

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 13920131150366

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

杭州市国税局出口退税流程再造研究

The Research on Process Reengineering of Export Tax
Rebate for Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation

李超

指导教师姓名: 王伟光 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:

王伟光	副教授
卢秀平	部长
陈炳辉	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

摘要

出口作为拉动经济增长的“三驾马车”之一，在我国内需持续不足，投资增长放缓的情况下，发挥着至关重要的作用。出口退税政策又是促进企业出口，支持外贸发展的有力措施，进一步挖掘出口退税提速潜力，再造出口退税管理流程，加快退税进度，对于我国经济调结构、稳增长有着十分重要的现实意义。

本文以杭州市国税局出口退税业务流程为主要研究对象，通过阅读国内外大量流程再造的文献，参考借鉴相关理论及其实践经验，详细阐述杭州市国税局出口退税流程现状，主要阐释现阶段杭州市国税局出口退税无纸化管理下的流程状况，深刻分析杭州市国税局出口退税工作存在的流程运转不畅、管理质量低、骗税高发等问题，进而得出杭州市国税局实施出口退税流程再造是必要且可行的。提出构建基于互联网新兴技术条件下的出口退税流程再造具体方案建议，如构建统一的基于云端的出口退税信息化系统和构建基于大数据环境下的出口退税风险防控体系等。以期实现利用大数据、云计算等互联网新兴技术，减少税务人员中间参与环节，实现出口企业自行申报、自助退税，退税款实时到账的出口退税新体验。改革杭州市国税局出口退税现行管理体制，提高杭州市国税局出口退税工作绩效。

本文共有六个部分。第一部分主要阐述杭州市国税局出口退税流程再造研究背景、国内外研究现状、研究的方法、内容与价值。第二部分主要阐释出口退税和流程再造的相关理论及对杭州市国税局出口退税流程再造的启示。第三部分从笔者的实际工作经验出发，客观详细阐述杭州市国税局出口退税工作流程现状。第四部分从流程的角度论述杭州市国税局出口退税工作存在的问题，结合笔者在实际工作过程中的所见所思所想，深入探讨，本部分是本文的核心。第五部分提出杭州市国税局出口退税流程再造的方案建议及实施流程再造过程中需要注意的问题。第六部分总结，并对出口退税流程再造的后续研究提出展望。

关键词：出口退税；流程再造；大数据

Abstract

As one of “troikas” (investment-consumption-net export) stimulating economic growth, exports play a crucial role under the circumstance of continuously insufficient domestic demands and slow investment growth. Export rebate policy is also a powerful measure to promote enterprise exports and support for foreign trade development. The practical significance of further exploring speed-up potential of export rebates, reengineering management of export rebates and quickening tax rebates lies in regulating economic structure and stabilizing growth in China.

The author elaborates process status of export rebates in Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation in details, conducts an in-depth research on existing problems in export rebate process in Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation and draws a conclusion that it is necessary and feasible to implement process reengineering of export rebates in Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation based on the business process of export rebates by reading lots of domestic and overseas literatures about process reengineering and referring related theory and practical experience. Moreover, the paper constructs the process reengineering schemes of export rebates in Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation under the circumstances emerging technology in the internet, reforms the existing management system of export rebates in Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation, and improves work performance of export rebates in Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation.

The paper is divided into six chapters. Chapter one is “introduction” aiming at elaborating process reengineering research background of export rebates in Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation, domestic and overseas research status, research methods, contents and values. “Theoretical foundation on process reengineering of export rebates in Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation” in chapter two mainly introduces related theory of export rebates and process reengineering, as well as enlightenment of export rebates’ process reengineering in Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation. Chapter three is the “process status of export rebates in Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation”. Beginning with actual work experience, the author introduces work process status of export rebates in Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation. As the core of paper, chapter four refers to “existing problems of export rebates’ process in Hangzhou Municipal

Bureau of State Taxation”. It elaborates existing problems of export rebates in details and conducts an in-depth research on these problems by combining with author’s sees and thoughts in actual work. With the theme of “suggestion of export rebate process reengineering for Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation”, chapter five defines the necessity and feasibility of export rebates’ process reengineering in Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation, constructs a process reengineering scheme of export rebates under the cloud calculation and big data technical environment, and proposes attentions concerned in the process reengineering, so as to improve work performance of export rebates in Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation and satisfaction of taxpayers. Chapter six summarizes the subsequent research on process reengineering of export rebates and proposes a prospect.

Key words: Export tax rebates, Process reengineering, Big data

目 录

一、绪论.....	1
(一) 研究背景及意义	1
(二) 国内外研究现状综述	2
(三) 研究方法与内容及创新点	5
二、出口退税流程再造理论基础	7
(一) 流程再造	7
(二) 无缝隙政府理论	9
(三) 出口退税流程	10
三、杭州市国税局出口退税流程现状	11
(一) 杭州市国税局基本情况	11
(二) 杭州市国税局出口退税基本情况	11
(三) 杭州市国税局现行出口退税流程	12
四、杭州市国税局出口退税流程存在问题	22
(一) 出口退税计划及政策方面的问题	22
(二) 出口退税管理及信息化建设方面的问题	24
(三) 出口退税风险防控及绩效考核方面的问题	31
五、杭州市国税局出口退税流程再造建议	34
(一) 流程再造的必要性	34
(二) 流程再造的可行性	35
(三) 实施流程再造的具体方案	36
(四) 实施流程再造应注意的问题	41
六、结语.....	44
参考文献.....	45
致 谢.....	47

Catalog

I	Introduction	1
i	Background and Significance of research	1
ii	Relative literature research.....	2
iii	The research methods,contents and the innovation points.....	5
II	Theoretical foundation of export rebate process reengineering ...	7
i	Process reengineering	7
ii	Seamless government theory	9
iii	The process of export tax rebate	10
III	The present situation of export tax rebate in Hangzhou Municipal bureau of State Taxation.....	11
i	Basic situation of Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation.....	11
ii	Basic situation of export tax rebate in Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation	11
iii	The current process of export tax rebates in Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation	12
IV	The existing process problems of export tax rebate in Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation	22
i	The problems of export rebate planning and policy	22
ii	The problems of export rebate management and information construction	24
iii	The problems of export rebate risk management and performance assessment	31
V	The suggestion of export rebate process reengineering for Hangzhou Municipal Bureau of State Taxation.....	34
i	The necessity of process reengineering	34
ii	The feasibility of process reengineering.....	35
iii	The specific plans of process reengineering	36
iv	The attentional problems of process reengineering.....	41
VI	Conclusion.....	44
	References	45
	Acknowledgement.....	47

一、绪论

（一）研究背景及意义

出口退税是支持外贸发展的一项重要税收政策，出口退税业务流程转运是落实出口退税政策的过程，外贸出口情况持续向好对于经济发展起着至关重要的作用。杭州市国税部门近两年年均办理出口退（免）税金额 120 亿元左右，出口退税政策得到全面有效落实。在当前中小企业融资难的形势下，进一步挖掘出口退税提速潜力，再造出口退税管理流程，加快退税速度，对于促进我国经济调结构、稳增长有着十分重要的现实意义。

出口退税是国际通行做法，符合世界经济贸易规则，目的在于鼓励不同税制国家的出口产品以不含税价进行公平竞争。出口退税在拉动经济增长、调整出口产品结构、吸引外资、增加就业等方面具有重要作用，正在成为国家重要的宏观经济调控手段之一。事实证明，我国外贸出口能由弱到强，由对外贸易小国发展成为目前的世界贸易大国，出口退税功不可没。在当今全球贸易一体化的趋势下，要保持外贸出口持续快速发展，实现贸易大国向贸易强国迈进，出口退税政策所发挥的作用只会强化。但由于世界形势已不同以往，技术发展一日千里，伴随着经济的腾飞，外贸企业及外贸业务量增长迅猛，出口退税所面对的环境发生了巨大的变化，现行的出口退税流程面临巨大挑战。为继续促进外贸出口可持续增长，出口退税流程再造成为了一个重要而现实的课题。在杭州经济高速增长并逐步转型的今天，特别是在当今受欧洲债务危机影响杭州外贸出口增速出现明显下滑的情况下，如何再造出口退税流程，以高效利用现有资源，提高出口退税效率，提升纳税人满意度，有效支持杭州外贸出口持续健康稳步发展，是摆在我们面前一个亟待解决的课题。

目前，杭州市国税局出口退税流程繁琐而复杂。出口退税管理是一个庞大的系统工程，通过流程再造，减少中间审核环节，依托大数据、云计算、移动互联网等新兴技术，解决企业在征税、退税部门间“多头跑”、“分别找”的问题，实现自行申报、自助退税，使得“简政放权”真正落到实处，对提高本地

区国税出口退税工作绩效具有一定的借鉴意义。

（二）国内外研究现状综述

1、国外研究现状

1993年，迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮首次提出了经典的企业流程再造定义，即针对竞争环境和顾客需求的变化，对业务流程进行根本性的再思考和彻底的再设计，以求企业绩效获得戏剧性的改善。^①哈默认为“企业再造”就是“重新开始”，关键在于对原有结构的变革，彻底的进行重新构筑，而不是对已有结构进行完善，也不是一点点进度式的改革。这是BPR（业务流程再造，Business Process Reengineering）概念首次正式提出，明确指出业务流程再造是市场化的配置资源，在结构层次上提高企业管理系统的柔性，实现组织结构的扁平化、信息化和网络化，变被动为主动，积极为客户提供优质产品和服务。

IBM、科达、通用汽车、福特汽车等美国大型公司，利用业务流程再造理论变革自己的管理结构，有效地提高自身的质量、效率、成本，而且，事实也证明，这些公司在实施业务流程再造以后，在自己的发展道路上取得了巨大成功。之后，美国学者戴维·奥斯本（David Osborne）和彼得·普拉斯特立克在《摒弃官僚制：政府再造的五项战略》一书中将“流程再造”作为“政府再造”的主要武器，认为流程再造这种武器会改变人们所从事的工作，并变革职能部门和职能单位的组织结构。流程再造不同于全面质量管理，是一种重大变革手段，使用场合受到限制。^②之后其又在《政府改革手册：战略与工具》中对业务流程再造可能面临的困难、障碍和重组过程中需要的技能和装备做出了详细的分析。^③20世纪90年代，拉塞尔·M·林登在《无缝隙政府：公共部门再造指南》中指出，从一张白纸开始，推动真正的改变，并系统地阐述了这种思想如何可以克服层级过于细化、公众服务效率低、分工不确切等政府内部结构存在的一些

^① Michael Hammer, James Chappy. Reengineering the Corporation:A Manifesto for Business Revolution[M].London:Nicholas Brealey Publishing ,1993:33-36.

^② David Osborn. Peter Plastrik,Banishing Bureaucracy:The Five Strategies For Reinventing Government[M]. New York:the Penguin Group,1997:39.

^③ [美]戴维·奥斯本，彼得·普拉斯特立克. 政府改革手册：战略与工具[M]. 谭功荣，颜剑英，魏军妹等译. 北京：中国人民大学出版社，2010：57-61.

问题。他强调要首先使政府内部人员团结起来，然后将政府内部人员和公众联系起来，进而提供无缝隙的服务。^①

企业流程再造是政府流程再造的基础和源头。政府流程再造拥有自己的特性，因为其所处的环境与企业流程再造不同，其所作用的主客体也与企业流程再造所不同。政府的角色是“服务，而不是掌舵”。^②

克林顿当选美国总统之后，实施了以满足公共需求为前提的“重塑政府”行动。这次变革的目标是能够实现政府少花冤枉钱、多为公民办实事。也就是裁处冗杂人员，精简机构，采用竞争机制提高政府人员积极性，并实施绩效管理体制以提高效率。在这场改革当中，《从过程到结果：创造一个少花钱多办事的政府》横空出世，这是一篇纲领性的文件，由当时的联邦绩效评价委员会发布，促使这次变革最后以好的结果收官，基本上帮助美国政府摆脱了财政赤字危机。^③

这些年来，随着研究的深入，以业务流程再造为基础的政府流程再造，逐渐形成了一个日趋完善的理论体系，为以后学者们继续在其他领域的探究提供了理论基础，一些成功的案例也为学者们提供了实践经验。

2、国内研究现状

(1) 有关企业业务流程再造的研究

我国学界对业务流程再造有一定的研究，但相对还比较浅显。随着国外业务流程再造理论研究的不断深入，我国也开始向更深层次进行研究。同时开始了实证性的研究，并取得了一定成果。

王志定提出，流程理念有很多构成要素和发展阶段，流程再造只是中间的一个发展阶段。^④业务流程再造目前已经在实践中得到了很好的发展，接下来它会按照循序渐进的流程发展规律来发展和完善，持续推进企业业务流程优化。

李洪娟在《中煤秦皇岛口岸流程再造研究》一文中，以中煤秦皇岛口岸的流程再造为主要研究对象，通过分析其业务流程的基本情况、存在问题以及论

^① 拉赛尔·M·林登. 无缝隙政府——公共部门再造指南[M]. 汪大海,吴群芳等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2002: 10.

^② [美]登·哈特, 丁煌译. 新公共服务: 服务, 而不是掌舵[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2010: 224.

^③ 陈振明. 政府再造——西方“新公共管理运动述评”[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 91.

^④ 王志定: 《基于现代管理思想的流程理念探析》[J]. 价值工程, 2006, (8): 99-101.

证该口岸流程再造是否可行，对比再造前后，得出实施流程再造的必要性，再造后实现了内外煤炭资源共享，免去了办理借、还煤等烦琐的手续，节约了人力、物力，提高了工作效率和市场反应速度。^①

(2) 国内学者对政府流程再造的理论研究

国内学术界对“政府流程再造”的定义较为明确。董新宇和苏竣认为：政府流程再造是依据政府流程的具体特点，以政府业务流程为关注点，应用业务流程再造的理论和方法，在此基础上提出的再造模式。^②

姜晓萍定义的地方政府流程再造是，站在“公众需求”的角度上，应用现代企业流程再造的方式方法，全面而彻底的重构政府部门原有组织结构，进而提供便民高效的服务流程，形成政府组织监督管理体制和上层决策机制，从而能够从容应对外部环境变化带来的风险等问题，提高行政效率、绩效水平，满足公众的需求，使公众认可并满意。^③

陈振明教授认为新公共管理是一种全新的理念，专门针对政府行为和管理，而政府再造旨在解决政府的财政赤字问题，提高政府的运作能力，提升政府的信誉度，重新树立政府的形象。^④

葛元力研究认为，业务流程再造理论和税收征管体制有着密切的联系，业务流程再造理论可以为税收改革提供理论基础和信息技术支持。按照现代税收管理发展趋势以及业务流程再造特点，他认为实施流程再造在税收管理上是可行的。具体为：通过税收流程再造来提高行政效率，提升纳税人满意程度，构建新型的涉税事项处理流程。^⑤

(3) 政府流程再造与电子政务

政府流程再造与电子政务关系紧密，其最重要的技术就是电子政务信息平台。覃正在《电子政务流程变革》中指出，电子政务面临如何找到政务流程变革切入点、方法与实务的难题。^⑥电子政府对于政府流程再造最重要的作用表现为基于“顾客导向”为公众提供多渠道、更为人性化的窗口服务。董新宇对电子政

^① 李洪娟：《中煤秦皇岛口岸流程再造研究》[J]. 煤炭经济研究，2007，（4）：89-91.

^② 董新宇，苏竣：《电子政务与政府流程再造一兼谈新公共管理》[J]. 公共管理学报，2004，（4）：46-52.

^③ 姜晓萍：《政府流程再造的基础理论与现实意义》[J]. 中国行政管理，2006，（5）：37-41.

^④ 陈振明：《政府再造—公共部门管理改革的战略与战术》[J]. 东南学术，2002，（5）：15-22.

^⑤ 葛元力：《流程再造理论在税收管理领域的应用》[J]. 税务研究，2003，（2）：8-13.

^⑥ 覃正. 电子政务流程变革[M]. 北京：科学出版社，2006：5-11.

务和政府治理创新之间的关系做了深刻的研究与分析，他指出国内政府流程再造更适合应用系统改造模式。^①樊博、孟庆国提出了动态优化的电子政务流程知识管理体系，以适应电子政务的发展，促进政府管理模式的转型与再造。^②

我国学术界对政府流程再造的研究还处在对国外成熟理论的分析、引用及论证的初级阶段，主要方向是研究政府流程再造的理论、方法及与其它管理理论或应用技术的关系，没有真正形成自己的理论框架体系，还有很大的进步空间。

(4) 出口退税业务流程再造的研究

目前，出口退税业务流程再造方面的实证研究我国还很少见到，全国国税系统在实际工作中也还没有进行过较大幅度的出口退税流程再造。但一些出口退税一线工作人员，根据自身的体验和感受，已经对出口退税流程开展了部分再造。例如，从出口退税流程中的受理、审核、复核、审批、退库、反馈六个方面对出口退税流程进行研究，并优化相关工作流程，合并受理和反馈环节等。但是，应用流程再造的理念，对于出口退税流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计的研究还处于初级阶段。

(三) 研究方法与内容及创新点

1、研究方法

本文主要采用资料研究结合个案分析及实地调查的方法，以杭州市国税局出口退税实践为案例进行研究。首先翻阅研究大量文献资料，提出杭州市国税局出口退税流程再造的理论基础。其次从笔者的实际工作经验出发，结合实地调查，客观详细介绍杭州市国税局出口退税工作流程现状。之后结合上述研究从流程的角度深刻论述杭州市国税局出口退税工作存在的问题。最后提出构建基于互联网新兴技术条件下的出口退税流程再造方案建议。

2、研究内容

本文结合笔者实际的出口退税工作经验，从流程的角度论述杭州市国税局出口退税工作存在的问题，提出构建基于互联网新兴技术条件下的出口退税流

^① 董新宇. 电子政务中政府流程重组的模式选择[J]. 理论与改革, 2004, (4): 44-47.

^② 樊博, 孟庆国. 基于知识管理的电子政务流程优化研究[J]. 情报杂志, 2006, (4): 55-56.

程再造具体方案。以期实现利用大数据、云计算等互联网新兴技术，减少税务人员中间参与环节，自行申报、自助退税，退税款实时到账的出口退税新体验。使得“简政放权”真正落到实处。同时旨在解决目前杭州市国税系统出口退税管理层级过多、部门间协调不畅、退税申报错误较多、退税周期较长等实际问题，防范出口骗税风险，提高杭州市国税局出口退税管理绩效。本人内容结构如下：

第一部分：主要阐述杭州市国税局出口退税流程再造的研究背景、国内外研究现状、研究的方法、内容与价值。

第二部分：主要阐释出口退税和流程再造的相关理论及对杭州市国税局出口退税流程再造的启示。

第三部分：从笔者的实际工作经验出发，客观详细介绍杭州市国税局出口退税工作流程现状。

第四部分：从流程的角度论述杭州市国税局出口退税工作存在的问题，结合笔者在实际工作过程中的所见所思所想，深入探讨，本部分是本文的核心。

第五部分：明确杭州市国税局出口退税流程再造的必要性、可行性，构建基于云计算、大数据技术环境下的出口退税流程再造方案，提出实施流程再造过程中需要注意的问题，以期提高杭州市国税局出口退税工作绩效和纳税人满意度。

第六部分：总结，并对出口退税流程再造的后续研究提出展望。

3、研究的创新之处

企业管理领域对流程再造的研究，基本上都是对工业流程与服务业流程再造的研究。如何将流程再造的理论与技术在政府管理中应用和推广，这方面的研究在我国才刚刚起步，本文结合笔者在杭州市国税局出口退税的工作经验，通过学习和探索，希望有一定的借鉴意义：

第一，从流程的角度深刻论述杭州市国税局出口退税工作存在的问题，对提高本地区国税出口退税工作绩效具有一定的借鉴意义。

第二，弥补我国出口退税流程再造缺乏实证研究的薄弱环节。

第三，本文采用“互联网+出口退税”的方式再造了出口退税流程，将电子政务与新兴技术相结合，优化了退税体验，提高了退税效率，防范了退税风险。

二、出口退税流程再造理论基础

近年来把企业流程再造的做法与政府管理改革相结合，是我国政府改革和构建服务型政府过程中的一个重要内容。业务流程再造理论为出口退税流程再造提供了理论基础和技术支持。无缝隙政府理论尊重顾客需求，全心全意为公众服务的价值取向，为出口退税流程再造提供了信誉保障。

（一）流程再造

政府流程再造是在企业业务流程再造理论的基础上提出的，它的核心内容是满足公众的需求，引入现代企业流程再造理念和方法，对政府流程进行彻底的再思考，重构政府部门组织结构，全面、彻底的重组政府提供公共服务的流程，形成政府组织监督管理体制和上层决策机制，从而能够从容应对外部环境变化带来的风险等问题，提高行政效率、绩效水平，满足公众的需求，使公众认可并满意。

①

1、业务流程再造理论

（1）业务流程再造的概念

1993年，迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮首次提出了经典的企业流程再造定义，即针对竞争环境和顾客需求的变化，对业务流程进行了根本性的再思考和彻底的再设计，以求企业绩效获得戏剧性的改善。^②哈默认为“企业再造”就是“重新开始”，关键在于对原有结构的变革，彻底的进行重新构筑，而不是对已有结构进行完善，也不是一点点进度式的改革。这是BPR（业务流程再造，Business Process Reengineering）概念首次正式提出，明确指出业务流程再造是市场化的配置资源，在结构层次上提高企业管理系统的柔性，实现组织结构的扁平化、信息化和网络化，重构业务流程，显著提高工作绩效，变被动为主动，积极为客户提供优质产品和服务，使顾客满意。

^① 姜晓萍：《政府流程再造的基础理论与现实意义》[J]. 中国行政管理，2006，（5）：37-41.

^② Michael Hammer, James Chappy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution[M]. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993: 33-36.

(2) 业务流程再造的四个内容

业务流程再造的过程很纷繁复杂，是一项复杂的系统工程。企业内部人员、组织结构、管理的改革与信息技术的应用构成了流程再造的四个基本内容。^①政府流程再造同样的也应该包含这四个内容。

第一、内部人员的重构：业务流程再造能否成功的关键在于内部业务人员的整体素质水平，而且高层领导者要有不断创新和勇于冒险的精神，敢于带领组织内部业务人员不断向风险挑战。

第二、组织结构的重构：应该按照具体的项目对人员进行安排分配，成立工作小组，并从中选出敢于担当的小组负责人，把任务分配下去，明确责任，使责任到人，做到责任与权利的统一，尽量让一个小组的成立可以充分体现其优势。

第三、管理系统的重构：管理系统的改革主要包括评价和职责的改革。首先对外在评价指标和内在评价指标的概念理解清楚，并清楚地区分开内外部评价指标，同时，业务流程再造也需要树立工作人员是第一顾客的新观念，大胆地将权力交给基层，让他们自己做出适当的调整以满足顾客的需求。

第四、信息技术的重构：可以聘用 IT 精英，为自己编制一套覆盖整个组织的先进信息网络，使每位工作人员通过网络就可得到与自己业务有关的各种信息，辅以柔性制造装配办公系统，以及时满足顾客个性化及多样化的需求。

2、业务流程再造理论的启示

业务流程再造理论虽然源于企业，但是该理论同样也适用于公共部门。20世纪 70、80 年代以来，“新公共管理运动”迅速展开并在全世界形成一股公共部门改革风，这场大规模的行政改革运动的一项核心内容就是将大量的市场运作方法应用到行政管理领域，尤其是业务流程再造理论。世界各国通过实践证明业务流程再造理论应用于公共部门是成功的。最近几年，杭州市国税局在出口退税管理的实践探索中，逐渐走出了“就单审单”的狭隘视角，逐渐推出“无纸化申报”、预警监控等措施，减少人工，提高出口退税效率。杭州市国税系统出口退税管理以简化申报、加快退税进度、风险预警和风险监控等为关键要素，这与业务流程再造理论的理念相吻合。因此，将业务流程再造理论引入杭州市

^① 黄小原. ERP理论与构建[M]. 北京：科学出版社，2006：36.

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.