

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 13920121150435

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

检验检疫部门组织再造研究

Research on Inspection and Quarantine Department
Organizational Reinveting

张蔚巍

指导教师姓名: 李德国 副教授

专业名称: 公共管理 (MPA)

论文提交日期: 2016 年 4 月

论文答辩日期: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2016 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

☆☆☆ ☆☆☆ ☆☆☆ ☆☆☆ ☆☆☆ ☆☆☆ ☆☆☆ ☆☆☆ ☆☆☆ ☆☆☆

论文指导小组:

李德国	副教授
陈琛	书记
朱仁显	教授

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

20 世纪 80 年代以来, 西方各国为应对经济全球化、信息化, 国际竞争日益加剧的挑战, 相继掀起了“政府再造”浪潮。而在全球化不断加速和经济社会高速发展的今天, 中国的经济运行方式和社会管理体制正在发生巨大的变化, 社会各类问题不断凸显, 原有的全能政府管理模式在许多方面已不能完全适应社会发展需要, 这就要求我国必须构建更加科学、合理、有效的治理模式。

检验检疫部门作为政府机构的重要组成部分之一, 受到传统文化、固有政治体制的影响, 检验检疫的组织理念、管理、运行等方面仍存在一系列问题, 且近年来随着新情况、新挑战不断增多, 公众对公共服务的需求越来越迫切, 检验检疫部门治理体系和治理能力的改革和推进也成为大势所趋。因此对检验检疫部门进行组织再造, 以加强检验检疫自身能力建设, 有效履行检验检疫职能迫在眉睫。

本文运用文献资料法、调查研究法、个案分析法, 结合政府再造理论、组织战略管理理论、全面质量管理理论等, 对检验检疫组织发展历程和动态环境进行了阐述, 客观分析了检验检疫部门在履行职能, 提供服务, 加快转型, 深化改革等方面存在的不足及原因, 详细论述了检验检疫部门组织再造面临的挑战, 在此基础上提出了组织再造的五大战略。据此结合质量管理体系中的 PDCA 理论, 提出“计划、实施、检查评估、总结提高”的实施路径。本文的研究能够一定程度上丰富检验检疫部门组织再造的理论基础, 对检验检疫部门组织再造的具体实践能够起到一定的推动作用。

关键词: 组织再造; 组织战略; 实施路径

ABSTRACT

In pace with the economic globalization, informatization and international competition since 1980s, western countries have set off a wave of “government reinventing”. Meanwhile, the acceleration of globalization and the rapid development of economy and society of today have made tremendous changes in China's economic operation mode and the system of social management, many kinds of social problems are becoming more and more serious. Our traditional almighty government management model have been unable to fully meet the social development need in many aspects, which requires our country to establish more scientific, reasonable and effective governance model.

As an important part of government agency, inspection and quarantine department has suffered the influence of traditional culture and the inherent political system, thus, there are many problems in the concept, management, operation and other aspects of the inspection and quarantine organizations. With the emerging of the new situation and new challenges, the public's demand for public services is more and more urgent, the reform of the inspection and quarantine department's govern system and its governance capacity has become the trend of the times. Therefore, it is imminent to reengineer the inspection and quarantine department, in order to strengthen the self-ability, then to perform the functions of inspection and quarantine.

This paper use the literature method, survey method, case analysis method, and combined with the government reinventing theory, organizational strategy management theory, total quality management theory and so on, to describe the development and dynamic environment of inspection and quarantine organization. Then analyze the existing problems of the inspection and quarantine department in the fulfilment of function and providing services, to accelerate the transformation, deepening reform and so on, then explain the reasons about those problems. The paper also discusses the challenges which the inspection and quarantine department are facing during the reinventing period in detail, and base on this discussion, the author put forward the five strategies, and use the PDCA theory to build the path of “implementation, inspection, evaluation, summary”. The research of this paper can enrich the theoretical basis of the reinventing of the inspection and quarantine department to a certain extent, and it can promote the specific practice of the reinventing of the inspection and quarantine department.

KEY WORDS: Organizational reinventing; Organization strategy; Implementation path.

目录

一、绪论.....	1
(一) 研究背景	1
(二) 文献综述	2
(三) 研究内容与研究方法	6
二、组织发展历程和宏观环境分析	9
(一) 组织发展	9
(二) 检验检疫部门的组织发展环境	12
三、检验检疫部门组织再造面临的挑战	16
(一) 职能定位不明确	16
(二) 绩效评价机制不健全	17
(三) 服务理念培育不充分	17
(四) 部门间协作不到位	18
(五) 队伍能力及技术保障能力不足	19
四、检验检疫部门组织再造的战略	21
(一) 核心战略：明确检验检疫部门的职能定位	21
(二) 结果战略：创设检验检疫部门的绩效评估机制	23
(三) 顾客战略：以服务对象的需求为导向	24
(四) 协作战略：强化部门间协作	28
(五) 文化战略：重塑检验检疫部门的组织文化	32
五、检验检疫部门组织再造的实施路径	35
(一) 检验检疫部门组织再造的计划 (Plan)	35
(二) 检验检疫部门组织再造的实施 (Do)	36
(三) 检验检疫部门组织再造的检查和结果评估 (Check)	38
(四) 检验检疫部门组织再造的总结和提高 (Action)	38
结论.....	40
参考文献.....	41
致谢.....	1

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

1. Introduction	1
1.1 Research Background.....	1
1.2 Literature Review	2
1.3 Research Content and Method	6
2. Organization Development and Macro-Environment analysis	9
2.1 Organization Development	9
2.2 Organizational Development Environment of Inspection and Quarantine Department.....	12
3. Challenge of Inspection and Quarantine Department Organizational Reengineering	16
3.1 Undefined Function Orientation	16
3.2 Imperfect Performance Evaluation Mechanism	17
3.3 Insufficient Service Concept Cultivation	17
3.4 Lacking Inter-Department Cooperation.....	18
3.5 Deficient Team Ability and Technical Support Capability.....	19
4. Strategy Of Inspection and Quarantine Department Organizational Reengineering	21
4.1 Core Strategy: Define the Function Orientation of Inspection and Quarantine Department	21
4.2 Consequence Strategy: Create Performance Evaluation Mechanism of Inspection and Quarantine Department.....	23
4.3 Customer Strategy: Service Object's Demand Oriented.....	24
4.4 Collaboration Strategy: Reinforce Inter-Department Cooperation	28
4.5 Cultural Strategy: Reshape Organizational Culture of Inspection and.....	32
5. Implementation Path about Organization Reengineering of Inspection and Quarantine Department	35
5.1 Plan about Organization Reengineering of Inspection and Quarantine Department (Plan).....	35
5.2 Implementation about Organization Reengineering of Inspection and	

Quarantine Department (Do)	36
5.3 Inspect and Result Evaluation about Organization Reengineering of	
Inspection and Quarantine Department (Check)	38
5.4 Summary and Improvement about Organization Reengineering of	
Inspection and Quarantine Department (Action)	38
Final conclusions	40
Reference.....	41
Acknowledgement.....	1

厦门大学博硕士学位论文摘要库

一、绪论

（一）研究背景

20 世纪 80 年代以来, 西方各国为应对经济全球化、信息化, 国际竞争日益加剧的挑战, 相继掀起了“政府再造”浪潮, 通过采取一系列战略和战术来一定程度上摆脱财政困境、提高政府效能, 重塑政府形象。而在全球化不断加速和经济社会高速发展的今天, 中国的经济运行方式和社会管理体制正在发生巨大的变化, 社会各类问题不断凸显, 转变政府职能, 规范政府行为, 推进国家治理体系、治理能力现代化具有极大的紧迫性和重要性。检验检疫部门作为涉外经济执法部门, 如何借鉴发达国家在政府改革方面取得的经验, 通过“政府再造”来更好地适应国际国内的新形势、新变化无疑是当前和今后一个时期内检验检疫事业发展的重大课题。

首先, 随着我国经济的不断发展、公民社会的逐步成熟, 原有的全能政府管理模式在各个方面与社会发展需要已不能完全相适应, 这就要求我国必须构建更加科学、合理、有效的治理模式。党的十八届三中全会指出: “全面深化改革总目标是发展和完善中国特色社会主义制度, 推进国家治理体系和治理能力现代化。”指明了推进国家治理体系及治理能力现代化对于中国政治, 乃至社会主义现代化事业发展具有重大意义。检验检疫作为政府机构的重要组成部分之一, 近年来, 治理体系及治理能力的改革和推进也成为大势所趋。但受到传统文化、固有政治体制的影响, 检验检疫的组织理念、管理、运行等方面仍存在一系列问题, 例如组织的职能定位不准确、服务理念不到位, 绩效评价机制不健全, 部门间协作不到位等等, 因此进行检验检疫部门组织再造是顺应国家治理体系及治理能力现代化需求, 全面深化检验检疫改革, 丰富和发展具有中国特色的质检工作体系的必要条件。

其次, 近年来检验检疫部门面临的新情况、新挑战不断增多, 例如国外的贸易技术壁垒、食品安全问题、突发性公共卫生事件以及核辐射、生物化学恐怖的风险等等, 检验检疫部门的任务和责任越来越重, 这都对检验检疫部门自身能力提出了越来越高的要求。而目前检验检疫部门的目标定位、管理方式、运行模式

等已无法适应这一需求，甚至一定程度上制约了检验检疫职能作用的发挥和组织整体效能的提高，因此对检验检疫部门进行组织再造，以加强检验检疫自身能力建设，有效履行检验检疫职能迫在眉睫。

第三，当今社会，公众对公共服务的需求越来越迫切，人民群众希望政府部门能够不断提高公共服务水平，以提供更多更好的公共服务。检验检疫部门提供的服务也同样得到政府部门、社会各界和人民群众的关注和期待。多年来，检验检疫部门一直把服务作为自身履职的重要方面，采取了一系列措施，也收到了较好的效果。然而由于长期以来受到管制型政府的影响和束缚，检验检疫部门现有的工作理念、行政模式在切实履行好服务职责方面存在一定的局限性。因此，对检验检疫部门组织再造进行研究，加快检验检疫部门的组织发展和转型，以更好的提升检验检疫部门的服务能力水平是检验检疫部门当前的一个重大课题。

本文研究分析了检验检疫部门的组织发展历程、动态环境及面临的挑战，并结合组织再造、战略管理等相关理论，提出了检验检疫部门组织再造的战略及实施路径，是对当前检验检疫部门组织转型、发展和改革方面研究的补充，能够一定程度上丰富检验检疫部门组织再造的理论基础，对检验检疫部门组织再造具体实践能够起到一定程度的推动作用。

（二）文献综述

1. 检验检疫部门相关研究综述

从历史上看，欧盟、美国、日本等一些发达国家和地区对于检验检疫相关方面的研究工作起步较早，无论是在政府决策层的重视程度、投入力度上，还是在专门的管理机构和研究所的设置上，相较于我国都更具有一定程度的优势，在此基础上，也涌现了大量的研究成果。近年来，我国关于检验检疫相关方面的理论研究逐步受到重视，积累了较多的理论成果和实践经验。

王瑀认为，政府提高效能、加快职能转变的有效途径是实行行政绩效管理，检验检疫面对新形势和新要求，必须通过建立一整套科学的行政绩效管理体系，来提升执法能力，履行服务职责，并确保机构实现科学发展^[1]。张洁宁认为，当前国际国内的严峻形势迫切需要检验检疫部门通过先进的信息技术手段来提高办事效率，优化工作流程，提升服务能力，强化履职水平，然而对于检验检疫部

门来说,信息化建设工作还处在起步阶段,存在业务系统缺乏整体规划、信息资源组织架构混乱、数据标准体系建设滞后等问题,因而对检验检疫部门信息化建设开展分析研究具有一定的现实意义^[2]。王冠谕分析了我国检验检疫的历史发展、动态背景和工作、管理现状,根据“企业价值最大化”的理论,提出了改革我国检验检疫工作的相关措施^[3]。汪秋霞认为,推进检验检疫公共服务建设对检验检疫事业的改革和深入发展具有极大的现实和长远意义,必须充分发挥检验检疫的部门优势,提供具有特色的公共服务,同时要通过加强内部管理和队伍建设,为检验检疫公共服务提供机制保障和人才保障^[4]。林展翼在文章中借鉴了国外相关检验检疫部门的特点,认为检验检疫要通过强化监管职能以最终实现服务职能,要变“管理为先”为“服务为先”,以顺应当前新形势的需要^[5]。尹建丽、于得水认为检验检疫的监管模式要从微观监管转变为宏观监管,通过充分利用社会资源,强化社会化公众制约机制,实现影响、控制、引导、调整社会经济活动的目的,最终促进社会发展^[6]。孙东巍分析了当前检验检疫机构职能存在的问题,并从准确把握职能定位、有效监管提高工作有效性、提高履职能力、提升干部职工队伍素质四个方面提出了职能转变的对策和建议^[7]。

虽然目前国内外对于检验检疫方面的研究覆盖面较广,但大都集中于对技术性贸易壁垒和具体的检验检测技术手段等进行研究,关于检验检疫部门如何进行组织再造的研究还没有得到学术界及相关部门的重视,对检验检疫部门组织再造的研究尚处于起步阶段,缺乏一些系统的、高水准的研究,无法满足客观形势的发展和工作的需要,但检验检疫部门其他方面的一些研究对本文也具有一定的参考意义。

2. 政府再造相关研究综述

“再造”一词最早的提出,是在美国管理大师汉默和钱皮合著的《再造公司:企业革命宣言》一书中。他们指出,“再造”是重新反思组织流程中存在的基本问题,并对其进行重新设计,以便在衡量组织绩效的重要尺度,如成本、速度、质量和服务等方面取得最大程度的改善^[8]。再造理论最早被运用于企业管理,被统称为企业再造理论,该理论自20世纪90年代形成以来,便展现出对环境极强的适应力以及旺盛的生命力,并迅速成为国内外热点之一。90年代后期,伴随着西方国家政府改革的深入,政府改革也开始引入再造理论,形成了声势浩荡的政府

再造运动。

美国学者戴维·奥斯本是政府再造理论的典型代表，他在《改革政府——企业家精神如何改革着公共部门》一书中指出，由于官僚体制长期以来专注于层叠的指挥系统和各种规章制度，使得机构变得臃肿、效率低下、浪费严重，已无法适应变化迅猛，信息爆炸，知识丰富的 20 世纪 90 年代的需要。在该书中他提出了政府再造的十条原则，即政府是——起催化剂作用的政府、具有竞争性的政府、社区拥有的政府、富有使命感的政府、顾客驱使的政府、结果导向型的组织、企业化的政府、分权的政府、预知型的政府、市场导向型的政府。这部著作是美国“政府再造”运动的先导^[9]。戴维·奥斯本和彼得·普拉斯得里克认为，政府再造是将官僚体制用企业化体制来加以取代，对公共组织以及公共体制进行彻底性的转型，以大幅提高组织的适应性，工作效能以及创新的能力，并通过变革组织目标、责任机制、权力结构、组织文化以及组织激励等来完成整个转型过程，最终创建“自我更新的体制”。同时他们也在该书中提出了实施政府再造的五项战略（五 C 战略），即核心战略：确定组织目标；结果战略：创设绩效结果；顾客战略：将顾客置于驾驶员位置上；控制战略：将控制从中央和高层移走；文化战略：创设企业家文化。在五项战略中，核心战略是明确目标，具有掌舵作用，其余四个战略具有划桨作用，处理好掌舵与划桨之间的关系，使政府更加有效地发挥其职能是政府再造过程中的关键之一^[10]。詹姆斯·W·费斯勒，唐纳德·F·凯特尔认为，重建、不断改进、精简^[11]是“新公共管理”的三个典型特征。

相对于西方而言，政府再造的研究在我国相对起步较晚，但近年来国内也有了相关的著作和研究成果。张成福教授认为“政府再造”这一理论，与新政府运动、行政改革等概念，成为公共管理理论界及实务界现今共同关注的核心与焦点^[12]。周志忍把当代国外行政改革的基本内容和措施归纳为三个方面：一是政府职能与社会、市场管理的优化（包括压缩式管理、非国有化、自由化等）；二是利用社会力量和公共服务社会化（包括打破政府垄断、出租政府业务合同、公共服务社会化、建立政府部门与私营企业的伙伴关系等）；三是政府内部管理体制改革（包括分权与权力下放、内部组织结构改革、人事制度改革、提高服务质量改善公共机构形象、建立与完善信息系统等内容）^[13]。陈振明认为“新公共管理运动”的理论和模式，对于处在市场经济条件下的我国处理好政府与社会、市场和

企业的关系，深化行政体制改革，完善宏观调控机制，提高政府行政效率，形成新的管理模式具有重要的参考意义。他认为政府改革必须采用适当的战略与战术，具体而言必须切实转变政府职能，加大政府体制创新的力度；必须引入竞争机制，用市场机制改进政府绩效，提升政府的工作水平和效率；必须加强公职人员“管理”和“服务”的意识，重塑政府与社会的关系；必须充分借鉴从当代工商管理领域发展起来的一些管理原则、管理技术和方法，促进传统行政管理模式向当代新公共管理模式的快速转变^[14]。

对于政府再造理论，国内外均已有了较多较深入的研究，并已逐渐形成了较为完善的理论体系，这为我们进行检验检疫部门组织再造研究打下了深厚的理论基础，对检验检疫部门开展组织再造的具体实践有较好的理论指导意义。

3. 组织战略管理相关研究综述

“战略”一词源自于希腊语 Strategos，最初多用于军事领域，是指对战争全局的筹划和指挥。随着社会发展，“战略”涉及的范围渐渐扩大并逐步应用于社会的各个领域。公共部门战略管理作为一种新实践模式和新理论范式，兴起于20世纪80年代，它是为了更好地适应信息化、全球化和知识经济社会的历史背景而产生的，一出现便受到了极大的关注。

关于战略管理的研究和文献众多。汤普森认为，战略管理是一个由组织的高层管理者确定组织发展方向，根据内外环境，设定特别绩效目标，制定出能够实现这些目标的战略，并且实施决策方案的过程^[15]。戴斯认为，战略管理是一个组织制定、实施和评估该组织自身为了创造和维持竞争优势而采取的行动，并使其自身能够达成最终目标的跨功能决策的科学和艺术。他同时提出了三个战略管理途径的主要特征，一是界定目标和目的，二是制定一个能使组织和环境相协调的计划，三是设计有效的操作方法^[16]。波齐曼和斯特劳斯曼在《公共管理战略》著作中提出公共部门战略管理的四个基本特征：关注长期；将长远目标和近期目标加以整合形成连贯的层级；认识到战略管理和计划并不是自行贯彻的；采用一种外部观点，强调不是去顺应环境，而是主动地塑造组织变迁^[17]。在对组织的内外环境进行分析方面，安德鲁斯在著作《企业战略概念》中提出了著名的SWOT分析框架——S代表 strength（优势），W代表 weakness（弱势），O代表 opportunity（机会），T代表 threat（威胁）^[18]。布莱森概括总结出战略实施过程

的三个环节：即计划和方案；制定预算；实施过程的指导方针，并指出要想实现战略规划并不是容易的事情，在战略实施过程中，应该根据环境变化和有用的新信息来对行为加以调整^[19]。我国学者陈振明在《公共部门战略管理》一书中，对公共部门战略管理的组织、方法、过程，以及不同部门如何开展和实施战略管理进行了提炼和概括^[20]。他同时在《公共部门战略管理途径的特征、过程和作用》一文中指出，战略管理应着眼于公共组织与外部环境的相互作用，系统、全面地考量组织的近期目标、长期目标和未来远景，将视野由内部转向外部，将关注的焦点从目前的日常管理、常规管理向未来的危机管理和发展管理转变。文中，他还将战略管理过程划分为了三个阶段——战略规划、战略实施和战略评价^[21]。

此外，还有明茨伯格的《战略历程：纵览战略管理学派》，伊萨克·亨利的《公共服务中的战略管理》，项保华的《战略管理——艺术与实务》，纳特和巴可夫的《公共和第三部门组织的战略管理：领导手册》等著作，这些丰富的理论研究成果为我们开展检验检疫部门组织发展战略研究和组织再造研究打下了坚实的基础。

（三）研究内容与研究方法

1. 研究内容

本文一共分为五个部分：第一部分是绪论，主要阐述了文章的研究背景，论述了检验检疫、政府再造、战略管理等理论的研究现状，以及研究的内容和方法。第二部分对检验检疫部门的发展历程和动态环境等进行了阐述和分析。第三部分客观分析了检验检疫部门在履行职能，提供服务，加快转型，深化改革等方面存在的不足及原因，详细论述了检验检疫部门组织再造面临的挑战。第四部分论述了检验检疫部门组织再造的战略，重点从核心战略、结果战略、顾客战略、协作战略、文化战略五个方面进行论述。第五部分提出检验检疫部门组织再造的实施路径，结合理论分析，立足现实情况，运用质量管理体系中的PDCA理论提出“计划、实施、检查评估、总结提高”的实施路径。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.