

# 对重点中央企业实行监督管理责任制的初步尝试

吉林省财政厅中企处

我省中央企业财政驻厂员机构组建初期，为防止和解决工作上“半年闲”的问题，扎扎实实地把工作开展起来，我们确定了重点工作同日常工作并重，做到“满负荷”的指导思想，要求各科、驻厂组从帮助企业开展双增双节入手，加强日常工作的监督和服务，收到一些效果。但是，由于当时解决“半年闲”问题，主要靠督促、推动，没有形成一套规范化、制度化的管理办法，因此工作不稳定，波动大。为了寻求一种科学化的管理办法，使日常工作成为驻厂员的自觉行动，1988年初，我们要求各科、组选择一两户企业作为日常监督管理的重点对象，落实到人，以促进工作的深化。在此基础上，1988年下半年，经过认真总结经验，本着责、权、利相结合的精神，我们组织各业务科、驻厂组选择了13户中央企业试行了监督管理承包责任制，取得了较好效果，出现了企业遵纪守法自觉性。财务管理水平、经济

效益显著提高；违纪户数、违纪金额明显减少和遵纪守法面扩大的可喜局面。

## 一、实行监督管理承包责任制的做法

(一) 确定承包对象。确定承包对象是实行监督管理承包责任制的第一步。我们在选择承包对象时确定了以下几条原则。1、要量力而行。由于驻厂员人员有限，初次尝试承包责任制办法，承包对象不宜过多，把重点放在积累经验上。2、类型齐全。为便于总结经验，带动面上的工作，确定承包的对象要兼顾不同的行业。3、突出重点。根据工作中掌握的情况，要选择问题较多，具有不同代表性的企业进行承

包。4、上下协商。确定承包对象时，由中企处同各科、驻厂组充分协商，以便于执行。本着上述精神我们在烟草、电力、外贸、有色金属、银行、军工以及煤炭等行业选择了13户企业作为承包对象。

(二) 明确承包内容，签订承包合同。1、全面承包，各有侧重。明确承包内容是实行监督管理承包责任制的核心。为把监督和服务有机地结合起来，促进工作的深化，我们确定承包合同总体上要包括以下内容。第一，指导企业正确贯彻执行国家有关财经方针、政策，及时纠正企业的违纪问题。第二，帮助企业建立健全财务会计制度，完善并加强财务基础工作。第三，认真帮助企业开展“双增双节”运动，做到指标明确，措施具体，效果明显。第四，帮助和指导企业按期编报会计报表，做到内容完整、数字准确，编报及时，并有文字说明。第五，及时反映企业经营中的困难和问题，帮助企业排忧解难，为上级部门制定决策，提供信息。上述基本内容确定后，我们按照区别对待、各有侧重的原则，确定不同企业的不同的承包内容。如国营六三六厂在近几年财务大检查中发现的违纪问题较严重，遵纪守法观念比较淡薄，我们对驻该厂驻厂员人员的承包内容的重点，就放在加强日常监督方面，把及时帮助企业纠正违纪问题，宣传国家政策，不断提高企业的认识作为承包的中心；省烟叶物资公司财务管理工作比较薄弱，增收节支潜力较大，我们对驻该公司驻厂员人员的承包内容的重点，就放在帮助企业开展“双增双节”、扭亏增盈，提高经济效益上。2、签订合同，层层落实。承包内容确定后，省中企处作为发包人，各有关科、驻厂组作为承包人，将13户企业落实到三个驻厂组和四个业务科，并签定承包合同，作为考核依据。此后，各有关科、组根据承包对象和人员分工，将承包户落实到人，使各层次间的任务、责任都比较具体、明确。

(三) 制定考核办法。体现奖罚挂钩。为了保证承包办法顺利实施，我们制定了严格的考核办法，明确在年度终了由省中企处组成验收小组，统一进行考核验收。考核指标包括：1、企业违纪问题是否在平时检查中做了及时纠正，违纪漏查率按验收查出额同全年查出的全部违纪额计算，不得超过5%。2、企业财务会计基础工作是否明显加强。3、帮助企业开展“双增双节”的任务是否完成，经济效益是否提高。4、企业的困难和问题是否得到及时反映和处理。为了调动各科、组和驻厂员的积极性，我们还研究制定了奖惩原则，即全面完成承包任务，除按规定应得的奖金外，加发相当半个月标准工资的奖金，奖

金来源由省中企处统筹解决；完不成承包任务，视其情况减发奖金。考核结果作为驻厂员业绩考核的重要内容。

## 二、实行监督管理承包责任制的效果

实行承包责任制后，各有关科、组普遍反映日常工作由“空”变实，由“一身轻”变成有压力，有效地提高了驻厂员工作的自觉性和责任感，初步取得了一些效果。

（一）加强了日常监督检查，提高了企业遵纪守法的自觉性。明确承包任务以后，各科、组为了保证违纪问题漏查率不突破5%的指标，普遍加强了日常监督工作，对13户承包企业基本上都实行了月检查、季分析、半年初审办法，使违纪问题得到及时发现、及时调整、及时处理。如通化驻厂组在分析五五二三厂去年第一季度成本计划执行情况时，发现总成本按可比口径提高了400多万元，经过认真分析检查，发现主要原因是多提预提费用370多万元，随即向企业提出应予纠正，并帮助企业调整了帐目。据初步统计，在日常财政监督工作中，各科、组共纠正13户承包企业违纪问题598.3万元，相应增加财政收入216.2万元，较好地发挥了就地监督的作用。同时，也使企业遵纪守法的自觉性有了提高，违纪问题重发率明显降低。今年财税重点检查阶段，基本没有发现上述企业有违纪问题，截留收入、偷漏税款、有意挤占成本等严重违纪问题已经杜绝。

（二）促进了监督与服务的结合，提高了企业管理水平和经济效益。实行承包办法以后，由于承包内容既包括财政监督，又包括为企业服务，使各科、组有关同志能够比较主动地利用月检查、季分析、半年初审的机会，积极发现企业管理中的问题，帮助企业建章建制，制定改善经营管理、加强经济核算的措施，有效地提高了企业的管理水平和经济效益。农林文教科承包的吉林省烟叶物资公司是我省烟草企业唯一的亏损单位，自1982年以来，累计亏损1085万元。根据承包合同中规定的有关帮助企业扭亏增盈的内容，农林文教科的同志深入企业进行认真分析后，帮助企业制定了扭亏增盈的具体措施，并将扭亏指标层层分解，落实到科室、车间、班组和每个职工身上，调动了广大职工的生产积极性，增加了经营管理的透明度。在此基础上，他们针对烟叶库存量大、帐实常年不符，往来帐款清理不及时、费用核算不科学等问题提出了多项建议，均被企业采纳。其中仅加强流动资金管理一项，一年增加效益20多万元。为了帮助企业全面加强经济核算，消除收购环节上存在的问题，

他们还在1988年9月份派出专人与公司一起深入部分烟叶基地，对收购的烟叶露天存放、不能及时发运问题进行了研究，采取了相应措施，降低了烟叶损耗，共减少费用支出18万元。截至1988年11月末该公司已实现利润44.6万元，摘掉了连续六年亏损的帽子。

## 三、承包办法存在的不足及改进设想

对重点企业监督管理实行承包责任制以来，取得了一些效果，但由于缺乏经验，也暴露出一些不足，主要是承包内容不尽具体，给考核带来困难；考核方法单一，不尽科学；奖罚挂钩，效果尚未充分发挥等等。为了进一步搞好重点企业监督管理承包责任制，使这项工作更前进一步，针对试点中存在的问题，我们打算采取以下改进措施：

（一）扩大承包面。在巩固试点企业承包成果的基础上，进一步扩大承包面，初步设想，做到驻厂员外勤人员平均两个人就包一户，力争做到人人肩上有责任，使日常财政管理工作更广泛地展开。

（二）进一步明确承包内容。承包内容尽量做到明确、具体，有些指标定得要尽量数量化，为执行和考核提供方便。日常监督的考核，拟将违纪金额遗漏率分为重大违纪问题遗漏率和一般性违纪问题遗漏率两类，前者要求严一些，拟定为零；后者要求相对宽一些，拟保持5%不变。

（三）完善考核方法。把由省中企处年终统一考核承包单位的日常监督改为与年终大检查相结合，把考核与检查统一起来；把中企处内部考核与通过一定方式征求企业意见结合起来；把中企处开展抽查考核工作与及时公布考核情况结合起来，使考核的方法尽量做到科学、全面。

（四）硬化奖罚措施。一是利用经费由省中企处统一掌握的便利条件，从奖金总额中按半个月标准工资水平提取承包挂钩奖金，拉开档次，打破奖金分配上的大锅饭；各科组在奖金分配上也要制定相应措施，把完成承包任务情况作为分配奖金的重要依据。二是建立承包任务完成情况考核档案，作为干部晋升、评定专业技术职称等工作的依据，以便今后更好地开展财政驻厂员工作，为改革、为提高企业经济效益做出更大的贡献。

