

江津区强化税源精细化管理的实践与思考

□ 冉明 陈茜 田宏伟

“十一五”期间,重庆市江津区国税收入由“十五”末的 38649 万元攀升到 2010 年的 120000 万元,年均增幅达 25.4%,高于全市 5.59 个百分点。这是与我们坚持以深化“六基”建设为抓手,努力做到“基础工作扎实”的精细化管理分不开的。

一、强化税源精细化管理的工作实践

(一) 依托信息化技术,完善税源精细化管理的载体。采用“工作流”的扁平化网络组织管理模式,以明确职责分工、优化业务流程、完善岗责体系、加强协调配合为目的,依托 CTAIS(V20)的数据资源,自主开发出《税收综合管理系统》辅助平台,通过对平台中“户籍管理”、“发票管理”等“六本账”的有效应用,初步达到了“管事”信息与“管人”信息的有效结合,实现了税源精细化管理由单一的手工管理向信息化管理的方面转变。

(二) 完善岗责体系,突出税源精细化管理的根本。按照分权制约、岗责清晰、强化管理的原则,从强化部门、岗位、人员责任入手,修订完善了《税收管理员工作规范》、《纳税企业行业调查工作制度》等税收基础管理责任制度,将税源管理精细化的工作目标、内容、标准、时限和步骤等进行细化、量化、固化,使各项管理工作有规可循、有据可依,真正形成基本职能清晰符合工作实际的岗责体系。

(三) 落实《税收管理员制度》,把握税源精细化管理的核心。利用自主开发的《税收综合管理系统》辅助平台,配套推行《工作底稿制度》,要求管理员在《工作底稿》上认真记录相关涉税事宜,依托网络资源,实施税源信息“一户式”存储建档,建立起税源信息由税收管理员、税务所、区局协同监控、网上传递、信息共享的三级税源监控机制,实现了税源管理由“手工松散型”向“电子化集约型”的转变,把税源管理掌握到“面”;利用 CTAIS(V20)数据资源,在《税收综合管理系统》中对全局纳税人税务登记中所涉及到的行业类别进行分类,并以此确定行业分类管理的行业类别,为税收管

理员建立管理责任区,落实管理责任,从“线”上推进行业产业链管理。

(四) 强化税源管控,抓住税源精细化管理的关键。税源调查重点围绕区域支柱产业进行,通过调查过程中的第一手资料不断掌握企业生产经营状况、资金流向等,并以此为基础,建立《重点税源企业监控台账》,研究制定相关行业税源管理办法,剖析税源管理对象动态规律,以科技的数据依据进行涉税疑点分析,查找存在问题原因,从而保证税源管理税收计划的完成。同时,以通用设备制造企业为突破口,依托 CTAIS(V20)、《增值税稽核系统》和《税收综合管理系统》,采集、掌握纳税人生产经营、纳税申报等海量数据,制定评估指标体系,为强化区域通用设备制造业税源监控管理奠定坚实基础。

二、进一步强化税源精细化管理的对策建议

(一) 完善税收管理员平台功能作用,开发纳税评估系统,充分发挥信息技术支撑作用。江津区局自行开发的《税收综合管理系统》辅助平台对于解放目前税收基础管理中普遍存在“管户多、事务杂、精细化管理水平低”的问题起了很大的推进作用,下一步将朝着如何与征管实际结合,当好税收管理员实施精细化管理的得力助手的方向改进。一是完善与强化税管平台现有功能,使其成为税源管理的得力助手。对《税收综合管理系统》现有任务管理功能进行进一步的改进,通过数据清理、指标完善等方式来提高任务产生的合理性和准确性,增加征管的工作效能。增加与完善包括查询、统计、台账、报表、图表生成等助手型功能,通过这些工具型功能的合理应用,发挥税收管理员的能动性,提高征管水平。同时,进一步提高其人性化和智能化水平,提高工作效率。二是开发纳税评估系统,完善评估体系,提升税源监管的技术含量。《税收综合管理系统》现有评估分析指标体系对加强税源监控所起的作用还不甚明显,且区县局囿于税收管理员工作平台本身的目标定位,难以在纳税评估方面做得太深。建议以省级局为单位开发专门的纳税评估系统,并配合系统建立技术含量高、完善合理的纳税评

估指标体系,通过税收管理员工作平台与纳税评估系统的紧密结合,实现准确、到位的税源监控。三是加强税收管理员工作平台与其他信息系统的结合,实现涉税信息资源利用最大化。税收管理员工作平台是建立在省级信息数据“大集中”征管系统基础上的,数据来源主要依靠 CTAIS(V20)、《增值税稽核系统》和《税收综合管理系统》。引入税收管理员工作平台后,部分业务的操作流程需要根据实际做相应调整,数据的更新与同步也要建立相应的机制,避免数据混乱的情况出现。

(二) 开展纳税评估,实现税源管理内容准确完整全面。一是建立统一规范的评估指标和数据模型。各区县局应建立统一规范的评估指标和数据模型,确定科学有效的纳税评估分析方法,为税收管理员评估分析具体纳税人提供参考,以利于实际操作,防止大而空。二是科学系统的采集涉税数据。在税源基本资料的采集中要做到书面采集和实施调查核实相结合,税收管理员应定期到纳税人处实地调查演出掌握其经营情况、能耗和相关财务指标等,同时,深入到工商、地税、银行、统计、行业主管部门,建立数据交换与互联互通机制,从第三方采集相关税源信息,确保采集到的数据全面、真实、准确。三是采取科学的纳税评估分析方法。通过人机结合方式,对具体纳税人进行深入的评析。按照“宏观找问题、微观找原因”的思路,对被评估纳税人的税负水平及其变化趋势实行动态监控和分析,从中发现异常情况,针对问题开展纳税评估,查找原因,堵塞漏洞;通过评估与稽查相结合的方式,根据纳税评估过程中发现的涉嫌偷逃骗税线索,为税务稽查提供案源,集中力量开展稽查;通过“点”与“面”相结合的方式,对某一户纳税人进行纳税评估时,注重对税源“点”的挖掘,根据评估分析发现的疑点问题,由点及面,由此及彼,将评估分析的疑点落实到相关行业和企业,组织开展行业性的纳税评估。

(三) 推行业务分类管理,实现税源管理对象细化。根据各地税源结构和纳税人的实际情况,采用行业分类为主、兼顾规模分类的管理方法,采取有针对性的管理模式,设计个性化的管理目标,把单户企业看成是行业中的一员。通过对同行业单户企业的调查分析,总结行业

规律,建立单位产品的投入产出和能耗比、市场价格比、平均增值率与税负配比评估模型。在此基础上,进一步把企业在产业链中进行全方位管理,充分利用产业链条中的相关信息,实施链条式税收管理,采取交叉比对措施,构建立体管户机制。

(四) 建立征、管、查“三位一体”的税源监控体系。征收环节:加强纳税申报管理,仔细审核申报数据的逻辑性,审核纳税申报资料和数据填写的完整性;管理环节:通过纳税评估、信誉等级管理、纳税人分类管理等手段,分别实施全面监控、综合监控和重点监控;稽查环节:突出稽查部门日常稽查、专项稽查、发票协查和专案稽查职能,切实把税务稽查建设成堵漏的“堤坝”。建立税收分析、纳税评估和税务稽查三者之间的信息共享和双方反馈机制。通过税收分析、纳税评估、税务稽查、综合管理四个环节一体化联动,达到管住税源、促进精细化管理的目的。

(五) 实行税收管理员岗能匹配,完善岗责体系。一是对税收管理员进行细化分工,明确各自的职责。根据本地区税源规模、类型、待业分布的特点,设置相应的税收管理员,优化管理员队伍。在此基础上,推行能力分级,按能定岗,以岗定责,规范税收管理员的管理。依照公开、公正、公平以及奖优罚劣的原则,对税源管理水平进行考核,大力加强税收管理员业务技能培训,使税收管理员成为现阶段基层税源管理队伍的主要构成力量,专职承担税源精细化管理的任务。二是进一步完善岗责体系,优化业务流程。按照“分权制约、岗责清晰、强化管理”的原则,对税源管理岗位的基本职责从工作目标、内容、标准、时限和步骤等方面进行细化、量化、固化,使各项管理工作有规可循、有据可依,真正形成基本职能清晰、岗位职责明确、责任落实到人、符合工作实际的岗责体系。三是建立考核奖惩和责任追究机制。根据每位税源管理人员的工作质量进行分类统计,并参照效率系数等量化计分后,作出综合评价,充分调动其工作积极性;同时,对在执法和管理中出现的过错责任和违法行为,按有关规定进行责任追究,增强其依法行政、责任和风险意识。

(三作者分别为江津区国家税务局局长,总会计师,干部)

浅谈深入推进“五大”体系建设

□ 单业才

当前,虽然重庆市电力公司系统在大规划、大建设、大检修、大运行、大营销“五大”体系建设取得阶段性成绩,但我们必须清醒地认识到,工作中仍然面临系列问题和矛盾。一是部分干部员工认识存在偏差,把“五大”体系建设当作一次性消费,简化困难和矛盾,对工作不求精准,片面追求形式,忽视长远发展。二是制度标准体系建设尚不健全,缺乏统一规范和组织实施,本部部门对基层单位指导和管控力度参差不齐,标准文件之间还存在互相冲突、重复交叉等现象,没有形成完整的制度标准体系。三是新组建单位稳定风险大,市区局薪酬分配体系缺乏细致研究,客服中心人员并入电科院后待遇降低,检修分公司解决供电局划入人员收入差距问题缺少机制和平台,基层单位与本部部门动作步调不一致,稍有不慎,极可能发生群体不稳定事件。四是创新管理模式、优化业务流程成效不佳,调控一体化、运维一体化、资产全寿命周期管理等新型管理模式推进不力,无明确阶段工作计划。五是文化建设和“五大”体系建设未能有机结合,内化于心、固化于行存在差距,典型示范和文化引领作用发挥还不突出。六是信息化资源有待整合,各种系统横向协同的流畅性、有效性、有序性不高,跨单位、跨部门之间存在数据壁垒,跨专业、跨领域之间存在信息“孤岛”,增

加重重复劳动量,降低了工作效率。

面对这些问题,我们不能掉以轻心,更不能视而不见。要始终保持清醒头脑,不怕担风险,不怕有非议,找准症结,盯住不放,才能取得全面胜利。概括来讲,要抓好六个方面的工作。

1、加强制度标准建设。制度标准具有根本性、全局性、稳定性、长期性的特点,是企业管理的基礎,是“五大”体系具备可推广、可量化的前提。按照国家电网公司要求,公司成立了制度标准体系建设领导小组和办公室,落实人员责任,并确定了外部咨询机构。下一步,“标准办公室”牵头,各专业部门配合,按照实事求是、突出重点、整体推进的原则,扎实开展方案计划编制、业务流程梳理、管理界面优化等工作。要针对“五大”体系建设过程中出现的新情况,在化解矛盾中做好标准的深化、细化、配套和延伸,并形成可供国网系统推广的标准化体系模板。

2、切实防范稳定风险。满足国家电网公司“三集五大”组织架构人员编制要求,合理分流安置人员,确保员工队伍稳定,是公司实施体制改革,完成试点任务的硬性要求。人力资源部要按照国家电网公司要求,加强政策研究,结合各单位实际,稳妥解决薪酬分配问题,通过设备规模增长自然吸纳、拓展新兴业务、开展低端业务外包等方式,妥善分流人员,控制人员编制。市区局、检修分公司、电科院等整合单位,要主动与专业部门沟通汇报,协调联动,建立

科学合理的薪酬分配体系。要落实各级维稳责任,加强稳定隐患排查,及时解决基层员工反映的问题,消除不良苗头,保持队伍稳定。

3、动态调整纠偏。持续改进阶段,关键在于精耕细作,及时发现和改进方案设计与实际工作需求不匹配的问题,建立科学高效的考核激励约束机制,开展以量化考核为重点的全员绩效考核,不断提高工作精益水平。五大办牵头,各部门配合,带着问题深入基层调研,开展典型业务流程运转效果评估,进行新型管理模式效率效益评价分析,提出方案调整意见,提高方案合理性和推广价值。人力资源部要组织研究“三集五大”体系下的量化考核机制,不断提升管控能力和水平。

4、实现业务增值。把握“三集五大”体系建设机遇,兼顾当前与长远,加强改革发展的整体研究,争取国家电网公司政策、资金支持,推动公司又好又快发展。要结合创先争优,大力培育先进典型,通过专家、劳模工作室等载体,赋予典型新的内涵和鲜活的生命力。

5、加强专业部门对基层单位业务指导。当前,发挥专业部门的业务优势,加强工作指导对基层单位尤为重要。本部部门要下沉工作重心,深入一线,了解需求,发现问题,帮助基层单位解决实际困难。发展部要提高规划质量与规划能力,基建部要完善基建职能管理和项目管理两级体系,构建高效的电网建设项目属地协调机制,推动电网工程建设。调控中

心要推进各级调控场所和基础支持系统改造,加强对监控业务与调度业务融合的指导。人力资源部要尽快制定标准,统一基层单位现场工作服。科信部要加快实施信息化引领提升项目,促进系统的横向联通与数据共享,适应新模式和流程的管控需求。

6、完成繁重艰巨的工作任务,各级领导干部是决定因素。要务必保持清醒头脑,越是验收时间临近,越要克服松懈和麻痹思想,以提升效率效益为目标,下苦功夫去发现问题、采取措施,一步一个脚印地做好“五大”体系建设的各项工作。要善于借鉴学习,不断完善各类管理制度和标准,以量化考核强化工作执行,潜移默化地养成理性、精益的工作习惯,提高改革发展的自主性和自觉性。要弘扬正气,以专心致志为荣,以敷衍塞责为耻;以实干精益为荣,以得过且过为耻;以善于攻坚为荣,以畏难守旧为耻;以团结共进为荣,以置身事外为耻;以勤俭节约为荣,以铺张浪费为耻;以高质量完成任务为荣,以别人为我干事为耻,把精力集中到公司发展上来,把智慧运用到创造工作成果上去,始终保持良好的工作状态和不达目的誓不休的干劲,统筹做好改革发展与安全生产经营工作,确保高质量地完成“五大”体系建设任务,圆满完成全年目标任务,在迎接挑战、战胜困难中增长才干、干出事业,实现“十二五”良好开局!

(作者为重庆市电力公司总经理)

羚锐制药积极创新企业党建工作的实践探索

河南羚锐制药股份有限公司党委成立至今,始终坚持以科学发展观为指导,深入开展党员先进性教育活动,按照“适应、提升、聚焦、务实、见效”的工作思路,抓党建、带队伍、促业务,进入管理起作用,有效保证了经营目标的实现,探索出适应公司业务特点、促进企业又好又快发展的党建工作新途径、新路子。2001 年以来,公司党委先后被表彰为“全国先进基层党组织”、“河南省五好党组织”,公司也先后荣获“全国精神文明建设工作先进单位”、“全国中药企业现代品牌十强”等。

加强领导班子建设,参与重大问题决策。近年来,羚锐制药公司党委围绕中心、服务大局,扎实开展思想政治工作,以公司内刊《羚锐人》、《羚锐》和公司局域网络等为载体,开辟“党建专刊(专栏)”和“网上党建论坛”,使党的路线方针政策和国家法律法规在企业得到贯彻执行,促进企业积极承担经济

责任、政治责任及社会责任。积极创建“四好”班子,结合管理变革,优化企业经理人员队伍,提升管理人员素质,形成党委班子认识合一、工作合拍、行为合规、表率作用突出的良好局面。作为上市企业,羚锐制药在国内医药行业内投资项目不断,公司党委始终坚持参与企业重大决策,把“议大事、谋全局、把方向”作为重要任务,规范对外经营投资的内容、程序、责任,把民主讨论、集体决策与明确分工、落实责任制结合起来,充分发挥领导班子整体合力,保证了民主科学决策机制的有序运行,党组织成为推动企业发展的坚强领导核心。目前,公司已经发展壮大成为资产 10 亿余元、年创利税逾亿元,并在北京、上海、武汉、郑州、常州、信阳等地参股、控股 10 余家公司的集团化、规模化企业,并在医药研发、生产、销售和金融投资、保健品开发等领域建立了左右侧互补、上下游延伸的经营格局,在行业内打造了成熟的产业价值链,成就了自己知名品牌。

加强党组织建设,推进创先争优活动。羚锐制药党委不断创新党建工作形式,加强党建目标管理,提高基层党组织工作质量,编制了“基层组织工作指引”和“党员先进性”工作指引,指导党员进步及组织活动的实施开展。建立完善了党群知识推送模板,促进了党务工作知识的培训和传承。加强对基层党组织工作的督导调研和培训服务,为基层单位现场解决面临的实际问题。支撑企业规模化发展战略,探索完善流动党建工作体系和工作机制。围绕“事业创先、岗位争优”,

组织开展了“党员示范岗”活动和比学习、比工作、比作用、比奉献的“四比”竞赛活动,推进创先争优活动和党员先进性活动的深入开展。通过党员带头、先进性引领关键量化指标的严格制订,促使党建工作与经营管理形成合力,在推进公司生产经营目标任务落实及企业发展中争创最优业绩。例如,销售总公司党组织组织党员带头将年度销售方案、年度营销计划与业绩指标相结合“比工作”,将年度销售收入、销售回款等硬性指标层层分解、落实到销售区域和营销将士个人先进性关键指标上。新县公司将完成生产任务,确保销售及及时优质供货作为全年的重点工作推进,并将其确定为党员先进性教育检验的成效。

加强人文关怀,促进员工与企业共同成长。羚锐制药是一个以药品生产销售为主营业务的医药企业。公司的业务开展注定了必然有许多营销将士长期奋战在全国各个区域市场。公司党委高度关注驻外员工增多的问题,不仅建立、完善了驻外员工关怀制度体系,进一步明确了驻外员工的责任体系、工作内容及有关要求,还建立健全了公司高管领导经常深入营销市场一线考察、走访机制,完善了相应的日常联络服务网络体系。目前,联络服务体系已覆盖到公司全体驻外员工。同时,公司结合员工生活工作实际,从薪酬体系上建立了员工补助机制,还投资完善了相应设备设施,开通了远程教育系统,以定期举办“羚锐论坛”、“管理人员学习日”、“员工学习日”等活动,并邀请专家学者来企业授课,促使党团员们在学习中进一步提高素质。

销售总公司主要从事透皮贴剂药品销售,许多员工长期驻外。该公司重视员工“三最”(最关注、最困难、最需要)问题的解决,建立了员工需求关注机制、定期联系沟通制度,每年都要组织家属开展沟通、联谊活动,及时帮助他们解决实际困难。在关注企业发展的同时,公司党委把更多的关注点放在员工身上,组织建立了“员工互助基金”,成立了河南省内首家由企业组织发起的慈善机构——河南省羚锐老区扶贫帮困基金会,建立全国困难员工救助机制。并通过建立羚锐青年歌唱团、组建文学协会、文体协会,并积极开展各类文娱活动,同时组织员工年度体检、定期举办系列健康知识讲座等,帮助广大员工创建健康、愉悦、高效的心理状态,让员工感受到贴心的帮助和人性化的氛围,最终实现个人和企业的双赢发展。

(汤兴)