

企业老板（非财税专业人士）

不可不知的纳税管理知识 （方法与艺术）

因为专业、原创和权威，所以更好！

中华第一财税网(又名"智董网")，全球最大的中文财税（税务）网站

讲义提纲

第 1 篇 纳税管理综述

- 第 1 讲 企业老板不可不知的管理科学综合知识
- 第 2 讲 企业老板不可不知的纳税业务综合知识
- 第 3 讲 企业老板不可不知的纳税管理综合知识
- 第 4 讲 企业老板不可不知的纳税管理架构方面知识
- 第 5 讲 企业老板不可不知的纳税管理过程方面知识
- 第 6 讲 企业老板不可不知的纳税管理方式方面知识
- 第 7 讲 企业老板不可不知的纳税管理绩效方面知识

第 2 篇 纳税管理操作

- 第 8 讲 企业老板不可不知的纳税风险防范、降低与化解方面知识
- 第 9 讲 企业老板不可不知的纳税人合法权益充分保护方面知识
- 第 10 讲 企业老板不可不知的纳税筹划知识
- 第 11 讲 企业老板不可不知的涉税事项备案、批办知识
- 第 12 讲 企业老板不可不知的税务代理知识
- 第 13 讲 企业老板不可不知的涉税检查依法应对知识
- 第 14 讲 企业老板不可不知的税务登记知识
- 第 15 讲 企业老板不可不知的凭证、账簿管理知识
- 第 16 讲 企业老板不可不知的纳税申报知识
- 第 17 讲 企业老板不可不知的税款缴纳、减免及退还知识

第 18 讲 企业老板不可不知的纳税会计知识

第 19 讲 企业老板不可不知的涉税调整知识

四、几种基本的领导艺术

领导工作千头万绪，但归结起来，不外乎与人打交道，与事打交道，与时间打交道。因此，一般地说，领导艺术主要包括领导处事的艺术、用人的艺术和掌握时间的艺术等几个方面，它贯穿于整个领导过程的始终。

（一）处事的艺术

毫无疑问，作为一名领导者，任务很重，工作很忙。因此，要做好领导工作，首先需要清理摆在自己面前千头万绪的事情，哪些是应该主要抓好的工作，哪些是要有一定时间保证的日常工作，既要能抓住关键，又要突出重点，收到事半功倍的效果，这就需要领导者有处事的艺术。

（1）领导者必须清楚并干好自身工作

领导者要干好自身工作，首先就应该明白自己的工作内容。领导者的事包括决策、用人、指挥、协调和激励，这些都是领导者的主要职能，是领导者应做的大事。在社会主义市场经济条件下，企业领导者应着重抓好如下几方面的具体工作：制订企业经营战略；设计企业组织结构及运行机构；选好干部，建设领导班子；培育企业文化；处理重要的社会关系等。这些都是关系到企业的生存和发展的大事，企业领导应把它们摆在头等大事的位置上，但绝对不是说都由领导者亲自去做，而是要发挥总设计师的作用，在大的方面提出问题，定原则，把好关。

在聚精会神抓大事的同时，领导者也要安排好日常工作。包括日常行政事务、学习，经常性调查研究，日常思想工作等。在实际工作中，应正确处理好二者之间的关系。一方面克服“事必躬亲”和“大包大揽”的领导方式。在社会化大生产条件下，提高企业生产效益和经济效益，靠的是企业分工，严密的协作，领导者不必要事事包办代替，否则既破坏了分工协作关系，又使下级有职无权，失去实践和成长的机会，挫伤了他们的积极性。另一方面要集中时间和精力抓好决定企业生死存亡的大事，科学合理地安排日常工作，不忽视关键性日常作业活动。

（2）合理授权

领导者要善于分工授权，大权独揽，小权分散是重要的领导艺术，也是一项基本的组织管理原则。现代企业生产技术经济活动及其组织管理的发展，决定了企业高层领导的主要职能不是做事（如亲自编计划，亲自组织销售等），而是组织指挥他人实现企业目标。通过合理授权，可激发下级工作热情及创造性，增强其工作责任心，同时也充分发挥了下级的专长，并使下属在工作中得到锻炼和提高，有利于干部队伍的培养，并且也可使领导者从繁重的事务性工作中抽出身来，有较多时间去考虑和处理有关企业全局的重大问题，发挥领导者的应有作用。

要正确授权，必须遵循授权艺术的基本原则；授权留责，即领导者在下授权力时并不下授责任；适度合理授权，即领导者并不把全部权力下授，不把同一权力授予两个人，也不将不属于自己的权力下授；把握授权度，即领导者应把有规可循、有惯例可凭借的工作授予下级去做，而无章可循的，下属非越权无法从事

决定的“最大例外”工作不能下授；因事择人，视其能授其权；逐级授权，即领导者应按组织的层次结构原则逐级进行，对其所属的直接下级授权；加强授权后的监督；防止下级把什么事都往领导头上推。

（二）用人的艺术

领导用人是管理科学极为重要的研究内容。领导活动归根到底是动员下属、激励下属实现组织目标的一种特殊的社会活动。因此，能否合理地使用人才，是现代领导用人之道的中心环节，领导活动在用人过程中所展现出来的领导艺术，是评判一个领导者成功与否的重要指标。

1. 正确识才

领导者用人前提是识人断人，即对人的判断，正确识才是领导者应具备的基本功。正如人们认识客观世界一样，识人同样会受到诸多因素限制和影响。为了避免识错人，领导，干部应警惕以下四种人：**一**是对自己毕恭毕敬，惟命是从，殷勤备至，提供各种方便的人；**二**是见机行事、看眼色行事、爱作表面文章的人；**三**是言过其实，夸夸其谈，拐弯抹角炫耀、吹嘘自己的人；**四**是遇事慢开口，待揣摩清楚领导意图之后，违心发表自己的意见，搏得领导欢心的人。领导者如果以这种表面现象为依据作判断，那么这种判断的准确程度是很低的。长此以往，不仅会挫伤多数人的积极性，而且有损于领导者的威信。

不同社会，不同历史时期，虽然用人的标准不尽相同，但在识人问题上还是有规律可循的，领导者可从以下五个方面来发现理想人才。

（1）从工作思路上发现

通过工作思路来研究和发现人的潜能是一个比较科学、合理的途径。一般来说，工作思路的平淡反映了一个人能力的平庸，工作思路的奇绝，反映了一个人才能的卓越。高明的思路有以下几个特点：**一**是独创性。解决同一个问题，你用此法，我用彼法；你召开会议，我深入实际……，不轻易人云亦云，效仿别人，而总是“发人之未发，想人之未想”和“人无我有，人有我优”的计谋胜人一筹。**二**是新颖性。**三**是超前性。他们在工作中总是高瞻远瞩，善于洞察时势，科学预见未来，抓住时机，领先发展。**四**是综合性。一个聪明的人，总是善于吸收、采纳别人成功的经验，集众人之精华，扬一己特色。**五**是务实性。

（2）从进取精神上发现

凡是有潜能的人，往往都是在学习上如痴如醉，在工作上废寝忘食，善于迎接挑战，永不满足现状。

（3）从品德修养上发现

改革开放和现代化建设，要求我们领导干部不仅要“多才多艺”，而且应该具有道德品质高尚，有涵养，只有这样，才能赢得群众的拥护和支持，进而把工作干好。我们的领导干部应具备什么样品德修养呢？**一**是律己从严，廉洁奉公。现实生活中，一些领导干部在前进的路上“栽了跟头”、“翻了船”，并不是他们“没本事”、“能力低”，恰恰相反，他们中很多是“业务精英”、“改革能人”，他们“翻船”是因为他们难以做到严以律己，难过金钱关、美人关。**二**是公道正派、平易近人。**三**是作风民主，联系群众。一个好的领导者，深知“水能载舟，亦能覆舟”的道理，因此，他们总是善于和群众打成一片，关心群众疾苦，乐意为群众排忧解难。

（4）从负重能力上发现

领导者的业务水平，工作能力如何，往往会在一些实际工作中，特别是在解决一些危难险重的问题上得到体现。如果一个领导干部的负重能力强，便可视为

有潜能。这种潜能主要表现在：**一是**困难大，难不倒。工作总是和困难相伴的，面对难关当道，卓越的领导者总是遇“难”不惊，充分表现出“英雄面前无困难”的本色。**二是**担子重，压不倒。能否完成超负荷的工作任务，是鉴别一个领导干部是否有潜能的明显标志。如果一个领导者担负的工作责任和工作量，超出了他的岗位职责和岗位要求，而且仍能比较轻松、出色地完成好，便足以证明他有潜能。**三是**事繁杂，办法巧。看一个是否有潜能，还要看他解决纷繁复杂问题的方法是否巧妙。如果一个领导干部面对重重困难仍能从容镇定，对毫无头绪的事情能思路清晰，很快理出头绪，找准症结，那他就是一个有潜能的领导者。

(5) 从群众评议中发现

群众的眼睛是雪亮的，若想了解某个人是否有潜能，只要看看群众口碑，听听群众的意见，便会一清二楚。

2. 建立人才脱颖而出的机制

中国的海尔集团提出的“赛马而不相马”理论有效地将用人理论推向了一种新的境界。这是因为在现实生活中领导者识人断人往往会具有一定局限性，主要体现在：

(1) 领导者识人断人、选人用人难免会受其价值观、个人性情以及偏好的影响。故我们经常会看到一个人要想得到重用，必须**首先**以迎合领导者的爱好作为重要技巧。这说明再高明的领导者，他在用人时都不可避免地受到其主观因素的影响。

(2) 领导者所能涵盖的视野也是有限的，即领导者不可能将所有的人才都纳入到其用人体系之中。依靠领导者自己的识人断人、选人用人，难以做到使大多数人才达到人尽其才的境界，故管理学所研究的选人用人实际上并没有实现对“相马”机制的超越。正因为以上两重原因，海尔集团创造了“赛马而不相马”的用人机制，这一用人机制有效地实现了从“伯乐相马”到“赛马”的提升，从而使人才的选拔与使用确立在一种机制之上，而不是单纯地依赖领导自身的识人断人。如果领导者自身的识人断人与赛马机制实现有效整合，将是一种高超的用人境界。

3. 正确激励下属

领导者在有效识人和断人的基础上，要进一步了解他们的需要，通过满足他们的需要来激发他们工作的积极性。这一激励过程就构成了领导活动中最重要的艺术性过程。

(1) 了解人们的真实需要，预见和引导人的行为。要了解一个人，并不需要你成为一位心理学家或取得高校的文凭，但必须对人的基本行为方式有一个全面的了解，这样才能真正知道一个人想要什么，什么使他不停地工作，什么使他行动起来。只有这样才能从公司人员中获取最大利益。

作为一名领导者，你应该知道没有两个人会对你的指令做出完全相同的反应。你必须确定怎样最好的鼓励每个人尽其所能为你出力。如果你理解每个人的行为，你就会塑造出一个更有效的整体。现在我们已经知道，人们之所以做他们所要做的事，是因为他们有不同的需求和愿望。作为一名管理人员，你可以利用人们的不同需要和愿望来激励其行为。帮助他们达到目的，他们就会为你做事。

(2) 使员工和下属接受远景目的

美国管理学家华伦·丹尼斯在他的《潜在意识的阴谋：为什么领导者不能领导》一书中提出领导者应具备正面的激励能力。领导者应具有创造令人殷殷企盼的远景，将之转化为行动，并贯彻达成的能力。因此，领导者用人的艺术**首先**体

现在他提出的远景目标能不能被下属接受，能不能转化为下属为之奋斗的目标上。丹尼斯提出把下属接受领导者提出的远景目标以及通过动员支持将远景目标转化为行为和成果，作为检验领导艺术高低的一个重要标志。动员成功之后，便可通过激励促使下属以其自觉行动完成组织目标。

(3) 使组织目标转化为个人目标

领导活动能够顺利展开的一个前提就是组织目标必须通过一系列激励机制转化为个人目标。如果组织目标的实现与个人的生活与发展没有什么联系，那么员工的积极性也就难以充分显现出来。一般来说，成功的领导活动必须依赖于三个条件：即其目标对组织有利、对个人有利、对领导者有利。只有做到对“三方有利”才能将领导者的智慧、组织的整体利益以及个人的积极性完善结合在一起。激励理论实际上就是研究如何使组织目标转化为个人目标这一极为重要的问题。一般来说，高超的用人艺术必然是建立在组织目标能够转化为个人目标这一基础之上的。

4. 正确用人

目前，求全责备是影响人才使用和提拔的主要思想障碍，人们在抽象讨论时，都认为非常有必要破除这一思想，可涉及具体情况时，又陷入了条条框框，只是用苛求的眼光来审视人，把本来属于一般性的毛病看得特别严重，觉得这也不行，那也不行，致使一些人才难以适时得到重用。要解决好这个问题，应在思想上确立以下观念。

(1) 无疵不真

世界上没有绝对完美的人。据说，有人曾经指着摆在一起的几十盆青松，要别人辨认，看哪些是真松，哪些是假松。这些青松形状、色泽一模一样，可是有人很快辨出真假。旁人问其原因，他说：“这很简单，只要细看那枝叶，凡有小虫眼或伤痕的，定是真松。”这就叫“无疵不真”。辨物如此，识人也一样。现实生活中可以说没有“无疵”之人，我们在识别人才时，就应该正视这种现实，不要用“完美”的观点看人，不要死死扭住一些小的毛病不放，而要以善意的态度了解一个人的全部情况，分析一个人的所有特点，从中找出长处。

(2) 高下相成

有作为的人往往优缺点都比较明显。古往今来，大凡有见识、有能力、能够成就一番事业的人，往往有着与众不同的个性和特点。他们不仅优点突出，而且缺点较为明显。因为人的长短处是伴生的。陈云同志说过，一个人的长处里同时也包括某些短处，短处里同时也包含着某些优点。列宁曾经指出，人们的缺点多半是同人们的优点相联系的。这种情况在现实生活中到处可见。如社交能力强的人，有时显得卑屈；过分善良的人，有时会上当受骗；自尊自重的人，有时可能傲慢自大；意志坚定的人，有时会觉得固执等。美国著名管理学家德鲁克对他熟悉的著名学者考察后的结论是：“才干越高的，其缺点也往往越显著，有高峰必有深谷。”我们在考察人才过程中，碰到对“缺点”比较多的人认识难以一致时，要认真分析，看是什么原因引起的，是什么性质的问题，然后分清是非，不要轻易判定某某不行。

(3) 量以器使

用人当用长处明显、短处不严重的人。美国南北战争时，林肯任命格兰特将军为总司令，有人认为格兰特嗜酒贪杯，不宜担此大任。林肯却说：“如果我知道他喜欢喝什么酒，我倒应该送他几桶。”林肯不是不知道酗酒可能误事，但他更知道在北军诸将领中，只有格兰特能够运筹帷幄、决胜千里。后来的事实证明

了林肯的任命是正确的，它使美国南北战争发生了重大转折。这个史实说明，用人之要贵在用其之长，而不是求其为“完人”。德鲁克在《有效的管理者》一书中指出，有效的管理者从来不问他不能做什么，而是问他在哪些方面做得特别突出。在配备人员时，他们要用的是在某一主要方面有特长的人，而不是在各方面都可以的人。德鲁克也说：“我们必须用一种态度去建立我们的组织，那就是人只要在某一领域具有特长，便能用之于该领域的工作。”由于主客观因素的局限，决定了任何人只能了解、熟悉和精通某一领域、某一方面的知识或技能，一旦离开了他们适应的领域，其优势、长处就会消失。所以用人时应该注意先弄清楚使用对象的特长，这种特长适用于哪些领域，然后找到最佳的位置。当然，用人看长处，并非完全不看短处。对于降低人的价值、危及了用人目标实现的严重缺点，是绝对不能含糊的。

5. 正确待人

选准人，用好人，是领导者的基本职责，是衡量领导水平的重要标志，同时也是建设高素质干部队伍的关键环节。做到知人善任，正确待人，应处理好以下几个关系。

(1) **不拘一格**，不可无“格”，处理好“宽”与“严”的关系。多年来，在选人用人方面，我们始终提倡并注意贯彻“不拘一格”的指导思想，特别是在选拔优秀年轻干部上，能够打破台阶、身份、资历、行业、年龄等界限，扩大选人视野，拓宽用人渠道，使一大批优秀人才得以脱颖而出。但是，在实际工作中，有的同志对不拘一格产生了片面的理解，在选拔任用干部时往往偏重“能耐”、“本事”，一味宣传所谓“能人”、“强人”的作用，出现了以“能”代“贤”、以“才”补“德”等不正常现象。这样做的结果，使得一些企业、部门的工作出现重大失误和滑坡。个人教训也非常深刻。我们强调“不拘一格”是指选人要放宽范围、视野，用人要不囿于某一方面的限制，并非没有“格”或不“格”。用什么人，不用什么人，体现一种政策、一种制度。德才兼备的选人用人的原则和标准任何时候都丝毫不能放宽。

(2) **疑人敢用**，用人要“疑”，处理好“用”与“管”的关系。“疑人不用，用人不疑”是古今用人上的名言。目前，我们仍把它作为一条重要的用人之道。这里提出的“疑人敢用，用人要疑”与“疑人不用，用人不疑”这句古训并不矛盾。所谓“疑人敢用”是指对那些本质和主流是好的，但“小节”上有些问题、有些争议又不影响大局的人，要敢于不拘一格，大胆任用，尽快任用。所谓“用人要疑”指对领导干部要加强监督、约束和管理，使之始终处于被“疑”的环境之中，时刻保持清醒头脑，不敢忘乎所以。在改革开放、急需大批人才担当大任的新形势下，随着选人用人思想的不断解放，对于“疑人敢用”，已逐步形成共识，并在实际工作中有了新的进展。但在“用人要疑”上，我们恰恰没有做到，或者说做得还不够。目前，在人才选拔任用上，还不同程度地存在着重使用、轻管理的倾向。

(3) **唯才是举**，知人善“免”，处理好“上”与“下”的关系。改革开放以来，一大批优秀人才被选拔到领导岗位，领导班子的年龄结构、整体素质有了明显改善。应当肯定，干部“上”的问题得到了有效解决。但在解决庸劣者“下”的问题上，还没有过硬的措施和较好的办法。干部“下”难原则是多方面的，既有干部本人主观上的因素，也有干部体制客观上的因素，“下”是“上”的前提和基础。如果“下”的问题不解决，该下的不下，占着位子，那么要想彻底解决“上”的问题，自然就是一句空话。因此，要做到知人善任一能者上，首先要做

到知人善免一庸者下。把干部管理变为动态的过程，及时选拔优秀人才，果断地调整不称职干部，将“能者上，平者让，庸者下”落到实处。

(4) 荐贤当奖，失察必究，处理好“奖”与“罚”的关系。选准人、用好人，得不到表扬肯定；选错人、用错人，也没有人去追究责任。结果，使得一些领导者在选人用人上没有积极性、主动性，个别领导甚至产生事不关己、高高挂起、不求无助、但求无过的思想，因而在选择荐能上不尽力、不下劲。甚至个别领导打着“不拘一格、大胆用人”的幌子，任人唯亲，任人唯派。为了保证选好人，在选人用人上一定要有奖有罚，奖罚分明。

(三) 管理时间的艺术

时间参与了人们的一切物化劳动、决定着劳动的成果，时间是特殊的稀有资源，时间是个常数，不论时间需要量多大，供给绝不可能增加。时间很宝贵，也不能储存。领导者就必须从掌握和有效地驾驭自己的时间开始。

(1) A、B、C 时间管理。A、B、C 时间管理就是把自己有限的时间科学地支配在自己所领的关键工作上，以求获得最大的效果。一般做法就是把所要办理的事情分为三类：A 类是重要的事，当天必须办的；B 类次之；C 类则可以放一放。把处理事务的时间按 A、B、C 分类后，就要严格按顺序进行，不能颠倒位置。首先要集中精力把 A 类工作做完后再去处理 B 类工作，C 类工作可以交给下级去办理。这样就能够把时间和精力用在重大工作上，突出关键性工作，能取得事半功倍的效果。但是，必须注意已分类的事情也可以因为其他原因在执行和处理过程中进行适当的灵活的调整。

(2) 专心致志，集中使用时间。古今中外成大事业者，其成功均来自时间和精力的高度集中使用。根据有关研究，时间在领导工作中的分布是极不均匀的，占领导工作数量 80% 的重要工作，只需占有领导工作 20% 的时间。有效的领导工作需要较多的“整块”时间思考问题，要把 20% 的时间高度集中予以使用。领导者在集中使用时间时，必须考虑最佳时间和最佳精力的协调，根据自己“生物钟”的特点，在精力最充沛的时间去做最重要的工作。时间的集中，有量的集中和质的集中，而质的集中比量的集中更重要，会收到意想不到的效果。所谓质的集中，就是要提高自己的注意力。领导者的思维要保持高度的凝聚力，善于使思维聚焦，产生突破，发掘有价值的东西，高效率处理领导工作中的事情。领导者专心致志使时间集中，就要沉下心来，对工作有浓厚的兴趣，对工作有紧迫感。严格决定完成的期限和适当的休息能够有助于提高注意力。

(3) 时间管理记录统计

有效使用时间的反面是浪费时间。这种方法是避免浪费时间的办法。它是把自己的时间消耗如实记录下来，经过分析，从中找出浪费时间的因素，从而制订消除这些因素的措施。具体做法是：

(1) 记录。把每天所做工作和各项工作消耗时间的情况真实准确地记录下来。切忌回忆、补记，避免由于时间记录的不准确导致整个时间管理的失误。

(2) 统计

对时间的记录情况（一周或一天）进行统计分类，统计出各占时间的多少。

(3) 分析

主要分析哪些事是根本不该做的，哪些事属于时间安排不合理，哪些事属于工作方式不当等。

(4) 重新制订工作时间表

时间表中应列出主要做的主要工作，各项工作的先后顺序以及完成的最后期

限。

（四）管理会议的艺术

会议是人们为了达到一定的目的，聚会在一起交流思想或规划行动的一种活动。会议对于沟通情况，统一思想；对于讨论、研究和解决问题；对于下达计划，布置任务都是极其必要的。开会领导者进行领导工作的一个重要手段。因此，为了提高领导效率，就必须讲究会议管理的方法和技巧，开好会议。

（1）要有端正的会风

会议过程一般包括会前准备、会议进行和会议收尾三个主要环节，要有端正的会风应考虑以下几个方面：不开没有准备的会；限制开会次数，不开可开可不开的会；不开没有明确议题或许多议题的会；限制会议人数，不要无关的人参加；准时开会，不迁就迟到的人；限制发言时间，不要做离题的或重复性的发言；不受外界干扰，专心致志开好会；不开铺张浪费的会；有计划控制会议，不延迟会议时间；不要议而不决；应由集体决定的事，不能个人作决定。

（2）主持会议的要领

会议的效率同主持会议的水平直接有关。精明的会议主持者在会议开始时，他会十分明确地把开会的目的首先提出来让与会者明白。开会的过程中，以自身良好会风的表率作用，以得体的言行举止的感染力，引导会议。其间，他会细心观察和巧妙处理冷场、离题、争执等种种异常状态，想方设法引导与会者始终围绕议题来进行讨论。当会议快要结束时，立即回到开场宣布的主题上来，使会议的结果和主题相符，保证会议宗旨的实现。对于领导者来说，会议的类型有很多种，不同的会议应有不同的主持要求。最常见的会议主要有政策性研究会议和执行性协调会议。

（1）政策性研究会议包括目标规划、应变对策、贯彻指示以及学术交流等。主持这类会议应该充分发扬民主，百家争鸣。领导艺术就在于能虚心倾听各种意见之后，将其中的精华自己的总结中来，使与会者每个人都感到自己的意见受到重视。最忌讳在与会者发表了很多意见后，领导总结时却发表自己早已想好的意见，使会议失去活力。

（2）执行性协调会议包括布置任务，协调矛盾，组织接力等。这类会议事前应有充分准备，届时不展开自由讨论。必须每会有决，每事落实。应明确：什么事？为什么干这件事？哪个人执行？在什么地方和什么时候执行？什么时间以及如何完成？准备采取哪些有效措施？

（3）要计算会议成本

会议本身是为了提高领导效率而召开的，在强调经济效益时，必须计算会议成本。计算公式是：

$$\text{会议成本} = \frac{\text{平均}}{\text{小}} \times 3 \times 2 \times \text{开会人数} \times \text{开会时间} + \text{会议实际费用}$$

公式中，平均工资乘 3 是因为劳动生产率高于平均工资，乘 2 是因为开会要中断经常性工作，损失应加倍计算。

显然，会议的经济成本是很高的，成功的领导者一定从中悟出一个道理：会不可滥开，开非开不可的会，切切讲求效率。