基于EFQM的继续工程教育自我评估模型

DAETE Project

继续工程教育和培训的认证评估

查询编号：2006-4563-004-001-CPT-USA
赞助单位：欧盟委员会、美国教育部中学后教育进步基金

© 2007 Daete 项目

本项目由欧盟委员会、美国教育部中学后教育进步基金提供资助。
本书中所有观点均由参加该项目的合作单位提出，不代表欧盟的官方立场。
EFQM 为欧洲质量管理基金会的注册商标
ISBN：978-84-691-6231-6

欲了解更多详情，请登录网站 http://daete.up.pt。
本书的 PDF 版本可从 www.cfp.upv.es/daetematrix 下载。
在未获作者书面授权的情况下，禁止采用任何方式复制本书全文或者部分内容。

本书图形设计由西班牙瓦伦西亚理工大学终身学习机构（CFP）完成。
www.cfp.upv.es

作 者

欧盟:

芬兰赫尔辛基理工大学(TKK):Markku Markkula, Seija Hämäläinen, Lars Miikki, Tapio Koskinen, Kirsti Miettinen, Kari Salkunen

英国伦敦帝国学院(ICL):Mervyn Jones

葡萄牙波尔图大学(UP):Alfredo Soeiro

西班牙瓦伦西亚理工大学(UPV):Mónica López, Patricio Montesinos, Carlos Ripoll, Roberto Romero

美国:

佐治亚理工学院(GT):Nelson Baker

伦斯勒理工学院(RPI):Kim Scalzo

密歇根大学(UMich):Edward Borbely

威斯康星大学麦迪逊分校(UW):John Klus

序

作为终身教育体系的重要组成部分，继续教育在加快人力资源开发、促进经济和社会发展、提升国家竞争力方面发挥了不可或缺的积极作用。随着继续教育的重要价值被越来越多的人所认识，继续教育事业呈现出前所未有的蓬勃发展的大好局面。学习需求日益旺盛，培训机构逐渐增多，多层次、多形式、多渠道的继续教育活动纷纷开展起来。然而在经历快速发展的同时，继续教育也显现出培训机构鱼龙混杂、办学质量参差不齐、事业发展急功近利、目标差距胸中无数等一系列问题。因此，如何在扩大规模的同时，保证培训质量、规范办学行为、明确发展方向就成为继续教育面临的重要问题。为此，许多国家和地区进行了一系列的尝试和探索，而建立继续教育评估标准以推进继续教育科学发展，就是其中一项颇为引人注目的举措。

国际继续工程教育协会（IACEE）成立于1989年，拥有来自74个国家的570多个团体会员和个体会员。自成立以来，协会就一直关注继续教育的质量建设。2000年，国际继续工程教育协会及八所会员大学参照欧洲质量奖评价准则，结合欧洲与美国的继续教育管理实践，研发了继续教育的自我评估模型。该模型经过反复测试和修订，内容越来越丰富，体系越来越完善，方法也越来越科学，全面反映了国际上最先进的继续教育管理理念和经验，在许多国家的继续教育领域产生了深远的影响。本书是引进这一自我评估模型第三版的翻译成果。

该自我评估模型是继续教育机构进行自我评估、自我诊断的工具。它以全面质量管理思想（TQM）为核心理念，以欧洲质量奖评价准则（EFQM）为基础框架，包含了领导者、战略和政策、员工、合作伙伴和资源、过程、面向客户的结果、面向员工的结果、面向社会的结果、以及关键绩效 9 大方面共 39 项次级指标。评估者可以从这些指标入手对照组织成熟度的 5 个等级进行自我检查，从而判定继续教育机构处于哪种水平，以发现经营管理的优势劣势及改进空间。与其他一些质量体系不同的是，该模型不是一种符合性合格标准，而是一种成熟度测评标准。即它并不是规定培训机构应达到某一基本水平，而是描述一种努力方向，引导培训机构持续改进、不断成熟、追求卓越。本模型使用简便、易于操作，评估时间短、投入人力小，无需准备大量繁琐文件，比较适合我国现阶段教育培训的实际情况，还可以在今后与其他较精细复杂的评估标准结合使用。

当前，我国继续教育质量及其评估问题已开始得到政府部门、培训机构、研究机构和专家学者的密切关注。中国继续工程教育协会在行业和企业培训机构的支持下，开展了对我国继续教育机构质量评估标准的研究和探索；中国成人教育协会的成人教育培训机构工作委员会进行了“成

人教育培训国家标准”的制订和实施工作；一些大学继续教育学院也应用ISO9000质量标准来构建自身的质量管理体系；等等。在多种评估手段中，我认为引导培训机构做好自我评估，是当前切实可行而且富有成效的做法。自我评估是一种自觉自愿的行为，能够充分调动培训机构的积极性，从被动应对监管转变为主动寻找差距，并激发出持续前进的原动力。这不仅有利于提高培训机构自适应、自修补、自调整的自我建设能力，而且还有助于完善机构的自我管理和自我约束机制，最终推进我国继续教育规范化的进程。近年来，国际教育评估领域出现了从外部评估转变为自我评估的趋势，这对我国继续教育工作者是一个重要提示。

本书阐述了自我评估模型的核心理念、基本原理和指标结构，介绍了评估模型的各级标准及其解释说明，提供了自我评估的评分表格，向读者呈现了一套体系完整、层次明晰的指标体系，为我国继续教育机构开展自我评估提供了重要参考。但是由于我国继续教育历史沿革、制度环境、发展阶段、形式内容等与欧美国情不尽相同，我们在汲取国际先进经验的同时，还应结合我国继续教育的特殊情况，在实践中进一步解读、丰富和发展。

该模型经中国继续工程教育协会和清华大学继续教育学院联合引进，已经在我国一些高校继续教育学院和企事业培训机构得到了初步应用。我们殷切地希望，本书的出版能为国内继续教育工作者启迪思路、拓宽视野，也希望能借此书的出版，吸纳他人之长处，思考我国之特色，探索出具有国际背景和中国特色的继续教育评估标准体系。

清华大学校务委员会副主任
清华大学继续教育学院院长

胡东成

二〇〇九年三月

译者说明

本书是继续工程教育自我评估模型的第三版。该模型由芬兰赫尔辛基理工大学（TKK）、英国伦敦帝国学院（ICL）、葡萄牙波尔图大学（UP）、西班牙瓦伦西亚理工大学（UPV）、佐治亚理工学院（GT）、伦斯勒理工学院（RPI）、密歇根大学（UMICH）、威斯康星大学麦迪逊分校（UW）共八所大学合作开发而成，国际继续工程教育协会负责该模型的推广和应用工作。本模型在开发过程中还得到了欧盟委员会和美国教育部中学后教育进步基金的资助。

本书全面阐述了继续工程教育自我评估模型的核心思想、基本原理和各级指标体系，包含了优秀继续教育机构管理运作的基本理念和做法，旨在为继续教育机构开展自我评估提供指导和参考。该模型由九大指标构成，包括领导者、战略和政策、员工、合作伙伴和资源、过程、面向客户的结果、面向员工的结果、面向社会的结果以及关键绩效。前五项指标（即促成要素）展现的是机构实现既定目标所应采用的方法。后四项指标（即结果要素）涉及了机构所实现的目标，促成要素产生结果要素，而来自结果要素的反馈又使促成要素更加完善。这九大指标下又细分为 39 项次级指标，每项次级指标又根据组织发展的成熟度划分为 5 种等级。这一自我评估模型包涵的内容非常全面，涉及到了继续教育机构经营管理的方方面面。

该模型适用范围广泛，虽然称为“继续工程教育自我评估模型”，但并不是专门针对技术和工程类培训，可完全用于继续教育领域。其基本框架、指标体系、评估方法适用于开展继续教育和培训的大学继续教育学院和各类企事业培训机构。

书中关于如何使用自我评估模型的笔墨甚少。此处译者根据与国际继续工程教育协会合作的实践经验，指出评估中需注意的几个要点：

分数计算方法。打分方法非常简单，各个指标没有权重。在每个指标中处于等级一则得 1 分，处于等级二则得 2 分，以此类推。次级指标 9c 打分略有不同，详见书中说明。

定性定量结合。为了提高评估的科学性和客观性，且达到改进不足的最终目的，除去主观打分外，还要求参评机构提供相关的证据材料。

组建评估小组。评估小组除了负责打分外，还负责收集相关证据材料、总结评估结果和制定改进方法。评分小组的人员最好能涵盖机构的各个部门，如行政部门、人力资源部门、教学管理部门、教学服务部门、各培训业务中心等等，但主要是机构管理者或项目负责人等了解并参与本机构管理的人。

公开讨论评审。评估小组还需就评分结果进行公开讨论，通过充分交流达成一致意见。这样既可以确保评估结果的真实性，又可以促进机构成员间的学习和交流，真正达到以评促建的目标。

多次反复评估。自评的目的不是得出分数，排列优劣，而是促进继续教育机构发现不足并加以改进。因此，自我评估不是一蹴而就的，而应是循序渐进的，机构在完成首次评估后，必须得出提高方案和行动计划，并取得实际的进步。如此一段时期后，可进行二次评估、三次评估等等，最终实现继续教育机构的持续改进。

总体来看，使用该模型有着评估内容全面、简便易用、成本低廉和投入资源少的好处，同时还可以促进继续教育机构在自我诊断的基础上持续改进，在与同行相互交流和借鉴中提高管理水平和竞争力。我们希望，本书可以成为继续教育机构开展自我评估的参考指南，可以成为培训机构构建和改进质量管理体系的引导手册，也可以成为我国继续教育评估标准建设的参考资料。

本书由清华大学继续教育学院乔琼、王爱义翻译，清华大学继续教育学院院长胡东成教授审定。在本书译校过程中，清华大学继续教育学院研究中心主任马永斌博士、国际教育培训中心郝娟娣老师以及北京理工大学陈晋南教授给予了许多帮助，在此对他们表示衷心感谢。最后，由于原书作者分别来自芬兰、英国、葡萄牙、西班牙、美国等多个国家，多语言文化背景使得原书某些英文表述不尽规范和统一。再加上译者水平有限，本书难免会有疏漏之处，欢迎读者批评指正。

目 录

引 言 15

EFQM模型及其基本结构 15

各指标含义 22

自我评估模型的修正 23

参考文献 23

促成要素 24

指标1 领导者 25

次级指标1a 愿景和使命的确定 26

次级指标1b 管理体系的持续改进 27

次级指标1c 领导者与外部关系 28

次级指标1d 领导者与激励 29

指标2 政策和战略 30

次级指标2a 使命、愿景、价值观及战略 31

次级指标2b 战略规划的制定 32

次级指标2c 战略规划的设计、沟通和确认 33

次级指标2d 政策和战略的实施与战略规划的更新 34

指标3 员工 35

次级指标3a 人力资源管理 36

次级指标3b 员工能力开发 37

次级指标3c 员工的责任感和参与度 38

次级指标3d 内部沟通 39

指标4 合作伙伴与资源 40

次级指标4a 外部合作关系管理 41

次级指标4b 经济和财务管理 42

次级指标4c 技术管理 43

次级指标4d 信息和知识管理 44

指标5 过程 45

次级指标5a 需求分析 46

次级指标5b 课程设计和教学 47

次级指标5c 竞争对手分析 48

次级指标5d 沟通与营销 49

次级指标5e 基础设施和后勤支持 50

次级指标5f　行政和财务管理.....51
次级指标5g　质量控制.....52
次级指标5h　证书颁发.....53
结果要素.....54
指标6　面向客户的结果.....55
次级指标6a　培训内容.....56
次级指标6b　授课情况.....56
次级指标6c　学员服务.....57
次级指标6d　教学设施.....57
次级指标6e　后勤支持.....58
次级指标6f　客户满意度.....58
指标7　面向员工的结果.....59
次级指标7a　员工满意度.....60
次级指标7b　员工素质.....61
指标8　面向社会的结果.....62
次级指标8a　形象.....63
次级指标8b　社会责任.....63
次级指标8c　影响力.....64
次级指标8d　可持续性.....64
指标9　关键绩效.....65
次级指标9a　经济效益.....66
次级指标9b　培训规模与学术成果.....67
次级指标9c　培训质量.....68
术语表.....70

引 言

本手册是DAETE自我评估模型（Development of Accreditation in Engineering Training and Education简称为DAETE）的第三测试版(2008年5月)。DAETE自我评估模型是在EFQM模型（即欧洲质量管理评估模型）的基础上改进和修订而成的。它可以为继续工程教育的质量评估、培训项目和其他学习支持服务的自我评估提供参考。这一自我评估模型最初由欧盟委员会的ALFAII-0180-A项目所资助。2007年11月，在拉普兰欧洲继续工程教育大会上，项目组在第一版经过测试的基础上推出了该模型的第二测试版。第三版仍是测试版，后期需由合作单位进一步测试和检验。

为推进此项工作，各合作单位达成了以下共识：

- **诊断工具**：自我评估模型是机构用于自我诊断的工具，而非变革工具。
- **注重结果**：在美国推广这一项目时，非常关注对“结果要素”部分的评估。
- **使用对象**：该模型自评时所需的信息应尽量由机构管理者提供。
- **不同类型的机构**：该模型应尽可能考虑到适用于多种类型的继续教育机构。
- **关注继续工程教育**：目前该模型的适用范围较广，对继续工程教育领域的针对性较差。因此，有必要对其进行再次修订以符合继续工程教育的特点。

以上也是 EFQM 模型修订的基本原则。项目合作单位对模型的修订工作进行了分工，每个单位负责修订一项或几项指标。

参考文献：《通用评估框架》(CAF 2006)、《EFQM 卓越模型 ® 高等教育 2003 版》、《卓越绩效教育标准》(Baldrige 国家质量计划 2007)。

EFQM模型及其基本结构

EFQM模型

提到欧洲卓越管理模式，人们往往会想到“EFQM”，以及负责开发该模型的欧洲质量管理基金会。EFQM 模型是一种实用工具，用于帮助机构识别自身的优势、劣势，明确机构的发展阶段，提高其质量管理水平，从而推动机构实现卓越。

该模型由九大指标构成，这些指标是一个机构实现卓越的基石。这 9 项指标包括 5 项“ 促成要素 ”(Enabler)和 4 项“ 结果要素 ”(Result)。“ 促成要素 ”指标涉及机构的所有行为，而“ 结果要素 ”指标则涵盖了机构所实现的目标。

该模型解释了领导者如何利用员工资源、合作伙伴关系等各种资源推进战略和政策的实施，而这些则决定了机构的客户满意度、员工满意度和社会满意度。

欧洲质量管理基金会建议机构应该定期对自身活动进行全面、系统的自我评估，评估方法可参照 EFQM 模型。

RADAR 原理是 EFQM 模型的基础。它由四个元素构成：结果(Results，对应“ 结果要素 ”指标)、方法(Approach)、执行(Deployment)、评估(Assessment)和检查(Review)(对应“ 促成要素 ”指标)。

EFQM 模型的发展简史

1988年，欧洲14家大企业共同发起成立了欧洲质量管理基金会。1991年，EFQM卓越管理模型正式诞生，目的是“利用全面质量管理（TQM）理论使欧洲企业更具竞争力”。

最初，该模型被用于鉴定企业绩效，当时一些企业为了申请欧洲质量奖，通过自我评估来展示他们近期的企业发展状况。然而，随着该模型为更多人所了解，那些尚未计划申请欧洲质量奖的机构也发现，该模型及其所包含的自我评估方法能够很好地推动机构发展。同时，人们还发现该模型还能为更多的机构服务，覆盖范围远远超出了最初设定的私营机构。因此，该模型的修订版相继问世，包括1999年的公共部门适用模型和非政府部门适用模型。2003年，这些修订版进一步更新。

卓越的基本理念

正如EFQM基金会一贯坚持的立场：“机构管理过程中的优秀实践和杰出成绩是建立在一系列基本理念的基础上的。”下面列出了EFQM模型的八大卓越理念：

- 以客户为中心
- 以绩效为导向
- 领导者和目标的持久性
- 基于流程和事实的管理
- 员工发展和员工参与
- 持续学习、改进与创新
- 合作关系建设和机构的社会责任

大学继续教育机构的自我评估模型

根据继续教育领域的特点修订和完善了 EFQM 模型。新的模型更加简洁明确，更适用于大学继续教育机构或学习中心。修订后的 EFQM 模型包括 9 大指标，每一指标又细分为多项次级指标。还根据机构发展的 5 个层次阐释了这些次级指标。机构每达到一个发展层次，就意味着在质量改进的道路上迈进了一步。

另外，根据继续教育管理的需要完善和调整了各次级指标，尤其是那些与机构发展密切相关的次级指标。

RADAR 原理是机构发展五层次理论的基础。根据这一原理，建立清晰明确、规范完善的流程对于推动机构在“ 促成要素 ”方面的发展非常重要。同时，通过定期监测，可以评估机构各项活动的效果，评估结果可用于制定和实施改进方案。

机构发展的五个层次

机构发展可划分为五个层次：

第1级：质量管理完全以个人为中心（管理流程缺乏）

机构各项活动完全是个人的自发行为而不是机构预先规划的。机构内没有清晰的评估流程，问题只有在出现以后才会得到解决。

第2级：质量管理具备初步流程（管理流程萌芽）

机构各项活动不再是个人的自发行为，而逐渐成为整个部门所有成员的共同责任。机构内开始出现了一些短期规划，对流程有了一定程度的界定，但尚未成文，绩效评估随意。

第 3 级：制定了流程和标准，建立了质量保障体系（管理流程形成）

在整个机构内建立了明确清晰的标准、流程和指令，能够按照这些流程开展所有活动。同时，还设置了明确的评估指标。此外，已开始制定机构的中期规划。

第 4 级：系统的评估和改进管理流程（管理流程成熟）

为了预防问题和投诉的出现，明确、切实地以客户为导向，系统的评估和持续改进机构运作，制定了目标明确的中、长期发展规划。

第 5 级：以实现外部卓越为目标（管理流程卓越）

机构对于知识和经验的分享和交流，不仅包括机构内部之间的交流，还包括机构与业内专家甚至竞争对手之间的交流。此外，制定和完善工作程序时，能够同时兼顾机构内部员工和外部人员的意见。在机构内外均能共享知识和经验。本机构与客户、供应商或者其它机构之间建立了合作关系。机构的发展和革新也是可评估和可预测的。

通向卓越之旅

持续改进和自我评估、良好的管理实践以及严谨的战略规划为通往卓越之旅铺平了道路。在迈出第一步之前，您不妨问问自己：“ 我的机构是否为今后的发展制定了规划？ ”如果答案是没有，那么您就需要特别考虑以下几点：

- **明确当前状况**

  您必须搞清楚机构目前的处境。要做到这一点，方法之一就是对本机构进行自我评估。自我评估的过程能够为您的机构描绘出当前的状态。

- **确定优先发展业务**

  为了使您的机构发展与业务发展策略相一致，您需要了解机构当前的优势以及有待改进的地方。前文所提到的卓越的八大基本理念是对“ 什么是卓越 ”最确切的理解和表述。您可以将本机构的发展理念和战略与这些卓越理念进行对照。

- **锁定需要改进的内容**

  自我评估有助于您向员工展示机构的具体状况，能帮您回答“我们需要在哪些方面进行改进”这样的问题。

- **明确如何改进**

  通过对您的机构和其他同行进行比较研究，向同行学习，以发掘他们一些好的实践经验。这种比较可以是对机构运作流程的比较 ， 也可以是对机构评估指标的比较。不过在此之前，制定一套比较策略会更有效。

本手册重点讨论了自我评估的方法，这很有可能成为继续工程教育机构的通用方法。这套自我评估方法以事实为基础，通过运用自我评估模型而开展。根据自我评估方法最初版本的试用经验来看，在下列情况下，得到的结论最准确。

1.填写调查问卷的人对本机构非常了解并参与管理（如项目负责人或机构管理者）。

2.不止一人填写问卷，并通过讨论得出具体分数和结果。

EFQM模型的结构

EFQM 卓越模型是一个基于 9 项指标的非硬性规定架构。这 9 项指标包括 5 项“ 促成要素 ”（Enabler）和 4 项“ 结果要素 ”(Result)。“ 促成要素 ”指标涉及机构的所有行为，而“ 结果要素 ”指标则涵盖了机构所实现的所有目标。“ 促成要素 ”产生“ 结果要素 ”，而来自“ 结果要素 ”的反馈又推动了“ 促成要素 ”的完善。

下面，我们将从三个方面分析 EFQM 模型的结构。

首先，促成要素和结果要素

如图所示，因果范式是 EFQM 模型的核心思想。在 EFQM 模型中，图 1 中的原因可称为“ 促成要素 ”，结果可称为“ 结果要素 ”。“ 促成要素 ”和“ 结果要素 ”又分别划分为若干个不同指标。

“ 促成要素 ”细分为 5 个指标。这 5 个指标用来评判一个机构是否找到了实现目标的正确方法。为此，EFQM 模型提供了一个详细的评估框架，能够精确地判断机构在各个领域选择的策略和方法是否：

- 有效且高效地实现目标
- 发挥它们的最大潜能
- 实现机构的持续改进

另一方面，“ 结果要素 ”细分为 4 个指标。这些指标可以判断一个机构是否采取了系统的方法考评绩效，以及是否实现了机构的既定目标。机构还可以用“ 结果要素 ”来评估和比较与行业最优标准的差距，以利于增强机构学习能力和提升绩效。此外，机构也可以用这些指标来判定在以下方面的实现程度。

- 系统地评估客户及利益相关方最关注的是什么
- 证实机构在实现目标的过程中得到了持续创新

其次，学习过程和PDCA循环

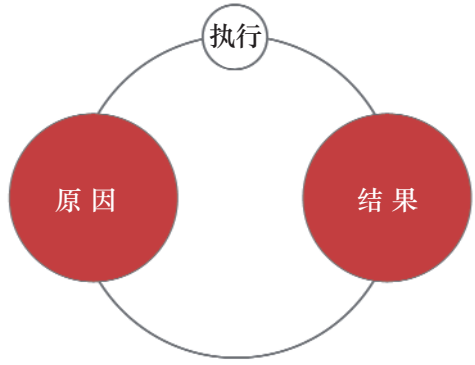
在图1的基础上，我们还要再考虑一点，即一旦达到某些结果，我们就可以从中学到东西。

PDCA循环

为了进一步理解图 2，我们引入戴明（W.Edwards.Deming）提出的 PDCA 循环（图 3）。EFQM 模型中经常会引用此循环。

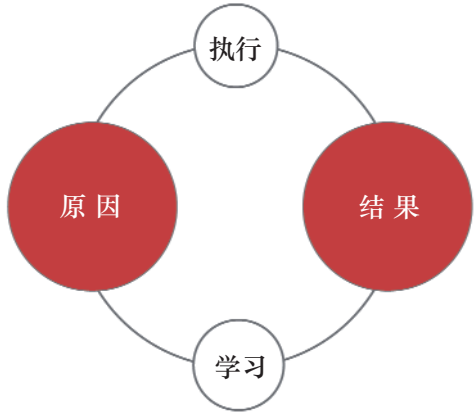
原因和结果

(图1)

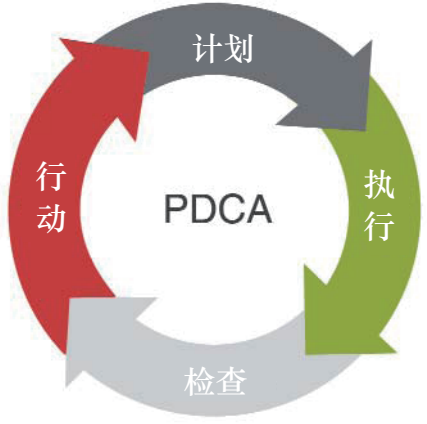


学习过程

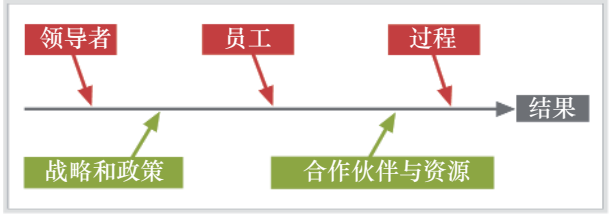
(图2)



PDCA循环
(图3)



EFQM模型因果作用图
(图4)



PDCA 分别代表计划、执行、检查和行动 (Plan, Do, Check, Act)。

- **计划**：确定目标，形成实施计划。PDCA 循环由计划开始。
- **执行**：一旦制定出完备的计划，就需要按照既定目标去执行。
- **检查和行动**：为了完成整个循环，下一步需要检验所得结果，以判断其是否符合原定计划。如果所得结果与既定目标不一致或完全不相关，就需要采取一些纠正措施(行动阶段)，以保证下一次能够实现既定目标。

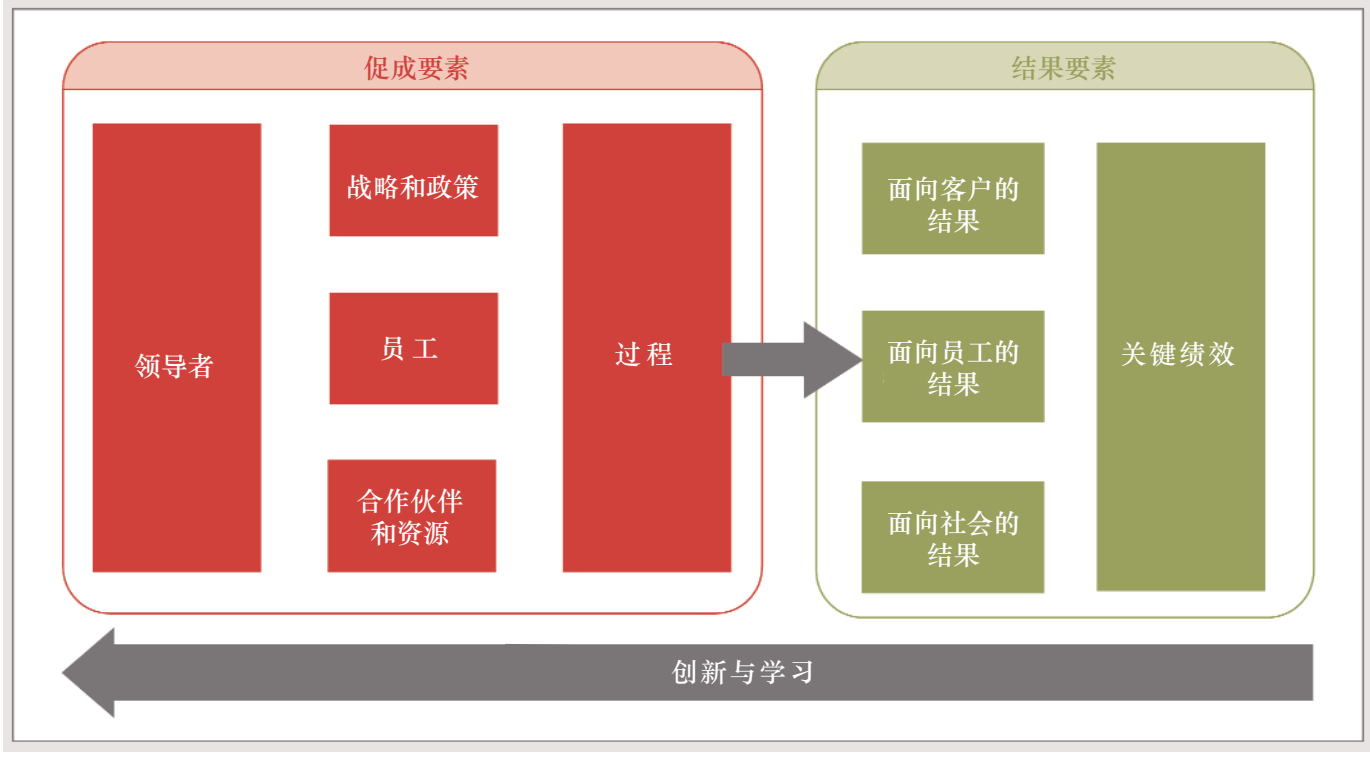
第三，促成要素展开。正如前文所述，EFQM 模型以八大卓越理念为基础，这些卓越理念通过 5 个“ 促成要素 ”指标和 4 个“ 结果要素 ”指标得以体现(见图 4)。

综合上述三个方面的考虑，我们得到了图 5 中的 EFQM 模型结构。该图完整体现了 EFQM 模型的 5 个“ 促成要素 ”、4 个“ 结果要素 ” 以及学习和创新流程。通过研究，我们认为该模型实质上是动态的，并且充满关联。模型中各指标之间的关系意味着该模型内部因素是相互依存和紧密相关的。这些关联可以概括为四种：

- 贯穿于整个模型之中的整体性关联。
- 存在于“ 促成要素 ”和“ 结果要素 ”之间的因果关系。
- 存在于“ 结果要素 ”间的不同指标的先后关系。
- 存在于“ 促成要素 ” 各指标之间的依赖关系——一个指标的改进经常依赖于另外一个指标的状况。

EFQM模型©——欧洲质量管理基金会版权所有

(图5)



各指标含义

领导者

卓越的领导能够确立机构发展使命和愿景并推动其实现。他们能够提炼出机构实现持续成功所必须树立的价值观和组织体系，继而采取措施和行动使价值观和组织体系得以贯彻、执行。他们处变不惊。必要时，这样的领导还能改变整个机构的发展方向，并激励其他人追随这一方向。

政策和战略

卓越的机构制定了以利益相关方为导向的发展战略，来实现机构的使命和愿景，这种战略考虑了机构所处的市场和行业的具体状况。机构还制定了一系列政策、计划、目标和流程来实施这一战略。

员工

卓越的机构能够合理的开发和管理员工，充分发挥个体的潜能。此类机构宣扬公正和平等，鼓励员工参与管理并授予其一定的权利；此外，关心员工，重视与员工的交流，给员工以充分的肯定和奖励，通过这些方式来激励员工运用自己的知识和技能为机构做贡献。

合作伙伴和资源

为了配合战略实施，并确保整个机构的有效运作，卓越的机构会有效管理和规划外部的合作伙伴、供应商以及内部各类资源。在管理和规划的过程中，卓越的机构能够平衡本机构、社会以及整个外部环境的当前和未来的需求。

过程

卓越的机构能够设计、管理和改进管理流程，从而满足客户、员工以及其他利益相关方的需求，并为他们创造价值。

面向客户的结果

卓越的机构能够全面衡量和评估与客户相关的结果，并获得优异的客户满意度。

面向员工的结果

卓越的机构能够全面衡量和评估与员工相关的结果，并获得优异的员工满意度。

面向社会的结果

卓越的机构能够全面衡量和评估与社会相关的结果，并获得显著的社会效益。

关键绩效

卓越的机构能够全面衡量和评估机构运作中的关键绩效，并取得优异的绩效结果。

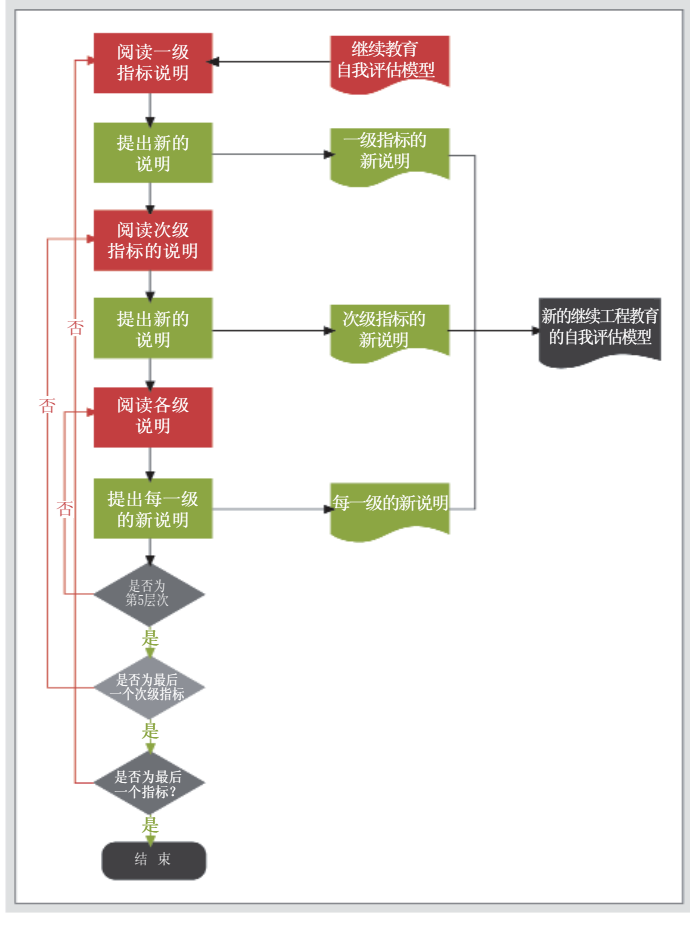
自我评估模型的修正

修正方法

各合作单位可参照图 6 所示的流程对自我评估模型进行修正。

修正流程

(图6)



参考文献

《ALFA II-0180-A 项目：基于 EFQM 模型的欧洲和拉丁美洲质量评估系统》
《EFQM 模型》——欧洲质量管理基金会编写
《在教育中实现卓越》——谢菲尔德海兰姆大学编写

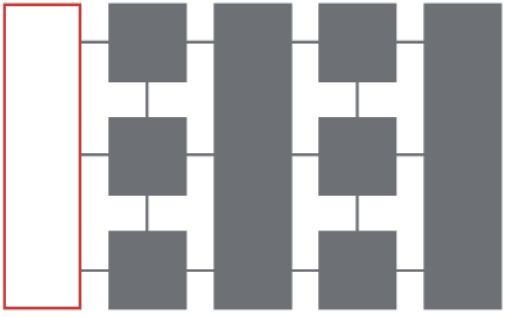
继续工程教育的自我评估模型

促成要素

指标1

领导者

卓越的领导能够确立机构发展使命和愿景并推动其实现。他们能够提炼出机构实现持续成功所必须树立的价值观和组织体系，继而采取措施和行动使价值观和组织体系得以贯彻、执行。他们处变不惊。必要时，这样的领导还能改变整个机构的发展方向，并激励其他人追随这一方向。



次级指标1a

愿景和使命的确定

明确机构发展的使命、愿景和价值观，这是卓越的组织文化的衡量标准之一。

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
没有设定机构的发展使命和愿景，或者设定的不明确，对机构活动起不到任何指导作用。机构各项活动互不连贯，与所属大学（或上级单位）制定的政策相脱节，完全依赖于机构领导者的个人意愿。	领导者设定了机构发展使命和愿景，向全体员工进行了解释说明，但是不一定予以执行。 领导者确立了机构价值观，但是比较模糊，或者没有得到全体员工的认同，也没有后续的跟进措施。	全体员工理解和认同了机构的愿景和使命，并积极配合其贯彻和实施。 领导者制定了机构发展战略，明确了具体的战术及实施措施。但是，不会主动修订机构战略和目标。	管理层首先讨论了使命和愿景并达成一致。所制定的目标得到了机构内所有人员的广泛认同。在这种情况下，无论是执行具体的行为和措施，还是对外建立战略合作伙伴关系都会比较容易。 同时，机构也会定期审查使命和愿景的制定及实施过程，一旦发现问题，就会随时做出调整。	由本机构管理层和所属大学（或上级单位）共同制定使命和愿景。员工能将机构的使命和愿景内化。 领导者能预见到，在机构发展过程中，机构价值观的调整是必然的，并为此做好了准备。 达到这一层次的继续教育机构，其制定的使命和愿景成为其他同行的参考标准。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标1b

管理者促进并确保管理体系的建立、实施和持续改进。

管理体系的持续改进

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
领导者尚未建立系统的管理体系。机构负责人更像行政领导者，而非组织文化和业务流程的领导者。	领导者知道如何构建富有效率的组织架构和管理体系，还能根据员工的岗位特点调整管理体系。	领导者制定了清晰明确、可执行的战略进程。在此基础上，还建立了相关的操作、实施和支持流程。	领导者针对机构的关键绩效，采取了一系列跟进措施，特别是加强与工作团队的沟通和讨论。这些措施推动了机构管理的改进和创新。	所属大学（或上级单位）视本机构为实现学校（或本单位）发展目标的重要载体。 机构的运作得到了机构内外所有相关人员的一致认可，其管理体系和模式为同行树立了榜样。 管理层应邀出席各种会议和活动，向其他继续教育机构的领导者宣传本机构的管理模式。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标1c

领导者与外部关系

为了实现共同的利益和目标，机构和客户、战略伙伴以及其他利益相关方（包括学员、教师、社会团体代表等）之间形成了有机的互动关系。

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
领导者从不主动建立外部关系，本机构与合作机构之间的关系是偶然建立的，毫无计划可言。领导者与学员、教师以及其他外部机构之间没有直接接触，也不会以任何形式参与与其他机构的沟通和联系。	领导者定期与所属大学（或上级单位）、其他大学和机构开展交流，探讨大家共同面临的问题、需求和解决方案。他们会建议所属大学（或上级单位）与其他机构之间开展项目合作。虽然这些建议的提出完全出于领导者的个人意愿，而非大学（或上级单位）意愿，但这些建议得到了大学（或上级单位）行政领导的赞同。	领导者与其他继续教育机构、公司以及一些公共和私人机构之间保持着直接的联系和合作，还会采取一些有效的行动来达成合作协议。他们完全代表本机构与外部建立起各种联系，并能和其他继续教育机构的负责人之间定期会面。	领导者为了改进本机构与其他机构的战略合作关系，系统评估了对外关系网络，再根据对其他机构及其相关绩效的评估结果，重新制定当前的合作战略和政策。 领导者会定期参加一些由各大继续教育机构出席的全国性会议。	领导者成为了继续教育行业的领袖，他们能够代表本机构与其他机构建立合作伙伴关系，为创办合作项目打下坚实基础。这些领导者的领导能力在行业内十分突出，甚至达到了国际水平。 领导者还积极参与制定各类发展规划，探索基础性问题的解决方案。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

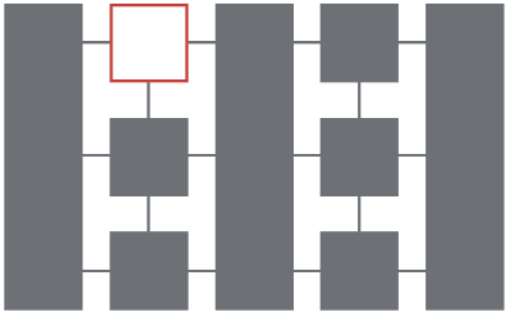
次级指标1d

机构采取一系列措施激励、了解和认可员工。

领导者与激励

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
领导者对员工工作积极性缺乏关注，与员工没有直接接触。领导者和员工之间没有建立正式的沟通渠道，也没有定期的会议交流制度，更没有基本的员工奖励标准。	领导者和员工之间有一些偶然的会面和非正式的沟通渠道。但是，对于在这种会面和沟通中做出的决定，领导者不会执行。管理层享有最终话语权。 员工可以提出他们的建议，而只有那些领导者感兴趣的建议才会被接受。	机构建立了明确的沟通渠道，领导者与员工之间会定期会面。 管理层制定了一系列员工认可的、规范明确的激励政策。 领导者设置了年度员工嘉奖或类似的业绩奖励政策。 此外，机构还为员工免费提供专业培训。	领导者提出建立统一的工作目标、加强团队建设，以实现机构持续改进。 员工在领导委派的多数工作中表现积极，员工的创新性贡献得到了认可。 管理层和员工之间能够经常开会交流，以检验工作目标的完成情况及完成方法。	领导者定期单独与每个员工对话，从而明确每个员工的工作目标、发展规划和相关利益。 在那些需要创新的岗位上，员工能够主动花时间来提高自身的创新能力。 机构还制定了一系列沟通策略，以确保管理人员经常与员工沟通。总之，本机构的这些员工激励制度已成为行业标杆。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /



指标2

政策和战略

卓越的机构制定了以利益相关方为导向的发展战略，来实现机构的使命和愿景，这种战略考虑了机构所处的市场和行业的具体状况。机构还制定了一系列政策、计划、目标和流程来实施这一战略。

次级指标2a

使命、愿景、价值观及战略

在制定战略规划的过程中，机构考虑到了利益相关方（教师、学员、员工、其他机构以及社会团体）的需求和期望。

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
对利益相关方的需求没有任何分析计划。	调研了利益相关方的需求，但是这些调研还不系统，所获取的信息也只有一部分会在机构的运作过程中得以应用。	在制定机构战略时，已经较有条理地分析和考虑了各利益相关方的需求和期望，但是，没有达到系统化。	采用系统的方法论，观察和分析了利益相关方的需求。 机构目标的设置充分考虑到了利益相关方的需求和期望，系统评估了此目标实现的可能性。 机构将社会团体当作重要的利益相关方之一。	系统地监控了利益相关方的需求和期望，比较分析了监控结果与期望结果，同时适度调整了机构战略规划。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标2b

战略规划的制定

战略规划的制定建立在对客户满意度、员工、社会及其他主要利益相关者的绩效评估基础上。

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
对上述绩效指标的考虑非常零散且不系统。获取相关指标信息是个别人的行为。机构决策大都是个人主观臆断的结果，没有考虑实际情况。	定期收集与上述绩效指标有关的信息，并据此制定了短期战略规划。	由员工定期收集与上述绩效指标相关的信息。但是，这一过程还不太系统，员工对指标的观察纯粹依赖于个人兴趣，不会进行具体分析，也没有采用任何防预措施来应对可能的后果。	为获得上述绩效指标的相关信息，机构建立了系统完备的信息收集系统，由机构外部和内部人员主动提供信息，提供信息也成为机构沟通计划的一部分。机构还对指标进行了深度分析，采用了防预措施来应对可能的后果。	为了获得上述绩效指标的相关信息，以此为基础制定未来发展规划，机构实时汇总了信息收集的结果，尽可能经济有效地使用所需资源。 系统地比较了本机构和同行的绩效指标评估结果。 机构能保证所获取的指标信息是精确、真实、有效的。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标2c

对战略规划的设计、实施、评估和修订，确保其有效实施和后续跟进。

战略规划的设计、沟通和确认

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
制定了战略规划，但是没有对实践活动有任何指导作用。战略规划和机构的实践活动之间几乎没有任何联系。	已经形成了清晰的战略规划，但是没有详细分析机构的优势和劣势，也没有明确的实施和评估步骤。更没有主动采取任何行动监控和修订战略规划。	全面系统地解释和沟通了战略规划，但是，没有任何讨论和改进。 通过协调会议，判定培训项目是否符合战略和政策。 机构对战略和政策制定了一系列的评估指标和措施，采取了系统的分析和规划方法。	为推进战略规划的设计、执行和修订，机构策划了一系列活动，如征文、演讲、沟通和讨论等。 试图对战略和政策提出创造性建议，推进革新而不是墨守成规。 机构在战略规划中高度重视战略的评估和革新。 为促进战略制定和执行，机构还全方位考虑到外部因素，并定期组织一些相关的活动。	始终是全体员工共同参与战略和政策的制定和执行。这些战略还被其他同行视为参照基准。 以战略和政策为依据制定培养计划，开发新的培训项目和服务。 机构还会定期召开由内部和外界代表共同参与的会议，研讨战略和政策是否得到了有效实施。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标2d

政策和战略的实施与战略规划的更新

机构管理层传达所制定的战略和政策，并予以实施。

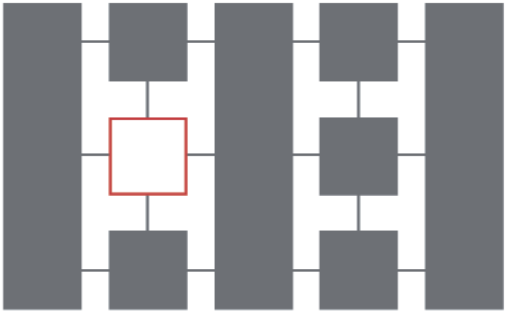
第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
全面清晰地传达了战略和政策。制定活动和计划是领导个人的主观行为，而不同他人进行协商，因而缺乏连贯的战略措施。 战略规划根本不存在，因此也就谈不上执行。 此外，机构不会评估战略和政策。	制定了战略和政策的相关文件，但是没有公布和传达这些文件。员工在遇到问题时只会向同事求助，而不会去参考有关政策，因为他们根本不知道这些战略和政策。有时候，他们不得不亲自向管理层咨询有关政策和战略的内容。	在对自身优势充分认识的基础上，制定了战略规划的实施流程。 战略实施所涉及的具体措施、具体活动、工作重点、时间计划、职责任务、实施方法和评估周期等都有明确的文件说明和系列评估指标。	设置了一套动态和系统化的战略实施流程，完成了战略规划的评估和修订工作。 战略规划是在对各项绩效指标和环境进行持续分析的基础上建立的。 这一流程由管理者和协调人共同负责实施。	战略规划与本机构的远景规划完全一致，在机构的各级层面得到了有效实施。 机构会采用一系列系统化的程序，检查和修订战略规划。 这些制定、实施、修订战略规划时所用到的方法成为其他同行参考的基准。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

指标3

员工

卓越的机构能够合理的开发和管理员工，充分发挥个体的潜能。此类机构宣扬公正和平等，鼓励员工参与管理并授予其一定的权利；此外，关心员工，重视与员工的交流，给员工以充分的肯定和奖励，通过这些方式来激励员工运用自己的知识和技能为机构做贡献。



次级指标3a

人力资源管理 制定了员工招聘和人力资源管理的相关流程。

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
由机构所属大学（或上级所属单位）完成员工招聘。 机构的管理者并不参与有关人事聘用和管理制度的制定工作。 因此，员工招聘规划与机构发展战略相脱节。	仅仅对工作岗位设置了要求，而没有管理人力资源。在这样的机构中，人力成本被视为一项主要开支。	管理层明确了所有业务、行政和管理职位的基本要求和人员选用过程。 人力资源管理政策有了成文规定。 机构能根据战略规划明确相关的工作任务。	不仅界定了每个员工的工作任务，而且对员工所需能力也提出了要求，这种能力是员工为了完成工作任务并实现自我发展所必备的。 能围绕本机构战略规划制定人力资源管理政策。 管理层和各部门就员工政策达成了一致意见，并定期评估该政策的实施情况。	规划了机构未来发展所需的人力资源能力结构。人员结构具有多样性、跨学科性、创新性和国际化等特点。创新能力是全体员工认同的核心价值。 人力资源被看成是一种投资。员工、管理层和董事会之间就人力资源管理政策达成了一致意见。 本机构的人力资源管理政策在全国乃至国际范围内成为典范。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标3b

制定了相关政策和措施来提高员工的个人能力以及机构的整体能力和智力资本。

员工能力开发

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
员工在某一领域的专长由他们的个人兴趣所决定。 由于一些岗位职能设置不明确，或者没有为员工提供相关培训，而导致无人负责。	为了满足短期内的日常工作需要，机构界定了岗位职能及要求。同时，也明确了员工的职业发展需要。 但是，相关的培训却是随意进行的。员工完全根据个人兴趣和需要选择是否参加培训。 培训完成后没有后续的跟进措施。培训效果在工作中也没有得到体现。	对员工的技能和能力以及岗位需求进行了鉴定和分类。 制定了员工培训规划，并考虑到了员工的岗位职能。 员工的发展和培训成为机构战略规划和实施的一部分。 员工的培训成果能在整个机构内得到共享，在工作中得到应用。	鼓励员工提高个人能力，将其视为整个机构运作的重要内容。 机构系统地评估、检查、更新和比较员工的技能和能力以及岗位需求。 同时，机构还会评估员工培训的有效性。	本机构成为学习型组织，能根据员工的个人职业发展规划为员工提供专业化的培训，这些培训考虑了不同工作岗位的发展需求，覆盖了整个机构的所有工作岗位。 为了应对机构发展的需要，员工能够积极主动地培养新的能力。 员工之间互为培训师和导师。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标3c

员工的责任感与参与度

为了提升员工对机构的责任感和参与度，制定了一系列激励措施。

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
对员工所应承担的责任界定不明确，且未告知员工。 在执行任务时，员工对现有流程缺乏全局性的把握，只知道完成由上级主管下达的命令。	建立了职责明确的工作团队。员工个体作为工作团队的一部分，承担了一定的职能和责任。 此时，员工主要完成日常工作任务，并据此了解了机构的需求。	每个团队都能激发员工个人参与团队工作的积极性、创新能力和团队精神。员工对他们的团队任务给予充分的理解和支持。 员工参与机构决策的制定，对由此产生的结果负责。在机构战略的指导下，不同的团队可以通过统一规范的流程进行工作。	机构设计并开发了一系列的方法和工具，用于激发员工和团队的工作积极性和创造性。 员工能够认同机构发展战略和目标。 在定期汇报会上，管理者能够听取各工作团队的创新性构想。 此外，在组织架构的设置中充分考虑了授权程度和范围。	在推动机构持续改进和提高社会认可度方面，个人和团队均做出一定的贡献，同时，机构还鉴定和评估了这些贡献。这种做法为整个机构带来了积极的影响，增强了员工自信，使得本机构成为了行业标杆。 此外，机构还建立了员工奖励机制。

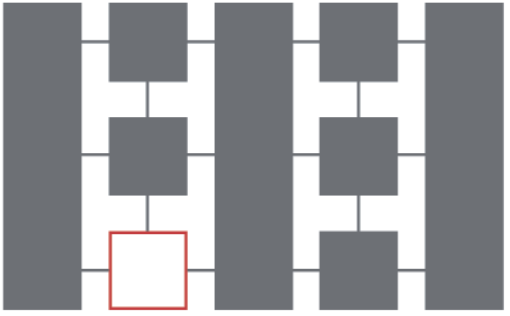
评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标3d

机构建立了有效的员工沟通机制和流程。 **内部沟通**

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
员工与员工之间以及员工与管理者之间的沟通很不正式，而且是偶然发生的。这就容易产生错误信息，同时也限制了各不同部门之间对工作目标和成果的共享。 没有工作汇报制度，即使有工作汇报也不能实现信息共享。 由于在孤立的环境中工作，因而总有员工会经常重复同样的错误。	有一些沟通渠道，但是，彼此之间没有联系。这些沟通渠道的管理职责也模糊不清。 虽然尽力收集信息，却不全面。 许多工作汇报只实现了横向共享，没有实现纵向共享。	设置了一个由专人负责开发和更新的信息共享系统，该系统采用了现代信息技术。 制定计划定期召开各级信息沟通会。 明确规定了在工作汇报（特别是财务汇报）中，应包括任务目标、完成期限、重点工作等关键因素。	员工之间能够通过系统的对话和沟通，分享好的经验和做法。这改善了工作环境，优化了工作团队，并能激发员工对如何改进沟通机制提出一些想法和建议。 在这一层次中，员工之间及员工与管理层之间的沟通建立在相互尊重和信任的基础上，没有严格的等级划分。	现有的信息沟通机制能够推动各部门产生一些创新性的、建设性的构想，同时也有助于负责战略规划的部门提高水平。 上述建设性构想无论由谁提出，机构都会对其进行内部和外部的科学评估。 这种沟通管理模式成为了同行参照的标准。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /



指标4

合作伙伴与资源

为了配合战略实施，并确保整个机构的有效运作，卓越的机构会有效管理和规划外部的合作伙伴、供应商以及内部各类资源。在管理和规划的过程中，卓越的机构能够平衡本机构、社会以及整个外部环境的当前和未来的需求。

次级指标4a

外部合作关系管理

为了增强社会活动能力，机构需要发展并管理对外合作关系，包括与同类机构、大学（或上级所属单位）、其他公共和私立机构以及合作联盟等的合作关系。

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
本机构的继续教育活动完全独立于其所属大学（或上级所属单位）的其他部门。 在发展对外合作关系时没有现成的政策可以遵循。 在临时协议的基础上建立了现有的合作关系。	在发展它的对外合作关系时，机构有一些现成的政策可以遵循。然而，这些政策并不总是符合机构的战略规划。 没有专人负责这类战略和政策的开发和实施。	对外合作关系与机构发展战略之间存在着有机联系。 有专人负责对外合作战略和政策的制定和实施。 机构不会主动参与国际合作，但不排除被动参与的可能性。	机构评估了对外合作项目，从而判断合作结果是否符合机构发展目标和战略规划，并利用评估结果改进机构的工作流程和活动。 同时，机构还会不断寻求建立新的合作关系。	与其他继续教育机构合作开发项目。 在对外合作上取得的成就在国内外有一定影响力，为尝试开展此类合作的同行提供了参考。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标4b

经济和财务管理

为了实现持续改进，机构建立了经济和财务管理的相关流程。

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
机构只关注项目的销售，完全不考虑总体规划和预算。 在寻找市场和商机时没有具体的财务预算。 由互不相关的部门开展培训项目和其他学习支持服务，这些项目推广可能成功，也可能失败。	设置了明确的培训项目及其财务预算，但是，预算没有细化到个人，机构只设定了整体财务目标。	每年机构都会制定财务政策，为所有活动制定明确的财务目标，如经济收入指标和合作伙伴的数量等。	是否成功实现了内部经济目标？合作伙伴是否按要求进行了调整？机构会经常评估这两个问题，根据评估结果开发新的培训项目和选择合作伙伴。	除了一些常规的培训项目，机构还会开发一些由国内和国际机构参与合作的项目。 本机构被其它机构视为最重要的战略合作伙伴，由此产生的收入为新项目的开发提供了资金支持。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标4c

技术管理

应用信息和通信技术（ICT）为管理者、员工、业务运作、培训项目和学员提供技术支持。

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
在工作中员工所使用的技术工具非常一般化，而且不统一。 员工和教师完全凭个人意愿选择使用技术软件。无法在各类软件之间和员工之间实现信息共享。 机构没有为员工、教师和学员提供任何技术支持。 对于如何进行信息共享、如何构建信息系统没有标准可循。	建立了技术支持体系，能够在一定程度上为财务、管理以及学术研究工作提供支持。 对一些日常工作实现了计算机系统管理。 此外，能通过ICT发布和宣传培训项目的相关信息。	对内部的管理工作提供了恰当完备的技术支持。员工使用统一的软件，已经形成内部信息共享系统。 机构能在所收集的各类数据中获取有用信息。	机构能运用恰当的ICT技术监控和管理运作流程。 信息系统还会收集用户的反馈信息，以便改进和完善信息系统。	为了满足客户需求，机构提供了最先进、最有效的技术支持。 通过应用信息技术不断提高信息质量，促进机构与客户之间建立良好关系，提高员工工作绩效。 还能通过信息管理系统监控机构的全部运作流程。 这种信息管理系统被其它同行视为典范。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标4d

信息和知识管理

收集和管理继续教育领域的信息和知识，为制定机构的战略和政策提供支持。

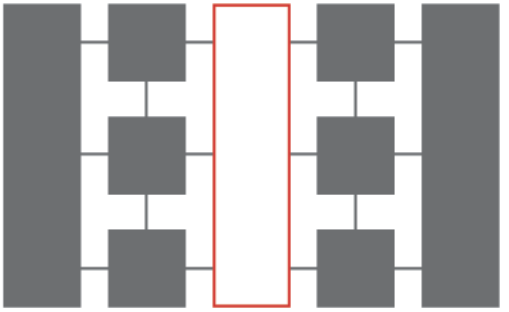
第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
有专人负责收集继续教育的相关信息。他们还会通过一些非正规渠道，参与对外的继续教育交流活动。	集中管理了继续教育管理和运作方面的资料文件，并放置在专用地方，供员工查阅。	有专人负责收集和研究继续教育管理方面的资料。 通过本机构网站向员工、客户以及利益相关方发布这类信息。	收集并整理了所有关于继续教育管理的重要出版物，供员工查阅。员工非常了解所有该领域的杰出专家。 此外，本机构的网站是用户友好型的，具有很强的交互性。	通过收集管理信息和知识，为继续教育领域内的各级各类机构提供全面系统的参考。 同时，机构还积极参与国内外继续教育管理方面的协作网络。 此外，机构还进行了系统的项目开发。 互联网成为商业运营的重要手段。 本机构对信息和知识的管理成为行业标杆。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

指标5

过程

卓越的机构能够设计、管理和改进管理流程，从而满足客户、员工以及其他利益相关方的需求，并为他们创造价值。



次级指标5a

需求分析　分析个人、公司和其他利益相关方在教育培训方面的需求。

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
对客户需求了解很少，在错误判断的基础上开展培训项目与其他学习服务。	有时会调研用户需求。通常采用了很直观的方法或者利用授课教师的专业知识来获取市场需求信息。	定期调研市场需求。通过和学员所在单位之间的非正式接触来获取他们的需求信息。	建立了有序完善的客户调研体系，系统地利用授课教师的专业知识来获取市场需求信息。 通过考察科学技术、全球变革等新动态来发现新的培训需求。 以前的合作方、学员所在单位和校友的反馈信息，可以为定期更新客户需求提供参考。 分析现有课程的开发历史，也是发现新需求的一个重要手段。	在发现市场需求的过程中，采用了系统的市场调研（包括前期需求预测）和一些需求分析方法。 机构与其主要客户（如校友、合作伙伴和学员所在单位）之间建立了信任关系。帮助他们了解、明确并满足其自身需求。 机构的影响力已经不再局限于客户范围内，而是扩大到了整个社会和经济区域。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标5b

根据客户需求设计课程和其他学习服务，并提供给客户。

课程设计和教学

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
所提供的知识和课程、所使用的学习材料非常有限。没有很好的考虑和结合客户需求，教师的资历也不够。	所提供的知识和课程很不系统，而且很少更新。 培训课程、学习支持服务、教学事件之间相互孤立，也没有与客户需求的前期调查结合起来。 在设计课程时，没有考虑到加入新信息，更没有建立评估和更新制度。	能及时更新课程、知识和学习材料。 经过充分调研和分析后，所提供的培训能满足客户当前的需求。 安排了专职员工从事教学管理工作。 培训项目包含了学员职业生涯规划类内容。	调研了以往各类课程和学习支持服务的效果，根据调研结果，重新完成课程设计并确定教学方案。 机构会将这些课程设计和教学方案与其他培训机构进行比较分析。 课程和学习支持服务是整个培训项目的关键。 另外，机构还会系统地更新培训项目。	为了满足客户的需求，由顶级专家向学员传授知识和开展培训。 能实时更新和检查课程设计和教学情况，考虑到了课程的“生命周期”（或者说实效性）。 课程的设计和教学中，在参照先进的教学模式的同时，还会考虑到不同学员的能力和水平。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标5c

竞争对手分析

对竞争对手的培训项目和客户进行了分析。

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
负责人对于竞争对手的动向只有直观的了解。对同行中主要竞争者的认识非常有限。	在一定程度上收集了竞争对手的信息，这些信息包括培训项目价格、融资机会、教师信息、业务范围以及课程种类等。 建立了一定的信息获取机制，不但能够掌握竞争对手开发课程的周期，还能够了解他们的入学考试和教学服务。	建立了系统的收集竞争对手信息的流程。 管理者非常了解所有直接竞争对手的组织结构。 通过上述流程，本机构能够掌握竞争对手的所有动向、基础设施、价格以及后勤管理情况等。	员工和管理层之间能共享竞争对手的信息。 这些信息对于调整战略规划很有帮助，而且还为制定营销策略提供了依据。 为了掌握市场动向，机构会系统地分析和评估这些信息。 管理层非常了解竞争对手的组织文化以及他们所提供的各种增值服务。	管理层对其他知名的同类机构的负责人非常了解，而且能够开展合作，这建立在业务往来之上。 管理层也非常了解那些可能与本机构建立合作关系的国外竞争者。 竞争提升了机构形象，也为机构吸引了人才。 本机构对竞争对手的客户网络了如指掌。 同时，机构还经常参与继续教育的国际事务，并做出了一定贡献。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标5d

沟通与营销

机构利用一些营销工具和手段有效提升了自身形象，扩大了培训项目的影响，从而达到吸引客户的目的。

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
每项课程或者学习支持服务都由各自的负责人自己负责营销。这些课程和培训项目在本机构内互无关联。	由机构承担课程和学习支持服务的部分营销工作。 有时，机构会采用一些营销手段，例如传单、网站、邮件以及媒体广告等。	针对不同课程的特点，结合本机构的形象和品牌，制定了相应的营销计划。 同时，为了推广和营销这些课程和学习支持服务，机构还为它们量身定制了一些规范化的广告。 机构为其提供的所有项目树立了统一的形象。 机构所使用的营销和推广手段的数量和效果均有了较大提升。	对全球化营销策略的实施结果，包括每一项具体措施和所采用的营销手段进行系统评估。 机构还统计了培训项目推广方式的有效性、销售渠道以及每种营销手段的使用效果等信息，再根据统计信息改进营销计划。	营销计划包含了机构对外沟通活动的方案。机构通过一些调研了解了自己在社会上的形象、客户的偏好以及本机构标识和品牌的社会认可度。 机构还评估了营销计划的有效性和参与度。 同时统计分析了应邀参与各类活动的次数。 机构拥有公认的良好的机构形象和品牌。在各利益相关者看来，本机构代表着良好的教学质量。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标5e

基础设施和后勤支持

机构对后勤资源（比如教室、仪器设备、图书资料、安全设施、停车场、餐厅等）进行了有效组织和管理，为课程和其它学习支持服务提供了保障。

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
项目负责人自己去寻找每项课程和学习支持服务所需的教室和仪器设备等资源。	机构会公布、协调和评估教室、仪器设备等后勤资源，供不同的培训项目使用。	为了管理所有课程和学习支持服务的可用资源，机构建立了系统化的管理流程，其中包括对各类资源的维护和更新。 此外，还设定了一套明确系统的教室和教学资源使用申请流程。	评估了所有课程和学习支持服务的可用资源和基础设施的管理情况，包括资源和设施的供给、维护以及更新。 根据评估结果，采取一定的措施，确保最优化利用这些资源和基础设施。 此外，还建立了一套评价机制，让用户评估机构的后勤管理。	为了实现后勤资源和服务的最优化，本机构与其他同行及供应商之间建立了合作关系。 机构所提供的资源和服务以及对这些资源和服务的管理模式成为业内典范。 此外，还建立了检查制度，定期核查所提供的资源和服务的效果。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标5f

行政和财务管理

机构建立了切实有效的行政和财务管理流程和系统。

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
在行政和在财务管理上每一项工作都是分离的。工作的职责要求会随着时间而改变。 由项目负责人管理应付和应收账目。	规划和设计了内部管理流程，实现了部分行政和财务管理功能。 但是，对所提供的各种学习支持服务（包括客户服务）等缺乏系统安排。	所有行政和财务管理工作都有明确的界定，非常系统和规范。所有的流程都是公开、明晰、可验证的。 每一项行政管理流程都有专人负责。 财务预算和账目管理都有统一的流程，在整个机构内公开。	设计了指标体系来评估和改进行政和财务管理流程。 这些指标可用于衡量客户和利益相关方对本机构的行政和财务服务的满意度。 为了系统地改进行政和财务管理流程，机构经常性地评估和检查注册情况、应付和应收账目。	不断完善行政和财务管理流程。主动将这些管理流程告知外部审计部门。 为了学习其它机构的管理系统来改进自己的内部管理流程，本机构从这些机构中引进了一批管理人员。 本机构的继续教育实践被公认为是业内最优的，其行政和财务管理体系也成为同行的参考标准。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标5g

质量控制

从培训服务的多个方面评估了客户满意度，分析了培训内容、教学方法、基础设施和行政管理服务等的有效性。

第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
客户满意度的评估完全出于项目负责人的个人意愿。 有时授课教师会在课程结束时进行调研，但是，这完全由他们个人决定，而且这种调研对于培训质量的改进没有任何帮助。	采用专门的调查问卷评估客户满意度。调查问卷具有统一规范的格式。 项目负责人负责调查的开展和对调查结果的管理。同时，项目负责人还负责整理和公布调查结果。	建立了集中的、系统化的评估流程，该流程是强制遵守的。这一流程规定了培训质量的最低标准。评估的结果会反馈给项目负责人和教师。 所有结果和信息经过集中以后会送交董事会。一旦发现存在明显的缺陷，机构就会采取相应的措施来预防可能引发的问题。	全面系统的评估客户满意度，评估的结果有助于分析比较从而发现问题。 客户对培训项目和课程的评估反馈结果改进了新课程。以客户满意度的评估分析为基础更新课程设计。 根据评估结果，机构会调整它的课程，删除了那些不能提高客户满意度的课程。	建立了全面系统的评估流程，包括前期、中期和后期评估。经常持续地改进课程和其他学习支持服务。 监测新引进的知识或技能的培训效果，以便随时更新。评估结果完全公开。 在课程开始首先调查学员对课程的期望。课程结束后，除了常规调研以外，还会重复在课程开始阶段的调查，从而判断此课程是否达到了学员的期望值。最后由机构外专家评估调查结果。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

次级指标5h

证书颁发

机构经授权颁发社会承认的学习证明，比如学位或者证书。（如果官方或专业协会已建立了学历、学位、证书或职业资格认证体系，机构达到该认证体系要求可以颁发证书或学位。）

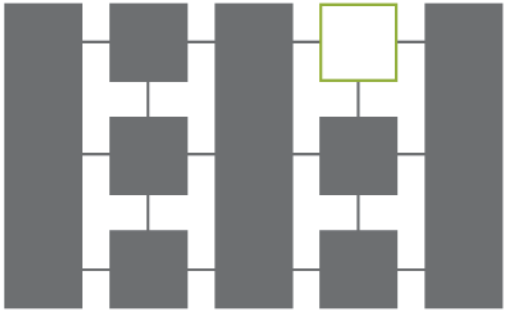
第1级 质量管理完全以个人为中心 （管理流程缺乏）	第2级 质量管理具备初步流程 （管理流程萌芽）	第3级 制定了流程和标准，建立了质量保障体系 （管理流程形成）	第4级 系统地评估和改进管理流程 （管理流程成熟）	第5级 以实现外部卓越为目标 （管理流程卓越）
没有获得授权，不能授予上述的证书、文凭和学位。所有的课程参与者都能获得学习证明，但是，这种学习证明并不能作为能力证明。机构给外人的印象就是能够轻易获得证书。	**没有获得授权，不能授予上述的证书、文凭和学位。**机构完全根据授课教师制定的标准颁发学习证明。对于学员的学习成果缺乏正式评估，教师的主观印象是评价学员学习成果的唯一依据。 在设计培训项目时，机构会尽力确保学员培训后能获得预期技能。	**经授权能够授予证书、文凭和学位。**获得的证书能够证明学员掌握了期望的技能。培训项目设计应以所学课程或相应学习证明所要求的能力为基础。 机构采用了一套正式流程来监控学员的出勤率，以确定学员能否参加考试。 机构会对每一位学员进行期终评估，以了解他们是否获得了预期技能。	**经授权能够授予证书、文凭和学位。**机构建立了知识评估系统和学习监控系统，这些系统有着清晰而公开的流程。同时会不断的检查和更新这些流程。 机构比较分析了可开展认证的技能和市场需求，一旦发现了新需求，就会对这些技能认证进行更新。	**经授权能够授予证书、文凭和学位。**学习证书能够证明学员对知识和技能的掌握已经达到最高水平。 在培训过程中，机构严格控制学员的学习合格率。 建立了完备的评估系统来评估学员掌握知识的程度。该系统已通过国际顶级审核机构的认证。 学员所获取的证书有一定有效期限，过期后还需要接受本机构的复审。
评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /		

继续工程教育自我评估模型

结果要素

从指标 6 开始，自我评估的重点将从“促成要素”转向“结果要素”。“结果要素”指标主要用来评测员工、客户和社会对本机构的看法。同时，还将利用一些内部绩效指标，评估目标的实现情况（即结果）。

由于结果的评估需要收集各种反馈信息，因此信息收集工作将由专门的评估小组负责。（参见 CAF 通用评估框架的评估小组）。



指标6

面向客户的结果

基本含义：

即评估客户（学员、学员所在单位及其所属行业部门）满意度。

核心内容：

本指标评估的基本内容包括：能否为客户创造可持续价值、增加客户收入，促进学员发展和 提升他们的职业技能和竞争力。

次级指标6a

培训内容

这一指标主要用来评估客户对培训内容的满意度。评估主要包括学员的工作安排和升迁情况、知识保持和转移情况，以及该培训项目对学员就业和提升学员所在单位绩效方面的影响。

第1级	第2级	第3级	第4级	第5级
没有统一评测培训内容的客户满意度。	培训和学习结束后，机构会运用统一规范的测评工具和流程，及时评测客户对课程内容的满意度，但是，结果显示客户对培训内容满意度较低。	培训和学习结束后，机构会运用统一规范的测评工具和流程，及时评测客户对课程内容的满意度，结果显示客户对培训内容基本满意。	机构长期采用统一规范的测评工具和流程评测客户满意度，结果显示客户对培训内容非常满意。	用人单位对完成培训的学员给予了高度认可。 本机构提供的培训项目成为行业内的典范，受到了同行的一致推崇。
评估日期 / /		评估日期 / /		评估日期 / /

次级指标6b

授课情况

本指标评估教师的授课情况。评估内容涉及教师的教学质量、课程安排、教学方法、教学材料（如教材、授课笔记、网络资源、讨论小组等），以及教学技术（如投影仪的使用、残疾人可用的课程材料、室外学习设备、以用户为中心的网络界面和技术支持等）

第1级	第2级	第3级	第4级	第5级
没有收集任何有关教师授课情况的数据和信息。	统一评估了教师授课情况，评估结果经整理后显示，客户对授课情况的满意度较低。	统一评估了教师授课情况，评估结果经整理后显示，客户对授课情况基本满意。	统一评估了教师授课情况，评估结果经整理后显示，客户对授课情况非常满意。同时，机构还在为目标客户开发新的教学方法。	所采用的教学方法以及对这些教学方法的评估在业内成为典范。
评估日期 / /		评估日期 / /		评估日期 / /

次级指标6c

学员服务

本指标用来评估机构所提供的学习支持服务（如学习咨询、职业咨询、就业推荐及其它咨询服务等）是否促进了学员学习，能否帮助学员将所学知识应用到工作实践中。

第1级	第2级	第3级	第4级	第5级
不提供任何学习支持服务。	只有在学员对学习支持服务提出要求时，才会通过非正式的途径做出一些反馈。	能为学员提供部分学习支持服务。	安排了专职员工负责学习支持服务工作。不但提供学习支持服务，而且还派专人解答学员对课程的疑问。	机构所提供的学习支持服务成为同行的学习典范。
评估日期 / /		评估日期 / /		评估日期 / /

次级指标6d

教学设施

本指标用来评估学习环境以及相关的教学设施、设备等，从而判断其是否对学员的终身学习起到了促进作用。

第1级	第2级	第3级	第4级	第5级
在授课场所的选择上，机构对场所和设施没有要求。	评估了学员对教学设施的满意度，评估结果显示，学员对这些设施的满意度较低。	评估了学员对教学设施的满意度，评估结果显示，学员对教学设施的满意度较高。	综合运用了多种教学设备，为学员提供了一个丰富多样的学习环境。	选择和使用的教学设施规格通过了IACC（国际会议中心联合会）认证。
评估日期 / /		评估日期 / /		评估日期 / /

次级指标6e

后勤支持

机构为培训项目立项、学员入学、学员档案管理以及培训项目认证等方面提供了后勤支持服务。

第1级	第2级	第3级	第4级	第5级
机构没有调研客户对后勤支持工作的满意度。	机构调研了客户对后勤支持工作的满意度，结果显示客户满意度较低。	机构调研了客户对后勤支持工作的满意度，结果显示客户满意度较高。	客户对后勤支持工作的满意度的评价有利于本机构制定更完善的后勤支持流程。	培训项目的后勤支持流程以及对这一流程的评估方法成为了其他机构参照的标准。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /

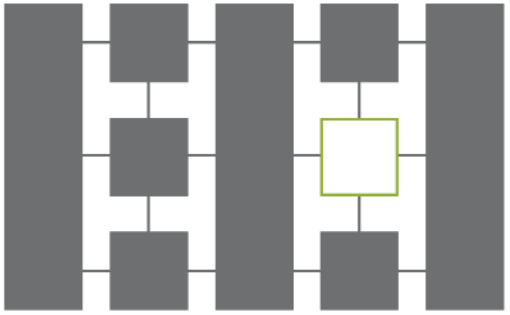
次级指标6f

客户满意度

根据学员不同阶段的培训和学习过程（如招生、注册、培训中的学习支持、培训项目后续服务以及就业推荐等），评估其客户服务满意度，包括学员咨询的反应时间、对学员进行主动指导的情况等。

第1级	第2级	第3级	第4级	第5级
没有评估学员培训过程中的客户服务满意度。	评估了学员培训过程中的客户服务满意度。 但是，结果显示学员对本机构的服务水平的满意度较低。	评估了学员培训过程中的客户服务满意度。 结果显示学员对本机构的服务水平的满意度较高。	在培训过程的每个阶段，机构都提供了相关客户服务，所有员工都具备客户服务的意识。	客户服务的态度、方法、技术以及流程成为同行学习的典范。

评估日期 / /	评估日期 / /	评估日期 / /



指标7

面向员工的结果

基本含义：

即系统评估员工满意度和员工工作绩效。

核心内容：

员工包括机构的所有职员和其他直接或间接为客户提供服务的工作人员。

这部分指标应该体现整个机构的工作绩效和所有员工的满意度，还应该与前述员工指标相关联。

对机构来说，能否直接记录员工绩效是非常重要的。这些绩效包括员工对工作目标和任务的认识、工作环境、机构的管理层和管理体系、个人职业发展、个人技能发展以及机构所提供的培训项目和服务等方面。

机构通常采用调研的方式来记录员工的满意度，不过有时候也会采用其他方法（例如焦点团体访谈法）。

机构还可设置一些内部评估指标，通过这些指标能够评估员工满意度、员工工作绩效、员工技能发展，以及工作积极性和参与度方面的结果。

评估重点：评估应考虑与绩效有关的证据材料。

次级指标7a

员工满意度

员工对所承担的工作、任务和职责表现出一致满意，同时他们还对机构的激励制度、培训制度、工作环境和健康制度等表示满意。

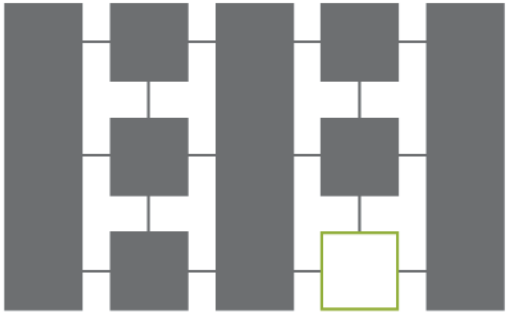
第1级	第2级	第3级	第4级	第5级
没有评估员工满意度，也不能提供相关信息。	评估了员工满意度，但评估的结果是负面的，员工满意度达不到相应的目标。	员工满意度呈现出上升趋势，或者说，已经实现了员工满意度方面的大部分目标。	员工满意度得到了实质性的提高，或者说，已经实现了所有相关的员工满意度目标。	员工满意度极高，并且这种状况是持续稳定的。已经实现所有相关的员工满意度目标，且优于同类其他机构。
评估日期 / /		评估日期 / /		评估日期 / /

次级指标7b

员工素质

机构员工能够对客户做出高效率和有价值的回应。机构可从工作绩效、客户反馈和个人对实现机构目标的贡献这三个方面考察员工素质。

第1级	第2级	第3级	第4级	第5级
没有考察和评估员工素质。	员工的工作绩效低于基本要求。有证据显示，大部分员工对于机构目标的实现没有做出任何贡献。	大部分员工的工作绩效已经达到他们所处职位的最低要求。	大部分员工的工作绩效超出了预期水平，员工能为实现机构目标而共同努力。	员工通过共同协作、知识共享、团队学习，实现了工作和服务的高效率，其工作绩效也超出了预期水平，所有员工为实现机构目标进行了长期不懈的努力。在这方面，本机构为同行树立了榜样。
评估日期 / /		评估日期 / /		评估日期 / /



指标8

面向社会的结果

基本含义：

作为继续教育的提供者，机构对自己的社会角色和社会责任有着明确的规划。该指标回答了这样的问题：机构在满足本地区、本区域、本国以及国际社会的需求和期望方面取得了怎样的成就？

对于大学继续教育机构来说，满足本指标意味着他们成为了专业性知识的传播者，以及知识创造、知识传递和应用的推动者和培训者。机构应特别关注两大方面：一方面是专业性知识的前景和应用，另一方面是社会可持续发展，如生活品质的提高、环境的保护和全球资源的维护。

本指标也涉及机构与政府管理部门的关系，政府管理部门对机构培训业务进行规范管理并产生影响。

核心内容：

大多数机构是通过主营业务对社会产生影响的。客户满意度和业务绩效指标主要评估机构主营业务的绩效，而本指标是评估机构主营业务（或者法定业务）以外的其他社会活动，评估方法可以是定性的，也可以是定量的。

评估重点：

根据社会需求，考察机构在扩大社会影响方面需要实现的目标。

次级指标8a

形象

所举办的培训项目和其他活动，以及员工的社会角色等决定了机构的社会认可度、知名度和美誉度。

第1级	第2级	第3级	第4级	第5级
机构完全没有得到社会的认可，或者说，没有树立起任何形象。	机构在社会上得到了一定程度的认可，树立了一定的形象，特别是在行业内和政府部门中树立了良好的形象。同行和政府部门有时会咨询本机构的意见。	机构在各个领域都树立了良好的形象，积极参与了多种合作开展的社会活动。	机构影响了社会政策的制定。	机构作为社会重要活动的发起者，树立了极好的社会形象。

评估日期 / /　　评估日期 / /　　评估日期 / /

次级指标8b

社会责任

机构不仅树立了主动服务社会的意识，同时还开展了一些与员工和社区密切相关的实践活动，并将此作为日常工作的一部分。

第1级	第2级	第3级	第4级	第5级
机构没有把社会责任融入自己的日常工作，不认为这是自己应该承担的职责。	机构承担了部分社会责任，并将其融入到了日常工作中，而且认为这是自己应该承担的职责。	社会责任成为机构职责和日常工作的一部分。	社会责任成为机构承担的一项重要职责，成为日常工作的重要组成部分。 机构还经常参与推动社会发展的活动。	机构作为重要活动的发起者，极大地推动了社会的发展。

评估日期 / /　　评估日期 / /　　评估日期 / /

次级指标8c

影响力

机构在与地方、区域、全国以及国际社会的所有利益相关方之间的互动活动中，发挥了积极的影响（大学的第三个使命）。

第1级	第2级	第3级	第4级	第5级
没有影响。	有一些影响。	有明显的影响。	有持续的影响，并且对部分活动领域的影响巨大。	本机构成为“大学服务社会”的创始者和践行者，是社会公认的典范。

评估日期 / /		评估日期 / /		评估日期 / /	

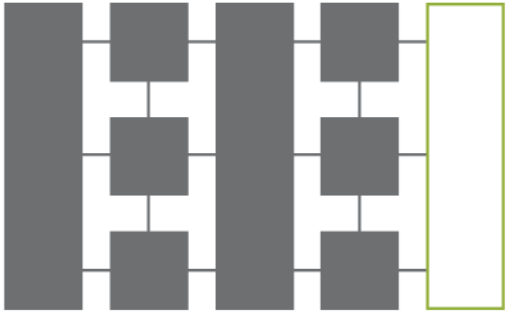
次级指标8d

可持续性

机构有了一定的环保意识和可持续发展意识，积极主动地推进社会可持续发展、减少自身的能源消耗和浪费，并提供了针对环保教育的培训项目。

第1级	第2级	第3级	第4级	第5级
对何谓可持续发展一无所知。	具备了一定的环境意识和可持续发展意识。员工中的部分积极分子参与了社会可持续发展活动。	推动社会可持续发展成为机构整个管理流程的一部分，也是培训内容的一部分。	机构获得了一些奖项和证书，这些奖项和证书能够证明机构的发展符合可持续发展的要求。	本机构是社会公认的可持续发展理念的发起者和先行者。

评估日期 / /		评估日期 / /		评估日期 / /	



指标9

关键绩效

基本含义：

机构在完成任务和实现机构目标中，取得了显著的成果，极大地满足了利益相关方的需求和期望。此外，机构还分析了过去至少三年的数据资料，并据此设定了未来发展规划。

核心内容：

关键绩效是指一个机构在短期和长期内取得的主要成果，这些成果是可以测量的。“关键绩效”指标可以用来评估培训项目和服务的效率、效益以及机构目标的实现情况。这些评估指标既有财务方面的，也有非财务方面的，而且其中许多指标还与“政策和战略”（指标 2）以及“过程”（指标 5）指标紧密相关。

“关键绩效”指标也可以用来评估机构主要业务的收入（效益）情况、机构内部职能的运作情况。此外，这一指标还能够反映机构经济、合理、有效地使用财务（经济）资源的能力。

次级指标9a

经济效益

	第1级 没有评估关键绩效，也没有任何相关信息。			第2级 评估了绩效，但结果显示为较差，绩效未达到相应目标。			第3级 评估结果显示绩效正在提高，大部分绩效已经达到了相应目标。			第4级 评估结果显示绩效有质的飞跃，所有目标均已实现。			第5级 评估结果表明绩效非常卓越并且稳定持久，所有预期目标均已实现。本机构的关键绩效优于同行。		
经济效益	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3
每学时收入															
每课时收入															
人均产值															
年度总盈利额															
人均年盈利额															

(D1) 评估日期 / /　　**(D2)** 评估日期 / /　　**(D3)** 评估日期 / /

次级指标9b

培训规模与学术成果

对于下表中的问题3和问题5，如果机构在制定战略规划时没有涉及，就不需要做出回答。

	第1级 没有评估关键绩效，也没有任何相关信息。			第2级 评估了绩效，但结果显示为较差，绩效未达到相应目标。			第3级 评估结果显示绩效正在提高，大部分绩效已经达到了相应目标。			第4级 评估结果显示绩效有质的飞跃，所有目标均已实现。			第5级 评估结果表明绩效非常卓越并且稳定持久，所有预期目标均已实现。本机构的关键绩效优于同行。		
培训规模与学术成果	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3
总学时数															
每员工平均学时数															
a)学位；b)文凭；c)证书的颁发数量															
培训项目平均结业率															
学术论文、会议论文、著作、研究报告的发表数量															

(D1) 评估日期 / /

(D2) 评估日期 / /

(D3) 评估日期 / /

次级指标9c

培训质量

下表中选择“是”记1分，选择“否”记0分，问题1-5各项分数相加后的总分即本指标的得分。

	培训质量	D1		D2		D3	
		是	否	是	否	是	否
1	对本机构开展的所有活动进行全面评估。所有参与人员（不仅是管理层）都认为评估有助于促进机构发展。						
2	本机构是否与其它机构进行了比较分析？						
3	本机构在知识转移和创新方面是否实现了新的突破？						
4	每年开展的新业务是否占全部业务的10%以上？						
5	作为本机构工作的一部分，培训项目是否定期接受外部学术审计和商业审计？						

(D1) 评估日期 / /

(D2) 评估日期 / /

(D3) 评估日期 / /

术语表

术语表第13版，2007年9月

继续教育——CE(Continuing Education)。

继续工程教育——CEE(Continuing Engineering Education)。

欧洲质量管理基金会——EFQM(European Foundation for Quality Management) 网址：www.efqm.org

继续教育机构——隶属于某所大学或者其他机构的，提供并管理继续教育的部门。本手册中简称为“机构”。

高等教育机构——继续教育机构隶属的高等教育机构或者大学。

员工（Staff)——除授课教师以外的所有职员。

人员（People)——即员工。

信息与通信技术——ICT(Information and Communication Technologies)。

知识管理——机构通过一系列实践活动对知识进行获取、呈现、创新、传递的管理过程，以确保知识的掌握、学习和再利用。(维基百科)

证书——由教育机构颁发的官方文件，证明被授予者取得了特定的知识或者能力。

学位——在学员完成学业课程并最终获得职业资格以后，由高等教育机构授予的不同级别的头衔。

文凭——由教育机构颁发的学业证明，证明接受者已经圆满完成了某课程的学习。

年收入——每年的总收入，包括各类拨款、捐款、学费和大学的资助费用等各项收入在内。

净收入——每年总收入扣除成本以后剩下的部分。

成本——每年各项成本费用的总和，包括税收、管理费、租金、房屋租金、咨询费、合同转包费、人员薪水、图书资料费、附加福利费等等。

全职当量单位——FTE(Full Time Equivalent) 一种时间度量单位，以全职完成某事所花的时间为标准单位，度量非全职完成该事所花费的时间。

学员学习天数——每个学员参加一次 CEE 培训所用的平均天数。

学时——学员学习的时间 ， 指学员在学习时花费的小时数（包括课时）。

课时——学员和教师之间的实时沟通的小时数。

结业率——某培训项目成功结业的学员数与注册学员数的比值。

学术审计——外部学术机构采用了一定的科学方法，对本机构的教育内容和教学方式进行监测和评审。

欧洲学分转移系统——ECTS(European Credit Transfer System) 为了实现学员的学分在各高等教育机构之间进行转移而建立的学分系统。

网址：www.ec.europa.eu/education/programmes/socrates/ects/index_en.html