

THE HOTEL
AND RESTAURANT
BUSINESS

旅游饭店
与餐馆经营管理

〔美〕唐纳德·伦德博格 著

现代旅游饭店管理丛书

现代旅游饭店管理丛书
MODERN HOTEL MANAGE.

旅游饭店与餐馆 经营管理

THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

〔美〕唐纳德·伦德博格 著

商亚南 郭鲁芳 蒋丁新 朱尔萍 朱路平 编译

浙江摄影出版社

(浙) 新登字 8 号

The Hotel and Restaurant Business
by Donald E. Lundberg
(本书根据美国 CBI 出版公司该书第四版编译)

〔美〕 D.E. 伦德格博 著
旅游饭店与餐馆经营管理 **商亚南 郭鲁芳 蒋丁新 编译**
朱尔萍 朱路平

浙江摄影出版社出版发行
(杭州葛岭路 1 号)

浙江新华印刷厂印刷
(杭州环城北路天水桥)

浙江省新华书店经销

开本 850×1168 1/32 印张 12.5 字数 267 千字 印数 3501--6500

1991 年 7 月第 1 版 1992 年 2 月第 2 次印刷

ISBN7-80536-098-7 / Z · 55

定 价: 6.50 元

现代旅游饭店管理丛书编委会

顾问：钱 炜

主编：吕建中

编委：（以姓名笔划为序）

吕建中	陈妙林	张金山	沈学均
张明樑	陈愈润	经长宽	周建华
金维东	贺 起	祝炳松	徐义铭
郭开中	徐秉文	徐炳生	徐崇云

本书编译者及其所编译章数

(姓名以编译章数先后为序)

商亚南 (绪论以及第 1、2、11 章)

郭鲁芳 (第 3 章及第 4 章后半部分)

蒋丁新 (第 4 章前半部分)

朱尔萍 (第 5 章至第 7 章)

朱路平 (第 8 章至第 10 章)

审校: 商亚南 吕建中

封面设计: 王义钢

责任编辑: 贺 起

序

随着我国国际旅游事业的蓬勃发展，我国现代旅游饭店行业迅速兴起，在短短的 10 年间，旅游饭店无论在数量建设或设施水平方面都已取得长足进展。然而，毕竟由于发展时间较短和缺乏现代化管理理论和管理方法的指导，又兼我国饭店向为事业型、接待型的历史渊源，我国旅游饭店的管理水平与旅游业发达国家相比，尚有明显差距。因此，加强旅游饭店经营管理理论和方法的研究，大力培养饭店管理人才，努力提高饭店企业的管理水平，是当前乃至今后若干年内我国饭店管理理论研究者、教学工作者和饭店经营者所面临的严峻任务。

在我国社会主义现代化建设进程中，合理地吸取和借鉴国外现代化企业管理理论、方法和经验是提高我国企业管理水平的重要途径。旅游饭店业是国际性的行业。我国的旅游饭店与世界各地的饭店不仅共处同一国际市场，而且在经营管理方面也颇具相同特点，因而，引进和利用饭店业发达国家的现代化饭店管理理论、技术、方法和经验就显得十分必要。

当今世界，美国是旅游业和饭店业最为发达的国家之一。从 30 年代起，美国的饭店业在世界上崭露头角，半个世纪以

来久盛不衰，不仅出现了蜚声全球的假日 (Holiday Inns)、希尔顿 (Hilton Hotels Corp.)、谢拉顿 (Sheraton Corp.)、凯悦 (Hyatt Hotels Corp.) 等国际性的饭店集团公司，而且也涌现出一批如埃尔斯沃思·斯塔特勒 (Ellsworth Statler, 1863—1928)、凯蒙斯·威尔逊 (Kemmons Wilson, 1913—)、康拉德·希尔顿 (Conrad N. Hilton, 1887—1979)、欧内斯特·亨德森 (Ernest Henderson, 1897—1967) 以及威拉德·马里奥特 (J. Willard Marriott, 1900—) 等杰出的饭店企业家。他们的创业精神和管理经验为全世界饭店业界所传颂。先进的饭店管理专业教学是美国饭店业取得成功并遥遥领先的坚实基础。在美国，饭店管理专业教学已有近百年历史，而今，各级水平的专业教学结构完整，各种专业院校星罗棋布，而各类专业书籍更是汗牛充栋。发达的饭店管理专业教学不仅提高了饭店行业从业人员的素质，而且保证了饭店行业人才辈出。

我国发展旅游饭店管理专业教学尚不到 10 年时间，课程设置和教材建设未臻完善，目前已出版的一些专业书籍远远不能满足学校教学和饭店从业人员进修学习的需要。为此，我们编译了这套丛书，目的是为了引进现代化旅游饭店管理理论、技术、方法和经验，丰富我国旅游饭店管理专业用书，为发展饭店管理专业教学，提高我国饭店管理水平作出贡献。

旅游饭店经营管理是一门从微观角度研究总结饭店企业经营管理理论、方法和技术的学问，具有较强的务实性。这套丛书主要根据美国 CBI 出版公司最新版本编译而成。原书作者几乎皆为饭店管理权威、学者，他们不仅学富五车，而且都具有相当丰富的实践管理经验，其中包括已为我国旅游业界熟悉

的美国加利福尼亚州立理工大学饭店管理学院院长唐纳德·伦德博格 (Donald E. Lundberg)、专门研究饭店成本控制的迈克尔·考脱曼 (Michael Coltman)、擅长饭店管理理论研究的詹姆斯·凯萨 (James Keiser)、以研究饭店电脑系统、管理信息系统著称的迈克尔·卡萨瓦纳 (Michael L. Kasavana)、以及极受美国当代饭店建筑设计大师威廉·泰勃勒 (William Tabler) 推崇的理查德·庞纳 (Richard H. Penner)。而在我国旅游业开始腾飞的 1979 年曾来北京讲学的美国饭店建筑设计家华尔特·罗茨 (Walter A. Rutes)，当然也值得一提。

整套丛书共十二种，其书目为：《旅游饭店管理概论》、《旅游饭店营销管理》、《旅游饭店与餐馆经营管理》、《旅游饭店前厅管理》、《旅游饭店客房管理》、《旅游饭店餐饮管理》、《旅游饭店人事管理》、《旅游饭店管理会计》、《菜单设计与制作》、《餐厅与酒吧服务》、《旅游饭店建筑规划与设计》、《旅游饭店工程设备维修管理》。丛书内容广博，可以说涉及了旅游饭店所有主要业务部门的管理。由于原著本身具有较强的理论性和实践性，丛书的质量便从根本上得到了保证。而我们采用编译方法的目的在于取其精华，删除不适合我国国情的内容，同时，增补符合旅游饭店业发展趋势的内容。这样，使得本丛书的内容具有较大的适用性和一定的超前性，因而既适合作为高等院校旅游专业和饭店管理专业教学及理论研究参考用书，也可资中等旅游职业学校教学参考，当然也可作为旅游饭店广大从业人员的培训进修教材。

正因为这样，本丛书的编译出版得到了国家旅游局教育司的热情鼓励，与此同时也得到了浙江省旅游局、杭州望湖宾馆

馆、新侨饭店、华侨饭店、杭州香格里拉饭店、黄龙饭店、萧山宾馆等单位的大力支持。浙江摄影出版社旅游编辑室承担编辑工作并给予诸多具体帮助。参加本丛书编译的作者与译者大部分是大专院校的师资，也有不少从事实际管理工作的专家与经理。本丛书的编译虽称不上浩繁，但如果没有多方支持和所有参与者的共同努力，其出版问世断断不会如此顺利，谨在此一并表示诚挚谢意。

吕建中

1989年3月于杭州

目 录

序

绪 论	(1)
-----------	-------

第一章 饭店餐馆业溯源	(21)
-------------------	--------

一 早期的客栈和酒店	(21)
------------------	--------

二 古老的英国旅店	(25)
-----------------	--------

三 早期的美国酒店	(31)
-----------------	--------

四 饭店和餐馆业的发展	(35)
-------------------	--------

第二章 发展中的饭店业	(38)
-------------------	--------

一 美国的饭店业	(38)
----------------	--------

二 饭店业的规模和饭店类型	(43)
---------------------	--------

三 国际性饭店管理公司的形成和发展	(48)
-------------------------	--------

四	汽车饭店	(52)
五	团体旅游和会议业务经营	(55)
六	饭店客房出租率和客房价格	(61)
七	客房预订中心	(68)
八	关于饭店及饭店生活的评论	(71)
九	为大众服务的饭店	(83)
第三章	饭店的筹资和建造	(90)
一	饭店筹资与建造概述	(91)
二	形形色色的筹资方法	(100)
三	饭店建设可行性研究	(110)
四	饭店的建筑设计	(114)
第四章	饭店和汽车饭店经营管理	(129)
一	经营形式	(132)
二	先进技术在饭店业中的运用	(141)
三	饭店市场营销	(151)
四	饭店客房价格	(155)
五	管理风格和方法	(170)
第五章	饭店餐饮经营管理	(174)
一	食品成本控制制度的开始	(175)
二	风味餐厅的出现	(176)
三	餐饮部的组织结构	(179)
四	餐饮经营	(184)

第六章 度假饭店业	(191)
一 度假饭店业的兴起	(191)
二 度假饭店经营管理	(199)
三 加勒比海度假旅游业	(205)
四 夏威夷、拉斯维加斯度假饭店业	(215)
五 科德角和纳塔卡特度假饭店业	(220)
六 佛罗里达度假饭店业	(223)
七 滑雪旅游胜地	(228)
八 未来的度假饭店业	(231)
第七章 餐馆业	(234)
一 外出就餐史与餐馆业的发展	(235)
二 关于联号餐馆	(242)
三 饮食服务与餐馆分类	(248)
第八章 餐馆的经营	(260)
一 餐馆可行性研究	(262)
二 餐馆经营	(272)
三 成本控制	(286)
四 菜单定价	(295)
五 餐馆的小费问题	(300)
第九章 厨房管理	(303)
一 厨房设备的发展	(304)

二	厨房规划和布局	(320)
三	发展中的厨房	(331)
第十章	快餐业和特许经营	(333)
一	快餐馆特许经营	(336)
二	“名人”餐馆特许经营权让渡	(339)
三	特许经营的发展趋势	(340)
第十一章	私营俱乐部	(342)
一	俱乐部的历史与类别	(344)
二	俱乐部经理	(352)
三	俱乐部所面临的境遇及管理上的挑战	(357)
附 录		(364)
	饭店与餐馆业企业家人物录	(364)

绪 论

饭店和餐馆管理是一门多学科性的学问。它涉及经济学、心理学、管理学、食品技术、食品化学、微生物学、物理学、工程学、建筑学、会计学、市场学以及法律等学科知识，而且形成了形形色色的管理方法和管理体系，其目的是使旅客在住宿和餐饮方面满意。

饭店和餐馆的管理基本上是一种艺术，而且将来也仍将如此。这一行业和各种人：宾客，主顾，职工，食品原料供应商以及整个社会之间的关系比大多数其它行业要密切、微妙得多。零售商所关心的只是和主顾的关系，他们并无在本店吃、喝以至住宿过夜的宾客。而饭店、餐馆以及俱乐部* 的经理却常常要同各类人物和各种各样心情的人打交道。有时，一位宾客行为正常，且整天乐呵呵的，但有时客人也可能显得闷闷不乐，或喝得酩酊大醉，或以多种方式含蓄地表示他们感到的不满。

* 原著者认为，美国城乡的俱乐部的管理也属于广义的饭店和餐馆管理的范围之内。

一、管理的艺术是复杂的

各种制度和规范固然可以使饭店或餐馆的管理变得有条不紊，但是人的因素是很难予以系统化的。辛克莱·刘易斯曾在饭店业工作多年，对此业颇为熟悉。他曾在他的著作《艺术品》中借一位旅行推销员之口说出了饭店业的复杂性：

“从来没有人能彻底学会管理饭店，除非他生下来就在厨房里呆着并且从小就经历过经营饭店的难处，例如面对一大堆过期未付的帐单。因此，小伙子，你得学不少东西！你得到一家比这大得多的饭店去——美国最大的饭店！你得学会计和进货，可不是象你在这儿那样仅仅是跑出去挑一块牛排，而是和大公司做买卖。也许去买上千把刀叉，上百只火鸡，再加五千桶牡蛎——你得学会怎样讨价还价，怎样和他们合作。你得学会彬彬有礼，学会用一本正经的态度去对付那些光想占你便宜的人。当然，现在你还只是个初生的犊子，我不得不说，你还是远远不够老练，因为我一眼就可以看出你是高兴呢还是有点儿生气。你得对许多东西都在行，例如瓷器、银器、玻璃器皿、棉织品、锦缎，以及用来铺地板和做家具的最佳木料。一位饭店经理应该集数种人的特点于一身，他是主妇、厨师、酒吧间纠察、急救医生、奶妈、律师、室内装潢商，又是人名地址的活字典。与此同时他必须是一位合格的会计师，一位语言大师，一位手脚伶俐的洗衣工，一位铅管工，一位了不起的演说家，一位对政界人士非常熟悉的人，一位便衣侦探，一位放

债者（只是他得不到什么利息也没有任何担保）。他必须穿得比名演员还要讲究，即使他的口袋是瘪的。他必须能从母牛的叫声中判断出这头牛能否成为上等的牛排。他对酒类和雪茄烟应该比制造商更在行。同时，他必须是一位交际专家，能使宾客感到欢乐。他还必须能在桌上摆设餐具，干得非常利索。……如果你能做到所有这一切，那么你就能左右逢源、得心应手了。好好去干吧，我的朋友。”

当然，辛克莱·刘易斯把饭店管理的某些方面说得有点过火，以致给人一种印象，即饭店经理必须拚命工作而且样样都在行才能一帆风顺。确实，大多数人并不具备出色的饭店或餐馆经理所必须具备的素质来经受那特快的节奏、工作强度以及长时间的工作。不过，这种情况也正在改变。现在，在饭店、餐馆企业的许多管理岗位上，一位经理只要具备必要的领导技巧和组织能力，那他每周只需工作 40 小时就够了。

从另一方面来说，许多人倒是挺乐意长时间地工作的。他们觉得大部分时间他们并不是在工作，而是在享受一种乐趣。但一般说来，饭店或餐馆的经理必须有充沛的精力，能长时间地连续工作并能承受巨大的精神压力。

二、对个性的种种的要求

研究资料表明，成功的独立经营的企业家和大饭店中成功的职业经理人员在个性上往往迥然不同。在多数情况下，一些

独立经营者在事业上取得成功并不是因为他们具有官僚主义者所不具备的天赋才能，也不是因为他们有着更大的胆量，而是因为他们的个性与官僚机构的特点格格不入。而在另一些情况下，则是因为他们不愿意成为一个大型组织的从属部分，或者因为有着强烈的赚钱动机，觉得自己独立开业赚钱的机会会更大些。

对一位独立经营者来说，他所必需具备的技能和知识范围通常比联号企业中的一名部门负责人要广得多，同时，他所承受的压力通常也要大得多。他常常把自己所有的一切都押在所经营的企业上，以求获得更大的经济上的收益。独立的餐馆经营者赚的钱远远超过大的联号企业的董事长，这样的事并非罕见。但从另一方面来说，独立经营者一般都没有大公司经理们所特有的那种特权和声望。

饭店或餐馆业主通常以赢利为目的，因此他或她思想上占主导地位的始终是对利润的关心，这种情况一直要持续到这家企业易手或是店主退休时为止。但一位职业经理的动机则略有不同。大约在 40 岁左右，一位饭店或餐馆的职业经理便开始在企业的某一管理职位上稳定下来，他或她可以从此认定自己是位俱乐部经理、假日饭店经理、联号饭店经理、豪华餐馆经理，或是其它任何职位。

三、大饭店的管理

全美国约 400 家真正的大饭店企业似乎已经结成了一个团