



城区税务工作
三大建设

2.42

责任校对：赵清和
段顺秋
张璞

城区税务工作三大建设

王立刚

*

湖北人民出版社出版、发行

襄樊日报印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 7.5印张 2插页 168 000字

1988年5月第1版 1988年5月第1次印刷

印数：1—10 000

ISBN 7-216-00196-6

F·28 定价：1.45元

勇于改革开拓

善于总结探索

积极培植财源

服务经济建设

何福林

书

代 序

城区税务工作的三大建设（即干部队伍建设、税源建设和征管制度建设），是一个既有共性又有个性的大课题。说它有共性，是因为整个税务系统，包括城区和乡村的税务工作，都要加强这三大建设。1987年7月，在全国财税系统劳动模范、先进集体代表会议上，我作了题为《切实加强基础建设，努力提高税收工作水平》的发言后，沈阳市税务局长对我说：“你们的税源建设、征管制度建设和队伍建设，抓住了基础工作的精华，把整个税务工作都提起来了。”说它有个性，是因为城区税务工作与农村税务工作相比，其三大建设也各有自己的特点。

我们襄樊市税务工作的三大建设，简要地说，就是以税源建设为重点，发挥税收职能，服务乡村经济，不断提高综合效益；以征管基础建设为中心，健全征管制度，改进征管办法，不断提高征管质量；以队伍建设为保证，坚持正面教育，培养“四有”人才，不断提高干部素质。

襄樊市税务局下设四个城区税务分局和八个县、市税务局。在四个城区税务分局中，从1986年以来，襄城区税务工作的三大建设抓得比较出色，1987年成为湖北省税务系统的先进单位，全市税务工作三大建设的经验，有许多是从襄城区税务分局这个点上摸索提炼概括出来的。

现在，湖北省税务学会会员、襄城税务学会会长王立刚

同志忙中抽闲，把他们两年来开拓城区税务工作实行三大建设的有益经验整理出来，以自述的形式现身说法，公开发表，我认为是一件大好事。

第一，有利于我们的基层税务干部解放思想，树立信心，在实践中学习、钻研理论，把实践经验上升为理论知识。第二，本书的章章节节都反映了我们的城区税务干部的劳动成果，字字句句凝结着我们的城区税务干部的心血和汗水。这样一边工作，一边写作，对于税务工作及其理论与研究与探讨，必将产生积极的、深远的促进作用。

《城区税务工作三大建设》一书，出自实际工作者之手，优点是现身说法，自述其事，生动具体，通俗易懂，与基层税收工作贴得近，便于基层税务干部借鉴参考；不足的是理论水平不够高，文字有些粗糙。不管怎么说，它毕竟象一棵青枝绿叶的小树，会得到在税收园地上耕耘的广大税务工作者的喜爱。

听王立刚同志对我说，在这本书的成书过程中，分局办公室负责人刘仁武及其他同志也费了很多心血，《襄樊日报》社吴高升、胡爱民同志也给了许多帮助。作为襄樊市税务局长的我，应该和王立刚一起，对他们的劳动表示感谢！

李景明

1987年12月27日

目 录

第一章	加强城区税务工作的税源建设	(1)
第一节	开拓促产新路 建设税源梯队.....	(2)
第二节	实行驻厂管理 促进增产增收.....	(9)
第三节	坚持跟踪服务 提高企业效益.....	(15)
第四节	遵循经济规律 支持横向联合.....	(21)
第五节	深化横向联合 培植新兴税源.....	(27)
第六节	加强两款管理 增强企业活力.....	(36)
第七节	分析经济活动 改善企业财务.....	(38)
第八节	重视个体经济 继续鼓励发展.....	(42)
第二章	加强城区税务工作的征管制度建设	(53)
第一节	深入企业内部 健全基础管理.....	(54)
第二节	推行建帐建制 提高征管质量.....	(60)
第三节	实行三化管理 发挥计会作用.....	(69)
第四节	运用数据指标 强化征收管理.....	(78)
第五节	关于加强税收票证管理的规定.....	(82)
第六节	征管资料管理的具体办法.....	(85)
第七节	目标管理的实施办法.....	(88)
第三章	加强城区税务工作的队伍建设	(94)
第一节	发挥三个作用 端正党风税风.....	(94)
第二节	立足教育治本 提高干部素质.....	(103)

第三节	培养职业道德	推进优质服务	(109)
第四节	普及法律知识	坚持以法治税	(118)
第五节	开展民主评议	欢迎群众监督	(125)
第六节	让老干部在城区税务工作中余热生辉		(138)
附件:	襄樊市襄城区税务分局目标管理实施细则		(144)
后 记			(234)

第一章 加强城区税务工作的税源建设

开头的話——税源建设“三部曲”

本固枝荣，源远流长。经济是税收的根本和源泉。长期以来，我们城区税务部门有着促产开源的好传统。至于促产的方法，在财税分开以前，我们习惯于拿钱促产，以至于社会上有人公开地说：“企业要发展，税收要减免。”“群众要致富，税收要让步。”1984年财税分开后，我们分局在改革的实践中逐步探索，谱写了促产增收、税源建设的三部曲。

第一部曲：从单纯资金促产转变为政策、信息、智力、资金四促产。“四促产”的含义是：从狭义的促产观念转变为广义的促产观念，用政策开发财力；从同吃同住同劳动的传统促产方法转变为传递信息，用信息开发财力；从单一的知识结构转变为多层次的知识结构，用智力开发财力；从简单的投放资金转变为注重产出效果，用财力开发财力。

第二部曲：从“四促产”深化到分层次促产，建设梯级税源。这种深化，我们是从干部三梯队的概念中受到启示而提出的。第一梯级税源，就是现在企业中设备、生产、销售、管理比较好的。对这部分企业，以取为主，予之适度，让其搞点必要的设备改造和技术更新。第二梯级税源，就是所谓“半头”企业，即边基建、边生产、负债较多、进退维

谷的企业。对这部分企业，边取边予，取予结合，促使它们迅速提高生产能力和扩大生产规模，到“七五”末期成为新的骨干税源。第三梯级税源，就是新建企业或有发展前途的好苗苗。对这部分企业，以予为主，取之适当，协助它们加强管理，排忧解难，促进它们迅速发展，到90年代末成为新的骨干税源。梯级税源建设的好处是：在相当长的时期内，一个城区的税收收入能够保持一个循序渐进、新老更替、层次分明、稳步递增的速度，增强后续力量，做到经久不衰。

第三部曲：从梯级税源建设进而实现税务工作的“四个延伸”，即由研究国家与企业的分配关系向研究国家与企业及企业内部分配关系上延伸；由为企业提供外部条件向帮助企业加强管理、增强企业自身活力延伸；由帮助单一企业的经济发展向帮助发展群体经济上延伸；由注重企业效益向完善宏观调节、提高社会综合效益上延伸。这样一来，促产观念进一步深化，大家在建设稳固和不断发展的税源上花心血，做文章，税收工作就能层楼再上，步步登高了。

本章的具体内容，就是围绕税源建设这个主题，介绍我们襄城税务分局建设梯级税源、实行驻厂管理、坚持跟踪服务、发展横向联合、扶持集体企业、重视个体经济等做法和体会。

第一节 开拓促产新路 建设税源梯队

社会生产发展的规模和速度，决定财政收入的规模和增长速度。税务部门作为国家积聚资金的职能机关，如何处理好在聚财与生财的关系，解决好后续税源问题，保证税收收入与国民经济发展速度相适应，是当前和今后必须认真对待和

解决的问题。近年来，我们分局致力于开拓促产新路，建设税源梯队，增强了企业活力，培植了后续税源，使税收收入保持着30%的持续增长速度。下面谈谈我们的基本作法和体会。

一、正确认识，科学预测，掌握税源结构变化和发展趋势。1985年，我们对辖区税源结构情况进行了全面调查。通过调查发现，我区税源结构近三年发生了如下变化：一是老的骨干税源明显地让位于新的骨干税源；二是老骨干税源在改革中应变能力差；三是后续骨干税源层次分明，但优势税源未发挥出来。1983年前，市酒厂一直是分局的台柱税源，占全分局收入的30%以上。在经济体制改革中，由于应变能力差，该厂发展比较缓慢，去年上交各项税收130多万，只占分局总收入的6%左右，其积累增长速度低于1982年以前的增长速度，到1984、1985年逐渐落后于新崛起的骨干税源企业——襄阳轴承厂和湖北制药厂，由原来第一位降到第三、四位。从骨干税源市酒厂的税位中，我们看到由于经济体制改革的深入发展，我区税源结构在横向上呈现出“百舸争流”的好势头，在纵向上应变能力差的企业，包括骨干税源企业也会摆尾。同时，还使我们看到了后续骨干税源基本层次分明，有待精心涵养。如市电视机厂、市啤酒厂以及依托市鼓楼商场、人民商场为龙头的第三产业。再者，我们依山靠水，发展建材产品和综合利用以及电子工业都有得天独厚的条件。根据这一情况，我们的梯级税源建设，初步设想是首先抓住新的骨干税源企业和现在生产经营正常、机械设备、管理手段完善的企业。这部分企业约占征管户的75%以上，占收入任务的90%以上。对这部分企业，以取为主，予之适度，主要是帮助老骨干税源增强应变能力，防止老化和

继续老化。这样就可以保证国家的正常财政收入不受影响。其次是把主要的劲使用到市电视机厂、市啤酒厂等企业，以及第三产业的发展上，使这部分企业在“七五”时期形成新的拳头税源。对这部分企业，我们是以予为主，取之适当，保证国家财政收入随着国民经济发展，有个适当的增长速度。第三就是要注意发挥优势，在建材、电子、机械行业上鼓励引进新技术、新设备，开发新产品和开展建材、化工综合作用。对这部分企业我们是边取边看，看准想好后下决心，适时把重点转移到这些企业上。预计到90年代，这部分企业将形成新的骨干税源。这样就可以保证我区税源随着时间的延续，始终有着充裕的后续力量。

二、明确重点，兼顾一般，正确处理好眼前与长远、继承与探索的关系。梯级税源建设从一定意义上讲是新形势下税收进行宏观控制的一种尝试，达到这一目的的手段仍然是运用政策、智力、资金、信息以及通过税收所进行的科学分析、预测、管理，与我们日常征管工作中支持生产促进经济发展、扩大税源、增加收入所使用的方法是基本相同的，只不过前者是高瞻远瞩，其劲主要用在长远规划上，或者说是用在第二、三梯级税源建设上；后者是着眼当前，其劲用在当年增产上，或者说是用在第一梯级税源的巩固上。因此，我们在抓梯级税源建设中，要在继承过去成功经验的同时，探索新途径，以便建立科学管理，达到宏观控制、微观搞活。

（一）明确重点，把注意力集中到后备税源的建设上。近几年来，我们把梯级税源建设的重点放在第二梯级中的骨干税源，即市电视机厂、市啤酒厂以及市鼓楼商场和人民商场为龙头的第三产业的建设上。这几家企业去年实现销售额

5000多万元，各项税金270多万元，其中产品税50多万元，营业税100多万元，所得、调节两税100多万元。这些企业近两年来，为适应市场需要，扩大生产，增加品种，扩大经营范围，增加服务项目，引进了成套新技术、新设备，进行较大规模扩大再生产的基建，共从各个归口及银行贷款2730多万元。其中1985年到期应归还的贷款为837万元，我们允许税前还贷款340万元，经批准，合理让税121万元。这些企业占我们用政策促产的照顾税款总额的60%，因而迅速提高了生产能力和扩大了经营范围。如市电视机厂1984年底引进一条彩电生产线，共贷款1190万元，投入新设备的安装生产。1985年到期应还贷款为314万元，1985年元至10月该厂上交各项税收为140万元。我们从梯级税源建设出发，经上级批准让税50.1万元，用于上述还款，促进了该厂14吋彩电的尽快安装投产。去年，生产14吋彩电6100多台，实现销售收入700多万元，税收150多万元。至此该厂活力大增，基本形成了一个新的骨干税源。

在后备税源的建设中，我们还特别注重鼓励开发新产品，增强企业后劲。市陶瓷厂从1981年开始，与国家建材研究所、武汉建材学院和西北建材设计院等科研单位联合开发新型建筑材料——“梯炭石釉面砖”期间，为了解决他们研制的新产品减免各项税收198.9万元，专项用于技术开发建筑，使这一新产品的研制投产，从烧料、粉料到素烧隧道实行电子计算机控制等，都相继采用了国内最新设计方案和先进技术。从而，使企业的经济效益有了显著提高。1985年，釉面砖产量达52万平方米，实现产值312.7万元，利税129万元。1986年元至10月实现利税又是去年同期的10倍多。

(二) 兼顾一般，在日常征管中注重广义促产。首先注

意帮助老骨干税源增强应变能力，防止继续老化。1985年10月以来，我们帮助市酒厂由单纯的生产型，转轨为生产经营型，与上海中国酒厂挂钩，变被动为主动，实现产销一条龙，并为该厂解决了容器和运输问题，当月就解决了大曲酒的库存积压307吨。两年来，共从这一渠道运销白酒1100吨，为国家提供税收62.1万元。1985年3月，我们积极向该厂提供市场信息，建议利用生产中的废气生产汽水和低度汽酒，并从有限的周转金中挤出5万元支持该厂添置有关设备，使企业生产得到发展。1985年，实现销售收入700多万元，为国家提供税收150多万元，比上年同期增长24%。其次，把周转资金管好用活。两年来，我们使用周转金落实各类促产项目30多个，循环扶持资金234万多元，使企业增加产值620多万元，新增税利240多万元。我们具体做法是三帮三促：

- 1、帮企业上新项目，促在生产关键设备上。1985年，市丝绸厂由于主要原料人造丝和化纤丝紧缺，生产原料仅够供应全厂生产二三月。在这种情况下，我们帮厂里做了两件事，一是帮助算经济帐，使用议价原料时，注意加强管理，还是有利可图，并能保证工人工资和给国家增加税收。二是支持上新项目，抓新产品的开发，转生产西服呢、尼丝纺和真丝产品。要生产这些产品，必须扩大染色加工，运用染色新工艺。这样就要添置关键性的染色机、丝光机。为此，在企业资金十分困难的情况下，我们及时借给周转金10万元，购回设备，促进企业迅速生产出新产品，到年底，实现产值60万元，利税15万元。
- 2、帮助企业上当家产品，促在先进设备上。羊毛衫是市羊毛衫厂的当家产品，但是，要想在日益变化的市场竞争中争主动、占优势，就必须不断推陈出新，生产出款式新颖的羊毛衫。为了帮助该厂生产新式羊毛衫，我

们借给周转金4万元，从美国引进10台梅花牌IZ——60型多能编织机器，于1985年6月上旬安装投产，工效比原来提高3倍以上，到1985年底，为国家多提供税收8000多元。3、帮助企业提高效益，促在设备改革挖潜上。襄阳制盒厂，原来生产靠的是70年代的两台平台机和两台圆盘机，机械陈旧，说坏就坏，一停就得维修几天，人称“老母机”。1985年，我们建议该厂对其中两台尚能使用的平台机进行改造维修，同时借给周转金8000元，购回两台先进的圆盘机和一台方向机，一台线机，形成配套生产，到1985年底产值、税利都比上年增长两倍以上；1986年元至10月，产值、税利比去年同期又有新的增长。

三、避免盲目，防止失控，切实抓好税源建设的基础工作。梯级税源建设是我们税收工作中的一项新课题，是一项带战略性的基本建设。要实践这项大目标，必须扎扎实实地抓好基础工作，防止盲目性和税源失控。

(一) 加强两款控制，层层实现“四专”。1985年9月以来，我们对国营、集体企业的各项设备贷款、还款，实行了分局、股所两级“四专”管理，加强了纵向和横向的经济管理。“四专”，即：专人管理、专人记载、专人统计、专题汇报研究。由征管股主管该项工作，克服了过去贷款、还款工作中的盲目性和无政府主义状况，争取了工作的主动权。我们首先对89户企业，123项贷款项目的贷、还款情况进行了全面的调查统计，基本上掌握了这些企业近几年来各项贷款总额数，到期、逾期的各项贷款额和归还各项贷款额，做到了心中有数，有的放矢。同时，我们积极参与新项目贷款决策，主动调查拿出意见，不随风倒，对原来的各项贷款凡是税务部门签了字的就认帐，没有签字但符合政策规定

的补办手续，克服了盲目性，掌握了主动权。如：1986年9月中旬，市无线电厂准备贷款30万元上新产品——无触点放大器，以便与二汽生产配套。在我们未参加项目研究和未对生产进行可能性调查的情况下，厂方已办好了主管部门、银行等单位的签字盖章手续，拿来只叫我们盖章，我们拒绝了他们的作法，坚决按规定办事。我们还建立了各项贷款还款管理制度，做到有企业贷款项目申请书，有税务部门的贷款项目调查书，有企业还贷计划执行情况检查书和有贷款项目新增项目鉴定书，有贷款、还款及新增效益月报表、季报表、年报表。通过这些工作，在“两款”上，基本做到了两点：一是心里有数，二是开始主动了。如工商银行信贷主任和股长，一天内，找我们三次解决有关企业的贷、还款问题，建设中心支行也主动找我们联系贷、还款问题。我们在实行“两款四专”管理过程中，发现市催化剂厂减免税收后没有及时归还贷款，当即督促该厂还贷款60万元，既涵养了税源，严肃了政策，也回笼了货币，充分体现了税务部门在宏观控制、微观搞活上的作用。

(二) 加强财务管理，严肃财经纪律。1985年以来，我们对110户国营企业实行了报送月、季、年财务报表制度，报送重大经济合同处理报告书等制度。开始注意和加强了国营企业的财务管理工作。在此同时，我们着重抓了集体企业的财务管理工作，抓股、抓人、抓站、抓企业。通过与区、街办企业主管部门、大集体主管部门及企业领导等方面联系，建立了以税务干部为主的业务辅导专班，列出重点辅导户15个，重点辅导项目7项，按片定点建立了4个辅导站，把财务辅导和纳税辅导结合起来，使企业财务人员逐步学会了做新帐、填新表。现在全分局175户集体企业，基本上

实行了新的财务制度和会计制度，集体企业财务管理开始走向正规化、规范化、科学化，核算能力和经营管理水平有不同程度的提高，促进了企业经济效益的提高。1986年一至三季度，我们襄城区集体企业在电力不足、市场原材料不断涨价的情况下，产值、税收分别比去年同期增长15%和12%以上。

第二节 实行驻厂管理 促进增产增收

实行驻厂管理，利用城区税务部门联系面广的特点，为企业多办好事，促进企业增产增收，是加强税源建设的一项重要措施。1987年元至6月，我们分局实行驻厂管理的25户企业，实现产值13167万元，比1986年同期增长11.8%；税利1286万元，比1986年同期增长14.6%。根据我们的体会，驻厂管理要想取得显著成效，必须解决以下三个问题：

一、充分认识驻厂管理的必要性

中央提出深化企业内部改革，对企业推行承包经营责任制以后，迫切要求我们改变过去那种只抓收、不抓管的老办法，使征管工作由企业外部转到企业内部。要使征管工作渗透到企业内部，掌握企业生产、经营、销售情况，确保重点税源企业的税款及时足额入库。我们认为对重点税源企业实行驻厂管理是十分必要的。其理由有三条：

实行驻厂管理，可以进一步推行承包经营责任制，完善企业经营机制，确保重点税源收入稳步增长。我们分局所辖278户国营、集体企业中，千万元产值、百万元税利以上的企业有10户，税收收入占分局年收入任务80%，是我区骨干

税源。近年来，我区大中型企业生产发展比较快，每年税收平均以14%速度递增。特别是1987年中央在扩大企业自主权的基础上，对国营企业推行承包制的改革，对我区经济发展推动很大。为了尽快地深化企业改革、强化以承包为中心的经济责任制，把承包总目标进一步分解、落实到车间、班组、科室，让企业有动力，有压力，充分调动职工积极性。这就要求我们必须把征管工作深入到企业内部，参与企业改革，积极帮助企业推行承包责任制。

实行驻厂管理，可以帮助企业开展“双增双节”运动。为了及时掌握企业生产经营和税源变化情况，我们对全区24户企业的经济效益作了调查，发现有不少大型企业经济效益下降。究其原因：一是材料、能源、电力价格普遍上涨；二是有些企业生产经营管理不善，人、材、物的浪费比较大。针对这些原因，我们分局几位领导在一起，反复研究讨论，认为要想提高企业经济效益，就必须实行驻厂管理，帮助企业开展“双增双节”运动，加强企业生产经营管理、财务管理和成本核算，降低生产费用，以尽可能少的资金耗费，取得尽可能大的经济效益。

实行驻厂管理，可以转变我们思想、工作作风，提高干部的业务素质。近年来，税务干部队伍不断更新，干部队伍结构发生了较大变化。我们分局现有干部120人，其中年轻干部90多人，占干部总人数的80%以上。虽然有的同志经过专门培训，有一定业务知识，但远远不能适应形势发展的要求。就老同志来说，由于税制的改革，政策的变化，也面临着观念更新、知识更新的任务。因此，干部素质与税收征管任务重的矛盾十分突出。为了解决这一矛盾，对重点企业实行驻厂管理是十分重要的。它可以使我们干部尽快熟悉企业