

作者个人简历

一九三七年四月十八日出生于上海市闸北区；

一九三七年八月全家迁往上海浦东川沙县城厢镇；

一九四一年全家迁往川沙县龚路镇；

一九四四年九月在龚路镇小学上学；

一九五〇年四月加入中国新民主主义青年团；

一九五〇年七月小学毕业后，于当年九月到新港思敬职业中学上学，后思敬职中搬往龚路镇，改名为川沙县龚路初级会计技校；

一九五三年七月在龚路初级会计技校毕业后升入财政部扬州财政学校上学

一九五六年二月于扬州财政学校毕业后，分配到新疆维吾尔自治区财政厅工作，开始在监察处工作，一九五八年秋天调到厅办公室担任秘书；

一九五九年八月加入中国共产党；

一九六六年“文革”开始后不久机关停止工作（财政业务划归军区生产办公室负责），一九七〇年七月随机关职工一起进入昌吉榆树沟自治区财贸“五七”干校；

一九七一年四月调回自治区革命委员会财政局任秘书，之后财政局又恢复为自治区财政厅；

一九七九年八月起担任财政厅办公室副主任、主任；

一九八六年五月起担任财政厅副厅长；

一九九三年七月起担任财政厅厅长；

一九九四年六月起兼任自治区地方税务局局长；

一九九八年二月离开财政厅、地税局领导岗位后，担任自治区世界银行贷款塔里木二期项目办公室专职主任、顾问，同时担任自治区政协常委、自治区人民政府参事。

谨以此书

献给我家乡的前辈和父老乡亲；

献给我母校的师长、同学；

献给曾经关心、帮助过我的财政部和自治区的领导以及财政厅的前辈们；

献给曾一起团结共事的同志和朋友们；

同时留给后辈们，让他们知道我们这辈人所走过的路。

龚金牛

二〇〇二年一月

目 录

- 一、我的幼年和少年时代 (1)
- 故土——上海浦东川沙龚路 (1)
- 幼年时两次遭险情 (2)
- 贫病交迫 生母去世 (3)
- 祖母给我温暖 (4)
- 上小学成绩一年比一年好 (6)
- 日本鬼子的暴行 (7)
- 受到爱国思想的启迪 (8)
- 镇上的自卫团 (10)
- 国民党抓壮丁 (11)
- 目睹解放军攻占上海的壮烈场面 (11)
- 二、在暴风骤雨中得到锻炼 (16)
- 万众歌唱共产党和新中国 (16)
- 敌对阶级疯狂反扑 (17)
- 捕捉反动乡镇长 收缴“自卫团”武装 (18)
- 无情镇压反革命 (19)
- 土地改革和抗美援朝 (21)
- 小学师生积极参加社会活动 (22)
- 迎着暴风雨打冲锋 (23)

报名参加军干校未被录取	(24)
驻在镇上的解放军入朝参战	(25)
砸掉城隍庙搬进中学	(25)
投入“三反”、“五反”运动	(26)
参加苏南青年夏令营	(28)
要求加入共产党	(29)
回顾历史的体会	(30)
三、扬州财校——为我的事业奠定基础	(33)
到扬州财校上学	(33)
一所高质量的中等财政专业学校	(35)
紧张活跃的学校生活	(35)
享受人民助学金的待遇	(39)
在毕业实习期间犯了错误	(40)
学习艾思奇的《大众哲学》受益匪浅	(41)
在老家救落水少年	(42)
回校受到团纪处分	(42)
提前毕业	(44)
坚决要求到最艰苦的地方去	(45)
踏上西征新疆的路	(46)
决心为开发建设新疆而奋斗	(50)
永远不忘扬州财校的培育之恩	(51)

四、投身新疆建设前十年的经历	(54)
乌鲁木齐比我们想象的要好	(54)
把我分到财政厅监察科	(57)
开始了机关工作的新生活	(58)
初次外出参加财务检查 体验民族风俗习惯	(59)
去广东招干	(61)
独自外出检查,到天山深处出差	(63)
投入反右派运动	(64)
头脑发热的“大跃进”	(66)
调到办公室当秘书	(68)
经常参加生产劳动	(71)
加入中国共产党 担任团支部书记	(72)
生活状况的变化 “大跃进”带来困难	(74)
机关的文体活动挺活跃	(76)
恋爱婚姻难解决	(77)
进疆八年后第一次回家探亲	(77)
订婚	(81)
结婚成家	(84)
在曲折的历程中成长	(86)
五、十年“文革”动乱中的遭遇	(90)
运动初期担任机关文革小组长	(90)
被批斗游街 群众组织夺权	(92)

群众组织分成两大派	(94)
成立革命领导小组	(96)
搞所谓“斗、批、改”	(97)
参加“五七”干校	(100)
大家担心自己的出路	(102)
对“文革”开始怀疑	(104)
在新成立的财政局任秘书	(105)
参加支农工作团	(107)
中央机关派来的干部调回北京	(110)
清贫生活苦中有乐	(111)
向红在上海出生 接月花路上好险	(111)
探望病危父亲 接向红回新疆	(112)
小女儿向云出生 生活更加困难	(116)
探望病危继母 家乡情况有所变化	(118)
大弟金福病故 二弟、三弟成家	(120)
六、不惑之年担任办公室领导	(122)
年过四十担任办公室副主任、主任	(122)
辛苦但很能锻炼人的工作岗位	(124)
要写好一个文件很不容易	(126)
结合实际工作参与财政理论和政策研究	(128)
用心管理机关事务	(130)
第一次到关内出差,到青岛参加一个研讨会	(132)

八十年代家乡面貌变化大	(133)
排除癌症怀疑 更想多做工作	(135)
七、在财政厅副厅长岗位上	(138)
四十九岁担任副厅长	(138)
深入了解文教和行政口存在的问题和困难	(140)
积极争取解决好文教行政口的问题	(141)
从改革中找出路	(143)
积极倡导农村中小学勤工俭学以农业为主	(145)
到中央党校接受培训	(147)
重点学习马克思主义哲学和《资本论》	(148)
加强征收控购附加费,用于发展教科文卫事业	(151)
设法改善城市消防设施	(152)
争取增加新疆支柱产业——石油行业的税收	(154)
对解决各部门的问题持积极态度	(156)
积极争取国家财政部的支持	(157)
始终重视秘书工作和机关事务工作	(158)
厅长、书记大力支持我的工作	(159)
两个女儿健康成长	(160)
我和玲娣妹妹的手足之情	(161)

八、担任财政厅长——具体管理全疆财政	(165)
受命于困难之中	(165)
经常为保障各地区各部门开支而操心	(169)
为新大“211”工程筹集资金	(171)
推行“分税制” 千方百计提高税收返还基数	(173)
兼任自治区地税局长,推动地税工作迅速正常运转	(176)
预算外资金作用不小 问题很多	(180)
采取强有力措施,清理整顿预算外资金	(182)
清理财政厅下属经济实体财务	(186)
诚恳接受审计部门的监督	(187)
经常感到为难和内疚	(188)
财政部、国家税总领导关心新疆财政	(189)
深入困难地区调研 帮助基层解决问题	(190)
出国考察 开阔视野	(191)
到台湾岛访问	(192)
美满幸福的家庭	(193)
离开厅长岗位 得到很大荣誉	(194)
九、对新疆财政若干问题的探讨	(198)
对新疆财政前景的展望	(198)
关于财政体制问题	(201)
关于控制财政支出问题	(205)

关于地方财政赤字问题	(210)
关于财政支持经济和实行公共财政问题	(213)
关于严格执行财政纪律问题	(216)
十、在领导岗位上和离岗后的一些感悟	(221)
机遇和勤奋使我走向成功	(221)
当“官”要有好心态	(222)
当领导要多关心群众	(226)
当领导不能“心太软”	(229)
离岗以后健康第一	(231)
附 录	(236)
新疆财政为何困难？	(236)
控制增人、改革体制是缓解我区财政困难的关键	(242)
贯彻江总书记指示精神，搞好世行贷款农业项目	(244)
建设中的塔里木灌排环保工程 ——管好用好世行贷款，为南疆各族人民造福	(247)
大有希望 任重道远 ——伊犁地区发展红地球葡萄生产和林果业的调 查与思考	(256)
用心调研是建言立论的前提和基础	(264)
税务工作大搞群众运动的胜利	(267)

一、我的幼年和少年时代

故土——上海浦东川沙龚路

我家祖籍江苏省启东市聚南乡。聚南乡紧靠海门县三阳镇，原属海门县管辖。我祖父三十多岁暴病去世，之后祖母、姑母流落到上海浦东谋生。我父亲龚翠琪一九一四年出生，十三岁到上海一家豆腐坊当学徒。母亲是江苏省溧阳县人，三十年代初因家乡发生灾荒，同几个小姐妹一起流落到上海。

一九三七年四月十八日，我出生于上海闸北。当年七月七日发生了卢沟桥事变，爆发了抗日战争。当年八月十三日上海爆发了“八一三”抗日战争，日寇飞机大肆轰炸上海闸北等地。不久，我们全家逃难到上海浦东川沙县。川沙县原属江苏省，一九五八年划归上海市。川沙县在近代有点名气，是张闻天、宋庆龄、黄炎培的故乡。川沙县位于长江口和东海的交汇处南边，在上海黄浦江的东边，紧靠上海市区。我父母到川沙投靠我母亲的一个女同乡。这个同乡在川沙县城城厢镇南门外开了一个毛巾厂。父亲帮这个老板在南门桥下经营豆腐作坊。母亲在毛巾厂做工。一九四〇年我三岁多的时候，我们全

家搬到川沙北边六公里的龚家路镇(后来简称龚路镇)。龚路镇位于川沙到上海的交通要道上,是川沙城北最大的一个镇。镇西边有一条从川沙到黄浦江边庆宁寺的小铁路,镇的东西两侧有通向川沙和黄浦江的运河,交通很方便。这个镇南北长约三里,镇中东面和西面还有两条短街,镇上有一百多家商铺。我家在这个镇的西弄自己经营豆腐作坊,从此定居下来。我祖母在川沙县南边的南汇县祝家桥镇定居。我姑母原在川沙那家毛巾厂做工,以后因不满意祖母包办的婚姻,同厂里一个男工逃到江苏省常熟县乐余镇(今归张家港市)乡下落户定居。

幼年时两次遭险情

我父母是文盲。我出生后父母请一个算命先生给我起名,算命先生说我五行(金、木、水、火、土)缺金,生肖属牛,于是给我起名“金牛”。我幼年时生命屡遭险情。听父亲说,我二岁多的时候生了一场大病,连续发高烧,请了医生也请了“仙人”(巫婆)看病,到庙里求神拜佛,到晚上在屋外烧纸叩头,毫无效果,已经奄奄一息,把我放在一个竹编的团箕里等死。在绝望之中,我父亲又请了一个“仙人”给我看病,这个“仙人”说,你们少拜了一方的神,你们再给这一方的神烧纸叩头。我父亲照着办了。谁料到第二天早上,我出了一身大汗,人清醒了,病好了。说是给神烧纸救了我的命,显然是迷信。那时当地的医生未能查清或者根本不知道我得的是什么病,我的病究竟怎么好的始终不明白,我也真是死里逃生。我三岁多的时候,又遇到一件危险的事,有一次在川沙那个豆腐店

的店堂内，我跪在长桌旁的一条凳子上，两手趴在桌面上，当时桌面上平放着一把菜刀，刀刃正好对着我，我不小心把凳子蹬翻了，我上身就趴到了桌面上，下巴正碰上了那刀刃，当即血流不止，我父亲赶紧把我抱到医务所包扎。如果刀刃碰到下巴旁边一厘米的血管上，我早已一命呜呼了。到现在我还能回忆起当时的情景。那次受伤，我下巴上留下了一条疤痕。

贫病交迫 生母去世

“八一三”事件后不久，日本侵略者占领了上海，川沙也跟着沦陷。我们在川沙的时候，生活很艰难，但还能过得去。搬到龚路镇后，自己开豆腐店，由于同行排挤，时常受到一些刁难，甚至受到欺侮。有一次，一个有点势力的女人，在街上故意碰撞我母亲，当时我母亲正怀着孕，手里提着一个马桶，为了躲她我母亲摔倒了，马桶倒翻了。那女人说我母亲倒翻了马桶，触了她“霉头”，把我母亲送到镇上警察所关起来。我父亲赶紧托人送礼求情给他们烧香叩头才把我母亲放出来。在日本人的统治下，生意不好做，生活很困苦。我四岁的时候，妹妹出生了。妹妹起名金娣，以后算命先生说她命硬，胡说她会克死母亲，于是将她在名义上过房给西隔壁顾金奎家，改名为银娣，长大后又改名为玲娣。我们一家四口，靠苦力勉强度日。我父亲虽是文盲，但人比较聪明，也能吃苦；我母亲很精明，能勤劳持家，待人也好。

由于长期操劳过度积劳成疾，我母亲肚子里长了肿瘤，通过母亲在川沙的那个同乡及其他几个在川沙和龚

路落户的小姐妹(我都叫她们寄妈)的帮忙,到上海一家医院开了刀。母亲开刀后不久,又得了痨病(肺结核)。我父亲请中医给她治病,吃了很多中药,但母亲的病情日益恶化,虽然已将我妹妹过房出去了,也没有用,未能挽救我母亲的性命。在我七岁那年(一九四四年春天)我母亲去世。我记得她去世前,夜里躺在床上说胡话。她床边桌子上放着一个泥巴做的观世音菩萨,有一次夜里她突然大喊大叫:“鬼!鬼!那个鬼钻到菩萨肚子里去了!”她一喊把全家人都惊醒了,我父亲立即拿起一把刀子,把那观世音砍了。我家同东隔壁孙佩斌家住室只隔一道木板墙,墙中间有个缝洞,两家可隔着洞说话。母亲临死前对孙佩斌的妻子说:“我已经不行了,金牛和银娣还小,以后请你多照应他们……”,但我母亲去世不久,孙佩斌的妻子也得了重病。那个年代医疗条件很差,得了重病很难治好,不久她也去世了。

祖母给我温暖

母亲去世后不久,祖母在祝家桥镇给我父亲找了一个寡妇。这样,我和妹妹有了一个继母。我继母娘家较富裕,她是一个老实巴交的农家妇女,不精明,也不会持家。我有点懂事了。我心里想后娘对我们肯定不会好,所以我对她很冷淡,平时很少叫她妈妈。她见我们这样,对我们也亲热不起来,在生活上很少关心我们,我记得继母每年给我们做一二双布鞋,因没有更换的鞋,我的大脚拇指穿破鞋帮露在外面,鞋的后帮开裂,鞋底后部磨得只剩下几层破布。我穿的衣服也很破烂,夏天在家里基本上

不穿上衣，只穿一条短裤。那时我想起死去的亲娘，心里很难过，躲在屋角落里偷偷哭泣。后来我懂点事了，对继母态度好了一些，双方的关系也不那么对立了。有时继母领我们到祝桥东北面海边（现为浦东机场所在地）的外婆家去，外婆和几个舅舅、舅妈、姨姨、姨父对我们很好，炒花生、烧好菜给我们吃。

我祖母一直住在祝家桥镇，她又找了一个老伴在一起生活。我的继祖父是江西人，在镇上挑馄饨担卖馄饨。我回忆他做馄饨特别细致，味道特别好。他性格挺好，平时寡言少语，从不发脾气，从来没有见他骂过人。他对我也很好。解放后没过几年他去世了。我祖母也很能干。她是一个养兔子的能手，她在家养了很多外国品种的大白兔，养这种兔子是专门用来剪毛的。兔毛很长，而且柔软，毛的价格较高。她养兔子很细心，把兔子当成宝贝一样照料，定时喂草，经常清扫兔棚。兔子什么时候配种，什么时候生小兔子，她都在日历上做记号。她养兔子在当地有点小名气，附近一些人，甚至离祝家桥较远的地方的人也来向她买小兔子，拿回去喂养。我上小学以后，到暑假就到祝家桥祖母家去住一段时间，祖母很疼爱我。在祖母家白天我帮她到田野里去割兔子吃的草，晚上我们一起到外面乘凉，我给她捶背。我祖母信天主教，我去她家时她给我脖子上也挂了一个十字架。她经常念圣经表示一种虔诚的心意。有时我帮祖父母算账，用心算很快把账算清楚了，他们夸我很聪明。我母亲去世后，祖母给了我不少爱，给了我不少温暖。我母亲的几个同乡小

姐妹，她们把我当作干儿子，也经常来关心我，要我好好读书，长大了到上海写字间去做事。那时候大人们都给我说：“要吃得苦中苦，才能做人上人。”在她们的激励下，我有了奋发上进的念头和思想。

上小学成绩一年比一年好

我六岁（一九四三年）上小学幼稚班。七岁母亲去世，停学一段时间，后复学。当时母亲刚去世，我根本无心读书，到学期结束时，我书包里的书都找不见了，只剩下一些废纸。从三年级开始，我的学习成绩迅速上去了，到四年级时在全班考第六名，五年级考第三名，六年级时考第二名。在三、四年级的时候，一篇语文课的课文我读二三遍就能背出来。但我做作文却不行，每次作文只能得六十分或稍多一点。有一次我买了一本《模范作文》，我做作文时从其中找了一篇改头换面抄了一遍，题目叫《青蛙》。作文交上去后，老师批了四个字：“似有蓝本。”当时我不知道这批语是什么意思，后来才知道这批语的意思是：这篇作文似乎是照样本抄的。我自从看了《模范作文》后，我对作文有了兴趣，也找到了写作文的一点门道，于是我的作文成绩也逐渐提高了。有的老师看我挺聪明，读书成绩好，对我有些宠爱，有一次考地理，我第一个交卷，把所有题目都答上了，但有一道题不会答，我把它空下了。这道题是：“太湖跨_____两省。”我怎么也想不起太湖是跨哪两个省，也没乱猜答题就交卷了。老师把考卷批完发下来后，我一看得了一百分，陆雨人老师在这道题空白处用铅笔填了“江、浙”两字，陆老师或许认

为这道题我忘了填太可惜了，所以帮我代填了。这件事对我读书起到激励作用，因为我感到老师希望我取得更好的成绩。我家里大人没有一个识字的，只有全凭自己的努力。我家里穷，没有可供读书做作业的桌椅，晚上点的是煤油灯，所以我经常到同学家里做作业。

由于从小失去慈母，外人看不起，所以我小时候有些自卑，心里经常很烦。性情急躁，说话做事有些鲁莽，但我性格开朗直爽，心直口快，爱打抱不平，甚至愿为朋友打架。我有一股牛脾气，我从小学三、四年级起，大家都叫我“老牛”。至今对我比较熟悉的老同学，见了面仍叫我“老牛”。

日本鬼子的暴行

我从出生到上小学一年级是在日本统治时期度过的，从上小学二年级到五年级是在国民党统治时期度过的。那十多年是我们中华民族蒙受苦难的年代。幼年和少年时代经历的事，印象特别深，至今历历在目。

我三四岁开始，就知道有“东洋人”（即日本人）很凶。那时大人吓唬小孩不要哭就说：“东洋人来了，东洋人来了！”那时候浦东一带有不少抗日游击队（有共产党领导的，也有国民党领导的），在敌后打击敌人。日本鬼子对游击队不断进行清剿，在交通要道用竹篱笆构筑隔离墙，设关卡检查来往行人。我也曾经路过这样的关卡，亲眼看到老百姓过关卡时出示“派司”（良民证），向日本士兵鞠躬行礼。日本士兵对过关卡的行人进行野蛮搜身，见了年轻妇女周身乱摸。日本鬼子查到了抗日嫌疑分子就