

案例 1

高职院校导入卓越绩效模式的探索与实践

安徽交通职业技术学院 孙晓玲 刘超

通常将运用卓越绩效准则（GB/T 19580）进行组织管理的方法称为卓越绩效模式。卓越绩效模式在企业管理中运用较多。近年来，学校教育组织逐步探索导入卓越绩效模式，尝试运用全面质量管理理论和卓越绩效管理工具提升教育组织的管理水平。2023年2月，国务院颁布《质量强国建设纲要》，提出要推广卓越质量管理实践[1]。高职院校等教育组织的高质量发展和卓越绩效实践备受关注。本文将安徽交通职业技术学院为例，介绍其导入卓越绩效模式的过程、做法和成效。

一、学校概况

安徽交通职业技术学院是一所以交通运输类专业为主的公办全日制普通高校，地处安徽省合肥市，有望江路校区、青年路校区和新桥校区三个校区，占地面积 1186.88 亩，享有“安徽交通黄埔”的美誉。学校现有 44 个招生专业，专兼职教师 501 人，校内专任教师 325 人。学校是安徽省第一批省级示范院校、国家骨干高职院校、安徽省技能型高水平大学、安徽省“双高校”建设单位、长三角新能源汽车行业产教融合共同体理事长单位、中国人民武装警察部队士官人才定向培养基地等。

二、实施卓越绩效管理主要做法和成效

学校于 2008 年省内率先引入 ISO9001 质量管理体系，通过交通运输部海事局审核，取得质量管理体系证书。为适应新时代职业教育发展，2018 年学校正式导入卓越绩效模式。2022 年学校申报第六届安徽省人民政府质量奖进入演讲答辩环节，2023 年申报第三届合肥市市长质量奖进入演讲答辩环节，目前学校是安徽省唯一导入卓越绩效模式、参与政府质量奖评选且进入演讲答辩环节的教育组织。

学校坚持文化引领，67 年的办学历程中，学校经历了创业期起步阶段、精英教育阶段、转型升级阶段、开拓创新阶段和高质量发展阶段五个发展阶段（图 1），从聚焦“有”到“全”、“专”、“新”到聚焦“高”。高层领导带领全体教职工识别并确立了学校的使命、愿景、价值观，形成了具有交通职业教育特色的文化体系。未来将建成“区域离不开、行业都认同、国内有影响、国际可交流”的交通职业本科高校。下面将结合学校导入和实施卓越绩效模式的过程，总结典型的做法和成效，供其他高职院校借鉴和参考。



图 1 学校发展历程和五阶段脉络梳理

（一）坚持战略先导，提升学校管理水平。学校以落实立德树人作为根本任务，通过分析内外部环境变化，运用 SWOT 分析工具，选择 SO 战略（图 2），即利用办学底蕴深厚、管理团队创新向上、新校区建设的优势，抓住交通行业高质量发展赋能、职业教育蓬勃发展以及区域发展的新机遇。在战略研判和政策研读的基础上，科学制定了“两高一本”清晰发展战略（图 3），即建成安徽省地方技能型高水平大学、建成安徽省和国家级“双高校”、建成国内一流交通职业本科高校。学校坚持党委领导下的校长负责制，推进“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”现代大学治理体系建设，坚持人才强校战略，完善激励机制，优化师资队伍结构。学校不仅重视自身发展战略，还积极融入国家战略，如聚焦产教融合国家战略，使学校与经济社会发展同频共振，目前已建成国家级“双师型”教师培养培训基地 1 个、国家级协同创新中心 3 个（轨道交通应用技术协同创新中心、产教融合 BIM 技术应用协同创新中心、基于“四元合一”的汽车技术运用协同创新中心）、国家级生产性实训基地 1 个（汽车运用与维修技术实训基地）。学校不仅重视战略目标的制定，还重视战略目标的分解与实施，以钉钉子的精神真抓实干，对照分解的关键绩效指标体系进行过程管控与战略落实。

化高素质养成和行业忠诚。学校通过产教融合、校企合作，与中国中车、中铁四局、中远海运等一批省内外知名企业共建专业、实习实训基地，教学仪器生均值超过 2 万元，远超省内同类院校平均水平，真实的职场环境培养学生动手能力和就业能力。学校建成具备“教、学、练、测、评”为一体的 MOOC 与精品资源共享课程、国家级精品在线开放课程共一百多门，有国家级教学资源库 3 个，获国家教学成果奖 2 项，编写手册式、活页式校本教材 220 本，丰富多样的教育教学资源（图 4）和高水平师资助力学生课堂教学质量提升。



图 4 学校的部分教育资源列举

学校传承“勤奋、通达、敬业、乐群”的校训精神，重视打造特色校园文化和特色质量文化，搭建课堂、活动、社团、讲座“四位一体”育人平台，为学生建立一站式服务社区、心理宣泄室、心理咨询室等。学校有各种球类俱乐部，曾获得过安徽省大学生篮球联赛八个冠军，获得全国大学生田径锦标赛

两项冠军。学校广播台拥有全省高校广播最先进的直播和录音设备，达到安徽第一全国一流的电台配置，为愿意从事新媒体和广播事业的学生提供良好的平台。学校广播新媒体被中国青年报评为全国职业院校百强媒体，被共青团中央授予全国高校共青团新媒体重点工作室（全国获此殊荣的高职院校仅 11 所）。瞄准“素质+技能”培养目标，坚持“岗课赛证”融通。近 5 年学生获国家级以上职业技能竞赛奖项 49 项，省级奖项 587 项，远超省内同类院校，育人成果显著（图 5）。学生满意度、毕业生就业率、毕业生满意度、用人单位满意度一直保持在 95% 以上，招生录取线、计划完成率和就业质量稳居省内高职院校前列。近三届毕业生专业对口就业率高达 69%，说明毕业生所学专业知识和技能与实际工作契合度高，能实现学以致用，这将有利于学生的中长期职业发展，学校的这一数据高于全国“双高”校平均水平。近三年，安徽省本地毕业生去向落实率 81%，充分说明学校对地方经济发展的贡献。在省教育厅组织的高职院校质量年度报告评审中，学校连续两年荣获 A 档。2022 年，学院文科最低投档分数线在安徽 74 所高职院校中（含师范、医学类高职）均列第六名。毕业生的薪酬水平位居全省第 1 位、中部地区高职院校第 3 位（2023 年中国高职高专教育网公布数据）。



图5 学校部分育人成果展示

（三）坚持过程管控，提升学校执行能力。学校管理者将“两高一本”战略对标相关政策文件进行达标分析、分解，通过修正平衡记分卡管理工具，在学习与成长、内部过程、财务、顾客与市场四个维度基础上增加学校治理和社会服务两个维度，再将战略关注的6个维度细分为25个关键绩效指标体系。高职院校以培养高素质技术技能型人才为主要任务，其关键价值创造过程即为人才培养过程，这一过程包括专业的设置与规划、招生与录取、人才培养、就业与创业和毕业后的跟踪五个阶段。管理者运用PDCA循环工具，通过对人才培养的计划（专业规划）、实施（招生录取和人才培养）、检查（就业创业结果）和处理（毕业跟踪）过程的管控，不断改进专业设置、招生就业服务、人才培养等工作。将关键绩效指标体系分别对应到每一个关键价值创造的过程中，通过考察过程运行结果指标的达成度，实现目标、过程和结果形成系统管控。

卓越绩效模式下关键价值创造过程的设计不仅要求学校施行“以学生为中心”的教学和办学理念，还倡导“以人为本”，

注重调动广大教职工的积极性。学校管理者运用 SMART 目标管理工具，将“两高一本”战略下的关键绩效指标体系按年度分解至部门和岗位，每年为各部门和岗位设定应达到的各类绩效目标，职能部门和教学系部管理者对学校设定的绩效目标加以分解，形成个人和团队的年度绩效目标。在学期、学年末的绩效考核中，管理者将对教职工和部门的实际完成绩效和设定的目标绩效进行比较，考核其目标达成度，并以此评价教职工的绩效水平，且据此匹配个人收入。这样就实现了战略目标向绩效目标的转化、绩效目标和考核目标相一致、考核目标和工作过程相适应、工作过程和工作结果相关联、工作结果和绩效收入相匹配，形成绩效管理目标、过程、结果和收入的有效衔接，激发了教职工的目标感和工作热情，实现了高层领导、部门管理者和教职工三方的有序接力，共同为学校创造更多的工作绩效。

管理者运用标杆管理工具，对人才培养和教职工绩效考核结果进行内部对标（包括标杆部门、标杆教学系、明星员工）。通过分析六个系部在分数线、报考比例、在校生人数、月收入、专业相关度五个指标上的排名情况，发现城市轨道交通与信息工程系是内部标杆系[2]。通过对城市轨道交通与信息工程系这一内部标杆进行分析，总结它成为标杆的最佳实践。系主任发挥领导作用，研判合肥地铁建设需要大量技术技能人才的发展机遇，对内外部环境充分分析后，果断建立轨道交通类专业，填补省内空白；制定高标准专业规划和高规格人才培养标准，通过引进优秀师资、自身教师培训与转型、建设实训室、购买

教学软件和技术软件、与合肥轨道交通有限公司开展深度校企合作等措施高效配置资源；严抓实习实训过程管理，重视学生实践动手能力培养，培养高素质技术技能型人才；结果实现了招生、培养、就业三环节的良性循环，该系轨道交通类专业连续8年居全省同类专业高考录取分数线第一名。这说明卓越绩效模式不仅为学校的高质量发展提供路径，对学校中的教学系部同样适用。该系城市轨道交通车辆应用技术专业群是学校建立的第一个高水平专业群，在它的影响和带动下，通过内部分享学习，汽车与机械工程系的新能源汽车技术专业群建成学校第二个高水平专业群。由于内部对标有数据获取容易、成果易推广、增强内部竞争意识等优点，高职院校同样可在职能部门、不同岗位之间开展内部对标。此外，学校还可以进行外部对标，比如可以对标政策、其他优秀学校和其他行业，通过标杆管理实现赶超。

（四）坚持特色发展，提升学校品牌形象。围绕安徽省“十四五”产业发展重大决策和长三角地区经济社会发展需求，在新能源汽车、无人机、航空、智慧交通、智能建造等领域建设新兴专业，培育专业增长点，实现专业与行业的融合度达80%以上，构建政、行、校、企“四位一体”联动机制。学校构建了涵盖“路、海、空、车、轨、邮”的现代综合交通运输专业体系，紧跟交通运输行业新产业、新业态、新岗位发展，深入分析产业链、岗位群需求，构建动态专业调整机制，形成“国一省一校”三级专业群建设架构，目前有国家级重点建设专业、改革试点专业10个，省部级主干专业、特色专业17个，已建

成土木桥梁、城市轨道、汽车机械、航海技术、航空技术、现代物流、现代交通信息技术等八大特色鲜明的专业群。依托工程机械、汽车、航海和土木工程类专业，实施军民融合战略，成为安徽省唯一培养武警士官的高校，培养规模近千人。构建专业动态调整机制，改造升级传统专业，撤并淘汰供给过剩、就业率低的专业。学校对标国家职业教育改革实施方案要求，聚焦职普融通、产教融合、科教融汇改革方向，依托“订单班——中国特色学徒制——交通职教集团——产业学院——产教融合共同体”平台的校企合作育人模式，形成了特色的人才培养模式。

此外，学校通过成果转化、标准输出、合作办学、社会服务等方式扩大学校影响力。学校开发制定国家标准、行业标准、团体标准以及专业、课程标准等 100 余项。2023 年 8 月，由学院孟柯生博士负责主持编制的国家标准项目（基于运动图像跟踪技术的混合燃料微爆特性测试方法），获国家市场监督管理总局和国家标准化委员会批准立项。学校制定的城市轨道交通、汽车检测与维修专业标准输出到印度尼西亚、埃塞俄比亚等国家，为职业教育标准输出起到示范引领作用。学校与美国凯泽大学、韩国大真大学开展本科层次中外合作办学。学校举办全省交通运输行业专业技术人员继续教育培训班、中职教师素质提高计划省级培训班（新能源汽车制造与检测项目）、安徽省高等职业院校教学成果奖培优讲座、安徽省高职院校“课程思政”专题培训以及各类交通行业技能提升培训与技能鉴定。学校响应国家“浪花计划”号召培训退伍军人，与阜阳

市颍东区汤圩村开展结对帮扶互助，在就业、教育、文明乡风方面助力乡村振兴，学校“乡村振兴 梦想课堂”主题志愿服务活动已连续举办五届。学校全方位服务社会彰显职教担当。

学校通过导入和实践卓越绩效模式，取得了丰硕的教育教学成果，提升了办学治校的水平。在这一过程中，学校更加重视高层领导在文化建设、战略制定与推进、促进组织学习、推进品牌建设等方面的作用发挥，更加明确了“以学生为中心”的教育理念，形成了“大质量观”（不仅要重视教育教学质量，还应重视后勤服务、文化建设、氛围营造等），更加重视与政府、行业、企业及协会等相关方的合作，更加注重和发挥广大教职工的作用，更加重视质量管理工具（如 PDCA 循环、SMART 目标管理、平衡记分卡、SWOT 分析法、标杆管理等）在学校管理中的应用。2020 年 11 月，学院作为安徽省首批教学诊改试点高职院校，复核结论“有效”，“显效”数量 4 个，成绩优异。在 2023 年学校承办的全国高职院校校长联席会上，学校管理者向全国的高校推广卓越绩效模式的经验做法。学校先后被中央电视台、新华网、人民网、中国教育报等国家级媒体报道，起到了示范引领作用。办学成果在教育部协同创新中心建设、教育部现代学徒制建设等项目验收中获得专家的高度评价。习近平总书记指出，职业教育前景广阔、大有可为。站在新的历史起点，学校将为建成国内一流职业本科院校而努力，为实现质量强国、教育强国和交通强国，踔厉奋发，谱写辉煌篇章。

参考文献

- [1] 新华社. 质量强国建设纲要. [EB/OL]. (2023-02-06) [2023-10-28].
https://www.gov.cn/zhengce/2023-02/06/content_5740407.htm.
- [2] 孙晓玲. 卓越绩效模式下A高校内部标杆的最佳实践研究[J]. 辽宁省交通高等专科学校学报, 2023 (25): 37-40.