

近年来,卫东区国税局在推进服务型行政执法过程中,积极探索创新,精准把握切入点,把服务与管理有机融合并贯穿于国税工作始终——

# 以创新引领发展的税务样本

本报记者 卢拥军 通讯员 唐遂强

## 新闻背景

如何在新常态下精准定位,以科学的方法更好地服务纳税人,提高税收征管的质效,是当前税收工作的一个重要课题。卫东区国税局大胆创新,勇于实践,用六个“一体化”打造出了升级版的多功能办税服务厅,受到了广大纳税人的一致好评。河南省国税局副局长杨贵荣对该局的经验和做法给予了高度评价,并要求在全省国税系统进行推广。

此前,市长张国伟,市委常委、常务副市长王丽曾到卫东区国税局办税服务厅进行实地调研,称赞该局依托多功能办税服务厅打通了政策落地的“最后一公里”。

8月9日,记者来到卫东区国税局进行了采访。

▲卫东区国税局党组书记、局长李现军(中)在办税服务大厅值班。

本报记者 卢拥军 摄



## 创新管理, 建立“绩效+风险管理”模式

目前,在实际工作中,法治观念不强、疏于管理、淡化责任的现象在一定程度上还没有根除。面对我国经济发展的新常态,传统的税收征收管理理念构筑的征管模式,还面临着因客观情况变化所带来的巨大挑战。

卫东区国税局直面挑战,强化税源专业化管理,以绩效管理为抓手,以各种指标为标准,以大数据为依托,以风险管理为支撑,积极探索“绩效+风险管理”的模式。

——科学设置指标,加强融合创新。该局出台了《卫东区国家税务局加强税源管理的意见》及实施细则,将税源管理工作职责融合到绩效考评指标中。根据日常征管、数据分析、风险管理等不同环节,将税源管理质量、政策执行情况等指标按照部门的不同工作职责逐项分解到各个环节中,建立涵盖税源管理各环节业务的专项指标,对这些指标在质量完成上提出了更高的要求,实现对征管活动全面有效的过程监控。

——鼓励管理创新,紧盯高风险税源。针对商业企业近年来整体税负呈下降趋势、低零负申报率呈上升趋势的现状,该局商业企业管理分局把规模以上商业增值一般纳税人按行业特点分为九大类,在前台的收集企业各项会计指标和税收数据的基础上,分别建立了行业风险防控模型,通过设定风险指标来分析风险点,及时向风险管理办公室推送风险疑点;同时,归集整理各行业纳税人涉税风险提示,建立企业纳税人纳税遵从指数,实现纳税人纳税遵从量化评价,通过事前主动提醒,提高了纳税人自主办税能力,增强了税法遵从意识。

——实时分析监控,强化日常管理。该局严格实行信息监控,利用金税三期大数据优势,按月进行监控比对,定期清查辖区内重点税源和漏征漏管户,有效地防止了税源流失;加强与地税、财政、银行等部门的密切联系,定期进行涉税数据比对分析,从中发现问题,提高了税源监控力度;实行绩效考评抽控制度,坚持以月份考核为单元,有选择性地抽查各部门税源管理专项指标落实情况,抽查结果直接纳入绩效考核成绩。

——注重结果运用,管理提质增效。该局把征管绩效考核结果同人力资源配置、绩效考核挂钩,有效地减少了征管质量考核执行不力现象。对绩效考核中表现较好的部门和个人,在年度评优中予以加分;对绩效考核中连续两个月未达标的个人,调离原工作岗位,未达标部门将不得参与年度评优;对考核中发现的征管质量问题,开展督查督办限期整改。各税源管理部门根据发布的征管信息预警通报和征管质量考核结果,找出症结之处,有针对性地制定强化征收管理措施。

“绩效+风险管理”模式运行一年多来,该局税收征管质量明显提升,各项税收征管指标在全市名列前茅,税务登记信息完整率、准期申报率、企业网上申报率由过去的96%到目前一直保持的100%,税务登记信息差错率、欠税(户次)一直保持零纪录。

平顶山市国税局党组成员、副局长李艳民说,“绩效+风险管理”模式突出了税源专业化的管理理念,使行业税源实现了精细化管理和团队管理,税务人员围绕绩效管理这个“指挥棒”,借助互联网信息化手段,实现了税收分析预测更加精准,征管质效不断提升,税收风险持续降低,税收管理的科学化、规范化、法治化水平进一步提高的目标。

一分耕耘,一分收获。2015年,卫东区国税局被河南省国税局评为全省国税系统先进集体,被平顶山市国税局评为全市国税系统绩效管理先进单位,办税服务厅被市总工会授予工人先锋号荣誉称号。

在全省率先推行“一体化”服务,实现了前台与后台、管理与服务、机关与基层、税务与银行、国税与地税、手工办税与自主办税的互联互通。在全省率先开展了24小时自主办税业务,纳税人可在自助办税机上全天候办理纳税申报、发票领购等涉税业务,实现了由“柜上”向“柜下”的转变。在全省首家推行了机关3个业务科室与基层5个税源管理分局的涉税业务在办税服务大厅集中统一办理,解决了纳税人“多头跑”“多门串”问题,实现了业务科室、税源管理部门与办税服务大厅的同台办公、一体化管理。

卫东区国税局的一个个成就诠释着创新的强大动力,一个以创新引领发展的税务样本展现在人们面前。作为平顶山市国税局的一个全职能税收征管单位,卫东区国税局负责卫东区国税税收的征收管理工作,目前共管理纳税人10000多户,税收收入占平顶山市国税系统税收总量的20%。如何做好卫东区国税税收的征管工作,是压在卫东区国税局领导班子肩上的一项重要任务。以党组书记、局长李现军为班长的卫东区国税局党组,以前瞻性思维敏锐把握国家经济形势新常态,尤其是传统办税服务遭遇发展转型的关键时期,通过调研一致认为,在服务上必须深化“柜上”转型,在管理上必须推动绩效管理

## 创新服务,打造“一站式”办税新模式

目前,各级国税部门依托互联网信息技术,着力打造“互联网+税务”模式,逐步实现由“柜上”到“网上”再到“掌上”。那么,在税收信息化的今天,作为承担纳税服务主要载体的实体——办税服务厅,如何才能更好地深化优化纳税服务工作?该局领导班子认为,在税收现代化发展进程中,目前建设运转流畅、功能完备的网上办税服务厅仍是“现在进行时”,实体办税服务厅依然是纳税服务工作的重要载体。因此,卫东区国税局决定把办税服务厅的“版本升级”作为2015年的重头戏,作为全局的重点工作来抓,倾力打造升级版的实体办税服务厅。

该局以全面落实全国纳税服务规范为指导,以纳税人需求为中心,以最大限度方便纳税人为导向,以信息技术为依托,以有利于提高征管质效、降低纳税成本、提升服务水平、树立国税部门形象为出发点和立足点,勇于创新,积极探索,用六个“一体化”打造出了“一站式”多功能办税服务厅。

——业务科室、税务分局与大厅“一体化”办公。该局进一步拓宽河南省国税局提出的“科室围绕大厅转、大厅围绕纳税人转”工作思路,进一步拓展和完善办税服务厅功能,把办税大厅扩容分区,为该局的税政科、法规科、征管科及5个税源管理分局在办税大厅设置办公区域,与大厅“一体化”办公,让税收执法权、征收管理权在办税大厅实现,变纳税人上楼找人办事为税务人员下楼为纳税人服务,实现了纳税人所有涉税业务全部能在办税服务厅直接办理,使纳税人“多门串”“多头跑”现象成为历史。实践证明,该局的一系列措施确实达到了纳税服务和征管质效双提升的效果。

——前台与后台“一体化”办事。对于前台受理、后台流转调查核实的涉税业务,原来的模式是大厅受理后第二天再转管理部门或调查核实部门,特别是办税服务厅当场发现的征管问题,由于管理部门或调查核实部门与大厅分散办公,无法及时进行沟通反馈,不利于提高工作效率,不利于提高纳税服务质量,不利于构建和谐的征纳关系。在机构“一体化”的模式下,前台与后台业务办理也实现了“一体化”,在办税服务厅内直接进行流转传递,做到了时间零时差、空间零距离。同时,增加了流转类涉税业务终身部门预审制,纳税人到大厅办理流转类业务时,如果有疑问可先由导税人员将纳税人引导至办公区

域相关业务的终审部门(比如税政科),由该部门对纳税人所备资料进行预审、辅导解答,然后纳税人再去窗口办理。这样既解决了纳税人可能因为资料准备问题造成的重复排队问题,也解决了大厅窗口人员对业务把握不准造成纳税人多头重复跑的问题。在处理一些需要前、后台或多个部门之间流转的事项时,办税大厅办公区域的业务科室可以随时沟通协调,让业务流转顺畅、处理及时,基本上省去部门之间的流转所消耗掉的时间。尤其是在金三系统还不够完善的情况下处理一些虽已向纳税人承诺为即办,却因系统依然需要流转的事项时,更能体现出办事效率和为纳税人服务的质量。

——自助办税与专家团队“一体化”服务。该局在办税服务厅安装了电子显示屏,可循环播放各种税收法律法规、通知、公告;设置了办税咨询台、公告栏、宣传栏;设置了填单台,可索取资料和填写各类文书报表,让纳税人可以自由办事;开通了无线Wi-Fi,设置了自助办税终端,让纳税人更加快捷地自助办税;在自助办税区域设立纳税服务专家坐席,由业务骨干人员组成纳税服务专家团队,由大厅值班领导统一协调指挥,负责专门咨询解决纳税人较为复杂和疑难的涉税问题,为纳税人提供个性化专属服务,即时解决“疑难杂症”。

——国税“一体化”办税。该局认真落实国地税联合办税工作规程,与地税局协调联系,在办税服务厅前台设置地税业务办理窗口,卫东区地税局工作人员进驻国税大厅,所有地税业务均能在国税大厅办理,实现了“走一个门,找一个人,办两家事”。

——税银“一体化”合作。该局积极与平顶山银行沟通协调,在办税大厅延伸银行服务业务,设置了税银服务区域,借助网络信息技术,使银行和办税服务厅“一体化”,使纳税人在办税服务厅既可以办理银行业务,也可自助办理涉税业务,实现银行与国税业务的互联互通。同时,该局和平顶山银行在税银之间开通了24小时银行自助服务和24小时自助办税服务,使纳税人可以全天候办理涉税业务和银行业务。

——所有业务部门“一体化”管理。在业务科室、税务分局没有与办税大厅“一体化”办公时,大厅值班领导的作用受到很大限制。由于业务科室、税务分局、办税服务厅分属不同的分管领导,很多纳税人的涉税问题要按照复杂

的流程进行协调解决。在业务科室、税务分局与办税大厅“一体化”办公的模式下,所有办税服务厅的部门和人员由当班领导统一管理,值班领导真正成为大厅运转的领导者、协调者和监管者,让纳税服务制度落实和应急事件处置一步到位,减少了许多人为环节,杜绝了因多头协调而出现的“梗阻”现象。同时,在当班领导的统一管理下,实行各部门工作日报告制度和例会分析制度,让所有涉税业务办理避免滞留在某部门或出现多个部门之间“踢皮球”现象,对需要多个科室商办的事项由当班领导进行统一协调,跟踪办理,在办税服务厅就可解决纳税人当天的涉税事宜。一天工作结束后,值班领导还将当天办理的办税导引、业务咨询、纳税人意见和建议进行仔细的整理,填写到《值班日志》中,推动大厅人员不断提升服务质量。该局还借助信息化管理手段,运用办税服务厅管理信息系统,从视频、音频、工作量统计、纳税人评价采集等方面实现办税厅智能化管理,并与个人绩效考核指标体系相连,融入全局的绩效考核之中,通过定量、定性指标的采集分析,实现对办税服务厅人员的有效管理和激励。

六个“一体化”极大地方便了纳税人,真正实现了纳税人办理涉税业务只进“一个门”,落实税收政策只用“一个厅”,内部人员与业务管理形成“一盘棋”,纳税服务质效凸显“一个优”。记者在改造升级后的办税服务厅看到,大厅使用面积由过去的200平方米增加到340平方米,除了河南省国税局要求的4个职能区域外,该局又增加了3个职能区域,同时与地税部门联手设置了地税业务窗口,推动了国地税征收业务的深度融合,实现了真正意义上的“一站式”服务。

卫东区国税局党组书记、局长李现军说,实施六个“一体化”后,一方面最大限度地利用了办税服务厅资源,各项税收政策和纳税服务措施在大厅落地生根,减少了政策贯彻传递中的“梗阻”;另一方面,让纳税人“进一家门,办两家事”,彻底解决了纳税人办税中的“两头跑”“多门串”等问题,使纳税人真正享受到改革带来的红利。

六个“一体化”给卫东区国税局纳税服务带来生机的同时,也给征收管理工作带来了巨大变化。

——值班领导由“务虚”变为“务实”,为规范落实提供保障。以前,由于

值班领导分管不同的工作,在办税服务厅值班只是为了预防和处理突发应急事件,一般不处理具体业务。在“岗位前移”到办税服务厅的新模式下,值班领导可以在“一体化”办税平台上指挥协调所有力量,处理各项业务。卫东区国税局制定领导值班工作完整制度,从值班时间、工作范围、工作要求、例会协调等方面作出明确规定,要求值班领导全权协调处理办税大厅发生的涉税疑难问题和突发事件,对大厅人员的工作状况、纪律执行、文明礼仪、工作效率等进行全方位监督管理,每个工作日结束后召集大厅部门负责人召开报告分析会,对当天大厅出现的涉税问题日清日结,事不过夜。领导值班责任制强化了值班领导的工作职责,解决了过去局长值班走形式、无干事的问题。

——审批资料由直接受理变为终审部门预审,杜绝资料流转中的推诿扯皮现象。受理资料的准确性和完整性是影响涉税审批进度、造成前后台推诿扯皮的重大因素,审批部门认为前台窗口受理资料不认真、有瑕疵,窗口人员认为审批部门对受理资料要求不明确,最终影响服务效率。为确保流转事项在最短时间办结,卫东区国税局实行流转事项审批资料终审部门预审制,纳税人到大厅办理需流转审批的涉税事项,由大厅导税人员引导至终审部门,对纳税人报送的相关资料即时进行预审,审核无问题的,由审核人员指引纳税人转送窗口人员受理并出具受理文书;审核不符合规定的,由审核人员出具补正文书后即时退还纳税人,纳税人按要求进行补正资料后再审批。流转事项审批资料终审部门预审制既节省了窗口受理资料的时间,减轻了窗口人员的工作压力,又压缩了各流转环节的审核时间,解决了纳税人可能因为资料准备问题造成的重复排队问题,有力地促进了服务规范的落实。

——业务流转由“层层限时”变为“无缝衔接”,升级规范要求时限轻松实现。“一体化”办税实现了流转事项的即时传递,河南省国税局公告承诺的办结时限得到了最大程度地压缩,极大地提高了工作效率。窗口受理纳税人的所有流转涉税事项,一律零停留,即时受理、传递;对有条件即办的涉税事项,一律改为即办;对流转不需调查的涉税事项,一律当天办结;对流转需调查的涉税事项,一律3天内办结;对特殊业务,各部门联合办理、快速办结,确保不因

流转时间过长影响纳税人生产经营。新模式运行以来,涉税流转审批事项比平均审批时间减少了两天。

——疑难问题由“都不管”变为“团队管”,解决个性问题。“一体化”办税为纳税服务专家团队坐席日常化提供了平台,遇到疑难问题,办税服务厅可立即与相关业务科室、税务分局会商,迅速解决。卫东区国税局成立了纳税服务专家团队,实行专家坐席制度,团队成员由进驻大厅业务科室人员和分局负责人组成,并轮流在专家坐席值班,大厅值班领导统一协调指挥,专门负责解决纳税人较为复杂和疑难的涉税问题,为纳税人提供个性化专属服务,即时解决“疑难杂症”。

——应急管理由单一应对变为联动处置,有效预防群体事件发生。原来办税服务厅遇到网络故障、停电、临时性集中工作等问题造成办税拥堵情况时,只有办税服务厅人员进行疏导,工作往往很难做到位。“一体化”办税模式实现了值班局长、业务部门、分局、服务大厅之间的零距离,对出现的问题可以第一时间进行沟通、协调、处理,对可能发生的应急事件,相关部门即时联动、共同应对,最大限度地避免了公众事件的发生与传播,有效防止了群体事件的发生。

——首问负责由笼统要求变为分层落实,实现纳税辅导专业化、多元化。“一体化”办税明确了问题处理的首问责任人和单位。对一般性咨询,值班人员为首问责任人;对涉税事项需处理的问题,大厅主任为首问责任人;对政策方面的问题,相关科室、分局负责人为首问责任人;对需协调会商的综合性疑难问题,值班局长为首问责任人,负责处理办结。新模式既避免了纳税人“多头跑”,又保证了问题处理的及时性、准确性,确保纳税人的问题“一站式”解决。

——日常工作由封闭式变为开放式,让办事部门处于阳光下。以前,办税服务厅、业务科室、税务分局各有各的办公场所,虽然上级一再规定涉税资料内部流转,变纳税人跑为税务人员跑,但实际工作中,纳税人免不了到各个部门跑。新模式下,办公场所一体化、透明化,大厅各部门的办事态度、文明礼仪、办事效率都处于领导、部门、同事以及纳税人等的多方监督之下,防止了推诿扯皮、态度不佳、为税不廉等现象的发生,实现了阳光办税、廉洁办税、高效办税,提高了部门形象和工作效率。