

美国波多里奇国家质量标准在高等教育 质量管理中的应用及启示

胡树华,张梅俊

(武汉理工大学 管理学院,湖北 武汉 430070)

摘 要:美国波多里奇国家质量标准自20世纪90年代末应用于教育领域以来,使教育质量获得显著提高。介绍了美国波多里奇2007教育质量模型,分析了其独特的系统框架、指标体系和评价标准,认为它不仅是质量奖,而且也是促进高校自主发展、改善学校绩效和提高管理水平的有力工具,值得我们借鉴。

关键词:美国;波多里奇优异绩效标准;教育质量

中图分类号:G640

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)13-0144-03

1 波多里奇质量标准提出的原因

波多里奇质量标准是在20世纪80年代末期,美国制造业竞争加剧的情况下提出来的,它最先主要用于商业领域,由于其卓越的绩效,1999年起向教育组织开放,在美国提供教育服务的任何营利或非营利的公私立组织都有资格申请该奖。它与欧洲质量奖和日本戴明奖为全球著名的三大质量奖。

20世纪90年代以来,随着技术的进步,学生的不断变化,利益相关者对责任的要求,以及为教育传播而产生的新方法手段等,这些挑战都要求高等教育必须进行创新,但是在资金有限的情况下满足这些挑战是非常困难的,教育机构必须再次检验传统的方法并进行创新,以便这些方法在现在和将来都可行。在很大程度上,多数学校进行的创新缺乏系统的框架,而这种框架允许他们有效地变革管理,鼓励创新,从努力中得到持续增加的积极结果。高等教育自身包括了变革和创新的所有基本要素,所需要的只是一个工具模型,提供系统化的过程以驱动和管理这种变革。马尔科姆·波多里奇优异绩效标准(The Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence)给这个目标提供了一个有效的模型。为创新而管理是马尔科姆·波多里奇标准(Malcolm Baldrige criteria)的一个核心价值。这个标准为教育机构提供了一个综合的构架,使其能够根据长远改进的资源需要来调整使命、理念、价值、目标和战略挑战。

波多里奇模型的目标主要包括3个方面:一是给学生

和利益相关者传递不断改进的价值,服务于教育质量和组织稳定性;二是改进组织绩效和组织能力;三是组织学习和个人学习。波多里奇质量奖向教育界开放具有重大意义:一是它体现了经济因素对教育的影响,任何机构包括教育都必须满足消费者和其他服务对象的需要,这正是此质量奖的中心思想;二是它反映了全面质量管理思想在教育领域的运用;三是它为学校提供了一种新的自我评估和外部评价机制,并成为事实上的世界优异绩效的定义。

2 卓越绩效的波多里奇标准

波多里奇质量标准每一年都在修订和改进,其目的在于:一是要引入经证实有效的前沿实践管理;二是要努力保持其稳定性,以使其持续可用。

2007年教育标准的核心价值和理念嵌入在以下七大类中:领导;战略计划;学生、利益相关者和市场焦点;测量、分析和知识管理;劳动力焦点;过程管理;组织绩效结果^[1]。

(1)波多里奇质量标准的框架体系。图1中领导、战略计划以及学生、利益相关者和市场焦点代表了领导三组合,这几个类别放在一起体现了领导聚焦于战略和学生、利益相关者和市场焦点的重要性。高层领导设置组织方向而且寻求组织未来的机会。劳动力焦点、过程管理和结果代表了结果三组合,组织的劳动力和关键过程实现了产生组织绩效的组织工作。所有的行动指向结果——一个由学生、相关利益者(如家长、雇主、社区等)、市场、预算、财政以及内部运作绩效结果组成的综合体,包括劳动力、领导、

收稿日期:2008-03-24

作者简介:胡树华(1961-),男,湖北鄂州人,武汉理工大学管理学院教授、博士生导师,研究方向为高等教育管理、产品创新管理、汽车工业管理;张梅俊(1974-),女,山西襄汾人,桂林空军学院讲师,武汉理工大学博士研究生,研究方向为高等教育管理、产品创新管理。

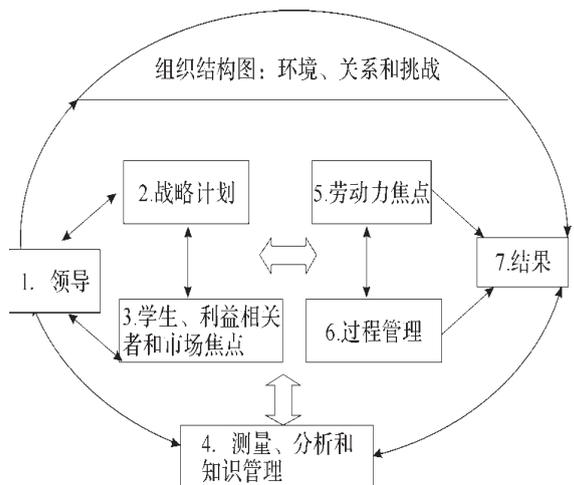


图1 波多里奇质量优异绩效标准框架

治理和社会责任结果。

图1中指向领导三组合和结果三组合的水平箭头是组织成功的关键连接。而且这个箭头表明领导和结果之间的中心联系。双箭头表明了一个成功的绩效管理系统中反馈的重要性。测量、分析和知识管理对于组织有效管理和基于事实和数据的运作、改进和提高竞争力是至关重要的。所以这些都是组织管理系统的出发点和依据。

成功的绩效管理需要特殊的组织综合、调整和整合。综合意味着把组织看成一个整体并建立起关键的教育需求,包括战略目标和行动计划。调整意味着运用所给的七大类需求中的关键链接确保计划、过程、测量和行动的一致性。整合建立在调整的基础上,以便绩效管理系统中的个体组成能够以互相联系的方式进行。这就是以上框架所描述的理念。一个系统的展望包括组织的高层领导关注战略方向和学生及相关利益者,这意味着高层领导要根据组织结果来监督、回应和管理绩效,它也包括运用测量、指标和组织的知识建立组织战略。这意味着将这些战略和组织关键过程相联系来调整组织资源以改进全部的绩效,使得学生和相关利益者满意。因此,一个系统展望意味着管理全部的组织以及它的组成来达到成功。

(2)波多里奇质量标准条目。表1中各个条目的含义如下:

第一类:领导。这个项目主要考察高层领导责任的关键部分,也考察他们如何设置、沟通组织愿景和价值以及如何实现这些价值。它聚焦于组织领导,创造一个持续的关注学生和相关利益者高绩效组织的行为。主要包括高层领导对绩效的测量及其使用的关注。

第二类:战略规划。重点关注创新、战略优势、完成战略目标所需的资源,以及环境改变后计划应该如何改变、如何测量和支持成就。战略规划强调以学习为中心的教育、组织的可持续发展,组织的竞争环境也是关键战略问题,它是组织全部计划中需要被整合的部分。

第三类:学生、利益相关者和市场焦点。考察组织如何关注顾客的声音(主要来自学生和相关利益者)以及市场,

表 1 波里多奇质量标准条目的内容及赋值

序号	条目	内容	款项分值	条目分值
1	领导	1.1 高层领导	70	120
		1.2 治理与社会责任	50	
2	战略规划	2.1 战略发展	40	85
		2.2 战略部署	45	
3	学生、相关利益者、市场焦点	3.1 与学生、利益相关者和市场有关的知识	40	85
		3.2 学生和利益相关者的关系满意度	45	
4	测量、分析和知识管理	4.1 测量、分析和组织绩效的改进	45	90
		4.2 信息管理,信息技术和知识	45	
5	劳动力焦点	5.1 劳动力管理	45	85
		5.2 劳动力环境	40	
6	过程管理	6.1 工作系统设计	35	85
		6.2 工作过程管理与改进	50	
7	绩效结果	7.1 学生学习绩效	100	450
		7.2 学生与利益相关者关注的绩效	70	
		7.3 预算、财政与市场绩效	70	
		7.4 劳动力绩效	70	
		7.5 过程绩效结果	70	
		7.6 领导绩效	70	
总分				1000

关注他们的要求、需求和期望,使他们感到愉悦,建立起忠诚感。这个类别强调联系是全面倾听、学习和优异绩效战略的重要组成部分。一个经常的挑战也许就是平衡学生和相关利益者不同的需求和期望,他们是否满意的结果为理解他们提供了重要的信息。

第四类:测量、分析和知识管理。重点关注对知识管理和信息技术的需要,在准则所有的关键信息里,这是个要点,用最简洁的话说,这对于组织运用战略目标对计划的调整和提供之物来讲是“大脑中心”。运用数据和信息的重要性在于其质量和有效性,而且,因为信息、分析和知识管理他们本身为市场和服务环境提供了优势,所以它们本身就是核心能力。

第五类:劳动力焦点。重新围绕劳动力管理和劳动力环境设计,强调关键的劳动力行为——哪些直接指向创造和保持高绩效的工作环境,同时强烈关注学生和学习,以及雇佣劳动力使得他和组织适应变化最终达到成功。这个类别以整合的方式涵盖了劳动力聘用、发展和管理需求(如调整组织战略目标和行动计划。)

第六类:过程管理。已经围绕工作系统,核心竞争力,工作环境进行设计,对于关键的工作系统和工作过程来说,过程管理是很重要的。建设成为这个类别对识别和管理组织核心能力以达到有效的和有效率的工作过程管理是重要的,如有效的设计,关注学生学习,预防方向,与学生、利益相关者、供应者、父母、合作者的联系以及对所有关键的相关利益者价值创造的关注,运行绩效、循环时间、

紧急事件准备、评价、持续的改进,以及组织学习等。

第七类:结果,即确保重要的测量和合适的结果。

2007年的标准与之前的标准相比,作了比较大的修订,7个条目已经被加入到关键术语中:协作者、核心能力、工作系统、劳动力、劳动力能力、劳动力容量、劳动力管理。主要突出了影响组织绩效的4个最关键因素:战略优势和核心能力、创新、工作系统、劳动力,以适应经济全球化和信息化的发展趋势,同时也反映了组织经营管理的最新实践。

教育机构可以运用此标准来改进内部或者提出书面申请,并提交申请,用来回顾、记录和考虑国家奖学金。社区学校、学院和大学从1999年开始能够申请马尔科姆·波多里奇国家质量奖(Malcolm Baldrige National Quality Award)。在过去的7年里,众多的大学教育机构已经使用波多里奇的价值和标准,作为一个管理框架在关键标准领域推动创新和变革。当一个机构能阐明领导和计划的角色以及清晰地表达它所追求的结果时,它很可能把创新嵌入到了文化当中^[2]。

当前,已有几个大学院校成功地实施了波多里奇准则,已向波多里奇计划的管理者正式递交了申请,并接受了美国波多里奇国家质量奖,它们分别是威斯康新州大学(也是一个AQIP机构),北科罗拉多大学的曼佛特商业学院、瑞查兰德学院,以及达拉斯的一个大社区学院。尽管各个大学都有不同的使命,服务于不同的学生,但它们都能够运用准则介绍的新方法,提高学生的学习和组织绩效,在学生学业、相关利益者的满意度、教职员工的福利,以及所有的组织效率等方面^[3],产生了高水平的效果。

3 启示及思考

(1) 美国波多里奇质量优异绩效标准在教育界7年的实践表明,学校改革不仅需要理论的指导,更需要标准的驱动。标准有助于促进教育组织提高教育质量、创新管理方法,提高组织的核心竞争力。同时,由于波多里奇质量奖获奖组织还要推广成功经验,因而它具有示范作用,通过让其它组织分享其成功经验、优秀文化和最佳实践,推动其它组织改善自身管理状况,及时发现不足。最后,具有监控的引导组织运用标准进行自评的作用,在提高组织绩效方面起到了令人意想不到的效果。

(2) 由于波多里奇质量奖是一种标准驱动的TQM(全面质量管理),它的核心特征就是高“顾客”满意度和低资源成本即“经济性”,达到组织的优异绩效是它的根本宗

旨。同时,它强调“倾听”顾客的声音,体现了“以人为本”的思想,通过质量标准提供了一个管理框架,推动了教育机构在关键标准领域进行改革和创新,明确了组织目标,从而使创新纳入组织文化成为可能。还由于波多里奇质量奖评价标准关注的是结果而不是过程,因此,具有很强的通用性,强调共同的结果而不是过程能够鼓励创新和多样性,有助于各院校之间管理经验的理解、沟通、交流、分享和比较。此外,它提供了一种系统化的方法保持组织全范围内目标的一致性。这种系统化方法体现在标准的集成结构及各个标准间的联系当中。

(3) 我们可以参照波多里奇的质量标准,制定适合我国的国家教育质量标准,从学校质量管理这一视角来构建其指标体系,从质量管理切入编制指标体系及标准系统。其优势在于:①它避免使用统一而包罗万象的标准所导致的“不公平”、“一刀切”现象;②可以避免由于办学条件和历史原因的差异而导致的不公平,评估的可比性增加,使得公平竞争成为可能;③评估能促进学校发现自己的问题和不足,既能甄别其教育质量,又为学校的质量改进提供建设性意见,由于其SWOT分析,学校可以据此发现优势和不足,从而促进学校的可持续发展;④通过全面质量管理的理念,可以促使学校将创新纳入其文化中,从而形成良性循环,促使学校不断地提高教育质量,服务于国家。

(4) 质量标准的重要意义在于:虽然质量改进模型存在局限,但是它提供了一个系统的评价过程和改进的测试框架,那些已经尝试和测试过的思想和方法,或者之前测试过的失败者,都有获得成功的机会,它可以作为一种促进学校自主发展的质量标准而运用于学校的自我评估,通过不断改进而保持学校的持续发展。美国波多里奇质量标准对我国树立正确的教育质量观,建立国家级的质量标准和评估体系具有借鉴意义。

参考文献:

- [1] 2007 Baldrige National Quality Program -Education Criteria for Performance Excellence [M/OL]. Gaithersburg, Md: National Institute for Standards and Technology, 2007. http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2007_Education_Criteria.pdf.
- [2] SUSAN C. WHITE, THEODORE S. GLICKMAN. Innovation in Higher Education: Implications for the Future, New Directions for Higher Education [M]. Spring, 2007.
- [3] SORENSEN, C. W. University of Wisconsin Stout: 2001 Malcolm Baldrige National Quality Award [J]. Journal of Innovative Management, 2003, 8(2): 41-78.

(责任编辑:赵贤瑶)