

现代 农村 管理者

杜明 李克 徐金九 主编

杜 昭
李 克 主 编
徐金龙

现代农村管理者

1987/3/

江西人民出版社

1987年·南昌



B40111

责任编辑 蒋佩明

封面设计 李海林

摄影 李雪明

现代农村管理者

杜明 李克 徐金龙 主编

江西人民出版社出版

《南昌市新观察》

江西省新华书店发行 江西新华印刷厂印刷

开本860×1168 1/32 印张11.125 插页0 字数26.7万

1987年6月第1版 1987年8月第1次印刷

印数1—4,300

统一书号: 4110·45

定价: 2.35元

内 容 提 要

从跨世纪创业的战略思想出发，立足当前，放眼未来。针对我国农村发展需要大批有效管理者这一客观实际，围绕着如何做一个现代农村管理者这一主题，对现代农村管理者的任务、职责和素质；农村管理工作的原则、方法和艺术；现代农村管理者的培养途径和措施等问题，运用领导科学、管理科学、社会学、政治学、心理学和未来学、软科学等学科的基本原理系统地进行阐述。在阐述这些问题时，既注重理论，又注重实际，还引用了古今中外具有启迪性的典故和正反两方面的实例，具有一定的针对性、知识性、生动性、趣味性，可称为农村管理者的良师益友。

出版说明

一九八三年七月，在北京举行的全国首届通俗政治理论读物评选授奖大会上，中共中央政治局委员胡乔木同志就干部和群众所关心的一些问题，提出了六十多个题目，号召大家写书。展现在大家面前的这本《现代农村管理者》，就是根据这一要求组织作者撰写的。

本书主编杜昭（曾任中共江西省赣州地委书记）、李克（江西省社会科学院院长、教授）、徐金龙（江西省社会科学院哲学研究所副所长），参加写作的有孟樟棠、唐小峰、钟哲贵、程光栋（均为农经师、农艺师）和耿斗勇（江西省社会科学院助理研究员）等同志，他们既有较高的理论水平，又有丰富的实际工作经验。他们把自己撰写的这本书奉献给现代农村管理者，是他们贯彻落实党的十二届六中全会决议精神和为全面开创社会主义建设新局面所付出的实际行动。他们的辛勤劳动定会深受读者的称赞。

后 记

本书是理论工作者和实际工作者协同攻关的成果。成书过程中，李克、徐金龙、唐小峰、程光栋参加了全书的初稿统稿工作，杜昭、李克、徐金龙负责全书最后统稿定稿。

本书在写作过程中，作者参观了全国农业区划展览，并到安徽滁县地区，广东顺德县、中山市、深圳特区、白云山垦殖场，四川江都县、合川县，江西共青垦殖场等农村先进单位学习、考察，得到上述单位领导的大力支持。江西省社会科学院、中共赣州地委以及下垅钨矿等单位对本书的写作提供了有利条件，江西人民出版社副主任魏文煊同志，中共江西省委农工部副部长钟家明同志、江西人民广播电台原台长张君同志以及赣州地委办公室、组织部、政策研究室、地委党校、部分县乡党政领导对本书提出了许多宝贵的意见。我们党的德高望重的老前辈、中顾委常委王首道同志特意给本书写了序言，为本书的问世增添了光彩。在此，我们对给本书以关心、支持的所有单位和个人表示衷心感谢。

本书是从自身的学习和研究的角度撰写的。限于我们的知识水平，书中不妥和错误之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

作 者

一九八六年十月

目 录

序 言	(1)
-----------	-------

一、现代农村需要有效的管理者

(一) 管理有计划的商品经济发展的需要	(6)
(二) 管理现代农业的需要	(15)
(三) 迎接新技术革命挑战的需要	(22)
(四) 由经验管理向科学管理转变的需要	(29)

二、现代农村管理者的基本任务

(一) 顺应潮流 推进改革	(42)
(二) 调整产业结构 合理生产布局	(50)
(三) 依靠科技进步 推动生产发展	(61)
(四) 开发智力 培养人才	(65)
(五) 建设乡村集镇 发挥中心作用	(74)
(六) 管好计划生育 办好社会福利	(81)

(七) 加强思想政治工作 搞好精神文明建设……………(85)

三、现代农村管理者的职责

- (一) 制定发展规划 描绘建设蓝图……………(93)
- (二) 改进管理体系 发挥组织效能……………(103)
- (三) 择人用人 人尽其才……………(111)
- (四) 建立科学规范 发挥激励效果……………(119)
- (五) 联系群众 体察民情……………(125)
- (六) 协调关系 提高效率……………(133)
- (七) 勤于检查 细于监督……………(140)

四、现代农村管理的基本原则

邓

- (一) 求务实原则……………(151)
- (二) 民主集中原则……………(157)
- (三) 自立自强原则……………(162)
- (四) 开拓创新原则……………(167)
- (五) 竞争求进原则……………(171)
- (六) 时间效率原则……………(177)
- (七) 统筹兼顾原则……………(182)
- (八) 良性循环原则……………(187)
- (九) 富民利群原则……………(194)

五、现代农村管理者的管理艺术

- (一) 系统在握 全局在胸……………(204)

(二) 信息准确灵通 利用快速有效	(215)
(三) 善用智囊 博采良策	(227)
(四) 洞察机会 科学决策	(237)
(五) 运筹帷幄 指挥自如	(246)
(六) 掌握舵手艺术 控制目标偏离	(255)
(七) 有效管理的技术手段	(264)

六、现代农村管理者的素质

(一) 现代农村管理者的精神素质	(271)
(二) 现代农村管理者的能力素质	(283)
(三) 现代农村管理者的知识素质	(298)
(四) 现代农村管理者的胆识素质	(307)
(五) 现代农村管理者的身体素质	(312)

七、现代农村管理者的成长与培养

(一) 摸清现代农村管理者队伍的结构特点	(321)
(二) 采取有效途径培养现代农村管理者	(324)
(三) 积极为管理者的培养和成长创造条件	(338)

后 记	(349)
-----	-------

序

王 首 道

《现代农村管理者》一书，由江西省社会科学院和中共赣州地委组织编写，是供农村干部学习和使用的管理科学理论的通俗读物。江西人民出版社和该书作者要我为这本书的公开出版写几句话，我觉得是应该写几句的。

管理活动是广大农村干部的基本活动。当前，我国农村正在发生令人瞩目的历史性转变，进入了社会主义现代化建设的新的历史时期。历史赋予我们的伟大使命和光荣任务，要求广大农村管理者有一个新的水平。不仅要掌握马克思主义的基本理论和相应的自然科学知识，而且还应进一步通晓现代管理知识，借以开创高效能的管理局面。但在过去的长时期里，真正为农村干部提供管理知识的书籍却几如凤毛麟角，不能满足广大农村干部的需求。《现代农村管理者》以广大农村干部为读者对象，我相信这本书会给他们提供有益的帮助。该书面向农村，面向未来，面向现代化，围绕做一个现代农村有效的管理者，从理论与实践的结合上，对现代农村管理者面临的基本任务、管理职责、管理原则、管理方法以及管理者本身的基本素质等一系列问题作了较为

系统的阐述，具有较强的时代感和鲜明的思想性，有理论概括，有经验总结，通俗易懂，很适合广大农村干部学习应用。该书作者中有领导干部，有理论工作者，也有农村实际工作者，他们结合起来著书是新学科建设的一个新的尝试，难免有不成熟的地方，但它却是近年来见到的真正为农村干部自身建设而撰写的第一部著作。愿它是一个良好的开端，在农村干部读物百花园中成长为盛开出的新的一朵鲜花。

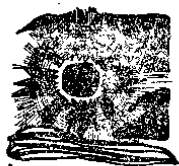
现代农村需要有效的管理者

人材，干部是世界上所有宝贵的资本中最宝贵最有决定意义的资本。

斯大林

指导伟大的革命，要有伟大的党，要有许多最好的干部。

毛泽东



现代中国农村正处在一个伟大的变动的时代。由封闭走向开放的中国农村，时时刻刻承受着国内外种种变动的冲击。由家庭联产承包责任制开始的大变革，加速了中国农村政治、经济、社会以及生产技术、经营管理的变化。一连串的新问题，迫使农村干部在变动不居的时代，得心应手地解决实际问题，在管理现代农村的实践中增长才干，成为有效的管理者。

“现在”的农村管理者和“现代”的农村管理者是有区别的。我们所说的“农村管理者”，是指从事农村各级各类管理的人员，包括农村政工干部、经济管理干部、农技农艺等技术干部以及农村各行各业的管理人员。现在的农村干部，都可以说是“现在”的农村管理者，但不一定都能称得上是“现代”的农村管理者。因为有些干部尚不具备现代农村管理者的素质，还不能适应农村大变动的发展需要，很难肩负实现农村社会主义现代化建设的重任。只有那些具备时代的特点、要求和具有相应的政治素质，用现代农村经济知识、科技知识和管理知识武装起来，并能够科学地适时地处理大变动中的各种实际问题的农村干部，才可称为现代农村的有效管理者。

农村需要大批有效的管理者，是根据我国农村现代化建设的客观需要提出来的。具体来讲，是管理有计划的商品经济发展的需要，是管理现代农业的需要，是迎接新技术革命挑战的需要，是由经验管理向科学管理转变的需要。

（一） 管理有计划的商品经济发展的需要

现在中国农村正处于经济大转变的时期。这种转变的集中表现之一，就是已经开始的由自给半自给的自然经济向较大规模的商品经济的转变。中国农村走出自给半自给的自然经济的“小天地”，奔向有计划的商品经济的“大世界”，是中国特色的社会主义经济发展规律的要求。正是这种由自然经济向有计划的商品经济转变的需要，才要求农村干部必须学会管理现代农村有计划的商品经济，增强商品经济意识，促进农村经济的全面发展，使自己成为现代农村有效的管理者。为什么这种转变对农村干部提出这样新的要求呢？这是因为：

由于商品经济与自然经济是两种性质不同的经济形式，因而不能用管理自然经济的方式来管理商品经济。自然经济是指生产的目的是为了交换，而是为了满足生产者或经济单位自身需要的经济。就象《天仙配》中董永与七仙女的生活一样，是“男耕女织”的经济。男的种田，女的织布，老太太养鸡，小孩子放牧，一切以自给自足为主要特征。它依赖自然分工，排斥社会分工，以生产自用为主体，不以交换为中心，追求封闭的与世无争的世外桃源式的静态环境，排斥开放的带有风险的动态局面。既不需要计划统计、财务核算，也不需要控制、协调和管理。这是一种维持低下的劳动生产率之古老落后的经济形式。

商品经济却与此不同，生产是以交换为目的，而不是供自己消费。就象我们常见的养鸡专业户那样，鸡和蛋是他们的主要产品，养鸡生蛋既不是为了搞点换油盐钱，也不是为了自己吃，而是作为商品拿到市场上去卖，供从事其他社会分工的人消费。这

是一种专业化、商品化程度很高的开放型的市场经济。在社会分工和社会生产日益发达的条件下，由于专业化、商品化的程度越来越高，因而到处充满着商品竞争。不进则退，落后就会被淘汰。你不改善管理，不提高产品质量，就没有竞争能力，就会被人家挤垮、吞掉。因此，在这种变动不居的经济环境中，不能只考虑生产，还要学会经营，有竞争观念，有经济头脑。如果你不能在竞争中探索，不能在竞争中生存，不能在竞争中发展，还沿用管理自然经济的方式来管理商品经济，那你就没有立足之地而到处碰壁。这是第一。

第二，自然经济和商品经济是社会经济发展过程中两个性质不同的发展阶段。由自然经济向商品经济转变是一个历史性的过程，这个大转变也向管理者提出了一系列新的要求。在奴隶社会、封建社会中，自给自足的自然经济占居统治地位，而专门以交换为目的的商品生产只有从属的意义。况且，这两个社会的商品生产基本上是简单的小商品生产，少量的产品作为商品出卖只是为了购买其他商品，以满足自己的需要。到了封建社会末期，自然经济逐步解体，出现了资本主义的商品生产。在资本主义社会中商品生产占居统治地位，不仅一切劳动产品都成了商品，而且劳动力也变成了商品，社会财富表现为庞大的商品堆积。资本主义是商品经济高度发达的社会经济形式。迄今为止，一切发达国家不仅相继完成了由自然经济向商品经济的转变，而且已把商品经济推向了鼎盛时期。在西方许多国家向资本主义商品经济迅速发展的时候，而我国的广大农村仍然处于“鸡犬之声相闻，老死不相往来”的彼此隔商的小天地中。帝国主义列强把魔爪伸向了我国，瓜分中国这块原料产地和销售市场，使中国沦为半殖民地半封建社会，经济发展仍然停留在自给自足的自然经济发展的阶段。解放后，在党和国家领导下，广大农民消灭了封建的土地制度，开

展了农业合作化运动，对小农经济实行社会主义改造，解放了农村生产力，使我国农村走上了社会主义的康庄大道。按理说，我国农村的商品经济应当较快地发展起来，实现由自然经济向商品经济的转化。但由于我们对社会主义经济建设缺乏经验，对商品经济及其发展规律缺乏正确的认识，因而没有发展起来，直到一九七八年党的十一届三中全会以后才走上由自然经济向商品经济转变的道路。在很长的时间里，我们把马克思、恩格斯基于当时历史条件提出的对商品货币关系将随着生产资料私有制的消灭和社会主义公有制的建立而消失的预言，当作现行的政策加以执行。又把斯大林说的生产资料不是商品，在全民所有制企业之间不存在商品交换关系，否认市场调节与价值规律的作用等现在就付诸实现。因此，在社会主义经济建设中，只承认高度集中的计划经济是社会主义经济，并把它作为一种固定的模式加以模仿，把发展商品经济看成是发展资本主义，在指导思想上犯了“左”的错误。所以，期待中的我国农业生产的历史性的转变却没有发生，自然经济的格局也就没有打破，陷入八亿农民搞饭吃的被动局面。一九七八年十二月召开的党的十一届三中全会纠正了指导思想上“左”的错误，重新确立了实事求是的思想路线，制定了有利于发展农业生产的基本政策。其中，影响最深远的就是普遍实行了以联产承包为主要形式的农业生产责任制，在我国广大农村掀起了经济体制和其他体制改革的浪潮。一九八三年，党中央一号文件，正式提出我国农村已经开始了由自给半自给的自然经济向较大规模的商品经济的转变，“农业生产责任制的普遍实行，带来了生产力的解放和商品生产的发展”^①。一九八四年十月，党的十二届三中全会又作出了在全国范围内进行经济体制改革的

^①引自中共中央1984年（1）号文件。