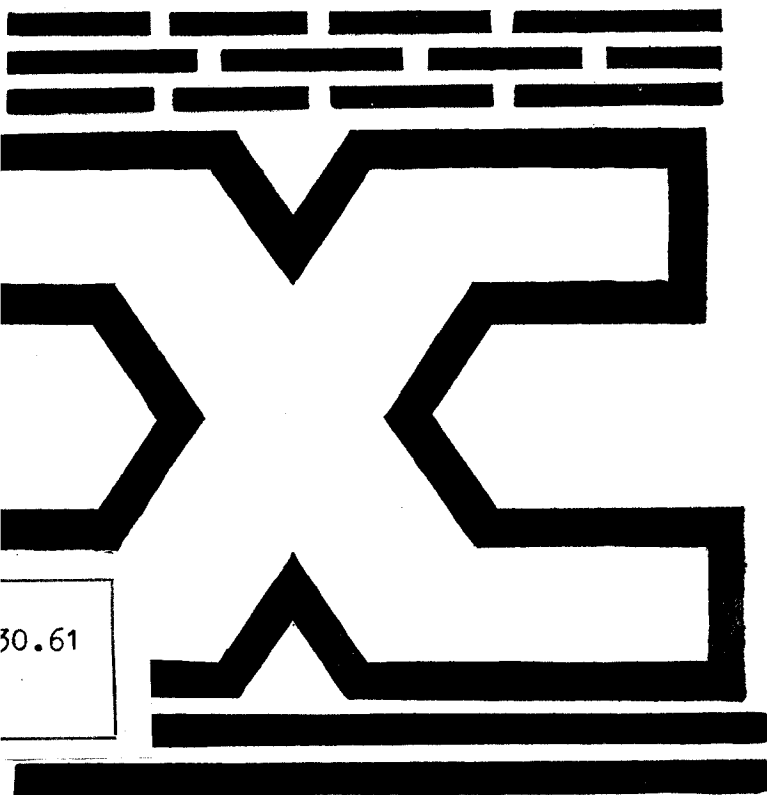


XINYONGSHE JINGYING GUANLI

信用社经营管理

吴安民 郝成秀 编 著



30.61

中国展望出版社

信用社经营管理

吴安民 郝成秀 编著

中国展望出版社 出版

(北京西城区太平桥大街4号)

山西省原平县印刷厂 印刷

北京新华书店 发行

开本787×1092毫米1/32 4.25印张

90千字 1986年3月北京第1版

1986年3月第1次印刷 1—20,200册

统一书号: 4271·211 定价: 0.80元

内 容 提 要

本书较为系统地介绍了信用社经营管理的对象、任务、方法、目标，以及信用社的领导干部管理、劳动组织管理和财务管理等内容。它适合于广大的信用社经营管理人员学习参考，也可供大、中专院校金融专业的师生阅读。

目 录

第一章 导论	(1 ~ 7)
第一节 信用社经营管理的对象.....	(1)
第二节 信用社经营管理的任务.....	(4)
第三节 信用社经营管理的方法.....	(6)
第二章 信用社经营管理目标	(8 ~ 20)
第一节 盈利是信用社经营管理的利益目标.....	(3)
第二节 盈利作为信用社经营目标的现实意义.....	(14)
第三章 信用社的领导干部	(21 ~ 37)
第一节 信用社领导干部的作用.....	(21)
第二节 信用社领导干部的素质.....	(24)
第三节 信用社领导干部的选拔和变动.....	(29)
第四节 信用社主任的职权及作用的发挥.....	(35)
第四章 信用社劳动组织管理	(38 ~ 63)
第一节 信用社劳动组织管理的概念.....	(38)
第二节 信用社职工的招用.....	(42)
第三节 信用社劳动力的合理配置.....	(50)
第四节 信用社人才资源的利用.....	(53)
第五节 信用社职工培训.....	(61)
第五章 信用社财务管理	(64 ~ 115)
第一节 信用社财务管理的概念.....	(64)
第二节 信用社财务管理体系.....	(73)
第三节 信用社财务计划管理.....	(84)

第四节	信用社财务收支管理·····	(94)
第五节	信用社专用基金管理·····	(106)
第六节	信用社固定财产管理·····	(112)
第六章	信用社经营效果的考核与分析·····	(116~127)
第一节	信用社经营效果的考核·····	(116)
第二节	信用社经营效果的分析·····	(124)

第一章 导 论

随着信用社体制的改革，信用社作为一个真正的集体性质的合作金融组织，作为一个经营货币信贷业务的特殊企业越来越清晰地展现在人们的面前。信用社要从国家银行“附庸”的地位中摆脱出来，改变其行政管理型的旧貌，向信用社管理经营型挺进。这在信用社管理史上，可以说是一个可喜的、突破性的、重大的转折。经营一词，对人们来说并不陌生，但是，信用社何以搞经营，这却是一个新的课题，并且是一个极其难解的课题。这涉及到信用社管理中的一系列转变，包括管理思想、行为观念、目标、方法、手段等。由于多年来，我们并没有在这方面实践过，因而在这方面只能说是刚刚起步，这无论在理论上，还是在实际工作中都是如此。所以，在这本书中，我们只能力图在这方面做些努力，进行一些探讨。因而，我们很难、也不可能一下子把信用社的经营之道，描述的尽善尽美，不妥之处在所难免。这些都需要在未来的实践中进一步的修正、补充和完善。只要广大的信用社管理人员读过此书之后，能够受到一点启示，对迎接这一重大的转变能够得到一点帮助，我们也就感到心满意足了。

第一节 信用社经营管理的对象

信用社经营管理，概括地说，就是通过一系列科学的

管理手段和方法，使信用社的人、财、物各种资源得以合理地、有效地利用，以取得尽可能满意的经营效果。信用社经营管理的核心内容，就是合理地、有效地利用各种资源。

信用社领导，是信用社经营管理的组织者、指挥者。信用社的工作，是由一定人数的职工组合起来的共同性工作，这就需要信用社的领导来协调这一系列共同性的劳动。信用社的决策是相当重要的，决策上的成功与失误，关系到信用社的兴衰，而决策在很大的程度上，却是由信用社的领导来承担。信用社不可能没有领导，但是究竟让谁来承担信用社的领导，这却是一个需要慎重考虑的问题。信用社的集体性质的恢复，民主管理制度的健全，可以充当信用社领导的人选的范围越来越广，不仅信用社职工和信用社入股社员可以，而且这些人以外的其他人也可以充当信用社的领导。这就是信用社领导人选的范围，也是信用社领导选择的余地。那么，何以在这么多的人群中选出信用社的领导，这就是信用社领导人才资源利用的问题。信用社如果能够将这些人群中熟悉信用社业务，组织能力高超，富有开拓精神的人寻觅出来，让其充当信用社的领导，这是比较理想的领导人才资源的利用。信用社按照一定的标准，通过一定的程序产生出信用社领导之后，何以把信用社领导本身的智慧和才能充分地施展出来，得到尽可能的发挥，这这也是一个极其重要的问题。

信用社的领导是组织者、指挥者、决策者。信用社的各项经营业务，要由信用社的职工来完成。信用社作为一个真正的集体性质的合作金融组织展现在人们面前时，信用社职工采用合同任用制的管理方法，信用社就可以在一定的范围之内，根据一定的条件和标准，采取一定的科学方法，在社会上招用最为合适的信用社职工。信用社职工在任用期内，

可谓信用社的劳动力资源。信用社职工能力的发挥与自身需求的满足的关系是极为密切的。能使信用社职工个个都关心信用社的经营成果，个个都能在自身的工作岗位上尽其最大的努力把工作干好，把所有信用社职工的积极性、主动性和创造性都充分地发挥出来，使每个信用社职工的聪明才智都能无遗地奉献给信用社的经营管理，从而使信用社充满活力，富有生机，这就是信用社劳动组织管理所要解决的问题。

信用社筹集的股金，以及积累的公积金，可谓信用社的财力资源。但是在股金和公积金一定的前提下，信用社所能办的事却不是一定的，可以办的多，也可以办的少。就信用社本身来说，可以办的事有信贷、结算、保险、信托、租赁、咨询等。而每一项业务的本身都有一个规模的问题。可以这样说，在信用社的经营范围打破公社界限，农村的信用社，以及城乡的信用社之间展开竞争的场合里，某一个信用社的经营规模是有着一定的伸缩性。这就是说，随着整个国民经济的日趋活跃，城乡企业及个人需要信用社办的事很多，也就是社会上需要信用社提供更多的服务。这就是信用社货币收入的源泉。如果一个信用社能够合理地、有效地利用这些已有的财力资源，能够尽可能多地为社会上提供其各项服务，则这个信用社便会得到可观的、比较满意的收入。这就说明一个道理，就是对每一个信用社来说，财力资源总是有限的，而利用这些资源所能获得的成果总是无限的。谁获得的成果最大，则说明谁将资源利用的最合理、最有效。

信用社无论大小，都要拥有一定的房屋、器具等，这可谓信用社的物力资源。用这些有限的物力资源，为信用社及其职工带来尽可能多的利益，这就是物力资源的利用问题。

信用社的经营市场很广阔，社会上需要信用社来办的事

很多，信用社能够利用这些有限的资源，来尽可能多的满足社会上这方面的需求，这是一个至今还没有准确答案的难题。信用社的管理人员应在实践的摸索中，不断地寻求其中的奥妙，掌握这方面的技能，从而获得信用社经营管理的成功。

第二节 信用社经营管理的任务

信用社经营管理的任务，就是取得比较满意的经营效果。何为比较满意的经营效果？至少应包括如下的三个方面：

首先，信用社的经营活动，要遵循国家有关的法律制度，并接受国家银行的领导和监督。国家规定的有关法律制度，以及国家银行对信用社的领导，总的来说，是从整个国民经济的角度来考虑的。信用社是社会主义金融体系中的有机组成部分，金融活动对整个国民经济活动的好多方面都具有着直接的影响，如金融部门贷款的规模直接影响着社会上的货币供应总量，贷款规模的扩张，就意味着社会上货币供应量的增加；相反，贷款规模的收缩，就意味着货币供应量的减少。再譬如贷款投向，在一定时期之内，金融部门的贷款投向何处，直接地影响着社会上的产品供应结构，以及消费结构的形成，制约着整个社会的商品供求的平衡。国家通过对信用社的有关法律规定，国家银行对信用社的领导，就是为了使信用社本身所开展的金融活动，符合宏观经济的协调发展，有利于整个国民经济的正常运行。信用社只有在遵循国家的有关法律规定，接受国家银行的领导和监督下开展经营活动，才能使微观经济活动符合宏观经济协调发展的要求。

其次，信用社要取得尽可能多的盈利。作为集体性质的金融企业，与其他集体企业一样，把盈利作为自身直接追求的目的。

标。就是信用社在遵守国家的有关法律规定，接受国家银行的领导下，一定要取得尽可能多的盈利。盈利越大，说明信用社向国家的贡献越大，为社会所提供的服务越多，为客户提供的服务质量越高，对整个社会的生产和流通发挥的作用也就越大，同时也表明信用社经营管理愈是合理化、科学化。因此，在一定的前提之下讲求盈利，无论对社会、对客户、对信用社自身都是一件好事。这里需要说明的一点，就是信用社欲想比较好的完成这一任务，不仅要有盈利的思想和观念，而且要付之一系列获取盈利的手段，要具有得力的、有效的措施，做到这一点也是很重要的。

最后，要使信用社的入股社员及信用社本身的职工，得到尽可能多的利益。信用社社员以购买股票的形式向信用社投资，为信用社的经营提供了一定的财力基础，在某种程度上，是为了获得比较理想的物质利益。信用社的职工，为信用社开展各项经营活动付出了一定量的劳动，在目前我国的生产力发展水平下，劳动仍然是谋生的手段，因此，职工付出劳动，也是为了获得相应的物质利益。信用社在获得比较满意的盈利的前提下，要尽可能地满足入股社员及信用社职工在物质利益上的要求。这样，社员和职工的需求得到满足了，则信用社便会吸引更多的投资者，并且这些入股社员便会更加关心信用社的经营活动，为信用社经营管理提出更多、更好的合理建议。信用社职工就会爱社如家，把信用社的工作，看作象自己的工作一样。因此，信用社让其社员及职工得到比较满意的利益，也应该作为信用社经营管理的一项任务。

第三节 信用社经营管理的方法

信用社的经营管理欲想比较理想地完成各项任务，必须要有正确的、可行的、科学的经营管理方法。信用社经营管理的方法，概括起来，就是要坚持历史的、辩证的、理论联系实际的方法。具体讲，有以下几个方面：

第一，信用社的经营管理不仅要看到昨天和今天，而更为重要的是要想到明天。信用社在经营管理上已经走过的路程，是一部绝好的教材，信用社要从中总结经验和教训，哪些方面由于采取了哪些措施获得了成功，哪些方面是由于哪些原因造成损失，摸索其可遵循的规律，总结其成功的经营之道。如果信用社的经营管理者在经营过程中，能够这样时常地对待已走过的路，则会很快地成熟起来，增强其驾驭信用社经营活动的能力。能看到过去的功过，是一个良好进步的开端，更为主要的是还要看到今天信用社在经营活动的各个方面发生了哪些变化，在这新的形势面前，信用社明天应该怎么办。对于信用社来说，过去经营的是好，还是不太好，毕竟已成过去，更为主要的是把明天的事情办好。

第二，要从经济效益的角度来筹划信用社的一切经营活动。信用社的经济效益，说得更为明确一点，就是盈利。信用社的盈利是经营活动各个方面作用的结果，涉及到领导的决策、组织，信用社职工的积极性，各项经营业务的开展状况，财务管理等各个方面。信用社在经营过程中，每一方面的工作，都应该从获利的角度来考虑。只有在这个观念的支配下，并经过多次的实践，总会摸索出越来越多的经营之道来。当然，信用社的经营活动必须是在国家及国家银行所规范的范围之

内，无论如何也不能超越这个范围。这个范围犹如是信用社经营活动的一个笼子，信用社就如是一只鸟，而这只鸟只能在这个笼子里自由自在地飞翔。如果信用社能够做到这一点，无论获得多大的盈利，都不会伤害国家的利益、整体的利益，只能是为国家、为全局带来更多的利益。

第三，要通过满足信用社职工需求的方式来调动信用社职工的积极性。实践表明，只有职工的需求得到比较理想的满足，他们的积极性才能得到尽可能的发挥。信用社职工的需求是多方面的，诸如物质上的需求、精神上的需求、荣誉上的需求、受人尊重的需求等。信用社在开发和利用人才资源时，只要在尽可能的条件下，尽量满足职工的多方面的需求，则信用社职工的积极性总会得到较好的发挥。

第四，通过各种合理化的制度，来管理信用社的经营活动。要管理好信用社的经营活动，信用社一定要在健全各种合理化的制度上下功夫。信用社需要建立的制度种类很多，从信用社开展的业务活动上，有信贷制度、结算制度、咨询服务制度等；在财务活动上，有考核制度、分配制度等；在人事管理上，有领导任用制度、职工任用制度、晋级制度等；在财产管理上，有财产购置制度、财产使用制度、财产保管制度等。如果一个信用社具有各种健全的、合理化的制度，则信用社各个方面的管理便会井井有条，并且能够取得可观的经济效益。但是，制订的制度必须合理，有利于搞活信用社，充分运用信用社已有的各种资源，极大地调动信用社职工的积极性，使信用社获得比较满意的经济效益。

第二章 信用社经营管理目标

第一节 盈利是信用社经营管理的利益目标

一、一般企业经营管理目标的含义

经营是商品经济的产物，是随着商品经济的发展而产生，并逐渐发展起来的。经营包括企业的一切经济活动。对于信用社来说，股金的积聚、存款的吸收、贷款的发放、本利的收回、盈利的取得、财务的核算等等，均属信用社的经营活动。虽然这些经营活动各有自己的专门任务，但都是为实现信用社的目标而进行的。

管理是适应于共同劳动而产生的，在共同劳动的条件下，人们为了达到预期的目的，客观上就要求有协调一致的经济活动。当一个人单独从事某项工作时是自己指挥自己；当两个以上的人共同从事某项工作时，要达到一定的目标就需要进行协商和调节，即要求进行管理。正如马克思所说：“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——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。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所以，管理是适应共同劳动的需要所进行的计划、组织、指挥、调节、监督等一系列活动。

经营仅指企业的经济活动，企业之外不存在经营活动。但管理却不只限于企业这个范畴，它适用于更加广泛的领域，

^①《资本论》第1卷，第367页。

凡有人群共同劳动的单位，都需要管理。但是就一个企业来说，经营活动包括了管理活动，管理活动构成经营活动的一部分。在企业的实际工作中，经营和管理往往是交织在一起的，经营活动中有管理活动，因为企业的各个方面的经营活动都需要管理活动，需要进行计划、组织、指挥、调节、监督的活动。同时，经营活动构成了管理活动的对象和内容。

企业的经营和管理都是为了达到企业的目标而进行的有组织的活动，对于企业的目标，经营和管理是手段；对于经营和管理，企业的目标是出发点和归宿。

劳动生产是人类赖以生存和发展的物质基础，是人类有目的有意识的活动。人区别于动物的最显著的特点，就在于人不象动物那样消极地去适应周围环境，使之适合自己的需要，而人们的每一个行动从来都是在意识的支配和指导下进行的。人无论做任何事情在行动之前总要有个预期的目的，然后才能有行为。例如盖房子、造飞机要先设计图样，做具体工作要先制定方针、计划、方案等等。马克思说：“最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方，是他在用蜂蜡建筑蜂房以前，已经在自己的头脑中把它建成了。劳动过程结束时得到的结果，在这个过程开始时就已经在劳动者的表象中存在着，即已经观念地存在着。他不仅使自然物发生形式变化，同时他还在自然物中实现自己的目的，这个目的是他所知道的，是作为规律决定着他的活动的方式和方法的，他必须使他的意志服从这个目的。”^①很显然，马克思在这里所说的目的是指目标的意思。

一个企业的经营管理活动，总是为了达到某种特定的目标而进行的。这个特定的目标，决定着企业经营管理的基本

《资本论》第1卷，第202页。

任务和企业中的人们共同劳动的方向，是整个企业的行动纲领。所以说，经营管理目标是企业一切经营管理活动的依据。它既是企业一切经营管理活动的出发点，又是企业一切经营管理活动所指向的终点和归宿，即要求达到的结果。因而经营管理目标贯穿于企业整个经营管理活动的过程之中。就一个企业来说，虽然经营和管理是两种不同的活动，但其目标却是一致的。由于企业的经营活动包括了企业的管理活动，而企业的经营目标和管理目标又是一致的，所以我们在下面就用企业的经营目标代替企业的经营管理目标。

企业的经营目标是指企业经营活动最终要达到的目的，可以按内容、时间、程序等进行分类。按内容分，可分为利益目标、贡献目标、市场目标、发展目标等；按时间分，可分为短期、中期、长期目标；按程序分，可分为范围不同和重要程度不同的若干目标，如车间目标、班组目标、个人目标等。本章只阐明企业经营目标体系中的最核心的目标——利益目标。

二、信用社的利益目标是盈利

利益目标在企业经营目标体系中居于主导地位，企业经营的其他目标都必须服从利益目标。利益目标的实现程度决定着其他目标的实现程度。那么，什么是企业的利益目标呢？我们认为，企业的利益目标是取得尽可能多的盈利。信用社作为企业，其利益目标也理所当然地是取得尽可能多的盈利。

首先应当说明的是，我们把盈利作为信用社经营的利益目标，是以经济体制进行全面改革以后的社会主义经济模式为前提的。抛开这个前提，则上述说法就不能成立。为了说明这个问题，有必要把经济体制改革之前的情况作一简单的回顾。长期以来，我国实行的是五十年代初从苏联照搬过来的

高度集中的经济管理体制。在这种经济管理体制之下，信用社不是作为一个相对独立的经济实体，而是作为国家银行的基层机构来存在。信用社本身的经营状况如何，盈利多少，并不影响信用社职工物质利益所得。即使亏损了，由国家银行来拨补，显然，在这种条件下，盈利与否对信用社的存亡并无任何实际意义，信用社的经营目标同盈利之间并无直接的关系。实践证明，这样一种体制是无法促进社会生产力迅速发展的。党的十二届三中全会做出了改革经济体制的决定。当前，经济体制改革的东风席卷神州大地，一个真正的经济实体，相对独立的货币信贷经营者——信用社，将以全新的面貌出现在人们的面前，从而为我们把盈利作为信用社的经营目标奠定了必不可少的前提。改革之后的信用社是这样一种企业：它不再是“官办”或变相“官办”的金融组织，而是一个真正“民办”的集体性质的合作金融组织。它的主要标志是：在所有制上，信用社是自筹资金，不要国家拨款，其财产属于社员（或股东）集体所有，受到法律保护，政府的任何单位和个人都无权侵占、平调、挪用；在经营管理权限上，社员当家做主，共同决定，实行民主管理，其领导班子的产生和工作人员的招聘完全成为信用社本身范围以内的事，政府机关既不得指派任命，也无权用行政命令派入、调出或用其他方式对信用社的人事管理进行干预；在分配制度上，实行独立核算，自负盈亏；在管理制度上，信用社作为自愿组合的经济组织，在国家规定的有关部门依法登记取得法人地位，不再是任何国家机关的附属机构。信用社自身的发展和壮大，它对国家的贡献，它的职工所享受的一切待遇，它的股东所能分得的红利的多寡，将全部取决它自身的经营状况。面对这种事实，我们必须说，信用社的经营目标是信用

社在遵循国家政策和法律制度，接受国家银行的指导和监督下，以高效率的经营和管理，取得尽可能多的盈利。

盈利，存在于社会主义经济中，具有客观的必然性。首先，在社会主义社会，劳动力仍然是生产过程的物质要素，直接生产劳动仍然是创造物质财富的源泉，劳动还是人们谋生的手段。为了保证生产过程的连续性，所有生产单位必须首先补偿全部劳动（包括物化劳动和活劳动）耗费，只有在补偿了全部劳动耗费之后，才能确定有多少剩余用于社会共同需要。其次，社会主义生产是扩大再生产，同时也是商品生产，劳动补偿不仅是各种物质形态的使用价值的补偿，而且是价值的补偿。因而，实现社会主义扩大再生产的物质前提，就是同一时期创造的总产值，补偿了劳动过程耗费的全部价值还有剩余，否则扩大再生产就成为一句空话。再其次，社会共同需要（包括社会主义扩大再生产）和这种需要得以满足的程度，不是取决于社会总产值，而是取决于补偿全部劳动耗费以后的剩余产品价值，即盈利。最后，正如马克思所说：“在任何社会生产中，总是能够区分出劳动的两个部分，一部分的产品直接由生产者及其家属用于个人的消费，另一部分即始终是剩余劳动的那个部分的产品，总是用来满足一般的社会需要，而不问这种剩余产品怎样分配，也不问谁执行这种社会需要的代表的职能。”^①既然在任何社会生产中都是如此，社会主义当然也是如此。

在社会主义经济中为什么必须把盈利做为信用社的经营目标？

首先，从一般企业的角度来看，任何企业经营的利益目标都必须是盈利。社会主义企业不断改善经营管理的目的，就是

①《资本论》第3卷，第992—993页。