

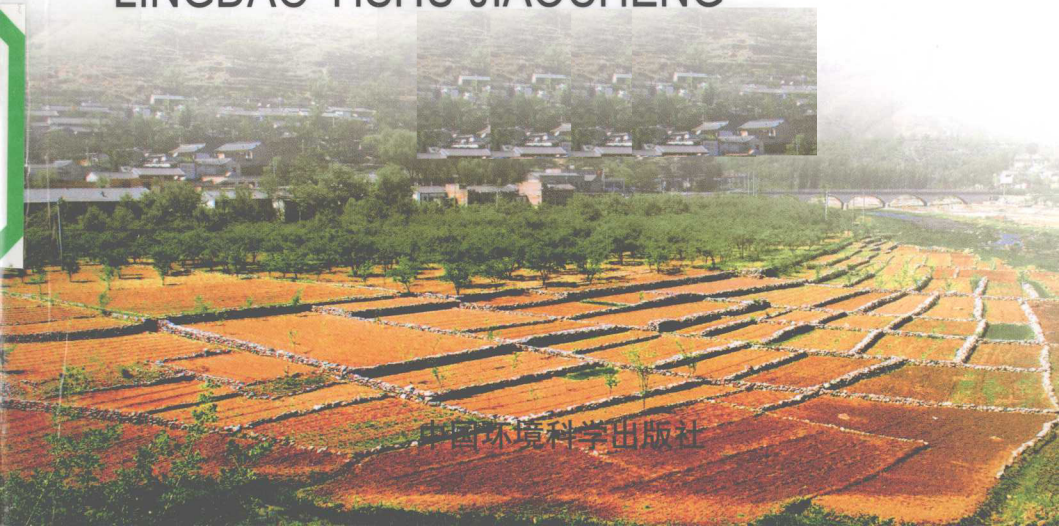
NONGCUN GANBU
JINGYING GUANLI PEIXUN JIAOCAI
JICHU LILUN ZHISHI CONGSHU

《农村干部经营管理培训教材》
基础理论知识丛书

农村干部 领导艺术教程

刘士欣 韩 枫 主编

NONGCUN GANBU
LINGDAO YISHU JIAOCHENG



中国环境科学出版社

《农村干部经营管理培训教材》

基 础 理 论 知 识 丛 书

农村干部领导艺术教程

中国环境科学出版社·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

农村干部领导艺术教程/刘士欣, 韩枫主编. —北京: 中国环境科学出版社, 2010.4

(《农村干部经营管理培训教材》基础理论知识丛书)

ISBN 978-7-80209-452-9

I. 农… II. ①刘… ②韩… III. 领导艺术—干部教育—教材 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 061081 号

责任编辑 俞光旭 徐于红
封面设计 龙文视觉
封面摄影 高家荣

出版发行 中国环境科学出版社
(100062 北京崇文区广渠门内大街 16 号)
网 址: <http://www.cesp.com.cn>
联系电话: 010-67112765 (总编室)
发行热线: 010-67125803

印 刷 北京中科印刷有限公司
经 销 各地新华书店
版 次 2010 年 4 月第 1 版
印 次 2010 年 4 月第 1 次印刷
开 本 880×1230 1/32
印 张 5.75
字 数 160 千字
定 价 20.00 元

【版权所有。未经许可请勿翻印、转载, 侵权必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

《农村干部经营管理培训教材》

基础理论知识丛书编委会

主 任 宋洪远

副主任 吕彩霞 刘继标 史根治 张卫宪 刘士欣

委 员 （按姓氏笔画排序）

王 平 王兰坤 王兰英 王怀友 厉从军

朱学良 刘书喜 米青山 许克中 孙诚忠

李秋生 李保国 张西成 张全发 范德良

郑 峰 郑明琛 袁洪恩 韩 枫 程振生

戴军廷

《农村干部领导艺术教程》

编 委 会

主 编 刘士欣 韩 枫

副主编 肖 晗 王世华 李明垠

编 者 （按姓氏笔画排序）

王世华 刘士欣 时豪宇 李全林

李明垠 肖 晗 韩 枫

前 言

建设“生产发展、生活富裕、乡风文明、村容整洁、管理民主”的社会主义新农村，是党中央提出的一项战略任务，是贯彻落实科学发展观、建设小康、构建和谐社会在广大农村的综合体现。要顺利完成这一重大的战略任务，培养一支扎根农村、贴近农民、服务农业，有文化、懂技术、会经营、善管理的村级组织带头人至关重要。因此，充分了解农村干部培训的需求，有针对性地开展农村干部培训，是基层党校搞好农村干部培训工作的重中之重。但是，在农村干部培训的教学过程中，往往缺乏理论与实践相结合的实用、可行的教材。现行的培训教材，一般讲政治理论、形势任务多，教实用技术、工作方法少，与希望获得新知识、新技术的村级组织带头人的要求相去甚远。“工欲善其事，必先利其器”，做好农村干部培训工作，重要的一环是要有一套适应本地农村经济发展特点、适应农村干部需求的好教材。为了满足农村干部学习的愿望，落实上级关于实施农村干部素质工程的意见，我们组织有关教学研究人员和实际工作者，根据新时期党对农村工作的要求和农村工作的特点，本着实际、实用、

实效的原则，编写了这套农村干部经营管理培训教材。

这套教材融党的农村政策法规、各地改革实践和现代农业新科技于一体，内容丰富翔实、技术先进、信息权威，突出了实用性、时效性和规范性，注重总结农业生产实践中的经验，实现了知识与技能的有机结合，达到了既能使农村基层干部掌握基本理论和基本技能知识，又能触类旁通，扩展知识面，切实提高自身素质，增强工作能力的目的。这套教材将极大地方便各地党校的教学培训工作，同时在提高农民科技文化素质，促进农业增效，农民增收，农村和谐，进而推进农村经济社会全面发展，发挥了积极重要的作用。

在编写这套教材的过程中，得到了有关部门和单位的大力支持，参考了近千种农业专著及报刊资料，在此一并致谢，恕不一一注明。

由于水平有限，加之时间紧迫，缺点错误在所难免，敬请各位同仁及广大读者批评指正。

编者

2010年3月

目 录

第一章 领导与领导者	1
第一节 领导的含义和特征	1
第二节 领导者的含义和特征	4
第二章 领导方法与艺术	8
第一节 领导方法的含义和特点	8
第二节 领导艺术的含义和特点	10
第三节 农村干部学习并掌握领导方法与艺术的重要性	12
第四节 农村干部提高领导方法与艺术的途径	15
第三章 农村干部科学决策的艺术	19
第一节 科学决策概述	19
第二节 科学决策的程序、方法与艺术	22
第三节 农村领导干部决策中存在的主要问题与对策	27
第四章 农村领导干部选人用人的艺术	33
第一节 农村领导干部选人用人的含义、地位及作用	33
第二节 农村领导干部选人用人的原则、方法与艺术	36
第三节 目前农村领导干部选人用人中存在的 主要问题及对策	44
第五章 农村领导干部考核下属的艺术	49
第一节 考核下属概述	49

第二节	农村干部考核下属的原则、步骤、方法与艺术	52
第三节	农村干部考核下属工作中存在的主要问题与对策	57
第四节	考核下属的领导艺术案例评析	61
第六章	农村干部贯彻群众路线的艺术	65
第一节	群众路线概述	65
第二节	贯彻群众路线的方法与艺术	70
第三节	必须坚定不移地贯彻执行党的群众路线	76
第七章	农村干部坚持集体领导的艺术	81
第一节	集体领导的重要作用与核心内容	81
第二节	农村集体领导的方法与艺术	85
第三节	农村集体领导存在的主要问题与对策	90
第八章	农村干部深入调查研究的艺术	95
第一节	调查研究概述	95
第二节	调查研究的方法与艺术	100
第三节	调查研究工作中存在的主要问题与对策	105
第九章	农村干部做思想政治工作的艺术	110
第一节	新时期农村思想政治工作的重要性及任务	110
第二节	农村干部做好思想政治工作的艺术	113
第三节	农村思想政治工作中存在的主要问题及对策	121
第四节	做思想政治工作的领导艺术案例评析	125
第十章	农村干部协调人际关系的艺术	129
第一节	农村干部协调人际关系的重要性及内容	129
第二节	农村干部协调人际关系的艺术	132
第三节	农村干部协调人际关系中存在的问题及解决办法	139
第四节	协调人际关系的领导艺术案例评析	143

第十一章 农村干部处理突发事件的艺术	147
第一节 农村突发事件概述	147
第二节 农村干部处理突发事件的艺术	150
第三节 农村突发事件的预防	158
第四节 处理突发事件的领导艺术案例评析	160
第十二章 农村干部处理其他事务的艺术	163
第一节 农村干部运筹时间的艺术	163
第二节 农村干部召开会议的艺术	165
第三节 农村干部谈话交流的艺术	166
第四节 农村干部处理事务的基本原则	167
附 录	170
中华人民共和国村民委员会组织法	170

第一章 领导与领导者

领导是人类社会的一项重要活动。古今中外无数事实证明，一个国家、一个地区、一个单位乃至一个村组的兴衰，一项事业的成败，领导起着举足轻重的作用。因此，从理论和实践的结合上研究和探讨领导的含义、特征，分析和明确领导者的职、权、责、利，学习和掌握领导方法与艺术，对于农村干部认识和把握现代领导活动的规律，实现农村领导工作的科学化，具有十分重要的意义。

第一节 领导的含义和特征

一、领导的含义

“领导”一词，顾名思义，领就是带领、首领，导就是指导、引导，可以看出领导一词原本表示一种活动，它反映的是一种社会行为过程。现代领导科学认为，领导是领导者在一定环境体制内通过履行职能，运用一定的方法、手段，率领和引导被领导者共同作用于领导对象实现共同利益的社会行为过程。

（一）领导是在一定的环境体制内进行的一种特殊劳动

人类从开始自觉劳动以来，就以群体的形式在一定的环境条件下活动着，而这种群体形式多结合成一定的体制，在一定的体制内，又组成若干个社会组织或团体。一个组织或团体的形成总是有一定目的，即为获得共同利益而奋斗。获得共同利益这种目的，必须确立具体目标及相应的途径、步骤；一个目标的实施过程是动态的，必须总揽全局、控制过程；一项社会活动会受到内部和外部诸多因素的影响和制约，必须协调关系，因势利导。这样，在一定环境体制内的每一个组织或团体中，都需要也必然会产生一种特殊的劳动，这就是领导。正如马克思所说：一切“直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥”，这是“每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”，以便组织生产力，调节生产关系，以获取更大的利益。可见，领导产生于组织，又服务于组织；并且，必须在一定的环境体制内进行。因此，没有领导或领导不当，即没有这种特殊劳动，任何组织或团体是不能存在和发展的。

（二）领导是领导者率领和引导被领导者的一种行为过程

领导者率领和引导被领导者的行为通常表现为推动力和引发力两种形式。如果说推动力带有强制性的话，那么引发力则是非强制性的。在现代社会活动中，仅用推动力是不够的，权威的功能会日趋衰减，所以应该更多地使用引发力。领导者在履行职能时，要运用一定的方式、方法、手段激发被领导者的积极性、自觉性和创造性，团结奋进，积极向上，为实现一定的利益而奋斗。列宁曾指出：领导“必须首先服务，然后在强制”。相对而言，引发力比推动力更易奏效。可见，领导就是把引发力和推动力汇集在一条同向运动的直线上的一种行为过程。通过这种行为过程，以便把事业引向前进。

（三）领导是一种高层次的社会管理活动

在生产力低下的情况下，社会活动比较简单，领导与管理是二位一体的。随着生产力的发展，尤其是现代化大生产的兴起，社会活动

日趋复杂，领导与管理就发生了分化。领导成了一项相对独立的社会管理活动。领导与管理的目的是是一致的。领导是管理的灵魂，管理是领导的基础，领导指导管理，管理保证领导。领导与管理的分解与有机结合，构成一个组织或团体的优化的运营系统。

二、领导的特征

领导作为一种社会行为过程，它具有以下几个显著特征：

（一）社会历史性

首先，领导的行为方式是一定的社会生产方式的反映。在小生产情况下，领导者是凭个人的智慧、才能和经验来进行工作；而在大生产的情况下，领导者是依靠集体智慧，运用科学的方法和手段进行工作。其次，领导的本质是一定社会关系的反映。在私有制的社会中，剥削阶级领导的本质具有两重性，对统治阶级来说是服务，对广大劳动人民来说则是压迫、统治、剥削；而在以公有制为主体的社会主义社会中，领导者和被领导者的利益是一致的，权利是平等的，领导的本质就是为广大人民群众谋利益，整个社会和每个组织或团体的领导活动都是为人民服务，以满足人民日益增长的物质和文化生活的需要。

（二）创造性

领导活动的随机因素很多，领导者经常面临一些新鲜的、意想不到的事件，许多工作都是无章可循，或是随意碰到的偶发事情。这些事情都需要领导者创造性地运用党的方针、政策和国家的法律、法令妥善进行解决，特别是在处理人与人之间的矛盾中更没有通用的模式。因此说，昨天成功的经验，今天就不一定适用；对甲适用的方法，对乙就不一定适用。这就是说，在领导活动中，必须坚持实事求是的科学态度，不唯上、不唯书，要唯实，勇于创新，锐意进取，创造性地开展工作。

（三）科学预见性

领导是面向未来的。马克思主义认为，没有预见，就没有领导，

4 农村干部领导艺术教程

领导的全过程都贯穿着预见。领导的主要职责之一是决策。决策是人们确定行为的目标、计划、纲领以及方针、政策的活动，是规划未来、指导未来的活动。“凡事预则立，不预则废”。领导者只有在决策时能够科学地预见未来，并根据未来的发展变化提出正确的对策，才能在竞争中取得胜利。因此说，现代领导者应当重视学习有关科学预测的理论、原则和方法，使自己成为一个富有科学预见、善于科学决策的领导者。

（四）连续性

领导作为一种社会实践活动是连续性的。这种连续性有时需要几代、十几代人的努力才能完成一项伟大的事业。一个国家、一个地区、一个单位的领导活动都是在一定的历史基础上进行的，受到一些现有条件的影响和制约。一些领导者急功近利的一个重要原因就是没有认识领导连续性这个特征。领导活动是连续的，要求领导者在确定目标方向时，要认真研究历史，继承好的传统和经验，正确分析现实，对症下药，因势利导。

第二节 领导者的含义和特征

一、领导者的含义

领导主体在领导活动中的作用，是依靠领导者和被领导者在一定的环境下相互结合，并作用于工作对象才显示出来的。领导者和被领导者因为在领导活动中所处的地位不同，所以各自发挥和起到的作用也是不相同的。领导者始终处在率领和指挥位置上，他起着主导性和关键性的作用，是矛盾的主要方面。

所谓领导者，是指在组织中履行一定职务、承担一定责任、享有法定权力的个人或集团，是领导活动中处于主导地位的全體。

二、领导者的特征

（一）居于一定的领导职位

所谓领导职位，就是指国家根据领导者所处的不同层次、不同分工所赋予的不同领导岗位的权限和职责的统一。它是领导者实施领导职能所必不可少的客观条件之一。领导者相对于被领导者而言，主要的区别之一就是凡领导者，都是居于一定领导职位。

（二）承担一定的领导责任

所谓领导责任，就是指领导职责，即指领导者的职位、任务以及后果。虽然从根本上说，领导者同被领导者只是分工的不同，他只不过是以实施领导职能来实现共同目标工作的，大目标都是要为人民服务 and 向人民负责的，但是，其职责的性质和内容还是与被领导者及其社会管理职责不同的。领导者的职责是率领、引导、组织、指挥、监督和协调被领导者及其活动，它是以处理人与人的关系为主线的；而被领导者所担负的职责，则是以处理人与物或物与物关系为主线的。

（三）享有一定权力

国家在对一定层次、分工的领导岗位规定一定领导职责后，为了保证其领导职能的有效实施，还要赋予其相应的以国家强制力保证实施的法定权力。例如领导者的法定决策权、用人权、指挥权和监督权，以及对决策执行的强制权、奖励权和处分权等。当然，领导者实施领导行为不仅是依靠权力，而且他还要依靠自身素养所形成的影响力，如威信等。但是，在客观上拥有一定权力，这是领导者不同于被领导者的一个重要特征之一。

（四）为社会造福和为人民谋利益

在我国，共同的利益目标把全国各族人民团结成了一个以中国共产党为核心的统一整体，人们所从事的不同工作，只不过是社会分工的不同，并没有什么高低贵贱之分。领导者处在领导岗位，与其他被

领导者的不同，就是他是担负领导职责的。但从根本上说，凡是领导者，不论职位高低，都是为着一个社会大目标奋斗的，都是由人民推举出来的，为社会造福和为人民谋利益的社会公仆和勤务员。

三、领导者的职、权、责、利

（一）领导者的职位

领导者的职位表示着领导者处于为人民服务 and 带领人民群众共同完成领导活动任务的地位。它寓含着领导者的相应职责和任务，例如要求领导者要为领导活动设计目标和进行规划，制定政策和制度，建立健全和完善领导机构，正确地选拔、使用和配备干部，并做好被领导者的思想政治工作等。

（二）领导者的权力

领导者的权力，也就是领导者所拥有的与其职位相应的各种法定权力。各级领导者的法定职权，是领导者从事领导活动的条件。它包括：对组织或团体的目标及其实现途径等重大问题的决策权；对组织或团体的各种活动的指挥、协调权；对直接下级人员的任免、奖惩权；对所属人力、物力、财力的支配权；对上级机关的建议、提案权；对下级人员的监督、检查权和授权权；对外工作的法定代表权；等等。如果国家只授给领导者一定的职位，却不赋予一定的法定权力，那么，其职位还是空的。所以，领导者的职权，是确保领导者有效开展工作，履行领导职责的力量和后盾。

（三）领导者的责任

领导者的责任，是指领导者对所具有的领导职位应负的职责。它包括：①政治责任。就是领导者必须对政治负责。今天，领导者的政治责任就是必须积极地贯彻党的路线、方针和政策，在政治上同党中央保持一致，认真完成上级交给的各项任务，自觉地接受上级组织和人民群众的监督。②工作责任。领导者必须为组织和团体提出正确的目标和方向；制定出正确的战略和策略；建立良好的工作秩序；合理

地利用人、财、物等资源；保证领导组织的正常运转；努力提高经济效益和社会效益。③法律责任。领导者必须在国家法律、法令和各种规章制度的范围内工作，对违法乱纪和玩忽职守，以及造成不应有损失的，都要负相应的法律责任。很显然，国家授予领导者一定的职位和权力并不是目的，要求领导者负一定责任才是真正的目的。职位和权力，都不过是为确保领导者履行一定责任提供的保证条件。

（四）领导者的利益

领导者的利益，就是领导者在履行了领导职责之后，所应该获取的报酬和待遇。固然，社会主义领导者从其根本宗旨说，就是服务，就是要全心全意地为人民谋利益。因而领导者应当任劳任怨，不计报酬，一心为人民作贡献。但是，必须明确，按照马克思主义物质利益原则，人们所从事的一切社会革命，一切生产活动，也包括无产阶级革命和社会主义建设在内，都是为了谋取一定的利益的。正因为有了实现社会主义和共产主义这个利益大目标，才使得广大人民团结在党的周围，形成了一种无坚不摧的强大革命和建设力量。特别在社会主义初级阶段，劳动还只是人们谋生的手段和取得报酬的尺度，对广大劳动人民群众一员的领导者来说，当然也应该把他们在领导工作中所负责任的大小，作为衡量他们贡献大小和应得报酬多少的尺度。只有在赋予领导者一定职位、权力、责任的同时，也按他们所负职责的大小，提供给他们相应的报酬、待遇，这样才可以满足他们谋生的需要，使他们保持从事领导工作的应有内在动力和积极性、主动性、创造性。