




现代商业银行 组织管理与人才管理

王先玉 黄深厚 李 燊 著

 中国金融出版社

现代商业银行 组织管理与人才管理

王先玉 黄深厚 李燮 著



中国金融出版社

责任编辑：刘小平

责任校对：李俊英

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

现代商业银行组织管理与人才管理/王先玉 黄深厚 李
葵著. —北京：中国金融出版社，2001.7

ISBN 7-5049-2529-2

I. 现… II. ①王… ②黄… ③李… III. ①商业银行—
组织管理 ②商业银行—人事管理 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 036060 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

发行部：66081679 读者服务部：66070833 82672183

http: //www. chinafph. com

邮码 100055

经销 新华书店

印刷 三河印务有限公司(瑞丰)

尺寸 140 毫米×203 毫米

印张 13.625

字数 354 千

版次 2001 年 9 月第 1 版

印次 2001 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—2000

定价 22.00 元

如出现印装错误请与出版部调换

目 录

[上篇] 现代商业银行的组织管理

第一章 商业银行组织与组织管理概述	4
第一节 一般组织的涵义	4
一、关于组织的定义	4
二、组织的要素	11
三、组织的结构	12
四、组织的一般特点	13
第二节 商业银行组织	16
一、商业银行是一种特殊的企业组织	16
二、商业银行组织的任务	17
三、商业银行组织体系的构成要素	18
四、我国商业银行组织的问题	18
五、现行商业银行的组织形式	20
六、现代商业银行的组织特征	25
第三节 商业银行的组织管理	26
一、组织管理的定义	27
二、组织管理的特点	27
三、组织管理的职能	28
四、商业银行组织管理的要素	32
五、商业银行组织管理的基本步骤	32
六、商业银行组织管理的原则	36

第二章 现代商业银行的组织结构	38
第一节 现代商业银行的体系结构	38
一、商业银行体系	38
二、商业银行自身的组织结构	40
第二节 商业银行近期组织结构模型	50
一、最高权力机构	51
二、最高管理决策机构	53
三、高层执行机构	59
四、监督机构	61
五、咨询机构	62
六、最高层的组织管理机构	63
七、各种组织结构类型的特征比较	66
第三章 商业银行的组织设置——理论与方法	69
第一节 一般组织设计模型	70
一、卡斯特/罗森茨韦克组织系统模型	70
二、约拉姆温德模型	72
三、达夫特组织结构设计维度模型	74
四、吉列娜 (Mary Gelinas) /詹姆士 (Roger James) 组织设计模型	75
五、戴维斯组织设计影响变量模型	77
六、约翰·辛格模型	77
七、詹姆斯·迈天模型	80
八、钱平凡企业组织系统模型	82
九、组织设计的管理职能模型	83
十、顾客导向 (市场驱动) 型组织设计模型	84
第二节 商业银行组织结构总体设计要素	87
一、环境要素	89

二、战略要素	94
三、过程因素	98
四、人事因素	99
五、组织因素	102
六、技术因素	105
七、未来因素	108
第三节 组织设计的阶段与步骤	110
一、伯恩水平组织结构创建模型	110
二、戴维斯组织设计模型及其修正	111
第四节 组织生命周期理论	117
一、企业组织成长发展阶段	117
二、企业组织全程发展周期	119
三、企业衰退期五阶段	119
四、组织生命周期的关键问题	119
第五节 组织结构体系构成模型	121
一、明茨贝格模型	121
二、罗斯·韦伯模型	125
三、布兰佳模型	126
四、加文/圣吉学习型组织模型	126
五、辛格未来组织模型	129
六、泰普斯科特开放式网络化企业组织模型	130
第四章 现代商业银行组织设置的原则	133
第一节 法制原则与创新原则	133
一、法制原则	134
二、创新原则	136
第二节 目标原则与系统原则	139
一、目标原则	139

二、系统原则	146
第三节 组织结构管理原则	152
一、立体网络原则	152
二、职限原则	155
三、精干原则	158
四、职务与知识结合原则	160
第四节 市场原则	161
一、黄金布局原则	161
二、经济原则	163
三、营销原则	164
第五章 商业银行的组织行为管理	167
第一节 商业银行组织的变革行为管理	168
一、组织变革的要素与原则	168
二、组织变革的阶段	174
三、组织变革的动力	179
四、领导变革的经验与教训	180
第二节 领导行为管理	181
一、“领导”(leadership)的涵义	182
二、领导者	185
三、领导权及其使用行为管理	190
四、领导者形象设计与塑造	207
五、领导者/管理者与职务	209

[下篇] 现代商业银行的人才管理

第一章 人才、金融人才、银行人才和人才资源管理	217
第一节 人才的基本概念与涵义	217

一、人才	218
二、金融人才	221
三、商业银行人才	221
第二节 商业银行的人才资源管理	224
一、商业银行人才资源的内容与构成	225
二、商业银行人才资源管理模式	227
三、人才资源管理的重点与体系	236
四、人才资源管理规划	240
五、人才资源管理的基本思想	242
六、人才资源管理的职能	243
七、人才资源管理战略	246
八、人才资源的开发与管理的程序	247
第三节 商业银行人才资源管理者的管理	248
一、人才资源管理与人才资源管理者面临的挑战	249
二、人才资源管理者的类型	252
三、人才资源管理者的地位	253
四、人才资源管理者的任务	255
第二章 现代商业银行的人才素质管理	258
第一节 现代商业银行人才的素质素养	258
一、政治素质（德）	262
二、业务素质（才）	264
三、生理素质（身）	272
四、心理素质（心）	273
五、领导素质（最高主管）	282
第二节 现代商业银行人才的素质管理	284
一、确定人才素质标准	284

二、明确人才素质管理的重点·····	287
三、人才素质的培养与保持·····	291
第三章 现代商业银行人才职业生涯发展过程管理 ·····	293
第一节 商业银行人才的招聘与晋升管理 ·····	296
一、商业银行挑选人才的原则·····	296
二、人才选拔的准备工作——工作分析·····	302
三、商业银行人才的选拔方法·····	303
四、发现并用好不理想的人员·····	319
五、商业银行招聘人才的经验·····	320
第二节 商业银行人才的培训与任用管理 ·····	321
一、商业银行人才的培训管理·····	322
二、商业银行人才的任用管理·····	335
第三节 商业银行人才的考核与激励管理 ·····	343
一、商业银行人才的考核管理·····	343
二、商业银行的人才激励管理·····	354
第四章 现代商业银行人才群体资源管理 ·····	372
第一节 群体、人才群体与商业银行人才群体资源 ·····	372
一、银行内部群体吸引力·····	374
二、影响工作群体的因素·····	376
三、影响工作群体间动态特性的因素·····	381
四、商业银行人才群体资源配置的原则·····	383
五、人才群体资源结构配置模型·····	385
第二节 商业银行人才群体结构模型 ·····	387
一、年龄结构·····	389
二、专业结构·····	392
三、学历结构·····	394
四、能力结构·····	395

五、性格结构·····	399
六、性别结构·····	404
七、来源结构·····	406
八、角色结构·····	406
第五章 商业银行人才的培养·····	409
一、把握商业银行人才成长的内在规律·····	412
二、重点培养中高级经理人才·····	416
后 记·····	426

[上篇]

现代商业银行的组织管理

现代商业银行组织正如人的机体一样，是其精神、行为的物质基础，是其各种构成要素得以相互依存和相互作用、进而发挥其功能的有机系统载体，决定着商业银行的兴衰存亡。因此，加强和优化对商业银行的组织管理，是银行家的根本责任。

美国金融学教授 D.B. 格拉迪曾经强调指出：金融事业未来的发展，其关键在于加强战略上的计划性和组织上的灵活性。金融企业组织结构的演变，是各种法令制约因素（存款利率上限、贷款利率下限、法定存款准备金等）、多变的经济环境（通货膨胀、实际和名义利率的激烈波动等）、金融工具的创新以及利润动机（争取实现股东最大收益的愿望）相互作用的结果。组织管理是银行获得经营成功的必要保证。组织管理搞好了，银行就能在日益剧烈的竞争中，形成高效率的决策系统和通畅的信息网络。从而，有能力开拓新的业务领域，开发和试用新的金融工具，采用革新的资金融通技术。否则，就会像新加坡政府于 1995 年 10 月中旬公布的关于巴林银行倒闭的调查报告中所揭示的那样：巴林银行之所以倒闭，其中最根本的原因在于该银行组织制度有严重的缺陷和内部管理的彻底失败。我国国有独资商业银行和其他商业银行当前深化改革进程中的难点之一，也是组织管理问题。四大国有独资商业银行原来以适应计划经济体制和管理需要而形成的组织体制与真正的商业银行管理模式极不适应。虽然经过近几年的不断改革，有了较大的进展，但是其存在的许

多问题依然未得到彻底改变，以致许多方面难于适应经济、金融、市场全球化的趋势、激烈竞争的市场格局和高新技术飞速发展的冲击。面对加入世贸组织（WTO）和我国西部大开发的挑战和机遇，必将显露出更多弱点和劣势。

现代商业银行是一种知识、信息、技术、人才、资金高度密集的企业组织，必须具备能够与现代科技、现代经济、现代文化、现代人才、现代金融紧密相融的特征。21世纪，银行高级领导人将面临一大挑战：不断学习，改造自我，再造组织，重构领导体制。如：中国银行计划从1999年起，用3年左右的时间，对全行的组织架构和管理体制进行全面、系统地改革和调整，彻底改变不符合商业银行运作规律的管理体制和运作机制，优化分支机构分局，精简管理层次，强化市场营销和竞争意识，提高防范和化解金融风险的能力。^① 2000年，中国银行则重点深化国内商业银行的组织架构和管理体制改革，建立现代商业银行治理结构，进一步巩固和完善总行机构改革、省市分行合并和二级分行改革成果，稳步推进县支行撤并工作。中国工商银行将进一步深化组织机构改革，其重点是：通过量本利分析调整、撤并营业机构；改革按产品设置内部组织机构的模式，建立以客户为中心的组织机构体系，健全、规范客户经理制，全面实行综合柜员制；按党的工作实行垂直领导的体制，调整和完善党务、政工部门的机构。中国农业银行重点调整机构网点，撤并扭亏无望的网点，优化网点布局，完善内控机制。中国建设银行重点是完善法人治理结构，调整组织结构。交通银行主要是规范股权结构，完善经营网络和法人授权制度，加强“一级法人、两级管理”的总分行管理体制，调整机构布局，形成地区优势等。同时，各家银行均

① 《中国金融》，1999年10月，P33。

强调建立和实行客户经理制。^①

不言而喻，加强商业银行组织的管理，不仅利于其生存与发展，而且有利于确保其所有权结构与组织结构，不致构成问题的来源，^② 以减少风险，意义十分重大。认真研究银行的组织结构，以便对其进行科学的管理，是现代商业银行正常营运的必要条件。

① 《中国金融》，2000年2月，P13-21，《中国城市金融》，2000年6月，P7。

② 巴塞尔委员会：《有效银行监管的核心原则》（第三节），1997年9月。

第一章 商业银行组织与 组织管理概述

现代商业银行是现代经济社会中的一个特殊的企业组织，一个专门经营特殊商品——他人的货币和各种金融服务的金融企业组织，一个日益用最新科学和高技术武装起来的、网络化的、具有越来越多的金融功能的新型理性组织。理性组织的关键是管理。开展现代商业银行组织管理的研究，对于我国尚处于成长期的、必然不断变革优化的商业银行，具有极其重要的意义。

第一节 一般组织的涵义

研究我国商业银行的组织管理，必须从认识一般组织开始，逐步认识银行组织，包括其基本涵义、特点、体制、形式、结构及其管理问题。

一、关于组织的定义

1. 几个具有代表性的定义

切斯特·巴纳德 [美] (1938) 认为，组织是两个或多个人有意识地协调其行为活动或力量的系统。它是由物理体系、社会体系、生物体系和人等构成的大“协作体系”的一个组成部分。组织包括三个要素：共同目的、协作意愿、信息沟通。^①

^① [美] C.I. 巴纳德著、孙耀君等译，《经理人员的职能》，P60-65，中国社会科学出版社，1997年10月第一版。

劳宾斯 [美] (1974) 认为, 组织是人们为了一定的目标的实现, 而进行合理的组织与协调, 并具有一个相对可识别的边界的社会实体。^①

安德鲁·J. 杜布林 [美] (1978) 认为, 正式组织表明你问谁报告 (组织图表) 和应该如何处理各种问题 (政策和程序手册)。包括工作说明、组织图表、工作程序、书面文件, 其中说明人们应如何彼此一起工作。^②

爱得加·薛恩 [美] (1979) 认为, 组织的意义应陈述如下:^③

(1) 组织是一个开放系统。组织与其环境不断地相互影响, 进行着物质、人力、能量、信息的交换。

(2) 组织是一个具有多种目的或职能的系统。

(3) 组织是由许多个不断相互影响的次系统组成的。要根据联合体、群体、角色等概念分析次系统的行为。

(4) 各个次系统之间存在着不同程度的相互依赖性, 一个次系统内部发生的变化可能影响其他次系统的行为。

(5) 组织存在于由其他一些或大或小的系统所构成的动态环境之中。环境通过各种途径对组织及其次系统提出要求和进行限制。

(6) 组织与环境之间有多种连接机制, 因而很难确切划分一个特定组织的边界。

占部都美 [日] (1981) 赞成巴纳德观点, 认为组织包括以

① Stephen P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974 年, P3.

② [美] 安德鲁·J. 杜布林著, 《组织行为基础——应用的前景》, P198, 机械工业出版社, 1985 年 9 月第一版。

③ [美] 爱得加·薛恩著、余凯成等译, 《组织心理学》, P266, 经济管理出版社, 1987 年 11 月第一版。

下基本概念：^①

(1) 组织是由人的行为构成的系统。

(2) 组织是一个由各种活动按一定的方法进行调整所形成的相互关系组成的系统。

(3) 组织既是一个整体，又是“协作系统”的一部分。

L.E. 戴维斯教授 [美] 等人 (1982) 则从不同侧面分析了一般组织的基本含义：^②

(1) 组织是社会为满足自身需要的创造。只要人类社会存在，就存在组织。人们为特定目的，通过应用某些专门技术，使组织能提供某些适应和满足环境的变化和社会需要的产品和劳务。否则，就为社会所淘汰。组织一旦建立，就会出现过时因素，必须及时调整。

(2) 组织是生产或转换机构。这是组织生命力之所在。人们通过组织把输入的资源转换为符合既定目的的产出物，输出给需要者。组织为“转换”而存在，转换是组织的中心职能，其他职能都要围绕转换运行。

(3) 企业组织是经济实体。其存在的意义主要是充分利用一切资源，追求和满足经济目标，核心目标是利润。获利能力是检验组织有效性的标准。利润目标的实现有赖于多种非经济目标的实现而达到。

(4) 组织是一个社会实体，即“小型社会”，其成员相互作用，构成特定的相互关系，如合作、互助、相互依存等。同时表现出特有的社会属性：政治的、经济的、文化的，等等。

① [日] 占部都美著、蒋道鼎译，《现代管理论》，P148，新华出版社，1984年11月第一版。

② G. 萨尔文迪主编，《现代管理工程手册》，P2-3、2-10，机械工业出版社，1987年5月第一版。

(5) 组织是许多个人的集合。每个人都以不同的需要、期望、目标进入组织；每个人都希望在组织中实现成功。但是，若都只图实现个人目标，则组织将会不复存在。只有保证组织目标的实现，使组织得到发展，才能发展个人。因此，每个组织成员之间必以合作方式共事。

(6) 组织是开放的社会技术系统。作为社会系统，将随社会发展变化而调整；作为技术系统，必然受到社会生产力的制约，尤其受先进科学技术的制约，要按确定的符合科学技术规律的方式来设计、调整和运行。技术的与社会的两种系统的结合，形成一个良性组织，表现出鲜明的系统性，如组织的整体性、层次性、相干性、结构性、网络性、开放性、运动性等等。

(7) 组织是一个“实体——环境”结构。即组织能保证实现与组织有关人员的目标和解决环境带来的问题，并使组织目标、个人目标与环境需求相统一，如（图 1-1）所示。

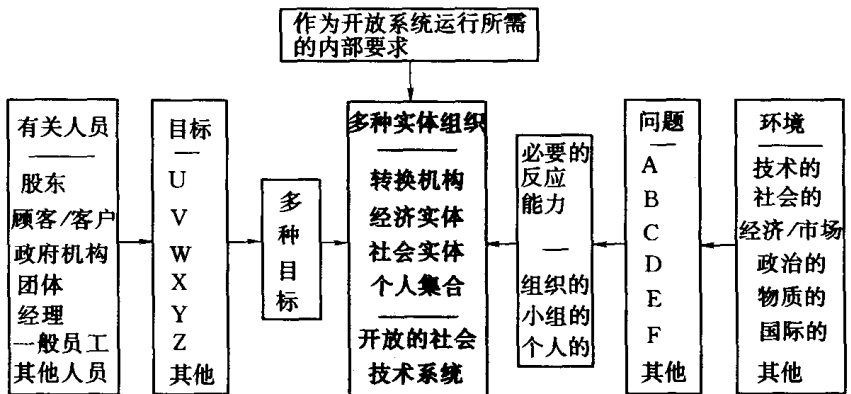


图 1-1 组织——环境结构

从一般意义上讲，组织（Organization）既具有名词含义，又具有动词含义。名词含义，即静态组织，是指现有组织的内部（及其与外部）按照一定的结构与功能关系构成的方式或形态，