

高质量发展背景下高职院校推行卓越绩效模式的作用与路径

李卫东

[摘要]我国职业教育已经进入由追求规模扩张向提高质量转变的发展新阶段,高质量发展成为职业教育的核心主题。目前,高职院校内部管理存在管理理念缺失、管理方式滞后、管理制度体系不完善及管理机制不健全等问题,难以满足其高质量发展要求。卓越绩效模式为高职院校高质量发展提供了重要借鉴,对推进高职院校全面提升内部管理水平具有重要作用。高职院校以卓越绩效为导向,结合学校发展实际全面推进组织机构重构、部门职责梳理、工作流程优化、目标绩效考核、管理成熟度评估和满意度调查等领域改革,对其高质量发展具有重要意义。

[关键词]高职院校;高质量发展;卓越绩效模式;质量管理

[作者简介]李卫东(1966-),男,甘肃临洮人,广西职业技术学院党委书记,教授,博士。(广西南宁 530226)

[中图分类号]G717 [文献标识码]A [文章编号]1004-3985(2021)21-0042-05
DOI:10.13615/j.cnki.1004-3985.2021.21.006

当前,我国社会的主要矛盾是人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。高职教育作为一种类型教育,需要坚持高质量供给发展方向,满足人民群众和经济社会对优质高职教育的需要。高职院校引领和带动职业教育高质量发展,需要持续深化改革创新,推行追求卓越发展理念的卓越绩效模式,形成高职院校自我管理、自我约束的体制机制,不断提升高职院校治理水平,持续提高人才培养质量,办成人民满意的高职教育。

一、高质量发展是时代对高职院校提出的新要求

1.高质量发展是高职教育内涵发展的客观要求。目前,我国职业教育处在由追求规模扩张逐渐向提高质量转变的发展阶段,高质量发展成为职业教育的核心主题。一方面,我国经

济已由高速增长阶段转入高质量发展阶段,高职院校需要根据新时代高质量发展要求大胆创新人才培养模式,加快人力资源供给侧结构性改革,培养大量高质量技术技能人才;另一方面,目前我国职业教育体系框架不够清晰,制度建设还不够完善,迫切需要推进各方面的制度改革创新,为促进职业教育高质量发展提供充分的保障。总之,为了实现职业教育高质量发展的内涵要求,高职院校必须勇于承担引领改革的重任,以改革创新驱动高质量发展。

2.高质量发展是国家政策强力推动的外部要求。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》提出,“要大力发展职业教育,把提高质量作为重点……建立健全职业教育质量保障体系,吸收企业参加教育质量评估”;《国家职业教育改革实施方案》明确提出,我国职业

教育的改革要由“追求规模扩张向提高质量转变”,同时将“推进高等职业教育高质量发展”作为完善国家职业教育制度体系的重要举措;《关于实施中国特色高水平高职学校和专业建设计划的意见》提出,“双高计划”的总目标是“围绕办好新时代职业教育的新要求,集中力量建设50所左右高水平高职学校和150个左右高水平专业群……引领新时代职业教育实现高质量发展”;等等。上述政策文件表明,高质量发展已经成为我国当前职业教育发展的关键词,是国家根据新时代社会经济发展对职业教育提出的新要求,也是我国职业教育未来改革发展的重要方向。

3. 高质量发展是高职院校自我完善的内在要求。近年来,随着国家示范校、骨干校和优质校等项目的深入建设,我国高职教育取得了巨大成就,办学理念、目标和模式日趋成熟。当前,我国职业教育已进入提升内涵和提高质量的发展阶段,更加强调国家职业教育制度体系和标准体系的构建、职业教育办学质量的督导和评价。例如,新启动的“双高计划”更加强调入围的高职院校要主动作为,充分激发高质量发展的内生动力,进一步推进教育理念、体系、制度以及治理现代化。在具体的措施上,要求“健全内部治理体系,完善以章程为核心的现代职业学校制度体系,形成学校自我管理、自我约束的体制机制”。由此可见,高职院校要提升教育质量,必须克服传统管理的弊端,破解发展的内部治理瓶颈,建立现代大学制度,构建有效内部治理结构和健全内生式发展机制,形成追求卓越的文化氛围。

二、高职院校高质量发展的内部管理现实困境

1. 管理理念缺失,管理方式滞后。长期以来,高职院校形成了依赖政府投入、管理、办学和评估的习惯,现代治理理念和管理工具在管理实践中较为缺失。在高质量发展的背景下,

如何处理与政府、市场以及行业企业之间的关系,关系到高职院校能否适应新时代职业教育发展的新理念。在管理的方式和手段上,高职院校仍然沿用传统的管理模式,形式比较单一,难以适应当前高职院校面向市场办学的要求。

2. 管理制度体系不完善,内部机构职责不清晰。目前,高职院校的管理总体还存在内部质量保证体系不健全、内部管理制度和现代化治理结构不完善的情况。最为突出的表现是,有些高职院校没有章程,党委会会议制度和校长办公会制度不规范,人事、教学和校企合作等领域的制度也亟须修订和完善。此外,高职院校普遍存在管理不规范的现象,部门之间职能交叉、职责不明晰,做事互相推诿、扯皮,致使组织内部资源配置能力低,运行效率不高。

3. 管理机制不健全,工作流程不完善。目前,我国高职院校内部管理机制不够健全,工作流程不够完善,制约了高职院校管理的效率和管理目标的实现。部分高职院校由于管理制度体系不完善,以章程为核心的法人治理难以推进,致使协同育人管理机制、民主监督机制、质量管理保证机制及质量诊断与改进机制等不健全。此外,部分高职院校工作流程缺乏或不科学,导致部门协作不畅,学校整体管理工作效率不高。

4. 绩效考核比较粗放,绩效评价不够科学。目前,高职院校考核评价普遍处于粗放型状态,考评指标比较宏观,仅从履行职责、规范化建设和改革创新等方面简单设置,定性指标多,定量指标少,考核指标缺乏科学性。而且部分高职院校没有成立质量管理相关职能部门,缺乏对绩效考核进行深入研究,评价结果不科学,考核结果运用不充分,导致教职工积极性与活力不足。

5. 对质量管理重视不够,质量保证机制不健全。很多高职院校在追求发展速度的过程中,往往难以兼顾质量,导致对发展内涵和质量关注不够,质量管理手段也不够丰富,没有建立健

全质量工作体系和保证机制。特别是在职业教育发展早期,不少高职院校主要依靠外在的评估对质量进行监控,质量管理方式比较单一,且几乎没有相应的改进机制,难以促进和提高人才培养质量。高职院校质量管理应该由过去的一元主体逐渐转向多元治理模式,工作与质量保证并重,建立长效的质量保证机制。

三、卓越绩效模式对高职院校高质量发展的重要作用

1.卓越绩效模式与高职院校高质量发展需求高度契合。卓越绩效模式在质量目标、质量理念和质量内容等领域与高职院校高质量发展需求高度契合。卓越绩效模式的主要目的是促进各类组织提升质量管理水平,而近年来我国职业教育也在注重内涵建设和提升质量。从建立卓越绩效模式评价准则提炼出来的卓越绩效模式核心价值观为高职院校质量管理提供理念基础,卓越绩效模式评价准则覆盖了高职院校质量管理建设各级各类要求。卓越绩效模式与高职院校追求高质量发展需求高度契合,特别是在高职院校由传统管理模式向多元治理的转型过程中,卓越绩效模式成为推进高职院校内部治理改革的重要抓手。

2.卓越绩效模式是高职院校提升管理水平的重要抓手。随着“双高”建设的推进,高职院校逐渐由传统的二元管理模式向多元治理模式转型,建立高效能的质量管理体系,形成常态化的内部质量改进和提升机制势在必行。卓越绩效模式为高职院校组织机构调整和运行机制优化等提供了可行的解决方案。高职院校根据卓越绩效模式的理念,可通过完善内部管理制度、制定工作标准和梳理工作流程等,解决部门之间、人员之间相互配合与协作问题,建立起规范化、标准化和精简高效的工作流程和运行机制,全面提升高职院校的管理水平。

3.卓越绩效模式为高职院校提供了绩效考核评价的依据。高职院校要持续稳定发展,必

须制定长期发展战略和目标,并按照长期规划和短期计划进行部署与绩效考核,以确保学校长期发展战略目标的实现。卓越绩效模式为高职院校构建上下衔接层次分明的关键绩效考核体系提供了依据。高职院校根据卓越绩效模式中的战略导向和重视过程、关注结果等理念,将长期发展规划中的任务按年度进行分解,确定年度重点工作任务清单,并根据职能分工对其进行逐层分解落实,形成“学校—部门—团队—个人”上下衔接的质量目标链,目标链中的工作要点即为各层次关键绩效考核指标。

4.卓越绩效模式为高职院校提供了管理成熟度的标准。在吸收、融合ISO9004中的自我评价工具、美国波多里奇质量奖评定标准以及欧洲质量奖评定标准的基础上,卓越绩效管理咨询机构根据高职院校实际研发的“职业院校管理成熟度评估模型”,为高职院校提供了管理成熟度的标准。管理成熟度评估侧重于对某一工作任务执行实效性、方法科学性等方面的过程性评估,这一绩效考核工具的运用促使高职院校的质量管理重心从“重视检验”的事后行动向“重视过程”的事中行动转变,确保了质量生成过程的有效性。

5.卓越绩效模式为高职院校提供了服务质量的反馈机制。卓越绩效的顾客驱动理念是将顾客当前和未来的需求、期望和偏好作为改进产品和服务质量、提高管理水平及不断创新的动力,以提高顾客的满意和忠诚程度。对于高职院校而言,顾客就是学生、学生家长、用人单位以及校企合作机构等。高职院校要得到顾客的认可,就必须树立顾客导向的管理理念,认识到质量和绩效是由学生、学生家长和用人单位等进行评价与决定的。高职院校通过开展常态化的满意度调查,可畅通内外部顾客质量评价信息的反馈途径,不断完善服务质量。

四、高职院校推行卓越绩效模式的路径

1.完善内部制度体系,重构学校内设组织机

构。基于卓越绩效模式的理念,高职院校可以按照组织关系中的组织结构和治理体制要求,围绕章程修订完善教学、科研、人事等领域的规章制度,形成以章程为统领、覆盖面广、运行有效的内部制度体系,并进一步根据卓越绩效模式中“明确职能、优化架构、明晰责权、强化考核”的要求开展内部机构调整改革,促使学校内设机构框架更加合理。一方面,根据系统性、归口管理、制衡性等原则,采用严谨的管理框架,根据学校任务工作清单,将学校决策、执行和监督三权有效分离,明确各职能部门职责,形成有效的管理机制。另一方面,高职院校可以在内部机构调整改革中明确采用校院二级管理体系,通过设立二级学院,积极稳妥推进管理重心下移,加大下放人、财和事权的力度,扩大二级学院办学的自主权,实现学校人力、财力和物力等资源合理配置,有效激发二级学院的办学活力和动力。高职院校通过完善制度体系和内设机构调整,促使其逐步形成“学校—二级学院”管理体系,进一步强化二级学院办学主体地位,并且不断建立健全管理规范、职责明晰、运转高效的运行机制。

2.梳理部门职责与工作流程,提高机构运行效率。高职院校在推进内设机构调整的同时,可以基于《卓越绩效模式(教育类)标准》框架,进一步梳理部门职责和工作流程,提高机构运行效率。一是全面梳理学校工作职责,形成学校层面的职责清单,并按照归口原则确定每项职责的唯一统筹部门和相关协助部门,形成部门职责说明书。二是开展岗位说明书编制工作,按照部门职责说明书中分配给各部门的职责,确定各岗位的工作职责、任职胜任能力以及履职结果,以解决学校管理中存在的岗位职责不够清晰、工作分配不够合理等问题。三是针对部分工作缺乏流程、流程烦琐等问题,进行工作流程及标准再造,进一步解决部门之间、人员之间的相互配合与协作问题,逐步建立起规范

化、标准化和精简高效的工作流程和运行机制。四是可以将规范化的工作流程固化于学校各个领域的管理规章制度,并将学校管理领域中典型的关键环节和与师生关系密切的工作流程运用于办公自动化系统、一站式服务大厅,通过网络化、信息化、智能化手段为师生提供更加人性化、专业化和高效率的服务,实现学校管理工作效益的优化和提升。

3.围绕任务清单开展目标考核,发挥绩效杠杆的导向作用。在机构调整、流程再造基础上,高职院校可以继续深化人事分配制度改革,围绕任务清单开展目标考核。一是制订绩效考核方案,优化设计考核指标。以学校总体发展战略和事业发展规划为导向,将战略目标分解为各职能部门和二级学院的年度工作任务清单,并聚焦各部门关键职责,分类设计关键绩效指标,形成一套可量化、科学规范的绩效考核体系。二是开展绩效辅导,助力部门实现绩效目标。在推进绩效考核中期,高职院校可以邀请卓越绩效管理咨询机构根据年初设定的绩效考核目标和关键绩效指标,结合当前各项指标推进情况分析和评价工作进展、成效以及存在的不足,提出下个阶段工作目标、计划和实施路径等,提高绩效考核的可达性。三是开展绩效考核,并对绩效考核数据进行收集和分析。为了有效提高绩效考核效率,高职院校可通过开发绩效信息管理系统对绩效数据进行收集以提高考核效率,迅速完成各职能部门和二级学院绩效指标考核工作,并完成绩效考核结果数据的分析。四是发挥绩效考核杠杆作用,激励教职工积极性。高职院校通过设置关键绩效指标并开展考核,将考核结果有效应用,有利于发挥绩效考核的杠杆作用,让绩效向关键岗位、高层次人才和有突出成绩的工作人员倾斜,从而有效激发教职员工的积极性和潜能。

4.开展管理成熟度评估,提升学校管理水平。高职院校可以在美国波多里奇质量奖评定

标准以及欧洲质量奖评定标准的基础上,与卓越绩效管理咨询机构合作开发高职院校的管理成熟度评估模型,以便于科学规范地开展管理成熟度评估。高职院校管理成熟度评估模型主要包括结果、方法、执行、评价、改进五个维度,每一维度又包含五个层次的状态描述,根据评估分数将管理成熟度水平划分为被动型、初学型、主动型、灵活型与卓越型五个层次。高职院校开展管理成熟度评估,主要为各职能部门和二级学院提供一个评估与改进的框架,通过围绕学校人才培养各个环节开展自我评估,不断发现管理中的优势与不足,建立长效的自评机制。高职院校在开展管理成熟度评估前,需在学校范围内针对管理成熟度评估的理念、要求、方法等进行培训,并通过考取卓越绩效自评师资格证等形式,形成稳定的评估考核专家库。在具体的管理成熟度评估中,学校质量管理相关部门需与卓越绩效管理咨询机构对评估项目做充分的研究和精心挑选,将各职能部门和二级学院的主要职责与承担的重点任务梳理清楚,才能有的放矢地开展评估工作,才能真正提高学校整体的管理成熟度。高职院校通过对各部门重点业务的管理成熟度进行周期性评估工作,持续推进学校各职能部门和二级学院的管理更加科学规范,有利于职业院校进一步明确工作目标、建立工作制度和流程、提高工作执行力、建立自主分析和改进机制,有效提升管理水平。

5.开展满意度调查,提升学校服务质量。秉持卓越绩效“质量就是满足需求”的质量观,高职院校可以通过开展制度化、常态化的满意度调查,提升学校的服务质量。通过开展教职工和在校生满意度调查,高职院校可以发现并分析各职能部门和二级学院在服务质量领域的改进机会。通过深入分析师生满意度调查数据,如果发现学校在校生总体平均满意度呈不断上升趋势,教职工对学院总体满意度也呈不断上

升趋势,那就说明学校的卓越绩效模式改革具有显著的成效,得到了师生的普遍认可。同时,将调查问卷中满意度较低项目纳入管理成熟度评估,发现其需要改进的环节和问题,要求相关部门提出针对性改进计划和措施,以完善服务质量。通过持续开展满意度调查,高职院校也可以在校内营造持续改进服务质量的文化氛围,有利于提高学校整体服务水平,进一步提升师生员工的满意度和获得感。■

[参考文献]

- [1]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.
- [2]蔡升华,任治军,戴洪军.基于卓越绩效评价的质量管理模式创新研究[J].中国标准化,2019(12):178-180+183.
- [3]王振杰,唐振华,池云霞.高水平高职院校发展质量再提升:理念、借鉴、举措[J].中国职业技术教育,2019(30):20-24.
- [4]王丹中.深刻把握高职教育高质量发展内涵[N].中国教育报,2019-09-24(9).
- [5](美)詹姆斯·埃文斯,威廉·林赛.质量管理与卓越绩效:第9版[M].岳盼想,译.北京:中国人民大学出版社,2016.
- [6]张耀煌.推行卓越绩效模式 走高质量发展之路——学习习近平主席近期有关讲话精神的体会[J].中国质量,2019(2):80-82.
- [7]陈玉成.卓越绩效模式的起源、发展及其与高职院校质量管理的内在关联探究[J].柳州职业技术学院学报,2020(6):3-10.
- [8]韩春燕,曹毅,张小国,等.流程管理视域下高职院校内部治理能力提升路径研究[J].中国职业技术教育,2021(16):58-62.