

黑龙江省地税系统业务培训系列教材

HEILONGJIANGSHENG DISHUI XITONG YEWU PEIXUN XILIE JIAOCAI

管理岗位实务

GUANLI GANGWEI SHIWU

于柏青 主编

黑龙江省地税系统业务培训系列教材

管理岗位实务

于柏青 主编

中国税务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理岗位实务 / 于柏青主编. —北京: 中国税务出版社, 2008. 4
(黑龙江省地税系统业务培训系列教材)
ISBN 978-7-80235-201-8

I. 管… II. 于… III. 地方税收—税收管理—中国—
技术培训—教材 IV. F812.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 042779 号

版权所有·侵权必究

书 名: 管理岗位实务

作 者: 于柏青 主编

责任编辑: 庄 滨

责任校对: 于 玲

技术设计: 刘冬珂

出版发行: **中国税务出版社**

北京市西城区木樨地北里甲 11 号(国宏大厦 B 座)

邮编: 100038

http: //www. taxation. cn

E-mail: taxph@tom.com

发行处电话: (010) 63908889/90/91

邮购直销电话: (010) 63908837 传真: (010) 63908835

经 销: 各地新华书店

印 刷: 黑龙江新华印刷厂

规 格: 787×1092 毫米 1/16

印 张: 15.25

字 数: 181000 字

版 次: 2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月黑龙江第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80235-201-8/F·1121

总 定 价: 360.00 元

如发现有印装错误 本社发行部负责调换

黑龙江省地税系统业务培训系列教材

编 委 会

主 编：于柏青

副主编：韩丽华 娄云世 张显锋 姜 和
王义平 单玉华 徐彩堂 赵宏勋

编 委：（按姓氏笔画为序）于 平 于春燕
王令宏 王继升 王德礼 卢子奇
孙 红 曲贵臣 齐铁镔 肖 莉
李升国 李景山 邹 刚 邹凤海
胡 森 张兴权 张碧玉 张福春
陈宝泰 陈家和 赵方文 郝怀亮
唐岱君 蔡志成

《管理岗位实务》编写组

组 长：单玉华

副组长：王德礼（执行） 齐铁镔 邹凤海

编写人员：（按姓氏笔画为序）王 军 马 丽
马洪君 王 维 丛 萍 刘忠志
李光远 荣志良 焦东玲

特 约 编 辑

王继升 戴万春

总 序

广大基层税务干部是税收政策和税收管理的执行者和实施者，其政治素质、业务水平、管理技能，直接关系税收征管的质量和效率，关系税费收入任务的完成，关系黑龙江省地税系统新时期治局思想的贯彻落实和地税工作的开展。为加强地税干部队伍建设，全面提高基层干部业务素质，适应地税事业长远发展的需要，2006年以来，黑龙江省地税系统广泛开展了“岗位练兵、业务竞赛”，工作在税收一线的8300名地税干部全部参加了这项活动，通过分层次组织征收、管理、稽查、税政、计会统、社保岗位能手考试，选出县（区）级业务能手745人、市（地）级业务能手366人、省级业务能手102人，一大批业务能手已得到了提拔重用。实践证明“岗位练兵、业务竞赛”，已成为激发学习热情的载体、开展业务培训的平台、提高业务能力的阶梯。为把“岗位练兵、业务竞赛”引向深入，在省局统一领导下，组织业务能手和业务骨干，坚持实用、实际、实效的原则，以业务能手考试竞赛确定的范围、国家税务总局培训教材和有关资料为依据，编写了黑龙江省地税系统业务培训系列教材，包括：《税收与会计基础知识》、《计算机基础知识》、

《职业道德教育》、《征收岗位实务》、《管理岗位实务》、《稽查岗位实务》、《税政岗位实务》、《计会统岗位实务》、《社保岗位实务》。这套系列教材立足岗位，着眼实际，具有鲜明的特色：一是体现全面性，基本涵盖了地税工作的全部业务；二是体现系统性，教材从基础理论、政策法规、操作技能等方面，系统地讲解了地税业务知识；三是体现务实性，按照实战要求，既考虑基本业务，又兼顾黑龙江省地税局的重点工作，突出应知应会，具有很强的可操作性；四是体现科学性，编写依据充分，内容翔实，表述确切，是一套规范的业务培训教材。

工欲善其事，必先利其器。教材既是开展“岗位练兵、业务竞赛”的基础，更是一把“钥匙”，必将开启广大地税干部的智慧之门、成功之门。希望各级地税机关认真总结“岗位练兵、业务竞赛”的经验，依托本套教材，有组织、有计划地开展学习培训工作。通过整合教师资源，创新教学方式，组织兼职教师集中讲课，录制光盘，运用视频系统和网站，进行专业辅导，最大限度地发挥这套教材的作用。广大地税干部要认真自学，积极参加培训，坚持学以致用，做到学用相长，不断充实自己，丰富自己，提高自己，更好地履行工作职责，为地税事业又好又快发展建功立业。



2008年1月16日

目 录

第一章 税收管理员制度	1
第一节 走近税收管理员	1
第二节 了解税收管理员制度	6
第二章 基础信息管理	11
第一节 税务登记核查	11
第二节 税源登记管理	23
第三节 户籍档案管理	35
第四节 户籍巡查	38
第三章 申报征收及发票管理	43
第一节 逾期、延期申报及延期缴税事项处理	43
第二节 税前扣除项目的核查处理	53
第三节 征税法律手段的实际运用	56
第四节 发票的监督管理	59
第四章 税源监控管理	76
第一节 即时管理重点税源	77

第二节	源泉控管个体（集贸市场）税源	89
第三节	跟踪监管特殊税源	94
第四节	核查追缴欠税	101
第五节	规范减、免、退税	105
第五章	纳税评估管理	112
第一节	理解和认识纳税评估	112
第二节	灵活运用评估分析指标	114
第三节	如何开展纳税评估	117
第四节	纳税评估在实际工作中的应用	128
第六章	核定征收管理	182
第一节	定额征收管理	182
第二节	定率征收管理	187
第三节	电脑定税管理	193
第七章	税收管理员如何为纳税人服务	213
第一节	牢固树立纳税服务理念	213
第二节	切实保护纳税人合法权益	216
第三节	做好纳税信用等级评定	221
第四节	以地税文化提升纳税服务水平	230

第一章 税收管理员制度

【本章要点】本章主要阐明什么是税收管理员以及税收管理员的工作职责、工作要求、基本工作内容，还告诉了我们税收管理员制度以及税收管理员制度的几个结合、几个关系和监督管理等内容。

【培训目标】通过本章学习，使税收管理员理解新时期下税收管理员制度的实质，按照制度规定的工作职责和工作要求，开展并逐步胜任本职工作，强化税源管理，优化纳税服务。

实施税收管理员制度，设立税收管理员岗位，是新时期税收征管工作的需要，是“强化管理”的制度和人力保证。制度核心是落实管理责任，明确税收管理员工作职责，规范税收管理员工作行为。

第一节 走近税收管理员

税收管理员是基层税务机关及其税源管理部门中负责分片、分类管理税源，负有管户责任的工作人员。

基层税务机关是指直接面向纳税人、负责税收征收管理的税务机关。

税源管理部门是指基层税务机关所属的税务分局和税务所或内设的税源管理科（股）。

根据税收专管员与税收管理员两者之间所处的社会经济背景

不同，所处的法制环境、所依托的手段及职权范围的区别，对税收管理员予以新的定位。

一、税收管理员的工作职责

为了避免出现“税收管理员是个筐，不管啥都装”现象，进一步明确税收管理员工作职责就显得十分必要。按照黑龙江省地方税务局新时期治局思想，突出管理主线，赋予税收管理员新的工作职责。具体包括：

宣传税收法律法规和各项税收政策，解答纳税人的有关涉税咨询，对纳税信用等级较低、办税能力较差以及新办纳税人进行办税辅导。

对办理设立、变更税务登记等纳税人的有关情况进行核查，有针对性地开展户籍巡查；督促纳税人按照规定设置账簿、使用发票、安装使用税控装置。

对未按期申报纳税的纳税人责令限期申报缴纳；加强对所管纳税人的欠税管理；对纳税人申报纳税方式、税收定额（定率）核定（调整）、税务行政许可、涉税资格认定、减免退税、税前扣除等事项开展调查核实。

掌握纳税人户籍变化等有关情况；了解掌握纳税人生产经营、财务核算的基本情况；根据需要补充采集纳税人的生产经营和有关涉税信息，按要求实施纳税评估分析，采取税务约谈和实地调查等方式核实评估疑点，提出评估结果处理建议和其他管理建议。

发现纳税人未按照税收法律法规及有关规定办理税务登记、建立有关账簿凭证、报送有关资料信息、进行发票的使用与管理、安装使用税控装置、办理申报纳税、申请有关资格认定的，或者发现纳税人涉嫌偷税、逃避追缴欠税、骗取出口退税、抗税的，及时向所在税务机关报告，并提出有关意见建议。送达有关

税务文书，参与实施税收保全或强制执行措施。

完成上级交办的其他工作任务。

二、税收管理员的工作要求

根据税收管理员工作职责，结合黑龙江省地税工作实际，对税收管理员提出的基本工作要求是：

税收管理员要严格执行各项税收法律法规和政策，履行岗位职责，自觉接受监督。

税收管理员要增强为纳税人服务的意识，认真落实各项纳税服务措施，提高服务水平；依法保护纳税人的商业秘密和个人隐私，尊重和保护纳税人的合法权益。

税收管理员一般不直接从事征收税款、税务稽查、审批减免缓抵退税和违章处罚等工作；不得替代纳税人办理有关申报纳税以及其他涉税事宜，不得替代办税服务厅受理纳税人报送的有关涉税资料。

在交通不便地区和集贸市场税收管理员直接征收零散税收的，要实行双人上岗，并严格实行票款分离制度，保证税款安全。

税收管理员开展下户调查、宣传送达等各类管理服务工作时，应按所在税务机关的工作计划进行，避免重复下户，以减轻纳税人负担；对纳税人进行信息采集、税务约谈、实地调查、参与实施税收保全或实施强制执行措施、送达税务文书等有关工作时，不得少于两人；送达税务文书时，要填制《税务文书送达回证》。

税收管理员要将案头分析与下户实地调查工作相结合，案头分析与实地调查结果要提交工作报告并作为工作底稿归档。

按照纳税资料“一户式”存储的管理要求，及时采集纳税人生产经营、财务核算等相关信息，建立所管纳税人档案，对纳税人信息资料及时整理、更新和存储，实行信息共享。

三、税收管理员的工作内容

目前，黑龙江省地税系统的税收管理员主要承担日常管理、日常检查、纳税服务三项基本工作。

（一）日常管理

日常管理是税收管理员的重点工作，包括：纳税评估、调查核实两个方面内容。

纳税评估。税收管理员对选定的评估对象实施纳税评估分析，采取税务约谈和实地调查等方式核实评估疑点。一是审核分析纳税人申报缴纳的税种、税目、计税依据，扣除项目及标准、适用税率或单项税额、应退税项目税额、应减免税项目及税额等是否准确、完整，有无隐瞒（虚列）情况等；二是开展税务约谈，税收管理员在纳税评估及日常管理过程中，发现纳税人有一般违规违章行为或疑点后，按规定的程序约请纳税人到税务机关沟通，解释税收政策规定，促使其主动自查自纠，规避税收风险，及时减少征纳双方税收成本的一种特定服务方式；三是要求举证，税收管理员对评估中发现有申报不实或其他疑点问题的纳税人，要求当事人说明情况，提出相关证据，以证实自己不存在问题，排除疑点。

调查核实。税收管理员按照核查指令，在管辖范围内开展调查核实，完成上级布置的专案（题）调查。一是对纳税人不能完整、准确地提供纳税资料，缺少真实、完整、准确的计税依据，税收管理员可以按照税务机关的规定进行典型调查、测算并提出核定应纳税额的建议；二是对纳税人提出的各项涉税申请开展调查核实。如：申报纳税方式、税收定额（定率）调整、税务行政许可、减免退税、税前扣除等事项。

※ 提醒您 ※

核查指令是指税源管理部门以口头、书面或电子形式，向税收管理员下达的指令性涉税核查工作计划，一般由承办人、工作任务、完成时限三部分组成。

（二）日常检查

日常检查是指税务机关清理漏管户、核查发票、催报催缴、评估问询，了解纳税人生产经营和财务状况等不涉及立案核查与系统审计的日常管理行为。

※ 提醒您 ※

税收管理员在进行日常检查时，要按照规定携带并出示税务检查证件和税务检查通知书，并严格遵守相关执法程序。

税收管理员根据税源管理实际工作需要或工作指令，依法对管辖范围内的纳税人进行日常检查。税收管理员在日常检查过程中，一是对管辖范围内纳税人合并、分立、变更登记、停（复）业、破产、注销等与欠税有关的事项进行现场核查；二是对纳税人的财务报表、各类账簿、凭证及有关会计资料进行调阅或到实地进行查阅；三是对纳税人的实际生产经营情况、财务状况、原材料、产成品库存状况、煤、水、电等能源消耗情况等实地测算和检查；四是对实行核定征收的纳税人应纳税额核定数据进行的检查。

（三）纳税服务

纳税服务主要体现在：加强以户为单位的税源管理，提供更加有针对性的个性化服务，达到“强化税源管理、优化纳税服

务”的目的，把“科学化、精细化”管理要求落到实处。及时、准确、完整地做好税收政策的宣传送达，解答辅导，是税收管理员的首要任务。税收管理员要为纳税人宣传税收法律、法规和各项税收政策；解答纳税人的有关涉税咨询；对纳税信用等级较低、办税能力较差以及新办纳税人进行办税辅导，帮助建立健全财务管理制度。

第二节 了解税收管理员制度

税收管理员制度是指税务机关根据税收征管工作的需要，明确岗位职责，落实管理责任，规范税收管理员行为的基础工作制度。

新时期税收管理员制度是税务机关强化税源管理，落实“科学化、精细化”管理要求的组织载体和主要抓手。实行税收管理员制度的目的，就是要把管事与管户有机结合起来，既要充分发挥管事专业化、集约化、过程监控的优势，也要重视发挥管户综合分析、直接监控的作用，实现管事与管户的协调统一。通过税收管理员及时掌握纳税人各种涉税动态信息，全面掌握纳税人履行纳税义务的情况，加强以户为单位的税源管理，提供更加有针对性的个性化服务，以达到“强化税源管理、优化纳税服务”的目的，把“科学化、精细化”管理要求落到实处。

一、税收管理员制度下的几个结合

建立税收管理员制度，必须遵循属地管理原则，做到管户与管事相结合、管理与服务相结合、划片管理与分类管理相结合，达到权力分离，职能分解，相互监督，相互制约，相互配合的目的。

属地管理是依据行政区划，确定征收管理单位的一种管理方式。

管户与管事相结合。要认识税收管理员工作制度，首先要正

确理解管户和管事的关系。所谓管户，就是按户管理涉税事宜；管事离不开管户。管户可以丰富管理的内容，从具体事务入手，使管理更具针对性。管户和管事只是对同一问题不同角度的理解，不能简单地将其割裂开来。要处理好管户和管事的关系，就是要做好管户和管事的有机结合，科学地继承专管员制度的一些有效和合理的因素，并充分利用现代化信息技术，达到强化税源精细化管理，切实提高税收征管质量和效率的目的。

管理与服务相结合。税收管理员履行税源管理职责的过程，也是优化纳税服务的过程，在税源管理中担任好“税收宣传员、信息采集员、纳税辅导员、纳税评估员、税收监督员”五员角色，寓管理于服务之中。

划片管理与分类管理相结合。划片管理是指在一个基层征收管理单位内，按照属地管理原则，按自然区划确定，分成若干片，以确定相应管理责任人的一种管理方式。分类管理是指在一个基层征收管理单位内，按照属地管理原则，依据纳税人年缴税款数额或经营规模（资产总额）大小或所属行业等标准进行具体划分，以确定相应管理责任人的一种管理方式。

目前黑龙江省各市（地）按照属地管理原则，对重点税源（市级企业）和房地产开发、建筑安装行业实行分类管理，其他纳税人实行划片管理。

二、税收管理员制度下的几个关系

税收管理员制度是在 34 字征管模式下产生并实施的。外部涉及到纳税人，内部涉及到征收，稽查部门衔接和信息化支撑。只有处理好上述几个关系，才能扎实有效地推行税收管理员制度。

（一）征纳关系

税收管理员制度赋予税收管理员新的工作职责，为建立新型

和谐的征纳关系奠定了基础。一是全方位提供优质服务,促进征纳关系和谐,既要使纳税人明确纳税义务,又要使纳税人掌握如何履行纳税义务,为纳税人学法、用法和守法创造条件;二是积极实施查前约谈,引入本管理理念,充分发挥纳税评估的作用,及时掌握纳税人的纳税申报情况,在发现疑点执行税务检查前,约请纳税人交换意见,以有效缓解征纳矛盾;三是推行纳税信誉管理制度,建立纳税人信用档案,将纳税信誉等级公布于众,形成可以为全社会所共享的诚信纳税资信信息。

(二) 管理与征收、稽查的关系

征收、管理、稽查是税收管理的重要组成部分,属于税收管理的不同环节,三者之间既是相对独立的工作环节和部门,又是相互依存、相互制约、相互促进的有机整体。管理部门既要依托征收部门传递的征收信息实施管理,又要依靠稽查部门的“杀手锏”支持管理,推进依法治税,强化征收管理。

(三) 管理与信息化的关系

信息化是加强税收管理的重要手段。管理部门的纳税人涉税信息和纳税评估、电脑定税等工作,均依靠信息化手段来实现。税收管理信息化建设不仅是实行税收管理员制度的重要保证,也是实施科学化、精细化管理,提高管理效能的重要手段。

三、监督与管理的几点要求

基层税务机关及其税源管理部门要加强对税收管理员的管理与监督,定期听取税收管理员的工作汇报,研究分析税源管理工作中存在的问题,总结“管户”工作经验,组织信息交流,加强对税收管理员日常工作的指导与检查。

基层税务机关要充实税收管理员力量,选拔熟悉税收业务、具备一定的企业生产经营和财务管理知识、责任心强、素质较高

的税务人员担任税收管理员。

基层税务机关及其税源管理部门要加强对税收管理员的思想政治教育和岗位技能培训，注重提高其税收政策、财务会计知识水平和评估分析能力，不断提高税收管理员的素质。

基层税务机关要加强对税收管理员工作业绩的考核，通过能级管理等激励机制，鼓励其增长才干，积累经验，成为税源管理方面的专门人才。

税收管理员实行轮换（岗）制度，具体轮换（岗）的条件与时限由所在税务机关根据实际情况确定。

税收管理员玩忽职守或徇私舞弊，构成违纪行为的，由税务机关依法给予行政处分；构成犯罪的，要依法追究其刑事责任。

【本章小结】

