



中国乡村干部

■ 学习读本

范恒 范铁 著

中共中央党校出版社

中国乡村干部学习读本

范恒 范铁 著

中共中央党校出版社
• 北 京 •

版权所有，侵权必究

侵权举报电话：010—62805024

图书在版编目 (CIP) 数据

中国乡村干部学习读本/范恒，范铁著. —北京：中共中央党校出版社，2008. 11

ISBN 978-7-5035-4030-1

I. 中… II. ①范…②范… III. 农村—干部教育—中国—学习参考资料 IV. F325.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 162137 号

中共中央党校出版社出版发行

社址：北京市海淀区大有庄 100 号

电话：(010) 62806298 (编辑室) (010) 62805818 (发行部)

邮编：100091 网址：www.dxcbs.net 邮箱：gaojian66@126.com

新华书店经销

三河市南阳印刷有限公司印装

2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

开本：880 毫米×1230 毫米 A5 印张：9.875

字数：258 千字 印数：1—6000 册

定价：22.00 元

责任编辑	严宏伟
版式设计	尉红民
责任校对	马 晶
责任印制	张志军

序

胡锦涛同志指出：“加强干部教育培训工作，最重要的是联系实际创新路，加强培训求实效，不断探索干部教育培训工作的新方法新途径，不断增强教育培训工作的针对性和实效性，不断提高各级领导干部的马克思主义理论水平和运用理论解决实际问题的能力。”因此，怎样着眼于当前农村工作面临的新的形势和任务，着眼于解决当前农村面临的突出矛盾和问题，着眼于提高基层干部的思考方法、工作方法、工作作风，努力从源头上全面提高基层党员干部综合素质，用体现科学发展观的观念和方法开展基层工作，是落实科学发展观、全面加强基层组织建设、建设社会主义新农村的重大基础性课题。

全面加强基层组织建设，推动科学发展、和谐发展，重心在基层，基础在基层，难点在基层。这个基层，主要是指农村。中国农村工作搞得如何，一个国家现代化程度如何，党的政策能不能在农村得到较好的落实，农村社会能不能稳定，经济发展是快还是慢，群众能不能过上幸福生活，应该说直接取决于村干部，取决于干部的观念与行为。但是，由于历史的、个人的等多种原因，许多村干部素质相对较低。他们中绝大多数人本身就是农民，未能接受到良好的教育，上任之后只能接受简短的培训，他们的素质、能力、工作方法很大程度上是“速成”的，他们中的多数人的工作方式方法是经验型的，很多人对工作并没有比较成熟的认识。村干部的担子又很重，他们直接面对群众，最直接地解决农村中的各种复杂问题，承担

着建设社会主义新农村的重任，他们的工作对象是中国人口中的绝大多数，而这个绝大多数又是生活在比较贫穷、教育比较落后、组织化程度较低、相对封闭的环境中，民主、法制意识比较淡薄，可以说，在基层工作中，“三农”这块“硬骨头”却让基层干部队伍中的村干部直接去“啃”了。相对较低的素质与高要求的时代任务，使得一些村干部很难应对新形势下的各种挑战。

县、乡两级干部由于工作上的原因，也需要经常地、大量地开展农村工作，接触农村干部，解决农民面临的各种问题，很有必要熟悉并掌握新形势下特别是十七大以来有关开展农村工作的方式、方法。尤其是新上任村干部、选派到村的干部、到村开展工作的选调生、大学生，以及刚刚参加工作的乡镇工作人员等，更需要迅速掌握体现科学发展观的一系列开展农村工作的方法、技能，以便更好更快地适应环境、进入角色。在当前，系统地开发一本与基层实践密切结合的、符合形势与工作需要的基层干部学习读本，已经很有必要了。

当前，我国改革开放和现代化建设已经进入关键时期，要全面加强基层组织建设，落实科学发展观，实现经济社会全面协调可持续发展，必须大力提高乡村干部的综合素质和能力。一个有效的途径，就是切实搞好行之有效的教育和培训，提高基层干部的各种能力和素质。以往，我们送给农村干部的书籍，大多数是送政策、送法律、送技术的，但是具体工作中怎样学习、运用这些知识，怎样思考，符合农村工作实际的具体的工作方式、方法是什么，涉及的就太少了。对乡村干部，我们不光要送政策、法规、技术，还要用言简意赅的形式，用贴近他们的语言，直接教会他们如何处理农村各种复杂的关系，掌握一些具体的工作方法和发展的本领，教会他们思考的方法，警惕工作中种种错误倾向等等。在这种情况下，本着“贴近村干

序

部实际、贴近农村实际、贴近工作需要”，我们编写了这本书，希望它能够真正成为乡镇干部指导农村工作、村干部开展农村工作的一个实用手册，提高基层干部综合素质的一個教材。

作 者

2008年10月

目 录

序	(1)
第一章 乡村干部应和谐处理的十个基本关系	(1)
一、协调好新老班子成员之间的关系,确保局面稳定	(2)
二、理顺两委会之间的关系,确保和谐运作	(5)
三、摆正两委会和上级的关系,确保有序工作	(9)
四、和谐群众之间的关系,确保安定团结	(11)
五、密切干部与群众之间的关系,确保干群融洽	(14)
六、明确法与非法之间的关系,确保依法办事	(17)
七、把握好发展与稳定之间的关系,确保繁荣稳定	(20)
八、搞好工作与学习的关系,切实提高干部素质	(22)
九、正确处理公财与私财之间的关系,树立廉洁形象	(26)
十、合理安排公务与家务之间的关系,以公为先、 统筹兼顾	(28)
第二章 乡村干部应知应会十八项基本功	(32)
一、拓宽选人备人渠道,切实解决无人管事问题	(33)
二、因地制宜积累集体收入,真正解决无钱办事问题	(41)
三、建章立制,彻底解决无章理事问题	(48)
四、迎难而上,做好后进村工作	(51)
五、讲究方法策略,正确应对群体性突发事件	(60)
六、突出针对性和实效性,做好新形势下群众思想 工作	(65)

七、人情入理，做好矛盾纠纷调解工作·····	(69)
八、学会调查研究，才能胸有成竹·····	(72)
九、遵循正确的原则，进行科学的决策·····	(76)
十、分清轻重缓急，高效率开展工作·····	(80)
十一、用民主的办法促进社会和谐·····	(82)
十二、让事实说话，让典型引路·····	(85)
十三、采取有效措施，搞好管理与服务·····	(87)
十四、下大力气，在营造和谐村风上下工夫·····	(90)
十五、利用好广播阵地，召开高质量的广播会·····	(93)
十六、认真组织安排，真正把村民会议开好·····	(96)
十七、遵照组织原则，召开两委联席会议·····	(97)
十八、科学规划，把我们的家园建设得更加美好·····	(99)
第三章 乡村干部要掌握带领群众共同致富的真本领 ···	(104)
一、农业经济结构调整的几个基本原则·····	(105)
二、以农民素质提高、观念更新促进农业发展·····	(110)
三、农村实用技术推广工作不容忽视·····	(113)
四、大力拓宽信息渠道，服务农村经济发展·····	(115)
五、要重视传统品种的改良工作·····	(117)
六、选择合适种植方式，提高农业生产效益·····	(120)
七、整合土地资源，走适度规模经营道路·····	(123)
八、跳出农业抓农业，走以工促农、以商活农的发展道路·····	(126)
九、实施城乡互动战略，促进农业产业升级·····	(128)
十、发展农村经济要掌握市场经济基本知识·····	(131)
第四章 乡村干部也要学点哲学 ·····	(135)
一、坚持发展的观点，大力克服经验主义、教条主义·····	(137)
二、掌握辩证观点，避免片面性·····	(139)
三、坚持唯物观点，破除迷信观点·····	(142)
四、认识规律，按客观规律办事·····	(143)

五、发挥主观能动性，提高主动性创造性·····	(146)
六、研究思维方式，用科学的思维方式进行思考·····	(149)
七、把握对立同一规律，用时代的眼光分析矛盾·····	(153)
八、分清内因与外因，在“通过”上狠下功夫·····	(155)
九、科学分析因果关系，提高我们的认识水平·····	(158)
十、学习矛盾的普遍性与特殊性原理，把握共性 与个性·····	(160)
十一、正确把握分寸，科学认识过、不及与适度·····	(165)
十二、正确认识否定之否定规律，避免不必要的 曲折·····	(168)
十三、在继承中发展，在发展中继承·····	(170)
十四、树立正确的群众观点，坚持走群众路线·····	(174)
十五、坚持科学发展观，让人类社会与自然界和谐 相处·····	(177)
第五章 乡村干部要敢于抵制各种不和谐现象·····	(185)
一、抵制畸变的“官本位”文化·····	(187)
二、认清形形色色的“专制”·····	(192)
三、剔除“官僚主义”毒瘤·····	(195)
四、警惕是非不辨的“为尊者讳”·····	(197)
五、克服庸俗化的“中庸之道”·····	(199)
六、走出“封建割据”阴影·····	(201)
七、驱散“等级观念”的阴魂·····	(203)
八、切莫留恋畸情的“人治”·····	(206)
九、向“虚伪与欺骗”作别·····	(209)
十、有违民心的“唯新主义”·····	(211)
十一、令人生厌的“刮风”·····	(212)
十二、变质的“团结”·····	(214)
十三、“舍本逐末”的形式主义·····	(216)
十四、远离“艺术性批评”·····	(218)

• 4 •

第一章 乡村干部应和谐处理的 十个基本关系

要把协调梳理各种复杂关系作为农村工作的突破口。在现实工作中，村干部经常面临着许许多多比较棘手的复杂关系问题，例如前任与现任之间的关系问题，两委会之间的关系问题，两委会和上级的关系，家族之间的关系等等，困扰了基层干部许多年，有些问题至今未能得到较好的解决。能否理顺这些关系，直接影响到村班子的稳定，影响到村干部的工作质量，影响到农村发展与稳定的大局。有不少村班子，就是因为处理不好这些复杂的关系问题而瘫痪的，也有不少的村干部，也是因为处理不好这些关系而下台的。这些关系问题，有的是方法问题，有的是观念问题，有的是历史遗留问题，有的是新情况下面临的新问题，虽然有大有小，但都是一些热点难点问题。有许多问题，看起来似乎不大，但村干部在上任之初就已经面临着，并成为制约工作正常开展的一个瓶颈问题。

关系和谐才能工作和谐，工作和谐才能社会和谐。以科学发展观为指导的社会主义社会，它的各方面社会关系也应该是健康的、和谐的，因而，和谐各种复杂的人际关系、工作关系、社会关系，是落实科学发展观的重要体现，是建设社会主义和谐社会不可或缺的重要内容。在一些地方，为什么干群关系那么紧张、上访的那么多、热点难点问题那么多？为什么两委会关系那么紧张？有些干部为什么在工作与学习、公务与家务、新班子与老班子等关系问题上理不出头绪来？总起来讲，就是没能以科学的观念和方法来和谐这些关系。在建设社会主义和谐社会的新的历史时期，怎样以科学的

态度对待这些关系，怎样运用正确的方法理顺这些关系，已经成为乡村干部特别是许多新上任村干部开展农村工作的当务之急。

在此，我们把班子建设、干群关系、干部自身建设、工作难点等基层工作中常见的这些复杂的关系，总结、概括为乡村干部经常面临的“十个基本关系”，并提出了基本的解决思路或者梳理办法，供乡村干部在工作中借鉴。

一、协调好新老班子成员之间的关系， 确保局面稳定

村干部上任之后，首先面临的，往往就是和前任村班子或卸任村干部之间的关系问题。有一些老班子成员，不是平稳“下野”的，而是因为工作中有失误，或者在选举中缺乏威信和竞争能力，或者是因为其他种种原因而下台的，“不寻常”的新老交替，加之个别卸任村干部倍感失落的心态不能及时调整，常常导致新、老班子成员之间隔阂重重。这个问题如果处理不当，往往会给新班子的工作带来很大阻力，甚至产生不稳定因素。和谐现任和前任、在职干部和卸职干部的关系，十分重要。怎样处理好这个关系呢？

一要真心尊重。不要搞什么“人一走，茶就凉”的做法，对卸任的老班子成员在生活上、态度上要格外尊重，不要因为他们已经卸任了，或因为曾经是竞争对手，或因为其他原因而在态度上冷淡对方，甚至敌视对方。当上村干部了，胸怀一定要宽广，对他人的尊重也一定要发自内心，要用真诚的感情消除彼此的隔阂或误解。胸怀宽广、对人真诚是村干部的一个重要素质，也是开展工作的一个必要条件。遇事斤斤计较，睚眦必报，必然会给自己四面树敌、使自己陷于被动。因此，村子里举行一些重大活动，召开一些重大会议，村干部要主动把一些老班子成员请来，让他们到主席台就座；逢年过节，要主动对他们进行慰问；家庭中确实有困难的，要予以及时的关心和帮助。俗话说，人心都是肉长的，真诚相待是感

化对方的最大力量，尊重和关心必然能够换来老班子成员的理解和支持。

二要勤于沟通。卸任村干部村级工作经验往往比较丰富，他们的威信不会因为卸任而一下子消除，在群众中仍有巨大的影响力，特别是那些单纯因为年龄、健康等原因而卸任的村干部尤其如此。新上任村干部在工作中遇到重大事项，要主动找他们商量，争得他们的支持，让他们帮助出主意、想办法，让他们当智囊、当顾问、当监督员，协助村干部做好群众的工作，使之继续发挥作用；要与之形成合力，而千万不要把他们晾在一边，不管不问。即便他们所出的主意都是些不可用的“下策”，但这并不妨碍我们的“征求意见”本身，因为虚心向他们请教的本身就是一种亲近他们的姿态、一种工作作风、一种工作方法。退一步讲，即便他们中一些人不愿意再为村里的工作出谋划策，但是我们最起码要在感情上、工作上通过经常性地沟通协调，使彼此在认识上达成共识，或使之理解，或使之中立，不至于引起他们的反感或公开的反对。

三要谨慎对待前任的工作。前任村干部的许多工作，往往有优点，也有不足，有的老班子甚至还会给新班子遗留下一大堆难以解决的问题，包括沉重的债务包袱。对待前任的优点，新班子领导要在多种场合中予以大胆肯定，不能因为他们有缺点或错误就把前任的工作全盘否定；对待老班子的缺点和遗留问题，要分清大小与是非，非原则性的问题要本着服务大局和稳定出发，及时予以化解，不要“新官不理旧账”、只想当官不要“问题”；原则性的大问题要通过上级党委、政府或通过其他合适的途径依法予以解决。不要片面地、没原则性地扭住前任的零零碎碎的缺点和错误不放，更不要借此进行人身攻击、打击报复，图一时痛快。

有一个村，历任班子之间的关系都不太和谐，新一届村干部上任后，他们首先把前几任村干部召集来，让他们详细叙述自己的业绩，并编写成“历任村干部功德录”，张贴在两委会议室里，供来人瞻仰、比较，受到前几任村干部的欢迎。这既肯定了历任的成

绩，对新一任班子也是个勉励，这个做法就很不错。

四要大胆用人。村班子更迭之后，老班子某些成员“下野”了，还有的老班子成员仍然在任，因此，班子成员往往形成新老交叉的局面。但是，无论何种原因形成的新老交替，对待在职的和不在职的“老班子成员”应一视同仁，不应带着“有色眼镜”看人，以至于把“下野”的和仍然在任的老班子成员都看成对立面或潜在威胁，造成不敢用人、用人心疑的不良局面。特别是对于那些仍然在任的“老”村干部，如果过去有隔阂，要认真做好他们的思想工作，使之放下思想包袱；要对他们分管的工作予以大力支持，使之能够放开手脚，大胆工作；对待他们工作中出现的问题，既要明确分工责任，又要勇于承担领导责任，而不要一股脑地把责任推给别人。在必要的时候，还要依靠在职的老班子成员与“下野”的老班子成员之间的感情关系，通过这个“桥梁”去做卸职班子成员的各种工作，通过有效沟通，扫清工作上的障碍。当然，卸任村干部如果仍然热心公益事业，也可以为他们安排合适的工作岗位，让他们继续发挥应有的作用。

五要客观对待指责。由于种种原因，有些老班子成员对新班子成员往往成见很深，老班子成员很可能在许多场合下对我们的工作进行挑剔甚至百般阻挠，新班子成员可能很难一时做通他们的工作。遇到这种情况，不要暴跳如雷，片面地认为他们是故意跟自己过不去，一定要冷静对待，辩证地分析他们的那些指责，看看其中是不是存在合理的成分，哪怕其中有一点点合理成分，也要汲取；要以此为契机，改进工作中的缺点和错误，使我们今后的工作做得更好。同时，对那些不符合实际的指责，要耐心做好说服解释工作，特别是要能够静下心来，敢于依靠政策和法律，在适当的场合和地点（包括开恳谈会、答辩会、登门拜访等方式），敢于面对面地辩论、说服，做好解释工作，在解释中说服对方，教育群众，增进感情，达成共识，赢得绝大多数。千万不能和对方怄气，搞对峙，搞冷战，把对方的指责不加区分地拒之门外，一律听不进去，

从而失掉改进工作的机会，失掉与对方交流、达成共识的机会。

二、理顺两委会之间的关系， 确保和谐运作

自 2000 年第五次村委会换届选举以来，村民通过最为广泛的民主方式，亲手选出了自己信赖的村委会，农村实现了高度的村民自治。但另一个问题也逐渐突显出来：部分村支部与村委会关系不和。两委会关系不和，使村干部之间正常的工作关系和人际关系遭到破坏，损害了两委会在农村工作中的功能发挥，严重影响了村干部在群众中的威信，给农村各项社会事业带来了不小的损失，甚至影响了社会安定。如何打造和谐的两委会关系，是基层组织建设工作中一个不容忽视的大问题。

村两委会矛盾的产生，尽管原因很多，但从宏观上看，有一个总的原因：许多村委会主任认为，我是由包括村里的党员在内的所有村民海选出来的，我的群众基础比由相对少数的村党员选出来的村支书群众基础更厚实，威望更高，同时还认为，村委会是一个高度自治的群众组织，当然容不得别人指挥。而一些村支书则认为，党管农村是党在农村工作的基本原则，村民委员会应该是置于党的领导之下的村民自治，脱离了我的领导，不服我管了，那还能行？各执一词，各行其是，必然导致局面混乱。

两委会关系问题，不只是简单的谦让问题，也不只是胸怀问题，更不是靠协商、靠妥协就能解决的，这个问题，要靠制度、靠民主精神解决。

一是要健全民主决策机制，即解决村里的事情由谁说了算的问题。我们常常说，村里的事情由谁说了算？是村支书呢还是村主任？实际上这种非此即彼的说法本身就是错误的。村支部议事决策有党内民主程序，工作决策是要靠民主表决、会议决定的；村委会要由群众代表会议或村民大会表决通过，根本不存在哪个人说了算

的问题，村支书与村主任执行的是集体意志。事情由谁说了算？要交给全体党员（代表）大会或者群众（代表）大会，交给两委联席会议，大家说了算。我们有民主集中制这个好办法，但是许多人却不会很好地运用它。民主是体现大多数人意志的最广泛的民主，集中是在广泛民主的基础上集中绝大多数人的意志，这才是既有民主又有集中，可惜，许多人把“集中”理解为“集中就是集中体现一把手个人的意志”，把民主集中制这个好办法搞变味了。尽管村委会换届实行了民主选举，党内又有民主的办法，但由于民主启蒙工作不够深入，相当多的干部和群众民主意识淡薄，觉得履行民主程序很费时费事；甚至有些干部觉得，事情既然都是由大家说了算，当官还有什么意思？什么事情都按照制度办，多么不自由啊。因此，我们不但要建立机制，完善制度，还要学会照章办事，还要有民主的精神。两委联席会议是密切联系两委会、民主决策的一个好方式，要高质量地开好两委联席会议。试想，我们的工作采取集体领导、民主决策、会议决定的方式，两委会之间、村支部书记和村主任之间还争什么啊？

当前，许多地方针对两委会的工作关系问题，已经建立了比较健全的工作机制，有的地方实行“一制三化”制度，明确了村级事务的决策程序和议事程序，规范了村干部的行为；有的地方倡导两委会交叉任职，实行村支部书记、村主任“一人兼”；河北青县探索出了“村支部领导、村代会做主、村委会办事”的民主管理模式。有效的办法可以说探索出不少，但是，两委会关系是否真正和谐，从根本上讲，关键要看有没有建立在以民主为基础之上的民主决策、管理、监督机制，村干部是否真正具有民主精神，能否真正落实这些民主机制，同时村民是否具有较高水平的民主参政议政能力，这些是根本性的问题。

二是要完善办事机制，即解决村里的事情由谁干的问题。也就是搞好分工。有的村支部书记，只是一味强调配合，强调一把手的重要性和支部的核心作用，把本该由别人来办的事情都揽到自己身