

睿 库 研 究



Recode-T(C)-2018008

海关国际化标杆管理 – 标杆管理手册

Customs International Benchmarking -- Benchmarking Manual



CUSTOMS INTERNATIONAL BENCHMARKING
BENCHMARKING MANUAL
海关国际化标杆管理
标杆管理手册

原文：World Customs Organization/ 世界海关组织

原文发布：2003 年

译稿：北京睿库贸易安全及便利化研究中心

译稿发布：2018 年 10 月

目录

标杆管理方法概览

内容提要

第一节 标杆制定指南

第 1 章 基本信息

- 1.1. 什么是标杆管理？
- 1.2. 标杆管理的益处
- 1.3. 标杆管理所需条件
- 1.4. 规划和执行标杆管理行动的关键问题
- 1.5. 成功的标杆管理的障碍
- 1.6. 进一步的帮助和建议

第 2 章 指南

1)A: 规划

- 2.1. 简介
- 2.2. 主题
- 2.3. 目标
- 2.4. 确定合作方
- 2.5. 合作方的参与程度
- 2.6. 指导原则
- 2.7. 任务的时长
- 2.8. 出资
- 2.9. 沟通
- 2.10. 筹备会议
- 2.11. 正式规划
- 2.12. 标杆制定团队
- 2.13. 访问其他主管部门（实地访问）

2.14. 评估

2)B: 执行

2.15. 简介

2.16. 收集并分析信息和数据

2.17. 访问其他主管部门—实际安排

2.18. 建议

3)C: 报告

2.19. 简介

2.20. 报告模板

第 3 章 后续事项

3.1. 简介

3.2. 实施规划

3.3. 评估

附件

A 进一步的帮助和建议

B 指导原则

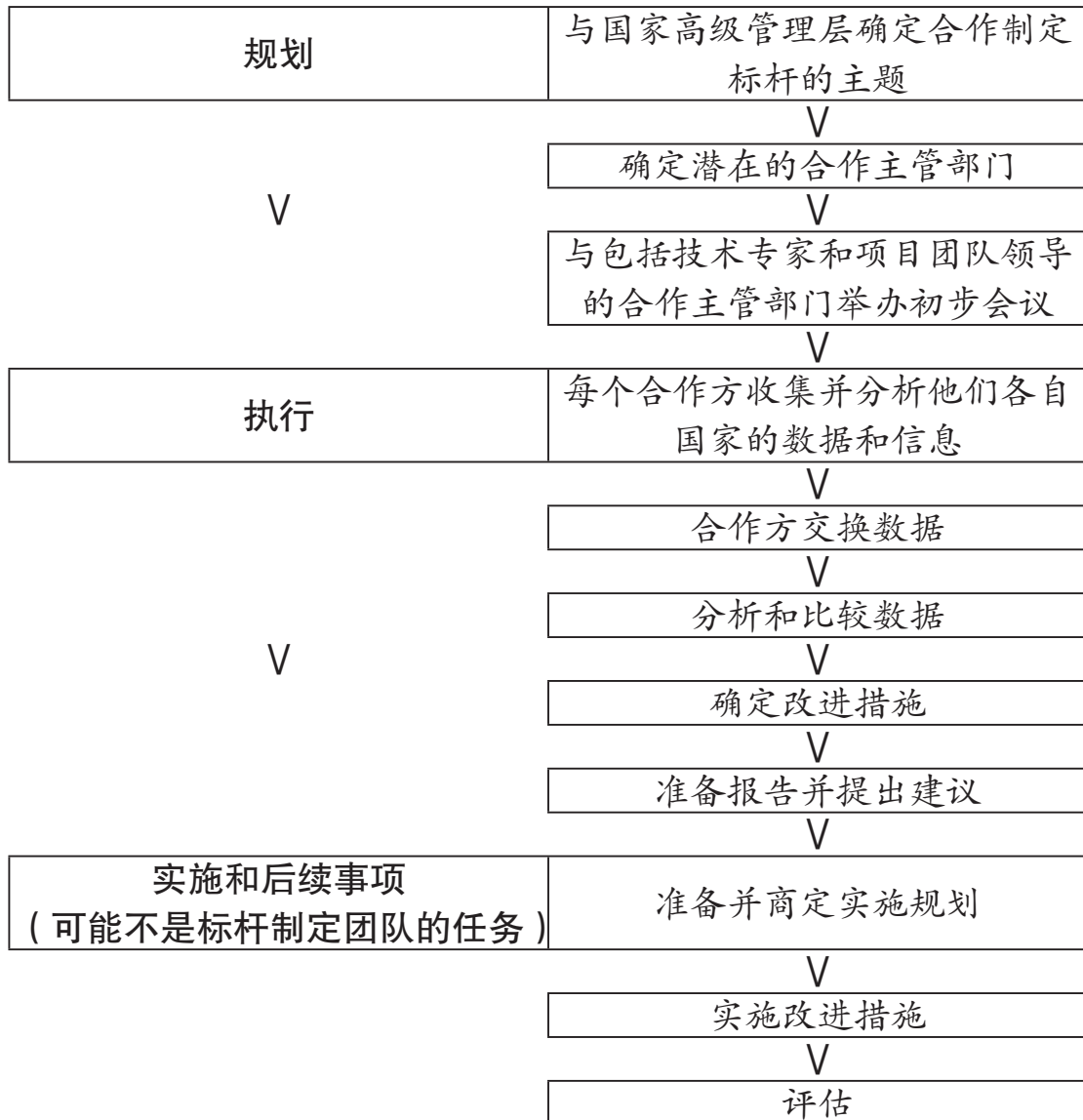
C 规划和执行清单

D 报告模板

第二节 成员国标杆管理行动的成果

[待世界海关组织成员添加]

标杆制定方法概览



内容提要

关于本标杆制定手册

“标杆管理手册”第一节是海关主管部门执行国际海关标杆制定任务的实用指南。它为所有标杆管理项目参与者提供信息和指引。第二节包含世界海关组织成员进行的标杆制定研究成果。本手册的结构和内容的设计都类似于欧盟委员会的“海关标杆制定信息和指引”，该文件在本手册的编写过程中提供了相当大的帮助。

本手册解释道，海关标杆管理的总体目标是通过与他人执行的相同或相似的程序或流程进行比较，从而提高国家海关主管部门的效率和效益，然后确定并实施最佳实践。它是：

- 一个用来搜集其他海关主管部门进行的实践、程序和流程的具体信息，以便进行比较的过程；
- 一个协作过程 - 这意味着需要分享有关激励创新实践并提高绩效的流程和措施的信息；
- 一项帮助我们改进流程、效率、效益和 / 或改善经济的技术；并
- 由相关海关主管部门发起和执行。

手册强调，海关流程和程序的标杆管理不应被视为：

- 强制性的，因为它未被载入立法；
- 一种监视方法或检查他人活动的方式；或
- 一种第三方借以监督你自身表现的方法，例如评估你在多大程度上没有充分实施立法或国际协议。

第 1 章概述了标杆管理的概念及其给海关组织带来的收

益和挑战。本章对那些希望了解标杆管理的原因和预期效果的人有所帮助。本章还有一节解释了在哪可以找到进一步的信息和建议。

第2章包括如何规划标杆管理行动的实际指引，强调了设置明确目标和商定时间表的必要性。它概述了规划过程的基本要求，并详细说明了在执行标杆管理行动时应遵循的步骤。关于报告的一节描述了典型标杆制定报告的格式。

第3章讨论了实施和评估的后续事项，包括变化可能产生的不同类型的影响。它强调了实施标杆制定行动过程中确定的最佳实践和程序的重要性。

第一节 – 标杆制定指南

第 1 章 – 基本信息

标杆管理 – 通过向他人学习来改进自己

1.1. 什么是标杆管理？

标杆管理是一个利用系统性研究、分析和比较来识别和学习其他组织的良好或更好实践的过程。它在包括海关主管部门在内的公共组织中的重要性越来越高，公共组织越来越希望将标杆管理的服务和政策职能作为持续改进过程的一部分。持续改进的理念现在被许多海关主管部门广泛接受为组织目标，也体现在包括世界海关组织在内的国际组织的战略中。

标杆制定不是使主管部门遵守立法或其他措施的强制工具。相反，海关主管部门可以选择使用标杆来改进自己，来实现所有公共组织所寻求的持续改进和提供世界级的服务。标杆制定不需要总是用来解决现有问题 – 它也可以用于在引进新系统或程序之前商定最佳实践。

标杆管理的本质就是努力做到最好。标杆制定可以表明基于成果或成果的量化标准的绩效水平并作为待实现的目标。确定最佳实践的过程表明了这些目标是如何实现的，并且它应该提供海关主管部门提高和接近 – 甚至超越 – 这些标杆的学习机会。

然而，标杆管理过程并不总是需要使用硬性、量化的标准来衡量绩效。分享标杆管理合作方使用的实践或程序的

经验和描述可能足以说明可以做出哪些重大改进。因此，标杆制定也使得比较海关主管部门的工作方法而非绩效成为可能。

标杆管理可能是：

- 外部的：用于将某个特定过程与主管范围外的类似过程进行比较。例如：你可以与其他国家的海关主管部门比较如何管理仓库。外部的标杆管理可能涉及将与非海关组织（无论国内还是国际）的流程进行比较。

- 内部的：用于比较自身主管部门内的某一特定流程，例如：比较组织内各海关办事处如何管理仓库。在尝试执行国际标杆管理任务之前，你可以尝试进行内部的标杆管理测试。

第 4 页的流程图概述了本文件第 2 章中详细介绍的标杆制定的基本方法。

1.2. 为什么要制定标杆 - 益处是什么？

全球的海关主管部门需要应对贸易全球化的挑战和欺诈与犯罪蔓延的危险。标杆管理的持续改进程序和工作方法，使它可以帮助海关应对这些挑战，并提供世界上最高效和最有效的服务。这种技术的运用可以通过经测试和验证的实践来加速变革和重组。标杆管理以可衡量的方式表明为什么一种方法比另一种更好。标杆管理的主要益处是：

- 合作 - 作为合作方一起工作是一个至关重要的方面，它可以增强合作以及实现海关法、公约、条约和协议（例如一个共同的贸易协议）的共同解释和适用。

- 机遇 - 标杆管理项目让海关主管部门有机会学习、吸收和实施已由其他海关主管部门进行过测试和验证的良好实践。

- 重点 - 标杆制定技术对具体流程和程序进行详细分析，并能够以有规划且明确的方式预先确定优先领域。

- 传递 - 标杆管理是行业开发的一套行之有效的管理工具。它能有效地影响绩效并应对实现有助于持续改进的成果带来的挑战。

1.3. 标杆管理所需条件

标杆制定不仅仅是比较，而是关于变革的意识、决心和意愿，只有在主管部门坦诚地准备接受改变时才应采取行动。标杆管理的成功需要具备合适的条件。“合适的条件”是指各级人员的态度 - 不仅在总干事级别，而且在所有相关的工作级别。如果上述人员的态度是正确的，标杆管理将实现最优化效果。你需要做好以下准备：

- 承诺 - 在组织的最高层面进行改进；
- 寻找更好的实践 - 从不认为你是最好的，并且准备好寻找在执行某些流程或程序方面可能比你更好的组织；
- 比较 - 准确确定你想要进行标杆管理的流程，并充分了解你的组织如何执行该流程，确定商定一致的绩效衡量标准，然后与你的合作方分享调查结果；
- 改变 - 如果有人比你更善于接受实现任务的新想法和见解；以及
- 实施 - 通过采纳标杆制定所确定的改进实施计划来缩小绩效差距。

1.4. 规划和执行标杆制定行动的关键问题

在规划和执行标杆管理行动时应考虑的关键领域包括以下：

- 确定优先行动领域；
- 仔细考虑选择有限数量的合作方主管部门；
- 达成共同商定的有实现条件和可实现的目标，能够在类似的基础上进行衡量；
- 标杆管理任务是重点关注比较结果（结果，如效率、有效性、经济性、质量）还是比较过程（事情如何完成的）—

或其比较程度；

- 协商确定项目时间表和工作日程并遵守时间表；
- 仔细挑选标杆管理团队成員；
- 就需要涉及哪些外部利益相关者（如有）以及如何避免任何保密问题达成协议；
- 承诺酌情实施建议。

1.5. 成功制定标杆的障碍

成功标杆管理的障碍包括：

• 缺乏清晰、明显和一致的管理支持。为了克服阻力和支持活动，有必要获得高层管理人员进行改进的高层承诺。如果高级管理层没有完全认同标杆管理和及实施结果，那么项目就不太可能取得成功。

- 缺乏足够的协调和管理架构。
- 未能完全理解和记录你自己的流程。除非完全理解自己的流程，否则不可能进行绩效差距分析和理解最佳实践。
- 未能清楚地分析调查结果。标杆制定由不同的要素和程序步骤组成。必须进行定性和定性分析的研究支持。
- 标杆管理任务的范围内过于宽泛。
- 拒绝投入所需的人员和资源。确保完成任务所需的人力资源非常重要。
- 关于如何采用商定的最佳实践并使其发挥作用的信息不充足。

• 缺乏熟练的应变能力来应对和管理建议的变化，导致未能实施最佳实践。

1.6. 进一步的帮助和建议

互联网上有许多商业的标杆管理网站，它们也提供标杆管理教材。公共部门组织也在分享关于良好实践的知识，附件 A 包含了可用的工具清单，可能对主管部门规划或开展标杆管理任务有一定帮助。

以下章节为如何克服挑战提供指导，并确保你的主管部门以有效和有意义的方式开展任何标杆管理行动。

第 2 章 - 指南

附件 C 提供了规划和执行清单。该清单的目的是提供一种简单的方法，确保所有关键活动和问题已经或将要在标杆制定任务的规划和执行阶段进行处理。

A: 规划

2.1. 简介

在开始标杆制定或正式提议以供潜在的标杆管理合作方考虑之前，发起的部门（即提议和主导标杆管理任务的主管部门）有必要采取一些计划和准备工作。如果你觉得使用舒适，项目控制软件（例如微软项目）可以用来帮助规划和管理标杆制定项目，但它并非必要。

非常可取的做法是，部门任命一名官员担任国家标杆制定的联系人。该人员可以协调你所在部门的所有标杆制定活动，并且可以成为你的部门内部或来自海外的咨询的第一联系人。

2.2. 主题

主题应该是：

- 与部门相关；
- 高级管理层明确支持；
- 明确且具体的；
- 理想情况下，所有参与者都对此感兴趣。

请记住标杆制定并非总是用于解决现有问题 – 它也可以用于在引入新系统或程序之前就最佳实践达成一致。

如果你正在做你的第一个标杆管理任务，那么谨慎的做法是把重点放在一个既不复杂也不宽泛的主题上。你可能希望在测试环境中开展内部标杆管理，作为试点以获取经验。试图涵盖非常广泛主题领域的标杆制定研究，例如对一个国家的整个海关进行彻底检查，由于涉及大量的数据和分析，将非常难以管理和保持专注。因此，最好选择尽可能具体且定义明确的标杆管理主题。如果发现主题与标杆管理矛盾，不要害怕放弃计划或停止工作。

2.3. 目标

你应该了解标杆管理任务的总体目标。目标应以一种参与方可以清楚、容易的执行的方式界定和评估。从短期或中期来看预期的结果应该是具体、可衡量的。

2.4. 确定合作方

当你希望发起标杆管理任务的时候，始终尝试找到你了解的或你希望关注的主题中最佳的合作方。附件 A 中的组织可以帮助你做到这一点。确定并联系其他海关主管部门、其他政府部门、部委或机构 – 甚至合适的私营部门组织 – 他们已在其服务提供方面进行了流程变更，或者表示对你要进行标杆管理主题感兴趣。在与潜在的标杆制定合作方进行第一次联系之前，请确保：

- 已起草有关标杆制定的主题概述；
- 从一开始就要告知发起的主管部门的高级管理层和标杆管理联系人参与规划过程并且与合作方的联系已经开始。

理想情况下，应该有不超三个参与标杆管理的合作方。这是因为交换信息和协调的行政负担可能会过重，并且与可能的收益不成比例。当被要求参加一项任务时，你应该愿意与另一国家一同制定某一主题的标杆管理，尽管你可能看不到其对你自身组织的直接价值。请记住：

- 潜在的标杆管理合作方将会寻求他们认为具有最佳或

更好实践的人，

- 如果你期望与他人合作，你必须自己熟悉，并且
- 很少有人标杆管理任务中完全没有学到什么。

2.5. 合作方的参与程度

标杆管理任务中有两种不同程度的参与。一些合作方希望成为完全互惠的合作方，即他们都会提供信息，也有兴趣收集 / 接收来自其他参与者的信息。

在其他情况下，合作方将是被动的 – 他们愿意通过提供信息来协助国家开展标杆管理任务，但自身不能更充分地参与其中，例如，他们可能会选择不参加实地访问或参与起草最终报告。

即使在后一种情况下，鉴于发起主管部门能从其提供的信息中获得的价值，他们的参与仍有收获。

2.6. 指导原则

建议参与标杆制定的合作方熟悉并同意遵守一套指导原则。附件 B 提供了此类的一个实例。如果标杆制定合作方同意，这些原则可以作为双方之间正式协议的基础，以确定标杆管理任务的实施。

2.7. 任务的时长

应该商定每个步骤的时间表。确保允许合作方从其管理权限内获取信息和数据的实际时间段：例如，仅要求提供非常简单的信息就要耗时一个月是不合理的。在实地访问前留出足够的时间进行准备，并且将文件翻译成你自己的语言。

2.8. 出资

世界海关组织没有权力向成员提供执行标杆制定任务的资金。因此，标杆制定任务的成本必须由合作方本身和 / 或其赞助商承担。

2.9. 沟通

确定所有可能对标杆管理任务有兴趣的利益相关者。内

部利益相关者可能包括高级管理人员、总部和区域管理人员和员工，他们可能负责政策问题，或是执行标杆制定程序的业务人员。考虑是否有任何外部利益相关者，例如需要参与的企业或国际组织，以及向他们披露信息是否需要“隐藏”，以遵守“指导原则”（参见附件 B）的保密要求。决定任务期间需要咨询哪些利益相关者，哪些只需要随时通知进展和结果。商定如何以及由谁向利益相关者咨询或通知利益相关者。

对于国际任务，所有参与者都同意会议期间（例如实地访问）和最终报告中将使用哪种语言非常重要。

2.10. 筹备会议

对于发起的主管部门来说，可能非常有用的做法是，与合作方主管部门进行筹备会议。重要的是双方从一开始就分享对主题、目标、时间表、工作方法、语言和报告程序的清晰理解。筹备会议应在以下方面达成一致：

- 是否继续推进标杆管理任务；
- 有关标杆制定行动的正式计划；
- 哪些主管部门愿意成为标杆制定的合作方。

2.11. 正式规划

规划应

- 包含一个大纲，确定要开展的工作；
- 指出在会议和最终报告中使用的工作语言；
- 澄清并明确目标；
- 澄清并明确（如适用）用于比较的绩效措施（结果）和 / 或过程；
- 注明规划会议的数量和地点；
- 如果知道参加者，注明参加者的名称；
- 为项目指定一个时间表；
- 指出项目的预估成本；

- 定义并按比例分配各合作方之间各种行为的成本。

所有参与的主管部门都应该考虑正式规划，同意开展标杆管理任务，并履行他们作为合作方的责任。

B: 执行

2. 15. 简介

在完成规划过程并确定参与的主管部门后，可以按照商定的时间表执行标杆制定任务。其中一项基本要求是标杆制定团队完全了解他们自身组织在实践中所做的事情。这意味着不止是理论上的（即对员工和公众书面通知），还要发现工作场所实际发生的事情。标杆制定团队可能需要访问工作场所并与工作人员面谈，以确保他们完全理解并能解释自身管理过程中发生的事情。

2. 16. 收集并分析信息和数据

合作方之间同时执行此项任务。为了能够执行标杆管理任务，应该详细描述要进行标杆制定的流程。每个合作方必须保证他们收集正确的信息并分析数据，以确保它们正确地支撑先前商定的绩效测量等要素。为此，请考虑向你的合作方发送你的流程的书面说明 – 以及一份流程图（如果合适的话）– 附上你希望合作方回答的问题列表，以帮助你了解对方的流程。

如果你打算比较绩效指标，请确保你清楚地了解指标背后的公式。如果商定指标的替代数据更加合适，请确保提供充足的定义和公式，以便能够理解和解释。

考虑从外部组织收集信息，例如来自私营企业或商会，他们是你主管部门的客户，因为他们是标杆制定程序的用户或受是其影响的群体。

在审查结果时，绘制比较性的示意图、表格、图表等以

支持分析过程。确保与相似进行比较，并且不要试图改变数据以使其看起来比实际更有利。请记住，定性和定量分析都是需要的。识别绩效的差异和差距并寻求解释原因，以确保这种比较有意义且可信。必要时，对所使用的步骤进行标准化，即应用校正因子剔除低效率原因的绩效差异的原因，以便任何比较都严格依据“同等条件”的基础进行。

标杆管理合作方应该就任何看似不明确的事情互相协商。

2.17. 访问其他主管部门 – 实际安排

在规划阶段，应该决定哪些标杆制定合作方将访问他人。发起的海关部门最有可能希望访问合作方的主管部门，但完全互惠的标杆制定合作方（参见第 2.5 段）也希望进行实地访问。

访问代表团可以提前向主办代表团发送一份清单或问卷，以强调该标杆制定领域的关键问题。通过这种方式，主办的主管部门可以确定在访问期间讨论的问题。应考虑提供一份包含所使用的任何术语的词汇表，合作方可能尚未清楚地理解这些术语，亦或这些术语在不同组织或国家 / 地区可能具有不同的含义。指出当请求的数据等不可用时，是否可以接受替代数据或信息。在此情况下，需明确提供数据的人还应提供相关的定义和 / 或公式。

应商定一个时间表和工作议程，概述要会见的人和要访问的海关办事处。

应该商定联系人，通常是团队领导者，以协调如交通、办公场所、会议等后勤安排。

在现场时，访问团应该抓住每次机会研究流程或工作实践，并提出问题以促进他们的理解。应提供时间和合适的场地，以用于学习文件和会见可以促进流程理解的官员。

在访问结束时应该举行一次评估会议，以确保所有目标都已实现，并且访问代表团已完全理解这一流程。

2.18. 建议

在提出建议时，根据你自己组织内适用的条件，检查进行改进的可行性，以便只提出可行的建议。但是，不要劝阻高要求或创新性的建议。

确保明确解释建议背后的原因，并在适当的情况下通过成本 / 收益分析予以支持。

C: 报告

2.19. 简介

标杆制定合作方应准备一份联合报告，其中包含所有绩效数据和分析以及团队关于良好或更好的实践的结论。但是，如第 2.9 段所述，考虑到保密问题，可能需要准备另一版本的省略了具体的名称、地点或其他信息的报告向第三方发布。通常有益的做法是，举行标杆管理合作方之间的最后会议来讨论任何遗留问题（例如使用的措辞）并正式达成报告。

2.20. 报告模板

附件 D 可作为最终报告的模板，但这只应作为建议，可以根据需要予以扩充或缩减。

报告模板涵盖以下问题：

简介（第 1 节）

本节可以包含对规划过程中商定事项的描述，特别是总体目标和具体（可衡量的）目标。

报告摘要（第 2 节）

本节应概述摘要性的主要发现和建议。它可以包括在确定与各自概念有关的“良好实践”时提出的意见以及为参与的合作方作出的调查结果和结论。

标杆制定程序说明（合作方 A）（第 3 节）

合作方 A 对背景、法律基础、目的和合作方目前程序

状态进行简短描述也会有所理解。也可能有用的做法是，包括案例研究以显示从开始到结束的过程以帮助理解该程序。

标杆制定程序说明（合作方 B）（第 4 节）

合作方 B 对背景、法律基础、目的和合作方目前程序状态进行简短描述也会有所理解。也可能有用的做法是，包括案例研究以显示从开始到结束的过程以帮助理解该程序。

程序的比较 / 差异及其产生原因（第 5 节）

要显示的结果是在项目过程中产生的，包括比较指标和数据、说明相关原因（这些原因可能是政策驱动、立法的或文化的）的结果。合适的做法是，囊括将答案与任何问题清单进行比较的结果，以显示不同的体系以及为何不同主管部门采取的方法可能存在差异。

标杆制定结论（第 6 节）

这是被视为得出的“最佳实践”的实践、程序等结论。本节应清楚地显示海关部门确定的最佳实践。调查结果还可以包括参与者在研究或讨论期间确定的程序或方法，这些程序或方法虽然目前尚未由参与的主管部门实施，但它们仍被视为最佳实践。

其他发现（第 7 节）

与项目有关的其他重要问题可能需要在报告中加以强调。这些可能包括目标的变化或其他标杆管理任务的确定。

建议（第 8 节）

应明确说明标杆管理任务的建议。对于此类若干建议，应根据优先级对其进行排序。

第 3 章 - 后续事项

3.1. 简介

标杆制定报告的制作并不标志着任务的结束，尽管这可

能是标杆制定团队解散的时间点，因为它们不再需要专业知识和投入。标杆制定报告的建议应首先由高级管理层（以及可能由负责经标杆制定的问题的业务人员）考量，以便确定可以实施的改进措施。应提供实施革的成本和预期收益，以便只进行物有所值的变革。在实施改进后，应评估标杆管理的过程和实现的收益。

3.2. 实施规划

重要的是，每个参与的部门应开始实施管理层确认和认可的建议，以确保实现标杆制定的益处。应制定国家实施规划并与负责标杆制定主题的高级管理人员达成一致，同时考虑到拟议变革的成本 / 效益分析。

在此阶段才能实现标杆管理行动的真正益处。标杆管理行动应该以结构化和分析的方式确定参与主管部门可以采用的最佳或更好的实践。最佳或更好的实践将分为两类，取决于它们是仅具有国内影响还是具有国际影响。

- 具有国内影响的变革。标杆管理合作方能够在自己的主管部门内实施这些变革，以采用最佳实践。在规划时，应考虑不同海关主管部门的工作差异，包括文化和政策差异，以确保不会出现问题。

- 具有国际影响的变革。如果商定的最佳实践确定了改进国际协定、公约或条约工作的方法，合作方应同意将其建议提交给负责有关协定管理的国际组织。

3.3. 评估

一旦标杆制定任务确定的改进措施得以实施，就应进行评估。评估尤为重要，因为它将突出标杆制定任务在改进过程中的价值，并可能有助于确定标杆制定在未来可能提供的协助程度。

评估可以由每个参与的主管部门单独进行，也可以由所有能够同意进行联合评估的标杆管理合作方共同进行。

评估应侧重于两个关键方面：

- 标杆制定过程本身以及可从中学到的经验教训。吸取的经验教训应与国内和国际从事类似工作的其他人分享；以及
- 根据起初商定的目标衡量标杆制定任务成功与否以及实施改进后实现的效率和效益方面的总体提高。

建议根据影响绩效和良好实践的条件的变化情况，定期重新考虑标杆管理。

附件 A - 进一步的帮助和建议

• 英国

公共部门标杆制定服务中心：该中心是管理标杆制定信息的主要协调中心。它通过提供信息、建议和指导材料，为英国境内外的所有公共部门组织提供服务。你可以按如下方式联系公共部门标杆制定服务中心：

电话：00 44 207 865 4949

传真：00 44 207 865 5700

电子邮件：psbs@hmce.gsi.gov.uk

网站：www.benchmarking.gov.uk

• 其他国家

• 其他国家

附件 B - 指导原则

标杆制定指导原则

这些指导原则是作为指南加以提供的。同意遵守这些原则将有助于高效、有效且合乎道德地进行标杆制定，并可

作为参与者之间建立信任的措施。

1. 准备

发起标杆管理之前，联系人要明确责任、效率和有效性。通过为每次交流或访问做好充足准备，可以充分利用你的标杆制定合作方的时间。

在任何标杆测评实施前，尤其是发送调查问卷前，必须得到政策制定机构（相关主管机构）的建议和许可，特别是涉及法律事项的相关建议（例如，在数据保护问题方面）。

在实地访问之前，通过提供一份议程（如适用）和调查问卷来帮助你的标杆管理合作方进行准备。

2. 联系人

尊重合作方主管部门的企业文化，并在双方商定的程序内开展工作。

如果将选择联系人作为首要程序，由合作方主管部门指定联系人。

与标杆制定联系人商定如何在标杆制定过程中进行沟通 and 分配职责。核对双方对相互的理解。

在提供他人姓名以回复其他联系人的请求之前获取相应个人的许可。

未经联系人事先许可，避免在公开论坛中交流联系人的姓名。

3. 信息获取和交换

充分沟通并在合作关系早期澄清期望、避免误解，并在信息交换中确保共同利益。

在遵守第 6 部分合法性要求的前提下，愿意提供你从标杆制定合作方处请求的相同类型和级别的信息。

不要向合作方询问超出商定的研究范围的数据。

不要向合作方施加压力让其提供敏感数据或使标杆制定合作方认为他们必须提供此类数据以保持流程继续进行。

考虑提供一份包含所使用的任何术语的词汇表（例如在问卷中），合作方可能尚未清晰地理解这些术语，亦或这些术语在不同的组织或国家可能具有不同的含义。

考虑使用经验丰富且声誉良好的第三方来收集和“隐藏”敏感数据。

信息要可靠、完整。

4. 保密

从标杆制定合作方处获得的任何信息都应视为内部的保密沟通。

未经共享信息的标杆制定合作方事先同意，不得将标杆制定报告传达给第三方。在寻求事先同意时，请保证明确说明要共享哪些信息以及与谁共享信息。

5. 信息的使用

仅能基于与标杆制定合作方阐明和商定的目的而使用通过标杆制定获得的信息。

6. 合法性

如果对活动的合法性有任何疑问，你应该寻求法律建议。

避免以任何可能被解释为不当的方式获取信息，包括任何违反或引诱违反保密义务的行为。

不得披露或使用可能通过不正当手段获得的任何保密信息，或使用他人违反保密义务而披露的信息。

未经你的标杆制定合作方的许可，未首先确保数据被“隐藏”和匿名以便参与者的身份受到保护，不要将标杆制定的发现传递给其他组织。

7. 完成

及时履行对标杆制定合作方的每项承诺。

努力完成每项标杆制定研究使所有标杆制定合作方满意。

8. 谅解和协议

充分了解合作方的意愿并最大限度按照对方希望的方

式来进行。

充分了解并尊重信息提供方对其所提供的信息使用的要求，避免因信息使用不当而破坏双方的合作关系。

标杆制定协议

本协议阐述标杆管理团队及其工作方法的良好实践。

标杆制定参与者应该：

- 了解并遵守标杆制定指导原则；
- 至少具备标杆制定的基本知识并遵循标杆管理流程；
- 在开始与潜在的标杆制定合作方联系之前：
 - 确定标杆制定的内容
 - 指出要研究的关键绩效变量
 - 识别表现卓越的主管部门
 - 对要进行标杆制定的过程进行严格的内部分析。
 - 准备一份问题清单，并在需要时提前分享。
 - 愿意与标杆制定合作方分享。
 - 通过指定的联系人和双方商定的安排开展工作。
- 在面对面的实地访问 / 会议期间：
 - 提前提供会议议程
 - 要专业、诚实、礼貌且敏捷
 - 介绍所有与会者并解释他们在场的原因
 - 遵循议程
 - 使用商定的工作语言，不要使用行话
 - 除非事先获得相应机构的批准，否则请确保各方均不分享专有或保密信息
- 分享有关你自身流程的信息，如被要求，请考虑与更广泛的受众分享研究成果
- 为将来的互访提供便利

- 按时完成会议和访问
- 通过与你分享他们的流程，正式确认你的标杆制定合作方提供的贡献和帮助

重要通知

这些指导原则不具有法律约束力。它们仅供参考，并不意味着受法律保护或豁免。

附件 C - 规划和执行清单

本清单的目的是提供一种简单的方法，确保所有关键活动和问题已经或将要在标杆制定任务的规划和执行阶段进行处理。

关键人员

	姓名	邮寄地址	电话号码	传真号码	电邮地址
国家标杆制定联系人					
作出批准的高级 管理人员					
你的标杆制定团队：					
标杆制定团队领 导者					
• 团队成员 1					
• 团队成员 2					
• 团队成员 3					
你的标杆制定合作方：					
• 联系人 1					
• 联系人 2					
• 联系人 3					

关键日期

活动	日期
高级管理人员作出批准	

组建标杆制定团队	
确定潜在的标杆制定合作方	
与标杆制定合作方开展筹备会议	
计算预算、找到资金来源并获得支出授权	
标杆制定任务开始	
标杆制定合作方之间信息交换	
开展实地访问	
发布标杆制定任务最终报告	
开始评估	
完成评估	

关键问题

确保执行以下步骤：

规划

- 明确界定任务的主题
- 确定任务的目标和用于评估成功标准
- 商定你将用来比较绩效 / 成果 (有效性、效率、经济性、质量的硬性衡量标准) 或流程 (任务如何完成) 的方法
- 确定并选择潜在的合作方；商定合作方是完全互惠或是被动的
 - 制定任务规划
 - 确定所有需要咨询或仅是随时了解进展和成果的内部和外部利益相关方
 - 商定在国际会议和最终报告中使用的语言
 - 分配财务资源并指定一个标杆制定团队
 - 获得高级管理层的保证、支持和批准

收集信息和数据

- 与合作方商定应用标杆制定指导原则
- 完全了解自身的程序 – 必要时访问工作场所
- 收集数据时, 获取能够解释数据的定义和公式
- 向你的合作方发送己方流程的书面说明和供他们回答的问题清单
 - 商定实地访问计划 (如适用) 并确保访问目的明确

分析结果

- 整理信息和数据，并制作比较说明、表格等
- 寻求绩效差距的解释
- 确保该比较是富有意义且可信的
- 仅确定切实可行的改进机会

提出建议

- 确保建议切实可行
- 解释为何提出此种建议

附件 D - 报告模板

注：根据研究过程和程序的类型，只应使用此模板中最合适及最相关的部分

1. 简介
2. 摘要
3. 标杆制定程序描述（合作方 A）
 - 3.1. 背景和法律基础
 - 3.1.1. 程序的目的
 - 3.1.2. 合作方 A 如何操作该程序
 - 3.1.3. 进一步的开发
 - 3.1.4. 对企业、公众和其他海关主管部门的影响
 - 3.2. 案例研究
4. 标杆制定程序描述（合作方 B）
 - 4.1. 背景和法律基础
 - 4.1.1. 程序的目的
 - 4.1.2. 合作方 A 如何操作该程序
 - 4.1.3. 进一步的开发
 - 4.1.4. 对企业、公众和其他海关主管部门的影响

- 4.2. 案例研究
- 5. 程序的比较 / 差异及其运作方式
 - 5.1. 综合发现
 - 5.2. 描述程序及其操作的主要差异
 - 5.2.1. 消费者 / 客户的调查结果
 - 5.2.2. 合作方的内部行政程序
 - 5.3. 比较的解释和结果
- 6. 标杆制定结论
 - 6.1. 一般描述
 - 6.2. 合作方 A 体系的最佳实践
 - 6.3. 合作方 B 体系的最佳实践
 - 6.4. 其他实践或程序
- 7. 其他发现
- 8. 建议

第二节 – 成员标杆制定行动的成果

国家	主题	主要建议	联系人详情 姓名 / 地址 / 电话 / 传真 / 电子邮件
英国	货运的客户服务方面	海关进口文件 <ul style="list-style-type: none"> • 废除纸质海关申报 • 取消单独的价格申报 • 用个人识别码系统替换许可证 简化进口程序 <ul style="list-style-type: none"> • 使简化程序成为常态 b) 清关时间 <ul style="list-style-type: none"> • 消除计算机清关过程中的延迟 • 审查检测率 c) 退税时间 • 自动化并 / 或使用风险评估 d) 服务标准 <ul style="list-style-type: none"> • 建立持续改进机制 • 定期审查 	Keith Day 先生或 Dick Sloman 先生 国际标杆制定团队 公共部门标杆制定服务中心 海关与消费税务局 英国伦敦 Upper Ground 22 街区 (邮编 SE1 9PJ) New King' s Beam 大厦 7 楼东 电话: + 44 207 865 5641 or 4863 传真: + 44 207 865 5700 电子邮件: keith.day@hmce.gsi.gov.uk richard.Sloman@hmce.gsi.gov.uk
英国	侦缉犬	良好的实践拥有: <ul style="list-style-type: none"> • 区域管理架构 • 持照犬 / 牵犬师团队 • 多元化的供应 • 育种计划 	Keith Day 先生或 Dick Sloman 先生 国际标杆制定团队 公共部门标杆制定服务中心 海关与消费税务局 英国伦敦 Upper Ground 22 街区 (邮编 SE1 9PJ) New King' s Beam 大厦 7 楼东 电话: + 44 207 865 5641 or 4863 传真: + 44 207 865 5700 电子邮件: keith.day@hmce.gsi.gov.uk richard.Sloman@hmce.gsi.gov.uk

<p>德国, 荷兰和捷克共和国</p>	<p>廉洁 / 预防腐败 “与实践经验同步”</p>	<p>最佳实践</p> <ul style="list-style-type: none"> • 将压制和预防措施纳入法律规范和约束性规定中 • 识别和分析易受腐败影响的工作领域和活动 • 根据活动的具体风险采取预防腐败措施 • 控制机构和报告渠道, 作为有效预防腐败体系的基础 • 采取行动, 提高公众和员工对腐败问题的认识和理解 • 通过全面的安全管理补充和支持预防腐败措施 <p>针对上述所有最佳实践建议采取行动的进一步具体建议</p>	<p>标杆制定团队</p> <p>a) Jürgen Franzen Oberfinanzdirektion Köln Wörthstrasse 1 – 3 50668 Köln 电话: +49 221 91640 108 传真: +49 221 91640-27 电子邮件: Poststelle@OFDK.bfinv.DE</p> <p>b) Drs G.J.M. Pruim Directie Douane Laan op Zuid 45 邮政巴士 50 964 鹿特丹 BG 3007 电话: + 31 10 290 4885 传真: +31 10 290 4985 电子邮件: Dirdouan@worldonline.nl</p> <p>c) Karel Kucera MF-Generální Weditelství cel BudXjovická 7 140 96 布拉格 4 电话: +420 24 148 0576 传真: +420 24 148 0577 电子邮件: Kucera@cs.mfcr.cz</p>
---------------------	----------------------------	---	--



北京睿库贸易安全及便利化研究中心 www.re-code.org
地址：北京市朝阳区建国门外大街甲 24 号东海中心 1107
电话：+86-010-65150119