

流程再造的新思路:教务管理 SOP 化

刘 苹

(武汉科技大学 管理学院,湖北 武汉 430081)

摘 要:探讨和研究科学、规范的教务管理操作流程,提高教务管理的效率和质量,是实现教务管理科学化、规范化的关键。首次将 SOP 理论运用于高校教务管理中,提出了一种全新的流程再造模式:教务管理 SOP 化。

关键词:教务管理;SOP;质量监控体系

中图分类号:G642.4

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)12-0161-02

0 前言

教务管理工作是高校管理的一个极其重要的环节,它是整个学校管理的核心和基础。教育部(原国家教委)在对高等学校进行的本科教学水平评估工作中,发现存在的突出问题还是管理,特别是教务管理工作的规范性不够,许多教务管理人员对自己应该“做什么”和应该“怎么做”概念模糊。虽然许

用行为和习惯等“人”的因素。

鉴于此种情况,我们要以教师需要为出发点,建立基于知识流的、动态的知识库,以注意力流引导知识流,让每一位教师、学习者都成为教育知识库的建设者、使用者。这种知识库是各种教学资源、教师专业性知识、实践性知识的有机集成。知识库要以知识元为基础进行分类,以知识服务的模式来建构,以方便知识的查找。学校还可以开发相应的知识库管理软件,搭建起管理平台,为教师提供一个方便、快捷的信息交流、共享平台。

此外,为了方便教师使用知识库,可以为知识库建立知识地图。知识地图能明确指示出知识的所在地或拥有者。好的知识地图能保证教师在使用知识库的过程中像在超市中买东西一样方便。利用知识地图,教师不仅可以方便、快速地查找到所需要的系统

多高校购置或自行设计了适合本校特色的教务管理系统软件,在一定程度上提高了教务管理人员的工作效率和工作规范性,但不能从根本上解决管理人员应该“做什么”和应该“怎么做”的问题。因此,制定科学规范的教务管理操作流程,使之形成顺畅、高效、有序的运行机制,是我们一直探索和追求的目标。而教务管理 SOP 化,正是基于此项要求设计的,它不仅能让教务管理人员明白什

的显性知识以及隐性知识的拥有者,还有助于教师进行知识发现。

3.5 在教学实践与研究反思、成长

美国学者 Travers 说过:“教师角色的最终塑造必须在实践环境中进行”。教师的发展是为了实践并在实践中进行的,而研究又是对实践的反思与提升,所以教师作为实践者、研究者是教师专业发展的根本途径。

教学中的反思,是教师与复杂的问题情境的有意识的交互。这种反思能够产生经过深思熟虑的行动,能够积累经验,形成教师的实践性知识。教师在反思的过程中,可能会遇到一时难以解决的问题,这时就需要教师以研究者的身份审视教学,将问题转化为课题,与大学教授或同行教师组成一个研究团队,以行动研究的方式来寻找解决问题的方法。这样不仅可以解决教学中的问题,还能提高教师的科研能力。

么时间应该“做什么”,而且还能解决工作应该“怎么做”的问题。

1 传统教务管理操作模式中存在的主要问题

长期以来,受传统思想影响,许多高校的校领导对教务管理工作认识不足,重视不够,致使教务管理操作模式单一、片面,缺乏

教师参与研究是将自身隐性知识外在化、社会化,将显性知识内在化、组合化的过程。在此过程中,教师可借助 Blog、Wiki、BBS 等知识管理平台来开展。

参考文献:

- [1] 詹青龙等.教育知识管理:教育技术学研究的新视角[J].现代教育技术,2002,(2).
- [2] 黄健.造就组织学习力[M].上海:上海三联书店,2003.
- [3] 唐志豪等.企业如何实施知识管理.http://www.tianjian.com.cn/manage_view.php?newsid=188.2004.
- [4] 叶澜等.教师角色与教师发展新探[M].北京:教育科学出版社,2002.
- [5] 陈天等.知识管理与网络学习、网上学习.http://www.etc.edu.cn/show/tougao/2002zhishiguanli/htm.
- [6] 顾小清.信息时代的教师专业发展:理念、方法[J].全球教育展望,2003,(9).

(责任编辑:汪智勇)

收稿日期:2005-04-30

作者简介:刘苹(1967-),助理研究员,武汉科技大学管理学院教务办主任。

应有的管理质量监控体系,管理工作停留在“事务型”、“经验型”、“传统型”的水平上,操作缺乏规范性,具体表现在:

1.1 教务管理人员对自身的业务流程认识不清

根据 ISO9000 标准,业务流程是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动的,它要求具有明确的目的性、各项活动内在的关联性、组成活动具有的层次性及表现方式具有的结构性。而传统的教务管理模式由于缺乏规范的业务管理流程,各级管理人员不明确整个教务管理系统究竟有什么任务、自己应完成哪些任务、各项任务之间有什么联系、自己应该怎么做、完成任务后会产生怎样的结果等,导致管理人员工作不负责,对应该完成的任务能推就推,能简就简,遇事盲目应付,不注重完成的质量。

1.2 教学管理制度不完整,不规范

教学管理制度是学校为了实现培养目标而制定的按一定程序办理教学事务的规程和应该遵守的行为准则,它是学校规章制度的主体。许多高校虽然建立了相应的岗位责任制度,也制定了许多相应配套的工作管理条例,但由于在制度的建设方面缺乏明确的规范标准,使得制度执行者无从下手,不知道在什么情况下需要制定怎样的配套管理制度,而对制度执行情况、完成任务的质量更是模糊不清。

1.3 缺乏应有的管理质量监控体系,操作流程单一、片面

目前,许多高校由于缺乏对教务管理应有的质量监控体系,使得教务部门制定的政策随意、片面,缺乏应有的规范性。同时,在任务层层下达的过程中,由于没有相应的监控机制作保障,一旦教务管理人员的业务能力与工作态度出现偏差,就容易造成工作质量上的差距,其影响往往是深层次、远效应的。

2 构建实现教务管理 SOP 化的流程管理体系

2.1 实现教务管理 SOP 化的目的

SOP(Standard Operating Procedure, 规范化操作规程),最早运用于生产管理中,它是根据生产质量管理规范的要求,针对不同的产品的要求、特点和性能所设计的能达到管理规范要求和措施。一般的规程只是规定在研究过程中各业务部门需要“做些什

么”,而 SOP 则是要回答“怎么做”的问题。也就是说,SOP 是记述规范操作的各种工作程序、技术方法及业务管理等文件,是常规工作必须遵循的技术文件,是研究机构主要的技术资料,旨在确保整个管理工作的完整性、可靠性和可重复性。

教务管理工作同其它管理工作一样,也有它基本的规律,研究并掌握教务管理的基本规律,就掌握了教务管理的关键,工作就会主动。实现教务管理 SOP 化,就是要求教务管理人员根据教务管理建设和教务管理的总体工作目标,针对各项具体工作的要求、特点和性能,制定出切实可行的能达到教务管理规范要求的流程体系,并在工作实践中不断完善的过程,它是针对整个教务管理过程而制定的。制定并实现教务管理 SOP 化在高校具有广泛的适用性,它通过对各项工作操作行为的文字记述,使培训后的教务管理人员能够正确地理解各项业务工作的要求,明确自己在相应时间段应该“做什么”,明确自己的各项工作应该“怎么做”。

2.2 实现教务管理 SOP 化的基本构架

制定一套结合本校教务管理特点的 SOP,是学校教务管理软件建设的主要工作。尽管它受到学校的规模、师资力量、办学条件、管理人员的文化程度、业务管理模式及运行机制等条件的限制,但是开展这项工作是完全有必要的。采用教务管理 SOP 化的流程管理构架(附图),有利于克服高校传统教务管理模式中单一、片面的工作方式,通过学校的各项战略指导、技术支持和与其配套的管理制度制定出教务管理 SOP 流程,并在

实现的过程中不断完善。

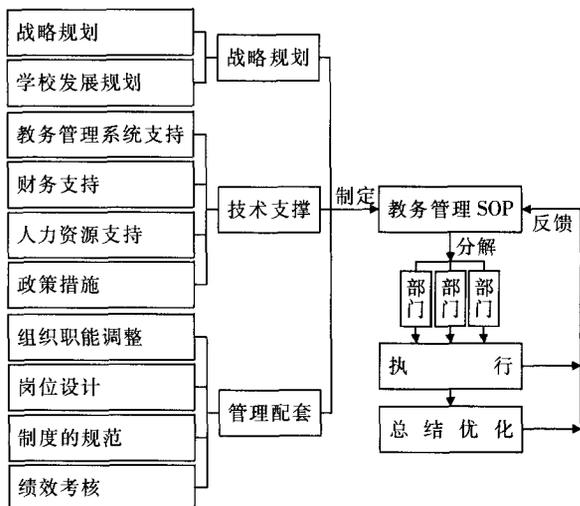
实现教务管理 SOP 化的核心就是进行有序管理、制度管理,它不是教会一个人干什么,而是教会一群人在一个集体中分别应该干什么。大家权责分明,工作按程序进行,互相制约,诸事有专人过问,犹如一架自动化很强的机器。管理模式并不解决各项具体工作的专业问题,而主要指向教务管理 SOP 化的基本目标;将常规管理梳理成可操作的细密流程,建立规范化的操作模式,力求使每项工作都有章可循。

2.3 实现教务管理 SOP 化的主要内容

教务管理过程是一项庞大的系统工程,从学生入校前培养计划的预先制定,到学生毕业后各类信息的收集、整理,无一例外地列于其中,因此,制定一套结合本校教务管理特点的 SOP,是一项很繁重的任务。设计教务管理 SOP 流程时,在坚持科学方法的同时,也需要进行换位思考,要分别站在学校高层领导、各教务管理部门主管及具体执行者的角度进行分析、体验,制定出满足各自需求的工作流程;同时,要确立分层、分级的概念,以全局思考、局部演进的思维方式对教务管理 SOP 流程和行为进行划分,其主要内容为:

(1)管理制度的 SOP。规范的管理制度应包括岗位制度的设计、部门之间职能的调整、规范性制度的建立及绩效评估(岗位绩效、部门绩效、流程绩效)的具体实施办法。规范、完善教务管理各项规章制度是高校实现教务管理 SOP 化的关键。因此,应制定出各级岗位人员工作制度、岗位责任制度、各项工作完成的目标及标准等,以文件的形式编写、存档。

(2)目标建设的 SOP。它是根据整个教务管理过程的工作要求设计的,可用三维坐标来描述,包括对工作任务的逐步分解细化、将工作任务按时间进行分工落实、将任务按工作单位或工作人员进行分解落实。以此为基础确定出合理的管理运行程序,形成良性的循环过程,形成教学管理宏观上的程序化。它可以使各个教学管理部门和管理人员,各司其职,上下贯通,协调行动。例如,什么工作、什么时间,由哪个部门



附图 实现教务管理 SOP 化的流程体系

(或个人)去完成,即使不用安排,也会在程序的“坐标”上找到自己的位置。

(3)工作计划的SOP。它是教务管理SOP化的重点和难点,通过制定执行者总体工作计划、阶段计划、周计划,采用二级滚动的方式(阶段计划根据总体工作计划滚动、周工作计划根据阶段工作计划滚动),将整个教务管理过程制作成坐标系,X轴是未来时间,Y轴是未来应完成的工作目标。使得每个相关管理人员在整个管理过程中,明确自己应该按照什么计划、在什么位置执行、现在自己实际处于什么位置、应该通过什么方式改进。

(4)执行过程的SOP。它是教务管理SOP化能否顺利、有效实现的关键。实施SOP流程不是单一盲目的执行过程,它和制定SOP互为循环。一方面,它在组织机构健全、完善的基础上,严格执行制定的SOP流程,并通过跟踪工作中随时出现的问题和变化,调节、控制系统各方面的工作;另一方面,在实施过程中,也能发现制定SOP流程中出现的问题,及时进行调整。

(5)建立流程持续改进体系。教务管理SOP化实现的程度如何、是否到位,下一步如何优化,必须通过建立一套符合学校特色和有利于实现教务管理SOP化的流程持续改进体系来实现。在制定方案的过程中,一方面,采用定量的方法,弄清楚现行SOP模式中可能出现的问题,探究存在的主要原因,另一方面,为下一级流程优化提出实质性的、有效的建议。

3 高校实现教务管理SOP化的意义

3.1 实现教务管理SOP化有利于将日常经验理论化、规范化、制度化

学校的教务管理工作具有周期性。每个学期,每个学年的一些工作是相同的,而且不断地重复。学校需要把那些例行性、常规性、重复性的管理工作标准化、制度化、规范化,为教学运作、课务管理、排课系统、考试流程、学籍管理等各种教学管理活动提供坚实、科学的操作平台。教务管理SOP化是在对各种管理活动进行分析的基础上建立的客观的规范体系。管理者按照既定规范实行管理、调节和监督。在“规范面前,人人平等”,使管理客观化,从而减少管理者个人素质、主观意志对管理工作的影响。所以管理必须要有模式,而模式不仅需要理论,更需要可操作性,为此建立一套科学的操作流程

是非常必要的。

3.2 实现教务管理SOP化是顺利实现教务管理科学化的基础

教务管理是一个多序列、多层次、多因素的动态过程,也是一个多头绪、多结构、多系列、多群体的综合实体,各种工作十分琐碎,错综复杂,涉及面广,几乎涉及每一位师生,其工作环环相扣,互相关联,往往牵一发而动全身。要使这一综合实体内的每个环节都能有机结合并正常运行,最重要的是要有一个约束和规范管理者的管理模式,用其指导管理者的思想和行为。科学制定教务管理SOP体系,能使所有管理人员用同样的思维方式、同样的行为方式来运作,使师生之间、局部与全局之间达到协调平衡、步调一致。

3.3 实现教务管理SOP化是保证教务工作稳定性和连续性的必要条件

在一个学期之内,教务管理工作具有明显的连续性,但同时也具有阶段性。一般而言,教务管理工作基本上由4个程序或环节组成,即计划、执行、检查、总结。教务管理SOP化注重的是教务活动本身的程序性,具有严密的逻辑结构和科学的系统。它要求教务工作抓住主要环节,实行阶段把关、全过程管理、按章办事,使管理工作按照每个周期的程序、环节、步骤有秩序、有层次地进行,做到管理工作程序化。

4 实现教务管理SOP化亟待解决的几个问题

4.1 提高认识,树立现代管理思想

教务管理人员要转变传统的、经验型的管理思想,提高认识,树立具有时代特点的教育质量观,明确高等教育培养的最终目的,深刻了解本校的培养目标,清楚自己从事的工作在全校教学管理中所起的作用。只有这样,才能“既见树木又见森林”,工作思路才能清晰。同时,要用系统论、控制论、信息论等现代学科为基础的现代管理理论武装头脑,吸收古典科学管理理论、行为科学、现代科学理论的一切有用的科学成果,按照教学规律,对教学活动中的各种要素进行优化组合,充分利用现有的教学资源,尽可能为教学活动提供合理的安排和有利的条件,充分调动师生的积极性,有效地提高教务管理工作效率。

4.2 完善制度,规范管理

完善教务管理制度,是提高教务管理工作规范化和现代化水平的重要保证,也是高校实现教务管理SOP化的关键。科学严格的教务管理制度是稳定教学秩序、提高教学质量的保证。教务管理工作不同于高校的其他管理工作,没有严格的规章制度是无法保障教学秩序的。

4.3 加强教务管理队伍自身建设,提高教务人员的素质

新形势下的高等教育教学改革和适应21世纪需要的高素质人才的培养以及教学管理的日益信息化、现代化,对高校的教务管理工作和教务管理人员提出了更高、更新的要求。教务管理人员不仅要具有较高的政治思想素质,严谨、求实的工作作风和良好的职业道德修养,而且要具有一定的教育科学、管理科学和相关学科的知识,熟练的业务实施能力和较强的组织管理能力以及强烈的质量意识、改革意识、创新意识和合作意识。建设一支素质优良、结构合理、相对稳定的教务管理队伍是搞好教务管理工作的根本保证,也是实现教务管理SOP化的关键因素。

5 结论

教务管理实质是决策、组织、管理、计划、指导、控制、推动、协调。正如有学者所说,管理是一种激活,是一种整合,是一种协调。即追求对人的能力的最大量的激活,对物的资源的最有效的整合,对人与物关系的理想协调,以求得最佳的运作状态与效益。那么,用什么办法让每一个人都恪尽职守呢?无疑是工作流程构成的教务管理自动化运作机制。在一个纷繁复杂的机体中,它能对全校各种要素进行调节、整合、引导,从而做到无空白、无重叠,指挥流畅、上下贯通、事情有人管、责任有人担。

参考文献:

- [1]王玉荣.流程管理[M].北京:机械工业出版社,2004.
- [2]甘华民.执行、生产作业流程操作手册[M].北京:中国物质出版社,2004.
- [3]刘光起.A管理模式[M].北京:企业管理出版社,1997.
- [4]朱小蔓.教育的问题与挑战[M].南京:南京师范大学出版社,2000.

(责任编辑:高建平)