

现代银行领导学

现代银行领导学

张国杰 主编

•
济南出版社出版发行

（济南市经二路182号）

泰安市印刷厂印刷

•
787×1092毫米32开本 11 印张 237 千字

1990年3月第1版 1990年5月第1次印刷

印数1—6000

ISBN7—80572—180—7/F·23

定价：3.80元

主 编: 张国杰

副主编: 黄玉荣 米元成 王耀田

郑乐顺 范钦建

编著者: 张国杰 张家星 尹希忠

黄玉荣 周宗安 王玉森

米元成 李 颖 王世盛

高文秀 董延岭 戴晓梅

杨 振 郑乐顺 王耀田

张文圣 范钦建 李 庆

序 言

领导科学是一门新兴学科。把银行领导工作作为一门科学，进行系统全面的研究，在我国起步较晚。《现代银行领导学》的出版，填补了我国金融理论中的一个空白。

我国金融系统，正处在体制改革与建设的新时期，迫切需要一大批既能坚持四项基本原则，又有现代化知识和善于创造、勇于开拓新局面的领导人才。在改革开放的新时期，银行领导者墨守成规不行，盲目前进就会失误，必须掌握现代领导科学与管理知识，讲究领导艺术，才有可能成为开拓型的领导者，肩负起历史的重任。

《现代银行领导学》的特点是，从中国40年社会主义金融建设与改革的领导活动实际出发，围绕解决我国金融体制改革与现代化建设中的领导问题而进行探索；在坚持四项基本原则，坚持新时期党的路线、方针、政策的基础上，抓住金融领导工作的基本规律与特点，借鉴中外古今领导科学中的精华，进行系统而全面的论述，试图建立具有中国特色的金融领导学体系。

《现代银行领导学》的另一个特点，是力求按照社会主义金融领导活动过程的内在联系与规律，安排内容与章节。对金融领导的本质特征、职能、类型、原则与方法，对金融领导的组织、结构、体制，对金融领导的素质、作风、观念、思维方式，对金融领导的战略、决策、艺术，对金融领导的

人才选拔、培养与使用、法制建设、理论修养、思想政治工作、绩效评定等等，都进行了系统、条理的安排与论述。因此，该书既可作为大中专院校的教材，又可作为广大金融领导干部、金融工作者的重点读物，或置于案头，视为身边的参谋与顾问。

《现代银行领导学》，还不成熟，有待于进一步发展、丰富与完善，迫切希望广大金融工作者、金融领导者、专家、学者、教师，对本书的内容提出批评指正，以便及时修正。

张文杰

1989年12月26日

前 言

一个现代银行领导者，在建设具有中国特色的社会主义金融事业中，担负着本系统、本部门各项工作的计划、组织、决策、指挥与协调等任务。要完成这些任务，必须掌握银行领导科学与艺术，不断提高领导与决策的水平。这是历史赋予每个现代银行领导者的重任。

作者在长达20多年的银行工作实践中，接触了许多领导人，从他们的领导工作的成败与得失中，使我们深深地体会到领导科学的极端重要性。尤其是那些新进领导班子的中青年领导干部，他们政治素质好，懂业务，精力充沛，思想开阔，给单位带来生气与活力，但他们在工作中，深感缺乏领导经验，吃了不少苦头，迫切需要学习领导科学与艺术，因为银行领导工作象世间的一切事物一样，有其内在的规律。从事领导工作而又不懂得领导科学与艺术，必然处于盲目之中，何能不出问题、不碰钉子、不吃苦头？针对这种情况，我们参阅了大量的中外专家学者撰写的领导科学与艺术、管理科学、思维科学、战略学、心理学、行为科学、军事科学、人际关系学及其他有关资料，结合我们自己多年的实践经验与体会，编写了这部《现代银行领导学》，奉献给那些渴望做好领导工作的领导同志，以及广大的金融工作者。

本书由张国杰同志担任主编。在编写过程中，得到山东省人民银行行长刘秀胜同志，山东省工商银行行长李玉梅同

志，以及有关专家学者的热心指导与竭力协作，在此特致谢意。

本书虽然名为《现代银行领导学》，但它的内容实际上适用于整个金融系统的领导者与实际工作者。这是我国金融界第一本关于银行领导科学的专门论著与教材。由于我们的理论水平有限，实践经验不足，书中难免有不妥之处，敬请同行朋友、有关专家学者、广大金融工作者批评指正。

作者

1989年12月16日

目 录

第一章 导 论	(1)
第一节 银行领导学的产生.....	(2)
第二节 银行领导学的研究对象、内容和范围...	(8)
第三节 银行领导学与领导科学及相关学科 之间的关系.....	(14)
第四节 学习银行领导学的意义	(16)
第二章 银行领导者的素质	(20)
第一节 银行领导者素质的重要性.....	(20)
第二节 银行领导者的基本素质.....	(24)
第三节 银行领导者素质的修养与锻炼.....	(31)
第三章 银行领导者的作风与修养	(34)
第一节 银行领导者必须具备良好的领导作风...	(34)
第二节 银行领导者应具备的领导作风.....	(37)
第三节 银行领导者的作风修养.....	(44)
第四章 银行领导者与人才	(48)
第一节 选才用人在银行领导工作中的 地位与作用.....	(48)
第二节 树立正确的人才观.....	(51)
第三节 选用人才的基本原则.....	(57)

第四节	选才用人的途径与方法	(71)
第五章	银行领导艺术	(79)
第一节	银行领导艺术的特点与作用	(79)
第二节	银行决策的艺术	(84)
第三节	知人善任的艺术	(87)
第四节	协调人际关系的艺术	(91)
第五节	提高速度与效益的艺术	(94)
第六章	银行领导体制与领导结构	(104)
第一节	领导体制的基本类型	(104)
第二节	银行的领导体制	(107)
第三节	银行领导结构的科学化	(112)
第七章	银行领导与战略	(119)
第一节	银行战略的意义与特点	(119)
第二节	银行战略的制定与实施	(123)
第三节	银行领导与银行战略决策	(131)
第八章	银行领导与科学决策	(137)
第一节	银行经营决策的一般原理	(137)
第二节	银行经营决策的种类及程序	(145)
第三节	银行经营决策的方法	(151)
第四节	银行领导者、智囊团与科学决策	(161)
第九章	银行的组织管理	(165)
第一节	银行管理组织的设计原则	(165)
第二节	银行管理组织结构与效应	(171)
第三节	我国银行的组织体制与机构设置	(178)
第四节	银行的劳动人事管理	(183)
第十章	银行领导与法制	(187)

第一节	银行领导必须健全法律意识	(187)
第二节	银行法制的意义与内容	(193)
第三节	银行领导行为与法律	(201)
第十一章	银行领导与现代思维方式	(204)
第一节	思维方式及其历史演变	(204)
第二节	实现银行领导思维方式的十大转变	(211)
第三节	银行领导在确立科学思维方式中应注意 的问题	(220)
第十二章	银行领导与现代科学方法	(228)
第一节	系统工程方法	(228)
第二节	信息论方法(上)	(236)
第三节	信息论方法(下)	(242)
第四节	控制论方法	(247)
第十三章	银行领导与现代领导观念	(253)
第一节	勇于改革的观念	(253)
第二节	商品经济观念	(260)
第三节	竞争观念	(268)
第四节	时间价值观念	(274)
第十四章	银行领导与科学工作方法	(280)
第一节	银行领导工作方法的重要性	(280)
第二节	银行领导者的基本工作方法	(285)
第三节	银行领导工作方法中的信息调研	(292)
第十五章	银行思想政治工作	(300)
第一节	思想政治工作在银行工作中的地位和作 用	(300)
第二节	银行思想政治工作的任务	(303)

第三节	银行思想政治工作的方针与原则	(306)
第四节	银行思想政治工作的方法	(311)
第五节	银行思想政治工作的客观规律	(315)
第十六章	银行领导者的绩效考评	(325)
第一节	绩效考评的目的意义	(326)
第二节	银行领导绩效考评的原则	(328)
第三节	绩效考评应注意的四个问题	(329)
第四节	银行领导群体的绩效考评	(331)
第五节	银行领导的个体素质	(335)
第六节	银行领导个体绩效的考评方法	(337)

第一章 导 论

随着我国国民经济的迅速发展及经济体制改革的深化，近几年，在我国新兴起了一门科学——领导科学——专门研究领导规律与方法的一门科学。领导科学的产生是我国时代的要求，是经济发展的必然。不过，目前的领导科学研究几乎均未涉及对系统、部门领导工作的探索、研究，而各个系统、部门在工作内容、性质方面各不相同，与此相对应，都有自己独到的领导规律与方法，为进一步提高各部门的领导成效，有必要建立专门的领导科学来系统研究、总结这些领导规律与方法。基于此，我们对金融系统的主干力量——银行的领导工作进行了全面的、目前看来尚属开创性的研究。

把银行领导工作专门作为一门科学来进行系统研究，在我国还是一项空白。银行在我国的经济建设中发挥着日益重要的作用。它既是微观经济的融资主体，又是宏观调控的实施执行者，作为银行领导者，干好领导工作是使银行有效发挥其功能作用，促进国民经济蓬勃发展的重要保证。但是，银行领导工作同其它科学一样，有其规律性，不懂得这些规律性，就谈不上科学领导，也就很难干好领导工作，或者说在工作中容易出现随意性、盲目性，从而影响到银行职能的发挥。因此，把银行领导工作作为一门科学来研究，加强银行领导规律性的探讨，把我国金融部门长期的领导实践经

验，以及外国银行的先进领导经验，用马克思主义的基本观点、立场与方法，加以归纳总结并使之上升为理论，对提高银行领导者的科学领导水平，充分发挥银行的职能作用及效率，加快银行现代化建设，促进国民经济发展，具有重大意义。

第一节 银行领导学的产生

众所周知，任何一门科学的产生都不是偶然的，不是取决于人们的主观想象，而是人类历史的科学与经验总结，是社会生产力的发展及社会进步的客观要求，是承前启后、继承发展的完整过程。银行领导学的产生同样遵循了这一历史法则。

一、银行领导学产生的客观必然性

（一）银行领导学的产生是现代商品经济发展的客观要求

经济体制改革前，我国的经济是产品经济模式，产品从生产到流通再到消费者手里，完全依据指令性计划进行，供需平衡是计划统制下的强制平衡，社会资金供求大部分依据指令性计划来运筹，国家重视财政力量，忽视银行的信用融资作用，有“大财政、小银行”之说。与这种产品经济模式相适应，我国的银行体制是大一统的银行体制，银行是国家的货币出纳机关，仅起到货币的收收付付作用。银行信贷收支均遵照国家的指令性计划进行，并且只允许发放短期贷

款，业务范围受到极大限制。作为银行领导者，在工作方面上行下效，下级行听命于上级行，没有主动性、创造性，更谈不上科学性、能动性。随着经济体制改革向纵深拓展，我国经济体制由传统的产品经济模式向商品经济模式转换，银行被恢复了本来面目，不再是单纯的货币出纳机关，而是国民经济的重要融资主体，银行作为资金活动的总枢纽，联结国民经济各部门的纽带，在经济建设中发挥的作用越来越大。从西方国家的实践看，没有现代银行就没有现代资本主义的发展；在我国，没有社会主义的大银行就没有经济的稳步起飞。体制改革十年来的实践证明这是一条颠扑不破的真理。船能载舟亦能覆舟，经济的发展离不开银行，反过来，商品经济的浪潮亦有可能使银行触礁搁浅，作为银行领导者必须做到审时度势，灵活掌舵，让银行之舟在商品经济的汪洋大海里破浪前行。也就是说，银行领导者要充分发挥银行对现代商品经济的促进作用，必须讲求科学领导，领导的科学与否是决定经营成败的关键。因此，商品经济的发展客观上要求把银行领导工作作为一门科学来进行系统研究，要求创立银行领导学。

（二）银行领导学的产生是现代银行经营管理的客观要求

现代银行是处于竞争激烈的商品经济社会的银行，银行领导者决不能因循守旧，拘泥于局部利益的得失，凭想当然进行决策，必须具有战略眼光，通观全局，勇于开拓探索，科学决策。不过，现代银行工作专业性较强，技术性要求高，银行领导者要做到决策科学化，开创出新局面，不但要谙熟业务，掌握必备的专业知识，而且，还应该精通管理之

道，掌握科学的领导方法和高超的领导艺术，注重发挥集体的智慧与力量。这些，都是银行领导学所要研究的主要内容，因此，创立银行领导学正是银行经营管理现代化的客观要求。

（二）我国银行发展到今天，也有必要建立银行领导学

据现有资料记载，我国最早的革命根据地银行是海陆丰苏维埃政府于1928年2月建立的劳动银行，1931年11月，中央苏区在瑞金成立了“中华苏维埃共和国国家银行”，从那以后，革命根据地扩展到哪里，我们就把银行建立到哪里。直到1948年12月1日我们在原华北银行、北海银行和西北农业银行的基础上，在河北省石家庄成立了中国人民银行为止，在这整个国内革命战争和民族解放战争期间，我们的银行积累了丰富的对敌斗争经验和支援经济建设经验。中国人民银行建立后，逐步将各地的根据地银行统一管理起来，成为自己的分支机构，并且没收了官僚资本主义银行，对民族资本主义银行进行了社会主义改造，从而在全国建立起了社会主义金融体系。此后，我国金融体系几经演变，业务范围几经变化，由不完善到完善，其间经历了许多波折，积累了相当丰富的历史经验和足够的教训。回顾这一段历史，我们感到有必要对银行的领导工作（包括历史的经验和教训）进行系统的总结，科学的归纳，以使银行领导者在决策中减少失误。因此，建立银行领导学是历史发展的必然。

二、银行领导学产生的前提条件

单有银行领导学产生的客观要求还不足以使这门科学得以产生，银行领导学的产生还必须必要的理论指导和技术

准备作为前提条件。具体地表现在以下几方面：

（一）马克思主义是银行领导学产生的坚实的理论基础

马克思主义哲学、政治经济学、科学社会主义和有关党的学说，科学地阐明了关于领导问题的一系列原理。一个多世纪以来，各国无产阶级政党领导的革命与建设实践，又进一步丰富和发展了马克思主义关于领导问题的一般理论。我国是社会主义国家，领导学要建立在科学的基础上，必须有马克思主义作为理论指导，只有马克思主义的理论指导，才能做到高屋建瓴，领导的科学化才会成为现实。而银行领导学是领导科学的一个专项分支，因此，也必须以马克思主义作为理论基础。

文化大革命时期，我们背离了马克思主义，领导科学化遭到了排斥，不正常现象随处可见，国民经济陷于崩溃的边缘。党的十一届三中全会以来，我们注重调查研究，讲求实事求是的科学态度，以马克思主义作为科学指导，国家经济形势发生了巨大变化，十年来的国民经济有了举世瞩目的巨大发展，银行亦从简单的货币出纳机关发展成为综合性的经济主体，成为国家经济领域中最重要融资力量。这使我们更加坚定了这样一个信念：以马克思主义作为理论基础，注意银行领导工作的规律性研究、总结，是我国现代银行蓬勃发展的重要的前提条件。

（二）现代科学技术的飞速发展是银行领导科学化提供了前提条件

20世纪40年代以来，电子计算机、空间技术的问世产生了影响极为深远的第三次技术革命。现代科学技术已渗透到各个领域，从诸多方面影响着人们的生活。毫无例外，银行

作为社会生活中的一个重要部门，联系国民经济各部门的纽带，其经营活动也日益受到科学技术的影响。例如，电子技术运用到银行中，出现了现金出纳机、电子清算系统；利用电传，银行可以极快的速度传递行情信息、传送报表；计算机的应用将银行会计人员、统计人员从繁重的帐务处理程序中解脱了出来；信用卡经电子技术处理后，可有效地防止伪造欺诈行为，更有效地代替现金进行流通支付。

一般地说，电子计算机在银行的应用，主要有三个目的：一是提高生产率、降低成本。如发展“综合联机系统”、“银行间数据通讯系统”，就可达到上述目的；二是提高经营管理水平。如日本发展了“决策支援系统”来达到这一目的；三是通过迅速准确的业务处理，改善对顾客的服务。如通过计算技术为顾客提供外汇风险预测、金融市场（货币市场、资本市场、外汇市场、黄金市场）预测、可行性方案选择、商品市场、技术市场、资源市场及劳动力市场的供求状况与趋势预测等。从上述三个目的看到，它们与科学的领导有着密切联系，即它们是领导科学化在银行经营中的真实表现。如果没有计算机等电子技术的问世，就没有“决策支援系统”的出现，那么，当今的“综合银行业务系统”的时代也就不会到来了。正是因为这些先进技术在银行的广泛应用，才使银行领导者获取信息相当快捷容易，不出办公室，即可得知国内金融、世界金融最新动态，才使银行领导决策科学化建立在坚实的基础之上。因此，科技发展为银行领导科学化提供了有利的前提条件，也为我们对银行领导学的研究建立在科学基础之上提供了条件。

（三）现代系统理论的出现为银行领导科学化提供了必