

基于平衡计分卡的基层税务局绩效评价体系构建研究

王晓红 郭丽娜

内蒙古科技大学 内蒙古 包头 014040

摘要: 目前我国正处于经济发展的关键时期,提升政府绩效管理水平和推进国家治理体系和治理能力现代化的有效途径。作为绩效管理的关键环节,绩效评价也越来越受到政府部门的关注。如何构建满足税收现代化建设各项要求的绩效评价体系,推动其战略目标的实现,是目前税务部门绩效水平提升的当务之急。本文根据税务系统实际工作,选取D区税务局为研究对象,运用平衡计分卡理论,从实现智慧税务建设背景下绩效评价体系战略导向出发,重构了D区税务局的绩效评价体系,提升了D区税务局利用绩效评价的能力,为今后基层税务部门开展绩效评价提供有益借鉴,促进税收现代化建设。

关键词: 绩效评价;平衡计分卡;税务部门;指标体系

2021年3月24日,税收领域纲领性文件《关于进一步深化税收征管改革的意见》(税总发〔2021〕21号)发布,在新时代中国特色的指引下,围绕把握新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局,进一步推进税收征管体制改革,以为纳税人缴费人服务为中心,发票电子化改革为突破口,以税收大数据为动力,构建具有高集成功能、高安全性能、高应用效能的智慧税务,不断推进精准执法、精细服务、精准监管、精诚共治,形成国内一流的智能化行政应用系统,全方位提高税务执法、服务、监管能力,使税收遵从度和公众满意度得到极大的提升,为促进高质量发展提供强有力的支持。

《意见》在第二十七条改进提升绩效评价中明确要求绩效评价应“……渗入业务流程、融入岗责体系、嵌入信息系统,对税务执法等实施自动化评价……促进工作质效持续提升”,这说明税务机关现行的绩效评价与《意见》要求的绩效评价水平仍有较大差距。如何构建满足智慧税务建设各项要求的绩效评价体系,推动其战略目标的实现,是目前税务部门在开展绩效评价工作要重点考虑的问题。

1 D区税务局引入平衡计分卡进行绩效评价的必要性与可行性

1.1 必要性分析

税务部门构建科学合理的绩效评价体系,以应对智慧税务建设已经刻不容缓。实践证明,企业与非营利机构可以运用平衡计分卡这一工具进行战略管理,政府部门同样可以引入平衡计分卡,以便更好地实现组织战略目标。目前D区税务局正处于深化征管体制改革,构建基于平衡计分卡的绩效评价体系,有助于D区税务局更好地实现战略目标。

1.2 可行性分析

D区税务局健全的领导组织,为平衡计分卡实施提供了保障。D区税务局目前成立了绩效评价小组,完善的组织架构、健全的领导组织可以保障D区税务局有足够的行为权利开展基于平衡计分卡的绩效评价工作^[1]。

2 基于平衡计分卡的D区税务局绩效评价体系构建

2.1 D区税务局战略目标分解

与企业相比,政府部门尤其是税务部门,他的战略目标、愿景和企业都有非常明显的差异。所以构建基于平衡计分卡的绩效评价体系,一定要根据D区税务局的职责与特点,科学分解平衡计分卡的维度。

第一,财务维度,企业的经营目标是实现利润最大化,D区税务局作为典型的行政部门,其财务维度不体现为利润。他的运行目标是充分发挥其职能,在依法依规进行地区税款征收的同时,尽量降低征纳成本,进而推动地区经济发展,所以财务维度调整为行政效能维度。

第二,客户维度,与企业相比,D区税务局所服务的客户主要为纳税人与缴费人,所以将客户维度调整为纳税人维度。

第三,内控维度,D区税务局的内控主要体现在不断优化业务流程、提升征管质效、推进精确执法、精准监管的实现,所以将内控维度调整为内部管理维度与风险控制维度。

第四,学习与发展维度,D区税务局应加大人才培养力度,所以与传统的平衡计分卡一样,保留学习与发展维度。

2.2 D区税务局绩效评价体系指标设计

2.2.1 行政效能维度的指标设计

D区税务局的主要职能是税收征管，是否尽可能低成本地完成税收的征收和管理是评价其行政效能的重要指标，所以通过分解五个关键三级指标来促进其战略目标的实现：税收入库率、社保费征缴率、减税降费政策落实率、人均税收收入、人均业务量。

2.2.2 纳税人维度的指标设计

D区税务局管理和服务的对象是全体纳税人、缴费人。通过分解七个关键三级指标来促进其战略目标的实现：办税服务厅规范化建设、办税厅业务平均办理时长、涉税业务一次办结率、纳税人满意度、纳税人投诉率、12366答复率、纳税信用复评和修复逾期处理率。

2.2.3 内部管理维度的指标设计

2021年后全国税务系统的核心任务就是进一步深化税收征管改革，通过分解十个关键三级指标来促进其战略目标的实现：全面从严治税工作落实、个人违纪通报情况、5C征管质量、行政诉讼败诉情况、风险应对任务有问题率、非正常户公告逾期率、非正常认定期间仍然开票户数、欠税公告率、数电票推广比例、金税三期系统

稳定性、网报系统稳定性。

2.2.4 风险控制维度的指标设计

风险控制主要提现在内外部的风险控制，所以通过分解两个关键三级指标来促进其战略目标的实现：内外部审计无问题率、舆情处理率^[2]。

2.2.5 学习与发展维度的指标设计

作为其他四个维度的基础，通过分解三个关键三级指标来促进其战略目标的实现：执法资格考试通过率、数字人事“两测”通过率、“三师”人员比例。

2.3 绩效评价指标权重确定

本文构建基于平衡计分卡的D区税务局绩效评价体系，设计的指标既包括定性指标，也包括定量指标，选取层次分析法对D区税务局构建的绩效评价体系权重进行确定。

第一步，建立D区税务局各指标的判断矩阵。组成专家小组，采用问卷调查法，形成各层权重所需要的判断矩阵，见表1。

表1 一级指标判断矩阵

一级指标	行政效能维度	纳税人维度	内部管理维度	风险控制维度	学习与发展维度
行政效能维度	1	1	1	5	6
纳税人维度	1	1	1	5	6
内部管理维度	1	1	1	5	6
风险控制维度	1/5	1/5	1/5	1	1
学习与发展维度	1/6	1/6	1/6	1	1

根据D区税务局一级指标判断矩阵的结果，计算其权重w，得出后，计算其CR并进行一致性检验。若 $CR < 0.1$ ，则一致性检验通过，否则重新进行重要性判断。得出的权重向量就是该指标的具体权重^[3]。例如上面的一级指标判断矩阵，使用SPSS软件按照上述流程进行操作，得到该层次排序的计算结果为： $w = (0.297, 0.297, 0.297, 0.057, 0.052)$ ，该判断矩阵的为5.004，一致性指标CI为0.001，根据一致性检验比表可知，当矩阵层级为5时，其对应RI为1.11，此时可得出其CR为0.001，小于参考值0.1，说明该判断矩阵一致性检验通过，各一级指标的权重就是其权重向量w，具体如下：“行政效能维度”权重0.297，“纳税人维度”权重0.297，“内部管理维度”权重0.297，“风险控制维度”权重0.057，“学习与发展维度”权重0.052。

得出上述结果后，依次将一级指标、二级指标及三级指标的权重值进行相乘，可以获得各指标所占D区税务局指标评价体系的最终权重，具体结果如表2所示：

3 绩效评价体系运行的保障措施

一是强化制度保障。D区税局要保证所有税务干部深入了解和掌握绩效评价的流程、指标含义与目标；同时要做好绩效评价结果的反馈，以确保能够实现预期目标；后续在评价结果的运用上，要建立相应的奖惩制度，做好评价结果的运用。

二是做好文化保障。D区税务局的绩效评价想要深入人心，就是需要形成良好的绩效评价文化。加强绩效评价文化建设，保障实现战略目标和员工个人发展齐头并进。

三是做好信息保障。用好信息化手段。既可以显著提升绩效评价工作效率，又可以避免人为因素对绩效评价的干预，显著增强其科学性。

结论与展望

研究结论

近年来税务部门的绩效管理工作被广泛关注，面对目前的新形势，其原有的绩效评价体系存在许多问题，

绩效评价并没有发挥其真正的作用。本文的研究目的并不是要求税务部门完全抛弃过去的绩效评价方法,而是基于平衡计分卡设计了符合智慧税务建设背景的D区税务局绩效评价体系。将D区税务局作为案例分析对象,构建出了新的基于平衡计分卡的绩效评价体系。

研究展望

本文因研究条件及能力有限,存在诸多问题,如个人绩效与组织绩效有密切的关系,平衡计分卡在个人绩

效中的运用还不够,如何将平衡计分卡应用到个人绩效中,有待进一步探讨。

总之,在开展组织绩效评价工作时,平衡计分卡作用显著。税务部门在运用平衡计分卡进行绩效评价体系构建,有助于税务部门找到今后工作的重点和完善方向,从而为今后税务系统内的绩效评价工作的建设与发展提供借鉴。

表2 绩效评价指标体系权重赋值表

一级指标	二级指标	三级指标	最终权重	
A1行政效能维度	B1提升组织收入质效	C1税收入库率	11.88%	
		C2社保费征缴率	5.94%	
		C3减税降费政策落实率	5.94%	
A2纳税人维度	B2降低征税成本	C4人均税收收入	4.46%	
		C5人均业务量	1.49%	
	B3税收营商环境评价与纳税服务质量评价	C6办税服务厅规范化建设	2.36%	
		C7办税厅平均业务办理时长	7.10%	
		C8涉税业务一次办结率	7.09%	
A3内部管理维度	B4纳税人满意度	C9纳税人满意度	6.34%	
		C10纳税人投诉率	3.16%	
	B5纳税人权益保护	C11 12366答复率	1.83%	
		C12纳税信用复评和修复准期处理率	1.83%	
	B6实施政治建设质量提升工程	C13全面从严治党工作落实	1.94%	
		C14个人违纪通报率	0.65%	
		C15 5C征管质量	6.17%	
		C16行政诉讼败诉率	1.01%	
		C17风险应对任务有问题率	1.78%	
		C18非正常户公告逾期率	3.28%	
A4风险控制维度	B7智慧税务建设	C19非正常户认定期间仍然开票户数	3.28%	
		C20欠税公告率	1.73%	
	B8信息化建设	C21数电票推广比例	1.73%	
		C22金税三期系统稳定性、网报系统稳定性	8.14%	
		C23内外部审计无问题率	1.90%	
	A5学习与发展维度	B9内外部风险控制	C24舆情处理率	3.80%
			C25执法资格考试通过率	0.98%
B10增强干部执法能力		C26数字人事“两测”通过率	2.92%	
		B11提高干部专业知识水平	C27“三师”人员比例	1.30%

参考文献

- [1]何强,付江峰,张晨.中美税务部门实施绩效管理的比较研究[J].中国行政管理,2019(05):138-142.
- [2]国家税务总局河北省税务局课题组,马列,冯学亮,马岩,刘彦辰.税务绩效管理:实践经验、理论逻辑与发展方

向[J].税务研究,2021(12):118-123.

- [3]国家税务总局深圳市税务局课题组,张国钧,杨龙.税收治理现代化背景下税务绩效管理的优化与改进[J].税务研究,2021(08):95-100.