

# 试论运用 HACCP 理念完善检验检疫

## 绩效管理工作的关键要素

陈健 吕杨

珠海出入境检验检疫局 519015 [chenjian@zhciq.gov.cn](mailto:chenjian@zhciq.gov.cn) 13824108201

摘要：西方新公共管理运动兴起后，基于其基本思想的政府绩效管理活动也开始蓬勃展开，绩效考评开始成为我国推动机关转变作风和提高行政效能的一种重要手段。自国家质检总局被列为“国务院机构机关工作绩效管理”三个试点部门之一后，国家质检总局党组高度重视绩效考核工作，按照党中央、国务院的部署要求，认真开展总局机关及直属系统绩效考核工作。从去年实施情况来看，绩效考核对推动工作落实、促进工作创新、提升管理水平具有重要意义。绩效考核成为工作的风向标，通过绩效考核可以较好的把总局党组的战略意图传递到质检系统的基层部门。行政机关在绩效考评工作仍处于起步阶段，还存在不少困难和问题亟需解决。本文尝试将 HACCP 理念应用到检验检疫部门的绩效管理工作中。

关键词：HACCP 检验检疫 绩效管理 绩效考核

### 1. 绩效管理和 HACCP 的区别和关系

绩效管理，是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。绩效考核是其中重要组成部分，起到验证和促进的作用。

HACCP 管理体系是对食品生产和加工等过程进行安全风险识别、评价和控制的一种系统管理方法，是食品生产和加工过程中通过对关键控制点实行有效的预防措施和手段，使食品污染、食品危害因素降低到最小程度。重点关注两个方面：一为风险评估及预防为主，通过安全风险评价和危害分析，找出过程中最可能出现的风险或问题的环节，找出关键控制点，采取必要的有效措施；另一方面，强调组织自身的作用，而不是依靠对最终产品的检验来确定安全和质量。

从系统的角度来看，绩效管理和 HACCP 两者虽然应用的领域不一样，但在管理方式、方法上具有一定的契合度。两者都要通过分析和评估后，制定预防措施并对措施的落实进行监控，发现问题及时进行处置，同时以检查监督等手段确认体系运行状态并做好相关记录。

### 2. 检验检疫绩效管理工作中存在的主要问题

2.1 对绩效管理和绩效考核概念不清，只看到了绩效考核，而忽视了对绩效管理全过程的把握。绩效考核只是完整绩效管理过程中的一个环节。由于对绩效管理的片面认识，将绩效考核从完整的绩效管理中割裂开来

2.2 绩效考核指标设置不合理、不科学。仅凭主观设置绩效考评指标体系，无上级文件支持，无相关政策依据，凭工作经验及主观判断设置指标，考核体系出现质量低，重点工作不突出、指标设置不科学等现象。一方面对于检验检疫重要指标有畏难情绪或对政策任务不够掌握和了解，导致一些重要指标出现漏项、缺项的现象，指标体系不完整。另一方面指标体系过多地将日常工作列入考评范围，使指标出现繁杂，体系无重点的现象。

2.3 过分追求结果，没有把过程、结果和工作质量有机结合。容易出现过于专注绩效目标值的完成，追求速度，放松了对过程和工作质量的要求。把工作目的定义成为了考核而进行工作，而不是为了提升绩效而工作。这种短期和短视的行为，将对单位的长期发展起到极大的负面影响。

### 3. HACCP 理念在检验检疫绩效管理中的应用的关键要素

3.1 工作风险危害分析，绩效管理不光要提升组织的绩效，还要凸现组织的核心价值，如何做到这些，首先就要做到对自身情况和周边环境心中有数。当今世界政治经济形势瞬息万变，

作为对外经济单位，检验检疫部门将直接面对国内外的法律、法规、标准、技术以及合格评定程序的变化；产品全生命周期过程中的质量变化；管理相对人的信用情况变化；境外通报信息、疫情疫病信息、退货信息、媒体信息等。只有通过进行系统的风险分析才可以有效地判断检验检疫工作中的现状和显著问题是什么？我们面临的形势和挑战有哪些？只有通过这些分析，才能找出组织的优势、劣势及核心竞争力之所在。

3.2 确定关键控制点，即绩效指标，指标主要分两类：一是达标类指标，此类指标如果达不到就会影响检验检疫对外形象。主要包括基本职责和义务，这些都是影响检验检疫工作规范和有效的关键控制点，举例来说，目前检验检疫一线业务人员在一定程度上还存在不尊重程序、规则，把法律法规和上级文件中的程序性规定放在一边，随意开展工作，这样直接导致工作质量波动性过大，质量偏差值过大，超出了合理的统计区间。这些从每年的进出口商品质量分析和进出境疫病疫情分析报告中的排名就能看出来，不同局之间的差距很大，剔除地域、口岸和经济发展等客观因素后，工作不规范性因素的影响就显现出来了。因此，检验检疫工作的规范性必须作为工作质量管理的关键控制点来加以监控并及时纠偏。二是提升类指标，此类指标主要是指通过发挥自身职能优势来服务社会经济发展，体现检验检疫的价值所在，提升社会影响力。

3.3 确定关键点的限值。每个关键点的限值应根据组织的具体情况，要横向纵向结合起来比较，在收集、整理和分析三年以上历史数据和经验数据的基础上制定。如 2013 年的重点考核指标“检出率”的情况，要把近三年来本组织在整个系统中的排名、自身情况和重大检出情况做个分析，看看自己的优劣势在哪？同时还要结合出口产品被国外预警通报情况，应对近三年来检验检疫出口商品特别是敏感商品的种类、数量以及相应的被国外预警数量进行分析，并对地方经济发展和出口大宗商品走势进行必要的预测，才能最终制定出一个合理的限值，对超出限值的情况要引起高度重视并采取必要的措施。制定关键限值所需的原始数据，很大一部分可以从历年统计数据等资料中获得，有的则需要从现在开展，或者对以往的数据进行处理再加工。

3.4 关键控制点的监视和测量。通过监视和测量，及时发现问题、解决问题，把问题控制在可接受范围内，主要手段体现为检查和考核，在绩效考核方案中要明确相关检查考核的计划，对关键控制点（一级指标）均确定检查考核程序，包括对象、标准、方法、频率、人员等，由局长重点监控，分管局领导直接负责管理并定期检查，绩效管理部门全程跟踪监督。中、低等级控制点（二级指标）由部门内部进行监控，部门负责人直接负责管理并定期检查，分管局领导不定期抽查。通过分级监控，发现和确定问题，及时发出预警和处置提示。监控数据的采集要尽可能考虑与 CIQ2000 等业务系统的衔接，充分挖掘 CIQ2000 系统的业务管理功能，要尽可能通过数据库查询实现自动采集，一方面可以大幅度降低监控劳动量和成本，另一方面也可以避免人为因素的干扰，保证基础监控数据的客观和真实。对工作质量管理信息服务系统，将按照省局科研立项程序申报立项。

3.5 建立纠偏和验证措施。通过内审、管理评审、日常监控、工作质量检查、业务稽查、投诉举报、案件分析、执法督查等方面收集信息，分析、研判和评估发现的可能引发工作质量不达标的苗头性、倾向性问题并进行风险预警，开出不符合项，责令进行整改并验证等处置措施，及时消除产生的风险和问题。

3.6 记录保存。所有工作从开始策划、执行到最后检查的全过程，都要对重要和关键的步骤进行记录，做到工作有记录动作有留痕。要制定记录管理程序，对检查、评审、预警、处置和验证等动作制定了记录表格，既是对过程的记录，也是是验证管理体系有效性的辅助性材料。

4.结束语

在绩效管理借鉴 HACCP 理念的应用过程中，一定要坚持去繁就简、讲求实用原则，使绩效管理得到大家的认同。在绩效管理中借鉴并运用 HACCP 理念，可以使绩效管理更加系统、完整、规范、科学，实现与质量管理体系及绩效目标管理无缝对接，提高机关管理水平。使绩效管理和绩效考核动态化，进一步提高单位绩效。

我们完全有理由相信，在绩效管理中引入 HACCP 理念是可行的，绩效管理是一项系统工程，要进一步运用 HACCP 理念来完善绩效管理工作，切实提高检验检疫绩效管理工作的规范性和有效性，从大而将检验检疫部门的工作绩效推上一个新的高度。

参考资料：

1. [www.aqsiq.gov.cn](http://www.aqsiq.gov.cn)
2. 岳刚 赵建坤等. 卓越绩效模式理解与实施指南(第二版) 中国标准出版社
3. 付亚和, 许玉林. 绩效管理 (第二版) 复旦大学出版社
4. 赵曙明. 绩效管理与评估 高等教育出版社
5. 包大跃. 食品企业 HACCP 实施指南 化学工业出版社
6. 湛瑜. 从 HACCP 实施中的误区看世界食品安全 [J]. 质量与质量工程, 2010(2)