

国内外公墓园区运营管理模式比较——基于服务与组织协同视角

黄伊蕾

上海海湾寝园有限公司

DOI:10.32629/jmsr.v4i2.18990

[摘要] 随着殡葬改革深化,公墓园区作为殡葬公共服务核心载体,其运营管理水平关乎民生福祉。我国公墓园区普遍存在组织协同不足、服务质量参差不齐等问题,而国外部分发达国家已形成成熟运营模式并积累丰富经验。本文以服务质量与组织协同为双核心视角,采用多种研究方法,选取中外典型案例,对比分析不同模式特征、差距及成因,提炼国外经验本土化路径,结合2025年修订版《殡葬管理条例》要求提出优化策略。研究表明,中外模式在协同与服务质量层面差异显著,制度环境等是差距核心诱因,多元协同与质量提升可有效优化我国公墓运营水平,为殡葬公共服务高质量发展提供支撑。

[关键词] 公墓园区; 运营管理模式; 服务质量; 组织协同; 国内外比较

中图分类号: K928.76 **文献标识码:** A

Comparison of operation and management modes of cemetery parks at home and abroad ——
Based on the perspective of service and organization collaboration

Yilei Huang

Shanghai Haiwan Cemetery Co., Ltd.

[Abstract] With the deepening of funeral and interment reforms, cemeteries serve as the core carriers of public funeral services, and their operational and management levels are closely related to public well-being. Cemeteries in China commonly face challenges such as inadequate organizational synergy and inconsistent service quality. In contrast, several developed countries have established mature operational models and accumulated extensive experience. Adopting a dual-core perspective of service quality and organizational synergy, this study employs multiple research methods and selects typical domestic and international cases to comparatively analyze the characteristics, disparities, and underlying causes of different models. Furthermore, it distills pathways for the localization of international experience and proposes optimization strategies in alignment with the requirements of the 2025 revised Funeral and Interment Management Regulations. The findings indicate significant differences between domestic and foreign models in terms of synergy and service quality, with the institutional environment identified as the primary driver of these disparities. Fostering diversified synergy and enhancing service quality can effectively optimize the operational level of cemeteries in China, thereby providing robust support for the high-quality development of public funeral services.

[Key words] Cemeteries; Operation and Management Model; Service Quality; Organizational Synergy; Domestic and International Comparison

引言

殡葬服务是基本公共服务重要组成部分,公墓园区承载着殡葬核心职能,关乎社会文明与民生保障。我国推进殡葬改革,推动公墓从“管理导向”向“服务导向”转型。依据2025年修订版《殡葬管理条例》^[7](以下简称《条例》),该条例明确强化殡葬行业公益属性,将遗体接运、火化、生态安葬等纳入基础服务清单,要求新设殡葬服务机构须为政府举办的非营利性机构。这一要求与我国公墓运营改革方向高度契合,但实际运营中仍

存在协同不足、流程繁琐、人文缺失等问题^[5]。相比之下,加拿大、澳大利亚等部分发达国家已形成成熟模式,注重多元协同与精细化服务^[2],开展中外比较研究具有重要意义。理论上,现有研究缺乏中外系统比较及双维度关联挖掘^[3,5],本文构建双维度框架填补空白。实践上,通过案例对比明确差距,结合《条例》要求提出可落地策略,助力殡葬服务高质量发展。本文采用文献研究法、案例研究法、比较分析法、定性定量结合法,遵循“理论-案例-比较-差距-借鉴-策略”思路推进研究。

1 核心概念与理论基础

1.1 核心概念界定

公墓园区运营管理模式是公墓为实现核心目标,形成的主体责任、协同机制、服务流程等综合作业模式,核心要素包括运营主体等,分为政府主导型与市场运作型。组织协同特指公墓运营中,多元主体为实现共同目标,通过明确权责、建立联动机制实现协同发力的过程。服务质量指公墓提供的殡葬服务满足逝者家属需求的程度,核心维度涵盖流程规范、效率等,是衡量运营水平的核心指标。

1.2 核心理论基础

公共服务型组织管理理论强调政府公共服务职能,主张构建多元主体公共服务供给体系^[4],为公墓组织架构与权责划分提供支撑。组织协同理论聚焦主体协同机制与效率提升,为分析中外公墓协同模式、构建评价指标提供指导。服务质量评价理论(SERVQUAL模型)以服务质量差距为核心,从五个维度构建评价体系。本文结合公墓服务特殊性,借鉴其思想构建质量评价指标,为中外比较提供量化支撑^[3]。

2 国内外公墓园区运营管理模式的典型案例选取与概况

遵循代表性、可比性、可获得性原则,本文在中外范围内选取了4个具有显著特征的典型案例进行对比分析。在国内层面,选取了南京某公益性公墓与上海某经营性公墓作为研究对象,前者由民政部门主导,代表了坚持普惠导向、服务标准化程度高但个性化项目相对缺乏的政府主导模式。后者由企业主导、政府监管,代表了定位中高端、提供定制化服务但评价依赖自测的市场化运作模式。在国外层面,选取了加拿大退伍军人公墓与澳大利亚新南威尔士州某公墓,前者由退伍军人事务部主导,构建了“政府+社会组织+公众”的协同闭环^[1]。后者注重可持续运营,在生态安葬推行、数字化存档及第三方评价机制引入方面具有典型示范意义^[6]。这些案例涵盖了公墓运营的主要类型,为后续的双维度比较提供了坚实的实证基础。

3 基于双重视角的中外公墓园区运营管理模式的比较分析

基于“服务质量-组织协同”双核心视角,结合典型案例,从组织协同、服务质量两个维度开展横向比较,明确不同模式特征、优势与不足。

3.1 组织协同维度比较

中外公墓协同差异显著。国外协同主体多元,例如加拿大社会组织对接烈士家属提供常态化服务,公众可线上反馈、参与评议会。澳大利亚社会组织负责人文服务,公众多渠道参与评价。相比之下,国内协同主体集中于政府与企业,社会组织、公众参与度较低。从区域看,东部地区参与度略高于中西部,中西部地区协同服务相对滞后。国外已建立完善的常态化协同机制,而国内协同多具阶段性,机制尚不健全,协同内容主要聚焦于政策执行与监管,精细化程度不足。

3.2 服务质量维度比较

服务质量层面,国外模式的精细化、便捷化特征突出。加拿大为退伍军人提供上门办手续、定制安葬仪式等个性化服务。澳大利亚推行“一站式”线上服务,提供多种生态安葬方案及纪念册制作服务。国内方面,南京公益性公墓流程相对繁琐,需多次现场办理,且缺乏专门的家属关怀区域;上海经营性公墓虽有个性化服务,但部分环节便捷性仍有提升空间。中西部地区受资金技术限制,尚未普及“一站式”服务,整体效率有待提高。此外,国外普遍引入第三方科学评价体系,而国内评价主体相对单一。在服务创新方面,国外数字化应用广泛,国内目前多停留在基础的线上祭扫功能,数字化深度应用滞后。

3.3 双维度关联性比较及图表呈现

组织协同与服务质量存在显著正向关联。国外公墓通过多元协同架构与完善机制,实现资源共享,有效提升服务供给质量,形成双维度同频共振的良性循环。国内因协同机制尚不完善,一定程度上制约了服务多样性与创新水平,导致服务质量提升受阻。为清晰呈现中外模式双维度差异,构建如下比较表格(见表1)。

表1 中外公墓园区运营管理模式的典型案例选取与概况

比较维度	国内模式(典型案例综合)	国外模式(典型案例综合)
协同主体	以政府、运营企业为主,社会组织、公众参与度低	政府、企业、社会组织、公众多元参与,参与度高
协同机制	阶段性协同,机制不健全,缺乏长效保障	制度化、常态化协同,联动、沟通、监督机制完善
服务流程	较为繁琐,个性化、人文关怀不足	精细化、便捷化,注重个性化与人文关怀
质量评价	评价主体单一,体系不完善,缺乏第三方评价	评价主体多元,体系科学,引入第三方评价
服务创新	创新不足,形式单一,数字化应用不充分	创新活跃,形式多样,数字化应用广泛

4 中外公墓运营差距、成因及经验借鉴

结合双维度比较,明确中外核心差距、剖析成因,提炼国外经验本土化核心,为优化策略奠定基础。

4.1 核心差距与成因

核心差距体现在三方面:协同上,国内主体单一、机制不健全,与国外多元长效模式差距明显;服务质量上,国内流程繁琐、评价不完善、人文与创新不足;双维度融合上,国外形成联动机制,国内二者衔接不畅。

深层成因主要包括:一是制度不完善,我国尚缺乏专门针对公墓精细化运营的配套法规细节,对多元主体的支持力度不足;二是理念偏差,国内部分地区仍重管理轻服务,部分企业重效益轻人文;三是资源不均,国内公益性公墓依赖财政,资金相对短缺,而国外注重多元资源整合;四是技术人才滞后,国内数字化应用深度与从业人员专业化程度与发达国家相比仍有差距。

4.2 国外经验本土化借鉴

立足我国实际,借鉴核心聚焦三点:在协同上,参考国外多元模式,健全联动监督机制,拓宽社会组织与公众参与渠道;在服务质量上,借鉴精细化理念,完善评价体系、引入第三方评价,推广新型生态服务与数字化应用;在双维度融合上,借鉴联动逻辑,以质量提升倒逼协同体系优化。

5 我国公墓园区运营管理模式优化策略

5.1 核心主体权责与运营协同优化

基于中外差距、成因及国外经验借鉴,严格对照2025年修订版《殡葬管理条例》核心要求,从政府、运营主体、监督管理三个层面整合优化策略,确保与法规导向一致。构建政府主导与运营主体协同的系统化策略。政府层面应落实“公益惠民、绿色生态”原则,将基本殡葬服务纳入公共服务清单,并设立专项基金扶持中西部地区。通过划拨方式保障公益性公墓用地,严格执行设施设备国家强制性标准。同时,健全收费监管体系,引入第三方审计机制规范收费行为,从源头遏制高收费乱象,确保运营导向与法规高度契合。

运营主体应实现从行政管理向人文服务的理念转型。在产品供给上,强制推行节地生态安葬,严格管控墓位面积、墓碑高度及建材档次,并依法足额提取维护管理基金。在管理效能上,推行“一站式”便民服务模式,依托人口基础信息库推进数字化转型。通过将从业人员与服务流程纳入统一信息管理系统,实现资源整合与数据共享,全面提升殡葬服务的专业化与透明化水平。

5.2 全链条监管与多元共治保障

依据《条例》“监督管理”相关规定,需构建覆盖事前审批、事中监测、事后惩戒的全链条监管体系。县级以上地方政府应制定权责明确的监管清单,完善跨部门协同执法机制,综合运用现代技术手段发现并处置违法行为^[7]。民政部门应落实“双随机、一公开”抽查制度,重点核查设施合规性与安葬标准执行情况,并依法向社会公示抽查结果。此外,应完善殡葬行业信用管理体系,将服务主体与从业人员信息纳入全国信用共享平台,强化失信惩戒效应。

社会参与是实现共治的核心。殡葬社会组织应在依法备案的前提下,强化人文关怀与心理疏导能力。通过发挥行业协会的桥梁作用,畅通政策传导与群众诉求反馈渠道。在基层治理层面,应发挥乡镇政府、村委会及红白理事会的组织优势,引导农村文明节俭办丧。通过畅通公众投诉举报机制,构建“政府监管、行业自律、社会监督”三位一体的治理格局,形成多元主体协同推进殡葬改革的良好局面。

6 结论与展望

6.1 研究结论

本文以服务质量与组织协同为双视角,开展中外公墓运营模式比较研究,得出核心结论:中外公墓主要分为政府主导与市

场运作两种模式,国外在协同机制与服务质量上优势显著,而国内目前存在协同不足、质量不高、双维度脱节等问题。这些差距源于制度、理念、资源及技术人才等多方面因素。结合2025年修订版《殡葬管理条例》要求,借鉴国外先进经验并进行本土化适配,从政府、运营主体、监督管理等层面实施优化策略,可有效破解国内公墓运营困境,提升整体运营水平。研究成果丰富了相关理论,为我国殡葬公共服务高质量发展提供了实践指导。

6.2 研究不足与未来展望

本文存在一定局限性:案例选取数量有限,未能覆盖中西部更多地区及更多国家的公墓模式受数据获取限制,部分国外案例的量化分析深度不足;对《条例》第六章“监督管理”的具体落地路径研究仍有待深化。未来研究可进一步扩大案例范围,结合新版《条例》实施后的实际数据深化量化研究,聚焦生态安葬推广、数字化监管等热点问题,细化针对中西部地区的优化举措,提升策略的针对性与可操作性。

[参考文献]

[1] DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE. Departmental plan 2024-25[R]. Ottawa: Department of National Defence, 2024.

[2] LOWE J, RUMBOLD B, AOUN S M. Memorialization practices are changing: an industry perspective on improving service outcomes for the bereaved[J]. OMEGA—Journal of Death and Dying, 2022, 85(2): 213-232.

[3] 中国物业管理协会. 2024中国物业管理行业发展报告[R]. 北京: 中国物业管理协会, 2024.

[4] 刘倩. 服务型政府视角下公共治理深层研究[J]. 长江大学学报(社会科学版), 2019, 42(05): 82-85.

[5] 万筠, 李婧宇. 城乡融合发展中基层公共服务治理失序的生成逻辑——基于S省J市公益性公墓的实证调研[J]. 中共宁波市委党校学报, 2023, 45(3): 102-110.

[6] 新南威尔士州公墓与火葬场管理局. 新南威尔士州殡葬行业监管影响评估报告[R]. 悉尼: 新南威尔士州公墓与火葬场管理局, 2022.

[7] 中华人民共和国国务院. 殡葬管理条例[A]. 2025. 国务院令 第824号.

作者简介:

黄伊蕾(1998--), 女, 汉族, 浙江台州人, 本科, 上海海湾寝园有限公司, 研究方向: 生命服务与园区运营管理。