

卓越绩效模式下高职院校过程管理研究

孙晓玲

(安徽交通职业技术学院 管理工程系, 安徽 合肥 230051)

摘要:质量强国背景下,高职院校的高质量发展备受关注。卓越绩效模式下高职院校的管理者应在使命、愿景和价值观的引领下,识别全过程中的关键过程,根据战略目标和相关方的要求设计过程及过程中的关键绩效指标,使用 PDCA 质量管理工具,常态监测指标达成情况,实现战略目标、人才培养过程和结果的有效匹配,提高学校的经营质量和人才培养质量,从而使学校获得竞争优势。

关键词:卓越绩效;过程管理;高职院校

中图分类号:G648.2

文献标识码:A

文章编号:1009-1114(2024)01-0082-06

引言

为了引导组织追求卓越,重视经营质量,进一步提升国际竞争力,我国于 2012 年发布《卓越绩效评价准则》(GB/T 19580—2012)和《卓越绩效评价准则实施指南》(GB/Z 19579—2012)。通常认为,依照卓越绩效评价准则对组织进行评价和管理的方式,就是卓越绩效模式。目前,这一模式在我国主要应用于企业中,没有在诸如学校之类的教育组织中得到广泛应用,究其原因,在教育组织中应用卓越绩效准则,确实存在理解和实施上的困难,但该准则具有非规定性与普适性,过程类与结果类指标构成因果链,可有效解决我国学校多样性与评价准则单一性、评价及时性与长期性等矛盾^[1],因此,就卓越绩效模式在学校的应用开展研究,显得十分重要。2023 年 2 月,国务院颁布的《质量强国建设纲要》中提出,要推广卓越质量管理实践。^[2]学校的高质量发展是质量强国的重要组成部分,教育组织要积极探索追求卓越的发展路径。目前,国内只有少数学校积极导入卓越绩效模式。比如,湖北宜昌在全市教育系统导入卓越绩效管理,引导学校内涵式发展。^[3]广东轻工业技师学院 2014 年导入卓越绩效模式,2020 年获得广东省政府质量奖。^[4]

当前已有学者对卓越绩效模式下的高校科研项目^[5]、职业院校教学管理^[6]、高职院校内部

质量保证体系^[7]、应用型人才培养^{[8][9]}、订单式教学^[10]的过程管理进行研究,为高职院校过程管理的研究做出了积极的理论探索,但是相关研究仅针对过程管理的某一方面展开,没有参照卓越绩效准则主要条款研究学校的过程管理到底如何开展。因此,本文将参照卓越绩效准则,结合高等职业教育规律和特点,研究高职院校的过程管理,包括如何识别关键过程、确定过程要求有哪些、如何设计过程、如何进行过程的实施和如何进行过程的改进五个方面。研究将帮助高职院校在导入卓越绩效模式时较好地理解和实施过程管理,助其开展自评和申报质量奖,同时也为当下高职院校建成中国特色高水平职业院校提供发展思路。

一、高职院校过程管理研究概述

(一)过程管理概述

卓越绩效准则中,过程管理是继领导、战略、顾客与市场、资源之后的第五个类目,它是高层领导确定组织使命、愿景、价值观之后,以顾客需求为导向,利用各种资源,实施价值创造过程,承载战略落地。过程管理应当与战略保持一致,并随着战略的变化柔性应变。过程管理基于战略和相关方对过程的要求,将资源转换为结果,是组织追求卓越的关键点。没有有效的过程管理,就没有卓越的结果。

收稿日期:2023-09-28

研究项目:2022 年安徽省高校科学研究重点项目“基于卓越绩效模式的高职院校高质量发展研究”(项目号:2022AH052440)。

作者简介:孙晓玲(1982—),女,安徽巢湖人,讲师,硕士,研究方向:高职教育管理。

(二) 高职院校过程管理概述

高职院校的过程管理涉及学校经营所有活动,是践行学校使命、愿景和价值观的实施载体,可以说,学校的所有改进和创新都是通过过程管理来实现的。高职院校的过程管理,需要关注战略制定及过程的设计,依据战略目标和全面质量管理理念,在梳理全过程的基础上识别关键过程,设计与学校核心竞争力有关的绩效指标体系,在实施中监控这些指标,并根据相关方要求或者对照标杆进行改进。

(三) 高职院校过程管理研究的资料获取方法

本研究采用定性研究方法收集资料,包括面对面访谈、电话、邮件、观察和反思等;采用访谈法和观察法确定关键过程与过程的要求。研究者采用方便抽样,选择3个省属公办全日制高职院校的3位高层领导、5位教学系主任和5位学校职能部门负责人作为访谈对象,通过邮件发送访谈提纲,明确与过程管理有关的访谈问题,确定沟通时间等具体事宜,再通过面谈或电话逐一与他们深入交流,取得同意后将谈话进行录音,时长40~50分钟之间。为确保充分沟通和理解无误,对于不确定事宜会再次通过邮件和电话沟通确认。研究者反思和总结十余年从事高职院校教学和学校管理工作,积极学习卓越绩效准则,为过程管理的研究提供观察和反思的实践基础。

二、高职院校过程管理研究

(一) 过程的识别

根据著名战略学家迈克尔·波特的价值链分析法,一个组织的活动可分为主要活动和辅助活动,主要活动就是价值创造过程,即为买方创造价值直接相关的活动,辅助活动即为组织不间断的价值创造活动提供条件的活动,如人力资源、财务管理、基础设施建设等。这里的买方指的是顾客,为买方创造价值指的是为顾客提供产品或服务。对企业来说,顾客就是商品购买者,产品就是企业提供给购买者的有形商品及蕴含其中的无形服务。对于高职学校,想要识别关键过程,必须首先识别顾客和产品。

1. 顾客和产品的界定

国家教育主管部门制定教育方针政策,确定

人才培养规格和目标,为学校发展提供政策机遇,学校研判政策机遇,建设学科专业、完成人才培养,国家和学校之间形成教育政策的供给和需求关系。国家教育主管部门发布人才和岗位要求,引导学生成才就业,而学生成长成才后最终服务于国家,国家和学生之间形成人才的供给和需求关系。学校通过自身定位以及学科和专业建设,设计方案、课程、活动,为学生提供教育服务,学生缴纳学费,购买和接受教育服务,实现高质量毕业与就业,成为“增值”的学生,学校和学生之间形成教育服务的供给和需求关系。由此可知,学校的直接顾客是学生,提供的产品是教育服务。这也和有些学者观点一致,比如王超峰和傅菊芬认为高等教育的产品是高等教育服务,高等教育服务的直接对象是学生。^[1]学校的间接顾客(或者称“最终顾客”)应当是国家,一方面因为我国高职院校以公办为主,学校主要的收入来源是政府的生均拨款,所以国家是事实上教育服务的“背后购买者”;另一方面,无论学校培养什么层次和类型的学生,最终都是为国家培养人才。

2. 关键过程的确定

高职院校肩负着为国家培养高素质技术技能人才的使命,人才培养是高职院校的关键价值创造过程。我们可以从横向和纵向两个维度理解人才培养过程,横向维度涉及学校的经营层面,包括教学服务过程和学生管理过程,教学服务过程主要由教务处和各院系负责,主要包括学科专业建设、人才培养方案修订、课程标准制定、教学实施、教学评价和教研科研;学生管理过程主要由学生处、各院系负责,主要包括学业规划、学习环境、日常管理、奖励资助、课外活动、竞赛考证、就业创业等。纵向维度涉及人才培养的具体实施层面,包括专业规划、招生录取、人才培养、就业创业和毕业跟踪五个关键环节。为了实现人才培养这一价值创造过程,学校还必须要有支持过程,支持过程主要由财务处、人事处、办公室等部门负责,主要包括人力资源管理、财务管理、校园管理、后勤服务、学校建设等。

(二) 过程要求的确定

1. 确定相关方

卓越绩效准则要求组织要为其所有者、顾

客、员工、供方、合作伙伴和社会创造价值,通常将与组织利益相关的这几个方面称为相关方。结合高职学校经营的实践,研究者将高职院校的相关方界定为五大类:主管部门、员工(以教职工为主)、学生、合作伙伴和社会。主管部门主要指教育主管部门和行政主管部门。教育主管部门不仅通过传达教育方针政策,将课程标准、教育评价等国家要求落实在学校“教”与“学”的关键过程中,对学校的专业建设、人才培养等起监督和指导作用,还通过批复生均拨款影响学校发展,学校的人才培养规格、标准和过程必须满足国家和地方教育主管部门的合规要求。有行业办学背景的高职院校不仅受到教育主管部门的管理,还受到上级行政主管部门的管理(如水利厅、商务厅等),同时行政主管部门也会给予学校行业资源。因此,主管部门是学校的重要相关方。员工包括体制内教师、体制外教师、外聘教师、临时工和外包人员等。学生包括学生、企业学徒和社会学员。合作伙伴指的是家长、校企合作单位、用人单位、生源基地、学校加入的组织、实习实训基地、教育产品提供商、校友、后勤和基建供应商等。将家长归类于合作伙伴,体现了家校共育的理念。社会包括所在社区、当地政府、医疗机构、金融机构、媒体机构、当地供水供电部门和公安局派出所等。

2. 确定相关方与关键过程的利益关联

高职院校管理者需要思考和建立五大相关方与人才培养过程的利益关联程度。比如,在教学服务过程中,行业主管部门对学校有监管功能,它与专业建设、培养方案、课程标准制定和教研科研上高度相关;员工是教育服务实施的主体,他们与培养方案、课程标准制定、教学实施、教学评价和教研科研高度相关;当下职业教育重视产教融合和校企合作,合作伙伴与培养方案、课程标准和教学实施高度相关;社会对人才的需求状况影响学校的专业设置,因此社会与专业设置高度相关。由于学校的直接顾客是学生,教学服务以生为本,因此员工与学生管理过程高度相关;行业主管部门对高职院校的监管体现在技能竞赛的举办、贫困生认定、实习管理等方面,它与学生管理的学业规划、竞赛考证、奖励资助高度相关。相关方与关键过程的利益关联程度越高,

说明管理者应当越重视这一方面的相关方要求,并思考如何利用相关方关系提升人才培养质量。学校应当特别重视教育主管部门的作用,积极研读政策,和他们建立良好的关系,为学校发展获取更多外部资源和机会。

3. 了解相关方对关键过程的要求

学校管理者需要重视五大相关方在人才培养过程中的不同要求。主管部门、社会和合作伙伴在专业规划中起着主要作用,学校办专业的出发点是满足社会需求,主管部门为学校建专业颁发“许可证”,合作伙伴为人才培养规划提供支撑;在招生录取工作中,主管部门批复招生计划,员工开展招生工作,走近学生和家进行招生宣传;在人才培养中,员工承担人才培养计划的实施,学校和合作伙伴共同为学生提供教育服务;在就业创业中,主管部门起引导和监督作用,员工为每一位学生提供就业创业服务,合作伙伴为学生提供就业机会;在毕业跟踪过程中,员工负责就业跟踪服务和校友联络服务,社会为创业提供机会,合作伙伴招收毕业生并提出未来合作意愿。学校应当重视相关方在不同时期的要求,尽量协调和满足他们的要求,以便利用好相关方资源,实现与相关方合作共赢。

(三)过程的设计

PDCA 循环又称“戴明环”,它是计划(Plan)、执行(Do)、检查(Check)、处理(Act)四项质量管理活动的循环,已广泛应用在企业管理中。高职院校的过程管理同样可遵循 PDCA 路径进行过程设计。过程的设计包括学校经营全过程和关键价值创造过程两个 PDCA 循环。在学校经营全过程方面,过程策划包括过程的识别、过程要求的确定和过程设计。信息中心收集教务系统、科研和学生管理平台的数据,开展同步的测量、分析与改进活动,实现过程管理的实施和监测同步进行,做到实施中监测、监测中及时改进。过程管理的实施和监测包括人才培养的四个过程:专业规划、招生录取、人才培养和就业创业。学校管理者通过毕业跟踪和第三方评价了解和对比学生培养质量,开展内外部标杆管理,进行全员、全过程、全方位的诊断与改进(如图 1 所示),诊断结果不仅促进本次过程管理的改进,还为下一次的 process 策划提供依据。

其次,在关键价值创造过程方面,学校管理者对过程进行策划,并使过程在受控状态下运行,同样可遵循 PDCA 循环。在 GB/T 19000—2016/ISO9000:2015《质量管理体系 基础和术语》中,过程的含义表述为:利用输入实现预期结果的相互关联或相互作用的一组活动。上一个过程的输出通常是下一个过程的输入。参照过程的输入输出模式,将五个过程的准备工作作为输入项,将体现过程开展结果的关键绩效指标作为输出项,对高职院校的五个具体过程进行分析(如图 1 所示)。专业规划是人才培养的起点,学校管理者通过分析教育政策要求、区域发展与人

才需求,进行专业规划和资源配套,上报教育厅获批复后,建设新专业。人才培养的执行指的是招生录取和人才培养两个过程,是学校经营的重要环节,生源质量和育人质量关乎学生就业质量和学校发展质量。人才培养的监测可通过就业创业过程中的指标来测量,如就业率、月收入、用人单位满意度、创业率等输出指标可以测量人才培养水平,检验人才培养成效。人才培养的改进可通过毕业跟踪过程来实现,管理者可通过就业跟踪、校友联络,了解学校办专业的水平和学生的职场竞争力,以此作为下一轮专业规划的改进依据。

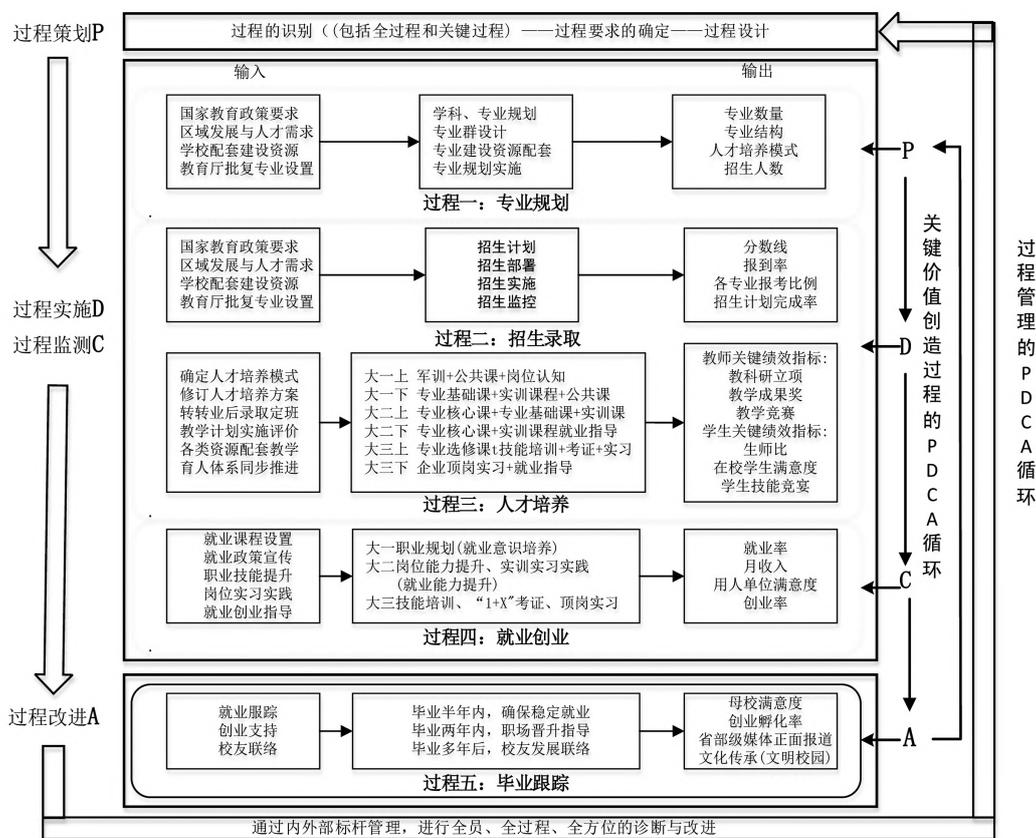


图 1 高职院校过程管理 PDCA 循环

(四)过程的实施

高职院校作为高素质技术技能人才培养的高地,主要考察人才培养过程。人才培养过程的实施要求将过程进行分解,且每一个分解过程都要有相应的关键绩效指标来考核,以此确保过程的有效性和效率。需要说明的是,过程管理的关键绩效指标(如图 1 中五个过程的输出指标)和卓越绩效准则中战略类目中关键的量化指标相对一致。战略分解出的量化指标一般

采用平衡记分卡这一绩效考核工具(可增加维度来改良平衡记分卡),一般从学习与成长、内部过程、财务和客户四个维度展开。由前面分析可知,学校的直接顾客是学生,所以客户维度就是学生维度,一般包括学生满意度、母校满意度等指标。学习与成长维度通常指的是人力资源维度,对高职院校来说指的是师资队伍,包括教科研立项、教学成果奖、教学竞赛、高层次人才引进、双师型教师比例等指标。财务维度一

般指生均拨款、学费收入、其他收入等。内部过程维度指的是人才培养过程,反应人才培养的指标通常包括分数线、报到率、招生计划完成率、就业率、生均仪器设备值、用人单位满意度、生师比、学生技能竞赛等。过程管理中的输出指标除了应当与战略分解出的关键绩效指标保持一致,还要将这些关键绩效指标对应到不同的过程中,实现使用关键绩效指标监控过程实施的目的。比如,分数线、报到率、招生计划完成率等属于招生录取过程的输出指标,就业率、月收入、创业率和用人单位满意度指标属于就业创业过程的监测指标,生师比、学生技能竞赛等属于人才培养过程的考核指标(如图1所示)。这样就实现了人才培养过程与战略目标的匹配,使过程管理能真正适应和承载战略。

在过程的实施中要充分利用来自学生和其他相关方的信息,提高过程管理的有效性。学校管理者通过与优质中专或高中生源学校签署协议,保障生源质量和招生计划完成率;在分类招生中,可根据学生的特长和偏好,设计遴选方案,招收与专业相适应的学有所长、技有所长的考生,考生入学后对他们实施“扬长补短”,使他们毕业后拥有一技之长。在人才培养中,学校可通过建设产教融合共同体或产业学院等,与企业共建共享课程资源,开发精品课程和教学资源库,进行技术成果转化和合作,提高双师型教师比例,保障教科研立项、教学成果奖、教学竞赛、教学名师等过程指标的实现。在就业创业过程中,授课教师和辅导员关注每一位学生的就业动态,帮助学生树立正确的就业观和职业观,利用各种途径和资源推荐优质就业岗位,提高就业率、创业率等指标。

(五)过程的改进

高职院校过程管理的改进,主要从内部和外部两方面展开。内部改进主要依托学校自身建立的教学质量保障体系,进行定期自我诊断,实现改进。在日常管理中,学校通过信息化手段对过程进行监测,及时收集过程实施中出现的问题,如收集学生和教师对教学、学生管理、学校治理等方面的意见,各教学院系综合分析这些意见并及时加以改进。外部改进主要借助于通过教育主管部门的评估、诊断、复核、评比

而建立的外部质量监督体系来完成,比如高职院校落实教学工作诊断与改进制度,建立常态化自主保证人才培养质量工作机制,从学校、专业、课程、教师和学生五个层面按一定周期开展常态纠偏和阶段改进,通过指标测量、原因分析,提出改进措施,形成“8字形”质量提升螺旋。高职院校每年通过公开发布教育质量年度报告,接受教育主管部门的审核和社会的监督。

此外,有些高职院校出于自身发展的需要,引入和建立其他外部的管理体系,如安徽交通职业技术学院管理者于2008年依据《ISO9001:2008质量管理体系要求》建立船员教育和培训质量管理体系,包括质量手册、程序文件、规章制度和业务指导书等,通过每年内部审核和定期外部审核,实现改进提升。外部管理体系的认证和审核,也促进了学校经营质量的提升。

三、结论与讨论

(一)结论

卓越绩效模式下高职院校的过程管理,需要管理者在使命、愿景和价值观的引领下,依据战略目标识别全过程中的关键过程,根据相关方的要求设计过程和过程中的关键绩效指标,在实施中秉持全面质量管理理念,关注和监测各项关键绩效指标的达成情况,建立内部质量保障体系,接受外部的评估诊断,使用PDCA循环工具持续改进,最终实现战略和愿景。这种管理思路,能使学校管理者重视战略制定和关键绩效指标的分解,将关键绩效指标对应关键过程中,使过程管理成为承接和实现战略的载体,实现各项指标结果优于可对比组织,从而提高学校的经营质量和人才培养质量,如在招生计划完成率、教科研立项数、投档最低分数线、学生满意度、用人单位满意度、就业率、月收入等指标上优于同类院校,使学校获得竞争优势。

(二)讨论

过程的改进除了依据学校内部质量保障体系、外部质量评估与监督体系,以及参与管理体系认证,还可以采用标杆管理的方法。卓越绩效模式强调运用标杆管理,按照“方法、展开、学习、整合”四要素对过程进行成熟度评价,按照“水平、趋势、对比、整合”四要素对结果进行成熟度评价,评价的结果可作为改进的依据。藉

由此学校通过不断改进逐渐获得竞争优势,甚至超越标杆获得持续成功。学校管理者可从三个方面进行标杆管理。首先,内部对标上,可选取关键绩效指标对比各职能部门或者各院系,确定内部标杆。比如在院系层面,可选择与人才培养质量紧密相关的分数线、报考比例、在校生人数、月收入和专业对口就业率等关键绩效指标进行对比,找出内部标杆院系,分析和总结其形成的原因和最佳实践^[12],在学校内部分享交流,发挥标杆作用带动其他院系发展。其次,外部对标上,可以选择省内或国内同类型院校作为可对比组织,选择国内或国际一流同类院校作为标杆院校,针对标杆院校通过建立对标项目小组,选择对标内容,制定对标计划,实施对标方案,收集与分析内外部对标数据,得出对标结论,提出整改措施,检验对标成效,持续改进绩效,最终比肩和赶超标杆。最后,对标教育部或者省教育厅制定的有关高水平学校和专业建设的标杆要求,找出差距,制定达标计划,在实施过程中进行测量和控制,逐步建成国家或地方高水平高职学校、高水平专业群。此外,高职院校管理者还可以对标其他行业,向优秀组织学习先进理念和最佳实践,实现跨界学习和思维创新。

参考文献:

[1] 楼世洲,宁业勤.美国卓越绩效准则对我国学校评价准则构建之启示[J].高教发展与评估,2009(25):

- 80-85.
- [2] 新华社.质量强国建设纲要.[EB/OL].(2023-02-06)[2023-10-28].https://www.gov.cn/zhengce/2023-02/06/content_5740407.htm.
- [3] 覃照.导入卓越绩效,驱动学校治理升级[J].人民教育,2020(17):47-50.
- [4] 麦婉菁.以争创省政府质量奖为抓手,推进职业教育高质量发展:第七届广东省政府质量奖教育机构评选标准研究[J].质量与市场,2022(12):1-4.
- [5] 黄乐富.科研项目过程管理质量提升策略:基于卓越绩效模式的分析[J].中国高校科技,2018(3):25-26.
- [6] 覃日娜.基于过程管理的职业院校教育教学服务质量持续优化探析:以柳州职业技术学院为例[J].职业技术教育,2018(35):40-43.
- [7] 余雅斌,黄娇华.基于卓越绩效模式的高职院校内部质量保证体系实践探索:以广西幼儿师范高等专科学校为例[J].教育观察,2020(38):7-9.
- [8] 王健,孙国.高校应用型人才培养“七维度”模式探索:基于卓越绩效模式的理论模型[J].职教通讯,2019(17):60-64.
- [9] 王健,陈晓燕.基于PEM理念的应用型人才培养过程管理研究[J].江苏科技信息,2019(6):36-39.
- [10] 邵贵平,沈凤池.卓越绩效模式下订单教学过程管理研究[J].教育与职业,2012(21):98-100.
- [11] 王超峰,傅菊芬.高校导入卓越绩效模式的研究与实践:以苏州大学应用技术学院为例[J].中国质量,2020(10):89-92.
- [12] 孙晓玲.卓越绩效模式下A高校内部标杆的最佳实践研究[J].辽宁省交通高等专科学校学报,2023(25):37-40.

责任编辑:刘 栋

A Study on Process Management in Higher Vocational Institutes under the Performance Excellence Model

SUN Xiaoling

Abstract: Under the background of building a quality power, the high-quality development of higher vocational institutes has attracted much attention. Under the performance excellence model, guided by their mission, vision and values, the operators of higher vocational institutes should identify key processes throughout the entire process, design the processes and key performance indicators therein based on strategic objectives and the requirements of relevant parties, use PDCA quality management tools, regularly monitor the achievement of indicators, achieve effective matching of strategic objectives, talent cultivation process and the achievements, and improve the quality of school operation and talent cultivation, so as to gain an edge in competition.

Key words: performance excellence; process management; higher vocational institute