

绩效监控在税务绩效管理工作中的探究与应用

钱 静

(中国国际贸易促进委员会宁波市委员会,浙江 宁波 315010)

摘要:税务绩效管理工作更好地进行,需要应用到绩效监控,绩效监控可以有效实现绩效指标。本文首先对绩效监控进行概述,明确了绩效监控的含义,然后对绩效监控在税务绩效管理中存在指标设计、日常考评、过程管理、任务落实方面的问题进行详细分析,对我国事业单位在税务绩效管理中实施的绩效监控进行及时改进,并完善各节点、各部门的税务绩效管理工作,明确税务绩效管理工作的方向,推动税务绩效管理工作的有效发展。

关键词:绩效监控;税务;绩效管理;应用

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2023.03.022

1 引言

加强绩效监控是实现税务绩效管理提档升级的有力抓手,是推动各项税收重点工作高效落实的重要举措。本文从阐释绩效监控的含义入手,结合税务绩效管理工作实际情况,并举一些例子,根据对税务绩效管理工作的了解,清晰地指出部分事业单位在税务绩效管理中实施绩效监控存在的问题。例如,绩效指标设计不合理、绩效考评体系不明确、对绩效管理不认同感、绩效的过程落实不到位等,对以上问题进行深入分析,积极探究了绩效监控在税务绩效管理工作中有哪些运用,强化了绩效管理在税务管理中的重要作用,对绩效监控提出有针对性的改进措施,为我国进一步推动绩效监控在税务绩效管理中的应用提出了相关建议。

2 绩效监控的概述

绩效监控是指在绩效周期里,管理者采取绩效监控的方式,预防或解决绩效周期内可能存在、发生的问题,关注员工的工作绩效,以更好地完成绩效指标,以及记录绩效管理过程中的各个员工绩效信息与数据,为绩效考评提供确切依据。对税务管理工作中的绩效监控判断,判断依据主要为:绩效管理采取的管理措施是否有效。管理者与员工对出现的绩效问题是否进行交流沟通。绩效工作信息是否及时、有效,能否公正地进行评价考核。

3 绩效监控类型分析

3.1 时点监控

所谓的时点监控,就是按照已经设定好的时间节点,对绩效考评指标、工作完成度等多个方面的数据信息进行及时且全面地采集,在这一基础上,建立相应的监控台账,通过对台账信息的有效更新,实现对税务绩效管理的监控,这也能够掌握该工作的落实情况。

3.2 周期监控

这一监控类型就是根据绩效考评指标的具体考评周期,将绩效监控分为月度、季度、半年、年度这四种周期,

以此为依据,对税务绩效进行考评。周期监控需要落实的工作任务,就是对绩效指标涉及的各项工作进行数据信息采集,了解不同工作的具体落实情况、完成效果等,通过构建相应的监控台账,对相关工作进行管理、监测,以便于及时调整工作计划。

3.3 提醒代办

提醒代办,是绩效管理信息系统生成的一种监控形式,能够及时提醒事业单位内部的相关工作人员需要开展的具体工作任务。其中的“代办事项”需要相关考评部门按照相应的流程做好处理、填报以及考评等多项工作,以此保障工作效果。另外,“预警提醒”主要分为指标填报、指标考评这两种预警形式,能够针对代办事项进行提前提醒,也会针对一些工作风险进行预警。其中“逾期预警”就是针对没有按照规定时间对绩效考评指标进行填报或者是进行考评产生出来的一种预警状态。

4 绩效监控工作的表现形式分析

4.1 召开会议

其一,绩效管理领导小组会议。在开展绩效管理工作时,应该每一季度召开一次相应的领导小组会议,在具体的会议中,要对单位内部的绩效管理情况予以全面通报,尤其要将被考评部门的具体绩效考评情况、工作完成度、工作效果、考评问题等多个方面呈现出来,并由相关领导进行点评,针对事业单位的具体税务绩效管理工作提出相应的建议以及要求。

其二,绩效联络沟通会议。该会议主要是针对绩效考核的实际需求,对有关考评任务进行合理安排以及部署,比如,针对节点时期的绩效考核工作任务进行安排,部署重点绩效考评任务,做好进度督导等。

4.2 下派“订单”

在实际绩效考核工作中,应该着重关注考核指标的设置,并将督办的重点予以充分突出,同时还要紧抓通报的关键数,以此实行有效的“订单制”管理措施,促使绩效

监控这一工作能够顺利进行。

第一,指标调整说明。相关事业单位在开展绩效监控工作时,应该按照上级部门提出的要求进行,比如,事业单位在对相关考评指标进行调整时,需要与绩效管理部门进行及时沟通联系,由相关绩效管理部门针对事业单位的绩效考核指标类型、考核方式、考核周期等进行合理调整,同时也要制订完善的指标调整报告,提交相应的绩效管理小组进行审核,确认无误之后,就可以发布执行。

第二,重点督查督办。在绩效指标落实过程中,应该针对相关重点工作事项进行有效的督查督办,对于重点工作事项落实过程中的措施、成效、问题以及建议等多个方面予以明确,加大对工作过程的管理,实现对考评指标的监控,促使考评指标的有关任务能够落到实处。

5 绩效监控在税务绩效管理存在的问题

5.1 绩效指标设计任务较重

(1)基层岗位的绩效指标任务量较大。2016年,国家税务总局发布了公告,要求部门绩效指标的数量进行精简与压缩,将相同的绩效指标整合为一个。由于时间紧、任务重,在落实过程中,部分事业单位没有做好绩效指标分解工作,导致绩效指标没有落实到岗位,还有些事业单位内部部门之间存在业务交叉和业务分工,为细化各个部门的工作职责,所以又增加了部门绩效指标数量,而各部门又自己设立了一些指标或者自身部门职能的标准,最后导致了指标数量上涨,考评负担加重^[1]。

(2)考评标准不清晰。第一,由于对绩效指标数量进行压缩,并整合到同一个指标中,导致了一个绩效指标的考评标准内容较多。第二,绩效指标考评标准不够清晰,部分事业单位在制定相应的绩效指标以及分配到个人绩效指标时,只是照搬上级考评标准或者是将之前的考评标准作为本次考核的标准,使考核的标准与这次的指标任务不相符合。第三,有个别的部门或部门经理在对绩效指标进行制定时,设计的指标不严谨、精确,甚至对上级设置的考评标准进行删减或者降低,避重就轻,使考评标准的门槛较低,且全年只考评一次,考评时间短,间隔时间长。

(3)绩效指标数量以及标准波动较大。在指标运行期间,各个部门都会根据上级的要求、社会的需求以及部门职能增加、减少各部门的绩效指标数量或者修改指标的考评标准。因为绩效指标是具有定向性,每一次对绩效指标进行变动,都会对原有的工作计划做出或大或小的影响,使部门以及个人的绩效指标也造成了相应的改变。如果想要将部门以及个人指标考评标准进行更改,需要进行审批,而审批需要花费较长时间,有时候知道最新设置的考评标准时,已经制定好绩效指标了,没有相应的时间重新更改指标,使税务绩效管理工作的开展不顺利,导致

了标准的不稳定性^[2]。

5.2 绩效考评框架合理性不足

一些部门想要突出团队绩效,采取了层层相乘的考核计分方式,且绩效考评成绩构成中主观评价类项目权重偏大,导致出现不必要的负激励作用,当绩效指标考评的结果相差无几时,往往会因为绩效评价的得分决定最终的绩效考评结果,从而体现出在部门的绩效考评中,绩效评价比绩效指标的影响力更大。另外,部分事业单位内部缺少对绩效指标的数量以及难度的考评标准。在现行的绩效考评框架里,只有对工作完成情况的考评以及主观评价类项目的考评,没有绩效指标的数量以及难度的考评标准,使不同的部门或者个人的绩效指标的数量以及难度不同,有些部门或者个人承担工作任务比较多的,考核负担加重,使绩效考评扣分,进而挫伤员工积极性,影响绩效管理效果^[3]。

5.3 员工专业工作能力有待提升

事业单位内部一些员工对绩效管理不够重视,难以对税务绩效管理进行绩效监控。一些人员对绩效具体的作用和考评标准还不甚了解与认同,在进行绩效考评时不熟悉绩效以及考评的具体内容,难以有效地开展绩效考评的工作,降低了绩效管理质量。例如,一些税务人员不懂绩效管理业务过程、不懂如何操作绩效管理系统或者因为部门事务繁忙,让其他的绩效管理员或者年轻、刚入职的员工代为处理。税务绩效管理的实施烦琐,需要组织足够多的人力来收集工作数据以及相关的佐证材料,还要员工每个月都要在绩效管理系统中填写月小结,并汇报绩效指标的完成情况,且有些部门或者个人承担工作任务比较多的,增加了税务人员的压力和工作量,从而部分人员对绩效管理产生了抵触心理,影响绩效管理效果。

5.4 绩效管理信息化建设不足

在信息化时代中,开展税务绩效管理工作时,还可以引入信息技术,构建信息化的税务绩效管理系统,借此提高管理工作的效率及质量,保障数据信息的准确性及完整性。不过,一些事业单位因为自身资金不足,导致信息化建设进程受到一定的阻碍,在实际信息化建设过程中,存在设备不足、员工信息技术操作水平较低等问题,这就影响到绩效管理的信息化建设,使绩效管理的信息化水平相对较低,难以在实际绩效管理中发挥出重要作用。一些事业单位还在使用传统的办公软件人工进行提取、计算、统计数据,然后填写考评结果,并且绩效指标较多,容易发生遗漏或者计算、统计错误,影响绩效考评结果^[4]。

6 绩效监控在税务管理中各方面问题的应对对策

6.1 指标方面

将上级派发的绩效指标进行逐步分解,再由部门经

理或者主管对这些绩效指标落实到下级部门的员工身上,并设置绩效指标的标准,规范考核人与被考核人之间的双向沟通行为,解答员工的疑问,而不是让员工自己给自己设定指标。逐步完善数据统计技术平台,由员工自己填写自己的绩效考核评分表,并将自己的绩效评分表上交,然后由人力资源部或顾问进行归纳并分类。部门允许管理人员对布置的指标保留自己的意见,是因为一些管理人员有着丰富的工作管理经验,将这些管理经验设计成管理绩效的方案,然后实施,从中可以获得不错的工作效果。同时,企业追求的是管理制度的严肃性,需要各级管理人员严格执行、并向员工推介公司统一的管理制度,对各级管理的行为进行统一,提高整体的管理水平。且对指标数据采用抽样检查的方法,严格把控好指标的标准,避免对接下来的考评造成影响。

6.2 考评方面

在考核评选的过程中,严格规范考核标准,确保评选结果做到公正、合理,指出税务管理工作中存在的问题,及时改正,并加强监督审查,做到“未雨绸缪”,防止类似问题再次发生。撰写季度分析报告以及年度改进报告,主动进行书面的问题分析,分析本年度工作短板、不足,提出改进的措施,纳入下一年度税务绩效管理工作中,将改正的措施整理成下一年度的制度规范。确立责任部门,将绩效考评成绩及时反馈给被考评单位,上级部门开展实地督查,有效获取员工的绩效信息与数据,对税务绩效管理中发现的问题进行限期整改,吸纳来自各方的意见和建议,加强对税务绩效管理工作的绩效监控,有利于促进绩效水平持续提升。实现考评主体多元化,考评方式数字化,督考联动一体化,促进税务绩效管理中的绩效指标数量的提升,定期召开税务绩效管理跨界研讨会,聚集不同行业的代表进行讨论,协同参与到税务绩效管理各环节工作中,使绩效考评制度更具专业化和准确性。开发通用的税务绩效管理系统,整合各个部门的工作接口,将税务绩效管理系统与各部门进行对接。增强绩效监控在税务绩效管理中的作用^[5]。

6.3 管理方面

对税务绩效管理进行管控,设计绩效监控的流程,规范好绩效监控,将上级部门所制定的绩效指标作为指引,拟定重点的工作指标、税务绩效考评指标等,并把这些绩效指标落实到下级部门的员工上,细化工作职能,最终把上级所制定的绩效指标,细化为每一位税务人员的个人岗位绩效指标,将个人绩效指标融入上级或者国家所制定的绩效指标以及绩效内容里,让税务人员不断加强风险意识,对工作中可能出现的扣分情况进行规避。

坚持税务绩效管理协同,实现绩效管理协同化,激发税务人员的积极性,使绩效考评从单向度的管理转为多

向度的共治,并将各级审查、发现的问题纳入指标考评,本级或者上级部门必须要建立科学、合理的绩效考评机制,综合多手段实现管理协同,促进税务绩效管理的发展,以取得良好的成效。

6.4 落实方面

落实好绩效监控对税务绩效管理的应用,设计多样激励措施,定期收集和整理绩效监控信息,填报绩效监控情况表,并将该绩效监控情况表提交本级部门以及上级部门,根据本级或者下级部门报送的绩效监控情况表,在税务绩效管理中,对绩效监控的情况进行汇总、核实,发现问题、分析问题,并及时解决问题,采取具有针对性的措施进行改正和完善,并将绩效考评的结果报给本级以及上级的部门再次进行核实,确保各项绩效管理和考评的政策落实正常,确保税务绩效考评过程按照绩效指标以及考评标准进行,不偏离本级以及上级部门所下达的相关规定^[6]。协调好税务部门、人力资源管理部门和税务绩效管理之间的关系,对绩效考评评价予以重视,做好落实,充分厘清本部门的监督和管理职责,明确职责权限,使其职责相互衔接,各司其职。

7 结束语

综上所述,绩效监控已经是时代发展的趋势,本文对绩效监控进行概述,主要指出绩效监控在税务绩效管理体系中存在绩效指标设计不合理,绩效考评体系不明确、对绩效管理不认同,绩效的过程落实不到位等问题。最后围绕指标制定、考评机制、落实方案、绩效管理等四个方面提出有针对性的对策,并加强绩效监控在税务绩效管理中的应用,希望有助于提升税务绩效管理体系的整体工作效果,为进一步推进绩效监控在税务绩效管理中的应用提供了参考价值。

参考文献

- [1]张廷君,胡佳君,林娟.治理导向型绩效管理:政府绩效管理中的税务模式及保障体系[J].税务研究,2021(08):101-106.
- [2]钟琦.地方税务机关绩效管理问题与改进策略研究[D].广东财经大学,2019.
- [3]缪瑜祯.政府机关绩效管理中的绩效监控体系研究[J].投资与创业,2022(17).

作者简介:钱静(1979-),女,汉族,籍贯:浙江省宁波市,中级会计,财务负责人,研究方向:政府事业单位财务管理、内控内审、绩效管理相关业务。