

中·国·餐·饮·经·营·实·战·书·系

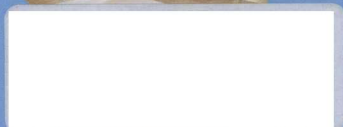
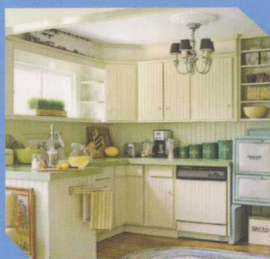
CHUFANG

厨房

综合管理

ZONGHEGUANLI

陈玉伟
编著



中国物资出版社

中国餐饮经营实战书系

厨房综合管理

陈玉伟 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

厨房综合管理 / 陈玉伟编著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 5
(中国餐饮经营实战书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3677 - 2

I. ①厨… II. ①陈… III. ①厨房—管理 IV. ①TS972. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 054665 号

策划编辑 彭 茜

责任编辑 彭 茜

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 14.25 字数: 241 千字

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3677 - 2/TS · 0046

印数: 0001—4000 册

定价: 29.80 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

总 序

连锁经营是近 10 多年来拉动餐饮业发展的最重要的发动机。全国排名前 10 位的餐饮品牌无一例外的都是连锁企业，餐饮百强中的大部分企业也因采用连锁经营模式而日益强大。如果没有采用连锁经营模式，中国餐饮业的排行榜将可能完全是另外一个样子。

2007 年“味千拉面”在香港上市，同年“全聚德”在深圳上市，2008 年“小肥羊”在香港上市，2009 年“湘鄂情”在深圳上市，一系列餐饮企业的上市标志着餐饮业正快速稳健发展。同时国内外各种风险投资在 2008 年经济低迷之际纷纷投向餐饮业，如“迪欧咖啡”获得凯雷 2000 万美元投资，“两岸咖啡”获得高盛 3000 万美元投资，“真功夫”获得今日资本 2 亿元注资，“一茶一坐”等众多餐饮连锁企业均得到风险投资青睐。

餐饮业在国民经济中扮演着越来越重要的角色，但快速发展的同时，连锁餐饮企业也面临不少问题：连锁经营的门店不断增加，对总部的综合管理水平要求越来越高，需要一套信息化管理系统来保证门店的营运效率；由于各地经济发展、消费习惯的巨大差异，产品更新速度不能适应市场需求，厨房产品和吧台饮品不能标准化生产，使口味难以统一；市场竞争的不断加剧使得门店赢利水平下降，甚至造成亏损，加盟商与公司总部的矛盾日益加深。

连锁餐饮企业要想得以长足的发展，越来越需要贴近实战的理论支持。本套丛书正是一套系统地讲解连锁餐饮企业综合管理的书籍。《餐饮经理经营实战》《餐饮企业连锁营运》《厨房综合管理》《店铺筹建与财务管理》四本书适用于中餐、西餐、复合餐饮等不同业态的读者。《酒吧管理与产品制作》主要适用于复合式餐厅、西餐厅、酒吧、酒店吧台等业态的读者。

随着连锁分店的不断增加，餐饮公司可能需要同时管理几十家甚至上百

家门店，餐饮行业的管理人才存在着巨大的缺口，各餐饮公司采取了与高校联合办班、建立企业内部人才培训中心、实行梯队式培训等应对措施，这些措施从一定程度上缓解了人才的紧缺，但同时也带来了一个问题，餐饮企业日益需要一套系统的餐饮行业管理教材。本套丛书就很好地弥补了这一市场空白。

作者曾经在台资大型餐饮连锁公司和欧美餐饮连锁公司工作多年，有着9年以上的行业管理经验，对国内餐饮行业的管理、区域发展、市场前景、经营模式有着深入的研究；参与了餐饮业中的日常管理、新店开发、物流配送、门店设计、市场拓展、区域营运与培训和公司管理等各方面的工作，在工作中积累了丰富的经验。这套丛书就是在此基础上诞生的。

本套丛书分为五本，分别从不同的角度介绍餐饮连锁经营的系统管理方法：

《餐饮经理经营实战》从门店综合管理的角度全面阐述了门店经营管理者在门店管理中的方法和策略，店长的定位、应具备的素质与能力，店长日常工作流程，如何从领导、人际沟通、时间管理、团队管理、会议管理、目标管理等各方面提升餐饮经理经营实战技能，店员招募与考核激励体系等，最后介绍如何分析门店营运状况并制订相应的整改方案。

《酒吧管理与产品制作》分为两个部分：第一部分主要介绍了吧台日常营运管理，包括吧台营业流程，吧台产品质量管理体系、成本控制体系、增加销售和利润的系统管理方法，以及吧台人力资源管理、培训管理系统、卫生与安全管理体系等。第二部分主要介绍了吧台饮品制作方法，包括咖啡、茶、酒类等常识。

《厨房综合管理》主要介绍了厨房日常营运管理系统，包括厨房日常管理流程、各岗位工作流程、厨房综合管理要点；重点介绍了厨房产品生产管理、品质管理、出品管理、销售管理、自助餐全面管理以及成本控制体系、增加销售和保持利润的系统管理方法；同时介绍了厨房人员管理、培训管理、设备管理、卫生与安全管理以及厨房设计、厨房综合营运管理体系等。

《店铺筹建与财务管理》主要介绍了店铺筹建与财务管理系统，包括采购管理、库存管理等，财务管理中详细介绍了会计账务管理、现金安全管理以及营业收入安全管理、成本构成和控制方法、门店安全管理、后勤人事服务、

家具设备清洁管理等，同时系统阐述了新店筹建与投资规划。

《餐饮企业连锁营运》第一部分介绍了餐饮连锁公司的组织架构、连锁模式、连锁经营战略、总部在门店筹建中的各种职能、加盟连锁企业的拓展和管理等。第二部分重点介绍了餐饮连锁公司区域化管理和门店的目标管理等；在餐饮经理经营实战方面介绍了店长梯队建设、店长培养计划、店长能力提升以及店长考核体系等；另外，还介绍了餐饮公司的品牌管理、品牌推广、品牌维护以及信息化建设在连锁企业的应用。

这套丛书的出版相信对高层、中层到基层的餐饮业从业人员和管理者，均有参考价值；对于广大的高校、高职、大中专餐饮专业师生以及餐饮业投资者等，也有较大的参考价值和 Learning 价值。

经验用来分享，知识得以推广！最后希望本套“中国餐饮经营实战书系”能够对餐饮行业的发展有所裨益，对广大读者有所裨益！欢迎广大读者朋友来进行交流和开展各种合作。

陈玉伟

2010 年 8 月 9 日于上海



目 录

Contents

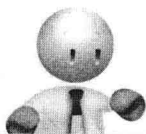
第一章 厨房——餐饮门店的产品加工中心	1
第一节 厨房管理要务	2
第二节 厨房工作流程	4
第三节 各岗位职责及素质要求	7
第四节 各岗位工作流程	16
 第二章 厨房生产管理	 35
第一节 厨房生产特点	36
第二节 生产与销售预测	37
第三节 厨房生产环节之领货	42
第四节 厨房生产环节之粗加工	43
第五节 厨房生产环节之切配	46
第六节 厨房生产环节之制作	47
 第三章 产品销售管理	 51
第一节 产品价格制定	52
第二节 厨房销售决策	61
第三节 厨房销售控制	64
第四节 自助餐管理	65

第四章 厨房产品品质管理	73
第一节 厨房产品质量内涵	74
第二节 产品品质控制方法	79
第三节 产品品质全流程控制	85
第五章 厨房成本控制	91
第一节 厨房成本构成与核算	92
第二节 成本管理方法	96
第三节 厨房成本控制点	101
第四节 物料采购管理	110
第六章 厨房卫生与安全管理	115
第一节 厨房卫生控制内容	116
第二节 厨房环境与设施卫生	117
第三节 厨房工作人员个人卫生	122
第四节 生产过程中的卫生管理	123
第五节 意外伤害预防	129
第六节 食品安全管理体系	135
第七章 厨房人员管理	141
第一节 厨房人员配备	142
第二节 厨房人员培训	148
第三节 厨房人员考核	155
第四节 厨房人员升迁	158
第八章 厨房出品管理	161
第一节 西餐特点及产品系	162
第二节 产品创新策略	169

第九章 厨房布局与设计	179
第一节 厨房整体布局与规划	180
第二节 厨房功能区域布局与设计	185
第三节 厨房细节设计	187
第十章 厨房设备与用具	191
第一节 厨房设备与用具简介	192
第二节 厨房设备与用具选购	193
第三节 厨房设备操作要点	195
第四节 厨房设备保养	196
第十一章 厨房管理水平提升	199
第一节 管好厨房的方法	200
第二节 协调厨房内外关系	206
第三节 厨房改革管理	209
后 记	217

第 一 章 厨 房

——餐饮门店的产品加工中心



厨房是餐饮门店的产品加工中心，是餐饮门店最重要的部门之一。厨房人员技术水平、产品创新能力的高低直接决定了餐饮门店餐饮质量的高低，进而决定了来店消费人数的多少和店铺收入的高低。因此，厨房必须提升自身的管理水平和烹饪技术水平，提高产品质量，只有这样才能不断地提高顾客对店铺的满意程度，使餐饮门店财源广进、宾朋八方。

另外，厨房是餐饮门店重要的成本控制中心之一，厨房管理水平的高低关乎着餐饮门店的利润水平。因此，厨房必须培养厨房工作人员的成本节约意识，制定完善的成本控制策略。

第一节 厨房管理要务

厨房管理的任务就是发挥和调动厨房各方面的因素和力量，为顾客烹制美味卫生的食品，及时提供优质足量的各类产品，保持始终如一的产品形象，创造良好的厨房声誉和经济效益。只有明确了厨房管理的管理任务，才能够确保整个厨房的管理工作有序进行。

1. 完成餐饮门店规定的各项任务指标

餐饮门店为创立门店形象、维护消费者利益、扩大厨房收益，自然要为厨房规定一定的任务及考核指标。而作为餐饮门店的一个有机组成部分，厨房理应承担餐饮门店下达和规定的有关任务和指标，以保证餐饮门店整体目标的实现。



(1) 完成餐饮门店规定的营业指标。营业收入反映厨房综合收益情况，是厨房各种活动销售收入的总和。

(2) 实现餐饮门店规定的毛利及净利指标。餐饮门店为积累资金，扩大再生产，提高经济效益，规定厨房产品的毛利及净利指标必须实现。这也是厨房管理实际控制结果的一个重要标志。

(3) 达到店长规定的成本控制指标。成本控制准确，才能在保护消费者利益的前提下为餐饮门店多创效益，两者不可顾此失彼。

(4) 符合餐饮门店及卫生防疫部门规定的卫生指标。这是对消费者身心健康负责和保证餐饮门店社会效益的重要考核指标。

(5) 达到餐饮门店规定的产品品质标准。品质指标包括厨房出品给顾客的感官印象和内在的营养价值等要素。

(6) 完成产品创新指标。研究开发新品、不断推出各种新产品, 既为厨房竞争所必需, 又是扩大餐饮门店厨房声誉、为餐饮门店创收赢利的重要手段。

(7) 完成餐饮门店规定的人员培训及发展指标。餐饮门店要发展, 厨房要在同行竞争中立于不败之地, 就要有一个厨师培训及发展的长远规划, 并保证逐步实施。

2. 调动员工的工作积极性

激发厨房员工的工作热情、充分调动员工的工作积极性, 是厨房管理的重要任务。员工积极性调动起来了, 就可以提高厨房的工作效率、保证产品质量。同时, 可以形成积极向上、精益求精的工作氛围。反之, 员工情绪消极、低沉, 将为厨房生产和管理留下种种隐患, 产品开发与创新也会变得举步维艰。

3. 设立精练、高效的生产运转系统

厨师长要为整个厨房设立一个科学、高效的生产运转系统。这主要包括人员的职能、权责划分, 生产流程规划, 人员合理排班, 信息沟通、交流, 品质的监控等方面。

4. 制定工作规范和标准菜谱

为了保证厨房的各项业务生产有章可循、厨房的工作流程统一有序、保证食品风味的一致性, 厨房管理者必须明确制定并督导执行各项工作的操作规范和流程以及标准菜谱, 从而为提高工作效率和保证出品品质做好基础工作。

5. 制定基本管理制度

厨房管理制度, 实际上就是厨房员工的行为规则, 它规定员工什么可以做、什么不可以做、做什么可以获得奖励、做什么将受到惩罚。厨房所需建立的基本制度有厨房纪律、出品制度、休假制度、值班交接班制度、卫生检查制度、设施设备维护使用制度、技术业务考核制度等。制定切实可行、公正合理的厨房管理制度非常必要, 这样既能保护大部分员工的正当权益, 激发厨师努力工作的热情, 又能约束少数人员的不自觉行为。

6. 督导厨房生产运作过程

厨房管理的一项重要任务就是协调、检查、控制、督导厨房生产全过程,

保证厨房各项工作规范和工作标准得以贯彻执行，保证厨房及时生产和提供各种风味纯正、品质优良的产品以满足各类顾客的需要。

管理者应以身作则，以实际行动感染和培养厨房所有员工围绕厨房生产努力完成各项指标和任务，自觉自律、勤奋工作，为厨房顺利开展各项工作奠定可靠的基础。

7. 科学设计厨房布局

厨房设计布局科学合理，能为正常的厨房生产操作带来很大便利，节省人力、物力，同时，便于厨房的清洁卫生；反之，不仅增大设备投资，浪费财力、人力、物力，还为厨房的卫生、安全以及出品的速度和品质留下事故隐患和诸多不便。因此，厨房管理者应积极参与，主动提出和不断完善厨房的设计与设备布局方案，从而创造良好的工作环境。

第二节 厨房工作流程

厨房制订完善的工作流程，有利于厨房统筹安排、有条不紊地开展工作。厨房的工作流程一般如下：

1. 8:30~9:30

- (1) 查看前一天营业状况，了解前一天的营业额、产品销售状况和物料准备情况。
- (2) 检查交接本，看是否有漏单、是否有急需处理的事情。
- (3) 检查晚班卫生清洁、煤气安全使用、电源开关、设备清洁的情况。
- (4) 与会计一同验收货物，察看品质是否合格、重量是否够、是否符合采购要求。

2. 9:30~10:30

展开当天准备工作：

- (1) 加工组应将当日所需蔬菜拣剔、洗涤，将水产、禽类剥洗加工并分类分级交切配组备用。
- (2) 切配组应将已定产品（如团体自助餐）和零餐常用配料配好装盘。按耗用计划将肉类和蔬菜原料加工成丝、丁、片、块、花，分类摆放，置于

工作台上，以便取用配盘。

(3) 炒锅组负责半成品和汤的制作，备足调料，做好制作前的一切准备工作。

(4) 沙拉组负责准备沙拉原料，产品雕刻，切制待用产品，拼摆各类沙拉，处理和回烧隔夜的食物，准备所需配料和调料。

(5) 面点组应准备制作好常用的点心、面食、比萨饼底，并备足当天所要使用的面、馅等。

3. 10: 30 ~ 11: 30

(1) 准备餐饮门店员工餐，员工餐要保质保量，兼顾味道，让员工吃得舒畅才有好心情上班，要在制作方法上下工夫，普通的菜也可以做出美味。

(2) 做好厨房的清洁卫生工作，认真清洗设备、地面，器具要严格消毒后方可使用。

(3) 例汤、浓汤、半成品的试味，不符合标准的要重做，要把握好半成品的量，不要准备过多导致浪费。

(4) 餐饮门店员工用餐，员工用餐分成两批，菜要分两次拿出，保证每人都可以用餐。

4. 11: 30 ~ 12: 00

与外场沟通厨房暂缺原料及当日需及时推销的餐品，检查准备工作是否完成。

5. 12: 00 ~ 14: 00

(1) 按照先后次序生产：以炒锅、扒炉为中心的厨房应与外场密切配合，随外场销售情况的变化而调整厨房的业务，根据外场所送单的先后次序制作产品。

(2) 产品质量控制：厨房所生产的产品由厨师本人按标准食谱加工并控制其质量，厨师长一般通过抽查来进行监督和检查。符合质量要求的产品，由出餐员按出品顺序准确无误地从工作台送出。

(3) 按时、按质完成任务：各个工序应按管理制度和操作要求，按时、按量完成工作任务，以有效满足顾客需求。配菜、炒锅、出品必须由专人负责，保持各道工序之间的衔接和协调。

(4) 保持清洁卫生：专人负责餐具洗涤并严格消毒，降低损耗；随时清

理工作场地，以保证生产活动的正常开展。

6. 14: 00 ~ 16: 30

- (1) 饭市后打扫卫生，清洗抽油烟机和地面及水道，保证厨房整洁。
- (2) 查看原料，及时补充相关原料，列出清单让采购补充，列清单时要补足晚上所需的原料一次购回。

(3) 制作准备晚餐半成品的备料，根据晚上营业状况的预测备足半成品，晚上一般是餐饮门店的营业高峰期。

(4) 准备下午员工餐，下午用餐员工较多，是早晚班交接的一餐，要提前安排好员工餐，不要影响正常工作。

7. 16: 30 ~ 17: 20

- (1) 做员工餐，在此之前不忙的时候应该做好原料的切配等工作。
- (2) 餐饮门店员工用餐，安排专人给员工打餐。
- (3) 厨房卫生的打扫，用餐完毕后安排员工打扫厨房，为晚餐做好准备。

8. 17: 20 ~ 17: 30

- (1) 例会总结早班中出现的问题，指出问题的原因和对策避免以后再犯。
- (2) 早、晚班领班交接，对营业状况、产品销售状况和备料情况及半成品制作情况进行认真交接，避免漏单。

9. 17: 30 ~ 18: 30

- (1) 提前处理需要加热的物料及餐品，并进行试味。
- (2) 检查晚班所备用料是否齐全，如有遗漏及时补充。
- (3) 准备来单前的工作，做好相关配料的切配。

10. 18: 30 ~ 20: 30

(1) 饭市时间要协调各岗位工作，安排好各岗位的工作进度，要忙而不乱，快速、保质保量地完成出单任务。

(2) 严格把握质量关，对于出品的质量要严加检查，温度、色泽、分量、味道等均要达到标准。

11. 20: 30 ~ 21: 00

(1) 检查冰箱备货情况，对于不足的部分可以先去仓库取货，第二天开单补上。

(2) 准备制作半成品及成品，要控制好半成品和成品的量，此时段已过

了用餐高峰需求减少，应避免浪费。

12. 21: 00 ~ 23: 00

(1) 接单，接单操作，对于没有备货或备货不足的要向客人做好解释工作，争取用其他产品代替。

(2) 准备员工宵夜。

(3) 为第二天备料，对今天的物料进行清点，对用料较多和较少的做出记录，以便采购人员参考。

13. 23: 00 ~ 24: 00

餐饮门店员工吃宵夜，晚上的宵夜制作需提前确认人数，避免过多造成浪费。

14. 24: 00 ~ 2: 00

(1) 各岗位将剩下的半成品、原材料、料头等分类盛装好，入冷柜存放。

(2) 将厨具、工具整理清洁，有秩序地摆放好；砧板面要立放，刀具插放，碟碗送洗碗间清洗。

(3) 各员工按卫生岗位责任制做好本岗位和公共场所的卫生清洁。

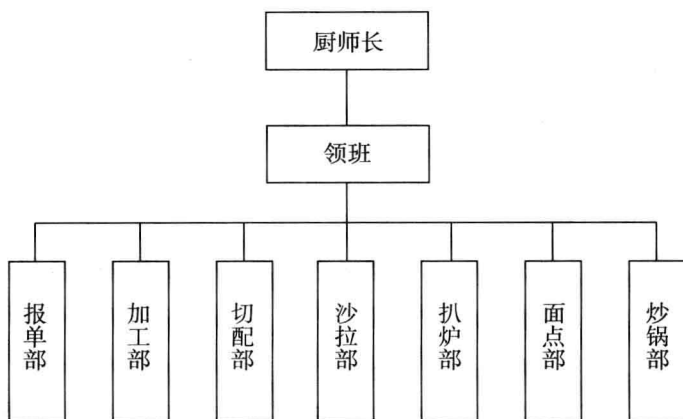
(4) 关好水闸、电闸、煤气（油）闸，经检查完全关闭后，锁好柜门、库门、厨房门后方可下班。

第三节 各岗位职责及素质要求

合理分工是保证厨房有序生产的前提，厨房应根据厨房生产情况以及设施、设备布局合理划分岗位，然后再根据各岗位的职能及要求作明确规定，形成文字，人手一份，让每位员工都清楚自己的职责，该完成什么工作、向谁负责，确保每个人都明白无误。

复合式餐饮门店的厨房一般按工作性质分为产品原料粗加工、切配、炒锅、扒炉、沙拉、面点等部分。规模小的餐饮门店厨房按工种设岗，规模大的厨房则按工作性质分设班或组。

其组织示意图如下：



一、厨师长

厨师长是厨房制作生产的主要管理者，全面负责餐饮门店厨房工作：督导员工，安排餐饮门店所有产品的供应并检查其质量；对厨房制作技术、清洁卫生、安全工作负重要责任；负责协调厨房与外场其他部门的工作。因此，厨师长素质能力的高低，直接关系到厨房的生产运转和管理，直接影响到厨房生产质量的优劣和厨房生产效益的高低。当今的复合式餐饮市场竞争激烈，一个餐饮门店能否在竞争中站稳脚跟、扩大经营、形成风格，厨房的管理者——厨师长肩负重任，责无旁贷。

1. 厨师长工作内容

厨师长全面负责厨房的组织、指挥和运营管理工作，通过设计和生产富有特色的菜点产品吸引顾客，并进行食品成本控制，为餐饮门店创造最佳的经济效益和社会效益。

厨师长的具体工作职责包括：

(1) 制定厨房各项规章制度，健全完善内部管理。

(2) 制订年度、月度的营业计划，领导全体厨师完成各项工作任务

