

乡村振兴战略背景下山区县“一肩挑”村干部胜任力研究

周思讯 郭蕾 谢雅宁 姚一楠 李果

衢州学院，浙江省衢州市，324000；

摘要：乡村振兴战略作为新时代“三农”工作核心任务，亟需强化基层党组织治理效能。本研究聚焦浙江省衢州市山区县“一肩挑”村干部群体，研究揭示目前“一肩挑”村干部胜任力村庄三维困境：职业技能水平难以满足工作需要，工作积极性难以满足群众期盼，履职能力难以满足村庄发展要求。据此提出“三位一体”优化路径：强化理论学习，提升政治能力；培育产业思维，激活发展动能；强化教育培训，提升履职本领。研究成果为基层干部队伍建设提供理论范式，对推进乡村治理现代化具有实践参考价值。

关键词：乡村振兴；一肩挑村干部；胜任力

DOI：10.69979/3029-2700.25.08.024

引言

实施乡村振兴战略，是解决人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间矛盾的必然要求，是实现“两个一百年”奋斗目标的必然要求，是实现全体人民共同富裕的必然要求。实施乡村振兴战略，关键在党，关键在人。村“两委”作为推进乡村振兴战略的重要力量，在拉近干群关系、带领群众致富等方面扮演着极其重要的角色。2019年1月11日《中国共产党农村基层组织工作条例》、2021年4月28日《中共中央国务院关于加强基层治理体系和治理能力现代化建设的意见》、2021年5月24日《“十四五”民政事业发展规划》均明确提出积极推行村党组织书记通过法定程序担任村民委员会主任、村“两委”班子成员交叉任职，即村书记主任“一肩挑”政策。

随着“一肩挑”政策的实施，村干部不仅是如往届一样分工合作、各司其职，一起解决困难和问题，如今村书记和村主任由一人担任，不仅要执行上级党委政府下达的任务，还要服务于村委会，满足村民的需求，解决村庄发展遇到的各种难题。在基层治理现代化进程中，“一肩挑”干部面临着如何突破传统管理思维定式、构建科学治理体系、提升综合履职效能的系统性挑战。这一岗位的特殊性对“一肩挑”干部在政治能力、村务管理能力、个人素质、工作能力和致富能力等胜任能力提出了更高的要求。因此，在“一肩挑”政策大力实行下如何培养选拔治素养高、专业能力强的人才成为新时代的重要课题。

基于以上背景支持，本文对“一肩挑”村干部所需要的胜任力因素进行相关调查并对其胜任力的现状进行实地调研，力图总结出存在的问题及其原因，从而对

如何提高村干部素质提出相关建议，全方位的提高“一肩挑”村干部整体队伍素质，促进乡村振兴。

1 浙江省山区县“一肩挑”村干部胜任力模型构建

本文通过文献分析法搜索相关文献，整合学习了李琳（2022）、赵忠军、邱宇涵、张伟伟（2021）、陈牧之（2020）、孟凡松（2011）、蔡礼强、高妍春（2023）、张戡然（2019）、黄颖、余秀江（2019）等相关学者提出的几大胜任力维度以及具体要素，初步总结出在政治能力、思想品德、致富能力、村务管理能力、服务能力5个维度的26个胜任力要素。

表 1：浙江省山区县“一肩挑”村干部胜任力模型

维度	要素指标
政治能力	政治决策能力、依法行政能力、组织建设能力、党建能力、掌握政策法规及公共管理知识、
致富能力	前瞻性眼光、创新意识、策略规划能力、解决问题能力、资源整合能力、开拓意识
村务管理能力	熟悉村情、沟通协调能力、知人善任、领导能力、民主意识、群众工作能力、合作意识
服务能力	服务意识、责任意识、实干精神、爱岗敬业、
自我管理	工作积极性、抗压能力、廉洁自律、学习能力、

2 “一肩挑”村干部的胜任力因素典型村分析

作为我国首个共同富裕示范区，浙江省是我国乡村治理的标杆，发挥着示范引领作用。浙江省衢州市地处浙江西部、低山丘陵区，地理环境偏僻且经济发展水平较低，对于本团队的研究更加具有典型性，所以本项目

团队选择以衢州市的柯城余东村、开化菖蒲村、金星村、常山草坪村以及江山清泉村作为典型村分析。

合作精神对村支书与村庄发展起到的影响与作用。合作精神在余东村体现的淋漓尽致，该村村支书通过加强村两委与村干部之间的合作，以及村民之间的整体团结合作，以农民画的形式为余东村未来乡村建设开创出了一条美丽乡村的艺术化发展之路，让村庄通过将文化艺术与美丽乡村融合的方式，推动了村庄的发展，开创出全新的共富之路。

开拓精神对村支书与村庄发展起到的作用与影响。村支书将开拓精神贯穿在菖蒲村发展的每一步。为了便于菖蒲村区域管理，该村开拓性实行片长负责制；为了发展村庄集体经济发展，菖蒲村走他人不看好的路，以山药为突破口，推动山药全产业链发展，增加了村民的就业岗位，提高村民的经济收入，朝着共同富裕方向前进。

政治能力对村支书与村庄发展起到的作用与影响。金星村厚植党建优势，牢记殷殷嘱托，始终坚定不移践行“绿水青山就是金山银山”重要思想，牢固树立党建引领的工作理念，该村要求党员干部都时时刻刻将党建挂在心头，实现基层党建摆心头，70 年矛盾不出村，成为新时代共同富裕重要论述的独特实践样本。

学习能力对村支书与村庄发展起到的作用与影响。学习能力在“一肩挑”村干部村庄治理中占据重要地位。草坪村将学习能力践行于村庄的发展规划中，村集体不断学习历史、传统文化，学习新思想、新技术，始终紧跟时代，创造出了一条在学习中不断推动乡村发展的振兴之路。

实干精神对村支书与村庄发展起到的作用与影响。清泉村村支书将实干精神践行在村庄治理的方方面面，他以问题为导向、以创新为驱动，通过系统性规划与务实行动带领村民从“三无村”（无集体经济、无集体资产、无土地资源）蜕变为“中国淘宝村”“浙江省电商专业村”，展现了新时代基层干部的责任担当与实干智慧

3 “一肩挑”村干部胜任力存在的问题

3.1 职业技能水平难以满足工作需要

年龄偏大、学历偏低、性别结构不优、知识结构单一等问题，导致村干部在面对乡村振兴的复杂任务时显得力不从心。一是年轻力量有限，素质能力较低。当前各村年轻力量较少，整个干部队伍缺乏新鲜血液流入，没有活力。虽然老干部多年扎根基层工作，在开展工作

的时候有一定的优势，在一般能力维度水平中有所突出，但是受年龄限制，其难以融入当下新时代的要求，思维方式得不到转换、思想意识固化，用之前老一套办法是很难解决当下存在的一些现实问题的，在人才振兴、组织振兴的新形势下，老干部的学习、组织、创富能力明显较年轻干部弱。二是文化水平有限，专业技能缺乏。

“一肩挑”村干部受教育程度集中在高中/职高和大专，本科及以上学历占比较小，整体学历水平不高，其中大专学历还有部分是参加农民大专班等形式获得。由于文化层次偏低等原因，少数村干部的能力素质不能适应农村改革发展的要求，特别是在现代农业、信息技术、经营管理等领域，专业人才的匮乏更是严重制约了乡村产业的转型升级与创新发展。

3.2 工作积极性难以满足群众期盼

一是实干精神欠佳。部分村干部没有内在的动力和目标，对工作缺乏热情和投入，绩效平平，抱着“得过且过”的想法混日子。也有的村干部虽然有想法和计划，但缺乏将想法转化为实际行动的动力和执行力，导致计划和目标迟迟无法实现。二是责任意识薄弱。目前大部分“一肩挑”村干部具有责任意识，遇到事情勇于担当，善于作为，但也有部分村干部责任意识薄弱，遇到事情存在畏难情绪，不敢面对难题，没有将村庄的发展放在心上，只想做易于完成的工作任务，在解决村内事务、村民间矛盾时没有耐心，敷衍了事，没有将群众的问题当作是自己的问题去解决，从而导致村里的一些事务没有得到正确解决。三是服务意识不强。部分村庄存在“一肩挑”村干部慢作为、懒作为、不作为现象，不论是受老龄化、思想固化的影响，只满足于当下的工作，对工作存在倦怠心态，有部分村干部利用空闲时间经营其他副业，没有过多时间和精力去处理村内事务，没有把全心全意为人民服务的宗旨铭记于心。

3.3 履职能力难以满足村庄发展要求

一是带富能力欠缺。“一肩挑”村干部带动村庄致富的能力略显不足。部分村庄的经济基础相对薄弱，主要依靠传统的农业种植，而且生产链短，农产品深加工产业稀缺，村集体缺乏多样化的经济来源，经济抗风险能力弱。同时，村里就业机会有限，青壮年劳动力外出现象普遍，村庄里大多为留守老年人，生产水平低下，经济收入难以满足家庭的基本生活需求和教育、医疗等支出，村民幸福指数低。“一肩挑”村干部在带动村庄致富过程中，创新思路和有效举措尚显不足，特色产业发

著。二是与民沟通存在障碍。部分村干部与村民之间存在信息差，村两委在集体商讨事务后无法将政策、决策信息完整传达给村民，信息的不透明让村民对决策过程缺乏了解，增加了村民与村两委之间的矛盾，阻碍了政策的推行。同时被“边缘化”的村民不愿意主动参与村庄事务决策，降低了村庄治理的民主性和集体性。部分村庄因为村干部与村民之间沟通协调存在障碍，导致村干部的政策实施与村民的实际需求出现脱节，最终影响政策的成效。

4 “一肩挑”村干部的胜任力提升的对策建议

4.1 强化理论学习，提升政治能力

强化理论学习培训，定期组织村干部参加政治理论学习培训，内容涵盖习近平新时代中国特色社会主义思想、党的方针政策、农村工作相关法律法规等。邀请党校教师、专家学者进行授课，通过深入浅出的讲解，帮助村干部掌握理论精髓，提高运用科学理论分析判断政治问题的能力。深入解读政策文件，在中央和地方出台与农村相关的政策文件后，及时组织专题解读会议。由上级领导或政策研究专家详细阐释政策背景、目标任务、具体措施以及对本村发展的影响和要求。确保村干部准确把握政策内涵，避免误解和片面理解。明确工作责任清单，根据本村实际情况和上级工作要求，制定详细的村干部工作责任清单，明确各项工作任务的责任人、工作标准和完成时限。将政治任务细化分解到具体岗位和个人，确保每项工作都有人抓、有人管，杜绝推诿扯皮现象。

4.2 培育产业思维，激活发展动能

发展特色产业。村庄不应拘泥于简单的农作物种植产业，村干部应当结合当地村庄的自身优势，挖掘发展新兴产业，带动其他产业协同发展，增加就业岗位，增加村集体的经济收入。组织外出考察学习。安排村干部到经济发达的农村地区参观学习，了解先进的农业种植技术、农产品加工和销售模式。例如，学习一些地方如何通过电商平台将农产品销售到全国各地，拓宽本村农产品的销售渠道。选拔致富带头人。在村干部中选拔有经济头脑、有创业意愿的人员作为致富带头人进行重点培养。为他们提供创业资金支持、项目指导等服务。

4.3 强化教育培训，提升履职本领

加强教育培训，定期组织各类培训活动，提升人才的专业技能和综合素质。根据不同岗位需求，设置农业

技术、电商运营、财务管理、乡村旅游开发等培训课程，邀请专家学者、行业能手进行授课。在工作实践中，还可以安排经验丰富的村干部对新任用的人才进行一对一指导，传授工作经验和技巧，帮助他们解决工作中会遇到的问题。组织村干部进行工作交流分享会，鼓励大家讲述在日常工作中解决问题的经历，通过分享学习心得、工作经验，提升村干部的整体素质和自我管理能力。加强对外交流合作，积极推动村庄与高校、科研机构建立产学研合作关系。邀请专家学者到村里开展调研和技术指导，为村干部提供专业咨询和技术支持，共同探索适合村庄发展的创新路径。还可以寻求与企业的合作机会，吸引企业到村里投资兴业或开展帮扶项目，村干部在与企业合作过程中，学习借鉴企业的创新理念和运作模式，为村庄发展注入新活力。

参考文献

- [1] 王国华, 朱代琼. 乡村振兴战略政策形成的影响要素及其耦合逻辑——基于多源流理论分析[J]. 管理学报, 2018, 31(06): 1-9.
- [2] 李琳. “一肩挑”村干部胜任力模型构建及实证研究[D]——以福建省 A 县为例. 福建农林大学, 2022
- [3] 赵忠君, 邱宇涵, 张伟伟. 高校思政辅导员胜任力构成要素分析[J]. 黑龙江高校研究, 2021
- [4] 陈牧之. 基于胜任力理论的村党支部书记培养研究[D]——以 N 市鄞州区为例. 南昌大学, 2020
- [5] 孟凡松. 大学生“村官”胜任力模型研究[D]. 西北师范大学, 2011
- [6] 蔡礼强, 高妍春. 党建引领下的社区党组织书记胜任力模型建构研究[J]. 政治学研究, 2023
- [7] 张彧然. 群农“优首”: 村支书能力建设研究[D]——基于 Y 市 59 个村的调查. 湖南工业大学, 2019
- [8] 黄颖, 余秀江. 乡村振兴战略下村干部的胜任力模型构建与应用[J]——来自广东、广西、云南三省 423 个样本的分析. 农林经济管理学报, 2019

作者简介: 周思讯(2004), 女, 汉族, 衢州龙游, 本科在读, 研究方向: 社会治理、乡村振兴
本文由 2024 年度浙江省大学生科技创新活动计划(新苗人才计划)项目“选好“领头雁”配强“挑担人”——基于山区 26 县村支书、主任“一肩挑”干部素质能力要求的调查研究”(项目编号: 2024R434A011)资助