

郭 笠 编著 ● 邹品卿 李立秋 审校

陕西科学技术出版社



农技推广中心管理

积极探索，锐
意改革，加强管理，
促进发展。

为《农技推广中心管理》
出版题

陳宗原

一九九二·九

序

党的十一届三中全会以后，我国农业技术推广体系和推广服务工作进行了一系列卓有成效的改革。其中最引人瞩目是，以县为重点，改变推广机构的分散设置，建立试验示范、培训、推广相结合的农业技术推广中心。并在此基础上进行相应的建设，使之具有开展工作所需要的条件和设施手段，以增强推广服务能力。在十年的时间里，全国建立县农业技术推广中心1400多个，占农业县的70%。国家和地方用于“中心”建设的投资达8亿多元。在县农业技术推广中心的推动下，全国80%的乡镇建立了与县“中心”业务相一致的农业技术推广站，20%的地市建立了多学科结合的农业技术推广中心。

“中心”建立以后，如何进行科学管理，保证“中心”协调运转，发挥优势，调动各方面的积极性，加速科技成果和实用技术的推广应用，是面临的一个新课题。

郭笠同志根据自己长期担任陕西省汉中地区农业技术推广中心主任的体会，研究了国内农业技术推广中心的管理经验和国外的有关论述，写成《农技推广中心管理》一书，是国内在这方面的第一本专著。本书用理论结合实际的方法，论述了农业技术推广的基本概念，“中心”管理的指导思想、目标要求，业务内容和操作方法，有理论指导性和工作实用性。对地、县农业技术推广中心主任和部门管理人员有

重要参考价值，也是农业科技管理部门、农业技术推广机构
领导者和广大农技推广人员的有益读物。

目前农业技术推广服务工作的改革正继续深入，推广中
心的管理也随着形势的变化在不断发展。希望有更多的同行
来研究推广工作的管理问题，写出新作，以推动推广理论的
发展和管理水平的提高。

邹品卿

1992年6月25日

前 言

《农技推广中心管理》一书是为适应县农技推广中心和地区农技推广中心管理的需要而编写的。其目的设想是为两级“中心”的规范化管理提供一些实际的经验和方法方面的参考。若能使两级“中心”的管理人员从中得到一点启发，有助于提高管理水平，也就达到了编写的目的。

本书编写的材料依据基本来自三个方面，即实践经验的总结，学习研究的认识和有关研究的成果。全书共分十三章，第一章至第四章主要讲农技推广中心管理的必要性、管理的基本观念和应遵循的基本原则，以及推广工作的有关概念；第五章至十二章主要是介绍“中心”的机构体制、项目课题、推广成果、推广人员管理和推广方法、思想政治工作，以及图书资料、物资器材管理等；第十三章专门讨论、介绍了“中心”工作的评价。全书内容基本上包括了县、地“中心”管理所涉及的主要工作，对帮助县“中心”和地区“中心”提高管理水平具有较强的实用价值。本书虽是针对县、地两级“中心”管理而写，但书中介绍的管理基本原则和方法也适用于地、县农技站，对地、县农业科技管理部门、其他农业科技单位的管理工作，也有一定的参考价值。

他山之石，可以攻玉。在撰写本书过程中，编者博采众长，兼收并蓄，吸收了有关科技管理方面的研究成果，借以丰富本书的内容，提高本书的质量，形成本书的体系。编者

未敢掠人之美，对编撰本书所参阅的文献，均列于书末，并表示衷心谢意！

编写本书只是一种尝试。鉴于目前农技推广中心的管理工作正在发展之中，尚未形成统一的规范模式，故本书中所介绍的某些做法，还只是着眼于对未来发展的要求；同时，对某些问题亦未作肯定结论，而是以探讨方式提出，谨供深入研究和在实际工作中进行试验。

由于编者的学识浅薄，水平有限，书中疏漏不当之处在所难免。嚶其鸣矣，求其友声。恳切盼望专家、读者不吝指教。

编 者

1991年3月23日

目 录

第一章 “中心”管理的必要性迫切性·····	(1)
第一节 加强“中心”管理是我国农技 推广事业发展的新要求·····	(1)
第二节 加强“中心”管理是深化农技 改革的需要·····	(3)
第三节 加强“中心”管理是领导 决策的需要·····	(11)
第二章 “中心”管理的几个基本观念·····	(19)
第一节 系统管理观念·····	(20)
第二节 综合管理观念·····	(24)
第三节 职能管理观念·····	(26)
第四节 效益管理观念·····	(31)
第五节 目标管理观念·····	(33)
第六节 机制管理观念·····	(42)
第三章 “中心”管理应遵循的规律和基本原则·····	(51)
第一节 遵从技术转移转化规律·····	(51)
第二节 遵从现代科学组织结构原则·····	(61)
第三节 遵从农技推广的基本原则·····	(68)
第四节 遵从农技推广的基本特点·····	(77)
第四章 推广经济效益的形成及其评价·····	(86)
第一节 推广经济效益的形成规律·····	(86)

第二节	推广经济效益的“线”型表现·····	(91)
第三节	推广经济效益的评价·····	(98)
第五章	“中心”机构设置及管理·····	(110)
第一节	“中心”机构设置及工作程序·····	(110)
第二节	“中心”的计划管理·····	(120)
第三节	“中心”的组织管理·····	(139)
第四节	推广体系建设的管理·····	(138)
第六章	推广项目课题管理·····	(147)
第一节	实行推广课题制的意义与作用·····	(147)
第二节	推广课题的选定·····	(152)
第三节	推广课题组的组建·····	(162)
第四节	推广课题的管理方法和程序·····	(170)
第七章	推广成果管理·····	(178)
第一节	推广成果管理的目的、意义和原则·····	(178)
第二节	确立推广成果的必要性·····	(184)
第三节	推广成果分类及设奖原则·····	(189)
第四节	推广成果评审·····	(194)
第五节	推广成果的鉴定、申报、奖励·····	(204)
第八章	推广人员管理·····	(217)
第一节	推广人员管理的意义·····	(217)
第二节	推广人员管理的职能和要求·····	(221)
第三节	推广科技人才的培养·····	(231)
第四节	推广科技人员的使用·····	(238)
第五节	推广科技人员的考核·····	(249)
第九章	推广方法·····	(256)
第一节	农技推广的技术思想方法·····	(256)

第二节	基本推广方法·····	(263)
第三节	具体推广方法·····	(273)
第十章	思想政治工作·····	(286)
第一节	思想政治工作的基本理论·····	(286)
第二节	“中心”思想政治工作的基本要求·····	(290)
第三节	推广课题的思想政治工作·····	(299)
第四节	“中心”的思想政治工作体制·····	(304)
第十一章	图书、情报资料、科技档案管理·····	(312)
第一节	图书管理·····	(312)
第二节	科技情报资料管理·····	(316)
第三节	推广科技档案管理·····	(326)
第十二章	财务、物资、统计管理·····	(339)
第一节	财务管理·····	(339)
第二节	物资、器材管理·····	(352)
第三节	“中心”的统计工作·····	(357)
第十三章	“中心”工作的评价·····	(362)
第一节	“中心”工作评价的目的意义·····	(362)
第二节	“中心”工作评价的指标体系·····	(365)
第三节	“中心”工作评价的步骤、方法·····	(373)

第一章 “中心”管理的必要性迫切性

第一节 加强“中心”管理是我国农技推广事业发展的新要求

一、全国农技推广体系基本形成

农业技术推广，就是将现成的农业科研成果和先进的农业技术转移、传递给农民，普遍应用到农业生产中去，促进农业产量显著增长。

新中国成立后，党和政府对农业技术推广事业十分重视，先后采取一系列重大政策和措施，推动我国农业技术推广事业向前发展，40年来已取得了举世瞩目的成就。到目前为止，从中央到省、地、县、乡各级都建立了农业技术推广机构，形成了独立的推广体系；培养了大批专业推广人才，推广队伍不断发展壮大；推广了一大批重大科研成果和先进技术，为我国农业生产的发展和农村商品经济的繁荣，已经和继续做出重大贡献。特别是党的十一届三中全会以来，在“一个中心，两个基本点”总路线指引下，农技推广战线的改革取得了前所未有的成效。以县建农业技术推广中心（简称“中心”）为重点的改革，带动了整个农业技术推广体系建设进一步臻于健全、完善，使农技推广的社会地位、功

能、机制等都发生了新的变化。截止目前，全国已建立各级农业技术推广机构4.6万多个，农作物专业推广人员15万人，享受补贴的农民技术员7.9万人，许多村级也建立了农技服务组织，全国已形成了一个上下相通、左右相连、功能配套、群专结合的多层次、多形式的农业技术服务网络。

全国农技推广体系的形成，对我国农技推广事业的发展起了多方面的推动作用，并具有鲜明的中国特色。主要表现是：第一，试验、示范、推广一条龙；第二，推广、培训、经营一条龙；第三，产前、产中、产后服务一条龙；第四，技术、物械、劳务服务一条龙；第五，中央、省、地、县联合推广一条龙。从而使我国的农业技术推广事业，进入了一个崭新的历史发展阶段。

二、新情况、新问题、新要求

我国的农业技术推广体系的建成，对农技推广管理工作提出了更高的要求。随着县“中心”建设的新要求，也带来了一些新情况和新问题，最为突出的就是县“中心”建成后，如何加强科学管理，发挥“中心”的优势，更好地为我国的农业现代化建设和农村商品经济发展服务的问题。研究和解决这些问题，就是我国农技推广工作在新形势下提出的新要求，也是给管理工作提出的新课题。

诚然，各地县“中心”建成后在管理工作上都进行了大量有益的探索，积累了许多好的经验。然而从实际进展情况来看，所取得的经验有的尚不成熟，还缺乏规范性、系统性，没有形成独立的科学管理体系。因此，也就在一定程度上限制了县“中心”优势的发挥，影响科技成果的推广效益，农

技服务的质量远远不能适应新时期农业发展的需要。

三、强化管理是当务之急

新时期农业技术推广工作面临着新的考验。县“中心”建成后，如何适应新形势下的新要求，解决新问题，摆正业务方向，理顺上下关系，发挥“中心”优势，以及如何调动科技人员积极性，提高推广和服务质量等等，就成为急待解决的问题。怎样解决呢？当务之急就是强化管理。农业部陈耀邦副部长在1991年一次讲话中，强调加强县“中心”建设时指出：“建设本身就包含着管理，我们要自始至终地加强管理。要克服重建设轻管理的思想倾向。建设后还有巩固、完善、提高的问题。只有管理工作跟上去，县“中心”才能发挥作用”。这说明，只有通过管理手段，建立一套完整的科学管理体系，才能使各种问题得到解决，才能保证“中心”优势的充分发挥。否则，要想办好县“中心”，将是很困难的。因此，在当前强调加强“中心”的科学管理问题，并对其进行深入的探讨和研究，使之逐步形成规范化的管理程序，不仅十分必要，而且十分重要。

第二节 加强“中心”管理是 深化农技改革的需要

一、巩固和发展农技改革成果的需要

（一）县建“中心”是成功的改革

党的十一届三中全会以来，我国农村普遍实行了家庭联

产承包责任制，农业生产开始出现了由自给半自给向商品生产转变，由传统农业向现代农业转变的转机。农业商品经济的迅速发展，迫切需要大量现代农业科学技术迅速向农村转移、输入，以提高农业生产水平。为了适应这一新形势的要求，探索在新形势下农业技术推广工作的新途径，农业部于1979年决定，在全国进行以建设县农业技术推广中心为重点的改革试点。其核心要求是把原来的县农科所、农技站、土肥站、植保站、培训学校结合起来，建立具有运用各种专业技术功能的县农业技术推广中心。1982年总结经验予以肯定并在全中国推广，推动全国县建“中心”进入了有计划的发展阶段。截止1988年统计，全国已建在建的县“中心”已发展到1003个，约占全国农业县的一半。

县建“中心”这一改革成果，对下带动了乡、镇、村农技组织的建设，形成了以县“中心”为龙头的推广网络，使1984年以后一些地方出现的“网破、线断、人散”的局面得到改观；对上促进了地、市农技推广中心的建设。目前地、市一级“中心”已发展到40多个。

1989年5月16日，陈耀邦副部长在全国农业技术推广工作会议上的讲话中充分肯定了这一改革成绩和方向，他说：

“对县农业技术推广中心的建设，部领导的看法是一致的，认为建设县农业技术推广中心方向是正确的，路子是对头的，效果是显著的。部里决心把这项深入人心的改革和建设坚持下去，决不半途而废”。此后，县“中心”建设的步伐大大加快。到1992年，全国已建成县“中心”1400个，占到全国农业县的60%。实践证明，农业部这一决定是正确的。同时，也告诉我们，要使这一改革成果得到巩固，就必须加

强管理工作。

（二）发展改革成效需要强化管理

县建“中心”的改革，其目的是为了“适应生产需要，符合推广特点”。改革的结果，不仅达到了这一目的，促进我国农技推广事业发生了历史性新变化，而且形成了许多重要的新特点：

（1）形成了全国性的多专业、多学科、多功能的独立推广服务体系。

（2）县“中心”具有试验、示范、培训推广、经营一条龙配套服务，产前、产中、产后系列化服务的综合功能。

（3）全国农业技术推广机构体系形成了条块结合、块块为主的管理领导体制。

（4）乡、镇、村基层农技推广组织形成了国家、集体、个人一齐上的多元结构格局。

（5）农技推广（站）由原来行政、技术一体化的形式改变为政、事分开，局、站（中心）分设的新形式，成为财务独立、组织统一、工作协调的业务实体。

这些改革成效和新的特点，随着形势的发展，还需要进一步完善、提高，向前发展，以便更好地适应新形势的要求，发挥其应有作用。这些都需要通过加强管理工作来实现。

（三）加强管理才能发挥“中心”优势

县“中心”的建立，使“中心”具有很强的优势，而要使这些优势充分发挥出来，其关键就在于加强管理。县“中心”建成后，使农技综合服务整体功能大为加强，服务领域

大大拓宽，基本上能够适应我国社会主义初级阶段农业生产水平和农业商品经济发展的需要。其主要优势有以下几点：

(1) 县“中心”能把县一级整个农业科学技术工作承担起来，把试验、示范、推广、培训、经营结合起来，开展一条龙服务。这就解决了县一级农业科研、教育、推广结合的问题。

(2) 县“中心”能够把各专业结合起来，对科技成果进行组装修配，使各种技术综合应用于生产。

(3) 县“中心”能通过开展技术培训、咨询、传递信息、组织考察等活动，为基层推广机构和推广人员当好技术后盾。

(4) 县“中心”可通过组织重大农业技术项目的推广，帮助建立和管理乡、村农技服务组织，最大限度地发挥全县农技推广现有人力、物力、财力的作用，形成全县技术推广一盘棋。

总之，县建“中心”的改革，构成了我国新时期农技推广新格局的基本框架，为充分发挥农业技术进步的作用，从组织方面提供了保证。今后，只要我们大力加强对“中心”的管理，形成科学管理体系，县建“中心”这一改革成果便一定能够得到巩固和发展。

二、“中心”实现新任务的需要

县“中心”是改革的新产物，因而也担负着新的任务。为了实现这些任务，加强“中心”管理就显得更为迫切。

(一) 实现新任务要靠管理

县“中心”是农技推广体系的中枢，起着承上启下的作

用，担负的任务是繁重而光荣的。据原农牧渔业部1987年《关于建设县农业技术推广中心的若干规定》规定，县“中心”的主要任务是：

（1）编制全县的农业技术推广计划，并组织实施，了解掌握农业技术推广情况，做好技术情报工作；

（2）调查、总结、推广增产技术经验，引进当地需要的新技术、新品种，经过试验示范，然后进行普及推广；

（3）选择不同类型的地区建立示范点，运用综合技术，树立高产优质增收样板，做好供、贮、运和加工等方面的技术服务；

（4）开展各学科的专业调查，规划设计，分析化验，监测预报，综合治理；

（5）培训农村基层干部、农民技术员和科技示范户，宣传普及农业科学知识，提高农民科学务农的水平；

（6）建立健全区、乡、村技术服务网络，进行技术指导，开展多种形式的技术服务和技术承包，开拓技术市场，推行有偿服务；

（7）贯彻中共中央《关于科学技术体制改革的决定》精神，实行推广与经营相结合，兴办经营实体；

（8）加强与科研、教学等单位的横向联系，开展综合服务。

全面做好上述各方面的工作，必须依靠强有力的组织管理工作，形成“中心”自身的管理体系，方能满足需要。如果忽视管理，将会使“中心”徒有其名。

（二）提高推广效益要靠管理

管理出效益。不少县“中心”建成后，由于抓了管理，

使技术优势得到充分发挥，推广效益十分显著。例如，据874个县“中心”统计，1987—1988年两年共推广新技术6932项，累计应用面积为9.36亿亩，共增加产量436亿公斤，取得经济效益147亿元。河北省迁安县建“中心”4年来，共推广45项新技术，创经济效益1.7亿元，相当于建“中心”投资的266倍。该“中心”有了培训教室、资料室、电教室，平均每年培训达6000多人次，比建“中心”前增加10~20倍。由于普及了科技知识，使一些实用技术推广面积占到全县农作物总面积的60%以上，为全县农业增产增收起到了巨大的促进作用。

但是，从农业发展的形势要求来看，还有不少县“中心”推广效益并不高，不能满足农业发展的需要。究其主要原因，是管理工作跟不上，没有形成高效的管理运行机制，影响了“中心”优势的发挥。要改变这一状况，只有依靠加强管理，发挥管理功能作用，舍此别无他法。

(三) 改变成果推广率低的状况要靠管理

我国农业科研成果的推广率还很低，影响了农业产量的迅速提高。这可从农业年鉴所列资料看出（如表1—1）。

表1—1 农业科研成果数与推广数比例表

年 份	1980	1982	1983	1985
科研成果	112	93	133	161
推广成果	38	11	17	7
推广/科研 (%)	33.9	11.7	12.8	4.3