

# 高校饮食管理实务

主 编 王 伟 理  
周 福 春

黑龙江人民出版社

GaoxiaoYinshiGuanliShiwu  
高校饮食管理实务

主 编 王伟理 周福春

副主编 张永刚 杨玉霞

黑龙江人民出版社

---

图书在版编目(CIP)数据

高校饮食管理实务/王伟理等主编-哈尔滨:  
黑龙江人民出版社, 2008.7

ISBN 978-7-207-07870-4

I.高... II.王... III.高等学校—食堂—经营管理  
IV. G647.85

中国版本图书馆 CIP数据核字 (2008) 第107870号

---

责任编辑: 韩 丽

封面设计: 王 焱

## 高校饮食管理实务

Gaoxiao Yinshi Guanli Shiwu

总主编 王伟理 周福春

副主编 张永刚 杨玉霞

---

出版发行 黑龙江人民出版社

通讯地址 哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼 (150008)

网 址 [www.longpress.com](http://www.longpress.com)

电子邮箱 [hljrmcbs@yeah.net](mailto:hljrmcbs@yeah.net)

印 刷 哈尔滨骅飞印务有限公司

开 本 787×1092毫米1/16

印 张 22

字 数 410 000

印 数 1-1 000

版 次 2008年7月第1版 2008年7月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-207-07870-4/G.1859

定 价 36.00 元

---

(如发现本书有印制质量问题,印刷厂负责调换)

本社常年法律顾问:北京市大成律师事务所哈尔滨分所律师赵学科、赵景波

# 前 言

饮食工作是高校后勤整体工作的一部分，它在后勤乃至整个高校管理中都起着基础性保障作用。它不是高校的中心工作，但它是围绕高校中心工作展开的。饮食工作的根本任务，就是为师生做好服务，为高校正常运转提供良好的保障和服务，其重要性不言而喻。

现今的高校饮食工作，不单纯是解决师生的用餐问题，而是通过现代化的管理手段与模式，使饮食管理工作形成切实可行管理体系；为师生提供更好的餐饮服务，形成高校饮食服务体系。管理是根本、服务是目的，最终把扎实的饮食管理转化为优质的饮食服务。

鉴于此，为实现饮食管理职能，造就和培养一批政治强、作风好、业务精的管理和技术骨干队伍，在高校饮食工作蓬勃发展关键时期，针对饮食管理工作缺乏细化的服务标准、缺乏严格而周密的服务流程和科学的监控措施、服务行为随意性大等亟待解决的现实问题，我们撰写了这部《高校饮食管理实务》一书。

本书共五部分，主要包括食堂管理综述、食堂机械设备管理、食堂管理规章制度餐饮服务中心工作职责、ISO9001质量管理体系在饮食管理中的应用、法律法规等内容。

本书既有独特的理论阐述，又有丰富的工作经验总结，注重知识的连续性、系统性、新颖性、科学性和实用性，对现阶段高校饮食管理工作具有极强的指导意义，对今后高校饮食服务管理的改革与发展必将起到极大的推动作用。

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中不妥之处在所难免，敬请广大同仁提出宝贵意见。

# 目 录

## 第一部分

|               |       |
|---------------|-------|
| 食堂管理综述·····   | ( 1 ) |
| 美国大学食堂概述····· | ( 1 ) |
| 借鉴·····       | ( 7 ) |

## 国内大学食堂管理概述

|                   |        |
|-------------------|--------|
| 第一节 食堂管理的智能·····  | ( 11 ) |
| 第二节 食堂计划管理·····   | ( 14 ) |
| 第三节 食堂原材料管理·····  | ( 21 ) |
| 第四节 食堂销售管理·····   | ( 30 ) |
| 第五节 食堂质量管理·····   | ( 35 ) |
| 第六节 食堂价格管理·····   | ( 39 ) |
| 第七节 食堂财务管理·····   | ( 44 ) |
| 第八节 食堂饭菜质量管理····· | ( 51 ) |
| 第九节 食堂卫生质量管理····· | ( 56 ) |

## 第二部分

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| 食堂机械设备管理·····            | ( 61 ) |
| 食堂烤炉机械的分类、使用与维修管理·····   | ( 70 ) |
| 食堂清洁卫生机械的分类、使用与维修管理····· | ( 75 ) |
| 食堂面点加工机械的分类、使用与维修管理····· | ( 77 ) |

### 第三部分

|                         |         |
|-------------------------|---------|
| 食堂管理规章制度餐饮服务中心工作职责····· | ( 81 )  |
| 餐饮服务中心主任工作规范·····       | ( 82 )  |
| 餐饮服务中心副主任职责·····        | ( 83 )  |
| 食堂主任(管理员)岗位职责·····      | ( 84 )  |
| 会计员工作规范·····            | ( 85 )  |
| 出纳员工作规范·····            | ( 86 )  |
| 售卡员工作规范·····            | ( 87 )  |
| 采购员工作规范·····            | ( 88 )  |
| 炊事员工作规范·····            | ( 89 )  |
| 烹调员工作规范·····            | ( 91 )  |
| 切配员工作规范·····            | ( 92 )  |
| 饭菜出售员工作规范·····          | ( 93 )  |
| 司炉工工作规范·····            | ( 94 )  |
| 机修工工作规范·····            | ( 95 )  |
| 清洁工工作规范·····            | ( 96 )  |
| 面包房人员工作规范·····          | ( 97 )  |
| 餐厅管理员职责·····            | ( 98 )  |
| 微机房人员岗位职责·····          | ( 99 )  |
| 制冷工作岗位职责·····           | ( 100 ) |
| 食堂保管员岗位职责·····          | ( 101 ) |
| 员工餐厅守则·····             | ( 102 ) |
| 就餐管理指引·····             | ( 103 ) |
| 员工食堂管理制度·····           | ( 104 ) |
| 员工食堂管理规定·····           | ( 105 ) |
| 员工伙食管理规定·····           | ( 106 ) |
| 厨房卫生管理制度·····           | ( 107 ) |
| 厨房卫生管理标准·····           | ( 109 ) |
| 厨房安全管理制度·····           | ( 110 ) |
| 职工食堂财务管理规定·····         | ( 112 ) |

|                     |         |
|---------------------|---------|
| 食堂工作人员管理制度·····     | ( 113 ) |
| 公司加班餐管理制度·····      | ( 114 ) |
| 工作餐供应管理制度·····      | ( 115 ) |
| 食堂职工仪容仪表检查管理制度····· | ( 116 ) |
| 餐厅工作人员管理原则·····     | ( 117 ) |
| 饮食中心财务管理制度·····     | ( 118 ) |

## 第四部分

|                              |         |
|------------------------------|---------|
| ISO9001 质量管理体系在饮食管理中的应用····· | ( 129 ) |
|------------------------------|---------|

### 第一章 质量手册

|                         |         |
|-------------------------|---------|
| 第一节 质量手册基础部分内容·····     | ( 130 ) |
| 第二节 质量管理体系实施中的具体要求····· | ( 135 ) |

### 第二章 质量手册

|                              |         |
|------------------------------|---------|
| 第一节 程序文件的内容·····             | ( 157 ) |
| 第二节 记录表格·····                | ( 182 ) |
| 管理体系记录销毁登记表·····             | ( 182 ) |
| 管理体系文件发放、回收登记表·····          | ( 183 ) |
| 管理体系文件评审记录·····              | ( 184 ) |
| 文件更改单·····                   | ( 185 ) |
| 本文件修改记录·····                 | ( 186 ) |
| 目标完成情况、数据分析汇报表·····          | ( 187 ) |
| 质量目标分解表·····                 | ( 188 ) |
| 200 年度中心培训计划·····            | ( 189 ) |
| 200 年度下半年主要员工能力胜于情况评价记录····· | ( 190 ) |
| 培训 / 考核 / 评价记录·····          | ( 191 ) |
| 员工健康情况检查记录·····              | ( 192 ) |

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| 员工持证岗位登记·····             | ( 193 ) |
| 主要设备台账·····               | ( 194 ) |
| 200 年度设备大、中修计划·····       | ( 195 ) |
| 设备中、大检修后记录表·····          | ( 196 ) |
| 设备维护、使用情况检查记录·····        | ( 197 ) |
| 设备临时检修情况记录·····           | ( 197 ) |
| 主要设备日运行、保养记录·····         | ( 198 ) |
| 工作环境（卫生）检查记录·····         | ( 199 ) |
| 主副食加工现场卫生情况检查记录·····      | ( 200 ) |
| 餐饮服务实现策划表·····            | ( 201 ) |
| 服务通知单·····                | ( 202 ) |
| 服务要求的评审记录·····            | ( 203 ) |
| 服务电话、口头订单评审记录·····        | ( 204 ) |
| 与顾客沟通记录·····              | ( 205 ) |
| 设计和开发任务书·····             | ( 206 ) |
| 设计部门设计和开发计划表·····         | ( 207 ) |
| 设计和开发输入评审·····            | ( 208 ) |
| 设计和开发评审记录·····            | ( 209 ) |
| 设计和开发确认记录·····            | ( 210 ) |
| 供方（企业）评价表·····            | ( 211 ) |
| 供方（营销商）调查评价表·····         | ( 212 ) |
| 对合格供方年度评价记录·····          | ( 213 ) |
| 合格供方目录表·····              | ( 213 ) |
| 主要物品采购申请（计划）表·····        | ( 214 ) |
| 过程所需能力的确认记录·····          | ( 214 ) |
| 对采购品库房保管情况检查记录·····       | ( 215 ) |
| 服务提供受控条件的检查记录·····        | ( 215 ) |
| 顾客财产登记表·····              | ( 216 ) |
| 监视、测量装置周检测计划及检定结果登记表····· | ( 216 ) |
| 监视、测量装置台账·····            | ( 217 ) |
| 监视、测量装置发放台账·····          | ( 217 ) |



|                            |         |
|----------------------------|---------|
| 计量器具自校记录·····              | ( 218 ) |
| 就餐者满意情况调查记录·····           | ( 218 ) |
| 顾客投诉情况及处理记录·····           | ( 219 ) |
| 内部审核检查记录表·····             | ( 220 ) |
| 管理体系会议记录·····              | ( 221 ) |
| 内部审核不符合项报告·····            | ( 222 ) |
| 主副食成品质量抽查记录·····           | ( 223 ) |
| 主副食半成品质量抽查记录·····          | ( 224 ) |
| 主副食半成品质量抽查记录不合格品评审处置单····· | ( 225 ) |
| 让步接收申请单·····               | ( 226 ) |
| 不合格汇集表·····                | ( 227 ) |
| 持续改变（纠正）记录·····            | ( 228 ) |
| 纠正措施及跟踪验证报告·····           | ( 229 ) |
| 预防措施及跟踪验证报告·····           | ( 230 ) |

### 第三章 根据 ISO9001 质量管理体系要求制定的规章制度

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| 第一节 岗位职责·····             | ( 231 ) |
| 第二节 规章制度·····             | ( 237 ) |
| 第三节 饮食中心岗位工作流程和考核、标准····· | ( 245 ) |
| 食堂经理规范化管理量化考核评分表·····     | ( 254 ) |
| 加工部管理员规范化管理量化考核评分表·····   | ( 258 ) |
| 楼层管理员规范化管理量化考核评分表·····    | ( 260 ) |
| 班组量化考核表·····              | ( 263 ) |
| 会计考核评定表·····              | ( 264 ) |

## 第五部分

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| 《中华人民共和国食品卫生》·····         | ( 265 ) |
| 卫生部《餐饮业和集体用餐配送单位卫生规范》····· | ( 274 ) |
| 学校食堂与学生集体用餐卫生管理规定·····     | ( 292 ) |

|                                                               |         |
|---------------------------------------------------------------|---------|
| 食品卫生监督量化分级管理指南（2007 年版）·····                                  | （ 298 ） |
| 餐饮业卫生许可审查量化评分表（2007 年版）·····                                  | （ 300 ） |
| 学校食物中毒事故行政责任追究暂行规定·····                                       | （ 305 ） |
| 食品生产经营单位废弃食用油脂管理的规定·····                                      | （ 308 ） |
| 散装食品卫生管理规范·····                                               | （ 310 ） |
| 卫生部《食品添加剂卫生管理办法》·····                                         | （ 313 ） |
| 卫生部《食（饮）具消毒卫生标准》·····                                         | （ 318 ） |
| 黑龙江省餐饮业食品及原料采购索证管理办法·····                                     | （ 327 ） |
| 卫生部《餐饮业食品索证管理规定》·····                                         | （ 329 ） |
| 国务院关于加强食品等产品安全监督管理的特别规定·····                                  | （ 331 ） |
| 卫生部《餐饮业食品卫生管理办法》·····                                         | （ 336 ） |
| 省教育厅、财政厅、国税局、粮食局、物价局、地税局《关于支<br>持高等学校进一步做好学生食堂工作若干意见的通知》····· | （ 341 ） |
| 教育部、国家发展改革委、财政部、国家粮食局《关于支持高等<br>学校进一步做好学生食堂工作地若干意见》·····      | （ 343 ） |
| 国家发展改革委、教育部《关于学校水、电、气价格有关问题的通知》··<br>·····                    | （ 345 ） |
| 中国高校伙食专会《关于加强高校伙食成本核算的意见》·····                                | （ 346 ） |



## 第一部分

## 食堂管理综述

食堂管理,就是按照服务的目的所规定的目标、方式、方针和策略,对食堂内部的人力、物力、财力实行有效地计划、组织、指挥引导、监督和调节,充分发挥食堂炊管人员的积极性,全面实现食堂的服务目的、服务效果和服务标准,所以,食堂管理实质上就是使食堂内部的资源能力与经常变化着的外部就餐人员的需求和不断提高的经济收入取得动态平衡的管理活动过程。

食堂管理要解决的是在高校内部的一个饮食生活服务部门,如何合理组织与实施各项服务活动,其中心是如何提高工作效率、服务质量和效果。因此,服务工作也只有在改进管理的前提下才能卓有成效地体现出来。作为食堂,管理是基础,服务是方向,服务促进管理,管理保证服务,两者的目的是都在于为了保证就餐者的身体健康,提高身体素质,解除后顾之忧,激发劳动者的积极性,最终提高本单位的经济效益。可以这样说,加强食堂管理是为了提供高校的经济效益、社会效益打下坚实的基础,改善食堂服务则是为了提高高校经济效益、社会效益创造有利的现实条件。

## 美国大学食堂概述

美国大学食堂的规模从可以容纳千人同时就餐到十多人的小餐厅,从整洁舒适的学生餐厅到装潢高级的教师餐厅形成了多样化的格局。其膳食管理有以下一些特点:

## 一、经营方式多样

在美国大学中,有校方自办餐厅与社会引进餐厅两大类经营方式。校方自办餐厅,根据管理模式,又有多种类型。如维利诺华大学,是自主经营的企业型,独立核算,自负盈亏,要求收支基本平衡,但该校餐厅经营有方,每年可获利润 300 万美元。还有是自主经营的半企业型,如宾夕法尼亚大学,餐厅由学校提供房屋,人员工资、设备、水电等由膳食部门承担,独立核算,自负盈亏;斯坦福大学,物资水电实行独立核算,但人员工资及固定资产仍由学校供给。

维利诺华大学是主张自办学校餐厅的典型。该校负责财务和学生膳食的处长西勃先生强调自办餐厅有以下优越性:1.有管理自主权,对怎样搞好膳食,学校可以根据自己的意见立即



落实;2.对学生的批评、建议可以立即改进,不必再与办食堂的公司交涉;3.对房屋、设备可自主进行改善,如该校最近筹资 800 万美元,准备将一幢旧餐厅改造成包括中国在内的各国风味的餐厅;4.由学校直接管理工作人员,要引进工作好、技术精的厨师,有能力的管理人员;也可自主决定辞退表现差的人员;5.加强管理可获取一定的利润。通过自主管理,既可办好伙食,又能节约成本,获取利润,然后再进行餐厅改造或创造较好的收入条件,吸引技术好的厨师到餐厅工作。

但是,近年来面对市场竞争,坚持自办餐厅的管理者在观念上也发生了一些变化。宾夕法尼亚大学的餐厅是由学校管理自办的,1995 年我访问该校膳食处长时,他滔滔不绝地讲了自办餐厅的 8 大优越性。1997 年到宾夕法尼亚大学再次访问他时,其观念已发生了一些变化。他表示对学校周围流动餐车的激烈竞争,学生用餐人员减少,部分餐厅已发生了一些亏损。他准备考虑将一部分餐厅包给社会上的公司去经营。由于宾大地处费城的市中心,中心大道 Walnut 大街上有 20 多辆中式、日式、韩式的快餐车,每份盒饭 2~4 美元,价廉物美,十分方便。许多教授和学生从办公室、教室走到快餐车旁,买好盒饭后到办公室、教室去吃,十分多钟便解决了午餐。而到餐厅,一份自助餐 5~7 美元,自助晚餐要 10 美元。在市场的压力下,宾大主管膳食决策者开始重新考虑是否坚持自办餐厅的传统了。

由社会上的公司到学校办餐厅,约占全美大学的 40% 左右。学校引进的餐厅,则是学校与社会上的餐饮商业部门订立合同,在校内办餐厅和食品供应站,如圣乔瑟大学校内由麦克唐纳快餐公司承包餐厅。有的学校以自办餐厅为主,部分小餐厅也引进社会上餐饮公司进校承包。如宾夕法尼亚大学请 Bill 快餐公司来校内开设快餐厅。坚持引进社会上公司办餐厅的管理者认为:一是可以节约学校对伙食的投入,除提供房屋、大型设备外,不再注入资金;二是学校可节省办餐厅的精力。学生有意见,可直接通过学生会向公司提出,当然发生一些较大的纠纷,学校也找公司交涉,但毕竟从直接责任者转为监督公司履行合同的真正的管理者了;三是如果该公司连锁经营学校餐厅,有配货中心,大批量采购能进到比较便宜的副食品,可以降低成本;四是专业公司有办好膳食的经验,同时有较多的管理和烹饪人才可以用于交流。

## 二、就餐方式方便

美国大学的餐厅形式多样,用餐方式灵活方便。美国高校内餐厅很多,有全校性的餐厅,也有学生活动中心、学院的餐厅,学校还建造一批小型的食品店,形成食品街,由有关公司或个人承包。如宾夕法尼亚大学有全校性的大型餐厅 4 个,还有教师俱乐部餐厅、学生活动中心餐厅等。另外有各类小型的餐厅、食品店 10 个。维利诺华大学有学生大型餐厅 3 个,法学



院、护士学院有院办的餐厅,学生活动中心有各式风味餐厅。法学院的餐厅就设在学院的底层,大约 200 多平方米,环境幽雅,十分整洁。因价格高于学生餐厅,大多是教师到此用餐。该院的教授邀请我们到这里商谈合作项目,一边品尝美式西餐,同时商量的双方合作项目中的具体问题。最后结账时,我认为仍比社会上餐厅便宜 15% 左右。哥伦比亚大学工程学院底层也设有餐厅,大约 1000 平方米,是自选食物然后到结算处过磅付款。学生认为尽管价格不便宜,但餐厅在学院大楼内,十分方便,同时,学生可以利用用餐机会进行交流。学生三五一群,边吃边谈,气氛十分热烈。一位来自武汉的留学生说,这里的食品比学校附近的小餐厅还略贵一些,他一般不到这里用膳,但每个月仍会来 2~3 次,主要是平时学习和工作很忙,很难与同学交流,利用这个场合可以交流信息,增进友谊。

美国大学食堂的用餐方式非常灵活。首先是服务时间十分方便。美国大学实行学分制,从上午到晚上都有学生上课,连中午都有课程。根据学生上课时间从白天到晚上,食堂在各个时段都有饭菜供应,学生到晚上 11 点仍然可以去餐厅就餐。这样既方便了师生,又避免了师生集中时间用餐所带来的不便。餐厅虽然规模不大,但显得井井有条。其次是用餐方式非常灵活,一般有:1.包伙式,既每周包 15 餐、10 餐或 5 餐,学生凭学生证就餐。学生证背面的磁条记录用餐的金额,包括两种信息,一是用餐次数,二是每次用餐的金额。如果是自助餐的包伙制,即记录用餐次数;如果是零售制,即记录应付款的数额。2.记账式,即随到随吃,吃完凭学生证记账,定期付款;3.现金式,付现金用餐。在美国因人工价格贵,食物比较便宜,因此,大多采用的是自助餐。有的是自选食物,放在餐盒内,然后到出口处统一结算;也有的是自选食物到结算处按重量过磅,一般是 5~6 美元一磅。校外的客人到学校访问或联系工作,都可以进学生餐厅用餐。一般可以付现金吃自助餐,也有的是使用的临时磁卡。客人可以到食堂进口处领一张临时磁卡,到售卡机上塞入卡,并存入现金,磁卡机自动将金额记到卡上,然后即可到餐厅用餐,而后在任何一个磁卡机上结算。

### 三、创造卫生环境

美国高校的食堂十分重视膳食卫生。首先是强调食品卫生。美国大学十分重视工作人员操作的规范化,以确保在食物的卫生上万无一失,以免造成重大的经济损失和社会影响。强调在四个环节上把好关:一是进货关,对进货这项工作,制定了严格的规章制度,防止低劣产品混进食堂;二是存放关,食品原料和成品,在食堂的冰库、冷柜、仓库里都堆放得很整齐;三是制作关,食堂的工作人员都经过严格培训,制作时都能遵循有关程序,防止因操作不慎发生污染;四是清洁和消毒关,食堂对卫生有严格规定,餐具的消毒,食品的加工等都有要求,由管理员每天检查,并和奖惩相结合。通过把好四关促使工作人员的素质得到进一步提高。



其次是努力搞好环境卫生。美国大学餐厅一般都很清洁,每个工作人员都十分注意“落手清”,即做好工作后,就把自己分管的范围打扫干净,这已成为习惯。下班前,自己分管的范围未打扫干净,这个工作人员是绝对不会丢下不管的。我们曾在访问宾夕法尼亚大学和维利诺华大学时,有意识地寻找卫生死角,但结果我们发现连卫生工具的小房间都整理得干干净净。

#### 四、提供优质服务

美国大学的餐厅工作人员态度都比较好。餐厅的工作人员都按规章制度办事,对师生都比较热情。餐厅内设有意见栏,学生可以提出建议和意见,食堂经理或学生助理看到后都能及时改正并告知学生改进的情况。我在宾大 1220 餐厅看到意见栏上贴着一张小纸条,上面写着“为什么早餐缺少咖啡?”后来餐厅经理特意向学生说明,因为临近放假,厨师未掌握早餐就餐人数,造成来晚的学生未喝到咖啡,并表示歉意,第二天立即改正,保证供应。

宾夕法尼亚大学膳食部门为学生编印了一本精美的介绍该校膳食情况的画册,其中写到:“在宾夕法尼亚大学获取学位需要努力学习,你将在图书馆、教室、讲堂、实验室和研究班度过很长时间,当你考虑多种课程时,你需具备足够的脑力和体力。如何提供你所需能量的燃料?大学餐饮服务提供最实用、经济和便利的解决方法:膳食合约。在宾大就餐是最愉快的经历,我们供应丰富食物(无限量,事实上任你享用)、卫生且十分美味。餐厅里愉快的气氛有助于创造宾大舒适的居住、生活方式。每天你不仅可以获得营养和美味(不必烦心和花费精力准备自己的早餐、午餐和晚餐),而且有其他益处。饭后喝咖啡或喝茶休息的欢乐氛围有助于结交新朋友。作为美国最好的大学食堂之一,宾夕法尼亚大学餐厅服务能够为使学生吃好而自豪。前几年,餐饮服务被授予大学餐饮方面‘学院奖’的荣誉,因为‘杰出的服务和贡献’,世界食品服务制造者联合会授予我们‘银盆奖’,我们的‘菜谱精粹’被全国大学膳食服务联合会认可,我们还获得‘国家优秀餐厅奖’。然而,我们并不满足于现有的荣誉,我们总是努力提高服务质量,我们认为作为大学‘家庭’一员,你有权受到这样的服务。宾大餐饮服务还努力满足节食者的特别要求,午餐和晚餐有素斋项目,如有特殊要求可与我们联系。”读后令人感到很亲切。

#### 五、学生参与管理

美国大学的学生会组织膳食管理委员会定期评估餐厅的工作,同时膳食管理部门吸收学生参加餐厅管理工作,直接参与管理。更多的学生被组织到餐厅劳动。美国大学餐厅职工与进餐人员比例较高,一般在 1:30~1:40 左右。以密歇根州立大学为例,就餐学生 3400 人,职工 108 人,而在餐厅兼职的学生达 350 人。康乃尔大学就餐学生 7600 人,职工 397 人,而



在餐厅兼职的学生达 900 人。学校招聘学生参加劳动。对工作表现好的学生提拔为餐厅主任助理或副主任,直接参加餐厅管理。餐厅营业时,他们在餐厅巡回听取学生意见。为了不影响学生的学习,一个学生每周参加餐厅劳动时间不超过 8 小时,学生工资一般为每小时 5~7 美元。宾夕法尼亚大学护理学院三年级学生派克是餐厅的学生总经理,他说:“有色金属服务提供高营养和美味的膳食以满足宾大学生的各种要求。至于我,每周在 5 个餐厅工作,感谢 5 个不同餐厅便利的时间和地点使我能很好地安排我的学习、工作和会议。每天从早 7:00 到晚 7:00 的餐饮时间内,可以保证我在任何时间都能享用最卫生和美味的膳食。在餐饮服务部门工作,事实上是一项报酬丰厚而愉快的工作。我受雇于学生餐厅,免费享用丰盛的饭菜而且收入颇丰。我做服务员不到 2 年,而现在已被提升为学生总经理,负责管理 350 名学生雇员。餐饮服务为大家提供大量社交和娱乐活动,并提供勤工助学的机会和令人满意的膳食折扣。这也为我结识更多的教师和学生创造了条件。”

#### 六、价格合理公道

美国大学的膳食管理为了更好地为师生服务,吸引学生到餐厅就餐,与社会上的餐厅,尤其是流动餐车竞争,十分注意控制成本,使价格合理公道。宾夕法尼亚大学中午的自助餐每份 5.8 美元,西式午餐均为 10 美元一份。维利诺华大学教师餐厅每份午餐仅 4 美元,学生餐厅自助午餐也是 4 美元。下表列出宾夕法尼亚大学的有关膳食价格:

| 常规合约价格(8个月)(1993) |        |        |       |         |
|-------------------|--------|--------|-------|---------|
| 膳食方案类型            | 15 餐方案 | 10 餐方案 | 5 餐方案 | 5 个午餐方案 |
| 价格(\$)            | 2624   | 2456   | 1610  | 1046    |

注:1.美国大学一般是 8 个月的学习和工作期。

2.膳食方案类型 15 餐、10 餐等指定每周用餐数,美国每周工作、学习 5 天,5 个午餐即每天中午餐。

3.价格是指 8 个月的总价格。

4.8 个月供应 157 个用餐日。

为了鼓励学生使用长期合约,膳食管理部门对合约给予一定的折扣,对购买联券给予适当折扣,而对现金购买则在价格上无优惠。



现金价格、联券票价格和合约价格比较如下(1993)(\$)

| 膳食类型 | 现金价格  | 联券票价格 | 合约价格  |
|------|-------|-------|-------|
| 早    | 4.75  | 3.92  | 3.86  |
| 中    | 7.25  | 6.72  | 3.66  |
| 晚    | 10.75 | 10.48 | 10.25 |

为了降低学校食堂的伙食价格,美国大学餐厅十分注重经济核算,每天都用计算机进行成本核算,从中分析出管理中各个环节的问题,并加以改进,千方百计降低成本。

同时,美国的高校食堂还实行严格的会计制度。餐厅每天都有很多具体的收支项目,但一般的餐厅规章制度都很健全,十分注意按会计制度办事。学校的主管部门定期审检账目,防止出现漏洞。同时,负责餐厅工作的主管注意遵循账务制度,我们邀请维利诺华大学餐厅两位主任和两位厨师访问中国,他们欣然接受邀请,但向我们说明,随同访问的两位厨师的国际旅费由他们餐厅支付,两位主任的国际旅费则由他们自费承担。他们说,一方面是财务制度上没有这一项可以开支,另一方面自己是领导,应严格要求自己,才能更好地开展工作。

## 七、注重人员素质

美国大学的领导认为办好餐厅既是关系到师生每天生活的大事,也是一项很复杂的经济工作,为此吸纳了许多经济管理人才担任学校膳食管理工作。大学膳食管理人员都有较高的学历,许多商业、管理学的博士、硕士担任膳食部门的主管。宾夕法尼亚大学管理部总经理是宾大 50 年代的商学院毕业生,维利诺华大学餐厅经理是商学院毕业的硕士。为了进行校际膳食管理工作方面的交流与合作,美国设有大学膳食管理协会,每年定期召开交流会,并印有经验介绍的文集,各校膳食管理部门负责人的地址、电话以及各个学校各类餐厅的简介等。

## 八、创造交流功能

美国学生住校是自由选择的,学习上采用学分制,没有班级的概念,学生间的交流机会较少。由于教师基本不住校内,教师与学生在生活上接触也很少,这在一定程度上影响了学生与学生、学生与老师之间的感情交流。针对这一情况,美国高校把食堂、餐厅建设成师生加强联系和社交的场所。事实上,除师生接触外,教师之间很多讨论和协作,都是在饭桌上定下





来的,很多信息也是在饭桌上交流的。因此学校一般把食堂布置得比较幽雅漂亮,具有工作场所的性质。

宾夕法尼亚大学建有一幢设施完善的教师俱乐部。一楼是点菜的西餐厅、咖啡馆和酒吧;二楼是自助餐厅;三楼是各式宴会厅。许多教授利用用餐时间和同事讨论问题。有时是一位负责人或教授请客,但更多的是教授们事先约定,各自付账,到自助餐台上取食物,然后边吃边谈。一般说午餐结束时,一项大家共同关心的问题也经过讨论作出了决定。宾夕法尼亚大学学生管理部门提倡每年学生和指导教师一起共进午、晚餐一至二次。宾夕法尼亚大学分管学生生活的副教务长凯米女士说:“宾大努力提高大学生经历的宗旨之一是发展小团体的交流,使大学生之间更容易了解。我们学校公寓创造了小团体的交流环境,这样的交流活动是创造生机勃勃的校园生活的有效方法。我们还创造良好的餐厅环境,使学生在更大范围内进行交流。与朋友一起共进早、午、晚餐分享快乐时光,学生在繁忙的一天中与朋友交流和切磋问题。共同进餐为大家提供了聚在一起的时间和地点。学校餐饮服务奉献和创造了健康、积极的学生社团生活。”

## 借 鉴

美国高校的膳食管理情况,与我国高校相比,既有相似的方面,也有不同的特点,很多方面值得我们研究和借鉴:

### 一、运用市场方式运作

高校食堂具有福利性质,但以市场化方式运营,所以效率较高。美国高校食堂有学校自办的,也有引进社会的,经营方式比较灵活。这种做法既减轻了学校负担,扩大了饮食服务的项目,满足了不同层次师生的需要,又促使了食堂之间的竞争,有利于平抑价格。美国高校食堂实行市场竞争,但又体现出对师生适当优惠的福利性,长期坚持这两方面的结合是美国高校膳食管理中的一大特色。美国高校伙食比社会上便宜 15%~25%,便宜的主要原因,一是不需交税,二是批量进货比较便宜,再者实行市场竞争,运营效率比较高。就其福利性这一点来看,与我国有相似之处。但美国高校的食堂运营中坚持自负盈亏,是值得我们借鉴的。我国高校食堂长期是学校重点补贴对象,但原来的补贴由于经营方式的落后更多的被消耗在过程中而不能充分体现出来,为此,我国高校食堂应改暗贴为明补,同时通过引进社会企业进校服务,使各食堂更为公开地开展竞争,提高食堂的运营效率。为了激发职工积极性,可以允许