

领导职责与素养

中国金融出版社

中国人民银行岗位培训系列教材

领导职责与素养

主编 孙荣欣 方磊

中国金融出版社

责任编辑：李祥玉 李柏梅

领导职责与素养

主编 孙荣欣 方 磊

•
中国金融出版社 出版

新华书店北京发行所发行
廊坊日报印刷厂印刷

•
850×1168毫米 1/32 6.5印张 160千字

1990年7月第一版 1990年7月第一次印刷

印数：1—10500

IS BN7-5049-0575-5/F·218 定价：3.25元

學習領導科學
做好銀行工作

李貴鮮

一九九〇年三月

中国人民银行成人教育 教材编审委员会成员名单

主任委员：刘鸿儒

副主任委员：李皓原 方 磊 江其务

委 员：金建栋 荣凤娥 李树存 张 屯

张秀民 唐康尧 孙荣欣 黄挹卿

任峻垠 甘培根 李福钟 王震云

冯 锋 王小林

《领导职责与素养》

编写组名单

主 编：孙荣欣 方 磊

成 员：孙荣欣 刘张君 方 磊 陶 源
喻瑞祥 龚浩成 周银彬 张振铭
王启人 邓焕文

总 序

教育是银行建设发展之本。发展和改革金融成人教育，提高金融干部职工素质，加强职工队伍建设，是银行建设的战略任务。

金融成人教育的重点正在逐步转向岗位培训。岗位培训是对银行从业人员，按照岗位需要，在一定政治文化基础上进行的以提高政治思想、工作能力和生产技能为目的的定向培训。它包括按照岗位规范要求取得上岗（在岗）、转岗、晋升等资格的培训和根据本岗位生产（工作）发展需要而进行的各种适应性培训。几年来各单位的试点实践证明，岗位培训是在新形势下全面有效地提高职工队伍素质，造就合格工作人员的重要措施，是银行人事、教育制度改革和金融事业改革发展的客观要求。中国人民银行从1990年起，在全行干部职工中有计划地开展岗位培训，建立岗位培训制度，并逐步做到主要岗位的培训规范化、制度化，这是银行成人教育的一项重要改革，是金融成人教育进一步向前发展的可喜之举。

为了保证银行干部职工岗位培训工作的进行，岗位培训教材建设已成为当务之急。人民银行成人教育教材编审委员会决定，要通过几年努力，有计划地组织和编写出一套适应成人教育特点和岗位培训要求的系列教材。这是金融系统成人教育教材建设的一件大事，对于加强和推动岗位培训，提高金融成人教育质量必将产生积极的影响。

岗位培训教材要求立足现实，反映改革，展示发展趋势；突出针对性、实用性；贯彻学用结合，按需施教的原则。特别强调要注

重马克思主义、毛泽东思想教育，把“一个中心、两个基本点”和艰苦奋斗的创业精神作为教育培训的指导思想，坚持为两个文明服务的方向，注重能力培养，加强行为规范和职业道德教育。这是贯穿于各门教材编写工作的总的指导思想和要求。开展岗位培训，组织和编写岗位培训教材，是一项新的系列工程，涉及到金融成人教育改革的各个方面。它需要认真总结经验，不断探索实践；需要人民银行各业务部门、行属院校的专家教授和从事人事、教育工作的同志积极参与，通力合作。让我们共同努力，为建设一套人民银行岗位培训教材，为提高银行成人教育质量作出贡献。

**中国人民银行成人教育
教材编审委员会**

1990年5月

编写说明

随着我国经济、金融体制改革的不断深化，银行在国民经济中的作用日显重要，特别是执行中央银行职能对国家经济、金融实施宏观调控的中国人民银行，其职能、作用的发挥，对国民经济的发展有着尤为重大的影响。这就要求中国人民银行的各级领导，特别是各级行长，要努力提高自己的政治、业务素质，提高经济、金融理论和政策水平，认真地学习领导科学的基本原理，总结我国金融领导活动的经验和教训，改进领导方法，掌握领导艺术，增强决策能力，以履行本岗位的职责，做好中央银行的工作。基于上述考虑，我们编写了《领导职责与素养》一书，供人民银行分支行行长学习和岗位培训使用。

在本书的编写过程中，我们力图把领导科学的基本原理与我国社会主义金融领导活动的实践结合起来，以总结、研究和探索我国社会主义条件下金融领导活动的一般规律。由于此方面的研究、探索尚属首次，故在理论、体系和内容上还不完善，我们热切期望各级银行的新老行长和金融理论界的专家、学者以及在银行实践活动中的同志们都来关心和参与这门学科的建设和发展，并希望在学习和教学过程中得到同志们的悉心指正，以便进一步修改、补充和完善。

本书由中国人民银行成人教育教材编审委员会组织编写，孙荣欣、方磊同志任主编。参加编写的有河南金融管理干部学院金融投资系副主任刘张君同志、人民银行教育司原副司长方磊同志、人民银行人事司副司长孙荣欣同志、人民银行黑龙江省分行行长陶源同志、人民银行海南省分行研究员喻瑞祥同志、人民银行上海

市分行行长龚浩成同志、河南金融管理干部学院党委书记周银彬同志、人民银行北京市分行副行长张振铭同志、人民银行政策研究室主任王启人同志、人民银行哈尔滨市分行行长邓焕文同志。初稿完成后，周银彬、喻瑞祥、刘张君同志对各章节进行了修改，全书最后由方磊、刘张君同志总纂，教育司司长李皓原同志主审，总行成人教育教材编审委员会审定。

本书在编写过程中，得到了河南金融管理干部学院、中国人民银行黑龙江省分行、上海市分行、广东省分行、山东省分行的大力支持，在此一并表示感谢。

编 者

1990年4月

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 学习领导职责与素养的意义.....	(1)
第二节 领导职责与素养研究的基本内容.....	(5)
第三节 研究领导职责与素养的基本要求.....	(7)
第二章 行长的职责和岗位规范	(12)
第一节 行长的本质和特点.....	(12)
第二节 行长的职责.....	(16)
第三节 行长的岗位职务规范.....	(22)
第三章 行长的基本素养	(28)
第一节 行长素养的要求.....	(28)
第二节 行长素养的基本内容.....	(30)
第三节 提高行长素养的途径.....	(39)
第四章 行长应强化的几个观念	(44)
第一节 更新观念的重要性.....	(44)
第二节 社会主义有计划商品经济观念.....	(45)
第三节 宏观调控观念.....	(53)
第四节 法制观念.....	(60)
第五章 决策的科学化与民主化	(66)
第一节 决策及决策的基本关系.....	(66)

第二节	金融决策的内容、特点和体系·····	(73)
第三节	决策的类型、程序和方法·····	(81)
第六章	正确处理银行工作中的几个重要关系·····	(91)
第一节	处理好中央和地方的关系·····	(91)
第二节	正确处理同地方有关部门的关系·····	(96)
第三节	协调和处理同专业银行及其它金融机构的关系·····	(97)
第四节	处理好人民银行内部上下级行的关系·····	(102)
第七章	人才的选用与开发·····	(104)
第一节	人才的识别和选拔·····	(104)
第二节	人才使用的基本原则·····	(113)
第三节	人才的培育·····	(119)
第八章	加强和改进思想政治工作·····	(124)
第一节	思想政治工作的地位和作用·····	(124)
第二节	思想政治工作的任务和内容·····	(130)
第三节	思想政治工作的改进和创新·····	(134)
第九章	领导方法与领导艺术·····	(139)
第一节	领导方法的基本特征·····	(139)
第二节	领导方法的类型·····	(142)
第三节	领导艺术·····	(155)
第十章	优化领导群体结构·····	(164)
第一节	领导群体·····	(164)

第二节	优化领导群体结构的基本内容·····	(169)
第三节	优化领导群体结构的基本要求·····	(177)
附：《中国人民银行地、市分行行长岗位职务规范》（试行稿）		
《中国人民银行县支行行长岗位职务规范》（试行稿）		

第一章 绪 论

金融领导工作同其它工作一样，都有其自身的客观规律性，它同样是一门内容丰富的科学。作为人民银行分支行的行长，要使自己胜任领导工作，并使其卓有成效，就必须努力提高领导水平，实现领导工作科学化；而要使领导工作科学化，就必须认真学习、研究领导职责与素养，掌握金融领导活动的客观规律，严格按照客观规律办事。

第一节 学习领导职责与素养的意义

一、领导及领导素养的含义

1. 领导的含义

领导及其活动，是人类社会群体活动的一般现象，是群体活动必不可少的要素，属特殊的职业形态。

领导，顾名思义就是带领和引导。它是领导科学中的一个最基本的概念。领导作为一种活动，是指以一定的方式组织、带领、引导、指挥被领导者为实现一定目标的行为过程。领导者，就是实行领导行为的人，即在社会共同活动中带领、引导被领导者实现一定目标而努力的个人或集团。领导者是领导活动的关键角色，大多处于群体活动的中心，对所领导的整体有着重要的作用。

从领导的这种一般含义中可以看出，领导和领导活动，不仅

是单一因素行为，而且是一个包括多因素的系统活动。在一般领导模式中，领导活动包括三个最基本的要素，即领导者、被领导者和客观对象。从不同角度来考察，可以看出：领导反映和体现社会生活中人与人之间的关系，即领导者和被领导者的关系。领导作为一种行为过程，它是一定群众利益的代表，是确定自己所领导群体的方向，实现一定目标等重大关键问题的组织者、决策者、指挥者。领导从职能上看，它又标志着一种权力、力量，影响甚至改变着群体的活动。

领导是一种社会现象，它是人类整个社会活动的一个方面，是人类生存、发展的客观需要，也是社会进化的必然结果。领导受社会生产力水平、生产关系的性质、上层建筑的情况、世界观和科学思维的状况所规定和制约。因而，对不同社会、不同的阶级来说，其领导的本质、职能及领导规律都有特殊性。

2. 领导素养的含义

领导素养，即领导的素质和修养。

素质来源于心理学和生理学中的一个名词，主要是指人的感觉器官和神经系统方面的特点，偏向于先天的禀赋。然而，在人的发展中，先天的禀赋和后天的实践和训练又是互为因果，不可分割的。人的心理主要来源于社会实践，素质也是在社会实践中逐步发育和成熟起来的，而且，人的某些素质的先天性缺陷还可以通过后天的实践和学习获得不同程度的补偿。因而，素质的概念就远远超出了心理学和生理学概念的范畴，实际成为泛指人与各种组织的现实状态，诸如政治素质、专业素质、文化素质、品德素质、领导素质等。

也有人把先天的禀赋与后天的努力加以区分，称前者为素质，后者为修养。修养是指个人在政治、思想、品德和专业技能等方面，经过长期锻炼和培养所达到的一定水平。因此，对于领导素质与修养这个概念，可以理解为领导者的先天禀赋和后天努

力有机结合所达到的领导状态。

银行是一门大学问，银行行长的素质与修养是这门大学问中的重要内容。在发展社会主义有计划商品经济，深化金融体制改革，正确行使中央银行职能中，研究和掌握银行领导者的素质与修养这门科学，具有极其重要的意义。

二、从行长在金融管理中的地位和作用，看学习和掌握领导职责与素养的重要性

1984年，中国人民银行由原来综合性的国家银行改为专门行使中央银行职能的银行。随着这一职能的转变，使得中国人民银行在整个金融系统中处于领导地位，发挥着金融的宏观调控与控制、促进国民经济有计划按比例稳定发展的重要作用。中央银行实施金融宏观调控，要运用经济、行政、法律、教育多种手段，正确处理宏观与微观、中央与地方、全局与局部以及中央银行与专业银行及其他金融机构之间的关系，使信贷规模、货币供应符合有计划商品经济发展的需要，以保持金融物价的稳定。而要做到这些，行长的素养和领导水平则是关键的、决定性的因素，行长素养和领导水平的高低不仅影响着对金融方针、政策的贯彻和实施，也将直接影响着金融组织目标的实现。因此，提高人民银行行长的素养，改进领导方法，帮助他们增强决策能力，掌握领导艺术，研究和探索我国金融领导活动的内在规律和特点，就显得非常重要、非常迫切。

三、从行长素质的现状，看研究与探索领导职责与素养的必要性

人民银行自专门行使中央银行职能以来，由于各级行领导和全体工作人员的努力，在执行中央银行职能任务，实施金融宏观调控和促进国民经济发展等方面做了许多工作，取得了明显成

绩。但从领导方面说，经验不足，业务及科学文化知识素质偏低，是突出存在的问题。以科学文化知识素质为例，按照行长岗位职责规范的要求，人民银行一、二级分行行长的文化程度要求达到大专以上，而据1989年末人事部门的统计，全国人民银行一级分行正副行长121人中，大专以上文化程度的有63人，占总人数的52.07%；人民银行二级分行正副行长1002人中，大专以上文化程度的有404人，占总人数的40.32%；人民银行县支行正副行长3958人中，大专以上文化程度的仅有849人，仅占总人数的21.45%。由于专业和科学文化素质偏低，致使一些行不能结合本地区的实际，正确贯彻执行中央和总行制定的经济、金融的方针、政策，不能灵活有效地进行金融宏观调控，正确处理好有关方面的关系，使工作受到一定的影响。这就要求无论是老行长，还是近几年新提拔的中青年行长，都要认真学习中央银行理论与实务，加强领导素质和修养的学习与锻炼，努力提高科学化的金融领导方法和工作方法，把金融领导工作纳入科学化的运行轨道。

四、从现代科技及金融业飞速发展的形势，看学习领导职责与素养的迫切性

现代社会的经济和科学技术飞速发展、日新月异，在新技术革命挑战和经济、金融体制改革中，新问题、新事物层出不穷。这对人民银行行长的素质、修养和作风也提出了前所未有的新课题。以往关于金融领导者德、才、学、识、体的素质、修养和作风的要求，必然有新的发展和变化。由于历史上的原因，以往人民银行的各级领导对国际金融业务不太熟悉，随着对外开放政策的进一步实施，国际经济、金融交往的频繁，国内金融市场与国际金融市场的联系将会日益密切。作为中央银行各级行的行长，不仅需要具有国内金融工作的知识和能力，而且必须懂得国际金融的知识。必须在经济、金融战略的眼光、改革的魄力、系统的