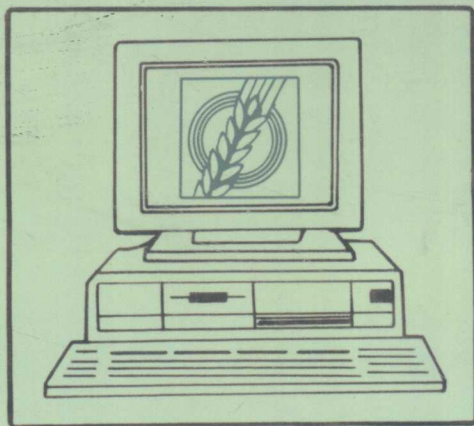


现代农村经济管理丛书

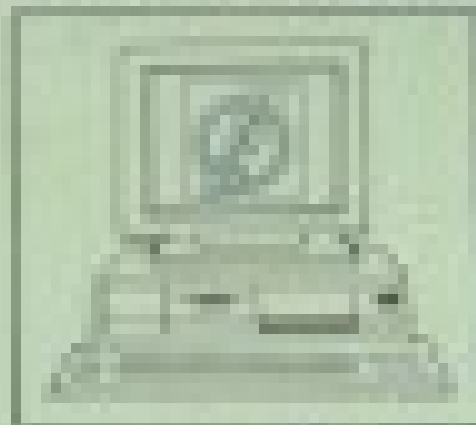


农村干部领导艺术

王明华 编著

首都经济贸易大学出版社

现代农村经济管理丛书



农村干部领导艺术

王明华 编著

首都经济贸易大学出版社

001211516

[illegible]

现代农村经济管理丛书

农村干部领导艺术

贵

藏

书

王明华

编著

贵阳学院图书馆



GYXY1211516

首都经济贸易大学出版社

• 北京 •

图书在版编目(CIP)数据

农村干部领导艺术/王明华编著. —北京:首都经济贸易大学出版社, 2000. 10

(现代农村经济管理丛书)

ISBN 7-5638-0496-X

I. 农… II. 王… III. 农村-干部-领导艺术 IV. F325.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 71904 号

首都经济贸易大学出版社出版发行

(北京市朝阳区红庙)

北京市文星福利印刷厂印刷

全国新华书店经销

850×1168 毫米 32 开本 6.125 印张 157 千字

2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

印数:1~3 050

ISBN 7-5638-0496-X/G·92

定价:13.20 元

现代农村经济管理丛书 编审委员会

主 任:白有光

副主任:杜德印

赵树枫

安希伋

李晶宜

王江渝

牛有成

安 钢

蔡学锐

委 员:侯志刚

罗伟雄

王家梁

查振祥

柯炳生

何秀荣

王 伟

臧日宏

韩庆祥

袁英明

张 勤

郑伯坤

林宗源

陈肖安

毛东山

党 明

郝 霞

陈 涛

阎 骏

王振如

王树燕

李良晨

王明华

责任编辑:雨 佳

封面设计:孟顺正

序

这套丛书是由北京市委农工委和北京市人民政府农办委托北京农业大学、中国人民大学的部分教授,首都农经界的部分专家和一些从事农村经济管理的实际工作者共同编写的。丛书内容包括农村经济管理领域中各个主要方面的课题。全套丛书分编为《股份制与股票原理》、《市场营销学》、《农村企业经营管理》、《外向型经济与三资企业》、《农村资源开发与利用》、《农村经济社会发展概论》、《农村信贷与税收》、《会计学原理》、《经济法》、《农村干部领导艺术》、《经济学基础知识》、《应用写作》等12本。出版这套丛书的目的是为农村工作干部和有关人员提供一套参考读物,以利于在新的形势下帮助我们做好农村工作。

近年来,随着我国改革开放政策的不断深化与国民经济的快速增长,我国城乡经济面貌发生了深刻的变化:在农村地区,社会经济结构在不断进行调整;计划体制与市场经济体制经历着一个嬗变与融合的过程;国内外商品市场和要素市场日益拓宽;金融体制开始转入一个新的轨道。这个日新月异的形势,为我们的农村工作提出了一系列理论上和实践中的新问题。北京郊区同全国其他农村地区一样,也面临着这些新问题和任务。

农村工作中出现的各种新问题,都有着深刻的社会、经济和历史的根源。为了能够把握它、面对它,首先便要研究它、理解它、解决它,这便是编写这套丛书的主要动因。

这套丛书的编写过程,是理论与实践相结合的过程。北京市农工委和农办一方面约请了一批专业素养较高的理论工作者分专题负责编写这套丛书;同时发动并组织北京郊区从市级到乡(镇)的

有关负责干部,为理论工作者提供素材和情况,并就编写大纲和初稿提出修改建议和补充。大部分书稿在形成中,还通过各种方式,听取了京郊广大农村工作人员的意见。

密切结合北京郊区实际是这套丛书的一大优点,所以针对性较强。当然,从另一方面来看,这一点又表现了它的局限性:我国农村区域非常广阔,从南到北,从东到西,地区发展不平衡,差异很大。不过,从现阶段我国农村社会经济的时代背景来看,区域差异往往表现为发展阶段的先后顺序不同,并非本质上的差异。所以,应该说这套丛书的发行,它的意义并无地区的限制。

发动并组织理论工作者与实际工作者(包括制定和执行政策的人员)相结合,共同调查研究我国现实的社会经济问题,逐步把它系统化,形成我国社会主义农村市场经济的理论体系和工作手册,我认为这是一次很好的尝试。

北京农业大学教授

全国农经学会副理事长

全国农业技术经济研究会名誉理事长

安希俊

1994年7月26日

前 言

我国是一个发展中国家,农业是国民经济的基础。农业和农村的发展要靠党制定的各项正确的方针政策,而真正贯彻落实这些方针政策则要靠广大农村领导干部辛勤而有效的工作。

当今,改革开放使农村出现了许多新情况和新问题,充满着变革和挑战。广大农村领导干部必须改变工作作风,提高工作水平,才能带领农民建设社会主义新农村。这本《农村干部领导艺术》是为了提高广大农村领导干部尤其是乡、村基层领导干部工作水平而编写的。

我们相信,广大农村领导干部经过认真学习,不断实践,掌握科学的领导艺术,一定会提高工作水平,带领农民群众在 21 世纪创造出更加辉煌的业绩!

由于时间紧迫,编者又缺乏更多的农村工作实践,书中难免会有不妥之处,欢迎读者批评指正。

编 者

2000 年 8 月

目 录

第一章 领导艺术概述.....	(1)
第一节 领导的含义、要素、绩效及类型.....	(1)
第二节 领导艺术及其地位和作用.....	(8)
第三节 建立有中国特色的领导艺术	(15)
复习思考题	(20)
第二章 领导者素质	(22)
第一节 领导者的观念更新	(22)
第二节 农村领导干部的思维与创新	(30)
第三节 农村基层领导干部的素质	(39)
复习思考题	(49)
第三章 决策艺术	(50)
第一节 领导与决策	(50)
第二节 调查研究是决策的基础	(55)
第三节 决策技术与决策艺术	(61)
复习思考题	(67)
第四章 组织艺术	(68)
第一节 组织机构是运用领导艺术的基础	(68)
第二节 领导班子的建立	(75)
第三节 领导者运用权力的艺术	(81)
复习思考题	(88)
第五章 选人、用人艺术.....	(89)
第一节 农村领导干部必须重视人才	(89)
第二节 人才的培养、考察与选拔.....	(91)

第三节 农村领导干部用人艺术	(97)
复习思考题	(103)
第六章 人际关系沟通艺术	(104)
第一节 人际关系概述	(104)
第二节 农村基层领导干部的人际关系	(109)
第三节 人际沟通艺术	(118)
复习思考题	(124)
第七章 激励艺术	(125)
第一节 激励的基本原理	(125)
第二节 激励的原则与方式	(129)
第三节 激励动机与效果相统一	(137)
复习思考题	(141)
第八章 控制艺术	(142)
第一节 控制的含义与内容	(142)
第二节 控制的原则与类型	(147)
第三节 控制艺术	(151)
复习思考题	(154)
第九章 农村领导干部语言艺术	(155)
第一节 领导者语言艺术概述	(155)
第二节 农村基层领导干部主持会议、报告与即席 讲话艺术	(162)
第三节 农村基层领导干部的谈话艺术及态势语言 艺术	(169)
复习思考题	(174)
第十章 领导艺术的工作原理	(175)
第一节 系统原理与整分合原理	(175)
第二节 反馈原理与封闭原理	(178)
第三节 能级原理与弹性原理	(181)
复习思考题	(184)

第一章 领导艺术概述

第一节 领导的含义、要素、绩效及类型

一、领导的含义

领导是一个学术名词,人们经常使用它。现实生活中,人们对领导的含义有不同的理解。领导既可以指领导者,又可以指一项社会工作,含义十分模糊,因此出现了多种多样的关于领导的定义。例如:

领导就是服务;

领导是率领一个群体实现预期目标的活动;

领导是一种统治形式,其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥与控制;

领导是通过信息沟通而体现出的影响力;

领导是在一个群体或组织内,统率和指引人们为实现某一目标所进行的活动;

.....

上述定义从不同角度认识领导,有着明显的差异,但也能体现出共同点,即核心是在一个组织或群体中,能发挥自己的影响力,率领下属(或说组织成员)为达到预定目标的活动过程。很明显,这里领导的含义是指一项工作或活动,而不是指领导者。

理解领导的含义必须弄清以下几点。

(一)领导是一种特殊的社会活动

人类的社会活动按不同标准可以划分出各种不同的类型。例

如：按人类社会活动性质划分，有生产活动、政治活动和科学实验三项基本活动；按社会活动的领域划分，有农业生产活动，工业生产活动，交通运输、教学、科研等活动。而领导活动是一种特殊的社会活动，无法用某个标准划分出能同领导活动等同的活动；同时，无论以什么标准划分出何种类型的活动又都离不开领导活动。换句话说，领导活动存在于一切社会活动之中，而且高于一般社会活动，是一种指导性的活动。这是领导活动的特殊之处。

（二）领导活动是率领一个组织或群体的活动

领导活动是社会组织的产物，它不是领导者孤立进行的活动，而且必须是在一个组织或群体内，与被领导者一起进行的活动。在一个组织或群体内，领导者可以利用自己的能力和掌握的领导艺术，充分展示自己的领导才华，率领组织成员实现组织的预定目标。因此，评价领导者的好坏以及领导活动是否有效的标准不是看领导者本身干得好坏，而是看一个组织的效益如何，组织的目标是否顺利实现。一个乡或村的书记、乡长、村民委员会主任是否称职，要看他能否把一个乡或一个村建设得更好，能否提高农民收入，率领农民走上日益富裕之路。由此看来，领导活动是一项十分艰巨的、需要领导者认真考虑和研究才能搞好的社会活动。

（三）领导在一定程度上有管理的职能

领导不同于管理，但在一定程度上确有管理的职能。管理的职能包括计划、组织、指挥、协调和控制，而在管理的各项职能中都需要领导者参与和实践，所以领导活动过程就是在计划、组织、指挥、协调与控制职能中展开的。这就是要求领导者学习和掌握必要的管理知识的原因。

（四）领导活动的顺利开展靠的是影响力

在现实工作中，我们经常发现有的领导者行使权力、指挥工作时，下属人员有令不行，或者口服心不服，不尽全力完成领导交给的任务；相反，有的人虽然不是领导，也没有权力，但他却能一呼百应，可以说是无权而有威信。究其原因就是影响力的问题。

领导者手中的权力是职务决定的行政权力。每个领导者必须明确,领导活动中不仅要靠权力,还要靠自己的影响力,或者说是号召力。影响力不是哪一个上级部门能授予的,而是靠一个人的素质、品德、作风和言行综合表现产生的。权力和影响力的结合,才会产生权威。领导者在领导活动中要达到预期目的,必须靠影响力和权力的双重作用。

二、领导的要素

领导的要素是指决定领导活动的因素,包括领导者、被领导者和外部环境。三者之间相互影响、相互制约、相互作用,处于极其复杂的联系之中。

(一)领导者及其权威

领导者是指履行一定的领导职能,掌握相应的领导权力的人或集体。任何一个组织,不论其性质和规模如何,总需要领导者,否则,只是一盘散沙。就像马克思所说:“一切规模较大的直接社会劳动和共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个指挥。”^①

关于领导的职能,虽有多种说法,但归结起来不外乎两个方面:一是作出正确决策;二是推动下属努力去做。这里明确告诉每个领导者,自己最根本的工作是经常地作出正确的决定,并唤醒下属人员热情地、认真地去实施,而不是单靠自己亲自实施。

领导者要很好地履行自己的职能,就需要有较高的素质,在群众中有较高的威信,树立起自己的权威。任何一个领导者以为自己在一个乡或者一个村当了领导就有权威,那是十分有害的。作为农村工作的领导干部,要使自己在工作中正确运用权力,起码应当做

① 马克思. 资本论(第一卷). 北京:人民出版社,1975年版,第367页。

到以下三点：

1. 正确认识自己的权力，明确权力只是顺利开展工作的必要条件，而绝不是自己借以在农民头上作威作福的工具。

2. 应推心置腹地对待农民，急农民之所急，想农民之所想，理解农民的苦衷，把权力用来为农民服务。

3. 在行使权力时要注意方式和方法，绝不能莽撞胡来，更不能借权力打骂农民、体罚农民。

有个别地区的农村干部把自己当做老爷，任意打骂农民，甚至私设公堂关押农民，这是非常恶劣的，是违法行为。这只能说明，这些农村干部根本没有权威，只能靠挥舞权力这个大棒简单粗暴地行事。

（二）被领导者及其素质

被领导者是领导者所管辖的个人或群体，对领导而言，他们是被领导的对象，而对领导活动来说，他们又是参与者，与领导者共同构成一个整体，然后作用于客观对象。领导活动的成功，固然要有优秀的、高素质的、有权威的领导者，但从根本上看，却取决于被领导者。在任何一个组织或群体中，领导者是少数，而多数是被领导者的素质，任何一项工作都需要广大被领导者积极参与才能完成。那么，被领导者的素质状况以及他们对本地区、本部门工作的关心程度，他们的积极性是否被充分调动起来则是十分重要的。所有农村干部必须明确，群众才是真正的英雄，只有不断提高广大农民的素质，充分相信和依靠他们，不断解决他们的思想、工作和生活上的问题，取得他们的信赖和支持，才能带领他们搞好农村的各项

工作。

由于历史的原因，我国广大农民的素质较低，但是，自改革开放以来，不少农民解放思想，不断学习，基本素质得到很大提高。每个地区的农村干部，都应从本地实际情况出发，认真分析广大被领导者的状况，创造条件，提高他们的基本素质，以保证自己的领导工作更加顺利地展开。

当前,有些农村干部认为自己领导的广大农民素质极低,甚至说农民是“乌合之众”,是“说着不走骂着走,骂着不走打着走”的人。因此,在管理上不讲方法,不按政策和法律办事,而是采取简单粗暴的方法,这是不可取的。可以肯定,在农村中真正蛮横无理、不可救药的人是极少数。对极少数不讲理、胡搅蛮缠的人,一是要靠法律,二是要靠群众的力量来帮助,不能单靠粗暴的方法来管理。

“一枝独秀不是春,万紫千红春满园”;“一个篱笆三个桩,一个好汉三个帮”。被领导者素质不高,不要怨天尤人,而应当设法开展教育或培训工作。通过教育和培训,广大农民素质会不断提高,领导工作的开展也会更加顺利地进行。

(三)客观对象与环境

客观对象与环境是领导活动的客观因素,它同样决定着领导活动。客观对象是指领导活动直接作用的对象,如广大农村干部面对的客观对象是农业生产和农村的一系列经济活动。农业生产受自然气候影响很大,水灾、旱灾等直接影响到农村干部的领导活动。农村经济的内容非常广泛,不仅有农村独特的经济活动的特点,还有城市经济活动的特点,这也给农村干部的领导工作造成一定的难度。例如,乡镇企业的生产经营活动是我国农村改革开放以后出现的,如何管理好乡镇企业,促进乡镇企业的发展等一系列问题都需要农村广大干部不断地探索和解决。客观环境是指一个组织赖以生存的各种客观条件,如发达的东南沿海地区和欠发达的中西部地区、北京郊区县的平原地区和山区等客观条件差别很大。

不可否认,客观对象和客观环境是客观存在的,农村领导干部是无法选择的。但是农村领导干部可以审时度势,因地制宜,善于分析不同地区、不同自然环境的具体情况,从中找出有利条件,并充分利用现有条件,抓住机遇,克服不利因素,主动适应客观对象和环境,同样可以带领广大农民创造辉煌的业绩。因此,重要的是认识客观条件,分析和利用客观条件,不被恶劣的环境所吓倒。“靠山吃山,靠水吃水”应当是广大农村干部对待客观环境的正确态

度。

三、领导绩效

领导绩效也可称为领导效能,从静态上看,领导要素决定着领导绩效。有高素质和高水平的领导者、被领导者及良好的客观条件,必然会使领导活动取得突出的领导绩效。但是,从动态上看,领导要素不是一成不变的。要求干部队伍“四化”,即年青化、革命化、知识化和专业化,以及党中央提出的干部要讲学习、讲政治、讲正气等,这一切都是为了提高领导干部队伍的素质,以求领导者的优化,提高领导绩效。

被领导者的状况也是决定领导绩效的重要因素。我国人口众多,但总体素质比起先进国家来说是较低的。如果全民素质得到提高,人多的包袱就会转化为资源,就能提高领导绩效。当前,我国制定了相应的高考扩招、城乡实现九年义务教育等政策,正是为了尽快提高全民素质,使全体劳动者能为社会作出更多贡献,创造更多财富。

客观对象与客观环境是决定领导绩效的因素。良好的自然环境是取得良好的领导绩效的重要条件。但是,这并不等于恶劣环境下的人就不能创造出良好的领导绩效。只要领导者和被领导者不被恶劣环境所吓倒,开动脑筋,创造条件,发现优势,同样可以开创出新局面,取得好业绩。

每位农村干部应当从动态上看待决定领导绩效的三个因素,充分发挥主观能动性,依靠广大农民,变不利为有利,改造主观世界和客观世界,不断进取,为取得良好的领导绩效而不懈地努力。

四、领导的类型

领导活动是一种复杂的社会现象,内容丰富,形式多样,因此有关领导类型的划分也有多种。了解领导类型的划分是为了每个领导者能正确地给自己定位,进而了解自己有别于其他领导类型

的特点。

(一)按领导的工作性质划分

按工作性质不同,领导可分为政治领导、业务领导和行政领导。政治领导是指以解决上层建筑领域的问题为主要任务,或者说专门从事司法、宣传、民族事务等工作的领导。他们的主要任务是维护国家政权的稳定。业务领导是指从事专业工作的领导,如负责学校的教学、部队的训练、企业生产和经营的领导。他们的主要任务是搞好专业工作,取得良好的社会效益和经济效益。行政领导是由于组织、地方管理体制的需要而安排的领导,如省长、市长、乡(镇)长等。他们的工作内容繁多,管理着地区或组织的各个方面,其主要任务是保证地区政治、经济、文化、科研等全面发展。

(二)按行业划分

按行业不同,领导可分为负责农业工作的领导、工业工作的领导、服务业工作的领导、教育科研工作的领导等。负责农业工作的领导,其主要任务是搞好农村各业的管理工作,促进农业的全面发展。负责工业工作的领导,其主要任务是搞好重工业、轻工业、制造业等的管理工作,促进工业的发展。服务业属国民经济中的第三产业。负责服务业工作的领导,其主要任务是搞好为生产和人民生活服务的工作,保障生产和生活的各种需要。负责教育、科研工作的领导,其主要任务是搞好培养各行各业的后备人才,提高全民素质,研究新的科学技术等重要工作的管理工作,为工农业生产、国防等输送人才和技术。

(三)按领导方式划分

按领导方式不同,领导可分为独裁式领导和民主式领导两种类型。独裁式领导的主要特征是喜爱独揽大权,个人说了算,自己的副手实际是虚设,广大被领导者只能被动地服从,根本不能发表不同意见。所以,独裁式领导又被称为专制式和家长式领导,这是奴隶社会和封建社会遗留下来的一种领导类型。民主式领导则是和独裁式领导相对的。这种类型的领导能充分发扬民主,依靠群