

西北农林科技大学 后勤管理处文件 后勤服务中心

后勤〔2019〕12号

关于印发《后勤饮食服务中心改革方案》的 通知

各中心、科（室）：

《饮食服务中心改革方案》已经2019年5月14日后勤服务中心（处）党政联席会议研究通过，现予以印发，请认真贯彻执行。



2019年8月29日

饮食服务中心改革方案

根据后勤改革任务清单安排，为解决食堂运行过程中存在的经营方式不灵活、激励机制不健全、管办不分等问题，进一步提升饮食保障能力和服务质量，制定饮食服务中心改革方案。

一、思路目标

以师生员工的获得感、幸福感为目标，以食品安全、生产安全为前提，以保障供应为基础，以目标管理为抓手，通过合理配置资源、强化管理、细化成本核算、引入竞争等方式，提高饭菜质量，增加花样品种，美化就餐环境，进一步提升师生满意度及就餐率，实现“减员、提质、增效”，收支平衡。

自 2019 年 1 月 1 日起，力争三年内实现“1234”目标：

实现“一个总目标”。就餐者的获得感、幸福感明显增强。

实现“两个减少”。一是外聘人员减少 40%以上（从 2018 年年底的 185 人减少至 100 人以内）；二是食堂专项补贴从 2018 年 200 万元/年减少为零补贴。

实现“三个合理”。一是运行机制更加合理；二是服务方式更加合理；三是饭菜价格体系更加合理。

实现“四个提升”。一是资源配置水平显著提升；二是饭菜质量显著提升；三是员工工作积极性、主动性显著提升；四是就餐率、服务满意率显著提升。

二、改革任务

（一）优化服务管理模式

1. 统筹使用资源。整合资源，实施中央厨房与食堂协同工作，服务成本分级分组核算。

2. 逐步减少自营份额。引入竞争，调整自营份额，力争自营食堂由 8 个逐步减少到 2 个以内。形成托管食堂、自营食堂、引进窗口、自营窗口相结合的多种服务管理模式。

3. 自营食堂实行目标责任制管理。自营食堂以强化食品安全、控制饭菜价格、提供保障服务、细化成本核算等为目标任务，重点做好基础服务及保障工作。

4. 托管食堂或窗口重在日常监管。托管食堂或窗口负责日常经营，多层次办伙；饮食服务中心重点负责托管食堂或窗口的食品安全、操作规范、物资采购、饭菜价格、服务质量、花样品种、用工及资产安全等的日常监管，建立健全食品安全监管体系。

（二）强化用工管理

1. 分类管理用工。自营食堂用工由饮食服务中心统一管理；托管食堂、引进窗口用工按合同执行，自我管理，接受监督。

2. 注重关键岗位用工数量和质量。在岗位聘任时，提高用工综合素质门槛及业务技能要求，精简数量，注重质量。

3. 减少勤杂岗位外聘人员数量。通过计时或计件、服务外包、目标任务等多种用工形式，裁减勤杂岗位外聘人员。

（三）完善薪酬分配体系

1. 完善薪酬发放体系。以岗定酬，以能定酬，实行“基本工资+岗位工资+绩效工资”的薪酬发放体系。

2. 薪酬分配与考核结果挂钩。根据考核结果，实行多劳多得、优劳优酬。

（四）完善监管考核办法

修订完善现有监管考核办法，根据不同岗位、不同人员制定更符合现状的实施细则。

（五）创新服务方式

1. 增加新的服务方式。增加套餐、自选称重、自助餐、无人售卖等新的服务方式。

2. 开辟外卖服务窗口。充分发挥食堂资源优势，开辟外卖窗口，满足就餐者的现实需求。

3. 拓展网络餐饮服务领域。开通网上点餐、订餐等服务。

（六）实施精细化管理

1. 持续推行“六统一”“六 T”管理。规范操作环节管理，彻底改善食堂内务状况。

2. 实施现代中央厨房管理。集约加工环节，用机械代替人工，高效、节约运转，协同食堂实现机械化、智能化、现代化。

3. 引入企业现代化管理理念。逐步实现管理思想、管理组织、管理控制、管理手段等现代化，做到人尽其才、物尽其用，

充分调动员工工作主动性和积极性，提高服务质量和水平。

三、政策保障

（一）实行目标管理。实行“自主经营、全成本核算”。根据处（中心）制定的目标任务，在公开、公正、公平、透明前提下，结合食堂或窗口具体情况进行目标任务分解。

（二）实施饮食薪酬分配办法。根据饮食服务中心实际，实施新的薪酬分配办法。超额完成目标任务后，所有员工（含在编职工）均可按绩效进行奖励。

（三）落实优惠政策。落实《教育部等五部门关于进一步加强高等学校学生食堂工作的意见》及陕西省教育厅“两免一补一承担”等文件精神。

（四）成立饮食物资采购工作组。根据食堂物资采购工作特性，在后勤服务中心物资采购组的领导下，成立饮食物资采购工作组，专项负责食堂常用物资采购工作。

（五）专款专用。饮食服务中心按照处（中心）批准的年度工作计划，合理使用账面历年结存资金，设立物价平抑基金、改善食堂硬件设施、美化就餐环境等，发挥“蓄水池”作用。

四、进度安排

按照“统筹谋划、分步实施、稳妥推进、务求实效”的总思路，在2018年先行先改的基础上，制定饮食改革三年任务及清单。

2019 年，重点实施 7 项工作。一是成立监管部、运营部、饮食物资采购工作组等 3 个专职管理组；二是成立大菜组；三是实施多种形式的目标任务；四是改革用工工资体系；五是优化 1 个食堂就餐环境；六是购置并安装自动打米饭机、炒菜机器人；七是托管 1 个自营食堂。

2020 年，重点推进 4 项工作。一是引入社会企业托管 1 个自营食堂；二是所有食堂、窗口实行物资集中采购；三是所有食堂实现管办分离；四是优化 1 个食堂就餐环境。

2021 年，重点开展 5 项工作。一是引入社会企业托管 1 个自营食堂；二是优化 1 个食堂就餐环境；三是实施中央厨房项目联合经营；四是总结托管食堂、窗口管理经验；五是制定下一阶段改革提升方案。

五、组织保障

在后勤党委和行政领导下，成立后勤改革实施工作组，研究确定年度改革任务，协调解决问题，督促改革落实。同时，充分发挥职能部门和服务对象的监督作用，建立和完善改革监督评价工作机制。

附件：《饮食服务中心 2019-2021 年改革任务清单》

附件

饮食服务中心 2019-2021 年改革任务清单

任务年度	序号	改革内容	负责人	进度安排
2019 年	1	成立监管部、运营部、饮食物资采购工作组、大菜组	卿明华	7 月
	2	建立新的计划外用工薪酬分配体系	卿明华/张海洋	7 月
	3	在部分自营食堂、窗口等推行目标管理责任制	程建锋/李 健	全年
	4	部分饭厅保洁和餐用具洗消等工作尝试劳务外包	程建锋/李 健	12 月
	5	托管水保学生餐厅、北校区东南区餐饮服务点	卿明华/程建锋	12 月
	6	购置并安装 6 台自动打米饭机	程建锋/孙雪亭	已完成
	7	购置并安装 4 台炒菜机器人	程建锋/孙雪亭	12 月
	8	优化 1 个食堂的就餐环境	卿明华/李 健	已完成
	9	进一步规范托管食堂、引进窗口物资采购管理	程建锋/孙雪亭	全年

2020 年	1	引入社会企业托管 1 个自营食堂	卿明华	12 月
	2	所有食堂、窗口实行物资集中采购	程建锋/孙雪亭	12 月
	3	完善自聘员工薪酬分配办法	卿明华/张海洋	7 月
	4	所有食堂实现管办分离	程建锋/李 健	7 月
	5	所有食堂饭厅保洁和餐用具洗消工作实行劳务外包	程建锋/李 健	7 月
	6	优化 1 个食堂就餐环境	卿明华/李 健	12 月
	7	提出主食加工间合作经营方案	程建锋/柳 婷	12 月
2021 年	1	引入社会企业托管 1 个自营食堂	卿明华	12 月
	2	优化 1 个食堂就餐环境	卿明华/程建锋	12 月
	3	实施主食加工间联合经营	程建锋/柳 婷	7 月
	4	提出净菜净肉加工间联合经营方案	程建锋/柳 婷	12 月
	5	总结托管食堂、引进窗口管理经验	程建锋/李 健	12 月
	6	制定下一阶段改革方案	卿明华	12 月

抄 送：中心（处）领导班子成员。

后勤管理处（中心）办公室

2019 年 8 月 29 日印发
