

信用合作 经营管理 学

周银彬 海富平 主编
中国经济出版社

前 言

近几年来,随着农村信用社改革的逐步深入和城市信用社的蓬勃兴起,我国的信用合作事业得到了迅速发展,并对城乡经济的繁荣产生了巨大的推动力。但是也应该看到,信用社的发展还是很不平衡的。组织体系不健全、职工队伍素质不高、由于经营管理不善造成亏损的状况依然存在。信用社虽然不以盈利为唯一的经营目的,但在发展过程中也不允许经常性的亏损存在。信用社既要以优惠的条件充分满足社员(股东)合理的资金需求,又要取得正常的利润,以此作为发展壮大资金基础,这里就有一个管理水平高与低的问题。为了帮助城市信用社和农村信用社的广大干部职工增强业务素质,提高经营管理水平,我们编写了《信用合作经营管理学》一书,供信用合作专业函授学习和岗位培训使用,也可作为干部职工的自学参考书。

本书以马克思主义管理思想为指导,以信用社的经营活动过程为研究的出发点,借鉴国外先进的管理思想、管理方法和经营技巧,对信用社的人、财、物诸要素的经营管理进行了重点分析和全面论述。首先,本书从经营管理的基本原理出发,简要阐述了信用社经营管理的研究对象、经营管理职能、经营管理原则和经营管理方法;其次,本书从管理的客体出发,重点论述了信用社搜集经济信息、进行经济预测和经营决策的理论,以及编制经营计划、资金营运、财务管理、经济责任制与经济核算、经营监督和经营活动分析等项业务的管理规律、管理关系和管理方法;最后,本书又从管理的主体出发,探讨了信用社的组织结构、领导者和领导艺术、劳动组织及人事管理问题。

在本书编写过程中,我们得到了中国人民银行河南省分行、

中国农业银行河南省分行、河南金融管理干部学院和中国经济出版社的大力支持，在此一并表示深切的谢意。由于编者水平有限，书中错陋之处在所难免，欢迎广大读者批评指正。

编 者

1991年2月

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 经营管理概述.....	(1)
第二节 信用社经营管理的研究对象.....	(11)
第三节 信用社经营管理的职能.....	(18)
第四节 信用社经营管理的原则.....	(23)
第五节 信用社经营管理的方法.....	(26)
第二章 经济信息与经济预测	(32)
第一节 经济信息概述.....	(32)
第二节 经济信息工作的环节.....	(39)
第三节 经济信息咨询.....	(47)
第四节 经济预测的内容与作用.....	(51)
第五节 经济预测的基本方法.....	(56)
第三章 经营决策	(67)
第一节 经营决策的作用与原则.....	(67)
第二节 经营决策的过程.....	(72)
第三节 经营决策的方法.....	(79)
第四章 计划管理	(94)
第一节 计划管理的重要性.....	(94)
第二节 计划管理的原则.....	(99)
第三节 计划的种类和管理形式.....	(105)
第四节 信贷计划的管理.....	(111)

第五节 现金计划的管理·····	(123)
第五章 业务经营管理·····	(132)
第一节 经营资金的构成·····	(132)
第二节 资金来源的经营管理·····	(135)
第三节 资金运用的经营管理·····	(143)
第四节 资金来源和运用的综合管理·····	(154)
第六章 财务管理·····	(165)
第一节 财务管理概述·····	(165)
第二节 固定资产管理·····	(168)
第三节 内部资金管理·····	(170)
第四节 专用基金管理·····	(176)
第五节 损益管理·····	(181)
第七章 经济责任制与经济核算·····	(195)
第一节 经济责任制的内容·····	(195)
第二节 经济责任制的原则和方法·····	(199)
第三节 经济核算·····	(204)
第八章 经营监督·····	(215)
第一节 经营监督概述·····	(215)
第二节 民主监督·····	(222)
第三节 稽核监督的作用与任务·····	(225)
第四节 稽核制度与稽核员·····	(228)
第五节 稽核的种类、方法和内容·····	(230)
第六节 稽核工作程序·····	(239)

第九章 经营状况分析	(243)
第一节 经营状况分析的原理.....	(243)
第二节 资金营运分析.....	(253)
第三节 财务活动分析.....	(268)
第四节 经济效益分析.....	(280)
第十章 组织与领导	(287)
第一节 组织管理原理.....	(287)
第二节 组织建设.....	(293)
第三节 领导者.....	(304)
第四节 领导方法与领导艺术.....	(313)
第十一章 劳动人事管理	(318)
第一节 劳动人事管理原理.....	(318)
第二节 人事管理.....	(328)
第三节 劳动管理.....	(332)
第四节 人才开发.....	(338)

第一章 绪 论

第一节 经营管理概述

一、经营管理的概念

经营是指筹划营谋、经管办理经济事业的活动，管理是指人们为了达到既定的目标，对社会经济的某个系统或环节施加影响的活动。经营管理，就是经济组织为了实现自身的经济目标，对内部诸要素进行优化组合和对外部经济环境进行合理调节的活动过程。

经营是商品经济发展的产物。经营旨在提高企业的经济效益，它是商品生产和流通活动中技术、营业、财务、安全、会计和管理职能的总称。

管理是劳动社会化的产物。凡是许多人在一起共同劳动，都必须有管理，这种管理就是对生产作出计划，组织人们共同劳动，指挥、监督和调节各个生产环节的活动顺利进行。马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体独立器官的运动——所产生的一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①管理是人类共同劳动的产物，无论在什么样的社会生产方式中，只要直接生产过程采取分工协作的共同劳动形式，管理就必然存在。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、越复杂，管理工作就越重要。

^①《资本论》第一卷，人民出版社1975年版，第367页。

就经营与管理的关系来说，经营是企业最基本的活动，它侧重于外向的业务开拓；管理是从经营中分离出来的职能，具有指导、控制经营活动的功能，是为实现经营目标服务的，所以，管理侧重于内向的组织活动。管理源于经营，又高于经营，是否科学管理已成为决定企业经营成败的关键。

二、经营管理理论的历史发展

经营管理理论产生于经营管理思想。经营管理思想的产生，可以追溯到几千年以前。事实上，自有人类以来，凡是想经由他人的努力以达到目标的领袖人物，都很讲求对事业的经营管理方法。但人们把经营管理作为一门独立的经济科学，还是在西方资本主义有了长足发展以后才出现的。资本主义企业的经营管理从产业革命开始，至今已有200多年的历史，所以，经营管理理论也随着资本主义的发展，经历了一个漫长的演化过程。

对于经营管理理论的发展阶段，学术界有多种划分方法，但若以各种管理理论从产生、发展到成熟的时间为依据，则可分为早期的经营管理理论、古典的科学经营管理理论、现代经营管理理论和最新经营管理理论4个阶段。

（一）早期经营管理理论

18世纪60年代开始的工业革命不仅是一场技术革命，同时也是一次深刻的经营管理制度和经营管理思想的革命，它加速了资本主义生产的发展，促进了手工作坊向机器生产的过渡。在以手工作坊为基本生产单位时，没有必要把经营管理活动分离出来给予特别的注意，但到了以机器生产为主的工厂化以后，机器必须集中运行，工人是雇佣来的，经营管理的必要性已逐渐显现出来。在这个阶段里，还没有产生系统的经营管理理论，但当时却已在很多方面出现了经营管理理论的萌芽。

早期经营管理理论最主要的代表人物是英国古典经济学家亚

当·斯密，他的劳动价值学说，特别是关于分工的理论，对资本主义经济管理具有启蒙意义。他发现了劳动分工以后所产生的3个基本经济优点：（1）每一个劳动者的熟练程度提高了；（2）节省了通常由一种工作转到他种工作所损失的时间；（3）发明了许多机械，简化和减少了劳动，使得一个人能够完成许多人的工作。但是，亚当·斯密的理论是建立在劳动者个人的技能和经验的基础上的，在这种生产方式中，工人完全由自己决定生产方法和生产速度，并且对自己的技术和知识互相保密，所以，在资本家看来，工人在劳动中的消极怠工现象是很普遍的。

罗伯特·欧文也是早期经营管理理论的先驱者。欧文在苏格兰的一个棉纺厂中进行了一系列的实验：改善了工厂内的工作条件，把长达十几小时的工作日缩短为10.5小时；严禁未满9周岁的儿童参加劳动；提高工资并负责供应膳食；建设工人住宅区；开设工厂商店，按成本出售给工人必需品；设立幼儿园、学校、医院，发放抚恤金等。欧文珍惜人力资源，主张用道德说服而不用体罚来管理工人。他认为，对于没有生命力的机器只要加以保养，就能提高生产效率，何况对于人力资源。他反对一些工厂主宁肯花大笔钱买最好的机器，而只愿以最低的代价购买劳动力。欧文率先播下了在工业中要关心人的思想种子。

（二）古典的科学经营管理理论

这种经营管理理论是在19世纪末20世纪初，随着自由资本主义向垄断资本主义的过渡而产生的。当时，美国工业出现了前所未有的资本积累现象。随着资本的积累和技术的发展，控制和运用这些大量资本的拙劣方式便成为阻碍提高工业生产率的主要障碍。这种现象在大公司的生产车间要比其他任何地方都更为严重。劳动高度专业化了，而标准化的生产方法和程序却没有建立，而且对工作的协调化、一体化以及系统化也没有予以重视。同时，生产中存在的另一个问题就是劳动力的潜能没有得到充分

的发挥。于是，如何发挥劳动者的潜能，就成为人们关注的焦点：有人主张采用节省劳力的精良机器；有人主张实行利润分成，搞物质刺激；有人认为出路在于实行更好的管理方法和制度。

古典的科学经营管理理论最主要的代表人物是美国人泰罗，那时他还是一位年轻的管理人员和工程师，他在探求以效率和系统化为特点的科学管理上起了主要的推动作用。泰罗所创立的一套科学管理制度叫泰罗制。

泰罗制的主要内容有3点：（1）工作定额原理。泰罗从工人操作上去研究工时的科学利用，哪一种方法最合理，花费的时间最少，就以此制定合理的日工作量；（2）标准化原理。为工作挑选合适的人，并进行培训，使其学会按规定的最好方法从事工作；（3）有差别的刺激性大的计件工资制度。在此基础上，按照标准的工作任务，即工作定额，分别确定不同的工资率。对完成或超额完成工作定额的工人，按较高的工资率支付工资，反之则按较低的工资率支付工资。不按照职位支付工人工资的一定目的是为了消除怠工的现象，而其主要目的是通过按工人作出的努力来付酬，以实现工人的个人化。

泰罗所创立的科学经营管理方法，对于凭个人意志和生产经验进行管理的旧方式起了革新作用。同时，在组织管理方面，泰罗把组织的物质资源和人力资源加以有效的结合，以求达到组织的目标作为组织管理的核心；在技术管理方面，泰罗致力于分析现行的管理方法，设法使它标准化并得到改进，以实现资源的合理利用；在人际关系方面，泰罗利用减少疲劳，使工人的能力和工作要求能相互配合的科学选择和激励性措施，最大限度地求得个人的发展和报偿。

但是，泰罗的科学管理理论也存在着两方面的不足，一是忽视了管理组织的作用和低估了统一指挥在整个经营管理系统中的

作用；二是忽视了人的能动作用。

与泰罗同时代的法国人法约尔，一生致力于对整个企业经营管理的研究，并弥补了泰罗制的不足。1908年，法约尔在采矿工协会上提出了组织管理的14个原则：(1)分工；(2)权利；(3)纪律；(4)统一指挥；(5)统一领导；(6)个人利益服从整体利益；(7)报酬；(8)集权；(9)权力等级链；(10)秩序；(11)平等；(12)人员保持稳定；(13)主动性；(14)团结精神。

法约尔在其所著的《工业管理与一般管理》一书中，还提出了经营管理的五大要素，即：计划、组织、指挥、协调、控制。

(三) 现代经营管理理论

本世纪20年代以后，随着科学技术的飞速发展，生产日益趋向自动化，产品升级换代的速度加快，垄断资本主义得到进一步发展，因而对经营管理提出了新的要求，于是，现代经营管理理论也就应运而生。现代经营管理理论分为行为科学和管理科学两大流派。

1. 行为科学。

行为科学，就是对工人在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究，以便调节企业中的人际关系，提高生产率。行为科学研究的内容包括：人的本性和需要、行为的动机，尤其是生产中的人际关系（包括企业领导同工人的关系）。所以，早期的行为科学叫做人际关系论。

早期的行为科学代表人物有原籍澳大利亚而后移居美国的梅奥和美国的罗特利斯伯格。他们从20年代后期开始，在美国有名的霍桑工厂进行试验，并以实验的结果为依据，提出了以下4条原理。

(1)工人是“社会人”，是复杂的社会关系的成员。工人不是单纯追求金钱收入，他们还有社会的和心理的需要，即追求

人与人之间的友情、安全感、归属感和期望受人尊重等。所以，必须从社会和心理方面鼓励工人努力工作。

(2) 企业中除了设置的正式组织之外，还存在着非正式组织。正式组织是指有一定目标，并由规章、制度制约企业各成员相互之间的关系和职责范围的一定组织体系。非正式组织就是企业成员在共同工作的过程中，由于抱有共同的社会感情而形成的非正式团体。这些团体有成员默守的不成文的规范。它与企业的正式组织相互依存，影响着生产率水平的提高。企业领导必须尊重这些非正式组织，并引导它们向健康的方向发展。

(3) 企业的领导，应通过对职工的需求给予满足的办法，来激励职工的工作热情，从而达到提高生产率的目的。职工在企业中的需求分为两种：一种是在正式组织中获得金钱的经济需求；另一种是在非正式组织中获得慰藉、安全感和归属感的社会需求。企业的领导应设法在职工的正式组织的经济需求和非正式组织的社会需求之间保持平衡，不能偏废任何一方。这样才能解决劳方与资方的矛盾和冲突，提高劳动生产率。

(4) 基层管理人员应设身处地地关心下属，沟通感情。梅奥认为：职工在工作中遇到的个人问题和对工作的不满，容易造成悲观情绪，这是影响工作积极性的重要方面。基层管理人员应尽可能地与职工沟通感情，使其有渲泄的机会。并通过这个过程，帮助职工解决生产和生活上的困难。

2. 管理科学。

管理科学，又叫数量学派。它实质上是泰罗制的“科学管理”的继续和发展。管理科学就是制订用于管理决策的数学和统计模型，并把这种模型通过电子计算机应用于管理过程。

管理科学的主要特点是：(1) 作为企业决策的工具，管理科学就是把决策中的重要因素确定下来，采用定量分析的方法，以更多的事实和资料为依据，用比较精确的计算代替判断，其目

的在于提高决策的质量，减少包含在决策中的风险。(2)使用数学模型，用数学方法解决能够以数量表示的经营管理问题。(3)依靠电子计算机。

管理科学主要对计划和控制职能中的问题提供答案。如：应该生产何种产品，应该生产多少产品 生产成本、工艺流程、生产日程怎样，如何分配必需的生产资源，遇到事故如何处理等。

管理科学主要运用线性规划 决策树、计划评审法和关键线路法、模拟、对策论、概率论 排队论 决策论、搜索论等学科知识解决经营管理中的实际问题。所以，它是运用现代化科学技术手段而形成的一门组织管理科学。

(四)最新经营管理理论

西方的经营管理理论，在古典的科学经营管理理论和行为科学理论出现以后，特别是二次世界大战以后，又出现了许多新的经营管理理论。这些经营管理理论主要有社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派等。

社会系统学派认为：社会的各级组织都是一个协作的系统，即由相互进行协作的各个人组成的系统。这些协作系统只要是正式组织，都应包含3个要素，即：协作的意愿、共同的目标及信息的联系。非正式组织也起着重要的作用，它同正式组织互相创造条件，在某些方面对正式组织产生积极的影响。经营管理人员的作用就是在一个信息联系的系统中作为相互联系的中心，并对组织成员的协作努力进行协调，以使组织运转，实现组织的共同目标。

决策理论学派认为：决策贯穿于经营管理的全过程，经营管理就是决策。决策决不是从几个备选方案中选定一个，而是一个过程。这个过程包括搜集情报阶段、拟定计划阶段和选定计划阶段，其中每一个阶段都是复杂的决策过程。在这个过程中，信息联系起着重要的作用。由于决策者受认识能力、时间、经费和信息来源的

限制,不可能作出完全合理的决策,常常只能满足于“足够好”的或“过得去”的决策。组织机构必须同决策过程联系起来考察,有关整个组织的决策必须是集权的。

系统管理学派认为,运用系统的观点考察和管理企业,有助于提高企业的效率,使各个系统和有关部门的相互联系网络更清楚,更好地实现企业的总目标。这个学派是从60年代开始在西方盛行的,它主张一般系统理论可应用于对工商企业的经营管理,并用有关模型来描述各种经营管理系统。

经验主义学派认为:传统的经营管理理论和行为科学都不能完全适应企业发展的实际需要。有关企业经营管理的科学应该从企业经营管理的实际出发,以大企业的经营管理经验为主要研究对象,以便在一定情况下,可以把这些经验加以概括和理论化。但在更多的情况下,只是为了把这些经验传授给从事企业实际管理工作和研究的人,提出实际的建议。经营管理是关于人的管理技能的活动和知识的一个独立领域。经营管理的任务是造成一个“统一的生产体系”,这个体系的生产力要比它的各个部分的生产力总和更大。经营管理人员在作出每一个决策时,都要把当前利益和长远利益结合起来。

权变理论学派认为:在企业经营管理中要根据企业所处的内外条件随机应变,没有一成不变、普遍适用的“最好的”经营管理理论和方法。权变理论试图通过大量事例的研究和概括,把各种各样的情况归纳为几种基本类型,并给每种类型找一种模式。所以,它强调权变关系是两个或更多变数之间的函数关系。权变理论就是依据环境自变数和经营管理思想及经营管理技术因变数之间的函数关系来确定的一种有效的经营管理方式。这种理论的产生,是由于70年代美国的科技、经济、政治上的剧烈变动和职工队伍及文化环境的改变,使得权变理论有了一定的实用价值。

经营管理理论发展的4个阶段,只不过是一种大概的划分。其

中有些经营管理理论，如行为科学等，至今仍有大量的追随者，新的研究成果不断涌现出来。即便是那些时代性很强的经营管理理论，也没有被人们完全抛弃，其中一些有用的观点，经常被许多新的经营管理理论所吸收。

三、经营管理的两重性

经营管理具有两重性：一个是它的自然属性，一个是它的社会属性。经营管理的自然属性，指经营管理是由共同劳动的分工与协作引起的，它反映了社会劳动的一般要求。无论在什么社会条件下，经营管理都必然具有这种属性。经营管理的社会属性，指经营管理受一定的社会生产关系所制约，并体现生产资料占有者的意志，为一定的经济基础服务，即经营管理活动具有一定的阶级性和社会性。

经营管理两重性的存在是由于人们的劳动过程体现了两个方面的关系。一方面，人与自然界发生联系，通过人们的劳动，把自然物改造成人们所需要的商品，从而满足社会的物质需要，这是经营管理自然属性存在的先决条件；另一方面，劳动本身存在于社会生产关系之中，就必然被生产关系所制约，即被生产资料所有制条件所限制，发生人与人之间的社会联系。

在不同的社会生产方式下，经营管理的两重性具有不同的特点。

第一，共性特点。一切社会化的劳动过程，都需要指挥和监督，以便协调各个劳动者的活动，达到预期的目的。因此，在经营管理中有关合理组织社会化大生产的一些形式、方法，虽然是在一定的社会生产关系条件下产生的，但并不为某种生产方式所独有，它们都适用于不同社会制度下的社会化的大生产。可以说，遵循大生产的客观规律所进行的经营管理，是一切实行大生产的社会的经营管理的共性。所以，历史上所出现的反映大生

产客观规律的先进的经营管理思想和经验，都可被其他国家和民族吸收、发扬、光大。

第二，个性特点。在一定的社会生产关系条件下，经营管理成为实现统治者生产目的的一种手段，执行着维护生产关系的职能。社会生产关系决定劳动的社会结合方式，同时也决定着经营管理的性质和特点。生产关系的性质发生变化，经营管理的社会属性也随之发生变化。所以，从经营管理的性质和特点中，很容易发现不同的社会生产关系的影响与作用。

资本主义条件下，经营管理的社会属性表现在剥削社会劳动的职能上，反映了资本家及其代理人同工人之间的阶级对抗关系；社会主义条件下经营管理的社会属性，主要表现在维护和加强集体劳动的职能上，是建立在劳动人民根本利益一致基础上的互相监督，同时还发挥着正确协调各种生产关系的作用。

由此可以得出结论，经营管理的自然属性是经营管理的根本属性，它反映了经营管理的本质要求。如果一个国家、一个民族不重视经营管理思想的发展，经营管理方式、经营管理制度的革新和完善，经营管理手段的创新，那么，就必然会沦为落后的国家或民族。经营管理的社会属性是人们所赋予给它的。一定的阶级为了维护自己的统治地位所采取的经营管理思想和经营管理制度，不同的社会形态不能照抄照搬。我国近代史和建国40多年的曲折经历充分证明了这一点。所以，正确认识经营管理的两重性，对于正确认清资本主义经营管理和社会主义经营管理的共性和个性，对于正确吸收资本主义有益的经营管理思想和先进经营管理经验，对于创造和发展社会主义的经营管理理论，有着重要的指导意义。

第二节 信用社经营管理的研究对象

一、信用社经营管理的概念

信用社是集体所有制的金融组织。它作为一个经营货币信用业务的特殊企业，肩负着组织存款、发放贷款、办理结算以及组织和调节货币流通的任务。为了组织好这些业务活动，信用社必须在国家统一的方针、政策和计划的指导下，对内进行科学合理的分工，形成一个既分工、又协作，密切配合，相互制约的整体；对外协调好与城乡居民、城乡集体企业、各种经济管理组织、银行、地方政府及其他信用社之间的关系，这就在客观上要求必须加强经营管理。同时，信用社又是城乡经济活动的综合调节部门之一，并且发挥着日益重要的作用，因此，要促进城乡经济的发展，也必须加强经营管理。

信用社经营管理，就是在国家的方针、政策指导下，采用科学的方法，合理地组织和运用信用社的人力、财力、物力以及所掌握的经济信息，对货币信用活动的过程进行计划、组织、指挥监督和调节，以实现既定的经营目标，取得良好的经济效益。

二、信用社经营管理的研究对象

信用社经营管理的研究对象，是信用社在货币信用业务活动过程中的经营管理关系及其变化规律。

（一）从生产力出发研究信用社的主体和客体

信用社是经营货币信用业务的特殊组织，在生产要素构成上，它与一般企业没有什么不同。人的要素构成了信用社经营管理的主体，财和物的要素构成了信用社经营管理的客体。研究信用社的生产力问题，就是区分主体和客体，研究人、财、物诸