



高职院校内部质量保证体系 诊断指标体系解读

常州信息职业技术学院 赵佩华

13906121949



《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）》



指导学校建立内部质量保证体系



激发内生动力，院校主动履行质量保证职责，每个部门和个人（师生员工）都想把事情做好，不断改进创新

目录

CATALOG



如何构建内部
质量保证体系



解读内部质量保证
体系诊改参考指标



诊改复核



第一部分 如何构建内部质量保证体系





1.1 质量保证体系建设基础

5

更新理念

树立科学质量保证理念，培育特色质量文化



制定规划

制定质量保证体系规划，明确建设目标任务

建立组织

建立质量保证组织体系，落实机构人员职责



完善制度

完善质量保证制度体系，确保制度落实到位

搭建平台

建设教学状态数据平台，运用信息技术管理



人人参与

推进多元主体共同治理，共建质量保证体系



1.2质量保证体系建设意义（作用）

6



1

有利于促进高职院校建立人才培养质量制度保证体系

2

有利于提高人才培养质量保证成效

3

有利于促进高职院校强化质量意识

4-6

有利于促进高职院校完善治理结构
有利于推进学校信息化进程
有利于运用数据加强人才培养质量监测与预警





1.3 质量保证体系运行关键

7



1

制定**质量目标标准**，形成纵横衔接的目标链标准链

2

构建**质量改进螺旋**，形成大环套小环的阶梯式提升

3

运用**知识管理理论**，形成进质量提升持续创新机制

4

激发**主体内生动力**，形成组织和个人主动改进机制





1.4质量保证体系工作重点

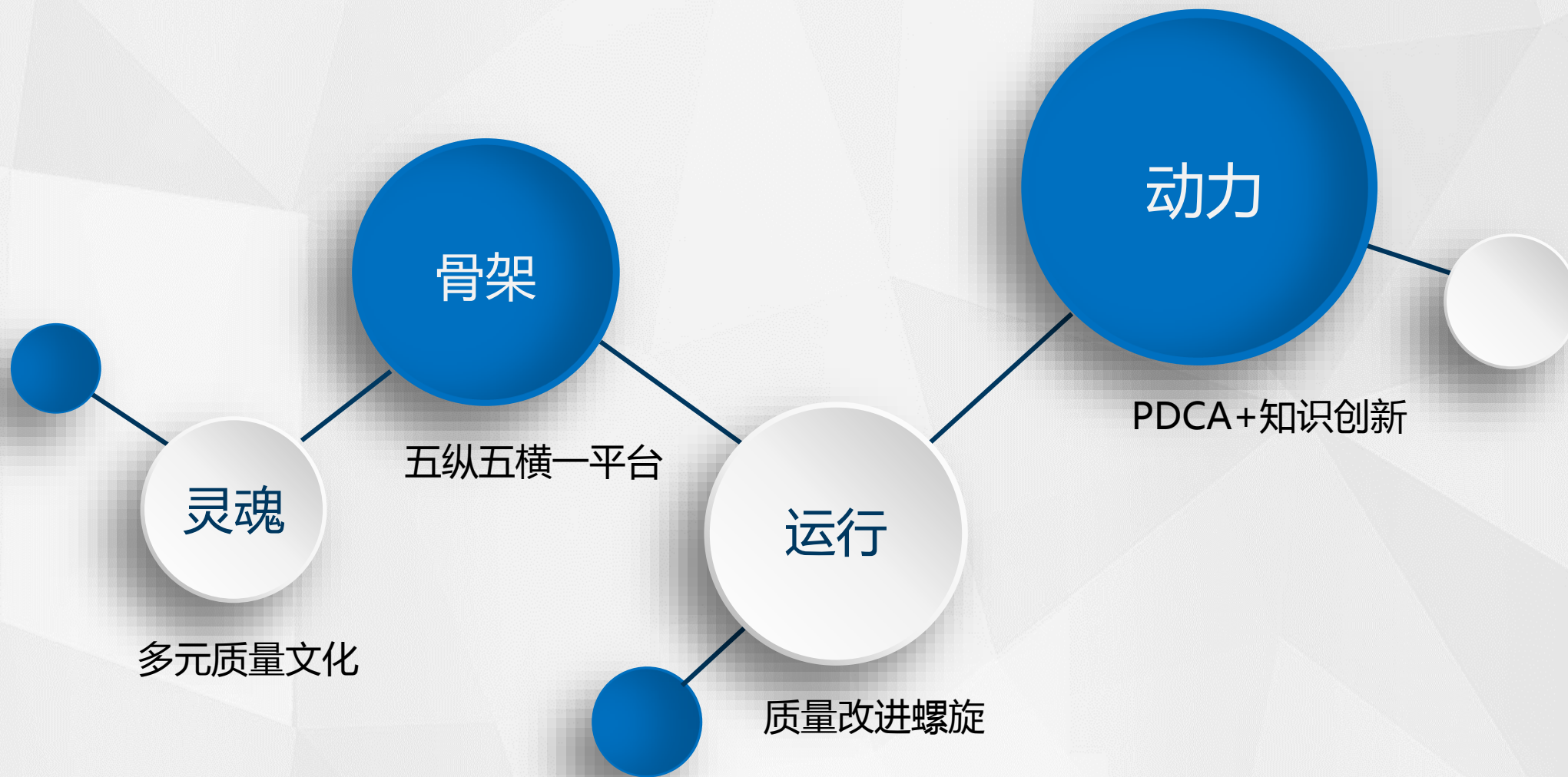
8





1.5内部质量保证体系网格化逻辑结构

9





1.5内部质量保证体系网格化逻辑结构

灵魂

多元质量文化

人本的质量文化

自律的质量文化

三全的质量文化

开放的质量文化

创新的质量文化

法治的质量文化



1.5内部质量保证体系网格化逻辑结构





1.5内部质量保证体系网格化逻辑结构

12

五纵

纵向五系统

一是决策指挥系统

二是质量生成系统

三是资源建设系统

四是支持服务系统

五是监督控制系统



1.5内部质量保证体系网格化逻辑结构



五个层面（主体）



学校、专业、课程、教师、学生五个层面（主体）各自建立起完整且相对独立的自我质量保证机制，强化学校各层级管理系统间的质量依存关系，形成全要素网络化的内部质量保证体系。



1.5内部质量保证体系网格化逻辑结构



一平台

现代信息技术平台

建立信息化管理平台是现代管理的必由之路。诊改努力打造一个人人参与、处处覆盖、时时共享的人才培养工作状态数据采集与管理平台。因此，必须做到：平台数据源头采集，做到人人都是源头数据的采集者；平台数据源即时采集，源头数据必须是生成就要采集；平台数据开放共享，人人都是数据的使用和监督者。平台重在使用，利用平台实施常态监控，随时关注反映关键要素（标准）即时状态的主要表现指标，及时发现问题、偏差，发出预警，实施调控、改进。平台具有四大功能：

- 一是现代质量保障体系的信息平台；
- 二是现代管理、科学决策的支持平台；
- 三是跨时空交流、智力资源共享的服务（学习）平台；
- 四是激发内在活力，推动持续发展的创新平台。



1.5内部质量保证体系网格化逻辑结构

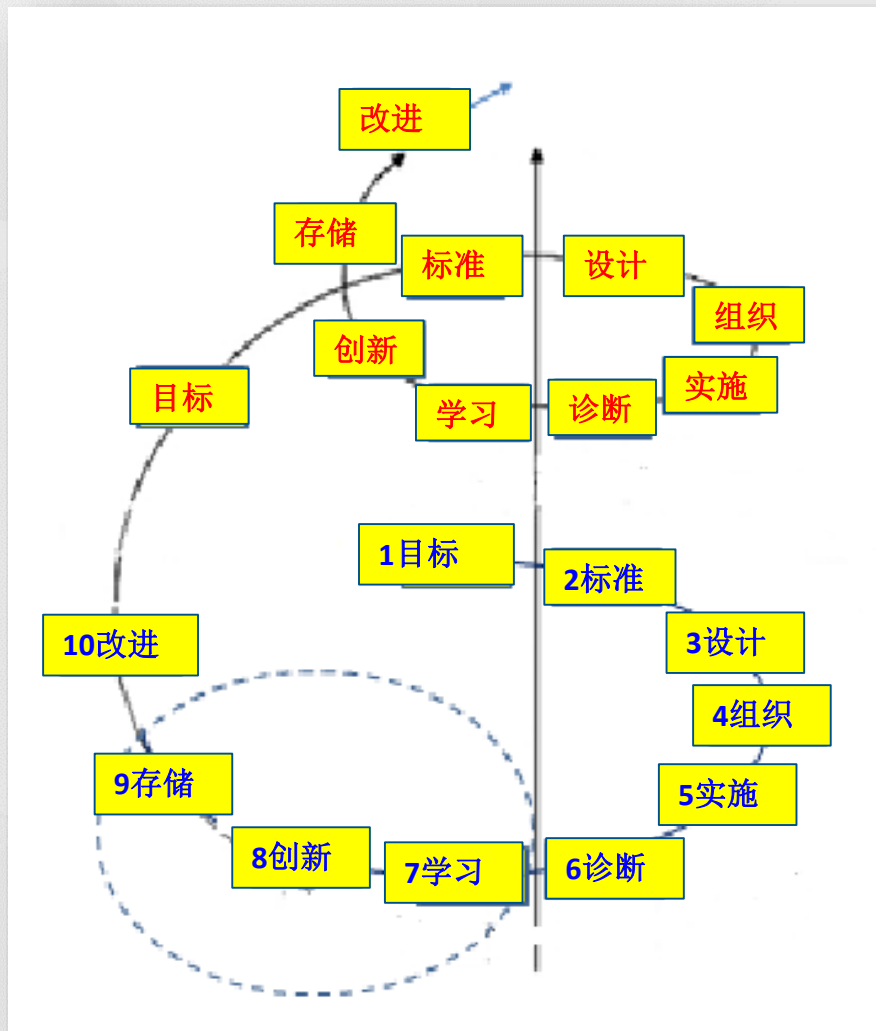
运行

纵横联动全覆盖
质量改进螺旋

- 质量改进螺旋是内部质量保证体系的**基本单元**；
- 质量改进螺旋是内部质量保证体系运行的**基本流程**；
- 质量改进螺旋**网络化全覆盖**（包括组织和个人），覆盖纵向五系统与横向五层面，“串接”纵横，经由大小螺旋上的诊断和改进的交叉感应，实现纵横联动、网络化全覆盖；
- 每一个部门或个人是一个质量保证主体，**每个质量保证主体形成一个质量改进螺旋**；
- 质量改进螺旋呈现**大环叠小环**的形态，大环是上一层面的质量改进螺旋，小环是下一层面的质量改进螺旋，**叠交（相交）于“诊断”与“改进”**；上一层面的“果”往往是下一层面的“因”；由此产生的自我诊断将是常态的，调整改进将是及时的；
- **质量改进螺旋从目标、标准开始**，通过纵向和横向体系化的目标、标准（指标）形成的目标“链”（体系）、标准“链”（体系）



1.5内部质量保证体系网格化逻辑结构



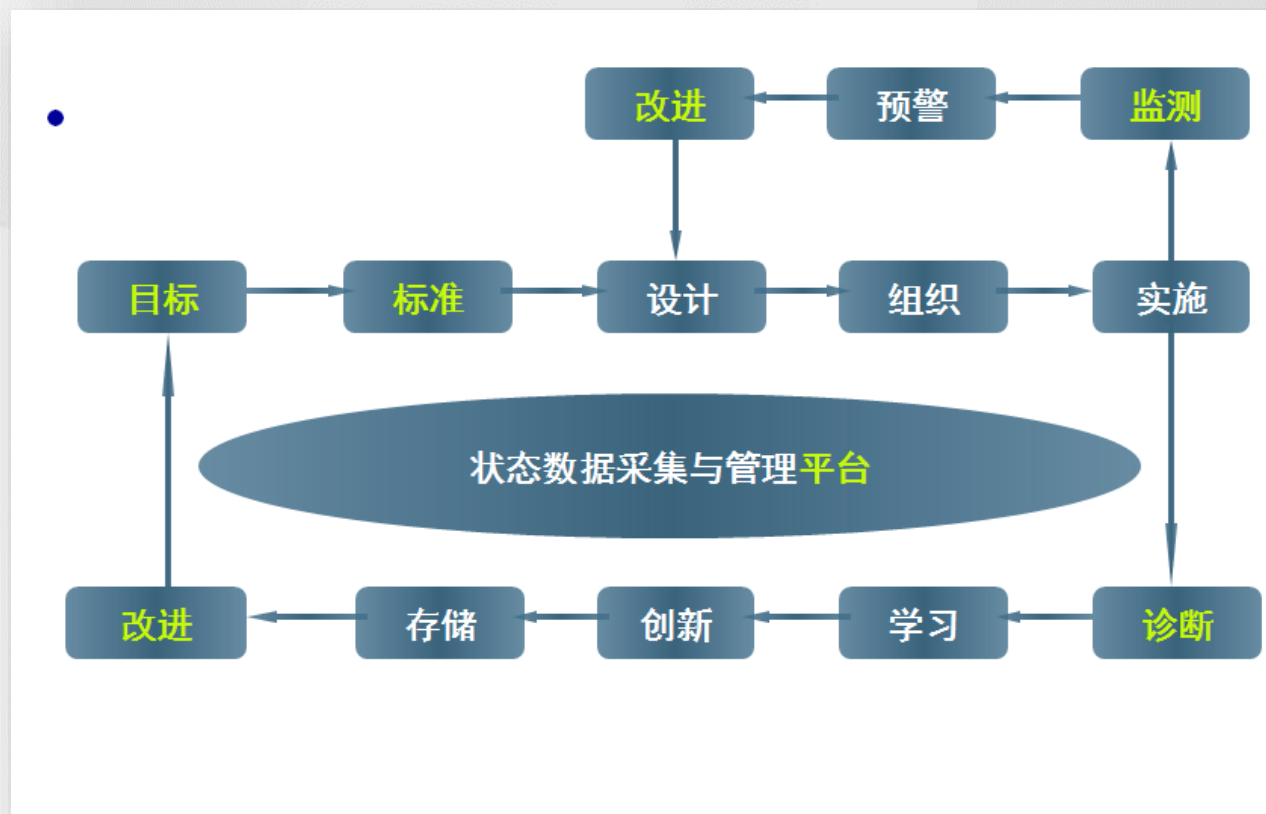
- 质量改进螺旋从目标、标准开始，通过纵向和横向体系化的目标、标准（指标）形成的目标“链”（体系）、标准“链”（体系）

质量改进螺旋示意图



1.5内部质量保证体系网格化逻辑结构

17

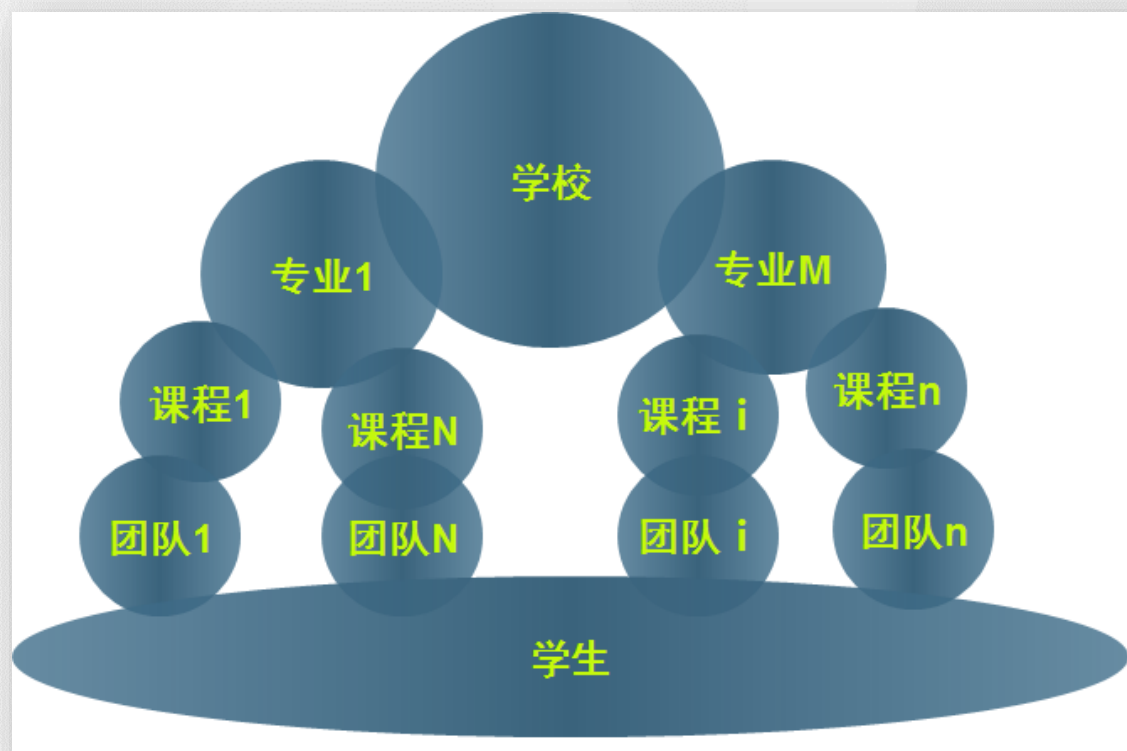


质量改进螺旋示意图





1.5内部质量保证体系网格化逻辑结构



质量改进螺旋大环叠小环示意图





1.5内部质量保证体系网格化逻辑结构

行动计划有**28处**提到“标准”

加强新的标准体系建设

标准引领 占领制高点

- 加快高等职业教育标准体系制定工作，完善现代职业教育的国家标准，职业教育国家标准体系更加完善，教育部负责协调国务院相关部门牵头制定国家层面的政策、制度和标准
- 支持专科高等职业院校将国际先进工艺流程、产品标准、技术标准、服务标准、管理方法等引入教学内容；
- 以行业企业用人标准为依据，通过结果评价、结论排名、建议反馈的形式，倒逼职业院校的专业改革与建设；
- 支持专科高等职业院校学习和引进国际先进成熟适用的职业标准；
- 积极参与职业教育国际标准与规则的研究制定，开发与之对应的专业标准和课程体系，扩大国际话语权、增强国家软实力；





1.5内部质量保证体系网格化逻辑结构

行动计划有**28处**提到“标准”

- 编制“高等职业学校建设标准”
- 修订一批专科高等职业教育专业教学标准和实验实训装备技术标准
- 一批国家示范（骨干）高等职业院校制定执行反映自身发展水平、不低于国家规定标准（不低于2008年《高等职业院校人才培养工作评估方案》规定的标准）的“双师型”教师标准；制订体现高等职业教育特点的教师绩效评价标准
- 贯彻落实《高等学校体育工作基本标准》
- 贯彻落实《高等学校辅导员职业能力标准（暂行）》
- 贯彻落实职业院校数字校园建设相关标准
- 贯彻落实高职院校生均拨款标准
- 开展指导教育教学改革和相关标准建设的理论研究



1.5内部质量保证体系网格化逻辑结构

动力：PDCA+知识创新

以戴明循环与知识生命周期管理融合的动力机制为精髓

戴明循环(PDCA)是一个追求持续改进的模型，PDCA循环是一个能使任何组织活动有效推进的一种合乎逻辑的工作程序。

它包括四个循环往复持续改进与不断学习的步骤，即计划 (Plan)、执行 (Do)、检查 (Check/Study)和处理 (Act)。

戴明循环的主要特点有：

大环套小环，小环保大环，推动大循环。各级部门根据目标，都有自己的PDCA循环，层层循环，形成大环套小环，小环里面又套更小的环，并通过循环把各项工作有机地联系起来，彼此协同，互相促进。

不断前进、阶梯式上升。戴明循环就像爬楼梯一样，一个循环运转结束，质量就会提高一步，然后再制定下一个循环，再运转，再提高



1.5内部质量保证体系网格化逻辑结构

动力：PDCA+知识创新

以戴明循环与知识生命周期管理融合的动力机制为精髓

- 知识经济时代，质量是创造的结晶。
- 在质量保证体系中仅仅套用问世于上世纪中叶的戴明循环是不够的，必须引入知识管理及知识生命周期理论。
- 知识创新始于诊断。由诊断发现问题，再进行分析研究。其中不乏新情况新问题，那就必须学习，通过学习获取新知识（含经验），找到解决问题的有效对策；还有些问题，必须敢为人先、取得突破，方可解决那就需要通过创造性思维和探索，实现知识的创新，并将创新的知识进行分享，达到深度改进目的。



第二部分

解读内部质量保证体系诊改参考指标





2.1主要目标



1

以满足学生、社会发展需求为导向

2

把质量提升作为师生共同追求

3

构建质量体系标准保证运行机制

4

注重改进，形成质量循环





2.2主要任务

25



1

建议较为完备的质量保证体系

2

形成内部诊改常态化工作机制

3

建立一个数据采集与管理的诊改平台

4

建议现代质量文化，形成三全育人环境

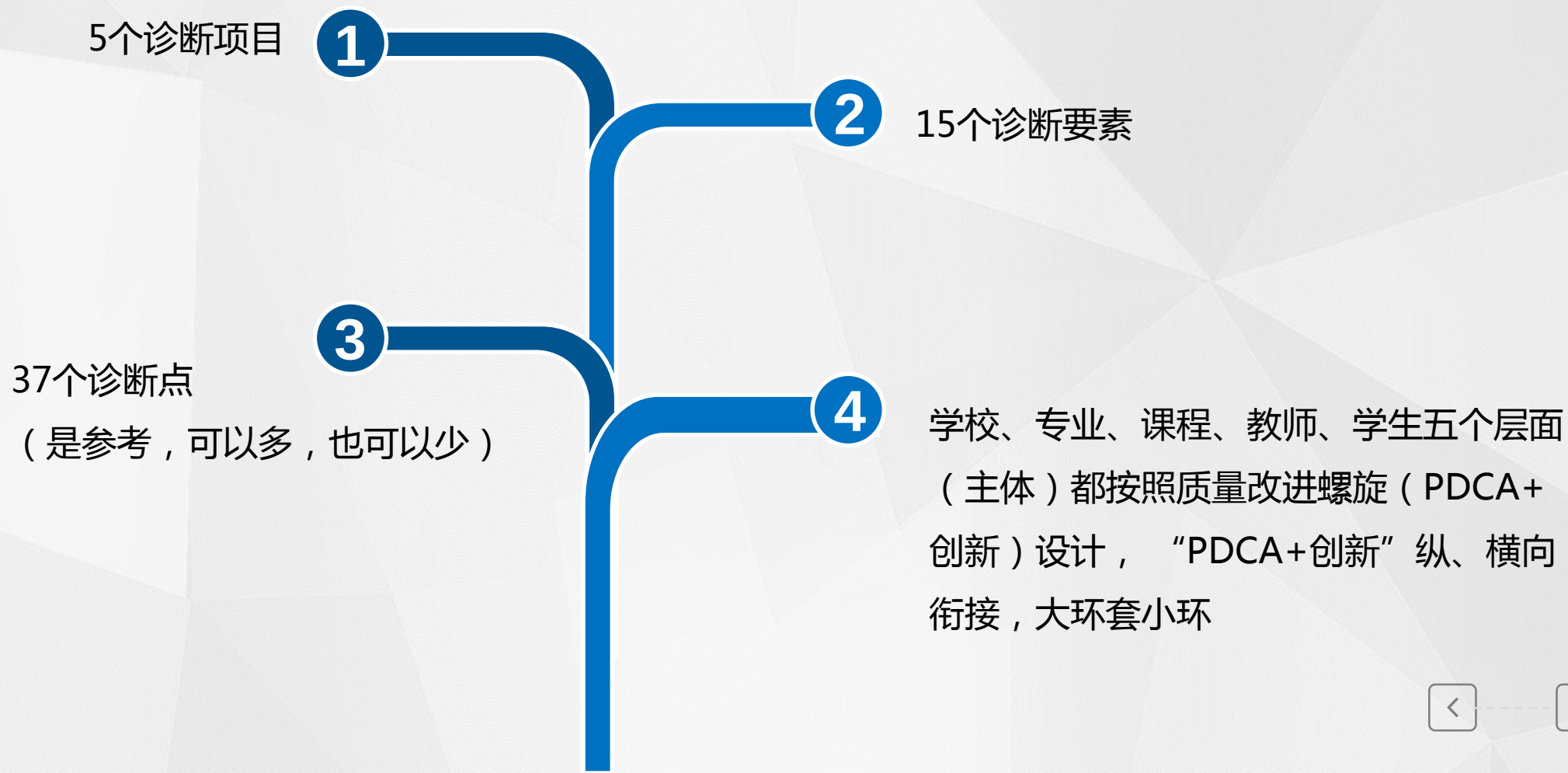




2.3 高职院校内部质量保证体系诊断参考指标（坐标）

按照“五纵五横一平台”和“PDCA+创新”设计：

4W：做什么？怎么做？做的怎样？如何改进？





2.3 高职院校内部质量保证体系诊断参考指标（坐标）

诊断项目（5）	诊断要素（15）	（参考）诊断点（37）
1 体系总体构架（学校；PDCA+创新）	1.1 质量保证理念	质量目标与定位 质量保证规划 质量文化建设
	1.2 组织构架	质量保证机构与分工 质量保证队伍
	1.3 制度构架	质量保证制度 执行与改进
	1.4 信息系统（平台）	信息采集与管理 信息应用
2 专业质量保证（PDCA+创新）	2.1 专业建设规划	规划制定与实施 目标与标准 条件保障（机制）
	2.2 专业诊改	诊改制度与运行 诊改效果 外部诊断（评估）结论应用
	2.3 课程质量保证（PDCA+创新）	课程建设规划 目标与标准 诊改制度实施与效果
3 师资质量保证（PDCA+创新）	3.1 师资队伍建设规划	规划制定 实施保障
	3.2 师资建设诊改工作	诊改制度（运行） 实施效果
4 学生全面发展保证（PDCA+创新）	4.1 育人体系	育人规划 诊改制度（运行） 实施与效果
	4.2 成长环境（服务）	安全与生活保障 特殊学生群体服务与资助
5 体系运行效果	5.1 外部环境改进	政策环境 资源环境 合作发展环境
	5.2 质量事故管控	管控制度 发生率及影响 预警机制
	5.3 质量保证效果	规划体系建设及效果（目标链） 标准体系建设及效果（标准链） 诊改机制建设及效果（体系成效）
	5.4 体系特色	学校质量保证体系特色





2.3 高职院校内部质量保证体系诊断参考指标（坐标）

28

指标设计依据：



2.4学校层面：纵向+横向；大循环+若干小循环

诊断项目（5）	诊断要素（15）	诊断点（37）
1 体系总体构架（包括纵向和横向） ➤ 纵向 ——学校职能管理部门（教务处、学生处、人事师资处、质控……）； ➤ 横向 ——院系； ➤ 纵向 （部门）和 横向 （院系）的目标与学校目标要一致； ➤ 所以文件要求诊改复诊要报 三类自诊报告 学校、部门、院系	1.1质量保证理念	质量 目标与定位 质量保证 规划 质量 文化 建设
	1.2组织构架	质量保证 机构 与分工 质量保证 队伍
	1.3制度构架	质量保证 制度 执行与改进
	1.4信息系统（平台）	信息采集与管理 信息应用
2 专业(课程)质量保证（PDCA+创新）		
3 师资质量保证（PDCA+创新）		
4 学生全面发展保证（PDCA+创新）		
5 体系运行效果	5.1外部环境改进	政策 环境 资源 环境 合作 发展环境
		管控制度 发生率及影响
		预警机制
	5.3质量保证效果	规划体系 建设及效果（ 目标链 ） 标准体系 建设及效果（ 标准链 ） 诊改 机制建设及效果（ 体系成效 ）
	5.4体系特色	学校质量保证体系特色



诊断项目	诊断要素	参考诊断点	参考要求
1 体系 总体构架	1.1 质量保证理念	质量目标与定位	➢ 学校发展目标定位科学明确； ➢ 人才培养目标规格符合区域经济和社会发展和学生全面发展要求； ➢ 质量保证目标与学校发展目标、人才培养目标一致性好、达成度高。
		质量保证规划	➢ 质量保证体系建设规划科学； ➢ 执行效果好。
		质量文化建设	➢ 师生认同学校质量理念； ➢ 质量保证全员参与程度高； ➢ 质量文化形成氛围； ➢ 持续改进质量的制度设计科学有效。
	1.2 组织构架	质量保证机构与分工	➢ 学校、院系质量均设置保证机构； ➢ 质量保证机构职责明确。
		质量保证队伍	➢ 质量保证队伍建设符合质量保证体系建设规划和岗位职责要求； ➢ 有质量保证机构、人员考核标准与考核制度，并严格执行； ➢ 能够持续改进。
	1.3 制度构架	质量保证制度	➢ 学校质量保证制度系统、完整、可操作； ➢ 有与学校配套院系质量保证制度 ➢ 有与学校配套专业质量保证制度 ➢ 有与学校配套课程质量保证制度 ➢ 有与学校配套教师质量保证制度 ➢ 有与学校配套学生质量保证制度
		执行与改进	➢ 质量保证制度落实； ➢ 质量保证制度不断改进和完善； ➢ 质量年度报告结构规范、数据准确； ➢ 院（系）、专业自我诊改已成常态。
	1.4 信息系统	信息采集与管理	➢ 重视高职院校人才培养工作状态数据采集与管理平台建设； ➢ 人才培养工作状态数据采集与管理平台运行是否良好； ➢ 数据采集实时、准确、完整。
		信息应用	➢ 运用平台进行日常管理和教学质量过程监控， ➢ 各级用户定期开展数据分析，形成常态化的信息反馈诊断分析与改进机制。



5 体系运行效果 (多方受益、事故发生率下降、环境优化、质量持续提升、特色形成)	5.1 外部环境改进	政策环境	➤ 促进社会资源引入、共享渠道的拓展； ➤ 政策环境利于学校的质量保证体系和人才培养质量持续改进与完善。
		资源环境	➤ 促进校内办学资源不断优化； ➤ 促进学校办学条件不断改善。
		合作发展环境	➤ 学校自主诊改机制促进政校合作、校企合作、校校合作不断优化； ➤ 合作发展的成效与作用不断呈现。
	5.2 质量事故管控	管控制度	➤ 建立学校、院系两级质量事故投诉受理机构； ➤ 制定质量事故投诉、受理、反馈制度； ➤ 制定质量事故分类、分等的认定管理办法， ➤ 定期开展质量事故自查自纠，处理及时有效。
		发生率及影响	➤ 学校质量事故发生率低、影响小； ➤ 处理安全事故、群体性事件及时有效； ➤ 学校质量事故与投诉发生率逐年减少。
		预警机制	➤ 建立过程信息监测分析机制与质量事故预警制度； ➤ 有突发性安全事故、群体性事件应对工作预案； ➤ 有近三年质量事故分析报告及其反馈处理效果报告；
	5.3 质量保证效果	规划体系建设及效果	➤ 规划体系完备、科学， ➤ 实施顺利，目标达成度高。
		标准体系建设及效果	➤ 专业、课程、师资、学生发展等质量标准体系完备； ➤ 诊改过程中不断调整优化； ➤ 社会认可度如何。
		诊改机制建设及效果	➤ 内部质量保证体系日趋完备； ➤ 持续改进的机制常态化并步入良性循环； ➤ 人才培养质量持续提升。
	5.4 体系特色	学校质量保证体系特色	➤ 学校自身质量保证体系形成特色， ➤ 应用效果好并能发挥辐射与影响作用。

2.5专业层面：大循环+若干小循环

2 专业质量保证	2.1 专业建设规划	规划制定与实施	➤ 专业建设规划符合学校发展实际； ➤ 专业结构不断优化。
		目标与标准	➤ 有明确的专业建设目标和标准； ➤ 专业人才培养方案科学、规范并不断优化。
		条件保障	➤ 新增专业设置程序规范； ➤ 专业建设条件（经费、师资、实验实训条件）有明确保障措施。
	2.2 专业诊改	诊改制度与运行	➤ 学校内部建立常态化的专业诊改机制； ➤ 形成校内专业设置随产业发展动态调整。
		诊改效果	➤ 专业自我诊改形成制度，人才培养质量不断提高； ➤ 校企融合程度、专业服务社会能力不断提升； ➤ 品牌（特色/重点）专业（群）建设成效显著。
		外部诊断（评估结论应用）	➤ 积极参加外部专业诊断（或评估、认证）； ➤ 外部诊断（评估）结论得到有效应用； ➤ 对学校自诊自改起到良好促进作用。
	2.3 课程质量保证	课程建设规划	➤ 课程建设规划科学合理； ➤ 课程建设规划严格执行。
		目标与标准	➤ 有课程建设目标； ➤ 课程标准、规范性； ➤ 课程目标、标准有落实保证措施。
		诊改制度实施与效果	➤ 开展校内课程建设水平和教学质量诊改； ➤ 形成常态化的课程质量保证机制； ➤ 对提高课程建设水平和教学质量产生明显推进作用。

行动计划有84处提到“专业”这个词 65项任务中有14项任务涉及“专业” 22个项目中有6个项目涉及“专业”

- 专业是人才培养的基本单位，是改善人才培养结构、提高教育质量的基石。因此，专业建设是内涵建设的龙头。
- （主要任务与举措第一条：集中力量办好当地需要的特色优势专业（群））（基本原则：职业院校骨干专业特色发展——紧贴产业发展、校企深度合作、社会认可度高；以提高治理为核心，深化专业内涵建设，推进课程体系、教学模式改革）第三部分“加强技术技能积累”都是为专业建设服务的。
- 全国都在关注江苏的品牌专业建设。标杆？一流人才、一流平台、一流成果
- 专业承载量、专业体检、专业瘦身。
- 以学生为中心的专业建设。
- 以需求为导向的专业设置。满足国家战略与学生需求。专业服务产业发展能力，学生未来的市场竞争力。
 - 根据岗位（群）设置专业；
 - 根据学科（跨学科）设置专业？设置跨学科专业是美国高校专业的大趋势。美国有30%的专业是跨学科专业，有1/4学生选修跨学科专业。



2.6 师资层面

3 师资质量保证	3.1 师资队伍建设规划	规划制定	➤ 学校师资队伍建设规划、可行； ➤ 院系有相应的师资队伍建设规划； ➤ 专业有相应的师资队伍建设规划； ➤ 师资队伍规划目标达成度高。
		实施保障	➤ 师资建设规划实施有外部环境保障； ➤ 师资建设规划实施有组织管理保障； ➤ 师资建设规划实施有资源支撑保障； ➤ 师资建设规划实施有经费投入保障。
	3.2 师资建设诊改工作	诊改制度	➤ 制定专、兼职教师标准； ➤ 制定专业带头人标准； ➤ 制定骨干教师标准； ➤ 开展师资队伍建设成效诊改。
		实施效果	➤ 教师质量意识得到提升； ➤ 教学改革主动性得到提高； ➤ 师资队伍结构不断优化； ➤ 学生评教满意度持续提升。





行动计划有**79处**提到“教师”或“师资”

- 围绕提升专业教学能力和实践动手能力，健全专科高等职业院校专任教师的培养和继续教育制度。
- 推进高水平大学和大中型企业共建“双师型”教师培养培训基地（500个左右），探索“学历教育+企业实训”的培养办法；
- 完善以老带新的青年教师培养机制；
- 建立教师轮训制度；
- 专业教师每五年企业实践时间累计不少于6个月。
- 增强职业技术师范院校的职教教师培养能力。



行动计划有79处提到“教师”或“师资”

- 加强以专业技术人员和高技能人才为主，主要承担专业课程教学和实践教学任务的兼职教师队伍建设。
- 支持专科高等职业院校按照有关规定自主聘请兼职教师，学校在编制年度预算时应统筹考虑经费安排；
- 加强兼职教师的职业教育教学规律与教学方法培训；
- 支持兼职教师或合作企业牵头教学研究项目、组织实施教学改革；
- 把指导学生顶岗实习的企业技术人员纳入兼职教师管理范围。
- 将企事业单位兼职教师任教情况作为个人业绩考核的重要内容。
- 兼职教师数按每学年授课160学时为1名教师计算。在有关民族地区加强双语双师型教师队伍建设。



行动计划有**79处**提到“教师”或“师资”

- 高职院校按师生比1:200配备辅导员。
- 将信息技术应用能力作为教师评聘考核的重要依据。
- 鼓励行业企业办和民办高等职业院校建立教师年金制度。
- 规模以上企业设立专门机构（或人员）负责职工教育培训、对接高等职业院校，设立学生实习和教师实践岗位。
- 对于师生拥有自主知识产权的技术开发、产品设计、发明创造等成果，选择自主创业的，按规定给予启动资金贷款贴息、税费减免等政策扶持；与企业合作转化的，可按照法律规定在企业作价入股。
- 支持学校与技艺大师、非物质文化遗产传承人等合作建立技能大师工作室（100个左右），开展技艺传承创新等活动。
- 按照高质量创新创业教育的需要调配师资
- 提高高等职业院校专业教师的外语交流能力





行动计划有**79处**提到“教师”或“师资”

- 完善教师专业技术职务（职称）评聘办法。
- 高等职业院校制定和执行反映自身发展水平的“双师型”教师标准
- 比照本科高等学校核定公办专科高等职业院校教职工编制；新增教师编制主要用于引进具有实践经验的专业教师。
- 推动教师分类管理、分类评价的人事管理制度改革；全面推行按岗聘用、竞聘上岗；
- 制订体现高等职业教育特点的教师绩效评价标准
- 案例：香港城市大学解决新课程没有教师的做法：鼓励教师跨学科专业进修听课，与相关学科专业合作开课；招收跨学科专业老师、聘请兼职教师



2.7 学生层面

39

4 学生全面发展保证	4.1 育人体系	育人规划	➤ 制定学生综合素质标准； ➤ 学生素质教育方案科学， ➤ 培养目标定位准确； ➤ 因材施教，注重分类培养与分层教学； ➤ 全员全过程全方位育人； ➤ 加强创意、创新、创业教育。
		诊改制度	➤ 建立育人工作常态化诊改机制
		实施与效果	➤ 育人目标达成度高； ➤ 学生自主学习能力得到提高； ➤ 职业能力和创新创业能力得到提高。
	4.2 成长环境	安全与生活保障	➤ 建立常态化安全与服务工作诊改机制； ➤ 学校安全设施不断完善； ➤ 学生生活环境不断优化； ➤ 学生诉求回应速度、学生满意度持续提高； ➤ 意外事故率不断降低。
		特殊学生群体服务与资助	➤ 建立家庭困难学生、残障学生、少数民族学生等特殊学生群体服务工作体系，为特殊学生群体提供必要的设施、人员、资金、文化等保障； ➤ 建立学生心理健康教育工作体系； ➤ 建立特殊学生群体服务工作和学生心理健康教育工作诊改机制；





第三部分 专家复核





3.1 专家诊改复核

进校前的数据分析与研判

研究分析复核学校常态监测数据、学校人才培养工作状态数据；
审阅学校提交的自我诊改报告、学校质量保证体系实施方案等相关材料；
对学校内部质量保证体系自我诊改工作取得的主要成绩和可能存在的问题作出初步研判。

进校后对诊改的有效性进行现场复核

现场了解学校内部质量保证体系总体架构、专业质量保证、师资质量保证、学生全面发展保证、质量保证体系运行成效等方面的诊改情况；
聚焦学校质量目标与质量保证体系建设与实施的**契合度**，对学校内部质量保证体系的**完备性**、**有效性**进行复核；给出复核意见和改进建议。





3.2专家复核内容

- **听取介绍**：学校领导自我诊改工作情况介绍，时间20分钟。
- **走访交流**：走访交流校领导、中层干部、教职员工、学生、用人单位等对象。
- **深入复核**：有重点对专业、师资、学生等方面进行深入复核。
- **实地调研**：对学校质量监控、质量评价、教风、学风、教师发展、学生成长等诊断要素进行观察调研和研判分析。



3.3专家复核结论形成

组内评议

现场复核完成后，每位专家须对获得的信息进行梳理和汇总，对分工的诊断要素形成个人复核意见。由专家组组长召集全体成员进行交流、评议。



结论形成

专家对诊断要素逐条进行投票表决，得“相符”票2/3及以上的要害视为“相符”，依据“相符”要素数量形成结论建议。



3.4复核结论

- 有效——15项诊断要素中，自主诊断结果与复核结果相符 **≥ 12 项**；
改进措施针对性强、切实可行、成效明显。
- 异常——15项诊断要素中，自主诊断结果与复核结果相符 **< 10 项**；
改进措施针对性不强、力度不够。
- 待改进——上述标准以外的其他情况（自主诊断结果与复核结果 **$10—11$ 项相符**）。



高等职业院校内部质量保证体系诊改工作的难点

- 一是理念、意识更新难，
- 二是目标体系、标准体系建立难，
- 三是各层面质量改进螺旋建立难，
- 四是实现数据源头、实时采集、开放共享难，
- 五是落实双（多）循环改进难。



持续改进从现在开始 诊改是管理到治理的重要制度创新

- 改变治理主体：由**一元管理**到**多元主体共同治理**
- 创新治理机制：由**被动管理**到**自主治理**（激发活力）
- 创新治理模式：由**管理**到**服务**（划船者到掌舵者）
- 改进治理手段：由**行政命令**到**多元方法手段**
- 应用信息技术：由**手工**到**信息技术应用**（IT、DT）
- 创新治理结构：由**科层管理结构**到**网格化治理结构**

谢

谢

观

看