

文章编号: 2096-272X(2022)03-0027-05

面向技能型社会建设的高职院校管理流程重组研究^{*}

谭福河, 阚雅玲

(广州番禺职业技术学院, 广东 广州 511483)

摘 要: 在技能型社会战略蓝图下, 提出通过流程重组将职业教育新发展理念转化为具体实践的策略框架: 即以组织体系调整“破冰”, 形成促进改革的“外力”; 以改善技术流程“开路”, 形成关注价值的“内力”; 以绩效管理改革“保障”, 形成着眼体系的“合力”。

关键词: 技能型社会; 高职院校; 流程重组

中图分类号: G717

文献标识码: A

以习近平同志为核心的党中央对职业教育重视的程度之高前所未有, 推动职业教育改革发展的力度之大前所未有, 我国职业教育迎来了新的重大发展机遇^[1]。2021年全国职业教育大会创造性地提出建设技能型社会的战略, 时任教育部部长的陈宝生在《光明日报》上发表题为《办好新时代职业教育服务技能型社会建设》的署名文章, 开启了将习近平总书记对职业教育“大有可为”的殷切期盼, 转化为“大有作为”的生动实践的序章^[2]。面对技能型社会战略蓝图, 高职院校需要重组流程, 创新提升“转化”能力的新模式, 以“生动实践”丰富新战略。

一、流程重组是高职院校跨越认识与实践之间鸿沟的需要

技能型社会战略构成职业院校认识与实践辩证运动的新环境。基于社会视角考察技能形成活动的社会实践早已有之, 但基于全面建设社会主义现代化国家的大背景所提出的技能型社会战略是新的时代命题, 相关学术探索必然要结合改革实践逐渐深入。通过学习习近平总书记对职业教育工作的重要指示, 领会职业教育大会精神, 研读有关文献, 笔者认为: 技能

型社会在体系支撑方面以“国家尊重技能、社会崇尚技能、人人享有技能”为特征, 其价值取向是“为‘人人皆可成才、人人尽展其才’创造条件, 让每个人都有人生出彩的机会”, 目标追求是“为全面建设社会主义现代化国家, 实现中华民族伟大复兴的中国梦提供有力人才和技能支撑”。这一战略紧密围绕中华民族伟大复兴的宏大主题, 蕴含以人民为中心的发展思想, 具有基于社会结构的大视角、面向人人得以成才立业的大格局、贡献世界文明的深远追求。作为职业教育综合改革主力军的高职院校, 需要基于技能型社会建设战略, 自省自励、审时度势, 构建适应新发展阶段、践行新发展理念、贡献新发展格局的教育教学模式。

解放思想、转变观念是凝聚力量助力改革的先导。陈宝生在撰文中将“深刻领会习近平总书记重要指示和大会精神”放在各项工作之首, 要求“深刻认识建设技能型社会的深远意义”。但认识方面的进步能否转化为实践能力, 取决于行动者是否能跨越认识与实践之间的鸿沟。在过往职业教育重大改革之初, 自上而下无不重视通过学习提升思想认识的工作。然而在实

收稿日期: 2021-08-12

^{*} 基金项目: 广州市教育科学规划课题“高职院校校企合作学生参与度研究”(1201534665); 广州番禺职业技术学院教育教学改革项目“基于学生参与视角的现代学徒制人才培养质量评价体系研究”(2017JG05)。

作者简介: 谭福河, 广州番禺职业技术学院现代物流学院教授, 博士, 研究方向: 校企合作、服务设计; 阚雅玲, 广州番禺职业技术学院现代物流学院教授, 硕士, 研究方向: 职业教育、心智与行为模式。

践层面,先进理念和战略落实不到位的情况、走样的情况、变味的情况依然突出。如何做好知行合一,进一步提升高职院校将新理念、新战略转化为工作实效的能力呢?宏观层面的改革已经赋予了高职院校相当大的自主发展空间,在此背景下笼统地将约束改革的因素归于体制机制是不客观的,更无助于突破困境。从认识与实践交互关系方面看,流程不匹配是制约改革前行的关键一环。与新理念、新战略相匹配的业务流程没有建立起来,导致新理念缺少落地生根的土壤,新战略缺少运行的机制环境。以关乎高职院校发展体制机制创新的校企合作为例:行业龙头企业普遍采用网络化的、阿米巴式的业务运行模式,而院校的组织结构大多沿用工业时代早期的直线职能制,这种组织体系方面错位严重制约校企深度融合,也是导致现代学徒制、产业学院、集团化办学等深度产教融合战略推行困难的重要原因之一。

二、技能型社会战略下职业院校流程重组的策略框架

流程重组又被称为流程再造,是对组织的作业流程进行根本的再思考和彻底的再设计,以求在成本、质量、服务和速度等各项至关重要的绩效标准上取得显著的改善^[3]。自1990年哈默(Michalel Hammer)提出企业流程再造(Businesss Process Reengineering,简称BPR)以来,高校应用BPR理论优化管理流程的探索与实践不断进步。大约在21世纪初,我国的一些教育工作者也开始以BPR理论框架来透视高校管理领域中的问题。有关高校流程重组的研究与实践成果,主要关注教学管理、财务管理、资产管理、科研管理等领域的流程优化问题,对高校流程重组的背景、价值导向、对象、目标、路径、组织结构匹配、保障条件等有较系统的分析^[4-5]。近年来,基于高校“放管服”“双一流”“数字校园”等背景的流程重组问题研究成为热点。

对流程重组策略框架的认识因应组织所处环境而变化。产业链、教育链和创新链的融合,必然要求职业教育以社会发展所需要的创新人才和技术创新为引领,推动人才培养体系结构、模式和流程的变革。从技能型社会建设战略视域梳理相关理论分析与实践探索,在开启全面建设社会

主义现代化国家新征程的伟大时代,高职院校流程重组策略框架应被给予独特的关注(表1)。

表1 高职院校流程重组策略框架的基本要素

维度	要素
背景	技能型社会战略、职业教育由数量普及阶段转向内涵发展阶段
价值导向	以技能形成为中心、让每个人都有出彩的机会
对象	技术流程、技能形成流程
目标	增强适应性、建设中国特色现代职业教育体系
路径	在“纵向贯通、横向融通”的现代职业教育体系中重组流程
组织结构匹配保障条件	组织结构的合成化、集成化、平台化 党的全面领导、校企合作体制机制

三、高职院校流程重组陷于困境的原因分析

各方面对于高职院校开展流程重组的期待已久,高职院校开展流程重组的探索和实践也有了一些成效,但总体情况差强人意。在建设任务日益繁重的情况下,既有流程对创新发展的约束越发突出,让院校管理者疲于应对,如资金支付进度慢、高投入的实训室建成不久即面临被淘汰的压力、学生满意度低等。流程重组在学术研究、在实践层面均有成熟的成果可以借鉴,在企业、公益组织、普通高校等都有普遍应用,导致高职院校在流程重组方面陷于困境的原因有三。

(一)观念方面局限于当下,而不能基于未来

相较于解决当下的管理问题,流程重组更重要的意义是为面向发展趋势的创新提供基础支撑与保障。蔡元培曾说:“教育者,非为已往,非为现在,而专为将来。”高职院校要为全面建设社会主义现代化国家、实现中华民族伟大复兴的中国梦提供人才和技能支撑,要从适应产业需求转变为引领产业进步,就必然要转换思维与行动方式:从既有的知识、技术的搬运工转换为新知识、新技术的创造者,从企业技能训练模式的模仿者转换为新型职业教育服务的创造者。虽然大多数高职院校在建设规划文件中,都表达了面向未来的工作理念,但其行动范式仍然跳不出旧体系的羁绊。在高水平专业群建设过程中,跨专业融合式培养因受制于传统的组织结构而难以落实,专业集群跳不

出二级学院的现象是一个典型。

流程重组是为了创造新结构，而不是对旧结构的强化。如果不能将流程重组的应用场景从当下转换到未来，业务单元、业务单元之间的逻辑、业务运行环境等跳不出旧有格局，其重组后的新流程也难有实质上的变化，更难以发挥对创新行为的孕育、保障作用。因此，高职院校流程重组首先要在思维观念的维度上有根本的改变，从局限于当下转变到基于未来。

（二）目标方面局限于职能，而不能基于动能

保持乃至逐步增强体系的内驱力是流程重组的基本目标。培育院校创新发展内驱力一直是教育教学改革的重点内容，但总体来看，此项工作尚处于由“点题”到“破题”的过渡阶段。在国家层面的政策基本到位的情况下，高职院校需要在技术层面多动脑筋，探索实践提升内驱力的新模式。2021年7月教育部等六部门发布了《关于推进教育新型基础设施建设构建高质量教育支撑体系的指导意见》（教科信〔2021〕2号），将“壮大新动能”作为教育新型基础设施建设工作的首要诉求，并且将“支撑教育流程再造、模式重构”列为具体目标。过往的流程优化工作基本是以信息化项目为依托，对于财务管理、科研管理、教学管理等职能工作的效率提升有明显的效果。但此类流程重在规范，鲜有驱动组织创新的作用，随着“信息孤岛”情况的不断加重，其对创新行为的抑制作用反而日益突出。高职院校的办学要通过“校企合作关系定机制”，这是流程重组与内驱力塑造的底层逻辑。只有走出职能条块的藩篱，借助校企合作，将内部流程转变为倾听、转化、服务行业企业需求的渠道和平台，形成教育教学服务开发与需求之间的良性交互关系，高职院校才有可能形成创新发展的新动能。

（三）内容方面局限于活动，而不能基于价值

是否能鲜明表达组织的价值追求是取舍流程重组具体做法的根本指标。环境对于教师和学生成长有直接影响，因此，以环境育人的理念得到普遍认同与实践。以流程为主体的管理体系是育人环境的重要组成部分，在与学生、教师、合作企业等利益攸关方交互过程中，传递蕴含学校办学理念、目标追求、行事标准等

信息，体现一所学校的品质与品行。巩固“职业教育的中国特色和类型定位”迫切需要高职院校在人才培养方案之外的校园硬件设施、文化陈设、办事流程等各个方面形成系统的、一致的价值表达，于无声处传递崇尚技能的理念，涵养精研技能的态度。令人遗憾的是，高职院校当前以信息化为抓手开展的业务流程重组，仅仅停留在梳理业务链条之间的衔接关系，并未将价值追求作为此项工作的基本属性。社会主义核心价值观方面的教育、课程思政改革、职业素养等在课堂上多有体现，但在涉及日常工作、生活的业务流程方面却没有具体践行，由此形成的环境给人留下充满冲突的、知行不一的印象，削弱了教学改革方面的正向作用。另外，从流程重构的技术层面讲，因为缺少价值追求，当事人只能求诸于既定规范，不能着眼未来、针对具体情况提出创造性的解决方案，这也是流程重构效果不佳的重要原因之一。

四、高职院校流程重组的策略框架

流程重组是组织深度革新，需要勇气更需要解决问题的技巧。高职院校长期以来沿用传统的行政化组织体系，组织学习内生动力不足，面向技能型社会战略蓝图，系统深入实施流程重组的紧迫性愈加突出，也必将承受更大压力^[6]。如何从路径依赖中实现突破、如何建立催动组织学习的动力源，是高职院校实施流程重组首先要考虑的问题。如果将高职院校现有运行模式称之为低维空间模式，将适应技能型社会战略的运行模式称之为高维空间模式，突破低维空间模式约束进入高维空间模式的基本路径是：在技能型社会战略视域内，对与发展相关的关键概念进行重新定义，如学生、教师、课程等，进而勾画这些概念之间的逻辑关系与业务联系，并以此对流程进行重构。体系的整体转换要从“破局”开始。基于来自工作实践的体会，笔者针对如何破局提出一个“‘三力’策略框架”：以组织体系调整“破冰”，以技术流程培训“开路”，以绩效管理改革“保障”（如图1）。

（一）调整组织结构，形成促进改革的“外力”

在组织体系方面，高职院校需要培育适应技能型社会战略的三个基础：业务数字化、流

程服务化、模式集成能力。借助平台化组织强化对价值创造活动的支持作用是业务集成工作的总体方向。如陈锋(2021)所言,数字技术的发展推动感知世界、科学世界和想象世界的融

合,从根本上打破了传统教育所依赖的三维空间,产生了未来教育和未来学习的高维世界,在这场维度的革命性变革中,平台是惟一能够连接、融合和转换的工具^[7]。

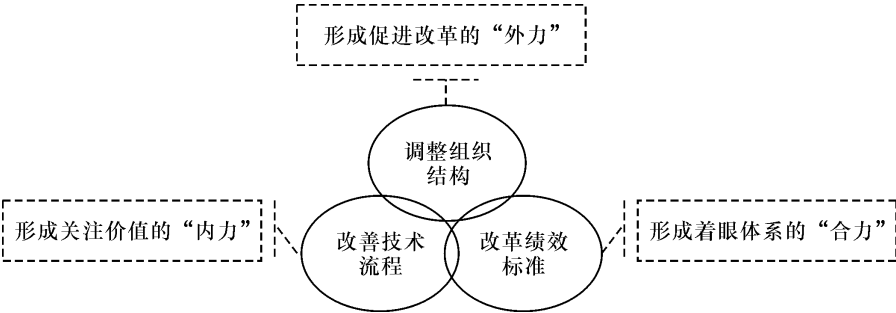


图1 “三力”策略框架

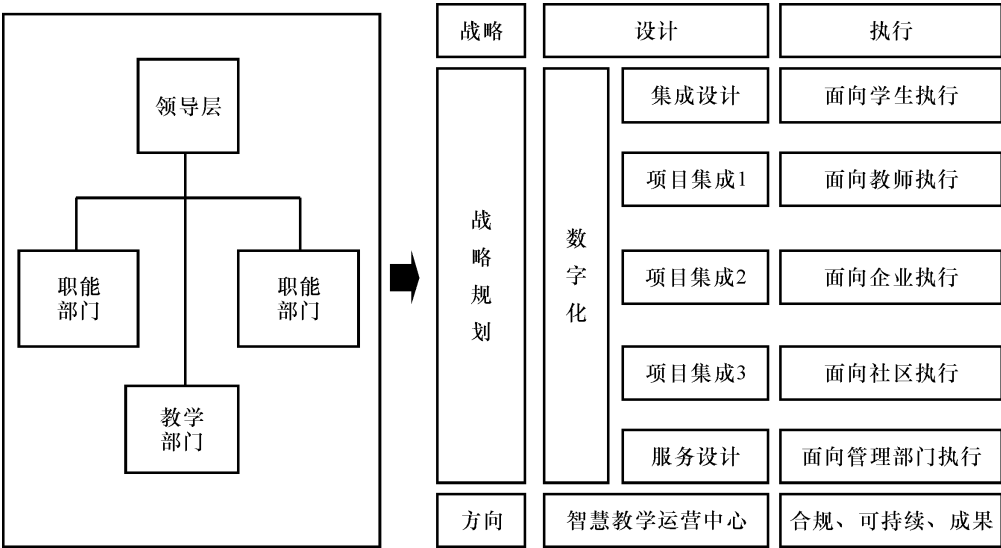


图2 平台化组织结构图

相较于图2左侧以职能条块分割式的组织结构,平台化组织结构有三个特点:一是突出服务导向,二是将战略、设计、执行相分离;三是将业务集成独立出来。

(二)改善技术流程,形成关注价值的“内力”

技术流程是一系列结构化、可测量、以特定成果为导向的活动集合。高职院校中的课程建设、校企合作项目开发、校园文化活动设计等具体工作都应有相应的技术路线。这些技术路线及其所包含的活动是流程重组的基本要素。高职院校现有业务流程以部门职能或岗位职责为控制节点,缺少价值创造导向、精确性与集成性,必然陷于条块化的行政组织体系,难以

为教育教学改革提供保障和支撑。对绝大多数职业院校而言,全面系统开展流程重组是件伤筋动骨的事情,会遭遇比较大的阻力,但项目层面的技术流程优化具有更大可行性。在项目层面的技术流程得到重塑后,对整体流程重组的需求会更加清晰,在此基础上实施更高层级的流程重组便具有更坚实的工作基础。

(三)改革绩效标准,形成着眼体系的“合力”

服务于建立健全中国特色现代职业教育体系,是高职院校思考、规划、实践流程重组的着眼点。什么样的工作输出可以被称之为绩效,对这一问题的回答决定了业务流程的价值取向、循行效率、自我革新的驱动力,因此高职院校

流程重组需要与之相匹配的绩效标准。在“双高”建设等职业教育促进项目引领下,职业院校普遍启动了绩效管理改革,形成以成果导向为重要特征的绩效标准。在各类成果涌现的同时,急功近利、忽视体系建设的倾向在职业院校绩效管理改革中已有突出表现。如果不及时纠偏,大规模投入除了形成零散的成果外没有产生对体系转换的直接贡献,对于学校意味着错失了历史机遇,对于国家则意味着职业教育现代化被打了“折扣”。在技能型社会战略下,高职院校的内部路程是与“双轨双通”大流程共生的。适应技能型社会战略之下的职业院校绩效管理应当基于“双轨双通”这一开放架构设计绩效标准,所专注的流程属性是以“双轨双通”大流程为背景,要关注成果,更要关注成果生成的流程及内含其中的组织、价值、方法等因素,由此才能形成绩效、组织结构、技术流程相互促

进的新模式。

参考文献

- [1] 陈子季. 职业教育从“大有可为”到“大有作为”[N]. 中国教育报, 2020-10-13(09).
- [2] 陈宝生. 办好新时代职业教育服务技能型社会建设[N]. 光明日报, 2021-05-01(07).
- [3] 丁烈云. 基于流程再造的高校管理改革探析[J]. 中国高等教育 2007(22):20-22.
- [4] 孙荣, 陈莹. 高校行政流程再造: 内涵、路径与影响因素[J]. 高等教育研究, 2012(9):30-36.
- [5] 文忠波, 钟玉泉. 高校教育管理流程再造与优化对策[J]. 科技进步与对策, 2009(16):153-156.
- [6] 赵健. 基于知识创新的学校组织发展——兼论学习共同体与学习型组织的异同[J]. 全球教育展望, 2007(2):72-78.
- [7] 陈锋. 数字化时代高等教育和职业教育的未来图景[J]. 中国职业技术教育, 2021(9):5-10.

On the Business Process Reengineering of Higher Vocational Colleges from the Perspective of Skill-Based Society Strategy

TAN Fu-he, KAN Ya-ling

(Guangzhou Panyu Polytechnic, Guangzhou 511483, China)

Abstract: Under the strategic blueprint of a skill-based society, the research proposes a strategic framework for transforming the new development concept of vocational education into practice through process reengineering. In other words, we need to readjust organization, improve work process, focus on internal value, improve performance management, and form a “joint force” that focuses on the system.

Key words: skill-based society; higher vocational colleges; process reengineering