



高等院校旅游管理专业精品系列教材

GAODENGYUANXIAOLUYOUGUANLIZHUANYEJINGPINXILIEJIAOCAI

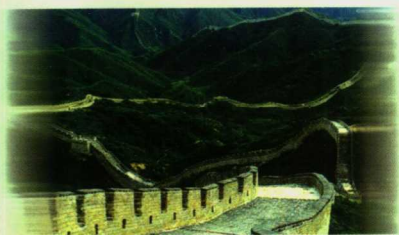
丛书主编/王晨光

FANDIANGUANLI

YUANLIYUSHIWU

饭店管理 原理与实务

丁林/主编



FANDIANGUANLIYUANLIYUSHIWU



经济科学出版社

高等院校旅游管理专业精品系列教材



饭店管理原理与实务

丁 林 主 编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店管理原理与实务 / 丁林主编. —北京: 经济科学出版社, 2004. 9

(高等院校旅游管理专业精品系列教材)

ISBN 7-5058-4421-0

I. 饭... II. 丁... III. 饭店-企业管理-高等学校-教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 088254 号

责任编辑: 吕 萍 于海汛

责任校对: 董蔚挺

版式设计: 代小卫

技术编辑: 邱 天

饭店管理原理与实务

丁 林 主 编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

毕诚印刷厂印刷

三佳装订厂装订

787×1092 16 开 27.5 印张 520000 字

2004 年 9 月第一版 2004 年 9 月第一次印刷

印数: 0001—5000 册

ISBN 7-5058-4421-0/F·3693 定价: 33.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

高等院校旅游管理专业精品系列 教材编委名单

总 策 划：王晨光 李爱屏 吕 萍

丛 书 主 编：王晨光

编 委：（按姓氏笔画排序）

丁 林	付国才	朱猷武	刘连兴
刘 勇	刘 镁	祁超萍	李玉增
李 岫	李宝明	何佳梅	狄保荣
张 静	周利国	彭品志	

本书编写人员

主 编：丁 林

副 主 编：徐凤增 孙凤芝

编 委：（按姓氏笔画排序）

王景平 朱 峰 李 丽 祁超萍

前 言

旅游业作为“服务革命”的一个组成部分，正使全球经济发生着巨变，同样也冲击着当地的经济，乃至国家和地区经济。旅游业是全世界近几年来最稳定地持续增长的产业之一，而且国际旅游业的持续发展前景似乎很乐观。此外，许多国家的政府都在更加积极地鼓励国内、国际旅游的发展，并以此作为创造就业机会、增加经济多样性、在国内实现收入再分配以及创汇的方式。

尽管世界旅游业经历了一些挫折，如 20 世纪 90 年代的“9.11”事件、“SARS 疫情”，以及燃料危机、世界经济衰退、恐怖主义、世界某些地区持续的政治冲突，以及地震等自然灾害，但这些并没有妨碍人们的旅游欲望。如今，各旅游大国的人都将假日看做几近不可或缺的消费项目；而许多个人更是宁愿放弃其他形式的消费，来确保自己的假期。即使在萧条时期，人们也不会放弃旅游，只不过会以各种方式调整其旅游行为，以保证成行。

根据世界旅游组织（WTO）的预测：2010 年全球旅游者将达到 100 亿人次。其中，国际旅游者 10 亿人次；2020 年全球旅游者将达到 150 亿~160 亿人次。其中，国际旅游者 15 亿~16 亿人次，届时，中国将成为世界第一大旅游接待国和第四大旅游出境国。

作为旅游业三大体之一的饭店业，自 20 世纪 50 年代以来也取得了突飞猛进的发展，不仅数量剧增，而且经营模式和管理水平突飞猛进。根据 2004 年 5 月在圣彼得堡举行的世界饭店业会议发布的资料，截止 2002 年，目前世界范围内的旅游饭店共拥有 1 600 万间客房，但 20% 以上被十几家主要的饭店集团控制。

我国的饭店业从改革开放以来迅速发展，目前已有旅游饭店 9 000 多家。饭店业是我国对外开放以来发展最迅速、国际化程度最高的现代朝阳产业。我国的饭店企业管理大致经历了从计划经济时期的外事接待型、引进国外的先进管理经验到结合中国实际努力探索具有中国特色的现代管理方法三个阶段。我国大多数饭店的企业管理水平虽有了很大提高，但还存在管理水平不稳定、缺乏现代管理方法等问题，与国外先进的饭店管理相比较仍有一定的差距。据统计，2002 年，上海全市 300 家星级饭店实现的利润，一半集中在近 30 家由海外管理集团经营

的饭店；这近 30 家饭店人均年利润达 2.57 万元人民币，是其他饭店平均水平的 9 倍多；去年上海营业收入前 10 位的饭店中，前 8 位是国际品牌饭店。需要指出的是，上海近 30 家由海外管理集团经营、业绩突出的饭店，并不都是外商投资：10 家为全内资饭店，10 家为国有控股饭店，1 家民营控股，6 家外资控股，外商独资饭店屈指可数。由此可见，引入具有现代经营理念的专业化饭店管理公司，是扭转中国饭店业亏损局面的一个重大突破。为加快我国饭店业的发展，全面提高我国饭店企业的管理水平、培养具有较高素质的从业人员，迫切需要具有较高水平的饭店管理教材和有关参考资料。

本书从现代饭店管理的原理入手，通过分析大量翔实的中外饭店管理的成功案例，较全面系统地介绍了现代饭店管理的基本原理、方法及实务。全书共分 12 章。从饭店概述、发展战略及资本运营、战略管理、组织管理、服务管理、人力资源开发管理、营销管理、物资与设备管理、安全管理、信息管理、企业文化建设及中外饭店经营管理比较等方面论述了饭店管理的基本内容。

为便于教学，本书采用了较先进的教材编写体例，在各章前有学习提要与目标，在各章末尾安排了“课堂讨论题目”、“本章小结”、“本章主要名词概念”、“本章思考题”、“微型案例或阅读材料”，以加强学生对理论知识的理解和巩固。

本书由丁林担任主编，其中第一、三、五章由丁林编写；第二章由徐凤增、王景平编写；第四、七章由孙凤芝编写；第六章由孙凤芝、李丽编写；第八章由徐凤增编写；第九章由王景平编写；第十章由李丽编写；第十一章由朱峰编写；第十二章由祁超萍编写。全书最后由丁林统纂定稿。王晨光老师对本书的编写提出了十分精辟和有益的见解，在此表示诚挚的感谢。

本书可作为大专院校旅游专业教学和饭店总经理、部门经理岗位培训的教材，也可作为广大饭店管理者的工作参考书。

全书在编写过程中参考了饭店管理的大量书籍和文献，在此向这些作者以及在本书编写过程中给予支持和帮助的同志表示感谢。水平所限，书中缺陷错误在所难免，恳请专家、读者不吝指正。

编 者

2004 年 8 月

目 录

第一章 饭店概述	1
第一节 饭店业与饭店产品	1
第二节 饭店的产生与发展	4
第三节 饭店的分类与等级	14
第四节 饭店的功能和结构布局	24
第二章 饭店发展战略及资本运营	39
第一节 饭店活动和管理过程	39
第二节 饭店的投资、开发与协议	42
第三节 饭店的资本运营与扩张	55
第三章 饭店战略管理	64
第一节 饭店战略管理概述	64
第二节 饭店发展战略	74
第三节 饭店竞争战略	77
第四节 饭店集团化战略	86
第四章 饭店组织管理	102
第一节 饭店组织内容和组织原则	102
第二节 饭店组织的企业制度和管理体制	108
第三节 饭店组织结构设计和创新	115
第四节 饭店非正式组织的管理	123
第五章 饭店服务管理	132
第一节 饭店服务管理概述	132

第二节	饭店服务管理的组成	137
第三节	饭店服务蓝图与服务流程设计	143
第四节	饭店服务质量管理	150
第五节	饭店宾客满意度管理	163
第六节	饭店服务文化管理	171
第六章	饭店人力资源开发管理	180
第一节	人力资源开发管理概述	180
第二节	饭店人力资源计划	185
第三节	饭店员工的招聘	190
第四节	饭店员工的培训	193
第五节	饭店员工的激励	196
第六节	饭店职业经理人的素质与能力	199
第七章	饭店营销管理	209
第一节	饭店公关与营销活动概述	209
第二节	饭店公共关系活动分析	213
第三节	饭店营销组合策略	217
第四节	饭店营销理念	230
第五节	饭店的内部营销	236
第六节	饭店公关形象 (CIS) 的设计	240
第八章	饭店物资与设备管理	250
第一节	饭店物资设备管理概述	250
第二节	饭店物资定额管理	255
第三节	饭店物资采购和验收管理	260
第四节	饭店物资仓储管理	266
第五节	饭店物资发放管理	269
第六节	饭店设备管理理论	274
第七节	饭店设备经济管理	280
第八节	饭店设备的使用和维护	286
第九节	饭店能源管理	291

第九章 饭店安全管理	298
第一节 饭店安全管理概述	298
第二节 饭店安全工作的计划管理	302
第三节 饭店安全工作的组织管理	313
第十章 饭店信息管理	322
第一节 饭店信息	322
第二节 饭店信息化与信息化饭店	333
第三节 饭店内部管理信息系统	339
第四节 饭店网上预订系统	347
第五节 信息系统在饭店中的其他应用	356
第十一章 饭店企业文化建设	364
第一节 饭店企业文化概述	364
第二节 价值观——企业文化的核心	372
第三节 饭店企业的管理文化与组织文化建设	375
第四节 饭店跨文化管理	381
第十二章 中外饭店经营管理比较	393
第一节 管理思想与管理文化比较	393
第二节 管理方法比较	404
第三节 管理模式比较	409
第四节 饭店业的发展趋势	417
主要参考文献	429

第一章 饭店概述

本章学习提要 with 目标

本章重点讨论饭店管理的基本知识。通过学习，要认识现代饭店产品的概念与特征；饭店的产生与饭店业的发展历史；世界饭店的分类与等级的划分标准以及我国现行的饭店星级划分与评定的标准与程序；饭店的功能结构与布局的基本知识。还应了解当今经济全球化和旅游业发展对饭店业的影响。

第一节 饭店业与饭店产品

一、饭店与饭店业

饭店业从其本质上讲就是异地性、甚至是国际性的。随着国际贸易和商业的扩展，频繁的国际联系无疑对饭店业的发展产生了积极的促进作用。

饭店（Hotel）一词来源于法语，原指招待贵宾的乡间别墅，后来欧美国家沿用了这一名称。在中文里表示住宿设施的名词有很多，例如旅馆、宾馆和饭店等，近年来又引进了中国香港、新加坡等地的“饭店”这一名称。这些名称在中文里是可以通用的。随着旅游业的发展，各种类型的饭店应运而生。无论一个饭店的设施是简单还是豪华，它都必须具备提供餐厅和住宿的能力，否则就不能称之为饭店。现代化饭店是由客房、餐厅、宴会厅、多功能厅、酒吧、歌舞厅、商场、邮电所、银行、美容美发厅、健身房、游泳池、网球场等组成，能够满足宾客吃、住、行、游、购、娱、通信、商务、健身等各种需求的多功能、综合性

建筑设施。

根据饭店的这些特性，国外的一些权威辞典对饭店下过这样一些定义：

——饭店是装备好的公共住宿设施，它一般都提供膳食、酒类与饮料以及其他的服务。《美利坚百科全书》

——饭店是在商业性的基础上向公众提供住宿，也往往提供膳食的建筑物。《大不列颠百科全书》

——饭店是提供住宿，也经常提供膳食与某些其他服务的设施，以接待外出旅游者和非永久性居住的人。《韦伯斯特美国英语新世界辞典》

由以上论述可见，饭店就是以有形的空间、设备、产品和无形的服务效用，通过为游客提供食、住、行、娱、购等方面综合服务的场所。

二、饭店产品及特征

旅游饭店是旅游业的重要组成部分，是旅游业赖以生存和发展的三大支柱之一。对于饭店产品我们可以进行以下分析。

（一）饭店产品

饭店产品，从宾客的角度讲，是一段住宿经历。宾客的这段住宿经历是个组合产品，它由三部分构成：

物质产品：宾客实际消耗的物质产品，如食品、饮料等。

感觉上的享受：它是通过住宿设施的建筑物、家具、用具等来传递的。宾客通过视觉、听觉、嗅觉领略物质享受。

心理上的感受：宾客在心理上所感觉到的利益，例如地位感、舒适感、满意程度、享受程度等。

宾客在饭店这段住宿经历质量的好坏，主要取决于饭店产品的物质形态，如建筑物、家具、部件、食品、饮料以及其他无形形态，即提供的各种服务，也取决于宾客主观的经历和看法。

另外，从饭店的角度讲，饭店产品是饭店有形设施 and 无形服务的综合。

1. 饭店的位置。饭店所处的位置，指它与机场、车站的距离，周围的风光环境，距游览景点和商业中心的远近等，这些都是宾客选择饭店的重要因素。饭店只要能充分利用现有的优势向宾客推销，往往就能吸引宾客，取得较佳效果。

2. 饭店的设施。饭店设施指饭店的建筑规模，饭店的各类客房，包括单人间、标准间、商务套间、豪华套间、总统套房等；各类别具特点的中餐厅、西餐

厅、风味厅、快餐厅；康乐中心，包括保龄球、台球、麻将室、歌舞厅、卡拉OK、游泳池、商务中心、美容院、按摩室、桑拿浴室、健身房，以及公共的休息场所、卫生间等。齐全的设施也是推销饭店产品的重要条件。

3. 饭店的服务。饭店的服务包括训练有素、端庄大方、懂得礼仪、恭敬待客的服务员，操作熟练、动作轻盈利落、主动热情、善为宾客处理意外情况的现场管理员，以及能讲标准、流利的国际语言，不厌其烦地解答宾客的问询，千方百计为宾客排忧解难，使宾客感到安全可靠的服务。良好的服务，应该说是饭店产品中最为重要的部分。

4. 饭店气氛。气氛是宾客对饭店的一种感受。现代化装饰的豪华设施，中国民族风格的（古色古香、园林风格）饭店建筑，配上不同的格调、不同档次的壁画、艺术品，错落有致的花草布置，以及与之相适应的服务员的传统服饰打扮，对各国宾客都将有特殊的吸引力。

5. 饭店的形象。饭店通过销售与公关活动在公众中所形成的良好形象，涉及饭店的历史（知名度）、经营思想、经营作风、产品质量与信誉度等诸多因素，是最有影响的活广告。

6. 饭店的价格。价格也是产品的组成部分之一。

（二）饭店产品的特点

饭店产品与一般商品比较，具有下列特点。

1. 生产与消费同步。一般商品由生产到消费要经过商业这个流通环节才能到达消费者手中。商品的生产过程与宾客的消费过程是分离的，宾客看到的和感受到的只是最终产品。所以一般商品是先生产后消费，不受宾客即时需要的限制，工厂能够主动地调整生产的产量、时间和节奏。而饭店出售的产品却不存在这样“独立”的生产过程，它要受宾客即时需要的制约，其生产过程和消费过程几乎是同步进行的。只有当宾客购买并在现场消费时，饭店的服务和设施相结合才能成为饭店产品。

2. 价值不能储存。一般商品的买卖活动会发生商品的所有权转让，而饭店出租客房、会议室和其他综合服务设施，并同时提供服务，并不发生实物转让。宾客买到的只是某一段时间的使用权，而不是所有权。以每晚租金 280 元的饭店客房为例，如果此房全天租不出去，那么这 280 元的价值就无法实现，也就是说，它的价值具有不可储存性，价值实现的机会如果在规定的时间内丧失，便一去不复返。它不像一般的商品那样，一时卖不出去，可以储存起来以后再销售。所以，饭店业的行家把客房比喻为“易坏性最大的商品”，只有 24 小时寿命的

商品。这就是为什么饭店业普遍以“宾客第一”为经营信条，并在经营时，有时甚至以低于成本的价格销售饭店产品而不愿饭店设施闲置的根本原因。

3. 受人的因素影响很大，具有不可捉摸性。饭店服务是无形的，服务质量的好坏不能像其他商品那样用机械或物理的性能指标来衡量。来自不同国家、地区的不同类型的宾客，由于他们所处的社会经济环境不同，民族习惯、经历、消费水平和结构不同，对服务接待的要求也不尽相同，因此，宾客对服务质量的感受往往带有较大的个人色彩和特点。饭店提供的服务质量的好坏在一定程度上取决于宾客各自的需要和自身的特点。饭店的服务人员和管理人员不能忽视这一点，不能以自己的想像或自己的服务质量标准来对待各国旅游者。

一般的商品可以摆在柜台里，让宾客自由选择购买，而饭店产品却具有不可捉摸性。宾客在购买前对饭店产品看不见、摸不清，通常不可能对这一产品的质量 and 价值做出准确的判断，往往产生“担风险”的心理，因而不利于饭店产品的销售。饭店服务也不能像其他产品那样，做得不好，可以重新返工，而饭店的任何一个环节和服务人员出了问题，对饭店所造成的损失，常常是难以弥补的。

4. 具有综合性和季节性。现代旅游是一种高级消费形式，饭店必须提供和满足宾客的吃、住、行、购、娱等多种产品和服务。饭店产品往往同时具有生存、享受和发展三种功能，饭店产品必须是能够满足宾客多层次消费的综合性商品。

旅游受季节、气候等自然条件和各国休假制度的影响较大。在国际上，各国的休假大多在夏季和秋季，因此饭店产品的销售具有明显的季节性。淡旺季宾客多寡差别很大，造成宾客住店大起大落的差异。

第二节 饭店的产生与发展

一、世界饭店业的产生与发展

(一) 古代客栈时期

千百年以前就出现了客栈和饭店。社会需要它们，因为它们能满足人们的基本需求——吃、喝、睡的需求。从埃及古墓的图画中，我们可以看到将游客安顿在现代称之为饭店、宾馆的客栈里的情景。古巴比伦《汉穆拉比法典》对当时

巴比伦客栈的质量和管理工作十分关注，在古老的巴比伦法典中，我们可以找到禁止客栈主在饮料中掺水的严格规定。在意大利南部旅游胜地庞贝和黑古拉宁，留存着几千年前的客栈遗迹，使我们对古罗马时期客栈、饭店的面貌有一大概的了解，并由此得知，当时的客栈往往是由奴隶或战俘从事经营和劳作的。古代经商者一般都组成商队，他们沿途住在各地的商队客栈里。

中世纪初，贸易很不发达，因而很少有人旅行。如果要旅行，人们或在野外露营，或寄宿贵族城堡，而教堂和寺院也常以低廉价格向旅行者提供膳宿服务。1095年开始的历时200余年的十字军东征带来了巨大的社会革命，加强了东西方文化和技术的交流，促进了商业活动的发展。十字军东征间接地恢复了客栈饭店业。意大利北部最早感受到十字军东征所带来的文艺复兴的影响，在那里客栈业成为一项颇有实力的行业。至中世纪后期，随着商业的发展，旅行和贸易兴起，对客栈的需求量大增。由于当时可供四轮马车行走的驿道不多，农村和城镇相距又远，森林和田野经常有盗匪出没，旅行者往往成群结队地行动，晚间，他们除了需要食物和歇脚场所外，真正需要的是保护。因此，沿途有的住户就向旅行者敞开了家门，这就导致了饭店客栈业的迅速发展。

早期的英国客栈继承了撒克逊人定居英国时的饭店传统。那时的客栈是人们聚会并互相交往、交流信息的地方。随着公共马车的出现，人们可以发现每隔10~15英里的车站旁就有客栈，住宿处往往还提供膳食和啤酒，最早的客栈无非是一幢大房子，内有几间房间，每个房间摆了一些床，旅客们往往挤在一起睡。

客栈时期历经的时间很长，总的说来有以下特点：

1. 客栈的经营有独立、小规模性质；
2. 设施简单，除提供基本的睡眠设施和饮食外，对舒适不予考虑；
3. 客栈主要接待宗教徒和商人，房租低廉。

客栈的发展为豪华旅馆的出现及旅馆管理的发展提供了经验。

（二）豪华饭店时期

豪华饭店时期大约从19世纪中期到20世纪初，以法国为代表。1850年建成的巴黎大饭店是这一时期的开始，豪华饭店出现后，随着饭店规模的扩大，接待服务活动逐渐形成了一种社会化劳动，饭店企业管理工作开始从接待服务中分离出来，形成专门的职能。饭店的营销活动受资本运动规律的支配，成为具有一定独立性的资本运动的经济实体。豪华饭店是一种企业组织，是王公、贵族阶层生活方式和社交活动商业化的结果。豪华饭店和欧洲中世纪的客栈、旅馆等是有

根本区别的。

豪华饭店时期的代表人物是塞撒·里兹 (Cesars Ritz)。他 1850 年出生于瑞士,曾当过英国皇太子的侍从,后来在法国一家有名的饭店当服务员。1877 年,在他 27 岁时当上了法国一家规模最大的豪华饭店的支配人,扭转了饭店的长期赤字,成功地使饭店企业成为欧洲上层社会的社交场所。从此,开始了他的饭店企业管理生涯。

豪华饭店时期饭店的主要特点是:

1. 饭店企业规模较大,设备豪华,服务设施齐全,室内环境和布局装潢讲求艺术性,生活用品舒适完善,主要接待对象是王公贵族、豪门巨富与社会名流。

2. 管理工作从接待服务中分离出来,逐渐形成专门的职能。随着饭店规模的扩大,企业内部分工较明确,出现了专门的饭店管理机构,形成了饭店经理、服务长、厨师长和其他管理人员的分工合作,从而促进了饭店企业管理的发展。

3. 饭店企业管理理论开始形成。里兹首先提出了“宾客导向销售学”观点,极力倡导以满足宾客欲望和提供优质服务为饭店企业管理的根本出发点,并在实践中加以运用。

4. 讲求服务质量,管理工作要求严格。豪华饭店的接待对象主要是王公贵族,他们在饭店的目的大多是为了炫耀自己的显贵豪华,满足奢侈欲望。因此,豪华饭店管理十分重视服务质量,不仅餐具、茶具、服务方式和吃饭的样式十分考究,而且对服务人员的服务技巧、走路的姿势、说话的语言技巧等的要求也十分严格。这种注重礼仪、讲求服务质量的经营作风,后来发展成“宾客至上,服务第一”的经营思想。

5. 饭店企业管理尚处于经验管理阶段。饭店企业管理虽有一定理论指导,但未形成独立的管理科学,管理人员主要还是凭个人经验和判断进行管理,服务人员还主要是凭自己的经验和技能为宾客提供服务。管理人员和服务人员的培养还是采用师傅带徒弟的办法。饭店企业管理还没有完全摆脱小生产方式的束缚,没有形成一门专业学科。

(三) 商业饭店时期

商业饭店时期大约从 19 世纪末到 20 世纪 50 年代,以美国为代表。19 世纪中叶工业革命后,随着商品经济的发展和资本主义制度的确立和扩张,国内和国际市场的开辟,火车、轮船、汽车、飞机等现代交通工具的运用,使大批资本

家、冒险家、业务推销员、传教士及形形色色的有钱人往来于世界各地，旅行活动的量和质都发生了深刻变化。结果对价格低廉、设备舒适、服务周到的投宿设施的需求量增加，需求对供给形成了新的强大刺激。美国是商业饭店企业最发达的国家，先后建成了很多大中型商业饭店。1829年在波士顿建成的特里蒙特饭店（Tremont House）是世界上最早的有代表性的商业饭店，首创单人客房和双人客房，免费供应肥皂，设行李员，供应法式餐食。

商业饭店时期分为两个阶段。前期以美国饭店大王斯塔特勒（Mr. Statler）为代表，他享誉饭店世界达40年之久。1908年，他在纽约建成的布法罗饭店（Buffalo Hotel），首先采用太平门和有把手的门锁。300间客房全部带卫生间，装收音机、自动冰水，设个人浴盆和穿衣镜，免费送晨报和文具纸张，供应可口的饭菜，一天只收1.5美元，由于设备舒适、服务周到、价格低廉，为商业旅行者提供了良好的工作条件。立即得到宾客的广泛欢迎，名声大振。接着他又建了很多饭店，同时发展饭店联号，把商业饭店企业管理推向了一个新阶段。

斯塔特勒是第一个把饭店企业管理提高到科学管理高度的人。他对饭店企业管理的主要贡献是：（1）他对饭店服务的社会意义进行了认真的挖掘，第一个提出“宾客至上，服务第一”的经营思想。他认为饭店所卖的东西就是服务，必须以为宾客提供舒适、方便、安全、周到的服务为出发点。所以1929年世界最严重的经济危机爆发后，全美国有85%的饭店萧条倒闭，只有他的饭店联号生意兴隆。（2）他是第一个对饭店企业实行科学管理的人。他主张对饭店企业管理要用科学的方法去研究和解决，设计了一套管理体制，采用了数据和报表管理制度，研究了接待程序。甚至对饭店的床位设计、厨房设计、工作人员的组织和路线安排，使用的设备和物资用品等都进行了认真研究，推行效率原则。（3）在管理人员和服务人员的培养上，他开始摆脱师傅带徒弟的小生产方式。为了发展饭店管理的理论和实践，他创立了美国康纳尔大学饭店管理学院，培养管理干部和人才。

随着美国资本主义经济的迅速发展，对商业饭店企业的需求量大大增加。到20世纪30、40年代，美国另一位饭店大王希尔顿（Caribe Hilton）取代了斯塔特勒的地位。他出生于美国新墨西哥州，当过兵，当过政客，经营过银行业、旅馆业和股票投机。这些经历，使他有很强的洞察力，善于冒险，做事十分讲求效率。1915年他在德克萨斯州买下了布法罗饭店，采用独特的经营方式和科学的管理方法，结果大获成功。使这家饭店成为当时声誉最好的饭店之一。接着他利用石油热和第二次世界大战前后美国社会的大动荡、大旅行的机会，买下和新建了大批饭店，先后成立了国内希尔顿饭店公司和国际希尔顿公司，将饭店企业管理推向了新的高度。

希尔顿对饭店企业管理的主要贡献是：（1）大胆改革服务设施，提供全面服务，将饭店企业办成一个“小社会”。例如，旧饭店的前厅一般只有接待宾客的一个小地方，他却扩大面积，将前厅改为商业中心。这在当时成为饭店管理的一个里程碑，也使他的饭店大受其益。对餐厅的改造，他一改往日饭店单调的餐厅格局，设立各种地方餐厅、自助餐厅、快餐厅，举办各种宴会、酒会、招待会等，扩大了经营范围。（2）运用心理学原理提供优质服务，创立了“微笑服务”原则。希尔顿对饭店企业管理要求必须运用心理学原理，对宾客“投其所好”，“以微笑服务”取胜。（3）采用科学管理理论指导企业的业务经营活动。他设计了希尔顿管理体制，采用计算机管理方法，推行客房预订制度，设计接待服务程序，使饭店企业管理科学化、系统化、标准化。从而摆脱了小生产的传统影响，大大提高了管理水平。所以，希尔顿饭店企业一直被誉国际上管理最先进的饭店企业。（4）以开发进取的精神发展饭店联号，将饭店企业管理提高到国际经济事业的高度。希尔顿是一位开拓型人物，他那深远的洞察力和开发进取精神，使他看到饭店企业的激烈竞争，必须走联合发展的道路。他总是看准时机，采取收买、合作投资、输出管理技术和管理人才等方式扩充企业，发展饭店联号，在先后建立了国内希尔顿公司和国际希尔顿公司。1954年又收买了斯塔特勒饭店联号，从而将饭店企业管理提高到国际经济事业的高度。

商业饭店时期饭店的主要特点是：

1. 饭店企业规模较大、设备舒适完善、服务项目齐全、价格合理。商业饭店以接待商业旅行者为主。由于旅行的量和质发生了深刻变化，所以饭店企业主要建在大城市，规模较大，大多有几百间、乃至上千间客房。内部设施舒适完善，一般有几十种综合服务项目。除客房、餐厅外，也有商场、展览厅、网球场、运动场、游泳池、夜总会、文艺表演、婴儿看护和银行、邮电、电传、复印等各种服务设施，俨然一个“小城市”、“小社会”。能够满足商业旅行者的各种需要，使饭店企业管理具有较强的综合性。

2. 饭店企业经营活动完全商品化，营销运动受资本运动规律支配，以追求利润为主要目的。商业饭店本身是投宿设施商业化的产物。客房、饮食和各种综合服务设施都变成了商品。客房分等论价，有总统套房、豪华客房、标准客房、经济客房等种类。饮食和综合服务设施则根据不同情况制定价格。饭店企业本身改变了中世纪以来投宿设施以生存因素为主的特点，形成享受因素和发展因素大于生存因素，业务经营活动又以市场需要为转移的格局。因此，商业饭店企业管理是受资本运动规律支配、以追求利润为主要目的，改变了豪华饭店企业以满足上层统治阶级需要为主的特点。