



# 发挥双引擎在诊改实施中的牵引作用

——内部质量保证体系建设实务

山东劳动职业技术学院

丁宁

2019年7月·烟台

**“诊改工作，非试点院校未必不如试点院校做的差”**

**——杨应崧**

**诊改对于基础好的学校属于“保健”，对于基础薄弱的学校属于“手术”，对省试点、尤其是非试点院校是系统性工程，是“改头换面”，推学校进学校治理体系和治理能力现代化的机会。**

目录  
CONTENTS

1 双引擎的形态

2 双引擎的构建

3 几点体会



# 双引擎的具体形态

# 什么是双引擎

1

按照“55821”的体系设计，“2”是双引擎——文化引擎和机制引擎。

2

文化引擎和机制引擎是新概念，但不是新事物。在每个学校都能找到它们的原始形态，且多数停留在原始形态。

3

文化引擎和机制引擎不是独立存在，独自发挥作用，是“怎么说”和“怎么做”的有机整体。

## 1.文化引擎



社会主义核心价值观  
人才观、成才观、教育观  
人际关系  
质量意识

主要载体：  
校园标志物、制度汇编、  
质量宣传片、文章随笔。

## 2.机制引擎

考核激励机制  
构建起以**部门**为主体，以**任务**  
为对象的考核机制，**KPI**（要我  
做的事）。

自我激励机制  
构建起以**个人**为主体，以**个体**  
**目标**为对象的自我激励机制，  
**OKR**（我要做的事）



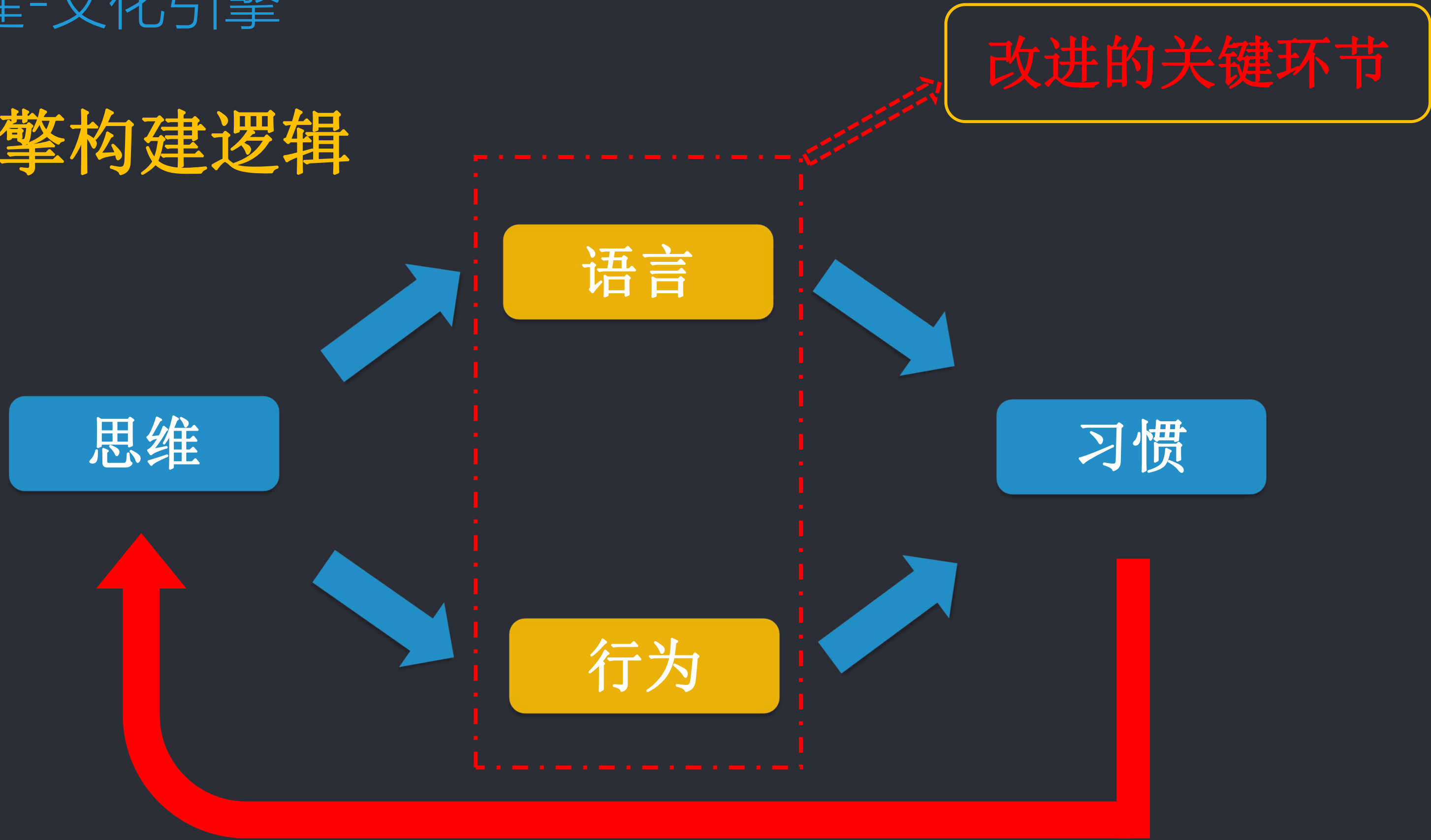
# 双引擎的构建



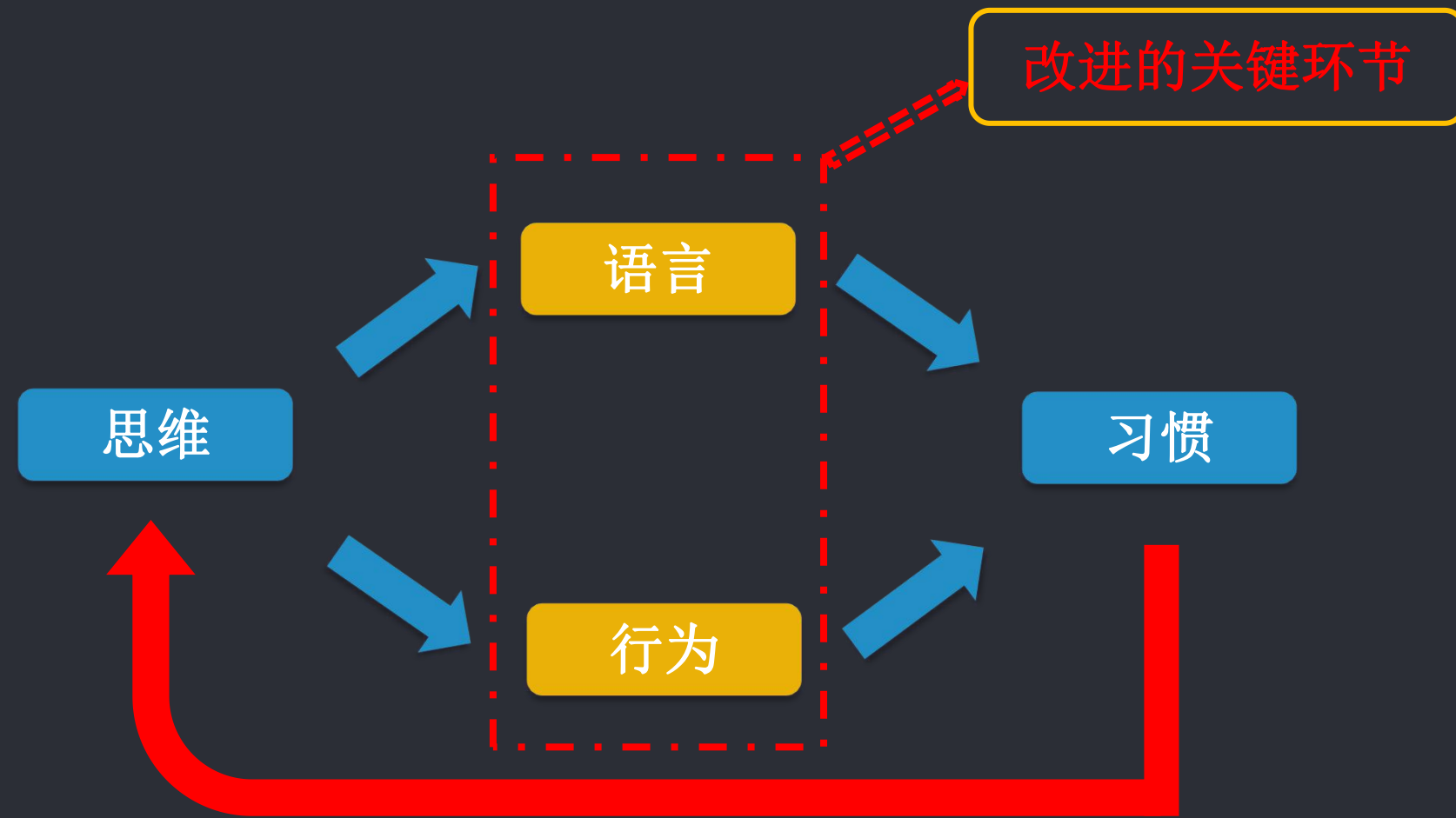
## 几种典型的管理文化现象：

- (1) “差不多就行”；
- (2) “躲在舒适区”，二八定律；
- (3) 不符合既得利益的各种吐槽，符合既得利益的只字不提；
- (4) “以己度人”、“以己度真相”；

# 文化引擎构建逻辑



## 文化引擎构建方式



理念：人心向好

措施：考核机制

载体：  
校园标志物、制度汇编、  
质量宣传片、文章随笔。

## 双引擎构建-机制引擎

机制引擎主要是指考核机制，主要框架如下：

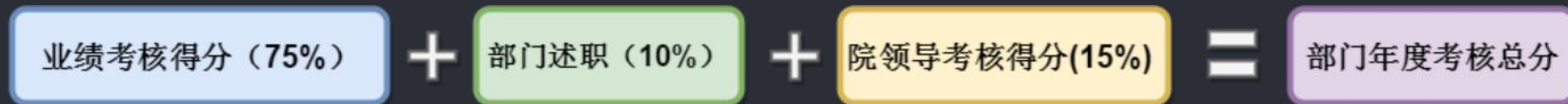
考核主体：部门；

考核对象：工作任务（履职任务、目标任务、成效贡献）

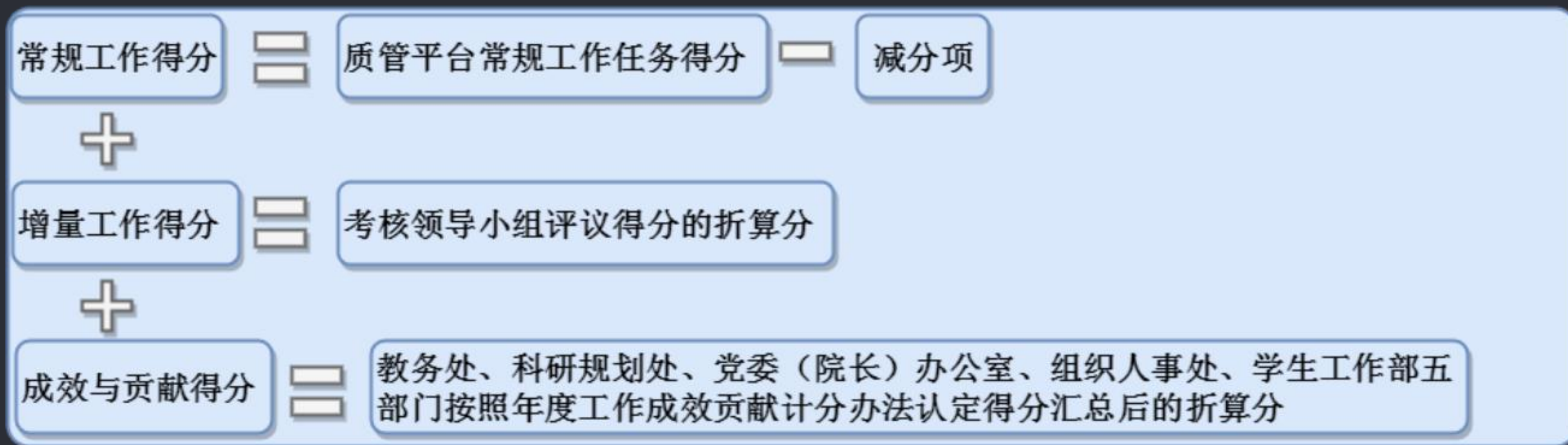
考核要素：任务分值、任务比重、质量指标

质量指标：如完成度、贡献度、及时率、退改率、满意度等

考核方式：过程性考核



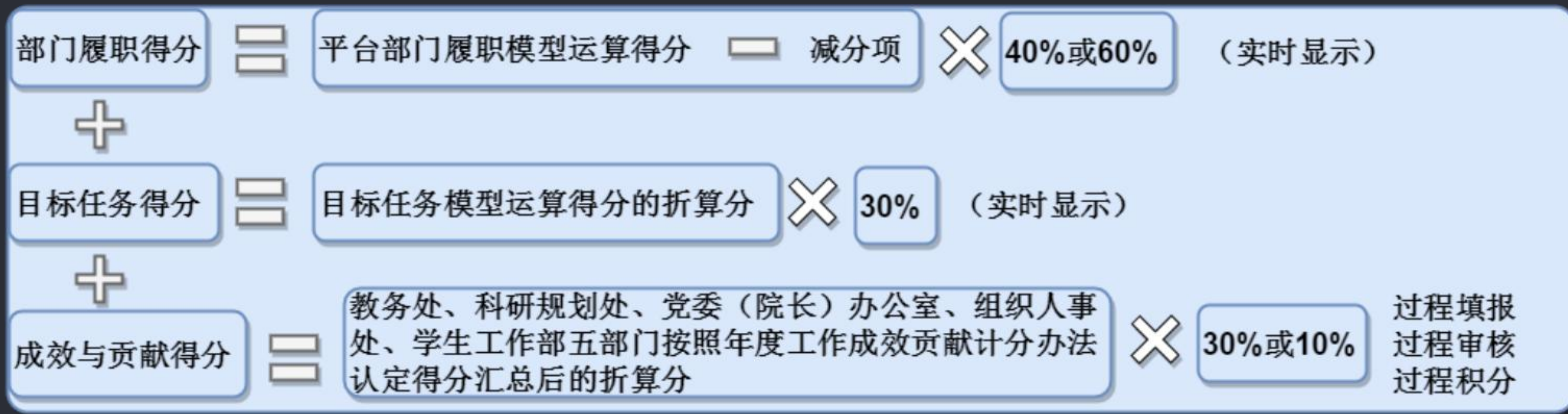
## 考核办法1.0版本

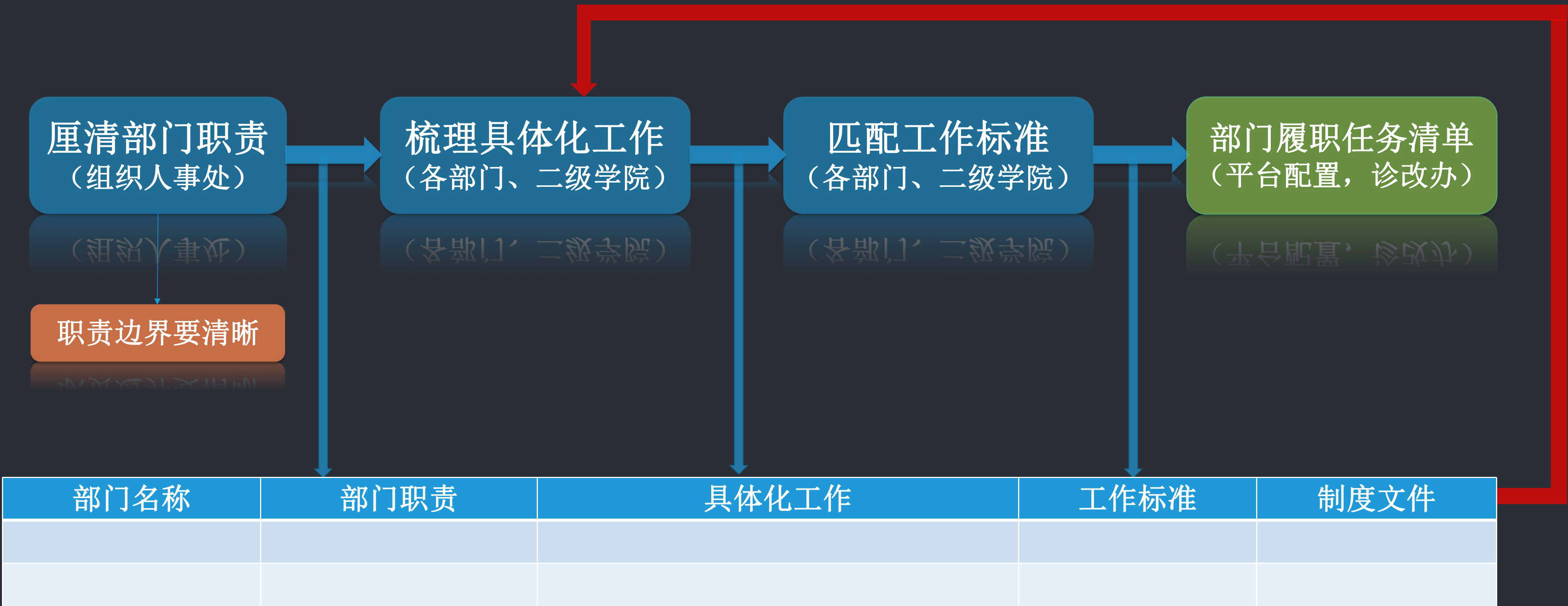




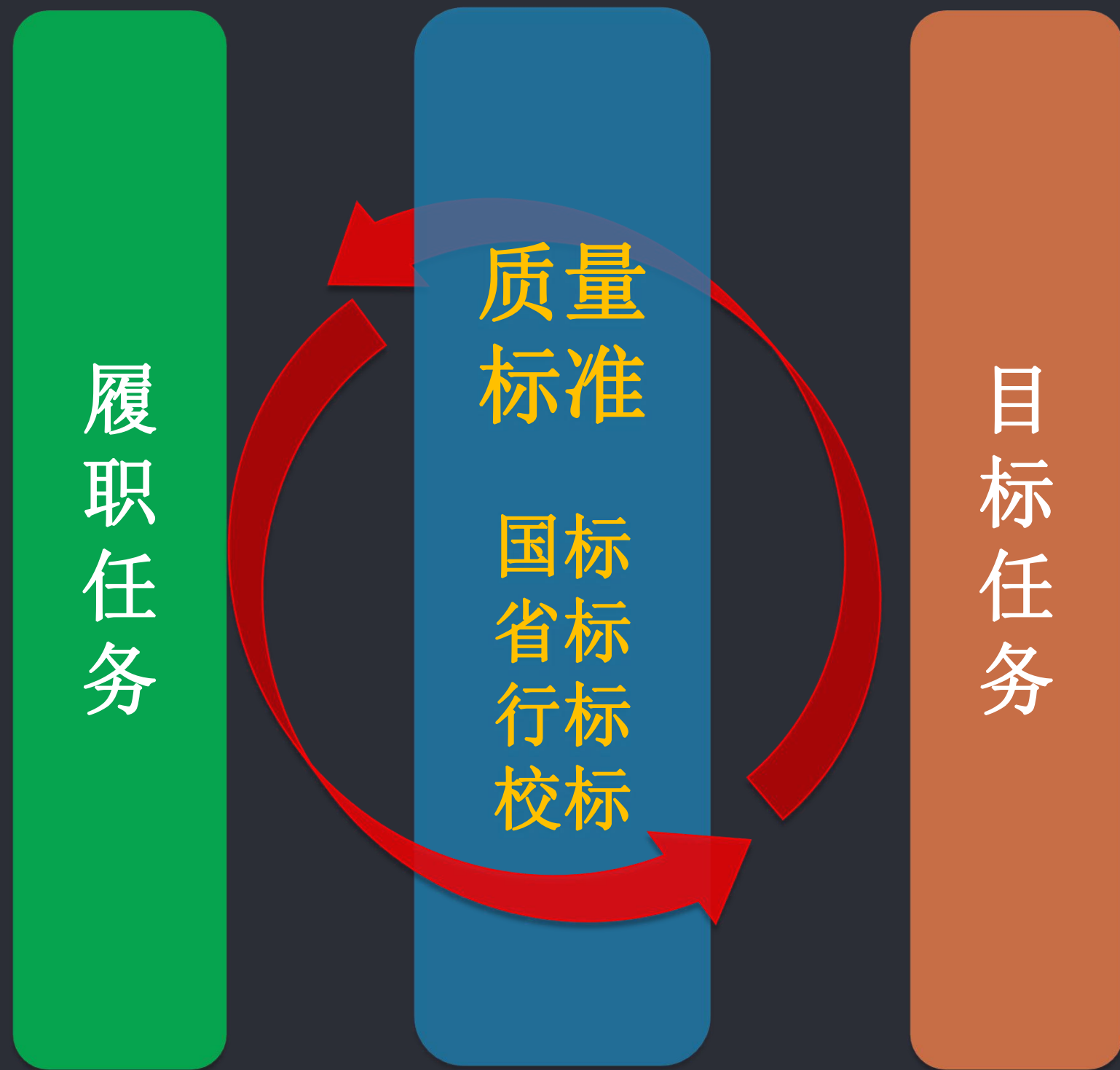
平台手机端评议结果

## 考核办法2.0版本





目标越小，标准越高



部门职责	岗位	具体化工作	工作标准	制度文件
负责学院内部质量保证体系设计、建设、组织运行与指导	处长岗	学院内部质量保证体系整体设计与建设规划编制	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.吸收上级文件精神，依据学院事业发展总体规划，制订内部质量保证体系建设规划；</li> <li>2.至少调研5所省内外同类院校。（诊改国家试点校2所、省试点校1所）内部质量保证体系建设情况；</li> <li>3.方案必须开展不同层面的意见征求；</li> <li>4.文本差错率为0。</li> </ol>	《内部质量保证体系建设与运行实施方案》
	质量管理岗	开展内部质量保证体系业务培训	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.面向全院教职员组织开展内部质量保证体系业务培训，年度内不少于2次；</li> <li>2.校内诊改业务相关工作人员参加校外内部质量保证体系业务学习和培训，年度内不少于4人次；</li> <li>3.组织开展诊改信息系统功能培训，诊改系统版本升级或新系统上线培训不少于1次。</li> </ol>	《诊改工作细化实施方案》



# 双引擎构建-考核机制/目标任务

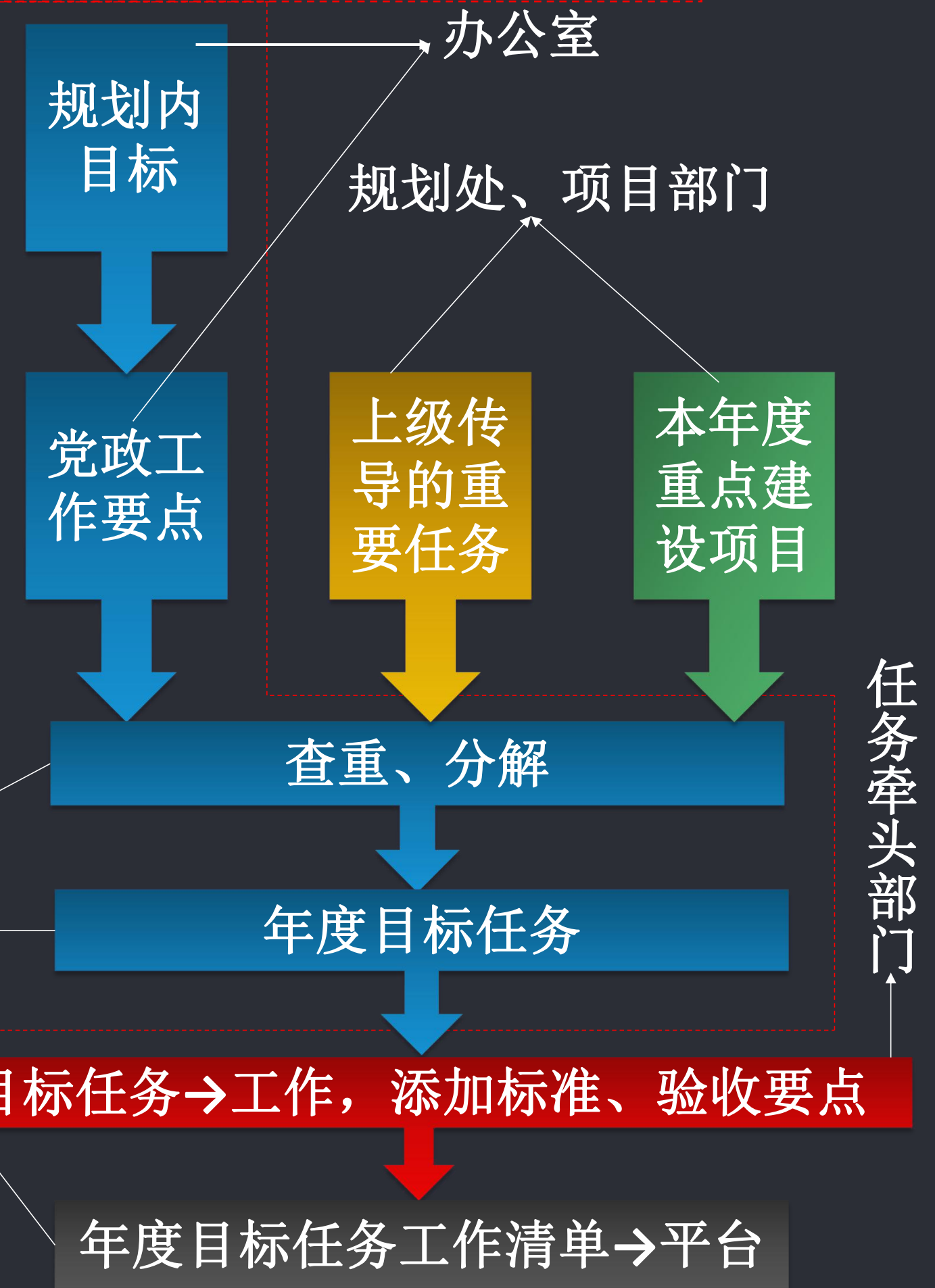
每年11月份启动，2月份完成

17

## 教职工代表大会

书记、院长讲话

项目类别	项目名称	任务等级	目标任务	具体工作	验收要点	完成时限	责任部门	责任人	协同部门
优质校建设	完善质量保证体系	A	建设诊改数据中心	采购、开发诊改数据中心，完成各业务系统全字段数据整合，完成考核数据、教师发展数据、优质校建设数据治理。	诊改数据中心访问地址，目标任务、教师发展、优质校成果专题分析	11月30日	质量考核办公室	丁宁	网络中心 科研规划处



# 双引擎构建-考核机制/分值设置

## 履职任务

部门年度履职任务分值由部门负责人根据年度履职任务清单的具体化工作赋分。

## 成效贡献

成效认定相关部门根据年度各部门工作人员所获得成果进行认定，被认定的成果计入部门年度成效得分。

教职工代表大会  
书记、院长讲话

年度工作要点

党建工作要点 重点建设项目 规划建设目标 ...

目标任务

A级任务，10分

上级交办的重点任务

上级主管部门、教育厅等传导的新增性任务，经院党委会、办公会通过认定后认定为追加目标任务，各部门每年不多于2项。

A级任务，10分

各部门拟改进工作

上一年度诊改周期结束后，对新年度计划改进的工作任务，经分管院长确认后认定为目标任务，各部门不超过3项。

B级任务，5分

业绩考核评价方式：**平台过程化考核**

**评价指标：**

**及时率、退改率、满意度**

**满意度：**

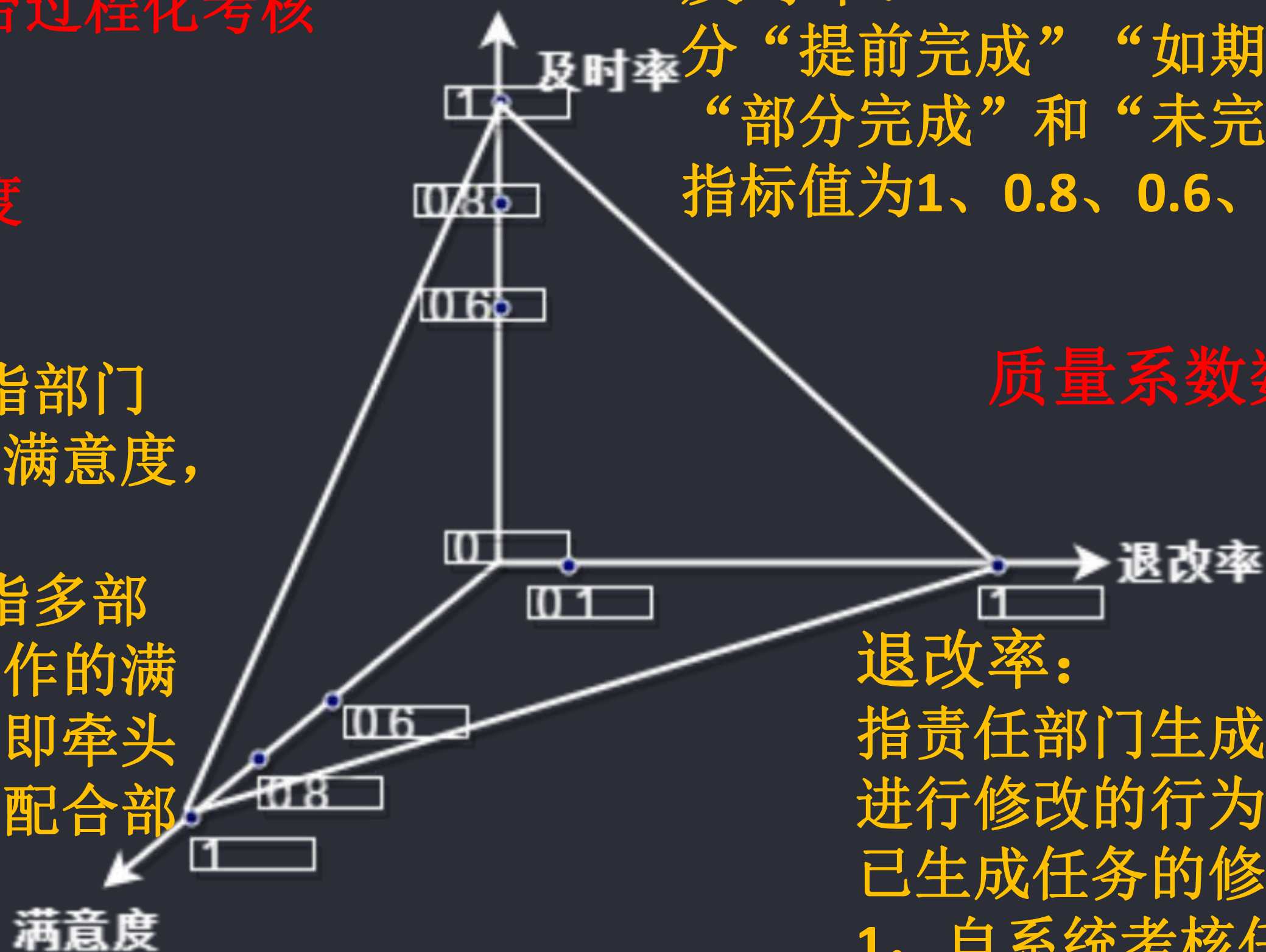
(1) 独立工作满意度是指部门独立完成的任务或工作的满意度，由分管院领导独立评价。

(2) 协同工作满意度是指多部门协同配合完成任务或工作的满意度，由任务发起部门（即牵头部门）及其分管院领导、配合部门多方进行评价。

**及时率：**

分“提前完成”“如期完成”“超期完成”“部分完成”和“未完成”五种状态，对应指标值为1、0.8、0.6、0.4、0

**质量系数数学模型**



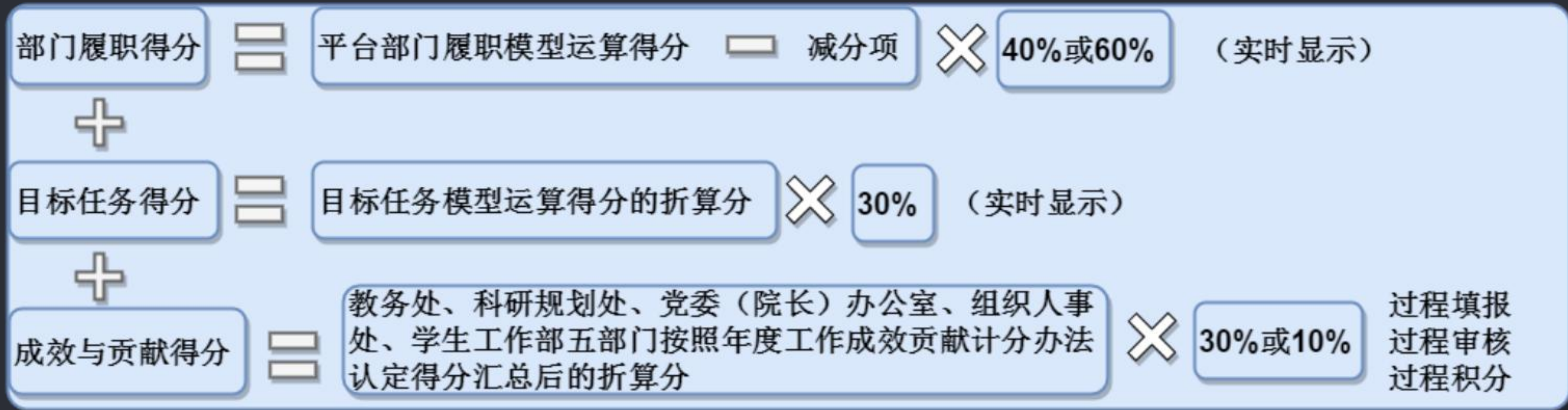
**退改率：**

指责任部门生成任务之后再对任务内容进行修改的行为，退改率指责任部门对已生成任务的修改次数，默认指标值为1，自系统考核任务启动开始计算，责任部门每对任务内容做一次修改指标值减0.1，扣完为止。



平台手机端评议结果

## 考核办法2.0版本



## 1.部门评议:

内容: 各部门负责人对各部门年度工作完成情况进行总体评议

分值: 100分

比例: 10%

时间: 年度考核工作启动后

方式: 质管平台移动端

## 2.院领导评议:

内容: 院领导对各部门年度工作落实情况进行总体评议

分值: 100分

比例: 15%

时间: 年度考核工作启动后

方式: 质管平台移动端

1. 职能处室、教学单位独立考核，单独排名；
2. 以部门考核结果第一名为基准，考核奖励依次递减，减至最后一名；
3. 部门年度考核奖励与年度优秀部门评选“两条线”；
4. 承担部门考核工作的部门不参与考核排名，有学院党委根据工作开展情况和成效确认考核名次，一般为3-5。



几点体会

## 几点体会

1

质量诊改是系统性工程，是高职院校升级、再造的一次机会。

2

文化机制与考核机制的相互作用依赖于即时反馈，即时反馈依赖于信息化。

3

考核激励机制破解困局、推进诊改工作的牵引力，在建设初期的作用不可替代。





**谢谢大家、敬请指正**

Mail:[dingning@sdlvtc.cn](mailto:dingning@sdlvtc.cn)

TEL/微信: 15805311229