

NONG CUN JIN RONG JI GOU GAI GE
CHUANG XIN LI LUN YU SHI JIAN LUN WEN JI

农村金融机构 改革创新 理论与实践 论文集



人民日报出版社

农村金融机构改革 创新理论与实践论文集

主 编：王秀奎

人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

农村金融机构改革创新理论与实践论文集/王秀奎主
编. —北京: 人民日报出版社, 2007. 7
ISBN 978 - 7 - 80208 - 562 - 6

I. 农... II. 王... III. 农村金融—金融机构—经济体制
改革—中国—文集 IV. F832.35 - 53

中国版本图书 CIP 数据核字 (2007) 第 117219 号

书 名: 农村金融机构改革创新理论与实践论文集

作 者: 王秀奎

责任编辑: 紫 晓

封面设计: 冯海山

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369529

经 销: 新华书店

印 刷: 通州大中印刷厂

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 703 千字

印 张: 26.87

印 次: 2007 年 7 月第 1 次版 2007 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 80208 - 562 - 6

定 价: 138.00 元

目 录

浅谈如何加强农村信用社人力资源管理

新疆农村信用社联合社人力资源部 杨照文 (1)

经营贯穿四条主线 效益实现连年翻番 开创农村信用社改革发展新局面

中国银行业监督管理委员会新乡监管分局 张成星

河南省新乡市市区农村信用合作联合社 刘炳臣

河南省新乡市市区农村信用合作联合社张庄信用社 陈东鹏 (4)

凭业绩选精英 强内控正社风 努力推动农信社改革发展

中国银行业监督管理委员会新乡监管分局 张成星

河南省封丘县农村信用合作联合社 布金林 王 帅 (6)

不断深化改革 积极参与竞争 努力开创农村信用社跨越发展新局面

广西梧州市区农村信用合作联社 陈 钢 (8)

走改革之路 扬发展风帆

中国银行业监督管理委员会枣庄监管分局 褚沂民 (10)

强化管理力度 改进服务质量 促进农信社在改革中健康发展

湖北省农村信用合作联社黄石办事处 张小平 郑传富 (13)

加快改革 转化机制 强化“三农”服务功能

贵州省农村信用社联合社黔南办事处 王良明 (17)

实施三大举措 应对村镇银行挑战

四川省农村信用社联合社南充办事处 杜代余 (18)

树立和落实科学发展观 着力打造现代金融企业

安徽省农村信用社联合社黄山办事处 吕彦忠 (20)

开拓创新 突破难点 加快二连市农信社改革步伐

内蒙古二连浩特市农村信用合作社联合社 庄增海 张胜国 (23)

强化法人治理结构建设 构建有效权力制衡机制

江苏宜兴农村合作银行 陈义祥 (26)

好机制激活大团队——黔南农村信用社人事体制创新侧记

贵州省农村信用社联合社黔南办事处 罗 琼 (29)

发展农村合作银行的前景与挑战

黑龙江省农村信用社联合社大兴安岭办事处 太明善 杨会三 (31)

关于对朔州市银行业机构推动 社会主义新农村建设情况的调查报告

中国银行业监督管理委员会朔州监管分局 张安山 (34)

班子团结、中层得力、员工齐心 高标准、严要求、克难关、稳推进

中国银行业监督管理委员会柳州监管分局 彭宁顺 陈宝旺 (48)

浅谈现代银行企业文化建设

广东省佛山市顺德区农村信用社联合社 吴海恒 (54)

服务更见真情 塑造金融品牌 有效提升顺德农信社综合竞争力

广东省佛山市顺德区农村信用社联合社 欧阳以标 (60)

抓住发展机遇期 着力干好头五年 构建南京市区联社全面和谐发展格局

南京市区联社 张意如 (66)

拓展信用市场 有效解决了农村剩余劳动力 晋中经济技术开发区

农村信用合作社联合社 (69)

立足改革实际 寻求科学发展 深入推进农村合作银行创新转型

江苏兴化农村合作银行 王文林 (71)

切实加强村镇银行监管 推动农村金融改革发展

中国银行业监督管理委员会辽源监管分局 白连升 白宏宇 (75)

明确市场定位 服务新农村建设

吉林省东辽县农村信用合作联社 黄爱国 李 辉 钟树堂 (77)

监管服务齐头进 和谐发展促双赢

中国银行业监督管理委员会泰州监管分局 戴玉明 郑晓星 李琴华 (79)

转换经营机制 促进改革发展 着力打造现代化农村金融企业

山东诸城农村合作银行 单亦聚 (82)

转换机制 深化改革 推动大丰农村合作银行跨越发展

江苏大丰农村合作银行 刘洪飞 李一平 (86)

重建“新肌体” 再造“新灵魂” 促进农信社“身心”健康发展

广东省高州市农村信用社联合社 卢 前 (91)

解放思想 转变观念 加大执行力度

黑龙江省安达市农村信用社联合社 马忠武 姜 慧 (94)

坚持“四个面向” 促进和谐发展

山东省菏泽市牡丹区农村信用合作联社课题组

李含英 李殿春 李文亭 武尚锋 (97)

加强经营管理 深化改革创新 确保农信社健康持续发展

山东省乐陵市农村信用合作联社 朱国庆 杨 波 (99)

以人为本 强化管理 效益兴社写华章

湖南省新宁县农村信用合作联社 皮育生 (102)

积极探索 强化措施 大力支持农民专业合作社发展

——对信用社支持草莓专业合作组织发展情况的专题调研

江苏省海门市农村信用合作联社课题组 (105)

转变观念 不断创新 推动农村信用社改革发展

安徽省马鞍山农村合作银行博望支行 汪 清 (107)

开拓创新 锐意进取 推动石狮联社跨越发展

福建省石狮市农村信用社联合社 姚福锋 (109)

创新服务手段 加大抉择力度 全面带动蛟河产业结构调整

吉林省蛟河市天岗信用社 邹 非

吉林省蛟河市农村信用合作联社 战克城 (111)

坚持服务三农宗旨 推动金融业务创新 加快农村信用社改革发展进程

安徽省舒城县农村信用合作联社 周恒顺 周 怡 张俊宁 (115)

大力推行产权制度和管理制度改革 不断促进双城农信社健康和谐发展

黑龙江省双城市农村信用社联合社 张守辉 (120)

强化支农工作 推进市场发展 努力实现信合事业与区域经济双赢

黑龙江省黑河市爱辉区农村信用社联合社

徐 文 刘忠海 权广良 赵红梅 (125)

深化改革 创新突破 推动山区农信社加快发展

四川省北川羌族自治县农村信用合作社联合社 王 平 李兴华 (126)

农村信用社产权制度改革面临的困难及对策

四川省宣汉县农村信用合作社联合社 李康利 廖春云 陈 鹏 (130)

树立和落实科学发展观 促进联社改革创新与发展

安徽省黄山市黄山区农村信用合作联社 于献民 (134)

贯彻落实科学发展观 实现霍山联社新跨越

安徽省霍山县农村信用合作联社 张春喜 (136)

开拓进取 为民谋福 铸就疏勒信合事业辉煌	
——记艾力江·热木提拉理事长先进事迹	
新疆疏勒县农村信用合作社联社	(138)
以改革为契机 以发展动力 全力做好现代农村金融主力军	
浙江省长兴县农村信用合作联社 王尧清	(141)
从严管理 规范经营 开创武安信用合作事业新局面	
河北省武安市农村信用合作联社 殷玉润	(146)
贯彻和落实科学发展观 促进农信社和谐发展	
安徽省界首市农村信用合作联社 韩起华	(149)
构建三套监管机制 提高监管工作有效性	
中国银行业监督管理委员会新乡监管分局 晁志斌 张成星	(151)
综合治理见成效 扭亏为盈谱新篇	
黑龙江省齐齐哈尔市市区农村信用社联社	
王友强 臧仕国 王惠茹 樊玉涛	(159)
提高资产质量 扎实开展清收不良贷款“攻坚战”	
——陆川县收回农信社不良贷款 8500 多万元	
广西陆川县农村信用联社 江耀森 杨 科	(163)
推行“568”贷款管理 寻求资产效益最大化	
河北省农村信用社联社邢台办事处 张拴保	(165)
构建灵活科学的浮动利率形成机制 完善农村合作金融机构贷款定价管理	
中国银行业监督管理委员会烟台监管分局 李明强 王建春 薛泉君	(168)
充分运用各种监管手段 推动农村信用社稳健发展	
中国银行业监督管理委员会七台河监管分局 崔元国 于 涌 吕 猛	(170)
挖掘人文资源 发挥信合优势 支持老区新农村建设	
——南委泉信用社支持“三农”纪实	
山西省黎城县农村信用联社 李俊廷 马国斌	(173)
深化改革 转换机制 实现农村信用社跨越式发展	
广东省新兴县农村信用社联社 吴亚雁 黄培辉 刘裕根	(176)
明确支农工作重点支持地方经济发展	
广东省五华县农村信用社联社 张奕翔	(179)
科学推进金融生态环境建设 促进农村信用社改革与发展	
黑龙江省鹤岗市区农村信用社联社 王兆富 慕文彬 商清军	(182)
改变工作作风 构建和谐农信	
广东省廉江市农村信用社联社 罗 志	(186)

多方筹集 引入资金 为地方农业走出低谷保驾护航

- 黑龙江省孙吴县农村信用社联合社 邹保友 张永喜 王春河 (188)
- 优化贷款结构 实现效益最大化 为早日实现补亏目标加装第三部发动机

- 吉林省农村信用社联合社松原办事处 符兰滨 (190)
- 落实目标责任 加快补亏步伐 促进扶余联社稳健经营快速发展

- 吉林省扶余县农村信用合作联社 刘海君 程远志 张成栋 (193)
- 浅谈“问责制”

- 黑龙江省安达市农村信用社联合社 李宝林 (194)
- 抢抓机遇 加快发展 努力推动“三年再造”奋斗目标早日实现

- 黑龙江省集贤县农村信用社联合社 吴加志 (196)
- 掌握核心 提高认识 深化措施 深入落实推进贷款五级分类工作

- 江苏省阜宁县农村信用合作联社 王 康 唐广山 (206)
- 嘉荫联社存款工作是怎样实现创新突破的

- 黑龙江省嘉荫县农村信用社联合社 (209)
- 拓展业务 控制风险 努力促进渠县农信社稳健发展

- 四川省渠县农村信用合作社联合社 杨 鹏 陈 宏 胡明彬 (211)
- 真抓实干 开拓进取 全面推进农村合作金融各项工作

- 新疆泽普县农村信用社联合社 吐尔逊·卡地尔
- 帕尔哈提·赛帕尔 胡达拜提·买买提 (221)

扎根广阔天地 谱写绿色画卷 努力开创社农双赢和谐发展新局面

- 新疆新和县农村信用合作社联合社 艾尼瓦尔·卡斯木
- 吾买尔肉孜 任 胜 (227)

爱岗敬业 开拓进取 铸就疏勒信合辉煌——记艾力江·热木提拉理事长先进事迹

- 新疆疏勒县农村信用合作社联合社 (230)
- 以深化改革为动力 扎实推进五级分类

- 贵州省荔波县农村信用合作社联合社 潘荣熙 (233)
- 鼎力革新 强化管理 确保规范运营 实现持续发展

- 山东临沂兰山农村合作银行 (237)
- 新疆维吾尔自治区农村信用社联合社 出实招、招招硬、招招赢

- 新疆农村信用社联合社 赵雄胜 张海燕 (242)
- 创建乡村贷款助管中心 开创“三赢”局面

- 中国银行业监督管理委员会惠州监管分局 文振新 支德勤 刘 昊 (244)
- 倾力推进新农村建设 积极引导“金融支农”

- 中国银行业监督管理委员会漯河监管分局 李献坤 王海振 周景波 (248)

- 多措并举 优化服务 充分发挥农信社信贷支农的积极作用
中国银行业监督管理委员会廊坊监管分局
河北省农村信用社联合社廊坊办事处 李志刚 李文涛 崔玉鹏 (250)
- 统计学与银行监管的相容性
中国银行业监督管理委员会清远监管分局 黄永颂 李远彪 (253)
- 心系“三农” 不断创新 推动信贷支农战略深入发展
安徽省宿州市郊区农村信用合作联社 陈永亮 (258)
- 发挥农村信用社金融服务功能 加快德阳新农村建设
四川省农村信用社联合社德阳办事处 余 江 陈志安 黄良 (261)
- 建设社会主义新农村 农村合作金融要先行
中国银行业监督管理委员会通过监管分局 付国强 杜革新 (266)
- 咬定三农不放松 创社农双赢局面——保靖县信用联社支农纪实
中国银行业监督管理委员会湘西监管分局 胡泽礼
湖南省保靖县农村信用联社 李海平 (267)
- 加大支农力度 支持新农村建设
中国银行业监督管理委员会南阳监管分局 李 朝 雷 霞 (270)
- 发挥监管资源优势 提升金融支农水平
中国银行业监督管理委员会南平监管分局 陈 敏 熊志平 (274)
- 加大投入 积极创新 努力提高昭通市农村金融服务充分性
中国银行业监督管理委员会昭通监管分局 赵光唯 黎 明 (277)
- 努力构建和谐农村金融生态环境 不断促进绥化农村经济可持续发展
中国银行业监督管理委员会绥化监管分局 王永学 吕云苍 (282)
- 加快金融创新 改进服务方式 全力支持社会主义新农村建设
中国银行业监督管理委员会乌兰察布监管分局 和世俊 吴志文 (288)
- 鱼水情深 雪中送炭 银企共赢
——北流市农村信用社倾力扶持陶瓷产业发展
中国银行业监督管理委员会玉林监管分局 郑 寒 汤宏宇 (291)
- 全面应对农村金融多元化竞争 努力促进信合事业可持续发展
吉林省农村信用社联合社松原办事处 符兰滨 (294)
- 让原产地的品牌惠万家——容县农村信用社支持沙田柚产业发展纪实
中国银行业监督管理委员会玉林监管分局 杨董柱 汤宏宇 (297)
- 科学定位 改革创新 全力支持和服务社会主义新农村新牧区建设
内蒙古察哈尔右翼中旗农村信用合作联社 杨世平 (300)

信贷“金”手 助富“三”农 开创恭城联社支农服务新局面

广西恭城县农村信用合作联社 杨艳琴 祝昌玉 (304)

找准定位 倾心支农 为县域经济发展做出积极贡献

湖南省临武县农村信用合作社联合社 周德湘 何江涛 (306)

乘风接力谋发展 与农共舞谱华章

山东省日照市岚山区农村信用合作联社 吕日新 张 勇 陈 龙 (308)

拓展业务 减亏增盈 促进潞城联社稳健发展

山西省潞城市农村信用合作联社 岳江峰 赵晓波 (311)

做农民致富的靠山 助推郧县经济发展

湖北省郧县农村信用合作联社 魏永华 贺东巅 段白龙 (313)

着力改进贷款运营模式 促进联社健康持续发展

江苏省沛县农村信用合作联社 李心勇 张 伟 李相通 (317)

对宜春市农村金融服务 充分性情况的调查报告

中国银行业监督管理委员会宜春监管分局 (321)

创金融品牌架惠农金桥 “三证一卡”打造农信全新服务体系

云南省农村信用社联合社大理办事处 戴灿涛 陈雄兴 (326)

支农出新招 建设见实效 促进农信社与农村经济双赢发展

广东省博罗县农村信用社联合社 卢裕江 肖进军 李雪艳 (329)

立足“三农” 科学谋划 切实发挥信贷支农主力军作用

山东省冠县农村信用合作联社 张念才 门忠彦 张奎敏 (331)

服务三农 争创先进——应县大黄巍信用社支持新农村建设事迹

山西省应县农村信用合作社联合社 任子存 (333)

情系晋商故里 力促“三农”发展——山西省农村信用社支农工作纪实

山西省祁县农村信用合作社联合社 赵继昌 马建红 (334)

推进信合企业文化 共铸农信品牌辉煌

内蒙古巴彦淖尔市临河区农村信用合作联社 石 清 (339)

服务“三农”经济发展 支持社会主义新农村建设

内蒙古杭锦旗农村信用合作联社 赵俊良 (342)

努力创新支农新模式 为新农村经济建设提速

河南省南阳市宛城区农村信用联社 丁光远 毛兴东 侯淋铎 (344)

积极打造信用韩塬 全力支持“三农”发展

陕西省韩城市农村信用合作社联合社 常新元 陈继强 刘耀辉 (346)

坚持支农宗旨 创新服务手段 全力支持社会主义新农村建设

陕西省千阳县农村信用合作社联合社 燕东林 赵勇宏 (350)

加快改革步伐 优化金融服务 全力支持社会主义新农村建设

内蒙古乌拉特中旗信用合作联社 尹宝堂 崔建龙 (353)

把握服务“三农三牧”市场定位 完善农村牧区金融服务体系

内蒙古太仆寺旗农村信用合作联社 贺生云 田瑞林 (356)

创新举措服务“三农” 支持地方经济发展

山西省榆社县农村信用合作社联合社 魏树斌 岳翠莲 张志高 (358)

加大信贷扶持“三农”力度 支持芮城春耕备耕生产

山西省芮城县农村信用合作联社 张午奎 姬志强 李 锋 (361)

全力实施“金纽带”工程 创新服务“三农”新模式

中国银行业监督管理委员会潍坊监管分局 朱毅达 李伟明 (363)

加大支持力度 优化信贷服务 当好新农村建设的金融主力军

山东省枣庄市山亭区农村信用合作联社 蒋继宝 李加峰 李 强 (365)

加大支农工作力度 全力推进农村经济发展

吉林省德惠市农村信用合作联社 李国光 王中峰 (369)

积极拓展中小企业市场 努力扩大支农服务领域

吉林省四平市城区农村信用联社 张 丽 (373)

奏响支农主旋律 书写服务大文章

吉林省舒兰市农村信用联社 刘明辉 田荣义 (376)

规范改革创新路 助农致富谱新篇

吉林省蛟河市农村信用合作联社 卞其春 战克城 (378)

用好用活农村信用社“金钥匙” 开启农民致富经济腾飞之门

广西阳朔县广播电视局 杨永泉

广西阳朔县农村信用联社 黄康维 (380)

树立支农新观念 推出支农新举措 充分发挥平果农信联社金融主力军作用

广西平果县农村信用联社 韦尚敏 易家瑛 (384)

投“三农”以桃 得“三农”以李 实现农信双赢良好局面

——平顺县农村信用社与“三农”的桃李情缘

山西省平顺县农村信用联社 李海青 王海军 李永圣 (386)

切实发挥信贷支农主力作用 倾力促进巴东“三农”跨越发展

湖北省巴东县农村信用合作联社 谭定勇 (388)

贯彻精神 稳步推进 大力实施“三千三百惠农工程”

山西省临猗县农村信用合作社联合社 赵春阳 席秀娥 孔雪娟 (391)

立足支农定位 抓住五个创新 构建五台信合工作新思路

山西省五台县农村信用合作联社 王卓玉 (393)

支农担起发展重任 创新促进社农双赢

山西省繁峙县农村信用合作联社 梁晓明 (396)

强奏支农“三部曲” 突显支农闪光点

安徽省界首市农村信用合作联社 蒋 颖 韩起华 (399)

创新贷款模式 实现银企共赢

福建省德化县农村信用合作联社 林建章 (401)

坚持服务大局 落实信贷支农 促进社农双赢共同发展

福建省罗源县农村信用合作联社 游永伟 陈 豪 陈 忠 (404)

服务“三农” 实现“双赢” 开创信贷支农工作新局面

河北省任县农村信用合作联社 赵书芳 王景仁 刘国瑞 (407)

落实信用联社信贷支农货币政策 促进青阳县农业和农村经济发展

安徽省青阳县农村信用合作联社 江 骏 姚执明 (410)

浅谈如何加强农村信用社人力资源管理

新疆农村信用社联合社人力资源部 杨照文

在当今银行业改革进程中,金融业的竞争力体现为人才的竞争,如何提升农信社的竞争力,如何保持农信社持久的竞争优势,这就体现了人力资源的重要性,为此如何加强农村信用社的人力资源管理是值得我们研究的一门课题,现就新疆农村信用社人力资源现状、加强农信社人力资源的必要性、如何加强人力资源管理谈几点个人的认识。

一、新疆农村信用社员工队伍现状

截止 2006 年末,全疆农村信用社共有员工 10365 人,其中:正式职工 9018 人。正式职工中:党员职工 2445 人,占 27%;女职工 3620 人,占 40%;少数民族职工 4857 人,占 54%;本科以上学历 974 人,占 11%;大专以上学历 4575 人,占 51%;高中、中专学历 2835 人,占 31%;初中及以下文化程度 634 人,占 7%。取得中级职称的 2 人,占 39.3%。员工数量庞大、学历偏低、年龄老化、效率低下;部分员工满足于现状,缺乏紧迫感、危机感,知识老化,接受新业务能力差,部分信贷员只是人熟便于收储收贷,对市场预测分析、信贷管理知识、计算机等应用技能有待进一步提高。

二、加强农村信用社人力资源管理的必要性

经济学原理告诉我们只有人是生产诸要素的可变资本,是能够创造价值的。合理有效的人力资源管理体制更能激发全体员工的积极性,促进员工努力提高自己,营造积极向上的文化氛围,在当前金融产品、营销、服务等方面的能力或创新比较容易对手所模仿的激烈竞争中,人力资源是金融业维持竞争优势的潜在的惟一资源。农信社要战胜生存危机,关键在于有一个奋发向上、勇于竞争取胜、懂经营管理的领导班子、在于有一支业务素质高、综合能力强,紧跟时代发展步伐的员工队伍,这就要求我们必须以人为本、正向激励,进一步完善干部能上能下的选拔任用、绩效考核、教育培训、薪酬福利等机制,充分调动,激发员工的能动性 with 竞争意识,才能在激烈的金融竞争中勇立潮头。

三、如何加强农村信用社人力资源管理

(一)加强职工教育,努力培育学习型员工

1. 改变传统培育,传统的培育观认为学校才是学习增长知识的途径,忽视了我们在工作中的学习才是真正学习,是一种全新的学习,为此要改变传统的培育观,实现培育观的转型,树立干中学、持续学习和终生学习的观念,重点培训员工的思维能力、创新能力和实践能力。

2. 加强正规培训,是员工转型的重要手段,信用社通过培训使员工不断学习和掌握新

的知识和技能,转变员工的学习态度观念,逐步培育员工具有自我学习、自我管理、自我经营、自我启发、自我超越的能力,将员工培育成为学习型的员工,将管理者培育成为学习型的管理者是学习的最终目的;主要可采用以下几种方式:

(1)入社培训:针对新员工使其熟悉组织、工作和所在部门的正式过程,包括信用社企业文化、规章制度等共通性的培训和针对不同岗位的业务技能等专项培训;

(2)定期培训:在一定的时间内将需要培训的员工集中起来进行统一学习培训的方式,是巩固学习型员工的一个重要过程;

(3)对外学习:培育学习型员工不能只局限于内部学习培训,还应积极向外界学习,使员工及时掌握最先进的知识和技术,开阔思维,增强管理者的应变能力和开拓创新能力,采用“走出去”和“请进来”的方法以获得新知识、新经验;

3. 鼓励非正式的学习,真正的经验及技术能力是在不断的工作、学习过程中积累起来的,因此在培训以外鼓励员工非正式的学习,“一帮一”或岗位学习鼓励员工工作以外业务学习等形式,通过老员工带新员工,通过员工职务标准进行的一种制度化、规范化的培训,包括上岗培训、转岗培训、升职提高培训等,有利于知识的传播交流,有利于培养员工之间学习相互启发的意识。对业余学习不断提高自我的员工给予鼓励,从而有效地培育员工自我学习、自我管理、自我启发的能力;

(二)员工的选拔与任用

目前信用社员工总体素质不高,操作全能型人才、高学历、高级专业人才紧缺导致职能部门的作用得不到充分发挥,在选人、用人、育人管理行为上,多注重人际关系,影响了员工积极性的发挥和创造力的提高,“唯学历论”盛行在一定程度上扼杀了真正具有创新能力、求真务实精神人才的生机与活力,为此在选拔、任用人员时应遵循以下几个原则:

(1)公平、公开、公正原则:在招聘、录用、任用、晋升、考核、奖惩、激励时,都要以竞争为激励机制,构建公正平等的平台,努力营造尊重特点、鼓励创新、理解信任的良好、宽松的环境和氛围,把真正靠得住、想干事、会干事、多干事、又能干成事的优秀人员选拔推荐到信用社的各级领导岗位上来,要格外珍惜注意发挥其特点和专长,全面做到公平、公开、公正,优胜劣汰,择优任用。

(2)合理规划原则:根据业务需要设制定员、定岗、定编,依据员、岗、编的缺口对人员进行盘点,看现有人员是否满足业务发展的需要,有无缺口或有多大,在此基础上合理规划、科学定岗,实行劳动合同用工与持证上岗制度,建立科学的用工准入和分流制度,为有效任用员工奠定良好的基础;

(3)岗位需要与员工特长相匹配原则:以岗选人,避免盲目招人、盲目设岗;根据不同的岗位层次进行选定,根据不同的岗位特点进行等级评定,如电脑专家、会计师、信贷产品设计师等,以岗定资,激励员工积极向上,充分做到量才适用,人尽其才。

(4)动态变动与权限制衡原则:人不是一成不变的,要根据不断变化的环境及工作需要,及时调整,能上能下、能进能出、合理流动、始终保持人才与岗位相匹配,重点实行内部竞聘流动定期公布职位空缺及任职资格,建立干部竞争上岗,高管人员竞聘上岗,建立干

部任期制、绩效考核淘汰制和干部流通制,使人员能上能下、能进能出的激励作用充分发挥,同时建立各岗位、各部门,各司其职,不得擅离职守,不得超职权范围开展业务,恪尽职守,坚持使管理与操作分离的权限制衡原则;

(5) 业绩考核晋升与管理风险原则:员工都必须在严格、科学的业绩考核基础上给予晋职、晋级、晋薪,建立全方位的绩效考核方法,客观公正的评价员工,更好地调动其积极性和责任心,约束和激励其明确努力方向和工作目标,使员工自身价值最大化,同时要求核心员工懂业务、会经营、知政策、诚实守信、精明能干,要有一定的风险意识,要让他们认识到“动态变动求生存、求发展”的道理,从而减少管理风险;

(三) 薪酬设计与管理

薪酬制度的设计包括三种激励因素:货币价值、表彰价值以及激励价值,我们往往过多关注第一种因素,忽视其余两种因素,使薪酬的本来作用得不到充分发挥;为改变目前平均分配、以行政级别高低、福利分配不灵活、奖励不规范等使激励机制作用大大降低的薪酬分配方式,从而进一步提高员工的能动性,为此薪酬管理应从以下几方面入手:

1. 采用“以技(能)定岗位,以岗位定基本工资,以部门、机构综合考核结果定工资系数,以员工业绩考核定奖金”的薪酬分配体系,使工资对内、对外都具有竞争性,拉开收入差距,体现公平原则;

2. 设计适合的福利项目,缩短奖励间距,保持激励及时性;采用把具有一定含金量的对外学习、对外考察深造的机会作为对有一定作为员工的福利,同时投资小人才,留住大人才,改变福利是人人有份从而失去福利的激励性的作法;制定合理的奖励期间,把一些一次性发放的奖励转变为多次发放或不定期发放,增加激励作用;

3. 员工持股计划;农村信用社虽然设置了员工股,但员工持股与信用社之间的利益关系不能充分体现,为此应根据职位、能力、所负责任等因素的差别设制员工的持股比例,根据当年的经营情况给予分红和一定比例的配股,从而使大多数员工都持有数量不等信用社股份的一种长期激励计划;

(四) 培养员工忠诚度,弘扬先进企业文化;

1. 在全疆确定以“爱岗敬业”为核心的价值观,弘扬“勤奋、忠诚、严谨、开拓”的企业精神,使其成为员工的道德标准、行为准则和工作方式;

2. 形成能体现企业价值观并能有效防范风险、有效激励员工的制度体系,实现靠制度管人管事;同时加大对员工忠诚度的培育,增加员工职业安全感和归属感,使员工心系信合、以社为家;

3. 在全疆信用社形成标准化、有品位、特色鲜明的企业文化,对外产生亲切感和吸引力的企业形象,对各类岗位员工的语言、操作形成规范化服务标准,从而用良好的企业氛围激励员工自律、自强。

根据马斯洛需求层次理论,当人的较低层次需求得到满足后,必然会追求较高层次需求的满足,自我实现是人类最高层次的需求,为此人力资源的开发其作用及意义非凡深远,在现代金融改革中我们更应关心竞争能力的基础——人力资源能力的发展,注重加强人

才资源的开发、实行人力资源的不断升值,立足现有人才的培养,充分挖掘现有人才的潜力,为员工创造良好的成长环境,拓宽人才准入渠道,发掘人力资源优势,与竞争对手拉开差距,真正培养一支高层次、复合型人才和核心人才队伍,为农村金融合作机构向现代金融企业过渡提供人力资源保证。

经营贯穿四条主线 效益实现连年翻番 开创农村信用社改革发展新局面

中国银行业监督管理委员会新乡监管分局 张成星

河南省新乡市市区农村信用合作联合社 刘炳臣

河南省新乡市市区农村信用合作联合社张庄信用社 陈东鹏

我们市区联社张庄信用社地处市区东郊,所辖3个自然村、3个信用分社,职工19人。近年来,在市区联社党委、理事会的正确领导下,我们坚决按照联社提出的“存款讲成本,贷款讲质量,经营讲效益”的指导思想,紧紧抓住存款、信贷、收息和内控四条主线,在市场竞争激烈的情况下,取得了较好的社会效益和经济效益。截至2006年底,我社的存款余额为11408万元;各项贷款余额为9280万元,不良贷款占比为4%,实现实际利润420万元,完成年利润计划的117%,人均利润达22万元,资产利润率达4.49%。从1999年盈余并消除历年亏损挂帐开始,到2006年底,我社已经连续7年实现了利润翻番,累计实现利润1000余万元。

一、求发展,靠服务,存款一年一大步

存款是经营的源泉。随着市区的东扩,全市各家金融机构加大了在东区的市场拓展力度。目前辖区内共有建行、中行、农行、商行、邮政储蓄等5家金融机构。面对着激烈的市场竞争,我们迎难而上,稳扎稳打,取得了市场份额的迅速扩张。

首先,搞好金融服务,以形象促发展。我们在联社开展的“文明服务月”和“礼仪培训”活动的基础上,实行了站立服务、微笑服务、无障碍服务,实施了电话预约、上门送款等措施,并在工作坚持做到“四勤”,即资金旺季勤收、文明用语勤说、闲余时间勤跑、银企关系勤联。在工作中,我们发现辖区内的村委会由于财务人员少,设施落后,办理业务很不方便。我们就专门为他们开通了上门代收和电话预约服务,主动出车、出人上门帮助村委会财务人员跑手续。同时我们全员加班,放弃休息时间,主动承担了三个村征地款的发放工作。几年来,我们共为辖区内2000多农户,代发征地款1万多笔,累计金额近2亿元。既减轻了村委会的工作负担,保证了资金安全,又避免了存款资源的流失。通过一系列的优质服务,我们在广大群众中树立了“可信、可亲、可靠”的“市区联社”新形象,取得了市场竞争中的主动。

其次,抓好支农,以贷引存。几年来我们充分利用自身“扎根三农”的地缘优势,实心

实意为辖区群众办实事、办好事,建立起了密不可分的鱼水之情。如前几年的留庄营村,是附近有名的连水费电费都交不起的贫困村。在一次信贷调查中,发现该村学校的房屋,因年久失修变成了危房,学生们只能在村委会上课。我们就立即组织资金,投放 60 余万元帮助重建了校舍,使孩子们重返了校园。在我们的支持下,如今的留庄营村已发展成当地有名的富裕村。该村的支部书记感慨地说:“在我们最困难的时候,是农村信用社站出来帮助了我们,我们全村人一辈子都不会忘记。”真诚的服务换来了真诚的回报。连续 5 年,辖区内三个村委会主动将大额征地款存进我社,累计进帐近 2 亿元。截至 2006 年底,我社存款余额 11408 万元,较 1999 年存款 1640 万元,增长了 6 倍,人均存款达 600 万元,点均存款达 3803 万元,为我社的快速发展奠定了扎实的基础。

其三,加大低成本存款占比,优化存款结构。按照联社“增加总量、优化结构、降低成本、提高效益”的指导思想,我们在存款持续上升的同时,不断优化存款结构,坚持把吸收低成本存款作为增收的一项重要工作来抓。在我们的努力下,全社低成本存款占比由 1999 年的 10% 增至 2006 年底的 40%,大大降低了资金成本,有效拓展了利润空间。

二、抓增量,强管理,努力提高信贷质量

近年来,我们始终坚持以“质量出效益,靠质量求发展”的思路,树立“成也信贷,败也信贷”的风险理念,认真放好每一笔贷款,严格落实联社制定的“五制”:一是信贷员效益责任制。对信贷员实行“包放、包收、包效益”,“定任务、定时间、定质量、定奖惩”的“三包四定”信贷管理责任制。二是贷审分离制。为防止“三查”制度流于形式,我们建立了“三查档案卡”,明确了权限和责任。三是贷款档案管理制度。在规范贷款档案上实行了“三建档”“两管理”。即:建贷户经济档案、建贷户信用档案、建贷户风险评价档案,按占用形态和期限进行双重管理。四是贷款监督制。实行了贷款金额、贷款用途、执行利率、归还时间和责任人的“五公开”。五是贷款安全机制。对到期贷款,提前一个月,按照先后顺序列出清单,提前下发到期通知书。通过抓“五制”,促增量、降风险,我社在信贷投放快速增加的情况下,不良贷款占比较好地控制在 4%。2006 年我社累计投放贷款 9500 万元,没有出现一笔逾期。

三、抓收息,促增收,实现利息收入步步高

为了确保贷款利息的应收尽收,我们首先建好收息台帐,信贷会计月初将各贷户的当月应收利息记入收息台帐,然后通报给社主任和信贷员,进行“三方监督”。信贷员根据自己所负责的客户,填制当月的利息清单并随身携带,杜绝了利息垒大户和漏收现象的发生。其次在工作中我们坚持了“三抓”,即抓收入计划、抓收入进度、抓征收措施。对欠息大户信用观念差的,我们则分成小组,采取上班前、下班后上门催收的办法,加大催收力度,直到每一分利息都能“颗粒归仓”。正是靠着脚踏实地的工作作风,我们连续 7 年超额完成收息任务,2006 年底收息再创新高,全年实现利息收入 920 万元,到期贷款现金回收率达到 98%,利息回收率达到 100%,百元收息率达 10.8%。

四、抓内控,降成本,坚持勤俭办社

近年来,我社严格执行联社制定的财务管理制度。一是坚持勤俭办社的方针,树立“节约就是增效”的理念,对可花可不花的钱做到坚决不花,对确需列支的费用,严格报联