



提升 领导力

任 博 著

TISHENG LINGDAOLI

西北农林科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

提升领导力/任博著. —杨凌:西北农林科技大学出版社,2009

ISBN 978—7—81092—471—9

I. 提… II. 任… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 128319 号

提升领导力

任 博 著

出版发行 西北农林科技大学出版社

地 址 陕西杨凌杨武路 3 号 邮 编:712100

电 话 总编室:029—87093105 发行部:87093302

电子邮箱 press0809@163.com

印 刷 杨凌三和印务有限公司

版 次 2009 年 8 月第 1 版

印 次 2009 年 8 月第 1 次

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 20.5

字 数 272 千字

ISBN 978—7—81092—471—9

定价:40.50 元

本书如有印装质量问题,请与本社联系

前 言



长期以来,笔者担任地方领导,在工作实践中,我体会最深的是路线确定之后,干部就是决定的因素。一个地方领导班子如何,直接决定着这个地方发展的快慢。为此,我经常在思考,领导者应该如何科学高效地领导和管理。曾先后参编三本书,自己独著四本书,发表出版领导学、管理学作品近百万字。

10多年来,我结合自身的工作和研究,利用业余时间,先后给西北农林科技大学相关专业的本科生、研究生讲授了领导学、管理创新课。从2004年以来,笔者加盟中央农业干部教育培训中心西北农林科技大学分院、陕西省干部教育培训西北农林科技大学基地,利用业余时间,先后承担了市厅级领导研讨班、县处级领导研究班、乡镇党委书记(乡镇长)培训班的授课任务,开始对提升领导力问题进行思考与研究。

西北农林科技大学为提高干部培训的针对性、科学性、实效性,在每个培训班开班前,先组织有关专家、教授,深入到各市县、乡村,了解领导工作职能,调查研究领导需求,确定培训内容。要求授课老师根据国家大政方针及领导培训需求,撰写培训教材。这种领导干部培训需求调查,不仅使每次培训有较强的针对性,而且保证了培训的效果。通过领导需求调查,使笔者了解到,提升领导者领导力,涉及引领经济发展的能力、政府公共服务的能力、科学高效领导的能力。提升领导力涉及方方面面的知识、智慧、艺术和经验。

为了学习、研究领导者领导力提升问题,笔者一方面认真实践、观察与思考。作为地方领导者,在领导实践过程中,不断体会领导力提



升需要哪些知识,同时观察我的上级、同僚及中层领导,具有较强领导力的优秀领导者拥有哪些知识、智慧、艺术和经验。其实,笔者大量的研究体会得益于对那些优秀领导者的观察与思考。另一方面,笔者阅读了大量有关领导学、管理学、公共管理学、经济学、心理学、组织学、党的建设等方面的论著。结合自己工作和授课任务,就领导干部引领经济发展方面、政府职能转变方面、科学领导方面进行了长达五年的研究,撰写了大量文章,作为授课材料,给学员讲授。比如把《招商引资的策略与方法》、《县域经济中的产业集群规划问题研究》、《“一村一品”发展现况与发展对策》等先后给西部县长班、陕西省分管农业县长研讨班讲授,把《新农村建设背景下的乡镇政府职能转变》、《乡镇党政一把手的领导艺术》等,作为授课材料,给全省乡镇党政一把手培训班讲授,把《新农村建设背景下的农村基层党组织建设》、《乡风文明:新农村建设的灵魂》、《新农村建设中的乡村管理》等,作为授课内容,给农村干部讲授。同时作为地方党委副书记,我每年还给辖区各级领导干部进行党的建设、区域经济、领导艺术等方面的知识讲座。

根据领导干部提升领导力的内在需要,自己在工作之余,还撰写了大量相关论文,发表在《领导科学》、《当代陕西》、《陕西经济研究》、《调研与决策》、《陕西农村经济》、《陕西领导干部论坛网》等刊物媒体上。本书所收集的文章均发表过,其中在《领导科学》上发表的文章就有9篇,《人们为什么追随领导者》、《直觉决策:科学决策的重要方式》等文章在《领导科学》上发表后,被中国人民大学《管理科学》杂志全文复印刊发。《统筹兼顾:实施领导的重要方法》、《有效激励:让适当的人干适当的事》、《新农村建设背景下的乡镇政府职能转变》等文章被中央党校全国思想政治工作学会、北京大学政府研究中心等单位有关书籍收录,并获优秀论文一等奖。

尽管本书所收集文章涉及经济管理、政府管理、领导科学等方面,但从一开始,笔者就结合领导干部提升领导力的需求,紧紧围绕领导

力提升这一中心展开研究,每篇文章独立成篇,总体汇集起来,又成体系。以前,自己写书,围绕一个问题,集中时间,进行写作,前后一体,比较连贯,逻辑性较强,但由于写作时间太短,对体力透支过多。后来,自己在阅读管理大师彼德·得鲁克教授的著作时,发现彼德·得鲁克教授定期围绕一个中心,用三四年时间进行写作,每篇独立成文,汇集起来,又成体系,开创了写书的新途径。这本书的撰写就是自己受彼德·得鲁克教授的启发,先写文章,后成书。

这本书的写作离不开西北农林科技大学成教学院石民友院长、王雄副院长的大力支持,是他们给笔者提供了给领导干部授课的平台,使笔者有机会了解领导干部提升领导力所需要解决的方方面面问题,就提升领导力问题进行学习、思考、研究、讲授。在此,对石民友院长、王雄副院长表示衷心感谢。同时还要感谢我的上级领导和同僚,他们不仅在工作上关心、支持我,而且给我提供了大量丰富的领导知识、智慧、艺术和经验,他们永远是我进行领导学研究的源泉和动力。也要感谢听过我课的各级领导们,他们给我勇气和力量,给我提供了丰富的实践经验和领导实践中需要研究解决的大量问题。由于长期爱好写作,自己与《领导科学》结下了不解之缘,在《领导科学》刊物上发表了不少文章,受到了王秀芳等老师的指导和鼓励,在此表示感谢。在本书打印校对等工作中,赵锋等同志做了大量的艰辛细致而有益的工作,本书能顺利出版,也得益于西北农林科技大学出版社的辛勤工作,在此一并表示感谢。

作 者

2009年6月

目 录



第一部分 引 论

提升领导力:高效领导的内在要求	(3)
-----------------------	-----

第二部分 提升引领经济发展的能力

1. 县域经济中的产业集群规划问题研究	(27)
2. 招商引资的策略与方法	(38)
3. 社会主义新农村建设靠什么?	(53)
4. 农业企业化:发展现代农业的必由之路	(57)
5. 关于赴日本学习农村经济的报告	(73)
6. “一村一品”发展现况与发展对策	(88)
7. 产业结构调整的原则与趋势	(96)
8. 农业产业化与县域经济	(105)
9. 知识经济:杨凌发展的战略选择	(114)

第三部分 提升政府公共服务的能力

1. 新农村建设背景下的乡镇政府职能转变	(121)
2. 地方政府在新农村建设中的职能问题探析	(128)
3. 新农村建设中的公共产品供给问题研究	(141)
4. 政府与市场	(168)
5. 提高民众幸福指数:政府的神圣使命	(171)



6. 新农村建设背景下的农村基层党组织建设 (181)
7. 乡风文明:新农村建设的灵魂 (189)
8. 新农村建设中的乡村管理 (200)

第四部分 提升科学高效领导的能力

1. 直觉决策:科学决策的重要方式 (209)
2. 人们为什么追随领导者 (218)
3. 适应变革的时代:领导与管理的结合 (227)
4. 互补的领导班子如何防止成员互斗 (234)
5. 平衡:领导艺术的核心 (244)
6. 权变领导:让风格与情形匹配 (252)
7. 统筹兼顾:实施领导的重要方法 (261)
8. 有效激励:让适当的人干适当的事 (268)
9. 有效激励的原则与方法 (275)
10. 乡镇党政一把手的领导艺术 (285)
11. 解放思想:科学领导的内在要求 (304)
12. 自我指导实践学习:提升领导力的重要方法 (307)

第一部分

引 论

提升领导力:高效领导的内在要求

领导居于组织的重要位置,发挥着引领作用,是组织发展的关键。领导者是做组织发展的梦,并带领组织成员实现组织梦想的人。一个组织能否发展,发展的怎样,取决于组织每个成员的努力,但重要的还在于领导者。如果一个组织有一个经验丰富、知识渊博、智慧超群、艺术精湛的领导者,就能带领组织成员制定一个科学可行、令人振奋的组织发展愿景,就能够充分发挥组织成员的积极性、主动性、创造性,带领组织成员实现组织发展的愿景,就能够既通过管理,使组织有序运行,又能够有效领导,使组织适应外部变化,带领组织成员,推动组织又好又快发展,为社会服务对象提供更好的服务。领导者要有效甚至高效地实施领导,就必须了解掌握高效领导所涉及的方方面面,就必须不断提升自己的领导力。

一、提升引领经济发展的能力

发展是组织的核心目标,唯有发展才能更好地承担组织的社会责任,为社会服务对象提供更好的服务,才能满足组织成员不断增长的物质文化需要。如果组织难以生存发展,就难以发挥组织应有的功能。对于一个地区而言,发展是解决一切问题的关键,一切人类文明成果都是发展的结果。发展必须科学发展,全面协调可持续发展。但发展并不是均等发展,经济是社会、文化、政治发展的基础,为其提供物质保障,是发展中的重点。作为各级领导者,特别是各级政府领导者,其十分重要的任务就是推动引领区域经济的发展。

(一)发展产业集群

产业集群以其特有的低成本、高竞争力成为区域经济发展的独特模

式,成为当今区域经济发展的趋势。发展区域经济必须首先作好产业集群规划。要把握产业集群的特点。产业集群关联程度高,产业链长;运输成本低,竞争力强;产业规模大,聚集度好;创新能力强,创业机会多。要了解产业集群的模式。产业集群有向要素型产业集群,就是依靠当地大学、科研机构提供人才、技术等生产要素,发展形成的产业集群;向原料型产业集群,就是依靠当地资源,加工原料形成主导产业,发展起来的产业集群;向市场型产业集群,就是依靠市场发展起来的商贸产业,形成的产业集群;向区位型产业集群,就是利用区位优势或区位机遇形成发展起来的产业集群。要坚持产业集群规划的原则。在做产业集群规划时,要坚持市场导向原则、发挥优势原则、配套互补原则、集中布局原则、企业主体原则、科学超前原则。在产业集群规划的内容上,要把握产业集群规划工作的程序,按照成立机构、调查研究、制定产业集群规划、论证批准等程序进行。要了解主导思想、优势劣势、总体目标、产业布局、发展重点、主要措施等产业集群规划的内容。

(二)加大招商引资力度

任何区域经济的发展都离不开资源要素、资本要素、市场要素、科技要素、管理要素、社会环境要素、政府服务要素等。但由于自然的、社会的、文化的等等原因,各地要素拥有程度不同,不同地区不同要素富余程度不同,就是同一要素,不同地区具体内容也不同。要推动引领区域经济的发展,就必须充分发挥市场配置资源的基础性作用,加大招商引资力度。通过招商引资,将本地区稀缺要素引进来,从而激活并充分利用本地富余要素,促进区域经济又好又快发展。要搞好招商引资,就必须改善投资环境。企业追求的是发展,在一个地区投资不投资,主要看本地投资成本高低、投资风险大小、竞争壁垒怎样。因此,地方政府必须围绕降低成本,减少风险,设置适当公平的竞争壁垒,从稳定与安全、监管与税收、金融与基础设施建设、工人和劳动力市场等方面,不断加大改



善投资环境的力度,为企业创造良好的投资环境。要搞好招商引资,必须确定产业定位。要调查研究本地优势和劣势,根据招商引资发展不同阶段,确定本地区是来者不拒,是双向选择,还是主题招商,合理确定招商产业定位。要根据国家产业政策,投资方的投资倾向和需求,把本地区产业发展目标与投资方的可能投资方向结合起来,形成本地招商产业定位。要搞好招商引资,必须提高招商成功率。要从投资者是寻找市场,是寻找资源,是选择项目,是选择生产要素,还是降低成本等方面,把握投资方的投资目的。从投资者项目选择,地点选择,综合评判等掌握投资方投资决策过程。要搞好招商引资,必须拓展招商渠道,掌握招商方法。要不断拓展各种展会、同乡会、联谊会、行业协会、咨询公司、新闻媒体、招商网、本地企业、各地招商机构等招商渠道。充分掌握和利用感情式招商、“政策式”招商、服务招商、产业链招商、项目招商、人文招商等招商方法。要搞好招商引资,必须提供优质服务。在投资前期,要做好信息服务、政策服务、考察服务、决策服务等。在投资时期,要做好选址服务、批办服务、配套服务等。在生产时期,要做好生活服务、招工服务、培训服务、工程服务、海关服务等。要搞好招商引资,必须建立高素质的招商人员队伍。招商人员必须具有高度的责任感和使命感,具有广泛的经济知识和较高的文化素养,具有较高的组织能力和协调能力。

(三)建设社会主义新农村

建设社会主义新农村是解决“三农”问题,实现全面建设小康社会宏伟目标的重大决策。在新农村建设过程中,各地探索出了很好的经验。江苏省华阴市华西村在新农村建设方面走在了全国前列,创造出了很多的发展经验,给人们的启示很深。第一,好的班子是新农村建设的关键。要得富,看支部;要发展,看干部。有一个好的带头人是建设新农村的关键;第二,科学发展是新农村建设的核心。新农村建设的出发点和落脚点在于发展。解决“三农”问题的根本出路在于发展。发展是硬道理,不

发展没道理,没有条件,创造条件发展是真道理;第三,好的思路是新农村建设的前提。思路决定出路,思路决定财路,思路就是战略决策,好的思路就是成功的一半;第四,人才是新农村建设的根本。有了高素质人才就有一流的事业,有一流的人才,就能在竞争中立于不败之地;第五,好的机制是新农村建设的保证。把生产力诸要素联结起来,并发挥作用的是管理,而管理的核心在于机制,好的机制能使人、财、物得到有效的配置,从而提高生产效率;第六,不断创新是新农村建设的动力。只有不断地进行机制创新、组织创新、技术创新、产品创新,才能适应社会的发展,才能够永立不败之地;第七,实事求是是新农村建设的灵魂。任何事物的发展都具有阶段性和规律性,过分超越现实就是空想,过分落后现实就是保守,空想和保守都脱离实际,都会影响发展,只有立足当前,面向未来,脚踏实地,实事求是,才能推动事物的发展。

(四)推进现代农业

发展现代农业是提高农业质量和产量,实现农业现代化,推动农村经济发展的客观需要,在市场经济条件下,发展现代农业,必须改造传统农业,走企业化道路。用现代科技武装农业必须走农业企业化的道路,用电力机械装备农业必须走农业企业化道路,进行企业化经营农业必须走农业企业化道路,要使农业多功能生产也必须走农业企业化道路。走农业企业化之路,必须把握农业企业化的本质特征。农业企业化有六个本质特征:第一,生产方式现代化;第二,生产组织市场化;第三,农业生产专业化;第四,生产经营一体化;第五,农业管理企业化;第六,生产要素科技化。我国发展现代农业是在改造传统农业基础上进行的,必然受到诸多制约因素。第一,人多地少的矛盾制约着农业企业化的实施;第二,土地流转的困难制约着农业企业化的推行;第三,农业的弱质、低效、高风险特点制约着农业企业化的推进;第四,受传统农业束缚的农民本身影响着农业企业化的进程。要走农业企业化之路,必须不断探索农业

企业化对策。第一,要推进工业化,城市化,加快农民向二三产业转移;第二,引进培育农业企业,不断壮大农业企业化经营主体;第三,健全土地流转制度,促进土地规模化经营;第四,加大政府支持力度,加快农业企业化进程。

(五)借鉴外国经验

在发展农村经济方面,发达国家积累了大量的经验。他山之石,可以攻玉。学习借鉴发达国家发展农村经济的经验,对推进我国农村经济的发展具有重要意义。日本经济总量排名世界第二,在推动农村经济发展方面有许多做法值得我们借鉴。笔者曾于2004年3月份利用20天时间对日本农村经济进行了考察学习。在考察学习期间,我们通过集中听课、实地考察、现场座谈等方式,对日本发展农村经济情况有了一定的了解。日本耕地少,从事农业人口少,但日本农村经济很发达。日本农村经济特点有:第一,耕地面积减少,农业人口老化;第二,农产品价格高,食品自给率低;第三,农业功能全面,产业特色明显;第四,组织化程度高,市场流通畅。日本农村经济走的是一条政府支持、市场引导、法律调控、农协推动、科技支撑、农户实施的道路。日本发展农村经济的基本经验有:第一,推动农业标准化体系建设是发展现代农业经济的关键;第二,加大资金支持力度是农村经济发展的保证;第三,技术支撑是日本农村经济发展的重要动力;第四,法制化管理是政府管理农村经济的重要手段;第五,发挥农协作用是促进农村经济的保障。基于日本发展农村经济的经验,我国现代农业发展,第一,必须切实摆脱“小农”经济观念的束缚,千方百计提高农民组织化程度;第二,必须切实巩固农业的基础地位,千方百计加大对农业的资金投入;第三,必须切实加强农产品标准化体系建设,千方百计开拓国内国际两个市场;第四,必须切实发挥农业科技的作用,千方百计提高农业科技水平。

(六)发展“一村一品”

“一村一品”发展模式从日本发起,很快在世界各国得到发展,成为发展农村经济的重要模式。“一村一品”运动是日本大分县前知事平松守彦先生于1978年倡导发起,经过20多年的发展,使大分县发生了巨大变化,产生了良好的经济社会效益。很快引起了世界许多国家的关注,泰国、马来西亚、菲律宾、韩国及非洲一些国家先后发展起“一村一品”。中国从上世纪80年代初开始引入,2002年,陕西、江西、广东等省正式发展“一村一品”,2006年在全国掀起了发展“一村一品”的高潮。形成了龙头企业带动型、农村能人引领型、专业组织推动型、传统工艺创新型、专业市场辐射型等发展模式。取得了产业聚集加快、品牌效应显现、科技含量提升、经营活力增强、农民收入增加的良好效果。同时我国发展“一村一品”过程中也遇到了生产结构趋同、地方特色不明显,产业链条不长、加工增值跟进不快,品牌意识薄弱、市场拓展不够,专业合作组织运行不良、企业化经营水平很低,农民素质不高,发展资金匮乏等问题。今后我国发展“一村一品”的对策建议是,要把覆盖面不断扩大,农民收入明显增加,主导产品档次提升,主导产业更加凸显作为发展“一村一品”的目标。要坚持发挥优势原则、市场导向原则、分类指导原则、农民自愿原则等“一村一品”发展的原则。要把培育壮大龙头企业、拓展专业市场,发展合作组织、推进标准化生产作为发展“一村一品”的关键点。要着力构建强有力的组织保障体系,构建科学的规划保障体系,构建多元化的投入保障体系,构建可持续的基础保障体系,构建全方位的服务保障体系,全力推进“一村一品”的发展。

(七)调整产业结构

产业结构调整既是资源配置的必然结果,又是资源配置的内在要求。产业结构调整是人类经济发展的重要手段,每次人类大的产业结构

调整,都标志着人类经济进入了新的发展阶段。之所以要调整产业结构,在于资源是稀缺的,各地资源不一,产业之间存在供求关系,而且随着经济、科技、社会、文化及人类需求的变化,人类要将有限的资源用在最需要、效益最高的方面,就必须适时调整产业结构。影响产业结构调整的因素有自然因素、市场因素、技术因素、政府因素、组织因素、文化因素、习惯因素等。可资借鉴的产业发展模式有工业企业发展模式,特色产业发展模式,畜牧养殖发展模式,民俗休闲产业模式,商贸流通发展模式,旅游产业发展模式,劳务经济发展模式,宿住产业发展模式等。产业结构调整必须坚持发挥优势原则,市场导向原则,企业农民主体原则,人有我优原则,农业产业化原则,货畅其流原则。人类从经济技术形态上讲,先后经历了采集阶段、农牧阶段、工业阶段、后工业阶段。从产业结构调整的趋势来看,第一产业的增加值和就业人数,在大多数国家呈下降趋势;第二产业的增加值和就业人数所占国民生产总值和劳动力的比重,在上个世纪60年代前,大多数国家都是上升的,但上个世纪60年代后,其比重开始下降,其中传统工业的下降趋势更为明显。第三产业的增加值和就业人数所占比重在各国都呈上升趋势。从总体上看,壮大第二产业,发展第三产业,巩固第一产业是产业结构调整的大趋势。

(八)加快农业产业化进程

农业产业化是现代农业的重要特征,是推动农村经济发展的重要途径。发展现代农业,客观需要加快农业产业化进程。农业产业化有利于解决农户小生产与大市场的矛盾,推动小生产与大市场接轨;农业产业化解决了农业产业分割与利益流失的矛盾,提高了农业综合经济效益;农业产业化促进了产业结构的调整,有利于现代农业的发展。农业产业化由农业市场化、布局区域化、生产专业化、经济规模化、经营一体化等五个要素组成。农业产业化的模式有农民协会经营模式、“公司+农户”模式、“公司+基地+农户”模式、“公司+中介组织+农户”模式、“专业

市场+农户”模式等。农业产业化发展的措施有：调整产业结构，培育主导产业；多渠道筹集资金，解决投资不足的“瓶颈”制约；坚持科技兴农战略，大力推进科技进步；培育龙头企业，健全市场体系；提供公共服务，加大政府支持力度。

（九）顺应知识经济趋势

知识经济已成为人类社会经济发展最新的模式和形态。人类社会随着生产力的发展、科技的进步，先后从采集阶段、农牧阶段、工业阶段，发展到知识经济阶段。在市场经济条件下，配置资源的基础性机制是市场，其必然结果是各地优势得到最大限度的发挥。杨凌具有农业科研教学、成果转化、产业示范、科技推广的优势，而发展知识经济的前提是拥有高学历、创新型人才队伍。发展知识经济是杨凌发展的战略需要。从人类经济形态演变来看，发展新的经济形态有两个路径，一是渐进发展式。随着科技和经济的发展，逐渐由农业到工业，再由工业到后工业即知识经济；二是跳跃发展式。即通过创造条件，跨过某一经济技术形态，直接到一个更高级的经济技术形态。杨凌发展知识经济，可以把知识经济作为长期发展的一个战略，创新科研教学机制、成果转化机制、产业示范机制，建立科研、生产、市场一体化机制；提升农业和工业水平，发展高科技农业，高科技工业，现代科技创新、咨询、转化、培训业，最终使科技创新成为推动杨凌经济发展的主要方式。

二、提升政府公共服务的能力

政府在社会经济发展中扮演着重要的角色，承担着为社会提供公共服务的职能。政府向社会提供的公共服务具有非竞争性、非盈利性、非排他性的特征，任何社会其他组织无法提供公共物品，难以替代政府的职能。政府提供的公共服务能否满足社会公共需要，将会直接或间接影响社会组织和个人提供私人产品的数量和质量。如果政府公共服务限