

● 中等银行专业学校试用教材

农业银行 经营管理

吉林人民出版社

中等银行学校试用教材
农 业 银 行 经 营 管 理

《农业银行经营管理》编写组

吉林人民出版社出版、发行
吉林省统计局印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 7印张 153,000字

1988年7月第1版 1988年7月第1次印刷

印数：1—15,185册

ISBN 7—206—00232—3

F·49 定价：1.25元

编 审 说 明

本书是按照银行中等专业学校教学计划和《农业银行经营管理》教学大纲的要求，为教学需要而编写的教材，亦可供金融系统各类中等专业教育或干部培训使用。

本书以马克思主义政治经济学理论为依据，以部门经济管理基本理论为指导，具体研究了农业银行在有计划商品经济下经营管理的规律、原则、方法，并对农业银行当前管理向现代化发展的方向做了有益的探索。

本书是由中国人民银行教育司组织有关教师编写的。

编写组组长：魏宏钧；副组长：周建松。

编写成员：魏宏钧（第1、5章和第7章第4节）；周建松（第2、3章）；顾金宏（第4章）；左正彝（第6章）；姜玮璋（第7章1—3节）。全书由魏宏钧总纂。

审稿：熊范五。

现经我们审定，可以作为银行中等专业学校试用教材出版。各单位在使用过程中有何修改意见和建议，请函寄中国人民银行教育司教材编审室。

中国人民银行教材编审委员会

1988年4月1日

目 录

第一章 概论

- 第一节 经营管理的意义…………… (1)
- 第二节 经营管理的性质和对象…………… (5)
- 第三节 经营管理的职能和基本任务…………… (9)
- 第四节 经营管理的原则和方法…………… (18)

第二章 组织管理与人才的培养教育

- 第一节 组织体系与领导体制…………… (26)
- 第二节 人才的培养与教育…………… (32)

第三章 经营目标与经营环境

- 第一节 经营观念与经营思想…………… (38)
- 第二节 经营目标…………… (42)
- 第三节 经营环境…………… (49)
- 第四节 外部关系的协调…………… (57)

第四章 信息、决策与计划管理

- 第一节 农业银行经济信息…………… (63)
- 第二节 农业银行经济预测…………… (73)
- 第三节 农业银行经营决策…………… (85)
- 第四节 农业银行计划管理…………… (96)

第五章 资金营运与管理

- 第一节 我国社会主义初级阶段农村经济的特点
和农村金融工作的发展方向…………… (104)
- 第二节 资金营运的组织…………… (108)
- 第三节 资金营运的经营策略与管理…………… (113)

第四节	资金匡计与现金的调剂和管理·····	(129)
第五节	资金的调节与调度·····	(135)
第六节	资金营运与利率·····	(142)
第六章	经济责任制与经济核算制	
第一节	经济责任制·····	(150)
第二节	经济核算·····	(159)
第七章	经营状况分析	
第一节	经营状况分析概述·····	(176)
第二节	资金活动分析·····	(180)
第三节	财务分析·····	(194)
第四节	经济效益分析·····	(204)

第一章 概 论

中国农业银行(以下简称农业银行),在我国金融体系中是一个专门经营农村货币信用业务的全民所有制国家专业银行。它在国家规定的业务范围内,经营存款、贷款、结算和个人储蓄存款等业务,在农村金融体系中居于主导地位,农业银行系统上自总行,下至支行,都是经济实体,具有法人资格。农业银行要坚持改革,实行企业化经营应当根据发展商品经济的需要,积极开拓银行业务范围,增加业务项目,逐步实现银行经营电脑化;尽快提高经营管理水平,把农业银行办成一家现代化的银行。

农业银行经营管理是一门新的学科,正在形成中。探索和研究农业银行经营管理,是农村金融专业的一项重要任务。学习和研究农业银行经营管理,要懂得它的性质与对象,明确它的职能与任务,掌握它的原则和方法,只有对这些问题的基本理论有了初步的认识和理解,才能奠定学习和研究农业银行经营管理的基础,为进一步加深本课程的学习创造条件。

第一节 经营管理的意义

一、经营与管理的概念

(一) 经营的概念

经营是指策划营谋、发展和开拓的意思。随着商品经济

的发展，经营的内涵发展到销售、供销和买卖，企业由生产管理型转变为生产经营型。经营随着商品生产的出现而产生，随着商品经济的发展而发展。它存在于商品再生产的全过程。广义的经营，是指企业达到预期目标的活动总称。银行的经营，包括货币、信用业务的全部活动，重视经济信息，搞好经济调查和经济预测，是银行经营的起点。树立市场观点、竞争观点、客户至上观点和投入产出观点，是银行经营的基本思想。从存款、放款、结算、货币流通等方面全方位开展业务活动，是银行经营的基本内容。

（二）管理的概念

顾名思义，管理就是“管辖”“处理”或“治理”的意思。凡是有许多人在一起共同劳动，就必须对这种劳动过程进行分工、监督和指挥，以协调各个劳动者的活动，达到预期的目的。进行这种指挥、监督及协调工作就叫管理。银行管理，就是根据客观规律的要求，按照一定的原则、程序和方法，对银行的货币信用活动，从人才、资金、物质技术设备和信息等方面，进行计划、组织、指挥、监督和调节。从而以尽量少的劳动耗费，取得更多更好的经营成果。

（三）经营与管理的关系

“管理”与“经营”是既有联系，又有区别的两个不同概念。管理侧重于内向的组织活动，经营侧重于外向的业务开拓；经营决定着管理，管理促进经营，它们之间是辩证统一的关系。从银行金融企业实际情况来研究银行的经济活动，是经营过程和管理过程的统一，经营和管理统一在同一个过程中，密切联系，相互依存、相互渗透，不可分割。讲管理离不开经营，抓经营也离不开科学的管理，但又有所区别，经营是银行经济活动的中心，也是管理产生和发展的基础。

经营是从大处着眼，目的是解决全局性问题，是上位概念，管理是下位概念，抓具体业务活动的管理，所以经营包括管理，应当用主要精力抓好经营。

二、加强农业银行经营管理的重要意义

（一）加强经营管理是实现农业银行基本任务的前提。农业银行的基本任务是：发展农村信贷事业，积极筹集资金，管好用好资金，促进农村经济的迅速发展，实现农业现代化，很好地完成这个基本任务，就体现了全国各族人民的根本利益，体现了全国的大局，体现了当前和今后一个相当长的历史时期内的最大的政治。此外，农业银行作为国家的专业银行，是国民经济的一个综合部门，在对农村经济实行宏观和微观控制中担负着重要任务，国家在很大程度上是通过农业银行运用信贷等经济杠杆对农村经济活动进行间接控制的。农业银行必须从整个国民经济和农村经济发展的宏观角度出发，对农村企业和个人，该支持的要支持，该限制的要限制，该管理的要依法管理。农业银行完成基本任务的好坏和间接控制能力的强弱。取决于经营与管理水平的高低。因此，必须把加强经营管理作为一项十分重要的任务抓紧抓好。

（二）加强经营管理是充分发挥银行职能作用的必要条件。我国是有计划的商品经济，随着商品生产和商品交换的发展，以及对内搞活经济，对外开放政策的实施，尤其是党的十一届三中全会以来。在我国农村实行了一系列改革，农村经济发生了深刻的变化；农村产业结构进行了改革和调整，农、林、牧、副、渔生产有了较大的增长，农村乡镇（村）工业、建筑业、运输业等都有了全面、迅速的发展。农村个体工商业及新的联合体也大量涌现，农村的第三产业

正在兴起，一个前所未有的农村经济繁荣景象呈现在面前，农村经济发展要求，农业银行要在促进农村经济和农业生产发展中发挥越来越重要的职能作用，作为农村金融体系中的主体，并在农村金融活动中居于主导地位的农业银行，应当适应农村新形势，采取有效的措施不断改进经营管理，努力提高经营管理水平。实现经营管理的现代化和科学化，提高服务质量和工作效率，提高社会经济效益和自身经济效益，为更好地发挥农业银行的职能作用创造条件。

（三）加强经营管理是增强农业银行活力的客观要求。增强企业活力，是经济体制改革的中心环节，也是农业银行体制改革的目的所在。活力，是指事物本身所具有的生命力。企业活力是企业生命力、适应力、竞争力的综合体现。农业银行活力是农业银行在农村再生产过程中，实现组织、分配和融通资金的职能，调节和促进农村经济的发展，自主经营，以法人资格处理一切经济关系，适应农村经济向专业化、商品化、现代化转变所具有的有效经营、以及提高灵活调节、合理盈利、应变自如的高度综合能力。

（四）加强经营管理是提高农业银行经济效益的重要手段。经济效益是银行经营管理水平的综合反映，经营管理的好坏，最终表现为经济效益的大小。农业银行工作的经济效益首先表现在积极组织存款，合理发放贷款，提供经济信息，支持企业（农户）的生产与经营。在此基础上把微观经济和宏观经济联结起来并对宏观经济发挥调节作用，从而促进农村经济全面发展，取得较好的社会效益。其次是通过货币信用活动，从存款和贷款的利息差额中，分享企业（农户）所创造的一部分纯收入，取得银行本身的经营成果。建国以来银行经营管理的实践证明，加强银行的经营管理，按

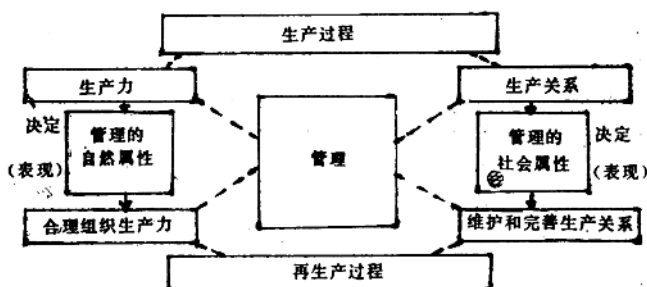
照客观规律和党的方针政策办事，注意发挥经济杠杆作用，银行工作就能取得显著的经济效益；放松银行经营管理，违反客观规律，银行工作就受到挫折，不能发挥应有的作用，经济效益就差。因此，加强经营管理就成为提高农业银行经济效益的重要手段。

第二节 经营管理的性质和对象

一、经营管理的性质

经营管理具有自然属性和社会属性的二重性。经营管理同生产力的内在联系，是通过协调劳动者之间，劳动者与劳动资料、劳动对象之间的关系。正确处理人同自然界的关系，解决人在共同劳动中的组织、指挥、协调、控制等方面的科学经营管理问题，这是经营管理与生产力相联系的自然属性。另一方面，经营管理又受生产关系的性质所制约，体现一定的生产关系，即按照生产资料占有者的意志，维护本阶级经济利益而进行的经营管理，这是在不同社会制度下所具有的不同的特殊性，即社会属性。

经营管理的二重性原理图示如下：



银行经营管理与整个经济管理一样，也具有二重性。在资本主义社会里，一方面表现为银行职工运用现代技术设备和科学的经营方法，加速资本的周转，合理地组织业务活动，另一方面则表现为资本家剥削银行职工，以取得最大限度的利润。

社会主义社会银行的经营管理同样具有二重性。一方面表现为科学地运用人才、资金、物质技术设备和信息等要素，合理组织业务活动，促进生产的发展；另一方面，它体现着广大劳动人民的意志，维护与完善社会主义生产关系，调动各个方面的积极性，以取得最好的经济效益。

社会主义银行与资本主义银行经营管理二重性的根本区别就在于，一是管理权的归属不同。资本主义银行的经营管理权是资本家掌握的，社会主义银行经营管理权归国家所有，为银行和银行职工所有；二是经营管理的目的不同，资本主义银行经营管理的目的是为资本家剥削剩余价值，获取最大限度的利润服务，社会主义银行经营管理也注重经营成果的利润。但是，最终目的是为了地更好地支持生产的发展，以满足人民的需要，取得最大的社会经济效益。认识银行经营管理二重性的重要意义，有利于我们明确社会主义银行经营管理与资本主义银行经营管理的根本区别，有利于我们明确地区分哪些是适应发展商品生产和商品流通的东西，哪些是资本主义的东西。我们借鉴资本主义的经验，应该是银行经营管理中符合科学的理论、方法和技术，同时批判他们那些损人利己，盲目竞争，唯利是图等腐朽的东西。由于社会制度不同，生产水平不同，自然条件不同，民族习惯不同，在借鉴他们的管理理论、方法和技术时，既要开放思想，勇于探索求新，又要从我国的国情出发，加以取舍、改造和发

展，为我所用。

二、经营管理的对象

经营管理的对象，是指农业银行在经营管理活动中要研究些什么和经营管理些什么。

研究农业银行经营管理对象，要从农业银行经营管理的性质及其特征上加以分析。

首先，农业银行是以经营农村货币信用业务为主的金融企业，它的经营管理性质属于企业型。虽然它不直接从事商品生产和流通，但银行的货币信用活动却延伸到生产和流通领域，成为社会再生产过程中一个必要的环节。银行是个特殊的企业，它在活动内容方面，具备了一般企业应该具有的人、财、物、信息诸要素。人的要素是银行经营与管理的主体；财物、信息的要素则是银行经营管理的客体，研究银行经营管理的对象，既要分别研究主体和客体，又要研究主体和客体相互联系的经济关系。银行在经营管理活动中所发生的经济关系，包括内部的与外部的经济关系，以及为正确处理这些经济关系而建立的金融制度的客观依据，也是研究的对象。如此看来，银行经营管理的对象涉及面很广，具有多属性的特点。它一方面要研究生产力的合理组织，经济关系的正确处理；另一方面又要研究上层建筑，包括方针、政策、法令、计划、制度对银行经营与管理起的指导和制约作用，以及它们之间相互影响，相互制约的关系。

其次，农业银行具有与一般企业不相同的特点，它是经营货币信用业务的特殊企业。主要表现在四个方面：一是从经营管理对象的重点来看，在客体方面是以资金为主。农业

银行通过经营活动,聚集和分配的都是资金。它所经营的有资金来源业务、资金运用业务和中间业务。吸收存款,为存款户办理结算,发行金融债券,开出本票。汇票,保付支票、旅行支票以及向中央银行再贴现等业务,都是资金来源业务的经营,其目的是筹集资金。发放各种农业贷款,办理各种抵押和承包贷款以及接受票据贴现,开办同外国项目投资联合贷款等,都是资金运用业务的经营,办理票据承兑,信托业务,租赁业务,信息咨询业务以及各种代理业务等,都是中间业务经营。农业银行是以资金为媒介,同社会再生产过程发生极其广泛和非常密切的联系,并成为我国农村经济活动的“神经中枢”和农村资金运动的总枢纽。农业银行作为国家专业银行,参与对农村宏观经济的调节和控制,管理农村的货币流通。

农业银行在经营活动中的这些特点和职能,是其他企业无可比拟的。二是从经营管理对象的范围来看。既有内部的管理,又有外部的管理。农业银行通过计划决策,组织指挥,协调控制,监督激励等管理职能,加强内部管理。农业银行的外部管理是结合货币信用业务的开展而进行的;主要包括农村现金管理,结算管理,工资基金监督,信贷管理,金银管理,票据和有奖证券管理。它是由社会主义国家专业银行所具有的行政和经济的职能性质所决定的。农业银行外部管理范围之广,工作量之大,地位之重要,是一般工商企业不可相提并论的。三是从经营管理对象的主体来看。农业银行的领导者和广大职工都是肩负不同职责的管理者。无论是银行的内勤工作人员或者是外勤工作人员,都要具备管理人员应具有素质,掌握现代经营管理的知识,学会运用现代化经营管理手段,懂得经营管理的技能。国家规定,凡从

事金融工作的人员，在政治和专业素质方面要具有干部的条件；这是由于社会主义银行的性质及其担负的职责不同于一般企业所决定。四是从经营管理对象的经济关系来看。农业银行在经营管理过程中，要正确处理同国家、中央银行、农业各部门的经济关系，同时，也要处理好同其他国家专业银行和金融机构以及同本系统上下级之间，兄弟行之间的经济关系。农业银行同各个方面的经济关系如此诸多复杂，不仅在形式上，而且在内容上也区别于一般企业。这是因为农业银行作为国民经济的一个综合部门，而不同于一般企业，仅仅是个经济实体所决定的。

通过以上分析可以看出，农业银行经营管理活动的中心环节是银行从业人员借助银行所拥有的货币资金和物质技术设备，经营货币信用业务，营运各种资金。所以，农业银行经营管理的具体对象就是：货币信用业务，信贷资金，经营信息和经营人才。

第三节 经营管理的职能和基本任务

一、经营管理的职能

前面说过，“经营”与“管理”是既有联系，又有区别的两个不同概念，两者的职能也就各不相同。

（一）经营的职能

经营是指策划、开拓、营谋和发展，它具有制定与执行经营决策、经营目标、经营方针和经营策略等职能。

1. 经营决策的职能

农业银行经营决策，是对银行长期和短期的奋斗目标以

及实现这一目标有关重大问题所作出的选择和决定。对农业银行企业化经营来说，经营决策是带有战略意义的，决策正确与否，对银行的经营方向和经营成果，具有决定的作用；决策符合客观实际，可以正确指导业务的开展。决策的失误，可能给银行的经营带来损失。经营决策职能的实施，体现在金融企业为适应客观环境的变化，发现问题、分析问题、解决问题所实行的一系列的经营管理活动上，它贯穿于整个经营管理的全过程；在金融企业的经营活动中，为了达到某一既定目标，要收集各种信息资料，制订各种方案，研究各个方案给企业带来的效益程度，再加上决策人的主观经验，决定取舍，而后付诸实施，在实施过程中进行信息反馈，调整方案，直到实现既定目标。所以，经营决策职能也就是一个完整的分析判断过程。银行经营决策的制订切忌主观臆断。要经过缜密研究和科学论证，要搜集数量充足、质量可靠、种类齐全的信息资料，要运用定性分析与定量分析相结合的科学预测方法，要坚持决策程序，按职能部门，按不同管理层次建立分工合理、职责分明的决策体系，加强银行决策的责任性，使银行经营决策成为实现银行经营目标的保证。

2. 经营目标的职能

银行经营目标是银行一切经营管理活动的依据。它贯穿于银行活动的全过程，规定着银行经营的方向，既是出发点，又是所指向的终点，既是观察银行活动过程的标准，又是衡量、考核银行经营效率和成果的准绳。银行只有确立经营目标，才能为动员群众，组织群众，调动群众参加经营管理的积极性创造条件，才能上下步调一致地完成全行的经营管理金融任务。银行经营目标，要反映客观经济规律的要求，

要以党和国家的方针、政策为依据，要以促进国民经济发展和满足社会消费需要为中心，要选择最优的经济效益。经营目标要从实际出发，以经过银行的领导和广大群众努力才能实现为原则。银行经营目标要体现经济活动目标所具有的综合性、阶段性和可分性的特点。一方面要综合反映出整个金融活动总的要求和总的方向，另一方面又要按管理范围、职能部门和不同管理层次分解为各方面的具体目标，以达到总目标，并为具体目标指明方向，使低层目标成为实现高层目标的手段。

3. 经营方针的职能

多年来，把农业银行视同国家机关，不重视它作为金融企业经营的主要职能。农业贷款所以形成“资金供给制”，就是忽视经营的后果。十一届三中全会以来，农业银行提出了“因地制宜，支持发展商品生产，讲求经济效益，活跃农村经济”的经营方针，进一步端正了经营思想，正确处理了各方面的经济关系，注意了经营道德，改进了经营作风，提高了服务质量，农村金融的各项工作都有了新的发展。农业银行经营方针的职能体现了我国社会主义初级阶段农村经济发展的客观要求。

(1) 发展商品生产是发展农村经济的必然。我国社会主义是有计划的商品经济。从自给半自给经济向大规模的商品生产转化，是发展我国农村经济的必然过程，只有发展商品生产，才能进一步促进社会分工，把生产力提高到一个新的水平。而伴随着农村商品经济的发展，价格、税收、信贷等经济杠杆作用必然越来越大。因此，农村金融部门要善于利用商品货币关系，利用价值规律，为发展农村商品经济服务。

(2) 发展商品生产是发展货币信用的前提条件。货币和信用都是从属于商品生产的经济范畴，随着商品生产的不断发展，货币信用活动领域逐渐扩大；也只有发展商品生产才能使借贷行为更加符合经济原则。

(3) 发展商品生产体现农村经济与农村金融的相互促进。农村经济决定农村金融，农村金融作用于农村经济，二者是相互促进的关系。但必须自觉地利用价值规律，实现两者之间的良性循环。

4. 经营策略的职能

农业银行经营策略职能应体现：

(1) 立足于经营农村货币信用业务，研究农村信贷资金的运动规律，不断提高农村信贷资金的经济效益，是农业银行经营的核心。

(2) 农业银行的一切经营活动同社会主义经济规律相联系，以整个社会经济效益来检验农业银行的经营成果。

(3) 研究自身经济效益，合理实现利润。

(二) 管理的职能

管理是组织和指挥银行从业人员为了实现预定的经营目标所进行的有效活动，它具有计划、组织、指挥、监督和调节的职能。

1. 计划职能

计划是银行管理的重要职能，是经营管理目标的数量化。它是银行经营管理活动的重要依据。计划职能的内容主要包括四方面：一是确定长期计划目标。中期计划目标和短期计划目标；二是搜集有关制定与实现计划目标的各种经济信息资料和文献；三是对实现计划目标的可行性进行分析和论证；四是提出实现计划目标的有关措施，方法、手段的多