# 加强基层国税人力资源管理的思考（5篇材料）

来源：网络 作者：春暖花香 更新时间：2024-06-20

*第一篇：加强基层国税人力资源管理的思考加强基层国税人力资源管理的思考◆张玲近年来国税系统从总局到基层都越来越重视人力资源管理，促进了国税干部整体素质的提高，基本满足了当前国税工作的需要，保证了工作目标实现与个人发展的最大化。但随着知识更新...*

**第一篇：加强基层国税人力资源管理的思考**

加强基层国税人力资源管理的思考

◆张玲

近年来国税系统从总局到基层都越来越重视人力资源管理，促进了国税干部整体素质的提高，基本满足了当前国税工作的需要，保证了工作目标实现与个人发展的最大化。但随着知识更新的加快和终身教育的发展，对国税干部队伍的理论素养、业务本领和实践能力提出了新的要求。笔者对惠民县国税部门人力资源管理状况进行了调查，并就如何加强基层国税部门人

力资源管理提出一点粗浅的看法。

一、人力资源现状及特点：

该局目前职工总人数为174人，其中在职公务员97人，占总人数的55.74%；在职工人4人，占总人数的2.29%；离岗人员6人，占总人数的3.44%；离退休干部职工67人,占总人数的38.51%。该局人力资源方面存在以下特点：

（一）人员总量和数量上，由“递增型”趋向“递减型”。1994年国、地税分设时，该局干部职工总数为120人，到2024年底，在职干部职工总人数为101人。干部职工总数呈减

少趋势，难以适应当前税收工作发展的需要。

（二）年龄结构上，由“理想化”趋向“老龄化”。从年龄构成来看，30岁以下8人，占

7.92%；31岁至45岁39人，占38.61%；46岁至54岁33人，占32.67%；55岁以上21人，占19.83%。由此可见，31-45岁中间年龄段的居大多数，年龄总体结构呈两头小、中间大的“橄榄型”分布。由于国税系统近年来进人受到严格控制，进少出多、人员年龄偏大已是一个突出问题。从静态现状看，干部队伍在数量结构和年龄结构上是一个较为理想的状态。从动态发展看，今后五年大批人员步入退休年龄梯次，“老龄化”问题较为严重，将会给整个

队伍的战斗力带来很大冲击。

（三）学历结构上，由“经验型”趋向“知识型”。近年来，该局健全干部学历教育的激励机制，许多干部通过电大、函授、脱产轮训、不定期培训等方式取得了专科及以上学历。目前干部学历中，大学本科以上学历44人，其中取得硕士学位的3人，大学本科41人，分别占干部职工总数的2.97%、40.6%；大专学历42人，占41.59%；中专以下学历16人，占15.84%。学历结构逐渐呈“菱型”结构，与工作的实际需要基本匹配，但总体学历层次不高，高学历

人才比重偏低。

（四）专业分布上，由“单一化”趋向“多元化”。1994年惠民国税成立之时，干部一部分是从税务学校毕业的大、中专生，另一部分是中专、高中甚至初中毕业参加税务工作，经过脱产、半脱产、在职培训才掌握财税专业知识的人员，在专业上，绝大多数是财税专业。随着十多年的发展，一部分干部通过学历教育掌握了法律、行政管理、工商管理等学科的专业知识，再加之近年来新录用的公务员大多是非财税专业毕业，使干部队伍的专业由基本上为财政税收的“单一化”趋向于以财税为主，兼顾中文、计算机、法律等专业的“多元化”。

（五）身份构成上，由“复杂化”趋向“规范化”。由于历史的原因，国税系统的人员身份构成较为复杂，有过渡公务员、考录公务员、事业干部、聘用干部、税费改革分流人员、工人等等。经过几年的清理和规范，特别是通过公务员登记，人员身份构成已由模糊转向清晰。

二、当前人力资源管理存在的问题：

（一）人力资源结构性矛盾比较突出。无论是绝对数量还是整体质量，存在“四多四少”现象。即：在专业结构上，非专业人才多，专业人才少；在人才层次上，初级人才多，中高层次人才少，特别是创新型和复合型人才更少，人才队伍的整体质量还不高；在整体布局上，经济较为发达地区的人才资源较为丰富，经济欠发达地区人才数量比较少，存在着人才分布不均衡的问题；需要的人进不来，不适应岗位的人出不去，一些急需的专业人才得不到及时补充，而个别文化低、无法适应工作的人员长期留在岗位上混日子，人员得不到优化。

（二）在管理模式、激励机制等方面存在问题。一是缺乏人力资源调节机制，管理模式比较简单，缺少分类管理，对人才的评价标准过于统一，忽略层次区别和个性差异，用同样的模式和标准管理不同类型的人才。二是系统内部还没有真正建立起促进优秀人才脱颖而出的激励机制，对特殊人才的特殊贡献，没有从政治上、经济上、荣誉上给予与其贡献相适应的待遇，影响工作积极性。三是开发管理尚未达到科学化、规范化的标准。在人力资源开发利用的投入上，缺乏合理性分析与评估，在培训内容的安排上，往往理论与实践脱节，极易导致

形式主义。

（三）人力资源的培训开发和利用方面存在缺陷。一是计划的短期性。往往把重点放在提高实际工作必备的知识和技能上，忽视对今后税收工作进程中所需知识、技能的预测和分析，培训缺乏前瞻性和针对性。二是培训对象的局限性。过于注重对领导干部、业务部门人员的实用知识培训，忽视对其他不同岗位的税收业务知识培训，培训实效性不强。三是开发形式的单一性。以培训为例，现有培训方式较为单调，缺乏必要的实训式、参与式、互动式等培训手段。由于培训形式枯燥单调，重理论轻实践，忽视税务人员的年龄、心理特征等因素，造成培训效果不明显。

三、该局创新人力资源管理的措施：

（一）更新管理理念。一是树立“盘活存量”的理念。该局立足现有人员，不断加大培训力度，努力创造机会，给每个人以合适的岗位，使其能够充分发挥自己的潜能。二是树立“人才层别”理念。该局首先调整人员比率，逐步使业务型人员和行政管理人员的比例趋于合理，调整人员文化结构，使不同学历人员达到合理比例。三是树立“人才差别”理念。在使用上，坚持“用人所长，能级匹配”的原则，为各类人才脱颖而出开辟“快车道”。在激励上，针对不同的人才，采取不同的措施，最大限度地调动各类人才的积极性、激发创造性。

（二）优化人力资源配置。一是推行竞争上岗。根据基层国税部门职能和业务量的大小，合理设定工作“职位”，并对每项工作的标准作出具体描述，制作“职位说明书”，为择岗提

供明确的依据，通过竞争上岗做到优用劣汰。二是实施轮岗交流。在基层分局与机关科室之间，征管查岗位之间，业务管理与行政后勤岗位等不同岗位之间定期进行轮岗交流，使之制度化、规范化，促进人员合理流动。三是注重优化组合。根据工作性质和工作目标的要求，将各种类型、各种层次的人进行最佳的组合，在单位内部实现合理配置，发挥人力资源的最

佳效益。

（三）完善竞争激励制度。一是实施干部综合积分制管理，突出对干部的成果贡献、工作能力、工作态度的考核。积分由岗位劳绩分和功绩素质分构成，实行年度汇总、逐年累积的方式计算积分。通过综合积分制管理，更好地了解和掌握所属人员素质的优劣、才能的高低、贡献的大小，便于发现人才、使用人才、激励人才。二是创新绩效考核办法。在完善岗位目标管理考核办法的基础上，推行“系数考核”，机关科室以上一年度在市局对口科室考核的成绩为参数，基层分局以上一年度在县局考核成绩为参数，设定弹性系数，弹性系数幅度在0.85-1.2之间，每上升一个考核名次增加0.5个系数。实行“系数考核”, 将考核成果与个人利益所得相挂钩，促使广大干部把心思集中于本职,把精力倾注于岗位,激发出前所未有的活力。三是推行岗位履行职责情况评价。根据履行岗位职责评价制度，建立岗位责任制和工作目标责任制，构建起以反映工作业绩和工作能力为主的履行职责情况评价体系，做到定性与定量结合，消除了现行考评中的“粗、略、简、虚”现象。四是丰富精神激励措施。实施多种形式、内容丰富的精神激励措施，除了开展评先进工作者、优秀公务员外，还开展“岗位能手”、“示范岗位”等一系列针对各类层次人才的评比、竞赛活动，为税务人员开辟成才通道。

（四）提升教育培训效能。一是贴近主体需求，实施“三三制”区别培训。根据第一学历、工作经历和业务能力的差异，将全部人员划分为骨干层、能力层和基础层三个层次，培训内容分三方面：理论知识，解决干部“想不想干”的问题；税收实务，解决干部“会不会干”的问题；操作技能，解决“能不能干”的问题。各层面人员实行动态式管理，通过考试确定人员的层面，盘活人才的管理。二是贴近工作实际，开展应知应会培训。整合上级各类涉及

基层税务干部工作的标准和内容，编制《国税干部应知应会读本》，通过全员学习，进行全员资格上岗考试，提升适应工作能力。三是贴近岗位需求，加强业务技能培训。将“岗位练兵”作为重点来抓，确定了征收管理、税务稽查、统计分析、文秘综合、信息技术等练兵内容，挑选业务骨干结成帮带“对子”，开展“一带一、一带多”的技能练兵活动，将干部的“学”与“干”有机融合，实现了在工作中学习、在学习中提高的目标。同时，健全培训与使用相结合的激励机制和约束机制，把学习培训成绩与干部的竞争上岗、评先树优、目标考核、福利待遇等挂钩，使“考试—培训—考核—奖惩—使用”成为有机整体，不断深化教育

培训成果的应用。

四、加强人力资源管理需要处理的几个关系

（一）处理好发展事业与培养人才的关系。发展事业与培养人才两者不可偏颇，既不能为了发展事业，忽视对人才的培养或只使用不培养，也不能为了单纯培养人才，不顾事业发展的连续性和周期性，频繁地进行干部调动或轮岗。要在发展事业中培养人才，通过人才的培养

促进事业发展，做到发展事业与培养人才双促进、双丰收。

（二）处理好人力资源由传统管理向现代管理转变的关系。传统人事管理注重于用人主体的目标任务、经济效益，采取针对一时的具体任务和工作目标而进行激励，其效果是削弱了组织的团队效能。马斯洛的需求层次理论表明，人的需求有高低不同的层次，作为高层次的优秀人才，其主导需要是自尊和实现自我价值的需要。因此要增强归属感，为人才提供发展空

间，使其在事业中有所成就，建功立业。

（三）处理好降低人力资源使用成本与提高工作效率的关系。在用人上必须破除论资排辈、迁就照顾等陈旧观念，最大限度地发挥人才效能。当前国税人力资源使用成本偏高，主要原因是发展不均衡，人员素质偏低，主观能动性未能得到充分发挥。因此，要建立国税系统人

力资源的规范化管理，提高其主观能动性，降低人力资源的使用成本。

（四）处理好干部纵向培养与横向培养的关系。对干部要做好纵向和横向两个方面的培养，有计划地让有培养前途的干部在各相关岗位上学习交流，同时还要注意让干部到基层接受锻炼，培养干部从基层做起。通过动态管理系统明确发展定位，为干部的成长和发展创造条件，努力营造“愿意让人干事业、支持人干成事业”的良好氛围。

**第二篇：关于加强基层国税人力资源管理的思考**

关于加强基层国税人力资源管理的思考

人力资源管理，就是运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。基层国税部门作为直接面对纳税人的窗口部门，既要完成各项税收工作任务，又要为纳税人搞好服务，构建和谐的征纳关系，加强基层国税人力资源管理，着力提高其思想政治素质、科技文化素质，不断增强依法执政能力尤为紧迫而重要。

一、基层国税人力资源管理现状分析

（一）人力资源量的增长与税收收入任务的增长不匹配 据统计，xx局税收收入总量已由2024年的xx万元增长到2024年的xx万元，增长xx%，增收xx万元；但是，税务人员的数量基本没有变动，始终保持在xx人左右，只是人员层次略有所调整，新进了几个大学生。尽管现在全局有xx名干部职工，但人员结构呈“点阵分布”，第一学历专科以上的xx人，现学历专科以上的xx人，学历层次的不同，导致业务素质的差异，学历相对较高，业务能力相对较强的人员，大部分集中在局机关和办税服务厅，每个基层所只有一两名业务骨干，这种人员结构的“点阵分布”，导致基层所征管力量的不均衡，人力资源数量的不足造成“人少事多”的矛盾突出，部分机关科室人员配备一般2-3人，长期疲于应付各项临时工作，基本没

有时间和精力研究业务，直接与纳税人接触的一线税务人员被动的忙于日常事务，难以把握税收征管的重点、难点。税收任务的大幅度增长来自于纳税人数量和规模的不断扩张，税务人员的数量多少和质量的优劣影响着税收征管的质量和效率，制约了税收的依法征收和应收尽收，影响着税收收入任务的完成。

（二）人力资源质的提升与专业化管理要求不匹配

据统计，xx局现有干部职工xxx名，从年龄结构来看，年龄35岁—45岁之间的xx人，占总人数的xx%；35岁以下x人，占总人数的x%，45岁以上的xx人，占总人数的xx%，2024年至今5年内仅调入了x名大学生，年轻而又有工作能力的人员较少。“新鲜血液”的不足，“40岁现象”的存在，影响了干部队伍的士气，使个别同志缺乏进取精神和创新意识。年龄偏大的同志大部分在基层分局工作，对新知识、新技能、新软件、新方法掌握较慢，一定程度上制约着征管质量和税源管理质量的提高。从身份构成上看，xxx名干部职工中，公务员xx人，工人xx人，工人占总人数的比例在xx%以上，公务员与工人比例结构失调，执法人员与执法岗位极不对称，执法人员的缺乏更增加了税收征管的难度；从知识结构看：第一学历中专以上的xx人，占总人数的xx %；通过系统内委培、电大、函授、党校等途径取得中专及以上学历的xx人，占总人数的xx%。系统地学习过财税、会计、法律、经济、计算机专业知识的人比较少，特别是计算机、文秘、法律人才明显不足，懂管理、通微机、会查账、能独当一面的复合型人才更少；随着科学技术在税收征管中的广泛应用，征管模式

及其配套的软件系统不断升级，现有人力资源年龄结构和人员身份构成的特殊性，在很大程度上影响了税源的深次层管理和专业化管理的推进。

（三）人员的思想现状与税收征管工作的要求不匹配

从“七对照七提高”专题教育活动的调查和谈心的情况来看，基层干部职工的思想状况与现行的税收征管工作要求有一定的差距，主要表现：一是“鞭打快牛”现象存在。由于“能者多劳”在实际工作中成了主流，谁的能力强，谁的工作量就大，领导也愿意放手让他干；谁的能力差，工作又不努力，领导就不敢放手让他干，这样就出现了“鞭打快牛”的现象，干活的总有活干，不干活的总没活干。这种现象使同志们自然而然的产生“逆反”心理和厌烦情绪，拿同样的工资，享受同样的待遇，工作量却有天壤之别，导致能干者不愿多干，不能干者安于现状；二是“工作动力”相对不足。2024年国税系统人事机构改革时，有一部分同志从中层领导的岗位上退了下来，“仕途”的“突然中断”，使他们失去了工作的“原动力”，认为年龄不小了，少干点工作，平平安安的熬到退休算了，缺乏干事创业的劲头，他们不论在哪个部门工作都不愿担当重任，分配的工作也不愿扑下身子去干，抱着“大的原则我坚持，小的错误我不犯”的思想，我行我素，得过且过。三是“心里失衡”问题存在。少数干部职工缺乏事业心和责任感，经受不住社会上腐朽思潮的侵蚀，人生天平出现失衡。特别是一些年龄较大，文化水平偏低的同志，留恋权力，厌烦服务，对于电子报税、税源分析监控、专业化管理等先进管理模式的学习运用，消极对待，工作应付、推诿、拖沓；有个别同志出现沉湎于花天酒地、玩牌赌博，享受所谓的“新生活”；还有极个别人为满足一己私利，把人民赋予的职权当做吃喝玩乐和收受贿赂的工具，违法违纪，损害国税形象。以上种种思想、行为，都是缺乏高昂士气的突出表现，与当前税收征管工作的要求极不匹配，与整体经济增速的放慢，税收收入工作压力大，征管质量考核严的情况极不适应。

（四）人员的服务意识与纳税人的服务需求不匹配

依法治税是税收工作的基础和灵魂，优化服务是税收实践工作的重要内容。作为基层一线税收执法部门，必须始终坚持寓执法于服务、求和谐于征纳的理念，自觉做到在执法中加强服务，在优化服务中提高执法水平，进一步融洽征纳关系。xxxx国税局办税服务厅案件虽然没有发生在我们身上，但其反映出的有制度不执行，责任心不强，有岗不到岗，在位不作为现象，我们在“七对照七提高”专题教育活动中也有所发现，窗口单位确实存在着纳税服务工作制度落实不到位，各项服务措施程序不规范，态度不热情，承诺不兑现等问题。甚至还有个别的干部同志存在着“门难进、脸难看、事难办”的衙门作风。曾经有纳税人通过12366投诉我局在代开发票方面连跑数趟都没有办好的问题。经过调查，虽然是因为征收大厅搬到县行政审批大厅办公，网络传输临时出现故障的原因造成的，但也反映出一些同志在纳税服务方面缺乏前瞻性和可预见性，存在着大厅服务人员态度蛮横，缺乏服务意识，没有及时对纳税人提出的质疑进行合理解释的问题。在纳税服务上存在的问题和差距如不及时加以解决，将继续影响

和制约我们干部队伍的形象和素质，影响和制约税收征管的质量和效率。

二、基层国税人力资源管理存在问题的原因

在基层国税人力资源管理上除存在上述问题外，还存在着执法不规范，风险意识差，征管不到位等问题，存在这些问题的原因，经过归纳和梳理，主要有以下几个方面：

（一）思想政治工作乏力。随着税收任务的不断增长，工作压力的逐渐加大，一部分年龄大，工作年限长，工作经验丰富的同志，工作热情不高，知识老化却不愿积极学习，跟不上税收信息化和专业化管理的步伐。一部分年富力强，有知识、有经验、又有精力，本来应成为税收工作的主力军，但因制度或者职数编制的原因，提升无望，便失去动力，工作责任心淡漠。一部分高校毕业的大学生，工作之初，劲头十足，但业务不精，时间一久，业务逐渐熟练，却由于制度原因长期停留在一个岗位，热情被磨灭，工作冷漠。这些问题的产生源于干部管理制度，思想政治工作不能从根本上解决问题，收效甚微。

（二）心理疏导教育滞后。基层同志工作任务重、节奏快、负荷满，工作压力和心理压力较大，许多同志长期处于紧张、戒备的工作压力之下。一些年轻的同志缺乏自主调控适应能力，县局领导在心理疏导教育方面方法之后，观念滞后，没有寻求出帮助干部职工解压、泄压的行之有效的办法，往往以“堵”代“疏”，习惯于通过定规章、定制度、定规范、定奖惩来约束干部的言行，干群之间缺乏真挚的沟通、细心的疏导和无微不至的关怀，以“高压”促“稳定”，只能产

生短期效应。

（三）教育管理宽严失当。在干部队伍的管理教育工作上，各种规章制度比较健全，但缺乏贯彻执行的韧劲。上级强调了、或者出了问题了就说一说，管一管，风平浪静的时候就放松了要求。部分领导在抓干部教育管理中有“老好人”思想，只想“栽花”，不想“摘刺”，不敢碰硬，面对错误的思想行为缺乏正气，即使有了问题，往往也宽容有加，听之任之。还有的执行规章制度不严格，雷声大雨点小，往往是“说在嘴上，挂在墙上，落实不到行动上”。对干部的教育管理失之于软、失之于宽，是产生问题的主要根源。

（四）组织作用发挥不力。部分基层党组织管理干部的力度不大，组织作用发挥不好是一个比较普遍的和突出的问题。对干部的真实思想摸得不深不透，对思想特点和变化规律把握不准，教育管理缺乏预见性和针对性。在干部发生问题时，不是积极开展批评和自我批评，帮助干部认识错误，对严重违纪问题提出处理意见，而是把矛盾上交，由上级调查处理。在管干部中顾虑重重，管同级怕影响关系，管下级怕失去群众，原则性虽然很强，但不注重方式方法和工作艺术，缺乏必要的灵活性，失去了组织的公信力和领导力。

三、加强基层国税人力资源管理的建议

基层国税人力资源管理，也要运用现代化的科学方法和管理理念，对税务人员进行合理的培训、组织和调配，对其思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥广大干部职工的的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜。为此，我们要以当前开展 的“七对照七提高”专题教育活动为契机，加强基层干部队伍建设，强化干部职工的工作责任心，提高干部职工的工作能力、进取动力、创新活力、团结合力。

（一）在人力资源的管理上树立“绩效管理”理念，建立“绩效沟通”的管理机制。

在基层国税人力资源管理上，组织对干部职工的了解仅仅局限于绩效考核、述职述廉的报告中，对干部在一个内取得成绩只能够产生较为直观的感受。但是，对于干部日常做了什么、怎么做的、工作量有多大缺乏了解。久而久之，在工作成果相差不大的情况下，部分干部会产生避重就轻的选择，其他干部的工作积极性也会受到挫伤。因此，我们要建立日常人事管理工作中的“绩效沟通”机制。绩效沟通机制的建立，不只是为了实现绩和效，更是要将干部作为的上下沟通融入其中。通过绩效沟通机制，人事部门定期对干部进行评价，按月或按季度将干部工作量及工作实绩整理并上报党组。党组在了解干部实际工作能力后，通过每季度或不定期召开干部沟通交流会的方式，倾听干部同志对各项工作的看法和意见，全面掌握干部的绩、效进度和工作量大小。通过召开交流会，党组一方面对各项工作进行督导，另一方面形成对干部各方面素质的统一认识，为人员的使用、考察、培养提供顺畅的管理渠道。

（二）在人力资源的培训上树立“人才兴税”理念，建立“分级分类”的培训机制。

根据基层国税人员的年龄结构和知识结构的特点，按照使“精

英人才更精、骨干人才跟上、一般人才不掉队”的目标和要求实行分类培训。在培训的理念上，紧密结合干部职工的思想实际，坚持“缺什么补什么，干什么学什么”的原则，广泛开展理想宗旨教育、职业道德教育、廉政建设教育、法制纪律教育和税收业务技能培训，引导广大税务干部职工牢固树立“依法征税，为民收税” 的理念，正确运用手中的权利为纳税人服务。在培训方法上，对那些努力工作、进取心强但业务水平不高的同志进行针对性的培训；对特殊岗位，技术含量高的岗位采取以老带新，以强带弱的方法，通过科学、合理的配对组合，确保在同一类岗位或单项工作中，达到成员的能力互补、知识互补和优缺点互补，努力实现税收工作中技能水平、知识存量的最大值；可以引入“团队研讨”的培训形式，组织参加培训人员针对一些专题开展研讨，发挥每位参与者的能动性，通过思想的碰撞，数据的证明，拓展大家的知识面和视野，对于集中解决具体问题，厘清思路，形成共识具有重要的作用。在培训结果的运用上，建立科学的学习效果指标评价、考核、奖惩制度，通过奖优罚劣，奖勤罚懒，达到鼓励先进，鞭策后进，提高学习的积极性的目的。

（三）在人力资源的使用上树立“量才适用”理念，建立“激励管理”的人才机制。

人才是有层次和类别的，能否出色完成工作任务，关键在适合的人。量才适用其核心就是一个“适”字，主导思想是：“让合适的人、在合适的时候、做合适的事、担合适的责、享合适的权”，从而达到能力、责任、权力的统一。在职责分工上做到人尽其才、人事相配，让精英人才克难攻坚，负责阶段性重点工作；让骨干人才率先垂范，承担系统性大项工作；让一般人才打牢基础，做好日常性税收管理。在人尽其才的基础上，应注意国税队伍人力资源的战略性开发，从长远角度考虑队伍的发展，根据人员素质的高低和能力大小的差异，建立健全各项激励机制。一是积极探索按劳分配新途径，倡导“尽职才有待遇”的观念，通过拉大收入差距、奖勤罚懒，奖优罚劣，实现多劳多得的分配理念；二是运用激励竞争、优胜劣汰机制，使广大的干部职工树立“平庸就是过错”的意识。通过开展业务能手评选、岗位争先创优等活动，激励干部职工自加压力、自强素质。三是建立能上能下、能进能出、有效激励、严格监督、优胜劣汰、充满活力的用人制度和机制，坚持“无为必定无位”的导向，形成广纳群贤，人尽其才，充满活力的选人用人机制，努力营造优秀人才脱颖而出的良好氛围。

（四）方法上树立“和谐管理”理念。建立“以人为本”的管理模式

税务干部处于税收征管、纳税服务的第一线，处于征与纳、管理与服务的矛盾焦点上，税务干部的言行举止不仅关系到税务部门的声誉，更是直接影响党和政府同人民群众的关系。如果整体队伍不和谐，税务干部因为内部的各项事务有怨言，有不满。在工作中就很容易把怒气转移到纳税人身上，进而影响税务机关和纳税人之间和谐征纳关系，影响税收政策的有效执行。为此，要把和谐管理作为一项重要的管理理念融入到了实际的工作当中。领导班子成员要从提高自身综合 9

素质入手，不断提高政治理论水平和业务技能，积极践行“和谐国税”重要思想，牢固树立和落实科学发展观与正确政绩观，要切实发挥党组织的战斗堡垒作用和党员领导干部的模范带头作用。要坚持以人为本，实施人性化管理，在生活上把干部职工当作亲兄弟、好朋友来对待，避免高高在上，做官老爷。要改变“上智下愚”的错误观念，要避免在实际管理工作中存在支配与被支配的思维痼疾，要及时与干部职工进行思想交流和沟通，要从他们的切身利益出发考虑问题，真正解决干部职工反映强烈的热点和难点问题。树立领导班子的形象，增强领导班子的凝聚力和向心力，强调党组织与税务干部、税务干部与税务干部、税务干部与纳税人的的协调统一、共同发展、和谐管理，推动国税事业的全面发展。

（四）思想上树立“执法为民”理念。建立“权责统一”的价值观念

基层税务部门要从干部职工的思想认识入手，从根源上下功夫，使广大的税务干部牢固树立为纳税人服务的意识。同时强化干部牢固树立公正文明执法意识，在实际工作中要严格执行相关法律规定，严格按照法定程序和权限进行税收管理，以热情服务增加亲和力。使每位干部树立起我是创造良好服务环境一员的认识，做好从管理者到服务者的转变，使每个税务干部都明白自己的权利是人民赋予的，权利同责任是对等的，没有没有权利的责任，也没有没有责任的权利，要求我们干部端正执法思想，提高执水平，转变工作作风，提高工作效率，增前工作责任心，以一流的素质，过硬的作风，严格执法、热情

服务，树立起国税干部队伍亲民爱民的良好形象，以队伍执法形象的改变推动整个税收环境的改善。要在日常的干部队伍教育活动中强调“权责统一”价值观念，通过思想教育、激励考核等办法转移部分同志“少做工作，就能少担责任、少被考核、少被处罚”的消极心理，最大限度的调动人员的工作积极性、增强人员的使命感，提高广大税务干部的执行力，增强整体干部队伍的凝聚力，保证组织目标的实现。

干部队伍的管理不是一蹴而就、一劳永逸的事情，而是一项具有长期性、复杂性、艰巨性和战略性的工作。宝丰县国税局将继续科学合理地制订干部队伍建设总体规划，正确教育引导人，不断培训使用人，真诚关心爱护人，考评考核激励人，创新创业发展人，促使每个干部在基层国税事业又好又快的发展进程中，找准自我位置，不断释放能量，达到人生目标，从而实现组织与个人的互动双赢。

**第三篇：关于基层国税部门人力资源管理的思考**

关于基层国税部门人力资源管理的思考

张 顿

人力资源管理是运用科学手段，对人力资源进行有效的整合、调控、开发和利用。党的十七大提出要不断深化干部人事制度改革，着力造就高素质干部队伍和人才队伍，新时期税收工作也确定了全面实施“人才兴税”战略要求，人力资源管理对国税工作意义重大。近些年来，国税系统就加强人力资源管理，采取了很多措施，取得了一定成效。但从基层国税部门来看，人力资源管理还存在颇多问题亟待解决。

一、现状

桂阳县局是全市国税系统人员较多、税收任务较大的基层县局，全局现有在职人员125人，其中公务员112人，干部2人，工勤人员11人（占在职的8.8％）；平均年龄42岁；具有大专以上文化程度的109人，注册税务师3人，工程师１人，税务师、会计师、经济师各1人；班子成员7个，中层正职15个；正科实职1个，占在职的0.8％；副科实职8个，占在职的5.6％；主任科员1个，占在职的0.8％；副主任科员27个，占在职的21.6％。受历史和现实等诸多因素的影响，由于人力资源配置不合理，管理难度大，一定程度上制约了各项工作的跨越式发展。

（一）人员学历层次低，专业人才少，优秀人力资源紧缺。全局具有大专以上文化程度的109人，第一学历是中专和大专的36人，仅占在职人数的28.8％，第一学历是本科的仅为3人，仅占在职人数的 1

2.4％；注册税务师3人，工程师１人，税务师、会计师、经济师各1人，高学历高职称会管理和文秘、政工、纪检监察专业人才奇缺，没有注册会计师、律师、评估师。

（二）人员形成相对过剩。受文化程度和知识水平的限制，全局约有20％的人不能适应新时期税收工作的需要，只能从事一些简单的体力和琐碎工作，还有20％的人存在攀比心理，主观能动性差，工作上“推一下动一下”和“不推不动”的现象，真正把税收工作当成事业来对待的只有60％，也就是说40％的人形成相对过剩，在当前国税部门人员严重超编的情况下，成为难以处理的沉重“包袱”。

（三）干部队伍年龄老化，活力不足。全局在职干部平均年龄为42岁。45岁以上的37人，占在职人数的29.6％；35岁以上45以下的73人，占在职人数的58.4％；35以下的15人，占在职人数的12％，其中工勤人员8人。45岁以上人员的80％心态老化或活力不足，占全局在职干部的24％。干部队伍年龄老化，活力不足已经成了困扰基层国税部门工作开展的严重问题。

（四）待遇问题没有很好解决，造成干部职工向进心不强。在政治待遇方面，非领导职务指标比例设置太少，由于指标的控制，很多税务干部工作了20多年，连一个副科待遇都没有解决，觉得没有奔头。就我局的情况看，工龄年满20年的有72人，享受副科级待遇的只有34的，享受正科级待遇的只有2的。三个班子成员任副科实职10年以上，最长的达到了15年，但没有一个解决正科待遇。15年以来，没有提拔一个正科实职干部。在经济待遇方面，近几年国税部门工资改革迟迟未能进行，干部职工福利待遇与地方同级部门相差悬殊，正

常每月只能领到1600元左右（各项扣除除外），特别是半边户家庭就很难维持生计。近几年，基层国税领导班子在解决干部职工福利方面虽然想了许多办法，尤其是在向地方政府加大税收征管经费投入方面，协调沟通，极力争取。而地方政府对税收征管经费投入有限，一直实行经费下拨与税收任务进度挂钩，一旦任务进度达不到要求，就造成国税部门“无米下锅”，干部职工心里没有安全感。再者，激励机制不健全，没有完全打破吃大锅饭的现象，在分配上没有真正实现能者多酬，从而削弱了干部的责任心和积极性，导致许多干部职工缺乏动力，不思进取，“当一天和尚撞一天钟”。

二、原因分析

（一）新进人员太少。全局自2024年以来，十多年间从学校考公务员分配来的仅为5人，到目前，有1人因家庭原因调回原籍，1人被市局调走，还有1人在市局跟班学习。国税部门“进口”瓶颈问题致使人员日趋老化，新鲜“血液”少，工作难以创新，难以打开新局面。

（二）教育管理流于形式。一是认识不够，对学历和职称不太重视。普遍存在学历高低一个样，职称有无差别，岗位分配无区分，各项待遇无差距，出现了有没有文化的人都可以从事国税工作的任何一个岗位的现象，形成了学习无用的意识，造成干部职工不愿学，不想学。二是培训流于形式。培训没有规划，不求效果，也没有考核；培训项目、内容等大多按上级安排组织，没有很好地与基层干部职工的实际要求相结合，加上基层国税部门缺乏师资力量和培训资金，导致培训效果不佳。

（三）激励机制不够完善。一是绩效考核有待完善。近几年尽管在绩效考核方面想了很多办法，也出台了许多制度，但还是存在指标过于空洞，不科学，以致考核执行不到位。二是由于受指标控制，积分制推行流于形式；没有末位淘汰，税务干部没有危机感。

三、建议

（一）增大“出口”，放宽“进口”。一是在条件允许范围内，借鉴电力、移动等部门经验，向全社会公开招聘素质高、年纪轻的临时人员，充实到办税服务大厅及文秘、政工等不直接从事税收管理岗位，对那些一贯表现好的临时人员，实行从临时到合同制人员，最后优先录用为公务员的办法，增强国税部门的活力，展现国税部门生气勃勃的形象。二是推行特殊政策，缓解编制压力，继续推行提前离岗政策，年满55岁的班子成员和年满50岁的其他人员划入提前离岗的范围。积极鼓励提前退休，对工龄已满30年的，通过解决政治待遇，鼓励他们提前退休。三是适当加大公务员的招收比例，既可为国税队伍不继补充新鲜血液，增添新的活力，又能解决基层国税部门今后税务人员大量集中退休而“断档”问题，建议公务员的招收可在现有的基础上提高1－2个百分点，争取在10年内更新20％的人员。

（二）加强素质教育，提升整体队伍素质。在知识日益更新的新时期，要高度重视知识分子和各类专业技术人才，把人才兴税战略从基层抓起，制定科学的奖励办法，鼓励干部职工拿文凭，拿职称，创造好的平台，让有高学历、高职称的人才，尤其是注册税务师、工程师、注册会计师、律师、评估师，文秘、政工、纪检监察等专业人才有想头、有盼头、有奔头。同时，进一步加大对税务干部的培训力度，注重培训内容的实效性，进一步加快优秀人才的储备建设，通过对骨干人员的培养，进而带动对整个干部队伍综合素质的提高。

（三）优化一般工作人员配置。建立岗位资格考试与考核相结合的制度，只有通过考试、考核取得某一岗位的工作资格后才具有继续在该岗位工作或者调整到该岗位工作的条件。可以先在稽查岗位、纳税评估岗位、税源管理岗位、税政业务岗位试行。定期实行岗位“双向选择、优化组合”制度。根据人员编制和实有人数情况，按照公开、平等、竞争、优化的原则，在规定范围内实行一般工作人员与中层正职的双向选择，进行优化组合。认真贯彻干部轮岗的规定，在保持重要业务岗位的主要业务骨干相对稳定的前提下，其他人员在同一岗位工作满5年的进行轮岗。

（四）完善激励机制，充分激发人的潜能。一是建立科学的考核机制，各项考核既要有质量的考核，也要有数量的考核，这样可以解决做多做少一个样，做好做坏一个样的问题；推行绩效奖励，拉开收入差距。二是建立教育激励机制，推行职称与工资和政治待遇挂钩，鼓励干部职工真才实学，培养更多的专业人才。三是建立完善的奖惩机制，对先进典型，给予精神、经济、政治待遇上的奖励，对不思进取、得过且过、工作平庸者推行末尾淘汰。

（五）改善各项待遇，适当向基层倾斜。及时搞好工资套改，让人安心；基层国税既享受中央政策，同时还要享受地方的政策，让基层税务干部多得实惠。适当放宽基层人员的政治待遇，增加非领导职务指标比例。

（作者系桂阳县局副局长）

**第四篇：对基层国税系统人力资源管理的思考**

国税工作开展离不开人力资源支撑与保障，但人力资源管理在基层仍有不尽如人意的地方。

一是人员构成与税收增长状况不匹配。以苏北某县局为例，税收由2024年的 0.8 亿元增长到2024年的3.5 亿元，但人员构成仍以80年代的高中生、部分转干的合同工和军转干部为主体，税收成倍增长但人力资源结构没有得到有效改善。

二是人员专业素质与征管模式的不断升级不匹配。该局计算机、中文、法律专业的人员仅占全体人员的38.41%，具有大专以上学历的人员达75.61%，人员素质的提升滞后于征管手段的变化。

三是人员的全面技能与精细化管理要求不匹配。基层国税系统综合型人才比较缺乏，在人员力量分布与税源结构配比上，普遍存在人员倒挂现象，20％的人员完成80％的税源征管。

四是激励措施与个人成长愿望不匹配。虽然绩效考核已实施了近两年时间，但多做事多扣分、少做事少扣分、不做事不扣分的问题还没有从根本上得到解决，在一定程度上挫伤了部分同志的工作积极性。由于条管部门人才流动的局限性，加之内部干部交流机制不够完善，不同程度地制约着部分人才的成长。

造成这种状况的原因有思想认识不够到位，部分职能部门和领导没有把人力资源作为事业发展的最大资源来经营；也有职责定位不够准确，个别基层人事部门没有把具体的工作要求、组织的长远目标和个人的远景追求及发展潜力结合起来选人用人，对人力资源开发与利用定位不准；还有激励措施不够配套，部分基层国税系统只是就考核而考核，激励措施不科学、不配套，达不到有效激励的目的。

加强基层国税系统人力资源开发与利用，强化人力资源的管理，笔者认为应该做好以下五方面工作。

一、优化教育培训手段，夯实人力资源基础。在选送中青年干部到税校进行强化培训的同时，还要通过举办短期培训班的形式，邀请专家学者讲课，重点培养计算机、法律、写作等专业技能，要努力提高培训效果，防止流于形式。

二、优化轮岗交流机制，盘活现有人力资源。要建立在不同层次、岗位和地域之间的“定期交流制”和“岗位双向选择制”，进一步加大城乡之间、机构之间、同一区域之间人员互动交流。要建立机关各职能部门与基层税务分局“挂钩”制度，使基层能及时获得机关职能部门的大力支持与帮助。每年可以从机关选派拔尖人才到基层锻炼，从基层挑选工作经验较强的业务骨干到市、县局机关部门进行学习。要根据人员年龄结构变化趋势，强化现有中年群体人力资源的开发与管理，努力保持和延长人力资源时效的高峰值期限。

三、优化人力资源配置，提升人力资源绩效。按照管理、征管、稽查的职能定位，合理确定人力比重。行政管理序列人力比重应占总人数的10-15%左右；稽查序列人力比重应占总人数的10%-12%左右；税收征管序列的人力比重必须在70%以上。要按照属地管理和分类管理相结合的原则，合理划分管理责任区，既可以利用好有限的人力资源，也可以提高税源管理质量。

四、优化整合激励机制，激发人力资源活力。要建立以精神激励和物质激励互为补充、相辅相成、有机结合的激励机制，实施灵活的竞争上岗和双向选择机制，让每个人选择到适合自己的岗位，让每一个团队实现最佳的组织优化。要按照全员性、稳定性、持久性和兼容性原则，建立和完善人力资源动态评价和管理机制，确保考核评价的科学性合理性，促进人的智能和技能的充分发挥。

五、优化团队远景目标，打造和谐向上氛围。要关心税干的学习、工作、生活和成长，把理性教育与情感教育结合起来，通过上下级之间、同事之间的交心谈心活动化解矛盾、增进友谊。对长期在条件艰苦地方工作的干部要格外关注，对那些不图虚名、踏实干事的干部要多加留意，对那些埋头苦干、注重为长远发展打基础的干部不能亏待，让他们感到团队的温暖，组织的关爱。

**第五篇：基层人行人力资源管理思考1**

基层人行人力资源管理存在的难点及对策

基层人行是做好货币政策传导、维护区域金融稳定、提供支付清算服务等各项职责的窗口，需要有高素质的人才作为支撑，经过多年的探索和发展,人行基本形成了一套行之有效、相对完善的人力资源管理机制，有力地促进了基层央行事业的发展，但是，随着经济的加速发展，社会的快速变革，央行事业发展的新要求，基层人行人力资源管理面临新的挑战，因此，必须对现有人力资源管理状况进行重新审视，全面加强现有人力资源的开发和管理，达到人尽其才、才尽其用、个人与集体发展同步前进的局面，为促进央行事业发展提供强有力的人力资源保证。

一、人力资源管理难点

（一）人才新老更替失衡，年龄结构趋于老化。以咸阳中支为例，截止 年 月，全辖干部职工平均年龄已达到岁，其中岁以上占比，岁人员占比，岁占比，岁以下占比，从以上人员结构看，中支将会在三、四年后迎来退休高峰，人才存量告急，而根据近几年的人才流入情况看，远远不能弥补人员减少数量，新老更替明显失衡，人员结构趋于老化，若干年内如果不能快速补充新生力量，人才将会出现断档现象。

（二）人员知识结构和职称结构欠佳，专业型及复合型人才严重缺乏。截止 年 月份，全辖大专以上学历约占职工总数的 %，但是，拥有全日制高学历人员占比偏低，全辖全日制研究生、大学本科、大专分别约占总人数的%、%、%。从职称结构来看，拥有不同级别的专业技术人员结构欠佳，经济类占比较多，占全部专业技术人员的 %，会计类较少，没有审计及统计专业技术人 1

员，导致在日常工作中应由会计、统计、审计专业技术人员担当的业务也由经济类专业技术人员所代替，人才结构与实际需求不相适应，与基层央行履职需要不相匹配。在以上人员结构中，操作性人才居多，真正的高层次的专业型和复合型人才严重缺乏。

（三）普通员工岗位流动性差，竞争激励机制不健全。长期以来，基层人行普通员工岗位相对固定，其知识结构及业务技能难以得到全面发展；基层人行干部上升渠道狭窄，也部分地打击了干部的自我发展要求，考核激励方式单一，过多的停留在物质层面，而忽视了精神层面的激励作用；过度重视正向激励，忽视反向激励。

二、成因分析

（一）体制原因。2024年银监局分设，除原监管人员分出去外，还包括其它党政工群及业务人员，工作人员减少约15%，而《中国人民银行法修正案》赋予人民银行的职能更加细化，很多具体的操作性工作按内控制度要求，必须一个萝卜一个坑，人员明显不足。虽然近几年一直在补充新生力量，但是，由于人事管理权高度集中，每年新进人员很少，除了院校毕业生以及极少数调入人员外，几乎没有其他进人渠道，所以在年龄、知识、专业结构上的优化速度较慢。专业技术职称结构不合理，一是政策导向性，初、中、高级资格认定由分别由本级、分行及总行认定，相对来说，经济系列容易取得，而且适合面广，人们申报经济系列的多，而会计、政工系列专业性要求较高，对从事本专业的工作年限要求较严，审计、统计系列没有评审渠道，要通过地方职改办评审，确认资质后，报总行批准，程序较复杂，人们一般会避免选择过程复杂的的事情。

（二）管理理念原因。当前人力资源管理仍然没有摆脱传统人事管理理念的影响，仍然是以事为中心，讲究组织和人员的调配，加强管理、提高素质更多地是从工作需要出发，而对干部个人发展的需要有所忽视，重视有形管理，激发干部内在动力不够。人的主观能动性需要外界的客观条件调动，当干部在工作若干年后还看不到进步的希望，会有一种沮丧和失落的心情，并且会将这种情绪带入工作，不利于工作的开展。长期以来，基层人行不仅实职领导职数受编制限制，虚职也是要按指标确定，不仅行政职务有限制，专业技术职务也无法突破，人才成长空间太小，个人进步要求无法得以实现，在一定程度上抑制了人才的成长。

（三）个体素质原因。人民银行机构性质几经变更，人行职工身份随着人行机构改革，目前已经是准公务员身份，工资及福利待遇相对稳定，人们求稳的思想占了主导地位，在工作上只要不出差错的思想占了绝大多数。再加上人民银行现代化的操作工具，机械性的作业，相对简单的业务操作技能，使得部分干部职工仅满足于本岗位简单的业务操作，从思想上对学习处于懈怠状态，不积极要求学习新的知识及业务技能，导致在日常工作中，存在学习被动、工作限动、人才流不动的现象。

三、加强人力资源管理的几点思考

（一）拓宽用人渠道，补充急需人才，形成合理的梯级人才资源结构。用人单位可根据每年行内自然减员的数量及需要补充人员，分别不同专业结构，编写用人计划，及时上报上级主管部门，要求增加工作人员，根据人才的不同需要，可以从以下三个渠道增加，一是从院校毕业生中选拔优秀人才，二是与其他金融机构进行人才交流或选调，三是适当接收一些转业或退伍军人，使得基层人行的人才结构不仅从年龄结构上逐步趋于合理，更从知识结构、技术结构上趋于合理。

（二）完善培训机制，优化职称结构，形成科学的人才培养机制。

1．完善培训机制。根据基层人行的业务工作特点，确定不同级别、不同类型干部应有的素质标准，比如，政治思想素养、知识水平、业务水平等，让干部职工根据自己的条件对照检查，有针对性地自我培养，自我提升；做好干部培训需求调查，根据任职经历、学历、年龄、性别等的不同，结合组织整体人才战略规划，确定培训计划；充分利用人行已有的教育培训基地，有计划地对干部职工进行轮训，在传统的培训方式上，增加一些现代化的教学方式，情景教育、案例教学、对策研究、双向交流等，增强教育培训的吸引力和培训效果；要完善培训机制，以确保干部职工的教育培训活动能够持续进行，实现长期目标与短期目标相结合，脱产学习与在职学习相结合，普适性与针对性相结合，各管理主体分工明确、协调一致，达到培养人才的目的。

2．优化职称结构。根据基层人行工作实际设臵恰当的职称系列，适当增加统计、审计系列专业技术职务；在高级职称评审时，可参考各省出台的各系列评审条件，鼓励职工参加各地人事考试中心举行的高级系列职称考试，对通过考试取得的高级系列资格证在评审时可适当放宽条件；对地市级工作人员申报职称时，评审条件应与其实际工作成绩结合，成绩特别突出的可适当放宽条件。

（三）加大岗位轮换力度，拓宽干部上升渠道。

1．加大岗位轮换力度，营造潜在学习动力。流水不腐，户枢不蠹，一个单位要想有活力，有发展，必须有一个好的用人环

境，岗位轮换可以改变干部一成不变的思想和工作作风，无形中增加的压力会给人们一种潜在的危机感，从而激发人们的工作和学习动力，会营造一种奋发向上的团体氛围，有利于整体工作的开展，有利于干部的发现和培养。岗位轮换可以从以下几方面进行：一是区别不同年龄特征进行岗位配臵，年轻人可以安排在有挑战性的工作岗位，多压担子，轮换力度要大，争取在短期内得到较全面的锻炼，年龄大的可以安排到需要防守性的工作岗位；二是根据个人的学识水平及性格特征进行岗位配臵，院校毕业生可安排在业务岗，多做基层锻炼，向业务骨干方向培养，军转干部可安排在思想政治岗位，让每个人都能有合适的岗位发挥自己的才能。

2．拓宽干部上升渠道，给人以发展的空间。一是拓宽行政职务自然晋升渠道，可以参照地方政府干部职务晋升办法，结合干部考核，通过实职竞聘或虚职自然晋升，逐步解决干部要求进步的需求；二是加大专业技术职务管理力度，让不能通过行政职务解决的部分干部，通过专业技术职务的晋升实现自己的梦想。

（四）建立科学有效的竞争激励机制，激发干部工作积极性。激励分正向激励和负向激励，正向激励可调动干部职工的工作积极性，激发活力，形成动力，负向激励可使压力变动力，变后进为先进。注重正向激励，考核中不仅要给予干部物质奖励，更要注重精神奖励，并引导干部职工将心态放平，更多地在日常工作中注意锻炼自己的能力，锤炼自己的品行，而不是眼前的利益。考核部门可以将日常考核与年终考核相结合，考核结果要量化，德能勤绩按权数计算分值，并将分数作为下次竞职竞聘的基础分，归入本人考核档案。有希望才有动力，以此激励干部职工学习和工作的积极性，释放出干部最大的能量。运用负向激励，对有位无为、工作懈怠、甚至不能胜任本职工作的人，可以用批评激励、末位淘汰和适当的经济处罚等措施，使其知其不足，从内心进行自我反省，变压力为动力，主动学习，迎头赶上。

人行咸阳中支郭振宁

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找