

# 职业教育实训基地全面质量管理体系研究

毛 辉

(江苏联合职业技术学院 苏州工业园区分院 数字艺术系,江苏 苏州 215123)\*

**摘 要:**全面质量管理思想与方法适用于实训基地质量管理,能有效提高实训基地质量水平。基于利益相关方为客户目标,以学生为教育服务对象,实施全员参与、全过程管理的实训基地质量管理思想,构建了包括机构设置、方针目标设计、PDCA 循环设计、ISO 质量管理流程文件设计、持续与改进机制的全面质量管理框架体系和策略,实现了职业教育实训基地质量的全面质量管理。

**关键词:**职业教育;实训基地;全面质量管理

**doi:**10.3969/j.issn.2095-5642.2018.08.019

**中图分类号:**G712

**文献标志码:**A

**文章编号:**2095-5642(2018)08-0019-07

2015年教育部发布了《关于建立职业院校教学工作诊断与改进的通知》,文件指出要通过职业院校教学诊断与改进工作,推动职业院校构建内部质量保证体系和运行机制,也就是要深入推进职业院校的质量管理水平的提高,最终达到提高职业院校人才培养质量的目的。全面质量管理诞生于20世纪五六十年代,成熟于70年代,逐渐形成为一门理论和技术,在80年代被广泛应用于各个领域,极大地促进了世界社会经济活动的发展。全面质量管理从80年代开始被引进到高等教育,到目前为止已经广泛地应用于职业院校。我国学术界对全面质量管理在职业教育中应用的理论与实践进行了广泛研究,其中亟待研究的是全面质量管理在职业教育中的实践应用。本文从职业院校实训基地质量控制体系的视角,探讨全面质量管理在构建实训基地质量管理体系中的具体应用,旨在为职业教育质量管理提供可借鉴的参考。

## 一、职业教育实训基地全面质量管理内涵

### (一)全面质量管理的概念与特征

1961年美国通用电气公司质量总经理费根堡姆出版的著作《全面质量管理》指出“全面质量管理(TQM)是为了能够在最经济的水平上考虑并充分满足顾客要求的条件下进行研究、设计、生产和服务,使企业各个部门的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成一体的有效体系”,全面质量管理的概念逐步被广泛应用。在ISO9000:2000标准中国际标准化组织对全面质量管理(TQM)是这样界定的:“组织中以质量为中心,以全员参与为基础,目的在于通过让顾客满意和本组织成员及社会受益而达到长期成功的管理途径。”<sup>[1]</sup>全面质量管理的狭义上指的是产品质量,广义上泛指与产品质量有关的过程质量和工作质量,也就是指再产量、成本、生差率、交货期等方面的管理,确保预防和减少不合格产品的产生,确保低消耗、低成本、按期交货,满足客户的各方面需要。<sup>[2]</sup>全面质量管理理论是以质量为中心,强调全体成员参与、全过程的管理,

\* 收稿日期:2018-05-07

**基金项目:**江苏省职业技术教育学会2017年度职业教育专项课题“职业院校教学工作诊断与改进背景下的现代化实训基地建设研究”(XHZX2017012);江苏省第三期职业教育教学改革研究课题“基于文化创意产业结构调整的中高职衔接数字出版专业开发研究”(ZYB125)

**作者简介:**毛辉(1981—),男,四川仁寿人,讲师,硕士,研究方向:职业教育研究、数字媒体艺术研究。

目标是通过生产全过程系统控制,提高整体的质量,进而达到全面获益。戴明、朱兰、克劳斯比等对全面质量管理(TQM)进了全面详细的解释,总体上有五方面的特点:第一,以预防和改进为核心的管理方法;第二,具有系统观的综合管理方法;第三,要素管理和过程管理结合的方法;第四,以客户为中心的管理方法;第五,以实施和数据为管理依据。

## (二)职业教育实训基地全面质量管理的内涵

职业教育全面质量管理源于工业质量保证体系和全面质量管理思想,对包括职业教育在内的社会各方面产生了影响和渗透,以至衍生出职业教育质量保证的概念。职业教育实训基地质量管理体系,主要是指的是以全面质量管理(TQM)控制理论为基础,以人才培养质量为中心,将人力资源、设备资源、管理、课程资源等要素综合在一起,将各个部门、环节、管理活动严密地组织起来,明确职责、权限、工作程序和方法,进而形成一个系统的、全面的、相互协作的实训基地质量控制系统。职业教育实训基地全面质量管理包含了几方面:第一,实训基地的“顾客”泛指接受实训教育的学生、企业、上级主管部门、教师等或者是实训环节下游的其他教学环节、课程。第二,实训基地“质量”的含义是满足学生、企业、其他接受教育的人员对“教学服务”所要求的所有特性。“质量”包含了课程设计质量、教学质量、教学管理质量、教学服务质量。实训基地质量好坏取决于课程设计质量、教学质量、教学管理质量的综合水平。影响质量的因素主要包含:(1)客观因素,实训设备、实训材料、实训环境;(2)主观因素,学习者、教师、实训基地管理人员、教辅人员的工作状态,管理方法,实训管理制度安排等。第三,“教学浪费”是指无法提高学习者知识水平的课程内容、设备、师资、场地、时间的消耗。常见的浪费有教学设计不合理、设备陈旧、教师教学水平不足等。

## 二、职业教育实训基地质量管理面临的主要问题

### (一)实训基地系统性管理失效

目前职业院校实训基地管理仍然有学科管理的性质,往往存在管理与教学的二元割裂等问题,大多以实训中心管理和教学部门管理并行的形式存在,实训中心负责实训室、设备、材料的管理与维护,教学系部负责实训基地师资安排、教学计划设计、学生管理,往往出现实训中心重管理管理,不重视专业教学研究,教学系部重教学研究,不懂管理的局面。实训中心与教学系部属于同级不同类别的部门机构,在运行和管理上有所区别,存在各自不同的利益诉求,相互掣肘。二元割裂的机制导致整个实训基地没有形成闭环系统,导致运行效率低下,资源浪费,限制了实训基地质量的提升。

### (二)内部评价错位,外部评价缺失

职业教育实训总体上还处于教学活动和社会相对割裂的二元结构,这虽然使职业教育实训基地具有相对封闭性的特征,保证了职业教育不受外界干扰,内部正常运转和良性循环的特点。同时也使实训基地资源输入、过程、输出构成了相对封闭的系统,形成了以教育质量内部评价为主的评价模式,与职业教育息息相关的同行、行业、企业、受教育者、家长等外部评价因素,并未作为重要组成部分参与到实训基地的评价。实训基地的内部质量评价缺少了社会利益相关方的参与,存在天然缺陷。政府部门虽然组织了一些面向财政投入的大型职业教育实训基地的评估,但大多是终结性质量的评价,职业学校有明显的应付性动机。近年来有职业院校引入了麦可思等第三方评价机构参与实训基地的评价,提高了实训基地评价质量,但第三方机构评价还是属于终结性评价,对职业教育实训基地的质量改进与提升效果有一定的延迟性。

### (三)实训基地质量标准缺失

在职业院校实训基地的运行中普遍实施了教学质量标准,但在实际操作中存在教学标准制定不科学、不严谨,不具备权威性等问题。职业院校教学标准涉及人才培养方案、课程标准、实训标准、授课计划、顶岗实习标准、毕业设计(毕业论文)标准、教师考核标准、课程开发标准等,这些标准是指导性较强的纲领性标准。但在实际操作中往往由专业主任、专业教师在小范围内拟定并确定,编制、修订流程不规范、不科学、不严谨。

特别是在课程考核标准、实训考核标准、毕业设计、顶岗实习标准方面往往没有统一性,导致同课不同标准的现象出现。实训基地教学标准缺失,必然导致后续的教学质量检查、教学评价、教学审核缺乏依据,直接影响教学质量。<sup>[3]</sup>

### 三、职业教育实训基地全面质量管理的原则

#### (一)以顾客为关注焦点

职业院校实训基地的“顾客”狭义上理解为学生、用人单位、政府;广义上理解为在实训、服务、活动中下一环节的需求。职业院校实训基地作为一个人才培养组织机构,提供的产品就是“教学服务”,而产品生产需要依赖于“顾客”的需求。在顾客选择产品时,质量、成本、服务就成了重要考量因素,首要关注的是产品质量。因此,学生、企业的需求是职业院校实训基地质量管理、整体规划、战略的导向。实训基地建设需要把握几方面的要素:(1)满足“客户”的需求。实训基地应关注的是人才是否能适应工作岗位,能否较快的上岗,分析识别用人单位了解市场行情、前景,了解行业发展特点和企业需求风向,了解当前学生思想、学习能力水平、未来职业发展需求,进而调整实训基地人才培养的目标、方针、规划。满足了学生、企业的需求,实训基地就能实现自身的健康发展。(2)以客户的需求“设计”产品质量。在世界经济发展多元化背景下,顾客的需求也是多样化和个性化的。因此,以顾客为关注焦点的深层含义还指:实训基地教学应该根据客户的需求,量身定制人才培养模式和培养标准。

#### (二)发挥领导作用

全面质量管理中“领导者”指的是组织的领导者,可以是某一个具体的人,也有可能是一个团队或部门,主要起到决策和引导的作用。职业院校实训基地的领导者主要指的是:(1)最高管理者代表(教育行政部门、校长),能确保全面质量管理理念能贯彻执行,能识别实训基地管理体系需要的过程,能确定保证实施过程运行和控制的原则,能保证采取措施推动持续改进。(2)实训落地管理者代表,主要包含基地部门负责人、实训基地管理团队。实训基地管理者代表主要是执行最高管理者的意志,完成日常实训基地的管理,是推进实训基地实施全面质量管理的具体操作者。实训基地发挥领导作用应该注意两方面的问题:一方面,应将实训基地目标方针、规划、内部组织机构、职能分配、项目规划进行系统的规划和设计,这是实训基地能顺利推进、发展成功的重要基础保障。另一方面,领导作用还应该体现在为工作人员、教师、学生提供参与实训基地具体活动、实现既定目标的软硬件物质环境。领导的作用,还包括领导的权威和影响能够树立教师、工作人员、学生信心,能保证实训基地沿着既定的目标前行,能将一切要素调动起来开展实训基地建设。

#### (三)全员参与

实训基地全面质量管理是要建立一套管理体系,需要包括领导、教师、工作人员、学生等相关利益者全部参与,他们既是实训基地建设的重要资源,又是执行者,只有充分参与,才能产生聚力推动实训基地的建设。实训基地建设是由若干个项目构成,而任何一个项目或任务均是由人来执行完成的,全体人员的参与可以让质量管理体系顺畅、有效地实施。若有少数人员不执行管理者的意图,那么在整个管理体系中,就会形成阻碍,导致损害实训基地质量控制系统的运行。在推动实训基地全员参与的过程中,应该注意两方面的问题:(1)根据目标方针、整体规划,合理安排人员的配置,并梳理清楚人员之间的权责关系。(2)建立实训基地相关人员的激励机制,通过奖励与惩罚明确推进质量管理的导向,推动各项工作的开展。

#### (四)过程管理

在质量管理中,“过程”指的是“将输入转化为输出的相互关联或者相互作用的一组活动”。过程管理指的是将活动和相关的资源作为过程进行管理,可以更有效地得到期望的结果。质量管理体系是由相互关联的过程组成,理解如何产生结果的,能够使组织尽可能地完善其体系并优化绩效。<sup>[4]</sup>在实训基地过程管理中要注意几个原则:(1)在质量体系建设过程中要依据实际情况,整体、精确组织并识别所有的过程。(2)必须

建立符合实训基地评价、确定过程性的具体标准。(3)做好质量体系内不同过程之间的过渡衔接。(4)通过绩效来对过程性进行评价。(5)对过程管理实施持续改进。

#### (五)系统的管理方法

将相互关联的过程作为系统交易识别、理解、管理,有助于组织提高实现目标的有效性和效率。质量管理体系是由许多相互关联的“过程”构成,由过程来实现顾客对产品的具体要求。过程指的是一组活动,而“系统”指的是相互关联或相互作用的一组过程。过程之间是相互关联和影响的,每一个过程的结果都在影响着最终的产品质量。<sup>[5]</sup>建立质量管理体系的目的就是通过系统方法优化和协调组织的运作过程,实现目标的优化,进而控制产品质量。职业教育实训基地的运行机制要符合系统化管理方法,要建立质量管理体系来控制教学质量。

#### (六)持续改进

通过持续改进保持组织的完善、活力和持续发展。事物是不断发展的,客户的标准也是不断变化的,这就要求组织必须不断地改进以适应环境的变化,不断地改进质量管理体系和过程,提高执行的效率,以满足顾客需求,进一步提高产品质量。基于全面质量控制体系的理念,职业教育实训基地在持续改进方面应该注意这两方面的问题:(1)应该坚持贯彻持续改进的理念,全方位地持续改进,要涉及实训基地质量方针、目标、管理体系、数据分析、评价方法等方面。(2)持续改进必须依据客户的需求和意愿,并且要实施改进与预防相结合,采取 PDCA 循环的工作方法。

#### (七)基于事实的决策方法

决策是一个复杂的过程,包含了很多影响因素和不可预知的可能性,其中有很多来源类型是需要理解判断,有可能造成主观判断失误。在事实、证据和数据的分析的基础上,做出的决策更具客观性,可行性更高。在职业院校实训基地决策过程中,应该坚持:(1)对实训基地教学过程、管理过程实施全面数据采集的策略,并采用科学的数据分析方法。(2)基于数据和信息分析的基础上,实施有效的决策。

### 四、职业教育实训基地全面质量管理策略

传统实训基地管理机制的运行已成习惯,改变质量管理方式,创建质量管理新体系,必然会存在一些阻力和影响推进的因素。要顺利推进实训基地的全面质量改革,需要做好理念的解读、宣传、培训、引导等前期工作和因地制宜实施具体实施策略,才可以保证实训基地全面质量改革取得成效。

#### (一)实训基地全面质量管理前期准备

1.实施 TQM 理念培训。学校应该从战略的高度重视 TQM 理念的推广,并采取积极的应对措施,从中高层管理 TQM 里面培训开始实施,要求管理层深入了解 TQM 理念,以及在职业教育中推行 TQM 的益处。面向全体教师开展 TQM 理念培训,积极向全校师生宣传参与全面质量管理的重要意义,让全体教职工产生 TQM 主人翁的意识。

2.开展实训基地质量现状研讨。学校高层定期举行内部研讨会,对实训基地发展战略,短期、中期、长期的挑战,及现在存在的主要问题进行研究,确定在实训基地推进 TQM 带来的问题、好处以及发展空间。通过学校内部的研讨,学校主要领导机构对实训基地质量水平有清醒的认识,了解改进质量的紧迫性,在质量标准上形成统一的意识,一致强力推行 TQM。

3.确定 TQM 项目负责人。实训基地 TQM 质量管理工作需要学校各个部门的配合实施,因此需要有一个兼具技术和职业教育管理能力的 TQM 高级负责人,才能调动多方面的资源,积极召开实训基地质量的提升。TQM 项目负责人的职责是:向上对校级管理团队负责,向下推行 TQM 执行策略,横向确定各部门、岗位职责,分配资源。TQM 项目负责人下面配备项目主管,向 TQM 高级负责人负责,承担实训基地具体的项目统筹规划,协调各部门开展具体工作。



## (二) 实训基地全面质量管理体系设计

### 1. 全面质量管理机构建设

建立与全面质量管理相适应的实训基地管理的推行委员会和推行机构,推行委员会直接向校级领导负责,由实训中心负责人、教务处、专业负责人、专业骨干教师组成。实训基地推行委员会作为受学校管理层委托全面推进 TQM 全面质量管理,负责实训基地发展规划、实施、协调各重要部门的工作,并且负责实训基地运行的日常管理工作,是实训基地运行的具体操作者。(1)推行委员会的职责:①开展实训基地推行 TQM 的宣传与培训,面向实训中心、专业系部、实训室管理、TQM 工具实施强化培训。②向教职工提供实训基地 TQM 实施的咨询与指导。③对实训基地质量管理现状,制定相应的计划和整改措施,对接并督促相关机构和人员。④定期总结、归纳经验。推行委员会定期推动研讨会,总结、评估前一阶段质量管理效果,分析存在的问题,归纳总结经验,探讨遗留的问题,并负责向学校高层及时汇报情况。(2)推行机构的组成与职责。按照 TQM 质量管理体系要求,在 PDCA 循环中牵涉到输入就有学生、家长、用人单位、教育管理部门、教师等。实训基地运行管理涉及教务部门、系部、教研室、实训部门、校企合作单位、后勤部门、人事部门等。因此,成立推行机构配合执行委员会实施 TQM,主要由各相关系部、实训中心、教务处、品质管理处、督导管理处、成果评审委员会构成,形成职能机构、辅助支持机构、监督机构联动联动的机制,进而保证 TQM 实训基地管理的全面推进和落实。

### 2. 制定实训基地教学质量方针与目标

在 TQM 中质量管理方针是组织提供努力的方向,是显示组织对外的质量承诺,也是对顾客的承诺,同时也是体现组织最高管理者在质量方面的宗旨和方向。在职业教育中实训基地质量建设方针是职业学校实践教学的办学方向,以及人才培养的重要组成部分。职业院校应该根据学生、家长、企业需求、本地社会经济发展的现状和趋势,积极制定在 TQM 理念下,本校实训基地发展的指导思想,确定学校领导层、全体教职员对实训基地质量管理的追求目标和理念。

质量目标是学校实训基地实施 TQM 质量管理体系后计划达到的总体性办学目标,是职业学校实训基地提升质量管理水平。要做好实训基地 TQM 质量管理目标可以采取多项措施:(1)立足学生、企业岗位需求、家长需求、教学行政部门要求,制定实训基地质量建设目标。首先,了解学生学习能力水平、就业意向,家长对学校教学的期望,教育行政部门要求实训基地承担的公共责任等,综合多方面的需求,作为制定实训基地质量标准的依据。(2)了解本校实训基地质量现状。立足于现状深入了解实训基地现状和面临的挑战,分别从教学设施、教学设备、师资水平、课程目标、专业发展目标、教学手段、毕业生就业率、专业对口率、薪资水平、用人单位评价、社会服务、科研水平等影响实训基地管理质量的因素,进行全面的评估。(3)寻找质量问题。实训基地管理者将国家、国际质量体系最新标准、相关法律法规和同类学校优秀的实训基地管理资料作为参照,分析实训基地调查结果,进而找出存在于实训基地输入、过程管理、输出环节中产生的教学质量问题。(4)制定质量改善和分解质量目标。TQM 执行委员会对实训基地质量信息进行分析后,在统计分析的技术上,由学校高级管理层确定制定质量改善的总目标。这个过程需要至少一个周期的运转,一般至少一年,以后根据 PDCA 循环滚动修正,实现质量目标不断长远发展。改善后的质量目标需要进一步分解到实训基地相关的各个部门、教学过程、岗位的具体质量目标,以保证整体目标的实现。在实训基地质量目标制定、改善过程中,尽量以科学化、数据化、适应性的原则。

### 3. 实训基地质量管理 PDCA 循环设计

实训基地 TQM 质量管理是遵循 PDCA 管理的,即“一个过程,四个阶段”。实训基地作为职业院校的一个系统,具有相对独立的运行空间,实施 PDCA 质量管理,将有效地提高质量水平。第一个阶段是计划阶段(P 阶段)。根据市场调研、客户访问,了解企业、学生、家长、政府对质量的要求以及实训基地现状,确定实训基地的质量政策、目标、计划、标准。第二阶段就是实施阶段(D 阶段)。根据质量标准执行常规的计划和

措施,比如进行教学计划制定、课程标准开发等活动。通过发挥管理团队的领导力,切实围绕质量建设执行各项计划。第三阶段就是检查与纠偏(C阶段)。全面、科学、制度性地开展常规工作效果和改进效果的检查,确定是否到达预期效果。第四阶段是总结处理阶段(A阶段),对实训基地教学与管理效果好的部分纳入标准化管理中,对不好的内容提出改进措施,并转入下一个循环进行改进和解决。在实训基地全面质量管理过程中,PDCA循环是贯穿始终的,可以是全局的循环,也可以在具体的小项目中实施小循环,通过大循环和小循环的结合,共同推动实训基地的发展。

#### 4.构建 ISO 质量管理流程文件

按照 TQM 质量管理理念,以 ISO 标准质量管理流程要求,结合实训基地具体情况实施流程文件开发。实训基地 ISO 质量管理文件系统分为四级文件:一级文件(质量手册)、二级文件(程序文件)、三级文件(作业文件)、四级文件(记录)。每一级文件是上一级文件的支持文件。(1)实训基地质量手册是实训基地方针、目标的具体化指导文件,具有极强的指导性和强制性,主要阐述实训基地的总体规划,明确了在 TQM 质量管理体系下贯彻执行质量标准管理的内容,各部门具体的质量实施活动,是协调各机构之间的衔接的纲领性文件。(2)程序文件是质量手册的支持文件,主要描述质量管理体系中每个环节应该如何运作,对一些具体的工作,规定了过程性控制途径、以期达到统一规范的效果。实训基地程序文件主要指内部质量审核程序、教学质量评定程序、财务管理程序、人力资源管理程序等。(3)作业文件是程序文件的支持文件,是质量管理活动中具体执行的依据、办法。实训基地作业文件主要指的实训基地教学管理制度、实训室管理制度、实训质量评价制度、实训基地管理人员、教师考核制度等教学、工作具体的规范性文件,制定过程中应该基于现行的制度结合 ISO 标准,进行修订、完善。(4)记录文件是记录质量管理过程中的痕迹,阐明完成活动并取得结果的证据性文件。记录的类型可以包括实训基地质量管理过程中的各类表格、报告、档案等,比如管理评审记录、专业调研资料与分析、职业岗位调研与分析、人才培养方案核定批准记录、教师技能提升、培训记录、教学会议记录等。

#### 5.建立质量管理体系运营与持续改进机制

实训基地建立质量反馈与监测机制,实施实训基地与学生、企业、教育主管部门、家长、教师等利益相关方的沟通机制,制订具体的制度和实施办法。通过定期的沟通,了解利益相关方对实训基地提供的教学服务满意度,将之作为改善质量管理的重要依据。采取电话调研、现场座谈、走访、网络反馈等多维一体的质量反馈搜集机制,采集数据,并进行科学的分析,为质量审核提供依据。建立实训基地内部审核小组,定期实施内部评审会议,围绕实训基地教学质量体系、教学方法、管理方法、教学过程、利益相关方反馈等问题进行评审,同时对实训基地质量管理过程中具体运行文件进行系统的内部审核,并采集数据,进行分析形成报告。基于内部审核数据分析结果、报告,找出影响实训基地质量管理的关键因素,并进行改进,在下一轮 PDCA 质量循环中实施。

综上所述,职业教育实训基地全面质量管理应该以 TQM 理念为指导,以实践教学质量为中心,通过全员参与,建立有效管理机构、制定实训基地方针,设计闭环质量管理模式,构建标准化流程文件,建立运营和改进机制等具体的措施,实现职业院校实训基地质量管理的自我诊断与改进的质量控制体系,将有效提升职业院校实训基地的质量管理水平(见图 1)。

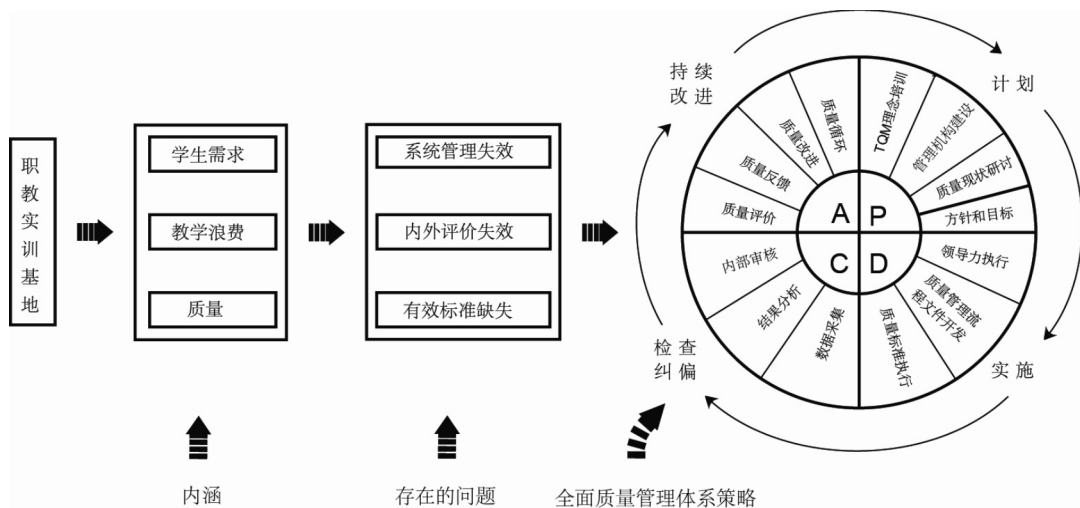


图 1 实训基地全面质量管理结构图

参考文献:

[1] 鲜耀.高职院校实践教学全面质量管理研究[D].成都:四川师范大学,2014.  
 [2] 史玉杰.制造企业全面质量管理训练[M].北京:中国财富出版社,2014:9.  
 [3] 李响,仇大勇,黄晓燕.基于全面质量管理的高职院校教学质量研究[J].职教论坛,2018(2):59.  
 [4] 中国新时代认证中心.GB/T19001—2016/ISO 9001:2015《质量管理体系要求》理解与实施[M].北京:中国质量出版社,2017:21.  
 [5] 吴俊强.ISO29990 国际职业教育管理质量标准研究与应用[M].广州:广东高等教育出版社,2016:67.

Research on the Total Quality Management System of Vocational Education Training Bases

MAO Hui

Department of Digital Art, Suzhou Industrial Park Branch of Jiangsu Union Technical Institute, Suzhou, Jiangsu 215121

**Abstract:** TQM ideas and methods are applicable to the quality management of training bases, and can effectively improve the quality of training bases. Based on the interest related party as the customer goal, by taking the students as the education service object, and implementing the training base quality management thought of getting everyone involved and the whole process management, the framework and strategy of the total quality management are constructed, including the organization construction, the policy target design, the PDCA cycle design, the ISO quality management process document design, and the continuous improvement mechanism. In this way, the total quality management system of vocational education training bases can be realized.

**Key words:** vocational education; training base; total quality management

(责任编辑:赵 华 责任校对:罗 布)