

山东省优质高等职业院校建设工程

典型案例

项目七：质量管理与保证体系建设

“OKR 目标建设+动态业绩评价”治理模式改革

学校按照“从追求规模扩张向提升质量转变”的总体目标和要求，推行“OKR 目标建设+动态业绩评价”的治理模式改革，经过两年多的治理实践，提质增效进展明显，办学质量取得显著提高。

一、主要做法

学校“OKR 目标建设+动态业绩评价”治理模式改革着力于破解办学过程中谋划发展不系统、治理决策不精准、工作过程不透明、业绩评价不客观、治理能力不均衡五个方面的痛点、难点问题，通过五个方面的改革，提升学校治理水平。

（一）科学谋划目标

系统梳理职业院校在人才培养、产教融合、师资队伍、社会服务、国际合作交流等方面反映办学质量的**显性成果和隐性指标**，对照成果和指标盘点“家底”，搞清楚自己“有什么”“缺什么”，弄明白国家和社会“想

什么”“要什么”，解放思想，开阔视野，吸收、借鉴现代管理学的先进成果和工具，运用目标与关键成果法，也称之为 OKR 工作法，来科学谋划高质量发展的目标体系，将反映和影响办学质量的显性成果和隐性指标转化成提升办学质量的年度达标工作和培育工作，“不捡软柿子，只挑硬骨头。”

（二） 压紧压实标准

学校巩固优势特色、补齐短板弱项不在嘴上、不在纸上、要落在实处，年初制定达标工作和培育工作必须满足“四个明确”，包括工作目标明确、完成标准明确、关键成果明确、责任单位明确，能定量的事就不定性，目标标准定在事前，成果成效跟在事后，人情世故抛在事外，不掺水分，不留空子。

（三） 优化考核内容

设计三类考核任务，一是从职责出发明确常规性工作，设统一分值上限，作为职责履行类纳入考核；二是年初制定的达标工作和培育工作，根据任务难度和基础设定分值，作为目标任务类纳入考核；三是教育教学成果与表彰获奖，按照考核办法审核计分，作为成效贡献类纳入考核。

（四） 实施动态评价

设计达标率、及时率、退改率、满意度四项任务状态指标，结合任务分值，建立动态评价数学模型，依靠信息化手段，部门能够随任务办结审核同步计分、实时显示，实现任务过程管控和业绩评价动态排名。

（五） 强化考核运用

考核按自然年度执行，考核期止，系统关闭，以系统业绩评价排名为准，确定绩效发放标准，执行部门年度评优。

二、 特色成效

推行“OKR 目标建设+动态业绩评价”治理模式改革是学校从追求规模扩张向提高质量转变的具体行为，是学校运用现代管理学、组织行为学、统计学等理论成果提升学校治理水平的**模式创新**，是借助现代信息技术改进管理机制、矫正治理行为、传递质量共识的**实践创新**。



图1 质量管理平台

治理模式改革虽处于初级阶段，但已取得诸多可喜成效：2019 年学校在山东省事业单位绩效考核中获评优秀；山东省公共实训基地和技能大赛研究中心落户学校；获批、获评国家级人才培养培训基地 2 个，世赛中国集训基地 2 个，国务院津贴专家 2 名；近期，学校 6 支队伍参加省教师

教学能力大赛全部获奖，其中一等奖两项，二等奖三项，三等奖一项，一项入围国赛；世赛省选拔赛有 9 个赛项获第 1 名。

面对职业教育改革的历史机遇，我们坚持“结硬寨，打呆仗”，不走捷径，不求速效，坚定不移走质量强校的发展道路，持续为山东省职业教育提质培优贡献劳职力量。