

北京高校后勤社会化改革丛书

发展与创新

——北京高校后勤饮食工作研究



北京高校后勤研究会伙食专业委员会
北京市教育委员会

编



首都师范大学出版社
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS

北京高校后勤社会化改革丛书

发展与创新

——北京高校后勤饮食工作研究

北京市教育委员会 编
北京高校后勤研究会伙食专业委员会

主 编 崔 东 来
副主编 赵 月 华

江苏工业学院图书馆
藏书章

首都师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

北京高校后勤社会化改革丛书/北京市教育委员会 北京高校后勤研究会伙食专业委员会编. —北京: 首都师范大学出版社, 2003
ISBN 7-81064-451-3

I. 北… II. ①北…②北… III. 高等学校-后勤建设-改革-北京市-文集 IV. G647.4-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 001348 号

北京高校后勤社会化改革丛书

发展与创新——北京高校后勤饮食工作研究

北京市教育委员会
北京高校后勤研究会伙食专业委员会 编

责任编辑 王亚欧

首都师范大学出版社出版发行

地 址 北京西三环北路 105 号

邮 编 100037

电 话 68418523 (总编室) 68982468 (发行部)

网 址 www.cnup.cnu.cn

E-mail: cnup@mail.cnu.edu.cn

北京嘉实印刷有限公司印刷

全国新华书店发行

版 次 2003 年 3 月第 1 版

印 次 2003 年 3 月第 1 次印刷

开 本 890mm×1240mm 1/32

印 张 7.5

字 数 200 千

印 数 0,001~2,000 册

定 价 13.60 元

版权所有 违者必究

如有质量问题 请与出版社联系退换

前 言

为了迎接第四次全国高校后勤社会化改革工作会议，北京伙专会在时间很紧的情况下，以文字的形式，汇集了北京近 20 所高校伙食改革工作的成果。尽管这些文章在结构和文字上还不够严谨，有待进一步修改完善，但它们毕竟是辛勤耕耘在伙食工作第一线的改革者们在繁忙的工作之余牺牲休息时间写出来的。作为北京高校伙食工作者的联合体，我们深感这些文章的可贵和不易，故对各高校提交的文章全部予以保留。

这个论文集，基本上比较典型，从不同的方面反映了北京高校三年来伙食改革的成果和进展。无论是论文还是总结，无论是理论上的思考还是实践上的探索，都是汗水和心血的产物，都是智慧和勇气的结晶，相信会对同行的工作有所助益。

在此，也向为本书付梓创造条件的北京高校后勤研究会表示衷心的感谢。

北京高校伙食专业委员会主任 崔芳菊

2002 年 11 月 28 日

目 录

改革大观

坚持走社会化改革之路，创办一流的饮食管理与服务

..... 清华大学饮食服务中心 赵 淳 (1)

坚持三个结合，加强党建工作，积极推动伙食改革

..... 北京大学餐饮中心 崔芳菊 李 振 (11)

建立适应现代企业制度要求的高校伙食社会化

服务体系..... 北京林业大学后勤集团 赵相华 (17)

高校后勤社会化企业化市场化

..... 中国人民大学后勤集团饮食服务中心 李韶华 (22)

加强廉政建设，搞好伙食改革

..... 清华大学饮食服务中心 赵 淳 (27)

发挥基层党支部的战斗堡垒作用 扎扎实实抓好我校

伙食保障工作

..... 北京外国语大学饮食中心 王聆音 张 荃 (31)

抓好饮食卫生工作，促进学校局势稳定

..... 北京林业大学后勤集团 赵相华 (37)

建设同北京大学创建世界一流大学相匹配的餐饮服务体系

——《北大餐饮改革五年纪录片》文字稿

..... 北京大学餐饮中心 崔芳菊 李 振 (41)

以后勤社会化改革促进伙食管理工作

..... 北京物资学院餐饮部 贾善义 毋长利 (64)

唯物辩证法对伙食工作的指导意义

..... 清华大学饮食服务中心 樊春起 (74)

坚持改革、增强活力、办好伙食、争创一流

..... 清华大学饮食服务中心 赵 淳 樊春起 (78)

体制探索

试论北京高校餐饮连锁化管理与经营

..... 北方工业大学后勤集团 赵永兵 (85)

试论组建独立法人饮食服务实体的可行性和必要性

..... 北京理工大学膳食处 巫后新 (91)

高校餐饮业股份制改造与现代企业制度的建立

..... 北方交通大学后勤集团 张 重 (100)

试论新形势下高校膳食的管理体制与运行机制

..... 北京邮电大学餐饮中心 杜树泉 (108)

以新学生食堂楼的管理为重点, 设想高校饮食中心的管理

模式 中国农业大学饮食中心 李海涛 张 艳 (112)

引进个人资本, 促进高校后勤产权多元化

..... 中国农业大学饮食中心 李海涛 张文利 (115)

高学历是后勤干部队伍建设方向

..... 石油大学(北京)饮食中心 郭凌涛 (118)

应重视沟通在高校后勤改革中的作用

..... 北京大学餐饮中心 崔芳菊 (122)

搞活人事劳动用工制度, 进一步深化伙食管理改革

..... 清华大学饮食服务中心 赵 淳 (130)

标准化食堂建设

标准化食堂浅谈 首都师范大学饮食服务中心 李国良 (134)

建设标准化食堂 推进伙食社会化

..... 北京林业大学后勤集团 赵相华 (137)

试论高校社会化食堂的改造与设计

..... 北京理工大学膳食处 巫后新 (141)

成本核算

高校伙食社会化进程中的成本核算

..... 北京林业大学后勤集团 赵相华 (150)

论高校伙食成本核算十要诀

..... 北方工业大学后勤集团	赵永兵 (156)
搞好高校伙食工作要树立成本意识	
..... 中国人民大学后勤党委	王永胜 (164)
高校餐饮业物流成本管理初探	
..... 北方交通大学后勤集团	张 重 (168)
浅谈高校食堂采购工作的规范化管理	
..... 北方工业大学后勤集团	赵永兵 (175)

微机应用

高校饮食业建立会计信息系统策略研究

..... 首都经贸大学饮食中心	刘立清 (188)
------------------	-----------

需求推动微机售饭系统不断地发展和完善

..... 北京理工大学膳食处	巫后新 (197)
-----------------	-----------

谈高校餐饮部门网页建设与发展

..... 北京大学餐饮中心	金宏丽 (201)
----------------	-----------

VFP 在食谱数据库开单开发中的应用

..... 北京大学餐饮中心	张海军 (205)
----------------	-----------

发展中的高校饭卡	北京大学餐饮中心	金宏丽 (212)
----------------	----------	-----------

卫生、营养、风味、快捷是高校伙食的发展方向

..... 北京航空航天大学	马 波 (215)
----------------	-----------

饮食新视点

中式快餐发展之探讨	北京大学餐饮中心	高传峰 (220)
-----------------	----------	-----------

从高校清真窗口看中国清真饮食

..... 北京大学餐饮中心	李明鑫 (226)
----------------	-----------

关于在内地高校办好清真食堂的探讨

..... 中国农业大学饮食中心	李海涛	张文利 (229)
------------------	-----	-----------

坚持走社会化改革之路，创办一流的 伙食管理与服务

清华大学饮食服务中心现有学生食堂 9 个，教工餐厅 6 个，还有经营性餐厅、食品加工厂、养殖厂等，共有职工 900 余人，担负着全校师生员工及家属近五万人的饮食服务。

1993 年 1 月，学校为促进后勤改革，引入市场机制，成立了饮食服务中心。为了适应学校向一流大学迈进，近 10 年来，饮食服务中心的干部职工不断解放思想，转变观念，转换机制，强化管理，大大增强了饮食服务的活力和实力。饮食服务中心从一个靠学校拨款的事业单位，逐步发展为自负盈亏、自我积累、自我发展的企业化单位。在我校后勤社会化的改革中走在了前列。1998 年已全部取消学校补贴，2002 年食堂、餐厅营业额将突破 1 亿元，较 10 年前增加 6 倍以上，各项经济指标均创历史最高水平。几年来自筹资金，累计投入 4000 多万元用于改造食堂就餐环境和基础设施。基本实现了四化目标，即：管理科学化，售饭微机化，食堂餐厅化，炊具不锈钢化。中心已形成了一个高、中、低档配套，中西菜点、南北风味、大众小吃种类齐全，各具特色的，就餐环境幽雅，就餐方式快捷的多层次、多类型的综合饮食服务网络。

一、市场化的运行机制

回顾 10 年的改革实践，伙食工作最根本的变化是机制变了。中心成立后，我们在职工中反复宣传，膳食处改为饮食服务中心，不是仅仅换个名称，而是要在思想观念上有一个根本转变，变吃“皇粮”为“自己动手”，只有立足自身，走改革之路，才能丰衣足

食。干部、职工因此增强了紧迫感、责任感，不等、不靠，主动适应市场需要，按价值规律办事，不找校长，找市场，主动把饮食服务推向市场。

高校食堂是计划经济的产物，多年来一直是国家拿钱办伙食。改革开放以后，计划经济逐步转为市场经济，办伙食难度越来越大。首先是经费严重不足，无法维持办伙食的正常开销；其次是职工队伍不稳定，大批厨师不安心工作，一些职工甚至不辞而别，流向社会，使伙食越办越难，越办越差，并成为高校中的不安定因素之一。而办伙食费用越来越高与校拨经费越来越少的矛盾；学生随着社会生活水平的提高对伙食质量、花样品种包括就餐环境的要求越来越高与厨师不想干、不好好干的矛盾；市场价格放开后，食品价格涨幅过猛与学生从思想上到经济上都难以承受的矛盾，成为办好伙食的三大难点。三大矛盾的核心问题是钱从哪里来的问题。经过调查我们发现由于几十年一贯制的大食堂，大锅大盆，品种少，味道差，有相当多的学生到社会上一饱口福。这样一来社会上的餐馆就把大批学生的钱赚走了。于是我们就想能否扩大食堂的服务功能呢？通过延长就餐时间，增加花色品种，增添服务项目，把到校外消费的学生吸引回学校消费，再用这部分钱补充办伙费用。

我们针对这些矛盾，对原有的运行机制进行大胆改革，制定了新的运行机制，即采取一头按“死”，适当补贴，千方百计搞好基本大伙；一头放开搞活，扩大服务，如增加自选、风味小吃、西餐等，开展多层次多类型的服务，在求变求新上下功夫。扩大经营部分可收取部分间接成本补贴大伙，这样做既方便了师生，使师生少花了钱，食堂也有了一定的效益，并减轻了学校的经济负担。而原来的三大矛盾、三不满意则一变成为三满意，即就餐者满意，学校满意，内部职工满意。

机制的转变是学校饮食服务系统改革的根本，中心通过引入竞争机制，扩大经营，提高服务水平，满足师生员工多层次的需求，以服务、质量、价格、信誉去赢得市场，逐步实现了食堂从福利型向有偿服务型转变；从不完全成本核算向全成本核算转变；从大锅饭的平均主义向与效益和工作的量和质紧紧挂钩的分配办法转变，

大大调动了职工的积极性。食堂有了激励机制，就有了“造血功能”。

学校伙食的稳定，关键在于学生伙食的稳定。坚持集中采购，是办好学生伙食的关键，是最大限度地降低伙食成本的有力保证。我们充分利用现有的 150 吨冷库，150 万斤地下粮库和销量大的优势，尽量从产地、厂家进货，减少中间环节，充分利用时间差、地区差、批零差，坚持货比三家，把好质量、价格关。这些措施对稳定学生伙食起到了至关重要的作用。

集中采购使我们体会到了它的优越性。在市场经济下，进货渠道非常复杂，社会上由于进货中把关不严，采购到被污染或变质的伙食原料，食堂加工后引起食物中毒的事例很多，而由专人集中采购可将此隐患降到最低限度。同时大批量集中采购，可以提高规模效益，不但保证了发到食堂的原料价格低于市场，还可以有所积累，这部分积累正像蓄水池一样，起到缓解市场物价波动、调节原料价格和食堂价格的作用。在市场价格高的时候，采购部发到食堂的伙食原料之所以能够高价进，低价出，一是由于我们有稳定第一的指导思想，二是采购部有了蓄水池这样一种功能。

在实行改革、转换机制、减少补贴、基本实现自负盈亏的情况下，各食堂往往容易出现片面追求经济效益，追求高营业额的倾向。为此，要保证办好基本伙食，合理引导学生的消费，就必须有正确的政策导向，建立科学的运行机制。中心推出了一系列政策：

1. 统一规定食堂主副食品种价格，严格成本核算，限定副食品种最高价。

2. 规定食堂必须达到不同档次品种的数量，并使之与食堂奖惩挂钩。

3. 食堂每月的办伙食经费不单纯与食堂总营业额挂钩，也与食堂就餐人数挂钩，促使各食堂在相互竞争的条件下，必须以优良的饭菜质量、合理的价格、良好的服务态度，来吸引更多的学生就餐。

4. 设置了食堂学生人均消费指标，超过规定指标要扣奖金，促使食堂把伙食办得物美价廉，避免盲目引导高消费。

5. 推出食堂“月百元含量指标”(学生每消费 100 元能吃到多少鸡、鱼、肉、蛋)。每月公布,排出名次,在食堂中开展评比。月百元消费鸡、鱼、肉、蛋总量高的食堂,给予奖励。

由于建立了这样一套有效的运行机制,调动了广大炊事管理人员的积极性,激励和引导各食堂想方设法,降低成本,提高质量,把学生伙食办得经济实惠。学生热情称颂食堂“这里也是一片热土”。

中心在办好基本伙食的同时,大力发展多种经营,扩大校内市场,开辟校外市场,走自我发展滚动的路子。中心累计投资 200 多万元扩建了食品加工厂,增添了现代化的奶制品生产线、冰淇淋生产线,以明显低于市场价的多种奶制品、豆制品、卤制品供应食堂和教工及周边多所高校。还在郊区农村兴办了养殖厂,养猪、养鱼,廉价供应学生就餐。逢年过节,采购部和教工食堂举办食品展销,加工半成品,以优惠价供应教职工,深受欢迎。进一步搞活招待餐厅,提高经营档次,每年都以不同的特色品种举办川菜、粤菜、上海菜、杭州菜等美食节,在品种上不断推陈出新,生意越做越红火。几年来,通过转换机制,扩大服务,我们在质量、服务和管理上实现了“五个突破”,即发展名优品种上有新突破;发展副食品加工上有新突破;在改善饮食结构、就餐环境和就餐方式上有新突破;内引外联,输出管理,加快社会化改革上有新突破;开展多功能连带性服务,增加便民措施上有新突破。

二、服务的根本宗旨

随着学校饮食改革不断深入,中心经济效益有了很大提高,也明显减轻了学校的负担,创收能力比 1992 年增加了 20 倍以上,人均劳动效率大幅度增长,国有资产有了较大的增值,职工收入也有了明显的提高。中心坚持以创收养服务,始终把加速食堂建设,提高服务质量和水平放在首位。近 10 来年自筹办伙经费总计达 2 亿多元(包括设施改造费)。可以说,饮食服务中心通过改革确实实地减轻了学校的负担。

中心有了活力和实力,怎么发展?我们牢牢把握住正确的投资

取向，把钱重点用在食堂的基础设施建设上，不断改善教工、学生的就餐环境。饮食中心成立近 10 年来，在逐年减少学校补贴的同时，每年都有大变化，每年都上新台阶。截止到 2001 年，饮食服务中心自身累计投入了近 4000 多万元，将学校的 14 个旧的学生、教工食堂全部装修改造完。全部装上了空调，全部取消了自带碗筷，实行微机售饭和餐厅化服务。改造后的食堂扩大了就餐面积，更新了就餐桌椅，就餐环境不仅清新、舒适，而且体现了文化品味和艺术特色，深受校领导和师生员工的赞赏和欢迎。与此同时，中心还投资改善了厨房设施，更新引进了一大批先进炊事设备，大大改善了办伙条件，提高了餐饮加工的机械化、电气化水平。

在改变体制，转换机制的过程中，饮食服务中心始终坚持为学校师生服务，不断提高服务质量、提高服务水平的宗旨。始终十分重视办好学生、教工食堂的基本伙食，这是一个不能动摇的基本方针。

在食堂建设上我们不仅在硬件上舍得投入，而且在管理上，积极引入竞争机制，制定了一套严格的监控检查措施，使食堂之间形成你追我赶的竞争局面，各个食堂想方设法地增加花样品种，不断提高伙食质量，吸引更多的同学来就餐。现在学生食堂每天早餐达到 30 多个品种；午餐、晚餐主食都在 40 个品种以上，炒菜、冷荤、凉菜达 200 多个品种以上。遇到节日加餐，更是琳琅满目，各种花色点心达八、九十种，有的食堂竟达 140 多种。

为了满足学生多层次、多品种、多方式的需求，饮食服务中心调整食堂结构和布局，兴办了“学生快餐厅”、“学生风味餐厅”、“学生西餐厅”等，开设各种小吃品种达 200 余种。由饮食服务中心自筹资金扩建的学生十食堂，环境优雅，除快餐厅以外，新增明档部、西餐部、自选部和小卖部，实行食堂化价格，餐厅化服务，给同学耳目一新的感觉。从国外回来的校友到十食堂用餐后称赞说：“母校学生食堂无论就餐环境和用餐质量已达到国外一流水平”。2001 年在学校支持下，一座建筑面积达 13250 平方米的大型现代化食堂建成了，宏伟、壮丽，可同时容纳 3000 多人用餐，形成了一个集中餐、西餐、清真、小吃、自选、点菜、包桌为一体的

饮食广场。在管理和服务上坚持高起点、高标准、高水平，经过一年的努力，于2002年7月份已顺利通过了ISO9001质量管理体系认证。今年初我们又成功地开办了“清青快餐厅”，从设备管理到服务方式及使用原料等均引进西式快餐的先进经验，以一种全新的管理模式和经营理念出现，填补了学校快餐的空缺，被广大同学称为清华的“麦当劳”，使广大师生不出清华园，想吃啥有啥。

办好基本伙食必须照顾到不同消费水平同学的需求，既有丰盛的花色品种、满足消费水平较高的学生的需要，更要照顾到相当一批消费水平较低、经济困难的学生。我们要求各学生食堂必须设置相当数量品种的低档菜，规定一元以下品种不得少于八种，实际上许多食堂达到十多种，各食堂还都提供免费粥、汤，大家把这看作是大学的“希望工程”。中心从政策上支持、鼓励学生食堂进一步丰富低档菜，做好免费汤粥。如：学生食堂每售出一份4角至8角的炒菜，中心补贴0.5角至1角，由于中心职工的共同努力，伙食价格保持了稳定，而且低档菜的品种增加了，质量提高了。食堂处处表现出对同学的一片真情。

三、竞争性的用人机制

饮食服务体制、机制的转变，必然要求改革人事、劳动、分配制度。要求在人事管理上引入竞争机制，建立富有生机与活力的用人机制。在学校支持下，中心实行了“竞争上岗”、“下岗待聘”、“奖优罚劣”等办法，做到能者上，庸者下，打破大锅饭和铁交椅，使职工面貌发生了根本性的变化。

过去职工干活靠管理员派，工资按年头给，津贴按技术等级发，职工考了本子如同进了保险箱。为扭转这种局面，中心从1994年就取消了发放多年的厨师津贴，建立岗位技术津贴，实行考核竞争上岗。将食堂的各个岗位按技术水平、责任大小、劳动强度的不同分别定分，按考核成绩又分成不同等级。职工可自愿报岗，由考评组进行考核，做到以需设岗，以岗选人，考核竞争，择优聘用，按岗定酬。职工不参加考核不予聘用，考核不合格不予聘用，自己志愿没选上又不服从分配不予聘用。岗位聘用是动态的，

上岗后若不好好干，达不到本岗要求，可随时予以解聘，并实行一年一考评，按考评调整津贴档次，并和工资挂钩，两年进行一次聘任上岗。这样一来，每个职工思想上产生了危机感和紧迫感，更加珍惜自己的岗位，出现了烹调技术主动学，有的自费到校外去学，脏活累活抢着干的可喜局面，每年考核都会爆出一些冷门，涌现出一批技术好的新人。

抓好队伍建设，建立一支固定工和流动工相结合的炊管人员队伍，全面提高炊管人员的素质，特别是民工的素质，是办好伙食的保证。中心在民工中建立合同临时工制度，在工作几年的民工中挑选表现优秀者，确定为合同临时工，提高待遇。选任班组长，把临时工当作正式职工一样培养使用，以稳定骨干，收到了较好的效果。

四、深入人心的宣传教育

饮食服务中心的改革、发展与我们多年开展思想政治工作，建立企业文化是分不开的。我们始终坚持“两手抓”，两手都要硬。思想政治工作与改革和业务工作、中心任务紧密结合，收到显著成效。多年来，我们围绕中心的改革开展思想政治工作，宣传改革，支持改革，使广大职工明确改革的意义，树立正确的指导思想，不同时期提出不同的指导思想，如：1995年饮食中心的指导思想是，工作要达到“四新”，即优质服务上新水平，强化管理上新台阶，扩大服务有新发展，经济效益有新突破。1996年饮食中心领导提出：“奔四化、创一流”，即“管理科学化，售饭微机化，食堂餐厅化，炊具不锈钢化”的四化目标。1997年深化改革加快发展，中心领导提出在职工中贯彻“以人为本，以质取胜，以优取信”的指导思想，进一步调动广大职工的积极性，提高员工素质，在政治、技术、文化培训上下工夫。1998年中心提出“三高”，即在管理、服务和基础设施、设备的改造更新等方面坚持“高起点、高标准、高水平”，以适应学校发展的需要，更好地满足师生员工不同的餐饮需求。2000年中心提出重点抓好“三个工程”，即“爱心工程，形象工程，发展工程”，为迎接90周年校庆作好各个方面工作。

2001 年中心领导提出，要站在新世纪的高度，思考和认识后勤及伙食的改革与发展，我们的经营理念和指导思想就是以改革求发展，以管理求效益，以服务求生存，重点增强“四个意识”，即“市场意识、服务意识、质量意识、成本意识”。以上各个时期的指导思想在职工中已人人皆知，深入人心，使大家都朝这方面努力，增加了职工的凝聚力。

几年来，中心为树立正确的指导思想，反复在干部、职工中着重进行三个方面的教育：

1. 转变“等、靠、要”，从计划经济的观念转到社会主义市场经济的观念，主动适应市场经济的发展。

2. 在市场经济的条件下，我们必须坚持“三服务、两育人”的宗旨。

3. 在改革中树立全局观念。

总之，我们始终在建世界一流大学的总目标向广大职工宣传，使广大职工树立伙食工作要为一流大学服务的思想，我们的伙食工作也要争创世界一流。

饮食服务中心十分重视对广大干部、职工进行爱国主义教育，中心利用香港、澳门回归祖国、新中国成立 50 周年等有利时机，开展各种活动，使广大职工普遍受到教育，增强了民族自信心和自豪感，促进职工把爱国热情落实到爱校、爱中心、爱岗敬业上。

中心重视在干部、职工中表彰先进，树立正气，弘扬集体主义精神。在思想品德、饮食服务、技术培训各方面都有一批标兵，使大家学有榜样，在整个炊管人员队伍中形成奋发向上，争创一流的良好精神风貌。

中心还十分重视开展群众性的文化、体育活动，举办全中心歌咏比赛，已连续多年举办中心职工运动会，在全校教职工运动会上获得男、女拔河四连冠。通过这些活动，增强了职工的凝聚力。

五、现代化的科学管理

为了提高伙食管理的科学化水平，饮食中心在全部食堂成功实行微机售饭后，又于 1997 年与太阳公司共同开发建立了把饮食服

务中心领导、财务科、采购科及食堂出入库盈亏核算联成一体的计算机网络综合管理系统，基本取消了内部单据的传递，大大提高了工作效率，降低了管理人员的劳动强度。现在，各食堂只需打开计算机就可以通过网络看到采购科的库存情况，根据需要订货，并可看到本食堂前一天的盈亏情况，真正做到了日清日结。采购科每月销售额达 400 多万元，工作量大，但计算机管理大大减少了手续，减轻了负担。

微机网络综合管理系统是由 4 个子系统构成，即售饭结算管理子系统；财务科电算及库房管理子系统；采购科财务电算及库房管理子系统；各食堂出入库管理盈亏核算子系统组成。

实现微机网络综合管理的优越性：

1. 实现网上数据共享，做到减人增效，管理者真正从繁杂的手工操作的数据计算中解放出来。

2. 使各级管理工作中制定的量化指标更加科学规范。

3. 准确、及时地反映伙食部门的经营状况，为各级领导的宏观决策提供了可靠依据。

4. 有效的堵塞漏洞，降低伙食成本，提高了经济效益。

5. 使伙食部门各级管理者的管理素质，技术素质得到提高，为伙食管理工作向高层次发展奠定了基础。

2002 年以来，我们狠抓规范化管理，进一步提高办公自动化水平，实行网上办公，并在经营餐厅试行了微机点菜结账一体化系统，收到了很好成效。

六、改革发展的几点体会

1. 要坚持不断地改革创新，年年都要上新台阶。

2. 要坚持“三服务、两育人”的宗旨，正确处理好社会效益和经济效益的关系。

3. 要坚持“发展才是硬道理”，只有发展才有实力，有了实力就能更快发展。

4. 要坚持高起点、高标准、高水平，强化一流意识，为创办一流大学提供一流的服务。

5. 要坚持加强领导班子建设，培养一支过硬的干部职工队伍。

6. 在社会主义市场经济条件下，要办好高校伙食，必须处理好以下几个关系：

(1) 正确处理好改革、发展与稳定的关系

对高校伙食来说，稳定是全局需要、是基础，改革是动力、是出路，发展是目的、是效果。我们要把深化改革与保持稳定统一起来，以改革促发展，以发展促稳定。在加快改革时要注意实事求是，因校制宜，并善于掌握改革力度和进度，把各方面的关系协调好，把工作做细。把握好三者的最佳结合点，关键在于改革最终使服务对象得到实惠，人们才能拥护改革，不断增加改革的承受力。

(2) 正确处理经济效益和社会效益的关系

高校伙食改革要适应市场经济规律，当然要追求经济效益，但更要追求社会效益，“服务育人”。对于困难学生，必须设置大量低档菜，这就是社会效益。经济效益必须以社会效益为前提，应努力求得社会效益与经济效益的统一，要以经济效益支持社会效益。

(3) 处理好“四个结合”的关系

伙食管理要坚持行政办法、经济手段、思想政治工作和民主管理相结合的原则。四者不是孤立的而是互相联系渗透的。行政办法是基础，经济手段是杠杆，民主管理是监控，思想工作保证。实践证明，“精神万能”和“金钱万能”都是不可取的。

清华大学饮食服务中心 赵 淳