

主 编 严林发



银行行为管理概论

0.2

华中理工大学出版社

内 容 提 要

本书运用行为科学理论和方法，比较全面、系统地研究了银行干部、职工行为管理这一重要课题。除简要介绍行为科学的一般原理外，本书还着重分析探讨了银行干部职工个体、群体以及领导行为，并研究了弘扬银行优良行为和预防银行犯罪行为的可行办法。

本书内容翔实，阐述通俗易懂，对银行管理工作具有较强的指导性和实用性。

目 录

第一章	概述	(1)
第一节	行为科学的概念及研究对象.....	(1)
第二节	行为科学的沿革.....	(3)
第三节	银行行为管理——行为科学的具体运用.....	(7)
第二章	需要、动机、目标与行为	(12)
第一节	需要与动机的关系.....	(12)
第二节	职工需要的特点和作用.....	(13)
第三节	需要在银行管理中的应用	(16)
第四节	职工动机的分类、功能和效果.....	(25)
第五节	职工中几种常见的动机.....	(28)
第六节	职工动机的测量方法.....	(32)
第七节	职工的行为.....	(34)
第八节	目标.....	(42)
第三章	银行个体行为	(51)
第一节	个性心理特征.....	(51)
第二节	气质.....	(53)
第三节	能力.....	(59)
第四节	性格.....	(65)
第五节	兴趣.....	(71)
第六节	几种个体行为.....	(74)
第四章	银行群体行为	(85)
第一节	群体的概念.....	(85)
第二节	群体的规模、结构和功能.....	(89)
第三节	银行群体及其心理.....	(93)
第四节	群体的士气和凝聚力.....	(99)
第五节	群体的竞争与冲突.....	(103)

第六节	群体中的人际关系·····	(109)
第五章	银行领导行为 ·····	(117)
第一节	领导的心理素质与行为·····	(117)
第二节	领导的功能·····	(120)
第三节	领导者的行为修养·····	(121)
第四节	领导者行为修养的途径和方法·····	(127)
第五节	领导者的自我提高·····	(130)
第六节	领导艺术和领导方法·····	(133)
第七节	领导班子的合理结构·····	(139)
第八节	领导行为的考核·····	(142)
第六章	银行行为规范 ·····	(144)
第一节	行为规范的概念·····	(144)
第二节	银行行为规范·····	(147)
第三节	行长行为规范·····	(152)
第四节	办公室人员行为规范·····	(161)
第五节	计划统计人员行为规范·····	(165)
第六节	信贷人员行为规范·····	(168)
第七节	储蓄人员行为规范·····	(171)
第八节	会计人员行为规范·····	(175)
第九节	出纳人员行为规范·····	(179)
第十节	审计稽核人员行为规范·····	(183)
第七章	银行优良行为与弘扬 ·····	(186)
第一节	银行优良行为与特征·····	(186)
第二节	弘扬银行优良行为的意义·····	(191)
第三节	弘扬银行优良行为的途径和方法·····	(193)
第八章	银行不良行为与矫正 ·····	(199)
第一节	银行职工不良行为概述·····	(199)
第二节	银行职工不良行为的表现·····	(203)
第三节	银行职工不良行为的矫正途径·····	(205)
第九章	银行犯罪行为与预防 ·····	(212)
第一节	银行犯罪行为概述·····	(212)

第二节	银行常见的犯罪行为·····	(219)
第三节	银行犯罪行为的预防·····	(230)

第一章 概述

第一节 行为科学的概念及研究对象

行为科学是20世纪50年代发展起来的新学科，它是现代科学管理理论的后起之秀。

美国《管理百科全书》是这样定义行为科学的：行为科学是运用自然科学的实验和观察方法，研究在自然和社会环境中人的行为（以及低级动物的行为）的一切科学。已经确认的学科包括心理学、社会学、社会人类学及其他学科中类似的观点和方法。显然，这个定义将行为科学看作包括心理学、社会学、人类学在内的学科群，因此，行为科学的英文原名Behavioral Sciences是复数，表明其多学科的综合交叉特性。

一般来讲，行为科学至少有三大理论来源，即心理学、社会学和人类学。

心理学是一门既古老而又年轻的科学，它是从哲学中分离出来的，自1879年德国心理学教授冯特首次建立世界上第一个心理实验室算起，已有110多年的历史。现代心理学的任务就是研究心理过程和个性心理特征及其相互关系。心理过程区分为认识过程、情感过程和意志过程，这三种心理过程不是彼此孤立的，而是相互联系和相互制约的，这三种心理过程是人人皆有的，是共性。个性心理特征是表现在每一个具体人身上的比较稳定的能力、气质、性格等个体差异。随着科学的发展，心理学的触角伸展到许多领域，形成了一些分支学科，譬如，普通心理学、儿童心理学、青年心理学、老年心理学、教育心理学、动物心理学、

工程心理学、诊疗心理学、销售心理学、储蓄心理学、变态心理学、缺陷心理学、犯罪心理学、婚姻家庭心理学、社会心理学等等。这众多的分支，给行为科学奠定了坚实的心理学基础，行为科学在许多方面都要运用心理学的理论、实验及方法。

19世纪中叶形成的社会学，是一门研究社会生活、社会关系、社会变迁和社会问题的科学。从社会学与心理学的“交叉点”上生长出来的社会心理学，主要研究“群众性的心理现象”，故又称群体心理学，它与行为科学有十分密切的关系。

人类学是研究人类本身及其所创造的物质文化和精神文化的起源、形成和发展规律的科学，它也是行为科学的理论来源之一。

此外，政治学、经济学、伦理学、法学、教育学等也与行为科学有密切的关系。人的行为受到诸多因素的制约，如社会法律的制约，社会道德的影响。所以，研究人的行为，需要多学科的协同作战，行为科学本身也体现了许多相关学科的研究成果，是千百万人智慧的结晶。

那么，行为科学是否仅是多门学科的拼凑、剪接，而没有自己特定的研究对象和任务的呢？回答是否定的。行为科学的内容，概括地讲，就是解释人的行为、预测人的行为和控制人的行为，以利达到预期的目标，同时促进个人成长和发展。

解释，即是对人的行为——无论是符合情理的行为，还是有悖常理的行为——其之所以发生、发展给予科学上的说明。

预测，就是依据个体、群体历史的及现实的需要、动机、愿望等心理倾向，推测其未来可能发生的行为。

控制，就是引导人的行为朝着预期的目标发展，化解消极因素，调动积极性。

行为科学的研究内容十分丰富，一般地概括，包括以下几个方面：

个体行为的研究。阐明个体的需要、动机、行为之间的关系；探索个体行为激励、校正、强化的因素；联系社会主义人的

行为特点，总结归纳社会主义行之有效的励激措施。

团体行为的研究。其内容主要有：团体的功能；团体中人际关系及其测量和改善；团体的凝聚力；团体的沟通及冲突；团体行为对个体的影响；团体中非正式团体的存在及处理等。

领导行为的研究。内容主要是：领导的影响力；领导风格；影响有效领导的社会心理环境等。

组织行为的研究。其内容有：现代组织理论的发展趋势；最优化组织结构的形成；组织设计对个体行为的影响；组织变革的阻力和动力；组织发展与个体心理承受能力等。

决策行为的研究。其内容包括决策的分类；决策的重要性；决策前和决策中的团体与个体行为；决策的评估分析等。

人力资源开发研究。通过对不同管理层次人的行为的研究，调动人的积极性，合理配置与有效利用人力资源。

第二节 行为科学的沿革

行为科学植根于资本主义前期管理经验之土壤，随着资本主义生产力发展之推动脱颖而出，并为社会主义管理所借鉴利用。

资本主义的企业管理，从工场手工业解体，进入机器大生产算到现在，大约经历了两个多世纪，管理思想在此间主要经历了三个阶段，即在19世纪末之前的经验管理阶段，19世纪末至20世纪20年代的古典管理阶段，20世纪20年代之后的现代管理阶段。

随着工厂制度的出现，资本主义的初期管理应运而生，伴随工场手工作坊和行会制度的解体，社会步入有组织的机器生产时代，与之相应，对生产的组织、计划、协调的管理思想和管理措施应运而生。英国古典经济学家亚当·斯密最先提出了劳动分工管理的思想。早在1776年，他在《国富论》中提出了简单而深刻的劳动分工概念，并总结出劳动分工管理的三大优点，即通过劳动分工管理，可以明显地提高工厂的经济效益，这是因为实行劳

动分工，使工人周而复始地从事某一产品的单项作业，技能和熟练程度提高，从而提高产品质量，增加产品数量；通过劳动分工管理，可以缩短因频繁变换工作而损失的时间，从而可以节省时间；通过劳动分工，使工人作业专门化，工人会在自己的专业岗位上精益求精，创造新的机器和工具。

随后，劳动分工管理的思想又为查理·巴贝奇所发展，1832年，他提出了按劳付酬的经济管理原则，明确地阐述劳动分工与工资的关系，指出由于实行了分工，就能够按照各道工序的难易程度，即按不同的技巧来购买劳动力，即支付工资报酬。

劳动分工管理思想是资本主义企业管理初期的基本管理思想。在长达一个多世纪的时期内，资本家实际上完全是凭借个人的经验和判断进行管理，工人也完全是凭借经验和技巧进行操作，这一时期的管理是粗放式的机械管理。在资本主义的生产关系中，资本家是管理者，工人是被管理者；工人是机器的附属物，又是活的机器，资本家拼命榨取工人的剩余劳动，这是资本主义生产的目的。由于机器的推广和分工的发展，工人的劳动已经失去了任何独立的性质，工人变成了机器的单纯附属物，要求他们做的只是极其简单、十分单调和极容易掌握的操作，因此，资本家花在工人身上的费用，几乎只限于维持工人生活和延续工人后代所必需的生活资料上。更有甚者，机器越推广，分工越细致，劳动量就越增加，而资本家越压低工人劳动的计件工资率，结果提高产量只对资本家有利，工人却无利可图。其发展的结果是，劳资矛盾日趋尖锐，生产效率日渐下降。在这种情形下，人们不得不用冷静的眼光来看待他们的生活地位，他们的相互关系。

资本主义企业的前期管理，虽然在一定程度上促进了社会生产力的进步，但不能使资产阶级满足，他们迫切需要一种新的管理理论和方法来为资本家创造更多的利润，于是在19世纪末20世纪初，开始了资本主义企业管理的第二个阶段——古典管理阶

段。

古典管理阶段的理论主要有两方面的内容，一是科学管理理论，二是古典组织理论。

科学管理理论的主要内容是四条原则：劳动管理原则；简化工作原则；工作计划原则和效率原则。被人称之为“科学管理之父”的弗·泰罗是工程师出身的管理学家。他认为，他所处时代的美国企业管理当局没有采用科学方法进行管理，不懂得工程程序、劳动节奏和疲劳因素等对劳动生产率的影响；工人则缺乏训练，没有正确的操作方法和适用的工具，这些都大大降低了劳动生产率。为了改进管理，从1880年起，他在一些工厂进行了长达20多年的试验，创建了科学管理制度。尔后，这种管理方法在美国企业得到普遍推广，使美国当时的劳动生产率提高了两三倍。1911年，他在《科学管理的原理》一书中，系统地阐述了科学管理原理的基本思想，即①管理人员有意识地收集存在于工人头脑中和体力技能及诀窍中的大量传统知识，并将其归纳为法则、规则甚至数学公式，以此来代替陈旧的凭经验的管理方法；②科学地选择并不断地培训工人；③管理者与工人真心诚意地合作，使经过科学的选择和培训的工人同科学结合起来；④在管理者与工人之间，工作的分配与责任的分担几乎是对称的。

在泰罗制度的基础上，吉尔布雷斯夫妇提出了简化工作原则，甘特创立了工作计划原则，埃默森提出了效率原则，这些都进一步丰富了科学管理理论。

与科学管理理论发展的同时，古典组织理论也在形成。亨利·法约尔是法国的一位工程师，但他较早就参加了企业的领导工作，以后长期担任一个企业的主要负责人，并在其他一些组织中作过调查研究工作，所以，他的管理理论是以一个整体的大企业为研究对象的。1916年，他在代表作《工业管理和一般管理》中阐述了管理组织与职责划分的思想，这是对管理科学的一个重要补充。他将管理过程划分为计划、组织、指挥、协调和控制等

五个部分，他认为计划是关键，是把握企业兴衰的重要因素；组织是人力和物力的配置；指挥是组织的职能；协调就是平衡各组织的关系；控制是按计划检查各项工作的进展。这些是一个企业取得成功所必须履行的管理职能。

J. D. 穆尼提出了“组织的原则”，其基本内容是，①组织的协调性原理；②逐级分工及与之相应的职责和责任，在等级职能中贯彻权力原则；③在建立等级的过程中，又产生两种职能，即授权与确定任务。穆尼从组织存在推理出协调、权力领导和专业化等原则，从而使法约尔的理论更加系统化。

更值得一提的是L·厄威克，他融“科学管理”与“古典组织管理”于一炉，一方面从泰罗制中吸收了管理过程以科学调查为指导原则的营养，另一方面又借鉴了法约尔的计划管理职能分析方法和穆尼等人的组织职能分析理论，在综合这些管理理论的基础上，总结出管理的间接目的，是秩序、稳定、主人翁精神和集体精神，从而进一步完善了古典管理理论。

古典管理理论一直绵延到本世纪20年代，其理论弱点和局限性日渐暴露出来。它的致命的缺陷在于将人看作是被动驱使的“机器人”，或者完全为了谋生而劳动的“经济人”，无视人的社会属性，否认人的主观能动性。从本世纪20年代末开始，美国哈佛大学心理学家埃尔顿·梅奥主持了著名的“霍桑试验”，并依据试验结果提出了人际关系学说，这标志着资本主义的企业管理跨入现代管理阶段。

人际关系学说以后发展为行为科学，它着重研究职工在企业中的行为以及产生这样行为的原因，涉及到职工的需要、动机、内驱力、个性、情绪、思想、团体行为、领导行为和组织变革与发展等内容。

诚然，行为科学只是现代管理阶段诸多管理理论中的一个流派，其他流派，譬如有由社会系统学派发展而来的决策理论学派、专门为经理提供管理企业的成功经验和科学方法的经理主义

学派，以及管理中的数量学派，经理角色学派，管理过程学派等等，但这些学派都或多或少地吸收了行为科学的合理内核。

早在20世纪40年代，我国著名社会学家费孝通教授就翻译了行为科学创始人梅奥的著作《文明社会中人的问题》一书，介绍西方的行为科学。但是，行为科学在我国真正引起重视并开展研究，是党的十一届三中全会之后的事。随着改革开放政策的贯彻执行，我国学术界、企业界从我国的国情出发，借鉴西方行为科学，并做到“洋为中用”，逐步建立起具有中国特色的社会主义行为科学体系。

第三节 银行行为管理——行为科学的具体运用

我们知道，交叉学科是在诸多学科的交叉点中滋生的，应用学科往往是一门普通理论学科在某一领域的具体运用。例如当人们将心理学用来专门研究儿童或青年或老年时，便分别形成了儿童心理学、青年心理学和老年心理学，当人们将经济学运用于工业或农业时，便形成了工业经济学和农业经济学。我们的这本书——《银行行为管理概论》是将行为科学引入银行，研究银行这一特殊组织中人的行为的。

党的十一届三中全会以后，我国农村经济改革首先取得了突破性进展，经济日益活跃，市场逐步繁荣；与此同时，中央确定了对外开放政策，我国的国际贸易和对外经济关系也频繁起来；在这种情况下，必然要求相应的金融机构来支持它们的发展。1979年，国务院正式决定，将中国银行从中国人民银行中独立出来，让其专司外汇业务；恢复中国农业银行，由它办理全国的农村金融业务；中国人民建设银行也从财政部独立出来，由它管理全国的固定资产投资。坚冰开始打破，从单一银行制走向了专业化银行的道路。以后又成立了中国工商银行，专司工商企业存、贷款及储蓄存款业务。至此我国的金融体系走上了中央银行制的

道路，按其性质划分，我国银行可以分为三类：

1. 中央银行

即中国人民银行，这是政府的银行、发行银行，银行的银行，其性质是国家机关。

2. 专业银行

这是按照专业分工经营金融业务的银行，从性质上说是国营金融企业，但我国专业银行大都是从原中国人民银行中分离出来的，还担负着若干国家金融行政管理职责，专业银行之间在业务上有交叉。综合上述情况，专业银行的性质以企业性为主，同时兼有机关性。

3. 商业银行

这是完全以营利为目的的银行，如我国目前的交通银行，中信实业银行。这些银行有的是国家投资，有的是股份制银行，有的是附属于某企业集团。

明晰我国银行的性质，有助于我们研究不同性质的银行特别是专业银行这一特殊企业中人的行为。我们说我国专业银行是一特殊企业，是因为在社会主义再生产过程中，它也是实现价值与再分配社会产品的部门，和其他工商企业一样，独立地进行经营活动，独立地进行经济核算，向国家上缴利税。企业的一般特征它都具备，它必须以收抵支，取得盈利，因此，其经营目标除了注重社会效益外，还要注重自身的内部效益。但它作为企业又有特殊性，它经营的对象不是普通商品，而是作为特殊商品的货币。

同其他任何一门学科一样，银行行为管理有自己特定的研究对象和研究范围，那就是研究作为社会经济系统的一个子系统——银行系统的人—人系统的问题。它的任务在于探讨在银行这一特定的环境中人的行为的特点，进而便于弘扬优良行为，矫正不良行为，防治犯罪行为，规范银行管理，推动我国社会主义金融事业的发展，促进社会主义经济的繁荣。

银行行为管理的研究，就方法论而言，和其他科学的研究如自然科学的研究相比较，既有共同的一般方法论规律，也有自己特殊的研究规律，它的研究对象、内容、课题结论，同样具有一定的实用性；它的研究过程也要有调研、立题、论证、组织实施、综合比较、试验、推广运用等过程。就其研究范围而言，又分为个体、团体、组织等各种微观、中观、宏观的领域。正是因为如此，它的研究方法应遵循科学研究的基本方法论规律——哲学方法论规律。

唯物辩证法反映了客观事物的辩证规律，是革命的世界观和科学的方法论的统一，是指导科学研究的根本方法。运用这一方法研究银行行为管理时，首先要把银行放在自然—社会的整体中来考察，坚持整体性原则。其次，要把研究的对象看成是处于不断运动、不断变化和不断更新状态中的事物，即坚持发展性原则。第三，在考察对象的变化状态时，着重了解其发展变化的关节点与演变过程中的量的表现。第四，在考察各种事物或问题时，尤其要注意其本身的内部矛盾。

逻辑方法也是银行行为管理研究必须知道遵循的科学方法。逻辑，作为一门思维科学，对各学科都有普遍的指导意义。逻辑的力量在于使科学研究的概念、判断、推理建立在逻辑规律与规则的基础之上，使思维活动更加准确、严密。银行行为管理研究离不开逻辑的力量。首先，它要遵循逻辑四规律，即同一律，不矛盾律、排中律和理由充足律。在银行行为管理中，要用到以下几种逻辑方法：①划分法。在设计调查问卷时，要避免遗漏与无意义的重复，应遵循划分法的三条规则，即划分后的子项外延之和必须与母项的外延相等；划分的小概念不能相容；每次划分必须坚持同一划分标准。②归纳法。即是由个别到一般的推理方法，它从对个别事例的认识中，概括抽象出这些事例的共同特点，推出一般性的结论。例如在银行行为管理研究中经常进行的分组对比研究，就是把少数的几个类别资料加以归纳，得出一般

的心理行为规律的方法。③演绎法。即是根据已有的知识，以已知的判断为前提，求出新的判断的思维方法。一般是由大前提、小前提推导出结论。在银行行为管理研究中，当从大量的调查研究中通过归纳得出若干结论后，为检验它的普遍性，就要从已有结论出发，提出特殊的情况作小前提，推出结论，再将其放在实践中检验它普遍的真理性的。在银行行为管理中，还要运用逻辑的判明因果法、综合分析法、比较法、类比法和假说法等等。

系统方法也是银行行为管理的重要方法。系统方法要求在科学研究中坚持整体观念、动态观念、层次观念、反馈观念、量化观念、最优化观念等。银行行为管理研究，主要是研究银行中人的系统行为，在研究过程中，无论研究对象是个体还是团体以及组织群体，都应将研究对象置于一定的系统中加以考察，立足整体，统筹全局，将具体研究与综合研究、静态研究与动态研究、定性分析与定量研究结合起来，并以语言和数学为工具，准确描述研究对象的行为及其运动规律。

观察方法是银行行为管理研究中又一常用方法。观察的显著特点就是在自然状况下，研究者不把目的直接告诉被试者，使其观察对象不受外来干扰，使研究者观察到的言行具有直观性、真实性，从而较实际地分析被试者的心理活动和行为规律。若按目的和任务来划分，观察法可分为选择性观察和全面性观察，前者仅观察那些与研究任务有关的活动，分析和研究其特点或发生发展的规律，后者则观察研究对象在一段时期的全部行为表现，将其全部行为、心理和言论都记录下来，借以综合分析其心理现象和行为规律。若按时间划分，观察法又分为长期观察和短期观察，前者是在比较长的时期内连续不断地系统的进行跟踪观察，后者则在一定时期内进行观察，每隔一段时期观察一次，经过几次观察，将收集的资料加以整体分析。

实验法是有目的地严格控制和创设一定条件来引起被试者某种心理现象进行研究的方法，实验法的优点在于研究者可以创设

条件，明确显示被试者心理事实，使心理事实按实验者的愿望发生变化，并且能反复重现，便于全面分析研究。

在银行行为管理研究中还广泛采用调查法，即采用谈话、问卷、测验等方式收集有关信息资料，进行整理、分析、加工，以期获得对某种心理行为规律性的认识。若按调查范围分类，有普遍调查法、个案调查法、抽样调查法和典型调查法。从调查的时间分类，有一次性调查法、周期性调查法、阶段调查法、短期调查法、长期调查法等。若按调查方式分类，有直接调查法和间接调查法等等。

毋庸讳言，行为科学根植于资本主义生产力的土壤，具有浓厚的资产阶级理论色彩，但它作为一门学问，又具有科学性的一面，而我们的《银行行为管理概论》则是批判和摒弃了行为科学中的资产阶级糟粕，吸取其科学的、合理的、适用性的东西，从我国银行的管理实践中产生出来，因此，它对于推动社会主义的银行管理现代化具有重要意义。

我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，对这种经济的管理只能采用计划调控与市场调节相结合的手段。我国银行是联系计划与市场、联系国家宏观决策与企业微观经济活动的纽带，这是因为银行与各个企业单位有必然的经济联系；而且银行既能通过货币发行与现金计划、信贷计划、外汇收支计划，有计划地控制社会总需求，又能通过掌握信贷、利率、汇率等重要而灵活的经济杠杆，使它成为调节社会经济的一个重要的综合性部门。

社会主义的银行尤其是专业银行，是社会主义的金融企业，要把这一企业搞活，最关键的一点就是要把人管好，这就涉及到个人、团体、组织等管理对象，涉及到沟通、凝集、引导等调节、管理手段。如一个支行、一个办事处就是一个团体，如何增强团体的凝集力，这是企业管理的核心内容。如何提高团体地位、增加成员对团体的依赖、沟通团体内部信息、加强团体与外界的联系、促进团体目标的实现，银行行为管理可为之提供理论和方法。

第二章 需要、动机、目标与行为

如何调动银行职工的工作积极性，是银行管理工作的核心问题，也是银行行为管理的核心问题。职工的积极性以需要为基础并由职工的动机推动，若仅凭借行政命令和强制手段来调动职工的工作积极性是难以奏效的。在相同的工作条件下，为什么有的职工觉得满足，努力工作，积极进取，有的职工却感到沮丧，缺乏工作热情呢？其中一个重要原因是需要的满足程度不一致，因此，必须了解职工为什么要工作，有些什么需要。只有了解了银行职工的需要和动机及其规律性，才能激发他们的工作热情和积极性。

第一节 需要和动机的关系

一、需要的概念

需要是人对一定客观事物需求的表现。这里所说的客观需求，既包括人的生理需求，也包括社会需求。如人类在种族发展过程中，因维持生命和延续后代，形成对衣、食、住、行的天然需要；在社会生活中，为了充实精神生活，形成对劳动、社交、文化、科学、艺术、政治生活的社会需要。人的需要是在社会实践中得到满足和发展的，它表现为愿望、意向、兴趣，而成为行为的一种直接原因。马克思十分重视人的需要，他说：“人的每一种生活本身，都会成为人的一种需要。”^①

^①《马克思恩格斯全集》第2卷，人民出版社1972年版，第153页。