

## 高等教育全面质量管理：美国的经验

李晶

**摘要：**全面质量管理（TQM）作为一种管理理论曾在西方风靡一时，也在一定程度上成为高等教育管理时尚。本文采取案例分析法，以弗吉尼亚联邦大学（VCU）为个案，认识和分析TQM在VCU运用的发展变化过程，管中窥豹，得出美国高等教育全面质量管理的一些经验教训，即全面质量管理之全面并非指高校的方方面面，而是可以具体到高校不同的领域；TQM应用于高校需要争取学校领导的支持，同时加强高校全体员工关于TQM的指导和培训。

**关键词：**全面质量管理；弗吉尼亚联邦大学；高等教育

全面质量管理（TQM）是西方企业界为确保产品质量持续不断提高而掀起的一场质量保障运动，并在实践中逐渐形成一定的管理范式。全面质量管理的萌芽可追溯到20世纪的20年代由休哈特（Shewhart）提出的“质量管理图”，不过费根堡姆（Feigenbaum）对TQM内涵的解读使其正式为人们所广泛熟知。他认为TQM的内涵是以质量为中心，以全员参与为基础，目的是让顾客满意，使本组织所有成员及社会各相关方受益，以使组织获得长期成功的管理途径。

由于TQM在全球经济领域里造成的巨大影响，英、美等国高校纷纷将全面质量管理引入到高校管理中，其中表现最为突出的为美国。美国高等教育界认为企业的管理范式可以成功地应用到教育领域，通过严格控制的质量管理可以解决美国高等教育存在的质量问题。本文采取案例分析法，以弗吉尼亚联邦大学（VCU）为个案，认识和分析TQM在VCU运用的发展变化过程，管中窥豹，以期获得美国高等教育全面质量管理的一些经验和教训，为我国高等教育质量提升提供一定借鉴。

### 一、TQM在美国高校的实施概况

1985年，美国有2所高校首次尝试将TQM引入到教育质量管理领域，1990年共有78所高校已实

施或将要实施TQM。<sup>[1]</sup>1991-1992年期间，采纳TQM的高校由126所增加到150所。到了1993年，没有一所高校不提倡实施TQM的，<sup>[2]</sup>既包括以科学研究著称的研究型大学，也包括以就业为导向的城市大学和社区学院，它们坚持TQM的持续改进原则，建立质量管理组织体系。有调查显示，美国有160个大学坚持质量改进原则，50%的大学建立了质量管理机构。<sup>[3]</sup>TQM在美国高校的实施领域并不完全一致，不过都基本涵盖了教学、行政后勤等领域。加里·瓦扎那（Gary Vazzana）等人的调查指出，TQM在美国高校的这些领域得以实施：①课程；②非学术部门，如人力资源管理、后勤管理部门等；③学术管理部门；④核心学习过程。TQM主要是以课程的形式存在于高校，无论是在行政管理部门还是在学术管理部门应用的学校数所占比例都明显偏低。<sup>[4]</sup>

虽然TQM在美国高等教育界盛行不到20年，但是仍然对美国高等教育的方方面面产生了若干积极效应，比如学生和教师对学校的满意度、学校的知名度、校园文化等方面都得到一定程度的提升和改善。一项对成功实施持续质量改进（CQI）的十所高校的研究声明：“我们的质性研究和深入访谈证明了质量原则发挥了作用，这些原则反映在不同的实践当中，而且它们确实带来了差异。尽管常常很

收稿日期：2014-04-30

作者简介：李晶，华南师范大学教育科学学院博士生。（广州/510631）

难达到具体的评估标准，我们的受访者还是认为人们感觉到流程和系统得到了改善。”<sup>[5]</sup>再以美国加州大学系统为例，尼尔·阿里（Nael Aly）和约瑟·阿克波维（Joseph Akpovi）的调查表明，TQM 在加州受到追捧。实施 TQM 的高校中有 94% 的大学在各领域取得明显进步。最重要的是学生及其需要受到重视，在校生对学校满意度提高 65%。大约 50% 的学校在精简财政、采购、招生等方面取得了成效。此外，更有 24% 的学校表示 TQM 提高了道德水平，创造了团队氛围。<sup>[6]</sup>

## 二、弗吉尼亚联邦大学实施 TQM 的个案分析

### （一）VCU 实施 TQM 的背景

弗吉尼亚联邦大学（VCU）是一所大型的城市大学，位于弗吉尼亚州的里士满。VCU 正式建校历史较短，在 1968 年由里士满职业学院（RPI）和弗吉尼亚医学院（MCV）合并而成，并继承了两所学校的文化传统。但是合并之后分歧依然存在，比如教师和工作人员存在分属不同学校的观念。1990 - 1991 年学年，VCU 更换了校长，同时由于经济衰退导致政府教育预算的减少，因而学校决定对州内外的学生增收学费，为了解决政府减少教育经费资助所带来的影响。

合并所造成的历史遗留问题（组织涣散、缺乏共同的管理哲学理念等）以及经济衰退所带来的经费短缺给 VCU 带来了前所未有的挑战，比如教师和工作人员的职位由于预算的消减而无人问津，教师教学负担加重、研究和出版活动并没有收到应有的回报，<sup>[7]</sup>这些是 VCU 决定实施 TQM 的最直接原因。

### （二）VCU 实施 TQM 的过程

1991 年，弗吉尼亚联邦大学医学院附属医院（MCVH）首席执行官宣布在医院管理中坚持持续改进原则（CQI），医院全体工作人员在参加 TQM 培训计划之后更加了解 CQI 对于 MCVH 的巨大效益，这一举措引起了 VCU 高层领导的极大关注。

不过，VCU 一些重要领导人对 TQM 表现极大兴趣的同时，却怀疑 TQM 是否适用于高等教育。比如一些行政领导强调学生不是顾客，不存在竞争之说。因此，由于对 TQM 的价值存在较大分歧，这些分歧促使校长选择在 VCU 采用一些试点项目实施 TQM。

#### 1. TQM 试点之计划

教师是 VCU 实施 TQM 试点的核心成员，因为 TQM 的原则要求大学起始于服务，而教师正是最重要的服务人员。所以实施团队的成员认为教师参与大学任何的质量倡议都非常必要。

TQM 试点是在 1991 - 1992 学年课程中实施，并且于 1992 年 5 月提交一份实施报告给校长。由于 TQM 试点小组成员在实施 TQM 试点的同时肩负教学、研究、服务等工作任务，所以在资金和人员上会获得适当帮助。此外，本科毕业生作为研究助理会从 TQM 试点项目经验中获益。因为此类学习所获得的全面质量管理实践经验是企业、政府等其它管理机构所需要的。比如，来自一位全球知名企业的首席执行官的一封公开信对高等教育提出如下要求：1) 了解全面质量管理的发展与当地的 TQM 公司密切的关系；2) 建立全面质量管理的研究议程；3) 编制课程供毕业生学习 TQM 的管理理念，以满足政府和企业的需要。<sup>[8]</sup>

#### 2. TQM 试点之实施

##### （1）建立“质量管理委员会”

启动计划后，实施团队聘请了来自另一所发起全面质量管理大学的管理者作为顾问。这位顾问提供许多有价值的建议，其中最重要的就是成立质量管理委员会。学校虽然没有正式建立质量管理委员会，但是这个建议仍然发挥了若干效应。比如学校每次董事会会议都会关注质量问题。特别让实施团队惊喜的是董事会除了关心全面质量管理的实践情况外，还请来企业管理人员分享全面质量管理的经验。

##### （2）TQM 试点全面启动

第一，人事变动表试点（PAF）。PAF 涵盖了 VCU 人事和工资的所有信息，正因为 PAF 具有如此重要作用，同时也是最突出的问题，所以它才会被选中进行试点。另外，前文提及的顾问也认为 PAF 是最值得尝试的项目。1991 年 10 月，PAF 项目团队启动有关 TQM 的计划。实施小组讨论认为 PAF 试点改进的重点是要往电子 PAF 处理的方向发展。

第二，学术校园计算服务（ACCS）请求跟踪系统。ACCS 试点的主要任务是开发一个服务请求的跟踪系统，目的是满足教师、工作人员和学生的计算需要。通过这个系统他们更加专注于客户的跟踪请求服务，这符合 TQM 持续改进原则。项目团队成员进行了深入的调查，制定了目前的进展评估以及潜在用户需求的记录数据库。

### 三、VCU 实施 TQM 的评价及启示

评价 VCU 实施 TQM 最简单的方式便是确认它是否符合预期目标。不过，我们还可以通过 VCU 的人员在初次接触到 TQM 时的态度以及 TQM 在 VCU 的前景来作评断。

1992 年 5 月，TQM 试点的指导团队被邀请以信件的形式向学校董事会陈述 TQM 的价值和作用。其中，指导团队的部分意见如下<sup>[9]</sup>：

（院长）：我直接参与实施全面质量管理相当有限，然而它是学术机构应大力追捧的一种管理方法……关于全面质量管理的辅助服务，我相信它的实现是必不可少的……最高管理层对工作组的监督和指导至关重要，否则会有工作组逃避编制重大项目的规划工作。

（系主任）：我们认为，这种管理方法将使我们能够从不同的角度对我们的服务进行自评。到目前为止，这些期望得到满足……我对我们这项试验的结果有两个评论。1) 全面质量管理方法耗费时间，一开始就必须知道充分使用时间；2) 即使是最小的项目也需要最大的规划。

试点项目实施团队成员也被邀请来评估 TQM 的成效，这一过程是通过问卷的形式来完成。从实施团队成员的态度来看，VCU 对 TQM 试点项目在整体上是持肯定的态度。超过 60% 的团队人员认同实施 TQM 符合预期要求，80% 的员工对于改进质量的工作真正感兴趣。绝大部分的人还是认为 TQM 能在一定程度上提高他们解决问题的能力。当然，TQM 的实施仍然存在很多问题，如人们更倾向于墨守陈规，似乎没有人愿意承担责任等等。<sup>[10]</sup>

1992 年 5 月，董事会收到 TQM 实施状况的报告后，VCU 的关键领导人也就 TQM 的将来做出决断。让实施团队成员失望的是 VCU 的领导人决定把 TQM 搁置，因为大学管理层还有其它优先事项需要付之努力，比如战略规划、学校高层领导的换届。从某种程度来看，VCU 实施 TQM 的过程可以视为美国高校引进 TQM 的缩影，即从富有极大兴趣和热情而始，以不了了之而告终。这种前后反差也给我们提供了反思的空间，或许能为提高我国高等教育管理水平免去一些曲折和弯路。

第一，TQM 是否真正适合于高校。

TQM 作为来自企业的管理理论，对于高校的适用性确实需要深入考量，不能一味盲目地急于引入

高校。实际上，关于 TQM 的实施原则方面，几位质量管理大师之间存在较大的分歧甚至是矛盾。比如戴明（Deming）说要“消除口号”，而克劳斯比（Crosby）却用了“零质量缺陷”的口号。戴明说要“驱除恐惧”，而朱兰（Juran）却说“恐惧能激发人的潜能”。戴明认为应自上而下地实施 TQM，而 Juran 却说应从中层管理开始。<sup>[11]</sup>不可否认，TQM 在 VCU 的试点取得一定成效，可是为何这样的成效不足以让学校高层管理人员持之以恒地贯彻实施？实际上，正如前文所述，对于 TQM 是否应该应用于高校在 VCU 是存在争议的，因此 VCU 的校领导只采用试点的形式应用 TQM。还有，关于 TQM 实施策略是否适合结构和功能像 VCU 的大学，VCU 的教务长/学术事务的副校长有着以下精辟的分析，认为 VCU 要实施 TQM，需满足以下三个条件：1) 即将到来的财政崩溃；2) 强大的客户需求；3) 校长支持全面质量管理。<sup>[12]</sup> VCU 虽然面临经费危机，但还不至于处在崩溃边缘。关于客户需求，包括学生、教师和其他员工确实对某些领域的服务质量不满。至于校长支持全面质量管理一项，尽管 VCU 的校长对 TQM 表示支持，可是其他一些关键的高层领导则不感兴趣，也就是说，没有高级管理者对 TQM 充满迫切需求。总之，TQM 是否适合于高校，需要根据各个高校的实际情况加以分析，不可一概而论。同时，全面质量管理之“全面”并非指高校的方方面面都涉及，而是可以具体到高校的不同领域，正如 VCU 在一些领域实施 TQM 的效果十分可观。

第二，TQM 适用于高校哪些领域。

从 VCU 的案例来看，TQM 各项试点仅仅局限在人事、后勤等行政和服务管理领域。就教学来看，也只是选择以课程的方式与 TQM 建立微弱的联系。如前文所述，TQM 在美国高校应用的领域确实有限，主要还是以理论讲授（课程）存在，行政、后勤管理领域也占有一席之地，但是直接运用于学术管理的比例明显偏低。换言之，TQM 其实一直未在高校的核心管理领域盛行，即教学管理和学术管理，TQM 是否不适用于高校的教学、学术的管理？这确实耐人寻味。可能的解释是教学、学术研究本身就是富有创造性的活动，其质量的保证需要适度的自由、自主，而 TQM 强调管理效率、强化流程控制等特点也许与其格格不入。但是这并不抹杀 TQM 在高校其它领域的价值，而且在突出绩效与问责的当下，也许高校教学、科研等活动应该在一定程度

上引入 TQM 的管理理念或方式。

第三, TQM 应用于高校所需付出之努力。

一方面, 争取学校领导的支持。沙普尔斯(Sharples) 就认为, 实施 TQM 的第一步就是要获得最高领导者的授权。<sup>[13]</sup> VCU 实施全面质量管理的确也获得一定的成效, 遗憾地是最后因为领导之间的分歧、不够重视而遭到放弃。实际上 TQM 在美国绝大多数的高校都取得了较好的成效, 主要表现在服务满意度、毕业生的素质、学校的品牌提升等方面, 但是最后都销声匿迹了, 成为波恩鲍姆(Birnbaum) 口中的“管理时尚”, 其中一个很重要的原因是缺乏领导的支持。美国大约有 24% 的大学因为领导换届而中止了 TQM 的实施。比如加州大学系统 TQM 案例研究表明, TQM 的第三大阻力就是“缺乏领导支持”<sup>[14]</sup>。

另一方面, 加强高校全体员工关于 TQM 的指导和培训。由对实施团队成员的评估调查可知, VCU 大部分员工在接受新思想上相当消极, 并且喜欢墨守陈规, 这些对于实施 TQM 明显不利。试想一所高校的员工对 TQM 知之不多, 甚至一无所知, 那么 TQM 在此高校的前景必定障碍重重。因为 TQM 的核心原则“全员参与”就是要充分激励和发挥每一个人的积极性, 从而形成组织的合力。然而事实却是不少高校(学校高层或是基层的管理人员)是在对 TQM 知之甚少的前提下强行引入 TQM, 尤其专任教师和学生更像是局外人。比较突出的例子是加州大学系统实施 TQM 的主要阻力是“来自所有员工拒绝改变的阻力”<sup>[15]</sup>。因此, 加强对高校全体员工关于 TQM 的指导和培训, 以使各级员工深刻了解 TQM 并从根本上接受 TQM, 才是实施 TQM 的前提和基础。

#### 参考文献:

- [1] Mohammad S. Owlia, Elaine M. Aspinwall. TQM in higher education—a review[J]. The International Journal of Quality & Reliability Management, 1997: 527.
- [2] Marches, T. TQM: A Time for Ideas [J]. Change, 1993(6): 10-13.
- [3] John J. Lawrence, Michael A. Mcollough. A conceptual framework for guaranteeing higher education [J]. Quality Assurance in Education, 2001: 139-152.
- [4] Gary Vazzana, Duane Bachmann, John Elfrink. Does higher education practice what it teaches? [J]. Quality Progress, 1997, (12): 67-70.
- [5] 罗伯特·波恩鲍姆. 高等教育管理时尚[M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2009: 78.
- [6][14][15] Nael Aly, Joseph Akpovi. Total quality management in California public higher education [J]. Quality Assurance in Education, 2001.
- [7][9][10][12] Deborah Cowles, Glenn Gilbreath. Total quality management at Virginia Commonwealth University: an urban university struggles with the realities of TQM [J]. Higher Education, 1993(25).
- [8] Carl B. Montano, Glenn H. Utter. Total quality management in higher education [J]. Quality Progress, 1999(8): 13.
- [11] Lewis R. G. & Smith D. H. Total quality in higher education, St. Lucie Press, 1994: 235.
- [13] Sharples, Kathleen A, Slusher, Michael, Swaim, Mike. How TQM can work in education [J]. Quality Progress, 1996(5): 75.

(责任编辑 陈志萍)

# 高等教育全面质量管理:美国的经验

作者: [李晶](#)  
作者单位: [华南师范大学教育科学学院 广州/510631](#)  
刊名: [高教探索](#) PKU CSSCI  
英文刊名: [Higher Education Exploration](#)  
年, 卷(期): 2014(6)

引用本文格式: [李晶](#) [高等教育全面质量管理:美国的经验](#)[期刊论文]-[高教探索](#) 2014(6)