

农村信用社适用教材

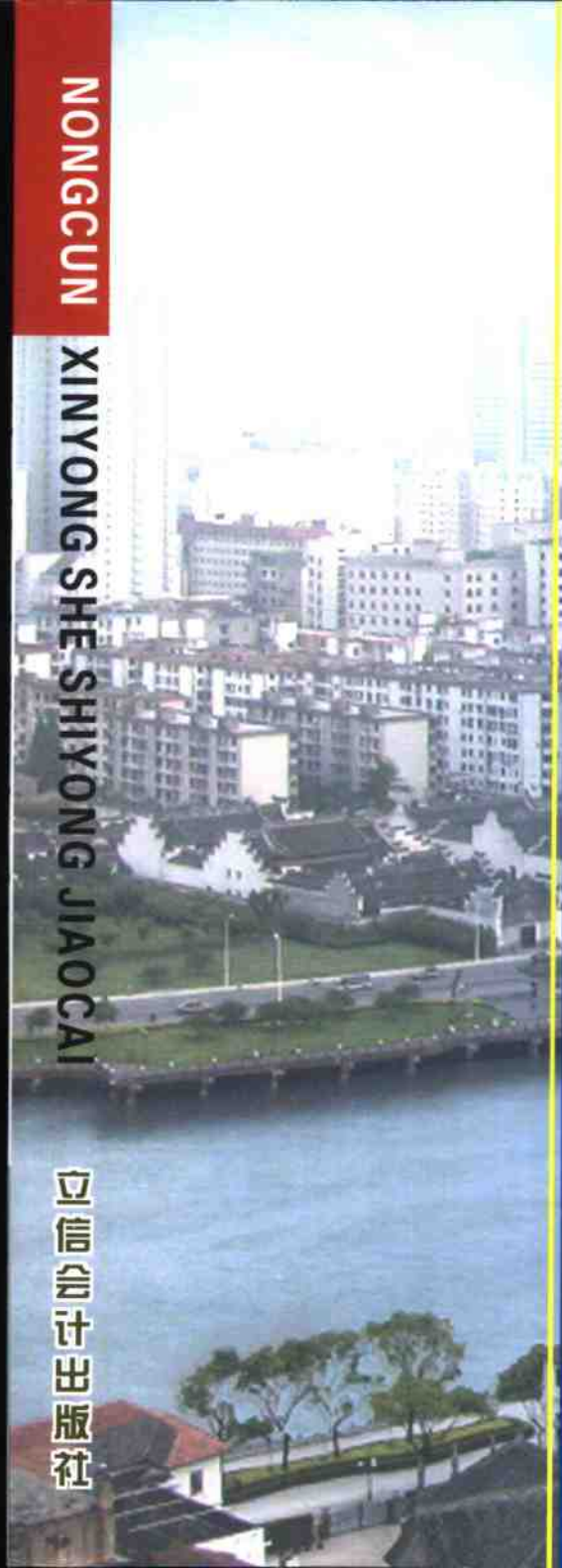
主任工作手册

张初础 主编

NONGCUN

XINYONG SHE SHIYONG JIAOCAI

立信会计出版社



农村信用社适用教材

主任工作手册

张初础 主编

立信会计出版社

《农村信用社工作手册集》编委会

张初础 陈海清 翁 明 金银助 方 见
孙祖海 王惠娟 施静达 崔全利 胡剑稚
沈红波 单国辉 罗建国 沈彪飞 王柏棣
周书龙 孙建敏 陈耀芳

《主任工作手册》

主 编 张初础

副主编 陈海清 翁 明 金银助

撰写人员 (按姓氏笔画排序)

王省三 刘永红 朱田央 孙建敏 孙祖海
金银助 陈海清 梁希明

序

我国加入 WTO 后,金融业的改革和发展,得到了前所未有的高度重视。农村信用社既面临着新的发展机遇,又面临着严峻的挑战,要加快农村信用社的改革和发展,一个首要的基础条件就是要有一支素质过硬的职工队伍,尤其是要有一支素质过硬的信用社主任队伍。可以说,信用社主任的素质关系到农村信用社“兴衰与成败”,因此,提高农村信用社主任的整体素质刻不容缓。改革与发展需要创新,创新不但需要经验,更需要理论指导,尤其是在金融业竞争日趋激烈的情况下更是如此。这可以说,是我们编写《主任工作手册》的初衷。

历史的车轮已进入 21 世纪,信合人,尤其是信用社主任要抓住机遇,与时俱进,积极开拓创新,提高自身整体素质,这就要持之以恒坚持学习,并利用所学的先进的金融理论知识指导自己的工作实践,只有这样,才能成为一个合格的信用社主任。新编的《主任工作手册》,系统、简明、实用,既有相当的理论深度,又贴近信用社改革实践,不失为一本适合农村信用社主任、农村合作银行支行行长、农村商业银行支行行长学习的很好的工具书。

在本手册编写过程中,得到了各级领导的重视和支持。早在 2002 年上半年,中国人民银行宁波市中心支行谢伟江副行长在北仑联社调研时,就提议编写一本《主任工作手册》,并亲自审定了本手册编写提纲。北仑联社孙建敏主任为《主任工作手册》的编写开了个好头。本手册还收集了计划信贷、业务发展等部门有关规定,参考了大量资料,同时参加编写的同志付出了大量精力和心血,在此手册付印之时,一并致以诚挚的谢意。

张初础

2004 年 9 月

目 录

第一部分 农村信用社主任基本素质要求	1
一、政治素质	1
二、知识素质	2
三、专业素质	3
四、心理和身体素质	3
五、信用社主任应具备的领导能力	4
第二部分 农村信用社主任的工作职责和工作方法	8
一、工作职责	8
二、工作方法	9
三、特别提示	10
第三部分 农村信用社主任履行职责须知	12
一、廉洁自律须知	12
二、信贷业务须知	13
三、财务管理须知	26
四、资产负债比例管理须知	27
五、人事管理须知	34
六、其他业务须知	37
七、国际贸易融资业务须知	38
八、中间业务须知	49

九、内控建设须知	53
 第四部分 农村信用社主任的领导艺术	65
一、决策的艺术	65
二、用人的艺术	66
三、行使权力的艺术	67
四、安排时间的艺术	67
五、激励的艺术	68
六、协调人际关系的艺术	69
七、开会的艺术	70
 第五部分 农村信用社经营与管理	72
一、农村信用社的经营观念	72
二、农村信用社的金融创新	76
三、农村信用社决策程序	78
四、农村信用社的公共关系	80
五、农村信用社企业文化建设目标	84

第一部分

农村信用社主任基本素质要求

信用社主任、农村合作银行支行行长、农村商业银行支行行长(以下简称信用社主任)是信用社的经营管理和组织指挥者,根据德才兼备的原则和实现干部队伍“革命化、年轻化、知识化、专业化”的要求,信用社主任应具备的素质包括政治素质,知识素质,专业素质和心理、身体素质等四个方面,并具备相应的领导能力。

一、政治素质

1. 政治理论修养。信用社主任要认真学习马列主义、毛泽东思想,邓小平建设中国特色社会主义的理论,“三个代表”重要思想,要掌握辩证唯物主义和历史唯物主义的原理,并能够熟练地运用,在分析、处理问题时,要坚持“一分为二”的观点,防止主观武断行事。

2. 政治立场。必须正确贯彻执行党和国家的路线、方针和政策;在思想上、政治上同党中央保持一致;在行动上,要时时处处以党和国家的路线、方针和政策为准绳。热爱祖国、热爱党,热心社会主义农村合作金融事业。

3. 思想修养。信用社主任必须树立全心全意为人民服务的思想,具有强烈的事业心和责任感,与时俱进,以饱满的政治热情和高度的革命责任感、事业心对待党和人民交给的任务,在实际工作中兢兢业业、勤奋工作,不计个人利益和得失,以全身心的精力和智慧投入到农村金融事业上,努力实践“三个代表”重要思想,为信用合作事业的改革和发

展贡献自己的聪明才智。

4. 品德修养。

(1) 清正廉洁,不谋私利。在社会主义市场经济条件下,始终保持清醒的头脑,自觉抵制金钱的诱惑,做到不贪、不占,不损公肥私,不以权谋私,不以贷谋私,做廉洁自律的楷模。

(2) 坚持原则,合法经营。按国家政策、法规和行业规章制度经营各项业务,遵纪守法,规范操作,诚实守信,言行一致,竭力维护信用社的信誉和利益。

(3) 光明磊落,实事求是。工作中坚持实事求是的原则,不弄虚作假,不欺上瞒下,不文过饰非,不阳奉阴违,讲老实话,办老实事,做老实人。

(4) 团结协作,顾全大局。个人利益自觉服从信用社集体利益,集体利益要服从全局利益和国家利益。正确处理好部门之间、上下级之间、班子成员之间、同志之间的关系。

(5) 谦虚谨慎,戒骄戒躁。要经常反省自己,不断总结经验教训。同时要善于倾听不同意见,不计前嫌,不嫉贤妒能,不求全责备,虚心向内行人和有一技之长的人请教,甘拜人为师。

(6) 严于律己,率先垂范。对工作要尽职尽责,对他人要宽容豁达。要善于开展批评和自我批评,自觉接受领导和群众的监督,敢于承担责任,及时纠正工作中的不足和失误。要时时处处起模范带头作用,要求员工不做的,自己坚决不做,要求员工做到的,自己首先做好。

二、知识素质

1. 信用社主任应具有一定的文化基础知识,并能凭借这个基础知识进一步学习掌握较多的、新的业务和管理知识,信用社主任一般要具备大中专以上水平的文化程度。

2. 信用社主任要懂得社会主义市场经济和货币银行学的基本原理,特别是关于社会主义市场经济条件下的经济规律,包括价值规律、

第一部分 农村信用社主任基本素质要求

货币流通规律、信贷资金运动规律等,按客观经济规律办事,搞好信用社工作。此外,还必须了解和掌握农村经济和企业(公司)经营管理等方面的知识,不断提高自身经济效益和社会经济效益,以更好地为农村经济服务。

3. 信用社主任必须具备一定的法律知识。增强法律意识,熟悉金融、经济类、法律,做到学法、懂法、用法,依法经营、依法保护信用社的合法权益。

4. 信用社主任要学习和了解系统论、信息论、控制论等方面的知识,特别要了解和掌握电子计算机方面的知识,以适应会计结算和内部管理向电脑化的发展需要。

三、专业素质

1. 必须全面掌握现阶段农村金融的方针、政策,特别是有关农村信用社的方针、政策、规定、办法,正确理解和认真贯彻执行这些方针、政策、规定、办法。自觉接受行业管理和银监会监管。

2. 全面了解和掌握信用社信贷、存款、结算、会计、出纳、电脑等工作的内控制度等工作的基本程序、操作方法以及有关制度规定。

3. 系统了解信用社的发展和改革史,信用社性质、地位、任务和作用,信用社的机构和组织体系等基本知识。

4. 具有一定的信用社经营管理理论水平,并能够理论联系实际地加以运用,具有丰富的信用社经济管理的实践经验,比较熟悉信用社各岗位的性质和特点,有一定的领导和管理能力。

5. 要了解和掌握一定的领导艺术和领导方法,具有良好的领导作风,做一名懂管理、善经营、会领导的合格领导者。

四、心理和身体素质

1. 要有与时俱进心理,永不满足于已经取得的成绩,不怕各种困难与问题,敢于涉足前人没有探索过的领域和道路,具有开拓前进、敢

试敢闯的精神和百折不挠的毅力,永不停步,自强不息。

2. 要具备果断的心理,临大事而有静气,多谋善断,果断地处理棘手、纷繁的问题。

3. 要有较好的相容心理,善于在矛盾中协调关系,能够在争论和“对峙”中求同存异,在非原则问题上不计较、不纠缠,正确看待同志的缺点和不足,特别是能够团结与自己意见不一致,甚至反对过自己的同志一道工作。

4. “身体是革命的本钱”,信用社主任还要具备健康的身体、充沛的精力。

五、信用社主任应具备的领导能力

信用社主任是信用社经营活动的组织者、领导者和管理者,其领导能力和管理水平的高低,直接影响着信用社的经营和发展,实践证明,信用社主任能否领导和管理好一个信用社,从主观因素来讲,其个人的素质和能力起着决定性作用。因此,只有具备一定领导能力的信用社主任,才能带领广大职工完成信用社的各项任务,保证信用社工作有条不紊地稳定健康发展。

作为一个信用社主任,要领导和管理好信用社全面工作,应具备如下六个方面的领导能力:

(一) 领导管理能力

领导管理能力,是领导者为实现一定的目标,组织上赋予的权力和个人的能力有效结合起来的动态表现。信用社主任的领导管理能力集中表现为能主持和管理一个信用社全面工作,有驾驭全局的能力,具体可分解为以下几个方面:

1. 有贯彻执行党的方针政策、金融法规、制度的能力。
2. 有统筹指挥全社各项工作的能力。
3. 有充分调动全社职工工作积极性、创造性的能力。
4. 有控制信用社经营不偏离经营目标和经营方向的能力。

5. 有对信用社的各项工作实施科学化、规范化、制度化管理的能力。

(二) 分析决策能力

分析决策能力,是领导者在掌握信息、了解情况、选择对策的基础上,运用综合思维能力的表现。信用社主任的分析决策能力主要包括:

1. 能够通过深入调查研究和依靠广大职工,掌握决策所需要的全部有关情况和信息资料,能够透过现象把握本质,去伪存真,使决策依据全面真实可靠。

2. 能够掌握科学决策的要领,运用几种常用的决策方法,按照科学决策的程序组织决策活动。

3. 善于组织发挥信用社全员的力量、智慧,群策群力,集思广益,把未来可能遇到的各种情况和可采取的各种决策全部集中起来。

4. 对决策的客观依据和各种方案,能够综合分析,权衡利弊,拿出自己的见解和主张,作出最佳选择。

(三) 组织协调能力

组织协调能力,是指领导通过调解矛盾,理顺关系,使各有关方面的活动互相协调,从而保证整体功能得到充分的发挥,它不仅表现为调解矛盾的能力,还表现为有预防发生矛盾的超前意识和能力。信用社主任的组织协调能力主要表现在三个方面:

1. 在内部,能够协调信用社干部与职工、职工与联社之间的关系,发生工作不协调、职工不团结、利益分配不当等矛盾时,能够正确加以协调和解决。

2. 在外部,对涉及信用社改革的、发展的有关部门,能够主动联系,及时沟通情况,遇有矛盾,既能坚持原则,又有适当的灵活性。

3. 对上级能够保持既密切又正常的关系。

(四) 指导实施能力

指导实施能力,是指信用社主任组织指导职工实现既定目标决策的技能。主要表现在:

1. 能够合理地编制与信用社发展要求相适应的定岗、定编、定员方案,优化人员资源结构。

2. 能够根据任务性质、主客观条件,抓住主要矛盾和关键,采取相应的政策、措施和方法、步骤,保证高效、优质、低耗、安全地完成任务目标。

3. 在组织完成任务的过程中,能够审时度势,随机应变,对重大事项应制定应急预案,既能抓住有利时机,充分加以运用,又能及时应对遇到的突发性事件,使之适应变化了的新情况,克服各种不利因素,如期完成各项工作任务和工作目标。

(五) 依法经营能力

依法经营能力,是指信用社主任运用所学法律知识,领导信用社进行依法合规经营,保障信用社合法权益的能力。信用社主任不仅要学习和懂得《经济合同法》、《贷款通则》、《中国人民银行法》、《中华人民共和国商业银行法》、《票据法》、《担保法》、《保险法》、《现金管理条例》,还要了解和掌握《宪法》、《民法通则》、《刑法》、《行政诉讼法》、《保密法》等国家大法;同时还要学习和了解“会计法”、“企业法”、“企业破产法”等经济法规。除此之外,还要掌握党和国家关于农村金融方面的有关规定、制度、办法。

信用社主任依法经营的能力,具体表现为以下几个方面:

1. 能够根据国家法律、法规和行业管理部门制定的有关规章制度,主持制定本单位保证执行的具体措施,各项工作流程。凡涉及有关法律、法规的条款,不仅能够做到有立法依据,而且能准确地运用有关法律、法规,而不与之相抵触。

2. 能够把信用社的主要业务经营活动全部纳入规范化的规章制度中加以管理,把德治和法治统一起来,做到事事有章法,人人受约束,依照章法、制度办事。

3. 能够制定对信用社执行规章制度,进行监督管理的有效措施和办法,并组织具体落实,做到有章必循,违章必究。

第一部分 农村信用社主任基本素质要求

4. 能够通过法律秩序和法律手段处理好信用社与外部的经济关系,维护信用社的合法经营的权益。

(六) 语言文字表达能力

语言文字表达能力,是信用社主任阐明自己思想、目的的一种能力。信用社主任要传达上级精神,布置工作,传递信息,交流经验,激励部属,教育职工,均需要具备良好的口头表达能力和文字表达能力。信用社主任在改革开放新的历史时期,要想适应现在迅速发展的社会主义市场经济的需要,就必须做到能讲会写,否则,就难以称为一名合格的领导者。其具体要求是:

1. 讲话有逻辑性,层次分明,合乎客观事物本身的内在关系和发展顺序。能够抓住要领,说明问题的本质和关键所在。

2. 能主持研究、起草、审定本社的发展目标、工作计划和其他一些重要文件。

3. 深入群众、调查研究,根据政策规定,结合信用社工作实际,撰写调查报告和理论研究成果,指导工作开展。

4. 讲话要讲语言艺术、演讲艺术、说教艺术。要通过演讲、说教使职工团结在班子周围,去完成各项工作任务。

第 二 部 分

农村信用社主任的工作职责和工作方法

一、工作职责

1. 组织全社职工努力学习政治和业务知识,坚持党的四项基本原则,贯彻执行国家的有关方针、政策和金融法规。在上级行业管理部门领导下,做好信用社改革与发展文章。

2. 根据上级行业管理部门有关要求,制定本社年度、季度、月度工作计划,召开月度工作会议,做到季有小结,年有总结,反映问题及时解决。

3. 抓好业务开拓,引入企业化经营管理,大力组织存款,改善存款结构,降低资金成本。

4. 坚持信贷政策、制度、原则。坚持“流动性、效益性、安全性”原则,把好贷款投向投量,充分发挥信贷资金的社会效益和信用社的自身效益,追求信贷资金营运的最佳效果。

5. 改善经营管理,加强经济核算,坚持“以收定支”,完成和超额完成上级行业管理部门下达的各项经营和管理目标。

6. 健全内控机制,规范操作程序,防止各类案件及差错事故的发生。

7. 尊重知识,重视人才,坚持任人唯贤。深入“三定双聘”,优化劳动组合,改革分配制度,完善分配方式,真正调动职工的积极性和创造能力。

第二部分 农村信用社主任的工作职责和工作方法

8. 加强职工队伍建设,以创建文明单位等活动为载体,抓好思想教育、法纪教育和职业道德教育,至少一月一次组织职工定期学习。

9. 建立健全各项规章制度,全社工作有章可循,按章办事。对有关规章制度要上墙公布,接受社内外群众监督。

10. 加强对本社综合档案工作的领导,确保各类档案的完整。

二、工作方法

1. 要具备领导意识。所谓领导意识,一是要有强烈的责任感;二是要有荣誉感。一个信用社主任若具备了领导意识,也就同时具备了责任感和荣誉感。

2. 要当好“班长”。信用社主任要善于学习、研究,善于组织协调,充分发挥班子成员的作用,把“一班人”指挥好。

3. 要把问题摆到桌面上来。有了问题,不要背后议论,搞小动作,要把问题摆出来,放到桌面上,通过批评与自我批评,本着求大同存小异的方式处理问题。

4. 要坚持原则,按规章制度办事。信用社主任不论在任何复杂多变的情况下,都必须严格执行上级政策,坚持按政策原则办事。

5. 要善于做思想政治工作。信用社主任要学会做思想政治工作,密切联系职工,与职工打成一片。要及时了解职工的思想动态,切实解决职工的实际困难与问题。

6. 要知人善任,讲究用人方法。要善于发现人才,用好人才;要统而不死,让副职有职有权有责;要善于用人之长,避其所短;既要信任职能部门,放手使用,又要严格要求,加强指导,充分发挥好职能部门的作用。

7. 要廉洁自律,勤政为公。信用社主任要自尊、自爱、自重、自律,真正做好表率。

8. 要善于抓主要矛盾。信用社主任要随时准确地掌握工作中心,周密思考,审时度势,根据具体的实际情况,统筹全局,正确地决定每一

时期的工作重心和工作秩序。

9. 要学会“弹钢琴”。信用社主任在实际工作中,要学习“弹钢琴”的方法,凡是有问题的地方都要考虑周到,不能顾此失彼。

三、特别提示

特别提示是信用社主任在某时期内必须关注和办理的相关事项。

1. 每周提示。

(1) 每周末分析本周信用社工作完成情况,按月度工作要求,制定下周工作方案,并召集主任办公室会议讨论、布置、落实或书面下达本周工作意见。

(2) 通过电脑管理系统查阅本社主营业务变化情况,如有异常,组织有关职能部门或人员,弄清原因,及时采取针对性措施。

(3) 要注意每旬项电统计,分析变化原因。涉及本社决策引起的变化,要及时修正相关制度办法,涉外因素引起的重大变化应及时向上级反映。

(4) 关注本周应由信用社贷审小组、财务审批小组集体决策事项、上周决策、应在本周执行相关事项的落实执行情况。应报送上级行业管理部门审批,是否及时上报,以及上级审批意见落实情况。

(5) 信用社如遇突发、应急事件,应按即时上报制度规定,及时准确上报。

2. 每月提示。

(1) 每月末前,召开一次主任办公会议,总结上月工作、分析工作目标完成情况,根据上级行业管理部门月度工作意见,制定符合本社实际的下月工作方案。信用社主任要努力把社务会议作为锻炼班子成员工作水平能力的最佳载体,把职工会议作为凝聚人心、增强合力、民主办社的有效工具。

(2) 每月至少组织一次职工政策制度、业务、政治学习(会议)。

(3) 每月至少抽出一定时间,深入到每一个网点,亲自进行库存现

第二部分 农村信用社主任的工作职责和工作方法

金和重要空白凭证不定期盘点和检查。

(4) 关注上级行业管理部门、监管部门的工作动态,做好衔接与协调工作。

(5) 关注本社最大 10 家存款客户和 10 家贷款客户动态和按月结息情况。

(6) 关注上级行业管理、监管部门以及财税等部门重大政策变动,及时修正工作方案。

(7) 每月都要开展一次职工谈心活动,谈话面一般掌握为职工人数的 1/10,及时了解职工思想动态。

3. 每季提示。

(1) 按季进行信用社业务、财务分析,形成书面材料报上级行业管理部门。根据上级行业管理部门季度工作要求,讨论制定信用社季度工作目标及工作措施,并分解到辖属网点和相关人员。

(2) 制定信用社季度重大活动方案。如专题宣传、专项检查、专项调研等。

(3) 根据内控要求,按季进行员工 8 小时外行为动态分析。对关注对象,做好谈心帮扶工作。落实重要岗位离岗、休假制度。

(4) 开展一次党内、行政班子民主生活活动。

(5) 有选择地安排业务、财务、电脑、安保等方面的专项辅导和检查活动。

(6) 查看非现场稽核报表,针对存在问题分析、整改。做好信贷、财务、业务后督部门的督促工作。

(7) 上级行业管理部门、监管部门及其他部门,通过检查、稽核、审计后提出的要求,信用社整改意见的落实情况。

岁末年初,信用社主任要召开好信用社理、监事会议,代办员会议,退休职工会议和存贷款大户联谊会,有针对性地通报全社一年来的工作业绩和新一年的工作思路,进一步融洽与他们的关系,增强信用社竞争力。