

厨房实务管理

顾明钟编著



同济大学出版社

厨房实务管理

顾明钟 编著



同济大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

厨房实务管理/顾明钟编著. —上海:同济大学出版社, 2005. 4

ISBN 7-5608-2939-2

I. 厨… II. 顾… III. 厨房—管理
IV. TS972.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 015085 号

厨房实务管理

作者 顾明钟 编著

责任编辑 武 钢 责任校对 徐春莲 封面设计 陈益平

出 版
发 行

同济大学出版社

(上海四平路 1239 号 邮编 200092 电话 021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 同济大学印刷厂印刷

开 本 850mm×1168mm 1/32

印 张 9.125 彩插 2 页

字 数 265000

印 数 1—3100

版 次 2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-5608-2939-2/TS·6

定 价 16.00 元

本书若有印装质量问题, 请向本社发行部调换

本书顾问

上海烹饪协会高级顾问	朱 刚
上海饮食行业协会会长	何义钊
上海食文化研究会常务副会长	汪 杰
全国名厨联谊会会长	李跃云
中国烹饪协会副会长	高炳义
中国烹饪协会副会长	史正良
中国烹饪协会副会长	卢永良
《餐饮世界》杂志社副主编	李 刚

序

我国国民经济的快速发展,推动了宾馆餐饮业的进步。餐饮是个直接为消费者服务的终端行业,餐饮消费的增长大大高于其他商品零售的平均增长率。在迅猛发展的快车道上,餐饮业永远是一个朝阳行业,在人们生活水平日益提高的时代,更需要厨师不断地创造美食与健康,厨师是肩负历史使命的永恒职业。

21世纪将是餐饮业提升管理、增加效益的时代,现代餐饮业逐步进入信息管理、规范管理阶段。厨房的现代化管理是实现餐饮业现代化管理的主要组成部分。近年来,烹饪技术的发展与菜点的创新步伐很快,但厨房管理理念、方法、手段尚落后于世界发达国家。经过一代一代厨师的传承,多数厨师长在技艺上已有相当的造诣,但在厨房管理上,能力一般都不是很强,这种厨房管理上的落后,将会影响整个行业的发展。

由于国情与历史的原因,目前,我国厨师的文化水平与综合素质还跟不上时代的需要。多数厨师长的厨房管理水平很难超越传统的经验型的模式。现代化的厨房管理人员应具备一定的文化水平,应是既精烹饪又懂管理的复合型人才,只有这样,才能胜任厨师长这一要职。在今后实施餐饮现代化管理中,除了推行信息化管理外,还需创造条件大力提高厨师长的综合素质,塑造复合型的厨艺管理人才是我们实现餐饮现代化管理中的一个重要工作。

顾明钟先生凭借他几十年餐饮烹饪与管理的经验,结合现代化厨房管理的要求撰写了《厨房实务管理》一书,此书从管理的基

本理论、厨房管理的特性、方法、实务、要求、标准、理念等方面全面论述了厨房管理的各个方面,具有较强的实用性、应用性。它可以给各位同行有益的借鉴。同时,对厨师增管理意识、更新管理理念、提高管理能力也能起到积极作用。在此,对本书的出版表示真诚的祝贺!

上海饮食行业协会会长 何义钊

前 言

厨师长是一个不平凡的职务,肩负着重任,平时行政事务繁忙,非常辛苦,做好厨师长工作极不容易。厨师长做菜一般都是高手,而厨房管理可能不一定是一个强者。所以,在困难面前,常常力不从心。其原因并非厨师长无能,而是现实中厨师长一般都被“拔苗助长”,厨师在转换到厨师长角色的过程中,得不到使用方的培养与业务管理知识的培训。

厨师长是一个非常特殊的岗位,称职的厨师长应该是一名德才兼优的技术能手,是一名熟悉厨房业务懂经营、善管理的高手,时代赋予他们的要求应该是技术、业务、管理三结合的人才。人才是需要培养的,经验是需要在实践中摸索与积累的,没有这种积累,厨师长就常会在困难中感到困惑与焦虑,这也许是厨师长最大的苦衷。反之,管理业绩显著,员工团结心齐、菜势新颖、生意火爆、客人赞誉、老板高兴是厨师长最大的快乐。

我是一名老厨师,也是一名老的饭店管理者,故比较了解厨师长的心声与苦乐。如果这本书能对厨房管理有点帮助,能解除新厨师长的一点困惑,增添厨师长的一点勇气与快乐,这便是我写这本书的本意,更是我最大的乐趣与欣慰。

编写本书的过程中,得到了上海烹饪协会顾问朱刚,上海饮食行业协会会长何义钊,上海食文化研究会常务副会长汪杰,中国名厨联谊会会长李跃云,中国烹饪协会副会长高炳义、史正良、卢永良,《餐饮世界》杂志社副主编李刚等行家的真诚赐教和鼎力相助,

在此向他们表示崇高的敬意和衷心的感谢,由于本人水平有限,本书难免有谬误和不到之处,恳请读者见谅。

编著者

2004. 8. 18

目 录

序

前 言

第一章 管理基础知识	(1)
第一节 管理概论	(1)
第二节 管理的职能	(3)
第二章 厨房、厨师长及职业道德	(12)
第一节 厨房	(12)
第二节 厨师长	(17)
第三节 厨师长职业道德	(23)
第三章 厨房制度建设	(28)
第一节 厨房常用制度	(28)
第二节 厨房管理人员的岗位责任制	(41)
第三节 厨房操作人员的岗位责任制	(45)
第四章 厨房机构与厨房布局	(55)
第一节 厨房的组织机构与人员配置	(55)
第二节 厨房布局	(60)
第五章 烹饪原料管理	(68)
第一节 烹饪原料的品质鉴定	(68)
第二节 高档原料的鉴别与保藏	(72)
第三节 原料的储存与活养	(78)

第四节	烹饪原料的采购和管理	(82)
第五节	原料验收与储存、发放管理	(88)
第六章	成本与价格管理	(97)
第一节	成本与成本核算	(97)
第二节	成本控制	(109)
第三节	定价原则、策略及价格计算	(114)
第七章	菜单的筹划与管理	(121)
第一节	菜单的定义、作用与设计者	(121)
第二节	菜单的设计与筹划	(123)
第三节	菜单制订程序	(128)
第四节	菜单的结构与种类	(130)
第五节	菜肴品种的创新	(139)
第八章	技术与劳动力管理	(142)
第一节	厨房技术管理	(142)
第二节	厨房劳动力管理	(146)
第九章	营养卫生督导管理	(153)
第一节	营养素的保护	(153)
第二节	饮食卫生管理	(160)
第三节	卫生法规与制度	(167)
第十章	市场、产品、营销	(173)
第一节	市场	(173)
第二节	厨房产品与产品策略	(177)
第三节	市场营销	(188)
第四节	厨房产品的推广与促销	(190)

第十一章 厨房产品的质量管理	(199)
第一节 厨房生产流程中的质量管理.....	(199)
第二节 加强厨房质量管理的方法与措施.....	(211)
第三节 菜点质量及影响质量的因素.....	(216)
第十二章 沟通、协调、培训	(222)
第一节 沟通.....	(222)
第二节 厨房与相关部门的协调.....	(225)
第三节 厨房培训.....	(229)
第十三章 激励、分配、奖励、惩罚	(233)
第一节 激励.....	(233)
第二节 分配.....	(238)
第三节 奖励.....	(240)
第四节 记过与惩处.....	(244)
第十四章 厨房设备与安全管理	(248)
第一节 厨房设备的管理.....	(248)
第二节 厨房安全管理.....	(250)
第十五章 现代化厨房管理者的新理念	(259)
第一节 信息化管理是现代化厨房管理的标志.....	(259)
第二节 厨房加工生产更趋规格化.....	(261)
第三节 菜肴更具艺术与科学性的特征.....	(269)
第四节 劳动力使用方式的变革.....	(271)
第五节 厨师长理念的不断更新.....	(273)
第六节 管理新概念——五常法.....	(276)

第一章 管理基础知识

第一节 管理概论

一、什么叫管理

管理活动作为人类最重要的一项活动,广泛地存在于现实生活之中,凡是有一定活动目的的集体就都离不开管理,管理在一切有组织的活动中是必不可少的组成部分。因此,在社会生活中,特别是在有组织的活动中,就有必要了解什么是管理,为什么要进行管理,怎样才能有效地进行管理。

管理的核心是一定组织中的管理者,通过实施设计、组织、人员配备、指导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标。

管理的载体就是组织。管理总是存在于一定的组织之中。两个或两个以上的人组成并为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织。有效的协作需要有组织,需要由管理者实施管理。

管理作为一个过程,可以分解为若干个环节。管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能,也就是通常说的管理职能。对管理的职能,国外有多种划分方法,而我们认为,管理一般有五大职能,即计划、组织、指挥、协调和控制职能。

管理的核心是协调各种关系:管理不是个人活动,它是在一定的组织中实施的。对管理人员来讲,管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为,是要让别人同自己一道去完成既定目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的,管理人员既管人,又管事,而管事实际上也是管人,因此说,管理的核心是处理组织

的各种人际关系。它包括了管理人员与上下级之间的关系,这是各种人际关系的主导与核心。

二、管理的重要性

1. 管理是推动现代社会发展的重要力量

在当代,人们普遍认为,先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”,缺一不可。还有人认为,它与科学和技术呈三足鼎立之势。当前,同发达国家相比,我国工业生产的技术水平固然落后,但我们的管理水平则更加落后。这些都表明管理在现代社会的发展中占有很重要的地位和起着很大的作用。

2. 管理促进组织效率和企业效率的提高

饭店存在的基本条件是要有效率,要提高效率,就必须进行有效管理,即优化结构,协调关系。同时,我们还应看到,饭店作为基本盈利组织,在复杂多变的市场环境中,仅有效率是不够的,还必须将效率转化为效益。否则,徒有效率,无益于企业,甚至有损于企业。因为效益是在目标正确的前提下,由效率转化而成的,换言之,效率和效益之间存在着必然的联系:低效率必然带来低效益,但低效益未必来自低效率;高效益必然来自高效率,但高效率未必带来高效益。

三、管理的内容

1. 科学管理的中心问题是提高生产率

为了提高生产率,管理者必须制订出有科学依据的员工合理工作量,这既是员工顺利完成定额,也是促使员工以熟练、高效的生产劳动来提高企业效率的关键问题。

2. 为了提高劳动生产率,必须挑选、培养一流的员工

所谓一流的员工,是在不影响其健康的情况下,维护较长时间的速度、质量为标准,管理者的责任在于为员工找到最合适的工作

岗位,培养他们成为一流的员工,激励他们尽最大的努力来工作。

3. 要让员工掌握标准化操作的方法,使用标准化的工具设备管理必须用科学的方法使员工的操作工具、设备使用方法、劳动和休息时间等各种最好的要素结合起来,形成一种最好的工作或生产的方法。

4. 实行有鼓励作用的计件工资来激励员工

为了鼓励员工努力工作完成定额,实行计件工资是一种有效的方法,它包含三点内容:①制定有科学依据的定额标准;②采用差别计件制的付酬制度;③报酬的支付对象是操作岗位的员工。根据员工的实际表现来支付报酬,这样既可克服消极怠工现象,又能促使员工提高劳动生产率。

5. 将计划职能与执行职能分离,实行科学工作法

管理者确定科学定额与标准化操作方法,根据实际情况进行有效控制;员工则按照计划部门制定的操作方法与指令,使用规定的标准工具从事操作。

6. 实行职能工长制

即将管理的工作进行细分,使每个部门的管理者承担一种管理职能,避免多头领导而引起混乱。

7. 员工与雇主双有利的原则

雇主与员工的关系从表面上看似乎互相矛盾,对雇主来说,他关心的是降低成本,对员工来说,关心的是报酬的提高。但通过提高生产效率、减少员工、增加工资的方法就能实现二者同步增长而出现“双赢”的结果。

第二节 管理的职能

管理具有二重性——自然属性和社会属性。自然属性表现为科学地组织员工的劳动,把活劳动和物化劳动有效结合起来实现其劳动价值。社会属性则表现为维护一定制度下的生产关系的属

性。

管理的基本目的是为了**提高劳动效率**，牟取较大限度的利润与满足日益增长的社会需要，这二者的关系是**并存与统一的**。管理是一门复杂的劳动，是一门科学。管理者要遵循管理的五大职能(计划、组织、指挥、控制、协调)实施有效管理。

一、计划职能

众所周知，不论是生产、销售和服务都有着长期和短期的奋斗目标，也就是说要有计划。计划实质上是信息、预测和决策等一系列程序的运用和综合的反映。在制定企业计划时，通常要做到以下几点：

1. 收集信息

收集内、外部历史的、现时的有关信息资料，并通过记录、加工整理，真实、全面、系统地提供预测。

2. 进行预测

根据提供的信息资料，运用数理统计等方法，进行科学、系统的分析。从而提示客观市场发展过程的本质联系、必然趋势以及可能出现的新情况等，对未来(计划期)作出估计，并根据预测结论，提出多种可供选择的行动方案。

3. 决策

对不同行动方案进行优劣比较，权衡利弊，判断，筛选，作出选择。决策，是对企业未来经营服务活动和结果的选择，是寻求外部环境与内部条件最佳结合、求得较好经济效益的科学方法。因此，它是计划管理的关键。

4. 制定计划

根据决策结果确定的行动方案，把目标用经济指标，即数量和数值来表达，作出以经营计划为中心的，综合平衡了各项计划的总体计划，并拟定相应的实施方法和措施。计划是企业经营管理决策的具体化，是企业战略的阶段化。其重要意义是为企业经营服

务活动指明了方向,为企业经济活动铺平了运行轨道,决定着企业的成败和存亡。同时,计划的关键在于决策水平,水平高,就能实现既定目标,取得预期效果;反之,则相反。计划职能是企业管理职能的关键,是其他职能的基础,其他职能都是为实现计划职能服务的。

计划职能在厨房管理中显得尤为重要,在市场经济中,餐厅随着市场的波涛千变万化,饭店在发扬经营特色、改变经营方式、拓展经营业务乃至在制订未来的销售、毛利、毛利率等指标方面都要以制订计划书的方式、手段进行上下之间的沟通管理。

二、领导职能(指挥职能)

指挥是保证企业按分工要求实现计划目标的重要条件。

指挥是组织的继续,因为,组织安排尚处于形式阶段,如何在经营服务活动中把形式变为现实,还必须继之以指挥,通过指挥去达到组织安排所要求的目的。指挥又是组织的补充,因为,组织安排有可能不十分具体,尤其是在正常情况下的组织安排,在执行过程中还会出现意想不到的新情况和新问题,打乱原有的组织安排或者计划,需要临时调整,指挥就可以弥补这一不足。

每当就餐高峰时段,厨房生产节奏显得特别忙碌,厨房进入了快速生产、思想高度集中的状态,这时,厨师的切配声、信息的传播声、机械的运转声交织在一起,为了赶点抢速度,有人形容,“切菜像飞、烧菜像抢、走菜像奔”,用餐高峰时的厨房的确进入了“一级战备”的紧张状态,在这复杂多变的矛盾中,在生产与服务的交叉中,厨师长的现场指挥起到了十分重要的作用,他如战场的军事指挥员和舞台的音乐指挥一样不可缺少。称职的厨师长,营业高峰时的岗位不在办公室而在厨房,这对他利用指挥的职能显得更为实际有效。

指挥职能也称领导职能。那么,什么是领导?怎样才能做一名好的领导者?

所谓领导,就是指指挥或带领、引导或鼓励部下为实现目标而努力的群体指挥者。这个定义包括下列三要素:①领导者必须有部下或追随者。②领导者拥有影响追随者的能力或力量。③领导的目的是通过影响部下来达到组织的目标。

1. 领导的作用

从整个管理过程来看,领导的作用表现在以下几个方面:①更有效、更协调地实现组织目标。②有利于调动人的积极性。③有利于实现个人目标与组织目标的结合。

2. 领导的方式

(1) 权威式领导:所有政策均由领导者决定;所有工作进行的步骤和技术,也由领导者发号施令实施;工作分配及组合,都由他单独决定;领导者对下属较少接触,如有奖惩,往往对人不对事。

(2) 民主式领导:主要政策由组成人员集体讨论决定,领导者采取鼓励与协助态度;通过讨论,使其他人员对工作全貌有所认识,在所设计的完成工作的途径和范围内,下属人员对于进行工作的步骤所采用的技术,有一定的选择机会。

(3) 放任式领导:组织成员或群体有完全的决策权,领导者放任自流,只管给组织成员提供工作所需的资料条件和咨询,而尽量不参与,只偶尔表示意见;工作进行几乎全依赖组织成员,各人自行负责。

在这三种领导方式中,一般认为以民主领导方式效果较好。

三、组织职能

组织职能是实现计划目标的手段,是随实现计划的要求而产生的,要完成既定的目标计划,就需要组织。

组织职能是管理的基本职能之一。在计划工作职能确定了组织的具体目标并对实现目标的途径作了大致的安排之后,为了使人们能够有效地工作,还必须设计和维持一种组织结构。把监督每一类工作或活动所必需的职权授予各层次、各部门的管理人员,