

■ 农村信用社管理丛书

创新与科技

CHUANG XIN YU KE JI

肖四如 主编

江西人民出版社

创新与科技

CHUANGX I NYUKEJ I

肖 四 如 主 编

江西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

创新与科技/肖四如主编. —南昌:江西人民出版社,2006.9

ISBN 7-210-03413-7

I. 创... II. 肖... III. 农村—信用合作社—技术革新—研究—中国 IV. F832.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 088274 号

创新与科技

肖四如 主编

江西人民出版社出版发行

南昌市红星印刷有限公司印刷 新华书店经销

2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:14 字数:205 千

ISBN 7-210-03413-7/F·557 定价:25.00 元

江西人民出版社 地址:南昌市三经路 47 号附 1 号

邮政编码:330006 传真:6898827 电话:6898893(发行部)

E-mail:jxp-ph@163.net

(赣人版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换)

随着中国经济的高速发展和中国农村经济的快速进步，农村金融机构普遍面临着客户对象、客户需求以及流动性和开放性增强的三大变化，从而也客观上对农村信用社提出了更高的服务标准。

本书强调运用成熟的现代网络技术与农村信用社的特殊条件、组织架构和管理模式结合起来，全面化解各项业务风险和业务瓶颈，不断创新知识服务体系和管理模式，提升农村信用社的核心竞争力。为农民充分享受现代金融服务，实现农村信用社的正规化管理提供核心保障。

农村信用社管理丛书

知识与技能

制度与规范

企业与文化

战略与理念

产品与服务

管理与流程

管理制度汇编

责任编辑: 朱卫东 肖生华

封面设计: CN Group(朱 强)

顾问：赵智勇

主编：肖四如

编委：孔发龙

沙甲先

钟蔚东

将现代成熟的网络技术与农村信用社的组织架构和管理模式结合起来，全面提升管理水平，化解各项业务风险，不断创新知识体系和管理模式，增强农村信用社的核心竞争力。

本书主要作者

前 言：肖四如

第一章：侯志红

第二章：侯志红

第三章：侯志红 郑学强

曾 鸣 王太华

第四章：侯志红 郑学强

唐 弢 王祥生

罗晓明

第五章：袁加林

第六章：邹建山

目 录

《农村信用社管理丛书》序	赵智勇/1
前言:探索农村信用社信息化之路	肖四如/4
第一章 农村信用社信息化建设概述/30	
第一节 信息化建设的现状分析/30	
第二节 信息化发展的策略/36	
第二章 农村信用社信息化建设的架构/44	
第一节 IT 基础架构/45	
第二节 应用体系架构/51	
第三章 农村信用社信息系统功能设计/56	
第一节 业务系统功能概述(以客户为中心)/58	
第二节 管理系统功能概述(以价值创造为目标)/74	
第四章 农村信用社信息化技术实现/98	
第一节 网络平台的建设/98	
第二节 应用平台的建设/115	

第五章 农村信用社信息化建设的组织与管理/147

第一节 信息化建设的科学组织/147

第二节 信息化建设的科学管理/157

第六章 农村信用社电子银行建设/162

第一节 电子银行发展展望/162

第二节 电子银行业务创新/170

第三节 电子银行成本效益分析/179

第四节 银行卡业务的拓展/186

第五节 电子银行主要渠道简介/199

第六节 电子银行业务风险防范/210

后记/221

《农村信用社管理丛书》序

赵树勇

自人猿相揖别始,管理就成为人类社会的必备,无论哪一类群体,无论在哪一种社会形态下,有效的社会管理一直伴随着人类的前进步伐而运行。今天,人类社会已进入后工业化时代,社会分工更为缜密,社会事务更为复杂,社会现象更加多变,人们对管理渠道、方式、方法、理念、目标的探索也更为自觉,行为更为规范,全社会正在更适应时代特征的管理框架内不断进步。中国现阶段情况下农村信用社的管理,正是在这一背景下突显与展开的。

中国的农村信用社,是一个极富中国社会主义特色的金融组织。根植农村、贴近农民、服务农业,以解决“农村、农业、农民”金融需求为己任;农民为投资主体,多形式投资体并存;以区域社区为主要服务领域是中国农村信用社的基本特征。正是这些基本特征,决定了中国农村信用社的管理,不同于一般金融企业的管理,中国农村信用社管理富有极其鲜明的自身特点。自中国农村信用社成立之初的20世纪50年代到60年代中期,是中国农村信用社发展的第一个时期。在这一时期,农村信用社规模较小,合作性质突出,金融功能尤其是现代金融功能特征

不明显。因此,农村信用社的管理,以自发式“自律”为基本特征。20世纪60年代中期至90年代中期,是中国农村信用社发展的第二个时期,农村信用社基本演变为国有银行附属,管理则以计划经济条件下的银行管理模式为基本特征。90年代后期至21世纪初,是中国农村信用社发展的第三个时期,农村信用社从国有银行体系中分立出来,成为独立的金融企业,直接隶属于中国人民银行管理,其管理特征仍未摆脱旧体制的束缚。2003年开始,国务院审时度势,作出了深化农村信用社改革的决定,选择江西等八个省市先行试点,中国农村信用社发展进入第四个时期。按照既定目标,改革后的农村信用社将成为由农民、农村工商户和各类经济组织入股,为农民、农业和农村经济发展服务的社区性地方金融机构。因此,这一时期的农村信用社的管理,其方式、方法、渠道,较之过去发生了根本变化,理念、目标、手段,也发生了根本变化。立足于中国农村信用社未来的发展,越来越多的人认识到,管理质量、管理水平已成为决定农村信用社是否能够在改革中真正获得新生的关键。《农村信用社管理丛书》,就是对这一具有时代意义的重大理论和现实工作的探索。

《农村信用社管理丛书》由江西省农村信用社联合社组织编写,内容包括战略与理念、制度与规范、企业与文化、管理与流程、科技与创新、知识与技能、产品与服务七个方面。《丛书》是江西农信人对中国农村信用社改革、发展和管理的理性思考,是江西农信人对江西省农村信用社成立50多年来成功的理论与失败的教训的总结和探索,是江西农信人对新时期自身改革实践的解释与说明。它力图阐明,完成了产权制度和管理体制改革后的农村信用社,必须紧紧地抓住管理,必须根据现阶段社会发展实际、社会承受能力和人员现实素质,制定出立足长远、注重当前、符合实际、富有效率的管理制度体系;必须把农村信用社建设的远大目标和阶段目标结合起来,走“循序渐进、逐步推进”之路;必须敢于摒弃一切陈旧的管理

陋规,摒弃一切不符合社情的空泛而苍白的理论说教,构建中国农村信用社自己的管理体系。

《丛书》具有较强的可读性,不仅可以作为农村信用社管理人员学习的教科书、工具书,而且有助于一切立志研究中国农村、农业问题包括农村金融问题的人们,更透彻、更直观、更现实地了解真实的、鲜活的中国农村信用社状况。

愿《丛书》的编撰者为建立中国科学、先进、实用的农村金融管理体系,献给读者更多的成果。

2005年1月30日

前言：探索农村信用社信息化之路

肖四如

江西省联社成立伊始,我们就决定在全省建立数据大集中的信息网络。在进行系统调研的基础上,明确了信息化建设的指导思想、主要内容、可供选择的技术模式,以及工程组织方式,2004年10月份正式启动招投标,12月底中标公司展开工作,正式开始全省的信息网络建设,2006年3月17日全省网点上线运行。核心业务系统上线直接提示出四件大事:全省2800多个网点实现通存通兑,能即时按客户需要将资金汇兑到全国任一指定账户;推出银行卡,使广大客户一卡在手,行遍天下;信息化助推城乡金融一体化,农民享受更充分的金融服务;依靠信息网络,农村信用社正规化的银行管理全面启动。

在农村信用社推进信息化,特别是要建立一个高水平的全省数据大集中的信息网络,形成现代化金融业务和管理信息平台,对农村信用社这样一个手段十分落后、历史包袱较重、管理十分薄弱、人员素质偏低、面临众多业务和管理难题的传统金融系统,无疑是一种革命性的变化,是脱胎换骨的改造。这一年多的时间,我们走过了国有商业银行信息化十几年的历程。顺应着技术进步的规律,实践着学习型信息化建设之路,这一年多的时间里,不管是形成方案,还是开发建设,解决每个具体的难题,我们都是在学习探索中前进。根本任务就是如何把现代网络技术基础上成熟的银行电子化技术与农村信用社的特殊条件、特殊的需求、特殊的组织

架构、特殊的管理模式有机结合起来。在实现这种结合的过程中,通过专业技术人员、业务人员,不断地学习新的知识,不断地解决复杂的问题。使信息化建设的过程成为一个系统创新的过程、一个培养人才的过程、一个建立符合农村信用社实际的科技管理体制的过程。在江西农村信用社信息化的建设中,我作为信息化领导小组组长,在和大家一道共同探索农村信用社所面临的信息化建设需求、应该采用的技术以及有效的工程组织方式、管理运行机制等一系列重大问题中,有着深刻的体会和认识。

—

手段落后已成为农村信用社拓展业务、改善服务的瓶颈因素,最有效地利用当前信息技术成果提升农村信用社服务水平和管理水平,是突破业务瓶颈、改善经营管理,提升农村信用社竞争力的紧迫需要。

省联社成立以后,我们对业务、管理、手段、文化四大方面的创新提出了“十二大工程”,并把信息化建设作为十二大工程之一,基于以下几点考虑。

信息化建设是突破业务瓶颈的紧迫需要。随着中国经济的飞速发展和农村经济的进步,农村信用社面临“立足社区、服务‘三农’”的新需求,农村金融需求也面临着三大变化:一是客户对象的多元化。原来农村信用社以服务从事传统农业的农户和社区个体工商户为主,现在随着农村经济发展和城乡一体化进程,从传统农户和工商户衍生出大量的专业户、龙头企业、转移到城市的各类生产者以及落于于县域的外商投资企业,成为县域经济重要增长点的民营企业。此外,政府为支持“三农”、推进城市化而支持设立基础设施开

发及其他公用企业。农村信用社只有抓住这些不断成长的新客户资源,才能真正生存和发展壮大,才能巩固其在县域经济发展和农村振兴金融主力军的作用。二是客户需求的多样化。在城市化、技术进步、交通发达、市场发育等背景之下,客户不再满足于传统的存贷需求,各种理财服务、代理服务、保管服务、异地结算服务及其金融衍生需求正在形成。对信贷的需求不再满足于小额信用贷款等简单类型,住房按揭、助学贷款、开发贷款及其他创业类、消费类贷款亦越来越受关注。三是客户流动性和开放性增强。农村信用社原来服务的客户对象是在本地从事生产和生活活动的农户,现在都成了流动的客户。他们的经济活动范围原来主要是在本社区,随着农业产业化龙头企业发展壮大,需要在全国甚至在国际上进行商品贸易和服务交流,需要和本地、外地乃至国际上的一些企业打交道。另外,农民不再是固守在原来土地上的农民,需要走出去谋生和展开经济活动,大量的农村劳动力向城镇转移,跨地区流动。农村信用社原有的结算方式、原有的客户服务方式很难满足这种流动性、开放性需求,必须全面创新手段。

在农村市场化和社区现代化的进程中,“立足社区,服务‘三农’”已经不是一种低层次、简单化的概念,而是在金融市场上满足各种需求的一种市场细分。农村信用社客户需求对金融工具和手段的依赖,将不亚于其他金融机构。相反,由于我们服务对象的分散性、多元化和需求的多样化,今后对服务手段、方式比其他金融机构要求更高、更加复杂。我们必须尽快适应这样一种需求的变化,迅速创新自身的手段,来不断满足我们服务对象开放性、流动性、多样化的金融需求。

信息化建设是实行规范化管理的前提保证。长期以来农村信用社管理薄弱,真正要把农村信用社打造成正规化的

金融机构,必须按照现代金融企业科学管理要求,通过加强手段建设,全面提升农村信用社管理的水平。农村信用社管理薄弱,主要表现在统计口径不一致、不规范,管理信息缺乏真实性、及时性;风险管理所要求的资产准确分类、利润的真实反映、拨备的充足提取,难以做到;规制建设相对落后,科学管理所要求的流程化操作过去从未严格实行;机构设置不优化、责权不落实;奖惩不力,缺乏对绩效科学的评价体系和挂钩办法。这些问题的解决,必须依赖科技手段的进步。通过信息化手段实现数据的集中管理,确保管理信息真实、及时,按照规范的统计口径,建立能够及时用于管理分析和决策的报表系统,实行解决问题为导向的科学管理。

江西省联社成立后按四个层次展开规范化建设。首先,形成基本的制度与规范,主要是按照国家有关法律、规章,结合农村信用社的实际,规定管理过程的基本概念、基本原则和基本程序。其次,在制订基本制度的一系列实施细则或具体办法的基础上,使每一个业务和管理都具有可操作的制度和办法保证。再以此为依据,形成严格的、清晰的业务与管理操作流程,在对业务活动程序科学分析的基础上,形成优化的业务流程,据此规范管理流程,根据管理流程形成组织框架和岗位结构。现次,在组织框架和岗位结构中,明确相邻岗位、上下岗位之间的指挥关系和管理关系,明确每一个岗位应该承担的管理责任、应该把握的管理要素、应该重视控制的主要风险和应该履行的相应职权。使我们的业务活动和管理活动进入程序化、标准化的操作,最大限度地防范操作风险和保证业务活动的效率,最大限度地优化人力资源的配置。最后,实现流程管理的信息化。按照流程管理的需要,管理的信息先是自下而上,即从基层交易活动开始,到每一个管理环节,数据一个一个环节集中、筛选、整理、分析,最终形成各个环节的决策和管理信息。然后,根据各环节决策

和管理信息自上而下地传达管理指令,同时对管理指令的操作又要有反馈信息,形成一种动态的信息化管理,使管理者能及时发现和把握管理对象的状态和管理效果的评价。实际上,流程的管理就是一种信息的管理。只有做到最有效的信息管理,才能最终实现最科学严谨的流程管理。

信息化建设是农村信用社应对金融市场激烈竞争的必要条件。目前金融机构面临日益激烈的市场竞争,农村信用社作为农村金融市场上垄断力量的状况不是一成不变的,农村金融主体的多元化,必然带来农村市场竞争的日趋激烈。随着交通便利和现代通讯网络向农村的延伸,原退出农村市场的国有商业银行和股份制商业银行有了进一步延伸服务的手段。邮政储蓄等机构借助其网络优势也加快了分割农村资金市场的竞争。农村信用社已处在不进则退的状态。在竞争的过程中,谁能最有效地满足客户的需求,谁就可以扩大市场、形成效益;谁具有满足需求的手段,谁就能够有效地占领市场。目前,农村信用社最大的弱项就是手段落后,缺乏随需而变的能力。通过加快以信息化建设为重点内容的手段建设,同时借信息化相应展开产品、服务创新和管理创新,是农村信用社面临的紧迫的需要,也是农村信用社生存发展无法逃避的选择。

目前,我们正面临有利的农村信用社信息化建设的环境。首先,我们面临着成熟的网络通讯技术环境,电子银行业务在各银行的迅速发展,又为我们提供了可供借鉴的模式,信息技术日新月异的进步不仅能够满足业务和管理的新需求,还不断降低我们运用技术的成本;其次,我们面临着有利的市场环境,在信息化的过程中,我们面临着大量的服务供应商的支持,可以借助社会化的服务来解决自身的缺陷,甚至可以通过网络技术外包的方式实现自身的信息化。我们面临这样一个有利的技术环境和市场环境,是农村信用社