



全国诊改专委会

www.zyjzgz.org



学校层面诊改实务

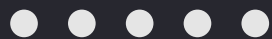
全国诊改专委会副主任兼秘书长：袁洪志

2019.03.17 厦门



壹

诊改运行的理论基础



1.1

诊改文件依据



教育部办公厅**关于建立职业院校教学工作诊断与改进制度**的通知
(教职成厅〔2015〕2号)



关于印发《**高等职业院校内部质量保证体系诊断与改进指导方案**（试行）》
启动相关工作的通知（教职成司函〔2015〕168号）



《**关于做好中等职业学校教学诊断与改进工作的通知**》
(教职成司函 [2016]37号)



关于**确定职业院校教学诊断与改进工作试点省份及试点院校**的通知
(教职成司函〔2016〕72号)



《**教育部关于全面推进职业院校教学工作诊断与改进制度建设的通知**》
(教职成司函[2017]56号)

1.2 诊改的理论依据



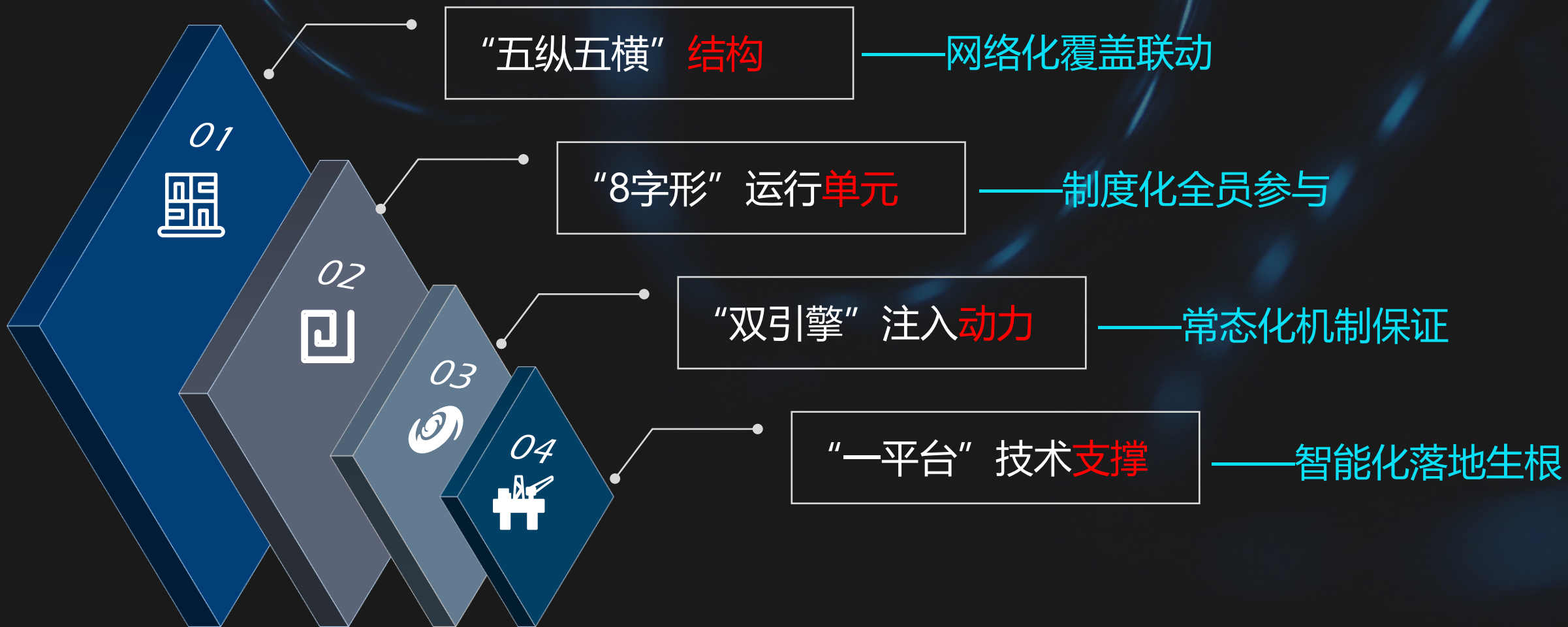
杨应崧 教授

诊改需遵循八大原则

- 一 • 社会主义核心价值观是教育质量唯一坐标系
- 二 • 教育质量是指对发展需求的满足度
- 三 • 教育质量是在计划、实施、诊改的过程中形成的
- 四 • 质量没有最好只有更好
- 五 • 质量归根到底要靠自身保证
- 六 • 质量提升必须依靠共创共治共享
- 七 • 诊改必须坚持促发展与保底线相结合
- 八 • 诊改必须以现代信息技术（云物移大智）为支撑

1.2 诊改的理论依据

细化168号文的内容，设计内部质量保证体系基本架构：**55821**



1.3 内部质量保证体系架构

五个系统——纵向

全要素、网络化、制度化、常态化、信息化

- 1.目标链与标准链（重点任务、项目）
- 2.部门职责与岗位工作标准（常规工作）

体现：网络化覆盖联动



决策指挥

领导体制、
组织结构、
制度建设、
协调管理等



质量生成

教学
学生工作组织实施
校园文化建设等



资源建设

组织、人事、
校内外教学
资源开发、储存、
使用、管理等；



支持服务

生活服务、
社会服务、
合作平台、
数字化校园建设、
安全保障等；



监督控制

质量数据
(信息) 采集、
汇总、分析、
质量报告、
预警发布等。

1.3 内部质量保证体系架构

五个层面（主体）——横向 （体现：相对独立完整又相互关联支撑）



1.目标、标准（起点）

2.监测、预警（过程）

3.诊断、改进（提升）

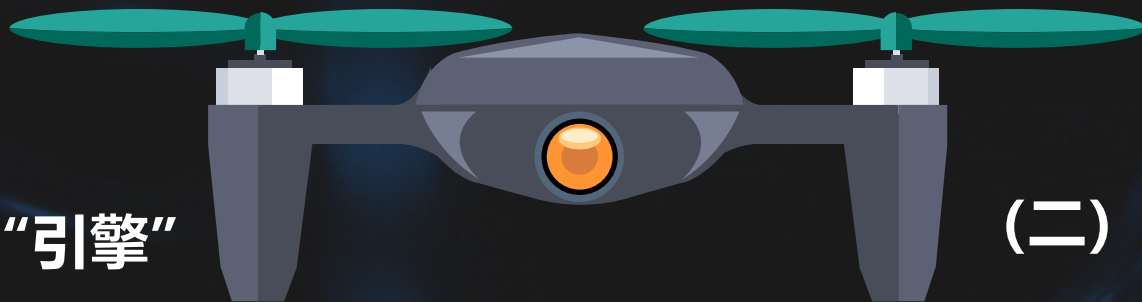
1.3 内部质量保证体系架构

基本单元——8字形质量改进螺旋（落实全员参与的工作模式）



1.3 内部质量保证体系架构

动力机制——两个“引擎”



(一) 文化“引擎”

社会主义核心价值观；
先进人才观、成才观、教育观；
质量观

(标准意识，共创共治共享)

(二) 机制“引擎”

1. 自我激励机制

在自我诊断与改进中实现目标导向和问题导向的统一，产生持续改进的愿望与动力。

2. 考核激励机制

通过定期的考核性诊断和相应的激励制度，注入链接机制，强化激励力度，确保自我诊断的常态运行。

1.3

内部质量保证体系架构

一个平台——教育教学管理信息化平台（目标：达到**智能化**要求）

源头采集

人人是源头
数据采集者

即时采集

源头数据生成
即予采集

开放共享

人人是数据使
用、监督者



1.4

诊改的认识

起点出偏差：工作偏离轨道，不知所终

诊改的起点：打造“目标链”与“标准链”

■认识偏差

- 误解《高职院校内部质量保证体系诊断项目参考表》
- 将参考提示理解为目标、任务，作为诊改起点
- 忙于分解任务、落实责任
- 诊改演变成迎评促建，目的异化为通过复核

■诊改不同于传统评估

- 主体：从第三方转向自身
- 目的：从证明变为改进

1.5 诊改的起点

- 目标是指个人或群体想要达到的境地或标准
- 立足自己制定的目标开展教学诊断与改进工作
- 目标是8字形质量改进螺旋的逻辑起点

➤ 与目标比较

- 发现问题和偏差
- 产生解题消偏愿望
- 化为学习创新改进动力

目标是诊改
动力的源头

不存在适合所有
院校的万能目标

➤ 共性

- 诊断项目、诊断要素

➤ 个性

- 区域环境、行业背景
- 历史沿革、发展阶段

■ 质量归根到底靠自身保证

■ 科学、先进、合理、有效、切合实际又众望所归的目标取决于设置的过程

1.6

目标标准必须遵循SMART原则

目标

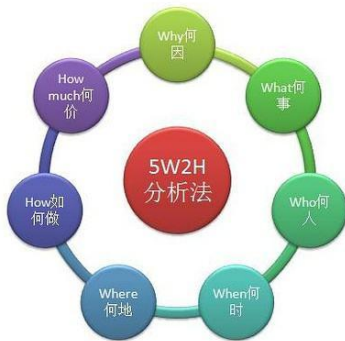
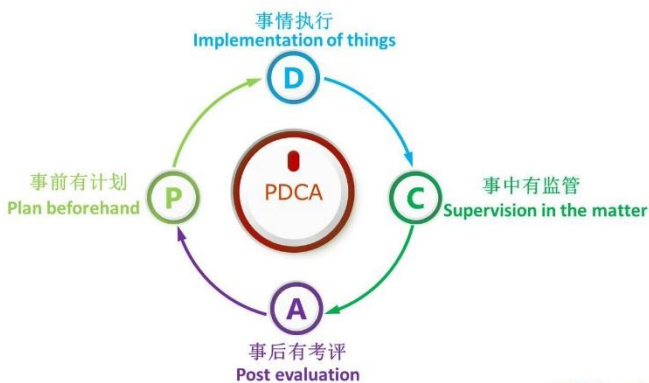
- 目标决定人才培养工作的基本方向。
- 目标是标准制定的主要依据。
- 目标是8字形质量改进螺旋的起点。
- 目标是内生动力产生的源头。
- 目标是自省文化传承的基因。

标准

- 标准是目标的具象体现；
- 标准是本质特性的显现；
- 标准是衡量目标的标尺；
- 标准是目标达成的底线；
- 标准是质量监控的窗口。

SMART原则

- S (Specific), 是明确具体不笼统的；
- M (Measurable), 是量化和可获得的；
- A (Attainable), 是努力下可实现的；
- R (Relevant), 是与目标相关联的；
- T (Time bound), 目标完成有期限的。



1.7 目标标准的认识 —— 标准的含义

标准的建立

- (1) 准确把握**目标内涵**——全面、整体、重点、个性、关联性。
- (2) 深入挖掘**关键因素**——影响力大、特殊关联、体现个性。
- (3) 寻求创设**显性指标**——可量化、易监测。
- (4) 按“最近发展区”确定**阈、值**。

1.7 目标标准的认识 —— 标准的含义

需要特别**强调**：

1. 诊改所指目标是质量直接创造主体**自己树立**的目标。
2. 诊改所指标准是支撑质量直接创造**主体目标**的标准。
3. “坚持促发展和保底线**并重**”，标准有底线，无上限。
4. 诊改的目标、标准是**个性化的**，**分类、分层**的（主体越小，目标越具体、标准越高）。
5. 组织的总目标**统领子目标**，从而形成目标体系和标准体系。

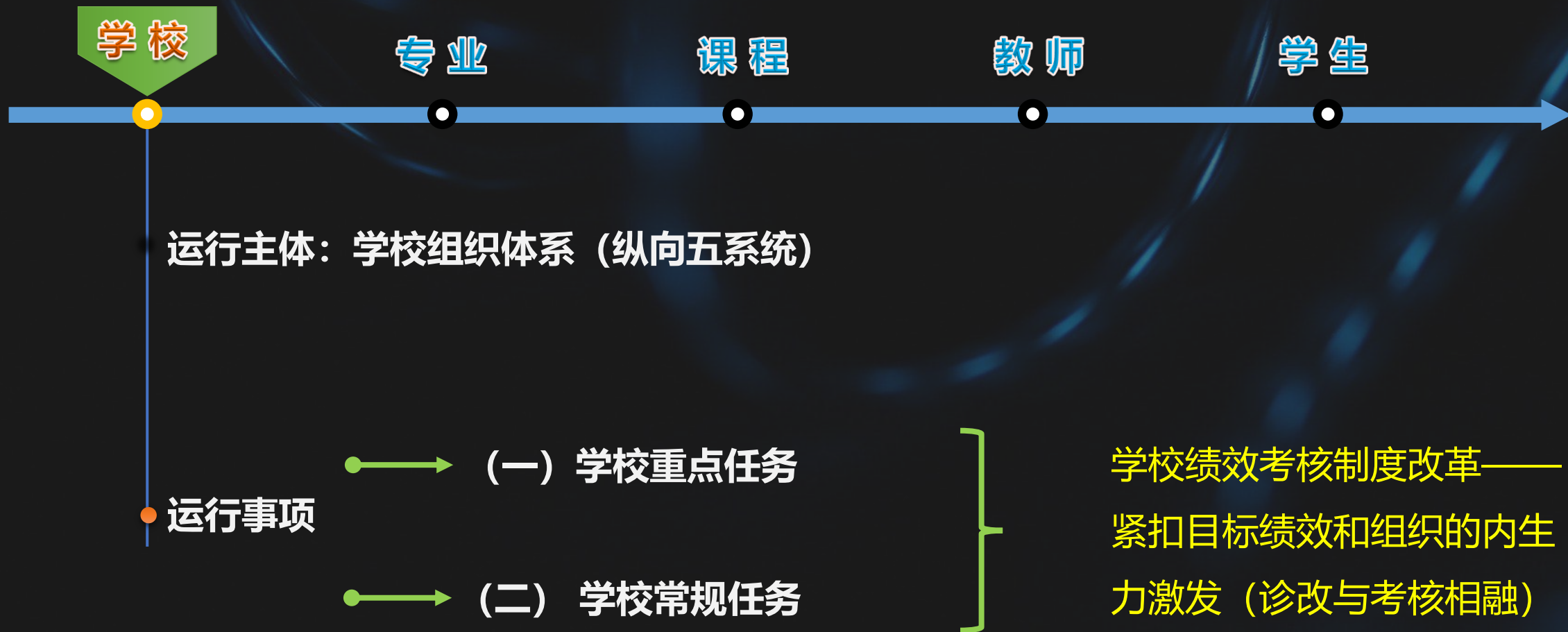


贰

学校层面诊改实务

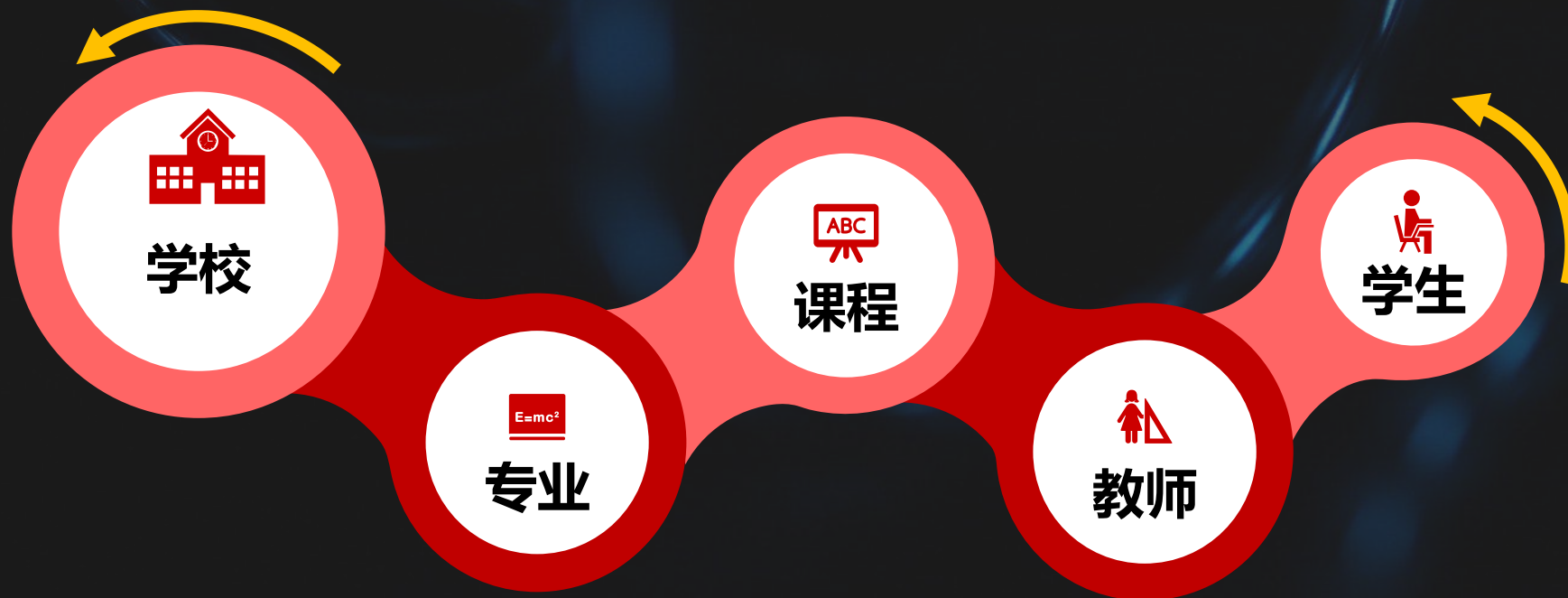


2.1 学校层面诊改运行主体与事项



2.2 诊改运行三步曲

五个层面（主体）——横向 （体现：相对独立完整又相互关联支撑）



1.目标、标准（起点）

2.监测、预警（过程）

3.诊断、改进（提升）

2.3

以部门绩效考核为切入，改革考核制度

□ 考核定位

在“55821”内部质量保证体系基本框架，其中“2”是文化引擎和机制引擎。作为**诊断改进的机制引擎**，建立考核激励机制——通过定期的考核性诊断和相应的激励制度，注入链接机制，强化自我激励力度，确保自我诊改的常态运行。

□ 作用

激发学院内各部门的工作活力，提高部门工作效率和效益，实现学院既定战略目标，全面提高学院人才培养质量。

□ 考核内容与周期

内容：部门绩效考核以目标实现、职责履行、质量保证、工作业绩为核心，主要是五个方面，各项工作形成并实施“8字形”质量改进螺旋，促进学院、部门、师生员工共同成长，健康发展。

周期：部门绩效考核以**自然年度为考核周期**，为同一年度的两个学期。

2.3 以部门绩效考核为切入，改革考核制度

□ 将考核与目标绩效、组织运行相关联，按机构中部门属性设计分类考核体系



2.3 以部门绩效考核为切入，改革考核制度

□ 特色

- 聚焦学校的重点工作。
- 发挥主体作用，突出自我诊改和内部控制。
- 分类考核，区分不同职能特色。
- 基于存在问题，动态调整考核指标。
- 多元主体参与考核，更公正公平。
- 过程考核与结果考核结合，既考核业绩也考核成本。

2.3

以部门绩效考核为切入，改革考核制度

□ 考核操作

- 建立考核小组，组建考核（复核）专家团队，质管办牵头进行，负责具体组织、协调和落实职能部门、二级学院（部）绩效考核工作。
- 各相关职能部门具体考核本部门下达的任务及相关业绩，汇总到质管办。

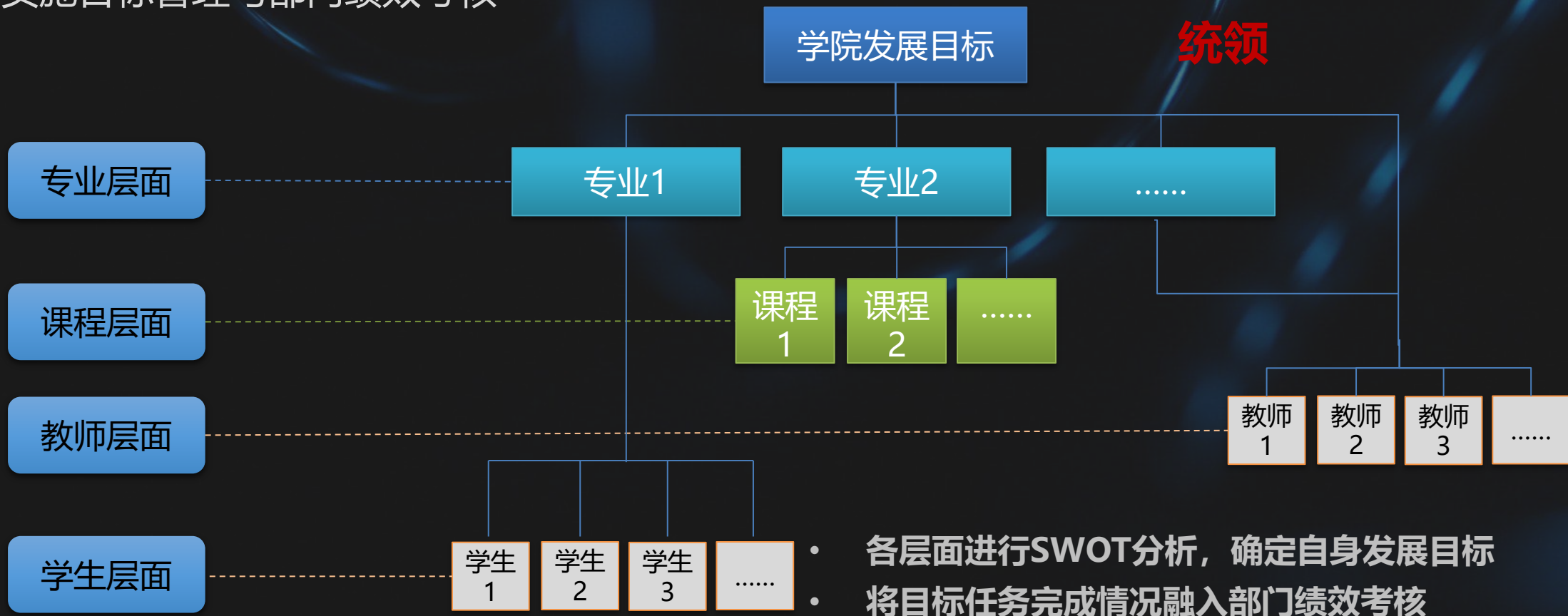
□ 考核结果应用

- 考核结果排序，分三档，各档次单位之间绩效分配有差异。

2.3 (一) 学校重点任务 (目标、标准)

□ 从学院发展目标切入，建立各层面的建设目标标准链

➤ 实施目标管理与部门绩效考核

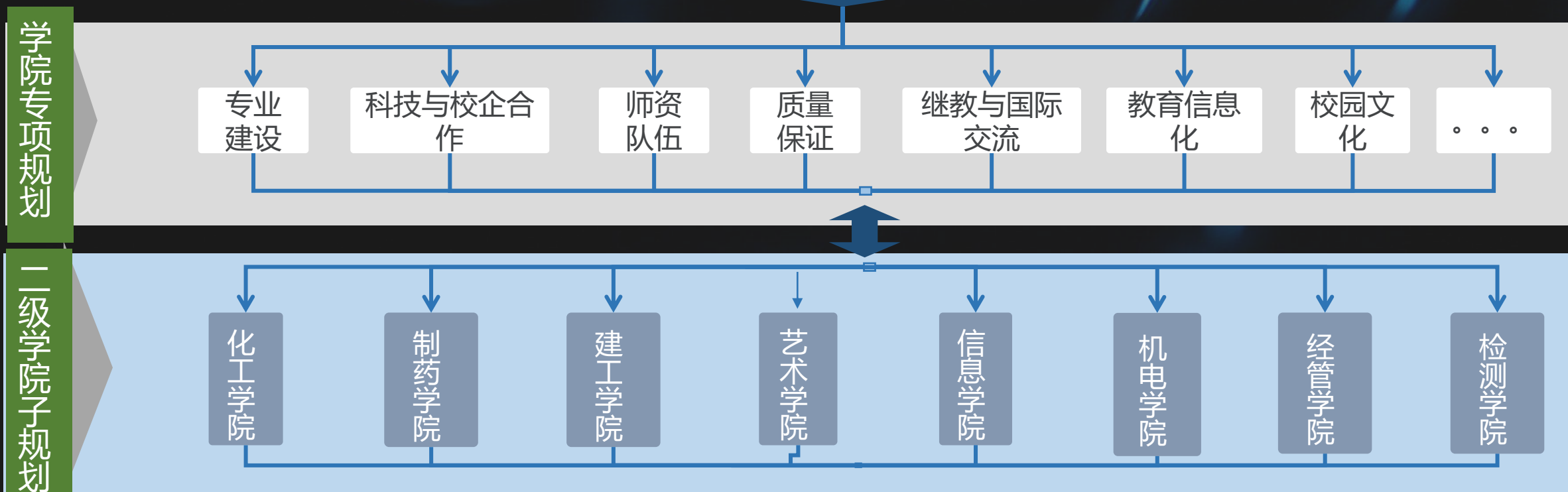


2.3

(一) 学校重点任务 (目标、标准)

□ 建立学院规划体系，形成完整的目标链

➤ 形成上下衔接、左右呼应的目标链



2.3

(一) 学校重点任务 (目标、标准)

➤ 建立学院发展规划体系

(1) 确定发展战略——SWOT分析法



潜在成功空间+独特竞争力 → 战略目标

2.3

(一) 学校重点任务 (目标、标准)

➤ 建立学院发展规划体系

(1) 确定发展战略

——SWOT分析法

发展能力诊断
2015年12月



2.3 (一) 学校重点任务 (目标、标准)

➤ 建立学院发展规划体系

(2) 确定学院发展目标任务——标杆分析法

选择标杆，通过横向比较的方式，明确学校各领域的发展目标。

基本办学条件比较

主要指标	标杆学院	本院	对比结论
年生均财政拨款水平 (元)	12880.12		基本一致
生均教学科研仪器设备值 (元/生)	18889		差距较大
生均校内实践教学工位数 (个/生)	1.11		差距较大
生均校外实习实训基地实习时间 (天/生)	6.53		差距明显
生均图书 (册/生)	94.24		差距较大
生均教学行政用房 (平方米/生)	15.16		占优
生均实验实训面积 (平方米/生)	6.15		占优

人才培养质量比较 (2016)

主要指标	标杆学院	本院	对比结论
年终就业率 (%)	98.5		基本一致
升学出国率 (%)	14.9		差距较大
毕业三个月后月收入 (元)	3449		基本一致
就业现状满意度 (%)	70		基本一致
雇主满意度 (%)	98.9		基本一致
自主创业比例 (%)	3.7		差距明显
专业相关度	56		基本一致
全国职业院校技能大赛获奖数 (一等奖/二等奖/三等奖)	3/1/2		差距明显

2.3 (一) 学校重点任务 (目标、标准)

➤ 建立学院发展规划体系

(4) 编制二级学院发展规划

- 衔接学院规划目标，确立标杆，确定专业建设目标，明确责任主体
- 包括六方面内容：
 - 发展基础、机遇与挑战、指导思想与发展目标、任务与举措、保障措施、附表即路线图

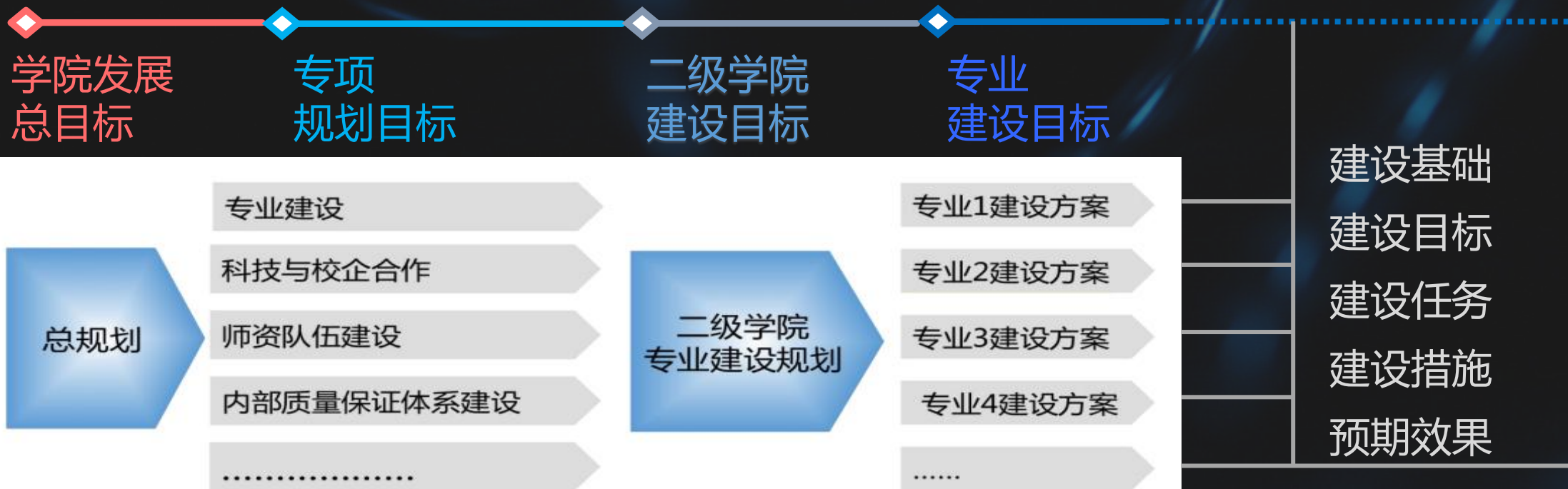
二级学院规划实例

2.3 (一) 学校重点任务 (目标、标准)

➤ 建立学院发展规划体系

(5) 编制二级学院下各专业建设方案

二级学院目标传递至专业



总规划与子规划形成目标链

规划任务分解形成执行链

教务处出台
专业建设方案编制
指导文件

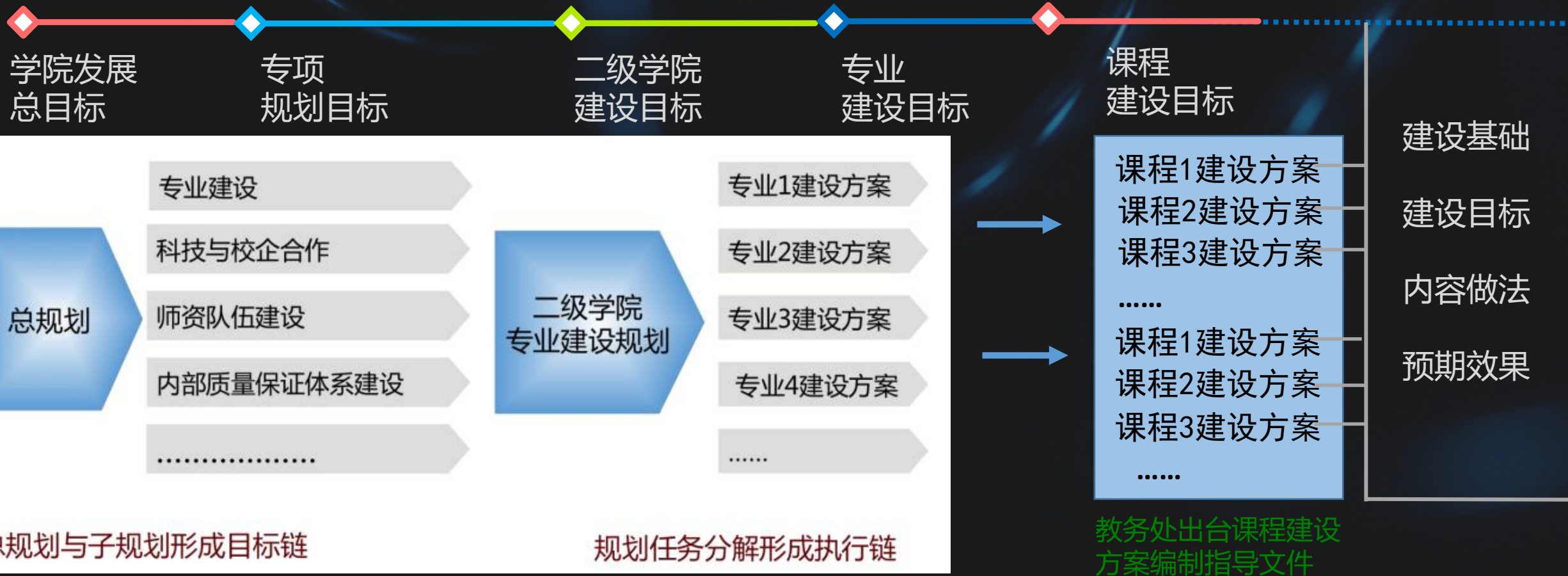
2.3 (一) 学校重点任务 (目标、标准)

➤ 建立学院发展规划体系

(6) 编制各专业下课程建设方案

专业目标传递至课程

■ 依据专业建设方案，课程团队编制课程建设方案，将目标标准落细落实



2.3

(一) 学校重点任务 (目标、标准)

➤ 建立学院发展规划体系

(6) 编制各专业下课程建设方案

一页纸项目管理

一页纸项目管理是一种工具，是向高层管理者反映项目状况和各方面负责人的绩效的一种载体。

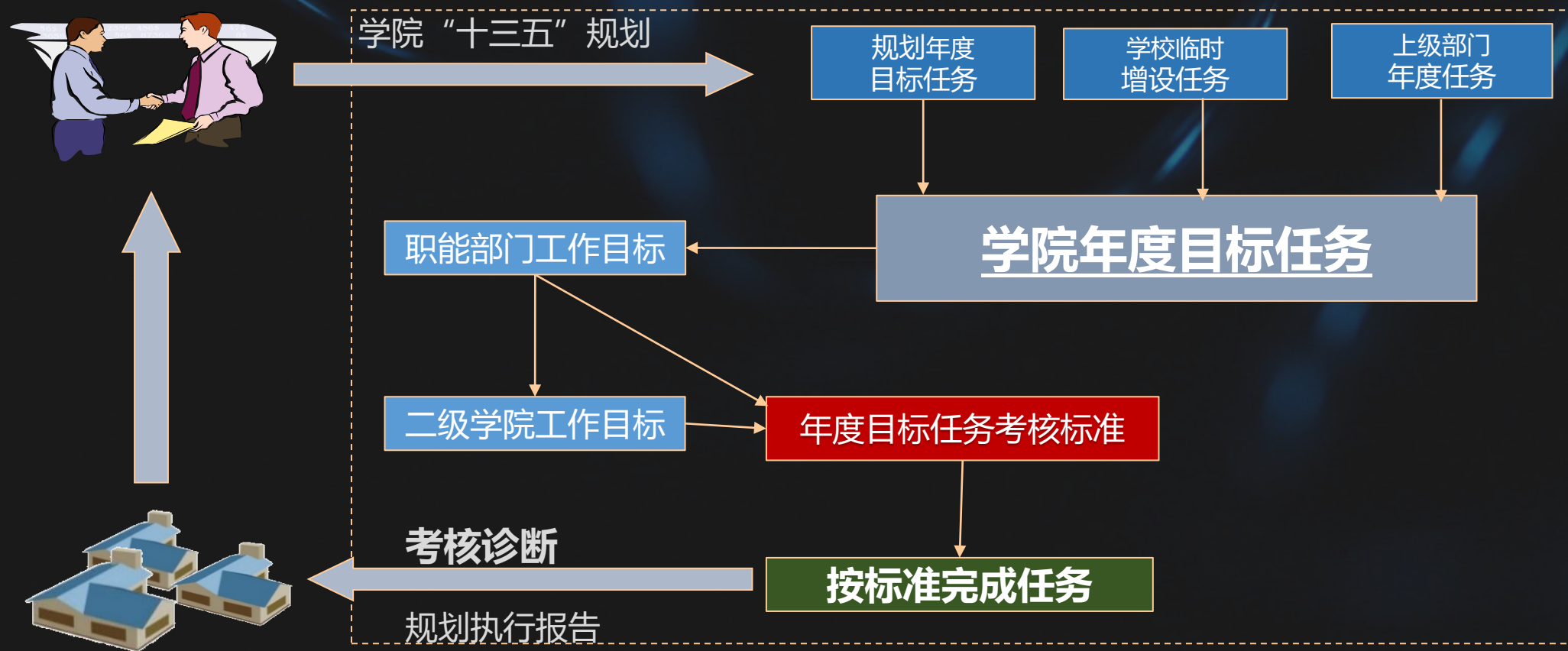
一页纸是一份矩形图，连接项目组成的主要元素，将项目进展标上不同颜色或图表，使管理者易于理解，能够更好的把握情况。

《建筑设备控制技术》课程建设(2017年度)一页纸项目管理表															
项目领导者: 丁才成 项目名称: 《建筑设备控制技术》课程建设 填报日期: 2017.6 项目目标: 建成课程资源丰富, 信息化教学手段娴熟, 实验实训设备领先, 师资队伍合理的院级精品课程															
目 标		主要任务		项目完成日期: 2017年12月								责任人/优先级			
●		1	完成课程知识点-资源规划表编制	●	●									A	
●		2	完成课程素材资源建设规划表编制	●	●	●								A	
●		3	制作5-10min微视频资源20个			●	●	●	●	●	●	●	●		A B
○		4	制作虚拟仿真动画5个				●	●	●	●	●	●	●		B A
●		5	制作普通资源(PPT、图片)100个			●	●	●						A	B C
●		6	整理引用现有相关资源500个			●	●	●	●	●					B A
●	●	7	完成《建筑设备控制技术》多媒体教材知识点-资源对应规划表编制			●	●							A	
●	●	8	完成《建筑设备控制技术》多媒体教材目录编写				●	●							A
●	●	9	完成《建筑设备控制技术》多媒体教材样章编写				●	●	●						A
○		10	完成《建筑设备控制技术》多媒体教材1-3章编写						●	●	●	●	●		C A B
●	●	11	完成THBCAE型实训设备升级采购合同编写			●	●								A
●	●	12	完成THBCAE型实训设备采购合同审批流程				●	●							A
●	●	13	完成THBCAE型实训设备升级							●	●				B C A
	●	14	制定《建筑设备控制技术》课程团队教师引进需求	●											A
	●	15	完成二级学院内部协调, 明确引进专业教师数量及履历		●										A
	○	16	参加高校毕业生招聘会, 选聘1名教师							●	●	●	●	A	B
	●	17	研讨确定校外实习基地建设目标企业、合作内容					●	●						A
	●	18	完成校企合作协议书编制						●	●					A
	○	19	完成与目标企业洽商, 签订合作协议								●	●	●		A B
	○	20	完成校外实习基地挂牌、学生基地认定实习								●	●	●	B	A
	●	21	以云课堂实践教学为主题启动院级及以上课题1项			●	●							A	
	●	22	参加1项院级信息化教学或微课比赛				●	●						A	
○	○	A	云课堂教学实践与研究	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	A	

2.3 (一) 学校重点任务 (目标、标准)

➤ 按规划路线图，实施年度目标任务分解，建立沟通反馈与考核机制

- 目标任务分解 - 考核标准制定 - 工作计划编制之运行过程

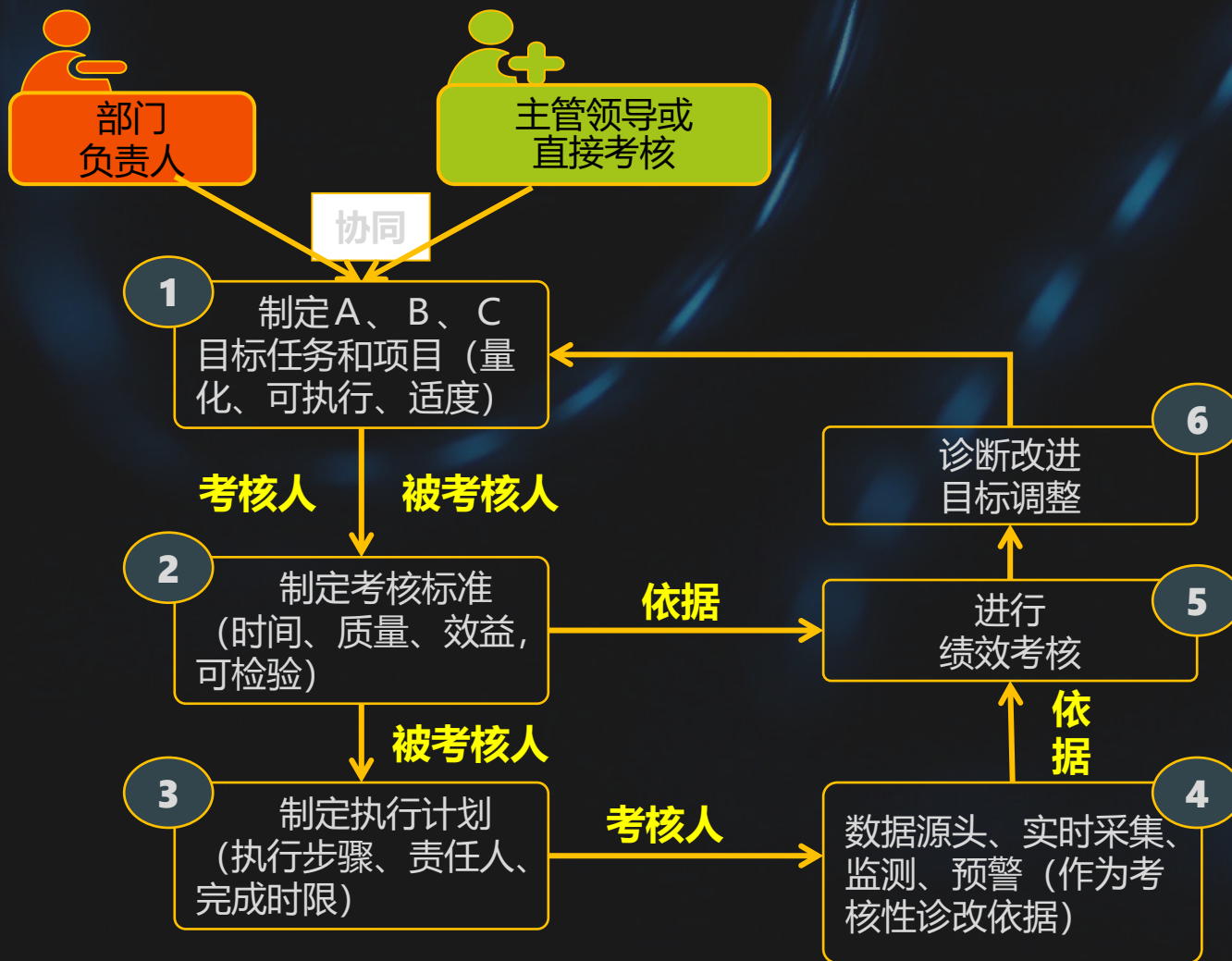


2.3 (一) 学校重点任务 (目标、标准)

➤ 按规划路线图，实施年度目标任务分解，建立沟通反馈与考核机制

➤ 根据运行实际，将目标任务分A、B、C三类，C类任务纳入部门管理建设考核中

➤ 建立“目标 - 标准 - 运行 - 诊断 - 改进”质量螺旋递进的常态化自我诊改机制

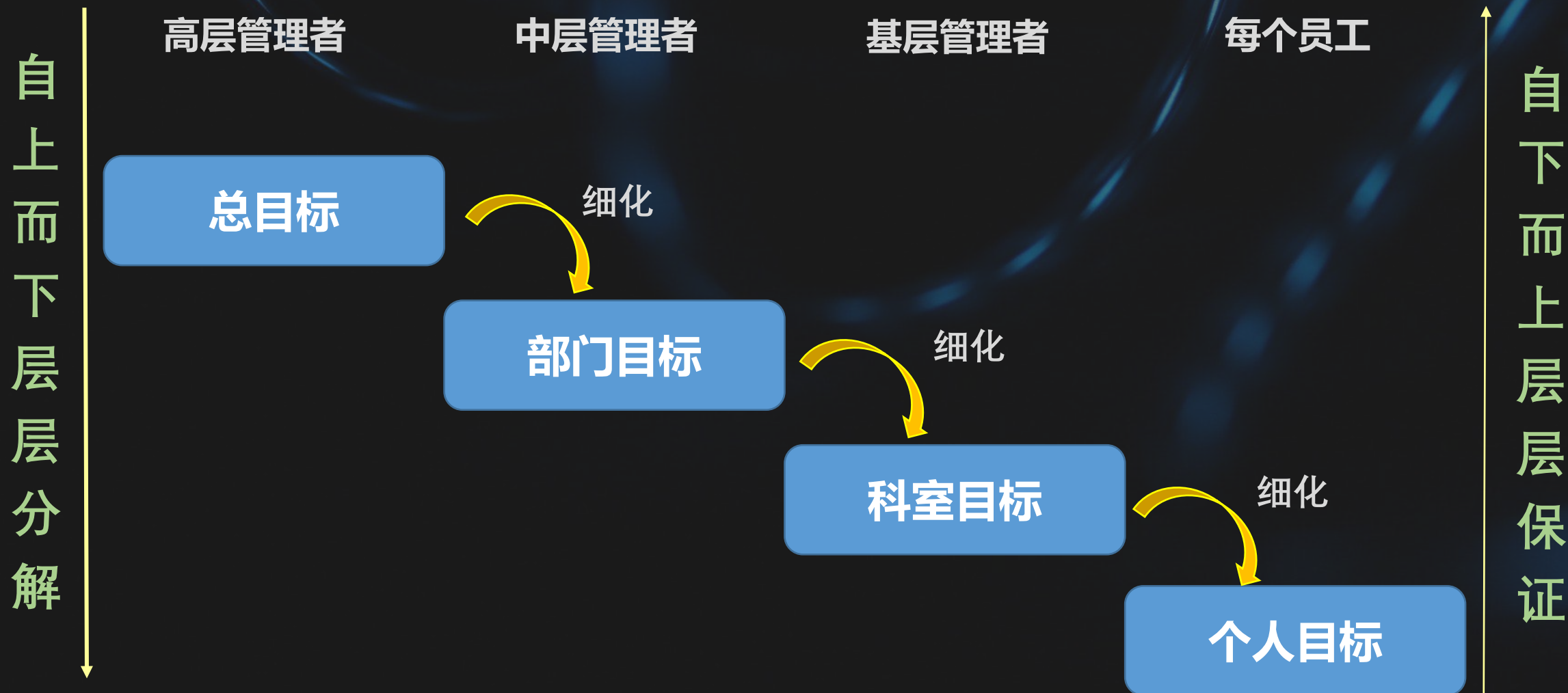


2.3

(一) 学校重点任务 (目标、标准)

➤ 依据年度目标任务分解与考核标准，编制年度工作计划

- 目标任务分解



2.3

(一) 学校重点任务 (目标、标准)

表1 学院党政工作要点暨目标任务分解表

党政工作要点	一级目标任务	二级目标任务	考核标准要素	责任部门	任务属性
学院党政工作计划内容 (按工作性质或内容模块划分)	依据前列中的工作计划内容, 遵循SMART原则, 将内容进行具体化的目标任务设置, 具体可参见绩效考核办法中目标任务指标的内涵说明, 如果表述的任务只需由一个职能部门负责, 分解到此为止	如果前列的一级目标任务中包含有其他职能部门完成的, 则将一级目标任务再次分解, 直至分解的每个任务只需由一个职能部门完成为止	时限、要素	为行政职能部门	A、B
内容1	具体化的工作	一级目标任务的分解			
内容2					

2.3

(一) 学校重点任务 (目标、标准)

表2 职能部门暨二级学院目标任务分解表

序号	任务属性	一级目标任务	二级目标任务	三级目标任务	责任部门
		如果表1中的一级目标任务需与二级学院共同完成的列于此栏, 名称与表1保持一致	如果表1中的二级目标任务需与二级学院共同完成的列于此栏, 名称与表1保持一致	将一级、二级目标任务中分解至二级教学单位的目标任务列于此栏	行政职能部门与二级单位关联
1	A	一级目标任务名称		三级目标任务	职能部门
				三级目标任务	二级单位
2	B	一级目标任务名称	二级目标任务名称	三级目标任务	职能部门
				三级目标任务	二级单位

2.3

(一) 学校重点任务 (目标、标准)

表3 目标任务绩效考核表

被考核部门					考核部门			
序号	任务属性	一级目标任务	二级目标任务	三级目标任务	考核标准	权重	自评分数	考核部门评分
		来自于表3的一、二、三级目标任务	来自于表3的一、二、三级目标任务	来自于表3的一、二、三级目标任务	依据要点内涵、文件精神、完成数量、质量、成本、时间、上级或客户的满意程度角度制定标准	根据任务的重要度、难度进行权重划分		
1	A							
2	B							

2.3

(一) 学校重点任务 (目标、标准)

表4 本部门目标任务分解一览表 (任务来源表1、表2和部门自定任务)

序号	任务属性	一级目标任务	二级目标任务	三级目标任务	工作	工作时限	责任人
		表1中的一级任务名称	表1中的二级任务名称	表2中的三级任务名称	将目标任务分解成具体工作	完成此项工作的时间与完成节点	本部门负责此项工作的人
1	A	一级目标任务名称			工作1名称		
					工作2名称		
2	A	一级目标任务名称	二级目标任务名称		工作1名称		
					工作2名称		
3	A	一级目标任务名称		三级目标任务名称	工作1名称		
					工作2名称		
4	B	一级目标任务名称	二级目标任务名称	三级目标任务名称	工作1名称		
					工作2名称		

2.3

(一) 学校重点任务 (目标、标准)

表5 部门工作计划编制一览表

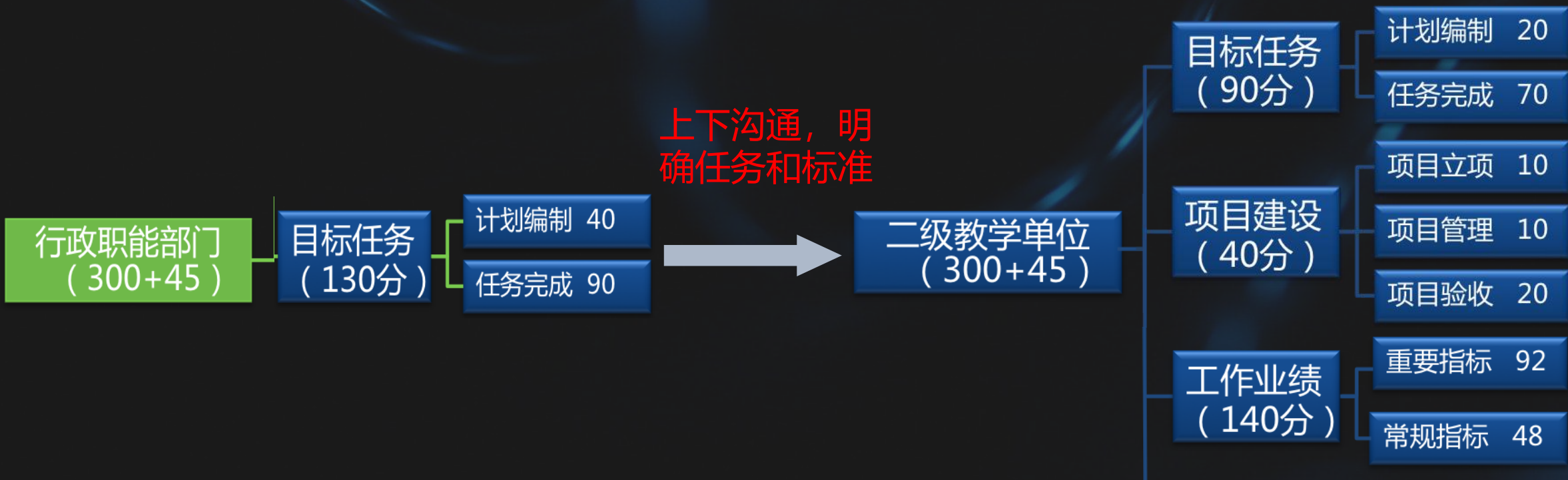
院办常规工作 院办岗位职责标准

序号	任务属性	一级目标任务	二级目标任务	三级目标任务	工作	活动	工作时限	责任人
		表1中的一级目标任务名称	表1中的二级目标任务名称	表2中的三级目标任务名称	将目标任务分解成具体工作	将工作分解成具体活动	完成此项工作的时间与完成节点	部门负责此项工作活动的人
1	A	一级目标任务名称			工作1名称	活动1名称 活动2名称		
					工作2名称	活动1名称 活动2名称		
2	B	一级目标任务名称	二级目标任务名称	三级目标任务名称	工作1名称	活动1名称 活动2名称		
					工作2名称	活动1名称 活动2名称		
					工作3名称	活动1名称 活动2名称		

2.3 (一) 学校重点任务 (目标、标准)

□ 将目标落实于年度，分解至个人，实施目标绩效考核

➤ 实施目标任务绩效考核上下联动



● 二级学院如未完成，则下达任务的职能部门也视作未完成

2.3 (一) 学校重点任务 (监测、预警)

➤ 将目标任务的计划运行于信息平台上

- 实施信息公开，实时采集过程数据

显示所有 显示本部门

- 0 人才培养质量提升工程 (招生工作制度改革)
- 0 二、人才培养质量提升工程 (优化人才培养)
- 0 四、产教融合深化工程 (校企合作体制机制)
- 0 七、内部质量保证体系建设工程 (建立质量)
 - 1 修改学校质量方针与总目标
 - 1 修改完善职责和岗位标准
 - 1 修改完善专业-课程系列标准, 实施专业
 - 3 制定专业、课程标准指导文件及组织
 - 1 修改完善纵向5系统中各类事项的工作流
 - 2 部门管控事项的工作流程编制
 - 2 编制管理制度与管理流程紧密结合的
 - 1 建立专业、教师、学生层面的考核性诊
 - 2 制定专业考核性诊改制度
 - 1 编制系列年度质量报告
 - 2 制定5个层面质量报告制度
 - 2 编制学校教育质量年度报告
 - 2 编制专业、课程质量年度报告

修改学校质量方针与总目标

基本 下达任务 布置工作 流程记录

标题: 修改学校质量方针与总目标 年度: 2017

任务下达部门: 院领导 任务下达人: 吴访升

接收任务部门: 质量管理办公室 任务等级: 一级

来源: A 权重 (%): 5

考核要素: 3月底前, 确定16-20字方针, 以果为导向的目标。

考核标准: 以利益相关方对人才培养质量满意度提高的视角, 从学校发展目标达成度、人才培养目标实现度, 学生满意度、质量满足度方面阐述学校的质量目标, 并思考建立质量目标树框架。依据质量目标, 从帮助学校利用资源达到质量目标维度阐述16 - 20字的质量方针。3月31日前完成质量目标和质量方针供讨论确定。

任务链: 七、内部质量保证体系建设工程 (建立质量标准体系) / 修改学校质量方针与总目标

提交审核

2.3

(一) 学校重点任务 (监测、预警)

➤ 将目标任务的计划运行于信息平台上

- 一页纸报表, 实施目标任务月度沟通反馈与改进

一页纸报表管理工具 项目管理 报表查询 您好: 吉国庆(质量管理办公室)

项目查询

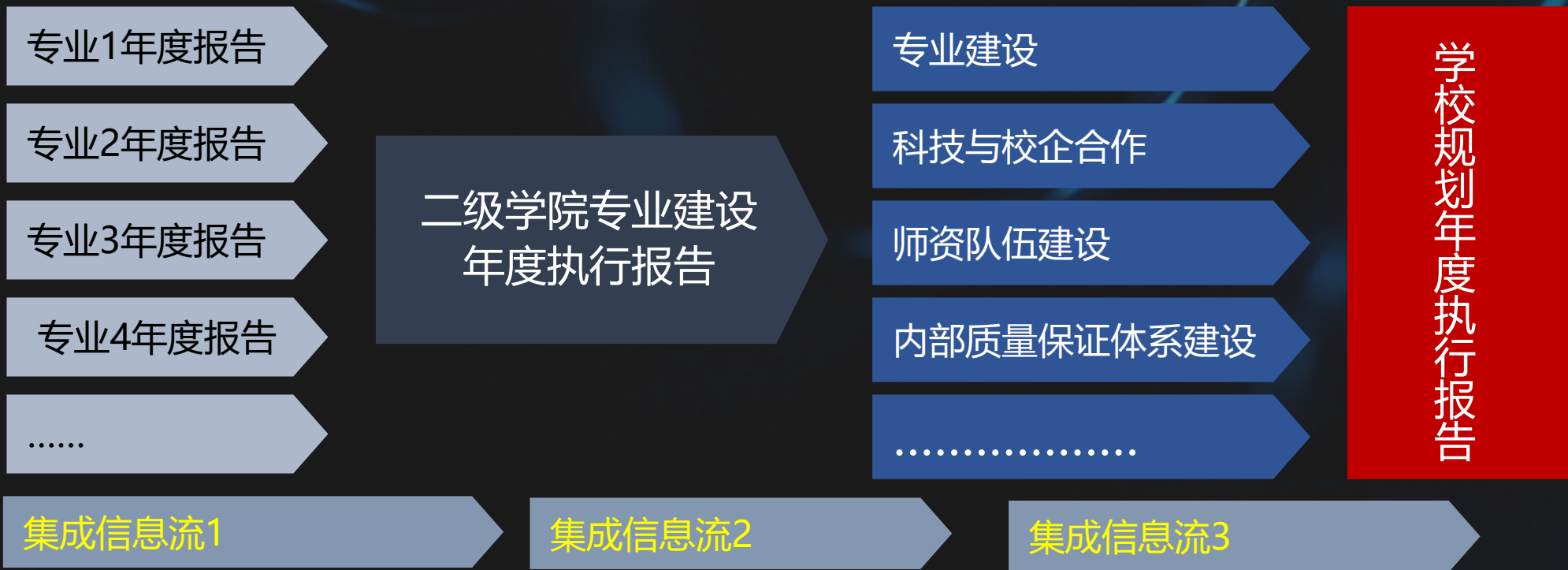
名称: [查询](#)

项目名称	部门	创建人	报表
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	党委、院长、外事办公室	刘涛	2017-09 2017-08 2017-07 2017-06 2017-05
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	纪委办公室、监察室	裴纪平	2017-09 2017-08 2017-08 2017-06 2017-05
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	学生工作部、人武部、学生工作处	张雷华	2017-09 2017-08 2017-08 2017-07 2017-05
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	保卫部、保卫处	赵雷	2017-09 2017-09 2017-08 2017-06 2017-05
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	工会、退休工作办公室	范迪新	2017-09 2017-08 2017-07 2017-06 2017-05
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	组织部(党校)、统战部	蒋小燕	2017-09 2017-08 2017-08 2017-06 2017-05
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	宣传部(关工委办公室、校报编辑部)	江庆华	2017-10 2017-09 2017-09 2017-06 2017-06
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	团委	蒋文嵘	2017-09 2017-08 2017-08 2017-06
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	人事处、教师发展中心	陈保国	2017-09 2017-08 2017-08 2017-06 2017-06
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	教务处	李东升	2017-10 2017-09 2017-08 2017-07 2017-06 2017-05
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	财务处	顾亚莉	2017-10 2017-09 2017-08 2017-07 2017-06 2017-05
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	审计处	周寿民	2017-10 2017-09 2017-08 2017-08 2017-07 2017-06
科技处(校企合作办)2017年工作计划(C类任务)	科技处(校企合作办公室)	周勇	2017-10 2017-08 2017-08 2017-06
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	科技处(校企合作办公室)	周勇	2017-10 2017-09 2017-08 2017-08 2017-06 2017-05
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	招生与就业处	韦庆昱	2017-10 2017-09 2017-08 2017-07 2017-06 2017-05
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	国有资产管理处、招标管理中心	杨伟元	2017-09 2017-08 2017-08 2017-06 2017-05
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	质量管理办公室	丁敬敬	2017-09 2017-08 2017-07 2017-06 2017-05
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	继续教育管理处(职业技能鉴定中心)	李旭海	2017-09 2017-09 2017-07 2017-05
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	发规处	陈向平	2017-10 2017-09 2017-08 2017-07 2017-06 2017-05
常州工程职业技术学院2017年度工作计划报表	图书馆	薛继红	2017-10 2017-09 2017-08 2017-08 2017-06

2.3

(一) 学校重点任务 (诊断、改进)

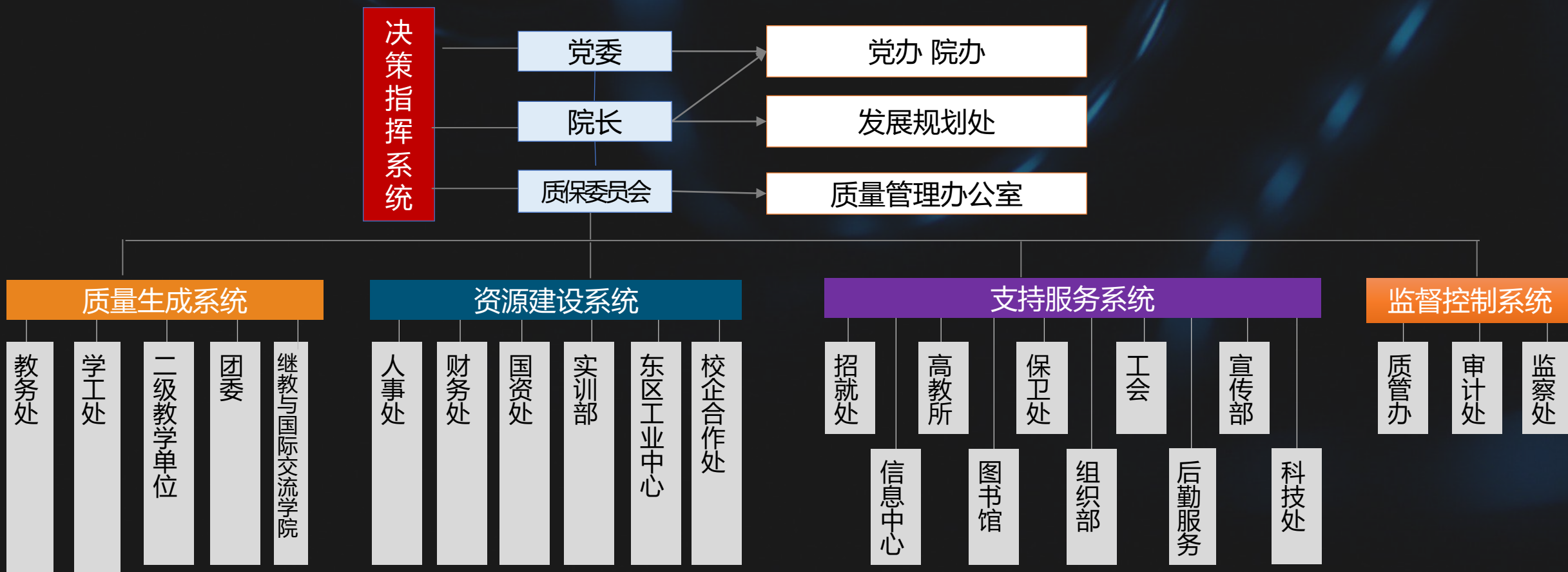
- **建立规划落实与反馈机制，不断修正目标，确保任务高质量达标**
- 形成规划执行信息链，编制二级学院 - 分项规划 - 总规划系列的规划执行年度报告



2.4 (二) 学校常规任务 (目标、标准)

➤ 学院组织机构职责与工作标准制定

- 按纵向五系统进行各部门归属，厘清职责
- 各部门在纵向五系统中归属



2.4 (二) 学校常规任务 (目标、标准)

➤ 学院组织机构职责与工作标准制定

- 按纵向五系统进行各部门归属，厘清职责
- 厘清各部门在所归属系统的职责

表1 职能部门职责厘清一览表

部门名称	
在系统内的职责	能够支持部门所归属系统的目前本部门职责
在系统外的职责	对照系统的功能不能明确界定且目前属本部门的职责

2.4 (二) 学校常规任务 (目标、标准)

➤ 学院组织机构职责与工作标准制定

- 建立职责 - 岗位工作 - 工作标准逻辑关系
- 职责与岗位工作逻辑关系建立表

表2 职能部门岗位工作一览表

部门名称			
部门职责	具体化的工作	工作归属岗位	岗位所在科室
表1中的职责	按SMART原则描述工作	按描述的工作分配到目前部门的岗位	岗位归属的科室名

2.4 (二) 学校常规任务 (目标、标准)

➤ 学院组织机构职责与工作标准制定

- 建立职责 - 岗位工作 - 工作标准逻辑关系
- 岗位工作与工作标准逻辑关系建立表

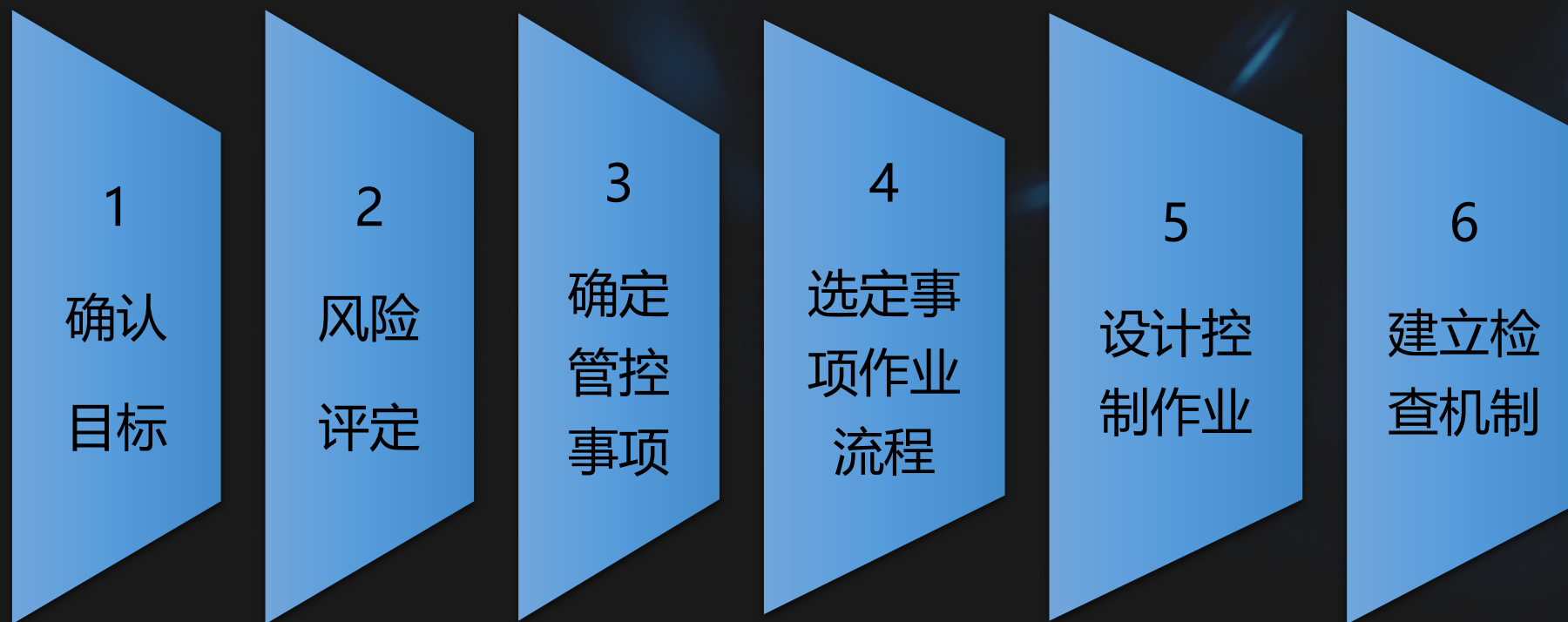
表3 职能部门之科室岗位工作标准一览表

部门名称			
科室	岗位	具体化的工作	工作标准
			按SMART原则描述工作

2.4 (二) 学校常规任务 (目标、标准)

➤ 学院内控制度的建立

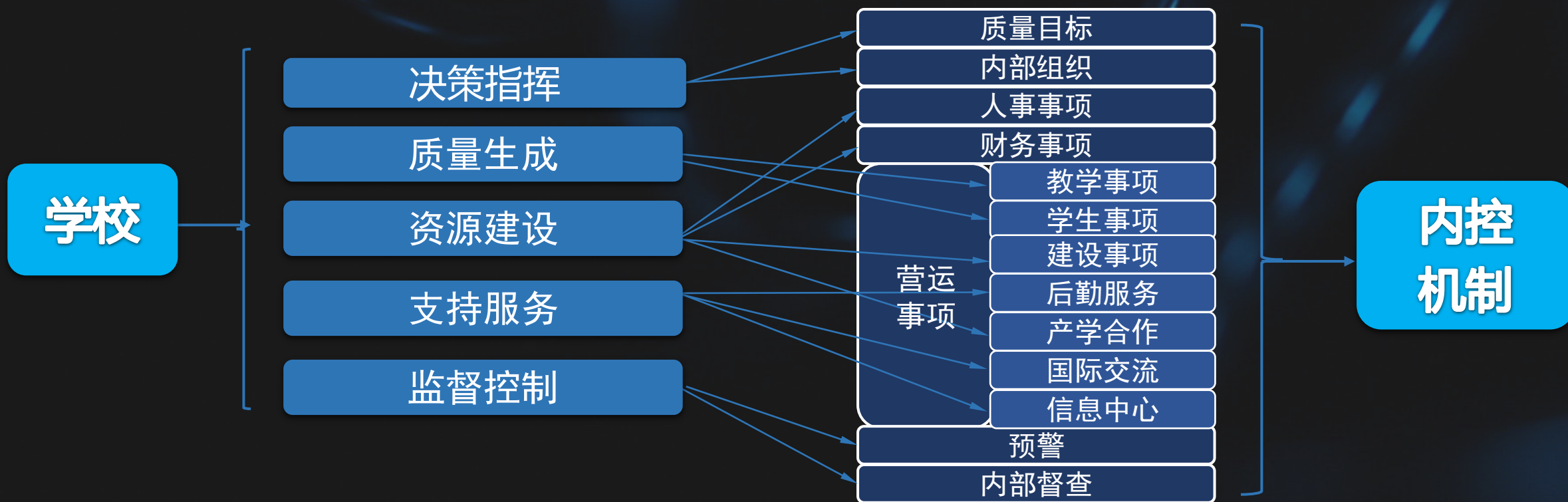
- 确定组织管控事项，实施事项风险评定，制定管控作业
- 设计内控制度制定步骤



2.4 (二) 学校常规任务 (目标、标准)

➤ 学院内控制度的建立

- 确定组织管控事项，实施事项风险评定，制定管控作业
- 制度与作业流程匹配



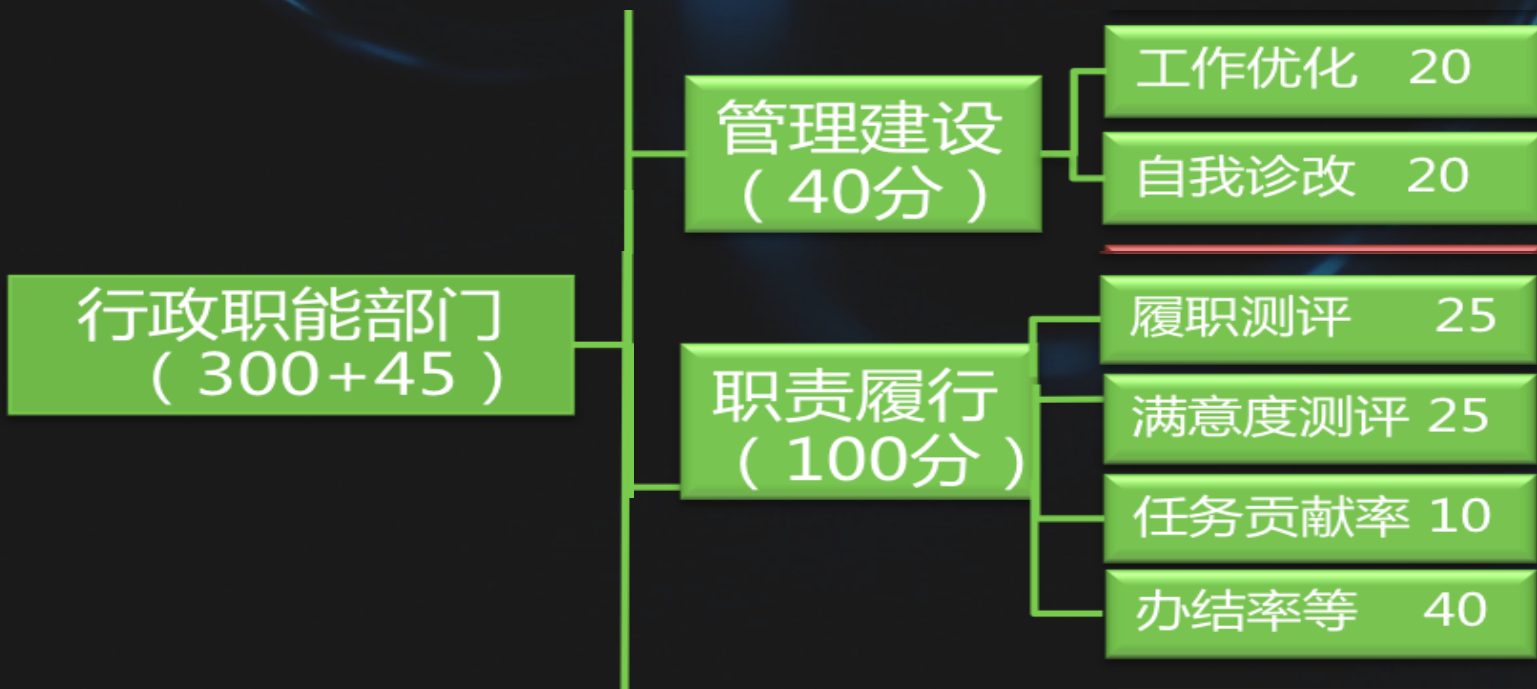
事项管控与流程的匹配

2.4

(二) 学校常规任务 (监测、预警)

➤ 将组织机构运行、质量提升与考核相关联

- 以组织机构常规工作持续改进机制建立为核心进行考核设计



2.4

(二) 学校常规任务 (诊断、改进)

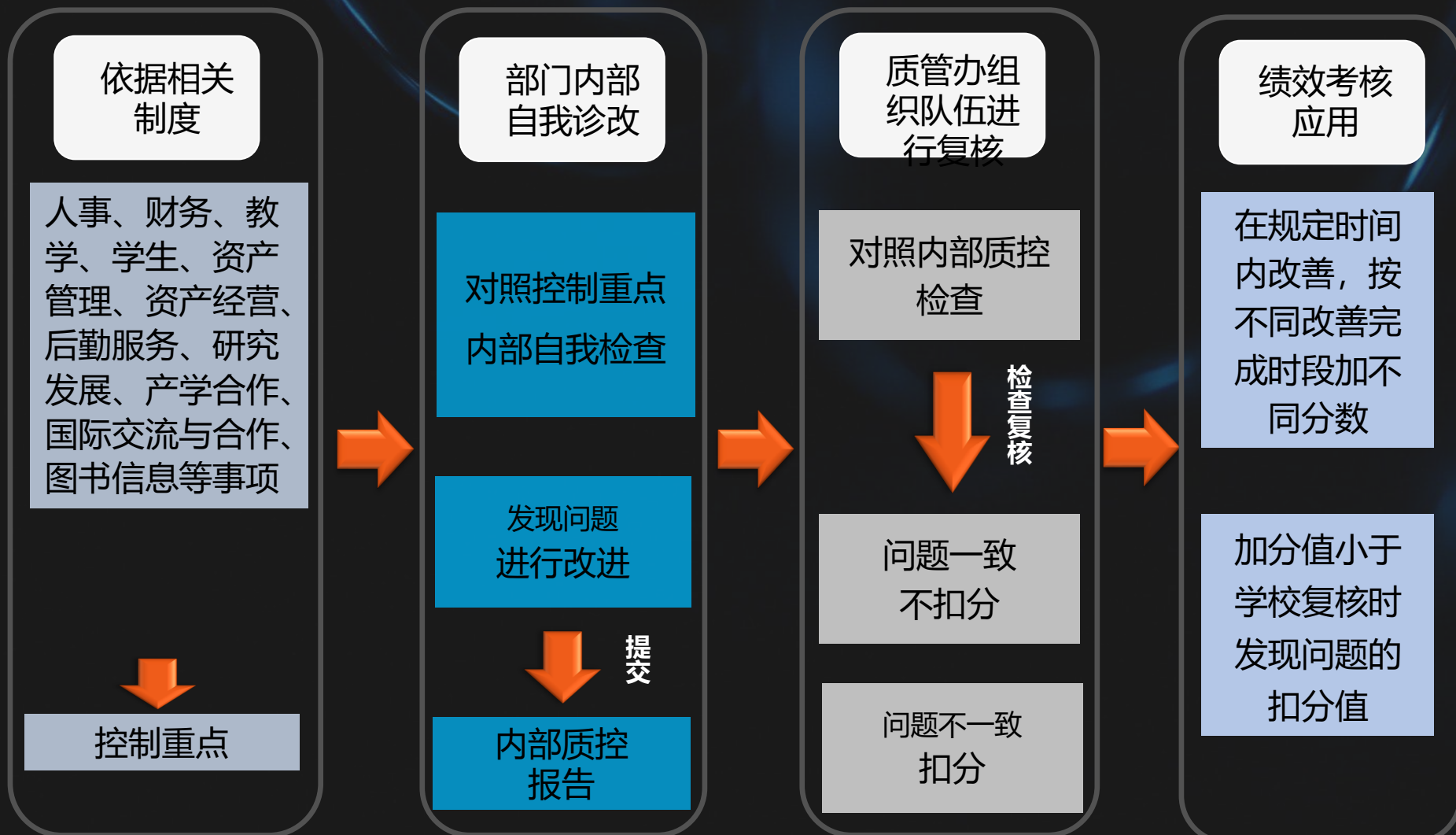
➤ 将组织机构运行、质量提升与考核相关联

- 以学校运行事项的持续改进机制建立为核心进行考核设计



2.4 (二) 学校常规任务 (诊断、改进)

➤ 建立学校事项运行持续改进机制



严重不合格: 每项扣9分。

体系运行出现系统性或区域性失效, 如某一过程重复出现的失效现象, 或某一部门过程的全面失效现象, 且未能采取有效的纠正措施加以消除。

不合格: 每项扣6分。

不符合亦即未满足诊断控制点要求的。

轻微不合格: 每项扣3分。

对满足诊断控制点要求而言, 是个别的、偶然的、孤立的, 性质轻微的问题。

建议改善事项, 每项扣1.5分。

2.5

学校层面诊改成效

- 2016年度学院应完成目标任务121项，实际完成任务92项，目标达成率76.0%。
- 2017年度学院应完成目标任务136项，实际完成任务111项，目标达成率81.6%。
- 2018年度学院应完成目标任务119项，实际完成任务103项，目标达成率86.5%。

2.5

学校层面诊改成效

- 改变了传统的学院工作计划总结模式
- 以十三五规划目标任务为源头制定学院年度工作计划，通过平台实时监控目标任务进程，年中、年末做好动态调整。
- 未完成工作在教代会上做说明，并延续到次年，从而确保各项规划任务完成。
- 工作的完成情况与绩效考核和干部评价相结合
- 有效激发了广大教工工作的积极性、创造性，促进了治理形态的转变。

2.5

学校层面诊改成效

常州工程职业技术学院 CHANGZHOU VOCATIONAL INSTITUTE OF ENGINEERING											
首页		服务中心		个人中心		请输入流程进入		刘涛, 欢迎您! 注销			
院长办公会议议题申报发起											
提请部门	党委、院长、外事办公室			提请时间	2018-05-03						
提起人	万劫			议题名称	2018年第5次院长办公会议议题申报						
开会地点											
议题概述	2018年第5次院长办公会议议题申报										
议题名称				提请时间	提请人	开会日期	院长办意见	院长办主任意见	参与人员	党委意见	议题细节
关于徐文杰等4名教师及16名学生组队赴德参赛出访的请示				2018-05-15	刘涛		同意	同意。	参与人员	院领导意见	议题细节
18 - 19学年校历				2018-05-03	李东升		同意	同意。	参与人员	院领导意见	议题细节
关于对左举宁等3名学生本学期开学以来未报到注册的学籍处理通知；关于对师豪逸等7名学生休学期满的学籍处理通知				2018-05-03	李东升		同意	同意。	参与人员	院领导意见	议题细节
审核单位	审核人	审核类型		审核意见			审核日期				
院长办审批	万劫	提交		同意			2018-05-17 9:10:40				
院长办主任审批	刘涛	提交		同意会上研究。			2018-05-17 12:26:23				
院长审批	吴访升	院领导签阅意见		同意			2018-05-17 14:50:22				

工作更加规范细致，借助信息化，务实高效。



全国诊改专委会

www.zyjyzzg.org



谢谢大家，敬请指正

hzyuan1958@163.com

13685268118