

招标项目采购需求

一、项目概况

柳州城市职业学院为响应“《关于实施中国特色高水平高职学校和专业建设计划的意见》、《广西高水平高职学校和高水平专业建设实施方案》”的建设要求，有效开展教育教学诊断与改进工作，需要通过引入质量管理体系，解决学校发展过程中的重点和难点问题，以推动学校持续快速发展。

二、项目建设目标

（一）明晰学校事业发展目标

1. 明晰学校中长期及年度发展目标；
2. 明晰各职能部门及二级院部中长期及年度工作目标，建立中长期发展目标与行动计划的链接。

（二）完善权责体系，梳理部门职责，建立管理标准

1. 依据卓越绩效模式准则，职业院校职能定位、城职院实际工作梳理全校各项工作内容，明确各职能部门及二级系部（分院、国教院）的职能分工。
2. 避免任务出现交叉和真空地带，在职能分工基础上梳理出全校各职能部门及二级系部（分院、国教院）权责，编制完善其工作职责，建立各项管理标准。

（三）建立高效、顺畅、切实可行的流程体系

1. 以卓越绩效准则为框架，以提升学校综合管理能力为原则，制定各部门工作制度、关键业务流程及相应表单，并指导流程文件的编写。
2. 建立质量管理督导机制，包括定期的教学和行政质量检查、质量分析和质量审核等管理制度，形成质量管理的闭环。

（四）加强绩效管理、提升组织绩效水平

1. 建立与学校战略相链接的绩效指标体系，使得学校战略目标在学校、职能部门和二级系部（分院、国教院）层层分解、逐级承接落实；
2. 完善绩效管理运作体系，加强绩效沟通、监督、指导与反馈，建立公平公正、科学合理的绩效管理体系，提高员工积极性、工作业绩和能力。

三、项目建设内容

项目建设周期为 12 个月(包含寒暑假时间)，售后辅导服务 3 个月。分四个阶段开展工作，具体工作内容和步骤如下：

第一阶段：调研与目标梳理

（一）调研访谈

1. 主要内容：

（1）制定调研访谈计划，按照调研计划与学校领导班子、各部门中层及骨干教师访谈调研；

（2）收集并整理调研资料，形成访谈纪要；

（3）根据中高层、骨干人员、专任教师、辅导员等不同层面人员的深度访谈及调研资料的分析结果，全面梳理学校及各部门发展目标、策略和行动、学校和部门在发展过程遇到的问题、挑战等，形成调研诊断记录报告，召开诊断报告分析解读会。

2. 预期成果：

（1）顾问团队输出《柳州城市职业学院卓越绩效项目诊断调研计划》

（2）顾问团队输出《柳州城市职业学院卓越绩效项目调研访谈提纲》（学院领导班子、中层及骨干教师各 1 份）

（3）顾问团队形成《柳州城市职业学院卓越绩效项目调研访谈纪要》（学院领导班子、中层及骨干教师各 1 份）

（4）顾问团队输出《柳州城市职业学院质量管理体系诊断报告》（含管理成熟度初始评价结果）1 份

（5）顾问团队组织召开《柳州城市职业学院质量管理体系诊断报告》分析解读会 1 次

（二）卓越绩效模式培训

1. 主要内容：

组织召开柳州城市职业学院卓越绩效模式培训会。培训内容主要包括：（1）卓越绩效模式概述；（2）卓越绩效模式标准精解；（3）导入卓越绩效的方法路径；（4）同类院校卓越绩效自评优秀案例分享、实地考察交流。

2. 预期成果：

（1）顾问团队输出柳州城市职业学院卓越绩效模式培训课件 1 套

（2）顾问团队面向学校领导班子及中层干部、学院骨干人员（包括项目小组成员）召开卓越绩效模式培训会 1 次（单次培训活动时间长为 2 小时以上）。

（三）召开项目启动会

1. 主要内容：

成立联合工作小组、项目领导小组，召开项目启动会。

2. 预期成果：

(1) 顾问团队辅导校方制订和发布工作文件：

《关于成立柳州城市职业学院“卓越绩效”建设项目联合工作组的通知》

《关于成立柳州城市职业学院“卓越绩效”建设项目领导小组的通知》

(2) 顾问团队拟定《柳州城市职业学院基于卓越绩效模式的质量管理能力提升建设项目总体实施计划》(包含项目各阶段主要工作内容、主要步骤、输出成果及时间周期等内容)，并经联合工作组确认。

(3) 联合项目组召开项目启动会，进行《项目总体实施计划》说明和解读，顾问方项目组长在启动会中结合调研过程中的重要问题，讲述项目目的、目标、总体工作计划和重难点事项。

(四) 目标梳理

1. 主要内容

(1) 根据学校发展战略、“双高”总体建设目标和具体建设目标、年度党政工作要点等明确学校长短期发展目标；

(2) 明确长短期目标与中长期策略、年度行动计划、关键指标之间的逻辑关系，使实现策略链接发展目标。

2. 预期成果：

(1) 顾问团队辅导校方制定《柳州城市职业学院“十四五”发展规划》，顾问团队编制《“柳州职业技术学院“十四五”发展规划》明晰报告

(2) 顾问团队制订和发布工作文件：

《柳州城市职业学院“十四五”发展战略目标与行动计划梳理表》

《2020-2021 年度柳州城市职业学院党政工作目标和实现策略分解表》

(3) 联合项目组召开项目推进会，对《梳理表》和《分解表》进行解读。

第二阶段：权责分工梳理

(一) 三级职能分工

1. 主要内容：

(1) 依据《卓越绩效模式教育类标准》将学校管理所有对应工作进行梳理；

(2) 列出全部学校管理要素，包括一级管理基本要求，二级管理总体要求，三级管理详细要求，并与学校领导讨论三级管理详细权责；

(3) 与学校领导和各部门负责人集中讨论职责分配，将所有三级权责分配牵头部门和协助部门；

(4) 与校领导、部门负责人进行沟通，结合学校实际情况及重点关注领域、事项，增减及调整部分职责，自上而下形成分工，防止“交叉”和“真空”地带。

2. 预期成果

顾问团队拟定《柳州城市职业学院三级职能分工表》(以卓越绩效模式为基本框架，要求能够涵盖卓越绩效模式所要求的所有管理基本要素、全面反映学校的主要工作内容。)，经学校领导按工作程序审核后发布。

(二) 部门权责梳理

1. 主要内容:

(1) 将《三级职能分工表》内容分解到各部门，根据学校组织架构设计，与各部门沟通讨论并细化各职能部门、二级院、系、部职责，制定各部门职责说明书，输出《学校组织管理手册》;

(2) 由顾问方向学校班子汇报部门职责权限，并经过学校党委会等决策性会议讨论通过后方可执行。

2. 预期成果:

顾问团队制订《柳州城市职业学院组织管理手册》(即:部门职责手册，包含学校所有行政职能部门和二级院、系部的部门职责、学校组织架构设计、各类委员会职责等内容。)，经学校领导按工作程序审核后发布。

(三) 确定岗位及岗位职责、标准

1. 主要内容

(1) 根据部门职责，结合现有部门岗位职数情况、学校现有人员情况明确学校各部门岗位名称及岗位职数;

(2) 将部门职责分解到各岗位，组织项目团队和各部门负责人编制《岗位说明书》，并组织讨论和完善岗位职责;

(3) 根据岗位职责，运用模型确定各岗位能力素质要求，讨论并完善《岗位说明书》;

(4) 根据岗位职责，确定各岗位工作标准。

2. 预期成果

顾问团队制订《柳州城市职业学院岗位职责手册》(含校属各部门岗位的岗位职责描述、岗位任职资格要求、岗位工作标准等内容)，经学校领导按工作程序审核后发布。

第三阶段：关键流程梳理

(一) 关键流程梳理与培训

1. 主要内容：

- (1) 整理现有的流程和制度清单；
- (2) 识别支撑绩效评价的关键流程和制度；
- (3) 识别、分析并构建学校核心流程和制度，包括教育教学类、资产财务类、教职工评聘及人事管理类、学生招生、日常管理及学籍管理类、科研管理类、后勤保障类、安全管理类等关键流程和制度；
- (4) 按照 SIPOC 框架进行流程文件编写培训；
- (5) 指导关键流程的编写；
- (6) 培养学校质量管理队伍。

2. 预期成果：

- (1) 顾问团队输出《柳州城市职业学院关键流程清单》1 套。
- (2) 顾问团队组织召开柳州城市职业学院关键流程文件编写培训会 2 次，通过培训能够使参训人员熟悉质量管理体系文件的要求、参与质量管理体系文件的编写、组织所负责内容相关人员进行流程梳理讨论工作；
- (3) 顾问团队输出柳州城市职业学院关键流程文件编写培训课件 1 套（含相关附件）。
- (4) 项目方顾问参与辅导每个部门不少于 2 份部门文件的梳理、编制和修订工作。

（二）诊改机制建设

1. 主要内容

- (1) 完善学校现有的教学督导机制、建立学校行政督察机制，完善三级督导机制；
- (2) 建立管理评审机制，检查评价流程执行情况，推进工作计划和总结检讨制度；
- (3) 建立学校各类满意度调查方案，开展满意度调查和分析；
- (4) 诊改机制建设与自治区诊改工作衔接。

2. 预期成果

- (1) 顾问团队指导制定《柳州城市职业学院督导督查工作制度》，经学校领导按工作程序审核后发布，指导完善学院内部质量保证体系。
- (2) 顾问团队组织开展一次在校生满意度调查。
- (3) 顾问团队制订《柳州城市职业学院教学、行政工作满意度调查方案》（含指标设计）
- (4) 顾问团队输出《柳州城市职业学院教学、行政工作满意度调查分析报告》
- (5) 培养一支适应项目工作要求的内部质量保证体系自评师队伍（约 30 名）。

第四阶段：绩效体系优化

（一）绩效指标设计

1. 主要内容：

（1）组织高层进行绩效管理研讨会，分析学校战略和发展策略，绘制学校战略地图，从而明确学校层面关键考核指标；

（2）对学校关键考核指标，进行层层分解，落实到各部门、二级院、系部和关键岗位的关键考核指标、评分标准和目标值；

（3）辅助学校进行绩效考核信息系统的设计完善。

2. 预期成果：

（1）顾问团队输出《柳州城市职业学院关键绩效指标（KPI）库》

（2）顾问团队输出《柳州城市职业学院各部门、二级院、系部关键绩效指标（KPI）库》

（3）顾问团队辅导学校开展一次年度绩效考核评估，明确各部门的绩效指标，各指标的计算方法，目标值和挑战值。

（4）顾问团队辅导学校各部门签订目标责任书。

（5）考核指标需要信息系统进行辅助的，顾问团队需参与进行软件功能需求的确定。

（二）绩效运作设计

1. 主要内容：

（1）建立学校绩效运作管理流程和制度，建立健全教职工绩效考核制度，制定并实施以业绩贡献为基础、以目标管理和目标考核为重点、符合高等职业教育特点的绩效工资制度；

（2）与部门分管领导沟通，明确年度绩效考核指标、指标的目标值、挑战值、指标权重等内容；

（3）绩效实施、绩效评估和绩效运用，根据学校实际决定启动；

2. 预期成果

（1）顾问团队输出《柳州城市职业学院绩效运作手册》，包括绩效计划、绩效实施、绩效评估和绩效运用等方面的内容，绩效运作手册需人事部门参与沟通、并至少修订 2-3 次方可定稿；

（2）顾问团队至少参与进行一次绩效运作试运行期工作，参与考核、考核分数的公布、考核运作手册的修订等工作；

（3）在项目验收期，顾问团队采用卓越绩效评价准则对学校管理成熟度进行复评，评价的方法按照管理成熟度总分 1000 分标准进行打分，管理成熟度提升 10%以上。

四、项目进程安排及成果汇总表

（一）项目总体进程安排

建议从2020年9月开始，力争2021年8月底之前完成（以实际启动为准）。

项目模块	项目阶段	2020-09	2020-10	2020-11	2020-12	2021-01	2021-02(寒假)	2021-03	2021-04	2021-05	2021-06	2021-07	2021-08
Module1 调研与目标梳理	1. 调研诊断 2. 宣贯培训 3. 项目启动 4. 目标梳理												
Module2 权责分工梳理	5. 三级职能分工梳理 6. 部门职责梳理												
Module3 关键流程梳理	7. 业务流程文件编写 8. 诊改机制建设 9. 学生服务体系设计												
Module4 绩效体系设计	10. 绩效指标体系设计 11. 绩效运作体系设计												

（二）各阶段主要培训及沟通会议安排

项目模块	项目阶段	培训及会议安排	场次	参与者
Module1 调研与目标梳理	1. 调研诊断	调研访谈会议	若干场	领导、部门负责人、骨干
		管理成熟度初始评价沟通会	若干场	领导、部门负责人、骨干
	2. 卓越绩效培训	卓越绩效管理层次及骨干培训	1场	领导、部门负责人、骨干
	3. 项目启动	项目启动会	1场	领导、部门负责人、骨干
	4. 学校目标梳理	目标梳理沟通会	若干场	领导、部门负责人
		目标梳理汇报会	1-2场	领导、部门负责人
Module2 职能分工梳理	1. 职能分工梳理	三级职能分工讨论会	若干场	领导、部门负责人、骨干
	2. 部门职责梳理	部门职责分工沟通会	若干场	领导、部门负责人、骨干
		部门职责分工汇报会	1-2场	领导、部门负责人
		岗位职责梳理沟通	若干场	部门负责人、骨干
		岗位职责编写方法培训	2场	部门负责人、骨干
Module3 关键流程梳理	1. 关键业务流程	关键业务流程编写培训	2场	部门负责人、骨干
		关键业务流程讨论	若干场	部门负责人、骨干
	2. 诊改机制建设	诊改机制讨论	若干场	部门负责人、骨干
		满意度调查方法培训	若干场	辅导员等
		满意度调查结果汇报与问题跟进检讨会	若干场	领导、部门负责人

Module4 绩效体系设计	1. 绩效指标体系设计	绩效指标设计沟通会	若干场	领导、部门负责人、骨干
		绩效目标值、挑战值确认沟通会	若干场	领导、部门负责人、骨干
	2. 绩效运作体系设计	绩效运作方案沟通	若干场	领导、部门负责人
		绩效运作方案汇报	若干场	领导、部门负责人

五、项目建设预算:95 万元整。

六、项目建设预期效果

通过本项目的建设，能针对学校现存的问题，通过调研、培训、职责梳理、标准建设、流程再造等具体措施，实现明晰学校发展目标、完善权责体系、建立关键业务流程、完善内部质量监控和督导机制，提高绩效管理水平的目标，赋能学校管理和服务能力的提升，为提高学校办学质量和持续发展奠定坚实基础。

七、验收标准及验收方式

（一）验收标准

项目阶段	步骤	成果输出	备注
阶段一： 调研与目标梳理	调研访谈	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 《柳州城市职业学院卓越绩效项目诊断调研计划》 ➤ 《柳州城市职业学院卓越绩效项目调研访谈提纲》 ➤ 《柳州城市职业学院卓越绩效项目调研访谈纪要》 ➤ 《柳州城市职业学院质量管理体系诊断报告》 召开 1 次《柳州城市职业学院质量管理体系诊断报告》分析解读会	召开调研诊断报告会
	卓越绩效模式培训	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “柳州城市职业学院卓越绩效模式培训课件” 1 套 ➤ 召开 1 次卓越绩效模式培训会 	/
	召开项目启动会	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 辅导制定《关于成立柳州城市职业学院“卓越绩效”建设项目联合工作组的通知》、《关于成立柳州城市职业学院“卓越绩效”建设项目领导小组的通知》 ➤ 经联合工作组确认的《柳州城市职业学院基于卓越绩效模式的质量管理能力提升建设项目总体实施计划》 ➤ 联合项目组召开项目启动会，进行《项目总体实施计划》说明和解读 	/
	学校目标梳理	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 《柳州职业技术学院“十四五”发展规划》明晰报告 ➤ 《柳州城市职业学院“十四五”发展战略目标与行动计划 	召开战略明晰

		梳理表》并解读 《2020-2021年度柳州城市职业学院党政工作目标和实现策略分解表》并解读	报告会
阶段二： 职责分工梳理	职能分工梳理	《柳州城市职业学院三级职能分工表》	召开成果文件发布会
	部门职责梳理	《柳州城市职业学院组织管理手册》	
	岗位职责梳理	《柳州城市职业学院岗位职责手册》	
阶段三： 关键流程梳理	关键流程梳理与培训	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 《柳州城市职业学院关键流程清单》1套 ➤ 召开柳州城市职业学院关键流程文件编写培训会2次 ➤ “柳州城市职业学院关键流程文件编写培训课件”1套 ➤ 参与辅导每个部门不少于2份部门文件的梳理、编制和修订工作 	/
	诊改机制建设	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 《柳州城市职业学院督导督查工作制度》 ➤ 顾问团队组织开展一次在校生满意度调查 ➤ 《柳州城市职业学院教学、行政工作满意度调查方案》 ➤ 《柳州城市职业学院教学、行政工作满意度调查分析报告》 ➤ 培养一支适应项目工作要求的内部质量保证体系自评师队伍（约30名）。 	召开成果文件发布会
阶段四： 绩效体系设计	绩效指标设计	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 《柳州城市职业学院关键绩效指标（KPI）库》 ➤ 《柳州城市职业学院各部门、二级院、系部关键绩效指标（KPI）库》 ➤ 顾问团队辅导学校开展一次年度绩效考核评，辅导部门签订目标责任书 ➤ 如有需要，参与进行绩效考核软件功能需求的确定。 	/
	绩效运作设计	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 《柳州城市职业学院绩效运作手册》 ➤ 参与一次绩效运作试运行期工作，参与绩效考核、考核分数的公布、考核运作手册的修订等工作； ➤ 采用卓越绩效评价准则对学校管理成熟度进行复评，管理成熟度提升10%。 	召开成果文件发布会

（二）验收方式

- 1、本项目设置中期考核，中期考核的时间和形式可由双方协商确定，邀请第三方专家参与考核评价。
- 2、项目全部完成后提交验收申请，邀请第三方专家参与评价验收。

八、项目人员数量及资质要求

（一）项目总监（1名）：

1、具有学士以上学位。

2、具有3年以上从事项目管理、咨询和培训工作经验，至少承担过3家企业或院校咨询项目总监且工作成效明显。

3、擅长组织协调和团队管理，对战略管理、组织机构设计、流程重组、管理制度建设有深入研究。

(二) 项目经理 (1名):

1、具有学士以上学位。

2、具有2年以上从事项目管理和咨询工作经验，至少承担过2家企业或院校项目咨询和培训工作且成效明显。

3、擅长卓越绩效模式建设，具有卓越绩效模式建设、咨询和辅导工作经验。

(三) 项目顾问 (2名):

1、具有学士以上学位。

2、具有1年以上从事项目管理和咨询工作经验，至少承担过1家企业或院校项目咨询和培训工作且成效明显。

3、擅长卓越绩效模式建设，具有卓越绩效模式建设、咨询和辅导工作经验。

九、付款方式

1、付款方式：合同签订后，采购人在收到中标人开具的正式发票之日起办理国库集中支付手续（采购人在《柳州市财政局国库集中收付系统》上提交政府采购直接支付申请，并提交结算资料至柳州市财政局政府采购管理办公室审核办理支付），自采购人开始办理手续起15个工作日内，向中标人指定账户支付合同金额的50%；本项目设置中间考核，考核合格后，采购人按前述方式和时限，向中标人指定账户支付合同金额的30%；项目成果全部完成并通过验收后，采购人按前述方式和时限，向中标人指定账户付清合同金额20%余款。以上款项均不计利息。

2、票据要求：中标人必须按照采购人要求提供真实、有效、合法的正规增值税发票及转账资料。如成中标人提供假发票的，除须向采购人补开合法发票外，并须赔偿采购人发票票面金额一倍的违约金，且采购人有权无条件终止合同，因终止合同而产生的一切损失均由成交人承担。

3、结算账户要求：本项目结算账户要求必须为银行对公账户，账户名称须与发票专用章上的单位名称一致，不得使用个人银行账户结算服务费。

十、其他要求

1、处理问题响应时间：在服务期间接到采购人处理问题通知后，立即响应、确保有专人到场。

2、报价要求：投标报价应包括以下部分：（1）服务价格、（2）必要的保险费用和各项税金、（3）手机相关数据费用、（4）培训、技术支持、售后服务等费用、（5）办公、通讯、交通等办公生活相关费用、（6）成果输出印刷、扫描等费用、（7）投标报价还应包含投标、与本项目相关必要的其他一切费用投标人应自行承担。