

호텔 調理部의 物的資源管理에 관한 研究

진양호*

〈目 次〉

I. 序論

Ⅰ. 研究의 理論的 背景

1. 物的資源의 分類
2. 物的資源管理體系의 設定
3. 物的資源管理體系의 運營

Ⅲ. 現況의 分析

1. 管理의 哲學
2. 管理의 節次
3. 品質의 管理
4. 責任의 素地

IV. 管理方向의 探索

1. 管理環境의 再認識
2. 所要量評價制度의 再整理
3. 管理影響評價制度의 再編成
4. 統合的 시스템의 開發

V. 結論

參考文獻

ABSTRACT

* 해전전문대학 호텔조리과 교수, 본학회 회장

I. 序論

물적자원의 효율적 관리의 利點은 원가관리나 수익성에 그치는 것이 아니고 질적 가치¹⁾적인 측면에 있어서도 그 중요성이 높다. 즉, 위생적이며 질적인 음식상품의 생산을 그 목적으로 하여야 한다는 것이다.

호텔 조리부에 관하여 접근할 경우에는 사회과학적으로 접근함이 필요하다. '사회과학적으로 접근한다' 함은 호텔 조리부에서 발생하는 現狀을 現象論의으로 살펴볼 필요가 있다는 것이다.

즉 조리부에서 발생하는 현상을 감정적인 경험을 통하여 인지할 필요가 있다는 것이다. 관리자가 감성적이라야 한다는 것은 감성을 바탕으로 하여 조리현상을 받아들여야 하고 사고해야함을 의미한다. 예컨대, 훌륭한 화가가 미술작품에 대해 느낄 때에 이른바, 감성일원론에 지배되지 않을 경우 예술가로서 인정을 받지 못하게 되는 것처럼 호텔 조리부의 관리도 그것이 잠재적인 것이든, 직위적인 것이든 훌륭한 모자이크를 통하여 예술작품이 탄생하는 것과 같이 여러 사업단위를 관리목표에 걸맞게 하는 모자이크적 감성론이 필요하다는 것이다.

경험을 통한 해석이 필요하다 함은 자칫 현상을 파악하는데 있어 "A Castle in the Air"의 결과초래를 방지하고자 함이다. 그러나 Dream을 작위적으로 하기 위한 행위까지 금하려고 하는 것은 아니다. 다만 경험이 바탕이 되는 것이 그러하지 않은 것보다 더 적합하다는 것을 강조하는 것이다. 즉, 조리과정이 그렇게 간단하지 않으며, 품질관리를 위하여 고도의 기법과 경험이 요구된다²⁾는 것이 아닌가!

조리현상을 認知한다 함은 사물의 본질에 지배되지 않는다는 것으로 하나의 조리현상을 입과 마음을 다스려 터득하는 것으로 이것의 옳고 그름을 식별할 수 있는 認識이라는 것의 합작품인 知識으로 승화시킬 수 있는 능력을 말한다. 즉, 넓은 이론에 묶여 사회의 변화를 추종하지 못하고 사물의 본질에 종속되어서는 안된다는 것이다.

결국 호텔 조리부의 관리를 위해서는 감성론, 경험론, 인지론을 바탕으로 한 현상론적으로 접근하여야 함을 의미하며, 그러한 현상론의 관리방안을 관리시스템의 개발에 두어야 한다는 것이 본 연구의 문제며, 그러한 제기된 문제를 달성하는 것을 본 연구의 목적으로 삼고자 한다.

또한 조리부 관리에 관한 이론적인 체계가 발달하지 못한 국내에서 발생하고 있는 사회변형적인 현상만이라도 벌충하고자 하는데 있다. 예컨대, 음식과 식품, 식음료의 혼돈적인 사용, 분명 관리라는 의미에는 Control, 즉 통제, 감독이라는 의미가 강함에도 불구하고 주방관리라는 시설적인 측면의 관리만을 의미하는 용어의 사용이 그것이다. 그리고 여기서 말하는 호텔 조리부라는 용어는 오히려 주

1) Mahmood A. Khan, Foodservice Operations, AVI Publishing Co. Inc., 1987, p.146.

2) 김충호, 호텔경영학, 형설출판사, 1988, p.239.

방이란 용어로 많이 사용되어 지고 있는 것이다. 물론 한국식의 용어표현에서만 다르게 사용되어지는 것이 아니라 영어식 표현에서도 주방을 “Kitchen,” 조리부(또는 조리부서)로 “Cooking Department”가 등장한다. 그래서 국내의 사전에서나 일부 연구논문에 있어서도 주방에 관한 정의의 일색이다. 전자에 있어서는 음식을 만들거나 차릴 때에 쓰도록 정해 놓은 房으로 일정한 공간을 의미하는 것으로 소주방(또는 주간), 부엌, 취사장, 정햇간³⁾이라고 정의하고 있다.⁴⁾

연구논문에서도 외국의 조리사전⁵⁾이나 옥스포드 사전⁶⁾에서 그대로 도용한 것 같은 정의로 조리시설과 조리기기를 갖추어 놓은 방 또는 일정한 장소⁷⁾라고 정의하고 있다. 분명, 그들 연구논문의 성격은 예컨대, 방 또는 일정한 장소의 관리만을 초점에 둔 논문은 아니면서 조리부라는 용어는 전혀 없다. 특히 호텔주방은 식음료부 소속⁸⁾으로 주방조리과로 통칭되며 주방장 혹은 조리부서장이 중심이 되어 법정자격을 갖춘 조리사가 제법과 양목표에 따라 음식을 조리, 가공, 처리할 수 있는 일정한 조리시설과 조리기구를 갖추고 있는 장소라고 하고 있다.⁹⁾

다만 정상 및 최대작업영역, 작업대의 높이, 공간소요량¹⁰⁾ 등에 관하여 능률, 경제, 위생에 입각¹¹⁾한 설비나 시설의 배치문제에 접근할 경우 주방관리라는 용어표현이 적합하나, 그것이 식품위생, 환경위생, 개인위생등에 관한 관리¹²⁾나 운영상에 따르는 각종비용 통제와 위생문제, 노동생산성 문제, 그리고 안전관리¹³⁾에 대한 관리는 예컨대, “Kitchen Control”이라는 어색한 표현보다 “Cooking Control,” 즉 조리와 관련된 총체적인 활동을 관리한다는 의미인 조리부의 관리라는 식의 용어 표현이 올바른 것으로 생각한다. 그것은 관리의 목적, 예컨대, 인사관리, 품질관리, 원가관리에 목표를 둔

3) 주로 삼마니들이 사용하는 용어로 아직도 일부지역에서 예컨대, 제주도와 같은 지역에서는 부엌을 정햇간 또는 정재라고 하고 있다.

4) 신기철, 신용철, 새우리말 큰 사전, 삼성출판사, 1986, p.3056, p.1930, p.1529.

5) Kitchen is the room or area containing the cooking facilities, also denoting the generating area where food is prepared.

6) Kitchen is room in which meals are cooked or prepared for other forms of house work where meals are eaten.

7) 김대중, “관광호텔 Butcher주방의 육류관리에 관한 연구,” 경기대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1990. 박생 배, “관광호텔의 서양요리에 관한 연구: 일품요리를 중심으로,” 경기대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1990.

8) 나영선, “관광호텔주방의 효율적 운영관리에 관한 연구,” 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1993, pp.7-8. 원준덕, “관광호텔 주방부문의 산학협동실습에 관한 연구,” 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1994, p.47.

9) 박생배, 전계논문, pp.17-18.

10) 김기영, “호텔주방의 시설배치관리시스템 모델개발에 관한 연구,” 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1995, pp.46-50.

11) 임경인, 식당경영론, 대왕사, 1995, pp.140-141.

12) 유정봉, “호텔주방부문 식재료관리에 관한 연구,” 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1990, pp.6-8.

13) 김철환, “호텔주방계획에 관한 연구—설비배치 분석의 사례연구를 중심으로,” 세종대학교 대학원, 1990, p.15-16.

기업경영의 궁극적인 목표의 수단으로서 관리의 대상인 관리부서로서의 식음료와 서비스를 제공하는 식음료부, 그들 상품중 하나인 음식을 생산하는 조리부, 이들의 영업행위를 원활하게 지원하는 구매, 수령, 저장, 출고 등의 업무를 수행하는 구매부와 판촉, 행정 등에 관한 업무를 수행하는 인사부나 판촉부, 또한 이들 5가지의 기본적 관리부서에 원가와 수익을 분석하는 업무를 담당하는 총무부 등 총 6 가지의 기본적 관리부서중 하나로 시설관리뿐만 아니라 생산관리까지 개입된 것으로 표현될 수 있는 조리부라는 용어가 조리시설이나 기구를 갖추어 요리하는 곳, 장소만을 의미하여 시설관리적인 면이 濃厚한 주방이라는 용어보다는 더 적합하다. 더구나 오늘날 조리부의 복잡하고 다양한 업무현상을 감안한다면 더 그려하다.

결국, 본 연구에서는 한정되어 있는 개념의 주방관리보다는 조리부관리라는 포괄적인 개념을 받아들여 용어사용의 관념적 타당성을 지적하고 출발하고자 한다.

II. 研究의 理論的 背景

1. 物的資源의 分類

1) 資源의 分類

호텔 조리부의 존재가치는 이른바 인적자원, 물적자원으로 대별되는 자원을 어떻게 효율적으로 관리하느냐가 관건이다. 즉, 음식이라는 상품을 생산하기에 필요한 식품, 시설, 장비 등으로 구성되는 물리적인 요인들과 이를 이용하여 정상적인 조리부의 운영에 필요한 인력에 관한 자원관리여부가 存在關鍵이 된다는 것이다. 즉, 자원이라는 것은 영리목적의 업체에 있어 최대과제인 수익과 직접적으로 관련되어 있는 자산이기 때문에 그 중요성은 더욱 크다. 그 존재가치가 투숙객이나 관광객의 식사를 위한 것이든 외식이라는 여가활동으로 존재하든간에 자원의 관리는 중요하며 그러한 자원의 관리가 원활히 이루어지지 않을 경우 생명주기는 그렇게 順坦하지만은 않을 것이라는데 초점이 두어져야 한다는 것이다.

호텔 조리부의 인적자원은 물적자원과 대별되는 자원으로 분류하고는 있지만 재무자원이라든지 정보자원이라는 자원도 존재하고 있다. 그러나, 재무자원, 정보자원, 인적자원 등은 여기서 한정하고 있는 물적자원을 관리하는데 있어 중요한 자원으로 상호보완적인 관계에 있다. 더구나 인적자원관리는 인사관리의 개념이 강하여 독립시켜 접근할 필요가 있으며 물적자원과는 구별함이 올바르다. 호텔 조리부에서의 자원관리는 호텔 조리부의 특성상 일반 제조업의 그것이나 일반 음식서비스업의 조리부와는 또 다르다. 예컨대, 자원내용, 자원관리기술등의 자원관리규모에 있어 상이하다.

2) 物的資源의 分類

물적자원의 분류에 있어서는 그 기준이 없다. 일반적으로 기계/장비, 기물과 비품, 식품등으로 구분하는 것이 一般的이다. 다만 물적자원을 식자재, 식재료라고 할 경우에는 식품을 식자재, 식재료라고 할 경우와 구별하여 받아들여야 할 것이다. 이것은 조리부와 관련된 물적자원을 크게 물적시설 및 장비와 식재료로 나누고 전자를 조리부에 투하된 고정자본의 성격을 지닌 물적자원인 반면, 후자는 전자를 基礎로 하여 음식을 상품화하기 위해 소요되는 물적자원 즉, 식재료를 의미한다고 하는 것과 일치한다.

먼저 기계/장비로 분류되는 물적자원은 음식을 생산하는데 便宜를 제공함으로써 생산성과 원가를 높이고자 하는 자원이다. 예컨대, 감자껍질을 벗겨주는 장비는 조리사들이 업무부담을 줄여줌으로써 그들의 업무활동을 促進시켜준다. 그러나 샤또모양의 감자를 생산하고자 할 경우에는 장비의 에너지비용과 생산과정을 고려한다면 不必要한 것일 수도 있으나 이러한 개념까지 포함하자는 것은 아니다.

기물과 비품은 Dining Room에서 重要視되어 많은 관리방안들이 제시되는 자원들로서 기물류, 가구류, 린넨류, 운반도구류, 사인류 등이 포함되며, 조리부서에 있어 기물류는 조리용 수저, 젓가락 등을 비롯한 조리기구 등을 일컫고, 가구류는 싱크, 기물보관함 등을 일컫는다. 린넨류는 행주나 걸레 등이 그것이고, 운반도구류는 각종 식품이나 음식, 기구들을 운반하는 도구를 말하며, 사인류는 어떠한 안내문을 표시한 것이다.

Dining Room에서는 그들이 고객들에게 위생적이고 식사편의를 제공하여야 한다는 중압감에서 강조시되어 왔다. 그러나 고객들이 직접 시각적인 오관을 통하여 볼 수 없는 조리부에서의 기물과 비품은 과연 위생적인가? 예컨대, 린넨류가 조리부서에서는 과연 행주와 걸레로 구분되어 사용되고 있느냐 하는 것을 의미한다.

식품을 분류하는 방법에 있어서도 뚜렷한 구분은 없으며 식품위생법에서 구분하고 있는 방법도 實在로 업체에서는 식품관리상 그대로 적용하여 분류하지는 않고 있다. 다만 Table d'hote의 Course를 기준으로 하여 육류, 가금류, 생선류, 과일, 채소, 낙농품, 베이커리, 커피, 아이스크림, 디저트, 그리고 조미료, 향신료, 혼합가공식품으로 묶을 수 있는 글로세리등으로 구분할 수 있을 따름이다.

한편 수입식품에 많이 의존하는 관광호텔의 경우 한국관광용품센타(KTHSC)를 통하여 식품을 수입하고 있는데 그들이 분류하고 있는 기준을 보면 [그림 1]과 같다.

3) 物的資源의 特徵

호텔 조리부에 있어 물적자원의 특징이라면 크게 두가지 측면에서 살펴볼 수 있다. 국내의 관광호텔들은 관광사업체로써 관광진흥을 목적으로 壯麗하고, 指導하는 업체이다. 한국관광용품센타와 같은 것이 그 경우이다. 이러한 이유로 호텔 조리부의 물적자원은 관광촉진을 할 수 있어야 한다. 또한 커

[그림 1] 한국관광용품센타의 식품분류

식 품 류	주 류
과즙, 커피 및 차	맥주, 와인, 위스키, 진, 보드카, 럼, 꼬냑,
조제과실, 조제 채소, 조제식료품	쉐리, 리퀴, 중국의 술, 미니어처
소스케찹, 샐, 제리	
버터, 치즈	
건조한 포도, 코코넛	
향신료, 겨자, 어류의 조제식품	
스파게티, 스프, 유자류, 당시럽, 이스트	
엑기스, 식용색소, 식초	
곡분, 코코아, 케익믹스	
생파일등의 식재료	

자료: 연구자 작성

뮤니티 프라자로써의 역할이 支配的인 지역사회자원과의 連繫가 이루어져야 한다는 성격을 띠게 된다.

즉 후자의 경우 지역인의 고용, 지역식품의 이용, 지역성을 감안한 시설, 지역생태계를勘案하는 관리이어야 한다는 것이다. 또한 여기에는 지역의 식문화를 유도할 수 있는 것이라야 한다. 예컨대, 식중독, 콜레나 등의 病原體를 양성하는 곳이 되어서는 안되다는 것이다.

그리고 관광을 촉진시킨다 함은 그 행위의 주체가 내국인이든 외국인든간에 그들의 관광욕구를 충족시키는데 있어 主體의인 영향을 발휘하거나 便宜의인 영향을 發揮할 수 있어야 한다는 것이다. 그러기 위해서는 먼저 위생적인 물적자원의 관리가 이루어져야 한다.

2. 物的資源管理體系의 設定

1) 管理의 機能

물적자원의 관리는 메뉴결정, 소비예측, 구체적인 음식생산계획, 필요한 양 결정, 납품업자에게 가격협의, 주문으로부터 출발하게 된다. 이러한 관리는 혼히 구매관리의 기능이 되며, 구매이후에는 수령, 저장, 재고, 출고, 생산 등에 관한 관리가 行해지게 된다.

여기서 구매관리는 필요할 때에 너무 많은 양이나 적합한 양을 확보하고자 하는데 그 목적이 있다. 여기서, 적합한이라는 의미는 적합한 품질의 것을可能な한 최소 가격으로의 확보를 보장한다는 것이다.

수령관리는 적합한 질과 양으로 배달된 식품 구매와 支拂을 보장할 수 있는 기능이다. 또한 계획한 식품이 확보되지 못할 경우 책임소재를 明示하게 된다.

저장관리는 즉시 사용되지 않는 식품을 저장하는 것으로 그것의 품질뿐만 아니라 물리적으로 안전하게 하는데 초점을 두는 기능이다. 또한 저장기능에는 재고관리까지 포함시킬 수 있다.

생산관리는 목표로 하는 음식을 생산하는데 필요한 관리를 말하는 것으로 특히 포션관리(Portion Control)가 이러한 기능중에는 가장 중요하며, 관리의 輿否에 따라서 구매, 수령, 저장 등의 관리의 효과성을 떨어뜨릴 수도 있다.

2) 管理의 節次

관리의 가장 기본적인 절차는 계획, 조직, 조정이며, 어떠한 세부적인 절차나 업체의 특성에 따른 절차의 고안도 이 범위에서 크게 벗어나지 않는다. 즉, 목표가樹立되면 그 목표를 달성하기 위한 계획안이나 프로그램 작성성이 뒤따르게 된다. 그 계획안은 장비, 인력, 수익성, 잔여분관리, 계절음식, 메뉴분석, 메뉴가격결정에 따라 수령, 저장, 생산 등에 관한 계획이順序的인 것이 아닌同時的으로 계획이 이루어져야 한다.

어디까지나 구매관리의 목적은 고객에게 질 높은 음식상품 제공을 목표로 하는 것이다. 그래서 식품 위생법 등의 관계법령이 존재하는 것이다. 그러나 호텔에서는 이러한 법령의 준수뿐만 아니라 법령기준에 적절하면서도 고객의 욕구를 더 충족시키기 위해서 식품 및 첨가물의 판매 및 유통으로 인해 발생하는 잠재적인 문제를 감안하여 구매식품을 계획해야 한다. 그러한 계획안에 따른 조직기능은 필요를 예측, 여러 식품항목들에 대한 명세서 작성, 필요한 양을 정확히 계산, 업체를 위한 최적의 구매방법 講究 등이 될 수 있다.

수령관리에 있어서는 구매하고자 하는 식품을 제대로 구매되었는지를 확인하기 위한 관리기능이므로 계획단계에서 어떻게 하면 구매하고자 하는 식품을 제대로 구매하고 조리부로의 출고, 또는 저장고에 입고할 것인가를 계획해야 한다. 그 계획에 따라 수령레포트나 미트 태그 등의 磨鍊이 뒤따른다.

저장관리는 수령한 식품을 어떠한 온도, 습도, 청결, 재고가 식품의 질을 유지할 수 있느냐에 관한 것을 계획하는 기능이다. 조직단계에서는 식품별 저장온도, 습도, 청결도, 재고량을 계산결정하게 된다.

생산관리는 영양가의 손실이나, 浪費함이 없이 음식을 조리할 것인가를 계획하게 된다. 조직단계에서 그러한 계획을 달성하기 위해서 행하는 표준레시피, 표준절차, 조리온도, 낭비관리, 품질관리가 그 것이다.

결국 계획이란 것은 어떻게 하면 질적이고 위생적인 음식을 생산할 것인가? 하는 관리목표에 맞추어진 것이라야 하므로 질적이고 위생적인 구매, 수령, 저장, 생산 등의 조직구조, 不調和의 발견 및 해

결이 호텔 조리부의 물적자원관리의 핵심이 된다.

특히 여기서 조정절차는 계획에 따라 기획한 것을 실행하는 과정, 실행후의 관리감독을 말하는 것이다. 그러나 고객에게 제공된 후의 고객의 반응결과를 고려하지 않아도 된다는 것은 아니다. 이 절차는 물적자원관리에 대한 효과성을 측정할 수 있는 중요한 절차이다. 즉, 기존의 일반적인 현상만을 檢證, 規制, 監督하려고 하는 관리태도가 아닌 효과적인 관리평가를 행할 수 있는 새로운 관리평가제도를 통한 時代나 社會를 반영할 수 있는 조정철학을 갖추어야 한다는데 있다.

3) 管理體系의 設定

어면 이¹⁴⁾는 물적자원을 관리하는데 있어서는 구매명세서, 주문방법과 기법, 수령방법과 기법, 식음료에 관한 정보, 공급자 정보, 상품 수익율에 관한 정보 등의 개발, 확보가 필요하다고 한다. 이러한 논리에서 본다면 물적자원의 관리는 환경속에서 소기의 목적을 달성하기 위하여 일련의 관리활동이 상호작용하는 것으로써 體系化할 수 있다.

먼저 물적자원 관리체계의 기본적인 구조는 기능과 절차의 관계에서 살펴볼 수 있다. [그림 2]에 따르면 기능은 앞에서도 언급한 바 있는 구매기능, 수령기능, 저장기능, 생산기능을 가지고 있으며, 이들은 각각의 계획, 조직, 조정의 절차를 거치고 행해지게 된다. 이러한 관계를 바탕으로 한 일련의 관리체계를 설정하면 [그림 3]과 같이 도식화할 수 있다.

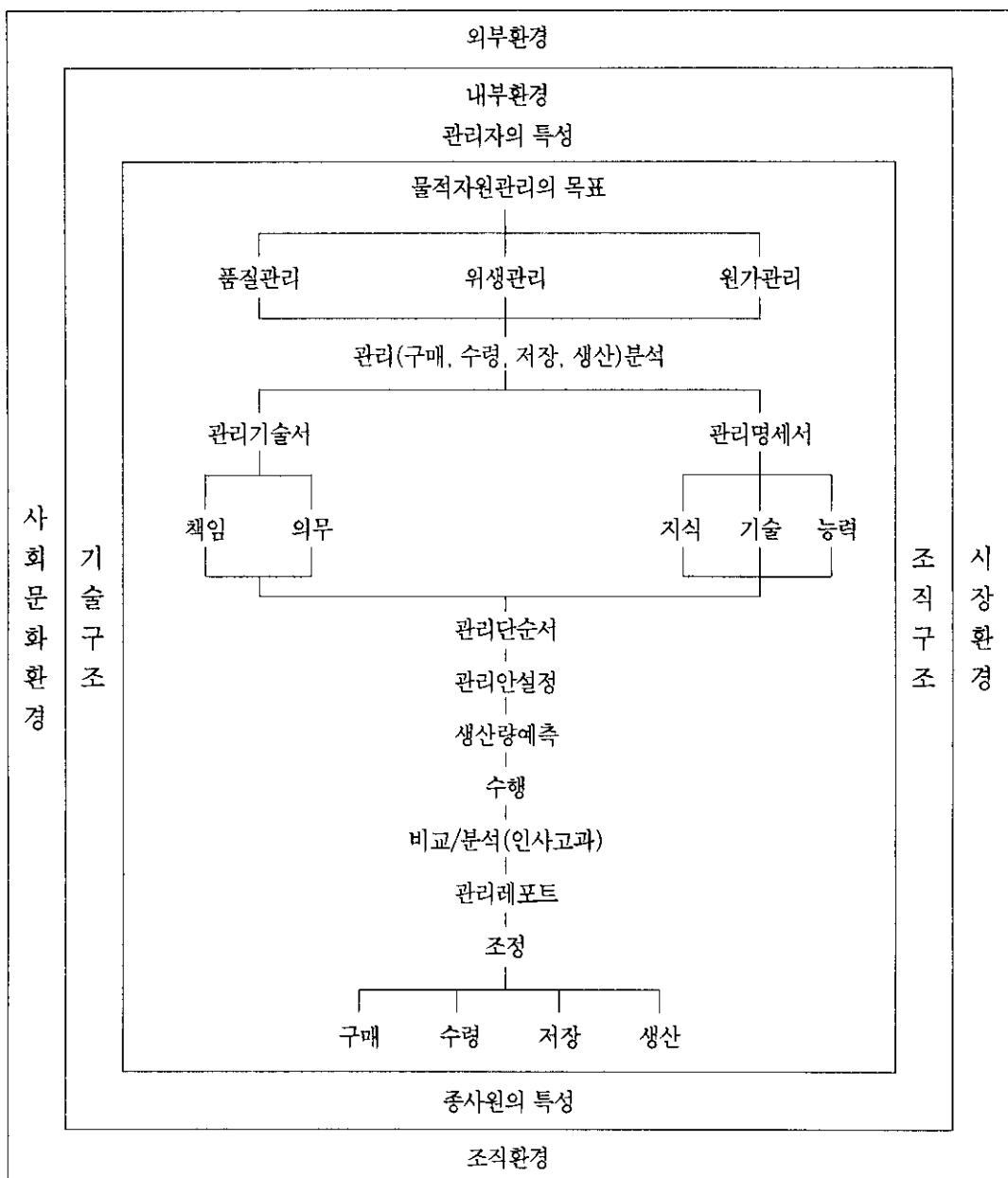
[그림 2] 기능과 절차의 관계

관리기능 관리절차	구매기능	수령기능	저장기능	생산기능
계획	구매계획	수령계획	저장계획	생산계획
조직	구매조직	수령조직	저장조직	생산조직
조정	구매조정	수령조정	저장조정	생산조정

자료:연구자 작성

14) Nancy Scanlon, Restaurant Management, New York, Van Nostrand Reinhold, 1993, pp.116-118.

(그림 3) 관리체계



자료: 연구자 작성

3. 物的資源管理體系의 運營

1) 標準設定

설정된 관리표준은 종사원이나 포지션으로부터 기대할 수 있는 어떠한 것을 측정하는 게이지(gauge)를 제공한다. 물론, 이는 하루에 종사원(또는 포지션)의 총판매액, 또는 생산단위나 제공할 수 있는 고객의 수에 있어 측정될 수 있다.

그러나 그 표준은 예산(budgeted costs)과 같은 재무적인 성격일 수 있다. 그들은 특정업무를 수행하는데 필요한 시간과 같이 시간적인 성격을 지닐 수도 있다. 그들은 품질관리 감독자가 品質許容権(quality tolerances)를 개발하고 未達権(rejects)를 분석하는 제조업에 있어서는 품질이 될 수도 있다.

음식서비스업의 서비스분야에 있어 품질정의는 음식의 품질을 정의하기가 어렵고, 더구나 즐거움을 제공하는 정도(pleasantness), 도움을 제공하는 정도(cooperation이나 helpfulness)와 같은 서비스의 개인적인 측면이 정량적인 척도로 측정하기가 어렵기 때문에 상당히 어렵다. 음식서비스업이 행하는 음식의 포션관리나 수령관리에 의한 경우 표준은 또한 정량적일 수 있다.

어쨌든 호텔 조리부에서의 물적자원관리를 위한 관리표준을 설정하기 위해서는 먼저 관리분석(Control Analysis)과 관리분석을 통한 관리기술서와 관리명세서를 근거로 한 관리를 단순화시킨 관리단순서를 바탕으로 하여야 한다.

2) 評價

표준이 설정되면 실제로 업무 수행한 것을 측정할 수 있다. 그러나 종종 측정비용이 측정의 잇점을 상쇄할 수 있는 것이어야 한다. 관리레포트가 일반적으로 바람직할지라도 레포트를 준비하는 시간과 노력이 그들없이 발생할 수도 있는 과소평가(lessened control)로 인하여 손실분을 가중시킬 수 있다. 업무활동을 감독하는데 소비된 시간은 관찰되지 않는 빈약한 업무수행으로부터의 손실보다 더 클 수 있다. 흥미있는 것에 더 많은 시간을 소비하는 경향이 있다. 심지어 인건비는 총비용에 있어 많은 비용을 차지하고 있지만, 감독자가 식품원가관리에 80%의 시간을 소비하나 인건비를 계울리 할 수 있다.

3) 分析

실제업무가 측정되며 사전에 설정된 표준과 비교될 수 있으며 어떠한 불일치가 발견될 수 있다. 문제는 이것을 행해야 할 때나 방법에 존재한다¹⁵⁾ 는 것이다. 각각의 관리자는 개개의 음식서비스업에 맞는 “too much control”과 “too little control”간에 최고의 均衡點(best balance)을 결정해야 한다.

그러나 비교와 분석은 계획된 목표와 실제측정치가 화폐액, 노동시간, 또는 어떠한 다른 측정단위로 든간에 똑같은 단위로써 행해질 때 더 유용하다는 것을 알 필요가 있다. 관리자는 조정하기 이전에 허용될 수 있는 許容権(tolerance)를 결정해야 한다. 이것은 분명히 업체에 맞는 결정이 필요하다. 예컨대, 경영자가 음식조리시마다 100~120분의 음식을 생산해야 한다거나 식품원가비율이 28~30%라야 한다고 결정하는 것이 그것이다.

4) 調整

관리자는 사전에 설정한 표준과 실제업무성과의 측정치간에 불일치를 줄이거나 제거할 수 있어야 한다. 또한 어떠한 유형의 사전계획, 재조직(reorganizing), 새로운 관리들이 이들 결함을 수정할 수 있는지를 결정해야 한다. 이것은 인사변동, 서로 다른 직무평가, 관리자에 의한 더 많은 관찰, 또는 많은 다른 접근방법들을 의미한다. 그것은 종종 어려운 선택이나 관리자의 책임중 하나이다. 관리자는 결과가 바라는 것이 아니면 조치를 취해야 한다. 조정하는데 있어 또 다른 문제는 관리자가 過剩反應을 보이거나 스스로 해결할 수 있거나 관리자의 조치로 문제가 커지는 비교적 중요하지 않은 문제들을 조정할 수 있다는 것이다.

여기서는 실제와 표준간의 비교를 통하여 관리레포트¹⁵⁾작성을 통하여 수정하게 된다. 그 수정범위는 구매, 수령, 저장, 생산관리에서 행해진다.

III. 現況의 分析

1. 管理의 哲學

관리라는 것은 앞에서도 언급하였지만 Control이라는 의미의 것으로 기본적인 Management의 한 기능이다. 그러한 결과로 막대한 권한이 주어지는 Control의 담당자는 자칫 자신의 권한을 남용할 소지가 다분하며, 몇몇 관리자에 의해 행해지고 있는 호텔 조리부도 있을 것이다.

물론 부하직원들을 통제하고 자신의 부서에서 생산되는 음식을 감독하는 책임이 있다. 그러나 여기

15) 관리시스템을 이용하는 업체들은 시스템이 예방책(preventive control measures)으로써 작용하기 때문에 관리 문제가 없다. 그러나 그러하지 못한 일부업체들은 독립적으로 행하기 때문에 런와일드(run wild)가 될 수 있다.

16) 관리레포트는 분명히 관리자의 책임이다. 만약 관리자가 그것의 결과를 주의깊게 체크하지 못한다면 그 시스템은 성공하지 못할 것이다. 관리레포트는 예측한 것이 얼마나 정확한가를 나타내주고 업체가 활동량에 비해 너무 많은 직원 또는 너무 낮은 직원을 두고 있는지를 가르켜준다. 이를 레포트들은 current이어야만 하고 관리자는 최적의 효과성을 위해 그들에 관하여 즉시 조치를 취하여야 한다.

에는 관리자의 관리철학이 중요한 문제로 작용한다. 그 철학이 미치는 영향은 아주 크다. 예컨대, 인간중심설에 입각한 관리철학을 바탕으로 자기부서를 관리감독하는데 있어 이론바 맥그리거(D. McGregor)의 Y이론, 마일즈(Raymond E. Miles)의 人間關係論의 철학이나 人的資源論의 철학의 사고, 즉 싫으면 그만두고 나가라는 사고가 아닌 사회적인 책임을 갖는 기업으로서 그들을 교육시키고 지도하여 기업목표를 달성하는데 적극적으로 참여시키려는 사고가 존재하는 관리가 이루어지고 있느냐 하는 것이다.

그러하지 못한 경우가 "Art, not Scienc"의 사고와 심지어는 洋銀硯비처럼 너무 쉽게 관리철학이 바뀌는 單細胞的인 사고에서 비롯되는 것이 아닌지 생각해 봐야 할 시점이다. 전자와 같은 사고는 흔히 음식생산과정에서 찾아볼 수 있다. 물론 정확한 레시피의 재료와 용량이 생산과정에서 지켜져야 한다. 그러나 창의성과 업무의 생산성을 촉진시킨다는 측면에서는 기본재료가 크게 변형되지 않는 범위내에서의 조리가 필요하다. 다만 원가적인 측면이 개입되기는 한다. 후자와 같은 사고는 새로운 관리시스템을 回避하고 익숙한 것만을 고집하는 유형을 말한다. 예컨대, 컴퓨터시스템의 도입이 그것이다.

2. 管理의 節次

물적자원으로 인한 원가상승, 품질손상은 관리절차의 부재에서 발생하게 된다. 원가상승의 원인을 이와 같이 부적절한 물적자원의 관리로부터 발생하는 것으로 치부하고, 품질손상을 감원으로 인한 것과 같은 식의 관리철학은 없다. 다만 원가상승의 원인이 지나친 인건비의 상승과 품질손상의 원인은 부주의한 업무태도에서만 비롯된다는 시각이 지배적이다. 그러한 곱지못한 시각으로 인하여 많은 과급효과들이 발생하고 있다. 원래 관리라는 것 자체가 "Keeping an eye on things"로써 알려진 "the direction of personnel and their activities"의 성격을 지니고 있는 것이다. 종종 MBWA(Management By Walking Around)라고도 한다. 예컨대, 감독자가 계속하여 감독하러 다니고 있다고 생각하면 종사원들은 바쁘게 작업을 하게 되며, 주의하게 되고, 열심히 일하게 되어 분열되지 않는다는 논리이다.

이러한 맥락에서 정교한 관리시스템(formal 또는 elaborate controlsystems)은 "absentee ownership of management"의 代替手段이 될 수 있는 잇점이 있다. 이를테면 관리자가 계속하여 감독하고 무엇이 진행되는지를 알고 목표에 관심을 갖게 된다면 자원이 비효과적이나 비효율적으로 이용되는 기회를 줄일 수 있으나, 그러하지 못할 때에는 무엇이 진행되고 조정조치가 필요할 때를 알 수 있는 방법이 있어야 한다. 즉 관리절차가 있어야 한다는 것이다.

3. 品質의 管理

대부분의 관리가 원가관리에만 초점을 두거나 원가관리와 위생관리에만 초점을 둔 관리시스템이 현재 업계에서는 통용되고 있다. 이를테면 어떻게 하면 먹어서 배탈이 없고 원가를 줄여 수익을 증가시킬 수 있느냐 하는 데에만 열중하여 왔다. 호텔이라는 명성이미지때문에 고객들에게 이른바 캠플레인으로 둔갑되고 있지는 못하고 있지만 이미 세계적으로 아시아에서 가장 비싸다는 얘기가 間間히 들려오고 있다.

그러한 정보에 접하였는지 대부분의 호텔에서는 인건비 줄이기에 경쟁이라도 하듯이 감량경영을 위한 감원바람이 여기저기서 불고 있다. 그러나 과연 불필요하게 붙은 혹같은 존재가 현재의 호텔조리부의 맨파우어인가는 호텔학적인 측면에서 바라보아야 한다.

호텔학이라는 것은 어떠한 상품학에서 사용되는 서비스보다도 그 의존도가 높아 서비스집약적인 산업이라고까지 한다. 물론, 시간동작연구를 통하여 한사람의 몫을 두사람이 하는 경우를 배제한다는 취지를 놓고 보면 그러하여야 한다. 그러나 어떠한 시간동작연구를 통한 작업능률고양체이 마련되어 있지 않은 상태에서 감량, 감원은 바람직하지 않다. 다만 고객 수의 増減이 주요변수가 되지 않는 것은 아니다.

적정인원, 즉 고객이 지불하는 가격에 맞는 상품과 서비스를 제공하는데 문제가 없는 범위내에서의 인원확보는 품질을 보장하는 관건이 되는 것이다. 물론 고객의 수가 감소하지 않을 경우에, 예컨대, 임금수준은 높으나 메뉴가격은 변동하지 않을 경우와 이러한 경우에 있어 구매식품의 원가가 높은 경우와 같은 현상이 발생하지 아니하는 것도 아니다.

4. 責任所在

책임이라는 것은 효과적인 관리와 그 관리의 결과평가에 있어 중요한 요인으로 작용하는 것이다. 그러한 책임이라는 것은 이미 직무분석의 직무기술서에서 언급되어지는 것이다. 그러나 그 책임이라는 것은 관리자에게만 존재하는 것이 아니라 일반종사원들에게도 존재하는 것이다. 다만 권한적인 책임을 가진 관리자에게 있어 그것은 從屬關係(boss-subordinate relationship)¹⁷⁾하에 있을 수도 있다. 보스는 부하직원의 생산활동에 대한 책임이 있고 결과가 그 표준을 충족시키지 못할 때 필요한 조치를 취해야 하는 것이다. 그러나 억압이나 규제가 아닌 지도적이고 선도적인 조치를 통한 그들의 충성

17) 노예적 인간관, 권위에 대한 인간의 복종을 정당화, 인간의 개인적 경제합리주의에 관한 기계론적 합리주의이론, 대등한 인간관이 아닌 종속적 인간관에 근거를 둔 사회관계이론을 말한다.

도를 더 높이고자 하는 방향으로 취해져야 하는 것이다. 예컨대, 비숙련자의 조리사에게 숙련된자의 조리업무수행을 요구한 후 그 업무수행에 대해 책임을 추궁하거나 전가하여서는 안된다는 것이다.

IV. 管理方向의 探索

1. 管理環境의 再認識

물적자원관리에 있어서 환경을 관리하는 데는 여러 가지 이론을 배경으로 한 관리철학이 있을 수 있고 또 각각의 관리철학은 그들 나름대로 가치와 타당한 근거를 가지고 있다.

오늘날 경영환경 특히 물적자원을 둘러싼 환경은 일반제조업이나 기존의 관리기법 류의 관리관에 근거를 둔 이론으로는 발전적이고 건전한 관리철학을 기대할 수 없게 되었다. 즉, 客觀的인 妥當性을 상실하고 있는 것이다. 일반제조업의 관리이론은 물적자원관리에 있어 실재할 수 없으며 현재의 관리 이론으로도 현재와 미래의 대립을 극복할 수 있는 이론적인 근거를 상실하고 있다. 또한 실제에 있어서도 새로운 세대일수록, 교육수준이 높을수록, 기능적인 수준이 높은 현재에 있어서도 그 효과보다는 비효과에 따르는 직접, 간접의 비용만을 증가시키고 때로는 물적자원관리환경의 기능을 완전히 마비하게 하는 원인이 되기도 한다. 이와 같은 경향이 앞으로 물적자원의 수급사정과는 관계없이 계속적으로 확산될 것으로 생각한다.

물적자원관리환경의 관리는 사회적으로 인정될 수 있을 뿐만 아니라 호텔의 발전에 적극적인 기여를 할 수 있는 성격의 것이 아니면 안된다.

원래 현상이란 것이 인식할 수 있는 온갖 사물이나 일을 의미함으로 현상론적 측면의 물적자원관리 환경의 관리는 외부환경과 내부환경을 고려하지 않으면 안된다. 어떤 기업이든 기업의 성과는 어느 한 요소에 의해서 결정되지 않으며 기업이 처한 환경, 경영전략, 내부조직 등 다양한 요소들이 통합적으로 작용하여 나타난다.¹⁸⁾

기술, 법률, 정치, 경제, 인구통계, 생태, 문화환경 등으로 이루어지는¹⁹⁾ 관리대상이든, 기업, 공급업자, 시장의 중간상인, 고객, 경쟁업자, 공공대중으로 구성되는²⁰⁾ 관리대상이거나, 소비자, 공급자, 경

18) C.Deu and Michael D.Olsen, "Operating Environment and Strategy the Profitable Connection," The Cornell H.R.A Quarterly, 1989, pp.9-14.

19) R.B.Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Environmental Uncertainty," Administrative Science Quarterly, 1972, pp.313-327.

20) Philip Kotler, Marketing Management Analysis, Planing, and Control, PrenticeHall International, 1984, pp.77-78.

쟁자, 규제집단 등으로 구성되는²¹⁾ 관리대상이든지 물적자원관리환경의 관리대상은 내부적 관리대상²²⁾과 외부적 관리대상²³⁾으로 대별할 필요가 있다.

이러한 관리대상은 물적자원관리환경에 미치는 영향요인으로 직접적인 영향과 간접적인 영향이 존재할 수 있다. 전자는 고객으로부터 발생하는 여러 가지의 환경의 영향이며, 후자는 관리자나 매체(Media)로부터 발생하는 영업행위적인 영향이며, 이 둘 모두가 관리대상이 된다. 그러나 관리대상을 선정하여 효과적으로 관리해 나가기 위해서는 因子的인 평가의 대상도 고려하여야 한다. 즉, 자연자원적인 환경을 비롯하여, 문화적인 것, 사회자원적인 것, 기타 자원적인 것도 포함된 개념으로 받아들여야 할 것이다.

따라서 효과적인 물적자원관리환경을 관리하기 위한 목표달성을 과정에는 외부적 관리대상으로서, 자원적인 환경, 시장환경(수요시장, 경쟁시장, 식품공급시장, 매스콤이나 교통등의 매체시장), 조직환경(노동조합, 기타노동자의 단체, 경영자들의 동업단체, 정부나 정치단체 등의 규제집단, 대학이나 학원의 교육기관), 내부적 관리대상으로서는 기술구조적 환경, 조직구조적 환경를 고려하여야 한다는 것이다. 그러나 관리대상은 어떠한 것이 절대적인 것이라고 하는 이론은 존재할 수 없다. 다만 未來에 닥쳐올 상대적인 평가의 대상을 원칙으로 하여야 할 것이다. 결국 현상론적 물적자원관리환경의 관리는 조직의 각 부문활동이 독자성을 가지면서 상호 영향관계를 가지고 상호조정되어 물적자원관리환경의 관리전체의 목표를 추구하는 全體的인 현상으로 보아야 한다. 또한 물적자원관리가 내외의 환경 조건과 상호영향을 주고 받으면서 기능을 수행하고, 환경에 적응해 간다고 보아야 한다.

2. 所要量評價制度의 再整理

소요량평가제도는 적시에 질적인 식품을 위생적으로 생산하고자 하는데 목표가 있다. 또한 과부족으로 인한 메뉴생산에 차질을 없애기 위함과 정확한 소요량의 결정으로 낭비되는 것을 막고 원가를 절감하자는 것이다. 물론 소요량을 결정하는 일련의 수식으로 이루어지는 원리원칙, 예컨대, 경제적 주문량결정방법²⁴⁾이나 ABC분석,²⁵⁾ 자체소요계획(MRP) 등을 응용한 법칙이 존재하지 아니하는 것은

21) W.R.Dill, "Environmental as an Influence on Managerial Autonomy," *Administrative Science quarterly*, 1958, pp.409-443.

22) 관리의 주체와 대상, 그리고 기술과 기업의 규모 그리고 기업의 자금조건 그리고 직무와 조직구조와 같은 조건이 대표적이다.

23) 사회문화환경, 시장환경, 조직환경이 대표적이다.

24) James Keiser, *Controlling and Analyzing Costs in Food Service Operations*, Macmillan Publishing Company, 1989, p.166.

25) Michael M. Coltman, *Hospitality Industry Purchasing*, Van Nostrand Reinhold, 1990, p.9.

아니다. 다만 복잡하고 다양화되고 물적자원관리환경의 변화를 반영할 수 있는 방향으로의 소요량 결정방법을 강구하여야 한다는 것이다.

이를테면, EOQ가 단위품목, 순간적 보충, 특정의 비용구조 등을 가정하고 있으니 실제로는 수요와 리드타임은 불확실하고, 비용구조도 여러 가지 다른 형태가 존재하고 있음을 반영할 수 있는 것이라야 한다는 것이다. 또한 ABC분석의 경우도 재고품목을 그룹화할 때, 각 품목의 관리가치를 어디에 둘 것인가 하는 문제와 ABC품목을 더 세분화하여 관리할 수 있는 방법, 부가적 분류로 D품목 범주를 추가한 시스템을 강구할 필요가 있다는 것이다.

그러기 위해서는 먼저 식품항목별 저장기간을 구체화하고 많은 식품항목을 저장하여야 할 경우 그들을 식품항목별과 선출될 식품을 어떻게 배열저장할 것인가의 분석이 이루어져야 한다. 그러한 분석에 따라 메뉴계획과 생산량을 예측하여 적절한 소요량을 결정하고 구매하게 되는데 이때에 직접투입되는 물적자원뿐만 아니라 간접투입되는 물적자원을 구분하여 소요량을 결정할 필요도 있다.

3. 管理影響評價制度의 再編成

물적자원관리의 관리영향평가제도라는 개념은 없다. 그러나 호텔 조리부의 물적자원관리를 위해서 필요한 제도라면 그 개념을 정의하여야 한다. 개념을 정의하기 위하여 기본적인 물적자원관리의 시스템에 의하면 물적자원관리의 관리영향평가란 물적자원을 관리하는데 있어 관리의 주체(관리자), 객체(고객), 매체(납품업자)에 의해 물적자원관리 변화의 영향이 초래될 우려가 있을 때 그 영향을 규명, 해설, 예측하고자 하는 행동의 표시라고 정의할 수 있다.

물론 이러한 제도의 목적은 초래할 수 있는 부정적인 관리변화를 예방, 감소, 제거하여 운영의 주체에게는 효율적인 물적자원관리, 매체에게는 효과적인 유통과 제공, 객체에게는 양질의 음식을 위생적으로 제공받는 食事權 보장에 두어야 한다. 주체에게 있어 효율적인 관리의 평가제도는 그들의 관리행위로 인하여 발생할 수 있는 생태계 등의 자연환경²⁶⁾과 사회문화²⁷⁾의 파괴, 식품위생,²⁸⁾ 공중보건²⁹⁾ 상의 문제 등이 그 평가범위가 되어야 한다.

매체에게 있어 효과적인 매체사업을 위한 평가제도도 마찬가지이다. 관광호텔에 있어 이들은 효과적인 물적관리를 통한 원가절감, 품질향상, 위생적인 음식생산과 깊숙히 관련되어 있어 관리영향평가

26) 예컨대, 자연생태계에 치명적인 것으로 간주된 식품을 고집하여 구매함으로써 발생할 수 있는 토양오염, 수질오염 등이다.

27) 전통식문화가 그것이다.

28) 비위생적인 조리, 취급, 판매 등으로 인한 건강상의 위험을 말한다.

29) 식중독이나 콜레라 등의 병원체 근원이 된다는 것이 그것이다.

에는 이들 매체까지 포함하여 행해야 한다. 예컨대, 오늘날 관광호텔의 경영합리화의 목적으로 반제품이나 완제품과 같은 사전조리된 식품을 식품유통업체로부터 구매하여 적은 인력으로 빠르게 상품화하고자 하는 경우도 그러한 예이다.

객체에게 있어 食事權 보장은 또한 관리영향평가에 있어 중요하게 다루어야 할 부문이다. 그 食事權 보장은 고객이 관광호텔에서 질적이고 위생적인 음식을 먹고자 하는 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 데 목적이 두어야 한다. 더욱이 관광호텔에서 행하는 식사행위는 숙박객들이 편의성 때문에 행해지기도 하나 고가의 높은 질의 음식을 摄取하려는 식사분위기를 조성하기 위한 음식과 서비스, 시설, 전문인력 개발, 로케이션(location), 위생 등의 측면에서 타당한 평가를 통하여 식사권을 보장할 수 있어야 한다.

이러한 관리영향평가는 여러 방법에 의할 수 있다. 그러나 그것이 Quantitative, Rational, Figure 이든 Nonquantitative, Nonrational이든간에 즉, Qualitative Description, Overlay Mapping Techniques, Matrix Analysis, Value Function Analysis, 또는 Importance Weighting이든간에 관리로부터 미치는 영향을 정확히 진단할 수 있는 제도라야 한다. 더구나 그것이 관광객을 대상으로 하는 관광호텔의 환경이라면 관광사업체의 특성을 충분히 고려할 수 있는 방향의 평가내용과 방법이라야 한다.

4. 統合的 시스템의 開發

여기서 통합적 시스템이라 함은 특정목표를 달성하기 위해서 계획에서부터 관리레포트에 이르는 일련의 과정에 미치는 영향까지 고려한 총체적 기법이다. 여기서 특정목표의 달성을 효과적인 물적자원관리가 그것이 되며, 일련의 과정이라는 것은 관리절차를 말하는 것으로 기본적인 절차는 앞에서 언급한 바와 같이 계획, 조직, 통제의 순으로 연계되는 절차를 말한다.

따라서 통합적 시스템이라는 것은 그러한 절차를 특정부문의 특성을 얼마나 잘 고려하여 절차를 세분화하느냐가 그것의 성공여부가 달려 있는 것이다. 즉, 일반적으로 레스토랑 관리에 있어서 흔히 사용하고 있는 표준설정, 업무수행/평가, 비교/분석, 조정 등의 절차등을 개조한 호텔주방의 물적자원관리에 효과적인 전사적인 시스템이 필요하다는 것이다.

물적자원의 효율적 관리라는 명제를 해결할 수 있는 공식을 강구하여야 한다. 어떤 이³⁰⁾는 그러기 위해서는 메뉴에 경영방침의 반영, 내용의 충실과 가격의 적정성, 시간과 계절감, 분위기의 연출 등이 포함되어야 한다고 한다. 어쨌든 그 공식을 알기 위해서는 계획안이 있어야 하고 그러한 계획안을 실

30) 김충호, 호텔경영학, 전개서, 1988, p.202.

행할 수 있는 관리절차의 개발, 관리안의 설정, 필요한 인력, 장비, 시설, 자본 제공, 감독/통제가 존재하고 있어야 한다.

예컨대, 메뉴상의 한 항목, 이를테면 와플이라는 메뉴항목을 생산하고자 계획을 세워 놓는다면, 와플을 구성하고 있는 재료를 먼저 알아야 한다. 그 재료들은 일반적으로 계란, 설탕, 우유, 밀가루, 정제버터/식용유, 베이킹파우더 등의 물적자원이 사용된다. 와플의 판매량을 고려하여 적정량의 관리안을 설정하고 그러한 관리안을 실행할 수 있는 인력, 장비, 시설, 자본을 제공하여 업무수행이 원활히 진행되고 있는지를 확인하기 위한 감독자/통제자가 명시되어야 한다. 또한 호텔주방의 특징인 생산한 후에 투입되는 가니쉬, 예컨대, Sugar powder나 Mayple Syrup까지 관리되어야 한다. 이러한 단위 관리시스템의 인력, 장비, 시설 등은 메뉴상의 여러 메뉴항목들과 결부되도록 하는 것이 중요하다. 예컨대, 감독자는 메뉴상의 한 항목만 감독할 책임이 주어지는 것이 아니라 관리명세서를 통하여 그들의 능력에 맞는 항목의 감독의무를 요구함이 바람직하다.

이와 같은 방법으로 호텔주방에서 생산하고자 하는 메뉴항목당 물적자원관리 시스템을 개발하여야 한다. 물론 여기에서는 이른바 사이클링 메뉴일 경우에만 그 효과성이 크다.

V. 結論

호텔 조리부의 물적자원관리에는 명확한 관리철학의 부재에 있다. 대부분 물적자원관리의 책임이 납품업자, 구매부서장 또는 부서원, 출고원, 디릴버, 사진조리사, 조리사, 조리부서장, 총무과 등 그것이 애매모호한 경우가 많다. 소위 버튼 머쉬룸(양송이)의 상태가 애매한 경우에 납품되고 수령되어 조리부서로 출고되는 과정에 있어서 신선도가 떨어져 조리에 사용하지 못할 경우에 그 양송이에 대한 책임을 누구에게 추궁해야 하는가 하는 것이 그것이다.

이러한 물적자원의 관리선상에 있어서 해결해야 될 난제들은 사방에 도사리고 있다. 예컨대, 한국관광용품센터에서 분류하고 있는 식품류의 구분에서도 과즙과 파일쥬스, 과실과 과일, 조제와 가공, 식료품, 식품, 식재료 등 한 기관에서마저 각각 다른식의 용어사용과 같이 통일된 용어가 없다. 거기에는 너무 빠르게 서양의 음식문화가 침투하여 발전하고 있어 이러한 가속도를 제대로 추종하지 못하고 있다는 데 그 원인을 찾을 수 있다.

이와 같이 지금 호텔 조리부의 물적자원관리에 걸린 현안은 수없이 많다. 경영상의 개선방안과 정부정책 등 굵직한 현안외에도 환경오염, 식품위생 등 수많은 사회문제들이 정부, 학계, 관련협회에서 제대로 걸러지지 않은 채 호텔산업의 발전을 위협하고 있다. 그러나 아직껏 물적자원에 관한 연구는 그렇게 많지 않다. 다만 일반제조업에서 개발되고 사용한 관리기법들을 도용하여 응용하는 수준에 그치고 산업계에서는 적용될 수 없는 것들의 일색이다.

물론 이 모든 문제를 다루기에는 역부족일지 모른다. 그러나 기대이하의 결과들을 伐蟲기 위해서라도 연구활동의 내실화는 절실하다. 이와 같은 물적자원관리의 방향제시를 통한 연구가 이루어져야 호텔의 발전과 함께 관광진흥의 목표를 달성할 수 있을 것이다. 그러기 위해서는 정부에서도 단지 관광 개발촉진금이나 세제혜택을 통한 호텔의 육성만을 기대할 것이 아니라 연구분위기도 조성할 수 있는 촉진책도 바람직할 것이라고 생각하면서 연구를 마친다.

参考文獻

1. 국내문헌

- 김충호, *호텔경영학*, 형설출판사, 1988.
- 김기영, “호텔주방의 시설배치관리시스템 모델개발에 관한 연구,” 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1995.
- 김대중, “관광호텔 Butcher 주방의 육류관리에 관한 연구,” 경기대학교 경영대학원 석사학위논문, 1990.
- 김철환, “호텔주방계획에 관한 연구—설비배치분석의 사례연구를 중심으로,” 세종대학교 대학원, 1990.
- 나영선, “관광호텔주방의 효율적 운영관리에 관한 연구,” 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1993.
- 박상배, “관광호텔의 서양요리에 관한 연구: 일품요리를 중심으로,” 경기대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1990.
- 원준덕, “관광호텔 주방부문의 산학협동실습에 관한 연구,” 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1994.
- 유정봉, “호텔주방부문 식재료관리에 관한 연구,” 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1990.
- 신기철, 신용철, 새우리말 큰 사전, 삼성출판사, 1986.

2. 외국문헌

- Coltman Michael M., *Hospitality Industry Purchasing*, Van Nostrand Reinhold, 1990.
- DeuC.andOlsen MichaelD., “Operating Environment and Strategy the Profitable Connection,” *The Cornell H.R.A Quarterly*, 1989.

- Dill W.R., "Environmental as an Influence on Managerial Autonomy", *Administrative Science quarterly*, 1958.
- Duncan R.B., "Characteristics of Organizational Environments and Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 1972.
- Keiser James, *Controlling and Analyzing Costs in Food Service Operations*, Macmillan Publishing Company, 1989.
- Khan Mahmood A., *Foodservice Operations*, AVI Publishing Co. Inc., 1987.
- Kotler Philip, *Marketing Management Analysis, Planning, and Control*, Prentice Hall International, 1984.
- Scanlon Nancy, *Restaurant Management*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1993.

ABSTRACT

A Study on the Physical Resources Control of Cooking Department in the Hotel

Today, hotel industry has to consider the importance of physical resources as indispensable control factor. This study is focused on search of the directions to control effectively the physical resources. For that purpose, this study set a series of control system. Problems are selected at the basic of that control system. Those are as follows.

- A. Control Philosophy
- B. Control Procedure
- C. Quality Control
- D. A line of Responsibility

As a result, this study turns to a different direction on physical resources control. Those are as follows.

- A. Reconsideration of Control Environment
- B. Revaluation of Quantity required
- C. Reorganization of Control Effect Assessment
- D. Foundation of Total Control System