

银行领导方法

主 编 蓝寿荣
副主编 游仁合
黄有德
武汉大学出版社



YINHANGLINGDAOOFANGFA

92
F830.2
11
2

银行领导方法

主 编 · 蓝寿荣

副主编 游仁合 黄有德

XPLC/112



3 0116 5469 0

武汉大学出版社



B 828566

银行领导方法

主 编 蓝寿荣

副主编 游仁合 黄有德

★

武汉大学出版社出版发行

(430072 武昌 珞珈山)

武汉市汉桥印刷厂印刷

★

787×1092毫米 1/32 11印张 插页4 237千字

1991年9月第1版 1991年9月第1次印刷

印数: 1—6000

ISBN 7-307-01088-7/D·154

定价: 4.60元

序 言

在春光明媚的日子里，《银行领导方法》问世了。这是一本好书，充满了勃勃生机。

专题论述银行领导方法内容的书，这是第一本，这本身就是一个开拓、创新；书的内容全面、系统而新颖，成功地总结了银行领导工作的丰富的实践经验，文字结构严谨，层次分明，环环相扣，语言生动；作者队伍风华正茂，在生活里探索、进取、追求，为振兴我中华建功立业。

这本书的基本内容可分六部分：一是讲领导班子的优化，领导的艺术和决策的科学性，包括金融信息的应用；二是讲协调上下左右的关系，包括党政领导、上下级行，以及与企业的往来；三是论述了提高银行业务经营的工作效率和经济效益，这是一个核心问题；四是讲银行的政治思想工作，包括文化建设；五是论述了启用人才的重要性、原则和方法，正确处理人际关系，调动职工的积极性；六是讲述了领导方式、领导权威、领导者的素质，以及怎样做一名合格的领导者。

在这里，领导者的素质是一个十分重要的问题。包括政治素质、知识素质，以及决策、指挥、组织、协调、创新等能力。政治素质好，这是社会主义国家领导成员的基本条件。银行领导人的政治素质不好，是不可能领导广大职工办好社会主义银行的。为此，要求银行领导人必须具有较高的政治觉悟，要有强烈的为社会主义而献身的精神，先天下之忧而忧，后天下之乐而乐，当社会主义建设的促进派；必须

作风民主，大公无私，善于听取不同意见，善于启用人才，团结群众前进。同时，领导人必须具有相应的知识素质，包括具有较高的马克思列宁主义的理论水平；要能准确理解和执行国家宏观经济的方针政策、农村工作的方针政策，以及有关的法律、法规；要掌握足够的银行经营管理知识，包括国内外两个方面，还要有把知识转化为解决问题的能力，就是能够把自己获取到的知识成功地应用于实践，取得好效益。要有决策能力，包括发现、分析、判断问题的能力、决断的魄力；要有指挥能力，就是通过领导的行为，充分发挥各级组织和各职能部门的作用，使银行的经营有计划、有秩序、高效率地运行；要有组织能力，就是为实现经营目标，科学地组织人力、物力和财力，使各种要素各个环节协调运转，并取得预期的经济效果；要有协调能力，就是协调经营单位内外、上下、左右的关系，使经营活动在时间、空间、数量和质量等方面取得协调一致；要有创新能力，就是对新鲜事物要敏感，思路要开阔，富有预见力，善于提出新方案，并善于采纳群众中的创新建议。另外，身体条件要好，能够胜任繁重的工作。

这本书的出版，是一个大好事，也可以说是对“八五”计划和十年规划的献礼。它的出版发行，不管是在金融系统，还是在教学和科研部门，都将发挥重要的作用，有利于推动我国金融事业的发展。

路建祥

1991年3月20日 北京

前 言

银行领导学是一门新兴的管理学科。银行领导方法是银行领导学的一个重要组成部分。

加强对银行领导方法的研究，是我国经济建设实践提出来的要求。首先，是提高金融企业素质的要求。为了提高经济效益，加快现代化建设，必须提高我国金融企业的素质，而金融企业素质的提高，关键在于提高银行领导者的素质。其次，是深化金融体制改革的需要。深化金融体制改革、实现专业银行企业化管理等改革的措施，对我国银行领导者的领导方法、领导水平提出了更高的要求。再次，是银行管理现代化的需要。银行管理现代化有着多方面的内容，而领导现代化，包括领导思想和领导方法的现代化，无疑是首要的和关键的内容，舍此是难以实现银行管理现代化的。最后，是银行领导者提出的要求。我们在同有的农业银行中心支行行长、农业银行县支行行长谈话中，得知他们希望从事教学、科研工作的同志能完成这样的一个研究课题，即新时期怎样当一名符合时代要求的基层银行行长。这是一个很大的课题，非一时能完成，也非几个同志合力协作就能完成，而需要调动广大银行工作者的积极性，发挥众人的智慧，需要很长一段时间。我们几位从事银行教学工作的教师 and 实际工作的干部，不揣浅陋，希望能在这方面作些努力，起抛砖引玉之作用，于是，就有了编写这本著述的想法。

本书的编写，是我们对银行领导方法的初步探讨之所

得。在此，需要说明的是：

1. 本书所探讨的是银行领导工作的方法，而不是一般的管理方法。“领导”同“管理”这两个词，有时是通用的，但严格意义上的“管理”一词，其内涵更为广泛。在银行，管理工作是多层次的，领导工作是属于最高层次的管理，是统筹银行全局的管理工作。当然，领导方法也不同于管理方法。

2. 本书所探讨的是关于银行领导工作的一般方法，具有普遍性的意义，而不是就某一具体领域的领导方法，例如：政治领导工作方法、行政事务领导工作方法、科研领导工作方法等。银行是经营货币的特殊企业。我国的银行是国民经济的综合部门，担负着调节国民经济的重要任务。本书的探讨力图结合银行的特点来研究银行领导方法的规律性及其应用。因而，本书所探讨的银行领导方法，有别于一般的领导方法。由于领导工作具有共性，本书在内容中对于一些共同的原理和方法也作了简明的阐述。

3. 本书所探讨的是中国社会主义银行的领导方法，而不是资本主义社会银行的领导方法，也不是其他社会主义国家银行的领导方法。根据马克思主义关于经济管理具有二重性的原理，不同社会制度国家的金融企业，其银行领导方法既具有共同的一般规律，又具有各自的特殊规律。即使同是社会主义国家的金融企业，也各有不同。各国的银行领导方法，必然具有共性，但由于各国的历史文化传统、政治经济现实等各具特点，它们的银行领导方法，也必然具有个性。本书除了研究银行领导方法的一般规律，主要还是研究中国银行领导工作方法的特殊规律性。

4. 本书所探讨的是现代的银行领导方法，而不是封建的、小农意识的领导方法。我们在研究中将注意划清现代的、

现代化大生产的领导方法同封建的、小农意识的领导方法的界限，在批判地继承中国古代优秀的领导思想和经验，诸如发掘《孙子兵法》、《论语》、《资治通鉴》等著作中的光辉思想，以为今用的同时，抛弃一切落后的、小农意识的领导观念和领导方法。

5. 本书所探讨的是银行领导方法的规律性及其应用，注重实践性、实用性。编写本书的目的，就是希望能帮助基层银行领导干部提高自己的领导水平，改善领导方法，因而，本书的内容大部分是阐述各种措施和方法。本书行文中使用的“银行领导者”，就是指基层银行领导干部，特在此说明。依据这一思路，书中注重阐述领导艺术。领导艺术是在一定知识基础上的一种经验和技巧，而领导方法则是领导艺术中系统化、规范化的知识结晶。每一位领导干部都有自己的领导经验和技巧，但其中有共同性的东西；领导艺术是多种多样的，领导方法是共同性的规律性的。领导方法的规律是从领导者的经验中总结出来的，但规律反过来又帮助领导者进一步总结经验，提高领导水平。

本书的写作，坚持用辩证唯物主义和历史唯物主义的立场、观点和方法，来分析问题，防止离开一定的时间、地点、环境片面地对待事物，力求做到实事求是，具体问题具体分析；坚持理论联系实际，防止脱离银行实际的情况，注意了解银行领导者的工作情况和思想要求，从银行领导工作的实践中提出研究课题，从银行领导工作实践的成败的经验和教训中概括理论观点。

蓝寿荣

1990年 10月 武汉

目 录

序言	(II)
----	--------

前言	(III)
----	---------

第一章 大禹治水的启示

——银行领导方法概述	(1)
------------	-------

一、银行领导方法的含义及其作用	(2)
-----------------	-------

二、基本领导方法简述	(7)
------------	-------

三、系统与系统工程方法	(12)
-------------	--------

四、银行领导艺术概说	(17)
------------	--------

第二章 米格21型战斗机的惊人诀窍

——银行领导班子结构优化	(24)
--------------	--------

一、领导班子结构优化的重要性	(24)
----------------	--------

二、领导班子结构优化的原则	(27)
---------------	--------

三、领导班子结构优化的内容	(29)
---------------	--------

四、领导班子结构优化的途径和方法	(37)
------------------	--------

第三章 失之毫厘 谬以千里

——银行决策的科学方法	(43)
-------------	--------

一、科学决策的重要性和必要	
---------------	--

性.....	(43)
二、科学决策的程序和方法.....	(47)
三、银行的贷款决策(上)	
——固定资产贷款决策.....	(54)
四、银行的贷款决策(下)	
——流动资金贷款决策.....	(60)
第四章 金融信息 现代银行的生命	
——金融信息与银行领导方法.....	(67)
一、金融信息在银行领导中的 作用.....	(67)
二、金融信息的搜集和整理.....	(70)
三、金融信息的传递与反馈.....	(78)
四、金融信息与银行主要业务 的关系.....	(83)
五、金融信息的管理.....	(91)
第五章 实事求是 积极慎重	
——怎样协调与党政部门、上级银行 的关系.....	(96)
一、实事求是 坚持原则.....	(96)
二、积极慎重 认真负责.....	(101)
三、着眼全局 通盘考虑.....	(103)
第六章 支持发展与监督保证	
——与企业打交道的方法.....	(107)
一、银行与企业的关系.....	(107)
二、与企业打交道的方法.....	(110)

三、案例与启示…………… (116)

第七章 帕金森定律与列宁的警告

——怎样提高银行领导工作效率… (118)

一、为什么要提出这个问题…… (119)

二、提高银行领导工作效率…… (122)

三、用较少的时间做较多的工
作…………… (133)

第八章 百尺竿头 更进一步

——怎样取得最佳银行经济效益… (139)

一、银行经济效益的涵义…… (140)

二、银行经济效益的特征…… (144)

三、银行经济效益的基本原
则…………… (146)

四、提高银行经济效益应处理
好的几个关系…………… (149)

五、银行经济效益与行长的关
系…………… (152)

六、银行经济效益的指标和指
标体系…………… (154)

七、提高银行经济效益的途径… (162)

第九章 春风化雨 润物无声

——怎样做银行思想政治工作… (169)

一、必须加强银行思想政治工作 (170)

二、银行思想政治工作的原则… (175)

三、银行思想政治工作的方法… (177)

第十章 日本企业崛起的奥秘

——如何建设金融企业文化…… (187)

一、企业文化与金融企业文化…… (188)

二、怎样建设金融企业文化…… (192)

第十一章 唐僧师徒西天取经何以成功

——银行领导者怎样使用人才…… (200)

一、银行领导者的人才观…… (201)

二、金融人才的选拔…… (204)

三、金融人才的使用…… (209)

四、金融人才的培训…… (215)

五、金融人才的管理…… (218)

第十二章 安泰的力量源泉

——银行领导者怎样密切与职工的联系……

联系…… (224)

一、做职工的贴心人…… (225)

二、密切干部职工之间的联系…… (228)

三、依靠职工，实现银行民主
管理…… (236)

四、积极采纳职工的合理化建
议…… (239)

第十三章 平等互助 团结友爱

——银行领导者怎样协调人际关系

…… (244)

一、协调人际关系的原则…… (245)

二、协调人际关系的方法·····	(249)
三、调动职工的积极性·····	(257)

第十四章 寻求最佳领导方式

——银行领导者的领导方式·····	(261)
一、领导方式连续流理论·····	(262)
二、管理方格理论·····	(264)
三、目标管理方法·····	(269)
四、领导方式类型的测定·····	(275)
五、领导方式类型的自我测定·····	(283)

第十五章 领导权威与分工授权

——银行领导者的领导权威·····	(287)
一、领导权威·····	(287)
二、领导的权力与权威·····	(297)
三、分工授权·····	(299)

第十六章 做一名合格的银行领导者

——银行领导者的素质、作风和 修养·····	(305)
一、银行领导者的素质·····	(305)
二、银行领导者的作风·····	(316)
三、银行领导者的修养·····	(331)

后记·····	(334)
---------	---------

第一章

大禹治水的启示

——银行领导方法概述

大禹治水的故事，在我国可谓家喻户晓、千古流芳。北京故宫珍宝馆的一块大玉石上，就雕有场面壮观的大禹治水图。《鲁迅全集》第二卷内有一篇小说《理水》，就是歌颂大禹的功绩，表达了对大禹的敬意。

故事的内容是这样的，相传在四五千年前，黄河流域洪水泛滥，当时首领尧让炎帝的后裔共工氏去治水。共工氏治水，筑堤堵塞，但是，挡不住咆哮而来的洪水。后来，各地人民推鲧去治水。鲧治水九年，没有成效。

舜继承尧位，下令处死鲧，让鲧的儿子禹去治水。禹跋山涉水，集思广益，主张采取疏导的方法，变害为利。于是，他率领人民，在群山中开道，平地开沟渠，引水入小河，疏通小河入大河，引导大河入大海。

治水成功了！大禹治水，为民造福，人民是忘不了的。

大禹治水的故事，给我们的启示，就是天下万事万物都有利、害两而，关键看你怎么对待它。如同治水一样，治好了造福子民，治不好会危及人民的生命和财产。而且，作任何一件事，都要讲究一定的方法。银行领导工作也一样，也

要讲究一定的方法。

一、银行领导方法的含义及其作用

银行是国民经济中重要的资金调节机构，在社会主义现代化建设事业中发挥着越来越重要的作用。各地各级银行领导者必须出色地完成自己的领导任务，在党和国家有关的方针、政策指导下，合理地组织和运用银行的人力、物力和财力，保证银行作用的充分发挥，取得良好的经济效益。银行肩负的重要使命，决定了银行领导者必须集中精力抓好主要工作，而且还要掌握一套科学的领导方法，这是正确、有效地执行领导职能的重要保证。

领导方法，就是领导人在领导过程中观察问题、处理问题和指导工作的方式和方法。银行领导方法，就是银行领导者在银行经营管理过程中执行管理职能和实现银行任务的方式和途径。学习和掌握科学的银行领导方法，对于银行领导者来说，是十分重要的。毛泽东曾形象地把任务和方法的关系比喻为河与桥（或船）的关系，他说：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”^①在十一届五中全会第三次会议上，邓小平专门作了《坚持党的路线，改进工作方法》的讲话，指出：“注意工作方法，克服官僚主义。这也是摆在我们面前的一个迫切问题。……工作方法总要适应四个现代化的要求，改得好一点、快一点

^① 《毛泽东选集》第1卷，第125页。

嘛。”^①

事实上，在工作中，许多银行领导者都是在运用一定的领导方法，只是有的人的领导方法不科学、陈旧，工作中碌碌无为，职工有意见，外面反映差，上级也不满意；而有的银行领导者领导方法比较科学，运用自如，因而事半功倍，出色地完成了任务，上级满意，职工高兴，银行的经济效益和社会效益俱佳。

近年来，我国各专业银行几乎都在各金融管理干部学院将基层银行行长集中起来培训。这些行长们在一起切磋技艺，交流经验。根据他们的体会，领导银行要讲究方法，有了科学的方法，银行才有活力，具体说，有以下几方面的作用。

1. 有助于搞好领导班子团结

看一个银行前景如何，主要是看这个银行的领导班子是否团结，是否具有战斗力。银行领导班子的团结问题，是行长经常会遇到的问题，这里面有领导班子成员素质和品德问题，但更多的是行长的领导方法问题。如，在领导班子成员配备时是否考虑到了领导班子结构优化？是否善于区别问题的性质，对症下药？是否采取了有效的制度和形式，保持领导班子成员间的密切沟通，以经常交流思想，统一认识？是否对整个银行的业务经营情况和银行职工的思想情绪了如指掌，从而在讨论时能抓住实质，而不是各据一点情况，固执己见？等等。对银行行长和领导班子成员来说，掌握一些有利于加强领导班子团结的工作方法是十分必要的。

^① 《邓小平文选》（一九七五——一九八二年），第246页。

2. 保证银行经营决策的科学性

银行经营决策,是银行行长的首要职能.要保证决策的科学性、正确性,行长就要掌握银行这一系统的外部环境和内部条件,要进行调查研究,对贷款项目或投资方案进行分析、评估和可行性论证。此外,在日常生活中也还有许多事情需要行长当场“拍板”,作出决断或裁决,这也要求行长必须掌握真实的、详尽的调查资料,所以调查研究是银行行长必须掌握的一种基本的领导方法。搞调查研究,不同的人会得出不同的结果,这里面就有一个方法的问题。有的银行行长运用科学的调查方法,及时抓住银行经营管理中存在的主要矛盾,根据本单位的实际情况,采取有效措施,从而开创银行经营工作新局面。广大银行职工都有为银行发展而努力工作的信心,使银行经营取得明显的成绩。但是,有的单位调查研究粗枝大叶,调查的数据、信息量不够,以偏概全,“瞎子摸象”,因而得出了片面的甚至是错误的结论。也有少数单位只调查不研究,现象罗列,资料数据一大堆,却得不出中肯的、有指导性的意见。如此等等,这些单位作出的决定,不符合银行实际,工作中行不通,作出的裁决意见有片而性,银行职工不服。如果是经营决策失误,就会给银行带来重大经济损失,甚至危及国民经济。所以,银行行长必须学会科学的领导方法,进行正确的调查研究。

3. 便于掌握工作主动权

几乎每一位行长的工作都是很忙的,但是如何对付忙,每个领导都有自己的一套。有的领导没有掌握科学的领导方法,虽然整天忙忙碌碌,却总是忙不到点子上,该做的事情