



餐饮企业职业经理人系列教材
旅游院校餐饮专业

丛书主编:赵鹏 执行主编:蔡万坤

餐饮企业行政总厨管理

餐饮优质产品
生产的技术保证

蔡万坤 靳星◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

中国烹饪协会
中国饭店协会
中国旅游协会

餐饮业 企业 行政 总厨 管理

餐饮企业产品
生产控制与成本

张一 张一 编

中国旅游出版社



21世纪 餐饮企业职业经理人
旅游院校餐饮专业 系列教材

餐饮 企业 行政 总厨 管理

餐饮优质产品
生产的技术保证

蔡万坤 靳星◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

餐饮企业行政总厨管理:餐饮优质产品生产的技术保证/蔡万坤,靳星编著. —北京:北京大学出版社, 2007.3

(21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材)

ISBN 978-7-301-11702-6

I. 餐… II. ①蔡… ②靳… III. 饮食业-质量管理-高等学校-教材
IV. F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第034761号

书 名: 餐饮企业行政总厨管理——餐饮优质产品生产的技术保证

著作责任者: 蔡万坤 靳 星 编著

责任编辑: 贾米娜

标准书号: ISBN 978-7-301-11702-6/F·1577

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印刷者: 世界知识印刷厂

经 销 者: 新华书店

730毫米×980毫米 16开本 25.5印张 430千字

2007年3月第1版 2007年3月第1次印刷

印 数: 0001—4000册

定 价: 35.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪 餐饮企业职业经理人 系列教材
旅游院校餐饮专业

丛书主编 赵 鹏

执行主编 蔡万坤

常务编委 王美萍 宁泽群 石美玉

编 委 (以姓氏笔画为序)

于铭泽 王美萍 石美玉 田 彤

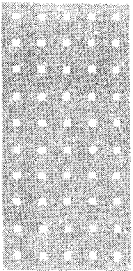
宁泽群 刘宝民 刘胜玉 刘 捷

许荣华 李 进 李 享 李爱军

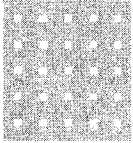
肖轶楠 张玉凤 陈 军 郝四平

高 山 郭亚东 靳 星 蔡万坤

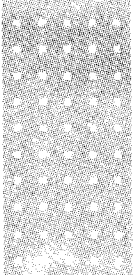
蔡华莹 蔡华程



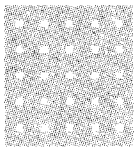
内容简介



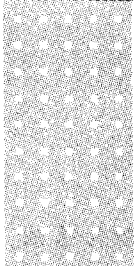
本书从职业经理的高度,在分析行政总厨的多重角色、任职条件和素质修养的基础上,系统介绍了行政总厨的厨房环境设计与布局、厨房核心团队和厨师队伍打造、原料采供控制、标准菜谱和菜单设计、厨房生产业务组织、设备用品和安全卫生管理的原理、方法和技术,同时介绍了行政总厨的目标管理、授权技术、沟通、协调、激励和时间管理等专项技术和方法以及市场进退管理的方法和技术。本书的特点是体例科学,结构合理,重点突出,案例具体,具有很强的实用性和可操作性。本书主要适合各种类型的餐饮企业的行政总厨、各类厨房厨师长等职业经理人作为培训技术教材和专业工作指导用书及各类旅游院校、商业院校烹饪专业作为教材使用。



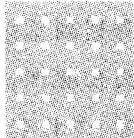
执行主编简介



蔡万坤 旅游专业资深教授。男,1944年6月出生,四川渠县人,农工党员、中共党员。1968年毕业于北京第二外国语学院。曾任北京旅游学院学术委员,《旅游学刊》编委、教研室主任,北京市饭店总公司、东方饭店、京丰宾馆顾问,北京立波宾馆总经理,北京中江之旅酒店管理公司(集团)技术总监,自学考试委员会课程委员,北京市旅游局职称评定委员会副主任,商务部国家经理统考专业负责人,北京市旅游战略规划课题组负责人。1980年起从事旅游教育和科研工作,主要从事旅游战略、旅游经济和旅游管理研究,是中国旅游管理科学研究的开拓者和奠基人。曾完成《北京国际旅游市场战略规划和战略对策》、《北京旅游战略研究方法》等重要课题,获北京市哲学社会科学和政策研究优秀成果一等奖。曾主持国家旅游局研究课题《中国旅游企业管理大全》、《中国旅游服务质量等级管理全书》,并担任主编。负责制定《北京市旅游饭店质量标准》,是国家“十五”规划重点教材、北京市精品教材《餐饮管理》的编著人。曾任《中国旅游饭店业务管理经典全书》、《酒店职业经理丛书》(六本)、《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》(八本)的主编。出版论文集《旅游经济与管理探索》和二十多本专业书籍。同时,先后在众多饭店总经理、部门经理培训班讲授专业课程和专题讲座,是享誉国内外的著名旅游专家。



总序



《21 世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》是为适应 21 世纪我国全面实现小康社会和建成中等发达国家、餐饮行业蓬勃发展、职业经理人队伍迅速成长的需要而组织编写的一套教材性质的餐饮管理专业丛书。全套丛书包括《餐饮企业市场准入管理》、《餐饮企业总经理管理》、《餐饮企业人力资源管理》、《餐饮企业市场营销管理》、《餐饮企业行政总厨管理》、《餐饮企业楼面经理管理》、《餐饮企业财务管理与会计核算》、《饭店餐馆业集团化管理》八本。这套丛书的读者对象主要包括两个层面：一是餐饮行业中各种在职的和流动中的餐饮企业投资人、董事长、总经理、主管及部门经理以上的广大人员；二是全国旅游院校、商业院校餐饮专业广大师生，即未来的餐饮职业经理人。正因为如此，本套丛书在北京大学出版社的关心和支持下，在丛书编委会的策划、组织和编写过程中重点考虑了三个问题，遵循了三个思路。

第一，体例安排和内容选择务求反映现代餐饮管理的科学性和先进性。现代餐饮管理已经发展成设施设备先进、消费环境舒适和经营管理复杂的系统工程，餐饮职业经理则是驾驭企业方向、指挥部门业务的领头人和顶梁柱。他们只有破除传统的餐饮经营以经验管理为主的思想束缚，转而采用科学、先进的管理思想和技术，才能适应现代餐饮企业社会化生产管理的需求。为此，本套丛书在选题设计、体例安排、内容选择和提纲编写过程中站在培养餐饮职业经理人、普及专业知识及管理技术的高度，以已经达到现代化水平的高中档饭店宾馆、酒楼饭庄和餐饮集团企业的先进经

验为基础,广泛吸收国际餐饮管理和合资企业的经验及科学管理方法来安排全套丛书的体例和内容结构,因而较好地反映了现代餐饮管理的科学性和先进性。全套丛书不仅介绍了从市场准入的企业选址、规划建设、投资筹划到总经理管理、人力资源管理、市场营销直至财务管理、会计核算和集团化管理,而且每一分册的内容都紧紧围绕不同等级的职业经理的工作内容、工作职责、管理技术和操作方法来安排其内容结构,具有科学性、系统性和先进性。

第二,理论研究和业务管理力求反映现代餐饮管理的前瞻性和客观规律。没有理论指导的企业管埋是不成熟的管理,脱离实际业务的管理理论是没有实用价值的理论。恩格斯指出:“历史从哪里开始,思想进程也应当从哪里开始,而思想进程的进一步发展不过是历史过程在抽象的、理论上前前后后的形式上的反映;这种反映是经过修正的,然而按照现实的历史过程本身的规律修正的,这时,每一个要素可以在它完全成熟而具有典型性的发展点上加以考察。”^①本套丛书正是运用了这种“历史和逻辑相结合”的理论研究方法。从一开始的策划组织、提纲编写、内容选择、体例安排到组织编写、统稿审查、书稿修改都十分注重餐饮管理的历史和逻辑的结合,力求反映现代餐饮管理的客观规律,全套丛书不仅从餐饮企业的市场准入管理、总经理管理、人力资源管理、市场营销管理、行政总厨和楼面经理管理直到餐饮企业集团管理可以自成体系,体现餐饮企业管埋的客观规律,而且每一分册都以不同层次、不同岗位的职业经理为对象,坚持以管理理论为指导,以职业经理的工作内容和业务活动为中心,以科学管理技术和方法的运用为主要内容,按照不同岗位的职业经理业务管理的逻辑顺序和实际工作的先后次序来安排内容结构。由此形成了章节内容清晰、概念观点明确、理论概括具有前瞻性、文字简明扼要的科学生体系。全套丛书采用实证研究、流程分析、案例佐证和逻辑推演相结合的方法,提出了不同层次的职业管理人员必须掌握的各种餐饮管理的新概念、新思路、新方

^① 《马克思恩格斯全集》第2卷,人民出版社1995年版,第43页。

法。这对提高餐饮企业及其职业经理人员的专业素质和管理水平是十分有益的。

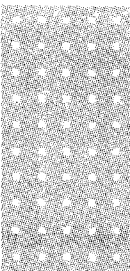
第三,管理方法和专业技术充分体现了现代餐饮管理的实用性和可操作性。现代餐饮管理是融合经济学、管理学、市场学、行为科学和财务管理等各种理论的精神实质,以实用性和可操作性为主的一种管理科学。餐饮企业的各级职业经理人员更是每天都在从事实际管理工作。为此,本套丛书和一般教材的主要区别是:每一分册都以特定的餐饮职业经理为对象,以岗位职责和工作任务为中心,以业务管理过程为主线来设计各个章节的内容,而每章每节又通过案例介绍和点评来引入主题,研究职业经理人员的管理方法和技术,因而,全套丛书充分体现了各级职业经理做好现代餐饮管理的必要性和可操作性。所以,我们将这套丛书定位为教材性质的餐饮管理专业丛书。它们既可以作为职业经理人员的专业和案头指导用书,又可以作为餐饮企业职业经理的培训用书和全国旅游院校、商业院校餐饮管理专业的教材使用。

餐饮业是一个古老而新兴的行业。说它古老,是指自从有人类社会交往开始就有了餐饮业,而传统的餐饮管理多以夫妻店、父子店和经验管理为主。说它新兴,是指现代餐饮管理随着社会生产力的迅速发展和人类生活水平的广泛提高,已经发展成设施设备舒适、豪华,消费环境优美、幽雅,产品与服务质量迅速提高,经营管理过程科学、先进而复杂的社会化生产方式。改革开放以来,特别是21世纪初我国人均国民产值超过1000美元(2003年开始)以来,餐饮行业进入了快速发展时期。到2005年,全国餐饮业的零售总额已突破8640亿元,比2004年增长1156亿元,同比增长15.42%,连续15年实现了两位数的高速增长。根据国际发展经验,一个国家或地区的人均国民生产总值达到1000—3000美元时,餐饮业将进入快速发展时期;人均国民生产总值达到3000—8000美元时,餐饮业将进入社会大发展时期,地区人口平均250—300人就会有一家餐饮企业。随着我国全面建设小康社会与和谐社会宏伟目标的实现,未来5—10年必将迎来我国餐饮业的黄金发展时期,从而迎来餐饮职业经理队伍的大发展。

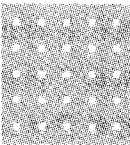
我们相信本套丛书的出版,对培养、教育餐饮行业职业经理人,规范餐饮行业职业经理的行为,培养、建设和推动餐饮职业经理队伍的发展,必将起到积极的作用。

组织编写《21 世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》是一个复杂的系统工程。整套丛书涉及范围广泛,专业知识全面系统,科学性、专业性、实用性和可操作性很强。本套丛书虽然采取了由有长期实践经验的餐饮管理专家、教授和实际工作者相结合的编写方式,但由于我们经验不足、时间紧迫,缺点、错误在所难免,欢迎广大读者批评指正。

**《21 世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》编委会
2006 年 3 月**



前言



行政总厨是饭店宾馆、酒楼饭庄等企业的中层职业经理,是企业餐饮产品生产的最高技术负责人和总指挥,是企业产品质量的技术保证人和责任人。一家饭店宾馆、酒楼饭庄的产品质量是否能够吸引和留住客人,形成大量回头客和忠诚客户,获得良好的经济效益,在很大程度上取决于行政总厨或总厨师长的专业技术水平、生产组织与指挥能力、控制与协调办事能力。行政总厨作为餐饮管理的中层职业经理,其经营好坏和成功程度,首先是由他们的行政管理能力和专业能力决定的,为此,本书与已经出版的其他厨房管理的同类书籍相比,有三个比较突出的特点:

第一,体现行政总厨的工作性质,突出职业经理管理工作的规范性。本书的读者对象是饭店宾馆、酒楼饭庄等企业的行政总厨、总厨师长或厨师长。他们的工作性质是厨房行政管理和技术管理的紧密结合,具有很强的专业性、职业性和技术性,具体工作内容十分复杂。传统的厨房管理以经验性的事务管理为主,表现为科学性、规范性和条理性不足,工作显得杂乱无章。为此,本书根据行政总厨的工作性质,从其职业经理人的角度,将行政总厨的职业管理工作概括为角色认知、任职准备、基地打造、队伍建设、品质创造、生产组织、美食技术、专业技术、生产保障和绩效考核 10 个专题,并以此为基础来安排全书的章节内容和结构体系。每章每节都用案例和实例引入专题内容,逐一探讨行政总厨的理论、技术和方法,由此形成了以行政总厨的自身素质、职业规范为基础,以厨房环境管理为保证,以厨师队伍建设为重点,以品质创造和生产技术管理为中心的科学管理体系,

较好地突出了作为职业经理的行政总厨的各项管理的规范性和条理性。

第二,破除传统的经验管理的思想束缚,反映行政总厨职业工作的科学性。经验管理的社会基础来源于“夫妻店”、“父子店”的小生产方式,与现代餐饮业社会化大生产的要求早已不相适应。为此,本书在指导思想上跳出了传统的经验式管理的思想束缚,十分注意现代餐饮业行政总厨管理的科学性、理论性和专业技术性。这主要反映在全书各章节的内容选择、观点提炼、理论阐述、管理技术和方法运用上。如在行政总厨的角色认知中,既突出了行政总厨的自身责任要求,又突出了行政总厨对上级、下级及与各部门之间的关系处理和协调;在行政总厨的队伍建设中,既阐述了厨房核心队伍的建设方法,又突出了员工队伍的配备、培养和管理方法;在厨品质创造及生产管理中,则突出了原料采供管理的科学程序、制度、标准采购规格书的制定和运用、厨房菜单设计技术和方法、厨房原料加工、产品生产标准化管理与成本控制的科学方法和技术等。这对提高我国餐饮管理水平,培养和提高行政总厨的职业技能,推动餐饮职业经理队伍的建设,无疑会起到积极的推动作用。

第三,跳出传统的单纯技术观点的思维方式,强调“以人为本”的管理观念的运用。传统的厨房管理大多重视和强调行政总厨或总厨师长的专业技术水平,而对人力资源的管理强调不足。事实上,行政总厨的职业管理工作,首先是行政管理,即对人员的管理。为此,本书作为《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》丛书之一,在指导思想上跳出了传统的单纯技术观点的思维方式,强调并较好地反映了以人为本的管理观念在行政总厨职业管理工作中的运用。全书一开始就以行政总厨的角色认知为中心,从不同角度分析了行政总厨的工作特点、核心价值、地位作用,以及对上级领导、下级员工、平级经理的角色认知,接着又以行政总厨任职准备为重点,分析了行政总厨的职责规范、自身素质要求、任职准备、职务应聘,这些都是“以人为本”的管理思想的体现。接下来的各个章节,都十分重视行政总厨对人员管理的方法探讨和运用,特别是在厨师队伍打造一章中,专门探讨了行政总厨的厨房核心队伍的打造、员工队伍的

缔造、人员管理的各种方法和技术,这些都是本书有别于其他同类书籍的特色所在。

我国餐饮管理的专业书籍和教材已出版不少,大致可分为国外书籍的翻译引进和本土编写两类,但以特定职业经理为读者对象的极少。本套丛书和这本《餐饮企业行政总厨管理》针对不同层次的职业经理和行政总厨所需要的专业知识和管理方法进行了比较深入的探讨,应该说这是一个良好的开端。因此,本书主要适合全国饭店宾馆、酒楼饭庄、公寓、写字楼等企业的行政总厨、总厨师长或厨师长、餐饮总监、部门经理作为案头专业用书和职业经理培训用书,也可作为全国旅游院校、商业院校餐饮管理专业的教材使用。

本书由北京旅游学院饭店与餐饮管理专业教授蔡万坤先生作为主编,资深职业经理、行政总厨靳星先生为副主编。全书根据整套丛书的体例要求,由蔡万坤先生写出提纲和编写计划,经丛书编委会审定修改,然后由蔡万坤先生完成第一章、第二章、第三章第三节、第七章第一节和第三节的第一部分,其余各章节由靳星先生编写。全书案例和点评由蔡万坤先生编写,案例中企业名称若有相同,纯属偶然。书稿最后由蔡万坤先生统一修订。

参加本书提纲和编写计划的还有丛书编委成员刘捷、郝四平、李爱军、刘胜玉等人,由于编者水平有限,缺点错误在所难免,欢迎广大读者批评指正。

编 者

2006 年 12 月

目 录

第一章 餐饮企业行政总厨面面观

——认清你的多重角色	1
第一节 餐饮企业行政总厨的自我认识	2
案例 一位很快开创厨房管理新局面的行政总厨	2
第二节 餐饮企业行政总厨在领导面前的角色认知	10
案例 心情有点烦闷的刘总厨师长	10
第三节 餐饮企业行政总厨对待下级的角色认知	17
案例 得到厨师拥护与支持的安总厨师长	17

第二章 餐饮企业行政总厨的职责规范与职务应聘

——做好你的任职准备	25
第一节 餐饮企业行政总厨的职责规范管理	26
案例 陈总经理主管餐饮工作的经验之谈	26
第二节 餐饮企业行政总厨的任职条件与要求	34
案例 饭店行政总厨的任职条件和考核标准典型事例	34
第三节 餐饮企业行政总厨的职务应聘	41
案例 日本一流企业主管的职务应聘条件	41

第三章 餐饮行政总厨的厨房环境管理

——打造良好的生产基地	49
第一节 餐饮厨房分类与环境管理原则	50
案例 重视厨房环境管理,赢得厨师拥护与支持	50
第二节 行政总厨的厨房环境设计专业知识	57
案例 饭店、餐馆、厨房环境设计行业标准内容(摘抄)	57
第三节 餐饮企业行政总厨的厨房环境管理方法	78
案例 一位行政总厨在饭店质量表彰大会上的发言	78

第四章 餐饮企业行政总厨的厨房团队打造

——缔造优良的厨师队伍	85
第一节 餐饮企业行政总厨的厨房机构设置	86
案例 优秀企业厨房团队建设的三大支柱	86
第二节 行政总厨的厨房团队核心缔造	98
案例 一家四星级饭店优秀厨房团队的核心构成	98
第三节 餐饮企业行政总厨的员工队伍配备	107
案例 一种新型的提高劳动效率的厨房用工制度	107
第四节 行政总厨的厨房员工队伍管理	116
案例 一个有趣的团队目标管理实验	116
第五节 行政总厨厨房员工培训管理	127
案例 一位伐木工人的寓言故事带来的启示	127

第五章 餐饮企业行政总厨的厨房原料管理

——创造优良的品质基础	135
第一节 行政总厨厨房原料管理的任务和要求	136
案例 张总厨师长这样降低了厨房原料消耗	136
第二节 行政总厨厨房原料管理的措施和方法	142
案例 注重细节赢得大笔生意给厨房管理的启示	142
第三节 行政总厨厨房原料管理的控制方法	160
案例 丽苑大酒楼是这样控制原料进价成本的	160

第六章 餐饮企业行政总厨的厨房生产管理

——推行精益生产方式,创造良好效益	175
第一节 餐饮企业厨房生产管理的特点和任务	176
案例 善于总揽厨房生产全局的钟总厨师长	176
第二节 餐饮企业厨房生产的菜单管理	181
案例 一家饭店行之有效的菜单设计管理制度	181
第三节 行政总厨的厨房标准菜谱管理方法	198
案例 贵兴宾馆厨房生产管理的“双响炮”	198
第四节 行政总厨的厨房原料加工管理组织方法	205
案例 一次厨房原料加工的现场会议	205
第五节 行政总厨的厨房产品烹调制作管理方法	218

案例 一位总厨师长的每日工作日程·····	218
第六节 行政总厨厨房生产管理的效益控制·····	227
案例 制订大厦外墙维护方案带来的启示·····	227
第七章 餐饮企业行政总厨的宴会美食管理技术	
——塑造企业形象与提高企业声誉的方法·····	245
第一节 行政总厨宴会活动管理技术·····	246
案例 行政总厨参与管理的宴会活动类型·····	246
第二节 行政总厨美食展销活动管理技术·····	254
案例 新侨酒店日本餐厅樱花美食节活动方案·····	254
第三节 行政总厨外会活动管理技术·····	263
案例 一家饭店的外会合同(协议)样本·····	263
第八章 餐饮企业行政总厨的厨房专项技术管理	
——追求卓越与进步的方法·····	271
第一节 餐饮企业行政总厨的目标管理技术·····	272
案例 马拉松世界冠军给我们的启示·····	272
第二节 餐饮企业行政总厨的授权管理技术·····	279
案例 餐饮管理中一次成功的改革试验·····	279
第三节 餐饮企业行政总厨的沟通管理技术·····	286
案例 铁杆和钥匙的对话给我们带来的启示·····	286
第四节 行政总厨的激励管理技术·····	295
案例 丰田公司激励技术带来的启示·····	295
第五节 餐饮企业行政总厨的时间管理技术·····	304
案例 鲁迅论时间给我们的启示·····	304
第九章 餐饮企业行政总厨的厨房设备卫生与安全管理	
——创造良好的厨房生产条件·····	313
第一节 餐饮厨房设备配备管理·····	314
案例 西海宾馆厨房设备管理规定·····	314
第二节 餐饮厨房设备日常维护管理·····	325
案例 一家饭店厨房设备的岗位责任制度·····	325
第三节 行政总厨的厨房卫生管理·····	334
案例 山东贵都大酒店厨房卫生检查与考核标准·····	334