

村干部职业化存在的问题与对策研究——以百色市凌云县 C 村为例

卢丽璇 王茹羽 傅鑫悦

广西民族大学，广西南宁，530000；

摘要：本研究旨在探讨乡村振兴背景下村干部职业化面临的现实困境，并提出有效对策。研究采用案例分析方法，聚焦凌云县 C 村的实践。研究发现，该村村干部职业化存在显著问题：激励有效性不足，导致青年人才匮乏；工作压力巨大（队伍结构失衡、能力短板突出、过度留痕严重）；干群关系疏离与信任流失。据此，研究提出五维破解方案：盘活集体经济提供物质保障；完善“物质+荣誉”双轨激励机制；优化人才结构并加强履职培训；精简行政流程、破除形式主义；畅通干群交流并健全多元监督体系。

关键词：村干部；职业化；乡村治理

DOI：10.64216/3080-1486.25.06.057

引言

党的二十大报告提出，要全面推进乡村振兴，最艰巨的任务在农村。村干部作为农村治理的基石，直接关系到乡村振兴的实施效果。一方面，国家推行基本公共服务均等化需要村干部做好国家资源和服务下乡的对接工作；另一方面，基本工资提高也为其职业化准备了条件。村干部职业化就是从“兼职”走向“全职”，实施工资制和考核制、坐班制和考勤制的职业化管理机制。通过建设一支政治过硬、本领过硬、作风过硬的乡村振兴干部队伍，推动党的路线方针政策在农村落地生根，增强治理效能。

1 C 村村干部职业化存在的问题

1.1 激励有效性不足，青年后备人才短缺

1.1.1 经济激励吸引力欠缺

其一，基本工资低。C 村是典型少数民族村寨，大量青壮年外出务工，常住人口以老年人和留守儿童为主。村干部基本工资仅为 2100 元（扣除五险后约 1800 元），与其劳动付出存在差距。村副主任 LFQ 表示：“工作繁琐，家里养蚕只能靠老人，希望薪资能提高。”过去，由于村级事务相对较少，村干部在完成村里的工作之后，尚有余力去发展个人产业以满足生活所需。然而随着改革深入，各项权力逐步下放至各村，村干部的工作量大幅增加，使得他们无法抽出足够时间来经营自己的事业。C 村村干部认为，这对青年来说是不够有“吸引力”的。其二，入户需自掏腰包。村干部入户开展工作需自费承担交通成本。副书记反映：“摩托车燃油费和电话费一

年超 1000 元，可报销补贴不足千元，实际是花自己的钱办组织的事。”薪资水平低与工作成本倒挂，导致青年不愿返乡任职，村支书坦言：“需要‘情怀’才能坚持。”

1.1.2 政治激励不适应现状

村干部无编制且晋升渠道狭窄，影响队伍稳定性。村副主任指出：“年轻人需要编制才能定心工作。”当前村干部多为初中及以下学历（占比 55.6%），缺乏系统培训和晋升机会，职业发展受限。驻村书记提到：“团支书一职长期空缺，年轻人更愿外出务工。”编制的缺失使部分村干部缺乏归属感，产生“干一天算一天”心态，削弱了队伍凝聚力和工作积极性。

1.2 工作多、杂、难，村干部工作压力大

1.2.1 干部队伍结构失衡，面临多样化、信息化挑战

C 村干部队伍呈现老龄化与低学历特征：超半数超 40 岁（30%达 50 岁以上），男女比例 7:2，大专及以上学历仅占 44.4%。复合治理体系要求干部扮演“多面手”角色——村委会主任需统筹发展规划并参与农业指导、环境监督；分管干部需兼顾专业管理与村务公开，形成“一人多岗，一岗多能”工作模式。老龄化和低学历导致政策理解偏差，部分干部因知识储备不足，执行中易出现“机械落实”现象。另一方面，数字化治理趋势与干部能力短板形成冲突：老龄干部普遍存在计算机操作障碍，电子化任务多依赖驻村工作队代劳，“纸质表格汇总后转交选调生录入”的低效模式，既加重他人负担，又抑制干部技能提升主动性。同时，上级部门要求“数

据实时更新、系统精准录入”，部分干部因能力不足产生畏难情绪，进一步加剧职业发展阻滞。

1.2.2 过度留痕加重行政负担

被访者 HZQ 称：“上级部门将本应自行收集的工作摊派至村级，县业务部门转为督导部门，未按时完成任务会遭通报。”职业化改革后，县里任务大量下放，村干部常需一日参加多场会议、填报多类材料。为应对临检、暗检等考核，干部被迫做到“既要”“又要”“还要”，工作强度远超负荷。并且在责任追究机制下，基层干部担心未留痕而承担不必要的责任，不得不做好文件资料的备份。总的来说，过度留痕使得基层中的部分工作偏离了初衷，形式主义严重，干部也深感疲惫。

1.3 干群关系疏离，村民信任流失

1.3.1 村干部与村民关系日渐疏离

“中国传统社会的信任根基在于人口不流动^[2]”，通过长期高频的社会互动维系。城镇化进程中，C 村近半数人口外出务工，熟人社会向半熟人社会转变，血缘-地缘维系的传统信任逐渐弱化。

村干部职业化后实行 8 小时坐班制，“县镇每年 2~3 次临检，无故离岗将受严处”（LQM），外出需报备制度导致“坐在村民家唠嗑的时间几乎消失”（LQM）。部分村民认为干部“天天坐办公室摆架子”（ZK）。制度化约束使干群面对面交流机会锐减：村干部对村情掌握弱化，村民因心理落差产生不满，加速了关系疏离。

1.3.2 村民对村干部存在不信任心理

市场经济冲击下，乡村价值观转向“利益和关系双向交织^[3]”，个人利益至上观念强化。在国家资源下乡背景下，职业化村干部考核和薪资均来自上级，其角色从“村民代理人”转向“国家代理人”^[4]，工作重心向行政任务倾斜。这种转变加剧了资源分配中的信任危机。ZK 指出：“村民总认为补助是被村干部‘捞过’才下发。”以 C 村贫困户补贴为例，2014-2015 年每月 314 元，2016-2020 年降至 228 元，政策变动引发村民对干部偏心的猜疑。

2 对策建议

2.1 盘活做强村集体经济，提供物质支持

C 村作为以桑蚕业为主的少数民族村寨，集体收入主要依靠蚕房出租（年收入约 9 万元）和零星店铺租赁，旅游业虽有国家 3A 级景区和浩坤湖资源，但开发不足、交通不便，村民仅通过摩的接送游客获取微薄收入。所以，必须实施“党建引领、产业富民”^[5]行动，发挥集体经济组织功能，组织农村党员、干部、群众因地制宜

确定主导产业和经营模式，盘活做强村集体经济，为我们持久推进职业化进程创造必要的经济条件。

2.1.1 发展特色农业产业

依托现有桑蚕产业基础，通过引进自动化养殖设备、推广科学养殖技术，提升蚕茧产量与质量。同时延伸产业链，探索蚕丝深加工（如丝绸制品、蚕蛹食品），结合直播带货拓宽销售渠道，提高附加值。整合零散土地资源，鼓励规模化经营，增强村集体经济实力。

2.1.2 开发乡村旅游资源

完善景区基础设施（步道、游客中心），增设农家乐、民宿及民俗表演项目，结合瑶壮文化举办百家宴等节庆活动，提升游客体验。利用“红色旅游”资源，与浩坤湖形成联动效应，优化交通接驳服务，将“明星打卡点”转化为可持续收益。需将集体经济收益与村干部奖励挂钩，按“多劳多得”原则对贡献突出者给予补助，激发干事热情。通过“支部联建”“抱团取暖”模式整合资源，推动村集体经济从单一租赁向多元化经营转型，为村干部职业化提供物质保障。

2.2 完善激励机制，增强工作动力

2.2.1 提高物质激励

一是提高基本报酬。针对“一肩挑”村干部任务繁重的现状，大幅提升村支书待遇，并差异化设定其他干部薪酬标准，市级财政需加大转移支付力度以减轻县级负担。二是拓宽晋升通道。增加面向村干部的公职招录比例，打破职业“天花板”，吸引高素质青年（如本科背景的 ZML、LWS）扎根基层。

2.2.2 强化精神激励

设立“最美村干部”等荣誉称号，通过电视、网络及村内宣传栏广泛报道先进事迹，塑造榜样效应。定期开展表彰会、座谈会，增强村干部荣誉感。结合 C 村多民族和谐共居的特点，将民族文化融入村务宣传，提升干部对自身职责的认同感，为基层治理注入活力。

2.3 加强队伍建设，提升履职能力

2.3.1 健全选人用人机制，优化干部队伍结构

依据《关于加强和改进乡村治理的指导意见》，健全选人用人机制，构建“笔试+面试+实地考察+群众评议”四位一体选拔机制，确保过程公开透明，杜绝“关系户”现象，选拔有能力、有修养、有意愿服务乡村的人才。同时注重队伍结构优化，既保留经验丰富的老同志发挥“传帮带”作用，又吸纳大学生、退役军人等青年力量，形成新老协同格局。针对 C 村后备力量不足的问题，重点培育本土致富带头人、知识分子，经统一培

训考核后纳入后备干部库,并提高女性干部比例,增强决策多样性。

2.3.2 增大教育培训力度,提高干部综合素质

在此基础上建立分层分类培训体系:新任干部聚焦“岗位认知+基础业务+群众工作法”基础培训,资深干部强化“政策解读+领导力+创新思维”提升课程。针对电脑操作、报表填报等实务短板,实施“理论授课+模拟演练+一对一辅导”组合式教学,确保学用转化。同步搭建线上学习平台,促进经验共享与能力进阶。最终建立培训成效评估机制,将考核结果与评优晋升挂钩,对考核优秀者给予专项奖励,形成“培训-实践-激励”闭环管理。

2.4 破解过度留痕困境,优化工作效能

2.4.1 明确权责分配,剔除冗余留痕

优化工作流程,明确职责边界,减少因职责不明引发的推诿、任务重叠及重复留痕行为,提升行政效率。上级部门需合理界定问责范围,加强纵向与横向沟通协作,减少不必要的监督检查和索要材料报表频次,避免干部为“保住饭碗不出错”过度留痕。基层应倡导实事求是的工作作风,鼓励干部以“人民群众满意”为导向,应用现代信息技术简化留痕流程,提高工作透明度。

2.4.2 精简管理流程,消解形式主义

第一,促进流程标准化。以实效为导向,识别并简化冗余环节(如重复盖章、审批),减少资源浪费。第二,推广电子化办公。通过电子文档、云存储实现无纸化传递和存储,降低留痕成本,确保信息可追溯和安全,减轻纸质档案负担。第三,精简会议。控制会议频率与规模,常规议题通过内部平台沟通;合并内容相近的会议,减少重复劳动。同步推行限时发言、精简PPT汇报等技巧,提升会议效率,根治“文山会海”。

2.5 完善干群交流机制,强化村庄自我监督

2.5.1 畅通村民意见反映渠道

强化正式制度效能,落实村民会议与坐班接待制。严格执行“依法按时召开村民会议”要求,确保民意直达决策层;推行村干部轮值坐班,通过面对面交谈化解矛盾。同时活化非正式制度,组建村民意见团体。基于乡村“礼治传统与半熟人社会特性”,这类团体既能规避法律维权门槛,又可整合分散诉求,避免同类问题重复提出,提升沟通效率。

2.5.2 健全多元共治的村内监督制度

推进三维监督体系:首先,深化村务公开。线上线

下同步公示党务、财务信息,既列明法规依据与处理进度,又通过公众号实现在外村民同步监督。其次,激活村务监督委员会。《村民委员会组织法》规定其“负责民主理财与监督村务公开”^[6],需落实职务亲属回避制,保障监委独立行使事前监督权。最后,培育自治意识。践行“枫桥经验”,通过知识竞赛、文艺宣传等形式提升参与热情,发挥乡贤带动作用,实现“矛盾不出村”的自治目标。

3 总结

乡村振兴战略下,村干部职业化是推进治理现代化的核心路径,但面临激励机制缺失、青年人才匮乏、行政负担过重及干群信任弱化等现实梗阻。基于凌云县C村实践,提出五维破解方案:壮大集体经济强化治理根基;建立“物质+荣誉”双轨激励体系;实施人才梯队建设计划,优化队伍结构;推行基层减负改革,破除形式主义;构建干群常态化沟通机制与多元监督体系。未来需注重政策协同性,通过制度衔接与持续深化,推动职业化转型走深走实,为乡村振兴提供长效动能。该体系既有利于破解当前治理困境,也为构建现代化乡村治理模式提供实践范本,实现从“管理型”向“服务型”基层组织的根本性转变。

参考文献

- [1]石星瑀.乡村振兴背景下村干部职业化研究[D].广西:广西大学,2021.
- [2]周少来.从失衡到融合:乡村结构之变及其治理转型[J].中国特色社会主义研究,2020(2):53-62.
- [3]滕国鹏,林雪婷.乡村振兴视域下村民社会信任的流变与提升路径研究[J].贵州省党校学报,2022,(04):118-128.
- [4]徐勇.“政党下乡”:现代国家对乡土的整合[J].学术月刊,2007,(08):13-20.
- [5]韩飞,邓志刚,陈万平.以高质量党建引领乡村产业高质量发展[J].智慧农业导刊,2024,4(20):87-90.
- [6]新华社.中共中央办公厅国务院办公厅印发《关于建立健全村务监督委员会的指导意见》[EB/OL](2017-12-04)[2025-1-11].https://www.gov.cn/zhengce/2017-12/04/content_5244406.htm.

基金项目:2023年广西壮族自治区“大学生创新创业训练项目(S202310608059)”