

# 革新理念， 认准起点， 抓住关键



杨应崧 2018 · 1



# 提 纲

**LOGO**

- 理念亟待到位
- 认准诊改起点
- 筑实诊改基础
- 抓住发力关键
- 关于目标设置



# 诊改工作概况

## ❖ 推进成效：

- ❖ 一、认识渐趋一致：质量意识明显增强。
- ❖ 二、推动力度加大：省市行政有效发力。
- ❖ 三、院校全面启动：自主责任明显强化。
- ❖ 四、试点作用显现：成功案例不断涌现。
- ❖ 五、骨干队伍扩大：省级专委发挥作用。



# 诊改工作概况

## ❖ 主要问题：

❖ 一、理念传递衰减明显；

❖ 二、实践推进很不平衡；

❖ 三、难点、痛点、堵点显现。

❖ 原因分析：重视程度不一；激励机制乏力；专家队伍不足。



# I 理念亟待到位

## ❖ 一、吃透诊改核心理念

- ❖ 1. 坚持以质量第一为**价值取向**：质量就是效益、质量就是价值、质量决定发展。提升质量是当前发展中**最需要关注**的问题。
- ❖ 2. 坚持以满足人民群众需求和增强国家综合实力为**根本目的**。职业院校人才培养质量是指所培养人才**满足**经济社会发展和人的全面发展**需求**的程度。
- ❖ 3. 质量归根到底靠**自身保障**——切实发挥质量创造者的质量保证**主体作用**。



# I 理念亟待到位

## ❖ 一、吃透诊改核心理念

❖ 4. 必须坚持促发展和保底线的**统一**。

❖ 5. 人才培养质量是在：

❖ **需求**调研——**目标**设置——**标准**制定——**计划**设计

❖ ——**组织**实施——**过程**监控——**诊断**改进

❖ 的全过程中形成的（**计划**、**生成**、**诊改**）。

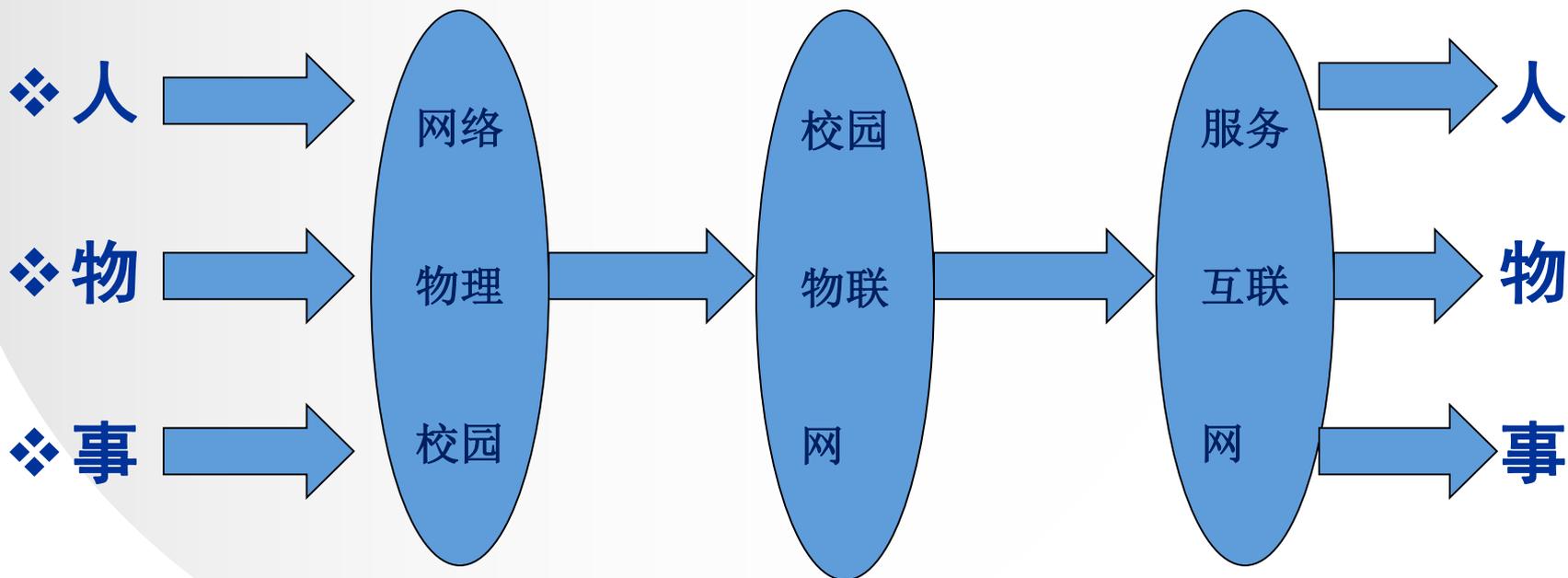
❖ 6. 学校一切工作都要以服务对象**需求**为中心、以**问题**为导向、以**事实**和**数据**为基础，建立起内部质量保证**制度体系**和**运行机制**。



# I 理念亟待到位

❖ 7. “永不停歇地改进” 应当成为职业院校的恒久目标。

❖ 8. 诊改必须有网络信息技术支撑





# I 理念亟待到位

## ❖ 二、突破理念提升的堵点

1. **质量**，外延，孰轻孰重？
2. **质量** **优劣**，谁予评说？——“**需求**”？“**权威**”？“**创造者**” “**局外人**”？
3. **质量** **保证**，谁主沉浮？——“**五纵五横**”？“**无纵无横**”？
4. **考核**、**监控**，何去何从？——“**强化考核**”？“**立足诊断**”？



# I 理念亟待到位

- ❖ 5. 信息化建设，路在何方？
  - ❖ ——建**智能校园**还是搞技术展示？
  - ❖ ——要**真实数据**还是要注水报表？
  - ❖ ——重在建**数据中心**还是热衷增加孤岛？
  - ❖ ——是“**以我为主**”还是买来主义？



# I 理念亟待到位

## ❖ 三、准确领会实施载体

- ❖ 1. “**五纵五横**” 结构——**网络化覆盖联动**
- ❖ 2. “**八字型**” 运行单元——**制度化全员参与**
- ❖ 3. “**双引擎**” 注入**动力**——**常态化机制保证**
- ❖ 4. “**一平台**” 技术**支撑**——**智能化落地生根**



## II 认准诊改起点——打造“两链”

### ❖ 一、目标的含义

❖ （主体）想要达到的**境地或标准**（现代汉语词典）。目标是主体的自觉追求，是质量意识的集中体现。

### ❖ 二、目标的意义

❖ 1. 目标是**方向**：“目标一错，一错百错”。



## II 认准诊改起点——打造“两链”

### ❖ 二、目标的意义

- ❖ 2. 目标是“**圆心**”：共同目标产生凝聚力、向心力。共同目标是组织存在的前提。
- ❖ 3. 目标是**约束**：实现目标需要规范、纪律、约束、协调，需要唤醒自觉、自省、自律。
- ❖ 4. 目标是**动力**：科学目标激发活力、学习力、创造力。



## II 认准诊改起点——打造“两链”

### ❖ 三、目标在诊改中的意义

- ❖ 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。



## II 认准医改起点——打造“两链”

### ❖ 四、目标的支撑——标准

#### ❖ 1. 标准的意义

- ❖ (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**；



## II 认准诊改起点——打造“两链”

### ❖ 1. 标准的意义

- ❖ (4) 标准是目标达成的**底线**；
- ❖ (5) 标准是质量监控的**窗口**。
- ❖ “努力构建全社会质量共治机制，坚持**标准引领**、  
**法制先行**，树立**中国质量新标杆**”（李克强）



## II 认准诊改起点——打造“两链”

- ❖ 2. 标准的基本内涵——技术、管理、工作
  - ❖ (1) **定位**——性质、任务、定位、方向、面向等；
  - ❖ (2) **质效**——质量、效率、效益等；
  - ❖ (3) **流程**——计划、途径、方法、沟通、管理等；
  - ❖ (4) **保障**——组织、制度、资源（人力、物化、信息）、环境等；
  - ❖ (5) **考核**——主体、对象、项目、方法（含技术）、时间、指标等。



## II 认准诊改起点——打造“两链”

### ❖ 3. 标准的建立

- ❖ (1) 准确把握**目标内涵**——全面、系统、个性。
- ❖ (2) 深入挖掘**关键因素**——影响力大、特殊关联（同向关联，补偿关联，零关联）、抓住关键。
- ❖ (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**。



## II 认准诊改起点——打造“两链”

- ❖ 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. 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）。
  - ❖ 4. 组织的总目标统领子目标，从而形成目标体系和标准体系。



## III 筑实诊改基础——8字形螺旋

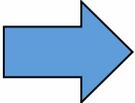
### ❖ 一、建立8字形螺旋的意义

#### ❖ 1.落实现代质量观

**追求：** 服务需求、自主保证、持续改进、零缺陷育人。

#### ❖ 2.培育核心竞争力：

❖ **创新**工作形态： 前台+后台； 目标导向+问题导向；

❖ **激发**内在发展活力： 自诊+自改  学习力+创造力。



## III 筑实诊改基础——8字形螺旋

### ❖ 3. 打造学习型组织

- ❖ (1) **目标明确**——共同愿景凝聚人心；
- ❖ (2) **系统思考**——整体协同共创共治；
- ❖ (3) **团体学习**——依存联动同进共享；
- ❖ (4) **改善心智**——自我净化自我革新；
- ❖ (5) **自我超越**——持续创新持续改进。



## Ⅲ 筑实诊改基础——8字形螺旋

### ❖ 4. 落实“三全”保证

- ❖ (1) 落实“**全员**”参与——夯实基础；
- ❖ (2) 覆盖“**全过程**”——两个螺旋；
- ❖ (3) 引起“**全方位**”联动——营造机制；
- ❖ (4) 实现**常态化**诊改——依靠网络信息技术。



## III 筑实诊改基础——8字形螺旋

- ❖ 二、找准8字形螺旋的**主体**
  
- ❖ 1. 专业诊改8字螺旋的**主体**
  
- ❖ 该专业的**专业团队**
  
- ❖ 2. 课程诊改8字螺旋的**主体**
  
- ❖ 该课程的**课程团队**



## III 筑实诊改基础——8字形螺旋

### ❖ 三、8字形螺旋构建要点

- ❖ 1. **覆盖**五层面——从无到有
- ❖ 2. **主体需同一**——自主保证
- ❖ 3. **同层无遗漏**——守住底线
- ❖ 4. **起点不含糊**——精准易测
- ❖ 5. **过程是重点**——常态诊改
- ❖ 6. **制度是保证**——明确职责



## IV抓住发力关键——诊断和激励

### ❖ 一、诊断是要害

#### ❖ （一）诊断的作用

❖ ——诊断是“前后台”的**接口**；

❖ ——诊断是改进的**出发点**；

❖ ——诊断为激励提供**依据**；

❖ ——诊断决定改进的**质量和效率**。



## IV 抓住发力关键——诊断和激励

### ❖ (二) 诊断的特点

- ❖ 1. 强调**自我**——“自我净化、自我完善、自我革新、自我提高”；
- ❖ 2. 融入**过程**——事前、事中、事后；
- ❖ 3. 重视**研析**——依据标准，关注问题，重视原因、关联性研究剖析；
- ❖ 4. 追求**常态**——如影随形、客观公正、常态展示。



## IV 抓住发力关键——诊断和激励

### ❖ (三) 考核需改革

#### ❖ 1. 考核的涵义

❖ (1) 原义：考查与审核。

❖ (2) 目的：上级或授权机构依据一定的标准、通过一定的程序、方法对某个部门或个人的工作绩效进行考查，分出优劣、先后。

❖ (3) 作用：考核结果与奖惩链接产生激励机制。

❖ (4) 性质：“你做我督”，适合“科层式管理”，更接近于评估、评价。



## IV抓住发力关键——诊断和激励

### ❖ 2 考核的走向——转型升级

- ❖ (1) 强调以**质量效率**为核心（服务两个发展需求，而不是考核方需求）；
- ❖ (2) 强调**自我**设置目标、标准（自律自理），有利激发内生；
- ❖ (3) 强调“**共创、共治、共享**”，要求协同改进；
- ❖ (4) 强调以**事实和数据**为依据（运用信息技术），体现公开、公正、公平（**依法依规治校**）；
- ❖ (5) 强调**过程化、常态化、生态化**（淡化考核形式，减轻考核负担，提高考核质量，扩展考核功能）。



## IV 抓住发力关键——诊断和激励

- ❖ 3.将考核和诊改**结合**——和绩效考核相结合的诊改
  - ❖ (1) 将考核和诊改结合的意义
    - ❖ ——加快各层面8字型质量改进**螺旋**的建立。
    - ❖ ——落实各**主体**人才培养质量的**保证责任**。
    - ❖ ——使人才培养工作步入创新驱动、持续改进的**良性轨道**。
    - ❖ ——加快常态化诊改制度的建立，促成**内部治理形态**的转变（考核重结果、重证明，诊断重析因、重改进）。



## IV 抓住发力关键——诊断和激励

- ❖ (2) 考核和诊改结合的原则
- ❖ ——以主体的自我诊断为基础；
- ❖ ——以常态采集的源头数据为主要依据；
- ❖ ——按依法依规通过的规则作出诊断结论；
- ❖ ——由网络信息技术提供运行平台。



# V 关于目标设置

## 一、设置专业建设目标

### (一) 目标要求——符合SMART原则

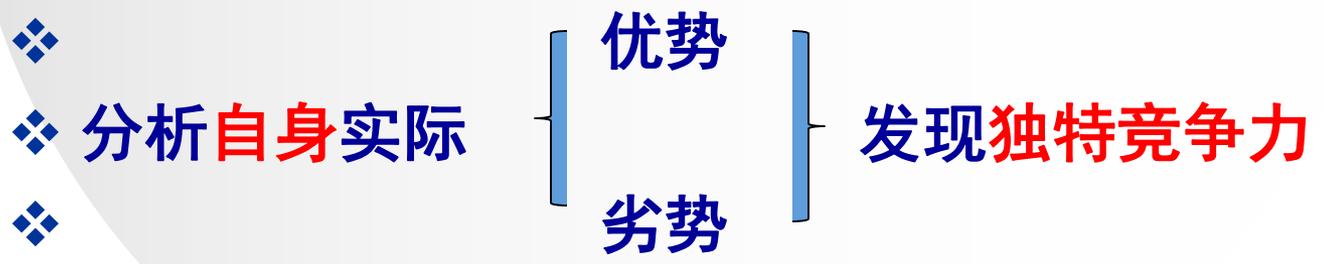
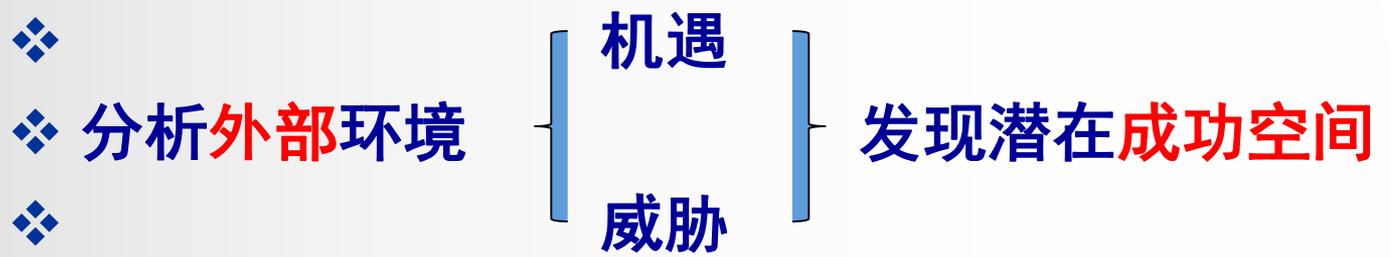
- ❖ **Specific**: 设置的目标要**清晰**、明了。
- ❖ **Measurable**: 设置的目标要可以衡量。
- ❖ **Attainable**: 设置的目标要有实现的**可能**。
- ❖ **Relevant**: 设置的目标要有相关性（与工作、与愿景目标等）。
- ❖ **Time bound**: 目标的实现要有**时间**的限制。



# V 关于目标设置

## ❖ (二) 目标确立

### ❖ 1. SWOT分析——需求是核心



❖ 潜在成功空间+独特竞争力 → 战略目标



## V 关于目标设置

- ❖ **2. 现状分析——聚焦主要诊断项目、关键诊断要素，以关键诊断点数据为主要依据，分析：**
  - ❖ ——在全国职业院校同类专业中所处位置；
  - ❖ ——在全省职业院校同类专业中所处位置；
  - ❖ ——在行业内同类专业中所处位置。



# V 关于目标设置

## ❖ 3. 标杆分析

### ❖ (1) 选准标杆

- ❖ ——类型、层次、规模等相近，可学习、可借鉴；
- ❖ ——存在短期赶上，甚至超越的可能；
- ❖ ——学习、交流、互动较为方便。

### ❖ (2) 比较分析

### ❖ (3) 可行性分析（分析不确定性）



## V 关于目标设置

### ❖ 4. 轨迹分析

- ❖ (1) 运用十二五规划有关数据计算**信息熵**；
- ❖ (2) 通过**信息熵**判断规划的**不确定性**；
- ❖ (3) 分析产生不确定性的主要原因，预测新规划可行性。



## V 关于目标设置

### ❖ 5. 综合分析

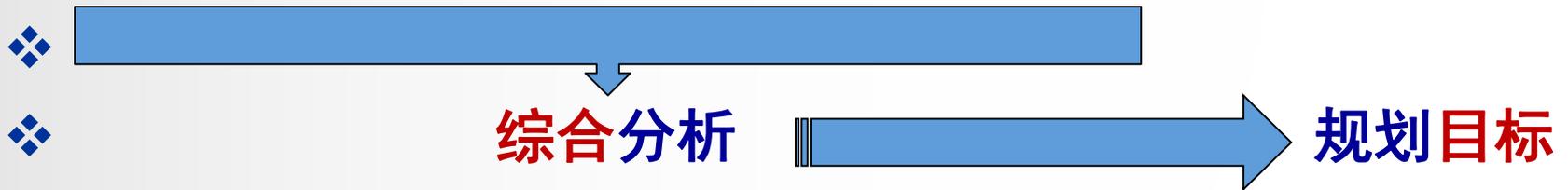
- ❖ ——存在的主要**差距、短板、问题**；
- ❖ ——决定当前定位的主要**内外部原因**；
- ❖ ——可行**对策**以及**实效预测**。

## V 关于目标设置

### ❖ 6. 确立目标

❖ 经过充分沟通、交流、协调，最终确定在学校专业建设规划中的**定位**。

❖ **SWOT分析+现状分析+标杆分析+轨迹分析**



❖ **7. 论证完善——“魔鬼式”诊断（论证）与完善。**

❖ **8. 改进优化——在诊改中逐轮优化。**



## V 关于目标设置

### ❖ 二、目标**适切性**测度

#### ❖ 1. 目标**适切性**测度的**意义**

- ❖ (1) 提高目标设置的**准确性、有效性**；
- ❖ (2) **弥补**目标设置理论研究的**短板**；



## V 关于目标设置

### (3) 减少认识偏差对目标设置的影响：

- ❖——先验假设：凭先入之见甚至成见做决策；
- ❖——承诺升级：赌博心态，不撞南墙不回头；
- ❖——类比不当：运用简单类比的方法决策；
- ❖——代表性不足：归纳时样本数不足，违背大数定律；
- ❖——控制错觉：过高估计自己的控制能力。



# V 关于目标设置

## ❖ 二、目标适切性测度

### ❖ 2. 目标适切度方法探索

#### ❖ (1) 理论依据

❖ “用不确定的眼光看待世界，再用信息来消除这种不确定性”（吴军）。

❖ 信息熵理论：1948年，**香农**（C. Shannon）创造性地借鉴热力学引入熵的思路，提出**信息熵**的概念，用以度量信息系统的**不确定性**。



# V 关于目标设置

## ❖ 二、目标适切性测度

### ❖ (1) 理论依据

❖ **香农**：凡是导致随机事件集合的有序性、法则性、组织性和肯定性等增加或减少的过程，都可以用**信息熵**的增减这个统一的标尺来度量。

❖ **信息熵越大**，不确定性**越高**。**信息熵越小**，不确定性**越低**。



## V 关于目标设置

### ❖ 二、目标适切性测度

#### ❖ (1) 理论依据

- ❖ 兰玲：**组织目标**是组织在未来一段时间争取达到
- ❖ 的一种状态，其实质就是组织各类物质、能量和
- ❖ 信息从无序走向有序的状态**转化过程**，是由**不确**
- ❖ **定到确定**、由**随意到程序化**的变化过程。



# V 关于目标设置

## ❖ 二、目标適切性测度

### ❖ (2) 数学模型

❖ 诊改目标偏离事件的信息熵为：

$$❖ \quad H(A) = - \sum P(A_i) \log_2 P(A_i)$$

❖ 其中：P(A<sub>i</sub>)为随机变量X<sub>i</sub>偏离率分布的概率。

欢迎批评指正，  
谢谢！

