

## 浅谈广西高速公路征费的现代化管理

# On the Modernization Management of Fee-collection of High-speed Highway in Guangxi

何以全 赖海燕

He Yiquan Lai Haiyan

(广西高速公路管理局 南宁 530012)

(Guangxi Bureau of High-speed Highway Management, Nanning, 530012)

**摘要** 为提高广西高速公路管理水平, 广西高速公路管理局对广西高速公路征费工作进行全面质量控制的现代化管理。制定征费工作的长期和近期目标, 建立目标到单位, 责任到个人的岗位责任制; 整个征费系统采取闭环控制方法, 同时注重保持征费系统的开放性; 开展多种形式思想政治教育, 重视员工的内外激励方式, 激发员工的工作热情, 加强一线人员培训, 提高综合业务素质。实践表明广西高速公路采用的征费管理方式取得好的成绩。

**关键词** 高速公路 征费系统 管理

中图法分类号 U 412.366; F 540.5

**Abstract** Overall quality control management for the fee-collection of Guangxi high-speed highway was under way for improving the management of Guangxi high-speed highway. The long-term and short-term aim-projects were worked out. The short-term aims were divided into the sectors and clerks. The closed cycle control method was employed to the system of fee-collection with containing its opening. The colorfully political educations and bonus were together used to stimulate clerks' enthusiasm of work. The front-line clerks were required to be trained for rising up their integrated professional abilities. The above measures revealed a good effective in the practice.

**Key words** high-speed highway, fee-collection, management

广西高速公路征费管理工作自 1997 年初成立广西高速公路管理局以来, 随着广西高速公路的不断延伸, 得以不断加强和逐步完善。广西高速公路管理局把广西高速公路征费工作作为整个系统文明服务的前沿和窗口来抓, 对其进行全面质量控制的现代化管理, 得到了广大司乘人员的好评和社会的认可, 实现了广西壮族自治区领导提出的“广西高速公路管理要在全国占有一席之地”的要求。

## 1 推行目标管理，使系统上下结成一个有机整体

根据国家“贷款修路，收费还贷”等有关政策，制定“依法征费，文明服务，应征不漏，应免不征”的征费工作指导方针。依据这一方针，并结合实际情况，制定广西高速公路征费工作的长期目标和近期目标：（1）建立健全征费管理制度和征费人员岗位责任制，建立起全局征费管理体系；（2）所有征费人员培训合格，持证上岗；（3）50%的收费站达到县级以上文明单位，10%以上征费人员达到星级征费人员标准；（4）服务质量三项指标达到：实征率99%以上，差错率1%以下，一般性服务质量事故低于0.1%；（5）建立健全票证帐簿、报表，完善局、处、所三级报表报送体系，差错率控制在1%以下；（6）征费岗位杜绝服务忌语，实现文明服务；（7）开展通行费清分业务，准确率达到98%，为今后电脑自动清分打下基础。

把近期目标分解到各个年度，再自上而下分解落实到各个部门、单位直至个人。同时明确各级征费职能部门的管理职责，与建立经济责任制紧密地结合起来。作为最上一层的高速公路管理局征费科，负责拟订全系统征费工作的总目标和各项方针政策，制定征费工作基本制度和考核办法，编印《广西高速公路管理局征费手册》，并对整个征费系统进行宏观调控。作为第二层的各区域高速公路管理处征费科，负责贯彻执行各项征费方针政策和保证征费目标任务的完成，负责建立征费稽查制度，制定具体奖惩办法。作为第三层和第四层的各地高速公路管理所征费股和收费站，属于基层窗口单位，负责制定和实施文明服务措施，建立目标到单位、责任到个人的岗位责任制，定期进行班组考评，开展征费之星评比活动。这样，在广西高速公路系统中构筑一个金字塔型的征费分层管理体系，整个体系由上而下层层分解，层层落实，而工作则由下而上层层负责，层层保证，形成一个组织严密、上下贯通，相互衔接。

## 2 强化控制管理，实现系统有序运行

对整个征费系统采取闭环控制方法，即由施控机构把控制信息输入到受控对象，然后把受控对象的反馈信息返回到施控机构，再由施控机构输入新的控制信息，如此循环，形成一个双向环形的闭合回路，不断纠正目标实施过程中的偏差，实现系统有序运行。

为了获取系统运行的反馈信息，一是利用高科技的电视监控系统对收费过程进行监督；二是制定和下发统一的征费统计报表，使管理部门可以根据报表随时查阅审核当班、当日、当月的收费情况，并从中分析存在的问题；三是建立通行费票据记帐制度，并把记帐情况与统计报表相互对照，看是否帐表相符；四是建立定期和不定期稽查制度，一方面及时发现工作中存在的问题，研究解决办法，另一方面发现一些先进典型，总结经验。从而为正确的决策、指导和调控提供基本的依据。

重视保持征费管理系统的开放性。一是定期向财政、物价部门报送票据印刷、使用报表，自觉接受财政和物价部门的管理和监督；二是向社会公布局、处一级监督电话，接受社会公众的监督，及时调查处理群众的投诉；三是要求各基层单位不定期地向司乘人员进行问卷调查，快速上报公众对高速公路服务的意见，使管理决策层能经常了解广西高速公路在社会中的形象和存在的问题。此外，还注意学习外省同行的先进经验，取人之长，补己之短。

系统运行的调控步骤：（1）局不定期，处、所每月定期召开征费工作例会，及时分析解决当前工作中的疑难问题，宣传推广有所创新的先进工作方法。（2）全局征费系统实行半年和年终考核，对各单位的工作进行全面总结，肯定成绩，找出问题，提出整改措施。

### 3 突出人本管理，努力提高员工的整体素质和积极性

结合形势在员工中开展多种形式的思想政治教育。如组织全体征费人员认真学习江总书记关于“三个代表”的重要论述等，帮助员工树立正确的人生观、价值观，强化事业心和责任感。根据行为科学中的激励理论，既重视重视对员工外在的激励方式，如福利、晋升、表扬、嘉奖等等，又重视内在的激励方式，包括学习新知识和新技能，激发责任感、光荣感、胜任感、成就感等等。如1999年曾开展“征费在我心中”、“树‘高管人’文明形象”等专题演讲比赛，对激发员工的工作热情。

把树立和学习先进典型及先进人物作为一项重要的思想政治工作来抓。目前，广西高速公路征费系统有1个单位获国家级“青年文明号”，1人被评为国家级“青年岗位能手”，17个单位被有关地市评为“青年文明号”或“双文明单位”，2人被评为全区“青年岗位能手”，12人被评为区直机关“青年岗位能手”。这些先进典型和先进人物在全系统中发挥了良好的示范和带动作用。

加强对一线人员的培训，努力提高他们的综合业务素质，是保证征费工作质量的一个关键环节。为保证充裕的培训时间。具体做法是：对收费员上岗前进行较全面的岗前培训；对征费人员定期或者不定期地分类进行提高相关业务技能的在职培训；开展各种岗位练兵活动，如征费工作无差错竞赛、征费知识竞赛、岗位练兵一百题等；对不称职人员进行待岗再培训。由于有计划地组织全员培训，大大提高了整个征费队伍的业务技术水平，从而为圆满完成征费工作任务打下了坚实的基础。此外，在用人制度上引入了能者上、庸者下的竞争机制，同时注意用人所长，合理安排，做到人尽其才，各尽所能。

(责任编辑：邓大玉 蒋汉明)