



信念文心路

钟红涛
著

湖北人民出版社

信合文心路

钟红涛 著

湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

信合文心路/钟红涛著.

武汉:湖北人民出版社,2008.2

ISBN 978 - 7 - 216 - 05510 - 9

I. 信…

II. 钟…

III. 农村—信用合作社—经济体制改革—研究—中国

IV. F832.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 017854 号

信合文心路

钟红涛 著

出版: 湖北人民出版社
发行:

地址: 武汉市雄楚大街 268 号
邮编: 430070

印刷: 武汉桑田彩印有限责任公司

印张: 8.875

开本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32

插页: 1

版次: 2008 年 2 月第 1 版

印次: 2008 年 2 月第 1 次印刷

字数: 200 千字

印数: 1 - 2 800

书号: ISBN 978 - 7 - 216 - 05510 - 9

定价: 28.00 元

本社网址: <http://www.hbpp.com.cn>

序

钟红涛同志要我为他的《信合文心路》一书作序，我很愉快地答应下来了，既不做推介，也不做评价，谈点感触，与读者共勉。

钟红涛同志是一名普通的信合员工。他从最基层、最平凡的岗位干起。十多年来，换了很多岗位、很多地方。每变换一次岗位，他都用自己的赤子之心观察、思考着所见所闻，形成心得付诸笔端，见诸媒体，忠实地履行着一名普通信合员工的神圣职责。一路走来，收获颇丰。无疑他是聪慧的、执着的、因而也是成功的，这一点在这个浮躁甚嚣的时代，尤其难能可贵。

中国信用合作的特殊性，注定了她的改革和发展之路充满着曲折坎坷，越是困难，这种曲折坎坷就越生动，越具体、越形象。这种曲折中需要智者探路，这坎坷中需要勇者坚持。农村信用社之所以能历经磨难顽强生存，我想是因为有许多这样的智者、勇者。而今信合改革进入了一个全新的阶段，应当大声呼唤更多的智者、勇者。



2008年1月

（作者系黄冈市农信联社党委书记、理事长）

目 录

一、宣传报道

农信社改革看湖北	1
荆楚大地奏华章	6
——湖北省农村信用社改革发展纪实	
画“农”成“金”	12
——麻城市农信社支持“五个百里农业经济带”发展纪实	
老区新秀	16
——记全国农信社集体存款最佳单位麻城信用联社营业部	
宛如平常一首歌	19
——记湖北省麻城市张家畈信用社主任屈和平	
她用“三心”服务	22
——记“湖北省五一劳动奖章”获得者、红安县信用联社西门分社储蓄员高荣华	
穷居深山有远亲	26
——湖北省麻城市农村信用联社实施“千户扶贫工程”小记	
歧亭信用社半年摘掉四年“亏损帽”	28
麻城20万农户踊跃参加生产基金储蓄	31
麻城农信联社支农“爱富不嫌贫”	33

麻城农信社支持劳务输出储源滚滚	35
麻城农信社支持农民发“羊”财	37
麻城农信社为“翻船户”扬“致富帆”	38
黄冈农信社千名信贷员被农民聘为“金融顾问”	39
湖北：同心协力助推农信社改革	41
储蓄实名制，离你是远还是近	43
菊花香飘千万里	46
信合支农 菊花飘香	49
农信社支持蒜头生产	50
犁耙水响 送贷下乡	51
农信社支持蔬菜产业化发展	52
农信社真心扶贫	53
信合员工练兵忙	54
农信社开展安全知识竞赛	55
信合宣传上街头	56

二、典型经验

拓展存款新天地	57
——湖北省麻城市农信联社开办生产基金存款纪实	
狠抓劳务收入存款 拓宽组织资金渠道	60
真抓实干出成效 开拓进取上台阶	65

小额农贷作用大 惠及农户千万家	75
武穴联社专业化清收不良资产初见成效	85

三、调查研究

农村信用社移交省级政府管理后政策环境的重构	93
附：关于农信社管理体制改革后重构政策环境的对话	
农村信用社内控机制的缺陷及其再造	107
附：关于农信社内控机制建设的对话	
构牢风险“防火墙”	118
附：关于防范农信社计算机风险的对话	
农村信用社呼唤保值储蓄补贴政策到位	128
附：关于农信社保值储蓄贴补政策的对话	
亡羊要补牢 扎紧“篱笆墙”	136
附：关于农行邯郸分行特大金库被盗案引发的对话	
积极应对改革 争抢有效资产	146
——从黄冈农信社看农村税费改革对清收村级贷款的影响	
何以扭亏 唯有创新	151
——对湖北黄冈农信社经营状况的调查	
拍卖“两呆”贷款：农信社盘活不良资产的新途径	159
关于改善农村信用社外部环境的思考	165
农信社管理体制改革的模式选择应坚持的目标和原则	171

对湖南省宜冲桥信用社执行回转案的思考	177
无以规矩 难成方圆	181
——农信社增强规则意识的思考	
农村信用社需要什么样的主任？职工提出八要八不要	186
农村信用社高管人员须念好“十字经”	187
农村信用社经营管理的十大误区	200
农村信用社农户交叉联保贷款探析	217

四、杂谈随笔

酸甜苦辣总是情	225
情系乡土	227
县级联社理事长要坚持自律自重	230
信合之事须成于实	234
读你	240
后记	243

农信社改革看湖北

—— 湖北省农村信用社改革试点稳步推进

初冬时节，凉风习习。在荆楚大地上，农村信用社改革正在如火如荼地进行。请来自湖北省农村信用社改革的报道：

朱雨绸缪

为了给深化农村信用社改革作好准备，去年以来，湖北省根据国务院关于深化农村信用社改革试点的有关文件精神，围绕加快发展第一要务，集中精力，超前运作，力求做到未改先试、未改先行，为深化农村信用社改革做了大量的准备工作。

湖北省委、省政府主要领导对农村信用社改革工作非常重视。省委书记俞正声同志、省长罗清泉同志多次主持会议听取农村信用社有关情况的汇报，并带队深入基层信用社了解经营和改革情况，摸清了全省农村信用社总体状况，掌握了农村信用社的第一手资料。省委省政府领导的重视带动了各级党政部门对农村信用社工作的关注，农村信用社工作已成为全省经济金融工作的重点。

在深入调查研究的基础上，今年3月份，湖北省政府就及时向国务院上报了农村信用社改革试点的请示，争取今年将湖北省纳入全国第二批改革试点范围。

申报工作完成后，湖北省相关单位为支持农村信用社改革积极行动，紧锣密鼓地开展各项准备工作。省政府下发了《关

于进一步支持和加快农村信用社发展的意见》，要求地方政府高度重视和支持农村信用社发展，采取多项措施帮助农村信用社搞活经营，增强发展实力，为农村信用社发展提供宽松的政策环境。为向首批改革试点省份借鉴学习，省政府及湖北银监局先后派人前往吉林、贵州、重庆、江西等省份，对农村信用社改革情况进行了认真调查，重点学习掌握了资金扶持方式、增资扩股、组建省联社等工作方式方法。

为积极争取国家扶持政策，湖北省对改革涉及的有关数据进行了调查摸底测算。一是对照国发〔2003〕15号文件精神，对全省农村信用社改革后应享受的各项优惠扶持款项进行了初步测算。二是对农村信用社增资扩股计划进行了科学测算。三是因地制宜，对经营条件一般和较差的县市联社进行调查，提出了相应的改革方案。

号角吹响

京都初秋，金风送爽。8月30至31日，国务院深化农村信用社改革试点工作会议在北京召开。会上，国务院把湖北省纳入第二批农村信用社改革试点省份。这标志着湖北省3万多名信合员工翘首以盼的农村信用社新一轮改革大幕已徐徐开启。

按照全国深化农村信用社改革试点工作会议精神，湖北省委、省政府高度重视，及时组织传达贯彻；湖北银监局迅速行动，精心安排部署，有关部门密切配合，协同动作，各项改革正在有计划、分步骤平稳向前推进。

加强组织领导。为确保改革的顺利进行，省委、省政府迅速成立了以省委常委、常务副省长为组长，相关单位主要负责

人为成员的湖北省农村信用社改革工作领导小组，全面负责改革的组织领导工作。领导小组下设办公室，具体承担全省农村信用社改革的日常事务工作。各市（州）、县（市）也相应成立了“支持农村信用社改革工作领导小组”。

拟定改革方案。按照国务院[2003]15号和国务院办公厅[2004]66号文件精神，拟定了《湖北省深化农村信用社改革实施方案》。在方案中，主要明确了改革目标、省级管理机构的组织形式、县市联社产权模式、省政府支持改革的配套政策和改革实施计划。初步确定在今年底前成立省联社，在2005年6月底以前完成申请票据发行工作，在2006年12月底以前完成以县（市）为单位的产权制度改革工作。

测算改革数据。通过对两种资金扶持方式进行比较，结合湖北省实际，该省所有县市联社全部选择专项票据资金扶持方式。对照国务院、人民银行有关文件精神，湖北银监局组织各县市联社对农村信用社资不抵债额、专项票据申请额和增资扩股计划三项数据进行了认真测算和统计。

贯彻会议精神。为深入领会全国改革会议精神，以利迅速落实，指导改革工作开展，9月份以来，湖北省先后召开了改革领导小组成员会、省长办公会、省委常委会、农村信用社改革发展工作会等四个会议，向有关部门、农村信用社传达贯彻了全国深化农村信用社改革试点工作会议精神，并对农村信用社改革实施方案予以审议上报。

为有效推动改革，湖北省政府对农村信用社改革提出了“三要三不要”、“三为三不为”、“三做三不做”的要求。一是要求各级政府坚持做到“三要三不要”，即对农村信用社

要积极扶持，不要干预正常业务经营活动；要帮助优化经营环境，不要把农村信用社当成自己的“第二财政”；要帮助防化风险，不要插手农村信用社的人事安排，全力支持农村信用社改革工作。二是要求各部门坚持“三为三不为”，即为农村信用社改革落实好国家的各项扶持政策，不为部门利益而限制落实国家已经明确的政策；为农村信用社改革制定好配套措施，不为传统的思维所限；为农村信用社改革营造良好的环境，不为农村信用社改革设置障碍，全力配合支持农村信用社改革工作。三是要求农村信用社坚持“三做三不做”，即做好增资扩股和抓降工作，不做弄虚作假的事；做好支农服务工作，不做违反人事、财务、信贷纪律的事；做好经营机制的转换，不做短期行为的事，全力做好改革工作。

出台扶持政策。为加大对农村信用社的支持力度，帮助农村信用社化解历史包袱，湖北省政府出台了五条配套扶持政策。一是在2005年和2006年，由省财政每年安排6000万元的资金，用于帮助亏损信用社达到专项票据兑付条件。二是按国务院规定，全省农村信用社在享受2%营业税优惠政策后，其余3%的营业税及附加，从2005年开始，以县市联社为单位，在历史包袱未全部消化之前，由各级财政对农村信用社按月即征即返，用于建立农村信用社风险防范基金，处置农村信用社的风险。三是自2005年至2009年，在五年内对农村信用社应缴房产税、土地使用税、车船使用税等税实行困难性免征。四是自2005年至2009年，在五年内对农村信用社免收机构变更登记费、物价调节基金、土地闲置费等有关费用。五是出台了清收国家公职人员拖欠农村信用社贷款的政策措施。省政府下

发了《关于清收国家公职人员拖欠农村信用社贷款的通知》，并专题召开了全省清收国家公职人员拖欠农村信用社贷款工作电视电话会议，对全省清收国家公职人员拖欠农村信用社贷款工作进行了专题部署，要求各地对拖欠农村信用社贷款的国家公职人员，采取“三停五不”（即停职、停薪、停岗、不提拨、不调动、不评先、不加薪、不晋级）的措施，督促国家公职人员归还拖欠农村信用社的贷款。会后，省政府又从省纪委、省委组织部、省委宣传部、省人事厅等部门抽调人员，由各部门厅局级负责人带队，深入各县市督导清收工作的开展。截至10月底，全省已收回公职人员拖欠农村信用社贷款1.3亿元。

蓝图已经绘就，号角正在吹响，乘着改革的东风，湖北省农村信用社坚持服务“三农”不动摇，抓住发展不放松，业务经营呈现出勃勃生机。今年以来，全省农村信用社存款增长、贷款增长、经营效益、资产质量均创历史之最。截至10月底，该省农村信用社各项存款余额比年初增长15.23%；各项贷款余额比年初增长32.46%，其中“三农”贷款余额比年初增长32.86%；不良贷款率比年初下降10.71个百分点；经营效益实现了自1996年行社脱钩以来首次整体盈利。

原载于2004年11月18日《金融时报》

荆楚大地奏华章

——湖北省农村信用社改革发展纪实

湖北省农村信用社联合社自2005年7月28日挂牌以来，在省委、省政府的正确领导下，进一步深化改革，转换经营机制，加大支农力度，强化内控管理，各项业务经营保持了良好的发展势头。截至目前，全省农村信用社各项存款余额达741.35亿元，比年初净增54.11亿元，增长7.87%；贷款余额达到504.72亿元，比年初净增100.03亿元，增长24.72%；不良贷款占比比年初下降11.76个百分点；账面盈利3.78亿，同比增加3.23亿元。

短短的几个月时间，湖北省农信社何以取得如此令人瞩目的成就？让我们走进这大江纵横、千湖交织、素有白云黄鹤故乡美誉的荆楚大地，追寻他们改革运行的轨迹。

机制篇：三改一完善

农信社改革的核心是转换经营机制，湖北省联社成立后，明确提出了把“三改一完善”作为全省农信社转换经营机制的重点。

改革人事制度，建立优胜劣汰的竞争机制。破除干部能上不能下的旧习，按照公开、公平、公正的原则，通过确定竞聘指标、竞聘条件，按程序对全省县联社领导班子成员一律实行公开竞聘。在先期开展统一法人试点改革的9个县级联社中，对班子成员实行公开竞聘，共有36名政治思想好、业务能力

强、工作业绩突出的年轻干部走上了县联社领导岗位，增强了联社班子的战斗力。

改革劳动用工制度，建立市场化的用工机制。对全省农村信用社2.8万名员工一改过去固定用工为合同用工，实行一年一签，一年一考核，对考核不合格的人员实行自动淘汰，增强了员工的责任感和紧迫感。湖北省联社机关从自身做起带头实行了劳动合同制，同时采取优化组合、末位淘汰等方式增加了员工工作活力。

改革薪酬分配制度，建立正向有效的激励机制。全省农村信用社按照“基本工资+绩效薪酬+奖励薪酬”的分配形式，建立起“当期绩效决定薪酬、长期绩效决定升迁”的绩效激励机制，有效地激发了员工的积极性。

完善法人治理结构，建立决策、执行、监督相互制衡的约束机制。重点是健全各级联社的社员代表大会、理事会、监事会的“三会”组织，明确“三会”和经营班子的各自职责和议事规程，发挥决策、执行、监督的职能。湖北省联社成立以来，带头实行民主管理，科学决策。目前，已经召开了1次社员大会，4次理事会，20多次办公会，对信贷、风险、财务等规章制度以及网络设备等固定资产购建重大事项实行民主决策，增强了决策的科学性。

支农篇：三增一提升

农村信用社作为支农主力军，支农是信用社义不容辞的职责和基本服务方向。通过改革，全省农村信用社支农工作得到了进一步加强，出现了“三增一提升”的可喜局面，即：支农贷款总量增加，农户小额信用贷款余额增加，贷款农户户数增

加，支农服务水平提升。数字可以作证，截至10月底，全省农村信用社“三农”贷款余额达到341亿元，比年初净增67亿元，增长24%；农户小额信用贷款余额达94亿元，比年初增加33亿元，增长55%；贷款农户达到550万户，贷款面达到51%，比年初提高5个百分点。

在支农过程中，全省农信社围绕“农户、龙头企业、主导产品”三大核心要素，实行五种信贷对接服务。

采取农户小额信用贷款方式，支持千家万户开展农业产业化经营。今年以来，全省农信社向550万户农户发放小额信用贷款94亿元，支持其产业化经营，提升农产品的产量和质量，增加农民收入。麻城市农信社投放农户小额信用贷款3870万元，支持3个乡镇1.2万农户发展连片的大棚蔬菜种植基地3.5万亩，平均每亩增收近1000元。

采取联保贷款方式，支持农村专业大户发展产业化。对生产规模较大，资金需求较大的农村专业大户发展农业产业化经营，农信社采取农户联保贷款的方式予以支持。截至10月底，全省农信社农户联保贷款余额达17亿元，比年初增加8亿元，增长89%。当阳市农信社对三峡移民董景秋发放联保贷款12万元，支持发展生猪养殖业，现存栏1200头，出栏600头，获利6万多元。

采取抵押贷款方式，支持农业产业化龙头企业发展。今年以来，全省农信社向2686家龙头企业发放抵押贷款38亿元，支持涉农龙头企业做大做强。随州市三里岗农信社今年发放抵押贷款2400万元，支持该镇30个大型香菇加工厂和9个香菇出口创汇企业发展生产，带动2405户农民种植香菇，年产值达

4亿多元，出口创汇2000美元。如今的三里岗镇已发展成为“中国香菇出口第一镇”。

采取订单担保贷款方式，支持订单农业发展。全省农信社对“公司+基地+农户”的农业产业化经营的农户，投放由公司订单担保的贷款15亿元，支持发展订单农业，防范市场风险。保康县农信社根据县烟草公司与烟农签订的收购合同，发放烟叶订单担保贷款1.7亿元，支持4万多农户种植烟叶5.2万亩，为农民增加收入5.1亿元。

采取综合授信贷款方式，支持城乡纽带企业发展。对经营农业生产资料、农副产品购销、为农村服务的产业化企业，农信社主要采取综合授信贷款方式对企业进行支持，促进了城乡商品流通，幅射带动了农村经济发展。武汉市联社对武汉市东方园林绿化工程公司贷款3000万元，发展花卉苗木基地，以此带动了附近农民发展园林3万多亩，带动民间投资5000多万元，农民土地种植收入由原来的亩平4000元提高1.2万元。

内控篇：三严一健全

湖北省联社把“严格责任追究、严格劳动人事纪律、严格风险防范、健全各项规章制度”的“三严一健全”作为强化内控，从严治社，促进农信社稳健持续发展的根本保证。

严格责任追究。狠抓了案件专项治理和形成不良贷款的责任人的查处。2005年以来，全省查处各类违规问题638起，及时消除风险隐患398起，追究有关责任人210人。全省对290名拖欠农信社贷款的内部员工实行了停岗、停职、停薪等“三停”处理。截至目前，全省清收内部员工拖欠贷款本息