

# 外食産業의 收益性 提高를 위한 調理 시스템 改善方案에 관한 研究

文熙秀\*

## 〈目次〉

- |                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| I. 序論             | IV. 調理 시스템 改善方案    |
| 1. 研究의 目的         | 1. 調理시스템 改善對象業務    |
| 2. 研究의 方法         | 2. 調理시스템 改善業務推進    |
| II. 外食産業 시스템 考察   | 3. 調理시스템 改善方法 및 節次 |
| 1. 外食産業의 類型       | 4. 調理標準의 設定 事例     |
| 2. 外食産業의 시스템 構成   | V. 結論              |
| III. 外食産業 經營上의 課題 | 參考文獻               |
| 1. 마케팅戰略 側面       | ABSTRACT           |
| 2. 經營管理 側面        |                    |

## I. 序論

### 1. 研究目的

현대에는 外食산업 競爭이 國內外的으로 나날이 심화되는 시대라는 점은 새삼 환기시킬 필요도 없는 일이다. 그러한 증거는 우리 주변에 허다하다. 날로 치솟는 原價와 引上制約을 받고있는 販賣價格 때문에 많은 外食産業 관련의 企業들은 그 利潤이 거의 損益分岐點 까지 떨어지는 사태를 당하고 있다.

外食産業의 經營은 바로 그같은 이윤 위기에 처해있다. 外食産業의 競爭力은 마케팅이나 原價節減

\*경희대학교 사회 교육원

能力뿐 아니라 이들을 改善하는 시스템 能力에 의해서도 좌우된다.

우리의 外食産業의 수익적 경영은 일련의 확고한 경영개선절차가 없이는 불가능하다. 그 중에서도 廚房管理의 시스템 구축에 의한 調理業務의 개선절차는 外食産業 經營體制의 핵심적 부분이다. 管理의 개선은 종업원, 메뉴의 生産과, 品質 및 原價와 같은 운영의 모든 양상을 끊임없이 호전시키는 것을 의미한다.<sup>1)</sup>

外食産業에 있어서 調理業務 개선절차는 모든 관리과정 가운데서 가장 중요한 절차이다.

개선절차란 經營層이 企業의 목적을 달성하기 위해서 끊임없이 조직적으로 보다 나은 새로운 方法을 모색하기 위한 수단을 뜻한다. 그러나 개선은 變化를 뜻하며, 시스템구축에 의한 보다 나은 것으로의 變化를 의미한다.

본 논문에서는 外食産業의 調理業務 改善業務에 관한 몇가지 시스템 원칙을 논의하고 특히 그러한 變化를 가져오는데 있어서 從業員의 참여를 강조하고자 한다. 개선과정에 있어서 研究方法의 적용이 概括되어 있으며 外食産業의 廚房 管理活動과 관련된 여러가지 가능한 개선분야들을 지적하고 그 방안을 제시할 것이다.

## 2. 研究方法

外食産業 經營에 관련된 調理管理의 개선업무란 從業員·生産品인 메뉴, 서어브 활동의 販賣·原價 및 利潤등 運營上の 모든 상황을 부단히 개선하는 것을 그 基本目的으로 삼는 一連의 經營過程<sup>2)</sup>이라고 정의될 수 있다.

어떠한 주방 관리체제도 그 시스템의 필수적인 구성요소로서 확고하게 유지되는 개선절차를 가지고 있지 않다면 완전하다고 볼 수 없다. 어떤 점에서는 이같은 개선절차는 모든 관리과정중에서 가장 중요한 절차이다. 外食産業 경영에 있어서 調理業務 시스템은 표준화 되므로서 최대한으로 그리고 실제적으로 간소화되어야 한다고 강조한 것은 바로 이런 이유에서이다. 때문에 우리나라의 外食産業 企業의 生産性 向上이라는 목적을 달성하기 위해서는 틀에박힌 종전의 方法을 극복하고 보다 나은 새로운 시스템에 관한 보다 많은 연구와 노력이있어야 할것이다.

본 研究는 外食産業의 시스템에 관하여 理論的인 고찰을 하고 外食産業經營上の 課題들을 營業現場의 實務中心으로 검토하고, 調理 시스템 구축방안과 개선업무의 몇가지 原則을 제시하고 있으며, 필자가 調理士로서 실무에서 開發한 개선과정상의 標準化 方法의 절차를 事例中心으로 검토하고, 현재의 우리나라 外食産業 經營管理 活動과 관련된 改善 가능한 분야들을 具體的으로 제시하고자 한다.

1) 多摩大學研究所, フド サービス産業を 考える, 東京, 實教出版社, 1993, P116

2) 定司哲夫, すぐに 投たつ 給食管理の すべて 東京, 圖書印刷, 1995.P324

## II 外食産業 시스템 構成要素

### 1. 外食産業의 類型

外食産業을 후드 서비스 산업(food service industry)이라고도 말한다. 外食産業 市場은 최근들어 급속한 변화를 보이고 있으며 그 범위가 광범위하다.

外食産業 市場은 內食, 中食, 外食으로 구분 하지만 그의 범위에 대한 명확한 구분이 대단히 어렵다.

外食産業은 人間이 社會的 존재로서의 삶을 영위하는데 필요한 衣食住 기능 가운데서 食事 즉 먹는 일에 관련된 일련의 산업으로서 그 역사가 대단히 길며 그 성격상 人間生活에 있어서 무엇보다도 중요한 분야이다.

外食産業시장을 구분하기 위하여는 外食을 成立 條件을 아래와 같이 정의할 수 있다.

- ① 食事は 하는 場所가 家庭의 外部일 것
- ② 食事を 調理生産하는 사람이 外部人일 것
- ③ 家族外的 外部人을 위한 調理일 것
- ④ 利益追求 目的의 營業일 것

따라서 外食産業이란 집을 떠나 있는 사람들에게 식사를 提供하기 위하여 발생하는 모든 경제적 활동이라고 광의로 정의 할 수 있다.

### 2) 外食産業의 分類

外食産業은 類型別 分類와 業態別分類로 大別할 수 있다.

#### ① 類型別 分類

외식산업은 아래의 「表II-1」과 같이 綜合部門、食料部門 및 各種財貨와 用役을 提供하는 供給分野로 구분된다.

#### ② 業態別(type of service) 分類

業態別 분류는 식당의 영업형태에 관한 것으로서 고객의 注文에 따라 飲食의 提供(서브) 形態를 중심으로 분류할수 있다.

- ㉞ table service restaurants
  - American service : kitchen → guest table
  - French service : wagon(계리동) service
  - Russian service : side table plate service

「表 II-1」外食産業分類

外食産業	給食部門	營業給食	一般飲食店	一般食堂
				專門食堂
				其他食堂
		特殊形式飲食店	劇場式食堂, 團體食堂, 宴會場	
		宿食施設	호텔, 旅館등의 附帶食堂, 룸서비스 등	
		集團給食	學校	兒童給食
	事業場		食堂給食	
			도시락 給食	
	病院		患者 및 職員給食	
	社會福祉施設	施設利用者 給食		
	飲料部門			酒店, 茶菓店, 커피 專門店
				(料亭, BAR, NIGHT CLUB)
	供給部門			食飲料 原資材調達, 슈퍼마켓(食料品 供給)
			設備, 什器備品, 營業用品 供給(Hard ware)	
			經營指針, 市場調査, 諮問提供(Soft ware)	

㉠ counter service : open kitchen, high turnover

㉡ self service style

㉢ cafeteria style service

㉣ buffet style service

## 2. 外食産業의 시스템 構成

高費用 低效率구조에서 비롯된 競爭力 低下 때문에 經濟가 총체적 위기를 맞고 있다.

高賃金、高金利、高地價、高物流費用이라는 갈수록 높아지는 經濟的 負擔위에 실상가상격으로 IMF의 구제금융을 받아야 하는 外환위기는 달라 환율의 폭등을 가져왔으며 이로 인한 식재료의 수입가격 상승 때문에 外食産業의 급속한 불황을 야기 시키는 결과가 되었다.

이처럼 날로 深化되는 外食産業 經營환경의 악화와 顧客誘致 競爭 때문에 식당의 利用客數는 減少하고 그로 인하여 食飲料 販賣에 의한 賣出額은 대폭 減少하는 반면에 人件費를 비롯한 食飲料 材料費와 動力費 등의 增加에 기인된 費用의 急激한 上昇 때문에 企業의 存續、成長에 必要한 利益의 創出이 어렵게 되므로써 食堂 經營의 收支가 날로 惡化되어 심한 경우에는 食堂의 문을 닫는 道산이라는 不幸한 事態를 초래하기도 한다.

現代의 食堂 經營에 있어서 費用의 增加와 食飲料 賣出의 減少라는 두가지 問題點이 대두되는 것을 볼 때 食堂 經營이 어느덧 高原價 體質企業化되었으며 顧客誘致를 위한 販促競爭이 深化되어서 마케팅 活動의 強化가 要求되는 이른바 外食産業의 專門經營時代에 突入하고 있다는 것을 알 수 있다.

우리나라는 고도 성장의 산업화시대를 지내오면서 이러한 외식산업을 발전시키는데는 무관심하였으며 현대화시키지 못하였던 것이 사실이다.

우리나라 外食産業의 水準을 先進·世界化 하여 國際競爭力있는 産業으로 育成·發展시키기 위하여는 世界인이 選好할 수 있는 수준의 外食産業의 育성과 함께 總體的인 外食産業 經營環境의 改善과 같은 當面課題들을 조속히 해결하지 않으면 안된다.

變化하는 開放社會속에서 나날이 어려워지고 있는 식당 경영을 둘러싸고 있는 經營環境에 能動的으로 對應하므로써 持續의 成長을 도모하는 企業이 되기 위하여는 무엇보다도 外食産業을 構成하고 있는 각종 시스템요소에 관한 연구와 그에 따른 대응책이 수립되어야 하겠다

### 1) 外食産業 시스템의 構成因子

高度成長期를 지나는 동안에 우리나라도 국민들의 食生活水準이 급속히 향상되었다, 그러나 量的인 成長에 치우쳤던 外食産業도 低成長의 經濟不況期를 맞으면서부터 競爭力 提高를 위한 경영 合理化가 필연적인 과제로 대두되고 있다. 오늘날 外食産業은 그 規模와 類型에 있어서 대단히 큰 하나의 산업분야로 성장하였기 때문에 그의 合理化 추진은 종전에 있었던 단순한 節約型的의 合理化 추진이 아니라 시스템 구축에 의한 科學的 方法的 改善에 의한 合理化가 요구된다.

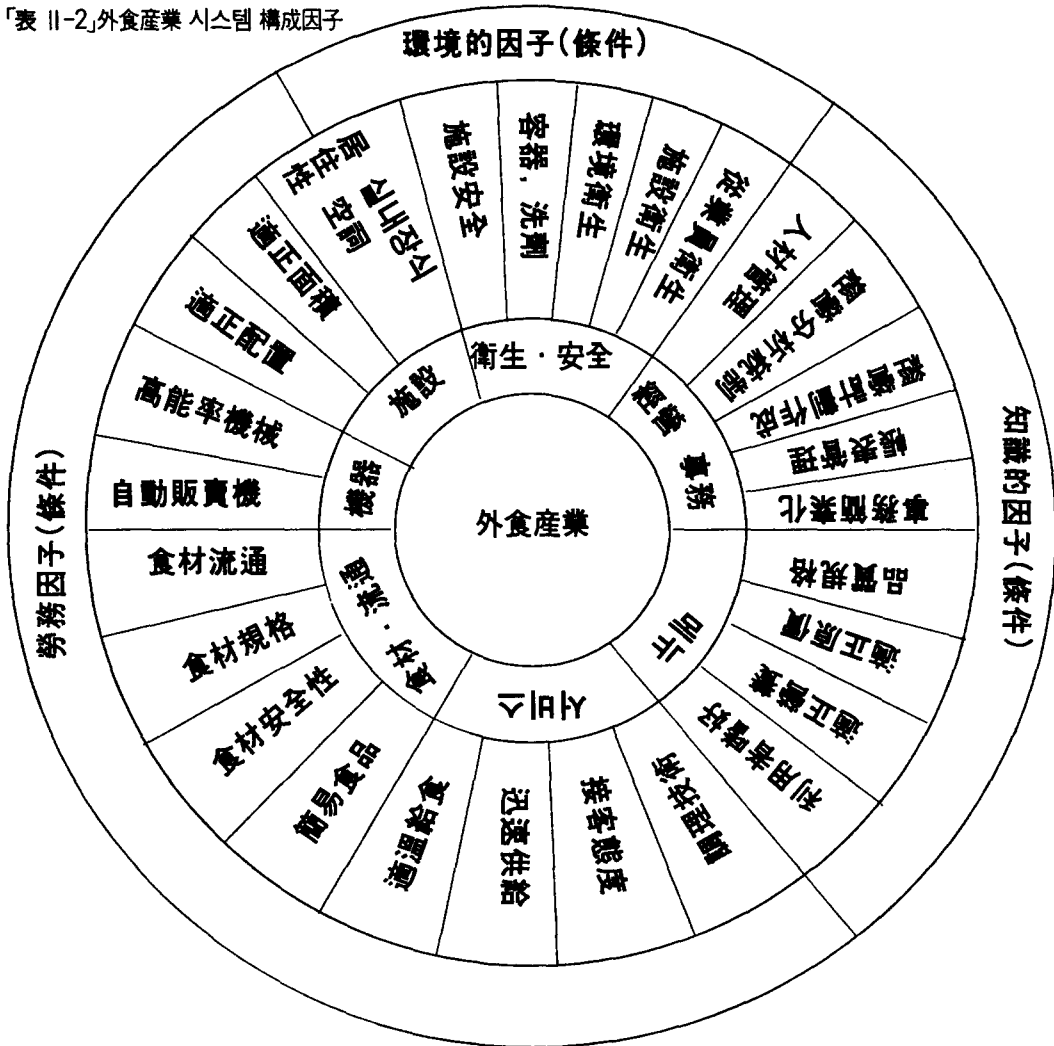
外食産業의 收益性 提高를 위한 合理化의 실행은 메뉴라는 製品을 생산하는 調理業務를 우선적으로 改善하는 것이다.

가능한 저렴한 가격으로 맛있고 즐거운 식사를 할수 있도록 하는데 그 목적이 있는 調理 시스템의 구성은 食材의 確保, 메뉴의 開發, 調理作業, 좋은서비스를 수반하는 메뉴의 판매 그리고 賣出管理와 각종 器物的 보존관리 업무로 대별된다.

調理業務의 構成因子를 보면 아래의 「表Ⅱ-2」와 같이 知識的 因子와 環境的 因子 및 勞務的 因子로 대별 할 수 있다.

知識的 因子는 外食産業의 經營에 관한 know-how를 상품으로서의 메뉴개발, 賣出 및 原價管理 영역으로 구성되며 環境的 因子는 衛生과 安全을 중심으로 한 청결유지 시설이 포함된다. 勞務的 因子는 食材料의 확보와 調理 및 대고객 판매로 이어지는 종업원의 직무수행에 관한 條件으로 구성된다.

「表 II-2」外食産業 시스템 構成因子



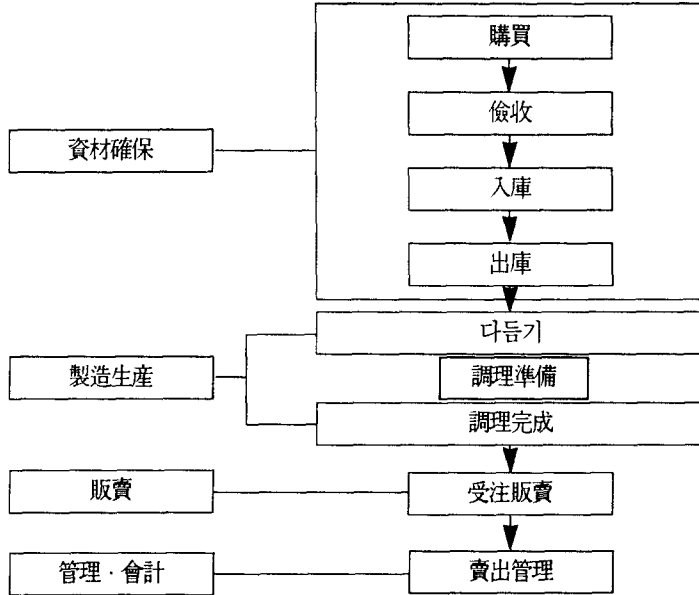
### 3. 調理 시스템 구성

調理 시스템은 多品種 少量生産에 해당하는 메뉴를 顧客의 注文을 받아서 신속하고도 맛있게 調理하여 공급 하므로서 賣出을 창출하는 과정에 의하여 구성되며 食資材의 흐름을 중심으로 한 시스템과 調理作業에 관한 시스템으로 구분할 수 있다.

#### 1) 食資材 管理시스템

食資材 관리는 고객을 메뉴별 需要를 예측하여 해당 메뉴 生産에 필요한 食資材를 購入確保하고, 顧客의 注文에 따라 메뉴를 製造生産하고 販賣하며 각종낭비와 손실의 발생을 방지하는 賣出額과 原價에 대한 營業管理과정으로 구분되며 「表 II-2」의 食資材 管理 시스템과 같이 요약할 수 있다.

「表II-2」 食資材 管理 시스템



2) 調理作業 시스템 구성.

外食産業의 調理作業 시스템은 外食業에 의하여 구분된다. 여기에서는 韓食을 業種으로 하는 식당에서 이루어지는 調理作業을 분류하여 作業의 흐름과 상호관계를 연결하는 시스템을 아래의 「表II-3」과 같이 구성하였다.

Ⅲ. 外食産業 經營上의 課題

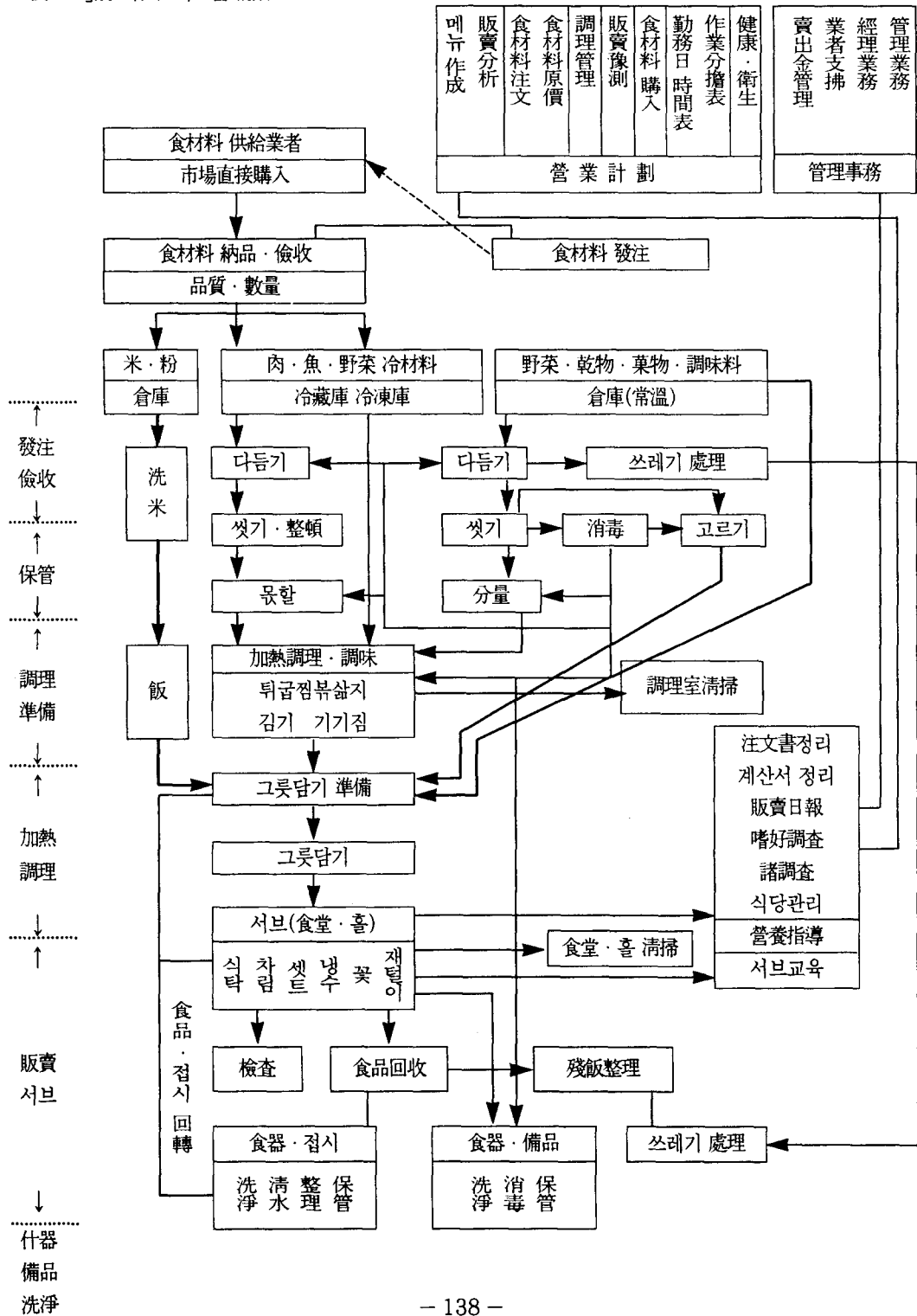
急速한 社會的 變化와 顧客의 食生活 多樣化에 부응할 수 있는 새로운 業態 (type of operation)나 새로운 業種(type of menu)의 개발과 함께 총체적인 마케팅을 실현 할 수 있는 전략을 개발하여 國際化·高競爭化된 레스토랑의 미래경영에 대비치 않으면 안된다.

外食産業 經營上의 共通的인 어려움은 營業利益率이 낮고, 施設·商品의 陳腐化가 빠르며 專門人力의 공급이 원활치 못하다는 점으로 요약될 수 있다.

따라서 우리나라 外食産業의 經營改善 課題는 現代的인 마케팅 개념도입과 함께 經營管理를 科學化하여 收益性을 提高토록하는데 있다.

家族中心으로 소규모 식당을 운영하는 소규모 식당과 대형호텔이나 일부 외국계 레스토랑 기업들이 운영하던 大型專門食堂을 비교하면 그 차이가 극심하였던 현실을 하루속히 탈피하므로서 大型化

「表 II-3」調理作業 시스템 構成





및 國際化 되어가고 있는 競爭을 극복하여 收益인 外食産業 經營을 실현하기 위한 主要課題들을 요약하면 다음과 같다.

## 1. 마켓팅 側面

1) theme<sup>3)</sup> 食堂 經營概念의 도입이 필요하다

- ① 맛있고 정갈한 보기에도 좋은 良質의 飲食이 있어야 한다. 음식이 곧 製品이다.
- ② 기쁨을 드릴수 있는 정선된 서비스가 있어야 한다. 幸福感을 함께 팔아야 한다.
- ③ 特定の theme에 의한 雰圍氣 創出이 可能한 施設과 演出이 있어야 한다.
- ④ 清潔한 環境과 從業員이 있어야 한다. 좋은 사람들이 좋은 식당을 만든다.
- ⑤ 顧客 滿足 創出을 위한 從業員의 團合된 意志의 結束이 있어야 한다.

guest hospitality, employee hospitality, clients hospitality 그리고 community hospitality가 실현되어야 만이 顧客滿足으로부터 顧客感動을 연출할 수 있다.

2) 고객이 원하는 서비스 상품개발로 새로운 시장을 찾아 나서야 한다.

- ① healthy food 개발
- ② outside catering service
- ③ take-out menu 서비스
- ④ by order 料理注文 서비스
- ⑤ rainbow wedding 서비스<sup>4)</sup>

지금과 같은 IMF 경제상황에서는 고객측면에서 요구되는 보다 경제성과 경영자측면에서 요구하는 수익성이라는 상충되는 문제를 해결할 수 있는 절약상품의 개발이 요구된다 하겠다.

3) 集客·再訪問의 단골손님(client) 확보가 요체이다.

- ① 變化하는 顧客의 "願望"(wants)을 빨리 알아서 그에 對應하여야 한다.
- ② 顧客과 從業員간에 의사소통 경로가(communication channel) 形成되어 主·客이 서로를 理解할 수 있어야 한다
- ③ 작은 것부터 始作하는 것이 經營의 要諦이다. 작은 것으로부터 顧客은 感動하여 滿足을 얻는다.
- ④ 新鮮感和 安定된 便安함이 레스토랑 雰圍氣의 基本이다. 그러나 變化없는 레스토랑은 魅力을 상

3) theme, 食堂의 concept을 표출할 수 있는 特定の 主題를 말한다. 外裝과 內裝設備, 메뉴, 실내음악, 종업원의 의상과 서브형태등이 한가지 의미로 구성된다.

4) rainbow wedding, 結婚에 연관된 각종 宴會行事를 대상으로한 食事供給을 주된 사업으로 하는 bridal party의 일종이다.

실하게 된다.

⑤ 서비스는 顧客 尊重을 위한 高度의 演出이어야 한다. 食事의 기쁨을 經驗하신 顧客은 반드시 다시 찾아 오신다. 다시 오신 손님을 알아보고 친숙히 모신다면 한사람의 손님이 세사람의 손님을 모시고 또다시 오시게 된다.

한사람의 顧客을 얻는데는 긴시간이 필요하다. 그러나 한사람의 소중한 고객을 잃어버리는데는 단 몇 초간의 다툼으로서 충분하다. 고객은 레스토랑의 動脈이며 우리에게 給與를 제공하는 소중한 존재임을 항시 명심하여야 한다.

## 2. 經營管理側面

### 1) 經營管理가 現代化 되어야 한다.

利益을 내지 못하는 레스토랑은 存續할 수 없다. 經營改善努力은 지속적이고 일관성 있게 추진되어야 한다.

“cooking is an art”의 시대로부터서 “cooking is a science” 시대에 돌입하고 있다.

調理士의 經營能力이 重要하다, 廚房은 곧 生産工場이다.

調理技術, 原價意識, 衛生管理, 霧圍氣演出, 사람管理技術이 요구된다.

- ① 食飲料 材料費는 科學的으로 管理되어야 한다.
- ② 人件費의 合理的 管理가 必須的이다.
- ③ 經費 하나 하나에 節減 努力이 있어야 한다.
- ④ 計數的 經營情報의 共有와 活用으로서 組織目標가 모두에게 認知되어야 한다.
- ⑤ 顧客中心의 總體的 品質管理가 常時的으로 이루어져야 한다.
- ⑥ 收益性이 있는 메뉴가 부단히 개발되어야 한다.

### 2) 總體的인 品質改善·原價節減 努力이 필요하다.

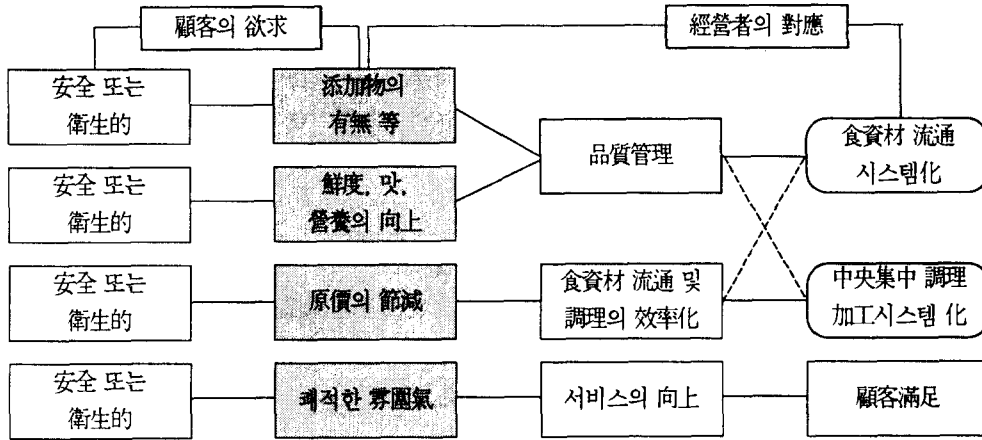
① 品質管理만이 식당의 發展的인 存續을 보장할 수 있다.

顧客이 원하는 메뉴의 注文에 의한 生産(調理) 그리고 서브라는 販賣

營業을 위하여 消費되는 經濟的 價値가 原價라는 사실을 알아야 한다. 販賣없이는 原價도 없고 利益도 없다. 食堂 經營의 요체는 매출의 확보에 있으며 매출의 확보는 메뉴의 품질에 의하여 결정된다. 메뉴의 品質은 事前에 明確하게 設定되어야 한다. 經營진에 의하여 결정된 品質의 메뉴를 販賣하는 것이 품질관리이다. 品質管理의 重要性을 예방 차원에서 經營자들에게 사전에 알려주는 유용한 정보가 品質管理이다.

外食産業의 商品인 메뉴가 곧 음식물이며 음식물의 품질의 아래의「表Ⅲ-1」의 品質管理 시스템 구축으로 실현할 수 있다.

「表Ⅲ-1」外食産業의 品質管理 시스템



粗惡한 메뉴의 판매는 식당의 收益的運營을 방해하는 一次的 要因의 하나임을 명심하여야 한다. 原價管理의 궁극적 목적은 매출의 신장과 원가의 절감에 의한 利益의 提高에 있다. 原材料費를 낮출 의도로 顧客의 접시 위에 있어야 할 飲食의 量이나 種類 그리고 品質에 칼질을 하는 행위는 식당 관리자로서는 안될 調理責任者는 고객에게 약속된 품질과 분량의 메뉴를 제공하여야 한다.

② 原價管理은 組織員의 能力에 의하여 달성할 수 있는 과학적인 經營技術이다. 원가절감과 품질개선 등이 기업의 존속에 지대한 영향을 미치는 관계로 기업경쟁력제고에 대한 관심이 고조되고 있다. 원가절감에 의한 販賣價格破壞의 바람이 강하게 불고 있다는 사실이 식당경영의 어려움을 나타내고 있다.

原價企劃측면에서 協力業體의 同參이 확대되고 있다. 원가기획이란 과거와 같이 메뉴의 가격을 결정함에 있어 생산에 소요된 원가에 일정한 마진을 더하여 산정 하는 것이 아니라, 價格競爭이 치열한 시장 상황을 고려하여 경쟁력있는 가격을 미리 설정한 후 여기에서 기업이 추구하는 目標利益을 차감하고도 달성해야 할 目標原價를 산정 하는 절차를 말한다. 결국 원가기획이란 이렇게 산정된 목표 원가를 어떻게 달성할 것인가에 초점을 맞추고 있다.

경쟁이 치열한 상황에서 목표원가는 낮게 산정되게 마련이고, 또 생산을 協力業體 없이 혼자 책임지는 것이 아니기 때문에 이러한 原價壓迫을 슬기롭게 극복하는데 있어서 협력업체의 참여는 매우 중요하다.

즉, 메뉴의 기획·준비과정에서부터 목표원가의 배부 및 최종생산에 이르기까지 협력업체와 한 팀을 이루어 공동작업을 하는 것이 원가절감에는 아주 효과적이다.

최근 경영환경은 기업이 고객을 무시하고서는 생존하기가 불가능할 정도로 변해가고 있다. 원가

획 차원에서의 게스트엔지니어링, ABC·JIT經營이나 活動原價計算의 外食産業界에의 도입이나, 고객의 경영참가차원에서의 고객파트너십도 이런 추세에의 결과라고 여겨진다. 식당기업들도 최종고객뿐만 아니라 종업원과 협력업체들에 대해 동반자적인 관심을 더욱 기울여야 할 때가 온 것이다.

지금처럼 外食産業이 치열한 競爭狀態에 처하여 있을 때에는 서비스의 劃期的인 改善에 의한 差別化가 要求되고 있음을 절실히 느끼게 된다. 식당경영도 이러한 觀點에서 모든 部門에 있어서 經營의 問題를 되돌아 볼 時機에 와있다고 본다.

### 3) 專門人力開發과 技術開發投資가 과감히 확충되어야 한다.

經營의 問題이건, 職場으로서의 問題이건 重要な 것은 모든 問題가 組織 構成員인 사람과 關聯된다는 것이다. 다시 말하면 “外食産業은 사람의 것이다”라는 말의 뜻처럼 호텔은 어디까지나 사람으로부터 始作하여 사람으로 끝나게 되어 있다. 그러므로 從業員이 일하고자 하는 意慾을 鼓吹하고 組織을 活性化하여 企業의 本質을 改善·強化하는 일이 重要하다.

이러한 企業 體質改善의 하나가 經營 再構築이며 이러한 체질개선 작업은 研究와 開發에 관한 과감한 투자로서 專門人力을 培養하는 것이다.

장기적인 안목에서 치밀한 계획으로 연구개발 활동이 추진되어야 한다.

서둘다 보면 항시 배고프고 부족할 뿐이며 한발자국도 전진하기가 어렵다. 제자리에 머문다는 것은 退步를 뜻한다. 改善을 통하여 변화하지 않고서는 生存할 수 없는 것이 企業의 현실이다.

外食産業 경영은 異種産業의 複合體로 구성되며 廚房設備 등이 資本固定化와 시설의 빠른 陳腐化 발생이라는 재무적 어려움이 크다. 또한 調理士와 식당관리자들의 직무에 대한 전통적인 保守性은 새로운 경영에의 改善이나 開發에 극히 소극적이고 知識의 交流가 원활치 못하는 등의 外食산업구조적 특징 때문에 경영발전에 걸림돌이 되고 있으므로 다음과 같은 분야는 빠른 시일내에 경영의 현대화와 관리의 과학화 및 標準化가 요구된다.

- ① 從業員과 勞動時間問題 (3D or 4D 業種의 문제)의 개선이 필요하다
- ② 서비스와 調理業務의 標準化가 수립실행 되어야 한다.
- ③ 人力活用範圍의 擴充이 요구된다
- ④ 異業種과의 업무 제휴가 되어야 한다.
- ⑤ 産學協同에 의한 高度化, 先進化가 앞당겨 져야한다.
- ⑥ 經營技術人力의 海外輸出로서 外食산업계의 무역역조를 개선하여야 한다.
- ⑦ 研究·開發投資擴充이 절실히 요망된다.

우리나라의 外食産業分野는 賣出增大를 위한 마케팅 분야와 原價節減을 위한 경영관리의 개선이 시급한 실정이다. 이와같은 경영과제를 해결하기 위한 연구노력이 調理分野를 위시하여 광범위하게 추진될 필요성이 절실히 있다고 생각한다.

## IV. 調理 시스템 改善方案

調理業務 改善의 중요성에 대한 경영층의 인식이 점차 增大되고 있으며 이와 관련하여 경영층의 責任에 대한 인식 역시 增大되고 있다. 개선은 경영과정중 가장 중요한 과정의 하나이다. 이것은 目標設定·企劃樹立·組織·조정 및 統制에 관한 관리의 책임수락과 똑같이 중요한 것이다. 改善에 대한 경영층의 책임은 보다 體系的이고 科學的이며 經營의 道具로서 인식되어야 한다.

調理管理 시스템은 사람들에 의해 사람들과 함께 사람들을 위해 설정되고 유지된다. 시스템이 설정되고 유지되는 方法은 그 효용과 효과를 결정한다. 調理管理에 대한 책임을 지고 있는 개개인들은 改善活動의 기획 및 관리과정의 설치에 직접 참여해야 한다.

그러므로서 보다 실제적이고 유용한 기획·관리과정이 一般的으로 開發된다

더욱이 주방관리책임자들은 자기들 스스로가 만들어낸 표준을 더욱 충실히 수행해야 한다고 느낄 것이고 소기의 目標을 성취함에 있어서 자기들에게 도움이 되도록 고안된 企劃·管理시스템을 보다 效果的으로 이용할 것이다.

效果的인 調理시스템은 外食産業의 시스템에 관련된 모든 活動에 대한 끊임없는 개선절차를 포함한다. 그러나 여기서 다시 한번 강조할 것은 改善方法의 모색은 주방관리 책임자들과의 協力下에 이루어져야 하며 식당 경영층의 참모급 專門家들에 의해 독단적으로 시도되어서는 안된다는 것이다.

### 1. 調理시스템 改善對象業務

조리시스템 改善을 위하여는 아래의 「表IV-1」의 調理管理 시스템에 나타난 바와 같이 食資材의 購入으로부터 調理하여 販賣하기까지의 全過程에 관하여 고찰할 필요가 있다.

#### 1) 食材料의 購買方法이 改善되어야 한다.

① 會社(또는 식당) 食材料의 規格에 관한 購買明細書를 검토하여야 한다.

會社가 바라는 品質, 價格 및 利潤政策을 충족시키는데 필요한 종류의 食資材 規格을 개선하는 方法들을 검토하라

② 바람직한 類型의 食資材를 구입할 수 있는 새로운 시장 발굴, 개척  
할것

③ 대량 구매의 계약협정을 改善하는 方法을 조사할 것

④ 구매담당자들에 대한 공식훈련계획을 開發, 實施 유지할것

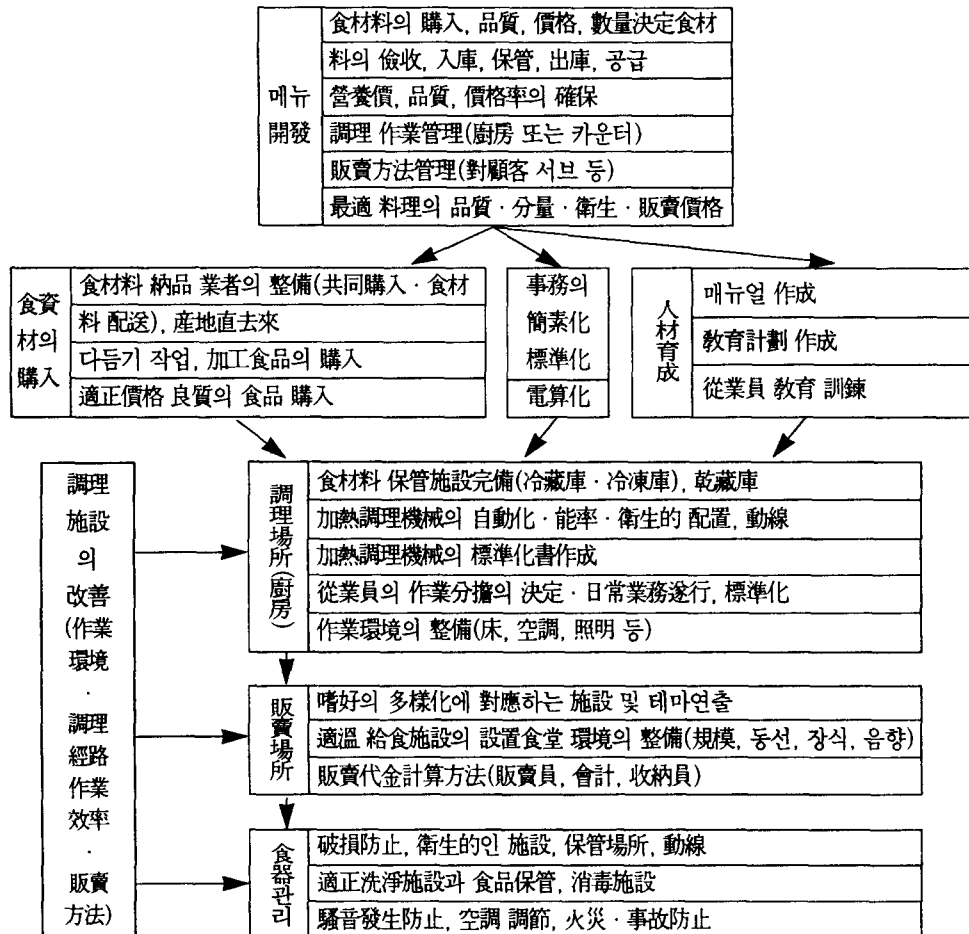
⑤ 다른 運營體들이 구매하는 식자재등 이에 따른 規格을 비교하고 價格을 評價할것.

- ⑥ 경쟁입찰식의 여러가지 구매 方法들을 연구 개선토록 할것
- ⑦ 식자재 납품업자들간의 납품금액 분배상태를 분석할것

2) 食資材의 檢品 및 受領方法을 改善하여야 한다.

- ① 검품계원들을 위한 공식훈련계획을 개발, 설치, 유지할것
- ② 效率 및 效果增大라는 觀點에서 수령방법 및 절차를 연구할것
- ③ 보다 效果的인 수령에 도움이 되는 개선된 기구들을 開發할것
- ④ 검품지역의 裝備 및 돈선을 개선할것
- ⑤ 수령계원들의 근무성적을 정기적으로 檢討 評價할것

「表IV-1」調理管理 시스템



**3) 食材料의 入庫와 저장관리 방법을 검토하여야 한다.**

- ① 저장실 창고 담당지들에 대한 공식 훈련계획을 개발, 설치, 유지할것
- ② 效率 및 效果增大라는 관점에서 저장방법 및 절차를 연구할것
- ③ 저장시설의 장비 및 동선을 개선할것
- ④ 여러가지 食資材에 대한 적절한 기준 재고량을 설정할것
- ⑤ 저장실 업무에 관련된 기록업무를 간소화할것
- ⑥ 부패를 극소화하는 改善된 方法을 개발할것
- ⑦ 저장상품에 대한 內部管理 方法을 개선할것

**4) 食材料出庫 업무를 개선하여야 한다.**

- ① 출고방법 및 절차를 정비 간소화할 것
- ② 저장실 출입회수를 줄이고자 하는 目的에서 請求書를 準備하는 方法을 연구할것
- ③ 物資의 출고 및 운반을 촉진하는 장비를 조사, 고안할것
- ④ 출고지점으로부터 사용지점에 이르기 까지 食資材의 流通에 대한 內部管理를 선할것

**5) 調理準備業務를 개선하여야 한다.**

- ① 식자재의 品目別 조리준비 方法을 개선할것.
- ② 改善된 機具 및 조리장비를 발굴·개선할것
- ③ 食資材의 산출량을 그 등급 및 무게에 따라 비교, 연구할것
- ④ 조리준비 담당자들을 위한 공식훈련계획을 개발, 설치, 유지할것

**6) 調理(生産)業務를 개선하여야 한다.**

- ① 개선된 방법 및 節次를 開發할것.  
(예를들어, 여러가지 조리시간, 溫度를 研究하고, 산출량 측정을 實施하고 조리 및 셀러드 準備에 있어서 여러가지 改善方法을 검토하라)
- ② 개선된 조리시설을 발굴, 開發할것
- ③ 料理(음식물)의 品質을 向上시키는 方向으로 여러가지 메뉴를 실험해 볼것
- ④ 새로운 메뉴 및 調理方法을 調査할것
- ⑤ 새로운 조리기구를 실험해 보라
- ⑥ 종업원들이(육류 온도계, 시간측정기구 따위) 현재 이용할 수 있는 적절한 조리기구를 활용하도록 할것
- ⑥ 요리 담당자들을 위한 공식 훈련계획을 개발, 설치, 유지할것

⑦ 여러가지 品目에 관한(크림소비, 버터소비, 롤 소비 따위) 특별연구를 할것

### 7) 分量·規格을 改善토록 하여야 한다.

① 現在의 요리 分量분배법 및 도구를 개선할것

② 개선된 새로운 分量생산 기구 및 장비를 발굴, 開發할것

③ 分量배정상의 필요라는 觀點에서 準備地域의 설계를 연구할것

④ 分量지침 자료를 開發, 계량할것

⑤ 메뉴分量 擔當者들을 위한 공식 훈련계획을 개발, 설치, 유지할것

위에서 지적된 바와 같이 調理 시스템은 食資材의 購買단계로부터 檢收, 入出庫, 調理活動, 販賣 및 賣出과 原價管理에 이르는 一連의 과정이 改善對象이라 할수 있다.

## 2. 調理 시스템 개선업무 推進

지금까지 개선 가능분야에 관한 여러가지 研究에 대해 언급하였다. 이절에서는 앞서 언급된 研究의 몇가지 유형 및 개선활동이 되풀이 되고 그 밖에도 몇가지 사항이 추가된다. 다음의 改善可能分野 목록은 <표1>의 개선과정 도표에서 지적된 계통을 따라 一般的으로 分類되어 있다.

다시 말하지만 이는 어디까지나 시사적인 것일 뿐이다. 이같은 目錄은 外食産業의 廚房管理 책임자들에 의해 확대 제정이 될 수 있고 또 마땅히 그래야만 할 것이다.

### 1) 改善活動에 대한 저항의 문제

改善은 變化를 의미한다. 그것은 보다 나은 것으로의 變化이다. 그러나 변화에는 종종 저항이 따른다. 그리고 이 저항은 인간 및 社會關係에 갖가지 혼란을 야기할 수가 있다.

사람들이 變化에 저항하는 이유는 여러단체에 의한 研究되어 왔다. 흔히 個人 또는 集團이 소망하는 變化의 이유·本質·方法을 결정하는데 참여할 경우에는 일반적으로 저항이 미미하거나 거의 없다는 사실이<sup>5)</sup> 이러한 研究의 결과 밝혀졌다. 사실 변화가 이루어지기를 바라는 강한 욕망은 물론 변화에 대한 적극적이고 실제적인 지지는 흔히 있는 일이다

이같은 연구·관찰 결과로부터 종종 인용되는 사람들이란 자기 힘으로 창조하는 것을 지지한다는 말이 생겨나게 된 것이다

### 2) 참여방법에 의한 改善의 推進

개개인 및 집단이 협력적인 經營狀況下에서 개선과정에 대한 참여가 허락된다면 組織 및 個人에

5)Ernst graf, Food product development, op.cit., P.187.



게 여러가지 이점이 생긴다.

- ① 보다 많은 훌륭한 改善方案들이 개발된다.
- ② 새로운 改善方案들이 실천에 옮겨졌을 때 성공의 가능성이 크게 增大된다
- ③ 개개인은 그날 그날의 일상적인 책임업무를 넘어서서 진정한 소속감, 가치감, 성취감을 얻는다.
- ④ 組織은 보다 健康하고, 보다 幸福하고 보다 力動的이 되어 보다 收益性이 높은 企業으로 발전된다

### 3. 調理 시스템 개선방법 및 節次

#### 1) 調理業務 改善方法

개선방법을 모색하는데 모든 종업원을 참여시키는 것이 바람직하다는 점이 研究와 실계를 통해 밝혀졌다. 모든 종업원들이 보다 나은 작업 수행방법을 모색하는데 참여할 수 있도록 허용되어야 한다. 여기에는 몇가지 이유가 있다.

- ① 각 종업원은 그가 하고 있는 業務에 대해 다른 누구보다도 전문가이며 친숙하다.
- ② 그는 다른 누구보다도 그의 업무에 많은 시간을 消費한다.
- ③ 그의 업무를 수행하는데 보다 좋은 方法이 있다면 참여의 기회가 주어질 때 그는 그에 대한 훌륭한 改善方案을 짜낼 수 있을 것이다.

④ 그는 그의 능력이 최선을 다하여 업무에 공헌할 權利를 가지고 있다

일반적으로 한 組織의 개선과정에 대한 참여가 아주 활발할 때 사실 거기에는 개개인의 能力에 대한 강한 信賴가 충분히 있기 때문인 것이다. 또한 개개인은 자신의 잠재적 能力을 보이고자 즉 자신의 재능을 최대한으로 發揮하고자 하는 욕망을 가진다.

인간에 대한 이같은 가정은 사회과학자들에 의해 아주 타당한 것으로 증명되었으며 이같은 假定을 받아들여 경영개선에 종업원을 참여시키는 방법을 실천에 옮긴 외식산업 경영층에 의해서도 그 타당성이 입증된바 있다.<sup>6)</sup>

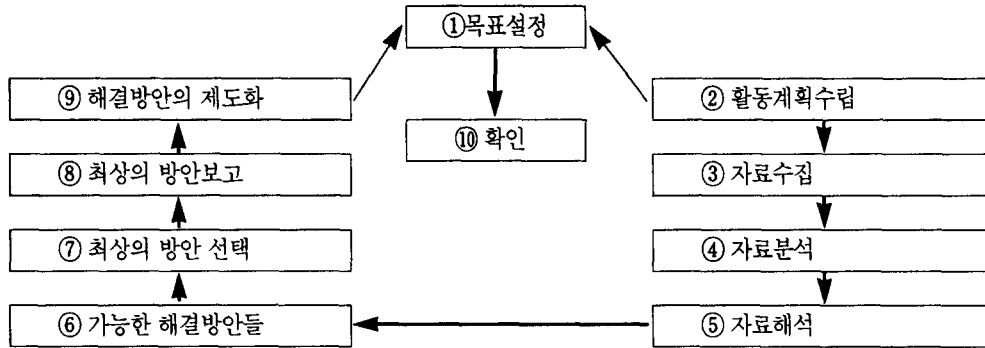
調理業務改善에 관한 研究方法 및 技術을 식당경영의 실무에 직접 적용하는 방법에 관해 논의하고자 한다. 개선과정에 관련된 그밖의 업무들을 수행함에 있어서 이것들이 갖는 효용에 관해서도 언급될 것이다.

#### 2) 調理業務의 개선 단계별 활동

調理시스템의 목표를 설정하고 자료를 수집하고, 자료를 분석·해석하고, 해결방안, 결론 및 보고에 도달하는 조리업무 개선과정을 아래의 「表IV-1」의 조리개선 업무 흐름도와 같이 구분하고 각단계

6)Ernst graf, Food product development, chapman & hall, New york, 1995. P.336.

「表Ⅳ-1」조리업무 개선과정의 도표화



별 업무에 관하여 간략하게 개괄한다. 제시된 資料는 問題點들의 研究에 대한 體系的이고 효과적인 접근방법의 필요성을 강조한다.

그리고 이 과정의 수행은 창조적 原則이 破壞될 정도로 기계적인 것이 되어서는 안된다는 점도 아울러 강조하고 있다.

다음에서 논의된 10가지 단계는 外食産業 경영개선에 관한 研究活動의 문제점을 파악하고 개선 목표(대상)가 결정되는 시점으로부터 제안된 개선내용이 제도화되고 실시되며 평가되는 단계까지 지켜져야 할 基本的 활동을 개괄한 것이다.

단계 1 : 目標에 대한 정확한 記述로서 조직원의 동의를 도출한다.

問題의 해결에의 첫단계, 바꾸어 말해서 改善의 方法을 발견해 내는 첫단계는

- ① 문제점의 完全하고 정확한 정의 또는 설명이 필요하다.
- ② 제반 목표에 대한 明確한 技術을 공식화하여 발표하는 것이다.

研究에 관련된 개개인들이 그에 관한 의견일치에 도달한 뒤에는 이 두가지 다 기록이 되어야 한다. 이 첫단계에 적절한 배려를 한다면 빈번히 빚어지는 잘못된 출발이나 여러가지 불필요한 작업들을 豫防할 수 있을 것이다.

단계 2 : 接近方法의 計劃作成이 이루어 진다

이 단계의 조치를 취하는 目的은 문제점 또는 조사활동을 효과적으로 추진 하기 위한 것이다. 分析分野에 대한 개요를 作成해야 한다. 예를 들어 조리의 生産性에 대한 研究의 경우에는 分析을 통한 단계별 업무에 관한 감독 등등이 될 것이다. 접근방법에 대한 총체적인 評價는 研究自體를 수행하는 데 도움이 될 뿐 아니라 연구의 관련 요소를 綜合하는데도 도움이 된다.

단계 3 : 資料 수집이 이루어진다.

자료를 수집하는 첫단계중의 하나는 진행중인 研究에 직접·간접적으로 관련된 귀중한 情報를 산출할 수 있는 외부적 자료를 발굴하는 것이다. 외부적 자료에는 성공적인 기업, 공급자, 研究團體, 大學, 政府 등이 포함될 수 있다.

진행중인 연구에는 이미 사용가치가 있는 귀중한 자료들이 많이 있다고 볼 수 있다.

研究中인 활동과 관련이 있는 종업원들의 즉, 식당에서 일하고 있는 사람들의 經驗과 知識을 關係된 숫자 및 資料의 內部的 공급원으로 이용하도록 하는 것은 중요한 일이다.

자료를 두가지로 대별하면 통계적인 것과, 관찰적인 것이 있다. 完全하고 편견이 없는 신빙성있는 정보를 수집하기 위해서는 관찰 자료에 대해 최대의 주의가 기울여져야 한다.

단계 4 : 資料의 分類 및 分析을 행한다.

일단 모든 情報가 수집되고 나면 논리적이고 정연한 分類作業에 들어간다.

그 다음 단계는 이 자료를 分析하는 것이다. 다시 말해서 각 그룹 또는 각 등급의 자료의 構成 요소를 보기 위해 이를 철저히 나누어 보는 것이다. 이 단계의 기본목적은 研究를 수행하고 있는 사람들이 여러 종류의 정보들간의 關係를 들여다 보고 개선의 可能性이 있는 運營分野를 보다 잘 노출시킬 수 있게끔 해주어야 하는 것이다. 또 자료가 적절히 분류 분석되어 있다면 정보를 해석할 때 많은 시간이 절약되고 보다 타당한 評價가 내려질 수 있다.

단계 5 : 資料 및 情報를 解析한다.

여기서 해석이라는 말은 分類된 자료를 유용한 용어로 옮기고 이를 研究의 目的에 맞도록 설명한다는 뜻이다.

集團의 판단이 특별한 가치를 갖게 되는 것은 바로 이 단계에서이다. 募集·分類된 자료는 집단에 의해서 보다 잘 해석될 수 있을 뿐 아니라 창조적인 여러 사람의 경험으로부터 추출된 지식과 아이디어들은 실제적 해결방안이나 改善에의 길로 나아가는데 귀중한 도움이 되기 때문이다.

단계 6 : 實現 가능한 解決方案을 開發한다.

문제에 대한 可能的 해결방안에 도달하고자 하는 실제적인 행동에 앞서 잠시 研究로부터 물러나 잠재의식이 발동하도록 하는 것이 바람직하다. 문제해결에 있어서 잠재의식의 活動 바꾸어 말해서 창의성의 과정은 사실 휴식상태의 사고이다. 잠재의식상태의 정신은 여러가지 형태의 저장된 정보를 단편적으로 많이 수용하고 있는 같은 斷片들은 시간의 흐름에 따라 스스로를 재정리하도록 놔두면 때때로 의식적인 표면에 영감을 받은 해결방안처럼 떠오르는 수가 있다는 것은 널리 認定된 심리학 적 사실이다.

이 단계는 전적으로 可能的 해결방안을 開發하는데 사용된다.

이 단계에서는 제안된 해결방안의 장점을 평가하려는 시도를 해서는 안된다. 이 단계의 目的은 문

제의 해결방안 또는 개선방법에 관련된 많은 아이디어들에 관한 판단이 내려지기 전에 이같은 아이디어를 가능한 한 많이 개발하기 위한 것이다.

단계 7 : 最適方案을 選擇한다

最適方案의 선택은 內部營業環境과 社會的인 외부여건 및 實行時期와의 관계등을 신중히 고려하여 幅넓은 檢討를 걸쳐서 이루어 져야 한다.

어떠한 特殊한 方案을 선택하는 경우 그 해당 문제를 해결 할 수는 있으나 그 방안을 선택하여 시행하는데 소요되는 費用이 改善의 效果를 초과할 수도 있으며, 또는 선택코져 하는 解決方案이 短期的이고 한번에 국한되는 경우에는 적합하지만 長期的인 개선제도로써 채택하는데는 과다한 비용이 수반되는 문제를 내포하고 있는 경우도 고려하여야 한다.

따라서 效率的인 改善方案의 선택에는 組織的인 문제해결 기법개발 방법에 의하여, 組織的 多數의 의견이 수렴될수 있도록 하는 參與期會가 부여되어야 한다.

단계 8 : 提案된 解決方案 또는 改善方法에 관한 報告書가 작성된다

提案된 해결방안 또는 제안사항들은 이를 處理하는 책임자를 위해 명확하게 기록되어야 한다. 제안사항들을 기록하여보고 하는 작업은 다음의 몇가지 사유로서 바람직하다.

첫째, 이 기록은 오해를 피하고 이해를 增進시키는데 도움이 된다.

둘째, 이 기록은 直接的인 이용 및 미래의 이용을 위한 참고자료가 된다.

이와 같은 해결방안 또는 개선아이디어는 비록 經營層이 제안된 방안들을 적절한 時期에 제도화할 의사를 충분히 가지고 있다하더라도 즉각적으로 실시되지 않는 일이 있을 수 있다.

이 제안사항들이 기록으로 남지 않는다면 유실될 수가 있다. 제안된사항들은 이의 사용여부에 관하여 최종결정을 내리는 개개인들이 그들의 결정에 대한 건전한 근거를 갖도록 제반사실 및 숫자들을 첨가하여 적절히 문서화 되어야 한다.

단계 9 : 提案된 改善方案을 制度化한다.

改善에 관련된 개개인이 제안된 개선업무를 수행하는데 참여했다면 상당히 유리한 상황이 이미 形成된 것이다.

저항의 可能性이 그만큼 줄어들고 실제적으로 그 개선작업은 보다 많은 지지를 얻을 것이며 보다 건전한 평가를 받을 수 있게 될 것이기 때문이다.

개선조치의 시기 역시 중요하다

제반사항이 成功을 향해 가장 성숙해 있을 때 개선업무를 制度化하도록 만반의 준비를 갖추어야 할 것이다.

가능하다면 모든 경우에 개선업무를 실시하는 최적기에 관해 이와 관련된 사람들의 충고와 동의를

얻는 것이 바람직하다.

단계 10 : 確認 및 評價한다

일단 개선업무가 制度化 되면 일정한 기간을 두고 그 結果를 評價하는 일이 필요하다. 개선업무의 성패 이유들이 개선에 관련된 장래의 일을 교정 改善하기 위한 必要한 조치를 취하기 위해서는 이 개선의 이유들이 규명되어야 한다.

확인 및 평가작업은 몇가지 방법을 수행할 수 있다. 그러나 철저한 평가를 보장하기 위해서는 이를 공식화 하여야만 한다.

이에는 評價作業上的 필수적인 사항을 기록한 점검목록이 사용되어야만 할 것이다. 경우에 따라서는 개선의 진전 및 상태를 보다 잘 조사 평가하기 위해서 關聯된 당사자들과의 회합도 바람직하다.

여기에는 물론 評價結果를 요약하는 정기적인 報告書가 준비되어야 한다.

이상에서 살펴본 모든 단계를 요약하면 먼저 問題에 대한 해결방안을 발견하고, 作業方法을 改善하고, 개선업무를 시스템화하고, 마지막으로는 개선에 관련된 일을 確認하기 위한 하나의 體系的인 方法을 제시하는 것이다.

이상에서는 조리업무개선의 각 단계에 관련된 핵심적인 사항만을 들어논의한 만큼 그 밖에도 여러 분들은 고려의 여지가 있는 여러가지 요인을 생각해 볼 수 있을 것이다. 그리하여 이상에서 제시된 原則 및 接近方法이 보다 나은 여러가지 方法을 산출하고 운영결과를 개선시켜 주리라고 믿는다.

#### 4. 調理 標準의 設定 事例

調理作業의 標準化는 표준화대상은 物的要素인 材料, 設備, 기계 및 調理作業을 담당하는 從業員 등이 있다.

標準化를 실시하는 方法的 要素는 作業方法과 作業條件을 그 대상으로 하고 있다. 이러한 標準化의 目的은 最少手段에 의한 最大活用이라는 경제원칙의 실현에 있기 때문에 作業의 單純化와 科學化·

「表IV-2」調理 標準化 概要

對象		標準化方法	目的	方向
物的	商品(料理)	味, 內容物, 形態, 規格, 分量	最少手段	單純化 統一化
	食品材料	品質, 鮮度, 形態, 規格		
	設備, 機械	形態, 規格, 能力, 性能, 取扱法	最大活用	規格化
	人(從業員)	適性, 教育, 訓練, 服裝 등		
方法的 要素	作業方法	作業手順, 動作, 配置, 調理方法, 速度, 完要素成品, 매뉴얼 등	生産活動 容易化	標準化 規定化
	作業條件	溫度, 濕度, 空氣, 音響, 採光, 照明, 休息, 接客態度 등	安定化	科學化

統一化를 지향하게 된다. 調理 標準化 概要를 요약하면 아래의 「表IV-2」와 같다.

조리업무의 표준화 대상을 標準購買明細書, 標準收率 標準分量 및 標準調理 指示書로 정하고, 이들 4가지 표준업무의 내용과 標準設定절차에 관하여 事例를 중심으로 연구하였다.

### 1) 標準 購買明細書(standard purchase specification)

표준 구매명세는 구매대상인 식음료 원재료에 대하여 구매시에 지켜져야 할 품질, 규격, 중량 또는 수량단위 등에 관하여 구체적으로 정하고 그 내용을 명확하게 기록한 것을 표준구매 명세서라고 말한다. 「表IV-3」에 나타난 등심스테이크용 쇠고기에 대한 표준구매 명세를 참조하기 바란다.

표준 구매명세에 관한 결정은 메뉴의 종류와 구매방침 및 가격정책에 입각하여 경영층의 엄격한 심사로서 결정되며, 일단 결정된 표준 구매명세내역은 일정의 서식에 의거 작성된 후 구매부서, 검수부서, 주문부서인 조리부와 같은 구매업무에 관련된 전부서와 식품의 납품회사에 배포되어 진다. 표준 구매세서는 모든 식재료 원자재의 注文과 檢收 또는 調理管理 및 食材料費에 대한 原價統制에 대한 基準資料로서 활용된다.

### 2) 표준 收率(standard yields)

표준수율을 통상 標準算出率이라고 규정되기도 하는데 이는 특정의 식음원재료를 가공 또는 조리 하여서 고객에게 판매가능한 상태에 도달하였을 때까지의 각 단계별로 얻어지는 식재료의 重量 또는 分量에 관한 수율을 측정하고 기록하여 보관한다. 아래의 「表IV-4」형태의 카드를 收率測定表를 말한다

「表IV-3」표준구매 명세서(등심스테이크용 쇠고기)
<p>SIRLOIN STRIP STEAKS - 14ounces(bone-in) top choice</p> <p>1. sirloin strips from which steaks are cut shall be :</p> <p>    1-1 bone-in with medium size eye</p> <p>    1-2 have chine bone trimmed close to the meat</p> <p>    1-3 aged 2½ to 4 weeks</p> <p>2. individual steaks shall :</p> <p>    2-1 weigh 14 ounces (bone-in) with maximum allowance of ½ ounce plus or minus</p> <p>    2-2 have no more than ½" tail or flank measured from the main muscle (eye)</p> <p>    2-3 have no more than ¼" fat covering over the main muscle (eye)</p> <p>    2-4 include no nerve end steaks from the hip end</p> <p>    2-5 be properly packaged for refrigeration storage</p>



수율측정은 중요품목에 대하여 실시하며 그 결과는 아래의 수율측정표에 기록된후 품질관리와 원가관리 자료로 사용된다

收率測定法 作成內譯을 기술하면 아래와 같다.

- ① 品名(mame of item) : yield test하는 名品을 記入
- ② 等級(grade) : U.S. D.O.A<sup>8)</sup> 統一規格인 prime (最上等品), good(上級品), choice(普通品)의 3段階, 同一部位에 2種以上으로 使用하는 경우는 部分的으로 等級을 정하여 사용
- ③ 수량(price) : test하는 수량을 기입한다. 통계적으로 산출된 수치이므로 어느 척도의 수량을 합쳐서 test하는 것이 정확한 수치산출에 도움이 된다.
- ④ 중량(weight) : test하는 品目の 총중량
- ⑤ 日字(date) : test 實施日
- ⑥ 납입업자(dealer) : invoice에 기입된 납입회사 명단
- ⑦ 항목(item) : 조리항목
- ⑧ 중량(weight) : 4와 동일
- ⑨ 단위(unit) : 購入單位
- ⑩ 비율(ratio) : 構成比率
- ⑪ 단가(unit-price) : 단위당의 납입단가
- ⑫ 금액(cost) : 각 항목에 대한 금액
- ⑬ 생육상태 test(생육, raw yield) : 열처리 전 상태의 yield 계산시에 사용함
- ⑭ 납입생육중량(inal raw yield) : 4와 동일, test시의 중량이 아님. 즉 생육의 보관시에 육의 유출에 의한 중량저하 경우에는, 구입시의 중량을 기입함.(지불한 금액은 구입시의 중량을 기초로 하기 때문임)
- ⑮ 가식부분 이외의 골이나, 脂肉(less bones, fat & trim) : 정형한 후에 남은 가식부분 이외의 골이나 지육의 중량
- ⑯ 식부분의 중량(eatable raw weight) : 14 - 15로 계산
- ⑰ 내역(break down) : 15부분의 내역을 기입함
- ⑱ 조리시의 yield(cooked yield) : 재료를 조리, 가공한 경우의 yield를 사용함
- ⑲ 가식부분의 중량(eatable raw yield) : 16과 동일
- ⑳ 차감누계(shrinkage) : 조리하여 감원된 중량의 합계. 통상 19-21의 차감분을 기입함. 단, 조리가공에 의하여 중량이 증가하는 경우도 있음.
- ㉑ 조리가공후의 중량(saleable cooked weight) : menu로서 판매가능한 상태의 재료중량

7) 註 : RTC는 ready to cook의 상태 즉 조리준비 상태에서 측정된 수치를 뜻함

RTE는 ready to eat의 상태 즉 완제된 메뉴상태에서 측정된 수치를 뜻함

8) Department of Agriculture 즉 美 農務省의 농산물 품질 규격을 의미함



- ㉒ 내역 (break down)
- ㉓ 1인분 메뉴(요리)의 원가 또는 原價乘數(raw of cooked portion cost and portion cost factor) : menu(요리) 제공시 1인분 원가와 cost factor 등 산출시 사용함.
- ㉔ menu명(요리명, name of dish) : menu을 기입함
- ㉕ 1인분의 중량(portion size) : 1인분 중량을 단위와 함께 기입함
- ㉖ 수량(number of portion) : 몇 인분인가를 기입함
- ㉗ 1인분의 원가(cost per portion) : ㉔의 menu 1인분에 해당하는 원가
- ㉘ 원가합계(total cost) : 원가의 합계
- ㉙ cost factor(cf) : 原價計算乘數<sup>9)</sup>
- ㉚ 조사 실무자의 서명(sign by) : 조리상의 성숙도에 차가 있으므로 test 실무자명을 기입함

### 3) 標準食材料 分量(standard portion size)

標準材料分量이란 메뉴 1인분에 해당하는 요리나 식료의 제조에 소요되는 주재료의 정해진 분량·규격의 크기를 말한다. 즉, 메뉴의 조리를 위한 기초준비(per-preparation)단계에서 이루어지는 식재료에 대한 규격화 작업의 분량수준으로서 미리 정하여 아래의 「表IV-5」와 같은 표준치를 뜻한다. 이는 곧 menu의 품질관리와 원가관리 나아가서는 작업관리의 기초자료가 된다.

### 4) 標準調理指示(standard recipe)

표준조리 지시서는 특정 요리를 조리하는데 있어서 지켜져야 할 재료의 분량, 조리기법, 판매질차 등에 관하여 구체적으로 기술하여 놓은 「表IV-6」과 같은 조리지침서를 말한다.

표준조리지시서 작성의 목적은

특정의 단위요리에 대한 원가계산 및 판매가격 산정의 계산자료가 되며, 표준원가산정과 원가통제의 기준이 되고, 요리의 품질관리 및 원가관리등 식음료 재료비의 계획·통제 관리에 대단히 중요한 자료가 된다.

이와같은 표준조리지시서의 작성내역을 기술하면 다음과 같다.

- ① prcipe for : 해당요리의 명칭을 기입한다.
- ② recipe no : 해당 recipe의 관리번호를 기입한다.
- ③ quantity produced : recipe를 작성한 재료분량으로부터 조리할 수 있는 요리의 수량을 기입한

9) COST FACTOR =  $\frac{\text{RTE COST (완성된 메뉴상태의 원가)}}{\text{AP COST (구매된 원재료 상태의 원가)}}$

「表Ⅲ-5」標準食材料 分量表

ITEM	STANDARD PORTION SIZE			WORK
	PORTION SIZE	STATE OF PREPARATION	OTHER DATA	STATION PORTIONING
APPETIZERS SHRIMP COCKTAIL	5 ea	R.T.E	21-25 COUNT	PANTRY
MARINATED HERRING	2½ oz	R.T.E		PANTRY
SOUP, CUP	6 oz	R.T.E	6¾ oz. cup	RANGE
ENTREES SIRLOIN	14 oz	R.T.C	A.P.-BONE-IN	RANGE
STEAK PRIME RIBS OF BEEF	9 oz	R.T.E		RANGE
LOBSTER	1½ lb	R.T.C		RANGE
RAGOUT OF LAMB	4 oz	R.T.E		RANGE
CHICKEN	½ oz	R.T.E	1 lb. AVERAGE	RANGE
BAKED PORTTOES	1 ea	R.T.E	90' s	RANGE
HALF TOMATO	½ oz	R.T.E	4×5' s	RANGE

다. 이때에 기준은 standard portion size가 된다

- ④ standard portion size : 이미 정하여져 있는 해당자료의 주재료에 대한 분량규격을 기입한다.
- ⑤ outlet : 해당 recipe의 요리를 판매하는 식당의 명단을 기입한다.
- ⑥ unit : recipe에 나타난 각 재료의 분량을 나타내는 단위를 기입한다.
- ⑦ q'ty : 해당 재료의 수량을 나타낸다.
- ⑧ ingredients : 재료나 제품등의 명칭을 기입한다.
- ⑨ date : recipe의 원가를 계산한 날짜를 기입한다.
- ⑩ at : 재료의 단위당 가격을 원가로서 기입한다.
- ⑪ amount : q'ty×at 즉, 수량에 단가를 승하여 얻어진 원가금액을 기입한다.
- ⑫ total cost : recipe에 나타난 재료비의 합계치를 기입한다.
- ⑬ cost per person : total cost를 quantity produced로 나누어서 얻어진 원가금액을 기입한다.
- ⑭ sales price : 해당요리의 순 판매가격을 기입한다.

「表IV-6」표준조리 지시서(standard recipe card)

file no. food-f-1

menu 品目 : lobster bisqus

數量 1

材料名	數量	單位	C.F	8월 10일		월 일	
				單價	合計	單價	合計
1. LOBSTER	60	g		2.85	171		
2. LOBSTER CARCASSE	100	g		2.65	265		
3. CREAM 45%	15	g		1.26	19		
4. BRANDY	½	oz		48	24		
5. MIREPOIX	30	g		0.2	6		
6. SODA CRACKER	2	pc		5	10		
總原價					495		
收縮·LOSS등							
1인분 원가					495		
판매가격					2,200		
원가율(%)					22.5%		

調理·SERVE 방법)

LOBSTER의 껍질을 SAUTE하여 부순다.

<제1차>

MIREPOIX (CARROT, LEEK, CELERY, IONION), TOMATO PASTE, FRESH TOMATO, FISH BOUILLON, HARD FLOUR, RICE FLOUR

以上の 재료를 함께 4시간 정도 끓인다. 그후에 이것을 SIEVE로 거른다

<제2차>

상기 스프에 하기의 재료를 넣어서 1시간정도 끓인다음 채로 거른다

WHITE WINE, BRANDY, PORT WINE, CAYENNE PEPPER, BAYLEAF, BLACK PEPPER, TOMATO PASTE, FRESH TOMATO, CREAM(45%), SALT AJINOMOTO

(注) 손님에게 SERVE 하기전에 농도를 증가시키기 위하여 BEURRE MANIE으로 처리한다.

⑮ cost percentage : cost per portion의 금액을 sales price로 나누어 100을 곱하여 얻어진 원재료율을 기입한다.

⑯ purchase part or materials cost for one portion : recipe의 해당요리를 조리하거나 serve하기 위하여는 필수적으로 소비되어야 하는 소모품 성격의 일반재료에 대하여 기입한다. 이때에 기입의 일반원리는 위와 같다.

⑰ preparation & service

- preparation procedure : 해당 recipe에 의하여 요리를 조리하는 제조업무의 절차를 순서에 의거하여 기입한다.

- service procedure : 조리된 요리를 고객에게 serve하는 과정의 업를 순서에 의거하여 기입한다.

⑱ prepared by : recipe를 card로서 최근 작성한 담당자가 확인 서명한다.

⑲ checked by : 최초 작성된 recipe를 조사하고, 실행키로 결정한 조리 책임자가 확인 서명한다.

⑳ approved by : recipe의 사용을 최종적으로 결정한 식음료 영업의 총책임자가 서명한다.

## V. 結論

外食産業의 규모가 급속히 신장되고 있으나 경영상의 수익성은 감소하고 있다. 판매경쟁의 심화와 원가상승의 압박을 극복하기 위하여는 외식산업의 現代化가 요구된다. 특히 기업의 製造工場에 해당되는 廚房管理의 과학화가 시급히 이루어 져야 한다.

外食産業 운영에 있어서 食飲料 材料費는 管理可能한 原價인 동시에 최대규모의 단위비용이다. 이러한 재료비 대부분이 調理作業에 의하여 발생된다. 그러므로 조리시스템 운영의 성패는 곧바로 外食産業을 收益的으로 운영하는데 연관된다 할 수 있다.

조리가 이루어지는 廚房은 본질적으로 多品種 注文生産 형태의 제조공장과 밀접한 관련을 갖고 있으며, 그 주방의 생산물인 음식물은 부패의 가능성이 극히 높다. 여기에 더하여 매일매일 그리고 매 식사때마다 여러 종류의 음식물들을 준비해야 되기 때문에 생산의 효과적 관리는 더욱 복잡해지는 것이다.

外食産業을 운영하는 관리자는 우선 고객이 어떤 음식물을 요구할 것인가를 정확히 예측하고, 이러한 예측에 따라 식품재료를 구입하고, 보관준비 하도록 하며, 음식물의 과도한 원가를 피하고 품질을 유지하기 위해서는 1인분 음식물의 分量을 표준화하여 생산하고 판매하여야 하며, 조리 시스템 전과정으로서의 식재료가 구입되어 고객에게 음식물로 판매되기까지의 전 과정에 대한 갖가지 낭비 및 손실을 없애도록 효과적으로 관리하여야 한다.

外食産業 운영이 위험하다는 주요 이유의 하나는 식재료가 市場으로부터 고객에게 까지 이동하는 동안 材料나 매출이 낭비 또는 손실될 위험이 매우 많다는 것이다. 그러므로 본질적으로 外食産業 운영자는 調理作業 관리에 도움이 되는 모든 필요한 경영 수단 및 기술을 마음대로 조종할 수 있어야 하며 시스템화하여 부단히 改善조치를 강구하여야 한다.

조리 업무를 효과적으로 관리하기 위한 여러 가지 다른 방법들이 수년간에 걸쳐 시도되었다. 그러나 그 목적만은 한결같이 똑같은 것이었다. 즉 고객에게 제공되는 음식물의 品質 分量을 희생하지 않고 食材料 원가를 적절히 유지하려는 것이다. 수익적인 外食業 경영을 위하여는 부단한 개선노력이 수반되므로써 다음의 효과를 창출할 수 있다.

· 값이 적정하고 고객의 인기를 모을 수 있는 메뉴물의 개발과, 두움이 된다.(인기 메뉴의 개발)

· 제품의 품질 개선 및 外食業의 調理業務의 收益性을 제고할수 있는 판매가격 결정 등 전반적 운영관리에 도움을 준다.

· 효과적인 기획 및 관리시스템의 운용에 관한 관리과정의 계획 및 설치에 있어서는 지켜져야 할 중요한 여러 가지 원리들이 있다.

이러한 원리들의 가장 중요한 목표는 거기에 관련된 일련의 과학적 시스템 절차를 만들어내는데 있다.

이러한 시스템으로서의 절차 조리 標準化 과정은 조리에 관한 책임을 지고 있는 모든 사람들에게 참된 도움이 될 수 있는 것이어야만 한다.

이 절차들은 곧 관리 시스템을 형성한다. 관리 시스템이란 조리관리 책임이 있는 사람들을 위협하기 위한 강압적 수단이 아니라 경영의 道具인 것이다. 이 과정들은 경영상 과도한 원가를 방지하기 위한 전 종업원이 참여하는 실제적이고 유용한 수단이어야만 하며 또한 이러한 과정들은 모든 활동이 최저 비용에서 최선의 방법으로 수행될 수 있도록 경제성에 입각하여 계획되어야만 한다.

조리업무에 관한 기획 관리 시스템의 가치는 경영에 의해 그것을 효과적으로 사용할 때 비로소 생겨나는 것이다. 뒤집어 말해서 어떤 시스템을 얼마나 효과적으로 사용할 수 있는냐 하는 것은 그 시스템의 제반 원리, 목적 및 기본 요소를 얼마나 잘 이해하고 있느냐에 좌우되는 것이다. 즉 利益創出 책임이 있고 또 그것과 관련되어 있는 모든 사람들은 이러한 지식을 갖추고 있어야 한다. 그것은 조리업무를 관리하고 개선하는 모든 방법을 적용하기 위해서는 결국 사람을 필요로 하기 때문이다. 그러므로 가장 효과적인 기획 및 관리 과정조차도 그것은 실은 경영의 도구에 불과하며, 여하한 시스템도 혼자서는 효율적으로 관리할 수 없다는 결론에 이르게 된다. 조직원을 조직적으로 관리하므로써 최상의 품질과 효율을 기대할 수 있다.

효과적 조리관리 시스템의 또 한 가지 특성은 여러 가지 형태의 표준을 설정하여 사용한다는데 있다. 標準購買明細書, 標準收率, 標準分量, 標準調理指示書를 중심으로 각종업무에 대한 표준화를 실시하여야 한다. 이러한 모든 標準은 실제 업무수행에서 빚어진 當爲의 결과에 어긋나는 여러 가지 결함을 比較 分析하고 評價하기 위한 비교의 기준으로 사용된다.

그러므로 外食業 경영자에게 있어서 무엇 보다도 중요한 것은 調理시스템의 기획 및 관리과정에 대한 정확한 지식과 경험을 갖추고 있어야 하며, 또한 조리업무에 관련된 모든 책임 있는 조직원들의 (기획 및 관리시스템에 관한) 이해를 증진시켜서 자진하여 改善活動에 參與할 수 있도록 시스템화하고 부단히 관리하여야 한다.

이와같이 調理管理란 企劃, 比較, 評價 및 改善措置로 연결되는 끊임없는 시스템 운영이라고 정의할 수 있다.

조리 시스템 구축에의한 관리의 효율화 없이는 外食業의 총체적 업무개선에 의한 收益性 提高가 어렵다는 점을 강조한다.

## 參考文獻

- 1) Bird, William, A Practical Guide to French Wines. Paris, 1951.
- 2) Breland, J. H Cbef s Guide to Quantith Cookery. Harper & Brothers, New York, N.Y., 1997.
- 3) Dana, Arthur W. Kitcben Planning. Harper & Brother, New York, N.Y., 1989.
- 4) Ernst Graf. Food Product development. Chapman & Hall, Co., N.Y.1996.
- 5) James P.coffman., introduction to professional food service, chicago: institutions magazine., 1987.
- 6) Little, R.Keith. Kitchen Layout. Age Publications, Ltd., Toronto, Canada, 1989.
- 7) Wolff, Jack L. The Production Conference. Houghton Mifflin Company, Boston, Mass., 1994.
- 8) 多摩大學 總合研究所, フード サービス經營を 考える, 實教出版, 東京 1993,
- 9) 定司哲夫, すぐに 投入っ 給食管理の をべて 東京, 圖書印刷, 1995.
- 10) 김동승외 3명공저 「급식경영학」, 1997
- 11) 진양호, 「현대서양요리」형설출판사, 1990

## ABSTRACT

### **The study of kitchen product system improvement for eating out food business**

Hei Soo Moon

None of us need to be reminded that these are exceedingly competitive times. The evidence is all about us. Between rising costs and lowering prices, many businesses find profits being depressed almost to the vanishing point. The eating out food business is in just such a profit squeeze. Our ability to compete depends not only on our ability to control the price-cost picture, but to improve its kitchen product system.

A kitchen product system is incomplete without a series of built-in improvement procedures. They must be a key part of the system. "improvement" means the continual betterment of all aspects of the operation-its personnel, products, sales, and its costs. These improvements create profits.

This study is devoted to a discussion of the application of research methods and techniques to develop of modern kitchen system through the job standardization. Their use in executing other responsibilities related to the process of kitchen system improvement will also be seen. The steps of setting objectives, gathering data, analyzing and interpreting data, and arriving at solutions, conclusions, and/or recommendations are briefly out lined. The material presented emphasizes the need for an improved and systematic approach to the study of problems. It is also implied, if not stated, that the process should not become so mechanical that the principles of creativity are violated.

The foregoing steps suggest a systematic approach to kitchen system improvement, finding solutions to problems, improving work methods, instituting changes, following up on work related to the change,

This study has been limited to the truly important points related to each step in the process, it will undoubtedly call to mind other factors for consideration, however, believe that the principles and approach suggested in this study will bring about better methods and improve kitchen operating results.