

乡镇领导工作纵横谈

主 编 尚立学
副主编 晋宏忠
严祖堤
于诺英



人民日报出版社

F325.4

14

3

乡镇领导工作纵横谈

尚立学 主编

11-4/25

经济日报出版社

B 22507

责任编辑：陈 佩
封面设计：刘孝源

乡镇领导工作纵横谈

尚立学 主编

经济日报出版社出版

北京仰山印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32开 9.25印张 195千字

1990年6月第1次版 1990年6月第1次印刷

印数：1—3100册

ISBN 7-80036-255-8/F·137 定价：3.50元

主 编：尚立学

副主编：晋宏忠 严祖堤 于诺英

编 委：罗兴才 郭明强 叶 鸣 盛国勤

韩玉成 范学浩 吕志明

序 言

时代的大潮，把中华民族推向了改革开放的“潮头”。古老的中国农村，正经历着一场伟大的社会变革。随着农村商品经济的迅速发展，广大乡村逐渐摆脱了自给自足的自然经济和狭隘保守的小农经济的束缚，传统思想观念、传统生产方式、传统习惯势力、传统生活方式，受到了全面的、猛烈的冲击。

乡镇，作为我国的一级基层行政区划，是城市与乡村的结合部，恰好处在农村改革的“潮头”。乡镇政府，是国家的基层政权组织，乡镇党委，是党的基层战斗堡垒。而广大乡镇党、政领导干部，则是农村改革和农业现代化建设的组织者、指挥者和领头人，是联结党和政府与广大农民群众的纽带。改革的激浪，严峻的挑战，使乡镇一级领导工作的内容越来越丰富、越复杂，工作的领域越来越宽广；时代的紧迫感，历史的责任感，要求每一个乡镇领导干部都必须不断研究新情况，探索新路子，掌握新方法，适应新形势，切实提高领导艺术。

近年来，专门以领导和领导活动规律为研究内容的领导科学，成为一门热门学科，各种论著纷纷问世。但是，大都偏重于对企业领导和普通的领导活动规律的研究，而对乡镇一级领导活动特殊规律和乡镇党、政领导工作内容，却缺乏深入系统的专门研究。这对于领导科学研究体系来说，不能说不是一种缺陷，对于广大乡镇领导干部来说，也不能说不是一

种遗憾。因此，当我拿到襄樊市委组织部、襄樊市委党校编撰的《乡镇领导工作纵横谈》的书稿后，怀着急切和激动的心情，很快把它通览了一遍。本书的面世，是乡镇领导工作史上一件十分有意义的事情，也是领导科学研究领域里一次开拓性的尝试。我愿意把它推荐给大家。

书中诸文，以党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策为指导，运用马克思列宁主义、毛泽东思想的基本原理，采取不同类型的文体表现形式，从理论与实践的结合上，围绕乡镇领导工作的基本内容与工作方式、乡镇党政领导的领导方法与艺术诸方面，进行了多方位、多侧面、多角度、多层次的研究、总结和探讨，内容几乎涉及到乡镇领导工作的方方面面。

《乡镇领导工作纵横谈》的出版，对于改进乡镇领导干部岗位职务培训，丰富教学内容，强化培训效果，可以起到一定的辅助作用；对于加强和改进乡镇领导工作，实现乡镇领导工作科学化、规范化，可以起到一定的促进作用；对于提高乡镇领导干部的工作能力和领导艺术，增强其工作的主动性、预见性和有效性，可以起到一定的启发、借鉴和指导作用；对于从事其他方面领导工作的干部，以及所有关心和有志于乡镇社会主义现代化建设事业的同志，也是大有裨益的。

这本书很有特色。书中所收入的文稿，原作者均系长期从事基层工作的乡镇党、政领导干部，文章既来源于实践，又高于实践，是基层领导者丰富实践经验的集萃。且语言质朴，文笔清新，通俗明白，富有真情实感，具有浓郁的乡土气息，散发着泥土的芳香。经过理论工作者的加工润色，本书的立论较为坚实，说服力比较强，具有一定的理论深度，较好地体现了理论与实践的有机结合。因而可以这样说，《乡

《镇领导工作纵横谈》是实际工作者与理论工作者的一次成功的合作，是集体智慧的产物。

由于多方面的原因，书中某些文章难免会存在一些缺点和不足之处，但不管怎么说，本书的出版，毕竟是跨出了乡镇领导工作研究领域里可喜的一步。这是值得称道的。

果 真

一九九〇年二月

（果真系中共襄樊市委副书记。——编者注）

目 录

序言	(1)
----------	-------

乡镇干部素质与功能

党委书记要当好“导演”	(1)
党委书记应注意提高内外两个吸引力	(9)
浅谈乡镇领导非权力性影响力的作用及其途径	(16)
权力以外的“功夫”	(21)
乡镇党委书记要注重提高自身素质	(27)
当干部必须要有公仆意识	(33)
党的干部必须为民着想	(38)
领导干部要深孚重望	(44)
党委书记的用人术	(49)
党委书记要善于协调、处理纵横关系	(55)
党委书记要善于处理好五个关系	(61)
在实践中提高协调艺术	(68)
“新官”效能	(75)
“凤尾”的原则	(82)

乡镇经济工作

把握乡镇经济特点，搞好乡镇经济管理	(86)
发展村级企业的客观依据及对策	(94)
完善家庭承包责任制的尝试	(101)
学会与价值规律打交道	(106)
乡镇政府应该引导扶持个体经济的发展	(111)
乡镇应合理利用剩余劳力	(117)

思想政治工作

发挥政治优势，做好农村思想政治工作·····	(122)
浅谈新时期农村思想政治工作应遵循的原则·····	(130)
针对人的需求心理，做活思想政治工作·····	(136)
满足愿望和要求的原则在领导工作中的运用·····	(144)
抓好多重教育，实现政通人和·····	(149)

决策之道

正确决策ABC ·····	(155)
依靠科学决策的尝试·····	(160)
发挥外脑作用，实现科学决策·····	(166)
“班长”意识对班子决策的影响·····	(172)
坚持把握三个环节，努力实现科学决策·····	(177)
决策一得·····	(183)

党政建设

围绕经济工作抓好基层党建·····	(187)
发展村级经济，增强基层党组织凝聚力·····	(193)
身处“堡垒”话团结·····	(202)
发挥无职党员作用，促进两个文明建设·····	(207)
要重视对外出党员的跟踪教育管理·····	(213)
浅谈干部的选拔、使用及班子配备·····	(221)
村的活力取决于班子的建设·····	(225)
要重视村级后备干部队伍建设·····	(230)

其 他

克服短期行为，做好乡镇领导工作·····	(235)
乡镇工作要实施目标规划管理·····	(243)
加强集镇精神文明建设必须做到“三个到位”·····	(250)

浅谈改善农村干群关系的方法与途径·····	(257)
调查研究是成功的基础·····	(263)
抓住“缆绳”不放松·····	(268)
务实之我见·····	(273)
“弹琴”偶得·····	(278)
后记·····	(284)

党委书记要当好“导演”

我长期在基层工作，1983年以来历任区委书记、镇委书记，实践使我体会到，基层党委书记除“质”的规定性外，与戏剧、电影的“导演”职责颇有相似之处，从这个意义上讲，党委书记要把党委“一班人”及其部属带好、带活，使其工作卓有成效，必须要当好“导演”。

（一）党委书记要象导演那样严肃认真地精读“剧本”，理解、掌握“剧意”、“剧情”。所谓深刻地理解“剧意”，就是要认真地学习、领会和吃透中央和上级党委制定的方针政策的实质，明确工作的指导思想，以便驾驭全局，使其工作沿着正确的方向前进。所谓深刻地认识、掌握“剧情”。就是要对本地区历史的、现实的政治、经济、思想、文化教育等方面的情况进行深入细致地调查研究，掌握大量的、比较全面的第一手材料，并进行由此及彼、由表及里、去粗取精、去伪存真的科学分析，把握主要矛盾，揭示诸事物发展的客观规律，认识客观世界的本来面目，以便正确地认识过去和现在。只有这样，才能把中央和上级的方针政策与本地区的实际有机地结合起来，才能坚持一切从实际出发的实事求是的思想路线，按其客观规律去能动地改造世界，从而获得较好效益的工作成果。党的十一届三中全会以后，全党工作重心实行了转移，确立了“一个中心，两个基本点”为主要内容的党的基

本路线，怎样依据中央的决策和上级党委的宏观部署来作出发展本地区经济的决策，是摆在我们基层党委面前的一个十分重大的课题。象太平镇这样的地方，农业生产条件比较差，是三北地区旱包子之中的“旱尖子”，经济发展的速度比较缓慢，一遇灾害群众的温饱问题就难以解决，该怎样跟上形势发展的步伐，顺应群众致富的要求去发展商品经济，改变贫穷落后的面貌呢？我到太平镇后，首先走村串户，虚心向群众请教，倾听村组干部和群众的意见，组织镇直机关24个单位的干部开展“我为建设太平献条计”活动，在此基础上分门别类地写出了五篇调查报告，从理论与实践的结合上较科学、较深刻地认识了太平镇情的四大特点：即旱多水少、夏稳秋摇、人多地少、山大石多。根据这四大特点，确定了全镇发展经济的“四条路子”：一是把夏粮当作粮食生产的主攻方向，放在“元帅”地位来抓，发挥“夏稳”的优势，努力实现“一季四捞”，使夏粮生产有了较大幅度的提高，较好地解决了“群众吃饱”和“对国家做贡献”的问题，从而稳定了人心，稳定了局势。二是为了改变旱地多、水田少、抗旱条件差的现状，狠抓了以治水为主攻方向的“挖大堰”、建泵站、筑水坝、打机井、修渠道、延长灌溉覆盖面的农业基本建设，扩大水田面积五千亩，增加旱涝保收面积一万亩，有效地改变了农业生产条件，走出了一条靠挖掘潜力稳步发展农业的道路。三是充分发挥和挖掘山资源的优势，实行“立体开发、系列开发”的方针，实现了大理石、块石、矾石系列生产一条龙的生产格局，使剩余的劳动力有了出路，山资源有效地开发，促进了商品经济的发展，走出了一条“靠山吃山，兴镇富民”的路子。四是调整和优化产业结构，走出一条全方

位开发农、工、果、庭院经济综合发展的路子。四条路子带来了综合效益，初步展示了发展和振兴太平镇经济的前景。

(二) 党委书记要象导演那样公道正派地物色“演员”。作为基层党委书记要当好“导演”，挑选“演员”，就要坚持任人唯贤的干部路线，对班子的每一个成员一视同仁，公道正派，不分亲疏，按照新时期的用人标准，选拔配备好各级领导班子，不拘一格地起用各方面的人才，扬其长，避其短，充分调动和发挥各级干部的积极性，使他们在各自岗位上，施展才华，齐心协力地“演出”高质量的“活剧”来。几年来，在选用干部问题上，我们较好地坚持了如下几项原则：一是德才兼备、任人唯贤的原则。看“德”主要是看能否坚持四项基本原则，反对资产阶级自由化；是否不计名利、无私奉献、清正廉洁、全心全意为人民服务。看“才”主要是看实际工作能力，是否具备带领群众治穷致富的本领。去年农村党支部改选时，有一个引起人们争议的村党支部书记候选人，他有较强的组织领导能力和较强的责任感、事业心，有带领群众共同致富的良好愿望；其弱点是为人处事有些偏激情绪，伤害了一些同志的感情。这个支部讨论支书候选人时，我引导党委一班人辩证地、全面地从“德”与“才”两方面衡量这位同志，运用定性定量分析的方法，看其主流和支流，经过充分地讨论，取得了共同看法：“责任感”和“事业心”强，正是基层党支部书记必备的政治素质；“偏激情绪”是一个严重的缺点，两者比较起来，前者是主流，难能可贵，后者是支流，可以克服，于是把这位同志确定为支部书记候选人。该同志当选为党支部书记后，注意克服自己的缺点，工作更加积极，全村出现了工业兴、农业旺、果树满山的可喜

景象。二是遵循优化结构、能量互补的原则，从年龄的大、小，知识和专业的特长，社会阅历的深浅等方面统筹考虑领导班子的合理组合，注重班子构成的科学化，使班子成员各展其能，相互学习，相得益彰。三是遵循优胜劣汰，公开透明的原则，把选拔配备各级领导班子成员的标准在一定的范围内公之于众，增加透明度，提高群众参与程度，这样拓宽渠道后，有利于在较大范围内发现人才，更全面准确地考察干部；同时可以推进社会主义民主政治建设的进程，使选拔的干部具有更坚实的群众基础。这不仅有利于主人翁意识的提高，而且有利于干部公仆意识的形成，使干部把对上负责和对下负责一致起来，同时也有利于干部亲身感受到群众的信赖，增强做好工作的信心。实践证明：遵循以上三条原则，能较好地坚持党在新时期的干部路线，建设好各级领导班子，从而使干部在改革开放和经济建设的舞台上，各得其所，各尽其能，各展其才，合演出一幕幕有声有色的“活剧”来。

（三）党委书记要象导演那样耐心细致地说好“戏”。要让演员迅速进入角色，导演向演员说好戏是十分重要的前提条件。作为基层的党委书记，要当好“导演”，使班子的每一个成员都能够尽职尽责地在改革和建设的舞台上扮演好角色，就要不断地同他们交流思想，交换看法，对于其中的一些关键“场面”，就要在工作之前或工作的过程中，进行反复的磋商，取得思想认识的高度一致，进而做到在行动上的高度一致。在不够一致的时候，就要展开充分的对话和热烈的讨论，这样有利于加深班子内的每一个成员对客观世界的内在本质规律性的认识，使班子的每一个成员都能在服从科学和真理的前提下，进入自己的角色，在各自分管的工作“舞

台”上充分地“扮演”好自己的角色，实现“演出”的总体效果。由于对客观事物发展进程认识的角色不同和知识、经验等方面的差异，有时对一事物的认识会出现一些反复，作为党委书记，在通常情况下，要与认识出现反复的同志再度磋商，展开更深入的同志式的讨论，把思想认识再度统一起来，经过曲折和反复之后，更加同心同德站在同一水准线上，信心百倍，心情舒畅地进行工作。作为党委书记意义上的“导演”，主要靠正确的思维定势和晓之以理、动之以情的工作方法去调动班子的每一个成员的积极性和创造性。这些方法主要有：“告示法”，即党委工作的重大部署在作出决定之前和调查研究的重大课题出台之前，向各位同事及时作出告示。这样做，一方面使一班人对工作盘子都心中有数，循着一定的方向，有的放矢地开展思维活动，为调查研究的实施和工作的决策作好思想准备；另一方面，也是对班子中每一个成员的尊重，使他们感到“班长”对自己的信任和重托，从而产生思想上的压力，进而产生开展思维和进行工作的动力。“激励法”，即对班子的每一个成员所分工负责的战线或地区工作，通过阶段性的检查，季度性的评比，年度性的总结，开展“争先创优”活动，对政绩突出者给予充分的肯定和表彰。这样做，一方面使政绩突出者有心理上的自慰感，另一方面，有不把工作提高到一个新的水平就不好向集体交待的不安感，从而激发出更高的思想境界，向着更高的工作目标冲刺；同时班子的其他成员也在检查、评比、总结工作中受到教育，得到提高，积极性被激发出来。“自责法”，即整体的工作或某战线、某地区的工作出现了缺点、不足、失误，党委书记这个“导演”，或从“说戏”不精，或从磋商不够，或从作风不深入，

或从方法不恰当等方面，主动承担全部或部分责任，作出自我批评，而不要一味地责怪同事。这样做既避免了伤害同事的感情，又总结了经验教训，以此来帮助分管的同事理清思路，找出差距，产生自愧感，启发今后工作上的主动性。

“协调法”，即分管某一战线工作的同志要完成工作的任务，既要以实现总体目标为指导思想，又离不开各方面的配合和支持，这是“事物间互相联系”的规律所决定的。作为“导演”的党委书记，要经常运用“协调”的方法，来协调好各方面的工作，处理好各方面的矛盾，解决好分管战线工作的同志所遇到的各种问题，以减少不必要的磨擦和阻力，为他们顺利地开展工作排忧解难，以保护和支持同事开展工作的积极性。“反馈法”，即党委书记在“执导”以后，要经常倾听意见，收集反映，疏通信息反馈的渠道，征求各方面的意见，虚心向同事学习，知错就改，知误就纠，以提高自己“执导”水平，使“演员”接受“执导”建立在心悦诚服的基础上。这里一个重要的问题是党委书记要有一个好的民主作风，不搞自以为是，而要敢于自以为非，真正实行“在真理面前人人平等”的原则。1987年初夏，我和有关的同志曾得到一条信息，想办一个糖荃化工厂，并从资源、经济效益等方面作了一些可行性论证。随后在党委和政府联席会议上讲了许多有利条件，拿出了办厂方案，得到了通过。正在筹备的过程中，一些同志又从技术、销售和市场行情等方面经过充分论证，作出了有说服力的相反的结论。我立即主持召开会议，听取这些同志的意见，果断地否定了原来的办厂方案，避免了有可能造成的百万元损失。

（四）党委书记要象“导演”那样扎实地深入“现场”。

作为基层党委书记意义上的“导演”，扎实地深入“现场”，就是要经常地深入实际、深入群众、深入实践，倾听群众的意见和呼声，了解群众的意愿和要求，以充实自己的头脑，并将在群众和实践中获得的信息，进行归纳和总结，为党委统筹全局，作出正确的工作部署提供坚实的客观基础，从而避免不符合“剧意”、“剧情”要求的主观随意性，作为基层党委书记这个“导演”，深入“现场”还有一个重要的任务，就是要用党的路线、方针、政策去宣传群众、武装群众、为群众释疑解惑，把群众团结起来，共演改革和建设之“大戏”，为实现党的总任务和总目标，演奏起威武雄壮的“义勇军进行曲”。对于事关全局的中心工作，党委书记更应该到岗到位，督阵指挥，对其中的关键工作环节，要亲自和党委的其他同志一道，与基层干部群众在现场大干一场，这不仅是发挥领导表率作用，迅速打开工作局面的需要，也是掌握第一手资料，真正了解实际，克服官僚主义的需要。古人云：“不入虎穴，焉得虎子。”微观反映着宏观，不从解剖社会的基本细胞开始，就很难认识整个社会，很难作出宏观上科学的决策；作为“导演”不必事必躬亲，但事事都不躬亲也不对，如果党委书记这个“导演”事事“甩大袖子”只发号施令，久而久之，党委“一班人”必会互不服气，产生离心力。而深入实际，身体力行，才能起到垂范作用，从而产生巨大的向心力、凝聚力、号召力。1988年初冬，镇委和镇政府组织万名劳力投入改造、扩建莲花堰工程，这一举动对于改善太平的水利条件，增强抗御旱灾的能力，扩大旱涝保收面积，培植发展农业后劲都将起到巨大的作用。怎样优化劳动组合，按照标准保证质量，完成这一工程部署，是摆在我们党委和政府