

曼海姆市策略调控部门

Christian Hübel  
部门负责人

© DANIEL LUKAC

STADT MANNHEIM<sup>2</sup>

STADT MANNHEIM<sup>2</sup>

0.5%

的地球表面是城市

54%

的世界人口生活在  
城市

80%

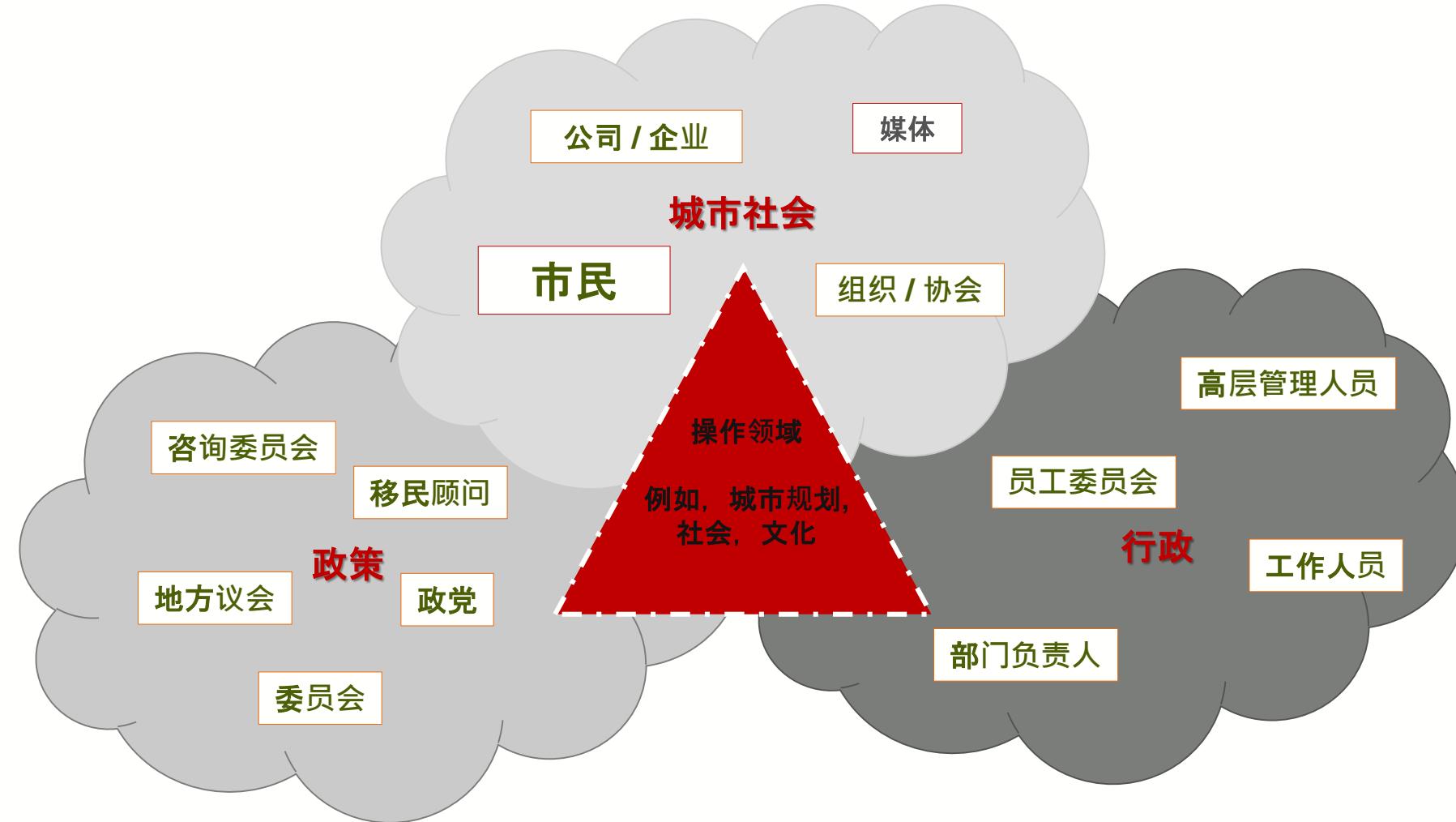
的世界经济产量来自  
城市



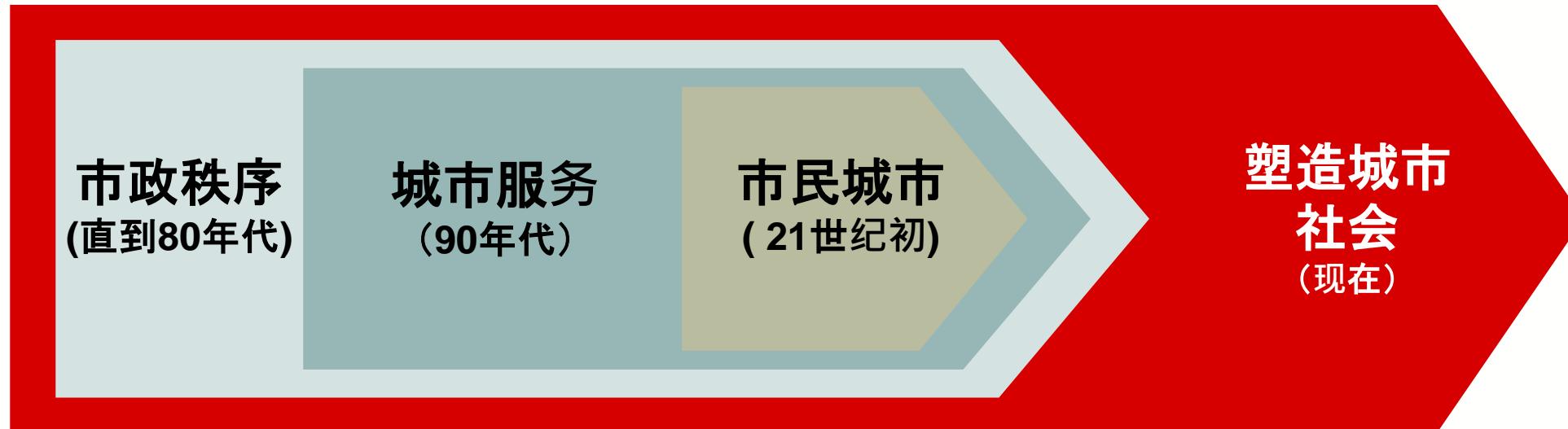
# 战略规划和VUCA (KEGELMANN教授)



# 市政控制的复杂性

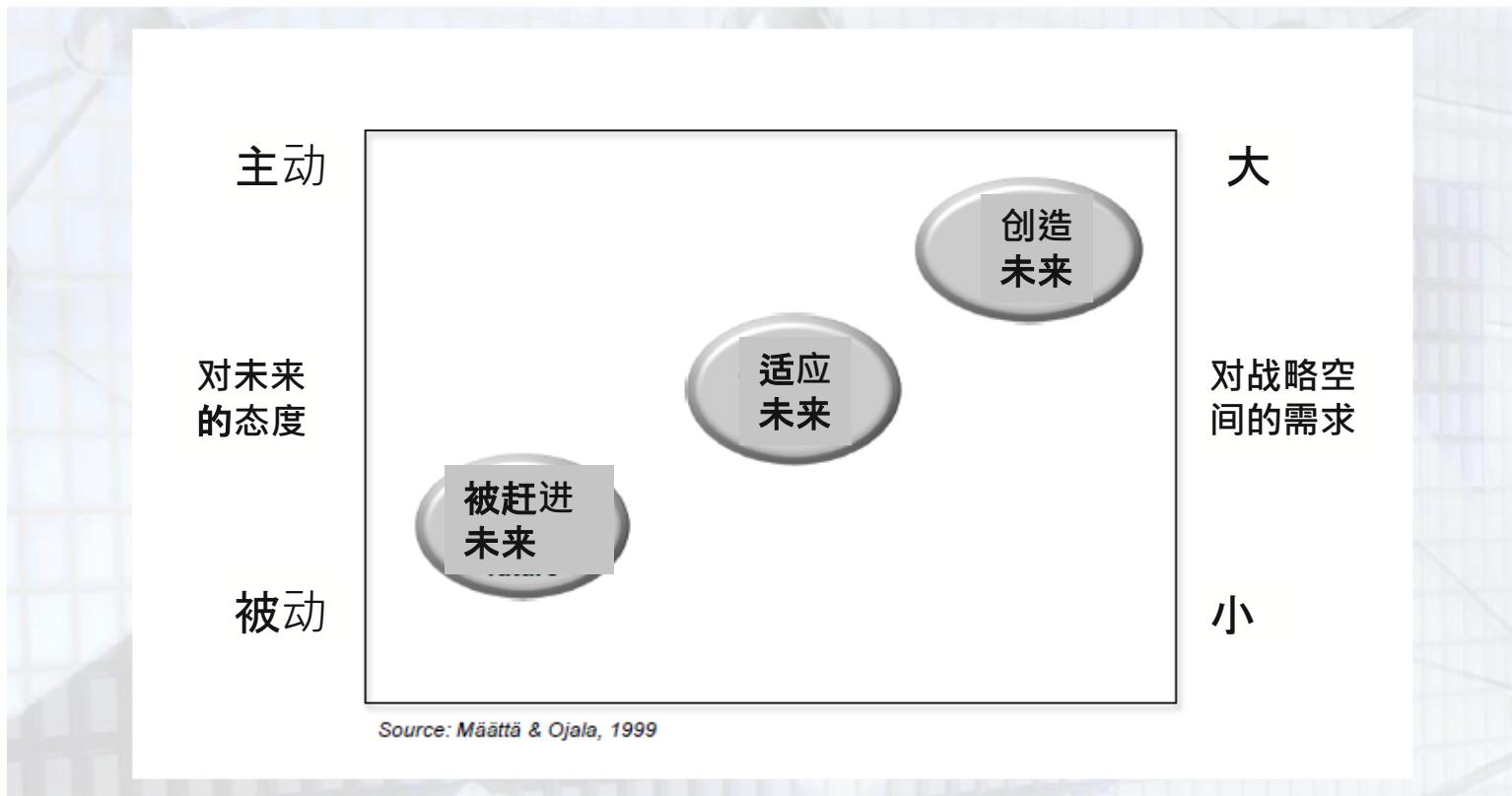


## 塑造城市社会是城市战略的中心目标 – 融入以往的调控方式



- 政治优先而不是“一切都很重要”
- 重视组织结构和管理文化，而不仅仅是企业效率
- 以“政治公民”而不是“公共服务消费者”为中心

## 政府的远见： 市场接受者 还是 做市商



Ajuntament  
de Barcelona



Dublin City  
Bháile Átha Cliath



Hamburg



CITY  
LONDON



Milano

Stadt Wien



# 为什么采取 CHANGE<sup>2</sup>? 动机和紧迫感

○三项基本经验：

- 不看重结果
- 很少有综合行动
- 设计消失在服务理念背后

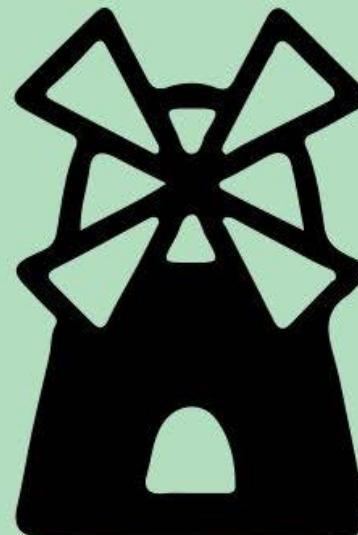
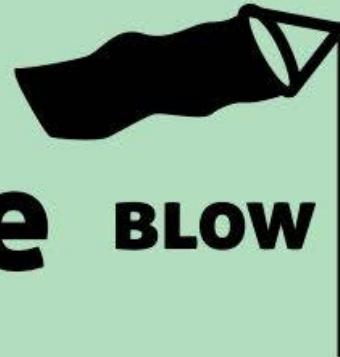
另外，

- 日益严峻的财政状况，对市政府的需求日益增加很少有综合行动
- 反应性财政行动不足

When the  
**WINDS OF CHANGE BLOW**

some  
PEOPLE  
BUILD  
**WALLS**

and OTHERS BUILD  
**WINDMILLS**



CHINESE PROVERB

Silvia Rosenthal Tolisano- @langwitches

# CHANGE<sup>2</sup> – 共同文化 合作基本态度

- 共同** 只有当城市管理的各个部门共同协作时，我们才能完成我们的任务。分裂的思维模式于我们无益
- 更多** 我们在许多方面已经做得很好，但我们可以变得更好
- 引起** 把我们决策的影响当成中心问题。阐述目标，达成一致意见，并“放手”去做那些立意很好却还未完成的任务



# 结果：共同目标

## CHANGE<sup>2</sup> 之前



- 没有共同目标
- 目标取决于管理层
- 财务和预算扮演微不足道的角色
- 缺乏优先考虑事物的能力 – 认为一切同等重要



CHANGE<sup>2</sup> BEI  
DER STADT MANNHEIM

Ein Projekt der Stadt Mannheim zur Modernisierung

15:19 67 % 3G

1° N

A smartphone displays a compass application showing a needle pointing North (1° N). The background shows a map of Mannheim with grid lines and a pen resting on it. The text above the phone reads "CHANGE<sup>2</sup> BEI DER STADT MANNHEIM" and "Ein Projekt der Stadt Mannheim zur Modernisierung".

- 共同战略：一个中心目标和七个战略性目标
- 管理目标来源于战略性目标
- 根据管理目标与管理层达成协议
- 把管理目标和预算计划联系起来

## 有了CHANGE<sup>2</sup>

# 结果：领导力

## CHANGE<sup>2</sup> 之前



- 领导力不被视作单独的资质
- 缺乏关于领导力是什么的共同理解
- 缺乏关于高层人员晋升和进一步提升资质的概念
- 趋势：“最好的员工终有一天会成为老板”



- 把指导、沟通和合作指南作为基本行为准则
- 高层的战略要求概况
- 把对领导力的新理解当继续教育课程的基础

## 有了CHANGE<sup>2</sup>

# 结果：沟通与协作

## CHANGE<sup>2</sup> 之前



- 新颖和规范的通讯结构
- 比如，市长在轻松的氛围中与随机抽选的30名员工进行对话
- 与部门主管的类似程序
- 介绍管理层面的目标协议

## 有了CHANGE<sup>2</sup>

# 结果：参与与地方民主

## CHANGE<sup>2</sup> 之前



- 22个理事会委员会
- 冗长的时间消耗
- 讨论方式的改进潜力
- 地方议会对战略决策参与太少

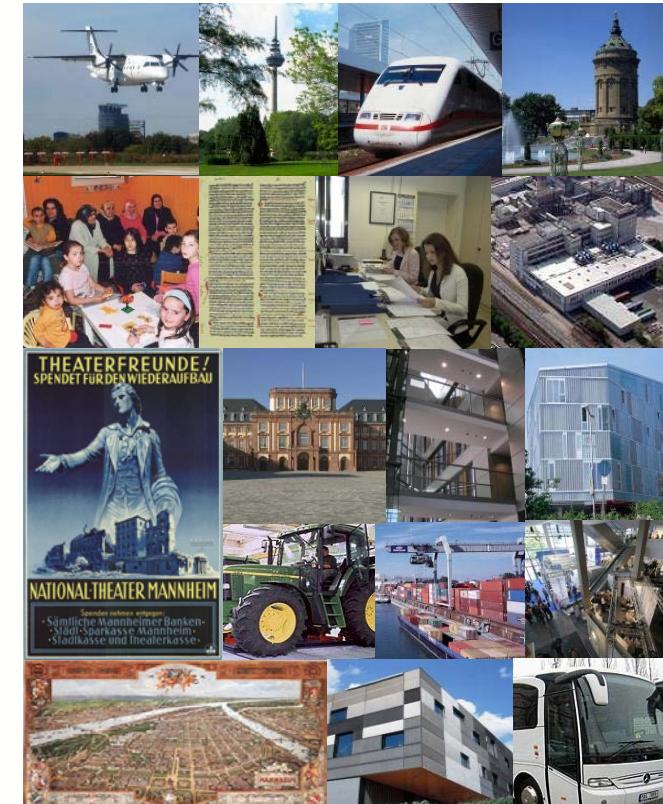


- 11个理事会委员会，更好地阐述各部门的责任
- 市议会采用更精炼的规则
- 目标系统与市议会的反馈
- 地区咨询委员会的重组
- 每区议会每年举行3次公开会议

## 有了CHANGE<sup>2</sup>

# 总体战略基于曼海姆市的特点 – 因地制宜

- 拥有都市功能，却没有大城市的负面特征
- 文化多样性
- 教育系统的文化多样性表现不佳
- 文化城市和城市的创意与音乐产业
- 尽管人口数有所增长，曼海姆人口增长仍低于平均水平
- 高于平均数目的居民认为自己是这里的市民
- 高度差异化的现代商业和工业位置



## 目标 1:

### 加强城市化

凭借其生态和社会平衡的城市特征，曼海姆在小城市中提供了大都市的优势的同时，没有其他大城市的负面特征。

#### ■ 举例 措施/指标：

- 居民人口：
  - 2017: 327.664
- CO<sub>2</sub>排放量：
  - 2014: 77 %
- 中心位置：
  - 2017: 154,5
- 居住在曼海姆的受访者的满意度百分比：
  - 2017: 93 %



## 目标 2:

### 招贤纳士

曼海姆正致力于争取更多人才，将自己打造成一个人才与教育城市。

#### ■ 举例 措施/指标：

- 在工作地点曼海姆获得学位并缴纳社保的雇员比例：
  - 2017: 20,2 %
- 曼海姆大学的学生人数：
  - 2016: 28.003
- 教育网迁移：
  - 2016: 5,0 %



## 目标 3:

### 强化公司

曼海姆得益于高于平均水平的公司和创始人，这些公司和创始人在发展经济的同时，也为曼海姆的创新实力做出贡献。

#### ■ 举例 措施/指标：

- 每1,000名居民的创业人数：
  - 2016: 7,7
- 在曼海姆工作并缴纳社保的雇员：
  - 2017 : 183, 371



## 目标 4:

### 宽宏大量的生活方式

曼海姆市是展现城市共同生活的榜样。

#### ■ 举例 措施/指标：

- 曼海姆市政府选举中非德国国籍的欧盟公民的得票率：
  - 2014 : 6,1%



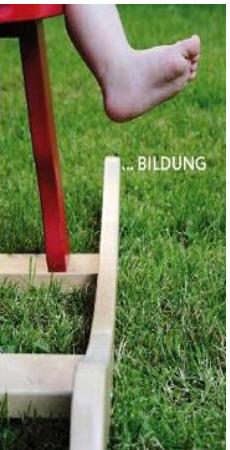
## 目标 5

### 改善教育公正性

曼海姆是体现德国教育公正性的模范城市。

#### ■ 举例 措施/指标：

- 三岁及以上幼儿入学前托管率（幼儿园护理率）：
  - 2016: 95 %



- 入学时没有言语障碍的儿童的比例：
  - 2016: 81,3%

## 目标 6:

### 强化创造力

曼海姆是受城市文化、创意和感知特别影响的顶级城市之一。

#### ■ 举例 措施/指标：

- 在曼海姆文化创意产业中缴纳社保的雇员人数：
  - 2017: 3,901

- 对曼海姆文化机构满意的受访者比例：
  - 2017: 95 %



## 目标 7:

### 支持参与

曼海姆居民拥有高出平均值的市民参与度，而且曼海姆市非常支持这样得参与度。

#### ■ 举例 措施/指标：

- 成为志愿者的受访者百分比：

- 2017: 35 %

- 在市议会选举中的选民投票率:

- 2014: 38,7 %



## 目标 8:

### 增加本金

曼海姆市的资产得以增加。

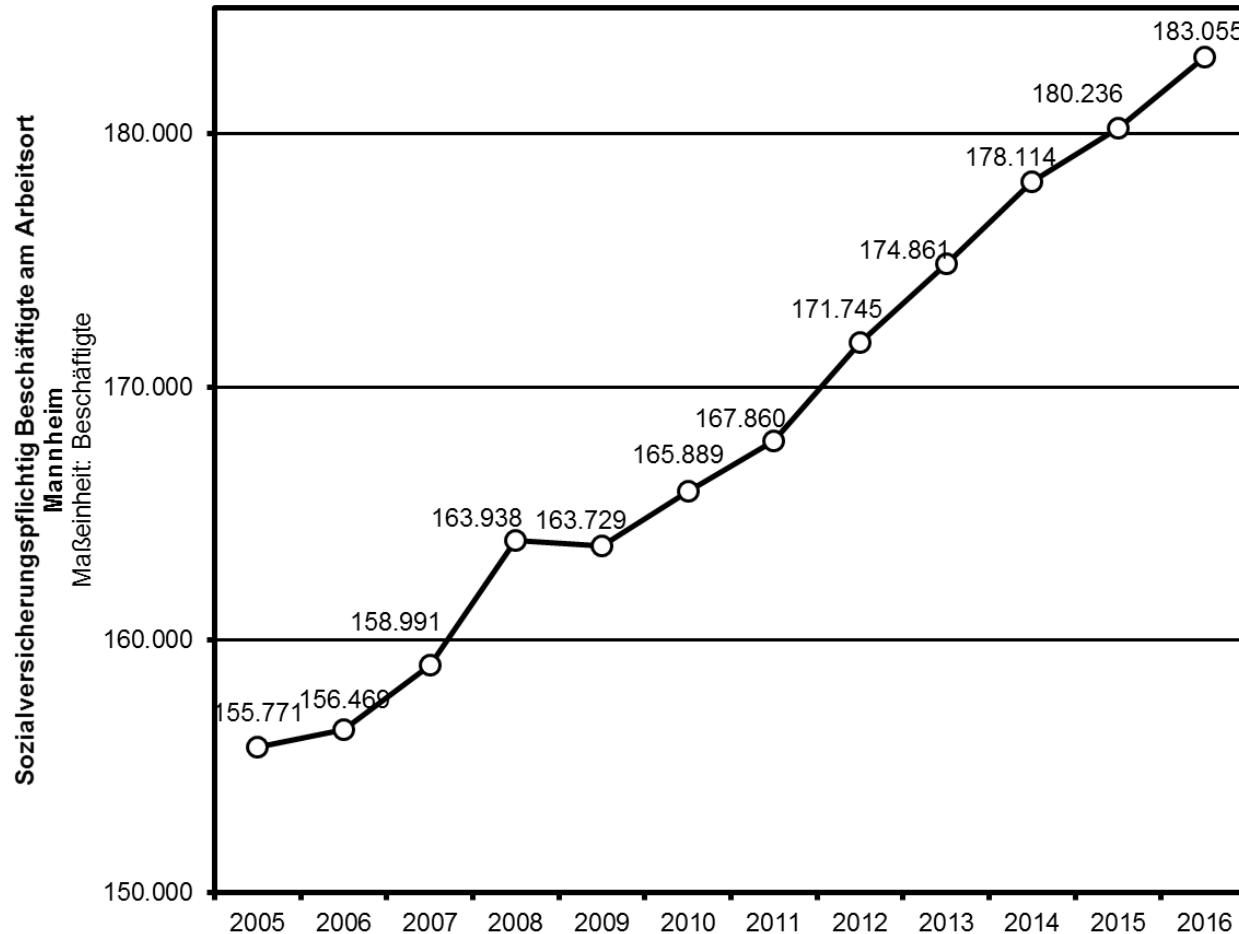
#### ■ 举例 措施/指标：

- 债务

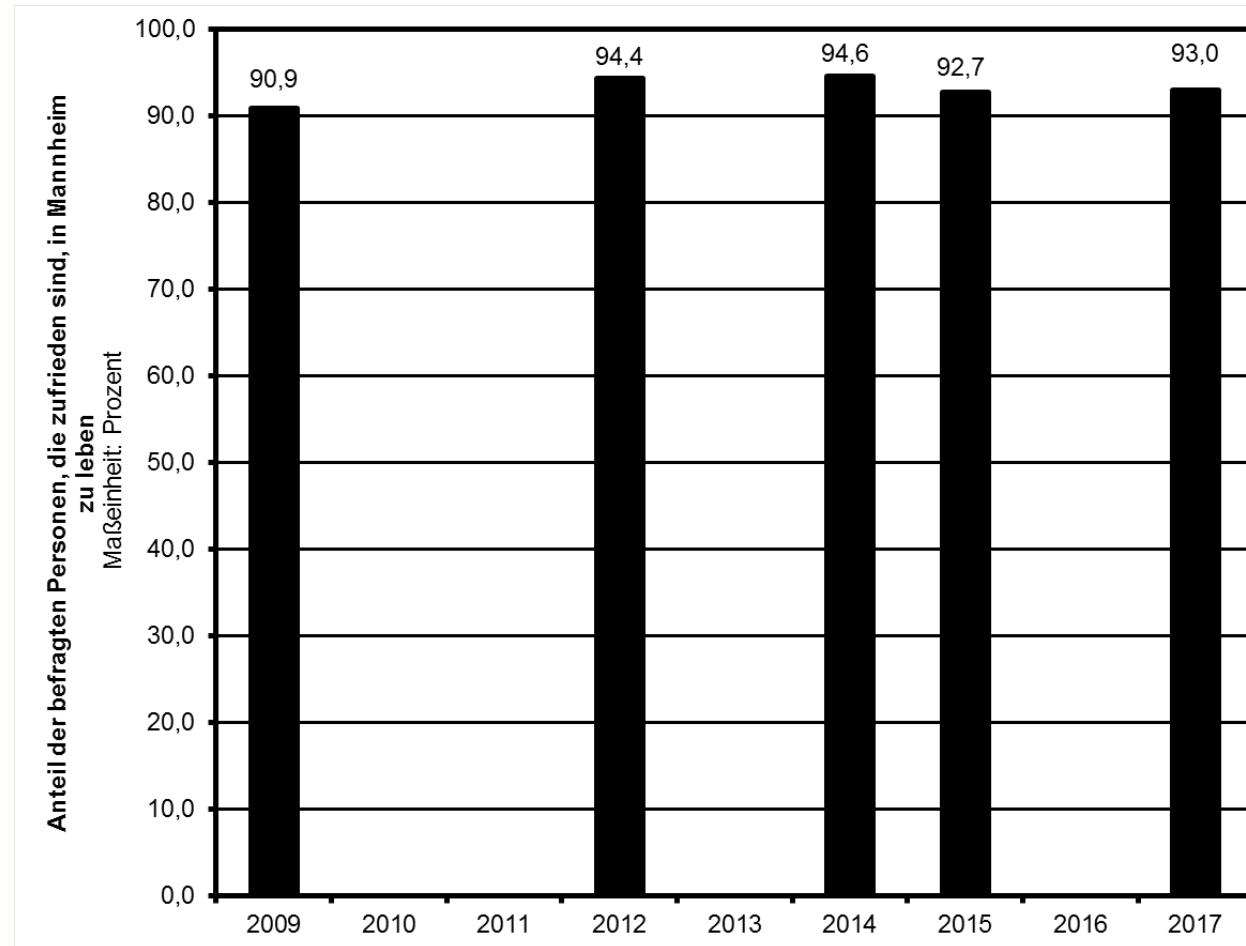
- 2017: 5,448 亿 €



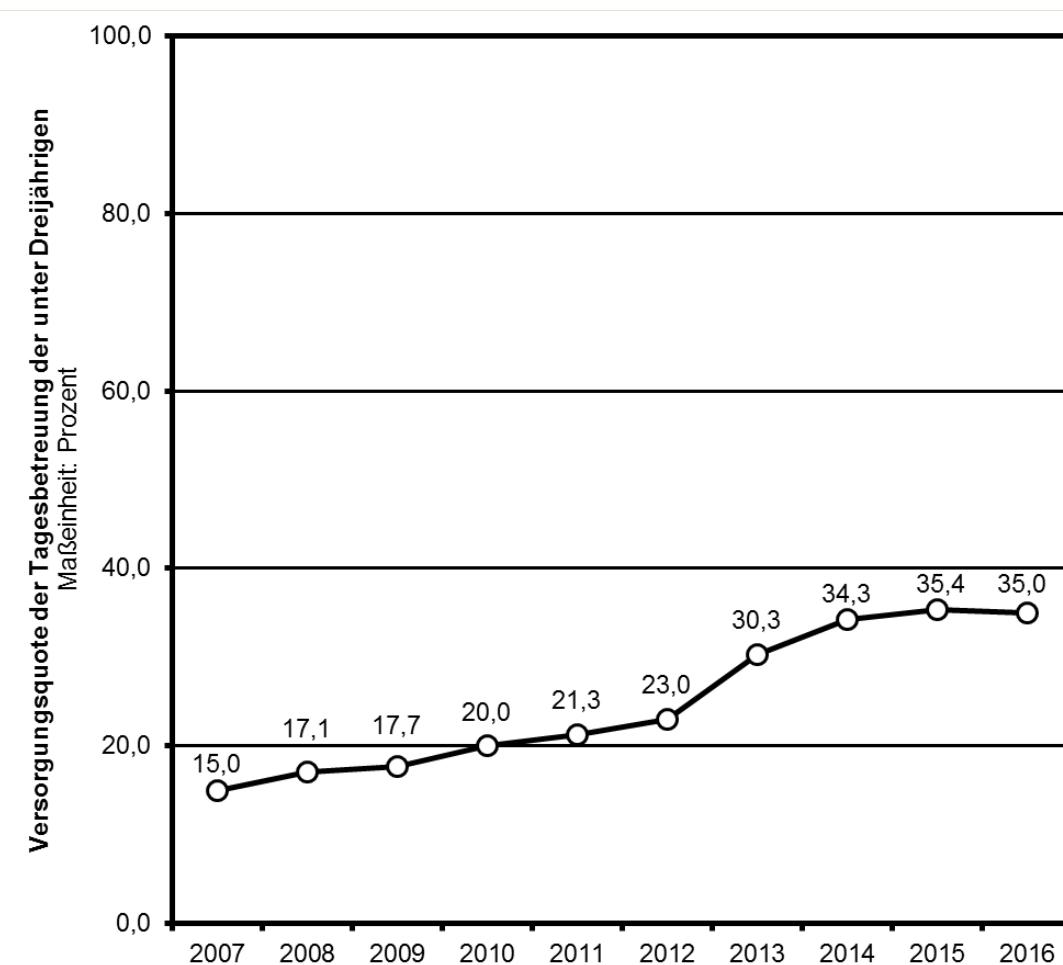
# 战略目标：重要指标



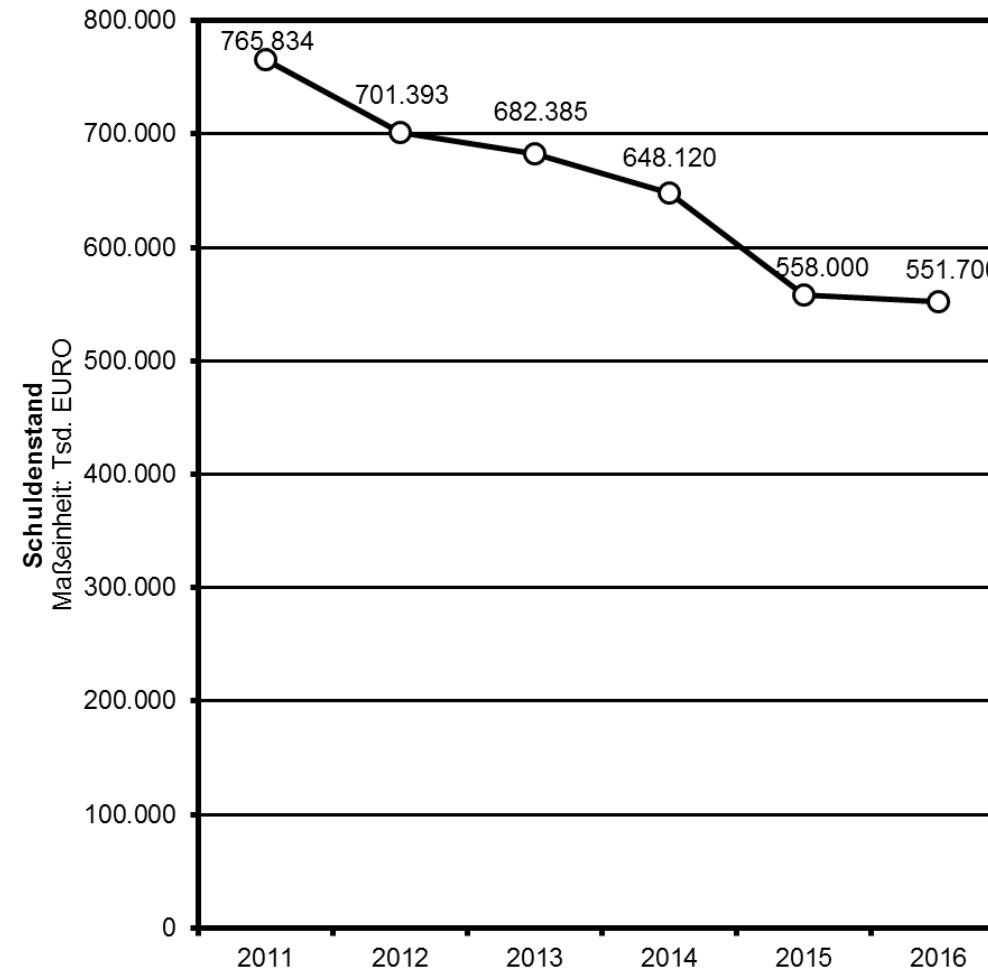
# 战略目标：重要指标



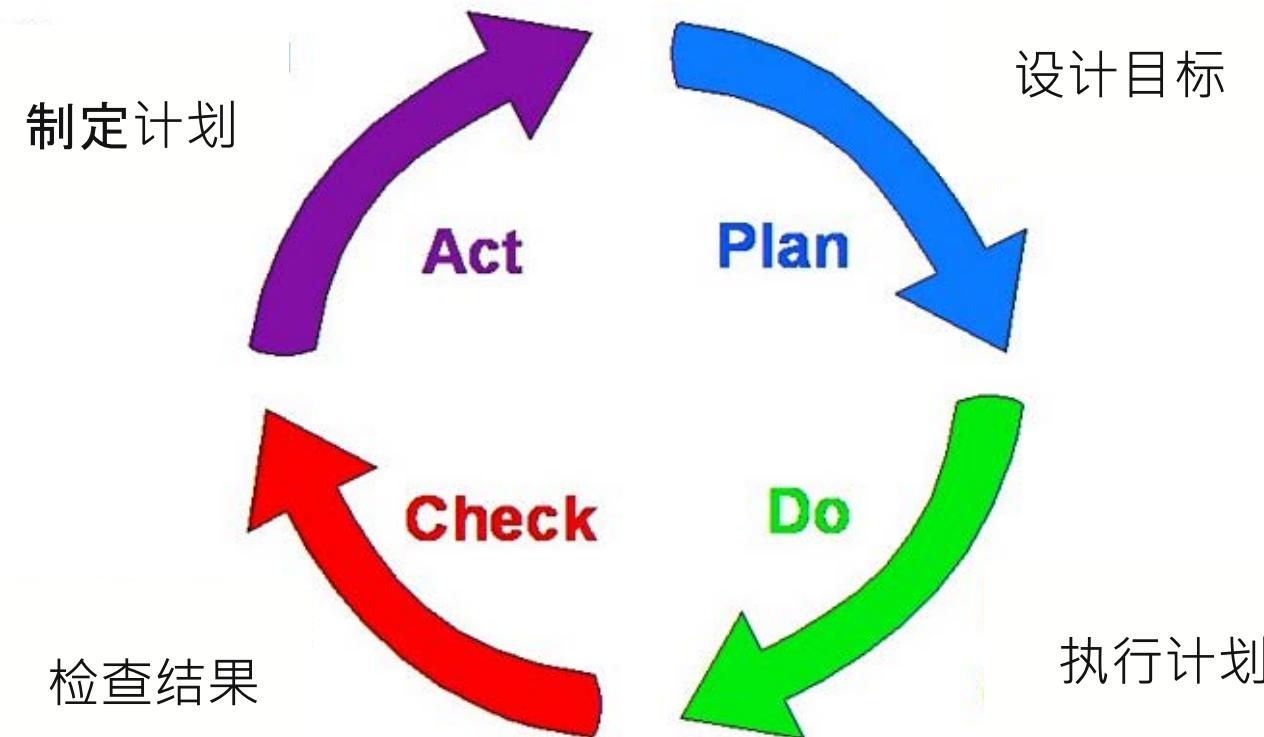
# 战略目标：重要指标



# 战略目标：重要指标



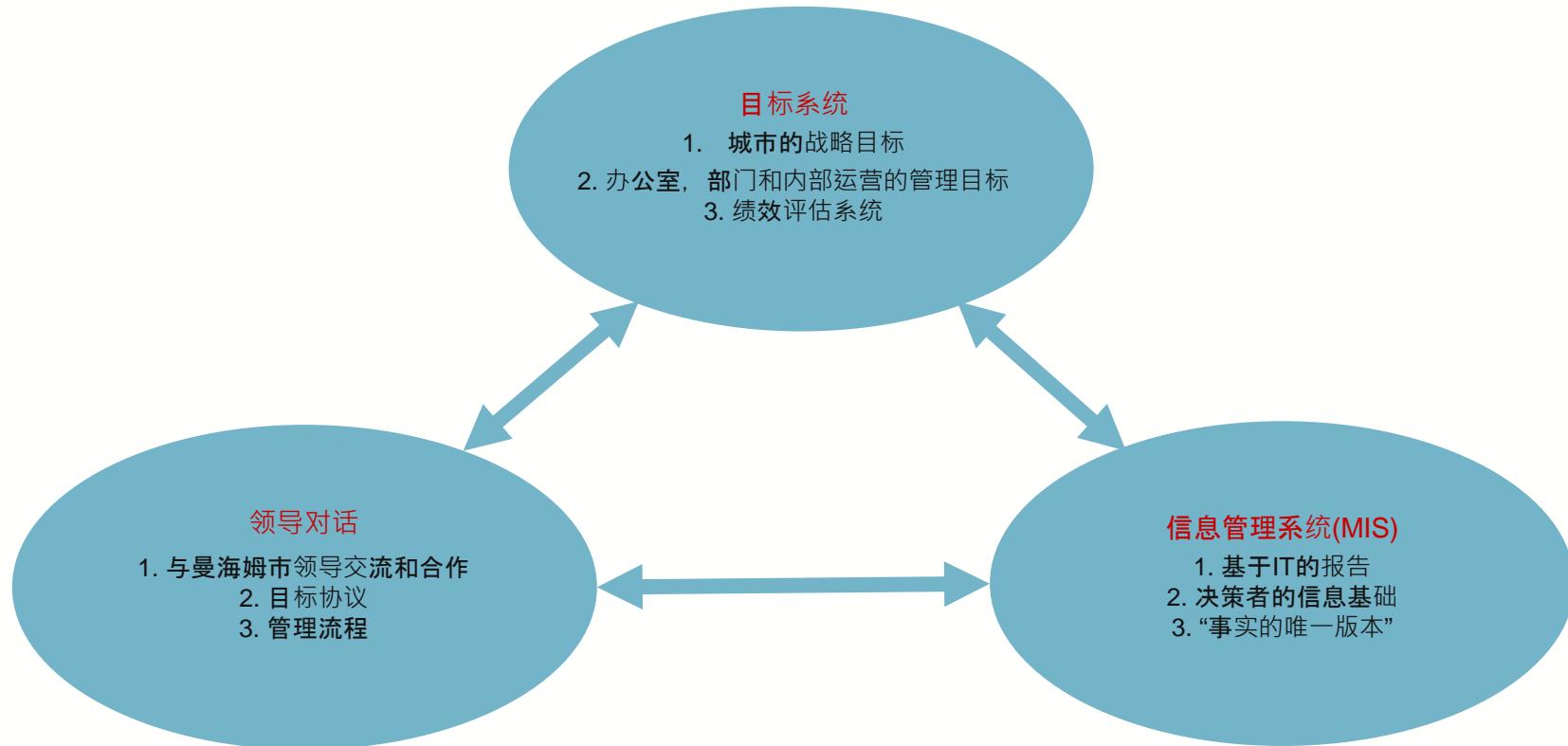
# 基于PDCA的程序评估



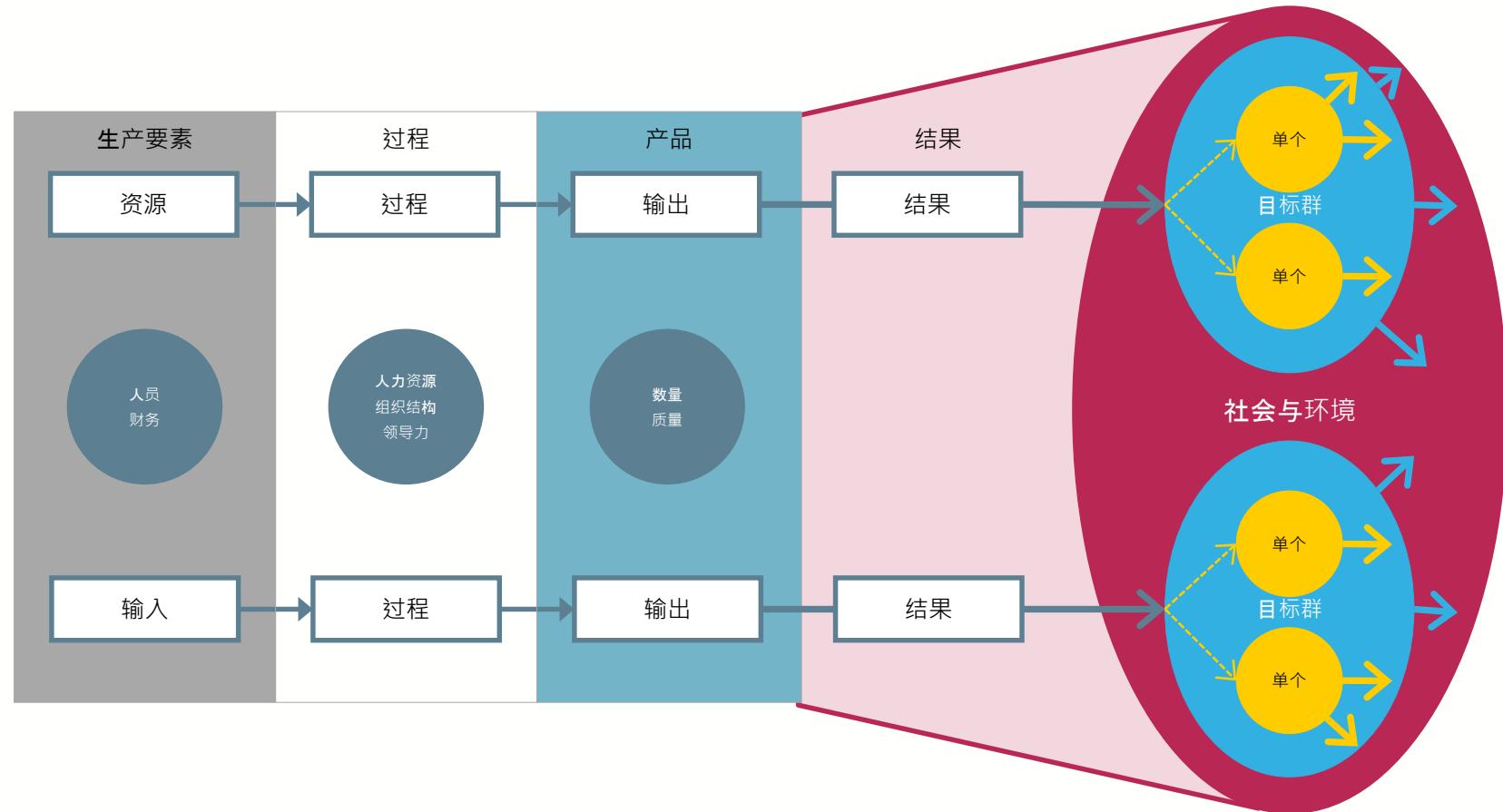
曼海姆，作为德国最紧凑的大都市，将继续发展其多元化、宽容和多彩的特性。



# 策略调控： 3 档结果定位



# 资源, 过程, 服务和效果



曼海姆市 战略目标	曼海姆，作为德国最紧凑的大都市，将继续发展其多元化、宽容和多彩的特性。																						
	加强城市化	招贤纳士	加强公司	宽宏大量的生活方式	优化教育	文化多样性	加强公民参与度																
部门 III	<table border="1"> <thead> <tr> <th>重点主题</th><th>实施计划过程中的责任</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>每个孩子都有正式的学校文凭、毕业证</td><td>FB 51, FB 40, FB 50</td></tr> </tbody> </table>							重点主题	实施计划过程中的责任	每个孩子都有正式的学校文凭、毕业证	FB 51, FB 40, FB 50												
重点主题	实施计划过程中的责任																						
每个孩子都有正式的学校文凭、毕业证	FB 51, FB 40, FB 50																						
FB 51	<table border="1"> <thead> <tr> <th>管理目标</th><th>关键指标</th><th>目标值</th><th>衡量</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>每个孩子都有足够的语言技能来学习课程，直到入学</td><td>Quote 具备足够语言能力上学的孩子 (ESU)</td><td>71,0% (2013)</td><td>需求所有儿童的语言需求</td></tr> <tr> <td>通过扩大在曼海姆生活的儿童全日制学校，增加教育机会</td><td>Quote 重复课程 HS: Quote 重复课程 RS: Quote 重复课程 Gym.:</td><td>2,8 (2013) 5,8 (2013) 2,8 (2013)</td><td>为全日制概念提供建议 完成与学校的目标协议流程</td></tr> <tr> <td>促进和加强市民对社会和文化活动的参与</td><td>FB50和JC为曼海姆公民（人数）提供社会和文化参与的可能性</td><td>73.000 (2013)</td><td>在城市的所有文化机构提供折扣政策</td></tr> </tbody> </table>							管理目标	关键指标	目标值	衡量	每个孩子都有足够的语言技能来学习课程，直到入学	Quote 具备足够语言能力上学的孩子 (ESU)	71,0% (2013)	需求所有儿童的语言需求	通过扩大在曼海姆生活的儿童全日制学校，增加教育机会	Quote 重复课程 HS: Quote 重复课程 RS: Quote 重复课程 Gym.:	2,8 (2013) 5,8 (2013) 2,8 (2013)	为全日制概念提供建议 完成与学校的目标协议流程	促进和加强市民对社会和文化活动的参与	FB50和JC为曼海姆公民（人数）提供社会和文化参与的可能性	73.000 (2013)	在城市的所有文化机构提供折扣政策
管理目标	关键指标	目标值	衡量																				
每个孩子都有足够的语言技能来学习课程，直到入学	Quote 具备足够语言能力上学的孩子 (ESU)	71,0% (2013)	需求所有儿童的语言需求																				
通过扩大在曼海姆生活的儿童全日制学校，增加教育机会	Quote 重复课程 HS: Quote 重复课程 RS: Quote 重复课程 Gym.:	2,8 (2013) 5,8 (2013) 2,8 (2013)	为全日制概念提供建议 完成与学校的目标协议流程																				
促进和加强市民对社会和文化活动的参与	FB50和JC为曼海姆公民（人数）提供社会和文化参与的可能性	73.000 (2013)	在城市的所有文化机构提供折扣政策																				
FB 40																							
FB 50																							

曼海姆，作为德国最紧凑的大都市，将继续发展其多元化、宽容和多彩的特性。



Nr	重点主题	实施计划过程中的责任
2	创造区位优势	FB 37, FB 33, Amt 22

Nr.	管理目标	关键指标	目标值	衡量
1	<b>增加公司的网上服务</b>	Quote 数字通信		数字纳税评估简介
		Nutzerquote e-mail账号		将通信扩展到电子邮件
3	<b>关于对外管局“企业客户服务”的区位优势的认知提高</b>	Quote 大客户和与大客户群体直接接触的外国申请人		加大经济的发展和解决个别大客户的困扰
		Quote 公司接受关于商业建筑应用的咨询		协调编制信息手册（事件）
2	<b>为企业安全进一步开发全面的风险管理</b>	每个消防演示的缺点的平均数量与度量一的对象有关		通过公司的全面关怀，扩大整体防火能力/使防灾技术风险最小化 创建和实施营销概念以提升区位优势

量身定制目标系统

Amt 22  
税务机关

FB 33  
市民服务

FB 37  
消防部门和民防

# 预算表 2018/2019

## 4. 有效目标·绩效指标和基本措施

切实目标 1		保证妇女和孩子的独立存在		参考战略目标 2, 6	参考行动领域 2, 3, 6	
Nr.	指标	Plan 2016	Ist 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019
1	受到妇女和工作联络点的建议后从事有酬工作的妇女的比例	30%	34,3%	35%	35%	35%
2	受到妇女和工作联络点的建议后开始接受培训的妇女的比例	10%	17,1%	15%	15%	15%
3	受到妇女和工作联络点的建议后增加工作申请活动的妇女比例	46%	25,7%	40%	40%	40%
4	出席公司访问的与会者与妇女和工作的联络处的比例	40	12	30	30	30
措施		€	Plan 2018	Plan 2019		
妇女和工作联络点的管理和运作		Ertrag	191.256	192.031		
		Aufwand	-33.701	-34.169		
		Saldo	157.555	157.863		
		Ertrag /. Aufwand ILV	-8.602	-7.869		
		Saldo mit ILV	148.953	149.993		

# 预算表 2018/2019

## 4. 有效目标，绩效指标和基本措施

切实目标 1	客户对法律事务所的服务基本满意		参考战略目标	参考行动领域
			Strategisches Ziel	Aktionierungsgebiete
说明	法律事务所服务的内容质量可以通过顾客度来评估			
Nr.	指标	Plan 2016	Ist 2016	Plan 2017
1	提交评级的客户总数中表示满意的客户的比例	> 90%	90,74%	>90%
				> 90%
				> 90%
措施		€	Plan 2018	Plan 2019
执行和评估客户调查以发现改进潜力		Ertrag	0	0
		Aufwand	0	0
		Saldo	0	0
		Ertrag / Aufwand ILV	0	0
		Saldo mit ILV	0	0

# 预算表 2018/2019

切实目标2		这些过程大都成功完成			参考战略目标	参考行动领域
说明		流程可以分为主动流程或诉讼和被动流程，只有在有足够的成功机会时才会提出投诉。				
Nr.	指标	Plan 2016	Ist 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019
1	法律办公室完成的法律诉讼总数中成功的诉讼案比例 Anteil der erfolgreichen Rechtsanwaltsfälle	> 70%	80%	>70%	> 70%	> 70%
2	在由法律办公室完成的被动流程总数中成功的被动流程比例 Anteil der erfolgreichen passiven Prozesse	> 60%	82,26%	>60%	> 60%	> 60%
措施		€	Plan 2018	Plan 2019		
过程的实施		Ertrag	14.400	14.400		
		Aufwand	-268.235	-282.987		
		Saldo	-253.835	-268.587		
		Ertrag / Aufwand ILV	259.891	262.296		
		Saldo mit ILV	6.056	-6.291		

# 预算表 2018/2019

切实目标6		在平等受教育的机会方面，支持社会弱势学生，特别是在社会问题很严重的地区			参考战略目标	参考行动领域
Nr.	指标	Plan 2016	Ist 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019
1	从Werkrealschulen转化为公司培训	40% SJ 15/16	44% SJ 15/16	42% SJ 16/17	44% SJ 17/18	46% SJ 18/19
2	社会问题严重的地区的从小学到高中的升学率	37% SJ 15/16	33,8% SJ 15/16	38% SJ 16/17	38% SJ 17/18	38% SJ 18/19
3	社会问题严重的地区的从小学到中学的升学率	29% SJ 15/16	26,1% SJ 15/16	30% SJ 16/17	30% SJ 17/18	30% SJ 18/19
4	在学年中，没有中学毕业的离校学生和所有离校学生的比例	2,5% SJ 15/16	2,8% SJ 15/16	2% SJ 16/17	2% SJ 17/18	2% SJ 18/19
5	社会领域4和5的监督率	17% SJ 15/16	53,8% SJ 15/16	20% SJ 16/17	55 % SJ 17/18	55% SJ 18/19
6	从SBBZ到正规学校的转学率	7% SJ 15/16	6,6% SJ 14/15	8% SJ 16/17	8% SJ 16/17	8% SJ 17/18
措施		€	Plan 2018	Plan 2019		
通过扩大定向资金来支持学生 扩大学校社会工作 作业帮助 青少年就业帮助			Ertrag	382.178	413.866	
			Aufwand	-3.878.492	-3.998.970	
			<b>Saldo</b>	<b>-3.496.314</b>	<b>-3.585.104</b>	
			Ertrag / Aufwand ILV	-373.628	-374.854	
			<b>Saldo mit ILV</b>	<b>-3.869.942</b>	<b>-3.959.958</b>	

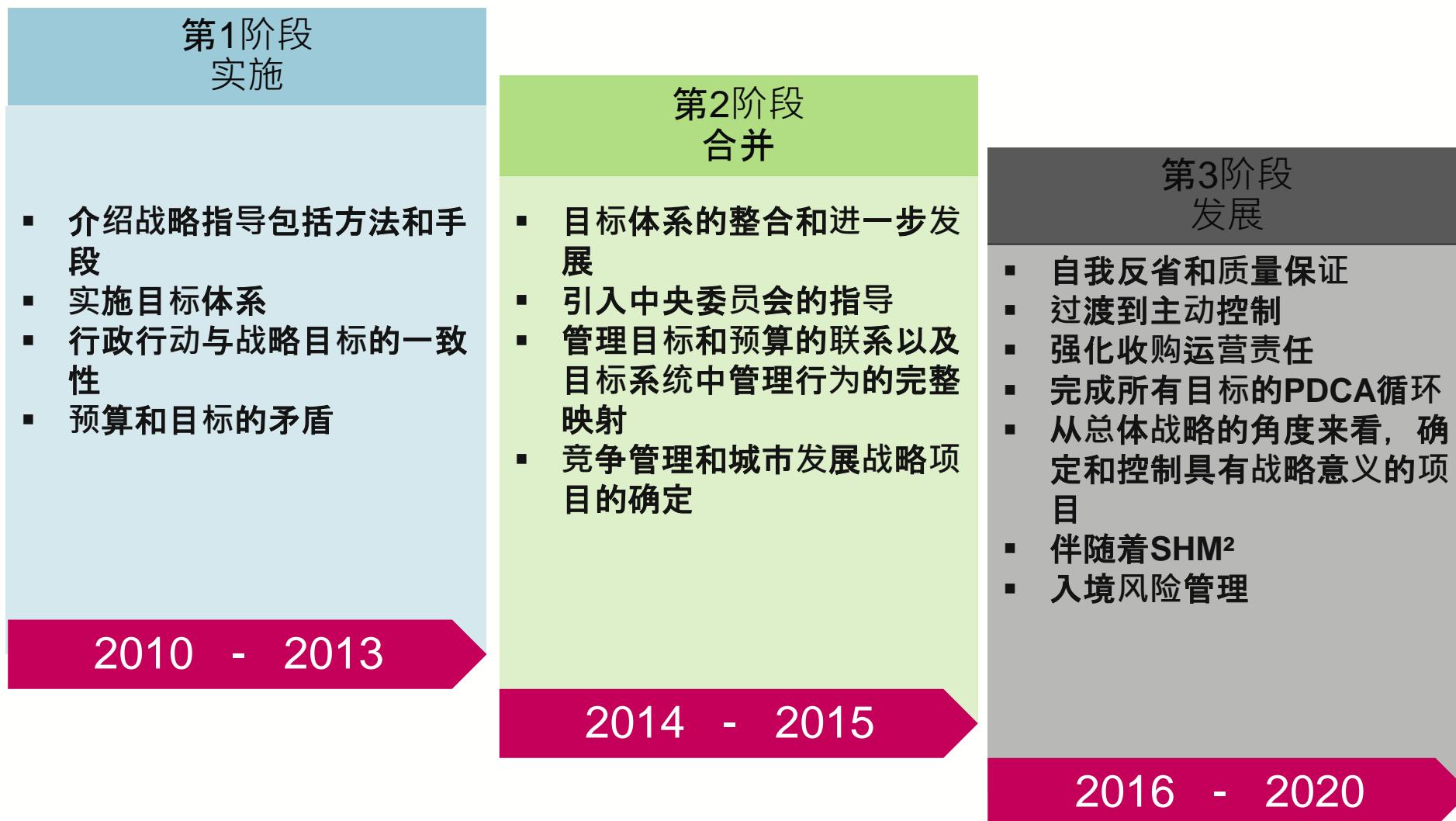
# 预算表 2018/2019

## 4. 有效目标，绩效指标和基本措施

切实目标 1	曼海姆的城市景观设计精美	参考战略目标		参考行动领域		
		1,7	1,4,6			
说明	重点是提高城市住宅和建筑设计的质量。特别是在城市规划的区域，应该利用规划竞赛和设计顾问委员会的参与来产生对环境的积极影响。					
Nr.	指标	Plan 2016	Ist 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019
1	对公共街道和建筑物的美感满意的市民比例 <small>Anteil der Bürgerinnen und</small>	55 %	63%	60%	64 %	64 %
2	私营和城市承包商的并行竞争数量	10	10	10	10	10
3	在“生活”主题下的并行竞争数量	3	0	3	3	3
措施		€		Plan 2018	Plan 2019	
公共空间规划 公共空间的艺术干预		Ertrag		0	0	
		Aufwand		-704.579	-746.243	
		<b>Saldo</b>		<b>-704.579</b>	<b>-746.243</b>	
		Ertrag /. Aufwand ILV		-146.870	-147.172	
		<b>Saldo mit ILV</b>		<b>-851.449</b>	<b>-893.415</b>	
商务办公设计顾问委员会		Ertrag		0	0	
		Aufwand		-107.223	-108.646	
		<b>Saldo</b>		<b>-107.223</b>	<b>-108.646</b>	
		Ertrag /. Aufwand ILV		-16.613	-16.652	
		<b>Saldo mit ILV</b>		<b>-123.836</b>	<b>-125.298</b>	
翻新 Käfertal Zentrum		Einzahlungen		201.636	0	
		Auszahlungen		-522.956	0	
		<b>Gesamt</b>		<b>-321.320</b>	<b>0</b>	

\*) neue Zuordnung aufgrund Weiterentwicklung Bau- und Immobilienmanagement

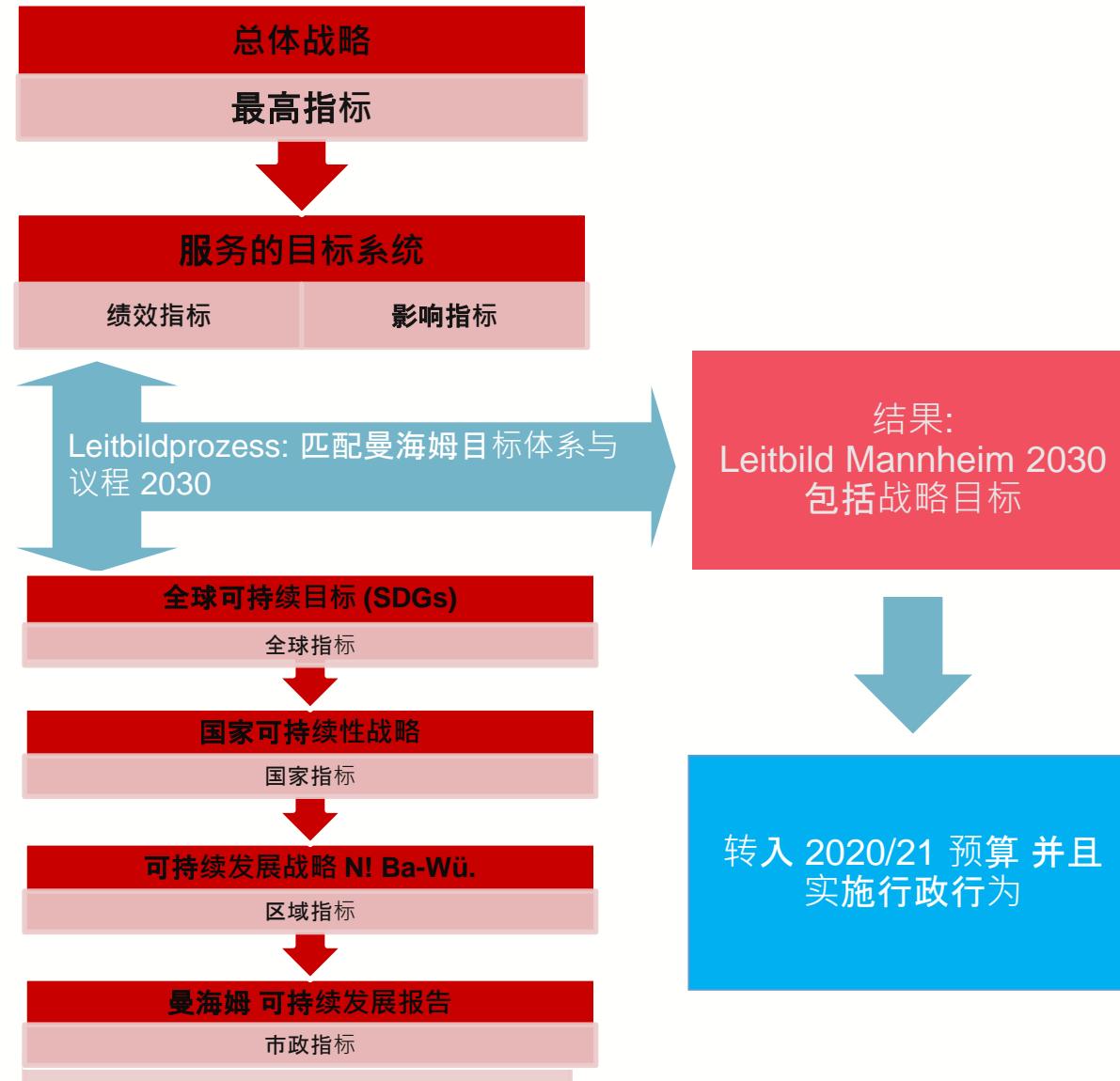
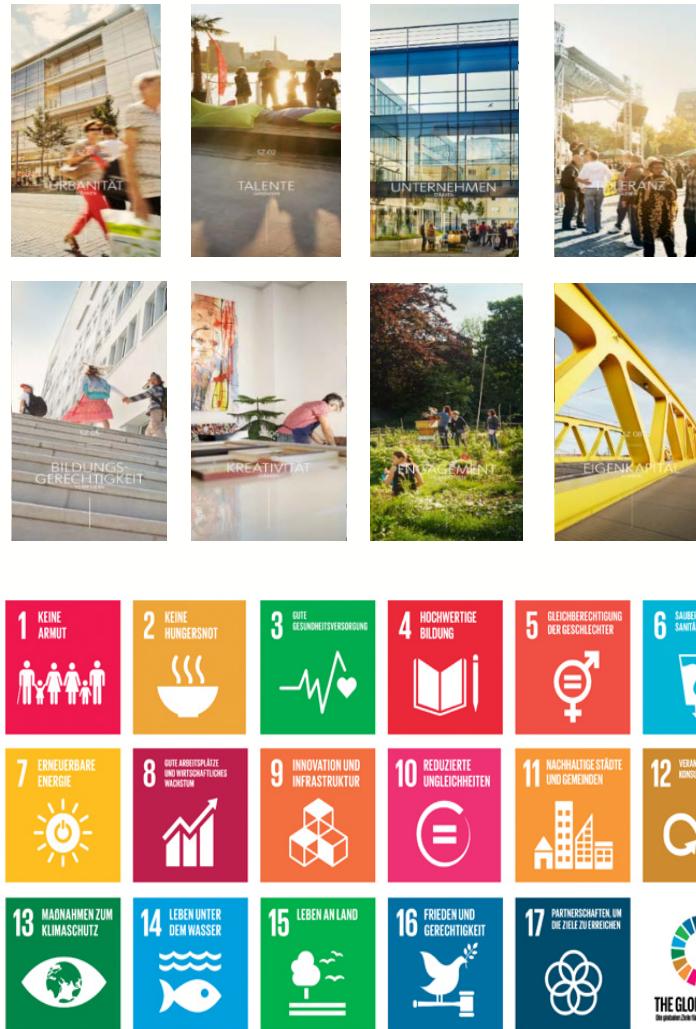
# 战略调控 – 三个阶段



# 17 全球可持续发展目标 (SDG)



# 曼海姆 目标系统 2030



感谢您的关注



Christian Hübel  
曼海姆市策略调控部门 负责人  
Tel. 0621/293-6660  
[christian.huebel@mannheim.de](mailto:christian.huebel@mannheim.de)