

湖北省丹江口市财政局1992年10月26日对内部机构进行了大刀阔斧的改革,把11个科(室)裁减为6个,把全局在岗的77名干部职工减少到52人,分流1/3的干部到经济实体;中层干部正副职由19人精简为16人,有3名办事员通过民主选举走上中层干部岗位。

人们常把财政部门的干部职工喻为端“金饭碗”的,言下之意是他们没有旱涝之灾,没有丰欠之忧。那么,丹江口市财政局机关干部为什么主动砸自己的“金饭碗”呢?

市财政局领导和职工说,他们搞内部机构改革,主要原因来自两个方面:一方面是对财政局内部体制的分析。市财政局在编干部多达77人,比1983年机构改革时增加了32人;内设科室和市政府挂靠单位16个,比1983年机构改革时增加了9个。存在着内设机构重叠,人浮于事,效率不高的问题。另一方面是对外部情况的透析。全市吃财政饭的行政人员居高不下,每年增加数在500人以上,行政事业经费每年以11.3%的速度递增,1991年行政事业经费支出占财政总支出的58.2%,如果不采取得力措施,财政将不堪重负。在这种情况下,作为政府管财理财的市财政局,更要从自己做起,为全市行政事业单位精简机构、分流干部带个头。

为了保证内部机构改革顺利进行,市财政局成立了精简机构、分流干部领导小组,下设办公室,负责制定总体方案。总体方案的基本原则是:按照市委“合并一批,转移一批,消肿一批”的要求,在原定编制的基础上压缩10—20%的人员,达到机构精简,队伍精干,转变作风,提高效率的改革目标。具体调整方案是把原预算科、行财科合并,设置预算科;原工交企业财务科、商贸科和外经科合并,设置企业财务管理科;原农财科和农税科合并,设置农财农税征管科;原人事教育科、监察科和局工会合并,设置人事监察科;保留综合计划科和局办公室;市政府挂靠的“三查办”、“社控办”合并办公,两块牌子,一套班子;市人民检察院财政检察室财

政定员1人;局党政领导职数(书记、正副局长、纪检组长)5人。

在方案实施过程中,他们主要做了三方面工作:一是以无记名投票方式推荐各科室和二级单位的负责人。按照新机构设置确定正副干部职数,不提候选人,只提干部条件,由群众投票选举。原来的科室负责人,按照干部管理权限,由组织、人事部门先行免去职务,都以普通干部的身份参加选举。二是局党支部对被推荐人员经过认真考核、综合分析、择优选用,确定各科室和二级单位负责人,并张榜公布。由局长向被聘者颁发聘任证书,聘任期限为三年。从现有选用干部看,全部是得票较多的同志。三是按照双向选择的要求,聘用科室和二级单位工作人员。聘用工作分两轮进行。第一轮,由各科室和二级单位负责人按定员人数先从本科室和二级单位原有人员中选聘,并公布受聘者,被聘人

有权不接受聘用,可以参加第二轮其它科室和二级单位选聘。第二轮,科室和二级单位如未达到定员人数的,可以从第一轮落聘人员中选聘。所有被聘任(用)的干部职工,一律实行试用期,试用期为半年。

市财政局较成功地进行了精简机构、干部分流的改革,为我们提供了一些可贵的经验和启示:

一些可贵的经验和启示:

第一、机构改革不只是进行机构减并,更重要的是随之转变职能和理顺关系,原农税科和农财科,一个管收,一个管支。两科合并后,工作人员由原来12人减少到7人,并实现了收支管并举,予取结合,不仅有利于农业四税的征管入库,也有利于使用好各项农业资金,提高效益。

第二、机构改革应通过引入竞争机制和淘汰机制,实现人才合理流动和人员最佳结合。市财政局采用兵选将、将点兵的双向选择办法,把一批群众信得过的人推向中层干部岗位,使一批具有真才实学的人能够脱颖而出。同时为更多的人创造了选择适合自己工作岗位的机会。

第三、机构改革必须用强有力的思想政治工作作

丹江口市财政局 为什么砸“金饭碗”?

○丹江口市市委政研室

○丹江口市财政局

改革财政用人制度

○刘翔

“能挑千斤担，不挑九百九。”这句话是人们对湖北省汉川县财政局七月份实行人事制度改革以来干部职工新风貌的描述。

汉川县财政局下设14个股室，管辖28个乡镇、场财政所，共有干部职工404人。由于范围广，人员分散，地理环境、交通条件、经济状况差异大，人员素质参差不齐，给人事管理带来诸多困难，因而出现了少数基层领导之间闹纠纷，劲不往一处使；干好干坏、干多干少一个样；制度难落实，奖惩难兑现；办事效率低等不良现象。为此，财政局大胆借鉴企业全员合同制改革的先进经验，结合本系统实际，打破行政单位用人的传统模式，率先实行了全员聘用制。

全员聘用制采取局长聘股(所)长，股(所)长聘副股(所)长和组长，组长聘组员的办法。建立了“三岗制”——上岗、试岗、待岗。并辅之以百分考核制度，将工作任务、责任、分配、奖惩全部量化，层层订立责任状，使考核有标准，约束有依据，保证了用人新机制的贯彻执行。全县389人实行聘用制。其中聘股(所)长64

人，落聘副所长1人。上岗380人，占总人数的94%；试岗6人，占总人数的1.4%；待岗3人，占总人数0.7%。

这次改革突出了“一快”、“二严”、“三破”的特点：所谓“一快”是指加快人才更新。全员聘用制实行一年一聘，也可根据平时表现和工作成绩随时解聘、受聘，便于发现人才，把业务熟、能力强、会管理、有开拓创新精神的年轻干部提拔到领导岗位，增强基层领导班子的生机和活力。所谓“二严”，一是奖惩制度严，如脉旺财政所在考勤方面，规定月工作日25天，起一奖二，缺一罚三的管理办法；二是制度执行严，对有抹牌赌博、超计划生育、贪污挪用、打架斗殴、不服从组织分工、严重不负责任、无故旷工等违纪行为的人员一律予以待岗。根据这项规定，现已对3人作出待岗处理，另除名1人。所谓“三破”，一是破用人界线。改革打破了国家干部、职工、合同工、计划外用工地位不等，同工不同酬的界线，实行公平竞争，能者上，庸者下，同工同酬的办法，调动了广大人员的工作积极性，增强了竞争意识，使大家都能挑重担。二是破分配方式。打破了“工资熬年头，奖金一样多”的旧分配方式，实行责大酬多的办法，拉开分配档次。如所长奖金高于人平奖金10—15%；副所长高于人平奖金7—10%；组长高于人平奖金5—7%。增强了责任感，使大家愿意挑重担。三是破管理办法。对试岗、待岗人员在县财校集中学习一个月，提高政治觉悟和业务素质，再试用两个月，合格后方可上岗，否则继续待岗。通过学习培训，以帮促管，帮管结合的办法，完善了用人制度，并做好了试岗、待岗、落聘人员的善后工作。

用人制度的改革加强了干部职工之间的团结和协作，增强了紧迫感，调动了他们工作的主动性和积极性，提高了工作效率。大伙都说：“改革把我们推到竞技场，现在，我们能挑千斤担，不挑九百九了。”

保证。在方案实施前后，市财政局先后召开了党员生活会，干部动员会，原任科长(主任)座谈会，所长(经理)座谈会，具有大中专文凭的干部座谈会，团员青年座谈会等。经过反复动员座谈，改革得到了绝大多数干部职工的理解和支持，有不少同志还写了保证书。当部分中层干部下调任职和办事员分流到实体中去的时候，局领导分工负责，找他们交心谈心，鼓励他们放下包袱，轻装上阵。由于思想政治工作做到每个人的心头，改革进行得很顺利。

第四、为干部分流创造必要的环境和条件。在改革方案出台之前，市财政局就开始着手创办经济实体，将

原投资管理所、武当山财会培训中心、国债服务部由事业单位转为经济实体。这样就为干部分流找到了出路，也为有志于经商的同志提供了一展才华的天地。

第五、精简机构、分流干部不能看作是一个部门的事，而是要上下左右支持，四面八方配合。市财政局机构改革得到了市委、市政府和上级主管部门的大力支持，得到了市直有关部门的积极配合。市委书记和市长亲自过问，撑腰壮胆，体改部门及时给予论证批复，组织部门和人事部门亲临现场指导。由于领导重视，相关部门支持配合，从而保证改革在公开、平等、竞争的环境中顺利进行。