

怎样当好乡镇领导

郑社奎 主编

山西人民出版社

晋新登字6号

怎样当好乡镇领导

郑社奎 主编

山西人民出版社出版发行 (太原并州北路十一号)

山西新华印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 20 字数: 480 千字

1992年5月第1版 1992年5月太原第1次印刷

印数: 1—10000 册

ISBN 7-203-02218-8

D·385 定价: (精装本)16元
(平装本)13元

前 言

幅员辽阔、人口众多的中国，绝大部分的国土是农村，绝大多数的人口是农民，因而在相当长的历史时期内，农民问题和农村问题必然是中国革命和建设的根本问题。中共中央关于进一步加强农业和农村工作的决定指出：“没有农村的稳定和全面进步，就不可能有整个社会的稳定和全面进步；没有农民的小康，就不可能有全国人民的小康；没有农业的现代化，就不可能有整个国民经济的现代化。”加强党对农村工作的领导，坚定不移地走社会主义道路，坚定不移地深化农村改革是全党全国人民的历史使命，是实现第二步战略目标的关键。

乡镇一级处于社会主义建设的前沿阵地，这一环节的工作如何，对于整个农村工作有着举足轻重的作用。乡镇干部长年工作在第一线，他们有许多宝贵的实践经验和可歌可泣的先进事迹，都亟待推广和宣传，这样才能引起全社会的关注和理解。编写《怎样当好乡镇领导》一书，旨在进一步推动乡镇领导班子建设，树立乡镇干部在人民群众中的良好形象。我们在编写过程中，约请了部分乡镇领导进行了座谈，介绍他们对农村工作的体会和经验，以及他们对未来乡镇工作的展望和预测。

从这本书的编撰到出版，我们注意尽可能集纳了各县重点乡、镇有思想有见解的实实在在的一些经验，并希望能通过较大范围的交流宣传，为乡镇干部提供启迪和教益，以更好地帮助乡镇干部提高自身素质，增强工作的责任心和紧迫感，也希

望通过这本小册子能为县以上党政部门进一步把握乡镇工作的特点和乡镇干部状况以及科学决策提供一点参考。

这本书在编撰过程中得到了各县有关部门的大力支持和山西人民出版社的热情帮助，在此一并表示谢忱。

编者

1991年12月25日

目 录

乡 镇 班 子

强化乡党委统辖能力的有效途径·····	廉振东 (1)
团结的班子才能有效地发挥领导 作用·····	魏爱平 药虎奎 (5)
强化自我素质 维护班子团结·····	尚清林 (11)
如何处理镇党委书记和镇长的关系·····	刘智慧 (16)
好的班子在实践中形成·····	赵晓慈 (20)
我们是如何加强党委班子建设的·····	刘 华 (24)
我们是如何加强党委班子思想作风建设的·····	岳双根 (28)
浅谈乡镇领导的工作方法·····	陈怀生 (33)
谈化解影响班子协调的常发性因素·····	崔天瑞 (38)

农 村 支 部

注意激发村级支部的内在活力·····	梁红旗 (42)
坚持“对症下药” 搞好支部建设·····	陈维华 (47)
我乡基层党组织建设的“三盘棋”·····	周俊生 (51)
加强农村组织建设的实践和体会·····	李 文 (55)
抓好一班人 后进变先进·····	王明俊 (59)

- 转化农村后进支部 推动两个文明建设……陈润明 (63)
 我们怎样抓农村后进支部转化升级的……侯兆瑞 (68)
 牢牢抓住乡镇领导工作的突破口……王永和 (73)

党 员 工 作

开展党员挂牌活动 促进两个文

明建设……高和声 王连山 (76)

坚持党员联系组制度 加强农村思想政治

工作……张志军 (81)

提高党员素质 推动农村工作……李福荣 (85)

加强党员教育 促进党风建设……席有福 (89)

我是怎样利用典型对比搞党员教育的……李建国 (93)

发展青年党员 优化组织结构……陈国荣 (97)

抓好超前培养 保证新党员质量……雷玉清 (101)

必须把好选择培养对象这一关……武吉生 (105)

积极慎重地发展新党员……王全录 (108)

我们怎样做好党员发展工作的……邹通奎 (112)

我是如何做发展农村党员工作的……李惯珍 (118)

群 团 工 作

发挥群团作用 促进科技兴农……徐 悦 (122)

坚持“五抓”见成效……肖壮民 (127)

让妇女在两个文明建设中发挥重要作用……任俊明 (131)

加强共青团建设 发挥后备军作用……路香芳 (135)

让青年充当科技兴农的主力军……常俊平 (140)

我们是如何加强团组织管理的……李三发 (143)

政 权 建 设

- 抓好基层政权建设 增强农村内部活力……………徐松林 (146)
- 不断强化乡镇领导干部的服务职能……………董相然 (152)
- 为农民服务 促经济发展……………李禄山 (157)
- 理顺三个关系 强化农村干部管理……………潘齐龙 (161)
- 抓好农村工作的四个环节……………鲍反德 (165)
- “三项重点工程”和一项中心活动的实践与
体会……………张有荣 (171)
- 正确处理乡镇政权与村委会关系的实践与
体会……………王新喜 (177)
- 谈谈农村基层工作方法特性……………穆生宝 (181)
- 正确处理乡镇工作中的八个关系……………郭建发 (185)

廉 政 建 设

- 抓四个环节 树廉洁新风……………王真荣 (194)
- 廉洁勤政 造福于民……………苏安乐 (200)
- 乡镇党委要站在倡廉惩腐的前列……………周来有 (205)
- 在贫困山区更要为“官”廉明……………刘德智 (208)
- 坚持“三公三不”实行“包区联户”……………韩秋明 (212)
- 抓好“四个转变”改善纪检工作……………李广茂 (218)
- 公仆的天职是廉政加服务……………王虎郎 (222)
- 我是怎样抓基层廉政建设的……………牛森成 (225)

政 法 工 作

- 坚持“四抓” 搞好社会治安综合治理……………梁武魁 (230)
- 立足群防群治 抓好治安工作……………宋振银 (234)
- 依靠群众 全面防范……………杨 秉 (238)
- 注重两个效果 搞好农村治安……………丁 满 (242)
- 立足旅游胜地 搞好综合治理……………刘荣和 (246)
- 专政保民主 民主促稳定……………袁根贵 (249)

思 想 宣 传

- 做好思想政治工作 促进农村经济发展……………田茂忠 (253)
- 联系实际是做好思想政治工作的必由途径……………李建中 (258)
- 健全三级宣传网络 强化思想政治工作……………孟天福 (262)
- 加强和改进思想政治工作 保证抗震救灾的顺利进行……………武 明 (267)

干 群 关 系

- 实行目标管理 密切党群关系……………陈振明 (272)
- 坚持“三送一廉” 密切党群关系……………安晋元 (277)
- 密切干群关系 振兴农村经济……………王福祥 (281)
- 密切干群关系 干部必须过“权”“利”关……………鲁建功 (287)
- 实实在在为人民群众办实事……………任云祥 (291)
- 坚持务实精神 推动全乡工作……………刘 文 (294)
- 利用信访“窗口” 推动农村工作……………郭俊芳 (298)
- 要为群众当好家……………杨世让 (302)

做密切干群关系的带头人·····	任年有 (306)
密切联系群众 增强公仆意识·····	安 鹏 (310)
密切联系群众是我的座右铭·····	田天福 (314)
一切从人民群众的利益出发·····	王纪录 (317)

体 制 改 革

农村干部体制改革的初步尝试·····	祁寒冰 (320)
农村改革的一点思考与实践·····	薛月生 (326)
抓改革走上振兴路·····	孙致文 (330)
搞好双层经营 强化服务体系·····	杨建军 (338)
深化体制改革 加强农业基础地位·····	任 刚 (344)
抓住特点 改进工作 以“一针”应“千线”·····	杨 毅 (348)
乡村工作规范化的实践与思考·····	肖运东 (353)

资 源 开 发

开发山区资源 发展多种经营·····	田国太 (358)
我们是怎样使大山里有了好茶饭的·····	安家进 (363)
开发煤炭资源 振兴义棠经济·····	赵启光 (368)
以农养煤 以煤促农·····	王贵元 (373)
珍惜土地资源 合理开发利用·····	寇和平 柴好管 (377)
坚定地走煤炭综合利用之路·····	阎 荣 (381)

农 田 建 设

农田基本建设需摆正三个关系·····	李 强 (385)
抓好农田建设 改善生态环境·····	樊光华 (389)

- 搞好农田基本建设 增强农业发展后劲……韩玉珍 (393)
 有机旱作为重点 治土抓水总治理……宋庆福 (397)
 发展管灌工程 实现农业增产……曹连生 (401)

土 地 管 理

- 强化土地监察 管好每寸土地……张新虎 (405)
 在改革开放中加强农村土地管理……任彦培 (409)
 我做农村土地管理工作的几点体会……陈祥龙 (414)

粮 食 生 产

- 实行“三田制”促进农业新发展……吕栓成 邢根旺 (418)
 小麦稳产高产的做法和体会……张崇虎 王启安 (422)
 搞好产前产后服务 促进经济稳步发展……杨登生 (426)
 我们是怎样夺得粮油丰收的……王新文 (429)

城 镇 建 设

- 加快城镇建设 促进经济发展……郝文章 (433)
 借助社会力量 加强古镇建设……田月生 (437)

乡 镇 企 业

- 立足三个导向 振兴乡镇企业……吴宪堂 (441)
 开发人才资源 加快山区乡镇企业发展……李富华 (445)
 大胆举贤任能 振兴乡镇企业……刘惠明 (449)

依靠改革 凭借优势 拓宽乡镇企业发展的

- 新路子.....杨文涛 (453)
- 发展乡镇企业 振兴农村经济.....王国益 (458)
- 贫困乡建设经济发展区的探索.....李桂祥 祁国盛 (461)
- 从实际出发 适度发展镇村企业.....王志强 (465)

搞 活 流 通

- 稳农兴商 壮镇富民.....申恩明 (469)
- 引导农民进入流通领域 促进农村商品经济
发展.....袁明德 (473)
- 浅析农村商业改革之利弊.....刘靖华 (477)

多 种 经 营

- 发展多种经营 走向共同富裕.....叶青云 (480)
- 我们是如何发展多种经营的.....刘俊廷 (484)
- 抓住本地优势 搞好多种经营.....任永红 (488)
- 发挥自然优势 发展多种经营.....康三明 (491)
- 发展经济林 治理小流域.....张振贵 李俊 (494)
- 我们是怎样引导农民兴林致富的.....毛福海 王炳煌 (500)
- 发展林果业 念好“山”字经.....贾计元 (505)
- 大抓林业发展 加快脱贫步伐.....赵玉芳 郭雷平 (509)
- 运用系统工程观点 发展农村多种
经营.....贾福有 程宏恩 (515)
- 强化渔业管理 搞好综合服务.....王义文 (519)
- 工程造林治理小流域的做法与体会.....冯守忠 (522)
- 小小方寸生财源 三分庭院富路宽.....崔嘉虎 (526)

农村财务

- 强化财务管理 促进经济发展……………薛成瑞 (634)
- 强化统的职能 搞好预算外资金管理……………李铁路 (539)
- 健全财务管理体制 搞好集体资金服务……………王国栋 (543)
- 我们是如何进行农村内部积累的……………陈玉士 (547)

科技推广

- 用科技兴农金钥匙打开农民致富门……………周广种 (551)
- 强化农业基础 实行科学种田……………靳吉良 (556)
- 科技兴农 面貌一新……………高海 (560)
- 科学发展蔬菜生产 增加农民经济收入……………左义亮 (564)
- 抓好农技推广 振兴农村经济……………姚世清 (567)

扶贫工作

- 以“四个统一” 促脱贫致富……………苗焰明 (570)
- 依靠政策扶贫 发展双层经营……………裴玉生 (573)
- 变“输血”为“造血” 搞好扶贫工作……………贺海平 (577)
- 因地制宜 摆脱贫困……………张水旺 鲍发忠 (581)
- 找准主要矛盾 致力科学扶贫……………任旭旺 (584)
- 重视扶贫工作 促进共同富裕……………薛荣 尉安有 (588)
- 在脱贫致富的路上……………郝锁业 (592)

计 划 生 育

- 把计划生育工作做到千家万户……………张发槐（595）
控制人口增长 推动两个文明建设……………杜乃蟬（599）
敢抓善管难变易……………肖映宇（603）
关键在于教育……………高迎新（607）
我们是如何抓计划生育工作的……………元 舜（611）

文 化 卫 生

- 要象抓经济工作那样抓农村文化事业……………王林山（615）
农村卫生工作是发展经济的重要环节……………刘玉珍（619）
抓好农村卫生保健促进农村经济发展……………王建川（623）

强化乡党委统辖能力的有效途径

襄汾县永固乡党委书记 廉振东

建立一支有活力、有权威、有效能的乡镇干部队伍，充分发挥乡镇各大员的职能作用，积极开展各项工作，关键是强化乡党委的统辖能力。

所谓统辖能力，是指乡党委按照党的方针、路线、政策和本地的实际，统筹全局，驾驭全局，较好地完成各项工作任务的艺术。

结合基层的工作特点，我们从强化乡镇机关职能入手，打破了长期形成的条块分割旧体制，建立起了条块结合、块块为主的经济管理新格局，理顺了条块之间的关系，创立了指挥协调灵活、服务功能比较健全的新机制，进一步解放了农村生产力，促进了商品经济和各项事业的发展。1987年至1990年4年间，全乡小麦亩产、总产每年平均增长29.4%和31.7%，农村经济总收入和人均收入每年平均增长29.2%和21.2%。先后被省委、省政府、省军区授予社会治安先进单位称号，被省体改委授予农村改革红旗单位称号，1989、1990连续两年荣获临汾地区棉花生产状元杯，被地委、行署授予农业生产红旗单位。

一、实行“矩阵式”管理 旧的条块分割和管理体制，肢解了乡镇的职权，束缚了乡镇的手脚。在一个乡，业务部门派员

有30名左右，他们习惯于听上面的，各事其主，只为本部门的首长负责，不替乡镇领导分忧。“条条”与“块块”的工作经常出现矛盾，极不适应现阶段政治、经济、文化等现代建设的需要，更不适应社会主义商品经济生产发展的需求，影响了乡镇服务功能的有效发挥。在实践中，我们按照“分工明确、职责一致、便于协调、利于管理”的原则，确定了“三统三分”的“矩阵式”管理方式（即：目标统一，职能分开；重大决策统一，具体工作分开；突击性工作统一，经常性工作分开），把乡机关党、政、经37名干部按工作性质分为党群机关、政法、农业生产、计生文卫、乡镇企业5个大组，由组管辖所属的有关站所和部门、单位。组长由党政副职领导担任，职责以组长所分管的工作范围为主，把全乡的30多项工作层层分解到组到人。重大决策由党委或党委扩大会集体做出，由有关组或职能部门分工负责，具体实施；中心工作和大事、急事、要事，由乡党委统一部署，协调各方，组织力量重点突击；日常工作以组活动，按职能分工，由主管部门独立办理。这样一来，各机构和部门之间形成了一个完整统一的肌力体系，“条条”工作与“块块”工作形成了整体工作，保证了乡镇系统内部各项工作的正常运转，解决了强调部门业务工作、统一指挥不灵、中心工作无人干、职责不清、相互扯皮等问题，提高了领导效能。

二、发挥群体合力 对于一个乡镇来说，正确选择系统的功能目标，使之与环境协调，是关系到乡镇工作好坏的大问题。乡级机关是一个为共同的目标（建设双文明乡镇，使全体人民尽快富裕起来）而活动的人群聚合体。乡级工作的有效开展，就是这个集体合力作用的结果。作为一个乡党委书记，必须高度重视群体合力的作用，平时工作中出现的“三个和尚没水吃”问题，就是没有充分发挥集体的合力；只要乡级机关所有

的成员都牢固地树立群体观念，就能焕发群体动力，出现“人心齐，泰山移”的喜人景象。

我们是通过目标管理实现群体动力的有效合作的。即在5大组和每个干部中全面推行年度目标责任制，将全乡30多项工作、80多个指标具体量化后，层层分解到每个组，每个组再分解到每个干部。乡党委、乡政府同各组正副组长，各组正副组长同本组每个干部层层签订完成任务责任书。平时由乡党委、乡政府和各组长检查督促。全乡每半年回头看一次，年底评比兑现。通过目标管理这一面旗帜，把乡机关干部凝聚在一起，千斤重担大家挑，人人头上有指标，激发了干部潜在的竞争意识，增强了干部个人责任感和集体荣誉感。近年来，全乡党委、政府23个部门31项工作，先后有82次受到县级以上党政领导机关和业务部门的表彰奖励。其中仅1990年和今年上半年就有18个部门、25项工作受到县级以上党政机关的表彰奖励；乡干部有64人(次)分别受到中央、省、地区、县委、县政府的表彰。

三、建立激励机制 所谓激励机制，就是运用各种刺激手段，调动干部的内在积极因素，使之趋向于一定的目标。而有效的激励手段，必定是能够适应干部特性，满足干部需要，符合干部心理和行为活动的规律。我们的激励手段：一是工作上积极支持，创造一个适宜干部发挥积极性和创造性的宽松环境，让过海的“八仙”们，各显自己的“神通”，凡因工作而造成的失误，乡里一般不追究任何责任。二是政治上关心爱护。我们从干部的政治前途着眼，提出了具有强磁力的目标：凡受县级以上党、政或部门表彰两次以上的干部，乡党委优先提拔或向上级部门推荐。几年来，全乡先后荐送了14名同志担任副乡(局)级以上领导职务和到上级重要部门工作，选拔了12名同志担任了乡机关站、所、室的领导。三是生活上帮助、体贴。只要乡干部本人或家庭出现困难或问题，乡党委、乡政府

都要出面，通过组织为他们排忧解难。激励机制的实施，启发了乡干部建功立业的内在活力，全乡各项工作出现了突破性进展，棉花亩产、总产每年平均增长29.4%和31.7%，被县委、县政府授予“先进乡党委”。

四、注意引导协调 在乡机关干部中，由于每个人在思想觉悟和道德水平、认识水平和工作能力、性格兴趣和气质等方面有差异，需要党委书记不断协调，把机关内的各种优势集中起来，克服离心力，增加向心力，以保证乡机关工作无序向有序的顺利转变。作为党委书记，要善于把握、洞察趋势，在分析矛盾中认识规律，在对本地实践的概括和总结中，为下属提供切实可行的观点、方法和思路。古代大禹治水采取了“凿龙门、疏九河、导洪水、入大海”的方针，消除了洪水之灾。这个故事告诉我们的道理就是协调与引导。

当然，强化乡镇党政领导统辖能力的办法还很多，每个人都会因自己所处的位置和时间而采取不同的手段。以上是我在乡镇工作中的一点心得，写出来供大家借鉴参考。