

高职院校绩效改进与创新机制研究

陈波

(柳州职业技术学院, 广西 柳州 545006)

摘要: 改进与创新是高职院校的内生动力。以柳州职业技术学院为例, 构建“三层次四维度”绩效改进与创新管理系统, 改进与创新活动的组织与策划, 并在实施过程中不断探索改进方法, 从而推动高职院校的高质量发展。

关键词: 改进与创新机制; 绩效管理; 高职院校

中图分类号: G718.5

文献标志码: A

文章编号: 1671-1084 (2020) 06-0088-07

创新是一个民族进步的灵魂, 是一个国家兴旺发达的不竭动力。中共十九届五中全会提出, 要坚持创新在我国现代化建设全局中的核心地位, 要深入实施创新驱动发展战略, 完善国家创新体系^[1]。

柳州职业技术学院(以下简称“柳职院”)从2013年开始导入卓越绩效管理, 建立和完善改进与创新机制, 以激发学校持续发展的内生动力, 使学校在教育服务观、学生发展观、运行机制与方式等方面发生了深刻的变化。

一、构建“三层次四维度”绩效改进与创新管理系统

按照卓越绩效管理, 柳职院在绩效测量

和分析的基础上, 构建了基于PDCA循环的“三层次四维度”绩效改进与创新管理系统(见图1)。

“三层次”指战略管理层、职能管理层和操作管理层, 各层次改进与创新的重点分别是: 战略管理层为战略目标达成率、战略规范体系提升和战略管理机制完善等; 职能管理层为工作流程优化、信息系统升级、工作目标达成率等; 操作管理层为工作标准提高、操作标准规范化、教学过程标准化等。改进与创新的形式主要有: 战略管理层的卓越绩效管理, 职能管理层的标杆学习、管理运营专项问题解决机制和管理成熟度评估, 操作管理层的标准化和精细化。

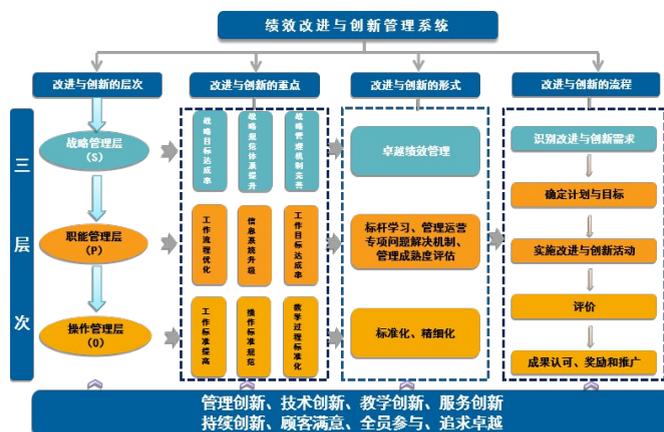


图1 “三层次四维度”改进与创新管理系统

收稿日期: 2020-10-30

基金项目: 2019年广西高校中青年教师科研基础能力提升项目(2019KY1269); 2014年校级教学与教改工程立项项目(2014-B00)

作者简介: 陈波, 柳州职业技术学院讲师, 研究方向为高职教育管理。

“四维度”指管理创新、技术创新、教学创新、服务创新四个维度（见图2）。学校鼓励各职能部门、全体教职员工通过管理创新、技术创

新、教学创新、服务创新四个维度积极参加学校改进与创新活动，从而实现自身价值和学校高质量发展。

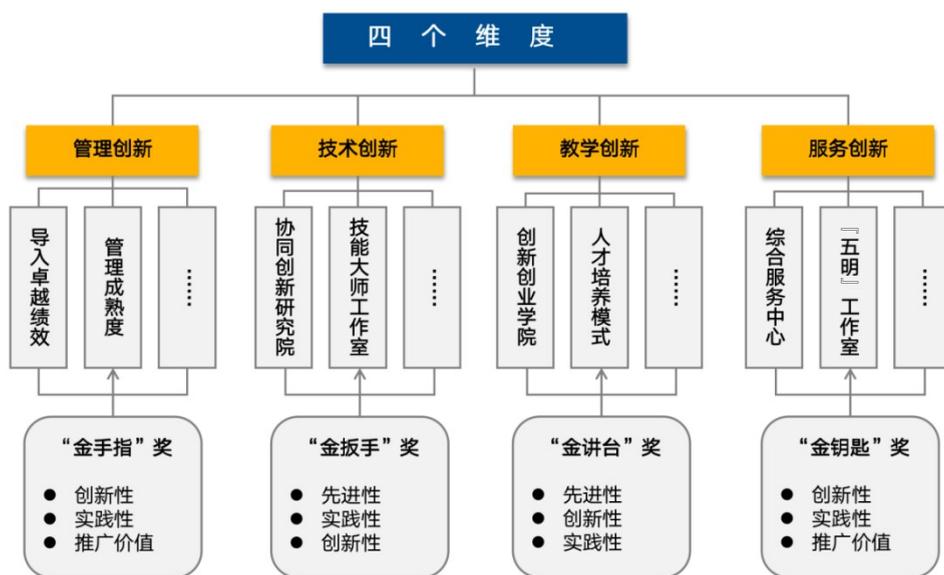


图2 创新“四维度”

二、改进与创新活动的组织与策划

（一）根据绩效测量确定改进与创新的方向

通过持续监测绩效测量，在绩效测量和分析基础上，形成绩效报告、人才培养质量报告等，

明确存在的问题，查找和分析问题产生的原因，确定改进与创新的方向，并制定专项问题改进与创新方案，具体见表1。

表1 需重点改进的问题及改进与创新举措

需重点改进问题	影响	改进与创新举措
师资队伍水平有待提升	缺乏具有全国影响力的领军人物,核心专业竞争力受到限制;教师教育教学水平与新职教要求有差距,无法充分满足人才培养要求	实施双师资队伍卓越计划;实施领军人才大师名匠汇聚计划;实施教师研修成长计划;实施教师评价激励制度完善计划
校园精致化有待加强	新校区建设尚未完成,影响学校整体发展;相关设施有待完善,学生学习生活条件有待提升	加快新校区建设;实施“匠心柳职”文化厚植计划
国际化办学水平有待提高	不能完全有效支撑企业国际化发展需求,影响学校支撑产业发展能力和国际知名度	实施双院双盟“国际合作平台建设计划”;实施“柳职标准,全球信赖”国际影响力提升计划;实施“国际工匠,源自柳职”全球培训网络联通计划
科研创新能力有待提升	限制学校为企业提供服务的技术含量,不能有力促进校企命运共同体建设	实施人才培养与技术创新平台进阶计划;实施产教融合平台升级计划;实施技术技能平台提档计划;实施建立协同创新“特区”
文化软实力有待提高	学校文化品牌的知名度和美誉度还不高,直接影响学校的影响力	实施“匠心柳职”文化厚植计划;实施“柳职匠子”千锤百炼成长工程;实施“柳职品质”千花盛开品牌活动工程;实施“柳职智美”千山万水环境塑造工程等
教学标准化不够科学完善	不能发挥好教学标准对教学的指导、规范和约束的作用,导致教学标准虚置	开发学生职业能力标准,并基于标准开发并实施课程与教学、实训基地、师资等标准

（二）制定改进计划与目标

围绕发展战略，优先解决与战略、顾客相关的关键问题。根据与战略关联性、顾客关联性、贡献值等对改进活动进行优先排序，并制定改进计划和改进目标。

（三）实施改进与创新活动

通过标杆学习、管理运营专项问题解决机制、改进创新小组、合理化建议等多种改进与创新方法，实施改进与创新活动。

（四）评价改进与创新活动

改进与创新活动完成后，各层级负责人组织开展改进与创新活动的评价。

（五）认可与奖励，经验推广

通过中层及以上干部培训班等平台，进行改

进与创新成果分享、交流，并通过每年的人才培养质量报告、校内外新闻媒体报道等多种方式介绍改进与创新的经验。另外，还鼓励各部门、教职员工通过申报各级科研、教学课题，申报教学成果奖等形式进行成果推广。

三、改进与创新活动的实施

采用《高职院校管理成熟度评估标准（柳职版）》，按照“目标、方法、执行、评价、改进”五个层次，面向学校所有部门工作，深入开展管理成熟度评估，了解学校及部门的管理现状，挖掘改进与创新机会。通过对管理成熟评估结果分析（见表2），在招生服务、人才培养服务和就业服务方面实施改进与创新。

表2 关键工作过程管理成熟度评估结果分析表（节选）

工作类型	2016年管理成熟度评估			2018年管理成熟度评估			2019年管理成熟度评估		
	评估结果	工作亮点	改进方向	评估结果	工作亮点	改进方向	评估结果	工作亮点	改进方向
招生服务	35%	初步建立数据收集与分析意识,特别是招生宣传推广工作	建立系统性、目标导向和持续改进思维,完善工作管理流程	40%	建立了具有目标导向的管理制度和流程,部分工作注重数据分析和结果运用	结合顾客需求提炼关键工作目标,依据事实改进工作优势推广至其他工作	48%	识别了大部分可测量工作目标,建立了较完善的管理制度和流程,注重数据分析和结果运用	进一步提炼质量上的指标,将创新的工作方法纳入工作流程文件
人才培养服务	34%	管理制度和服务流程相对完善,特别是专业规划	进一步系统地优化服务流程,加强实训管理系统设计,优化校院二级管理模式	43%	能识别关键过程和目标,创新工作方式,有规范流程制度,逐步开展校院二级管理模式,利用数据分析指导教学改进	进一步思考相关方要求以及基于工作价值实现来完善管理办法、服务标准、工作流程等,进一步推广基于数据分析作改进决策方法	48%	进行了详细的相关方及需求分析,工作指标明确,制度流程完善,执行记录完善	可进一步关注工作项目筹备周期、效率、健康进度数据,找出环节中存在的问题
就业服务	46%	有较完善的管理制度和流程,建立数据收集、分析和反馈机制	加强服务过程和就业状况数据的采集,并将就业结果应用至人才培养	48%	有量化的工作指标,将数据分析结果反馈至二级学院,推动人才培养方案制度、调整	提炼关键工作指标,加强二级学院就业指导工作,完善就业工作流程制度	48%	有量化的指标,将数据分析结果反馈至二级学院,加强过程监督	建议评价分析时可先利用对标分析,校内数据分类交叉分析,进而调整和改进行业目标

（一）招生服务的过程改进与创新

针对需要结合顾客需求和依据事实改进招生宣传工作的管理成熟度评估结果分析，通过调研和问卷调查的方式，经过调查数据分析，提出借助高铁动车和全国性质招生宣传平台，拓展招生宣传方式。

（二）人才培养服务的过程改进与创新

制定全覆盖的质量标准链，形成持续改进的诊改机制。制定专业、课程、学生、教师和学校管理服务300多个标准与制度，持续优化和完善了471个管理流程，发布《基于卓越绩效模式的内部质量诊断与改进工作实施方案》，组织28个部门、55个专业、200余门课程、全体专任教师和2017级全体学生参与自我诊断，形成专项工作诊改报告，促进人才培养质量工作螺旋式改进

和提升。

（三）就业服务的过程改进与创新

针对需要加强面向二级学院的就业数据分析指导工作的评估结果，完善就业服务平台，开发毕业生就业管理系统，建立月度就业数据采集制度和二级学院就业质量报告制度，从而实现了就业数据信息化管理，推动了二级学院将专业就业数据应用于人才培养方案调整和课程建设当中。

四、改进与创新的方法

广泛运用科学的改进与创新方法，如管理成熟度评估、标杆学习、管理运用专项问题机制、改进创新小组、合理化建议等多种方法（见表3），组织开展各种改进与创新活动，推动学校持续改进与创新。

表3 采用改进与创新办法一览表（节选）

方法名称	说明	面向对象/导向
管理成熟度评估	由学校组建校内质量管理自评师队伍，采用“五等级五层次”的成熟度评估标准，每年年底开展一次	各行政职能、教辅部门，各二级学院
标杆学习	学校将自己的教育教学、管理、服务等与标杆院校或跨界优秀企业等做比较，找出差距，借鉴他人的先进经验以弥补自身不足，从而提高竞争力，其实质是模仿、学习和创新的持续改进	各行政职能、教辅部门，各二级学院
管理运营专项问题机制	按照管理运营专项问题解决工作流程，规范、有序、及时地解决管理运行中出现的问题	各行政职能、教辅部门
改进创新小组	由质量管理办公室牵头，由校内相关职能、教辅部门人员组成一个改进创新小组，按照一定的活动程序开展活动	各行政职能、教辅部门
合理化建议	对学校任何环节存在的不合理因素提出可改进的方法和措施；也可就涉及部门内部管理或日常业务开展提出部门合理化建议，也可就涉及两个及以上部门的业务，提出跨部门合理化建议	全体师生

（一）标杆学习

标杆学习（Benchmarking）是以一种系统化、结构化的方式来寻找最佳实践的典范，并将其作为学习对象，吸取对方先进经验的过程。^[2]柳职院采用标杆学习方法，选择国内外先进职业院校或

跨界优秀企业等作为标杆（见表4），通过收集分析信息并研判，找出自身在教育、管理、服务等方面的差距，并学习借鉴标杆学校、企业的先进经验，以弥补自身的不足，从而提升自身竞争力。

表4 近年标杆学习情况一览表

选择标杆	学习项目	成效
深圳职业技术学院	提升人才培养创新能力	人才培养目标升级为“培养有理想信念、工匠精神、高超技艺的‘素养·管理·创新’国际化复合型技术技能人才”。人才培养模式升级到“双元三维四体系”“卓越工匠”育训模式,增加环境育人维度,实现全方位育人。
深圳信息职业技术学院	优质校建设方案的设计撰写、体制机制改革的设计、产教融合的特色创新、教师队伍管理等	2019年7月,被教育部职业教育与成人教育司认定为全国高等职业院校优质专科高等职业院校。
江苏太仓健雄职业技术学院	“双元制”本土化推进经验	借鉴标杆先进经验,大力开展国际化办学,与德国工商大会上海代表处(AHK)等合作,引进国际先进职教标准,并按照“标准引入—标准内化—标准实施—标准输出”进行整体设计和实施国际化办学,伴随柳工国际化战略成功地与向沙特输出柳职院专业教学标准,成功打造了“四方协同”模式的职业教育国际化品牌。
华为技术有限公司等	优秀企业开展卓越绩效提升内部质量和竞争力等方面先进管理经验	导入卓越绩效管理模式,创建了“匠心育训·为你赋能”质量管理柳职模式,2019年荣获柳州市市长质量奖。

(二) 管理运营专项问题解决工作机制
针对部门之间职责不清,部门之间流程协调配合不畅,管理出现“真空”“漏洞”等重大问题,柳职院建立了管理运营专项问题解决工作流

程(见图3),规范、有序、及时地解决管理运行中出现的问题(见表5),促进学校管理内涵提升,推动学校持续发展。



图3 管理运营专项问题解决工作机制流程图

表5 近年运用管理运营专项问题解决工作机制解决问题一览表(节选)

存在的问题	成效
学工处与通识学院在学生素质教育、第二课堂活动管理方面存在职责不清、协调不畅等问题	重新修订《第二课堂活动管理办法》,明确由学工处整体负责第二课堂活动管理,校团委、马院、通识学院、二级学院等部门作为活动管理部门,对学生第二课堂活动进行申报、组织等
学生顶岗实习管理问题	修订学校顶岗实习管理办法,明确顶岗实习管理流程
课程重修问题	修订课程重修流程
综合服务中心报修流程不畅通问题	修订保修流程,明确物业作为保修第一责任人,实行网络报修等
学校车辆管理问题	修订学校车辆管理办法

(三) 改进创新小组
柳职院借鉴企业QC小组(质量控制小组)做法,由质量管理办公室牵头,由校内相关职能、教辅部门人员组成一个改进创新小组,全体小组成员团结合作、集思广益,按照一定的活动程序

(见图4),针对学校发展、管理、服务等方面所存在的,教职员工反映强烈的,影响学校持续健康快速发展的问题及课题,开展一系列改进与创新活动(见表6)。

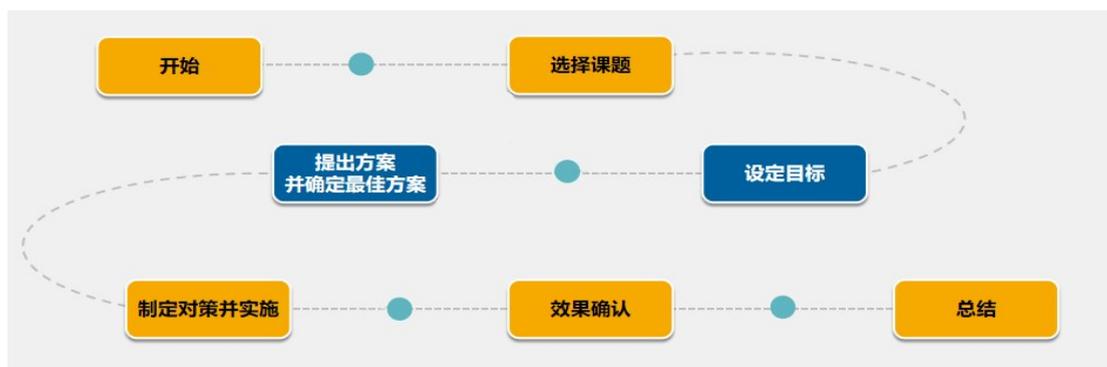


图4 改进创新小组工作流程图

表6 近年改进创新小组解决问题一览表（节选）

解决问题(管理类)	解决问题(教学类)	解决问题(服务类)
校院二级管理优化方案	学风和校园环境建设方案	校园一卡通服务方式
校园内部和周边环境综合治理(卫生、安全等)	校企“订单班”合作模式	社湾校区图书馆改造设计方案
食堂工作检查标准及信息化建设方案	计算机实验室建设方案	综合服务中心教职工日常事务服务内容
学生日常行为规范制定与培养方案	中高职衔接培养方案	新老校区校园绿化景观设计方案

（四）合理化建议

柳职院建立合理化建议机制，鼓励教职员工按照一定流程（见图5）对学校任何环节存在的不合理因素提出可改进的方法和措施，可就涉及部

门内部管理或日常业务开展提出部门合理化建议，也可就涉及两个及以上部门的业务，提出跨部门合理化建议（见表7）。

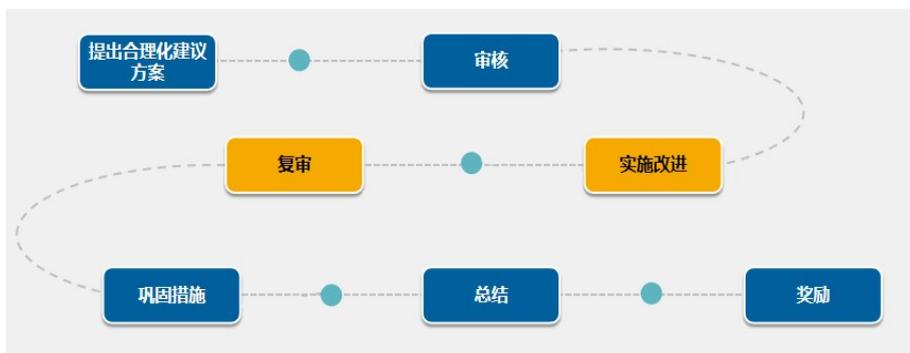


图5 合理化建议流程图

表7 近年教职工合理化建议及采用情况一览表（节选）

合理化建议	成效
建议提升新入校教师教学能力	学校制定新入职教师培训计划,举办新入校教师教学能力提升培训班等。
建议加强优秀人才培养建设	建立“优秀人才工作室”等。
建议加强学风建设	制定并实施《学风建设指导实施意见》,强化课堂教学管理,推进师德师风建设,加强学生日常管理等。
建议改善学生住宿条件	实施学生住宿改善计划,安装空调;实现宿舍“一桌一椅一柜”;官塘校区新建6栋学生宿舍等。
建议加强辅导员队伍建设	实施辅导员“五个一”工程,提升辅导员素质能力;提高辅导员待遇;修订辅导员绩效考核办法等。

五、结语

柳职院通过导入卓越绩效管理模式，构建了“三层次四维度”绩效改进与创新管理系统，通过加强对改进与创新活动的组织和策划，广泛运用科学的改进与创新方法，如管理成熟度评估、标杆学习、管理运用专项问题机制、改进创新小组、合理化建议等多种方法，广泛开展各种改进与创新活动，实现了高质量的发展。

参考文献：

- [1] 中国共产党新闻网.中国共产党第十九届中央委员会第五次全体会议公报 [EB/OL].[2020-10-30].<http://cpc.people.com.cn/n1/2020/1030/c64094-31911721.html>.
- [2] 袁锋，朱宁.标杆管理在企业学习中的应用及其发展策略[J].技术经济与管理研究.2004（2）:85-86.

Research and Practice of Improvement and Innovation Mechanism in Higher Vocational Colleges

Chen Bo

(Liuzhou Vocational & Technical College, Liuzhou, Guangxi 545006, China)

Abstract: Improvement and innovation are the endogenous motivation of higher vocational colleges. Taking Liuzhou vocational and technical college as an example, this paper builds a "three-level and four-dimensional" performance improvement and innovation management system, improves and innovates the organization and planning of activities, and continuously explores improvement methods during the implementation process, so as to promote the high quality of higher vocational colleges development.

Key words: improvement and innovation mechanism; performance management; higher vocational colleges