

# 后勤社会化改革背景下的高校食堂发展机制探究

吴兴兵 高鸿洲 谭宏彦

在高校后勤深化社会化改革的背景下,以供给侧改革的思维破解后勤发展难题,提高服务质量和效率,对于统筹推进“双一流”大学构建新型后勤服务保障体系具有重要意义。高校后勤供给侧改革的目的在于为广大师生提供优质产品和服务,满足多层次需求,为学校的教学科研和管理提供有效支撑。

习近平总书记在党的十九大报告中指出:“我国经济正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期……必须坚持质量第一、效益优先,以供给侧结构性改革为主线,推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革,提高全要素生产率……不断增强我国经济创新力和竞争力”<sup>[1]</sup>。自2017年以来,以十九大精神为指引,西安交通大学后勤保障部饮食服务中心在学校党委和后勤保障部党委的坚强领导下,大力弘扬西迁精神,本着“抓管理、调结构、

严核算、促服务”的方针,结合时代需求,对伙食结构调整工作进行了有效探索,为破解高校学生食堂发展难题积累了经验。

## 一、坚持社会化改革方向不动摇,确保高校食堂的公益性本质

### (一)稳步推进伙食结构调整

2016年是西安交通大学“十三五”开局之年,也是学校深化后勤改革的启动之年。饮食服务中心在后勤保障部的领导下,解放思想,凝心聚力,理清思路,以深化后勤改革为主线,扭住学生食堂伙食结构调整和“适度、有序、开放校内餐饮市场”两个突破口不放松,着力提高饮食管理和服务水平,取得了阶段性成果,当年食堂原材料价差补贴就减少398万余元。

2017—2021年,中心持续推进伙食结构调整,引进社会优质餐饮资源,并通过师生、中心和食堂三方评价体系进行末位淘

表1 2017-2021年食堂引进联营商户统计表 单位:家

年份	商户总数	康桥苑	梧桐苑	雁塔	曲江	家属区
2017	23	12	0	4	1	6
2018	7	1	0	2	2	2
2019	24	6	3	13	2	0
2020	15	8	2	4	1	0
2021	15	4	11	0	0	0

表2 2017-2021年食堂退出联营商户统计表 单位:家

年份	商户总数	康桥苑	梧桐苑	雁塔	曲江	家属区
2017	6	0	0	1	0	5
2018	5	3	0	1	1	0
2019	16	5	3	6	2	0
2020	6	1	2	3	0	0
2021	11	4	7	0	0	0

汰,形成良性循环机制。具体情况如表1、表2统计所示。

伙食结构调整的具体做法是:每年4、5月份进行书院走访调研,充分听取师生意见,形成科学、合理的伙食结构调整布局规划。在7、8月份的公开招商环节,中心对报名商户进行资质把关,在实际操作考试中邀请师生代表担任评委打分,最后再根据得分情况择优选定商户并进行结果公示后入驻食堂。通过连续几年进行伙食结构调整,我校已基本完成伙食差价补贴的消化工作。引进优质社会餐饮资源,形成了差异化的有益办伙补充,有效丰富了饭菜花色品种,提升了校内餐饮服务品质,服务满意率从85%升至90%以上,满足了师生对美好生活品质的追求。目前,西安交大兴庆校区食堂联营商户占比60%、自营食堂占比40%,有效发挥了联营商户的市场推动作用和自营食堂的公益性保稳功能,基本上满足了“学校可控、社会参与”的

多元化后勤服务保障目的,社会效应和经济效应达到一个比较好的平衡状态。

## (二)强化食品安全管理体系

1.阳光采购食材。从2017年开始,西安交大饮食服务中心就开始了食材采购体系的变革。2019年初,成功形成了米、面、油、肉、蛋、豆制品、冷冻及调理类食品等大宗食材采购的学校统一招标体系,雨润集团、北大荒米业、海天酱油等一批产品质量高、社会信誉好的大品牌企业成了我校的供货商。蔬菜、水果的外包服务也彻底解决了“白条子”问题。制度化、规范化运行确保了广大师生舌尖上的安全。

2.推进4D管理体系。4D管理体系是指将厨房管理细分化、规范化,确保实现“整理到位、责任到位、执行到位、培训到位”。2018年我校开始食堂试点示范、全员培训和实践推广。2019年以来,中心狠抓4D管理体系落实,通过建章立制树典型、促后进,提升了食堂整体效能。2021

年出台的《4D管理考核办法》做到了循环式的月月考评,并将奖惩结果在绩效工资中兑现。4D精细化管理为食品安全提供了有力保障。

### (三)保供稳价履行社会责任

中心提高政治站位,强化责任担当和风险意识,将稳定食堂饭菜质量、价格和保障学生基本饮食当作重点工作。几年来,在人工、食材成本持续上涨的情况下,中心通过重核算、调结构、增投入和落实主体责任,顶住多方压力,从服务学校发展大局、保障师生生活角度出发,切实做好食堂饭菜价格稳定工作,坚持质、量、价不变,千方百计降低成本,厉行节约,反对浪费,向管理要效益。努力将物价变动对学校、学生的影响降到最低,为学校的稳定工作夯实了基础。

### (四)饮食文化建设常抓不懈

中心深入贯彻落实习近平总书记关于制止餐饮浪费的重要精神指示,通过广泛宣传、督导下食堂、讲座进书院、小份节粮饭和后厨抓内控等措施,全方位开展“厉行节约、反对浪费”工作,2020年残食量较往年同期每天减少1.5吨,效果显著,每年还持之以恒地举行岗位技术练兵增强职工业务素质、提升服务质量。中心班子时刻不忘职工意识形态教育工作,支部党员中外聘员工占比25.81%,形成了外聘员工骨干、积极分子争先入党的风气,确保了生产平稳运行。2021年,以学校“学党史、悟思想,我为师生办实事”作风建设年为契机,中心全面开展了“服务品质提升月”活动,重点是改陋习树新风和健康膳食推广。通过对顽瘴痼疾老习惯的破窗深挖,中心共梳理出46条个人卫生、操作习惯和公共秩序方面的台账进行列项整改。三个食堂推出的“三低”健康餐专供窗口也深受师生热捧。

## 二、高校食堂办伙结构的实践探讨及思考

### (一)牢记初心

不忘初心,方得始终。1999年12月,教育部、国家计委、财政部等六部委联合发布《关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见》指出,高校后勤社会化改革必须始终坚持为学校教学、科研、师生服务的方向,处理好经济效益与社会效益的关系并遵循教育规律。改革要有利于提高高校后勤服务质量和管理水平……有利于保证学校的发展和稳定。高校后勤社会化改革的最终目的是为了更好的服务教学科研,为高等教育的改革和发展提供支持,如果为社会化而社会化,影响到学校的稳定,就偏离了我们改革的最终目标<sup>①</sup>。“公益性”与“市场化”的矛盾是长期困扰高校后勤食堂社会化的老问题,从经营管理到监督管理再到契约代理阶段,高校食堂的改革发展还有较长一段路要走,与之相适应的社会综合治理水平提高也是一个逐步发展、完善的过程。2017年,十九大报告对教育事业重申了“落实立德树人根本任务”,并提出了“实现高等教育内涵式发展”的要求。2021年4月,习近平总书记在清华大学考察时强调:坚持中国特色世界一流大学建设目标方向,为服务国家富强、民族复兴、人民幸福贡献力量。

政策导向上,要坚定不移地推进高校后勤食堂社会化改革,在兼顾高等教育公益性的基础上,既不能过于强调经济效益,也不能一味无条件的履行公益义务,强行压制饭菜价格多年不变,违背市场规律,餐饮服务质量和必定不会让师生满意。立德树人,服务育人,坚持把握正确方向,坚持公益服务,也发挥市场在资源配置中的作用,进行多样化探索,破解发展难题。使校企双赢、师生满意是高校食堂办伙模式以始为终的探求目标。

### (二) 因校制宜

在高校后勤食堂由自办到监管的改革转变过程中,引进服务资源的形式和模式也呈现出多样化,一是全部自办,如清华大学、浙江大学模式;二是学校自办与引进相结合的互补模式,目前为多数高校所采用;三是全部整体外包。至于三种模式孰优孰劣,不可一概而论,要视具体的校情、学校所属地区的政治经济发展情况和环境而定。本来各高校后勤发展的历史基础就不一样,改革进度、力度和措施也存在差异性,根据各校的不同发展特点和基础,因校制宜、因地制宜稳妥推进食堂办伙模式改革,适合的就是最好的。毋庸置疑,在深化高校后勤社会化改革的过程中,加快推进高校后勤治理体系和治理能力现代化是适应新形势、新变化刻不容缓的需求。面对运行成本不断上升、师生服务需求升级等新要求、新挑战,高校食堂服务外包不啻为一条有效的解决之道。但同时也要清醒地认识到:把握好社会化过程中“度”的问题至关重要,否则就有可能引发高校后勤治理能力“弱化”“退化”甚至“虚化”,导致高校后勤治理出现“空档”“失灵”甚至“停摆”的尴尬局面<sup>[9]</sup>。从现实来看,关键时刻,还是要靠自办食堂的人力、物力打赢攻坚战,如新冠疫情爆发以来,我校饮食保障能经受住多次考验,都源于有一支招之能来、来之能战的队伍。

### (三) 政策配套

党的十九大报告指出,随着中国特色社会主义进入新时代,我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分发展之间的矛盾。高校后勤食堂社会化改革既要坚持社会主义办教育的“公益性”,又要面对“市场化”自负盈亏实体单位的要求,这一矛盾就使得高校食堂经常处于一种困境、茫然之中。政府和学校只有完善相应的配套政策,才能为

食堂的发展松绑解套,如学生食堂运行的价格浮动机制、伙食原材料的差价补贴机制等,高校学生食堂的价格倒挂在办伙成本不断上涨的情况下已成为食堂发展新的痛点、难点和焦点。实现高等教育大发展,除了要在教学、科研方面投入巨资,也需解决后勤的巨大经费缺口,否则,后勤社会化改革将难以沿着正确的方向不断深化发展<sup>[10]</sup>。通过供给侧改革调整伙食结构以“外包”养“自办”,毕竟只是一种在实践中探索出来的过渡策略,要根本性地解决问题,还必须回到“政府统筹主导、教育行政部门组织实施、学校参加、社会参与”指导原则上来,只有政府的政策扶持,才会系统性地加快后勤改革步伐,确保新时期高校后勤为高等教育的高质量发展提供有力支持。

### 参考文献

- [1] 习近平谈治国理政(第三卷)[M].北京:外文出版社,2020年6月:23-24.
- [2] 彭说龙.高校后勤社会化的概念解析[J].高教探索,2005(05):30-32.
- [3] 卢彩晨.加快推进高校后勤治理体系和治理能力现代化[J].高校后勤研究,2020(1):1
- [4] 邵冰.深化高校后勤社会化改革面临的困境与对策研究——以上海市H高校为例[D].上海:华东政法大学,2018.

### 作者

吴兴兵 西安交通大学后勤保障部副部长兼饮食服务中心主任

高鸿洲 西安交通大学饮食服务中心副主任

谭宏彦 西安交通大学饮食服务中心办公室主任