

构建社会餐饮企业与高校良好合作关系实证研究

李万里 杨桂祥

[摘要] 本文针对当前高校餐饮管理和运营的现状,结合学校与餐饮企业合作的模式和特点,通过管理实践,分析了校企合作中存在的主要问题和各自关注的重点,提出了学校与餐饮企业合作中应当把握的主要内容。

[关键词] 高校; 餐饮市场; 餐饮企业; 合作

随着我国社会主义市场经济体系的成熟和高等教育的蓬勃发展,高校后勤社会化已进入规范运行的快车道,全国高校餐饮市场逐步向社会餐饮企业开放,部分高校餐饮部门成长为独立法人的餐饮企业,部分高校通过用工社会化坚持食堂自营。目前,高校餐饮市场的发展呈现为三种模式:自营模式、部分开放的托管模式、全托管模式。据不完全统计,国内高校的餐饮服务,绝大部分采取的是部分开放的托管模式,以满足不同消费群体的餐饮需求。

高校学生食堂工作事关高校事业发展、事关校园和谐稳定、产业链条长、不可预见风险集中、社会关注度高,食堂管理水平和服务质量直接反映着学校的管理水平和办学层次。面对新形势下的高校餐饮市场,正确处理学校与餐饮企业的关系,使学校餐饮管理部门和餐饮企业都围绕“为师生提供一流的餐饮服务”这个共同目标,求同存异,画出最大同心圆,是高校管理者和餐饮工作者必须深入研究的课题。

一、高校餐饮管理和运营的现状

社会餐饮企业进入高校餐饮市场,满足了高校广大师生日益增长的高质量饮食服务需求,走出了符合各自高校特点的餐饮服务经营新路子。有专家将社会餐饮企业进入高校餐饮市场划分为“启蒙探索期(社会餐饮企业经营为辅)、推进跨越期(餐饮企业与学校自营并存)及全面拓展期(校内餐饮市场开放率达到100%)”的三个递进式^[1]的发展阶段。

根据教育部发布的名单,截至2022年5月31日,全国普通高等学校2759所,其中本科院校1270所、高职(专科)院校1489所。2022年秋季学期在校学生3800多万人。^[2]高校庞大的餐饮市场体量为社会餐饮企业提供了广阔的舞台。随着在校师生饮食需求的逐步提升、餐饮行业规范的日趋成熟、餐饮企业管理水平和服务质量向标准化专业化的迈进,社会餐饮企业快速适应日益变化的高校餐饮市场环境,已成为高校餐饮服务的主力军。以兰州大学为例,目前校内餐厅26个,2018年开始,通过公开招标模式,引进社会餐饮企业10家(楼层或集中区域窗口),引进的社会餐饮企业以经营全国地方风味餐为主,自营部分以基本大伙和经营性餐厅为主,通过经营性餐厅的较好收益合理补贴基本大伙。餐饮企业对自营食堂起到了非常重要的“鲶鱼效应”,自营食堂经营管理能力明显提升,餐饮品种花样日益丰富。通过三年磨合,已从2018年的探索阶段过渡到了目前规范管理阶段。特别是在近年的新冠肺炎疫情校园封闭管理期间,社会餐饮企业既为师生提供了多样化的餐品服务,也为师生的标准化配餐做出了重要贡献。

二、高校餐饮校企合作的模式和特点

引进社会团餐企业参与学校的后勤餐饮服务已然成为高校后勤餐饮服务的重要模式,但不同地区、不同高校对餐饮企业进入高校准入门槛和管理有所不同。学校与餐饮企业的合作模式,按照餐饮企业工作范围有“全托管”和“半托管”两种类型,结合食堂装修及设施设备投入主体的不同,主要表

现为四种类型:

(一) 拎包入住全托管型

学校提供餐饮服务的所有设施设备和装修, 社会餐饮企业仅提供餐具等简单设备, 由企业进行全流程各环节的食堂运营。这种托管型的优点是: 学校与企业产权清晰, 管理和服务职能明确; 缺点是: 管理和服务的标准制定有难度。这种类型优先适用于后勤市场化程度充分的高校, 高校在新校区较多采用; 此类学校重视餐饮工作, 投入到位, 对餐饮服务的要求高。这种合作类型应是校企双方合作的主要方向, 学校管得住、餐饮企业配合得好。

(二) 拎包入住半托管型

学校提供餐饮服务的所有设施设备和装修, 同时对餐饮生产和服务的部分流程和环节(比如采供)采取管理和直接服务, 社会餐饮企业对餐饮服务的其他流程和环节(主要是加工生产, 体现为技术含量高的环节)开展经营或服务运营模式。这种托管型的优点是: 学校控制重要环节, 对诸如食品安全和成本价格的直接参与和管理, 有效保障校园市场的公益性质; 缺点是: 学校管理和企业服务, 在环节衔接上容易脱钩, 造成信息不对称。这种类型较适用于既有自营食堂和又有食堂托管服务的高校, 有自己的食堂原材料采供部门, 学校投入比较到位, 它有一定的餐饮队伍, 采购和食品卫生有统一规范的管理要求。

(三) 投入回报全托管型

学校提供场所或部分必要的基础设施, 由企业投入食堂的装修装饰和设施设备等, 通过企业后期的全流程各环节服务运营, 来逐步回收投入和逐步盈利的合作模式。这种托管型的优点是: 筹措和借助社会资金短期内可改善校园餐饮服务环境条件; 缺点是: 对运营的期限设置、管理的标准不好把控, 企业存在一定的市场风险。这种类型较多地适应学校短期内无充足资金投入改善食堂条件, 自有餐饮管理队伍较为薄弱的学校。

(四) 投入回报半托管型

学校提供场所或部分必要的基础设施, 由企业投入食堂的装修装饰和设施设备等, 通过学校和企业对后期的各流程和服务的分别管控和运营, 来逐步回收投入和逐步盈利的合作模式。这种托管型的优点是: 学校对餐饮服务的管控较为得力; 缺点是: 运营中的流程衔接和服务标准的设置矛盾会影响餐饮服务效能, 餐饮企业的市场风险较大。这种类型较多地适应学校短期内无充足资金投入改善食

堂条件、但有一定的餐饮队伍和食堂管理基础、短期内对把餐饮工作全部交给社会还有一定思想顾虑的学校。

三、高校餐饮校企合作中存在的主要问题和原因分析

(一) 学校对社会餐饮企业有一定的偏见

虽然高校后勤社会化已经历了数十年时间, 但在长期自办后勤传统模式的影响下, 一些高校在后勤社会化问题上的仍然踌躇不前、变化无常, 导致餐饮服务企业在高校的地位偏低, 甚至在夹缝中生存。学校对引进的餐饮企业认识上也多有偏见, 认为餐饮企业进入高校餐饮市场唯利是图, 对餐饮企业的困难解决也不及时, 导致餐饮企业在学校的运营比较艰难; 部分高校对餐饮企业的资质认可和服务质量的管控也没有形成规范的标准, 造成学校管理和餐饮服务企业有一定的矛盾, 一些餐饮企业与学校合作得不愉快。

(二) 餐饮企业对高校餐饮市场了解不透彻

在高校餐饮市场还没有建立规范准入门槛的情况下, 不了解高校餐饮市场的餐饮企业也逐步涉足高校餐饮市场。若餐饮企业对高校食堂就餐时间集中、就餐人数众多、饭菜品目要求多样、口味要求不一、卫生要求极高等特征不了解, 就无法做好高校食堂餐饮服务。即使已多年从事高校餐饮服务的餐饮企业, 因为企业背景因素或现代企业意识不强烈等因素, 若不重视餐饮新产品开发和服务能力提升, 不主动研究相对固定师生群体的消费心理, 不及时化解师生合理诉求, 也不能较好适应高校餐饮市场快速发展的需求, 学校和师生仍然不满意。还有, 餐饮企业以先抢占餐饮市场为目的, 而不注重学生就餐体验, 不主动改进服务, 甚至以餐饮服务无法中断来裹挟学校妥协让步让利, 必然达不到诚信友好合作的目标。同时, 如果餐饮企业片面追求高利润高收益, 不能准确把握高校食堂公益性属性, 不重视食品卫生条件的改善和投入, 对员工管理不到位, 企业文化贯彻不彻底, 容易造成食品卫生安全事故, 导致师生不满意, 甚至造成双方都不可挽救的损失。

(三) 合作模式选择不合理

虽然高校餐饮市场社会化已经成为必然趋势, 但一些学校选择社会企业参与校园餐饮服务过程时还存在目的和意图不明确, 有时甚至是为“甩包袱”的情况, 也不乏存在对餐饮企业不够诚信的情

况；部分餐饮企业也未深入领会学校的真实目的，未深入了解师生的餐饮诉求，导致双方未设定预期目标和达成度。北京市教育委员会在《进一步规范高校引进社会餐饮企业承办学生食堂管理的意见》（京教勤〔2013〕9号）中明确规定“学校食堂是否需要引入社会餐饮企业承办，应经学校有关会议集体讨论决定”，明确了引进社会餐饮企业经营学生食堂，应该是学校层面的行为。学校引进餐饮企业进入校园前，应通过调研师生需求和实地考察走访了解有关餐饮企业状况，选择符合学校实际的合作模式，明确投资主体和管理界面范围，这是双方合作顺畅的关键，会起到事半功倍的效果。校企双方要明确食堂装修设施设备维修如何投入、管理费用高低、食堂毛利率控制、食品卫生安全等核心要素，否则，选择了不符合学校实际的合作模式，或选择了不了解高校餐饮特点和高校餐饮运营规律的社会餐饮企业，必然导致双方矛盾重重、运行艰难，最终结果大都是不欢而散。

（四）合同规定不清晰、不严谨

高校与社会餐饮企业的合作关系，应该是建立在平等、公平的合作基础上。但因为种种原因，在合同的约定中会出现定位不平等，或者甲乙双方责权不清晰、服务标准、监督检查标准、处罚标准界定不规范等问题，往往导致合作不顺利。当然，在高校餐饮市场社会化的过程中，只要学校和餐饮企业均以服务学校改革发展和服务师生满意就餐为目标，对餐饮社会化过程中存在的问题积极进行研究并推动问题解决，逐步提升管理水平和合同的严谨性，这也是事物发展的正常过程，也会在短期内达成较好合作状态。所以，在学校与餐饮企业的合同约定上，随着学校需求的进一步明确、管理水平的进一步提升，应不断提升合同的质量，要及时以法律文书的形式签订补充合同。

（五）学校对餐饮企业的监管不到位

社会餐饮企业进入高校餐饮市场，监督管理是重点，也是难点。特别是随着国家食品卫生制度的日益完善、行业分工细化，以及专业服务品质要求的提升，高校餐饮管理团队需要具备较高的综合素养和专业技能。如果管理人员的专业知识不足、管理力度不够，校方管理制度和标准不健全，对餐饮企业的资质信誉、资金保障、人员素质、经营管理能力等不了解，甚至引进了利益相关者，必将导致师生对学校餐饮服务不满意，弱化餐饮服务学校的功能，进而影响学校后勤工作整体水平。餐饮自营

和引进经营并行的高校，餐饮部门既是“运动员”又是“裁判员”，管理餐饮企业时往往也有失公允，但是大部分餐饮企业为节约人力成本，对后厨的卫生管理不到位是较为普遍的现象，这也应是学校监督管理的重点。

四、高校和餐饮企业合作的主要内容

社会餐饮企业进入高校餐饮市场，满足了师生多样化的餐饮需求，师生是最大的受益者，学校也减轻了经济压力和经营压力，餐饮企业还激励了学校自营食堂水平的快速提升。通过工作实践发现，社会餐饮企业进入高校餐饮市场后，学校和社会餐饮企业关注的核心问题有一致的地方，也有不一致的地方。高校主要关注的是食品卫生安全，要确保师生吃得安全放心，其次是产品质量和价格的一致性。餐饮企业关注的首先是成本利润情况，其次才是食品卫生安全，仅以不出现食品卫生安全事故为底线。虽然高校与社会餐饮企业合作中存在这样那样的问题，所关注的问题也不甚相同，但学校绝不可因噎废食。高校要建立科学合理的引入、监管、退出机制，规范对餐饮企业的管理，共同围绕服务好师生餐饮需求这一共同目标，精诚合作，求同存异，守住底线，只有这样才能获得社会和师生的高度认同。

（一）准确定位食堂的管理模式

1. 准确把握学校餐饮工作定位

民以食为天，贯彻好“以人民为中心”的思想决定了高校餐饮工作是中国大学不可或缺的重要组成部分。学校餐饮市场引进社会餐饮企业经营，首先要明确所托管的食堂是中档次的特色风味餐厅，还是满足基本需求的基本大伙的定位，或者两者兼具。餐饮企业还应始终把握高校食堂的公益属性，遵守保本微利经营的原则，以赚取流量流水为主旨，杜绝暴利行为，这样生意才能长久，合作才可持续。学校和餐饮企业对餐饮工作始终如一的定位是：保障好全体师生的就餐需求，让师生享受到优质优价的餐饮产品。同时，学校和餐饮企业还应把学生食堂作为高校课堂外的重要育人阵地，在学生食堂中倡导健康文明，培养学生健康饮食习惯，传播中华优秀传统文化，助力培养德智体美劳全面发展的高素质人才。^[9]同时通过合作，高校也要培育餐饮企业，使服务高校的餐饮企业能成为国家餐饮行业的龙头企业。如一名曾负责过兰州大学食堂的社会餐饮公司经理，在校工作两年后，自立门户，

成立了自己的餐饮公司,承担起了兰州一家新闻机构4层楼食堂的餐饮服务,目前已经成为兰州市比较知名的餐饮企业。

2.全面掌握食堂条件和现状

不同高校的后勤社会化程度不同,食堂的管理难度、员工的思想认知、师生的消费行为等都处于不一样的阶段、存在不一样的问题。高校对引入餐饮企业目标的设定,餐饮企业对学校食堂信息的掌控都需要从本校特点出发,真实准确,双方均应充分掌握食堂的现有场地条件、设施设备、管理队伍与已有一线队伍状况、采购权限、水电暖气费用分担机制等内容,与餐饮企业实行阳光沟通。这样学校餐饮部门就可以科学地制定标书,餐饮企业可以科学精准地投标,才能使引进的餐饮企业准确进行目标定位,确保双方均有效落实合同中约定的权利和义务,诚信合作、诚信服务。

3.精准界定食堂管理和服务模式

高校食堂的管理和运营模式,直接体现着学校食堂管理目标,也充分地体现着学校对食堂的管理水平。高校后勤管理者应认真研究国家和餐饮行业的发展趋势,详细分析本校校情、学校政策规定、食堂工作基础、师生对食堂的关注程度、校外消费市场的便捷程度等来确定符合本校实际和师生消费特点的食堂管理模式和服务模式。要明确学校参与的管理包括哪些环节和流程,是仅局限于统一原材料采供和卫生监管,还是有其他方面;提供的服务是高品质的中高端服务,还是只满足卫生条件的一般性保障服务;是一日三餐服务,还是仅午餐晚餐的主餐服务,或还要开展夜宵服务。只有这样才能满足师生多元化多层次的就餐需求,餐饮企业才便于开展工作,学校师生才能够满意。

(二) 餐饮企业严格按照合同要求履行服务责任

1.依法履约是对现代企业的基本要求

学校引进餐饮企业后,合同约定要明确双方的权利和义务,明晰食堂管理的范围、卫生、安全、价格、质量、品种及服务标准、考核办法与措施、不得转包他人的规定、安全责任保险的约定、违约责任和退出程序等,这样才能形成较好的合作基础,才能达成服务学校发展、服务师生餐饮需求的目标。社会餐饮企业应当准确把握高校餐饮市场共性特点和不同高校餐饮消费的个性特征,如在服务团队的组建上,需对照学校的要求来确定服务人员的岗位设置和配备,满足食堂管理和运行要求;还

比如有些服务高校的餐饮企业还会根据外籍教职人员和留学生的情况提供西餐服务。餐饮服务企业应将依约履职作为在高校餐饮市场的生存之本,因为教育系统的品牌性、关联性,对餐饮企业的发展和拓展有很大影响。如苏大教服集团的科桥餐饮有限公司2019年初进入兰州大学后,仅两年多时间已进入了在兰四所高校。而且,从法律角度来讲,企业具备独立法人资格,履行合约义务就是承担法律责任。

2.建立公平公正的合作关系

学校要通过充分的市场调研,让更多的服务企业参与高校餐饮市场的竞争,甄选符合学校需求和食堂定位的服务企业。无论哪种模式的合作关系,都必须建立在公平公正的合作基础上,明确双方的责权利。高校后勤社会化下的餐饮市场,保障性公益性特征比较明显,但也要符合市场经济的运行机制、优质优价、产品定价和成本费用高度吻合。学校可建立统一目标指导下的、符合本校特点和师生需求的餐饮市场体系,对自营食堂与社会餐饮企业不分亲疏,统一标准监督,还要防止“外来的和尚好念经”,要形成优胜劣汰的运行机制,促进管理和服务的提升。

3.建立科学合理的管理标准和服务流程

学校后勤管理部门应熟悉食堂管理法律法规和各类规范性要求等,根据对餐饮企业的定位和目标,主动适应和对接餐饮管理要求,制定科学合理的食堂监管机制。学校要从严要求餐饮企业依合同履约,建立针对餐饮企业的考核与奖惩机制,还要激励餐饮企业的主动服务意识和创新能力。对于高校餐饮的管理标准和服务流程,应形成书面约定。学校要以年为周期准确核定餐饮企业毛利率,对餐饮企业的承诺应及时准确兑现,若因原材料成本或劳动力成本上升,但不允许餐饮企业的餐品涨价,学校还应及时合理地进行补贴。

4.从严执行食品安全法律法规

食品卫生安全是高校食堂管理的生命线。高校委托社会餐饮企业经营学生食堂,食堂经营管理权在企业,监管权在学校,学校的责任不是轻了,而是重了,管理更难了。学校要主动担当起食品卫生安全的主体责任,不能停留在守住食品质量安全的“底线”上,而是要追求营养健康的“高线”。要防止“一包了之”和“以包代管”,否则必将为可能的安全风险买单,这方面已有十分惨痛的教训。

食堂管理人员要主动学习和掌握相关规章制度和餐饮工作规程,比如对食品卫生安全的管理,要熟悉每个食堂各个环节的重点、难点、风险点和薄弱点,确保食堂各环节全链条操作的规范性,对出现的食品卫生安全问题“零容忍”,只有这样,才能保证食品卫生安全和师生身体健康。

(三) 建立合作共赢机制

1. 建立良好的协商沟通渠道

学校和餐饮企业合作一旦开始,校企双方已经处于同一个目标和角色,即服务好师生的餐饮需求、为师生提供一流的餐饮服务。所以在餐饮管理和服务工作中,需要建立校企双方良好的协商沟通渠道,明确不同类型的问题和风险在不同层面沟通,确保责任义务与权力履行对等。学校餐饮管理部门要定期评估餐饮企业管理运行风险,要定期不定期开展师生满意度调查,主动收集师生意见,形成管理的工作规范,及时规避风险、化解矛盾。

2. 形成规范的学校督查和企业自查机制

学校后勤管理部门对餐饮企业的监督和管理必须到位,既要保证餐饮价格和产品质量的一致性,还要查找学校自身在食堂管理上的不足,确保基础设施条件和管理标准符合国家要求。餐饮企业也要严格履行自身质量标准,主动邀请学校有关部门和师生进行监督检查。不要出现了一堆问题再去整改、再去处罚,学校和餐饮管理者要做好“事前诸葛亮”,不做“事后马后炮”。如安徽工业大学对餐饮企业的监督流程就包括了违约提醒、违约整改、违约处罚、复查和约谈五种形态^[4],及时对发现的问题和隐患及时处理,值得学习借鉴。

3. 参与学校的建设和发展

餐饮企业进入校园为师生提供餐饮服务,既发展了自身,也为学校做了贡献,还为国家提供了大量的就业岗位,这个贡献学校要充分认可。所以学校应将食堂建设、维修、设施设备购置纳入建设与管理投入视野,防止将有关费用无限制转嫁到就餐师生身上。餐饮企业应充分了解学校文化和发展的目标,打造地域特色文化食堂、提供助学岗位和就业岗位、反哺学校事业发展,还要确保食堂设施设备完好,及时维护保养延长使用寿命,更换破损设备,保证合同年限到期后食堂设施设备的完好性。同时,实力雄厚的餐饮企业应当对高校新建食堂、改造食堂、新引进项目提出咨询建议,积极承担培训学校自营食堂新入职员工的责任。

4. 主动承担社会责任

餐饮企业在完成基本保障的同时,应根据企业自身的特点,创造性地提供不同形式的服务项目,承担更多的社会责任。比如:在高校校园内开展“烹饪第三课堂”“勤工助学”等活动,这既符合国家提出的大学生劳动实践课程建设,又充分地利用高校食堂的资源,寓教于乐,让更多的大学生在体验劳动的同时,培养兴趣爱好、掌握生活技能、享受劳动成果;很多餐饮企业还响应政府号召,充分利用学校食堂原材料需求,对接乡村振兴计划,实现学校与农户的食材供给;有的还积极推动企业集团建立更加广阔的产销渠道,既保障食材的安全和成本控制,也助力了乡村振兴的国家大计。

五、结束语

餐饮企业进入高校餐饮市场,既刺激了高校自办食堂质量的快速提升,也带动了学校其他后勤业务工作向更高质量迈进,有效促进了学校一流后勤目标的实现。新时代高校的快速发展和师生的多元化需求,已经对高校餐饮市场提出了更高要求,也带来了更多机遇。高校餐饮部门和餐饮企业要主动研究高校餐饮市场经济规律,研究师生餐饮需求、研究餐饮原材料市场规律,研究社会人力成本,研究新型设施设备,研究现代企业制度,以为师生提供一流的餐饮为共同目标,求同存异,体现好维护好学校食堂的公益性,发挥好餐饮企业的专业优势,着力建设高质量的高校餐饮管理和服务市场,为社会主义市场经济体系做出新的贡献。

参考文献

- [1][4] 韩军书,何伟,张忠芳.对引进社会餐饮企业监管考核的探索与实践[J].安徽工业大学学报(社会科学版),2018(12):85-86.
 - [2] 2022全国小学在校生1.08亿,初中生5018万,为啥高中生数量这么少[EB/OL].(2022-9-28).https://www.sohu.com/a/588696025_100144070.
 - [3] 李万里,马伟虎等.高校食堂食育工作必要性及措施研究[J].高校后勤研究,2022(01):23-25.
- [作者单位:兰州大学后勤保障部、苏大教服集团科桥餐饮服务有限公司]

(责任编辑:胡新龙)