



中国建设银行北京市分行

培训教材

领导科学探索

——中国建设银行北京市分行
学用领导科学论文选编

主 编 郑之杰

中国金融出版社

责任编辑:赵燕红
责任校对:程颖
责任印制:赵元桃

图书在版编目(CIP)数据

领导科学探索/郑之杰主编. -北京:中国金融出版社,1997.2
ISBN 7-5049-1729-X
I. 领…
II. 郑…
III. 领导学-研究-文集
IV. C93-53
中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 01691 号

出版 **中国金融出版社**
发行
社址 北京广安门外小红庙南里 3 号
邮码 100055
经销 新华书店
印刷 北京印刷一厂
开本 850 毫米×1168 毫米 1/32
印张 10.625
字数 263 千字
版次 1997 年 2 月第 1 版
印次 1997 年 2 月第 1 次印刷
印数 1-2080
定价 29.00 元

内容提要

目前,我国正处在建立社会主义市场经济体制,国有专业银行向商业银行转轨时期。在新的形势下,如何领导全行职工,做好银行工作,是大家正在深入探索的问题。本书是中国建设银行北京市分行的基层领导干部对领导科学进行学习研究后写的一批论文,论文涉及到领导工作的八个方面。即(一)事业需要科学领导,领导需要领导科学;(二)加强领导班子建设,发挥核心领导作用;(三)实现决策科学化,促进银行业务发展;(四)选拔领导人才,提高用人艺术;(五)提高领导素质,适应时代发展;(六)改进领导作风,树立领导威信;(七)掌握基本领导方法,做好基层领导工作;(八)讲究领导艺术,提高领导效能。论文的特点是理论联系实际,既能从理论的高度,对问题进行阐述,又能结合实际,提出切实可行的办法、措施,读后使人耳目一新,深受启迪。对在新形势下如何做好领导工作,提出了很多值得思考的问题,值得一读。

本书适合银行各级领导干部及其他部门的领导干部阅读,对大专院校师生及关心领导工作的同志也可参阅。

序 言

如果你走进一座城市,你会发现最漂亮、最高的建筑物多是一些银行大楼。银行那清静优雅的工作环境,的确让许多求职者怦然心跳,一些银行职员也为自己能够捧得银行的“金饭碗”而沾沾自喜。但是,伴随着我国金融体制改革的不断深入,银行面临这样的处境:多年在业务经营中存在着偏重数量、指标、规模,忽视质量、效率和效益的倾向;外资银行抢滩登陆,对国内银行严峻挑战;“无人银行”初露端倪,服务手段更加完善……这一切,使银行在居优环境中豁然醒悟:要从粗放型向集约型经营转变,亏损机构应被精简,提高员工素质和服务质量迫在眉睫。提高各级领导干部的素质成为最为严峻的问题。

现代商业银行有二个基本功能:一是创造信用,一是创造人才。人才有操作层人才和管理层人才之分。管理层人才就是通常所说的领导,也有帅才和将才之别。各项任务都靠这些中间层领导去组织和落实。基于此,建设银行北京市分行在1995年初就提出了“大教育体系”,对全体员工的教育培训提出了整体要求。按照“大教育体系”工作要点,1996年初,分行教育处组织了全行行处级领导干部学习领导科学,结合各自的实际,写出了学习心得体会。领导科学是一门艺术,它有自身的规律性,一个好的领导者能善于把握其规律性,学、用好领导科学,能在实践中,提高自己的领导艺术和领导经验。通过行处级干部学习领导科学,目的是提高行处级干部的领导艺术,即从感性认识上升到理性认识,对已有的领导经验进行高度的概括、总结,使之系统化、理论化、实用化。

本书是在行处级干部撰写的领导科学论文的基础上,精选汇集成册的,是一部理论联系实际,学用结合的作品,可作为建设银行北京分行科级干部培训的参考书。

编者

1996年12月

目 录

第一部分 事业需要科学领导 领导需要领导科学

- (1)
- 一、试论领导科学的应用性、综合性和科学性
..... 西四支行 王秀清(1)
- 二、必须坚持实事求是的领导原则
..... 分行信贷处 田玉明(5)
- 三、简析领导者的责任、权力、义务的辩证关系
..... 城建支行 刘桂玲(9)
- 四、基层领导工作浅论 分行房地产信贷部 左凤高(12)

第二部分 加强领导班子建设 发挥核心领导作用

- (19)
- 一、浅议建行班子结构科学化问题 ... 铁道支行 胡琳琳(19)
- 二、分工、协作与拼搏——谈领导班子成员之间的关系
..... 分行信贷处 王平川(24)
- 三、浅谈领导班子成员应具有的关系
..... 宣武支行 刘 欣(31)
- 四、简论正副职领导之间应具有的关系
..... 通县支行 刘 斌(36)
- 五、浅议如何当好支行行长 朝阳支行 关德禄(39)
- 六、如何做一个合格的处级领导
..... 分行信息统计处 李江南(44)

七、浅谈做专职党委副书记的体会

..... 分行机关党委 李汝芬(49)

第三部分 实现决策科学化 促进银行业务发展

..... (56)

一、论科学决策的标准及实现条件 ... 平谷支行 李 建(56)

二、论科学决策过程中必须遵循的原则

..... 铁道支行 穆卫卫(59)

三、努力提高决策能力 前门支行 白玉桂(63)

四、论业务开拓与科学决策 分行筹资处 卢志勤(70)

五、科学决策的原则和基本方法在银行信贷工作中的运用

..... 丰台支行 王超英(72)

六、制订铁道支行发展战略的几点体会

..... 铁道支行 赵国源(77)

第四部分 选拔领导人才 提高用人艺术

..... (87)

一、选拔人才要德才并重以德为主

..... 分行督导处 隋 涛(87)

二、唯贤是举,大胆起用人才 密云支行 刘杏英(90)

三、选才用人的时空观 城建支行 曲新菊(94)

四、论领导者的用人之道 昌平支行 谢 澄(100)

五、论合理选用人才,充分发挥人才的积极性

..... 铁道支行 任玉岭(106)

六、论如何履行好选才用人的领导职责

..... 东四支行 颜林壮(109)

七、加紧培养选拔德才兼备的领导干部

..... 分行人事处 王若梅(115)

八、浅谈领导干部的用人艺术——学习《领导科学概论》

感想 门头沟支行 白连贵(120)

第五部分 提高领导素质 适应时代发展

- (124)
- 一、论领导者素质 分行筹资处 李雪艳(124)
- 二、浅谈提高领导干部素质 昌平支行 孙士兴(130)
- 三、做为一名支行领导干部应具备的素质
..... 燕化支行 张建中(136)
- 四、简述支行行长应具备的基本素质
..... 通县支行 杜福海(143)
- 五、简述领导者应具有的八大素质
..... 延庆县支行 佟留柱(149)
- 六、新形势下领导者应具备的三种素质
..... 城建支行 贾连起(153)
- 七、浅谈领导者的素质 海淀支行 王晓弦(157)
- 八、试论领导者的道德修养在领导中的作用
..... 宣武支行 程 敏(162)
- 九、领导干部要有较高的政治素质
..... 朝阳支行 李光建(169)
- 十、树立与时代主题相适应的领导观念
..... 东四支行 张学勤(174)
- 十一、论领导者的人格力量 分行信用卡部 张秀敏(180)
- 十二、论领导者的战略眼光 分行办公室 张 斌(186)
- 十三、浅议领导者的素养及提高的途径
..... 分行项目处 常 征(191)

第六部分 改进领导作风 树立领导威信

- (197)
- 一、正确认识领导作风的实质和作用
..... 分行营业部 梁 岩(197)
- 二、我在领导活动中认为满意的作风

.....	延庆支行	耿仲德(201)
三、适应商业银行建设需要,努力改进领导作风和		
领导方法	朝阳支行	徐洪升(207)
四、试论领导者的威信	分行营业部	段晓军(211)
五、论领导者的素质与非权力性影响力		
.....	分行办公室	赵克义(217)
六、浅谈领导者非权力性影响力		
.....	分行监察室	孙文娟(222)
第七部分 掌握基本领导方法 做好基层领导工作		
.....		(226)
一、浅谈支行的基本领导方法	宣武支行	王恩来(226)
二、浅谈对“从群众中来,到群众中去”的理解与运用		
.....	燕化支行	刘长禄(232)
三、领导干部一定要搞好调查研究		
.....	分行教育处	刘惠斌(238)
四、略论调查研究在领导活动中的作用		
.....	丰台支行	沈建明 绳宗周(245)
五、领导活动中为什么一定要注意调查研究		
.....	开发区支行	高建国(250)
六、注重调查研究是做好领导工作的根本有效方法		
.....	城建支行	张瑞民(257)
七、加强新时期思想政治工作	燕化支行	刘永华(261)
八、做好银行职工思想政治工作的几点体会		
.....	石景山支行	万志敏(269)
九、浅谈思想政治工作与业务工作的结合问题		
.....	平谷支行	傅小平(273)
十、如何提高社会主义思想政治教育的说服力		
.....	石景山支行	刘清潭(278)

第八部分 讲究领导艺术 提高领导效能

.....	(283)
一、试论为什么要讲究领导艺术	通县支行 窦春玲(283)
二、领导者要警惕思维模式的僵化	
.....	前门支行 杨 军(287)
三、运用多种方式调动银行干部职工的积极性	
.....	石景山支行 周岭生(294)
四、正确运用激励手段 加强服务质量的管理	
.....	分行督导处 刘 琪(298)
五、管理冲突初探	前门支行 吕志亮(304)
六、论协调的方法与艺术	门头沟支行 齐建铁(311)
七、浅谈领导绩效考评的内容和原则	
.....	长安支行 朱少军(316)
八、领导者提高领导绩效的途径	东四支行 孙瑞雪(321)
后 记	(325)

第一部分 事业需要科学领导 领导需要领导科学

一、试论领导科学的应用性、综合性和科学性

西四支行 王秀清

在马克思主义的理论体系中,领导科学已发展成为一门具有综合性、科学性特点的应用科学。

(一)领导科学的产生原因决定了领导科学鲜明的应用性

人类社会是一个复杂的有机体,人类共同劳动的形成和从事共同劳动的社会群体的存在及发展,都需要一定的人或集团从总体上进行指挥和协调,这种指挥和协调就是领导。在古代社会,领导可以凭借一些个人的经验和才能对社会进行领导,而对现代社会的领导则是对社会政治、经济、军事、文化、科学、教育、外交等各方面、各层级社会活动的全方位、大系统、综合领导,其繁杂性和艰难性要求实现科学领导。要实现科学领导就必然需要领导科学。

1. 领导科学的产生是由于现代大工业管理的客观需要。二战以后,科学的工业化和工业的科学化,使得企业高度专业化和高度综合化,企业与企业之间的协作,科研与企业之间的配合日益显得紧密和重要。以致以后出现的科学——工业综合体,把整个社会的科研系统、教育系统和生产机构紧密地联成一体。显然,要管理这样与社会各界密切相联的企业必须有领导科学。

2. 领导科学的产生还在于“大科学”管理的复杂性。同样是二战以后,社会的科学研究能力有了大幅度的提高。主要表现在数百万人组成的科学家队伍的形成,以及价值数百亿计的实验技术装备的出现,加上图书情报资料所形成的高度社会化的知识系统,这样便在全社会的范围内造成一个层次分明、纵横交错的科学劳动结构,科学研究从“个体劳动方式”转变成为国家规模的“大科学”事业。而要领导“大科学”,决不能像领导企业那样,因为科学是创造性的劳动,科研的探索性和不确定性,大大增加了领导的困难。它需要精心的设计、合理的规划、综合的平衡、系统的分析,然后编制出比较科学的科研程序,借以调动人力、物力、资金、设备和物资,形成最经济、最合理、最有效的动态结构,从而大幅度提高科研效率。“大科学”的这种要求和趋势,加速了领导科学的产生。

3. 领导科学的产生还直接归因于现代战争的军事活动。现代战争无论从复杂性、流动性、多层次性、多兵种性方面都远远比历史上的战争深刻、复杂的多。为能赢得战争的胜利,军事家必须及时掌握大量的随机因素,运用运筹学进行分析决策,尤其是本世纪四、五十年代控制论、信息论和系统论的发展,为领导科学提供了严密的基础理论和数学工具,再加上日益先进的计算机技术的使用,更直接地推动了领导科学的发展。

综上所述,领导科学是现代科学技术高度发展的结果,也是社会管理的直接产物。正是因为社会管理的需要,领导科学才应运而生,这也决定了领导科学是一门应用性科学。

(二)领导科学的研究对象决定了领导科学是一门综合性学科

领导科学是研究领导的一般结构、领导的模式、领导的过程及其运行规律的科学。它所涉及的研究领域和对象,需借重许多相关的科学知识、理论和方法。

1. 领导科学与政治学

马克思指出：“人们在自己生活的社会生产中发生一定的、必然的、不以他们的意志为转移的关系，即同他们的物质生产力的一定发展阶段相适合的生产关系。这些生产关系的总和构成社会的经济结构，即有法律的和政治的上层建筑竖立其上并有一定的社会意识形态与之相适应的现实基础。”（《马恩全集》第13卷第8页）领导科学作为现代社会管理的科学理论之一，实际上是对这些社会基本矛盾的认识、调整和控制的学问，而对这些矛盾的控制和协调，是对上层建筑的领导，是政治领导，研究政治领导的规律性，必然需要借鉴和利用政治学方面的研究成果。

2. 领导科学与组织学和管理科学

“领导”是一种过程，一种行动，是个体人与群体人之间的一种特殊的相互作用过程，也是影响人们为达到某种群体目标而自觉进行的一种行动。由于个体人与群体人之间的作用方式不同，领导的一般模式可分为如下三种：集体领导与按级领导；个人负责制与个人领导；直接干预和直接领导，即层级式、单线式和隧道式。领导模式的研究基础是管理学、组织学研究的成果。因此，管理学、组织学的内容是领导科学的另一重要组成部分。

3. 领导科学与决策科学

领导的一般过程是领导科学另一个重要研究对象。根据政策的产生、决策、执行和反馈过程，一般领导过程可分为调查研究阶段、政策成型阶段、决策阶段、执行阶段和反馈修改阶段等五个环节，对这五个环节的详细研究成果源于决策科学的研究结果。再有决策的不同类型、决策者的素养、决策的目标、决策的系统分析理论，都为领导科学的研究提供了科学的理论基础和实践经验。

综上所述，从领导科学的研究对象来看，它涉及政治学、社会学、组织学、管理学、决策学等诸多学科，因此它是一门综合性科学。

(三)领导科学的研究方法及成果决定了领导科学的科学性

领导科学是建立在马克思主义的社会科学和现代科学技术基础上的严密科学。其科学性表现在：

1. 领导科学是在马克思主义思想体系指导下按照科学的研究方法、思想观念和理论体系构筑起来的新学科。马克思主义理论体系对领导科学的指导意义在于保障其学科的价值取向和研究方法，为领导科学的科学性奠定了基础。

2. 领导科学是在传统领导艺术和方法的基础上，结合自然科学的发展而产生出来的一门科学。在社会主义建设的今天，由于社会因素的日益复杂，如果没有科学的手段来观察社会，没有一定的客观标准来计量社会事物，单靠领导艺术进行领导，盲目性就会越来越大。随着“三论”的兴起、计算机技术的普及以及自然科学在社会学科中的广泛应用，与领导科学紧密相关的系统分析、决策科学化、信息处理、管理工程等技术日益成熟，领导过程中越来越多地引入了“定量”的计算、“定量”的分析、“定量”的规划等“硬”指标，使得领导活动增强了科学性。

综上所述，我们可以看出，从领导科学的产生、研究对象到领导科学研究方法和成果侧重，决定了领导科学是一门马克思主义世界观和方法论指导下的具有综合性、科学性特点的马克思主义应用科学。在建设具有中国特色的社会主义市场经济的今天，领导科学日益受到各界的广泛关注，科学领导也变成人们追求的目标，领导科学已经成为各级领导干部的必修课，也只有认真、深入地学好领导科学，用好领导科学，才能当好支行领导，为我国金融事业的改革发展做出更大的贡献。

二、必须坚持实事求是的领导原则

分行信贷处 田玉明

江泽民总书记号召全党各级干部：为了适应今天联系广泛的现代大生产的复杂局面，希望各级领导干部结合工作实际，借鉴古今中外一些好的领导实例，深入地研究领导科学，不断提高领导水平和领导艺术。他还指出：什么是领导科学？我认为领导科学就是指领导工作中合乎规律性的东西。

坚持实事求是的思想路线，是我们党合乎规律的宝贵经验，但是在我们党几十年的革命实践中也还不时地有不实事求是的人和事出现。有的是主观上的问题，也有的是想实事求是而没有做到。这说明，在坚持实事求是的思想路线上，有一个想不想坚持的问题，还有一个能不能坚持的问题。领导干部要真正做到实事求是，必须注意以下几个问题：

（一）对实事求是的理论认识

对于“实事求是”，毛泽东同志曾作过精辟的解释：“实事”就是客观存在着的事物，“求”就是去研究，“是”就是规律性的认识。遵照“实事求是”的原则，就意味着必须通过对客观事物的研究，从中引出规律性的东西来。毛泽东同志的这一精辟论述完全是建立在马克思主义的唯物论和实践的基础上的。

任何一个领导者，要想作到实事求是，就必须认真地去“求”，也就是说必须积极参加实践，认真在实践中学习，实践是一个不断发展的过程，在实践中随时都有新情况、新问题在等待我们去认识，去探讨。实践又是认识的动力，人们对客观事物的认识过程，

就是一个认识和实践的矛盾运动过程,实践的发展,引起认识的不断发展,形成实践和认识的矛盾,又在实践中得到统一,这也说明实践是检验认识的标准。

党的十一届三中全会以来,我国社会主义建设事业蓬勃发展,靠的是“解放思想、实事求是”的思想路线。邓小平同志从我国生产力落后这一基本国情出发,明确了社会主义的根本任务是发展生产力,提出了建立社会主义市场经济体制的目标,形成了建设有中国特色的社会主义理论。因此,我们必须坚持实事求是的思想路线,提高对实事求是的理论认识,这也是每个领导干部都应牢牢树立的观念。

(二)坚持实事求是要坚持群众观点

每个领导干部要作到实事求是,必须充分认识坚持实事求是和坚持群众路线观点的必然联系。

实践是社会的实践,社会实践不是孤立的,而是人们共同的活动,首先是人民群众的活动。任何个人的认识都是在社会活动中,在和其他人的联系中形成的。毛泽东同志提倡的“从群众中来,到群众中去”的循环往复,就是认识与实践的循环往复。坚持实事求是,必须坚持群众路线、尊重群众的创造力,密切联系群众,倾听群众的呼声,不断发现和总结群众在实践中的经验,才能保持主观和客观的统一,达到认识世界和改造世界的目的。

坚持群众观点,首先要正确认识人民群众是历史的创造者,是推动历史发展的决定力量。任何时候,劳动者的生产活动都是社会一切活动的基础,人民群众不仅是物质财富的创造者,而且是精神财富的创造者,这已经是为历史所证明了的,反之,如果忽视人民群众的力量,丢掉群众路线,就很难作到实事求是,我们的工作和事业就要遭受挫折。

坚持群众路线,紧紧依靠群众,要从人民群众的根本利益出

发。从本质上讲,人民群众的根本愿望和要求是符合社会发展的客观规律的,十一届三中全会以后,我们党紧紧抓住发展生产力,把提高和改善人民群众的物质文化生活作为自己的目标,实事求是地提出了改革开放,建立市场经济等一系列新的政策和措施,这些都是代表人民群众根本利益的。

在我们的实际工作中,也只有坚持群众观点,坚持从人民群众的根本利益出发,而不是从个人或小团体的利益出发,才能更好地坚持实事求是的路线。

(三)调查研究是坚持实事求是的基础

调查研究是我们党多年提倡的做好领导工作的重要前提和基础工作,也是坚持实事求是工作作风的基础。“实事”既然是客观存在着的事物,我们在处理、决定任何一项工作时,首先就要调查这项工作的客观情况,然后才能去“求”,即研究。

所谓调查研究,就是采用一定的方式和手段,观察了解客观对象,详细占有与之有关的一切材料,并在此基础上进行加工整理、分析综合,以获得对客观对象的本质和规律性的认识,从而正确地指导改造客观对象的活动。

调查研究是各个领导环节的基础。首先,调查研究是科学决策的前提和基础,要科学决策,必须深入实际,作艰苦细致的调查研究,才能使我们的决策结合实际,进行有效领导。

调查和研究是不可分割的辩证统一体。调查和研究互为条件,研究要以调查为基础,调查要以研究为指导,并要靠研究来提高。同时调查和研究相互渗透,调查中有研究,研究之中有调查,两者不存在绝对的界限。

因此,我们可以认为,如果说实事求是解决我们的思想路线的话,那么调查研究则是完成思想路线的方法,因而调查研究是坚持实事求是的基础。