



财政部国库司预算执行处处长
石桂华

“数”说财政风云事 “表”鉴一线赤子情

——记财政部国库司预算执行处处长石桂华

从曲折崎岖的乡村小道，到宽阔平坦的高速公路，再到风格各异的桥梁、广场、街区……我们都不难找到一种人皆熟知的底层构件——铺路石。它们无光少彩，很容易被人视而不见；它们安然承压，却又令人心生敬意。

各行各业、各个领域，也有着众多朴实无华的“铺路石”，他们兢兢业业、不求名利，他们平凡但不甘平庸，在一线工作岗位为事业发展大计默默奉献。石桂华就是全国财政系统中突出的代表。

自1991年起，石桂华先后在财政部预算司综合处、总会计处和国库司预算执行处工作，主要从事或负责预算执行报表编制、执行分析、财政决算、总

预算会计以及财政统计等服务性基础业务。二十四年间，他始终保持高度的事业心、责任心和使命感，求真务实，开拓进取，取得了诸多优异成绩，多次荣获表彰或嘉奖。

克己奉公

夜幕降临，财政部大楼门口下班的人群渐次稀落，北楼一间办公室里电话铃声依然此起彼伏。

“喂，老石，国办通知我部尽快报送最新的预算执行情况，想想办法，看能不能明天下午把报经部领导审签的材料给我们。”

“喂，桂华，××部长明天上午要到国务院开会，赶快整理一下这几个方

面的情况……我在办公室等。”

“石处，我们在研究××方案，急需近10年分地区、分级次的××数据来测算，帮帮忙，最好明天一上班能给我们。”

……

放下电话，他赶紧布置处里同事。

“××再催一下那几个还没报月报的地区，××抓紧准备×司要的材料，××我们再碰一遍本级的情况，《简报》初稿今天必须弄好……啊，几点了？都还没吃饭吧？”

这一说不打紧，他突然想起来，爱人出差，上小学的女儿还在家等他做饭。“你们先忙着，我回去照应一下，尽快赶回。”

等处里同志把全国数据汇总完毕，发现他早已回到办公桌前写写、算算了。

一般公共预算、政府性基金预算、国有资本经营预算，中央、地方、全国财政收支报表，财政收支简报、对外公开的新闻稿……各式报表都要过目，各种口径都需复核，各种上报材料都需逐词逐句把关。几经讨论修改，备好报领导审定的稿件时已经到了深夜。

这是石桂华数不清的加班夜晚中一个普通片段，没有危情险况，没有豪言壮语，一切都显得那么“自然”。

他多年从事的预算执行分析、决算等业务，有着数据量大、时效性强、技术要求高等特点，被人戏称为是“出力不少、出境几无、出错容易、出彩很难”的行当。但一直以来，石桂华都以饱满的热情积极投入到这些外人看来是有责无权又枯燥繁琐的工作之中。在任国库司预算执行处副处长、处长的十四年间，他身体力行，带领处内同志常年加班加点，几乎没有完整休过周末和节假日，关键时点甚至通宵达旦工作。

2002年底，石桂华爱人预产期将至，为不影响他工作，独自回大连娘家待产，临行前叮嘱他尽快处理好手头事务，及早赶过去照料。2003年1月初，女儿出生后爱人又意外摔倒骨折。此时正值财政国库部门一年中最紧张的年终清理阶段，成立不久的预算执行处中其他同志基本没有这方面的工作经验，石桂华没有声张，一如继往坚守在自己的岗位上。等到把头绪纷杂的事务处置妥当，匆匆赶到大连时已是女儿出生后的第19天。

2008年汶川地震发生后，财政部启动应急工作机制。石桂华在做好本处日常工作的同时，还要负责了解灾区财政资金保障情况、按日汇总下达的中央救灾资金预算指标、协调办理紧急拨款手续、核实中央救灾资金到位情况、分析灾情及新出台的政策措施对财政收入的

影响等，并在第一时间内将有关情况报领导参阅。连续工作40多天，直到情况相对平缓，他才去医院检查已折腾多日的老胃病。

2012年1月，又是年终清理之际，女儿突发细菌性肺炎，高烧持续不退，心肌、肝脏受损，住院二十多天，期间石桂华除偶尔请假去医院办理相关手续外，所有陪护事务都由爱人一人承担，自己则带着全处同志夜以继日地进行数据核实、汇总、分析，确保了2011年度财政预算执行情况的及时、准确编报和对外公开。

业精唯勤

用“业务全面、扎实，作风严谨、细致”来评价他的工作，熟悉他的人没有人会提出异议。

在同事眼中，他是“数据里手”、“口径专家”、“排难高参”：厚厚的几十页报表翻阅片刻，就可对当期收支的基本特点、主要项目增减变化的原因及走势等形成一个比较完整的概念；异常变动总也逃不过他的“法眼”，处内同志最不陌生的就是他常说的“××税与××指标的偏差过大，找税总了解一下”或者“这项收入增长有点怪，核一下是不是有××因素”；一些时隔数年的特殊会计事项，他也能够谙然于胸，随口说来如数家珍；日常工作中碰到“疑难杂症”时，不少同事会想到去找他问问，而通常他都能给出个“一二三四”。

也许有人会好奇他是怎么做到如此“心中有数”的，答案其实就在他核签过的几大柜子的报表里，就在他推敲过的成百上千份分析材料中。

邓小平同志曾说过“数字里面出政策，决定数字就是决定政策”。在和处内同志交流中，石桂华不止一次强调做好数字相关工作的重要意义：“执行报表、决算、统计数据和领导决策的重要参考，也是加强财政管理最直接

的依据。我们所从事的工作，往小说是服务决策管理，往大说是为国家治理作贡献。做好这些工作，要有大局观念和服务意识，要能够从大处着眼，从细节入手。”

2003年，针对此前半手工模式下汇总编制预算执行报表不够快速、准确、高效的问题，石桂华主导开发了一套预算执行报表编制系统，基本解决了大量数据需手工录入且差错率较高的问题，各省市汇总报送地方月报的时间由原5个工作日缩短到不到3个工作日。2008年起，又组织对原系统进行多次改造升级，将旬月报表编制汇总、财政总决算编审、财政综合统计等业务需求整合为一体，并新增数据安全备份、多维度统计查询、数据挖掘、同口径转换等实用功能。系统在全国县级以上财政部门推广应用后，执行分析和提供多元化信息服务的支撑能力显著增强。

为拓展预算执行分析的广度和深度，多年来，石桂华一直都在探索改进工作方式方法：一方面，积极推动加强与国家税务总局、人民银行、国家统计局等中央部门间的横向信息沟通和协作，以丰富基础素材、启发分析思路、防止分析偏差；另一方面，定期组织地方财政座谈分析和业务培训，并精选重点课题开展联合调研，以掌握更多的第一手情况，并通过学习、借鉴、交流促进共同提高。与此同时，广泛收集社会机构财经类分析资料，对其主要观点、依据及分析角度、方法乃至分析结果的展示形式等进行深入研究，集各方之所长，对执行分析工作体系进行全面改造。经过多年努力，逐步形成了一套以常规的情况反映和增减因素分析为基点，以政策效应分析、经济财政关联关系分析、走势预判等为主轴，以专题分析为延伸和补充的分析体系。

为提高执行分析的前瞻性，2007

年,石桂华在组织归纳分析财政收入增长的一般规律和内在关联的基础上,建立了跟踪监测经济财政运行情况的工作机制,并尝试开展了中央收入分项目按季滚动预测。2009年,为应对金融危机爆发后财政收入增幅明显回落的形势,更好地服务领导决策参考,启动了中央收入年度分月滚动预计工作,并在各月下旬对当月预计按日进行调整。根据预计并结合相关工作目标或要求,及时整理需解决的问题,研究提出解决思路 and 应对预案,报领导审定后协调有关方面抓好落实。在近几年经济下行压力较大、不确定因素较多的情况下,仍较好地实现了中央财政收入的平稳增长。

敦行致远

“守摊子最多是尽本份,趟新路子才会长本事”。以石桂华的从业经历,按部就班做好本职工作并不是太难的事,但多年来,他惯有的“不安分”劲头从没消减过。

1996年,一次偶然机会,石桂华接触到一份介绍国库单一账户制度的材料,结合当时着手进行的取消财政限额拨款方式问题的研究,他提出在我国建立国库单一账户体系的构想。1997年,财政部预算司成立了国库集中收付改革研究小组,作为小组成员,石桂华负责研究报告和总体方案的起草工作,与小组领导和同事认真研究了多个国家和地区的预算执行管理制度及运作机制,多次到试行“会计集中核算”和“财政直接支付”的地区深入调研,并广泛听取各方意见建议。前后历经3年,制定了一套既与国际先进模式相衔接、又符合我国财政管理实际的初步方案 and 操作规程,为最终方案确定、报国务院批准并于2001年正式推行国库集中收付改革试点打下了坚实基础。

1998年,针对当时外币存款与应付外债本息币种不匹配、临时换汇偿

债成本偏高问题,石桂华认真研究并报批领导批准,根据到期债务偿付计划对应调整了外币存款期限结构,此后在分析外汇市场汇率变化走势的基础上,尝试开展适时优化存量资金币种结构、保本增值的操作,降低了偿债成本,也为此后开展国库现金管理提供了有益参考。

2000—2001年,作为“政府财政管理信息系统(GFMIS)”建设工作小组成员,在兼顾部分本处业务的同时,负责整理该系统的主体部分——“预算执行管理系统”的业务需求,并根据正在研究的国库集中收付改革方案设计业务流程及各功能模块的衔接和控制规则。系统设计理念和思路得到专家高度认可,在其后“金财工程”相关系统建设中得到较好体现。

2003年以来,石桂华还先后参与了深化国库集中收付制度改革、政府收支分类改革、相关税收制度改革、清理盘活财政存量资金等多项改革或重点工作的研究,从预算执行的规范性、可操作性以及加强机制制度建设等方面提出建议并得到采纳。

近两年,在研究落实按照新预算法规定编制经济分类财政决算工作方案的同时,又在筹划设计财政收入综合预测模型,以解决收入预测目前主要依赖经验判断和直观数据关系推算、准确性缺乏保证等问题。

身教言传

“纵是一块铁,也捻不了几颗钉。我只是块‘石头’,搭个台还可以,唱戏就得靠大家了。”

增强团队凝聚力是石桂华历来高度重视的一项工作。2007年接任处长之初就明确提出:“工作中出问题主要由处长负责,出成绩则需大家齐心协力。相互补台,万事不难;彼此拆台,诸事全完。处内事务决定权不在处长个人意

志,而在大家的共识。”

按岗位职责分工,处内各项业务都按A/B角明确了具体经办人,但对部分重点工作,石桂华在作具体布置之后,往往还会以C角身份作“备份操作”,并与经办人商讨,这样一来可以了解更多的实际情况,二来能起到有针对性的“传帮带”的作用;自己直接办理一些复杂问题或紧急事务后,还会要求经办人再去独立思考,从整个财政工作而不仅是本处工作角度提出解决意见,甚至故意“出错招”与经办人辩论,使其加深对相关政策和制度规定的理解;处里同事所提意见建议,绝大多数都得到采纳,少数未采纳的也会给出合理解释。

在业务上要求精益求精的同时,石桂华也十分关心处内同志的个人事务,每逢有学习、培训、锻炼机会都会去积极争取,评优评奖时总是提出“年轻人更应得到这种认可”,同事家庭有困难也都是竭尽所能提供帮助。但在守法遵规方面则没有任何商量的余地。自己率先垂范,在部里工作二十多年,未曾为个人、家庭谋取过任何私利,也未曾违规协调过各种请托事项。在处内,着重加强制度建设和督促检查,并要求全处同志要时时做到“自重、自省、自警、自律”,“低什么都不能低人品,丢什么也不能丢掉底线。”

近十几年间,预算执行处先后有多位同志因为业绩突出、综合表现优秀得到组织重用。大家共同的感受是在预算执行处工作期间受益良多,尤其是从石桂华的言行中体会到了更多、更深的做人处事的道理。

“立身不忘做人之本,处事不忘为公之心,不求闻达显贵,但求无愧我心”。他是这么说的,也是这么做的,正如一颗普普通通的铺路石。□

(财政部国库司供稿)

责任编辑 李燕