

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。



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



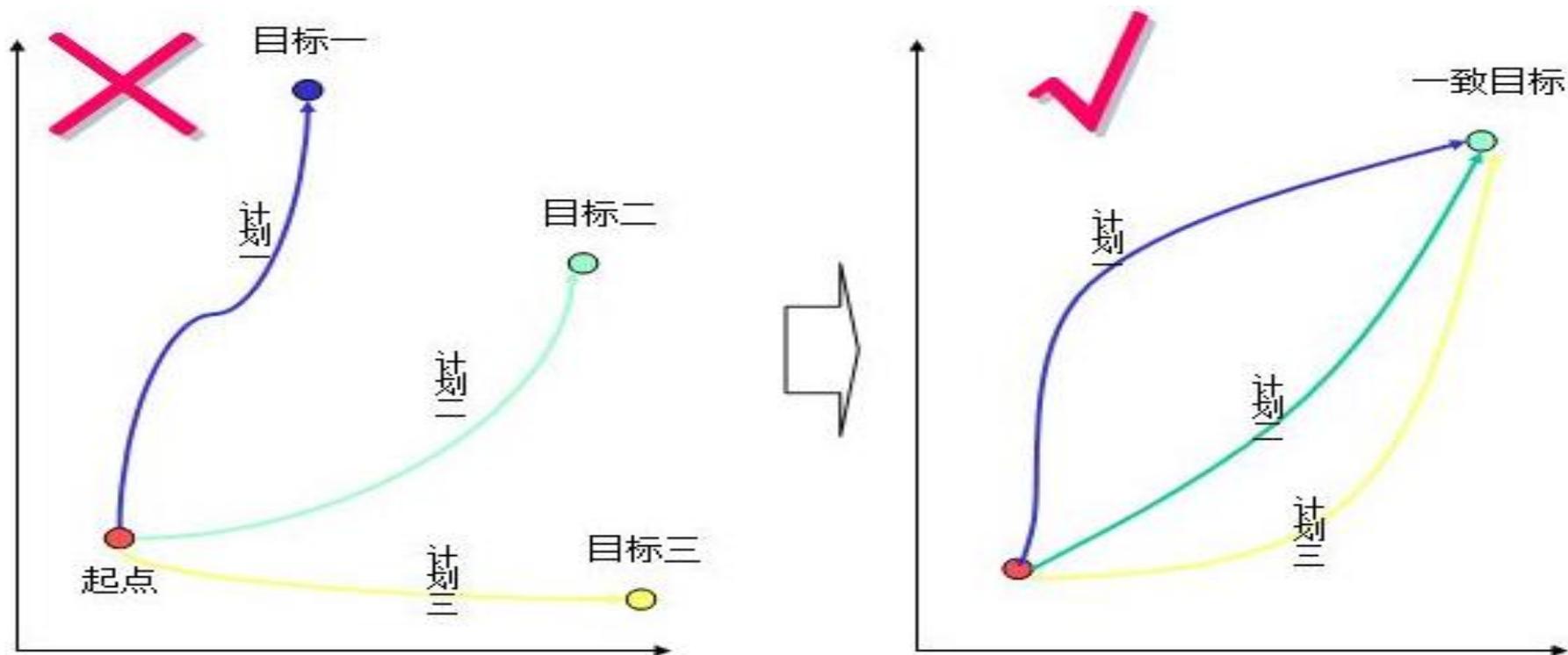
❖ SMART原则

| 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



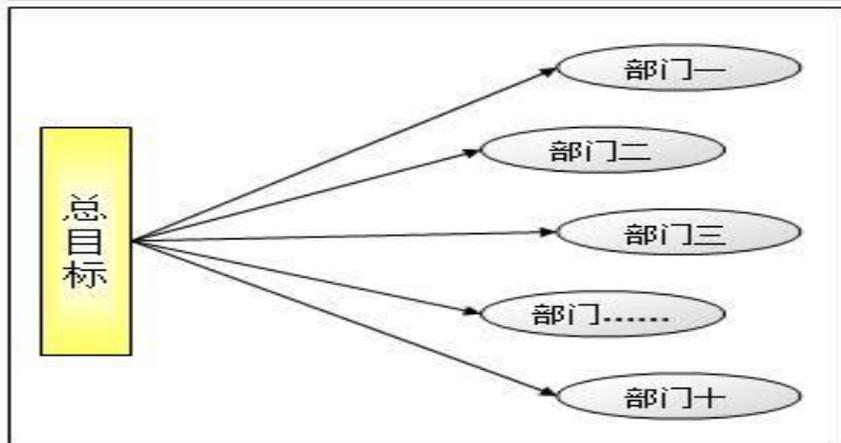
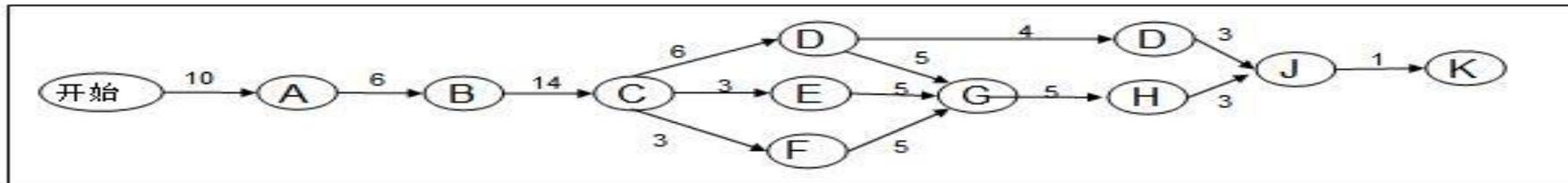
❖ 方向一致原则



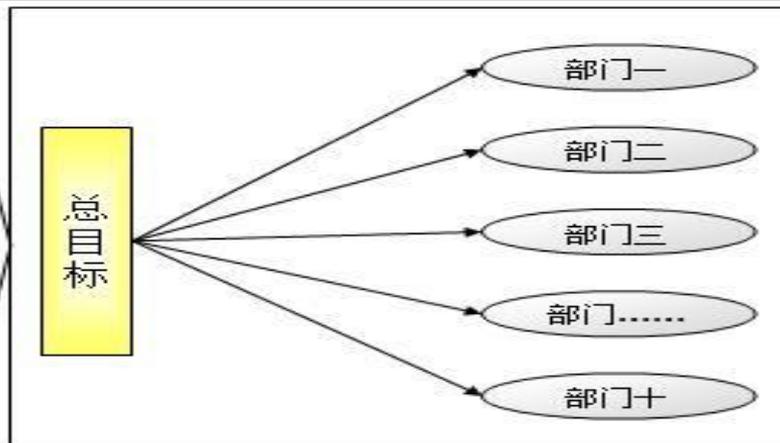
目标管理三原则



❖ 进度统一原则



步调、速度、方向必须协同一致



❖ 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。

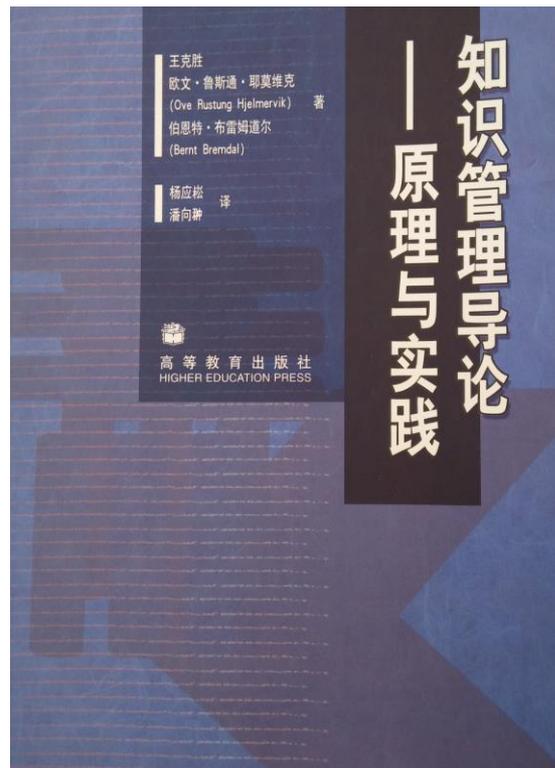


理论二：知识管理理论 (KM)



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》



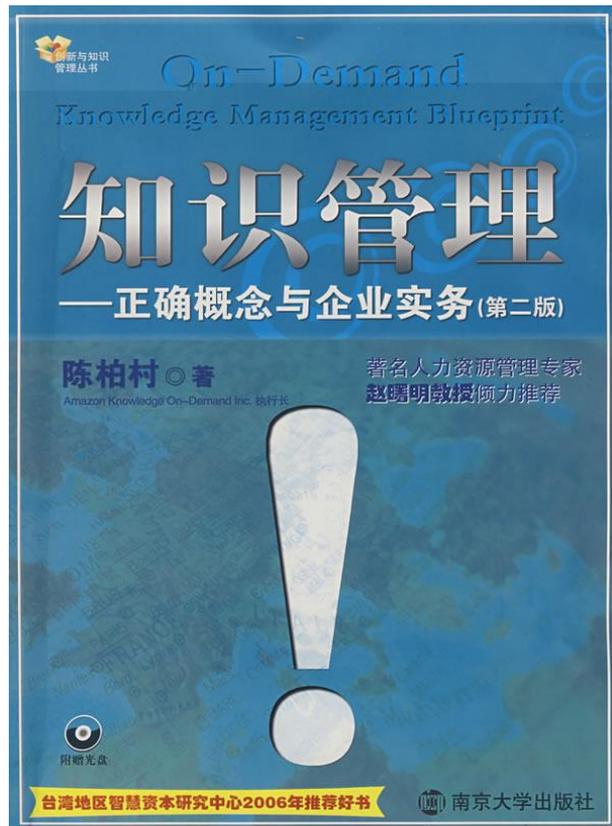
知识生命周期



❖ 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。

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）

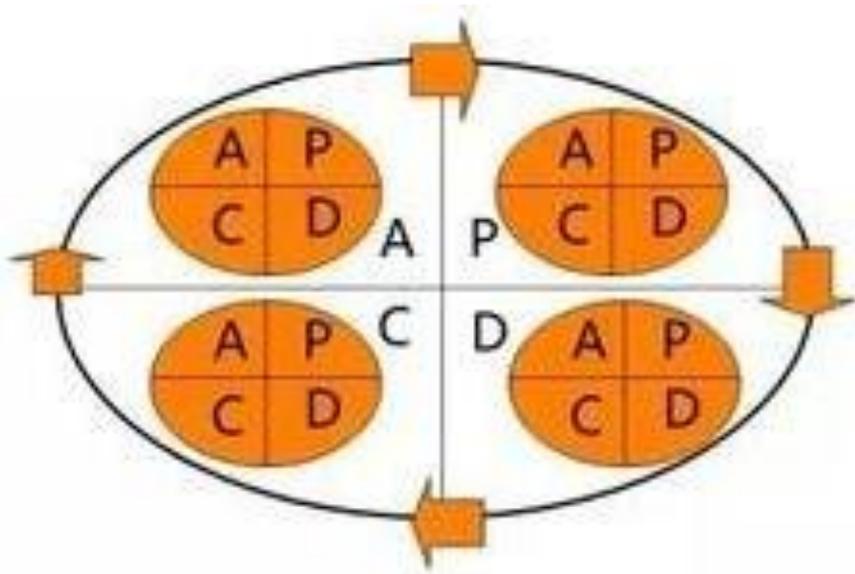
A阶段是**PDCA**循环的关键。



PDCA循环特点

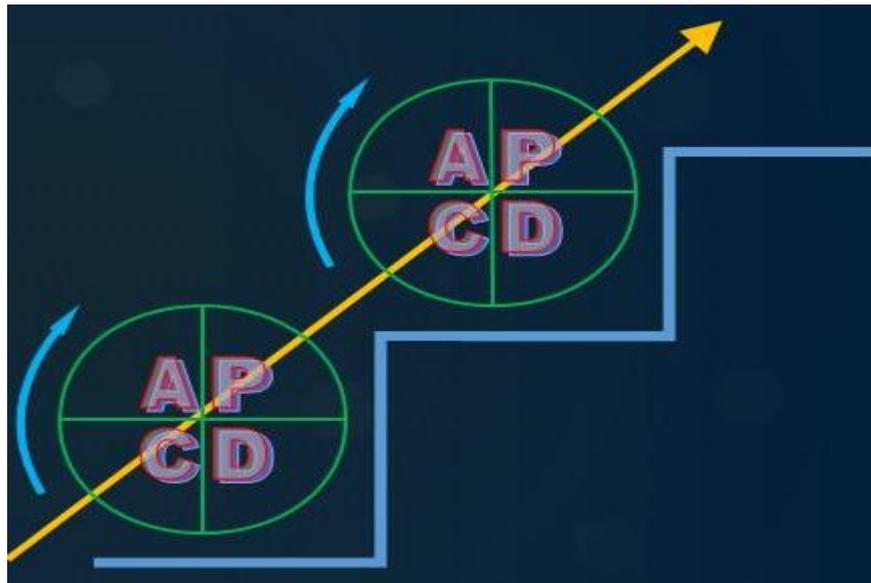


大环套小环



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



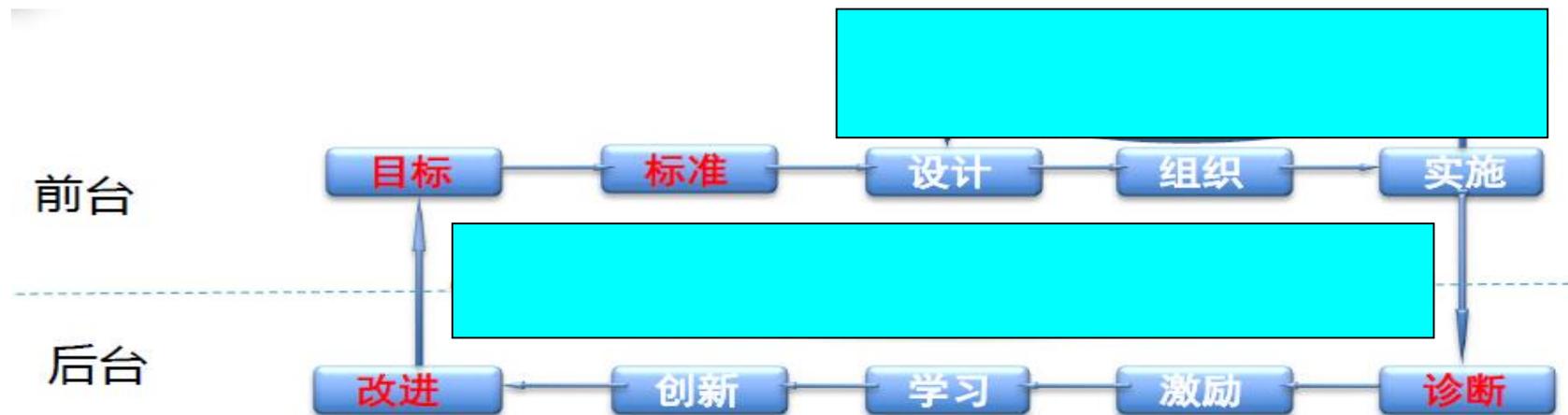
- ❖ **8字螺旋**是运用两个理论和现代信息技术对戴明循环（**PDCA**）的创新改进和实质提升，保留了持续改进的理念，融入了最新的技术，体现了时代的特征。
- ❖ 当学校对目标理论、知识管理理论不了解；现代信息技术水平不高；管理制度机制不完善时（**三大瓶颈**），**8字螺旋**运行就会成为诊改的堵点和难点。



- ❖ 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。



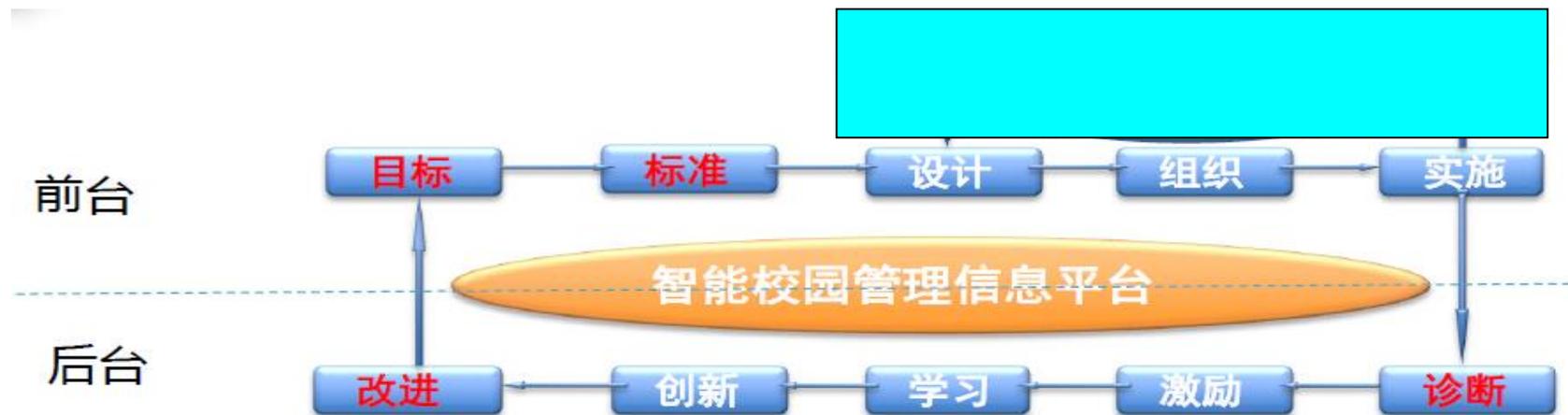
❖ 8字螺旋基础阶段：下螺旋线下运行阶段



- ❖ 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。



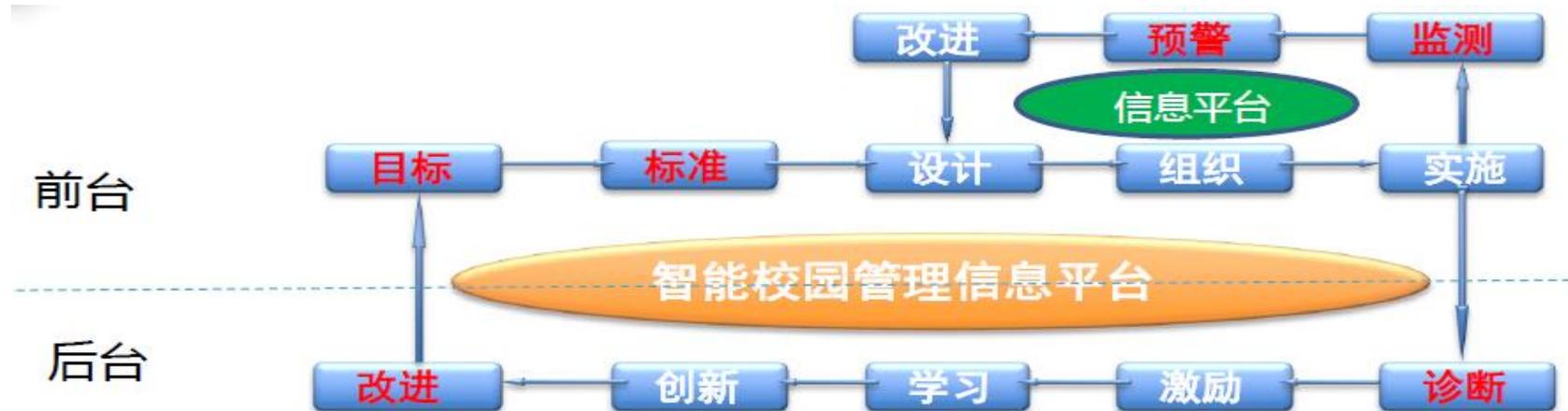
❖ 8字螺旋成长阶段：下螺旋线上运行阶段



- ❖ 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。



❖ 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

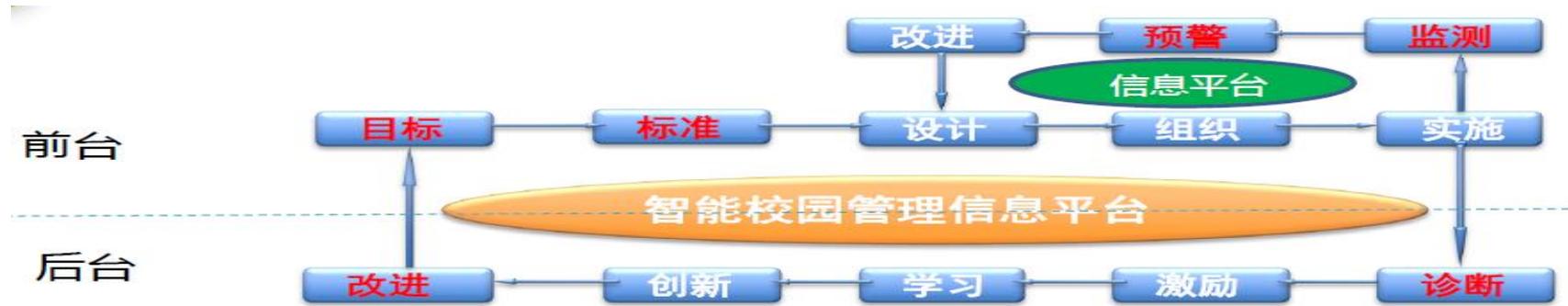
❖ 五纵五横是体系，常态运行是螺旋

❖ 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**：目标适切、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。

❖ IT——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

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 | <ol style="list-style-type: none">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。

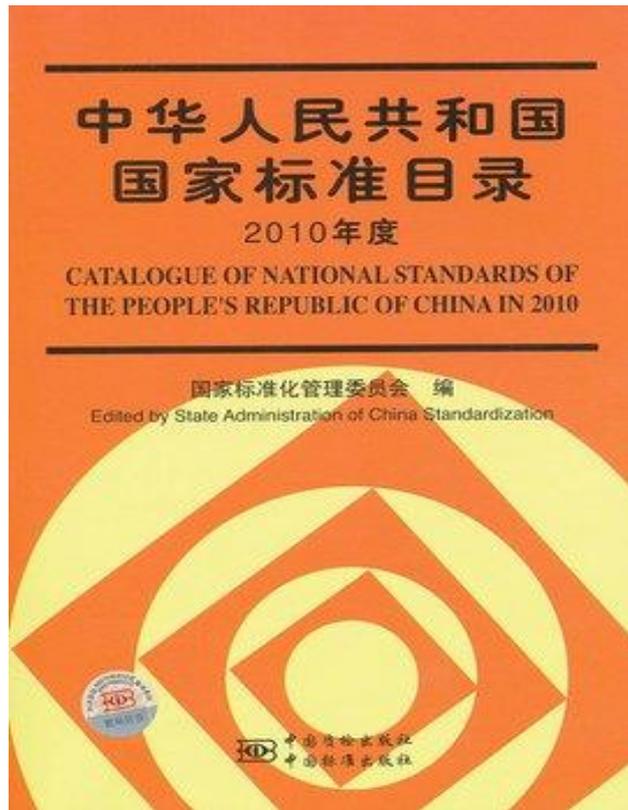
底线标准：新生报到率小于70%

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**

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



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

