

商业银行领导科学概论

主编 杨克奇 门连章 徐文艳

SHANG YE YIN HANG LING
DAO KE XUE GAI LUN

中国物价出版社

商业银行领导科学概论

编 委 会

主任：牛克强

副主任：于建英 马福明 霍新茂

委员：（以姓氏笔划为序）

门连章 于建英 于翠端

马福明 牛克强 陈宝金

张金国 张桂兰 杨克奇

徐文艳 曹志广 曹俊华

霍新茂

前　　言

随着社会主义市场经济体制的建立和金融体制改革的深入发展，专业银行正在向商业银行过渡。为了使商业银行领导者尽快适应这一变化的需要，帮助商业银行领导者在新形势下做好领导工作，我们编写了这本书。本书以马列主义、毛泽东思想为指导，以领导科学的基本原理为依据，从静态和动态、宏观和微观、理论和实践、抽象和具体的结合上，对商业银行领导活动的特点和规律，进行了比较深入的探讨，为商业银行各级领导者做好领导工作提供了方法论的依据和参考。因此，本书具有较高的实用价值。

本书主编：杨克奇、门连章、徐文艳；副主编：陈宝金、于翠端、张金国、霍新茂、马福明、牛克强、于建英。各章作者如下：杨克奇（第一、二十章），门连章（第二、十七章），徐文艳（第三、二十四章），陈宝金（第八、二十一章），于翠端（第十四、十九章），张金国（第十二、十五章），霍新茂（第十、二十三章），马福明（第五、二十二章），牛克强（第六、十一章），于建英（第四、十八章），曹志广（第七章），张桂兰（第十六章），曹俊华（第九、十三章）。

由于领导科学尤其是商业银行领导科学是新兴学科，诸多问题尚待进一步研究和探讨，加之我们水平有限，时间仓促，疏漏和舛误之处在所难免，恳请读者批评指正。

编　者

一九九五年五月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 领导科学的产生和发展.....	(1)
第二节 商业银行领导科学的对象和特征.....	(5)
第三节 学习研究商业银行领导科学的意义和方法.....	(8)
第二章 商业银行领导原理与原则	(13)
第一节 人主原理.....	(13)
第二节 统筹原理.....	(15)
第三节 调控原理.....	(17)
第四节 绩效原理.....	(21)
第三章 商业银行领导与领导者	(24)
第一节 商业银行领导.....	(24)
第二节 商业银行领导者.....	(29)
第三节 提高商业银行领导者的影响力.....	(35)
第四章 商业银行领导班子结构优化	(40)
第一节 商业银行领导班子结构优化的意义.....	(40)
第二节 商业银行领导班子结构优化的内容.....	(42)
第三节 商业银行领导班子结构优化的原则.....	(47)
第五章 商业银行领导与预测	(50)
第一节 商业银行领导预测的涵义和作用.....	(50)
第二节 商业银行领导预测的原理和过程.....	(53)
第三节 商业银行领导预测的主要方法.....	(57)
第六章 商业银行领导与决策	(60)
第一节 科学决策在商业银行领导活动中的意义.....	(60)
第二节 商业银行领导科学决策的原则和步骤.....	(63)

第三节 商业银行领导者的决策职能和素养	(67)
第七章 商业银行领导与政策运用	(71)
第一节 商业银行领导政策运用的涵义和作用	(71)
第二节 商业银行领导政策运用的基本原则	(74)
第三节 商业银行领导政策运用的一般艺术	(77)
第八章 商业银行领导与用人方略	(80)
第一节 商业银行领导用人的基本方法	(80)
第二节 商业银行领导用人的现代手段	(84)
第三节 商业银行领导用人谋略	(88)
第九章 商业银行领导与激励	(92)
第一节 商业银行领导激励方法的实质和依据	(92)
第二节 商业银行领导激励的主要方法	(96)
第三节 商业银行领导激励的艺术	(99)
第十章 商业银行领导与信息	(102)
第一节 商业银行领导的信息意识	(102)
第二节 商业银行领导获取和利用信息的基本途径	(105)
第三节 调查研究是商业银行领导获取信息的重要方法	(108)
第十一章 商业银行领导与控制	(111)
第一节 商业银行领导控制的基本方式	(111)
第二节 商业银行领导控制的主要手段	(115)
第三节 商业银行领导控制的艺术	(117)
第十二章 商业银行领导与指挥	(121)
第一节 商业银行领导指挥的涵义和作用	(121)
第二节 商业银行领导指挥的基本原则	(124)
第三节 商业银行领导指挥的基本方法	(125)
第四节 商业银行领导指挥的策略艺术	(128)

第十三章	商业银行领导与协调	(131)
第一节	商业银行领导协调的基本方式	(131)
第二节	商业银行领导协调的主要方法	(136)
第三节	商业银行领导协调艺术	(140)
第十四章	商业银行领导与沟通	(143)
第一节	商业银行领导沟通的基本方法	(143)
第二节	商业银行领导沟通手段的运用	(147)
第三节	商业银行领导沟通艺术	(151)
第十五章	商业银行领导与目标管理	(156)
第一节	商业银行目标管理的涵义和特点	(156)
第二节	商业银行推行目标管理的一般程序	(159)
第三节	商业银行目标管理中的领导者	(162)
第四节	商业银行目标管理中应注意的几个问题	(167)
第十六章	商业银行领导与思想政治工作	(170)
第一节	商业银行思想政治工作方法的特征和作用	(170)
第二节	商业银行思想政治工作方法的选择和实施	(174)
第三节	商业银行思想政治工作艺术的涵义和特征	(179)
第四节	商业银行思想政治工作艺术的运用原则	(182)
第五节	商业银行思想政治工作艺术的主要形式	(183)
第十七章	商业银行领导者的素质	(191)
第一节	商业银行领导者素质的特点和意义	(191)
第二节	商业银行领导者素质的基本内容	(194)
第三节	商业银行领导者素质的培养和提高	(201)
第十八章	商业银行领导者的作风	(204)
第一节	商业银行领导者作风的重要性	(204)
第二节	商业银行领导者作风的基本准则	(207)
第三节	商业银行领导者作风的主要内容	(211)
第十九章	商业银行领导者的能力	(216)

第一节	商业银行领导者能力的概念和形式	(216)
第二节	商业银行领导者能力的构成	(219)
第三节	商业银行领导者能力的测评和培养	(225)
第二十章	商业银行领导者的思维方式和方法	(229)
第一节	商业银行领导者思维方式方法的涵义与特点	
		(229)
第二节	商业银行领导者思维方式方法的建构	(235)
第三节	克服不良的领导者思维习惯	(240)
第二十一章	商业银行领导者的领导方法和领导艺术	(244)
第一节	商业银行领导方法与领导艺术的关系	(244)
第二节	商业银行领导者的基本领导方法	(249)
第三节	商业银行领导者的一般领导艺术	(255)
第二十二章	商业银行领导者的心理健康	(261)
第一节	商业银行领导者心理健康的标淮和测量	(261)
第二节	商业银行领导者的心理障碍及其调节	(266)
第三节	保持商业银行领导者心理健康的途径和方法	
		(272)
第二十三章	商业银行领导者的威信	(277)
第一节	商业银行领导者威信的实质和作用	(277)
第二节	影响商业银行领导者威信的因素	(283)
第三节	商业银行领导者威信的提高	(287)
第二十四章	商业银行领导效能考评	(294)
第一节	商业银行领导效能的涵义和作用	(294)
第二节	商业银行领导效能考评的原则和内容	(298)
第三节	提高商业银行领导效能的途径和方法	(304)

第一章 絮 论

商业银行领导科学是一门研究现代商业银行领导活动规律及其有效运用的综合性科学。

领导现象几乎和人类社会历史一样久长，但是，真正把它作为一门专门学问加以系统的研究却是近年来的事。而商业银行领导科学，又可以说是在新形势下，适应社会主义市场经济的需要产生的领导科学的一个分支。

第一节 领导科学的产生 和发展

任何一门学科的建立，都有一个孕育和发展的历史，也有其脱颖而出的社会历史条件，领导科学更是经历了长期的历史孕育之后才逐渐形成一门科学。

一、领导科学的产生是一个历史的孕育过程

人类社会犹如长江黄河，源远流长，川流不息。在这社会历史舞台上活动的主要力量是人，人是推动社会历史前进的决定力量。人是社会的人，它是一切社会关系的总和。人们为了生存，首先必须进行物质资料的生产，因而就得结成一定的关系进行生产劳动。这种由于共同劳动产生的指挥和协调的职能，就是领导活动的最初形式。随着生产力水平的不断发展，这种职能越来越趋向独立和复杂化，成为人类社会活动重要的、不可缺少的一部分。

领导活动既然是人类社会活动的重要组成部分，所以，在中外历史上并不乏其研究。例如，《资治通鉴》所载史实，上下几

千年，内容丰富，条目清晰，其中有许多关于“领导”方面的精辟论述，是我国古代一部著名的政治教科书。领导科学作为一门学科在中国古代是不可能产生的，而在科学技术和管理科学高度发达的资本主义国家也不可能建立起来。这是因为，在生产规模狭小、科学技术不发达的古代社会里，领导活动基本上是靠领导者个人的经验和智慧，不可能将其作为一门学问来研究。其次，统治阶级为了维护本阶级的利益又把这个方面的研究引入歧途，搞得神秘莫测，鲜为人知，长期禁锢在少数人的圈子里，成了统治者们的祖传秘方。而在生产力和科学技术高度发达的资本主义社会里，虽然资产阶级的理论家、管理专家也从各个侧面对领导活动的细节进行了深入地研究，产生了诸如x、y、z等理论体系，但由于他们受阶级的局限，因而不可能揭露资本主义条件下领导与被领导的实质，更不可能正确地、系统地揭示领导活动的规律。但是，所有这些研究成果对我们仍然是非常宝贵的，它是我们建造领导科学大厦的木料和砖瓦，为我们系统地、科学地研究这个问题，提供了前提条件。

二、领导科学的兴起是时代的产物

任何一门科学的出现，绝不取决于人们的主观意愿，而首先取决于研究对象的成熟与否。研究对象成熟了，这门学科才能建立、发展和完善。建立一门以马克思主义为指导具有中国特色的领导科学，乃是时代的客观需要，是社会主义现代化建设事业的需要，是建立社会主义市场经济体制的客观要求，也是马克思主义理论自身发展的必然逻辑。

1. 领导科学是马克思主义发展的必然逻辑

科学社会主义和共产主义理论，为人类的未来社会描绘了最为绚丽壮观的美景。辩证唯物主义和历史唯物主义，给我们提供了正确的世界观和方法论，这为我们研究领导科学奠定了坚实的理论基础。革命成功之后，无产阶级才有可能以社会主人

的资格来驾驭社会机器。比如关于加强无产阶级专政和巩固社会主义制度的政治领导，关于管理社会主义经济、科学技术的业务领导等工作实践。这些工作实践，和无产阶级取得政权之前相比，无论在其内容上，在其方式上，在其深度和广度上，都产生了很大的差别，使其积累了大量宝贵的工作经验，并在这些经验的基础上，创造出卓有成效的领导方法和领导艺术。这就是马克思主义发展史上的一个引人注目的特点。从基础理论向应用理论发展是革命实践的客观需要和马克思主义自身发展的必然趋势。可见，领导科学是在社会主义条件下，马克思主义基础理论在领导工作中的具体应用。

2. 领导科学的兴起是现代社会管理的产物

在中外历史上，许多伟大人物往往可以凭借自己的某种特殊才能，“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。然而，在现代社会里，面对着众多极其复杂、多变的社会因素，领导者单靠个人经验和智慧已难以适应发展变革的新形势，很难做出完备、正确的决策。并且，由于信息技术的发展，一个信息从产生到传遍全球只需要几分钟、甚至几秒钟就够了，于是形势更是瞬息万变了。事实表明现代社会越来越走向综合化或整体化了。

综合化对领导工作提出了更高的要求，它不仅是求得一己的发展，同时必须顾及各方面的协调发展；而且也只有在各方面的协调发展中，才真正有自己的发展。综合化还表明，社会活动的影响越来越大了，牵一发而动全身，领导工作的成功与失误，都会通过各个方面千丝万缕的联系，引起一连串连锁反应。大生产、大经济对领导工作提出的不是一般意义的更高的要求，而确实有系安危于一身的空前严峻的要求。其它工作的成功或失误，一般是局部的，然而领导工作的成功或失误是全局的，即使是一个局部问题的决策也会波及全面；其它工作都是战术性的，成功与失误都是暂时性的，而领导工作的成功与失误都必将

带来深远的影响。总之，现代社会管理的巨大变化，对领导干部提出了比过去任何一个时代都更高的要求，使领导工作产生质的飞跃。这个飞跃的实质在于领导工作作为一种高层次管理，超脱于一般管理活动之上，成为一种引人注目、共同关心的问题。因此，领导科学这一崭新学科的产生就成了历史的必然。

3. 领导科学的兴起是科学技术发展的结果

现代科学技术革命正在深刻地改变自然科学与社会科学的传统关系，两大门类之间长期存在的壁垒正在被打破。现代技术科学革命使数学在各门科学，尤其在社会科学的许多领域——经济学、管理学和社会学等学科获得了广泛应用，自然科学中的一些重要方法和工具也正在向社会科学迅速移植，从而促进了这些学科向定量化和精确化方向发展。本世纪四十年代，由于工程自动控制和生物有机控制的研究，有力地推动了控制论、信息论和系统论这样一些横断学科的迅速发展。这样就给领导科学提供了严密的基础理论和数学工具，加上电子计算机技术的广泛应用，人们便可以根据数学模型和数据，进行社会的“模拟实验”，从而获得最佳决策方案。

另外，一些相关学科的迅速兴起和发展也为领导科学理论体系的建立提供了科学根据。例如，行为科学、心理学研究人的行为和动机，社会学把个人放在社会环境中加以研究。这些就可以帮助领导者了解人的动机、需要，分析领导效率、学习、训练、团体动力，组织理论和结构，交往、地位、权力和冲突等。可以使领导者了解他们的言行如何给人以积极的影响和调动下属的积极性等。近年来兴起的人才学对于人才的成长规律，人才的选拔和使用，人才的培养和提高等，进行了大量的卓有成效的研究。这些都对于改进领导结构，培养选拔大量的革命化、年轻化、知识化、专业化的新型人才起到了非常重要的作用。须

测科学和决策科学的兴起更是引人注目，它对建立科学的决策程序，提高决策能力，减少领导工作的失误提供了科学的依据。还有运筹学、情报学、参谋学、科学学等新学科的兴起，都为领导科学的建立提供了有力的科学工具，成为领导者正确地履行自己职能的重要手段。

三、领导科学的建立是新时期、新任务的客观需要

任何一种科学理论的产生固然要有它的思想前提和物质基础，但是正如种子没有适当的温度和水分就不能发芽一样，没有十一届三中全会以后的良好的政治空气和社会环境，领导科学这一新生事物就不会在中国大地上出现。从1978年底开始，我国全面实行改革开放的方针，明确提出要从多方面改变同生产力发展不相适应的生产关系和上层建筑，改变一切不适应管理方式、活动方式和思想方式。十四大提出要建立社会主义的市场经济，说明我国的经济理论研究取得了根本性的转变，所有这一切都为领导科学的建立提供了条件。

第二节 商业银行领导科学 的对象和特征

一、商业银行领导科学是领导科学的一个分支

商业银行领导科学是领导科学的一个分支，它的研究对象就是作为商业银行整体的领导系统以及这个系统本身运动的一般规律。它是从商业银行领导系统的整体性出发，追踪领导系统的动态过程，对影响领导效能的各种因素，作全面的综合考察，从而探讨提高商业银行领导绩效规律的一门学问。

首先，它从商业银行领导活动的整体上研究领导的产生和发展，对于领导效能发生影响的性质、程度和趋势。

其次，它研究商业银行领导活动诸要素的相互作用，相互制约的情形和规律，找出运用规律提高领导效能以及实现领导目标

的措施和途径。

再次，研究影响商业银行领导效能的各种因素。如：决策、用人、激励下属、信息沟通、领导者的个人素质与修养、领导方法与领导艺术等。

总之，对商业银行领导活动整体及诸要素相互关系以及影响领导效能因素的研究，构成了商业银行领导科学的基本对象。这个对象的客观性和研究这个对象的必要性，是商业银行领导科学赖以生存和发展的客观基础。商业银行领导现象的特殊性，规定了商业银行领导科学不同于其他学科的特殊本质，形成商业银行领导科学产生和发展的特殊原因和特殊根据，决定了商业银行领导科学的特殊性质，区分出商业银行领导科学的专门研究领域。

二、商业银行领导科学的研究领域

商业银行领导科学之所以成为一门具有完整理论体系的科学，不仅有其特定的研究对象，而且有其明确的研究领域。商业银行领导科学的研究领域主要包括：

商业银行领导主体。商业银行领导者是商业银行领导活动的主体，这个主体自身的功能如何，对领导活动有着举足轻重的意义。因此，研究商业银行领导者的思维方式及其转变，提高领导者的创造性思维能力，研究领导者的素质要求和提高的途径，研究领导作风的原则和内容，是商业银行领导科学的重要内容。

商业银行领导结构。任何领导活动，都是通过一定的组织形式和组织结构进行的。因而，认真研究商业银行领导机构的科学设置，领导班子的合理结构及其对集体效能的影响，建立一个纵横联系，指挥灵活并运用自如的完善的领导结构，是实现商业银行有效领导的基本条件。

商业银行领导职能。各个社会形态下的领导活动，都有自己的特定职能。现阶段商业银行领导的一般职能是：科学预测和决策、政策指导、选才用人、有效激励和监督检查等等。

商业银行领导方法。科学的领导方法和高超的领导艺术是商业银行领导活动的重要手段，它贯穿于商业银行领导活动各个方面，在领导工作中占有重要位置。现代领导工作的复杂性和多变性，要求商业银行领导者不但要有科学的思维，掌握科学的方法和手段，而且必须依靠丰富的知识、经验和灵活机智的领导艺术。

商业银行领导效能。任何社会的领导活动，都是以追求有效性为其出发点。因此，在商业银行领导活动中应注重研究影响领导效能的因素，及时调整其不合理的方面，加强领导效能的考评，实现商业银行领导活动的有效性。

三、商业银行领导科学的特征

商业银行领导科学属于应用学科。它所涉及的领域，跨越的学科，极为宽阔广泛。因此，这门学科不仅具有社会科学的一般特点，而且具有自身的独有特性。

综合性。这是商业银行领导科学的一个重要特点。它表现为自然科学和社会科学领域的交叉、汇流。这个特点是由于领导活动是一项高度综合性的实践特点所决定的。在大生产、大经济的情况下，商业银行要解决的问题需要综合运用自然科学和社会科学的基础理论知识，才能解决领导活动中一些错综复杂的问题。商业银行领导科学就是适应这种需要而形成的一门综合性学科。

应用性。这是商业银行领导科学的又一重要特点。这是由商业银行领导科学是同领导实践紧密联系并能够解决领导实际问题的情况决定的。领导活动有一定规律，对这些规律的认识和运用，已逐步形成可以遵循和应用的基本理论和原则。如组织理论、激励理论、系统原则、控制原则，以及运筹学、参谋学、决策论等。这些领导和管理理论、原则和手段，便成为商业银行领导者制定决策、行使权力、实施控制、履行领导职能的科学依据。商业银行领导者必须掌握这些理论，按科学规律办事，才能预

见未来，审时度势，及时决策，付诸实施，取得成功。

第三节 学习研究商业银行领导 科学的意义和方法

一、学习研究商业银行领导科学的意义

商业银行领导科学的研究和学习已引起商业银行各级领导和广大干部的高度重视。认识、掌握和运用领导规律，做好商业银行的领导工作，对于加强社会主义现代化建设，提高整体经济效益，具有重要的现实意义。

（一）学习商业银行领导科学是商业银行领导干部的必修课

商业银行领导科学是研究商业银行领导活动的专门学科。它通过研究商业银行领导者如何实现组织控制、目标规划、科学决策、选才用人、班子结构、领导艺术等理论和方法，来实现商业银行领导工作的科学化。所以商业银行领导科学研究的是商业银行各级领导者所共同需要的专业理论。那种认为领导工作是“万金油”，不是专业的认识和“不学习领导科学，也能做好领导工作”的看法都是不对的。两者的错误都在于不懂得领导工作也存在规律，进行领导活动必须按领导规律办事的道理。因此，商业银行各级领导干部都应该重视自己的专业理论学习，它对于实现领导责任，提高领导水平，做好领导工作，具有独特的作用。

（二）学习商业银行领导科学是新形势发展的需要

商业银行的经营与管理是一项复杂的系统工程。其特点：一是门类众多，结构复杂，联系紧密，综合性高，专业性强。这种特点是过去那种计划经济无法比拟的；二是现代化经济发展的多变性。科学转化为生产力的周期愈来愈短，技术知识老化越来越快，业务更新率愈来愈高。这一切又使这一复杂系统工程中的各个因素更加变化多端，复杂性、流动性达到空前的程度。而对驾驭这一伟大工程的商业银行各级领导者来说，需要对

层出不穷的新问题、新情况，纵观全局，审时度势，在千头万绪中找出主要矛盾，在千变万化中权衡利弊，及时作出有效的决策。这些情况说明商业银行领导者要做好现代领导工作，既需要掌握以前成功的领导经验，又需要吸取现代管理经验和现代科学技术，否则就不能适应现代商业银行领导活动的要求。因此，商业银行各级领导干部应该适应社会主义市场经济的客观要求，掌握现代领导规律，肩负起商业银行领导的伟大历史重任。

（三）学习商业银行领导科学是加强商业银行干部队伍建设的需要

四化建设对各级领导干部提出了更高的要求。它要求领导干部都能面向四化、面向世界、面向未来，都能成为既有马克思列宁主义、毛泽东思想的理论修养，又有指导四化建设的专业知识，并且有战略的眼光、系统的观念、综合的能力和创新精神的领导者。为此，商业银行领导干部不但要学习马克思主义基础理论，还应学习商业银行领导科学理论，学习要跟上形势发展前进的步伐。只要认真掌握四化建设所需要的知识，特别是现代化领导知识，不断总结领导经验，掌握领导规律和领导方法，创造更多、更好的经济效益，这样就能够成为一个名副其实的现代商业银行领导者。

二、学习研究商业银行领导科学的途径和方法

（一）马克思主义是指导商业银行领导科学的研究的指南。马克思主义对于商业银行领导科学研究的重要作用表现在：第一，只有坚持以马克思主义为指导，才能保证商业银行领导科学研究的正确方向；第二，马克思主义为商业银行领导科学的研究提供了正确的思维方法；第三，马克思主义经典作家关于领导问题的许多论述，对于商业银行领导科学体系的建立，提出了基本的理论和观点。因此，在商业银行领导科学的研究中，首先要重视马克思主义的作用。

(二) 在注意运用马克思主义的世界观和方法论的同时，还要注意运用现代科学方法论。这就是现代系统理论。现代系统理论包括系统论、信息论和控制论，是近几十年来随着现代科学技术的发展而出现的一种新的科学理论，是各门学科研究的共同方法论。系统方法是以把对象放在系统的形式加以考察，着重从整体与外部环境的相互联系、相互作用、相互制约的关系中综合地精确地分析对象，研究系统的整体功能，寻求最佳效益。领导也是一个系统，在商业银行领导科学的研究中，运用系统方法论，就能够立足整体，统筹全局，使整体与部分辩证地统一起来，在错综复杂的现象中发现领导工作的本质联系及其运动的规律。应该看到系统论方法并不是从马克思主义经典著作中推演出来的，它是在现代科学技术革命中产生和发展起来，并为辩证法的进一步发展提供了丰富的资料。系统理论提出的一些新概念、新原理，揭示了事物的系统联系和信息联系，指明了从整体上把握对象的方式、方法和途径，有助于更加深刻的认识事物的本质和过程。

(三) 继承我们党在革命和建设中创造的成功经验。我们党在将马克思列宁主义同中国革命实际相结合的过程中，不但表现了高超的领导艺术，同时创造了一整套领导方法和工作方法。诸如：实事求是，调查研究，一切从实际出发，按照实际情况决定工作方针，主观指导与客观实际相结合，对具体情况要具体分析，用不同方法解决不同的矛盾，善于捉住复杂事物中的主要矛盾，学会“弹钢琴”，分清主流和支流，抓两头带中间，胸中有数，留有余地，坚持一般和个别相结合，领导与群众相结合，从群众中来到群众中去，要以点带面等等，已经为广大干部所熟悉，从而使我们党内外的广大干部的领导水平和领导艺术，有了空前的大发展。

(四) 继承中华民族优秀的文化遗产。中国是世界上四大文明古国之一，有着丰富的文化遗产。不但有历代王朝通过史官记