



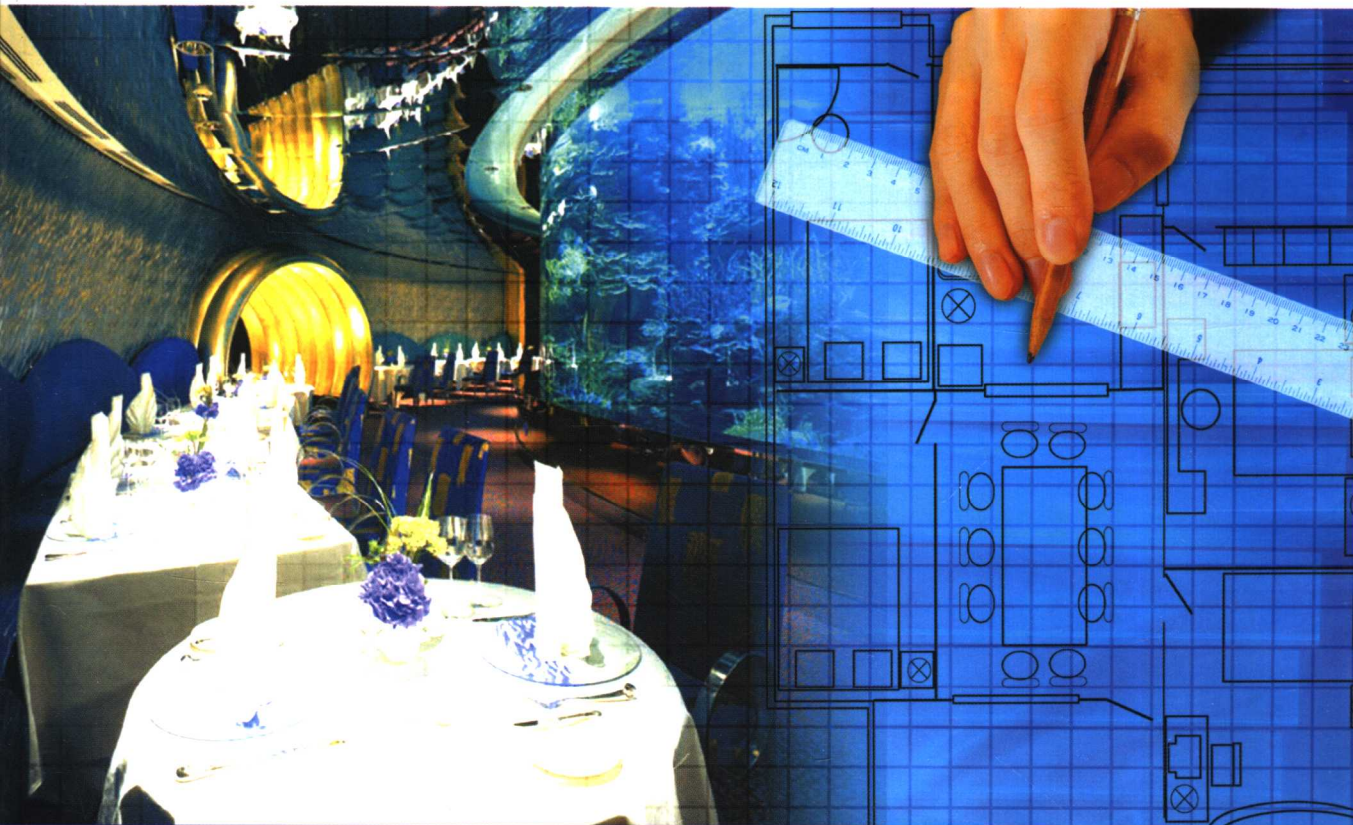
GAODENG ZHIYE JIAOYU JIAOCAI

• 高等职业教育教材 •

饭店厨房的设计和运作

FANDIAN CHUFANG DE SHEJI HE YUNZUO

张建军 陈正荣 编著



中国轻工业出版社

ZHONGGUO QINGGONGYE CHUBANSHE

高等职业教育教材

饭店厨房的设计和运作

张建军 陈正荣 编著

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店厨房的设计和运作/张建军, 陈正荣编著. —北京: 中国轻工业出版社, 2006. 2

高等职业教育教材

ISBN 7-5019-5217-5

I. 饭... II. ①张... ②陈... III. ①饭店-厨房-设计-高等学校: 技术学校-教材②饭店-厨房-管理-高等学校: 技术学校-教材 IV. ①TS972.26②TS972.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 153810 号

责任编辑: 白洁 责任终审: 滕炎福 封面设计: 宋琳媛
版式设计: 马金路 责任校对: 郎静瀛 责任监印: 胡兵

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印刷: 北京工大印刷厂

经销: 各地新华书店

版次: 2006 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 16.5

字数: 380 千字

书号: ISBN 7-5019-5217-5/TS·3032 定价: 28.00 元

读者服务部邮购热线电话: 010—65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010—85119817 65128898 传真: 85113293

网址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部联系调换

51148J4X101ZBW

前 言

国内每年高经济增长率不仅使普通百姓家庭年人均收入不断增加(据统计,全国城镇居民家庭人均可支配收入已由1980年的477元提高到2003年的8472元),而且还带动了集团及家庭消费不断增加。在这种背景下,人们旅游、外出、商贸等活动日益频繁,致使外出就餐的几率大大提升。当社会结构的改变影响到人们日常的生活时,人们不得不去适应新的生活环境,最终把回家吃饭的感觉融入气氛融洽的餐厅中。鉴于此,餐饮业应抓住机遇,努力提升自己,加强管理,提高服务和产品质量,来迎接市场给予的挑战。抓好餐饮,首先要从厨房抓起。由于过去传统的厨房经营模式与理念已远不能适应现代餐饮业发展的要求,因此建立一种新的厨房管理体系,培养新的饭店厨房管理人才成为当务之急。本书正是基于这个目的编写而成。

《饭店厨房的设计和运作》是建立在餐饮管理基础之上的一门课程,它需要许多门类的相关学科支持,如经济学、工程建筑学、心理学、法律,另外还有管理学、饭店管理、餐饮管理、厨房管理、烹调工艺学、烹饪卫生与安全等等。

全书共分五大部分。第一部分是第一章(概述),主要阐述厨房管理的基本知识与理念;第二部分是第二、三、四、五章,主要阐述厨房运作前的计划工作,比如厨房的设计与布局、厨房设备用具的筹划、厨房组织结构的设置及厨房菜单的计划;第三部分是第六、七、八章,主要阐述厨房的生产实施,它包括厨房原材料管理、厨房生产运作管理和厨房安全与卫生管理;第四部分是第九、十章,主要阐述厨房生产进行时的控制方法,主要有厨房成本的控制和厨房人员的控制两方面;第五部分是第十一章,主要阐述厨房产品的推广问题。通过概述、计划、生产、控制和推广这五个部分内容的阐述,可以让学生对建立一个厨房系统的框架及实质,有比较清晰的认识。由于全书结合作者工作的经历与实践,加之翔实的资料与内容,并配以图、表、真实案例来说明问题,所以具有实效性和易读性,便于学生领会和掌握。另第十一章由陈正荣编写。

本书在编写过程中,得到了同行人士周爱东、陈剑、夏启权、曾彩林多方面的支持,在此谨向他们表示深切的谢意。在稿件完成后,本书得到了崔桂友院长的推荐及帮助,得到了李维冰副教授的指点及季鸿崑教授认真、严格的审阅,并提出了宝贵的意见,在此一并表示衷心感谢。最后还要对中国轻工业出版社给予的支持表示诚挚的感谢。

本书得到扬州大学出版基金资助,特此声明。这里也对为申请出版基金提供帮助的扬州大学旅游烹饪学院领导及中国轻工业出版社的领导和编辑表示感谢。

由于作者水平有限,难免会有遗漏或不足之处,恳请广大读者和同行不吝赐教。

编 者

目 录

第一章 厨房管理概述	1
第一节 厨房管理的概念	1
一、厨房管理的含义	1
二、厨房管理的职能	3
三、厨房的管理理念	9
第二节 厨房的特性	11
一、厨房的种类	12
二、厨房生产的难点及对策	14
三、厨房与其他部门的联系	19
第三节 厨房生产的流程	21
本章小结	22
习题	23
第二章 厨房的设计与布局	24
第一节 厨房设计与布局的原则	24
一、以饭店的经营方针为导向	24
二、布局中考虑员工的劳动效率	25
三、选择最佳保护食品的环境	27
四、确保厨房符合安全卫生的要求	28
第二节 厨房的设计	29
一、规划厨房的位置与面积	29
二、规划厨房的生产区	32
三、规划厨房内部环境	34
第三节 厨房的布局	39
一、厨房的整体布局	39
二、厨房生产区的布局	42
三、厨房布局的类型	46
四、厨房相关区域的布局	48
本章小结	49
习题	50
第三章 厨房设备、用具的筹划	51

第一节 厨房设备的选购	51
一、厨房设备的选购方法	51
二、厨房设备选购的原则	53
第二节 厨房主要设备与用具	53
一、厨房设备的配置	54
二、厨房用具的配置	60
本章小结.....	69
习题	69
第四章 厨房的组织结构设置	70
第一节 厨房的组织结构设置	70
一、厨房组织结构设置的原则	70
二、厨房组织结构的设置	72
第二节 厨房岗位的安排及职责	75
一、厨师长岗位的职责与要求	75
二、炒锅岗位的职责与要求	76
三、砧板岗位的职责与要求	77
四、打荷岗位的职责与要求	78
五、水台岗位的职责与要求	79
六、上杂岗位的职责与要求	80
七、冷菜岗位的职责与要求	81
八、点心岗位的职责与要求	82
九、西餐相关岗位的职责与要求	83
第三节 厨房人员的配置	84
一、影响厨房人员配置的因素	84
二、厨房人员配置的方案	85
三、厨房人员的班次方案	88
本章小结.....	92
习题	93
第五章 厨房菜单的设计	94
第一节 菜单概述	94
一、菜单的由来	94
二、菜单的定义与作用	95
第二节 菜单的筹划	97
一、菜单的种类	97
二、筹划菜单	113
三、选择菜肴	116

第三节 菜单的设计与编排	117
一、菜单的设计	117
二、菜单的编排	119
第四节 菜单的定价	131
一、菜单定价的原则	131
二、菜单定价的方法	137
本章小结	141
习题	142
第六章 厨房的原料管理	143
第一节 原料的采购	143
一、原料采购的方式	143
二、原料采购的程序	145
三、原料采购的管理	150
第二节 原料的验收	153
一、原料进货验收的要求	153
二、原料验收的程序	154
第三节 原料的贮藏与领用	156
一、原料贮藏管理	156
二、原料领用管理	158
三、原料盘存管理	159
本章小结	161
习题	161
第七章 厨房生产管理与运作	162
第一节 厨房生产的阶段管理	162
一、加工阶段的管理	162
二、配份阶段的管理	164
三、烹调阶段的管理	166
第二节 厨房生产的重点管理	168
一、重点岗位、重点环节的管理	168
二、重要客情、重要任务的管理	169
三、重大活动、重大宴席的管理	170
第三节 厨房的生产运作	171
一、零点餐的生产	171
二、团队餐的生产	177
三、庆典餐的生产	178
四、商务餐的生产	180

五、年夜饭的生产	183
第四节 厨房人员的生产运作程序	185
一、厨房管理人员的运作程序	185
二、厨房各点工作人员运作程序	186
本章小结	188
习题	188
第八章 厨房的卫生安全管理	190
第一节 厨房的卫生管理	190
一、环境卫生的管理	190
二、厨房设备、工具及餐具卫生的管理	192
三、原料卫生的管理	193
四、生产卫生的管理	194
五、个人卫生的管理	195
第二节 厨房的安全管理	196
一、预防火灾	196
二、预防意外伤害	197
本章小结	199
习题	200
第九章 厨房的成本控制	201
第一节 成本控制的作用	201
一、实现利润的前提	201
二、在竞争中取得优势	203
三、餐饮企业经营成功的关键	203
第二节 成本控制的基本内容	204
一、控制成本的要素	204
二、影响成本控制的因素	208
第三节 生产中的成本控制	210
一、生产前的成本控制	211
二、生产中的成本控制	213
三、生产后的成本控制	216
本章小结	219
习题	219
第十章 厨房的人员控制	220
第一节 厨房人员的招聘	220
一、厨房人员招聘的程序	220
二、厨房人员招聘的要求	223

第二节 厨房人员的培训	224
一、岗前培训	225
二、技能培训	225
三、督导培训	226
四、菜单培训	227
第三节 厨房人员的激励	228
一、影响员工积极性的因素	229
二、激励的方式	232
本章小结	235
习题	235
第十一章 美食节的推广	237
第一节 美食节的选择	238
一、美食节的主题选择	238
二、美食节的时机选择	241
第二节 美食节的计划方案	243
一、美食节的计划内容	243
二、美食节的计划方案	244
第三节 美食节的组织与实施	246
一、美食节的宣传	246
二、美食节的组织	247
三、美食节的实施	248
本章小结	249
习题	250
参考书目	251

第一章 厨房管理概述

〔学习目的〕 掌握厨房管理的基本概念及现代厨房的运作理念，了解厨房的特性及与其他部门的相互关系。

〔主要内容〕 厨房管理的概念、厨房管理的职能、厨房的种类及生产难点、厨房生产的流程。

厨房设计与运作为餐饮管理中不容忽视的重要内容，厨房设计与运作的失败必然导致餐饮管理的失败。美国纽约州餐饮协会（New York State Restaurant Association）的资料显示，“约有 75% 之餐厅在开业 5 年内不是易手就是关门大吉”。饭店的关闭，除了一些不可抗拒的天灾如洪水、疾病、火灾等，最主要的失败原因是：①周转资金不足；②可竞争产品缺乏；③管理制度贫乏。其中管理制度贫乏是多数餐饮企业关门歇业的根源。因此，在饭店经营中，加强餐饮管理，尤其是对厨房生产的管理非常必要。

第一节 厨房管理的概念

传统的厨房闷热、潮湿、肮脏，厨师工作的条件极差，一直被人们厌恶，这种厨房的管理是低下和原始的。随着经济的发展和科学技术水平的提高，厨师的工作环境发生了巨大的改变，越来越多的厨房有了现代化的设备，同时日益更新的市场需求，要求员工的工作理念更新换代。这些改变会使厨房形成新的管理体系。

一、厨房管理的含义

厨房管理是餐饮经营管理的一部分，过去餐饮经营管理比较强调餐厅的经营，对厨房管理谈之甚少。近几年随着市场竞争日益激烈，餐饮店在经营中要抢占市场，只有狠抓菜肴质量，并辅以优良的服务，才能立于不败之地，可见厨房生产管理的重要性。为了便于探讨和研究厨房管理的内涵，我们首先要了解管理的概念。

（一）管理的概念

管理作为一种人类的基本活动，是社会从原始走向文明的伴生物，它始终是人类社会实践活动的结晶。在泰罗（F. W. Taylor）的科学管理理论出现以前，管理还只是一种经验性的活动。到了 19 世纪末 20 世纪初，随着现代科学技术和社会化大生产的发展，管理才逐步成为主要由专业人员担任的工作，开始从经验型向科学型转变，从此管理便成为提

高劳动生产率的重要要素而格外受到人们的重视。

现代管理一定要以人为本，要发挥人的能动作用。通常人们越是努力，管理就越显得重要。有时当工作进展顺利，每个人都在为达到组织目标尽心尽力时，管理似乎显得没有多大必要。但一旦出现了问题，适当的管理立即就变得十分必要。打一个通俗的比喻，管理好的餐饮企业如同砖头砌的墙，如果中间有哪一块不合适，只要把那块砖头拿下来再补进去一块就可以了，这堵墙依旧坚固。管理差或没有管理的餐饮企业，就如同是用石头垒起的墙，如果中间哪块石头不好，是很难把那块石头取下来的，要是取下来，结果就一定是那堵墙坍塌。

根据管理学界对管理活动的认识，我们可以认为：管理是通过行使各种职能来协调资源，高效率地实现组织目标的过程。这里讲的资源包括有人员、原料、方法（规章制度、标准菜单、操作规程等）、机器（设备）、资金和市场（宾客）。其中人力资源不同于物质资源，它最为重要，具有非静态性。因为人有情感，有时会表示出某种需要和欲望，而机器和原料不会。所以饭店的人力资源，即手下员工，需要上司的关心和爱护，如果认识到这点，对饭店完成既定的目标很有帮助。

（二）厨房管理的概念

厨房管理是指厨房管理者行使管理的各项职能，对厨房的资源（人员、原料、设备、资金、程序、能源等）进行合理的组织，最终高效率地实现企业经营目标的过程。真正有效的厨房管理，必然是使厨房运行合理化和高效化。合理化是指合理组织厨房中的人力、物力、财力，明确每个员工的职责，安排好需要进行的各项生产和操作；高效化是指通过合理地配备和组织人员，来提高劳动生产率，努力达到饭店最终的社会效益和经济效益。前者是手段，后者是目标，只有使两者做到高度的统一，才能实现饭店有效管理的既定目标。

厨房是生产、加工食品的场所。在计划经济时代，经营者更多的注意点集中在菜肴、点心的制作上，强调个体操作者的技能和水平，而缺少对厨房资源的合理组织和安排。在选择厨房的负责人时，大多以技能和名气的高低作为重要参考，忽视管理者的理论知识和协调能力。由于多数餐饮企业员工间是以“师与徒”的关系来维系的，一旦管理不善就容易造成厨房“帮派”争斗，加之管理者缺少对低层员工的尊重，使员工工作效率低下，士气低落。尽管注重名菜、名点的开发和推广使许多名店、老店相继声名显赫，取得了很大的社会效益，但随着市场经济的到来，部分老店落后的管理模式不能给饭店带来更多的经济效益，纷纷退出历史的舞台。取而代之的是一些具有现代化管理模式的酒店、饭店及社会餐饮企业，它们之所以能够抢占餐饮市场，除了使用先进的管理方法外，强调以人为本的管理理念是关键。

在实践中，我们常常可以看到同样一种管理模式的厨房，会出现截然不同的管理效果。对此，许多人疑惑不解，这是为什么呢？如果只从表面上看，诸如厨房的规模、设

备、生产的产品、制订的制度等不会察觉有不同之处，而从深层次剖析就会发现，如员工的思想、情感、士气、作风及领导风格等内在因素有所不同。为此，企业的经营一定要具备 21 世纪现代厨房管理的思想：

① 由务实性管理趋向于虚实结合管理。厨房已经制定的制度、纪律、组织结构、生产程序等管理固然重要，但厨房人员的士气、员工素质、团队精神、领导作用等方面管理同样变得更加重要。

② 由以物为中心趋向于以人为中心，再趋向于系统管理。由于餐饮行业是一种劳动密集型的行业，所以较之其他行业，厨房中对人的管理更为重要。

③ 由以生产管理为重点趋向于以经营管理为重点，再趋向于以资本管理、知识管理、信息管理为重点。满足需求、创造需求、一切使顾客满意已成为厨房管理的重点。现代厨房中单靠几个菜点打天下的日子一去不复返了，餐饮产品需要“吆喝”，需要整合营销，需要带来更多的附加值，去满足顾客的消费需求。

二、厨房管理的职能

管理活动通常可以看成是一个过程。管理过程是由若干前后相连的环节构成，这些环节就是管理人员行使的各种职能。管理的某些职能有着共性，它们是联结在一起的，有时需要共同的努力才能完成。由于管理的功能不同，所以管理的职能也不尽相同，一般有决策、计划、组织、指挥、协调、控制、人事、激励、沟通、领导、创新等多种。

厨房生产和运作管理具有自身的特殊性，区别于食品生产管理。只有合理地运用管理的职能对厨房的人力资源进行管理，才能有效地完成厨房的生产目标。

厨房生产和运作管理的基本职能主要有计划、组织、激励、协调和控制等几方面。

（一）计划

计划是指为实现组织预订的目标，对未来行动进行规划和安排的过程。在厨房管理中，首先应该考虑到计划的制定，因为它决定厨房要完成何种目标，通常包括短期、中期和长期计划。一般认为，长期计划确定厨房生产今后的发展方向，计划期可以 10 年以上；中期计划主要是确定厨房生产具体的目标和战略，计划期是 5 年左右；短期计划主要是确定厨房生产在近期内要完成的任务。不论管理者水平高低，其实计划都是容易制定的。比如，长期计划可以是厨房设计中厨房面积的规模大小、配备设备的种类及先进程度等；中期计划可以是几年内固定的零点菜单的安排、5 年内月食品销售预算等等；短期计划可以是某一营业旺季厨房人员配备情况、预测当天的销售等等。

厨房计划制定后，通常需要一定的策略和手段来完成它，常用的思考问题的方法是“3W2H”，如表 1-1 所示。

而对于一项好的计划，可以制定一定的目标来进行实施，如表 1-2 所示。

从表 1-2 中可以看出，每一项条目的第一个英文字母拼写起来就是 SMART（精明的

表 1-1

3W2H 工作法

需要完成什么事情?	What to do?
什么时候开始做?	When to do?
由谁去主理?	Who to do?
怎样去做?	How to do it?
怎样我可以知道工作合格地完成?	How will I know it's done properly?

表 1-2

目标实施法

定下可行性的目标 在规定的时间内完成要求的工作 用标准量度工作完成的质量及数量 承诺及接纳 工作计划的可行性及挑战性 对工作的实施进行跟进	Setting realistic goals S=Specific(in time) M=Measurable(in quality,in quantity) A=Agreed and accepted R=Realistic/Challenging T=Traceable
--	---

意思)。这说明设立目标的时间、量度、接收、挑战性和可实现性是一种聪明之举。在管理实践中,每一项计划和目标都是容易制定的,只要稍有管理知识的人都可以做到,但为什么管理出来的效果是两样呢?实际上在管理中大多数管理者注重了计划的制定,而忽略了长期有效的跟进工作,使计划执行失效。在实际工作中,厨房的操作繁冗复杂,容易滋生厨房员工的惰性,如果厨房管理者不能以长期有效的制度制约,纵容惰性思想如瘟疫般在员工中散播,必然造成厨房管理工作的失效。

(二) 组织

“组织”一词在古代是指将丝麻编结起来而制成的布帛,含“编织”之意。通俗的理解就是由各种各样的人通过分工协作来完成企业既定目标的一种结构。

在实际的组织管理过程中,都会存在着正式组织和非正式组织两种形式。我们把完成组织所规定的特定工作而产生的官方组织结构称为正式组织,而把既没有正式结构,也不是由组织确定的联盟,目的为了满足人们交往需要而在工作环境中自然形成的组织称为非正式组织。一般说来,非正式组织形成的原因主要有以下几个方面:一是某种利益或观点上一致;二是具有共同的价值观和兴趣爱好;三是有类似的经历或背景。鉴于此,非正式组织很容易形成如下的特点:有较强的内聚力和行为一致性;有自己公认的领袖人物;有一整套见效快的不成文的奖惩制度和手段;有成员间较快的信息交流,具有明显的感情色彩;有较强的自卫性和排外性。

非正式关系对组织有效地行使职能有很重要的作用。在管理中一定要注意它对正式组织两方面的影响,一方面当正式组织对外部和内部的重要事物反应迟缓时,可以通过非正式组织来解决这些新问题;另一方面当非正式组织对正式组织产生危害时,比如放慢了工作的速度,管理人员就应该注意适度地协调,避免与之对立。当然,从长远考虑,正式组

织中的管理人员应该注重人本管理的原则,重视手下员工,激励手下员工,形成管理部门的团队协作精神,从而弱化部分非正式组织对正式组织的危害作用。

根据组织管理的要求,管理者要设计相应的组织结构,建立各种工作岗位和活动间的相互关系。这其中确定组织层次和管理幅度(也称管理跨度)最为重要。所谓组织层次就是要确定组织中每一个部门的职位等级数,所谓管理幅度就是某一特定的管理人员可直接管辖的下属人员的数额。如果在一个部门中的员工人数一定的前提下,一个管理人员能直接管理的下属人数越多,那么该部门内的组织层次就越少,所需要的管理人员也越少;反之亦然。管理层次与管理幅度的这种互动关系决定了两种基本的组织结构形态:一种是扁平式的组织结构形态,一种是锥形的组织结构形态。图 1-1 显示了两种组织层次与幅度的差别性。

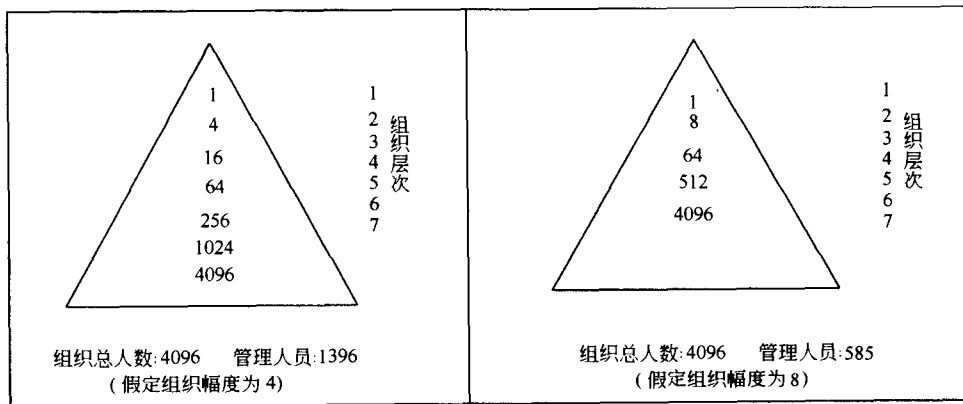


图 1-1 组织幅度与组织层次比较图

(三) 激励

激励一般是指有机体在追求某些目标时的主观愿望程度。需要是产生激励的前提条件,没有需要,激励无从谈起。但并非所有的需要都能产生激励。比如某人非常富有,现在用奖金去激励他干粗活,效果肯定是不好的。由此,根据马斯洛 (Abraham Maslow) 的需要层次理论,可以将人存在的需要分成 5 个层次:

- (1) 生理需要 包括饥饿、干渴、居住、性和其他身体需要。
- (2) 安全需要 保护自己免受生理和心理伤害的需要。
- (3) 归属需要 包括爱、归属、接纳和友谊。
- (4) 尊重需要 包括内部尊重需要 (如自尊、自重和成就感) 和外部尊重需要 (如地位、被认可和受关注)。
- (5) 自我实现需要 一种追求个人能力极限的内驱力,包括成长、发挥自己的潜能和自我实现,如图 1-2 所示。

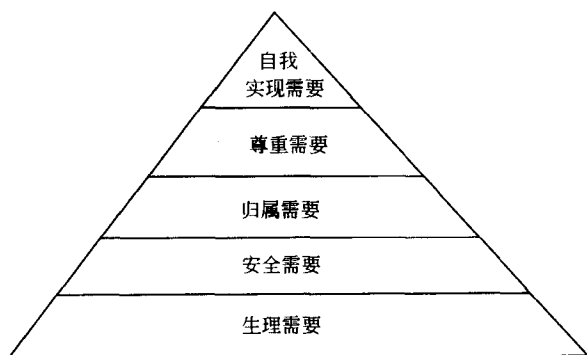


图 1-2 马斯洛需要层次图

在这 5 种需要中，生理需要和安全需要是较低层次的需要，而尊重需要和自我实现需要则是较高层次的需要。较低层次的需要从外部使人得到满足（比如报酬、房子）。较高层次的需要从内部使人得到满足。当某种层次的需要基本得到满足后，人们就开始较高层次的需要。从激励的观点来看，这种理论认为，虽然不存在完全获得满足的需要，但那些

些获得满足的需要也不再具有激励作用。所以，根据马斯洛的需要理论，如果要激励某个人，就需要知道他现在处于需要层次的哪个水平上，然后去满足这些需要及更高层次的需要。

在激励的环境中还有一个重要的问题，就是员工如何看待他们所做的贡献以及他们从企业中获得什么，即员工如何评判企业对待他们是否公平。当员工被公平对待了，他们感觉满意；若觉得被不公平对待，就感到不满，甚至他们会为恢复公平而努力。

1967 年美国心理学家史坦斯·亚当斯 (J. Stancy. Adams) 提出了公平理论。公平理论认为人们对工作的满意度取决于其在群体中的公平感，而人们的这种公平感是横向和纵向两种比较的结果。人们判断自己的付出是否得到了应有的回报时，首先会将自己同别人比较，这就是横向比，并对此作出积极或消极的反应。这时的比较不是报酬绝对值的比较，而是一种相对值的比较。如果以 Q_P 代表自己对所获报酬的感觉， I_P 代表自己对所投入量的感觉， Q_X 代表自己对别人所获报酬的感觉， I_X 代表自己对他人投入量的感觉，则公平理论可以以公式 $Q_P/I_P = Q_X/I_X$ 表示。如果比较的结果是 $Q_P/I_P > Q_X/I_X$ ，则说明这个人得到了过高的报酬或付出的努力较少。这时，他一般不会要求减少报酬，而很可能自觉地增加投入量。但不久他就会因重新过高估计自己的投入而对高报酬心安理得，于是投入量又恢复如初。如果比较的结果是 $Q_P/I_P < Q_X/I_X$ ，则说明此人对组织的激励措施感到不平。此时他可能会要求提高报酬，或自动减少投入量来达到心理上的平衡。而当 $Q_P/I_P = Q_X/I_X$ 时，员工会保持较好的稳定性。

员工在工作的过程中，可能把自己与朋友、邻居、同事或其他组织的成员相比较，也可以与自己的过去工作经验相比较。员工采取哪种参照对比方式，不仅受员工所掌握的有关参照人员的信息影响，而且受到参照人的吸引力的影响。通常情况下，任期短的员工可能不太了解组织中其他人的信息，所以他们依赖自己的工作经历；而任期长的员工更多的是拿同事作比较。作为厨房的管理者需要了解和体察员工的这种心态，在制定激励制度

时,应考虑到这方面的因素,如发现确实存在不公平,应及时加以调整;如只是个体知觉上的偏差,则应及时加以说明和引导。

(四) 协调与沟通

所谓协调是指人们为了追求共同的目的而形成的一致行动。在现实工作中,企业内部有冲突是不可避免的,带有普遍性的。冲突的本身就是由于利益、地位、态度、性格、工作作风的不同而引起的,加之发生在内部,所以冲突双方不具有敌对性,但如果不及时解决会给企业带来不利的影响。

在管理中,厨房的管理者还应该注意各种协调应在早期进行,不要等到问题成堆时再进行处理。另外学会使用协调的工具——沟通。所谓沟通就是指组织内部人与人之间的信息交流,它是组织协调的工具。沟通的核心内容是信息交流,通过信息交流,使组织成员之间交换信息。

在组织中,沟通的种类有以下几种,即上行沟通、平行沟通、下行沟通和斜向沟通。上行沟通是指下级人员逐级向上反映,让上级主管了解下情的沟通。下行沟通是指通过组织层次,将企业的目标、计划、打算、方针、政策、要求和规章制度逐级向下传达的沟通。平行沟通是指组织内同一阶层之间的沟通。斜向沟通是指组织内不同层次之间的沟通,见图 1-3。

(五) 控制

控制是对目前的工作进行监督和检查,并纠正工作中所发生的偏差。这实际就是将预期效果与实际效果进行比较,

使之产生尽可能小的偏差。一般意义上的控制是一种对生产、财务和质量方面的控制。作为管理者需要知道自己要做什么(What)工作,什么时候(When)完成工作,谁(Who)负责这项工作和怎样(How)做好工作等。为了完成工作的目标就必须要提高组织的效率和效益。所谓效率就是以最大化的管理和最少的资源来达到目标,所谓效益就是达到目标的程度。通常在厨房管理中,就是要对资源进行控制,使之达到最大的效益和最高的效率。为此,我们可以预先确定一些标准来进行控制,通过感官和反馈系统来反映实际工作中发生了什么,比较实际与标准,找出差距。在厨房管理中,通常可以设立资金使用、人员状况、设备和原材料的标准,具体如表 1-3 所示。

一旦实际情况背离了标准,就需要管理者进行及时的调整,使之符合标准。可以说计划有时是控制的重要一环。

当然,在管理工作中,管理者必须清楚工作的重点所在,这样才能有的放矢。为了表述管理中的重点,通常使用的网络计划的控制方法,就是 PERT(Program Evaluation

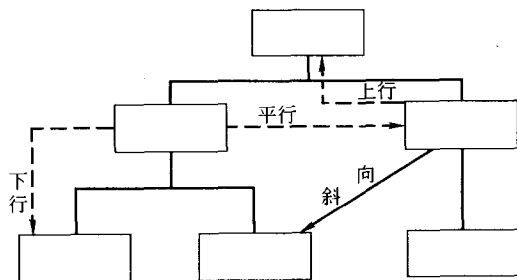


图 1-3 组织的正式沟通渠道

表 1-3

资源确定的标准

资源	确定的标准
资金的使用	预算
人员状况	工作描述和工作时间表
设备	$\frac{\text{实际使用时间}}{\text{总开机时间}} \times 100 = \text{使用率}$
原材料	标准菜单

and Review Technique, 计划评审法) 和 CPM (Critical Path Method, 关键线路法) 两种方法。它们是通过网络图的形式, 反映和表达计划的安排, 并据此选择最优方案, 组织、协调和控制工作的进度和费用, 以便达到预订的目标, 是提高管理水平和经济效益的有效方法。其原理是用科学方法对工作进程和各种方案作出定量分析, 把一工作项目分解成各项作业, 以结点和箭线代表工作项目和活动, 组成网络图, 如图 1-4 所示。

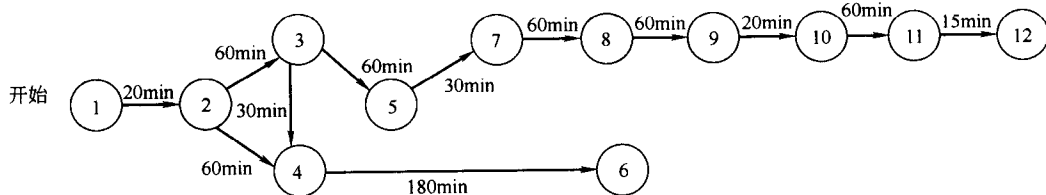


图 1-4 网络计划图

图中的结点○代表工作的项目, 即整个工作中若干个可以明确划分的工作点。箭线代表两个工作项目之间的活动, 即实际工作。箭线上的数字表示该项工作所需的时间。从图上可以看出, 这项工作共有 1234、1246、1235 三条线路。把各条线路中各段箭线上的时间加起来, 就是该线路总的工作时间。经计算 1234→290min、1246→260min、1235→385min, 其中 1235 所需时间最长, 就是影响整个工作进度的关键线路。这样一来, 管理者可以很容易地调整整个工作中的人力、物力, 找出最优方案以使用最短的时间、最少的成本和人力, 得到最大的效果。

这两种方法的不同之处在于, PERT (计划评审法) 着眼于完成工作的期限, 其网络图侧重在工作项目方面; 而 CPM (关键线路法) 着眼于降低成本, 其网络图侧重在工作活动方面。这两种方法的共同优点是: ①使管理工作条理分明, 并易于抓住重点。由于标出关键线路的工作活动 (往往只占工作活动的 10%), 管理人员只需重点注意这条线路上的工作活动, 从而使管理工作大大地简化。②可以缩短工作的时间, 节约成本。由于有计划地把人力、物力调整到关键工作活动上去, 可以使工作的时间缩短。据统计, 一般可以缩短 20%~25% 的时间, 并相应地节约时间。③便于在情况发生变化时对计划进行调整。