

亲自实践 才能改进领导方法

方紹岑

我是上海市税务局杨浦区分局第四税务所所长。我们所是专管临商、集市贸易和个体商贩税收的。我从去年九月中旬开始专管理发行业一个小组十五户的纳税工作，今年八月又调管熟水业十九户。一年多来，在管户的实践中，提高了思想认识，积累了一些方法，初步尝到了亲自管户的甜头。

我在管户过程中碰到过三个矛盾：

一是思想上的矛盾。开始时，我对管户的意义认识不足。认为管户只是为了体验生活，增加感性知识。再加上自己怕艰苦、爱面子，有些不願管户。因此，开始管户时，下去得不多。去了，也只是走马看花。

二是时间上的矛盾。我们所里，过去公文多、报表多、会议多、汇报多。两个所长整天在家也忙不过来。现在又要出勤管户，怎么行呢？即使下去了，心也老是挂着机关。

三是点与面的矛盾。所内专管的行业很多，情况复杂，自己只管一个行业，整个所的工作如何办？怕抓了点，丢了面；管了十几户，丢了几百户。

如何解决这些问题的呢？

第一，带着问题学习毛主席著作。我学习毛主席的《实践论》、《关于领导方法的若干问题》等文章。毛主席教导我们：要做好领导工作不仅需要一般号召，更需要领导者

本身深入实际，突破一点，取得经验，充实一般号召的内容。又教导我们：认识事物，一定要与这个事物接触，要生活于这个事物之中。我是当所长的，但是自己不做专管工作，不熟悉纳税单位，不熟悉专管员，怎么能领导好工作呢？从这里，我才找到了主观主义、脱离实际的病根，认识到所长管户是改进领导方法、改造思想、改进作风，实现领导工作革命化的大事。接着又学习了毛主席的《关于重庆谈判》、《纪念白求恩》和《为人民服务》等文章，进一步树立了以艰苦为荣、以工作为重的思想。放下了“架子”，才比较自觉地管起户来了。

第二，以革命精神精减公文、会议、报表及一些事务性的工作。思想问题解决了，就想办法去解决时间安排上的矛盾。我对管户前三个月的工作做了具体排队分析，针对存在的问题，采取了下面的一些措施：

1. 砍掉不必要的会议、报表。这三个月里，我有将近三分之一的时间陷在所里召开的所长碰头会、专管组长会、专管小组会里面。有些可开可不开的会议也开了。针对这个问题，我们规定，每周除定期的政治学习和业务活动以外，一般不再开会。所长碰头，尽量利用空隙时间。面的情况，除了自己下去检查掌握外，由做内勤工作的同志个别了解，加以综合。过去我们所里报表也比

较多，如评议的进度、效果、检查情况等都要专管员填表汇报，现在，这些报表，也改由内勤了解汇报，不再由专管员填报了。

2.改进公文审批办法。过去我审批文件花的时间比较多，三个月当中约占百分之二十。在处理某些公文时，因为情况不明，心中无数，要问专管员。分局秘书科审批时又要问我，辗转往返，花费时间不少。以后，我们采取了由秘书科、所长、专管员一起谈情况，议意见的办法，避免了上下往返，节约了处理公文的时间。

3.领导干部明确分工，定期碰头。所里两个所长按工作内容和专管员互助组作了分工，包干组内各项工作，定期研究问题，决定后分头贯彻。这样，所内工作情况仍旧能够集中起来，贯彻下去，又减少一些重复劳动。

4.发挥干部的主动性。过去对有些工作抓得过细，既使自己陷于事务，又不能充分发挥干部的积极性。例如民主评议工作，过去所长事前要对每个专管员、每一个行业逐个地了解检查。以后经过研究，改为所长只抓利润率上升、下降幅度大的行业及重点户，一般行业，则由专管员互助组集体审查。同时，要求内勤干部不仅做好收发、统计等工作，而且要联系外勤，了解情况，综合材料，起参谋作用，使所长可以有更多时间下去。

由于采取了以上这些措施，使我摆脱了事务，可以有更多的时间深入管户和巡回检查工作。

第三，点面结合，摸索工作规律。通过一年来的实践，有以下三条。

一是：管好自己的户，找出共同性，由点到面，指导工作。我管的十五户理发业，原

来的征管基础不很好，定额往往评得偏低，事后交税也不够积极。我接管后，对纳税人做了分析，他们大多数在旧社会受过压迫，解放后，政治觉悟和收入水平，都有一定的提高。因此，我便主要从思想教育入手，引导他们想过去，看现在，谈将来，启发他们热爱新社会，自觉地拥护和遵守政府法令，端正经营作风，老老实实在地履行纳税义务。有个女理发员，解放前做过十年童养媳，过着牛马不如的生活，我就经常启发她的觉悟，启发她如实反映经营情况。掌握了这个户的实际情况后，就有力地推动了其他几户如实申报了营业额。通过实践使我认识到，加强思想教育，是做好个体户税收工作的基础。因此，我就结合所里学习毛主席《关于正确处理人民内部矛盾的问题》和《中国社会各阶级的分析》等著作，给同志们讲对个体纳税户加强思想教育的重要性，以及进行思想教育的方法。之后，同志们都加强了这方面的工作，从而提高了税收管理质量，并且改善了征纳关系。

二是：带着面上工作中的问题，到自己的“点”中去摸索办法，把管户看作种“试验田”。我们在抓个体商贩管理制度的时候，普遍反映不容易巩固。什么原因呢？我在自己管的户里摸了一下，原来是商贩的思想上有顾虑。经过一段时间的工作，我认识到要解除商贩的顾虑，关键在于加强对商贩的思想教育，交代政策。于是我便以此指导各行业的建制工作。目前全所所管的各个行业基本上都建立了相应的管理制度，并且大多数能得到巩固。

三是：吸取面上经验，在自己户里进一步补充、丰富，使之更完整，用以指导面的工作。如为了保证税款按期入库，有的同志

对纳税户试行了预储税款的办法。我在自己管的小组内进一步摸索，感到这个工作要在启发商贩自觉的基础上来进行，重点又在有困难的几户，从而进一步丰富了预储税款的办法，使全所在这方面工作有所提高。

经过一年来的管户实践，我深深体会到：所长管户既有利于改造自己的思想，又

有利于熟悉工作规律，克服官僚主义，实现真正的领导，是促进所长革命化的有力措施。同时，也感到对所长管户的认识，必须在实践当中去逐步巩固和提高的。只有在实践中尝到了管户的甜头，才能认识管户的重要，逐步养成亲自管户的习惯。过去我不愿意管户，现在不下去，反而感到空虚了。

管 户 一 年 有 收 获

北京市税务局西城区分局，实行局长和业务科长管户和跟班工作的办法，已经坚持了一年了。目前全局六名领导干部，管了十四户企业和二百多居民房地产税的纳税户。业务科长每月每人下户的天数达到十五天多。通过管户和跟班工作，改进了作风，改造了思想，提高了领导工作水平。

这个局的领导同志，过去坐办公室多，很少深入实际，对下面的情况，心里没有底。比如说，社办工业物资管理不善，本来是直接影响生产和收入的一个大问题，但是怎样去帮助企业加强物资管理？税务部门能不能去大抓一下？由于情况不明，下不了决心。自从实行领导管户和跟班工作以后，何丰溪科长就带着这个问题到自己管的户去调查研究。他发现企业的物资管理确实很乱，浪费很大，帐务处理上的差错也多。这时，他才认识到：要促进企业生产，组织好收入，非抓物资管理不可。同时，也察觉到：过去在帮助企业搞盘点的时候，对收税有关的抓得多，对帮助企业改善经营管理、促进

生产方面考虑少，企业不欢迎。于是，他根据了解的情况，与企业主管部门研究以后，提出了大抓物资管理的具体办法，明确了要求，最后取得了很好的效果。专管员反映说：“这次科长布置工作，既原则，又具体，有情况，有要求，有办法，比过去强多了。”过去，领导干部由于没有掌握下面的情况，在听汇报时，干部怎么说就怎么听，有时提意见也提不到“点子”上。但在自己管户和跟班工作以后，掌握了情况，听汇报时，能辨别是非，能发现汇报中的问题，能够从实际出发，帮助干部开展工作了。

他们在实行管户和跟班工作以后，促进领导干部改进了作风，密切了与群众的关系。他们下去以后，和专管员同工作、同学习、同劳动。局长金永同志，同专管员一起下户，放下架子，虚心学习，还帮助专管员解决了不少问题，增加了彼此之间的了解。有的科长下户当专管员，事事都自己动手，进一步体验了专管员工作和生活上的困难和要求，以后在处理问题时，能设身处地地为