

怎样当好 农业推广站长

李孝望 宋桥生 编著



农业大学出版社

当好农技推广站
长，为农业科技进步，
振兴农业作贡献。

陈宗原

一九九一年九月

编 者 的 话

为什么要编这本小册子？简而言之，可以说是推广管理的需要。这一方面因为：我国的农业推广正在由传统的农技推广向着现代农业推广转化。从推广工作的内容来看，正在由过去的产前技术指导向产前扩展和向产后延伸，从推广工作的方式来看，正在由过去行政指导型转向试验、示范、培训、技术承包，信息咨询、经营服务等多种形式相结合的综合服务型。这种转化是必然的，同时，对农业推广站长也提出了新要求。另一方面，我国目前基层农业推广领导者，多数未经过专门的管理与领导科学的训练，他们当中的多数，对农业科学技术中的自然科学知识一般比较充足，富有，但对于农业科学技术中的社会科学知识如推广管理等却比较贫乏。新形势的新要求与现实的不适应形成反差，消除或者减弱这一问题的两个方面的反差，迫切需要站长们较快地提高自己的管理能力和水平。

一个领导水平较高、管理能力较强的站长，他所统率的推广组织往往可以得到公认的推广绩效，表现在：

他能够根据农民和生产需要选择适用技术，并在较短时期内取得大范围的丰收；

他所管辖的或技术所能覆盖的区域的农民有较强的接受和应用新技术的能力，并能根据培训要求实施技术操作；

农民们能感受到他们的服务，能感受到推广组织的存在与自己利益的息息相关，比较满意或称赞得到的服务；

他所领导的推广组织，井然、协调、和谐、推广工作充满生机与活力。

显然，改变一个推广绩效平平单位的面貌，如果不首先提高站长的领导水平，或者说没有一个好的领导者，要取得推广工作的高绩效是不可能的。笔者确信，没有千千万万个基层推广组织管理水平的优化，就不可能有优化的农业推广的整体功能。

本书是为基层农业推广机构包括乡镇农技站，农业推广中心各专业站的领导者们编写的，其目的是以简明有用的形式，针对实际工作中碰到和可能碰到的问题，从站长推广管理的基本职能入手，介绍现代领导与管理学的基本概念，基本理论和必要的管理方法与技巧，作为站长们改进领导工作时的借鉴与参考，进而提高工作的绩效。

在编写本书的过程中，曾得到许多同志的指导和支持，中国农技推广协会副会长，原农业部推广总结站长陈宗源先生为本书题了词，湖北省农牧业厅厅长邓道坤同志在百忙中为本书作了序。华中农业大学副教授刘佑庭二度审稿并提出了修改意见，杨建华同志编写完成“组织技术引进”、“开展农业培训”两部分，本书还吸收了国内外较新的研究成果，在此，谨表诚挚的谢意。

怎样当好农业推广站长，无论是在内容上还是在形式上，都只是一个初步的尝试，限于水平和搜集到的资料，书中缺点和错误在所难免，恳切盼望读者批评指正。

1991年8月20日

农技推广工作要向系统化

科学化标准化方向发展

——《怎样当好农业推广站长》序

邓道坤

李孝望、宋桥生同志是长期从事农业技术推广工作的基层领导，集工作之经验，编写了《怎样当好农业推广站长》一书，难能可贵。这本书的出版，无疑对基层做农业技术推广工作的广大干部是个鼓舞，对农技推广工作由实践上升到理论是个尝试，所以，很乐意为这本书写几句话。

乡镇农业技术推广站是农业行政机构最基层的单位，是农业技术推广的前哨阵地，是科学技术转化为现实生产力承上启下的纽带。农技站的工作，事关科教兴农大业。但是，人们往往注重了技术推广，却忽视了农业技术传播的载体——农技站本身的建设。当然更谈不上理论的研究。《怎样当好农业推广站长》一书，顺应了科技兴农的大势，从理论与实践的结合上较系统地阐述了基层农技推广工作的方法和组织领导艺术。这本书，从发展现代农业的需要出发，把农技推广管理工作的经验与现代管理科学理论结合起来，进行了许多有益的研究和探讨，有较强的针对性、实用性和指导性，对于基层农技工作者和领导者有现实的指导意义。

我国的农业技术推广工作正处在一个改革开放的全新时期。随着传统农业向现代农业转化，产品经济向有计划的商

• 1 •

品经济的转化，农业和农村经济的发展，农业服务的范围由产中向产前、产后扩展，农业服务的内容由单一技术型向多形式、多层次、多内容的综合服务转变。还有农民的经济行为、生产方式的变化等新形势，对农技推广工作提出了新的要求和新的挑战。农技推广工作要跟上时代的步伐，适应形势的发展需要，就要求广大农技推广工作者和领导者不断总结经验，不断探索和研究新问题，真正从理论和实践的結合上解决好新时期农技推广工作面临的问题。现在，围绕着科教兴农这一伟大战略，如何使科技迅速转化为现实的生产力，需要做的工作很多。如建立健全推广体系；办好经济实体，增强服务功能；实现“人、财、物、科、教、技”等要素的优化组合，形成新的生产力；增强超前服务意识，制定农业发展战略，引进新技术，使推广工作常推常新；提高管理水平，提高领导艺术，建立激励机制，保持农技站的活力，使农技推广工作逐渐向系统化、科学化、标准化方向发展。

邓小平同志指出：发展农业，最终要靠科技解决问题。我国是个农业大国，要靠农业稳定大局，要下决心把农业的事情办好。我们从事农业技术工作的广大干部，肩负着广大农民的希望，肩负着稳定政治、发展经济的历史使命，任重而道远。我们既要献身农业的实践，又要勇于在理论上探索，把我们的农业技术推广工作推向一个新的阶段。

1991年10月19日

（邓道坤同志现任湖北省农教厅厅长）

目 录

农技推广工作要向系统化、科学化、标准化方向发展.....	1
推广管理概略.....	1
几个基本概念.....	1
农业推广基本原理.....	3
现代管理基本原理.....	6
农业推广管理特点.....	9
农业推广站长基 职责.....	11
农业推广站长的权力及其运用.....	12
设计推广体系.....	14
体系设计及其意义.....	14
体系设计基本原理.....	15
设计体系的方法程序.....	18
体系设计中的工作分析.....	19
确立农业推广组织结构.....	20
体系设计中人与事、人与岗位的配合.....	24
对体系实施必要地控制与修正.....	26
编制推广计划.....	28
计划的定义与作用.....	28
推广计划的编制原则.....	29
推广计划类型.....	32
编制推广计划的方法.....	34
编制推广计划要注意的几个问题.....	35
农业推广计划的编制程序.....	36

推广计划的执行·····	37
组织技术引进·····	39
技术引进的定义与作用·····	39
技术引进中站长应持的态度·····	41
农业发展趋势与技术引进·····	42
关于农业科学技术的有关概念·····	42
引进技术的选择·····	44
技术引进的途径与方法·····	46
技术引进的程序·····	48
对引进技术组织试验示范·····	49
附：良种引进注意事项·····	49
开展农业培训·····	51
培训的意义与作用·····	51
培训计划的制定·····	52
农业培训内容·····	54
农民采用技术过程理论与培训方法选择·····	55
培训形式与层次要求·····	58
把握培训时机·····	59
培训心理及对策·····	60
评价培训效果·····	62
创办经营实体·····	63
经营与经营实体的定义·····	63
创办经营实体的作用·····	64
经营服务项目类型·····	65
经营项目选择技巧·····	66
经营目标·····	67
经营计划·····	68

经营要素及其管理	69
产品寿命周期理论与经营策略	73
市场竞争策略	75
协调技术推广与经营服务的关系	75
用好推广人才	77
推广人员管理的意义	77
关于人的四种假说与管理策略	77
农业推广人员社会职能及其特点	81
用好推广人员应遵循的原则	83
用好人才的一般技巧	83
“特种人才”的使用	85
注意对推广人才的培养	86
制定规章制度	88
规章制度的含义与必要性	88
制定规章制度应遵循的基本原则	88
制定规范的基本方法与程序	89
农业推广组织的基本制度	90
推广管理工作制度	94
专业机构及人员岗位责任制度	96
附：应城市乡镇农技站管理办法	101
审慎调处关系	105
调处关系的含义	105
推广组织人际关系的种类和特点	105
处理人际关系的一般原则	106
改善人际关系的途径	106
正确处理推广组织内几个具体的人际关系	110
正确处理推广组织与对象系统的关系	112

正确处理推广系统内外部门的关系	115
正确处理推广管理方法之间的关系	116
善用领导艺术	119
思想教育	119
表扬	121
批评	122
奖励	124
惩处的心理反应及其对策	126
激励	127
指挥艺术	131
决策（拍板）	132
授权	134
掌握情况与处事	135
开会与演讲	136
提高领导素质	139
领导素质的概念	139
政治素质	140
能力结构	140
知识结构	142
职业道德修养	143
观念素质	146
农业推广中心主任（站长）任职条件	150
素质提高的途径	151

推广管理概略

农业推广工作是农业科技工作的重要方面。科学技术是生产力，但没有推广之前是一种潜在生产力，只有推广到农业生产者手中，被生产者应用，才变为直接生产力。传统（狭义）的农业推广以种植业为主，针对农业生产发展中存在的问题，推广农业改良技术。广义的农业推广以农村社会为范围，以农民为对象，以农场及农户为中心，以农民实际需要为教材，以改善农民生活为目标，是一种社会性教育。目前，我国的农业推广正在由传统的农业推广朝着现代农业推广方向演进与发展，其显著的特征是：农业推广的内容由过去的产中技术指导向产前物资和信息提供，产后的贮藏、加工、销售扩展；农业推广的工作方式由过去的行政指导型转向试验示范、培训、技术承包、信息、咨询、经营服务等多种形式相结合的综合服务型。农业推广的变化与发展，培育产生了农业推广管理。

几个基本概念

推广与管理在农业推广的实践活动中融为一体，成为一个复合的概念。这主要表现在：推广活动需要运用管理理论又发展完善管理理论，管理理论指导推广实践又推动推广活动向前发展。推广、管理与领导工作结合起来，并集于推广站长一身，使站长们既兼有普通推广人员的职能，更具有农

业推广领导者或管理者的职能。这就是说，农业推广站长自己客观地处在推广与管理的结合部。作为推广者，要明了关于推广的基本原理；作为管理者又必须遵循管理的基本规律。运用、研究、学习推广管理的基本原理，对于站长来说是至关重要的，它可以指导我们的工作实践，不断提高管理水平和领导水平。

如上所述，如何当好农业推广站长，涉及到许多领导科学，管理科学以及行为科学等多方面的知识，其中领导、领导者、管理、管理者是比较重要的基本概念，特作如下的简要介绍。

1.领导 领导是领导科学中的一个最基本的概念。它是指率领、引导、指挥人们实现某一特定目标的行为过程。从不同角度来考察领导，可以看出其包含的不同意思：领导反映着社会生活中人与人之间的一种特殊关系，即领导者与被领导者的关系；领导作为一种行为过程，它是有目的，有秩序的活动，其特点表现在领导行为的方向性和有序性上；从领导职能上看，它又标志着一种权力、力量、影响着甚至改变着群体行为。领导的概念随着历史的发展而不断变化，现代领导的概念是现代领导活动的反映。

2.领导者 领导者是领导活动中的关键角色。大多数处于某种群体活动的中心，是一定群体或集团利益的代表。它是群体取向、目标实现等重大问题的决策者、指挥者、组织者，所以领导者是领导活动的主体，在领导过程中对群体有重要的作用。领导者的行为、活动受制于被领导者和客观环境及历史条件。领导者必须认识和顺应社会历史发展的客观规律，理解被领导者的共同要求；领导行为必须符合和体现群体、集团的共同愿望。

3.管理 管理是指人们为实现一定的目的，对其所从事的活动进行的统筹安排。管理的具体内容包括：第一，管理是为了实现某种目的；第二，管理的中心是管理他人的活动；第三，管理要通过协调他人的活动来实现；第四，管理需要运用技能，因此，管理也是一门技术；第五，管理存在于某个组织中，管理必须通过计划、组织、指挥、协调和控制等管理职能来实现其目的。因此，人们常常把管理看成是计划、组织、指挥、协调和控制等活动的总和。现代管理要求人们具有系统观念，运用各种科学管理方法和手段，实现科学管理，特别要关心和重视人，实现以人为中心的管理。

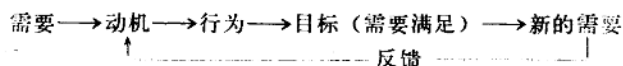
4.管理者 一般地说，领导者都是管理者，但管理者不一定是领导者。非领导者的管理者称为职能人员，其职责与领导者既有区别，又有联系。领导者的工作重点在于决策，职能管理人员的工作中心是执行并完成管理工作中的各项具体任务。领导者和管理人员都要共同完成管理工作，后者的任务往往是大量的、烦琐的、具体的事务性工作。不同的管理层次要设置不同的管理工作班子。下一层次的领导者常常为上层次提供资料，担当上一层次管理人员的工作。一个领导者在本层次中是决策者，对上一层次来说主要是执行者。

农业推广基本原理

农业推广原理是指对推广活动具有普遍指导意义的道理。指导农业推广实践的理论究竟应该是些什么？北京农业大学副教授许无惧等根据农业推广学科的性质，提出了六个方面，现摘要介绍较为适用的四种。

1.需要理论 当一个人缺乏某种东西时而产生的主观欲望叫做需要。需要，使一个人产生欲望和驱动力，这种驱动

力就是动机,是驱动人们从事某种活动的内在动力,它导致行为的产生。一切人类行为都有其一定的目的和目标,这种有目的的行为又总离不开满足需要的欲望。比如一个农民希望明年获得好的经济收入,需要换种子,就会产生寻找良种的行为。行为指向目标,种子站、农科站、科技示范户,直到找到良种为止。根据这种理论,专家们由此推出人的个体行为的基本转换方式——需要行为模式。如图所示:



农业推广的对象是农民,农民群众的需要构成农业推广需要系统。这个需要系统包括大多数农民的一般需要,农业地域差异引起的不同需要,农业经营条件差异引起的不同需要,农村青年的需要,农村妇女的需要等,据此,农业推广者要调查、了解、分析当地不同类型农民的需要,通过恰当的推广目标和计划,有的放矢地激励各类农民行为,组织好农业推广活动。

2. 关联理论 关联理论指农业推广的目标系统和辅导系统两者之间发生作用,渗透、牵连依赖及相互影响。

辅导系统指农业推广人员以及所处的生存空间,尤指农业推广人员个人特性和环境特性这两个变量,是农业推广工作绩效的函数。可用公式 $P = f(I \cdot E)$ 。式中 P 代表工作绩效, I 代表个人特性, E 代表环境特征。农业推广工作绩效的大小,随着这两个变量的不同而变化,即受这两个变量的影响。

目标系统指农民和农民家庭以及所处的生存空间,尤指农民个人特性和环境特性两个变量,是农民行为改变的函

数。可用公式 $B = f(P \cdot E)$ ，式中 B 代表农民行为， P 代表农民（人）， E 代表环境。这就是说，人类行为是人（农民）与环境交互作用的函数，是人的内在需要和环境影响的结果。

辅导系统与目标系统共同存在于农业推广过程之中。辅导系统通过一定方式作用于目标系统，使之产生行为改变，目标系统则通过反馈的方式作用于辅导系统，这种作用与反馈作用的结果，促使行为的改变从一个行为层面上升为另一个行为层面。行为源于动机，动机来自内在的需要和外界的刺激。采用各种传播、沟通、培训、示范、服务等方式，都能促使农民的态度改变。

3. 绩效理论 美国著名的行为科学家麦格雷戈认为，人的工作绩效受个人特性和环境特性两个变量的影响，是这两个变量的函数。可用公式表示： $P = f(la, b, c, d \dots E_m, n, o, p)$ 式中 P 代表工作绩效， l 代表个人特性， E 代表环境因素。 a, b, c, d 代表反映个人特性的具体因素 $m, n, o, p \dots$ 代表反映环境特性的具体因素。农业推广中影响农民个人行为因素主要为内因和外因，内因（个人特性的具体因素）包括生理因素、心理因素、文化因素，外因（环境特性的具体因素）包括自然环境因素，经济环境因素，社会环境因素。农业推广的最终效果受推广对象（内因）与推广对象所处环境（外因）的影响，即受内因的具体因素与外因的具体因素的影响，它要求推广者注重了解农民，同时注重了解其所处的环境，并不断提高自己了解农民，了解环境的能力。

4. 强化理论 美国哈佛大学心理学家斯舍纳认为：人的行为只对外部环境反应，只要改变外部的操作条件，人的行为就会随之改变，通过不断地改变环境的刺激因素可以增

强、减弱或消失某种行为，达到预期的效果。这一理论又称操作条件反射理论。这个理论建立在下列几个假设上面：第一，在任何团体里，均有某种力量借以维持特定程度的行为，这种力量可以视为正力量；另外一种对立的力量可以视为负的力量；第二，当正负二种力量平衡时，才能产生平衡局面；第三，可以经由二种途径，来改变行为，一是增加新的正力量去加强现有的情势，二是减少负力量去降低现有情势；第四，增加同量的正负力量，会招来冲突或紧张局面；第五，加强正力量会增加紧张局势，而减少负力量则会降低紧张局势。该理论在现实的农业推广活动中，应用十分广泛，如推广杂交水稻，一方面利用行政干预，下达计划指标要农民完成任务，另一方面利用试验、示范让农民看到实际效益，从而大大地加速了杂交水稻的应用进程。

现代管理基本原理

根据国内学者们倾向比较一致的观点，农业推广站长必须重视的管理原理有：

1.系统原理 任何管理都是在各个层次的系统中进行的，系统的各个部分之间都有着相互联系、相互依存、相互制约、相互作用的关系，要进行有效的管理，就必须对管理对象的一切方面和一切联系进行全面的系统的研究，这就是管理的系统原理。

在管理中应用系统原理，必须注意掌握三个关键：第一，要有全局的观念，正确处理局部与全局的关系；第二，要适应环境，正确处理本系统与外部环境的关系；第三，要协调内部，正确处理系统内部各方面之间的关系。

2.统分结合原理 统，是集权，集中、统一领导；分，

就是分权，分级管理。在管理中把集中统一领导与分级管理有机地结合起来，此即为统分结合原理。

在管理中实施统分结合原理，领导者首先要直接把握住本系统发展战略、方针、政策及长远发展规划的决策权力，体现集中统一领导的原则性；其次要建立纵向和横向的分管机构，明确功能，分清职责，各司其职，体现分级管理的灵活性；其三，要注意协调层次间的各种关系，使上一层次主动为下一层次服务，下一层次自觉接受上一层次控制，形成有序的分级管理系统。

3. 闭环原理 闭环原理是指任意系统内的管理手段必须构成一个连续封闭的回路（某些物质元素、以某种特定的形式联系在一起构成首尾相接的循环运动）才能形成有效的管理运动，自如地做功，如果出现缺环，管理就会受阻，这就是管理的闭环原理。一个管理系统可以分解为指挥中心，执行机构，监督机构和反馈机构，管理的起点由指挥中心发出指令，指令一方面通向执行机构，一方面又发向监督机构，然后将执行效果输入反馈机构，反馈机构比较效果与指令的差距后返回指挥中心，指挥中心根据新的情况发出新的指令，这便形成了管理的闭环回路，管理运动在闭环回路中不断振荡、推动管理前进。

在管理中应用闭环原理，主要是注意系统管理要素的划分与衔接，使各种要素保持相互联系和制约，如制定干部岗位责任制就需同时考虑：责任制的建立，责任制的执行，责任制的监督，责任制的结帐兑现，责任制的修订与完善等要素，如果缺失其中一个环节，便难以实现预期效果。

4. 能级原理 管理对象中的机构，法规和人员都有能量大小之分，并可按其大小分级，建立一定的管理秩序，使能