

大不一样：

抓与不抓 管与不管

——湖北省襄樊市农委加强机关财务管理的做法和特点

马新南 马琦琳 杨长年 周举纲

湖北省襄樊市农业委员会是市委、市政府负责全市农业和农村工作的综合职能部门，现有干部职工74人，其中离退人员14人，下设6个科室，主管9个局(办)。该单位属全额预算单位，除财政年度预算经费外，既没有省市任何补贴，又无其他收费。每月工资发放以后，能够用于公用支出的经费十分紧张。近年来，他们坚持在管理上做文章，在节约上挖潜力，在实践中探索出了一整套行之有效的办法。既保证了干部职工工资的按时兑现，又保证了机关职能的发挥和工作任务的完成，并连年实现了收支平衡。1996年，仅水费、电费、电话费三项支出就比上年同期减少3.7万元，下降16.8%。1996年，襄樊市农委加强机关财务管理、大力增收节支的做法，被襄樊市人民政府作为全市的一个样板予以推广。其主要经验是：

一、坚持了“三保四压五大改革”

“三保”即：保工资、保工作正常运转、保老干部三项费用。保工资即每月财政拨款到位之后，暂停任何开支，首先发工资。保工作正常运转即对重大生产环节、农村政策检查督办、上级交办事项和下乡调研等中心

工作，尽力予以保证。几年来，他们勒紧腰带搞建设，在重要岗位和环节上舍得投入，基本实现了办公室自动化，配备了传真机，添置了档案、保密、财务所需的各类设施，办公条件得到改善，工作效率得到提高，机关各项工作在市委市政府组织的评比中都名列前茅。保老干部三项费用即坚持“三优先”：优先看病报销，分季度按时报销医疗费；优先保证用车，专门拿出一辆小汽车供老干部使用；优先保证老干部活动，专门装修老干部活动室，配备了健身器材等。

“四压”即：一压会议费。坚持少开会、开小会、开短会。不是非开不可的会一般不开，能够通过电话或发函形式布置工作的，就不开会。非开不可的会也严格控制规模和时间，能半天解决问题的就不开一天。1996年与上年相比，节约会议费开支两万多元。二压招待费。制订了机关《来客招待制度》，实行招待工作“四定”方针，即定招待对象，定招待地点，定陪客人数，定接待标准。一般只对上级和有关部门来农委处理公务的人员予以招待，其他来客不请吃。并在招待形式上实行对口接待和定点接待，不搞多人陪餐和在外就餐。同时严格了批

塔型，以确保内部成本的控制。

3. 实施问题管理法，确保成本管理落到实处。我们认为：没有问题的企业是不正常的企业。为此，我们用严要求、高标准，通过各项经常性的检查从内部成本控制中发现问题和解决问题，通过问题的发现、考核、整改，使企业控制成本工作真正落到实处。据统计，1996年上半年，通过问题管理法全厂7个车间自查出消耗等问题1643项，职能部门检查消耗等问题1332项。问题管理法的实施，使我厂1996年年吨啤酒粮耗、煤耗、电耗均创历史最好水平。特别是灌装二车间灌装酒损降到0.39%，创造了国内同行业先进水平。

4. 成本考核结果细化到人。为确保各项消耗达到目标，我们制订了相应的降粮耗、煤耗、电耗、瓶耗等节能降耗实施计划，同时还制订了相应的配套经济责任制。一是建立各车间、科室经济责任制，二是制订中层干部目标责任制。两个责任制的消耗指标全部分解到各车间、职能部门，运用PDCA管理原理，每月有检查、有考核，考核结果细化到人，实行绩大大奖、绩小小奖。并且与每个职工业绩考核挂钩，作为年度评劳模、突出贡献者、先进生产工作者的依据和职工合同到期续签、职工岗位调动和干部提拔使用的依据。

责任编辑 秦中良

准程序,凡手续不全及未经批准擅自安排的,其费用由接待科室或个人负担。管理办法实施以来,招待费支出大大下降,每年节约30%以上。三压差旅费。对赴外考察、参观学习的邀请,除了指令性安排,一般不外出;下乡出差除司机外,领导和其他干部在本市辖区内一般没有出差补助。四压医疗费。实行“定点就诊,现金结算,审核报销,定期通报”的办法,加强公费医疗的管理,到定点医院就诊本人先用现金结算,报销时出具病历,经审核后集中报销。

五大改革:一是改革机关后勤管理体制,剥离主体,变包袱为财富。多年来,机关食堂、锅炉房、理发室、招待室等后勤设施由于沿袭老一套的管理办法,每年不仅要贴几万元的搭伙费、燃料费和水电费,而且担负着十几个工勤人员的工资、福利、劳保等开支。为了变“包袱”为财富,从1993年起,对机关食堂实行了承包经营,随后又按照上级有关后勤改革的精神进行完善。这样不仅卸掉了机关财务上的一大负担,每年减少开支10多万元,而且还收到一定数额的管理费。机关锅炉、澡堂、理发室等环节实行新的管理办法后,节支效果也十分明显。二是改革水电费管理。机关干部职工家庭用水用电实行定额补贴,市价收费,即每人每月发水电补助费20元,统一安装水电表,按实际用量及市价标准计价收费。三是改革电话费管理。公用电话根据各科(室)工作性质、通话频率及1995年度电话费用开支情况实行分类管理,费用包干。坚持“谁使用,谁管理,谁付费,超支自理,节余奖励”的办法。农委财务室建立考核登记制度,一月一公布,一年一结算,并填写《公用电话承包结算单》,年度电话节余按50%奖励给科室。四是改革小汽车用油管理。根据不同车型及行驶里程,确定车辆耗油定额标准,每季度由车辆管理员根据统计资料向财务室提供车辆行驶里程和实际耗油量进行核算。定额节约的按节约的汽油市价30%奖励个人,超过定额标准部分,按同期汽油价格由司机自负。五是改革财务管理体制,变一家操心为大家操心。他们逐步对机关内具有相对独立性质的事业单位和科(站),实行工作经费包干。先后分离出去农业区划办公室、农村科技开发中心、《农村经济与科技》杂志编辑部和农村合作经营管理指导站(经管科)等。

二、体现了规范、民主、务实、奖惩挂钩、领导垂范的五大特点

(一)规范操作、系统管理。他们从机关前勤到后勤,从人员定编管理到各项公用费管理,从各项资金管理到资产实物管理,从各项收支的记录到考核,项项都形成了制度,事事有标准,使财务管理纳入了系统化、

规范化轨道,探索出了一条机关财务管理的新路子。

(二)民主理财、公开透明。从农委六大费用管理取得节支效果看,象水、电、电话、医疗、接待、办公燃料等都是热点、难点问题,这些制度之所以能够顺利执行,并取得显著的收效,最重要的是在制度制定的指导思想上,坚持民主理财、公开透明。他们的每一项制度出台,都要多次征求上上下下、左左右右的意见,反复修改完善,把理财的家底交给干部职工。制度办法与上级规定有悖不出台,不经过讨论,不形成共识不出台。大家的共识形成完整的办法,完整的办法又成为大家共同遵守的行为准则。人人当家理财,个个操心管理,形成了民主理财的好风气。

(三)联系实际、注重实效。行政单位财务管理工作中十分具体,要将上级有关政策和财务办法落实好,必须结合实际,因地制宜,分类管理。农委是一个老单位,老干部数量多,离退休经费比重大,他们就根据这个特点制定了保老干部经费的一系列办法,优先发放工资;优先看病报销,优先用车派车,优先安排活动场所,稳定了老干部思想,同时赢得了他们对机关管理工作改革的支持。对书报费根据办公室相对集中,干部经常下乡的特点,为节约报刊征订费,改各科室分别订阅为建立阅览室统一征订,集中存放阅览;改革后,各类报刊比原来增加,但征订费用却比原来节约了一半。对公用电话费,根据各科室工作性质不同,经过大量测算,制定合理标准,实行分类管理,费用包干,不搞一刀切。对干部职工的医疗费实行定点就诊、现金结算、领导审批、增强透明度。对家用水电费、领导干部电话费,他们从节约的角度比较分析,既考虑个人承受能力,又达到单位节约的目的,制定标准严而不死。因此,农委的办法能够做到有一条算一条,条条能执行,条条都管用,条条都能取得节约的效果。

(四)奖惩挂钩、责权利相结合。大到资产购置,建房修房,小到水电、电话、司机安全奖、开水收费等,都明确责任和权限、明确补贴和奖惩标准,按照标准管理使用,该补的补,该奖的奖,该扣的扣。项规定具体,责权明确,奖惩挂钩。

(五)领导率先垂范、制度面前人人平等。领导率先垂范,带头执行制度是襄樊市农委机关管理能抓出成效的关键所在。党委一班人严以律己,克勤克俭顾大局,自我加压抓管理,领导的思想认识高;他们带头执行制度,制度面前人人平等,言行一致过得硬;他们处处精打细算,注意点滴节约,艰苦奋斗意识强。实践证明,行政单位财务管理领导重视与不重视大不一样,抓与不抓大不相同,管与不管终不一样。责任编辑秦中良