

## 改革结硕果 管理创佳绩

吴 銮 珍



改革开放的大潮给我国财政经济的发展带来前所未有的机遇和挑战。面对这一新形势，汕头市财政局上下一心，团结奋进，以改革为动力，向管理要效益，在新的生财、聚财、用财之路上积极探索，大胆实践，取得了较好的成效。

26%。1996年，对市直行政公用经费全面压缩20%，压缩的资金用于帮助解决市区儿童入学难问题。1997年3月份起，将市直行政事业单位的公有摩托车、自行车、寻呼机一律拍卖给个人。同时对干部住宅电话、移动电话进行彻底清理，对符合配备条件的，其电话费实行“限定基数、定额包干、超支自负”，对不符合配备条件的一律将电话拍卖给个人，克服了以往干部住宅电话补贴标准不统一，移动电话费用实报实销，费用开支大的弊端。

几年来，汕头经济持续快速发展，国民经济实力显著增强，为财政增收奠定了坚实的物质基础。1998年，全市地方财政收入32.74亿元，比1992年增长3.50倍，年均增长25%。1994~1998年，全市还累计上划和上缴中央、省财政收入100.05亿元，为中央和省作出了应有的贡献。

### 一、稳立潮头 扬改革风帆

1994年，汕头市财政局新的领导班子针对汕头市工业基础薄弱，缺乏骨干企业和拳头产品，影响财源增长后劲的状况，率先在财政扶持工业方面作了大胆的改革尝试。通过设立工业发展基金，以财政投资参股、吸纳社会资金投入的形式，扶持重点工业项目和技改项目。1994年至1997年共投入工业发展基金8400万元，吸纳社会资金1.99亿元，先后投资参股金属管材、金石制药等12个技术含量较高的工业项目。这些项目全部投产后，年产值可达10亿元，新增税利1.8亿元。

在日趋增大的支出压力下，市财政局始终坚持财政工作和财政资金安排必须服从于改革、发展、稳定的大局，确保有限的资金用在刀刃上。几年来，千方百计从资金上、政策上支持农业、科技、教育、环保等重点事业的发展。全市粮食生产实现“吨谷市”七连冠，并初步形成了粮食、蔬菜、果茶、水产、畜牧、花卉六大支柱产业，涌现出15个“三高”（高产、优质、高效）农业龙头企业和30个“三高”农业示范基地。1993年以来，市本级共拨出国有破产企业、转制企业职工安置费6400万元，使市直12户破产企业的2474名在职职工得到妥善的安置，安置率达到100%，确保了国有企业改革的顺利进行，维护了社会稳定。

本着开源与节流这个财政工作永恒的主题，市财政局对财政支出管理进行了大刀阔斧的改革，堵塞财政资金浪费流失的漏洞。1995年，对会议费实行“定点记账，按标准结算”，当年市级会议费支出下降

### 二、强化管理 拓兴财之道

市财政局领导班子从1993年组建的第一天起，就针对财政内外管理的薄弱环节，把建章立制、强化管理作为首要任务来抓。1993年8月29日，新班子召开了第一次民主生活会，专题研究了建立财政内部“三会”和“八项管理制度”的原则意见。经过四个多月的反复修改，1994年1月1日起全面实施。1994年下半年，又制定了勤政廉政“七不准”规定。在不断总结完善的基础上，1998年又出台了新的机关行政管理八项制度，并在机关内部全面建立健全9项财政内部管理档案。到1998年底，全局已建成较为系统、完善的企业财务管理档案1584户，行政事业单位财务管理档案152户，国有资产管理档案1677户，周转金及专项资金管理档案778户，预算收入管理档案91户，以及基建财务管理档案、财政监督检查档案等，为有效履行行政管理监督职能打下了基础。

在财政性资金管理方面，为规范程序，明确职责，1996年以来，市财政局先后制订了《关于规范财政性资金内部管理的规定》、《汕头市财政周转金管理暂行办法》、《各项基金、附加、专项资金管理办法》、《汕头市市直预算收支管理暂行办法》以及《汕头市财政系统内部监督检查暂行规定》，在财政性资金的收入、使用、审批、监督、稽查，以及银行印鉴管理等方面建立了统一、规范、高效的管理制度。为

进一步保障财政资金安全，1998年又出台了财政资金的五项管理措施。真正做到监督、防范在先，从制度上、管理上筑起保障财政资金安全的坚固防线。

在抓好各项管理制度建设的同时，把重点放在抓落实抓成效上。从清理历史遗留的过多的银行账户入手，对各类账户进行了清理归并。1995年，对原由各科室管理的资金，包括上级拨给的业务费、培训费、周转金占用费等进行全面清理，取消各科银行账户8个，把资金集中到局人秘科（现为办公室）统一管理核算。1996年，对市本级财政周转金全面实行“五统一”管理，共取消各科室周转金账户12个，归口预算科管理核算。从1997年起实行“统一账户、统一核算”，取消各科室账户5个，归口预算二科管理核算。1997年5月至8月，再一次对各科室账户进行彻底清理，按照最大限度压缩的原则，共取消银行账户36个。

随着财税改革的推进和反腐败斗争的深入开展，局领导班子日益认识到加强财政内监外查的重要性、必要性和迫切性。1996年4月份，在全省财政系统率先成立了稽查科（对内为监察科），同时加挂汕头市税收财务大检查办公室牌子，实行一套人马、三块招牌，形成互为补充、各有重点的全方位财政监督体系。1996年以来，在按国家统一部署开展税收财务大检查、预算外资金清理检查的同时，还针对财政资金使用管理中的难点和弱点，有的放矢地开展了四项清理检查：一是开展财政拨款基建资金清理检查，对市直自1990年以来的财政拨款行政事业建设单位、部分基础设施建设资金进行检查，共核减财政基建资金1700万元；二是开展专项资金检查，查出并收缴被截留、挤占、挪用的财政专项资金800万元；三是开展非经营性国有资产转经营性国有资产清理检查；四是开展逾期周转金清理检查。在强化财政外部稽查的同时，建立健全财政内审制度，由监察科定期对局内部有关科室进行抽查，重点是检查局各项规章制度

的落实情况，财政资金的拨借款审批手续、资金用途和投向是否符合规定，财务会计处理是否规范等。并对重点资金进行延伸检查，及时发现资金使用上的问题，纠正挪用、浪费现象，防止钱权交易行为。对各科检查的情况和发现的问题，分别形成书面报告，及时向局党组汇报，提出处理意见和整改措施，从而起到防微杜渐，防患于未然的作用。

### 三、以教为本 树理财新风

几年来，市财政局在抓好财政业务建设的同时，把干部队伍建设摆到重要议事日程。1993年以来，对每年新分配来的大中专毕业生，首先安排到基层锻炼一年，帮助大中专毕业生在从校园到社会这一人生转折中，明确方向，坚定信心，以饱满的精神走上新的工作岗位。召开专题座谈会组织干部职工谈学习、谈工作、谈理想，为干部职工提供了一个交流思想、表述心声、提高认识的园地。利用业余时间，组织专题晚会，丰富机关业余生活，在自娱自乐中受到教育。1997年9月，举办“文明理财新风颂”大型文艺汇演，把全市财政系统职业道德建设推向了高潮。

为适应改革开放和现代管理的需要，全面提高干部职工的综合知识水平，1995年初，市财政局制订了“全面开展电脑培训、外语基础培训、财政专业培训”的计划并全面实施。1997年，专门从汕头大学聘请教授，为全局干部职工举办了公文规范化处理以及公文主题词培训。1998年，由几位局领导带头，按分管线条为全局干部上财政业务课。还选派业务骨干到香港理工大学参加加税金融等方面知识的培训，学习香港的税法结构和策略、会计制度、企业内部监察、金融体系及监管制度等现代管理知识。使全体干部职工的综合知识水平、工作技能和工作效率有一个实质性的提高。

（本文作者系汕头市财政局局长）