

香港传真

中国税务杂志社综合研究组

No.2001-2

2001年2月6日

吉林市搜登站镇由乱到治

新华社记者 刘德玉 鲍盛华

编者按：中国正在经历“计划经济到市场经济的转轨”，政策不配套，体制不健全，经常成为管理混乱和腐败蔓延的理由，甚至产生信仰危机。吉林市搜登站镇很快由乱到治的经验发人深省：看起来问题错综复杂，积重难返，真正干起来，居然如此简单。关键在于信不信邪，敢不敢坚持，干不干。

像经营大企业一样经营乡镇

1998年，搜登站全镇共欠外债近千万元，拖欠干部和教师工资九个月。全镇七年超生1253人。黑社会人员把刀架在个体户脖子上收“保护费”。1997年，镇派出所所长被杀。全镇600多万元的统筹提留款收不上来，民怨沸腾，上访者络绎不绝。镇上的干部因工资拖欠牢骚满腹。很长一段时间以来，过了上午10点，

镇办公室里就找不着人了。

对此，1998年9月调任搜登站镇党委书记的刘保忠认为，不管啥时候，军心不能乱。他找人一问，镇里的所有经营部门都是统管的，年年亏损。他果断决定，先解决经营问题。首先召开镇机关食堂的竞包会。结果竞包租金达到了每年5.3万元。镇干部和教师一个月的工资总额是2.7万元。竞包租金一到位，镇里立即给他们补发了一个月工资。而这时才是刘保忠从永吉县杨木乡到搜登站镇上任后的第三天。

竞包继续进行，广播站、镇办小企业、街道等多个部门都迅速承包出去。竞包后，镇里由每年补贴这些单位10多万元变为增收20多万元。在刘保忠上任的第21天，拖欠干部教师的工资全部补齐。

镇党委书记刘保忠一直有这样一个想法：乡镇其实就像一个大型企业，一把手必须要像厂长或经理一样懂得经营，只要经营得好，改革到位了，乡村到处都生钱。

首先启动小城镇建设。在镇办公及家属大楼建设之前，先把一楼作为商业经营楼层实行坐价拍卖，结果镇里建楼没投一分钱，反而赚了几十万元。加上收缴的其他单位和部门盖楼的各项税费，全镇在建起14栋大楼的同时，收入了159万元。

其次实行合班并校改革，精简了101名教师，合并了七所学校，每年节约资金100多万元。

三是农村财物管理体制改革，上收全镇23个村和六个站、办、所的财务支配权，帐目、资金分别由经营站、财政所统一管理。全镇招待费因此一年减少近40万元，各种不合理开支减少90多万元。

改革后一年零三个月的时间，搜登站实现财政收入576万元。

到 2000 年 11 月，已还外债 602 万元。

从整顿干部和党员入手，提升干部素质

镇里认为，搜登站已经乱了十多年了，不可能在一朝一夕就全部扭转过来，关键是要找一个解剖的点，解决好这个点，老百姓就看到了希望。永安村是全镇最乱的村：干部平均一年吃喝掉十多万元，土地十几年分配不均，村民们怨气很大，15 年拒支统筹提留款。

“解剖”永安村共分四步，一是召开全村农民大会，根据群众意愿，把村领导班子成员全体撤职。二是对历届“村官”实行“吃吐”，重新清查帐目、库存、凭证、债权债务和收入，对不合理费用“吃”多少“吐”多少，共清回 10 多万元。三是对农村高利贷全部按银行利率计息，为村里减少损失 20 多万元，农民少付高利贷六万多元。四是重新分配土地。这下老百姓乐了，当年统筹提留款全部交齐。

在永安村的问题解决之后，镇里开始解决全镇带有共性的问题。镇党委会分析认为，为什么干群矛盾紧张？一是因为干部的无能，二是因为干部的腐败，解开这两个疙瘩，农村问题就解决了一大半。而解决这两个问题的关键是如何把党管干部与推进农村民主相结合。

他们首先开展干部大整顿。在较短的时间内，全镇共查处违法违纪案件 36 起，查处违纪人员 22 人，“吐出”违规金额 36 万元，全镇 46 个村委会主任和村支部书记，有 23 个被罢免或撤职。紧接着，他们开展党员整顿，镇里印发测评表。把全镇 600 多名党员交给百姓进行测评。结果 43 名党员不合格，39 名被劝退，基

层党建重新走上正轨。

两大整顿让老百姓心服口服。1998年全镇当年统筹款全部兑现并收回34%陈欠。1999年统筹款兑现率达到99%以上。

坚决“打黑”治乱，给全镇带来平安

搜登站离吉林市区20多公里，一段时期成了黑社会逗留的最好地点。他们接受一些人金钱的收买，对老百姓打击报复。1997年，镇派出所所长被杀，社会治安更加混乱，村匪屯霸异常活跃，农民整天提心吊胆。

“如果不把他们彻底打掉，老百姓就不得安生，也会对共产党越来越失望。”镇党委书记刘保忠召开群众大会公开宣布：“请黑社会和村匪屯霸们别跟老百姓使横，你来找我刘保忠，看是你厉害还是我们共产党员厉害？”

镇小学校长被不法分子殴打致伤已是几年前的事，镇党委与公安部门研究后决定立案严查，结果把两名不法分子法办并赔偿受害人3000多元钱。在有利的打击下，先后有23名欺行霸市、横行乡里的流氓犯罪分子被送交司法机关判刑教养；67名名声很坏的“屯大爷儿”被严厉惩治，公开处理，全部送进劳教所。

1998年前九个月，全镇共发案37起，均未破案。经过“打黑”治乱，1999年，发案八起，2000年到11月仅发案四起。目前这些案件均已侦破，并得到妥善处理。

老百姓喜欢敢于面对问题的干部

吉林市搜登站镇不到两年时间实现由乱到治，与这个镇有一位群众拥戴的领头人密切相关。2000年50岁出头的镇党委书记刘

保忠，历任吉林市永吉县杨木乡经管站站长、副乡长、乡党委书记。1998年9月，调任搜登站镇党委书记。农村问题复杂多变，刘保忠在处理这些问题时十分讲究方式和方法。同时，他不贪不占，作风过硬。正因如此，他才得到了群众的爱戴。

裴武是长桥子村小学原校长，年近60岁。他从50年代就开始上访告状，是远近闻名的告状师爷，以为民请命自居，1995年曾把一位村支书告下了台，近几年他手里拿着村上41条“不合理事件”要挟村里。原镇领导班子为了不让他上告，向他承诺，只要不告，就不收他女儿的5000元超生罚款。

刘保忠调查清楚后，主动找到了他，询问41条的事。裴武逐条地说，刘保忠逐条地解释，最后只剩下三条是可以成立的。刘保忠说，你告的能成立的三条，镇里立即调查，如果属实，一定解决，可你的问题我也要处理。你上告与你女儿超生是两回事，不能扯到一起，超生5000元罚款必须交。裴武只好交了罚款。

刘保忠说，解决这样的问题，农村干部必须掌握两条：一是处理问题时，一就是一，二就是二。对于农民，你对他好，就一定要好；要处理他，就一定不能讲条件。否则，他就不把你当回事，这就是农民的心理。二是要迎难而上，以攻为守，现在老百姓也研究咱们一些干部的心理，对此，干部必须敢于面对问题。

老百姓希望干部正确执行政策

对于一些农村问题，一些干部为什么处理不了？刘保忠认为这是因为他们没有很好的履行政策，而是采用惯用的压的办法，使矛盾激化。

农民黄照江把猪圈一半修到了大路上。村里修路时，一位负

责工程的镇副书记说，这不合理，得拆。推土机立刻开了过来。黄照江手里拿着一瓶农药，说，你敢拆，我就喝。这个副书记没有办法只好找刘保忠。刘保忠说，你别着急，我去。他随身带了把尺，拿了根绳。到了那位农民家后，刘保忠对黄照江说，你先放下药瓶子，把你家宅基证拿出来我看看。黄照江拿出证后，刘保忠当着他的面，开始量他家所占的土地面积。量到猪圈那儿，很清楚，都是额外占的地。刘保忠说，这没啥说的了，要么按占的面积交罚款，要么拆掉。这是国家政策，你犯法了。这个农民一下服了：“你看，还是刘书记厉害，按政策办事，我拆我拆。”

与此同时，执行政策还要讲究灵活性。在解决交统筹提留款问题的过程中，有个别村屯顶着不交，村民们说，都十几年没交了，今年也不能交。刘保忠来到屯里召开村民大会，宣布三条：第一，交统筹提留款是国家政策，谁不想交，来找我刘保忠，说清理由，有问题我给你解决；第二，三天之内，统筹提留款全部交齐，三天之内不交，第四天来交也不收了；第三，对无理取闹，干扰破坏收缴工作的，解除承包合同收回土地，对特殊困难户减免。结果会议开了不到10分钟，就是这么简单的三条，老百姓的统筹提留款很快就收上来了。

刘保忠对此分析说，政策必须执行是一个前提，没有商量的余地，关键是一些特殊的问题要有特殊的处理办法，要给“钉子户”和贫困户一个清楚的说法，两头解决了，一般群众自然就没什么说的了。

老百姓希望公平公正

“人平不语，水平不流”。刘保忠告诉记者，群众就要一个

“公平”，做到了这两个字，老百姓肯定心服口服，这是乡村干部必须掌握的原则。

有个村干部在分地的时候，把本来是另外一个农民的好地留给了自己的亲戚，给那位农民补了一块差地。农民一气之下，把村机动地圈了一块。这个村干部去要，农民不还。他就到镇里向刘保忠告农民的状，说农民如何不讲理。刘保忠立即展开调查，很快水落石出。最后做出决定，对这个村干部撤职，并当面对那位农民道歉，同时把该给那位农民的土地给了。那位农民一看，马上把公家的地退了回来。

1999年初，刘保忠在大力抓全镇计划生育工作时发现，一些超生干部长期得不到处理，老百姓说，你来管我，可他干部怎么就能随便生？刘保忠立即组织对各级干部摸底调查，对查出的问题进行严惩，一名村支书和一名村委会主任因超生被免职。镇机关三名干部也是超生户，刘保忠要求他每人必须补交上5000元罚款，并向全镇人民做深刻检查。老百姓一看，心服口服，1999年全镇只超生了一个。

老百姓需要真正的贴心人

刘保忠上任不久，便取消了镇信访办公室，自己任信访员，连续20多天专门接待上访群众。对确有冤情的，他一次处理到位，不留尾巴；对不理解政策的，他耐心讲道理；对一些无理取闹、滋事捣乱的，他严厉批评，并在镇办的有线电视上曝光。在一年多时间里，他共接待上访2313人次，解决了700多件上访问题。

两年来，在刘保忠的带领下，全镇共投入70多万元改善学校环境，为中小学配备了30台电脑。全镇还大规模修桥拓路，解决

一些村屯“阴天不敢进，雨天出不来”的状况。1999年以来，维修水库两座，打抗旱机井24眼，为全镇抗旱夺丰收奠定了基础。

老百姓尊重清正廉洁的干部

刘保忠原是永吉县杨木乡的党委书记，到搜登站镇上任的第13天，他就把家搬来了，在外面花钱租了一间房子。在他上任后的近两年时间里，镇里从无到有，盖了14栋楼，他没吃过人家一顿饭，没收过一分钱。在盖镇政府大楼时，包工头子给他10万元，被他拒绝。到工程结束的时候，刘保忠亲自算了三天细帐，包工头多出了40多万元。

女儿出嫁的时候，刘保忠怕别人知道了借机来送礼，谁也没有告诉。后来干脆把婚礼的仪式也取消了。女儿与他闹别扭，哭了一整天。他只说了一句，谁让你爸是国家干部呢。第二天，女儿提了两个包与新郎乘公共汽车去了婆家。

刘保忠说：“我觉得哪个乡镇说没有钱，都是假话，关键是看这些钱放在哪个兜里。自己拿了公家10万，公家就可能损失百万。上梁不正下梁歪，中梁不正倒下来。自己都站不直，走不正，老百姓能认你吗？”