

# 本科教学质量工程项目实施全面质量管理研究与实践

钟德仁\*

**摘要:**实施本科教学质量工程的主旨就是引导高校加强内涵建设,形成重视教学、重视质量的良好环境和管理机制,实现高等教育规模、结构、质量和效益协调发展。本文拟引入全面质量管理理念,根据戴明 PDCA 循环模式,对质量工程项目申报、立项、检查、验收、推广各环节建立健全评价指标体系,实施项目全程质量监控,实现全过程质量管理。

**关键词:**质量工程;全面质量管理;目标管理;过程管理

“管理出效益,管理出人才,管理出质量”,在大众化教育的今天,更要把提高教育教学质量作为高等教育首要任务来完成。全面质量管理(Total Quality Management,简称 TQM)最初由美国学者 Denning 提出,TQM 的目的在于通过让顾客满意和组织所有成员及社会受益而达到长期成功,它在管理过程中注重质量,强调全员参与<sup>[1]</sup>。以“全新的质量观念、全面的质量标准、全程的质量监控、全员的质量管理”为特征的全面质量管理理念对高等学校本科教学质量工程项目管理具有极强的启示和借鉴意义。

## 一、高校质量工程项目管理引入全面质量管理理念

质量工程以提高本科教学质量为目标,以推进改革和实现优质资源共享为手段,扩大优质教育资源受益面,形成重视教学、重视质量的良好环境和管理机制,实现高等教育规模、结构、质量和效益协调发展,具有十分重要的意义<sup>[2]</sup>。因此,为了更好地实施质量工程项目,加强对质量工程项目的建设与管理,有必要引入全面质量管理理念,树立“全新的质量观念”,将质量至上的价值理念贯穿于整个实施过程。

### (一)全面质量管理理念的主要内容

第一,全过程的质量管理,就是要把质量管理

意识贯穿于质量工程项目的培育、申报、立项、中期检查、结题、鉴定以及成果推广、转化等环节,把项目建设质量形成的各个环节及有关因素都有效地控制起来,形成一个综合的质量管理体系。遵循 PDCA 循环,抓好各个环节的衔接和递进,做到以预防为主,防检结合,重在提高。

第二,全员的质量管理,项目建设质量高低最终取决于项目参与人的整体工作质量水平。因此,项目建设的任何一个环节,任何一个项目成员的工作质量都会不同程度地直接或间接地影响着建设水平,必须形成项目建设质量人人有责,人人参加质量管理,才能产生出优质高效的项目建设成果。

第三,全面的质量管理,强调项目建设全过程质量、成果质量、成员工作质量都要合理组织协调,围绕项目建设目标,合理设计项目建设全过程,加强项目过程质量控制,形成一个有机的质量系统和整体,充分发挥全面质量管理作用<sup>[3]</sup>。

### (二)质量工程项目引入全面质量管理理念的优势

第一它能让质量管理意识深入到项目每一个成员,把质量管理赋予项目的每一个环节,实现质量工程管理的全过程化及全员化,这种质量管理更系统更严密,更容易发现项目问题并改进。第二它是一个动态质量管理思想,追求项目建设过

\* 钟德仁,女,安徽科技学院教务处教研科科长,副教授。

程的持续改进,从项目培育到项目完成、项目申报到项目成果推广,沿着预定项目建设目标,不断进行修正、完善。第三它实现了项目管理态度的转变,全面的质量管理主要通过建设全过程的质量控制,不断进行项目建设的质量创新,推动项目建设质量的持续改进。项目成员在有效激励下主动融入项目质量管理中,主动参与项目建设和项目创新,促进项目成员不断提高工作质量。

## 二、从全面质量管理的角度看高校质量工程项目管理现状

当前国内高校对质量工程项目的质量管理重视程度普遍不够,对项目的管理大都只停留在简单的中期检查和结题检查层面上,导致了质量工程项目研究过程的随意及结果的低效。过程随意意味着研究行为散漫,或是研究步骤随意更改,或是团队配合混乱等;结果的低效表现为研究经费及研究人力的浪费、研究设施的非合理损耗等,或者表现为低质量乃至不符合要求成果的产出。

### (一)质量管理监控体系不健全

我国高校质量工程项目管理基本上沿用传统目标式的质量管理模式,对于质量工程建设质量的监控更多地放在项目建成效果的“末端检验”上,基本不存在项目事前监控、项目建设过程监控,对质量工程项目成果监控也基本上是终结性评价。这种目标管理的质量监控相对稳定可控,便于项目管理单位对项目建设与评价,但是建设过程则明显处于失控状态<sup>[4]</sup>。

全面质量管理理念强调全员参与性和全过程控制性,人人都是质量管理的监控者和实施者。质量工程作为提高高等教育教学质量一种手段,是一项充满了许多不确定性的改革与研究活动,需要不断进行试错和纠偏。在这个过程中要实现全程稳定性的监控,是十分不易的。为了方便项目建设监督管理,一般都是由项目负责人或管理者人为设定几个项目建设的进程阶段,把每个阶段的目标作为质量控制点。这种质量控制点的设置缺少可操作性和可控性,使得项目建设不能得到及时有效的质量控制和质量改进,这也直接导致工程项目建设的质量不尽如人意。

### (二)建设质量评价机制不健全

评价在质量管理活动中举足轻重。现代质量

管理理论认为,评价是进行有效管理的关键,如果不能评价,就不能控制。通过对质量工程建设质量进行评价,可以判断项目建设水平高低,找出项目建设过程存在的问题,对本科教学质量提供改进措施,指出未来质量工程项目研究目标和方向。

在高校本科教学质量工程项目建设管理实践中,普遍存在的现象是重申报、轻建设。在项目申报时严格按照项目评价指标进行评审,不断修改完善项目申报书;然而质量工程项目建设的中期、结项验收时往往流于形式,个别高校仅以一个中期报告就应付中期检查,结项也仅仅凭验收书和一些支撑材料,并没有具体科学的评价指标,也没有科学的评价标准,即使有也只是简单套用国家或省指标体系,造成现实与目标之间差距太大,起不到激励作用。因此,质量工程项目建设评价机制不健全造成了质量工程建设的质量不够理想。

### (三)缺少项目建设过程管理

质量改进是全面质量管理的精髓。全面质量管理是一种永远不能满足的承诺,“没有最好,只有更好”,质量总能得到改进<sup>[5]</sup>。质量工程项目建设的过程管理,就是根据项目建设过程的特点,从项目培育阶段开始,对项目建设各阶段进行指标量化,对项目建设过程进行定期与不定期检查监督,对项目建设中的主要问题和改进措施进行全过程监控,及时对项目建设过程进行纠偏和改进,使整个过程均处于受控状态,不断持续改进质量,最终完成预期建设目标要求。

由于质量工程涉及高校人才培养的方方面面,项目类别多,数量大,覆盖面广,项目管理单位无暇对所有项目都进行质量监控,一般都把日常管理交由项目建设单位负责。然而项目建设单位应履行哪些职责,项目不同建设阶段应达到哪些建设目标,奖罚的标准及措施如何确定等,却因规章制度不明确而难以操作,导致过程管理流于形式。

## 三、高校质量工程项目引入全面质量管理理念

美国学者列维和史密斯认为,全面质量管理理论虽然源于企业界,但其基本思想和理念完全可以引入到高等教育领域。根据美国著名质量管理专家戴明提出的 PDCA 循环模式,把好质量

关,抓好各个环节质量控制点的衔接和递进,PD-CA每循环一次,质量就提高一步,不断循环则质量不断提高。

#### (一)质量工程项目管理的计划阶段

首先,根据质量工程项目特点,加大对质量工程项目培育。从影响人才培养的各个具体环节出发,充分挖掘和整合学校教育教学管理中的优势项目和特色项目,作为校级质量工程项目进行重点建设,以形成优势特色项目群。其次,积极对接省级或国家级项目,为申报更高级别的质量工程项目提供更多更优质的后备资源。最后,根据国家级或省级质量工程项目评审指标体系和学校实际情况,从宏观上系统设计校级评审标准,建立科学的量化评审指标体系,保证项目申报环节的客观公平。同时还要加强项目申报书的质量管理,对申报书从形式到内容上予以把关,提高项目申报的论证质量管理,提高项目申报的命中率。

#### (二)质量工程项目管理的执行和检查阶段

项目评审择优立项后,本着“全程量化管理”的原则,围绕项目建设目标和任务,填写项目建设任务书,对项目建设过程进行分解,设计项目实施方案,明确项目建设的各阶段和阶段性成果。改变“终结性”评价的项目管理方式,对项目建设的过程检查和结果验收进行标准量化,强化项目建设过程的质量管理与控制,为项目管理提供评价依据。

同时,为了保证项目最终成果和质量,项目建设管理部门诸如高校教务处等,要定期与不定期开展项目检查工作,聘请校内外有丰富经验的教学管理专家,每年定期开展项目进展检查、项目中期检查、项目结题验收,不定期开展项目建设抽查,及时掌握了解项目建设进展情况、项目建设过程中技术难点,以及遇到的困难和解决对策等情况。质量管理的检查阶段能够保证项目顺利开展和项目最终成果产出质量,因此,项目管理者应高度重视项目建设全过程,严格对照任务书建设方案,督促项目负责人及成员加大项目建设力度,做到项目建设全过程检查与质量控制。

#### (三)质量工程项目管理的处理阶段

处理阶段的管理就是对质量工程项目检查结果进行分析鉴定,提出改进整改计划,从而实现过

程管理的持续改进和提升。质量管理的关键就是将事后的处理结果转变为事前的预防,加强对项目结果的检查处理,总结项目建设经验或不足,提高优质项目成果的示范推广或转化效应,可以更好地提高人才培养质量。

项目管理部门要及时总结和反馈项目检查结果,督促项目负责人进行项目整改,同时还要把项目建设成功的经验进行推广和宣传,充分发挥优质项目成果的引领、示范、辐射、带动作用,对未来质量工程建设起到借鉴作用。也就是说在质量管理的过程中,处理阶段“基础”,过程控制是“关键”,计划阶段是“必然”。

#### (四)全力营造全员参与质量管理的氛围

质量工程建设过程中任何一个环节、任何一个参与者都会不同程度地、直接或间接地影响建设质量,因此必须把参与建设所有人员的积极性和创造性充分调动起来,不断提高人员的素质,只有上自项目管理部门、下至项目成员人人关心质量问题,人人做好建设工作,才能取得项目建设的预期效果,这也是全员参与质量管理的含义。

著名质量管理专家石川馨说:“质量管理始于教育,终于教育”。学习新的质量管理理念与思想,提高全员的参与意识、质量意识和服务意识,是质量工程引入全面质量管理理念的重要环节<sup>[6]</sup>。全员参与质量管理,必须要加强质量教育,在思想上高度重视质量成果,在建设上能掌握质量管理方法。首先要在全校范围内加强学习和宣传发动,强调质量管理的必要性、重要性,要让质量管理文化深入到项目成员管理意识中。其次,健全质量管理体系,根据质量工程的建设特点和建设目标成立领导小组,负责质量工程项目管理、实施、检查、验收、评估等,明确领导小组成员的具体管理职能,要让质量管理深入到每个参与者的建设细节之中。

### 四、完善项目评价体系,落实全面质量管理要求

完善项目评价体系是落实全面质量管理的关键,项目评价体系包括项目申报环节、项目建设环节、项目验收和推广环节的评价指标体系等。高校在质量工程实施过程中要不断完善改进项目评

(下转第23页)

- 考——潘懋元先生访谈录[J]. 高等教育管理, 2014(1):7.
- [2] 潘懋元. 什么是应用型本科? [J]. 高教探索, 2010(1):10-11.
- [3] 陈小虎. 新型应用型本科院校改革发展中的十个困惑与思考[J]. 中国大学教学, 2014(7):12.
- [4] 杨志超, 章心因, 郝思鹏, 等. 以科研促进教学, 建设高水平应用型本科院校[J]. 中国电力教育, 2012(1):4.
- [5] 萧浩辉. 决策科学辞典[M]. 北京: 人民出版社, 1995:542-543.
- [6] 刘文英. 哲学百科小辞典[M]. 兰州: 甘肃人民出版社, 1987:443.
- [7] 孙泽文. 现代大学教学引论[M]. 武汉: 华中师范大学出版社, 2006:2.
- [8] 夏征农. 辞海: 1999年缩印本: 音序[M]. 上海: 上海辞书出版社, 2002:820.
- [9] (明)林弼. 林登州集卷十·送袁时习之沔阳学正序[M].
- [10] 孙泽文. 现代大学教学引论[M]. 武汉: 华中师范大学出版社, 2006:9-10.
- [11] 薛天祥. 高等学校科研管理[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 1988:34.
- [12] 潘懋元, 董立平. 科学定位, 争创本类型一流大学[M]. 中国教育报, 2009-02-16(3).
- [13] 薛天祥. 高等学校科研管理[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 1988:31.
- [14] 黄汉江. 投资大辞典[M]. 上海: 上海社会科学院出版社, 1990:786.
- [15] 薛天祥. 高等学校科研管理[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 1988:158.
- [16] 孔繁敏. 应用型本科院校的结构与分类[N]. 中国教育报, 2010-05-17.
- [17] 陈跃泉. 应用型本科院校服务地方经济转型升级的路径探索——以浙江科技学院为例[J]. 高等教育研究, 2013. 34(6):43-47.

(上接第 19 页)

价体系, 坚持以质量为中心, 强化质量工程项目过程管理, 综合运用结合全面质量管理思想、手段和方法, 保证项目建设各个环节的质量评价持续改进, 实现质量工程项目建设最终目标, 见图 1。

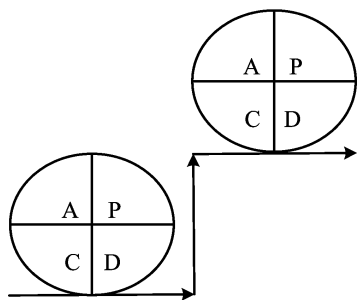


图 1 质量不断的循环上升

积极引入全面质量管理理念, 构建起全过程的质量工程项目管理体系, 形成全员参与质量管理的新局面, 有利于保证高校质量工程项目建设的科学性和有效性, 使我国高校教育质量更高, 办学效益更好, 促使高等教育健康、稳定, 可持续

发展。

#### 参考文献

- [1] 达夫特, 马西克. 管理学原理[M]. 高增安, 马永红, 译. 北京: 机械工业出版社, 2005:22.
- [2] 教育部, 财政部. 关于实施高等学校本科教学质量与教学改革工程的意见[EB/OL]. (2007-01-26). [2014-08-20]. <http://www.moe.edu.cn/edoas/website18/84/info32084.htm>.
- [3] 房海. 高校本科教学全面质量管理体系的构建与实践[J]. 中国高教研究, 2007(5):21-22.
- [4] 沈云交. 质量理论体系的一个模式——费根堡姆全面质量管理理论研究[J]. 世界标准化与质量管理, 2007(9):38-40.
- [5] 朱永红. 基于全面质量管理的高校内部教学质量保障体系构建[J]. 当代教育科学, 2010(11):48-50.
- [6] 黄赐英. 全面质量管理理念在高等教育质量管理中的应用[D]. 长沙: 湖南师范大学, 2006.
- [7] 段丽. 关于高校实施全面质量管理的理论思考[J]. 社科纵横, 2007(2):145-146.