

厨房管理知识

(第二版)

全国中等职业技术学校烹饪专业教材

中国劳动社会保障出版社

S

72.3
2

全国中等职业技术学校烹饪专业教材

厨房管理知识

〔第二版〕

劳动和社会保障部教材办公室组织编写

中国劳动社会保障出版社

版权所有

翻印必究

本书由劳动和社会保障部教材办公室组织编写,是中等职业技术学校烹饪专业的选修教材。本书在第一版的基础上增加了厨房生产流程管理、厨房生产质量控制和成本核算等内容,对厨房设备、厨房人员的配备及培训也做了相应的删减和调整。

本书主要内容有:厨房管理概论、厨房机构设置与人员配备、厨房菜单的制订、厨房原料的采购与管理、厨房生产流程管理、厨房生产质量控制、厨房成本核算、厨房食品卫生与安全、厨房产品推广与促销等。

本书还适合作为饭店厨房的职工培训教材和自学用书。

本书由大连市劳动和社会保障局烹饪学校王永亮、方淮江编写,天津市青年职业学院谢毅平审稿。

图书在版编目(CIP)数据

厨房管理知识/王永亮,方淮江编.—2版.—北京:中国劳动社会保障出版社,2002

全国中等职业技术学校烹饪专业教材

ISBN 7-5045-3425-0

I.厨…

II.①王… ②方…

III.厨房—技术管理

IV.TS972.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第010892 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)

出版人:张梦欣

*

北京印刷二厂印刷 新华书店经销

890毫米×1240毫米 32开本 3.5印张 106千字

2002年5月第2版 2002年12月第3次印刷

印数:8000册

定价:7.00元

读者服务部电话:64929211

发行部电话:64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

说 明

为适应技工学校调整专业设置、培养第三产业专业技能人才的需要，我们于1994年组织编写了商品经营、中式烹调、饭店服务三个专业的教材。这批教材的出版，对促进技工学校三产专业教学质量的提高起到了积极的作用。但是，随着时间的推移，教材的部分内容业已陈旧。2000—2001年，我们根据劳动和社会保障部培训就业司制定的商品经营、烹饪、饭店服务专业教学计划与教学大纲，组织编写（修订）了相应的中等职业技术学校教材。

在组织编写新的烹饪专业教材的过程中，充分考虑了我国经济建设、社会发展以及科技进步对劳动者素质的要求，参照了中式烹调师、中式面点师、西式烹调师、西式面点师国家职业标准（中级）规定的工作内容、技能要求和知识水平，使整套教材具有较强的职业针对性；注重传授知识与培养技能相结合，根据提高学生全面素质和综合职业能力的实际需要，确定教材内容，增强了教材的适用性和实践性；力求做到教材概念准确、表达清楚、循序渐进、通俗易懂，具有科学性和可读性。我们相信新的烹饪专业教材的出版，会更好地适应中等职业技术学校的教学需要，为在21世纪培养出更多的高素质技能人才发挥应有的作用。

这次教材的编写、审稿工作得到天津、江苏、浙江、福建、山东、河南、广东、四川等省、市劳动保障厅（局）及有关学校的大力支持，编审人员付出了辛勤的劳动，在此一并表示衷心的感谢。

劳动和社会保障部教材办公室

目 录

第一章 厨房管理概论	(1)
§ 1—1 影响厨房生产的因素	(1)
§ 1—2 厨房管理的作用与生产要求	(3)
§ 1—3 厨房管理的内容	(5)
复习思考题	(8)
第二章 厨房机构设置与人员配备	(9)
§ 2—1 厨房机构设置原则	(9)
§ 2—2 厨房各岗位的职能与职责	(12)
§ 2—3 厨房与相关部门的协调	(24)
§ 2—4 厨房岗位人员的配备	(26)
§ 2—5 厨房岗位人员的培训	(27)
复习思考题	(31)
第三章 厨房菜单的制订	(32)
§ 3—1 菜单的设计原则	(32)
§ 3—2 菜单制订程序	(35)
§ 3—3 菜单定价	(36)
§ 3—4 菜肴创新	(38)
复习思考题	(39)
第四章 厨房原料的采购与管理	(40)
§ 4—1 原料采购	(40)
§ 4—2 原料验收管理	(45)
§ 4—3 原料的储藏与发放	(47)

复习思考题.....	(51)
第五章 厨房生产流程管理	(52)
§ 5—1 加工阶段管理.....	(53)
§ 5—2 配菜阶段管理.....	(55)
§ 5—3 烹调阶段管理.....	(56)
§ 5—4 冷菜、面点生产流程管理.....	(58)
§ 5—5 制订标准食谱.....	(59)
复习思考题.....	(59)
第六章 厨房产品质量控制	(60)
§ 6—1 厨房产品质量的内容及评定.....	(60)
§ 6—2 影响厨房产品质量的因素.....	(64)
§ 6—3 控制厨房产品质量的方法.....	(65)
复习思考题.....	(67)
第七章 厨房成本核算	(68)
§ 7—1 厨房产品成本的构成与控制.....	(68)
§ 7—2 厨房成本核算方法.....	(71)
§ 7—3 流程阶段的成本控制.....	(85)
复习思考题.....	(87)
第八章 厨房食品卫生与安全管理	(88)
§ 8—1 厨房卫生管理.....	(88)
§ 8—2 厨房安全管理.....	(92)
复习思考题.....	(99)
第九章 厨房产品的推广促销	(100)
§ 9—1 厨房产品推广促销的重要性.....	(100)
§ 9—2 厨房产品推广促销的方式.....	(101)
§ 9—3 食品节的筹划与实施.....	(103)
复习思考题.....	(105)

第一章

厨房管理概论

厨房管理,是指厨房管理人员为实现经营目标,运用科学手段,根据经营规律和制度,进行计划、组织、指挥、协调、监督、检查等项活动的整体运动过程。

厨房生产,是厨师在厨房中使用厨房设备及其烹饪器具从事烹饪劳动的过程,其生产产品是菜肴、面点、小吃等精美食品。厨房生产的任务是,需要在有关部门如采购部(组)、财务部(组)、工程部(组)以及餐厅的配合下,负责将食品原料按照一定的工艺程序加工生产,制作出各类风味菜肴、面点和小吃。厨房生产的目的:一是满足宾客的饮食要求,二是为企业创造经济效益。

§ 1—1 影响厨房生产的因素

一、厨房生产的重要性

1. 厨房是宾馆、饭店的重要生产场所

厨房是宾馆、饭店的重要组成部分,是制作菜点的场所。它与餐厅等部门构成宾馆、饭店生产经营的有机整体。厨房的产品质量可反映出不同宾馆、饭店的档次,以及宾馆、饭店在社会上的声誉,关系到企业的经营和发展。

2. 厨房生产可为宾馆、饭店增加营业收入

饭店收入由几方面构成。其中,餐饮收入可占饭店总收入的30%~40%(占纯利润的20%左右)这些收入和利润的形成,除与餐厅服务质量有关外,更重要的是厨房生产的菜点质量能否吸引顾客。

3. 厨房生产的产品质量决定其市场竞争力

当前,餐饮市场竞争日趋激烈,谁能在竞争中抓住机遇,站稳脚跟,谋求发展,谁就可以取胜。饭店靠什么参与竞争呢?除靠幽雅的就餐环境和过硬的餐厅服务,还靠厨房生产的具有风味特色的美味佳肴。这样,才能提高饭店的知名度,扩大客源,提高效益。

4. 厨房生产是宾馆、饭店降低成本、调节收入的重要环节

影响厨房生产的因素很多,厨房生产必须有效控制。因此,厨房生产管理十分重要,管理得当可防止浪费和损耗,从而降低成本。

二、影响厨房生产的因素

1. 厨房生产量的不确定性

(1) 厨房产品的需求变动因素多。厨房产品的需求主要取决于客流量,其变化又受气候状况、节假日、旅游市场等诸方面的因素影响,经常出现计划赶不上变化的情况。所以,订计划时要留有充分的余地。

(2) 季节变化因素和原料性质的影响。厨房生产有着很强的季节性。因此,时令性原料的购进、季节性食品的生产,都会使生产量骤然增加。

(3) 消费导向和出菜节奏的影响。客人用餐时,常会受到餐厅里其他消费者的影响,而改变对厨房产品的需求。例如,现场烹制、桌边服务的锅煲菜品、铁板菜品、火焰菜品等易产生的气氛,都会带动客人消费,从而促进厨房生产量的改变。自助餐菜品先急后缓,高峰时零散客人要菜的急迫,宴会菜品款款有道。这些出菜节奏的变化,也会给厨房生产量带来某些不确定性,使厨房各工种、岗位的生产量难以均衡。

2. 手工制作的局限性

饭店厨房生产大量靠手工操作,产品风味特色和质量的好坏与厨师的技术等级、工艺水平等有很大关系。厨房产品品种很多,规格不同,生产批量小,种种因素决定了厨房生产方式以手工操作为主导。

由于厨房生产主要依靠生产人员的技术水平和思想素质,因此,加强对厨师技术水平的管理,发挥生产人员各自的聪明才智,不断提高厨

师烹饪技术水平十分重要。

3. 产品要求的特殊性

厨房产品与普通商品一样,具有价值和使用(食用)价值。

厨房产品是提供宾客享用的食品性商品。既要符合食品卫生和食品营养标准,又要符合色、香、味、形俱佳的感官性状标准。还要受到服务销售、饭店名望、餐厅装修档次,以及就餐宾客等诸多因素的影响。所以,厨房产品质量具有不同于其他商品的多元性特点。

4. 生产成本的多变性

厨房生产所使用的烹饪原料,构成了生产成本的主体。所有原料的采购、验收、贮藏及加工制作,保证了厨房生产的正常进行。但是,厨房生产人员的技术力量、员工素质、生产管理的力度,厨房生产菜点的控制手段等,都可能直接影响厨房的生产成本。

5. 设备、设施的因素

良好的厨房设备、设施和用具,也是厨房生产的有力保证。可以设想,如果厨房生产设备差、空间狭小,将会限制厨师手艺的发挥。

§ 1—2 厨房管理的作用与生产要求

一、厨房管理的作用

厨房管理是餐饮管理的重要组成部分。在厨房管理工作中,采购、验收、贮藏、烹饪原料的供应和保管,是厨房生产的准备系统;加工、烹制各种菜肴、点心等是厨房的生产系统;餐厅是对宾客直接服务的系统。由于厨房是生产有形产品的部门,其生产水平和产品质量,对餐饮经营至关重要。同时,厨房产品质量的优劣直接影响到饭店的服务质量和企业形象,厨房生产管理的好坏也直接影响饭店各部门工作的正常运行。由此得出厨房管理的重要作用如下。

1. 厨房管理是提高效益的途径

饭店效益包括经济效益和社会效益。就经济效益而言,厨房生产所涉及的原料、燃料、设备、用具等,如果不加强管理,就会造成损失和浪费,使餐饮产品成本失去控制。所以,加强厨房管理,制定各种制度,进行成本控制,是保证稳定的利润,提高经济效益的关键。

2. 厨房管理是增强经营活力的保障

所谓经营活力,就是在厨房管理中,按照以人为中心的原则,运用激励机制,建立稳定的厨师队伍,并逐步提高他们的素质与技能。要想增强活力,就要在管理中克服不重视厨师队伍建设的错误思想。厨房管理者应经常组织对厨师的培训、交流和参观学习等活动,为他们提高业务素质提供条件。

3. 厨房管理是巩固企业市场占有率的手段

谁的客源多,谁的利润就高,效益就好。这是在激烈的市场竞争中人所共知的道理。要巩固市场占有率,就要加大厨房的管理力度,确定市场客源,进行市场细分,并对厨房产品的周期进行分析,适时地重视特色菜的改良和创新,形成自己独特的产品形象。使企业在市场竞争中占有一席之地。

二、厨房生产要求

厨房生产要求,是指使厨房生产井然有序、菜品符合宾客要求所必须提供的保证条件,主要包括以下几个方面。

1. 设置合理的组织机构

厨房生产与管理是通过一定的组织形式来实现的。厨房组织机构是否科学合理,影响着工作效率、产品质量、信息沟通及有关职责的履行。只有合理设置厨房组织机构,明确厨房各岗位、各工种的工作范围及其协调关系,才能使厨房有序地工作。

2. 制定生产规范和操作步骤

厨房的生产规范,是指厨房生产的各项规定、标准及要求。通过有关规范的制定和执行,可以约束员工生产出标准的菜品,从而保证厨房产品的质量。

操作步骤是指厨房加工制作菜肴的先后步骤。即开餐前的准备、开餐中的出菜和餐后的收尾。热菜制作步骤如下。

(1) 原料的贮存、活养、收藏。

(2) 干货原料涨发。

(3) 原料加工与洗涤。

(4) 原料的切割。

(5) 菜点配餐。

(6) 原料上浆、挂糊。

(7) 开餐中的出菜。

(8) 餐后收尾。

3. 制定统一规格

为了统一厨房生产的用料、配份、色泽、形状等质量要求,保证菜品的统一,厨房必须制定加工、生产规格。

(1) 原料加工切割规格。

(2) 菜点配份用料规格。

(3) 烹调调味用料规格。

(4) 菜点成品装盘规格。

(5) 菜点成品鉴定规格。

4. 提供必要的生产条件

(1) 烹饪原料的采购渠道要畅通,质量、价格要符合要求。

(2) 厨房设计布局力求合理,生产操作要通畅、便利。设备、工具齐全。

(3) 保证厨房成品的及时消费。

5. 加强和稳定厨师队伍

(1) 提高厨房员工的素质,加强队伍建设,使之能胜任所在岗位的各项工 作,以提高厨房工作效率,保证服务质量。

(2) 保持厨师技术骨干的稳定性,对维持正常的生产秩序至关重要。

保证厨师稳定,可减少征聘和挑选厨房员工 的费用,减少对新员工进行培训的费用,减少新员工在熟悉工作阶段发生的工作质量问题,减少缺工、紧急顶替、加班现象,还可减少事故的发生。

§ 1—3 厨房管理的内容

要使厨房实现高效有序的生产,就必须做到人、财、物的合理安排和控制。厨房管理的任务,就是要组织和调动各方面的力量,满足客人的需求,提供优质的菜点。

一、调动员工的工作积极性

厨房应注重情感管理,配合经济、法律、行政的各种手段和方法,激发员工的工作热情,调动员工的积极性。从而提高工作效率,保证产品质量。

二、完成饭店下达的各项任务

作为饭店的有机组成部分,厨房必须承担饭店下达的任务指标,以保证企业总体目标的实现。

1. 完成饭店下达的营业指标。饭店为积累资金,扩大再生产,提高经济效益,规定了厨房产品的毛利及净利润指标。厨房的营业收入,基本上反映了厨房综合管理情况,因此,厨房必须努力完成营业指标。

2. 厨房要在保护消费者利益的前提下,达到饭店规定的成本控制指标。

3. 为保证消费者的身心健康和饭店的社会效益,厨房生产必须认真执行国家食品卫生法和卫生防疫部门规定的卫生指示。

4. 研究开发菜点新品,尽力完成饭店及餐饮部门规定的食品创新和促销活动指标。

三、制定基本管理制度

发动厨房员工讨论、制定一些为维护厨房生产秩序所必需的基本制度。这些制度既可保护大部分员工的正当权益,又可约束少数人员的不自觉行为。厨房所要建立的基本制度,有厨房工作纪律、值班和交接班制度、日常工作检查制度、奖罚制度等。

制定厨房管理制度要从便于管理和照顾员工利益的立场出发,制度语言要严谨,要便于执行和检查。

厨房制度制定以后,必须严格执行,尤其是厨房管理人员必须模范执行,确保制度的严肃性。

以下为常见的厨房管理制度。

1. 厨房工作纪律

(1) 按时上下班,员工进入厨房必须按规定着装,保持仪表整洁,洗手后上岗工作。

(2) 工作时间内不得擅自离岗,不准干与工作无关的事情。

(3) 不准在厨房区域内嬉闹,不做有碍厨房生产和厨房卫生的

事情。

(4) 不准随便吃拿厨房食物，不准擅自将厨房的物品交予他人。

(5) 自觉维护厨房设备及用具，设备不得带病工作或改作他用，损害公物要按规定赔偿。

(6) 自觉维护公共卫生，保持工作岗位区域的卫生整洁。

(7) 未经批准，非厨房工作人员不得擅自进入厨房。

2. 值班和交接班制度

(1) 根据工作需要，领班有权安排本班组各岗位人员的值班。

(2) 值班人员必须提前抵达工作岗位，保证准点接班。

(3) 交班人员必须与接班人员详细交代交接事宜，或填写交接班记录。

(4) 值班人员工作时间内不得擅自离工作岗位，不得做与工作无关的事情。

(5) 值班人员下班时要关闭水电气阀，锁好柜、门等，在规定的时间内离岗。

(6) 出现问题，值班人员有责任解释清楚，并及时改进。

3. 日常工作检查制度

为了确保厨房各项制度的贯彻执行，做到“人人有责任，事事有标准”，厨房有必要建立日常工作检查制度。

(1) 对厨房各项工作实行分级检查制。厨师长对部门厨房进行不定期、不定点、不定项的抽查；部门所属主管对其班组进行定期、定点、定项检查；领班对所属员工进行日常工作检查。

(2) 检查内容包括店规店纪、岗位职责、设备使用、食品贮藏、菜肴质量、原材料使用、安全生产等情况。

(3) 对检查中发现的问题，依据情节，提出适当的处理意见，并督促当事人在规定的时间内改正。

(4) 每次检查后对参加的人员、检查的时间和内容，以及检查结果做详细记录，并将有关资料留存。

4. 奖惩制度

根据有关规定，结合厨房的具体情况，对符合奖惩条件的员工进行奖惩。

符合下列条件，给予奖励：

- (1) 在重大烹饪比赛中成绩优异。
- (2) 全年出满勤，工作表现优秀，受到宾客多次表扬。
- (3) 对厨房生产和管理提出合理化建议，并产生较好效益。
- (4) 在厨房生产中消除较大事故隐患。
- (5) 节约原料，改进生产，成绩突出。

符合下列条件，给予惩处：

- (1) 违反劳动纪律，不听劝阻。
- (2) 不服从分配，擅自行事。
- (3) 工作失职，对厨房生产造成不利影响。
- (4) 工作粗心，引起宾客对厨房工作或菜肴质量投诉。
- (5) 弄虚作假、制造纠纷，有损同事间工作关系。
- (6) 不遵守操作规程，损坏厨房设备和用具或引起较大责任事故。

复习思考题

1. 厨房生产运作有哪些特点？
2. 厨房有哪些生产要求？
3. 厨房管理有什么内容？
4. 怎样制定工作规范和产品规范？
5. 叙述厨房管理的概念。
6. 厨房管理应遵循什么原则？

厨房的机构设置是否合理,应按什么原则设置,以及机构设置的形式等,都是厨房生产流程能否通畅,产品质量能否提高,饭店效益能否完成的关键。

§ 2—1 厨房机构设置原则

厨房组织机构的设置十分重要。一般地说,厨房应在饭店总的管理思想指导下,遵循机构设置的原则,进行厨房机构设置。

一、厨房组织机构设置原则

1. 以实际需要设置机构

要根据实际情况,以承担应有工作量为标准,按需设置机构,并明确各机构的作用和任务。机构设立后,科学核定各工种、各岗位的劳动量,确定人员编制。

2. 责权利相结合

厨房组织机构中的每一个层次,都应责权利相结合。“责”,指的是每个管理者在工作上有一定的职责,并能根据岗位的具体要求,认真履行。管理者通过履行管理职能,使自己负责的所有岗位统一意志,统一步伐,各项工作有条不紊地进行。要达到这个目的,管理者必须具有相应的权力,并用制度固定下来。

3. 科学、高效的管理模式

厨房组织机构层次设置应科学，防止重叠。并与厨房规模、效益及管理模式相适应，使每个岗位的人员都能高效的工作，形成一个科学的管理系统，提高工作质量和效益。

4. 任用优秀的管理人员

厨房管理人员的任用，应贯彻任人唯贤的原则，发挥其特长和积极性。可根据厨房组织机构的层次、作业形式等，配备优秀的管理人员，形成合理的干部队伍结构。

二、厨房组织机构的形式

厨房组织机构的形式应根据其规模、档次、服务性质、服务对象来确定。随着经营方式和经营策略的变化，组织机构也须作相应的调整和改变，以适应生产的需要。现代宾馆、饭店厨房的组织机构有大型、中型、小型，以及中厨房、西厨房等形式。

1. 大型厨房组织机构形式

在大型厨房中，由总厨师长负责厨房的全面管理工作，总厨助理协助。总厨师长指挥各分厨房的厨师长，各分厨师长向总厨师长负责，并主管本厨房的生产和管理工作，见图 2—1。

在大型厨房组织机构中，还有另一种形式的指挥系统，即在总厨师长与各分厨房厨师长之间，设有副总厨师长。副总厨师长具体分管一个或几个厨房，并分别指挥和监督各分厨房厨师长的工作。其具体组织形式见图 2—2。

2. 中型厨房组织机构形式

中型厨房在规模方面与大型厨房有一定的差异。中型厨房一般设中餐厨房和西餐厨房。这种厨房组织机构管理层次少，岗位分工细致，职责明确，便于管理，见图 2—3。

无论是大型厨房还是中小型厨房，在组织机构形式上，都应根据本地区、本饭店的实际需要，灵活确定。

3. 小型厨房组织机构形式

小型厨房属于高度密集型生产单位，功能比较齐全，可根据情况灵活设立岗位。厨师长大多为兼职，能更多地参与厨房生产管理的活动，其组织机构设置见图 2—4。



图 2—1 大型厨房组织机构 (一)

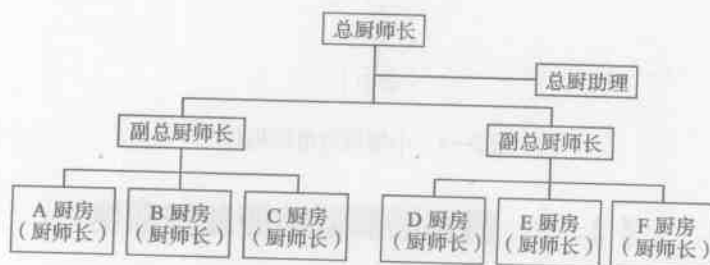


图 2—2 大型厨房组织机构 (二)