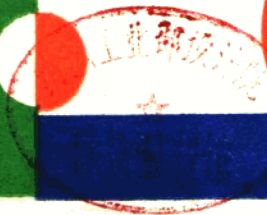




2626/1

8858



乡村科学管理

王 廉 著

科学技术文献出版社重庆分社

乡村科学管理

王康著

科学技术文献出版社重庆分社

乡村科学管理

王 廉 著
责任编辑 黄兆铨

科学技术文献出版社重庆分社 出版
发行

重庆市市中区胜利路132号

全国各地新华书店经销
中共重庆市委机关印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米1/32 印张: 7.625 字数: 16万

1989年2月第1版 1989年2月第1次印刷

科技新书目: 186—296 印数: 1—4000

ISBN 7-5023-0307-3/F·16 定价: 2.00元

前 言

中国式的现代化今后会是个什么样子？恐怕谁也难说清楚。但有一点可以肯定，中国的现代化事业，关键是占世界总人口六分之一的中国农村人的问题。可以说，没有农村的现代化，也就没有中国的未来。作为八亿乡民“父母官”的乡村干部，其责任是何等重大！

然而，与企业管理相比，乡村管理理论是太落后了！据我所知，至今尚无一部可供几百万乡村干部阅读的权威的“乡村管理学”，这在很大程度上影响了农村第二步改革的深入，阻滞了乡村现代化建设的进程。

本书虽然不可能回答：“农村的现代化究竟怎么搞”？但我认为乡村的现代化建设是有规律可循的。苏南、温州、珠江三角洲以及全国广大乡村干部和乡民的实践，已经给我们提供了有益的启示。因此，本书从面向乡村，贴近乡民，为乡村干部当好参谋出发，力求归纳出乡村现代化建设的一般规律。

全书共三篇，即决策篇、开发篇、未来篇。各篇之间既独立又相互联系，阅读时请勿断章取义。

管理的科学性与艺术性的统一，这是对一个有效的乡村管理者的要求，也是本书所追求的。不过本书所侧重的是具体工作方法的研究。考虑到乡村工作的条件和乡村干部的阅读习惯，每篇都注意了它的完整性，个别地方不免有所重复。

为写作本书，我自费考察了四川、江西、江苏、浙江、广东、湖南、河南、天津、北京、福建等省市的一些乡村，并得到各方的大力支持。

泸州市合面乡政府的朋友，广东省封开县林产工业公司及总经理邓永汉，复旦大学、暨南大学一些老师和朋友，尤其是指导我写作并审阅本书的扶苏副教授和李一平老师，为本书的问世给予了极大的帮

1991/02

助和支持，在此一并表示深切的谢意。

笔者水平有限，书中错谬之处，敬请读者赐教。

著 者

1987年5月

新 内容提要

这是一部帮助乡村干部理顺乡村工作，科学地、有效地进行乡村现代化建设的“乡村管理”参考书。全书共三篇，即决策篇、开发篇、未来篇。各篇之间既独立又相互联系。本书适用于区、乡、村干部，从事农村管理、体改、研究和工作的人员阅读。

目 录

第 一 篇

一、乡村的问题与新生

- 乡村体制改革的构想…………… (1)
- (一)乡村面临的三大问题…………… (1)
- (二)改革构想及其模式…………… (4)
- (三)改革后的展望…………… (13)

二、运筹帷幄，决胜千里

- 树立乡村地区建设总体观点…………… (15)
- (一)搞活乡村行政…………… (15)
- (二)提出地区总体观点的背景…………… (20)

三、运用好手中的魔方

- 乡村行政权力的精神与灵性…………… (24)
- (一)思想教育晓之以理…………… (25)
- (二)行政命令导之以轨…………… (28)
- (三)经济手段施之以利…………… (32)

四、荷花虽好，尚需绿叶扶持

- 行政的依存体质…………… (33)
- (一)民间思想库…………… (34)
- (二)行业协会…………… (36)
- (三)群众性组织…………… (39)
- (四)关于“荷花图”…………… (40)

五、三江闸门开，财源滚滚来

——完善和发展经济组织结构形态	(41)
(一)股份式经济形态	(42)
(二)合作式经济形态	(44)
(三)独资式经济形态	(46)
六、精神与物质文明同行	
——更新乡民观念及其对策	(46)
(一)更新乡民观念的紧迫性	(46)
(二)更新乡民观念的对策	(48)
七、创造你心中的金太阳	
——树立技术立业的观念	(54)
(一)乡村科技现状	(55)
(二)乡村科技立业的内容	(56)
(三)加速乡村科技立业的有关对策	(58)
八、与乡民们一同跳迪斯科	
——以学习、创造、发展为指针	(61)
(一)以教育为中心	(61)
(二)以创造发展为动力	(65)
九、造成这样一种风气	
——将希望展示给乡民	(68)
(一)与乡民直接对话	(68)
(二)希望风气的基本内容	(70)
(三)造成希望风气的有关施策	(72)

第 二 篇

一、全方位前进

——乡村的开发层次	(78)
-----------------	------

(一) 立体开发的特点·····	(78)
(二) 全方位开发的战略目标·····	(79)
(三) 制定开发措施的有关原则·····	(81)
(四) 立体开发的战略技巧·····	(83)
二、家乡万岁, 乡民万岁	
——开发乡村文化及其施策·····	(86)
(一) 开发的内容·····	(86)
(二) 开发的特点·····	(91)
(三) 开发的有关对策·····	(93)
三、鸡窝里有“黄金”	
——加速乡村地方资源的开发利用·····	(98)
(一) 资源分类·····	(98)
(二) 开发乡村地方资源的有关原则·····	(100)
(三) 加速开发乡村资源的特点·····	(102)
四、乡村经济的主旋律	
——农副产品生产加工及其对策·····	(104)
(一) 基本思想·····	(104)
(二) 市场趋势·····	(106)
(三) 战略思想·····	(107)
(四) 战略性商品·····	(108)
(五) 问题迫在眉睫·····	(111)
(六) 有关策略·····	(112)
(七) 开发育成产品的有关对策·····	(117)
五、是父母亦是儿女	
——搞好社会化服务·····	(118)
(一) “二重唱”·····	(118)

(二)社会化的特点·····	(119)
(三)搞好社会化服务的对策·····	(120)
六、不要四面出击，但要八面玲珑	
——产品生产及其竞争取胜的规律·····	(122)
(一)心中要有个“小九九”·····	(122)
(二)创名牌才能竞争取胜·····	(125)
(三)钻空子拾遗补缺·····	(129)
(四)母鸡孵蛋的启示·····	(133)
七、为攀龙附凤叫好	
——专业化协作的意义及其规律·····	(135)
(一)专业化协作的思想·····	(135)
(二)专业化协作的分类·····	(137)
(三)专业化协作的形式·····	(139)
(四)专业化协作的艺术·····	(142)
八、千里姻缘一线牵	
——发展乡村贸易的作用及其奥妙·····	(145)
(一)乡村经济发展标志的尺度·····	(145)
(二)贸易的两大法宝·····	(147)
(三)两点式生意经·····	(149)
(四)垂钓式生意经·····	(150)
九、做乡民们的诸葛亮	
——办好乡村信息技术市场·····	(151)
(一)信息技术市场构想·····	(152)
(二)信息咨询服务·····	(154)
(三)技术咨询服务·····	(157)
(四)信息技术市场的经营·····	(159)

十、流水不腐，户枢不蠹

——办好乡村商品专业市场……………(161)

(一)专业市场的现状与作用……………(161)

(二)专业市场的特征与发展趋势……………(165)

(三)专业市场发展的有关策略……………(168)

十一、钞票本无固主

——开拓和建立乡村资金市场……………(171)

(一)资金市场的一体化……………(171)

(二)乡村资金市场的特点……………(174)

(三)开拓和建立乡村资金市场的有关措施……………(176)

十二、伦巴，探戈，迪斯科

——运用文化推进地方产品的发展和建设……………(178)

(一)这是一个“蓬嚓嚓”时代……………(178)

(二)推进的特性和方法……………(182)

(三)文化推进产品的有关策略……………(185)

十三、缠绵的红丝线

——乡村宣传与外交……………(187)

(一)干部的困窘与乡民的困惑……………(187)

(二)宣传与外交的内容……………(188)

(三)乡村宣传的主要对策……………(190)

(四)公共关系发展的主要对策……………(192)

第三篇

一、梦幻与现实之间

——乡村建设的一体化推进……………(195)

(一)地方化与国际化……………(195)

(二)一体化推进的基本要求·····	(196)
(三)一体化推进的背景与理论·····	(200)
(四)建设一体化的有关原则·····	(201)
二、建设有魅力的乡村	
——乡村建设模式构想·····	(202)
(一)时代型乡村模式·····	(204)
(二)企业型乡村模式·····	(208)
(三)观念型乡村模式·····	(212)
(四)经济型乡村模式·····	(215)
(五)社会产业型乡村模式·····	(220)
三、家乡建设大合唱	
——推进家乡建设运动·····	(222)
(一)运动的任务与特点·····	(222)
(二)运动的组织和参加人员·····	(224)
(三)运动的开展方式和活动内容·····	(228)
(四)运动的推进与新生·····	(230)

第一篇

日本的官奇村长曾形象地描述过乡民与自己的职业特点：我们的物质世界之所以如此丰富，是因为有灿若星辰的能工巧匠和设计师；我们的人类文明之所以这般辉煌，是因为有许许多多的制造师和高明的社会工程师……。

亲爱的读者，当你读完第一篇的10个问题，加上你的聪明与含辛茹苦的实践，将会使你成为乡村现代化建设的高明的设计师和社会工程师。

一、乡村的问题与新生

——乡村体制改革的构想

如何深化农村第二步改革，加速乡村现代化建设？一个至关重要的问题是乡、村两级的体制改革。改革的内容主要有两项：（1）行政管理体制的改革；（2）经济管理体制的改革。改革的目的是把行政管理与经济管理分开，使行政组织与经济组织同时有效地负起组织和领导乡村现代化建设的重要使命。事实上，这种改革成功与否，决定了乡村现代化建设的速度和前途。

（一）乡村面临的三大问题

我们所说的乡村行政与经济体制管理的改革，决不是指

一般的组织改革问题，而是在乡村现代化建设中，必须运用这两种新的、特殊的组织杠杆和经济杠杆方能推进乡村现代化建设的重要问题。应当看到，尽管乡村形势喜人，人民安居乐业，但还有许多问题尚未解决，主要表现在三个方面：

1. **乡村干部的问题** 说句心里说，基层工作难，乡村基层工作更难，乡村干部含辛茹苦难当，既抓生产，又抓管理。制定决策，召集开会传达上级指示，征税，催粮，落实合同计划，包村包组，田边院坝，乡下城里，旋风般运转，但往往吃力不讨好。事实上，很多乡村干部常常是忙于上传下达，陷在开会、计划生育、调解纠纷等事务圈子里。对此不仅乡民们很不满意，戏谑他们为“串乡干部”，“万金油”，一些乡村干部也叹息“吃力不讨好”，“没意思”，“田坎干部”。这种状况使乡村干部“专”不了，“管”不好，往往是为“应付”而疲于奔命。乡村干部的这股形象，是与乡村现代化建设格格不入的。

2. **乡村行政组织的问题** 作为基层行政组织的乡村政权，其基本职能是：执行国家计划，保护和发展乡民利益，率领乡民有效地进行现代化建设，为建设美丽、富饶的现代化乡村殚精竭虑。而目前，绝大多数乡村行政组织都处于三种状态之中：

（1）政经不分 既抓行政管理，又抓经济管理，行政组织成了包打天下的“双重”领袖。其结果是什么都管，什么都管不好。

（2）缺乏适应能力 由于政经不分，行政什么都可以管，什么也可以不管。致富要技术吗？要钱要种子吗？谁管得了那么多！公平地说，不是乡村干部不管，就那么十几二

十多个人，且人员结构单一，知识结构单一，乡村的事又巨细兼备，门类繁多，谁也不是万能干部，怎管得完？其结果是乡村行政组织缺乏应有的活力，无法完成份内的工作。久而久之，乡民们无法体察原谅，而是忍无可忍，咒骂政府无能。冤枉吗？冤枉，也不冤枉。谁叫你不自量力？

（3）应变能力差 行政组织不是经济实体组织，因而具有相对的稳定性。同时管理人员绝非经济建设专家，这些，都决定了乡村行政无法对付瞬息万变的市场形势。事实上，乡民致富所需的种子、技术、资金以及商品生产和销售问题，乡村行政都是无法解决的。行政所能做的，是计划、组织、协助、协调和指导控制。就是直属的乡村企业，乡村行政也只能做到这一点，至于企业的生产、销售等只能靠企业自己。相反，有的乡村企业因行政管理过死，比如人员由乡村干部指定，因而职工素质差，反而滞阻了企业的发展。可以说，乡村行政什么都在管，什么也没有管。乡村行政的这种形象，事实上是放弃了自己应有的领导权和堂堂皇皇的领导者身份，去扮演了唱花脸的“小生”。

3. 乡民的问题 我国80%以上的农民只是解决了温饱问题，他们迫切需要寻求新的发展，为国家多作贡献，过上更富裕的生活。随着产业结构的调整，不管是富裕户与非富裕户，都需要和要求社会对人、财、物力进行新的调整和新组合。乡村面广线长，怎样帮助乡民进行调整组合？别说乡民无能为力，就是乡村行政也感到“望洋兴叹”。比如乡民发展肉鸡生产吧，喂少了不划算，多喂又怎么喂？种源如何不断供应？饲料供应、防治疾病、产品销售等等，这种需要农工联合的一体化生产，乡村显然是缺乏这样的“通天”

本领的。而目前的绝大多数乡村的乡民，要种子不知在什么地方买？生产些什么？怎样生产？生产出来卖给谁？大多数人茫茫然不知所措。就是在苏南、温州、晋江等比较发达的地区，乡民的发展和联合也组织得较差，往往处于一种自发的状态。乡村行政在这方面的计划控制也是缺乏积极性的。比如桥头镇纽扣市场，金乡镇徽章塑品市场，几乎都是以市场调节为主。如何发展，怎样发展，政府对此似乎显得无能为力。在国内市场竞争激烈的情况下，这种状况往往会导致许多市场关闭和企业倒闭。可以说，乡民的致富，目前大多处在“小生产”经营的状态中，即便是加入了生产集团以及联合起来的农户，相当多是“钻空子”，在夹缝里求生存，仰人鼻息，偷漏税、吃优惠等。生产什么，不生产什么，社会缺乏有效的指导和控制，似乎乡村生产，就该“各显神通”。这种无政府生产状态的后果，将是乡民的灾难。这几年，乡镇企业的产值增长与利润成反比足以说明了这一问题^[1]。

总之，这三大问题决定了乡村的行政与经济改革已是迫在眉睫了。

（二）改革构想及其模式

我们所说的乡村行政管理体制改革与经济管理体制改革的同时进行，就是彻底地把行政管理与经济管理分开，科学地设置乡村行政机构和建立有推动力的经济组织，从而使乡村现代化建设沿着正确的轨道迅跑。

1. 关于行政组织的改革 乡村行政组织的改革应本着

〔1〕资料来源：《1985年中国统计年鉴》

经济、实效完善和指挥控制原则进行机构调整设置，裁减冗员，精干队伍。改革后的乡村行政主要有两项职能：①加强计划管理和宏观控制，积极有效地协调、指导、帮助各项建设事业向前推进；②把相当一部分精力放在文化教育和卫生建设事业上，并积极协助有关部门努力推进各项事业。

(1) 乡级行政机构设置及其职能 一般认为，较为科学的设置是能反映当代乡村建设的全方位推进。这样，乡级行政机构至少应包括如图 1 所示的这样一些部门。

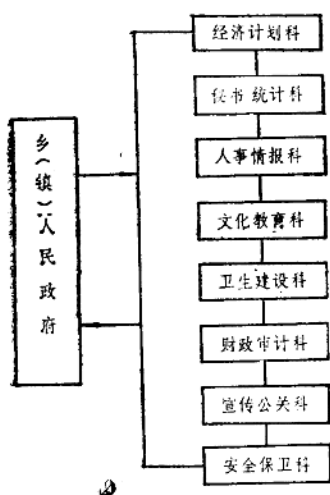


图1 乡级行政机构的设置

改革后的乡级政府各部门的主要职能：

① 经济计划科 主要负责全乡（镇）经济发展计划的制定，加强对各经济部门的指导、协调和帮助，并加强计划的监督执行和控制。

② 秘书统计科 除协助乡村工作外，还要负责部门之间和上下级之间的协调，搞好统计工作，加强计划管理和指导，制定社会发展计划。

③ 人事情报科 主要负责劳动人事和各种情报的收集、整理、发布等工作，也是乡（镇）政府的主要参谋部。

④ 文化教育科 制定全乡（镇）文化教育事业发展规划，并协助、协调和监督计划的实施。