

D
F
L
G
D
X
Y
G



现代美国饭店管理丛书

更有效地管理饭店

——杰出总经理的成功经验

EDDYSTONE C. NEBEL III / 著

莫再树 曹赛先 边毅 袁秋萍 / 译



MANAGING HOTELS EFFECTIVELY
(LESSONS FROM OUTSTANDING GENERAL MANAGERS)



湖南科学技术出版社

现代美国饭店管理丛书



更有效地管理饭店

——杰出总经理的成功经验

EDDYSTONE C. NEBEL III / 著

莫再树 曹赛先 边毅 袁秋萍 / 译



湖南科学技术出版社

MANAGING HOTELS EFFECTIVELY

(LESSONS FROM OUTSTANDING GENERAL MANAGERS)

MANAGING HOTELS EFFECTIVELY: LESSONS FROM
OUTSTANDING GENERAL MANAGERS, by Eddystone C. Nebel III

Copyright ©1991 by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright:

2001 Hunan Science & Technology Press

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language
edition published by John Wiley & Sons, Inc.

湖南科学技术出版社获得本书中文简体版中国大陆地区独家出版发行
权。

著作权登记号: 18-2000-013

版权所有 侵权必究

现代美国饭店管理丛书

更有效地管理饭店

——杰出总经理的成功经验

著 者: EDDYSTONE C. NEBEL III

译 者: 莫再树 曹赛先 边 毅 袁秋萍

责任编辑: 戴 涛

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市展览馆路 66 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-4441720

印 刷: 湖南省新华印刷二厂

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 邵阳市东大路

邮 编: 422001

经 销: 湖南省新华书店

出版日期: 2001 年 4 月第 1 版第 2 次

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 15

字 数: 418000

书 号: ISBN 7-5357-3077-9/F·338

定 价: 32.00 元

(版权所有·翻印必究)

献给我的妻子，多萝茜·弗克斯·内贝尔

前 言

本书是我对饭店总经理工作的成效进行研究的成果，该研究始于1987年，时值我离开新奥尔良大学的休假期间。在研究中，我访谈了10位优秀的总经理及其主要的下级职员：即53位饭店部门经理。我还与至少双倍的饭店其他管理人员进行过非正式的交谈。他们一再问我是否将撰写专著论述研究结果。这些饭店主管对我在做的工作饶有兴趣。他们想成为更优秀的经理，所以希望了解那些成功的总经理为了确保有效性所做的一切。他们对成为更优秀的饭店经理的兴趣胜于其他一切，这促使我结合我的研究成果写一本对执著的年轻饭店经理们可以普遍适用的书。

为什么要研究饭店总经理？据说，当康拉德·希尔顿（Conrad Hilton）被问及经营一家高级饭店需要多少人时，他出人意料地说：“只需一个人，就是总经理。”虽然经营饭店所需要的不只一个人，但是，毫无疑问，在饭店行业中总经理是关键的主管。一个有效的总经理能够克服重重障碍而仍然获取利润；然而，克服一个无能的总经理的工作重负是不可能的。一家饭店公司只有当其管理的每一家饭店都

成为独立的赢利中心时，才会像其单个的饭店那样繁荣。倘若单个饭店管理不善、亏损严重，那么整个公司势必无利可图。

饭店的总经理是饭店的最高行政管理人员。饭店经营得成功，总经理就会获得荣誉，否则就受到指责。职位低于总经理的任何管理人员都没有如此重大的责任。你若正准备从事或已开始从事饭店业，把成为饭店总经理作为自己的目标是十分正常的。为什么不这样做呢？毕竟，总经理是对经营管理的成败负有全部责任的主管，是在饭店中晋升到最高行政管理职位且负责整个企业的人。

但是，如果你目前的职业目标是从事饭店经营的某一职能领域，诸如销售、餐饮或客房等，怎么办呢？为什么要从总经理的角度研究饭店管理？原因之一是，要想在饭店经营的任何领域达到高效，那么，对全部经营活动有更全面、通盘的了解是至关重要的。诚然，这种更全面的观点是饭店的最高行政管理人员即总经理必须具有的。另一原因是，随着你职位不断提升，你可能决定改变你的目标，谋求高层职位。在这两种情形下，你所具备的关于饭店应该如何经营管理的知识都可以通过仔细阅读本书得到进一步提高。

进行这一特定研究的一个原因是讨论饭店管理专业学生的具体课程。饭店管理的许多课程涉及到与饭店内部具体职能领域有关的问题，例如前厅业务、餐饮成本控制、饭店市场营销及饭店财务等课程。所有这些课程的确很重要，然而，每门课程都从其自身狭小的职能观点来探讨整个学科。而饭店管理这门课程必须从整个经营的角度探讨其研究领域，这正是作为饭店的行政主管的总经理必须持有的观点。因此，了解高效的饭店总经理如何管理饭店恰好符合了解饭店管理的需要。基于这些原因，我决定就饭店总经理进行广泛的实地研究。

最近关于管理工作的性质的最著名的研究是由明茨伯格（Mintzberg）（1970）和科特（Kotter）（1982）采用观察的研究方法而进行的，即通过观察研究法，研究人员实际记录下主管人员在工作中所做的事情。这两位学术研究者是在一般管理人员而非饭店管理人员中研究管理工作的性质的。而且科特（Kotter）和明茨伯格（Mintzberg）所研究的经理在其公司的组织等级系统中比饭店总经理

一般处于更高的职位。仅有莱 (Ley) (1978) 采用观察研究法研究了饭店总经理。为了完成其博士学位, 莱 (Ley) 研究了 7 家有 140~170 套客房的饭店的总经理。虽然还进行过一些有关总经理的研究, 且将在整本书中有所提及, 但是, 关于总经理如何达到高效的问题仍然还有待解决。因此, 我决定大致遵循科特 (Kotter) (1982) 的研究方法对饭店总经理工作的有效性进行研究。

阅读本书时, 你会认识到优秀的饭店总经理具有种种个人品质, 其中包括注意细节、忘我工作、丰富的人际技巧、耐心及行为倾向性。被研究的每一位总经理都是勤奋、负责的人, 他们战胜了许多困难和挑战, 做出了许多牺牲才获得成功, 都非常愿意从事自己的工作。弗兰克·安德森 (Frank Aderson) 从事饭店销售工作纯属偶然, 但几乎是同时, 他就认识到他“天生注定适合于饭店业”。亨利·莱萨瑟 (Henri LeSassier) 从 12 岁在一家法国餐馆吃牡蛎起就被管理良好的厨房的组织严密性强烈地吸引了。科迪斯·塞缪尔斯 (Curtis Samuels) 在越南观看电影《饭店》时就意识到饭店管理是适合于他的职业。马休·弗克斯 (Matthew Fox) 说, 有人建议他去饭店求职时, 他就意识到饭店引起了他的兴趣, 而且使他神魂颠倒。布鲁斯·沃伦 (Bruce Warren) 说他对自己的饭店工作非常喜欢, 每一天都精彩极了!

本书由 16 章组成。前两章讨论饭店的主要特点, 这些特点将对饭店应如何进行管理产生影响。这些特点是在与 10 位总经理及其 53 位主要下属就饭店管理中的挑战进行的详细讨论中得出的。通晓第 1 章“饭店业的经营环境”和第 2 章“饭店业的服务、人员与赢利”中提出的问题对于全面了解为什么优秀的饭店总经理按他们的方式进行管理是非常重要的。

第 3~14 章讨论 4 种基本的管理职能, 即计划、组织、指导和控制。第 3 章和第 4 章讨论管理的计划职能, 其中第 3 章“战略计划总论”概括性地论述了现代战略计划的原理, 第 4 章“饭店计划”论述这些原理在饭店业计划职能中的运用。第 4 章还列举了 10 位总经理的战略计划的许多实例。

第 5 章、第 6 章、第 7 章涉及管理的组织职能。在第 5 章“饭店组织”中, 阐述了组织设计的基本原理, 其中包括大型综合性饭店的

职能组织结构，同时也讨论了饭店的职能组织结构的优缺点。这就直接引入第6章“协调饭店的经营活动”，这是管理良好的饭店为克服饭店的职能组织结构的弱点而做出的反应。第7章“饭店员工配备”以对饭店所面临一些主要人事问题的简要论述结束了关于管理的组织职能的阐述。

第8章、第9章、第10章、第11章讨论与管理的指导职能有关的重要问题。第8章“激励”讨论有关员工激励的某些最有影响的概念，这些概念与工作中的人员相关。第9章“饭店沟通”专门论述口头沟通（非书面沟通，因为这是饭店沟通的主要形式）。有关个人领导的重要内容在第10章“领导员工”中进行了论述，并从对总经理的研究中选出许多高效领导的实例。第11章“领导组织”详述了“公司文化”的重要概念，该章包含了美国经理近来一直在向日本人学习的一些方面。和所有章节一样，本章从对饭店总经理的研究中选取了一些与这些概念有关的实例。

第12章、第13章和第14章论述饭店管理的控制职能。在第12章“饭店经营控制总论”中，详述了经理可采用的各种控制策略以及如何选择最合适的控制策略。第13章“控制的成果：饭店的收入与成本”从对总经理的研究中选出了一个关于成果责任控制制度的详细实例。第14章“控制：让员工正确地做事和做正确的事”直接从对总经理的研究中选取了一些全体职员及具体的行为控制的实例。

第15章“总经理的背景及个性特征”详细论述了10位总经理的背景、他们是如何晋升到现在的职位以及使他们在饭店业中获得成功的个性特点。我曾再三斟酌，反复考虑本章放在本书什么位置最为合适。事实上本章内容放在第2章后面也非常合适。你若愿意尽早地了解这10位饭店总经理，你可以随时阅读第15章，但我至少会先阅读第1章和第2章。

第16章“杰出的饭店总经理的日常工作”是该书的最后一章，本章描述了饭店总经理工作中的主要挑战以及这些挑战是如何影响他们必须担当的管理角色的。本章还较为详细地描述了杰出的饭店总经理在任职期间实际上所做的一切以及为什么他们的这种行为是有效的。把分析成功、高效的饭店总经理实际所做的一切作为结束一本关

于饭店管理的专著似乎是一种恰当的方式，尤其是一本以饭店总经理作为贯穿全书的主题的专著。

我希望您在看完本书以后对饭店业以及成为高效的饭店主管需要付出什么问题有更深入的理解。我最大的愿望是，倘若您决定以饭店工作作为您的职业，您能像我有幸研究的那 10 位饭店总经理那样对自己的选择无怨无悔。

致 谢

我是在新奥尔良大学的同事们热情鼓舞下作出写作本书的决定的。托马斯·J·凯纳 (Thomas J. Canan) 博士最先向我提出这个想法, 并欣然阅读了本书内容简介及前几章的初稿。杰夫里·D·沙弗 (Jeffrey D. Schaffer) 博士本人曾是一家饭店的总经理, 花了许多时间和我讨论写作方案, 并仔细审阅本书许多章节。G·肯特·斯迪恩斯 (G. Kent Stearns) 和哈沙·E·查科 (Harsha E. Chacko) 两位博士花费了许多时间与我进行了无数次交谈, 并向我提供了宝贵的建议。

谨向花费宝贵时间帮助设计写作方案并仔细审阅许多章节的新奥尔良大学管理系系主任威廉·加勒 (William Galle) 教授表示特别感谢。比尔 (Bill) 的无私帮助承袭了学术同仁的行为典范之传统。

我很荣幸能与路易斯安那州新奥尔良市皇家索内斯特饭店 (Royal Sonesta Hotel) 的董事长兼总经理汉斯·U·旺德夫拉赫 (Hans U. Wandfluh) 先生保持着长期卓有成效的职业关系。他关于总经理研究项目的深刻见解及鼓励给我莫大的助益, 对此谨向他表示感谢。

在该研究项目中, 我很幸运地得到了两位聪颖、热诚的研究实习

关于本书

由于你在阅读本书，你可能正在认真地考虑或者已经致力于饭店管理的职业。职业的选择是每个人可能作出的最重要的决策之一，同时，也是最困难的决策之一。在考虑职业的时候，你可能会向自己提出下面一些问题：我对饭店业有何了解？饭店业的真实情况如何？管理饭店要了解的重要东西是什么？我是否真的适合于这种工作？要想在饭店业中取得成功，需要具备哪些个性特征？什么样的经历和职业道路会使自己在饭店业取得成功？要想工作有成效，成功的饭店管理人员在日常工作中需做哪些实际工作？在这种工作中，我会感到愉快吗？

本书将有助于你回答这其中的一些问题。但本书不会回答你所有的问题；其实，没有哪本书能够回答你所有的问题。然而，本书将会使你对饭店许多重要的方面、饭店管理及饭店管理者等有深入的了解。特别是在对本书进行研究之后，你将更好地理解：

- 饭店的主要特点，这些特点与如何管理饭店有关；
- 为有效管理饭店而必须履行的各种管理职能；
- 什么样的人成为成功的饭店总经理以及饭店总经理为了成功

所做的工作；

- 成功、有效的饭店总经理在其日常工作中实际上做什么？

总经理研究

10 位来自美国最大、最优秀的饭店的非常成功的总经理同意参加一项旨在研究饭店总经理有效性的研究项目。我的目的是要研究那些充分体现了经营与管理复杂性的饭店。参与该项目的最小的饭店是大约有 400 间客房的世界著名的豪华饭店，最大的饭店是有 2000 间客房的大型会议饭店。其中 9 家饭店是全国及国际上著名的饭店联号的组成部分，而第 10 家却是一家著名的独立的饭店。其中许多饭店是其公司主要的、或者第一流的饭店。所有这些总经理都是老资格的人，其中大多数成功地管理过两家或更多饭店。有些曾是或很快会成为公司地区性副总经理，都担任过数年的总经理。他们中有两位毕业于美国饭店学校，而 4 位是毕业于欧洲最优秀的饭店学校的欧洲人。换言之，这 10 位总经理都具有“合格的素质”。每位都是经验丰富、大有成就的饭店管理人员。

我以客人的身份在每家饭店都暂住过。总经理开展其正常的工作时，我就跟着他，观察并记录其每项活动。我参加总经理出席的会议，听他进行电话交谈，看他干文书工作，与他共进午餐。实际上，我是他的影子。总经理来到工作现场时，我也同时到达（一般为早上 6 点），只有当他完成了一天的工作时（很多情况下，早已是晚上 8 点多），我才会回到自己的房间。我也与每位总经理进行大量的交谈。这些交谈延续好几天，与每位总经理的交谈要 4~6 个小时，与每位主要的部门经理进行大约 1 小时的额外交谈。交谈的内容无所不包，而且我发现总经理及其部门经理特别坦率、诚恳。现场调查工作是 1987 年秋季进行的，结果做了 700 多页现场的记录。数据编号和分析花了 1 年多的时间。该过程得到了新奥尔良大学 1988 年“夏季研究学者”拨款的大力帮助。

在进行研究的过程中，我一直探索许多问题的答案。其中一些重要的问题包括：影响着饭店应如何进行管理的饭店主要特点是什么？

总经理工作的性质是什么？为有效地管理饭店，总经理应做些什么工作？成功的总经理是如何激发积极性和发挥领导作用的？总经理作出什么决定？成功的总经理重要的个人及背景特点是什么？在行为方面，不同的总经理有何重要的相似之处和差别？他们的例行工作是什么？他们对工作的好恶爱憎是什么？他们是如何提升到目前职位的？他们未来的抱负是什么？简言之，我对他们管理的饭店所发生的一切饶有兴趣。

总经理

我的研究工作刚开始时，我仅对其中一位总经理较了解。我认识另外两位总经理已有数年，但与他们没有任何密切关系。与第四位总经理在一些场合下见过面。对我来说其他 6 位总经理则完全是陌生人，仅是久闻其名。然而，令我吃惊的是，这 10 位忙碌的管理人员都给我整整 3 天时间，让我探问他们职业生活的每个方面、向他们提出各种个人问题以及对他们的主要下级作关于其上司成效的测试！正如你阅读本书时会发现的那样，这些总经理在许多方面是非常出色的群体。虽然整个第 15 章将着重论述他们的背景与个性特征，但是，这里将对每位总经理作简要的概述。为了保证在整个研究期间总经理会开诚布公、和蔼可亲，我决定在本项目开始之前，不使用他们的真实姓名或其饭店名称。关于总经理的其他重要特点及他们所管理的饭店等都是真实的。

接下来就是你通过本书将要认识的 10 位总经理的简短介绍。

- 弗兰克·安德森 (Frank Anderson)，44 岁，是有 2000 间客房的拿破仑王室饭店 (Napoleon House Hotel) 的总经理。安德森是美国人，大学本科金融专业。一进入饭店业，他就意识到“我天生就是从事饭店业的料”。弗兰克·安德森工作的节奏极快，他称其节奏为“异常的速度”。安德森曾是一名职业橄榄球运动员，而且在其职业中，曾成功地担任过一家大型饭店的房管部经理。安德森很大程度上把其成功归于自己能成为下属的贤明指导者的能

力，这些特征归功于其运动生涯。13年以来，他成功地管理过5家不同的饭店。

- 戈德弗雷·贝尔 (Godfrey Bier), 45岁，是有800间客房的艾森豪威尔将军饭店 (General Eisenhower Hotel) 的总经理。贝尔是德国人，在一所欧洲饭店学校接受过教育。他的饭店职业始于一艘游轮。当他移民到美国以后，他在许多著名的夜总会担任过数年经理，然后获得饭店餐饮部的职位。其成为总经理的潜力是在其担任餐饮总监时被发现的。于是他参加了为期1年的严格的公司培训计划，并担任了几年驻店经理，最后才成为陈设雅致的、历史性的艾森豪威尔将军饭店的总经理。他管理饭店已达7年之久。
- 乔纳森·克莱伯恩 (Jonathan Claiborne), 40岁，是有440间客房的里维拉饭店 (Riviera Hotel) 的总经理。克莱伯恩是法国人，以优异成绩毕业于一所饭店学校。尽管他管理过两家不同的饭店总共达4年之久，但是，他不得不为其整个职业中的每个机会而努力奋斗。里维拉饭店是克莱伯恩在美国的首次管理经验。有过在亚洲与中东地区的职业生涯以后，他要适应美国的某些文化差异有一定困难。他也正在为豪华但不赢利的里维拉饭店制订大胆的新的战略发展方向。
- 马休·弗克斯 (Matthew Fox), 51岁，是有400间客房的世界著名的圣查尔斯饭店 (St. Charles Hotel) 的总经理。弗克斯 (Fox) 是美国人，大学本科学会计专业。陈设雅致的圣查尔斯饭店是弗克斯 (Fox) 惟一管理过的饭店，而且他管理了17年之久。弗克斯拒绝了许多升迁的机会，其中就拒绝了一家大规模饭店联号的总经理职位，因为他深爱着圣查尔斯饭店。弗克斯的下属将他描述为“软心肠的人”。
- 理查德·詹姆斯 (Richard James), 42岁，是有1200间客房的阿波罗饭店 (Hotel Apollo) 的总经理。詹姆斯是美

国人，在大学主修英语专业，毕业后成了一名学校教师，他进入饭店业是因为他希望赚更多的钱。詹姆斯一丝不苟、有艺术天赋、注重细节。他带给阿波罗饭店的是有控制的、集中的管理方法。詹姆斯管理了3家不同的饭店，总共达6年时间。他认为管理饭店是“年轻人的工作”。

- 亨利·莱萨瑟 (Henri LeSassier), 39岁，是有450间客房的诺曼底饭店 (Normandy Hotel) 的总经理。莱萨瑟也是法国人，从一所欧洲饭店学校获得本科学位，后从一所著名的美国大学获得饭店管理硕士学位。因为十分精明、竞争意识极强，莱萨瑟正在把诺曼底饭店从财务崩溃的边缘挽救过来，将其转变为赢利企业。在褒奖其顽强精神时，其下属称他为“可爱的斗牛狗”。他喜欢投入到不同的环境中去，而且要是没有挑战，就会感到厌倦。他管理过3家饭店，前后5年时间。

- 科迪斯·塞缪尔斯 (Curtis Samuels), 40岁，是有1000间客房的摩天大厦法兰西人饭店 (Hotel Frenchman) 的总经理。塞缪尔斯是美国人，大学本科阶段攻读理科，但获得了饭店管理硕士学位。作为一个越南战争的退伍军人，塞缪尔斯毕业后的第一份饭店工作是担任一家饭店的驻店经理。因为竞争意识特别强，他的下属把他描述为一个高明的管理者和激励者。他管理过4家饭店，共计9年时间。

- 威廉·斯库利 (William Scully), 39岁，是有1500间客房的波旁饭店 (Bourbon Hotel) 的总经理。斯库利是美国人，获得了物理学本科学位。但是，早在大学期间，他就决定从事饭店管理的职业。斯库利具有切实的人际交往的技巧。在他所培育的个人关系的基础上，他轻而易举地获得下属的支持与忠诚。在这些总经理中，他与众不同，因为他的明确的抱负是要在公司中获得较高的公司职位。他管理波旁饭店也似乎毫不费力。斯库利管理

过2家饭店，共计6年时间。

- 劳伦斯·瓦戈纳 (Lawrence Wagner), 52岁，是有500间客房的国王饭店 (Regal Hotel) 的总经理。瓦戈纳是瑞士人，受过一流的欧洲饭店学校的教育。他对饭店业的各个方面具有广博的知识，因而被下属描述为“饭店经理的经理”。瓦戈纳有17年饭店总经理的经历，国王饭店是他管理的第3家饭店。
- 布鲁斯·沃伦 (Bruce Warren), 51岁，是有700间客房的弗耶·卡雷饭店 (Vieux Carre Hotel) 的总经理。他管理着本研究项目中惟一一家独立的饭店。沃伦是美国人，大学期间学习会计专业，而且曾做过多年的职业注册会计师。因对公共会计业务感到厌倦，他迫切地抓住了成为弗耶·卡雷饭店财务总监的机会。5年之后，他升为该饭店总经理。正如他所说的，从那以后，“每天都精彩极了！”除了经营着一家非常有利可图的饭店以外，沃伦还是当地饭店和旅游业的市政负责人。他管理该饭店达11年。

这就是参加了研究项目的10位总经理的简要介绍。每位对待工作和生活的方式稍有不同。通过进一步的学习你会发现，这些总经理有许多共同特征。然而，每位总经理都以自己的方式进行管理，而且都很有效。随着你的职业不断取得进展，随着你的管理技能不断发展，你还会发现最适合于你的管理风格。但是，你不能刻板地按照书中看到的或盒式录音磁带上听到的某些固定的规则来进行管理。基于你的知识、经验以及向其他更有经验的管理人员所学到的管理方法，你将形成你自己的管理风格。把这10位优秀的、有效的饭店总经理看成是你学习的人，密切注意他们。他们已经证明了其作为饭店主管的能力。记住他们的言行以及思维方式。他们在饭店业中的职业已大获成功，而你仍在设法弄清楚成功需要付出什么。通过密切注意这10位总经理，你就获得了10位良师，他们可以告诉你饭店管理职业的成功需要什么因素。

统一的主题

如果你真的想知道饭店管理整个是怎么回事，你将向谁问及这一问题呢？一种回答就是那些主要饭店的极为成功且经验丰富的管理者。你将阅读的这本书就是从总经理的角度来论述饭店管理的；换言之，本书以大量篇幅论述杰出的总经理如何管理饭店。因此，本书统一的主题及最重要的特色就是饭店的总经理。当然，了解有效的总经理如何管理饭店将是一种研究饭店管理的方法。

饭店总经理在其整个职业生涯中，要获得他们目前的职位，就必须出类拔萃。你将在本书中认识的这10位管理人员在成为总经理之前曾是优秀的主管、部门副经理、部门经理，以及在某些情况下，做过驻店经理。使他们成为杰出的总经理的许多管理技能在他们职业的早期阶段也对他们有过帮助。因此，你所了解到的关于总经理如何进行有效管理的许多方面对处于饭店管理职位较低的你而言也是很有价值的。

论述总经理的有效性时，很有必要提出这样的问题，“有效地做什么？”答案是履行管理职能的有效性。传统上，管理职能被分为计划、组织、指挥和控制。本书将遵循传统的方法，具体作法是描述成功且有效的总经理在实际管理饭店时如何履行这4种职能。

本书的一个重要特征是其中许多篇幅将描写我对这10位总经理及其53位直接下级主管进行观察与交谈时的发现。因此，本书将讨论饭店管理人员实际面临的现实世界的问题。另一重要特征是总经理主题，该主题将使本书具有个性化特点。管理职能并非无缘无故地发生，这些职能是由人来履行的。本研究采用了非常个人化的方法。我花了许多时间观察这些总经理如何管理其饭店、并与他们及其主要管理人员进行详尽的讨论。因此，我收集了许多故事与实例，讲的都是真实的人每天如何设法管理好真实的饭店。本书大量地引用了这些故事与实例。请对它们予以注意，它们将有助于你更好地理解书中阐述的管理原理。

我认为，以现实生活故事和引语使饭店管理研究具有个性，这