

高职院校项目质量管理体系构建与实践^①

——以辽宁经济职业技术学院为例

傅平

辽宁经济职业技术学院,辽宁 沈阳 110122

摘要:国家通过开展各类项目推动高职院校的内涵建设。提升项目建设水平是承担各级建设项目面临的重要任务。为解决内涵建设项目普遍存在的项目质量管理问题,辽宁经济职业技术学院探索构建并实践ISO9001质量管理体系与诊改相融合的项目质量管理体系,建立权责利明确的矩阵式组织,建构项目建设工作质量管理过程要素模型,制定项目质量管理相关制度,实现项目建设质量诊断与改进的“PDCA”循环,为项目建设质量提供了优质保障。这些做法对于高职院校高质量做好项目质量管理工作具有一定的启示作用。

关键词:高职院校;项目管理;项目质量管理体系;构建路径

中图分类号: G710 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672—5646(2024)06—0001—04

我国经济的高质量发展和企业转型升级对高职院校的人才培养提出了更高的要求,高素质技能人才培养有赖于高质量的教学体系,也有赖于高质量的管理体系,这倒逼高职院校的各项管理也要提质增效。“为推动高职院校建立常态化质量自主保证机制和内部质量控制系统,不断完善质量保证体系建设,提升内部质量保证成效和人才培养质量”^[1],2015年12月教育部印发的《高等职业院校内部质量保证体系诊断与改进指导方案(试行)》明确规定,要“完善高职院校内部质量保证体系”。项目建设是高职院校内涵建设的重要部分,项目建设质量是衡量内涵建设水平和办学水平的重要标准,是实现高质量人才培养的重要保障。项目质量管理体系是高职院校内部质量保证体系的一部分,是确保项目建设质量的关键。本研究系统阐述高职院校开展项目质量建设的意义,分析项目建设普遍存在的质量管理问题,提出基于ISO9001质量管理体系与诊改相融合的项目质量管理体系的路径与策略,为高职院校提升项目质量管理水平提供参考。

一、高职院校项目质量建设的内涵和有关理论阐释

(一)高职院校项目制的内涵

扶优扶强和普惠发展是高职教育发展两个方向的要求。在高等职业教育的发展过程中,项目制是国家以安排专项资金的形式进行教育资源配置,从而实现扶优扶强的重要制度。国家示范性(骨干)高等职业院校计划、中国特色高水平高职学校和专业建设计划等项目,是国家层面重大教育项目。省级教育行政部门也通过项目制实现对本省教育资源的重点配置。高职院校都非常重视这些项目,每一个重大项目都是学校的重大发展机遇。项目申报成功后,因为要进行验收和绩效评价,高职院校将转向重视项目质量建设。高质量推进这些项目建设,需要高职院校建立质量保证、质量过程控制和质量持续改进方面的机制,不断提升项目质量管理和质量建设水平,高质量完成项目绩效目标。

(二)项目质量建设的含义和有关理论阐述

高职院校的项目都有经教育和财政部门批准

^①本文系2021年度辽宁省职业教育与继续教育教学改革研究项目“职业院校内部质量保证体系建设与诊改机制研究”(辽教办[2022]350号文件立项名单第88项)的阶段性成果。

作者简介:傅平(1979—),女,教授,硕士,研究方向:汉语言文学、高等职业教育。

的建设方案和建设任务书,成功立项之后,要按照批准的项目建设方案和任务书去建设,以完成建设目标。以国家“双高计划”为例,教育部、财政部出台了《中国特色高水平高职学校和专业建设计划绩效管理暂行办法》,提出对“双高计划”项目实施绩效管理和过程监控,并明确了退出条件,但对于更具体的质量管理要求和质量过程控制并没有做统一规定。各“双高计划”建设单位立足于学校的发展和项目的高质量建设,探索项目质量管理的体系建设和机制建设,这对于项目的按计划完成和具体实施具有重要的意义。如焦爱萍等人介绍了黄河水利职业技术学院基于内部质量保证体系的“双高校”质量建设经验,以“双高校”目标为导向,通过建立过程标准实施动态监控和机制引擎,来促进质保体系的常态化运行,从而高质量完成“双高校”的绩效目标。王妍立足“双高”院校项目管理,借鉴全面质量管理理论,提出从质量保障体系、质量过程控制体系和质量持续改进体系三个方面构建“双高”建设质量管理体系,来提高项目质量管理水平^[2]。王霁阳从“双高”项目管理体系建设、质量保障工作体系建设角度,提出要加强全面质量管理、构建PDCA循环机制、建立创新管理机制来强化项目质量控制。综上,项目质量建设尚没有统一的、成体系的建设方案,项目管理和项目质量管理相结合的体系构建研究还不多见。

二、构建项目质量管理体系的作用和意义

(一)构建项目质量管理体系是高职院校内部质量管理的重要部分

高职教育自采用项目制开展内涵建设以来,已经形成一套完备的治理系统,包括项目实施方案制定、申报、遴选、立项、建设实施、绩效考核、验收、审计等制度。被选入高职教育重大项目的高职院校通常被看做是职教改革发展的引领者,有良好的社会声誉^[3]。高职院校是项目的竞争者和实施者,为了保持这种良好的社会声誉,持续做高职教育改革发展的领跑者,往往举全校之力完成项目建设任务,千方百计提高项目建设质量。

项目建设质量是高水平高职院校内涵建设质量的重要部分,是学校高质量发展的重要基础。构建项目质量管理体系是高职院校内部质量管理的重要部分,是保证项目建设质量的重要手段。高职院校作为国家级、省级重大项目建设的第一责任主体,也是项目质量管理体系建设的第一责任主体,需强化项目质量保证体系建设,履行项目申报承诺,高质量完成建设任务,不断提高项目建设绩

效水平。

(二)构建项目质量管理体系是高质量完成项目建设任务的内在需要

2021年中共中央办公厅 国务院办公厅印发了《关于推动现代职业教育高质量发展的意见》,在完善质量保证体系部分明确要求职业学校要推进教学工作诊断与改进制度建设。高职院校在项目申报时编写的建设方案和建设任务书是项目执行和管理的基础文件,是学校在满足教育行政部门目标设定要求的基础上根据学校实际情况制定的、体现学校发展意图的规划和安排,包括项目的建设目标、建设内容与举措、预期成效、责任人、资金安排、绩效指标、验收要点等方面。构建科学完善的项目质量管理体系是确保项目建设目标实现、绩效指标达成的重要前提。因此,构建项目质量管理体系是高质量完成项目建设任务的内在需要,是优化治理体系、提高治理能力的重要措施,可推动学校内涵建设质量提高,持续提升人才培养质量与水平,从而增强高职院校的核心竞争力。

三、高职院校项目质量管理普遍存在的问题

(一)项目管理程序不完善

目前,在高职院校各级教学行政部门多是通过实施项目开展内涵建设。各级、各类项目管理应具有严格、规范的程序,但在部分高职院校的一些项目管理中管理程序不健全,存在立项管理调研不足、过程管理粗放和结项管理绩效缺位等现象,严重影响项目建设质量。

(二)项目风险管控不到位

高职院校的综合项目,如国家“双高计划”建设期是五年,省级综合项目实施期一般是三年,对于这类大的综合类项目来说,项目风险是多元化的。首要的是财务风险,如招投标、合同签署等;其次是进度风险,包括资金执行进度和任务完成进度;再次是质量风险,即项目建设是否达到或超过预期目标。部分学校在项目管理中缺乏风险意识,或风险点管控不到位。

(三)项目管理制度不健全

项目管理应该是规范化的,规范的项目管理要由系统的规章制度来保障。部分高职院校在项目管理中缺乏系统完整的规章制度文件、标准的文本模式以及佐证和档案材料标准,缺乏项目库管理文件、系统的经费管理办法等,有章可循的程度较低。

(四)项目绩效导向不显著

项目建设一定是追求建设成效的,但是很多



高职院校存在重投入轻绩效的现象。一些项目有大量的资金投入,但建设的成效却不明显,需要反思工作思路和方法,也需要在项目管理上改进,尤其是要加强绩效管理。

四、基于ISO9001质管体系与诊改相融合的项目质量管理体系的构建与实践

辽宁经济职业技术学院在2022年开始贯标,通过对中层以上管理人员进行体系宣贯、组建并培训内审员队伍、建立并运行符合要求的《质量手册》和《程序文件》等管理体系文件,学院教职员树立起了基于ISO9001八项原则的质量理念,学院各项工作质量稳步提高^[4]。质量管理体系在运行中也存在着目标缺乏定量标准的描述,目标、标准未能形成体系,缺乏实时预警与动态纠偏,信息技术手段应用不够等问题。

诊改的基础是已建立并运行的基于ISO9001的质量管理体系,是学校在相关文件的指导下结合自身情况建立的、能够进行自我质量保证的内部质量保证体系,主要围绕内部质量保证体系架构和质量改进的运行机制进行^[5]。学校开展诊改,需要一个有效且动态完善的质量管理系统。因此说,ISO9001质量管理体系应该包含用于诊改的质量保证体系。二者在理念上、实践中可以相互融合,如质量管理体系可以借鉴诊改的工作机制体现持续改进,诊改也吸收ISO9001质量管理体系中“八项原则”“PDCA”的精华。

(一)围绕项目任务实现,建立权责利明确的矩阵式组织

国家“双高计划”项目是综合性的系统工程,无论是学校层面还是专业群层面都是分项目来建设实施,需要强有力的组织保障项目的顺利运行。学院成立以书记、院长为主要负责人的“双高计划”建设领导小组,全面负责项目总体规划、明确资金分配、保障资金来源、督查和评价各项目组工作业绩。领导小组下设办公室,设在质量办,主要职责包括负责与上级主管部门联系,按要求报送材料;协调有关规章制度,政策,措施的制定和落实;给予项目以指导和意见;监控项目状态;为领导小组提供项目的相关信息;开展项目相关培训;项目的绩效评价和验收工作等。

学院同时设立了11个一级项目工作组,对项目承担组织、管理和考核责任,负责依据“建设方案”和“任务书”组建项目团队、分解建设任务并按计划实施,对本项目建设、经费使用、绩效自评等重大问题负责,并配合做好项目监控、项目审计和

项目验收等工作。相关职能部门是“双高计划”各项目的推进管理和服务部门,负责制定(修订)相关管理办法和制度,并按照管理权限对涉及本部门职能范围内的项目或建设内容进行统筹、审核。领导小组、项目工作组和职能部门职责明确,有效地推动了“双高计划”项目建设。

(二)立足项目建设方案实施,建构项目建设工作质量管理过程要素模型

借鉴ISO9001质量管理体系“过程方法”,采用“乌龟图”的方法对项目建设“过程”进行分析,关注项目建设过程中输入、输出、人员、设备、方法、绩效等要素及其相互关系,明确把输入转化为输出的活动中各要素所处的位置和所发挥的作用。

“双高计划”项目的输入为项目建设方案和任务书,由“双高计划”项目领导小组、质量管理办公室、财务处等项目管理部门和“双高计划”项目学校层面十大任务建设部门人员,利用电脑、电话、办公软件等资源条件,在《“双高计划”项目管理办法》《现代职业教育质量提升计划资金管理办法》《中国特色高水平高职学校和专业建设计划绩效管理暂行办法》的指导下实施项目建设,项目建设成效依据《“双高计划”项目中期绩效评价指标》《“双高计划”建设绩效评价标准》进行测量,输出为“双高计划”项目总结报告、审计报告、数据表、典型案例、标志性成果和两部的最终评价结论。“乌龟图”可以很宏观地观察“双高计划”项目管理活动的各个流程,从而对各个活动过程进行全方位的识别,展示项目质量管理过程的结构、要求和流程,以及各个要素之间的关系和交互作用。它以中心节点——“双高计划”项目质量为起点,向外辐射出各个要素,从而提供一个整体的项目质量管理过程、结构和要素关系的概览。

(三)基于质量管理过程要素模型,制定项目质量管理相关制度

为把质量管理过程各要素的整体作用发挥出来,学院结合ISO9001质量管理体系文件,对接内部质量保证体系诊断与改进制度建设要求,梳理已有的制度文件,优化干部与人事管理制度、教学管理制度、学术管理制度、学生管理制度等配套制度,完善内部质量保证体系制度链。

此外,基于内部质量保证体系的“双高计划”项目质量管理还包括机制、文化双引擎。学院以大学章程建设为制度建设的核心,优化学院基本制度和具体制度,尤其是与项目管理的相关制度,如专业与课程管理制度、教学质量保障制度、师资管

理制度、科研管理制度、学生管理制度、外事管理制度、招生就业管理制度、财务管理制度、资产管理制度、监察审计制度等,为深入推进各项改革工作提供了制度保障,有效保障了内部质量保证体系的有效、常态化运行。

(四)以“年度绩效考核”为抓手,实现项目建设质量诊断与改进的“PDCA”循环

基于内部质量保证体系的“双高计划”项目管理,一是将“双高计划”总目标细化为数量指标、质量指标、时效指标、成本指标、社会效益指标及满意度指标,并录入“双高计划”决策平台,再结合部门职能分解到基层教学组织和教师。

二是建立过程质量标准,包括进度标准和各阶段质量标准。项目任务、绩效指标完成进度是衡量项目执行情况的重要指标之一,标准由项目建设任务书限定,也依据项目建设任务书进行评价。过程性质量评价由项目领导小组依据过程性评价指标和标准实施。

三是实时动态监控。在将“双高计划”项目目标细化、建立进度标准和各阶段质量标准之后,即可将年度建设任务、绩效指标导入“双高计划”决策平台,运行“8”字形质量改进螺旋,同时组成校内项目检查组根据项目建设进度情况及完成质量进行检查。

四是针对检查发现的问题进行处理。对检查组发现的问题,质量办汇总后向建设部门反馈纠正,必要时向“双高计划”建设领导小组反馈,由“双高计划”建设领导小组进行处理^[6],保障“双高计划”建设效果。

五、总结和启示

高职院校的项目建设是一项复杂的系统工程,保障项目高水平、高质量建设完成是项目建设院校面临的重要任务。总体看,基于ISO9001质量管理体系与诊改相融合的项目质量管理体系应用性较好^[7],一是明确了项目建设参与人的责权利,

压实了责任;二是梳理了项目建设工作质量管理过程要素,提供了项目质量管理过程、结构和要素关系的流程图,便于对项目建设流程进行全方位的识别;三是完善了项目质量建设的制度链,为项目的高质量完成保驾护航;四是运行项目建设质量诊断与改进的“PDCA”循环,便于学校检验项目在建设目标偏离、制度适宜、风险控制、建设成效等方面的质量,为项目建设提供科学指引,为项目高质量完成提供保障。

参考文献:

- [1]肖怀秋,李玉珍,王斌,等.高职院校教学质量保证体系建设现状与策略构建[J].职业教育,2024(16):48-51.
- [2]王妍.基于全面质量管理理论的“双高”建设质量管理体系构建[J].金华职业技术学院学报,2023(2):8-12.
- [3]陈友力,陈菲菲.我国高等职业教育项目制的历史变迁、制度逻辑与动力分析——基于历史制度的视角[J].黑龙江高教研究,2021(1):101-108.
- [4]马时强.ISO9000质量管理体系与保证体系融合的研究——谈高职院校人才培养质量管理体系[J].辽宁高职学报,2020(11):14-19.
- [5]焦爱萍,吕梁,王磊.基于内部质量保证体系的“双高校”质量建设——以黄河水利职业技术学院为例[J].芜湖职业技术学院学报,2021(1):5-8.
- [6]唐洋,郭强.骨干高职院校项目管理与质量保障体系建设研究与实践[J].济南职业学院学报,2012(4):11-13.
- [7]王强.高职院校内涵建设项目管理质量标准及诊改策略[J].高教学刊,2020(12):128-131.

(责任编辑 张国强)