

第一章

厨房概述

厨房泛指酒店制作饭菜的场所。本书所指的厨房，特指经营者为了满足客人的饮食需要而特定设置的用来从事烹饪活动，生产菜肴、点心的场所。厨房聚集着烹饪技术人才，各种厨房生产设备、设施，丰富多样的食品原材料以及能够使设备、设施运转的煤、水、电、气等各种能源。厨师、生产设备工具、烹饪原料和相应的能源是构成厨房的基本要素。

传统厨房指分工较为模糊，人随物动，作业方式随机，厨房设计呈块状结构，每一厨房均设置完整的工艺职能体系的场所。传统厨房一般均设置独立的粗加工间、切配及热菜烹调间、冷菜间、面点间，这虽然便于人员管理和厨房成本的独立核算，但就酒店整体来说，在人员配备、设备利用、原料控制、质量保证和标准化管理方面均显现出不足。

现代厨房指以“充分利用企业资源，发挥最大劳动效率”为原则，通过资源整合、流程再造，使人员、设备、场地、原料多重组合、综合利用的场所。中央厨房的出现就是传统厨房转向现代厨房的具体表现。

中央厨房（或称中心厨房）是指为统一产品品质，将企业各厨房工艺流程中需要的相同产品集中加工、制作成半成品的厨房。例如：同一酒店集中设置的粗加工厨房、配汁厨房、面点厨房，连锁经营的餐饮企业集中设置的半成品供给中心等。设置中央厨房是现代厨房管理的趋势，中央厨房加工、制作的半成品分送到一线厨房，这样可以统一原料加工规格，从而保证产品质量；可以综合利用原料，从而进行成本控制；可以集中领购原料，从而集中审核控制总量；可以提高劳动效率，从而节约劳动成本；可以集中清运垃圾，从而保障环境卫生。

第一节 厨房生产运作的特点

厨房是酒店唯一生产实物产品的部门，在产品的生产过程中有以下特点。

一 生产特殊商品

厨房生产的实物产品既有别于其他工业产品，也有别于酒店其他的服务产品。厨房产品有一定的特殊性，主要表现在以下五个方面。

1. 非批量生产

厨房每天需要提供多种菜点，这些菜点在色泽、口味、质感、造型、温度、出品时间等方面均不相同。客人就餐时，往往会对菜点提出特殊要求，因而厨房生产的同一道菜点也有可能存在差异。

2. 即时销售

厨房产品是生产、销售、消费三方同时进行。销售出去的厨房产品是商品，而未售出的产品只能划入成本作为支出。

厨房产品的销售受时间和场所限制，开餐时间未能销售的产品在非开餐时间受到限制，这也限制了厨房产品的销售数量。同样，销售量还受生产场所的限制。如果厨房狭小，应有的设备不足，厨房人员相对缺乏，在开餐高峰时，菜点的生产量也必定会受到影响。

3. 众人合作生产

厨房产品从采购到销售的全过程，不可能由某一个人独立完成，它是集体智慧的体现，是众人合作的成果。在采购、保管、加工、切配、烹调、销售的程序链中，任何一节断裂或者衔接出现问题，都不可能完美的作品问世。

4. 生产量变化不定

厨房生产的产品是先有消费者后进行生产。由于消费者经常会受到天气、季节、交通、节假日等多种因素的影响而发生变化，这就使厨房的生产量难以预计，从而给厨房的备料、人员安排和管理带来一定的困难。这就需要厨房的管理者根据以往的销售资料和生产经验对生产量做出较为准确的估计。

5. 产品难以保存

厨房产品受温度、质感、香气、色泽的影响，必须在短时间内消费完毕，没有保质期的概念。同样，厨房产品的原料也受新鲜度、质感、卫生安全等因素的影响，不能长期保存。

成本构成多变

厨房产品成本的构成与其他工业产品成本的构成不同，主要表现在以下四点。

1. 核算内容不同

广义的成本是指企业为生产各种产品而支出的各项耗费之和。工业品的成本包括企业在生产过程中原材料、燃料、动力的消耗，劳动报酬的支出，固定资产的损耗等。

由于餐饮企业具有集生产、销售、服务于一体的行业特点，在厨房范围内很难逐一精确计算出菜点的所有支出。因此，在厨房范围内，菜点的成本只计算直接体现在菜点中的消耗，即构成菜点的原材料耗费之和，它包括食品原料的主料、配料和调料。而生产菜点过程中的其他耗费（如水、电、燃料的消耗，劳动报酬，固定资产折旧等）都作为“费用”处理。这些“费用”由企业会计另设科目分别核算，在厨房范围内一般不进行具体计算。

2. 原料属性不同

多数工业产品及其原料不受季节限制，一般仓储条件及时间的长短对产品本身成本变化的影响不大。而厨房产品不但受原料季节限制，还受原料产地、品质、品种变化的限制，这些均是厨房产品成本变化的因素。

3. 受加工技术水平制约

厨房成本与厨师对原料的加工技术水平和烹调技术水平有关，因为厨师的加工技术水平和烹调技术水平直接影响原料的出成率、损耗率，从而使产品成本发生变化。

4. 成本泄露点多

厨房使用的烹饪原料大多是鲜活原料，在运输、储存、加工过程中如果保管不善极易腐烂变质。厨房生产的菜点如不能及时销售，不但容易被细菌、灰尘污染，不能销售，也容易被内部职工消耗。“长明灯”、“长明火”、原料丢失等管理上的盲点都会导致厨房成本提高、利润下降。

三 质量难以稳定

1. 随意性大

厨房生产多为手工操作，每一位厨师由于接受教育的程度和渠道不同，所以其对原料的加工技术水平、烹调技术水平以及技术熟练程度有差异。即使是同一位厨师在生产制作同一菜点时，也可能因体力、情绪、环境等因素而造成产品质量的差异。另外，每位厨师对菜肴的理解不同，所用原料、配料切配的形状、大小，调料的种类，菜肴的成熟度和装盘的形式也不同。由此可见，厨房产品的这种随意性造成了产品质量变化不定。

2. 原料差别

我国南北地域广阔，同种烹饪原料由于产地不同、上市季节不同、品种不同而在烹饪中发生不同的变化，使产品在口感、气味、颜色等方面发生变化，从而造成产品质量不稳定。

3. 工序繁多

厨房菜点的生产具有一定的协作性，每一道菜点都是众多工序各环节互相配合、有机衔接的成果。如果前一道工序有瑕疵，必然影响下一道工序的顺利生产，从而使产品质量难以稳定。

四 工作环境艰苦

1. 工作条件艰苦，危险因素较多

厨房由于生产需要，常常是设备运转声、砧板切配声和煤火烹炒声等各种噪声交织在一起，使厨师极易感到疲劳、烦躁；厨房生产无论是冬季开餐时的严寒，还是夏季开餐时的酷热，都必须坚持不断，长时间的强体力劳动，往往使厨师恢复体力困难；厨房生产使用的电、气、火、油、刀等，在生产过程中稍有不慎，都有可能成为事故隐患。而多数酒店都将采光好、通风透气的楼层和朝向让给了客人用房，而将厨房设置在背阴地带，有些厨房甚至设置在酒店地下、拐角或不规则的建筑区，工作环境更为艰苦。特殊的位置，常常使员工产生压抑、烦躁和不安的心理，对其身心健康产生不利影响。

2. 技术不易掌握，少有升迁机会

厨师的技术水平需要长时间的培养、训练才可获得。有人说，三五年可以训练出一个

好车工、好钳工，但十年未必能培养出来一个优秀厨师，这是有道理的。厨师总是在后厨默默无闻地工作，接触外界面窄而固定，每日与他们相伴的往往是冷冰冰的设备用具，很少有与社会交流、与客人接触、与同行打交道的机会，因此他们的劳动表现、工作业绩也常被埋没或无法及时得到认可和肯定。这种工作特点又决定了多数厨师不善于展示、表现自己，导致少有升迁机会。

第二节 厨房组织机构

厨房的种类

1. 按厨房规模划分

(1) 大型厨房。大型厨房是指能服务 1 500 位客人同时用餐的厨房。它由多个功能不同的厨房组合而成。生产规模大，经营风味多，厨师分工明确，机械设备配置齐全，生产场地较为开阔是大型厨房的主要特征。

(2) 中型厨房。中型厨房是指能服务 300 ~ 500 位客人同时用餐的厨房。它也由几个功能不同的厨房组合而成，与大型厨房相比，其生产能力相对较弱，厨师分工相对集中。

(3) 小型厨房。小型厨房是指能服务 300 位以下客人同时用餐的厨房。它生产菜点的风味比较单一，厨师分工综合性强，厨房占地面积相对较小。

(4) 超小型厨房。超小型厨房通常指为酒店豪华套房和为酒店的商务楼层配置的微型厨房。这种厨房在生产功能上只能做一些简单的冷热加工。

2. 按餐饮风味类别划分

(1) 中餐厨房。中餐厨房是生产中国不同地方、不同风味、不同风格菜点的厨房，如广东菜厨房、四川菜厨房、江苏菜厨房、山东菜厨房、宫廷菜厨房、清真菜厨房、素菜厨房等。同一酒店中上述厨房可同时并存。

(2) 西餐厨房。西餐厨房是生产西方国家风味菜肴及点心的厨房，如法国菜厨房、俄罗斯菜厨房、意大利菜厨房等。我国酒店中通常只有一两个西餐厨房。

在高星级酒店的西餐厨房范畴内，还有咖啡厅厨房和扒房的概念。咖啡厅厨房是制作西式快餐以及小吃和饮品的厨房，该厨房具有营业时间长（通常 24 小时营业，负责做夜宵）、

设施配备全、生产出品快的特点。扒房是具有明火烧烤加热（扒肉、扒海鲜、扒蔬菜）功能的西餐厨房，主要设备是扒炉。

（3）其他风味菜厨房。生产制作某个特定地区、特定民族的特殊风格菜点的厨房，如日本料理厨房、韩国烧烤厨房、泰国菜厨房等。

3. 按厨房生产功能划分

厨房生产功能，即厨房主要从事的工作或承担的任务，它是与对应营业的餐厅功能和厨房总体工作分工相吻合的。

（1）加工厨房。加工厨房又称初加工间或粗加工间，是负责对各类鲜活烹饪原料进行初步加工（宰杀、去毛、洗涤）、对干货原料进行涨发，并对原料进行初步刀工处理和适当保藏的厨房。

有些大型餐饮企业或酒店为对原料进行标准化管理，有效节约劳动成本和费用，将加工厨房设置为中央厨房，负责企业全部食品原料的初步加工。由于加工厨房每天进出货量、垃圾和用水量较多，因而应将其设置在酒店的低层，便于货物进出和排污处理。

（2）热菜厨房。热菜厨房在中餐厨房又称零点厨房或热菜间，在西餐厨房又称主厨房。热菜厨房主要负责散客零点和小型宴会菜肴的制作。由于该厨房对应的是零点餐厅，客人随意选择菜点的品种变化不定，所以厨房开餐前后工作量大，开餐时间工作繁杂，厨房内设备设施齐全，场地空间也相对充裕。

有些企业为保证宴会的规格和档次，将热菜厨房设置成“宴会厨房”，专门为宴会厅生产烹制宴会菜肴。但是由于高档次的宴会并非每餐都有，所以多数酒店将几个热菜厨房中的一个指定为宴会厨房，负责各类大、小宴会厅和多功能厅的开餐任务，同时也制作会议餐、团队餐。宴会厨房按生产功能划分，仍然属于热菜厨房。

（3）冷菜厨房。中餐将冷菜厨房称为冷菜间，西餐将冷菜厨房称为冻房。它是加工制作冷菜的厨房。

由于冷菜的制作程序与热菜不同，一般多为先加工烹制，再切配装盘，所以冷菜厨房实际上是热烹与冷配两个厨房的组合，即冷菜烹调制作厨房和冷菜切配厨房，它们分别负责加工卤水、烧烤、腌制、烫拌冷菜和成品冷菜的装盘与出菜。该厨房在设计上对卫生、温度和工作环境等有更加严格的要求。

通常情况下，冷菜厨房在体现热烹功能方面与热菜厨房在设计上应统筹考虑。

（4）面点厨房。中餐通常将面点厨房称为面点间或白案，西餐将其称为点心房或包

饼房。该厨房主要负责面食、点心和主食的制作。西餐的面点厨房有时根据功能差别,又将包饼房单独设置为包房、饼房、巧克力房和冰激凌房。

厨房组织机构的设置

厨房组织是明确厨房各部门职能,实行生产分工,明确员工岗位和职责,表明各部门生产范围及其协调关系,为厨房生产和管理服务的网络关系。

一个厨房的岗位设置、员工招聘、组织机构建立是实现厨房生产目标和任务的前提。厨房组织机构的设置关系到厨房的生产形式和完成生产任务的能力,关系到厨房的劳动效率、菜点质量、信息沟通和职权的履行。

1. 大型厨房的组织机构

大型厨房的组织机构由若干不同职能的厨房组成,部门齐全,分工细致,责任明确,为了提高厨房工作效率,稳定产品质量,有效控制原料成本和劳动力成本,大都设置中央厨房。在这种厨房的组织机构中,通常设置行政总厨办公室来指挥整个厨房系统的生产运行,其组织机构如图 1-1 所示。

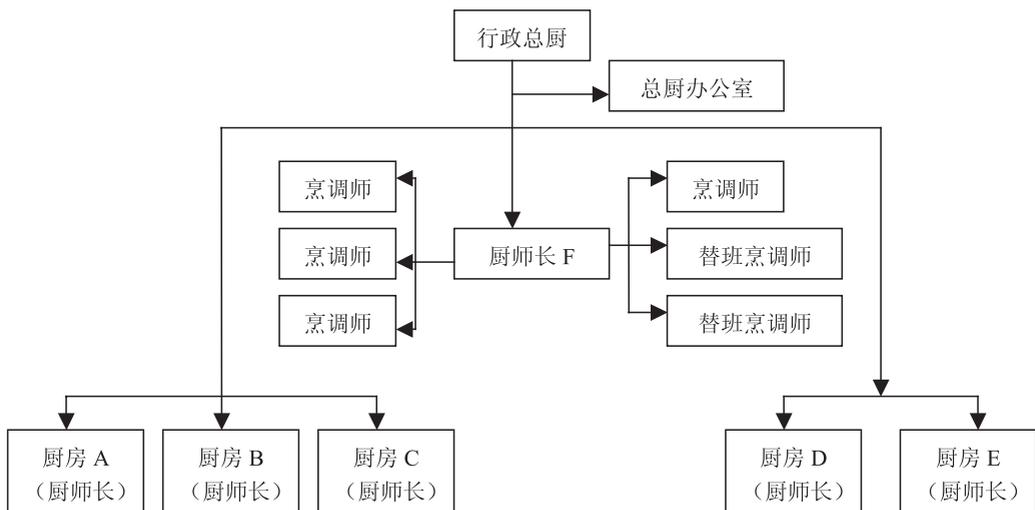


图 1-1 大型现代厨房组织机构示意图

图 1-1 表示整个厨房的组织系统从行政总厨到各厨房的指挥系统。厨房 A、B、C 分别代表了中餐的各种风味厨房，由各厨房的厨师长具体管理；厨房 D、E 分别代表了西餐的咖啡厅厨房、西餐热菜厨房等，也由各厨房的厨师长具体管理；厨师长 F 代表了具有特定生产功能的中央厨房（加工厨房或面点厨房、肉房、汁房等），为各分厨房供给企业自制的半成品，分厨房根据各自的菜单，将主厨房提供的半成品烹制成品供应各自的餐厅。如图 1-2 和图 1-3 所示为具体厨房的组织机构。

以上是大型厨房组织机构层次的图示，表示了从总厨师长到副总厨师长，从副总厨师长到厨房厨师长直至部门领班的指挥层次，展示了厨房整体的结构及职能分工的情况。

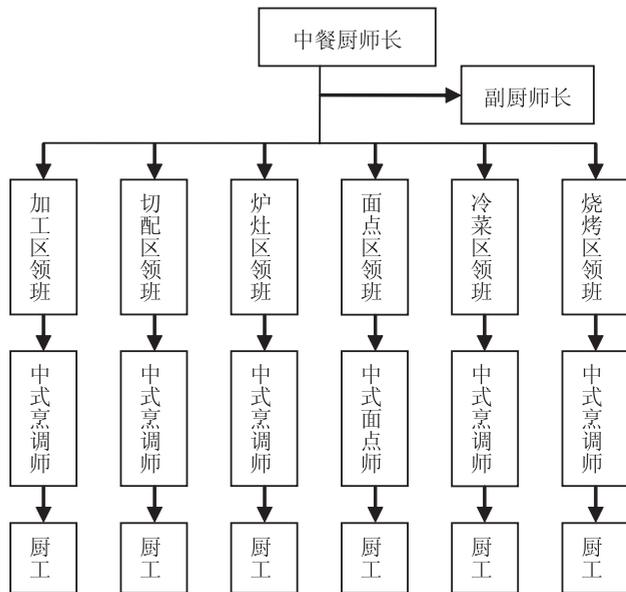


图1-2 中餐厨房组织机构示意图

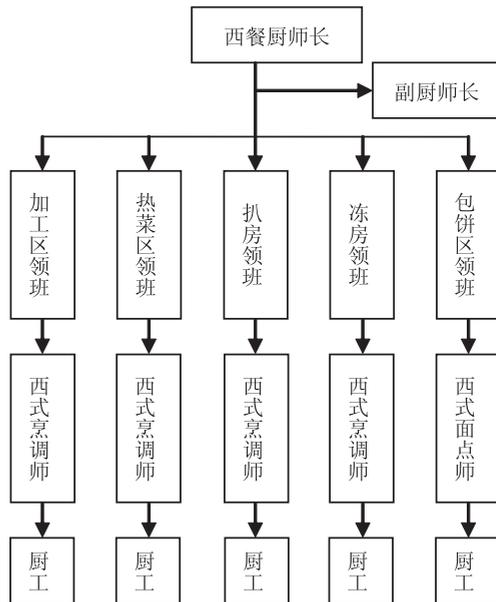


图1-3 西餐厨房组织机构示意图

2. 中型厨房的组织机构

中型厨房通常也分为中餐和西餐两部分，但厨房的规模相对要小些，由总厨师长管理整个厨房，通常有一个中餐厨房和一个西餐厨房，每个厨房兼有多种生产功能，其组织机构如图1-4所示。厨房组织机构中的厨师助手通常由实习生和刚进入厨房工作的新员工担任，接受厨师的指导。

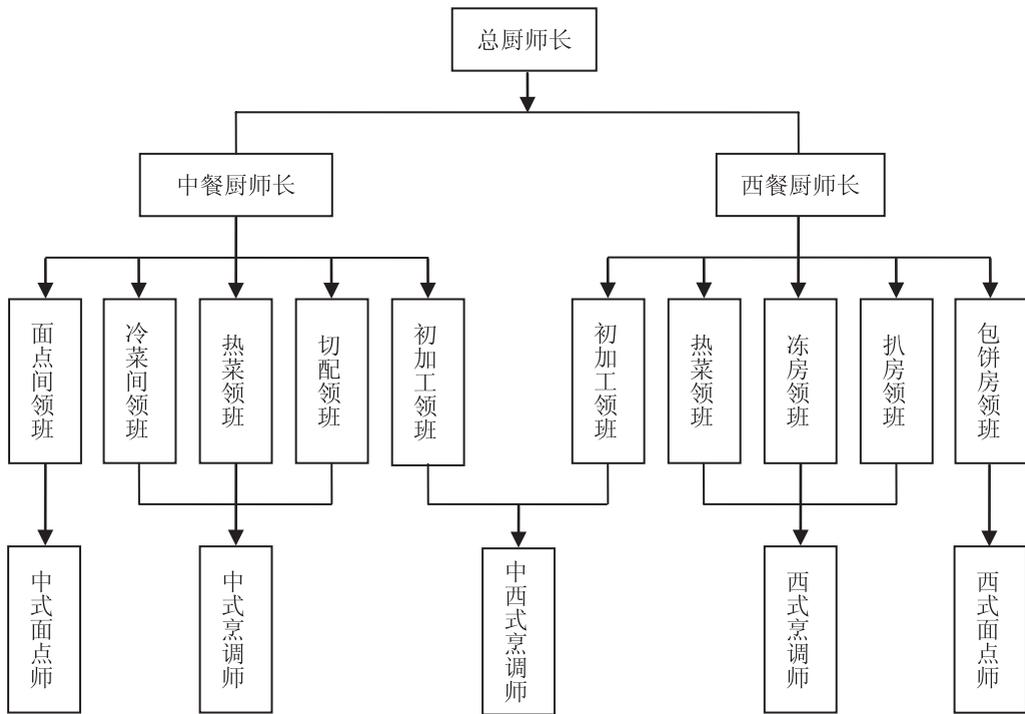


图1-4 中型厨房组织机构示意图

3. 小型厨房的组织机构

小型厨房由于规模小，机构比较简单，不必细分部门。厨房由一名非脱产厨师长对厨房生产进行监督和指导，并配备若干名厨师和助手。图1-5所示为小型厨房组织机构，这种机构的特征是从管理者到员工，由直接的指挥命令关系连接在一起，因此，机构简练，权力集中，命令统一，决策迅速，相互间沟通容易，较易组织管理。

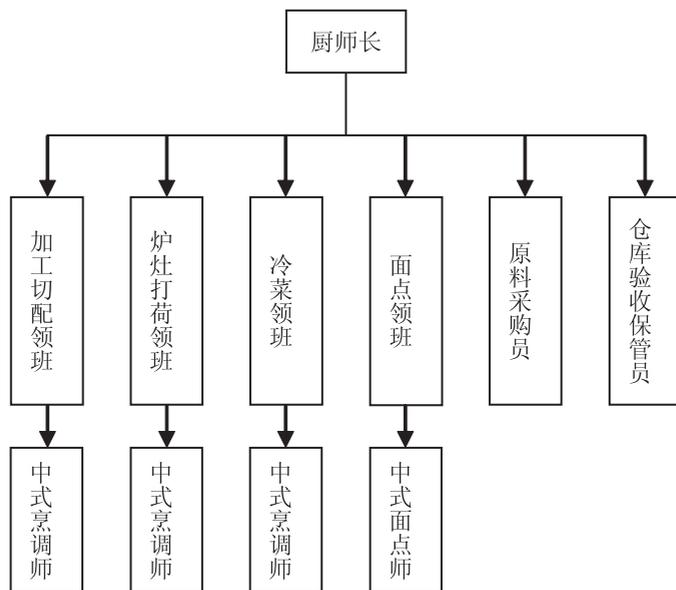


图1-5 小型厨房组织机构示意图

三 厨房各工作单元的任务

厨房的生产运作是厨房各岗位、各工种通力协作的过程。原料进入厨房必须经过加工、配份、烹调，以及冷菜、面点等工艺流程的处理，才能成为成品。因此，厨房各工种、各岗位都承担着不可或缺的任务职能。确定厨房组织机构后，就必须将各项生产任务定性、定量地落实到每一工作单元中。制定厨房各单元的工作任务是厨房管理实务最基本的内容。制定厨房工作单元任务的目的是：明确划分厨房各项工作的职责范围；明确工作单元规定的工作职责、组织关系、技能要求、工作程序 and 标准；明确员工在组织中的位置、工作范围、工作职责和权限。

厨房各工作单元的职能以企业规模的大小和经营菜点的风味不同而有所区别。厨房规模越大，各部门功能越专一，而中、小型厨房各工作单元的有些功能则应尽可能合并。

1. 加工作业区

加工作业区是原料进入厨房的第一生产区域，负责烹饪原料的初加工，向切配组提供

净料，主要工作是将蔬菜、水产、禽畜、肉类等各种原料进行拣择、洗涤、开生和整理；干货原料的涨发、洗涤、处理也在该作业区域完成。需要说明的是：由于食品加工产业的不断发展和食品配送业务的兴起，未来的厨房，加工作业区的任务会越来越来少，甚至消失。

加工作业区的生产任务主要有以下几种。

(1) 负责厨房所需的家禽、家畜、野味、水产品的开生、焯毛、洗涤等初加工，负责所有蔬菜的削、刮、剥、择等洗涤加工，负责各类干货原料的涨发、洗涤和处理。

(2) 熟练运用各种刀法，严格按照加工标准和加工规程对大宗常用原料切割成型，并进行基础腌酱。注重下脚料的回收，做到物尽其用。

(3) 根据各厨房生产所需原料的正常供应量和预计量，决定原料加工的品种和数量，并保证及时、按质、按量供给各厨房作业区。

(4) 正确掌握各种加工设备，如真空机、锯骨机、绞肉机等的使用方法，并负责清洁。

(5) 将加工好的原料及时分类，按区域分温度保存加工好的原料，保证原料质量。

(6) 对本区域内的刀具、砧板、肉类盛装器皿进行清洁消毒。

(7) 认真核对领货单，准确发料。

2. 切配作业区

切配作业区是原料初加工后的第一道工序作业区，主要负责原料的精细加工成型与配份。切配对企业成本的控制起着决定作用，因为菜肴的数量规格是由切配部门控制的。

切配作业区的生产任务主要有以下几项。

(1) 负责将领进的原料进一步做刀工细处理。根据菜单要求和配份标准进行配份，使之成为一份完整的菜肴原料，及时送炉灶区烹制。

(2) 负责热菜装饰物的准备、保鲜和卫生保证。

(3) 控制菜肴的配制数量和质量，控制成本。

(4) 开餐结束后，对剩余的半成品原料和剩余的成品菜肴进行恰当处理，减少损耗。

(5) 保持切配作业区内冷藏设备及其他设备工具的清洁。

3. 炉灶作业区

炉灶作业区是对菜肴口味、质量起关键作用的生产区域，其工作质量直接影响企业的经济效益和社会效益。炉灶作业区负责将加工、配份好的半成品原料烹制成菜肴，并及时提供给客人。

炉灶作业区的生产任务主要有以下几项。

- (1) 负责将配份好的半成品烹制成菜肴，并及时提供给餐厅。
- (2) 按照菜肴的制作程序、口味标准、装盘标准等进行合理烹制，以保证菜肴质量的稳定性。
- (3) 负责基础汤、清汤的制作。
- (4) 保持炉灶作业区内厨房设备、工具的清洁。
- (5) 完成冷菜的熟制。
- (6) 负责高档菜肴的客前烹制服务。

传统厨房菜肴的兑汁工序在这一区域由厨师单独各自完成；但现代厨房为保证菜肴口味一致，许多菜肴的味汁则由有经验的厨师专人提前统一兑制，所以将兑汁工序单独划出区域。如有些酒店厨房单独设立“汁房”，负责厨房主要味汁的兑制，这一方面是为了统一菜肴口味、明确责任，另一方面也是为了保守企业机密。

4. 冷菜作业区

冷菜作业区负责凉菜的刀工处理、烹调、腌制、改刀、装盘，蔬果雕刻的制作和供应工作，通常还负责早餐小菜的供应、粤菜的烧腊等。

冷菜作业区的生产任务主要有以下几项。

- (1) 制作各式冷菜，切配、装盘各种冷菜。
- (2) 制作早餐小菜和餐前开胃菜。
- (3) 负责三明治的制作（西餐厨房）和外带餐的装盒。
- (4) 负责果盘和鲜榨果汁的制作。
- (5) 负责冷菜装饰物的制作。
- (6) 保持冷菜作业区内厨房设备工具的清洁。
- (7) 每日负责使用消毒灯对作业区内的设备和环境进行消毒。

5. 面点作业区

面点作业区主要负责各类面食、点心和主食的制作，有的点心部门还兼管甜品、炒面类食品的制作。西餐面点厨房负责各类面包、糕点、巧克力、甜品等的制作与供应。

面点作业区的生产任务主要有以下几项。

- (1) 负责制作各种面食、点心、主食、面包等。

- (2) 负责制作各式甜品（包括巧克力、冰激凌等）。
- (3) 负责广式茶市的茶点及小吃的制作。
- (4) 保持面点作业区设备工具的清洁。
- (5) 负责面塑、黄油雕、冰雕和糖艺等装饰物的制作。

第三节 厨师长的资质与职责

厨师长是厨房管理的核心，餐饮企业的成败和声誉在很大程度上取决于厨师长的业务素质和组织管理能力。厨师长是集管理学、食品科学、烹饪技艺于一身的高素质技能人才，在餐饮企业占有举足轻重的地位。

厨师长的基本素质

1. 职业素质

- (1) 具有管理科学、人文科学知识，具备不断提高的餐饮经营和管理的能力。
- (2) 具备良好的身体素质与心理素质，能适应厨房艰苦的工作环境，能够应对厨房中各种突发事件。
- (3) 具有过硬的烹饪技术技能，在厨房“食品工程”中承担“总工程师”的角色。
- (4) 具有引进新技术、开发新原料、接受新事物的意识。

2. 品德素质

- (1) 具备良好的职业道德和职业修养。
- (2) 遵守国家法律法规，注重食品卫生与安全。
- (3) 对企业忠诚，工作认真，责任心强。
- (4) 谦逊、宽容、耐心、细致，有良好的个人魅力和感召力。

3. 能力素质

- (1) 有良好的沟通能力、协调能力、组织能力和语言表达能力。涉外酒店的厨师长应具有良好的外语沟通能力。

(2) 具有一定的计算机应用能力。能够通过互联网了解行业信息、查阅资料、营销产品、宣传企业。

(3) 对菜肴的色、香、味、形、器、声等方面有审美和鉴别能力。

(4) 有旺盛的求知欲和自学钻研能力，善于总结，对菜肴有创新能力。

厨师长的岗位职责

1. 制订工作计划

(1) 根据市场食品供应、厨房设备、库存及企业技术情况，做好特选菜和推销菜的筹划。

(2) 严格控制厨房库存和剩余食品，根据销售预测和每日餐厅预订情况，做好日常生产任务的下达计划。

(3) 制定厨房食品安全生产运行程序和岗位职责规范。

(4) 对大型宴会亲自制定菜单，联合采购部门制订进货计划和生产安排。

(5) 根据生产要求，制订厨房设备、常用工具的更换和添置计划。

(6) 负责制定标准菜谱、产品规格和各流程的生产规格；制订厨师业务培训计划。

(7) 联合采购部门一同制定原料的质量规范，保证全部原料符合质量和卫生标准。

(8) 参与各餐厅菜单的策划和更换工作。

(9) 参与餐饮管理中各项检查工作所用表格的制定工作。

(10) 制定年度预算并用预算来控制成本费用。

(11) 制订全年固定节日及特殊食品节推广计划。

2. 严格组织管理

(1) 组织和指挥厨房各项工作，要求厨房按规定的成本生产优质产品，满足客人的一切合理需求。

(2) 明确餐饮部的经营目标、方针，下达生产指标。

(3) 负责厨师考核、评估，并根据工作实绩进行奖惩。

(4) 明确厨房各项规章制度和直接下属的岗位职责。

(5) 熟悉每位厨师的业务能力和技术特长，决定各岗位的人员安排和工作调动。

(6) 做好厨师业务培训工作和档案管理工作。

(7) 签署有关工作方面的报告与申请。

- (8) 参与厨房员工的招聘工作。
- (9) 协调下属部门与其他部门的关系。

3. 检查、监督各项工作

- (1) 检查厨房开餐前的各项准备工作。
- (2) 检查菜点的制作工艺和操作规范。
- (3) 检查每份菜肴的数量规格。
- (4) 检查装盘规格和盘饰要求。
- (5) 检查生产过程的卫生情况。
- (6) 检查菜点制作速度和菜点温度。
- (7) 检查控制菜点制作工艺的原料利用、储藏情况，保证菜肴符合成本核算要求。
- (8) 检查厨房环境和生产过程中的安全情况。
- (9) 检查员工的仪容仪表和个人卫生，使之符合饭店的要求。
- (10) 检查下属出勤情况，核准加班单。
- (11) 检查指导大型宴会菜品的制作，保证获得信誉和盈利。

4. 指导菜点开发、销售

- (1) 确立新产品的开发、试验和运作方面的计划，树立本店的餐饮风格。
- (2) 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。
- (3) 对直接下属规定与餐厅之间的工作关系，并进行菜点销售方面的指导。
- (4) 重视客人意见，处理客人对厨房生产方面的投诉。
- (5) 及时了解客人口味和用餐方式的变化，从而更换菜谱，使之符合客人的要求。
- (6) 及时了解不同季节的市场供应情况，以便使菜单内容丰富，时令品种多，更能吸引客人。

本章案例

案例 1-1：厨房类型

1. 案例综述

小张经过大学四年的深造学到了很多管理理论和专业知识，以优异成绩毕业后，应聘

到一家连锁餐饮企业的总部，协助行政总厨做市场运营管理工作。她在暗访一家下属连锁店时发现，服务员将刚炸出锅的油条端给客人，客人只咬了一口便要求更换，因为吃着有氨臭味。服务员马上与后厨联系更换。但是更换后的油条仍然有味，客人再次提出意见，并要求厨房领班给出说法。领班无可奈何地说：“我很愿意解决这个问题，但是没办法。等凉了再吃就没有氨味了。”客人诧异：“油条怎么能凉着吃？”于是要求退货。

2. 基本问题

- (1) 为什么更换的油条仍然有氨臭味？
- (2) 为什么厨房领班无法改变现状？
- (3) 小张应该向行政总厨提出怎样的建议？

3. 案例分析与解决方案

(1) 更换的油条仍然有氨臭味的原因

为统一产品品质，一些企业将各厨房工艺流程相同的产品集中加工、制作成半成品供给分厨房使用。该连锁店使用的就是油条面坯半成品，所以再次炸出的油条仍然有氨臭味。

(2) 厨房领班无法改变现状的原因

因为该连锁店的全部半成品来自总部的中央厨房。虽然设置中央厨房对于保证产品质量、综合利用原料、节约劳动成本、保障食品卫生与安全具有积极意义，但是一旦中央厨房设计生产的产品出现问题，各分厨房就无法改变。

(3) 建议

① 设置中央厨房是现代厨房管理的趋势，连锁经营的该企业应该继续坚持设置现有的中央厨房。

② 组织技术人员通过实验，改进油条配方。

案例 1-2：厨房组织结构

1. 案例综述

李先生在与餐饮毫不相干的行业干了十几年，最近想转型投资餐饮企业，因为他认为餐饮行业准入门槛低，经营上只要饭菜好吃，客人就会源源不断，进而财源也会源源不断。他于是在朋友的参谋下选址、装修、进设备，一座能容纳 280 人同时用餐的酒楼很快就建成了。

李先生认为某些酒楼之所以倒闭，是因为饭菜质量不高，而饭菜质量不高的根本原因

主要是经营者舍不得花大价钱招聘技术水平高的厨师，所以造成现在许多厨房“高级工看、中级工转、初级工干”的不良习气，所以他决定只招聘持有高级厨师证书的厨师，“让高级工干起来”，这样不仅能保证饭菜质量，还可省去培训的麻烦，便于厨房管理。于是他在人才招聘网上公布了本店厨房组织机构的框架（见图 1-6），希望通过招贤纳士，使酒楼的生意红火起来。

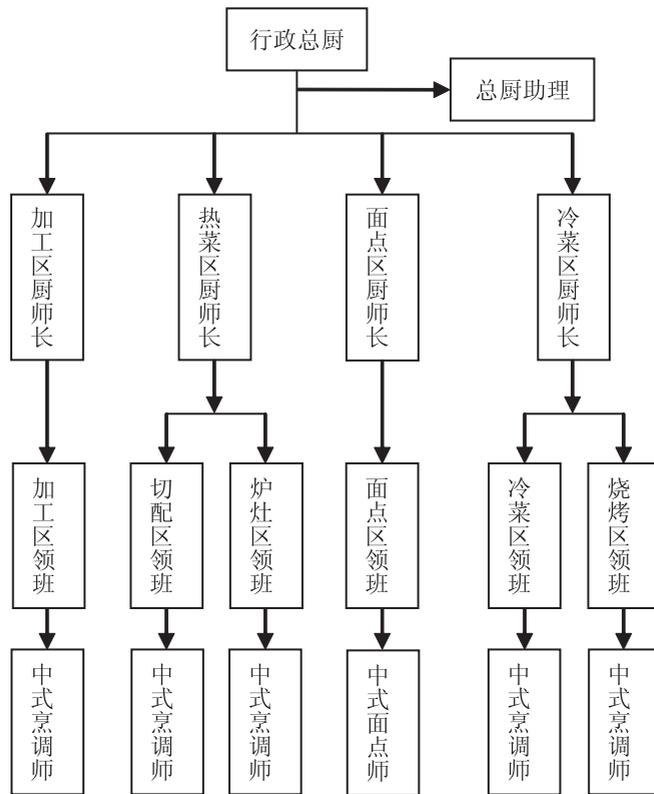


图1-6 李先生设计的厨房组织机构框架

2. 基本问题

- (1) 从理论上分析本案例的组织机构框架设置是否合理，为什么？
- (2) 从实践上分析只招聘高级工能否保证产品质量，为什么？
- (3) 请重新设计该厨房人员组织机构图并加以说明。

3. 案例分析与解决方案

(1) 组织机构设置问题

该厨房组织机构设置不合理。因为从理论上讲供 280 人同时用餐的厨房属于小型厨房，小型厨房由于规模小、机构简单，组织机构设置采用单层直线制即可，不必细分区域厨师长。

小型厨房由一名非脱产厨师长对厨房生产进行监督和指导，配备若干名厨师和助手即可满足生产运作需要。

(2) 厨师招聘问题

厨房的劳动分工是有技术层次的，开餐任务由不同技术层次的员工共同完成。实践证明：厨房厨师技术结构的组成以高级技术人员较少、中等技术人员稍多、初级工最多为宜。高级技术人员为中等技术人员做技术指导 and 产品质量把关，初级工为中等技术人员做助手，这样不仅有利于厨房劳动分工细化，同时便于厨房管理和节约劳动成本。

(3) 组织机构设置

小型厨房组织机构的特征是：从管理者到员工是由直接的指挥命令关系联结起来的，因此机构简练，权力集中，命令统一，决策迅速，相互间容易沟通，易于组织管理是小型厨房组织机构设置的基本要求。280 人同时用餐的小型厨房，采用直线单层制组织设置最有利于厨房管理，如图 1-7 所示。

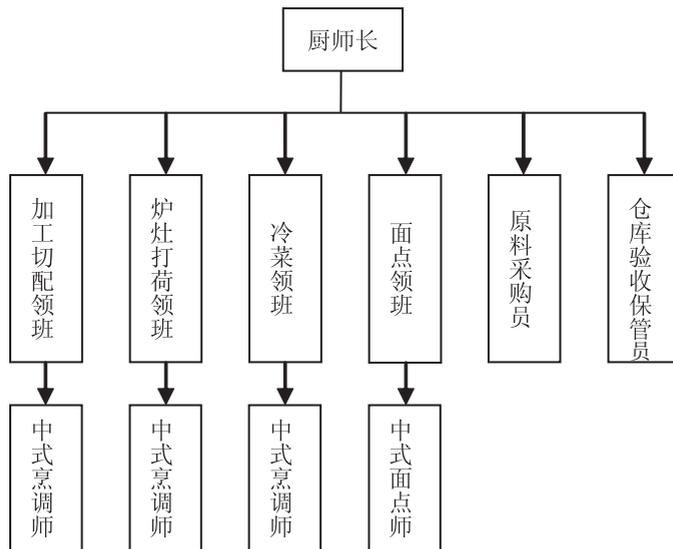


图1-7 直线单层制组织设置

案例1-3：厨房生产运作的特点

1. 案例综述

明月酒店近些年厨房经营利润下滑，新上任的酒店经理认为原因是菜品老化和厨房员工工人浮于事造成的，于是决定辞退部分厨师，更换零点菜单。

张师傅是新上任的行政总厨，经过厨师背对背地对工作态度的相互打分，聘请行业专家对厨师技术水平的评分，采用末位淘汰的方法，辞退了不合格的厨师。又经过一个多月的调研与策划，通过对新菜品的试制、拍照、成本核算和排版印刷，新菜单终于设计完成。

具有地方特色新菜的推出，使很多顾客慕名而至，生意逐渐红火起来。由于客人不断，员工工作时间不得不延长，已经连续两周停休。可月底结算时，却被告知实际利润没有增加。经理非常纳闷，挣的钱都到哪里去了呢？他仔细地把各种开销支出核对了一番，发现食物原料成本比以往增加了一倍，餐具损耗也有所增加。刚刚从食品厂调进的专业会计也说她核算的每个菜肴的成本远远高于行政总厨上报的成本。

带着疑问，经理走进了厨房，他看到厨房里到处放着丢弃的剩料：只掏了半个心的南瓜、做冬瓜盅切下的冬瓜肉、被扔到一边的带着大块肉的骨头、垃圾桶内有许多破碎的瓷片……

2. 基本问题

- (1) 分析厨房管理上的失误。
- (2) 分析利润低的原因。
- (3) 会计所说的菜肴成本高与经理发现的成本高内涵一致吗？

3. 案例分析与解决方案

(1) 管理缺陷

① 管理者忽视了厨房工作条件艰苦的现实。厨房管理者必须清醒地认识到厨房生产的特殊性与艰苦性，要关爱厨师。

② 忽视了厨师技术不易掌握的实际。厨师的技术水平需要长时间的培养、训练才可获得，轻易辞退部分厨师的做法值得商榷。

(2) 利润低的原因

① 表面原因：新菜推出后，厨房原料管理没有及时跟上，造成厨房里的浪费现象。

② 内在原因：生意火爆，工作时间延长，员工体能消耗较大。如果没有相应的激励手段，则会影响员工士气。当员工士气低落时就会出现原料、调料浪费多，事故频繁发生（瓷

器破碎率高),牢骚、不满增加等现象。

(3) 成本核算的差距

厨房菜点成本的构成与工业产品成本的构成不同,主要表现为核算内容不同。工业产品的成本包括原材料、燃料、动力的消耗,劳动报酬的支出,固定资产的损耗等。而在厨房范围内,菜点的成本只计算直接体现在菜点中的消耗,只包括食品原料的主料、配料和调料。生产菜点过程中的其他耗费,如水、电、燃料的消耗,劳动报酬,固定资产折旧等都应作为“费用”处理。这些“费用”由企业会计另设科目分别核算,在厨房范围内不进行具体计算。由此可见会计使用的成本核算方法实际上是工业品生产的核算方法。

经理所说的成本高是指厨房生产中的原料浪费。

案例 1-4: 厨师长的基本素质

1. 案例综述

2008年年底,某合资饭店引进了外方行政总厨,为了便于交流管理,饭店准备在中餐厨房中选拔新厨师长,凡是在厨房工作十年以上的员工均可竞聘。现已30岁的普通厨师小娄,初中毕业后一直在中餐厨房热菜间工作,已经工作14年,他烹制热菜的技术一流,对热菜间的工作岗位、工作范围和工艺流程等了如指掌。

小娄准备参加厨师长的竞聘,并主要从以下几个方面进行竞聘演讲的准备:①通过对现有菜谱中最畅销菜肴制作方法的叙述,表明自己对厨房重要技术、技能的掌握程度;②通过对未来厨房排班的设想,表明自己对热菜间组织结构和工作内容的熟悉程度;③通过设计新菜肴,展示自己在创新菜点方面的独特见解。但是,小娄最终没有通过厨师长的竞聘。

2. 基本问题

- (1) 客观评价小娄的技术水平。
- (2) 小娄是否具备对厨房管理的能力?
- (3) 小娄还应在哪些方面加紧学习、锻炼自己?

3. 案例分析与解决方案

(1) 小娄的技术水平

小娄一直在热菜间工作,已经适应了厨房艰苦的工作环境;十多年的烹调技术工作实践,

对创新菜点的独特见解，说明他对厨房菜点的生产技术基本掌握。可以说小娄是一名热菜烹调技术较高的厨师。

（2）小娄的管理能力

小娄虽然工作时间较长，对热菜间的具体工作熟悉，但他没有领班等基层领导的实践经验。现代厨房的厨师长应该具有食品科学、管理科学知识，初中毕业即工作的他在厨房“食品工程”中还不能承担“总工程师”的角色。另外，在制订工作计划、严格组织管理、全面控制生产过程等方面都没有实际的工作经验，因此用现代厨房厨师长的标准衡量，不能断定他具备对厨房管理的能力。

（3）小娄应努力的方向

- ① 职业素质方面，应加强食品科学、管理科学知识的学习，提高餐饮经营和管理能力。
- ② 能力素质方面，应加强外语沟通能力的训练。

案例 1-5：厨师长的岗位职责

1. 案例综述

新年伊始，高职学生小季进入酒店实习，被分配在厨房工作。进入厨房的第一天，有两件事引起了他的疑虑：第一，厨师长邢师傅比其他员工早上班半小时，将库房和冰箱剩余的原料查看一遍，对照进货单，列出当日推销菜品种，并让小季将“今日推销菜”的菜单送至餐厅经理处，同时将一份“购置餐具加热保温设备计划申请”送到餐饮部；第二，正餐开餐前，邢师傅让小季将部分餐盘、汤碗放入蒸箱，设置 80℃ 温热，有些菜上菜时用这些温热的餐盘、汤碗装盘。这两个疑虑还未找到答案，前面餐厅接到投诉，原因是，客人进店后说明 40 分钟后要赶火车，问是否来得及上只烤鸭，服务员从烤鸭售价较高的角度考虑，立刻满口答应就下了单，但 40 分钟过去了，烤鸭还未上桌，客人不能等了，就在餐厅大吵起来。

2. 基本问题

- （1）厨师长确定当日重点推销菜的依据是什么？
- （2）为什么要将餐具放入蒸箱中温热，目的是什么？
- （3）客人投诉，责任在谁？

3. 案例分析与解决方案

(1) 邢师傅是根据厨师长工作计划职责中,“根据市场食品供应、厨房设备、库存及企业技术情况,做好特选菜和推销菜的筹划”。一早查看冰箱和库房就是要根据现有库存原料的情况,将库存较多的原料、即将超过保质期的原料、近期进货价格较低的原料作为今日特选菜和推销菜重点进行推销。

(2) 在厨房菜点品质标准中,温度是一项重要指标。通常热菜要热、要烫,热炒、爆炒菜肴出品时必须保持 $60^{\circ}\text{C} \sim 70^{\circ}\text{C}$;煲仔类菜品(除特殊情况跟明火外)温度必须达到 $70^{\circ}\text{C} \sim 80^{\circ}\text{C}$;煎炸类、烤制类点心必须达到 $60^{\circ}\text{C} \sim 70^{\circ}\text{C}$;蒸制类面点必须达到 $50^{\circ}\text{C} \sim 60^{\circ}\text{C}$;卤水、烧烤类菜肴必须达到 $60^{\circ}\text{C} \sim 70^{\circ}\text{C}$ 。厨师长检查、监督各项工作的职责中规定:厨师长要“检查出品菜点的制作速度和菜点温度”。刚出锅的菜点,虽然温度符合标准,但是冬天餐盘本身很凉,装盘时菜点的热量迅速传给餐具,自身温度会下降得很快。当菜点传递到客人面前时,其温度往往达不到应有标准而影响食味。邢师傅“根据生产要求,制订厨房设备、常用工具的更换和添置计划”,在餐具的加热保温设备未购置到位前,采用蒸箱温热餐具的方法,能保证菜肴温度,保证菜点质量。

(3) 客人投诉的责任人要从源头查起,首先要看厨师长是否安排了对服务员的营销培训。因为厨师长指导菜点开发、销售职责中规定,厨师长要“对餐厅服务员进行菜点销售方面的指导”。厨师长需要对服务员进行的指导包括:菜肴原料组成,原料上市季节及特征,菜肴基本烹制方法及所需烹制时间,菜肴口味、质感、色彩、香气及温度,菜肴上菜程序及方法。烤鸭需要现烤、现片、现吃,全部工艺过程大约需要60分钟(45分钟烤制,15分钟上炉、出炉、片鸭),由于该服务员不了解烹制烤鸭所需工艺时间,因而导致客人投诉。

■ 本章实践练习

1. 理解传统厨房与现代厨房的不同点,设计一个中央厨房的组织机构图。
2. 根据厨房生产运作的特点,提出控制厨房生产成本的方案。
3. 根据厨房生产运作的特点,提出稳定厨房产品质量的方案。
4. 假如你是厨师长,分析你是否具备厨师长的基本素质,还应该从哪些方面努力。