

# 农村集体经济组织的经营管理策略与发展路径研究

赵剑飞

宣威市农村经济经营管理站

DOI:10.12238/ej.v8i3.2378

[摘要] 农村集体经济组织,作为一种具有法律地位的社会经济实体,农民集体经济组织能够代表全体村民依法享有集体财产所有权,并在一定程度上自主决策,推动经济活动的发展。因此,对农村集体经济组织的运营治理现状进行深入分析,并探索科学、高效的预防策略,具有重要的现实意义。基于此,文章分析了农村集体经济组织的经营管理策略与发展路径,以供参考。

[关键词] 农村; 集体经济组织; 经营管理; 发展路径

中图分类号: F325.2 文献标识码: A

## Research on the Management Strategies and Development Paths of Rural Collective Economic Organizations

Jianfei Zhao

Xuanwei Rural Economic Management Station

[Abstract] Rural collective economic organizations, as a social and economic entity with legal status, can represent all villagers to enjoy collective property ownership in accordance with the law, and to some extent make independent decisions to promote the development of economic activities. Therefore, conducting an in-depth analysis of the operational governance status of rural collective economic organizations and exploring scientific and efficient prevention strategies is of great practical significance. Based on this, the article analyzes the management strategies and development paths of rural collective economic organizations for reference.

[Key words] rural areas; Collective economic organizations; Business management; Development Path

### 引言

在乡村振兴战略中,农村经济建设无疑处于核心位置。在新发展理念的引领下,优化农村经济结构,推动适度规模化经营,能够充分发挥标准化的优势,提高乡村经济发展的规模效益和经济效益。农民专业合作社作为我国农业发展的重要支撑力量,其生产经营状况直接影响农业发展的整体成效。然而,当前农村集体经济合作社在运营过程中仍面临多重挑战,主要包括:内部控制制度不健全、会计核算不规范、运营管理制度缺失与高素质管理人才匮乏、村民参与度低以及村民利益保障困难等问题<sup>[1]</sup>。

### 1 农村集体经济组织的经营管理策略与发展意义

#### 1.1 驱动乡村经济稳健增长

农民专业合作经济组织,作为新时代乡村发展的新型模式,与上世纪50年代的传统“合作经济”模式存在本质差异。在乡村振兴战略的推动下,农民专业合作经济组织逐渐展现出股份制的特征,成为与之相匹配的组织形式。实践表明,乡村集体经济合作社在促进农村土地资源有效流转与集中方面发挥着重要作用,同时也在生产人员、生产资料及技术资源上实现了更优配置。通过现代化、规范化的运营机制,乡村集体经济合作社能够

取得显著的经济效益,不仅提升了农户个体的经济收益,也对乡村经济的整体稳健增长起到了积极的推动作用,这完全符合新时代的发展需求,如表1。

表1 农村集体经济发展相关数据

数据指标	数据值	数据来源
全国乡、村、组级农村集体经济组织数量	96万个	农业农村部
2021年全国村集体经济组织总收入	6684.9亿元	农业农村部
2021年全国村均集体经济组织收入	122.2万元	农业农村部
经营收益5万元以上的村占总村数的比例	59.20%	农业农村部
纳入全国家庭农场名录管理的家庭农场数量	近400万个	农业农村部
依法登记的农民合作社数量	221.6万家	农业农村部
组建联合社数量	1.5万家	农业农村部

## 1.2 支撑乡村振兴战略深入实施

乡村振兴是国家层面的重大战略安排，旨在达成产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕的总体目标，如表2。在这个过程中，解决农村、农业、农民问题成为核心议题。而农村经济的发展则是乡村振兴的关键环节。农村集体经济合作社作为农村经济发展模式和体系的一种创新，其功能的充分发挥，既能够激发农村经济的内在活力，又能够提升自身的竞争力和发展优势。这为乡村振兴的其他方面工作提供了有力支撑，有助于精准推进乡村振兴战略，推动乡村地区的全面振兴与发展。

表2 农村集体经济发展相关政策

政策名称	主要内容
《中共广东省委关于实施“百县千镇万村高质量发展工程”促进城乡区域协调发展的决定》	加快推进村集体经济增收，建成更多集体经济强村等
党的二十大报告	巩固和完善农村基本经营制度，发展新型农村集体经济
2024年中央一号文件	促进新型农村集体经济健康发展，严格控制农村集体经营风险

## 2 农村集体经济组织的经营管理策略

### 2.1 自主运营资产与资源

自农村集体产权制度改革启动以来，众多乡村集体经济组织已正式成为具有特殊法人地位的“经济合作”组织。这些组织明确了资产归属、法定代表人及业务范围，能够自主运营资产与资源。以浙江省花园村为例，该集体经济组织明确了成员构成，管理大量耕地，并积累了巨额集体资产。花园村通过简单集体管理方式，将厂房、土地等作为资本，向私营企业收取租金，实现了稳定的收益，并为成员提供了多项福利。这种依托乡村土地资源，发展产业经济与租金经济的模式，能充分利用社会资源，市场风险低，且便于民众参与和监督。

### 2.2 投资创办商业企业

部分村级集体经济组织将集体资产作为股本，投资设立商业企业，每年按股份比例收取收益。江苏省华西村是一个典型例子。华西村通过改制，明确了集体经济组织成员和资产，并出资设立了华西实业有限责任公司，业务涵盖多个领域。华西村的股份经济合作社不仅拥有自身财产，还通过设立独资企业，委托专业人士运营，实现了收入的多元化。这些收入不仅支持了公共设施和服务，还有效隔离了集体经济组织自身的风险。对于人力资源不足的村庄，也可以采用此方式，成立独资旅游公司或农民专业合作社，发展乡村旅游和特色种植养殖<sup>[2]</sup>。

### 2.3 参股商业企业

在集体产权制度改革中，部分地区还引入了集体积累资金、政府扶持资金等资产，按股权比例分红，同时将土地等资源投资于农业企业，获取利润。安徽省小岗村就是一个成功案例。小岗村以土地为股本，成立了股份经济合作社，并向小岗村改革发展

有限公司投资。公司业务涵盖多个领域，创造了巨额利润，并为村民提供了稳定的分红。通过向工商企业投资，农村集体资本得到了有效利用，缓解了集体经济组织资金短缺的问题。在贵州、重庆、陕西、甘肃等欠发达地区，“三变”改革中，许多村庄也采用了类似的股份参与模式来发展集体经济。

### 2.4 村级组织直接设立工商企业经营集体财产

村委会出资兴办企业已有长期实践和丰富经验。根据相关规定，村委会可出资成立公司，或依法成立其他经济组织。河南省南街村是一个典型例子。1989年，南街村村委会出资设立了河南省中原商贸有限责任公司，后逐步发展壮大为河南省南街村（集团）有限公司。南街村拥有众多农业生产及辅助企业，产值和营业收入均相当可观。尽管未建立集体经济组织，南街村企业仍为村民提供了多项服务。

## 3 农村集体经济组织的经营管理的发展路径

### 3.1 建设内部控制框架

在农村集体经济组织的经营管理范畴内，强化内部控制框架是保障其高效运作的核心。首要任务是搭建坚实的内部控制组织框架，即在运营体系中设立一个独立性较强的内控管理部门，并遴选具备专业素养的人才参与管理，确保内控机制的有效执行。其次，需深化内控管理，确立清晰的内控目标、标准及流程。在具体制度构建上，需进一步优化合作社内部监管架构，建立融合定期与随机性检查的监督机制，及时揭示内控中的漏洞与潜在风险。同时，完善权利与责任体系，规范员工行为，减少违规操作的可能性。此外，还需构建全方位的信息管理系统与风险预防体系，借助信息化工具促进内部信息的流通与共享，实现对风险的精确识别、监控、分析及应对，从而提升内控管理的标准化与精确性<sup>[3]</sup>。

### 3.2 加速审计规范化进程

传统经营模式下，农村集体经济组织在财务审计领域面临诸多挑战与风险。为推进会计审核工作的规范化，需关注以下管理要点：一是在合作社业务运营中，根据业务类型与流程，全面收集基础资料，并重点对经济数据进行分类整理，以满足后续会计核算与审核的需求。二是构建健全的财务审计制度，明确会计审核的职责范围、操作规范及目标，详细规划审核流程，并整理归档审核文件，以推动会计审核工作的规范化。三是会计审核工作需遵循国家相关法律法规与标准，合理运用内部与外部审计方法，强化过程审核与结果审核的对比分析，以便在财务管理中精准识别问题，提升审核效能。四是建立法律审计框架，加强对财务信息隐瞒、会计舞弊等问题的监管与预防，有效遏制不良行为，降低运营风险<sup>[4]</sup>。

### 3.3 完善经营与管理机制

为确保农民专业合作社的运作模式科学合理，需从多个维度进行改进。首先，在合作社管理决策层面，应构建完善的决策体系，并融入民主协商决策机制，以解决信息披露不充分、决策权力集中等问题。其次，鉴于村级集体经济组织管理决策高度依赖信息交流，因此在决策管理过程中，应重视建立信息交流

渠道,科学构建数字化、信息化的沟通平台,实现信息的有效共享与传递,确保决策管理的科学性与准确性。最后,在合作社运营过程中,需持续优化决策与管理流程,结合现代管理理念,对运营全过程进行监控与评估,有效遏制权力滥用、贪污腐败等现象,保障经营决策的公正性与廉洁性<sup>[5]</sup>。

### 3.4 打造卓越经营人才队伍

农村集体经济组织的经营管理效能,关键在于拥有一批高素质的经营人才。在人才队伍建设上,需聚焦以下几个关键点:一是积极实施人才引进战略,通过优化薪资结构、丰富福利待遇,吸引并留住新生代优秀人才,使他们能够深度融入乡村治理,将先进的经营理念与管理方法引入乡村。二是深化经营管理人才培养,在实操训练中,不仅传授现代经营管理理念、技能及方法,还融入乡村振兴策略、职业道德教育等内容,全面提升管理人员的综合素质,以更好地支撑经营管理活动。三是完善合作社内部人才晋升机制,依据能力与贡献进行岗位调整,同时搭建顺畅的人才流动平台,为合作社内部人才的成长与晋升提供广阔空间。四是建立健全人才绩效考核与激励机制,根据岗位特点制定评价指标,灵活运用多种考核手段,并根据考核结果实施精准奖惩与监督,充分激发管理人员的积极性与创新能力,引领合作社运营工作高效开展。

## 4 结论

综上所述,农村集体经济合作社作为新时代乡村发展的重

要载体,以适度规模经营为基础,充分发挥规模效益、标准化优势及市场竞争力,推动乡村经济持续健康发展,为乡村振兴战略的实施奠定了坚实基础。在乡村建设不断推进的关键时期,必须深刻认识农村集体经济合作社经营管理的重要性,紧密结合实际情况,进行深入分析与研究,构建科学合理的内部控制制度,强化会计审核与监督职能,确保运营与管理流程顺畅高效。同时,着力打造卓越的经营人才队伍,引导村民积极参与治理创新,推动乡村地区实现全面协调可持续发展。

### [参考文献]

- [1]高圣平.农村集体经济组织法中的四对基本关系[J].政法论丛,2024,(05):33-50.
- [2]朱虎,雷志富.农村集体经济组织何以成为特别法人?[J].中国人民大学学报,2024,38(05):58-71.
- [3]肖鹏.农村集体经济组织财产的归属、经营与管理[J].江西社会科学,2024,44(05):98-108.
- [4]夏沁.论农村集体经济组织对集体资产的经营管理权能[J].学海,2024,(03):25-36+213-214.
- [5]颜雅仪,沈云樵.农村集体经济组织“公司化”治理路径探析[J].学海,2024,(02):50-59+214.

### 作者简介:

赵剑飞(1973--),男,汉族,云南宣威人,本科,高级经济师,研究方向:农经管理。