

王伟华 著

农村信用社

NONGCUN XINYONGSHE
LINGDAO YISHU

领导艺术



中国金融出版社

农村信用社领导艺术

王伟华 著



中国金融出版社

责任编辑：刘小平 张翠华

责任校对：张志文

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

农村信用社领导艺术 (Nongcun Xinyongshe Lingdao Yishu) / 王伟华著. —北京：中国金融出版社，2006.4

ISBN 7-5049-3973-0

I. 农… II. 王… III. 农村—信用合作社—领导艺术—中国 IV. F832.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 016700 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 148 毫米 × 210 毫米

印张 8.125

字数 162 千

版次 2006 年 9 月第 1 版

印次 2006 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—4090

定价 18.00 元

如出现印装错误本社负责调换

目 录

第一章 农村信用社领导艺术概论	1
第一节 农村信用社领导与领导者	1
第二节 农村信用社领导艺术	6
第三节 农村信用社领导艺术与经营管理	8
第四节 农村信用社领导艺术的意义	12
第二章 农村信用社领导哲学	19
第一节 领导者哲学原理与领导原理	19
第二节 怎样撰写自己的领导哲学	29
第三节 贯彻你的领导哲学	35
第三章 农村信用社核心价值观	38
第一节 确立农村信用社领导的核心价值观	38
第二节 怎样贯彻农村信用社的价值观	43
第四章 未来蓝图设计	50
第一节 愿景（宗旨）	50
第二节 确立农村信用社发展目标	68

第三节	确立农村信用社发展战略	73
第五章	领导风格与类型	87
第一节	形成领导风格的基础	87
第二节	领导风格的类型	92
第三节	成功的领导风格	99
第四节	怎样完善领导风格	105
第六章	农村信用社领导艺术	114
第一节	领导决策的艺术	114
第二节	领导用人的艺术	128
第三节	沟通的艺术	135
第四节	领导激励的艺术	142
第五节	领导用权的艺术	153
第六节	时间管理的艺术	159
第七节	冲突管理的艺术	164
第八节	变革管理的艺术	171
第七章	农村信用社企业文化建设	179
第一节	我国农村信用社企业文化的产生与发展	179
第二节	农村信用社企业文化的内涵和特点	189
第三节	建设农村信用社企业文化的意义	192
第四节	农村信用社企业文化的构成	196
第五节	农村信用社文化的塑造与创新	206

第八章 合作制下的团队建设	214
第一节 合作制金融	214
第二节 农村信用社团队建设	220
第三节 打造团队精神	226
第九章 农村信用社伦理建设	239
第一节 伦理的概念和必要性	239
第二节 道德型领导	243
第三节 农村信用社伦理建设	247
主要参考文献	252

第一章 农村信用社领导艺术概论

第一节 农村信用社领导与领导者

一、农村信用社的领导

自从人类开始群居，产生了部落首领，就有了领导活动。人类社会经过几千年的发展，有关领导学的成果已经是汗牛充栋。但是对于“领导是什么”的问题，各种著作的论述各不相同。从字义上分析，领导可以解释为率领、引导的意思。它可以是名词，也可以是动词。名词表示领导者，动词表示领导活动。根据领导学的一般定义，领导是指领导者充分运用自己的影响力，在获得被领导者的自觉追随和服从的前提下，引导、率领被领导者实现共同目标的行为过程。

在我国，农村信用联社的领导可以理解为联社的理事长、主任、监事长凭借自身的影响力，在全社干部职工的响应和服从下，控制、指挥、协调全社干部职工实现本联社的目标和发展战略的行为过程。领导行为过程的要点：

1. 影响力。领导者不是通过权力去影响他人，不是简单地

命令，而是通过自己的言和行来树立榜样，树立威信。传达你的目标和方向，激励他们去努力完成。

2. 沟通力。要使下属准确无误地了解你的意图。沟通是双向的，有时需要阐明理由，采取说服的方式加强沟通。

3. 指明方向。传达命令时必须准确无误地告诉下属你希望这项工作应该做到什么程度。必要时授予一定的权力。

4. 激励士气。领导者要营造一个良好的环境来激励下属完成工作，如不要干预他们的工作细节；激得好时，要给予表扬和肯定；工作不尽如人意时，要鼓励他们，并进行指导和帮助。

5. 进行组织运作。领导者在安排下属完成一项任务时，要对所做的工作内容作必要的安排，在工作中要及时了解情况，工作完成后对结果进行评估和总结。

6. 进行组织完善。对工作中的不足和缺点进行完善，对组织内部的员工、工作环境和设备的不足加以完善。领导工作中要勇于正视不足和错误，在不断修正中更好地完成任务。

“领导”一词最为核心的含义是影响力，包括权力的影响力和非权力的影响力。作为农村信用社的领导者，要重视非权力的影响力。非权力影响力是领导者通过高尚的个人品格、超凡的个人能力在群众中树立的威信。农村信用社的领导者要让广大入股社员和职工感觉到你代表着他们的愿望和利益，值得他们信赖和尊重，只有这样他们才会自觉自愿接受领导。所以，农村信用社的领导者们不要通过手中的权力，采取强迫命

令、独断专横的方式来实施领导活动，而要以说服、引导、协调、影响来实施有效的领导。

“领导”不是一个孤立的现象，它是社会多层次、多领域的立体现象。有正式的领导，如理事长、主任等，也有非正式领导，如临时性工作领导小组的领导。按层次分，有高、中、基层领导。按分工不同分，可分为党的领导，如党委书记；行政领导，如联社主任等；业务领导，如总稽核等。他们共同的特点是：

1. 领导是一个社会组织体系，它由领导者、被领导者和领导环境三个要素组成，缺一不可。
2. 领导是领导者、被领导者和领导环境三要素矛盾的统一体，是一个动态的行为过程。
3. 领导是高层的社会管理活动。
4. 领导具有权威性。
5. 领导权力具有公共性。

领导具有二重属性：自然属性和社会属性。自然属性是指不同社会形态的领导所具有的共同属性；社会属性是指体现社会生产关系本质特点的属性。我国是社会主义社会，所以从社会属性来看，领导的权力具有公共性，领导的权力不是私人权力。农村信用社的主要领导是人股社员选举产生的，其他领导是按一定组织程序聘任产生的，其权力要受法律、规章制度等因素的约束。农村信用社领导者的权力是广大社员给予的，这就内在地规定了领导者必须向人股社员负责，为人股社员

服务。

树立正确的信用社领导观，必须紧紧围绕“为三农服务”这一宗旨，确立“领导就是服务”的思想。要克服消极腐败现象和官僚主义作风，做好廉政建设，杜绝以贷谋私、以权谋私。要深入基层、深入农户，解决农民贷款难的问题，切实做好农村金融服务工作。

二、农村信用社的领导者

领导者就是指任何直接为他人负责或者通过领导员工来完成目标者。那些通过影响他人的思想、决策和行为来促进他人行动的人就是领导者。领导者是在人类社会活动中负责决策、组织、指挥、协调和监督的人员。

美国彼得·圣吉在《第五项修炼》中对领导者是这样叙述的：

设计师

仆 人

教 师

假如组织是一艘船，领导者则是船的设计师；领导者心目中都有远大的理想抱负和很强的使命感，他们成为愿景的“仆人”——永远忠实于自己的愿景；领导者要像教师一样排除障碍、促进创造。

对于农村信用社来说，联社理事长、监事长、主任都是联社的领导者。农村信用合作社是农村村民和个体私营企业按照

合作经济的原则集资入股组成的合作金融机构，采取联合社制的组织形式，省联社由各县区联社和农村合作银行入股组成，承担全省农村信用社的管理、服务、协调和业务指导的责任。农村信用联社是具有独立法人资格的机构，所以说理事长、监事长、主任是领导者，当然，他们也会参与一定的管理活动，也具有管理者的角色，但更大程度上，他们是领导者而不是管理者。

美国南加州大学经营管理教授本尼斯的一项研究表明，几乎没有一个人是因为缺乏经营知识而从组织高层领导岗位跌落的，真正的原因始终是由于判断失误导致决策失误和领导者性格的问题而导致失败。判断力和性格是无法教授的，但是可以从学习中领会提高，不断从别人和自己总结的经验中提高。本尼斯认为，人们只能实验性地学习领导，但要避免一味追求权力、滥用权力，要有健康的致治抱负。

通过学习可以成为一名合格的领导者吗？这是大多致入都会有的疑问。回答是肯定的。当然，一部分人认为领导是天生的，他们支持“领导天赋”的观点。不可否认，掌握每一门技术都要有一定的天赋，但这里所说的“天赋”是大多致入所具有的。现代科学研究结果和大量事实证明，领导不是天生的，领导力可以通过学习和培训得到提高。所以，农村信用社的领导者和管理者可以通过学习领导艺术来不断提高领导力，有志于领导和管理岗位的员工也可以通过学习来培养领导力，但学习要和实践相结合。

第二节 农村信用社领导艺术

领导学作为一门独立的学科，经过近百年的发展，已形成了极为丰富的理论结构。可以把领导学科分为领导学、领导科学和领导艺术。领导艺术是从领导实践活动中总结出来的具有一定规律性和科学性的领导技艺和经验。它是直接从实践中总结出来的理论素材。归结起来，领导艺术是指领导者运用科学知识和各种领导方法，解决客观实际问题的技能。

领导艺术与领导学相比，它具有非模式性、实践性、灵活性等特点。

第一，非模式性。领导艺术并不是公式化的技能，不同的领导者具有各自特点的领导艺术。很大程度上领导艺术是一种隐性知识，所以很难单一地通过学习书本知识来提高领导艺术，需要理论与实践相结合，才能不断提升领导艺术。

第二，实践性。领导艺术是领导者不断实践中得出的经验总结。

第三，灵活性。领导者在领导活动中处理不同的事务有不同的方法，根据不同的时间、事物、场景做出灵活的判断和处理。领导艺术是随机性很强、规范性不强的艺术，所以要求领导实践者根据实际情况做出灵活的判断和决策。

我国农村信用社经过五十多年的发展历程，已积累了相当丰富的领导艺术。但是，一方面由于领导艺术具有隐性知识的

特征，很难相互共享；另一方面，农村信用社领导学理论研究被人们长期忽视，已形成的研究成果并不多；再一方面，全国农村信用社机构众多、分散很广又互不隶属，联社之间缺乏信息沟通，所以，在这一领域，缺乏能让大家共享的成果。领导艺术的基础在于学习，从生活和经验中学习，了解自己和外部世界，但农村信用社干部素质基础薄弱，尚不能适应新时期改革的要求。

在领导艺术研究领域，目前中外学者已形成相当丰厚的理论成果。这一成果主要集中于工商企业领域，在金融领域也主要以商业银行为主。农村信用社属于金融机构，与其他金融机构有很多相似之处，但从其管理体制、运作模式等方面来看，农村信用社与政策性银行、商业性银行有很大的差异。加上农村信用社在改革中不断发展壮大，已形成了具有自身特点的经营管理模式，所以，农村信用社的领导艺术具有其鲜明的特点。

农村信用社的领导艺术是信用社的领导者在领导本社发展、不断提高服务“三农”水平的实践中，结合领导学的知识，归纳总结出的领导方法。从农村信用社的特点出发，农村信用社的领导艺术应当遵循民主性、服务性、合作性原则。

第一，民主性原则。国务院《关于农村金融体制改革的决定》明确提出，要把建立民主管理机制作为农村信用社改革的首要任务；农村信用社的组织机构由理事会、监事会、社员大会组成；实行“三长”协调监督管理，即理事长行使重大事项

最高决策权，主任行使经营管理权，监事长行使最高监督权；入股社员通过社员大会行使参与管理权和监督权。

第二，服务性原则。农村信用社的宗旨是为入股社员服务，具有特定的服务对象，并且以服务为主，效益为辅，不以盈利为唯一目标。

第三，合作性原则。农村信用社是在自愿互利的基础上，由入股社员按照合作制原则组成的金融机构，入股社员实行一人一票的表决权，而不是按入股金额大小来确定表决权。

农村信用社的领导者在领导实践活动中只有坚持民主办社、为社员服务和合作制原则，才能使农村信用社保持长期、稳定、健康的发展。

第三节 农村信用社领导艺术与经营管理

农村信用社的领导者们经常自称是管理者，虽然领导与管理两个角色并不相互排斥，但要提高领导者的领导艺术和领导力，要求要对二者做出概念性的区分和系统性的融合。

管理是指为了实现一个确定的目标，对人力、物力和其他资源进行整理处理的过程。而领导则是领导者确定目标并且为实现这一目标，统御和指引被领导者的社会管理活动。领导本身就是管理，但它是高层次的管理，是核心的、战略性的、能够相对独立地做决定的管理。

美国约翰·科特在《领导变革》一书中认为这种区别在于

(见表 1-1):

表 1-1 管理与领导的区别

管 理	领 导
计划并预算: 制定实现目标的每一个步骤和时间表, 然后分配实施计划所需的资源。	确定目标: 确定未来发展方向、战略目标。
组织并配备人员: 建立完成计划的结构, 指派人员并授权, 提供政策及手续, 建立监督计划实施的各种制度。	团结员工: 向完成目标任务的人传达指令, 建立有效的团队精神。
控制并解决问题: 监督计划结果, 确定计划的偏差, 修正偏差。	激励并鼓舞: 满足员工需求, 从而激励员工克服困难, 完成任务。
管理产生	领导产生
计划: 实施战略的具体步骤。	愿景规划: 合理的、对员工有吸引力的未来蓝图。
预算: 将计划转换成财务规划和目标。	战略: 如何实现愿景规划的方案表述。

农村信用社的经营管理学和领导艺术主要有以下几个方面的区别。

第一, 研究的领域不同。经营管理学研究的是具体的业务规律, 如信贷管理、财务管理、人力资源管理、资产负债管理、内部稽核管理、风险管理、金融市场管理等, 它是一种定型的专业理论, 是一门技术; 领导艺术研究的是领导活动中的

方法和技巧，如沟通、激励、决策、说服的技巧，以及怎样应对冲突，怎样促进创新与改革等方面的方法、手段，更像一门艺术。

第二，层次范围不同。领导艺术确定农村信用社未来发展方向的长期战略，侧重于大政方针的决策和对人与事的统御；而经营管理解决的是为实现一定期间内的经营成果所果取的措施步骤，侧重于执行政策、组织力量完成目标任务。领导是高层次的管理，是战略管理；而管理是战术性的管理。从对单位内部职工的管理来看，领导艺术解决的是如何协调领导与职工、职工与职工、领导者之间的关系，如何激励干部职工；而经营管理解决的是怎样组织和配备员工。

第三，表现形态不同。农村信用社经营管理学针对的是具体的业务，如信贷业务、财会业务等，它是一种数字化、公式化、模式化的科学，是一门“硬科学”；而领导艺术是领导方法和技巧，很难精确化和定量化，它具有很强的灵活性，所以，领导艺术是一门“软科学”。

领导艺术与经营管理有很大的区别，但二者又有密切的联系，领导与管理的职能是不能截然分开的，不能脱离管理谈领导，也不能脱离领导谈管理。所以，农村信用社的领导者们要充分重视经营管理对实现领导目的的重要性，要做到二者有机地结合。

第一，扎实的经营管理是实现完美领导艺术的基础。首先，农村信用社只有做到合规经营才能实现农村信用社长远的

发展目标。违规经营实现的是眼前的利益，损害的是长远的发展；其次，要实现领导目标必须要以强有力的经营管理为基础。经营管理是农村信用社安全运行的基石，是实现战略目标的具体步骤，只有每一步走稳走好了，才能最终实现目标。农村信用社要实现高效地服务“三农”这一战略目标，需要加强支农贷款的管理，创新管理措施，管理人员要热爱农村金融事业，真诚地为“三农”服务。加强农村信用社的风险管理是实现稳健经营的基础，要不新充实资本、加强拨备、提高资本充足率，采取措施清收不良贷款，努力降低和化解风险。

第二，正确的领导是实现稳健经营的前提，只有好的领导才能创造好的管理。农村信用社要运用科学发展观来指导本社的发展。制定发展战略不能贪大求功，盲目追求速度，不讲求效益，要做强后再追求做大，而不是做大做强，要讲求发展的质量。中小金融机构和农村信用社一直以来有着快速扩张的冲动，这与“穷则思变、小则思大”的观念有关系。一些农村信用社总想赶超，小的想超大的，大的想超过当地的国有银行。当然，作为农村信用社，业务单一，主要以存款和贷款为主，其他中间业务少，收入不尽人意。在这种情况下，效益的增加只有靠存、贷款规模的扩张来实现。扩张太快，不注重质量，会逐步积累起风险。事实上，扩大规模不是农村信用社的唯一选择。谁能在银行业间激烈的竞争中胜出，不是取决于谁最大，而是取决于谁最强，谁的资产质量好，谁的资本实力强，谁的盈利水平高。