

如何管好預算支出，進一步發揮這項工作在社會主義建設事業中的促進作用，是一個很重要的問題。現就我們在支出管理方法上的改變談談我們的體會。

過去我們對各項支出的管理方法基本上可分兩種：一種是強調心中有數和發揮財政監督作用，因而對單位的開支樣樣管理，筆筆審查，大則從興建施工，小則到雜支水電，（主要是1955年前的管理方法）這樣管理的結果是：

一、財政部門手忙腳亂，單位意見紛紛，問題也屢出不鮮。批多花錯，落筆有責，批的少了，單位有意見，結果不僅還得補批再撥，而且忙亂被動，每年總結還要檢查重支出輕生產的思想。其實，財政部門這樣的管，並不能防止浪費現象的發生。如有的局挪用工資結余買了皮包車輛，有的區則用防汛經費買了沙發和轉椅。

二、單位擺出一堆問題，財政部門左右不是。如1955年某局提出的100多個基層單位的修繕費用，其中包括對房蓋、大牆、水暖門窗的各種各樣的修理，馬上撥款，沒有根據，不撥款，單位又有房屋危險急需修理的聲明，結果只有跟着主管單位走馬觀花地跑了一趟，回來還是一經落筆，兩頭負責（應批未批出了問題財政部門負責，批多浪費也是財政部門的官僚主義）。

三、束縛了單位在財務管理上的積極性。如某部門需要一筆經費主辦人員去找領導，部門的領導叫他去問財政局的一個辦事員。由此可見，財政部門不向單位分權，單位就不會有管理財務的積極性，結果是萬人辦事，財政部門審查。

另一種管法是片面理解依靠單位，工作上缺乏具體措施和明確項目，大數一交，就放手不管，結果是單位有了不當的開支，也只好認頭了事。如過去我們撥給某局修建牛舍的經費，有很大一部用於修建職工宿舍、食堂和辦公用房，經我們發現提出，該局還堅持己見。這種方法也同樣被動，心中無數。

從過去的情況來看，這兩種管理方法，都有問題。為了改進工作，適應經濟事業發展的需要，經我們進一步根據黨的方針政策，上級財政部門的指示原則，結合我市的具體情況，分析研究提出了以定額管理為中心的“三定”管理的方法。

三定管理的具体作法就是：把所有支出經費都分成定員、定額和定項的三個部分。即：定員經費，包括工資、補助工資、職工福利、人民助學金、給養費等個人經費開支；定額經費，包括以公杂、旅差、日常維修、補充設備、經常業務等為主的經常性的公用開支；定項經費，是指定專項或較大的臨時性開支。

“三定”的具体管理方法是：

一、定員管理：財政部門只控制人事部門和計委、編委批准的人員編制和計劃比例，在這項經費上只要單位不超過核定計劃即可實報專用，多退少補，按季結算。如果財政部門在工作中發現單位在機構人員方面存在有不合理現象，可及時向市和主管部門提出意見和建議。

二、定額管理：這部分經費開支，是根據不同情況，以歷年開支規律和當前具體情況，按人或按班級、病床、演出場次等不同基礎定出全年綜合定額，核定經費數字，制出使用原則（分部門制定，一般的此項經費不得用於個人福利和增加人員與提高標準，不得用於應行控制的事業和基本建設及奢侈性的開支），交由單位自行安排使用。財政部門在這方面工作是：有計劃有重點的深入典型單位，總結和培養先進管理經驗，分析財務報表掌握開支規律。組織經驗交流和推廣先進經驗，以求不斷降低消耗定額，改進和提高財務管理。健全和建立各項開支標準、財務制度，促進資金的不合理使用。

三、定項管理：按照指定項目，具體審核，核定經費，專款專用，財政部門按進度情況進行檢查。

以上三項之間的調整和定項經費之間的流用，根據不同情況，不同費目由經辦單位和財政部門商定辦理或經市批准執行。

一年來的執行情況證明，這種管理方法較好，有所收效，具體體現在：

一、基本克服了財政部門的忙亂被動現象，初步做到了心中有數。不但局的領導可以抽出更多時間深入生產單位，研究較大的問題，就是管具體工作的同志也由被動轉為主動，由過去埋頭於事務，等人上門來找，轉為有計劃、有重點的深入單位找規律，摸典型，初步做到了心中有數（掌握了三筆帳和典型細節）。

二、發揮了各單位和全體財務人員對財務管理的積極性，節約了經費開支。單位對於“三定”管理方法的反映很好，大大的改善了相互之間的关系，單位領導都進一步重視了經費開支，全體財務人員也發揮了共同管家的積極作用，不但進一步保證了資金的不合理使用，同時還大大的節約了經費支出。

三、改變工作方法後，大大減少了管理人員。如財政部門行政黨團經費的管理人員就由1953年末的12人減到現在的兩個人（還承擔了區級財政的管理工作）。

四、財政部門的幹部能夠深入典型，接觸實際，為不斷提高業務，節省開支創造了良好的基礎。

以上是我們實行“三定”管理方法的體會，當然在這項工作中還存在着一些問題，如定額範圍還定得不够清楚，定額还不够平衡合理，執行的還不統一等等，還有待於今後進一步研究改進。

支出管理方法的轉變

哈爾濱市財政局 何永叔