

银行劳动管理学

杜庆海 黄开泰 吴雁编著

新华出版社

银行劳动管理学

杜庆海 黄开泰 吴雁 编著

中国金融出版社

地址：北京 吴雁代笔 谢天祥

出版：中国金融出版社

发行：中国金融出版社

印刷：中国金融出版社

定价：0.15元 零售：0.15元 邮费：0.01元

地址：北京 吴雁代笔 谢天祥

新华出版社

银行劳动管理学

杜庆海 黄开泰 吴 雁 编著

新华出版社出版

新华出版社发行

湖北省孝感报社印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 10.875印张 240千字

1989年5月第一版 1989年5月第一次印刷

印数1—10,000册

ISBN 7-5011-0500-6/F·44 定价: 4.50元

序

随着我国金融体制改革的不断深化，银行企业化改革作为金融体制改革的核心问题显得越来越迫切。增强银行活力是银行企业化改革的中心环节。银行的活力问题，从根本上讲就是如何充分发挥银行职工的积极性和创造性的问题，只有从加强劳动管理入手，增强职工活力，银行才能搞活。长期以来，银行由于企业的性质不明确，重业务经营活动，而忽视人的管理，银行的劳动管理得不到应有的重视，也没有系统的银行劳动管理方面的理论与方法。这几年，随着银行企业化改革的深入，银行劳动管理逐步得到各级银行领导的重视，也摸索出了一点银行劳动管理的路子，但还没有形成银行劳动管理方面的系统理论与方法。由杜庆海、黄开泰、吴雁编著的第一本《银行劳动管理学》一书在这方面进行了有益的探索，这是值得我们高兴的。

《银行劳动管理学》立足银行特点，介绍了银行的劳动组织、劳动定额与定员、工资福利制度、劳动工资计划与统计；阐述了银行劳动力招收、调配、培训、考评奖惩与行为激励的理论与方法；还结合银行企业化改革，探讨了银行劳动制度、劳动组织、分配制度改革的模式与思路；特别是运用外国管理理论探讨了银行劳动管理的办法与措施。全书深入浅出，理论联系实际，较为全面、系统地提供了银行劳动管理的基本理论知识和方法。因此，这本书可以作为银行劳动人事干部的业务用书和培训教材。银行各级管理干部也值

得一读。作者通过总结银行劳动管理的实践经验，提出了加强和改革银行劳动管理的一些思路 and 办法，对我们搞好银行劳动管理改革是有参考价值的。书中介绍的外国管理理论可以给我们银行劳动管理许多新的启发。

银行劳动管理学作为一门科学，作者初步建立了一个学科的思路与框架，还有许多内容需要进行深入的分析 and 研究，特别是由于银行劳动管理实践的不断发 展，需要我们银行劳动管理干部不断学习，刻苦钻研。我期待着更多的银行劳动管理干部来研究银行劳动管理学这个新课题，共同提高银行劳动管理水平，促进银行业务发 展，为银行企业化改革服 务。

赵景仁

一九八九年一月

目 录

序	赵景仁
第一章 概论	(1)
第一节 管理科学的发展与劳动管理学	(1)
第二节 银行企业化改革与银行劳动管理	(7)
第三节 银行劳动管理的指导思想和主要内容	(10)
第四节 银行劳动管理的职能和任务	(13)
第五节 银行劳动管理改革	(17)
第二章 银行劳动力的招收与调配	(20)
第一节 银行的劳动用工制度及其改革	(20)
第二节 银行劳动力招收	(23)
第三节 银行劳动力调配	(31)
第三章 银行组织机构	(36)
第一节 组织机构及其作用	(36)
第二节 设计组织机构的原理	(38)
第三节 银行组织机构的设置	(44)
第四节 加强银行机构管理	(51)
第四章 银行劳动组织、劳动时间与劳动环境	(55)
第一节 银行劳动组织	(55)
第二节 银行职工的工作时间与业余时间	(72)
第三节 银行劳动环境	(80)
第五章 银行岗位责任制与经济责任制	(86)
第一节 银行岗位责任制	(89)
第二节 银行经济责任制	(92)

第六章 银行劳动定额的制定	(99)
第一节 银行劳动定额的形式、种类和作用.....	(99)
第二节 制定劳动定额的原则与方法.....	(102)
第三节 工作日写实.....	(107)
第四节 测时.....	(113)
第五节 劳动定额的制定过程与定额标准的编制.....	(118)
第七章 银行劳动定额管理	(132)
第一节 劳动定额管理机构和管理制度.....	(132)
第二节 劳动定额水平.....	(139)
第三节 劳动定额的考核和分析.....	(143)
第四节 劳动定额的修订.....	(161)
第五节 劳动定额日常管理工作.....	(164)
第八章 银行劳动定员及其管理	(169)
第一节 劳动定员及其作用.....	(169)
第二节 劳动定员的原则和要求.....	(171)
第三节 劳动定员的范围与水平.....	(174)
第四节 劳动定员的依据和方法.....	(175)
第五节 劳动定员的管理.....	(180)
第九章 银行职工培训	(185)
第一节 银行职工培训的意义.....	(185)
第二节 银行职工培训需求与培训内容.....	(187)
第三节 银行职工培训的原则、形式和方法.....	(190)
第四节 加强银行职工培训工作.....	(195)
附 录 中国工商银行基层行处业务人员 上岗考核标准.....	(199)
第十章 银行职工绩效考评与奖惩	(230)
第一节 绩效考评概述.....	(230)

第二节	做好银行职工绩效考评工作·····	(232)
第三节	银行职工奖惩·····	(238)
第十一章	银行职工行为激励·····	(245)
第一节	行为激励的意义和基本原则·····	(245)
第二节	行为激励原理·····	(248)
第三节	做好银行职工行为激励工作·····	(255)
第十二章	银行劳动报酬分配·····	(260)
第一节	社会主义按劳分配原则·····	(260)
第二节	工资的实质、工资水平和工资形式···	(266)
第三节	银行现行工资制度和分配制度改革···	(275)
第十三章	银行劳动保险和生活福利·····	(280)
第一节	银行劳动保险·····	(280)
第二节	银行生活福利·····	(285)
第十四章	银行劳动工资计划·····	(289)
第一节	银行劳动工资计划概述·····	(289)
第二节	编制银行劳动工资计划的原则和程序··	(291)
第三节	银行职工人数计划·····	(294)
第四节	银行工资计划·····	(303)
第五节	加强银行劳动工资计划管理·····	(307)
第十五章	银行劳动工资统计·····	(310)
第一节	银行劳动工资统计概述·····	(310)
第二节	银行劳动工资统计调查·····	(315)
第三节	银行劳动工资统计资料的整理·····	(320)
第四节	银行职工人数统计·····	(324)
第五节	银行工资、劳保福利费用和业务量统计	(326)
第六节	银行劳动工资统计分析·····	(330)
后 记	·····	(338)

第一章 概 论

管理首先就是对人的劳动行为的管理。管理科学的发展过程主要就是关于人的劳动行为管理科学的发展过程。银行企业化改革的深化呼唤着银行劳动管理的加强，银行劳动管理学作为银行经营管理学的一个分支，需要我们从理论上和实践上进行深入的探索。

第一节 管理学的发展与劳动管理学

一、管理的一般概念

马克思说过：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。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。”^①可见，当社会生产力发展到一定的程度，人与人之间在一起共同劳动，就需要有指挥者对人们的劳动过程进行必要的指导、协调、监督，以统一协调各个劳动者的活动，使人们的共同劳动达到预期的目标。这一指导、协调、监督各个劳动者共同劳动以达到某一预期目标的活动过程就是管理。那么，如何给管理下一个确切的定义呢？关于管理的定义，不同的管理学派有不同的观

^①《资本论》第一卷，人民出版社1975年版，第367页

点。有的说，管理就是用人的艺术；有的认为，管理就是决策的科学；还有的认为，管理就是领导的方法论，等等。我们认为，管理就是达到某一既定目标，运用各种资源或生产要素，组织、指导、协调、监督各个劳动者共同劳动的有效活动。这个定义有三层含义。一是说管理一定要有目标。没有目标的管理是一种盲目的活动，因此在整个管理过程中，不管管理施加的对象是什么，总是把管理的目标放在第一位。二是说管理要有效地运用一切可供运用的资源或生产要素，促进生产要素的有效配制，以便节约资源，提高经济效益。三是说管理的主要对象是人们的集体劳动，只有两个人以上进行共同劳动才需要管理，个体的劳动是一种独立形态的劳动，是管理者与劳动者的统一。

管理是劳动过程正常进行所必不可少的条件，是分工协作的大规模共同劳动的客观要求。随着科学技术的发展，劳动规模越来越大，分工越细，管理工作更加复杂，更加重要。

二、管理学发展简述

管理学是一门专门研究管理的科学。它的任务是为管理者从事管理活动提供科学的概念、理论、原理和方法。管理学的核心职能在于计划、组织、激励和控制。管理学的主要内容就是上述职能的论述。

管理既然产生于人们的社会劳动，那么，可以说有了人类社会也就有了管理。但管理作为一门科学，形成系统理论，还是随着近代工业的发展，随着资本主义生产方式的出现和发展而形成的。关于管理的思想虽然由来已久，而管理真正成为一门系统的理论学科，则是十九世纪末到二十世纪初的事情。一般地从管理科学发展的历史及内容来看，管理理论的发展可以分为四个阶段：早期管理理论、古典科学管

理理论、行为科学理论、最新管理理论。

(一) 早期管理理论

十八世纪六十年代，资本主义的生产正由手工作坊向机器生产过渡，尽管这个时期的生产力水平还比较低，但由于大量的工人在一起进行大规模的生产劳动，因而必然出现劳动的分工与协作。英国经济学家亚当·斯密（Adam Smith）总结分析了由于劳动分工而产生的经济效益的原因：一是工作熟练程度得到了很大的提高；二是节约了劳动时间；三是新工具的发明和使用。他还把这些看法写进了《国富论》一书，从而使这部著作成为人类历史上第一本对劳动分工进行科学总结的著作，标志着已清楚地认识到了劳动分工这一管理的基本原理，为后来管理学家提供了基本的管理理论。

(二) 古典科学管理理论

这种管理理论是在十九世纪末至二十世纪初，随着自由资本主义向垄断资本主义过渡时期而产生的。这种管理理论最具有代表性的人物是美国的泰罗（F. W. Taglor, 1856—1915）。他经过长期的观察、分析、试验，利用科学方法对劳动操作标准化、劳动时间充分利用、计件工资制度、计划与作业分工等问题进行了研究，写成了《科学管理原理》一书，从而开创了科学管理的新阶段。他的管理理论被称为“泰罗制”，泰罗本人则被称为“科学管理之父”，他们的许多管理原理至今仍被现代化管理采用和参考。

古典科学管理理论的代表人物有法国的法约尔（Henri Fayol, 1841—1925），德国的韦伯（Max Weber, 1864—1920），以及后来的美国人古利克（Luther Gulick）和英国人厄威克（Lyndall Urwick）等人。法约尔的管理理

论主要包含在他1916年发表的《工业管理和一般管理》一书中。他认为，管理不同于经营，并把管理划分为计划、组织、指挥、协调、控制等五种要素，还提出了权力与责任相对应、统一领导，专业分工，保持安定等主要管理原则。韦伯的研究主要集中在组织管理方面，他的贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论，这一理论集中表现在他的代表作《社会组织与经济组织理论》一书中，古利克和厄威克主要是较为系统地整理、阐述泰罗、法约尔、韦伯等人倡导的古典管理理论。

(三) 行为科学理论

第二次世界大战以后，资本主义经济出现了许多新的变化，科学技术和工业生产日新月异，生产过程的自动化程度空前提高，垄断资本主义进一步发展，对管理提出了许多新的要求。于是在本世纪四十年代行为科学理论应运而生。所谓行为科学，就是对工人在生产中的行为以及这些行为产生的原因，进行分析研究，以便调节企业中的人际关系，发展生产。它研究的内容包括：人的本性和需要、行为的动机，尤其是生产中的人际关系。行为科学早期的代表人物有原籍澳大利亚而后来移居美国的梅奥(Elton Mayo, 1880—1949)和美国的罗特利斯伯格(F. J. Roethlisberger, 1898—1974)。他们从二十年代开始在美国进行了有名的霍桑工厂试验，奠定了行为科学的基础。行为科学的后一阶段主要集中在有关人的需要、动机和激励问题、同企业管理有关的所谓“人性”问题，企业中的非正式组织以及人与人的关系问题，企业中领导方式的问题等四个领域。其代表人物有美国的马斯洛(Abraham H. Maslow, 1908—1970)，美国的麦格雷戈(Douglas McGregor, 1906—1964)，原籍

德国而后来移居美国的卢因 (Kurt Lewin, 1890—1947), 美国的坦南鲍姆 (Robert Tannenbaum) 和利克特 (Rensis Likert) 等。行为科学开创了管理理论的新领域, 至今仍被广泛地运用于管理活动中。

(四) 最新管理理论

继行为学派出现以后, 出现了当代西方管理理论的一些新学派。主要有社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、权变理论学派等。社会系统学派以美国的巴纳德 (C. L. Barnard, 1886—1961) 为首。他认为, 社会的各组织都是一个协作系统。其代表作是1938年出版的《经济的职能》一书。决策理论是在第二次世界大战以后吸收了为行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容而发展起来的。决策理论学派的代表人物是美国的西蒙 (H. A. Simon)、马奇 (J. G. March) 等人。他们认为, 决策贯穿于管理的全过程, 管理就是决策。系统管理学派的代表人物有卡斯特 (F. E. Kast)、罗森茨韦克 (J. E. Rosenzweig) 等人。他们认为, 用系统的观点来考察和管理企业, 有助于提高企业的效率, 使各个系统和有关部门的相互联系网络更为清楚, 从而更好地实现企业的总目标。权变理论学派认为在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变, 没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论。这个学派于七十年代在美国等地风行一时。此外, 还有经验主义学派、组织行为学派、社会技术系统学派、经理角色学派等。

上述管理理论发展的四个阶段, 虽然有一定的时期顺序, 但并不是截然分开, 而是相互交错的。如泰罗制虽然出现了近百年, 至今仍然被研究和应用着; 行为科学产生了四

十多年，现在还处于方兴未艾时期。

三、管理学与劳动管理学

管理，主要是对人、财、物三个要素的管理。无论是**对财的管理**，还是**对物的管理**，都要由人来进行，必须以人为主体。因此，可以说，对人的劳动行为的管理是全部管理的核心，管理的本质就是人的劳动行为管理问题。管理学是研究管理活动规律的科学，劳动管理学是专门研究人的劳动行为管理的科学。所以，也可以说，劳动管理学是管理的核心部分，一部管理学发展的历史就是劳动管理学发展的历史。早期管理理论首先是对人的劳动分工的科学认识，揭开了劳动管理学的篇章；古典科学管理理论则把劳动管理引入了科学化的轨道；行为科学理论从人的劳动行为心理的分析入手，使劳动管理学步入了一个新的行为分析阶段；最新管理理论阶段的有关学派是运用系统论、决策论，让劳动管理学赋予了更广泛、更深刻的内容。

当然，管理学与劳动管理学作为两个不同的范畴还是有区别的。管理学所要研究的是人财物三要素有机结合的管理活动的全过程，而劳动管理只是研究人的劳动行为过程，因此，从这个意义上说，劳动管理学是管理学的一个分支。

劳动管理学是从研究劳动入手的。当原始人结成群体，在氏族领袖指挥下，共同利用石器猎取禽兽为生时，人类劳动和劳动管理的最初形态就出现了。一部人类发展史，其实就是人类劳动的发展史。劳动使猿变成人，是劳动创造了人类、创造了历史、创造了财富。有了人类的共同劳动就有了对人的劳动管理。因此，人类劳动的发展史也是劳动管理科学产生、发展的历史。

劳动管理学是以人的劳动行为过程作为研究对象的。劳

动行为过程是指劳动者在劳动场地上使用劳动资料作用于劳动对象以创造使用价值的过程。劳动管理学就是在掌握行为过程发展规律的基础上,科学组织劳动行为过程所含的劳动、劳动对象、劳动资料,劳动场地四要素,使其产生最佳结合的效应,满足劳动者在物质、文化、心理、生理、社会等方面的需要,促进劳动效率和经济效益的提高。

四、劳动管理学的主要内容

劳动管理学的内容是很丰富的,它既包括国家客观的劳动管理,也包括企业劳动管理。这里,我们主要从企业劳动管理的角度来概括说明劳动管理学的主要内容。

1、劳动力管理。主要解决如何合理地组织劳动力的问题。这方面的内容包括改善劳动组织、制定劳动定额和编制定员、组织劳动力的招收与调配、加强职工技术培训与考评使用、激励职工劳动积极性等。

2、工资福利管理。主要解决如何处理职工的工资和劳保福利待遇问题。这方面的内容包括贯彻有关工资制度、改革内部分配形式、实行奖励和津贴、按照有关规定做好职工劳动保险待遇和职工生活福利工作。

3、劳动工资计划管理。主要是正确编制劳动计划和工资计划、加强计划管理、做好劳动工资统计工作。

第二节 银行企业化改革与银行劳动管理

银行企业化改革是金融体制改革的关键环节,也是整个金融体制改革深入推进的基础。银行企业化改革的中心任务就是要加强银行自身的经营管理,增强基层银行的生机和活力。加强银行劳动管理,建立各种形式的责、权、利相结合的经济责任制,调动职工的积极性是增强银行活力的重要措

施。

一、银行企业化改革与银行劳动管理

我国社会主义银行是经营货币信用业务的经济实体。它的经营活动主要是吸收存款、发放贷款、办理结算和现金收付、调节货币流通、沟通经济信息等。

随着金融体制改革的逐步深化，银行企业化改革成为整个金融体制改革的关键环节和难点之一。银行企业化改革的基本要求是把银行办成责权利相结合的经济实体，自主经营、自负盈亏、自担风险、自求平衡，既有应变能力，又有自我调节机制。

银行作为办理货币信用业务的特殊企业，要负担国民经济的监督、调节职能，但更主要的是围绕经营目标加强自身的经营管理活动。银行这个特殊企业象所有企业一样，它的最终经营目标也是利润的最大化，自身经济效益的最佳，只不过是保障社会经济效益的情况下来追求利润的最大化。为了实现利润的最大化，就必须按照客观经济规律的要求，采用先进的劳动组织形式，优化劳动组合，建立有效的业务指挥经营系统，保持内部各部门的协调统一，实现银行经营管理组织的高效化；不断开拓新的业务领域，采用新技术，改进工作方式和方法，实现银行经营管理技术的现代化，经营管理方法的科学化；按照物质利益原则，建立各种形式的岗位责任制和经济责任制，激励职工工作热情，调动职工的工作积极性，用尽可能少的物化劳动消耗和活劳动消耗取得尽可能大的经营成果。

加强银行经营管理是银行企业化改革的迫切要求。加强银行经营管理必须处理好经营与管理的关系、外部管理与内部管理的关系，既要抓好业务的开拓与经营，又要抓好各项

管理工作，特别是要抓好银行这个企业的内部管理工作，建立各种内部管理制度，运用各种现代化的管理手段完成经营管理工作任务，从而实现经营成果的最大化。

二、银行劳动管理的必要性

银行劳动管理是银行经营管理的重要组成部分。在银行经营管理的人、资金、技术设备和经济信息等要素中，人是最基本、最具有决定意义的要素。因为银行的资金、技术设备和信息都是由人来运用和管理的，无论是银行各项业务工作的开展，还是银行管理工作的进行都离不开人的劳动。因此，银行劳动管理又可以说是银行经营管理的核心部分，是银行经营管理工作的关键环节。

人是生产力中最基本、最活跃、最关键的因素。只有通过一定的组织形式，把具有不同能力的人与具体的工作岗位适当地结合起来，使人尽其才、才尽其用，协调好人与人、人与事之间的关系，发挥每个人在工作中的积极性，才能推动银行各项业务经营和管理工作的开展。银行作为以活劳动消耗为主的部门，要提高经济效益，就必须想办法节约劳动力，挖掘劳动潜力，提高工作效率。特别是银行企业化改革的进行，银行逐步成为自主经营、独立核算、自负盈亏的企业，节约活劳动消耗，讲求经济核算显得尤为必要。银行是国家信贷、结算、现金出纳和外汇收支的中心，是国民经济各部门联系的纽带和资金活动的总枢纽，是国民经济体系的神经中枢。银行这种特殊的职能和性质，要求银行职工具有较高的政治素质和业务素质，要求银行对职工劳动进行严格的管理。银行业务工作复杂，需要建立正常的、合理的劳动关系和劳动秩序，科学设置组织机构，优化劳动组合，形成一个指挥灵活、反馈灵敏、工作协调、高效运行的工作系统。