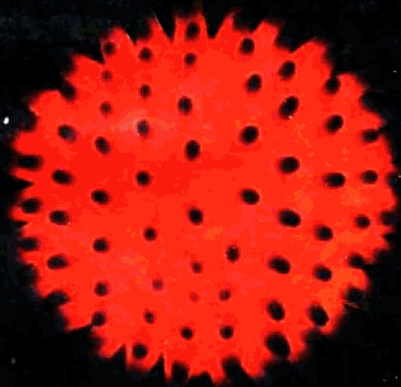


信用社领导艺术

孔繁忠 王米贵 主编



企业管理出版社

编委：孔繁忠 王米贵 李彦灵
边文计 曹文明 李宏彦

序

我国农村信用合作社，作为社会主义集体所有制性质的合作金融组织，从1927年办起第一个信用社起，迄今近70年的历史。它始终围绕着党在农村各个时期的中心工作开展业务活动，为党的中心任务服务，在农村经济发展中充分发挥了“粘合剂”、“催化剂”的作用。

随着社会主义市场经济的迅猛发展和金融体制改革的不断深入，农村信用社也将逐步与农业银行脱钩，真正成为自主经营、自负盈亏、自求平衡、自担风险、自我约束、自我发展的单元式的经济实体。它的发展方向，也必将朝着巩固与完善以社会主义公有制为主体的农村经济方面前进。它的服务对象，也将随着农村经济的发展和各种新型的合作经济组织的出现而有所改变。

农村信用社作为金融企业的基层组织，处于工作的最前沿，担负着繁重而具体的任务，它之所以在农村再生产中处于极其重要的地位，与它的职能作用密不可分。而作为一社之长的信用社主任，是全社工作的领导和主持人，其工作的优劣，直接影响着整个信用社工作质量的高低，关系到支持农村经济发展的大事。如何当好领导，讲究领导艺术，在行社即将分离之际，《信用社领导艺术》一书的适时出版，不仅满足了信用社的需要，而且对理论工作者也很有启迪，也无疑为合作金融企业领导者把握了舵头。

本书的作者长期工作在领导第一线，有较高的理论修养和丰富的工作经验。此书文字力求通俗易懂，深入浅出，叙述生动；语言群众化，概念通俗化，内容科学化；结构力求简明，中心突出，

层次分明。并且围绕我国社会主义经济新体制新形势，紧密结合农村金融工作的实际，是一本体现有理论阐述、又有生动实例，可读性较强的好书。

农村信用社是一个广阔的天地，只有不断提高信用社领导者的理论与实践水平，信用社才能充分发挥职能作用；才能在市场经济的竞争中保持旺盛的生命力；才能更好地为经济建设服务。

王云

1995年12月13日

及各位同仁致以诚挚的谢意。

诚然，本书只是抛砖引玉之作。是否“解渴”、简明实用，有待于读者评说。另外，限于编者能力和篇幅，难免辞采拙疏，精一漏万，恳请专家及广大读者赐教。

编者

1998年2月于北京

目 录

第一章 领导概述	(1)
第一节 什么是领导	(1)
一、领导的范畴	(1)
二、领导的特性	(2)
三、领导的含义	(3)
四、领导与管理	(4)
第二节 领导功能	(4)
一、组织功能	(4)
二、激励功能	(5)
第三节 领导的作用	(8)
一、政治上的导向作用	(8)
二、决策中的主导作用	(10)
三、组织上的协调凝聚作用	(12)
四、用人上的选贤任能作用	(14)
五、作风、修养方面的作用	(15)
第四节 “一把手”领导者特征	(16)
一、领导责任上的全面性	(17)
二、领导过程中的指挥性	(17)
三、领导形式上的导演性	(17)
四、领导方法上的统筹性	(18)
五、领导关系上的纽带性	(18)

第二章 领导影响力及其效应	(20)
第一节 领导影响力概述	(20)
一、何为影响力	(20)
二、领导影响力	(21)
第二节 领导影响力构成及其效应	(21)
一、权力性影响力及其效应	(22)
二、非权力性影响力及其效应	(25)
第三节 提高领导影响力的途径	(30)
一、改善领导者的工作作风	(31)
二、加强领导者的自身修养	(31)
三、正确运用领导者的权力	(32)
第三章 领导者素质	(34)
第一节 领导者素质标准	(34)
一、领导者“德”的标准	(35)
二、领导者“才”的标准	(37)
第二节 领导者素质要求	(38)
一、什么是素质	(38)
二、现代领导者素质要求	(39)
三、信用社领导的素质要求	(44)
第三节 提高领导者素质的途径	(52)
一、从自身素质薄弱点去努力	(52)
二、从苦练基本功修养去努力	(54)
三、从树立良好心理品质去努力	(56)
第四章 领导能力	(59)
第一节 领导能力概述	(60)

一、什么是领导能力	(60)
二、领导能力的特征	(61)
三、领导的基本能力	(61)
第二节 信用社主任应具备的领导能力	(66)
一、领导管理能力	(66)
二、分析决策能力	(67)
三、组织协调能力	(68)
四、指导实施能力	(68)
五、依法治社能力	(69)
六、语言文字表达能力	(70)
第三节 提高信用社主任领导能力的途径	(71)
一、坚持在职自学	(71)
二、参加专业培训	(73)
三、实践工作锻炼	(74)
四、总结提高升华	(74)
五、接受监督检查	(75)
第五章 领导体制与领导班子	(78)
第一节 信用社现行体制及特点	(78)
一、信用社与中国人民银行的关系	(79)
二、信用社与中国农业银行的关系	(81)
三、信用社与地方党政部门的关系	(83)
四、信用社与其它金融机构的关系	(84)
五、信用社与税务部门的关系	(84)
第二节 信用社进行体制改革的必然性	(85)
一、信用社进行体制改革的原因	(85)

二、组建农村合作银行的必然性	(87)
第三节 领导班子及其结构	(88)
一、领导班子的特性	(88)
二、领导班子的结构	(90)
三、领导班子的互补结构	(92)
第四节 加强领导班子团结	(94)
一、维护领导班子团结的重要性	(95)
二、加强领导班子团结的三要素	(102)
三、信用社正副主任的密切配合	(103)
第六章 领导方法	(106)
第一节 领导方法概述	(107)
一、领导方法的含义	(107)
二、领导方法的特点	(107)
三、领导方法的意义	(111)
第二节 基本领导方法	(113)
一、一切从实际出发，实事求是	(113)
二、从群众中来，到群众中去	(119)
三、领导骨干与群众相结合	(124)
四、抓住中心带动一般	(127)
五、一般号召与个别指导相结合	(129)
第三节 科学掌握和运用领导方法	(133)
一、科学掌握领导方法	(133)
二、科学运用领导方法	(134)
三、信用社领导工作方法	(135)
第七章 领导艺术	(141)

第一节 领导艺术概述·····	(141)
一、领导艺术及其特点·····	(141)
二、领导艺术与权术的区别·····	(146)
三、领导艺术的分类·····	(147)
第二节 领导艺术的运用与检验·····	(149)
一、科学地掌握运用领导艺术·····	(149)
二、如何检验领导艺术·····	(153)
第三节 信用社领导的基本艺术·····	(155)
一、决策的艺术·····	(156)
二、用人的艺术·····	(157)
三、行使权力的艺术·····	(163)
四、安排时间的艺术·····	(164)
五、激励的艺术·····	(165)
六、协调人际关系的艺术·····	(168)
七、开会的艺术·····	(170)
八、演讲的艺术·····	(172)
第八章 调查研究的艺术 ·····	(178)
第一节 调查研究概述·····	(178)
一、调查研究的意义·····	(179)
二、调查研究的内容和原则·····	(182)
三、调查研究的特点·····	(186)
第二节 调查研究的方法·····	(189)
一、调查的方法·····	(189)
二、研究的方法·····	(192)
第三节 调查研究的艺术·····	(193)

一、围绕中心工作进行调研·····	(194)
二、从细微入手去进行调研·····	(195)
三、从解剖典型上进行调研·····	(196)
四、既注重调查更注重研究·····	(197)
五、注意与其他调研的配合·····	(198)
第四节 提高信用社主任调查研究能力的途径 ·····	(199)
一、树立持之以恒的决心·····	(200)
二、坚持有一个严格的目标·····	(201)
三、注意时间安排的合理性·····	(202)
四、掌握适合职务特征的调研艺术·····	(203)
第九章 考核与奖励艺术 ·····	(205)
第一节 考核的方法·····	(205)
一、考核的意义·····	(206)
二、考核的原则·····	(207)
三、考核的内容·····	(209)
四、考核的方法·····	(210)
五、考核应注意的问题·····	(213)
第二节 奖惩的艺术·····	(214)
一、奖惩的意义·····	(214)
二、奖惩的原则·····	(216)
三、奖惩的方法和步骤·····	(217)
四、奖惩应注意的问题·····	(221)
第三节 信用社人员的考核及奖惩·····	(222)
一、主任的考核及奖惩·····	(222)

二、副主任的考核及奖惩·····	(224)
三、信贷员考核及奖惩·····	(226)
四、储蓄员考核及奖惩·····	(227)
五、会计员考核及奖惩·····	(227)
六、出纳员考核及奖惩·····	(228)
七、事后监督员考核及奖惩·····	(229)
第十章 思想政治工作艺术·····	(232)
第一节 思想政治工作的基本内容·····	(232)
一、进行马列主义、毛泽东思想基本理论教育·····	(233)
二、进行党的基本路线的教育·····	(234)
三、进行职工“四职”教育·····	(234)
四、进行形势任务和基本国情的教育·····	(236)
五、进行党风廉政建设教育·····	(237)
六、进行社会主义民主和法制教育·····	(238)
七、进行先进模范人物事迹的宣传教育·····	(239)
八、进行艰苦奋斗，勤俭办社的光荣传统教育·····	(240)
九、结合信用社工作实际，有针对性地开展各种专题教育·····	(240)
十、进行经营竞争意识的教育·····	(239)
第二节 思想政治工作的原则·····	(242)
一、理论联系实际的原则·····	(242)
二、民主的原则·····	(243)
三、思想政治工作与业务工作相结合的原则	

.....	(244)
四、表扬与批评相结合,以表扬为主的原则	(244)
.....	(244)
五、提高思想认识同关心、解决职工生活问题相结合的原则	(245)
六、身教同言教相结合、言教寓于身教之中的原则	(245)
第三节 思想政治工作的方法	(246)
一、正面教育,以理服人	(246)
二、关心体贴,以情感化	(246)
三、树立榜样,典型引路	(247)
四、寓教于乐,生动活泼	(247)
五、引导行为,转化思想	(248)
六、环境熏陶,培养风气	(248)
第四节 思想政治工作的艺术	(249)
一、抓“点”的艺术	(249)
二、谈心的艺术	(251)
三、倾听的艺术	(252)
四、协调的艺术	(255)
五、鼓励的艺术	(257)
附:	
一、中华人民共和国商业银行法	(259)
二、中华人民共和国担保法	(280)
后记	(299)

第一章 执业 ABC

已经从事农村医疗保健工作，或即将走上农村医疗保健工作岗位的乡村医生都知道，执业是一个内涵十分丰富的概念。它包括了从事诊疗活动的方方面面，是一个有许多内容可谈的话题。本章仅从村级医疗机构的构成、职能以及设置等几个方面，作一简要介绍。

第一节 村级医疗机构的构成与职能

村级医疗机构，是依据区域《医疗机构设置规划》设置，集医疗和预防保健等社会卫生工作为一体的地方综合性医疗机构。村级医疗机构，既是解决农村居民最基本的病伤服务和将医疗保健服务措施落到实处的载体和组织保障，又是全民、集体医疗机构的有益补充，还是县、乡、村三级预防保健网的网底和基础。长期以来，村级医疗机构在预防保健、防病灭病、保障农村居民身体健康、促进社区经济发展方面，发挥着巨大的作用。

一、村级医疗机构的分类

从 60 年代起，我国开始设置村级医疗机构。改革开放以来，尤其是进入 90 年代，发展非常迅速。目前已初步形成一个覆盖面广，办医形式多样，诊疗科目较为齐全，集体、个体并举的农村医疗保健网络。

(1) 以管理形式分：村办乡管，村办村管，乡办乡管等。

(2) 以办医模式分：合作医疗，乡村卫生组织“一体化”办医等。

(3) 以兴办类型分：村集体办卫生室（所），乡村医生或卫生员联办诊所，个体诊所，乡村一体化卫生所等。

(4) 以资金来源分：村集体出资兴办的村卫生室（所），集体和乡村医生共同投资兴办的村卫生室（所），乡村医生个人以入股形式兴办的联合诊所，以及由乡村医生个人出资兴办的个体诊所等。

(5) 按诊疗科目分：西医（内科）诊所，中医（内科）诊所，中西医结合诊所，以及妇科、儿科、口腔、皮肤、痔瘘等小专科诊所。

二、村级医疗机构的作用

(1) 宣传贯彻执行党和国家的各项卫生方针政策，积极组织、宣传、发动群众，开展各项农村社会卫生工作。

(2) 方便群众就医，及时解除患者的疾病痛苦，提供各种基本医疗保健服务，满足农村居民卫生保健需求。

(3) 贯彻“预防为主”的方针，完成各项预防保健工作任务，提高农村居民健康水平，促进当地生产、经济水平的提高。

(4) 发挥农村三级医疗预防保健网的网底作用和基础作用，组织和发动群众实施初级卫生保健，开展爱国卫生运动，大力普及卫生知识，提高农村居民自我保健能力。

三、村级医疗机构的职能

(1) 在上级卫生行政部门颁发的《医疗机构执业许可证》批准的诊疗科目范围内，开展诊疗活动。防治常见病、多发病和地方病，提供必要的基础医疗服务。做好急诊急救，及时转诊病人。

(2) 搞好传染病管理及计划免疫工作。对可能出现的传染

2 第一节 村级医疗机构的构成与职能

病、疑似传染病例，做到尽早发现，及时登记，尽快填写传染病卡片，并以最快速度向当地卫生防疫部门报告。配合卫生防疫部门，做好传染病的消毒隔离工作。对易感人群，及时进行预防接种。

做好 0~7 岁儿童计划免疫的建卡、人保（偿）、接种工作。不漏登、不漏种，准确及时，足量全程，安全有效。

（3）开展健康教育，传播卫生知识。建立全村居民档案，掌握村民健康状况。利用广播、板报、访视或患者就诊机会，开展健康教育，不断提高农村居民自我保健意识和能力。

（4）开展农村初级卫生保健。初级卫生保健是保证我国农村实现“2000 年人人享有卫生保健”目标的唯一途径和根本措施。积极发动群众，大力开展以“两管五改”为主要内容的爱国卫生运动，全面落实农村初级卫生保健的各项工作指标。

（5）搞好妇幼保健。开展孕产妇和儿童系统化管理，普及新法接生，做好妇女“五期”保健，积极防治妇女儿童常见病、多发病。

（6）计划生育指导。大力宣传计划生育、优生优育、晚婚晚育知识，做好育龄夫妇节育、避孕等计划生育指导。

（7）完成上级卫生行政、业务主管部门下达的各项指令性工作任务。

（8）及时上报计划免疫、疫情报告等各种卫生统计报表，为上级医疗卫生部门开展防病灭病工作提供参考。

第二节 村级医疗机构的设置

村级医疗机构的设置、审批、登记及执业，应当严格按照国家《医疗机构管理条例》、《医疗机构管理条例实施细则》等卫生法规及地方有关规定执行，本章节内容仅供参考。

一、村级医疗机构的设置原则

设置村级医疗机构，在坚持集体兴办为主的前提下，应当遵循下列原则：

(1) 符合区域《医疗机构设置规划》。根据县级卫生行政部门制定的区域《医疗机构设置规划》，增加或减少该行政村的医疗机构。一般，2000 人口以下行政村，设一所村卫生室（所），2000 人以上行政村可酌情增加。

(2) 合理配置卫生资源。村级医疗机构，应根据行政村人口数、居民医疗保健需求以及预防保健任务大小，合理配置卫生资源。一般，乡级医疗机构可按 4000:1 配备卫生技术人员。村级则按 1000:1.5（即每 2000 人口中配备 3 名乡村医生）的比例，配备卫生技术人员。其中，每村或每 2~3 名乡村医生中至少配备一名女乡村医生。

(3) 执业人员具备良好素质。村级医疗机构执业人员不但要有良好的职业道德、较高的专业水平，而且应该经验丰富，知识面广，一专多能，成为农村基层“全科医生”。

(4) 达到并符合国家卫生部制定的《村卫生室（所）基本标准》中规定的各项要求。做到人员、房屋、药品、器械、设备相配套，并制定落实各项规章制度、人员岗位责任制以及国家制定或认可的医疗护理操作规程。

(5) 须向县级卫生行政部门提出申请，并经县级卫生行政部门审核批准，取得《医疗机构执业许可证》后，设置方可生效。

二、村级医疗机构设置条件和标准

村卫生室（所）的设置应当符合下列基本条件和标准，个人创办的个体诊所可参照执行。

（一）设置村卫生室的基本条件

(1) 经村委会研究同意设立，并提供相应的场地、资金、房

4 第二节 村级医疗机构的设置