

## 案例2

# 导入卓越绩效模式 开展全面质量管理 为培养 新时代“红旗工匠”自主汽车产业人才护航

长春汽车工业高等专科学校 靳光盈

### 【课题项目】

本文系中国职业技术教育学会 2023 年度课题《职业本科教育背景下高职院校全面质量管理体系构建研究》的阶段研究成果。（课题编号：ZJ2023B207，课题主持人：靳光盈）

中国一汽是“中国汽车工业的摇篮”，是中国汽车工业发展的经典缩影。她流淌着中国汽车工业的过去，闪耀着中国汽车工业的现在，更孕育着中国汽车工业的未来。中国一汽作为“共和国汽车工业长子”，凝聚情怀信仰、怀揣使命担当，全力实施“红旗战略”，聚焦核心任务，打造自主品牌，建设汽车制造强国，捍卫新中国民族汽车工业尊严。

长春汽车工业高等专科学校孵化于中国一汽，伴随新中国汽车工业诞生，始终与中国汽车工业发展同频共振，是中国第一所专门为汽车工业培养人才的学校，是全国唯一一所专业覆盖汽车全产业链的专门学校，新中国首批汽车专家和数以十万计汽车产业精英都曾在这里深造学习，被称为“中国汽车人才摇篮”。学校与中国一汽、汽车产业开发区、汽车行业企业联合打造“世界级汽车产教园区”，“教培一体”办学特色凸显，

构建了“全链对接、集群建设、开放融通”的人才培养模式，为中国汽车产业发展和东北老工业基地振兴提供了重要的智力支持和人才保障。

面对“中国制造 2025”、东北老工业基地振兴国家战略，学校不负民族重托、勇担时代重任，服务中国一汽“红旗战略”，校企共建技能人才培养培训基地，大力实施“红旗工匠”培育工程，打造具有中国特色、国际水平的自主汽车技术技能人才培养培训体系，为中国自主汽车产业发展提供“红旗工匠”。中国特色高水平高职学校建设为学校带来了新一轮发展机遇，也对我校提出了更高的要求。在我国高等职业教育改革发展的机遇期、中国自主汽车产业发展的关键期、东北老工业基地振兴的攻坚期，学校以建设中国特色高水平高职学校为重点任务，于 2019 年底引进国际先进的卓越绩效管理模式。我校基于卓越绩效模式，开展全校范围内的战略目标与权责梳理、关键流程梳理、质量管理体系设计、绩效管理体系优化，系统梳理学校岗位职责与业务流，创建高效能质量管理体系，塑造职教特色质量文化，全面提升学校质量管理能力，护航学校创新发展、开放发展、融合发展、特色发展，建设中国特色、世界一流高职学校，打造了中国职业教育新一轮改革发展的精彩样板。

## **建设背景**

### **1.1 技术技能强国战略，亟需高质量发展现代职业教育**

《教育部关于深化职业教育教学改革全面提高人才培养质量的若干意见》（教职成[2015]6 号）明确提出了“全面提高

教育教学质量”的重要性和紧迫性。2019年国务院印发《国家职业教育改革实施方案》（职教20条）更是提出推进职业教育高质量发展。当前，我国职业教育正处在改革与创新的关键时期，需要创新一条规模扩张的外延型发展和以质量提升为主的内涵型发展并举的特色之路，而内涵发展的关键是要提高教育教学质量。

#### 1.2 双高校全速建设，亟待形成质量管理样板

我校自首批全国示范校开始，始终致力于“质量强校”理念。作为全国首批“双高校”，更需要建立一套符合现代职业教育全面质量管理的样板模式。该模式既要适用于现在，也要有迭代效应，适应于学校正在全力建设的职业本科。以我校的理论创新和实践创新，引领我国职业教育全面质量管理理念和方向。

#### 1.3 承担社会责任，亟待全面提升职业院校相关方满意度

为打破职业教育在社会上固有偏见，让社会认可现代职业教育，必须建成一批高质量职业院校，搭建高质量的教育教学质量保障机制就成为了必然要求。职业院校作为质量保障主体，亟需主动探寻路径，全面提升学生、家长、用人单位、政府、社会的满意度。

#### 1.4 助力职教卓越发展，亟待探索科学工具

国际通用的质量管理模式从层次上分主要有两类：以ISO9000系列为代表的达标式管理模式，以卓越绩效模式为代表的追求卓越式管理模式。我校在示范校建设阶段已突破达标式管理瓶颈，现在亟需运用更高标准的管理模式形成可在职业

院校中推广的管理框架。所以急迫探寻引入一种能够以“职教顾客（学生、用人单位、家长等）”为焦点，围绕全面质量管理展开，旨在提高顾客满意度和教育教学质量，并且能够实现不断自我改进、螺旋上升，且人人参与其中的管理理念。

### **面临的问题**

2.1 质量保障主体不清、全员质量意识不强，质量保障合力不足

职业院校普遍存在战略定位较为模糊，将质量简单等同于课堂教学质量，认为质量保障只是教学部门和督导的事，非教学部门及外包服务商质量保障意识不强，对质量利益相关的用人单位、学生、家长和政府等关注度不够，全员质量意识不足。

2.2 质量标准不明、组织架构不健全，缺乏高效质量管理工具

职业院校普遍建立了质量保障机制，但仍存在标准不明、组织架构不健全等问题，习惯由国家政策主导、自上而下的外在推动型评估，主观能动性不够，内生动力不足。缺乏一个能将教学、服务、管理三大领域有机整合的质量管理工具，持续改进能力弱。

### **典型做法**

3.1 优化战略管理体系，闭环管理确保战略落地

职业院校的战略管理是需要明晰其愿景、使命和价值观的基础上，根据外部环境和内部条件设定学校战略目标，并为保证目标的落实和实现进行谋划，依靠内部运行能力将谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过

程。因此学校战略管理体系优化是一项复杂工作，即要审视自身的优劣势及外部的机会与挑战，又要对照卓越绩效模式的战略理念思维，对该项工作系统设计。

在梳理战略管理流程前，我校组织了从高层领导的访谈到教职员工的问卷调查，并围绕我校战略的目标如何制定、如何分解、如何落地等等方面进行全校中高层管理干部大讨论。在多轮自上而下又自下而上的过程中，强调并统一了全校教职员工的战略思维。最后以工作坊的形式，明确了学校战略管理流程。

我校高层领导组织重新梳理我校核心价值观，建立了具备我校特点的“高职院校服务价值链体系”。带领相关人员重新分析学校《十四五发展战略》和学校《双高建设计划》文件，梳理出学校发展战略地图，以 IBM“业务领先”模型为框架，进行战略梳理，形成了“学校战略明晰报告”。在学校战略的实施阶段，通过流程规范了学校战略动态管理过程。引用“OKR”理论，分解学校年度重点工作，通过“五化工作法”将学校战略在部门内部落地。在学校战略评价阶段，充分理解卓越绩效中“卓越的过程产出卓越的结果”理念，即评价战略落地结果，又督查战略落地过程，以此来规范工作过程，培养各层级良好工作习惯。



图 1 我校战略梳理（部分）

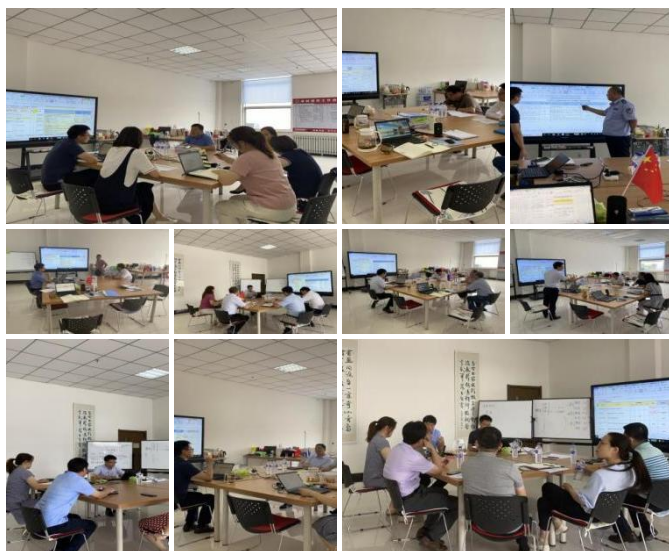


图 2 我校质量提升大讨论（部分）

### 3.2 依据新要求，重新梳理学校权责体系

权责明确是现代组织高度制度化的特征之一，只有权责明

确才能为质量控制的建立提供更好的组织保证。高职院校权责体系优化升级工作较为复杂，即要考虑现有的体制机制，又要结合学校战略和发展定位，还要遵循卓越绩效模式对于卓越组织的标准。

我校此轮权责体系梳理，首先依据我校的战略规划和价值服务链的总体设计，对照《卓越绩效模式标准》将我校所有应做的工作全部梳理出来，全面反映我校的主要工作内容。其次，开展各层级教教职工访问和调研，归类权责较不清晰、权责重叠、权责真空的关键问题，聚焦掣肘堵点。

创新运用职业院校“三级职能分工体系框架”，首次引用“部门职能定位”和“管理功能”的概念，通过梳理各部门在学校价值链的环节、部门的职能活动、部门的职能目标以及对学校战略的支撑作用，明晰各部门定位，制定全校各部门的职能分工表。依据职能分工表，编制完善全校各部门的部门职责说明书，编制了《组织管理手册》。引入“职位分析表”，通过“职位重要性”和“工作饱和度”分析，创新的采用“工作饱和度”定性分析的基础上，引入“岗位工作描述与工作量分析统计表”，进行工作饱和度定量分析，确定各部门岗位职数，实现了对应学校战略的“定岗定编方案”。创新引入RDM职责分工矩阵，完成了各部门职责分工矩阵的编制，实现了用一张表展示部门的全部工作及在部门内部的分工，使各部门内部职责清晰，分工明确，配合有度，工作效能大幅度提升。

主要职责类型		主要工作内容
党组织建设	基层党组织	1. 制定基层党建调整办法
		2. 编制换届改选工作方案
		3. 制定基层党组织创先争优方案
		4. 制定党支部考核方案
		5. 审核并批复支部换届调整工作
		6. 组织实施党委换届
		7. 组织实施创先争优工作
		8. 组织进行支部工作年度考核
		9. 总结支部党建工作
		10. 存档党支部党建工作材料
		11. 配合教育督导组进行信息统计
		12. 指导并监督各党支部换届调整工作
		13. 指导并监督各支部开展党建工作

目录	
第一章、总则说明	1
第二章、机构设置及基本职责	4
1. 机构设置	4
2. 职责说明、中共支部三原则	4
第三章、组织管理	5
1. 长春汽车工业高等专科学校党组织架构图	5
2. 部门管理职责	6
第四章、部门设置	6

主要职责类型		主要工作内容	职责属性		内设岗位				工作负荷	平均日工时	撰写说明	
核心	基础	改进	核心	基础	交	交	行	行	工	月		
职	职	职	职	职	办	办	政	政	作	度		
责	责	责	责	责	事	事	理	理	程	次		
任	任	任	任	任	务	务	理	理	序	时		
战略制定		1. 制定战略规划管理流程	√	√	A	R			按需	3		
		2. 跟踪制定策略环境、政策法规、行业环境和产业发展动态、整合各类资源	√	√	A	R			按需	60		* R: 主要负责
		3. 编制制定学校中长期事业发展规划	√	√	A	R			按需	60		* A: 管理
战略管理		4. 落实二级战略制定专业定编制	√	√	A	R			按需	1		* 协调/负责
		5. 指导并控制/制定相应的子规划	√	√	A	R			按需	1		* I: 协助
		1. 制定战略实施管理流程	√	√	A	R			按需	3		* S: 支持
		2. 跟踪战略实施管理流程，制定学校黨委和行政年度工作计划	√	√	A	R			年度	8		* C: 审核
		3. 分解学校年度党政工作计划至各职能部门、二级院/部，按各岗位职责制定考核计划(年度绩效考核计划)	√	√	A	R			年度	4		
战略实施		4. 跟踪监督抽查年度经营计划的执行情况, 对实施结果进行总结分析, 及时对运营目标和战略重点调整	√	√	A	R			按需	10		
		5. 跟踪实施战略实施策略环境, 组织评估并编制规划调整方案	√	√	R				按需	3		
		6. 跟踪并督促各部门落实相关目标责任		√		R			每周	8		

图 3 我校权责体系文件（部分）

### 3.3 依据学校战略及部门职能，搭建质量管理体系

质量管理体系是以实现组织最终目标为驱动力，以关键绩效指标和工作目标设定为载体，通过质量管理的三个环节来实现对组织各层各类人员工作绩效的客观衡量、及时监督、有效指导、科学奖惩，从而调动全员积极性并发挥各岗位优势以提高组织绩效，实现组织的整体目标的管理体系。我校结合职业院校运行特点，确定了质量管理体系的四大核心步骤：制定质量目标及其衡量标准；日常和定期的质量目标落实情况督导；质量评估、绩效考核及考核结果应用；质量改进与绩效提升。

运用学校的战略地图分解学校战略发展目标，并将目标具化、直观描述，并协调学校的各项运行资源以支撑目标的实现。学校根据平衡积分卡原理，从学习与成长（员工）、运营及流





弊端，使得考核结果与我校全面质量提升相辅相成。

图 4 我校质量监控指标库（节选）



图 5 我校年度绩效目标责任书签约仪式（部分）

### 3.4 提升工作规范及效率，创建符合职业院校运行规律的 流程管理体系

卓越绩效模式强调“卓越的过程产生卓越的结果”，为保障学校各项工作的规范度及提升工作效率，更好的为培养新时代“红旗工匠”护航，我校通过梳理流程清单、流程管理的相关制度的制定、组建流程管理团队和搭建流程管理平台，创建了符合职业院校运行规律的流程管理体系。

学校通过多次培训，宣贯流程管理的理念及方法，以部门为单位分别梳理本部门的业务流程及审批流程。每个流程都设



体系。

通过构建我校建标选取表，引导各部门关注行业先进、聚焦业务短板；通过标杆组织选取辅导，引导各部门以业务为出发点，放眼行业、放眼企业，时刻紧盯更优；通过对标实施流程制定，规范部门对标过程，确保对标项目落地；通过量化评分表制定，把部门对标项目成果积累和学校考核紧密联动，实现目标双达成；通过与绩效系统联动，督查部门对标项目真正落地。



图 7 我校对标现场（部分）

### 3.6 塑造职教特色质量文化，构建质量体系质量文化一体化运行机制

在导入卓越绩效模式推进高职院校的全面质量管理的过程中，可落地的运行模式实践如下：通过卓越绩效模式诊断高职运行运营现状，找准薄弱点；针对薄弱点明确改进机会，构建“五位一体”全面质量管理框架；构建目标明确的高职院校

战略体系、构建权责清晰的高职院校组织体系、构建科学有效的高职院校运营体系、构建响应迅速的高职院校资源保障体系、构建精准反馈的高职院校测量改进体系；管理框架有效运行；再次通过卓越绩效模式诊断，进一步明确待改进机会。

结合我校“建成世界一流高职院校”的愿景，“服务汽车产业发展，服务人的全面发展”的办学理念，“为自主品牌崛起培养红旗工匠”的精神，诊断出学校现有质量文化特色不鲜明，解读不到位等实际问题，调研了各层级心目中理想质量文化，挖掘质量典型案例，收集学校质量故事，从广大教职员工中汲取能量，统一质量意识。在质量制度方面，分别解决教职员工及关键第三方的道德导向、行为规范、岗位要求、知识成长、技能成长、技术成长、科研素养成长、工作事故、工作结果等方面的制度。例如，教职员工思想道德方面：学校师德师风倡导与红线；行为规范方面：教职员工行为准则及规范、面向学生的第三方人员行为准则及规范；岗位要求方面：行政人员及专业教师任职要求；知识成长方面：教师发展规划；技能成长方面：教师企业实践工作方案；技术成长方面：教师评教工作方案；科研素养方面：教师科研工作管理办法；工作事故方面：教学事故认定办法、教学管理事故认定办法；工作结果方面：评学工作方案。在质量文化推进阶段，进行了教育与培训、沟通与宣传和教职员工激励三项工作。结合不同层级、不同岗位、教师分类、入职时间等不同对象设置不同的教育与培训目标、培训计划、培训内容及培训形式；沟通与宣传主要以教职员工群体为对象，通过校内主题文娱活动、质量文化月、

教职工代表大会、教学研讨会、学校管理评审会、校长接待日、工作布置会、质量推进专题会等多种形式，达到上下同频同效的目的和效果。下一步我校将建立质量测评方案，对质量文化本身和质量文化推进工作系统测评。

### **阶段成果**

卓越绩效是通过综合的组织绩效管理方法，使组织和个人得到进步和发展，提高组织的整体绩效和能力，为顾客和其它相关方创造价值，并使组织持续获得成功。我校导入卓越绩效模式不仅使学校和教职员工得到发展和进步，更有效助力提高人才培养质量和竞争力，使学校在文化建设、专业建设、课程改革、师资队伍建设、实训基地建设、校企合作、社会培训服务等方面，不断持续改进，提升学校的竞争力。

#### **4.1 依托学校标准建设体系，提升各层级人员管理能力**

职业院校普遍的培训体系中，大多关注一线教师技术及技能培训，对于领导干部及行政人员少有针对性的培训与辅导，导致管理能力和管理水平过多依赖个人素质。我校导入卓越绩效模式，遵循卓越绩效模式标准框架中“使组织和个人得到进步和发展”的准则，依托打造战略管理、流程管理、权责管理等标准体系，将领导和管理人员在进行各职能工作上的丰富经验，通过现代管理理论和管理框架，进行经验萃取和经验梳理，使得各级管理人员的管理工作有理论、有方法、见成效。

#### **4.2 依托学校文化建设体系，充分发挥学校文化实际作用**

学校文化对每个教职员工都很重要，但是在很多学校的实

际工作中却无法发挥实际作用。我校引入卓越绩效模式后，为学校文化引领提供了总体框架和载体。学校以“努力建成世界一流高等职业院校”为愿景，以“服务汽车产业发展，服务人的全面发展”为办学理念，以“立德修身，技能报国”为核心理念，在战略目标、质量目标、流程体系等方面均围绕其展开。使得学校文化在各项工作中起到了导向作用、规范作用、凝聚作用和激励作用，通过文化“内化于心，外化于形”的方式，并且建立了愿景与战略、使命与核心竞争力的强关联。

#### 4.3 依托搭建的质量控制体系，高度整合学校各项工作

以往职业院校各项工作是大多数基于部门职能和岗位工作职责展开，缺乏系统设计，不易形成合力。我校通过导入卓越绩效模式，按照系统的视野与设计，自上而下把各部门和各岗位的工作进行整合，通过战略导向和系统视角，逐步实现了部门视角向系统视角、过程视角的转变，实现了部门内部、部门与部门之间的工作整合。各项工作清晰的聚焦“学校服务价值链”，实现了价值“创造系统高速发力，保障支持系统持续助力，督查控制系统监察有力”的运行效果，使得学校内每个教职员工、每项工作、每项资源都紧紧围绕我校战略目标奋力。

#### 4.4 聚焦职教顾客，全面提升满意度

通过卓越绩效模式的导入，学校教育教学生态发生了质的变化，有效激发二级学院的办学活力、职能部门的工作动力、师生员工学习力和创造力，质量保障主体全员化，教育教学满意度显著提高。与麦克可思等第三方调查评估机构合作，开展顾客满意度调查，结果显示，从2019年至2023年顾客满意度

显著提高。其中教学满意度从 87%提高到 91.6%，学生整体满意度 90%提高到 92.3%，家长满意度 91%提高到 93.1%，用人单位满意度 88%提高到 91.5%。



