

蹲点以后的初步体会

上海市税务局虹口区分局局长 张建华

(一)

去年年初，我们在学毛主席著作、学解放军和学大庆的经验以及开展社会主义教育运动中，检查领导工作，主要存在着“三多三少”和“三个矛盾”。“三多三少”是：浮在上面多，深入实际少；布置工作多，检查工作少；批评指责多，具体帮助少。“三个矛盾”是：中心工作与经常工作矛盾，点上的工作与面上的工作矛盾，征与管矛盾。这些问题，实际上都是老问题，每次整风运动同志们都谈到。过去一直没有解决的原因，主要是领导缺乏自觉革命精神，作风不深入。因此，我觉得要解决这些问题，必须彻底改变作风，深入实际，掌握第一性材料，才能有发言权。

我的深入和蹲点过程，大体经过三个阶段：开始是抓点，接着是跑点，最后才蹲了点。所谓抓点，就是在去年2月刚下去的时候，抓了占全区财政收入90%以上的第一税务所，从中又选了占这个所收入30%以上的10个大厂作为重点对象。当时这样做的用意，一则是贯彻抓重点的精神，二则使自己经常下户有个落脚点，改变过去“满天飞”、

目标不集中的状况。因此，就在所里选了10个专管员，一人管一户，专门成立一个工业组，提出在10个月的时间里要搞出些名堂来（那时主要帮助税务所和管这10户的专管员内部研究，下户时间不多）。所谓跑点，就是轮流跑这10个厂。主要是结合劳动，熟悉情况，有时也带着问题去跑。比如刚开始一人管一户的时候，有些同志在工作方法和同企业关系上存在一些问题，通过跑点，帮助解决；同时也有目的地抓些经验，组织交流。通过抓点跑点，作风有了改变，走出了办公室，下了户，也尝到了一些深入的甜头。但是这种做法，蹲在一个户里的时间毕竟不多，所以了解的情况，虽然比过去实际了一些，然而总的说来，依旧概念性的东西居多，实际的情况了解不透，以此指导工作，说服力还是不强。我觉得要真正占有第一手材料，丰富感性知识，光靠抓点、跑点的办法还是解决不了问题的，应该一沉到底，蹲到一个户里去。为此，从9月份起就下了决心，选了上海感光胶片厂去蹲点。

到上海感光胶片厂蹲点时，一方面通过参加劳动和有关会议，接触了各方面的人员和听了一些反映，对这个厂的概貌有了了

解，初步掌握了成本核算和财务管理方面的一些问题。另一方面通过算细帐、挖潜力和税利检查，节约了35万元资金，查补了税利17万元，促进企业全面完成国家计划，保证了财政收入。与此同时，还帮助企业建立了资金归口分级管理制度，加强了资金管理。

(二)

我下户蹲点的基本做法，概括起来是三个字，就是“跟”、“学”、“帮”。

“跟”，就是要彻底放下领导架子，以普通劳动者的身份，跟专管员一起实行“三同”，即同厂休、同作息、同劳动，熟悉了情况，丰富了感性知识。在跟的过程中，对一些能够插手搞的具体工作也做了一些，比如清仓点数、统计资料等。但由于业务不熟，具体工作还做得不多，劳动倒是一直坚持的。

“学”，就是要当群众的学生，向专管员和企业职工群众学习有关业务知识。在学的过程中，要虚心问、留心看、专心听；同时，还要下“笨”功夫练基本功。比如对专管员的稽征手册，开始只是看看别人记的内容，不清楚的地方问问，但是记不住，要用材料的时候还得向专管员要。因此，我觉得要把别人东西真正学到手，必须自己记，于是我也搞了一本手册，把有关的数字资料都记上，随时可以利用。

“帮”，就是要帮助专管员和企业财务人员分析一些情况，解决思想、工作和学习上的一些问题，总结一些经验，推动工作。比如专管员在配合企业社会主义教育运动进行查帐的时候，有些思想顾虑，怕影响自己的工作和查不出问题难交代。我就帮助专管员

提高认识，指出查帐与抓收入是一致的，打消了专管员的顾虑。在工作中，我每天早上早一点去，帮助打扫办公室，同财务人员打成一片，同他们谈心，并且帮他们建立了毛主席著作学习小组，加强思想政治工作。

蹲点的目的，是为了占有第一手材料，更好指导面的工作。如何以点带面呢？在实践中初步摸到了这样几点做法：

第一，从点里发现的问题，对照面上工作，指导面上的工作。

在税利检查的时候，我会同专管员在上海感光胶片厂查出了16个问题，查出企业错交漏交金额十多万元。但那时还有许多专管员都认为“今年管理加强了，错漏减少，制度放宽，查帐没啥苗头。”比如，4个专管员去上海电子管厂查帐，由于思想问题没有解决，只查补了两万元就想结案，我根据感光胶片厂的问题，对照电子管厂的情况，感到电子管厂查得不深不透，就组织专管员务虚，继续检查，结果又查出7万多元。这一来，更肯定专管员对税利检查搞得不够深透。回过头来，就组织了1个副局长、4个科所长和两个一般干部对检查已经结案的4个厂进行复查。这4个厂专管员原来查补23万多元；复查以后，又查补了20万元。事后，我就抓住复查中的具体问题，对专管员进行了教育，推动了面上的税利检查工作。

第二，带着面上的问题，在点里摸索经验，来指导面的工作。

随着企业社会主义教育运动的深入开展，财税部门，如何既服务于党的政治运动，又做好本部门的工作，还缺乏经验。当时专管员存在不少思想问题：有的认为工厂重点是搞运动，挖掘潜力、培养财源的工作

排不上队；有的顾虑插手查帐以后，脱不出身，影响组织收入工作；也有的怕查不出问题，不好交代，等等。我们考虑到，专管员这些畏难情绪不解决必然会影响组织收入工作。

针对这个问题，我们就在蹲点中摸索经验。上海感光胶片厂在去年8月份就开始搞社会主义教育运动。我在下厂蹲点时，首先研究了工作同运动的配合，负责搞运动的同志希望我们帮助查帐，我们要求他们配合抓收入。我们根据平时了解的情况和查帐中发现的问题，先后向他们作了4次汇报，向他们反映了企业生产管理上的薄弱环节，及其他有关问题，引起了他们的重视。同时，他们对我们配合企业财务部门先后提出了33个增加生产、节约成本的建议，都督促企业有关部门认真研究落实，积极组织实现。这样，既为党的政治运动服务，又带动了本部门工作。及时总结了这一经验，就和有关专管员先后进行了3次座谈，以上海感光胶片厂具体事例，说明只要主动配合运动，不仅不会影响培养财源工作，相反，可以使我们的工作得到他们的支持，把工作做得更好。通过座谈，专管员的认识有了提高，也明确了具体方向，主动配合了企业的社会主义教育运动。

第三，抓住苗头，树立样板，加以推广。去年4月，为了改变作风，深入基层，提高出勤，在一人管一户的10个大厂中，试行了下厂办公制度。专管员下去以后，自觉地贯彻了“三同”（同作息、同厂休、同劳动），这样一来，不仅提高了出勤，而且还提高了有效工时。过去我们休息日同企业不一致，我们是星期日休息，而企业的厂休息大

部分不是星期天，这样，影响了专管员的出勤；同厂休以后，实际上增加了一天出勤。过去的劳动也比较呆板，往往固定一个时间，集中一个地方一起劳动，这样使劳动同工作不能结合；实行“三同”后，就户劳动，便可以带着工作中需要解决的问题去劳动，同工作结合了起来，实际上也等于增加了工作天数。同作息可以提高有效工时，过去由于机关上下班时间同企业不一致，企业是二早一短（上下班早、中午休息时间短），我们是二迟一长（上下班迟、中午休息时间长），加上路途往返，即使出勤一天，实际工作时间也不过5至6小时。实行同作息之后，可以用足8小时，提高了有效工时。所以贯彻“三同”的专管员，不仅做到了每月有20天的出勤，而且可以用足8小时，同过去每月出勤12天，每天5至6小时比较，工作时间增加一倍以上。

我们看准了这个苗头，及时总结了这10个专管员“三同”的经验，首先在工业所提倡推广，进一步证明实行“三同”不仅必要，而且可能。接着其他税务所的专管员也本着与工作对象相适应的精神，调整了作息时间，同样做到每月出勤20天和每天用足8小时。就这样，点里10个专管员的经验，在全局210多个专管员中开了花，结了果。

（三）

从去年2月开始深入以来，经过了抓点、跑点和蹲点，在实践过程中，我对于蹲点问题，初步有以下几点体会：

第一，能不能深入蹲点，并且坚持蹲下去，必须要有股狠劲。蹲点是革命化的行动之一，是自觉革命的一个重要方面，也是彻

底改变领导作风，克服官僚主义的一个根本途径。所以蹲点的时候，不仅要人蹲下去，而且思想也要蹲下去，要一蹲到底。领导干部蹲点的目的是为了占有第一性材料，以便指导全面的工作。材料要求是真实的，而不是虚假的；是全面的，而不是片面的；是系统的，而不是零碎的。“不入虎穴，焉得虎子”。如果不一蹲到底，做一番切切实实的调查了解，而是东张西望，道听途说，这里跑跑，那里转转，是达不到预期目的的。我虽然现在掌握的材料仍旧是片面和零碎的，但我相信只要自己不怕困难，坚持到底的决心，肯放下架子，肯下笨功夫，肯做“傻”事情，实事求是、脚踏实地去干，逐步逐步总会抓到真实、全面和系统的材料的。

第二，要使一个单位的干部和工作革命化，关键在于领导以身作则。大庆人说：“什么样的干部，就带出什么样的队伍。”这句话说得真有道！确实，领导干部带头，是“无声的命令”，是“最权威的号召”。自己蹲下去以后，科、所长就感到在家坐不住了，专管员也就跟着下去，而且心服口服了。如果局领导不下去，必然会影响科、所长的深入，因为局长在家，也总得发挥一点“积极性”，找点事干干，凑凑情况，听听汇报，这样自己不下去，也就拖住别人下不去。“上梁不正下梁歪”，领导不深入，群众也学样，光叫人家革命化，自己却是一般化，是不能解决问题的。

第三，有了点，才能指导面。点面矛盾是一个老问题，一直没有很好解决。在蹲点过程中，虽然多次讨论，科、所长以上干部看法很不一致，有的说：“今年旺征组织收入任务紧，蹲了点，要影响面的工作，等明年

再说。”有的说：“局长深入到所，所长深入到组到员，就算深入了，不一定要下户。”还有的说：“不深入群众只有一个意见。深入下去，如果搞不出名堂，群众也会有意见，反而从一个意见变成了两个意见。”这些顾虑，九九归源是反映了对点面关系的认识问题。根据个人初步深入以后的感受，觉得点面问题实际上是如何处理个别和一般的关系问题。毛主席在《矛盾论》一文中教导我们说：“就人类认识运动的秩序说来，总是由认识个别的和特殊的事物，逐步地扩大到认识一般的事物。”这就是说，吃透了个别，就可以更好地指导一般，也正是为了更好地去指导一般，才去抓个别。因为共性寓于个性之中，要了解所有麻雀的特点，首先必须很好地解剖一只麻雀。要指导好面上的工作，必须首先抓透点上的工作，有了从点上取得的知识基础，面上的工作也就好办了。从我们区局的实践证明，这样做了以后，对面上的工作，不仅没有影响，相反由于抓好了点，指导面的工作比过去更加有力了，工作做得比去年扎实了一些。从旺征以来两项主要工作，即挖潜力和税利检查情况来看，都比上年做得深。

第四，蹲点不单是一个工作方法问题，而且是关系领导干部是不是能实现真正的领导的问题。过去，由于作风不深入，缺乏感性知识，布置工作伤脑筋，尽管事先横推敲竖推敲，但跟所长一见面，他们说勿来事，我们也只能说“不成熟，再研究研究”了事；碰到问题，腰杆子不硬，只能原则上谈几句，没有说服力，说了不少空话；听专管员的汇报，也很吃力，有些问题听不进，根本就谈不上指导专管员的工作了。这种形式上

是领导，实际上没有很好发挥领导作用，有些事情还被人家牵着鼻子走。现在，虽然蹲点的时间还不长，但毕竟有了些感性知识了，开始取得了真正的发言权，指导工作比较切合实际了，与专管员也有了些共同语言，发挥了一些领导作用。总之，下去时间虽然还很短，但是颇有感触。过去一天到晚在机关里闭门枯坐，冥思苦想，把椅子都坐坏了，结果有些业务问题还是弄不清，或者大家一起凑情况，你讲给我听，我讲给他听，还是讲不出事物的来龙去脉。现在逐渐入了门，开始尝到了甜头。

第五，为了保证蹲点能够持久，面上的工作不能得到照顾，要采取一些必要的组织措施。蹲点以后，对于面上的日常工作照顾以及政治思想工作，也要作出妥善的安排，因此要有相应的组织措施跟上去。我们集中

了局本部的领导力量，分了两个工作组，一个抓业务，一个抓政治思想工作，统一研究，分工负责去抓；同时，大力精简了公文、会议和报表，以摆脱事务，有更多的时间下去。

上面，是我蹲点的一些情况。由于蹲点时间不长，仅仅是开始，所以还存在不少问题，主要是：对点的作用还发挥得不太显著，一般忙于当前中心工作，如何看得更远一些，使点里的工作走前一步，以此指导面的工作还不够；对于专管员的工作规律，在各个时期工作重点抓什么、怎么抓，也没有摸透。此外，在工作中自己的基本功还不够硬，对某些具体工作插不上手，因此，对于更多地掌握第一手材料，更有力地指导面的工作，受到了一定的限制。这些问题，都有待于进一步摸索解决。



一条真理

没有调查就没有发言权，领导干部不蹲点，不深入实际，不深入群众，就不能领导工作。这是一条真理。张建华同志这篇文章，通过亲身的体会，生动地说明了这个问题。

领导干部之所以能领导工作，并不决定于你处于领导的地位，而决定于懂得党的政策，了解事物的实际情况。如果领导干部不了解实际情况，只凭老经验、凭想当然办事，那是没有不碰钉子的。有的同志只在机关里听汇报、看报表、看材料，而不亲自蹲点作调查，同样也做不好领导工作，而且往往会被来自下面的不真实的反映、不正确的材料和意见所左右。这样，真正的领导权就不在

上面，而在下面。正如张建华同志所说的那样：这只是形式上的领导，实际上是被人家牵着鼻子走。

领导干部要实行正确的领导，要取得真正的发言权，就必须走出办公室，亲自到基层去蹲点。蹲点一定要踏踏实实、真心实意地蹲下去，而不是形式主义的走走场场；要放下领导的架子，亲自实践，老老实实地向群众学习，而不是眼睛向上，官气十足，只动嘴不动手；要有不怕艰苦的勇气和决心，跟群众一道工作，一起劳动。不仅人蹲下去，思想也要蹲下去。经常这样做我们就能取得实际知识，对客观情况就能做到真知真解。