

领导科学丛书

张放涛 主编

乡镇领导

(二)

刘国勤 主编

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

乡镇领导/领导科学杂志社编.

—北京:中国言实出版社,2004.12

(领导科学丛书)

ISBN 7—80128—514—X

I. 领…

II. 领…

III. 领导科学—文集

IV. C933.2—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 107021 号

责任编辑:詹红旗 责任校对:李军领

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924761 64924716

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 河南日报社彩印厂

河南省瑞光印务股份有限公司

版 次 2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

规 格 850×1168 1/32 549 印张

字 数 13770 千字

印 数 1—3000 册

定 价 1688.00 元(全套 30 卷)

领导科学丛书编委会

编委主任 孔玉芳

编委副主任 马正跃 臧安民 申振君 詹玉荣
路俊福 熊金栋 林宪斋 邹文珠
张铁岗 张召平 李恩东 苏万里
李永新 李亚杰 陈雪枫 柴中畅
李发军 王 璋 马葆青 赵金德

编委 王敬瑞 高丹盈 程六生 张学军
宋建生 娄会峰 鲁在利 陈武营
赵德有 张振涛 赵继清 闫志安
严君国 郭克明 李森林 段金生
李庆瑞 徐宏波 薛显林 徐玉芳
邵景均 姜 平 孟艾芳 李光炎
冯志芳 张世和 赵达军 刘兰芬
王修和 高 璞 陈一放 徐仲华

主 编 张放涛

副 主 编 张兴民 姜明生 王玉涵 冯振广

目 录

六、方法艺术

农村领导要“算五笔账,抓五件事”	何晓明	331
乡镇领导要通晓“三情”	速 建	332
乡镇领导要正确处理的几种关系	介 农	336
农村思想工作的十八般武艺	彭期龙	340
乡镇领导要善于借用外脑	高焕喜	342
奏好“三部曲” 演活“全台戏”	楼启余	345
迂回曲折		
——乡镇领导工作方法漫谈	尚前秀	348
“蝼蛄”在“沙地”和“淤地”各应怎样“拱”		
——谈如何在不同条件的乡镇当领导	刘慎刚	350
缓解干群矛盾须处理好四个关系	顾 明	355
乡镇领导不能只靠一个“包”字	邱国庆	357
说“催”	蔡恩泽	359
变被动为主动的制胜武器	胡剑霞	360
怎样解决农村工作“难”的问题	葛泉滋	362
农民群众喜欢什么样的领导方法	李战才	365
解决乡镇“三大难题”的对策	吴敬禧	367
对乡镇干部管理的有效方法	王志刚	370
改善乡镇干部与群众关系的几种做法	戴忠泉 潘怀地	372
当前农村干部应处理好的三个关系	高士范 代学良	376
乡镇领导的四结合工作方法	刘同盛	378
农村计划生育的难点和对策	朱孔春	380
乡镇党委如何协调条块关系	张 利 陈锦胜	383

乡镇领导怎样“穿针引线”	颜玉华	386
建设社会主义新农村三题	金克良	388
乡村企业发展的基本思路	岳连宏	391
开发农民智力 实行科技兴农	吕坚东	393
扶贫工作的导向:实行三个转变		
——岳阳市林业局局长黄长松扶贫经验	邱国庆	395
治理混乱村的金钥匙	吴清合 钟继明	397
乡村突发性纠纷的应急处理	汤湘江	401
包村领导八要诀	余知鹏	402
34名乡镇党委正副书记候选人为什么落选		
..... 杨国长	何伟良	405
解决农村热点问题的要诀	李军法	407
处理农民集体上访的六种方法	石远福	412
农村社会化服务体系的主要形式及其完善措施	沈新钧	416
用“三靠”调动干部群众积极性	吴仁宝	419
帮助农民找市场	张克录	424
农村基层工作要善于运用现代管理方法	宋恩祥	427
实行村级干部系列化管理的成功实践		
..... 陈夫新 郭富山 张树彩	李文绪	431
增强带领农民群众发展市场经济能力的途径	袁 聪	434
乡镇领导的二难选择及其解脱	何惠石	437
乡镇党委书记如何作好经济决策	张允乐	440
“立体开发”使乡镇企业实现腾飞	孙振华	443
调处农村突发性纠纷的方法	骆林华 杜建心	446
培育高素质乡镇企业家的思路	郭连山	450
假如我是乡党委书记	向 训	454
乡镇党政一把手的合作艺术	彭德洪	456
乡镇领导如何处理上下级关系	杜明达	458

乡镇领导干部处理与群众关系的艺术·····	吴功乙	463
村干部处理同群众的关系应把握好的几个问题·····	苏贵智	465
乡镇党委书记如何抓经济·····	张爱军	468
我是怎样当镇党委书记的·····	王启生	470
烟消云散万家安		
——河北省行唐县南桥镇党委化解涉众矛盾纪实		
·····	樊素英	474
治理混乱村的重要启示		
·····	孙敬喜 王利华 王自文 李素芬	478
乡镇党委书记谈怎样当好乡镇党委书记·····	冯振广	481
乡镇长谈怎样当好乡镇长·····	冯振广	489
乡镇党政领导如何唱好一台戏·····	方庭旺	498
乡镇领导讲话应“短、平、快”·····	黎耀成	500
新形势下农村基层工作的领导方法·····	王笃成 陈士民	501
农村工作要注意的几个方法·····	王能富 汤宏 邓兴忠	506
我的“七步工作法”·····	陈鹏辉	510
领导干部怎样做好扶贫工作·····	朱志军	513
管好用活村干部·····	赵卫红	516
乡镇领导怎样处理同村干部的关系·····	李凤昌	518
改善农村干群关系的办法·····	胡好民	522
乡镇干部处理农村各种矛盾的能力和办法·····	张平	526
新任乡镇领导开局要领·····	郭希忠	530
乡镇党政一把手无意不一致现象浅析·····	林建平	532
驻村干部要克服几种“做客”意识·····	刘渊海	535
给包村干部提个醒·····	柳玉虎	537
确保农村社会稳定的治本之策·····	叶昭垞	539
乡镇党委书记的放权艺术·····	杨毅坚	541
学会在新形势下做好农民工作的方法·····	王月忠 李绍增	543

农村基层干部应注意掌握的基本工作方法·····	孙士彬	546
如何破解农村工作的难题·····	曾 勇 廖传美	548
乡镇党委一把手如何发挥主导作用·····	刘兆年	551
乡镇党委领导方式的根本变革		
——湖北省开展“两转一推”活动的实践与思考		
·····	余 兵	553
乡镇干部要善用“结合”的方法·····	焦豫汝	559
我是怎样当镇长的·····	吕宣友	561
如何当好乡镇干部·····	程满仓	564
乡镇领导如何适应新形势·····	陈奇伟	569
杜泽镇由“乱”到“治”的启示·····	傅经纬 郑小龙 刘 俊	573
乡镇党委怎样面对村民自治·····	鲁献启	578
乡镇干部如何面对上访群众·····	胡勤贵	582
突破关系网之方·····	曾凡涛	584
像书记一样想问题 像副职一样干工作		
——谈怎样当好乡镇长·····	刘树森	586
“治乱大王”的治乱之道·····	王 娜 介明菊	590
乡镇党委书记如何驾驭全局·····	谢 冰	596
乡镇领导怎样真正融入群众之中·····	吴爱军	597
破解乡镇工作难的妙方·····	范湧华	598
我是如何同镇长成为好搭档的·····	林思文	602
乡镇党政一把手的共事艺术·····	贾星远	605
让乡镇副职流动起来·····	周卫东	608
乡镇党委在农业结构调整中如何掌舵·····	罗茂降	610
乡镇领导的静、净、竞、敬·····	李才义	614
乡镇党委书记的“点将”之道·····	高兰军	616
乡村干部工作方式的转变·····	靳兴占	619
农民减负与干部减压并行·····	谭用发	623

“书生”乡长如何治乡·····	权景西	626
乡镇一把手带班子三法·····	单永利 韩士忠	628
乡镇长如何防止被“架空”·····	严先堂 胡勤贵	630
破解农村工作的难题·····	魏志林 邱小鑫	632
衰落之路与强盛之道		
——探索农村发展的有效途径·····	毕建康	637
后记·····		643

六、方法艺术

农村领导要“算五笔账，抓五件事”

何晓明

在新的形势下，农村领导应当紧紧围绕使农民尽快富裕起来，经常“算五笔账，抓五件事”：

一、算劳动力剩余账、抓就业门路。作为一个领导者，要真正为人民谋利益，就应当首先使每个人都有事做，有工作，这应当是最起码的要求。而目前，我区农村仍有四分之一左右的劳力没有找到出路，有的地方甚至有半数以上的剩余劳力。可是，我们现在有的同志对大量的劳力剩余漠不关心，熟视无睹；而对自己的子女就业有时可以不择手段，不惜一切。如果我们大家都像关心自己子女就业那样，来关心广大剩余劳力的出路问题，所有劳力都是可以找到出路的。各县、区、乡、村都要普查劳力资源，编制就业计划，开辟各种门路，促进劳力转移，力争在两三年内使所有农村剩余劳力都找到用武之地。

二、算粮食账，抓调整。我区是商品粮基地，在调整时应当首先算清粮食账，在保证完成国家的计划定购、满足农民口粮、种子和部分作为转化的粮食的基础上，可以而且应当放开手脚，使农村产业结构日趋合理，农村经济年胜一年。

三、算增产潜力账，抓科技。现在，各方面的潜力大得很，关键是科学技术跟不上。对于这一点，广大干部的认识已越来越深刻。

因此,各级农村干部要用极大的精力来抓科技,要把科技服务当作整个服务工作中的突出内容来抓,每个农村干部都应为科学技术大普及办实事,作贡献。

四、算商品率账,抓信息和流通。社会主义经济是有计划的商品经济。我们必须经常算商品率账,千方百计在提高产品商品率上下工夫。要提高商品率,最重要的是要做到信息灵、流通畅。我们必须花大功夫来建立一个上下沟通、少环节、开放式的流通体系,使商品经济更加繁荣兴旺。

五、算社会效益账,抓服务和合作。发展农村商品,离不开各个部门的配合、支持和提供优质服务,为合作经济的完善发挥穿针引线的作用。所有部门都既看自己的经济效益,又看社会效益,联系自己的业务,拿出扶持合作经济的具体规划和措施,一年定几个项目,办几件实事。

(作者单位:中共湖南益阳地委·选自1986年第5期)

乡镇领导要通晓“三情”

速 建

乡镇领导要领会上情,了解外情,掌握下情,并善于把各种情况结合起来,才能提高领导工作效能。

一、领会上情

上情是乡镇领导工作的指南。领会上情就是理解和明确上级的方针政策、法令指示等。其主要内容包括:党中央、国务院关于农村工作的方针政策;国家机关的有关法令规定;上级党委和政府(尤其是县委、县政府)发出的各项指示;上级领导人和部门负责人带有指导性的讲话。乡镇领导对上情必须认真领会,以便减少盲目性,提高自觉性,做好工作。领会上情有下列三项要求:

一要透彻。上级的政策、指令都是针对某种客观情况、依据一定的理论原理提出来的。乡镇领导不但要学习其论点和条文,还要研究其目标、对象及相关因素,吃透精神,抓住实质。比如,中央针对农村家庭承包中广大农民面临的生产和经营的大量困难,提出了逐步完善合作制的政策,旨在通过合作组织把一家一户办不了或办不好的事情抓起来。这种合作组织是在农民自愿的前提下,建立和发展起来的专业化的服务性组织。倘若采用强迫手段,搞“一篮子”的行政性组织,就曲解了中央政策的实质,也必将引起广大农民的不满。只有透彻地领会上情,才能避免贯彻执行中的南辕北辙的情况。

二要明确。没有界限就没有政策。不弄清界限也就不能正确地执行政策。因此,乡镇领导要十分注意明确上级政策、指令的控制界限和衡量标准。

三要全面。上级的政策、指令是一个科学模式,而不是简单口号。乡镇领导要系统分析,全面落实,尤其要研究各项政策、指令的系统性与层次性,连续性与阶段性,全局性与局部性,切忌断章取义,各取所需,避免发生“一窝蜂、一刀切、一风吹”的情况。

二、了解外情

外情是乡镇领导工作的重要资源。了解外情就是收集和加工外界各方面的信息。乡镇领导要了解的外情主要有:农村科技情报,经济信息,社会形势,兄弟乡镇改革与发展的经验,两个文明建设的成就及经验教训等。乡镇领导对外情必须广采博览,吸收借鉴,以便增强活力,适应环境。

要了解外情,乡镇领导应该采取多种形式通过多种渠道,经常阅读有关报纸刊物;按时收听广播和向灵通人士询问;适当地到外地走走,有针对性地搞些考察;将获取的各种外情进行分析研究、加工整理,等等。在此基础上,做到以下三点:

一要鉴别外情的真假。必须认真分析判别,不能人云亦云,人

行亦行。比如前几年,一些地方出现了一股“蚯蚓热”,有的乡镇领导盲目地号召和鼓励农民养蚯蚓,可是发展起来后,却找不到销路,造成了大多数蚯蚓专业户亏损。所以了解外情应该防止盲目性,避免失策。

二要开发外情的价值。外情的价值有大有小,有显价值,也有潜价值。1983年“5·5”劫机事件的消息传出后,有个镇的领导想到,既然劫机暴徒的凶器是盗窃的,那么一些单位必将加强枪支的管理。于是,他们马上组织镇办工厂生产一种枪支专用保险柜,投放市场后收到了奇效。可见,乡镇领导要抓住和利用外情中潜在的其他信息,从中理解到更广泛、更深刻的意义,从而获得更高、更现实的价值。

三要加强外情综合,揭示事物本质。乡镇领导要将来自不同方面、角度的外情兼收并蓄,准确判断。前一段有的报刊上宣传似乎粮食过剩了,后来又说粮食生产形势不容乐观,乡镇领导如果不管当地的实际情况,一味跟风转,一会儿大减粮田面积,一会儿又大增粮田面积,就难免瞎折腾。

三、掌握下情

下情是乡镇领导工作的基础。掌握下情,就是要明了和把握本地的资源条件和社会环境。乡镇领导要掌握的下情一是自然资源和社会经济条件,二是领导班子状况和人才结构,三是群众的思想情况和心理状况。乡镇是一个相对独立的社会系统,“麻雀虽小,五脏俱全”。乡镇领导只有对下情了如指掌,才能实现有效的决策和指挥。为此,要做到如下四点:

一要科学地观察。既要全面地看,还要本质地看,千万不可根据个别的,孤立的现象就草率地下结论。倘若对本地的自然、经济、人力等资源如数家珍,而对这些东西在乡镇全盘工作上的意义与作用说不清,对它们内在的联系道不明,就不能掌握下情的真髓。

二要辩证地分析。看形势,既要闻“喜”,了解下面的新办法,新成绩,又要闻“忧”,清楚下面倾向性、苗头性的问题;看资源,既要看到优势,又要看到劣势;看人才,既要看到未来“短缺”,又要看到现有潜力。这样才能扬长避短,趋利避害。

三要动态地思考。不仅要分析现在,而且要预测未来;不仅要看到发展趋向,而且要注意转化因素。对社会心理更应经常“望、闻、问、切”,了解群众的呼声、建议和要求。比如每当一项方针政策颁布后,不同阶层的群众是怎么想的,有没有疑虑,生产生活有什么实际困难,群众对乡镇领导的重大部署哪些最满意,哪些方面意见最大等。根据真实情况,及时作出相应决策。不要等问题积成了堆或出了乱子再收拾。

四要不断深化。下情是随形势的发展而发展的,乡镇领导需要不断探索追求。目前农村进行的第二步改革,同第一步改革相比,有着鲜明的特点,像包产到户那样覆盖全国、短期见效的题目已找不到了,而出现了新旧体制交替、新老问题交叉、利益关系复杂的情况。这给乡镇领导掌握下情带来了很大困难。乡镇领导一定要不断注意新情况,研究新问题,争取领导工作的主动权。

四、融会三情

在数学解题中,解题人明了了已知条件,并不一定能列出算式,更不一定能得到正确的解。同样,乡镇领导明了了三情,也不一定有效地工作,根本的问题在于能否融会三情,大胆创造。要抓住这个根本,乡镇领导要在如下三点上下工夫:

一要求神似,不跟风。在贯彻执行上级政策、指示时,要遵照其精神实质,因地制宜地进行具体决策。要求神似,去形似,不当“复印机”,更不能“大呼隆”。不跟风,就是在学习外地经验时,要认真审度,谨慎从事,不能闻“风”而动,见浪而上,以免大起大落。

二要抓关键,干实事。乡镇工作千头万绪,但每一个时期或阶段都要选准一个中心或一项重点,集中人力、物力、精力和时间,干

出成效。在选择中心和重点时,一定要干实事,也就是干多数人受益的事,干群众急需办的事,干长期起作用的事,干力所能及的事。

三要善疏导,勤反馈。抓疏导,一要搞好农民群众的思想教育工作。目前广大农民群众对有计划的商品经济活动的规律还不熟悉,不习惯。乡镇领导要通过艰苦细致的工作,引导广大农民群众转变观念,治愚致富。二要搞好领导班子尤其是村党支部的建设,造就一支觉悟高、作风正、懂经济、会管理的基层干部队伍。勤反馈,就是要及时、准确、完整、真实、适量地将农村改革和发展中的各种重要情况、突出问题反馈给上级机关,为其决策、调节和控制提供依据。

(作者单位:山东省农业管理干部学院·选自1987年第3期)

乡镇领导要正确处理的几种关系

介 农

乡镇领导正确处理“对上”、“对下”、“对内”、“对外”的各种关系,是顺利开展工作,完成各项任务不容忽视的重要方面。

一、正确处理“对上”的关系

乡镇领导“对上”的关系,主要是指对县(市)领导、县机关、部门的关系。“对上”来说,乡镇领导是被领导者,要处理好这层关系,乡镇领导应当扮演好如下几个角色:

1. 灵活的执行者。“对上”,乡镇领导首先是执行者。下级服从上级,乡镇领导作为被领导者需要认真坚决地执行上级特别是县里的决议、指令、指示等。这是确定无疑的。但是,上头的决议、决定等往往是对面上有指导意义的,不一定完全适合每个乡镇的实际情况,这就要求乡镇领导根据当时当地的实际情况,在不违背上级指示原则的基础上,灵活地拿出实施方案。不切实际,不顾实

情的照抄照搬是十分有害的,再说,县级党政机关有很多职能部门,在同一时间内,往往会有几个部门分别部署任务,特别是在管理体制中的弊端尚未彻底清除的情况下,会议多,文件多,指示多。对此,要求乡镇领导应作出统筹安排,有时可采取“合并决策”、“一揽子会议”,或个别指导等方法,对上面的要求灵活地贯彻执行。

2. 诚实的情报员。各级机关都有如实向上级部门反映情况的责任,上级决策的真实依据正是来自于基层。乡镇领导面对基层,直接领导着村村户户,最了解群众反应,也最了解生产发展的实际情况。因此,乡镇领导“对上”能否做一个诚实的情报员,这也是一个十分重要的问题。不实事求是,好大喜功,报喜不报忧,这是官风不正、党风不正的重要表现之一,这给我们党的事业带来了极坏的影响。对此,各级领导同志都有带头纠正的责任,乡镇领导由于面对基层,最了解实际,在这方面责任重大,应本着对上负责,对党对人民负责的精神,忠诚老实地向上反映各种情况。

3. 无私的好参谋。乡镇领导对上不但有责任实事求是地反映情况,而且有义务提出自己的建议。常言说:“当局者迷,旁观者清。”乡镇领导对上级领导部门来说是旁观者,再由于乡镇领导直接执行上级的决策,与基层实际打交道多,了解实际,了解群众,完全有可能当好参谋。当参谋给上级提建议,顺耳意见要提,逆耳的意见也要敢谈,有时甚至要敢于犯颜力谏,切不可看“上头”脸色行事,做逢迎拍马之辈。

目前,不少乡镇领导“对上”迎来送往多,陪同招待多,文件、会议照抄照转的多,似乎只有这样才是自己的本分。其实,这种“对上”的态度是消极的,自己是被动的,对实际工作是不利的。

二、正确处理“对下”的关系

这里所谓的“下”,是指由乡镇领导管辖范围内的村队、企事业单位、乡镇全体干部、村民等,其中主要是指与乡镇领导管辖范围内的村队、企业、事业单位的领导人的关系。乡镇领导要处理好

“对下”的关系，主要应扮演好如下角色：

1. 开明的决策者。乡镇领导“对下”来说，是领导者。乡镇领导要想拿出合民心、顺民意、符合客观实际情况的决策，自己就必须开明。这就要求乡镇领导者不能主观独断，而应把决策建立在充分调查研究、广泛听取下级群众意见的基础上。

2. 忠实的服务员。“领导就是服务。”社会主义国家的各级领导，权力都是人民给的，应该是人民的公仆。实行改革以后的乡镇领导，无论从其工作内容到其工作方式都更应该是服务。要服务于下级，服务于基层，服务于各行各业，服务于千家万户。既要搞好各行各业的产前、产中、产后服务，又要搞好信息、人才、技术、原料、资金等的服务，既要为乡镇企业、专业户、重点户服务，又要为贫困户、“五保户”服务。

三、正确处理“对内”的关系

这里说的“对内”，是指乡镇领导之间，以及乡镇党政经各部门之间的关系。“对内”关系处理得好会产生一种合力，处理不好会出现分力，产生内耗。因此，乡镇领导也一定要善于处理好“对内”的关系。

1. 唱“将相和”。“对内”的关系，最重要的是乡镇党政两个一把手之间的关系。首先，工作上要分工负责，各有侧重。避免工作中互相推委，互相扯皮，要防止“家长制”、“一言堂”。其次，相处中要互相尊重，互相支持；遇事要多通气，多商量，工作上要互相信任，互相支持；生活上要互相关心，互相爱护。再次，政治上要光明磊落，表里如一。有事开诚布公，说到当面，决不搞阳奉阴违，人前说长，人后说短，台上握手，台下踢脚的一套。互相之间要善于开展正常的民主生活。

2. 演“群英会”。乡镇领导不但要善于正确处理党政两个一把手的关系，而且要善于发挥其他领导成员和乡镇党政机关各部门的作用。一般来说，一个乡镇，领导和一般干部总共不过三四十人，

平时抓工作,大家必须齐心协力一起干。因此,乡镇领导抓工作必须注意演好“群英会”。要演好“群英会”,必须让各路“英雄”各得其所,要用其所长,避其所短,把他们安排在各自适当的位置上。

四、正确处理“对外”的关系

这里的“对外”,是指本乡镇以外的与本乡镇平行方向的诸单位的关系,比如与邻乡镇的关系、协作单位的关系,与城市、工厂、学校、科研、商业等单位部门的关系等。每一个乡镇都不是孤立存在的,它必须要与外界产生联系,特别在商品经济、社会化生产的条件下,更是如此。为此,在乡镇领导的日常工作中总会经常碰到“对外”的关系,并要求他们必须妥善处理这一关系。

1. 依法成交。乡镇领导在处理“对外”的关系中,要依法成交,这样才有利于建立正当的社会联系,以确保双方合理的权利义务关系。不可依仗江湖义气、酒后真言作为确定相互关系的依据和准绳。只有依法成交,才能防止上当受骗,减少纠纷。

2. 诚实守信。“信用乃立身之本”,也应是立业之本。乡镇领导对经过一定程序确立的“对外”关系,不可随意变更,这是维护相互权利义务关系的需要,也是进一步打开“对外”关系通道的重要基础。

3. 互惠互利。乡镇领导在处理“对外”关系中,要坚持互惠互利的原则,既不可做只想贪人家便宜、讨人家好处的“铁公鸡”,也不可做广施人情、乱布恩惠、不顾自家的“活菩萨”。

4. 平等协商。乡镇领导在处理“对外”关系中,要坚持平等协商,与本乡镇发生相互关系的外单位,不论是大家、小家、穷家、富家,都应不媚不欺,相互关系的建立,由双方平等协商确定,相互出现了问题,也要双方平等协商解决。

(作者单位:山东省农业管理干部学院·选自1987年第4期)