



农业银行 经营管理

王世英、刘光烈、李文龙、徐唐龄 编著



中国金融出版社



农业银行经营管理

王世英 刘光烈 编著
李文龙 徐唐龄

00278/15

中央財政金融學院圖書館藏書

574802

册号 下 830.3/9

中国金融出版社

1990-1991 年度報告

FILE NO. 100-30001 3-5 PM 1991

09-1 191 200-100-BA05-1 1821

责任编辑:彭元勋

农业银行经营管理

王世英 刘光烈 编著
李文龙 徐唐龄

中国金融出版社 出版

新华书店北京发行所发行

三河县印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 8.25印张 178千字

1990年3月 第一版 1990年4月 第一次印刷

印数: 1—5000

ISBN 7—5049—0533—0/F·182 定价: 3.20元

目 录

第一章 农业银行经营管理概述	(1)
一、农业银行经营管理的概念.....	(1)
二、农业银行经营管理的性质.....	(3)
三、农业银行的经营原理.....	(5)
四、农业银行管理的基础知识.....	(13)
第二章 农业银行的经营管理组织	(22)
一、建立科学的经营管理组织的重要性.....	(22)
二、经营管理组织优化的基本要求.....	(24)
三、设计经营管理组织形态的基本原则.....	(26)
四、组织管理中的领导和指挥.....	(28)
五、农业银行经营管理组织的变革.....	(34)
第三章 农业银行的信息管理	(39)
一、农业银行信息管理概述.....	(39)
二、银行信息的分类与信息系统.....	(41)
三、银行信息管理的任务、要求和内容.....	(44)
四、农业银行信息档案.....	(50)
五、信息与预测决策.....	(52)
第四章 农村信贷计划管理	(55)

一、农村信贷计划管理的必要性·····	(55)
二、农村信贷计划管理的内容·····	(57)
三、农村信贷计划管理与经济预测·····	(66)
四、农村信贷计划管理体制·····	(70)
第五章 农业银行业务管理·····	(78)
一、存款业务管理·····	(79)
二、贷款业务管理·····	(88)
三、货币流通管理·····	(99)
四、结算业务管理·····	(105)
第六章 农业银行财务管理·····	(108)
一、财务管理的功能、范围和原则·····	(110)
二、财务决策和财务计划管理·····	(114)
三、经营资金管理与专用基金管理·····	(119)
四、经营成果管理·····	(123)
五、基本建设财务管理与财产管理·····	(127)
六、财务分析、审计与稽核·····	(131)
第七章 农业银行的经济核算·····	(142)
一、农业银行实行经济核算的意义·····	(142)
二、农业银行的经济核算制·····	(144)
三、经济核算与经济核算制的关系·····	(148)
四、农业银行经济核算的指标体系·····	(149)
五、农业银行经济活动分析·····	(154)

第八章 农村信贷资金经济效益	(159)
一、农村信贷资金经济效益的概念.....	(159)
二、衡量农村信贷资金经济效益的标志.....	(162)
三、考核农村信贷资金经济效益的指标体系...	(164)
四、提高农村信贷资金经济效益的途径.....	(167)
第九章 农业银行劳动管理	(170)
一、农业银行劳动管理的性质和任务.....	(170)
二、合理组织劳动.....	(171)
三、加强干部、职工队伍建设.....	(176)
四、坚持社会主义物质利益原则.....	(179)
五、改革人事、劳动管理制度.....	(182)
第十章 农业银行的人才开发	(186)
一、人才开发的重要性.....	(186)
二、人才的发掘和使用.....	(188)
三、人才的培养.....	(193)
四、人才的合理流动.....	(196)
五、领导班子群体结构的优化.....	(197)
第十一章 农业银行与外部经济关系	(200)
一、农业银行与农村经济各部门和农民的经济 关系.....	(200)
二、农业银行与人民银行、其他专业银行的经 济关系.....	(209)

三、农业银行与农村信用社及民间信用的经济关系.....	(216)
四、农业银行与国外农村金融的关系.....	(220)
第十二章 农业银行管理手段现代化.....	(222)
一、电子计算机系统简介.....	(222)
二、发达国家和地区金融业电子计算机应用概况.....	(227)
三、实现管理手段现代化的意义与作用.....	(229)
四、实现管理手段现代化的步骤和应注意的问题.....	(233)
第十三章 增强农业银行的活力.....	(238)
一、增强农业银行活力的主要标志.....	(239)
二、增强农业银行活力的客观依据.....	(243)
三、增强农业银行活力的基本途径.....	(247)

第一章 农业银行经营管理概述

一、农业银行经营管理的概念

“经营”一词，在我国春秋战国时代的典籍中就使用过。本谓经度营造，即筹划营谋之意。现代的企业经营与历史相比，在内容、涵义、范围上都有很大的发展。社会主义企业经营，是指在社会主义再生产的条件下，按照党和国家的方针、政策和计划，运用计划、组织、人事、协调、激励、指导、控制、创新等职能，充分利用外部条件和内部的经营要素，通过一定的经营过程，提高企业活力，实现经济效益的经济活动。农业银行作为经济实体，除了经营过程具有自己的特点外，与工商企业的经营存在着一般的共性，即都表现为一种经济活动，都要确定自己的经营目标，都要具备人、财、物等经营要素，均受外部环境的影响和制约，在整个经营过程中，各项活动存在着有机的组合和系列化。农业银行是经营货币资金的企业，它的经营是一个经济系列，包括收集经济信息，调查预测，确定经营目标，进行经营决策，组织收、放、存、汇等业务的一系列相互联系、相互制约的经济活动。

“管理”一词有管辖和处理的意思，是为了达到一定的目标所作的计划、调节、监督、组织和指挥活动。管理是适应于共同劳动而产生的。马克思曾把管理活动生动而形象地比喻为乐队的指挥，执行着协调个人活动及总体的职能，即

组织联合行动的职能。它的核心是协调和效率。管理的一般内容包括对物的掌握和对人的支配两个方面。农业银行管理的目的，就是按照党和国家的方针政策，提高企业的素质和干部的素质，合理组织人、财、物，使经营活动能够取得最佳的经济效益。

从宏观和微观两类范围划分，对于整个国民经济中农村金融领域的管理，属于宏观范围的管理；对于作为企业的农业银行的管理，属于微观范围的管理。这里所说的农业银行管理，指微观的企业管理。

从外部和内部两个角度划分，对于农村货币流通、支农资金、贷款使用、合作金融组织、民间借贷的管理，属于农业银行外部管理的内容；立足于农业银行自身的经济效益，属于农业银行内部管理的内容。我们指的农业银行管理，是企业内部的管理。

但是，上述宏观与微观、外部与内部的管理，密切相关，不可分割，农业银行既是专业的金融机构，又是农村经济的一个综合部门，只有在同农村经济和整个国民经济的密切联系中，才能搞好作为企业的农业银行的内部管理。

“经营”与“管理”是既有联系又有区别的两个概念。如前所述，管理是由人们共同劳动所引起的，只要存在着共同劳动，管理必不可少，将永远存在；经营是随着商品经济的发展，由于市场需求的变化，企业为了了解和预见这种变化，制定正确的目标和策略，提高适应市场变化的适应能力而产生。从理论上讲，它将随着商品经济的发展而不断发展。管理的范围比经营更为广泛。经营一般与“盈利”相联系，存在于企业的经济活动中，管理则不然，除了企业单位以外，

事业单位、机关、团体、学校、军队等也都存在着管理问题。这是管理和经营的区别。在存在商品经济的条件下，对从事经济活动的企业单位来说，两者密切联系，不能截然分开，是相互依存、相互制约的关系。农业银行作为经济实体，包括经营与管理既相联系又相区别的两个方面。经营活动是构成管理活动的对象和内容，而对经营活动所进行的计划、组织、指挥、控制和协调，则是使经营活动取得效益的管理活动，寓于经营活动之中。

二、农业银行经营管理的性质

经营管理有两重性：既有自然属性，也有社会属性。

马克思指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”^① 马克思在这里讲的是管理的两重属性，即一方面反映阶级的意志，具有上层建筑的特性；另一方面它是社会劳动过程的一般要求，具有自然属性。这种两重性是因为人们的劳动过程表现为两个方面的关系：一是人们和自然界发生关系，通过合理组织生产力，把自然物资改造成为适合人们需要的各种产品，从而满足社会的物质需要；另一是劳动过程不是由个人孤立进行的，总是在一定社会中，以一定的方式结合在一定的社会关系中进行，人们在劳动过程中不仅同自然发生关系，而且在人与人之间也会发生必然的联系。经营同样如此。一方面，经营是商品经济的产物，要求反映商品经营的一般规

^①《马克思恩格斯全集》第25卷，人民出版社1974年版，第431页。

律。经营的过程、战略和策略、组织与技术等在商品经济条件下的客观需要，体现了它的自然属性。另一方面，商品经济的过程体现着一定的经济关系，具有社会属性。

社会主义的经营管理，也具有两重性。首先，社会主义企业生产也是社会化大生产，存在着精细的劳动分工和严密的生产协作，客观上需要合理组织生产，提高经济效益。所以，社会主义企业经营管理的自然属性与资本主义企业没有本质的区别。其次，社会主义企业的经营管理也具有鲜明的阶级属性。在社会主义制度下，消灭了剥削，经营是为了满足社会需要，管理只是作为监督劳动的手段，不是剥削的工具，所以不再体现剥削和被剥削的关系。但是，社会主义社会还实行商品生产，在商品生产中，除了创造使用价值的社会劳动过程外，仍然有价值的形成过程和新创造价值的分配问题，需要处理好各种经济关系和经济利益，具有社会属性。

认识经营管理的两重性，对正确区分社会主义的与资本主义的经营管理的异同有重要意义。只讲经营管理的社会性和阶级性，就会抹煞经营管理的科学内容，对资本主义企业所积累的经营管理经验，全盘否定，不利于我们吸取其经营管理中科学的成分。承认经营管理的自然属性，指导思想上明确其客观规律和科学性，有可能在总结运用自己成功的经验的基础上，借鉴外国有用的方式和方法，为我国的经济建设发挥应有的作用。但要充分注意经营管理的社会属性，避免对国外的东西全盘照搬，改变我国经营管理的社会主义性质，对国外的东西应在实践中有选择地吸收，去其糟粕，取其精华，并结合我国的具体国情加以运用。

农业银行是分管农村货币资金融通的专业金融机构。它的经济活动是一个融通货币资金的社会劳动过程，科学地经营，合理地组织管理，是促进农村经济发展的需要。同时，农业银行的经营管理活动，在外部体现各种经济实体之间的分配关系与交换关系，体现着国家、集体与个人之间的经济利益；在内部体现着各级组织、各个职能部门的管理者与被管理者之间分工协作的关系。所以，搞好农业银行经营管理也是完善社会主义生产关系的需要。因此，为了合理组织经济活动，农业银行要按照经济规律的要求，科学地确定经营目标和经营战略决策，合理地组织人力、财力、物力的使用，用尽可能少的劳动消耗与资金占用，努力吸收资金，合理地运用资金，并取得最大的经济效益。

三、农业银行的经营原理

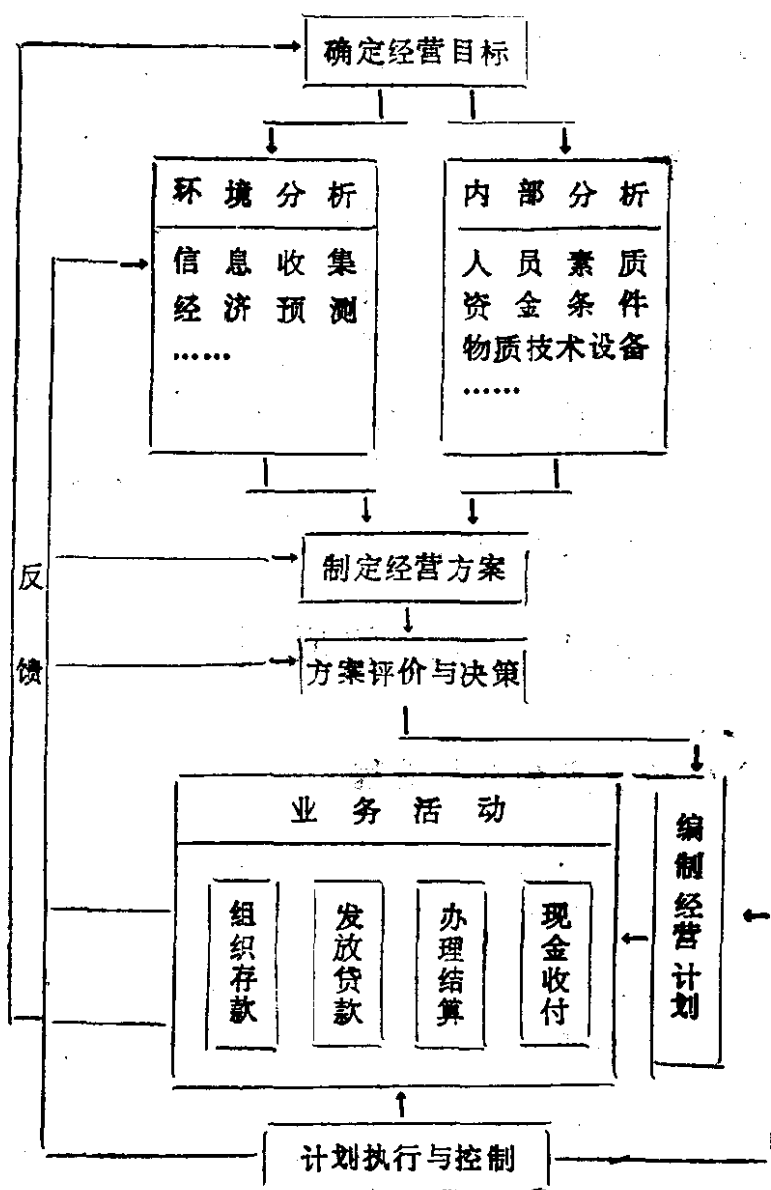
（一）经营要素和经营流程

经营需要一定的条件。人员是首要的要素。农业银行的各项业务活动是由人来组织实现的。此外，需要资金和物质技术设施。因此，人员、资金、物质技术设施构成了农业银行经营的三个基本要素。同时，农业银行的经营活动受外部环境的影响和制约。处在一个复杂多变的农村经济和国民经济的大系统中，明察经营的环境，在动态变化情况下进行分析预测，制定出相应的企业经营战略，作出符合实际的决策，组织科学的管理控制策略，是企业取得成功的重要方面。

农业银行是经营货币资金的企业，办理存款、贷款和结算业务。它的经营流程是一个科学的运行控制过程，如图

1-1 所示。

图1-1 农业银行经营流程



信贷资金融通中，资金需求量与供应量的规模、资金的投向，都受农村经济状况的制约。外部环境对农业银行经营有重大影响，因此，对外部环境的分析，在一定程度上决定着企业经营的好坏。但是，经营者作为最基本的要素，仍然

是最终的决定因素。在一定客观条件下，经营力的强弱，主要取决于经营者的素质状况。因此，不断提高经营者的素质，是增强企业的信息反馈能力、应变能力、发展能力、盈利能力的关键。

（二）经营关系和经营战略

农业银行的经营是一个持续不断的运动过程，在经营过程中受许多因素的影响与制约，与多方面发生关系。如经营与市场的关系、与信息的关系、与政策的关系、与决策的关系、与服务的关系、与效益的关系，等等。我们把这些关系称为经营关系。正确认识并处理好这些关系，才能制定相应的经营战略，促进经营的优化。

1. 经营与市场的关系。在商品经济的条件下，一切企业的经营都是在一定的时间、空间进行的。银行虽然不从事商品生产和流通，但离不开市场。市场需求的增减变化、商品供求的平衡状况，固然直接影响工、商企业的经营，也影响银行的经营，因为市场决定着资金的需求量。随着农村商品经济的发展，将逐渐形成农村的资金市场，它是银行经营状况的测量器。农业银行经营水平的高低，决定着它对资金市场的控制能力以及资金的供应能力和应变能力。因此，研究市场对资金的需求，从而适应这种需求，是农业银行经营的必要功能。

2. 经营与信息的关系。我们知道，信息是经过加工整理对企业经营有影响的消息和数据。农业银行的经营复杂多变，受政治的、经济的、生产的、流通的、消费的、社会的、心理的等多种因素的影响和制约，要对这些因素的发展变化作出

准确的判断，关键在于捕捉和利用各种信息。可以说，信息是农业银行经营的重要资源。

3. 经营与政策的关系。社会主义农业银行是在党和国家统一领导下，在服务于国家一定时期的总任务的前提下，并在遵循社会主义原则的基础上从事经营、进行自身的建设而求发展的。货币资金的融通，体现一定的经济关系。资金的分配和再分配，涉及到银行同各种企业、各个部门的经济利益，正确处理复杂的经济关系、经济利益，具有鲜明的社会性和很强的政策性。因此，坚持按政策办事是农业银行进行正确经营的重要保证，违反政策就会偏离社会主义的经营方向。

4. 经营与决策的关系。决策是指导行动的决定，是行为的选择。正确的行为来源于正确的决策。经营决策是对企业总体发展和重要经营活动的决定，是企业对发展和经营目标及其手段的最优选择。科学的决策可以避免盲目性，减少风险性。决策的正确与否直接决定企业的命运。这是因为，正确的经营决策，可以为企业确定正确的经营方针和目标，使经营活动得以统一步调有序地进行，激励干部职工的积极性，取得最佳的经济效益。在农业银行的经营活动中，贯彻着一系列的决策，如一定时期内经营目标是什么，资金怎样筹集，筹集的重点是什么，资金投向哪里，投放多少，采取什么投放方式，等等。如果出现决策失误和失控，不仅不可能取得成果，甚至经营会陷于瘫痪。所以，要搞好经营必须进行科学的决策。科学的决策有赖于掌握情况和运用决策的技术和方法。农业银行是一个大系统，具有规模庞大，结构复杂，功能综合，因素众多的特点，从性质上判断，具有广博

性、多结构性、多分支性和综合性，参变量多，活动规律复杂，单纯凭借领导者个人的经验阅历进行经验决策，是无法胜任的。必须从战略到战术，从宏观到微观，进行周密的调查论证，做到审时度势，综观全局，讲究科学的决策方法，实现从经验决策到科学决策的转变。

5. 经营与服务的关系。农业银行利用两种手段满足农村经济发展的需求：一是提供信贷资金，二是提供服务。从某种意义上说，提供资金也是服务。服务既是农业银行经营的一项重要内容，又是促进经营的一种手段。热情的服务可以吸收更多的存款，又可以促进农村经济的发展。做好服务工作，不断开拓服务领域，可以为扩大业务经营奠定基础。

6. 经营与效益的关系。经济效益是经营成果的体现，作为相对独立的经济实体的农业银行，取得一定经营利润是最一般的经营原则。农业银行的企业化经营，应该讲求经济效益，利润关系到经营的扩大和发展。当然，农业银行的经济效益包括多种内容，既有社会经济效益内容，也有银行自身经济效益的内容。不讲核算，不计盈亏，是违反经营的一般原则的。所以，讲求经济效益是农业银行经营管理的核心，是经营的指导思想，是经营观念的体现。

正确认识和掌握各种经营关系，有利于综观全局，为制定切实可行的经营战略做到心中有数。经营战略则是正确处理各种经营关系的行动方案，它是为实现一定的目标和任务，在调查预测、把握各种因素的影响程度的基础上，对企业发展方向做出的行动方案。长期以来，我国农业银行以国家机关的行政管理代替经济管理，统收统支，全国吃“大锅饭”，忽视经营，各级行处不承担风险，也就不去研究经营战略问

题。党的十一届三中全会以后，在全国经济体制改革的影响下，为了适应农村体制变革的形势，农业银行成为独立自主经营的经济实体，开始由“行政管理型”向“企业经营型”转变。但是，有些单位和部门对经营战略的重要性仍然缺乏认识，随着有计划的商品经济的发展，经营战略问题将日益显得重要。

战略是针对一定形势采取的长期对策。农业银行经营战略的核心是解决信贷资金如何筹集，资金投向如何合理，经济效益如何优化等问题。制定经营战略一般要经过提出问题、确立目标、调查预测、拟出方案、分析方案、做出抉择、制定计划、确定措施、修正检查、全面落实等步骤。在制定经营战略工作中应注意以下问题：第一，要用系统论的观点，力求改善系统外环境，实现内部结构的合理化。农业银行作为国民经济体系中的子系统，处在一个多变量、多环节、多层次、纵横交错，并按一定程序相互协调着的立体网络之中，这样的开放性系统，其经营的长期对策，必须注意周围环境的影响。为了创造一个适应农业银行发展的环境，从外部注入活力，需要在战略方案中处理好与中央银行、财政、贷款单位、其他专业银行的关系。此外，要分析自身各要素，按层次结合的“合力”，建立在要素、层次的协调上的方案，才能起到 $1 + 1 > 2$ 的功能作用，这就要求树立以提高经济效益为出发点的经营战略思想，规定科学的管理层、经营层、操作层的能级组织结构，以及运用动力机制发挥各能级的能力的管理形式的作用，使战略方案切实可行。第二，要围绕经营目标的实现，制定多种方案以便择优。第三，要备有应变计划，以适应客观条件的变化。第四，既坚持从现实条件