

广开门路 促进各项事业的发展

宾馆、招待所实行企业化管理办法好

邢治

辽宁省旅大市接待系统对其所属宾馆、招待所实行了企业化管理办法,从经济核算、岗位责任制和实行超计划利润奖三个方面采取措施,加强了经营管理,调动了职工的积极性,取得了比较显著的效果。

旅大市的实践证明,今年年初,中共中央、国务院《关于节约非生产性开支、反对浪费的通知》中提出的“宾馆、招待所要精简管理人员,扩大服务项目,加强经济核算,亏损单位要在一、两年内逐步做到自负盈亏”的要求,是完全能够做到的。宾馆、招待所实行企业化管理,加强经济核算以后,不仅可以不亏损,还可以实现一定的利润。

旅大市接待处所属宾馆、饭店、旅社、招待所、洗衣厂、汽车服务公司、文化俱乐部等共九个单位,职工一千零三十八人,床位一千九百零二张。过去,这些单位每年要由国家财政补贴十万元,一九七二年以后,

虽然做到了收支平衡,略有结余,但由于用行政办法管理企业,吃“大锅饭”思想严重,出勤率低、劳动效率不高、服务态度不好等问题,长期得不到解决。一九七九年,他们解放思想,用经济办法管理经济事业,把国家、企业单位、个人三者的利益结合起来,扩大了单位经营管理的自主权,调动了广大职工的积极性,提高了出勤率和劳动效率,降低

了费用支出,促进了服务态度的改善和服务质量的提高,使企业越办越好。他们试行企业化管理的主要作法是:

一、按照客观经济规律办事,用经济手段管理经济,实行利润留成和超计划利润奖。

他们制订的试行办法明确规定,各单位实行独立核算,自负盈亏,并实行“五定”,即定收入、定费用标准、定资金占用额、定利润、定服务质量。从七月开始,实行超计划利润提成奖。按月从超计划利润额中,提取一定比例的奖金用于职工奖励。多超多提,少超少提,不超不提,体现了按劳分配,多劳多得,好坏有别的原则。由于每月奖金多少同职工服务的质和量紧密结合起来,扭转了过去那种端着“铁饭碗”吃“大锅饭”的局面,进一步调动了广大职工的积极性,广开财路,挖掘各种潜力,扩大服务项目,努力增收节支,提高服务质量。出勤率普遍达到百分之九十以上,广大职工干劲十足,早上班,晚下班蔚然成风,如棒棰岛宾馆按原规定,编制三百四十人,现在只要二百七、八十人就能完成任务。床位利用率也都有很大的提高,如大连宾馆旅馆部床位利用率达到百分之九十四以上。从整个接待系统看,收入有了大幅度的增长,在不提高收费标准的前提下,一九七九年计划利润一百二十万元,实现利润一百六十一万元,超过计划百分之三十四,比一九七八年增长百分之七十三。

二、加强财务管理,建立经济核算制度。

旅大市接待系统在试行企业化管理的过程中,加强了财务管理,健全和充实了财会机构,建立了经济核算制度。他们在单位实行经济核算的基础上,又逐步建立部门和班组核算。一九七九年八月份在大连宾馆进行了试点,对旅馆部、餐厅、酒店、黑石礁别墅、老虎滩别墅五个部门分别确定了任务指标。实行多超多得,少超少得,不超不得的办法,当月就见成效,实现利润四万四千多元,比七月份增加一万一千多元。其中以黑石礁别墅超收最多。这个单位有固定职工九人,补差老工人三人,五十一张床位,八月份计划营业收入四千五百元,实收六千五百多元。主要原因是提高了服务质量、床

位利用率。有时开会的人多于床位,就想办法临时加床,保证会议的顺利进行,受到与会客人的赞扬。大连宾馆的这一经验正在各单位推广。

开展部门和班组核算,是发动群众理财的好办法。现在各单位的干部和职工,越来越多地关心本单位的经营管理和增收节支情况,经常分析存在的问题,找出原因,采取措施,改进工作。

三、建立与健全岗位责任制,实行“记分算奖法”。

旅大市接待系统在全面实行经济核算的同时,建立与健全了各种岗位责任制。在岗位责任制中明确规定了应该完成的定额和指标,以及每项指标应得的分数,完成好的还可以加分,差的要扣分,然后根据所得分数计算应得奖金。此外,还规定了对成绩突出或提合理化建议节约一百元以上的,酌情加发奖金的办法,也规定了减发、不发奖金的条件。这种“记分算奖”,不仅可以避免由于评奖可能产生的不团结现象,更好地体现按劳分配的原则,而且还把岗位责任制和“记分算奖”结合起来,把思想教育工作和经济手段结合起来,起到了鼓励先进、督促和教育后进的积极作用,对于职工改善服务态度,提高服务质量,改善卫生状况,树立良好风尚,严明纪律等方面都大有好处。如大连宾馆为了落实岗位责任制,开始在四楼进行试点,提出“四定、一包”的办法,即定人员、定房间、定责任、定标准,一包到底。四楼共有四十个房间,六个服务员,除两人轮流值班外,其余四人每人包十个房间,要求达到五项标准,即安全卫生好、组织纪律好、服务态度和服务质量好、团结协作好、政治业务学习好,以百分记分。每周由管理员组织检查一次,凡是达不到标准要求的减分,不足六十分的不得奖。这个办法实行后,卫生面貌和服务质量都有了很大的改进。特别是卫生方面做到了消灭死角,窗明几净。过去出现的不团结、闹派性、不遵守纪律等不良现象大大减少。后进班组和职工开始向好的方面转化,工作和生产秩序开始走向正轨。

旅大市接待系统试行企业化管理的工作得到了市领导的重视和支持。为了加强领导,市领导把遭受“四人帮”迫害长期下放的懂业务的领导干部调回,整顿了一些单位的党支部,调整了各级领导班子,培训了一批业务骨干。市委常委会还对接待系统试行企业化管理的问题作了专门讨论,并批准了试行办法。目前,他们正在进一步总结经验,积极研究解决试行企业化管理过程中出现的问题,不断完善管理办法,提高管理水平,争取为国家积累更多的资金。

认真执行财经制度 努力节约行政经费开支

长春市人民政府财会科

长春市政府机关财会科,担负着机关四十多个单位近两千人的经费管理工作。几年来,在市委领导下,认真执行“勤俭建国”的方针,发扬艰苦奋斗的优良传统,坚持原则,加强管理,严格把关,紧缩开支,做到人员不超编,职工无欠款,各项费用大幅度下降,不仅节约了大量资金,而且树立了勤俭节约的良好风气。下面谈谈我们的做法和体会:

一、搞好宣传,树立节约风尚

机关财务管理,主要是节约经费开支,关键是经常对职工加强思想教育,保持和发扬艰苦奋斗的优良传统。为了树立节约风尚,我们注意宣传勤俭节约的好思想、好做法。市计划会议,在机关会议室举行,与会人员不集中食宿,不招待看电影等,大大节减了会议费开支。我们推广了这个做法,大大促进了会风的转变。

有些部门不按规定办事,铺张浪费,我们就耐心地做宣传说服工作加以制止。如有个局本来有辆吉普车,又提出要买小轿车,我们感到这不符合勤俭节约的精神,给他们讲清道理后,节省了这笔开支。

我们还经常把遵守制度、节约开支的意义和要求,写成大字贴在墙上,使大家都了解并自觉遵守。

二、坚持原则,严格把关

财经政策是党的路线的具体体现,只有严格执行各项财经政策,才能把勤俭建国的方针落到实处。

(一)严格控制人员编制。机关人员工资开支占全部行政经费的一半以上,严格控制增加人员,是个很大的节约。几年来,随着工作的开展,有些单位自行从基层单位借调人员长期使用,增加了行政经费开支。我们及时向领导反映,采取了控制措施:一是对满编单位严格控制,不许增加人员,二是对空编单位调人,要严格审查,杜绝走后门和工种不对口现象的发生。由于加强了机关定员管理,几年来没有发生超编现象。

(二)努力减少差旅费开支。对这项费用我们注意把好三个关口:一是严格审查出差借款,对出差的事