

导入卓越绩效模式 提升全面质量管理—— 应用型本科高校导入卓越绩效模式的实践探索

苏州大学应用技术学院 王超峰

苏州大学应用技术学院成立于1997年，是国家“211工程”重点建设高校——苏州大学举办的本科层次的独立学院。学校在以内涵质量全面提升的转型发展新阶段建设中，明确了“培养具有创新思维、实践能力和职业素养的高层次应用型人才”的学校使命，形成了“勤奋 开放 创新 执着”的学校价值观，建立了“建设特色鲜明的高水平应用技术大学”的学校愿景，导入了国际先进、我国各级质量奖评审使用标准——“卓越绩效模式”，创建了“学生中心、产出导向、持续改进”的应用型本科教育质量管理模式，精心开展“产教融合、双创引领、学以致用”的应用型本科教育服务，全面提升学校教育教学质量，充分展示了改革示范、发展示范和管理示范，在应用型本科教育服务领域形成了较为明显的办学优势和办学特色，取得了较好的办学成果，为地方经济社会发展和创新驱动发展做出了积极贡献。

苏大应用技术学院结合高等教育的质量内涵和办学定位，深入理解卓越绩效模式的理念和评价准则，通过高层推动、理念认同、战略统领、目标管理、顾客驱动、以人为本、系统梳理、对标自评、事实依据、信息支撑、关注过程、重视结果、学习创新、持续改进等进行系统化地设计和实践，探索了具有本校特点的卓越绩效模式。

高层推动，理念认同。学校成立以校长为主任委员的学校卓越绩效管理指导委员会，全面推进和统筹解决卓越绩效模式导入过程的重大决策、重要部署和重要问题，同时设有由校长直接分管的处级单位质量管理办公室作为秘书处，具体负责卓越绩效模式的实践和协调等工作。在理顺体制机制的同时，学校专门制定并实施系统化的面向全员的卓越绩效模式培训、考察研讨交流和QC小组活动，在理念上争取最大共识，在行动上形成最大合力。学校以导入卓越绩效模式为切入点，在全面总结学校办学特色和深度挖掘学校校训(学以致用)的基础上，形成了学校的使命(培养具有创新思维、实践能力和职业素养的高层次应用型人才)、愿景(建设特色鲜明的高水平应用技术大学)和价值观(勤奋、开放、创新、执着)，以文化建设引领学校卓越发展。

表1 学校文化体系

类别	理 念
使命	培养具有创新思维、实践能力和职业素养的高层次应用型人才 To cultivate high-level, innovative and practical professionals
愿景	建设特色鲜明的高水平应用技术大学 To become a distinctive, high-level, applied technology university
价值观	勤奋、开放、创新、执着，让我们实践起来 Diligence, Openness, Innovativeness, Tenacity, let's do it!

战略统领，目标管理。战略导向是卓越绩效模式核心理念之一。学校通过对新时代背景下应用型本科教育的认知和把握，提出了“基于人才匹配的产教融合战略”和“面向智慧校园的质量强校战略”，学校认为：产教融合是应用型高校的发展路径，适配的人才(师资)队伍是产教融合落地的关键；质量强校是应用技术大学永续发展的不竭动力，智慧校园是实现质量持续提升的关键支撑。学校在综合各利益相关方期望的基础上，结合战略地图明确了战略目标，以分解和实施战略为抓手，系统深入推进卓越绩效模式融入学校全面工作。

顾客驱动，以人为本。学校坚持“以师生为中心”的理念，系统梳理了不同的顾客类型和相关方类型的主要需求和期望，根据各类顾客和相关方的特点适时自主开展或委托第三方开展满意度调查(如:新生满意度调查、在校生满意度调查、应届毕业生满意度、教师满意度调查、家长满意度调查、用人单位满意度调查、课程满意度调查、后勤服务满意度调查等)，形成各类专项满意度调查报告，各业务主管部门根据分析报告持续改进有关工作。学校质量管理部门在综合各类满意度调查报告的基础上，以学生满意度对高等教育服务质量的评价和监测为主，结合针对性的走访、座谈和调研，以及日常收集的投诉和专项督查督导检查信息，整理、分析并归纳形成学校教育教学服务的关键改进意见或建议，提交给学校校务会(党政联席会)进行决策,进而有针对性地在全校层面部署开展有关整改工作，形成全校质量控制与改进的闭环工作机制。

表 2 顾客满意度调查一览表

类别	频次	实施部门
学生总体满意度	每年一次	第三方
教师(课程)满意度	每学期一次	教务处
就业满意度	每年一次	第三方
专业建设满意度	根据省教育厅要求开展	省教育厅/第三方
辅导员管理满意度	每学期一次	学生工作处
教师教学满意度	每学期二次	教务处/第三方
后勤服务满意度	每学期一次	后勤处/第三方
信息化服务满意度	每学期一次	信息化建设与管理中心
用人单位满意度	每学年一次	招生就业处/第三方
校友满意度	每学年一次	招生就业处/第三方

系统梳理，对标自评。学校每年按照卓越绩效评价方法(A-D-L-I 和 Le-T-C-I)组织各业务部门开展对标自评,自我诊断学校各条块业务工作管理的成熟度,将事关全局和学校战略的重要事项列入学校学期和年度工作重点,在月度中层工作汇报会上组织开展重点工作进度汇报,在年度总结会上进行复盘,并结合学期和年度绩效考核实施有效激励。

事实依据，信息支撑。卓越绩效模式强调组织应以事实为依据、以量化评价为主导、结合定性评价,建立一个兼顾质量和数量的涵盖所有关键领域和相关方的绩效指标系统并有效

监测和实施。学校应用基于卓越绩效模式、平衡计分卡理论，初步构建了涵盖顾客与市场、财务、资源、过程有效性、组织治理与社会责任等五大方面的关键绩效指标，明确了指标的监测标准、监测频率和责任部门，并通过基于数据中心的教育教学质量动态监测平台，有效跟踪与学校战略发展密切相关的目标达成情况，有效解决了传统考核中定性多、量化少的问题，让数据和事实成为了绩效评价的核心。

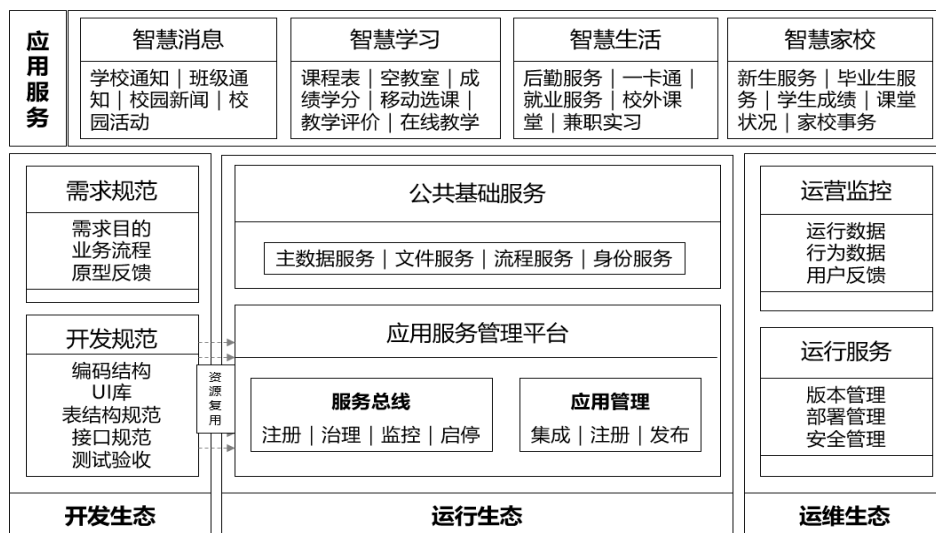


图1 智慧校园开放技术平台与应用体系示意图

关注结果，重视过程。学校深刻把握高等教育教学规律和应用型人才培养特点，在全面梳理教育教学环节的基础上，根据迈克尔·波特的价值链理论，运用过程方法，识别并设计了教育教学服务的关键价值创造过程和关键支持过程。关键价值创造过程包括教学过程、招生过程和就业过程，其中教学过程主要包括教学设计、教学实施和教学评价等三个关键子过程，招生过程是教学过程的设计和和实施基础，就业过程是教学过程的设计和和实施导向；关键支持过程包括人力资源管理、财务管理、设施设备管理和信息化建设与管理。学校参照ISO9001质量管理体系的过程管理方法，系统化构建了符合应用型教育特点的内部质量管理文件体系，并按照PDCA原则循环运转。如学校坚持按照办学定位和办学目标，根据中长期战略规划和要求，动态开展管理制度、条例和办法的废、改、立、续工作，并在此基础上系统梳理和制定各关键业务的工作流程和工作标准，同时结合学校的学期和年度工作重点计划安排，由学校督查督办工作小组开展专项工作督查，动态监测和督办各关键业务的工作规范和工作质量。

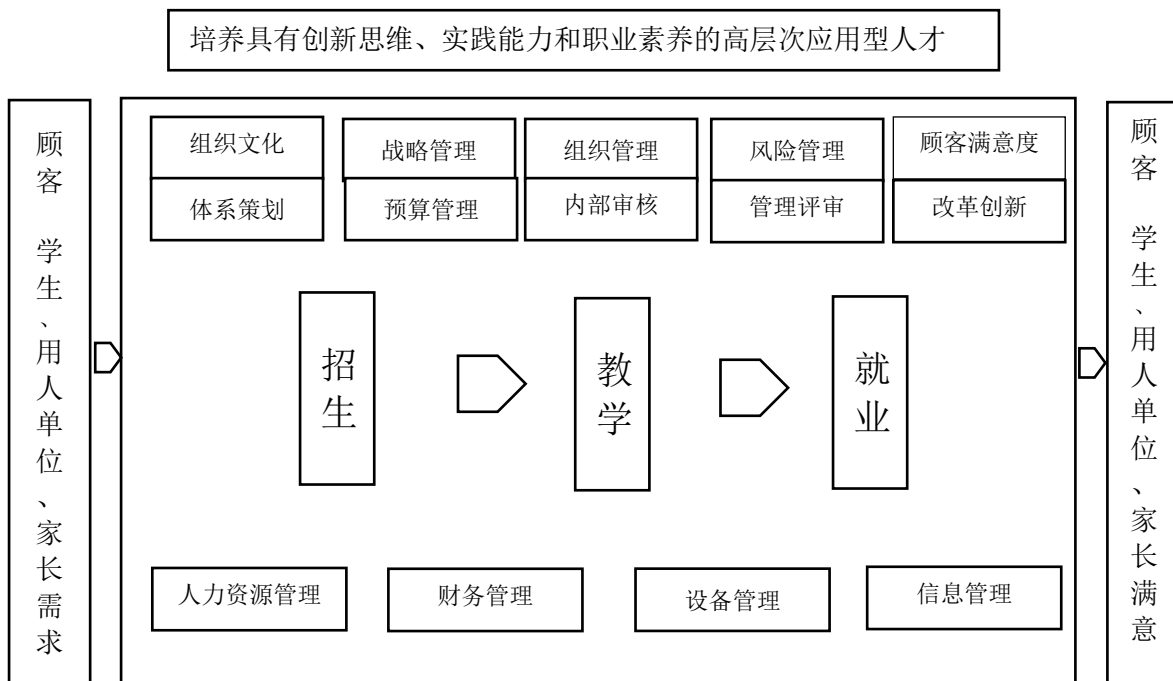


图2 主要过程识别

学习创新，持续改进。高校是特殊的知识密集型学习型组织，它与企业一样都需要将**知识管理战略**作为一种有效支撑。学校将学习与知识管理作为智慧校园建设的重要内容，既注重知识的积累与管理，又注重知识的传播与共享，主要的举措有：实施机构改革，创建与学习与创新相匹配的基于大部制的行政管理服务机构和以专业建设为重心的二级学院；面向全校每年开展适应高校自身的合理化建议活动和质量管理(QC)小组活动；实施管理创新积分制度，对积极参加和开展学习创新的个人和组织予以积分奖励，并根据积分情况和工作实绩每两年评选一次管理创新特别奖和贡献奖；面向个人和部门，对照关键绩效指标(KPI)体系实施开展学期与年度绩效360度评价与改进。学校通过系统的学习与创新管理PDCA循环，激励全体教职员工积极投入学习创新和持续改进。

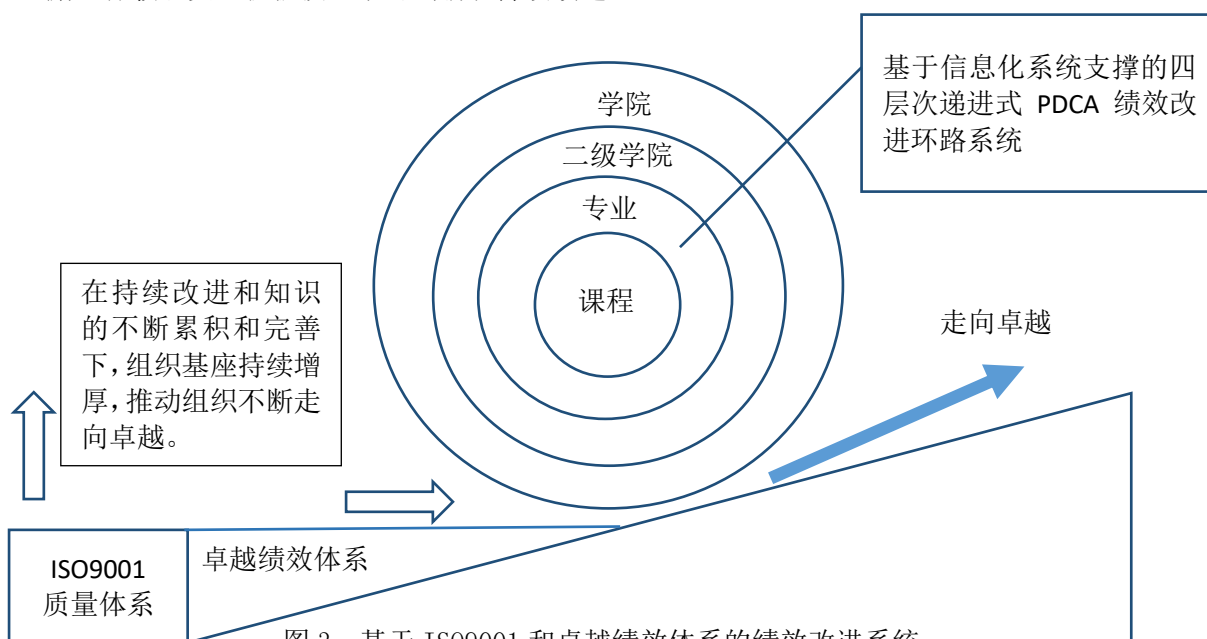


图3 基于 ISO9001 和卓越绩效体系的绩效改进系统

学校通过导入卓越绩效模式的研究与实践,进一步明确并坚定了应用本科高校的办学定位、办学目标和质量观,清晰了当前环境下的发展战略和发展路径,系统整理并赋予了校园文化的新内涵,梳理制定了关键工作的 workflows 和工作标准,构建并运行了基于 ISO9001 和卓越绩效模式的应用型本科教育质量保障体系,有效保障了应用型本科教育服务的质量和满意度。在持续实施卓越绩效模式的过程中,学校通过 ISO9001 质量管理体系认证,荣获苏州市质量奖,荣获中国质量协会组织的全国实施满意工程和满意单位称号,先后获批教育部中兴通讯 ICT 产教融合创新基地院校、“互联网+中国制造 2025”产教融合促进计划试点院校等多个国家级和省部级平台,多个专业获得江苏省独立学院专业综合评估星级专业,学生在国家级、省级学科竞赛和专业技能竞赛中荣获奖项 400 余项,毕业生协议就业率近年来均超过 94%,经第三方独立调查的学生满意度逐年提升,人才培养质量受到了社会和用人单位的一致好评,学校的办学质量及声誉显著提升。