

国务院国资委商业技能鉴定与饮食服务发展中心
全国商务人员职业资格考评委员会指定培训教材

行政总厨管理实务

主编 赵建民

上海交通大学出版社

国务院国资委商业技能鉴定中心与饮食服务发展中心
全国商务人员职业资格考评委员会专业培训教材

行政总厨管理实务

赵建民 主编

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书是受国务院国资委商业技能鉴定中心与饮食服务发展中心、全国商务人员职业资格考评委员会委托编写的。内容包括厨房设计与合理布局、厨房组织管理、食品原料管理、厨房生产运行管理、菜点出品质量控制、厨房生产成本控制、厨房卫生安全管理,考试大纲、模拟题库及答案等共九章,内容丰富,阐述详尽,实用性强,可操作性强,可作为行政总厨培训教材,也可供从事餐饮业管理的工作者参考。

图书在版编目(CIP)数据

行政总厨管理实务 / 赵建民主编. —上海: 上海交通大学出版社, 2007
ISBN 978-7-313-04770-0

I. 行… II. 赵… III. 厨房-管理 IV. F719 TS972.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第058319号

行政总厨管理实务

赵建民 主编

上海交通大学出版社出版发行
(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话: 64071208 出版人: 韩建民

常熟市文化印刷有限公司印刷 全国新华书店经销
开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 22 字数: 542 千字

2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1 - 4 050

ISBN 978-7-313-04770-0 / F · 693 定价: 42.00 元

版权所有 侵权必究

本书负责人

名誉主任 王惠卿

策 划 人 兰师仁

烹饪专业专家名单

- | | | |
|-----|-------------|---------------|
| 马健鹰 | 副教授 | 扬州大学旅游烹饪学院 |
| 王其梅 | 系主任 | 黑龙江旅游职业技术学院 |
| 王美萍 | 系主任 | 北京联大旅游学院 |
| 冯玉珠 | 副主任 | 河北师大餐旅系 |
| 赵建民 | 副教授 | 山东旅游职业学院 |
| 杜 莉 | 主 任 | 四川烹饪高等专科学校 |
| 郑昌江 | 主 任 | 哈尔滨商业大学旅游烹饪学院 |
| 程伟华 | 董事长(中国烹饪大师) | 烟台天天渔港有限公司 |
| 汪志君 | 副院长 | 扬州大学旅游烹饪学院 |
| 郭志刚 | 副教授 | 山东省东营职业技术学院 |

目 录

第一章 概论	1
第一节 行政总厨岗位特征	1
第二节 厨房的基本特征	6
第三节 我国古代厨房管理的经验分析	12
第四节 厨房的地位与任务	15
第二章 厨房设计与合理布局	20
第一节 厨房的合理设计	20
第二节 厨房设备的合理布局	23
第三章 厨房组织管理	36
第一节 合理设计厨房组织	36
第二节 厨房员工的科学配备	43
第三节 建立有效的管理体系与沟通模式	58
第四章 食品原料管理	65
第一节 建立食品原料质量标准	65
第二节 食品原料采购管理	74
第三节 食品原料验收管理	81
第四节 食品原料入库管理	86
第五节 合理库存与原料发放管理	92
第五章 厨房生产运行管理	98
第一节 概述	98
第二节 原料初加工阶段的运行管理	100
第三节 热菜厨房的运行管理	108
第四节 其他厨房的运行管理	120
第五节 厨房生产过程中的管理制度	132
第六节 菜点开发创新机制的建立与有效运行	140
第七节 美食节的设计与生产运行	146
第六章 菜点出品质量控制	157
第一节 菜点质量的含义及其特点	157

第二节	标准菜谱与菜点规范作业书·····	161
第三节	生产过程的质量控制·····	168
第四节	菜点质量检查与质量监督·····	175
第五节	菜点中异物的有效控制·····	179
第七章	厨房生产成本控制·····	183
第一节	厨房生产成本控制的意义·····	183
第二节	食品原料成本核算·····	189
第三节	厨房生产过程中的成本控制·····	197
第四节	成本控制与菜单定价·····	212
第八章	厨房卫生安全管理·····	221
第一节	厨房卫生控制·····	221
第二节	厨房安全管理·····	237
第三节	厨房设备的维护与管理·····	251
第九章	考试大纲·····	257
第一节	论文写作与案例分析·····	257
第二节	职业行政总厨鉴定考试大纲·····	268
附录	模拟考试题库与参考答案·····	282
参考文献 ·····		344

第一章 概论

学习要点

在酒店的餐饮部门与各种不同规模的餐饮企业中的菜点生产供应中,都离不开厨房。而一个酒店的厨房生产能否保证有效地正常运行,出品的各类食品是否优质美味,则取决于厨房主要管理人员的业务水平和管理能力的高低。负责厨房生产管理的最高管理人员就是行政总厨,有的酒店称为总厨师长。本章学习的主要内容有如下几个方面:一、行政总厨的岗位特征,包括行政总厨的岗位特点、素质要求、工作职能、职权以及工作流程等内容;二、厨房的基本特征与管理特点、生产管理的要素等方面;三、我国古代厨房管理的经验分析,包括古代厨师管理与生产管理的几种形式;四、厨房的地位与任务。

第一节 行政总厨岗位特征

无论是在大型星级酒店的餐饮菜点供应中,还是在各种不同规模的餐饮企业中,都离不开厨房,厨房的食品生产是它们赖以维持经营的基础。一个酒店的厨房生产能否保证有效的生产运行,出品的各类食品是否优质美味,取决于厨房主要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最高管理人员就是行政总厨,有的酒店称为总厨师长。

由于厨房是饭店、酒店的生产部门,而且是唯一的一个生产部门,这就确定了厨房在管理上与酒店其他部门的独特性。厨房的管理是建立在以生产优质食品为主要目标的管理内容之上的,而酒店的其他部门则以提供无形的服务产品为管理目标的。不仅如此,厨房作为生产部门,其生产任务又完全取决于服务销售的结果。也就是说,厨房的生产管理与一般的工业产品的生产管理有很大的区别。由于厨房生产管理的特殊性,使行政总厨这个角色在整个酒店的管理岗位中富有特别的意义。因此也可以说,行政总厨是酒店管理中的一个特殊角色。

一、行政总厨的岗位特点

对于熟悉酒店管理的人员来说都很清楚,厨房的最高管理者——行政总厨,不是所有具有管理能力的人都能够胜任的。由于厨房所具有的特殊性,导致行政总厨的岗位也具有一定的特点,大致说来有如下几个方面。

1. 既要懂技术,又要精通管理

厨房菜点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行政总厨不懂烹调技术,其结果可想而知。这是因为,菜点食品的生产过程与产品质量都无法进行严格意义的量化,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出品的标准,行政总厨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。

如上所述,厨房的生产又不同于一般的工厂生产,行政总厨除了要具有一般的管理知识与

管理能力之外,还必须能够根据厨房的生产特点进行有针对性的管理。因此,行政总厨所精通的管理不仅仅是精通一般的管理理论,更重要的是要把管理理论与厨房的具体生产管理相结合,形成厨房生产的有效管理。所以,对于厨房的行政总厨来说,精通烹调技术是搞好厨房生产管理的前提,而根据厨房生产的特点实施的管理才能够更加有效。

2. 既要负责生产,又要配合产品营销

一般的工业生产,生产车间只负责产品的生产,而无须分心关注产品的销售问题。但作为厨房的行政总厨来说,只负责菜点等食品的生产还是远远不够的。因为,菜点的生产取决于餐厅销售菜点的情况,如果餐厅没有销售,厨房就无法进行生产。菜点的生产和销售是连在一起的,这就确定了厨房的行政总厨不仅仅要负责厨房产品的生产,更重要的是能够很好地与餐厅、销售部门进行良好的配合,生产加工出客人喜欢的菜点,以促进菜点的销售。从这个意义上看,厨房行政总厨既要全面负责厨房的生产管理,还要从菜点的生产开始就注重菜点的销售情况。因为没有菜点的销售就没有菜点的生产,所以一个不具有销售意识的行政总厨最终会失去管理生产的作用。

3. 既是管理者,又是生产操作者

毫无疑问,厨房的行政总厨在日常工作中承担的主要责任是管理。但由于菜点的生产加工具有一定的技术性,行政总厨在督导中还必须对技术不达标和低等级的厨师进行技术培训,如示范表演菜品,对新菜品确定技术标准等等。这些都需要行政总厨亲自进行操作。这也就是说,厨房的行政总厨不仅能够很好地管理厨师和厨房生产,同时还是厨房生产操作和规范烹调技术的生产者。

4. 既要具备一定的文化素养,又要富有创新能力

一般来说,在厨房的从业人员中,多数文化水平很低,甚至没有文化。但是,他们经过刻苦的学习和训练,最终也可能成为一名拥有精湛烹调技艺的高手或大厨。而没有一定的文化知识却绝对不能成为一名合格的行政总厨。厨房管理,特别是随着近几年来在厨房生产中逐步推广和完善现代化的生产管理模式,对行政总厨的要求越来越高了。行政总厨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 with 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。只有这样,才能在餐饮业竞争异常激烈的市场中,不断开拓创新,不断推出客人喜欢的新菜点,以提高餐饮产品的市场竞争力。

较高的文化素养和丰富的专业知识,不仅表现在管理水平与创新能力方面,还体现在与厨房外部的沟通能力方面。一个现代酒店的行政总厨,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,是无法想象能把厨房工作做好的。因为,厨房生产的良好运行,必须在酒店各个部门的协调、配合下才能实现。在今天,那种餐饮经营“一切围着厨房转”的年代已经不复存在了。

二、行政总厨应具备的素质

由于行政总厨是厨房的最高管理者,其责任之重大是不言而喻的,因此对行政总厨的任职要求与综合素质要求也就相对高一些。具体说来有如下几个方面。

1. 政治思想和职业道德

- ① 拥护党和国家的方针政策,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。

2. 知识水平

(1) 业务知识:掌握厨房的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,懂得食品营养卫生知识。精通菜点成本核算知识,熟悉餐饮销售、酒水质量等方面的知识;了解安全生产、食品库房管理等知识;熟悉主要客源国饮食习俗方面的知识;了解本专业的发展动态,掌握计算机管理和使用知识。

(2) 政策法规知识:熟悉食品卫生法、消防安全管理条例;了解旅游及有关涉外法规,熟悉饭店的有关政策和规章制度。

3. 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,圆满地完成工作任务。

(2) 组织协调能力:能合理有效地调配厨房的人力、物力和财力,调动下级的工作积极性,善于同有关部门沟通。

(3) 开拓创新能力:能及时准确地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:能熟练地撰写工作报告、总结材料和各种计划,能简明扼要地向部下达工作指令。

(5) 外语能力:对于星级酒店和高档次的餐厅,要求行政总厨能用一门外语阅读有关业务资料,并能进行简单的会话。

4. 学历、经历、技术等级、培训与身体素质

① 学历:中专以上;

② 经历:在厨房管理岗位工作四年以上;

③ 技术等级:高级烹饪师以上;

④ 培训:经过本岗位资格培训,取得《岗位培训证书》;

⑤ 身体素质:身体健康,精力充沛。

三、行政总厨的工作职能

1. 行政总厨的工作要点

① 在餐饮总监或总经理的领导下,全面负责厨房的生产管理工作;

② 制定厨房生产的运转程序和各项规章制度,并组织实施;

③ 负责厨房生产任务的安排和工作协调;

④ 负责菜单的筹划和更换,负责菜点规格或标准食谱的制定及新品种的开发;

⑤ 负责对厨房工作的控制和菜肴质量、卫生情况的检查;

⑥ 定期征求餐厅对菜点质量和生产供应方面的意见,处理客人对菜肴质量的投诉;

⑦ 负责制定厨房设备、工具、用具的更换及添置计划;

⑧ 负责与相关部门合作,做好菜点的销售、成本核算、设备维护、原料采购等工作;

⑨ 检查厨房环境和生产过程的消防安全工作;

⑩ 负责对本部门员工的指导、培训、考核工作;

⑪ 完成餐饮总监或总经理交办的其他工作。

2. 行政总厨的工作职能

1) 组织管理

- ① 组织和指挥厨房工作,监督食品制备,按规定的成本生产优质产品,满足客人需求;
- ② 计划安排各餐厅的监督、检查工作,协调各厨师长的工作,负责对他们的考核评估,并根据工作实绩进行奖惩;
- ③ 根据厨师的业务能力和技术特长,决定各岗位人员的安排和工作调动;
- ④ 根据各厨房的生产特点,编制工作时间表,检查下属的出勤情况,核准加班费报单;
- ⑤ 根据饭店要求,制订厨房工作的规章制度和直接下属的岗位职责,或按 ISO9000 质量管理体系的要求编制《厨房岗位作业指导书》,制订各项工作的控制、检查表,并负责运行过程的控制。

2) 工作计划

- ① 根据餐饮部的经营目标、方针和下达的生产指标,负责各餐厅的菜单筹划和更换,负责产品规格的制订;
- ② 对大型的重要宴会、酒会、冷餐会制订菜单,亲自制定进货计划和生产安排,并进行检查和督导,保证获得信誉和盈利;
- ③ 根据市场情况,作好食品节或食品周的各项计划,同时要根据厨房的技术情况、市场货源情况、库存情况,作好特选菜和推销菜的筹划;
- ④ 根据销售和预测,作好日常生产量的下达计划,严格控制厨房库存和剩余食品原料;
- ⑤ 制订厨房生产运行程序和工作规范;
- ⑥ 根据产品要求,组织制订所需原料的质量规范,并对采购部门提出上述要求;
- ⑦ 根据生产要求,制订厨房设备、工具、用具的更换和添置计划;
- ⑧ 制订新菜品的开发、试制、验证和运用方面的计划,培育本店的餐饮风格;
- ⑨ 负责菜肴规格的制订,组织制订《标准菜谱》或《菜品规范作业指导书》,以此来检查生产规范;
- ⑩ 制订厨师的业务培训计划。

3) 菜品制备

- ① 检查厨房开餐前的各项准备工作;
- ② 检查菜品制备方法和操作规范;
- ③ 检查各份菜肴的数量规格;
- ④ 对已烹调的菜肴品尝试味;
- ⑤ 检查装盘规格和盘饰要求;
- ⑥ 检查生产过程的卫生情况;
- ⑦ 检查出菜的速度和温度;
- ⑧ 指导厨师长和厨师作精细的烹调;
- ⑨ 对菜品制备工作的原料利用、贮藏情况进行检查控制,保证菜肴符合成本核算要求。

4) 销售方面

- ① 定期征求餐厅对产品质量和生产供应方面的意见,并将意见实施解决;
- ② 对直接下属规定与餐厅协作的原则和要求,并进行协作方面的指导;
- ③ 重视客人的意见,处理好客人对厨房生产方面的投诉。

5) 其他方面

- ① 负责各厨房生产任务的安排和协调;
- ② 负责对厨房环境和生产过程的安全检查;
- ③ 检查员工的仪表仪容和个人卫生,使之符合饭店的要求,提醒员工遵守员工守则,并对他们的行为负责;
- ④ 作好厨师的技术档案工作和业务培训;
- ⑤ 签署有关工作方面的报告与申请。

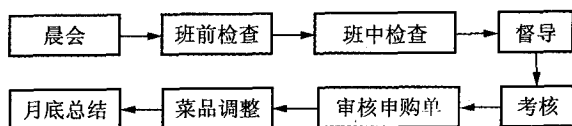
四、行政总厨的职权

根据总公司董事会和总经理的指示,以及酒店总体的经营目标,负责酒店整个厨房行政系统的生产与日常管理工作,包括日常工作调节、部门沟通、产品研发、宴席菜单设计、生产成本控制、厨房员工技术培训、各专业岗位评估等,做到“上传下达”,管理生产队伍,圆满完成厨房的生产任务。具体地说包括如下几个方面。

- ① 将公司或酒店的经营指标、管理思路向厨房员工进行传达,同样,对厨房的各种情况及时总结并向公司或酒店最高管理层汇报;
- ② 负责公司或酒店厨师队伍建设的规划,对厨房岗位进行定岗定编,负责酒店厨房员工技术等级的制订和负责对员工进行培训;
- ③ 负责公司或酒店厨房经营产品的确定与定期性调整,包括对经营的新菜品、新原料的研究开发,以及其他方面的研究工作;
- ④ 组织订购厨房生产所需的各种食料,以及对关键原料品质的鉴定工作;
- ⑤ 制定公司或酒店系统日常工作的考核与考察标准及运行机制,并建立对厨师的技术考核评级制度,而且对运行过程作总体把关和控制;
- ⑥ 全面负责厨房生产的安全工作,与酒店总经理共同处理厨房生产过程中发生的各种重大突发事件;
- ⑦ 负责组织菜品设计与宴席菜单设计和审计工作,不断了解菜品市场的动态和动向,并要根据市场的变化对酒店的生产及时作出必要的调整。

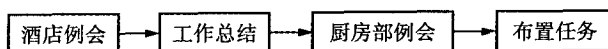
五、行政总厨的一般工作程序

1. 主工作流程

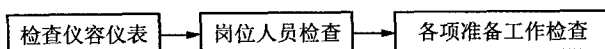


2. 分工作流程

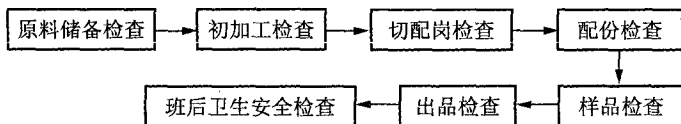
1) 晨会



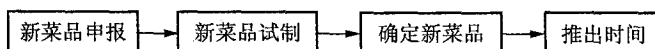
2) 餐前检查



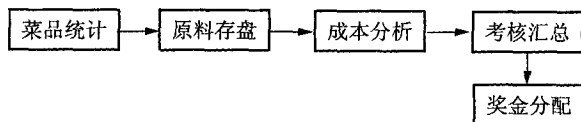
3) 餐中检查



- 4) 督导(餐中检查对现场发现的问题进行现场及时处理)
- 5) 考核(每天对各分厨房的厨师长进行工作考核等)
- 6) 审核申购单(每天对各厨房的原料申购计划进行审核、签字)
- 7) 菜品调整



8) 月底总结



上面所展示的厨房行政总厨的工作职能与工作程序,仅仅是从宏观的角度上进行的论述,所表现的是厨房管理中一般性的通用内容,仅供各大酒店、餐饮企业管理部门与中餐行政总厨参考。在实际运用中,不同的酒店、不同的餐饮企业、不同的厨房,可根据各自的具体情况对行政总厨的工作职能、职责范围、工作内容进行不尽相同的规定。

一个合格的中餐行政总厨,要具备上面的各项素质条件,并能够很好地完成作为一个行政总厨的岗位角色,除了应具有较强的管理理念,还必须具有较为全面的管理厨房的知识、理论及管理经验,并能在实际管理工作中不断加以提高、丰富和完善。因此,在下面的内容中,将从厨房的管理理论与管理实践等方面进行较为系统的论述,为广大在职的中餐行政总厨及即将成为行政总厨或准备未来成为行政总厨的从业人员提供可供借鉴的经验与全面学习的理论基础。

第二节 厨房的基本特征

厨房是宾馆、饭店餐饮部门与餐饮企业经营中最为基础的部分,也是最为重要的组成部门之一。换言之,餐饮经营管理的所有活动几乎都是建立在以厨房生产为基础之上展开的,离开了厨房生产,餐饮经营就不复存在。厨房作为饭店、餐饮企业向客人提供各种食品的生产加工部门,对餐饮经营状况的好坏就成为至关重要的基础环节,厨房生产水平的高低和产品质量的好坏,会直接影响到饭店的经营特色和市场形象。

就一般情况而言,厨房的生产管理是由厨房中的行政总厨全面负责的,因而餐饮企业中的行政总厨就成为餐饮经营管理的重中之重。这就是当前几乎所有的餐饮业不惜重金一直在努力寻找一位德才兼备、管理意识与管理水平具佳的行政总厨的原因所在。一个合格、称职的行政总厨不仅要具有较高的烹饪技术水平和菜肴的创新能力,更重要的要具有良好的市场开拓精神与先进的厨房生产管理能力和富有较高的、先进的厨房管理能力尤其重要。

所谓先进的厨房管理能力,准确地说就是应具备科学的管理理念与管理方法,并且能够很好地将这些科学的管理理念成功有效地运用到厨房实际的运行中去。从这个意义上讲,厨房

行政总厨是一个具备生产管理、烹饪技术、市场意识、菜品开发等综合岗位性质的重要岗位。

厨房是以生产加工客人所需要的各种菜肴、面点、粥品、汤羹、果盘以及其他可供饮食产品的部门或场所。因此习惯上把它称之为“厨房生产”，也叫“食品加工”或“食品准备”。所谓厨房生产管理，实际上就是对菜点加工过程中的各种活动进行计划、指导、监督、指挥和控制。具体而言，它包括了厨房生产组织机构的合理设置与安排；厨房生产场地的安排与布局；饮食产品生产过程中的质量控制；厨房生产环节的原料管理、成本核算及生产安全等内容。

一、厨房的基本特征

由于厨房是一个具有生产性质的部门，与饭店其他部门相比较而言，具有很大的区别与差异，富有独特的部门属性与特征。从生产的角度来看，厨房生产活动的基本特征主要表现在以下四个方面。

1. 厨房生产活动过程中的完整性和内容上的复杂性

厨房虽然是一个名符其实的生产部门，但厨房的生产活动，尤其是传统意义上的厨房生产活动与工业生产活动有很大不同。厨房的生产过程是一个十分完整的、复杂的过程，它从食品原料的采购、验收、粗加工、储存、切制、配份、烹饪加工及出品处理到产品送至出菜口，几乎都是在厨房内部的小天地中完成的。可以毫不夸张地说，小小的厨房，生产过程中所需要的所有要素几乎都包罗在内。

厨房生产活动还表现在生产内容上的复杂性。仅从原料的选择来看，就包括难度颇高的食品原料的质量鉴别，运用的手段从传统几千年的感官检验如看、闻、听、摸、按等，到运用现代化的仪器鉴定等等。再如原料的粗加工，分为选料、宰杀、褪毛、除内脏、冲洗、刮削、浸泡、发制、晾晒等等。习惯上被称为砧板的则包括从主料到小料的切制成型、秤量配制、分份等，直到最后上炉灶烹任成菜。从不同的生产工艺角度看，有热菜、冷菜、主食、点心、粥品、汤羹、甜品等专项烹饪作业群体，呈现出众多的不同岗位与加工形式，其复杂性由此可见一斑。

2. 厨房生产活动时间上的不连贯性

厨房是一个生产部门，但厨房的生产却无法按照一般的生产计划安排生产。厨房生产的快与慢、忙与闲，基本上是由餐厅营业情况所决定的。如果餐厅内客人满堂，座无虚席，厨房内肯定是炉火熊熊，马不停蹄，各岗位的厨师忙得不亦乐乎；如果餐厅门庭冷落，厨房则冷冷清清，无事可做。这就使得厨房生产的节奏时紧时慢，呈现出明显的不连贯性，或者说是间歇性。这种以三餐为特征出现的时间上的规律性，使得厨房生产在一日之中的各个时间段中出现忙闲不一的现象，几经“峰顶”和“峰底”。

生产上的不连贯性与时间上的间歇性，还表现在某一种具体产品的生产上。一种类型的就餐者喜欢某种菜品，另一种类型的就餐者则喜欢另一种菜品，这两类就餐者的轮流更换的出现，马上会引起厨房产品生产上的时间性变化。这种产品生产的时间性变化往往在做生产计划时难以预料，给厨房的生产管理带来了很大的难度。

3. 厨房生产活动强度上的超常性

厨房的生产形式至今仍然停留在以手工操作为主的生产方式上，在当前各行各业向着实现现代化快速迈进的进程中，餐饮业中的厨房生产大概是最为缓慢的行业之一。其中的原因当然是多种多样的，有历史的，有技术的，有社会的，有生产方式上的，有从业人员本身的，有观念上的，也有因市场变化而引起的。这在传统的厨房生产中表现得最为突出，绝大部分劳动都

是靠手工加工完成的,整个加工过程中,手工劳动的比重占到90%以上。除此之外,厨房生产劳动的劳动环境也是整个饭店所有劳动岗位最为艰苦的,热浪、蒸气、油腻、噪音等,时时刻刻都在影响着厨房生产加工者的精神和健康。

烹制加工完毕的菜肴,由于不可能进行较长时间的储存,也不能通过类似工业品销售的物资部门中转,而是直接快速送到餐厅的餐桌上,产品预制的可能性就很小,厨师只能根据客人的现场点菜,现场制作加工,现做现卖,客人也是即时进行现场消费,从厨房生产到食品消费是一气呵成。新鲜食品的时限性和生产与销售密不可分的特征,使厨房生产的强度加大,超出了一般生产方式的作业规律。

4. 厨房生产活动效率的低下性

由于厨房生产作业的方式至今基本上仍以手工操作为主,作坊式的生产方法延续至今,使厨房的生产加工无法形成大批量的连续化生产作业,这就决定了厨房生产活动效率的低下性。

餐饮经营上的生产与销售密不可分的特点,导致了厨房生产效率的低水平。加之产品的多样化与产品质量的差异性,产品一旦生产出来,质量检查和检验的时间就很少,尤其是在营业高峰时期,产品一旦离开生产场地,便在很短的时间内被摆放在消费者面前,质量欠佳的菜肴,虽然有餐厅的优质服务相佐,可入口之后,终究不能遮掩真相。饮食消费心理学揭示,人们对味觉的不满意程度,远远超过了人们对视觉、嗅觉、触觉等其他方面引起的不满意程度。被就餐者拒绝的菜肴等食品几乎没有返工的余地,更不存在售后服务的可能性,这与其他种类的产品是截然不同的。餐饮业对这一类没有返工整修余地的产品,称之为一次性质量产品。但问题在于,遭到客人拒绝的餐饮一次性质量产品,并非都是质量欠佳的菜点食品,因为在所有场合下,评判质量好坏的标准是由消费者确定的,不同的客人有着不同的口味嗜好与质量的评定标准,这些都大大地加大了厨房生产者的劳动难度,从而无法保证始终如一的高效率生产节奏,降低了厨房产品的生产效率。

二、厨房的管理特点

通过以上对厨房生产基本特征的分析可以看出,厨房无论是在综合性的现代饭店中,还是在纯粹的餐饮企业中,都是一个较为独特的部门,而且又是一个绝对不可或缺的部门。但由于厨房的特殊性,造成了无论是在厨房的生产过程、生产成本的控制过程,还是对厨房出品质量的控制过程中的管理难度增大,形成了厨房管理上的特点。

1. 生产管理的无规律性

厨房生产管理上的无规律性,主要表现在产品生产过程的无法预先进行计划安排、生产过程的忙闲不一等,而造成生产管理无规律性的因素又是多方面的。

1) 生产过程

餐饮厨房的生产过程是融销售、生产、消费服务于一体的过程,而且这几个环节不仅是在同一场所发生,又几乎是在同一时间内完成的。

食品质量的优劣、服务水平的高低、客人对菜品的喜好程度对产品的销售起到了制约作用,而销售的结果又直接影响到厨房的生产过程。也就是说,厨房的生产过程是完全受到销售制约的,厨房本身根本无法预先对生产任务和生产过程进行安排。

2) 品种多、数量小,个别产品订制生产

餐厅的菜单向客人展示了几十种甚至上百种菜点,这些菜点的内容、形式、烹制方法却不

能完全相同。厨房生产是根据客人在餐厅内的实际点菜种类与数量即时烹制。不同的客人点选不同的菜品,客人点菜的数量一般较小,而且随机性强,点菜内容变化大,每个菜品均需单独烹制,不能进行批量生产。

3) 菜点的加工生产时间较短

厨房接到餐厅转送来的点菜单后,才能开始切制、配份与烹制。客人点选的所有菜点品种一般是在餐厅内进行即时消费的,这就要求厨房必须在尽可能短的时间内将客人的点菜上齐,而有的菜品烹调过程复杂,加工环节多,加之全部是手工操作,加大了厨房员工的劳动强度。从接受客人点菜、烹制到客人的进食过程都是在餐厅和厨房短时间内进行的,可以认为是在同地、同时完成了餐饮食品的生产、销售和消费。这就要求餐厅与厨房及厨房工序间的协调配合,厨房要事先做好食品原料、盛器、工具和设备等烹调准备工作,由具有丰富经验的厨师烹制,才能保证及时按顺序出菜,提高餐饮服务质量。

2. 成本管理的变动性

厨房管理难度大的另一个重要方面是成本管理的变动性较大,这主要决定于以下两个原因:

1) 使用的食品原料的种类繁杂多样

中餐厨师在生产过程中的作业对象是食品原料,由于餐饮经营所供应的菜品种类较多,使用的原料各不相同,仅从大类就可以分为畜肉类、禽类、蛋奶类、水产类、蔬菜类、干货类、调味品类等。一般性的厨房使用的原料有几十种,甚至上百种,而在一些规模较大的厨房中则要使用几百种甚至上千种。如此众多的原材料,采购的价格又各不相同,每使用一种食品原料,就要按原料的成本进行一次核算,其难度之大可想而知。

2) 产品单位成本随时变化

不同的菜品,不仅使用的原料不同,而且使用的数量也是各不相同的,这就使各种菜品的单位成本也各不相同。实际上,厨师每加工一种菜品,其单位成本都在发生变化。尤其是烹调厨师在临灶时对种类多、用量少的调味品的使用,更是难以准确地把握。

3. 出品质量管理的不稳定性

如前所述,厨房的生产方式至今还停留在以手工操作为主的传统工艺上。手工操作与大机械化生产之间的最大区别是,产品出品质量的稳定性不同。机械化生产出来的产品一般误差很小,甚至不产生误差,而手工操作生产出来的产品一般误差较大,而且非常不稳定。厨房出品质量管理的不稳定性主要是因此而形成的。厨房生产菜点质量不稳定性主要表现在以下几个方面。

1) 菜点质量的不稳定性

菜点质量的不稳定性主要是指菜点出品时的整体质量而言,主要由以下几个原因造成:第一,菜点质量因人、因地点、因季节等因素变化而发生变化。第二,菜点生产具有一定的协作性,一道菜或一道点心往往不是一个人所能完成的,需要由几个岗位的数人来完成。如果上一道工序有问题就会影响到下一道工序,以至于影响到整个菜点的出品质量。第三,由于菜点生产是手工操作的,每一位厨师的技艺有差异,即使是同一位厨师在生产制作中往往因体力、情绪、环境等因素,也会造成菜点质量的差异。

2) 食品原料容易发生变质

食品原料品种多、规格复杂,具有季节性、地域性等特点,多数是鲜活原料,贮存和加工中

容易产生质量变化,甚至腐坏,丧失食用价值。

3) 菜点质量要求高

菜点的质量除了要求具有良好的卫生性和营养价值外,还要具有良好的色、香、味、形、质和器。客人对餐饮食品的感受质量要求高,众口难调。菜点加工烹制后一般不能存放,长时间存放就会使菜品的感受品质变劣,热食品变凉,冷食品升温,使菜品质量大大下降。

三、厨房与其他部门或行业的区别

就饭店或餐饮企业整体而言,所提供的产品是“服务”,也就是说平时所说的无形产品。但在饭店内部的厨房却是一个真正意义的生产部门,厨房的作业不是纯粹性的服务,而是通过生产加工提供有形的食品服务。从这个意义来看,厨房尽管也属于饭店服务或餐饮服务一体的部门,虽然都是在为客人提供服务,但与饭店中的其他服务部门相比较,却有着明显的区别。厨房与饭店其他服务部门之间的区别及其相似之处的比较如表1-1所示。

表 1-1 厨房与饭店其他服务部门性质比较表

	厨 房	饭店内其他部门
不同之处	从事生产,以加工作业为主要形式	从事服务,以劳务作业为主要形式
	生产实物产品,如菜肴、面点等	提供无形产品,包括服务项目、情感内容等
	变动成本比重较大,在作业过程中几乎随时发生变化	主要为固定成本,在作业过程中几乎不发生变化
	不直接面对客人,但却属于一线岗位	直接面对客人提供优质服务
相同或相似之处	成品一般不宜贮存或储存时间极短	产品是无形的,是不可贮存的
	根据销售进行生产,生产到消费相隔时间极短	劳务生产与客人消费同步进行
	生产直接受当日客人的需求量影响	生产直接受当日客人的需求量影响
	劳动密集型	劳动密集型

另一方面,厨房既然是一个生产部门,就应该具有一般生产企业的特点。实际上厨房与其他生产企业在作业形式上既有许多相同或相似的地方,又有许多差异和区别。这就是厨房的真正特殊性之所在。厨房与其他生产企业之间的区别和相似相同之处的比较如表1-2所示。

表 1-2 厨房与其他生产企业性质比较表

	厨 房	其他生产企业
不同之处	成品一般不可贮存或储存时间极短	成品可以贮存,有的可以长时间储存
	生产受到销售的制约,生产到消费间隔时间极短	生产不受销售的直接影响,与消费环节相分离
	厨房生产受到当日客人需求量的直接影响	生产不受当日需求量的影响
	手工作业,劳动密集型	机械化作业,资本密集型
	变动成本比重较大,随着加工品种的不同随时发生变化	生产成本在一段时间内相对比较稳定
	每个劳动时段的忙闲不一,受季节性影响较大	每个劳动时段的忙闲一致,一般不受季节性影响
相同之处	从事生产,生产实物产品	从事生产,生产实物产品
	有固定的设备、工具和场地	有固定的设备、工具和场地
	有一定的操作规程	有一定的操作规程