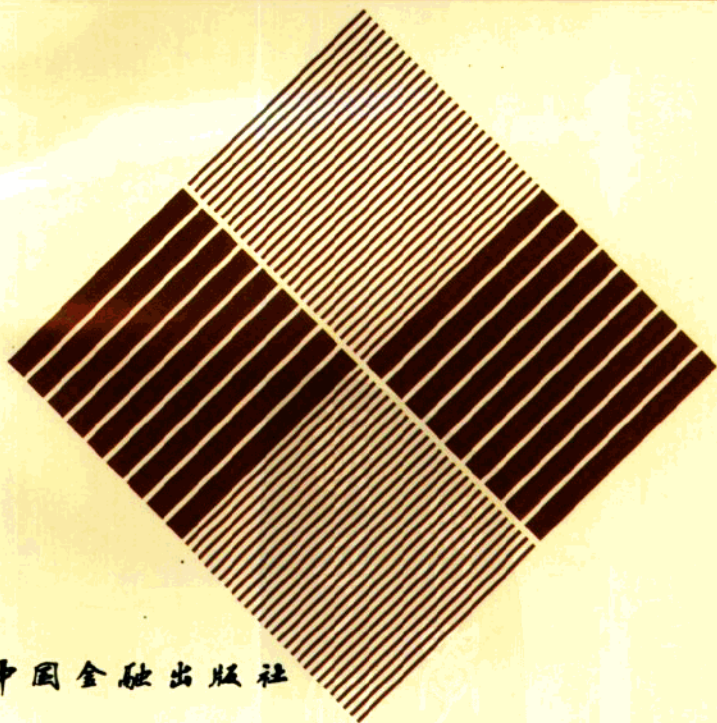


# 营业所主任 岗位培训教程

(本教材经中国农业银行教材审定委员会审定)

李占臣 主编



中国金融出版社

中国农业银行基层人员岗位  
培训教材编审委员会

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| 主 任 | 李殿君 |     |
| 副主任 | 李占臣 |     |
| 委 员 | 胡文英 | 曹积仁 |
|     | 唐建邦 | 尉士武 |
|     | 张云海 | 蒋超良 |
|     | 何天久 | 张 华 |
|     | 赵开元 | 邱晓茹 |
|     | 张 书 | 庞向华 |

## 编写说明

商业银行实行集约化经营的最终目的是用最少的资金投入和劳动消耗获取最多的资金回报。要做到这一点,经营管理科学化是实现这一目标的重要手段,而着力培养出善经营、会管理的经营管理者队伍,是实现经营管理科学化的关键。银行营业所主任作为基层经营单位的领导者,在全行的业务经营和推进农行向商业银行转化过程中,有着举足轻重的地位和作用。为此,人事教育部组织专家、学者编写了《营业所主任岗位培训教程》,以作为全系统营业所主任级干部岗位培训的必读教材。

本书在积极吸收商业银行经营管理的科学原理和方法的基础上,总结汇集了我国改革开放以来营业所经营管理的实践经验和研究精华,对营业所经营管理理论和方法作了新的拓展。坚持了管理方法科学化、现代化的编写原则;突破了传统经验型管理方法的局限性;阐述了营业所主任的职责与素质,组织与领导,负债管理和资产管理,会计出纳、代理业务的组织与管理,营业所的经营核算,经营创新及营业所公关。全书内容新,通俗易懂。

本教程由总行人事教育部主任、高级经济师李占臣同志任主编,宁夏分行农村金融学会副处长、高级讲师刘永功同志任副主编,参加编写的同志有刘永功(导论、第

一章、第四章)、范忠玉(第二章)、吴琼(第三章)、冯子章(第五章、第六章)、徐子飞(第七章、第八章)、张兆琼(第九章)。全书由刘永功、徐子飞同志总纂。

本书在初稿讨论中,吸收了肖卫平同志许多有益的意见;在成书过程中,得到了农业银行苏州市分行的大力支持,在此一并致谢。

随着金融体制改革和市场经济的不断发展,银行业务所的业务经营和管理也将会随之发生变化,书中不成熟的地方在所难免,欢迎广大读者批评指正。

中国农业银行人事教育部

1996年6月12日

## 掌握现代科学的业务操作方法 为促进农行向商业银行转化做贡献

目前,金融体制改革日益深入,金融业务不断创新。国家出台的一系列金融法规,标志着金融业发展已开始走上法制化、规范化的轨道。农业银行作为国有商业银行,在整个国民经济中的地位日显重要。一方面要支持国民经济持续、稳定、健康发展;另一方面要依法经营,提高管理水平,在竞争中求生存,在竞争中求发展。要实现这一目标,除了要有一个好的发展战略之外,关键取决于有没有一支作风正、工作实、业务精的队伍。

农业银行现有员工 56 万,大专以上学历仅占总人数的 17.14%;中专占 24.20%。我们的干部队伍正朝着知识化、专业化方向迈进,但农村金融干部队伍总体素质急待提高的状况并没有真正改变。在建立国有商业银行管理体制和经营机制的今天,有许多新的理论需要我们认真学习,有不少新的业务有待于我们去实践。因此,我们的干部职工都有重新学习的必要。特别是行龄在 5 年之内的新行员,这部分人占全行职工 18.1%,他们工作在业务第一线,是各项业务的具体操作者和执行者,其政策制度观念和业务水平的高低直接影响到农业银行服务质

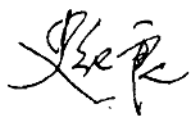
量和自身效益。在农业银行业务发展的过程中,加强业务培训,尽快提高员工的知识水平和业务能力已成为当务之急。

在实际业务操作过程中,我们还存在着有章不循、违章操作、监督不力的现象。究其原因,在于我们还缺少一套统一的科学的业务岗位操作方法和程序。为此,我多次建议编写一套系列丛书,系统地介绍农业银行各个业务岗位职业道德规范和各个业务岗位规范化的操作程序和操作方法,供一线的职工学习、培训使用,以规范他们的业务操作,提高工作效率和服务质量。经农业银行总行人事教育部等部门的同志们的共同努力,这个愿望现终于实现了。

有了这套丛书,推广标准化、规范化的业务操作就有了依据,开展业务培训就有了基础,检查监督也就有了统一的标准和尺度,实现业务管理与操作的制度化、规范化和程序化就有了保证。

加强培训,不断提高从业人员素质,是提高广大业务操作人员政策水平、制度观念,实现农业银行现代化管理的重要基础性工作,各级领导要把培训工作摆在重要的位置上,切实把它当做一项紧迫的战略性任务抓紧抓好。要有计划有组织地对现有人员进行分类培训教育,对一线职工要进行应知、应会、行风、行貌教育,规范服务用语和服务技能。摆在面前的这套丛书,就是很好的教材,要尽快组织好此套丛书的学习、辅导和考核。广大干部职工要抓紧学习和掌握业务知识,要从事关农业银行的前途、

命运的高度来认识学习、培训的重要性,增强学习的自觉性,刻苦钻研、持之以恒。同时,应根据需要,多读几本与本专业相关的书籍,不断丰富和拓宽知识面,达到知其然,亦知其所以然。不断汲取新知识,用现代金融知识武装起来,争做符合跨世纪需要的合格金融人才,更好地服务于日益发展的金融事业。

A stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Zhang Peng, the author of the text.

1995 年 9 月

# 导 论

营业所是农业银行的基层经营单位,担负着农业银行吸收公众存款、发放贷款、办理结算等业务。它既是农业银行机构的有机组成部分,又是农业银行经营的基层单位。本教材所指的营业所,既包括在乡镇一级的营业所,还包括在城市设立的分理处、储蓄所,还涵盖支行、中心支行、分行的营业部在内,即农业银行的所有一线经营机构。这种意义上的营业所,遍布全国城乡,处于城乡金融工作的最前沿。它既是党在城乡金融各项方针政策的执行者,又是农业银行支持城乡经济发展、帮助城乡居民致富的窗口;既是农业银行信贷业务的具体办理者,又是农业银行财务经营计划的完成者。因此,营业所业务经营工作搞得好坏,就直接决定着农业银行经营效益的高低,在全行的业务经营中有着举足轻重的地位和作用。

营业所的业务经营工作是由所主任(含办事处、营业部主任)组织和领导进行的。在其他条件一定的情况下,一个营业所经营搞得好坏,取决于营业所主任领导组织作用发挥得如何。要使营业所主任更好地组织领导营业所经营工作,首要的就是使营业所主任弄清自身所处的地位、所起的作用和所担负的任务。

## 一、营业所主任的地位

作为农业银行基层营业单位的营业所,它在本辖区内主要履行以下八项职能:即吸收公众存款;发放短期、中期、长期贷款;办理票据贴现;办理结算;代理发行、代理兑付、承付政府债券;办理委托收款;代理保险业务;经办上级行批准的其他业务。

营业所主任作为一所之长，是农业银行基层营业单位的领导者、组织者，业务经营的实施者，并直接对主管行行长负责。营业所主任作为一线经营单位的领导，其职能作用发挥得好坏，在农业银行的业务经营中有着非常重要的和不可替代的地位。充分认识营业所主任地位的重要性，是充分发挥营业所主任职能作用的先导。

### (一) 营业所主任是一线营业单位的领导者

处在营业所领导岗位的营业所主任，要根据上级下达的任务要求，结合本辖区的实际情况，正确地规划本单位经营与发展的长期、中期、近期和阶段性奋斗目标，并制定出达到奋斗目标的行动方案 and 保证措施，从而率领全体员工为实现规划目标共同奋斗。营业所主任要依据不同时期业务经营的需要，向副手、下级直至员工布置工作任务，提出要求，并督促检查他们按时、保质、保量地完成所分配的任务。

### (二) 营业所主任是对行长负责的基层单位管理者

《中华人民共和国商业银行法》规定商业银行实行一级法人制度，其分支机构不具备法人资格，在总行授权的范围内依法开展业务。农业银行作为国有商业银行，其分支机构的行长，逐级向上级行行长负责，营业所主任要向主管行行长负责。首先，要全面完成业务经营计划，如存款指标要完成，贷款质量要提高，财务利润计划要完成等；其次，要搞好“三防一保”，确保国家财产、资金的安全与完整；对行里的办事机构，如信贷股、会计股等部门对营业所布置的任务，营业所主任都必须负责完成。同时，上级要的报表要及时报、材料要及时写，对于本单位职工，营业所主任还负有教育之责，既要负责他们的思想、政治教育，又要负责他们业务技术的培训，使职工的政治业务素质全面提高。

### (三) 营业所主任是一线营业单位劳动的组织者

营业所主任的领导地位决定了他是其所在单位劳动的组织者。营业所主任既要与自己的副手协商分工，又要对全体职工进行

劳动组合。按照信贷、会计、出纳、联行、储蓄等柜组和信贷员、会计员、出纳员、复核员、微机管理员等不同岗位,进行合理的配置,使职工能扬长避短,人尽其才,最大限度地调动他们进行业务经营、优质服务的积极性和创造性。对劳动组合中出现的问题也要尽快调整,避免内耗,提高效率,充分挖掘人才在业务经营方面的潜在效益。

#### (四)营业所主任是业务经营的实施者

党和国家制定的金融方针政策,中国人民银行、中国农业银行制定的各项规章制度;各级农行有关优化负债结构、实行资产风险管理、提高结算质量的目标,最终都要落到营业所去贯彻执行。营业所主任既不是单纯的领导者,也不是单纯的操作者,而是管理型的领导者。在业务经营方面,营业所主任要把主管行布置的各项任务,无论是存款任务,还是放贷收息任务,还是会计、出纳升级达标任务,都要进行逐项分解,并采用适当的方法加以量化,制定出实施方案,把任务落实到包括自己在内的每一个职工的头上,使职工人人肩上有担子,个人头上有任务。同时,还是参照上级行的有关做法,制定出切实可行的考核奖励办法,以保证业务经营计划的全面完成。正因为如此,营业所主任要进行企业营销调查、评估企业信用等级、测算贷款风险度、收回到逾期贷款,营业所主任还应是精明的信贷员;熟练的会计员、出纳员、复核员,过得硬的值班员……。为了业务经营目标的实现,营业所主任需要样样能干,样样都能干好。因为自己是营业所的领导,是业务经营的实施者。

### 二、营业所主任的作用

营业所主任的地位决定了营业所主任有着任何人也不能取代的特殊作用。

#### (一)领导核心作用

营业所主任是农行一个营业单位全体职工的领导核心。这是因为,一则是由营业所主任、副主任和值班主任及相关部室柜的负

责人组成一个由所主任牵头的领导集体,对于大额的贷款、经营管理的计划、方案、措施等实行民主集中制研究决定;对于一些政策、利率、规章制度方面的问题,也需要集体商议;对于本单位的人事、劳动制度政策,人员的奖励、处罚等也需集体研究决定等等。二则是由营业所主任人格化力量所形成的凝聚力。即营业所主任应工作干在先,担子挑重的,吃苦在前,享乐在后;一事当前,替职工群众想得多,替自己想得少;严于律己,宽于待人;经常把职工的疾苦放在自己的心上;廉洁奉公、无私奉献,从而赢得本单位职工尊重和无限信赖。

### (二)承上启下作用

营业所主任之上有着总行、分行、中心支行、支行等各级行长及众多的上级部门,营业所主任之下,有着自己的一班人和全体职工。对上,营业所主任要把各级行长、各级业务部门布置的业务经营、机构人事、安全保卫、精神文明建设等任务全盘接受下来,同时,根据事情的轻重缓急,结合本单位的实际情况,把任务分解布置下去,并督促按时完成。他不仅要吃透上级的精神,把它传达贯彻下去,而且还要把任务分解到包括自己在内的每个人头上,到期见效,圆满完成。因此,这种承上启下作用是立竿见影的来不得半点花架子,来不得半点敷衍应付,一切都得实实在在一步一个脚印。这也许就是营业所主任难当之所在。

### (三)组织协调作用

营业所一般位于农村经济相对较为发达的城镇,除了与本系统的上级及本单位职工之间的关系外,还与当地党政、企事业单位有着千丝万缕的联系。有联系,就不可避免地会有矛盾,有矛盾就需要解决,否则就会给党的事业和当地的经济造成损失。要解决营业所内、外部形成的矛盾,营业所主任有着独到的作用。

在处理营业所与外部的关系中,营业所主任有着别人无法替代的作用。当地经济需要营业所支持,而营业所有些事也需要向当

地党政部门汇报和通气,有些业务如果滞贷款的活化也需要党政部门的支持。这些工作都离不开营业所主任的参与与协调。工作中有了不协调和误会、不理解之处,也需要营业所主任出面进行解释。当地的企、事业及一般的存贷款公众,是营业所的客户,是营业所业务的上帝,他们需要贷款支持,必然找营业所主任;营业所主任为了完成存款任务,也需要企业及其他客户支持。其中与企业也难免有债务纠纷,到逾期贷款难以收回,以及企业违反银行的信贷、结算的有关规章制度等,都需要营业所主任出面组织协调,否则矛盾就会久拖而不解。因此,农业银行营业所主任实际也是本单位的公关部长。

#### (四)监督示范作用

营业所主任既是一所之长,又是本单位的排头兵。营业所主任的模范带头作用在搞好本单位的各项工作中有着非常重要的意义。“火车跑得快,全凭车头带”,“言教不如身教”、“打铁先要本身硬”等俗语充分说明了干部带头示范作用的重要意义。“领导带了头,群众有劲头”,这在社会主义市场经济条件下,农业银行向商业银行转轨的进程中更具有特殊的现实意义。营业所主任的带头示范作用做得如何,往往决定着本单位职工的“行兴我兴,行衰我耻”的自强精神树立得怎样;往往决定着职工是否人人关心经营,个个为经营出力;也往往决定着服务态度的优劣,以及经营指标完成得好坏。因此,任何一个营业所主任不仅不应低估自己的示范带头作用,而且还应该时时事事起好示范带头作用。

一位同志被行长聘任到一个营业所担任主任,这反映了上级领导对自己的信任,同时也就该把领导的眼睛和耳朵带到基层,监督保证所在营业所完成领导赋予的各项任务。监督不是监视,它既包括对完成各项经营指标的检查考核,也包括对国家资财安全的检查考核,还包括对职工德、勤、能、绩,以及遵规守法方面的监督考核。对好人好事所主任要总结、要表扬、要上报,要发扬光大;对

坏人坏事,在自己的职权范围内,该批评的批评,该教育的教育,该处罚的处罚。属于自己职权范围之外的,一定要及时上报,既不能隐瞒不报,更不能包庇纵容。真正起到行长的眼睛和耳朵的作用。

### **三、营业所主任的任务**

营业所主任是一所之长,是全所工作的领导者和组织者,肩负着光荣而艰巨的任务:

#### **(一)保证业务经营计划的全面完成**

营业所是农业银行的一线营业单位,是农业银行搞好业务经营的基础。营业所业务经营计划完成得好坏,直接影响以至决定主管行业务经营计划的完成情况。营业所主任的首要任务就是要千方百计,调动全体职工经营管理的积极性、主动性和创造精神,全面完成主管行下达的业务经营计划,包括各项存款(含低成本存款)的完成,贷款质量的提高(含信贷资产风险度的下降、到逾期贷款比例的下降、利息收回率的提高等),利润指标的完成和综合费用指标的控制等。

#### **(二)确保国家资财的安全与完整**

营业所财产是国家财产,营业所资金是国家资金。营业所主任要切实加强防诈骗、防盗窃、防抢劫的三防工作,在思想上、行动上、工作上时刻不能放松这根弦,以确保国家资财的安全与完整,确保职工的人身安全。

#### **(三)抓好职工教育,提高职工素质**

现代金融竞争归根结底是人才之争,人才之争的实质是职工素质之争。作为营业所主任负有职工教育的光荣使命,要从思想政治教育和业务技术教育两方面入手,通过宣传、鼓励、培训、考试等手段,不断提高职工的政治、业务素质,为本单位在激烈的金融竞争中立于不败之地,打下良好的基础。

#### **(四)理顺关系,创造良好的经营环境**

农业银行经营成果的取得,效益的提高,不仅有赖于令行禁

止、奖优罚劣内部运行机制,而且有赖于宏观经营环境的优化。这包括地方党、政对农业银行经营的支持、当地经济的繁荣发展、贷户经营效益的提高等等。这些都需要营业所主任去做大量的工作,既要理顺、加强与地方党政的关系,又要当好参谋,引导支持当地经济的发展,还要架桥铺路、当好红娘,帮助企业解决好产、供、销方面的难题,营造一个良好的宏观经营环境,为提高本单位,以至主管行的经济效益作出营业所主任应有的贡献。

# 目 录

|                              |      |
|------------------------------|------|
| <b>导 论</b> .....             | (1)  |
| <b>第一章 营业所主任的职责与素质</b> ..... | (1)  |
| 第一节 营业所主任的职责.....            | (1)  |
| 第二节 营业所主任的素质与职业道德.....       | (5)  |
| 第三节 营业所主任的工作能力 .....         | (12) |
| <b>第二章 营业所工作的组织与领导</b> ..... | (18) |
| 第一节 营业所组织领导 .....            | (18) |
| 第二节 营业所领导工作内容 .....          | (23) |
| 第三节 营业所领导工作基本方法 .....        | (30) |
| <b>第三章 营业所负债管理</b> .....     | (37) |
| 第一节 营业所负债种类与结构 .....         | (37) |
| 第二节 营业所组织存款的方法 .....         | (43) |
| 第三节 其他负债的管理 .....            | (49) |
| <b>第四章 营业所资产管理</b> .....     | (53) |
| 第一节 营业所资产的种类与结构 .....        | (53) |

|                                 |              |
|---------------------------------|--------------|
| 第二节 营业所贷款的发放、管理与收回·····         | (97)         |
| 第三节 营业所其他资产业务的管理·····           | (97)         |
| <b>第五章 营业所会计出纳工作的组织与管理·····</b> | <b>(105)</b> |
| 第一节 会计核算的原则和方法·····             | (105)        |
| 第二节 会计核算管理·····                 | (111)        |
| 第三节 会计出纳工作的组织管理·····            | (127)        |
| <b>第六章 营业所代理业务的组织与管理·····</b>   | <b>(136)</b> |
| 第一节 营业所代理中国农业发展银行业务·····        | (136)        |
| 第二节 营业所其他代理业务·····              | (140)        |
| <b>第七章 营业所经营核算·····</b>         | <b>(147)</b> |
| 第一节 营业所经营核算的任务与作用·····          | (147)        |
| 第二节 营业所经营核算的组织管理·····           | (154)        |
| 第三节 营业所经营核算的内容与方法·····          | (163)        |
| <b>第八章 营业所经营创新·····</b>         | <b>(178)</b> |
| 第一节 经营创新的意义及特点·····             | (178)        |
| 第二节 经营创新的原则·····                | (183)        |
| 第三节 经营创新的内容与方法·····             | (187)        |
| <b>第九章 营业所公关·····</b>           | <b>(207)</b> |
| 第一节 营业所公关的意义、特点和原则·····         | (207)        |
| 第二节 营业所公关的内容、方法与应注意的问题·····     | (216)        |

# 第一章 营业所主任的职责与素质

营业所主任,是农业银行基层营业单位的经营管理者。他所处的地位和所承担的任务决定了他有与之相适应的职责。营业所主任要履行自己的职责,圆满地完成主管行交给自己的光荣而艰巨的任务,就必须具备相应的政治素质、职业道德和工作能力。

## 第一节 营业所主任的职责

营业所主任的职责,是营业所主任在业务经营管理中应负的责任。营业所主任清楚自己所负的责任,对于制定计划、安排业务、指导工作,会更全面、更细致,既有利于突出中心、抓住重点,又可避免挂一漏万,有所疏漏。营业所主任的主要职责是:

### 一、遵守法律,执行政策制度

法律是由立法机关制定,由国家政权保证执行的行为准则。政策是由党或国家为实现一定时期的路线而制定的较为具体的行为准则。制度是企业、事业单位为保证经营或工作的顺利进行而制定的更为具体的行为规范。

社会主义市场经济本质上是法制经济。《中华人民共和国中国人民银行法》、《中华人民共和国商业银行法》、《中华人民共和国担保法》、《中华人民共和国票据法》、《贷款通则》的颁布和实施,标志着我国的金融事业已步入法制化的轨道。营业所主任在领导全体员工开展业务经营中,必须学法懂法,遵法守法,依法经营,建立和完善自主经营、自我约束、自我发展的机制,理顺方方面面的关系,