

主 编 田晨山

副主编 王书龙
张习忠
马朝阳

人本·文化·亲情

——中国人民银行邯郸县支行管理初探

中国审计出版社

编辑委员会

(排名不分先后)

主 副 委	任	高士敏	阎洪林	
		刘兆峰	杨振华	刘树民
		高明山	潘献生	赵风霞
	员	崔玉梅	张艳芬	张先巧
		赵申其	张金锋	毛俊峰
		丁 义	杨志民	王运生
		王荣军	王军会	赵红英
		兰新朋	黄鲁平	张卫国

内容简介

这是一本关于金融单位开展规范化管理的专著。主要论述中国人民银行邯郸县支行如何适应社会主义市场经济发展的需要,围绕金融体制改革和人民银行职能的转换,结合本行工作实际,借鉴国内外管理的成功经验,积极探索加强内部管理和行业管理的方式,并形成了一套独具特色的有效管理办法。这就是运用人本管理科学的基本原理,积极营造行业文化氛围,更多地注入人间亲情,内增凝聚力,外塑良好的社会形象,使全行形成一个团结、奋进、务实、创新的有机整体。本书以《人本·文化·亲情》为题,分科学管理篇、工作业绩篇、人物纪实篇、制度职责篇等四篇,较系统地介绍了这个基层金融单位的管理办法和经验。

序

最初与中国人民银行邯郸县支行的同志们接触是1994年初。当时《经济论坛》编辑部收到该行寄来的几篇金融理论研讨文章，阅后觉得内容不错，既贴近实际又有理论深度，文笔清晰，语言流畅，因而引起了我的注目。为了妥善处理来稿，同时也对该行做些了解，便派一位记者前去采访。结果收获甚丰，不仅圆满地处理了来稿，而且以《基层人行如何支持地方经济建设》为题对其做了专门报道。

次年三月，我到邯郸市参加一个理论研讨活动，市政府一位朋友力荐说：“邯郸县人民银行的内部管理搞得很好、很有特色，你应该实地去看一看，增加点感性认识”。我接受了朋友的建议。于是，在市里同志陪同下，用了两天时间进行了实地调查和学习，所见所闻，令人振奋，颇受教育。

感受最深的，首先是他们的艰苦创业精神。邯郸县人行原来各方面条件都很差。可是，他们在短短几年时间里艰苦创业，硬是把一个条件很差的基层县支行，变成了全省人行系统知名度很高的先进集体。其次是他们的改革创新精神。在近几年，他们对传统的、机械的管理方式大胆地进行改革，积极探索并逐步形成了适应市场经济和金融工作要求的、独具特色的管理模式，大大推进了人行的全面工作。再次是他们的精神文明建设，不仅常抓不懈，形成制度，而且形式多样，生动活泼。这与当前某些只抓钱，不抓精神

文明建设的单位来说,形成鲜明对照。

邯郸县人行作为人行系统的一个基层单位,能做到这些,并取得如此显著的业绩,实属难能可贵,其管理经验很值得宣传推广。因此,我一再建议田晨山行长,希望他们把管理上的有益探索,从管理科学的高度认真加以总结。后来,我欣然看到青年理论工作者、河北师范学院民经系教师王宪锋的调研文章,对该行管理的指导思想、理论渊源、目标追求、行业文化、亲情注入、形象塑造、机制转换等问题做了系统评介,很有深度。这样,我向田行长的建议就更有了依据,因而决心促成此事。

现在,邯郸县人行的管理经验在《人本·文化·亲情》这个大题目下已总结成书,正式出版。这是一本理论密切联系实际,内容丰富,颇有新意的好书,非常值得一读。

我们知道,管理科学是一门实践性很强的科学,应随着实践的发展而发展。特别是行业管理、内部管理,如何在新形势下,在经济和社会发展中,创造出适合各自特点的有中国特色的管理理论,是广大实际工作者和理论工作者一致努力追求的课题。从这个意义上说,此书的出版,表明邯郸县人民银行在这方面做了件很有意义的工作,对实际管理部门和管理学界都有重要的参考价值。我衷心希望有更多有识之士从事这方面的创造性研究工作,使管理理论与实践的研究进一步面向基层、面向实际、面向经济建设的主战场,创造出更多更好的有效管理形式,以促进我国现代化事业的健康、快速发展。

阎守寅

1996年7月15日

前 言

在我国社会主义市场经济体制建立和社会经济日益发展的今天,原有的、常规性的、传统的管理模式,已不适应多元化社会发展趋势的需要,更不适应广大员工正在不断变化的思维方式。因此,各行各业的管理部门以及各级管理者,如何紧跟时代步伐,适应管理形势发展的需要,结合行业 and 单位实际去大胆探索有效的管理方式,就成为摆在实际工作部门和理论界的重要课题。

中国人民银行邯郸县支行作为最基层的中央银行,近几年围绕金融体制改革和人民银行职能的转换,借鉴国内外有效的管理经验,结合本行实际,积极探索新形势下加强内部管理和行业管理的有效方式,并逐步形成了一套较完善的管理办法。这就是以人为本,融入亲情,积极营造行业文化氛围,内增凝聚力,外塑新形象,使全行形成一个团结、奋进、务实、创新的集体。《人本·文化·亲情——中国人民银行邯郸县支行管理初探》一书,就是邯郸县人行几年来管理经验和成果的总结、归纳和提炼。现奉献给各位同仁和社会各界朋友,以期抛砖引玉,相互交流。

本书内容分为科学管理篇、工作业绩篇、人物纪实篇、制度职责篇等四部分,其中科学管理篇是对邯郸县人行管理形式从理论上进行的探索和总结;工作业绩篇集中反映邯郸县人行近年来整体工作所取得的成绩,较完整地汇集了邯郸县人行在金融理论研究和信息调研工作方面所撰写的文章、资料,以及新闻单位的评

述；人物纪实篇，主要辑录邯郸县人行培育的先进人物、优秀共产党员潘洪义的典型事迹；制度职责篇收录了部分内部规章制度和岗位职责。这些内容由于来自不同方面，即有的是专家学者在深入调查的基础上所写的研讨文章，有的是银行自身向上级领导的汇报或向会议提供的发言材料，还有的是单位职工的工作总结或调查报告，因此，在体例上不尽相同。在编辑过程中，我们也没有使其完全统一，目的是保持其原汁原味，便于读者了解事物发展的来龙去脉和本来面貌。

本书是在河北省《经济论坛》杂志社社长、总编阎守寅同志的积极倡议和具体指导下编写的。河北师范学院民族经济与行政管理系教师王宪锋同志从理论上对邯郸县人行的管理方式进行了深入、系统、科学的研究，并参与了科学管理篇的写作。在编写过程中，还得到了有关专家教授以及各级领导的热心支持和大力帮助，在此一并致以衷心的感谢。

如前所述，我们编写本书旨在抛砖引玉，由于能力有限，不当之处，在所难免，敬请读者批评指正，多提宝贵意见。

编 者

1996年7月10日

目 录

序.....	(1)
前言	(1)

科学管理篇

借鉴“人本”原理 实施科学管理.....	(1)
突出精神文明建设 深化思想政治工作.....	(5)
一、建立完善的思想政治工作体系.....	(5)
二、提高政工干部地位,调动政工干部的积极性.....	(6)
三、建立教育阵地	(7)
四、采取多种形式开展思想政治教育	(8)
五、立足实际,注重实效.....	(10)
积极创造条件 为职工排忧解难	(12)
实施有效激励 创一流工作成绩	(18)
一、榜样激励	(21)
二、目标激励	(23)
三、情感激励	(25)
四、物质激励和精神激励	(27)
尊重人才 爱惜人才 普遍培养 重点选拔	(30)
加强队伍建设 提高领导水平	(34)

加强制度建设 搞好规范管理.....	(42)
倡导敬业乐业 崇尚爱行如家.....	(47)

工作业绩篇

监管实践	(53)
加大监管力度 保持金融稳定.....	(54)
加强调查研究 做好信息反馈.....	(59)
发挥领导和协调功能 促进地方经济发展.....	(63)
调查研究	(65)
我们是如何抓金融调研工作的.....	(65)
企业存款下降原因分析.....	(70)
银行的贷款谁来还	
——对邯郸县租赁企业的调查.....	(73)
物资企业资产流失惊人.....	(76)
一个无“双呆”贷款的农村信用社.....	(79)
利率下调对储蓄存款的影响	
——对邯郸县 30 个储户的调查.....	(82)
利率水平对企业效益的影响.....	(85)
理论探索.....	(89)
企业转制过程中的金融对策.....	(89)
浅议基层人行的稽核监管.....	(92)
银行存款备付金率应适时进行调整.....	(97)
在支持经济建设中大显身手	
——邯郸县人行发挥中央银行作用初探.....	(100)
专业银行商业化应首先具备市场经济观念	
——谈专业银行经营思想的转变	(104)

需求层次与人才培养	(108)
强化金融宣传 促进金融改革	(112)
专业银行向商业银行转化的难点及对策	(114)
基层人行金融监管的几点思考	(117)
基层人民银行如何搞好调查研究	(122)
要加大乡镇企业资金的投入	(126)
服务金融体制改革 加强领导班子建设	(129)
邯郸县人民银行转换职能加大金融监管力度	(131)
经验荟萃	(134)
顾全局 抓管理 开创工作新局面	(134)
抓管理 促工作	(138)
强化安全防范 促进整体工作开展	(142)
全员积极行动 争创“四职一纠”优胜单位	(149)
把握领导班子建设主旋律 开创县行工作新局面	(152)
我行是怎样成为省金融先进单位的	(160)
思想政治工作联查汇报	(166)
真奖实罚 纪律严明	(170)
创“五好”县支行 促整体工作开展	(172)
搞金融,不能掉进钱眼里	
——邯郸县人行注重思想政治工作	(176)
真真正正的一个“家”	(179)
强化内部管理 争创一流业绩	(183)
行党组是如何重视思想政治工作的	(189)
抓好职工教育 培养跨世纪金融人才	(196)
建设高标准的“职工之家” 更好地为金融工作服务	
.....	(203)
新闻述评	(209)

基层人行如何支持地方经济建设	
——访邯郸县人民银行行长田晨山	(209)
站在同一起跑线上的官兵	
——来自邯郸县人民银行的报道(上)	(215)
严格管理和奉献精神	
——来自邯郸县人民银行的报道(下)	(219)
念好“三字经”开拓新局面	
——邯郸县人行金融改革纪实	(223)
金融战线一枝花	
——邯郸县金融服务社改革纪实	(226)
银海泛舟	
——邯郸县人民银行纪实	(229)

人物纪实篇

留下清香	(235)
丹青难写是精神	(238)

制度职责篇

制度	(251)
综合制度	(251)
会议制度	(255)
职工教育管理制度	(257)
考勤制度	(261)
财产及经费管理制度	(263)
文秘管理制度	(267)

公共与福利设施管理制度	(274)
职责	(278)
中行邯郸县支行行长职责	(278)
党支部职责	(282)
金融系统纪检组、监察室职责	(285)
金融系统工会委员会职责	(288)
支行工会委员会职责	(290)
办公室职责	(293)
人事科职责	(297)
政工办及金研室职责	(300)
综合计划科职责	(302)
会计(国库)科职责	(305)
稽核科职责	(309)
金融管理科职责	(311)
后记	(314)

借鉴“人本”原理 实施科学管理

邯郸县人民银行是1986年8月开始独立行使中央银行职能的。当时,由于人民银行刚刚分设,工作环境很差,全行上下20多人挤在约60平方米的4间平房办公,每个办公室都被几张办公桌占满了房间,来办手续的人不论是刮风下雨,风吹日晒,都得站在门外等候。职工们也不愿让亲戚、朋友、同学到单位里来,不愿让人看到自己单位这种困难的境况。居住条件更差,连属于自己单位的房子都没有,职工们不是住着爱人单位的房子,就是住着父母的房子,有的甚至还到处打游击租房子,因而总不免有一种“居无定所、寄人篱下、低人一等”的感觉。从业务素质看,大部分人员对中央银行业务不太熟悉,再加上缺乏金融专业人才,整体工作水平很低。这一切造成了职工人心涣散,情绪低落,工作热情和积极性不高,加之规章制度不健全,内部管理不善,组织纪律松弛等原因,使邯郸县人行曾一度成为全市人行系统中的后进支行。

针对这种情况,邯郸县人行从1990年开始,通过加强领导班子建设,在积极创造条件逐步改善职工工作环境和居住条件的同时,还在借鉴现代管理理论的基础上对如何强化、规范内部管理进行了大胆的探索和尝试,确立了一套既体现时代特征又符合本单位实际的“以人中心”的管理思想。

一个单位不论大小,也不论是企业还是行政事业单位,都有一个如何进行内部管理的问题,而这首先则是确立和运用什么样的管理思想,因为“没有革命的理论,就没有革命的实践”。对此,邯郸

县人行新一任领导班子刚组成不久内部就达成了共识，即要增强本单位的向心力、凝聚力，提高整体战斗力，激发职工的工作热情和积极性、主动性、创造性，就要充分贯彻和体现以人为本、以人为中心的思想，尽力创造一种时时处处尊重人、信任人、理解人、关心人、培养人、激励人的良好风气和运行机制，给广大干部职工提供一个施展才干，实现自身价值的大舞台。

实际上，管理就是既管又理。管就是管人、管物和管事，其中主要是管人和管物；理就是理物与物的关系、人与人的关系和人与物的关系。然而这一切都离不开人。任何管理活动，不是“人管”，就是“管人”。物和事是由人来管的，要管好物和事，就必须管好人，管物和管事都是通过管人来实现的。因此，在管理中应以人为中心。围绕人来进行管理，只有抓住了人，才算抓住了重点和矛盾的主要方面，也才会有成效。以人为本，以人为中心，即一切管理均应以调动人的积极性，做好人的工作为根本，这是现代管理区别于传统管理的主要标志。

现代管理思想把人的因素放在第一位，重视如何处理人与人的关系，尽量发挥人的自我实现精神；传统的管理思想把人作为机器的组成部分来看待，主张把人紧紧捆在机器上。第二次世界大战前后，随着自动化的发展，简单的重复的机械动作日益被机器所代替，生产者工作更多地具有了脑力劳动的成分，一些技术性很强的工作，实际上是无法监督的。这样，迫使管理者在制定严密制度的同时，更加重视刺激生产者的积极性和主动性。以行为科学为代表的专门研究人的行为的理论，正是在这样的背景下应运而生的。加之生产规模日益扩大，自动化程度不断提高，发展生产越来越依靠对人的智力的开发，因此，强调人的主动性和积极性，改变传统的注重对物的管理，向以人为中心的现代化管理转变，代表着现代管理的发展趋势和方向。所以，从某种意义上说，管理学发展的历史正是从不见人、忽视人，到逐渐重视人的历史。

行为科学是在综合了研究“人”的其他学科,如心理学、人类学和社会学等学科成果的基础上形成的一门边缘学科。它成为管理理论始于本世纪 20 年代末 30 年代初,然而其广泛的发展和应用却是在 50 年代之后。相对于早期科学学派只把人当作“经济人”、“被动人”的观点,行为科学学派的兴起,改变了对人的看法,重视了企业和其他组织中人的因素。把人看作是“社会人”、“能动人”,在理论上是一大进步。除了上面提到的关于人的学科,它还运用经济学、生理学等学科群不同的原理进行综合研究。自 50 年代以来,一直在西方管理领域盛行不衰,受到高度重视。随着我国改革开放事业的发展,行为科学及其他西方管理理论也迅速传入国内,为我国企事业单位进行现代化管理提供了可借鉴的理论。当前,以人为中心的概念,在我国企事业单位的管理活动中已得到广泛认同。综观当今世界,无数的事实证明,人的能动性发挥的程度与管理效益成正比,人的能动性发挥的程度越高,管理的效益越大;反之亦然。每一个成功的单位,无不非常重视人的作用,把对人的管理放在突出位置,把尊重人、信任人、理解人、关心人、培养人、激励人,调动人的积极性、主动性、创造性,让人充分发挥聪明才智,当作事业成败的关键。

虽说以人为本、以人为中心的观点,在当今我国的管理活动中已基本取得了认同,但象邯郸县人行那样真正理解其含义,并以严肃科学的态度、严谨的和科学的方法、务实的精神认真研究,贯彻实施的则不多见。邯郸县人行在具体管理实践中创造的独特的管理模式,就其以人为本、以人为中心的指导思想的确立来说,是一个从理论到实践,又从实践到理论的过程;是借鉴、引入现代管理理论,将其应用于实践,并且又在实践中修正、充实、完善之,是一个再创造的过程;是现代科学管理理论与自己具体的管理实践相结合的产物。因此,它既具有很强的理论自觉性和相当的理论高度,也区别于一般的管理理论而具有更多的特殊性。在对人的重视

和研究这一点上它与行为科学有着异曲同工之妙。但是,行为科学把人的行为规律作为研究的主体,它更偏重人本的客观的研究,而邯郸县人行以人为本、以人为中心的管理思想则更具有强烈的实践色彩和浓厚的感情色彩。与一般理解的“管人”所不同的是,在他们的管理活动中最具特色的是对人真诚的体贴、关心和热爱。正是从这一点上,我们才将其独特的管理模式称为“亲情式管理模式”。随着对邯郸县人行以人为本、以人为中心的思想指导下所进行的各种具体管理活动的描述和揭示,我们将会发现这种满溢的亲情是无时不在,无处不在,在其内部形成的至真至纯至善至美的合谐、融洽的关系和那“家庭般”温暖的氛围,都会给人留下难以忘怀的深刻印象。

突出精神文明建设 深化思想政治工作

思想政治工作是我党的全部政治工作的核心、基础和灵魂，是做人的思想解放、思想转化的工作，是政治工作中的思想教育工作。思想政治工作的对象是人，是人的思想、观点和立场问题。是用人类历史上最先进、最科学的世界观、方法论去教育人、启发人、解决人的思想和立场问题，使人从各种偏见和谬误中解放出来，不断提高认识和改造世界的能力。在社会主义国家里，人民是国家的主人，思想政治工作的基本性质，是人民群众内部的自我教育和相互教育。思想教育的本质就是人民群众在思想上自己解放自己。因此，必须把人民群众真正看成是国家主人，充分实现他们的主人翁地位。思想政治工作的经验充分证明，只有把人民群众真正看成是主人这个根本的态度问题解决了，才可能采取正确的方针、原则和方法，才能有效地开展思想政治工作。邯郸县人民银行正是从这样的理论高度来认识思想政治工作，并结合自己的具体实际，采取务实的态度，创造性地进行全方位的思想政治工作，因而收到了良好的效果，推动了全行各项工作的顺利开展。

一、建立健全完善的思想政治工作体系。邯郸人行党组深刻认识到，思想政治工作是改善党群关系、干群关系的润滑剂，是调动一切积极因素做好各项工作的推动剂，是一切经济工作的生命线，只能加强不能削弱。几年来，他们始终把思想政治工作作为支行的一项重点工作，坚持抓紧、抓好、抓实。通过定期召开党组会，对支行的思想政治工作进行研究，确定明确的工作思路，制定具体的