

# 乡村治理现代化与村办公司协同发展机制构建

金凤

通海县里山彝族乡农业农村发展服务中心

DOI:10.32629/ej.v8i12.3240

**[摘要]** 乡村治理现代化与村办公司发展是乡村振兴战略的核心支撑,二者存在天然的共生关系。本文聚焦二者协同发展的核心逻辑,以村集体为纽带,创新构建“治理赋能产业、产业反哺治理”双向协同框架,明确资源整合、利益联结、服务供给三大协同维度。通过建立党建引领机制凝聚发展合力、健全资源共享机制盘活集体资产、完善利益分配机制保障村民权益、构建多元共治机制化解发展矛盾,破解当前二者协同中存在的权责划分不清、利益协调不畅等现实问题。研究旨在推动村办公司成为乡村治理的经济支撑载体,以乡村治理现代化为村办公司提供稳定发展环境,最终实现乡村治理效能与村办公司发展质量双提升,为乡村全面振兴提供实践路径与理论参考。

**[关键词]** 乡村治理现代化; 村办公司; 协同发展; 机制构建; 乡村振兴

**中图分类号:** S731.7 **文献标识码:** A

## The construction of a coordinated development mechanism for modernization of rural governance and village-run companies

Feng Jin

Agricultural and Rural Development Service Center of Lishan Yi Ethnic Township, Tonghai County

**[Abstract]** Modernization of rural governance and the development of village-run companies are the core supports of the rural revitalization strategy, and there is a natural symbiotic relationship between the two. This article focuses on the core logic of the coordinated development of the two, taking the village collective as the link, and innovatively constructs a two-way collaborative framework of "governance empowering industries and industries feeding back to governance", clearly defining three collaborative dimensions: resource integration, interest connection, and service supply. By establishing a Party building leadership mechanism to pool development synergy, improving the resource sharing mechanism to activate collective assets, perfecting the benefit distribution mechanism to safeguard villagers' rights and interests, and building a multi-party governance mechanism to resolve development conflicts, the current practical problems existing in the coordination between the two, such as unclear division of rights and responsibilities and poor coordination of interests, can be addressed. The research aims to promote village-run companies to become economic support carriers for rural governance, provide a stable development environment for village-run companies through the modernization of rural governance, and ultimately achieve a dual improvement in the efficiency of rural governance and the development quality of village-run companies, providing practical paths and theoretical references for the comprehensive revitalization of rural areas.

**[Key words]** Modernization of rural governance; village-run companies; coordinated development; mechanism construction; rural revitalization

### 引言

乡村治理现代化是乡村振兴的基础和前提。传统的乡村治理模式已难以适应新时代的发展需求,亟需通过改革和创新,提升治理能力,优化治理体系。乡村治理现代化有助于推动乡村政治、经济、文化、社会、生态等各方面的全面发展,为乡村振兴

提供强有力的支撑。乡村治理现代化聚焦“治理有效”,旨在通过制度创新、手段升级构建共建共治共享的乡村治理新格局;村办公司作为村集体发起设立的经济组织,是盘活集体资产、壮大集体经济、带动村民增收的重要载体,二者相辅相成、密不可分。当前,我国乡村治理现代化进程中面临治理资源不足、治理主体

单一、治理效能不高等问题;而村办公司则存在发展规模小、抗风险能力弱、与乡村发展需求契合度不足等困境。实践证明,乡村治理现代化能够为村办公司提供稳定的发展环境、规范的运营秩序与充足的资源保障;村办公司则能为乡村治理注入经济活力、提供物质支撑、拓宽治理路径,二者的协同发展是破解乡村发展难题的关键。基于此,本文立足乡村发展实际,深入剖析乡村治理现代化与村办公司协同发展的核心逻辑,构建系统化的协同发展机制,为推动二者深度融合、实现乡村振兴战略目标提供有价值的实践参考。

## 1 乡村治理现代化与村办公司协同发展的核心逻辑

### 1.1 协同发展的理论基础

协同发展机制的构建以“共生理论”“治理理论”为核心支撑。共生理论强调不同主体通过资源互补、功能协同实现共同发展,乡村治理现代化与村办公司作为乡村发展的两大核心主体,前者提供制度保障与公共服务,后者提供经济支撑与产业动能,二者形成共生互补的关系;治理理论则强调多元主体的协同参与,村办公司作为村民参与乡村发展的重要平台,能够拓宽乡村治理的主体范围,提升村民的参与感与获得感,推动乡村治理从“政府主导”向“多元共治”转型。

### 1.2 协同发展的核心维度

乡村治理现代化进程中积累的政策资源、公共资源、人力资源与村办公司拥有的土地资源、资产资源、产业资源形成互补。通过协同整合,实现政策资源向产业发展倾斜、公共资源向民生服务延伸、资产资源向经济效益转化,最大化资源利用效率。乡村治理的核心目标是保障村民权益、实现共同富裕,村办公司的发展宗旨是壮大集体经济、带动村民增收,二者在利益目标上高度一致。通过建立合理的利益分配机制,将村办公司的经营收益与村民福利、乡村公共事业发展紧密结合,实现“村集体增收、村民受益、治理增效”的共赢格局。乡村治理现代化强调提升公共服务供给能力,村办公司则能通过产业发展延伸服务链条。村办公司在发展产业的同时,可参与乡村基础设施建设、公共服务运营等,如建设乡村物流站点、运营乡村文旅项目、提供农业技术服务等,弥补乡村公共服务供给不足的短板<sup>[1]</sup>。

## 2 乡村治理现代化与村办公司协同发展的现实困境

### 2.1 权责划分不清,协同主体定位模糊

部分地区村集体、村办公司、村委会权责边界不明,存在“村企不分”“政企不分”现象。村委会兼具治理与经营职能,村集体对村办公司的监管、决策、收益权划分模糊,既影响公司市场化运营效率,又制约乡村治理的公正性与公信力。

### 2.2 利益协调不畅,协同动力支撑不足

利益分配机制不完善是核心瓶颈。村办公司收益向少数管理者倾斜,村民未充分享受红利,参与积极性不高;村集体收益缺乏规范使用机制,部分被违规挪用,未能反哺公共事业。双方缺乏有效沟通渠道,村民诉求难回应,矛盾纠纷频发。

### 2.3 资源整合不足,协同效能释放有限

治理与公司资源“两张皮”,未实现有效整合。政策资源缺

乏衔接,效应难以叠加;村集体土地、山林等资产未通过公司市场化盘活,资源闲置与短缺并存;专业治理人才与经营管理人才无法共享,人才短缺制约双方发展。

### 2.4 治理机制不健全,协同保障体系薄弱

缺乏系统化协同治理机制,制度保障不足。无常态化沟通协调机制,各主体难以形成共识;监督约束机制缺失,违规操作与权力滥用问题时有发生;风险防控机制不完善,双方风险易相互传导,缺乏共担应对机制。

## 3 乡村治理现代化与村办公司协同发展机制构建

### 3.1 党建引领机制,凝聚协同发展合力

党建引领是协同发展的核心保障。建立“村党组织+村委会+村办公司”三位一体领导体系,村党组织书记统筹发展规划,确保目标同向、行动同步;选拔优秀党员担任公司管理与技术骨干,发挥先锋模范作用,形成“党员带头、群众参与、村企协同”的良好局面;将协同成效纳入村党组织考核,明确指标与奖惩,倒逼各项措施落地<sup>[2]</sup>。

### 3.2 资源共享机制,盘活协同发展要素

打破资源壁垒,实现高效配置。政策资源方面,整合乡村治理与企业发展相关政策,明确叠加适用范围,如企业参与基建可享受财政补贴与税收减免;资产资源方面,村集体委托公司运营闲置土地、厂房等资产实现增值,公司向村民开放生产设施与服务场所;人力资源方面,建立乡村人才库,推动治理干部、经营人才等合理流动与共享。

### 3.3 利益分配机制,保障协同发展动力

构建公平合理的利益分配体系。村办公司净利润按“村集体留存(不低于30%)+村民分红(不低于40%)+公司发展基金(不高于30%)”分配,村民分红兼顾持股比例与劳动贡献;创新“股权分红+福利共享”模式,村民可享技术服务、产品折扣等权益;村集体留存收益实行村民代表会议决策制,重点投向民生领域;建立利益反馈机制,动态调整分配比例与方式<sup>[3]</sup>。

### 3.4 多元共治机制,化解协同发展矛盾

构建多元主体共同参与的治理机制,及时化解协同发展中的各类矛盾纠纷。一是建立沟通协商平台,由村党组织牵头,定期组织村委会、村办公司管理层、村民代表、乡贤等主体召开协同发展座谈会,通报村办公司经营状况与乡村治理进展,协商解决发展中存在的问题。二是健全监督约束体系,成立由村民代表、党员代表、第三方机构组成的监督委员会,对村办公司的财务收支、经营决策、利益分配等进行全程监督,对乡村治理中的政策执行、资金使用等情况进行监督;利用数字化手段搭建监督平台,公开相关信息,接受村民实时监督。三是完善矛盾化解机制,整合村调委会、法律顾问、乡贤调解室等资源,建立“预防-排查-调解-化解”全链条矛盾纠纷处置机制。

## 4 协同发展机制的实践保障

### 4.1 完善法律法规与政策体系

制度是协同发展的“压舱石”,需要通过法律法规明确权责边界、政策体系强化扶持引导,构建“有法可依、有策可循”的

制度环境。健全法律法规,厘清权责边界。加快制定《村办公司管理条例》,明确村办公司的法律地位、设立条件、治理结构与经营范围,界定村集体、村办公司、村委会三者的权责关系:村集体拥有对村办公司的所有权与监督权,负责制定发展规划、审核重大决策;村办公司享有独立的经营自主权,按市场化原则开展生产经营,承担维护集体利益、带动村民增收的责任;村委会不得直接干预村办公司的经营活动,重点履行乡村治理、公共服务等行政职能。通过立法禁止“村企不分”“政企不分”,规范村办公司的股权设置、收益分配、资产处置等行为,防止集体资产流失,保障村民合法权益。同时,修订《乡村振兴促进法》,增设乡村治理与村办公司协同发展的专门条款,明确二者协同的法定原则、实施路径与保障措施,将协同发展纳入法治化轨道。优化政策体系,强化扶持引导。出台促进二者协同发展的专项政策文件,构建“财政支持+税收优惠+金融扶持+用地保障”的政策组合拳。财政方面,设立协同发展专项基金,对村办公司参与乡村基础设施建设、公共服务运营、环境治理等项目给予财政补贴;对村集体从村办公司收益中投入乡村治理的部分,实行税收返还政策。税收方面,对村办公司从事乡村旅游、农产品加工等与乡村治理契合度高的产业,减按15%的税率征收企业所得税;对村办公司用于乡村公共事业的捐赠支出,准予在计算应纳税所得额时全额扣除。金融方面,鼓励金融机构开发“协同发展贷”“乡村振兴债”等特色金融产品,为村办公司提供低利率、长周期的信贷支持;建立政府性融资担保机构,为村办公司融资提供增信服务,降低融资门槛与成本。用地方面,优先保障村办公司发展所需用地指标,对村办公司参与乡村治理相关项目的用地,实行用地指标倾斜与出让金减免政策。

#### 4.2 加强专业人才培养建设

人才是协同发展的“核心引擎”,需构建“引进+培育+留用”的全链条人才保障体系,打造一支兼具乡村治理能力与企业经营素养的复合型人才队伍。拓宽人才引进渠道,汇聚多元人才。制定差异化的人才引育政策,重点引进三类人才:乡村治理与企业管理复合型人才,通过公开招聘、挂职锻炼等方式,吸引优秀公务员、事业单位人员、企业家等投身乡村,担任村党组织书记、

村办公司管理层;产业技术人才,针对村办公司主导产业,引进农业技术专家、电商运营人才、文旅策划人才等,提升产业发展质量;青年储备人才,实施“大学生返乡计划”“青年创业扶持计划”,为返乡大学生、创业青年提供创业补贴、办公场地、项目对接等支持,鼓励其参与乡村治理与村办公司运营。建立人才“柔性引进”机制,通过项目合作、短期聘用、技术顾问等方式,吸引城市专业人才为协同发展提供智力支持,破解乡村引才难、留才难的困境。健全人才培育体系,提升专业素养。建立分层分类的人才培训机制,针对不同群体开展精准培训:对村党组织书记、村委会干部,重点开展乡村治理政策、企业经营管理、协同发展理念等方面的培训,提升其统筹协调能力;对村办公司管理人员与技术骨干,重点开展产业发展趋势、市场化运营技巧、技术创新应用等方面的培训,提升其经营管理水平;对村民代表、村办公司员工,重点开展政策法规、职业技能、参与治理方法等方面的培训,提升其参与协同发展的能力。搭建人才交流平台,组织村集体、村办公司的人才赴先进地区考察学习,借鉴协同发展的成功经验;举办人才沙龙、专题研讨会等活动,促进人才之间的交流合作与知识共享。

#### 5 结束语

乡村治理现代化与村办公司协同发展是实现乡村振兴的必然选择,二者的深度融合能够激活乡村发展的内生动力,实现治理效能与产业发展的双向提升。本文构建的“党建引领、资源共享、利益分配、多元共治”四位一体协同发展机制,为摆脱二者协同发展中的现实困境提供了系统性解决方案。

#### [参考文献]

- [1]戈大专,龙花楼.论数字乡村空间治理与中国乡村现代化[J].地理学报,2025,80(2):288-303.
- [2]徐凤增,王彩彩,袁威,等.关系与契约:民宿企业参与乡村多元协同治理机制研究[J].旅游导刊,2023,7(6):77-108.
- [3]汪碧彤,李沐瑶.乡村振兴中绿色治理与经济协同发展的协同机制[J].山西财经大学学报,2025,47(S1):118-120.

#### 作者简介:

金凤(1973—),女,汉族,云南通海人,本科,经济师。