

银行领导学

YINHANGLINGDAOXUE

●主 编

王秉和

前 言

银行领导科学是社会主义领导科学的一个分支。社会主义领导科学目前正处于初创阶段、它的完善和发展，有待于它的各个分支的繁荣和兴盛。当前，面对错综复杂日新月异的经济形势和领导新时期社会主义金融事业的艰巨任务，各级银行领导干部迫切要求学习和掌握领导科学。为了繁荣社会主义领导科学，满足广大银行领导同志的要求，我们不揣固陋，谨以绵薄之力，献上这本《银行领导科学》。

在编写的过程中，我们力求以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，贯彻党的十三届四中、五中、六中全会精神，以银行领导干部为主要对象，以阐述我党长期以来，特别是建国以来的银行领导经验为主，结合介绍现代科学中有关的新观念、新内容、新成果。同时，对建设具有中国特色的社会主义银行领导科学的理论和实践方面的问题，也进行了初步而粗浅的探讨。我们力求理论联系实际，体现时代精神，突出银行特点，概念明确，例证充实，叙述简明，通俗易懂。我们希望它能适合广大银行领导干部的阅读需要，也适合做银行领导干部岗位职务培训的教材。如果它能对广大银行领导干部探索银行领导工作的规律和方法，提高领导工作的水平有所帮助，那将是我们最大的满足和快慰。

参加本书编写的人员及分工如下：

主 编 王秉和

副主编 薛 茂 王 骥 刘占岐 郑向居

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 领导科学的概念及研究对象.....	(1)
一、领导科学的概念及其产生和发展.....	(1)
二、领导科学研究的对象.....	(7)
第二节 银行领导科学的基本特征.....	(11)
一、银行领导科学与领导科学的关系.....	(11)
二、建设银行领导科学的重要意义.....	(12)
三、银行领导科学的特点.....	(16)
四、银行领导科学研究的对象和范围.....	(18)
第三节 怎样学习银行领导科学.....	(19)
一、必须认真学习马列主义、毛泽东思想.....	(19)
二、必须坚持在实践中学习.....	(20)
三、认真吸取与借鉴外国的领导经验.....	(22)
第二章 银行领导体制	(23)
第一节 领导体制类型.....	(24)
一、一长制与委员会制.....	(24)
二、层次制与机能制.....	(25)
三、完整制与分离制.....	(26)
四、集权制与分权制.....	(26)
第二节 党和国家及企业的领导体制.....	(28)
一、党的领导体制.....	(28)
二、行政领导体制.....	(31)

三、企业领导体制.....	(33)
第三节 银行领导体制.....	(40)
一、银行领导体制.....	(40)
二、银行组织结构.....	(55)
第三章 银行领导科学原理	(59)
第一节 系统原理.....	(59)
一、系统原理的定义.....	(59)
二、系统原理应用分析.....	(61)
三、系统原理的特性.....	(61)
第二节 调控原理.....	(67)
一、调控原理的作用.....	(67)
二、调控管理的前提条件.....	(68)
三、调控理论的基本内容.....	(69)
四、调控理论的基本特点.....	(71)
五、调控类型及方法.....	(75)
第三节 能级原理.....	(78)
一、能级原理的特征.....	(78)
二、能级原理的应用.....	(79)
第四节 群众路线原理.....	(82)
一、群众路线的原理.....	(82)
二、群众路线原理的理论根据.....	(83)
三、群众路线原理的实质.....	(84)
四、群众路线原理的重要作用.....	(86)
第五节 动力原理.....	(90)
一、动力原理的基本类型.....	(91)
二、动力原理的运用.....	(94)

第六节 弹性原理	(96)
一、弹性原理的特征	(96)
二、弹性原理的类型	(97)
三、弹性原理的应用	(99)
第四章 银行领导班子结构优化	(100)
第一节 银行领导班子结构优化的含义和意 义	(100)
一、银行领导班子结构优化的含义	(100)
二、银行领导班子结构优化的意义	(102)
第二节 银行领导班子结构优化的内容	(105)
一、梯次的年龄结构	(105)
二、立体式的知识结构	(108)
三、合理的专业结构	(110)
四、互补的智能结构	(113)
五、和谐的气质结构	(118)
第三节 领导班子结构优化的原则	(120)
一、能位相称原则	(120)
二、全面互补原则	(123)
三、精干高效原则	(125)
四、动静统一原则	(127)
第五章 银行领导者的思维方法和观念	(130)
第一节 银行领导者的思维方法	(130)
一、领导者思维的特性	(130)
二、领导者的思维品质	(132)
三、领导者的思维方法	(137)
第二节 银行领导者的观念	(156)

一、观念的产生、变革及领导观念的作用…	(156)
二、银行领导者应树立的观念……………	(159)
第六章 银行领导预测和决策……………	(168)
第一节 银行领导预测……………	(168)
一、科学预测的作用……………	(168)
二、科学预测的原理与程序……………	(171)
三、科学预测的方法……………	(178)
第二节 银行领导决策……………	(183)
一、银行领导决策的职能和意义……………	(183)
二、决策的类型和程序……………	(186)
三、决策的方法……………	(191)
四、实现正确决策的条件……………	(196)
第三节 提高银行领导的预测和决策水平……………	(202)
一、实行预测和决策的民主化……………	(202)
二、完善科学的预测和决策的组织系统…	(203)
三、按照科学程序进行预测和决策……………	(206)
四、充分依靠专业人员搞好预测和决策…	(206)
第七章 银行领导者思想政治工作……………	(208)
第一节 思想政治工作是银行领导者重要职 责……………	(208)
一、思想政治工作的地位和作用……………	(209)
二、思想政治工作的任务和内容……………	(212)
第二节 银行思想政治工作的规律和特点……………	(217)
一、银行思想政治工作的规律……………	(217)
二、银行思想政治工作的特点……………	(224)
第三节 银行思想政治工作的方针和原则……………	(228)

一、坚持思想政治工作疏导的方针…………… (228)

二、遵循思想政治工作的基本原则…………… (231)

第四节 银行思想政治工作的方法和方式…………… (240)

一、思想政治工作的科学方法…………… (240)

二、思想政治工作的主要方式…………… (248)

第八章 银行领导者的素质和作风…………… (251)

第一节 银行领导者的素质…………… (251)

一、银行领导者素质的涵义及其特点…………… (251)

二、银行领导者素质在领导活动中的作用…………… (254)

三、银行领导者素质的基本内容…………… (256)

四、提高银行领导者素质的途径和方法…………… (264)

第二节 银行领导者的作风…………… (268)

一、银行领导者作风的涵义…………… (268)

二、银行领导者作风的实质和作用…………… (269)

三、银行领导者作风的内容…………… (271)

四、银行领导者加强作风修养的途径和措施…………… (277)

第九章 银行领导者的心理和行为…………… (280)

第一节 银行领导者的心理…………… (280)

一、领导者心理的作用…………… (280)

二、领导者的心理品质…………… (284)

三、领导者的心理自控能力…………… (286)

四、领导者异常心理的排除…………… (290)

第二节 银行领导者的行为…………… (294)

一、领导者行为特征、类型和标准…………… (294)

二、领导者权力与威信·····	(298)
三、领导者的有效激励·····	(302)
四、领导者的人际关系·····	(305)
五、发挥领导者行为作用·····	(308)
第十章 银行领导者的工作方法和艺术 ·····	(308)
第一节 银行领导者的工作方法·····	(311)
一、领导者工作方法的重要性·····	(311)
二、银行领导者的工作方法·····	(314)
三、怎样改进银行领导者的工作方法·····	(322)
第二节 银行领导者的领导艺术·····	(324)
一、领导艺术的涵义和特点·····	(324)
二、银行领导者的领导艺术·····	(326)
三、提高银行领导艺术的途径·····	(339)
第十一章 银行领导者的用人之道 ·····	(340)
第一节 银行领导者的人才观·····	(340)
一、人才的科学概念·····	(340)
二、银行领导者必须树立正确的人才观·····	(341)
三、银行领导者对待人才应有的态度·····	(345)
第二节 银行领导者选才、用才的标准·····	(352)
一、国外学者对选才、用才的论述·····	(352)
二、我们党和国家选才、用才的标准·····	(354)
第三节 银行领导者用才的基本原则·····	(361)
一、任人唯贤的原则·····	(361)
二、用人所长的原则·····	(364)
三、职能相称的原则·····	(365)
四、用养并重的原则·····	(367)

第十二章 银行领导效能考评	(370)
第一节 银行领导效能的涵义及考评意义	(370)
一、银行领导效能的涵义.....	(370)
二、考评银行领导效能的内容.....	(372)
三、考评银行领导效能的意义.....	(376)
第二节 银行领导效能考评的原则	(377)
一、政治与业务相统一的原则.....	(377)
二、全局与局部相统一的原则.....	(378)
三、眼前与长远相统一的原则.....	(378)
四、速度与效果相统一的原则.....	(379)
五、质与量相统一的原则.....	(379)
第三节 银行领导效能考评的方法	(379)
一、自我鉴定法.....	(380)
二、组织考核法.....	(380)
三、群众评议法.....	(381)
第四节 提高银行领导效能	(381)
一、提高银行领导效能的重要性.....	(382)
二、提高银行领导效能的途径和方法.....	(382)

第一章 绪 论

第一节 领导科学的概念及研究对象

银行领导科学是社会主义领导科学的一个分支。要说明银行领导学的概念及研究对象，必须首先了解社会主义领导科学的一般理论和知识。

一、领导科学的概念及其产生和发展

社会主义领导科学是研究社会主义领导活动及规律、方法的一门学问。而领导活动是为达到预期目标而进行的指挥、协调的行为过程。领导活动既然是一种行为过程，它总是有规律可循的。在世界历史发展的长河中，许多杰出的人物，凭借着自己的才能和智慧，进行了卓有成效的领导，积累了许多宝贵的经验。对社会的进步起到了巨大的推动作用。一些古代的思想家、政治家、军事家对领导活动作过许多研究，留下很多著述。但是，由于受到当时生产力发展水平和历史条件的限制，这些杰出的人物的领导经验和思想家、政治家、军事家的研究，还不可能上升到系统的理论，更不能形成一门专门的学科。

人类的领导活动是伴随着人类的社会劳动的出现而产生的。在原始社会，生产力极其低下，人们为了生存，不得不自发地组织起来，进行渔猎活动，同大自然作艰苦的斗争。这种共同的劳动，虽然还没有形成严密的组织，但是，也需

要有人进行指挥和协调。这就产生了人类最早的领导活动。后来,随着生产力的不断发展,人们共同劳动的领域和规模不断扩大,社会组织也更加复杂化,人们对协调社会组织中人与人之间的关系和指挥人们共同劳动的需求,越发显得迫切。于是产生了专司领导职能的人物,即氏族首领。它是由氏族公众推选产生的。负责指挥氏族成员共同劳动,分配渔猎来的食物,主持祭祀活动,保卫氏族安全。历史传说中的尧、舜、禹,就是父系氏族社会中杰出的领导者。在这一时期,由于人们的知识十分贫乏,征服自然的能力十分低下,人们对自然界中最普遍的现象,如生老病死,吉凶祸福等,都无法得出科学的认识,也没有力量进行控制和征服,误以为人们的生命和生活是受一种神力的控制和支配。所以,在这种背景下不要说产生领导科学,就连领导活动实际上也没有或很少有科学而言。但是,此时期的氏族首领与氏族成员之间,并无多大区别,他们的政治经济地位基本上是平等的。

人类进入奴隶社会、封建社会之后,人与人之间的关系发生了根本的变化,指挥领导的职能一般由生产资料的占有者行使。奴隶主与奴隶、地主与农民之间成了奴役与被奴役、剥削与被剥削,压迫与被压迫的关系。这时的领导活动完全是一种带有强迫性的控制行为,领导与阶级的统治权力紧密结合在一起,其领导的实质就是阶级的统治。而且,在统治阶级内部,也出现了领导与被领导的关系。在这一时期,虽然生产力得到了较大的发展,人们的科学知识不断丰富,社会经验逐步积累,而且,统治者为了维护本阶级的利益,都在研究如何巩固统治地位的权术,但是,由于阶级和历史的局限,特别是在自给自足的自然经济基础上,领导活

动的研究自然无法上升为理论，形不成一门独立的学科。

领导科学只有在生产力得到巨大发展和科学技术突飞猛进的进步的前提下，才有了产生的可能。

本世纪30年代以来，出现了大企业、大金融、大工程、大科研等等，现代社会呈现出大经济的局面。这种大经济的复杂程度以及信息量之巨大，都是以往自然经济所无法比拟的。这由大企业、大工程、大金融、大科研等构成的大经济，具有极为明显的复杂性。以大企业为例，它一般是由信息、科研、生产、供应、销售、技术服务等众多部门所组成，而且它与外界发生着千丝万缕的联系。如美国的电报公司，人员100万，总销售额为1000亿元，分支机构遍布全世界，实际上是一个自成体系的“经济王国”。我国许多大企业，如鞍钢、大庆等，都是有几十万职工的联合企业。在这样的大企业中，其各种事务的复杂程度是可以想见的。另外，这种大经济还具有多变性。这种多变性主要是由现代科学技术的飞速发展决定的。在当代，科学技术发展迅猛，社会知识总量，不到10年翻一番，有人估计，近30年来，科学技术的发现和发明，超过了人类历史两千年的总和；科学技术的发明到产品生产的周期越来越短；机器设备和产品更新换代的周期也大大缩短。现代大经济与科学技术是紧密地联在一起的。正是现代科学技术日新月异的发展，决定了现代大经济的多变性。同时，现代大经济还具有竞争性。现代化的大生产，打碎了传统的封闭式的自然经济的束缚，突破了地域、行业的限制，因此竞争异常激烈。

现代大经济的复杂性、多变性和竞争性也决定了领导活动复杂性、艰巨性。要想领导大经济中的大企业、大金融、

大工程、大科研，单凭领导者个人的智慧和经验是远远不够的，也是不可能；单凭在小生产的管理经验和方式也是无法成功的。这样复杂多变的经济，必须进行科学的领导和管理，才能达到有效的组织和控制。正是由于这种社会需要，在发达的资本主义国家中，产生了一系列的科学管理的方法和手段，进而出现了各种流派的管理理论，如职能学派、行为学派、模型学派等。形成了管理科学。而且管理科学还出现了许多分支，如经济管理、行政管理、工程管理、科研管理等等。管理科学的产生，对提高领导现代化经济的水平确实起到了相当大的作用，但是，管理科学并没有也不可能真正总结出现代领导活动的规律，解决领导工作中的根本问题。这是因为，首先，领导和管理，是两个虽有联系但又有区别的概念。虽然领导在一定意义上也是管理，管理也离不开领导，但是，一般说来，领导是宏观上的控制和协调，而管理则是微观上的调节和控制；领导者一般是决策层的经营者，而管理者一般是指执行层的执行者。其次，领导活动和管理活动所涉及的对象也是有区别的。领导活动最主要的特点，是为本地区、本部门、本企业的工作和生产确定正确的战略目标，以及为实现这个目标制定和实施一系列的方针、政策、并组织各方面的力量为实现既定目标而奋斗。而管理活动的任务则表现为对领导者制定的目标、路线、方针、政策的具体贯彻落实。就一个企业而言，管理者更多的是抓产品质量、技术革新，生产过程的组织和新产品的试制以及产品的销售等，要动员全部力量，来保证实现领导者提出的战略目标。再次，领导活动是一种协调和统帅全局的活动。为了有效地指挥全局，使领导活动取得最佳效果，领导者需

要经常协调和解决领导成员之间、下属各部门之间的分歧和摩擦。而管理活动虽然也研究人的行为，也要调节人员之间的关系，但它主要是从生产要素的合理配备和组合的角度加以研究的，目的是使有限的人、财、物力资源合理地搭配使用，以取得最大的经济效益。另外，管理科学接近硬科学，它较多地依靠数学，进行定量分析，更适用于单位内部的部门管理；而领导工作虽然也要进行定量分析，但它的许多活动是数学工具无法描述的，它更接近于软科学。

从上述分析中，我们可以看出，领导科学与管理科学是两个不同的科学。尽管这样，管理科学的产生与发展，还是为领导学科的产生和发展奠定了基础，准备了前提条件。领导科学是从管理科学中分离出来的。它是适应领导现代大经济的需要而产生的，是现代科学技术、经济与社会高度发展的结果。

客观地说，领导科学首先还是在西方经济发达的资本主义国家产生并发展起来的，经过多年的探索和研究，各个学派已经形成了比较完整的理论体系。而我国的领导科学是伴随着党的十一届三中全会的东风而建立和逐渐成长起来的。时间很短，研究不够，探索不深，这是无庸讳言的客观事实。因此，我们必须注意学习和借鉴国外领导科学中有用的东西，尽快发展具有中国特色的社会主义领导科学。这是符合马克思主义的辩证唯物主义的。辩证唯物主义观点认为：任何社会现象都具有双重属性。领导活动也同样具有双重属性，即它的自然属性和社会属性。领导活动的自然属性，是指在不同社会制度下的领导活动，必然是具有某些方面的共同特征。在任何一种社会制度下，领导活动都是为达

到预期目标而进行的指挥、协调的行为过程，这种指挥、协调行为过程，必然在某种意义上具有相同的规律，这就是领导活动在不同社会制度下的共同特征。这种共同特征，决定了我们借鉴西方资本主义国家领导经验的可能性和必要性，因此，我们不能“把从共同的劳动过程中的性质产生的管理职能，同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈。”^①我们抵制资产阶级腐败的制度和思想，“但是，这并不妨碍我们去学习资本主义国家先进科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。工业发达国家的企业，用人少，效率高，会做生意，这些都应当有原则地好好学过来，以利于改进我们的工作。”^②基于这样的唯物主义观点，我们必须认真学习和借鉴外国领导科学中一切有用的思想和方法，发展我国的领导科学。

然而，我们必须十分明确，既是借鉴，就不能盲目地照搬。那种不顾国情主张全盘西化的思想必须批判。我们在学习借鉴外国领导科学时，必须充分认识它的社会属性，批判和摒弃资本主义领导科学中腐朽、落后的内容。

在建立和发展社会主义领导科学的过程中，我们必须坚持马列主义、毛泽东思想的基本原理，从我国的国情出发，总结和发扬我们自己在领导实践中摸索出来的行之有效的好东西，并从失误中汲取有益的教训，同时注意汲取外国领导科学中科学的东西，并通过广泛的学术讨论，集思广益，从而建立和发展具有中国特色的社会主义领导科学。

① 《马克思恩格斯全集》第23卷第369页

② 《毛泽东选集》第5卷第287页

二、领导科学研究的对象

毛泽东同志指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”①领导科学既然是一门科学就有自己的研究对象。它的研究对象，概括说来，就是领导活动的特殊矛盾及一般规律。

要对领导科学的研究对象有全面的了解，就必须对领导活动的性质结构和功能有深入的了解。

（一）领导及领导的性质

领导，是领导科学中的一个最基本的概念，是领导科学研究的出发点和构成整个理论体系的基石。

“领导”一词具有两个含义，一个含义为“率领并引导朝一定方向前进”②；另一个含义是担任领导职务的人，即领导者。二者既有联系，又有区别，是两个各有具体内涵和特定外延的不同概念。这里谈的领导，是第一个意义上的概念。从这一意义中，我们可以体会到，领导是一种活动，它是领导者为实现预定目标对群体活动进行组织、引导和指挥的一种行为过程。

领导活动在历史的发展中，其内容是不断发展变化的，其形式也越来越复杂多样。然而，无论古今中外的领导活动有多大的变化，有多大的差异，它都是人类集体活动的产物，所以，它们必然有共同的性质。对于这一共同的性质，

① 《毛泽东选集》合订本第284页

② 《现代汉语词典》714页

马克思作过精辟的概括：“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——所产生的一般职能”。① 根据这一段论述，我们可以将领导活动的性质归纳为这样几层意思：

第一，领导活动是一种有目的社会行为。领导活动是人类改造自然、改造社会而进行的为了达到某种群体目标的自觉活动。这种活动是属于调整人与人的关系，处理人与自然关系的社会行为。“一个单独的提琴手是自己指挥自己”②，它不涉及与其它人进行协调的问题，因此不具有社会性，也就不存在领导活动。而“一个乐队就需要一个乐队指挥。”③ 乐队指挥的活动，就具有社会性，因为他要协调指挥整个乐队演奏合谐的乐章，所以，他的活动就构成了领导行为。

第二，领导是一种有序的行为过程。领导不是简单地发号施令，不是无计划的盲目指挥。特别是在现代社会，它作为一个行为过程，呈现出有序性。这种有序性在领导过程中体现为这样几个阶段：（1）研究现状，确立目标；（2）科学决策；（3）对确定范围内的社会活动的控制和管理；（4）后果审查和评价。这四个阶段前后相连，环环相扣。任何一个环节上的失误，都会导致整个过程的破坏，预定的目标也无法实现。

① 马克思《资本论》第一卷人民出版社1935年版，第367页

② 《马克思恩格斯全集》第23卷第367页

③ 同上