



协助酒店的宴会厨房获得ISO22000认证

~有效活用ATP荧光检测作为改变酒店员工意识和行为的工具~

东京凯悦酒店（小田急酒店有限公司）

食品饮料业务科科长（食品卫生负责人）奥住嘉朗

3月8日，龟甲万百欧凯米发株式会社于东京中央区月岛社会教育会馆里举行的第109期Lumitester研讨会。在会议上，东京凯悦酒店的奥住嘉朗先生进行特别演讲。本文为其演讲内容的概括。

奥住嘉朗先生入职小田急酒店有限公司旗下的东京凯悦酒店（原东京世纪凯悦酒店），担任食品卫生管理科经理。在2004年东京凯悦酒店取得SGS-HACCP认证（认证注册机构是SGS JAPAN株式会社）时，奥住嘉朗先生是酒店获得该认证的核心人物。2008年之后奥住嘉朗先生到东京香格里拉酒店任职，参与东京香格里拉酒店取得ISO22000认证。2014年后又重新回到东京凯悦酒店，并在去年9月帮助该酒店取得ISO22000以及ISO/TS22002-2认证（认证机构是SGS JAPAN株式会社）。

* ISO/TS22002-2是在餐饮领域中的一般卫生管理体系的要求事项ISO化的标准（官方名称：Prerequisite programmes on food safety—Part 2: Catering）。而ISO/TS22002-1是将食品制造领域的一般卫生管理体系的要求事项ISO化的标准（官方名称：Prerequisite programmes on food safety—Part 1: Food manufacturing）。

凯悦集团的概要

Hyatt Hotel and Resort旗下拥有柏悦（Park Hyatt）、安达仕（Andaz）、君悦（Grand Hyatt）、凯悦（Hyatt Regency）等酒店品牌，在世界56个国家开设了698家酒店（截止2016年

12月）。本人所属的东京凯悦酒店（照片1，下面称为“本酒店”）是1980年9月，凯悦集团在日本开设的第一家酒店（当时名为东京世纪凯悦酒店）。

本酒店在1999年~2000年期间进行了一次被称为“宴会厨房整改计划”的大规模整改行动。之后在2004年，宴会厨房获得了“SGS-HACCP”认证（由SGS JAPAN株式会社发起的HACCP民间认证）。是酒店业在日本国内第一个获得这个认证的（2012年认证的范围扩大到饭店厨房）。然后在2016年（SGS-HACCP认证没有更新）又同时获得ISO22000以及ISO/TS22002-2两个标准的认证。

本文将为大家介绍有关我们酒店获得HACCP和ISO22000认证的情况。但是在讲述该过程之前，请允许我先给大家讲一下我们在引进HACCP前后经历的“两大失败经历”。

以问责制的缺失为契机决定引进HACCP

首先从我们第一次失败经历开始说起。我们开始着手引进HACCP的契机是在1996年的一次婚宴上，客人在用餐后提出感到身体不适。当时在厨房现场调查原因时，发现厨房里的的工作尚未确立标准以及做好记录，且卫生管理都由主厨负责。因此，即使想要向客人证明“我们酒店是有做好卫生管理”，但我们根本拿不出证据，这就是酒店没有履行问责制的结果。虽然在其他会场里我们也提供了同样的食物，为什么只有这个宴会发生问题呢，结果到最后我们还是没有找到原因。这件事是公司内部管理一个很大的问题，管理人员一致认为必须改进我们的食品安全管理体制。



照片1 东京凯悦酒店外观（左图）。酒店内设有客房746间，18个宴会厅、温泉及8个餐厅·酒吧（右图）

首先，掌握现场问题点。因此需筛选“软件上（工作过程中）存在的风险”和“硬件上（设施、设备）存在的风险”。那时，我们才意识到厨房里的 workflows（与以前相比）发生了很大的变化。例如，以前在酒店里举行的结婚典礼上，很流行将食物装在银盘上，由服务员拿着盘子轮流在客人面前分食物（也就是轮流风格），但现在逐渐变成事先分好食物再端到客人面前。这就需要在厨房里腾出一块新的工作区域用于食物装盘。厨房员工们找到的解决方法就是使用空间相对宽阔的屠宰室（肉类的预先处理室）。在酒店刚开业的时候，我们会在酒店的厨房将小牛肉按各部位切开。但因为这种切开的小牛肉销量一般，我们就很少再进这种小牛肉来烹调，厨房里还剩下很多空间。所以屠宰室在周一到周五主要用于肉类的预先处理，而周末婚礼较多，因此周五员工会将厨房彻底清洗和消毒，再在周六日时用来分餐。虽然说工作和存放食材的地方不足，但平常用作肉类预先处理的厨房和存放生肉的冰箱又用来分装和存放宴会的食物，这在卫生上一定是有问题。

对此我们先把确认到的情况向公司汇报，再将“很庆幸至今没有发生事故，但这种操作还是存在风险”的实情总结成报告书提交给公司。然后在酒店开业15周年之际，我们决定实行宴会厨房的全面整改计划。这次计划不仅是对硬件进行升级，还采纳了HACCP的思路，以改变操作流程为前提推进计划的实行。

大胆进行宴会厨房的大规模修复， 灵活运用HACCP十分重要

我们活用《大量烹调设备卫生管理指南》，并将其作为改造硬件和软件时的一个标准。该指南革新之处在于能以具体的数值展示出厨房卫生管理相关的标准。另一方面，若直接搬用大量烹调设备卫生管理指南的标准来管理现有的厨房，有可能出现不适用的情况。该指南中引用了很多HACCP的思路，我们仍需注重结合自身实际，制定合适的HACCP计划。如果设备和工序不同，我们设定的计划和HACCP计划也应该有所不同。当注意到这点时，我们认识到HACCP准备阶段中的5个步骤（即HACCP团队的组成，出品的描述，使用目的的特别规定，出品流程的描述和出品流程的现场确认5个步骤）非常重要。

宴会厨房的整改计划以“着眼于未来20年，重建硬软件系统”为目的，提出了下面4个目标①引进新烹调体系；②引进HACCP思路；③人、物、空间的效率化；④适用范围广的菜品研发体制。下面简单地介绍一下各个项目中需要注意的部分。

(1) 新烹调体系的引进/HACCP体系的思路的引进

新烹调体系是由预煮速冻法，真空包装及半成品等组成的新烹调体系。我们酒店的厨房通常会进行前文所说的烹调工作。因为在向客人提供食物的几天前就要开始准备食材，为了保证用餐的安全，必须以科学根据为基础，制定烹调计划。在安全层面上不可或缺的证据就是HACCP体系。

(2) HACCP体系的思路的引进

在制定HACCP的时候，FDA（美国食品药品监督管理局）参考了在1998年针对零售食品服务领域颁布的HACCP方针（原标题：Managing Food Safety: A Manual for the Voluntary Use of HACCP Principles for Operators of Food Service and Retail Establishments）。这是考虑饮食店和餐饮业等特点（比如出品数量和食材数量多，出品和食材变化多，厨师的水平不稳定，出现较多低成本的新型店铺等）而制定出的方针。

该方针提出了一个这样的特色思路：“出品要按照流程来分组”。食品工场在引进HACCP时，一般每样制品或者每条生产线都要制定HACCP计划，但在酒店或者饮食店里（这种思路）是不现实的。对此，我们把出品分成了3种①不需进行加热处理的食品加工；②在加热后当天就提供给客人的食品加工；③需要通过复杂程序的食品加工（预煮速冻法等）（图1）。本酒店参考这种思路并制定了HACCP计划。

(3) 人、物、空间的效率化

整理设备的运用情况时，我们发现，一些沿用多年的规定，例如“哪个区域是由哪个部门使用的？”已经变得很含糊。一旦定下了仓库、办公室等的区域就像该部门得到了该区域的所有权一样，很难再去改变。因此，计划团队要全面改变中心的工作流动路线，先要判断原来安排的某项工作使用某区域，这样的安排是否最合适且最有效率，然后再对该区域进行重新安排。通过这样把分散的仓库集中到一个地方，既方便了对食材的管理，又提高了工作效率。

现在我们正构建像图2那样的工作区域和流水线。我们构建了一条这样的流水线，蔬菜、肉类、鱼的准备工作都在各自的专门加工室里进行，需要加热处理的（不能在加工室里加热）就在专门用作加热处理的房间里进行。“不易引起生熟食物的交叉感染”，“要便于按照FDA的零售HACCP的标准来管理”等都是我们在构建生产线时考虑到的要点。

为了明确工作区域，我们在各个房间门上的金属板上用不同的颜色区分这些工作区域，“污染工作区域是红色”，“轻度污染区域是绿色”，“清洁区域是蓝色”（照片2）。

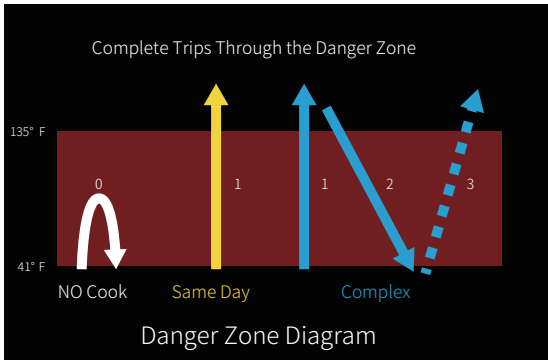


图1 在FDA的零售食品服务领域里程序路径的思路。按出品的流程（通过5-57.7摄氏度温度区的次数）分为3种。

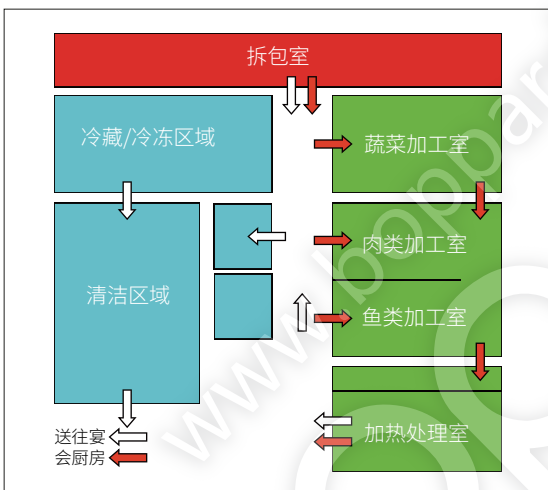


图2 按不同的流程明确工作区域

(4) 研发适用范围广泛的菜品

以前的宴会菜肴，并没有日本菜、法国菜和中餐的主厨互相沟通后写下菜单的体制。所以，站在客人的立场上组成各种菜单，“构建遵从客人的要求能研发适用范围广泛的菜品的体制”是计划中的一个目的。

进行设备的危险分析很重要， 再向指南中灌输“精神”

“进行符合各工序情况的风险（危险原因）分析”和“善于聆听现场工作人员的意见”都是HACCP的构建、运用和维护管理中的要点。现场的员工具有亲身体会的知识和经验，他们能知道“这个用具的这个部分很容易损坏”，“这个设备比较难清洗”。HACCP团队要共享实际的知识经验，利用这些信息进行风险分析。

在进行风险分析时，要明确食品安全上重要的管理点。还要明确真正需要记录的是什么。随便地在检查情况



照片2 按不同的流程划分工作室。根据清洁度不同，划分为3等级：清洁区、轻微污染区及污染区，在各个房间门上的金属板上用不同的颜色区分这些工作区域。

调查册上把所有的东西都记录下来，就会失去引进具有灵活性的零售HACCP的意义。在厨房里，需注意不能给记录人员带来负担，更重要的是要辨别哪些是真正需要记录的东西，并进行定期的整改。

进行风险分析后，就可找出厨房里的管理漏洞。例如要清楚某一项是否有管理标准。而即使“处理过程的风险由一般卫生管理程序管控”，但没有风险预案的话，管控也是无效的。而且如果没有管理标准的话，在厨房的全体员工里就不能有相同的意识和按相同的顺序开展工作，我们也不能按客观的标准进行现场确认。

另外在引入HACCP时，我们经常会感受到“人员的管理是最困难的”。很多时候，我们一旦定下了指南和规定的要求，就会觉得很放心。但指南和规定的要求是需要一直使用和维护的，定下要求只是个开始。所以“在指南里灌输精神这项工作”变得十分重要。虽然这种灌输精神的工作既花时间又花精力，但却是不可缺的部分。

我们酒店从对于客人的投诉没有给予到位的回复这样“重大的失误”的反省开始，到引进HACCP。这个失败的本质就是“不能随机应变”。所以我们应该要把目标定为“构建能应对现场变化带来的风险的机制”。

一般卫生管理的构建很重要， ATP荧光检测是有效的沟通工具

我们酒店在同一时间引进HACCP和进行硬件（设施、设备）的大规模整改，但不是说引进HACCP就一定要进行硬件整改。在此我想先强调一下，HACCP绝对不是进行硬件整改的参考标准。而且FDA的HACCP方针中，在应对HACCP之前还要加上以“能进行一般卫生管理”为基础这一点（在日本，一些店铺即使达到了营业许可的标准，但人们还是会觉得它的一般卫生管理做得不充分）。



照片3 ATP荧光检测用的检测设备。左边的照片是当初使用的早期型号“PD-10”，右边的照片是最新型号“PD-30”（两款都由龟甲万百欧凯米发株式会社制造）（备注：“PD-10”现在已经停止发售）

一开始人们都会把注意力集中到HACCP管理上，但实际开始实行HACCP后，就能了解到一般卫生管理程序遵守水平的重要性。我们在开始应对HACCP时就深切感受到一般卫生管理程序十分脆弱。特别是防止交叉传染和个人卫生、清洁、除菌等方面的管理水平非常不稳定。

以前是没有清洁、除菌的指南的（甚至连使用的药剂也没有）。很多时候，主厨对自己的清洁和除菌方法持有“一直以来都是这样做的，且至今仍未发生过事故”这样毫无科学依据的自信。所以当务之急就是要对抱有“按照自己方法就能把工作做好”这种错误想法的老员工进行教育。况且微生物是看不见的。我们如何能更好地处理这些“看不见的事物”呢？

我们还为此而烦恼时，就发现了ATP荧光检测的存在（照片3）。使用ATP荧光检测，能将污染情况通过数值展现出来。这样，“教育方”和“被教育方”相互间拥有了共识之后，就能一起思考怎样改善问题了。这是一个非常大的改变。

例如，想要对老员工进行菜刀清洗和除菌的培训时，大概会被他们反驳“这种小事我当然知道该怎么做”。但只要活用ATP荧光检测的结果，就能以各种形式和他们进行沟通。观察了这些员工的清洗方式后，你对他们说：“清洗的方法没有问题。但是把加了洗洁精的海绵放在水槽里，上面的污垢有可能会被带到菜刀上。再重新把海绵冲洗一遍吧”。然后用冲洗干净的海绵重新洗一遍菜刀，再对菜刀进行ATP荧光检测。如果RLU值大幅下降的话，这些员工就会很乐意接受你的建议。

单纯地对人讲道理是很难被他们接受的。特别是一些专业人士或者自尊心强的人，单纯跟他们讲道理的话有可能会产生反效果。想让对方反思自己的做法，必须要掌握能煽动对方感情的说明方法和沟通技巧。而ATP荧光检测就是能帮助这种沟通有效进行的工具。

HACCP运行不顺的原因

——运用的关键是“自发性的改进行动”

在那之后我离开了东京凯悦酒店一段时间。离职时，那些接受过HACCP学习的主厨的水平都有很大的提高。在酒店接受HACCP认证检查时，我们和审查员也进行了良好的沟通，所以当时我就想“这样的话，酒店就能稳步发展吧”。

但当我在5年半之后重新回到东京凯悦酒店的时候，却发现应该还在运行的整改对策已经完全丧失了作用。具体来看就是发生了以下几个问题：①支持HACCP的工作流程运行不顺，②检查工作完全停滞，③培训的参加率极低，④完全依赖外部组织的管理体制等。现在要说的就是我们“第二个失败经历”。

下面简单跟大家说一下当时的情况。

(1) 支持HACCP的工作流程运行不顺

酒店里有“一旦发现问题，立即进行事故报告”和“水

其他项目ATP荧光检测和ATP+AMP荧光检测，ATP+ADP+AMP检测（A3法）

以ATP（三磷酸腺苷）为指标的荧光检测法。检测结果在大约10秒后就能通过数值显示出来，普遍应用于食品加工工厂中制造、加工环境和烹调环境清洁度（污染度）的检查。最近ATP荧光检测也被活用到预防院内感染等方面。

龟甲万百欧凯米发株式会社制造的ATP荧光检测用试剂“LuciPac Pen”使用令AMP（一磷酸腺苷）再合成ATP的酶，这样不仅能检测ATP还能检测AMP的量。该公司在今年4月3日发售的新产品“LuciPac A3”甚至能同时检测AMP、ATP和ADP（二磷酸腺苷）。

平展开事故内容，全员共享情报”的工作流程，但这些流程完全没有发挥作用。虽然大概掌握酒店在一年里发生了多少次怎样的问题，但由于没有数据的记录，我们无法判断“与以前相比，酒店的管理状况是变好了还是变坏了”。

(2) 检查工作完全停滞

HACCP计划还停留在“刚做完计划”和“计划做到一半就置之不理”的状态。很多的检查工作也已经失效。而且一看就能知道“决定做的事”和“实际做了的事”之间没有联系的地方。根据这些情况我推测，现在的酒店恐怕连应对HACCP的审查也相当困难。

(3) 培训的参加率降低

我们委托外部的检查组织来开一个1个半小时到2个小时的培训讲座，但由于人手不足，员工不能到场听讲座，导致参加率很不理想。而且在我离职之后，酒店引进了凯悦集团的卫生管理指南来代替原来的指南，但很多员工都不能理解新指南的内容。

公司会发布一些食品安全的信息，但这些信息都没有被整理好以便使用。这样，这些好不容易获得的“重要信息”和“有效信息”，不能当场被有效地理解和吸收，换言之，就会变成信息的“消化不良”。发布信息的人必须要考虑到下面这些方面“现在人们需要的是什么信息？”，“为了能当场活用这些信息，我最好用哪种形式发布？”。

(4) 完全依赖外部组织的管理体制

无论在哪个部门中，都由“管理方”和“被管理方”组成的话，就会导致员工产生一种“只要撑过检查那天就好了”的想法，也就是“敷衍一下就算了”的想法。这样就会失去特意委托外部组织来酒店检查的意义。

还有就是进行没有效果的微生物检查。提供微生物检查的样本，就是要在事前告知各工序的负责人这次检查的目的是什么，然后再进行检查。举个极端的例子，用经过彻底加热的菜品做样本来进行微生物检查是完全没有意义的。应该要告知他们“我们要对这个新菜品进行确认保质期妥当性的检查”或者“这是低温烹调的食品所以要重新验证微生物的标准”等，让他们明确了检查的目的之后再进行检查的微生物检查。只要在检查中发现需要改善的地方，就要按照报告书对各工序进行整改。但我发现很多时候员工只进行了表面的整改。

另外我还发现，由检查组织带头开展食品安全会议和培训，会使酒店方失去“主体性”。对此我们重新思考了“培训和会议对酒店的发展带来怎样的效果”。

对于HACCP，重要的不是“获得（认证）的结果”，而是“为了达到目标而（主动地）不断改善的过程”。我从这次经历中深刻地感受到“不仅要做，还要坚持做”。制定一个能由自己发现问题并解决问题的对策十分重要。所以，我们又着手重新制定了一个拥有这样功能的对策。

食品安全管理体制的再构建

——培训体制的彻底改革

2015年，我们终止了和之前委托的检查组织签订的合约，开始运行内部的具有自主性的检查和培训机制（但微生物检查还是委托外部组织进行）。最初，改革进行得不顺利，但持续进行下去后，我们就发现了它的效果。下面为大家介绍针对上述4个问题的对策。

(1) 支持HACCP的工作流程运行不顺

在出现状况时要落实好“必须及时向有关负责人汇报”和“必须制定事故报告书”两点。但只是为了完成工作而写报告书是没有意义的，要贯彻做好“认真查明事故发生的原因，寻求防止事故再次发生的对策后再写成报告书”。报告书可以花时间写，但必须要将了解到大致情况迅速向上级通报。

还有一种情况就是客人的利益没有受到实际损害，但为了防止损害发生，这时，采取行动追究原因和防止损害发生也必须要写好事故报告书。

(2) 检查工作完全停滞

我们又重新进行了一次风险分析。并仔细聆听了员工的意见。另外，还要注意将防止风险发生的方法反映在检查表上以及验证检查的结果。对于检查记录还要大胆地质疑那些过了很长时间都没有任何改正记录的地方。

(3) 培训的参加率极低

为了提高参与率，我们不再进行1个半小时到2个小时这样长时间的讲座，将其改为15分钟左右的现场教育。虽然准备了教材，但我们在制定这个对策时考虑到要以“减少培训时间，延长准备时间”为宗旨，以及“尽量不要让员工有负担，而且又能提高教育效果”。

活用这个对策的是酒店的指导员。凯悦集团里有一个叫做“工作指导员”的组织（工作指导员是从各个部门选拔出来作为训练员的员工）。我们以指导员为对象进行培训（照片4）。指导员回到各自的岗位后再用学到的内容对其他员工进行培训。有了这个方法之后就能对全体员工进行培训，而（培训的）参加率也达到了100%。

为了确认员工们对培训的内容理解程度,我们会在下一个月的内部检查中就上个月培训的内容对他们进行提问和工作步骤的确认。能不能切实地做好培训就要看看指导员的个人能力了。另外,因为知道我们会在内部检查中对上个月的培训内容进行提问,所以最近经常能看到员工在检查前一起复习上个月的培训内容的场景。培训时只要能做到“重复地灌输和反馈”这样的循环过程,即使是15分钟左右的短培训,也能提高培训的效果。

为了提高培训的效果,我们还会每月两次把培训的重点汇总成1张A4纸大小的海报派发给员工。

(4) 完全依赖外部组织的管理体制

通过在工作现场对员工的提问,确认工作步骤,检查工作情况和记录,检查员工在工作时是否有谨遵规定。检查不能只是随便地对照员工的工作是否与检查表上的规定相符,而是要以员工们经常不遵守的地方为核心,按照明确的主题来进行检查。

现场指导的时候只能用管理标准和管理方法里书面标明的内容。也就是说,没有教导过的内容就不能指责。而那些没有书面化,只是约定俗成的规矩也不能用来指导员工。要构建像上面所说的体制,我们想到了3点,①不以个人而用团队推动工作,②活用企业内部机制,③有效活用外部组织的检查。

①酒店作为一个组织如果想持续发展,必须建立一种体制,即使现任的负责人离开下一任负责人也能做好计划的推进。所以,制定出极度依赖个人的制度不是好办法,重要的是要制定一个由团队来推进的制度。

②不要不断地往酒店里添加新东西,而是要往最大限度地活用如事故报告、技术指导员这些“酒店原本有的机制”。

③人往往会在忙碌或者要加班的时候找各种理由不做该做的事。为了防止这种情况发生,我们认为有必要引进外部监督,进一步说就是拓宽视野。内部管理体制以拥有速度感和不断改善为目标。而这也是我们取得ISO22000认证的一个基础。

我们不仅制定了计划,还留意到了要从计划中看出酒店在对策实施后取得的成果和变化。图3展示的“制定计划”、“按计划实行工作”、“评价内容”和“改善”,也就是围绕PDCA (Plan-Do-Check-Act) 循环。以前我们酒店在HACCP中,C和A部分都做得不够好。在这方面,通过引进ISO的管理系统,在制定计划和实行之后一旦回过头来看,就能再迈出一步进入下一个阶段。可以说在这个阶段中,在HACCP的活动里加入管理系统很有必要。



照片4 对各项工序的负责人(工作指导员)进行培训。培训的宗旨是“减少培训时间,延长准备时间”

同时获得ISO22000和ISO/TS22002-1

两个国际标准认证

在2015年年底我们准备制定2016年的计划时,日本国内HACCP制度化的动向和2020年奥运会、残奥会的召开引起了我们的关注。

于是,在制定2016年的计划时,我们决定把2016年定为调查及准备ISO22000认证和FSSC22000认证的一年。但是,由于2016年2月酒店还要准备接受SGS-HACCP的重新审查,所以我们又决定将开始准备以取得ISO22000和ISO/TS22002-1认证为实质内容的FSSC22000(为了让FSSC22000的审查对象不包括酒店和饭店)提前到2016年进行。

HACCP是以菜品的制作现场即厨房的管理为评定的核心,但ISO22000认证的范围扩大到不需烹调食物,只是提供菜品和食品的设施里,例如酒吧、娱乐场、客房、行政部门休息室和面包店(照片5)。甚至还扩展到使用的材料(如包装材料等)和承包商(如食品用的毛巾等)的管理上。

在内部检查和验证工作中发挥ATP荧光检测的效果

现在,酒店会开展遵守PDCA循环的内部管理活动,包括每月进行1次食品加工的检查,食品微生物检测,ATP荧光检测,批准供应商访问、员工培训和信息共享(团队会议)等。

作为进行内部管理的工具,ATP荧光检测充分发挥其作用。刚才给大家介绍过用ATP荧光检测来做培训的工具,而

它另一个用法就是在内部检查时用作验证清洗和除菌工作的工具。作为内部检查的一项活动,我们以用具、手指、餐具和玻璃用具作为对象进行ATP荧光检测。检测的结果当场公开,再与上一次的检测结果作对比。验证清洗和除菌的清洁度是否在标准值以内,对于当场得出的ATP荧光检测结果,能很自然地调动各工作岗位间的竞争意识,争取更好的成绩。

就像上面所说的,我认为ATP荧光检测是(比讲道理说服更)能向对方倾诉感情的检测方法。“这个部门的检测值比标准值更低”,“这个部门的员工的洗手步骤正确,所以成绩非常优秀”,如果有类似这样的事例,就可以在团体会议上向大家介绍。

爱因斯坦曾说过这样一句话:“疯狂就是重复做一件事,期待不同的结果。”,内部检查也是一样。每次只重复做相同的检查,是得不到(比之前更好的结果)不同的结果的。想做出改变就必须调动厨房员工的积极性,改变他们的行为。一般来说,能力强的厨师长所在的厨房都能做好卫生管理,能力差的厨师长对于卫生管理也很难做到位。但是,只依赖厨师长的话,卫生管理负责人就没有存在的意义了。卫生管理的负责人要带动管理水平低的厨师,提高厨房的卫生管理水平。对此,活用ATP荧光检测仪是有效提高厨房卫生管理水平的工具。活用好检测结果来调动员工的积极性,能发挥巨大的作用。只是进行检测的话,是无法改变厨房状况的。所以,考虑如何向员工传达和公开检测结果,关系到厨房的变化。

在“透明化经营”中建立履行问责制的组织

最近,有一些同行问我:“真的有必要引进HACC吗?”,“以取得认证为目标来进行酒店改造的做法正确吗?”。对于这些疑问我是这样回答的:“站在客人的立场上去考虑怎样的选择是最好就可以了。”虽然我们酒店获得了ISO22000和ISO/TS22002-1认证,但这不是唯一的选择。

现今是个物质丰富的时代。客人(是否要进行消费)不仅关注消费品的价值,也开始关注消费体验和通过物质实现的生活方式等其他价值。我们酒店行业如果只是把看上去很美味的食物的照片放到官网上,很容易就会被淹没在大量的信息中,客人不会前来访问。在信息过剩的时代里,我们需要设法让客人找到“我们的信息”。

在信息过剩的时代里,反过来说也会有“坏的信息立刻就会外传”的风险。以前,电视也相继地报道过一些工作人员的不卫生行为的照片通过SNS扩散的事例,这样的信息一旦流出,就已经无法阻止它的扩散了。为了不让自己卷入这样的事态当中,经营者对公司外部、公司内部发言要保

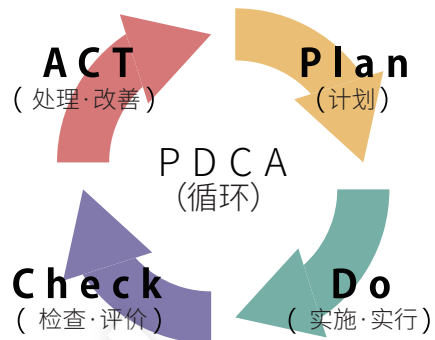
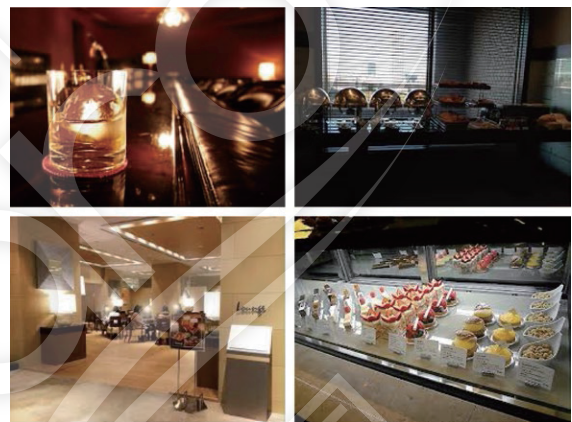


图3 平常要按PDCA循环来进行整改



照片5 从厨房开始的ISO22000体系现在扩大到了酒吧、娱乐场、客房、行政部门休息室和面包店

持一致。如果经营者对公司内部和外部所说的话不一致的话,

“听说那家酒店对外只说自己好的方面,但在酒店里工作的人就将对酒店的不满发到SNS上”之类“坏的信息”就有可能扩散出去。如实地将公司的情况告知员工,以信赖关系为基础的“透明化经营”是今后公司经营中必备的要素,要说食品安全的话HACCP和ISO22000可能承担着作为为实现透明化经营的计划的作用。我认为,选择哪种做法要由各自的公司来考虑,但“什么都不选”是不能得到客人的信赖的。

从现在起,企业必须经常思考“有履行问责制吗?”“有制定好与之相对应的计划吗?”“计划有充分发挥作用吗?”等问题。仅仅做好计划是不难的,但为了让计划有效继续进行,必须持续向计划中灌输相应的智慧和能量精力。以上就是我们从两次大的失败中体会到的教训。



全国代理

boppard

宝柏·中国

www.boppard.cn
info@boppard.cn

北京 Tel: 010 85804838
上海 Tel: 021 62884751
广州 Tel: 020 87326381
香港 Tel: 852 27999019

kikkoman

龟甲万百欧凯米发株式会社
(Kikkoman Biochemifa Company)