全国诊改专委会

把握目标标准的特点
精心打造目标标准链

全国诊改专委会课题组成员： 丁敬敏

2019.07.18 重庆

13815070491 QQ：65943385

全国诊改专委会

目录

第一部分 概述

第二部分 标准的类别与制定原则

第三部分 五层面目标标准的关系

第四部分 目标标准编制与错误分析

全国诊改专委会

目录

第一部分 概述

第二部分 标准的类别与制定原则

第三部分 五层面目标标准的关系

第四部分 目标标准编制与错误分析

一、背景

深度

试点高职院校进入到与日常管理、日常教学结合，制定与完善具体标准的阶段，解决标准链最后一公里问题。

广度

56文发布之后，诊改工作不再局限在9省27所试点院校，高职院校按各省部署，全面实施诊改工作，都将面临目标、标准的制定工作。

重视度

职业教育要用体系化思维来应对结构性改革，多措并举、精准发力。

健全职业教育质量保证机制，一是加快推进职业教育标准体系建设。二是持续推进职业院校教学工作诊断与改进制度建设。

二、目标标准的重要性

>>理论层面

- 制定目标的基本理论主要有2个：
  - 目标管理（MBO）
  - 项目管理（WBS）
- 目标管理 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。

目标管理是诊改中制定目标的重要理论

- 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。

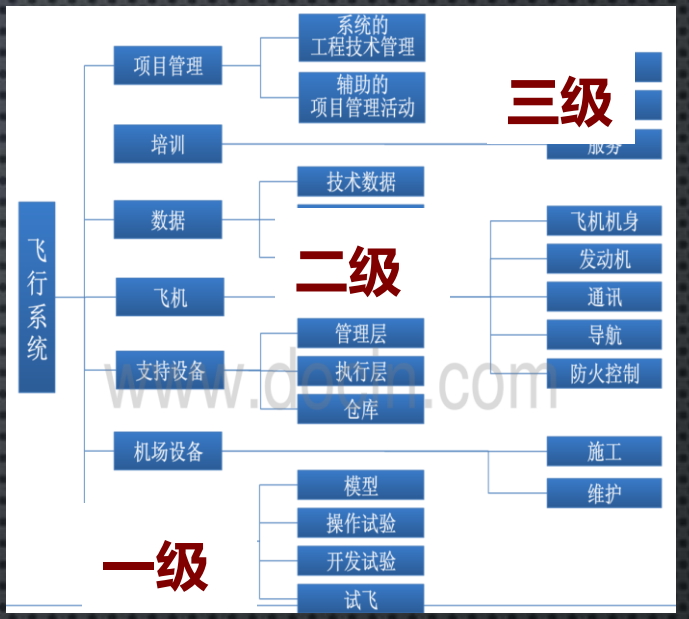
目标管理的心理学基础是行为科学的“XY”理论

- “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年在他的《企业的人性面》一书中首次提出。

二、目标标准的重要性

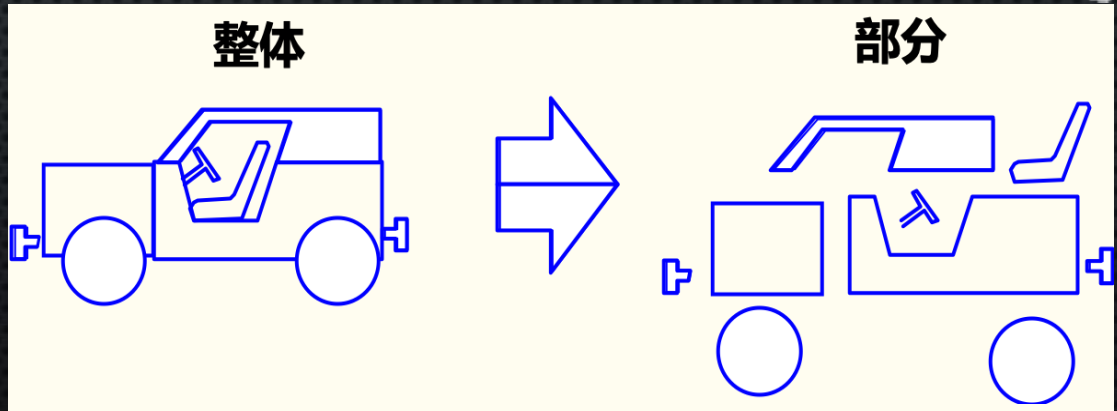
>>理论层面

■ WBS工作分解结构



- WBS (Work Breakdown Structure)：是把项目可交付成果和项目工作分解成较小的，更易于管理的组成部分的过程。WBS是一个工作思路的表达工具，它帮助项目负责人和项目团队确定并有效管理项目。
- 以可交付成果为导向对目标要素进行的分组，它归纳和定义了目标达成的整个工作范围每下降一层代表对目标工作的更详细定义。
  - WBS是一种将复杂任务分解为简单任务的方法
  - 将目标分解为可管理的具体活动
  - 作为目标计划和跟踪的基础
- WBS关键元素：
- 工作（work)--可以产生有形结果的工作任务；
- 分解(breakdown)--是一种逐步细分和分类的层级结构；
- 结构(structure)--按照一定的模式组织各部分

大型/复杂事物的逻辑分解方法



二、目标标准的重要性

>>国家文件规定

《高等职业院校内部质量保证体系诊断与改进指导方案（试行）》
（教职成司函〔2015〕168号）

- 1.2 组织构架：对质量保证机构、人员是否有考核标准与考核制度
- 2.1 专业建设规划：有无明确的专业建设目标和标准
- 2.3 课程质量保证：课程标准是否具备科学性、先进性、规范性与完备性
- 3.2 师资建设工作：是否制定专兼职教师、专业带头人与骨干教师聘用资格标准
- 4.1 育人体系：是否制定学生综合素质标准
- 5.3 质量保证效果：专业、课程、师资、学生发展质量标准是否完备、先进、成体系；能否在诊改过程中不断调整优化；社会认可度如何

二、目标标准的重要性

>>国家文件规定　国家职业教育改革实施方案

我国职业教育还存在着体系建设不够完善、职业技能实训基地建设有待加强、制度标准不够健全、企业参与办学的动力不足、有利于技术技能人才成长的配套政策尚待完善、办学和人才培养质量水平参差不齐等问题，到了必须下大力气抓好的时候。

中华人民共和国中央人民政府
www.gov.cn

国务院 | 总理 | 新闻 | 政策 | 互动 | 服务 | 数据 | 国情

首页 > 信息公开 > 国务院文件 > 科技、教育 > 教育

索 引 号：000014349/2019-00005　主题分类：科技、教育\教育
发文机关：国务院　成文日期：2019年01月24日
标　　题：国务院关于印发国家职业教育改革实施方案的通知
发文字号：国发（2019）4号　发布日期：2019年02月13日
主 题 词：

国务院关于印发国家职业教育改革实施方案的通知

国发〔2019〕4号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

现将《国家职业教育改革实施方案》印发给你们，请认真贯彻执行。

国务院

相关报道

* 国务院印发《国家职业教育改革实施方案》

一、完善国家职业教育制度体系

（一）健全国家职业教育制度框架。

建立健全学校设置、师资队伍、教学教材、信息化建设、安全设施等办学标准

二、构建职业教育国家标准

（五）完善教育教学相关标准。

二、目标标准的重要性

>>国家文件规定

国家职业教育改革实施方案

发挥标准在职业教育质量提升中的基础性作用。

持续更新并推进专业目录、专业教学标准、课程标准、顶岗实习标准、实训条件建设标准（仪器设备配备规范）建设和在职业院校落地实施。

按照专业设置与产业需求对接、课程内容与职业标准对接、教学过程与生产过程对接的要求，完善中等、高等职业学校设置标准，规范职业院校设置；实施教师和校长专业标准，提升职业院校教学管理和教学实践能力。

巩固和发展国务院教育行政部门联合行业制定国家教学标准、职业院校依据标准自主制订人才培养方案的工作格局。

二、目标标准的重要性

>>国家文件规定

职业院校管理水平提升行动计划（2015-2018年）
教职成[2015]7号

指导思想：

进一步更新管理理念、完善制度标准、创新运行机制、改进方式方法、提升管理水平，为基本实现职业院校治理能力现代化奠定坚实基础。

重点任务：

——教学标准落地活动。

——完善管理制度标准。以学校章程为基础，理顺和完善教学、学生、后勤、安全、科研和人事、财务、资产等方面的管理制度、标准，建立健全相应的工作规程，形成规范、科学的内部管理制度体系。

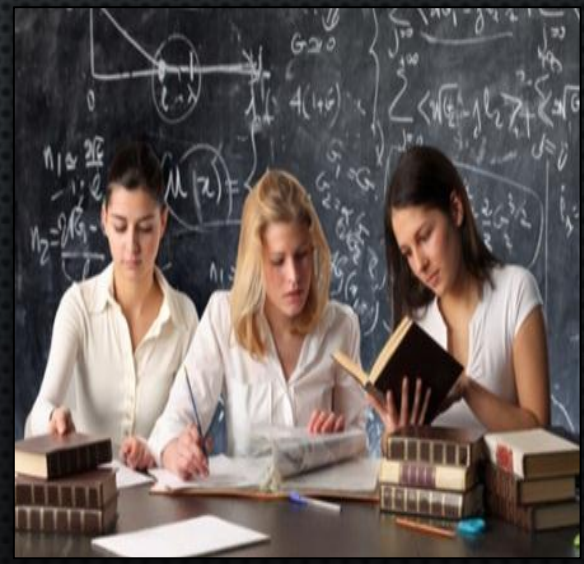
——强化制度标准落实。加强对管理制度、标准的宣传和学习，明确落实管理制度、标准的奖惩机制，强化管理制度、标准执行情况的监督、检查，确保落实到位。

二、目标标准的重要性

>>实践层面

■ 诊改的起点：打造目标链与标准链

- 诊改所指目标是质量直接创造主体自己树立的目标。
- 诊改所指标准是支撑质量直接创造主体目标的标准。
- **组织的总目标统领子目标，从而形成目标体系和标准体系。**



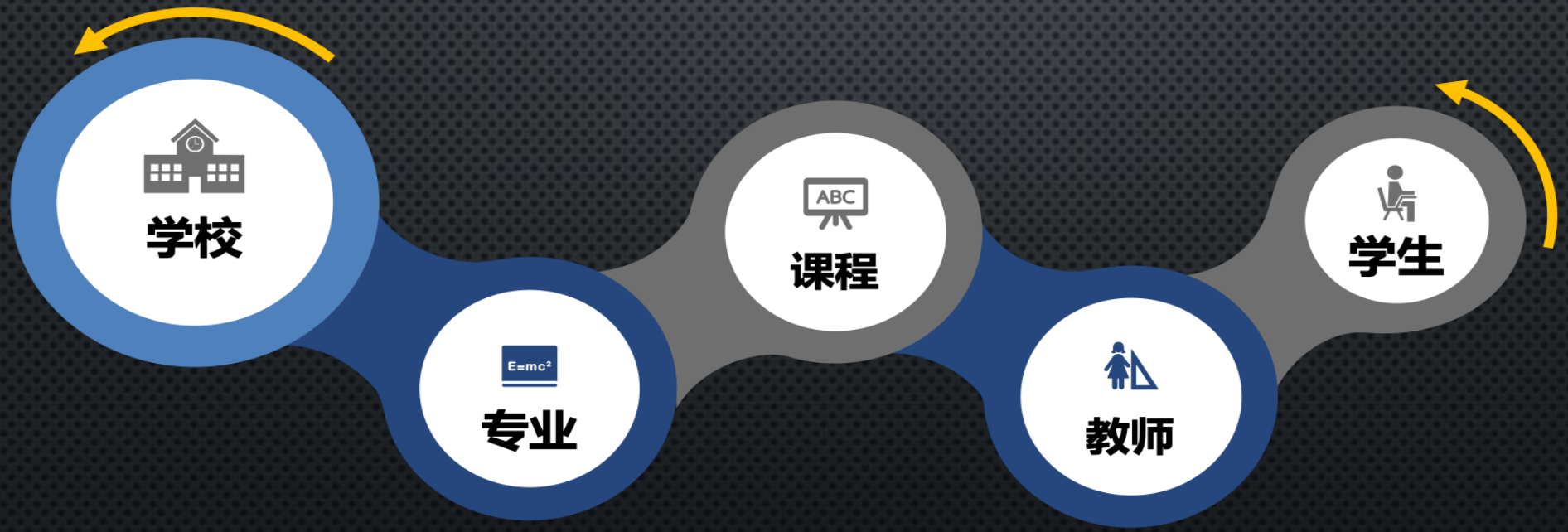
■ 诊改不同于传统评估

- 主体：从第三方转向自身（自定目标、标准）
- 目的：从证明变为改进（监测预警、诊断改进）

二、目标标准的重要性

>>实践层面　　五层面诊改运行过程（流程）

五个层面（主体）——体现：相对独立完整又相互关联支撑



1.目标、标准（事前）　2.监测、预警（事中）　3.诊断、改进（事后）

全国诊改专委会

目录

第一部分 概述

第二部分 标准的类别与制定原则

第三部分 五层面目标标准的关系

第四部分 目标标准编制与错误分析

一、目标与标准的定义

>>目标

目标就是个人或组织所期望的工作成果。

目标：希望达成的事情。

——《质量管理体系国家标准理解与实施》

目标：想要达到的境地或标准。

——《新华词典》

>>标准

是科学、技术和实践经验的综合成果，以经过验证正确的信息数据为基础，经过有关方面协商一致，由主管机构批准，以特定的形式发布，作为共同遵守的准则和依据。

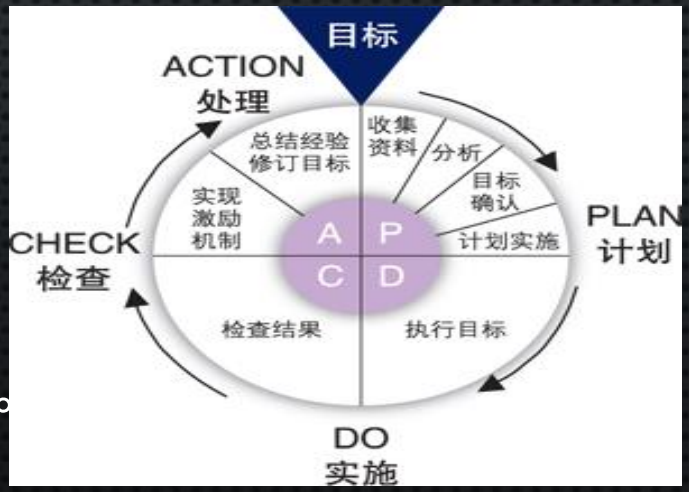
——GB/T 3935.1—83

是指在一定的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性文件。

一、目标与标准的定义

>> 诊改中特别强调的目标标准定义

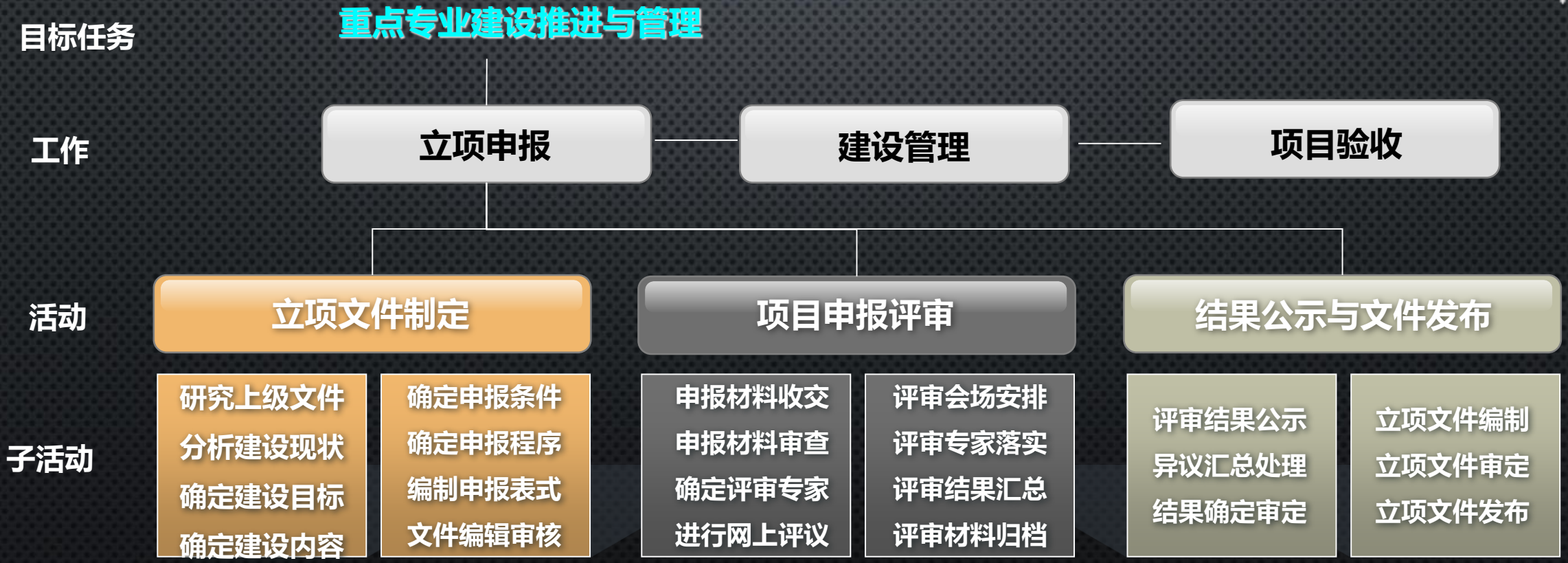
- 诊改所指目标是质量直接创造主体自己树立的目标。
- 诊改所指标准是支撑质量直接创造主体目标的标准。
- 坚持促发展和保底线并重，标准有底线，无上限。
- 诊改的目标、标准是个性化的，分类、分层的；
- 主体越小，目标越具体、标准越高。
- 组织的总目标统领子目标，从而形成目标体系和标准体系。



一、目标与标准的定义

>> 样例

■ 教务处的一项年度工作



一、目标与标准的定义

>> 诊改中强调的目标与标准关系

目标	标准
• 目标决定人才培养工作的基本方向。 • 目标是标准制定的主要依据。 • 目标是8字形质量改进螺旋的起点。 • 目标是内生动力产生的源头。 • 目标是自省文化传承的基因。	• 标准是目标的具象体现； • 标准是本质特性的显现； • 标准是衡量目标的标尺； • 标准是目标达成的底线； • 标准是质量监控的窗口。

二、标准的类别

二、标准的类别

>> 诊改中标准的本质与内涵

理念：“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）

1.标准是目标的支撑；

2.标准是基本要求——“最近发展区”；

3.标准是特性显现——既有应有特性，又有魅力特性（“形成特色质量文化”——方案语）；

“标准”基本内涵：制定依据目标、要素、基础等；

（1）绩效标准——成果、效率、效益等；动态的

（2）考核标准——对象、项目、方法、时间、指标。动态的

目标值
标准值

规划目标任务标准
年度目标任务标准

预警值
警戒值

（3）流程标准——途径、方法、监控（沟通）；静态的

（4）保障标准——组织、制度、资源（人力、物化、信息等）；静态的

建设标准
发展标准 → **底线标准**

运行标准
工作标准 → **内控制度**

二、标准的类别

>> 静态的标准类别

技术标准

针对“物”的标准

针对技术领域所制定的标准

指产品、条件、方法等技术要求。重点在于技术要求一致，没有管理职责内容。

管理标准

针对“事”的标准

针对具体管理过程所制定的标准

指单位内的全部管理范畴。

重点在于强调办事时职责清楚和程序分明。

工作标准

针对“人”的标准

针对岗位制定的标准

指任职资格、岗位权限、工作内容等。重点在于任职资格匹配、责权利一致、清楚干什么(职责)、明白怎么干（工作）、干到什么境地（标准）。

三、标准制定原则

>> 目标标准制定遵循SMART原则

- S(Specific)，代表具体明确，要切中特定的工作目标，不能笼统；
- M(Measurable)，代表可度量，标准是数量化或者行为化的，验证这些标准的数据或者信息是可以获得的；
- A(Attainable)，代表可实现，目标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；
- R(Relevant)，代表相关性，是和目标实现相关联的；
- T(Time bound)，代表有时限，完成目标是有特定期限的。

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标空洞问题。

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。

三、标准制定原则

>> 目标标准制定遵循SMART原则

有人说：

- ◆ 培养专业带头人
- ◆ 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
- ◆ 加强学习

……

这些所谓的目标，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。”。**

目标任务	任务标准
读1本书	**ＸＸ书，撰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。**

三、标准制定原则

>> 目标标准制定遵循SMART原则

任何一个目标都应有可以用来衡量目标完成情况的标准，目标愈明确，就能提供愈多的指引。目标的描述要使用精确的、描述性语言，并采用简单的、有意义的衡量标准；**应避免使用形容词/副词、长篇泛泛而谈的话语或复杂、模糊的衡量标准。**如下表：

比较好的目标描述	比较差的目标描述
■ 3天内回答下级的问题	■ 对待工作表现专业
■ 第一季度完成项目任务的20%	■ 加深对学生的了解
■ 减少10%的预算	■ 把经费使用控制在预算之内
■ 本年度完成教材建设任务的35%	■ 大幅度提高学生课程合格率

三、标准制定原则

>> 目标标准制定遵循SMART原则

- **比方说：**
- **“为所有的中年教师安排进一步教学培训”。进一步是一个既不明确也不容易衡量的概念，到底指什么？是不是只要安排了这个培训，不管谁讲，也不管效果好坏都叫“进一步”？**

改进一下

- **目标任务：中年教师教学培训**
  标准：在ＸＸ时间完成对Ｘ个中年教师关于Ｘ Ｘ主题的培训，并且在这个课程结束后，学员的评分在８５分以上。
- 评判：低于８５分就认为效果不理想，高于８５分就是所期待的结果。这样目标变得可以衡量。

三、标准制定原则

>> 目标标准制定遵循SMART原则

Do's	Don'ts
使用精确的，描述性语言	**使用形容词/副词（对不同人有不同意义）**
“3 天内回答客户的问题”	“对待客户表现专业”
“第一季度 20%时间用于测试设计	“加深对 XXX 软件的了解 “
使用积极的动词	**使用被动的动词**
“增加” “取得”	“了解” “熟悉”
保证说明明确	**使用长篇泛泛而谈的话语**
“每两周更新一次人头报告”	“在团队中增加客户满意度的意识”
使用简单，有意义的衡量标准	**使用复杂，模糊的衡量标准**
“减少 10%的预算”	“把部门固定花费控制在预算之内”

三、标准制定原则

>> 目标标准制定遵循SMART原则

标准条款表述所用的助动词

助动词	在特殊情况下使用的等效表述
应	应该、只准许
不应	不得、不准许
宜	推荐、建议
不宜	不推荐、不建议
可	可以、允许
不必	无须、不需要
能	能够
不能	不能够

三、标准制定原则

>> 标准制定原则

简单原则	统一原则	协调原则	优化原则
简单才最有力量，最易于执行。	以最少的标准去覆盖最大的范围，扩大标准的适用范围，减少不必要的重复或多样化。	为保持标准系统的整体功能达到最佳，必须协调对接好系统内外关联因素之间的关系。	一定要选择最优的表述方式：能量化的尽量量化；不能量化尽量质化；不能质化的尽量流程化。

全国诊改专委会

目录

第一部分 概述

第二部分 标准的类别与制定原则

第三部分 五层面目标标准的关系

第四部分 目标标准编制与错误分析

一、政府-学校-社会所定标准间的关系

政府相关部门

学校设置
师资队伍
教学教材
信息化建设
安全措施

社会

职业道德
技能水平
就业质量

学校

组织体系标准（机构组成、职责制度）
专业层面标准（专业建设、人才培养）
课程层面标准（课程建设、课程教学）
教师层面标准（发展标准、晋级标准）
学生层面标准（毕业标准、发展标准）

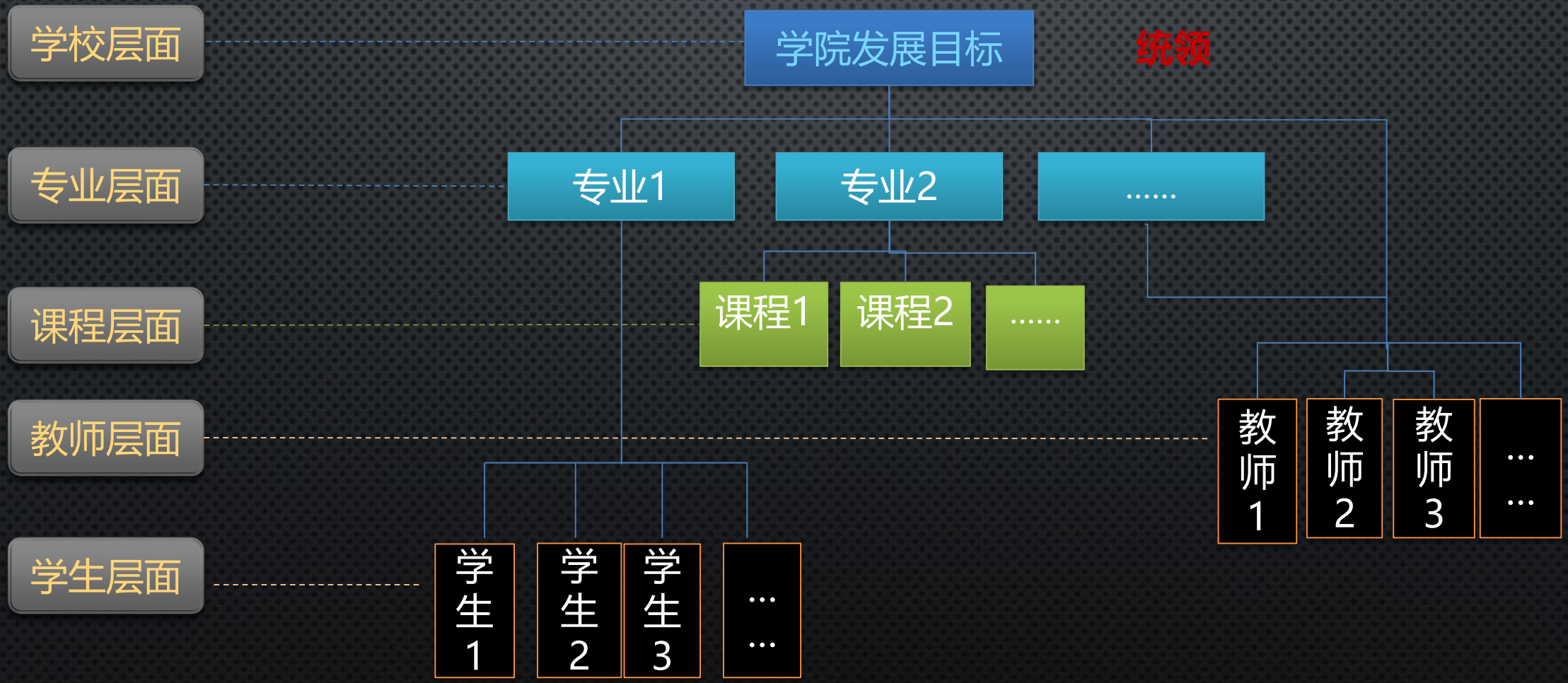
一、政府-学校-社会所定标准间的关系

>> 标准的来源

- 掌握公布的标准
  - ISO　　国标（GB）　　部标（JY）
- 搜集文件中标准
  - 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
- 自定义有关标准
  - 量大面广，是标准建设的系统性、基础性工程之一。

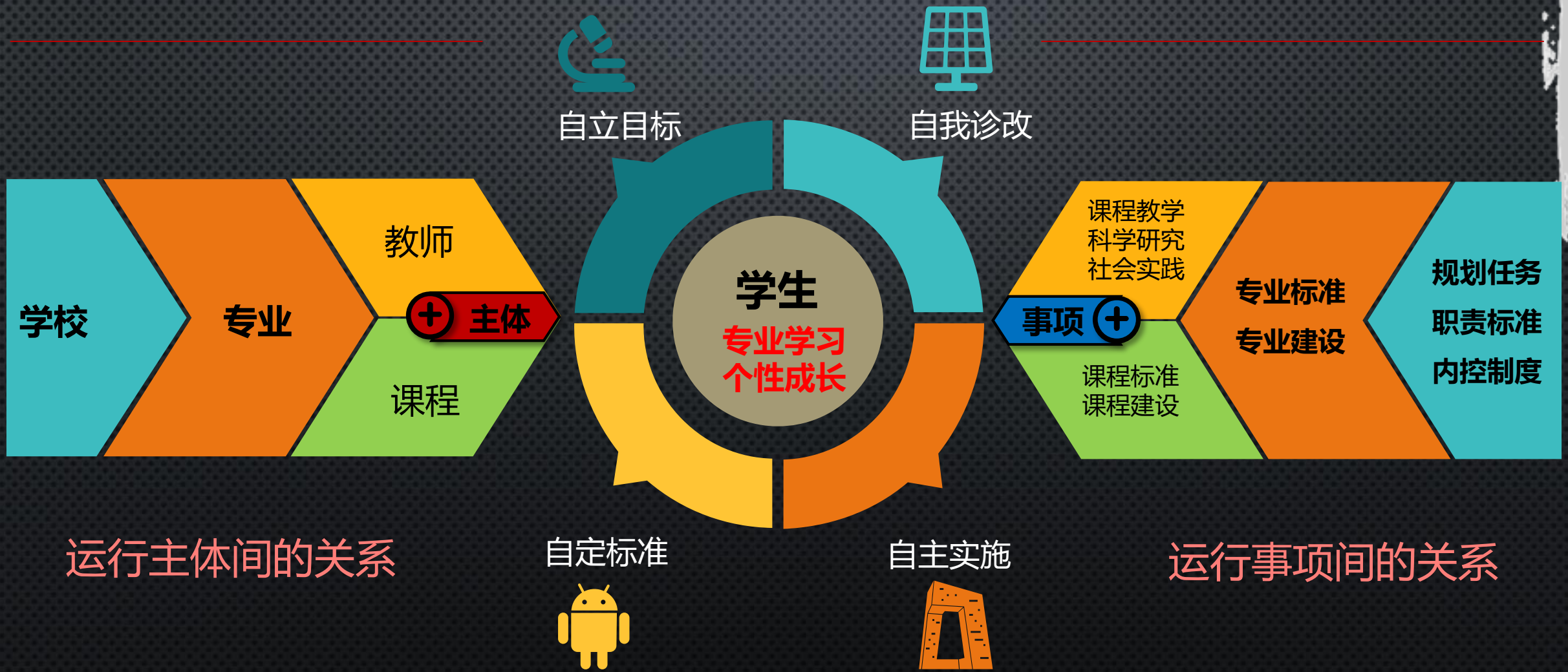
二、五个层面的目标标准间关系

>> 目标标准体系的建立



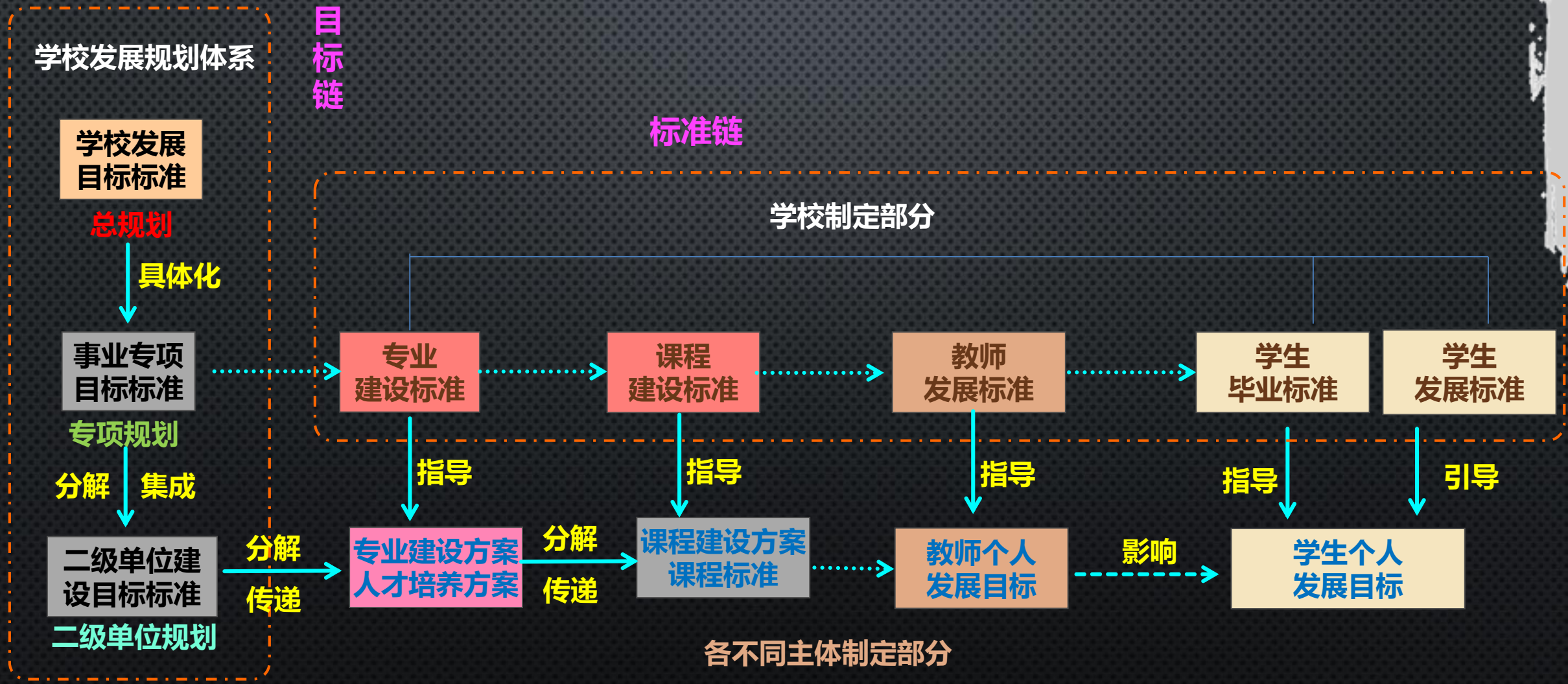
二、五个层面的目标标准间关系

>> 五个层面主体、事项间的相互作用



三、两链打造中的目标标准关系

>> “两链”的构建路径



三、两链打造中的目标标准关系

>> 学校在五个层面中所需制定的标准

- 专业设置与调整标准
- 专业与课程建设标准
- 专业人才培养方案编制原则
- 专业建设方案编制原则
- 课程标准编制原则

- 学生毕业标准
- 学生发展标准

- 职责-岗位工作-工作标准
- 组织机构运行的内控制度
- 年度目标任务的绩效标准

- 教师发展标准
- 教师评聘标准

学校的标准是底线标准，引导主体制定更高的目标标准

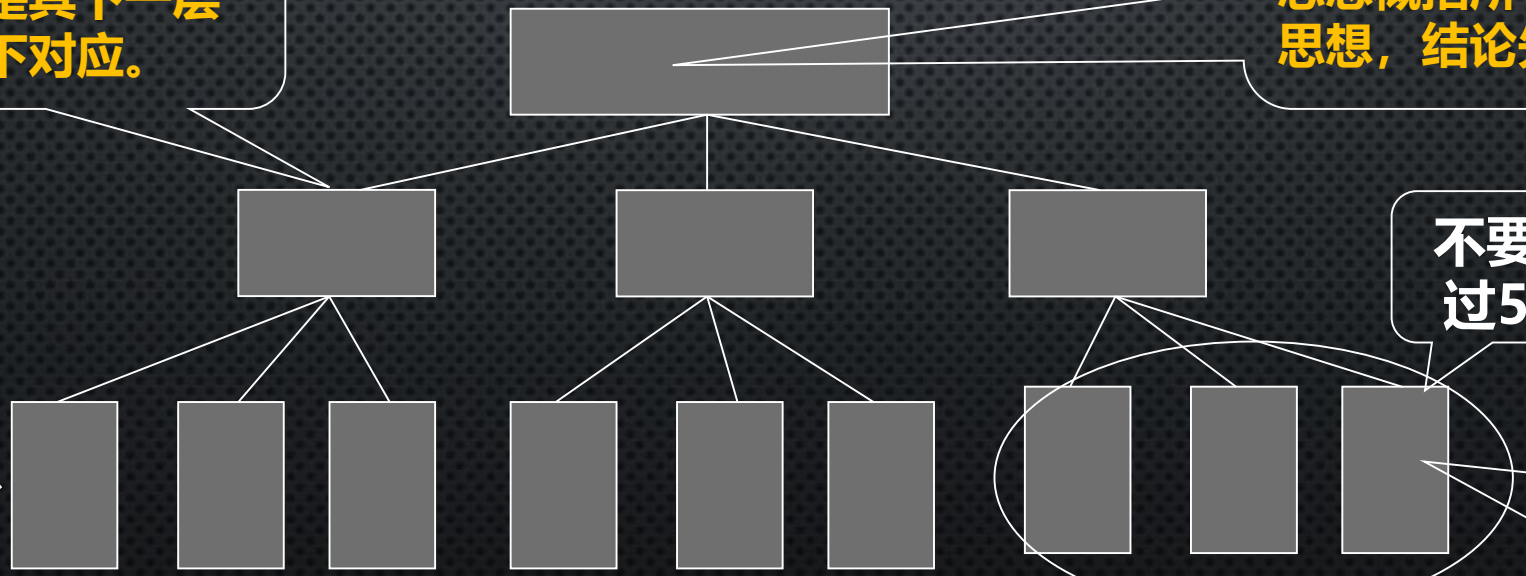
四、目标标准分解的金字塔结构

>> 上下层之间、同层之间的逻辑关系

- 因果关系
- 归纳关系：时间顺序、重要性顺序、地理顺序等

特征一：一个目标任务必定只支持一个思想，这个思想概括所有各级各组的思想，结论先行。

特征二：任何一层次上的思想必须是其下一层次思想的上下对应。



问题线

不要超过5个

特征三：每组中的思想都必须属于统一范畴。

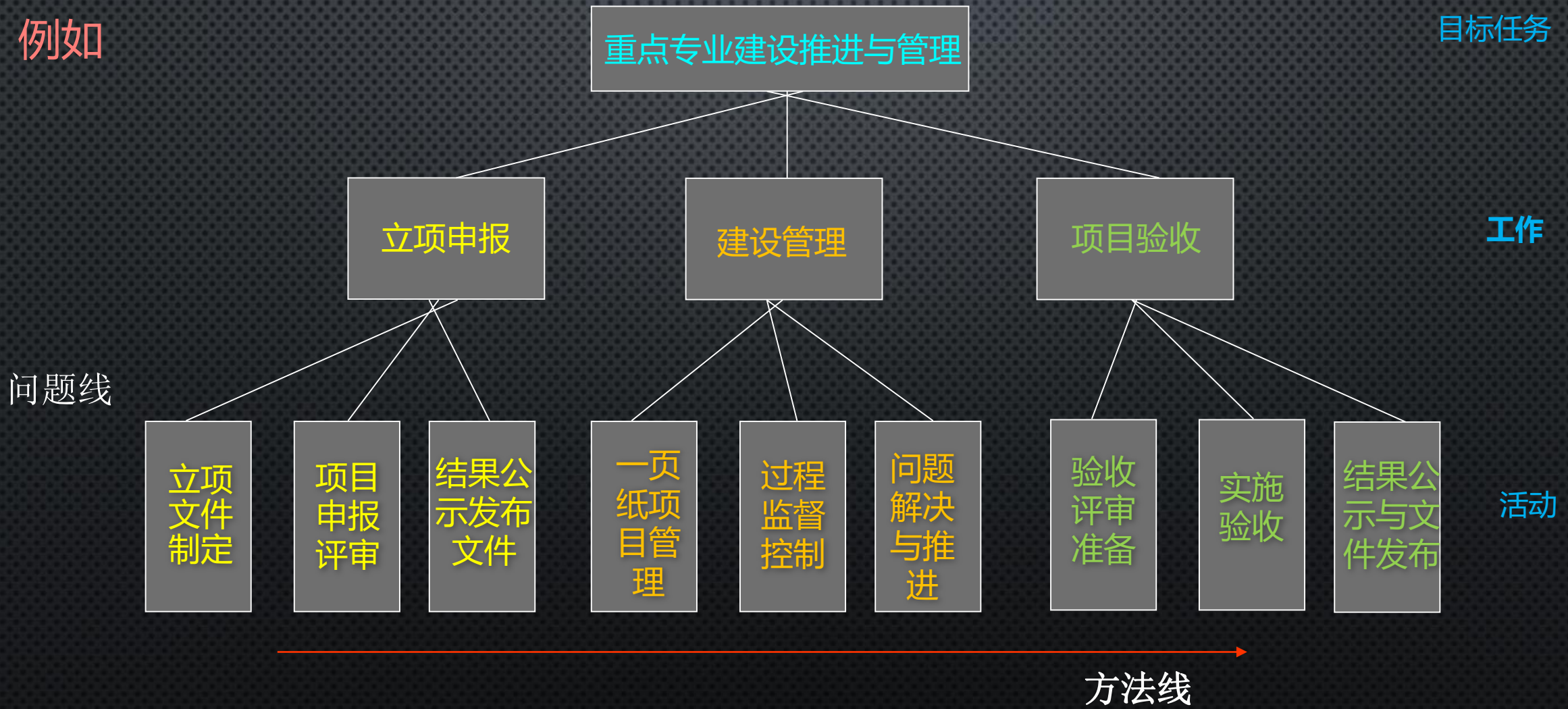
特征四：每组中的思想都必须按照逻辑性组织。

方法线

四、目标标准分解的金字塔结构

>> 样例

例如



全国诊改专委会

目录

第一部分 概述

第二部分 标准的类别与制定原则

第三部分 五层面目标标准的关系

第四部分 目标标准编制与错误分析

一、工作计划中的目标标准

>> 标准制定的要求

- 目标的衡量标准遵循“能量化的量化，不能量化的质化”。使**制定人、执行人、考核人**有一个统一的、标准的、清晰的可度量的标尺，杜绝在目标设置中使用形容词等概念模糊、无法衡量的描述。
- 对于目标的可衡量性应该首先从**数量（Q）、质量（Q）、成本（C）、时间（T）、上级或下级的满意程度（S）**五个方面来进行。
- 如果不能进行衡量，从结果导推将目标细化，细化成每一小结果
- 如果仍不能衡量，罗列筛选，将完成目标的工作进行流程化，找到可衡量的目标 。

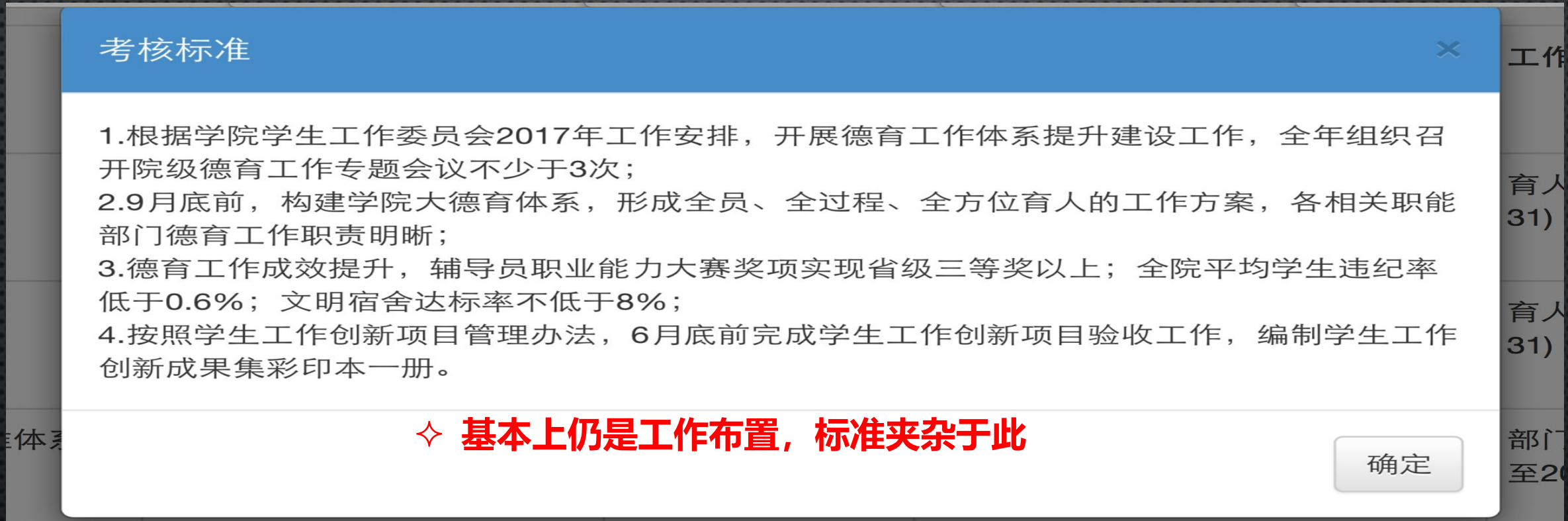
一、工作计划中的目标标准

>> 样例

一级目标任务	二级目标任务	三级目标任务	考核标准	责任人
推进专业建设纵深发展	进行专业设置调研，编制专业分析报告	修改完善专业设置管理办法	明确专业设置工作的流程 明确专业设置各主体职责和行为标准 明确专业设置的关键指标与量化值 明确指标的评价方法与手段 明确专业设置与调整的值域 文字无差错，6月30日前发布	教务处
		实施专业调研，编制分析报告	调查问卷数量大于等于30 调查问卷内容能满足管理办法中的指标分析 报告中用数据图表说明每一结论 图表的数据来源要标注出处 报告观点明确，简洁明了 字数少于5000字，9月30日前完成	二级学院

一、工作计划中的目标标准

>>常见错误



✧ **基本上仍是工作布置，标准夹杂于此**

完善学院人才培养体系 — 一级

完善德育工作体系 — 二级

学院德育工作体系提升建设 — 三级

一、工作计划中的目标标准

>>常见错误

工作要点	一级目标任务	二级目标任务	三级目标任务
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）	产教深度融合校企合作实训基地建设	**校外实训基地建设质量管理、推进与立项**	**组织建设项目立项与过程管理**
内部质量保证体系建设工系）			

考核标准

（1）6月30日前，完成8个校外实践教学基地立项；
（2）一页纸项目管理表按上交时限收齐；
（3）从收齐之日起1周内完成一页纸项目管理表审阅；
（4）涉及部门内的问题在3天内沟通解决；
（5）涉及协调解决的问题在1周内解决；
（6）过程材料完整齐全。

- **明确了项目立项与过程管理的工作标准，但缺乏项目立项质量标准**

一、工作计划中的目标标准

>>常见错误

考核标准

4月底前完成实训建设项目立项论证1000万元以上;
6月底前完成实训建设项目立项论证2000万元以上;
立项项目按申报书建设方案进行项目管理;

确定

✧ **仅在时间、经费使用上有标准，而对方案质量、论证质量、立项质量、管理质量上的标准缺乏**

				.汇总审核(2
				.实训建设项 017-04-30)
				.实验实训耗 017-04-30)
信息	现代化实训室建设项目改造	**实训室改造项目建设方案（缺动词）**	**校内实训室建设方案论证与立项**	1.校内实训建 2017-10-30)

一、工作计划中的目标标准

>>常见错误

被考核部门	教务处	考核部门	

序号	一级目标任务	考核标准	权重	自评分数	考核部门评分
2	推进院级重点专业建设	• 完成工作过程专业课程体系开发，初步形成合理体系（符合XX职2015［3］号文要求） • 专业项目化课程教学达100% • 校外实训基地增量1-2个，基地能满足学生实践课程开出和需保证的教学课时（要有明确的教学内容和学时） • 及时（在问题出现后的1周内解决，不能超过2周）解决建设过程中出现的问题和难题			

一、工作计划中的目标标准

被考核部门	基础部	考核部门	教务处

版本	一级目标任务	三级目标任务	考核标准
优化前	进行分层教学、分类培养模式研究	进行公共基础课分层教学研究	• 形成（撰写）分类培养、分层教学总结报告； • 报告应以实践探索为依据，以相关理论为指导，进行总结（模糊）； • 以课题、论文等形式对分类培养进行研究（不明确）。
优化后	进行分层教学、分类培养模式研究	进行数学、英语分层教学研究并形成研究报告	• 重点围绕生源类型、学习态度、学习成绩等进行对比研究； • 报告结论应以实践数据为主要依据，以相关理论为指导（这不是标准，是方向）； • 报告用图表说明每一结论，图表的数据来源要标注出处，观点明确、简洁； • 研究报告字数不少于3000字，5月30日前完成； • 研究报告须用于指导下一届学生分层教学方案优化。（改成：报告结论能应用在下一轮教学方案中）

一、工作计划中的目标标准

被考核部门	XX学院	考核部门	教务处

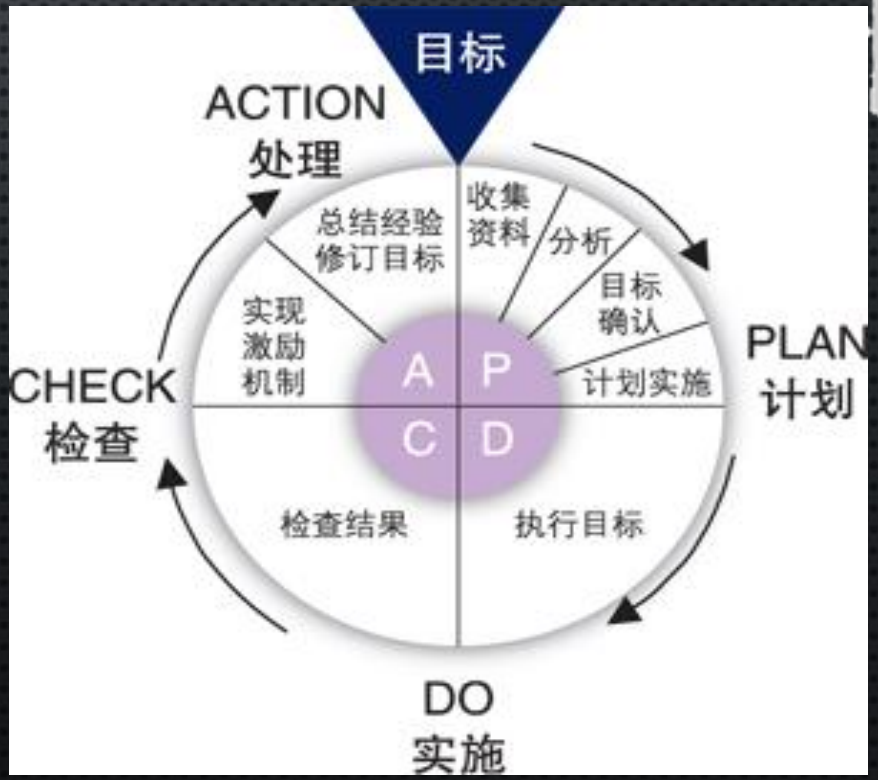
版本	一级目标任务	三级目标任务	考核标准	权重	自评分数	考核部门评分
优化前	强化校外实习管理	编制并执行校外实习预算，实施校外实习管理	• 按时完成校外实习预算； • 预算执行率在90%（含）以上； • 校外实习管理规范，无违反实习规章制度事件，无安全事故； • 校外实习基地（具有合作协议，统一安排）接收顶岗实习的人数在80%。			
优化后	强化校外实习管理	编制并执行校外实习预算，实施校外实习管理	• 预算编制严格执行学院实习预算管理规定； • 按工作进度完成预算编制,误差控制在5%。 • 预算执行率在90%（含）以上； • 顶岗实习管理平台使用率达90%以上； • 违反实习规章制度，安全事故发生率为0； • 校外实习基地接收顶岗实习的人数在65%。			

一、工作计划中的目标标准

>>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和阻碍，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

它是一种设计



二、职责-岗位工作-工作标准

>>对职责-岗位工作-工作标准的再认识

- **什么是工作标准？（广义）**

工作标准是以人或人群的工作为对象，对单位中各个部门、各个岗位、各类人员的工作范围、责任、权限以及工作质量等所做的规定，用以指导和考核其工作。

二、职责-岗位工作-工作标准

>>制定工作标准的意义

- **工作标准的制定为合理配置人员提供依据**

确定了职责权限、工作内容、工作流程等，它为人员调整、岗位轮换、培训教育提供了明确依据。

- **工作标准的制定和实施有利于发挥系统效应**

理顺了各类人员之间的关系，确立了每个岗位的定位和工作接口，减少推诿扯皮、不作为、缺位越位等现象的发生。

- **工作标准制定有利于提高管理水平和绩效**

有利于管理业务的推行；有利于管理人员素质提高。

- **工作标准的制定可为绩效考核提供重要依据**

是衡量工作质量和效率的标准，便于以统一、公正的方法监督、检查工作质量，并做好绩效考核和奖评。

二、职责-岗位工作-工作标准

>>诊改背景下完善职责与工作标准的意义

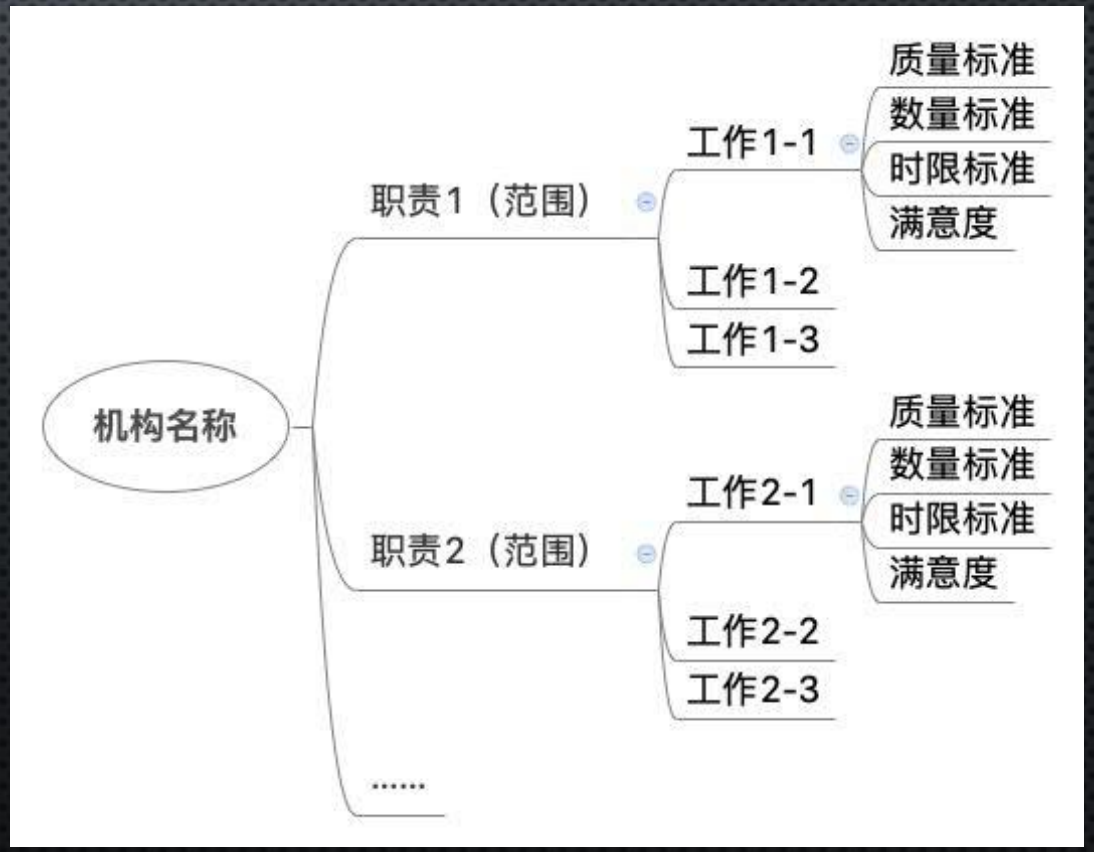
- 突出“以人为中心的管理”：提高人的自我约束、自我控制、 自我调节、自我规范，激发干部职工的内生动力和创造性；
- 以人的工作为对象予以定责、定性、定量、定时。

二、职责-岗位工作-工作标准

>>职责-岗位工作-工作标准逻辑结构

➢ **什么是部门职责?**

- **是指该部门必须承担的工作范围、工作任务和工作责任。**
- **是依据学校发展战略而制定的工作任务直接分解到部门，由部门整个团队来完成的部门总任务和必须要履行的职能。**



二、职责-岗位工作-工作标准

>>职责

定义：部门应当承担的责任范围，表述中必须有能直接观测的行为动词

每项职责是本部门岗位工作内容方向，而不是具体内容的操作方法。

涉及到制度制定的职责需放在第一条撰写。

职责撰写要逻辑性强、次序分明。

二、职责-岗位工作-工作标准

>>岗位工作

岗位工作是职责的细化，回答在职责确定的责任范围内应当能做什么事？每一项职责都有相对应的具体工作，表述中必须有能直接观测的行为动词。

职责细化分解不能过细到每个事件、动作中，也不能粗到只有职责而没有进行细化分解，应该适度分解。

每项职责控制在4至8项工作。

工作的具体操作步骤、方法及要求可以在一事一标准中体现。

二、职责-岗位工作-工作标准

>>工作表述常用词汇与模板参考

针对制度、方案、计划等文件： 草拟、起草、拟订、编制、制订、拟定、审定、审核、审查、转呈、转交、提交、呈报、下达、备案、存档、提出意见

针对信息、资料： 调查、收集、整理、分析、研究、归纳、总结、提供、汇报、反馈、转达、通知、发布、维护管理

关于某项工作（上级）： 主持、组织、指导、安排、协调、指示、监督、管理、分配、控制、牵头负责、审批、审定、签发、批准、评估

思考行为： 研究、分析、评估、发展、建议、倡议、参与、推荐、计划

直接行动： 组织、实行、执行、指导、带领、控制、监管、采用、生产、参加、阐明、解释、提供、协助

上级行为： 许可、批准、定义、确定、指导、确立、规划、监督、决定

下级行为： 检查、核对、收集、获得、提交、制作、办理

管理行为： 达到、评估、控制、协调、确保、鉴定、保持、监督

专家行为： 分析、协助、促使、联络、建议、推荐、支持、评估、评价、辨明、界定、提议、预测、协调、解释、支援

其他： 维持、保持、建立、开发、准备、处理、执行、接待、安排、监控、汇报、计划、经营、确认、概念化、合作、协作、主持、获得、核对、检查、联络、设计、带领、指导、评价、评估、测试、建造、修改、执笔、起草、拟定、收集、引导、传递、翻译、组织、控制、操作、保证、预防、解决、推荐、介绍、支付、计算、修订、承担、支持、谈判、商议、面谈、拒绝、否决、监视、预测、比较、删除、运用

句式模板

管理层面：制定……；安排……；布置……；指导……；批准……

业务层面：执行……；完成……；开展……；听取……；提交……

二、职责-岗位工作-工作标准

>>工作标准

定义：标准强调工作做的程度，即“要做成什么样，要达到什么样的状态”，是此项工作的质量和等级。 当工作个体做到什么程度我们认为其达标了。

标准大体：时间、效率、成本、品质、满意度；可根据岗位性质特点增加。

标准描述: 尽量量化。

Quality:品质—比率、结果、及时性、新颖性、优异性、达成率
Quantity:量—个数、时数、次数、人数、项数以及额度
Time:时间—时间、交期
Cost:成本、预算
Satisfaction:满意度

速度：如果该工作要求的时间很重要，应确立时间因素；
准确性：必要时，提出对该工作的准确性及其等级要求，包括质的和量的，如“按...程序操作”或“正确率95%以上”；
质量：如果工作的质量很重要，则建立质量要求，如“字数误差不超过5个字”等

二、职责-岗位工作-工作标准

>> 样例

例如

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。

二、职责-岗位工作-工作标准

>>常见错误

- **职责、工作层次不清晰，混淆**

——关系处理

- 用词的层次关系：党建、党风党纪教育、党风廉政、组织建设
- 左右关系处理：师资队伍建设——规模结构建设、教学能力建设、科研能力建设、教学研能力建设、教学团队建设、科研团队建设。教师发展标准（主负责？）
- 上下位关系处理：学生管理（学工处与系）、教学建设（教务处与系）

二、职责-岗位工作-工作标准

部门职责（修改前，层次混淆）

1.负责组织编制、实施学院科研发展规划以及年度科研计划，建立健全学院科研工作的各项政策和管理办法。
2.负责学院各级理工科类、人文社科类科研项目（不包括教改项目）组织申报以及实施，督促各课题组实施科研计划。管理
3.负责院科研基金（自然科学基金、人文社科基金）以及学院内应用研究课题的全过程管理工作。
4.负责办理学院各类纵向科研项目合同的审查、签订、登记和管理工作，配合做好科研经费的监督管理工作。
5.负责组织学院各类（含在校学生）科技成果的鉴定、验收、评审、申报奖励、推广应用、申请专利，协助做好有关知识产权保护工作。管理与转化。
6.负责国家、省部级科研基地的培育、申报、建设、验收和评估等工作；负责学院科研机构和重点实验室的审查、上报、审批和管理工作；负责学院科研平台的培育、建设、管理等工作。
7.负责学院各类科研科技技创新团队的培育、建设、管理等工作。
8.负责学院科研工作的绩效考核工作。
9.负责学院职称评定中的科研项目、科技成果、学术论文和科技著作等审查、认定与量化工作。
10.负责学院各类科技档案的管理收集、整理工作，做好科技档案的归档工作；负责省、市各类科研数据统计上报工作。
11.负责学院科协的日常管理工作，做好与各级科协的联络工作。
12.负责学院学术委员会日常工作。

部门职责（修改后）

1.负责制定学院科研管理制度。
2.负责制定学院科研发展规划。
3.负责学院科研项目与成果管理。
4.负责学院科研平台的建设与管理。
5.负责学院科研团队的建设与管理。

二、职责-岗位工作-工作标准

部门职责（修改前，层次混淆）

1．贯彻执行国家、财政部门和上级主管部门有关国有资产管理的法律法规，维护国有资产的安全完整，防止国有资产流失；建立健全学校国有资产管理的规章制度。
2．负责建立学校固定资产的一级帐户并加强管理，定期普查、通报结果。做好包括学校土地、公有用房、各种仪器设备、家具、文物以及陈列物等资产的验收、建卡、建帐及调配使用工作。
3．指导、协调和监督有关部门对其业务范围内的国有资产进行归口管理。
4．参与新增资产的方案论证、购置计划的编制和采购工作，组织资产验收，并负责办理资产的验收、入库、调拨、转让、出租、报损、报废手续及相关事宜。
5．负责学校固定资产的采购和闲置资产的调剂、处置，组织有关部门开发利用，优化国有资产的配置，提高国有资产的使用效益。
6．负责学校国有资产信息统计上报工作，负责各部门资产管理员指导培训，协助审计处做好国有资产审计工作。
7．负责组织学校的资产清查及资产使用的监督考核。深入教学、科研一线了解仪器设备使用现状，定期检查国有资产使用及管理情况。
8．参与制定学校建设发展规划,。
9．在学校采购管理委员会的领导下实施学校采购工作，按国家政策和学校有关规定制定学校采购工作管理办法，负责大件物品采购的招标、合同管理和技术档案管理工作。
10．负责招标文件的起草及审核、发放和投标文件的接收。
11．负责学院采购信息的发布、起草并发放成交通知书。
12．组织院内采购活动的开标、评标会议。
13．负责向申购部门移交采购资料，审核成交合同。
14．负责对院内采购活动有关的立项资料、招标文件、投标文件、开评标记录、成交合同书、验收记录等资料的归档。
15．完成上级及学校交办的其他工作。

部门职责（修改后）

1．负责制定学院国有资产管理制度。
2．负责学院国有资产的管理。
3．负责学院资产采购及管理。
4．负责学院资产及采购的业务指导与培训。

二、职责-岗位工作-工作标准

2．负责学院国有资产的管理	编制资产购置计划及年度经费预算	处长	处长室
	资产的归口管理及监督考核	处长	处长室
	办公设备及家俱配置管理	资产管理	资产管理科
	仪器设备、家具等资产的验收	资产管理	资产管理科
	固定资产的入库登记管理	资产管理	资产管理科
	固定资产的调剂与登账	资产管理	资产管理科
	固定资产报废报损处置	资产管理	资产管理科
	校外国有资产监督	资产管理	资产管理科
	资产清查盘点	资产管理	资产管理科
	固定资产账务的核对	资产管理	资产管理科
	国有资产管理信息系统维护	资产管理	资产管理科

二、职责-岗位工作-工作标准

处长	编制资产购置计划及年度经费预算	根据？（严格按照）财务处的要求，每年 11 月 30 日前编制完成学院新增资产购置计划；精准率？9 月底完成部门年度经费预算编制，部门经费预算真实准确完整，符合学院预算管理办法规定及部门发展实际按时率 100%
处长	资产的归口管理及监督考核	根据学院国有资产管理办法有关规定，加强学院国有资产归口管理，使得学院资产有人管、愿意管、管得住、管得好？；资产管理满意度 85 分以上 每年 12 月 25 日前组织完成固定资产检查（检查质量？），形成固定资产检查资料 1 份（资料质量？）； 根据上级要求，组织完成学院固定资产清查盘点，形成资产清查报告 1 份（质量呢？）

二、职责-岗位工作-工作标准

修改后

岗位	具体工作	工作标准
处长	编制资产购置计划及年度经费预算	每年 11 月 30 日前编制完成学院新增资产购置计划，差错率为 0；精准率 85%以上。 严格执行学院预算管理办法规定，经费预算准确率 90%以上，9 月底完成部门年度经费预算编制，按时率 100%。
处长	资产的归口管理及监督考核	严格执行学院国有资产管理办法有关规定；资产管理满意度 85 分以上 每年 12 月 25 日前完成固定资产检查，无死角、无遗漏、无差错。固定资产检查资料 1 份归档内容完整，材料齐全，零遗漏、零差错。 每年 12 月 25 日前完成固定资产清查盘点零差错，形成资产清查报告 1 份，内容完整、事实清晰。

二、职责-岗位工作-工作标准

>> 常见错误

■ **工作标准不符合SMART原则，是工作的重复**

具体工作	工作标准
负责学生工作委员会工作职责（这是什么样的工作？）	1.每年1月份、12月份组织召开学生工作委员会，分别研讨下年工作计划和当年工作总结（仍是工作，只有时间）； 2.提前1个月完成会议议程和相关会议资料，报分管领导审阅；（同上） 3.提前两周发布会议通知（只有时间，这个通知的质量要求没明确）； 4.会议结束1周内完成会议研讨内容（是内容还是纪要？）并存档（存档的质量标准）。

二、职责-岗位工作-工作标准

>> 常见错误

■ 标准与工作内容重复、雷同

12、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和市场拓展工作，推进学院成果转化、技术转移。 如：每年至少完成1项成果转化或技术转移

■ 没量化模糊，不可测量

4.组织制订各项规章制度和岗位职责	1.做好部门各个岗位工作职责的制订工作。 2.定期检查规章制度的实施、执行情况。 3.每年下半年对规章制度进行梳理，根据部门实际工作的需要，修改、完善规章制度。

二、职责-岗位工作-工作标准

项目管理岗	1、科研纵向项目的校内立项资助发文	1、按上级文件要求及学院项目资助有关规定，做好发文审核工作； 2、协调财务，编制好项目经费代码； 3、及时完成各级纵向项目的校内资助工作，立项项目资助准确率100%，及时性100%，零投诉；
	2、科研纵向项目经费预算等合同的审核	1、指导项目负责人按学院统一格式要求提交经费预算表； 2、7个工作日内完成经费预算编制初审工作并将意见反馈给项目负责人和处长； 3、按照纵向合同审批流程办结审批手续，在7个工作日内完成校内审批工作，教职工满意率98%以上；
	3、科研纵向项目中期检查及结题	1、按照上级部门通知要求及学院《科研项目管理办法》，在学院OA系统及时发布**项目中期检查或结题工作要求； 2、明确材料提交要求、工作程序、截止时间、科室联系人，在上级部门规定时间内做好各级纵向项目的中期检查或结题工作，做到无项目遗漏； 3、做好结题项目的成果归档工作。中期检查项目覆盖率100%；

二、职责-岗位工作-工作标准

>> 写得较好的样例

6.编排全校总课表	1.每学期第 11 周根据教学计划生成课务*； 2.每学期 15-18 周编排全校课务； 3.每学期 19-20 周进行课务的核对和调整； 4.编排差错率为 0。
7.编制学院校历	1.每学期第 5 周编制下一学期的校历； 2.校历编制过程中综合考虑新生、军训、法定假日、运动会等多方面因素，确保正常运行，无差错； 3.第 6-7 周校历在教务处内部和相关部门征求意见，无遗漏； 4.第 8 周将预排的校历递交院长办公会讨论，准确应对询问； 5.第 9 周根据院长办公会讨论结果进行修改，并交院办发布； 6.校历编制的差错率为 0。

二、职责-岗位工作-工作标准

>> 常见错误

■ 标准中带年号

1.制订校办企业改制方案	6.2016年年底前完善方案，提交学院决策。

■ 是常规工作，不是标准

5.建立文献信息检索系统	1.有图书馆门户网站； 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小时畅通使用检索系统和数字资源平台。

■ 是具体工作，不是标准

1.内务工作。	负责领导办公室的卫生打扫、饮用水的更换、电器正常维护、花草的养护等其它工作；

二、职责-岗位工作-工作标准

>> 常见错误

■ 术语、文字、符号、标点等不符合规定

年报的校队、印刷、发放。	1、校队无错字、漏字，语句通顺； 2、印刷清晰、无重影； 3、发放覆盖学院每个部门（处室）、二级单位，有签收单。

■ 是规划的标准，不是工作标准

1.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：包括充分发挥工会组织的作用、增强工会组织的活力和凝聚力、努力提高工会工作的整体水平。 3.规划时间为3-5年；

二、职责-岗位工作-工作标准

>> 常见错误

■ 是进度不是工作标准

1.学生兵役登记和征兵工作	1.3月份制定并实施年度兵役登记和征兵宣传工作方案； 2.3-6月份组织实施兵役登记工作，兵役登记率80%以上； 3.6-8月份开展征兵体检政审工作，零遗漏零错误； 4.9月份组织新兵欢送仪式； 5.10月开展新兵部队走访工作； 6.11月份开展退役复学学生优秀事迹分享会。

■ 是流程，不是工作标准

3.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。

二、职责-岗位工作-工作标准

>> 另一种职责与工作标准间的逻辑

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	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。 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。 9.1.3 及时完成数据审核、汇总上报。 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。	9.1.1 总结材料上报零投诉、零误差【准确率达到100%】。 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。 9.1.3 上报数据1周内完成，零误差，零投诉。 9.1.4 失学人数为零。

二、职责-岗位工作-工作标准

>> 工作标准的“四个明确”

- 明确规定完成各项工作任务的数量、质量及时间的要求;
- 明确规定完成各项工作任务的科学程序和具体方法;
- 明确规定与其相关部门或单位的信息传递方式;
- 具体规定实施工作标准检查与考核的原则与方法。

二、职责-岗位工作-工作标准

>> 制定标准应遵循“六性”原则

- **政策性**—必须符合国家的有关方针、政策、规定等；必须符合上级有关标准化文件的规定；必须符合本单位的发展目标和现行的规章制度。
- **继承性**—充分考虑本单位的基础和现状，通过总结、提炼，将其纳入标准，把先进的管理经验变为全校共同遵循的规范。
- **先进性**—吸收国内外、同行业先进管理经验，融入标准，以提高管理水平。
- **可行性**—要符合本单位、本部门、本岗位工作实际，不片面拔高；条文通顺简明，层次清晰，力求看得见、摸得着、记得住、行得通，便于操作。
- **协调性**—注意各部门、各岗位之间现有管理水平的协调，不迁就落后。
- **规范性**—要尽力做到业务工作定量化、具体要求数据化、书写格式标准化，符合标准编写的基本规定。

二、职责-岗位工作-工作标准

>> 进行职责、工作标准梳理的建议

- 认真梳理职责，明确部门接口；梳理工作任务，明确岗位接口；完善标准，明确工作要求；
- 职责不同的合署部门应分列部门职责，挂靠部门可合起来编写；
- 组织部门内研讨，齐心协力完善；加强部门间经验交流；
- 按统一文本，不改格式，明确系统内、系统外职责；去掉领导交办的其他工作；建议加入部门人、财、物、安全等日常管理内容；
- 不同部门做同一件工作，标准统一，人员、预算、宣传、安全、档案等可统一由相关部门制定标准；

三、教学中的目标标准问题

>> 专业人才培养中常见的标准

行业 人才需求与趋势
企业 岗位与能力要求
毕业生 岗位验证原体系
同行 特色-标杆-差距
生源 特长与特征

专业培养目标

专业教学标准

毕业生质量标准

毕业能力要求（OBE）

专业课程体系

人才培养模式

- 毕业能力指标点
- 课程体系结构

- 课程目标
- 教学内容

达标标准 考核设计

课程标准

资源配置

- 师资队伍
- 设施设备
- 教学资源
- 信息技术

硬件
- 师资结构数量
- 设施设备与基地

软件
- 教育教学能力
- 教学模式
- 学生发展设计

- 课堂目标
- 教学设计

达标标准 教学实施

教学实施

建设目标标准

人才培养质量

三、教学中的目标标准

>> 样例

例如：片剂生产教学目标

传统学科课程描述	按可测性要求的课程描述
1、掌握片剂中常用赋形剂的种类， 2、掌握湿颗粒制备片剂的工艺流程， 3、熟悉片剂的质量检查项目， 4、熟悉片剂包衣的目的、种类及包糖衣的方法 5、了解制备片剂过程中的常用设备的操作 6、了解片剂的特点和分类	**总目标：生产出合格的片剂（学习成果导向）** **具体目标：（支撑成果达成所要掌握的知识与技能）** （1）熟练操作压片机； （2）运用理论知识解释操作过程； （3）解决压片过程中的常见问题； （4）会检验片剂的外观、片重差异、硬度、崩解度和脆碎度； （5）严格按照GMP要求规范操作。

三、教学中的目标标准

哪些目标明确具体可检测?

- 举例说明三大风险对人生的影响
- 了解人生风险需求及规划
- 说出需求额度计算的公式
- 了解主契约的意义与功能及设计理念
- 掌握营销工作中最基本的礼仪，为成功销售打下良好的基础
- 说出设计建议书的原则与制作要点
- 描述财务安全规划书对客户的意义
- 掌握新人培训与辅导的要领
- 掌握寿险商品的内容及特色

三、教学中的目标标准

>> 课程目标的确定

- 制定目标的黄金原则—SMART原则

- 明确的 Specific
- 可衡量的 Measurable
- 可达到的 Attainable
- 结果导向的 Result Oriented
- 有时间性的 Time bound

对比一下以下两组目标

A 组

了解客户开发的流程

掌握会议记录的的写作技巧

B 组

陈述客户开发的流程

模拟完成一篇合格的会议记录

三、教学中的目标标准

>> 课程目标的层次表达术语含意

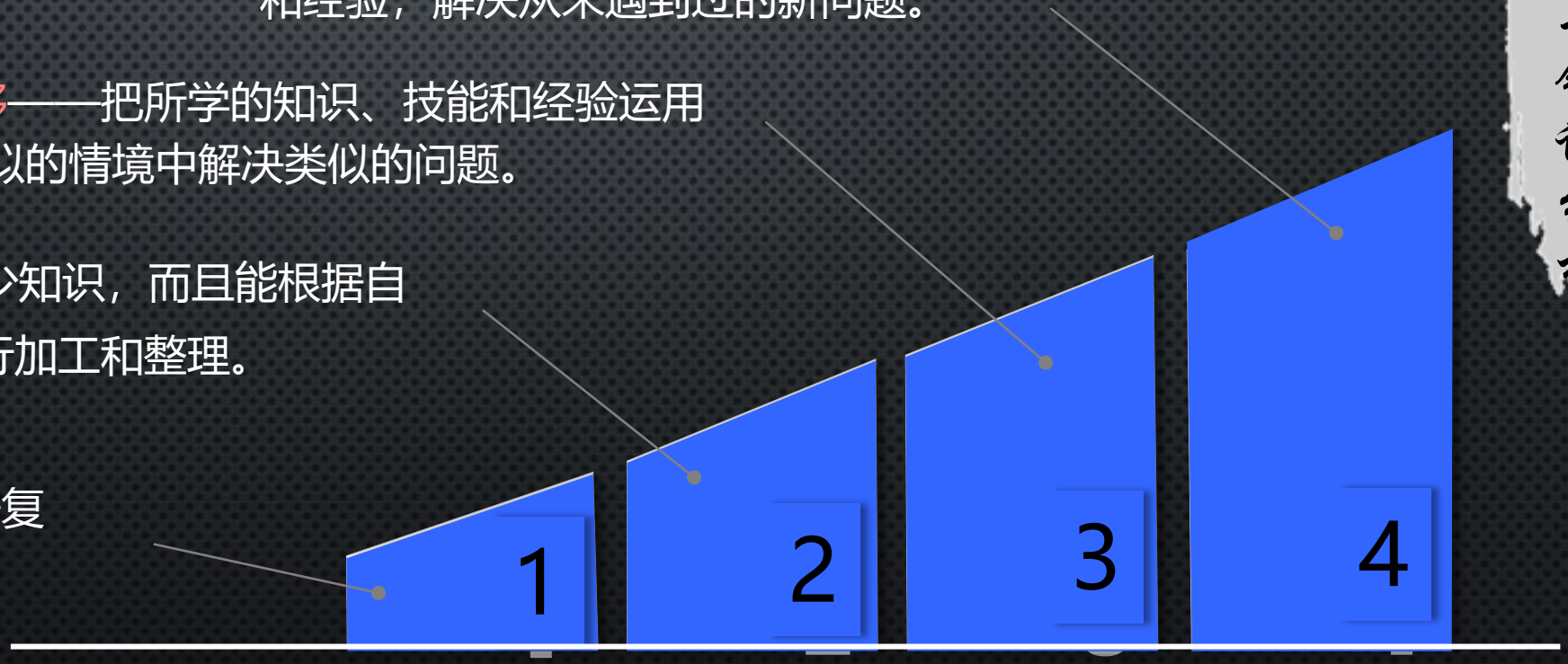
课程目标即该课程学完后所要达成的目标

4）应用——创造性地利用所学的知识、技能和经验，解决从未遇到过的新问题。

3）迁移——把所学的知识、技能和经验运用到相类似的情境中解决类似的问题。

2）重组—-不仅记住多少知识，而且能根据自己的理解和已有经验进行加工和整理。

1）再现——通过提示性的词语复述已学过的内容（知识或技能）

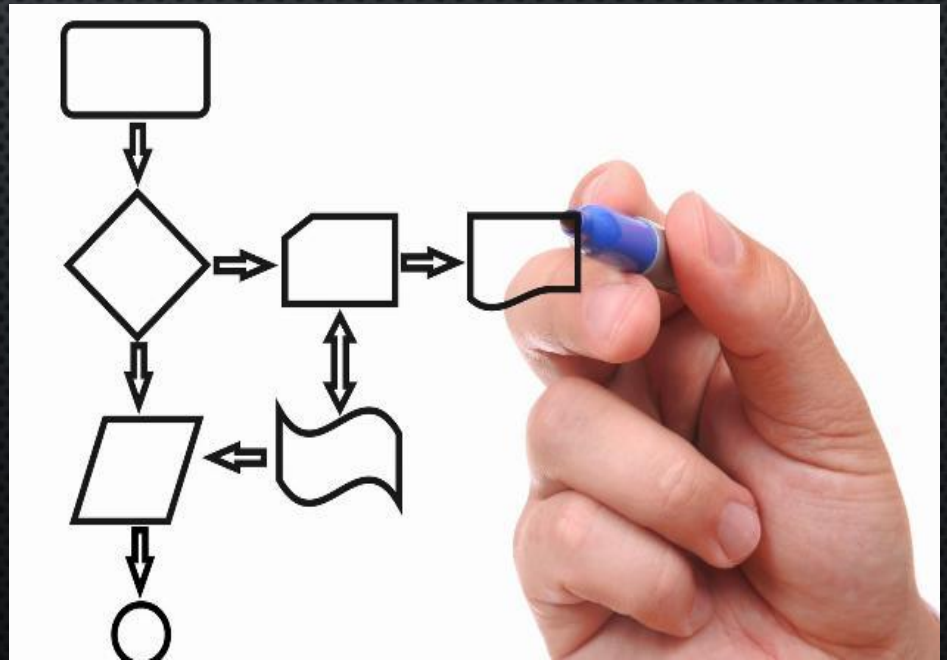


三、教学中的目标标准

>> 课程目标标准的一种表述方式

经过课程（课堂）学习结束后学习者能够（不必写出，但必须有此逻辑）

- （条件）在×××条件下
- （行动）完成××××的任务
- （标准）达到××××的标准或水平



三、教学中的目标标准

>> 样例

- 逐字逐句（标准）地背诵（行动）戴明改进质量的十四步工作法（条件）。
- 运用标准键盘（条件），每分钟打字速度达到65个单词（行动），没有任何错误（标准）。
- 在交通高峰期间（条件）把四门轿车停到路边停车场（行动），时间3分钟，倒车不超过三次（标准）。
- 在假想设备发生故障时（条件），在警报发生5秒钟内（标准）关闭生产线（行动）。
- 使用电子表格应用程序（条件），为规划部门设计一个预算（行动），满足公司的标准预算要求（标准）。

三、教学中的目标标准

>> 课程目标标准的另一种表述方式

学习结果（目标）

1.了解仪器分析中所需标准品的等级

2.掌握配制标准溶液所需试剂的要求

3.掌握标准溶液的浓度范围及稀释方法

4.能配制符合要求的标准溶液

5.根据标准溶液的性质，判断合适的贮存方法

6.能确认标准溶液对实验条件的符合性

评价标准（标准）

1.说出不同仪器分析方法中所需标准品的等级

2.说出配制标准溶液时相应的试剂要求，根据实验需要选择试剂及级别

3.1设计符合实验需要的标准贮备液浓度配制方法

3.2设计符合实验需要的工作标准溶液配制方法

4.根据实验需要，正确配制标准贮备液或工作标准溶液

5.1说出标准溶液的性质、浓度、介质、贮存容器

5.2选择保存标准溶液的条件

5.3正确填写标准溶液的标签

6.1核对标准溶液的标识是否清晰完整，核对名称、浓度、贮存条件是否与实验要求一致

6.2核对所使用标准溶液是否在有效期内

三、教学中的目标标准

>> 课程目标标准的另一种表述方式

课程总目标

遵守实验室制度，保持工作场所整洁有序。能使用电子天平和滴定分析仪器，用酸碱滴定法直接测定酸的含量，在2小时内独立完成测定，结果误差不超过0.2%。能与他人合作，按标准工艺完成有机物的制备与纯化。

关联

学习达标标准	
知识	1.举例说明如何保证实验室安全 2.记住常用试剂的理化性质 3.记住基本术语 4.应用溶液浓度计算公式 5.解释滴定分析法的定义 6.概述酸碱滴定法基本原理 7.辨别有效数字
技能	1.能使用电子天平准确称量物质 2.能配制一般溶液和标准溶液 3.能规范使用和校准滴定分析仪器 4.能用酸碱滴定法直接测定酸的含量 5.能制备有机物质，并分离纯化 6.能对学习资料进行归档和整理
素质	1.遵守实验室制度 2.保持实验台面整洁，物品摆放有序 3.合理安排实验时间 4.与他人进行有效合作

三、教学中的目标标准

>> 某项能力的四个层次标准表述

评价标准		
方案解决（目标）	4	不仅有理论基础贯彻的解决办法，而且还能够归纳要领并清楚解释理由。
	3	能提供多个、可选择的、逻辑性一致的解决方案。
	2	能够多角度考虑问题，但经不起质疑。
	1	只有一个解决问题的方法。

评价标准		
冲突解决（目标）	4	包容不同的观点、想法和反对意见并将其一体化整合
	3	能够容纳不同的观点、想法、思维方式、反对意见。
	2	可以接受一些不同的观点，想法、思维方式，反对意见等。
	1	能够基本了解不同的观点、思维方式和反对意见。

三、教学中的目标标准

>> 推荐一组用词

- 接受
- 联系
- 实现
- 完成
- 表现
- 决定
- 赞成
- 识别
- 发现
- 组成
- 影响
- 列出
- 组织
- 得到
- 选择
- 写出
- 证明
- 找出
- 判断
- 组成
- 识别
- 使用
- 评估
- 解决

1 想 好

2 说 好

3 写 好

4 做 好

生手
熟手
能手

九十年代最成功的学校将会是“学习型组织”，因为未来唯一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得快。

——彼得．圣吉：《第五项修炼》

“创新是一个民族进步的灵魂，
是一个国家兴旺发达的不竭动力，
也是一个政党永葆生机的源泉。”

——中共十六大报告

谢谢倾听，敬请指正