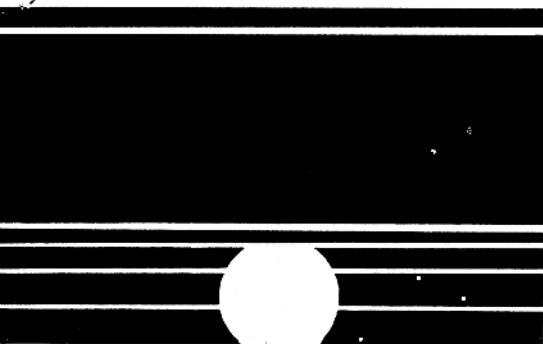


职工中专教材



云南科技出版社

责任编辑：闻 弟 可 君

封面设计：彭 军

农村信用社经营管理

熊范五 主编

云南科技出版社出版发行（昆明市书林街100号）

长沙水电师院印刷厂印刷

开本：787 1092 1/32 印张：11.25 字数：25300

1989年8月第1版 1989年8月第1次印刷

印数：20000

ISBN 7-5416-0220-5/F·19 定价：3.85元

编写说明

本书是培训农村信用社职工的统编系列教材之一，可作为信用合作大、中专层次的教学用书，也是信用合作中专自学考试统编教材。

本书是根据农村信用社管理体制改革的方同，结合现行有关政策，研究在有计划商品经济条件下农村信用社经营管理的理论、规律、原则和方法，为读者提供比较系统的经营管理的基本理论、基础知识和业务技能。

此书由中国农业银行教育部、信用合作管理部组织编写。参加编写的成员有熊范五、欧阳方建、肖志平、熊震宇、王国海、文性初、贺士亮、邱振华、周振华、周阳生、刘志斌、郭文灿、任宝印、李毅民、周寒松。湖南财经学院金融系副教授熊范五任主编。由总行信用合作管理部高级经济师谢本元、高级会计师欧阳岗审定。

信用社经营管理政策性较强，其方针、政策和规章制度变化较大，加之编写时间仓促，其中有不足之处在所难免，欢迎广大读者提出批评和建议。寄至中国农业银行教育部教材处。

中国农业银行教育部

1989年5月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 信用社经营管理的意义.....	(1)
第二节 信用社经营与管理的对象、职能和 任务.....	(5)
第三节 信用社经营的内部条件和外部环境.....	(10)
第四节 信用社的经营思想、经营观念和 经营策略.....	(17)
第五节 信用社经营管理的基本原则和基 本方法.....	(24)
第二章 经营管理机构	(31)
第一节 信用社的机构管理.....	(31)
第二节 信用网点的管理.....	(39)
第三节 县联社.....	(45)
第三章 劳动管理	(50)
第一节 信用社劳动管理的意义、任务和 内容.....	(50)
第二节 信用社职工队伍建设.....	(52)
第三节 信用社职工管理.....	(60)
第四节 信用社的劳动报酬、劳动保护和福利...	(66)
第四章 经营目标与计划管理	(69)
第一节 信用社的经营目标.....	(69)
第二节 信用社的计划管理.....	(75)
第三节 信用社信贷收支计划的编制.....	(80)

第四节	信用社的现金收支计划·····	(88)
第五章	信用社资金管理与资金匡计·····	(92)
第一节	信用社的资金构成·····	(92)
第二节	信贷资金管理·····	(93)
第三节	信用社的资金匡计·····	(100)
第六章	业务经营与管理·····	(104)
第一节	信用社业务经营与管理概述·····	(104)
第二节	存款业务经营与管理·····	(108)
第三节	贷款业务经营与管理·····	(114)
第四节	现金业务和结算业务管理·····	(124)
第五节	其他业务经营与管理·····	(128)
第六节	利率管理·····	(133)
第七章	经营风险及其管理·····	(140)
第一节	信用社经营风险概述·····	(140)
第二节	信用社资产业务风险的管理·····	(144)
第三节	财产风险和信用风险的管理·····	(151)
第四节	信用社管理混乱造成的经济损失·····	(152)
第八章	经营信息及其管理·····	(155)
第一节	信息和经济信息的概念·····	(156)
第二节	信用社经营信息的搜集、处理和 运用·····	(171)
第三节	信用社的经济调查·····	(165)
第九章	经营预测和决策·····	(178)
第一节	信用社经营预测概述·····	(178)
第二节	信用社经营预测的一般方法·····	(185)
第三节	信用社经营预测·····	(198)
第四节	信用社经营决策原理·····	(211)
第五节	信用社经营决策的方法·····	(216)

第十章 财务管理	(227)
第一节 信用社财务管理概述.....	(227)
第二节 财务计划.....	(231)
第三节 固定财产的管理与财产资金多缺的处理.....	(238)
第四节 内部资金与专用基金的管理.....	(242)
第五节 财务收支与损益的管理.....	(252)
第十一章 经济核算与承包经营责任制	(258)
第一节 信用社经济核算概述.....	(258)
第二节 经济指标的制定与考核.....	(263)
第三节 平均利率和存款成本的计算.....	(268)
第四节 信用社承包经营责任制.....	(272)
第十二章 经营监督	(280)
第一节 信用社的民主监督.....	(280)
第二节 信用信的稽核工作.....	(282)
第三节 国家监督.....	(287)
第十三章 信用社经营状况的分析与评估	(291)
第一节 信用社经营状况分析的基本原理.....	(291)
第二节 信用社经营状况的分析.....	(300)
第三节 信用社经营状况评估.....	(318)
附表11—1	
附表11—2	
附表13—2	

第一章 绪 论

第一节 信用社经营管理的意义

一、信用社经营与管理

经营与管理是两个既有区别，又有联系的概念，经营一词，我国很早就出现了。在封建社会，经营多指策划、开拓、营谋、发展等意思。商品生产发展到一定阶段，经营则多指“买卖”、“供应”和“销售”。随着经济的进一步发展，经营的概念逐步深入到整个再生产过程，即从单纯的销售观念转变为根据社会需要、用户的要求生产，并以生产为中心，扩展到生产全过程，所以，经营的概念，简单地说，就是经理各项业务、营运各种资金。信用社的经营是指经理农村货币信用业务，营运信贷资金。

“经营”是“管理”生产和发展的基础，管理又是组织人们为达到预定目标而进行的有效活动，在人类劳动分工越细和生产社会化的条件下，管理更具有重要意义。没有管理，人类社会正常的生产、生活和工作秩序就建立不起来，人们的社会活动就不可能顺利地进行。信用社的管理就是对组织机构、职工、资金、物质资料、经济信息和业务活动进行有效地管理，实现其经营目标。

信用社是经营货币信用业务的集体金融组织^{*}，它的经济活动是经营过程和管理过程的统一，经营和管理统一在同一过程中，密切联系，相互依存，相互渗透，但又有所区

别，经营是信用社经济活动的中心，也是管理产生和发展的基础。在金融发展史上，那些个体经营的铸币兑换商、金银买卖商、票据商和高利贷者，他们的一切经营活动都是由他们个人支配；分不出哪些是经营，哪些是管理。随着商品货币经济的发展，产生了银行和各种金融组织，金融企业内部开始有了分工，管理才逐渐从经营中分离出来，成为不同于经营的一种专门职能，管理一旦分离出来，它就有了相对独立性，既服务经营，又指导经营。从根本上说，管理渊源于经营，但管理从经营中分离出来并发展起来以后，就变成了计划、组织、指挥、监督和调节经营过程，决定经营命运的一个经济范畴。

信用社是农村商品经济发展的产物。在社会主义经济中，由于必然保留商品货币，因而也就必须发挥全民和集体金融组织的作用，信用社的特殊作用主要有三：一是充当农村各经济组织交换的媒介，为农村经济组织、专业户、承包户和个体工商户办理收付结算和信用往来。二是调节农村资金需求。信用社把农村闲置的货币资金集中起来，按照党和国家的方针、政策以及信贷的原则要求，对农村各经济组织和社员发放贷款，以促进农村经济的发展，并通过贷与不贷、贷多贷少，期限长短，利率高低等调节经济的措施，支持农副工各业的发展，促进农业内部结构的合理布局 and 粮食

“信用社是集体经济，还是合作经济，或者两者相同，人们有不同的认识。根据我国宪法和有关政策，国家对信用社按集体所有制性质对待，本书有的地方用“集体金融组织、集体经济”，主要是指信用社所有制性质而言，有些地方用“合作金融组织、合作经济”主要是指信用社的组织原则。

生产的稳步增长。三是充分发挥信用社民间借贷作用，为广大农民融通资金，把民间借贷引导到信用社来，使农村资金得到合理分配，防止高利贷对农民的盘剥。所以，没有管理，信用社的作用就不能充分发挥。

在商品经济条件下，信用社作为集体金融组织，要实行经济核算，讲求经济效益，并实行企业的经营和管理。因此，它在经营活动中，一方面要为社员、为农村商品经济发展服务，取得最佳的社会效益；另一方面，必须勤俭节约，增收节支取得较好的经营成果。所以，没有管理，信用社就很难达到以有限的资金和最小的劳动耗费，取得最佳的经济效益的目的。

综上所述，我国信用社经营管理就是遵循合作经济原则和商品经济原则，运用科学的方法，制定经营决策、目标、策略和方针，对信用社经营活动的全过程，进行计划、组织、指挥、监督和调节，以期实现预定的经营目标，用有限的资金和最小的劳动耗费，取得最佳经济效益。

二、管理的重点是经营

既然经营与管理是既有区别，又有联系的概念，那么，管理的重点应当是经营，既为经营服务，又指导经营。信用社的经营主要是组织农村资金吸收各种存款，分配农村资金发放各种贷款，同时，还要为各农村经济组织办理资金结算。而信用社的管理是十分广泛的，它包括对职工的劳动管理、机构管理、业务经营管理、财务管理和物质资料的管理等等。由于信用社的业务经营是其生存和发展的关键，所以，管理的重点是经营。

第一，只有管理好经营，才能充分发挥信用社的作用。

信用社担负着调剂农村资金的任务，它通过吸收存款，发放贷款，办理结算，调节农村货币流通等经营活动，在农村经济中发挥作用，所以，信用社管理的重点是它的经营。

第二，只有管理好经营，才能维护和完善信用社同各方面的经济关系。信用社在经营活动中同国家、同农业银行、同农村各经济单位、同社员和农民，以及信用社内部发生经济关系。这些经济关系主要是由国家的经济立法和经济政策以及信用社的规章制度维护的。它一方面适应生产力发展的要求，另一方面又存在与生产力发展水平不相适应的矛盾，只有通过科学的管理，正确解决经营环节中的各种利益关系，使其获得正常经营所必须的外部环境和内部条件，才能维护和完善信用社同各方面的经济关系。

第三，只有管理好经营，才能实现最佳的经济效益。信用社经营的最终目的是在充分发挥它的职能作用的前提下，实现最佳的经济效益。实践证明，信用社按照客观经济规律，运用科学的管理方法，就能使经营得到发展，取得最佳的社会效益和自身的经济效益，促进农村经济持续稳定的发展。所以，管理的重点是经营。

三、经营的核心是决策

信用社经营的好坏，关键在于决策。所谓决策是指信用社在进行业务活动前，对经营的目标、方向和重大问题所作出的决定和选择。决策是否正确，不但关系到信用社的经营成果，而且，影响该地区经济的发展。例如，信用社在一个年度、一个季度，甚至一个月必须制定信贷收支目标，确定组织存款和发放贷款的计划，采取什么策略增加存款，如何确定贷款的投向和数量，以及对每笔贷款的发放，等等，都

要周密细致地作出决策。所以，决策在信用社的经营中具有明确经营目标和方向，改善经营管理，增强应变能力，提高工作效率和质量，取得最佳经济效益的作用，它是经营的核心。

第二节 信用社经营与管理的对象、职能和任务

一、信用社经营与管理的对象

由于信用社经营活动的中心环节是它的从业人员借助所拥有货币资金和物质技术资料，经营货币信用业务，营运各种资金。所以，信用社经营的对象是资金。而信用社的管理对象，主要是人、财、物诸要素。

经营货币信用业务是信用社工作的核心，它包括资金来源业务、资金运用业务、中间业务和其它业务。吸收存款、增扩股金、向同业和资金市场借入资金是资金来源业务，其目的是不断壮大信贷资金力量。发放各种农业贷款、乡镇企业贷款、个体工商户贷款以及接受票据贴现等业务是资金运用业务，办理结算是信用社主要的中间业务。代理、租赁、投资和信用签证等属于其它业务经营。此外，信用社按规定向国家银行交存的资金（如准备金、周转金）以及拆出资金也是信用社的资金运用信用社的业务活动引起它的资金运动，或者是各资金来源项目的变动，或者是资金运用项目的变动，或者是资金来源和资金运用之间的共同变动。所以，信用社经营管理对象就是货币信用业务和信贷资金运动。

经营信息是经营货币信用业务，处理好同各方面经济关

系的支柱，也是为经营服务的重要手段。广泛收集经济信息，经过加工、整理、分析研究，进行经营预测和可行性论证，为制定经营决策、经营目标和经营计划提供依据。所以，经营信息是围绕经营必须研究的重要课题。

信用社业务经营依靠具有良好的政治素质、业务素质、智能素质和身体素质的职工去开拓的。因此，搞好精神文明建设，开发经营型人才，激励职工的社会主义积极性，是实现经营目标的重要保证。

信用社经营的最终目的，一方面要促进农村经济的发展，提高社会效益，另一方面要用最小的劳动耗费，取得最佳的自身经济效益。为了实现其经营目的，就必须对经营进行监督和考核，检查经营的效率和质量，并对经营状况进行全面的科学的分析，以便总结经验，发现问题，提出改善经营管理的措施，充分发挥信用社的作用。

由此可见，信用社经营管理的对象是货币信用业务、信贷资金、经营信息、经营人才和各项财产与物质资料。

二、信用社经营与管理的职能

既然经营与管理是两个既有区别，又有联系的概念，同样，两者的职能也是既有区别，又有联系的，现分别说明如下：

(一) 信用社经营的职能

信用社的业务经营是自我改造和自我发展的基础，没有经营，信用社就没有存在的可能，没有经营，信用社的管理也就失去了意义，所以，一个信用社只有花最大的力气搞好经营，才能为自身的生存和发展创造条件，实现其各项任务。信用社的经营活动同农村各经济单位、社员和农户发生

密切的经济联系，因此，经营是外向型的，它具有以下职能：

1. 制订和执行经营决策。经营的好坏关键在于决策，决策正确，符合客观要求，经营就能得到发展，决策失误，违背客观经济规律，经营就会萎缩，甚至导致破产。因此，合理地科学地制订和执行经营决策是信用社最重要的职能。

2. 确定和实现经营目标。任何企事业单位都要制定奋斗目标，付诸实现。信用社同样要制定短期、中期和长期的经营目标，如存款目标、贷款目标、成本目标和利润目标等等。实行目标管理，把集体的奋斗目标与职工的个人目标紧密地结合起来，充分调动职工的积极性，以实现其经营任务。

3. 制订和执行经营方针。所谓经营方针是指信用社在经营过程中的方向和指针。信用社应在不同时期，根据自身的条件和外部环境，遵循国家的经济和金融法规政策，以及客观经济规律的要求，按照所制定的经营决策和目标，制订符合客观实际的经营方针，在经营活动中组织实施。

4. 制订和执行经营策略。所谓经营策略是指信用社在经营中策划和谋略。一个信用社的经营决策和目标能否实现，在很大程度上取决于经营策略的优劣。例如，发展存款业务必须采取激励存款人的积极性，优质服务，方便群众，合理设置服务网点等策略。所以，制订和执行经营策略是信用社业务经营的一项极为重要的职能。

（二）信用社管理的职能

信用社管理是内向型职能，它包括对人、财、物的管理和业务经营的管理，它服务于经营，又指导经营，所以，管理的重点是经营，它具有计划、组织、指挥、监督和调节等

职能。

1. 计划职能。社会主义初级阶段的基本特征是发展有计划的商品经济，所以，科学的计划是指导信用社经营活动的重要依据。

制定经营计划，必须对信用社的内外条件进行全面的估价。通过调查研究，统计分析和业务核算，搞好综合平衡，并从实践经验中找出规律性，只有把握了业务经营的规律性，才能保证经营计划的科学性。经营计划按时间分，有长期、中期计划、年度计划和年度以内的短期计划；按性质分，有业务计划（信贷计划和现金计划）、资金计划、财务计划和主要经济指标计划，要明确规定经营计划的目标内容和完成计划的措施办法，何时完成，由谁负责等等。还要自上而下地为每个部门、每个岗位、每个职工规定明确的工作目标和工作责任，使经营计划真正起到指导经营活动的作用。

2. 组织职能。为了有效地实现经营目标，要把信用社的人、财、物组织起来，在一定条件下实现最优结合，使业务经营协调地、有秩序地、象一个整体似地运行，不断提高经营活动成果。

科学的经营组织，就是在坚持民主管理的基础上，确立信用社内部的经营管理体制（包括机构的设置、职权的划分和经营责任制的建立），充分发挥各经营环节和各个职能部门的主动性、创造性，根据工作特点和各个职工的专长，合理配备管理人员和业务技术人员，使每个人都有合适的工作岗位，做到各得其所，人尽其才。科学的组织，还必须切实可行，有切实的各项管理制度，以便全体职工按照各项规章制度进行日常的业务、财务和会计活动，使这些活动协调地实现经营目标。

3. 指挥职能。指挥,是借助指示、命令等手段,有效地指导所属机构和人员履行自己的职责,实现计划任务的要求,它是保证信用社正常经营,实现经营目标不可缺少的条件。

信用社的管理人员要进行科学的指挥,必须了解有关法规和政策,熟悉各项业务技术,掌握业务发展趋势,善于作出正确的判断和决定,还必须善于集中群众的智慧,避免违反客观规律的瞎指挥。指挥应当具体,但又不能越俎代庖,应以主要精力去指导下级按照有关方针政策、法规和规章制度开展工作,检查计划完成情况,帮助总结和推广工作经验,不断提高经营管理水平。

4. 监督职能。监督亦称控制。这一职能主要检查信用社各方面工作是否符合有关法规、方针、政策、原则和制度的要求,检查计划的执行情况。通过检查,以便总结经验,发现问题,及时纠正。

监督的形式主要有自上而下的监督和信用社内部各环节、各岗位的相互监督,监督的方法一般是采取多种形式的检查,如事后检查,专题调查现场分析问题,总结先进经验,开展竞赛评比等等。使监督职能在提高服务质量和经济效益上发挥作用。

5. 调节职能。信用社在业务经营过程中,往往发现事先难以预见的一些问题,这就需要通过调节加以解决。搞好调节,首先要有统一的认识,只有统一各方面的认识,才能协调各方面的力量,纳入信用社的计划目标上来。

信用社在执行计划的过程中,也需要执行调节职能,分析影响计划完成的因素,或者调整计划任务,或者重新落实措施,确保计划任务的完成。

上述管理职能是一个有机的整体。通过计划,明确经营

目标；通过组织，建立实现目标的手段；通过指挥，建立正常的工作秩序；通过监督，检查计划的实施情况；通过调节，纠正偏差，使各方面的工作更加协调，使计划更加符合实际，从而证保证计划的贯彻执行和决策的实现。

三、信用社经营管理的任务

信用社经营管理的任务与信用社的基本任务紧密联系，而且，只有实现经营管理的任务，才能确保基本任务的完成。我国社会主义现代化建设在不同时期的历史任务，决定着信用社不同时期的基本任务。根据我国现阶段的总任务，信用社在社会主义初级阶段的基本任务是大力组织农村闲散资金，热情帮助社员和农民解决生产、生活上的资金困难；支持农户和集体经营单位发展商品生产的合理资金需要；积极引导农村自由借贷，发挥民间借贷作用，为社会主义现代化建设和农村精神文明建设服务。根据上述任务的要求，信用社经营管理有以下四项任务：

第一，有效地运用经营与管理的职能，保证经营活动有规律地、连续不断地、高效率地进行。

第二，严格管理，从严治社，保证信用社沿着社会主义经营方向发展。

第三，最大限度地聚集资金，高效率地运用资金；不断节约开支，降低成本，争取较大的经济效益。

第四，提高职工素质，造就一大批经营管理人才。

第三节 信用社经营的内部条件和外部环境

信用社经营的好坏，在很大程度上取决于内部条件和外

部环境的最优结合。所以，一个信用社既要创造良好的内部条件，又要一定宽松的外部环境，只有这样，才能使经营得到发展。

一、信用社经营的内部条件

信用社经营的内部条件，包括职工、资金、物质技术和安全设施、信息和经营管理能力，以及内部的经营管理机制。职工是信用社的人力资源，一个信用社经营管理的好坏，关键要有一定数量的懂管理、会经营、责任心强的职工队伍。有了一批素质较高经营管理人员，就能够出资金、出效益，否则，其他条件优越，也不可能创造出优异的成绩来。

资金，是指信用社的股金、公积金和其他专项基金，其中包括自有的经营资金和固定资产基金，此外，吸收的各项存款也构成经营资金。一个信用社的经营能否得到发展，在很大程度上取决于资金力量是否雄厚。所以，资金是信用社经营最重要的内部条件。

物质技术和安全设施，是指信用社的营业用房（包括库房或保险柜）和生活用房、办公用具，以及先进的技术设备如点钞机、捆钞机和电子设备等等。物质技术和安全设施是信用社经营的必备条件，要在自身力量许可下，不断更新物质技术设施。

信息是经营不可缺少的条件，如果一个信用社，不注意收集各方面的信息，闭目塞听，就不可能实现其经营目标和较好的经济效益，甚至发生经营性亏损。

经营管理能力是指信用社的领导和职工的群众结构和政策业务水平能否适应在商品经济条件下的竞赛形势。而其中