

质量管理机制与绩效考核的探索实践

淄博职业学院质量控制与绩效考核办公室

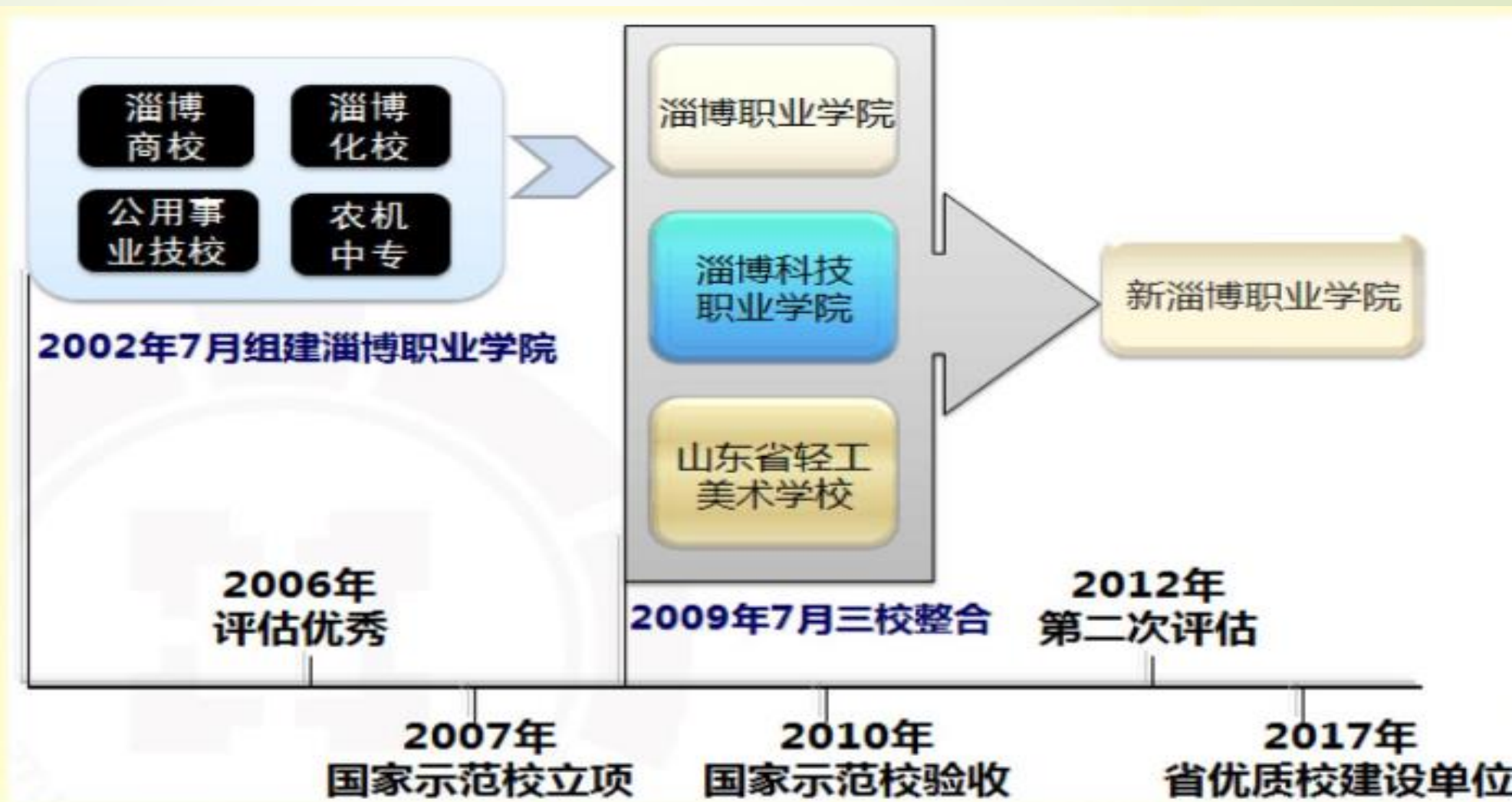
姚原野

2019年6月6日



一、淄博职业学院基本情况

学校沿革



一、淄博职业学院基本情况

学院是淄博市人民政府主办的一所全日制综合性高等职业学校，成立于2002年，有63年办学历史。现为国家示范校优秀建设单位、山东省首批优质校、全国诊改试点校。

校园面积2000余亩，建筑面积66万平方米。目前有教职工1372人，其中正高职称73人、副高职称320人，博士48人、硕士668人，“双师”素质教师占比达93.67%。学院下设19个系（院），73个高职专业，全日制在校生24470人。



一、淄博职业学院基本情况

- 国家示范校优秀建设单位
- 全国精神文明建设工作先进单位
- 全国职业教育先进单位
- 全国职业院校数字校园建设实验校
- 获得黄炎培职业教育奖
- 入选全国高职院校教学资源、服务贡献、国际影响力、育人成效“50强”
- 国家特支计划（万人计划）人才、国家教学名师2人
- 二级教授、国务院特殊津贴专家1人
- 全国模范教师1人
- 国家级优秀教学团队2个教师
- 山东省首批优质校
- 全国诊改工作试点校
- 教育部现代学徒制试点单位
- 国家重点建设专业8个
- 国家级精品课程9门
- 国家级精品资源共享课9门
- 国家级职业教育实训基地4个
- 国家级专业教学资源库建设项目2个
- 国家级教学成果奖6项
- 山东省校企合作一体化办学示范校
- 山东省高校教师考核评价改革试点院校

二、质量与绩效管理发展历程

2003年：实行二级预算管理，管理重心下移。为强化责、权、利相统一，开始实行年终部门绩效考核排名。

2004年：提出质量立校、细节管理的理念，引进ISO9000质量管理体系。

2005年：通过ISO9000认证，初步建立了质量管理体系。

2008年：设立质量控制与绩效考核办公室。



二、质量与绩效管理发展历程

2009年：实行三级预算，管理重心延伸至专业教育教学部。以推进SMART原则、SWOT分析、WBS项目分解、OPPM项目管理、PDCA循环提升、知识管理等工作理念和方法为先导，以追求卓越绩效为目标，采用平衡记分卡（BSC）、目标管理（MBO）、关键绩效（KPI）、360度考核等绩效理论，开发了具有本院特色的“基于质量目标促进发展的绩效考核体系”。

2010年：进一步完善部门考核体系，将高水平成果纳入绩效考核，同时实施教育教学部绩效考核和岗位绩效考核。



二、质量与绩效管理发展历程

2011年：逐步形成部门、教育教学部、岗位和高层次人才四个相互衔接、逻辑清晰、数据共享的绩效考核体系以及质量运作和控制机制。

2012年：研究推进精细化管理，发布《淄博职业学院精细化管理行动计划》，全面实施精细化管理。

2016年：被列为全国首批高职内部质量保证体系诊断与改进试点院校。

2017年：设计开发融质量控制与绩效考核为一体的质量管理平台，实现质量控制与绩效考核动态化、信息化。

2019年5月：全国诊改专委会完成对学院内部质量保证体系的复核工作。



三、质量与绩效管理的工作机制

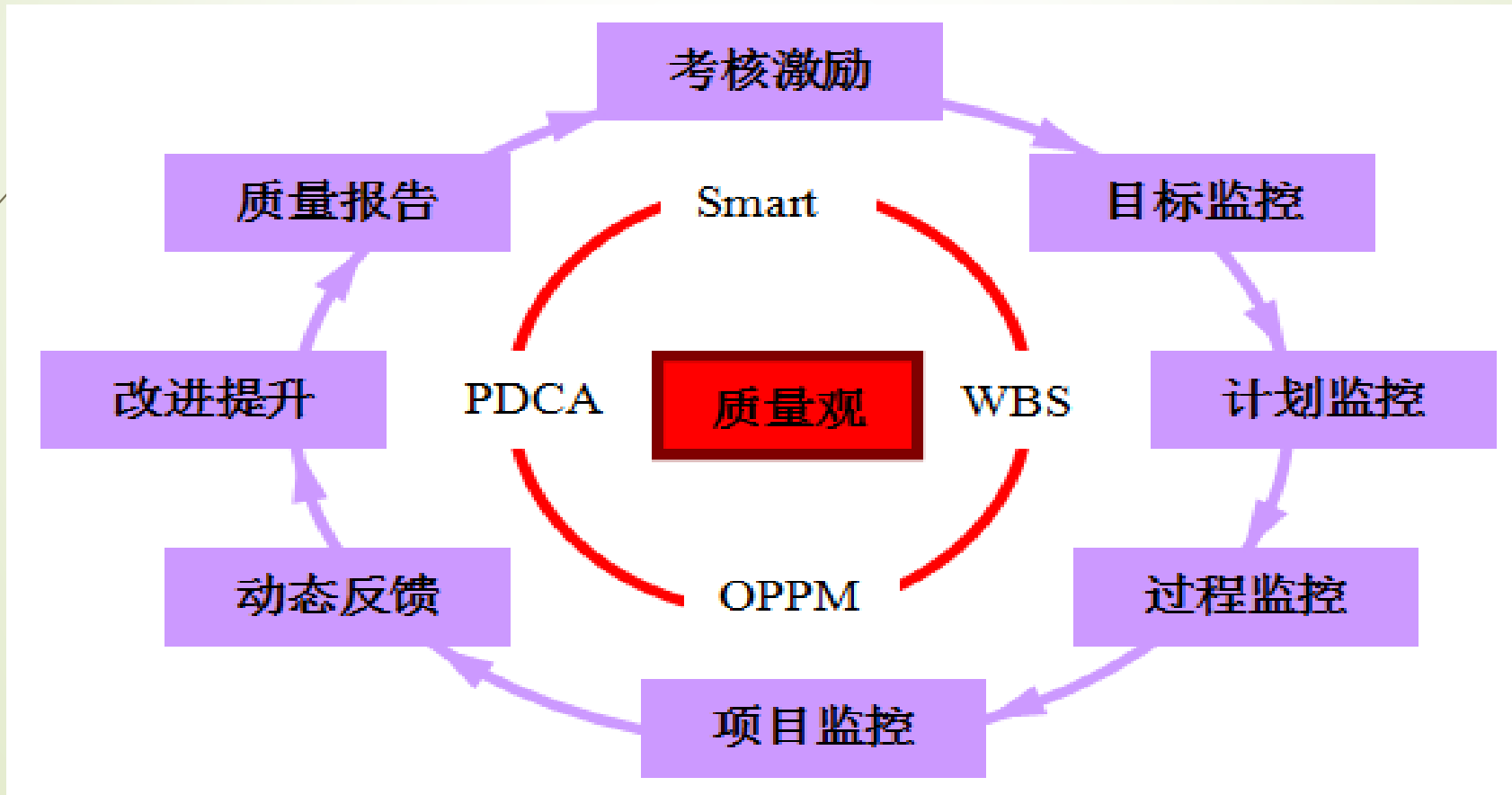
（一）党委领导下的管理机制

- ▶ 质量控制与绩效考核实行一把手工程，由学院党委直接领导。质量控制与绩效考核办公室独立行使职责，不参与部门考核，年终根据工作情况由党委直接确定考核等级。
- ▶ 质量控制与绩效考核办公室共有12人，下设有教学督导科和行政督导科，分别负责教学和行政两大系列督导，人员分工有日常督导、校园巡查、听课督导、专业教学督导、专项督导等。
- ▶ 建立了专职督导、兼职教学督导员、教工信息员和学生信息员及考核专家等4支队伍。



三、质量与绩效管理的工作机制

(二) 以质量观为核心的控制机制



（二）以质量观为核心的控制机制

- ▶ **目标监控**：对各部门年度质量目标实现情况进行监控，半年检查、年终集中考核。
- ▶ **计划监控**：对各部门年度和常规工作计划执行情况进行监控，实行即时监控、半年检查和年终检查。建立常规工作清单制度，将部门工作职责履行具体化为每年定期做的工作任务，列出清单，作为日常部门工作监控考核依据。 [系（院）常规工作清单.xls](#)
- ▶ **年度计划**：规范工作计划制定，统一格式、要求，常规工作不再列入年度工作计划，重点突出学院规划目标、年度工作目标、重点工作和工作改进的落实。 [淄博职业学院部门年度工作计划一览表.xls](#)
- ▶ **项目监控**：对学院重要工作、大型活动进行监控，实行专项督导。如：开学初期准备工作、单独招生、期末考试情况等。
- ▶ **过程监控**：对各部门履行职责情况进行监控，实行日常督导、听课督导、校园巡查、信息员督导。以教工信息员和学生信息员为主，定期向绩考办反馈信息，一般每月至少一次。



(二) 以质量观为核心的控制机制

- ▶ **动态反馈**：对各部门工作中存在的问题，实行通报机制，通报问题及整改反馈情况纳入年终绩效考核。 [工作通报事项一览表.xlsx](#)
- ▶ **改进提升**：各部门对问题进行分析，督导改进提升。 [对第1-19周平台通报（含校园巡查）问题分析报告.doc](#)
- ▶ **质量报告**：各部门年末要撰写上报质量分析自评报告并纳入考核。 [部门绩效考核自评报告.doc](#)
- ▶ **绩效考核**：对各部门年度工作实行绩效考核，平时考核和年终集中考核相结合，系院和处室分别排名进行表彰奖励。



三、质量与绩效管理的工作机制

(三) 全面的教学督导机制

- **1.开学准备和期末专项督导。**每学期开学前和期末考试期间组织专项督导，重点检查教学管理部门开学准备情况，形成系院检查、教务处检查、质控办督导检查三层检查督导机制。
- **2.日常教学督导。**每周安排两名专职督导人员对各校区教学秩序情况进行巡查，对巡查问题每周进行通报。
- **3.课堂教学督导。**建立了专兼职的教学督导队伍，其中聘请了8名副高以上专任教师担任教学督导。教学督导每周随机听两名教师的课，检查教师课堂授课情况，随机进行课堂问卷调查，当周内向被听课教师反馈听课情况，主要包括授课优点、不足、学生评价及改进建议等。每四周发布一次听课情况督导报告。[听课督导工作程序和质量标准.doc](#)
[听课反馈范例.doc](#)



（三）全面的教学督导机制

- **4. 专项教学督导。**根据学院领导及教师和学生反映的教学管理问题，以及在日常教学督导和听课督导发现的由于制度欠缺而导致的问题进行专项督导，提出处理和改进建议。
- **5. 教学质量评价。**教师教学质量评价主要包括教师自评、学生评价、同行评价、系院督导评价、系（院）检查评价、加分项和减分项等7部分组成，按照评价成绩确定A、B、C、D四个等级，A、B等绩效工资上浮，D等不发放当学期绩效工资，连续二学期D等的，调离教师工作岗位或辞退。教师或指导学生技能大赛获省级以上技能大赛一等奖的当学期教学质量可直接评定为A等，连续六个学期获A等的授予院长教学质量奖，获院长教学质量奖的教师在职称评审时可直接进入评审程序。



四、全方位的绩效考核体系

开发形成了由部门、教育教学部、岗位等考核办法构成的相互关联、数据共享的考核体系，每年对各中层部门、各教育教学部、每名教职工进行考核排名。

系（院）考核内容包括公共指标（15%）、日常工作业务指标（20%）、人才培养工作业务指标（40%）、成效与贡献（15%）、满意度（10%）五个方面。

职能处室考核内容包括公共指标（15%）、业务指标（70%）、成效与贡献（5%）、满意度（10%）四个方面。

教育教学部主要考核招生与升学、教学项目、教学管理与教研活动、双主体办学、校企合作、人才培养质量、教学类成果、科研类成果、奖项荣誉成果、社会声誉、学生评教等10个关键性指标。

岗位考核实行行政管理人员岗位和专任教师分类考核。行政管理人员岗位主要考核公共指标、业务指标、成效与贡献指标和满意度指标四个方面。专任教师岗位主要考核师德、教学工作量、教学质量、成果与贡献、社会服务、教师发展、满意度等七个方面。



四、全方位的绩效考核体系

绩效奖励

根据考核办法，年终进行考核排名，对处室、系院、教育教学部排名前70%的部门进行奖励，部门人员岗位绩效工资按照考核名次对应的比例上浮。

对教师取得的高水平成果进行单项奖励，如项目成果、教科研成果、技能大赛等由专家评审后进行奖励。

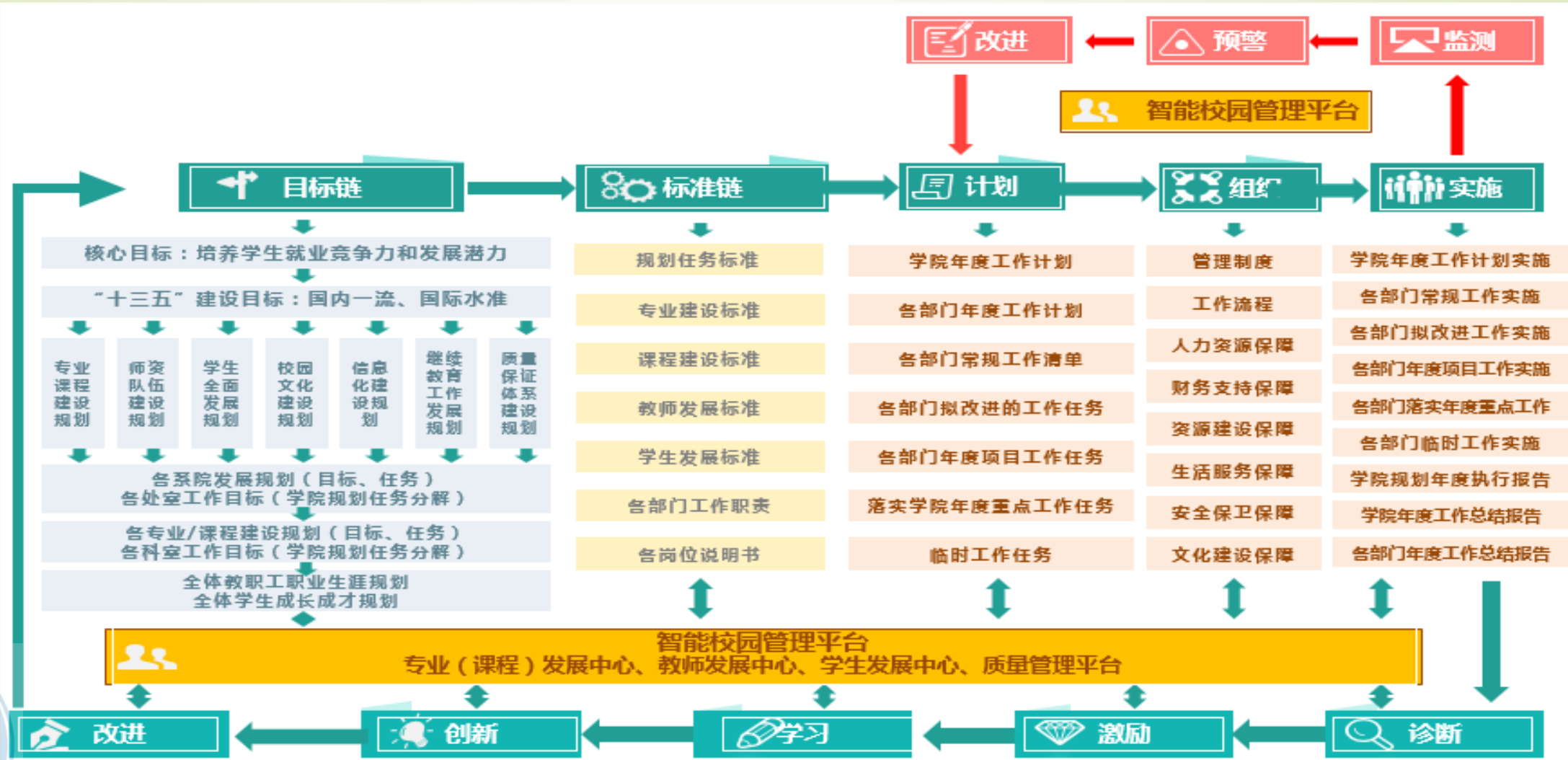


五、基于诊改理念的质量管理平台

- ▶ 2017年，学院自主设计开发了质量管理平台。主要服务学校层面内部质量保证体系建设与运行工作，服务对象是学院各级管理者、全体教职工。通过工作目标、标准及实施过程的信息化工具，及时发布预警、改进工作，使各部门能够更直观方便地聚焦目标、关注过程，主动发现问题、改进工作，循环提升工作质量，动态呈现了学校层面质量保证体系的建设与运行状况。 **主要设计思路：**
- ▶ 一是以学院质量管理机制与绩效考核体系为基础。
- ▶ 二是实现工作状态及成效的网上实录化数据。
- ▶ 三是自主开展诊断，自主改进。
- ▶ 四是工作状态实时监控、提醒。
- ▶ 五是实时采集数据。
- ▶ 六是考核即时性、动态化、常态化。



五、基于诊改理念的质量管理平台



淄博职业学院内部质量保证体系示意图

五、基于诊改理念的质量管理平台

- ▶ **质量管理平台是一个管理信息系统，也是开展质量监控和诊断的一个平台。质量管理平台将学校组织机构、部门年度常规工作清单、工作计划、工作通报、工作成果、任务协同、自主评议、部门工作运行观测点、教学质量评价等工作信息整合在一起，形成工作状态及成效网上实录化数据，帮助部门落实任务责任、任务完成率、任务完成成效，对工作状态实时监控、提醒，实现了“向上管理”的管理变革理念。**
- ▶ **同时，质量管理平台可以依据绩效考核指标和部门工作完成状态和成果，对部门年度工作进行绩效考核动态排名。部门可以通过查看绩效考核动态排名情况和自主发起评议的结果，分析工作差距和不足，帮助部门开展自主诊断和自我改进。学院领导和全体教职工可以通过质量管理平台对各部门工作状态进行查看，准确了解各部门的工作情况和成效，从而有效地对各部门工作进行监督、评价。**



五、基于诊改理念的质量管理平台

质量管理平台 复核材料 首页 组织机构 工作任务 工作通报 质量标准 运行观测点 工作评议 问题库 绩效考核 诊断报告 系统设置 2019年 消息 李

我的工作 TODO LIST FOR INDIVIDUAL

我的待办事项 (4) 我的工作任务 我的工作诊断分析

部门工作 TODO LIST FOR DEPARTMENT

部门待办事项 (16) 部门工作任务 部门组织机构 部门工作诊断分析

绩效管理 PERFORMANCE MANAGEMENT

年度绩效动态排名 绩效数据采集

学院工作诊断分析 OVERVIEW OF THE SCHOOL

驾驶舱 学院工作总体分析 学院工作任务分析 学院问题建议分析 学院绩效考核分析 重点工作总体分析 通报总览分析 组织机构总览

// 重点工作 //

优质校建设项目任务
优质校建设项目任务

院重点工作
院重点工作

// 工作发起 //

发起协同任务 发布工作通报
发起自主评议 申报成效与...
申报临时任务 申请工作计...
申请常规工... 反映问题建议

系统链接

- 专业(课程)发展中心
- 教师发展中心
- 学生发展中心
- 课堂实况
- 教学质量评价
- 原质量管理平台
- 智慧画像

五、基于诊改理念的质量管理平台





感谢聆听

敬请指正

