

遵循8字螺旋 提升两链水平



何锡涛



职业教育诊改工作正进入攻坚克难的重要阶段，其堵点和难点之一是**8**字螺旋的运行，主要表现为：

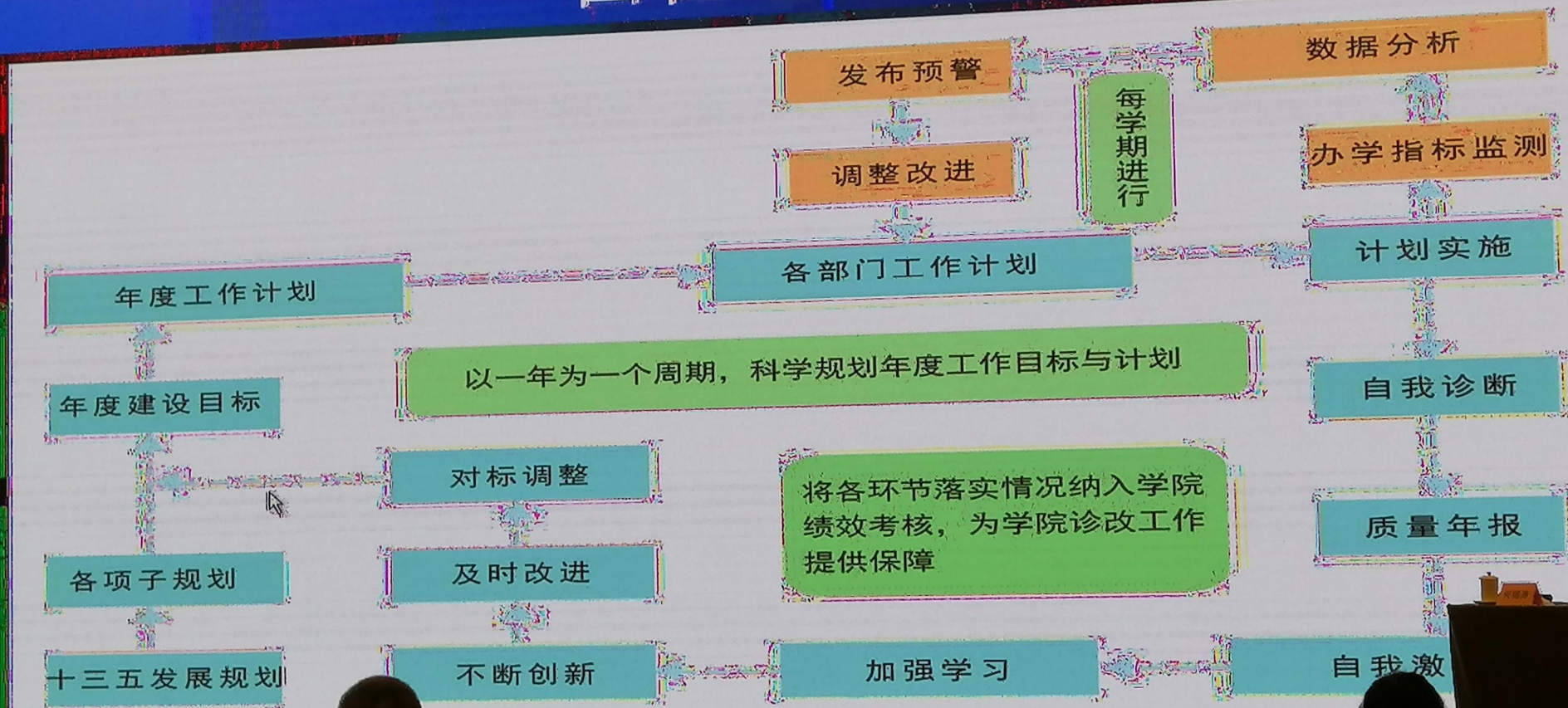
一是，职业院校对**8**字螺旋的构架内涵理解不深，有的学校随意修改螺旋结构，其设计的构架“有形无神”丢了魂。

二是，目标链、标准链构建和运行，与**8**字螺旋的適切性不足。

因此，职业院校的诊改工作，亟需在**8**字螺旋、两链打造上再有所突破、有所提升。

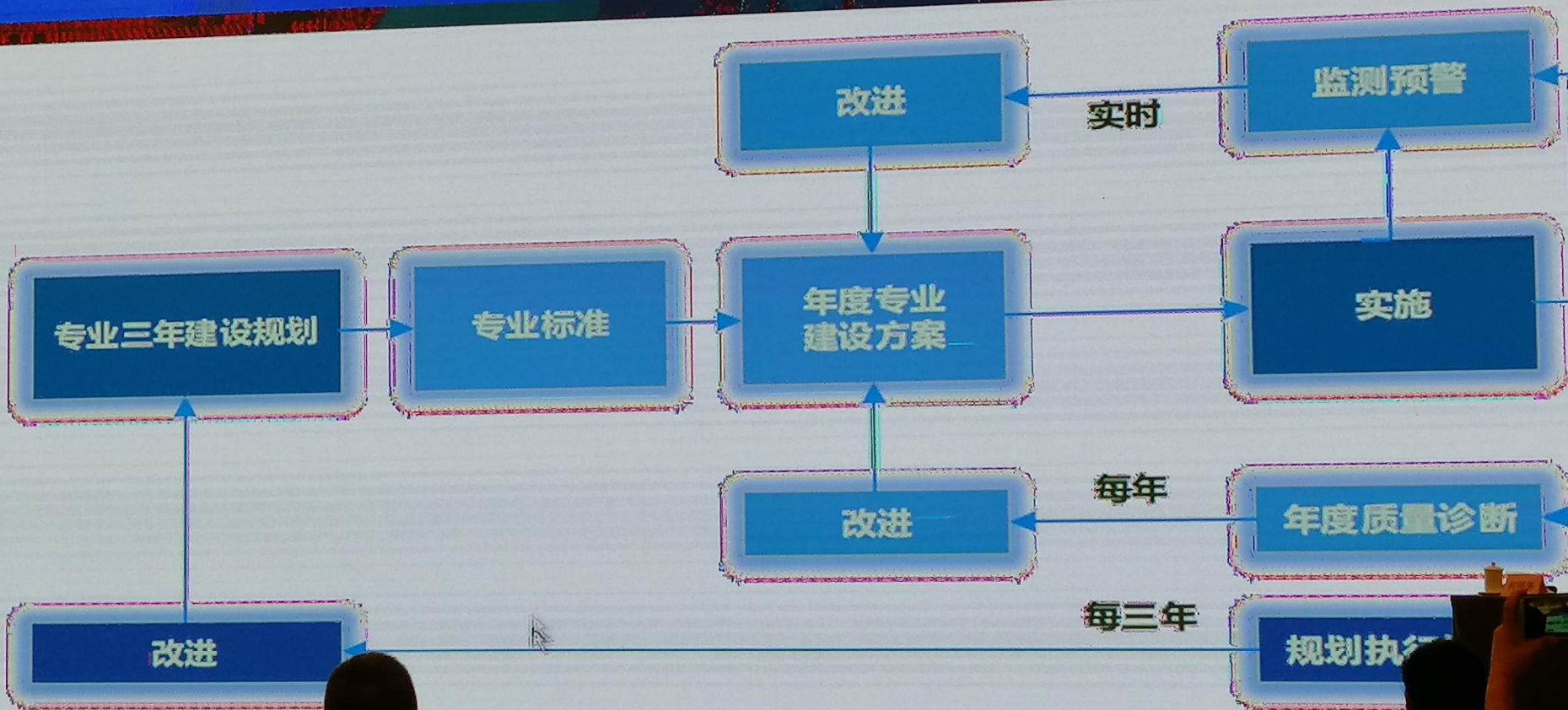
错误示例1

曲径通幽



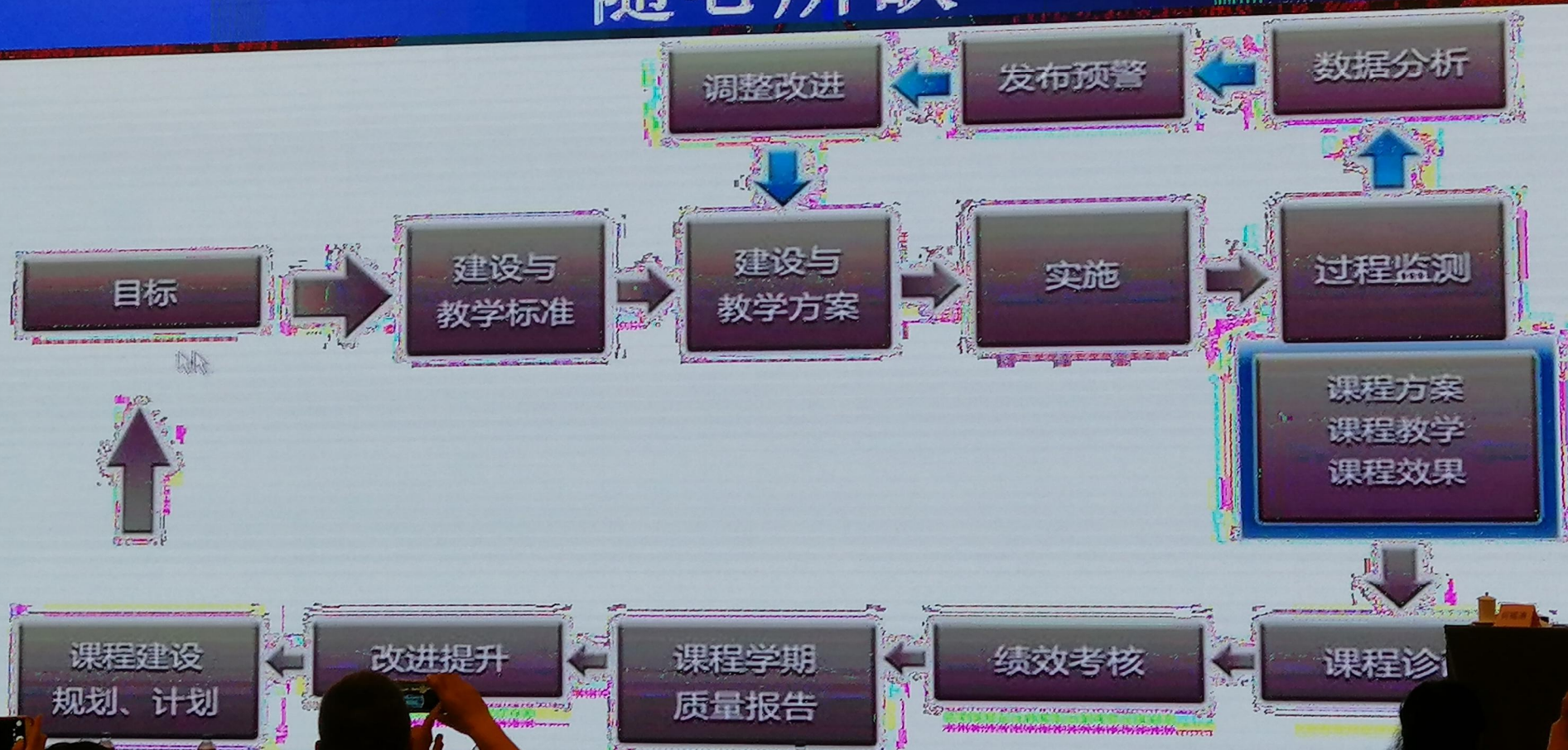
错误示例2

变形金刚



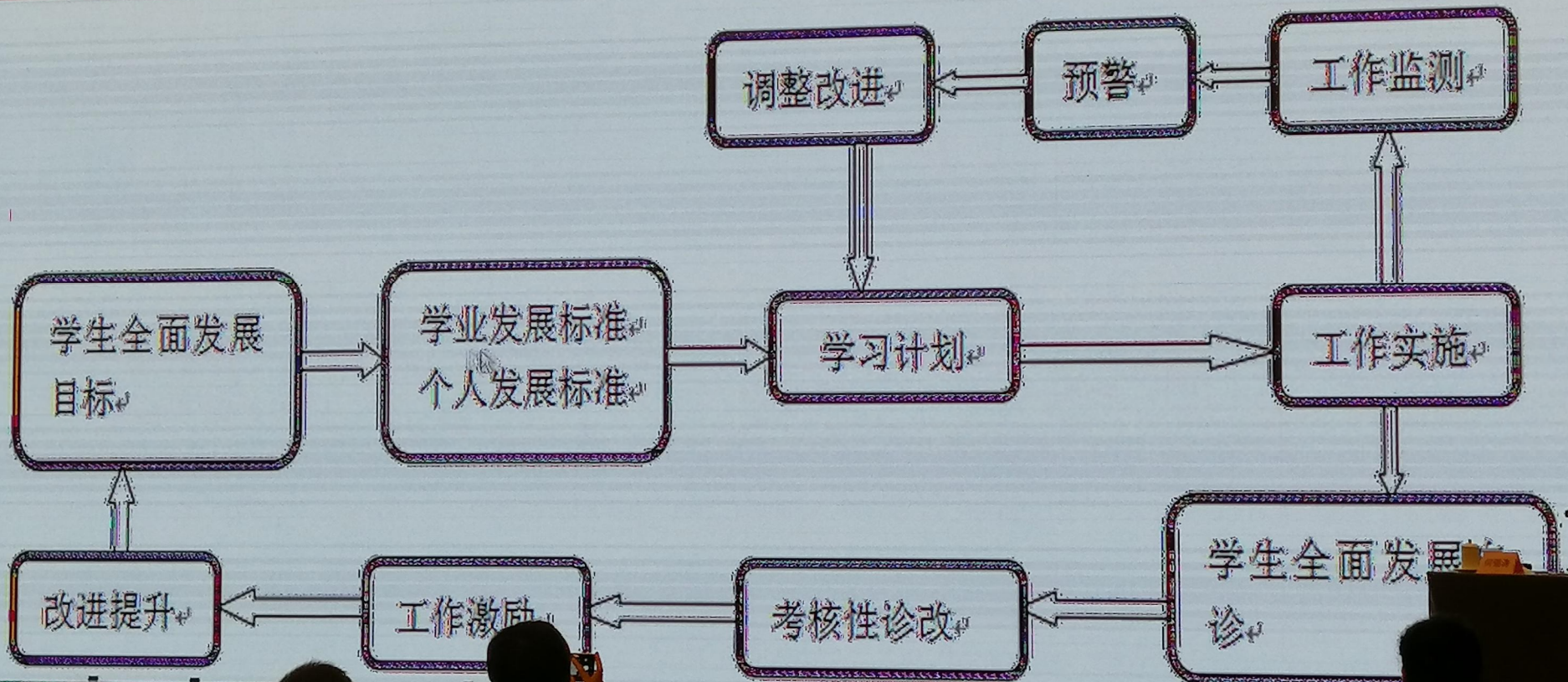
错误示例3

随心所欲



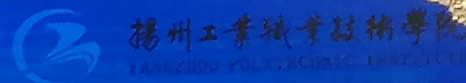
错误示例5

有些瑕疵



正确示例

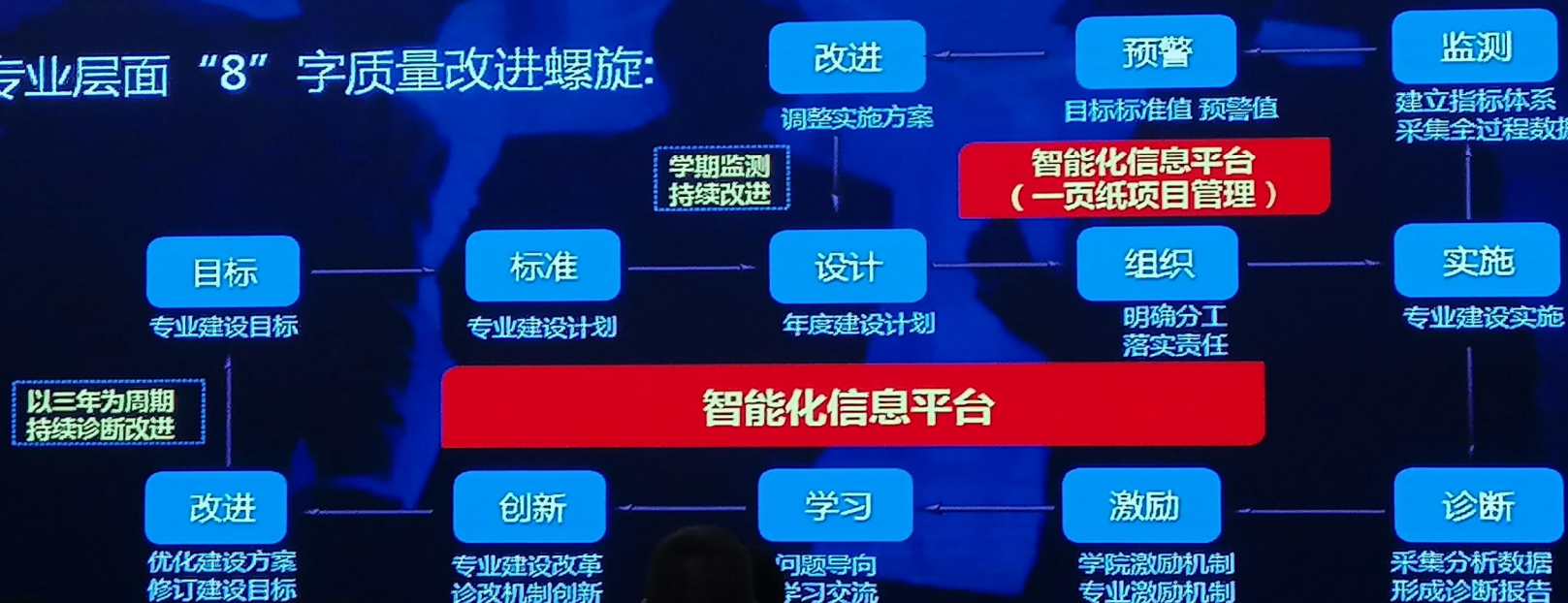
扬州工业职业技术学院



专业层面

建立专业建设和人才培养质量诊改运行制度，以**三年**为专业诊改周期，按**学期**监测预警，进行自我诊断，持续改进，实现专业建设和人才培养目标。

专业层面“8”字质量改进螺旋:



可以把自己学院的内容
写在每个环节的下面写
明，如左图



一、熟悉理论，掌握技能

1. 了解内涵，夯实基础

8字螺旋的内涵，主要有**4**个方面：

两个理论，两项技术。

❖ 理论一：目标管理理论。

目标管理是以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。

目标管理



- ❖ 彼得·德鲁克(**Peter·Drucker**)**1954**年在其《管理实践》中最先提出，从此将管理学开创成为一门学科。
- ❖ 德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以“组织的使命和任务，必须转化为目标”。管理者应该通过目标对下级进行管理，当组织确定目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及各个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。



彼得·德鲁克
(Dr. Peter F. Drucker)

目标管理三原则



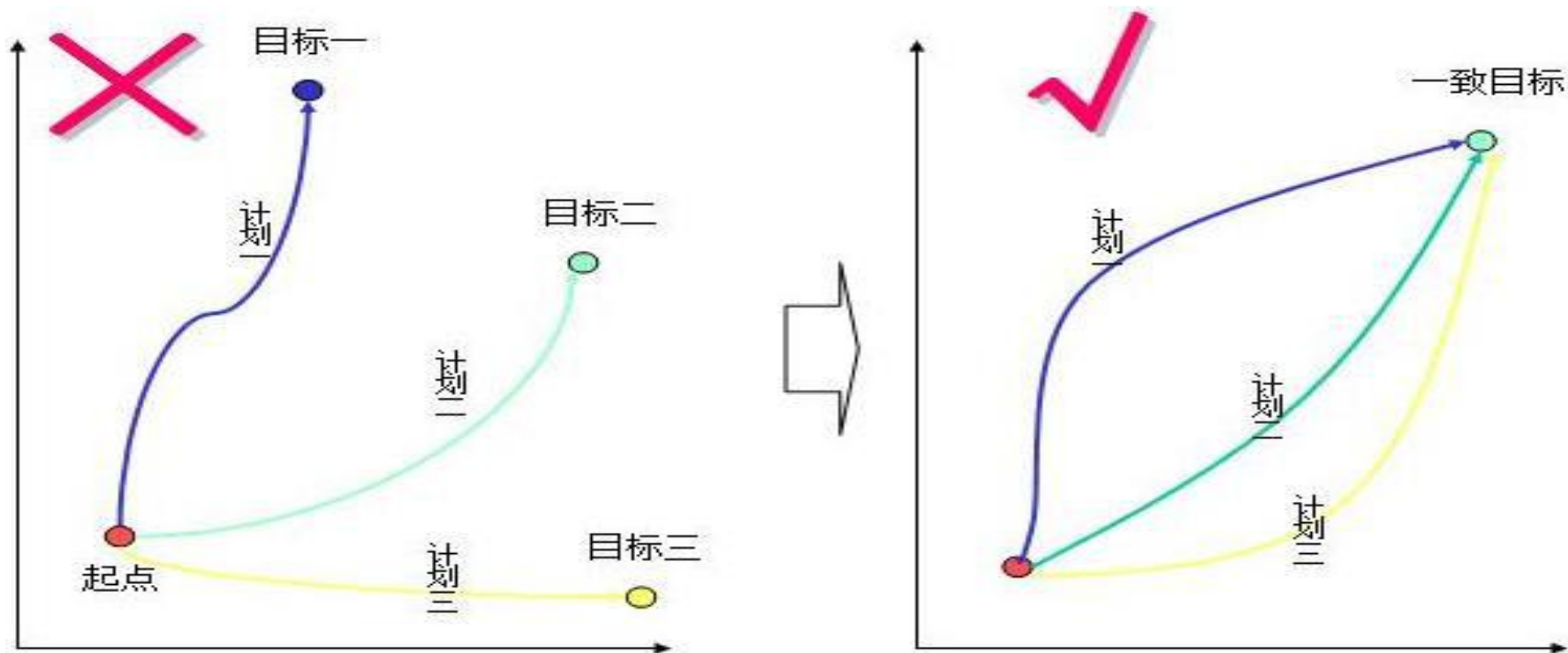
❖ SMART原则

Specific 具体	Measurable 可衡量	Aligned 一致性	Realistic 现实的	Timed 时限
根据我的责任， 公司/部门目标， 客户要求与期望， 具体行动是什么？	使用什么标准 来衡量	与上司确认 是否合适	是否可实现 是否有挑战性	实现目标 的期限
要做什么？ 何时做？ 如何做？ 做到什么程度？ 产生什么影响？	成本 数量 质量 时限	一致性还表现在 公司目标、部门 目标、个人目标 是连贯的、朝着 总目标协调一致	我是否有足够 的资源、技能 和支持	控制点、阶段性 标志、里程碑

目标管理三原则



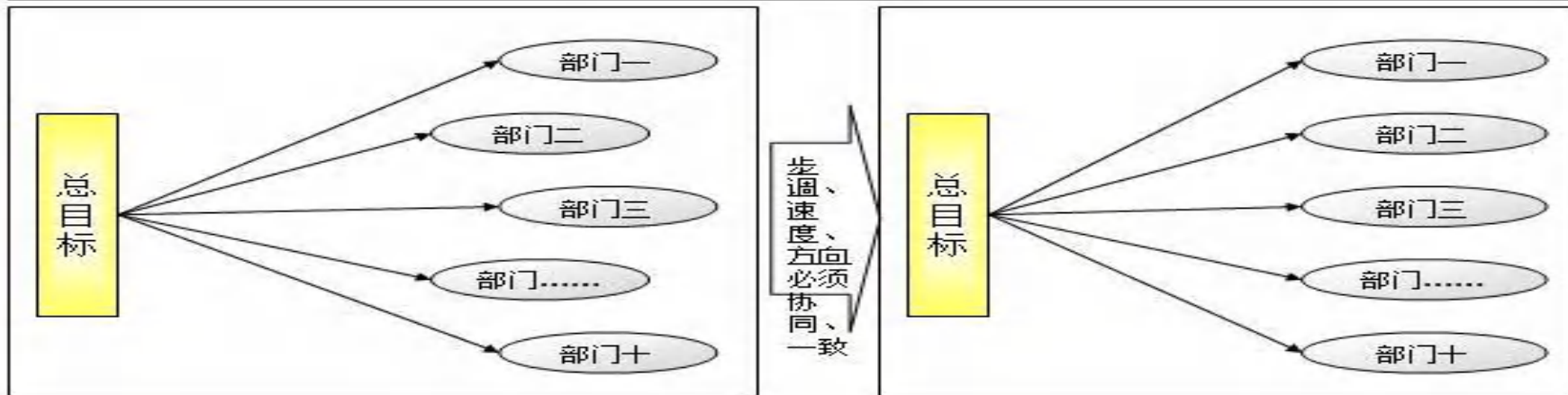
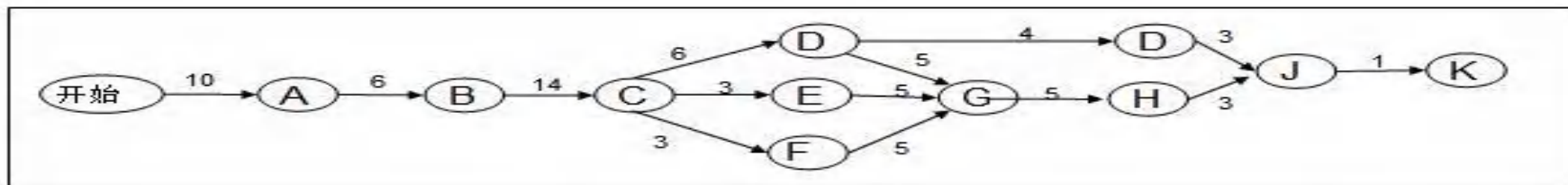
❖ 方向一致原则



目标管理三原则



❖ 进度统一原则

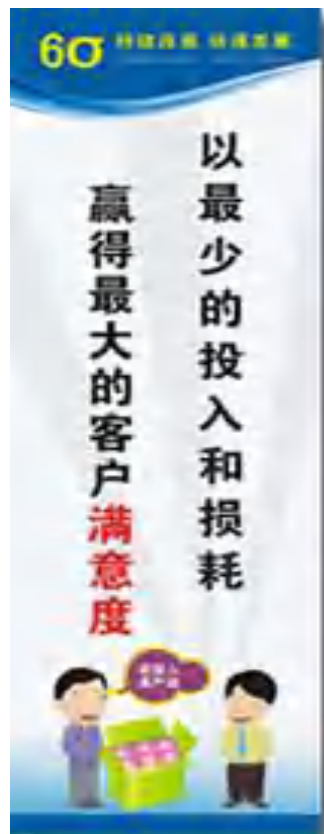


❖ 步调、速度、方向，必须协同一致

项目管理



- ❖ 与目标管理有关的是**项目管理理论**。
- ❖ 项目管理主要是基于目标开展管理，是把项目从大项目分解到子项目，再分解到每个**工作包**，依据不同层次的工作包来制订各自的目标，来实施目标管理。
- ❖ 项目管理有五大核心因素：**范围、时间、成本、质量和资源**。
- ❖ 项目工作通常通过一个**工作分解结构（WBS）**来确定的。
- ❖ 当前，在项目管理中实行量化管理，使项目管理全过程成为可视化，发现问题可以让数据说话，较典型的是**六西格玛管理**。



XY理论



- ❖ 目标管理的心理学基础是行为科学的“XY”理论，是管理心理学关于人性一种假设。由美国管理心理学家、行为科学家道格拉斯·麦克里戈(Douglas M. McGregor) 1957年在《企业的人性面》中首次提出。
- ❖ “XY理论”各有5条相互对立的内容。
- ❖ 管理者要尊重和相信下属员工，要为他们提供工作和发展的条件和机会，要想办法激励和调动员工的工作积极性，使人的智力、才能得到充分的发挥，在满足个人需求和目标的同时完成组织的目标。



X理论（性本恶）

天生是懒惰的

不愿负任何责任

必须用强制、惩罚办法

只有金钱和地位才能鼓励他们努力
工作

多数人符合上述设想

Y理论（性本善）

都是勤奋的

能自我指导和自我控制

会主动寻求责任

存在高度想象力、智谋和解决组
织中问题的创造性

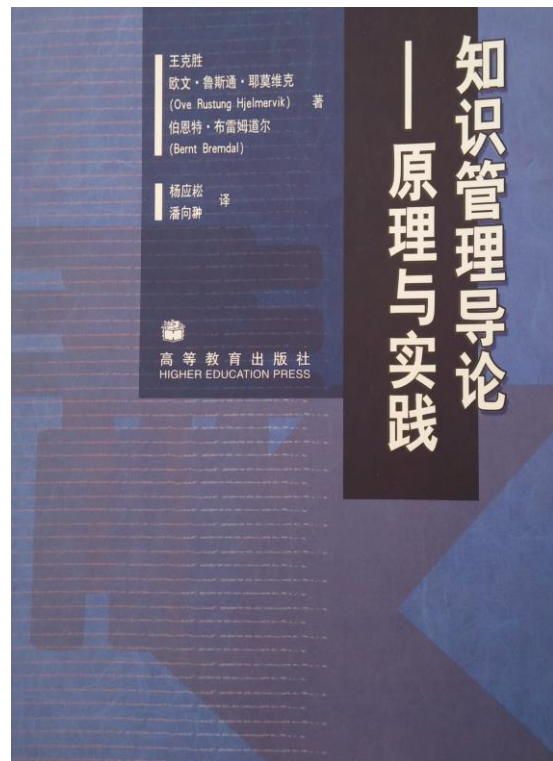
在现代工业条件下，人的潜
利用了一部分

理论二：知识管理理论 (KM)



知识管理是对知识系统地、有机地、综合性地优化管理；是指一个组织整体对知识的获取、存储、共享、**学习、创新的**管理过程。

——杨应崧译《知识管理导论——原理与实践》



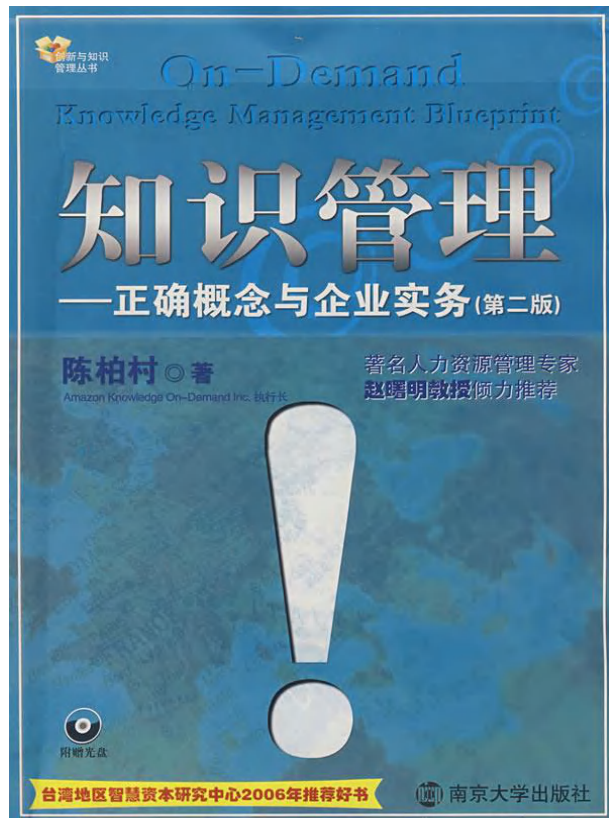
知识生命周期



❖ 知识生命周期模型：学
习—创造—储存—发
现—取得—使用。

❖ 前3个阶段称为“后台
作业”，后3个阶段称
为“前台作业”。

——陈柏村《知识管理——正确概念与企业实务》



学习型组织



- ❖ 学习型组织是一种有机的、高度柔性的、扁平化的、符合人性的、能持续发展的、具有持续学习能力的组织。
- ❖ 成为学习型组织途径有五条(五项修炼)：自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习和系统思考，其中以系统思考为核心。

——【美】彼得·圣吉《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》



温水煮青蛙



如果你把一只青蛙放进沸水中，它会立刻试着跳出。但是，如果你把青蛙放进温水中，不去惊吓它，它将呆着不动。现在，你慢慢加温，当温度从华氏**70**度升到**80**度，青蛙仍显得若无其事，甚至自得其乐。可悲的是，当温度慢慢上升时，青蛙将变得愈来愈虚弱，最后无法动弹。虽然没有什么限制它脱离困境，青蛙仍留在那里直到煮熟。为什么会这样？因为青蛙内部感应生存威胁的器官，只能感应出环境中激烈的变化，而不是针对缓慢、渐进的变化。

隐性墙

玻璃天花板理论

- 玻璃天花板（**glass ceiling**）理论：由于性别或种族差异，妇女和非白人的职业选择和职务晋升被一层玻璃挡着，可望而不可及。
- 玻璃天花板一词出现于1986年3月24日《华尔街日报》“企业女性”专栏中，用来描述女性试图晋升到企业或组织高层所面临的障碍。
- 玻璃天花板（**glass ceiling**）理论后被广泛用来形容事务发展所遭遇的那些无法超越的有形或无形的障碍。

技术一：PDCA（戴明环）



◆ **P**（计划），制定计划及规定、规范、标准等

第**1-4**步：找出问题，分析原因，认定**KSF**，明确**5W1H**（**Why, What, Where, When, Who, How**）（原因、目的、地点、时间、人员和方法）。

◆ **D**（实施），按照计划去做（第**5**步）

◆ **C**（检查），执行过程或结果，与计划进行对比（第**6**步）

◆ **A**（改进），总结经验（第**7**步），
解决问题（第**8**步）

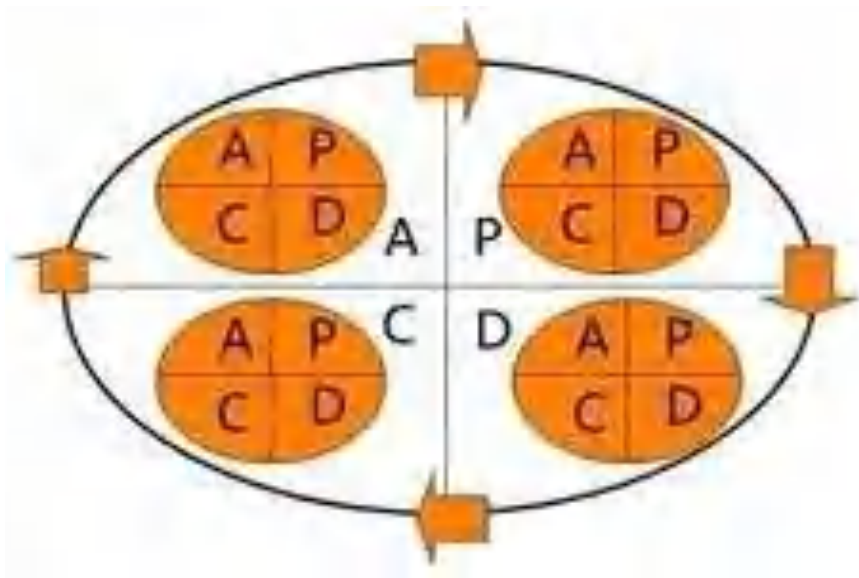
A阶段是**PDCA**循环的关键。



PDCA循环特点

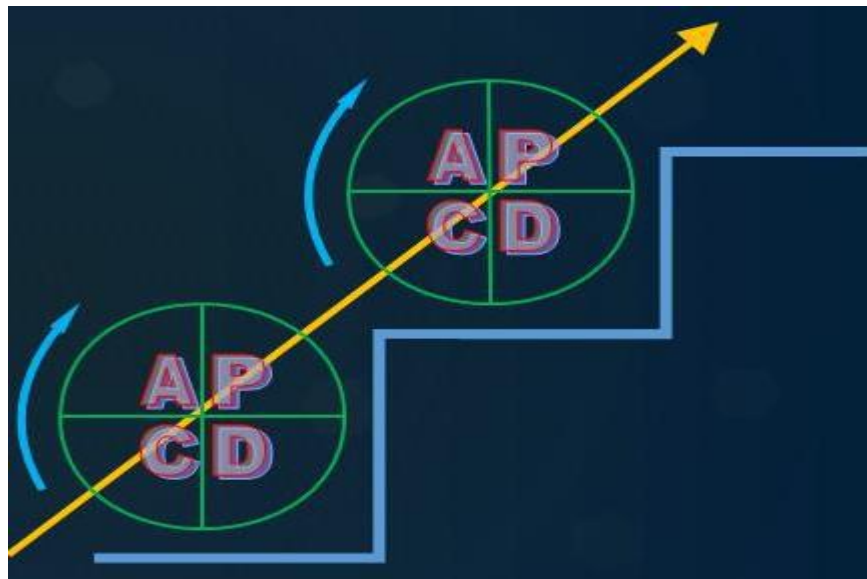


大环套小环



组织的整体运行体系与其内部各子体系的关系，是大环带动小环的有机逻辑组合体。

爬楼梯



阶梯式上升。PDCA循环不是停留在一个水平上的循环。不断解决问题的过程就是水平逐步上升的过程。

PDCA循环不足



❖ 受时代所限，**PDCA**循环主要不足：

(1) 理论

缺少目标管理理论、知识管理理论的支撑。

戴明在去世前，逢人就推荐一定要好好读这本难得的好书。 —— 《第五项修炼》 P12

(2) 技术

缺少现代信息技术的支撑，线下运行，费时费力低效。



彼得·圣吉被称为继德鲁克之后，最具影响力的管理大师。

技术二：现代信息技术



知识管理不仅要和信息和人进行管理，还要将信息和人连接起来进行管理；知识管理要将信息处理能力和人的创新能力相互结合，增强组织对环境的适应能力。 —顾基发《知识管理》P28

知识管理需要基于现代信息技术的平台，促进知识与信息的互动以及知识管理与业务运作的互动。 —顾基发《知识管理》P32

8字螺旋实质



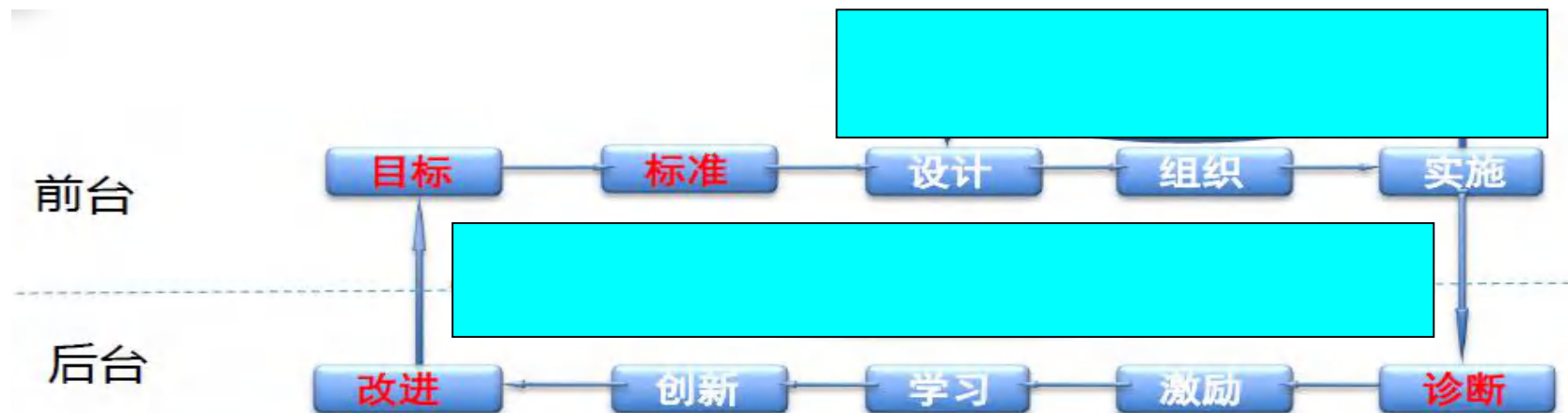
- ❖ **8字螺旋**是运用两个理论和现代信息技术对戴明循环（**PDCA**）的创新改进和实质提升，保留了持续改进的理念，融入了最新的技术，体现了时代的特征。
- ❖ 当学校对目标理论、知识管理理论不了解；现代信息技术水平不高；管理制度机制不完善时（**三大瓶颈**），**8字螺旋**运行就会成为诊改的堵点和难点。



- ❖ 学校应在了解上述两个理论、两项技术的基础上，依据**8**字螺旋，对照自身实际，**循序渐进**地进行自我诊断，寻找不足，抓住关键进行改进，体现**校本诊改**。
- ❖ 所谓**循序渐进**，指的是分**三个阶段**，分别采用**不同策略**，逐步建立起完整的**8**字形螺旋。



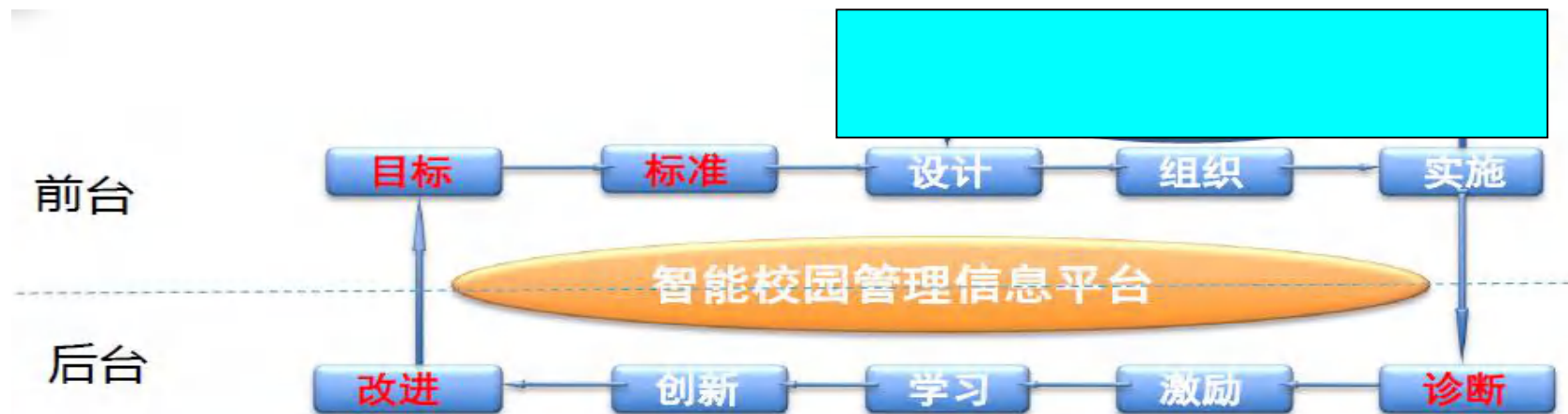
❖ 8字螺旋基础阶段：下螺旋线下运行阶段



- ❖ 在螺旋运行的同时，学校要抓好两个理论的学习、加强管理理念的转变，加强信息技术条件的改善，为进入线上运行阶段做好充分的准备。



❖ 8字螺旋成长阶段：下螺旋线上运行阶段

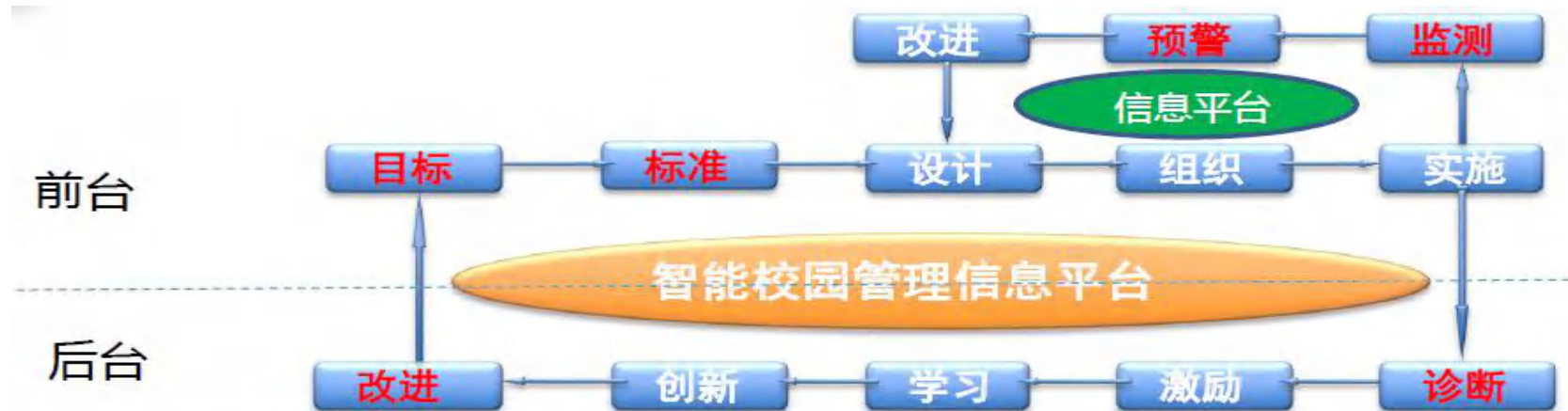


- ❖ 在这个阶段，学校要大力加强信息化建设，配置过程性数据采集、及时进行数据分析的必要的硬件和软件，尽快跨入下个阶段。

策略三



❖ 8字螺旋成熟阶段：上下螺旋联动运行阶段



- ❖ 在该阶段，学校先着重抓好上螺旋的运行，重点是过程性数据的规范采集与分析应用，“观其微妙，审其盛衰”，发挥监测、预警作用。然后，适时跨入上下螺旋联动运行，彰显8字螺旋的特色和效用。

说明



- ❖ 学校依据自身实际，可以选择任一策略开始**8**字螺旋运行。
- ❖ 凡选择了策略一、策略二的学校，不能满足现状，不要成为温水中青蛙；要在学校信息化建设专项发展规划中体现螺旋建设的内容，积极创造条件，尽快早日进入策略三的阶段。

一、熟悉理论，掌握技能



❖ 2. 填坑补缺，消除短板

- ❖ **加强学习**，尽快掌握两个理论和两项技术的基本知识和基本技能。
- ❖ **加强培训**，面向全员，激发内生动力。
- ❖ **加强投入**，夯实基础，具备**8**字螺旋运行必要的硬件和软件条件。
- ❖ **加强分析**，明确关键因素【**KPI**】、影响因素【**KSF**】。

二、有效实施



❖ 1. 运行基准。

以**8字螺旋**为运行基因实施诊改工作。

框架：55821

五纵五横八字形 双引擎与一平台

实操：55182

五纵五横一平台 八字螺旋双引擎

❖ 五纵五横是体系，常态运行是螺旋

❖ 目标标准是基础，信息技术是支撑

二、有效实施



❖ 2.起于两链。



(1) 框图简介

- ❖ **目标:** 是指实施目标。发展规划是愿景目标，在运行时，要将愿景目标转化为实施目标。
- ❖ **标准:** 与实施目标相匹配，是指目标达成的程度、水平。



- ❖ **设计**：是指为实现目标而做的实施蓝图设计，包括实施方案（含路线图、时间表）、流程规范、管理制度等。为避免误解，**建议不再用计划**。一般来讲，计划是战术性的，设计是战略性的。上螺旋所发现的问题，其改进措施，选择性进入“设计”，即调整蓝图。
- ❖ **组织**：是指有了蓝图后的“施工准备”，包括队伍的组织（机构设置应在设计中解决）、物化条件的准备、各种平台、载体的建设。



- ❖ **实施**：是指一切就绪之后对照蓝图的“现场施工”。具体运行时，上下螺旋联动。上螺旋是监测、预警等过程监控。学校信息化条件不能支撑过程性数据采集的话，只有先走下螺旋，对阶段性数据进行诊断与改进。
- ❖ **诊断**：按项目管理过程**4W1H**原则：**what** 做什么，**why** 为什么做，**who** 谁来做，**when** 什么时候做，**how** 怎么做，发现问题与不足，确定诊断点。
- **重点**：目标确切、标准达成。
- 基于知识管理，也可称为“**知识管理诊断（KMD）**”。

——温迪·布克威茨等《知识管理》P17



框图简介

- ❖ **创新**：是知识管理的重要目标，可以学习和实践，分为理解、想象、行动**3**个阶段。
- 知识管理有**6**项重点工作：**寻找—整理—存储—流通—创新—利用**。前三项属于知识信息化，借助于信息技术；后三项属于知识价值化，依靠人性和文化。
——顾基发等《知识管理》P163
- ❖ **改进**：上下螺旋都有改进，但其含义不同。上螺旋是动态改进，特点**局部、常态、战术性**；下螺旋是静态改进，特点是**整体、阶段、战略性**。

二、有效实施



❖ 2.起于两链。

❖ (2) 质管阶段

质量管理可分为**3**个阶段（三步曲）：事前、事中、事后。

目标、标准、设计、组织都属于“事前”，实施是“事中”，主要是上螺旋的监测、预警、改进。其余各步都属于“事后”。

由此，也可以看出上螺旋的重要性。



❖ 螺旋运行所使用的技术：

❖ 人工——线下

进一步发挥督导、专家作用。

加强信息化建设，尽快上线。

❖ I T——线上

要求学校在实施诊改中，加大现代信息技术支撑力度，加大线上运行范围，提升过程监控的水平和质量，充分发挥上螺旋的功能和作用。

二、有效实施



❖ 3. 确定维度

8字螺旋是适用于各个层面主体的工作模式，运行维度主要有**2个**：

(1) 目标

核心目标、**设计**目标、**组织**目标、**实施**目标

- ❖ **例：校级层面：**工作计划（目标与标准）——工作任务（目标与标准）——职能部门（工作目标与标准）（如教务处、人事处等）——一个人工作（目标与标准）（如教务处排课岗位、人事处劳资岗位等）。

二、有效实施



❖ 3. 确定维度

(2) 周期（时间）

❖ 长：

年（一年、三年等）、月、周；学年度、学期等，适用于下螺旋。

❖ 短：

一节课，某项工作任务等，适用于上螺旋。

三、做好标准



1. 标准概述

(1) 标准与目标关系

唇齿相依，形影相随；先定目标，再配标准。

❖ 目标：愿景、方向

❖ 标准：程度、水平

❖ 目标：想要达到的境地或标准。——《新华字典》

(2) 标准特点

统一性、协调性、适用性、稳定性、规范性

与**SMART**原则关系：既有联系，又有区别。

标准特点



- ❖ 标准提供的是准绳。有了准绳，要判断一些具体的做法，就有了依据。 —— 《美国国家科学教育标准》

具体化的工作	标准
勤工助学管理	对勤工助学的学生进行考勤

- ❖ 考勤时间：是每天，还是每周？
- ❖ 考勤范围：是全部学生还是部分学生？
- ❖ 考勤质量：差错率多少？
- ❖ 考勤手段：能否交给计算机去做？
- ❖ 酬金发放：时间、金额、人员等

高等学校学生勤工助学管理办法 (修订稿)

- **酬金**：由原来的原则上不低于8元，调整为**12元**。
- **时间**：原则上每周不超过**8小时**，每月不超过**40小时**。
- **岗位**：校内勤工助学岗位设置应以校内**教学助理、科研助理、行政管理助理**等为主。

标准特点



❖ **1.统一性。** 不同部门做同一件事，标准尽量统一。

制定执行年度工作计划	工作计划必须于 2 月份完成，全年对照执行
------------	------------------------------

制订年度安全工作计划	年度工作计划于每年 12 月份完成
------------	--------------------------

制定年度节能改造工作计划和实施方案

如：在**12月31日**之前的**3-5**天内，上报本年度工作计划



2.协调性

(1) 标准与工作内容不重复、不雷同。

负责技术转移中心的日常管理，按市场化做好学院成果转化、技术转移工作

负责技术转移公司的日常管理工作 and 市场拓展工作，推进学院成果转化、技术转移。

(2) 文本内容要协调

编制日期：**2017.2.15**

本标准自**2017年1月1日**起发布实施。



3.适用性

可操作、可量化

4.4 负责教师休息室管理

4.4.1 定期联系教务处、督导室听取工作中的问题、意见，及时做好意见反馈。

原材料采购

保证物美价廉。



标准特点

4.稳定性。 在相当一段时间内不会变动

(1) 不带年号

制订校办企业改制方案

补充：完善

2016年年底前完善方案，提交学院决策。

(2) 转为常规

建立文献信息检索系统

，运行正常

1.有门户网站；

2.有信息资源检索发现系统，并在门户网站显示；

3.保障读者**24**小时畅通使用检索发现系统和数字资源平台。



5.规范性

- ❖ (1) 术语、文字、符号、标点等符合规定。

年报的校队、
印刷、发放。

- 1.校队无错字、漏字，语句通顺；
- 2.发放覆盖学院每个部门（处室）、二级单位，有签收单。

- ❖ (2) 表述。不产生歧义。

底线标准：新生报到率小于70%

写作风格

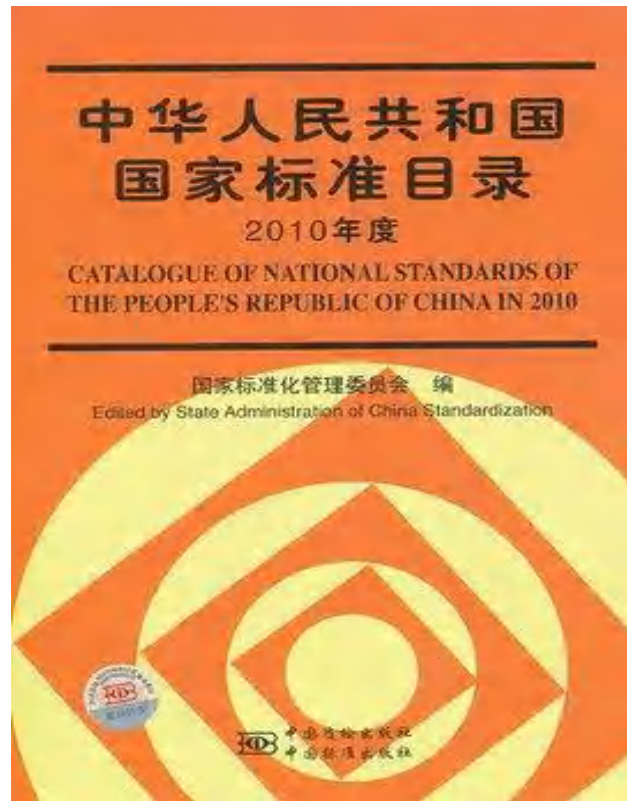
- ❖ **原文**：向学校兼职档案管理人员传达市档案局、上级单位关于档案工作的新政策、新制度、新要求。
- ❖ **修改**：市档案局、上级单位关于档案工作的新政策、新制度、新要求**提出后，1周内**向学校**所有**兼职档案管理人员**进行**传达。

三、做好标准



❖ 2. 标准实施

- (1) 依据目标**定**标准。
- (2) 搜索文件**选**标准。
- (3) 自行定义**编**标准。
- (4) 符合规范**写**标准。
- (5) 抓住关键**建**标准。



搜索文件选标准



■ 颁布的标准

国标 (**GB**)

部标 (**JY**)

■ 文件中标准

- ❖ 办学条件: **教发[2004]2号**
- ❖ 专业教学: **教职成司函[2012]217号, [2016]46号**
- ❖ 顶岗实习: **教职成[2016]3号, 教职成函[2018]1号**
- ❖ 兼职教师: **教师[2012]14号**
- ❖ 教师素质: **教师[2016]10号**
- ❖ 实验室安全: **教高厅[2017]2号**

普通高等学校高等职业教育（专科） 专业设置管理办法 （教职成[2015]10号）

第十九条 高校应加强对所开设高职专业的评估、监督和信息公开，出现下列情形的应调减该专业招生计划或停止招生，并对该专业点进行整改：

- （一）办学条件严重不足、教学管理混乱、教学质量低下；
- （二）人才培养明显不适应社会需求，**就业率连续2年低于60%、对口就业率连续2年低于50%**；
- （三）须参加准入类职业资格证书考试，**应届毕业生考试通过率连续2年低于全国平均水平。**

符合规范写标准



1.是工作内容，不是标准

运维管理

教工第一、第二活动室的日常管理，卫生打扫，器材维护，设备保养。

2.是过程，不是结果

开展“平安校园”
考核工作

- 1.每年**11**月**拟定**“平安校园”活 动通知；
- 2.完成材料收取、评比工作；
- 3.每年**11**月底前完成**评比**结果通报。



3.是文本标准，不是工作标准

制订发展规划

- 1.规划指导思想：**以学校发展规划为指导，符合学院发展规划目标。
- 2.规划内容：**包括充分发挥组织的作用、增强组织的活力和凝聚力、努力提高会工作的整体水平。
- 3.规划时间为3-5年。**

制定执行年度工作计划

计划须包括常规工作和创新提升内容



4.是工作流程，不是标准

考核各二级学院专业人才培养方案制定工作

- 1.组织人才培养方案考核专家；
- 2.组织专家进行考核；
- 3.专家考核结果统计、考核结果反馈二级学院；
- 4.二级学院按照专家意见进行整改；
- 5.整改结果反馈教务处；
- 6.教务处根据整改结果进行复查。



5.是岗位职责，不是标准

4.3 协助公安部门办理案件、事件

4.3.1 监控室担负着校园安全监控和“**110**”接警的重要任务

6.有了内容，还需细化

项目	目标描述	标准
课前准备	提前准备好相关资料，打开相应设备	准备好



7.不是标准，是表态

4.1 制定工作计划、
协调各项业务

4.1.5 主动接受上级检查和群
众监督，虚心听取批评和建议

8.虽是标准，还须细化

在省级期刊发表文章**1**篇

参考表式



具体工作	工作内容 【定性为主、清晰明了】	工作标准 【定量为主、简单扼要】
组织并指导各院（系）开展困难生认定与帮扶	<p>9.1.1 组织实施新生入学“绿色通道”工作并完成总结及材料上报。</p> <p>9.1.2 学期开学及时完成困难生认定通知并成文下发；及时完成院（系）系统审核。</p> <p>9.1.3 及时完成数据审核、汇总上报。</p> <p>9.1.4 认定工作精准，在校学生中无人因家庭经济困难而失学。</p>	<p>9.1.1 总结材料上报零投诉、零误差【准确率达到100%】。</p> <p>9.1.2 认定工作1周内完成，院（系审核）工作2周内完成，零投诉。</p> <p>9.1.3 上报数据1周内完成，零误差，零投诉。</p> <p>9.1.4 失学人数为零。</p>

抓住关键建标准



- ❖ **1. 打好基础，铺平道路。**
- ❖ **2. 标准内容，尽量量化。**
- ❖ **3. 抓取共性，增效减负。**

年度工作计划与总结
规章制度制定与完善
工作流程制定与再造
过程数据管理与应用



三步曲

第一步，

从上到下建链条

第二步，

上下左右要关联

教师发展规划（年度计划）

项目	存在问题	指标	考核
理论学习	不深入	挤出时间读书	学习心得

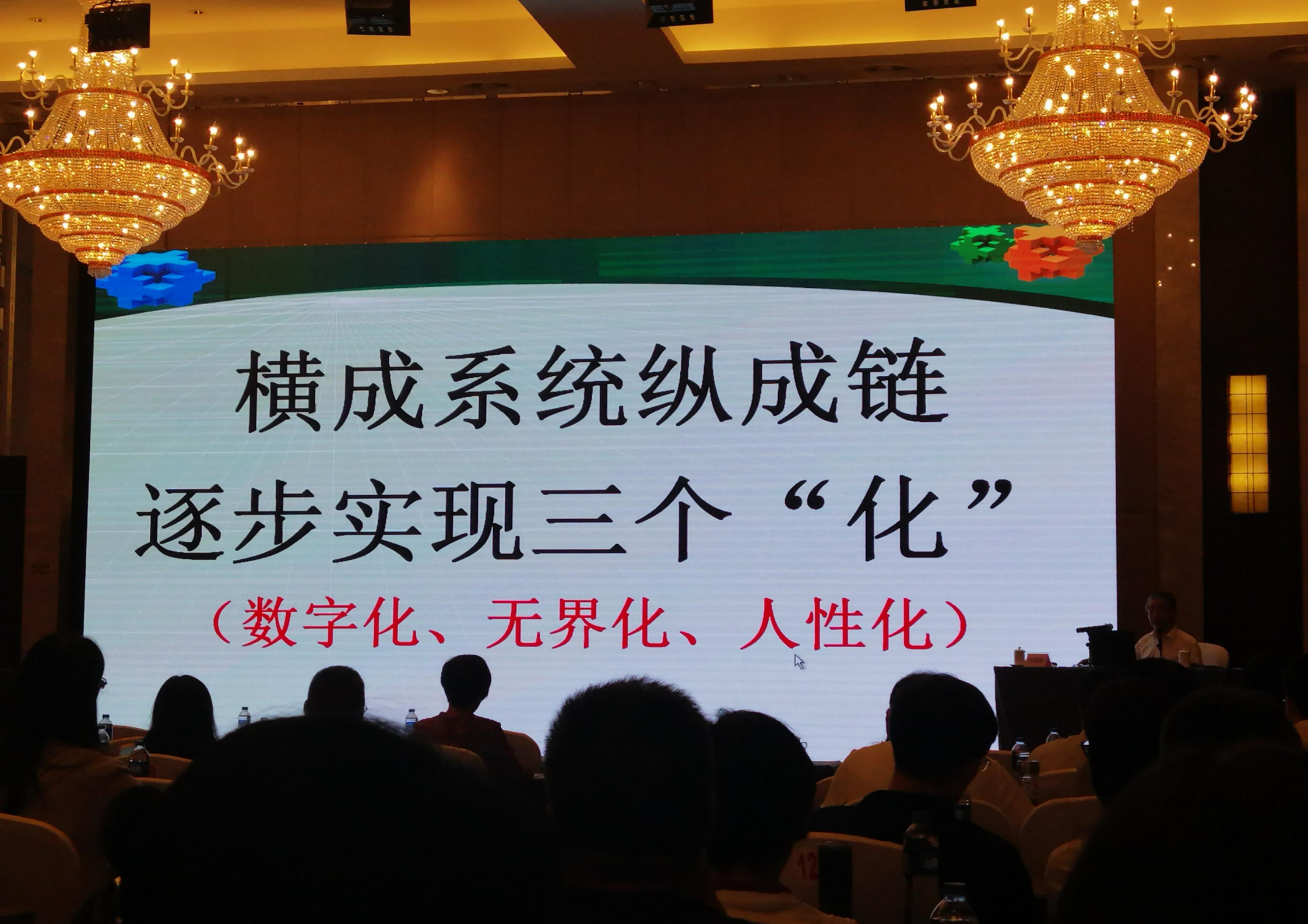
体现关联

1. 图书馆

- ❖ ①服务。每年**9月10**日前发出推荐书目。
- ❖ ②预订。进书满足教师理论学习需要，配套辅助读物。
- ❖ 服务标准、工作标准是否要修改、完善？

2. 信息中心

- ❖ 软件：书名、作者（译者）、出版社、出版日期及版次、阅读情况、学习心得。
- ❖ ①推送给教师，成为教师个人学习电子档案。
- ❖ ②进入“教师发展中心”系统。
- ❖ 预警：年底前还没有学习心得。



横成系统纵成链

逐步实现三个“化”

(数字化、无界化、人性化)



4. 海量标准， 选取关键。

5. 标准成链， 逐步到位。

6. 甘愿付出， 乐于奉献。

“四好”并进



1

想好

2

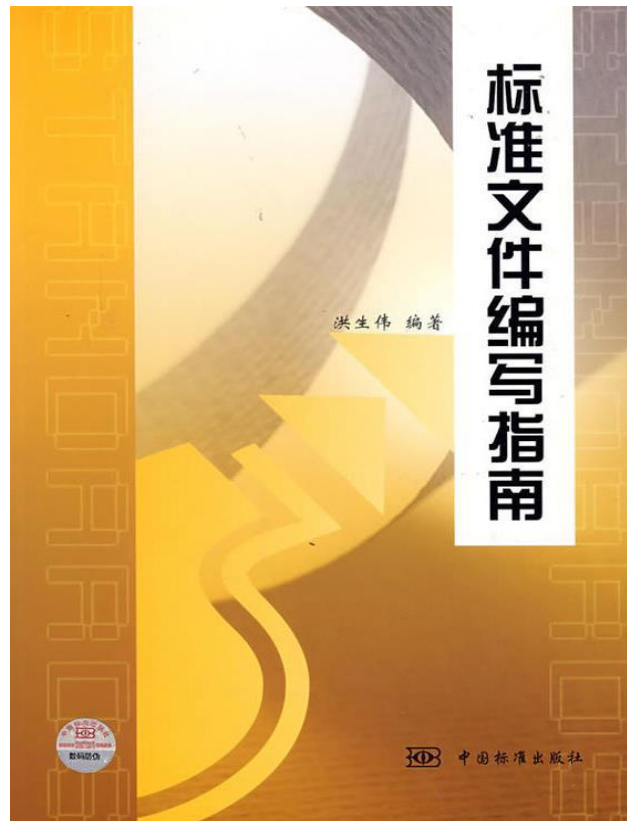
说好

3

写好

4

做好





生手

熟手

能手



谢谢聆听

