

改革大观

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，自己不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，并可以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

坚持三个结合，加强党建工作 积极推动伙食改革

深入开展“讲政治、讲学习、讲正气”活动，对改革处于关键阶段的高校餐饮具有重要意义。新时期，新特点，新矛盾，通过强有力的思想政治工作使党员、干部、职工坚持服务宗旨，廉洁奉公，是三讲在高校餐饮改革领域的具体要求，也是摆在餐饮党组织面前的首要课题。近些年来，北大餐饮中心分总支以三讲为指导思想，紧密结合当前行政工作和中心工作，主动开展活动，不断摸索和改进，逐渐形成了“三个结合”的工作思路，有效地发挥了监督、保障和推动餐饮改革的作用。

一、坚持服务宗旨教育和经营意识培养的结合，发动全体党员积极投身伙食改革

国家关于高校后勤改革的意见提出，从 1999 年开始，在三年内，“实现高等学校后勤管理模式与运行机制的根本转变”、“建立起有中国特色、符合高等教育特点与需要的新型高等学校后勤保障体系”，伙食改革是其中的“重头戏”。伙食管理体制、运行机制和服务方式等方面的变革是深刻迅猛的。但“万变不离其宗”，这种变革绝不能背离“三服务、两育人”宗旨。北大餐饮中心分总支在对党员、干部的教育培养中，继承和坚持并不过时的传统形式，并融会新的时代内容，注入新的驱动机制，既高扬了“三服务、两育人”宗旨，又增强了党员、干部的经营意识，收到了显著的成效。

一是注重通过历史传统教育和现实教育渗透服务宗旨教育的内容。一年来，分总支先后组织党员参观了“狼牙山五壮士遗址”、“纪念周总理诞辰 100 周年展览”和“建国五十周年成就展”，观看了“改革 20 年成果录像”等等，使党员深刻地认识到，国家和社

会的发展和进步离不开共产党员全心全意为人民服务精神的宏扬，就高校伙食部门而言，全心全意为人民服务具体表现为不断追求为教学、科研和师生生活提供更好的伙食服务。二是抓住典型事例，利用中心党组织生活会、中心干部会、食堂全体职工会等多层次的会议，对党员、干部、职工进行服务宗旨教育。三是成立专门质量监督室，把服务宗旨教育和服务水平状况纳入例行业务检查和对各经理和各部门负责人的业绩考核。四是建章立制，对工作中违反服务宗旨的行为，从主管到责任人，一经发现，视情节轻重给予相应的党纪、行政或经济处罚，强化服务宗旨的权威。五是坚持公开评比和表彰制度，并不断根据新要求、新标准增设或调整一些评比项目，使各种荣誉的彰显更切合实际工作。例如，1998 年增设了优质服务文明窗口奖，表彰了生产供应部、公寓食堂等单位；1999 年新增了效益奖，学五食堂、农园餐厅等榜上有名。颁发奖状、张贴大红榜和照片、播放闭路电视，这些传统的荣誉宣传方式不但并不过时，而且较好地营造了“为师生服务光荣”的良好氛围，激励职工争创优质服务。

在服务宗旨教育中，共产党员发挥了重要的模范带头作用。1999 年餐饮中心在学生区新建一个服务部，由于刚成立，尚未安排经理，由行政办公室等同志承担了管理工作，几乎每天清晨四五点就赶到批发市场，晚上 10 点后才回家，而她们个人从没讲过任何条件或张口要过什么待遇。昌平校区和副食品基地开办，不论条件多么差，中心调动人，没有哪个同志讲条件。在餐饮中心，分总支党员勇挑重担、任劳任怨，到一线去、到最需要的部门去的例子比比皆是。这些都生动地体现了共产党员的价值观。

执著的目标产生执著的行动。强烈而浓厚的为师生服务的意识激励着伙食工作者改革不停步，一步一个台阶。学校对伙食改革放宽了政策，在保证全校师生餐饮服务前提下人尽其才，“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”。实践证明，只有培养和提高全体党员和干部的经营意识和经营水平，才能更好地开拓伙食改革的新局面。

分总支着重以 1998 年兴办的副食品基地为载体，采取广泛讨论、集体参观、分批劳动、协作共建四位一体的方式，对党员和干

部实施经营意识培养。所谓广泛讨论，即发动全体党员参与副食品基地建设中每一发展举措的思考和论证。集体参观，即分荒季和收季让大家参观，增加生产过程的投入和收益期的成本概念。分批劳动，即利用暑假和春节分批次轮流安排党员、干部到副食品基地劳动，实地调研，体验创业和经营的艰辛，为基地的发展献计献策，帮助基地制定出合理的生产计划，减少产销不对路的矛盾，为基地发展中的深层次问题出谋划策。协作共建，即调动中心各食堂、各部门消化副食品基地的产品（尤其是产菜旺季）。这些工作的开展，不但拓展了党员和干部视野，提高了其经营思维能力、增强了其风险意识，而且使基地走上了良性发展的轨道。

服务宗旨的牢固树立为经营工作的发展指明了正确的航向，经营意识的显著增强为更好地履行服务宗旨插上了奋飞的翅膀。1999年，副食品基地在为师生服务宗旨的驱动下，猪场规模扩大一半，生猪存栏达千头，大棚改造后开始种植适宜的反季节蔬菜，经济效益和社会效益日见增长。以服务校内食堂和师生为初衷而建立的副食品加工厂，其产品也惠及周边公司和单位的食堂，开出了经营之花。为了满足广大师生对时鲜副食品的需求而建立的自产、自采、自制、自销服务部，获得师生们的普遍好评，也获得一定的经济效益。更为可喜的是党员干部们在把校内服务搞好的前提下，开始思考和筹划向校外餐饮业的发展；服务意识增强的同时，经营思路开阔了，经营能力增强了。整个伙食管理队伍呈现出积极积蓄力量，准备为高校后勤区域联合贡献热情和才智的态势。

二、坚持“一二三”工作法和重点突破相结合，扎扎实实地做好思想政治工作

江泽民同志指出：“愈是深化改革扩大开放，愈是发展社会主义市场经济，愈要适应新的形势，全面加强和改进全社会的思想工作。”

1996年伙食处实行了考核上岗的用人机制。2000年按学校对后勤改革的要求，对中心42个管理岗位进行了校内外的竞聘。16名原干部岗位调整，3名从社会聘任，2名降聘，2名落聘。30多

名职工退休或辞职。改革力度大，涉及面广，分总支紧密配合中心行政的工作，把党的建设和思想政治工作作为伙食工作的生命线来抓，并将其融入日常伙食管理工作，坚持了“一二三”工作法，即抓好一个根本、把握两个阶段、建立三种机制，保证了职工情绪平稳，使全中心的凝聚力和向心力进一步加强，经济效益和社会效益提高。具体做法：

抓好一个根本，即抓好“以人为本”意识的教育和宣传。向干部职工宣讲：伙食改革的成功与否，关键在人，在于人的积极性的调动和能力水平的提高。竞争上岗不是让职工没有岗位，而是通过公平、公开、公正的考核竞争机制，使人力资源的使用达到最优状态，真正实现人尽其才；额定岗位数量产量使工作目标性更强；按岗计酬进一步贯彻按劳分配原则，真正实现人的价值。通过这些教育和宣传，在全中心形成了尊重人才、尊重技术的氛围。不少职工在竞争上岗后，苦练炊事技术，钻研餐饮管理知识，充分体现出以人为本意识的深入人心。抓以人为本的另一个方面是教育和要求党员干部明白虽然“改革无情”，但“操作要有情”，要十分注意尊重人、理解人、设身处地为职工的利益着想，不能用简单的、粗暴的方法对待职工。

把握好两个阶段，即改革的舆论发动阶段和苗头显露阶段。分总支在 1998 年就为伙食改革做了舆论准备。1999 年 3 月，分总支在新的改革方案出台时首先在全体党员和全体干部范围内召开研讨会，统一认识，把握原则，明确做法。随后，又召开全中心职工改革动员大会，给职工宣讲改革的指导思想、基本原则和具体做法，并广泛征求职工对改革方案的意见，帮助职工认真理解改革的形势，正确对待因为改革发生的利益调整，做改革的促进派。所谓苗头显露阶段，即带有倾向性的事情显露的时候。改革中曾经出现少数食堂为追求数量而不科学减员的事情。这种做法不但导致必要的工作环节的减少，而且不能保证产品的质量。分总支与中心行政配合，一方面采取政策调整措施，一方面迅速找有关食堂负责人谈话、讲清道理，指明必须科学核定各食堂必需的岗位，补充必要的人员，增加必要岗位，使苗头稍露就被消除，保证了改革平稳

进行。

思想政治工作可虚实并重，工作机制必须实实在在。根据实际，分总支坚持了三种机制：一级带一级机制、一把手负责机制和互相补台机制。所谓一级带一级机制即书记带党员干部，党员干部带群众，逐级推动；所谓一把手负责机制，即把思想政治工作纳入各单位一把手的基本岗位职责和年终考核，要求各单位主要负责人必须管思想政治工作，必须管好思想政治工作；互相补台机制，即倡导一种在明确分工基础上的“大思想政治工作观念”，提出每个党员干部都有责任为职工排忧解难，要求分总支书记要面对面、心交心地做好职工思想工作。“花好全靠绿叶扶持”，通过互相补台机制，保证思想政治工作能覆盖到每一个职工。

思想政治工作的对象也有特殊性。与技术岗位职工相比，普通岗位的正式工在改革中有的个人短期利益不但没有提高，而且还有一定程度地减少，对改革的态度不积极，有的甚至要求辞职或提前退休，对这类重点、难点问题，需要重点做工作，重点突破。分总支的做法是：首先，以情留人，即尽量给他们做工作，希望他们继续留在岗位上，帮助他们提高技能，力争改变状态；其次是留人不留岗，力劝普通岗位职工尽量留下来，要服从改革的大局，技术考核不到位的，不能保留技术岗位；再次是加强关怀，凡退下来具有工作能力的职工，尽可能在中心内部安排返聘；遇到职工生病（包括退休以后的职工），分总支一定派代表看望慰问；职工家里遇到困难，分总支在最大限度内给予经济等帮助，把温暖送到职工的心坎上。对退休人员党支部，分总支积极做好工作，每过一段时间分总支要向支部大会报告一次情况，每逢重大调整，主动向他们征求意见。由于做好了普通岗位正式工的思想工作，保证了他们的情绪稳定和心情舒畅，为伙食改革创造和维护了一个较好的社会氛围。

三、坚持思想教育和制度管人的结合，确保党员和干部的廉洁奉公

作为经济单位，餐饮中心每年经手的财物近一亿元，而党员基本上都处于关键岗位。分总支与中心行政团结一致，密切配合，筑

起防腐拒腐的坚固防线。

坚持以思想教育为基础。开展以“三讲教育”为主要内容的党性党风教育，加强党风廉政建设，构筑党员干部的法纪、党纪和道德防线。要求他们密切联系自己的思想和工作实际，学习和贯彻《廉政准则》。在多年的实践中，分总支和中心行政制定和完善了一套党风廉政责任制。党员干部人人签订了责任书。

“举直错诸枉，则民服”，制度管人，首先把自己门，管好自己人——党员和干部，“其身正不令而行”。1999年分总支配合中心行政，完成了取消设在各食堂的会计的改革，实行财务全中心统一管理的制度；实行了重大开支集体决策制度；坚持和完善了集中采购制度；完善和强化了500元以上设备采购的审批制度；实行了设备的购买、使用、管理、折旧、报废的分离管理制度；坚持了工程发包和采购工作中的三不准（即不准一个人谈、不准在家里谈、不准定价的人验收）制度。分总支干部身先士卒，给自己约法三章，该做什么，不该做什么，有效地自我监督，使廉洁奉公内化为党员的自觉要求，见诸行动，自觉地上交回扣已约定俗成。近年来餐饮中心物流、财流数额不断增长，分总支未收到一封校纪委、后勤党委转来的关于党员违规违纪问题的信件。制度的透明度强，确保了党员、干部的廉洁奉公。面向实际，立足学校，群众的信任度高，就能使全体职工更加积极地凝聚在分总支和中心行政周围，全副身心搞改革。

北京大学餐饮中心 崔芳菊 李振

建立适应现代企业制度要求的 高校伙食社会化服务体系

“民以食为天”是高校伙食工作重要性的最高诠释，并由此奠定了无论是在计划经济时期还是在市场经济体制下高校伙食在后勤服务中无可争议的核心地位。根据国办发（2000）1号“关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见”通知及全国高等学校后勤社会化改革工作会议精神，高校伙食社会化改革正在如火如荼地展开。为确保高校伙食社会化改革顺利实施，构建适应现代企业制度要求的高校伙食社会化服务体系势在必行。

一、现代企业制度与高校伙食社会化的基本内涵

现代企业制度是市场经济和社会化大生产高度发展的产物，是人类社会进程中智慧的成果，是建立在现代生产力基础之上，适应市场经济要求，以规范和完善的法人制度为主体，以有限责任制度为核心，产权明晰、责权明确、政企分开、管理科学的新型企业制度。现代企业制度首先使企业的决策权、经营权、监督权完全分离，政企职责真正分开，使企业拥有独立的经营管理权，真正做到自负盈亏；其次通过有限责任公司组织形式广泛筹集资金，分散投资风险，承担有限责任从而充分调动所有者、经营者、生产者三方面的积极性；再次是建立严格的责任制体系和相应的组织管理制度，按照市场经济供求关系和价值规律进行经营，组织生产和销售，并承担责任，达到企业管理制度的科学化、规范化，使企业具有极大的生机与活力，增强企业在市场中的竞争力，不断完善和发展自己，实现企业效益的最大化。

高校伙食服务社会化是为了适应社会主义市场经济体制，按现代企业制度要求对现行的伙食管理体制及运行机制进行根本改革，