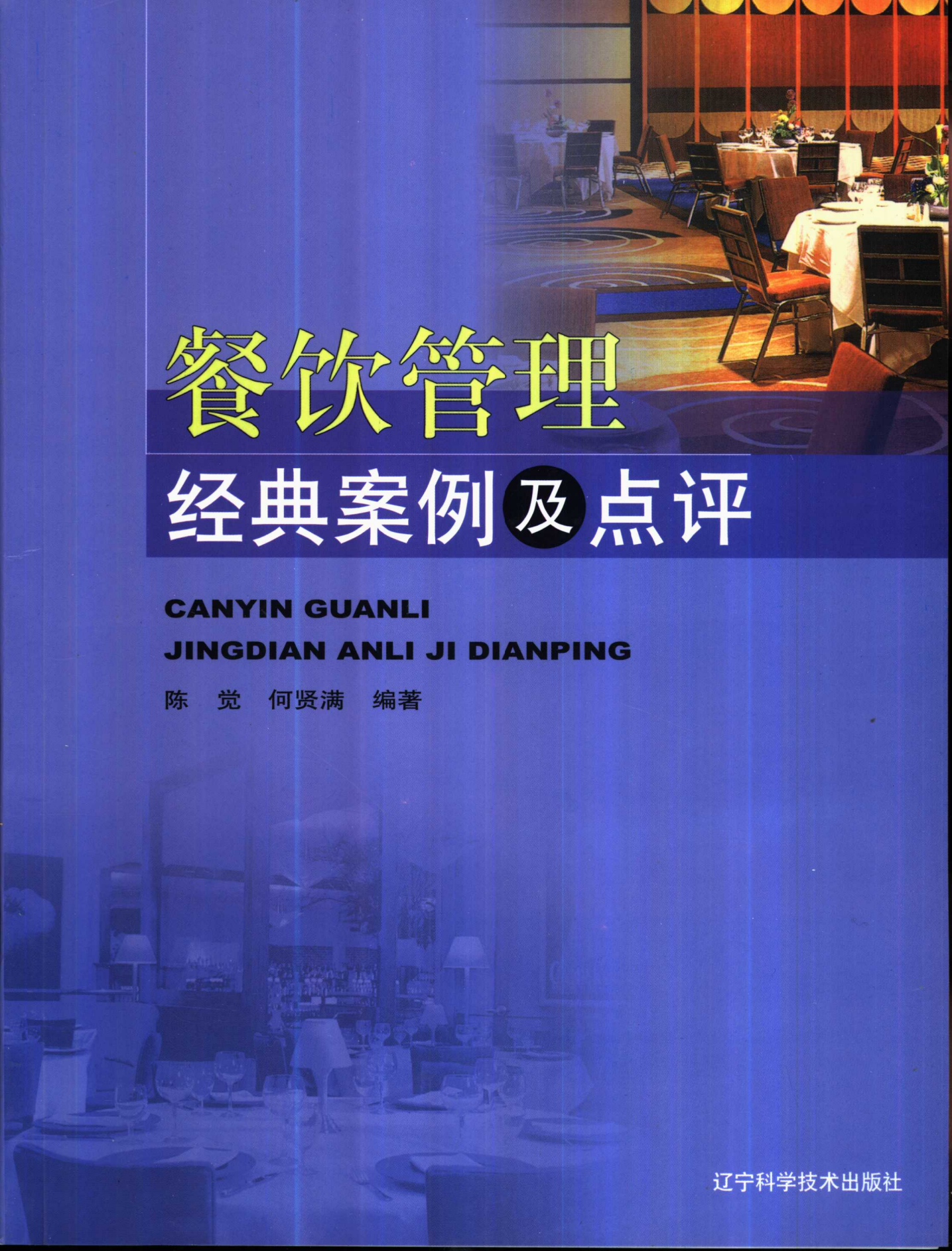




餐饮管理

经典案例及点评

CANYIN GUANLI

JINGDIAN ANLI JI DIANPING

陈 觉 何贤满 编著

辽宁科学技术出版社

餐饮管理经典案例及点评

Canyin Guanli Jingdian Anli Ji Dianping

陈 觉 何贤满 编著

辽宁科学技术出版社

· 沈阳 ·

图书在版编目(CIP)数据

餐饮管理经典案例及点评/陈觉,何贤满编著. —沈阳:辽宁科学技术出版社,2003. 1

ISBN 7-5381-3903-6

I. 餐… II. ①陈…②何… III. 饮食业-企业管理-案例-分析-世界 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 108027 号

出 版 者: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印 刷 者: 沈阳市第一印刷厂

发 行 者: 各地新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 12.5

印 数: 1 ~ 4000

出版时间: 2003 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2003 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 陈慈良

封面设计: 耿志远

版式设计: 袁 舒

责任校对: 姚喜荣

定 价: 26.00 元

联系电话: 024-23284360

邮购咨询电话: 024-23284502

E-mail: lkzsb@mail.lnpgc.com.cn

http: //www.lnkj.com.cn

前言

“民以食为天”，餐饮业是一个传统的甚至是古老的行业，但也是一个生生不息、永不过时的行业。即使人类社会已进入高度发达的信息时代，这个行业也还具有极强的生命力。而且，高度发达的科技还为这一行业的继续发展注入了新的活力，赋予了新的时代特征。

中国加入 WTO，服务业入世，中国餐饮业面临前所未有的挑战。目前已远非 5 年前或 10 年前仅仅是麦当劳、肯德基等少数几家国外快餐企业集团来中国做尝试性的开几家分店的情形，洋餐饮现已大举入侵中国市场。据统计，目前已有 100 家左右的国外餐饮品牌在中国消费市场上出现，这些品牌涵盖的产品种类非常广，从快餐服务到豪华点菜服务，从特色专门店到综合餐饮提供，洋品牌已从餐饮市场的各个方位向中国发动了全面的进攻。中国餐饮业者如何在新技术的时代背景下应对国外餐饮的大举进入，提高自身管理水平并提升企业素质，成为一个挑战性极强而又十分紧迫的重大课题。

中式餐饮与国外餐饮在产品服务上各具特色，管理上也各有千秋。洋餐饮拥有许多值得中国餐饮学习的地方，中国餐饮在许多方面也有其独到之处。因此，研究中外餐饮经营管理的各自特点，取长补短，相互借鉴，共同发展，成为中国餐饮业续写繁荣的必由之路。

目前，学术界也出现了不少对比研究中外餐饮的文章和书刊，但许多都未能从中外餐饮的实践角度去探索餐饮管理的具体操作，而更多地偏重于理论上的研讨。因此，无论是从学术界的科研角度、教育界的实践教学角度还是企业界的实际操作角度，都需要有一本详细介绍中外餐饮管理具体案例的小册子，来满足理论研究、教学参考和经验借鉴的需要。

多年在国内从事餐饮管理实践、教学、科研工作和留学英伦的经历使我有机会更多地了解中外餐饮业的具体实践，积累了一定的资料和经验。在辽宁科技出版社陈慈良先生的促成之下，我完成了这本案例点评。本书收录了中外餐饮企业实施内部管理的案例 70 个，并逐一予以了简要评析。全书共 7 章（不包括绪论），每章分为两个部分。第一部分为餐饮管理理论提要，第二部分为与该章理论提要相应的案例及其点评。

参加本书编写工作的还有浙江工业大学容大集团公司的何贤满先生、周

2 餐饮管理经典案例及点评

兴先生、杭州商学院旅游学院的许金根老师和俞佳琳同志，其各自执笔部分均已在书中标明。

在此，还要对本书所引用的部分案例的原作者表示感谢。书中欠缺之处还望广大同行赐教与斧正。

陈 觉

2002 年 11 月于杭州商学院

目 录

前言

绪论 餐饮管理概述 /1

案例 Benihana 餐馆的成功与发展 /4

第 1 章 餐饮选址与布局 /11

第一部分 理论提要 /11

第二部分 案例及其点评 /14

加利福尼亚两家餐饮连锁集团的选址标准 /14

奥邦培的饱和营销选址 /16

麦当劳在做房地产?! /18

网上餐厅 /19

Windy 的店堂布局 /20

三元饭店的厨房设施布局改善 /21

加州咖啡烧烤餐厅的开放式厨房 /26

第 2 章 菜单计划与销售分析 /28

第一部分 理论提要 /28

第二部分 案例及其点评 /30

蓝海岸餐馆的菜单结构评估标准 /30

两家欧洲餐馆的菜单设计 /32

肯德基进军香港及大陆的成败 /35

John Smith 餐厅的 ABC 菜单分析 /37

全福喜饭店的菜单销售分析 /39

关于菜肴销售结构的一次讨论 /42

Duben 餐饮连锁的顾客调查 /44

第 3 章 餐厅管理 /46

第一部分 理论提要 /46

第二部分 案例及其点评 /46

Burger King 的管理职责与员工工作安排 /48

华夫餐馆的卫生管理日程表 /50

自以为是的餐馆老板 /54

全局在胸,适时而动 /55

日本银座一家高级酒吧兴盛的秘诀 /57

陈经理的两难 /59

成本管理的误区 /61

顾客需要三条中华烟 /62

访问同行 /63

矛盾利用 /64

全国“青年文明号”餐厨班谈餐饮服务质量 /65

某饭庄的全面质量管理 /67

卡尔顿饭店集团的服务质量管理战略与原理 /72

新千年酒店实施 ISO9002 质量管理 /75

七步质量改善法——Mega Bytes 餐馆 /82

第 4 章 餐饮人力资源管理 /87

第一部分 理论提要 /87

第二部分 案例及其点评 /89

SMART 餐厅的面试评分与提问 /89

餐厅该招什么样的服务员 /93

某娱乐公司服务人员考核新方法——“五四”制考核法 /94

某饭店的岗位薪点工资 /95

一份餐饮服务人员考核试题 /98

麦当劳的季节工管理与培训 /101

一份餐饮服务新员工考核与培训计划 /105

TGI 星期五餐馆的新员工培训安排及方法 /108

某饭店新员工封闭式培训 /110

第 5 章 厨房生产与管理 /113

第一部分 理论提要 /113

第二部分 案例及其点评 /115

- Jury 饭店的厨房管理改善 /115
- Little Chef 的“即时生产”管理 /119
- 日本东京“百元店”的生产系统 /123
- Burger King 的厨房系统及运作管理 /125
- 行政总厨谈厨房管理 /128
- 关于厨房承包的一场讨论 /130
- 厨师按级上灶制 /133
- Red Lobster 海鲜连锁店的标准化管理 /136
- 采购与验收的规范管理 /137
- 业余兼职物价采集员协助降低采购成本 /139
- 某饭店餐饮标准成本控制 /141
- 原材料有效利用率管理法
 - 一种新的成本销售分析法 /143
- G 大酒店加强菜肴出品质量控制的举措 /145
- 京运餐厅生产服务信息流的合理化 /147
- 建国餐馆提高上菜速度的综合性举措 /150
- 餐厅与厨房的信息沟通 /152

第 6 章 技术、设备与餐饮管理 /155**第一部分 理论提要 /157****第二部分 案例及其点评 /157**

- 费德尔太太饼屋集团的管理信息系统 /157
- 利用信息技术提高“神秘顾客”检查系统效率 /159
- Royal 酒吧的电子信息管理系统 /162
- 东见餐厅利用信息技术提高工作效率 /166
- 利用模拟模型解决新产品的投产实验问题 /167
- 德国一家餐饮公司的节能设备购置 /170
- 图腾柱餐厅(Totem Pole)餐饮垃圾处理的改善 /173
- 小餐具所引发的管理问题
 - 从调料罐到调料分配器的变革 /174
- 美国餐馆利用新技术防止内部偷盗 /176

第 7 章 餐饮投诉管理 /179

第一部分 理论提要 /179

第二部分 案例及其点评 /180

RETREATHOUSE 餐厅对一封投诉信的回复 /180

十八条小毛巾 /183

一杯热咖啡 = 68 万美元? /185

当盛装被洒上红茶 /186

两家火锅店 /189

参考文献 /192

绪论 餐饮管理概述

餐饮产品是服务产品中的一个特殊类型，具有其独特的生产特征。餐饮管理者需遵循餐饮生产的特有规律进行管理实践。

一、餐饮产品生产（提供）特征

餐饮业是服务行业的一个重要门类，但餐饮产品的生产（提供）流程却不同于一般的服务产品。一般服务产品的生产（提供）仅限于无形服务的组织与安排，即使有些服务产品中包含有形产品的成分（如零售业），但这些有形产品本身并非该服务企业“制造”出来的，服务企业仅仅在有形产品生产商与顾客之间充当了“二传手”的角色，并非对有形物质实施一定程度的“转形处理”。而餐饮生产不仅有无形服务的存在，还需对有形物质（如食品原料）进行“转形处理”，“制造”出新的有形产品（如菜肴），因而具有一定意义的制造业的生产特征。

当然，餐饮生产又不同于制造业。制造业着重于有形产品的“后台”生产，并不与顾客发生直接接触。餐饮产品则是无形服务与有形产品并重的“混合型”产品，后台从事有形产品生产，前台直接与顾客接触并为其提供无形服务，无形服务提供的质量同样也会影响到顾客对整体产品的评价。所以，餐饮生产又与服务业的生产特点取得了一致。

餐饮生产同时具有服务业和制造业两种不同行业的生产特征，这就决定了餐饮管理的复杂性和综合性，给餐饮管理者们提出了严峻的挑战。

二、餐饮生产的类型

任何组织的生产特征都必须解决好生产批量与产品类型的关系。根据餐饮生产在这两方面表现出的不同特点，可将餐饮企业的生产方式划分为三种。如图 0.1 所示，图中横轴指的是批量变数，纵轴指的是产品类型变数。

1. 专业生产服务式

指生产批量小而产品类型较多的服务。这类服务提供者与顾客接触的时间长，服务个性化程度较高，服务的生产过程能适应于各种不同的顾客需求。提供点菜服务的餐饮企业就属于这一类。

2. 批量生产服务式

指与专业服务相反，指的是产品类型少而生产批量大的服务。这类服务与顾客接触时间短，个性化程度低，服务的生产主要在后台完成，前台服务人员只能在较短的时间做出服务判断来完成整个服务。这类服务对服务提供者的专业技能要求很低，服务的标准化和程序化程度很高。快餐、速食可归入这个范畴。

3. 批量定制生产服务式

这是西方近年来提出的一个新概念。表现了一种批量与产品类型都高的服务。传统生产管理以为，大批量和定制化是不可能同时实现的。而随着信息技术的高度发达，生产技术的不断现代化，在大批量生产的同时按顾客的要求对产品进行个性处理已成为现实。中国近年出现的大型点菜餐饮企业综合了传统点菜餐馆（专业型服务）与快餐餐馆（批量服务）的特点，可按顾客的不同需求（点菜）进行大批量生产（这类餐馆一般可同时容纳上千人就餐），呈现出批量定制化的生产特征。

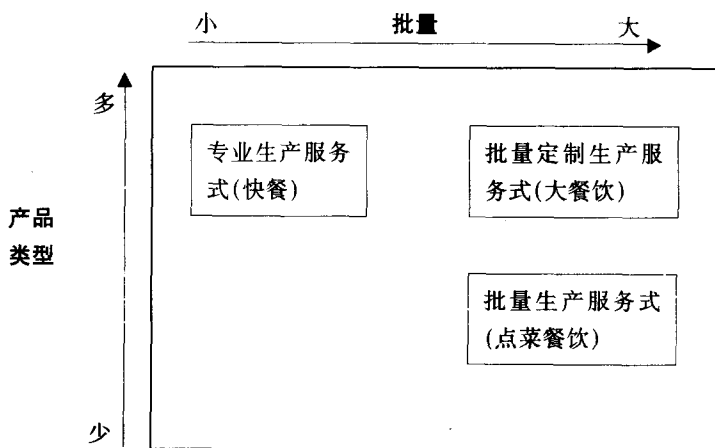


图 0.1 餐饮生产的类型

本书所选之案例涉及上述所有三种类型的餐饮企业。

三、餐饮生产的实质

餐饮生产实质上是一个加工转形处理过程。所谓加工转形处理过程，就

是将某一事物经过一个处理系统的加工而转化成另一种形式的事物的过程。这个过程表明了运作管理的基本模式。如图 0.2 所示。

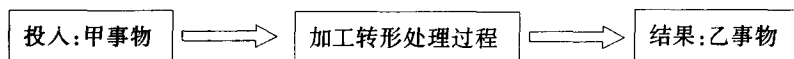


图 0.2 转形加工处理过程示意图

餐饮产品的加工转形处理过程则视为餐饮管理者或业主投入一定的设施设备、原材料、资金和人力，经餐饮组织的加工转形处理，生产出令顾客满意的无形服务产品与菜肴酒水等有形产品的过程。如图 0.3 所示。

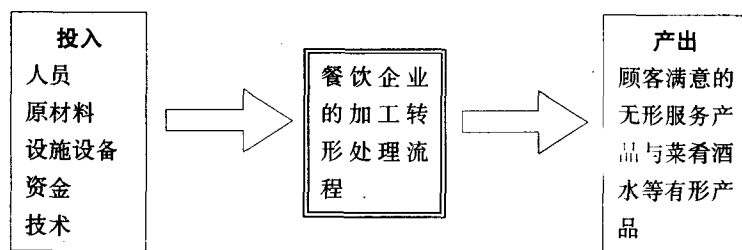


图 0.3 餐饮生产转形加工处理过程示意

四、餐饮管理的对象

餐饮生产的加工转形处理过程表明，为生产出最终产品管理者必须投入一定的资源，如人力、物资和资金等。这些资源就是管理者可支配和管理的对象。一般来说，管理的对象包括 7 个方面，6 个“M”和 1 个“I”。

Man	人员
Money	资金
Material	原材料
Machine	设施设备
Method	技术技能
Market	市场
Information	信息

这 7 个对象的存在说明了餐饮管理的两层涵义。广义的餐饮管理包括对所有 7 个对象的管理，也就是我们平时提到的“经营管理”。管理者不仅要处理好企业内部人、财、物的调配事务，而且还需协调企业与外部市场要素（包括顾客、竞争对手等）的关系。而狭义的餐饮管理则主要指“内部管理”，管理者对企业内部的主要资源（不包括 Market 市场在内的其他 6 个对

象)实施控制与支配。本书所讨论的主要是后者,即“内部管理”。

五、餐饮管理的基本内容

明确了餐饮管理的对象,管理者就能清楚地确定管理任务和工作内容。

为实现餐饮企业预期的经营目标,餐饮管理者须运用计划、组织、指挥、协调、控制和激励等手段,合理调配人、财、物、技术、信息等资源,实现其最佳配置。具体来说,餐饮企业的管理者须实施以下的管理实践。

1. 餐饮选址与布局

确定餐饮企业的地段位置并对企业的设施布局进行合理化设计与配置。

2. 菜单计划与销售分析

根据目标市场的需求和餐饮生产内在要求设计并确定企业的产品目录——菜单,并结合销售状况进行分析,发现消费规律,用以指导生产与服务。

3. 餐厅服务及日常管理

合理组织和配置餐厅服务人员,做好其日常工作安排,抓好服务质量管理,并实施对餐厅用品、设备设施的控制与管理。

4. 餐饮人事管理与培训

做好餐饮生产服务人员的招聘、面试、录用、培训、考核、薪酬工作。特别地要抓好各类的人员岗前及在岗培训,提高员工素质。

5. 厨房生产与管理

根据菜单计划的要求,建立适合的厨房生产系统,合理组织厨房工作人员,抓好菜肴质量和成本控制。并做好与此相关的原料采保工作。

6. 信息技术与餐饮管理

管理信息化是现代化餐饮管理的标志。引入信息技术和设备及相应的管理方式,提高生产服务系统的工作效率,提高对市场需求变化的反应速度。

7. 投诉管理

这也是餐厅管理的一项重要内容。妥善处理顾客投诉,提供及时、有效的补救服务,挽回由于生产服务失误而引起的企业声誉的损失。

案例

Benihana 餐馆的成功与发展

Benihana 餐馆连锁是美国一家著名的专门供应牛排的餐馆。1964 年它还只是位于曼哈顿市中心的只有 40 个座位的小餐馆,如今成为遍布整个美国的拥有 15 家连锁店的大型餐饮企业。其中的 9 家公司拥有所有权:纽约 3 家、

旧金山、芝加哥、恩希诺、玛瑞那、加利福尼亚、波特兰、俄勒冈和檀香山。另有五家是授予他人特许权的: 波士顿、佛特、贝弗利希尔斯、西雅图和哈里斯堡。最后一家餐馆是在拉斯维加斯与希尔顿饭店集团合资的。目前, 公司每年的盈利超过 1200 万美元。

Benihana 的创始人是日裔的前奥林匹克摔跤运动员洛奇。Benihana 餐馆的起源实际可追溯到 1935 年。那时, 洛奇的父亲在日本开张了在日本的连锁店中的第一家餐馆, 称之为 Benihana 餐馆, 这是以该餐馆门前附近生长的红色小野花命名的。

1959 年, 20 岁的洛奇随同大学的摔跤队来美国旅行。到达纽约时, 他一眼就爱上了这个城市, 并确信在美国一定比在日本有更多的商业机会。洛奇决定报名到城市大学的餐饮管理系学习, 这主要因为洛奇知道从事餐饮行业永远不会挨饿。早些年他刷盘子、开卡车送雪糕、做导游赚了些钱。最重要的是, 洛奇用 3 年的时间对美国的餐馆市场进行了系统的了解与分析。他发现美国人喜欢在异国环境下用餐, 但他们极不相信异国食品。人们非常喜欢看到食品的烹调过程。所以, 洛奇拿出了到 1963 年为止所存的 1 万美元并又借了 72 万多美元在美国西部开了第一家餐馆, 试图将所学全部应用于实践。

洛奇的第一家在西部的餐馆非常成功, 才 6 个月就收回了成本。然后为了分流西部餐馆的过多客源, 1966 年他在三个街区之外的东部建立了第二家餐馆, 使得东边很快地发展了单独的顾客群并繁荣起来。1967 年, 曾经来 Benihana 就餐过的希尔顿, 提出要与洛奇研究在芝加哥的玛瑞那开一个餐馆的可能性, 洛奇飞往芝加哥, 然后租了一辆车, 在去会见希尔顿的路上看见了一片闲置的场所, 他马上停下来并打电话给主人, 在第二天签了租约。无需再说, Benihana 餐馆没有进入玛瑞那。

在芝加哥的这个第三家餐馆成为公司最赚钱的餐馆。这是快速的成功, 每年的营业额大约为 130 万美元。食品和饮料比为 70:30, 管理人员能保持食品(占 30%)、劳动力(10%)、广告(10%)、租金费用(5%)等费用百分比在相对低的水平。

第四家餐馆在旧金山, 第五家是 1969 年在拉斯维加斯与国际饭店合资的。这个时候实际上数百人在追求特许权的加盟, 洛奇总共为 6 个加盟者授予了特许权, 直到 1970 年他认为拥有所有权要比特许权授权对他更有利, 他就停止了对特许权的授予。

这个停止授予特许权的决策是由许多的因素造成的。首先, 所有的特许权都是由投资者买下的, 而他们根本没有或很少具有经营餐馆的经验。第二, 美国投资者与主要为日本本地人的员工沟通比较困难。最后, 对特许权加盟者的控制比对公司聘用的管理人员的控制更难。在 1970 年前后的那段时

期,许多集团尝试着模仿洛奇的成功,其中甚至包括一个集团,它十分熟悉洛奇的运作方法,就以极其类似的方式将餐馆建在一家 Benihana 餐馆的附近,但当年就关闭了。由于管理人员坚信 Benihana 餐馆的成功不是轻易就能复制的,他们感到特许经营权的传统压力之一被消除了,这样就可以快速扩张以先发制人。

一、选址与布局

考虑到午餐的重要性,在餐馆地段的选择上,Benihana 餐馆的基本的信条是:交通拥挤处。管理者要确保餐馆附近有较大人流量。460~550 平方米面积的租金通常占销售收入的 5%~7%。许多餐馆坐落在繁华的商业区。购物中心也在考虑之列,但目前还未在购物中心处开餐馆。

洛奇在餐馆建造时就准确地指定酒吧或大厅的空间。开第一家餐馆时,洛奇把业务看成基本上是食品销售。西部的 Benihana 餐馆只有一个 8 座的酒吧,没有大厅空间,装饰体现出完全正宗的日本乡村小酒馆的风格。洛奇很快知道酒吧的空间不够,于是在第二家即东部的 Benihana 餐馆,酒吧或大厅的空间是原来的两倍。但由于整个餐馆的空间大了,所以酒吧或大厅占整个空间的比例并没什么变化。

他的第三家“Benihana 宫殿”于两年前在曼哈顿开业。这里的酒吧或大厅不论从比例还是规模上来说都非常大。目前的数字说明了增加面积的明智。西部餐馆的饮料收入占总收入的 18%;东部占 20%至 22%;宫殿占 30%至 33%,而饮料成本占饮料收入的 20%。

餐厅装饰十分注重历史的真实性。Benihana 餐馆的墙壁、顶棚、梁、人工制品、装饰灯具都来自日本。建筑材料是来自日本的旧房子,经仔细地拆开再装船运至美国,由洛奇父亲的两位日本木匠同事中的一位来重新组装。

表演经营的中心在餐厅。“teppanyaki”桌中间是一个钢盘,周围是 2.85 米的木质边缘扶手,使用燃气加热。每个桌子上方都有一个排气的烟囱来除烟、气味和钢盘的热气。主厨和侍者提供服务,每组通常负责两个桌子。

洛奇尽量将整个餐馆变成获利的就餐地方。整个空间中只有 22%是辅助部分,包括准备、干燥和冷冻储存、员工的衣帽间和办公地方,而通常一个餐馆需要整个空间的 30%作为辅助部分。

二、菜单与销售

Benihana 餐馆提供以牛排为主的餐食。菜单品种不多,主要有四种食品:牛排、牛肉卷、鸡肉、虾。它们可以单独成为主菜也可组合。完整的晚餐有三道菜,虾作为正餐前的开胃品。副食基本保持不变:豆芽、西葫芦、鲜蘑、洋葱、米饭。

通常包括食品和饮料的餐费为午餐 6 美元、晚餐 10 美元,其中包括午餐

的平均为 1.5 美元的饮料,晚餐平均的饮料消费为 1 美元左右。

通常客人从走进、就座、用餐到离去的整个过程快时只需要 45 分钟。平均周期为 1 小时,慢时要一个半小时。

午餐业务是非常重要的,虽然基本上是同样的菜单,平均收入明显较低,但总体上占总收入的 30%~40%。午餐菜单的价格平均较低,这基本上反映出人们在午餐时饭量较小、食品的组合较少。

三、生产运作管理

洛奇的父亲,和他的继承家族传统的儿子一样,是勇于实践且头脑灵活的餐馆老板。1958 年,考虑到不断增长的成本和竞争的加剧,他首次将“hibichi”桌的概念引入运作中。洛奇从他父亲那里继承了这些烹调方法。这种方法要求厨师在顾客面前当场烹调。烹饪过程如下:

厨师(一般是日本本土厨师)直接走到顾客的“hibichi”桌前,把生牛排放在顾客的面前让其检查自己点的牛肉是否是新鲜的、切得最好的,并询问顾客要什么样的牛排。然后将肉切成小块。并用小刀熟练地、有节奏地切洋葱,再向烤架上撒胡椒。在烹调时加入了所有的日本调料。最后他将热滋滋的牛排直接放入顾客的盘内。

这种生产和服务方式给原料供应和厨房人员管理提出了较高要求。

原料采购最多的是肉类。只有符合 U·S·D·A·优级的严格挑选的腰部嫩肉和去骨的排骨肉才采用。这种牛肉在顾客面前进一步加工,有尾部的一点脂肪留作他用。当厨师开始烹调肉时,他就迅速割下这片脂肪,把它推到一边,然后再切剩余的肉。

通过安排 hibachi 桌可以减除对传统厨房的需要,这样餐馆惟一需要的有技能的人就是厨师。餐馆能够提供超常周到的服务,并根据餐馆客流量是否充足将劳力成本控制在销售总额(食品和饮料)的 10% 至 12%。

此外,洛奇还发现食品储存费和浪费构成了许多餐馆管理费用的重要部分。通过将菜单精简到只有三种简单的“普通美国人”的正餐:牛肉、鸡肉和虾,洛奇基本上消灭了浪费现象,并能根据肉的价格把食品成本控制在销售收入的 30%~50%。

15 家餐馆的运作时间都视当地需求的不同情况而有所变化,但午餐和晚餐时,所有的餐馆都必须开放。

四、人员培训

洛奇认为厨师是 Benihana 经营成功的关键,因此厨师要经过很严格的培训,所有的厨师都是日本单身青年,并且都是经过两年的正式学徒生涯学习后“注册”的厨师。他们在日本接受 3~6 个月的培训,学习英语、美国生活方式以及 Benihana 的特色烹调方式,然后厨师在“商业协议”下被送到美国。

到美国后，餐馆还要不断地对厨师进行培训。在厨师间存在着激烈的竞争，谁都想使自己的厨艺更加完美、脱颖而出成为主厨。另外还有一种流动厨师，他们定期检查每个餐馆并参与新餐馆的开业。

尽管 Benihana 公司感到，由于美国的繁荣程度、其他餐馆对厨师的需求竞争等原因，从日本吸引厨师及其他人员比较困难。但这些人一旦到了美国，就不急于离开。这是许多因素造成的：一是他们在美国升迁的速度快。Benihana 餐馆同日本的僵化的以等级、年龄和教育衡量人的制度完全不同；第二个主要的因素是 Benihana 餐馆对公司员工的如父亲对孩子一般的一视同仁的态度。人员得到很好的有形待遇，同时还有以工作的安全性和餐馆的关于员工福利的总协定为基础的大部分的无形补偿。因此尽管大多数人最终回到日本，但在美国该餐馆的人员流动非常少。要全面地评价 Benihana 餐馆的成功，就必须认识到在美国背景与日本的家长作风的独特组合，或者如洛奇所说：“在 Benihana 餐馆我们将日本员工与美国管理技术结合在一起。”

五、组织和控制

Benihana 公司的每个餐馆都有简明的管理机构。包括一名经理(年薪 15000 美元)、副经理(年薪 12000 美元)、可能还有些类似总管的 2 至 3 个前台(年薪 9000 美元)，此后是正在接受培训的潜在的经理。所有的经理向运作经理艾伦(ALLEN)作汇报，他再向负责运作和业务开发的副总裁比尔(BILL)汇报情况(见图 0.4)。

比尔于 1971 年来到公司，他在美国航空的旗舰宾馆希尔顿曾有过餐饮管理的经验。他这样谈起他的主要工作：

我认为，管理增长率应成为公司的主要目标。我的工作的主要部分就是设定目标，建立目标体系。具体来说，第一步是通过引进销售目标和预算来建立某种控制系统。最近在纽约召开了经理会议，我要求每位从全国各地来的经理提出年销售目标，然后将其分解为月、周、日目标。在与某一位经理就个人的数字份额达成协议之后，又提出了奖励计划。任何餐馆只要超过不论是以日、周、月、年的任何数字目标，都可以按比例得到相应的奖金。这个餐馆的工作人员也按比例分摊奖金。我也让会计人员和审计员来监控成本，这是一个虽然慢但却是很平稳的过程。必须非常仔细地控制我们所能承受的管理费用来平衡需求。我们有财力支付额外的费用。但在公司这一级上必须十分谨慎。事实上，目前公司主要由三个人负责：洛奇、艾伦和我。