

“6·8”世界海洋日暨全国海洋宣传日专刊

海洋日宣传主题:海洋与可持续发展

大力推进管理创新 促进海洋经济可持续发展

——海南省海洋与渔业厅全面推行质量管理与绩效管理

海南省海域面积约 200 万平方公里，占全国海域面积的 2/3,全省海岸线长约为 1823 公里,有面积 500 平方米以上海岛 242 个,海湾 68 处。辽阔的海域蕴藏着丰富的渔业、油气、矿产、盐业和热带海洋旅游资源,为发展海洋经济提供了良好的外部条件。

近年来,海南省海洋与渔业厅按照主管全省海洋经济、海洋事务和渔业行政工作的职能要求,紧紧围绕着建设服务型政府、法治型政府、效能型政府的要求,大力推行管理创新,为海洋经济可持续发展奠定了扎实的内部基础。

积极探索管理创新之道

深化行政改革、转变政府职能,在当前全面建设小康社会的关键时期和深化改革开放、转变发展方式的攻坚时期,显得尤为紧迫。海南建设国际旅游岛,对政府提出了更高的要求。政府部门该干什么,效果如何,如何才能提高工作效率,让广大群众满意?绩效管理和质量管理较好地破解了这一难题。

海南省海洋与渔业厅自 2008 年初起,一直在探索如何提高行政效率、提高服务质量的问题。在省委、省政府和国家财政部的大力支持下,该厅申请了世界银行技援“中国经济改革实施项目”(TCC5)子项目(D05-09)“海南省海洋与渔业厅年度重点工作绩效评估”,并于 2009 年 11 月 7 日获得世界银行的批准。

该项目的实施,得到众多的关注与支持;世界银行北京代表处、财政部国际司、财政部投资评审中心、清华大学、复旦大学、中山大学等单位给予诸多帮助指导。清华大学公共管理学院课题组对该项目进行全面评估并递交了《第三方评估报告》,对该厅管理创新活动给予客观的评价,为政府管理提供一些思考与启示。

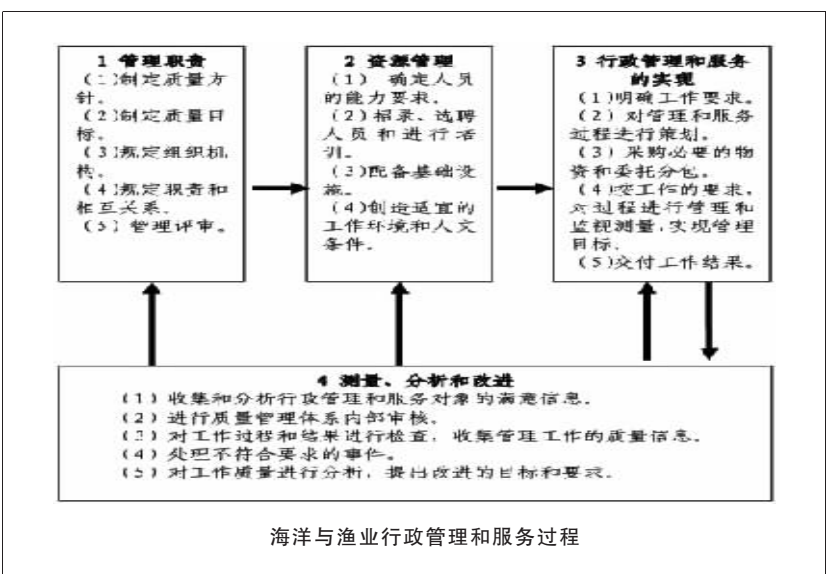
全面实施质量管理与绩效管理项目

“海南省海洋与渔业厅年度重点工作绩效评估”技援项目执行期是自 2010 年 1 月 1 日至 2012 年 5 月 30 日。经过 2 年多的时间,海南省海洋与渔业厅建立了 ISO9000 质量管理体系和绩效评估体系,项目的具体产出包括以下几个方面:

第一,建立了海南省海洋与渔业厅的 ISO9000 质量管理体系。该厅首次在海南省的省级政府部门中引入了 ISO9000 质量管理体系,编订了《质量手册》、《程序文件》(17 项)、《作业指导书》(182 项)、《质量记录》等质量管理体系文件,梳理出各项工作所依据的法律法规 354 项。2010 年 11 月 30 日,海洋与渔业厅获得中国质量认证中心和国际认证联盟颁发的 ISO9001:2008 质量管理体系认证证书,认证范围包括行政管理和

服务。

海洋与渔业厅将工作分为管理职责、资源管理,行政管理和服务的实现,测量、分析和改进等四个步骤。



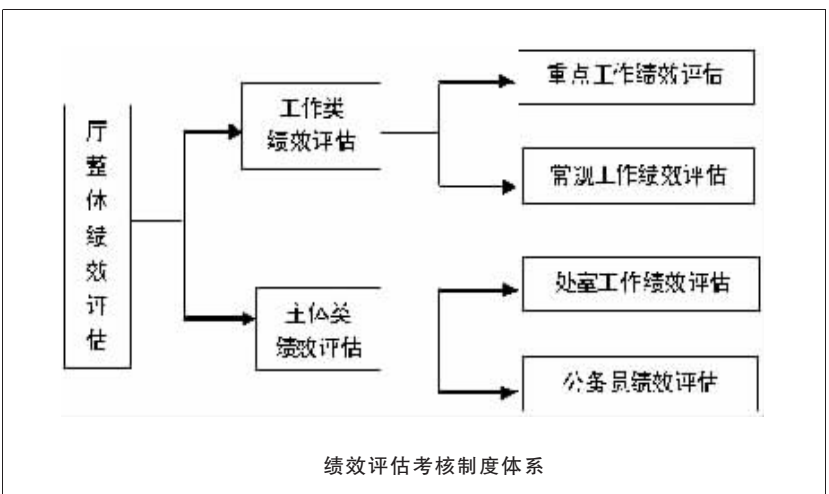
第二,建立了一支内审员队伍。培养了 23 名内审人员。内审小组就管理职责、目标管理、文件化管理、执行力、资源管理、监督检查机制、工作改进进行审核,并能够有针对性的就各处室的工作提出改进建议,发挥了组织诊断与辅导功能。

第三,建立了海南省海洋与渔业厅绩效评估方案和实施细则。制定了绩效评估整体方案和四个实施细则,即《海南省海洋与渔业厅工作绩效评估方案》和《海南省海洋与渔业厅重点工作绩效评估实施细则》、《海南省海洋与渔业厅常规工作绩效评估实施细则》、《海南省海洋与渔业厅处室工作绩效评估实施细则

则》、《海南省海洋与渔业厅公务员绩效评估实施细则》。

第四,形成了一套“一个中心、两个重点、四个分支”的绩效考核制度体系。一个中心指以厅绩效为整体的评估考核;两个重点指按照不同类别进行的工作类绩效评估和主题类绩效评估;四个分支指不同考核对象下的四类评估:

第五,建立了以厅绩效评估委员为核心的绩效评估组织结构,负责全面领导绩效评估工作,组织、协调、指导和监督绩效评估工作,确定重点工作和常规工作的评估结果,决定处室工作绩效评估的等次,审定公务员绩效评估的等次。



实施质量与绩效管理体系给个人带来的新变化

1.对个人学习知识的提升

清华大学课题组调查表明,实施两个体系对员工了解“绩效管理 with 评估知识”、“质量管理知识”、“开阔视野”、“法律知识”、“业务知识”、“新的理念”都产生了较好的影响。

2.对个人工作态度的影响

海南省海洋与渔业厅实施质量与绩效管理带来了员工在态度或意识方面的积极变化。大家的工作积极性、自觉性、责任心、服务意识等方面均有提升。

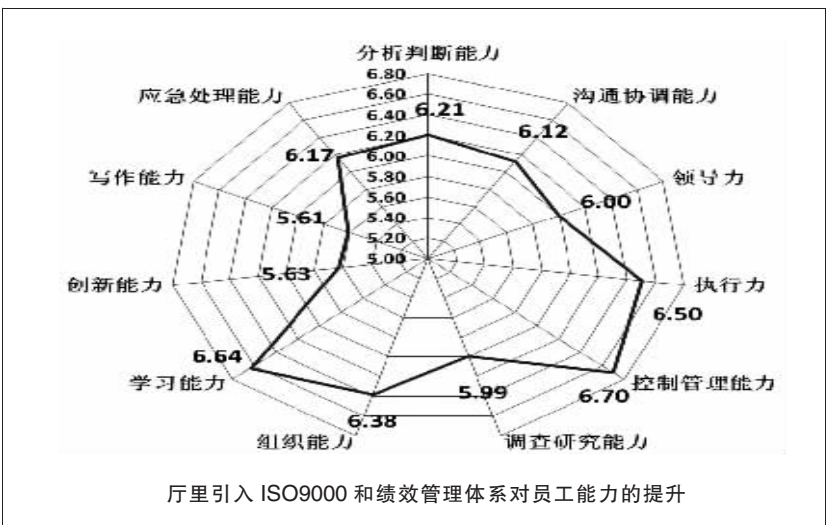
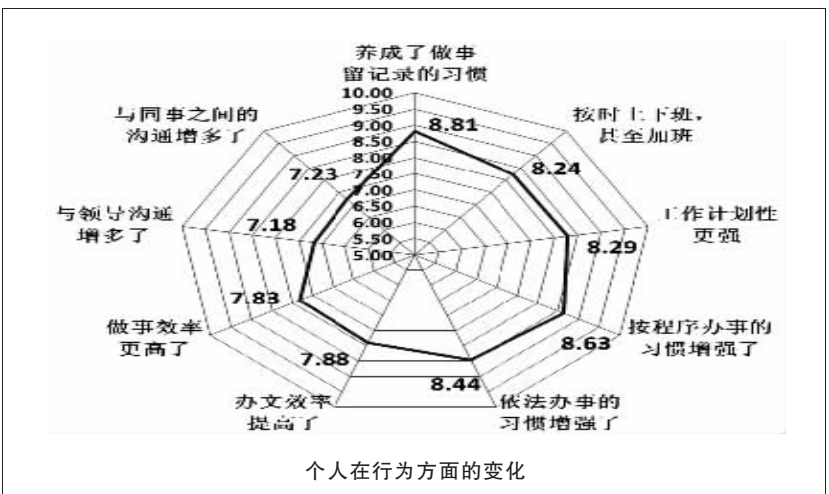
3.对个人行为的影响

调查表明,员工行为方面最大的变化

表现为“养成了做事留记录的习惯”,“按照程序办事的习惯增强了”、“依法办事的习惯增强了”、“工作计性更强了”、“按时上下班,甚至加班”、“与同事之间的沟通增多了”、“与领导沟通增多了”。这意味着引入质量与绩效管理体系之后,员工的行为发生了积极的变化。

4.对个人能力的影响

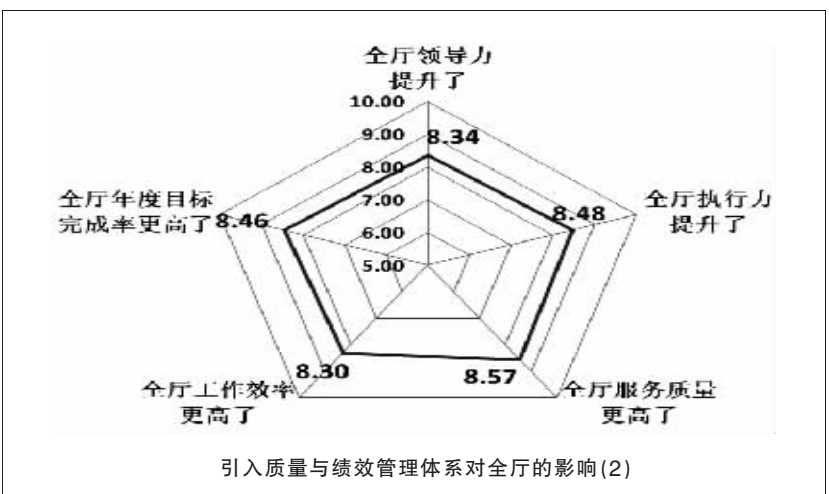
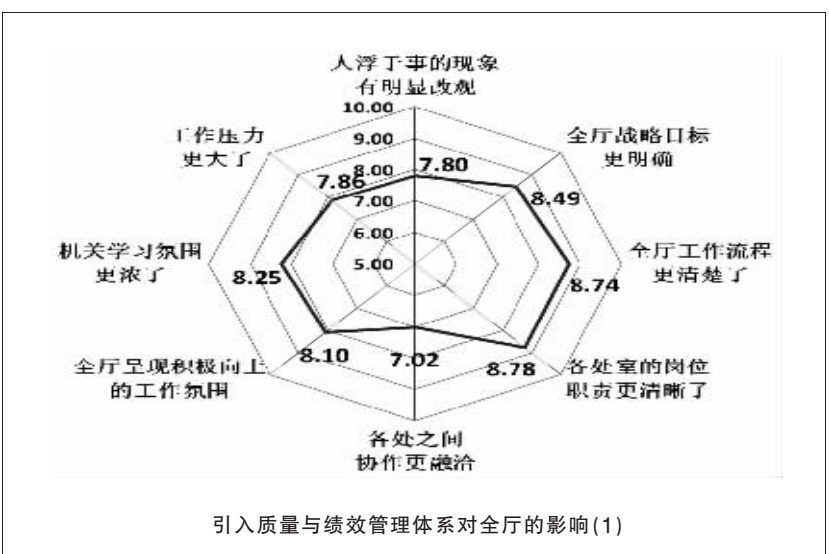
海南省海洋与渔业厅在引入质量与绩效评估体系之中,非常重视员工个人能力的提升,通过不断的引导,员工各方面能力都有所提升。



实施质量与绩效管理体系给组织带来的新变化

厅里引入质量与绩效管理体系以来,各个方面发生了积极的变化。变化最大的是“全厅工作流程更清楚了”、“全厅战略目标更明确了”;“处室工作目标更明确了”、“各处室的岗位职责更清晰了”、“员工在处室的工作定位更清晰了”。

调查同时表明,引入质量与绩效管理体系后,全厅在领导力、执行力、服务质量、工作效率、全年目标完成率等方面也得到了较大的提升。



实施质量与绩效管理体系全省海洋经济的发展变化

海南省海洋与渔业厅在引入和实施质量和绩效管理体系以后,海南省海洋经济在各个方面都呈现出了更加积极的发展态势。

海洋经济全面发展

一是海洋经济总量不断扩大。2011 年,海南省海洋生产总值(GDP)611.77 亿元,比 2007 年 371.14 亿元增加 240.63 亿元,增长 64.83%。2011 年,海南省海洋生产总值占全省生产总值比重为 24.32%。海洋经济在国民经济中的地位显著提升,已经成为海南省国民经济快速发展的重要支柱。

二是海洋支柱产业逐步形成。海南省结合海洋资源和市场需求,加大投入,逐步形成了海洋渔业、滨海旅游业、海洋交通运输业、海洋油气业等四大支柱产业。2011 年,四大支柱产业增加值达 396 亿元,占全省海洋生产总值的 64.73%。

三是海洋产业布局日趋合理。按照因地制宜,突出重点,循序渐进的原则,按照海洋功能区划要求,布局发展海洋产业,逐步形成以海口市为中心的北部综合产业带,以三亚市为中心的南部休闲度假产业带、围绕“博鳌亚洲论坛”的东部旅游农业产业带和以洋浦经济开发区和东方工业区为主体的西部工业园区。“三带一区”特色突出、结构完整,运行良好。

四是海洋管理水平逐步提高。一是海洋管理法律制度不断健全,先后制定出台了《海南省海洋功能区划》、《海南省实施<中华人民共和国海域使用管理法>办法》、《海南省海洋环境保护规定》、《海南省珊瑚礁保护规定》(修订)等海洋管理方面的法规,海洋管理不断走上法制化轨道。二是海洋管理体制不断理顺,全面推行和实施海洋功能区划制度、海域使用权证和有偿使用制度,建立了海域使用权招标投标制度,提高了海域使用审批效率,保障了国家、省重点建设项目用海。

五是海洋基础设施不断完善。海洋港口体系建设不断加强,形成了北有海口港、南有三亚港、西有洋浦港和八所港、东有清澜港的“四方五港”格局,为海洋产业的全面发展创造了良好的硬件条件。

六是海洋公共服务体系初步建立。建立

对质量与绩效管理体系的有效性评价

实施 ISO9000 和绩效评估体系之后,海南省海洋与渔业厅的组织效率和公务员绩效均有明显提升,公共服务水平和能力有了明显进步,公众满意度也得到了相应提升,对于建设服务型政府、法治政府、效能政府均有极大的促进作用。

1.有利于建设服务型政府

ISO9000 和绩效评估体系有助于丰富政府职能部门的服务内涵。首先,彻底改变了一些部门存在的市场经济观念和服务意识淡薄现象,以及办事环节多、工作效率低,以及“门难进、脸难看、话难听、事难办”的管理现状;另一方面,将 ISO9000 标准导入重点和常规工作中,树立和实践“以顾客为中心”的服务观念,在提供规范化的服务、配备适宜的服务设施,并与顾客沟通,建立满意度评定制度。例如,开展电子政务建设、进行民主评议和指纹智能考勤等,鼓励民众参与服务型政府建设中来。经过两年多的努力,公共管理和服务水平明显提高,自 2008 年以来没有出现过重大责任事故;根据海南省统计监测中心对 2011 年海南省海洋与渔业厅服务满意度的调查,2011 年所有评议对象对海洋与渔业厅的总体评价达 86.13 分。

2.有利于建设法治政府

ISO9000 和绩效评估体系为依法行政提供了制度工具和运行机制。首先,直接促进机关的法制化建设。ISO9000 实施标准化管

未来可持续发展之路

主要包括领导承诺、员工认同,配套的政策措施则包括组织机构、信息系统和学习系统的建立健全程度。

1.领导承诺为管理创新的可持续发展提供了强大动力

厅领导对两套体系的认同度较高,对引入质量管理与绩效管理体系有高度的承诺。

2.员工认同为管理创新的可持续发展奠定了坚实的基础

超过八成的员工对厅里引入两个体系作出了积极评价,对 ISO9000 质量管理体系和绩效评估体系表示“满意”和“比较满意”的员工比例已达 86%和 82.6%。

3.完善的配套措施为管理创新的可持续发展提供了制度保障

一是有组织保障。成立了海洋与渔业厅推行绩效评估与 ISO9000 质量管理体系工作领导小组,下设办公室,负责领导小组日常工作。

二是有完整的信息系统。海洋与渔业厅的 OA 系统实现无纸化办公,开辟了通知公

告、动态信息、领导讲话、信息刊物、规章制度、文件柜、论坛、邮件等模块。当前的 OA 系统与质量管理、绩效管理体系进一步融合,使质量与绩效管理更简便操作。

三是有学习系统。海洋与渔业厅自 2008 年开始创建学习机活动,形成了一套相对完善的学习系统,大家较快地接受了 ISO9000 和绩效评估这类新生事物。

4.厅直属全部通过质量管理体系认证,为在全厅系统同步推广质量管理与绩效管理打下了扎实的基础

综上所述,海南省海洋与渔业厅实施的 ISO9000 质量管理体系和绩效评估体系具有较科学的科学性,符合新公共管理的前沿理论和国际公共管理改革的潮流,同时也符合中国政府改革开放的实践需求,值得总结推广。

海南省海洋环境和资源的优越性,是未来可持续发展的外因,海南省海洋与渔业厅高效优质的内部管理,是未来可持续发展的内因。两者有机的结合,为未来海洋经济的可持续发展提供了有力的保障。