

学院目标任务体系建立与运行实务

党办 院办 外事办 刘涛

2018年9月

汇报提纲

一、目标标准的认识

二、目标体系的建立

三、目标体系的运行

四、工作成效与反思



推进管办评分离，构建政府、学校、社会之间新型关系，是全面深化教育领域综合改革的重要内容，是全面推进依法治教的必然要求。改革开放以来，我国教育体制改革不断深化，政府、学校、社会之间关系逐步理顺，但政府管理教育还存在越位、缺位、错位的现象，**学校自主发展、自我约束机制尚不健全**，社会参与教育治理和评价还不充分。为进一步提高政府效能、激发学校办学活力、调动各方面发展教育事业的积极性，必须深入推进管办评分离，厘清政府、学校、社会之间的权责关系，构建三者之间良性互动机制，促进政府职能转变。

——《关于深入推进教育管办评分离促进政府职能转变的若干意见》2015.5.4

设立诊改制度，是基于“**人心向好**”假设的。

——高职院校诊改制度建设座谈会2016.1.30

陈宝生部长用六个关键词对职业教育提出明确要求。

- 一是要让职业教育**香起来**。香不香，看思想。
- 二是要让职业教育**亮起来**。亮不亮，看质量。
- 三是要让职业教育**忙起来**。忙不忙，看市场。
- 四是要让职业教育**强起来**。强不强，看成长。
- 五是要让职业教育**活起来**。活不活，看政策。
- 六是要让职业教育**特起来**。特不特，看工作。



——现代职业教育发展推进会2016. 12. 12

推动高质量发展，是保持经济持续健康发展的必然要求，是适应我国社会主要矛盾变化和全面建成小康社会、全面建设社会主义现代化国家的必然要求，是遵循经济规律发展的必然要求。

推动高质量发展，是当前和今后一个时期确定发展思路、制定经济政策、实施宏观调控的根本要求，这对职业教育高质量发展提出了更加强烈、更加迫切的需要，国家对高质量职业教育的需求比以往任何时候都更加迫切，对**德技兼修的高素质技术技能人才**的渴求比以往任何时候都更加强烈。

五个“转变”认识诊改

一是变管理为治理。

二是变被动为主动。

三是变零散为系统。

四是变主观为客观。

五是变一时为日常。

——全国诊改专委会全体委员扩大会议2018.8.5

一、目标标准的认识

1. 目标的含义与意义

职业院校教学工作诊断与改进，指学校根据自身办学理念、办学定位、人才培养目标，聚焦专业设置与条件、教师队伍与建设、课程体系与改革、课堂教学与实践、学校管理与制度、校企合作与创新、质量监控与成效等人才培养工作要素，**查找不足与完善提高**的工作过程。

——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)

不足：来源于各类目标标准。（有国家标准、同行数据、学校目标）

目标含义：（主体）想要达到的**境地或标准**（现代汉语词典）。

杨应崧教授：

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

- (1) 标准是目标的**具象**体现；
- (2) 标准是本质**特性**的显现；
- (3) 标准是衡量目标的**标尺**；
- (4) 标准是目标达成的**底线**；
- (5) 标准是质量监控的**窗口**。

标准是为了在一定范围内获得最佳秩序，经**协商一致**制定并由公认机构批准，**共同使用的和重复使用**的一种规范。

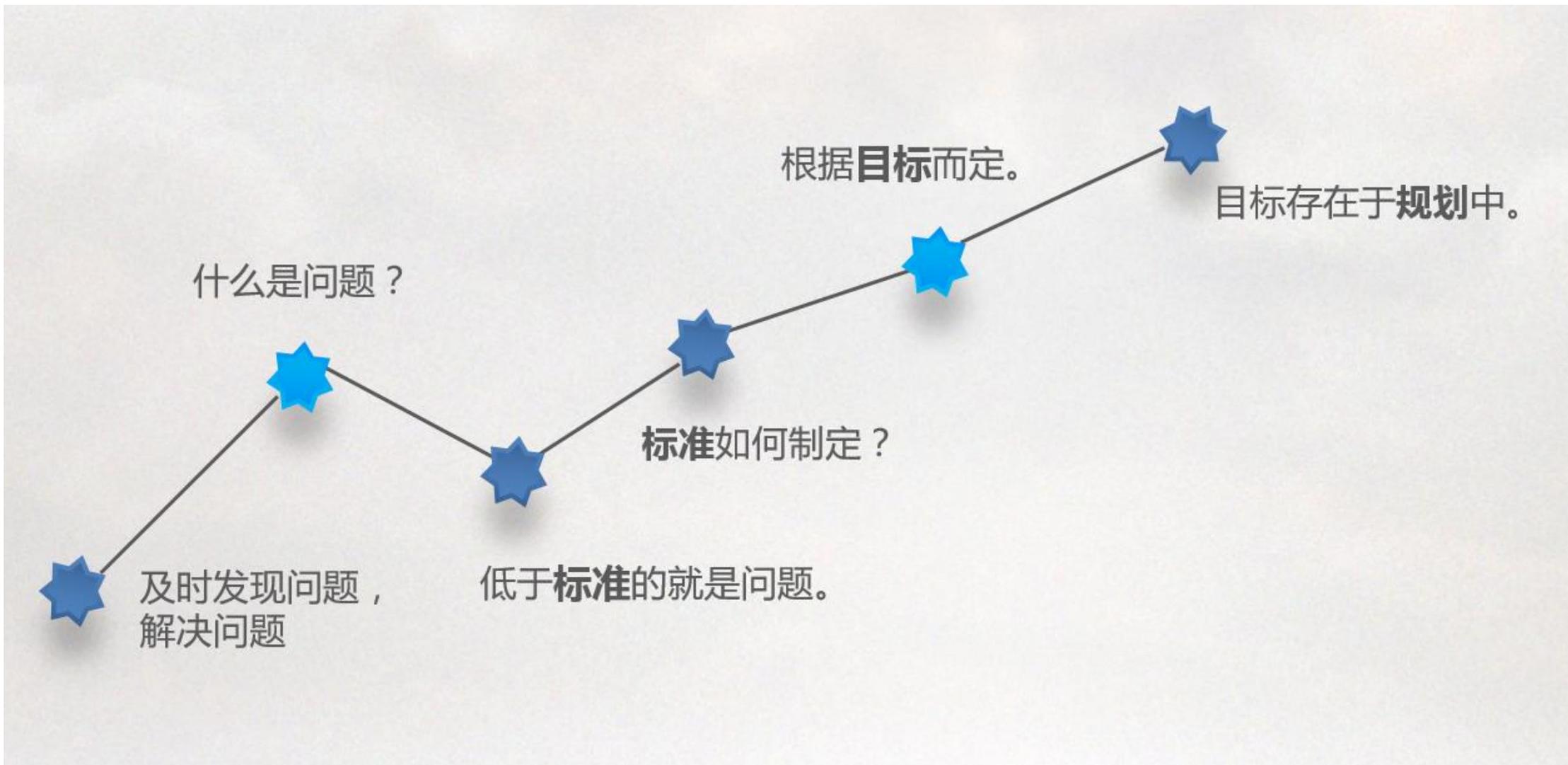
——标准化工作指南

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**。

需要特别强调：

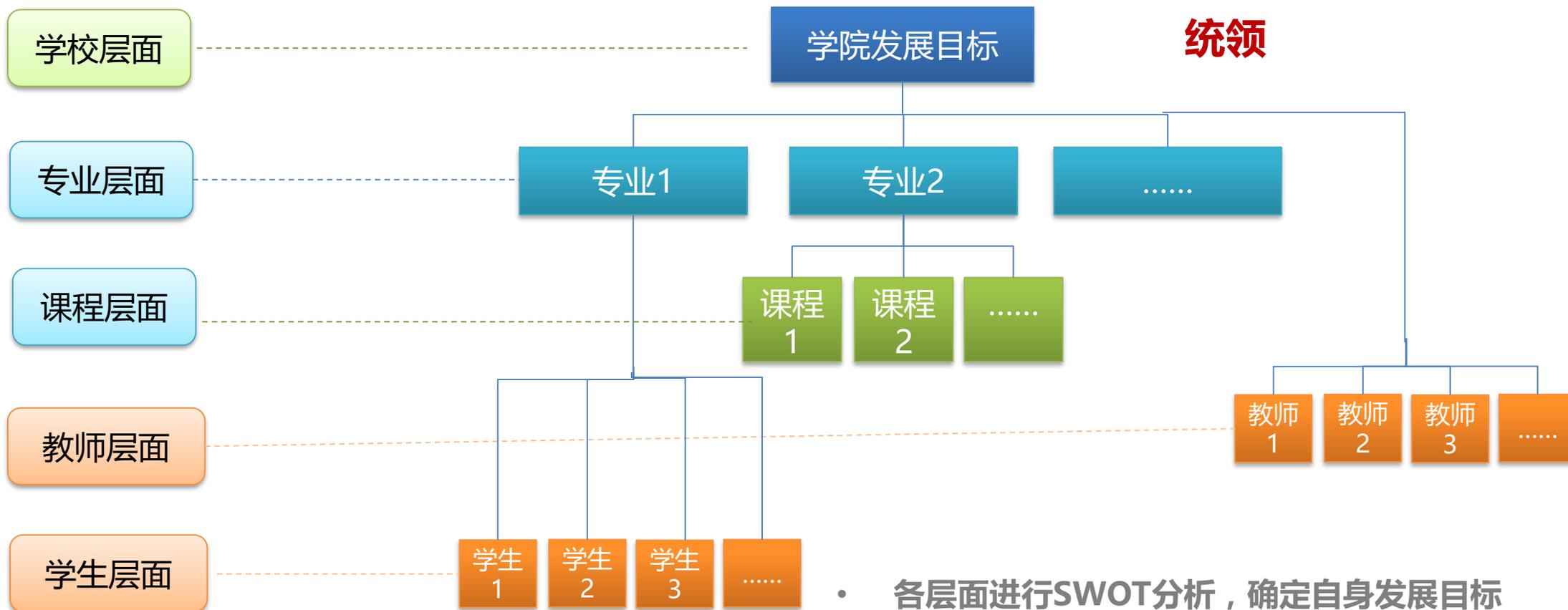
1. 诊改所指目标是质量直接创造主体**自己树立**的目标。
2. 诊改所指标准是支撑质量直接创造**主体目标**的标准。
3. “坚持促发展和保底线**并重**”，标准有底线，无上限。
4. 诊改的目标、标准是**个性化的**，**分类、分层**的（主体越小，目标越具体、标准越高）。
5. 组织的总目标**统领子目标**，从而形成目标体系和标准体系。



二、目标体系的建立

1. 建立目标链

➤ 从学院发展目标切入，建立各层面的建设目标链

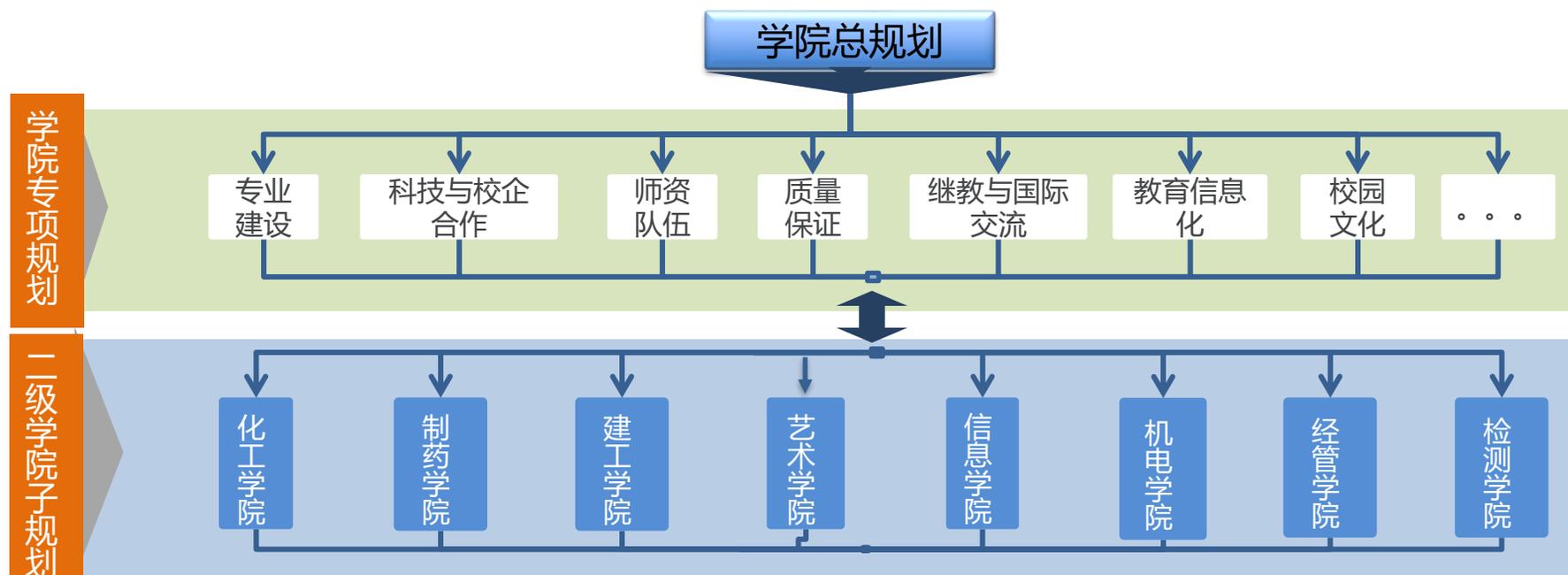


- 各层面进行SWOT分析，确定自身发展目标
- 将目标任务完成情况融入部门绩效考核

二、目标体系的建立

1. 建立目标链

完善学院规划，形成完整的目标链

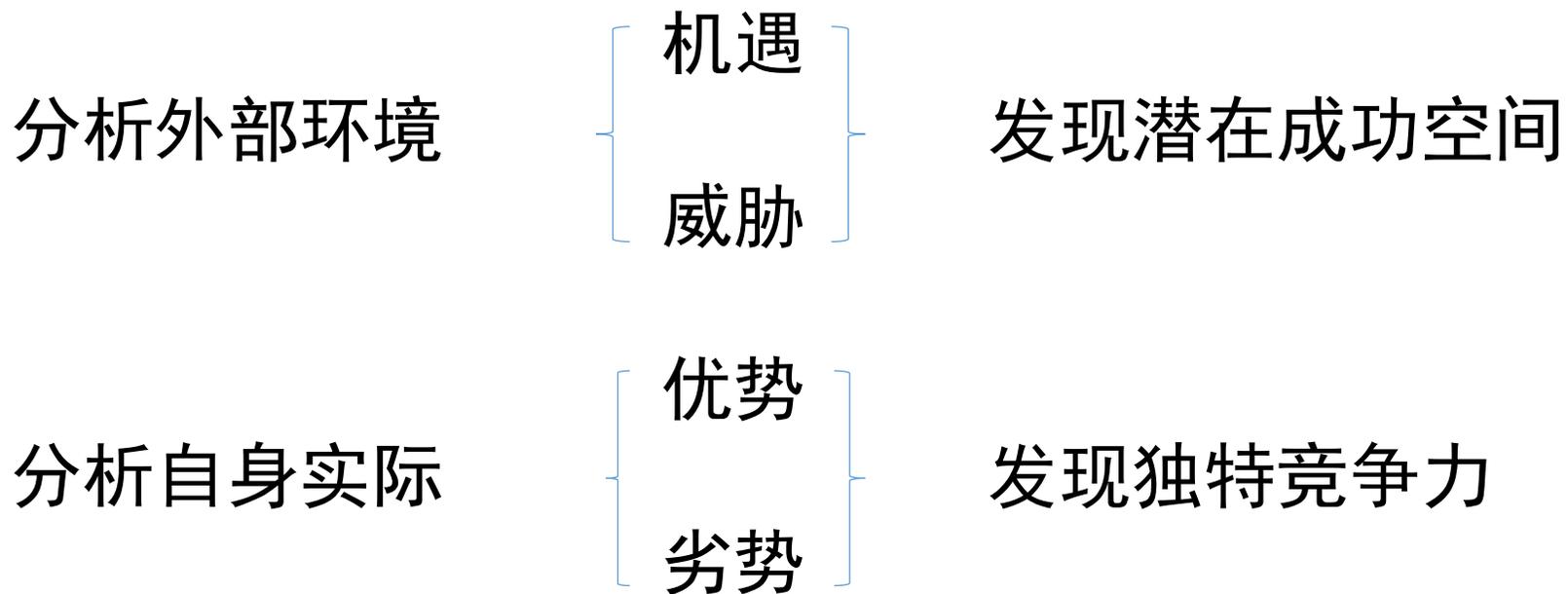


(1) 确定发展战略

——SWOT分析法

明确哪些要素做SWOT分析，明确各要素分析责任人。
确定每个要素的分析对象（范围）：头脑风暴法
制SWOT分析矩阵（九宫格），立足分析对象，对S、W、
O、T进行逐条列出：
根据九宫格，确定SO、WO、ST、WT战略。
进行S、W、O、T、SO、WO、ST、WT的说细阐述。

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**

二、目标体系的建立

2. 编制学院发展规划

确定发展战略 ——SWOT分析法

X X X 要素 SWOT 分析	S 优势	W 劣势
		1、擅长什么？即我们有什么长处？ 2、学院有什么新的技术（措施、设备）支持着这项工作。即做法 3、我们能做什么别人做不到的？ 4、我们做的与别人有哪些地方不同？ 5、用了什么让此项要素对象满意、或激励？ 6、最近能做成功事的原因是什么？
O 机会	SO 战略（扩张战略）	WO 战略（防卫战略）
1、国家、政府、地方、行企有什么适合发展的机会？ 2、可以学什么技术（措施.....）？ 3、可以提供什么样的保障和服务？ 4、可以吸引什么样的服务（分析）对象？ 5、怎么样可以与众不同？ 6、学院在 5-10 年内的发展是什么？	发挥优势，抓住机会 即：依靠内部优势，利用外部机会	利用机会，克服劣势 即：利用外部机会，克服内部劣势
T 威胁	ST 战略（分散战略）	WT 战略（退出战略）
1、市场最近有什么变化？ 2、竞争者最近在做什么？ 3、是否赶不上服务对象（分析对象）的变化？ 4、政治、经济、环境的改变是否会伤害该专业（学院）？	利用优势，回避威胁 即：依靠内部优势，回避外部威胁	面对威胁，消除劣势 即：减少内部劣势，回避外部威胁

发展能力诊断要素

发展基础：

学校、专业、课程、教师、学生的发展水平

发展因素：

治理能力、服务能力、合作平台、发展潜力

发展目标：

办学定位、发展目标

二、目标体系的建立

2. 编制学院发展规划

发展能力诊断
2015年12月



(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

确定学院发展目标任务 ——标杆分析法

技术技能积累与服务能力比较（2016）

主要指标	标杆学院	本院	对比结论
横向技术服务到款额（万元）	2077.61		占优
纵向科研经费到款额（万元）	396.20		差距明显
技术交易到款额（万元）	557.28		占优
非学历培训到款额（万元）	1773.74		差距明显
社会培训人数（人次）	17153		占优
公益性培训服务（人日）	5574		占优
校内研究机构（个）	19		一致

教师队伍比较

主要指标	标杆学院	本院	对比结论
专任教师总数（人）	426		—
生师比	14.86		差距较小
正高级职称教师（人）	61		差距明显
具有博士学位教师（人）	42		差距较小
高级专业技术职务教师占专任教师比例（%）	35		占优
具有博士学位教师占专任教师比例（%）	10		差距较小
双师素质教师占专任教师比例（%）	90		差距明显
企业兼职教师专业课课时占比（%）	25.94		占优
专任教师参加省级培训量（人日）	13129		差距明显
专任教师人均企业实践时间（天）	56.68		差距明显
省级及以上教学名师	6		差距明显
省级及以上教学团队、科研团队	3		占优
省级及以上学术带头人	8		差距明显

关于目标确立

遵循SMART原则：

Specific:设置的目标要清晰、明了。

Measurable:设置的目标要可以衡量。

Attainable:设置的目标要有实现的可能。

Relevant:设置的目标要有相关性（与工作、与愿景目标等）。

Time bound:目标的实现要有时间的限制。

SMART原则



SMART原则是目标管理和制定计划的重要管理工具



解决大家每天工作安排的目標空洞问题



培养计划、规划能力



凡事预则立，不预则废



是执行力文化的重要组成部分

二、目标体系的建立

2. 编制学院发展规划

(3) 编制学院规划实施路线图

建设项目	建设任务	验收标准	年度建设工作与标准（含经费使用）					责任部门
			XX年	XX年	XX年	XX年	XX年	



(4) 编制二级学院发展规划

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

诊改实务P79

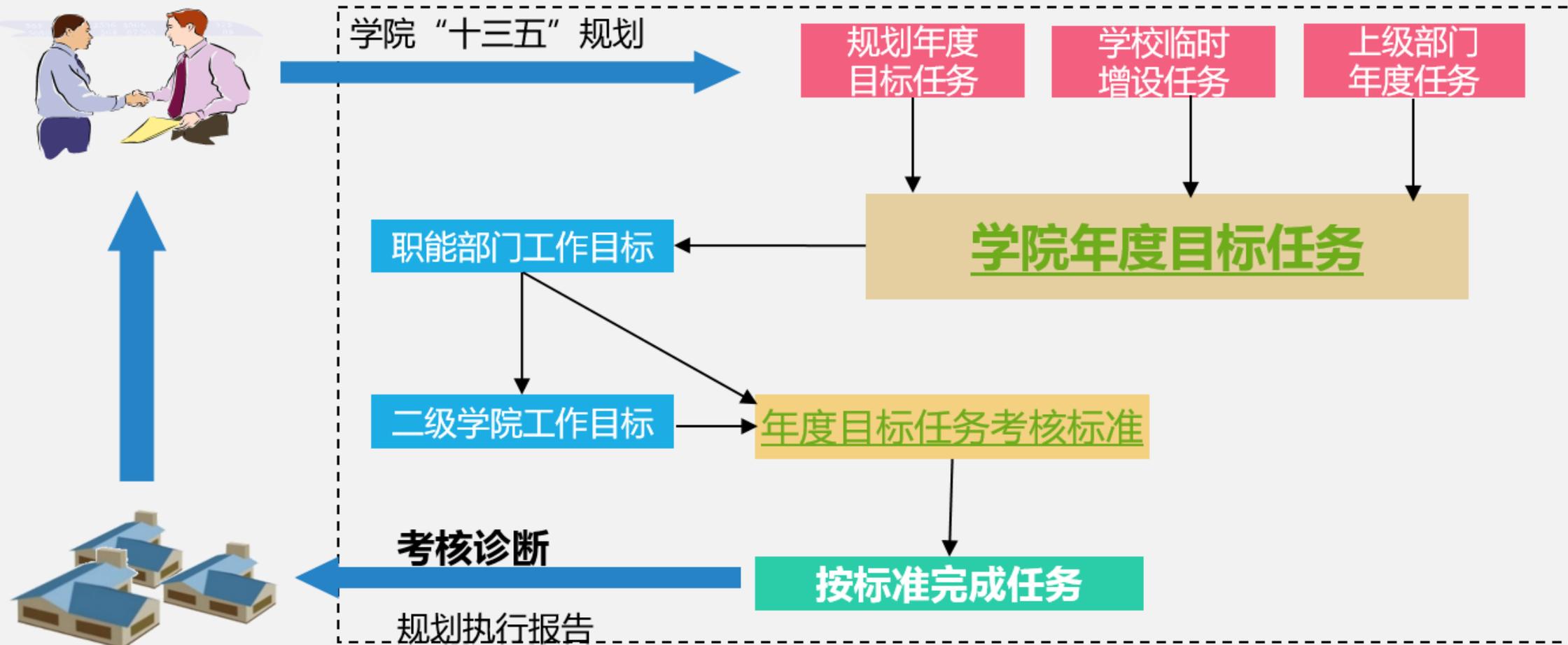
[二级学院规划实例](#)

(5) 编制专业建设方案



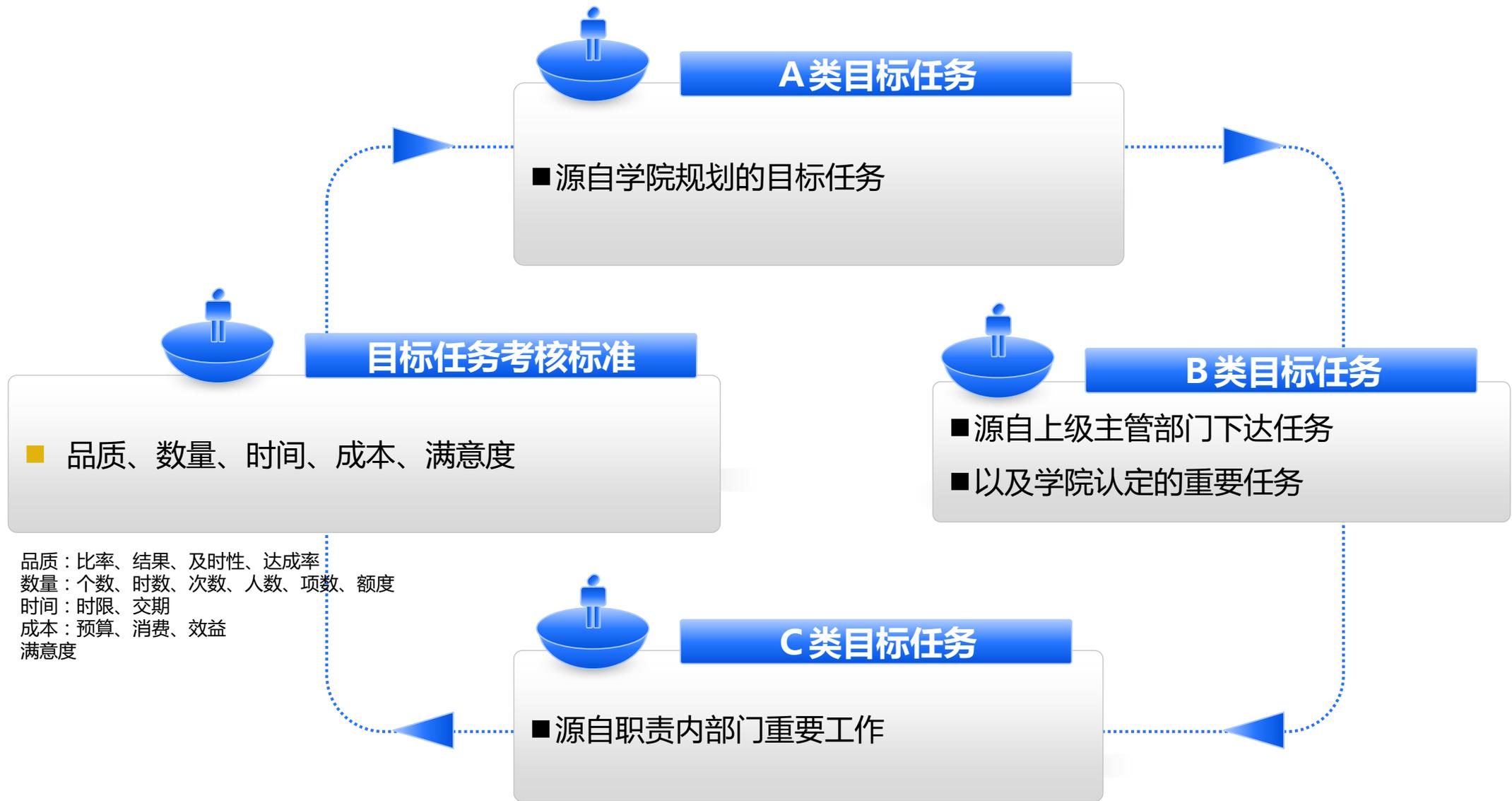
二、目标体系的建立

3. 形成目标体系



三、目标体系的运行

1. 目标任务的类型



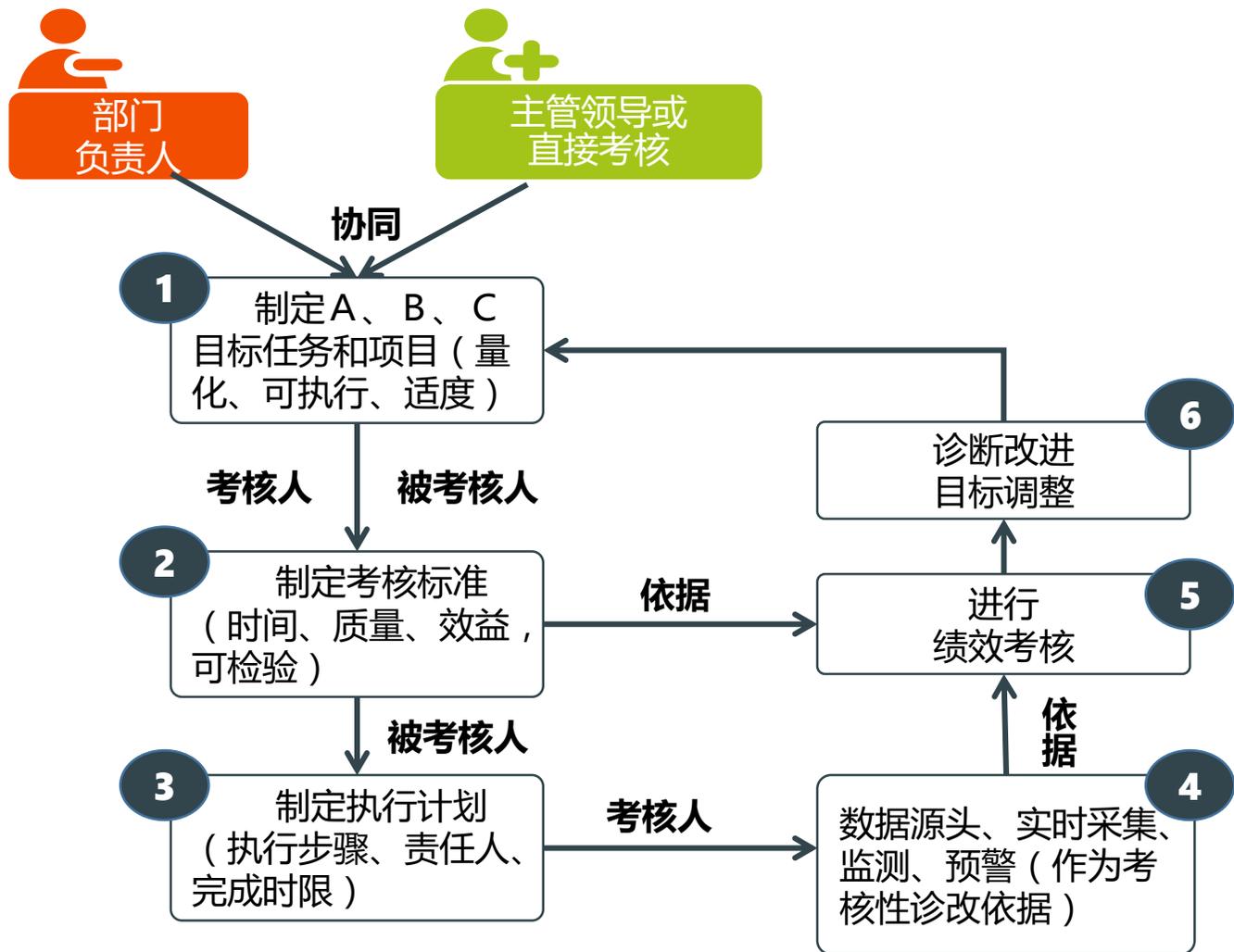
三、目标体系的运行

2. 目标任务的分解

■ 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



原理：WBS工作结构分解：项目 - 任务 - 工作 - 活动



三、目标体系的运行

2. 目标任务的分解

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					

三、目标体系的运行

2. 目标任务的分解

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

三、目标体系的运行

2. 目标任务的分解

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							

三、目标体系的运行

2. 目标任务的分解

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		

三、目标体系的运行

2. 目标任务的分解

表5 部门工作计划编制一览表

院办常规工作

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 活动3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		

SMART原则

有人说：

- ◆ 培养专业带头人
- ◆ 优秀的院长、系主任
- ◆ 强化监督
- ◆ 节约资源
- ◆ 争取有较大的改善
- ◆ 进一步提高管理水平
- ◆ 提高专业技能
- ◆ 增强服务意识
- ◆ 让学生满意
- ◆ 加强学习

.....

以上所谓的目标，是几乎天天可能听到的“口头禅”。其共同特征：抽象的、模糊的、不够具体的，让人不知到底该如何操作。这些都是好的想法，但不是目标。

目标一定要是具体的，比如你想要**进一步学习**，就要明确到**“本学期内读完1本XX书，撰写与工作相关的三个主题心得，提出解决工作中XX、XX、XX等3个问题的方法。”**。



SMART原则

什么是5W2H分析法？

- 5W2H分析法又叫七何分析法，是二战中美国陆军兵器修理部首创。简单、方便，易于理解、使用，富有启发意义，对于决策和执行性的活动措施也非常有帮助，也有助于弥补考虑问题的疏漏。对5个w开头2个H进行设问，发现解决问题的线索，进行设计构思，这就叫做5W2H法。
- WHY——为什么？为什么要这么做？理由何在？原因是什么？造成这样的结果为什么？
- WHAT——是什么？目的是什么？做什么工作？
- WHERE——何处？在哪里做？从哪里入手？
- WHEN——何时？什么时间完成？什么时机最适宜？
- WHO——谁？由谁来承担？谁来完成？谁负责？
- HOW ——怎么做？如何提高效率？如何实施？方法怎样？
- HOW MUCH——多少？做到什么程度？数量如何？质量水平如何？费用如何？



SMART原则

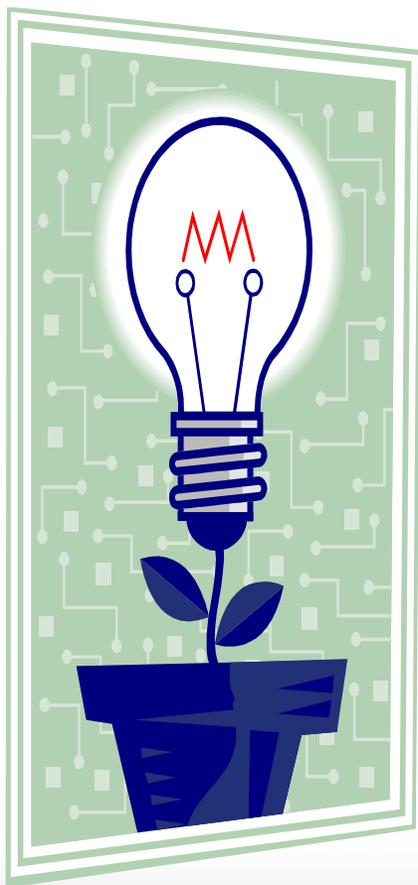
制定工作计划的7个步骤

- 第一步 正确理解学校整体的目标
- 第二步 制订符合SMART原则的目标任务
- 第三步 检验目标是否与学校上一级的目标一致
- 第四步 列出可能遇到的问题 and 阻碍，找出相应的解决方法（5W2H）
- 第五步 列出实现目标任务所需要的方法和责任人
- 第六步 列出为达成目标任务所必需的合作对象和外部资源
- 第七步 确定目标任务完成的日期



SMART原则

目标任务标准设定的要求及依据



Specific

特定的

Measurable

可衡量的

Agreed

双方同意的

Realistic

现实的

Time-bound

有时间限制的

发现不同
了吗？

三、目标体系的运行

3. 目标任务执行的检测、预警

◆ 学院发展目标任务的落实执行与改进

■ 将目标任务计划运行于信息平台上

任务标准网上系统: <http://app.czie.net/app09/Report/ReportTaskTree.aspx>

➤ 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（建立质量标准体系）
 - 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，实施专业标准建设
 - 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程编制
 - 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断性评价制度
 - 2 制定专业考核性诊断制度
 - 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

监测、预警（重点任务）

◆ 学院发展目标任务的落实执行与改进

■ 将目标任务的考核标准运行于信息平台上

➤ 实施信息公开，实时采集过程数据

常州工程职业技术学院2017年度目标任务

年月： 2017年 部门： 111 教务处

来源	工作要点	考核标准	工作	负责人	
A	产教融合深化工程（校企合作体制机制、产教深度融合实训基地建设）	<p>考核标准</p> <ol style="list-style-type: none">(1) 4月30日前，完成学院层面的指导文件；(2) 文件符合教育部、学院诊改文件精神；(3) 文件明确标准的内涵界定；(4) 文件明确标准内容、格式要求。(5) 各二级学院至少完成2个专业标准编制。(6) 确定标准编制配套经费与管理措施；(7) 4月30日前完成专业诊改通知发布；(8) 10月30日前完成专家诊断与反馈；(9) 12月30日前，各二级学院完成2个专业的诊改工作；(10) 过程材料完整齐全。	组织第二批建设项目立项(2017-03-15至2017-06-30)	李艳秋	
			组织建设项目的过程管理(2017-02-15至2017-12-20)	李艳秋	
A	内部质量保证体系建设工程（建立质量标准体系）		编制诊改制度制定（修订）的工作方案(2017-03-01至2017-05-20)	李东升 高翔	
			制度的修订与制定(2017-05-21至2017-06-30)	李东升 高翔	
	修改完善职责和岗位标准		完善部门工作职责(2017-03-01至2017-03-20)	李东升 丁才成	
			修改完善岗位工作标准(2017-03-26至2017-03-31)	李东升 丁才成	
			修改完善岗位工作职责(2017-03-21至2017-03-25)	李东升 丁才成	
	修改完善专业-课程系列标准，实施专业、课程层面的自我诊改		制定专业、课程标准指导文件及组织专业诊改	制定标准指导文件(2017-03-01至2017-04-30)	李东升 丁才成
			组织专业自我诊改(2017-04-30至2017-10-30)		高翔
A	人才培养质量提升工程（优化人才培养体系，加强就业服务）		课程建设管理与推进	组织各级各类课程项目立项与过程管理	院级课程资源库的立项(2017-02-15至2017-06-20)
				在建通识课程过程管理(2017-02-15至2017-12-20)	杨华丽
				在建院级课程资源库的过程管理(2017-02-15至2017-12-20)	杨华丽

◆ 学院发展目标任务的落实执行与改进

■ 将目标任务的实施反馈与改进运行于信息平台上

➤ 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：

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	发现处	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

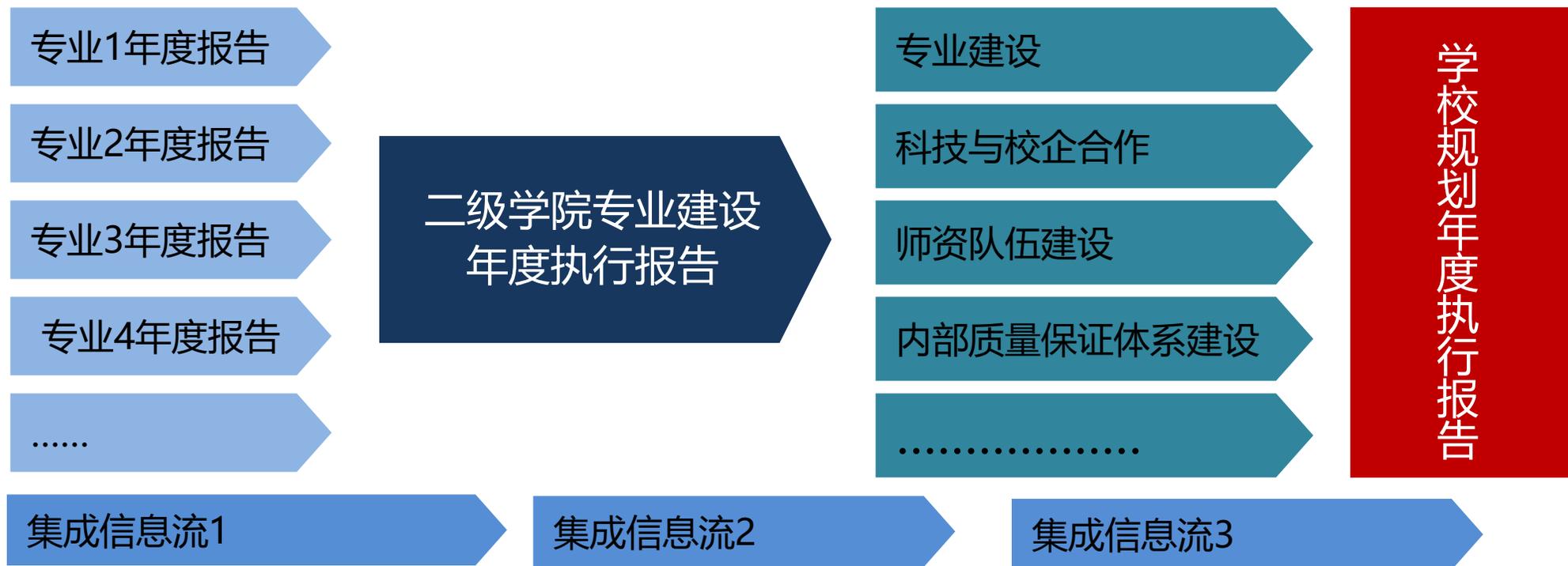
三、目标体系的运行

4. 目标任务诊断、改进

◆ 学院发展目标任务的落实执行与改进

■ 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

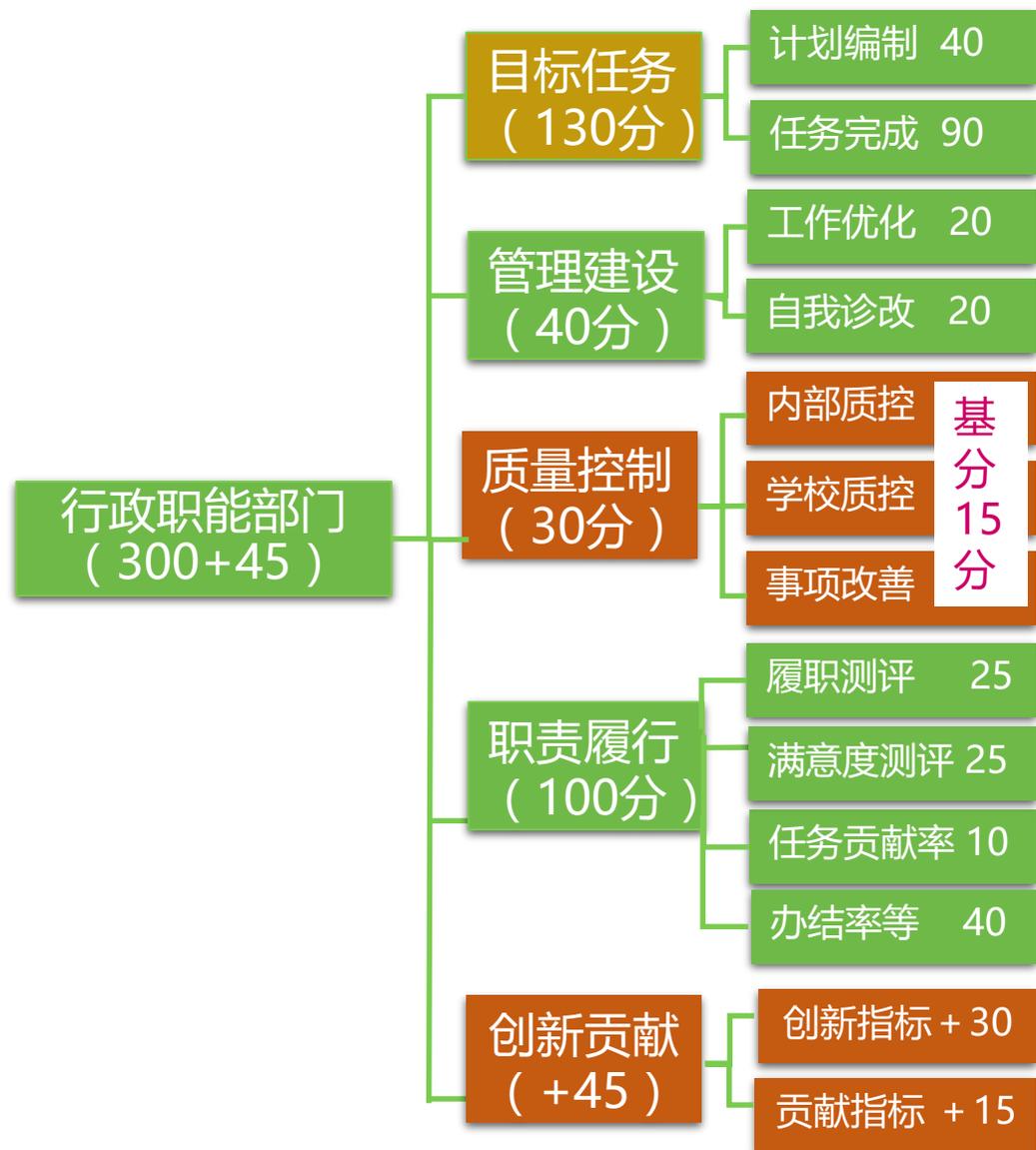
- 形成规划执行信息链，编制二级学院 - 分项规划 - 总规划系列的[规划执行年度报告](#)



三、目标体系的运行

4. 目标任务诊断、改进

2017年度绩效考核方案基本框架



诊断报告（中期：诊改通知、干部会议；年度：教代会、诊改报告）

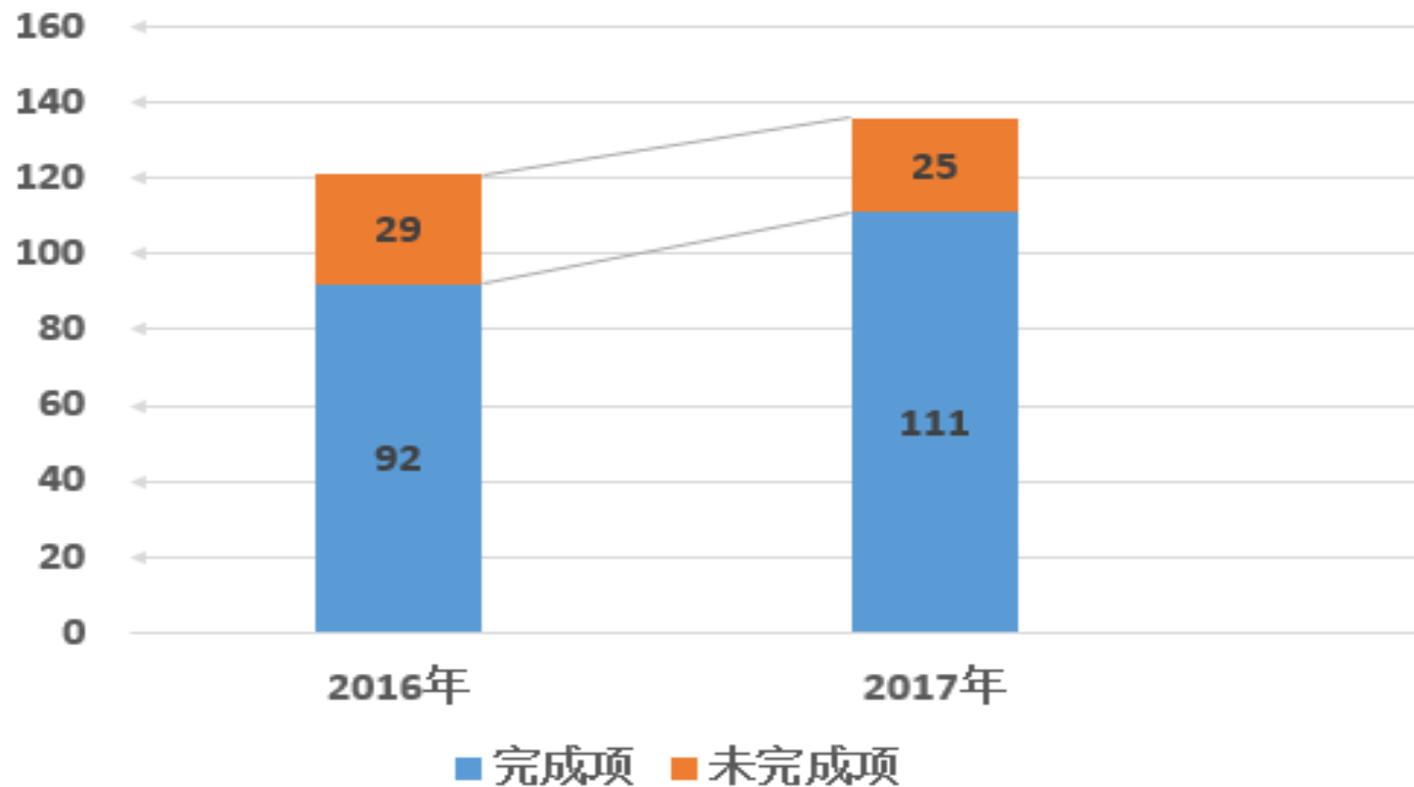
结果运用（绩效挂钩、下一年度工作任务）

四、工作成效与反思

1. 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**76.03%**。

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**81.62%**。



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。

四、工作成效与反思

1. 成效

[首页](#)[服务中心](#)[个人中心](#)[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	万劼		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	万劼	提交	同意			2018-05-17 9:10:40				
院长办主任审批	刘涛	提交	同意上会研究。			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。

大学治理：是在大学利益主体多元化以及所有权与管理权分离的情况下，协调大学各利益相关者的相互关系，降低代理成本，提高办学效益的一系列制度安排**。**

诊改是

- 治理主体创新：由一元管理到多元主体共同治理**
- 治理机制创新：由被动管理到自主治理（激发活力）**
- 治理模式创新：由管理到服务（划船者到掌舵者）**
- 治理手段创新：由行政命令到多元方法手段**
- 治理技术创新：由手工到信息技术应用（IT、DT）**
- 治理结构创新：由科层管理结构到网格化治理结构**

——**经贵宝**

诊改是治理范式的变革

方式转变：从行政管理走向内部治理

目标转变：从关注迎评达标转向潜心自主保证

重心转变：以需求为导向聚焦专业发展

价值转变：将学生和教师发展作为诊改落脚点

——胡展飞

诊改视野下的制度建设

- 1.制度服务于各层面主体诊改
(范围、流程、资源、协调.....)**
- 2.制度建设基于办学章程框架**
- 3.制度管理科学规范**

制度建设体系

学院章程

办学使命

人才培养

科学与技术研究

社会服务

文化传承创新

学院内部治理结构

党委领导下的校长负责制

学术委员会

办学理事会

校务委员会

民主管理与监督

.....

《常州工程职业技术学院二级教学管理实施办法（试行）》	常工职院教（2016）1号
《常州工程职业技术学院校外实习经费管理办法（试行）》	常工职院教（2016）21号
《常州工程职业技术学院学生竞赛管理办法（试行）》	常工职院教（2016）23号
《常州工程职业技术学院考试工作管理办法（试行）》	常工职院教（2016）24号
《常州工程职业技术学院课程资源库建设与应用经费支持实施办法（试行）》	常工职院教（2016）31号
《常州工程职业技术学院中高职衔接试点项目管理办法》	常工职院教（2016）41号
《常州工程职业技术学院教学建设与改革项目管理办法（试行）》	常工职院教（2015）7号
《常州工程职业技术学院学生学分转换管理办法（试行）》	常工职院教（2015）16号
《常州工程职业技术学院教学事故认定及处理办法（修订）》	常工职院教（2015）17号
《关于财政支持的重点专业群建设专项资金管理办法》	常工职院（2014）10号
《常州工程职业技术学院学分制教学管理办法（试行）》	常工职院教（2014）11号
《常州工程职业技术学院分层教学实施管理办法（试行）》	常工职院教（2014）12号
《常州工程职业技术学院教师教学工作规范》	常工职院教（2014）15号
《常州工程职业技术学院课程重修管理办法（修订）》	常工职院教（2014）16号
《常州工程职业技术学院公布选修课管理办法》	常工职院教（2013）4号
《常州工程职业技术学院关于财政支持的重点专业建设专项资金管理暂行办法》	常工职院（2012）36号
《常州工程职业技术学院教材建设管理办法》	常工职院教（2012）2号
《常州工程职业技术学院关于推行专业建设“双带头人”制的办法（试行）》	常工职院教（2011）46号

制度建设

中共常州工程职业技术学院委员会文件
常州工程职业技术学院文件

常工职委（2013）20号

常工职院（2013）43号

关于印发《常州工程职业技术学院制度制定 条例（试行）》的通知

各党总支、直属党支部，各系（部）、部门：

《常州工程职业技术学院制度制定条例（试行）》已经党委会议审定通过，现予印发，请结合实际遵照执行。

附件：常州工程职业技术学院制度制定条例（试行）

诊改要促进工作落实。

中共教育部党组关于加强落实工作的意见

教党〔2018〕10号

健全责任链条。注重建立从宏观到微观、从计划到执行的完整责任体系，层层压实责任。健全科学分工、紧密协作的工作机制，制定任务清单、责任清单，每项工作都要有明确目标、工作举措、牵头领导、责任单位和完成时限。

诊改要结合日常工作。

不当之处 / 敬请指正

 常州工程职业技术学院

