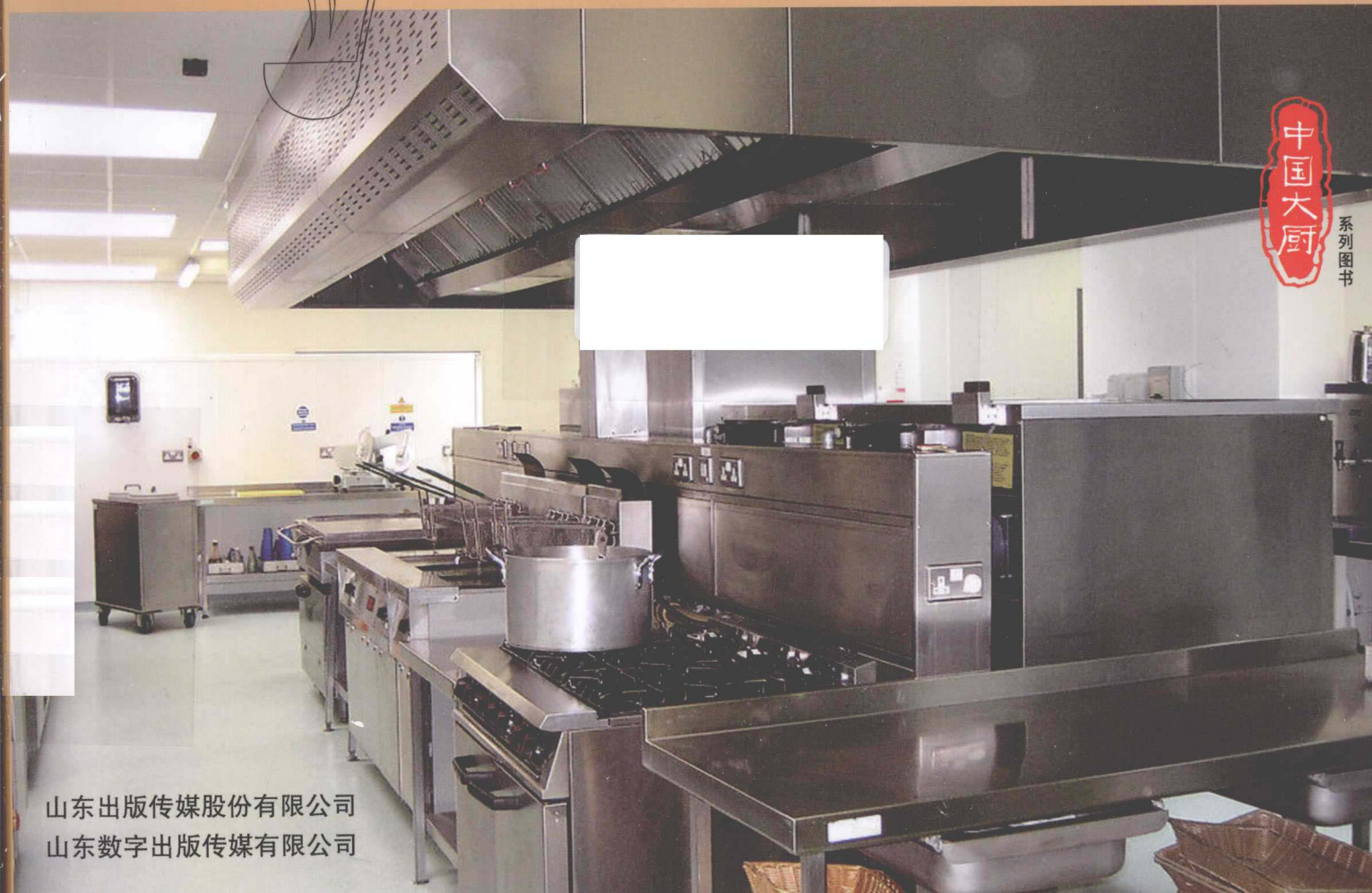


CHUFANGSHENDUGUANLI  
厨房深度管理  
DAQUAN大全



中国大厨

系列图书

山东出版传媒股份有限公司  
山东数字出版传媒有限公司

策 划：刘建伟  
责任编辑：章 蒙  
美术编辑：田 晶

录目

## 厨房深度管理大全

---

出版发行：山东出版传媒股份有限公司  
          山东数字出版传媒有限公司  
印 刷：山东鸿君杰文化发展有限公司  
版 次：2015年4月第1版第1次印刷  
开 本：889×1194毫米 1/16  
印 张：8  
字 数：100千字  
书 号：ISBN 978-7-89991-673-5  
购书咨询：0531-87065151  
定 价：48.00元(网络-书)

---

版权所有 翻印必究  
如发现本书质量问题,请与公司联系调换。

# 目录

mulu

第一章	厨房管理五常法实施大纲.....	3
第二章	酒店的人事行政管理制度.....	21
第三章	厨房生产质量管理.....	43
第四章	厨房安全管理.....	73
第五章	餐饮成本控制.....	99
第六章	厨房管理制度集纳.....	121

策 划: 刘建伟  
责任编辑: 章 蒙  
美术编辑: 田 晶

目录

## 厨房深度管理大全

---

出版发行: 山东出版传媒股份有限公司  
          山东数字出版传媒有限公司  
印 刷: 山东鸿君杰文化发展有限公司  
版 次: 2015年4月第1版第1次印刷  
开 本: 889×1194毫米 1/16  
印 张: 8  
字 数: 100千字  
书 号: ISBN 978-7-89991-673-5  
购书咨询: 0531-87065151  
定 价: 48.00元(网络-书)

---

版权所有 翻印必究  
如发现本书质量问题, 请与公司联系调换。

# 第一章 厨房管理五常法实施大纲

- 第一节 常清理
- 第二节 常归位
- 第三节 常清洁
- 第四节 常象形
- 第五节 常自律
- 第六节 五常法要点总结
- 第七节 如何实施五常管理



五常法最早发端于日本,其本质是通过一系列方法在物品管理方面使一个繁杂的系统简化、规范、准确、高效。五常法的基本内容包括:常清理、常归位、常清洁、常象形、常自律。下面,我们将分节讲述五常法在厨房日常管理中的运用。

## 第一节 常清理

常清理(五常法的创立和推广者将其命名为“常组织”,在实践中我们发现,这个名称容易引起歧义,故改为“常清理”)的涵义是尽最大可能清理掉工作环境中的“废物”,其实施过程分为两步:一是判断出完成工作所必需的物品,并把它与非必需的物品分开;二是将必需品的数量降到最低限度,并把它放在一个方便的地方。简单地说,就是只留下最常用的东西,并把它放在最恰当的地方。

在物质匮乏的年代,不管是居家度日还是在日常工作,许多人都有一种“破烂王”心态,破瓶子、旧罐子、废铜烂铁攒一大堆,有些东西三年五年也用不到一次,但就是舍不得扔掉,即使真的要用到某件物品,到“那堆破烂”里寻找也要费半天工夫。在商品供应短缺的年代里,这种牺牲效率的行为是可以理解的,然而在货物供应充足的今天,扔掉废物以提高常用物品的取用效率,才是明智的选择。换句话说,就是只有清理掉不常用的,才能保证最常用的就在手头。做到这一点,就需要我们在工作中坚持“常清理”的法则。

五常法倡导者的经验之谈:

### 一、按照使用频率,决定扔与不扔

在贯彻“常清理”法则时,首先要做出三个判断:一、哪些物品该被清理掉;二、哪些物品该放在近处(最方便取用的地方);三、哪些物品该放在远处(较不方便取用的地方)。做出上述判断的依据,就是该物品的使用频率。在做出这一判断的过程中,“五常法”的倡导者为我们提供了一个很实用的表格:

利用程度	使用频率	处理方法
低	1. 一年都没有使用的物品	扔掉、变卖或回库
	2. 在过去的七至十二个月中,使用过的物品	把它保存在比较远的地方
中	3. 在过去一至六个月中,使用过的物品	把它保存在工作区域的中间部分
高	4. 每天都要使用的物品	把它保存在工作现场附近
	5. 每小时都要使用的物品	随身携带

依据上表做出判断后,你就要对工作环境中的物品重新调整位置。

“五常法”的倡导者将这一清理过程冠以一个“常”字,说明它是一个永无止境的过程,这是因为人们主观上总是想要收集物品,他们在保存物品方面总是采取一种保守的态度,即“以防万一要用”的态度。在厨房管理的实践中你会发现,如果只是一次而不是定期地对工作环境进行清理,那些无用或使用效率极低的物品又会渐渐多起来,并且会不断侵占必需品原先占据的“有利地形”。长此以往,物品的取用效率便会逐渐降低,因此管理者必须头脑清晰并持之以恒地带领全体员工进行“常清理”:哪些物品是必需的?不是客观上必需的物品就应扔掉;是客观上必需的物品就应弄清需要的数量,而把多余的物品扔掉;如果是借来的物品,就应该将它们归还给物品的主人。

## 二、单一便是最好

“五常法”的倡导者在常清理活动中提出了一条十分有用的原则：单一便是最好。这一原则在工作中的例子包括：一套齐全的工具，只须填写一页的表格/备忘录，只开一小时的会议，一站式顾客服务和一个文件存放处。

一小时会议守则：

准备议程，准时开会，关掉手机，发言精简，准时结束。

实际上，“单一便是最好”是一个口号，它浓缩了常清理活动的思想精髓，那就是要求我们对工作中的事（比如会议）、物（比如工具）精简、精简、再精简，精简到惟一便是最佳状态。

### ■ 示例

#### 嘉兴华都国际大酒店 陈建龙

常清理是五常法中最先开展的一“常”，这一“常”的主要内容就是设备淘汰及物品的合理摆放。对于新营业的酒店，做到这一“常”非常有优势，因为基本不存在需要淘汰的设备，只需要做好物品回仓。

物品回仓主要是指将暂时用不上、或者使用率很低的物品回仓。例如，我们当时推出“佛跳墙”这道菜时，专门从福建进了一批表面刻有“佛跳墙”三个字的盛器。推出一段时间后由于售价较高及口味等问题，销量开始下降，盛器用量相对减少。我就把大部分这种盛器回仓处理，只留小部分在厨房，这样可以留出更多的有效空间，绝不浪费每一寸地方。

常清理还有个原则是“一是最好”，即把所有物品数量降至最低，比如炒锅最常用的几种调料：酱油、醋、蚝油、辣酱等，每一种只留一件在手边，用完再取，手边始终只有一个。这样管理起来非常方便，有效空间也随之变大，整齐而且有序。再比如开会，我坚持“一小时会议制度”，因为是常开所以每次都保持在一小时以内，只要把事情说清楚即可，不要让开会占用大家的工作时间。我的“一小时会议守则”是：准备议程，准时开会，关掉手机，精简发言，准时结束。

对于物品的摆放我做了很大调整，把以前那些没有利用价值的机器设备、餐具等统统搬出去，摆上一些货架、保洁柜、储藏柜、调料柜等实用厨具。把一些利用率低的机器设备放到角落或者偏远的地方，比如焗炉，使用率很低，原来放在其中的一个炉灶上，使用起来不方便，而且还导致下面的炉灶不能正常使用，现在把它抬到角落里，不但节省出一个炉灶，而且合理利用了空间，角落也被利用起来；再比如扒炉，这个设备使用率更低，一般是过西式节日大量做牛排的时候才用，而且体积大、占空间，使用起来还比较费燃料，我干脆把它抬出去不用。其实牛排完全可以用不粘锅来做，这样既方便、省燃料，又节省空间。

对于一些常用物品的摆放，我采用就近原则，按照每个部门在工作中对某些物品的使用频率，把每个档口需要的东西放在离自己最近的地方，方便存取、节省时间。比如切配使用的刨片机，以前放得比较远，距离切配最少5米，而且放在过道旁边，如果要使用它必须走一段路，而且一旦有人使用刨片机，就必须站在过道中间，影响其他人走路。现在我把它放在切配砧板的旁边，使用时只需一转身就可以操作，非常方便，而且还不会妨碍他人。再比如餐具柜，以前放在距离炉灶3米远的地方，炒锅做完菜要跑过去装盘，现在放在距离炉灶1.5米左右的地方，炒锅只要一转身就能够装盘。还有存放调料的调料柜，以前所有的调料都是放在仓库，用完必须到仓库去取新的。现在在厨房设置一个调料柜，可以存放一部分，快要用完的时候再从仓库集中补充。这些物品、设备的重新组合大大提高了出菜效率，以前10分钟才能做好的菜，现在6分钟，甚至5分钟就能完成，而且出品还更加稳定，这是五常法中见效最快的一“常”。



## 上海金茂俱乐部厨师长 沈巍

常清理处理的是厨房中各种不常用的物品,运用这一方法的结果,一是处理掉一批厨房中不常用却占地方、压资金、降低效率的物品,二是形成了处理厨房中各种“不常见、非常规”物品的制度,也就是说把常清理制度化了,今后再遇到这类问题都能从不断积累的制度条文上找到解决办法。

常清理首先是将必需品与非必需品区分开,并将无用的东西及时清理掉。我们厨房以前有好几个纸箱和泡沫箱,里面存放着一些个人物品,比如厨帽、书报、肥皂、毛巾甚至玩具(游戏机之类),实行“五常法”后,纸箱和泡沫箱就被清理了出去,因为现在不允许将个人物品带进厨房,厨帽则要放在更衣柜里,上班时间也不准看书报。

这种清理工作一般是在实行五常法之初就完成了,但厨房还会碰到一些非常规的“例外情况”,常清理也包括有效地解决这些例外情况。比如有些供货商会送来一些试用的调味品,例如鲍鱼素,在厨房调料柜中一放就是半年。这些东西香港厨师不用,他们只相信自己调的鲍汁;而我们做上海菜又用不到,可东西价格昂贵,不舍得扔掉。实行五常法后,我们对这些物品制定了处理的制度:试新菜或者做员工餐、经理餐时将其消耗掉。总之有个原则:不能让任何物品闲置的时间超过半个月。这一点集中体现了常清理中的“常”字。

## 第二节 常归位

常归位(五常法的倡导者将其命名为“常整顿”)实际上就是要给每一件或一类物品找到一个明确的家。工作中你会发现,我们有很多精力浪费在了找东西上:这个文件放在哪儿了?上周进的那种调料放在什么地方了?前天用过的裱花袋让我收拾到何处去了……常归位这一法则针对的就是这些简单、普遍但在日常的工作中又极难解决的问题:迅速找到所需物品,用完后又迅速放回原位,以最大限度地减少找东西所占用的时间。

常归位的具体实施步骤是:一、让厨房里的每一件物品都有惟一的名称和惟一的家(即存放地点)。二、把一张写有物品名称和“家在何处”的标签贴在该物品的显著位置。三、在该物品的“家里”也贴上一张标签,标明此处应放置何物,比如在放置砧板的地方写上四个字:放砧板处。

五常法的倡导者在详细讲解常归位法则时,首先分析了其必要性:如果某人每天取某物品200次,每次需30秒,那么每天就需100分钟。如果减少到每次10秒,一天就可节省近1小时。

我们在厨房中从事的多为小批量生产,但工作周期很快,需要取用随后存放的物品每天难以计数,如果按照常归位法则将这种存取过程就会从无序变为有序,得到的将是工作效率的大幅提升。

以下是取物品时经常遇到的典型问题:

1. 不知道要取的物品叫什么。
2. 不知道存放在哪里。
3. 存放地点太远。
4. 存放地点分散。

5. 重复往返。
6. 难以找到, 因为太多物品存放在同一个地方。
7. 没有贴标签。
8. 存放地点没有此物品, 但不知道是否已用完或别人正在使用。
9. 不知道所需物品存在与否(没有存档总表)。
10. 很难取出。
11. 太大了, 拿不起来。
12. 太重了, 拿不起来。
13. 没有运输的通道。

如果你的厨房中存在上述问题, 那就需要按照常归位的法则改变物品取放的流程。

#### 一、常归位的几个关键点:

##### (一) 每种物品只能有一个名字

有些物品会有两个名称, 比如香菜和芫荽, 它们其实是一种东西, 按照常归位的原则, 在你的厨房里, 它只能有一个名字, 你必须选择其中一个永久使用, 并将这样的规定告诉全体员工; 对于同一个名称多种用途的物品, 比如生食砧板和熟食砧板都叫砧板, 在给它们贴标签时也一定要注意区分: 熟食砧板的名称就叫“熟食砧板”, 而不能简单称“砧板”, 生食砧板也是这样, 总的原则是不同用途的同一种东西不能叫同一个名字, 否则必然造成混乱; 另外, 还有许多物品没有名称, 按照常归位的法则, 你必须尽快给它取一个名字。

##### 2. 家中有名, 名上有家

常归位法则要求每一件物品都有惟一的存放地点, 每一个存放地点只能放置惟一(一个或一类)的物品, 这两个“惟一”可以使一个庞大繁杂的物流投送系统保持绝对精准。比如, 通过世界邮政系统传送一封信的过程看起来是非常复杂的, 但只要你在信封上写好地址, 邮政系统就可以将信件传送到准确的地方。原理很简单: 信封上有个惟一的地址, 而世界上有惟一的地点与信封上的地址相一致。

把物品的存放地点用贴标签的形式标明在物品上, 而物品的名称也标明在存放地点处, 那么你就做对了。

#### 二、常归位中需要注意的问题:

(一) 在确定物品的“家”时, 不但要标明存放地点, 还应具体标明存放物品的架子。换句话说, 在描述“家”的方位时, 说得越具体越好。

##### (二) 存放地点要容易辨认:

- 有箭头标示, 有灯光或地线引路;
- 常用物品应容易取得。

(三) 安全储存: 重的物品放在底层, 轻的放在高位。

(四) 存放高度考虑: 从膝盖到肩膀的高度是最方便的, 应放一些常用物品。

(五) 如果是有人正在使用某物品, 应在该物品的存放地点处的登记簿上登记, 标明谁正在使用及何时可以归还。

(六) 遗失: 确定遗失了什么物品后, 写一张清单清楚地标明遗失的数量。

## ■ 示例

### 嘉兴华都国际大酒店 陈建龙

常归位就是给每一种物品“定位”“找家”，让每一种物品都“有名、有姓、有家”。这一常中最关键的就是“定位”，定好位以后再利用标签给每件物品“找家”就非常简单了。

我建议，新酒店在实行这一条时最好先试行几天，因为新厨房没有经验，定位很容易出问题，一旦定位不准，会浪费很多的标签和人力，试行可以确保准确定位，避免不必要的浪费。

我的试行办法是：给关键物品定位，贴简单标签。关键物品是指一些体积大的、重的、不好搬动的物品，比如烤箱、冰箱、调料柜等，这些物品需要事先定位，以便及时调整，否则运转起来以后再挪动会很麻烦。试行一个周以后就会发现其中的问题：调料柜可能离炒锅太远，砧板可能比较肉机更适合放在架子的低层（遵循使用频率高的放低层、使用频率低的放高层的原则）等等，发现问题后立即调整，看调整后效果如何。如果感觉效果很好立即把这个位置确定下来，如果还是不满意可以继续调整，这样一个周的时间一般就能全部确定，这时再利用标签对每一种物品进行全面“找家”，确保万无一失。比如我们厨房的高压锅，热菜、凉菜、面点都要用到，厨房共有三个高压锅，开始时没有固定位置，每个档口用完就随手一放，可能自己档口的人能找到，但是其他档口用起来就不方便，后来规定了高压锅的固定位置，不管哪个档口，用完要立即放回到指定位置，其他档口再用就到固定的地方去取，非常方便。

### 上海金茂俱乐部厨师长 沈巍

首先，所用物品常归位。

“常归位”的含义是让每个东西都有个“窝”，让厨房中所有物品得以准确的标注。比如冰箱门上除了贴有负责人照片外，还贴有原料分布图，清楚标注每层放的是什么东西，以保证新手也能在三四秒内找到所要的东西。原料要根据类别分放，以四门冰箱为例：

年糕、仔排、腐衣卷	一口香、蟹粉
黄鱼条、火腿、茶树菇、杂菌	芋泥、南乳肉

还有的冰箱上下两层又各分两格，上层第一格放浆好的虾仁和澳带，第二格放羊排和牛排；下层第一格放豆腐、油面筋一类，第二格放刀豆、芦笋、广东菜心等价格较贵又适合保存在冰箱中的蔬菜（其他如豆苗、鸡毛菜因体积比较大就不适合放进冰箱，有专门的敞口菜筐来盛放）。

盛调料用的小料缸也是为实行五常法特制的，塑料质地、半透明，所有料缸都贴上标签。

调料要分两部分放置。两个炉灶中间大约有长60厘米的空间，在此放置一个长60厘米、宽约40厘米的不锈钢架子，上面放平时用得最多的调料：盐、味精、糖、老抽、麻油、生粉、烹饪油（一种是清油，一种是老油），两个人合用一个架子上的调料。另一部分调料不是每个菜都能用到的，如蚝油、料酒、花椒油、葱油、面酱、海鲜酱、黄酒、黑椒、胡椒粉、醋、黄油等，差不多有20种，这些调料放在炒锅身后的排菜台上。每个调料罐都贴好标签放在一个不锈钢托盘内，即便打翻了也不会弄脏桌面。托盘中也用彩笔打好了格子，每个格子中写有调料名称，必须按此顺序摆放。调料摆放的顺序是有讲究的，总的原则是“颜色要岔开”，比如醋跟黄酒不能挨在一起，中间可放上白醋错开颜色；蚝油跟海鲜酱等浓稠的酱类也不能放在一起，中间可以用黄酒或者其他浅色的调料隔开。

我们厨房在调料柜上方的天花板上做了一层不锈钢的架子，约10米长、40厘米宽，吊的位置跟人的高度差不

多,抬手就能拿到上面的东西。这层架子分两段:一段是固定货架,离炒锅较远,里面放的是不锈钢用具(如水盆、菜篱等)和塑料用具(如盛蔬菜的塑料筐);一段是临时货架,开餐时,排菜的可以把配好的一桌菜从调料柜外侧放上去,炒锅回身就能取到,这个临时货架只允许在炒菜的时段内放东西,下班以后要彻底清理干净,什么东西都不允许放。

有的厨房在实行五常法时,为了使管理规范化和标准化,要求所有厨师用的杯子都要统一,而且要集中存放在一起。其实在我们的厨房里,有近四十个厨师,哪里有那么大的地方来放四十个杯子呢?所以我们就变通了一下,按部门集中起来放。比如炒锅的杯子就放在身后的调料柜上,即便只有三四个人,也要在每个杯子上贴上人名,按画好的圈内所写的人名对应摆放。

砧板用完后,要竖起来放在切配用的冰箱台子上,台子上画好了放砧板的位置,并写有“砧板”两字,每张台子只放一个砧板。

砧板旁边是放刀具的不锈钢盒子,共有三层,分别放斩刀、一号片刀、二号片刀。

砧板和刀具的线旁边,还有很多线打的框框,里面的字分别是“银芽”“西芹”“青瓜”等,在开市做生意时,一些素的原料就按标识放在筐中依次摆在台上,方便改刀时取用,不必现去冰箱里翻找。

绞肉机、刨片机等大型的机器也有划好的位置线,因为需要天天清洁,位置很容易移动,因此用线画出标识后可以尽快恢复原位。

空调的管理也有了规定,不能随便开关和调温度,在空调边的墙上钉了个小筐,盛放遥控器,小筐上贴了张纸条:“空调运作时间:9:30至22:30,温度标准:18度至24度。”放电话的桌子上也会画一个框,框内写有“电话”两字,电话机在使用后必须放回到这个框内。

其次,仓库备料常归位。

在以上的“常归位”中,要达到的目的是“物各有家”,通过这种“静态准确”的管理方式来提高取用效率,但厨房不是静止的,进货、加工、出货,这是个动态的过程,所以还要实现厨房中动态的准确,这就给常归位提出了更高的要求:要让各种物品在流动的过程中都“有名有家”,提高取用效率。一家大型餐饮店的调料品种之多,足以让刚进厨房的人眼花缭乱,单酱油就有近10种,由于平时随意存放,需要时往往几分钟都找不到。根据“常归位”原则,凡同类的调料都应放在同一区域,并按不同品种和合理数量整齐摆放,确保30秒内就能找到。我们的仓库货架共4层,高度在一米九左右,调料瓶分层存放。在仓库实行五常法之初,要先用尺子把每种调料瓶量一下,看瓶子大约直径多少,然后在货架搁板上纵向画两条红线,在搁板外侧贴上品名标签,瓶子以红线为中线摆成纵向两排。同时,为了让调料保鲜保质,还规定了“左进右出”。例如,纵向放置的两排同一品种的蚝油瓶,左边的始终是按序存入,右边的始终是按序取出,如果8月30号新进来一批货,就要把7月份进的从右边拉出来,新进的从左边推进去。

上浆后的虾仁,放进冰箱后会有张标签,贴在格子上:“×××浆制,×月×日上浆。”如有新浆好的原料,要放到里面的格子里贴上标签,以前用剩的移到外面随手能拿到的地方来。实行五常法以前,格子没分得这么清楚,如果交接工作没做好,很可能出现这种情况:要做水晶虾仁了,拉开冰箱一看,里面这么乱,随便翻几下没翻到以前浆的虾仁,就用新的了。可能一个星期以后清理冰箱的时候才发现里面有包虾仁都发臭了,既造成了原料浪费又使冰箱内的物品交叉污染。实行五常法后,将“贴标签”和“前后摆放”都作为硬性规定,两班人在交接工作时就更方便了,人员进入工作状态也就更快。

这种“物各有家”动态准确的管理方式还可以用在传菜上:为防止客人多时上错菜,厨房里设立了一个专门放各

包间牌和夹子的柜子,每个包间占一个小格子,上面标有包间的名字,上菜时,哪个包间点的菜就夹上带有此包间的标牌,这样服务员就不会传错了。

### 第三节 常清洁

每个人都应该负责清洁一块地方,常清洁应该由整个机构的所有成员,上至总经理,下至清洁工一起来完成。在五常法的发源地日本,住宅区内不需要街道清洁工,每个家庭负责门前的巷道。所以,他们需要的仅是垃圾收集车。日本人相信,他们在进行清洁工作的同时,也在清洁他们自己的头脑。

常清洁的格言如下:

- 我不会使物品变脏;
- 我不会随地倒水;
- 我不会随地乱扔物品;
- 我会马上清理物品;
- 我会把掉下来的标识再贴上。

在实践中,你会发现许多问题都是因为没有常清洁而引发的,例如:

- 地面的水或油渍滑倒顾客或员工;
- 污垢的空调滤网会使员工感染疾病;
- 在模具中没有清理干净碎片会使做出的点心不合格;
- 从设备上掉下来的杂物落进了盘子里;
- 污垢的冷却剂会造成阻塞;
- 因为电器连接件很脏,形成不良接触;
- 污垢物使电器设备短路而造成火灾;
- 因为有污垢物在电脑内而使电脑时常出故障。

在厨房里,你最好能分配好每个人应该负责清洁的区域,如果实在无法分配到,也必须分配到最小的团队,如档口。在分配卫生区域时,总的原则是责任单位越小越好,明确落实到个人则为最佳状态。

在贯彻常清洁这一法则时,必须注意三个原则:一是在分配区域时必须绝对清楚地划清界限,不能留下没人负责的区域。二是必须制定详细的卫生标准。三是必须制定和落实严格的检查制度,否则你就不能取得任何效果。在五常法中,常清洁是一个最浅显的法则,没有什么深奥的道理可讲,但对于厨房来说,它是五常法中最重要的一法。

#### ■ 示例

#### 南京茶客老站酒店 严清松

我所在的厨房空间较小,空间小对于常清洁来说是件好事,因为清洁的范围相对较小,清扫起来比较容易。我的做法是画出整个厨房的平面图,用不同的颜色按照部门划分成六个责任区,每个部门负责一个区域的卫生清扫,包括地面、炉灶、案台、墙面、冰箱、物品柜等等,只要是属于自己区域内的每天都必须清洁。

虽然清扫的区域小,但人员也比较少。为了减小每个部门的压力,我在卫生清洁制度上实行“每天一个重

点、每周一次全面”制,比如,周一重点炉灶、周二重点中餐等,这样每天重点对一个部门的区域进行彻底清扫,其他区域只要保持清洁状态就不会有很大的问题。如果重点清扫区域人手不够,还可以从其他部门抽调人员帮忙,这样每个部门的压力都可以减轻一些。每周一次全面清扫的时候,大家再联合起来对每个区域进行重点清扫。

由我每天负责检查,检查合格才允许下班,如果发现问题会要求他们继续打扫,直到达到标准才能下班。每周由各部门主管组成检查组进行一次全面检查,如果发现问题将进行处罚,罚他们义务劳动一周。

在常清洁过程中,还要注意工具的选择和使用。比如,装海鲜的篮子,开始是用的漏水塑料筐,经过试用发现漏水太严重,对地面卫生造成影响,后来全部换用不漏水的盆子。

### 嘉兴华都国际大酒店 陈建龙

我所在的是一个新厨房,在这里实施常清洁基本没有什么困难,新厨房油烟很少,打扫起来非常方便,只是存在一个人员分配的问题,主要是针对大师傅。一般厨房的大师傅是不干这种杂活的,打扫卫生的事都是下面的小工来做。但是五常法不一样,它需要每个人都行动起来,尤其是打扫卫生,每人都有自己的责任区,按照自己的岗位划分区域。比如,炒锅主要负责灶台附近,打荷主要负责荷台附近。因为每个人对自己所在的岗位区比较熟悉,而且打扫卫生也是为了自己能够更好地开展工作,这样打扫起来也就比较彻底,但是这个时候有的大师傅会很抵触。

我的解决办法是先跟他们讲道理,如果能够当场讲通最好;如果讲不通,或者暂时答应但实际不认真操作,这样的师傅即使厨艺很好也要坚决辞掉,因为坏情绪是会传染的。厨房中一旦有这样的人存在,就会影响一批人的心态,妨碍其他工作的开展。

### 上海金茂俱乐部厨师长 沈巍

为什么要把常清洁放到第一位呢?让厨房保持干净以保证出品的卫生是目的之一;第二个目的是从卫生这件“琐事”开始,培养厨师认真严谨的态度,让厨房有个焕然一新的面貌,以使整个厨师队伍从潜意识上养成仔细认真的思维习惯,为实现另外“五常”打下基础。

整个组织中的每个人都有负责清洁的责任区域,并有责任随时保持自己责任区的清洁。

例如冰箱,以前是三天或者一个星期才会安排人员清理一次,现在则是采取了个人承包制,每台冰箱都有专人负责(即切配组人员),冰箱门上贴有负责人的姓名和照片,每天都要清洁。清洁冰箱的目的有以下几个:第一,保证冰箱中不会有霜,否则原料保存所需要的温度达不到,原料易变质;第二,保证冰箱中储存的物品不会出现异味;第三,减少细菌的存活率。细菌在0—3℃时是最不活跃的,如果超过4℃,细菌会成倍增长。冰箱清洁有三方面的内容:不锈钢表面的清洁,只要有闲暇就要拿抹布擦,要擦到表面有光、无手指印、无擦拭的痕迹;内部的清洁,将所有东西取出,先用清水冲一遍,再用抹布抹干,然后把取出的东西一件件放进去;每天晚上收餐后要让工程部人员用吸尘器吸净冰箱压缩机上的灰尘。如果这些冰箱的责任人中有人休假,那么切配主管就要负责起休假期那台冰箱的清洁任务。

再比如,以前炒锅师傅习惯了炒完菜就把锅、铲一摆,洗洗手走人,卫生留给“管事部”(酒店中专门负责洗碗、前后厅卫生的部门)来打扫。现在可行不通了,我们上海菜档口的三个炒锅每人都分配了自己的卫生区域,共有三部分:炉灶、炉灶前自己站的地面、身后的调料柜。调料柜是后来新上的。以前炒菜炒到一半调料没了,还要跑老远去拿;现在放到调料柜中,一转身就能拿到,而且柜中的调料每种只备一瓶或者一袋(最大限度避免混乱)。调料盒和柜子里面的卫生也由炒锅自己来负责。如果一人休息,厨师长就要顶上来。

卫生清洁到什么程度就算“标准”了呢?厨师长有自己的规定:“所有不锈钢用具,比如排菜台,摸上去的手感要像人的皮肤那样光滑。”从炒锅到打杂,每人都配备了台布、钢丝球、皂粉、洗洁精等。

冷菜间的卫生最为重要,所以这里的清洁也比别处更严格:抹布用完了随手浸在84消毒液中,砧板要经常用消毒液擦洗,刀具也是每天消毒以后再使用。厨房所有地面管事部的人必须每半个小时拖一次,同时备两个拖把,先用湿的拖一遍,紧接着用干的擦干。

在实行五常法之前,很难想像一个大厨房能做到地面无水,这连在自己家都很难办到,但实行五常法之后的确做到了。其秘诀在于洗了手就擦干净,那种双手甩水的动作就不会发生;蔬菜洗了就用托盘托住,避免一路上滴滴答答;桌面上一出现大面积的水,厨师就会自觉将它抹到盘子里去,不会任其乱流。每一个环节都保证无水,地面上哪里还会有水呢?以前进厨房湿漉漉滑腻,不仅滋生细菌,而且得双手提裤行走,模样难看。但现在,地面无水、空气干燥让厨房变得清爽。生、熟砧板用完后都会在通风处立起来,这样能达到两面干净,不致霉变。另外,厨房里的所有东西都应在地面15厘米以上,让地面没有死角。

#### 第四节 常象形

常象形(五常法的倡导者称之为“常规范”)的精髓就是视觉管理,即用颜色、形状等感官更易感知的形象符号来代替文字说明。想想路口上的指示信号没有用“通行、等待、停车”等文字标识,而是使用了让人一目了然的红、黄、绿三色信号灯,你就会感受到视觉管理的实用价值。再举一个厨房中的例子,某厨房规定清洗剂30毫升兑入8升水配成清洗液洗涮餐具,并将这个规定以文字的形式发到洗碗工手中。而另一个厨房则是在量杯上30毫升处划一条红线,在配清洗液的桶中8升处再画一条红线,显然,这两条红线比文字规定更易操作,洗碗工的效率也更高。在厨房的生产实践中,有很多以前用文字表述的规定、操作流程和方法,都可以转换为用线条、颜色、形状来表达,转换后的好处是效率更高、准确率更高。

视觉管理有一些常用领域,例如:

**贴色彩醒目的安全标签:**提醒人们要特别注意的某些安全问题。正常区域和危险区域必须用不同的颜色标明。

**先入先出的颜色管理:**仓库货架上贴有不同颜色的标贴以标示进货时间的早晚,每3至6个月一循环,以便保证先入先出。

**位置标记:**容许站立的地方要用脚印标记来标明。地面上的危险区域亦应标明。物品不应超越的地方应用线条指示。地上可以看得见的指示,能让人们明白哪些地方可以涉足,哪些地方不可以涉足。

视觉管理的一个重要原则就是让能透明的东西尽量透明,即尽量使用透明的门和盖子。如果你必须要使用不透明的门或盖子,那么就应该在它的上面留一个检查窗口。这样做的目的就是让所有的人都能知道盖子内是什么物品,以及他们的外观状态是好还是坏。如有些机构的维修工人会在排水管上装个小窗户(即一块透明的玻璃或塑料布)以使人们能看见管子里面废水的流动。

视觉管理法的口号是:让孩子也能做到。例如在医院手术室这样复杂的环境里,如果将输氧气的管子和输血管插错,那将是致命的,而如果将两种管子的粗细和颜色做成不一样的,且互相插不进对方的接口,那么连孩子也能正确地插入。

#### ■ 示例

##### 嘉兴华都国际大酒店 陈建龙

做好常象形,我最大的心得是把所有物品“透明式管理”,也就是说让每一种物品一目了然,包括每一种物品每时每刻的状况,都要能一眼看出来。

首先,原料货架上的储藏箱全部用透明塑料箱,并且在箱子外面用夜光材质的指示牌标出这种原料的名称、保质期、注意事项、制作时间,标明数量的上限和下限,这样很容易看出原料的种类及数量。比如鸡蛋,备料规定一天半需要40斤,那么鸡蛋的上限就是40斤,并在箱子上做好标记,原料采购时不允许超过这个标记线;为了确保鸡蛋不会缺货,还要在箱子上标记一个下限,比如还剩5斤时就需要申购了,就在5斤的位置上做个标记,当看到鸡蛋的用量已经下降到这个标记了,就说明需要申购了。再比如调料柜上的酱油,规定上限是25瓶,下限是5瓶,那么原料采购时最多只要25瓶,当看到少于5瓶时即可直接写申购单,不需要其他领导的批示,这样也减轻了管理人员的压力,让每个人都积极参与到管理中来。

其次,对于实在不能透明的物品,要在外面贴原料储存结构图,或者用颜色来区分种类。比如冰箱,每个冰箱储存什么原料用不同颜色的标签来区分:绿色表示储存蔬菜类冰箱、红色表示储存生肉类冰箱、蓝色表示储存半成品和熟肉类冰箱。再比如电灯,不同地方的电灯,不同时段要求开的灯,都在控制台上用不同的颜色加以区别,你只要不是色盲,对着简单的说明,就能准确无误地按时开关所有的灯,一盏都不会错。

## 第五节 常自律

常自律就是向每一个人灌输五常法所给出的工作方式,目的是创造一个具有良好习惯和高效率的工作场所。这种灌输远不是一次讲座或会议所能完成的,它需要及时地检查、督导,最终使五常模式变为员工的自觉行为。

常自律比守纪律更重要而且要求更高,如果某人是迫于遵守某种纪律而做事的话,那么下次他未必会自动做同样的事;然而,自律则能保证日常工作的连续性。因此,机构应鼓励雇员提升自律精神。

#### ■ 示例

##### 南京茶客老站酒店 严清松

常自律主要是指员工在制度执行上的自觉性,这需要厨师长带头来做,每个人都要给其他员工树立起模范形象,这样有利于五常法在整个厨房的开展。



在五常法的实施过程中,要根据具体情况制定一个标准的操作流程,包括规章制度,比如物品摆放制度、员工日常守则等。并且要经常检查,如果发现问题应立即确定解决问题的最后期限,并监督检查最后的落实情况。比如发现物品摆放位置不对,找负责人立马改正;发现卫生不合格,厨师长带头立即解决;发现员工违反规定私自留长发,找到当事人确定解决问题的时间。如果他答应48小时内处理好,那么48小时后再检查时还没理好,就要按规定罚款20元。

厨师长带头不只是带头干活,带头遵守纪律,还要讲究公平公正,比如一旦遇到违反规定的事情要进行具体分析,不能不分青红皂白地处罚。一般违反规定的原因有两种:一种是主观因素,一种是客观因素。主观因素比如故意迟到、早退、穿戴不整齐等,都是因为自己不注意或者思想态度不端正而犯错,这样的情况就应该按照规定进行处罚;客观因素比如原料质量不好造成菜品不合格,或者确实因时间太紧造成上菜速度慢等,都是由员工自己不能控制的因素造成的失误,这样的情况就要具体分析,不同对待,如可以降低处罚标准,按照规定应该罚款的改罚义务劳动,按照规定应该罚义务劳动一周的改罚义务劳动一天等,这样既体现了公平、公正原则,也让员工对厨师长的管理心服口服,自然就会自觉主动地遵守纪律。

### 嘉兴华都国际大酒店 陈建龙

常自律是五常法中最困难的一“常”,因为不管做什么事情,坚持不懈都是最难的,常自律就是要求每个人对五常法的规定坚持不懈。我的做法是制作“五常法学习卡”,把五常法的每一项要求都写在这张卡片上,并把这张卡片做成100元钱大小,分发给每位员工,让他们随时随地自我督促。

常自律还有一个有效办法就是带领他们参观成功实行五常法的厨房,我就是讲完理论之后带领他们参观了某大酒店的厨房,让他们亲自感受一下实地实景,这样可以使员工很快投入到五常法的执行中去。即使有怨言的员工也会在经过实地考察后改变对五常法的看法。比如,我们厨房有些员工对常清洁不太理解,感觉没有必要。的确,常清洁一开始会使员工感到比较累,但是运转起来以后就会显示出它的优点:每天只需要扫一下地面、抹一下台面即可,不像以前每次打扫都非常累,这一点是在实地考察中发现的,考察回来后对常清洁有看法的员工再也没提什么意见。

### 上海金茂俱乐部厨师长 沈巍

要想让员工常自律,就要不断地总结、培训、反馈,不间断地检查执行情况,并通过制度逐渐培养起员工的自律意识。我们酒店经常用考试的方式检验培训的效果,一般每月会有四到五次培训,培训结束时会组织考试。比如这次五常法培训,公司就出了一张考卷,每个部门随机抽一到两个人,专门辟出地方考试,如果考不及格的,不但要受处罚还要复习后再考。处罚的方式也比较多,除了罚款,还可以罚员工创制出新菜或者是要求加班两小时,这些都是手段,关键是看认错的态度。

### 成都博瑞花园酒店行政总厨 刘怀春

刚开始,很多厨师没有体验过五常法,要想达到常自律还需要一段时间。厨师们普遍有一定的惰性,忽然有这么多条框框来束缚他们,一时接受不了,磨合期可达6个月之多。

培养常自律意识,我们采取的办法是全体人员开会,让大家说出实施五常法后厨房的好处,并比较跟以前工作的厨房比起来,是现在工作舒服还是以前舒服?当大家清理了思路,开始新旧对比之后,他们发现这些措施其实是为了给自己创造更良好的工作环境,于是他们的思想就会慢慢转变。还有一个方法是,总厨鼓励厨师到自己