

最新案例看清华EMBA女老板金泉：把餐馆厨房变成流水线EMBA考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文https://www.100test.com/kao_ti2020/566/2021_2022__E6_9C_80_E6_96_B0_E6_A1_88_E4_c71_566507.htm 中餐制作能否标准化？这个命题悬空多年，正当业界人士均认为其根本就是一个天方夜谭时，一位被重庆餐饮界戏称为“耍女娃子”的女人，却靠它将自己的企业进行了重梳。当餐饮业的运营成本不断上涨时，她却靠这个“标准”大大拓展了餐饮企业的利润空间。金泉，重庆泉霖饮食文化传播有限公司总经理，一个全力实践中餐制作标准化的探路者，重庆餐饮界拿到清华大学经济管理EMBA学位第一人。她平常最爱说的一句话是：“做企业如泡茶，功夫至则香味来。”她用自己的行动，破解了所谓“厨房垃圾筒是放错了位置的财富”这句话的寓意。当众多餐饮界老板大谈“提高人员素质，改善企业形象”时，她却表示，“该提高的，恰恰就是这些素质很低的老板。”人旺财不旺，生存危机下的困惑没有一个企业老板会说自己生性爱耍，金泉则不然。每天除4个小时的工作时间外，她都在泡茶和喝咖啡。“一个老板忙得越是焦头烂额，越是证明他的企业管理混乱。”不过，她不会轻易在同行朋友们面前说这句话，她对记者很夸张地笑着说：“否则有人会朝我头上拍板砖。”8月立秋，北碚上岛咖啡店。金泉在自己设计的茶房里摆出一套专业茶具，18年的陈香普洱茶在紫砂壶里慢慢泡开。壶嘴飘忽出的气雾，在短暂的舒展后消弥空中。她很享受这个过程，“做企业如泡茶，功夫至则香味来。”现在，她和她的泉霖饮食文化传播有限公司过得都很舒展。在度过了4年艰难的内部改革，感受了大厨流走、员工

抵制、企业负重前行的伤痛后，金泉把“中餐制作标准化、流程化”这个理念泡出了香味。在北碚，金泉旗下的餐饮企业有两家饭店、一家三星级酒店和一个加盟咖啡店。“前几年，各店客流量天天爆满，一年算下来，营业额也能达到2000多万元；但除去近400名员工的工资和采购制作成本后，却没有多少钱能放进自己的口袋。没有钱赚是企业最致命的伤痛。金泉从中看到了企业的生存危机。“人旺财不旺，这里面肯定有问题”。但问题出在哪里？她冥思苦想却不能顿悟。厨房不跑不漏，岂止只是“有点难”2002年，在与北京工商大学一位朋友聊天叙茶时，朋友随意说了一句：“厨房垃圾筒是放错位置的财富。”此话让金泉感悟良多。她左思右想：“我在厨房看了那么多年，每天目睹那些浪费的原材料，那些白白倒掉的客人吃剩菜肴，怎么从来都没觉得那就是财富呢？”金泉开始细致观察厨房。夜晚店里打烊后，她打开冰箱发现，很多东西放在里面一个月都没用，最后坏掉。还有很多鸡鸭兔则不翼而飞。“这是餐饮业中常见的“跑、滴、漏”现象。”在长久的惯性思维中，她放纵了对这种习惯的宽容。这以后，金泉明确地意识到这给了她的企业多少现金损失。在她看来，这还不仅仅是钱的问题，“根源是企业文化和制度建设出了问题。”金泉开始思索另一个问题：即然浪费这么大，为什么不把中餐制作过程标准化呢？但这无疑于天问，中餐制作标准化，国内当时没有先行者。“谁敢试水，或许谁就会被水淹死。”这事到底能不能做？按捺了一年，她还是把这个“天问”抛给了她的老师、重庆著名厨师吴万里。吴老沉默十几分钟后，慢悠悠地说道，“完全可以做，只是有点难。”这是一个有着几十年厨房经验

的老人深思熟虑的话。直到后来，金泉才慢慢知道，它不“只是有点难”，而是很难。要打造中餐制作标准化，就必须建立现代物流的配送体系。2004年，金泉在泉霖公司正式提出了标准化、流程化、制度化的建设目标。她首先要做的，就是在采购上打破传统习惯，由泉霖公司以招标的方式统一向供货商采购原材料。而究竟进哪家供货商的货，不再像以前那样，单纯由采购员说了算。公司为此成立了一个部门，成员由其他4个业务部门负责人组成，并不定期轮换。“在这里面，没有采购员个人谋利的灰色空间，完全择优进货。”但让她万万没有想到的是，这第一步就激起了轩然大波。一时间，采购反对，厨师反对，也有来自管理层的反对声。所有人的理由很简单，“这样做太麻烦。”而金泉明白，症结在于公司的创新制度，打破了这些人原有利益格局，“这些人在进货渠道中，都占有大额回扣。”挑战江湖规矩，遭致八成员工抵制这场改革，几乎从开始就演化成了一场战争。金泉要面对的，不是哪一个员工，而是多年餐饮业约定俗成的江湖规矩。企业改革成了拉锯战，“2005年整整一年时间，我所有的精力都用来进行理念推广，说服大家接受改革。”这一年，金泉报考了清华大学的经济管理EMBA。她深知，自己打造中餐制作标准化的实践，还需要理论的支撑。2007年拿到学位时，她成为重庆餐饮界EMBA第一人。2006年，公司内部抵制她推行中餐采购制作标准化的员工仍占8成。顶着压力，金泉反其道而行之，她干脆要求在公司内部全面推行标准化、流程化制度。不仅在采购上进行规范，还成立了相当于中央厨房的加工部，对一些菜品进行半成品先期制作，制作后直接送厨房煎炒就可。“对于所有的烧菜系列

菜品，我规定必须提前在加工部完成主料配料包装，每份包装都有严格一致的分量。”这样的结果，让泉霖公司旗下的各直营单店的厨房干净整洁了很多。更为重要的是，减少了厨师炒“情绪菜”和“人情菜”。“为什么说厨房垃圾筒是放错位置的财富？厨师炒菜不讲标准，只凭感觉就是原因之一。”金泉说，在长时间的观察中她发现，哪一天菜淡，证明厨师高兴；哪一天味咸，绝对是厨师心情不好。厨师的心情好坏居然就可以影响菜品质量，而菜品质量则决定着企业生死“这个因果循环我输不起。”就算没有“情绪菜”，中餐菜谱上标明的那些“盐少许，豆瓣若干”，也令金泉倍感困惑。中餐能不能像洋快餐一样，所有分店提供的每一道菜品都保持一致的口感？她要求各直营店拟出可以标准化制作的菜系单子，“对这些菜系，我们必须在数量上、质量上、炒制时间和方法上定出标准，以减少浪费。”但事情并不如她想象的顺利，标准化推行的力度越大，反对声也越大。2006年，泉霖公司下属的餐饮企业前后走了50多人，“其中还有跟随我多年的大厨。”吴万里老师当初说的“有点难”，她这时算是明白了。即使这样，金泉每天仍保留了泡茶和喝咖啡的习惯。金泉坚信自己“标准化、流程化”这个方向的选择，她以MBA教材理论为圆心，总结出“自己完成了对企业的战略布局和构架建设，要以恒静的心态去坚持。”金泉不断给员工讲企业的创新与危机。“只有死去的企业，没有死去的行业。一个企业不能立足于一个行业，就是它的创新和危机意识不够。”2006年年底，转折点出现。12月，公司管理层连开了9天会，金泉看到管理层干部的意见在朝一个方向走，推行标准化逐渐成为共识。标准化显奇效，企业

毛利率提高12% 2007年，金泉开始在公司大刀阔斧地推行标准化。这一年，泉霖公司每月都要组织品尝会，对标准化制作的菜肴进行鉴定，提出改进修正的意见。与此同时，她在公司各餐饮企业强制推行使用规范容器，并根据菜系档次，精心搭配主料与辅料的数量，让消费者与内部人员来品尝并予以点评。“当视角与味角一致满意后，交由研发部门制作统一标准。”配送与加工部门将收集到的可以标准化的菜系，加工成半成品后，送到各直营店储藏备用。金泉管理企业的“泡茶理论”开始初显神奇。经过4年坚守，去年，泉霖公司完成了直营单店中餐菜系60%的标准化操作，仅这一项就每年可让企业的毛利润率提高12%。去年开始，在社会各系统的运行成本不断上涨的压力下，有很多知名餐饮界企业高呼要减员保利润时，金泉却用厨房采购制作环节“压榨”出来的财富给员工涨了200元工资。曾有人问金泉，私营企业内部改革受到阻力，何不直接将反对者清理出局，快速完成布局。这个爱嘻哈的女老板一脸正色，“企业的灵魂和文化，就是要在这种冲突中完成构建，才能彰显其持久力。”2008年，泉霖公司的中餐标准化已趟过磨合期步入正轨。她打算在未来的3年时间，对全公司下属餐饮企业90%以上的菜系菜品实行标准化制作。“有了标准，万般皆在规则之中，炒菜做饭如此，管理企业更是如此，做到了，轻松。”说这话时，金泉像在念一句广告词。百考试题编辑整理 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com