

学校编码：10384

学号：17920131150805



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

## 福州高新区国税征管流程再造研究

Research on Tax Collection and Administration Process Reengineering  
in National Tax Bureau of Fuzhou High Tech District

廖俊俊

指导教师姓名：张存禄教授

专业名称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2016年 月

论文答辩时间：2016年 月

学位授予日期：201 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2016年4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

## 摘要

税收征管模式是国家为了完成税收任务对税收征管手段、征管方法、组织架构和人员管理等进行的系统规划和安排。我国现行税收征管模式存在征纳双方信息不对称、纳税遵从普遍低下、责任管理不到位、良好的服务理念和绩效评估体系尚未建立等方面的问题，改革的紧迫性日益凸显。通过从流程再造理论中汲取具有普遍意义的有益成果运用于我国税收征管模式优化的研究之中，寻求稳步推进税收征管改革的对策和建议。

本文阐述了流程再造理论的基本含义、原则、步骤和方法，围绕福州高新区国税征管改革中引入流程再造，从福州高新区国税局税收征管存在的问题出发，分析探讨了该局实施征管流程再造的必要性和可行性，介绍了该局征管流程再造的基本原则和指导思想，按照制定战略决策、确定再造计划、诊断现有流程、设计再造方案、实施流程再造、评估反馈改进六个步骤对福州高新区国税征管流程再造进行系统化分析和研究，阐明流程再造取得的转变税务人员的工作模式、促进组织机构运作效率、提升税收征管质量、提高纳税服务水平和税务人员技能等良好效果。

以对内有利于提高效率和强化制约、对外有利于方便纳税人和进行有效税源监控为目标而进行的业务重组、流程优化、组织重构以及其它配套体系建设，是探索税收征管业务体系的经验及做法，希望能为税务部门提供一些有益的借鉴和参考，以期推进税收管理形态由传统职能导向型向现代流程导向型的根本转变。

**关键词：** 税收征管； 流程再造； 组织重构

## **Abstract**

Tax collection and administration mode is the systematic planning and arrangements of the state in order to complete the task of tax collection, including collection means, collection methods, organizational structure and personnel management. Many problems exist in our current tax collection and administration mode, including asymmetric information between tax collecting and paying, generally lower tax compliance, inadequate responsibility management, good service concept and unestablished performance evaluation system. The urgency of reformation has become increasingly prominent. It absorbs generally beneficial achievements from the theory of process reengineering and applies them into the research on the tax collection and administration mode optimization, as well as seeks for the strategy and suggestion on promotion of the reform of tax administration.

This thesis expounded the basic meanings, principles, implementation steps and methods of the theory of process reengineering, focused on the typical case, introducing the process reengineering into the reformation of tax collection and administration in Fuzhou High Tech District. Starting from the existing problems, the necessity and feasibility of process reengineering were analyzed and discussed. This thesis introduced the basic principles and the guiding ideology of process reengineering in the bureau. Systematic analysis and research was performed on the process reengineering in the bureau by six steps, formulation of strategic decisions, determination of reengineering plan, diagnosis of current process, design of reengineering scheme, implementation of process reengineering and improvement of evaluation and feedback. Good effect was showed on process reengineering by changing the working mode of tax officials, increasing the operation efficiency, improving the quality of tax collection and administration, improving the tax service and personnel skills of tax officials.

In order to improve the efficiency and strengthen the restriction from the inside, and facilitate taxpayers and effectively monitor the tax sources from the outside, the bureau conducted the business recombination, process optimization and organizational

restructuring. Which are experiences for the exploration of the new system of tax collection and administration. The hope that it will provide beneficial reference and promotion significance, in expectation of helping the tax department to turn tax management form the traditional function-oriented to the modern process-oriented in a fundamental way.

**Key words:** Tax Collection and Administration; Process Reengineering; Organizational Restructuring

厦门大学博硕士学位论文摘要库

<b>目 录</b>	
<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
第一节 研究背景 .....	1
第二节 研究意义 .....	2
第三节 研究思路及论文结构 .....	3
<b>第二章 理论概述</b> .....	<b>5</b>
第一节 流程再造的内涵 .....	5
第二节 流程再造的原则 .....	7
第三节 流程再造的实施步骤 .....	9
第四节 流程再造方法 .....	11
<b>第三章 福州高新区国税局税收征管现状分析</b> .....	<b>14</b>
第一节 我国税收征管模式沿革 .....	14
第二节 福州高新区国税局概况 .....	16
第三节 福州高新区国税局税收征管现状分析 .....	18
<b>第四章 福州高新区国税征管流程再造设计与实施</b> .....	<b>26</b>
第一节 制定战略决策 .....	26
第二节 确定再造计划 .....	29
第三节 诊断现有流程 .....	31
第四节 设计再造方案 .....	37
第五节 实施流程再造 .....	51
第六节 评估反馈改进 .....	58
<b>第五章 结束语</b> .....	<b>62</b>
第一节 结论 .....	62
第二节 展望 .....	64
<b>附 录</b> .....	<b>66</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>74</b>
<b>致 谢</b> .....	<b>76</b>

## Contents

<b>Chapter One Introduction .....</b>	<b>1</b>
Session 1 Background.....	1
Session 2 Motivation.....	2
Session 3 Research Process and Thesis Structure.....	3
<b>Chapter Two Theory Overview.....</b>	<b>5</b>
Session 1 Process Reengineering .....	5
Session 2 Principles of Process Reengineering.....	7
Session 3 Implementation Steps .....	9
Session 4 Methods of Process Reengineering.....	11
<b>Chapter Three Current Situation Analysis of Tax Collection and Administration in National Tax Bureau of Fuzhou High Tech District .</b>	<b>14</b>
Session 1 Evolution of tax collection and administration in China .....	14
Session 2 Survey of National Tax Bureau in Fuzhou High Tech Zone .....	16
Session 3 Current Situation Analysis of Tax Collection and Administration in National Tax Bureau of Fuzhou High Tech District.....	18
<b>Chapter Four Process Reengineering Design and Implementation in National Tax Bureau of Fuzhou High Tech District .....</b>	<b>26</b>
Session 1 Formulation of Strategic Decisions.....	26
Session 2 Determination of Reengineering Plan .....	29
Session 3 Diagnosis of Current Process .....	31
Session 4 Design of Reengineering Scheme.....	37
Session 5 Implementation of Process Reengineering .....	51
Session 6 Improvement of Evaluation and Feedback .....	58
<b>Chapter Five Conclusion and Outlook .....</b>	<b>62</b>
Session 1 Conclusion .....	62
Session 2 Outlook.....	64
<b>Appendix.....</b>	<b>66</b>
<b>References.....</b>	<b>74</b>
<b>Acknowledgments .....</b>	<b>76</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景

税收，是国家为了实现其职能、满足社会公共需要，凭借其政治权利，按照法律规定，参与国民收入再分配的一种形式<sup>[1]</sup>。作为财政收入的主要来源，税收一面积极地调控经济运行，一面又时刻监督经济活动。

税务部门代表国家主管税收工作，为了充分发挥税收内在的、固有的职责和功能，税务部门以法律为依据，根据税收的特点及其客观规律，对税收分配的全过程进行决策、计划、组织、协调和监督控制，这一系列的管理活动就是税收管理<sup>[2]</sup>。广义税收管理包括税收立法管理、税收征收管理、税务行政司法管理和税务组织管理等方面，而狭义上的税收管理就是指税收征收管理<sup>[2]</sup>。税收征管是税收征收管理的简称。作为一种执行性管理，税收征管是指税务部门按税法要求对纳税人或扣缴义务人依法征税活动实施管理的过程，具体包括以下内容：税务登记管理，纳税申报管理，税款征收管理，减税免税及退税管理，税收票证管理，纳税检查和税务稽查，纳税档案资料管理，税收计划、会计、统计管理<sup>[2]</sup>。本论文研究的主题是狭义上的税收管理，即税收征管。

十八届三中全会从推进国家治理体系和治理能力现代化的高度部署税制改革<sup>[3]</sup>。2013年12月26日，全国税务工作会议上国家税务总局提出税收现代化的总体设想，到2020年将基本建成“六大体系”，即：完备规范的税法体系、成熟定型的税制体系、优质便捷的服务体系、科学严密的征管体系、稳固强大的信息体系和高效清廉的组织体系<sup>[3]</sup>。在“六大体系”有机联系、相互融合而成的统一整体中，相对于高度集成的征管体系来说，税法体系是根本，税制体系是依据，服务体系是基础，信息体系是支撑，组织体系是保障。税收征管是整个税收管理体系的核心内容和关键所在。税收征管在推进税收现代化的进程中牵一发而动全身，对维护社会主义市场经济体制下的公平竞争环境举足轻重。

当前，全世界各国税务管理领域正经历着快速革新，信息技术推动现代税收管理快速进步，极大提升管理和服务的效率。在世情、国情、税情不断发展变化的背

景下，我国现行税收征管模式存在的弊端也不断显现，主要表现在：征纳双方信息不对称，纳税遵从普遍低下，“淡化责任、疏于管理”问题长期存在，服务理念、风险理念在税务人员思想意识中尚未牢固树立，良好的绩效评估和激励环境尚未营建等。面对问题，改革的紧迫性日益凸显。

## 第二节 研究意义

在税收征管过程中，为了将国家潜在税源变为现实税收收入，税务部门对税收征管环节中的征管手段、征管方法、组织架构和人员管理等方面进行的系统规划即为税收征管模式。它是税收制度对税收征管工作的总体方向把握和目标定位，优质高效的税收征管模式才能在一定程度上保证“为国聚财，为民收税”使命的完成，税收征管模式要随着经济和社会的变化发展，不断进行适度合理的调整。为应对经济形势和社会管理对税收工作提出的新挑战，我国的税务部门对税收征管模式变革进行着积极的尝试，开始引入顾客服务理念和风险管理理念，重新审视税收征管活动的运行规律，再造税收征管流程。通过对税收管理体制、机制的创新变革，逐步形成以税收风险管理为主要特征、纳税人自主申报为主要内容的现代税收征管体系。

福州高新区国税征管流程再造正是在这一背景下推进税收征管体系现代化的有益探索，它符合当代公共管理的发展方向，切合国家税务总局税收征管改革的总体要求，顺应世界税收管理的改革潮流，是全面推进税收现代化的内在要求和必然选择。

流程再造源于美国的一种企业变革模式，但真正形成理论是在 20 世纪 90 年代，美国麻省理工学院的计算机教授迈克尔·哈默（Michael Hammer）主张对企业的业务流程进行彻底改造，全面梳理、重新设计业务流程和工作方法，从而根本改善成本、质量、服务和效率等方面的业绩<sup>[4]</sup>。这一全新的管理思想一经兴起便风靡全球，至今方兴未艾。随着社会的发展进步，政府职能在转变，政府管理改革也日益深入，引进许多先进的管理理论。其中，流程再造理论的应用已逐步由企业管理向行政管理等多个层面渗透。用流程再造理论优化税收管理，是化解当前征管工作中的各种矛盾和问题的有效举措，能极大促进税收管理形态从传统的职能导向型转变为现代的流程导向型。

流程再造是流程管理的核心内容，决定着整个管理是否高效。征管流程再造是

税务部门在反思传统行政业务流程弊端的基础上，以提高纳税人税法遵从和办税服务满意度为目标，重新审视现有的税收制度和管理流程，利用先进的管理和服务手段、信息技术，摒弃以人物分工与计划控制为中心的工作流程设计观念，打破内部传统的职责分工与层级界限，涉及对组织内部分工、职务岗位设置、能力素质需求、绩效成果评价的改变，甚至影响到权力划分、分配机制以及管理者角色转变、工作方式变革等因素，实现由分散型、文件式工作方式向集成化、电子化工作方式的转变，建立以问题诊断为前提，以解决问题为宗旨的服务型流程模式，实现征管组织格局的重构，改善税收征管的质量和效率。

### 第三节 研究思路及论文结构

#### 一、研究思路

本论文遵循发现问题—探究成因—分析解决方法—提出有效建议的研究思路，立足于流程再造理论对于税收征管的意义，在阐述流程再造理论基础上，通过分析福州高新区国税局税收征管现状和存在问题，结合该局税收征管流程再造实践，得出税务部门实施流程再造的可行性和重要性，希望能为进一步深化税收征管改革提供一些有益参考。

#### 二、论文结构

基于上节所述论文的思路，全文结构安排如下：

第一章，阐述研究背景、研究意义、研究思路。

第二章，为税收征管流程再造奠定理论基础，介绍了流程再造理论的内涵、原则、实施步骤和方法。

第三章，主要内容为福州高新区国税局税收征管现状分析。先简要说明我国税收征管模式的沿革，接着对福州高新区国税局的基本情况进行了介绍，然后着重从机构设置、业务流程、征管能力、征管质量、纳税服务等几方面分析了福州高新区国税局税收征管存在的问题及形成原因。

第四章，重点围绕制定战略决策、确定再造计划、诊断现有流程、设计再造方案、实施流程再造、评估反馈改进这六个步骤介绍了福州高新区国税征管流程再造

具体的设计与实施工作。

第五章，回顾全文得出福州高新区国税征管流程再造主要研究结论和启示，简要分析研究贡献与借鉴意义，阐述存在的不足及进一步研究的设想。

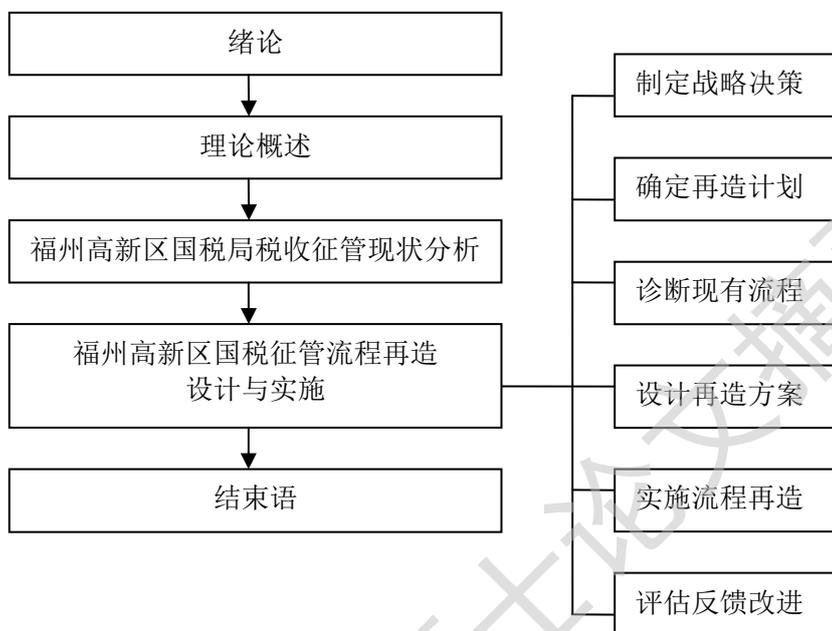


图 1-1 论文框架

## 第二章 理论概述

### 第一节 流程再造的内涵

#### 一、流程再造

流程再造（BPR，Business Process Reengineering 的缩写）的概念最早是由美国麻省理工学院的计算机教授迈克尔·哈默(Michael Hammer)提出的。1993年迈克尔·哈默(Michael Hammer)和 CSC 管理顾问公司董事长詹姆斯·钱皮(James Champy)合著的《企业再造——企业革命宣言》(Reengineering The Corporation—A Manifesto For Revolution)一书中，将流程再造定义为“对企业的业务流程（Process）做根本性的（Fundamental）思考和彻底的（Radical）重建，在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的（Dramatic）改善，从而最大限度地适应顾客（Customer）、竞争（Competition）、变化（Change）为特征的现代企业经营环境”<sup>[4]</sup>。

#### 二、流程再造的基本特征

##### （一）根本性

流程再造需要进行根本性反思。对组织长期以来遵循的管理模式如分工思想、等级制度、岗位设置方式等进行再思考和再设计，寻找传统的经营理念和经营模式中的不足，确定实施再造的环节。<sup>[5]</sup>

##### （二）彻底性

流程再造是一次彻底性变革。流程再造要抛弃组织成员已经习惯的经营模式和工作方法，对组织机构、工作流程、人员配置、组织文化等组织的经营、管理及运营方式进行全方位重新构建。<sup>[5]</sup>

##### （三）显著性

流程再造追求显著性改善。流程再造的突出特点是用全新的流程完全取代以分

工理论为圭臬的流程，实现组织业绩显著增长和巨大飞跃是其取得成功的标志。<sup>[5]</sup>

#### **（四）流程**

“流程”是把一个或多个输入转化为对顾客有用的输出的活动<sup>[6]</sup>，是所有活动整合起来形成的一个有机整体。因为组织低效率的根源是原有的业务流程，所以，流程再造从重新设计业务流程入手，着眼于最终的组织目标，真正落实“以流程为导向”的思想，重新构建完整和高效率的新流程<sup>[5]</sup>。

### **三、流程再造的核心思想**

随着全球化和知识经济时代的到来，人们的物质文化生活要求也越来越多样，这就要求管理者采用高效的组织管理模式适应迅速变化的市场环境。

垂直型组织机构，具有职能部门多、层级多、等级制度严格的特点。基于这种组织机构形成的传统管理模式，按职能专业化处理业务流程，形成许多分工细致的职能部门。专业化分工和“金字塔”型的组织体系使得业务流程被割裂得支离破碎，而实际上，流程应该由各个互相关联又相对独立的业务模块组成，一个出色的业务流程既能为顾客创造价值，同时也能为组织者创造价值。因此，在流程再造中，关键在于打破原有分工模式的桎梏，以流程为现行的出发点和终点，准确把握顾客需求，分析系统中各环节间的流程关系，识别并删除非增值的环节，把原来各个分散的组织活动用流程的观点优化后组织起来，构造新的组织管理体系。

从上面的分析可以看出，流程再造的核心思想是要打破企业按职能设置部门的管理方式，代之以业务流程为中心，重新设计企业管理过程<sup>[7]</sup>。

### **四、流程再造与流程优化**

前述中反复提到了“流程”。组织对流程进行优化设计和管理，主要有流程再造与流程优化两种方式。流程优化，就是指辨析现有流程，通过对现有流程进行系统的优化改良，产出新的流程<sup>[8]</sup>。

流程再造是对组织脱胎换骨式的变化，目标是使组织获得重生。流程优化则是着眼于基于现实基础，对现有流程体系进行逐步改良和调整，通过一段时间的运行，达到提升组织流程绩效的目的。随着流程优化的实施，较大程度的流程优化即意味着流程的再造。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.