

实施卓越绩效管理，打造开放大学质量治理新范式

—国家开放大学宁波分部人才培养质量保障体系创新实践报告

概述： 宁波分部于2023年1月-2025年7月期间，引入第三方公司深入实施“构建卓越绩效管理模式”建设，聚焦学校发展战略，开展组织优化和权责梳理，优化机构和资源配置，为学校事业发展提供组织保障，围绕部门重点工作，开展部门高质量发展绩效考核，开展高质量发展内部服务满意度调查，发现办学和管理服务中的痛堵点问题53个，运用8D质量分析法，全校20个部门开展8D质量分析，打通业务堵点，推进部门协同高效发展，提高组织运营效能。开展质量分析会3次，深入分析解决学校发展中的质量问题。通过卓越绩效管理项目的深入实施，项目形成成果手册共12册。宁波分部在组织架构、质量管理、流程标准化等方面取得显著成果，为学校高质量发展奠定了坚实基础。

一、背景与动因

面对高等教育普及化、终身学习常态化的新形势，以及国家开放大学“创优提质”战略的深入推进，如何构建一套适应开放大学特点、高效协同的现代质量治理体系，成为提升人才培养质量的关键。国家开放大学宁波分部（以下简称

“宁波分部”)深刻认识到质量是开放教育的生命线，于2023年率先引入第三方专业机构，系统性导入卓越绩效管理模式，以“小切口”推动“大治理”，旨在突破质量改进中的“部门墙”与“数据孤岛”等顽疾，探索出一条具有开放教育特色的质量保障新路径。

二、主要经验做法与创新亮点

宁波分部的实践并非简单的制度修补，而是一场系统性的质量治理变革，其核心经验体现在四个维度的协同创新：

1. 战略引领与组织重构，夯实治理根基

明晰战略路径，制定清晰的“一流城市开放大学”发展目标，并分三阶段制定五年行动计划，确保全员行动与学校战略同向同行。优化组织保障，实施组织架构优化改革，新设“质量管理处”与“学习资源中心”等关键部门，系统性梳理并明确113个岗位的权责边界，形成岗位说明书，为质量责任落地提供组织保障。建强专业队伍，发文（甬开大教〔2024〕14号）建立分部体系质量管理员团队，科学部署质量管理力量，夯实了质量工作的基层基础。

2. 工具创新与方法应用，破解质量顽疾

首创8D工具教育化应用，率先将广泛应用于制造业的“8D问题解决法”引入教育质量管理领域，构建“调查诊断—工具破题—机制固本”的质量提升闭环。精准扫描与协同攻坚，通过满意度调查梳理出管理、教学、服务领域的53项核心问题，建立动态问题库。继而协同全校20个部门，跨部

门组建攻关团队，聚焦45项质量问题合力攻坚，问题解决率达到90%。固化流程与推广最佳实践，通过召开3次全校性质量分析会，固化“问题界定—根因分析—对策验证—标准迭代”四步流程。创新举办“8D质量改进项目评比”活动，评选出9项优秀典型案例（含一等奖1项、二等奖2项、三等奖3项），有效促进了跨部门经验交流与质量意识提升。

3. 绩效激励与考核革新，激活内生动力

实施战略导向的KPI考核，制定并实施《2024年高质量发展绩效考评实施办法》，首次对全校19个部门的关键绩效进行考核，将招生、教学、社会服务等核心战略目标转化为可量化的指标。强化结果应用，将部门考核结果与绩效奖励紧密挂钩，形成了“目标—执行—考核—激励”的良性闭环，显著增强了各部门追求高质量发展的内生动力。

4. 制度保障与数据驱动，筑牢标准体系

系统构建制度规范，以卓越绩效理念为指导，对社会培训等核心业务流程和制度进行系统性梳理与优化，新增或修订管理制度42项，覆盖开放教育、社会培训、老年教育等全部业务板块。开展制度内审提升规范性，组织全校22个部门开展制度文件清单梳理与内审工作，发现并整改25项制度执行问题，有效提升了制度的严谨性与可操作性。构建数据驱动决策机制，整合第三方人才培养满意度评价、宁波市属高校综合考核数据、校内满意度测评等多源数据，建立量化考核指标，为质量标准建设与管理决策提供了坚实的数据支撑。

三、成效与社会影响力

经过上述系统性的探索与实践，宁波分部的改革成效显著，影响力逐步彰显，具体体现为“四个提升”：

1. **管理效能提升。**成功打破内部“部门墙”，构建跨部门协同攻坚机制，实现了组织运营效率与执行力的整体跃升。

2. **治理闭环提升。**系统构建了从“战略引领”到“执行落地”、从“问题发现”到“持续改进”的完整质量治理闭环，塑造了开放教育质量管理的“宁波样板”。

3. **质量文化提升。**通过工具应用、会议研讨、案例评比，使质量意识内化于心、外化于行，全员质量素养与实战能力得到实质性增强。

4. **社会声誉提升。**通过引入第三方评价并基于数据驱动的持续改进，人才培养过程日益规范，质量保障体系日趋完善，学校的社会公信力与认可度显著提高。

该模式的核心经验在于其系统性、工具性和可复制性。它不仅是宁波分部内部的成功实践，其探索形成的三大范式，更为整个开放大学体系乃至各类高校应对复杂质量管理挑战，提供了极具价值的参考方案：

范式一：以“第三方咨询+卓越绩效框架”为系统抓手，为组织变革提供科学路径。

范式二：以“8D等先进工具+教育业务场景”为破题利器，为根治质量顽疾提供有效方法。

范式三：以“战略—KPI—绩效”的强关联机制为驱动

核心，为激活组织内生动力提供制度设计。

四、结论

宁波分部以卓越绩效管理为引擎，通过战略、工具、绩效、制度四维联动，成功构建了一套数据驱动、闭环管理、持续改进的质量保障体系。这一创新实践不仅有力支撑了本校人才培养质量的提升，其形成的理念、方法与机制，对于推动开放教育整体治理体系现代化具有重要的借鉴意义和推广价值，是国开体系内协同提升人才培养质量的一次成功探索。

附件：

1. 第三方卓越绩效管理模式相关材料
2. 相关制度文件
3. 8D 质量改进项目评比活动通知及优秀案例名单
4. 质量分析会、项目评比现场照片（如图 1、2、3）

附件 1 第三方卓越绩效管理模式相关文件材料

- 1、宁波分部构建卓越绩效管理模式服务合同（文件）
- 2、宁波分部开展 8D 质量分析提升改进质量（跟踪记录表）
- 3、宁波分部构建卓越绩效管理模式中梳理汇编开放教育质量标准手册（文件）

附件 2 相关通知、制度文件

宁波开放大学文件

甬开大教〔2024〕14 号

关于健全宁波分部办学体系质量管理工作团队的通知

各县级学院（学习中心）：

为深入学习贯彻党的二十大、二十届三中全会和全国教育大会精神，落实《国家开放大学综合改革方案》，提升开放教育质量治理水平，聚焦教学过程落实和教学质量提升，推进系统办学高质量发展，根据《关于开展国家开放大学 2024 年综合教学检查工作的通知》要求，请各县级学院（学习中心）进一步健全办学质量管理与监控团队。具体通知如下：

一、团队宗旨

质量管理工作团队旨在通过系统化、规范化的质量监控与评估，确保教学活动的质量和效果，促进教师教学能力的提升，

提高学生学习成效，为各学院和宁波分部教育改革和发展提供有力支持。

二、团队组成

质量管理工作团队由以下成员组成：

1. 组长：由各学院院长或分管副院长担任。
2. 成员：可由教务处处长、教学质量监控相关负责人、教学质量管理人员、教学经验丰富的教师代表和学生代表等组成。

三、团队职责

制定和完善办学质量监控与评估体系，包括教学过程监控、办学评估等；定期组织教学质量检查，包括线上线下课堂教学、实践教学等环节；收集和分析教学反馈信息，包括学生评教、同行评议、教学督导等；针对办学质量问题，提出改进建议和措施；收集数据案例，做好质量报告；组织开展质量提升相关培训和研讨活动等。

四、工作要求

1. 请各学院指定 1 位负责质量管理工作的老师于 2024 年 10 月 25 日前加入“宁波分部质量管理工作团队”浙政钉群组，浙政钉扫二维码入群。
2. 质量管理工作负责老师加入浙政钉工作群后，在线填报各学院的质量管理与监控工作团队成员名单。

宁波开放大学

关于印发《2025 年学院（部门）高质量发展关键绩效指标（KPI）》的通知

各学院（部门）：

经学校领导班子审核确定，现将《2025 年学院（部门）高质量发展关键绩效指标（KPI）》印发给你们，请各学院（部门）扎实推进各项工作，确保圆满完成各项指标，推动学校高质量发展。

宁波开放大学
2025 年 5 月 30 日

2025 年学院（部门）高质量发展关键绩效指标（KPI）

编号	部门名称	关键绩效指标	分值	目标	指标计分办法
1-01	办公室 （宣传、发展、规划处）	品牌宣传提升工作	100	制定并实施学校品牌影响力提升行动计划，形成常态化品牌传播机制，全面提升学校社会美誉度与行业影响力。联合校友会校报，策划开展 6 期“走进科大、认识科大”系列活动，在主流媒体推出 2 期综合性报道，8 篇特色宣传报道。	从难度、工作量、完成度、特色效果和促发展等方面综合考量评定等级赋分。按优（95-100 分）、良（85-94 分）、中（75-84 分）、合格（65-74 分）四个档次赋分。指标得分=指标赋分得分×（指标分值/100）。
1-02	组织部 （统战部、人事处）	党建品牌创建	100	培育创建校级样板支部 1 个；开展“一支部一品牌”创建工作，培育基层党建品牌 3 个。	
1-03	教务处 （学位管理处、学分银行办公室）	双证专业建设	100	双证专科招生计划推广有成效，专业特色建设有提升；双证本科专业获批并启动本科专业教材等前期建设。	

- 2 -

编号	部门名称	关键绩效指标	分值	目标	指标计分办法
1-04	终身教育处	资源库建设推广成效	100	年度新增学习资源超过 200 个；校内非学历教育各部门平台满意度超过 90%。	从难度、工作量、完成度、特色效果和促发展等方面综合考量评定等级赋分。按优（95-100 分）、良（85-94 分）、中（75-84 分）、合格（65-74 分）四个档次赋分。指标得分=指标赋分得分×（指标分值/100）。
1-05	质量管理处	卓越绩效管理体系建设	100	制定加强内部质量管理体系建设，开展制度文件汇编工作；推进学校开放教育、继续教育、社会培训和各部门制度文件持续完善，推进各部门制度文件汇编工作。	
1-06	计划财务处（资产管理处）	财务决策支持	100	为学校业务决策提供财务数据支持，高质量完成《2024 年度学校财务分析报告》，学历教育办学成本核算报告；做好各类财务数据统计。	
1-07	审计处	内审重点项目审计	100	做好 6-8 个部门负责人的经济责任审计的挂审工作，做好工程项目的结算审计；内审重点项目审计工作有成效，对学校内部经济活动进行监督和评价。	

- 3 -

附件 3 8D 质量改进项目评比活动通知及优秀案例名单

宁波开放大学质量管理处

质量函〔2024〕17 号

关于开展 8D 质量改进项目评比活动的通知

各相关部门：

为深入实施学校卓越绩效管理，落实市综合考核相关要求，持续提升全员质量管理意识，激励教职员工积极参与质量改进，提高团队合作和解决问题能力，确保 8D 质量改进项目高水准推进。经校领导研究决定，开展 8D 质量改进项目评比活动，有关事项通知如下：

一、活动概述

（一）活动名称：2024 年度 8D 质量改进项目小组成果评比大赛

（二）活动主题：质量提升，共创卓越

（三）活动目的：

1. 激励教职员工积极参与质量改进，提高团队合作和解决问题能力；
2. 选拔优秀的 8D 质量改进项目小组和成果，推广先进的改进经验和创新思路；
3. 促进学校整体质量管理水平的提升，打造质量改进文

宁波开放大学质量管理处

质量函〔2024〕20 号

关于公布 8D 质量改进项目入围现场评比名单的通知

各学院（部门）：

为深入实施卓越绩效管理，持续提升全员质量管理意识，激励教职员工积极参与质量改进，提高团队合作和解决问题能力，根据《关于开展 8D 质量改进项目评比活动的通知》（质量函〔2024〕17 号）通知安排，经各部门报名，学校组织第三方专家组开展了 8D 质量改进项目初选评比。通过对项目材料、质量改进效果的审查，结合 8D 辅导、质量分析会等多个方面的评比，在全校 45 个质量改进项目中共筛选评比出 10 个项目入围现场评比活动，经报校领导审核通过，现将入围项目公布如下：

一、入围现场评比项目名单

入围现场评审评比的 10 个项目（排名不分先后）

序号	8D 质量改进项目名称	申报部门
1	学位获取率的提升	教务处
2	终身教育项目指导能力的提升	终身教育处
3	报销流程优化	计划财务处
4	内部质量保障体系建设	质量管理处

附件 4 质量分析会、项目评比现场照片



图1 学校2024全年召开3次8D质量分析会



图2 8D项目评比现场



图3 关键流程培训与制度内审

