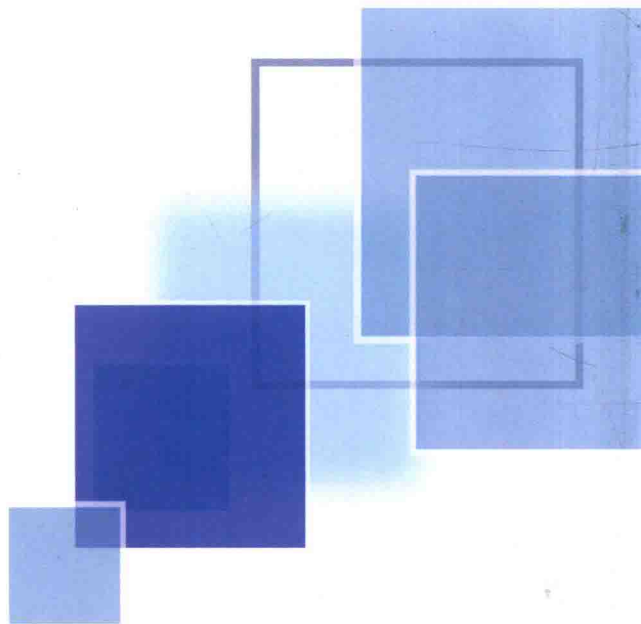




税务绩效管理工作手册·2



管理者做什么

税务绩效管理领导组织推进手册

国家税务总局办公厅◎编

 中国税务出版社



税务绩效管理手册·2

管理者做什么

税务绩效管理领导组织推进手册

国家税务总局办公厅◎编

中国税务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者做什么：税务绩效管理领导组织推进手册 /
国家税务总局办公厅编. --北京：中国税务出版社，2017.4
ISBN 978-7-5678-0454-8

I. ①管… II. ①国… III. ①税务部门-人事管理-
中国 IV. ①F812.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第181999号

版权所有·侵权必究

书 名：管理者做什么——税务绩效管理领导组织推进手册

作 者：国家税务总局办公厅 编

责任编辑：庞 博

责任校对：于 玲

技术设计：刘冬珂

出版发行：中国税务出版社

北京市丰台区广安路9号国投财富广场1号楼11层

邮编：100055

<http://www.taxation.cn>

E-mail: swcb@taxation.cn

发行中心电话：(010) 83362083/86/89

传真：(010) 83362046/47/48/49

印 刷：北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格：787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张：10.25

字 数：113000字

版 次：2017年4月第1版 2017年4月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5678-0454-8

本册定价：32.00元（全套定价：99.00元）

如有印装错误 本社负责调换



深入推进税务绩效管理 狠抓领导班子担当作为

从乡镇国、地税税务所到国家税务总局，税务系统有五级机构，共近80万在职干部，管理和服务数以亿计的纳税人，既有“最先一公里”的问题，又有“最后一公里”的问题。如何带好队伍、干好税务？最关键的是要不断加强和改进各级税务机关领导班子建设，形成全系统各级领导班子一级抓一级持续发力、精准助力、传导压力、内生动力的格局。如何形成和保持这种格局，始终是摆在国家税务总局党组面前的一个重大课题。

党的十八大以来，税务总局党组深入学习贯彻习近平总书记关于“完善领导干部考核评价机制”“沉下心来抓落实”和李克强总理关于“促进政府管理方式改革创新”“建立一种长效科学评价机制”等重要指示精神，强化问题意识，突出目标导向，围绕抓班子探索推行横向到边、纵向到底的绩效管理。概括地讲，绩效管理就是管理者和参与者按照绩效计划制订、绩效计划执行、绩效考核评估、绩效改进提升的闭环运行机制持续提升个人、部门和组织绩效的高层次管理活动。“火车跑

得快，全靠车头带。”惟有抓好班子，才能带好队伍；惟有带好队伍，才能干好税务。因此，抓班子可以说是税务部门推行绩效管理的第一要义。三年来，税务绩效管理通过不断深化完善，已将税务总局抓司局和省局、司局抓自身处室和省局对口处室、省局抓处室和市局、市局抓科室和县局等科学有效贯通起来，发挥了以上率下的“头雁效应”、纵横协同的“乘法效应”、层层负责的“传导效应”。

针对上级抓下级班子“不易抓”的问题，突出战略引领，使绩效管理成为抓班子的“指挥棒”。鉴于税务系统层级多、分布广、战线长，上级班子直接抓下级班子存在不小难度，税务绩效管理紧紧围绕到2020年基本实现税收现代化的战略目标、主攻方向和工作着力点，着力将各级班子的心气凝聚起来，同心同向奋进。通过出台一系列绩效管理制度办法，把中央决策部署、税收现代化“六大体系”建设子目标，以党建工作、税收中心工作和绩效管理工作的深度融合为主旨，细化为考评司局、省国税局、省地税局绩效指标；各地税务机关党组结合实际分解形成省考市、市考县绩效指标体系，进一步明确路线图、时间表、任务书、责任状，打造“战略—目标—执行—考评—改进”的完整链条，既形成税收事业长远发展的“战略地图”，又建立上级抓下级班子、推动税收发展的“作战沙盘”，凝聚22个司局、70个省税务局、6647个市县税务局、26673个税务分局的合力，确保不折不扣贯彻落实中央决策部署。

针对班长抓本级班子成员“不好抓”的问题，突出责任共担，使绩效管理成为抓班子的“压舱石”。鉴于班长和成员在同一个班子，朝夕相处，班长抓班子成员可能抹不开面子，税务绩效管理将绩效管理从组织延伸至个人，实行领导班子成员个人绩效与本单位组织绩效挂钩，促进班子成员既抓好分管部门又推动全局工作。在税务总局层面，定期报告各位领导分管司局和省税务局联系点绩效考评成绩，对总经济师、总会计师、总审计师实行绩效考评，将其个人绩效与分管（协管）司局和基层联系点的组织绩效直接挂钩；在总局机关司局和省、市、县税务局层面，主要负责人的个人绩效成绩等同于所在单位的组织绩效成绩，班子副职的个人绩效与其所在单位、分管部门和负责联系的下一级单位的组织绩效挂钩，在整体上、横向上、纵向上有效传导，激励各级班子成员都自觉担当、干事创业。

针对各层级班子“不同抓”的问题，突出连环驱动，使绩效管理成为抓班子的“发动机”。鉴于从税务总局发号施令到基层一线贯彻执行，如果中间环节动力和压力递减，则很难确保落实到位，税务绩效管理通过逐级分解指标、逐层压实责任、逐项开展考评，既在税务总局层面明确每项指标的考评司局、责任处室，又在省、市、县税务局层面明确承接相关指标的责任领导，确保一级抓一级班子，每件工作任务有人管、不落空。同时，注重统筹整体工作考评与重点专项考评、税务系统

考评和地方党政考评，把上级对下级、下级对上级、牵头部门对配合部门、社会对税务机关结合起来，并将外部监督、审计、巡视、督查等发现的问题纳入绩效考评，一环套一环，环环相扣，形成一个立体化、开放式、多维度的动力系统，就像高铁把发动机安装在每节车厢一样，促进各级各部门联动协同。

针对以往只在年终考班子“不常抓”的问题，突出过程管控，使绩效管理成为抓班子的“监测器”。鉴于过去对班子一年一考，属于事后考，缺乏事前、事中监管，不利于抓常抓细抓长，税务绩效管理对绩效指标从数量、质量、进度、效果等维度确定考评标准，按月、季、半年、全年实施考评，形成常态化抓班子机制。既明确“做什么”“怎么做”，又明确“做好会怎样”“做不好怎么样”，并依托绩效管理信息系统实时公布考评成绩，变以前的年终“算总账”为全程“算细账”。同时，坚持“无差异就无管理”，采取分档方式考评，对工作落后单位提出工作改进建议、对工作先进单位晒出其做法作为标杆，既防止考评部门搞“你好我好大家好”，又促进被考评单位同台“比拼”、扬长补短。实行“一把手”至少每季度主持召开一次绩效讲评会议，班子副职定期对分管部门和联系点考评情况进行分析讲评，对越是税收工作中的不足和薄弱环节，越是加大绩效考评力度，促进各级班子及时补齐短板、持续提升绩效。

针对抓班子奖惩措施有限“不硬抓”的问题，突出结果导

向，使绩效管理成为抓班子的“生命线”。鉴于过去考核对抓班子的成效缺乏激励约束手段，往往导致“干与不干、干多干少、干好干坏一个样”，税务绩效管理将绩效考评结果运用与干部任用、评先评优、公务员年度考核挂钩，与推进领导干部能上能下相结合，并将抓好绩效考评工作纳入绩效考评，确保考实用好，促进能者上、庸者下、劣者汰。在年度绩效考评结果运用中，税务总局对组织绩效考评排名前两位的司局和省国税局各增加1个副厅级干部晋升职数、后两位的相应各减少1个副厅级或正处级干部晋升职数，司局和省国税局主要负责人公务员考核优秀等次人选均产生自组织绩效优秀单位，其他人员职务晋升、评先评优也优先考虑个人绩效优秀人员。税务总局在以身作则的同时，督促指导各省、市、县税务局将绩效考评结果运用好，并通过实行督查督办与绩效考评相融合机制，对督查发现落实重大税收政策工作不力的干部严肃问责，进一步强化让愿干事、会干事、干成事者脱颖而出并受到嘉奖，让慢作为、不作为、乱作为者浮出水面并受到惩戒的正效应。

“涓滴积至沧溟水，拳石垒成泰华岑。”三年来，通过绩效管理抓班子进而推动班子抓下一级班子，为贯彻执行中央决策部署、落实税收改革发展重任提供了有力保障。张高丽副总理对税务系统作出重要批示，从“体现了‘三严三实’要求”的高度给予肯定；杨晶国务委员先后四次作出重要批示，从“对新常态下创新政府部门行政管理有借鉴意义”的高度给予

肯定。中央编办“机关事业单位严格绩效管理课题组”负责同志，对税务绩效管理给予充分肯定；各省区市党委政府领导同志对税务绩效管理作出批示肯定；中央全面深化改革领导小组办公室《改革情况交流》、新华社《国内动态清样》《瞭望》周刊进行正面报道推介；在第十届税收征管论坛大会上，国外同行给予积极评价。

本套手册紧紧围绕绩效管理抓班子、促落实的功能定位，以强化各级税务机关班子及有关部门作为管理者的责任为重点，以培育广大税务干部职工绩效管理理念和行为方式为基础，以营造激发活力、增强动力、“人人向上共树税务形象”浓厚氛围为依归，力争把展示内容的全面性、精炼性、针对性与展现方式的图表化、形象化、通俗化结合起来，把抓班子、促落实的功能定位与带好队伍、干好税务的根本要求统筹起来，从而形成各有侧重、相互联系、整体作用的税务绩效管理“小百科全书”。其中：《每个人的绩效》从“是什么”的角度，侧重于普及全员应知应会内容，为“抓班子”奠定基础；《管理者做什么》从“做什么”的角度，侧重于介绍领导组织推进内容，为“班子抓”提供指引；《绩效点亮梦想》从“做得怎样”的角度，侧重于反映税务绩效管理取得的成效，为“抓班子”和“班子抓”提供经验借鉴。希望各级税务机关领导班子和广大税务干部认真阅读学习这套手册，更好发挥主观能动性、更有创造精神地深入推进税务绩效管理，特别是通过

狠抓全国税务系统各级领导班子担当作为，以上率下打造能征善战的税务铁军。

凡是过去，皆为序章。税务绩效管理仍存在一些问题和不足，需要持续改进。全国税务系统将矢志不渝地推进绩效管理，助力税收改革发展，奋力续写为国聚财、为民收税的新篇章！

国家税务总局党组书记、局长

2017年3月





担起税务领路人的责任

习近平总书记指出，我们比历史上任何时期都更接近中华民族伟大复兴的目标，比历史上任何时期都更有信心、有能力实现这个目标。

李克强总理指出，我们不仅要爬坡过坎，还要行稳致远，集亿万人民的勇气、智慧和力量，续写“中国故事”新的传奇，实现中华民族伟大复兴的中国梦。

这是一个书写史诗的伟大时代，治国理政新实践的光辉映照中华大地。税收在国家治理中发挥基础性、支柱性、保障性作用，躬逢中华民族伟大复兴机缘的每一位税务人，肩负为国聚财、为民收税的神圣使命。

筑梦路上，“关键少数”是领路人。税务绩效管理为各级税务机关领导干部担当作为、领航税收发展提供有效抓手，运用好这一“指挥棒”，管理者责无旁贷。不同的管理岗位，不同的管理责任，唯有熟知该做什么，管其应管、理其应理，方能更有章法、更有质效地履职尽责。

不忘初心，继续前进。担起税务领路人的责任，持续改进留铁痕，踏平坎坷成大道，定可让税收现代化蓝图变现实。

《税务绩效管理工作手册》编委会

主 编

王陆进

副主编

程俊峰 付树林

成 员

王跃伟 何 强 赵 滕 张济涛

徐古嵩 肖 军 张 莉 郑华兵

张万刚 王 烨 陈 曦 王 川

谢自强 吕进梁

目 录

决策部署篇 绩效管理的源动力	/ 1
中央文件规定	/ 3
中央领导讲话	/ 5
领导班子篇 绩效管理的领导力	/ 9
局党组	/ 11
绩效管理工作领导小组	/ 14
绩效考评委员会	/ 15
“一把手”	/ 17
班子副职	/ 21
绩效管理分管领导	/ 23
领导干部的PDCA	/ 24
领导干部的软件操作	/ 25

绩效机构篇 绩效管理的运转力 / 37

绩效办 / 39

绩效办主任 / 41

绩效办工作人员 / 42

责任部门篇 绩效管理的执行力 / 107

考评单位 / 109

被考评单位 / 113

考评单位与被考评单位关联考评 / 115

绩效联络员 / 117

结果运用篇 绩效管理的生命力 / 133

强化考评结果运用 / 135

税务总局绩效结果运用 / 136

强化对领导班子成员的个人绩效考评 / 143

人事部门 / 147

机关党办 / 148

教育部门 / 148

其他部门 / 148

后记 / 149



绩效管理的源动力

中央文件规定

中央领导讲话

中央文件规定

◎ 2012年11月8日党的十八大报告

创新行政管理方式，提高政府公信力和执行力，推进政府绩效管理。

◎ 2013年11月12日党的十八届三中全会《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》

严格绩效管理，突出责任落实，确保权责一致。

◎ 2013年3月20日国务院第一次全体会议通过的《国务院工作规则》

国务院及各部门要推行绩效管理制度和行政问责制度，加强对重大决策部署落实、部门职责履行、重点工作推进以及自身建设等方面的考核评估，健全纠错制度，严格责任追究，提高政府公信力和执行力。