



NONGCUN XINYONGSHE  
GUANLI TANSUO YU SHIJIAN

# 农村信用社 管理探索与实践

李成根 著

江苏工业学院图书馆  
藏书章



四川大学出版社

责任编辑:蒋姗姗  
责任校对:马 娜  
封面设计:吴 强  
责任印制:杨丽贤

### 图书在版编目(CIP)数据

农村信用社管理探索与实践 / 李成根著. —成都: 四川大学出版社, 2006.10

ISBN 7-5614-3542-8

I. 农... II. 李... III. 农村-信用合作社-经济管理-研究-中国 IV.F832.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 115693 号

### 书名 农村信用社管理探索与实践

---

|      |                         |
|------|-------------------------|
| 作 者  | 李成根 著                   |
| 出 版  | 四川大学出版社                 |
| 地 址  | 成都市一环路南一段 24 号 (610065) |
| 发 行  | 四川大学出版社                 |
| 印 刷  | 四川嘉馨印务有限公司              |
| 成品尺寸 | 152 mm×220 mm           |
| 印 张  | 17                      |
| 字 数  | 220 千字                  |
| 版 次  | 2006 年 10 月第 1 版        |
| 印 次  | 2006 年 10 月第 1 次印刷      |
| 印 数  | 0 001~1 500 册           |
| 定 价  | 28.00 元                 |

---

◆读者邮购本书, 请与本社发行科联系。电 话: 85408408/85401670/85408023 邮政编码: 610065

◆本社图书如有印装质量问题, 请寄回出版社调换。

◆网址: [www.scupress.com.cn](http://www.scupress.com.cn)

版权所有◆侵权必究

# 前 言

《农村信用社管理探索与实践》一书终于与同仁们见面了。这是我继《信用社信贷管理导向》一书后，对农村信用社经营管理的又一思考。对一个视职业为生命的人来讲，思考是痛苦的，也是值得的，更是应该的。我的最爱是信合事业，它早已融入了我的自然生命。我有一个梦寐之想，渴望农村信用社基业长青；我有一个美丽之愿，企盼农村信用社成为百年老店。它时时刻刻激励着我，为它而创造，为它而奉献，为它而歌唱，抒写出有理想、有修养、有价值的信合人生。

同任何发展都是在继承的基础上创造的一样，农村信用社的发展也只有起点没有终点。开拓未来不能忘记过去，反省悟道才能更加聪明。为了农村信用社的美好明天，我把近年来工作中的探索、培训里的思辨、管理上的追求、实践后的反省记录了下来，汇集成了今天这本集子，敬献给有志于农村信用社基业长青而无怨无悔的同仁们。

由于文化底蕴浅薄的限制，集中之文错误难免，我诚惶诚恐，生怕犯误企业、误人生之罪。好在同仁们志远识广，有悟空般的火眼金睛，识误纠错易如反掌，使我这颗悬起的心放了下来，把这本拙集奉献给大家，为各位同仁提供一个参考。我期待着同仁们共同来关心农村信用社的发展，思考农村信用社的未来，放飞农村信用社的希望！

# 目 录

## 工作中的探索

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 农村信用社的改革审视与发展问题 .....      | (3)  |
| 改革农村信用社用工制度的新思路 .....      | (10) |
| 化解农村信用社信贷风险的研究 .....       | (12) |
| 西部大开发中农村信用社的市场定位 .....     | (23) |
| 推进农民增收的金融方略 .....          | (27) |
| 县联社要念好“团结、敬业、守法、奉献”经 ..... | (33) |
| 改变农村信用社落后面貌的思考 .....       | (37) |
| 提高农村信用社竞争力的途径 .....        | (46) |
| 农村信用社存款工作的困惑与出路 .....      | (50) |
| 改善经营管理的“五个必须” .....        | (54) |
| 扭亏增盈要突破“四个瓶颈” .....        | (61) |
| 改革事后监督迫在眉睫 .....           | (64) |
| 加快农村信用社的发展步伐 .....         | (67) |

## 培训里的思辨

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 长寿发展——农村信用社的价值追求 .....  | (75)  |
| 农行的经营战略——高技术加规模经营 ..... | (81)  |
| 农村信用社支持县域经济大有作为 .....   | (89)  |
| 县联社班子的综合素质建设刻不容缓 .....  | (96)  |
| 重要的是建设好制度 .....         | (101) |
| “赢”才能加快发展 .....         | (104) |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 经营管理的难点和对策 .....      | (106) |
| 汲取贷款管理的经验教训 .....     | (111) |
| 农村信用社主任要不断追求新境界 ..... | (117) |

## 管理上的追求

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 信合人的价值在于创造 .....   | (145) |
| 加强全员领导力 .....      | (147) |
| 增强团队行动力 .....      | (150) |
| 提高团队执行力 .....      | (153) |
| 建设学习型组织 .....      | (156) |
| 贷款管理要反省悟道 .....    | (159) |
| 营销是重要的经营之道 .....   | (162) |
| 诚信环境重在建设 .....     | (164) |
| 联社理事要提高决策素质 .....  | (166) |
| 联社理事长的管理之道 .....   | (168) |
| 联社主任要紧跟时代 .....    | (171) |
| 联社班子要加强基本功修炼 ..... | (174) |
| 树立资本经营管理观 .....    | (177) |
| 加强管理才能健康发展 .....   | (179) |
| 管理要以人为本 .....      | (182) |
| 管理要重视“和”文化 .....   | (184) |
| 管理要学解放军 .....      | (188) |
| 管理要升华境界 .....      | (191) |
| 看清自己才能更好发展 .....   | (193) |

## 实践后的反省

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 农村信用社服务“三农”就有出路 ..... | (197) |
| 改革信贷交易制度惠及“三农” .....  | (205) |
| “联保贷款”催生高层次服务 .....   | (209) |

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 展业贷款贷出发展新局面 .....      | (214) |
| “党员农贷快车”——农民的致富路 ..... | (220) |
| “三户”贷款搞活城区业务 .....     | (224) |
| “信用工程”优化发展环境 .....     | (229) |
| “阳光工程”促进双赢发展 .....     | (235) |
| “工效挂钩”凸显生机活力 .....     | (239) |
| “头升尾降”激活劳动用工 .....     | (244) |
| “星级管理”促进全面发展 .....     | (251) |
| “专业化管理”前景灿烂 .....      | (255) |
| 创新是发展的源泉 .....         | (261) |





# 农村信用社的改革审视与发展问题

## 一、改革的基本特点

农村信用社改革发展问题，一直是党和国家关注的大问题，农村经济、金融的理论和实践工作者为此做了大量探索，较好地促进了农村经济的繁荣和信合事业的进步。但是，农村信用社改革发展远没有跟上农村经济战略性调整的步伐。审视农村信用社的改革发展轨迹，我们不难发现仍存在如下问题。

（一）国家宏观政策摇摆不定，使农村信用社长期缺乏确切的市场定位

这是农村信用社改革发展第一阶段的具体表现，其中最为突出的特征是农村信用社的管理主体和归属的不确定性。农村信用社于1953年成立，1958年划归人民公社领导，1962年被定为资金互助组织、国家银行助手，1969年人、财、物、资金移交给贫下中农管委会管理，1977年被确定为集体金融、国家银行农村分支机构，1979年划归农行作为基层机构，1984年开始恢复农村信用社“三性”，直至1993年才正式定位为合作金融组织。这个阶段，国家对农村信用社的管理和改革没有准确的方向和模式。改革开放以后，在农行管理下，经营受到了很多束缚，农村信用社成了农行处理经营难题的平台。这段时期农村信用社虽然有较快的发展，但原动力在于快速发展的中国农村经济的反推动作用。

(二) 金融体制改革步伐太慢，造成农村信用社持续发展举步维艰

农村信用社与农行脱钩后，党中央、国务院高度重视农村信用社改革。1995 年县级联合社相继与农行分开办公，1996 年末正式独立运作；随后自上而下成立了全国、省、市（地）农村金融体制改革领导小组，办公室设在各地人民银行（以下简称人行），行业与监管权暂时归人行行使；市（地）以下建立了县联社、中心社、信用社三级管理模式，并逐步对农村信用社和县联社进行合作制规范，建立“三会”制度，落实“四自”经营和资产负债比例管理，规范了农村信用社的发展方向和服务方向。这一时期，农村信用社解除了长期的体制束缚，改革释放的巨大活力推动农村信用社出现了前所未有的飞速发展。然而，农村信用社始终没有建立起自己的行业组织，行业服务不到位，许多大好的发展机遇在改革中流失。过渡体制的弊端不断暴露和积累，历史的问题和现实的矛盾相互交织，农村信用社生存和发展的危机日益凸现。

### 二、主要问题和发展障碍

农村信用社没有行业优势，市场竞争力弱，抗风险能力低，基础设施落后，社会包袱沉重，财务亏损量大，员工素质较低，功能创新缺乏。随着市场经济的加深和金融业的发展，农村信用社与其他金融机构的差距越拉越大，再发展遇到了许多困难。

#### （一）保护机制严重缺乏

管理体制不完善，行业体系不健全，从根本上导致了农村信用社历史积累和现实风险相继暴露和显现，且最大的问题就是保护农村信用社发展的机制迟迟不能建立。其具体表现为：一是对农村信用社的可持续发展战略、强有力的工作指导、经营管理创新等缺乏应有的系统研究，农村信用社的经营管理形不成整体合力和行业优势，致使先天发展不足，机遇不断丧失。二是缺乏法律的有效保护。由于观念、体制等原因的影响，合作金融的立法工作始终未能提上议程，各种内部行政规章层次低、法律效力弱，没有权威性，不能

从法律的角度保护农村信用社权益。农村信用社成了人人都想吃的“唐僧肉”。三是扶持政策看得见摸不着。农村信用社长期担任支农和对中小企业支持的重任，承担了相当部分政策性风险和改革风险，理应得到国家的优惠政策扶持，但实际上恰恰相反。农村信用社实行的利率、税费与商业银行同等；保值补贴及改革成本、资本金的充实、不良资产的处置等都只能靠信用社自行消化，而国有商业银行却能享受国家优惠政策的扶持和帮助，农村信用社成了“体弱的孩子吃不上奶”。

### （二）支付结算体系残缺

由于农村信用社没有独立的联行体系，结算渠道“肠梗阻”，难以为客户提供优质、快捷的结算服务，大大削弱了农村信用社的市场竞争能力。虽然农村信用社在1997年开办了县辖结算业务，但至今没有参加同城票据交换，结算一直依赖人民银行（简称人行）和商业银行（简称商行）体系。由于利益关系的影响，农村信用社的结算渠道一直通而不畅，省辖联行也只解决了县联社在省内的汇兑问题，不能直接解决农村信用社的结算问题，农村信用社通过联社办理汇兑业务增加了中间环节，降低了结算速度。农村信用社扶植的打工仔大量在外省，劳动力资本转移形成的巨大储源被农业银行（简称农行）、邮局承接了过去，致使农村信用社的吸存率大大降低，农村资金大量向城市回流。加上农村信用社电子化建设起步晚、普及率不高，省辖电子汇兑刚刚开通，通汇网点少，功能有待完善，金融技术创新、工具创新、品种创新几乎是一片空白。而商行早已拥有全国电子联行和债券融资、电子货币、“一卡通”、网上银行等全新的服务和功能。这些问题严重阻碍了农村信用社的发展。

### （三）积聚的金融风险增大

积聚的金融风险增大表现为：一是历史包袱沉重。农村信用社几十年来长期担负支农重任，实际上承担了国家的政策性金融风险，加上隶属农行时形成的大量委托放贷无法收回，使得农村信用社雪上加霜。二是改革成本急剧增加。一方面，由于国家经济的几次大



调整和转变，农村信用社所付出的改革成本最终都转嫁而形成金融风险；另一方面，金融体制改革带给农村信用社的市场功能错位、管理体制不顺、经营机制不活、防范风险体制不全等，增加了农村信用社的风险，同时清理整顿合作基金会也承担了大量风险。上述风险一齐作用并沉积在农村信用社抗风险极脆弱的机体上，而农村信用社靠自身发展和消化不良资产的能力较低，成为影响社会、经济稳定的重要因素。三是农村信用社资产质量较低，长期经营亏损和大量坏账导致资本金严重不足，高风险社问题积重难返。通过人行注入再贷款封闭管理和几年的综合治理，千方百计弥补其亏损，农村信用社的经营状况虽然有所改善，但要彻底解决还有相当距离。四是社会信用环境差。前些年“金融三乱”的不公平竞争加速了部分农村信用社高负债和负债结构变异，加剧了风险的形成。五是农村信用社的机制风险增大。由于农村信用社经营规模小，而且为独立的单个法人，以及多级法人管理体制所限制，现代金融制度的建立和完善很难突破。

#### （四）职工素质整体低下

职工素质低下表现为：一是农村信用社从业人员中，存在旧体制下形成的职工文化水平普遍偏低且老弱病残人员多的问题，一时无法彻底解决。加上受地缘和区域关系的影响，职工的经营意识、业务能力、政策水平、服务质量皆难以与市场经济和现代金融发展的客观要求相适应。二是劳动用工与分配制度改革的市场配置机制没有从根本上建立，应有的活力不够。这一方面是因为缺乏行业宏观政策引导和可行的改革方案；另一方面是因为微观领域环境不佳，一些传统的东西根深蒂固，各地农村信用社做的探索很难从根本上突破。三是人员紧张，人才缺乏，人事管理“一刀切”制约了人才的引进，也造成了改革的力不从心。目前，农村信用社的高技术人才、复合型人才、经营开拓型人才和法律方面人才奇缺，亟待上级主管部门协调解决。

### 三、推动发展的政策选择

上述问题和困难，不仅仅是农村信用社经营管理中的现实矛盾，更重要的是它已成为农村信用社持续发展的严重障碍。为此，我们提出了以下几条对策和建议。

（一）加快合作金融立法进程，建立农村信用社健康发展的保障机制

农村信用社需要开明的领导、开明的政策、开明的管理，更需要开明的法制。加快合作金融的立法，不仅是促进农村信用社生存、发展、改革以及维护、保障农村信用社合法权益的迫切需要，更重要的是确定农村信用社的金融市场定位、巩固其在农村领域的地位，以及发挥在农村经济中的主渠道作用、维护农村社会稳定的必然选择。农村信用社的性质、地位、经营宗旨和服务的特异性与商行迥然不同，曲折的历程和现实的困难充分证明，参照《商业银行法》的历史早该结束。政府应尽早颁布《合作金融法》，将实践证明有效的政策法规化，依法确定和固化农村信用社的地位和发展方向，确立合理的管理体制、管理程序及同地方党委政府之间的法律关系，规范各自的权利、义务和职责范围；解决对农村信用社执法检查混乱，执法主体多头，执行管辖职责不清，运用法律偏差，重复检查和处罚等问题；减少人行以外的执法审计的随意性和乱收费、乱处罚的现象，纠正农村信用社办社会问题；解决农村信用社作为微观金融主体，在微观经济社会的实践与社会贡献，微观金融与宏观金融的协调运作关系及处置方式问题，从根本上捍卫其合法权益。

（二）尽快落实对农村信用社的扶持政策，创造农村信用社持续发展的宽松环境

（1）调整利率和税收政策。根据农村信用社是社员入股、为农服务、投资效益相对低和不以盈利为根本目的的实际，降低税收水平，减或免征其营业税和所得税，增加农村信用社自身积累，提高经济效益水平。加紧实施农村信用社存贷利率市场化改革试点，给农村信用社一定的业务经营利率浮动区间，增强农村信用社的经营

与“三农”发展和客观经济规律的适应性。

(2) 落实化解农村信用社包袱政策。要在适度提高农村信用社呆账准备金计提比例、增加自身处置不良资产能力的基础上，对历史原因、政策因素造成的亏损和不良资产，采取中央政府和地方政府联合出资核销的措施，人行对等金额发放专门的无息再贷款实行资产剥离，从政策上消化沉积的包袱。对前几年宏观货币政策调整造成的农村信用社历年保值贴息亏损，由中央财政出资进行全额弥补。

(3) 商行享受的各种贴息政策，如助学贷款贴息政策，只要农村信用社承担了相应的业务和义务，就应让农村信用社同等享受。

(4) 对接收农村合作基金会的资产和改造城市信用社造成的潜在风险损失，实行中央银行专项贷款解决，接收的固定资产和抵贷资产处置实行免征一切税费。

(5) 调整金融布局，把农村信用阵地真正还给农村信用社。首先，要考虑收缩商业银行的农村基层机构。农业银行商业化后，农村乡、镇的营业所基本成为城市大中型企业聚积资金的渠道，对农村的支持作用已越来越微弱，已在很大程度上背离了农村资金用于农村的要求。其次，要放松对农村资金的中央货币化，直接撤销县以下的邮政储蓄网点。这样既可以充分利用农村信用社现有的人力、物力、财力，让农村资金有效回流到农村信用社，又可以减少农村资金组织的竞争成本，消除中央银行用高成本通过邮政储蓄组织农村资金，然后用低息贷款形式返还农村信用社，充实支农资金所负担的贴息压力。

(三) 深化农村信用社体制改革，增添农村信用社快速发展的改革活力

农村信用社体制改革的根本出路在于加快两个进程：

(1) 县以上尽快全面建立以行业自律为主，央行监管为补充的管理体系，形成全国、省、市（地）、县四级联社的经营管理模式，上级由下级入股组成，归下级所有，为下级提供结算、信息、技术

交流、业务创新、资金服务、行业管理服务。从而，组织全国农村信用社在更高层次和更大范围的合作，尽快建立全国和全省性的管理中心、结算中心、融资中心，加快金融创新步伐，广泛开发高新技术应用，畅通结算渠道，完善服务功能。

(2) 县以下实行县联社一级法人核算体制，撤销基层农村信用社独立法人资格，将农村信用社原有社员股金转化并改造成一级法人体制下“利益共享、风险共担”的股本金；将积累的所有者权益作为农村信用社股金入股，改为控权经营的办事机构，组建新的法人，形成更加清晰的产权体系和更优越的运行机制。防止短期行为和诱发经营道德风险，消除二元法人体制直接从事经营无法化解的分散经营与各自为政的障碍，增强整体服务功能，强化管理与服务，提高经营管理水平，提高防范和化解金融风险等能力。合作制难以真正规范和落实，使农村信用社法人名存实亡是当前最大的现实问题，实行县联社一级法人制已是深化和丰富合作制内涵的最佳途径。

(四) 大力实施素质教育和人才工程，增强农村信用社全面发展的内在动力

造就高素质人才是农村信用社业务稳定发展的保证。要从可持续发展的战略高度出发，建立健全人才引进和使用机制，致力农村信用社人才的造就。

(1) 花大力气抓好职工岗位培训与在岗继续教育，推行干部岗位轮换、交流和挂职锻炼制度，营造良好的人才竞争机制，把实际技能的提高与理论水平提高结合起来，千方百计追加新知识、新技术。

(2) 建立农村信用社人才储备库。举办各种金融培训班，有计划地分期分批选送德才兼备的干部进行深造，培育复合型人才。

(3) 要不拘一格选人才，任人唯贤，打开进入渠道，招聘社会有识之士和高素质人才到农村信用社工作。

(4) 建立与市场用人机制相适应的劳动用工与工资报酬制度，完善业绩考评体系，以改革促进人才的脱颖而出和工作活力的显现。



## 改革农村信用社 用工制度的新思路

改革农村信用社（以下简称信用社）现行用工制度，是发展信用合作事业的关键之举。现行用工制度不仅容易滋生懒汉思想，使企业缺乏生机活力，而且容易养成职工浪费资源心不疼的陋习。要改变这种状况，必须从用工制度上创新，实行“三级动态竞争”用工制度。

“三级动态竞争”用工制度，是在深入总结信用社试行“全员合同制”或单纯“尾数淘汰制”经验教训基础上，建立起来的具有市场经济、合作金融特征的新型用工制度。它的主要特点和基本做法是：竞争上岗，逐级升降，级酬结合，双向激励。

### 一、根据职工的工作业绩分为三个等级

取消信用社现行“固定工、合同工、临时工”的三个等级差别，根据职工“双考”公认业绩，把职工划分为“优秀工、合格工、试用工”三个等级。“优秀工”是业绩最突出的骨干职工，经济待遇享受信用社的最高待遇，人数控制在职工总数的20%左右；“合格工”是业绩良好的职工，经济待遇居信用社的中等水平，人数控制在职工总数的60%为宜；“试用工”是业绩较差的职工，经济待遇处于信用社的下等线上，人数控制在20%以内。

### 二、建立、实行双向激励制度

#### （一）实行逐级尾数淘汰

每年根据职工业绩考核排队，按一定比例对三个等级的职工实行逐级尾数淘汰。若设定淘汰比例是5%，那么每年末将优秀工中