

Số: *1671*/QĐ-TCT

Hà Nội, ngày *03* tháng *10* năm 2014

**QUYẾT ĐỊNH**

**Về việc ban hành Chương trình và tài liệu bồi dưỡng kỹ năng  
lãnh đạo, quản lý cấp đội Thuế**

**TỔNG CỤC TRƯỞNG TỔNG CỤC THUẾ**

Căn cứ Quyết định 115/2009/QĐ-TTg ngày 28/9/2009 của Thủ tướng Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Tổng cục Thuế trực thuộc Bộ Tài chính;

Căn cứ Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng công chức;

Căn cứ Thông tư số 03/2011/TT-BNV ngày 25/1/2011 của Bộ Nội vụ hướng dẫn thực hiện một số điều của Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng công chức;

Căn cứ Quyết định số 1648/QĐ-BTC ngày 02/7/2012 của Bộ trưởng Bộ Tài chính ban hành Quy chế đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức ngành Tài chính;

Theo đề nghị của Giám đốc Trường Nghiệp vụ Thuế - Tổng cục Thuế,

**QUYẾT ĐỊNH:**

**Điều 1.** Ban hành kèm theo Quyết định này Chương trình và tài liệu bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo, quản lý cấp đội Thuế (Chi tiết nội dung chương trình và tài liệu đính kèm).

**Điều 2.** Giao Trường Nghiệp vụ Thuế phối hợp với các đơn vị liên quan hàng năm tổ chức nghiên cứu, cập nhật chương trình, tài liệu bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo quản lý cấp đội Thuế và trình cấp có thẩm quyền phê duyệt.

**Điều 3.** Quyết định này có hiệu lực thi hành từ ngày ký. Chánh Văn phòng, Giám đốc Trường Nghiệp vụ Thuế, Thủ trưởng các đơn vị thuộc, trực thuộc Tổng cục Thuế và các đơn vị có liên quan chịu trách nhiệm thi hành quyết định này. /.

**Nơi nhận:**

- Như Điều 3;
- Lãnh đạo TCT;
- Lưu: VT, TNV (3b).

**TỔNG CỤC TRƯỞNG**



**Bùi Văn Nam**

*Hà Nội, ngày 03 tháng 10 năm 2014*

## **CHƯƠNG TRÌNH BỒI DƯỠNG KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ CẤP ĐỘI THUẾ**

*(Ban hành kèm theo Quyết định số: 1671/QĐ-TCT ngày 03 tháng 10 năm 2014  
của Tổng cục trưởng Tổng cục Thuế)*

### **I. ĐỐI TƯỢNG BỒI DƯỠNG**

Công chức lãnh đạo cấp đội Thuế và quy hoạch lãnh đạo cấp đội Thuế thuộc các Chi cục Thuế.

### **II. MỤC TIÊU BỒI DƯỠNG**

#### **1. Mục tiêu chung**

Cập nhật, trang bị kiến thức, kỹ năng cơ bản về quản lý, điều hành công tác để thực thi chức năng, nhiệm vụ của lãnh đạo cấp đội thuế theo quy định của nhà nước và của ngành, góp phần nâng cao năng lực của đội ngũ công chức lãnh đạo cấp đội đáp ứng yêu cầu cải cách, hiện đại hóa ngành Thuế.

#### **2. Mục tiêu cụ thể**

Trang bị, cập nhật cho công chức lãnh đạo cấp đội, quy hoạch lãnh đạo cấp đội những kiến thức chung về quản lý, lãnh đạo.

Đào tạo, bồi dưỡng và rèn luyện những kỹ năng quản lý, lãnh đạo cần thiết gắn với chức danh, yêu cầu vị trí việc làm của công chức lãnh đạo cấp đội theo quy định của nhà nước, Bộ Tài chính và của ngành Thuế.

Góp phần xây dựng đạo đức, phong cách, thái độ làm việc phù hợp của lãnh đạo cấp đội thuế trong xây dựng văn hóa công sở ngành thuế.

### **III. KẾT CẤU CHƯƠNG TRÌNH**

Chương trình gồm 05 chuyên đề giảng dạy, nội dung viết thu hoạch, bế giảng với thời lượng chương trình là 40 tiết (tương đương 05 ngày học).

TT	Nội dung /Chuyên đề	Thời lượng (tiết)		
		Tổng	Lý thuyết	Thực hành
1	Chuyên đề 1: Vị trí, vai trò, nhiệm vụ và tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo cấp đội thuế	4	4	
2	Chuyên đề 2: Một số kỹ năng. Lãnh đạo quản lý cơ bản của lãnh đạo cấp đội thuế	12	4	8
3	Chuyên đề 3: Kỹ năng cập nhật và áp dụng pháp luật trong công tác của lãnh đạo cấp đội thuế	4	2	2
4	Chuyên đề 4: Kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của lãnh đạo cấp đội thuế	8	4	4
5	Chuyên đề 5: Kỹ năng tham mưu và xử lý thông tin trong hoạt động lãnh đạo, quản lý cấp đội thuế	8	4	4
6	Viết thu hoạch, bế giảng	4	4	
	<b>Tổng cộng: 40 tiết</b>	<b>40</b>	<b>22</b>	<b>18</b>

#### IV. YÊU CẦU ĐỐI VỚI VIỆC BIÊN SOẠN, GIẢNG DẠY, HỌC TẬP

##### 1. Đối với việc biên soạn tài liệu

- Tài liệu được biên soạn đơn giản và được mô hình hóa, dễ hiểu, dễ nhớ.
- Nội dung tài liệu phải phù hợp với chức danh lãnh đạo cấp đội thuế, bảo đảm cung cấp cho học viên những kiến thức mới, trau dồi những kiến thức đã có; rèn tập và phát triển các kỹ năng cơ bản để học viên có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ theo vị trí việc làm của lãnh đạo cấp đội, theo quy định của nhà nước, Bộ Tài chính và của ngành Thuế.
- Các chuyên đề phải được biên soạn theo kết cấu mở để tạo điều kiện thường xuyên bổ sung, cập nhật những văn bản quy phạm pháp luật mới, quy định mới cũng như những kiến thức, kinh nghiệm mới vào nội dung bài giảng, phù hợp với đối tượng là công chức lãnh đạo cấp đội thuế.
- Tài liệu được biên soạn thành 02 tài liệu riêng: 01 tài liệu sử dụng cho học viên và 01 tài liệu sử dụng cho giảng viên.

## **2. Đối với giảng dạy, trình bày chuyên đề báo cáo của giảng viên**

### **2.1. Giảng viên**

Giảng viên giảng dạy chương trình là giảng viên có kiến thức, kinh nghiệm giảng dạy kỹ năng lãnh đạo quản lý, đồng thời có kiến thức và kinh nghiệm thực tế trong quản lý nhà nước;

Giảng viên tham gia giảng dạy là giảng viên kiêm chức ngành Thuế phải là lãnh đạo từ cấp Phòng và tương đương trở lên, có kinh nghiệm trong quản lý nhà nước, kinh nghiệm lãnh đạo quản lý, có kiến thức và kỹ năng sư phạm;

Giảng viên và giảng viên kiêm chức cần đầu tư nghiên cứu tài liệu, tập hợp các bài tập, tình huống điển hình trong thực tiễn để báo đảm giảng dạy có chất lượng, sát với chức trách, nhiệm vụ của công chức lãnh đạo cấp đội.

### **2.2. Phương pháp giảng dạy**

Sử dụng phương pháp tích cực, lấy học viên làm trung tâm, sử dụng công nghệ thông tin trong giảng dạy;

Sử dụng hiệu quả thời gian thảo luận, thực hành dành cho mỗi chuyên đề, có đúc rút bài học kinh nghiệm;

## **3. Yêu cầu đối với việc học tập của học viên**

Hiểu rõ vị trí, chức trách, nhiệm vụ và những yêu cầu về năng lực, hiểu biết của lãnh đạo đội thuế, đạt mục tiêu của khóa học.

Kết thúc khóa học, học viên tiếp thu các kiến thức, rèn luyện kỹ năng quản lý và lãnh đạo, góp phần hoàn thiện tác phong, phương pháp làm việc, đáp ứng yêu cầu đối với công chức lãnh đạo cấp đội thuế, từ đó nâng cao hiệu quả công tác được giao.

## **V. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HỌC TẬP**

1. Đánh giá ý thức học tập của học viên theo quy chế đào tạo, bồi dưỡng của ngành, của đơn vị được Tổng cục Thuế giao tổ chức đào tạo, bồi dưỡng.

2. Đánh giá chung cho toàn chương trình thông qua viết thu hoạch của học viên, chấm theo thang điểm 10. Học viên không đạt phải viết lại bài thu hoạch.

## **VI. NỘI DUNG CHƯƠNG TRÌNH**

### **Chuyên đề 1**

**Vị trí, vai trò, nhiệm vụ và tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo cấp đội thuế**

#### **I. Cấp Đội trong hệ thống bộ máy quản lý ngành Thuế hiện nay**

1. Vị trí, vai trò của cấp Đội thuế trong cơ cấu tổ chức của cơ quan Thuế các cấp

2. Nhiệm vụ của cấp Đội thuế

## **II. Vai trò, nhiệm vụ, tiêu chuẩn của người lãnh đạo Đội thuế**

1. Vai trò của người lãnh đạo cấp Đội với việc điều hành hoạt động của Đội thuế
  - 1.1. Vai trò của lãnh đạo cấp Đội
  - 1.2. Nhiệm vụ của lãnh đạo cấp Đội
  - 1.3. Một số bước quan trọng trong điều hành hoạt động của Đội mà người lãnh đạo cần phải thực hiện
2. Vai trò của lãnh đạo cấp Đội với việc xây dựng văn hóa công sở
  - 2.1. Khái niệm văn hóa công sở
  - 2.2. Tầm quan trọng của văn hóa công sở
  - 2.3. Vai trò của lãnh đạo cấp Đội trong xây dựng văn hóa công sở
3. Yêu cầu về năng lực, trình độ hiểu biết, thâm niên công tác đối với lãnh đạo Đội thuế
4. Yêu cầu về kiến thức chuyên môn và các kiến thức cơ bản đối với lãnh đạo Đội thuế
  - Kiến thức chuyên môn, kiến thức quản lý tài chính
  - Kiến thức về khoa học quản lý
  - Kiến thức về kinh tế, chính trị, xã hội của địa phương
  - Các kiến thức cơ bản
5. Yêu cầu về kỹ năng đối với lãnh đạo Đội thuế

### **Chuyên đề 2**

#### **Kiến thức, kỹ năng lãnh đạo và quản lý của cấp đội thuế**

##### **I. Những vấn đề chung về quản lý và lãnh đạo**

1. Khái niệm quản lý và khái niệm lãnh đạo
  - 1.1. Khái niệm quản lý
  - 1.2. Khái niệm lãnh đạo
  - 1.3. Phân biệt “quản lý” và “lãnh đạo”
2. Tầm quan trọng của công tác quản lý, lãnh đạo
  - 2.1. Lãnh đạo và quản lý trong sự thay đổi
  - 2.2. Vai trò của công tác quản lý, lãnh đạo
3. Các phương pháp quản lý, lãnh đạo chủ yếu
  - 3.1. Phương pháp giáo dục, vận động, tuyên truyền
  - 3.2. Phương pháp hành chính
  - 3.3. Phương pháp kinh tế

##### **THẢO LUẬN NHÓM**

## **II. Phẩm chất, năng lực và phong cách lãnh đạo, quản lý**

### **1. Phẩm chất của người lãnh đạo**

- 1.1. Quan niệm về phẩm chất của người lãnh đạo
- 1.2. Một số yếu tố chi phối phẩm chất của người lãnh đạo, quản lý
- 1.3. Các phẩm chất cá nhân của người lãnh đạo, quản lý

### **2. Năng lực lãnh đạo, quản lý**

### **3. Phong cách lãnh đạo**

- 3.1. Khái niệm phong cách lãnh đạo
- 3.2. Một số phong cách lãnh đạo thường dùng
  - Phong cách quyền uy
  - Phong cách dân chủ
  - Phong cách ủy quyền

## **III. Phân tích quản lý và lãnh đạo trong lĩnh vực thuế, phí, lệ phí hiện nay**

### **1. Kỹ thuật phân tích**

### **2. Bài tập vận dụng**

## **IV. Phát triển một số kỹ năng quản lý và lãnh đạo cơ bản**

### **1. Khái niệm kỹ năng quản lý và lãnh đạo**

### **2. Một số kỹ năng quản lý và lãnh đạo**

- 2.1. Kỹ năng lãnh đạo nhóm
  - Nhóm làm việc
  - Lợi ích của làm việc theo nhóm
  - Những khó khăn, hạn chế khi làm việc theo nhóm
  - Phân biệt mối quan hệ giữa một đơn vị chính thức với nhóm
  - Các vai trò trong nhóm
  - Quá trình hình thành và phát triển của nhóm
  - Các bước để nhóm hoạt động hiệu quả
- 2.2. Kỹ năng giao tiếp của lãnh đạo cấp Đội thuế
  - Khái niệm và bản chất của giao tiếp
  - Các nguyên tắc trong giao tiếp với người nộp thuế
  - Các kỹ năng giao tiếp cơ bản của lãnh đạo cấp Đội thuế

## **THẢO LUẬN TÌNH HUỐNG**

2.3. Một số năng lực cần có của người lãnh đạo cấp Đội thuế trong giao tiếp với người nộp thuế

- Năng lực quan sát, phán đoán đối tượng
- Năng lực thể hiện bản thân
- Năng lực biết mình, biết người

2.4. Kỹ năng tổ chức và điều hành cuộc họp của lãnh đạo cấp Đội thuế

- Mục đích, yêu cầu của cuộc họp
- Các hình thức họp trong hoạt động quản lý của lãnh đạo cấp Đội thuế
- Tổ chức và điều hành cuộc họp

2.5. Kỹ năng tổ chức đối thoại với người nộp thuế

## **V. Bài tập tình huống trong thực thi công vụ của lãnh đạo Đội thuế**

### **Chuyên đề 3**

#### **Kỹ năng cập nhật và áp dụng pháp luật trong công tác của lãnh đạo Đội thuế**

##### **I. Cập nhật và áp dụng pháp luật trong công tác**

1. Mục đích cập nhật và áp dụng pháp luật trong công tác

1.1. Cập nhật và áp dụng pháp luật trong công tác

1.2. Sự cần thiết của hoạt động cập nhật, áp dụng pháp luật trong quản lý hành chính Nhà nước

2. Xác định và phân loại các văn bản pháp luật mới liên quan tới công tác của lãnh đạo Đội thuế

2.1. Văn bản quy phạm pháp luật về thuế

2.2. Luật và văn bản quy phạm pháp luật liên quan của các ngành, lĩnh vực, địa phương

##### **II. Nguyên tắc, yêu cầu, nội dung khi cập nhật và áp dụng pháp luật**

1. Nguyên tắc cập nhật pháp luật

- Nguyên tắc chính xác và tin cậy
- Nguyên tắc thường xuyên
- Nguyên tắc kịp thời
- Nguyên tắc đồng bộ

2. Nguyên tắc áp dụng pháp luật

2.1. Nguyên tắc pháp chế

- 2.2. Nguyên tắc khách quan
- 2.3. Nguyên tắc công bằng
- 3. Các yêu cầu khi cập nhật pháp luật
  - 3.1. Nguồn thông tin pháp luật cập nhật phải tin cậy
  - 3.2. Bảo đảm tính hệ thống khi cập nhật pháp luật
- 4. Các yêu cầu khi áp dụng pháp luật

### **III. Các kỹ năng cụ thể khi áp dụng pháp luật trong công tác**

- 1. Bước 1: Phân tích tình huống công việc
- 2. Bước 2: Lựa chọn văn bản pháp luật
- 3. Bước 3: Quyết định áp dụng pháp luật
- 4. Bước 4: Tổ chức thực hiện quyết định

### **CÂU HỎI THẢO LUẬN**

### **BÀI TẬP TÌNH HUỐNG**

#### **Chuyên đề 4**

#### **Kỹ năng lập và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của lãnh đạo cấp Đội thuế**

#### **I. Tổng quan về lập kế hoạch**

- 1. Vai trò, ý nghĩa của kế hoạch
- 2. Thành phần của kế hoạch
- 3. Phân loại kế hoạch
  - 3.1. Phân loại theo quy mô/phạm vi
  - 3.2. Phân loại theo thời gian
  - 3.3. Phân loại theo tính chất/lĩnh vực
- 4. Các nguyên tắc lập kế hoạch
  - 4.1. Nguyên tắc mục tiêu
  - 4.2. Nguyên tắc hiệu quả
  - 4.3. Nguyên tắc cân đối
  - 4.4. Nguyên tắc linh hoạt
  - 4.5. Nguyên tắc bảo đảm cam kết
  - 4.6. Nguyên tắc phù hợp
  - 4.7. Nguyên tắc nhân tố hạn chế
  - 4.8. Nguyên tắc khách quan

## 5. Các yêu cầu đối với lập kế hoạch công tác của cấp đội

- 5.1. Tính cụ thể
- 5.2. Tính đo lường được
- 5.3. Tính có thể đạt được
- 5.4. Tính thực tế
- 5.5. Khung thời gian

## **II. Các kỹ thuật, công cụ chủ yếu trong lập kế hoạch công tác**

### 1. Giới thiệu kỹ thuật, công cụ

- 1.1. Kỹ thuật phân tích môi trường bên trong và bên ngoài (SWOT)
- 1.2. Công cụ phân tích nguyên nhân.
- 1.3. Phương pháp khung logic
- 1.4. Các điều kiện thực hiện

### 2. Vận dụng kỹ thuật, công cụ trong lập kế hoạch công tác

## **III. Kỹ năng lập kế hoạch công tác của lãnh đạo cấp Đội thuế**

### 1. Những căn cứ lập kế hoạch công tác

### 2. Những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng lập kế hoạch công tác

### 3. Quy trình lập kế hoạch công tác của cấp Đội

#### 3.1. Xác định mục tiêu

#### 3.2. Nghiên cứu và dự kiến nội dung công việc đưa vào chương trình, kế hoạch công tác

#### 3.3. Xây dựng dự thảo kế hoạch, chương trình

#### 3.4. Viết dự thảo kế hoạch, chương trình

#### 3.5. Thông qua và ban hành kế hoạch, chương trình

## **IV. Kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của lãnh đạo cấp đội thuế**

### 1. Truyền đạt kế hoạch

### 2. Bố trí nguồn lực

### 3. Phân công, phối hợp công tác, làm việc nhóm

#### 3.1. Phân công

#### 3.2. Phối hợp

#### 3.3. Làm việc nhóm

### 4. Theo dõi, đánh giá thực hiện kế hoạch

#### 4.1. Theo dõi (giám sát)

#### 4.2. Đánh giá thực hiện kế hoạch

4.3. Các phương pháp thu thập thông tin phục vụ theo dõi đánh giá

4.4. Trách nhiệm theo dõi đánh giá báo cáo

## **V. Báo cáo thực hiện kế hoạch**

1. Khái niệm

2. Yêu cầu báo cáo

3. Quy trình xây dựng báo cáo

4. Cấu trúc nội dung báo cáo

4.1. Bối cảnh

4.2. Kiểm điểm hoạt động

4.3. Báo cáo tài chính

4.4. Các bài học đề xuất

4.5. Phụ lục

## **VI. Giải quyết xung đột nhóm khi thực hiện kế hoạch**

1. Xung đột trong nhóm và nguyên nhân

1.1. Khái niệm

1.2. Nguyên nhân

2. Cách thức giải quyết xung đột

2.1. Đối với các nhóm

2.2. Đối với lãnh đạo Đội

**CÂU HỎI THẢO LUẬN**

**BÀI TẬP**

## **Chuyên đề 5**

**Kỹ năng tham mưu và xử lý thông tin  
trong hoạt động lãnh đạo, quản lý cấp Đội thuế**

### **I. Tổng quan về tham mưu**

1. Khái niệm “tham mưu”

2. Yêu cầu tham mưu

3. Các nguyên tắc tham mưu

### **II. Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin phục vụ công tác của lãnh đạo cấp Đội**

1. Khái niệm “thông tin”, “dữ liệu”

1.1. Thông tin

1.2. Dữ liệu

- 1.3. Phân biệt thông tin và dữ liệu
- 2. Quy trình thu thập thông tin, dữ liệu
- 3. Vận dụng kỹ năng
  - 3.1. Nghiên cứu tài liệu
  - 3.2. Khảo sát thực địa
  - 3.3. Kiểm tra thực tế
  - 3.4. Phỏng vấn
  - 3.5. Phiếu điều tra

#### **BÀI TẬP TÌNH HUỐNG**

- 4. Tổng hợp, phân tích và xử lý thông tin, dữ liệu
  - 4.1. Tổng hợp thông tin, dữ liệu
  - 4.2. Phân tích thông tin, dữ liệu
  - 4.3. Xử lý thông tin, dữ liệu để đưa ra những quyết định

#### **III. Kỹ năng soạn thảo và quản lý văn bản của lãnh đạo cấp Đội**

- 1. Khái niệm văn bản
- 2. Thể thức và kỹ thuật trình bày văn bản
- 3. Kỹ năng quản lý văn bản
  - 3.1. Quản lý văn bản đến
  - 3.2. Quản lý văn bản đi
  - 3.3. Lập hồ sơ

#### **IV. Kỹ năng trình bày và thuyết phục**

- 1. Kỹ năng trình bày
  - 1.1. Trình bày bằng văn bản
  - 1.2. Trình bày bằng lời nói
- 2. Kỹ năng thuyết phục
  - 2.1. Khái niệm thuyết phục
  - 2.2. Các yếu tố thuyết phục
  - 2.3. Các quy tắc thuyết phục
  - 2.4. Một số bí quyết thuyết phục

#### **BÀI TẬP TÌNH HUỐNG**

## **Viết thu hoạch**

### **\* Mục đích:**

- Đánh giá mức độ kiến thức, kỹ năng thu nhận được và kết quả học viên đã đạt được qua chương trình bồi dưỡng.

- Đánh giá khả năng vận dụng kiến thức và kỹ năng đã thu nhận được vào thực tiễn tại vị trí công tác của lãnh đạo cấp đội thuế.

### **\* Yêu cầu:**

Học viên cần viết bài thu hoạch nêu được những kiến thức và kỹ năng thu nhận được, phân tích công việc hiện nay và đề xuất vận dụng vào thực tiễn tại vị trí công tác của lãnh đạo cấp đội thuế.

### **\* Hình thức:** Viết bài tại lớp.

### **\* Đánh giá:**

- Bài thu hoạch được chấm điểm theo thang 10 điểm: Điểm đạt là từ 5 điểm trở lên.

- Xếp loại: Giỏi: 9 - 10 điểm; Khá: 7 - 8 điểm; Trung bình: 5 - 6 điểm; Không đạt: Dưới 5 điểm./