

转变思维 创新方法 加快实施专员办转型

财政部驻安徽省财政监察专员办事处监察专员 | 黎昭

32

2015年是专员办转型、全面嵌入财政预算管理的第一年。一年来，安徽专员办各项工作有序开展，监管成效稳步提升。但看到成绩同时，也要客观、理性地评价监管成效的温与火、主体嵌入的虚与实、监管转型的得与失，进一步转变思维观念，创新方式方法，理顺管理关系，优化发展目标，加快实施专员办转型。

进一步转变思维观念

(一)坚持高位思考。转型后的专员办必须调整工作站位，习惯从建立现代财政制度、深化财税体制改革的高度去思考问题、谋划工作，真正将工作重心调整到监管政策运行、规范资金管理、提供决策建议、服务财政管理上来。作为财政预算管理的组成部分，专员办必须服从和服务于财政部的中心工作，重点关注财政改革核心问题，充分领会部党组决策指示的背景意义、目标要求、关键所在，掌握各项政策的逻辑顺序、主攻方向、工作机制和推进方式。2015年，专员办围绕中期财政规划、财政存量资金、地方政府债务、预算支出绩效等方面的财政改革举措做了大量的工作。2016年，要进一步强化工作统筹，紧抓服务改革大局这个总基调，以财政加强供给侧结构性改革为主题，针对财税体制改革、金融体制改革、国企改革、

社会保障制度四大领域，统筹谋划监管举措。一是成立工作专班和研讨小组，集中全办力量和优势资源，在办内建立与四大领域改革相关的监管信息平台。二是研究制定综合方案，整体布置、统一调度、分项实施，各牵头处对应内容细化方案，在统一框架下分工协作，确保监管工作呼应、监管成果共享。总的来说，从高位思考的要求出发，在谋划今后工作时要坚持“三个有利于”的原则，即有利于服务财政中心工作，契合财税体制改革需要；有利于财政部重大决策部署的落实，完善监管快速反应机制；有利于增强部业务司局职责职权的发挥，提高监管工作粘性。

(二)坚持协同推进。地方政府、主管部门、预算单位等在完善内部管理、维护财经秩序、促进经济发展方面与专员办的总体目标是一致的，我们要清楚认识，善加利用，借势而为。地方政府层面，要倚重其号召作用。继续执行重大事项报告制度，选择重点工作、典型案例、与地方经济发展密切相关的问题，主动向省委省政府汇报。主管部门层面，要借助其管理需求。落实主管部门在行业管理中的龙头作用和主体责任，建立协调工作机制，定期召开协调会、通报会，加强监管交流，营造相互协作、优势互补的工作格局。市场主体层面，要强化其自律意识。专员

办不仅要会做业务，还要习惯沟通，善于从政治的角度谈问题，促进对方单位真正重视预算管理工作，持之以恒做好政策宣传，切实改变就事论事、检查处理的简单方式。作为连接中央和地方的枢纽，专员办要做好监管和服务两篇文章，以监管强服务、以服务促监管，赢得最广泛的支持，整合最广泛的资源，借以提升自身的决策参谋能力。如针对供给侧结构性改革课题，充分利用地方政府、主管部门、高校院所、新闻媒体等外部资源，从理论模型、行业管理、省情舆情等方面，联合搞调研、开门论改革，防止闭门造车、脱离地方实际。

(三)坚持大胆尝试。财政预算监管是探索性和挑战性很强的工作，尤其转型初期，很多监管事项需要专员办自身探索方向、明确重点、建立规程，消极畏难、等指令肯定行不通，必须主动作为，按照“财政预算管理的问题在哪里，专员办工作重心就在哪里”的理念，大胆尝试，试点探索，通过投石问路的渐进式实践取得经验、形成共识，一旦把准了就广泛推开。2015年，安徽专员办做了很多有益的尝试，如日常审核实施前置管理，变“等上门”为“早入门”；结合政府工作热点，开展重点专项资金、重大投资项目调查，向省政府反馈津补贴政策执行情况等。这些试点工作既靠前研究了财政管理事项，又掌握了

预算单位的重要基础信息,汇总反映了预算单位诉求,要将这些工作固定下来、形成长效。2016年,专员办将加强对地方财政预算管理,这是部党组准确判断社会经济发展形势、科学统筹财税体制改革的大局做出的重大决策部署,是对财政预算监管工作一次更深入、更有力的推动。要充分认识其重要意义,以中央转移支付、地方政府债务监管工作等为切入口和平台,紧扣县级基本财力保障、基层存量资金结余和财政风险防范等重点和焦点问题,充分发挥派和驻的优势,强化预算执行监管。与此同时,积极向相关预算管理的上下游环节追溯,抓住管理节点,创新切入方式,延伸监管链条,深入研究相关问题的成因、表现和化解路径。

进一步创新方式方法

(一)点和面的关系。财政预算监管范围很广,专员办人少事多的矛盾将长期存在,如何提点扩面、保证监管覆盖始终是监管研究的课题。总体来说,应把握三个要求:一是在监管职责布局上合并同类项。尽可能将性质相近、数据基础相同、业务对象重合的监管事项,集中一并开展,综合采取函询、约谈、情况提示等,提高覆盖面。二是在工作计划安排上预留一定量。从履行职责的充分程度、履行职责的承受程度、设定目标的实现程度三个层面,统筹安排监管项目和数量,既保证质量,又不能排得太满,重点项目做一个、成一个,宁缺毋滥。三是在单项工作开展上用非现场。多花精力做实基础数据,提升数据处理和分析的能力,审核首先采用非现场方式开展,确需现场核查的,处室内部要充分论证,集思广益,不能片面追究大而全。以转移支付监管为例,2015年专员办通过提前下达督导工作,汇总出了分项目、分地区的转移支付指标分布情况,要充分利用这一基础数据,按



照财政部明确的重点支出内容,综合资金规模、市县分布、指标趋势以及历年监管情况等因素,在项目和地区间做好取舍,有针对性的开展监管核查。此外,不仅同类项目间,处室间也可尝试监管合并或授权,如将涉农、扶贫和义务教育、农村危房改造等结合起来开展。

(二)原则与灵活的关系。专员办要严格依法行政,做到坚持原则不打折扣,在此前提下,还需放开思路 and 手脚,善于出主意、想办法,将原则性和灵活性有机结合起来。比如在人力资源统筹问题上,财政供养人口不增加是原则,但专员办要善于借用外力,妥善应对人少事多的情况。外部专业人员、地市财政部门、行业监管部门的人员都是监管工作的有益支撑。要改进购买服务的方式,专员办人员负责统筹调控、做好文章,具体流程交由专业人员打包完成,关键是有效控制、确保服务成果符合预期。2016年,部党组要求专员办深度参与金融体制改革,为此,必须在短期内深化监管关系。从年度监管计划看,首先可以运用专项检查的手段,对财经纪律、八项规定执行情况开展检查,这样既有一定的声势,检查内容也较为集中,通过购买服务的方式还能够迅速铺开工作面。检查完成后,召开情况通报会,形成更大的震慑力。然后再逐步通

过资料报送、数据分析、回访、约谈等一系列手段,形成监管常态,真正把监管职责履行起来,从而为深度参与此项改革做好监管铺垫。

(三)显性与隐性的关系。以往专员办的工作结果多以显性方式体现,如审核意见、检查报告等,数字上的变化直接体现了工作的成绩。业务转型后,很多监管工作依靠总结、思考和分析来完成,工作结果也变得隐性化。一方面,专员办要主动适应这种变化,培养预算管理的长远思维,不谋全局者不足谋一域,不能因为一项工作成效体现不显著,就止步不前;另一方面,要加大主动宣传、综合宣传的力度。主动密切与财政部相关司局和省委、省政府及相关部门的联系,分对象、分层级掌握各方面的信息需求,疏通信息反馈渠道,建立起与其需求相适应的对口联系和编报制度,确保各项工作有声有色。同时,要经常性召开行业通报会、部门座谈会等,面对面地沟通,总结工作、通报情况、提出要求、听取意见,保持监管互动。尤其是属地中央单位的预算监管工作,要在预算编制、执行和决算审核的各个环节上做好监管宣传,扩大监管影响,在闭环管理的过程中发出声音、形成回响,以对外宣传的主动赢得监管转型的主动。□

责任编辑 刘慧娴