



农村信用社 经营管理

主编 张华
西南财经大学出版社

N O N G C U N
X I N Y O N G S H E
J I N G Y I N G G U A N L I



XINAN CAIJING DAXUE CHUBANSHE

加强培训教育,提高 农村信用社经营管理水平

——代序

史纪良

1996年底,按照《国务院关于农村金融体制改革的决定》精神,农村信用社与中国农业银行脱离行政隶属关系工作顺利完成,开始了改革和发展的新阶段。要切实使农村信用社办成合作金融组织,力争用三年左右时间基本建立起与社会主义市场经济体制相适应,符合农村商品经济发展需要的农村合作金融体系、现代合作金融制度和良好的农村金融秩序,使农村合作金融组织的金融风险得到基本控制,支农服务明显改进和加强,经济效益和队伍素质明显提高。实现这一目标,任务十分艰巨。其中一个十分重要的保障条件就是要有一支过得硬的职工队伍。为此,加强培训,尽快提高农村信用合作系统广大职工的整体素质,不仅是百年大计,更是当务之急。

加强培训教育,要做的工作很多,组织编写一套适合农村信用社特点的教材是一项基础工作。农村信用社脱钩后,总行农村合作金融监督管理局就及时组织力量开始进行农村合作金融系列教材的编写工作。经过近一年的时间,《农村信用社经营管理》这本教材终于问世了,我表示祝贺的同时,也向为这本教材的编写出版付出大量辛勤劳动的管理干部和专家学者表示感谢。

经营管理是一门新的综合性的学科,编写农村信用社的经营管理一书又是政策性、实践性很强的工作。这次由总行农金局局长张华同志任主编的一批编写人员,在充分借鉴国内外现代金融管理科学中有价值的教材、资料的基础上,紧密结合农村合作金融的

特点和改革发展实际,使这本教材基本体现了理论性、政策性、实践性、适用性相结合的要求。相信本书会受到广大农村合作金融战线干部职工的欢迎。

最后,我希望农村合作金融战线上的广大干部职工加强学习,了解和掌握现代金融和农村合作金融知识,努力提高政治业务素质,为提高农村信用社的经营管理水平,促进农村合作金融事业稳定健康发展做出新的贡献。

1998年2月12日

目 录

第一章 总论.....	(1)
第一节 我国的农村信用社.....	(1)
第二节 农村信用社的经营管理.....	(6)
第三节 农村信用社经营管理的指导思想、经营观念和基 本方法	(13)
第四节 目前我国农村信用社的经营管理环境	(20)
第二章 股金和股权	(25)
第一节 股金	(25)
第二节 股权	(29)
第三节 股权设置	(32)
第四节 农村信用社股金与股份合作制企业股金的比较 和借鉴	(42)
第三章 民主管理	(50)
第一节 农村信用社民主管理的必要性	(50)
第二节 农村信用社民主管理的组织机构与形式	(56)
第三节 强化民主管理意识、积极推进民主化进程.....	(65)
第四章 资产管理	(69)
第一节 现金资产	(69)
第二节 贷款资产	(75)

第三节 投资资产	(92)
第五章 负债管理	(101)
第一节 负债管理理论	(101)
第二节 存款	(106)
第三节 借款	(117)
第六章 中介业务管理	(121)
第一节 信托业务	(121)
第二节 租赁业务	(129)
第三节 结算业务	(137)
第四节 代理业务	(147)
第五节 信息咨询业务	(151)
第七章 资产负债比例管理	(155)
第一节 资产负债比例管理概述	(155)
第二节 资产负债比例管理指标体系	(162)
第三节 资产负债比例管理指标的考核	(170)
第八章 财务管理	(172)
第一节 财务管理的特征、内容、任务和组织	(172)
第二节 财务管理内容	(179)
第三节 财务核算	(199)
第九章 信息、预测、决策管理	(219)
第一节 经营信息现代化	(219)
第二节 经营预测规范化	(234)
第三节 经营决策科学化	(242)

第十章 员工管理	(254)
第一节 农村信用社员工管理概述.....	(254)
第二节 农村信用社的机构管理.....	(257)
第三节 农村信用社的劳动用工.....	(263)
第四节 农村信用社的工资和保险福利.....	(272)
第五节 农村信用社的员工教育和思想政治工作.....	(280)
第六节 农村信用社的企业文化.....	(289)
第十一章 中央银行对农村信用社监督管理	(295)
第一节 中央银行监管的概念及监管目标.....	(296)
第二节 中央银行监管的原则.....	(302)
第三节 中央银行监管的内容.....	(306)
第四节 中央银行监管的方法.....	(315)
附录:发达国家农村信用合作管理	(325)
后 记	(357)

第一章 总 论

第一节 我国的农村信用社

农村信用社是一种合作金融组织,它既是经营金融业务的金融企业,又是合作经济的一种形式。学习研究农村信用社的经营管理,首先要对合作金融有一个基本了解。

一、合作金融的含义

合作经济是独立的商品生产经营者、劳动者为了解决经济活动中的困难,获得某种服务,按照自愿入股、民主管理、平等互利的原则组织起来的一种经济形式。合作经济的思想源远流长,合作经济组织的产生和发展也已经有一百多年的历史,经过长期的实践,合作经济理论得到了进一步发展和完善。1995年国际合作联盟100周年代表大会,对合作经济组织界定了七项原则:自愿和开放的社员原则,对所有能够利用合作经济组织服务和愿意承担社员义务的人开放;社员民主管理的原则,各级合作社的方针和重大事项由社员参与决定,实行“一人一票”;社员入股,按交易量分配,盈利主要用于充实积累的原则;自主和自立的原则,合作社实行自主经营、自担风险;教育、培训的原则,合作社要为社员提供教育和培训,要向公众宣传有关合作社的性质和益处;合作社间的合作原则,合作社通过地方的、全国的、区域的和的国际的合作社间的合作,为社员提供最有效的服务;关心社区的原则,合作社在满足社员需求的同时,要推动所在社区的持续发展。

合作制与股份制是两种不同的产权组织形式。一是入股方式不同。股份公司一般自上而下控股,下级为上级所拥有;合作制则自下而上参股,上一级机构由下一级机构入股组成,并被下一级机构所拥有,基层社员是最终所有者。二是经营目标不同。股份制企业以追求利润最大化为目标,股东入股的目的是寻求利润分红;合作组织的宗旨是为社员服务,也讲求利润,但不是主要目标,社员入股是为了获取服务。三是管理方式不同。股份制实行“一股一票”,大股东控股;合作制实行“一人一票”,社员不论入股多少,具有同等权力。四是分配方式不同。股份制企业利润主要用于股东分红,积累要量化到每一股份;合作组织盈利主要用于积累,积累归社员集体所有。

综上所述,合作金融的本质特征就是由社员入股组成,实行社员民主管理,主要为社员提供金融服务。因此,我国的农村信用社是指经中国人民银行批准设立,由社员入股组成,实行社员民主管理,主要为社员提供金融服务的农村合作金融机构。

二、把农村信用社办成合作金融组织

我国的农村信用社自五十年代初建社以来,经历了曲折的发展过程。建社初期,按合作原则办社,信用社发展比较健康。此后二十多年中,信用社走过了一段较长的弯路,一度把信用社交给人民公社、生产大队或贫下中农协会领导和管理,也曾把它作为国家银行的基层机构,走上了官办道路,这些都给信用合作事业健康发展造成了不良后果。改革开放以来,特别是1983年以来,农村信用社在中国农业银行的领导管理下,按照合作金融的方向进行了改革,在恢复“三性”、搞活基层社、加强县联社建设等方面取得了一定成效。但必须看到,目前农村信用社离真正办成合作金融组织还相距甚远,有相当多的农村信用社股金结构单一,民主管理流于形式,主要为社员服务的宗旨体现不够,失去了合作性质,信用社官

办色彩浓了,商业化倾向重了,离农民远了,影响了信用社支农作用的发挥。农村信用社本来就是农民入股组织起来的,广大社员群众是信用社的基础,信用社无论业务怎么发展,都不能背离为社员服务的办社宗旨。农村信用社的干部要由社员群众选举,信用社的贷款要向社员公开,接受社员监督;信用社的机构网点要深入基层、深入农村,信用社的服务要贴近农民,方便社员。农村信用社如不按上述要求办社,权力缺乏制约,业务经营缺乏监督,民主管理不健全,就会偏离主要为社员服务的宗旨,就不能保证信用社健康发展。

党的十一届三中全会以来,我国农村经济经过十多年的改革,从经济结构到运行机制都发生了深刻的变化,形成了以农民家庭经营为主体,国有、集体、个体和私营经济、各种联合体并存发展的格局。因此,把信用社真正办成合作金融,一是有利于促进农村整个合作事业发展。农村商品生产小规模、分散性特点,需要通过合作经济组织做为连接农户与市场的桥梁和纽带,组织广大农民走向市场,解决“小生产”与“大市场”的矛盾。发展信用合作事业,将能更加有力地推动农业合作和供销合作的发展。二是有利于更好地为农业筹集资金。商业银行的性质、经营目的及其相互竞争性,决定其难以长期地把农业、农民家庭经营做为主要的服务对象。通过合作金融组织,可以把农业闲散的资金聚集起来,取之于农,用之于农。从现实情况看,农村信用社是增加农业资金投入的主要力量,是最能有效、及时、方便地向广大农民提供金融服务的金融机构。三是有利于增加农民收入。通过发展多种形式的合作经济组织,把农副产品的生产、加工、销售连接起来,提高经济效益,把经营收入留在农村,返还给农民,这是增加农民收入,加快农民致富的一条大政策。

发展我国合作金融也是金融体制改革的需要。经济决定金融,金融促进经济发展。社会主义市场经济的发展,需要有规模较大的

国有独资商业银行、政策性银行、股份制商业银行,也需要有众多的贴近农民的合作金融组织。农村经济组织形式的多样性,商品生产的多层次性,需要建立各类金融机构。农业现代化的发展,需要建立国有政策性银行、商业银行为国有农工商企业、大宗农产品收购、农业综合开发等较大规模的经济活动提供金融服务。但是,在较长时期内,我国社会主义将处在初级阶段,农民家庭经营仍是农村基本的经营方式。因此,农村迫切需要有合作金融机构为广大家庭农业、个体私营工商业、各种联合体、乡镇企业等较小规模的经济活动提供金融服务。而且,合作金融是农村金融的基础,只有建立真正的合作金融,才可以创造条件,逐步建立起以合作金融为基础,政策金融、商业金融分工协作的农村金融新体制。

我国社会主义市场经济体制的确立,农村商品经济的发展,为合作金融的生存和发展,提供了坚实的基础。农村经济领域,生产合作是主体,供销合作、信用合作是两翼,生产合作加上供销合作、信用合作两个翅膀,就能使农村经济腾飞起来。随着农村商品经济的发展,农村信用社的业务领域会越来越广阔。小生产需要合作,社会化大生产同样需要合作,商品经济发展了,不仅不排斥合作金融,反而为合作金融的发展提供了更加广阔的空间。合作制金融与服务对象的商业性经营不是对立的,合作制金融与股份制金融同样可以支持服务对象实行商业性经营。合作金融也可以经营管理较大规模的金融资产,不论信用社的规模有多大,贷款数量有多少,只要坚持社员入股、民主管理、为社员服务这三条原则,就是合作金融组织。

三、农村信用社的任务、地位和作用

农村信用社的任务是认真贯彻党和国家的金融方针、政策和法规,积极筹措和融通农村资金,帮助农民和农村各类经济组织解决资金困难,引导农村民间借贷,为农民、农业和农村经济发展服

务。

农村信用社是我国金融体系的重要组成部分。我国的金融体系,由中国人民银行(中央银行)、国家政策性银行、国有独资商业银行、股份制商业银行、各类保险公司、各类证券机构、各类信托投资公司及合作制的城乡信用社组成。农村信用社做为合作金融组织,其机构数量、职工队伍、资金力量在整个金融体系中都占有较大比重的份额,具有举足轻重的地位。

农村信用社是我国农村金融的基础力量。我国的农村金融体系由商业性金融的中国农业银行,政策性金融的中国农业发展银行和合作金融的农村信用社共同组成。合作金融机构主要为广大农户、个体私营组织、乡镇企业等中低层次的农村各类经济组织服务,处于农村金融的最基层,与农民、农业和农村经济发展联系最密切,其机构、人员、业务量占农村金融的一半左右。因此,农村金融体系中,合作金融的农村信用社是基础。

农村信用社是农村社会化服务体系的重要组成部分。50年代,农村信用社与农村生产合作、供销合作被称为农业合作化运动的三大车轮,为完成我国农村的社会主义改造做出了重要贡献。党的十一届三中全会以后,农村实行以家庭经营为基础的双层经营体制,需要建立和完善各种社会化服务组织,农村信用社和供销社及其他合作经济组织一样,成为农村社会化服务体系的重要组成部分,为广大农民和农村各类经济组织提供各方面的金融服务。

农村信用社的性质、任务和地位决定着它在支持农业生产,促进农村经济发展等方面发挥着极为重要的作用。主要表现在以下几个方面:一是聚集农村闲散资金,引导农村资金流向。农村信用社点多面广,贴近农民,吸收农村闲散资金有独特优势;二是为广大农户和各类经济组织发展农业生产提供金融服务;三是促进农村产业结构和经济结构的调整,支持乡镇企业和农村其他工商业发展;四是调节农村货币流通,平衡国家信贷收支;五是扶持贫困

地区发展生产,帮助农民脱贫致富;六是引导农村民间借贷,维护农村金融秩序。

第二节 农村信用社的经营管理

一、经营管理的含义

经营与管理是在一个企业生产经营过程中互相衔接的两个侧面。当社会生产发展到商品经济阶段,经营意识逐渐增强,管理的重要性更加明显,形成了经营与管理的不同内含。但是,经营管理密不可分,管理为经营服务,其重点又在于经营。也就是说经营与管理统一在经济活动过程中,所以两者在内含上虽有区别,但又密切相连。互相渗透,相辅相成。管理是社会生产发展的必然,是在企业内部为实现经营总目标而合理组织人力、物力和财力等生产要素,有计划地组织、指挥、协调和监督经济运行。共同发挥各种职能的有目的日常管理活动过程。经营是指企业的经营目的、经营方针、经营思想和经营体制等一系列的决策性目标。只有确立正确的一系列经营目标,才能有目的地进行管理,从而更好地为经营服务,而经营的一系列目标也只能借助于管理才能实施,所以人们往往把这两个既有联系而又有区别的概念统称为经营管理,或广义的就叫做管理。

二、经营管理的重要性

(一)经营管理是共同劳动的需要

经营管理是社会分工和协作的客观要求。在人类劳动分工越细的生产社会化的条件下,经营管理对经济活动更具有重要意义。没有管理,社会正常的生产、生活和工作秩序就建立不起来,人们的社会活动就无法顺利进行。在共同劳动的条件下,管理的作用,

马克思曾有一个生动的比喻：“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”（马克思：《资本论》第1卷，367页人民出版社，1975）。由于科学技术的进步，现代金融业中，不仅劳动分工越来越细，而且由于现代先进科学技术的运用，经营管理的重要性也就随着技术的发展而发展。当前我国农村信用社在业务发展上的一些主客观条件，虽然还不能和其它金融机构相比拟，但是，吸收、借鉴现代金融企业和发达国家信用社的管理思想、组织、方法和手段是十分必要的。

（二）经营管理是我国现代化建设的需要

我国要实现建设现代化社会主义强国的宏伟目标，就经济领域来说，一靠技术进步，二靠改善管理。科学技术是生产力，管理科学是一门软科学，本身也是生产力。管理活动是经济活动赖以进行的必要条件，它要研究解决的，既有科学地组织和利用生产力的问题，又有合理地调整生产关系的问题，这是一个内容广泛、结构复杂的系统工程。利用现代化的科学管理，对推进我国社会主义现代化的进程，意义十分重大。现在我国一些企业虽然拥有达到国际先进水平和技术装备，但由于管理落后，至今尚未发挥出应有的作用。在农村信用社中，也有不少的信用社经济效益不好，甚至亏损，其主要原因之一也是管理不善。这表明管理中蕴藏着增加有效供给、提高经济效益的巨大潜力，释放这一巨大潜力，正是我国现代化建设中需要解决的课题。

（三）经营管理是商品经济发展中相互竞争的需要

在商品经济中，任何经济实体都有受竞争冲击的一面。要在竞争中求发展，必须要有自己的并优于别人的经营战略，必须通过科学的经营管理，在确定的经营目标下，充分发挥人、财、物、科技与信息等诸多要素的作用，特别是人的积极作用，才能在竞争中生存和发展。

（四）经营管理是信用社自主经营、独立核算、自负盈亏的需要

农村信用社是依法自主经营、自负盈亏的合作金融组织,需要自我决策一系列经营目标,并借助于科学管理实现一系列目标、计划和各项任务。随着信用社管理体制的深化改革和信用合作事业的发展,其经营管理必将越来越重要。

三、经营管理的对象

农村信用社经营的是特殊商品——货币,也不以自身盈利为唯一经营目标,但是,它和一般企业一样,经营管理的对象,从内部来说,其中心也是研究如何发挥人财物诸生产要素的最佳作用。不同的是由于信用社职能作用和一般企业不同,故研究的对象侧重点不同。首先,人是生产的第一要素,而且信用社的广大干部职工既是管理者,又是被管理者,其素质的高低对信用社经营的成败起关键作用。因此劳动人事及其精神文明建设,在信用社经营管理中是研究的主要对象,它包括职工的招聘、选拔、配备、考核、培训教育、劳动工资福利、奖惩及代办人员的管理。其次,信用社经营的对象是货币资金,所以货币资金是信用社经营管理要研究的最突出的对象,它包括计划的制定和管理、资金的组织与调节、信贷结算及其它资产、负债业务的管理、财务管理与分配,以及围绕各项业务所进行的分析、考核和监督工作。第三,为正常开展各项业务所需的物质资料和技术准备等物的管理,即具有实物形态的财产管理,也是信用社经营管理中研究的对象。第四,合作经济的民主管理,其组织及内部运行机制,也是经营管理中需要研究的课题。此外,经济信息已成为社会的财富,它不仅是经营服务的重要手段,也为经营决策提供依据,因此信息管理也是信用社经营管理所要研究的问题。

在社会主义市场经济的条件下,作为货币信用中介的农村信用社,在经营中必然要与各方面发生密切的联系。它包括与中央银行及农业银行的关系,农村各经济部门及农民的经济关系,与国家

税务、工商部门的关系,以及与当地党和政府及乡镇企业的关系等等。正确处理这些关系,对于农村信用社的改革和发展,具有十分重要的意义。因此,它是信用社经营管理中必须研究的外部对象。同时,农村信用社通过自身的业务活动,还对外实施信贷、结算、现金管理和流动资金管理,这些有关外部的经营管理和内部管理是密切联系、相辅相成的。

综上所述,农村信用社经营管理是一门综合性的社会科学,主要是研究:在我国农村生产力同生产关系、经济基础同上层建筑的对立统一运动中,探求和揭示农村信用社在货币信用业务活动中的规律性,并按照客观规律的要求,科学地组织各项业务活动,正确地处理同各方面的经济关系,建立完善的规章制度和有效的内部经营机制,高效率地运用人才、资金、物质技术装备和经济信息等生产要素,充分发挥管理职能,确保经营目标的实现。

四、经营管理的职能

(一)经营职能

信用社的业务经营是自我发展的基础,没有业务经营,信用社就不能存在,管理也无从谈起。所以信用社只有搞好经营,才能为自身生存和发展创造条件,实现其各项任务。信用社的经营活动主要是通过货币、信用形式同农村各经济单位、社员和农户发生密切的经济联系,它的职能是:

1. 制定和执行经营决策

经营成败的关键在于决策。决策正确,符合客观规律,经营就能得到发展。决策失误,违背客观规律,经营就会萎缩甚至导致破产。因此,正确合理科学地制定和执行经营决策是经营的首要职能。

2. 制定和实现经营目标

任何经营单位都要制定奋斗目标并付诸实施,信用社同样要

制定短期的和中长期的经营目标。如支持当地农业和乡镇企业发展的目标,自身的存、贷款目标,成本利润目标等等。在实现中要把集体的奋斗目标落实到部门和职工,实行目标管理,保证实现其经营任务。

3. 制定和执行经营方针

经营方针是指在经营过程中的方向和指针。信用社应在不同时期,根据自身条件和外部环境,按照国家经济、金融的方针、政策和自身的经营目标,制定符合客观实际的方针,并在经营活动中组织实施。

4. 制定和执行经营策略

经营策略是指经营中的策划和谋略,也叫对策、措施或办法。信用社的经营决策和目标能否实施,在很大程度上取决于经营策略的优势,所以它是经营的一项重要职能。

(二)管理职能

主要是对人、财(资金)、物的管理,因而也可称为内向型的职能。它服务、服从于经营又指导经营,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

计划是对经营目标的预见和设想,并通过时间、数据和主要措施加以表述并形成纲领性文件。充分地、合理地运用计划职能可以集中全体员工的意志,统一行动,所以它是指导信用社经营活动、实现经营目标的重要环节。它的组织程序一般可分为:(1)科学预测;(2)设定目标;(3)组织筛选;(4)编制计划;(5)修订(或平衡)计划;(6)下达计划。

2. 组织职能

是实现经营目标、完成计划任务的组织保证。从信用社来说,这一职能的实施,一般包括四个内容:(1)完善内部经营管理体制,建立高效运转的组织机构,按照合理分工的原则,明确各经营环节

和各个职能部门的职责和权限,以及纵向领导与横向联系的关系;(2)本着人尽其才、才尽其用的原则,通过民主选举或推荐和组织考核的程序配好领导班子及各职能部门、各岗位的人选,落实岗位责任制;(3)把计划确定的任务,分散为与总体有机联系的小指标,并通过责、权、利相挂钩的办法,落实到部门直至个人;(4)建立健全各项规章制度,使全体员工按照规章制度有序地、协调地进行日常经营管理活动。

3. 指挥职能

就是借助计划指标、规章制度、命令等手段,有效地指导所属机构和人员履行自己的职责,努力完成各项任务。它是保证信用社正常经营,实现经营目标不可缺少的条件。为了有效地发挥这一职能,要求信用社的管理人员:(1)必须了解与信用社有关的法规和政策,熟悉各项规章制度和业务技术,掌握业务发展趋势;(2)作出的决定要及时、清楚、准确、符合实际,避免违反客观规律的瞎指挥;(3)讲究指挥艺术,处理好上下级关系,既要体察下情,随时掌握员工的思想、工作状况,善于集中群众的智慧和意见,又要有指挥者的权威性;(4)指挥应当具体准确,但又不能越俎代庖,应以主要精力指导下级按照有关政策、法规和规章制度开展工作,检查计划完成情况,帮助下级总结和推广工作经验,提高员工的素质和经营管理水平。

4. 控制职能

控制又称监督。控制既体现于计划的制定,又突出计划的执行;计划是控制的前提,控制是计划的继续。通过控制使信用社圆满地完成各项计划;监督信用社的经营管理是否符合有关法规、政策、原则、财经纪律和规章制度的要求,是否勤政廉洁;通过检查总结经验,发现问题及时纠正。信用社信贷资金的活动、财务收支、经营费用、基金的提留与分配都是控制的内容。实施控制的职能必须建立有效的追踪和监督机制,使管理者能及时得到反馈。例如建立