

# “七子化”管理：崭新的七把金钥匙

## ——齐河县地税局创新管理模式成效显著

□尹继信

步入齐河县地税局，浓郁的文化氛围扑面而来。无论是机关科室里，还是服务大厅里，工作人员朝阳般的精气神，认真负责的态度，满面春风的笑容，为来者留下了深刻的印象。如果你去他们的文化教育基地、廉政教育基地、文化大讲堂和纳税人学校看看，震撼的感觉也许就会在你的身上发生。他们的文化不再是贴在墙上、挂在嘴上、演在台上、滚动在屏上，而是刻在心里、握在手里，体现在细节中。作为基层地税局，能够创新出如此朴实、管用，且独树一帜的“七子文化”，真的是难能可贵。

### 个性化文化 打开共性之锁

为实现全面提升，齐河县地税局根据省、市局要求，大力开展软实力建设。他们变权力管理为心理管理，变压力管理为动力管理。坚持“四德”立基、管理强队、服务兴税原则，为自己画出了幸福德州一大义齐河一真情奉献一活力地税的文化建设路线图，形成了独具齐河地税特色的文化框架——“七子文化”五大体系，并构建了“真情”服务品牌。

局党组认准了文化管理这条路子，按照“站位高、带队严、作风实、勇创新、讲奉献”的标准，在勤政上，强化高效复命的意识，倡导勇为、善为、速为、共为；在廉政上，营造风清气正的氛围，做到不试水、不滑坡、不碰高压线；在管理创新上，大胆探索，勇于尝试，善于借鉴，攻坚克难。

一种文化，总有其渊源。齐河地税的“七子文化”，既是中国文化和精神文明的基因文化，又是团队规范化管理的必然要求。齐河地税的团队精神是齐心协力、永争第一。他们说，人心齐，泰山移。要实现这一目标就要用心想事、用心谋事、用心干事、用心成事，并提出了“五个一”理念，即“一家人、一条心、一股劲、一盘棋、一个梦”。

### “七子化”管理 管出齐心之心

齐河地税文化的可贵之处在于“去大道理”化，不喊口号，不唱高调，不做表面文章，而是创立了一种务实、形象的“具象化文化”。局长李成名说，大道理得讲，但小道理、实道理、特别是亲道理更得讲。亲道理？看到我们不解的眼神，局党组成员、纪检组长李霞笑着解释：亲道理就是贴近群众、为了群众、造福群众的亲情化管理之道，这是局党组在党的群众路线教育实践活动中的最真切感悟。

所谓“七子”，又有“齐子”之意。这是齐河地税人经过深入调研、专家论证，从“七子管理法”过渡到“七子化管理”，最终被称为“七子文化”。其特点是新颖、易懂、易记、易实践，她为齐河地税的发展注入了诸多活力。“七子文化”的具体内容是：一支曲



△局长李成名带领班子成员走访纳税人



△地税软实力建设有声有色、扎扎实实

子、一杆尺子、一面镜子、一把剪刀、一条路子、一架梯子、一汪泉水。

一支曲子，乃心灵曲。这是齐河地税人的“心灵曲”。它倡导心理管理、心灵美容、心灵相通。其基本诠释是：“四德”立基，心路畅通，快乐而为。“养树先养根，管人先管心，根系树之命，心乃人之魂。”齐河地税以心为本的“心本”经验是对“以人为本”理念的深化细化。经过实践，无论是在工作中还是在生活上，都取得了较好的效果，被称为齐河地税文化交响乐中最核心最优美最有感染力的曲子。

一杆尺子，乃鲁班尺。俗话说，无规矩不成方圆，有尺度才知长短。当年鲁班发明“班尺”后，统一了尺子的使用。齐河地税人根据尺子原理，认为尺子就是标准，就是制度。为此确定了“标准化管理、标准化考核和标准化服务”。齐河地税党组提出了“制定制度要科学、制定标准有依据、执行标准不走样、丈量标准一视同仁”的要求，抓好制度建设，定好规范标准。在全局形成人人量人、人人被量的良好氛围。为达到“信尺子、用尺子”的目的，齐河地税局出台了《思想政治工作制度》、《思想政治工作责任制》以及会议制度、联席制度、学习制度、检查考核制度和奖惩制度、报告制度、经费保障制度、调查研究制度、谈心交流制度等。

齐河地税的制度建设，就像一杆万能尺，量出了思想政治工作的分量、干部职工的心灵高度、道德暖度，也量出了工作中存在的问题和短板。他们的绩效管理，对优秀者表扬，及格者鞭策，不及格者实施约谈、处分和限时整改。提出了人人都得为“两化同建”（规范化县局、标准化所）尽心而为。今日齐河地税制定的一系列规章制度，就是一杆衡量自己和团队的一把“班尺”，在这杆尺子面前，包括领导决策层、中层管理者、普通员工，都是应“量”和被“量”的对象，营造出了“一杆被量是一种常态，量人是一项工作，取长补短是一种习惯”的大文化环境。

一面镜子，乃风镜。常照镜子，方知己容；镜子常照，看清己貌。这就是对齐河地税人“让省身成为一种习惯”的形象化诠释，其基本含义是：看清自己，知与他人差距；照透自己，尽快去污除疾。作为身负使命的齐河地税人，他们自觉以党纪国法为镜，以规章制度为镜，对照群众期盼、对照先进典型，对照改进作风的要求，在宗旨意识、工作作风、廉洁自律上摆问题、找差距、明方向，真正照一照镜子，找一找差距，晒一晒问题，健一健身体，他们在工作中认真对照党章、对照廉政准则、对照先进典型、对照群众期盼，查摆在“四风”上的问题和“短板”，立说立行，立

查立改。他们在文化教育基地也设了三面镜：风貌形象镜、心灵透视镜、行为监察镜。并提出了镜鉴“三要”：做人，要学望远镜——目光高远，心胸开阔；做事，要学显微镜——洞察入微，细致准确；为人，要学平面镜——正直纯朴，以诚相待，光明磊落。同时提醒大家牢记镜鉴“三不”：做人，千万不当放大镜——虚张声势，夸大其词；做人，千万不当哈哈镜——抹杀真理，哗众取宠；做人，千万不当有色镜——颠倒黑白，模糊不清。号召大家，清清白白做人，端端正正做事。

一把剪刀，乃春风剪。将安全健康文化纳入重要管理议程，其核心是：树不修剪难参天，心不修剪难致远，身不修剪难康健。齐河地税人把剪刀比喻为“春风剪”。因春风具有优秀的品格：春风之情不疏于一隅/春风之暖不舍于一人/春风之志不废于一阻/春风之胆不惧于一危/春风之公不偏于一侧/春风之道不弃于一异/春风之利不漏于一杂/春风之剪不隐于一私。

齐河地税将“春风剪”上升到安全工程，一剪在手，剪掉坏习惯，剪掉多余枝，剪掉杂乱事，剪掉歪邪气，也剪掉了妨害成长发展的一切阻力。发现邪枝歪芽毒花杂草，“春风剪”就会毅然上阵，以春风性格，驱寒播暖，剪杂保干。剪杂保干体现在党员干部身上，就是按照中央“为民务实清廉”的要求，勇于正视缺点和不足，严明党的纪律特别是政治纪律，敢于触及思想、正视矛盾和问题。

一条路子，乃光明路。光明路，如何筑：光明行，怎样行。齐河地税人用一首打油诗作了回答：四德立基基石牢，价值取向定坐标，党的方针指航向，责任铺筑光明道。

路有长度。局党组认为，局党组最大的责任莫过于带头走好人生路，教人选择正确路，帮人走好每一步，助人有个好前途。对一生和一步的感悟是：一步，看似很短；一生，看似很长。一步既可是一生，一生亦可是一步。走好一生，就必须重视每一步，特别是那关键的几步。要走好人生中的每一步，就要树立正确的世界观、人生观、价值观。树立正确的“三观”，人生之路才不会走邪跑偏，才会畅行无阻，光明璀璨。

路有宽度。用责任拓宽道路，用责任成就人生。齐河地税以德为基，以贵为翼，形成了责任文化体系：责任文化内涵是责任锻造人，责任成就人，责任完善人；责任文化使命是激发生命潜能，走好人生之路；责任文化精神是敢于负责，勇于担责，全力尽责。勇负责、敢担当的意识，既覆盖了人的观念、感知、认知、行为各个层面，辐射到了工作、家庭和社会生活等各个领域，又能按照不同层次，有针

对性地解决了人生进程中的诸多困惑和问题。

路有清度。齐河地税在市局廉政文化“树立正确价值观，走好人生路”和“廉接你我，幸福人生”理念的指导下，尽责任心，铸员工魂，把廉政学习、廉政教育常态化，将廉政理念变行动作为自己的责任，告诫人们：人生两条路，自己来选择，选择对与错，结果两重天。加强对权力运行的制约和监督，把权力关进制度的笼子里，形成不敢腐的惩戒机制、不能腐的防范机制、不易腐的保障机制、不愿腐的自觉机制。使员工在实践中树立了正确的抉择观、道路观、美丑观和安危观。

齐河地税在践行廉政活动中，以“明是非、知廉耻、晓荣辱、倡新风、促和谐”为主要内容，将廉政文化建设作为前沿阵地、核心动力，实施了“上、中、下、岗、园、家”的立体化廉政文化工程。实施了“教育引领、读书养廉、亲情助廉、制度保廉、监察督廉”五大廉政工程。

路有和度。全力开展了德义文化入脑、入心、入行的“三人”活动，以关心人、培养人、成就人为根本目的，规范全员的行为，不仅选准正道，还要严遵“路规”，从正确处理“做官与做人、个人与集体、权力与责任”三大关系入手，以“用制度规范工作，用制度监督制约，用制度保护干部”三用标准，建章立制，遵规守制，保证发展质量。对个人来说，坚持“自省、自律、自警、自励”之“四自”准则，提升个人成长的速度与质量；对整个团队来讲，以扎实开展“转作风、提效能、优环境、促发展”四大主题活动，加强行风建设，让集体之路和每个干部职工的人生之路，一路精彩，一路畅通，一路光明。

路有畅度。毋庸讳言，中梗阻现象在各行各业体现得都比较明显。地税也一样，如何解决这个问题，齐河地税有过深度思考和大胆实践。首先，思想要厘清，让全体干部职工真正理解上级精神的实质，打通接收之路；其次，方法要正确，用喜闻乐见的形式学习、宣贯，打开人们的心路；再次，解决“强调了就完成了，贯彻了就落实了”的错误认识，铺筑起服务优质、管理优化、效益优良的金光大道。

一架梯子，乃感恩梯。构建起共同成长的发展文化。在所有人都在为给团队及下属搭建好了的平台而欣喜自豪时，齐河地税却从“平台”上升到了“舞台”，上升到了梯子。舞台是让每一个人演好自己的角色的地方，梯子则是助力攀登的有效工具。齐河地税的梯子理念与举措，最大化实现着人生价值和团队价值。

他们弘扬“能助他人高升，自己却看不到远处风景”的梯子境界，“踩着我的肋骨上吧，登高才能望远，见多才能识广”的梯子品

质，“从我身上踏过的人越多，就证明我们的人才越多，民族越强盛”的梯子精神，用“上拉法”、“托举法”、“点拨法”、“影响法”等方法，让人才脱颖而出，让骨干担当重任。

一汪泉水，乃税源泉。正确树立经济与税收的关系，经济决定税收，如果没有经济的发展，税收就成了无源之水，无本之木，所以他们视服务地方发展为己任，准确把握经济增长与税收增长的内在规律，加大税法宣传，强化以“征纳相盈”为品牌的纳税服务，大力开展“便民办税春风行动”，开展“六源工程”建设，切实把经济发展的成果体现到税收上来，为齐河经济社会持续健康发展提供坚实的财力保障。1994年国地分设时税收仅1162万元，2010年就达到了4.5亿元，2013年达到12亿元，2014年预计达到14亿元。

### “动车说”运用 呈现出团队力量

为什么齐河地税在短短几年的时间里，各项工作都实现了跨越式发展？这其实也离不开他们的“动车组理论”。有专家说，这都是“七子”坐上动车号的效应。当然，他们不否认“火车跑得快，全靠车头带”的带动作用，但齐河地税人受动车组高效快捷运行的启示，根据“动车组”运行原理，启动了齐河地税“动车号”发展工程。如何将动车组原理运用于齐河地税的工作实践，使之动而有序，活而有力，动而高效，活而优质，齐河地税人在探索与实践摸索到了一些规律：带动与主动、分工与共振、自动与联动、心动与行动，要做到相得益彰、规范有序，这就是齐河地税人一贯倡导的团队精神：团结协作、共为共振、和谐发展、一往无前。通过弘扬这种精神，营造出了“领导带动、全员齐动、征纳互动、社会联动、有序制动、激情涌动”的良好局面，为“幸福德州、活力地税”建设提供了强大的动力源，从而在全局形成了一种“动车”模式。

齐河地税在《七子化与动车组》、《引用动车理论，构建税收环境》、《运用动车理念，促进地税快速发展》诸多课题研究的基础上，还创立了自己的“动车说”，得到了有关领导、专家学者的认可。在实践中，为确保“七子化动车号车厢”们的有序衔接，齐河地税人首先抓职责清晰。按照“以事定岗、以岗定责、权责相当”的原则，初步建立起了覆盖全局的岗位管理体系。二是抓标准明确。通过分岗设立工作目标，将表述性的工作标准数量化，有章可循，增强了可操作性。真正做到了税收征管标准的精细化。三是抓流程优化。本着“简便易行、减少失误、提高效率”的原则，优化了税务登记、纳税申报、税款入库、税源监控、纳税评估、督察内审等工作流程，保证了工作的畅通。最应该提及的是，近日他们又启动了两个“最后一公里”工程，即在思想上、行动上、效益上解决对上级要求“最后一公里”和与纳税人需求的“最后一公里”，并提出了“最后一段渠”、“最后一面闸”和“最后一个结”等解决方案，党的群众路线教育实践活动有声有色。

七子化带来新变化，“七子化”促进大升华。廉政文化基地、文化教育基地、先锋阵地、文化大讲堂、纳税人学校、职工舞台等，设施完备，功能齐全，成果累累，效果良好，真是值得我们进一步探讨。我们带着恋恋不舍的心情将要离开齐河县地税局的时候，他们满怀信心地对我们说：欢迎年底再到齐河县地税局，看看绩效管理、纳税服务规范、标准化建设取得的成果。我们愉快地答应，相信齐河地税明天会更好。

### 一品景芝杯

“讲文明 树新风”公益广告大赛



### 尊重劳动 杜绝浪费

俭以养德 盘中一菜一饭 当思来之不易

