

修平科技大學

工業工程與管理系

企業實習專題

餐飲業產品製作標準作業流程之研究

實習公司：烤狀猿餐飲集團



指導教師：李銘薰老師

學生：李志祥

中華民國 107 年 06 月

摘要

一學年的實習期間，瞭解烤狀猿餐飲大里店的經營模式及工管相關課程理論與知識應用在餐飲界，及從主管身上學得如何帶領員工，朝向公司所定的目標前進。實習收獲簡述如下：

1. 在產品製作流程上，學習如何在每一個步驟上精準地做食材上的切割，量測配方比例。
2. 在倉儲管理這方面，學習到原物料位置擺設的重要性與先進先出的觀念，從了解產品的使用量，來規劃貨品在各存放冰箱(冷凍庫)的位置。
3. 在物料管理上，學習到食材的保鮮上，應該注意哪先細節，包括存放溫度、標示日期及分類存放等。

另一項收獲，我的能力從工讀組長被公司肯定，晉升為正職人員。

從懵懂無知只會出餐跟補貨的工讀生，到現在已經可以自己訂貨、處理各式各樣的餐點，我學到了很多產品製作流程的重要性、倉儲管理的能力與物料管理。

致謝

感謝系上老師們全力推動企業實習課程，此課程讓我提早一步體驗職場生活並獲得更多的實務經驗，藉此機會更能了解到目前社會上需要的是哪種人才，在此以最誠摯的心，向你們說聲感謝。

感謝烤狀猿餐飲集團大里店沈軒宇店長給我機會於貴公司實習及林政岳領班的指導，沒有你們的幫忙我在這份實習工作也不可能有這麼大的收穫。

此外，特別感謝李銘薰老師，在剛開始我對陌生的實務專題報告感到徬徨，不知該從何著手，到完成整份報告，給我很大的空間，細心的分析，不厭其煩的教導與叮嚀，更是在繁忙的課務之餘，抽空指導我專題的方向與撰寫的技巧，對整份專題架構格式更是教導甚多，也讓我學習到原來做一份報告不是那麼簡單的一回事。

在此次的實務專題中，在學習經歷中有條不紊地建構知識/技能及培養良好的品格。並藉由此實務專題完成，我已能適當地運用已有的知識、技能和經驗，把問題有系統地分類，按部就班地尋找資料和解決問題，並把此次專題所學經驗應用在未來課業或職場上，相信我能更快適應環境及拓展視野。

目錄

致謝.....	III
圖目錄.....	V
表目錄.....	VI
第一章 實習動機與目的.....	1
第一節 實習動機.....	1
第二節 實習目的.....	1
第三節 實習公司甄選過程.....	2
第二章 公司介紹.....	3
第一節 猿餐飲集團介紹.....	3
第二節 公司行銷及營運策略.....	4
第三節 直接負責單位人事架構及實習工作內容.....	8
第三章 個案公司實習所見.....	14
第一節 實習工作場所.....	14
第二節 廚房人力規劃.....	15
第三節 廚房及餐飲流程管理實習.....	15
第四節 工管課程在職場應用.....	19
第四章 實習心得與未來建議.....	20
第一節 實習心得.....	20
第二節 未來建議.....	22
第三節 我的未來計畫.....	22
參考文獻.....	23

圖目錄

圖 2-1	企業組織圖.....	3
圖 2-2	烤狀猿五力分析圖.....	7
圖 2-3	大里店組織圖.....	8
圖 2-4	負責單位人事架構圖.....	9
圖 2-4	食材採購流程圖.....	10
圖 3-1	作業場所平面圖.....	13
圖 3-2	部門陳列圖(切肉機).....	15
圖 3-3	部門陳列圖(餐點出餐台).....	16
圖 3-4	部門陳列圖(備料區).....	17
圖 3-5	改善前貨品區為整理.....	18
圖 3-6	改善後貨品區整齊擺放.....	18

表目錄

表 2-1	價格策略(Price).....	4
表 2-2	烤狀猿大里店 SWOT 分析.....	6
表 2-3	衛生署食品衛生法各類食材採購驗收標準.....	11

第一章 實習動機與目的

第一節 實習動機

經濟的成長，國民所得的提升，國人對飲食的品質更加要求、重視，對於多元的飲食文化接受度也有增加的趨勢。在競爭激烈的情況下，並非每間外來飲食餐廳都能夠在這個環境生存與獲利，業者如何經營如何成功地將產品行銷便是是關鍵。

促使我們研究燒烤店的動機是來自於每年的中秋節，每當中秋節一到我們總是滿懷期待能夠跟家人或是朋友一同烤肉。人人都愛烤肉，但烤肉後的殘局卻沒人想處理，每當中秋節一過，公園、街上總是增加許多垃圾，而家裡的收拾跟清潔還有烤肉後的垃圾更是讓人頭痛，近年來越來越多的人選擇在中秋節到燒烤店去烤肉，既不失烤肉的趣味也不用在頭痛烤肉後的清潔問題。所以每當中秋節一到，燒烤店的門口總是大排長龍，我們想知道在這麼多家燒烤店當中，怎樣的企(商)業經營手法才能夠成功的吸引到顧客前來消費。

第二節 實習目的

選擇在烤狀猿餐餐飲集團實習的目的，思考如何將在工管系所學到的課程，例如：生產管理、物料管理、職業安全衛生、人力資源管理等專業知識融入餐飲業經營管理，實習方向聚焦於下列3個項目。

1. 學習製作產品過程的標準作業流程(SOP)

2. 貨品原料的處理方式

3. 進貨與貨品管理

希望不斷尋找更容易、更有效率、更符合低成本而且能符合人性的工作環境，讓員工心情好，更愉快的工作方法，也是工業管理的目的。

第三節 實習公司甄選過程

在實習之前，學校有舉辦實習博覽會邀請許多的企業來介紹實習機會，幾乎都是製造類或工廠的工作類型。而我本身並不喜歡太規律的工作的原因，剛好知道可以自行申請實習單位，於是就詢問了目前任職的公司是否有機會能來這邊實習，當下我的主管也非常歡迎我來實習，很順利的通過學校的審核。

第二節 公司行銷及營運策略

一、行銷及營運策略

又稱行銷 4P，其中包括產品策略(Product)、價格策略(Price)、通路策略(Place)以及推廣策略(Promotion)依序分析如下。

(一) 產品策略(Product)

主要以無煙燒烤為主，火鍋、日式料理為輔，採用較符合台灣人飲食習慣的食材口味。

(二) 價格策略(Price)

產品採平價策略，讓一般家庭及學生聚餐都可接受的消費水平，以吃到飽的方式滿足每個人的食量。烤狀猿日式燒肉消費價格，如表 2-1。

表 2-1 烤狀猿日式燒肉消費價格

平日(周一至周五)	成人	兒童
午餐 (11:30~16:00 入場)	\$ 439	99cm ↓ 免收費 100~120cm \$ 129
宵夜 (21:30~22:30 入場)	\$ 459	121~149cm 平日午餐、宵夜 \$ 249
平日晚餐 & 例假日	\$ 539	晚餐、例假日 \$ 299 150cm ↑ 以成人計價

(資料來源:烤狀猿日式燒肉-臉書官方網站)

(三) 通路策略(Place)

烤狀猿日式燒肉店，目前全台共有 6 間分店，多分布於中部地區，設點主要在人潮眾多的商圈、鄰近校區或住宅區。例如:1. 一中商圈、2. 彰化火車站、3. 大里中興商圈。

(四) 推廣策略(Promotion)

1. 廣告推廣

烤狀猿推廣方式主要以平面媒體及網路為主。例如：

(1) 食尚玩家-來去住一晚(台中)想減肥不要來!

(2) 自由時報-餐飲店歲末送暖，請家扶兒享用「猿」夢大餐

2. 促銷推廣

烤狀猿經常在短期內透過不同的促銷方案，以刺激顧客的消費慾望，及來客率，對不同的客群提供特別的活動。

(1) 生日優惠

壽星本人(不限年齡)，當日 8 折加禮品，當月 9 折

(2) 特約廠商員工

A. 2~14 人:95 折

B. 15~29 人:9 折

C. 30 人以上:9 折(加贈餐卷)

(3) 畢業感恩季-謝師宴

期間限定 5/14(一)~8/3(五)

20 人以上 2 人免費

30 人以上 4 人免費

40 人以上 5 人免費

50 人以上 6 人免費 …………… 以此類推。

(資料來源烤狀猿日式燒肉館方網站)

二、烤狀猿餐飲企業的 SWOT 分析

SWOT 分析是企業管理理論中相當有名的策略性規劃，主要是針對企業內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析，而除了可

用做企業策略擬定的，而所謂的 SWOT 分析，逐字拆開來個字所代表的意義如下所示，其中優勢與劣勢乃指示本身內部條件的運用，包括設備、人力、制度等；機會與威脅則是指企業面對外部條件，包括經濟、消費者、生活文化等[7]。表 2-2 為烤狀猿大里店 SWOT 分析

近年來單點式餐廳崛起，許多年輕人聚會都會選擇價位相近的單點式餐廳。大里店位於台中市大里區德芳南路上的一級戰區，例如：築間鍋物、北澤壽喜燒、陶板屋、老四川、易鼎活鮮蝦……等等，皆是烤狀猿公司經營的潛在競爭對手。

表 2-2 為烤狀猿大里店 SWOT 分析

優勢(Strength):	劣勢(Weakness):
1. 結合日式燒烤、日本料理、火鍋三合一 2. 產品每一季(三個月),做菜單調整。 3. 短期有不同的促銷方案	1. 無中央廚房導致食材提供品質不一 2. 無法滿足素食型消費者
機會(Opportunity):	威脅(Threat):
1. 可提供套餐型餐點 2. 產品精緻化且多元化餐點 3. 可多加設兩人包廂座位	1. 附近有老四川和築間鍋物餐飲集團因頗具品牌名氣，及服務員較多，態度服務品質較佳，而有影響 2. 近年來越來越多人注重養身，擔心燒烤類的食物容易致癌，而導致改變飲食習慣

三、公司五力分析。

Porter(1980)認為產業的結構會影響產業之間的競爭強度，便提出一套產業分析架構，用來了解產業與競爭的因素，並建構整體的競爭策略。影響競爭即決定獨佔強度的因素歸納五種力量，烤狀猿大里店五力分析架構圖如下圖 2-2。

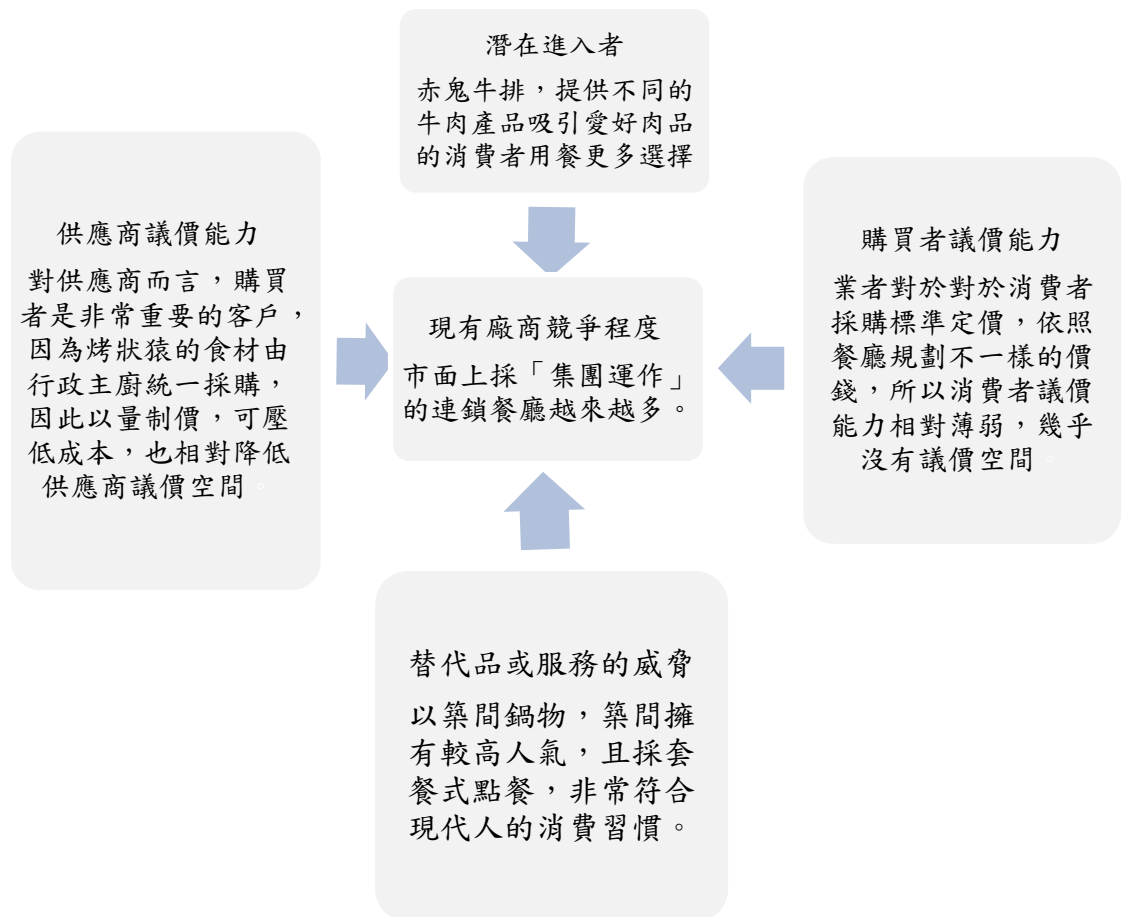


圖 2-2 烤狀猿大里店五力分析架構圖

第三節 直接負責單位人事架構及實習工作內容

一、大里店組織圖

大里店部門，分成廚房、外場、日本料理等三個部門，標準人力正職人員 20 人(不含工讀生)。

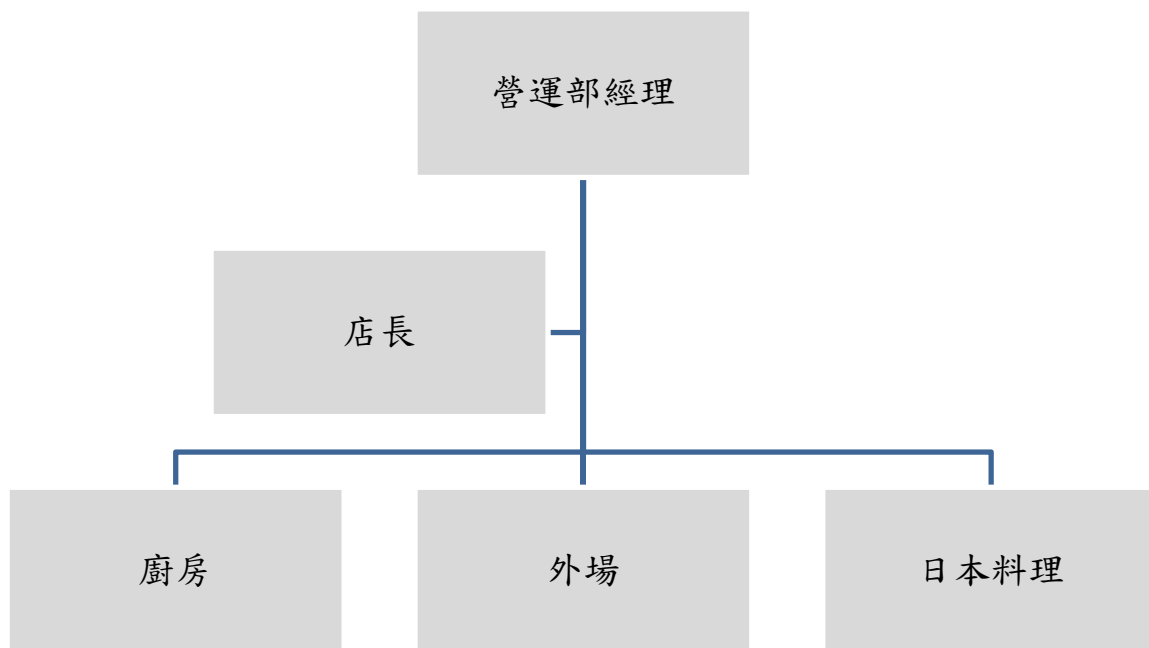


圖 2-3 大里店組織圖(自繪)

二、直接負責單位人事架構圖

大里店的人員配置為，內場人力共有八人包含一名領班，組長，兩名早班正職，一名早班工讀生，一名晚班正職，兩名晚班工讀生。負責單位內場人事架構圖如圖 2-3

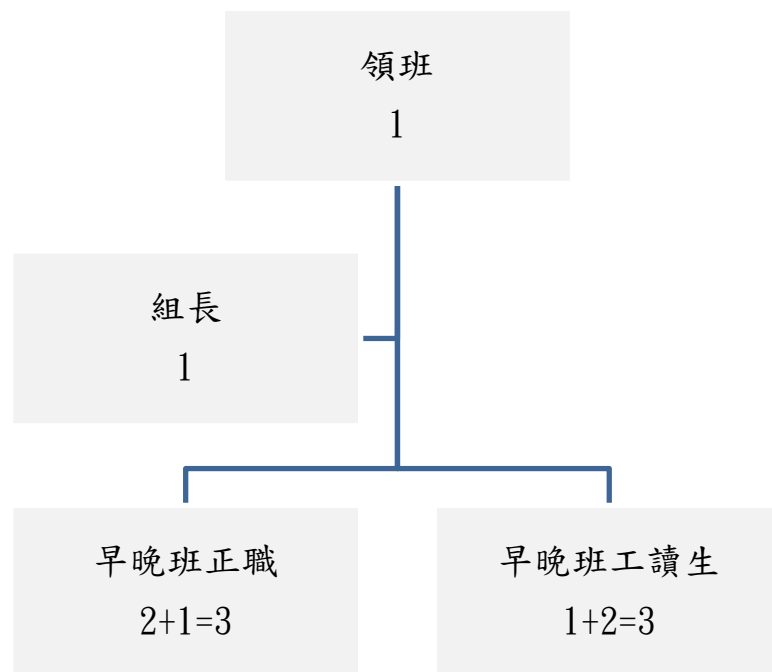


圖 2-4 內場組織架構圖(自圖)

三、直接部門工作內容及介紹

實習部門負責工作內容如下，包括訂/銷貨管理、員工供餐服務、出餐流程確保、食材採購流程管理。

1. 訂/銷或管理：

訂貨程序每天晚上約八點鐘要進行庫存貨品清點並依照標準庫存量訂貨。(訂貨本上有標準庫存量)

銷貨程序每班次人員交班前會由當班主管盤點檢查剩餘庫存量，若庫存量不足時，就由當班主管判斷，需要多少的貨品出來補至出餐台冰箱。

2. 員工供餐服務

公司規定一日要提供兩餐讓員工用餐，午餐的部分都是由日本料理部的員工烹煮，晚餐則由廚房部門人員負責。經由林政岳師傅的教導，從備料切菜學起，到現在能燒出一手好菜。看到員工吃的津津有味，是我烹飪最大的成就感。

3. 出餐流程確保

入桌的顧客需要點餐時，服務生以手寫單點餐的方式，為顧客進行桌邊點餐，廚房出餐人員接到手寫單時會以最快的速度，替客人處理點餐的餐點，再由主管進行最後的核對手寫單的品項、刷醬汁、撒調味料。

4. 食材採購流程管理

食材採購流程管理，分為四步驟，如圖 2-4。



圖 2-4 食材採購流程圖

一、採購廠商審核

需有完備營利事業登記及工廠登記證，並能提供符合法規標準之新鮮食材。有自行建立並實施衛生安全品保制度且環境衛生及製造過程，經赴廠評估滿意者，評鑑資料紀錄於供應商評鑑表。有實施公正第三者驗證之衛生安全品保制度者，如 GMP 制度、CAS 制度、HACCP 制度等。

二、交貨跟催

合格供應商應依「原物料需求訂購單」規定的規格、品名、日期、數量及交貨地點，若未準時交貨或其他異常食，即刻以傳真或電話方式作聯繫，並每月彙整結果，做「供應商異常彙整月表」以提報考核之參考。

三、 清點驗收

依據 ISO 國際品質管管制規定，訂定原物料驗收標準，並依據進行食材驗收工作。針對生鮮制品進行抽樣簡易檢驗，廠商進貨時雙方會確認產品的重量、規格、外觀、氣味、保存情況及保存期限。肉品方面，定期要求廠商出示肉品檢驗證明等相關資料。蔬果方面要求廠商須檢附農藥殘留檢驗報告。調理食品與各式南北雜貨需進行簡易的過氧化氫、以確保用餐安全。以上皆須填寫驗收單存檔及備查。

表 2-3 衛生署食品衛生法各類食品採購與驗收標準：

食品分類	採購狀況	驗收標準
肉類	遴選具有 CAS 或 HACCP 認證合格之優良廠商。	到貨前應保有原有狀況，不得有解凍或退冰現象，並有製造日期及保存期限標示，有效期限應佔二分之一保存效期以上。驗後立即送入冷凍庫。
魚類及海產	魚類及海產類購自合格海鮮類進口商。	到貨前應保持原有狀況，不得有解凍或退冰現象，並有製造日期及保存期限標示，有效期限應佔二分之一保存效期以上。驗後立即送入冷凍庫。
蔬果	由蔬果商當日清晨由農產運銷公司購回。	葉菜類的葉子要鮮嫩，根莖類不得腐爛，水果應外觀新鮮者，不應含有雜物，外觀需完整、新鮮，無腐爛及異味。
白米	白米購自合格糧食行，要求提供產地證明以確保白米品質。	目視應為完整袋裝，外觀須乾燥、無受潮情形。內容物白米應依供應商合約提供品質優良之白米。

乾貨類	乾貨類指定領有合格之食品。如：油 品採用泰山、醬油採用統一或萬家香 等知名廠牌。乾貨、調味料等，嚴拒來路不明貨品，禁用品質低劣之大陸貨。	乾貨類應有完整密封包裝、清楚 標示，並標明製造日期、有效期限，有效期限應佔二分之一保存效期以上。罐頭類不得有膨罐、凹罐、生鏽 等情形。
蛋類	選用新鮮蛋類	避免蛋殼上的污物、細菌、破蛋、畸形蛋造成汙染的危險，更 可將沙門氏菌的汙染降到最低。
豆製品	合格豆製品。	豆製品：新鮮、無異味、乾爽， 會同院方營養師進行豆製品過 氧化氫殘留檢驗，呈現無色表示 檢驗合格，始得進用。
冷凍食品	選用 CAS 或 HACCP 廠所生產的產 品，衛生安全有保障。	不應有解凍現象，並有製造日期 及保存期限標示，有效期限應佔 二分之一保存效期以上。驗收後 立即送入冷凍庫。

(資料來源：食品衛生法規)

四、入庫

食材或物品驗收完畢後，立即由作業人員除去紙箱，以避免將病媒(如蟑螂卵)帶入膳食作業場所，改以特定之塑膠籃框盛裝；驗收完畢之貨品立即入庫貯存。冷藏品置入冷藏庫(0~5℃)、冷凍品置入冷凍庫(-18℃以下)，乾貨類及營養品置 入乾料庫(25℃以下、相對溼度 60%以下)，除安全庫存量之外，盡量保持冰箱存量 50%以下，避免冷度不足；各類倉儲物品依平面配置圖區分或分架儲放；標示 進貨日期，遵循先進先出(FIFO)原則，以保持產品新鮮度。

第三章 個案公司實習現況

第一節 實習工作場所

作業場所平面圖，如圖 3-1。

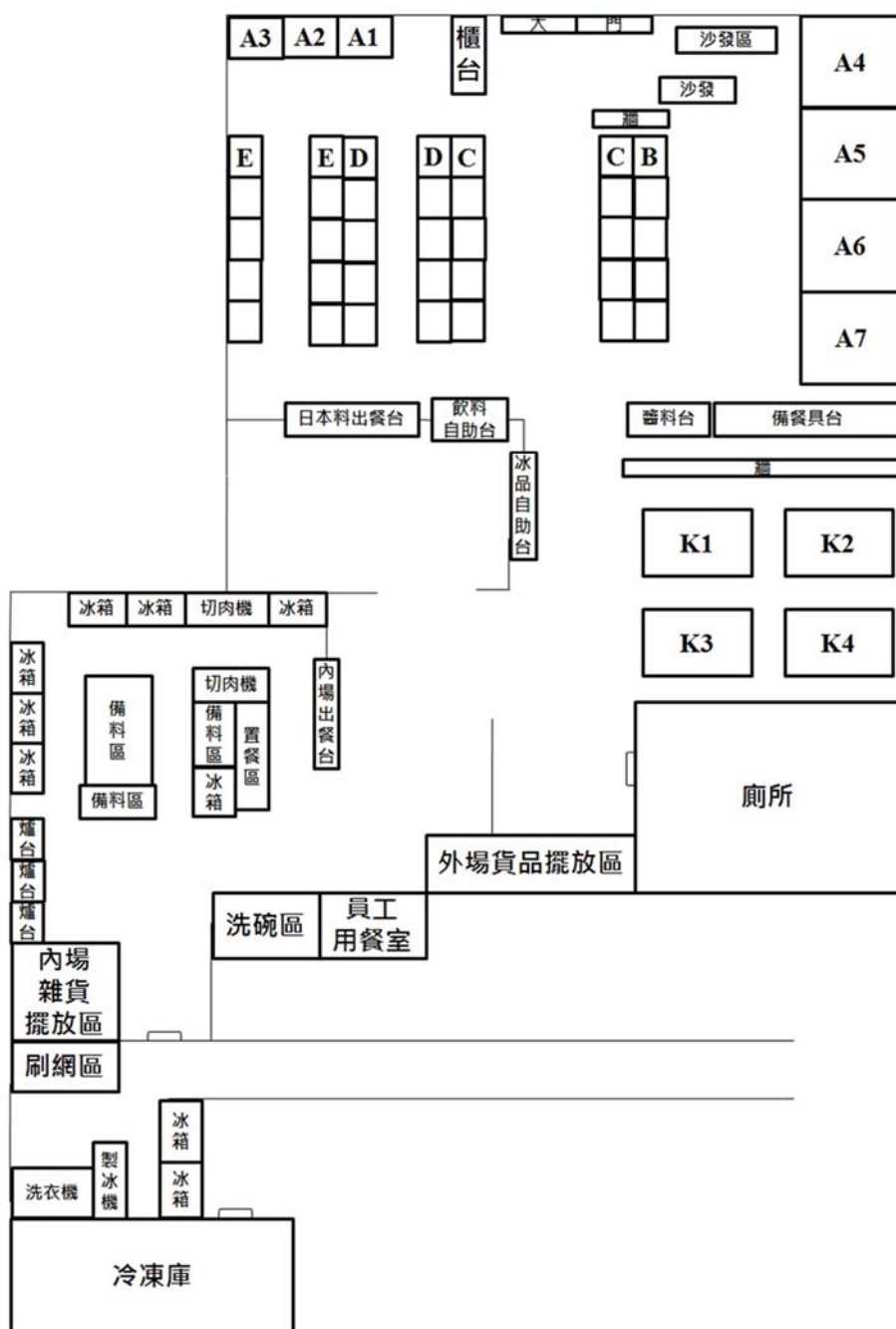


圖 3-1 作業場所平面圖(自繪)

第二節 廚房人力規劃

廚房人力總需求為八名員工包含:領班、組長、正職人員及工讀生等。職務如下述:

(1) 一名領班負責分配每日工作、各個工作崗位的人手、佈達總公司開會結果、安排整月份的上班時刻表。

(2) 一名組長負責執行領班交代事項與工作，進行督導。

(3) 兩名早班正職(上班時間 10~14。16~21)與一名早班工讀生(上班時間 10~16)需負責該時段的出餐及備料作業。

(4) 一名晚班正職(上班時間 1430~2330)與兩名晚班工讀生(上班時間 18~2330)需負責該時段的備料出餐作業與當天打烊清潔。

第三節 廚房及餐飲流程管理實習

學年實習內容如下:

1. 學習正確安全的操作切肉機

需要使用切肉機(如圖 3-1)的餐點一共有五種肉盤:精選牛五花、紐約客肉片、霜降牛肉、精選豬梅花、精選豬里肌，前三項為牛肉盤，後兩項為豬肉盤。這五種肉類都是使用冷凍肉品，再經由切肉機已規定的刻度進行切下，牛肉與豬肉切割，需做消毒清潔。



圖 3-2 切肉機

4. 學習出餐的流程

烤狀猿的點餐方式，由服務員替消費者在桌邊點餐，因此就產品代號手寫單，內場人員接到手寫單之後要以最快速的出餐方式幫客人處理餐點，最後由外場人員刷上醬料送至消費者桌上。



圖 3-3 餐點出餐台

5. 掌控每日的訂貨量與訂貨

因每天的產品銷貨用量都不會一樣，所以每天晚上都要檢查與盤點庫存量，再由訂貨人員依照標準安全存量，判斷需訂貨數量。

6. 每日整理規劃倉庫、冰箱內的貨品擺設

進貨時有些貨品包裝比較多，為了快速找出需要的貨品，我們都會拆箱用籃子以先進先出的原則排列貨品；前台出餐的冰箱也規劃以同類的產品擺放，以方便出餐人員快速出餐給顧客。

7. 製作產品的 SOP 流程

由總公司制訂產品製作的 SOP 流程與產品配方表，讓員工學習製作過程，以確保每一家分店味道一致。

8. 貨品與原料的處理

學習松阪豬肉的切法、蔬菜類的清洗方式與切法。

學習醬汁的調理方式，再去醃製肉品。



圖 3-4 備料區

第四節 工管課程在職場應用

在實習之前，我對於餐飲業這個工作的看法是比較屬於粗重且辛勞，但進入實習後，嘗試將倉庫管理的專業知識與工作結合後，例如：將許多原物料擺設的位置，從新規劃擺設後(如圖 3-5、3-6)，工作起來也效率提升很多，減少了許多找東西的時間，也間接等於降低人力成本。



圖 3-5 改善前貨品區未整理

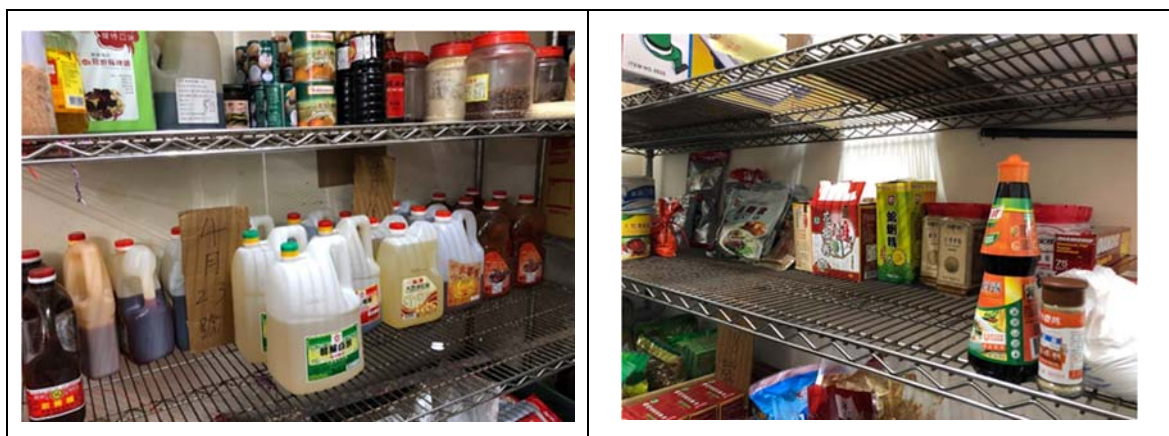


圖 3-6 改善後貨品整齊擺放

第四章 實習心得與未來建議

第一節 實習心得

一、對企業（或公司）的看法與初步看法的比較

當初覺得烤狀猿這間公司是一個備料出餐很簡單省略的一間餐廳，來這裡實習之後，改變了我對”吃到飽”餐廳既有的想法與觀念。烤狀猿餐廳，不因顧客”吃到飽”方式，增加食材成本，而降低產品的精緻度，又能維持應有的利潤，這的確讓我非常訝異。

二、實習後與實習前的期望比較

實習前，我已經在大里店工讀一段時間了，在這期間對於連鎖的燒烤店，如何將產品的口味做到統一，感到非常的有興趣。另一方面是我所希望，將工管系上所教的專業知識融入餐飲業。

實習後，我了解到原來要做到口味一致，有三大條件，供貨廠商的一致、訂製各項產品的製作流程與產品配方統一，這三個條件缺一不可。此外整理出，倉庫料架的陳設是最意外的收穫與成就。

三、實習最大的收穫

在這段時間的實習，我覺得最大的收穫是建立人際關係這個部分，實習至今已經十個多月了，由於餐飲業是屬於高流動人才的職業，也認識了多形形色色的人、廠商。

另一項收獲，我的能力從工讀組長被公司肯定，晉升為正職人員。從懵懂無知只會出餐跟補貨的工讀生，到現在已經可以自己訂貨、處理各式各樣的餐點，我學到了很多產品製作流程的重要性、倉儲管理的能力與物料管理。

四、實習最難忘的事

在實習過程中，學習到訂貨這個部分的時候，每天晚上在訂貨時都令我非常頭痛，除了要適當的安排每天的工作份量，還要注意到有些餐點的前處理，某些食材必須是要先解凍(退冰)一天才能進行醃製、製作。主管林師傅都會適時的給予指導及提供意見，例如讓自己評估需要叫多少的食材回來處理；同時林師傅每當在我煩惱怎麼安排工作的時候時，常與我分享他的工作經驗，講述以前怎麼熬過來的。我還記的他常說不要因為你覺得做不出來，就不要叫貨回來，要相信我們的團隊有能力完成當天的工作，工作不是個人獨自完成的，是需要大家一同努力完成。這樣才會更有效率，才能完成更多的工作。聽完頓時我感觸許多，工作固然重要但職場上互相信任更重要，沒有其他人的幫助，就算工作再少，自己做的速度也不比一個有默契的團隊來的有效率。

最美好的事情，當然是每天來上班都能與同事打成一片，因為大家有著相同的目標會齊心協力去完成每天不同的工作，在下班之後也有著相同

的興趣。例如；看電影、完手機遊戲……等等的活動。這些都是令我最深刻且難忘的回憶。

第二節 未來建議

一、對實習公司的建議

公司管理階層，能夠適時的關心分店所需要與改善的問題，例如：廚房常因空調設計不良，造成廚房人員常常工作到一半感到悶熱不舒服，反映給總公司，總是能幫我們解決空調不涼的問題。很謝謝公司的照顧與體恤，希望在退伍後，能夠繼續回到大里店來服務。

二、對系上及實習制度的建議

可以多在餐飲或其他方面的公司多做接觸，讓實習能有更多元的選擇。

三、對學弟妹的建議

不管在任何工作上，不是工作選擇你，而是你選擇工作，只要下定決心的選擇了，就要想盡一切的方法去融合工作，學以致用，讓工作變得不僅是工作而已，而是很快樂的一件事情。

第三節 我的未來計畫

未來我打算先去考一張餐飲丙級的證照，更深入去學習處理食材這方面的刀工、烹煮……等等。這不是有更有效率的方法去完成，在有效率的方法下出來的產品是不是有符合標準的味道，並且學習相關餐飲管理方面的知識與證照，去融合物料管理與餐飲管理的知識，並套用在工作上。

參考文獻

[1]戴國良-(書泉出版)圖解彼得杜拉克-管理的智慧

[2]烤狀猿日式燒肉官網-

<http://www.buffer-monkey.com/edcontent.php?lang=tw&tb=3>

(下載日期 2018/4/10)

[3]中時電子報-(小餐廳大生意-知識管理，戰勝才米油鹽醬醋茶獨導)

<http://magazine.chinatimes.com/management/20160421004673-300801>

(下載日期 2018/5/1)

[4]台中榮民總醫院埔里分院-食材衛生管控

http://www.pulivh.gov.tw/adminstrative/code_upload/DNewsInfo1/file1_593_0359569.pdf

(下載日期 2018/5/13)

[5]邱繼智(88年)-管理學 華麗圖書股份有限公司

[6]戴國良(2007年7月)企業管理:實務個案分析 五南圖書出版股份有限公司

[7]戴國良(2012年3月)圖解策略管理 五南圖書出版股份有限公司