

中国农业银行
岗位培训试用教材



营业所主任 岗位培训教程



3
E SUO ZHU REN

WEI PEI XUN JAO CHENG

中国农业大学出版社

95
F830.3
35
2

中国农业银行岗位培训试用教材

营业所主任岗位培训教程

XH11/23



3 0116 5581 2

东北财经大学出版社



B 064482

(辽)新登字10号

营业所主任岗位培训教程

中国农业银行教育部

东北财经大学出版社出版发行 (大连黑石礁)

沈阳新华印刷厂印刷

开本: $850 \times 1168 \frac{1}{32}$ 印张: $6 \frac{1}{8}$ 字数: 172000

1992年4月第1版

1992年4月第1次印刷

责任编辑: 杨佳泰

责任校对: 禾川

印数: 1—4000

ISBN 7-81005-607-7/F·459 定价: 3.80元

前 言

《营业所主任岗位培训教程》是为满足农行系统营业所主任岗位培训的需要，根据《中国农业银行岗位规范》和有关培训方案的要求，由总行教育部组织专家、教育工作者和经验丰富的业务骨干编写的。它不仅是营业所主任培训的教学用书，而且可作为其他岗位培训时的配套教材。

全书分九章。教材首先对营业所在农村金融工作中所处地位及担负的任务做了简要说明，进而提出对营业所主任的具体职责要求；其次对营业所主任应具备的基本政治素质、组织领导能力、工作方法及职业道德水平和业务素质（包括计划、出纳、储蓄等基本业务的组织管理能力），及如何提高所主任素质进行了深入浅出的论述；最后对营业所主任在实际工作中怎样搞好经济活动分析，提高经营管理水平以及如何处理好营业所内外部关系做了切合实际的阐释。教材体系新颖，结构合理，内容丰富，具有较强的针对性和实用性。

教材由中国农业银行河北分行研究所副主任、高级经济师缴秀民主编。鄢凯、孙鸿猷、谢少平、陈裕古、王瑞华、韩金铎、李铭、金清文、陈秀藏分别完成了有关章节的编写。吉林分行职工中专副校长、高级讲师岳青碧对教材进行审定。东北财经大学出版社出版发行。

由于时间紧，编者水平所限，难免有遗漏或失误，恳请读者将使用中发现问题及时向总行教材处反映。

中国农业银行教育部

1992年1月

目 录

第一章	绪论	1
第一节	营业所的地位	1
第二节	营业所的任务	3
第三节	营业所主任的职责	6
第二章	政治素质与职业道德	10
第一节	营业所主任应具备的基本政治素质	10
第二节	营业所主任的职业道德修养	16
第三章	组织领导与工作方法	22
第一节	营业所组织领导常识	22
第二节	营业所领导工作内容及方法	29
第三节	提高领导工作效率的途径及措施	38
第四章	业务计划与管理	43
第一节	信贷资金收支计划	43
第二节	现金收支计划	51
第五章	会计出纳工作的组织与管理	60
第一节	会计核算原则和方法	60
第二节	会计出纳工作的有关规程	72
第三节	会计业务核算与管理	77
第六章	资金组织与管理	98
第一节	资金来源的种类	98
第二节	存款的组织	101
第三节	资金来源的管理	110
第七章	资金运用与管理	127

第一节	贷款业务的基本规定.....	127
第二节	贷款业务的处理.....	140
第三节	贷款管理.....	146
第八章	经济活动分析.....	164
第一节	经济活动分析的方法和步骤.....	164
第二节	银行内部经营状况分析.....	173
第三节	客户的经济活动分析.....	192
第九章	营业所内外部关系的协调	201
第一节	营业所内外部关系概述.....	201
第二节	内外部关系的基本内容和协调方法.....	205

第一章 绪 论

农业银行营业所，遍布全国农村和部分城市，承担着农业银行的绝大部分业务。因此它的工作状况如何，对全行来说具有极为重要的意义。那么，如何当好营业所主任，如何做好营业所工作，则是一个非常重要的课题。为此，我们应当认真研究其工作规律、特点，把营业所的管理工作提高到一个新水平。

第一节 营业所的地位

营业所是农业银行的基层组织，处于农村金融工作的最前沿。农业银行的各项工作，绝大部分都压在它们身上，要靠它们来完成。例如党在农村的各项金融方针、政策要由它们来贯彻，农行的各项业务工作要由它们来落实，它肩负着全行繁重而具体的任务。由此可见，营业所在农业银行系统处于相当的重要地位。

一、营业所是农业银行的基层组织，处于前沿地位

1979年恢复重建的中国农业银行，国务院当时规定是国务院的直属机构，由人民银行代管；1988年实行政治体制改革，国务院精简机构，农业银行不再属于国务院序列，成为独立核算的经济实体。它是一个全国性的金融机构，实行四级建制：中央设总行，各省、自治区、直辖市设分行（计划单列市、经济特区市和某些开放市也设分行），地区、一般省辖市设中心支行或地级支

行；县及市辖区设支行；有的市辖区设支行级办事处。县以下区、镇或处于中心区的乡，设营业所或所级办事处（以下统称营业所），营业所不是一级独立的建制单位，而是县、区支行的派属机构。可以做一个不甚确切的比喻，如果把农业银行系统比作一个巨人，那么，总行就好比是这个巨人的头；分支行好比是他的躯干；而营业所在一定意义上说则是这个巨人的脚。一个人如果没有脚，他就无法行走，也无法站立在实地上。可见营业所对农业银行来说是何等重要。营业所是农业银行直接面向企事业单位和城乡居民的最前沿的机构，也是办理农行各项业务的最基层的营业单位。

营业所这层机构主要有以下特点：

1. 点多面广。农行营业所遍布全国农村和某些市区，除了几个大城市的市区外，可以说到处都有农行的营业所机构。据《中国金融年鉴》载，1986年末全国共有营业所28297个，这是其他兄弟行无以伦比的。

2. 人多机构小。据河北省统计：1990年末全省农业银行（不含信用社及县联社）共有职工24787人，其中营业所有职工10323人，占全省四级机构职工的42%；其中三河县营业所人数占支行总人数的54.6%。由此可见，在总体上营业所这层机构的人员占多数，是个大头。同时从微观上看，它又是个小机构，河北省平均每个营业所只有9.45人。

3. 处于全行第一线。营业所是面向广大企事业单位和城乡居民、直接办理对外业务的金融机构，除了各级行的营业部和信托公司外，农行的大部分业务都是由营业所办理的。据河北三河支行统计，1990年全支行业务总笔数为188.9万，其中营业所为153.7万，占全行业务总量的81.37%。

二、营业所在农村金融活动中居于主导地位

广义的农村金融，从范围上说包括农业银行、农村信用社、

农民间的自由借贷、企事业单位的集资，甚至包括农村购销活动中的商业信用等等，将来可能还有股票债券市场；从内容上说包括资金融通、结算、代理、咨询等多种业务。农行营业所作为全民所有制金融单位，是农村资金融通的主干渠道，在农村金融活动中居于主导地位，发挥着举足轻重的作用。此外，它还肩负着某些农村金融的管理职责，如现金管理、社会集团购买力监督、工资基金监督、反假钞、打击高利贷活动等。

三、营业所承担着为农村经济发展提供金融服务的重任

农村经济是一个广阔的领域，它包括农业、乡镇企业、设在农村的国营及非农集体企事业、私营和个体企业等，是国民经济的重要组成部分。它既有属于第一产业的农业，也有属于第二产业的工业和建筑业，还有属于第三产业的多种服务行业，几乎囊括了国民经济的所有行业。尤其是最近10年来，乡镇企业异军突起，成了振兴农村经济的生力军，对整个国民经济的发展也做出了不可磨灭的贡献。乡镇企业的突起，无论对发展农村经济，改变农村面貌，还是对实现国民生产总值翻两番，人民生活达到小康水平都具有深远意义。支援农村经济，尤其是支援粮食、棉花、油料生产、“菜篮子工程”和乡镇企业的发展，是各行各业义不容辞的责任。而作为农行的基层组织、处于农村金融最前沿的营业所，同农村信用社一起，共同肩负着为繁荣农村经济提供金融服务的光荣任务。

第二节 营业所的任务

营业所的任务，与农业银行的全局任务密切相关，是农业银行总任务的一部分。农业银行的任务，1979年国务院《关于恢复农业银行的通知》中规定，“其主要任务是：统一管理支农资金，集中办理农村信贷，领导农村信用社，发展农村金融事

业。”近几年的金融体制改革，对农行的具体任务虽作了某些改动，但总的精神基本上没变。在这个总任务中，营业所的具体任务是：

（一）为发展农村经济聚集社会资金

农村经济要发展，离不开农村金融部门的资金支持，农村金融部门要支持农村经济发展，就必须大力组织和聚集社会资金。我们知道，金融部门是社会各部门的信用中介，它用以支持某个单位的贷款，不是金融机构自己的钱，准确地说基本上不是自己的钱；而主要是金融部门从其他单位吸收进来的存款。

社会资金是金融业存款的源泉，它的积存量在某一个时点上既是既定的。但对存款和贷款产生的影响却是变幻莫测、难以捉摸的。这种变幻莫测，从宏观上观察，突出地表现在两个方面：一个是，它在空间上和时间里都存在着不平衡。从空间上看，这个地区、这个单位资金可能有余，而那个地区、那个单位资金则可能不足；从时间上看，同是一个地区、一个单位，今天资金可能有余，明天资金则可能不足。这就是所谓资金多余和不足，在时间上继起、在空间上并存的现象。这种不平衡现象，为金融部门调节资金创造了绝好机会。变幻莫测的第二个表现是，贷款和存款的派生性。社会资金在这个派生过程中使金融业的存款和贷款不断地增殖。当金融部门放出贷款后，社会资金便会增加，社会资金增加又会引起存款增加，接下来金融部门存款增加，有了可放资金，它又可以扩大贷款规模，继续发放贷款。如此贷款派生存款，存款扩大贷款，使金融业的存贷款规模螺旋式上升。这种社会资金的莫测变幻，给金融部门提供了一个广阔的舞台，金融部门可以在这个舞台上大显身手，为资金有余者和资金不足者双方充当中介人，从而使资金发挥最佳效果，使一个钱当成两个甚至三四个钱用，这就是今天世界上金融业得以繁荣昌盛的原因。营业所扎根在农村，在农村这个广袤的田野里筹集资金是得天独

厚、大有可为的。从实际情况看，农村社会资金也确实很雄厚，据有关部门统计，目前全国闲置资金积存量达7000多亿元，平均每人近700元。在这个总额中农村占大头，恐怕不会少于4000亿元，所以说农村的资金潜力是很大的，这是我们组织存款的巨大源泉和优越条件。

（二）为促进农村商品流通、城乡物资交流组织结算

随着农村改革、开放的进一步深化完善，农村经济不断由自然经济、半自然经济向商品经济转化。转化的结果，使商品流通、物资交流的规模越来越大，交换的频率越来越高。农村商品经济的发展，客观上要求农金部门加强和优化结算工作，提高服务质量，以加速社会的资金周转，提高社会资金效益。营业所实际上是农村的结算中心，肩负着加快结算速度、促进商品流通发展和城乡物资交流的重任。

（三）为保持农村物价的相对稳定，调节农村货币流通

农业银行是农村货币流通量的调节者。货币流通的过程及其规律，是在全社会范围内进行的。农村的货币流通，是整个社会货币流通的一部分，其流通的规模和流通规律受总体的制约。但是它也有一定的区域性，有它自己的小气候。比如一个地区在货币流通速度既定的条件下，货币流通量超过了这个地区的市场需要量，除了向外域流出外，也会受货币流通规律的支配，造成局部地区的物价上涨，使那里的货币贬值。事实上新疆农村的1元人民币的实际购买力，不会与上海或厦门的1元人民币相同。其所以如此，就是因为两地的货币流通量、流通速度和市场货币需求量各有各的差异，而这个差异额的大小决定着币值。因此，为了促进和保持农村市场物价的相对稳定，营业所必须加强调查研究，在上级行和中国人民银行的指导下，控制好本地区货币流出、流入的闸门，有计划地合理调节货币流通量。

（四）合理分配信贷资金，促进农村产业结构调整

农业银行是农村信贷资金的分配者。为了保持和促进农村经济持续、稳定、协调地发展，信贷资金的分配必须有利于产业结构的合理调整。所谓产业结构合理，从全社会角度看其主要标志是：各个产业部门应当有计划、按比例、大体上保持均衡发展的势头；而不是有的突进，有的滞后，形成比例严重失调、畸形发展的态势。农村经济是整个国民经济的一部分，而且扮演着重要角色，所以要保持国民经济的持续、稳定、协调发展，农村经济各部门必须认真落实国家的产业政策及其他有关规定。而农行营业所的信贷资金在这方面可以发挥巧妙的、能动的杠杆作用，运用活化信贷资产存量，优化贷款增量等措施，来促进农村产业结构向合理的方向调整，进而发展、繁荣农村经济。

第三节 营业所主任的职责

营业所主任，是一所之长，是全所工作的领导者和主持人。营业所工作业绩的好坏，在很大程度上与所主任的领导能力、政治业务素质、工作质量有密切的关系。因此，为了搞好营业所的建设，所主任应当兢兢业业、勤勤恳恳，认真履行自己的职责，努力做好自己的领导工作。营业所主任的基本职责是：

1. 遵守国家的法律、法规，贯彻党和国家的金融方针政策，执行上级行的规章制度。

营业所在其各项业务活动中，要切实遵守国家的法律、法规，贯彻党和国家的金融方针、政策，执行上级行的规章制度。营业所的机构虽小，但和麻雀一样五脏俱全。上面千条线，工作多方面，最后几乎都要由营业所来落实。总、分、支各级行部署的工作，都要由它来执行；地方党政分配的任务，如支部工作、计划生育、普法教育、环境卫生等也都要由它来完成。所以营业所的任务是繁重的。所主任要统筹安排、明确分工，组织全所职

工努力做好各项工作。

2. 按照上级行的业务经营计划，积极做好存款工作。

存款是营业所信贷资金的主要来源，按现行信贷计划体制，没有资金来源，既使有规模指标也不能发放贷款；将来实行多存多贷体制就更是如此。一个金融单位如果没有存款和贷款，信贷业务就要萎缩，工作就要被动。所以只有组织存款，扩大信贷资金来源，营业所的工作才能主动，才有生气，才能蓬勃发展。存款包括企事业单位存款和城乡居民储蓄存款两类。所主任要两类存款一起抓，防止顾此失彼。当前在国家连续下调利率的情况下，仍要大力组织存款，千万不可稍有懈怠。

3. 管好用活信贷资金，积极支持农村商品生产和商品流通，进一步繁荣农村经济。

支持农村商品生产和商品流通，繁荣农村经济，是营业所的一项重要任务。在目前实行指标管理的体制下，所主任要按照上级行下达的信贷规模指标，合理安排，把握投向，管好用活，使有限的资金发挥出最大的效益。

4. 根据国家的各项法律法规、方针政策，搞好固定资产贷款项目的评估审定。

固定资产贷款期限长，周转慢，风险大，在发放前要认真审查、科学评估，将贷款的投向和投量置于安全可靠的基础上。

5. 根据上级行的有关规定，认真组织落实各项内部规章制度。

农业银行的内部管理制度，包括贷款审批制度，贷款期限管理制度，资金调拨制度，会计核算制度，联行汇划查询制度，财务管理制度，现金调拨和各项出纳制度，安全保卫制度，人事奖惩制度等等。搞好这些制度的建设是搞好营业所各项工作的基本保障。

6. 切实履行罚款和经济制裁职责，

所主任要在规定的权限范围内，对违反借款合同、结算办法和现金管理制度的单位，按照借款合同约定的罚则或国家的有关规定实施罚款或经济制裁；超过自己权限的报上级行批准后执行。

7. 加强思想政治工作，搞好精神文明建设。

新时期的思想政治工作，首先要有针对性。所主任要随时了解每个职工的思想脉搏，并关心其痛痒，帮助他们解决一些确实需要解决的实际困难。其次要讲究方式，要以生动活泼、群众喜闻乐见的形式，寓教育于工作、生活、娱乐之中。要教育全体职工坚持四项基本原则，反对资产阶级自由化，热爱祖国，热爱人民，热爱中国共产党，热爱社会主义；教育职工克尽职守，热爱本职工作；响应党中央学雷锋树新风的号召，弘扬无私奉献精神。通过细致的思想政治工作，使全所职工人人成为有理想、有道德、有文化、有纪律的人。

所主任自己也要进行自我教育。常言说打铁先要本身硬，教育别人的人首先自己要接受教育。所主任要努力学习马列主义、毛泽东思想，学习党的方针政策，学习思想政治工作理论和规律，不断提高自己的政治思想、业务技术水平。所主任还要严于律己、宽以待人，在各项工作中发挥先进模范作用。当前尤其要肃贪倡廉，大公无私，在精神文明建设中成为全所职工学习的楷模。

8. 搞好人员管理，实现最佳劳动组合，不断提高工作效率。

所主任对全所人员要做到知人善任，用其所长，避其所短；对老、中、青，男和女，外向性格和内向性格的、业务技术熟练和不熟练的不同职工要区别对待，合理安排，做到最佳劳动组合，以最大限度地调动全体职工的积极性，同心协力做好营业所的各项工作。

9. 组织岗位练兵，搞好业务学习，提高全所职工的业务素质。

营业所处于基层，人员少，任务重，工作时间长，紧张繁忙，辛苦劳累。所主任要在关怀职工工作、生活的基础上，利用一切可以利用的时间，见缝插针，灵活掌握，组织好职工的岗位练兵。要干什么练什么，天天学一点，积腋成裘，积少成多，通过不太长时间的学习，将全体职工的业务技术素质提高到一个新水平。

第二章 政治素质与职业道德

第一节 营业所主任应具备的基本政治素质

一、运用马克思主义基本观点分析解决工作中的实际问题

(一) 正确理解和运用“任何事物运动有它自己的发展规律”的观点

在农村金融工作中，坚持一切从实际出发，按照客观规律办事。辩证唯物主义认为，事物的运动是有它自身发展规律的，规律是客观存在不以人们的意志为转移的。但是人们在规律面前也不是无能为力的，人们可以认识规律从而掌握规律，按客观规律办事。所以，营业所主任在农村金融工作中要正确认识和理解马克思主义哲学观点，提高对客观规律的认识，正视和承认工作中遇到的诸事物的客观实在性及其相互联系，努力按客观规律办事。具体讲，一是反对唯心主义和主观主义，工作中不能凭想当然办事和随意做出脱离实际的工作计划或决定；二是认真学习马列主义基础理论、业务知识和领导科学，不断提高自己认识客观世界的能力；三是要理论联系实际，做任何事情都要进行深入细致的调查研究，在了解国家农村工作方针政策的基础上，着重研究探索本地与农村金融有关事物内部的、本质的必然的联系，从而能在具体的工作实践中预见这些或那些现象的出现，因此也能够利用、改变或创造一定条件，促进事物的发展，才能在正

确理解农村经济政策的前提下，制定出符合当地实际情况的工作计划及工作方法。

(二) 深刻理解马克思主义认识论的基本特征，自觉地认识世界、改造世界，坚持和贯彻党的群众路线

马克思主义哲学把实践引入认识论，从而把认识论建立在科学的基础之上，因此，马克思主义认识论的基本特征就是实践性。所谓实践，就是人们一切能动地改造和探索社会的客观物质活动。毛泽东同志把马克思主义认识论运用到党的实际工作中，创造了群众路线的领导方法和工作方法。基本内容是：一切为了群众，一切依靠群众，从群众中来，到群众中去。它是实现党的思想路线、政治路线、组织路线的保证。我们在农村经济工作中应认识到，矛盾是事物发展的根本动因。但在诸多矛盾中存在着主要矛盾和矛盾的主要方面。

(三) 运用普遍联系和永恒发展的观点观察处理金融工作问题

马克思主义唯物辩证法认为：物质世界中一切事物都是普遍联系、相互制约、相互作用的，而不是各自孤立存在的。同时又都是处在不断的、永恒的发展变化之中，而且这种发展变化是遵循一定的规律进行的。基于唯物辩证法的认识，我们在做基层农村金融工作当中，就应该坚持用联系和发展的辩证观点去观察、分析和处理问题，而不能用片面的、孤立的、静止的形而上学观点去看待问题。具体讲：就是要树立全局观点，要注意发现和分析事物间的联系和全过程，不能孤立片面地看待周围的事物，做到全面分析、顾此思彼、统揽全局；不要用静止眼光看问题，要尊重客观事物发展变化的事实，避免思想僵化和固执己见；要树立长远工作目标和理想，正确认识工作中遇到的困难、曲折，坚定克服困难、战胜困难的信心，不可恢心丧气，停滞不前。只要我们正确认识客观事物发展变化规律，就一定会减少失误，我们的