管理科学研究
Journal of Management Science Research
第 5 卷◆第 4 期◆版本 1.0◆2026 年
文章类型：论文| 刊号（ISSN）：2972-3477（P）/ 2972-3485 (O)

驻村帮扶视角下制度嵌入促内生动力，集体资产运营破困局

萧笃飞
江西应用技术职业学院
DOI:10.32629/jmsr.v5i4.22278

[摘　要] 脱贫攻坚以来形成的集体资产在过渡期结束后如何持续运营,是重点帮扶村面临的普遍难题。本文基于笔者在赣南某省定重点村担任驻村第一书记的参与式观察,构建“资源嵌入—能力转化—制度固化”分析框架,考察驻村帮扶赋能集体资产运营的实践机制。研究发现,资产运营的深层障碍在于权属模糊、能力赤字与市场脱节三者相互钳制；转化能否实现,取决于村干部能否在真实经营决策中习得此前不具备的经营认知与技能；转化能否持久,则有赖于乡镇层面是否存在能发挥制度“中继器”作用的组织平台。文章据此阐明了制度嵌入催生内生动力的约束条件及其政策含义。
[关键词] 制度嵌入；内生动力；驻村帮扶；集体资产运营；新型农村集体经
中图分类号：F123.7　文献标识码：A

From the perspective of village-based support initiatives, institutional embedding fosters endogenous motivation, while the management of collective assets helps overcome operational challenges.

Dufei Xiao
Jiangxi Vocational College of Applied Technology

[Abstract] How to ensure the sustainable management of collective assets formed since the launch of the poverty alleviation campaign after the transition period ends is a common challenge faced by priority assistance villages. Based on the author's participatory observation as the First Secretary stationed in a provincial-level key village in southern Jiangxi, this paper constructs an analytical framework of "resource embedding—capacity transformation—institutional consolidation" to examine the practical mechanisms through which village-based assistance empowers the operation of collective assets. The study finds that the deep-seated obstacles to asset operation lie in the mutual constraints of ambiguous ownership, a capacity deficit, and a disconnect from the market; Whether this transformation can be achieved depends on whether village officials can acquire previously lacking business knowledge and skills through real-world management decisions; whether the transformation can be sustained depends on the existence of organizational platforms at the township level that can serve as institutional "relays." Based on this, the article elucidates the constraints under which institutional embedding generates endogenous momentum and its policy implications.
[Key words] institutional embedding; endogenous momentum; village-based assistance; collective asset management; new rural collective economy

1 引言

自脱贫攻坚时期以来,大规模的资源投入使大量脱贫村和重点帮扶村形成了可观的集体资产存量,涵盖光伏电站、养殖场、扶贫车间与农田水利设施等多种形态。随着资源注入高峰的结束,一个现实问题逐渐凸显：账面上的资产规模可观,能够产生持续现金流的却相对有限。村庄面临的核心矛盾,已由“资源从何而来”转向“资产如何变现”——后者本质上是一个能力问题,考验的是村庄是否具备对资产进行定价、谈判、维护与增值的基本技能。

本文所追问的,是一个更为具体的理论问题：以驻村帮扶为代表的制度安排,能否弥补上述能力缺口,又能否使这种弥补由外部输血转化为内部造血。已有学者观察到“驻村干部撤出、项目随之停摆”的现象,但其成因尚未得到充分剖析——究竟是驻村干部带走了关键资源,还是驻村期间从未真正将经营能力转移给村干部？本文的素材来自笔者2025年以来在赣南某省定重点帮扶村担任驻村第一书记的工作记录,这一“局内人”身份使笔者得以观察到外部研究者难以触及的细节。

Copyright © This work is licensed under a Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

文章类型：论文| 刊号（ISSN）：2972-3477（P）/ 2972-3485 (O)

2 文献综述与分析框架

2.1已有研究的两条脉络。农村集体资产管理研究沿两条线索展开。制度分析路径上,段浩指出监管在机构设置、规则供给和监督执行层面存在关联缺陷[1]；赵黎从集体经济组织“特别法人”地位切入,论证了这一法律定位对市场参与能力的限制[2]。经营模式路径上,钟真等区分了自主经营与合作经营,主张多数村集体优先借助外部合作方规避风险[3],刘浩然等归纳了政府主导、村企合作、能人带动三种盘活路径[4],董怡琳和叶敬忠揭示了农地统筹经营模式在利益分配和可持续性上的约束[5]。

上述研究共享一个预设:经营能力短板是给定的约束条件,政策设计应在此约束下寻优。本文追问的恰恰是这个预设本身:经营能力短板能否被改变？如果能,改变的机制是什么？

2.2驻村帮扶研究：一个被遗漏的分析变量。驻村帮扶的制度逻辑可从Granovetter的嵌入性理论获得启发——经济行动嵌入于社会关系网络和制度环境之中[6]。引入中国农村治理场景,驻村第一书记制度可被理解为一种有意识的“制度嵌入”:国家通过派驻干部,将行政资源、专业知识和组织协调能力导入乡村治理结构。王晓毅较早指出驻村干部承担了“国家—村庄”的联接功能[7],邓燕华和王颖异进一步考察了第一书记制度对治理效能的提升,但也注意到效能高度依附于个人能力和资源网络,制度化的转化程度有限[8]。

这里浮现出一个理论缺口：已有研究确认了短期治理绩效的改善,但对“嵌入之后”,特别是驻村干部轮换后村庄能否维持已获得的能力讨论甚少。具体到集体资产运营场景,工作队如何参与经营决策、知识技能以什么方式传递给村干部、在什么条件下能沉淀为制度,这些问题仍缺乏细致的微观考察。

2.3分析框架。基于上述讨论,本文提出三环节分析框架来考察驻村帮扶赋能集体资产运营的过程。资源嵌入——工作队将专业技术、管理知识和外部信息网络带入村庄,核心问题是哪些资源能被“吸收”、哪些因缺乏承接条件而浪费。能力转化——整个链条中最关键也最脆弱的一环,外部输入不自动等于内部能力生长,效果取决于村干部的学习意愿、驻村干部是否“边做边教”而非包办代替,以及经营实践是否具有足够复杂度支撑学习过程。制度固化——能力若始终依附于特定个人,将随人员流动而消散,只有将经营方法、决策程序和分配规则以制度形式固定,能力才能脱离个体载体持续发挥作用。三个环节循环迭代。本文的核心命题是：制度嵌入能否转化为内生动力,取决于“转化接口”的质量——是否同时具备有承接意愿的村干部、有转化意识的工作队员和有持续性的制度平台。三者缺一,转化就可能卡在某个中间环节。

3 案例与方法

案例村落位于赣南原中央苏区县,“十四五”省定重点帮扶村,由一所高职院校对口帮扶。资产类型齐备(光伏、养殖、车间、水利设施),运营能力不足突出,在过渡期重点帮扶村中处于中间水平,既非“空壳村”也非“明星村”,适合观察制度嵌入的作用机制及其限度。笔者2025年起担任该村驻村第一书记,采用行动研究法进行参与式追踪,数据来源包括清产核资台账、帮扶项目收益流水、驻村日志、村“两委”会议记录以及对18位受访者的半结构化访谈。作为“局内人”,笔者在分析中有意识进行交叉验证,同一事件找档案、第三方陈述和现场观察三个来源比对。

4 三重困境及其相互强化

权属模糊。脱贫攻坚期间不同层级、不同部门的帮扶资金以不同项目名义进入村庄,各自附带管理规定和考核口径,彼此互不衔接。同一处光伏电站,县能源部门视为县统筹资产,乡经管站登记为村级资产,村干部说不清产权和收益该按哪个文件执行。公益性资产“重建轻管”更为突出：一段灌溉水渠建成次年出现局部垮塌,修复费由谁出,村集体、乡政府、施工单位三方互相推诿,从年初拖到年尾。

能力赤字。村干部对投资回报率、折旧、经营与维护成本的区别等基础概念缺乏认知。这不意味着不努力,日常从矛盾调解到表格填报已占大量精力,而是从未有过系统学习经营知识的机会,多年来的培训集中在政策宣讲和表格操作,几乎不涉及成本核算、合同谈判等经营实务。一次养殖基地续租谈判中,村干部无从判断承租方的成本数据是否合理,只能被动接受报价,事后对比周边租金差距明显。产业项目申报时,衔接资金就在那里,但无人能独立完成可行性论证,资金被调剂别处。

市场脱节。村集体经营方式极为单一,即建好出租。村集体是彻底的被动“房东”,对承租方经营状况和替代性市场渠道一无所知。扶贫车间多年来“有订单开几天,没订单就停”,养殖基地销售半径局限在县域内。

三重困境并非各自独立,而是互为因果、相互强化：权属模糊导致无法有效核算和监督,能力缺失导致市场表现不佳,收益低下又削弱了改善制度的激励,制度愈弱化能力愈无从积累。打破这个循环不能指望村庄内部的自发演进,这正是驻村帮扶制度设计的逻辑起点。

5 从嵌入到转化：实践机制

5.1资产清查。工作队进村后做的第一件事,是彻底了解掌握集体资产。此前清产核资靠村干部凭记忆填报,小型设施和农机具没有纳入统计,报废设备仍挂在台账上。这次复查逐项拍照、定位、评估状态,一并建立电子档案,最终清单多出三十余项遗漏资产,核销了一批报废项目。建立“村干部能看懂、第三方能核对”的资产底册。驻村干部的优势在于既有技术能力,又置身村内利益格局之外,有他们参与协助,“社会摩擦成本”低得多。

5.2能力传递：协作而不替代。比资产清查更难的是经营能力的传递。以一次养殖基地续租谈判为例：工作队协助村干部查阅近三年同类产品市场价格走势,走访周边三个乡镇了解租金行情和承租方成本结构,据此测算出合理价格区间,最终续约价较上一轮有实质提高。但这件事的真正价值不在

Copyright © This work is licensed under a Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

价格，驻村干部总有轮换的一天，而在一位村干部谈判结束后说的那句话：“原来价格不是对方说多少就是多少，是有东西可以查的。”

这个片段提炼出能力转化的核心原则：协作而不替代。有效转化不在培训课堂，而在真实经营决策，村干部面对“不还价就少收钱”的真实压力时，才有动力学市场比价。驻村干部的角色是“一起算”而非“替你算”：“知道结果”和“知道结果是怎么来的”是两种完全不同的认知状态。经营能力的核心，是只能在做决策过程中积累的隐性判断力，只能通过真实场景中的反复协作来传递。

类似思路也体现在财务认知的日常渗透中。编制年度发展计划时，工作队带村干部逐项梳理各收入来源的稳定性和波动性，哪些旱涝保收但不增长，哪些支出是账面上看不到的隐性成本。这不是正式培训，而是在“算自己家的账”中帮村干部建立最基础的财务直觉。工作队离开前，将成本比价方法编成简易模板、将项目申报流程整理为分步操作手册，让方法在他们离开后还能用。

5.3制度沉淀与结构性条件。该村正在尝试三个层面的制度建设：将管理、决策和分配规则整理为书面办法；建立资产变动季度登记和年度核实程序；设立收益公示牌按季度公开收支明细。其中收益分配规则的建立尤为关键，将经营性资产净收益按比例划分为维护再投资、村内公益事业和联农带农三个用途，以书面方式固定。需要坦率承认，上述制度化努力仍处于初期阶段，纸面规则与实际执行之间的落差不可低估。但方向性启示已浮现：制度嵌入能否留下持久的东西，不在驻村干部做了多少事，而在离开后村庄是否拥有一套不依赖特定个人的行事规则。

最后需指出一个常被忽略的结构性因素。该村所在乡镇设有统筹全乡集体资产运营的平台公司，为各村提供标准化合同和法律审核，将全乡同类资产打包对外议价，在县级项目与村级需求之间进行信息匹配。这一“中继站”提示了重要线索：村庄层面的嵌入能否转化为内生动力，相当程度上受制于乡镇层面是否存在有效的组织媒介，一旦缺乏，县级资源与村级需求之间就会持续存在“对不上”的缝隙。

6 结论与建议

6.1本文结论。第一，重点帮扶村集体资产运营的权属模糊、能力赤字和市场脱节并非孤立问题，而是环环相扣的自我强化循环。打破这一循环为驻村帮扶制度提供了正当性基础。

第二，驻村帮扶赋能资产运营遵循“资源嵌入→能力转化→制度固化”的渐进路径，能力转化是核心也最易断裂。其机制是“协作而不替代”，让村干部在真实经营场景中习得此前不具备的判断力。选择“包办”还是“陪练”，很大程度上决定了驻村帮扶的长期效果。

第三，转化受到资产底数清晰化、经营主体能力化、利益联结制度化三个条件的递进约束，三者缺一不可且顺序不能颠倒。乡镇平台组织的“中继器”功能是解释相似投入产生迥异效果的重要变量。

6.2政策建议。对驻村工作队而言，应将资产运营能力建设列入驻村任务清单而非可做可不做的“自选动作”；在参与经营决策时有意识地选择“慢做法”，即带领村干部一起做，而不是自己做完了通知结果；离开前将经营方法固化为操作模板而非仅留存于个人记忆。

对县乡政府而言，一是将“集体资产运营能力”纳入帮扶考核指标体系，目前的考核偏重于资产形成，对“建成之后运营得怎么样”缺乏同等关注；二是做实乡镇平台公司在合同法律审核与市场信息对接方面的统筹功能，这些工作是单个村有心无力独自完成的。

对村“两委”而言，最紧迫的任务是从村干部和回村青年中识别培养一两位对经营事务有兴趣、有学习潜力的后备人选。没有承接对象，再好的外部输入也难以产生持久效果。

6.3研究局限。本文为单案例研究，结论不能简单外推。不同村庄的资产结构、资源禀赋、帮扶单位类型和乡镇制度环境差异极大，三环节转化机制的解释力需后续比较案例研究验证。可进一步对三个条件变量进行跨案例组态分析，识别必要条件与有效条件组合。此外应坦率指出：笔者作为驻村第一书记，既是研究者也是被研究的实践者，无论多么谨慎地进行三角交叉验证，“局内人”视角的观察偏误都不可能完全消除。

[项目简介]

赣州市社科规划课题,课题编号：2026-ZDZX18-1821。

[参考文献]

[1]段浩.农村集体资产监管的制度困境及其破解[J].法商研究,2024,41(5):170-184.

[2]赵黎.发展新型农村集体经济何以促进共同富裕——可持续发展视角下的双案例分析[J].中国农村经济,2023,(08):60-83.

[3]钟真,廖雪倩,陈锐.新型农村集体经济的市场化经营路径选择:自主经营还是合作经营[J].南京农业大学学报(社会科学版),2023,23(05):13-25.

[4]刘浩然,张一珂,廖国宏.欠发达地区农村集体资产盘活:路径选择与实践逻辑——基于K市实践的观察[J].中国国土资源经济,2025,38(09):57-66.

[5]董怡琳,叶敬忠.共同富裕目标下农地统筹经营型集体经济的实践模式及其限度——来自中西部地区典型农业型村庄的案例[J].南京农业大学学报(社会科学版),2025,25(06):28-39.

[6]Granovetter,M.Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness[J].American Journal of Sociology,1985,91(3):481-510.

[7]王晓毅.精准扶贫与驻村帮扶[J].国家行政学院学报,2016,(03):56-62.

[8]邓燕华,王颖异.作为景观的扶贫集体经济[J].中国农业大学学报(社会科学版),2024,41(03):78-90.

作者简介：

萧笃飞(1989--),男,江西赣州人,讲师,主要研究职业教育等方面工作。

Copyright © This work is licensed under a Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.