

改革财务管理 促进电视事业发展

中央电视台

众所周知,电视台是重装备、高科技、高消耗的宣传机构。过去电视主要靠财政拨款,事业发展缓慢。1984年中央电视台实行业务大包干,电视开始起飞。1991年开始,经财政部和广播电视部批准,正式实行《预算包干管理办法》(以下简称《包干办法》)。由此,改变了几十年统收统支、完全依靠国家拨款的供给型的财务管理体制,极大地调动了全台职工的积极性,促进了电视事业的迅猛发展。两年多来,我台为保证《包干办法》顺利实施,主要做了以下几个方面的工作:

一、抓住“五个环节”,制定和完善管理办法

包干期间,为进一步搞好增收节支工作,我台相继出台和完善了一系列管理办法。1991年制定了《关于全面实行经济管理的若干试行办法》,并形成文件下发至各中心、部、处。《试行办法》是我台近几年出台文件中的一个比较完善、比较全面系统和充满经济活力的文件。它主要包括以下五个内容:(1)《电视节目经费管理暂行办法》;(2)《合办节目财务管理暂行办法》;(3)《节目赞助费管理暂行办法》;(4)《广告管理暂行办法》;(5)《加强宣传经济管理工作的若干规定》。这些“办法”和“规定”抓住了电视台内部经济管理中最重要五个环节。特别是《广告管理暂行办法》和《电视节目经费管理暂行办法》更具有典型意义。广告收入、电视节目经费开支,是电视台收支的主渠道。因此,在制订《试行办法》时,我们充分考虑其制约性、灵活性和积极性。既要严格管理,又要调动部门的积极性。在收入办法中明确规定:广告收入和赞助收入必须纳入台计财处统一管理,不得以任何形式转移资金。在经费支出办法中详细规定了各类节目经费的管理办法和开支范围,制订了奖励与处罚的规定。以上各项规章制度的出台与实施,为全台经济网络的正常运转提供了保障,并且初步解决了电视台内部深层次的财务管理问题,调动了部门创收的积极性。形成了上至台领导,下至普通群众人人

讲核算,个个重效益的局面,经济效益明显提高。

二、分解指标,实行目标责任制

贯彻《包干办法》,关键在于分清责任层次,分解落实各项指标。实行预算包干后,对各部、处实行了指标分解,将应完成的各项经济业务指标,层层分解落实到部门或人,将大指标化为小指标,实行目标管理责任制。比如:年播出时间指标,由总编室根据宣传任务编制年度播出计划,合理安排各类节目播出的时间和比例,经编委会批准后,在当年1月底前分解下达到各节目部门,再由各节目部门分配到科、组或人。一级分配一级,按级负责监督检查指标完成情况。并将完成指标的情况与奖金挂钩,超额有奖,完不成受罚。其他各项经济业务指标也由各有关职能部门逐级分解下达,并监督执行。实行的结果表明,各部处、各科组以至每一个人,目标明确,责任落实,有效地保证了各项经济业务指标的完成。

三、开前门、堵后门,为发展电视事业筹集更多的资金

广告收入是电视台的主要资金来源。随着改革开放和商品经济的发展,广告业务迅速扩大,收入不断增加,约占全台收入的80%,对发展电视事业起着举足轻重的作用。两年多来,我们在抓创收工作中,重点加强广告收入管理,开前门、堵后门,调动积极因素,创收挖潜,努力增加收入。首先,我们根据广播电视部、财政部关于《广播电视广告收入管理暂行规定》,取消了广告部法人资格和独立核算单位,将其收支纳入台计财处统一管理;二是广告业务归口广告部统一管理,其他任何部门不准办理广告业务,并对广告部实行经济倾斜政策;三是对其其他广告性质的收入和其他业务收入实行与奖金挂钩的办法,按收入额多少给创收部门一定的奖励。这些办法和措施极大地调动了广告部门

及其他部门工作人员的积极性,在包干期内各项收入大幅度增加。例如:我们采取对白天做广告,给予适当奖励的办法,很快改变了白天缺少广告节目的现象,1992年白天广告收入已达1800万元。另外,广告部还会同节目部门进一步开发了“栏目挂牌广告”等,仅1992年就增加收入近4000万元。其他各项收入也有较大幅度增长。采取一系列措施后,广告部还追回历年拖欠的广告费4000万元。在新的财务管理体制下,《中国电视报》的经济效益也得到提高,其发行量在全国名列前茅。

赞助收入,是电视台又一次资金来源。在过去,有些节目制作部门,将拉来的赞助东掖西藏,不让台里知道。其目的,一是多增加节目制作费,二是个人多分点钱。针对这种情况,对赞助费我们采取以下三项措施:一是赞助收入,必须入帐,不准私存或转移;二是拉来的赞助可全部纳入节目预算,用于节目的制作,不准挪作他用;三是给拉赞助者一定的奖励。由于我们采取了开前门堵后门的措施,取得了较好的效果。抑制和纠正了行业不正之风,严肃了财经纪律,增加了单位收入,个人也得到了实惠。

四、加强节目经费管理,提高经费使用效益

节目经费管理是电视台财务工作的一项重要内容。应以宣传管理为中心,以节目整体最佳效益为目标,使节目计划与经费计划紧密结合,有效合理地组织节目经费的供应保障工作。几年来,我们在加强节目经费管理方面主要做了以下几项工作:一是加强年度节目经费预算管理。依据节目计划制订经费计划,对节目经费进行合理分配;二是按照台批准的节目计划向各节目部门下达经费指标,实行“部门节目经费指标包干”,在包干限额内,部门可调度使用,超支不补,节余有奖;三是根据统一领导,分级负责,归口管理的原则,规定了部主任、中心主任、计财处长、台领导对具体节目经费预算的审批权限;四是对制作节目所占用的设备以及制景、服装、化装、道具等试行计价收费的办法;五是对固定栏目如《综艺大观》、《东方时空》等栏目试行经费承包;六是对节目栏目的赞助收入和挂牌等收入及支出实行收支两条线管理;七是对剧组的会计、制片实行由计财处及有关部门派出制度。这些办法的实施进一步加强了节目经费的管理,提高了经费的使用效益,保障了以宣传为中心的节目制作任务的完成。

五、改进奖励制度,强化激励机制

奖励制度是调节控制的重要经济杠杆,也是调动

职工积极性,努力完成包干经济业务指标的重要措施。1991年10月我台在加强政治思想工作,明确指导思想的基础上,根据责、权、利相结合的原则引进了竞争机制,改进了奖金分配办法。建立了基础奖、评分奖、单项奖、台长奖等奖励类别。实行台对系统、单位考核与分配。完成任务即可按全年人均基数分配指标奖,反之,则按相应比例扣减奖金。系统、单位则按相同的办法考核下属部门指标任务的完成情况,以此类推,部门对科组、科组对个人都建立了相应的考核指标和考核方法。从而避免了奖金吃“大锅饭”的现象,使奖金真正发挥激励作用,促进了包干各项指标的完成。

六、健全财务机构,实行总会计师负责制

为进一步加强财务管理和会计核算工作,根据中央电视台组织形式和机构设置的特点,调整、充实了财务机构:一是加强综合管理机构,在一个计划统计科的基础上,增设了综合财务管理科,负责全台的财务管理和会计核算等工作;二是根据编辑、技术、职能三大系统,设置了3个财务科,分别负责对各系统的财务管理和会计核算;三是将广告部财务科、电视报财务科归属台计财处直接领导,还增设了医疗报帐科,专门负责全台的医疗费报销工作。同时建立了多终端的计算机会计核算网络,实行分科记帐、分科核算。调整后的财务机构,责任层次清楚,管理针对性强,全台的财务管理工作都统一在台计财处的管理之下。这样有利于贯彻各项财务规章制度,有利于资金集中管理、统一调度,有利于提高工作效率和核算质量,有利于监督和维持财经纪律。而且,电视台的内部机构无论如何变化,财务工作一般不会受到大的影响,都可保持有序地进行。另外,我们还加强了专业培训工作。利用集训、参加短训班、专业证书班、报考函大以及自学等方式,组织财会人员学习专业知识,进一步提高了财会人员的管理水平和专业业务能力,推动了各项财务管理工作和《包干办法》的贯彻执行。

1991年,根据国务院第72号令发布的《总会计师条例》,我台设置了总会计师。实行总会计师负责制,协助台长全面负责台里的财务工作和经济管理工作,参与台里重大经济问题的决策。对各项经费收支实行总会计师一支笔审批,或由总会计师报台长审批。会签重大经济合同和协议。实行两年多来,对于加强我台财务宏观管理,保障党和国家财经方针政策、财务标准制度及《包干办法》的贯彻落实,维护财经纪律,发挥了积极作用。