

全面质量管理及其在高等教育质量管理中的运用

何茂勋

(广西师范大学, 广西 桂林 541004)

摘要:本文介绍了全面质量管理的基本内涵及其在高等教育中应用的情况,提出了高等教育实施全面质量管理首先应注意做好的工作。

关键词:全面质量管理;高等教育;质量管理

中图分类号:G647

文献标识码:A

文章编号:1671-9719(2003)06-0139-04

一、引言

全面质量管理(Total Quality Management, 英文缩写为TQM)是企业界应用的一种管理思想、管理方式。TQM的概念是20世纪50年代末由美国通用电器公司的费根堡姆(Feigenbaum)和质量专家朱兰(Juran)提出的。20世纪80年代以来,高等教育质量成为西方社会与学界普遍关注的问题,它与招生和经费问题并列为世界高等教育改革的三大中心议题。许多国家为改善高等教育质量而作出的不懈努力,已促使高等教育质量保障活动成为一项国际性的活动。受TQM理论的启发,TQM作为企业对于产品进行管理的先进的质量管理模式被国外高等学校移植到高等学校作为保障教学质量的一种管理办法。

当前,我国高等教育正向大众化迈进,人们更加关注其教育质量。而且,随着知识经济时代的到来,世界各国之间的综合国力竞争更加激烈。综合国力的竞争就是高层次人才竞争,就是高校人才培养质量的竞争。高等学校培养的人才要适应社会的需要,满足“消费者”的需要,就要按“消费者”的需要衡量“产品”的质量,按“消费者”的要求进行质量的管理。因此,在高等教育大众化条件下,在竞争日益

激烈的环境中,如何充分利用有限的人力、物力、财力,全面提高教育质量,是人们亟待探讨的问题。本文提出,我国高等教育应借鉴西方国家移植TQM方面所取得的经验,运用TQM理论加强高等教育质量管理。

二、全面质量管理的基本内涵

TQM是指企业全体职工及有关部门同心协力,综合运用管理技术、专业技术和科学方法,经济地开发、研制、生产和销售给用户满意的产品的管理活动。它首先在日本的企业界得到应用和推广,从而使日本的经济在战后短短的几十年中就跃居世界的领先地位,令世人刮目相看,以致于美国在20世纪80年代开始相信TQM对于振兴美国经济所具有的作用,并在企业界广泛地开展质量运动。TQM经过近50年的发展,已形成较完整的理论和体系,TQM被称作现代管理的哲学理论和方法,使质量管理工作进入了更高的阶段;TQM的应用领域,也从制造业开始,迅速推广至许多服务领域,如卫生机构、政府机关、高等教育等。

TQM是融合了质量控制理论、系统理论、质量管理工具模型的结构化系统,从而达到创造全组织范围的参与规划和完成连续改进过程。TQM理论是建立在90%的质量问题,而非雇员问题这一假设基础上的。统计过程控制(SPC)是TQM的关键工具,质量功能配置(Quality function Deployment)是用来转换顾客的需要的有力工具,交叉工作团队(Cross-function teamwork)则是TQM的主要工作方式。

收稿日期:2003-06-02

作者简介:何茂勋(1964-),男,广西桂林荔浦人,副研究员,广西师范大学大学外语部书记,主要从事高等教育管理研究。

TQM 具有如下特点:强调一个组织以质量为中心;强调全员参与,全员是指组织内的所有层次的人员;强调全员的教育和培训;强调最高领导者的有力 and 持续的领导;强调谋求长期的经济效益和社会效益。TQM 的基本指导思想是:质量第一、以质量求生存、以质量求繁荣;用户至上;质量是设计、制造出来的,而不是检验出来的;强调用数据说话;突出人的积极因素。全面质量管理的工作原则包括:预防原则;经济原则;协作原则;按照 PDCA 循环组织活动。全面质量管理的基础工作主要有:标准化工作;计量工作;质量信息工作;质量教育工作;质量管理小组活动。

三、全面质量管理理论在国内外高等教育中的应用的情况

在国际上,有关高等教育全面质量管理的研究及其具体应用,虽然在 20 世纪 80 年代末已有所体现,但为了强化高等教育质量管理,作为学校管理方面的改革,推行全面质量管理模式是西方主要发达国家自 20 世纪 90 年代初开始的。其主要标志之一是于 1991 年的“国际高等教育质量保证联络网”及其在此前后召开的一系列国际会议。这一模式是基于这样的认识:高校的人才培养、科学研究、社会服务三大职能的运作过程表现出与企业生产的类似性和渐进性。人才培养如同生产产品的过程,其基本环节包括:招生宣传(广告)→招生(进原料)→在校教育(加工生产)→毕业考核(产品检验)→毕业就业(出厂)→用人单位的信息反馈(质量跟踪)。有资料表明,早在 1993 年,高等教育质量保障机构国际网络(QA)已拥有 34 个团体成员,12 个联络成员。另外,一些高等院校开始将广泛流行于西方商业和军事领域的“全面质量管理制度”引入高校内部管理,并取得了较好的质量与效益。美国仅在 1991 年至 1992 年 10 月,全部或部分实施全面质量管理的高等院校就从 92 所增至 220 所,其中包括像哈佛大学、哥伦比亚大学、俄勒冈大学这样的研究型大学。

我国从 1978 年开始引进 TQM 的概念,随后在全国各地的工业企业宣传并推行 TQM。但由于我国对 TQM 理论的研究不够深入,TQM 的应用不少流于形式。我国高等教育中应用 TQM 并不多,大多数是在大学里管理学院和少数工程系开设了有关 TQM 的课程。20 世纪 90 年代以来,我国政府提出了高等教育“规模、结构、质量、效益协调发展”的改革思路,高等教育质量保障问题受到社会和高校普

遍的重视。我国学术界也开始探讨一些相关的理论问题,其中亟待研究的就是高等教育质量及其保障体系的问题。特别是高等教育向大众化目标迈进,高校大规模扩大招生后,急剧膨胀的入学人数导致高等学校传统管理模式越来越不能适应——一些领导干部思想观念落后、管理水平较差以及部分教师对学校总体教育任务和办学宗旨缺乏了解,等等。而且,高等学校招生规模的不断扩大,出现了生源质量差别较大、学校教育资源相对短缺等问题,给学校的教学管理、教学改革以及学校的可持续发展带来了严峻的挑战。所以,近几年来,TQM 才在一些高校实践。

四、高等教育如何实施全面质量管理

在现代教育越来越成为社会文化中心、经济发展源泉的今天,在教育竞争越来越激烈的今天,引入 TQM 不仅合乎时宜,而且对于高等学校控制其教育教学质量必是行之有效的先进管理方式。高等教育实施 TQM 首先应注意做好以下方面的工作。

(一) 明确教学质量管理的“三全”要求

TQM 的基本要求是管理的全员性、全过程性、全方位性。与之相对应,教学质量管理的也必须做到全员性、全过程性、全方位。

1. 教学质量管理的全员性是指全体教职员都要参与教学质量的管理。全员参与就是要从教学质量形成的各环节、各方面入手,做好预防、检查、管理、服务等项工作。

2. 教学质量管理的全过程性是指计划过程、教学实施过程、教学质量信息反馈和教学评价过程的管理。计划过程的管理主要是制定培养目标和培养计划。这实际是对教学质量的预先设计和计划。教学实施过程的管理主要是指教学各环节的管理。教学各环节的管理必须紧紧依靠教师,做好课堂教学环节、实践环节的质量保证、质量改进工作。教学质量信息反馈和教学评价过程的管理是指通过学生对课堂教学质量提供反馈信息,通过同行评价、专家评价、学生评价,对教学加以诊断、提出改进措施等方式进行的管理。

3. 教学质量管理的全方位性是指从教学内容和课程体系到教学方法、教学手段,从教学基本建设、教学改革到教学工作评价,从管理队伍建设到管理组织建设和管理制度建设,从校园文化到教学环境等方面的管理。教学质量管理的全方位性是教学质量全员管理、全过程管理的内在要求。

(二) 做好学校全面质量管理的基础工作

开展学校全面质量管理工作是一项深远、持久的系统工程,必须扎实地做好一系列基础工作,才可能真正获得实效。以 TQM 的基础工作为依据,根据高等学校的特点,学校教学质量的基础工作包括:标准化工作、质量信息提取、质量信息加工、建立质量责任制、质量教育。

标准化工作是对学校各项工作的过程、结果和学生发展质量所进行的设计,它是依据国家提出的要求,在科学研究及实践经验的基础上,制定标准和贯彻标准的活动过程。学校质量标准包括管理工作标准、教职工工作标准和学生发展质量标准三部分。理想的学校质量标准要符合以下几个方面的要求:标准要符合国家的教育方针和相关政策,并应随社会发展而不断改进;标准应系列化;标准要明确、具体,不可模棱两可;有群众基础,制定标准既要考虑上级要求,又要总结教师和学生的经验,引导被管理者参与到标准制定的全过程中来。

质量信息加工是对与学校各项工作质量有关的信息进行整理、分析和保存的活动。质量信息整理要符合以下几方面的要求:按质量要求责成各个部门与人员对质量信息进行数据的审核、汇总、查询和订正,确保信息真实可靠;严格按照统一的方案、方法和表格进行综合整理,整理时注意标准和标度的一致性,从而使质量资料具有可比较性和可判断性;资料应配套、完整;在整理资料、分析的基础上,建立卡片档案,有条件的学校应输入计算机系统,便利查询。

质量责任制是学校岗位责任制的重要组成部分,它明确规定每个教职工所负有的质量任务、责任和应享有的权利。只有实行明确的质量责任制,才能做到事事有人管,人人有专责,办事有标准,工作有检查,才能建立起稳定而严格的质量工作程序。

质量教育是培养和强化教职工质量意识,提高其业务素质的活动。任何工作质量的根本保障在于人,人的业务能力和工作态度是决定质量的两个基本变量,提高这两个变量的品质,是质量教育的核心目标。质量教育工作应该从三个方面入手:即进行质量意识和质量责任感教育;进行专业知识教育和能力培养;进行质量管理培训。

(三) 遵循学校全面质量管理的基本原则

依据全面质量管理的工作原则,从高校自身的特点出发,高等学校全面质量管理应遵循如下几个方面的原则:

1. 坚持积极预防的原则

高等学校教学管理与一般的企业管理相比具有其特殊性。学校教学管理不仅比一般企业生产过程更为复杂,而且不允许其“生产”出“次品”和“废品”。因此,在高校中实施全面质量管理,要坚持积极预防的原则,由事后检验为主的质量管理转变为积极预防为主的质量管理,从而避免质量故障的发生。

2. 承诺不断改进质量的原则

随着社会的发展,学生、家长和用人单位对高等教育的要求越来越高。因此,高校应以发展的眼光认识高校教学质量问题,通过不断地调整目标,调整质量标准,向着“更高、更好、更强”的方向前进,以适应社会的需求。

3. 尊重个体存在的原则

高等学校是人才济济的地方,实施全面质量管理具有人才资源的优势,在尊重人的前提下,更要强调全员参与意识、团队精神和协调工作,使所有层次的管理者和各院(系)的每位教师都能理解学校总的宗旨和目标,清楚自己的工作职责,从而提高高等院校的工作效率。

4. 按照 PDCA 循环组织活动

管理的最终目的,就是使各项工作达到最优化。美国科学家戴明(W. Edwards Deming)根据管理工作的客观规律总结出来的管理工作的运转程序:PDCA 循环,是体现科学认识论的一种科学的管理手段,实践证明这种管理方法是行之有效的。P 指计划(Plan),D 指执行计划(Do),C 指检查计划(Check),A 指采取措施(Action)。PDCA 循环是质量体系活动所应遵循的科学工作程序,周而复始,循环不已。

在高校中,整个学校的质量管理工作,就是一个大的 PDCA 循环,各个院(系)、教学部就是小的 PDCA 循环,每个教研室也有自己的循环。因此,在高校中实施全面质量管理,也必须按照 PDCA 循环组织活动:PDCA 循环四个阶段缺一不可,先后次序不可颠倒,并要紧密衔接,联成一体;PDCA 循环就象一个不停运转的车轮,连续不停地运转;上一级的 PDCA 循环是下一级 PDCA 循环的根据,下一级 PDCA 循环是上一级循环的贯彻落实和具体化,各个循环之间相互协调、互相促进;PDCA 循环周而复始地运转,每一次都不是原水平上的循环,每一次都有新的内容、新的目标。每循环一次,就解决一些问题,管理质量就提高一个层次,就像爬楼梯一样,不断上升;PDCA 循环必须围绕标准转动,必须及时总结经验,肯定成绩,修正错误,以便在下次循环中扬长

避短。同时在循环过程中,也将行之有效的措施和对策,上升为新的标准,这样才能保证循环正确健康地运转。

(四) 建立教学质量管理的质量体系

费根堡姆在其《全面质量管理》一书中明确提出“质量体系是全面质量管理的基础”。质量体系是指为实施质量管理所需的组织结构、程序、过程和资源。它是为实现内部质量管理的需要而设计的,依据学校自身的条件,通过质量体系要素及所要求的质量活动体系,并按部颁标准加以文件化。

质量管理体系文件主要有五种类型,即质量方针和目标、质量手册、程序文件、工作文件和质量记录。

质量方针和目标是由学校的最高管理者正式发布的该组织总的质量宗旨和方向。质量目标是指在质量方面所追求的目的。质量方针应与组织的总方针相一致,并为制定质量目标提供框架,质量目标通常依据质量方针制定,质量方针和质量目标应形成质量文件并颁布实施。质量手册是阐明一个学校的质量方针,并描述其质量管理体系的纲领性文件。在建立文件化质量管理体系时,首先就要编写质量手册。质量手册必须覆盖标准要求,即对每一个条款都作出学校如何遵循的描述。

程序文件是指把为完成某项质量活动的顺序、内容和方法写成书面材料并正式颁布而形成的文件。这是质量管理体系的又一重要文件。也是质量手册的支持性文件。它直接针对某个部门,是各部门质量活动的具体要求,不仅要说明应该做什么,还应提出怎样做,由谁做,如何控制和记录,产生什么

报告或文件要求。

工作文件是直接针对具体操作者个人或岗位编制的最具体的操作性文件。主要包括为各项实际工作的执行者编制的作业指导书及设备操作指导书,为检验员编制的检验规程或检验指导书,为科室人员编制的岗位职责等等。

质量记录是为已完成的活动或达到的结果,提供客观证据的文件。质量记录记载了质量管理体系运行过程及教学过程的状态,不仅有对学生、家长、校长、社会及认证结构等提供证明的作用,更重要的是通过记录达到可追溯性,即便于查找问题的出处及责任者,分析出现问题的原因,为质量改进提供基础数据。质量记录是基础性、鉴证性的质量文件。

以上文件为塔式结构。其中,第一层次即最高层的是质量方针和目标;第二层次为质量手册;第三层次为程序文件;第四层次为工作文件;第五层次为质量记录。

五、结束语

质量是高等教育的生命线。因此,质量管理是高等教育的主要管理活动。在高等教育大众化的条件下,为使教育质量得到切实的保障,运用全面质量管理模式,应是一种较优的方式选择。当然,在我国高等教育实施全面质量管理的研究与实践还不够深入。但愿本文能起到抛砖引玉的作用。笔者相信,随着全面质量管理在我国高等教育应用的研究、实验和实践更加深入,我国高等教育的竞争力将不断增强,规模和质量必将迈上新台阶。

(责任编辑:余仙菊)

The Operation of the Total Quality Management in the Higher Education Quality Management

HE Mao - xun

(Guangxi Normal University, Guilin 541004, Guangxi, China)

Abstract: This article presents the basic connotation of the total quality management and its operation the higher education quality management. The author of the article also puts forward should draw our first attention in the practice of the total quality management related to higher education.

Key words: total quality management; higher education; quality management