

对粮食购销企业 加强管理的思考

马琦林 王下春 史红杨

随着粮食风险基金财政包干政策和粮食收购资金封闭运行的银行信贷政策的逐步深入，财政部门 and 农业发展银行都面临着如何加强对粮食购销企业的管理这个重要问题。鉴于财政部门 and 农业发展银行共同的管理与服务对象，相同或近似的管理内容和管理目标，我们认为，对粮食购销企业实行政府领导下的“二员联库、三位一体”的责任制管理方式，可以使财政和农业发展银行两个职能部门形成合力，消除在粮食管理上各自为政的弊端，并可在共同的管理工作中相互监督与制约。通过对粮食实物流量和资金流量的动态跟踪监督，达到财政补贴真实

有据，银行放贷资金完整增值，企业财务核算准确可信。

一、实施“二员联库、三位一体”责任制管理的必要性

“二员联库、三位一体”责任制管理，是指在政府领导下构建以农业发展银行信贷员、财政商贸专管员对粮食购销企业库存双重监管为基础的农发行、财政、粮食购销企业三位一体的管理责任约束机制，确定农发行、财政、粮食主管部门和购销企业四方携手、各负其责的分部门目标管理体系，以提高企业的经济效益，形成齐

抓共管的良好氛围。现阶段，构建政府领导下的“二员联库、三位一体”管理责任体系具有现实的必要性。

一是各级政府落实、深化粮食流通体制改革的职责要求。粮食流通体制改革是中央赋予各级政府的一项重要职责。改革的目的是要真正建立适应社会主义市场经济要求、符合我国国情的粮食流通体制。实行“二员联库、三位一体”的责任制管理，就是充分发挥政府的协调作用，从重要环节发动职能部门整体力量来管理粮食购销企业，促进其加快改革步伐和提高效益。

二是充分发挥财政部门对粮食企业

7. 稽查常规化。票据管理也和其它工作一样，要有制度、有检查，确保票管的严肃性和规范化。根据《票据管理检查制度》，对市直各收费站实行一月一对账，一月一查票据供销情况，还对市直各收费单位进行随机抽查，并及时通报检查结果。对乡镇票据管理，每年进行一次拉网式的大检查，并根据抽查的情况，召集乡镇

票管领导和票管员会议，交流检查结果，培训票管工作人员。从而有效地堵塞了管理漏洞，加快了票据管理规范化的进程。

8. 归档标准化。根据《票据档案管理制度》的要求，对票据档案管理做到了四专：即专人、专柜、专账、专室。1999年，局综合档案室通过了省级验收，被评为省一级档案室。按照

已经取得的管理经验和模式，对票据管理也比照文书档案和会计档案的管理，加强收集、整理、立卷、归档等基础性工作，认真整理票证档案，做到了管理规范、完整准确、查找方便，充分发挥票据档案的效益，从而更好地为票管工作服务。

（作者单位：湖北省潜江市预算外资金管理局）

财务管理作用的基本要求。财政部门对粮食购销企业的财务管理，除要求企业严格执行国家的财政、财务法规，规范会计核算，真实、准确、及时、完整地反映企业的财务状况和经营成果外，还有一个重要的职能就是要管好用活粮食风险基金。要将财政补贴资金及时、准确地核拨到粮食购销企业，防止少数企业套取财政补贴，就必须把作为计算和核拨补贴依据的粮食购、销、存数量掌握准确。实行“二员联库、三位一体”管理办法，不仅可以充分发挥基层财政专管员的作用，通过联库制度掌握实有的库存数量，还可通过农业发展银行提供的粮食企业资金运用及变化情况，对企业实物数量进行核对，掌握粮食动态变化，准确无误地核拨财政补贴资金。

三是改变农业发展银行在收购资金封闭管理中“孤军作战”的迫切要求。随着粮食流通体制改革向纵深推进，收购资金封闭管理中出现了许多新情况、新问题，封闭运行的难度加大。在这种形势下，构建“二员联库、三位一体”的管理机制，对改变农发行“一家管”为党政、部门齐抓共管，变封闭管理的分力为合力、变农发行“孤军作战”为部门协同，为封闭管理营造良好的外部环境有着积极而有效的作用。

四是促使粮食主管部门和粮食购销企业自觉调整和矫正执行国家政策和开展各项经济活动中违规行为的管理要求。过去，国有粮食购销企业不时出现违规经营、逆政策操作、谋求非正当利益套取补贴的行为。近几年来，在农业发展银行强化监管和强硬的高压政策下，粮食购销企业作为管理客体被动地接受了收购资金封闭管理要求。但是由于企业行为是不自觉的，因此，这种已实现的“封闭管理”是暂时的和不稳固的。实施“二员联库、三位一体”责任制，将粮食主管部门和粮食购销企业由管理客体变为管理主体，使企业的经济行为置于大

家的约束和评价之中，促使企业自我约束，自我调整，变被动管理为自觉行为就成为一种客观必然。

二、实施“二员联库、三位一体”责任制管理应建立的基本制度

为了确保“二员联库、三位一体”责任制管理卓有成效的开展，应建立四项基本制度，以充分发挥各方职能作用。

首先建立联席会议制度。即由领导小组组长牵头（也可由组长委托某一方牵头），农发行、财政局、粮食企业主管部门参加，每月召开一次联席例会（如有紧急情况，也可临时决定召开）。例会的议题主要是通报前期工作情况，分析企业经营和资金运行状况、各项财政补贴的到位和使用情况，研究解决企业经营管理、收购资金供应与管理及财政拨付工作中存在的问题。

其次是实行两员联库制度。即农发行管库信贷员、财政商贸专管员对企业的库存实行双重监管。各乡（镇）财政所指定一名专管员与农发行驻库包片信贷员分别对企业的资金及库存情况进行监管，每月查库一次，并写出检查情况的专题报告。每月初由农发行、财政部门共同对检查情况进行核对、分析、反馈。农发行和财政部门必要时也可组织联合检查专班，共同对企业经营和资金使用状况进行检查，检查方法既可参照农发行的信贷检查办法，也可参照财政部门的检查方法，或将两种方法融合在一起，重点对粮食库存进行全面检查。

第三是信息共享制度。粮食主管部门、财政和农发行对有关数据信息的采集、加工、分析、反馈后定期进行交流、认定，做到有关数据吻合与一致。信息内容包括企业信息、财政信息、银行信息。企业信息包括粮油种植面积、产量、预计收购量、实际收购量、销售品种、数

量、销售价格、销售收入；库存结构及数量、应收补贴款项目、金额及实到位补贴等数据。财政信息包括企业的库存结构及数量、应补贴项目及标准、实际到位及欠补等数据。银行信息包括实际收购量库存结构及数量、贷款发放，销售回笼归行、财政补贴资金实际到位拨补使用等情况等信息。

第四是联手奖罚制度。即对按政策使用收购资金、财务管理规范的企业优先供应收购资金，优先提供结算服务，优先拨付各项财政补贴。对粮食购销企业违反收购资金封闭管理政策和财政部门有关规定的，缓供或停供收购资金，缓拨或停拨财政补贴，并限期整改，情节严重的追究领导责任。所有奖罚均要经领导小组研究决定。

三、实施“二员联库、三位一体”责任制管理应明确的职责内容

在“二员联库、三位一体”责任制管理体系中，各部门的责任、权利和义务是构成该管理体系的重要内容。笔者认为，应根据各部门的业务特点及管理要求，相应明确各方的职责：

农业发展银行的职责包括：一是按照国家《粮食购销条例》等有关法律、法规的要求，对保护价收购品种及时足额供应收购资金，确保“收一斤粮给一斤粮的贷款”，不打白条；对非保护价收购品种按照“以销定贷、以效定贷”的原则为企业提供信贷服务，并使信贷资金风险最小化。二是落实信贷员联库制度，加强对企业的资金监管和库存监管，跟踪监测粮油销售是否顺价。三是监测企业销货款和财政补贴款的及时足额回笼与归行，并进行正确的分配，合理的收贷收息，从而保证收购资金的完整性。四是按政策对企业违规行为进行处罚，维护收购资金管理的权威性。

财政部门的职责包括：一是落实粮

食风险基金地方配套资金，确保粮食风险基金及时足额到位。二是及时足额拨付企业各项补贴，减轻企业承担政策性业务而产生的财务负担。三是制定落实本级粮食财务挂账消化计划和责任，实施消化措施。四是加强对粮食购销企业的财务管理，落实财政商贸专管员联库制度，对企业的经营及财务状况实行全程监管。

粮食主管部门及企业的职责体现在：一是认真落实国家的粮食购销政策，深化粮食流通体制改革。二是严格按照政策规定和市场规律开展政策性和经营性业务，并严格按照收购资金管理要求运用资金。三是健全财务会计制度，做到数据真实，报送及时。四是努力提高经营效益，逐步提高资金运行质量，降低不合理资金占用。

四、实施“二员联库、三位一体”责任制管理的基本措施

1. 界定目标责任，并以目标量化和责任书管理的形式予以落实。对农发行的责任目标量化可以考虑新增库贷比率、收贷率、收息率、资金合理运用率等指标，前一项是体现政策性，后三项体现的是经营性，这样可以反映农业发展银行作为政策性银行的基本要求。对财政部门的责任目标量化可考虑财政补贴到位率、新老挂账消化率等指标，这样可以体现国家财政对粮食补偿机制的落实情况。对粮食购销企业的责任目标量化应考虑设置执行政策、经济实力、经营活力等指标，在执行政策中应体现政策性补贴计提准确率、新增库贷比、销售贷款回笼、归行、还贷的比率；在经济实力指标中考虑企业的有效资产负债率、流动比率、盈亏水平等；在经营活力指标中应考虑国有资产的增值率、非正常贷款下降率、财务挂账消化比率、到期贷款归还率、存货周转率和企业决策成功率。确定量化指标以后，由政府分别与粮食主管部门、



西部开发 生态为本

赤峰市财政支持生态建设的经验做法

○马彩凤 王景武 李彦青 郭永梅

位于内蒙古自治区中东部的赤峰市，地处努鲁虎儿贫困山区，是少数民族——蒙古族主要聚居区之一，境内有科尔沁和浑善达克两大沙地横亘东西、南北，总面积4010万亩，是京冀地区和西辽河流域的主要沙源地。建国五十年来，尤其是改革开放以来，勤劳、朴实的450万赤峰人民，发扬愚公移山精神，数十年挖山整地不止，绿化建设家园不息，终于在茫茫沙海里矗起了应该属于他们的“全国林业生态建设先进市”的不朽丰碑。截至1999年底，全市森林面积已由建国初期的682万亩增加到3179万亩，增加4.7倍，森林覆盖率由5%提高到23.54%；完成水土保持治理面

农发行、财政三方签订联合协议，履行各自的职责。

2. 加大检查力度。由各职能部门组织人员实行定期不定期地对各部门的目标完成情况进行检查，并将检查情况作为重要依据纳入责任制考核之中。

3. 严格考核兑现。对责任管理目标实行百分考核、按月检查、按季兑现、半年小结、年终总评。政府可筹集专项资金作为考核奖惩基金，对

责任目标完成好的单位和个人，给予通报表扬；凡完不成目标责任的单位和个人，给予通报批评。对购销企业、粮食主管部门、农发行和财政部门违反政策规定，挤占挪用收购资金、套取或挪用财政补贴的，除追究单位领导责任外，还要按照有关法律法规进行处罚。

（作者单位：湖北省襄樊市财政局、中国农业发展银行襄樊市分行）