

基于业务流程再造的厦门市国税局征管改革研究

刘宁

指导教师：徐迪教授

厦门大学

学校编码：10384

学号：X200315347



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

# 厦门大学

## 硕士学位论文

### 基于业务流程再造的厦门市国税局征管改革研究

**A Study on the Reform of Collection and Management in  
Xiamen Municipal State Administration of Taxation:  
Based on Process Reengineering Theory**

刘宁

指导教师姓名：徐迪 教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2009 年 10 月

论文答辩日期：2009 年 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评阅人\_\_\_\_\_

2009 年 10 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（      ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于      年      月      日解密，解密后适用上述授权。

（      ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年      月      日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

我国当前税务管理的主要问题集中表现为流程不畅和组织机构科层化,在把科层化组织转变为流程化、无缝隙组织,实现流程高效运转的过程中,需要寻求一种新的思维方式和一整套不同的组织原则,即“再造”。它的核心思想就是要对人们长期习惯的工作内容与工作方式进行根本性反思、调整、理顺、重组,挑战存在于官僚机构中的不合时宜的观念,从根本上对整个体系进行重新设计,围绕流程和结果而不是职能和部门展开工作,从而使组织充满新的活力。业务流程再造理论的出现无疑为当前的税收征管改革提供了有益的借鉴。

本文在简要介绍业务流程再造理论的基础上,对当前税收征管中存在的主要问题进行了分析,遵循国家税务总局的征管改革思路,利用业务流程再造理论的基本思想对税务部门的流程再造、机构再造等问题进行了思考和探讨。

本文进一步对厦门市国税局的征管改革进行实证研究,分析其现行征管模式的优劣,特别针对当前模式存在的突出问题,利用流程再造理论,在现有信息化条件下提出优化征管模式及业务流程的建议和方法,即加强信息化建设,构建业务支撑平台;提高数据分析处理水平,为领导的科学决策提供依据;强化税源监控,拓宽数据来源,提升数据质量;完善纳税申报,提升纳税服务水平;加强制度建设,培养高素质队伍;加快电子税务建设。并在文章的最后对厦门国税征管模式业务流程再造中的信息支持平台建设进行研究,提出了相关建议。

**关键词:** 征管模式 流程再造 信息支撑平台

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## **Abstract**

Currently, the main problem of Tax Collection and Management (TC&M) in our country was concentrated in a wall process and bureaucratic department organization. In the process of changing bureaucratic organization into a smooth and seamless organization and improving the efficiency, it is necessary to seek for a new mode of thinking and a different organizational principle, which is “reengineering”. Its core idea is reconsidering, adjusting, straightening, reorganizing people’s long-accustomed working content and style, challenging those outdated ideas of setting up bureaucratic apparatuses, and redesigning fundamentally the whole system focusing on the process and result, instead of the function and department, eventually bringing new vigor to organization. The Business Process Reengineering theory (BPR) undoubtedly offers a valuable mirror for the reform of Tax Collection and Management.

On the basis of introducing the Business Process Reengineering theory briefly, this thesis analyses the present problems in tax collection and management. Following the reform ideas of State Administration of Taxation (SAT) and utilizing the thought of business process reengineering theory, we discuss the problems about reengineering of process and apparatus in revenue department.

Then, we make an empirical research on the reform of TC&M of Xiamen Municipal State Administration of Taxation. After analyzing the advantages and disadvantages of current tax collection model, especially the obvious problems, we make a proposal on optimizing tax collection mode under current condition of informationization as follows: reinforce informationization construction, build business support platform, improve data analysis level to provide a basis for scientific decision-making, strengthen tax base supervision, broaden data source and upgrade data quality, perfect pay duty declaration to enhance the level of service, strengthen the system construction, foster the high-quality team, accelerate electron taxation affairs construction. Finally, we make suggestions for the construction of the

information support platform in Xiamen Municipal State Administration of Taxation  
BPR.

**Key words: Model of Collection and Management; Process Reengineering;  
Information Support Platform**

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

<b>第一章 绪论 .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 选题背景和意义 .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 选题背景.....	1
1.1.2 选题意义.....	1
<b>1.2 研究综述 .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 研究思路与论文结构 .....</b>	<b>4</b>
1.3.1 研究思路.....	4
1.3.2 论文结构.....	5
<b>1.4 研究创新与不足 .....</b>	<b>5</b>
<b>第二章 厦门国税征管模式流程再造的必要性与可行性 .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 厦门国税征管模式流程再造的必要性 .....</b>	<b>7</b>
2.1.1 我国现行税收征管模式的剖析.....	7
2.1.2 厦门国税现行征管模式及业务流程分析.....	12
2.1.3 流程再造的必要性分析.....	21
<b>2.2 厦门国税税收征管模式流程再造的可行性 .....</b>	<b>23</b>
2.2.1 流程再造理论的支撑.....	23
2.2.2 流程再造管理、经济、技术方面的可行性分析.....	25
<b>第三章 厦门国税征管模式流程再造对策 .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 厦门国税征管模式优化方向 .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 厦门国税征管模式业务流程再造及绩效评估 .....</b>	<b>30</b>
3.2.1 流程再造指导原则与目标.....	30
3.2.2 流程再造实施路线和绩效评估.....	31
<b>第四章 再造流程有效运行的保障 .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 厦门国税征管模式业务流程再造中的信息支持平台 .....</b>	<b>40</b>
4.1.1 厦门国税现行信息平台存在的问题分析.....	40
4.1.2 厦门国税征管模式业务流程再造中信息支撑平台的建设.....	41
<b>4.2 执法监督机制和绩效评价机制 .....</b>	<b>47</b>
<b>结论.....</b>	<b>49</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>51</b>
<b>致谢.....</b>	<b>53</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

<b>Chapter 1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Background &amp; Meaning .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Background of the topic .....	1
1.1.2 Meaning of the topic .....	1
<b>1.2 Research Reviews .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Research Ideas &amp; Thesis Structure .....</b>	<b>4</b>
1.3.1 Research Ideas.....	4
1.3.2 Thesis Structure.....	5
<b>1.4 Originality &amp; Insufficiency .....</b>	<b>5</b>
<b>Chapter 2 The Necessity &amp; Feasibility Analysis of BPR in Xiamen SAT TC&amp;M.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 The Necessity Analysis of BPR in Xiamen SAT TC&amp;M.....</b>	<b>7</b>
2.1.1 The Analysis of the Current Chinese TC&M .....	7
2.1.2 The Analysis of the Current TC&M and Business Process in Xiamen SAT .....	12
2.1.3 The Necessity Analysis of BPR.....	21
<b>2.2 The Feasibility Analysis of BPR in Xiamen SAT TC&amp;M.....</b>	<b>23</b>
2.2.1 The Theoretical Support of BPR .....	23
2.2.2 The Feasibility Analysis in Management,Economic,Technical Field .....	25
<b>Chapter 3 The BPR Measures for Xiamen SAT TC&amp;M.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 The Optimization Content of Xiamen SAT TC&amp;M Model.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 The Content of BPR &amp; Evaluation of Xiamen SAT TC&amp;M .....</b>	<b>30</b>
3.2.1 The Guiding Principle of BPR .....	30
3.2.2 The Implemented Way & Evaluation of BPR .....	31
<b>Chapter 4 The Indemnify of BPR's Operation Effectively .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 The Information Support Platform in the BPR of Xiamen SAT TC&amp;M ..</b>	<b>40</b>
4.1.1 The Analysis of the Insufficiency in Current Xiamen SAT TC&M .....	40
4.1.2 The Construction of Information Support Platform .....	41
<b>4.2 The Mechanisms of Intendance &amp; Evaluation .....</b>	<b>47</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>49</b>
<b>Reference .....</b>	<b>51</b>
<b>Acknowledgement.....</b>	<b>53</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 1.1 选题背景和意义

#### 1.1.1 选题背景

十六届三中全会以来，出于强化政府公共服务职能、建设服务型政府、构建和谐社会的需要，各级政府机关开始调整自身职能模式，即从“全能型”向“服务型”转变。全能型政府的职能模式是计划经济的产物，在计划经济条件下，政府扮演了生产者、监督者、控制者的角色，为社会和民众提供公共服务的职能和角色被淡化。随着社会主义市场经济的完善，要求政府由原来对微观主体的指令性管理转换到为市场主体服务上来，转换到为企业生产经营创造良好发展环境上来。为社会提供公共产品和服务是政府的核心职能。

税务机关作为政府重要的经济执法部门，在构建现代化行政管理体制的过程中，必须重新审视调整自身的角色和职能，顺应新型行政管理的发展趋势和时代需求，把自身定位为公共服务机关，在服务型政府的大框架之下构建“服务型税务”，营造和谐征纳关系。

#### 1.1.2 选题意义

随着我国改革、开放进程的推进，传统的税收征管体系越来越不适应社会经济发展的要求，主要表现在：第一，纳税人与税务部门之间呈单点对多点形态，税务部门与纳税人之间呈多点对单点形态；第二，税务部门内部机构层次过多，信息传导不畅造成信息衰竭、失真，机构重叠，职能交叉，效率低下；第三，分权制约和专业化深度不够。形成上述问题的根本原因是以职能导向设置征管流程。以职能导向设置征管流程必然把税收业务的主流程割裂为单向的重复的各自独立运转的流程，必然形成上下对口配置，纵向层次过多，横向信息封闭，必然出现流程程序长，管理层次多，信息增值低，管理效率不高。为适应税收工作新形势和信息化发展要求，从机制上解决税收征管工作中存在的办事程序繁琐、税源配置粗放等问题和矛盾，从上世纪90年代以来，国家税务总局提出了税收征管改革的统一部署，就是围绕建立“以申报纳税和优化服务为基础，以计算机网络

为依托，集中征收、重点稽查”的新型税收征管模式。

同时信息技术的发展使科层制等级制度本身产生变化，日新月异的计算机和网络技术使得信息无需通过传统介质与以等级制度为特征的组织机构进行存储和传送。大量的中间管理层次就可以裁减，金字塔型的组织结构就可以变“扁”变“瘦”。税收信息化使税收管理工作的直接对象发生了变化，它由过去传统的信息存在方式变成了以计算机网络为表现形式的数据库。因此必须按照计算机网络的运行要求来规划、设计、运作税收征管的管理层次、管理机构和工作流程。应当按照信息化管理的要求设计具体的操作流程，优化部门设置。税收信息化将对税务管理进行一次流程再造，一次革命。

税务机构如何在政府职能转变的形势下，利用日新月异的信息技术，进行税收征管模式的再造与税收业务流程的再造？从而达到征管质量和效率最高，管理成本和风险最低，纳税服务最优，适应高速发展的社会经济的需要，在当前有着很强的实际指导意义，这是本文研究的主题。

## 1.2 研究综述

关于税收征管改革的研究一直都是学术界与实务界所重点关心的热门问题，并取得了众多的研究成果。但将业务流程再造理论引入税收征管改革中却不多见。业务流程再造是 20 世纪 80 年代初起源于美国的一种新的企业管理理论，政府部门通过引进这个新的理论，进行了政府管理改革的实践，并取得了显著的成效。税务机关作为政府的重要组成机构，近些年来，按照国家税务总局科学化、精细化管理的要求，在税收征管体制改革中也引入了流程再造的理念，并建立了一些新的税收征管模式，较好地解决了传统管理模式下一些难以解决的问题。目前，国内对税收征管流程再造的研究成果比较少，研究大致可以分为两类：一是纯理论的研究，该类研究在流程再造理论方面有很深的功底，但却对税收征管业务了解不具体，所以成果偏重于理论，对实践指导不大；二是税务机关的研究，这类研究成果对实践有较强的指导意义，但是却不能准确把握理论精华，且由于地域的关系普遍指导价值不强。以下对几篇有代表性的文章进行综述：

孙云强在其论文《我国税务流程再造研究》中比较细致地分析了当前我国税收征管中存在的问题，提出了税收征管业务重组和流程优化的具体方案和设想，



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库