

刘泽亮 郭子辉 主编



农村信用社经营管理

NONGCUN XINYONGSHE

JINGYING GUANLI

中国财政经济出版社

主 编	刘泽亮	郭子辉		
副主编	陈向东	连相坤	穆怀泉	
撰稿人	刘泽亮	郭子辉	陈向东	穆怀泉
	连相坤	王成江	安 明	孙晓萍
	王 伟	朱连庆	刘以忠	刘宗波
	刘贤军	杨百战	杨北福	杨连中
	杨殿中	李 仪	李 科	张效节
	周振忠	单亦聚	商伟华	高传法
	浴庆平	贾夏运	朱立芳	郭公银
	于缙林			

编写说明

随着社会主义市场经济的迅速发展和金融体制改革的逐步深入,以中国人民银行为监管,商业金融、政策性金融分工协作、合作金融为基础和其他非银行金融机构并存的具有中国特色的社会主义金融体系正在形成。农村信用合作社是由农民入股、民主管、为社员服务的合作金融组织,主要为农民、农业、农村经济服务。为此,应加强农村信用社的经营管理,提高经济效益,以促进农村信用合作事业健康发展。

为适应目前按合作制原则规范农村信用社,加强经营管理,提高广大干部、职工的政治素质和业务素质的需要,我们编写了《农村信用社经营管理》一书。本书以邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论为指针,以合作金融理论为依据,从理论与实践的结合上,系统地对农村信用社的建立与发展、农村信用社的性质与职能、社员的权利与义务等作了详尽的论述。就农村信用社业务经营而言,书中阐述了经营目标与计划管理、负债业务经营管理、资产业务经营管理、中间业务经营管理、资产负债比例管理、财务管理、业务经营状况分析等。其内容较以往有关书籍有了较大更新:一是按合作制原则规范信用社;二是把组织存款放在业务工作的首位;三是阐述了贷款制度化、规范化管理的问题;四是增加了资产负债比例管理的内容;五是在强调加强财务管理的基础上,对农村信用社的经营状况进行了分析,并以相应的财务指标体系分别对农村

信用社的偿债能力和盈利能力进行了分析。总之，本书是依据合作制原则，吸收西方合作银行经营管理成功的经验，结合我国农村信用社的实际状况而编写的。它既适用于中专学历教育的急需，又适用于农村信用社干部、职工的岗位培训。我们相信，本书一定会受到广大读者的欢迎，将对我国农村信用合作事业的进一步发展起到积极的推动作用。

本书由农村信用社业务人员和学校老师联合编写。在编写过程中，承蒙中国人民银行山东省分行、山东省农村金融体制改革办公室、中国人民银行聊城地区中心支行、济南市农村金融体制改革办公室、齐河县信用社联社等有关部门的大力支持与协作；在出版过程中，承蒙中国财政经济出版社的大力支持，在此一并致谢。由于时间仓促，编写水平有限，难免有缺漏之处，诚望批评指正。

编写者

一九九七年八月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 农村信用社概述	(1)
第二节 农村信用社的职能与运行特征	(7)
第三节 农村信用社的经营方针和经营原则	(19)
第二章 农村信用社的组织管理	(28)
第一节 农村信用社的组织机构与民主管理	(28)
第二节 农村信用社的人事组织管理	(36)
第三章 农村信用社的经营目标与计划管理	(44)
第一节 农村信用社的经营目标	(44)
第二节 信贷收支计划管理	(51)
第三节 现金收支计划管理	(58)
第四章 农村信用社的负债业务经营管理	(63)
第一节 农村信用社的资本金管理	(63)
第二节 农村信用社的存款业务管理	(71)
第三节 农村信用社的其他负债业务	(77)
第五章 农村信用社资产业务的经营管理	(82)
第一节 农村信用社的现金资产业务	(82)
第二节 农村信用社贷款业务的经营管理	(86)
第三节 农村信用社证券投资业务的经营管理	(97)
第六章 农村信用社中间业务的经营管理	(108)

第一节	现金业务的经营管理	(108)
第二节	结算业务的经营管理	(115)
第三节	其他业务的经营管理	(124)
第七章	农村信用社的资产负债管理	(133)
第一节	资产负债管理的基本理论	(133)
第二节	资产负债管理的基本方法	(141)
第三节	资产负债比例管理	(149)
第八章	农村信用社财务管理	(158)
第一节	农村信用社财务管理概述	(158)
第二节	农村信用社固定资产管理	(164)
第三节	农村信用社成本管理	(175)
第四节	农村信用社利润管理	(180)
第九章	农村信用社经营管理状况分析	(185)
第一节	农村信用社经营管理状况概述	(185)
第二节	农村信用社经营管理状况分析的主要内 容	(194)
第三节	资产负债表的一般分析	(206)
第四节	损益表的一般分析	(215)
第五节	财务评价指标体系	(218)
附录一	农村信用合作社管理规定(讨论稿)	(227)
附录二	农村信用合作社章程(讨论稿)	(237)
附录三	农村信用合作社县联社管理规定(讨论稿)	(246)
附录四	农村信用合作社县联社章程(讨论稿)	(258)

第一章 总 论

第一节 农村信用社概述

一、农村信用社的建立与发展

农村信用社是农村信用合作社的简称。新中国建立以后，农村信用社的发展经历了一个曲折的过程。诚然，农村信用社是我国农村金融体系的基础，其队伍庞大，点多面广，最接近农村基层，在支持农业和农村经济发展中起着极为重要的作用。但是，由于历史上的种种原因，农村信用社的发展与改革并非一帆风顺。为了认清目前农村信用社的现状，加快对农村信用社的改革，促进农村信用社的业务经营与管理，有必要对农村信用社的发展历程作以下简要回顾。

农村信用社的发展，在经营管理体制上的变化可分为五个阶段。

第一阶段是 1949 年至 1957 年，是农村信用社试办与发展阶段。新中国成立初期，随着农业合作化的发展，党和政府在农民群众中试办信用合作组织，通过组织与调剂资金，打击当时盛行的高利贷盘剥农民的现象。在稳定物价、土地改革基本完成以后，随着农村互助合作运动的进一步深入，信用合作社也有了新的发展。为此，1954 年 2 月，中国人民银行召开了全国第一次农村信用合作社会议，对农村信用工作提出了“积极领导、稳步前进”的

方针，对当时信用社的发展起到巨大的推动作用。但是，信用社的迅速发展也出现了这样那样的问题。如吸收存款少，支持农民发展生产的资金少，少数干部贪污、挪用公款等。为此，1955年信用社的发展处于整顿巩固时期，经过整顿巩固，农村信用社状况明显好转。1955年底，全国设置信用社15.9万个，占全国乡数的85%，入社农户7600万户，占总农户的65.2%，吸收股金2亿元，存款余额6.1亿元，发放贷款3亿元。1956年底，经过整顿，信用社合并为10.3万个，入社农户近1亿户，全国基本上实现了信用合作化。全国各地信用社发放贷款近10亿元，为广大社员、农民群众提供了相当数量的资金支援，成为农村金融阵地的一支重要力量。信用社在促进农民组织起来，走合作化道路，在组织农村闲散资金，帮助社员解决生产、生活上的资金困难，发展生产；在同高利贷进行斗争，帮助农民摆脱高利贷剥削等方面，都发挥了积极的作用。由此看出：农村合作化的发展促进了农村信用社的建立与发展，而农村信用社的建立与发展又进一步推动了我国农村合作化道路的发展。

第二阶段是1958年至1962年，是农村信用社停顿、衰退阶段。1958年受“共产风”的影响，使信用社的业务经营与管理基本上都下放到公社和生产大队，在相当程度上成为地方行政部门的机构。信用社下放给生产大队，更名为信用分部，信用社的工作人员由生产大队管理，盈亏由生产大队统一核算。在这种情况下，信用社的经营宗旨、职能作用大大削弱，生产大队挪用大量信贷资金，正常的信用关系受到严重破坏。信用社的财产有的被公社或生产大队平调，甚至挥霍浪费，导致信用社的业务经营难以正常开展，社员和存款人的利益也难以保障，致使全国农村储蓄由1958年的20亿元降到1962年末的9.7亿元。由此说明：由于人民公社体制的建立，使信用社业务经营陷入停顿与衰退。信

用社资金运用的主体已被单一的经济管理生产关系所替代，农村信用社也就失去了原有的合作性质。

第三阶段是1963年至1983年，是国家银行对农村信用社实行集中控制和领导管理阶段。农村信用社的干部主要由银行任命，业务经营、财务管理、工资待遇等一律参照银行有关规定进行管理。在资金营运上，由于“文化大革命”极左思潮的影响，规章制度不健全，财务管理比较混乱，业务发展很慢。这一阶段所实行的管理体制，一方面有利于国家银行加强对信用社的领导，防止信用社的机构并入人民公社、生产大队而名存实亡，防止信用社的积累被随意挪用；但另一方面，由于实行国家银行集中控制与领导，也使信用社严重脱离“三性”，合作社金融组织基本上消灭，形成了“官办”。总之，这一阶段由于宏观经济体制和经济形势的影响，才使农村信用社逐步从合作性金融组织变为变相的国家银行的基层机构，在相当程度上妨碍了农村信用社合作金融组织功能的发挥。

第四阶段是1984年至1993年，这一阶段是农村信用社“过渡性”的改革阶段。当时追求的农村信用社改革的总体目标是：通过恢复“三性”，把农村信用社真正办成群众性的合作金融组织，充分发挥它调剂农村资金的作用，以适应中共十一届三中全会以后农村经济的发展。这一阶段的改革采取的主要措施有：其一，搞活农村信用社的业务经营；其二，恢复信用社的“三性”；其三，建立了县联社，在体制和资金关系上增加了农村信用社的独立制度。尤其是在1984年10月，国务院105号文件对中国农业银行关于改革方向及措施做了明确规定：逐步取消中国农业银行对信用社的亏损补贴，信用社实行独立经营、自负盈亏，把信用社真正办成群众性的合作金融组织。该通知同时还强调“农业银行要加强对信用社的领导，不宜改变信用社的隶属关系”。在中国农业

银行的报告中要求“恢复信用社合作金融性质”，实行“民主管理”，信用社主任“由任命制改为选举制，”重大事项“要经过理事会或社员代表大会讨论决定”。同时又强调，信用社管理体制不是要信用社与农业银行脱钩，而是农业银行要“实行政策上的领导，业务上的指导”，“县联社要在农业银行县支行领导下工作”。实质上，信用社的人事、业务等管理工作，仍由农业银行承担，合作制的原则没有充分得到贯彻和推行，信用社的业务经营没有得到真正的民主管理，为社员服务的宗旨也没有得到彻底贯彻，还没有把信用社真正办成自己的银行。

第五阶段是从1994年至今，是按合作制规范信用社阶段。根据《国务院关于金融体制改革的决定》和《国务院关于农村金融体制改革的决定》精神，农村金融体制改革要根据农业和农村经济发展的客观要求，建立和完善以合作金融为基础、商业性金融、政策性金融分工合作的农村金融体系；改革的重点是农村信用社体制的改革。1994年以后，农村信用社不再与中国农业银行合署办公，农村信用社的业务管理由县联社负责，农村信用社作为独立法人已纳入中国人民银行金融监管体系。这样，农村信用社将真正成为农民入股、社员管理、为农民服务的合作金融组织。恢复农村信用社的性质，其目的是强化互助互利的服务功能，坚持为社员服务的宗旨，以适应农村商品经济多层次发展的需要，为家庭联产承包制、中小型企业及社区农村经济的发展服务。截止1996年11月底，全国农村信用合作社各项存款余额达8000多亿元，总资产超过10000亿元，在全国农村有近90%的农户贷款，70%以上的乡镇企业贷款都是信用社发放的。它充分体现了农村信用社一方面应为社员服务，促进种养业发展，使农户联产承包经济得到稳固与发展；另一方面信用社作为金融企业，应体现合作金融与商业金融的统一，即在优先满足社员资金需求的基础上，

使乡镇企业及个体工商业等贷款也呈上升趋势。

二、农村信用社的性质

农村信用社是我国农村金融的基础，是我国金融体系的重要组成部分，它是由农民按照自愿、民主、互利原则入股，由社员民主管理的合作金融组织。合作金融组织的性质可以归纳为自愿、民主、互利。自愿，即入社自愿，退社自由；民主，即信用社的组织管理、重大问题由社员大会或代表大会讨论决定，不论股金多少，实行一人一票制；互利，是处理社员之间经济关系的准则。在处理信用社经管盈余以及社员经济关系中应坚持公平、互利原则。

从我国农村信用社建立与发展过程来看，信用社性质的核心是互助互利，其资金的投向与投量主要是为入股社员服务，要求其资金的运用尽可能地为社区服务，并且资金价格优惠，利润能够返还。恢复信用社的合作金融组织的性质，应体现在恢复“三性”上：

一是恢复信用社的群众性，加强信用社与社员的联系。信用社对以往股金进行清理，并补发股息，根据经营盈余状况进行利润分红；改变每个社员只能入一股，每股股金不超过2元的规定；确定农民和社区内企业法人和其他经济单位入股数量和股金数额不受限制（不管入股多少，一人只能有一票选举权）。彻底改变信用社长期依附于中国农业银行的状况，使得农村信用社已从事实上演化为银行基层机构的状态。

二是恢复信用社管理上的民主性，就是实行民主管理，对信用社干部由任命制改为选举制，由社员大会或社员代表大会选举产生，并产生理事会、监事会等民主管理组织。信用社的机构设置、业务经营计划、分配制度、人事管理等重大问题，都要经理

事会和社员大会或社员代表大会讨论通过。彻底改变国有商业银行经营管理模式的影响,也防止由乡镇干部兼任信用社的领导,利用“职权”影响干预信用社的业务经营,以谋求个人或团体的利益。

三是恢复信用社经营上的灵活性,在资金运用上,应体现优先为社员服务,为农业服务,为农村经济服务。只有这样,才能充分发挥合作金融的互助互利性,而不是追求利润最大化,从而彻底扭转信用社业务经营完全“商业化”,贷款利率完全“市场化”。农村信用社“三性”的恢复,真正体现了合作制原则,使信用社经营管理得到规范,有利于进一步提高农村金融服务水平。

三、农村信用社进一步深化改革的趋势

农村信用社管理体制的改革,是农村金融体制改革的重点。农村信用社改革的步骤应按《国务院关于农村金融体制改革的决定》的有关精神进行。

(一) 按合作制原则重新规范农村信用社

根据中国人民银行重新公布的《农村信用社管理规定》和财政部发布的《金融保险企业财务制度》,对现有农村信用社的股权设置、民主管理、服务方向、财务管理等方面进行了规范。

(二) 加强农村信用社县联社建设

农村信用社县联社建设应按中国人民银行重新发布的《农村信用社联合社管理规定》组织管理。县联社有两种类型。一类是由农村信用社交纳会费,行使管理协调职能;另一类由农村信用社投资入股,除行使行政管理协调职能外,还可以从事业务经营。县联社采取何种类型,应根据当地农村信用社实际情况,经基层信用社代表讨论决定后,报经中国人民银行批准。

(三) 农村信用社县联社以上机构不再专设农村信用社的经营

机构，但必须重新组建农村信用合作体系

各级农村金融体制改革办公室应尽快完成由过渡时期的临时机构，向行业自律体系——中华信用合作联合社过渡。中华信用合作联合社作为合作金融组织的管理机构，负责全国农村信用社的管理、协调、服务和指导工作，抵御不合理的行政干预，建立规范机制和测报系统，领导并管理好全国农村信用社的改革工作。

（四）强化中国人民银行对农村信用社的监督

中国人民银行要在机构设置、服务方向、风险管理、有关人员任职资格等方面进行规范。

农村信用社改革政策性强、难度大。为了使农村信用合作事业稳定健康地发展，在改革中要注意维护农村信用社的合法权益，国家要给予适当的政策支持。为此，中国人民银行应制定防范风险的对策和具体措施。

第二节 农村信用社的职能 与运行特征

一、农村信用社的职能

农村信用合作社作为一种合作性金融组织，是整个农村金融体系的重要组成部分。作为市场经济条件下的农村信用社，通过其资金来源、资金运用以及金融服务业务，发挥和体现着以下特殊的职能。

（一）支付中介职能

支付中介职能是合作性金融组织业务经营活动的首要职能。通过存款帐户上的资金转移，代理客户支付货款；在存款货币的基础上，为客户兑付现款等，已成为广大农户、集体、企业、国

有企业和事业单位及个人货币保管者、出纳者和支付代理人。这样，我国的合作性金融组织与商业性银行一样，在发挥中介职能过程中，形成了经济过程中周而复始的支付链和债务关系。

支付中介职能，大大减少了现金的流通与使用，节约了社会流通费用，加速整个社会的核算过程和货币资本的周转，促进了社会再生产的扩大。

（二）信用中介职能

信用中介职能是合作金融组织业务经营活动的核心职能。其职能的实质是通过信用社的负债业务把社员的股金和农村经济活动中的各种闲散资金集中到信用社，再通过信用社的资产业务，分别投放给资金短缺的入股社员和农村经济各个部门；合作金融组织作为货币资本的贷者与借入者的中介人或代表来实现资本的融通，在投资收益差额中，获得利差收入，形成信用社的经营利润。

农村信用社通过信用中介职能，实现资本盈余与资本短缺的融通，但它并不改变货币资本的所有权，改变的仅仅是货币资本的使用权。这种资本使用权的改变，通过经济过程对农村经济进行多层次的调节。

信用中介职能，可以把经济生活中的暂时闲置资本，转化为执行职能的资本，在社会资本总量不改变的前提下，通过改变资本的使用量，就可以扩大农业再生产规模，实现农村信用社资本的增值。

信用中介职能，可以使小额货币的储蓄汇集，变为投入生产过程的巨额资本，从而扩大社会资本总量，使农村社会再生产以更快的速度增长。

信用中介职能，可以把短期货币资本转化为长期货币资本。农村信用社的营运资金，在完成为社员服务的任务以后，由于盈利原则的驱动，可以把短期货币资本转化为长期货币资本，从效益

低的好企业引向效益高的产业，形成对农村经济结构的调节。

信用中介职能的延伸，形成了对农村经济过程的多层次调节，有利于活跃农村经济生活，促进农村商品经济进一步发展。

（三）信用创造职能

农村信用社作为一种特殊的企业，它和商业银行一样，在具备支付中介职能和信用中介职能的基础上，便产生了信用创造职能。

农村信用社是吸收各种存款的合作金融组织，利用所吸收的存款来发放各种贷款，在转帐结算和支票流通的前提下，贷款又转化为存款。在这种存款不提现金或不完全提现金的情况下，就增加了农村信用社的资金来源，最后在整个银行体系，通过货币乘数的作用，形成数倍于原始存款的派生存款。如图 1-1 所示。

就信用中介职能而言，农村信用社和商业银行一样，它与政策性银行以及非银行金融机构并无本质上的区别，都是执行金融中介职能，即将社会闲置资本和储蓄引导到生产与消费用途上来。但从信用创造职能上看，其职能的区别就显而易见了。长期以来，合作金融组织作为吸收活期存款、办理支票存款帐户的金融机构，在此基础上便产生了转帐结算和支票流通。合作金融组织可以通过自己的业务经营活动，创造和收缩活期存款，而活期存款又是构成货币供应量的主要部分。因此，合作金融组织可以把自己的负债作为货币流通，具备了信用创造职能。一般而言：政策性银行和非银行金融机构，既不允许它办理活期存款业务，又不允许它开立支票帐户，它所吸收的存款，是货币持有者进行某种投资活动的一种方式，并不能供转帐结算使用，况且这种存款一般也不是由贷款直接转化而来。这是因为，客户向银行取得贷款要随时支用或立即支用，一般不可能存入储蓄存款帐户和定期存款帐户，所以政策性银行和非银行金融机构一般不具有派生存款或

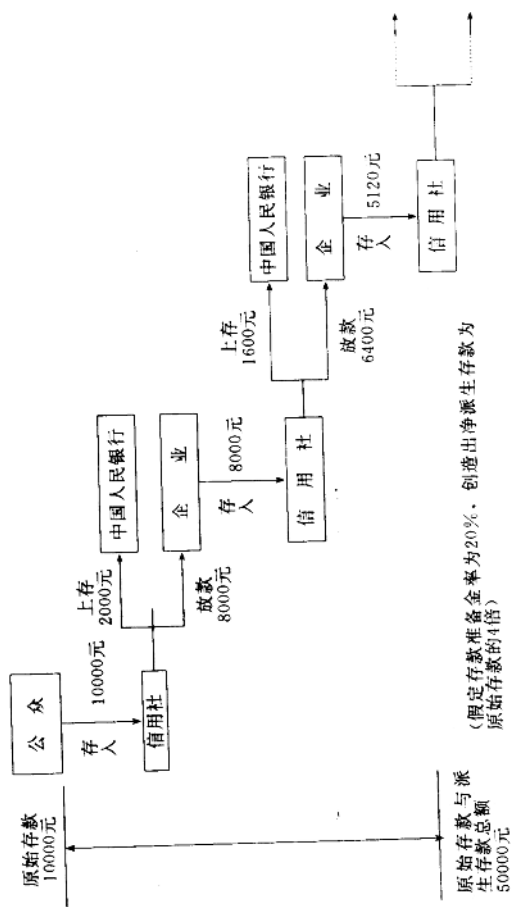


图1-1

信用创造的职能；而合作性金融组织可以在不减少自身准备的情况下，同时增加贷款和存款，就其他金融机构而言，必须减少准备才能增加贷款，而且也不可能同时增加存款。由此，一般认为：能创造货币是合作金融组织与政策性银行及非银行金融机构的重要区别之一。

当然，合作金融组织同商业银行一样，也不能无限制地创造信用，创造信用规模要受到以下几个因素的制约：

1. 合作金融组织的信用创造，要以存款规模为基础。就每一家信用社而言，要根据存款规模发放贷款和投资；就整个合作金融体系而言，也是在原始存款的基础上进行信用创造，创造信用规模的大小，取决于原始存款的规模的大小。

2. 合作金融组织的信用创造，要受中央银行的法定存款准备金率和自身备付金率的制约。信用创造规模大小与法定存款准备金率和自身备付金率成反比。因为这些比率是限制信用社存款派生能力的重要因素。此外，存款付现率与贷款付现率对信用社存款派生能力也会产生一定的影响。

3. 贷款需求是信用创造的条件。如果没有相应的贷款需求，存款贷不出去，就谈不上信用创造。因为只有贷款才能派生存款；相反，如果偿还贷款就会相应地紧缩派生存款，紧缩派生存款时，同样也会产生倍数效应，其程度与扩张派生存款的程度相一致。

因此，对信用社来说，最有意义的仍然是存款，只有吸收的存款多，才有可能扩大经营规模，实现经营目标。

（四）金融服务职能

农村信用社办理结算及其他业务经营，是信用社为客户办理资金收付和其他委托事项而提供的各种金融服务的业务，是信用社业务经营的重要组成部分。就其业务性质而言，属于金融服务职能。但是，随着市场经济的发展，企业经营环境日益复杂化，使