



学 校 代 码 10459
学号或申请号 201422010315
密 级

郑 州 大 学

专业硕士学位论文

XH 地税局员工培训优化研究

作 者 姓 名: 张宗锦
导 师 姓 名: 周 柯 教授
专 业 名 称: 工商管理硕士
培 养 院 系: 商学院
完 成 时 间: 2017 年 5 月

A dissertation submitted to
Zhengzhou University
For Master Degree

Study on Optimization of staff training in XH Local Taxation
Bureau

By Zhang Zong-jin
Supervisor: Prof. Zhou Ke
Master of Business Administration
Business school
May 2017

原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的科研成果。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本声明的法律责任由本人承担。

学位论文作者: _____ 日期: _____ 年 _____ 月 _____ 日

学位论文使用授权声明

本人在导师指导下完成的论文及相关的职务作品，知识产权归属郑州大学。根据郑州大学有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留或向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权郑州大学可以将本学位论文的全部或部分编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或者其他复制手段保存论文和汇编本学位论文。本人离校后发表、使用学位论文或与该学位论文直接相关的学术论文或成果时，第一署各单位仍然为郑州大学。保密论文在解密后应遵守此规定。

学位论文作者: 日期: 年 月 日

摘 要

在经济新常态的背景下，地税事业持续快速发展，在服务地方经济方面起到重要作用。与此同时，随着“营改增”政策和社保费代征的全面落实，地方税收工作面临的形势越来越严峻，对税务干部的地位、职责、思想和观念等方面的要求发生了深刻的变化，迫切需要我们必须建立一支富有理想、朝气蓬勃、道德高尚、业务熟练、纪律严明、任劳任怨、公正廉明、执法文明的税务干部队伍，以加强税收征管力量，担当为国聚集资金和调节经济结构的重任。如何通过开展高效的税务培训工作保收促收，是一项非常重要的课题，值得深入研究。

XH 地税局人员年龄结构老化，全体员工的平均年龄达到 47.1 岁，是全市地税系统平均年龄最大的单位之一，员工参加培训缺乏主动性。领导和大部分员工不重视培训的作用，员工培训不及时、没有针对性，对员工综合素质提升较慢。可见现有的培训工作无法满足税收工作新要求。本文以员工需求为导向，以提升培训效果为目的，探索建立符合实际、能具体应用的“五位一体”培训优化措施：

一是从省局、市局规划的地税系统整体发展战略入手，规划了符合 XH 地税局人力资源情况的培训思路，从组织层面、岗位层面、个人层面三个角度去分析员工培训需求。二是根据需求分析的结果，建立“按能力分层、按岗位分类”分级分类员工培训模式，重新设计并完善了培训内容。三是综合运用 E-learning、“师傅带徒弟”、同行交流、“微行动学习”等方法优化 XH 地税局的培训方式，并按照员工个人能力、职务层次等指标，针对不同的培训方式安排培训时间和时长。四是通过在内部择优选拔年轻员工、业务能手和科级领导干部作为内训师，在外部聘请高校教师、其他行政单位讲师的方法，构建符合 XH 地税局员工需求的师资队伍。五是以柯克帕特里克四层次评估模型为理论基础，提出过程性、跟踪性、结果性的评估优化途径和方法。

为了确保培训优化措施的顺利实施，在培训工作中还应紧密结合员工职业生涯规划，按照不同职业阶段的分层次指导，提升对培训效果评估的指导性；在组织管理上增强对资金、人员、制度等各项资源的保障，做为培训工作的坚

强后盾；紧密结合地税文化环境建设，提升员工对培训的认识，在员工中塑造“修身学习”、“全员学习”的学习理念，以期达到培训的战略目标。通过以上措施和保障，使 XH 地税局培训工作更加完善，以期提升税务干部职工的工作质效，实现税收事业的长远发展。

关键词： XH 地税局 培训保障 培训优化

Abstract

In the context of the new economy in the background, the local tax business continued rapid development in the service of local economy plays an important role. At the same time, with the "replacing business tax with value-added tax(VAT)" policy and social security fees levied by the full implementation of the work of local taxes, facing more and more severe situation, changes of tax cadres status, duties, ideas and other aspects of the request, we need to establish a rich, full of youthful spirit, noble and moral ideal skilled, disciplined, hard-working, impartial and clean, civilized law enforcement tax cadres, to strengthen tax collection and administration power, plays an important role to raise funds and adjusting the economic structure of the country. It is a very important task that how to carry out effective tax training, which is worthy of further study.

XH local tax bureau staff age structure aging, the average age of all employees to reach 47.1 years old, is one of the city's largest land tax system, the average age of the staff to participate in the training of the lack of initiative. Leadership and most of the staff do not attach importance to the role of training, staff training is not timely, not targeted, to enhance the overall quality of staff is slow. It can be seen that the existing training can not meet the new requirements of tax work. According to the staff demand, to enhance the training effect for the purpose of exploring the establishment of practical and specific application of "five in one" training system optimization:

One is starting from the overall development strategy of local tax system of provincial level planning, planning the training idea in accordance with XH Bureau of human resources, to analyze the training needs of staff from three angles of organizational level, job level, individual level. Two is based on the analysis of the needs of the results, the establishment of "according to the ability of hierarchical, according to the classification of" classification of staff training, re design and improve the training content. Three is the comprehensive use of E-learning, the

"master", peer exchanges, "micro action learning" method to optimize the XH Bureau of training, and in accordance with their personal ability, job level and other indicators, according to the different training methods for training time and time. The four is through the inside through the selection of young employees, business experts and leading cadres as the mentor, in the method of external employment of college teachers and other administrative units of lecturers, construct the XH Local Taxation Bureau staff's needs of teachers. The five is based on the Kirk and the four level evaluation model of the theory of the levels, and puts forward the way to optimize the process, track and result.

In order to ensure the smooth implementation of the optimization measures in training, training work also should be closely combined with the employee occupation career planning, according to the hierarchical guidance of different occupation stage, enhance the guidance on training evaluation; strengthen the funds, personnel, and other resources guarantee system in the organization and management, do strong backing for the training work the combination of cultural environment construction; tax, improve staff awareness of the training, the staff in the shape of "moral learning", "full of learning" concept of learning, in order to achieve the strategic goal of training. Through the above measures and security, so that the XH Local Taxation Bureau training system is more perfect, in order to improve the quality of the work of tax cadres and workers, to achieve long-term development of the cause of taxation.

Key words: XH local tax, training guarantee, training system optimization

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景和意义	1
一 研究背景	1
二 研究意义	1
第二节 研究内容与方法	2
一 研究内容	2
二 研究方法	3
第三节 文献综述与理论基础	4
一 国内外文献综述	4
二 理论基础	5
第二章 XH 地税局员工培训的现状	7
第一节 XH 地税局概况	7
一 基本情况	7
二 人员构成	8
第二节 XH 地税局培训工作开展情况	11
一 培训的形式	11
二 培训的内容	12
三 培训的实施	13
四 培训费用管理	15
第三章 XH 地税局培训工作存在的问题及原因	16
第一节 XH 地税局培训工作开展情况的调查	16

一 问卷设计	16
二 问卷分析	16
第二节 XH 地税局培训工作存在的问题	19
一 培训需求分析存在的问题	19
二 培训内容存在的问题	20
三 培训方式存在的问题	20
四 培训效果评估存在的问题	21
五 培训师资存在的问题	21
第三节 当前培训工作问题的原因剖析	21
一 认识不到位	21
二 缺乏全面的需求分析	22
三 内容设计不全面	22
四 培训方式不灵活	22
五 培训缺乏激励约束作用	23
六 缺乏稳定的师资来源	23
第四章 XH 地税局员工培训具体优化措施	24
第一节 明确培训工作的指导思想	24
一 确立培训优化的理念	24
二 理念的实施	25
第二节 全面开展培训需求分析	25
一 组织层面的分析	26
二 岗位层面的分析	27
三 个人层面的分析	28
第三节 培训内容优化	29

一	按人员制定培训内容	29
二	动态调整培训课程	32
第四节	采取灵活多样的培训方式	33
一	引入 E-learning 学习	33
二	实施“师傅带徒弟”学习	34
三	开展社会化培训	34
四	推进同行交流	35
五	加强自我学习	35
第五节	制定合理的培训计划	35
一	根据内容安排计划	36
二	合理利用培训时间	37
第六节	采取多元化的师资渠道	37
一	加强内部师资建设	37
二	外聘知名学者	39
三	邀请同行专家	39
第七节	加强培训效果评估	40
一	过程性评估	40
二	追踪性评估	40
三	结果性评估	41
四	完善培训评估反馈	41
第五章	XH 地税局培训优化方案的实施保障	43
第一节	完善对培训工作的激励约束	43
一	建立学习培训考核制度	43
二	将参加培训与个人待遇挂钩	43

三 组织考试以考促学	44
四 完善学习奖惩问责机制	44
五 培训结果纳入绩效考核	44
第二节 为培训工作提供资源保障.....	45
一 资金支持	45
二 信息支持	46
三 培养支持	46
四 人员支持	46
第三节 营造培训文化氛围.....	47
第六章 结论和展望	48
参考文献	49
附 录	51
致 谢	54

第一章 绪论

第一节 研究背景和意义

一 研究背景

XH 地税局自成立以来，在征管水平、税收额度、人员素质等方面取得了很大提高。截止 2016 年年底，全年共组织入库税收 44546 万元，所管辖各类型纳税人共 5600 余户。其中市级税收 9552 万元，区级税收 34994 万元。全年共为 404 户企业依法办理各项减免税 1675 万元，其中小微企业 372 户，减免税额 65.52 万元。

但是，随着河南地税部门招录公务员的逐年减少，某种程度上还存在着“专业人才进不来、内部人才上不去”的现象，人力资源的发展跟不上税务工作发展的需要。另一方面随着国家全面落实营业税改征增值税政策，以及地方税种的不断改革，对地税干部职工的人员素质、业务能力提出了新的更高要求。XH 地税局由于地税干部职工及组织自身发展的问题，如员工学历整体不高、年龄结构出现断层、在工作上缺乏创新、激励约束各项机制不健全，引发职工思想意识的退化等，成为了推进地税工作的主要障碍。这导致人员知识结构更新缓慢，业务需求与人才匮乏矛盾突出。XH 地税局采取了加强业务培训、鼓励员工参加学历学位教育等方式来解决这些问题，但由于该单位在人员培训管理意识、制度激励约束、培训需求分析、培训效果评估等方面存在一定欠缺，培训产生效果不清晰，培训资源的投资收益不高，在一定程度上制约了 XH 地税局干部职工的工作胜任能力和职业生涯的发展。该局税收工作量如此繁重，更应该从加强员工培训入手提升员工综合素质，才能更好服务与纳税人，圆满完成税收任务。

二 研究意义

本文针对现阶段培训存在的主要问题，剖析原因，在科学分析的基础上进行培训方案优化，可以有效提升该局培训结果、水平和质量，为地税事业的发展夯实基础；优化措施中注重公务员培训的激励机制和效果评估，使培训真正

成为能够促进员工自身理论知识素养、业务实践能力、处理复杂工作问题能力不断增强的有效手段，利于其今后的长远发展；通过培训需求分析、内容、方式等方面优化，让该局把培训列为一项中长期工作重点规划，合理设置培训内容，丰富培训方式，可以加强培训内容的针对性。

在总结 XH 地税局培训现状的基础上，结合该局培训的内容和特点，通过借鉴企业培训的理论和案列，找出了进一步 XH 地税局培训体系优化方向；通过调查分析、收集数据，在充分了解目前 XH 地税局员工开展培训方面的意见和建议基础上，完善了原有的培训机制，为税务部门以及其他行政单位培训效果提升上提供了一定的理论依据。

第二节 研究内容与方法

一 研究内容

本文以 XH 地税局的培训体系为研究对象，通过与员工的面谈、面对面座谈等方式,在深入分析该局的培训开展现状，以该单位人力资源培训现状分析为切入点，根据学习型组织理论、柯克帕特里克评估模型，结合美国通用电气公司和用友软件公司的培训案例，从培训战略、培训内容、培训方式、培训师资、培训评估等方面找出问题，提出了优化方案。

全文内容包括：第一，对 XH 地税局从人员结构、培训实施两个方面阐述了 XH 地税局员工培训的现状。第二，阐述了调查问卷，包括员工培训的意见、建议等方面，对存在比较突出的问题及产生原因进行剖析。第三，提出了 XH 地税局员工培训的优化方向，完善该局培训的保障措施，最后对全文进行总结。

本文的主要框架如下图所示。

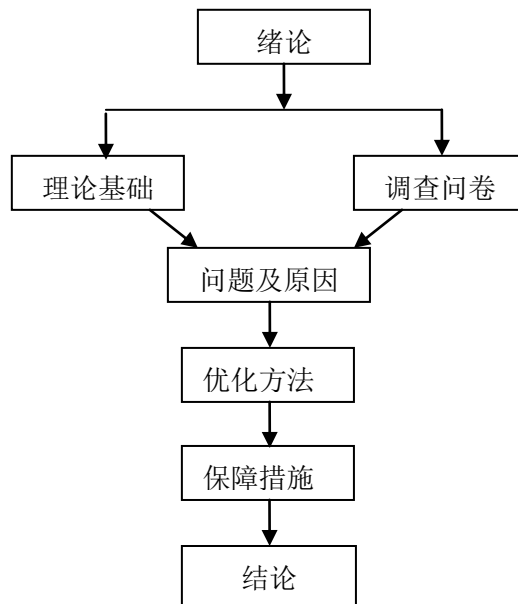


图 1-1 本文的主要框架

二 研究方法

本文研究思路和方法围绕 XH 地税局培训体系优化构建的研究主题，结合 XH 地税局概况分析和培训工作现状作为研究对象，为其建立科学的培训体系，并且制定以后能进一步完善培训系统的长效机制。本论文在论述过程中综合运用了以下研究方法：

第一，文献查阅法。进行文献资料的阅读和整理,通过在图书馆的查阅和万方、知网上的查询，阅读大量相关的各种文献资料、学术论文等资料，收集整理写作中可能需要各类基础理论信息，包括：学习型组织理论、双因素理论、马斯洛需求层次理论、goldstein 需求分析理论、柯氏评估模型等方面的内容。

第二，调查法。在 XH 地税局人事教育科工作期间，通过单位内部资料阅读和整理，通过与一般同志座谈、领导访谈、发放问卷等方法，获得了大量资料和数据，并在此基础上进一步分析并查找问题。

第三，案例分析法。将 XH 地税局的培训工作作为本文研究对象，通过归纳总结收集的相关资料与信息，借鉴用友软件公司和美国 GE 公司的培训案例，研究得出今后 XH 地税局培训体系优化方案，以及该方案的实施对税务工作的发展提升作用。

第三节 文献综述与理论基础

一 国内外文献综述

（一）国外文献综述

马克斯·韦伯提出理想行政管理组织理论，他指出在理想的“官僚组织模式”中，一方面要对员工进行合理的分工、明确其工作范围及职责，另一方面则需要通过有效的培训，从而提高员工的工作效率，提升组织的绩效。

为了使用培训成效更加的准确及精细，各种培训评估理论应运而生。主要包括柯克帕特里克的四层次模型，考夫曼的五层次评估模型和菲利普斯的五级投资回报率模型，为了使培训的评估更加严谨，这些模型不谋而合地将组织内部影响培训效果的因素进行了综合分析。

保罗·朗格朗曾在《终身教育引论》中提出了持续教育培训和终身教育的理念，他指出要将教育贯穿到个人成长的各个阶段，广覆盖、深推入。加里·德斯勒也认为培训应该是一个持续的、长期的过程，而不应该是一时的热血澎湃，盲目的跟风。

1959年由美国教授弗瑞斯特最先提出学习型组织的概念，组织的概念由之前的机械的、独立的系统转为了有机系统，提出了“组织学习”等新的观点和理论。

彼得·圣吉的著作《第五项修炼》在1990年问世，学习型组织理论研究进入一个新的阶段。国外学者从研究“组织学习”到“建立学习型组织”转变，并按是否为等级权利控制划分，开始从企业的应用逐渐扩展到政府部门（包括纳入政府预算的公共事业部门）。

美国学者谢夫利兹在1959年把政府公务人员的职业生涯分为四个阶段，分别是职业适应阶段、职业成长阶段、职业成熟阶段、职业隐退阶段，他认为这四个阶段的职业生涯规划要考虑工作履历、年龄等不同因素。

（二）国内文献综述

一是对培训需求分析方法的研究。龚育军^[19]阐述了培训需求分析的四个主体，即培训项目委托方、项目受托方、施教机构、参训人员，提出了从参与主体出发的需求分析方法。杨美莲^[37]（2007年）从分析培训目的、研究培训需求、

具体方案设计三个步骤策划税务培训项目，提出以培训目的为导向，分析员工自身需求和组织需求。宋燕^[8]（2016 年）提出以新员工个人素质为基础分析短期需求，以企业的长期发展目标分析长期需求，通过需求设计新员工入职培训计划。

二是对培训方式的研究。余跃进^[10]阐述了要在税务培训中展开实操化教学，针对预期目标，组织不同岗位的税务人员参与设计技能类案例和决策类案例，建立培训案例库。蔡少优、陈颖祯讲述了采用全员参与、教师与受训人员互动的教学模式，活跃课堂气氛。陈小芹^[11]（2015 年）提出要建立微信公共平台，通过在平台上实施培训任务的群发推送、设置常见问题自动回复、实时展晒学习心得等途径，促进干部职工的移动学习。

三是对培训效果评估的研究。柳叶威^[25]（2007 年）对培训效果评估引入国际化（ISO 质量评估认证体系）、应用平衡计分卡评估指标作出探讨。柴娟^[12]（2009 年）在参考柯克帕特里克的四层评估模型的基础上指出，对于培训的评估分析应从两方面入手，一方面是以定性资料为基础来对培训是否达到预期目标评价进行评价，另一方面则是培训的成本收益运用货币价值的定量分析来衡量。

四是对培训内容和师资的研究。陈业群^[6]（2016 年）结合胜任素质模型，并按照员工的税务工作年限、不同的工作岗位设计出广州市地税局干部培训说明书，安排了符合岗位需求的培训内容。刘朋^[13]指出要在税务培训中增加复合型拓展训练课程，并建立专门教学机构和质量评价体系保障实施。

五是对培训管理体系的研究。张忠强^[17]从学分制管理的角度，提出了优化培训管理方式从绩效指标入手。陈小芹^[11]对建设税务标准化培训周期问题进行了研究和探讨。鹿优、徐伟^[21]把培训流程细化为七个阶段，从需求分析到达成培训目标，打造优质课程品牌。叶绪江^[38]探讨了新公共管理理论在我国公务员培训体制的应用，使培训资源配置市场化，培训项目更有竞争力。

二 理论基础

（一）培训的相关概念

员工培训^[5]是指通过一定的科学方法，促使员工在知识、技能、态度等方面得到提高，保证员工具备承担其工作职责的能力，以按照预期的标准完成现

在或将来的工作任务的能力。做好培训工作有以下三个方面的意义：

首先，培训是员工对组织的一项要求。现代社会职业竞争性不断增强，这使员工认识到，只有不断更新和补充知识，才能赢得上级和同事们的满意，为进步提供更多机会，从而获得较高的经济收入和社会地位。

其次，培训关系到组织的未来发展。员工培训在行政组织中，特别是作为提供公共服务的税收管理部门，应占据举足轻重的地位。任何组织想要核心业务做大做强，都应该在工作计划中将员工培训列入重要议程。

最后，培训有利于将员工的潜能发挥出来。每个员工都有一定潜能，而这种潜能需要组织通过培训来发掘。善于高效开展培训工作的组织，能将员工的隐性知识迅速转化成组织共享的知识，而培训是这一转化过程的有力手段。

（二）培训的基本流程

1、进行培训需求分析。培训需求分析是优化培训体系的第一步，开展培训需求分析就是收集需求信息、分析需求信息、整合需求分析进而得出结论的过程。有效的需求分析要考虑组织目前状况、和发展目标的差距、人员应有素质和实际的能力素质有何差距等方面。

2、确定培训内容和方式。为了达到全员提高的培训目的，就要根据需求分析的结果，将员工需求和发展战略结合起来，明确针对哪些人开课、需要开什么课、又有什么人开课，确定培训的内容和开展方式。

3、选择合适的讲师。针对不同的课程和内容，要选择满足本组织的个性化需要的内外部讲师。既可以建立内部讲师养成体系，也可以从外部聘用专业人员。通过严格选拔和培训，确保师资队伍能持续胜任。

4、培训计划制定与实施。根据前期的调查研究，确定培训的范围、规模、时间、场所、经费预算等要素，编写全年培训计划书，包括部门培训计划和培训志愿计划。

5、培训评估与改进。主要包括学员对讲师的授课方式、授课内容、员工的学习成效等方面，综合评定培训对人员的效果。评估结束后，要针对每一培训项目情况进行总结，确定改进方向或者是否需要这一培训。

第二章 XH 地税局员工培训的现状

第一节 XH 地税局概况

一 基本情况

XH 地税局成立于 1994 年 9 月，在人员、经费、固定资产等方面均属于垂直管理，归市地税局管辖，相对独立于政府其他部门。近十年来 XH 地税局税费收入连年增长，年均增长率达到 8%，在税收收入总量和任务完成质量上排在全市地税系统的前列。目前主要负责辖区内企业所得税、个人所得税、资源税等 12 个地方税种和各项社会保险费、教育费附加、地方教育费附加和文化事业建设费的征收管理工作。

（一）机构设置

机构改革前，机关内设 7 个科(室)，分别为办公室、计划财务科、人事教育科、税政科、征管和科技发展科、政策法规科、监察审计室；1 个发票管理所；下设 3 个中心税务所，分别为矿工路中心税务所、光明路中心税务所、焦店中心税务所；2 个税务所，耕地占用税税务所、中兴路税务所；1 个办税服务厅。

在 2016 年 4 月，根据《河南省地税系统机构改革实施意见（试行）》的要求，XH 地税局按照文件改革要求进行改革，转变了征管模式，并按照新机构试运行。基层单位改变属地管理的做法，按税种和企业规模、纳税额度的大小，依次把 5 个基层税务所转变为 5 个税源管理分局，不再设立税收管理员专门管理纳税户。撤销征管和科技发展科和办税服务厅，设立风险管理分局和纳税服务分局，政策法规科和税政科合并为税政法规科，稽查局由市地税稽查局管理划归 XH 地税局管理。改革后，XH 地税局设立了 5 个机关科室和 8 个基层单位。

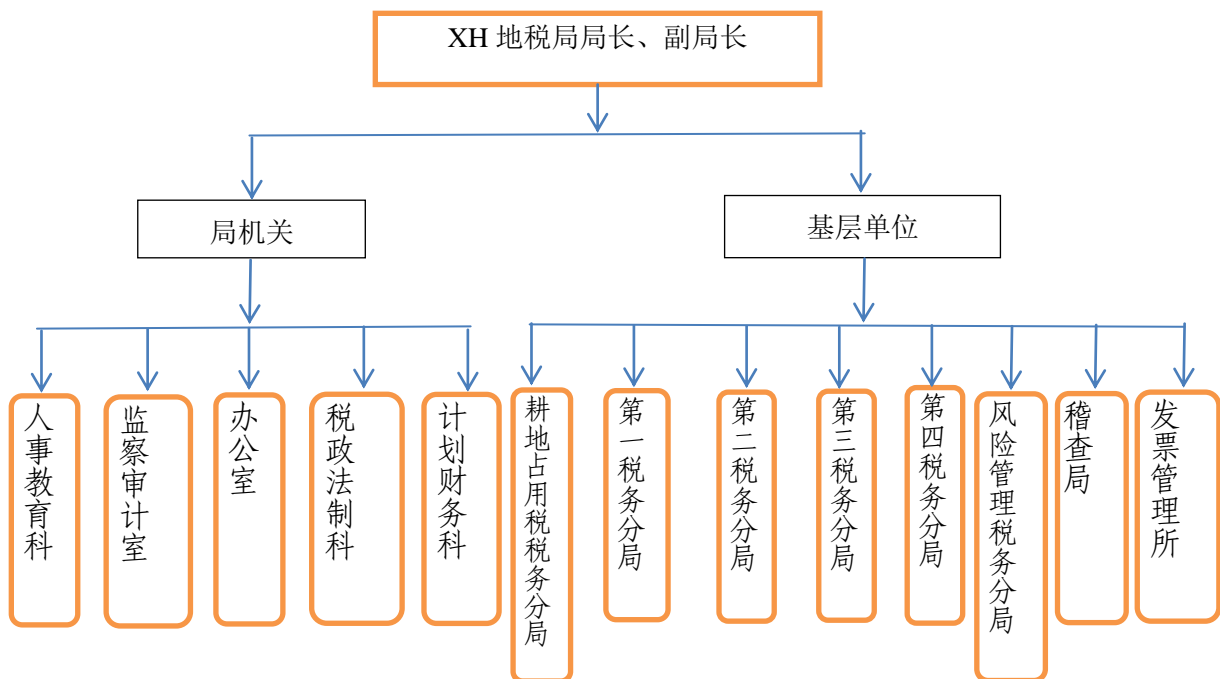


图 2-1 XH 地税局组织结构图

（二）部门主要职责

XH 地方税务局主要负责征收范围内各项税费的征收管理，坚持依法办税，加强税收征管，提高税收征管水平。主要职责是：贯彻执行国家和省税收法律、法规、政策、和规章，制定具体实施办法并组织实施；拟定 XH 局地方税务局税收年度计划，负责本局财务和资产管理工作；负责监督检查 XH 范围内地方税收执法情况，负责税务行政处罚听证、行政复议和诉讼工作；负责办理税务登记和税务发票管理工作；组织对纳税人的纳税情况进行监督和检查，负责偷、逃税案件的查处工作；负责 XH 局地方税务局党务、认识、机构编制、教育培训和税法宣传工作；负责 XH 局地方税务局的党风廉政建设和纪检、监察和内部审计工作；法律、法规、规定的其他地方税收管理职责。

二 人员构成

XH 地方税务局目前在职正式干部职工 74 人，离退休人员 16 人，其中中共党员 64 人。纳税服务分局有劳务派遣人员 8 人。劳务派遣人员劳资关系方面不属于 XH 地税局，每年人教科制定培训计划、财务部门制定培训预算时也不考虑临时人员，故本文阐述人员结构、设计优化方案时不再涉及。

（一）年龄情况

在职职工 74 人中，男性 52 人，女性 22 人，平均年龄 47.1 岁。从人员年龄结构看，30 岁以下 3 人，31 至 35 周岁 7 人，35 至 40 周岁 14 人，41 到 45 周岁 17 人，46 至 50 周岁 15 人，51 至 55 周岁 16 人，56 至 60 岁 2 人。处于青壮年人数较少，在 30 至 40 岁人员上出现断档，整体年龄结构偏大。从人员岗位职务上看，正科级职务 3 人，副科级职务干部为 13 人，股级干部 11 人，其余 50 人为一般岗位人员，年龄普遍介于 40 岁至 50 岁之间，年轻领导干部较少。

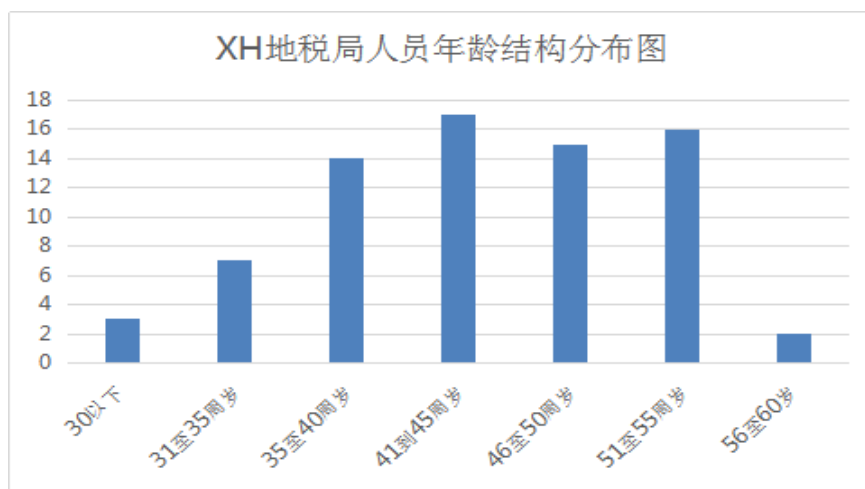


图 2-2 人员年龄分布图

（二）学历情况

近年来，人员学历层次有了一定提高。干部职工的学历水平由初中、高中为主，转变为大部分人员学历在本科以上。94 年国地税机构分设时，大专以上学历由机构分设是的 23%，上升到 79%。通过组织干部职工在职参加脱产以及不脱产的学历学位教育，鼓励和提倡干部职工报考计算机、税收、会计、经济学、财政学、法律、英语等专业。截至 2016 年底，在学历层次方面，研究生学历 2 人，占 3%，全日制大学本科学历 25 人，占 14%，自考本科学历 14 人，占 19%，专科学历 31 人，占 41%，中专及以下学历 10 人，占 13%。

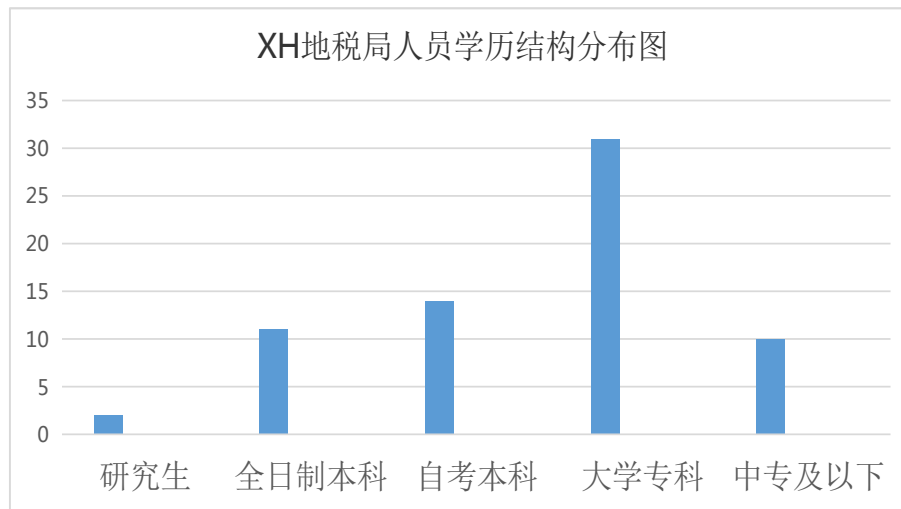


图 2-3 人员学历分布图

（三）岗位情况

XH 地税局机构试运行前机关人员为 30 人，基层单位发票管理所 2 人、中兴路税务所 9 人、矿工路税务所 10 人、光明路税务所 14 人、焦店税务所 6 人、耕地占用税管理所 3 人。新机构试运行后，整体人员可以按照税收征管流程分为以下几类：征管评估类岗位 40 人，行政管理类 15 人，纳税服务类 13 人（不含临时人员），稽查类 6 人。

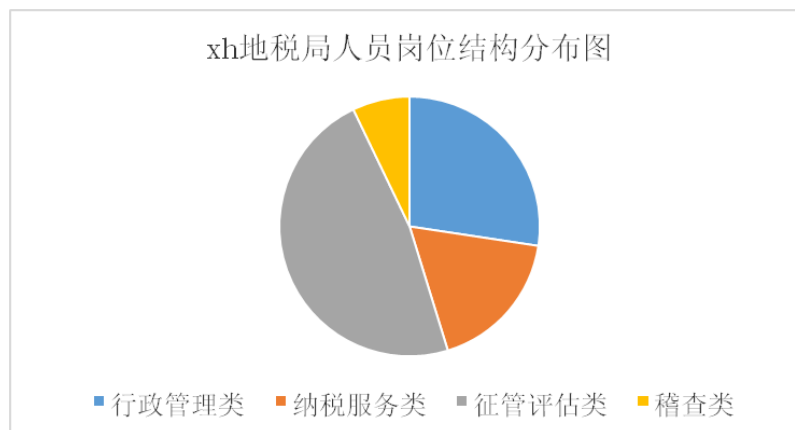


图 2-4 人员岗位分布图

（四）职称情况

XH 地税局员工虽然在税收实践层面经验较多，但是取得高层次职业资格

人员比例非常低，远远不能满足地税部门的发展需求，业务能力还需要提升。目前在职正式员工 74 人中，取得注册会计师资格 1 人，注册税务师资格 2 人，中级会计师 6 人，没有员工取得律师职业资格。

第二节 XH 地税局培训工作开展情况

2016 年全年，该局共组织在职干部职工培训 282 人次。其中参加业务知识培训总人次为 189 人，参加培训人员为 58 人。累计培训时间 7 天以内为 135 人次，参加 8 天至一个月为 8 人次，1 个月至不满 3 个月为 3 人次；参加副科级干部任职培训 2 人，；参加初任培训 4 人，有 2 名军转干部和 2 名新招录公务员参加省局在税校统一组织的初任培训，均预先顺利通过了行政执法资格考试，并获得河南省行政执法资格证书。本文从以下四个方面阐述 XH 地税局培训现状。

一 培训的形式

（一）初任培训

初任培训主要针对地税系统新招录的公务员和接收的军队转业干部。为了新进人员尽快掌握工作要领和必要的工作技能，熟悉地税工作业务，每年省局通过河南省公务员考试统一录用的公务人员都要参加初任培训，培训期为一个月。对于军队转业干部来说，因为每年进入本系统人数较少、学历文化层次不一，而需要的培训的内容较多，培训期为三个月至半年左右。初任培训一般由省局组织，由用人单位委托位于开封的河南省地方税务干部管理学校进行，培训结束后在税校参加统一举行的行政执法资格考试，作为培训结业考试。

（二）任职培训

任职培训的主要培训对象为将要提拔人员到副科级以上领导岗位的任职前培训，以及在其试用期满一年后转正的任职后的培训。每年的培训计划由市局统一安排部署。培训分两个步骤，第一步是委托地市级市委党校进行培训，有利于让被培训人员熟悉了解党中央最新的政治经济改革动向，进一步牢固树立法治观念，提高应对舆论、突发事件能力，增强沟通技能。第二步是通过省局统一组织委托开封税校进行培训，进一步牢固树立法治观念，提高应对舆论、

突发事件能力，增强沟通技能。

（三）在职培训

当前我国的经济形势下行压力不断增加，随着税制改革不断推进，地方税务管理部门的税收政策上调整非常大，例如从 2016 年 5 月 1 日以后营业税改征增值税全面铺开，营业税彻底成为历史，这就要求对地税部门特别是地方小税种要加大征收管理的力度，因此作为税务人员要不断学习和巩固税收政策，以更好地完善税收管理工作，这种形式就要求该局经常针对税务人员进行全员培训，除去省公务员局要求的公务员网络学习时间以外，确保每人每年 60 课时以上的培训时间。近年来该局每年不少于 1 次全员在职培训，每次在不影响正常工作的前提下分 2-3 批进行培训。在平时组织进行集中学习，由本单位业务骨干授课，同时也充分利用外省市税务培训机构的教育资源，例如在市局的统一组织下，委托辽宁税校（葫芦岛）、长沙税校、南昌税校、国税总局扬州税校等进行外出培训。

（四）专题培训

专题培训其目的是从事纳税服务、征管评估、税务稽查、政策法规适用、税务风险推送与控制、税务电子信息管理 etc 税收业务工作人员所需的财务税收知识、法律政策适用和纳税人管理能力，从而胜任此项工作，这种培训的时间、地点、形式视工作需要而定。在省局、市局层面，要求基层每两年开展一次业务标兵或业务能手考试，XH 地税局围绕各个工作岗位职责的要求，组织开展业务培训，做到每项专题培训全员参与，主要运用集中学习和视频培训会的方式，以达到提高员工运用专业理论和知识指导实践，解决问题、推动提升工作能力为目的。

二 培训的内容

（一）党风廉政教育

在历年的党课教育上，分党小组开展权力陷阱的辨识和超越、提高干部职工依法行政能力等案例讨论，观看《永远在路上》等廉政视频，有利于让受训人员熟悉了解党中央最新的政治经济改革动向。委托党校开展的任职培训中设置有学习习近平总书记系列重要讲话、中国近代落后的原因及启示、坚持党的

群众路线做好新形势下的群众工作等二十余种课题讲座。2016 年开展了“两学一做”四个专题的学习教育、“清风地税、廉政双节”党课、纪检监察人员“一准则、一条例、一规定”集中学习、在“两学一做”中开展“人人是生态”专题研讨等。

（二）业务知识

初任培训的内容包括财务会计基础、税收法规、行政执法法规，都是从事税务工作最基本的必须知识。单位组织的月度业务培训包括学习各地方税种的政策法规解读、纳税申报的受理和审查、税收征管工作流程、税务稽查技巧、征管评估和税收风险防控等，从而提高一线骨干人员特别是被纳入省局、市局专业人才库人员的业务能力。2016 年开展了代征二手房转让增值税操作规范、营业执照税务登记证两证整合业务、财产和行为税统一申报表业务、人事统计业务、征管体制改革业务等方面的培训。

（三）技术操作

随着税务部门机构改革、征管体制改革的逐渐深入，电算化税收事业不断推进，每年上线很多应用于税务管理的新系统和软件需要培训。如金税三期系统、OA 系统、文件协同平台的更新，通过全员培训的方式使大多数税收管理人员、办税服务人员熟练掌握。2016 年开展了纳税信用管理系统指标口径和操作流程、数字人事系统操作、存量房交易办税受理系统、绩效管理信息系统 4.0 版操作等方面的培训。

（四）领导力提升

在领导干部能力提升的培训中，安排有《以发挥市场决定作用为主线深化经济体制改革》，《行政强制法解读》，《公务员礼仪培养》，《网络社会矛盾的政府应对》等课程。2016 年市局委托市委党校开展了全市地税系统科级领导干部培训班，XH 地税局有 4 人参加了这一培训。

三 培训的实施

（一）培训的组织

培训工作领导小组包括局班子成员、人事教育科和办公室负责人，由人教科一名同志负责草拟培训计划和方案，最后由党组研究决定。各个科室人员的

内部培训由市局对口部门直接安排，比如计划财务科参加的培训由市局计财科安排，不经过人教科另行通知；外出轮训在向市局培训中心和人教科报备后，区局人教科与省局培训中心直接联系，再开展培训。

（二）培训需求分析

XH 局人教科具体负责培训工作，人教科在平时调查研究基础上，了解基层各个科室、站所的培训需要，每年 12 月份向单位内部各个主要部门负责人发送需求调查表，各部门负责人根据基层人员反应的需求再具体填列，不再专门询问每名基层人员的需求。人教科根据收集到的表格对培训需求进行汇总，上报市局培训主管部门，并作为下一步制定计划的依据。下表为 2016 年需求汇总表。

表 2-1 XH 地税局培训需求调查汇总表

项 目	部门（个人）对培训的建议和需求
培训内容	1、税收执法、税务稽查、信息化建设、风险管理、征管评估等方面的相关知识与技巧。2、执法风险的防范，操作性技术应用，税收调研分析 3、其他同行单位或部门好的做法和经验
培训形式	1、全脱产或半脱产的专业培训、在职培训 2、可以利用现有网络进行培训学习 3、外出学习参观培训
培训考核	按照不同的方法和形式检验培训学习成果，本着实用性强、效果明显、操作简便的方法达到预期目的，还可以利用网络考试进行验收。
其他建议和需求	1、领导学习领导艺术和政治远见，一般同志学习业务知识，使全体员工爱岗敬业，干好本职工作，促进和谐税收。2、从基层选拔一批业务骨干，进行培训，以便储备师资力量。3、完善各项制度，理顺体制和机制。围绕本职岗位工作实际，不断积累经验、更新知识，拓展视野，促进工作效能。

（三）培训计划制定和执行

每年 1 月份制定年度《学习计划》、《教育培训计划》，将本单位年度培训计划报所在辖区公务员局备案，同时向市局人教科和培训中心上报《公务员培训计划备案表》，表内包括班次名称、培训内容、培训对象、培训日期、培训天数。临时增加的培训班在开班前 5 个工作日内上报市局人教科备案。

根据年度培训计划，定期开展税收等业务轮训、培训和以会代训、以考代训等活动，使集中培训学习与个人自学相结合、集中开展个人目标考核与岗位

练兵相结合。以该局为例，2016 年该局以日常业务理论为主要内容，加上党风廉政建设、公务员法、党纪政纪规定等知识，开展了不分科目、不分重点的“一日一答”网上答题活动。外出培训时间往往安排在年中的 5 月份，每批次时长为七天，由于大多数省份税务干部学校规定每批次培训人员限制在 40 人，故全员外出培训要分两批开展。每批组织外出培训的工作人员及后勤人员控制在参训人员数量的 10% 以内，最多不超过 5 人。

四 培训费用管理

培训费包括师资费、住宿费、伙食费、培训场地费、培训资料费、交通费以及其他费用。师资费、住宿费由计划财务科根据外部培训机构出具的收款票据、费用明细等凭证据实报销。其他几项费用计划财务科按照自有资金支付制度和公务卡管理的有关规定，每人每天按照以下标准支付。

表 2-2 XH 地税局员工培训费用支付标准

伙食费	场地、资料、交通费	其他费用	合计
130	50	30	210

此外，为了鼓励员工自学所需要的专业知识技能，对经过市局批准参加委托培养学历学位教育的员工，报销全额学杂费；对自行参加在岗、离岗学历学位教育及中级以上职称和资格考试的员工，学杂费自理。按照取得学历的不同，一次性给予 2000-4000 元的物质奖励。每年每名在职员工可以报销 300 元图书费，用于鼓励员工购买税收业务书籍。

第三章 XH 地税局培训工作存在的问题及原因

第一节 XH 地税局培训工作开展情况的调查

一 问卷设计

此次对该局培训情况的调研采取问卷调查和一对一座谈的形式，由 XH 地税局人事教育科完成，调查访问对象包括领导班子成员、各部门负责人和一般同志。本次调查问卷设计时借鉴了姜荣^[19]《江苏省县级税务部门专业人员培训模式研究》一文，共设置问题 20 道，包括 19 道封闭性问题和 1 道开放性问题，分别从个人信息以及培训需求分析、培训方式、培训内容、培训效果评估、培训师资等五个方面设置了问题。调查发放问卷 74 份，收回有效问卷 60 份，回收比例约 81%。参与问卷人员分布结构如下表。从员工参与的比例上看，是具有代表性、广泛性的，后续对该局培训工作的问题分析也是客观的。

表 3-1 参与问卷人员分布

	人员类别	参与问卷人数	占该类别全部人员比例
性别	男性	47 人	90%
	女性	13 人	59%
年龄	30 岁以下	3 人	100%
	30 岁至 40 岁	18 人	86%
	40 岁至 55 岁	38 人	79%
	55 岁以上	1 人	50%
岗位级别	正科级（含主任科员）	2 人	66%
	副科级（含副主任科员）	12 人	92%
	股级干部	11 人	100%
	一般员工	35 人	74%

二 问卷分析

（一）培训需求分析的情况

培训是为全局组织收入、提高工作质效服务的。培训需求的调研是开展培训的先导环节，只有需求分析客观准确，才能制定符合需要的培训计划。调查

结果显示培训需求调查开展情况不是很到位，有 67%的员工表示没有进行需求分析，自己对培训项目、内容上的很多意见没有被采纳，22%表示只有偶尔进行培训需求的分析，其余 11%的员工表示进行过培训需求的分析。

（二）培训内容的情况

从培训的内容看，有 70%以上的接受问卷的员工对培训的内容不满意，认为内容和实际工作有所脱节。在职培训还没有真正做到分级分类培训，即针对不同岗位的需求设置培训内容。比如社保费征收业务培训、使用数字人事系统培训等每人都要用到的知识是需要全员培训的，但是其他岗位性较强的培训，往往也是在全体工作会议上，附带传达学习上级文件和相关软件操作。从问卷反应的调查结果来看，在回答“您希望接受哪方面的培训？（可多选）”时，选择财务税收知识、健康知识讲座的占 95%，选择时政、廉政教育的占 23%，选择领导力提升、沟通能力、道德讲堂的占 60%，可见员工更需要与工作内容、身心健康相关的培训。

对于培训的内容方面，多数员工愿意参加与自己岗位相匹配的技能培训，同时新加入的大学生员工处于职业生涯的考虑，也愿意提升学历教育和增加沟通能力及信息化税源管理等新兴业务知识，扩充视野。

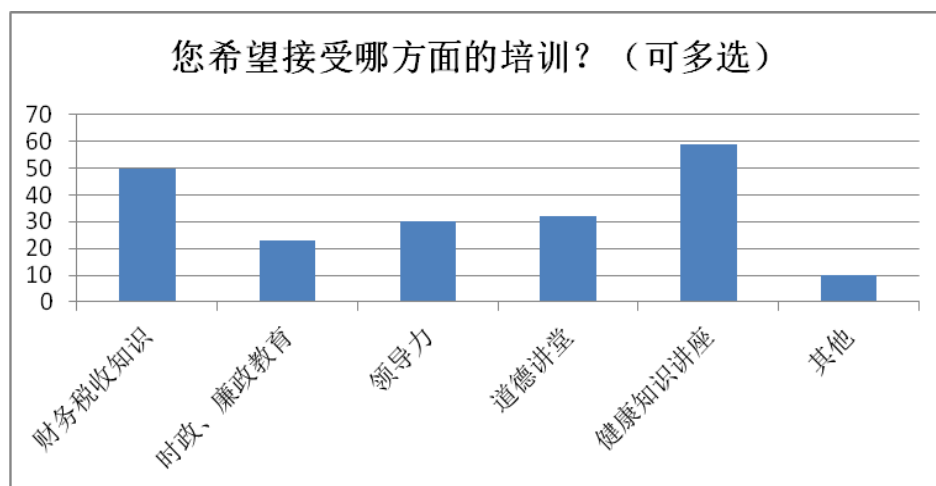


图 3-1 您希望接受哪方面的培训

（三）培训方式的情况

通过调查问卷发现，在问到“您参加过组织的哪些形式的培训？”时，发现超过 80%员工参与的培训方式主要是课堂集中授课、视频培训会等方式，选择

其他方式的比重很小，没有采用“师傅带徒弟”、案例讨论分析、网络培训的形式。76%的员工认为培训时间不合理，无法全身心投入，从而影响培训效果。平时的工作重心围绕组织收入展开，特别是纳税服务分局的同志反映，平时在例征期窗口工作压力大，在营改增和社保费改革期间经常加班加点，无法参加集中培训；各个税源管理分局也有同志反映说要经常深入纳税户进行资料核实、应对风险、开展纳税评估及税务检查，参加集中授课和视频会议还要挤占工作或者休息的时间，客观上容易引起工学矛盾突出，影响参训人员的积极性。

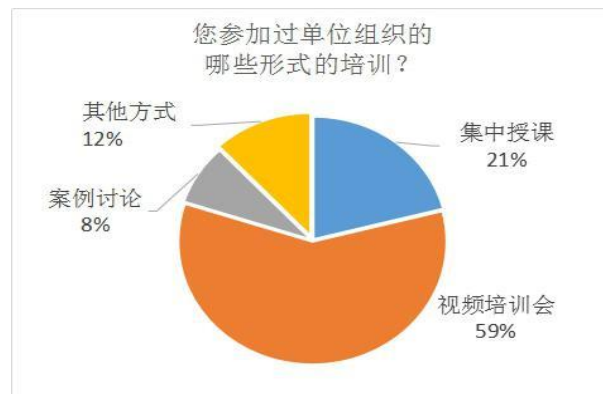


图 3-2 您参加过单位组织的哪些形式的培训

通过在问卷中设置开放式问题，发现很多员工建议的培训方式是跟班学习、经验分享等具有实践经验的培训方式，两部分合计占比 52%，网络学习也是员工原意接受的培训方式，因为可以自由安排，与工作和休息不抵触。以往的培训多为传统的课堂讲授，已经激发不了员工的学习兴趣，仅占比 21%。

（四）培训效果评估的情况

在回答“您每年参加几次本单位组织的培训？”这一问题时，选择 1 次的占 38%，选择 2 次的占 19%，选择 3 次及以上的共占 43%。经过进一步梳理回收到的调查问卷，发现选择 3 次以上的有超过 30% 年龄在 35 岁以下，另外有 60% 多年龄在 45 岁以上。这说明一方面培训资源没有惠及全体员工，除了必须参加的省公务员局网络培训学院的课程外，有很大一部分员工没有参加培训，培训来培训去总是那几个人。另一方面说明经常参加培训的很多都是年轻员工和年龄较大的同志，而占单位大多数的中坚力量和中层领导干部培训的参与度不高。在培训考核方面，78% 参训人员接受过考核，经调查了解主要是采取培训期间考勤和培训结束后考试，考试成绩没有和全年个人绩效考核指标挂钩。

在回答“您认为单位组织的培训对您是否有帮助？”这一问题时，12%认为培训非常有帮助，21%认为比较有帮助，但是却有 56%员工认为培训内容只是稍有帮助，其他参与问卷的员工认为没有帮助。以上数据表明该局的培训内容的设置上与员工的需求之间有差距，员工对培训内容并不认可。同时，部分培训内容与参与培训的员工所在岗位不匹配，某些时候领导强行指派个别同志参加，存在凑人数现象。

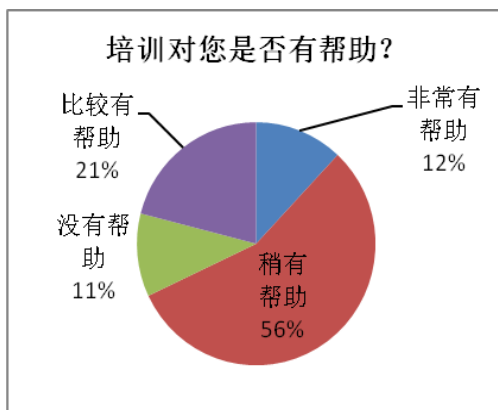


图 3-3 培训对您是否有帮助？

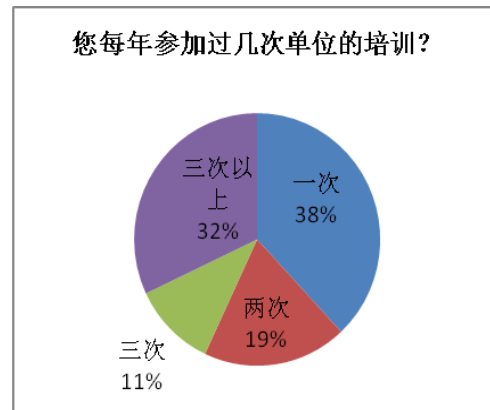


图 3-4 您每年参加过几次培训？

在培训评估方面，有 60%的员工表示参加完培训组织人员会进行有关师资、设施等方面的培训评估，但是没有员工收到过反馈意见，说明组织部门更多是为了完成培训流程，对评估意见并未有效利用，绝大部分培训评估意见并没有引起主办部门的注意和重视。

（五）培训师资的情况

对于培训师资方面，参与调查的员工有 45%更认同内部讲师，有 30%认同同行专家，其余认同外部讲师。在回答开放性问题时反映，有部分员工认为内部讲师对业务流程、行业特点等方面把握的更为准确。外部讲师可能实践性不强，员工在某些时候并不认同。

第二节 XH 地税局培训工作存在的问题

一 培训需求分析存在的问题

主要表现在不能有效掌握基层岗位业务骨干的培训需求，导致职工自我学

习提高的内动力不足。一是对组织需求分析不到位。税务部门作为行政执法部门，组织需求主要来自上级确定的发展改革方向，因此准确把握上级的要求非常重要。二是对岗位需求的分析不到位。税务机关的岗位总体可分为税收业务岗位和行政管理岗位，对人员素质、需要的知识技能以及年龄、经验的要求不尽相同，在开展全员培训时没有根据岗位特质分析不同的人员需求。三是对人员的需求分析不到位。因为不同的家庭背景、生活环境，每个人对培训的期望和预期有所不同，缺乏对个人培训需求的了解掌握，会导致现在少数员工学习失去目标和动力。

二 培训内容存在的问题

培训内容应该用什么学什么，现有的组织形式导致知识框架体系不紧凑，诸如税法财务知识、操作技能的训练有所忽视，相当一部分税务干部在学习方法上没有得到专业的、全面的指导，对什么是科学的学习方法缺乏明确的认识，在学习中也未能自觉地加以运用。近几年，税务征收管理越来越专业化，知识培训也越来越专业，即使一些在业务岗位上的同志，也存在谁干的岗位谁懂，换个就不会干的现象。这导致很多长时间战斗在一线岗位的税收管理人员，很不容易掌握在工作中不常用的业务技能。即使在集体培训的过程中学习过，也会因为知识不能广泛应用，导致实践与理论相脱节，存在“学而不习，习又不行”的现象。培训时不分行政、业务，也不分征管、稽查、办税服务厅人员学习“一锅烩”，既达不到培训应有的效果，又浪费培训资源。

三 培训方式存在的问题

大部分的培训，特别是在职培训和专题培训都还是采用视频培训会 and 集中授课的方式，以专家授课和讲座的方式为主，如遇到时间紧而任务重的培训，比如专业技能类培训中对行政执法系统的操作培训，讲师则单纯采用满堂灌输，实际操作和执法案例穿插讲解的情况较少，缺乏多样性和灵活性。除了省公务员局网络培训学院的课程外，采取封闭式培训培训地点仅限于教室，对理论知识的苦读和学习，职务不分层次，知识不分种类，较多地重视培训的规模，开放的教学讨论、外出到一些相关行政单位实地调研考察的培训方式很少，还保持着传统的培训理念。

四 培训效果评估存在的问题

仅有的评估方式就是培训的结业测评，缺乏相应的效果评估、科学的评估体系以及后续的动态管理，上级部门作为管理者不知道、不了解每个培训项目对受训者内因的影响和动力，进而导致培训计划完成的质量和效益不高，不能达到培训项目应有的效果和目的。目前“急来一阵风，雨过地皮湿”已经成为培训工作中的突出问题，不少参训人员对培训都表现出在培训时激动、在培训后不动的状态，看不到培训对实际工作的推动作用，看不到学员参与培训兴趣的提升，导致培训开展的效果不明显。

五 培训师资存在的问题

近年来开展内部培训的师资主要来源于上级组织各种竞赛产生的业务标兵，其中有很多也是近几年新招录的大学生公务员，在记忆力强、知识面广、理论水平较高，适宜开展一些理论性较强的业务培训，以及突击性的竞赛培训。但是，税收知识理论性强，需要理论知识扎实的同时一线实践经验丰富的人，能够同时胜任这两方面培训的教学工作的人实在是少之又少。同时，由于未设置专职的教师，这些内部人员肩负着工作和授课的双重压力，很大程度上不能将自身的精力完全投入到系统内部的培训上去。

第三节 当前培训工作问题的原因剖析

一 认识不到位

（一）领导层面

对于税务培训工作，各级领导都是重视的，能认识到培训工作在税收实践中的基础性、先导性和全局性作用，“教育打基础，培训强素质”的意识已普遍增强。但在实际操作中有时会打折扣，有的基层领导因为工作较忙、经费较紧或其他工作牵扯较多，对培训工作的投入不够，只满足于“完成上级规定的任务”，积极动脑筋想办法组织、参与培训的主动性不强。基层地税部门培训普遍有“重尖子培养，轻全员提高”的现象。随着省局、市局连续几年开展业务竞赛，有些时候很注重参赛选手的培训：让选手住在宾馆“封闭”学习，组织业务骨干为选手出题、辅导。但是，对于全员的培训却蜻蜓点水，走走形式，至使全员

能力素质提高较慢。

（二）员工层面

部分职工对学习培训的重要性认识不足，觉得理论解决不了工作上的实际问题，认为基层一线税务干部只要扑下身子，不用学习培训工作也能干好。在调查中笔者发现部分税干在业务学习上还存在“不学多少业务知识照样能干好工作，收好税”、“工作忙，没有时间学”、“现在水平够用了，不需要再下苦功学习”等模糊观念。

二 缺乏全面的需求分析

一方面每年市局人教科和培训中心开展培训需求调查，只是向基层下发一份培训需求调查表，由基层人教科上报，而分析方法、分析方向自行掌握。培训需求分析是一项长期工作，从下发调查表到报送截止只有三四天的时间，远远不能全面了解。让基层各部门的负责人报送培训需求，只能反映中层领导干部的意志，不能真正深入了解一般员工对该局培训工作的意见和建议，培训需求分析流于形式，没有与工作实际紧密结合。另一方面，一般员工也有很多认为自己提出的需求很可能不会被组织采纳，不愿意参加培训或者提出的需求超出组织能满足的能力范围，提出了需要也跟自身今后发展没有多大关系，把报送培训需求当成一项可应付的任务。此外，由于受到工作制度和客观条件的限制，使得 XH 地税局培训组织人员在需求分析的手段上缺乏施展空间。

三 内容设计不全面

主要是培训内容没有体现行业特色。综合分析 2016 年全年开展的培训内容，基本上超过一半是党章党规、税务行业法律法规、“两学一做”学习教育等政工类培训，其他才是业务培训。培训内容安排上与其他行政事业单位差别不大，同质化程度较高，专业化程度有待加强。即使个别开展了一些业务培训和专题培训，也不是经常性的开展，内容不系统，得不到广大员工的认同，平均不到每个月一次。可见该局没有根据税收事业发展方向、不同的岗位需要设计适合的培训内容，难免单调乏味，严重影响了培训的实效性，使培训无法取得预期的效果。

四 培训方式不灵活

XH 地税局开展的培训多数是由上级部门根据工作重点制定的培训计划，培训方式缺乏自主设计。市局人教科和培训中心的全年培训计划下来以后，往往是上级要求什么，作为下级开展什么，进而决定采取何种的培训方式，导致主要的培训方式没有分类，还是大规模的集体教学和课堂式教学，在培训方式设计上有被动性和滞后性。在培训经费较为充足的情况下，没有自主开发培训项目和方式。这很不符合新形势下开展税务工作的特点，没有将侧重点放在如何创新培训方式来提升培训效果上，没有敢于引进新型的培训方式，习惯于用传统落后的方式来完成培训任务，缺少对培训方式创新的思考，进而导致培训效果不理想。

五 培训缺乏激励约束作用

XH 地税局在组织培训时，只重视培训的实施过程，很少关注培训的实践效果，对认真参加培训的学员没有相应的奖励措施，而对培训迟到早退、态度不积极、成绩也不好的学员也没有什么相应的惩罚措施，导致有些年轻的参训人员认为参不参加培训无所谓，有些年龄较大的人员把培训当作一种休闲放松的过程，态度不端正。特别是工作中以查代训和实地调研的培训方式，有时总是重视检查和调研的结果，而很少关注通过检查或调查研究来检验培训的效果。没有激励的培训很大程度上影响了学员培训时的积极主动性。

六 缺乏稳定的师资来源

一是没有建立内部师资队伍。现有的内部讲师有时候只是单位领导认为业务能力强、乐于奉献的业务骨干，被选定的讲师没有经过选拔，属于临时调配。比如 2016 年开展“岗位大练兵，业务大比武”全员培训时，该局临时选择了两名业务骨干作为讲师，他们也愿意传授自己掌握的知识，但是由于没有经过专业的授课技巧培训，在语言表达上、授课方式、案例应用上可能有所欠缺，授课效果得不到参训人员认可。二是很少聘请外部师资。根据前期调查可以发现，该局大部分人员虽然认为内部讲师实践经验多、更贴合实际，但是更需要从外部补充。俗话说“他山之石，可以攻玉”，在日常工作中，总会存在内部解决不了的问题，一些专业化、系统性的知识还是需要通过广泛交流，聘请外部师资补充自身的师资队伍，以获取好的做法和经验。但是一些业务问题出现时，更热衷于请示上级，导致需要外部师资的一些培训没有及时开展。

第四章 XH 地税局员工培训具体优化措施

第一节 明确培训工作的指导思想

从税收发展的规律来讲，在经济新常态的背景下，推进法治化进程，要求越来越高、任务越来越重。要依靠正确的思维模式，领导的科学引导，基层的规范执行，才能打好基础、顾及长远。实施准确的培训战略，需要从税收现代化的角度去把握，从税收事业的高度去深入思考，激励各类人才潜能的发挥。税收工作的现代化以高素质人才为支撑。从现实需求来讲，要适应征管改革、风险管理、税收分析、纳税评估、税务稽查等方面工作，客观上需要人才快速成长。从带队管理来讲，人才是基础。省、市局非常重视和培养领军人才，XH 地税局作为基层单位需要培养一批适用型人才，这是队伍自身素质能力的需求。

一 确立培训优化的理念

一是树立科学的培训理念。牢固树立人才培养的投入是最具经济和社会综合效益的投入，是收益最大的投入，是源头性、基础性工程的观念。古语有言：“贵以贱为本，高以下为基”，我们通常说，万丈高楼平地起，没有扎扎实实的干部职工素能培训，就不可能有高素质的税收人才；没有一大批高素质人才，也就不可能做好税收工作，完成好党和人民赋予的神圣使命。

二是树立终身教育的理念。税收工作要适应形势的瞬息万变，就必须着眼于长远的、可持续的培训思想，让税务干部认识到持续教育的重要性，变“一劳永逸”为“日日精进”，跟上新知识、新技能不断发展变化的步伐。

三是确立工作引领学习、学习推动工作的理念。以基层地税工作的过程为学习的过程，营造工作学习化，学习工作化的良好氛围，引导干部在学习中工作，在工作中学习。由学习的专注性推动工作的创造性，由工作的创造性激发学习的主动性。

四是树立培训是对干部最好的激励的理念。把培训作为鼓舞职工干劲的重要手段，突出培训的奖励性，秉持谁兴趣浓厚、谁创造性强就培训谁原则，快马加鞭，营造一个崇尚知识、重视培训、尊重人才、“早起的鸟儿吃早饭”的良好氛围。

二 理念的实施

一是实施人才强税战略。以建设更高更强的地税干部队伍为主线，采取选拔输送、教育培训、岗位竞赛、人才交流、典型示范等方式，将提升干部职工素能作为最大福利，强化学习提高，着力解决干部队伍中结构性断层问题和活力不足问题，培养造就一批既立足于实际，又着眼于全局的公道、能干、稳重的领导干部，努力培养造就一批既热爱地税事业又有真才实学的业务骨干，努力打造一支政治理论素养高、队伍业务能力强的专业化、规范化的地税队伍，最终形成人才辈出、人尽其才、才尽其用的良好生动局面。

二是实施环境兴税战略。特别是当前推进纳税服务、税收执法等工作，如推行全国税务机关纳税服务规范措施，要靠信息化作支撑，靠能力去落实完成。牢固树立为基层服务、为干部职工服务、对纳税人负责的培训理念，综合运用多种方式深入调查研究员工的培训需求，优化培训场地、培训师资和办公设施的建设、信息化建设，积极为干部职工更好的提升素质创造条件，使干部职工的使命感、归属感明显增强，形成和衷共济、协调一致的发展环境。

三是实施分类分级培训。人人都是人才。利用现有人力资源，通过科学分析队伍现状，摸清底数，做好培训规划。通过科学制定目标，完善措施，对培训效果进行评估；通过不断创新方法，实施分类分级培训。分级上，省局已经重点抓高素质人才培养，作为县（区）局应采取重点抓基层骨干和一般人员培训。方式上采用网上平台、导师制或兼职教师、一带一等多种形式，结合人员素质和梯级管理统筹安排，拓宽培训的视野和方法，进一步开展跟踪问效，将培训效果测评纳入绩效考核，提高培训的针对性和实效性，切实推动人才快速成长。

四是建立完善的培训评估体系。应本着“实事求是、客观公正、简便易行、注重实效”的原则，设计地税干部培训工作质量评估指标，建立和完善质量评估制度，通过评估员工培训计划的可行性和合理性、培训内容的针对性、培训方式是否与一定的培训内容相吻合、安排的师资是否胜任教学工作等，逐步实现培训质量评估工作的科学化、制度化和规范化，有效促进培训的质量和效果。

第二节 全面开展培训需求分析

科学地分析培训需求，有助于确定培训内容、加强税务干部在职、在岗培

训的针对性。通过深入开展调研，科学测评开展分级分类培训的可操作性，在培训需求分析上立足有效性。只有在可靠数据的支持下和民主决策的原则下，才可研究制定税务干部职工分级分类培训长期规划。以用友软件公司为例，在培训需求的方面，需求的调研不应仅仅制作表格由业务部门提出培训需求，应该与各个业务部门一起的员工一起研讨、充分沟通，从年度业务策略计划的研读开始，以及团队能力的分析，找出员工培训需要提升的能力。针对 XH 地税局具体情况，需求分析可以通过组织个人自查，据实自行申报；组织单位评定，审定归类汇总；组织综合分析来确定培训分级分类对应科目。

一 组织层面的分析

因材施教是培训工作的一个重要原则。每名干部职工都是一块“材”，关键是找到个体的需要分类处理，但是不仅包括个人需要，也包括组织需要。需求分析在组织层面的表现是通过对税务组织的战略、背景、设施、性质等因素的分析，以找出组织问题产生的根源、准确把握对工作质量和效益产生的影响，以此来确定培训工作是否是解决这类问题的合理措施。对组织上的需求分析主要来源于组织的目标、环境、资源等方面的特点。

（一）组织目标的分析

对于地税机关来说，总的战略目标就是牢记聚财为国、执法为民的神圣使命，坚持把促进经济发展方式转变作为税收发展的着力点，坚持把依法行政作为税收发展的基本准则，坚持把造就高素质专业化干部队伍作为税收发展的重要保证。税务干部的培训应该始终服从于这个战略大局，服务以组织收入为中心的各项工作。这就要求我们在选人用人、培训教育干部职工时要紧密结合上级的要求和时代风向。由此可见，满足政府职能转变的需要、满足经济和社会发展的需要，对培训目标的确定、培训内容的设计与执行都起着决定性作用。

（二）组织环境分析

组织环境分析分为两大模块，一个是外部环境，另一个是内部环境分析。前者是对涉及到税务组织，包括现阶段或以后在政治层面、文化层面、经济层面、技术层面等对培训内容、计划制定等方面发生影响的分析。这些层面都会

决定着培训的效果以及影响培训目标的达成。它要求税务人员特别是培训组织者具有统筹全局的意识，及时调整和改变培训的过程和方法，是否能通过培训作为集体快速培育出具有行政领导能力、税收业务实践能力、外语能力、应急应变能力、沟通协调能力等方面的前瞻性、复合型人才，帮助组织实现战略目标，培训组织者需要注意以上这些方面的重要性。

内部环境指的是培训单位的软硬件、领导的支持力度、兼职教师的水平、员工的重视程度等。一方面，无论是内部的兼职教师还是委托的外部机构的培训者，要充分发挥现有条件的优势因势利导，比如说软件建设、教材缺失等问题，可以用税务工作中的实际案例进行分析讲解。另一方面，要及时跟进中央的战略部署以及税收政策法规，及时关注由此导致的培训需求变化。例如 2016 年河南省地税系统同时进行的征管体制改革和机构编制改革，整个培训目标的大背景发生变化，就产生了风险评估、税源管理等方面人员培训工作的新需求。

（三）组织资源的分析

组织资源是开展培训工作的重要保障，组织资源分析包括对组织提供的人员、资金、计划、时间等资源的分析。一是要分析干部职工的素能现状和可塑性，二是要分析组织拨付的资金是否充裕以满足教育的正常运行，三是要分析培训规划的可行性，即时间安排上是否合适。这三个方面决定了培训效果和这就需要合理安排、正确规划，更好地利用各种资源，力求减少对以组织收入为中心的各项工作产生不良影响。

二 岗位层面的分析

分析岗位需求的核心是通过岗位的主要职责导出岗位需求，经过专家、领导、员工各方意见的筛选和采纳，最终得出结论。主要步骤如下：一是列出将要分析的岗位，根据地税系统的框架结构和业务运行流程，以及省局、市局颁布的各项规章制度和要求，列出各个基层部门的主要职能。二是需求分析小组根据列出的各岗位主要职能，结合本单位的绩效评价体系，分析和整理各个部门的工作任务，进而得出培训任务的初步清单。三是通过书面调查等有效方式，将培训任务提供给各个科室和基层站所的负责人，并对他们提出的要求和建议予以积极采纳，确保培训任务的可执行性。四是由税务教育专家设计培训指标评价体系或者计分标准，确定与工作任务相符合的培训任务，并去除一些不太

紧迫的培训需求,给出岗位培训意见。最后检查对照每个被分析岗位工作人员的知识储备、业务能力和工作成绩,找出符合岗位需求的培训工作方案。无论是常态化还是个性化的培训,都可以采取以上分析的方法。

首先,要确定和分析岗位能力要求。这一步关系到税务机关的战略目标和质量目标(包括人员能力的需求)的组织确定。其次,要按照税务职务工作标准、担任职务工作所需要的能力标准、各岗位工作状况,对相应岗位工作人员的工作能力、态度和工作成绩等,进行比较分析,以确定单位组织成员在各自岗位上是否胜任工作,来确定单位培训工作的需求结构。培训工作想取得效果,必须从岗位需求分析出发。《面向 21 世纪税务教育改革与发展行动计划》将“科学划分岗位类别,明确岗位职责,紧密围绕税收工作的需求,区分对象,因人施教,采取多种方式组织培训”,作为新时期税务培训工作的努力方向。现结合 XH 地税局的现实情况列出岗位需求分析的过程和结论。

其次,根据前文所述各科室或者部门的岗位职责,按培训需求可将岗位上分为四类:行政管理类岗位、纳税服务岗位、信息技术岗位、征管评估岗位、稽查岗位。

表 4-1 XH 地税局的岗位分类

行政管理类	纳税服务类	信息技术类	征管评估类	稽查类
办公室	办税服务厅	征管和科技发展科	各基层中心税务所	稽查局
人事教育科	发票管理所	计划财务科		
监察审计室				

最后,根据各个基层部门的主要职责清单,从岗位要求出发列出培训需求。
 行政管理岗位:需要培训地内容包括绩效管理、信访工作、督查督办工作、税务文化建设、税务调查研究以及与其他部门的沟通协调税务工作。
 纳税服务岗位:办税风险防范、纳税人权益保护、纳税信用管理、纳税文化建设等。
 纳税评估岗位:主要培训内容包括风险应对过程的绩效评价、分先识别结果的综合分析、评估流程的信息化管理、大企业税务审计等。
 信息技术岗位:网络信息安全、数据库应用、税务软件开发、机房服务器维护、关键流程维护设计等。
 税务稽查岗位:稽查财务资料分析、收集稽查证据、各主要税种稽查方法、稽查后处理及账务调整、信息化企业稽查等。

三 个人层面的分析

首先是评价税务人员现有的工作绩效、岗位主要职责、未来发展方向三者之间的差距，按差距的大小把计划受训人员分层次，确定哪些人需要哪些培训。其次是结合信息化手段，使员工个人要对自己的兴趣、理想、优势、性格、能力价值观等更加了解。通过组织推动和鼓励，最大程度地满足职工个人发展的需求，推动组织文化的形成与建设。最后是展开调查研究，设计调查问题，包括受训者对基层税务人员急需开展的知识培训、应当加强和提高的个人素质、最喜欢的教师类型、最喜欢的短期培训班次等问题。将这些资料收集整理以后，并由人事教育部门汇总并得出结论。培训清单中涵盖了每个项目的培训对象、培训内容、培训天数、培训人数等信息。地市级培训中心在向基层局下发需求调研表、培训需求计划表的同时，应一并将培训项目清单发给基层人事教育部门。这样他们根据这份清单，很清晰的了解组织开展的培训能为职工做什么，可从清单中选择培训需求，也可填报新的需求。

第三节 培训内容优化

一 按人员制定培训内容

针对部分干部职工对应掌握的知识不想学、不去学、不钻研，有的更不愿意研究新形式、新知识、新信息、新技能，不注重知识的更新和学习，及在组织上培训一头热、一头凉，一头高、一头低，基本上组织业务培训时还是那几个人参加，普通职工培训没人问的实际情况，应按各岗位人员的不同层次和不同需求，分层次分类别确定培训内容。推广分类分层培训模式，重点把握好以下两个方面：

首先是注重科学分层、分类施教。对于税收综合知识的全员式培训，应区分不同情况，可以根据日常考试情况、第一学历、从事岗位和实际工作能力等因素将全体人员分为基础层、能力层和骨干层三个层面。但是，具体到某一个税收岗位知识的培训，分层的依据则应该主要以人员在该岗位上的实际业务水平来进行划分。根据 XH 局培训工作的实际，可以按照税务工作年限、职业资格、职务级别等方面把参训人员划分为基础层、能力层、骨干层（具体见下表）。

表 4-2 人员分类培训表

培训人员	培训层次	培训方法
复合型拔尖人才	骨干层	脱产
研究生及“三师”	骨干层	自学与脱产相结合
正科领导干部和中级专业人才	能力层	集中脱产
科长、所长	能力层	集中脱产
一般员工	基础层	一对一面授、师带徒

其次是动态管理。通过借鉴用友软件公司的培训案例，发现用友大学开展岗位培训不仅仅以胜任力模式为中心，因为企业所处的环境以及岗位培训需求是不断动态改变的，课程的设计应该紧贴业务实际和问题导向。在培训内容设计上，XH 地税局人员的层次分布情况应根据人员素质现状，选取合适的比例确定各层面的人员数，各层面培训的内容也要根据发展中的培训需求不断调整。这种分类、分层培训模式，可以有效解决培训内容与培训需求不匹配的问题。培训内容的设计见下表

表 4-3 征管评估类岗位的培训内容

层次	培训内容
基础层	1、税收管理流程、发展趋势、特征及基本内涵 2、税收风险、数据情报管理流程、现行税收管理体制、税收管理职责 3、税源调查的方式、要求和程序 4、税务机关在税收征管过程中的相关法律责任
能力层	1、纳税评估准备：检查告知、数据准备、编制预案 2、纳税评估检查：案头检查、实地检查操作流程、违法违章处理、税额的确定、纳税担保与税收保全的实施、涉税风险的处理 3、纳税评估的处理：评估报告制作、检查卷宗立卷与审核、评估文书的出具和送达、违法违章的审议和执行 4、纳税人的企业财务报表、纳税申报表逻辑关系的分析与审核
骨干层	1、税收风险识别、风险应对任务的管理，风险应对过程监控与评价 2、纳税评估争议与解决方式 3、纳税评估的综合分析 4、纳税评估流程的信息化管理 5、大企业税务审计流程 6、企业年度税务遵从报告的编写 7、特别纳税调整、反避税的管理

第四章 XH 地税局员工培训具体优化措施

表 4-4 纳税服务类岗位的培训内容

层次	培训内容
基础层	1、办税服务厅的基本功能和纳税人办税业务流程、“金税三期”系统的基本操作 2、《全国税务机关纳税服务规范 2.0 版》，重点是各个税种纳税申报的内容、方式、管理 3、纳税服务的形象礼仪、举止礼仪、电话礼仪 4、纳税服务的沟通技巧 5、办税服务厅突发事件的应急应变
能力层	1、税法宣传工作流程规范、12366 纳税服务热线工作流程 2、办税服务执法风险、廉政风险的处置和预防 3、《征管法》等主要有关税收法律、法规及规范性文件规定 4、纳税人权益保护：纳税人的权利、纳税人投诉的处理 5、纳税信用信息采集、信用等级的评定流程
骨干层	1、纳税服务文化建设、纳税服务人员绩效管理 2、纳税服务的渠道创新、理念创新和机制创新 3、国外纳税服务先进管理经验的案例分析

表 4-5 稽查类岗位的培训内容

层次	培训内容
基础层	1、《征管法》、《征管法实施细则》、《税务稽查工作规程》及相关稽查文书的制作 2、稽查选案的方法、案源管理;3、稽查工作程序、方法及形式 4、稽查审理、行政处罚听证流程和档案管理 5、主要行业企业的日常会计核算及财务报告
能力层	1、稽查执法中相关行政法、民商事法、刑法的适用范围及注意事项 2、会计准则以及与税法之间的差异 3、税务稽查证据的取证和审理 4、财务资料的涉税分析 5、企业所得税、个人所得税、土地增值税等各个主要税种的法律法规，以及不同主要行业的稽查方法
骨干层	1、涉外企业的会计核算，用友、金蝶软件、电子查账软件的应用 2、信息化企业的稽查，以及涉税电子数据的采集和取证 3、稽查后企业的账务处理和账务调整

表 4-6 信息技术类岗位的培训内容

层次	培训内容
基础层	1、信息安全法律法规、税务系统信息安全基本管理 2、防火墙设置、入侵检测、漏洞扫描、内外网隔离的操作方法 3、个人计算机的使用和管理、计算机故障的检测与排除 4、Windows7、Windows8 系统的安装与操作 5、计算机房管理
能力层	1、数据库技术的基本概念、结构化查询语言 SQL、Oracle 数据库管理系统的应用与操作 2、税收征管系统 2.0、“金税三期”优化版、发票管理系统、综合办公信息系统（OA）的后台综合运维
骨干层	1、税务系统广域网建设和管理、IT 服务的管理 2、weblogic 技术应用、J2EE 中间件技术应用、java web 应用开发 3、X86 平台虚拟化技术，NAS、SAN 存储技术的应用

二 动态调整培训课程

培训课程是理念、心态、知识等人员的主客观因素所需培训内容的载体。只有开发出与组织、岗位、个人需求相匹配的学习课程，才能提高培训的实用性以及针对性。近年来，XH 地税局的通用知识课程主要包括思想政治、反腐倡廉、机关行政管理、会计基础和信息技术等方面，临时性专题培训包括“两税”、委托代证社保费等方面的内容，虽然对提高税务人员的专业知识是做好工作必不可少的前提，但还不能完全符合提升税务人员的岗位职责的要求。地税培训主管部门应根据已有培训课程的基础上，应该增设以下课程：

（一）开设道德文化类课程

实现道德的自我约束有着法律法规不可替代的作用。通过开设道德讲堂和地税文化讲堂，组织职工学习传统道德文化，以道德模范进机关作报告、等形式宣扬道德事迹，诠释道德内涵。其次是通过鼓励自学《孝经》、《弟子规》、《道德经》、《增广贤文》等一批具有道德影响力、感染力的书籍，有计划地组织干部职工阅读，并撰写心得体会在内部网站上刊登，促使干部职工在看、读、思、写的过程中引发思考，弘扬奉献精神，增强全员的道德素养，营造出崇德尚善、见贤思齐的良好氛围。

（二）增设人格品质类课程

每个成功的团队都离不开正确的决策、合理的计划、严密的组织、及时的沟通、有效的执行和完成任务的信心。感悟到团队意识的重要性，使地税干部职工充分认识到木桶的短板效应理论，增强了个人利益服从整体利益意识，确立了工作上的高标准，生活上的严要求。通过开展水上项目、野外项目、场地项目等拓展训练课程，把培训的成果自觉运用到税收工作的实践中，增强干部职工团结拼搏、奉献进取的责任意识。

（三）强化法制观念类课程

除了日常学习《企业所得税法》、《个人所得税法》、《行政复议法》、《行政处罚法》等税收相关法律法规学习的基础上，继续强化对新实施的法规、条例、细则的不断更新学习，强化对所有适用于党员干部纪律约束的学习(如《中国共产党廉洁自律准则》)，切实强化勤政廉政教育，重点学习中央出台的一

系列反腐倡廉的新规定、文件、领导讲话等，确保在税务工作中服务到位、执法有据。

（四）深化服务意识类课程

这类培训主要针对办税服务人员，旨在提高员工文明礼仪素质，强化服务宗旨，达到“一流服务水平、一流员工队伍、一流经济效益、一流社会形象”的目标。比如通过聘请专业教师，分别围绕文明用语普通话、行为规范礼仪等主题，进行沟通技巧、服务礼仪、形象塑造、服务意识、社交礼仪等方面内容的讲解，引导每位干部职工养成文明行为的好习惯，使干部职工把学习的成果运用到日常工作和交往之中，从而为更好地服务广大纳税人奠定了良好基础。

（五）增设健康知识课程

针对 XH 地税局员工平均年龄较大、工作内容多、工作压力大的情况，根据前期的调研结果，建议开展一些健康知识类讲座。每年组织全体人员体检后，可以聘请三甲医院相关科室的主治医师开展健康讲座，重点讲解慢性病、职业病的防范，对员工的饮食、生活习惯等方面做全方位的指导，既能受到广大员工们的欢迎，又能促进组织绩效的提升。

第四节 采取灵活多样的培训方式

通过汲取先进的培训方法和经验，创新培训方式，综合运用外部培训、内部培训、内外部结合培训等多种渠道，把传统教学方法和现代教学手段结合起来，把课堂教学与实践锻炼结合起来，坚持“走出去”与“请进来”相结合、理论学习与工作实践相结合、讲师授课与案例讨论相结合等多种方式方法提升培训效果，让参训人员不只是了解培训课程主题而不会掌握运用，不能只参与学习过程不掌握学习方法，而应该把应知应会的内容掌握好，转化为自主学习的内生动力，端正工作的态度、提升工作能力。

一 引入 E-learning 学习

充分利用现代网络信息优势，开展远程学习、网络教育，通过让员工自由灵活安排培训的时间，既可以缓解工学矛盾，又能达到全员培训的目的。E-learning 的学习包括互联网在线学习方式和内部网在线学习两种方式。通过互

联网在线学习，指的是培训组织者可以通过集中购买课程课件的方式，使员工能获得内部培训师讲授能力之外的知识。例如可以科所为单位，购买东奥会计在线、中华会计网校的会计、税法等基础性课程，组织本部门全体人员学习，学习时间由部门负责人具体安排。通过内网学习时，培训组织者可以在 XH 局内部网站上开设“学习园地”专栏和教育论坛，组织内部兼职教师或业务骨干编写，定期在内网上发布讲义、习题等学习资料，并通过“教育论坛”搜集和解答员工提出的问题。

二 实施“师傅带徒弟”学习

每年新招录的公务员和军转干部在上岗之前都由省局统一组织，在省局培训中心统一参加岗前培训，但是课堂讲授的方式以及 1 个多月的培训时间，不足以让受训人员全面掌握上岗后的各项必备技能。采用师带徒的培训方式，目的在于把理论知识和实践结合起来，有助于新上岗人员尽快适应工作角色，这就需要员工所在的部门负责人或本单位业务骨干、专家作为辅导老师，对其进行一对一、手把手的教导与培训。

具体操作是：一是确定“师傅”的选拔标准和原则。针对不同的岗位，选拔在省局、市局获得过业务标兵、能手称号的业务骨干，或者在本岗位工作经验 5 年以上的人员作为老师。二是新进人员根据所分配的岗位，通过“徒弟”与“师傅”双向选择、签订协议明确双方的义务和责任等方式，确立培训的目标，保证徒弟积极配合师傅的辅导安排。三是培训的实施。相关业务科室提出应培训内容和学时，由人事教育科具体制定培训计划，报主管培训的副局长审批，审批后交由“师傅”具体按计划开展辅导工作。四是由人事教育科牵头，通过徒弟培训过程中的表现、培训后的工作情况以及主管领导的评价等三个方面，评估徒弟的个人素质、潜力、进取心、工作和学习状态，并形成书面报告存档，作为“师傅”和“徒弟”公务员年度绩效考核的重要依据，保证师带徒培训的效果。

三 开展社会化培训

对于内部兼职讲师不能胜任的一些培训内容，为了顺应社会化培训的大趋势，针对正规专业知识较为高深、前沿的知识领域，应充分利用社会培训资源。建立健全本单位的培训资源档案，建立社会联合办班的办学模式，同时争取上级组织的经费支持。不仅仅与外省省级税务机关培训中心联合开展培训项目，

还可以按照税务工作的实际需要，择优选择与著名财经类院校或专业研究机构合作，提前谋划，成批次、成规模的引进先进的培训模式和培训资源，实现全体业务骨干的轮训。在本单位参训人数过少时，要与本系统其他单位的培训主管部门积极联系，加强经验交流，特别是对于兄弟单位或其他县区地税部门反映良好、培训效果显著的项目，可以与兄弟单位联合开展，并适时调整本单位培训计划，避免受训人员工学矛盾。

四 推进同行交流

同行交流形式适用于员工在职培训，主要针对学习开展新业务以及经验交流，包括“走出去”和“请进来”两种形式。“请进来”是指对于新开展的业务，可以向上级部门申请，联系、聘请已经开展该业务的外省市优秀基层税务部门专业人员，讲解相关业务或运行模式的开展经验。比如 2017 年 5 月全省地税系统将要实施征管模式改革和机构编制改革，在 2015 年下半年省局就把孟州市局、固始县局作为前期改革试点，最终决定今年以试点单位为蓝本在全省推广。可以通过聘请这两家单位的人事部门和业务科室的负责人到 XH 局，做以介绍征管改革、机构改革工作经验为主题的讲解培训会。“走出去”是指内部兼职讲师和业务骨干要走出本单位，和系统内其他单位交流培训经验，目的是改善培训课程的设计和实施。兼职讲师通过在其他单位讲解，一方面提高了讲师的业务水平，另一方面能找出日常讲课中的不足，客观上实现了兼职讲师的再培训。

五 加强自我学习

以用友软件公司的培训为例，用友大学提出要以企业战略转型中存在的问题为抓手，聚焦业务的需要，并提出了“微行动学习”的概念，即在培训过程中讲师组织学员研讨工作中的实际问题，快速形成一个解决问题的方案，突出培训的时效性。XH 地税局党小组基本上按照岗位分类设立的，在培训课堂上和培训后的工作中，员工也可以展开“微行动学习”，按党小组、按岗位分学习小组讨论、研究工作中产生的问题，找出合理的解决方案，实现自主学习、共同提高。

第五节 制定合理的培训计划

一 根据内容安排计划

培训计划能否成功的制定,要看计划能不能符合税务部门事业发展的需要、培训需求把控的是否准确、培训时间安排的是否合理、培训方式选取的是否恰当、培训内容设定的是否到位、培训师资选聘的是否合适、培训实施过程中是否具有可操作性等,而不是看他包含了多少个培训项目。培训计划完成率是否达到预期也是论证一个计划制定的是否成功的指标之一。通过统计分析近年来的培训计划执行情况的数据,可以看到,教育部门每年制定的整体计划完成执行率还是能达到预期值的。

以后每年由人事教育部门整理出一份全年单位各部门执行项目计划情况汇总表。各基层科室、站所结合本部门的长期培训规划,根据这份执行项目计划情况汇总表,作为整个单位的培训计划制定的依据。由单位的人事部门牵头,与市局培训中心或者委托培训单位,同单位的各主要部门直接进行计划对接,保证培训计划在内容和实施教育的过程中目的性、可操作性上更强,形成单位员工的意向和需求向本部门反馈,各部门向人事教育部门反馈,对实现做好的全年规划作修订,并形成初步员工培训计划。最后聘请专家研究审核、论证,保证培训计划更具有指导性、专业性和可行性,由单位领导层做出决定,形成单位最终的职工干部培训计划。拟制定的培训计划如表 4-3 所示。

表 4-7 XH 地方税务局内部培训工作计划表

(内容和时间可据实调整)

培训项目	培训日程	培训内容	主讲人
廉政监督类	1 月	预防职务犯罪、规避执法风险	检察院
专家讲座	3 月	道德讲堂	聘 请
税收业务类	3 月	税款核定程序、税源清查方法	刘 XX
征收管理类	3 月	《征管流程》	孟 XX
税收业务类	4 月	建筑行业、房地产行业相关税	边 XX
税收业务类	4 月	新会计准则	边 XX
专家讲座	5 月	文明礼仪培训	王 XX
税收业务类	6 月	土地增值税	边 XX
税收业务类	6 月	纳税评估	边 XX
计算机知识	6 月	Excel 表的应用、微机操作	张 XX
党建知识	7 月	党 课	王 XX
政策法规类	8 月	新《企业所得税法》讲解	卿 XX

续表 表 4-7 XH 地方税务局内部培训工作计划表

(内容和时间可据实调整)

培训项目	培训日程	培训内容	主讲人
政策法规类	9 月	《个人所得税法》讲解	卿 XX
政工业务类	10 月	调查报告及文书的写作知识	曹 XX
党建知识	11 月	党 课	赵 XX
政工业务类	12 月	公共礼仪、个人修养	聘 请
政工业务类	12 月	政务信息写作、综合材料起草	聘 请

二 合理利用培训时间

在做中长期培训规划时，应该每年让实行干部职工轮训，而不是 2-3 年组织一次，每批次以 2 到 3 周为一个培训周期，确保学时的同时保证了培训的效果，避免工学矛盾的发生。经常开展中长期的集中培训，让有机会把日常工作 and 家庭琐事暂时完全抛在脑后，全身心的投入到学习之中去。同时，培训时既有老师进行全面、系统的引导，又可跟同事进行交流探讨，学习能够更系统化、更有效率。只有这样心无旁骛的全力以赴，学习效果才会有保障。

第六节 采取多元化的师资渠道

培训工作的全面开展必须要有一只精干高效的培训师队伍。基于 XH 地税局的人力资源现状，可以从以下三个方面构建培训教师队伍：

一 加强内部师资建设

(一) 选拔流程

1、确定选拔范围

一是从年轻员工和业务能手中选拔。XH 地税局从 2010 年以来新招录公务员 5 名，经过不同岗位的实践和历练，这几名年轻人业务能力已经逐渐成熟。他们学习意愿强，在工作能力方面表现突出，对上级部门的新要求、新部署执行力高，是内部讲师的较好人选。此外，虽然 XH 地税局在省局、市局取得业务能手称号的人员年龄偏大，但正是由于这些老同志在基层的税务工作时间长，对税收业务、税收政策等方面的理解更加深入，更了解员工急需培训的内容、

业务问题的普遍性，从中选拔有利于培训的开展。

二是从该局科级领导干部中选拔。以美国通用电气公司为例，其培训讲师超过半数 GE 的高层管理人员。在每一个培训项目开展前，都要求培训学员以行动为导向，带着问题参加学习，学习之后带着行动计划回到自己的岗位上进行实践。该局的 13 名科级干部有丰富管理经验和优秀的领导能力，通过推行领导干部上讲台，分享成功的经验，有助于广大员工更了解税收发展的新动向和自身的差距，也更能体现领导层对培训工作的重视。

2、进行试讲、确定讲师

内部讲师的学习速度和专业能力必须远远大于员工的平均水平，才有当讲师的资格，所以应通过组织人员进行试讲来确定合格讲师。试讲由人教科组织，针对不同的培训课程内容，把试讲人员按岗位分成小组，每名试讲人员需要准备 30 分钟的试讲内容，再根据试讲的人数合理安排每人的讲课时间。试讲结束后，向试听人员发放内部讲师试讲评价表，按照讲课人本人占 20%、单位领导占 30%、其他试听人员占 50%的权重共同进行评价（具体见下表）。评价采取百分制，由人教科对以上评分进行计算汇总，对于每项评价内容汇总结果均在 70 分以上的试讲人，可以取得内部讲师资格，最后由领导班子确定内部讲师的人选，纳入本单位的内部师资库。

表 4-8 内部试讲评价汇总表

评价项目	评价结果			结果汇总 (100%)
	试讲人 (20%)	单位领导 (30%)	其他试听人员 (50%)	
内容安排				
语言表达				
提问交流				
课件制作				
案例讲解				

(二) 后续管理

内部选拔的教师对该局内部有深入的了解，具有良好的理论基础和丰富的实践经验，但可能授课技巧不足，缺乏宏观整体掌握，导致培训方法单调枯燥，创新不足，对学员吸引力不足。为了使从上述员工群体中筛选出的内部讲师培训时效果更加突出，还需要通过以下方面加强管理：

一是制定内部讲师管理办法。具体规范包括讲师的工作职责、讲师的定级、讲师的奖励、讲师的考核、讲师的培养等内容，实施动态管理、奖罚分明，根据参训员工反映的情况及时淘汰和补充内部师资队伍。

二是定期组织课程评审会。由人事教育科牵头，参训人员对每位兼职讲师所承担的课程进行阶段性评审，每月组织一次，让内部讲师轮流汇报自己所开发课程的设计和开发情况。

三是定期举办师资交流会，即加强讲师自身学习和授课技巧交流的内部学习会议，内容可以是外部学习成果分享或播放讲师授课视频，其余讲师做点评，提出建设性改进意见，从而达到教学相长、共同进步的目的。

二 外聘知名学者

加强与 XH 所在地域及周边高等院校、优质企业沟通与合作，将高校教授、行业专家、企业高管等高层次人才持续补充进该局培训师队伍，他们可以从外部的视角给员工传授综合性的知识。另外，近年来各种培训学校、咨询公司遍地开花，可以与择优选择，建立长期合作关系，以此强大师资力量。这部分讲师负责讲授税务检查技巧、时间管理、情绪与压力管理等公共性知识，更加专业。

三 邀请同行专家

省局已经建立省局、市局两级的培训师资队伍，他们是全省地税系统培训的骨干力量，理论功底深厚，实践经验丰富，他们愿意下基层培训倾听需求，深入基层行进行培训，传导理念。XH 地税局可以充分利用这批师资充实自己的培训师队伍，不仅可以带来更新的知识和理念，还有利于与本单位内部培训师的经验交流。

培训师资应按照“内部为主、外部为辅”的原则择优配置。XH 地税局通过上述三种途径建立师资库后，在适当的时机建立《XH 地税局培训教师管理办法》，逐渐完善培训师的准入与退出标准、授课水平评价等，加强对培训师的管理，夯实培训的人才基础。

不同的培训项目和授课内容要选择不同的培训师。其中，业务课程以内部师资为主，通用素质类课程以引进外部优秀师资为主，包括高校教授、知名学者等，注重外部整体形势发展与税务工作实际的合理结合，保证培训效果。

第七节 加强培训效果评估

税务员工培训既要解决好为什么培训、培训什么、怎么样培训问题，还有一个很重要的环节就是如何解决好“学以致用”问题。加强培训跟踪问效是解决好“学以致用”的关键。如果学习到的知识不会运用，学习效果就会大打折扣。若在组织专题业务知识培训的基础上，开展相关联的业务操作考核，并通过岗位轮换、团队评估等多种方式，让参加培训的同志有机会把培训中学到的知识运用到日常工作之中，就能检验培训效果，积累工作经验，把学习的能力转化为工作的动力，真正做到理论联系实际、学用结合，融会贯通。培训评估分过程性评估、跟踪性评估和结果性评估。途径和方法包括：

一 过程性评估

培训项目流程包括立项、报名、实施、完结四个过程，可以归纳为培训前、培训中、培训后三个阶段，培训项目的组织者应当对受训人员的操作能力的提升、培训期间的心态、培训后行为的改变等表现分别作出评估。具体到税务管理人员来说，也应该分阶段运用座谈、访谈等方法收集到参训人员的领导、同事和纳税人的意见，并提出具体的改进建议，让受训人员自身认识到自身的差距，促使参训人员在今后的培训中克服懒散消极的观念并确立学习目标，以实现培训的预期目的。在培训当中，讲师在课堂上要和学员保持对话状态，随时提问，在课堂上检验学习的效果；态度类的技能课程要让学员用自己的语言，结合自己亲身经历阐释；动作类技能要让学员当堂反复操作；信息类知识通过 e-learning 的形式传授，在网络课堂中设置问题让学员点击回答，实时检验和反馈培训成效。

二 追踪性评估

培训项目的完结不代表效果评估的结束，特别是第三层行为层和第四层结果层，如果受训人员获得的知识或者技能不能长期维持，产生“学过就忘、用进废退”的现象，那么培训的效果就会大打折扣。特别是培训过程较长、短期成效不明显的，需要持续的观察与纠正，不断地将培训效果反馈到培训评估过程中，才能达到理想的培训目的。比如在办税服务厅每个窗口前都设置有满意度评价器，这些员工在参加服务意识类培训后，分别在培训后一个月、三个月、半年的时间点上，通过纳税人的好评率，评价纳税服务人员是否把培训的内容应用

到工作当中，检验培训的长期效果。

三 结果性评估

对每个项目、每种岗位、每个层级参训人员在学习够一单元、一个段落之后，应进行标准化考试考核，以检验检查每个学员对学习内容掌握的程度。组织者应对学习结果梳理出倾向性和个别性的成果与不足，促进培训工作增强针对性，避免盲目性，提高效率，减少浪费。XH 地税局可以在培训工作领导小组下设评估团队，聘请税务专家参与设计试卷内容，通过业务考试评估在职培训的效果，可以将参训人员的考试成绩与业务骨干作横向对比，即员工培训后自身的业务能力与“三师”、业务骨干的差距是否缩小，以此评估员工培训后工作质效是否有提升。

四 完善培训评估反馈

（一）建立反馈渠道

可以通过培训主讲人、参加培训人员、培训组织管理部门（人教科）、参训人所在部门、单位领导班子、参训人下级（针对中层干部）等六个渠道，综合分析评定培训对员工产生的效果，为本单位今后的培训决策和改进提供参考。反馈信息可以通过提问、活动考察、问卷调查、测试等方面获取。

（二）收集反馈信息

参加培训人员。每次集中式课堂培训后都有结业考试，可以根据考试成绩直观反映培训人员的培训效果；讲座式培训可以让参训人通过撰写心得体会、制定整改措施等方法，作为培训组织管理部门评定人员培训效果的依据；网络课程可以根据参训人的答题正确率，参与培训课时的长短来评定。

培训主讲人。讲师通过参训人在课堂上的表现、参与提问的积极程度，以及课后布置作业等方式得到反馈。讲师在课程的修改建议、课程改善程度等方面可以用来评价培训的效果。

单位领导班子。培训后，领导可以根据参训人日常工作的表现，收集绩效指标，评价其是否在行为上产生了积极改变。比如税源管理分局的人员在参加专题培训后，班子成员可以从分管员工税收风险推送任务的完成率是否提高，以及纳税评估卷宗是否更加完善等方面入手，对日常工作完成质量进行评价，

参训人所在部门和下级。通过对参训人员身边同事的反应，可以清晰的了解到人员对于培训课程和内容的理解和应用。一般来说，同一科室或部门的人员虽然分工不同，但是岗位职责类似，对参训税务人员培训后的改变能更加客观评价。

培训组织管理部门。XH 局人教科可以建立人员培训档案，综合收集以上几类人员对参训人员的评价，包括各渠道人员座谈访谈记录、参训人员结业测评试卷等原始资料，人教科负责人对参训人员做出总体评价，根据汇总结果撰写每名员工的培训情况简明报告并存档。

（三）反馈结果应用

一是将培训反馈结果作为后续培训的参考依据。每次组织培训的结果都为下次对类似内容再进行后续培训时提供参考依据，培训组织部门根据每次培训的结果调整或改变培训的内容、方法、时间及培训教师等，以提高培训的效果将培训的结果作为干部提拔任用的部分依据。二是把参训人员培训的结果作为反映了其对待培训的态度及学习能力及未来发展潜力的参照基础，把培训的结果作为干部提拔任用的部分依据有助于培养浓厚的学习氛围，从而提高培训质量。

第五章 XH 地税局培训优化方案的实施保障

第一节 完善对培训工作的激励约束

要提升培训效果，必须依据队伍素质现状，激励各类人才潜能的发挥^[34]。通过因人施教，从政治及经济待遇上、荣誉上提供一些必要的支持，为发现人才、培养人才提供空间，为优化教学、科学组织、强化培训提供平台，要处理好工与学矛盾、学与用矛盾，尽快推动急需人才、一线员工的成长和发展。

一 建立学习培训考核制度

首先，培训的质量离不开严谨严密的组织纪律，如设置单科考试制度，让学员们有学习的压力和动力；设置晚自习制度，让学员们养成白天学习、晚上复习和预习的习惯，每天学到的知识可以充分吸收；授课老师布置了练习题，让学员们可以在做练习的过程中理解所学的知识点。而这样的组织纪律会让学员们很快融入到浓厚的学习氛围之中，改掉以往培训中自由散漫的现象。

其次，把日常管理权下放到基层所和机关科室，由负责人对所属人员学习落实情况进行监督和管理，重点对落实不到位、学习松懈、测试成绩差的同志实施动态跟踪，及时将落实情况向主管领导和培训主管部门报告。

最后，通过组织鼓励、荣誉激励、适当奖励的方式，以适当的物质奖励、精神奖励、职务奖励，对在学习中考核优秀的同志进行激励，并将其作为优先送学、评先评优、提拔任用的储备人选，促使其进一步发挥模范带头作用，让其他干部职工认识到学习培训与自身利益息息相关，和日常工作一样重要，切实抓好培训工作。例如，把年度在省局税源管理、税务稽查、纳税服务“三项能手”选拔竞赛中入围的同志在年终考评中记三等功，并给予一定的物质奖励，同时将其中前几名同志直接提拔为副主任科员。

二 将参加培训与个人待遇挂钩

地税干部职工取得与工作相关执业资格，是对自己工作能力和学习态度的一种侧面证明。根据人才培养计划，每年在注册会计师、司法考试之前 2-3 个月，单位都会聘请内部业务骨干，组织参加考试的人员参加内部培训。培训的

内容与效果和外部培训机构相比有很大优势。在提拔任用干部的工作中，各级领导干部竞争上岗方案中已经突出了对执业资格考试的重视。如在 2013 年全市地税系统副科级干部竞争上岗的工作方案中，竞争副科级干部需要在市局机关任科员三年，在基层单位任正股级两年，而对基层单位取得注册会计师、注册税务师证书或者取得律师执业资格的人员在报名时不受任职年限的限制，可以直接报名参加。

但是正、副科级领导干部的选拔任用是一项全局性工作，并非每位取得职业资格同志都能通过选拔。由于注册会计师、注册税务师、司法考试的通过率比较低，而难度较高，建议与工资待遇相挂钩，像取得工勤岗位职称、学历学位教育人员一样，让取得执业资格人员晋升工资的级别档次，以形成激励机制，增强税务人员参与执业资格考试内部培训的积极性、主动性。

三 组织考试以考促学

根据学习方案、学习进度，组织业务骨干或者聘请高校专家出题，对所辅导学习的内容进行考试，考试内容涵盖企业会计制度、计算机应用、税收法律、法规和税收政策等，每月一小考，每季一大考，45 岁以下人员实行闭卷考试，45 岁以上人员实行开卷考试，对参加闭卷考试取得前 10 名，开卷取得前 3 名的奖励 100 元，对参加闭卷考试取得后 5 名的罚 50 元。通过以考促学，使全体干部职工中逐步形成在工作中学习，在学习工作中工作的共识。

四 完善学习奖惩问责机制

通过制定学习奖惩办法，细化奖惩标准，规范如何奖、怎样罚等问题，为实施奖惩提供了依据和参考。比如对于获得市级以上的业务比赛标兵，在上级部门给予物质奖励的基础上，再给予其 3 至 5 倍的奖励；对参加考试人员所在的科室、所（分局）进行相应奖励，营造“参赛与支持同样光荣”的良好氛围。惩罚主要针对屡次业务考试和参加市局抽考不及格的个人、组织管理松懈的单位进行惩处，对受到惩处的个人和相应单位执行问责追究制，切实强化责任意识，提高抓好业务学习教育的执行力，从制度层面上强制解决“学不学一个样”的问题。

五 培训结果纳入绩效考核

目前，XH 地税局绩效考核的模式类似于平衡积分卡，由三部分组成：组织考评、部门考评和员工个人考评。考评内容为年初发布的绩效考评指标根据日常工作内容制定，指标包括考评标准、时间节点、数据来源、工作监控、考评方法和文件依据。其中员工个人考评总分 100 分，分值由指标考评分、年度培训分和日常加减分三部分组成，分别为 70 分、30 分、10 分。指标考评着重于年度履职和分派任务的完成情况；年度培训分为历次培训的平均分数；日常加减分为日常考勤和临时分配工作的到位和完成情况。

对年度培训个人分值占年度绩效考核分值 30% 的确定，XH 局近年来采取的办法是：平时采取集中培训和网上培训相结合的办法，集中培训就是集中辅导，解疑释难；网上培训是利用网络统一布置作业，自行解析，最后再统一考试，年终将每位职工参加考试所取得的成绩进行综合后的平均分数再乘以 30%，得出年度个人参加培训的成绩计入年度绩效考核总成绩。

干部职工的培训列入个人绩效考核指标，结合柯氏四层次评估模型，通过绩效考核领导小组指定的评价标准和指标，综合评判受训者日常学习的进度、对完成任务产生的效能，极大地提升了职工作为培训参与者的重视程度。通过培训提升个人工作质量，进而提升整个单位的工作质效，最终形成良性循环、共同提高。

第二节 为培训工作提供资源保障

一 资金支持

2016 年全年 XH 地税局列支培训经费 44080 元，而上年 9 月份经省财政批准的培训经费预算为 10.3 万元，培训经费预算的使用还没有达到一半。2017 年由于要去外省开展全员轮训，全年培训预算 35 万元。这说明上级部门给予的培训经费还是充足的，但是使用率不高。可见除了要加大投入、持续投入、科学投入，还要严格培训经费的管理，把资金用在刀刃上，用在人才的培训上，杜绝其他费用、计划外培训费用挤占预算内的培训经费。在员工参加职业资格考试、购买图书课件等方面要加大资金支持，在不违反资金管理制度的前提下，组织可以承担其中部分的员工自主参加社会培训班的费用，这对员工今后的发展也有很大好处。

二 信息支持

组织有能力也有责任为税务人员的个人未来发展提供有关的信息化保障，包括建立和完善人事信息系统、公务员管理系统，并将相关信息及时的向上级部门反馈，从而有助于税务人员个人制定符合自身发展的职业规划。通过结合制作调查问卷和面对面访谈，采集相关人员的发展意向信息，以方便组织了解和掌握税务人员的个人发展倾向，包括性格特点、个人潜力、发展目标以及分析所处的职业生涯阶段等。另外还要结合上级机构编制部门的“三定方案”，及时发布组织的人才需求信息，比如职级晋升、上级遴选信息、空缺的岗位，让税务人员将个人自学和集体培训紧密结合起来，使学习培训的目标符合自身职业发展的需要。

三 培养支持

税务人员通过组织的信息支持明确职业生涯目标以后，组织还应该针对不同的岗位层级、职业锚、执业资格、学术专长等，分类别对潜力较大的人员作为后备干部培养。当一些税务工作人员自己主动提出培训需求，然后由组织收集整理，划分出不同的大培训模块，着重针对业务能力的提高。对需要进行特殊培养的人才建立跟踪培养机制，有选择性的轮流岗位进行锻炼，提高主持全局性工作的能力，帮助有能力的人才进步的更快、工作能力更强。

四 人员支持

XH 地税局机构设置上没有像市局那样具体细分，俗话说“上面千条线，下面一根针”，该局的人教科还要兼顾党务、劳资、绩效等方面的工作，在人手不足的情况下也没有对培训工作进行任务分解，导致对培训的组织心有余而力不足。除了成立培训工作领导小组以外，还应设立培训专员和专门的培训管理机构，负责培训计划、培训内容制定和培训项目的实施，既能很好的与市局培训主管部门对接，又能避免人教科人员的工学矛盾。此外，在各个基层单位也要设立培训工作联络人，负责各个科、所的培训方面的协调与处理，协助人教科做好培训的后勤保障工作，实现培训效果的提升。

第三节 营造培训文化氛围

要发挥文化氛围的作用，就要从组织文化整体存在和发展的角度，去吸收和研究各种培训的方法，形成独特的学习氛围；通过组织文化的培育、管理文化模式的推进，激发干部职工自觉行为和内在积极性^[32]。通过大力推进社会主义核心价值观体系建设，将税务文化融入培训工作中，使内涵更丰富，特色更鲜明，要素更多元，为地税事业可持续发展提供强有力的精神动力。要立足于抓认识、转观念，从形势发展入手开展思想教育，强化忧患意识，树立“地税发展，教育先行”和终身学习的理念，采取逢会必讲、个别谈心、典型带动等方法，扫除税务人员学习认识上的障碍，形成“能者上、怠者下”的共识，在干部职工当中树立正确的学习观和价值观。具体来说，从以下两个方面来着手：

一、通过大力加强地税文化建设，增强广大干部职工的进取心和使命感。按照地税行业特点，以新的地税精神为引领，创建具有鲜明时代特征和丰富实践内涵的税务文化体系，积极探索实践地税物态文化、行为文化、制度文化和精神文化，满足干部职工各个层面的文化需求。用先进文化凝聚各个层面的力量，进一步激发地税干部职工敬业精业，乐业爱岗的积极性和创造性。做到让绝大多数干部职工、上级领导满意，通过通过心贴心、零距离，以便扎实高效地工作，切实帮助干部职工排忧解难，提高待遇，提升素质，使广大干部职工心情舒畅，乐业爱岗，使上级部门的意图和当地党委政府的精神真正得到落实。

二、通过强化地税精神文明建设，形成广大干部职工积极向上的环境生态。广泛开展职业道德、家庭美德、社会公德、个人品德教育活动，引导地税干部职工养成良好的道德情操和道德修养，牢固树立“为国聚财、为民收税”的税收宗旨意识，认真践行“立公心、走正道、守规矩”的为政理念，自觉把实现个人价值与地税事业的持续发展有机结合起来。加强工作作风建设，通过严格教育、严格管理、严格监督，引导地税干部职工进一步树立和发扬地税精神，始终保持昂扬向上的精神状态。采取有效措施，大力推进以创建文明单位、文明窗口、青年文明号为主要内容的精神文明争创活动，提高创建质量，扩大规模优势，继续开展好“创先争优”活动，注重发现、培养和宣传各类先进典型，使创先争优成为没有终点的“接力赛”，在全单位营造“先进带动后进，人人学比赶超”的良性互动氛围。

第六章 结论和展望

本文以 XH 地税局员工培训体系现状为研究对象，通过多次的单独谈话、集体访谈等方式，找出了 XH 地税局员工培训体系中存在的问题，对其问题产生的原因展开了分析和讨论；在此基础上，结合人力资源培训和管理的相关理论，对 XH 地税局的培训体系的改善提出了初步解决对策，并提出员工培训体系优化的实施步骤：通过培训组织、工作、个人需求的分析，进而制定培训方案和计划，评估培训项目的实施效果。

传统的公职人员培训都是将培训体系设计的重点放在培训原则、培训课程以及培训师资方面，阐述分级分类培训模式不够详实。本文打破行政机关公务员培训的固化思维，积极借鉴企业人力资源培训实施方法，在 XH 地税局培训方案优化设计中引入加强培训需求分析、按人员岗位设计培训内容、构建培训激励约束机制、奖惩问责机制等措施，形成系统、完善的培训体系，使培训工作摆脱陈旧的培训观念，建立健全培训保障机制和激励机制等，经常性开展一些行之有效的培训，突出实践上的可操作性，增强了措施的保障。

因本文作者所在单位为行政机关单位，从事人事教育方面的工作，缺乏在企业锻炼工作的机会，本文在撰写过程中主要在理论应用方面展开探讨，而对 XH 地税局培训的长期效果如何进行检验、培训保障措施的实施程度等方面，未借助计量统计工具构建量化模型，培训评估不太精准，还需要继续深入的调查研究。

参考文献

- [1] [美]彼得 圣吉著,张成林译:《第五项修炼》,北京:中信出版社,2013 年。
- [2] [美]詹姆斯 唐纳斯 柯克帕特里克著,崔连斌、胡丽译:《柯氏评估的过去和现在:未来的坚实基础》,南京:江苏人民出版社,2012 年。
- [3] 田俊国:《上接战略,下接绩效:培训就该这样搞》,北京:北京联合出版公司,2013 年
- [4] 周三多:《管理学》,北京:高等教育出版社,2006 年。
- [5] 陈维政、余凯成、程文文著:《人力资源管理》,北京:高等教育出版社,2006 年。
- [6] 陈业群:《广州市地税局干部分级分类培训问题研究》(硕士论文),华南理工大学,2016 年 6 月
- [7] 邹方清:《基于学习型组织理论的企业在线培训活动设计与应用研究——以 H 公司为例》(硕士论文),华中师范大学,2015 年 5 月
- [8] 宋燕:《中小企业新员工入职培训问题研究--以深圳市 X 企业为例》(硕士论文),江西师范大学,2016 年 6 月
- [9] 杨艳:《全面提升税务干部教育培训质量》,湖南税务高等专科学校学报,2015 年 8 月第 4 期
- [10] 余跃进:《案例教学在税务干部教育培训中的应用推广——以某税务干部学校的实践为例》,湖南税务高等专科学校学报,2015 年 6 月
- [11] 陈小芹:《微信公众平台在干部移动学习中的应用研究》,中国管理信息化,2015 年第 22 期
- [12] 柴娟:《柯氏培训评估模型在中国人寿教育培训中的应用》,保险职业学院学报,2009 年第 6 期
- [13] 刘朋:《拓展训练在税务干部教育培训机构的应用研究》,(硕士论文),扬州大学,2013 年 3 月
- [14] 陈龙:《CY 公司管理人员培训诊断研究》(硕士论文),华南理工大学,2013 年 6 月
- [15] 崔益艳:《浅谈培训评估方法的权变选择》,《人力资源》,2013 年第 1 期
- [16] 盖若玉:《天津市河北区国税局人力资源开发优化研究》(硕士论文),天津大学,2013 年 6 月
- [17] 张忠强、凌智勇、程广贵:《高校教学科研岗位新教师快速进入角色的体会与思考》,中国电力教育,2012 年第 13 期
- [18] 李雪晶:《基于胜任力的国税系统非领导职务公务员培训研究》(硕士论文),辽宁大学,2013 年 5 月
- [19] 龚育军:《以需求分析为基础开展税务教育培训》,扬州大学税务学院学报,2006 年第 4 期

- [20] 李纯璞、宫亚丽：《韩国国税厅税务公务员培训战略与启示》，扬州大学税务学院学报,2010年12月
- [21] 鹿优、徐伟：《构建基于能力的新员工培训项目开发--战略思维、创新模式、注重实效、铸就品牌》，国网技术学院学报，2012年第3期第17卷
- [22] 宋夕平：《浅析柯氏模型在培训效果评估中的运用》，《科技管理研究》,2007年第2期
- [23] 何婕：《从人本主义视角对公务员培训的探讨》（硕士论文），西北大学，何婕，2012年12月
- [24] 陶华生：《A公司年度培训计划的制定与实施》，《中国职工教育》，2012年第1期
- [25] 胡义贵：《浅谈企业远程培训项目开发与实施》，《中国成人教育》，2010年第8期
- [26] 钟山：《现代人力资源培训和开发理论在税务部门的应用研究》，《中国乡镇企业会计》,2010年第3期
- [27] 黄小叶：《基于职业生涯发展的新录用公务员初任培训研究》（硕士论文），上海师范大学，2006年5月
- [28] 姜荣：《江苏省县级地税部门专业人员培训模式研究》（硕士论文）,苏州大学，2009年10月
- [29] 赵冠迪：《基层税务机关教育培训的实践、创新与思考》（硕士论文），吉林财经大学，2014年3月
- [30] 柳叶威：《构建税务培训评估体系初探》，辽宁税务高等专科学校学报，2007年6月
- [31] 程静：《以职业生涯为导向的我国公务员培训体系研究》（硕士论文），湖南大学，2012年11月
- [32] 阳丽艳：《浅谈新形势下在干部教育培训中如何抓好税务文化建设》，《中国校外教育》，2012年11月
- [33] 曹树武：《论税务机关学习型组织的构建与优化》，《长春金融高等专科学校学报》，2011年第1期
- [34] 詹继辉：《江西省税务行政组织激励问题研究》（硕士论文），南昌大学，2007年11月
- [35] 王洁：《国外公务员培训制度研究--以美国、加拿大、日本为例》（硕士论文），华东师范大学，2008年5月
- [36] 彭胜峰：《企业培训效果评估系统设计与应用---以柯克帕克里克模型为视角》（硕士论文），西北大学，2007年6月
- [37] 杨美莲：《税务培训方案策划创新探讨》，湖南税务高等专科学校学报 .2007年5月
- [38] 叶绪江,桑学成：《增强干部教育培训的统筹性针对性实效性》，江苏行政学院学报，2011年第6期
- [39] Robert B Denhardt. The new public service:Serving rather than steering[J].Public Administration Review, 2000(06).
- [40] Paul Heresy Kenneth. Management of Organizational Behavior Leading Human Resources[M].Columbia: Prentice hall press, 2001:235.

附 录

XH 地税局员工培训情况调查问卷

您好！本问卷是为了改进我局员工培训工作所做的一项调查。为了保护您的个人隐私，本次采用匿名调查的方式，不会对您造成不良影响。请您按实际情况回答，并在认为合适的选项后面划“√”。

第一部分：个人基本信息

- 1、年龄：30 岁以下（ ） 30-40 岁（ ） 40-55 岁（ ） 55 岁及以上（ ）
- 2、您属于：正科级（ ） 副科级（ ） 股级干部（ ） 一般员工（ ）
- 3、您的学历：中专及以下（ ） 大学专科（ ） 大学本科（ ） 研究生及以上（ ）
- 4、您的性别：男性（ ） 女性（ ）

第二部分：培训内容调查

- 5、组织培训前是否开展过培训需求分析？
经常开展（ ） 偶尔开展（ ） 没有开展（ ）
- 6、您对本单位培训提出的建议是否被培训管理部门采纳？
已经采纳（ ） 部分采纳（ ） 没有采纳（ ）
- 7、您参加过单位组织的哪些形式的培训？（可多选）
课堂集中授课（ ） 视频培训会（ ） 案例讨论（ ） 其他方式（ ）
- 8、您每年参加几次本单位组织的培训？：
从未参加（ ） 1 次（ ） 2 次（ ） 3 次（ ） 3 次以上（ ）
- 9、您认为单位组织的培训对您是否有帮助？
非常有帮助（ ） 比较有帮助（ ） 稍有帮助（ ） 没有帮助（ ）
- 10、您参与培训结束后，是否接受过针对培训项目的评估？
是（ ） 否（ ） 偶尔（ ）
- 11、您参与培训结束时，是否有考核？
是（ ） 否（ ） 偶尔（ ）

12、过去一年中您参加培训的时间：

工作时间（） 双休日（） 工作日下班后（）

13、您认为培训时间的安排是否合理？

非常合理（） 合理（） 不合理（）

14、单位进行培训效果评估主要通过哪些途径？

考试（） 培训期间考勤（） 领导和同事的评价（）

纳税人评价（） 其他（）

15、您认为哪种培训方式能够提高培训效果？

课堂理论讲授（） 跟班学习（） 师傅带徒弟（） 网络学习（）

经验分享交流（）

16、您对目前单位的师资设置是否满意？

非常满意（） 满意（） 一般（） 不满意（）

17、您认为以下哪种老师能使培训内容更实用？

单位内部讲师（） 外聘知名学者（） 同行专家（）

18、您认为培训安排在什么时间培训效果最好？

工作时间（） 双休日（） 工作日下班后（）

19、您最希望接受哪方面的培训（可多选）：

财务税收知识（） 时政、廉政教育（） 领导力提升（）

道德讲堂（） 健康知识讲座（） 其他（）

20、您对今后培训组织的其他意见和建议：

衷心感谢您的配合！

个人简历

张宗锦，男，出生于 1991 年 3 月，2011 年本科毕业于天津财经大学会计学系财务管理专业；2012 年 7 月至 2014 年 5 月在河南省叶县地方税务局稽查局工作，2014 年 6 月至 2015 年 5 月在平顶山市地税局契税分局办税服务厅工作，2015 年 6 月至今在平顶山市新华区地方税务局人事教育科工作；2014 年考取郑州大学商学院工商管理专业硕士研究生，研究方向为人力资源。

致 谢

首先，我要真诚的感谢我的导师周柯教授，我很荣幸能够成为周柯教授的学生，她治学严谨、乐于助人，对我的工作、学习和生活都给予了很大的支持和帮助。本文是在导师的精心指导下完成的，老师渊博的知识、丰富经验，使我在论文的写作过程中受益匪浅。在这里，我衷心向周柯教授表示诚挚的谢意。

感谢郑州大学商学院各位授课老师三年里给予我孜孜不倦的教诲，各位老师精彩的授课让我系统的学习了工商管理的各项专业知识，帮助我搭建了知识框架，也为本论文的顺利完成打下了基础，更为我今后的发展方向打开了思路。

在论文创作中，郑州大学商学院授课的各位教授在知识框架的搭建、写作思路和方法上给予我很多帮助和指导，感谢预答辩的各位老师提出的中肯的修改和完善意见。**MBA** 班的同学们也给予我各种帮助和支持，在此一并致谢。

感谢一贯给予我支持和勉励的家人和朋友，正是他们的支持和理解才使我能够顺利完成学业。

最后还要感谢各位答辩委员会的专家在百忙之中对拙文的审阅和评定！