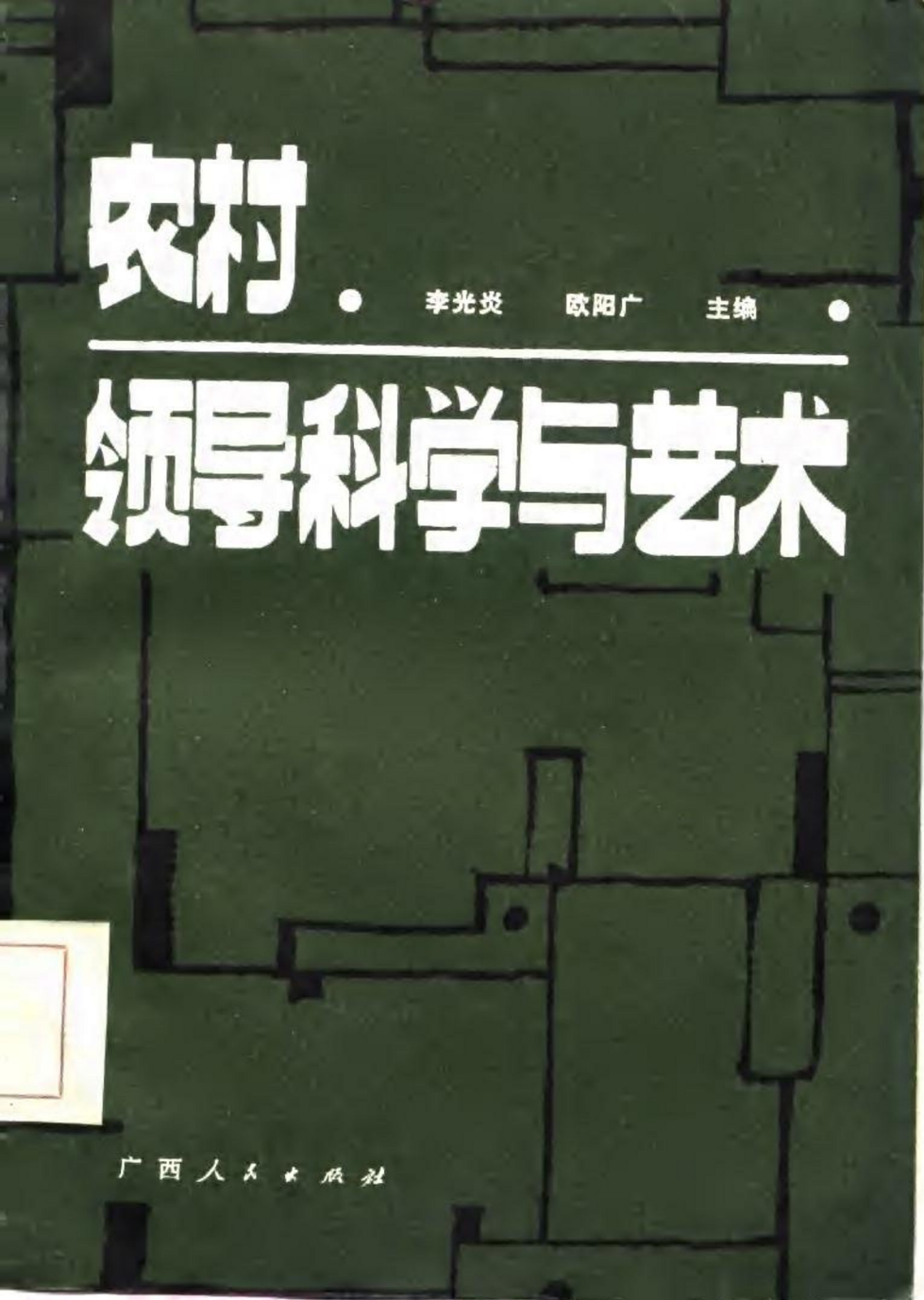




农村

李光炎

欧阳广

主编

领导科学与艺术

广西人民出版社

农村领导科学与艺术

李光炎 欧阳广 主编

广西人民出版社

农村领导科学与艺术

李光炎 欧阳广 主编



广西人民出版社出版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 贵县印刷厂印刷



开本787×1092 1/32 12.875印张 插页 285千字

1986年3月第1版 1986年3月第1次印刷

印 数 1—10,000册

书号: 3113·324 定价: 1.90元

前 言

领导科学，自从1980年提出建立——开始拓荒，播下种子；1983年出版第一部专著《领导科学基础》——种子萌发，幼苗破土；1984年举办全国性领导科学师资研究班——子叶分开，露出胚芽；1985年初湖北、河南两省分别成立研究会，创办第一份专业性杂志，直到4月底召开首届学术讨论会——胚芽成茎，长成绿叶。短短五年的时间，学科建设发展之快，研究队伍形成之速，令人瞩目。

而今，在中华大地上“领导科学”这个词已经不算陌生，而且在报刊上出现的频率越来越大，各地学习领导科学的热潮正在兴起，大有与日俱增之势。社会主义现代化建设的蓬勃发展，推动了领导科学的研究；领导科学兴起、形成，又必将进一步促进现代化建设。领导科学这门具有强大生命力的新兴学科，越来越受到广大实际工作者和理论工作者的重视、欢迎。这正是“大江东流去，青山遮不住”。

目前，领导科学还是一门正在形成、发展中的新学科，有着众多的处女地等待拓荒者去开垦。在我国，农村的经济、文化发展比城市迟缓，领导工作的科学化程度也较差，而对这方面问题进行研究的人又很少。所以，在等待开垦的处女地之中，农村领导工作科学化问题更是急待开垦的一片荒漠。我们不避浅薄，着意探索，选择了这样一个研究领域，期

望对领导科学研究的繁荣,对实现农村(地、县、区)领导工作科学化作一点小小的贡献。这,就是我们写作《农村领导科学与艺术》的动机。

在写作过程中,我们参考了许多专家学者的研究成果,尤其是从冯之浚、孙章、王健刚、何钟秀、杨沛霆、陈土光、赵红州等同志的成果中获得不小教益;我们还访问了一些具有丰富的农村领导工作经验的领导干部,如杜晶一、林世瑄、李先明和黄剑锋等同志,他们热情地为我们提供了不少有益的意见。在此一举表示深切的谢意!

本书由李光炎、欧阳广主持编写并统编全稿。参加编写的有:李光炎、欧阳广、黄桐华、杜朝由、李灼荣、黄其文、黄旭光;还有马余胜、高子居、陆子杰写了部分节、目的内容;叶富明也为写作做了有益的工作。

编 著 者

1985年10月于南宁

目 录

第一章 农业现代化要求农村领导科学化.....	(1)
第一节 领导科学化是农业现代化的重要内容.....	(2)
第二节 领导学——一门兴起中的综合性学科.....	(10)
第三节 农村领导者应有现代的领导观念.....	(23)
第二章 农村领导者的科学决策.....	(39)
第一节 领导者决策的重要性.....	(39)
第二节 决策的内容与类型.....	(46)
第三节 科学决策的程序.....	(51)
第三章 农村智囊系统.....	(73)
第一节 智囊团的历史与现状.....	(74)
第二节 使用智囊团进行决策.....	(81)
第三节 县级智囊系统的组建.....	(89)
第四节 发挥地、县智囊团的作用.....	(95)
第四章 农村信息系统.....	(103)
第一节 信息 信息科学 信息社会.....	(103)
第二节 信息对农村领导的作用.....	(108)
第三节 建立和改善农村信息系统.....	(117)
第五章 决策的实施关键在于用人.....	(123)
第一节 治国之道 惟在用人.....	(123)
第二节 知人选人.....	(130)
第三节 用人原则.....	(139)

第四节 用人方法.....	(145)
第五节 用人制度.....	(153)
第六章 农村致富之道.....	(163)
第一节 商品生产.....	(163)
第二节 乡镇企业.....	(178)
第三节 经济效益.....	(189)
第七章 农村战略任务.....	(201)
第一节 科学技术.....	(201)
第二节 智力投资.....	(212)
第三节 城镇建设.....	(222)
第八章 现代科学方法的应用.....	(234)
第一节 现代科学思维方法.....	(234)
第二节 系统与系统工程.....	(243)
第三节 系统工程与有效领导.....	(250)
第四节 控制论方法与有效领导.....	(264)
第九章 有效领导的实施.....	(270)
第一节 总结我党丰富的领导经验.....	(270)
第二节 用思想政治工作激励群众的积极性.....	(278)
第三节 坚持党的领导与改善党的领导.....	(294)
第四节 提高领导工作效率.....	(299)
第十章 有效领导的杠杆.....	(318)
第一节 政策杠杆.....	(318)
第二节 法律杠杆.....	(328)
第三节 “关系” 杠杆.....	(336)
第十一章 农村领导者的素养.....	(349)
第一节 素质.....	(349)
第二节 农村领导者应具备的素质.....	(353)
第三节 修养.....	(363)
第四节 学习.....	(371)

第十二章 领导绩效的考核、评价	(380)
第一节 考核、评价的原则.....	(380)
第二节 考核、评价的内容.....	(385)
第三节 考核、评价的方法.....	(396)

第一章 农业现代化要求 农村领导科学化

党的十一届三中全会以来，我国农村大好形势的出现，一靠政策，二靠科学。然而这两个“靠”，归根到底是靠农村各级领导干部领导方法的改进来实现的。在我国农村，这样的情况并不少见：两个县，自然条件相近，执行同样的政策，使用相同的科学技术，然而一个县与另一个县之间的经济发展差别却很大，原因何在？各种因素固然很多，但仔细分析，领导工作科学化程度的差别，不能不说是重要原因。很多事实证明，近年来一些经济发展较快的地方，并不都是资源特别丰富、自然条件特别优越，成功的秘诀就在于这里的领导工作科学化有了较大的突破。

山东省黄县，资源条件不算富饶，技术力量不算雄厚，工业基础也比较薄弱，1978年全县乡镇企业总产值只有六千多万元，然而到1983年，这个县的乡镇企业的总产值却达到二亿六千万元，五年时间翻了两番。发生这个巨大变化，主要原因就是黄县的领导班子从多年实践中认清了一个道理：搞农业现代化不能靠老的领导思想和旧的领导方法，而是要靠科学、靠知识、靠人才。于是，他们一方面在领导工作科学化问题上下功夫，另一方面在培养人才、引进技术方面下气力。除了在本地挖掘、培养技术人才外，还采用“借来梯子上高楼”的办法，以天下之所长，补本县之所短，从外地引

进技术：一是招聘人才，带进技术；二是挂钩协作，引进技术；三是舍得下本，买进技术。在五年时间内，全县通过各种渠道，招聘人员553人，并与科研单位、大专院校、大企业开展技术协作，1983年以来，共研制新品种458种，其中10种填补了国内空白，21种填补了省内空白，返过来又以本县之所长补了天下之所短。黄县的巨大变化证明，科学的领导思维和领导方法对于改变农村的面貌有着多么重大的意义、多么巨大的作用！

第一节 领导科学化是农业现代化的重要内容

实现领导工作科学化，从总的来说，是党的工作重点转移的需要，是振兴中华的需要，是时代的需要。对农村领导干部来说，首先是实现农业现代化的需要。

一、何谓农业现代化

现代农业是由传统农业发展起来的。在这之前，农业经历了原始农业和传统农业两个发展阶段。

一般来说，现代农业是指二十世纪以来一些发达国家用当代新的科学技术武装起来的农业。但农业现代化的内容十分广泛，它不仅包括农业生产技术的现代化，还包括农业经济结构的现代化、农村经营管理的现代化。现概述如下：

（1）生产技术密集化

农业现代化的一个重要内容是农业生产技术的现代化。显然，所谓生产技术的现代化，内容也是很广泛的，不能仅仅理解为机械化、化学化、电气化和自动化。现代的农业生产，是多种学科和多种技术综合应用的生产部门，是一个技

技术密集的农业。农业生产技术的现代化主要包括三个方面：

一是机械化、化学化、电气化和自动化。现代农业是建立在发达的机械技术基础之上的，而且，它将随着机械技术的发展而发展。目前，农业发达的国家，普遍使用各种动力机械和作业机械（如田间作业、农产品初加工、排灌、牧草、饲养、林业等），代替人畜力的操作，进行农、林、牧、副、渔各业生产中的移动作业、固定作业和运输作业；电脑、遥感等技术也被应用于农业机械，使新式机器不仅能在更大程度上代替了人的体力劳动，而且能部分地代替人的脑力劳动；广泛使用化肥以及新能源、新材料等等。农业机械化、化学化、电气化和自动化的实现，大大地改善了农业生产劳动条件，减轻农业生产的劳动强度，大大地提高了劳动生产率，使人们用最少的劳动获得更大的经济效益。

二是现代农业工程技术广泛应用于农业资源的开发，土壤的改良，农田规划和建设，农作物温室栽培，畜禽鱼生产工厂化，农畜禽鱼产品保鲜、加工和贮藏，农业能源的开发与利用等方面。一些尖端技术，如激光技术、原子能技术也应用于农业生产。其特点就是根据生态平衡的要求和自然条件的差异，因时因地制宜，或以人工办法改善动植物的外部环境，使其更利于生物的生长和发育，从而使人们获得农产品的稳产高产。如西红柿生产，用传统的露天栽培，亩产为四千斤左右；改为塑料大棚生产，亩产可达八千斤左右；用玻璃温室生产，亩产则可达一万二千斤左右；在人工控制全气候的试验温室中生产，亩产则可达三万斤左右。又如畜牧科学和饲料科学的发展，使饲料报酬大大提高，饲养周期大为缩短，目前，丹麦“长白猪”平均日增重已由623克增长到737克，而每增重1000克所消耗的饲料，却由3.76公斤降

低到2.93公斤。

三是现代生物技术（包括遗传工程、细胞工程、酶工程和微生物工程等）的广泛应用。目前，基因操作、细胞融合、细胞培养以及生物反应等生物技术组成的生物工程，已经在农业中得到广泛的应用，其特点是通过生物生命运动的内在规律来改进生物本身，使其更能适应和充分利用环境条件，从而使人们获得理想的农产品。例如采用生物工程技术繁殖产奶量高的乳牛，使牛奶平均产量增加一倍。1983年美国全国牛奶供应靠一千一百万头奶牛提供，而过去却靠二千八百万头奶牛提供。（《参考消息》1985年1月2日）把马铃薯和西红柿进行细胞融合，培养出一种上结西红柿、下结马铃薯的新种植物。1983年英国培育出一种头、尾象山羊，躯干四肢似绵羊的“杂种珍兽”。

由此可见，现代农业生产技术的现代化，是多种科学和多种技术综合，是高度技术密集型的。一个国家，实现了农业现代化，只要很少的劳动力从事农业生产，就可以解决全国人民的吃饭问题。美国在十九世纪后期农业人口占全国人口的80%左右，现在只占3%，所生产的各种的农产品，不仅可以满足全国的需要，还大量出口。

（2）经济结构网络化

农业生产结构的现代化，也是农业现代化的重要内容之一。从我国农村最近几年的变化和世界上发达国家的农业经济结构看来，农业现代化的经济结构不是单纯的种植和养殖，而是一个很有复杂的网络化结构。主要表现在：

一是农业生产的专业化和区域化，即根据各地自然资源的优势，因地制宜地对农业生产实行相对集中的区域化和专业化，建立粮食作物、经济作物、畜牧业、林业、渔业等大

小不等、各具特色的农业经济区域，充分发挥农业自然资源的生产潜力。

二是农业生产日益社会化。由于社会分工越来越细，协作范围越来越广，互相依赖的程度越来越大。这种分工和依赖，不仅表现在农业生产的专业化和区域化，还表现在多种形式的产供销结合，农工商一体的企业化经济；出现了一系列为农业生产服务的社会各行各业：育种、施肥、植保、饲料、农机，以及农产品的加工、包装、运输等等，这就使现代农业发展成产供销紧密联系的社会经济体系，而各个生产过程的环节（即各个单位）仅仅是这个体系的一个车间。

三是农业生产逐步信息化。社会的发展、时代的进步离不开信息。农业要实现现代化，同样离不开信息。从事农业的劳动者不但要在本地进行广泛的产品交换，还要在全国乃至国际范围内进行产品交换。这种大信息量的交流，正是生产结构网络化的重要特征之一。

由此可见，现代化农业生产结构，既不是传统观念的狭隘农业经济，也不是包括农林牧副渔的单纯生产型的农业经济，而是一个产供销结合、农工商一体化、高度网络化的社会结构。

（3）经营管理现代化

农业现代化的一个重要内容，是经营管理的现代化，而经营管理现代化的核心就是科学化。

经营的现代化，体现了大生产与小生产的根本区别，重要的特征就是把市场观念放在第一位。现代农业生产不是为了自给自足，而首先是为了开拓市场、占领市场、参加竞争、“夺魁”取胜，最终取得经济效益。市场越大越活跃，则农业生产越发展，农村经济就越繁荣。另外，现代农业的

市场观念不仅仅对于经济而言,还包括其它社会领域的市场,如技术市场,人才市场,等等。

所谓现代管理学,就是在总结管理发展历史经验的基础上,综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的理论和方法,去研究现代条件下管理活动的基本规律和一般方法。在现代农业的经营管理当中,现代管理学的理论,如决策、计划、组织、控制;现代管理科学的教学方法,如线性规划、目标规划、动态规划、预测、可行性分析、投入产出分析、计划协调技术;现代管理的手段,如信息系统的发展、计算机,等等,都得到了越来越广的应用。

再从高层次的管理——领导层来说,领导科学在农村的行政、经济、科研、教育、文化等活动中的作用日益显著。其特点是根据社会科学、自然科学、思维科学所提供的规律和方法,利用数学科学、系统科学、技术科学、行为科学所提供的知识和手段,对各类领导活动规律进行综合的研究,使农村领导者实现优化的决策,并在最佳控制下高效率地实现,从而使农村工作的领导观念、领导系统、领导机构、班子结构、领导方法以及领导素质等都实现现代化。

根据上述内容我们可以概括:农业现代化就是指应用现代的机械、电气、自动化以及生物工程技术来武装农业,应用现代管理理论和方法进行经营管理,从而建立起当代世界先进水平 的农业技术体系和网络化、社会化的农业经济体系。其主要内容如图 1—1。

二、没有领导的现代化,就没有农业的现代化

农业的现代化,包含着农村领导现代化的内容。从图中 1—1 可以看到,农业现代化与农村领导现代化,二者是

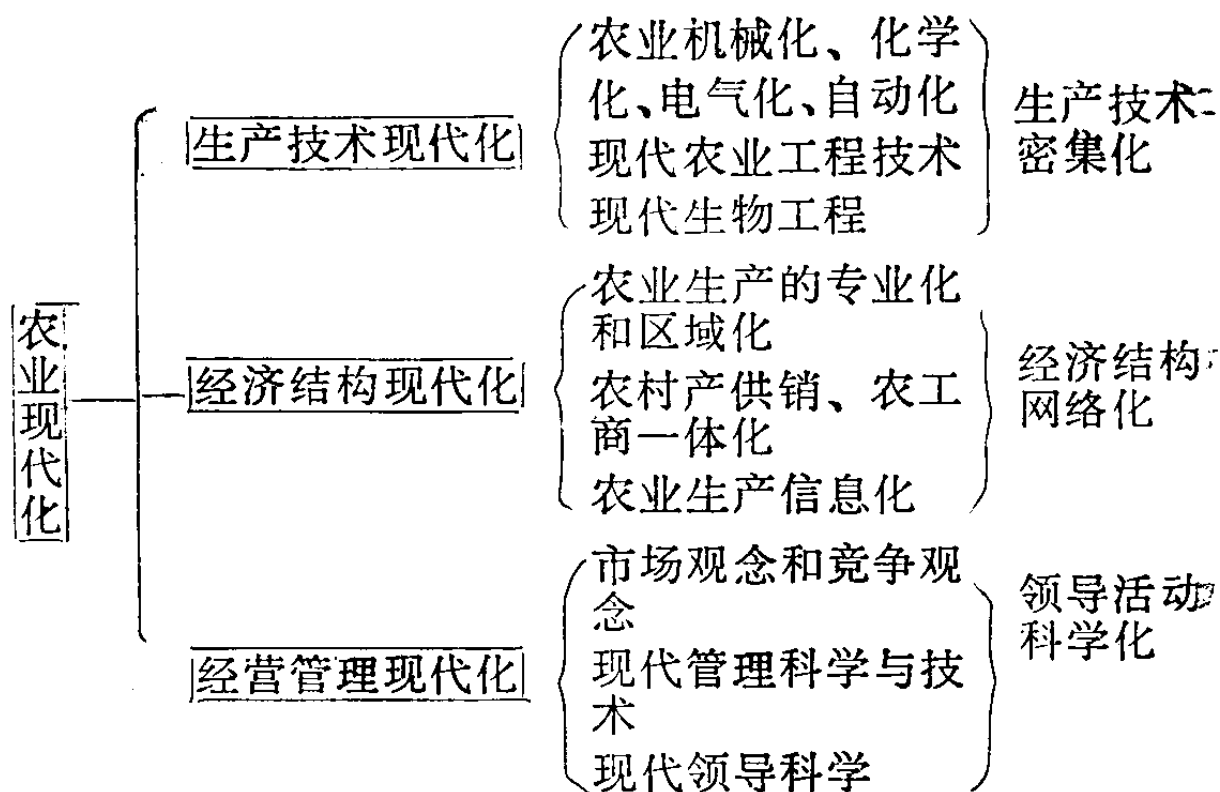


图1 — 1

整体与部分的关系。但从另一个意义来说，没有领导的现代化，也就没有农业的现代化。因为前者是后者的必要条件。

先从我过去失误的事实来看吧，1958年的“大跃进”，当时提出的口号是“人有多大胆，地有多大产”，“超英赶美”，“放卫星”。对于这种良好的主观愿望哪个中国人会说不好呢？然而，由于思想是“左”的，头脑是发热的，系统观念是缺乏的，领导方法是非科学的，重大决策是失误的，分析论证是不足的，结果“得不偿失”，经济变成了“大跃退”，带来了经济的三年困难时期和政治上的大损失，哪有什么农业现代化可言！

再从我们成功的事业来看，每一桩、每一件，无不与正确的领导、科学的领导直接相关。党的十一届三中全会以后，我国经济体制改革首先在农村取得了巨大成就，长期使

我们焦虑的农业生产所以能够在短时期内蓬勃发展起来，显示了我国社会主义农业的强大活力，根本原因就在于大胆冲破“左”的思想束缚，改变不适应我国农业生产力发展的体制，全面推行了联产承包责任制，发挥了八亿农民的巨大的社会主义积极性。其中，关键又是在于领导，在于党中央领导集团的审时度势，正确决策，科学领导。

从农业现代化的内容框图（图1—1）来看，无论是生产技术现代化，或者经济结构现代化，也无论是现代化的经营，或是现代化的管理，哪一项、哪一门能够摆脱农村的领导者呢！没有领导，就将是群龙无首；没有科学的领导，工作就难以开展得好。试想，要使农业生产技术密集化，采用现代农业生产的手段，如机械化、化学化、电气化和自动化以及现代生物工程；要使农业经济结构社会化，产供销、农工商各形成一个大系统；要使管理活动（计划、组织、控制）科学化，即按照客观规律进行高效的管理，若我们的领导者却是沿用一成不变的“祖宗之法”，按照旧的、传统的、习惯的领导思想去实施领导，这农业现代化能够实现吗？如同一支管弦乐队，乐队的指挥不懂得每一种乐器的性能，不了解每个演奏者的专长，不理解乐章的主题、结构，不体会乐曲的节奏起伏和感情波澜，等等，这位指挥难道能够指挥自如、得心应手地使整支乐队浑然一体吗？

总而言之，农村领导活动的科学化并不是农业现代化之外的事情，而是农业现代化本身的有机组成部分。农业现代化的过程也就是农村领导科学化的过程。因此，要实现农业的现代化，除了重视对现代农业生产技术的引进、推广和经济体制、经济结构的改革之外，还必须重视对农村领导者给以现代领导科学的培训。

三、领导科学是农村领导干部的必修课

实现领导工作的科学化、现代化，对领导者本身提出了更高的要求。作为一个现代领导者，应当具备战略的眼光，系统的观念，综合的能力，创新的精神。对于现代农村领导者来说，也必须如此。以领导者的目光来说吧，由于历史的原因，小生产者常常与“目光短浅”联系在一起。因此，要实现农业现代化，培养农村领导者的远大目光就显得尤其急需、尤其迫切。近年来，在我国农村改革的高潮中，涌现了不少高瞻远瞩、目光远大的农村领导者。浙江省苍南县宜山区的家庭工业，兴旺发达，名闻全省。可是，有一次县委书记在看新闻照片时却皱起了眉头，因为照片上是一个年仅十一、二岁的小姑娘在织机旁紧张操作，这位书记内疚地说：“这样的孩子，正当学文化、长知识的年纪，怎能把精力花费在家庭工业上？”他决定抓一抓学生的到课率，认真解决家庭工业兴起后出现的新问题。象这样的县委书记是很有战略眼光的，因为他没有勿视群众的眼前利益，更重视群众的长远利益。

农业现代化，迫切需要形成一支门类齐全、成龙配套的宏大农村领导者队伍。这支宏大的队伍既不是从天上掉下来，也不是从城市派过来，而必须通过各种途径培养出来。其中一个重要途径，就是使农村领导迅速掌握领导科学。随着领导科学本身的成熟，随着广大农村领导干部对它的学习和研究，对领导科学的掌握程度将成为衡量农村领导干部的一个重要标志，将成为衡量他们的专业化水平的一个重要尺度。如果说，一个农学家不懂得生物学、一个经济师不懂得经济学是不可思议的，那么，在不久的将来，一个农村领导