

# 银行人事管理

胡静萍 吴雁 编著  
焦玉鹏 宋清华



新华出版社

# 銀 行 人 事 管 理

胡静萍      吴 雁      编 著  
焦玉鹏      宋清华

# **银行人事管理**

胡静萍 吴雁 编著  
焦玉鹏 宋清华

●  
新华出版社出版发行  
新华书店经销  
天津宝坻印刷厂印刷

●  
787×1092毫米 32开本 8.375印张 185千字

1990年7月第1版 1990年6月第一次印刷

印数1—10000册

ISBN 7-5011-0772-6/D·132 定价：4.20元

# 前 言

人的管理是银行管理的关键问题，如何做好银行人事管理工作，是各级银行管理者迫切需要解决的问题，也是银行人事部门的重要任务。正是基于这样的考虑，我们作为从事银行劳动人事管理工作或教学的专业人员，共同编著了这本《银行人事管理》。我们希望她能够对银行人事管理工作有所帮助，也期待着它能够象抛出去的一块“砖头”，引起更多的同行们来探讨银行人事管理这个课题，从而出现专门研究银行人事管理问题的“碧玉”。这样，我们的目的就达到了。

在这本书中，我们详细介绍了银行干部招收、调配、培训、考核奖惩与工资福利的基本制度和办法；阐述了银行人事心理、人事监督、人事档案管理、人事统计和人事部门建设的基本知识与方法；探讨了银行领导班子建设、专业技术干部管理和思想政治工作的理论知识与措施；对银行人事管理改革的模式与思路也进行了初步的探索。在全书写作过程中，我们力求运用人事管理科学的基本原理，结合银行人事管理工作实践，能够比较全面、系统地提供银行人事管理的基本理论知识与方法技能，具有银行人事管理的专业特色。能否达到这样的效果，就只好请广大读者评说了。由于我们水平有限，《银行人事管理》作为第一本专门探讨银行人事管理问题的书籍，肯定存在这样或那样的问题和差错，我们

热诚欢迎大家的批评与指导。

全书的写作由胡静萍和吴雁主持。第二章、第三章、第九章、第十三章由胡静萍编写；第一章、第四章、第八章由吴雁编写；第六章、第七章、第十一章由焦玉鹏编写；第五章、第十章由宋清华编写；另外，第十二章由欧阳勇编写，第十四章由唐绍清编写。全书的修改、统稿工作由吴雁和宋清华负责完成。在编写时，我们参考了有关著作或论文资料，谨向有关作者表示谢忱。

我们要感谢对本书的写作、出版、发行工作给予了大力帮助的陈乐凯、易序钰、谢邦民、黄开泰、梁圣涛、陈继平等同志。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”我国经济体制和政治体制改革的不断深入，必将带给银行人事管理许多新的课题。我们愿意和广大同行们一起，在银行人事管理这片广阔的原野上不断地耕耘，让这片充满希望的原野生机盎然。

作 者

一九九〇年一月

# 目 录

|                       |        |
|-----------------------|--------|
| 前 言                   | ( 1 )  |
| 第一章 概论                | ( 1 )  |
| 第一节 人事管理是一门科学         | ( 1 )  |
| 第二节 银行人事管理的意义和指导思想    | ( 7 )  |
| 第三节 银行人事管理的原则和任务      | ( 10 ) |
| 第四节 加强银行人事管理工作        | ( 15 ) |
| 第二章 银行工作分析、职位分类与岗位责任制 | ( 21 ) |
| 第一节 银行工作分析            | ( 21 ) |
| 第二节 银行职位分类            | ( 26 ) |
| 第三节 银行岗位责任制           | ( 30 ) |
| 第三章 银行干部的吸收录用与调配      | ( 37 ) |
| 第一节 银行干部的吸收录用         | ( 37 ) |
| 第二节 银行干部的调配           | ( 42 ) |
| 第四章 银行干部培训            | ( 47 ) |
| 第一节 银行干部培训的意义         | ( 47 ) |
| 第二节 银行干部培训需求与培训内容     | ( 48 ) |
| 第三节 银行干部培训的原则、形式和方法   | ( 52 ) |
| 第四节 加强银行干部培训工作        | ( 58 ) |
| 第五章 银行领导班子建设          | ( 62 ) |
| 第一节 银行领导体制            | ( 62 ) |
| 第二节 银行领导者的素质与领导艺术     | ( 70 ) |

|      |                      |        |
|------|----------------------|--------|
| 第三节  | 银行领导班子结构·····        | ( 84 ) |
| 第四节  | 银行领导干部的任免·····       | ( 89 ) |
| 第六章  | 银行人事考核与奖惩·····       | ( 97 ) |
| 第一节  | 银行人事考核的意义和原则·····    | ( 98 ) |
| 第二节  | 银行人事考核的内容、程序和方法····· | (103 ) |
| 第三节  | 银行职工奖惩·····          | (108 ) |
| 第七章  | 银行专业技术职务的评聘与管理·····  | (114 ) |
| 第一节  | 银行专业技术职务聘任制·····     | (114 ) |
| 第二节  | 银行专业技术职务的评审·····     | (123 ) |
| 第三节  | 银行专业技术职务的聘任·····     | (131 ) |
| 第四节  | 改进银行专业技术职务评聘工作·····  | (133 ) |
| 第八章  | 银行工资与劳保福利·····       | (138 ) |
| 第一节  | 银行工资制度·····          | (138 ) |
| 第二节  | 银行劳动保险·····          | (145 ) |
| 第三节  | 银行生活福利·····          | (150 ) |
| 第九章  | 银行人事心理·····          | (154 ) |
| 第一节  | 银行人事心理概述·····        | (155 ) |
| 第二节  | 银行人员使用的心理原则·····     | (159 ) |
| 第三节  | 调动银行职工积极性的心理问题·····  | (163 ) |
| 第四节  | 银行职工的心理保健·····       | (171 ) |
| 第十章  | 银行思想政治工作·····        | (177 ) |
| 第一节  | 银行思想政治工作的地位与作用·····  | (178 ) |
| 第二节  | 银行思想政治工作的原则和内容·····  | (181 ) |
| 第三节  | 加强和改进银行思想政治工作·····   | (186 ) |
| 第十一章 | 银行人事档案管理·····        | (193 ) |
| 第一节  | 银行人事档案及其作用·····      | (194 ) |

|      |                      |       |
|------|----------------------|-------|
| 第二节  | 银行人事档案的内容及管理原则·····  | (195) |
| 第三节  | 银行人事档案管理的主要工作·····   | (198) |
| 第十二章 | 银行干部统计·····          | (205) |
| 第一节  | 银行干部统计概述·····        | (205) |
| 第二节  | 银行干部统计调查·····        | (214) |
| 第三节  | 银行干部统计资料的整理·····     | (222) |
| 第四节  | 银行干部统计分析·····        | (227) |
| 第十三章 | 银行人事监督·····          | (233) |
| 第一节  | 银行人事监督的意义与作用·····    | (234) |
| 第二节  | 银行人事监督的分类与特点·····    | (236) |
| 第三节  | 银行人事监督的形式与内容·····    | (239) |
| 第十四章 | 银行人事部门的自身建设·····     | (245) |
| 第一节  | 加强银行人事部门自身建设的意义····· | (245) |
| 第二节  | 银行人事部门自身建设的内容·····   | (247) |
| 第三节  | 银行人事干部应具备的条件·····    | (251) |
| 第四节  | 银行人事管理现代化·····       | (255) |

# 第一章 概 论

管理的核心问题是人的管理，人事管理作为一门科学在我国工商企业界得到了越来越多的运用。银行作为经营货币信用业务的特殊企业需要不断地加强人事管理。银行人事管理作为银行经营管理的重要组成部分，需要我们从理论上和实践上进行深入的探索。

## 第一节 人事管理是一门科学

### 一、人事管理的含义

所谓人事，顾名思义是关于人的事情。从广义上讲，是指在社会劳动过程中，人与人之间、人与事之间的相互关系。当社会生产力发展到一定程度的时候，人作为社会的主体就不是孤立的个人，由于人们在一起共同劳动、共同生活，人与人、人与事之间就必然要发生相互联系，并结成一定的关系。因此，构成“人事”有三个基本要素：一是人（劳动者）本身；二是人与人的关系；三是人与事的关系。从狭义来讲，所谓人事，是指用人以治事，并力求人与人、人与事的协调，以达到人尽其才、事竟其功的目的。

那么，什么是人事管理呢？在弄清“人事管理”这个概念之前，我们首先要知道什么是管理。马克思指出：“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。一个单独的琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指

挥。”<sup>①</sup> 马克思的论述指明了管理的本质含义。管理就是对人们的共同劳动过程进行必要的协调、指导、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。这个概念包括三层含义：一是说管理是有目标的；二是说管理是对劳动过程中各种资源或生产要素的有效运用或配置，使各种生产要素有机结合、充分发挥效用，从而节约资料、提高经济效益；三是说管理的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。可见，管理是对人、财、物三个生产要素的管理。无论是对财的管理，还是对物的管理，都要由人来进行，必须以人为主体的。因此，对人的管理是全部管理活动的核心，管理的本质问题就是人的管理问题，人事管理是管理的中心内容。那么，如何给“人事管理”下一个确切的定义呢？有的说，人事管理就是做人的工作；有的说，人事管理就是研究用人之道；有的说，人事管理就是配备领导干部，是领导者考虑的事。我们认为，人事管理就是为实现既定目标，运用科学的原理和方法，对人和人事工作进行计划、组织、决策、指挥、监督、协调、控制等所开展的一系列活动。

人事管理的目的，就是谋求人与事的恰当配合，建立人与人、人与事之间的协调关系，达到因事而求才，因才而施用，使人事相符，把具有不同技能、专长的人员安排到适当的工作岗位，最大限度地发挥每个人的工作积极性和创造性，从而取得最佳的工作效果。

## 二、人事管理学的产生与发展

自从有了人与人在一起的共同劳动，人事管理工作就应运而生了，人事管理同人类社会历史同样悠久。古代文明的

发源地，象古印度、古埃及、古代中国以及稍后的古希腊、罗马，都有各具特色的人事管理制度。在我国漫长的历史中，积累了很多用人经验，形成了各种人事制度。如西周时期的“世卿世禄制”、汉武帝时期的“察举制”、隋唐时期兴起在整个封建社会中奉行的“科举制”。在西方资本主义国家，也有各种不同的文官制度。但是，人事管理作为一门科学，则是随着整个管理学的产生、发展而产生、发展的。

人事管理学说的提出始于工业革命兴起的时代。在工业革命的推动下，家庭工业逐渐扩展为工厂工业。随着工厂生产规模的不断扩大，工业主和劳工的矛盾也日益尖锐。在劳资双方不断斗争的过程中，有人意识到，对企业劳工的管理已成为一种需要，开始对劳工以及劳资关系进行探讨，这就标志着人事管理理论逐步出现了。

人事管理学说的发展，大致可以分为三个阶段。

第一阶段，是十九世纪末到二十世纪初形成的“古典科学管理理论。”这一管理理论最主要的代表人物是美国的泰罗（F·W·Taylor，1856—1915）。他经过长期的观察、分析、试验，利用科学方法对工人的操作方法、劳动时间利用、计件工资制度等内容进行了研究，写成了《科学管理原理》一书。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”。关于人事管理问题，泰罗主要倡导以下几点：一是倡导劳资双方的“合作”和相互帮助，共同提高劳动生产率，从而大大提高劳动者的工资，同时大大提高制造商的利润；二是倡导管理人员和工人之间均分工作和责任，管理人员负责制订计划，而工人负责执行计划；三是提倡实行一种有差别的、刺激的计件工资制度，以鼓励工人

完成较高的工作定额。

第二阶段，是从本世纪二十年代开始的“人际关系”——“行为科学”的理论。所谓行为科学，就是对员工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，提高生产率。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，所以，它在早期叫做人际关系论。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（Erton Mayo, 1880—1949）和美国的罗特利斯伯格（F·J·Roethlisberger, 1898—1974）。梅奥从二十年代开始在美国进行了有名的霍桑工厂实验以后，于1933年出版了《工业文明中人的问题》一书，提出了人际关系的学说，从而奠定了行为科学的基础。他认为影响组织生产力的最重要因素，是在工作中发展起来的人际关系，而不只是物质待遇和工作环境。与泰罗的“科学管理”思想相比，梅奥等人提出的行为科学更重视对人的管理。他们认为，工人并不是把金钱当作刺激积极性的唯一动力的“经济人”，而是在物质之外还有社会、心理方面需求的“社会人”，工人们追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。因此，管理者必须通过满足工人们的社会、心理需求来激励他们的“士气”，从而达到提高生产率的目的。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、企业中的领导方式问题等四个领域。

第三阶段，是在第二次世界大战以后出现的当代西方管理理论的一些新学派。这一阶段，在人事管理方面，主要是

社会系统学派和权变理论学派。社会系统学派以美国的巴纳德（C.L.Barnard, 1886—1961）为代表。他们认为，社会的各级组织都是一个协作的系统，即为相互进行协作的每个人组成的系统。组织中经理人员的作用，就是在协作系统中作为相互联系的中心，并对协作中的人们进行协调，以便组织能够维持运转。而权变理论学派认为，在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机而应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和管理方法。

总之，泰罗的人事管理理论强调以科学的方法训练工人、管理工人，却忽视了人的社会心理因素。梅奥等人的行为科学理论恰好弥补了这方面的缺陷，无疑把人事管理理论发展到了一个新的阶段。系统学派和权变学派的人事管理理论则注意到人员组织的系统性、多样性和多变性，强调对各种理论方法进行灵活运用，使人事管理日臻完善。

党的十一届三中全会以后，人事管理作为一门科学在我国逐步受到应有的重视，并趋于科学化。邓小平同志在谈到中央关于经济体制改革的十条决定时说：“最重要的是第九条，当然其他各条也都是非常重要的。第九条，概括地说就是‘尊重知识、尊重人才’八个字，事业成败的关键就是能不能发现人才、能不能用人才。”<sup>②</sup>邓小平同志的讲话充分肯定了人事管理在我国社会主义现代化建设中的重要意义。随着我国经济体制改革的不断深化和有计划商品经济的迅速发展，企业领导者越来越重视人的管理问题，人事管理作为一门科学也就得到了不断的发展。

### 三、人事管理学的研究对象和主要内容

人事管理学是研究人事活动中的管理现象，揭示人事管

理活动的规律性及人事管理活动的本质，不断提高人的工作效率，充分发挥人的积极性、创造性，以求合理运用人力资源的一门科学。人事管理学作为管理学的一个分支，具有相对的独立性，它有自己的研究对象和研究内容。

### （一）人事管理学的研究对象

人事管理学的研究对象首先是人。一是研究个体的人，研究一个人的思想、行为、知识和才能在一定社会环境影响下的发生、发展和变化过程；再根据各人的能力安排不同的工作，做到正确地了解人、恰当地使用人。二是研究人的群体结构与功能之间的关系，如人与人之间合理的工作分工与合作关系、各种人才的比例结构。其次，是研究事。就是研究各级人事部门所开展的各种管理工作，探索人事管理工作自身的规律性，把传统的经验式管理逐步提高到科学管理的轨道上来，保证人事管理按客观规律办事，实现人事管理工作的科学化，不断提高人事管理工作效果。最后，是研究人事制度。通过对中外各个时期人事管理体制、制度、原则和方法的分析研究，去伪存真，为建立具有中国特色的社会主义人事制度服务，探索科学合理的人事制度。

### （二）人事管理学的主要内容

人事管理学涉及的范围很广，内容也很丰富，既包括国家的宏观人事管理，也包括企事业单位的微观人事管理。这里，我们从企事业单位微观人事管理的角度将人事管理学的主要内容概括如下。

1. 组织设计与人事配合。组织设计是指根据组织目标的需要对组织的机构、职位与权责关系等作出适当的设计。人事配合指的是人与事的恰当配合，包括工作分析与职位分类

等内容。

2. 员工录用与调配。就是根据人事配合的需要，招收录用符合要求的工作人员，做好员工的调动与配备、调整与交流，使员工各尽其能、各得其所。

3. 人才规划与员工培训。就是根据工作需求和发展，对人才进行预测和长期规划，有计划、有目的地开展员工培训，满足工作现时和长远对人才的需要。

4. 考核奖惩与薪资福利。考核奖惩就是对员工工作能力和工作绩效进行考核，根据考核情况实施奖励和惩处。薪资福利就是建立科学的工资福利制度，给予员工合理的劳动报酬，解决好员工的劳动保险和生活福利问题。

5. 干部任免与领导建设。干部任免就是根据干部工作能力和绩效任用其担任一定职务或免去其所担任的职务。领导建设主要是研究领导者素质、领导方式或艺术与领导功能，建立结构合理的领导集体，加强领导班子的建设。

## 第二节 银行人事管理的意义和指导思想

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、办理汇兑结算和现金收付、调节货币流通、沟通经济信息等。在银行经营管理的人才、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运用和管理的。所以，银行人事管理是银行经营管理的核心部分，是银行经营管理的关键环节。因此，我们探讨银行人事管理问题，首先，就必须阐明银行人事管理的重要意义，明确银行人事管理的指导思想。

## 一、银行人事管理的重要意义

(一) 人事管理是银行业务发展的需要。银行作为国家信贷、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，随着我国社会主义有计划商品经济的发展，银行地位的逐步提高，银行这种特殊的职能和银行业务的发展，要求有合格的银行管理人才和银行业务人才，有一支政治素质和业务素质较强的金融人才队伍。通过科学的人事管理，为银行各个业务和管理部门安排好合格的干部，充分发挥每个干部的积极性和创造性，做到人尽其才，才尽其用，是银行工作正常开展的重要保证，也有利于满足银行业务不断发展对人才的需求。

(二) 人事管理是提高银行经济效益的需要。银行作为以活劳动消耗为主的部门，要提高经济效益，就必须尽可能地节约人力，挖掘劳动潜力，提高工作效率。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和具体的工作岗位，适当地结合起来，协调好人与人、人与事之间的关系，使人尽其才，才尽其用，才能不断提高工作效率，提高银行经营管理水平，从而提高银行的自身经济效益和社会经济效益。

(三) 人事管理是金融体制改革的需要。随着金融体制改革的逐步深化，银行企业化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，加强银行的经营管理，增强银行生机和活力。然而，旧的银行人事制度束缚着银行职工积极性和创造性的发挥，银行工作中最活跃的因素缺乏活力，银行工作必

然缺乏应有的生机和活力。因此，只有改革银行人事制度，加强银行人事管理，为发展银行干部的才智创造一个良好的环境，才能使广大银行干部投入到金融体制改革的洪流中来，推进金融体制改革的不断发展。

## 二、银行人事管理的指导思想

（一）为银行业务发展服务。银行工作的中心内容是存款、贷款、汇兑结算、现金出纳、外汇收支等业务工作，银行其它各项工作都必须以业务工作为中心，这是由银行职能所决定的。银行业务工作是通过银行业务人员来完成的，因此，银行人事管理工作首先就必须树立为银行业务发展服务的思想，通过加强人事管理来促进银行业务的发展，促进银行经营管理水平的提高。银行人事管理只有围绕银行业务发展这个中心，才能体现其应有的作用和意义，也只有如此，才能有银行人事管理应有的地位和生命力。

（二）尊重知识，尊重人才。随着银行业务的发展和银行在我国经济发展、经济调控中地位的提高，各级银行急需一批熟悉银行业务知识，善于经营管理的金融人才。现代银行业发展，越来越依赖于新知识、新科学技术的运用，银行竞争的关键就是金融人才的竞争，哪一家银行掌握了现代银行业务知识和科学技术，拥有大批高素质的金融人才，哪一家银行就能在银行业务发展和竞争中处于不败之地。因此，银行人事管理工作必须树立尊重知识、尊重人才的思想，坚决纠正那种轻视知识、浪费金融人才的现象，积极吸收人才，培养人才，为金融人才创造良好的工作环境和生活条件，充分发挥他们在银行经营管理中的积极作用。银行专业技术干部，特别是中、高级经济师、会计师等是掌握金融知识