



中等职业教育
旅游类专业系列教材

LÜYOU

饭店管理概论

总主编 杨铭铎

主 审 刘美森

编 著 朱多生 等



重庆大学出版社
<http://www.cqup.com.cn>

中等职业教育旅游类专业系列教材

中等职业教育旅游类专业

饭店管理概论

江苏工业学院图书馆

朱多生 章 / 著
臧美森 章 / 审

重庆大学出版社

内 容 提 要

本书共分为8章,主要包括:饭店概述、饭店管理概述、饭店决策与饭店计划、饭店组织管理、饭店指挥、饭店控制、饭店前台部门管理、饭店其他部门管理等。

本书主要适宜作为中等学校旅游类专业学生教材,同时,也可适用于相关行业从业人员自学参考。

图书在版编目(CIP)数据

饭店管理概论/朱多生等编著. —重庆:重庆大学出版社,2006.7

(中等职业教育旅游类专业系列教材)

ISBN 7-5624-3679-7

I. 饭... II. 朱... III. 饭店—企业管理—专业学校—教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 084277 号

中等职业教育旅游类专业系列教材

饭店管理概论

朱多生等 编 著

刘美森 主 审

责任编辑:张立武 版式设计:张立武

责任校对:邹 忌 责任印制:张 策

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:张鸽盛

社址:重庆市沙坪坝正街174号重庆大学(A区)内

邮编:400030

电话:(023)65102378 65105781

传真:(023)65103686 65105565

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(市场营销部)

全国新华书店经销

重庆大学建大印刷厂印刷

*

开本:787×960 1/16 印张:17.50 字数:314千

2006年7月第1版 2006年7月第1次印刷

印数:1—5 000

ISBN 7-5624-3679-7 定价:22.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

序 言

根据《中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》精神,为贯彻《全面实施21世纪教育振兴行动计划》中提出的职业教育课程改革和教材建设规划,同时根据《中等职业教育国家规划教材申报、立项及管理意见》的精神,我们组织相关专家、学者和旅游行业经营管理者编写了这套系列旅游教材。

有“无烟工业”之称的旅游业,正受到越来越多的国家和地区政府的重视。为保证在未来的旅游业竞争中占有一席之地,我国政府也不遗余力地发展旅游产业以扩大内需,促进就业。目前我国有26个省、自治区、直辖市将旅游产业作为国民经济支柱产业来发展。可以预计,在不久的将来,我国旅游业将得到长足的发展。为此,我们中等职业教育应该培养出更多行业需要的操作型人才,为旅游业发展提供人力资源的支持。

当前,我国旅游教育界与企业界存在着脱节的状况,中等职业教育培养的旅游操作型人才往往很难与企业的需求相吻合,造成社会旅游教育资源的浪费。究其原因,缺乏具有针对性的、能满足中等职业教育需要的教材是一个重要的方面。为此,我们组织了大量专家、学者和旅游界具有丰富实践经验的经营者,进行教材的编写工作。我们从中等旅游职业教育的客观规律出发,力求提高教材的实用性、针对性和趣味性。这套教材既可以满足中等旅游职业教育的需要,也可以作为旅游行业从业人员的培训教材。

本系列教材的突出特点是,编者根据自身旅游实践做了大量的案例分析,有利于学生在学习中实现理论和实践的有效结合。可以说与传统的教材比较而言,这是一次有益的尝试。

哈尔滨商业大学副书记、副校长、教授、博士生导师
教育部教材编审委员会委员
教育部职教师资基地建设专家组成员

杨铭铎

2006年6月

本书在编写过程中，参考了国内外许多有关饭店管理的书籍和文献资料，以及相关的法律法规，力求做到概念清晰、重点突出、由浅入深、循序渐进，力求做到理论与实践相结合，力求做到知识、能力、素质三位一体。

本书在编写过程中，参考了国内外许多有关饭店管理的书籍和文献资料，以及相关的法律法规，力求做到概念清晰、重点突出、由浅入深、循序渐进，力求做到理论与实践相结合，力求做到知识、能力、素质三位一体。

前言

2000年

前言

改革开放近三十年来，我国旅游产业得到了迅速发展，我国饭店业取得了巨大成就。我国的饭店已经在硬件上达到或超过了一些先进的国家和地区，这是值得我们引以自豪的成绩。但我国的饭店管理水平和服务水平，距离国际先进水平还有较大的差距。为了提高我国饭店中等职业教育的质量，提高我国饭店从业人员的素质，努力缩小我国饭店管理水平和服务水平与国际标准的差距，迫切需要理论和实践两个方面结合得比较好的饭店管理教材。

本书从理论和实践的结合入手，系统地介绍了饭店管理的基础知识，并通过一定数量的案例分析，尽可能使读者对饭店有一个比较真切的体会，使读者在学习饭店管理理论的同时，获得对饭店实际情况的一般了解。本书共分8章，第1章介绍饭店的一般知识；第2章介绍饭店管理的一般知识；第3~6章分别介绍饭店管理的计划、组织、指挥和控制职能；第7章介绍饭店前台或利润创造部门的知识；第8章介绍饭店后台相关部门的知识；最后增加了4则附录，作为饭店从业人员必备的专业读物，以增强人们对国际和我国饭店管理的基础知识。

为便于提高中等职业学生对饭店专业的兴趣和热爱程度，通过大量案例提高其兴趣是本书的一大特点。在体例上，本书采用了比较先进的教材编写系统，每章有学习目的、案例分析、练习题等。

本书的编写是集体智慧的结晶。在集体讨论的基础上，第1~3章由四川行政学院旅游系饭店管理专业教师朱多生执笔；第4章由四川行政学院旅游系教授刘美森执笔；第5章由四川行政学院旅游系饭店管理专业教师向志虹执笔；第6~8章由四川行政学院旅游系饭店管理专业教师刘印章执笔；最后的附录由四川内江市碑东中心中学的徐尚德主任执笔。全书最后由刘美森教授审改定稿。

本书在编写过程中，参阅了大量有关饭店管理的书籍和文献资料以及相关

案例，在此谨向编著这些著作、资料的专家、学者致以诚挚的感谢！

由于时间仓促，书中的缺点和不足在所难免，恳请各位专家和读者批评指正，以期在日后修订再版时更正。

编 者
2006 年 5 月

教师信息反馈表

为了更好地为教师服务,提高教学质量,我社将为您的教学提供电子和网络支持。请您填好以下表格并经系主任签字盖章后寄回,我社将免费向您提供相关的电子教案、网络交流平台或网络化课程资源。

请按此裁下寄回我社或在网上下载此表格填好后E-mail发回

书名:		版次	
书号:			
所需要的教学资料:			
您的姓名:			
您所在的校(院)、系:	校(院)		系
您所讲授的课程名称:			
学生人数:	___人	___年级	学时:
您的联系地址:			
邮政编码:		联系电话	(家)
			(手机)
E-mail: (必填)			
您对本书的建议:		系主任签字	
		盖章	

**请寄:重庆市沙坪坝正街 174 号重庆大学(A区)
重庆大学出版社市场部**

邮编:400030

电话:023-65111124

传真:023-65103686

网址:<http://www.cqup.com.cn>

E-mail:fxk@cqup.com.cn

28	饭店管理概论	第一章
28	饭店管理概论	1.4
88	饭店管理概论	5.4
70	饭店管理概论	6.4
101	饭店管理概论	7.4
201	饭店管理概论	8.4
801	饭店管理概论	9.4
011	饭店管理概论	10.4
目 录		
第1章	饭店概述	1
1.1	饭店发展简史	1
1.1.1	饭店产品	8
1.1.2	饭店类型	12
1.1.3	现代饭店集团	17
1.1.4	练习与思考	22
1.1.5	案例分析	23
第2章	饭店管理概述	25
2.1	饭店管理思想	25
2.2	饭店管理的职能、目标和层次	37
2.3	饭店管理者的分类与应具备才能	42
2.4	饭店工作人员的素质	45
2.5	练习与思考	48
2.6	案例分析	48
第3章	饭店决策与饭店计划	51
3.1	饭店经营环境	51
3.2	饭店决策概述	59
3.3	饭店计划中的决策方法	69
3.4	饭店计划	72
3.5	饭店计划的分类及常用管理指标	79
3.6	练习与思考	83
3.7	案例分析	83

第4章 饭店组织管理	85
4.1 饭店组织概述	85
4.2 饭店组织管理的几个基本问题	88
4.3 饭店的组织结构形式	97
4.4 饭店人员的配备	102
4.5 饭店组织的改革	105
4.6 饭店的基本管理制度	108
练习与思考	110
案例分析	111
第5章 饭店指挥	112
5.1 饭店领导者	112
5.2 不同人性假设的管理风格	121
5.3 激励理论与饭店员工激励	125
5.4 饭店管理中的沟通	131
练习与思考	140
案例分析	140
第6章 饭店控制	143
6.1 控制的概念、目的和类型	143
6.2 饭店控制标准的制定	147
6.3 饭店控制标准的实施	150
6.4 饭店服务质量的管理	156
练习与思考	160
案例分析	160
第7章 饭店前台部门管理	162
7.1 市场销售部	162
7.2 前厅部	169
7.3 客房部	178
7.4 餐饮部、娱乐部	183
7.5 商场部	192

练习与思考	199
案例分析	199
 第 8 章 饭店其他部门管理	 203
8.1 人力资源部	203
8.2 财务部	210
8.3 安全保卫部	216
8.4 工程部	223
练习与思考	230
案例分析	230
 附 录	 232
附录一	232
附录二	235
附录三	239
附录四	254
 参考文献	 265

酒店的费用项目和收费标准, 酒店的经营管理

《英国英语词典》——

饭店——指供人们休息、娱乐、饮食、住宿的场所, 饭店的经营管理

“饭店的经营管理”是饭店经营管理的核心

《全大饭店业》——

第 1 章 饭店概述

饭店的经营管理是饭店经营管理的核心

饭店的经营管理是饭店经营管理的核心

饭店的经营管理是饭店经营管理的核心

学习目的

掌握旅游饭店的类型; 熟悉饭店集团的经营模式; 掌握饭店产品的一般特点; 了解饭店业的发展历史和发展趋势; 了解饭店、饭店产品的基本概念。

掌握旅游饭店的类型; 熟悉饭店集团的经营模式; 掌握饭店产品的一般特点; 了解饭店业的发展历史和发展趋势; 了解饭店、饭店产品的基本概念。

主要内容

①饭店发展简史;

②饭店产品;

③饭店类型;

④现代饭店集团。

旅游是人类经济发展到一定程度的必然活动。随着我国经济的进一步发展, 我国的旅游业逐渐成长为国民经济的支柱产业。作为旅游业的支柱之一, 饭店业也必将得到长足的发展, 成为丰富人们旅游活动的必要组成部分。了解饭店发展的一般历史过程, 既是丰富饭店知识的需要, 也是作为饭店工作人员加深对饭店认识的前提。

史无前例的饭店业

1.1 饭店发展简史

饭店业的发展简史

饭店业的发展简史

英文中“hotel”这个词汇来自法语, 意指富贵人家所拥有的豪华、雄伟的宅第, 主人在其中款待亲朋好友。到后来英国人和美国人用“hotel”代表具有餐饮和住宿等服务功能的营业性建筑设施。后传入我国, 被翻译为“饭店”、“酒店”或“宾馆”。而对于“hotel”, 在国外有许多的定义, 例如: 饭店是向公众提供住宿, 也往往提供膳食的以商业营利为基础的建筑物。——《大不列颠百科全书》

饭店是提供住宿、膳食等并且收取费用的住所。

——《牛津插图英语词典》

在我国,饭店被定义为“为旅行者提供食宿、购物和综合服务,并拥有一定数量的固定资产和流动资金的经济单位。”

——《中国旅游企业管理大全》

根据以上定义,饭店一般应具备以下条件:

- ①它是一座建筑物或若干座建筑物组成的接待设施;
- ②它必须具备住宿设施,通常还具备膳食和其他服务设施;
- ③它以公众为服务对象,其中主要是旅行者;
- ④它是赢利性的,追求合理利润,使用者必须支付费用;
- ⑤它是经政府批准的法人单位。

这样,我们可以将居民住宅和饭店甚至国宾馆严格区分开来。我国根据自身国情的现实情况在饭店中又分化出了涉外旅游饭店。在西方国家任何饭店都可以接待本国人和外国人,没有涉内涉外之分。在《中华人民共和国评定旅游涉外饭店星级的规定和标准》中明确规定:旅游涉外饭店指以接待外国人、华侨、外籍华人、港澳台胞为主的饭店。所以我国的旅游涉外饭店是指能接待海外旅游者的,具有一星级以上设施设备和服务水平的饭店。

作为旅游经济中重要的三大支柱性行业之一,饭店业同其他行业一样,有其特定的发展历史,我们通常在划分中将其分为西方饭店发展史和中国饭店发展史。尽管我国的饭店在古代的发展一直比较先进,但由于西方饭店发展的历史最为充分地体现了商业饭店的发展模式,以及现阶段世界饭店业发展的现实状况,我们将西方饭店发展历史作为重点对象进行介绍。

1.1.1 西方饭店发展史

我们一般把西方饭店业的发展分为4个阶段:客栈时期、大饭店时期、商业饭店时期和饭店集团时期。

1) 客栈时期

人类自从有了离家远行的事情发生,为了满足出行中的各种需求,如吃、住、行等而存在的各种服务项目,我们可视之为饭店的原始雏形。从这个意义上来说,在饭店业发展历史上的客栈时期,与人类游牧生活的方式逐渐消亡密切相关。在西方,伴随希腊文明的发展,社会生产力的逐步提高,各种不同目的的频繁社会活动,引起了人们各种程度的迁徙。在当时,免费接待过往行人被认为是

一种好客的习惯。随着以赚钱为目的的商业来往日益频繁,逐渐产生了以赢利为目的的各种客栈,并在西方逐渐流行。各种客栈在西方的流行主要是在12世纪以后,特别盛行于15—18世纪。

2) 大饭店时期

18世纪,首先在英国爆发了人类历史上的工业革命,出现了可以与当时欧洲皇室相比较的资本家消费阶层,他们的商业交往日渐频繁,急需要各种能够进行社会交往的中心场所,以前服务单一的客栈已经不能满足他们的需要,以为贵族服务为目的的大饭店便应运而生。这个时期的饭店特点可归纳为:

- ①饭店建筑豪华、规模宏大,服务目标为社会名流和王公大臣。
- ②位置一般为城市的交通中心或黄金口岸,形成当地的社交中心。
- ③饭店是身份荣誉的象征,以满足社会上层的虚荣心为主。

这时期的代表人物是被称为现代饭店业鼻祖的恺撒·里兹。1850年2月23日,里兹出生于瑞士南部一个叫做“Niederwald”的小村庄,在家中排行十三。由于家境贫寒,里兹上学到15岁时辍学了,在父亲朋友的旅馆当了一名配酒服务生。1年后,老板对学徒期满的里兹的判断——他不具备做饭店的资质,解雇了他。1867年,勤奋的里兹好不容易在巴黎博览会期间找到了一份工作,但由于打破的盘子实在太多,又被解雇了。后来,里兹决定拜名师从头学起,经过长时间的努力,终于在巴黎一家知名餐馆“Viosion”找到了老板Bellenger先生。在老板的严格要求下,白天营业,晚上进行业务训练,里兹终于学会了服务技术、待人接物的技巧,能从容接待、答对形形色色的客人。凭借自己的勤奋和智慧,里兹成了社会名流指名要其为之服务的“饭店宝贝”。

经过多年的服务实践,里兹终于成为饭店业的行家。1877年,Hotel Grand National饭店由于经营不善,面临严重危机。为了走出困境,该饭店老板聘请年仅22岁的里兹担任总经理。经过11年的努力,里兹将该饭店经营成了欧洲上层社会的一个著名社交中心。1889年12月21日,里兹移师伦敦,出任当时有“人间第八大奇迹”之誉的“Savoy Hotel”饭店的总经理,他提出“客人永远不会错”的经营理念。里兹竭力满足当时英国贵族的需要,他不仅改进了旅馆的设施和经营,甚至影响了英国的立法,改变了英国人的习俗和上层社会的生活方式,使该饭店成了英国上流社会的活动中心。从此,里兹成了英伦三岛广为人知的人物。在此,里兹干了8年,后因无法排解的人际压力,里兹选择了辞职。里兹的离去,给饭店带来了巨大的负面影响,英国王储立即取消了在“Savoy Hotel”的预订,并宣称:“里兹在哪儿,我就去那儿。”

1896年初,专为里兹筹措资金的“里兹旅馆辛迪加有限公司”宣布成立。当

年6月,里兹自己的饭店终于开业了。1898年6月“巴黎里兹饭店”被标入巴黎的城市地图,里兹的梦想终于实现了。在饭店开业的那天,里兹的朋友兼赞助人 Henry Higgins 对里兹说:“国王和王子都会妒忌你的,里兹。他们会学你的样子干,你要教整个世界如何去生活。”

3) 商业饭店时期

随着社会经济的逐渐发展,交通工具的改进,在欧洲和美国,人们出门进行商务活动或纯粹旅行的需求越来越大。贵族式饭店虽然服务无微不至,但价格实在太高;其他旅社价格便宜,但服务质量又实在太差。因此,产生了从大众需求出发的饭店,服务周到而且价格合理,多数人都能消费。此类饭店的兴起,饭店史上称为商业饭店时期。

商业饭店时期的代表人物是美国人斯塔特勒(Ellsworth Statler),人称“商业饭店之父”。他出生于1863年10月26日,排行第十。1872年,他9岁时的第一份工作是做一名玻璃厂看管小熔炉的童工。1876年13岁的斯塔特勒百般纠缠,老板终于让他在饭店当了一名上夜班听差的侍者,开始了此后一生的饭店生涯。

15岁时,父亲病故,负担家庭的重担不是年长的哥哥、姐姐,而是年轻的斯塔特勒。在这一年,他找到老板要求当服务员领班,老板毫不犹豫地答应了。于是年仅15岁的斯塔特勒领导了一些年龄、学历和工龄都比他长的员工。刚开始员工们对这样的任命不高兴,但逐渐从内心里佩服他的能力,原来出于讽刺的绰号“埃尔斯沃斯上校”变成对他的尊称。斯塔特勒利用领班的地位,如饥似渴地学习饭店管理方方面面的知识和技能,学习与人打交道、客房管理、餐饮管理、工程技术,等等。为此,他整天随身带一个小本,随时记录自己学到的东西。

“客人永远是对的。”他在当领班期间,有一次,一位客人找到值班员要求其判断出和他吵架的服务员谁对谁错,值班员对客人说:“因为我认识那个服务员比认识你早得多,所以我只好说他是正确的。”客人听后,什么话没说,回房间收拾了行李,结账离开了饭店。斯塔特勒看见后开始在小本上写了起来,刚巧,老板过来了,随意的询问这位领班在写什么,斯塔特勒顺手将小本递交给老板,上面写着:“客人永远是对的”。老板讽刺地问:“你是不是对服务员太刻薄了,你甚至没有打听一下那个服务员是否有他的道理。”斯塔特勒回答说:“不是的,先生,我的意思是,服务员不应当与客人吵,不管因为什么。您看,我们失去了一个客人,是不是?”老板听后不语。一个月后,斯塔特勒被提升为夜班经理,后来他又兼管饭店账目,深受老板的信任。

1908年,斯塔特勒直接参与设计的布法罗斯斯塔特勒饭店,被认为是美国饭店的新篇章,现代商业饭店的里程碑。在这座饭店中,采用了当时所有可以利

用的新技术,为今后饭店的设计建立了新的标准。该饭店的成功,使斯塔特勒成为饭店业的知名人物,各地纷纷请他建造饭店,1912年俄亥俄州 CLEVELAND STATLER 饭店开业;1915年底特律 STATLER 饭店告成,1919年 STATLER 饭店开业,使他成为全美国饭店业的权威,使 STATLER 饭店公司成为当时最大的饭店公司。1928年4月26日,斯塔特勒先生去世,终年65岁。

他去世后,斯塔特勒饭店公司在其夫人的领导下继续发展,26年后,即1954年10月27日,斯塔特勒饭店管理公司将10400个客房出售给康拉德·希尔顿,并入希尔顿饭店公司,终身没有子嗣的斯塔特勒夫人将余生奉献给了斯塔特勒基金托管会的工作。

4) 饭店集团时期

这一时期是指20世纪50年代以后的时期。伴随着世界国际旅游业的发展,这一时期饭店业有如下特点:

- ①接待对象更加大众化。
- ②市场需求多样化。
- ③饭店集团风起云涌,成为饭店业未来的主宰。

在现代饭店集团时期,涌现出了很多的管理集团,其中的代表人物要数假日集团的创始人凯蒙·威尔逊,他打造世界饭店第一品牌的过程充满戏剧性色彩。

凯蒙·威尔逊出生于1913年,9个月时父亲去世,母亲微薄的收入无法满足家用,小凯蒙9岁就开始了卖报谋生。14岁时,送杂货的凯蒙右腿被汽车撞断,打了1年的石膏。17岁时,凯蒙一边读书,一边卖爆玉米花。后来由于母亲被解雇,凯蒙被迫辍学,承担起养家的重任。到1933年20岁时,凯蒙有了1700美金的存款,修建了自己的房子。后来有人愿意以6500美金的价格购买凯蒙的房子,使凯蒙意识到建筑业可以使他日子过得更好,于是他贷款进入了建筑行业。到二次世界大战时,凯蒙已经很富有了。在1943年30岁时,由于战争爆发,他将所有资产变为25万美金,留给了母亲和妻子,自己参军服役去了。

1951年,富有的凯蒙一家开始了一次饭店史上划时代的旅行,目的地是首都华盛顿。但在整个过程中,全家人对沿途所有汽车饭店高昂的费用和低劣的服务头痛不已,但凯蒙从中发现了战争之后饭店业的商机。1952年,凯蒙贷款30万元在家乡孟菲斯城的交通干道上修建了拥有120个单元房的汽车饭店,取名“假日饭店”。1953年,凯蒙与当时全美国最大的房地产开发商约翰逊一起组建了 HOLIDAY INNS AMERICAN 饭店联号公司,确立了建立全美假日饭店的构想,但由于现金不足,两人开始了艰苦的游说过程。到1957年,公司拥有了汽车饭店7家,出售特许经营权18个,但发展还不理想。假日集团真正的起步是

1957 年公开向大众发行股票筹集资金近 103 万美元,同时,赶上了美国政府在 1956 年修建联邦州际公路网这一千载难逢的历史机遇。后来,假日饭店同海湾石油公司联合进行销售,15 年后,海湾石油公司在假日饭店旁边修建了 500 多个加油站,海湾信用卡客人在饭店支付费用达到 1.2 亿元。到 1968 年 8 月,公司拥有了第 1 000 家饭店。之后,每 2~3 天就有一家假日饭店开业,假日集团的饭店遍布美国 50 个州,成为美国家喻户晓的品牌。

随着美国公路交通网络的完善,国内市场已经很难有适合建筑饭店的位置,1967 年假日集团开始了向国际市场的发展。到 1973 年,公司在全球 20 多个国家拥有和经营的饭店达到 1 500 多家,客房 22 万多间,公司此时改名为 HOLIDAY INNS INC。到 20 世纪 80 年代,经过 30 年的发展,假日饭店已经成为世界上饭店业中的翘楚,成为同可口可乐等一样的世界知名品牌。凯蒙·威尔逊成为在 1969 年伦敦《星期日泰晤士报》开列的 20 世纪世界名人录上与丘吉尔、罗斯福等齐名的人物。

1.1.2 我国饭店发展史

1) 我国古代饭店

我国饭店同西方饭店一样,其产生,同人类社会出现分工一样久远。远在 3 000 多年前的殷商时期就已经出现饭店的雏形,当时大都为官办,称为“驿站”。到周朝时,在各个要道设立了“客舍”,如《周礼·遗人》中记载:“凡国野之道,十里有庐,庐有饮食。”到了战国时期,饭店管理制度进一步规范,《史记·商鞅列传》中有“商君之法,舍人无验者坐之”的记载。到秦汉时期,由于社会经济稳步发展,在全国各地修建的各种行宫以及在长安都城的“蛮夷馆”,以及唐、宋、元、明和清代的中期,以服务于国家管理为目的的“驿站”都可认为是我国古代一定历史时期的“饭店”。

2) 我国近代饭店

从鸦片战争以来,由于“西风”东进,我国饭店业的发展终于从古代饭店中脱离出来,以现代企业的面貌出现。到 20 世纪二三十年代,我国的大城市已经有了比较现代化的饭店,如北京饭店、上海的静安饭店、锦江宾馆。根据当时政府的统计,1939 年全国旅游招待所有 23 家。1956 年“三大改造”后,我国的饭店多以“招待所”的形式出现,其服务目的往往定位于政治接待,缺乏企业的运作模式,根本不追求经济效益。

3) 我国现代饭店

1978 年以前,我国没有旅游饭店,设施较好的招待所的服务对象为党政领导、外国政要、海外专家等人士。随着 1978 年“改革开放”,我国旅游事业得到快速发展,各国游客蜂拥而至,饭店产业异常短缺,严重影响我国对外开放的形象。为此,国家相关部门将各类条件比较好的招待所改为以服务外宾为主要目的的涉外宾馆,政治性接待为主的招待所逐渐退出历史舞台,我国饭店业开始了艰难的现代化管理改造。

1978 年后的两三年,我国饭店的体制发生了显著的变化:一是随着客源的扩大,饭店的经营项目有很大提高,开始形成以赢利为目的的饭店经营理念,饭店服务意识得到加强;二是在饭店管理中党委逐渐淡化其管理职能,饭店总经理在饭店管理中的地位得到加强。

1982 年杭州饭店和杭州华侨饭店全面试行岗位责任制和浮动工资制,第一次打破饭店吃大锅饭的现象。随后,北京、广州、上海陆续建成了一些现代意义上的饭店,饭店的部门设置和工作岗位进行了明确的分工,出现了“招待所”时期从未有过的部门;原来行政体制中的所长、科长、股长转变为饭店中的总经理、部门经理、主管、领班。

1984 年,国家旅游局推广饭店业学习建国饭店管理经验,对饭店管理体制和分配制度进行了改革,使饭店由经验型向科学化管理转变,大大促进了我国饭店现代化的进程。从此饭店在管理上来自上级的行政干预逐渐减少,总经理负责制开始实行,饭店采用等级链的管理模式,一改过去越级指挥、多头领导的状况。1988 年在国务院领导下,国家旅游局制订了专门针对涉外饭店进行星级评定的标准,推动了我国饭店与国际接轨的进程,在饭店管理等级化、标准化、规范化方面迈进了一大步。

此后,国外著名饭店管理公司开始进入我国饭店业,为我国饭店管理带来宝贵的国际管理经验。目前,我国饭店的管理体制包括以下 3 种类型:

①国际联号或集团连锁式饭店。这些饭店多为高星级,管理水平、服务水平、饭店形象、员工素质和经济效益都代表我国饭店的最高水平。但该种饭店面临很多比较严峻的问题:

同政府部门和饭店外部环境的协调难度大;

国外人员同国内人员的工资悬殊过大,同工不同酬;

管理费用高,成本大;

语言障碍大;

员工流动率高;