

浅谈支农资金的目标成果管理

河北省财政厅农财处 刘宝辉

为了提高支农资金的使用效益,克服支农资金管理上存在的盲目分配、盲目投资、资金使用分散和效果不清等弊病,我们借鉴工业企业目标成本管理方法,提出了对支农资金实行目标成果管理的设想。所谓目标成果管理,就是为了在一定时期内达到已经确定的成果目标而制订的相应的规划、计划,并对这些规划、计划采取监督、控制和考核。我省农业厅从1982年开始,对种子专项资金支出实行了目标成果管理,尽管还不够完善,但已收到较好的效果。为了保证棉种纯度和良种供应,农业厅在调查研究充分掌握情况的基础上,提出了对54个重点产棉县分期建立良种棉轧花车间的规划。确定以简单投入生产为标准,每个车间投资40万元,达到年加工籽棉400万斤,保种150万斤,并做到保本微利。规划经省财政核批后,逐年按规划给予资金支持,农业厅按照长期规划及年度实施计划用款。到1984年底,已建成良种棉轧花车间20个,全部达到规划所要求的验收标准;1984年已收购籽棉7,400多万斤,保种2,300多万斤,保证了棉种纯度,扭转了我省棉花种子混乱的局面。下面,就实行支农资金目标成果管理的有关问题,谈一点认识。

1.制订中期规划。制订中期规划,是进行目标成果管理的重要环节,它决定着目标成果管理的基本任务和支农资金的投放方向,因此,规划一定要方向对头,指标适当。要在调查研究的基础上,认真确定在规划期内重点发展哪些项目,这些项目将达到怎样的效果,以及发展这些项目需要多少资金(其中财政资金多少)。规划期的时间一般应在三年以上,但也不

宜过长。因为在实现目标的过程中有许多变化因素是难以预测的,规划期太长,容易失去指导实践的意义。例如,我省林业厅制订的林业发展重点项目以6年为一期,就比较适当,见附表一。(第30页)

2.制订年度实施计划。这是为着实现中期目标而制订的年度目标,它是对中期目标的分解,是实现中期规划的重要步骤。年度实施计划应具体列示发展项目,每个项目的期量标准,资金需要情况以及预期经济效益等情况。以遵化县财政局制订的1985年度投资实施计划为例,见附表二。(第30页)

3.期中控制措施。主要是指计划执行中的管理活动。计划执行过程中,有关单位应定期通过调查研究、会计报表、统计资料等,对计划的执行情况进行检查、分析、监督、控制,发现问题及时处理,以确保各项计划的正确实施。

4.实绩考核。根据项目的情况,要制订一系列切实可行的考核指标,运用这些指标分别按目标成果进行验收考核。一般每年进行一次,重要项目也可在项目完工时进行。简单的考核内容见附表三。(第30页)

对支农资金实行目标成果管理,我们觉得有以下几点好处:

一是便于加强管理,克服盲目性。中期和年度工作目标的确定,使支农资金的投资方向和投资重点能够做到一年早知道,几年早知道,有利于各级各单位长计划、短安排,合理调整、筹集和使用各方面的投资;有利于动员、引导有关单位和个人为实现规划目标而自觉奋斗。

二是便于分析检查。目标成果管理规定有不同时期和不同投资方向的发展指标,同时又有相应的考核标准,因而便于检查分析,便于采取相应的监督控制措施,发现问题可以及时处理。

三是便于考核。计划期期末或项目执行计划終了,可以按照事先确定的目标成果进行考核,评出优劣,实施奖惩,总结经验,促进今后的工作。

但是,对支农资金实行目标成果管理一定要坚持量力而行的原则,正确处理需要与可能的关系。在制定规划时,既要着眼于事业的发展,用发展的观点安排资金,又要考虑到提供资金的可能,要把二者恰当地统一起来。财政支农资金可以作为资金安排的一个重要方面,但还要注意开发利用其他方面的资金。如:集体和个人的自筹资金;农业信贷资金;国营和集体单位的预算外资金;各级财政和主管部门掌握的周转金等等。

表一：

林业重点发展项目规划（部分）

单位：万元

| 项 目 | 规 划 期 | 投资总额 | | 分 年 度 投 资 | | | | | | | | | | 计 划 效 益 | | | | |
|------------------------|-----------|-------|-------------|-----------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|---------|-------|-----------|--|--|
| | | 金 额 | 其中： 财政资金 | 1985年 | | 1986年 | | 1987年 | | 1988年 | | 1989年 | | | 1990年 | | | |
| | | | | 金 额 | 其中： 财政 | 金 额 | 其中： 财政 | 金 额 | 其中： 财政 | 金 额 | 其中： 财政 | 金 额 | 其中： 财政 | | 金 额 | 其中： 财政 | | |
| 一、大名县速生丰产林 五万亩 | 1985~1987 | 750 | 250 | 150 | 50 | 300 | 100 | 300 | 100 | | | | | | | | | 除生态效益外，10年后亩产木材10立方米，共产木材50万立方米，折款1亿元。 |
| 二、景县、枣强两县 162万亩农田林网 | 1985~1987 | 324 | 162 | 80 | 40 | 122 | 61 | 122 | 61 | | | | | | | | | 1989年发挥防护效益，可使162万亩农田达到防护，15年后更新，产木材120万立方米，直接效益2.4亿元。 |
| 三、唐、秦30万亩苹果 基地建设 | 1985~1986 | 79 | 35 | 49 | 25 | 30 | 10 | | | | | | | | | | | 1989年开始结果，按每株4~5斤计算，产量可达4,500万斤，收入可达900万元；以后逐年递增。 |
| 四、张家口32万亩葡萄 基地建设 | 1985~1990 | 2,875 | 150 | 650 | 35 | 650 | 35 | 600 | 30 | 375 | 20 | 300 | 20 | 300 | 10 | | | 全部建成后，年产可达6亿斤以上，产值可达2亿元。 |

表二：

遵化县财政局1985年度投资计划表（部分）

| 项 目 | 单 位 | 数 量 | 单 位 投 资 (元) | 总 投 资 (万元) | 其 中 | | 计 划 效 益 |
|--------------|-----|--------|----------------|---------------|-------------|-------------|--|
| | | | | | 自 筹 (万元) | 财 政 (万元) | |
| 1.红富士苹果优种采穗圃 | 亩 | 200 | 1,050 | 21 | 6 | 15 | 当年提供种条200万根。 |
| 2.板栗优种采穗圃 | 亩 | 200 | 300 | 6 | 2 | 4 | 当年提供种条100万根以上。 |
| 3.红富士苹果幼树嫁接 | 株 | 50,000 | 1.50 | 7.5 | 2.5 | 5 | 三年见效，到1987年，每株增产10斤，共可增产50万斤，增收12.5万元。 |
| 4.红果密植园 | 亩 | 3,000 | 250 | 75 | 40 | 35 | 三年见效，到1987年株产1.5斤，共可增产90万斤，增收76.5万元。 |
| 5.育种池塘 | 亩 | 100 | 600 | 6 | 2 | 4 | 当年每亩育大规模鱼种10,000尾，共可提供鱼种100万尾。 |

表三：

××××投资项目的考核

| 考 核 指 标 | 历史同类项目最好水平 | 计 划 效 益 | 实 际 效 益 | 完 成 目 标 情 况 % | 结 论 | |
|---|------------|---------|---------|---------------|-----|----|
| | | | | | 优 | 一般 |
| 产 值 产 量 总 收 入 成 活 率 资 金 利 润 率 ∴ ∴ | | | | | | |