

分类号:

学 号: 2013322049

密 级:

单位代码: 10759

石河子大学

硕士学位论文



克拉玛依市国税系统绩效管理考评研究

| | |
|-------------|---------|
| 学 位 申 请 人 | 杨 瑞 |
| 指 导 教 师 | 郭桂花 教授 |
| 申 请 学 位 类 别 | 专 业 硕 士 |
| 专 业 名 称 | 工商管理硕士 |
| 研 究 领 域 | 组织与战略管理 |
| 所 在 学 院 | 经济与管理学院 |

中国·新疆·石河子

2016年 11 月

分类号：
学 号：2013322049

密 级：
单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



克拉玛依市国税系统绩效管理考评研究

| | |
|-------------|---------|
| 学 位 申 请 人 | 杨 瑞 |
| 指 导 教 师 | 郭桂花 教授 |
| 申 请 学 位 类 别 | 专 业 硕 士 |
| 专 业 名 称 | 工商管理硕士 |
| 研 究 领 域 | 组织与战略管理 |
| 所 在 学 院 | 经济与管理学院 |

中国·新疆·石河子

2016年 11 月

**Karamay national tax system for examination and assessment of
performance management research**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master Of Business Administration

By

Yang rui

Dissertation Supervisor: Prof. Guo Guihua

November, 2016

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：杨瑞

时间：2016年11月28日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：杨瑞

时间：2016年11月28日

导师签名：

郭程昆

时间：2016年11月29日

摘要

绩效管理是当前社会的一个热议的话题，也是行政机关目前探索的一种重要的改革方向，因此，谈论行政机关绩效管理与考评有很强的现实意义和理论意义。克拉玛依市作为新疆维吾尔自治区的经济大市之一，税收占比在自治区内也属于较高水平，近年来，克拉玛依市国税系统按照上级的统一要求，建立了本单位的绩效管理考评体系，取得了一定的效果，但是，由于该体系还处于探索阶段，存在一定的问题需要解决和完善，因此，本文选用克拉玛依市国税系统为例进行研究，具有一定的代表意义，一是该市国税系统已建立绩效管理考评体系，有一定的实践基础，方便笔者研究国税系统绩效管理的可能性；二是克拉玛依市国税系统绩效管理考评体系存在的问题具有典型性，可以通过对其的研究为其他地市相似领域工作的开展提供借鉴和参考。

本文结合绩效管理的相关理论知识，分析了克拉玛依市国税系统绩效管理考评体系的现状，并分析了其中的亮点，认为克拉玛依市国税系统绩效管理考评体系在促进该市国税系统日常工作发挥了积极的作用，但是也存在一定的问题，比如考评指标设置不合理、考评方法不尽科学、考评重点事项不够突出、考评信息化程度不足、绩效信息管理不够等方面的问题。

在发现问题的基础上，本文又按照绩效管理的一般知识点，研究了出现这些问题的原因，并且提出了构建合理绩效管理考评体系、健全绩效管理考评的多元化评价、加强绩效管理考评信息化建设、强化过程监控、加强绩效管理结果运用等方面的建议和意见，希望进一步促进克拉玛依市国税系统绩效管理考评体系建设，并为国内其他地区的考评体系建设提供借鉴和参考。

关键词：税收；绩效管理；克拉玛依市

Abstract

Performance management is currently a hot topic of society, also is a kind of important administrative organs currently exploring the reform direction, therefore, to talk about the administrative plan for examination and assessment of performance management and has a strong practical significance and theory significance. Karamay as one of the market of the Xinjiang Uygur Autonomous Region economy, tax revenue accounted for in the autonomous region also belong to a higher level, in recent years, the city national tax system in accordance with the requirements for the unity of the superiors, the establishment of a local performance management appraisal system, obtained the certain effect, but, because the system is still in the exploratory stage, there are some problems need to solve and improve, therefore, this article selects the national tax system as a case study of Karamay, has certain representative meaning, one is the city national tax system has been set up performance appraisal management system, has certain practice base, convenient, the author studies the possibility of the performance management system of national tax system; Second, Karamay city national tax problems existing in the performance management system is typical, can through the research for other cities to provide a reference for similar areas.

Based on the relevant theory of performance management, this paper analyzes the status quo of national tax system performance evaluation management system of Karamay, and analyzed the window, think of Karamay national tax system performance management appraisal system in daily work to promote the city national tax system has played a positive role, but there are also some problems, such as the evaluation index set unreasonable, not the scientific evaluation method, evaluation priorities is not prominent, insufficient informatization degree, performance assessment problems of information management.

On the basis of the problems have been found in this paper, according to the general knowledge of performance management, study the causes of these problems, and puts forward the constructing reasonable performance management appraisal system, perfect the diversification of evaluation for examination and assessment of performance management, strengthening the performance management for examination and assessment of information construction, strengthening process monitoring, strengthening the performance management results using Suggestions and comments, hope to further promote the construction of Karamay national tax system performance management appraisal system, and to other parts of the country for examination and assessment system construction to provide reference and reference.

Key words: taxes, performance management, Karamay

目 录

| | |
|----------------------------------|-----|
| 摘 要..... | 1 |
| Abstract..... | 111 |
| 第一章 绪论..... | 1 |
| 1.1 研究背景及意义..... | 1 |
| 1.1.1 研究背景..... | 1 |
| 1.1.2 研究意义..... | 2 |
| 1.2 国内外研究现状..... | 2 |
| 1.2.1 国内研究现状..... | 2 |
| 1.2.2 国外研究现状..... | 4 |
| 1.2.3 国内外研究述评..... | 4 |
| 1.3 研究目的与内容..... | 5 |
| 1.3.1 研究目的..... | 5 |
| 1.3.2 研究内容..... | 5 |
| 1.4 研究方法..... | 6 |
| 第二章 绩效管理的理论基础..... | 7 |
| 2.1 绩效管理的基本概念..... | 7 |
| 2.1.1 绩效管理..... | 7 |
| 2.1.2 绩效管理的目的和作用..... | 7 |
| 2.2 绩效管理相关理论..... | 7 |
| 2.2.1 新公共服务理论..... | 7 |
| 2.2.2 政府绩效管理理论..... | 8 |
| 2.2.3 平衡计分卡理论..... | 9 |
| 2.2.4 关键绩效理论..... | 10 |
| 第三章 克拉玛依市国税系统绩效管理考评现状..... | 11 |
| 3.1 克拉玛依市国税系统的组织目标与机构设置..... | 11 |
| 3.1.1 克拉玛依市国税系统的组织目标..... | 11 |
| 3.1.2 克拉玛依市国税系统的机构设置..... | 11 |
| 3.2 克拉玛依市国税系统现行的绩效管理考评制度..... | 12 |
| 3.2.1 个人绩效管理考核体系（市本级）..... | 12 |
| 3.2.2 个人绩效管理考核体系（县区级）..... | 16 |
| 3.2.3 组织绩效考评体系（市本级）..... | 18 |
| 3.2.4 组织绩效考评体系（县区级）..... | 25 |
| 3.3 克拉玛依市国税系统现行绩效管理考评体系的应用..... | 26 |
| 第四章 克拉玛依市国税系统现行绩效管理考评中存在的..... | 29 |
| 问题及原因分析..... | 29 |
| 4.1 克拉玛依市国税系统现行绩效管理考评中存在的问题..... | 29 |
| 4.1.1 考评指标设置不够精确..... | 29 |
| 4.1.2 考评方法不够科学..... | 29 |
| 4.1.3 考评重点事项不突出..... | 30 |
| 4.1.4 考评信息化程度不足..... | 30 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.5 绩效信息质量不高..... | 30 |
| 4.2 存在问题的原因分析..... | 31 |
| 4.2.1 对绩效考评意义的认识有欠缺导致绩效指标设置和考评办法出现问题..... | 31 |
| 4.2.2 绩效考评主体过于单一导致重点事项不突出..... | 31 |
| 4.2.3 信息化程度不高导致考评过程监控不足..... | 31 |
| 4.2.4 绩效信息过于简单缺乏后续分析..... | 32 |
| 第五章 完善克拉玛依市国税系统绩效管理考评体系的对策..... | 33 |
| 5.1 设定合理的考评指标..... | 33 |
| 5.1.1 考评指标选取的导向性原则..... | 33 |
| 5.1.2 考评指标的选定、权重设置与理由..... | 33 |
| 5.2 构建合理的绩效管理考评体系..... | 38 |
| 5.3 健全绩效管理考评的多元化评价..... | 39 |
| 5.4 加强绩效管理考评的信息技术支撑..... | 39 |
| 5.5 强化绩效管理过程的监控..... | 40 |
| 5.6 加强对绩效管理结果的分析与运用..... | 40 |
| 第六章 结论..... | 41 |
| 6.1 管理启示..... | 41 |
| 6.2 研究不足与创新..... | 41 |
| 6.3 后续展望..... | 41 |
| 参考文献..... | 42 |
| 致 谢..... | 44 |
| 作 者 简 介..... | 46 |
| 导师评阅表..... | 48 |

第一章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

税收行为确保了国家机关正常运行的重要资金来源，也是国家进行宏观调控，保持经济稳定的重要抓手，改革开放以来，经济社会的快速发展对我国税收征缴工作提出了越来越高的要求，提高工作效率和服务水平成为各级税务机关的重点工作之一，为了实现这一目的，在税收工作中引入绩效管理成为各地实践的主要方向，也取得了一定的成效。

所谓绩效管理，是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效^①。最初这一概念主要应用于企业管理，尤其是企业人力资源管理，主要目的在于激发员工的工作动力，实现企业效益的最大化，当前，绩效管理已成为企业管理中的重要组成部分。随着社会对于行政工作要求的不断提高，绩效管理逐渐与传统的行政机关管理方式相融合，成为推动行政机关工作效率提升的重要手段。“部门要推行绩效管理制度和行政问责制度”。^②国家税务总局也于2013年12月制定了《关于实施绩效管理的意见》，指导全系统绩效管理工作，将绩效管理应用中实际工作中来。

克拉玛依市国税局成立于1994年分税制改革中，从内设机构来看，有15个内设科室（含稽查局），从下级机构来看，有1个直属局和4个县区级局，分别是自治区国税局直属税务分局北疆直属税务分局（简称北疆分局，下同）、克拉玛依区国税局、独山子区国税局、白碱滩区国税局、乌尔禾区国税局，实行垂直领导管理体制。克拉玛依市是新疆维吾尔自治区的一个重要的地级市，经济发展水平在自治区处于前列，2015年全市GDP总量位居自治区第六，人均GDP达到17.2万元，位居自治区第一位，从税收收入来看，2015年克拉玛依市税收收入258.4亿元，其中国税收入203.1亿元，占全部税收收入的78.6%，从克拉玛依市地方财政收入来看，国税收入61.8亿元，占全市公共财政预算收入的29.2%，是克拉玛依市财政的重要来源，提升国税征缴工作能力和水平是保持克拉玛依市财政稳定的重要基础，因此，克拉玛依市国税局在2015年积极落实关于建立绩效管理机制的决定，结合克拉玛依市实际情况，建立了本地区国税系统机关个人的绩效管理考评体系和组织绩效管理考评体系，对市局各科室相关工作进行全面监督和管理，并且指导各县区局各直属分局建立相应的绩效管理考评体系，形成全市范围内的绩效考核系统，取得了良好的效果，但是，由于该体系建立时间较短，在实际工作运用过程中还存在一定的不足之处需要进一步弥补和完善，尤其是机制规定与实际工作不

^① 绩效管理:百度百科,网址

http://baike.baidu.com/link?url=4u9D5xfxmm8GXEdK75-IOU34JRb4_B8tGt5iEaOFhY3Kj5aI7qHbhYokTTIO6E6L2QNsVG9bE3vadRLLi7y-WonhexO3T2XuhpMtr9G5t0S

^② 国家税务总局《关于实施绩效管理的意见》,2013年,北京.

相符的矛盾较为明显，亟待通过分析研究进行解决。本文正是在这一背景下，决定以克拉玛依市国税系统为研究对象，从其已建立的绩效管理考评机制出发，结合绩效管理相关理论和国内外国家公务机关绩效管理的先进经验，全面分析克拉玛依市国税系统的绩效管理考评机制，总结其运行现状，并对其存在的短板和不足进行科学优化，促进该市国税系统绩效管理考评体系的成熟化和规范化，充分挖掘绩效管理考评的效用。

表 1-1 2015 年财政收入分项情况

| 主要指标 | 绝对数（亿元） | 比上年增长% |
|----------|---------|--------|
| 公共财政预算收入 | 75.0 | 2.0 |
| 增值税 | 20.0 | -21.1 |
| 营业税 | 13.3 | -2.3 |
| 企业所得税 | 5.0 | 2.2 |
| 个人所得税 | 3.0 | -9.4 |
| 资源税 | 2.3 | -38.8 |
| 城市建设维护税 | 8.9 | 6.3 |

1.1.2 研究意义

国税工作关系国家财政稳定，关系地方建设的顺利进行，国税工作能够正常开展又需要一支能力强，干劲足的国税干部队伍，因此，克拉玛依市国税系统建立绩效管理考评体系的目的就在于通过绩效管理来促进个人工作的提升，进而带动整个机关工作的不断提升。本人对于克拉玛依市国税系统绩效管理考评体系的研究主要有三方面的意义。

一是从理论上为克拉玛依市国税系统建立绩效管理考评体系提供基础，目前克拉玛依市国税系统建立的绩效管理体系是以上级文件要求的形式建立的，缺乏理论论证和支持，对于基层干部来说，有一种“被动接受”的感觉，而通过本文的研究可以将绩效管理的意义和作用展示出来，为该体系的运行提供理论支持。

二是促进克拉玛依市国税系统绩效管理考评体系的完善，通过本文的研究逐步挖掘克拉玛依市国税系统绩效管理考评体系的不足之处，并结合相关理论知识和实践经验，提出合理化的建议和意见，促进该体系的完善和成熟，更好的发挥响应的作用。

三是为其他政府部门建立绩效管理体系提供借鉴，当前各政府机关已经逐步认识到建立绩效管理体系的重要作用，部分单位已开始着手建立本部门的绩效管理体系，通过本文的分析可以全过程全角度展现克拉玛依市国税系统建立绩效管理体系的相关内容，为其他政府机关进行相关的体系搭建提供一定的借鉴和参考。

1.2 国内外研究现状

绩效管理是随着商品经济的发展而出现的，最早出现在公司治理中，随后逐步引入到机关事业单位中来，国内外学术界对于绩效管理以及其在政府人员绩效管理中的作用等方面的研究并不少见。

1.2.1 国内研究现状

一、关于政府部门绩效管理方面的研究。

徐邦友（2000）在研究中认为政府绩效管理的最高评价标准为满意原则^①；马玉成（2001）则认为政府部门在绩效管理过程中，应该将公平作为评价标准设定的前提和主要的约束条件；^②李述章和乐观清（2006）认为政府绩效考核应当引入第三方评价机制，在一定的条件下可以将群众参与评价作为评价方式之一，实现评价的全方位；^③高小平等人（2011）认为中国政府部门绩效管理可以借鉴西方的先进经验，但是不能照搬照抄，要将本地区、本部门的实际与西方先进经验结合起来，并且他认为这需要开辟一种全新的发展模式，但是相关的发展路径还有待进一步研究与探讨；^④廖建桥（2013）总结了我国绩效考核的四大特点，即结果重于过程、评估重于发展、绩效至上、考核与战略脱节，并且分析了产生这些特点的经济、社会、文化原因，以及当前我国公共部门绩效管理过程中存在的突出问题和难点，并就这些问题提出相应的解决办法和意见；^⑤包国宪等人（2012）认为绩效管理的应用和研究已成一定的规模，但是仍然缺乏一个统一的话语体系，因此，他们从学科属性出发，结合相关理论和实践，构建了政府绩效管理的学科体系，并预测了未来政府绩效管理的趋势^⑥。

二、关于国税系统绩效管理方面的研究。

2013年国家税务总局制定了《关于实施绩效管理的意见》对税务系统的绩效管理工作进行了指导，明确了实行绩效管理的基本原则和目标规划，以及工作要求；耿晓军（2006）利用平衡计分法对税务机关绩效考评体系进行了研究，并从理论上分析了平衡计分法与税务工作绩效管理相结合的可行性，并对税务机关绩效管理体的建立和实施步骤进行了规划^⑦；孟庆国和吕志奎（2013）以江苏省淮安市国税局为研究对象，分析了淮安市国税局组织绩效的搭建工作，并将其绩效体系从核心、结果、顾问、控制、文化等出发分为五部分^⑧；张仙等人（2016）对四川省国税系统绩效管理的成效和存在的问题进行了深入分析，并提出了合理化的改进建议和意见^⑨；王敬（2015）认为我国地市级税务部门绩效管理体系还存在认识不到位、指标设置不科学、考核制度不健全等困难，并通过分析研究，提出了将绩效管理纳入“目标设定→过程管理→考核评价→奖惩激励→持续提升”的循环过程，使所有干部职工为了达到组织目标而共同参与的绩效，

^① 徐邦友，试析政府绩效评估的新取向[J]，浙江省委党校学报，2000（3）

^② 马宝成，试论政府绩效评估的价值取向[J]，中国行政管理，2001（5）

^③ 李述章，乐观清，公众在政府绩效考核中的角色定位[R]，《理论探讨》，2006（5）

^④ 高小平、盛明科、刘杰，中国绩效管理的实践与理论，中国社会科学，2011年第6期

^⑤ 廖建桥，中国式绩效管理：特点、问题及发展方向，管理学报，2013年第6期。

^⑥ 包国宪、文宏、王学军，基于公共价值的政府绩效管理学科体系构建，中国行政管理，2012年第5期。

^⑦ 耿晓军，基于平衡计分卡（BSC）的税务机关绩效考评体系研究，西北大学，2006年。

^⑧ 孟庆国、吕志奎，政府组织实施绩效管理的战略选择——江苏省淮安市国税局的实践，理论研讨，2013年06期。

^⑨ 张仙、张本清、李勇，四川省国税系统推行绩效管理的成果与问题思考，商，2016年第1期。

最终实现个人成长与组织发展的双赢的建议^①。江虹（2015）分析了国税系统进行绩效管理的必要性，并且提出了税务绩效管理的规范化和建立长效机制的要求和办法^②；李晓梅（2013）基于 PDCA 循环对基层国税部门的绩效管理工作进行了分析，通过基层调研、问卷调查等方法，找出了当前我国国税部门在绩效管理工作存在的短板，并建立了立体化的指标评价体系，最后从培训、制度、领导等方面提出了促进绩效管理提升的建议和意见^③。

1.2.2 国外研究现状

从西方国家来看，绩效管理理论发展较早，并且在上世纪 70 年代绩效管理制度便引入到政府管理中来，并且绩效管理的对象从最初的财政资金的管理发展到对政府效率的管理，并且在管理过程中将公众满意度作为一项重要的评价指标被引入。20 世纪 60 年代后期，Frederickson 在《公共行政的精神》一书中将公平列为政府部门进行活动的主要目的，把服务对象的满意度作为了公共服务提供的重要评价指标，这一理论为政府行政行为的绩效管理提供了理论基础；David Osborne（1992）和 Ted Gaebler（1992）从私人企业经营管理模式中得出灵感，主张将私人部门的绩效管理方式，引入到政府管理中去，加强政府内部竞争力，促使政府人员提高服务水平和服务意识；胡德（Hood）将政府类比为私营企业，把相关的管理理论引入其中，认为政府应该将市场和群众作为服务对象，将他们的需求作为自身行为的方向，并且通过绩效管理来提升本单位、本部门的服务质量和服务水平，以及通过绩效管理来提升公共部门的整体工作效率，胡德在研究的基础上，对政府绩效管理的目标和测量方法进行了界定，创新性的提出了新公共管理理论；

从国家层面来看，西方发达国家对于政府绩效管理的探索和试验一直没有停止，各国均通过多种途径作用于本国政府部门工作效率提升，其中对于公务员个人进行工作绩效考核评估的机制发展最为成熟。英国在 19 世纪中叶便开始改革本国的官员制度，引入严格的考核制度；到 20 世纪三十年代，美国便将公务人员考核制度进行了完善，并将各个考核结果用于政府人员岗位调整的依据，并且美国于 1993 年通过了《1993 年政府绩效和结果法案》，极大的推动了本国政府部门实行绩效管理，这一文件也成为美国政府绩效管理的指导性文件；日本将公务人员的工作成效、工作能力、个人性格等多方面列入绩效考核中，其中将工作成效作为最主要的考核指标，并根据考核结果来进行公务人员的职务调整和奖惩；新加坡政府在 1992 年通过本国行政管理体制改革，明确了税收工作中的绩效管理要求，并且对国家收入局设定工作目标，由其向着目标努力，每年对目标的实现程度进行考评，并依据考核结果对当年收入局工作进行总结和评定。

1.2.3 国内外研究述评

通过对国内外相关资料的研究，可以看出，在政府部门绩效考核方面，无论是理论

^① 王敬，泰安市国税局实施绩效管理存在问题及对策研究[D]，山东财经大学，2015 年。

^② 江虹，对新形势下推动国税绩效管理工作的思考，经济研究参考，2015 年第 53 期。

^③ 李晓梅，基于 PDCA 循环的基层国税部门绩效管理改进研究，山东大学，2013 年。

研究，还是实践经验均较为丰富，为本文的研究提供了大量的参考资料，也有助于本文框架结构的树立，但是，也要看到，在现有文献的研究中，对于国税系统系统建立绩效考核的意义以及对现有考核体系评价较多，对于如何改进以及建立更加科学的绩效考核体系方面的研究和分析较少，这一点将是本文的突破点。

本文在研究中的主要创新之处有：一是以克拉玛依市国税系统这一特殊个案为研究对象；二是在研究中注重绩效考评体系的改进和完善，对于建立绩效考核体系的意义方面阐释较少，更加具备实用性。

1.3 研究目的与内容

1.3.1 研究目的

本文研究的目的在于利用绩效管理相关理论帮助克拉玛依市国税系统完善绩效考评体系，促进克拉玛依市国税系统征收工作的顺利进行与健康发展，逐步实现三大目标。一是克拉玛依市国税系统在征收过程中能够顺利落实各项规定政策，严格按照税法有关规定实现税收应征尽征，保证国家税收安全，防范税收风险；二是通过合理的个人绩效评估体系和科学的考核办法，来引导克拉玛依市国税系统工作人员的工作作风转变，提升工作人员的积极性，为纳税人提供更好的纳税服务，改善全市国税系统工作人员工作形象；三是通过完善的绩效考评体系，提高纳税干部个人素质和机关的管理能力，让社会对克拉玛依市国税系统税收工作更加满意。同时，也希望通过本文的研究来拓展公共管理部门绩效管理方面的实践和理论意义，为我国政府部门建立科学的绩效管理考评体系提供一定的参考和借鉴。

1.3.2 研究内容

本文拟通过从绩效管理的基本理论出发，将绩效管理理论的发展现状，以及当前在各国的应用情况进行阐述，随后以克拉玛依市国税局系统为例，研究当前克拉玛依市国税系统绩效管理的现状以及存在的不足之处，并从理论和实践的角度出发来完善其绩效管理体系，继而提出促进该市绩效管理工作发展的意见和建议，为国内类似地区绩效管理工作的开展提出借鉴和参考。

本文主要分为六大部分：第一部分为本文的绪论，在这一部分主要介绍本文研究的背景和意义，研究的主要方法和内容，以及对本文研究的框架进行简单的陈述；第二部分对本文研究的理论基础和研究方法进行了阐述，对绩效管理的基本定义以及管理学上通用的绩效管理理论进行了阐述，包括这些理论的基本内涵以及在学术上的运用方法；第三部分介绍了克拉玛依市国税系统绩效管理考评现状，包括该市建立绩效管理考评体系的主要内容，以及在税收工作中的运用情况；第四部分是通过分析研判，找出该市绩效管理中的不足之处，以及存在这些不足的主要原因；第五部分是工作建议部分，在这一部分，本文以前文的研究为基础，结合管理学相关理论提出促进克拉玛依市国税绩效考评工作的意见和建议，并希望能够为国内其他地区绩效考评工作的开展提供借鉴与参考；第六部分是结论。

1.4 研究方法

本文在研究过程中，将多种方法相结合，力图全面完整的呈现克拉玛依市国税系统绩效管理考评体系。

（1）文献阅读法。为了掌握当前国内外对相关问题研究的理论体系，笔者通过中国知网、学校图书馆等多种途径下载、借阅了关于管理学、绩效管理、行政学等资料和书籍，在对文献阅读的基础上，为本文的研究提供了理论基础，并且帮助笔者掌握了研究的基本框架结构。

（2）理论分析法。本人结合国内外通用的绩效管理研究方法，首先对国内外相关的研究进行了理论阐释，随后对克拉玛依市国税系统的绩效管理考评体系进行了理论评价和分析，从理论上论证其存在的不足。

（3）实地调查法。本文在研究过程中注重实效，利用掌握的理论知识，深入到克拉玛依市国税系统进行现场学习、调研，从实践中发现存在的问题，以及充分发挥理论指导实践的作用，在完善绩效考核方案、改进工作水平等方面，提出更加契合实际和符合理论要求的意见和建议。

第二章 绩效管理的理论基础

2.1 绩效管理的基本概念

2.1.1 绩效管理

“绩效管理是一种将规划，监控与指导，评价与反思相结合的有利于事物发展的管理形模式，其实就是一种过程管理，是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程。其目的是持续提升个人、部门和组织的绩效”。^①通俗来说，绩效管理是一种管理学术语，是指为了完成一个组织的战略目标而制定的，用于衡量以及识别组织中每个成员工作绩效的过程。具体来说，就是通过绩效管理，将各个成员的能力激发出来，以及找到最佳的“人员-岗位”匹配度，从而保证组织能够以最大的效率和最佳的方式来实现自身的各项既定目标。

对于组织中不同层次的任务，绩效管理的方向也不尽相同。对于生产来说，绩效管理主要应关注的是生产的效率问题，包括产品生产的效率和“白领”工作中的效率问题；对于收益来说，绩效管理主要应关注如何提高组织收益；对于管理来说，绩效管理的主要方向在于如何调动大家的积极性和主动性，保证组织能够向着自身的目标平稳运行。

从本文的研究中心出发，本文的绩效管理主要指的是通过这一举措来调动公共服务部门工作人员的原动力，促进为人民服务事业的发展。

2.1.2 绩效管理的目的和作用

从前文的相关论述可知，绩效管理首要目的在于通过制定组织的绩效计划，将组织的整体大目标分解为若干小目标，将组织中个人的工作方向设定为实现这些小目标，从而合理调动组织中个人的能力和潜力，促进组织目标的达成。

具体来说，绩效管理能够实现三大目的。

一是调动个人积极性。通过绩效考核和奖惩制度，可以有效防止成员“出工不出力”，尽可能的将个人的工作潜力激发，从而带动整个组织工作效率的提升；

二是保证组织正确的目标。每个组织的运行都有其既定的总目标，为了保证成员能够向这个总目标努力，必须通过一定的管理制度来及时纠正可能出现的偏离现象，比如，通过考核制度指出成员存在的不足，帮助其及时弥补，促进个人的良性发展；

三是实现人尽其用。通过绩效管理，可以发现各个成员的长处和不足，通过对长处和不足进行分析，为他们寻找相匹配的岗位，实现人尽其用。

2.2 绩效管理相关理论

2.2.1 新公共服务理论

新公共服务理论是罗伯特.B.登哈特、珍妮.V.登哈特等学者在原有公共管理理论的基础上，提出的一种更加关注民主价值与公共利益，更加适合现代公共社会和公共管理实践需要的新的理论选择。新公共服务理论有七大原则：

^① 李永顺，以精益管理理念为导向的企业员工绩效管理[J]，经济视野，2013（11）。

一是服务而非掌舵。这是被登哈特认为是七大原则中最突出的原则。公共管理者的重要作用并不是体现在对社会的控制或驾驭，而是在于帮助公民表达和实现他们的共同利益；二是公共利益是目标而非副产品。公共利益是管理者和公民共同的利益和责任，是目标而不是副产品。新公共服务提出，建立社会远景目标的过程并不能只委托给民选的政治领袖或被任命的公共行政官员。政府的作用将更多地体现在把人们聚集到能无拘无束、真诚地进行对话的环境中，共商社会应该选择的发展方向；三是战略地思考，民主地行动。新公共服务理论认为，符合公共需要的政策和计划，只有通过集体努力和协作的过程，才能够最有效地、最负责任地得到贯彻执行。为了实现集体的远景目标，在具体的计划实施过程中，依然需要公民的积极参与，使各方的力量集中到执行过程中去，从而迈向预期的理想目标。通过参与和推动公民教育计划、培养更多的公民领袖，政府就可以激发公民自豪感和责任感；四是服务于公民而不是顾客。新公共服务理论认为，政府与公民之间的关系不同于工商企业与顾客之间的关系；五是责任并不是单一的。新公共服务要求公务员不应当仅仅关注市场，他们也应该关注宪法和法令，关注社会价值、政治行为准则、职业标准和公民利益。新公共服务理论意识到了这些责任的现实性和复杂性；六是重视人而不只是生产率。新公共服务理论家在探讨管理和组织时十分强调“通过人来进行管理”的重要性。在新公共服务理论家看来，如果要求公务员善待公民，那么公务员本身就必须受到公共机构管理者的善待；七是超越企业家身份，重视公民权和公共事务。新公共服务理论明确提出，公共行政官员并不是其机构和项目的业务所有者，政府为公民所有。

可以看出，在新公共理论的体系中，将政府公务人员的职责进行了重新界定，要求他们在工作中要兼顾政府需要和人民感受，既要通过努力工作来促进政府工作的整体发展，也要注重提升服务人民的水平和能力，让人民对于政府工作有更好的感受，并且新公共理论将为人们服务作为了公共管理理论的核心内容，要求政府部门通过构建科学合理的服务机制来满足人民对于公共服务的需求。

新公共管理理论作为一种新兴的理念，在促进政府能力提升方面发挥了重要的作用。以美国税务系统为例，在新公共管理理论的影响下，美国税务机关以私人公司为模板，将服务对象的满意度纳入到税收考核中来，通过这一途径倒逼税务机关不断提升工作质量和工作效率，节省工作成本，同时，将评价体系细化到税务干部个人，建立全新的评价体系，对各个人员的工作水平和业绩进行综合评定。

2.2.2 政府绩效管理理论

《中共中央关于深化行政管理体制改革的意见》指出，“要建立行政问责制度和绩效评估体系”。将政府绩效考核提升到中央意志的高度，由于公务部门的特殊性，政府绩效管理与企业相比，更加复杂，不仅要组织对各成员的绩效进行考核管理，而且要对组织的绩效进行管理，包括上级政府对下级政府的考核，同级政府中各个部门绩效的考核等，因此，一般学术界将政府绩效考核分为政府绩效、部门绩效和个人绩效三部分。

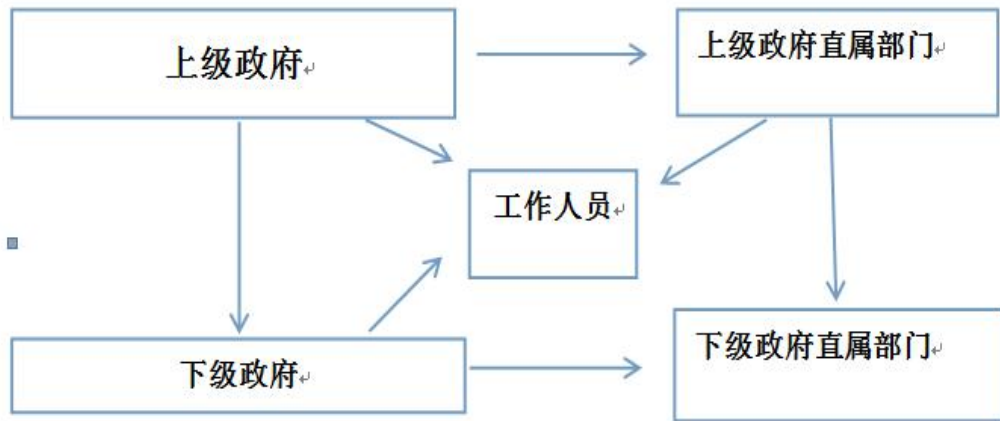


图 2-1 组织绩效考核关系图

政府绩效管理理论认为政府绩效管理必须建立相应的管理体制，而建立绩效管理体制需要建立绩效目标管理系统和绩效控制和监督系统，通过设定目标、强化监督等方式促进政府绩效管理制度的实现。

在实际运用中，我国政府也对政府绩效管理工作进行了探索和实践，不断改善政府形象，建设服务型政府。一是不断提升工作能力，特别是发展经济方面的能力，将政府作为市场经济的一分子，转变政府职能，提升服务经济发展的水平；二是通过发挥纪委、群众的监督职能，不断提升各级行政机关的行政效率，提升居民满意度；三是通过部门改革，精简部门和机构，理顺行政管理权限，既减轻财政负担，也减少行政管理环节。

2.2.3 平衡计分卡理论

平衡计分卡理论是当前学术界最为流行的组织绩效管理理论，是一种通过将组织发展内外部条件进行量化重组的一种绩效管理办法，具体来说，他就是将组织的发展分为财务状况、客户状况、组织内部管理经营、组织未来的成长等四个方面，将原先比较抽象的组织目标进行量化处理，转化成可以衡量和操作的指标体系，因此平衡记分卡也被认为是组织运行过程中提升执行力各工作效率的重要手段和工具。

平衡计分法在运用中可以达到三个平衡。一是财务指标与非财务指标的平衡，能够防止企业只关注财务的变化，而忽视企业文化、管理等方面的发展，促进企业的全面成长；二是长短期目标之间的平衡，平衡计分法能够将企业的长期目标分为若干个较小的目标，也能够将各个分阶段目标的实现看做是长期目标实现过程中的一部分，保证分阶段目标能够围绕长期目标展开；三是能够维护服务对象与企业员工之间的平衡，平衡计分法可以有效帮助企业在运用过程中将本单位的客户与员工之间的需求进行平衡，做到本单位在能力范围内为客户提供最佳的服务。

政府部门在实际运用中，也认识到了平衡计分卡的作用，通过结合政府工作实际，将平衡计分卡的作用应用到政府绩效评估中，提高政府绩效考核评估的水平，将政府自身的目标按照平衡计分卡的要求分为财政、服务群众、内部管理、素质提升四部分，通过对这四部分要求的横纵向平衡来实现政府绩效的评估，平衡计分卡在政府绩效管理中的运用，还可以及时帮助政府评估工作目标，并按照评估结果适时进行合理的调整，不

断提高政府的工作能力和水平。平衡记分卡理论是当前政府机关和部门进行绩效管理的主要理论基础，也是学术界运用最为广泛的管理学理论之一。

2.2.4 关键绩效理论

(1) 关键绩效指标的概述

关键绩效指标简称 KPI，KPI 的理论基础是“二八原理”，管理学“二八定律”认为，在一个单位价值创造过程中，80%的工作任务是由 20%的关键行为完成的，要通过抓住关键业绩指标将干部职工的行为引向组织的目标方向，指标一般控制在 5 个左右，太少可能无法反映职位的关键绩效水平；但太多太复杂的指标只能增加管理的难度和降低干部职工满意度，对员工的行为引导作用较小。

(2) 关键绩效指标在政府绩效中的运用

在政府绩效中，一般通过以下三个层面来确定 KPI 指标：政府组织级 KPI、部门级 KPI、公务员岗位 KPI。上述体系的建立具体通过以下几个步骤：其一，确定政府组织级 KPI。一是要明确政府战略和战略目标，绩效考核的指标和标准必须与组织战略目标相一致，并根据部门和公务员岗位职能分解出关键绩效指标。二是要设计政府关键绩效指标，通过对关键成功因素进行分析，得到政府级的关键绩效指标。其二，确定部门级 KPI。政府级 KPI 和部门职责是部门 KPI 的来源，有的部门，例如办公室、财务部门等，很少能够直接承接政府 KPI，这些部门的 KPI 更多的是来自于其部门职责。其三，确定公务员岗位 KPI。确定好政府级和部门级 KPI 后，根据政府级 KPI、部门 KPI 和岗位职责流程，采用与分解政府级 KPI 相同的方法，将部门关键绩效指标进一步细分，分解出公务员 KPI。

第三章 克拉玛依市国税系统绩效管理考评现状

为了提升本部门的工作效率和水平，维护国家税收安全，保证应征尽征，克拉玛依市国税局也按照国家税务总局的有关要求，结合克拉玛依市的客观实际，搭建了本部门的绩效管理考评体系。

3.1 克拉玛依市国税系统的组织目标与机构设置

3.1.1 克拉玛依市国税系统的组织目标

克拉玛依市国税局是负责克拉玛依市当地国家税收工作的机构，按照国家编制办规定，实行垂直领导管理，克拉玛依市国税局的建立和运行，主要的工作目标分为三部分：

一是落实税收法律法规和部门规章的要求和部署，制定克拉玛依市的税收征管办法和征收计划，并组织实施本地区内各项中央税、共享税的征收管理，包括税源管理、税收征收、纳税评估、风险防范、税务稽查等工作，保障国家税收安全，实现应收尽收。

二是提升国税系统内部工作水平和服务能力，监督检查本系统的税收执法活动和内部行政管理活动，做好税务行政处罚听证、行政复议和行政应诉工作，规划和组织实施本系统纳税服务体系建设和制定和监督执行本系统纳税服务管理制度；贯彻执行纳税权益保障规章制度，研究制定具体的实施办法，对纳税人进行分类管理和专业化服务，组织实施对大型企业的纳税服务。

三是组织实施本系统税收管理信息化建设；制定本系统税收管理信息化制度；承担本系统金税工程的推广和应用工作，以及本系统干部的素质培养和提升。

3.1.2 克拉玛依市国税系统的机构设置

克拉玛依市国税局成立于1994年，通过机构改革，现在内部机构下设15个职能科室（含稽查局），一个直属局，以及各县级局。

克拉玛依市国税局机关包含15个职能科室，为正处级单位，包括办公室、机关服务中心、政策法规科、货物和劳务税科、进出口税收管理科、所得税管理科、征收管理科、信息中心、收入核算科、纳税服务科、财务管理科、人事教育科（离退休干部科）、监察室、机关党委办公室（思想政治工作办公室）、稽查局。在绩效管理中按照市本级单位管理。

1个直属局为新疆维吾尔自治区国家税务局直属税务局北疆。为副处级单位，负责贯彻落实石油税收政策，组织实施所辖区域油气田企业税收征收管理工作，内设机构6个（正股级）：办公室、综合业务科、纳税服务科（办税服务厅）、税源管理一科、税源管理二科、人事监察科。在绩效管理中按照基层单位管理。

4个县级局为克拉玛依区国税局、独山子区国税局、白碱滩区国税局、乌尔禾区国税局。均为正科级单位，主要负责所辖区域内国家税务的征收与管理，鉴于人员力量限制，以及工作量的多少，县级国税机关一般内设机构分为办公室、人事监察科、综合业务科、税源管理科、纳税服务科，科室任务比较集中。在绩效管理中按照基层单位管理。

值得注意的是，克拉玛依市国税局设立专门的绩效办，负责本部门的绩效管理考评，按照笔者从克拉玛依市国税局得到的信息，目前，克拉玛依市市局及各县级局均建立了

本部门的绩效办，在人员组成上，既有专职人员，也有兼职人员。

表 3-1 绩效办机构和人员情况统计表

| 内容 单位 名称 | 单位数 量 | 绩效办机构设置情况 | | | 绩效办人员配备情况 | | | | | |
|----------------|----------|-----------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------|----------|--|----------|----------|
| | | 总体情 况 | 其中 | | | 现有 工作 人员 总数 | 其中 | | | |
| | | | 绩效 办 单 设 | 绩效 办挂 在办 公室 | 绩效办 挂在其他 科室 | | 专职人 数 | 专职人数 中具有 2 年 以上绩效 管理相关 工作经验 的人数 | 兼职 人数 | 借调人 数 |
| 市级税务 局 | 1 | 1 | | 1 | | 11 | 1 | 0 | 10 | 0 |
| 县级税务 局 | 5 | 5 | | 5 | | 26 | 0 | 0 | 26 | 0 |

3.2 克拉玛依市国税系统现行的绩效管理考评制度

克拉玛依市国税系统绩效管理考评系统由个人绩效管理考核体系和组织绩效考评体系组成，两种体系相互联系和影响，其中组织绩效考评体系中，各部门得分情况将受到本部门个人绩效考核得分的影响，同时个人绩效考核内容中，与被考评部门组织绩效成绩各按一定比例挂钩，形成责任利益连带机制。

3.2.1 个人绩效管理考核体系（市本级）

2015 年 5 月克拉玛依市国税局建立了机关个人绩效管理实施细则，将个人绩效管理制度化。该细则从组织管理、绩效内容、日常管理、考核实施、结果运用上进行了统一规定。

（一）组织管理。

克拉玛依市国税局个人绩效考评工作实行统一管理，分级负责。市局设立绩效管理领导小组（简称市局领导小组），组建绩效管理工作室（简称市局绩效办）负责统筹管理。被考评部门负责本被考评部门个人绩效管理日常运转工作。

在具体操作上，被考评部门主要负责人和副职领导的绩效管理由市局领导小组统一领导，市局绩效办组织实施；其他工作人员的绩效管理由其所在被考评部门组织实施，市局绩效办进行监督管理。

（二）绩效内容

克拉玛依市国税局个人绩效由被考评部门组织绩效成绩、个人工作任务（稽查局副局长领导为分管科室成绩）、工作努力程度三部分构成，实行百分制考评，并设置绩效加减分和一票否决项目。

表 3-2 绩效考核内容

| | 组成部分 | 考核办法 | 备注 |
|------|--------|------------------------------|-------------------------------|
| 绩效内容 | 组织绩效成绩 | 根据职务不同,与被考评部门组织绩效成绩各按一定比例挂钩。 | 稽查局副局长领导分管科室成绩,为分管各科室绩效成绩的平均分 |
| | 个人工作任务 | 各被考评部门根据个人工作任务确定个人年度绩效指标 | |
| | 工作努力程度 | 采取领导测评的方式进行考评,由上级领导对直属下级进行测评 | |
| | 加减分项目 | 其所在被考评部门组织绩效考评中的加减分项目 | |
| | 一票否决项目 | 其所在被考评部门组织绩效考评中的一票否决项目 | |

在实际操作中,又将评价指标分为共性指标和个性指标,进行分别计算,统一汇总,共性指标指的是所有被考评部门以及全部干部均应完成的工作任务,个性指标的是结合本部门实际工作需要应当完成的工作指标,比如货物和劳务税科需要承担的“营改增”和“消费税改革”等任务。

表 3-3 2015 年克拉玛依市国税局机关个人绩效考评指标(共性指标)

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 | 工作监控 | 考评部门领导 | 考评部门负责人 | 被考评部门 | 被考评部门负责人 |
|------------|-------------|------|--------|----|------|--------|--------|---------|--------|----------|
| 依法行政(220分) | 规范化建设(105分) | 日常管理 | 工作纪律 | 30 | 月 | 人事教育科 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |
| | | | 车辆管理 | 20 | 半年 | 机关服务中心 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |
| | | | 电子设备管理 | 15 | 季度 | 信息中心 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |
| | | | 其他资产管理 | 10 | 年 | 机关服务中心 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |
| | | 安全管理 | 消防安全 | 10 | 半年 | 机关服务中心 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |
| | | | 维稳值班 | 15 | 半年 | 机关服务中心 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |

| | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|---------------|---------------|------|----|------|---------------|-----|--------|--------|--------|
| | | | 网络安全 | 15 | 季度 | 信息中心 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 | |
| | 执行力建设 (115分) | 督查督办 | 办结效率 | 10 | 年 | 办公室 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 | |
| | | 公文办理 | 公文质量 | 15 | 季度 | 办公室 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 | |
| | | 信息宣传 | 信息宣传 | 10 | 年 | 办公室 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 | |
| | | 档案管理 | 档案管理 | 10 | 年 | 办公室 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 | |
| | | 会风会纪 | 会议质量 | 10 | 季度 | 办公室 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 | |
| | | 机关建设 | 维稳、信访、舆情、保密工作 | | 10 | 半年 | 办公室 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |
| | | | 网站管理和政务公开工作 | | 10 | 年 | 办公室 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |
| | | | 税收科研精品 | | 10 | 年 | 办公室 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |
| | | 绩效管理 | 绩效运转 | | 10 | 月 | 绩效管理 工作办公室 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |
| | | | 考评职责 | | 10 | 季度 | 绩效管理 工作办公室 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |
| | 队伍形象 (160分) | 社会形象 (20分) | 创新社会管理 | 综合治理 | 20 | 年 | 机关服务中心 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |
| | | 党风廉政 (50分) | 廉政教育 | 廉政教育 | 25 | 年 | 监察室 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|--------------|-----------|--------------|------|----|---------|---------|-----|--------|--------|--------|
| | 分) | 监督管理 | 监督检查 | 25 | 年 | 监察室 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 | |
| | 干部队伍建设 (90分) | 公务员管理 | 规定落实 | 15 | 年 | 人事教育科 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 | |
| | | 教育培训 | 上级调训 | | 15 | 年 | 人事教育科 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |
| | | | 市局培训 | | 10 | 年 | 人事教育科 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |
| | | | 项目管理 | | 10 | 年 | 人事教育科 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |
| | | | 网络培训 | | 10 | 年 | 人事教育科 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |
| | | | 党建日常管理 | 全局活动 | 15 | 季度 | 机关党委办公室 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 |
| | | 作风建设新常态 | 开展“巩固深化拓展”活动 | 15 | 年 | 机关党委办公室 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 | |
| 满意服务 (120分) | 服务品质建设 (20分) | 保护纳税人合法权益 | 开展纳税人满意度调查 | 20 | 年 | 纳税服务科 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 | |
| | 综合评价 (100) | 领导评价 | 市局领导评价 | 100 | 年 | 绩效管理办公室 | ★★ | ☆☆☆ | 机关全体科室 | 机关全体干部 | |

(三) 日常管理

规定了个人职务、岗位变动情况下，可能出现的任务调整等方面的变化，并且提出过程管理，要求机关全体干部设置任务台账，注重痕迹管理。绩效办实时跟进任务要求，通过工作例会、绩效分析会、任务执行情况通报会，解决个人绩效管理工作中遇到的普遍性、关键性问题，促进工作人员持续改进工作。

(四) 考评实施

规定了个人绩效考核的时间周期和方式，以及考评结果的确认。

(按照克拉玛依市国税局机关个人绩效管理实施细则作流程图)

（五）结果运用

个人绩效考评结果主要与个人绩效奖励挂钩使用，并作为干部任用、调岗轮岗、评先评优、公务员年度考核等方面的重要参考依据，并建立干部个人绩效档案，记录机关工作人员年度绩效考评成绩、考评结果等次等内容。

3.2.2 个人绩效管理考核体系（县区级）

按照国家税务总局的安排，建立绩效管理制度实行下管一级原则，同时，国家税务总局不断强化对省、市、县局开展绩效管理工作情况的监控和对各级局绩效办的考评，在此背景下，克拉玛依市国税局指导各县区局和北疆分局建立了符合自身实际的绩效考核体系，其中，从个人绩效管理考核体系来说，县区级的考核主要方向与市局一致，但在具体指标的设定上存在一定的差异。

北疆分局和各县区局主要按照科室职能进行分工后，在对各科室人员的绩效考核指标体系进行细化，明确每一工作人员当年的工作目标和要求，在指标设定上具有更强的操作性。

鉴于北疆分局在设定个人绩效考核指标体系中较其他县区分类更加细致，本文以2015年北疆分局的指标体系为例对克拉玛依市县区级国税系统绩效管理体系进行说明。2015年北疆分局对23名在岗工作人员的绩效工作进行了布置，其中办公室4人、人事监察科2人、综合业务科4人、税源管理一科2人、税源管理二科2人、纳税服务科8人。本文选取人员最多的纳税服务科进行分析，该科的主要任务为纳税服务、咨询辅导、税收计划、税收分配、发票管理以及其他综合性服务，工作量较大，为了便于绩效考核管理，北疆分局对科室工作进行了分配，设置不同的岗位，设定相应的工作职责，实现“专人专岗专责”，并制定了响应的评分标准和评分方法。

（1）岗位设定

●科长岗：负责岗责中涉及大厅前台的职责，履行协调、指导和监督职责。

未按要求完成的每项次扣0.5分。

●纳税服务岗：负责各类涉税政策、通知、公告的发布，利用税企互动平台等信息化手段，向纳税人提供提醒服务，落实首问责任制；及时、全面了解纳税人在纳税服务方面的需求；组织、协调相关部门开展培训；优化、改进本局的纳税服务的渠道、方式、内容等；汇总整理纳税评估岗、信息采集岗、事项调查岗收集的纳税人诉求，制定纳税服务应对策略，持续改进纳税服务方式和内容；承办纳税信用等级评定工作。

未按要求完成的每项次扣0.5分。

●咨询辅导岗：为纳税人提供税收政策、办税流程、税收优惠等方面的涉税咨询辅导；负责发放税法宣传资料，宣传税收政策；根据纳税人的需求解答纳税人的政策咨询，辅导帮助纳税人办理涉税事项；操作使用“12366纳税服务热线管理系统”；回复纳税人问题咨询时，应先在“12366纳税服务热线税收业务知识库”中查找相关依据，并告知纳税人依据文件的字号和法律法规、规范性文件相关条款的内容等；咨询辅导岗人员对无法即时答复的热点、难点问题，应告知纳税人回复的时间，依托税收业务专家按照约定

时间答复，确保答复的准确性、完整性和一致性；应定期整理、分析日常咨询辅导问题，属于征管操作流程方面的，及时提请征管部门予以简并、优化；属于税收政策方面的，积极向有关部门进行反馈，形成良性互动机制，更好地服务纳税人。

未按要求完成的每项次扣 0.5 分。

●综合服务岗：负责为纳税人提供税法宣传、纳税咨询等服务事项，落实首问责任制；负责受理纳税人设立、变更、注销税务登记及停复业等业务；办理税务登记证件验证、换证；税务登记证件遗失管理及失效处理；负责纳税人的税种登记工作，财务会计报表的种类维护，企业划型管理工作；负责核定纳税人发票票种及发放发票领用簿，负责发票发放、验（缴）旧领新、核销、缴销等，负责发票丢失、被盗发票办理，发票停售、收缴及解除办理，负责发票封存及退回管理；负责延期申报、延期缴纳税款受理、审核上报工作；负责受理增值税、消费税、企业所得税、文化事业建设费等税种申报及委托代征申报工作；负责税款、罚款、滞纳金征收、解缴、上解销号及税收票证的开具、结报缴销等工作；负责增值税一般纳税人增值税专用发票认证、报税数据的接收，负责增值税抵扣凭证等信息的采集；承办“一窗式”票表稽核比对工作（包括稽核比对结果的清分，“四小票”数据的下载比对工作上报）；负责备案类减免税、税前扣除、财产损失等涉税事项的办理；负责办理（受理）纳税人政策性退税及误收退税。

未按要求完成的每项次扣 0.5 分。

●信息采集岗：负责户籍管理、发票日常管理、催报催缴、非正常户管理、税务调查普查等工作的信息采集。

未按要求完成的每项次扣 0.5 分。

●事项调查岗：负责非即办事项、退库、定额异常情况需实地核查的事项调查工作。

未按要求完成的每项次扣 0.5 分。

●税收会统岗：负责贯彻落实税收会计管理的各项制度、办法，并监督检查执行情况；承办税收会计统计核实、监督工作；负责税银库调库、退库、对账、错账更正工作；负责承办各类欠税，呆账税款、死欠税款的核销的工作；负责会统报表编报工作，保存管理税收会计档案；负责保证金的管理；负责本岗位税收资料的收集、整理、传递等工作。

未按要求完成的每项次扣 0.5 分。

●税收计划管理岗：负责重点税源数据库管理，报送重点税源月报表；2.负责本岗位税收资料的收集、整理、传递等工作。

未按要求完成的每项次扣 0.5 分。

●税收分配岗：严格按《新疆油气田企业增值税管理暂行办法》(新财法税〔2009〕83号)的有关规定划解税款，要建立税款征收台帐和分类帐；应严格按照《新疆石油税收信息交换暂行办法》规定的时间向各涉油地、州、市国税局传递《直属分局征管情况季报表》、《各涉油县（市）区原油、天然气和生产性劳务增值税税款分配情况季报表》、

及税源变化情况分析报告；严格按照规定的预算级次入库各税税款；《税收收入情况表》、《增值税收入明细表》、《税收收入电月报》、《征管情况月报表》每月 1 号上报。《税收收入旬报》每月 10 日、20 日上报；每月 5 日前，直属分局将上月《各涉油县（市）区原油、天然气和生产性劳务增值税税款分配情况表》上报区局直属税务局；每月 20 日前将《各涉油县（市）区原油、天然气和生产性劳务增值税税款分配比例申请（审批）表》上报区局直属税务局进行审批；油气田企业处于前期投入阶段，未实现产能，没有原油、天然气产量，无法归集增值税税款的，经区局直属税务局批准后，可不依据原油、天然气（井口）产量比例分配生产性劳务增值税税款，按劳务发生地就地入库。

未按要求完成的每项次扣 0.5 分。

●**发票管理：**负责发票入库、柜台出库、月末盘点及月结。

未按要求完成的每项次扣 0.5 分。

●**导税服务岗：**检查宣传资料、空白表单的数量、种类是否齐备并及时补充；落实首问责任制；对自己能够立即解答的问题，当场解答；对不能当场解答的特殊涉税业务，引导纳税人到咨询辅导岗进行处理；负责记录《导税、咨询日志》，对导税、咨询过程中发现的问题进行记录，对需回复的事项进行记录并跟踪，记录当天服务过程中发现的问题和需要跟踪服务的事项，并进行交接；负责受理纳税人预约办税事项，建立预约服务登记簿；负责本岗位税收资料的收集、整理、传递等工作。

未按要求完成的每项次扣 0.5 分。

●**内勤岗：**主要负责“三民”工作六大任务，按照访民情、惠民生、聚民心工作要求开展工作。

未按时完成的，每项次扣 0.5 分。

（2）人员分配

在各岗位的工作设定中，科长岗、纳税服务岗由科长直接、单独负责；咨询辅导岗、综合服务岗由科长和一名工作人员负责，同时该工作人员还兼任导税服务岗的职责；信息采集岗、事项调查岗由副科长以及四名工作人员负责；税收会统岗、税收计划管理岗、税收分配岗、发票管理岗由一名工作人员统筹负责；内勤岗由一名工作人员负责。

（3）考核方法

依据人事定岗定责要求，由被考评人所在科室制订个人年度计划及岗责目标，科室负责人年终根据本科室人员个人制订的年度工作目标、评价标准及履职履责完成情况进行分项测评打分，并将结果反馈绩效办。

3.2.3 组织绩效考评体系（市本级）

克拉玛依市组织绩效考评体系与个人绩效考评体系的主要区别在于考核指标的设定上，涉及到 29 项共性指标、121 项各部门的个性指标、5 项加分指标、5 项扣分指标，合计分值为 1000 分，其中共性指标 500 分，个性指标 500 分，并且制定个各项指标的具体分值和占比。

表 3-4 2015 年克拉玛依市国税局机关绩效考评指标 (共性指标)

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 | |
|---------------|---------------|---------------|---------------|------|------|----|
| 依法行政 (220 分) | 规范化建设 (105 分) | 日常管理 | 工作纪律 | 30 | 月 | |
| | | | 车辆管理 | 20 | 季度 | |
| | | | 电子设备管理 | 15 | 季度 | |
| | | | 其他资产管理 | 10 | 季度 | |
| | | 安全管理 | 消防安全 | 10 | 季度 | |
| | | | 维稳值班 | 15 | 季度 | |
| | | | 网络安全 | 15 | 季度 | |
| | | 执行力建设 (115 分) | 督查督办 | 办结效率 | 10 | 季度 |
| | | | 公文办理 | 公文质量 | 15 | 季度 |
| | 信息宣传 | | 信息宣传 | 10 | 年 | |
| | 档案管理 | | 档案管理 | 10 | 年 | |
| | 会风会纪 | | 会议质量 | 10 | 季度 | |
| | 机关建设 | | 维稳、信访、舆情、保密工作 | 10 | 季度 | |
| | | | 网站管理和政务公开工作 | 10 | 季度 | |
| | | | 税收科研精品 | 10 | 年 | |
| | 绩效管理 | | 绩效运转 | 10 | 月 | |
| | | 考评职责 | 10 | 季度 | | |
| | 队伍形象 (160 分) | 社会形象 (20 分) | 创新社会管理 | 综合治理 | 20 | 年 |
| | | 党风廉政 (50 分) | 廉政教育 | 廉政教育 | 25 | 季度 |
| 监督管理 | | | 监督检查 | 25 | 季度 | |
| 干部队伍建设 (90 分) | | 公务员管理 | 规定落实 | 15 | 季度 | |
| | | 教育培训 | 上级调训 | 15 | 季度 | |
| | | | 市局培训 | 10 | 季度 | |
| | | | 项目管理 | 10 | 季度 | |

| | | | | | |
|------------|-------------|-----------|--------------|-----|----|
| | | | 网络培训 | 10 | 季度 |
| | | 党建日常管理 | 全局活动 | 15 | 季度 |
| | | 作风建设新常态 | 开展“巩固深化拓展”活动 | 15 | 年 |
| 满意服务（120分） | 服务品质建设（20分） | 保护纳税人合法权益 | 开展纳税人满意度调查 | 20 | 年 |
| | 综合评价（100） | 领导评价 | 市局领导评价 | 100 | 年 |

在共性指标方面，以依法行政、队伍形象、满意服务三部分为一级指标，逐步进行延伸扩展。

在个性指标方面，结合各部门工作实际，分别进行专业设置，以及相应的分值和考核周期、办法等。2015年克拉玛依市国税局机关绩效考评如下表。

表 3-5 办公室绩效考评

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 |
|------------|--------------|------|----------|-----|------|
| 改革发展（500分） | 年度重点工作（500分） | 文件管理 | 公文管理 | 100 | 时点 |
| | | 舆情管理 | 舆情管理 | 100 | 季度 |
| | | 信访管理 | 信访管理 | 80 | 时点 |
| | | 督查督办 | 落实上级督办事项 | 60 | 时点 |
| | | 绩效管理 | 组织绩效 | 60 | 年度 |
| | | | 绩效运转 | 50 | 年度 |
| | | | 软件应用 | 50 | 年度 |

表 3-6 机关服务中心绩效考评

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 |
|------------|--------------|-----------|-------------|-----|------|
| 改革发展（500分） | 年度重点工作（500分） | 会议及公务活动保障 | 保障各类会议、公务活动 | 100 | 时点 |
| | | 餐饮管理 | 餐饮安全管理 | 100 | 半年 |
| | | 物业管理 | 设备设施巡检保养 | 100 | 时点 |
| | | | 卫生检查 | 100 | 季度 |
| | | 安全管理 | 安全检查 | 100 | 季度 |

表 3-7 政策法规科绩效考评

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 |
|-----------------|-----------------------|---------------|-----------------|----|------|
| 改革发展 (400 分) | 年度 重点工作 (400 分) | 依法治税年 主题活动 | 健全依法治税工作机制 | 80 | 年度 |
| | | | 制定“依法治税年”活动实施方案 | 70 | 年度 |
| | | | | 60 | 时点 |
| | | | | 70 | 时点 |
| | | | | 40 | 年度 |
| | | | 推行税收执法权力清单制度 | 40 | 年度 |
| | | | 深化税务行政审批制度改革 | 40 | 年度 |
| | | | 推行税务行政裁量权基准制度 | 40 | 年度 |
| 强化权利救济 | 40 | 年度 | | | |
| 完善政策执行情况反馈报告制度 | 60 | 时点 | | | |

表 3-8 货物和劳务税科绩效考评

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 |
|-------------|-------------------------|------------|-----------------|-----|------|
| 改革发展 (分) | 年度专项 重点工作 (500 分) | 深化税制 改革 | 营改增 | 100 | 时点 |
| | | | 推进消费税改革 | 80 | 时点 |
| | | 落实税收 政策 | 小微企业政策 | 80 | 时点 |
| | | | 推行增值税发票管理系统升级版 | 80 | 时点 |
| | | | 落实《车辆购置税征收管理办法》 | 60 | 时点 |
| | | 落实税收 政策 | 货劳税政策管理 | 60 | 时点 |
| | | 税收管理 改革 | 货劳税征收管理 | 40 | 时点 |

表 3-9 进出口税收管理科绩效考评

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 |
|------|--------------|------------|------------|-----|------|
| 改革发展 | 年度专项 重点工作 | 税收管理改 革 | 落实《规范》1.0 | 300 | 季度 |
| | | | 落实《分类管理办法》 | 100 | 季度 |
| | | | 函调管理 | 100 | 季度 |

表 3-10 所得税管理科绩效考评

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 |
|-----------------|-----------------------|---------------|-------------------------|-----|------|
| 改革发展 (500 分) | 年度 重点工作 (500 分) | 落实企业所 得税政策 | 做好小型微利企业所得税优惠政策落 实工作 | 100 | 季度 |
| | | | 固定资产加速折旧新政 | 70 | 半年 |
| | | 加强企业所 得税管理 | 加强企业所得税收入分析 | 80 | 按月 |
| | | | 加强汇算清缴管理 | 100 | 时点 |
| | | | 加强汇总纳税企业管理 | 85 | 半年 |

| | | | | | |
|--|--|-----------------|------------------|----|----|
| | | 加强反避税 风险防控体系 | 反避税工作 | 20 | 时点 |
| | | 规范非居民 税收管理 | 强化国际税收风险管理 | 25 | 时点 |
| | | | 加强非居民税收专项检查和收入分析 | 20 | 时点 |

表 3-11 收入核算科绩效考评

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 |
|----------------|----------------------|--------------|----------------|-----|------|
| 改革发展 (500分) | 年度 重点工作 (500分) | 加强组织收 入工作 | 确定税收收入目标 | 100 | 年度 |
| | | | 坚持依法征税提高税收收入质量 | 100 | 年度 |
| | | 开展税收分 析 | 开展税收形势分析 | 100 | 时点 |
| | | | 落实税收分析机制 | 50 | 年度 |
| | | | 开展四项分析 | 50 | 年度 |
| | | 落实减免税 核算 | 落实减免税核算管理要求 | 50 | 年度 |
| | | 加强数据管 理 | 税收调查工作 | 50 | 年度 |

表 3-12 纳税服务科绩效考评

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 |
|------|------------|------------------------|---------------------|----|------|
| 改革发展 | 年度 重点工作 | 实施纳税服 务规范 2.0 版 | 纳税服务规范 2.0 版 培训 | 50 | 时点 |
| | | 深入开展 “便民办税 春风行动” | 开展 2015 年“便民办税春风行动” | 50 | 时点 |
| | | 纳税信用体 系建设 | 开展纳税信用评价 | 50 | 时点 |
| | | 12366 纳税服务工 作 | 12366 纳税服务热线 | 50 | 时点 |
| | | 网上办税 | 拓展网上办税服务 平台功能 | 50 | 时点 |
| | | 保护纳税人 合法权益 | 开展纳税人满意度 调查 | 50 | 时点 |
| | | 依法支持注 税行业发展 | 做好行业政策调整的宣传解释工作 | 25 | 半年 |
| | | | 依法做好业务衔接工作 | 25 | 年度 |
| | | | 支持注税行业重组联合 | 25 | 年度 |
| | | | 及时报送行业监管和服务信息 | 25 | 季度 |
| | | 依法加强注 税行业监管 | 加强日常监管 | 25 | 半年 |
| | | | 加强注税行业执业监管 | 25 | 半年 |
| | | | 开展年度检查工作 | 25 | 年度 |
| | | | 完善注税行业监管工作内容 | 25 | 年度 |

表 3-13 征收管理科绩效考评

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 |
|----------------|----------------------|----------------|-----------------|-----|------|
| 改革发展 (500分) | 年度 重点工作 (500分) | 推行税收征 管规范 | 推行《全国税收征管规范》 | 125 | 年度 |
| | | 加强税收征 管基础管理 | 夯实征管基础工作和加强税源管理 | 125 | 年度 |
| | | 税收风险管 理平台推广 | 推广应用税收风险管理平台 | 125 | 年度 |
| | | 税收风险管 理工作 | 推送风险应对任务 | 125 | 年度 |

表 3-14 信息中心绩效考评

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 |
|----------------|----------------------|------|--------------|----------|------|
| 改革发展 (500分) | 年度 重点工作 (500分) | 技术保障 | 增值税发票系统升级版推行 | 30 | 时点 |
| | | | 内控机制信息系统推行 | 30 | 时点 |
| | | | 业务类应用系统管理 | 30 | 时点 |
| | | | 税务视频会议系统运行 | 30 | 时点 |
| | | | 税务系统网络运行 | 30 | 时点 |
| | | 信息安全 | U-Key 管理 | 30 | 时点 |
| | | | 病毒爆发率 | 30 | 时点 |
| | | | 信息安全事件 | 30 | 时点 |
| | | | 防病毒软件安装率 | 30 | 时点 |
| | | | 网络安全保障 | 30 | 时点 |
| | | | 资产管理 | 电子设备资源管理 | 100 |
| 资产管理 | 信息化电子设备配置管理 | 100 | 时点 | | |

表 3-15 财务管理科绩效考评

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 |
|----------------|----------------------|----------------|----------------------------|----|------|
| 改革发展 (500分) | 年度 重点工作 (500分) | 预算管理 | 二上预算 | 30 | 年度 |
| | | | 预算执行通报 | 60 | 时点 |
| | | 财务支出管 理 | 部门决算编报 | 60 | 时点 |
| | | 资产管理 | 国有资产决算编报 | 60 | 时点 |
| | | 基本建设管 理 | 基建项目立项及 开工、竣工管理 | 50 | 时点 |
| | | 政府采购 | 批量采购 | 50 | 时点 |
| | | 综合管理 | 财务管理工作总结 | 20 | 年度 |
| | | 审计监督 | 对系统“三公”经费、会议费、培训费 等进行审计 | 70 | 时点 |
| | | 领导干部经 济责任审计 | 组织开展审计 | 50 | 时点 |
| | | 配合审计 | 配合审计工作 | 50 | 时点 |

表 3-16 人事教育科绩效考评

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 考评标准 分值 | 考评周期 |
|----------------|----------------------|------------|-----------------|------------|------|
| 改革发展 (500分) | 年度 重点工作 (500分) | 班子建设 | 加强基层班子建设 | 100 | 年度 |
| | | | 科级干部选拔任用 | 50 | 年度 |
| | | 干部管理 | 实施职务与职级并行 制度 | 50 | 年度 |
| | | | 干部人事档案专项审核 | 50 | 年度 |
| | | 年轻干部培 养 | 后备干部选拔工作 | 50 | 年度 |
| | | 规范津补贴 | 规范津补贴工作 | 50 | 年度 |
| | | 人才管理 | 专业化人才库建设 | 50 | 年度 |
| | | 教育培训 | 提升税务人员 业务能力 | 50 | 年度 |
| | | | 兼职教师培养 | 50 | 年度 |

表 3-17 监察室绩效考评

| | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 |
|----------------|------------|------|----------|-----|------|
| 改革发展 (500分) | 党风廉政 建设 | 廉政教育 | 廉政教育 | 100 | 年度 |
| | | 监督管理 | 监督检查 | 100 | 年度 |
| | | 案件管理 | 一案双查 | 100 | 年度 |
| | | | 案件查办 | 100 | 年度 |
| | 重点工作 | 开展巡视 | 组织开展巡视工作 | 100 | 年度 |

表 3-18 机关党委办公室绩效考评

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 |
|----------------|----------------------|------------|----------------------------|--------------|------|
| 改革发展 (400分) | 年度 重点工作 (400分) | 思想建党 | 深入贯彻中央、自治区党委会议精神 | 50 | 时点 |
| | | 加强党建工 作 | “巩固深化拓展” 主题活动 | 50 | 时点 |
| | | | 研究制定机关党建工作要点 | 50 | 时点 |
| | | | 加强基层党组织规范化建设 | 50 | 时点 |
| | | | 发挥机关纪工委的作用，深入推进党风 廉政建设。 | 50 | 时点 |
| | | | 加强思想政 治工作和精 神文明建设 | 认真开展选树先进典型工作 | 50 |
| | | 加强思想政治工作 | | 50 | 时点 |
| | | 开展税务职业道德建设 | | 50 | 时点 |
| | | 开展精神文明创建活动 | | 50 | 时点 |
| | | 群团活动 | 深化党建带工青妇建设，立足本职开展 活动 | 50 | 时点 |

表 3-19 稽查局绩效考评

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 |
|----------------|----------------------|------------|-------------------|----|------|
| 改革发展 (500分) | 年度 重点工作 (500分) | 推进税收黑名单制度 | 落实税收黑名单制度 | 60 | 时点 |
| | | | 实施联合惩戒 | 60 | 时点 |
| | | 案件曝光 | 曝光案例 | 30 | 时点 |
| | | 打击发票违法犯罪活动 | 部署工作 | 40 | 时点 |
| | | | 情况报告 | 40 | 年度 |
| | | 开展三个专项行动 | 开展打击骗取出口退(免)税专项行动 | 60 | 年度 |
| | | | 开展“营改增”专项稽查工作 | 50 | 年度 |
| | | | 开展打击虚开增值税专用发票专项行动 | 40 | 年度 |
| | | 加强重点税源检查 | 重点税源企业抽查 | 40 | 年度 |
| | | 推进稽查管理改革 | 推进稽查模式改革 | 80 | 时点 |
| | | 稽查查补收入 | 查补入库收入 | 5 | 年度 |

3.2.4 组织绩效考评体系（县区级）

在组织绩效考评体系方面，克拉玛依市各县区仍然分为共性指标和个性指标两方面，并且主要以市局考评体系为基础，结合本地实际进行修改，为了减少重复叙述，本文仅对各县区局及北疆分局的组织绩效考评体系中，与市局不同的部分进行简要阐释。

(1) 北疆分局：一是在共性指标“规范化建设---安全管理---舆情、信访处置---考评标准”中新增“3.各科室月底前向绩效办报送当月办公室转办的信访事件解决方案及结果，逾期报送扣0.5分。”二是在共性指标“党风廉政建设---廉政建设---监督、巡视检查---考评标准”中新增“2、对市局反馈的巡视意见及时制定整改方案，按时实施整改，整改落实到位，未整改到位的每项次扣1分。”

(2) 白碱滩区国税局：一是在共性指标“依法行政---执行力建设---信息宣传---信息报送---考评标准”中新增“当年累计发表4篇，此项不扣分，每超额发表1篇，加0.5分”。二是在共性指标“依法行政---规范化管理---安全管理---信访、保密、舆情处置”中新增“2、各科室每月20日前向绩效办报送当月办公室转办的信访事件解决方案及结果，逾期报送按次扣0.5分”。三是共性指标“队伍形象---党风廉政建设---廉政建设---监督检查、巡查反馈”中新增：“2、对市局或区政府反馈的巡查意见分析原因，制定整改计划，及时进行整改；未整改的每项次扣1分”。四是结合本地机构设置情况进一步规范了共性指标部分“工作要求”中主办科室名称。

(3) 独山子区国税局：一是在共性指标“依法行政---执行力建设中---机关建设---维稳、信访、舆论、保密工作”---新增“3.各科室月底前向绩效办报送当月办公室转办的信访事件解决方案及结果，逾期报送扣0.5分。”二是在共性指标“党风廉政建设---监督管

理---监督制约”中新增“6.各科室每月按要求上报个人重大事项报告，未按要求报送的扣0.5分。”

(4) 克拉玛依区国税局：一是在共性指标“规范化建设---安全管理---舆情、信访处置---考评标准”中新增“3.各科室月底前向绩效办报送当月办公室转办的信访事件解决方案及结果，逾期报送扣0.5分。”二是在共性指标“党风廉政建设---廉政建设---监督、巡视检查---考评标准”中新增“2.对市局反馈的巡视意见及时制定整改方案，按时实施整改，整改落实到位，未整改到位的每项次扣1分。”

(5) 乌尔禾区国税局：一是在共性指标“依法行政---执行力建设---机关建设---维稳、信访、舆论、保密工作---考评标准”中新增“3.各科室月底前向绩效办报送当月办公室转办的信访事件解决方案及结果，逾期报送扣0.5分。”二是在共性指标“依法行政---执行力建设---会风会纪---会议质量”中将分值调整为10分。三是在共性指标“依法行政---执行力建设”中新增“绩效管理---绩效工作评估---考评标准”，并将考评标准设定为：按照绩效管理工作要求，认真履行考评职责，开展组织绩效和个人绩效的日常管理，按时向绩效办报送考评情况，达到要求得满分，未达到要求，按项次扣1分。分值：10分。四是将共性指标中“网络培训”的考评标准修改为“按照《新疆国税系统网络培训管理办法》，系统48岁以下在职干部通过网络培训平台学习时间每季度不少于7小时，未达到要求人数的，每人次扣0.5分。”五是在共性指标“队伍形象---党风廉政建设---制度措施---制度落实”中新增“5.各主责部门未落实本部门党风廉政建设主体责任的，扣2分”。六是将个性指标中的“办公室改革发展---办公室年度重点工作”修改为“办公室综合管理---报表上报---考评标准：按照市局要求及时完成各类报表和报告的编制报送工作，按时完成得160分，逾期完成扣0.5分/次”。

可以看出，与个人绩效考核指标体系相比，克拉玛依市各直属分局及县区级的组织绩效考核指标体系调整幅度相对较小，在个性指标方面尤其明显，笔者认为这一现象也是符合工作实际的，并且造成这一现象的主要原因在于个人绩效更多需要考虑到部门和人员构成的差异，县区局由于人员力量的不足，每个人需要承担更多或者更综合的工作，因此在考核上的要求将更加细化和复杂，市局由于人员分工更加明确，考核内容相对较为简单。而组织绩效考核的同一性主要由于国税系统的直属性导致的。

3.3 克拉玛依市国税系统现行绩效管理考评体系的应用

克拉玛依市绩效考核评价体系建立以来，每季度会对机关各科室和各基层局的工作进行综合评价，并汇总成本单位绩效考核总结向新疆维吾尔自治区国税局进行汇报，笔者通过克拉玛依市国税局收集到了该部门2015年一季度、二季度和第三季度的绩效考评情况，并进行了整理后，对该市国税系统绩效考评实践情况进行了初步的梳理。

(一) 及时而周密的工作开展。克拉玛依市国税系统在建立绩效考核评价体系前，为保证工作的顺利开展，进行了周密的部署：一是2015年5月和10月先后两次对各县区局的制度方法进行收集，保证绩效考核工作的全面性；二是在绩效考核工作开展过程中，克拉玛依市国税系统不断调整系统的绩效指标，并不断督促各县区局及时按照新修

订的绩效考核目标进行调整和修改；三是整理各地在推动绩效考核工作中的开展绩效管理相关的宣传和培训资料，包括培训通知、影像或图片资料等，用于本系统相关工作的宣传和动员；四是市县两级国税部门及时汇总各地考评部门对绩效指标的机考情况，填写《机考指标统计表》（表样如下）并上报区局。机考指标，是指各级国税机关应积极运用现有税收业务信息系统，通过自动提取数据实现绩效考评的指标，用于工作效率的提升；

表 3-20 全国税务系统机考指标情况统计表

| 序号 | 指标名称 | 数据来源 | 具体路径 |
|----|--------------|--------------|--------------------------------|
| 1 | 企业所得税预缴率(范例) | 税收征管信息系统(范例) | 数据表: SB_JDSDS_2008, SB_ZSXX |
| 2 | | | |

（二）绩效考核的作用开始显现。从开始实行绩效考核制度，克拉玛依市国税系统各机关结合设定的个人绩效任务进行人员管理，并进一步上升至组织绩效的考核。

从市局对各科室的考核来看。一是共性指标考核方面。2015年前三个季度，克拉玛依市国税局机关共有13个科室由于未按要求完成相关绩效目标而被扣分，扣分主要出现在“工作纪律”和“教育培训”上，扣分面达86.7%，最大分差为2分；二是个性指标考核方面。2015年前三个季度，克拉玛依市国税局机关共有3个科室因为工作与组织绩效要求不符而被扣分，分别是纳税服务科推行纳税服务规范工作扣0.6分，开展纳税信用等级评价工作扣1分，开展税收黑名单制度扣0.2分；办公室承接的“督办任务落实”指标分档考评成绩为“较好”，扣0.5分；进出口税收管理科承接的“推行出口退税管理规范”指标分档考评成绩为“较好”，扣0.3分。可以看出，克拉玛依市国税系统执行较为严格。

从对机关工作人员的考核来看。2015年前十个月，按照个人绩效管理全覆盖的要求，机关共84名干部纳入个人绩效管理。截止10月底，共有39名干部的9项指标被扣分，扣分面达到46.4%，最大分差为1.2分。

从对各县区局及北疆分局的考核评估来看。截止2015年10月底，对5个单位50项指标实施了考评，占全年83项考评指标的60.2%，其中扣分指标6项；4个单位出现扣分情形，扣分面达80%，最大分差为1.3分；5个单位均发生加分情形，加分面达100%；5个单位均未发生减分情形。

（三）建立并严格落实了季度考核评价机制。从克拉玛依市国税系统提供的资料显示，每季度该局内各科室以及各县级单位会按照绩效管理考评体系的要求，及时上传本部门（单位）的考核报告，以及相应的加减分事项，市局考核办负责全市范围内的汇总，并按季度向新疆维吾尔自治区国税局进行汇报。汇报的主要内容包括以下几点（以2015年第三季度为例进行说明）：

- 共性指标考核情况：对所属处室或者县区局中出现的扣分项进行详细罗列，比如“**处1人迟到，“工作纪律”指标扣0.2分”。

- 个性指标考评情况：按照考核方案设定的个性考核指标，对相关处室和县区局进

行评价，一般格式为“**科室承担的**项工作考核结果为‘较差’，扣*分”。

- 加减分项目考评情况：按照考核评审方案设定的加减分项目进行评估测算，例如，2015年三季度克拉玛依市国税局办公室在《中国税务报》发表文章3篇，按照考评方案，为办公室加6分。

- 对各分局的考评情况进行汇报。

- 总结当季度工作的开展情况，以及取得的成绩和发现的主要问题，并且对进一步改进这项工作提出自己的意见和建议。具体包括当前绩效考核方案的适用性，以及干部职工对这项工作的支持力度；指出在绩效考核中各级干部职工存在的共性问题，并提出相应的解决方案；对考核方案的指标设定、评分依据等需要改进的地方进行汇报。

第四章 克拉玛依市国税系统现行绩效管理考评中存在的问题及原因分析

从上文可以看出，克拉玛依市国税局建立了较为完善的绩效管理考评体系，并且通过 2015 年的试验，基本取得了一定的成效，但是从实践上来看，该市国税系统绩效考评管理体系还存在一定的问题需要解决和完善。

4.1 克拉玛依市国税系统现行绩效管理考评中存在的问题

克拉玛依市国税系统建立绩效管理考评体系之后，有效促进的该市国税工作的开展，在提升税收征缴力度、提高征税服务水平、提升税务人员工作能力等方面发挥了重要的作用，必须肯定其中的成绩，但是，由于该体系建立时间短，还存在一些问题需要解决，在制度办法、指标设计、运行机制等方面还有不少疏漏，特别是省、市、县局“上下一般粗”“层层加码”等问题的存在增加了基层负担，影响了税务干部对绩效管理工作的认同度，亟待妥善解决。

4.1.1 考评指标设置不够精确

主要指标分解不够细致，一些部门简单套用上级指标模板，没有针对本级工作实际梳理分解，造成指标与实际工作不匹配。克拉玛依市国税局绩效管理考评体系主要参考新疆维吾尔自治区国税局绩效管理考核指标，并围绕上级国税工作要求而展开的，与克拉玛依市的实际工作存在一定的脱节，从上文提到的克拉玛依市国税系统组织考评指标体系中可以看出，考核内容大多较为抽象，以所得税管理科的考核指标来看，最低层次（即三级指标）的各项指标大多较为抽象，如“做好小微企业所得税优惠政策落实工作”、“固定资产加速折旧新政”等指标内容，均较为抽象，没有对具体内容作出规定，导致在评估时没有具体的抓手，从而影响到整个考评体系的落实。

另外，在克拉玛依市国税系统的绩效管理考评体系中，各项考核目标的制定较为宽泛，过分参考上级绩效考核体系导致本地区绩效考核目标存在一定的不合理性，比如，对于部分工作任务重、工作压力较大的科室设置了较高的绩效要求（既包括较多的考核指标，也包括同一指标下较高的要求），并且对这些部门在响应的得分扣分中也给出了较高的分值，但是，对于一些工作任务相对较少的科室在设置考核目标时，要求相对较低，任务目标相对较少，造成了考核指标科室之间的不平衡性。

4.1.2 考评方法不够科学

从收集到的克拉玛依市国税系统绩效考评方案来看，在个人绩效评价方面，是由上级领导对下级进行打分，然后将每个人的打分情况汇总后，得出部门的总得分，这种主要依靠人为评分的方法进行的考核虽然能够充分发挥领导对于工作进程及下属努力的熟悉程度，有一定的合理性，但是，受个人情感、主观思维的影响，这种模式又容易导致考核结果受人为因素影响较大，很难做到完全的公平公正。笔者认为，过重的人为因素在内，很容易导致优秀的国税干部由于缺乏总结或者表达能力而导致成绩在领导心目中有所折扣，最终影响其考核结果，并且从长期来看，容易影响这些干部的积极性和主动性，导致国税工作围绕绩效展开变成围绕领导展开，这样就与建立考核评估的最终目

的背道而驰。

另一方面，在个人绩效管理中存在“老好人”心态。个人绩效采用分级管理原则，一些部门在日常管理中失之于宽，没有达到“勤有所得，懒有所失”的管理效果。三是培训指导不够系统。培训主要集中在市局对机关科室和各基层局绩效管理人员层面，各基层局内部绩效培训不足。通过调研座谈发现一些基层局干部对绩效管理工作缺乏基本的认识和了解。

4.1.3 考评重点事项不突出

对基层局考评存在一定程度的“加码”现象，指标过于繁杂，过多纠结于日常工作，对重点工作的考评力度不够突出，作为国家税收机关，克拉玛依市国税局绩效考核系统中对于各项部门的个性指标在设定过程中，没有有效把握好促进现有工作和大力推荐改革之间的协调关系，或者对于税务部门的主业重视程度不足。如，货物和劳务税科主要承担的任务是组织实施增值税、消费税、营业税、车辆购置税的政策管理工作，拟订具体实施办法，研究制定税源管理及纳税评估办法，承办分税种的行业税负及预警指标监控管理工作，组织实施进出口贸易税收管理工作，在该市的考核计划中，货物和劳务税科的各项个性目标中，合计分值 560 分，但是有关“货劳税征收管理”的分值仅为 40 分，占比仅为 7.1%。同样的，在稽查局的工作任务中，个性评价指标“加强重点税源检查”分值仅为 40 分，占全部个性指标分值的比重为 8%。以上两条例子在一定程度上可以看出，当前克拉玛依市国税系统在绩效考核管理中，还存在着贪大求多的思路，导致一些重点领域、重点工作的特殊性不突出，无法有效调动该局干部职工将更多的精力放在全局的中心工作中来。

4.1.4 考评信息化程度不足

一是信息技术支撑不足，机考指标较少。尤其是对基层局的考评，能实现机考指标的数量只有 14 项，占指标总数的 16.9%，很多指标需要人工报送和主观评分，既增加了基层工作量，又使考评的公正性受到质疑，这也是一些干部存在抵触情绪的原因。二是信息化程度较低。当前克拉玛依市国税系统的绩效管理考评体系信息化程度仍然较低，当前的考评工作中，在县区局的推广还不全面，在个人和组织考核中，日常考评主要依赖于人工的手工登记和总结，这种模式下考评过程较为繁琐，并且容易出现工作遗漏，影响考评的成熟性应用，并且占据了大量的人员力量，降低了考评管理的效率和质量。同时，鉴于目前国税系统已搭建的各项信息化服务平台的成功实践，当前克拉玛依市国税系统绩效考评管理体系并未运用到这些系统，这样就会导致很多有用信息未能有效整合和共享，从一定程度上来说，也是对信息的一种浪费。

4.1.5 绩效信息质量不高

克拉玛依市国税系统建立了各科室定期报送绩效指标分析和各基层局定期报送绩效动态信息制度，但从市局绩效办反馈的信息来看，目前克市国税系统绩效考核信息报送质量不高。一是部分科室报送的绩效指标分析中，没有开展工作的具体措施和数据，内容较空洞。二是各基层局报送的绩效动态信息，空话套话较多，就绩效写绩效，没有

突出绩效管理与税收工作的联系。

4.2 存在问题的原因分析

4.2.1 对绩效考评意义的认识有欠缺导致绩效指标设置和考评办法出现问题

上文分析到克拉玛依市国税系统绩效考核管理系统还存在考核指标设置不够精确、考评办法不够科学等问题，主要原因在于绩效考核这项工作在基层干部心目中的地位还不够重，出现了上层设计与基层工作不相符的现象，“领导和绩效管理人员热，其他工作人员冷”的情况还一定程度存在。一些干部对绩效管理认识有所欠缺，认为绩效管理就是绩效办的事，对绩效管理不关心、不重视、不了解，因而，部分工作人员没有形成良好的绩效管理工作习惯，不能很好的应用绩效管理信息系统开展绩效管理工作，存在日常不关注、操作不熟练、报送需提醒的情况，并且日常工作中对绩效资料的收集和整理不及时，痕迹管理较弱。

同时也要看到，由于基层对于绩效考核系统的认识还存在一定的差距，导致上层设计过程中，对于工作重点的把控不够精准，直接导致全市考评重点实行不突出等问题的出现。

4.2.2 绩效考评主体过于单一导致重点事项不突出

上文提到克拉玛依市国税系统绩效考评系统存在的考评重点事项不突出问题，主要是因为作为垂直管理机构，克拉玛依市国税系统在进行绩效管理考核时，会将上级机关下达的税收任务、税收政策推广等方面内容作为工作中心，并依此为依据制定当地的年度绩效考核指标，然后进行任务分解，形成各个分目标到各个部门和各个县区局，因此，考核主体也是由市局组织，主要为内部考核，但是，外部考核的内容反而较少，特别在服务群众的满意度方面考核较少，并且考核结论也是由内部机关作出，外部测评的缺乏也将影响测评的科学性。

同时为了达到考核目的会导致各个部门和下级机关为了从领导那里得到较高的考核分数，而将工作重点放在上级机关或者领导的认可上来，一定程度上会影响到基层为群众服务的动力或者服务质量，间接上会影响到群众对于税务机关满意度的评价。

4.2.3 信息化程度不高导致考评过程监控不足

过程监控是保证考评工作顺利进行的重要基础之一，笔者认为过程监控包括两方面的内容，一是监控考评过程的公平性，尤其是涉及到个人业务考核时，过程监控的不足可能会导致成员对于考核结果公平性的质疑，在克拉玛依市国税系统的绩效考评管理体系中，考评过程不对外公开，并且克拉玛依市也未成立专门的绩效考核监督部门对绩效管理工作进行专门的监督，导致了容易出现人为影响考核结果的可能性，特别是一些管理类指标或者服务质量类指标的评价，会更多受到个人主观评价的影响，进而会影响绩效管理工作中得公平公正性。二是使用过程监控，对员工的日常工作情况进行实时反馈，帮助员工及时改进工作中的不足，克拉玛依市国税局实行年度考评成绩确认，其中对被考评单位主要负责人，在年度组织绩效成绩公布后，由市局绩效办将个人的组织绩效成绩、工作努力程度成绩汇总计算，得出全年实际成绩，报市局领导小组审定。对被考评

单位副职领导，在年度组织绩效成绩公布后，由被考评单位绩效办将其个人的组织绩效成绩、分管科室绩效成绩、工作努力程度成绩、加减分项目分值汇总计算，得出全年实际成绩，报市局绩效办提交市局领导小组审定。这一流程只能在年度显示员工的考评成绩，对于当年的问题只能在年底发现，不能在年中及时修改，有悖于绩效考核的最终目的，即通过绩效考核来促进整体工作的提升，考评周期过长，考评节点不够清晰，没有做到对员工各个环节、全流程进行监管。

4.2.4 绩效信息过于简单缺乏后续分析

通过对克拉玛依市国税系统绩效管理考核方案，以及2015年绩效管理工作总结来看，该局对于绩效管理开展情况的总结和分析还处于简单罗列阶段，没有深入分析绩效管理过程中的优势与不足，也没有分析部分科室或者个人出现考核不合格的原因，后续分析的不足导致工作绩效考评体系的完善与改进力度不足。比如，由于不能客观掌握部分工作人员出现问题的原因，也就容易出现“干的越多，失误的概率越大”这种情况，如果最终评测时，一味指责这些人员的失误，而忽视其背后的工作努力程度，在一定程度上会导致“不求有功，但求无过”的尴尬局面，这与绩效管理考评的初衷是相左的。

第五章 完善克拉玛依市国税系统绩效管理考评体系的对策

通过上文的分析，我们掌握了克拉玛依市国税系统绩效管理考评的现状，以及其中存在的突出问题，并分析了产生这些问题的原因，为了实现考评管理系统的完善，更好的促进克拉玛依市国税系统绩效管理工作的开展，笔者结合公共管理相关理论和克拉玛依市国税系统的工作实际，对该市国税系统绩效管理考评体系进行了修改和优化，并对完善克拉玛依市国税系统绩效管理考评体系提出对策。

5.1 设定合理的考评指标

从指标设定上来说，主要需在指标的量化上下功夫，尽可能将考核指标具体化、可视化，实现量化监督，从指标设定的源头上减少个人感情因素的影响。另一方面，指标的设定也要更加科学，比如在原先的考核体系中，将在上级单位发表的公文数量作为一项主要的指标，但是却不顾及这些信息的质量差异，实际上来说，一篇高质量的税收形势分析报告显然比多条简单的政务信息更有意义，然后，在考核中却仅仅比对了数量，对于高质量文章的推动力显然不足。

5.1.1 考评指标选取的导向性原则

（一）保护干部的原则。随着社会的发展，人们对于国家公务人员的要求越来越高，工作中的一点小的失误就有可能引起人们的严重不满，因此，从长远来看，绩效考核制度的设计必须能够做到用制度来促进干部按规定办事、按程序办事，用考评目标来规范国税干部的行为，可以有效防止错误发生的几率，尽可能的保护干部。

（二）制度的弹性化和执行的刚性化的合理结合原则。在国家机关各项规章制度的制定上，一般会出现刚性的制度，但是却采用的是弹性的执行，最终导致制度的难以落实，不仅使得制度形同虚设，还容易导致一些寻租现象的产生，严重阻碍正常工作的顺利开展。因此，鉴于我国国家机关工作的实际情况，可以允许在绩效管理考评机制的设定上，由各地依据本地的实际情况，有弹性的设定工作目标，但是，在躯体的执行上又必须坚持刚性，严格落实每项考核机制，加强监督管理，坚决杜绝“原则上”“折扣”的出现。

（三）绩效考核的人性化原则。任何工作的开展总是要由人来完成，在任务进行过程中，总会发生一些不可抗拒的因素，使得工作的开展不能及时有效的完成，或者完成结果不理想，由于绩效管理考核的根本目的在于促进干部工作积极性的提升，如果在制定制度上不考虑不可抗拒因素的影响，而一味要求干部按照绩效考核目标行动，不仅不利于绩效考核目标的实现，还会极大的影响干部职工对于考核工作的支持度，甚至在一定程度上打击税务干部的工作积极性和主动性。因此，在笔者设计的克拉玛依市国税系统绩效管理考评体系中，将会充分考虑个人工作可能面临的不可抗拒因素，从人性化角度出发使绩效考核目标能够得到广大税务干部的认可与支持。

5.1.2 考评指标的选定、权重设置与理由

在笔者设计的克拉玛依市国税系统绩效管理考评体系中，将绩效考评分为了四大部分内容，分别是单位共性工作的开展情况、分专业工作开展情况、临时性工作的开展情

况、综合评价。具体来说：

（一）单位共性工作的开展情况，主要考察的是按照税法或者公务员法，以及各项行为规范要求的克拉玛依市国税系统每个干部职工均需要落实的工作要求；

（二）分专业工作开展情况，主要指的是按照税收制度要求的，由内部各个科室的具体分工而决定的，为了达到一定的税收目标的工作要求；

（三）临时性工作开展情况，指的是由于上级领导指派，或者由于某些突发性事件而不得不进行的工作部署和落实；

（四）综合评价。是指针对部分难以量化计算的指标，需进行定性分析，实现评测的全面化。

按照前文的原则与指标选定方法，笔者对克拉玛依市国税系统绩效管理体系进行了完善，在完善和修改过程中，继续坚持“分块”与“分条”，“分块”指的是组织绩效考核体系与个人绩效考核体系区别；“分条”指的是既关注市局本级对各科室的考核管理，也关注对各县区局以及直属局的考核管理与指导。对于市局各科室考核的共性指标主要是对部分指标的考核周期和考核监控内容进行了一定的变更，在一定程度上提升考核的效率和针对性。（具体变更内容见下表 5-1）

表 5-1 克拉玛依市国税系统组织绩效考核指标优化方案（市局）

2015 年克拉玛依市国税局机关个人绩效考评指标 (共性指标)

补充修改内容

| 绩效内容 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 分值 | 考评周期 | 工作监控 | 考评周期 | 工作监控 |
|-----------------|------------------|------|--------|------|------|--------|------|--|
| 依法行政 (220 分) | 规范化建设 (105 分) | 日常管理 | 工作纪律 | 30 | 月 | 人事教育科 | 月 | 人事教育科：按月通报，月度终了后 10 日内将考评结果录入绩效管理信息系统。 |
| | | | 车辆管理 | 20 | 半年 | 机关服务中心 | 季度 | 机关服务中心：季度结束后 5 个工作日内向绩效办报送考评结果并录入绩效管理信息系统。 |
| | | | 电子设备管理 | 15 | 季度 | 信息中心 | 季度 | 信息中心：按季度通报，每季度终了后 5 日内进行审核评分，并将考评结果录入绩效管理信息系统。 |
| | | | 其他资产管理 | 10 | 年 | 机关服务中心 | 季度 | 机关服务中心：季度结束后 5 个工作日内向绩效办报送考评结果并录入绩效管理信息系统。 |
| | | 安全管理 | 消防安全 | 10 | 半年 | 机关服务中心 | 季度 | 机关服务中心：季度结束后 5 个工作日内向绩效办报送考评结果并录入绩效管理信息系统。 |
| | | | 维稳值班 | 15 | 半年 | 机关服务中心 | 季度 | 机关服务中心：季度结束后 5 个工作日内向绩效办报送考评结果并录入绩效管理信息系统。 |
| | | | 网络安全 | 15 | 季度 | 信息中心 | 季度 | 信息中心：按季度通报，每季度结束后 5 个工作日内向绩效办报送考评结果并录入绩效管理信息系统。 |
| | | | 督查督办 | 办结效率 | 10 | 年 | 办公室 | 季度 |
| | 执行力建设 (115 分) | 公文办理 | 公文质量 | 15 | 季度 | 办公室 | 季度 | 办公室：按季度通报，每季度结束后 5 内进行审核评分，并将考评结果录入绩效管理信息系统；优秀事迹报道 5 篇，每少一篇扣 2 分，扣完为止。 |
| | | 信息宣传 | 信息宣传 | 10 | 年 | 办公室 | 年 | 办公室：年度结束后 10 个工作日内进行审核评分，并将考评结果录入绩效管理信息系统；全年在国家级报纸刊载宣传本局税务工作经验 1 篇的，得基本分 1 分，每增加篇加 0.5 分；在省级报刊宣传的每篇得 0.2 分、市级报刊宣传的每篇得 0.1 分。 |
| | | 档案管理 | 档案管理 | 10 | 年 | 办公室 | 年 | 办公室：年度终了后 10 个工作日内审核评分，并将考评结果录入绩效管理信息系统。 |
| | | 会风会纪 | 会议质量 | 10 | 季度 | 办公室 | 季度 | 办公室：通过视频会议系统进行抽查，通报会议纪律情况，季 |

克拉玛依市国税系统绩效管理考评研究

| | | | | | | | | | |
|-----------------|-------------------|----------------|-------------|------|-----|---------|---|--|--|
| | | | | | | | | 度结束后 5 个工作日内录入绩效信息系统。 | |
| | 机关建设 | 维稳、信访、舆情、保密工作 | 10 | 半年 | 办公室 | 季度 | 办公室：季度结束后 5 个工作日内，录入绩效管理信息系统。严格落实信访工作条例有关规定，对信访案件未做到有件必查、有件必复的每件扣 0.2 分；发生刑事案件的，党风廉政考核一票否决；发生违法违纪案件，受党纪政纪处分，一般干部职工扣 0.4 分（自行查处的不扣分），班子成员扣 0.9 分，主要领导扣 1.9 分。被给予警告、严重警告、撤销党内职务、留党查看、开除党籍等党纪处分的，每起分别加扣 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分；被给予警告、记过、记大过、降级、撤职、开除等政纪处分的每起分别加扣 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分、6 分；对发生违法、违纪问题压案不查、查而不处、瞒案不报的，每起扣 5 分。 | | |
| | | | 网站管理和政务公开工作 | 10 | 年 | 办公室 | 季度 | 办公室：季度结束后 5 个工作日内，录入绩效管理信息系统。 | |
| | | | 税收科研精品 | 10 | 年 | 办公室 | 年 | 办公室：11 月 30 日前进行审核评比，并将考核结果录入绩效管理系统。 | |
| | | 绩效管理 | 绩效运转 | 10 | 月 | 绩效管理办公室 | 月 | 绩效管理办公室：月度终了后 10 个工作日内进行审核评分，并将考评结果录入绩效管理信息系统。 | |
| | | | 考评职责 | 10 | 季度 | 绩效管理办公室 | 季度 | 绩效管理办公室：季度终了后 10 个工作日内进行审核评分，并将考评结果录入绩效管理信息系统。 | |
| 队伍形象 (160 分) | | 社会形象 (20 分) | 创新社会管理 | 综合治理 | 20 | 年 | 机关服务中心 | 年 | 机关服务中心：每年地方党政部门考核结束后，机关服务中心依据考核结果报送扣分情况。 |
| | 党风廉政 (50 分) | 廉政教育 | 廉政教育 | 25 | 年 | 监察室 | 季度 | 监察室：季度结束后 5 个工作日内将审核结果录入绩效管理信息系统。 | |
| | | 监督管理 | 监督检查 | 25 | 年 | 监察室 | 季度 | 监察室：季度结束后 5 个工作日内将审核结果录入绩效管理信息系统。 | |
| | 干部队伍建 设 (90 分) | 公务员管理 | 规定落实 | 15 | 年 | 人事教育科 | 季度 | 人事教育科：季度结束后 5 个工作日内进行审核评分，并将考评结果录入绩效管理信息系统。 | |

克拉玛依市国税系统绩效管理考评研究

| | | | | | | | | |
|----------------|-------------|-----------|------------|-----|---------|---------|---|---|
| | 教育培训 | 上级调训 | 15 | 年 | 人事教育科 | 季度 | 人事教育科：季度结束后5个工作日内进行审核评分，并将考评结果录入绩效管理信息系统。 | |
| | | 市局培训 | 10 | 年 | 人事教育科 | 季度 | 人事教育科：季度结束后5个工作日内进行审核评分，并将考评结果录入绩效管理信息系统。 | |
| | | 项目管理 | 10 | 年 | 人事教育科 | 季度 | 人事教育科：季度结束后5个工作日内进行审核评分，并将考评结果录入绩效管理信息系统。 | |
| | | 网络培训 | 10 | 年 | 人事教育科 | 季度 | 人事教育科：季度结束后5个工作日内进行审核评分，并将考评结果录入绩效管理信息系统。 | |
| | 党建日常管理 | 全局活动 | 15 | 季度 | 机关党委办公室 | 季度 | 机关党委办公室：季度终了后10日内进行审核评分，并将考评结果录入绩效管理信息系统。 | |
| | 作风建设 | 开展“巩固深化 | 15 | 年 | 机关党委办公室 | 年 | 机关党委办公室：7月20日前进行审核评分，并将考评结果录入绩效管理信息系统。 | |
| | 新常态 | 拓展”活动 | | | | | | |
| 满意服务 (120分) | 服务品质建设(20分) | 保护纳税人合法权益 | 开展纳税人满意度调查 | 20 | 年 | 纳税服务科 | 年 | 纳税服务科：年度终了后10日内将考评结果录入绩效管理信息系统。 |
| | 综合评价(100) | 领导评价 | 市局领导评价 | 100 | 年 | 绩效管理办公室 | 年 | 绩效管理办公室：每年12月31前进行考评,年度终了后10日内通结果并录入绩效管理信息系统。 |

在对科室考核的个性指标变更方面，主要有两条的变化：一是纳税服务科的“年度重点工作”——“依法支持注税行业发展”下增加了“支持注税行业重组联合”和“及时报送行业监管和服务信息”两个年度考核指标；二是稽查局的“年度重点工作”下增加二级指标“稽查查补收入”，并在这一指标下增加三级指标“查补入库收入”这样一年度考核指标。同时，在分值的设定上，首先假定该部门能够得到满分，然后对各项工作的不足之处，从总分中进行逐一扣减，这样可以在保证各部门在考核初期处于同一起跑线上，让各个部门和税务干部能够有强烈的风险意识和荣誉维护意识。

在县区局和北疆分局的组织绩效管理考核体系中，仍然以完善后的市本级组织绩效考核体系为基础，结合本地实际情况，进行相应的扩展与浓缩。

一是将“市局下达任务完成情况”纳入考核之中，尊重国税系统垂直管理的实际；

二是考虑到当前国家税务总局绩效管理系统，尤其是当前运行的绩效管理 3.0 和正着手启用的 4.0 等，信息化部分均由国家局或者省级局来完成，因此，在对县区局和直属局的组织考核体系中，笔者将“技术管理与服务”部分从完善后的市级绩效管理指标体系中删除后，应用于县区局的考核中。

（二）克拉玛依市国税系统个人绩效管理考评体系完善方案

对于个人绩效管理考评体系完善方案，笔者认为该方案必须建立在组织绩效管理考评体系的完善方案上，本部分以办公室为例来说明本文提出的完善方案。

通过上文我们可知，本文在组织绩效管理考评体系中，将办公室的任务综合成三大部分，分别是政策宣传、税收宣传、综合工作，结合克拉玛依市国税局办公室现有人员组成结构，对个人绩效进行分工，考核办法不变。

政策宣传岗：主要任务在于文字综合、文字管理、公文审核和信息采编。由科长直接负责，外带一名科员。该项为每篇优秀事迹报道 0.2 分。

税收宣传岗：负责本地税务对外宣传任务。由副科长负责。该项按照刊登宣传材料的媒体级别进行分级得分，最高得分 2 分。

综合管理岗：文件管理、档案管理、印信管理由一名同志负责，该项为扣分项，满分 2 分，未按要求完成督导任务的，每次扣 0.2 分，出现档案遗失的扣 1 分；固定资产管理、单位安保由一名同志负责，该项总得分 5 分，由于管理原因出现固定资产遗失或者出现治安问题的，该项得 0 分；工作督导与绩效管理由一名同志负责，该项总得分 5 分，未能及时完成相关督导任务和绩效管理工作落实的，扣 1 分/月，连续三月未完成的扣五分。

变化内容主要有：一是将原来的文书岗、档案管理岗、文秘岗、文书岗 2、政务服务岗、绩效管理岗整合成政策宣传、税收宣传、综合工作三大岗位；二是对工作任务进行了简化合并，对重复性的工作或接近的工作合二为一，统一管理，例如将工作督办与绩效管理进行了合并，实现考核中督导、督导中考核。

5.2 构建合理的绩效管理考评体系

笔者在前文中，已对克拉玛依市国税系统绩效考评体系的完善进行了研究，并针对

各个科室设定了专门的改进计划，总结起来，克拉玛依市国税系统在考核目的、考核流程等方面还需要进一步的完善与改进。

从考核目的来说，克拉玛依市国税系统建立绩效考评管理制度在于促进国税工作的顺利开展，为了实现这一目的，需要从干部的工作作风、工作纪律、税收目标、工作成效等多方面进行规定，在原有的绩效考核管理目标的基础上，应当注重考核目标的全面性和普及性，对于不同科室、不同下属局之间的考核目标既有所侧重，也要注重均衡，防止部分科室目标过高，另一部分科室目标过低。

从考核流程上来说，克拉玛依市国税系统应当进一步规范本系统绩效考评管理的环节，将制度制定、目标设定、考核实施、结果反馈、跟踪整改意见等多个环节要相互衔接，及时查找问题原因，并促进问题整改，推动整体工作的发展；在具体考核机制的设定上，也要逐步建立“类别考核”的思想，不再简单按照科室进行考核目标和任务区分，而是根据业务岗、管理岗、技术岗等多种类别进行区分，针对不同岗位类别的内容和形式来确定考核的方式方法。

在考核方法上，笔者认为克拉玛依市国税系统应当实行台账式管理，年初由组织对各项任务进行分配（直至分配至个人），随后按照工作进度进行实时跟踪，实时反馈，并且将领导和职工评测引入其中，实现信息化管理和人为测评的有效结合。

在具体考评办法上，建议克拉玛依市国税系统以月度为主要的考核时间段，对所有工作人员的当月工作情况进行总结，每季度末对前几个月的工作开展情况进行汇总评测，并作为年终总评测的主要依据，在年度评测时，设置分值为1000分，依据每月或者每季度的基本分值对年终总评测分值进行计算，并且将领导和职工评分作为评价参考，作为工作人员绩效考核的最终结果。

5.3 健全绩效管理考评的多元化评价

考核主体的客观性事关考核的公平性和公正性，但是，在人为考核为主的条件下，要想做到公平公正的考核，除了提升考核人员的个人素质和思想水平外，更主要的是加强考评者之间的相互制约，因此，在设定考核主体时应当注重多元化，笔者认为对于内部来说，克拉玛依市国税系统的考核主体，除了继续保持领导对下属的考核外，逐步建立下级对上级的测评，同级人员之间的互测，以及加强自我测评的公示；对于外部来说，克拉玛依市国税系统应当逐步引进第三方评测技术，提升考核的全面性、客观性和科学性。

同时，在评价的基础上，建议克拉玛依市国税系统能够仿照税收风险防控体系的设计思路，建立绩效考核风险预警预计体系，针对在绩效考核管理过程中发现的突出问题，或者建立风险预演机制，通过表面的一些苗头来发现可能出现的较大的绩效风险，从而提前发出预警预报，帮助国税部门和国税干部规避响应的风险，保障工作的树立开展。

5.4 加强绩效管理考评的信息技术支撑

信息技术的运用是提升绩效考核工作客观性和科学性的重要方式，当前，国税系统正在大力开展信息技术的运用，包括金税三期的普及在内的大量科学软件和技术运

用，不仅提升的国税工作的效率，也为绩效管理的信息化提供了可能。克拉玛依市国税绩效考评系统可以借助金税三期的强大信息功能，将日常的重复性工作，如税收征管、公文督办等纳入到该平台中，尽可能的减少人工操作的空间，使得考评结果更加科学客观；同时，可以利用大数据技术将局属的各项工作业务、办公系统等进行统筹规划，实现各类信息自动生成，取代原先的所有信息人工录入的低效率行为，保证考核结果的合理运用。

在信息技术的支撑下，还可以达到另一个良好的效果，即通过对科室及个人考核结果的数据分析，可以及时发现局内存在的主要问题和不足，针对这些不足，可以帮助克拉玛依市国税系统选择性地培训，从补短板出发来提升整体的工作。

5.5 强化绩效管理过程的监控

克拉玛依市国税系统针对绩效考评管理工作专门成立了绩效考核办公室，统筹全局的绩效考核工作，这一举措的采用有效的促进了全市绩效考核工作的顺利开展，保证了相关制度的准确落实，为了提升绩效考核的公信力，笔者建议克拉玛依市国税局能够在绩效考评工作中，抽调人员组成临时的绩效考核监督小组，对绩效考核管理过程中的各流程进行实时监督，其中，可以专门规定该小组可以接受科室或者个人对于考核结果的复议。

同时，建议设立绩效考核信息交流机制，加强考核者与被考核者之间的信息交流，在交流中让两者相互监督，保证绩效考核过程中的每人都能按照考核制度的要求科学合理的开展工作。

5.6 加强对绩效管理结果的分析与运用

绩效管理的目的在于促进工作的提升，考核结果的及时反馈，有助于各部门和个人及时利用查找不足，进行改正。因此，克拉玛依市国税系统必须学会高效率的利用绩效考核的结果，将工作中的优点进行发扬，对工作中的不足之处进行弥补，在具体实践上可以做到：一是体现在奖金分配上，将考核结果分为优秀、合格、不合格、较差四个等级，响应的将绩效奖金分为四个档次，对不同层次的人员分不同的奖金，同时，建议对主管领导、科室领导的奖金按照下属的平均水平进行发放，督促其在工作中加强对所属人员的管理和工作督导；二是体现在培训内容上，将考核中发现的不足之处，进行归类分析，针对其中的普遍性问题进行重点研究，组织专业人员在全局范围内进行培训，实现税务干部业务水平的不断提升；三是体现在职务调动上，对于在某一岗位上连续考核不合格的干部进行相应的岗位调整，对于连续考核优秀的干部进行职务提升或者级别调整。通过这些反馈措施，督促全体干部职工能够积极围绕绩效考核工作的要求进行各项工作，促进全市国税工作的提升。

第六章 结论

6.1 管理启示

本文以公共服务部门管理理论为基础，从克拉玛依市国税系统的绩效管理工作的实践出发，利用绩效管理相关理论进行深入解剖，并且认为绩效管理考评机制有效促进了克拉玛依市国税工作的开展，并提升了整体的业务水平，绩效管理考核机制建立有助于行政机关工作的顺利开展。

但是，由于克拉玛依市国税系统的绩效管理体系尚处于探索阶段，还有一些不完善之处，因此本文结合相关的理论对其中的不足之处进行了探索，并对发生问题的原因进行了深入分析，提出了克拉玛依市国税系统绩效管理考评体系不完善的主要原因在于考核主体单一、考核过程监督不足、后续的应用与反馈不足等，并在此基础上，借鉴其他地区的先进工作经验以及公共管理理论知识，对该市国税系统的绩效考评管理体系进行了专门研究，补充了克拉玛依市国税系统绩效考评管理指标体系，并且提出了优化绩效管理工作的相关建议和意见，包括健全绩效管理考评的多元化评价、构建合理的绩效管理考评体系、加强绩效管理考评的信息技术支撑、强化绩效管理过程的监控、加强对绩效管理结果的分析与运用等。

6.2 研究不足与创新

本文的研究对象为克拉玛依市国税系统，在研究中更多的将重点放在了该局绩效管理考评体系的分析中，但是由于本人能力有限，在研究过程中，大多利用管理学界现有研究成果进行套用，在理论上创新不足，同时，鉴于收集的数据量较少，本文的在分析中更多的在于理论分析，缺乏一定的实证分析和数量分析，这些不足之处将是笔者下一步的重点研究方向。

本文的创新之处在于不仅研究了克拉玛依市国税系统现有的绩效考评体系，而且为其搭建了完善指标体系，同时在研究中，本文更加注重实用性，无论从指标的设定，还是考核方法的选择上，均从克拉玛依市国税系统的工作实际出发，尽可能的提高本文在工作中的应用性。

6.3 后续展望

公共管理是一种契约，是由人民将权力赋予了行政机关，税务部门作为国家收入机关，需要扮演两种角色，一方面是国家机关的角色，需要承担好为人民服务的工作意识，将“公仆”的要求纳入到绩效考核中来，促进个人的服务水平的提升；另一方面是国家财政来源的角色，我国税收是“取之于民，用之于民”的，税收的稳定事关国民经济的稳定与发展，事关各项社会事业能够顺利开展，需要将税收征收工作纳入到绩效考核中来，促进各项税收任务的完成，保证应征尽征，维护国家税收安全。

这就为未来国税系统绩效考核体系的搭建提供了新的要求与挑战，即在指标设定上不仅与其他部门一致，注重纪律、规矩的要求，也要注重本部门职能的实现，同时，这也为学术界提供了一个重要的研究方向，即在建立指标体系时，如何均衡的做好两者之间的关系，来保证绩效考评体系的科学性与合理性。

参考文献

- [1]包国宪,文宏,王学军.基于公共价值的政府绩效管理学科体系构建.中国行政管理,2012年第5期.
- [2]曹茜.西安市税收管理存在的问题及对策研究.[D].西北大学,2013年.
- [3]陈文娟.税收风险管理视角下的税源管理研究.[D].华中师范大学,2013年.
- [4]蔡立辉,西方国家政府绩效评估的理念及其启示[J].清华大学学报,2003第1期.
- [5]高小平,盛明科,刘杰.中国绩效管理的实践与理论.中国社会科学,2011年第6期
- [6]高小平,中国绩效管理的实践与理论[J].中国社会科学,2011年第6期.
- [7]耿晓军.基于平衡计分卡(BSC)的税务机关绩效考评体系研究.西北大学,2006年.
- [8]郭九全,江丰市国税局绩效管理改进研究.[D].合肥工业大学,2008年.
- [9]国家税务总局《关于实施绩效管理的意见》,2013年.北京.
- [10]绩效管理: 百度百科,网址
http://baike.baidu.com/link?url=4u9D5xfxmm8GXEdK75-IOU34JRb4_B8tGt5iEaOFhY3Kj5aI7qHbhYokTTIO6E6L2QNsVG9bE3vadRLli7y-WonhexO3T2XuhpMtr9G5t0S
- [11]江虹,对新形势下推动国税绩效管理工作的思考.经济研究参考.2015年第53期.
- [12]廖建桥,中国式绩效管理:特点、问题及发展方向,管理学报,013年第6期.
- [13]刘华.基于平衡计分卡的基层税务机关绩效评估研究.[D].华中师范大学,2007年.
- [14]李晓梅,基于PDCA循环的基层国税部门绩效管理改进研究.山东大学,2013年.
- [15]李永顺,以精益管理理念为导向的企业员工绩效管理[J].经济视野,2013(11).
- [16]李述章,乐观清.公众在政府绩效考核中的角色定位[R],《理论探讨》,2006(5)
- [17]李文军.税收绩效评估管理研究.[D].华侨大学,2013年.
- [18]柳敏.地市级国税局税务稽查风险管理研究.[D].兰州大学,2013年.
- [19]马宝成.试论政府绩效评估的价值取向[J].中国行政管理,2001(5)
- [20][美]阿里·哈拉契米.政府业绩与质量测评[M].中山大学出版社.2003.35-36.
- [21]孟庆国,吕志奎.政府组织实施绩效管理的战略选择——江苏省淮安市国税局的实践,理论研讨,2013年06期.
- [22]邵金曼.天津市津南区国税局税收风险管理研究.[D].天津商业大学,2014年.
- [23]王敬,泰安市国税局实施绩效管理存在问题及对策研究[D].山东财经大学,2015年.
- [24]王鹏.辽宁省地税系统税收风险管理存在的问题及对策研究.[D].吉林大学,2015年.
- [25]王希.基层国税局实施绩效管理的问题与思考[J].科技创新与应用,2015年第11期.
- [26]徐邦友.试析政府绩效评估的新取向[J].浙江省委党校学报,2000(3)
- [27]徐峰.人力资源绩效管理体系构建:胜任力模型视角[J].企业经济,2012年第1期.
- [28]于大春,张华杰,宋万超.绩效管理理论研究综述[J].报杂志,2010年第29卷.
- [29][英]威廉姆斯.组织绩效管理[M].清华大学出版社,2002.
- [30]杨士秋、王京清.公务员考核[M].中国人事出版社,2008.
- [31]郑方辉,张文方,李文彬,中国地方政府整体绩效评价[M].北京:中国经济出版社,2008.241.
- [32]钟君.当前的中国社会风险外壳初探.国家行政学院学报》.2014年第4期.
- [33]周志忍.我国政府绩效管理研究的回顾与反思[J].公共行政评论,2009年第1期.
- [34]杨皓然,西方国家政府绩效评估的理念及其借鉴意义[J].学术论坛,2005第1期.
- [35]张文瑾,税务机关绩效考核现状分析与对策研究.[D].华中师范大学,2014年.
- [36]张仙,张本清,李勇.四川省国税系统推行绩效管理的成果与问题思考.商,2016年第1期.
- [37]张俊平,平衡记分卡在X市M区国税局绩效管理中的应用初探,[D],厦门大学,2008.

- [38]张媛.郑州市政府城市管理工作绩效考评体系研究.[D].华中师范大学,2012年.
- [39]郑明峰.市级税务组织绩效考评体系研究.[D].中南大学,2007年.
- [40]Benjamin Dreveton.The advantages of the balanced scorecard in the public sector:beyond performance measurement[J].Public Money&Management,2013,Vol.33(2),pp.131-136.
- [41]Inmon,W H.Building the data warehouse[M]. Indianapolis:John wiley and Sons, 2005.
- [42]Kimball R,Ross M.The Data Warehouse ETL Toolkit—The Complete Guide to Dimensional Modeling[M].John Wiley and Sons,2004.
- [43]Kaplan,R.S.and Norton,D.P.The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance[J].Harvard Business Review,1992,Jan-Feb:71-79.
- [44]Pfeffer : Competitive advantage through people. Boston : Harvard Business School Press,1994.

致 谢

在本论文即将完成之际，谨此向我的导师郭桂花教授致以衷心的感谢和崇高的敬意！本论文的工作是在郭老师的悉心指导下完成的。郭老师以她敏锐的洞察力、渊博的知识、严谨的治学态度、精益求精的工作作风和对科学的献身精神给我留下了刻骨铭心的印象，这些使我受益匪浅，并将成为我终身献身科学和献身事业的动力。

在攻读硕士的这三年里，导师不仅为我创造了优越的科研和学习环境，使我得以在工商管理领域中自由翱翔，同时在思想上、人生态度和意志品质方面给予了谆谆教诲，这些教益必将激励着我在今后的人生道路上奋勇向前。

衷心的感谢我的父母和其他亲朋好友对我的关心、支持和理解，没有他们对我的关心、鼓励和支持，我无法完成现在的硕士学业。

最后，感谢曾经教育和帮助过我的所有老师。衷心地感谢为评阅本论文而付出宝贵时间和辛勤劳动的专家和教授们！

杨瑞

2016年11月

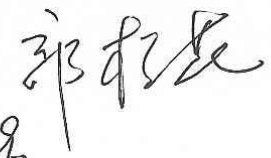
作者简介

杨瑞，女，生于1987年1月，籍贯四川。2009年毕业于新疆财经大学会计学院会计学专业，获管理学学士学位。同年参加工作，目前在克拉玛依市乌尔禾区国家税务局工作，主要从事会计业务处理工作。2014年7月起在石河子大学攻读工商管理硕士学位。

在学期间发表的文章

1.杨瑞，《基层税务机关绩效管理中的问题与完善措施》. 中外企业家, 2016 总第 516 期, CN23-1025/F

石河子大学硕士研究生学位论文 导师评阅表

| | | | |
|--|------|------|---------|
| 研究生姓名 | 杨瑞 | 学制 | 3年 |
| 专业 | 工商管理 | 研究方向 | 组织与战略管理 |
| <p>论文评语：</p> <p>该生查阅文献资料能力较强，能较为全面收集关于克拉玛依市国税系统绩效管理考评的资料，写作过程中能综合运用所学知识，全面分析克拉玛依市国税系统现行绩效管理考评体系中存在的问题，综合运用知识能力较强。</p> <p>文章篇幅完全符合学院规定，内容较为完整，层次结构安排科学，主要观点突出，逻辑关系清楚。文题相符，论点突出，论述紧扣主题。语言表达流畅，格式完全符合规范要求；参考了较为丰富的文献资料，其时效性较强。</p> <div style="text-align: right; margin-top: 200px;"> <p>指导教师签字： </p> <p>2016年11月29日</p> </div> | | | |