

县乡领导艺术

Xian Xiang Ling Dao Yi Shu

主编：张兴民

荣今兴

王文义

中国档案出版社

县乡领导艺术

主 编 张兴民 荣今兴 王文义
副主编 王玉涵 孙 申 聂世军 王 岩

中国档案出版社

责任编辑/高建平

封面设计/魏 佳

图书在版编目(CIP)数据

县乡领导艺术/张兴民等主编.-北京:中国档案出版社,1998

ISBN 7-80019-833-2

I. 县… II. 张… III. ①县-领导艺术-中国-文集②乡镇-领导艺术-中国-文集 IV. F325.4-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 30337 号

XIAN XIANG LINGDAO YISHU

出版/中国档案出版社(北京丰盛胡同 21 号)

发行/中国档案出版社

印刷/河南省卫生厅青年印刷厂

规格/850×1168 1/32 印张/16 字数 40.1 千字

版次 1998 年 10 月第 1 版 1998 年 10 月第 1 次印刷

印数/1—5000 册

定价/25.00 元

目 录

第一章 县乡领导的决策艺术

- 县级领导如何做好经济决策····· 丁福浩(2)
- 一把手避免决策失误的要诀····· 朱建华(6)
- 一把手如何避免“拍板”失误····· 赵清明(11)
- 副职领导干部怎样参与决策活动····· 赵良金(13)
- 副职参与决策的成功技巧····· 韩自然(17)
- 常务副职的“管线”与“管家”····· 钦时中(20)
- 努力提高领导干部的调查研究水平····· 吴向东(22)
- 取得领导工作主动权的重要基础····· 张庆黎(26)
- 科学决策要开源、宽渠、求效····· 袁晴超(30)
- 抓落实关键在于做好经常性工作····· 王玉刚(34)
- 等待：一种重要的领导艺术····· 余知鹏(38)
- 做一个有效的领导者····· 张文军(41)
- 情势顺逆与领导决策····· 涂永珍 徐永新(44)
- 析领导期望效应····· 孟宪东(47)

第二章 县乡领导的用人艺术

- 提高用人艺术 发挥人才效益····· 蒋东生(52)
- 乡镇领导干部的选拔与培养····· 梅 丽(57)
- “四轮并驱”抓好干部队伍建设····· 况晨光(60)

当前选拔年轻干部的心理障碍及矫正	解先文(64)
领导者建立威信的感情因素浅析	贺吉范(68)
论领导者的用人技巧	李先国(71)
对乡局级干部的监督从何处入手更为有效	杨德明(77)
领导者“忙乱”的原因及解脱	倪 勇(80)
领导赞扬部属五忌	崔梦麟(84)
领导者应善于运用他人的智慧	唐满正 王银元(86)
要选用有觉悟的“能人”进村级班子	郭连山(89)
选配乡镇领导班子需要处理好的重要关系	刘军培(93)
给部下留足发展空间	高永华(96)
领导艺术与玩弄权术	徐秀敏(99)
乡镇干部队伍建设关键在“养”	李水良 章 剑(101)

第三章 怎样当县委书记、县长

谈县委书记的工作方法	严志祥(105)
县委书记的协调艺术	张志南(108)
县长要善于谋全局	张志科(111)
县长在几套班子中的角色艺术	杜九香(114)
影响县委领导班子战斗力的三个因素	廖晓凌(117)
县委必须善于调动干部积极性	伍 军(123)
县级副职的工作方法与配合技巧	程满仓(127)
县委工作要紧扣经济建设中心	毛野德(132)
提高县委驾驭市场经济能力的途径	焦锦森(135)
贫困县县长工作三法	田家贵(139)
市场经济条件下县委的领导方法	崔士光(142)
领导县级机构改革的艺术	张兴民(145)

第四章 怎样当乡镇党委书记、乡镇长

- 试论乡党委书记协调关系的艺术…………… 肖高才(159)
- 乡镇党委书记带班子的艺术…………… 罗兴合(163)
- 乡镇长工作的着力点…………… 彭德洪(168)
- 乡镇领导者的形象塑造…………… 伍云(170)
- 乡镇领导干部如何具有务实作风…………… 黎耀成(173)
- 领导干部乡土观念负面效应的矫正方法…………… 钮振中(176)
- 乡镇一把手的协调艺术…………… 罗先忠(179)
- 乡镇领导班子思想作风建设存在的问题与对策
…………… 龚付斌(183)
- 加强乡镇党政领导班子思想政治建设的对策
…………… 张爱军(190)
- 乡镇党政班子如何增强自身内聚力…………… 徐有林(192)
- 浅谈乡镇党委思想政治建设…………… 李元法(195)
- 乡镇党委书记的领导技巧…………… 张洪法(198)
- 乡镇党委书记应处理好的几个关系…………… 李殿光(201)
- 乡镇党委书记应把握的几个问题…………… 赵熠(205)
- 乡镇党委抓党建应掌握“两抓法”…………… 程远明(209)
- 乡镇领导如何调动村级干部积极性…………… 胡顺伟(211)
- 乡镇领导靠什么赢得民心…………… 黄瑶胜 廖雄军(214)
- 搞好乡镇党委集中建设工作的五个环节…………… 梁玉堂(218)
- 乡镇党委书记成长环境探微…………… 冯健华 黄林华(220)

第五章 经济工作领导艺术

- 提高领导市场经济能力要做到四个适应…………… 朱清文(227)

营造发展经济的良好环境·····	王 宏(230)
把主要精力真正用在经济建设上·····	王 雷(233)
改变贫困县面貌的途径和方法·····	任国胜(238)
乡镇党委书记如何做好经济决策·····	张允乐(244)
乡镇党委书记如何抓经济·····	张爱军(247)
县市区委履行领导经济建设职责的几点思考 ·····	秦有保 蔡德山(250)
浅谈提高乡镇党委领导经济工作能力的基本途径 ·····	徐 鹏(253)
善于把资源优势变为经济优势·····	王青春(258)
加快小城镇建设 稳步实现城乡一体化·····	张国荣(260)
促进农业和农村现代化建设的重要途径·····	姜永荣(264)

第六章 农村工作领导艺术

改善农村干群关系的有效途径·····	王岭山(270)
着力抓好农村基层领导班子思想作风建设 ·····	王伯余 孙惠晋(275)
基层领导干部更需要求真务实的作风·····	李征途(279)
怎样调动基层干部的积极性·····	臧桂龙(282)
一些村党支部缺乏权威的成因及对策 ·····	王铁矛 李养文(287)
经济薄弱村党支部建设的难点与对策·····	谭志强(290)
村干部应强化政绩意识·····	张 平 辛春生(293)
村支书应是农村奔小康的带头人·····	陈会新(297)
增强村级领导班子活力的主要途径·····	陈 峰(299)

提高村党支部的工作水平应处理好六个关系

- 樊纪亨(302)
重视效果评估的导向功能..... 李兆中(306)

第七章 县乡一把手的领导艺术

- 县乡党政一把手如何团结协作..... 赵清明(309)
“班长”怎样调动一班人的积极性..... 丁学谦 孙新太(313)
谈谈加强领导班子团结的一些体会..... 罗凤鸣(318)
对领导班子增强凝聚力问题的思考..... 季 生(321)
如何强化地方人大的监督职能..... 赵令煌(324)
一把手在决策中的“控制”艺术..... 刘晓文(328)
一把手要善补己短..... 况晨光(331)
一把手工作的“四部曲”..... 李奕权(334)
一把手领导行为对班子凝聚力的影响..... 董立民(338)
一把手带班艺术的辩证思考..... 张元平(341)
正职领导艺术的特点..... 王延龙(346)
一把手要善于处理好四个关系..... 韩宝林(351)
处理正副职之间的关系要坚持“三要三不要”
..... 张贵成(354)
搞好班子团结:班长的第一责任 吴华南(357)
加强乡镇党委建设要注重“四个结合”..... 何东成(362)
乡镇党政一把手要懂财政..... 陈庆耀(364)
我是怎样当镇党委书记的..... 王启生(366)
当好“第一责任人”必须做到三个“第一”..... 周亚夫(370)
领导工作的“粗”与“细”..... 朱建华(373)

第八章 县乡副职的领导艺术

浅谈副职的领导艺术·····	吴子玉(379)
副职要到位而不越位·····	李述海(382)
副职“说了不算”引发的思考·····	李春林(386)
副职要善于在不同环境中找准位置·····	张志立(391)
副职如何辅佐一把手·····	李志广(393)
副职如何摆脱忙乱·····	陈大明 王增杰 宋伟亚(395)
副职的“四不”·····	何 渊(400)
副职十忌·····	张显荣(402)
企业副职的“到位度”·····	姚 伟(404)
副职处理与一把手关系的艺术·····	王兴家(406)
副职关系学·····	张继红(409)
女性副职怎样与班子其他成员相处·····	袁庆辉(413)
科级副职一二三·····	李守恒(416)
当好副职需要具有的姿态·····	韩贵良(419)
副职在分工负责制中的“四个必须”·····	左玉堂(422)
配角的协调艺术·····	彭解决(424)
副职如何当好“配角”·····	郭玉刚(428)

第九章 县乡青年干部的领导艺术

年轻干部需要把握好的几个问题·····	杨俊文(432)
做人·做官·做事·····	姚玉明(437)
当好新任乡镇领导之我见·····	余祯祥(441)
年轻副职如何尽快适应和开展工作·····	杨振民(446)
乡镇领导如何打开局面·····	张永红(450)

新任领导如何在复杂环境中打开局面·····	刘海如(452)
新任领导在复杂环境中打开局面的方法·····	何昌森(457)
打开工作局面的要领·····	周吉树(460)
新任领导如何收拾“烂摊子”·····	钟玉龙(463)
青年领导干部的人际阻力及消除·····	王文贵(466)

第十章 县乡领导化解矛盾的艺术

调处农村突发性纠纷的方法·····	骆林华 杜建新(470)
处理农民集体上访的方法·····	石远福(474)
解决农村热点问题的要诀·····	李军法(479)
乡镇领导如何处理与群众的关系·····	卜丽芳(484)
开展批评与自我批评的心理障碍及对策·····	孙承佳(486)
减轻农民负担要走制度化法制化路子·····	刘炳义(490)
后记·····	(492)

第 一 章

县乡领导的决策艺术

县级领导如何做好经济决策

我国经济建设的实践已充分证明：一个地区经济的繁荣昌盛，与这一地区党委和政府正确的决策是分不开的，正是地方党委和政府坚定不移地实施看准的经济发展战略，才带来了一方经济的腾飞。在发展市场经济经验不足、基础薄弱的地区，党委和政府对经济发展的积极引导和宏观调控就显得尤为重要。如何做好经济决策，促进区域经济持续健康发展，这也是县级领导必须思考的课题。

一、高瞻远瞩，保证决策的宏观性

众所周知，发展市场经济就是要发挥市场对资金、资源等的调节作用，而市场对经济的调节是有缺陷的，突出表现在它的短期性和滞后性。这就要求党委政府的经济决策要具有宏观性，以弥补市场调节的缺陷，保持经济决策的宏观性。要通过宏观上的指导，把有限的财力用在刀刃上，以避免资金、资源的浪费。

1. 讲政治。讲政治是保持经济决策宏观性的有效方法。江泽民同志在党的十四届五中全会闭幕时的讲话——《正确处理社会主义现代化建设中的若干重大关系》，是我国发展社会主义市场经济条件下共产党人讲政治的重要内容。讲话对改革、发展、稳定的关系，速度和效益的关系等若干带有全局性的重大问题作了精辟的论述。自觉按照江泽民同志的讲话精神衡量和校正我们的经济决策，就可保持我们决策的宏观性。

2. 立足全局。要建起一个稳固宏伟的经济大厦，就要有全局观点。这里的全局观点是指要掌握全省、全国乃至世界的经济发展态势，把本县的经济发展规划放在这样一个经济发展大环境中去考

察。因此，一项发展计划，首先，要看它在整个周边地区经济中的位置，全方位地考察它的发展前景；看它在多大程度上发挥互补作用，占据多大的发展空间。其次，要确定它在全县发展规划中的位置，是对本地区经济起带动作用，还是重复性建设等。立足全局就可避免以局部利益代替整体利益，以牺牲国家利益换取局部利益的错误；避免一轰而上造成资金资源浪费；避免一二三产业的比例失调以及产业内部结构的不合理。总之，立足全局是保持决策具有宏观性的重要途径。

3. 面向长远。张拟的《棋经十三篇》引用《桓谭新论》中的话，把下围棋的棋手分为上、中、下三等，称上等棋手“远其疏张”，也就是说上等棋手善于把眼光放得更远更宽一些，能够看到全局的各部分之间的相互联系，能从很多着棋以前就着眼于多方面，使行棋似疏实密。一个优秀的领导者应该是“上等棋手”，在决策时，尽可能看得远些，多看几步棋。在各地大力发展乡镇企业的时候，很多地区形成村村点火、户户冒烟的小而散的格局。随着经济的发展，乡镇企业小而散的格局越来越清楚地暴露出其弱点。如果各地的决策者能够一开始就面向长远看准乡镇企业的发展对农村城市化、农业产业化的巨大作用，在布局上统一安排，适当集中，那么，农村小城镇建设、农村第三产业和农业产业化就有一个较好的发展基础。同时，又使企业间易于优化组合，形成规模效应。目前，我国实施可持续发展战略，实际上正是国家从长远考虑，指导我国经济发展的具体措施。

二、明察秋毫，保证决策的科学性

经济决策的科学性是指决策符合经济规律、符合本地实际，是理论与实际的统一。

1. 通晓经济理论，用经济规律校正经济决策。在现实生活中，我们不难发现一些质量不高的经济决策导致经济效益不理想、整体素质不高的事例。那种对数量扩张的偏爱，对增长速度的情有独

钟,实际上是对市场经济规律的无视和无知。尊重市场经济规律,就要求我们更新发展思路,坚持以效益为中心,以市场为导向谋求经济的发展,用社会主义市场经济体制去衡量我们的项目,用集约型的增长方式去衡量我们的经济发展,使我们的决策更具有科学性。

2. 全面掌握本地实际,是实现科学决策的重要前提。县级领导在对某一问题的判断、决策之前,如果不能获得正确的材料或得到的情况不真实,就没有获得对这一问题的发言权。因此,深入细致的调查研究是保证决策科学性的重要前提。毛泽东同志在参加和领导中国革命的斗争中就十分注重调查研究,正是由于他对当时中国半封建、半殖民地国情的深刻认识和准确把握,才作出了“农村包围城市”的科学决策。经济决策更需要建立在调查研究的基础上,建立在对当地资源、资金、人才的准确把握上。

3. 准确地分析论证是实现科学决策的必要条件。信息只有经过准确的分析处理才有价值,要实现科学决策,不仅要掌握当地实际情况,更要对所掌握的情况作精确的分析与判断。如传统农业地区的发展,资源优势在农业,而传统农业的弱质地位和比较效益低的问题,让人们感到靠农必穷。那么,农业的资源优势如何转化为经济优势呢?湖北钟祥市经过广泛调查,精密分析论证,按照市场经济规律的要求,确定走效益型农业之路的发展战略,一举成为闻名全国的经济强市。可见没有对各种情况的去伪存真、去粗取精的改造制作功夫,也很难作出科学的决策。

三、周密筹划,保证决策的可操作性

1. 集思广益,夯实决策的群众基础。发展经济,需要广大人民群众的支持和参与,需要充分调动和发挥广大人民群众的积极性、主动性和创造性。因此,我们任何一项经济决策,都要集思广益。这样既可避免一己的偏颇见解,又是一个动员、教育、引导群众的好机会,从而为我们的决策打下坚实的群众基础。这种“从群众中

来”的决策，一经出台“到群众中去”，就会得到群众的拥护和支持，形成广泛的合力。

2. 注重方法。方法是决策的必不可少的内容之一，没有实现方法的决策是残缺的决策。注重方法，就是要求决策者在确定正确的目标之后，寻求实现目标的最佳方法。什么是最佳的方法呢？它应是针对性强，能够解决经济发展中的关键性问题，并且实现目标所付出的代价最小，产生的副作用最小，这样的方法就是最佳的方法。当然，任何一项决策都不可能是完美无缺的，它还必须接受实践的检验。因此，我们要在实践中不断修正完善我们的决策，在实践中学习决策。（丁福浩）

一把手避免决策失误的要诀

一把手是领导班子中的主要决策人。因此，决策成功是一把手最大的成功，决策失误也是其最大的失误。那么，一把手怎样才能避免决策失误呢？笔者将之归为以下“八要”：

决策科学要懂 决策科学是对现代决策活动规律的科学揭示，决策必须接受决策科学的理论指导。一把手要避免决策的失误，就应该精通决策科学的理论。首先，要懂得科学决策的一般原理、原则、程序和方法。其次，对科学决策的程序方法要学会灵活运用。对那些非常规性决策特别是对突发性事件的处理，就需要审时度势、多谋善断、因势利导、机动灵活地解决问题，否则，也会贻误时机，造成决策失误。再次，要正确处理科学决策和经验决策的关系。领导经验，不管现在或将来，都是十分宝贵的财富。而且，越是高层次的、复杂的决策，就越需要领导者丰富的经验和高超的艺术。但是，经验决策是仅凭领导个人的阅历、知识、智慧和胆略作出的，因而有一定的局限性，容易造成失误。所以必须注意将经验上升为科学，以最大限度地避免决策失误。

思想观念要新 这里的“新”，是指那些符合社会发展必然趋势和时代进步客观规律的思想观念。首先，要正确对待历史和现实。既不能思想保守、观念陈旧，也不能丢掉中华民族的光荣传统、党的根本宗旨和优良作风。其次，要运用科学思维进行创造性决策。决策创新离不开创造性思维。如根据事物与周围环境的相关性进行全方位思维；根据事物发展的曲折性进行超前思维；根据事物发展的多样性机动灵活地掌握决策程序等。

情况问题要明 “情况不明决心大”是决策的大忌。为此，这里

的“明”，就主要有以下三项内容：首先，问题要明。即看问题是什么时间、地点发生的，发展到什么程度，属于什么性质，产生的原因、背景是什么。在诸多的问题中，还要分类排队。看哪些是应该解决也可以解决的，是一步到位还是逐步实施；哪些是应该解决但暂时无法解决的，何时能够解决；哪些是不应该解决或无法解决的，理由何在，等等，以便确定不同的决策目标。其次，信息要灵。即注意当事人和社会各方面的反映，从多种多样、形形色色的信息中进行去伪存真、由表及里的分析，做到全面、准确、快捷。如果一把手闭目塞听，偏听偏信，上当受骗，必然形成错误决策。再次，环境要明。即解决问题具备了什么样的主客观条件。可以说，落后于主客观条件的决策不会是科学的决策；好大喜功、不顾可能、盲目蛮干的决策注定是错误的决策。

分析思考要全 一把手处于“家有千口，主事一人”的特殊位置，决策的成功与否系于一身。所以，对于决策特别是关系全局的重大决策，一定要头脑冷静，思虑周全。首先，要在多谋的基础上善断。多谋，就是思路开阔，应变灵活，集思广益，从众多的方案中进行择优。善断，就是对看准了的问题，不失时机地敢于拍板决断。多谋是善断的前提和基础，只有谋得全才能断得准。没有多谋，一把手就成了头脑简单、乱冲乱撞的鲁莽家。善断，是多谋的目的和归宿。有了善断，多谋的目的才能实现。谋而无断，一把手又会成为缺少主见和魄力的懦弱者。其次，要排除消极和急躁情绪的干扰。由于种种原因，一把手周围容易出现以下情况：当条件差或眼前的工作遭受挫折时，会产生这也办不到、那也无法办的悲观失望情绪；当条件好或做过的工作成绩显著时，又会产生这也要大于、那也要快上的急躁冒进情绪。这时，作为“掌舵人”的一把手，应具有胜不骄败不馁的坚忍不拔的精神和指挥若定的大将风度。否则，受其感染和左右，或者一把手本身就是这些情绪的代表，那决策失误就在所难免了。