

# 高校学生食堂优化管理加强成本核算途径研究

赵 峰

(新疆大学, 新疆 乌鲁木齐, 830000)

面对物价上涨的趋势,高校补助学生食堂实现稳价保供所面临的压力越来越大。而延续固化的运行模式、粗放的管理体系以及弱化的内部控制也使得现行高校学生食堂管理存在诸多问题。针对这些问题,本文主要研究实施以信息化建设为基础的精细化管理,从强管理、降成本、提服务、转模式、调结构等维度入手来提升高校食堂的餐饮服务保障能力和水平。

## 一、存在的问题

### (一)管理较为粗放,内部控制建设薄弱

高校食堂管理的专业化水平低。当前,随着高校财政资金的紧张,其对后勤服务餐饮保障的投入力度越来越小,人员技术队伍更新也呈现滞后状态。同时,现有部门及运行体系不适应新时代餐饮管理及一流大学对餐饮服务保障的要求,存在现行制度因缺乏信息化支撑难以落实固化、管理较为粗放、内部控制建设薄弱、现行运行体系缺乏目标任务量化考核、分配机制无法激励员工的主观能动性等问题。

### (二)信息化程度低,成本核算与控制水平低

当下,高校食堂的信息化管理水平较低,即使有高校实现了信息化建设,也成为了信息孤岛,并未形成切实有效的数据链来满足强化内控建设的要求。目前,高校食堂的成本管理方式主要是由食堂管理者根据日常采购单据、菜肴主辅料及调料配比、销售定价、库存等进行手工数据分析,然后再指导食堂进行生产经营,因此往往很难达到预期的成本控制目标(即实现盈亏平衡)。此外,因为缺乏信息平台支撑,所以存在用餐人员不可追溯,食材来源不可追溯,备餐靠经验、菜品浪费多,食材出入库、菜品出餐中采用人工统计,采购管理不够规范,财务数据、库存数据等无法实时记录统计,师生对菜品缺乏反馈评价机制等问题。众多问题的累加导致学生食堂无法及时针对每个问题做出相应的处理,成本核算与控制水平也较低。

### (三)自营为主体模式,创收空间及结构需要优化

高校食堂采取的经营模式是以自主经营为主,具有基本保障、低价格运行、无赢利经营等特质。当前,各高校以伙食补贴或价格平抑基金对亏损予以补贴,实施以基本保障为主体的运行模式,这难免无法满足学生对餐饮服务的高层次需求,所以从需求角度来看,伙食供给结构亟需调整。此外,食

品原材料成本、人工成本不断提高,食品加工销售环节管理不细,食堂经济效益不断走低等问题,都导致政策性伙食补贴和托管食堂的承包管理费补贴越来越难以补足基本保障食堂的亏损。可以说,传统的运行模式和结构已经不符合当前的实际情况及形势,需及时调整和优化。

## 二、优化措施及思路

### (一)优化管理,推进信息化建设

第一,优化管理、规范薪酬体系。高校食堂需推动原有的粗放管理方式向目标任务管理方式转变,建立经营目标核算管理责任制,并以此为基础规范薪酬体系,减员增效,激发职工的工作积极性。具体做法为:一是定岗定编。在组织人事部门指导下,依据《高等学校学生食堂伙食结构及成本核算指导意见》等办法、法规,平衡管理部门、经营实体、集中加工中心等各部门用人指标,结合实际开展各管理部门、经营食堂定岗定编工作。二是明确年营业额目标任务。往年历史数据是最具代表性的经营数据,其中包含了地理位置、设备设施、学生人数及就餐喜好等信息,具有一定的参考价值。高校食堂可根据往年的历史数据和大学要求的目标任务来明确各食堂及运营实体全年营业额目标任务,并将其作为考核食堂及员工绩效的重要指标。三是确定绩效发放办法。依据相关办法,高校食堂可结合实际经营任务完成情况及盈亏情况,分别针对在编人员和聘用人员来确定绩效发放办法。在编人员津贴分固定部分和绩效考核两部分,聘用人员分基本工资、基础岗贴、绩效考核三部分,考核细化指标以目标任务完成情况和盈亏情况两大量化指标为主,服务指标为辅,每人发放金额由食堂经理在总额控制下根据实际劳效分配。通过该方式,有助于达到食堂经理与员工人人争效益、讲服务、降成本、减员增效的良性管理模式。

第二,推进信息化建设,提升管理效能。实施信息化管理,以数据支撑为精细化管理提供保障。高校食堂可将精细化核算、标准化作业、流程化管控、指标化管理等一系列的现代餐饮管理制度,通过信息化建设固化在每一个环节中,以此减少差错、杜绝浪费、降低成本,并确实提高组织效率。例如,高校食堂可引入智慧食堂综合管理平台,建立统一的餐饮管理信息系统,构建个性化食品安全

管理体系,以此做到精准成本分析管控,为经营决策提供数据支持,同时,智慧监管的接入,也能确保食品信息阳光透明、安全监管有据可依。

## (二)推进内控机制建设,加强成本核算与控制

高校食堂可通过信息化建设、多渠道采购、集中加工配送、目标成本控制等途径,实施“一提三降”策略,有效推进和加强成本核算与控制。

第一,提升内控机制建设水平。高校食堂可根据内控管理机制建设要求,管理规范主要管控点,以此提高内部管控水平。在现有制度、流程的内控基础上,高校食堂可主要从制度建设,合同管理、证件管理、人员管理、采购管理、窗口管理、存货及食品安全管理、菜肴及剩余材料管理、刷卡管理、食堂资产管理以及集中加工配送管理等十个方面入手进行内控机制建设。

第二,降主副食材采购成本。高校食堂可通过建立多渠道、多形式的采购机制,提高采购工作效能,并降低食品原材料的成本。一是除大宗食材政府采购渠道外,高校食堂可增加食材云平台采购、农校合作冬菜储备采购渠道,以多形式的采购机制来有效降低食材成本。二是合理利用库房资源,高校食堂可充分运用信息化建设成果,加强数据分析,结合历年物价变动规律来调整采购时间数量及食材储备,以此降低食材采购成本。

第三,降人力资源总成本。通过定岗定编、食品原材料集中加工等方式,高校食堂可减少用工人数,并在保质完成餐饮保障服务的前提下提高食堂效益。一是在大学主管部门指导下,高校食堂可认真梳理现有部门人员的职责履行情况,然后结合规划目标及现实情况来完成定岗定编工作。二是实施部分食材集中加工配送。蔬菜、米饭、肉类、面食等食材可采取集中加工配送的方式。如此,一方面能减少各食堂用人的总量,降低人力资源成本;另一方面则能减少各食堂的机器设备投入,降低日常维修运行成本,提高整体劳动生产率,稳定出品质量。另外,还可以依靠集中加工的生产量、定价等环节,来实现对各食堂的成本管控。

第四,降食堂运营综合成本。立足《高等学校学生食堂伙食结构及成本核算指导意见》,高校食堂可结合目标营业额任务,合理制定目标成本控制方案,如人工控制在营业额35%左右,主副食材控制在50%左右,能源类支出控制在5%左右、盈亏在正负5%左右等。通过目标成本控制管理,高校食堂能有效降低运行成本,确保支出结构的合理性。

## (三)转变经营模式,优化增收空间

高校食堂运营以基本保障为主,所以占比为

60%的基本线要稳住,其需要在确保现有价格不变的基础上提高餐食质量,为师生提供饮食营养健康服务。同时,还要以不亏损、师生满意为经营目标,建立基本保障窗口质量标准,以转模式、调结构的方式,优化增收空间。

第一,调整基本保障和特色窗口结构。一般而言,高校食堂基本保障档口占80%,调剂特色档口占20%,调整基本保障和特色窗口结构,可以针对基本保障档口中的部分窗口,引进社会餐饮,经营特色品种,从而提升基本保障窗口的供应水平。在管理方式上,可以将食品原材料供应、人员使用、安全监督都纳入基本保障食堂管理,如此,能有效解决专业人员招聘难、特色品种开发难等问题,并规避社保缴存、安全管理等现实风险,同时提高食堂饭菜品种和经营收入。

第二,调整托管食堂定价模式。当下,随着现代餐饮的快速发展,社会餐饮企业经营高校团餐的越来越多,其经营方式有完全托管服务、档口经营合作等,而服务费用的收取名目有管理费、资产使用费、捐赠学生助学金等。减少大学事业性经费的投入力度,同时确保服务品质不下降,逐步提升托管食堂的经营收益是有效方法。费用收取方式有固定定额模式、营业额比例模式、定比捐赠模式等,就具体实践而言,采取“固定+浮动”模式收取能在客观上保障师生利益的最大化,同时还能填补基本保障食堂亏损,并加大贫困学生补助力度。

第三,引进档口合作模式。引入档口合作模式是学生基本保障食堂满足学生餐饮需求,减少总体亏损,并实现略有收益的很好补充,其能够有效解决当前高校食堂面临的问题。不过,档口分散、食品安全管理难度大,也是档口合作模式现实存在的问题,针对该问题,需对档口实行统一招标、统一考核、末位淘汰、统一管理的手段。高校可提供使用档口及设施设备,而进入方则提供人员、技术及管理,双方发挥各自的优势,共担风险,共享收益。采用档口合作方式,一方面高校能对食堂经营、卫生制度落实、食品安全管理拥有100%的自主权,同时转嫁人员招聘、社保缴存、日常管理的相关风险,而获得的收益还可以弥补基本保障档口的亏损。另一方面,高校食堂可以最大程度地满足师生对特色小吃的需求,且更加宽泛的自主服务时间、更主动的服务意愿可以成为基本保障食堂的有益补充,从而间接提升服务质量和水平。

【作者简介】赵峰,新疆大学。