

SHUIHAIYANGFAN

税海扬帆

税海扬帆

柳州市国家税务局 编

广西人民出版社

帆上



《税海扬帆》(上、下)

主 编

周元卫

副主编

陈绍明 庞荣胜 黄秀珍

编 委

纪晓梅 周友军 张凤阳

吴 军 江 洪 兰 茂

罗方龙 范 凤 苏陆标

编 委 会

序 言

广西壮族自治区国家税务局党组书记、局长 谢景开

三年前的9月，国家税务总局在柳州市召开了全国增值税管理经验交流会，推广了柳州市“以票管税”的经验。在我的印象中，这是税制改革之后总局在广西组织召开的一次大型的全国性会议。这是柳州市的荣耀，也是广西的荣耀。

改革开放以来，柳州作为广西的工业重镇，被列入国家体改委推行工业企业改革的试点城市之一。第一步、第二步“利改税”，柳州也是全国的试点之一。由此可见，柳州市的税收征管改革是与柳州市城市改革的步伐相一致的。从那时起，柳州的税收征管改革在全区、乃至在全国一直具有一定的示范作用。因此，他们的每一个微小的进步，都受到自治区税务局（国税局）乃至国家税务总局的关注。

庆幸的是，柳州市有这样一个税务工作者群体：他们顺应改革大潮而锐意改革；他们不计得失而积极探索；他们敢为人先而勇挑重担；他们有胆有识而不辱使命。在广西，柳州只是一个工业城市；在全国 80 万名税务大军中，柳州市国税局的税务人员只是很小的一个群体。但是，柳州国税人那种锐意进取，勇于改革，不断创新的精神，却给人们留下很深的印象，也深得同行的钦佩和赞扬。从 80 年代末期开始，他们从难度最大的人事制度入手，全面进行改革。他们用聘任聘用辞退制打破了干部委任制和终身制，使柳州市税务人员早在十年前就面临“下岗”的危机。突破了改革最坚固的“堡垒”和最危险的“雷区”后，他们把改革的触角涉及到更多的领域，把柳州市的税收征管改革不断引向深入。尤其值得一提的是，1994 年国家实行新税制后，柳州市国税人牢牢抓住新税制在实践中的运作这个应有之题，进行了多方面的改革，用成功的实践为新税制的实施提供了丰富的经验和不断完善的可操作办法。透视柳州市国税局改革的历程，可以折射出八桂大地税收征管改革的光泽，可以窥探全国税务系统税收征管改革的一斑。这，就是《税海扬帆》一书的价值所在，毫无疑问，这些有益的探索和成功的经验是值得记录和保存下来的。

眼前这本书，绝大部分内容是由一群基层的税务工作者在繁忙的税收工作之余有感而作。书中总结了柳州市税务局及机构分设后的柳州市国税局从 1989 年至 1998 年十年改革的收获，也记载了他们为改革付出的艰辛和对事业的执著。柳州市国税局的税务工作者以自己平实的笔调，记录了十年改革的探索历程，同时展示了他们写作上的才思。他们不仅用文字记录了他们工作中的得与失，更用文字表达了进一步开拓税收工作

的希望与信念，他们不仅是改革的探索者，同时也是总结经验与教训的有心人。

我不能断言，他们所总结的东西都十分有价值，观点都很正确。但是，他们总结的是一个有代表性的地区税收征管改革的一段历史。先行者的足迹哪怕是错误的，也会为后继者提供校正的路标。

目前，我国正在进行的社会主义市场经济体制改革，是一项长期而艰巨的任务。为建立社会主义市场经济体制而进行的税制改革和征管改革，也是一项长期的工作，它需要千千万万的税务工作者坚持不懈地去努力、去实践、去探索。

改革未有穷期。希望柳州市国税人继续保持“闯”的精神，总结过去，珍惜现在，开创未来，再立新功。

1998年12月18日于南宁

目 录

序 言	1
引 言 脑筋一换天地宽	1

一、用人篇

能者上 庸者让 劣者退	
——人事制度改革实践	11
流水不腐	
——岗位的轮换与交流	19
不拘一格揽人才	26
砸破坚冰涌春潮	
——稽查二分局推行“稽查人员等级制”的做法与体会	33
“试聘”效应	
——稽查三分局人事制度改革的尝试	39
赛场选马	
——柳城县国税局人事制度改革回眸	43

二、管理篇

建章立制成方圆	51
“三少四放活”激活能量库	60
干与不干不一样	
——分配制度的改革	66
“九分六合”	
——国、地税局机构分设的做法与体会	73
张弛有道	
——提前试行五天工作制带来的效应	81
管好档案 服务税收	
——档案管理工作的做法与体会	85
作风改 面貌新	
——整顿机关作风的做法与体会	92
兵马未到粮草行	
——行政后勤工作回顾	98
奖优罚劣凭什么	

——稽查三分局运用图表法管理干部	
.....	103
细定规章严管理	
——河北征收分局作风纪律整顿的做	
法	108
三、组织收入与发展经济篇	
知己知彼 百战不殆	
——税源调查经验谈	117
“组合拳”出击	
——抓好税收收入工作的做法	121
月税月清	
——运用均衡入库法组织收入	125
开发潜力 滚动发展	
——税务部门促进地方经济发展经验谈	
.....	129
使好“双刃剑”	
——依法治税与用足政策的做法与体会	
.....	136
既当“医生” 又做“护士”	
——税务部门支持民政企业的做法	
.....	142
念好出口退税这本经	148
为柳州“老乡”加油	
——税务部门支持乡镇企业的举措	
.....	154
“蛋糕”是这样做大的	

——河南征收分局强化税收工作侧记	160
“四二四”工程	
——雀儿山征收分局组织收入的做法	164
一曲雄壮交响乐	
——稽查四分局扶持乡镇企业三部曲	169

四、征管篇

巧牵“牛鼻子”	
——“以票管税”的实践与探索	177
银税一体化	
——税务与金融部门联合办公的做法	
与体会	182
工商税务一体化	
——税务与工商部门联合办公的做法	
与体会	189
分灶做饭	
——实行税务层次管理的做法与体会	193
一卡在手 纳税不愁	198
跳出“保姆”圈	
——涉外分局试行“三自”纳税制度	204
用专门手段管市场	
——鹅山征收分局专业市场管理尝试	

.....	209
“两条腿”走路	
——雀儿山征收分局个体税收征管的 做法与体会	214
小小发票大文章	
——鹤山征收分局发票管理经验谈	218
乡村纳税走新路	
——柳江县国税局征管改革的做与 体会	223
迈出坚实第一步	
——第一税务师事务所培育代理市场 的做法	231

五、稽查篇

税务审计一体化	
——税务部门与审计局联合办公的做 法与体会	239
税务司法一体化	
——建立税收司法保卫体系的做与 体会	244
规范管理促稽查	
——稽查一分局稽查工作经验谈	250
分工与制约	
——稽查一分局实行稽查与审理执行 分离制的做法	256
道高一丈	

——稽查一分局查处税务举报案的做法与体会	261
“一封信”制度	
——稽查一分局加强监督与自我保护带来的效应	265

六、队伍建设篇

全员读大学	
——实施人才培养战略	273
十年树木 百年树人	
——培养“三能”干部	279
磨刀不误砍柴工	
——开展业务培训的做法	284
苦练硬功显税威	288
“四化”管理	
——稽查五分局队伍建设的做法与体会	293
我们的队伍向太阳	
——河南征收分局队伍建设侧记	299
拧成一股绳	
——稽查二分局班子建设的做法与体会	304
一方沃土 一群好汉	
——稽查四分局队伍建设回顾	309
托起一片天	
——高新征收分局艰苦建局纪实	314
“政治教员”	

——稽查三分局开展思想教育的做法 与体会	319
拳不离手 曲不离口	
——稽查三分局业务培训经验谈	323
青春无悔	
——河南征收分局团支部建设侧记	327
带好队伍收好税	
——柳江县国税局新兴分局工作回顾	331

七、税法宣传篇

能歌善舞竞风流	
——组建“税官艺术团”经验谈	339
启动税收事业的“希望工程”	
——创建少年税校的做法与体会	345
好一朵“杜鹃花”	
——《经税周报》六年历程回顾	352
居高声自远 叶绿花更红	
——全员抓宣传的实践与启示	358

八、文明建设篇

龙城劲吹“三优”风	367
擦亮服务的窗口	373
“一优三手”谱新篇	
——创优争先活动的做法与体会	377
共建之树长青	382

青春献税收 文明建功业	
——创建“青年文明号”活动的做法	
.....	388
用爱心撑起一片绿阴	
——稽查五分局开展“送温暖、献爱心”活动的做法	
.....	392
扬起文明的风帆	
——柳江县国税局拉堡分局争创文明单位纪实	
.....	396
为有源头活水来	
——稽查二分局开展读书活动的做法与体会	
.....	400
启迪智慧 陶冶情操	
——柳城县国税局组织业余协会的体会	
.....	406

九、党建与廉政篇

建立党员责任区 探索党建新路子	
.....	413
标本兼治 拒腐防变	
——廉政建设的做法与体会	
.....	419
一个党员一面旗	
——稽查三分局“党员工作联系制度”的做法	
.....	426
抓党建 带队伍 促发展	
——高新征收分局抓党员队伍建设的做法	
.....	430

业余党校聚人心

- 柳江县国税局党建工作经验谈
..... 434

大案发生之后

- 稽查二分局落实廉政“五个到位”
的做法与体会 440

一抓一树两带头 以人为本正税风

- 柳江县国税局廉政建设的做法与
体会 447

紧抓五项教育

- 河北征收分局强化党组织建设的
经验体会 453

十、科技兴税篇**向科技要效益**

- 柳城县国税局计算机开发应用实
践与启示 461

为税收插上腾飞的翅膀

- 计算机网络建设与应用的实践体
会 466

引言 脑筋一换天地宽

(一)

1989年，柳州市税务局十大改革方案在历经两年多的磨难、波折后，终于全面实施。

是年，上任不久的第一副局长杨立峰又做了一件标新立异的事：自己开汽车上班。此举引起一片哗然。

司机开车、领导坐车，在80年代人们眼里是正统观念。在有着长期封建社会历史的国度里，当官的注定就是坐轿子的。现在，领导去做司机的工，岂不有失体统、不分尊卑、颠倒贵贱、降低身份吗？

这件事引起了他的深思：多年封闭条件下形成的官本位意识太强了，以致于人们总是习惯于戴着有色眼镜看新事

物。在国外，总统都能自己开车；而一个小小的税务局长开车为什么竟引起这么大的议论？不开车时是杨立峰，开了车就不是杨立峰？难道穿草鞋、骑单车查账收税是正道，开汽车查账收税就成了异端？干部职工中传统观念太根深蒂固了！开车之争实质上是封闭与开放、守旧与改革两种新旧观念之争。如果不从思想上来一次大解放，刚刚开创的改革局面很可能夭折。

果然，随着十大改革方案的逐步推开，新旧观念的碰撞愈演愈烈，改革的障碍越来越多，阻力越来越大，各项改革艰难推进，总的效果并不明显。

进入90年代后，国家逐步实行由计划经济体制向市场经济体制的转变，改革已成天下大势。邓小平南方谈话发表后，解放思想、换脑筋成为改革成败的关键。柳州市税务局的改革还坚持否？要走改革之路，当务之急是什么？

正是在这种进退两难的关键时刻，借邓小平南方谈话的东风，柳州市税务局开展了一场声势浩大的思想解放运动。

(二)

柳州市税务局开展思想解放运动主要集中在三大战役上（即三次会议上），这三大战役提出了一整套解放思想、更新观念、打破禁区的理论、观点、方法、措施，提出了“破”的内容和“立”的目标，对内部存在的种种保守观念、封闭意识、思想惰性进行了彻底的涤荡。思想解放运动采取了自上而下、层层动员、思想发动与改革创新并进、理论准备与实践探索同步、舆论宣传与组织手段并用的方法。

第一战役：1992年4月10日，柳州市税务局召开第一次

中层干部会议。局长杨立峰对中层干部进行了解放思想、更新观念、突破禁区的总动员，他思如泉涌，讲了四个小时。在这次会议上，他代表局党组提出了许多新的措施和办法。在税收工作上，提出了均衡入库、涵养税源、建立梯级税源和培养后继税源、试行税收目标递增上缴责任制等十个方面的新方法；在用人方面，提出了打破论资排辈的陈旧观念，提出“能者上，庸者下”、“用人不疑，疑人不用”、“扶上马，送一程”的用人思想；在行政管理上，提出了“三少四放活”（即少开会、少批评、少干预，放鸟出笼、放马出槽，放龙入海，放虎归山），打破了旧的传统管理模式；在转变机关作风上，提出了“一请坐、二倒茶、三办事、四送客”的新作风，打破旧的衙门办事作风；在处理税企关系上，提出了“企业是上帝”、“生产是第一”、“向税纳人敬礼”的口号，提出了“企业生存我生存、企业发展我发展、企业盈利我有利、我与企业共存亡”的新思维。这次会议突破了许多禁区，过去许多想都不敢想、做也不敢做的事在这次会议上都提了出来，过去被视为正统的观念被颠倒了过来。

用人问题历来是关系全局的关键。传统的用人标准是选择像老黄牛一样兢兢业业的老实人。这次会议提出，改革创新要用“千里马”，不能用“老黄牛”。“千里马”在改革中敢想、敢干、敢闯、敢试，他们是改革创新的开路先锋。尽管他们身上有这样那样的缺点和不足，但都是前进中的不足。改革需要“千里马”万马奔腾。“老黄牛”虽然听话、老实、忠诚、肯干，但缺乏闯劲，缺乏“冒进”精神。自己干可以，领着别人干不行；干普通工作可以，做领导工作不行；当兵可以，当官不行。“老黄牛”是好同志，但不是将才，不能当官；选拔