

领导科学 在银行中的应用

汪廷众 编

成都电讯工程学院出版社

领导科学在银行中的应用

汪廷众 编

成都电讯工程学院出版社

• 1988 •

领导科学在银行中的应用

汪廷众 编

成都电讯工程学院出版社出版

四川省射洪县印刷厂印刷

四川省新华书店经销

开本 787×1092 1/32 印张 4 字数 85千字

版次 1988年5月第一版 印次 1988年5月第一次印刷

印数 1—10,000册

中国标准书号: ISBN 7—81016—089—3/C·9

(3452·9)

定价: 1.05元

编写说明

领导工作，在现代已经发展成为一门较独立的科学。

我国正在从事工业现代化、农业现代化、国防现代化和科学技术现代化的伟大事业。党的十二大规划了到本世纪末，要实现工农业总产值比1980年翻两番的宏伟目标，使我国人民达到“小康水平”，这是一项可以实现，而又十分艰巨的任务。“正确路线确定之后，干部就是决定的因素”。因此，如何培养造就出更多更好的领导干部，带领十亿大军去进行各项改革事业，以便能早日实现宏伟目标，这是关系到我国四化大业成败的关键。特别是当前城市经济体制改革的关键环节是增强企业活力。企业开始由内部管理走向市场管理，由吃国家“大锅饭”走向独立核算自负盈亏，由生产型转变为经营型。党的十三大提出：“积极发展自主经营，自负盈亏的新型商品流通组织、外贸组织、金融组织和技术、信息、服务网络，促进市场发育”。这都给领导者提出了更新更高的要求。

鉴于上述原因，编者在编写这本讲义时，试图对“领导科学”的主要内容结合银行工作特点进行概略讲述，以期领导工作者能从本书中获得一些收益，为四化建设和金融事业的发展，尽一点微薄之力。

由于本人学识水平有限，错漏谬误之处，在所难免，敬请各方面专家和同志们不吝指教，以便作进一步修正。

编者

1987年7月1日初稿

1988年2月1日再稿

目 录

编写说明

第一章 一门古老而又年青的学科	(1)
第一节 领导科学的定义和范围.....	(4)
第二节 领导科学与领导艺术.....	(6)
第三节 研究领导科学的目的和方法.....	(7)
第二章 现代领导体制和现代化管理	(10)
第一节 国外企业领导体制概述.....	(10)
第二节 我国企业领导体制的改革情况.....	(15)
第三节 现代化管理的基本原理.....	(21)
第三章 领导者的职责和人才观	(38)
第一节 领导者的含义及其工作职责.....	(38)
第二节 领导者的人才观.....	(42)
第三节 领导者对待人才的应有态度.....	(48)
第四章 领导者决策的科学化	(53)
第一节 决策的概念和分类.....	(53)
第二节 科学决策的程序和决策技术.....	(55)
第三节 经济决策及其常用方法.....	(61)
第四节 决策中的领导作用.....	(74)
第五章 领导者的素质和领导艺术	(82)
第一节 现代企业领导者的素质.....	(82)
第二节 现代企业领导者的领导艺术.....	(87)
第三节 领导者素质和领导艺术的锻炼与提高.....	(91)

第六章 领导集团的合理结构	(95)
第一节 年龄结构.....	(96)
第二节 知识结构.....	(99)
第三节 智能结构	(100)
第四节 专业结构	(102)
第五节 素质结构	(103)
第七章 领导者的工作方法	(105)
第一节 调查研究	(105)
第二节 思想工作	(113)

第一章 一门古老 而年青的学科

在几千年的人类社会中，出现过许多杰出人物，积累了丰富的领导经验，与此同时也相应形成了领导科学的许多论述。由于现代社会的进步，领导工作的水平要求不断提高，不断地发展，因而领导工作的本身就有必要独立地、系统地作为一门科学来研究。这也是社会发展的客观需要和必然趋势。

为什么当前领导工作要作为一门独立科学来研究呢？这还须从古代一些领导科学情况谈起。

如孔子说：“为政以德，譬如北辰居其所而众星拱之。”《论语学而篇》又说：“能行五者于天下为仁矣。请问之曰：恭，宽，信，敏，惠。恭则不侮。宽则得众。信则人任焉。敏则有功。惠则足以使人。”《论语·阳货篇》

又如孙子兵法说：“将者，智、信、仁、勇，严也。”《孙子·计篇》

再如商鞅“奖励耕战”，唐太宗“以古为镜，可以知兴替”，诸葛亮治蜀，采用“宽猛相济”政策等等，或用动力原理，或用反馈原理，或用封闭原理，都是符合当时历史背景的领导科学的部分总结。也可以说我国的诸子百家，二十四史，特别是《资治通鉴》就是关于古代治国安民的领导科学总结。

由此可知，领导科学古已有之，应该说，有了领导的形

成，就有领导科学的产生。只不过古代尚未把它作为一项独立的科学来研究总结罢了。加之古代领导者所处的社会制度不同，其领导科学不能和现代领导科学相提并论。

当前我们重点是研究现代领导科学。

为什么会产生现代领导科学呢？

由于现代社会进入到社会化大生产，它与小生产有着显著的差别。小生产的规模较小，主要靠技艺和经验就可以生产，因此，领导者很容易进行决策以指挥生产；而社会大生产的特点是“三大”，即大科学、大工程、大企业，因此，现代企业领导就不能靠小生产的领导方法来领导指挥生产了。

大科学——需要各类学科共同协作，投放大量人力、物力、财力进行科学研究。美国科学家普赖斯，第一个提出了“大科学”的概念，他认为大科学就是科学研究的规模大，大多数研究项目是集体研究。西德的C·贝希曼对大科学作了进一步阐明，他认为，大科学不仅理解为规模大，它还能取得广泛的大知识，解决大问题（如环境、能源、海洋等问题）。大科学可以分三种类型：（1）基础理论研究。如高能物理研究。假如研究成功一项新成果，对人类技术进步将有重大突破，如原子能的发现和利用。（2）定向研究。它从一定的研究对象出发，采用多学科的知识，进行定向研究，于是产生了综合性的科学，如海洋科学研究。（3）多学科协同配合研究。围绕大型科技项目进行综合研究，如美国“阿波罗”登月计划。①

大工程——指大水利工程，供电工程，超高层建筑工程等，如北欧几个国家联合建造的北欧电力网工程，它拥有火力、水力、原子能等发电站，向几个国家两千万居民和众多的

大型工业供电。又如日本的岛际之间青函海底隧道^②等，都是大工程。

大企业——指规模庞大的联合企业。它由市场规划部、生产部、研究发展部、销售部、技术服务部五大部门组成。如美国电话电报公司，职工100万人，年总销售额为1000亿美元，成为一个自成体系，分支机构遍布全球的“经济王国”。目前，国外在大企业的基础上，又合股经营，形成一种企业结合体，美国叫“利益集团”，日本叫做“企业集团”，如日本的三菱、三井、三和、住友、芙蓉、第一劝业银行等六大企业集团。

建国以来，在社会主义建设中，我们也进行了大科学研究项目，如原子弹、氢弹、导弹、人造卫星等；也搞了大工程项目，如成昆铁路^④、南京长江大桥、葛洲坝水利工程等；也建造了大企业，如鞍钢、宝钢、燕山石化总厂等。随着现代建设进展，这类大科学、大工程、大企业还将继续增多。

总之，大科学、大工程、大企业具有许多共同特点，可以归结为：规模宏大、结构复杂、信息巨量、因素众多，其参变量之多，活动规律之复杂，输入输出信息量之巨大，是过去小生产的自然经济所无法比拟的。要领导这样的项目凭个人的经验是不可能的。因此，领导社会化大生产，必然需要一套科学的原理和方法，现代领导科学由此得以产生和发展。

此外，由于现代社会活动越来越多变，所产生的影响越来越大，也促使了现代领导科学的产生和发展。

几千年来，我国封建社会变化不大，小生产的传统习惯势力很强，生产上按常规办事，就是有变化也及其缓慢。而现代社会的变化速度却越来越快。表现在三方面：

第一，现代科学技术发展迅猛，有人估计近三十年来，科技发现和发明，超过了人类历史两千年的总和。

第二，从科技发明到产品生产的周期越来越短。据美国资料表明：第一次世界大战前，周期大约是35年，第二次世界大战前，周期缩短为16年，到了现在，从科学技术到产品生产速度更快了。

第三，机器设备和产品更新换代的周期大大缩短。据统计，最近10年发展起来的工业新技术，到今天有30%已过时，而在电子技术领域中，这一比例已达到50%，一种大规模集成电路平均寿命仅为5年。

在这多变的社会活动中，领导在不断面对层出不穷的新问题，要求他们审时度势，统观全局，于千头万绪之中找出关键所在，单靠个人经验，显然是不够的，不用现代领导科学方法，势必造成工作的更大危害。这也是促使了现代领导科学的发展原因之一。

第一节 领导科学的定义和范围

领导工作能否作为一门科学来研究？回答是肯定的。因为它是包含有科学成份和科学内容的，它的研究对象和范围是别的科学未包括的，因此，它可以独立存在，而成为一门新兴的学科。

领导科学的定义是：重点研究现代领导工作的规律性及其方法的一门学问。它的研究范围大致有三个方面：（1）领导的本质、职能与其所在系统和相关系统的关系；（2）领导的

群体结构；（3）领导的个人行为。

领导是一种行为过程，即领导者率领被领导者，作用于客观对象，以达到某种预期目的行为过程。因此，领导行为是由领导者、被领导者、客观对象三个方面（或称要素）相互作用而构成的矛盾系统。在这三个要素中，领导者是负责组织、指挥、决策、协调和管理的人员，因此，居于主导地位。三者之间构成两个基本矛盾，即：（1）领导者与被领导者的矛盾，又叫领导与群众的矛盾；（2）领导者的主观指导与客观实际的矛盾。以上是第一层次的矛盾。此外，还有领导集团之间的矛盾，群众之间的矛盾，相比之下，这是第二层次的矛盾，是次要的矛盾（但不可忽视），第一层次的矛盾是基本的矛盾，它决定了第二层次的矛盾，同时又为第二层次的矛盾所制约，它们相互之间是一种辩证关系。

领导科学的任务，就是把领导行为三要素所构成的基本矛盾作为主要研究对象，以揭示领导的本质、职能和领导个人行为的一般规律。

在研究领导科学过程中，我们还须注意区别两点：

一、领导科学不同于管理科学。因为领导科学是领导者必备的专业。领导工作不等于一般的管理工作，领导者是经营一个系统，一项事业，是从战略高度决定这个系统、事业的方向、任务、规划目标等各项大政方针的；而管理科学是各类管理专家的专业。他们依靠数学和借助于电子计算机等先进手段，重点对企业进行计划、质量、劳动工资、财务等的管理。因而两者是有质（目标）和量（范围）的差别。而如何有效地运用各类管理专家，却又是领导者的一项重要职责。所以两者有交叉的地方，但各自又有不同的领域，它们是互有侧重的。

二、领导科学不同于经营科学。因为经营这个词是经济概念，只有企业才讲经营，而非企业性质的部门，单位的领导工作，则不能用“经营”来概括。何况，我们讲的四项基本原则第一条就是坚持党的领导，即使企业，也不能单纯地讲经济领导，还要讲政治领导，思想领导。所以单讲经营科学是不全面的。

因此，领导科学有自己特定的研究对象和内容，但是它的边界是模糊的，同其他学科之间有交叉，但又不能等同。其实，任何一门科学和其他科学之间都不是一刀能切断的，特别是现代发展起来的边缘科学，横向科学，综合科学等，更是如此。

第二节 领导科学与领导艺术

什么叫领导艺术？领导艺术是在掌握一定的知识和经验的基础上形成的一种领导技能。而领导科学则是领导艺术中系统化、规范化的知识结晶。我们应该认识到，各人的领导经验、技能和方法是不相同的，也就是各人的领导艺术是不同的，而领导科学是其中规范化的东西，具有共同的规律性，因而，实行领导科学的领导者，其工作方法则是共通的。

我们还应该弄清领导科学和领导艺术的辩证关系。（1）领导艺术是领导科学的基础。因为领导艺术主要是领导经验的具体化，而领导科学则是领导艺术的进一步升化和发展，它是在领导经验的基础上，进行高度的总结和概括。可以说，没有领导艺术就没有领导科学，就会使领导科学失之根据，变成空中楼

搁，成为脱离实际，空洞无物的东西；（2）领导科学能够促进领导艺术的发展。因为领导艺术是领导经验的具体化，是领导技能的体现。一个领导者如不懂得领导科学，不管他的领导经验多么丰富，他的领导艺术也将受到局限，不可能有更大的提高；反之，他的领导艺术如果不仅仅是建立在经验的基础上，而是有领导科学的理论作依据，这就能使他的领导艺术大大前进一步，提高到一个新的水平。实践表明，领导层次越高，他所面临的问题就越复杂，变化越难掌握，随机性也越大，这就更需要有高明的领导艺术。而要提高领导艺术，他就必须掌握领导科学方法，才能进一步促进领导艺术的发展。这就是两者的辩证关系。如欧洲文艺复兴时期的绘画大师达·芬奇，他既是画家同时又是一个建筑大师，他的画《蒙娜丽莎》之所以成为世界名画，达到了当时的最高水平，一个重要的原因就是由于他当时掌握了色彩学、透视学、人体解剖学，并把这些科学知识成功地运用到绘画中去，因而他创作的油画取得了很高的成就。这个道理，跟领导科学和领导艺术的关系差不多，有了领导科学的理论指导，就会产生更高一级的领导艺术，促进领导艺术的提高，但是没有领导艺术，没有丰富的领导经验，而领导科学就缺乏“营养”，缺乏根据，因而，领导科学也得不到发展。

第三节 研究领导科学的目的和方法

学习和研究领导科学，其目的是为了适应现代化建设和经济体制改革对领导工作者提出的新要求，从而要进一步提高科

学领导和决策科学化的水平，达到提高领导效能，搞好企业经营管理，为早日实现四化的宏伟目标作出贡献。

要实现四化宏伟目标，靠什么？总的来说当然是靠党的领导，靠全国各族人民的努力奋斗，但从时代特征来说，则要靠科学技术，靠有效的领导和管理。所以，提高各级干部，特别是中、高级干部的领导和管理水平，就成为一个亟待解决而又必须解决的大问题。它是实现本世纪末宏伟战略目标的中心环节。各级干部要使自己适应新形势，新任务的要求，就必须学习新科学，新知识，特别是领导科学知识。邓小平同志说：“只靠坚持社会主义道路，没有真才实学，还是不能实现四个现代化，无论在什么岗位上，都要有一定专业知识和专业能力，没有的要学，有的要继续学，实在不能学，不愿学的要调整。”（见《邓小平文选》第226页）因此，认真学习和研究领导科学是十分重要的。

我们学习领导科学的方法，（1）必须坚持运用马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义的基本方法来分析认识问题；（2）必须以马列主义、毛泽东思想为指导，以我国领导工作实践为基础，作到理论联系实际，研究解决新问题；（3）必须吸收和运用多种学科知识，进一步深化和发展领导科学（因为它是一门综合性的学科，它涉及管理学，政治经济学，哲学，市场学，心理学等多学科知识）；（4）必须坚持“洋为中用”，认真吸收外国领导科学中符合科学内容的东西，为我所用，创造出具有中国特色的领导科学来。

注:

①美国阿波罗登月计划的实施,前后共9年(1961年——1969年)动用300亿美元巨资,有国内外2万多个公司、厂家参与了火箭(560万个零部件)和飞船(300万个零部件)的生产和工程实施,并有400万人参与共事。一共进行18次飞行,才完成登月月计划。

② 日本青(森)函(馆)铁路海底隧道,是人类建筑史上奇迹之一。这条建造在海平面以下240米深的铁路隧道,是接联本州与北海道的地下通道,全长53.9公里,前后完工共达11年,于1983年1月27日通车,总投资为22.5亿美元。

③ 第一劝业银行,是日本最大一家商业银行,也是目前世界最大一家资金和储蓄额最大的银行,据美国《美国银行家日报》调查,1986年它有资金2396亿美元,储蓄额为1860亿美元。它是1971年由第一银行与劝业银行合并组成。

④ 成昆铁路。由成都至昆明,长1085公里,于1958年7月动工,1970年7月1日通车,共12年建成。沿线地势险峻,工程艰巨,有427个隧道,653座桥梁,有几十个地下车站,或空中车站,出现洞中有桥、洞中有站、桥上有站、桥隧相联的现象。

第二章 现代领导体制和现代化管理

领导体制可以根据系统的性质分成企业领导体制、科研领导体制、行政领导体制等。其中行政领导体制同社会制度关系最为密切，在不同社会制度的国家之间差异很大，这里因不是本章讲述重点，不及多谈。企业领导体制和科研体制，虽然也因社会制度的不同而有所不同，但它们同社会生产和科技有着更直接的联系，随着生产和科技的发展而发展，显示出一些共通的规律性的东西。

现在我们重点研究企业领导体制。为了阐明近代以来企业领导体制的发展过程，我们以发达资本主义国家的情况为例，给予概述，因为认识了解这种发展过程，将对我国企业的机构和体制改革，会有一定的参考价值。

第一节 国外企业领导体制概述

从近代到现代国外企业领导体制，大体经历了四个阶段：

一、家长制行政领导

西方近代资本主义社会是从中世纪封建社会脱胎而出的，很自然，在其最初阶段，它的经济领导方式都因袭封建主义的家长制领导方式。老板既是企业的所有者，同时也是企业的经营管理人。一切由老板说了算，一切依凭老板个人的经验办

事。第一代资本家，许多都是从剧烈的竞争中闯出来的，所以，这个时期的管理，被称为“磨炼型”的管理制度。因当时的生产规模不大，这种领导方式基本还能适应。这种领导方式一直持续到1840年。

二、经理制的领导

1841年10月5日，在美国马萨诸塞——纽约的西部铁路上，发生一起重大车祸，两列客车迎头相撞，一名列车员和一名乘客遇难身亡，另有十七人受伤。一时舆论哗然，严厉批评老板没有能力领导和管理现代企业。在马萨诸塞州议会的推动下，这个铁路公司进行了改革，建立各级责任制，选拔有管理才能的人担任领导。老板只拿红利，不管企业业务。这就出现了美国第一家由拿薪水的经理，通过正式管理机构，对企业进行管理。这一改革的实质就在于“财产所有权”和“经营管理权”的分离。它的出现，在实践中立即显示出巨大的优越性。从而得到迅速的推广。这就是“经理制”的产生。美国哈佛大学商学院企业史教授钱德勒给予很高评价，他指出：“一项制度在这样短的时间内，变得这样重要，这样广泛，这在世界历史上是少有的。”

这时的经理，主要是从那些精通本企业生产过程的技术专家中选拔的，经理是由懂行的“硬专家”们转行的，因此也称为“硬专家”领导。

三、职业“软专家”领导

随着现代化大生产的发展，现代科学技术与生产的进一步结合，经营管理的作用日益增大，任务也日益繁重复杂，因此，精通某一门专业技术的“硬专家”也越来越不适应形势发展的需要了。日益复杂的管理工作，已逐渐成为一门科学