

东方美食

# 实战厨政管理大全

厨政管理师必备

Practical Encyclopedia  
of the kitchen Management

吉林科学技术出版社



东方美食

# 实战厨政管理大全

厨政管理师必备

主编 郝冬霞

吉林科学技术出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

实战厨政管理大全/郝冬霞主编.-长春:吉林科学技术出版社,  
2008.12

ISBN 978-7-5384-4032-4

I.实… II.郝… III.厨房-管理-教材 IV.F719.3

TS972.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第184061号

# 实战厨政管理大全

---

- |        |               |          |          |     |     |     |
|--------|---------------|----------|----------|-----|-----|-----|
| ◎主编    | 郝冬霞           |          |          |     |     |     |
| ◎副主编   | 孟晓东           | 曹 山      |          |     |     |     |
| ◎编辑    | 王 冰           | 李加红      | 倪龔焱      | 丛 立 | 马东梅 | 张 娴 |
|        | 于 勇           | 徐明刚      | 宗凝慧      | 赵红鹏 | 程绍涛 | 井传涛 |
|        | 张方方           | 辛玉彬      |          |     |     |     |
| ◎校对    | 张 娴           |          |          |     |     |     |
| ◎设计    | 张 戊           |          |          |     |     |     |
| ◎出版    | 吉林科学技术出版社     |          |          |     |     |     |
| ◎社址    | 长春市人民大街4646号  |          |          |     |     |     |
| ◎邮编    | 130021        |          |          |     |     |     |
| ◎发行部电话 | 0431-85677817 | 85635177 | 85651759 |     |     |     |
| /传真    | 0431-85651628 |          |          |     |     |     |
| ◎编辑部电话 | 0431-85610611 |          |          |     |     |     |
| ◎网址    | www.jlstp.com |          |          |     |     |     |
| ◎实名    | 吉林科学技术出版社     |          |          |     |     |     |
| ◎印刷    | 北京华联印刷有限公司    |          |          |     |     |     |

规格: 720mm×1000mm 16开 33.25印张

字数: 400千字

印次: 2008年12月第1版 2008年12月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5384-4032-4

定价: 63.00元

---

如有印装质量问题, 可寄印刷厂调换

# 前言



厨房,是餐饮企业的核心;厨政管理,是餐饮企业管理的难点。为什么说它是管理的难点?首先,它包括研发、采购、生产、销售四个环节,与大型工商企业相比,麻雀虽小五脏俱全;其次,是原料、产品的质量不易量化,不能用卡尺测量,模糊概念太多;第三,生产多为手工加工,人的情感因素很重;第四,是产品的多样性和多变性,每个餐厅的产品都有几十种;第五,客户的需求每天都在变化,口味要求越来越高。

厨政管理是一项具有挑战性的工作,是一项考验智慧和能力的职业,也是一项科学性、实践性、系统性、严谨性高度统一的系统工程。厨政管理师,要围绕着生产这个核心,合理的配置人员、设备、原料、时间等各种资源,运用现代管理手段与方法,把握住采购、加工、安全、卫生、成本、研发、营销等各个环节,生产出客人满意、质优价廉的产品,为企业创造出更高的效益。

东方美食《烹饪艺术家》、《餐饮经理人》杂志的编辑们、东方美食学院的教师们,天天与各地的餐饮业者们互相交流、沟通,厨政管理师的出现,是餐饮行业具有划时代意义的一件大事。但厨政管理师的系统培养,是当前的一个薄弱环节,一是缺乏对厨政管理知识的系统归纳与总结,二是需要一本与厨房管理实际完全吻合,既有理论高度,又有实践指导意义,拿过来就能用的培训教材。

应广大读者朋友的强烈要求,我们动员当前在厨政管理一线的优秀记者和作者,整合了当前厨政管理最前沿的管理理念,系统归纳了厨政管理的实用知识,特别注意吸纳最优秀的餐饮企业实战案例,编辑出版了这本《实战厨政管理大全》,希望能成为厨政管理师工作、学习、培训的好帮手。

东方美食传媒董事长 东方美食学院院长 刘广伟

2008年12月于北京

# 内容 提要



## 本

书分为八章，共39节，分别从厨房、厨师、采购、生产、成本、研发、营销、管理等方面，详细阐述了厨房设计、厨房设备、厨房组织结构、厨师岗位职责、厨师绩效考核、厨房管理制度、原材料采购、仓库管理、生产岗位管理、厨房安全卫生、成本控制、新菜品研发、餐饮市场营销等方面的系统理论知识。

本书用大量实用的表格和生动、现实的案例，介绍了先进企业的管理实战经验，是对厨政理论的很好诠释。

本书全面介绍了五常、六常、六T等最新管理方法，同时，附有大量先进餐饮企业正在使用的管理表格。内容丰富，实战性强，是当今最先进的厨政管理知识的大汇集。

|                 |      |              |      |
|-----------------|------|--------------|------|
| 概述              | (7)  | 四、墙面与地面      | (35) |
| 一、眼观四路 耳听八方     | (8)  | 五、减少噪音七法     | (36) |
| 二、精通十八般武艺       | (9)  | 第四节 厨房设备     | (37) |
| 三、调动七大资源 弹好八支曲调 | (10) | 一、选择设备四原则    | (37) |
|                 |      | 二、厨房必备六种设备   | (38) |
| 第一章 厨房          | (13) | 三、设备管理       | (40) |
| 第一节 厨房的规划设计     | (14) | 四、八人类设备使用与管理 | (42) |
| 一、厨房三种划分法       | (14) | 五、设备保养与卫生    | (45) |
| 二、厨房设计布局的五个制约因素 | (17) |              |      |
| 三、确定厨房面积的六要素    | (18) | 第二章 厨师       | (49) |
| 四、常用的三组数字       | (20) | 第一节 厨师组织结构   | (50) |
| 第二节 厨房作业间布局     | (21) | 一、各部门职能      | (50) |
| 一、常见布局类型        | (21) | 二、部门设置四原则    | (51) |
| 二、流动路线规划        | (22) | 三、组织机构       | (52) |
| 三、加工厨房          | (22) | 案例：厨房机构图     | (53) |
| 四、烹调厨房          | (23) | 四、人员配备及要求    | (55) |
| 五、冷菜厨房          | (23) | 案例：粤菜厨房员工设置  | (56) |
| 六、面点厨房          | (24) | 第二节 岗位职责     | (57) |
| 七、洗菜间、洗碗间       | (25) | 一、岗位职责制定     | (57) |
| 案例：名人名家的厨房      | (25) | 二、各岗位说明书     | (59) |
| 第三节 环境设计五关键     | (32) | 第三节 日常管理制度   | (74) |
| 一、上下水           | (32) | 一、考勤         | (74) |
| 二、照明与电路         | (32) | 二、着装         | (74) |
| 三、通风与排烟         | (33) | 三、卫生管理       | (75) |
| 案例：排烟系统安全隐患     | (34) | 四、原料管理与验收    | (75) |



|                        |      |                          |       |
|------------------------|------|--------------------------|-------|
| 五、日常工作检查 .....         | (75) | 案例：股份把我“套牢” .....        | (98)  |
| 六、值班交接班 .....          | (76) | <b>第六节 绩效考核对与错</b> ..... | (100) |
| 七、会议 .....             | (76) | 一、基础工作 .....             | (100) |
| 八、防火安全 .....           | (77) | 二、日常考核 .....             | (100) |
| 九、设备及用具 .....          | (77) | 三、评估作用 .....             | (105) |
| 十、奖罚 .....             | (77) | 四、评估方法 .....             | (107) |
| 十一、考核管理 .....          | (77) | 五、评估步骤 .....             | (110) |
| 十二、调岗及晋升 .....         | (77) | 六、评估易出现的问题 .....         | (111) |
| 十三、处罚及评分标准 .....       | (78) | 七、绩效考核七大误区 .....         | (112) |
| 十四、宿舍管理 .....          | (79) | 八、绩效考核“五字诀” .....        | (115) |
| 十五、内部签单 .....          | (82) | 案例：厨师长岗位绩效考核书 .....      | (116) |
| <b>第四节 招聘及培训</b> ..... | (83) | <b>第七节 员工激励艺术</b> .....  | (120) |
| 一、厨师招聘 .....           | (83) | 一、士气与激励 .....            | (120) |
| 案例：餐饮业劳动合同（样本） .....   | (84) | 二、员工需求心理 .....           | (121) |
| 二、厨师培训 .....           | (88) | 案例：留住员工的四想三要一保证 .....    | (122) |
| <b>第五节 工资模式</b> .....  | (90) | 三、激励九要原则 .....           | (127) |
| 一、厨房承包制 .....          | (90) | 四、激励方法 .....             | (128) |
| 案例：基本工资+效益工资 .....     | (90) | 五、激励技巧 .....             | (130) |
| 二、公司托管 .....           | (92) | 案例：和谐厨房，激励永远是上策 .....    | (131) |
| 案例：分类别发工资 .....        | (93) |                          |       |
| 三、定岗定工资 .....          | (94) | <b>第三章 采购</b> .....      | (140) |
| 案例：五位厨师长的管理经 .....     | (94) | <b>第一节 采购六大核心</b> .....  | (141) |
| 四、考核定工资 .....          | (96) | 一、四个原则 .....             | (141) |
| 案例：考得好拿得多 .....        | (96) | 二、五种方式 .....             | (141) |
| 五、股份制 .....            | (97) | 三、八个步骤 .....             | (143) |



|                           |       |                           |       |
|---------------------------|-------|---------------------------|-------|
| 四、质量第一 .....              | (144) | 一、切配管理简明流程图 .....         | (183) |
| 五、十二因素 .....              | (144) | 二、切配分九步 合理又轻松 .....       | (183) |
| 六、管控六法 .....              | (145) | 三、切配常用四种表格 .....          | (186) |
| <b>第二节 验收制度</b> .....     | (148) | <b>第三节 烹调</b> .....       | (189) |
| 一、验收四程序 .....             | (148) | 一、烹调管理简明流程图 .....         | (189) |
| 二、验收六定 .....              | (149) | 二、烹调七步走 出菜就是快 .....       | (189) |
| 案例: 用“招标”堵住猫腻 .....       | (150) | 三、烹调管理常用表格 .....          | (192) |
| <b>第三节 储存“四库”管理</b> ..... | (152) | 案例: 标签给菜品打上身份证 .....      | (198) |
| 一、原料库设计 .....             | (152) | <b>第四节 凉菜</b> .....       | (199) |
| 二、干货库管理 .....             | (154) | 一、凉菜管理简明流程图 .....         | (199) |
| 三、冷藏库管理 .....             | (155) | 二、凉菜管理的八项核心内容 .....       | (199) |
| 四、冷冻库管理 .....             | (156) | 三、30种凉菜常用调味汁 .....        | (204) |
| <b>第四节 盘存与发放</b> .....    | (158) | <b>第五节 面点</b> .....       | (208) |
| 一、盘存用好一卡一单 .....          | (158) | 一、面点管理简要流程图 .....         | (208) |
| 二、原料发放与领用三原则 .....        | (159) | 二、面点管理六关键 .....           | (208) |
| 三、原料发放与领用三注意 .....        | (160) | 案例: 面点厨师早餐出品流程及标准范例 ..... | (211) |
| 四、原料调拨用好四联单 .....         | (161) | <b>第六节 厨房卫生</b> .....     | (213) |
| 案例 .....                  | (161) | 一、卫生操作细节是关键 .....         | (213) |
| <b>第四章 生产</b> .....       | (175) | 二、食品卫生制度是基础 .....         | (214) |
| <b>第一节 初加工</b> .....      | (176) | 三、预防食物中毒 .....            | (222) |
| 一、初加工简明流程图 .....          | (176) | 附: 餐饮业食品卫生管理办法(节选) .....  | (225) |
| 二、六项程序敲定初加工 .....         | (176) | 案例: 新器具搞定餐具卫生 .....       | (230) |
| 三、初加工常用五种表格 .....         | (181) | <b>第七节 安全</b> .....       | (235) |
| <b>第二节 切配</b> .....       | (183) | 一、厨房安全管理规范 .....          | (235) |



|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| 案例：酒店厨师跌跤碰翻油锅引发火灾(242)         | 案例：“立体式”厨房带来好收益 ..... (318)    |
| 二、厨房事故发生与预防 ..... (242)        | 二、外包降成本 ..... (328)            |
| 案例：某大酒店厨房安全管理制度样本(248)         | 案例：燕鲍翅档外包的六大优势 ..... (328)     |
| <b>第五章 成本</b> ..... (251)      | <b>第六章 研发</b> ..... (335)      |
| 第一节 为什么成本居高不下 ..... (252)      | 第一节 生意火爆研发首功 ..... (336)       |
| 一、厨房成本构成 ..... (252)           | 一、明确创新方向 ..... (336)           |
| 二、厨房成本特点 ..... (253)           | 二、遵循创新原则 ..... (337)           |
| 案例：别让厨房成漏斗 ..... (254)         | 案例：张阳的菜品设计 ..... (340)         |
| 第二节 三环节降食材成本 ..... (259)       | 第二节 研发不是任意而为 ..... (342)       |
| 一、严控采购验收环节 ..... (259)         | 一、创新不是胡乱搭配 ..... (342)         |
| 案例：四个关键点堵住成本流失 ..... (260)     | 案例：餐饮企业创新菜比赛制度 ..... (344)     |
| 二、存储成本控制 ..... (268)           | 二、创新菜品的认定 ..... (348)          |
| 案例：制度责任“一家亲” ..... (270)       | <b>第三节 菜品研发36计</b> ..... (350) |
| 三、生产环节成本控制 ..... (278)         | 一、原调料创新 ..... (350)            |
| 案例：每个档口一本账 ..... (280)         | 36计之1 口味升级 ..... (350)         |
| <b>第三节 能源成本把三关</b> ..... (307) | 36计之2 以物易物 ..... (351)         |
| 一、节水 ..... (307)               | 36计之3 洋料入主 ..... (352)         |
| 案例：节水实例 ..... (307)            | 36计之4 中料西烹 ..... (353)         |
| 二、节电 ..... (309)               | 36计之5 新料抢眼 ..... (353)         |
| 三、节燃料 ..... (310)              | 36计之6 土料挖掘 ..... (355)         |
| 案例：节能设施一览 ..... (311)          | 36计之7 面菜合一 ..... (356)         |
| <b>第四节 降人工成本</b> ..... (316)   | 36计之8 变化辅料 ..... (357)         |
| 一、后厨岗位、人数、结构设定 ..... (316)     | 36计之9 拿来主义 ..... (358)         |



|                       |       |                           |       |
|-----------------------|-------|---------------------------|-------|
| 36计之10 搭配出奇 .....     | (359) | 36计之31 信息交流 .....         | (379) |
| 36计之11 粗料精烹 .....     | (360) | 36计之32 菜品互换 .....         | (381) |
| 36计之12 精料粗烹 .....     | (361) | 36计之33 大吃四方 .....         | (382) |
| 36计之13 洋料中烹 .....     | (362) | <b>五、管理方法</b> .....       | (383) |
| 36计之14 一菜多味 .....     | (363) | 36计之34 正负激励 .....         | (383) |
| <b>二、烹调工艺创新</b> ..... | (364) | 36计之35 创新入股 .....         | (383) |
| 36计之15 老菜翻新 .....     | (364) | 36计之36 技术比武 .....         | (385) |
| 36计之16 变化刀工 .....     | (366) | <b>第四节 创新菜后续管理</b> .....  | (386) |
| 36计之17 工艺创新 .....     | (366) | <b>一、创新菜后续管理的意义</b> ..... | (386) |
| 36计之18 嫁接出新 .....     | (368) | <b>二、创新菜质量管理</b> .....    | (387) |
| 36计之19 工艺升级 .....     | (370) | <b>三、创新菜销售管理</b> .....    | (387) |
| <b>三、其他创新</b> .....   | (370) | <b>第七章 营销</b> .....       | (389) |
| 36计之20 器皿变革 .....     | (370) | <b>第一节 认识餐饮市场营销</b> ..... | (390) |
| 36计之21 气氛烘托 .....     | (371) | <b>一、什么是营销</b> .....      | (390) |
| 36计之22 色彩诱惑 .....     | (372) | <b>二、餐饮消费行为分析</b> .....   | (390) |
| 36计之23 站立有型 .....     | (373) | <b>三、营销策略</b> .....       | (393) |
| 36计之24 动静相宜 .....     | (374) | 案例: 板块营销1小时搞定午餐 .....     | (395) |
| 36计之25 改变器具 .....     | (375) | <b>四、产品策略</b> .....       | (396) |
| 36计之26 临摹写生 .....     | (375) | 案例: 肯德基的产品策略 .....        | (397) |
| 36计之27 寓意命名 .....     | (376) | <b>第二节 让菜单为销售添力</b> ..... | (399) |
| <b>四、实施方法</b> .....   | (377) | <b>一、菜单设计原则</b> .....     | (399) |
| 36计之28 借脑出新 .....     | (377) | <b>二、婚宴菜单</b> .....       | (400) |
| 36计之29 采风淘宝 .....     | (378) | 案例: 台湾省某餐厅的婚宴菜单 .....     | (401) |
| 36计之30 食客导烹 .....     | (379) |                           |       |



|                      |       |                   |       |
|----------------------|-------|-------------------|-------|
| 三、宴席菜单               | (403) | 二、五常法核心内容         | (470) |
| 四、创意菜单               | (403) | 三、如何实施五常法         | (473) |
| 案例：杂志化菜单             | (404) | 第二节 六常法           | (476) |
| 第三节 广告宣传有窍门          | (408) | 一、六常法概念           | (476) |
| 一、有效广告靠创意            | (408) | 案例：家乡园度假酒店实行六常法   | (476) |
| 二、主流媒体               | (409) | 二、六常法的实质          | (479) |
| 案例：“江西人”煨汤馆的媒体战略     | (410) | 三、六常法实务           | (479) |
| 三、新媒体                | (412) | 案例：舜和商务酒店实施六常法    | (484) |
| 第四节 美食节              | (413) | 第三节 六T            | (487) |
| 一、确定美食节主题            | (413) | 一、六T来源            | (487) |
| 二、十一种美食节主题           | (414) | 二、与五常法相同点         | (488) |
| 案例：时令水果宴菜单           | (416) | 三、与五常法不同点         | (489) |
| 三、五种美食节菜单            | (427) | 四、六T法缺点           | (489) |
| 案例：南京饭店“名菜展示美食节”零点菜单 | (428) | 五、六T法优点           | (490) |
|                      |       | 六、六T实施            | (495) |
| 四、量体裁衣办美食节           | (432) | 案例：六T考核表          | (497) |
| 第五节 节假日营销            | (437) | 第四节 八常法           | (500) |
| 一、春节营销               | (437) | 一、什么是八常法          | (500) |
| 案例：北京小王府年夜饭菜单        | (444) | 二、八常法作用           | (500) |
| 二、十一黄金周营销            | (452) | 案例：澳门新时代美食中心八常法管理 | (501) |
| 案例：衡水某酒店的十一营销方案      | (453) |                   |       |
| 第八章 管理               | (468) |                   |       |
| 第一节 五常法              | (469) |                   |       |
| 一、认识五常法              | (469) |                   |       |



# 概述

## 随

随着社会经济的发展和人民生活水平的不断提高,我国餐饮业得到了蓬勃发展。然而,我们必须看到,目前我国餐饮业产业化程度不高,生产设备简单,技术工艺落后,市场竞争力不强。这与生产力发展水平有关,也与餐饮企业厨政管理总体水平密切相关。

目前,我国餐饮企业约有厨师长、行政总厨45万人。他们大多数是从厨师岗位上成长起来的,习惯于经验型管理,缺乏现代厨政管理意识,不擅长运用现代管理手段管理后厨,难以形成标准化、规范化的厨政管理体系,一定程度上制约了我国餐饮业的发展。提高厨政管理者的专业水平,对于促进我国餐饮业从经验管理向科学管理转变,实现我国餐饮业又好又快的发展将起到重要作用。

厨政管理主要包括餐饮厨房生产与行政管理两大方面,其主要工作内容有:厨房设计布局,厨房生产运行管理,出品质量管理,物料管理与成本控制,员工培训与管理,卫生安全管理,营销活动策划与创新菜品研发等内容。

中餐企业的一个很重要的特点是,无论企业规模大小,菜品生产都离不开厨房现场制作。餐企的厨房能否保证有效的生产运行,出品是否优质美味,取决于厨房管理人员业务水平和管理能力的高低。负责厨房生产管理的人员就是厨政管理者。

由于厨房是饭店、酒楼惟一的生产部门,这就确定了厨房工作性质与其他部门截然不同。厨房以生产优质食品为主要目标,其他部门则以提供无形的服务产品为目标。但是,厨房任务完成的数量与效果,又取决于服务销售的结果。由于厨房生产管理的这种特殊性,使厨政管理者这个角色在整个酒店的管理岗位中具有特别的意义。



## 一、眼观四路 耳听八方

熟悉酒店管理的人员都很清楚,由于中餐厨房具有特殊性,中餐厨房的最高管理者——行政总厨,不仅要具备管理能力,还要具备多项本领,有统领全局的综合素质。大致说来,要眼观四路,耳听八方。

### (一) 两手都要硬:既要懂技术,又要精通管理。

中餐厨房的生产加工是一个专业性较强,技术性高的工作,如果负责管理厨房生产的厨政管理者不懂烹调技术,其结果无法想象。因为,在目前的生产力水平下,菜点、食品的生产过程与产品质量都无法进行严格意义上的量化,具有很大的模糊性与随意性。要想确保厨房菜点的出品质量符合标准,厨政管理者首先必须是一个烹调技术高超的技术型人才,这就是“内行管理内行”的道理。

这就要求厨政管理者不仅要精通一般的管理理论,更要把管理理论与生产管理实际相结合,形成有效的管理。

### (二) 内外都要看:既要负责生产,又要配合生产营销。

菜点的生产和销售紧密联系在一起。这决定了中餐厨房的厨政管理者不仅要负责厨房产品的生产,更重要的是能够很好地与销售部门进行良好的配合,生产加工出客人喜欢的菜点来,以促进菜点的销售。

从这个意义看,中餐厨房的厨政管理者既要全面负责厨房的生产管理,更要关注菜点的销售情况。因为没有销售就没有生产,所以一个不具有销售意识的厨政管理者,最终会失去生产管理的目标。

### (三) 动口又动手:既是管理者,又是生产操作者。

中餐厨房的厨政管理者日常工作的主要责任是管理,但由于菜点的生产加工靠厨师的技术作为保障,所以厨政管理者在督导中还必须对技术不达标和低等级的厨师进行培训,如示范教授菜品生产工艺,对新菜品确定技术标准等等。这些都需要厨政管理者亲自进行操作,也就是说,中餐厨房的厨政管理者不仅要有管理厨师和厨房生产的头脑,同时还是厨房生产操作和规范烹调技术的实践者。



#### (四)文理须兼通：既要具备一定的文化素养，又要富有创新能力。

一般来说，一个聪明、勤奋的厨师，即使文化水平很低，甚至没有文化，经过刻苦的学习和训练，最终也有可能成为一名技术精湛的烹调高手。但没有一定的文化知识，却绝对不能成为一位合格的厨政管理者。

近几年来厨房逐步推广和完善现代化生产管理模式，这就要求厨政管理者不仅应具有一定的业务理论知识和文化素养，同时还要具备一定的现代科学知识与美学知识，如食品卫生学、食品营养学、食品美学、调味的科学与艺术等。

较高的管理能力，不仅表现在管理水平与创新能力方面，还体现在与外部的沟通能力方面。一个现代酒店的厨政管理者，如果没有与餐厅部、原料采购部、工程部、财务部、市场销售部等部门的及时联络与良好的沟通，是无法把厨房工作做好的。

## 二、精通十八般武艺

厨政管理者是厨房的最高管理者，其责任之重大是不言而喻的，因此厨政管理者的任职要求与综合素质要求也就相对高一些，具体说来有如下四大类、十八项内容。

### (一) 政治思想和职业道德

- 1.拥护国家的方针政策，有一定的政策水平。
- 2.具有强烈的事业心和责任感。
- 3.遵纪守法，廉洁奉公。
- 4.工作认真，实事求是，顾全大局，团结协作，热心服务，讲求效率。

### (二) 知识水平

- 1.业务知识 掌握厨房生产与管理的业务知识，熟悉食品原料和烹饪工艺的基本原理，熟悉食品库房管理等知识，懂得食品营养卫生知识。
- 2.核算知识 精通成本核算知识，熟悉餐饮销售、酒水进销差价。
- 3.科技知识 能通过网络了解本专业的发展潮流，掌握计算机管理及其使用知识。



**4.政策法规知识** 熟悉餐饮业的有关政策和规章制度,熟悉食品卫生法、消防安全管理条例,了解旅游等方面的涉外法规,熟悉主要客源国饮食习俗方面的知识。

### (三) 工作能力

**1.业务实施能力** 能正确理解上级的工作指令,对厨房生产和管理实行全面控制,圆满完成工作任务。

**2.组织协调能力** 能合理有效的调配厨房的人力、物力和财力,调动下级工作的积极性,善于同有关部门沟通。

**3.开拓创新能力** 能及时准确的进行餐饮市场预测和分析,不断更新菜肴品种。

**4.文字表达能力** 能熟练的撰写工作报告、总结和各種计划,能简明扼要的下达工作指令。

**5.外语能力** 星级酒店和高档次餐厅的厨政管理者,要能用一门外语阅读有关业务资料,并能进行简单的会话。

### (四) 综合素质

**1.学历** 中专以上。

**2.经历** 在厨房从事管理工作四年以上。

**3.技术等级** 高级烹饪师以上。

**4.培训** 经过岗位资格培训,取得《厨政管理师证书》。

**5.身体素质** 身体健康,精力充沛。

## 三、调动七种资源 弹好八支曲调

一个好的厨政管理者要善于调动七种基本资源:人、财、时间、程序、能源、原材料、设备。一切资源的供应都有一定的限度,考查一个厨政管理者是否胜任,要看他在解决关键问题时,能否作出正确的决定。

要管理好厨房业务,必须建立完善厨房组织结构,有一套严密的管理制度,明确各部门的职能、生产范围,及时协调关系,落实生产分工,使每个员工明确自



己的岗位职责,实现厨房管理系统化、规范化。所以,现代厨政管理者要会弹钢琴,练好以下八支曲目:

**(一) 树立现代化的管理理念,负责全面工作,组织指挥烹饪生产,密切联系各主厨,做好劳动力的调配,对下属员工做到心中有数,根据每个厨师的技术特长,合理安排技术岗位。**

- 1.引入人才竞争机制,本着“能者上、平者让、庸者下”的原则,合理使用人才;
- 2.对员工进行绩效考核。

**(二) 主动听取宾客的意见,经常和前厅保持密切联系,不断改进和提高出品质量。**

- 1.主动向大堂经理、吧台人员了解顾客意见和需求,设立意见本,不断改进后厨的工作;
- 2.不断灌输和培养后厨人员的服务和营销意识;
- 3.密切联系前厅,搞好酒店的营销工作。

**(三) 熟悉和掌握货源情况,监督请购计划和原材料的保管,防止原料变质。**

- 1.制订详细的货物请购、验收、领料制度;
- 2.监督管理采购质量,制订出“标准采购规格”规范;
- 3.采购时间与采购数量管理;
- 4.验收管理;
- 5.货物贮存、发放和库存盘点的监督和控制。

**(四) 控制成本,合理使用原料,减少浪费,做到物尽其用。**

- 1.对餐饮成本的核算及监督,对生产各环节成本的控制;
- 2.分析日成本报表和月成本报表,找出成本差异和成本责任;
- 3.组织和开展成本分析会,人人行动起来,降低消耗与浪费。

**(五) 抓好食品质量,经常检查,做到供应快捷,有条不紊,急顾客之所急。**

- 1.生产过程的标准化控制:(1)标准的烹调工艺流程;(2)标准的份额;(3)标准的配料量;(4)每份菜的标准成本。



2.食品生产的质量标准控制：(1) 原料的质量控制；(2) 加工烹调的质量控制；(3) 成品放置时间的控制。

3.生产折损的控制，制订详细的出品和生产监督规范。

#### **(六) 完善厨房管理制度。包括：**

1.厨房考勤制度；2.厨师着装制度；3.厨房卫生管理制度；4.食品原料管理与验收制度；5.厨房日常工作检查制度；6.厨房值班交接班制度；7.厨房会议制度；8.厨房防火安全制度；9.厨房设备及用具管理制度；10.厨房奖惩制度；11.厨房员工考核管理制度；12.厨房员工的调岗与晋升管理制度；13.厨房处罚评分标准。

**(七) 构建合理的作业流程，激励和调配员工，抓好厨师的管理和技术培训工作，保持本店经营产品的特色，熟悉各大菜系和西菜的烹调方法，不断研制新的菜品，增加花色品种，创造有自己特色的饮食风格。**

1.组织和鼓励员工多学习，制订出职业厨师的标准，让员工有努力的方向和目的；

2.定期举办内部烹调大赛活动及通报菜肴销量排行榜；

3.搞好员工的激励管理。

**(八) 抓好食品卫生、用具卫生、厨房卫生和安全生产；关注员工的仪容仪表，精神风貌，不断提高员工的综合素质，全面履行各项职能。**

1.制订出详细的卫生管理制度；

2.关注员工的日常生活，倡导文明之风，宣传本单位企业文化，形成一种精神凝聚力，使每个人全身心投入到工作中来；

3.管理好厨房的安全工作，定时检查厨房所有设施、设备。

