

税务绩效管理的结果应用与路径选择分析

王小慧

福建农林大学公共管理学院 福建 福州 350000

[摘要]税务部门是重要的政府部门，也是保障国家财政收入的职能部门。在税务行政管理中，运用绩效管理的理念，是实现税务管理现代化的基本要求，也是进行服务型政府建设的重要途径。当前，税务部门的绩效管理已成为政府管理改革中重要的组成部分，也是创新行政管理方式的重要方面。通过对税务绩效管理结果来选择其管理路径，有助于提高税务部门的公信力和执行力。

[关键词]税务绩效；结果运用；绩效分析；管理方法

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.08.667

引言

新公共管理思想产生于20世纪20年代，进入现代社会以后，政府绩效管理成了公共管理及变革的核心工具，绩效考核和评估也成了国家行政发展研究的一个重要课题。绩效最早出现在经济领域，通常都是通过可计算的利润来进行体现的。但随着社会的不断发展变化，绩效的含义也变得更加的广泛，绩效常会与工作的效率、结果及产出等相关联。对于政府来说，管理绩效就是管理职能履行的效率及效果。

1 当前绩效内涵的拓展与绩效结果运用的个性化特点

(1) 在进入市场经济体制以后，各国逐渐重视公务员绩效考核方面的研究，也促使政府重视管理绩效带来的宏观作用。因此，必须要从长远的全局的角度来分析政府管理绩效管理，比如说产业结构升级、外资引进、城市化发展等。但由于政府开展政府绩效管理的时间不长，在认识上还存在着一些偏差，在实践中也存在着一些问题。如有些税务部门绩效管理往往是对目标考核的简单移植，将绩效管理视为上级对下级打分排名、评优罚劣的考核工具，这容易导致被评估对象只关注每年的打分和排名，而忽略工作绩效的改进和提升。实际上，对公务员进行绩效考核，不仅要对他们的工作状况进行检验和评价，而且要在一定程度上提高他们的工作效率。而对于绩效考核来说，绩效结果的运用是很关键的，也是非常重要的一个环节，要防止割裂工作与考核的关系，使日常工作与年底考核出现“两张皮”现象。因此，要建立完整的绩效体系，通过相应的措施对绩效结果的应用进行强化，增加公务员的压力，将他们工作活力激发出来^[1]。

(2) 对于绩效结果的运用主要体现在下面几个方面：

(1) 在系统内部进行通报。年度绩效管理综合得分需要上报党委会进行审定通过，再用某种形式将绩效考评结果通报下来，通常是会议通报或者下发文件等。对于被评估为先进的单位，一般单位会在系统大会上颁发奖牌进行集中表彰。(2) 调整薪酬奖金。根据人员的绩效结果对他们的工资奖金进行调整。比如，先进单位或个人给予一定的资金奖励，根据具体的人员绩效评估年度考核的情况按照一定的方案进行分配，先由上级进行审定，然后再发放给个人。有些单位还会将月奖金和考核绩效挂钩，提高税收收入完成情况在业绩考核中的权重，这会对工作人员产生很大的激励作用^[2]。(3) 和评先评优挂钩。单位的绩效考核，可与领导班子以及干部考核挂钩，比如是先进单位负责人，那么其年度考核就可给予优秀等次的

评价，或是增加相匹配的荣誉；如果干部连续三年绩效考核都是优秀，会给予三等功表彰。(4) 人事调整的依据之一。干部人事调整需要重点参考考评结果，如果连续考核优秀的话，应该给他们更多的晋升机会；如果连续绩效考核成绩不佳，需要考虑对他们降级或者调岗。在进行领导干部选拔及任用的时候，其各年的绩效考核也将是重要的考评因素。(5) 实行行政绩效问责。对于绩效结果的运用，越来越重视与绩效问责方式相挂钩。如果在进行绩效管理的过程中，发现有些公职人员没有认真履行自身职责，或者效率比较低，甚至推诿责任的，要进行责任追究；在考核中处于末位的单位，或者是被一票否决的，要对他们下达整改通知书，相关的负责人也要接受诫勉谈话。

2 税务绩效管理结果目的

2.1 税务人员层次划分

在2016年1月1日施行的《全国税务系统个人绩效管理办法》指出，年度绩效评定从高到低排名前“40%”的列为“一段”，“优秀”等次从“一段”中产生。通过税务绩效考评将有助于对税务人员层次的划分。层次划分的实质是优秀选拔制度。层次划分将有助于税务组织中人员的分配安排，实行内部有效的岗位调节与分配机制，将合适的人放在合适的岗位上，更有效地提升工作效率。以及税务机关中的资源分配，使得在税务机关中能够更好地实行激励与协调群体的过程。“评优选优”一方面能够调动税务人员的积极性，树立正面典范将有助于培养良好的税务文化及工作氛围，有助于形成人人“评优学优”的风气。另一方面，“评优”的层次划分将有助于了解整个机关投入与产出的最大值。有关研究显示，排名较前的员工及团体，决定了整个组织中最有效率的组成部分，也决定了机关中绩效水平最优部分。落实“评优”结果将有助于提升整体绩效服务水平，更容易在税务绩效整体表现中有所突破。

2.2 强化税务机关内部执行力

在进行税务部门管理的过程中，税务征收的不确定性是比较强的。尤其是在为纳税人提供服务的时候，有着很多的因素，都是比较难以进行把控的，导致征税效率偏低，这在基层税务部门体现比较明显。而对于政策的落实，也会由于上行下效没有能够及时地进行协调，经常会出现相互推诿责任的情况。通过进行绩效考评，能够确保任务能够得到有效的落实已传达。通过设计科学的绩效考核指标，能够明确任务的目标、标准以及时效性，并有助于制度得到有效的执行。考评制度统

计的是执行力，与原本的由领导通过主观感受进行管理的模式不同，考评制度更加的科学有效，也更具客观性。再者，税务机关进行绩效考核也具有普遍性，绩效考核可以覆盖下属以及管理层。正是因为这样的普遍性，上层与基层都需要对绩效管理进行反馈。这样更有助于推行新的政策、方法以及系统的实施，效率更高。

2.3 引导不同层次机关的发展方向

绩效考评的引导性是比较强的，要坚持从实际出发，使绩效指标体现不同层次、不同地区、不同部门的差异和特点，做到科学合理、真实管用，实现多维度多方向的发展。采用分值的方式进行绩效考核的制度，考评指标都是有着不同的权重的，处于不同层次的发展阶段目标考核点也不同。比如说国家税务总局对省税务局绩效考评与省税务局对市税务局的绩效考评对比，侧重点是不一样的。同时，不同的阶段，税务部门发展的政策、方向以及情况等有所不同，因此必须要采用个性化的考评指标。再者，指标的设定不仅要展示发展的具体情况，也要能够推动政策和发展方向。因此，对税务机关和公务人员进行的绩效管理，必须要符合他们的权限以及工作需要，根据实际情况，选择合适的考评内容以及方式，确保能够满足各个阶段的发展的需求。

3 税务绩效管理路径选择分析

3.1 基于科学管理的税务绩效路径

税务绩效考评最终目的在于结果应用。一要构建岗位责任体系。构建科学的岗责体系是实施绩效管理的前提。在绩效计划、绩效执行，还是绩效评估、绩效反馈，各个环节、各个层面都需要广泛深入沟通，在充分调研的基础上，构建岗责体系，明确各个职位定位，进行绩效目标量化。二要加强组织队伍建设。队伍建设是实施绩效管理的基础。绩效管理一项系统工程，为确保顺利开展，应建立健全绩效管理组织体系，让一支专业化的绩效管理队伍来组织实施，提高绩效管理水平和实施效果将大打折扣，可能流于形式。三要强化信息技术保障。信息技术水平是绩效管理的保障。绩效管理工作所需信息量大，涉及部门多，信息来源渠道广，优化技术手段，有助于提高绩效管理的质量和水平。因此，应建立有效的信息传递网络，并建立与之配套的运行、管理和监督制度，提高绩效管理效率。

3.2 基于层次划分目的的激励导向路径

为了筛选优秀的税务部门员工，并提升组织绩效极值，因而在绩效考评中相应的激励机制也应作为引导路径。首先，评选中“加分”“减分”等激励机制应该要有效地运用，不能流于表面。特别在部分税务机关绩效考评中的考评点模糊、不清晰，容易出现“人情分”。考核的结果应与评优、奖励、晋升等措施联动设置，不能出现只评价工作评价好与坏，却无相应的奖惩结果。否则，激励机制一旦被遏制，绩效考评中的层级划分功能将会不断削弱，原来的优秀层级也会不断靠近中间层，造成整体团队绩效比将会持续下降。对于税务机关而言，“物质”奖励其实较为有限，需要通过形成激励文化来达到完善激励机制的目的。

3.3 基于组织内部执行管理的过程控制路径

在绩效考评中，组织内部进行绩效评分最终以数字化的结果显示，因此，对于执行管理的过程也是需要加以控制的。如果整个过程的沟通较为薄弱，那么考评结果也容易失真。首先，建立绩效双向沟通机制，沟通绩效管理实际上就是一个持续的沟通过程，要通过良好的沟通，积极引导和发现问题。其次，拓宽监督渠道，通过开通监督举报电话和信箱等多方位的监督，促使考核人员及相关职能部门严格遵守纪律，坚持考核程序，确保考核结果的真实。

3.4 基于机关发展方向的个性化指标路径

对于不同税务机关的绩效考评应遵循“基础性指标”及“个性化指标”，基于每年工作重心不同，指标也应该具有相应的时效性，各地区税收任务以及政策推广的机制可能有较多的差异。首先，可采用项目提交时间节点作为考评周期，分层次下放任务，明确个人、地区、省级每一层的考核指标，考核结果应上下层级应与职能层次对应，做到协调一致，确保个人工作以及所属单位的工作能够顺利开展。再次，考评指标的细则制定应该于主管层进行沟通，确保考评标准设置的准确有效。最后，对于设定的分值及权重，应做到准确量化，量化应仔细考量工作执行的难度、重要性、负面影响、操作效率等多样化方面，杜绝出现给分不均衡现象。

4 税务绩效考核结果运用

绩效考核结果运用，是税务绩效考核的动力之源、目的所在。为了更加科学合理地发挥绩效评估的作用，必须广拓渠道、狠抓实效，大力推动绩效结果的有效运用，真正发挥其改进管理、推动事业发展的功能。

4.1 强化考核结果分析

对完成较好的工作项目进行分析，总结其成功经验或创新做法，及时指导其他部门进行学习推广，以达到提速增效的目的。对完成情况不好的工作项目进行分析，找出问题，谋求解决问题的方法和途径，以推动其工作改进。

4.2 注重绩效持续改进

绩效管理的目的，不仅在于确保目标任务的完成，更在于组织绩效与个人绩效的改进、提升。因此，考核结束不等于管理过程的结束，而是要通过绩效评审和问题分析，确定整改方案，明确改进计划，为今后绩效管理工作打好基础。

4.3 完善激励约束机制

考核结果运用的主要方面包括单位和个人的评先评优、福利待遇、工作调配、职务晋升和培训机会等。因此，要进一步建立完善干部的选拔、培养、任用、交流、锻炼制度，以绩效考核结果为重要依据，把有能力的干部选用到合适的岗位，为优秀人才的脱颖而出提供机遇，搭建平台。

参考文献

- [1] 马伟, 沈曦. 税务绩效管理的结果应用与路径选择分析[J]. 经贸实践, 2016(17): 226-227.
- [2] 杨如录. 税务绩效管理探讨[J]. 现代经济信息, 2016(04): 74.