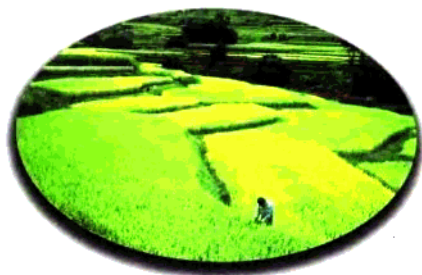


村野集

Cun Ye Ji

陈苏厚 著



南海出版公司

前 言

几十年的实践证明,我们的革命和建设事业要取得胜利,根本在路线,关键在领导。但正确路线的贯彻实施,还要通过科学的领导方法和高超的领导艺术来实现。领导方法不对头,路线再正确,也是徒劳无功;目标再好,也只能成为多彩的空想,甚至会造成意外的损失。

党的群众路线是“根本工作路线”,就是“根本的领导作风和工作方法”。毛泽东同志在他的伟大革命生涯中,一直重视研究和发 展马克思主义的思想方法、工作方法和领导方法。他的《关于领导方法的若干问题》、《关心群众生活,注意工作方法》、《关于正确处理人民内部矛盾》等光辉的著作,是阐述我党关于领导方法等问题的理论结晶,是我们共产党人成功地领导全国人民进行革命和建设的重要精神武器,是提高领导艺术的指南。他在《关于领导方法的若干问题》一文中指出:“我党一切领导同志必须随时拿马克思主义的科学的领导方法同主观主义和官僚主义的领导方法相对立,而以前者去克服后者。主观主义者和官僚主义者不知道领导和群众相结合、一般和个别相结合的原则,极大地妨碍了党的工作的发展。为了反对主观主义和官僚主义的领导方法,必须广泛地深入地提倡马克思主义的科学的领导方法。”(《毛泽东

选集》第二版第三卷第九百零二页)毛泽东同志的这些论述,虽然发表于几十年前,但对今天我们从事农村工作的领导者来说,仍有深刻的教育和指导意义。

党的十一届三中全会以来,特别是海南建省办经济特区以来,全省的经济改革之所以能够取得巨大的成就,农业总产值之所以能够连续5年增长两位数以上,是因为我们有马克思主义、毛泽东思想和邓小平理论作指导,按照邓小平建设具有中国特色的社会主义道路走;我们有一个全心全意为人民服务的宗旨来唤起人民群众,又有一套正确的领导方法和工作方法来组织人民群众,为实现共同的利益而坚持不懈地奋斗。

江泽民同志在党的十五大报告中提出:“高举邓小平理论伟大旗帜,把建设有中国特色社会主义事业全面推向21世纪。”这是时代的要求,人民的愿望。80%为农业人口的海南经济特区,如何组织和领导农民沿着有中国特色的社会主义道路继续前进?怎样把握我省今后农村改革和发展的大局?这些问题,是从事农村工作的领导者时时刻刻都要花力气去注意解决的。这就必须学会和掌握有效的领导方法和工作方法。经过长期的实践,我认为,有5点是需要特别注意的:

1. 不要搞花花草草的东西,要集中精力抓基本性的工作。围绕经济建设为中心,深化农村改革,稳定和完善党在农村的各项政策;实施科教兴农发展战略;开展以农田水利基本建设为重点的水、电、路基础设施建设;加强农村精神文明建设和基层组织建设等等。这些工作,要有长期打算,统一规划,统筹安排,突出重点,狠抓落实。

2. 不要浮在上面夸夸其谈,要眼睛向下,深入基层,调

查研究，解决实际问题。邓小平同志指出：“领导者，必须多干实事。那种只靠发指示，说空话过日子的坏作风，一定要转变过来。”我省农村人口占绝大多数，各市县的工作天地主要在农村，主要的工作对象就是农民。抓农村工作，就必须下农村，直接与农民见面，听取农民的呼声，解决农民迫切要求解决的问题。“什么是领导？领导就是服务。”各级从事农村工作的领导者的领导方式，要由行政指挥为主转变到依靠法律和经济手段为主，认真搞好产前、产中、产后的服务工作。如完善市场信息和销售网络，建设各类农副产品批发市场；搞好良种良苗生产基地；组织供应化肥、农药和农资产品等。

3. 不要搞强迫命令，瞎指挥。要尊重群众首创精神；重大事情，要走群众路线，听取群众的意见和要求，尊重群众意愿，维护群众利益。凡是大多数群众反对的事，不要强迫群众去干。

4. 不要一般化，要善于运用典型指导工作。陈云同志的名言“不唯上，不唯书，只唯实”，应成为农村工作领导者的座右铭。当前值得引起注意的问题是：有不少领导同志对实际情况的了解和深入的系统的调查研究不够，掌握的东西一鳞半爪，没有做到全面把握事物的本质。领导手里没有过硬的典型指导，就不能推动全盘工作。

5. 不要把简单事物复杂化，要学会运用化繁为简的思维方法和领导艺术。农村工作遇到的矛盾很多，很复杂。领导者必须善于在纷纭复杂的矛盾中，抓住主要环节不放，“快刀斩乱麻”，变复杂的状况为有脉络可寻，使问题很快得到解决，

使工作逐步走向科学化。

领导是一门科学，也是一门艺术。现在，我国已进入社会主义现代化建设的新历史时期，农村正在深化改革，农业更有效地进入社会主义市场经济。从原来传统的计划经济为主的经济体制向社会主义市场经济体制转变，不仅是我国经济体制改革的一个重大突破，也是我国历史上前所未有的伟大实践。在这一转折的历史时期，农村工作将面临许多新的矛盾、新的问题、新的情况，需要各级领导掌握新知识，运用新观念、新方法，研究解决我们面临的问题。

我长期从事农村工作，热心研究农业、农村、农民问题。在工作之余，曾撰写《海南特区农业发展认识与实践》一书，于1995年由中央党校出版社出版。这本书主要是总结和阐述农业在海南经济特区中的特殊地位和作用，探索社会主义市场经济条件下发展具有海南特色农业的路子和战略对策。这次撰写的《村野集》一书，旨在从理论和实践等方面总结和探讨在新的历史时期，农村工作领导者的领导思想、领导原则、领导作风、领导方法、领导艺术、领导风范、领导修养以及用好政策，扶贫济困等方面的问题。可供各级领导特别是从事农村工作的领导者，以及广大读者参考。另外，本书附录中收入一些报刊报道和专访我的文章，亦供读者参阅。本书的形成承蒙各有关部门领导的支持和帮助，在此一并表示衷心的感谢！由于水平所限，书中难免存在缺点和不足，敬请同志们批评指正。

作者

1997年10月

目 录

前言.....	1
---------	---

心系农民 恪尽职守

堂堂正正做人 踏踏实实做事.....	3
增强辅佐意识 主动当好配角.....	7
借鉴先贤 勤政爱民	17
履行职责 着力“五抓” 突出“二改”	22
首先解决农民吃饭问题	34
牢记党宗旨 心系老百姓	42
领导者科学决策是事业成功的关键	46
安民之道在于爱民	
——从解决农民拦路告状一事想到的	51
利用乡土教材教育群众	55
标本兼治 齐抓共管	
——抓好护林保胶稳定垦区生产秩序	58
发展农机事业 解决农民三弯腰之苦	68
分析新形势 探索新思路	73

注重调查 崇尚唯实

调查研究是领导者的基本功	83
--------------------	----

提倡尊重下级新风	91
喊破嗓子不如做出样子	
——抓好典型指导工作的体会	95
提倡务实精神 反对疲沓作风	
——八到尼下村的启示	101
现场办公 解决矛盾	
——修建白石溪引水工程的体会	106
亟需解决农民关心的热点问题	
——关于当前我省农业问题的调查报告	113
根治保城河 抗御洪涝灾害	
——保亭黎族苗族自治县抗洪救灾的情况报告	118
成绩不能讲得过头 困难不可估计过低	124
发展大好形势 着力解决难题	131
谋事在人 成事在实	133
长臂猿多了还是少了	
——关于海南长臂猿保护工作的调查	137

稳定政策 凝聚民心

保护农民利益 调动农民积极性	145
千万不要坑农害农	
——我省甘蔗砍运榨问题调查报告	150
保护耕地就是保护农民饭碗	155
依法管理农业承包合同	159
深化农村改革几个问题的思考	163
加强农村物价管理 切实保护农民利益	168

开拓南菜北运“绿色通道”	171
面向农村 服务群众	
——把供销社办成农民自己的合作经济组织	174
完善农村文化网络 为农村经济发展服务	178
把农校办成培养农业适用人才基地	182

消除贫困 共奔小康

社会主义就是要消除贫困	187
发展热带特色农业 实现农村小康	198
正确处理五大关系 进一步发展农村经济	206
领导得力 攻坚不难	
——昌江县王下乡变化的启示	212
定点挂钩 对口帮扶 合力攻坚	
——通什市五指山乡扶贫开发的调查	219
总结经验 再创辉煌 为实现农村小康目标而奋斗	229
全社会都要关心残疾人	243
论农民养老问题	248
实施“幸福工程” 救助贫困母亲	252
总结致富经验 加速老区脱贫	255

更新知识 增长才智

拥有实践经验 尚向书本求知	261
实践锻炼是增长才干的重要途径	266
以俭养德 以勤致政	268
谈拜群众为师和与官交友	273

虚己从人 勇于纳谏

——再读《邹忌讽齐王纳谏》有感…………… 277

要知法，更要依法办事…………… 282

坚持党员标准 带头当合格党员

——党章再学习的体会…………… 286

附 录

风尘仆仆抓武装

——海南省副省长陈苏厚关心民兵建设纪事…………… 301

副省长陈苏厚同志重视信访工作二三事…………… 304

陈苏厚三进深山寻甘泉…………… 308

副省长与贫困黎乡…………… 309

农民卖粮难 副省长亲自上门解决…………… 313

咖啡收购“打白条”报道引起领导重视

——副省长陈苏厚赴咖啡产地现场解决问题

…………… 315

一定要把农民的不合理负担减下来…………… 317

扶贫工作千万不可放松…………… 318

预报准确 百姓信赖

——访海南省副省长陈苏厚…………… 320

中国热带特色的现代农业基地

——访海南省副省长陈苏厚…………… 323

谈海南特区现代化农业…………… 325

心 系 农 民 恪 尽 职 守

堂堂正正做人 踏踏实实做事

人品修养，是关系到立身做人的根本问题，是事业成败的关键所在。在现实社会生活中，人们的理想、好恶和追求，形成衡量真善美与假恶丑的基本价值尺度，影响和制约着人们的思想动机和行为规范。在发展社会主义市场经济新的历史条件下，如何加强领导者的人品修养是一个极其特殊重要的问题。

“做事容易做人难。”一个领导干部要想当官为民，首先必须堂堂正正做人，这是领导干部锻炼成长的必然规律。做官一时，做人一生。做人、做事、做官这三者，做人是基础，而人格品行修养又是这一基础的基础，是领导干部为官立业之本。什么样的人，就会做出什么样的事。好人不一定当好官，但好官必须是好人。“为政之要，惟在得人，用非其才，必难致治。”中国历代王朝兴亡其原因很多，但最重要的一条是用人路线正确与否关系之大。凡是励精图治之君，无不是思贤若渴；凡是昌明兴盛之时，无不是人才济济，广开纳贤之门，此实为立国之要，安邦之宝。“得民心者昌，失民心者亡。”这是历史兴衰的总结。70多年来，我党之所以屡对强敌而不败，历经磨难而不衰，一步一步实现自己各个时期的奋斗目标，始终保持强大的凝聚力、向心力和战斗力，在人民

群众中享有崇高的威望，其原因就在于我党全心全意为人民服务，同人民群众保持最密切的联系，把为民造福作为自己的天职。

“谋政之道，贵在清廉。”为政清廉，安于简朴，尽职尽责，不谋私利，不仅是社会发展的需要，而更重要的是领导者自身修养品德的基本标准和高尚风范。我党在各个时期的各项工作之所以进展得比较顺利，我们的经济建设之所以能够取得举世瞩目的成就，我们在世界形势发生重大而复杂的变化时之所以能够经受住严峻的挑战。除我党的路线、方针、政策大得人心外，最主要的是我党有一个艰苦朴素的好传统、好作风，培育造就了一批又一批“意志与祖国相期，肝胆与民众相照”，“以天下为己任”，鞠躬尽瘁，爱民若子，为人表率的好党员、好干部、好领导。“不患位之不尊，而患德之不崇。”人生在世，一定把品德修养放在首位，不仅是一个人立身行事之本，也是人生最高的追求。古人云：“才者、德之资也；德者，才之帅也”，“应以德御才，勿恃才败德”，“德者才之主，才者德之奴。有才无德，如家无主而奴用事矣，几何不魍魉猖狂”。因此，一个人不管才能多高，功劳多大，都不能恃才败德。在现实生活中，我们面临着执政和改革开放的考验，面临着腐蚀和反腐败，演变和反演变的考验，我们应当警钟长鸣，施“仁德之心”，把品德修养放在首位，牺牲自我利益，求得国强民富。这是为政者的必备优良品质。

“盖有非常之功，必得非常之人。”当今我国正处在由传统计划经济向社会主义市场经济转变的重要时期，这个转变，可以说在社会主义发展史上具有划时代的意义。我们每一个

人都有一个认识和适应的过程。在改革开放和社会主义现代化建设中，社会上各种积极因素和消极因素，直接影响到每个干部的思想意识、价值观念和思维方式，对干部的管理教育等方面提出新的挑战和新问题，就是如何树立正确的世界观、人生观、价值观来对待和处理问题，防腐拒变，勤政廉洁。这是对每个干部特别是领导干部的严峻考验。秦应华同志刻苦学习理论，潜心研究和运用为人、任人、育人……有关历史资料，联系当今社会的现实，利用工作之余，采用“画龙点睛”的笔法，写了《褒抑之法》一书，语言优雅，意味深长，蕴含哲理，雅俗共赏，有的押韵顺口，易读易背，比较有针对性和代表性，读起来有一种时代感，达到“古为今用，洋为中用”的目的，是成年人的一部好读物。此书的出版，对干部为人处事、人品修养、世界观的改造以及两个文明建设将提供丰富的精神“粮食”，值得每个干部一读。在此殷切希望广大干部特别是领导干部，要以马列主义、毛泽东思想和邓小平建设有中国特色社会主义理论为指导，树立正确的世界观、人生观、价值观，做人、做事、做官都要有道德、有礼貌、有法度、有规矩。要堂堂正正做人，踏踏实实做事。不要贪恋官高位显。对党绝对诚实，对人民无限热爱，对事业极端负责，对长辈无限尊敬，对部下关心备至，对朋友正大光明，对自己严格认真。“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，想群众之所想，急群众之所急，以自己的模范行为，维护党在人民群众中的光辉形象，为改革开放和社会主义现代化建设事业做出更大的贡献！

当这本书将由中共中央党校出版社付印之际，秦应华同

志嘱我作序。愧我对《褒抑之法》研究未深，浅谈如上，权为序。

（《褒抑之法》序，原载《海南日报》1995年11月27日，
《中国测绘报》1996年第四期）

增强辅佐意识 主动当好配角

我参加工作后，长期从事农村和农业领导工作。特别是从1990年2月任副省长以来，一直分工主管农业。怎样才能当好管农业的副职？我从实践中得到的最深刻的体会是：

一、必须增强辅佐意识，摆正副职位置，明确助手作用

正职领导是组织的代表者，组织力量的运用者和群体力量的发动者。他是一个地区工作成效的决定者，他对他人、集体工作成效如何都负有责任。正职的工作成效，可以说主要是靠副职（分管工业、农业、财税、文教、政法等）的成效，即集体成效来表现的。正职的工作特征是借助他部下力量来完成任务的。他的副职的素质、能力、团结状况，以及士气高低、干劲大小等，是决定工作成败的重要因素。副手对正职的支持程度等条件越好，领导的效能就越高。所以说副职处于配合、辅助的地位，又是正职的参谋和助手。当好一个合格的管农业的副职，应具备不辱使命、忠诚老实、团结合作、联系群众、为民表率等品德和具有思维、决定、判断、策划、劝说、对人理解、解决矛盾、组织领导、发动群众等能力。正职与副职之间，只有互相配合，真诚合作，不争职位高低，不图名争利，不计较个人得失，不怕辛苦，才能把工作搞好。

我从实践中深深体会到，正副手之间的配合好像舞台上

演戏一样，只有主角和配角密切配合，演出才能成功。有个故事，颇发人深省。某剧团演“武松打虎”出了名，每次记者采访、照相、领导人接见等活动，总是突出演武松的演员，而演老虎的演员却很少有人问津。久而久之，演老虎的演员觉得很憋气、很恼火。一次，又演“武松打虎”，“武松”打了一回又一回，累得满头大汗，上气不接下气，就是打不下来。“老虎”越来越凶，“武松”越来越没劲，最后“老虎”竟把“武松”打倒，闹出一场笑话。从这件事应该得出什么结论呢？一方面说明演主角的平时体谅、照顾配角不够，过分突出自己；另一方面，演配角的也不顾整体，突出个人，想露一手，缺乏甘当无名英雄的精神。

在各级领导班子中，正职与副职之间的关系就像一台戏中的主角和配角一样，要有无名英雄精神。当副职的要始终把自己放在次要位置，主动当好配角，不喧宾夺主。要甘当人梯，不怕吃亏，勇于献身，任劳任怨，主动配合正职做好工作，尽力完成自己分管的工作任务。

二、当好副职必须坚持 5 条原则

（一）尊重而不奉承。正职与副职之间既是上下级，又是同志。一般来说，正职比副职工作经验多，综合能力较强，而且对一个单位的工作负全面责任。因此，副职对正职必须尊重。尊重正职，不仅是工作需要，也是副职职业道德的表现。这既是一种高风亮节也是一种领导智慧。这种尊重应该是正派的，出自内心的，而不能是虚假的。尊重不等于奉承，不等于吹吹拍拍。不在正职面前奉承恭维，不在正职背后议论是非。从某种意义上说，尊重就是信赖和支持。对正职的一