王真，曹斌. 发展壮大农村集体经济组织的激励机制创新研究——以安徽省铜陵市村级供销社实践为例［J］. 山西农业大学学报（社会科学版），2023，22（6）：71-77.
WANG Zhen，CAO Bin. Research on the incentive mechanism innovation for the development and Growth of rural collective economic organizations —— taking the village level marketing cooperative practice of Tongling， Anhui Provence as an example［J］. Journal of Shanxi Agricultural University（Social Science Edition），2023，22（6）：71-77.
DOI：10.13842/j.cnki.issn1671-816X.2023.06.008

发展壮大农村集体经济组织的激励机制创新研究

——以安徽省铜陵市村级供销社实践为例

王真[1]，曹斌[2]
（1.中华全国供销合作总社管理干部学院 合作经济研究中心，北京 100028；2.中国社会科学院 农村发展研究所，北京 100732）

摘 要：管理层激励机制不完善、经营管理人才队伍不足等问题，严重制约了农村集体经济组织发展壮大。以安徽省铜陵市开展的村级供销社实践为例，详细分析了管理层激励方式对农村集体经济组织发展的影响效果及其演进逻辑。研究发现，农村集体经济组织在实践中探索形成了“基本报酬＋履职绩效＋创收绩效”的管理层激励机制，实现了村集体、供销合作社和地方政府等各方的激励相融，显著提升了村“两委”收入水平，发展壮大了农村集体经济组织。建议在推进农村集体经济组织发展时要高度重视管理层的激励问题，探索建立与经营业绩相挂钩的动态激励机制，并且要以制度创新为突破口解决农村集体经济组织管理层动态薪酬模式的合法合规性问题。

关键词：农村集体经济组织；村级供销社；激励机制
中图分类号：F327 **文献标识码：**A 文章编号：1671-816X（2023）06-0071-07

一、问题的提出

农村集体产权制度改革既是破解农村集体经济发展制约瓶颈的重大举措，也是维护农民权益、巩固社会主义公有制的必然要求。积极稳妥推进农村集体产权制度改革，对完善乡村治理、探索形成农村集体经济新的实现形式和运行机制具有重大意义。为此，党和国家高度重视农村集体产权制度改革，2016年底中共中央、国务院专门出台了《关于稳步推进农村集体产权制度改革的意见》（以下简称《意见》），提出了开展集体资产清产核资、明确集体资产所有权、加强农村集体资产财务管理、有序推进经营性资产股份合作制改革、确认农村集体经济组织成员身份、多种形式发展集体经济、引导农村产权规范流转和交易等七方面的改革任务[1]。2022年，党的二十大报告指出“要发展新型农村集体经济，发展新型农业经营主体和社会化服务”。2022年12月27日《中华人民共和国农村集体经济组织法草案》提请十三届全国人大常委会第三十八次会议审议。当前，如何以立法为基础因地制宜地发展壮大农村集体经济组织已成为推进农村集体产权制度改革的工作重点和焦点。

在乡村振兴政策的支持下，各地积极探索新型农村集体经济组织发展模式，取得了显著成效。基于我国农村集体经济组织发展的丰富实践，学术界围绕农村集体经济组织实现形式、存在的问题以及影响因素等方面进行了总结分析[2-6]。在实现形式方面，以党支部为核心的集体经营、以资源入股新型经营主体为特征的委托

收稿日期：2023-01-13 **修回日期：**2023-02-10
基金项目：中国社会科学院国家高端智库基础研究项目“实现小农户与现代农业发展有机衔接的多样化途径与政策体系研究”（2021）；中国社会科学院新时代党建研究中心“农村基层党组织在发展壮大新型集体经济中的作用研究”（DJZX2024003）
作者简介：王真，研究方向：农村组织与制度。

经营、以土地流转和物业出租为特征的租赁经营等是农村集体经济组织主要的发展模式。从产业类型来看，可以分为农业规模经营、工业带动、生产生活服务、三产融合等模式。事实上，很多地区实践往往是多种模式的综合体，且存在模式演进。同时，根据各地实践，部分学者对农村集体经济组织发展存在的问题进行了总结，现有研究普遍认为，我国农村集体经济组织发展总体上经营效率偏低、市场竞争力偏弱，存在领导力不强、激励机制不健全、管理运作不规范、人力资本不足、组织监督不到位等现实挑战[7-12]。

当前我国农村集体经济组织发展仍处于起步探索阶段，做大蛋糕是发展壮大农村集体经济组织的首要任务，虽然各级政府加大了农村集体经济薄弱组织的财政扶持力度，但真正步入健康、可持续发展轨道的农村集体经济组织为数不多，相当部分的农村集体经济组织发展依然缓慢、能力依然薄弱，究其原因，经营管理人才队伍不足是阻碍农村集体经济组织有效发展的重要因素[13-14]。如何吸引人才、留住人才以及发挥人才的主动性、积极性是做大做强农村集体经济组织必须重视和需提前思考的问题，否则，即便是外部给予再多支持，农村集体经济组织也难实现良性发展。部分学者从宏观层面提出通过改变薪资结构、提高福利等方式完善农村集体经济组织激励机制，将有助于解决经营管理人才不足问题[15-17]，但对于具体实践做法的探讨仍然较少，对其背后的制度安排及形成逻辑缺乏深入挖掘。2017年以来，中央农办和农业农村部与16个联席会议成员单位先后部署5批全国农村集体产权制度改革整省试点，在完成农村集体经济组织资产清产核资工作的基础上，全面开展以资源变资产、资金变股金、农民变股东为主要内容的“三变”改革，积极探索集体经济发展新路径。截至2022年3月改革阶段性任务已基本完成，为推动农村集体经济组织实现良性、可持续发展，进行了一系列积极探索。本研究以试点之一的安徽省铜陵市开展的村级供销社实践为例，在分析安徽铜陵农村集体经济组织管理层激励方式动态演化和实践经验的基础上，试图探寻各利益相关主体推动农村集体经济组织激励机制创新发展的内在逻辑，以期进一步深化该领域研究，同时为村集体经济发展实践提供一些参考。

二、案例描述：安徽省铜陵市的实践与成效

铜陵市位于安徽省中南部，是长江经济带重要节点城市，辖3区1县34个乡镇368个行政村。铜陵市关于农村集体经济组织管理层激励机制的探索，实际上与铜陵市供销合作社探索成立的村级供销社这一组织载体息息相关。在铜陵市，村级供销社是当地发展农村集体经济的重要组织形式，铜陵市委组织部、市供销合作社联合下发的《深化村社共建试点助力农村集体经济发展实施方案》明确规定，“村级供销社作为村集体经济组织，是村级集体资产的管理主体，要发挥好村级供销社在管理资产、开发资源、发展经济、服务成员等方面的功能作用。在村党组织领导下，村级供销社主要承担集体经济经营管理实务”。在探索发展村级供销社过程中，为了调动管理层发展壮大村级供销社的积极性，铜陵结合当地实际情况，不断优化管理层激励机制，激发发展壮大农村集体经济组织内生动力。

（一）探索历程

2015年，铜陵市供销合作社开始利用供销合作社综合改革契机，下发了《关于开展组建村级供销合作社试点工作的意见》，并选取7个村开展村级供销社试点，以期发挥党组织和村委会在发展村集体经济中的组织带动作用。由于村级供销社是一种组织形式创新，没有可参照的模板，因此，村级供销社建立初期，铜陵市供销合作社和村“两委”关注的重点在于村级供销社的组织形式、发起人、股权结构、决策机制和业务重点等，只提出要建立合理的分配制度，未对管理层的激励机制进行系统、科学设计。

村级供销社得到铜陵市委、市政府的重视与肯定，在2017年铜陵市委、市政府出台的《关于深化供销合作社综合改革的实施意见》（以下简称“《实施意见》”）中，明确提出“以发展壮大农村集体为主要任务，以村级供销社建设发展为突破口，开展‘以党建带社建，促进村社一体化发展’工作，努力形成党组织、村委会、供销社三位一体的发展格局”。虽然该《实施意见》

明确了村级供销社是发展村集体经济的重要组织形式，并将其纳入市委市政府工作大局中，但是在完善村级供销社管理层激励机制方面，依然未作出较大突破和明确规定。因此，在实践中，铜陵市供销合作社发现很难调动农村集体经济组织尤其是村“两委”的积极性。

2018年，铜陵市委组织部、市供销合作社联合下发了《深化村社共建试点助力农村集体经济发展实施方案》（以下简称“《实施方案》”），提出在义安区选择一个乡镇，在该乡镇所有行政村进行村级供销社建设试点。这份《实施方案》除了对村级供销社的组织性质、管理机制和运行机制进行明确规定外，最大的创新在于提出了“根据年终财务审计结果，按照资源性收益同比增长、经营性收益利润总量，分别分档按比例提取绩效工资，用于对村级供销社管理层一次性年度兑现”的管理层经营激励机制，并明确了管理层绩效工资提成的建议比例。这一突破极大地调动了基层的热情，推动了村级供销社的快速发展。

村级供销社关于管理层激励机制的探索，对当地发展农村集体经济组织的积极促进作用逐渐显现，同时也得到了铜陵市委、市政府的肯定和重视。2019年，铜陵市委、铜陵市政府联合下发了《关于坚持和加强农村基层党组织领导扶持壮大村级集体经济的实施意见》，提出“建立‘基本报酬＋履职绩效＋创收绩效’的村干部报酬发放新模式，创收绩效与村集体经济发展挂钩”。同时，铜陵市委组织部、财政局、农业农村局联合发布了《关于加快推进2019年度扶持激励村集体经济项目实施工作的通知》，进一步细化了“基本报酬＋履职绩效＋创收绩效”的村干部报酬发放模式，提出“实行村干部基本报酬、履职绩效财政保障，创收绩效与村集体经济发展有机挂钩”，并要求各县区根据实际情况制定具体的村干部绩效报酬与村集体经济发展相挂钩机制（办法）。随着实施意见的印发，铜陵地区基本确立了村集体经济组织管理层激励机制的模式。

（二）发展壮大村集体经济组织的实践经验

铜陵地区发展壮大农村集体经济组织主要采取了激励管理层的做法，并在实践中逐步发展完善，其主要经验有以下几点。

1. 明确组织性质。相关文件明确规定，村级供销社是农村集体经济组织的实现方式之一，要求其作为管理主体，承担农村集体经济组织资产管理、资源开发、经济发展和成员服务等方面的功能。同时，要求村级供销社要在村党组织领导下开展业务，依托集体财产承担农村集体经济组织经营管理实务。通过明确组织边界和功能，推动了村级供销社在规定的范围内有序开展经营活动。

2. 调整股权结构。由于当地农村集体经济组织普遍薄弱，相关文件要求村级供销社的注册资金一般在50万～100万之间，清产核资、量化到村民身上的集体资产、集体经营性资产，在村民代表大会决议通过后，可作为团体股入股到村级供销社。对于确实缺乏资金、资产的村集体，可采用先认缴、在发展中充实的方式入股村级供销社。同时，为了体现村集体的控股地位、保护村集体的利益，在注册村级供销社时，设定村集体股权不能低于注册资本的35%，并为第一大股东，对村级供销社拥有实际控股权。上级的县（区）供销合作社根据自身情况适当参股，但不能作为第一大股东。大户、农民专业合作社、龙头企业、家庭农场等也可参股。特别需要注意的是，按照相关意见，允许村“两委”成员以个人名义出资入股作为村级供销社的股东，极大地提升了村“两委”的参与积极性，也为后期村级供销社发展打下了良好的基础。

3. 改革治理机制。为了更好地推动生产经营服务的开展，村级供销社还会聘请懂经济、会管理的农村能人或村“两委”班子成员担任其他管理职务。成立后的村级供销社参照建立了成员代表大会、理事会、监事会制度，施行民主管理机制，最大限度地吸取成员意见，使村民成为集体经济组织的真正主人。同时，为了充分发挥村党组织在发展农村集体经济组织中的领导作用，村级供销社的董事长、法定代表人原则上需要由村支部书记或村主任兼任。经与铜陵市供销合作社主任座谈得知，目前在已成立的村级供销社的法定代表人中，80%由村委会主任担任，20%由村支部书记担任。

4. 创新分配制度。相关文件规定“根据年终财务审计结果，按照资源性收益同比增长、经营

性收益利润总量，分别分档按比例提取绩效工资，用于对村级供销社管理层一次性年度兑现”的动态薪酬制度。这样，在村级供销社担任职务的村“两委”负责人，可以拿双份工资，即千分制考核工资和村级供销社经营绩效工资，而后者的绩效工资取决于该集体经济组织的经营业绩，如果管理层经营不好，就拿不到这个额外的奖励。除此以外，由于村“两委”个人也被允许出资入股到村级供销社，为了实现个人资金的保值增值，管理者必须通过个人努力实现农村集体经济组织业绩提升，如果经营失败，管理者个人投入的资金也会随之亏损。因此，与经营绩效相挂钩的动态薪酬模式和允许管理者个人出资入股的方式，将集体利益和个人利益有效联系在一起，充分调动了管理层做好农村集体经济组织经营管理工作的积极性。

（三）实践成效

随着“基本报酬＋履职绩效＋创收绩效”激励机制的创新和不断完善，村干部发展农村集体经济组织的积极性被调动起来，取得了良好的经济效益。一方面，村级供销社组建速度明显加快。从2015年11月到2018年《实施方案》下发前，铜陵市只建立了18个村级供销社。但在2018年8月铜陵市委组织部、市供销合作社联合下发《实施方案》后，由于明确了村级供销社管理层的激励机制，村级供销社的发展速度明显加快。从2018年8月到2021年3月底，铜陵市新建村级供销社59家，增加了5倍。另一方面，农村集体经济组织的收入也显著提高。例如，钟鸣镇水村供销社打造的梧桐花谷景区，为景区农户提供农药、化肥等农业生产资料，同时积极承接周边小型工程项目，仅2019年水村供销社销售纯利润就达到20万，并带动农户870户就业。顺安镇星月村依托村级供销社积极开展经营性业务，除了依靠劳务、运输、建筑、维修业务获得48万元收益外，还积极发展种植薄壳山核桃，直接带动村民就业70余人。

三、案例实践的逻辑分析

供销合作社、地方政府、农委会对村级供销社管理层激励机制的探索，其最终目的都是为了推动农村集体经济组织的壮大发展，其内在逻辑如下。

（一）基于供销合作社的角度

2015年，中共中央、国务院出台了《关于深化供销合作社综合改革的决定》（以下简称“中发〔2015〕11号文件”），就供销合作社综合改革提出具体目标任务。按照中发〔2015〕11号文件要求，各地供销合作社要按照强化合作、农民参与、为农服务的要求，因地制宜推进基层社[①]改造，一方面扩大基层社覆盖面，另一方面强化基层社的合作经济属性，将基层社逐步办成规范的、以农民社员为主体的合作社。然而，在20世纪末的市场化改革中，铜陵市基层社已按照“社人两不相顾”的原则分户经营，虽然各基层社在名称上可能依然被称为“某某乡（镇）供销合作社”，但实际上已名存实亡，多数转变为私人持股，不再属于供销合作社系统，原本自营的门店等不动产多数拍卖转让。长期的经营服务停滞导致基层社逐渐远离农民的视线，在服务农民生产生活中能发挥的作用越来越小。如果在乡镇一级重新组建基层社，不仅需要寻找新场地、新人员，还需要投入大量的资金，这对长期以参公管理的铜陵市供销合作社来说，显然无法负担乡镇基层社的改造成本。贯彻落实“中发〔2015〕11号文件”提出的加强基层社建设的改革任务给铜陵市供销合作社带来不小的挑战。在这种情况下，铜陵市供销合作社决定下沉一级，直接和村里合作，通过建立村级供销社来发展集体经济，实现供销合作社和村集体双方共赢。可以说，供销合作社发展村级供销社，最主要的驱动力是自身改革发展需要，是在充分考虑改革任务和自身条件的基础上，在现实中寻找生存空间的一种探索。然而，在实践中，铜陵市供销合作社发现，由于激励不足，村干部发展村级供销社的意愿不强，要想把村级供销社发展起来，必须把村级供销社的建设与个人利益捆绑在一起，通过制定具有吸引力的管理层激励机制，提高村干部和农村能人发展村级供销社的积极性和主动性。

（二）基于地方政府的角度

地方政府通过发展村级供销社发展壮大农村

① 基层社是供销合作社在县以下直接面向农民的综合性经营服务组织，主要位于乡镇。

集体经济组织主要是基于以下两方面的考虑。一是基于工作考核需要。为了推动农村集体经济组织发展壮大，铜陵市委、市政府将扶持农村集体经济组织发展的情况纳入各级党组织书记抓基层党建述职评议重要内容，纳入县区党委和政府主要负责人和领导班子综合考核评价重要内容，甚至将扶持农村集体经济组织发展情况占县区领导班子“抓基层党组织考核”赋权的30%。在工作考核压力下，各级党委政府将发展农村集体经济组织作为夯实基层党建工作的重要任务来抓。二是基于当地经济发展需要。在铜陵，一个乡镇如果要正常运转，每年硬性开支大约为1600万元，其中大约1000万元用于辖区内各个村的工程类建设，包括污水处理、道路、绿化等。即使一个村没有任何建设工程支出，每年也需要投入30万元用于维持正常运转所需的水费、电费、道路维护、绿化管护等，而且随着乡村振兴战略的推进、村民对于村级公益事业的期望不断提升，刚性支出会越来越多。因此，对于乡镇政府来说，如果农村集体经济组织组织不起来，就无法开展各种经营，也无法拓宽收入来源，村一级的支出压力最终会转移到乡镇政府。除此以外，乡镇政府也希望通过发展农村集体经济组织将各级政府支持农业、发展农村的政策红利留在农村。天门镇、东联镇等多位乡镇书记在访谈中都提到，为了支持乡村振兴、建设美丽宜居村庄，市财政、县区财政均会统筹拨付10万元专门用于村庄公益设施管理、绿化管护等公益性服务，由于大部分村集体缺乏有效的农村集体经济组织载体，导致难以参与公益性服务项目的招投标。乡镇政府干部认为，承接公益性服务项目对于那些无资源、无资产、无发展思路的“空壳村”“薄弱村”来说是提升其收入的最易于实现的方式。而且，多年来国家拿出大量财政资金用于支持农业产业发展，如果不能主动参与到产业发展中去，就无法享受这部分政策红利。因此，组建农村集体经济组织极为必要。然而，在实践中，乡镇干部发现完成农村集体经济组织的登记注册容易，但是如何吸引村“两委”成员和农村能人加入到农村集体经济组织中，并使其主动带动农村集体经济组织发展壮大却极为困难，它不仅需要一个有效的组织载体，还需要与之相适应的、科学的制度设计，尤其是合理的激励机制，否则，即便政府给予再多支持，管理层发展农村集体经济组织的积极性也调动不起来，农村集体经济组织也难实现良性发展。

（三）基于农村集体经济组织的角度

农村集体经济组织支持村级供销社发展，主要源于两个方面的因素。一是转型发展的现实需要。铜陵拥有丰富的水面资源和矿山资源，因此，资源性资产出租是许多村集体获得收入的重要来源，然而，这种依靠资源性资产收取租金的经营方式受政策影响较大，不具有可持续性。例如，天门镇狼坑村拥有一座矿山，矿山租金是其最主要的收入来源，但随着矿产资源开发造成的环境污染与生态破坏受到越来越多人的关注，政府不再允许矿山开发，狼坑村随即失去了收入来源；全心村位于铜陵市江心洲的岛上，通过出租水面资源，每年能获得200万元收入，然而江心洲近年被划为生态保护区，不允许开发，全心村也失去了收入来源。因此，依靠资源性资产出租的村集体必须进行转型，依托农业经营、生产生活服务提供等业务寻找新的经济增长点。二是供销合作社平台优势的吸引。水村村书记谈到其之所以选择村级供销社这一组织载体，其看中的是供销合作社组织优势、资源优势、平台优势和人才优势。梧桐树农业发展有限公司在水村流转了200多公顷土地种植鲜花用于发展乡村特色旅游，而鲜花的种植需要大量的化肥、农药，而农业生产资料供应是供销合作社的传统业务，区供销合作社也有自己的农资公司，水村供销社利用区供销合作社农资公司资源，为景区提供化肥、农药等农资。由此可见，无论是出于转型发展的现实需要，还是供销合作社平台优势的吸引，依托村级供销社开展生产经营活动都离不开村“两委”和农村能人的带动，因此迫切需要改革激励机制吸引人才，将村干部与村利益有效联结，从而提升村干部发展村级供销社的意愿和积极性。

四、结论与启示

管理层激励被认为是提高经济组织绩效的有效机制，通过给予管理者一定的稀缺性资源，从而激发经营者主动采取行动实现组织绩效提升。

就农村集体经济组织而言，作为奖励手段的稀缺性资源主要包括声誉激励和经济激励，而从理论上来看，声誉激励和经济激励都能激发管理层的热情，但从案例中的村级供销社建设情况来看，经济激励才是提升管理层发展动力的主要影响因素。因此，如何实现以村“两委”为代表的管理层的工资待遇与其在农村集体经济组织发展中所作贡献相匹配，并且能进一步激励管理层主动去提升农村集体经济组织的经营绩效，是设计村级供销社管理层激励机制的出发点和基础。本研究以安徽省铜陵市开展的村级供销社实践为例，分析了农村集体经济组织管理层激励方式及相关主体支持探索管理层激励机制的初衷，发现在政府财政的支持下，结合建立科学的管理层激励机制对推动农村集体经济组织发展具有重要意义。

（一）建立与经营业绩相挂钩的动态激励机制对农村集体经济组织发展具有重要作用

建立激励机制固然重要，但是建立何种激励机制能在现有条件下最大限度地调动管理层干事创业的热情才最为重要。调研中多位村干部反映，虽然县区政府、乡镇政府都一再强调要发展农村集体经济组织，但是由于缺乏相应的激励机制，作为发展农村集体经济组织主要力量的村“两委”发展意愿不强、发展动力不足。例如，为了扶持激励农村集体经济组织发展，铜陵市统筹市、县区财政和党费等资金开展扶持壮大农村集体经济组织的“三个一批”专项行动，加之扶贫资金以及各种上级补助资金，农村集体经济组织通过各种渠道多多少少都能获得一些项目资金，但是项目资金到位后，购买门面、房屋出租等可获得稳定收入来源的方式成为农村集体经济组织的优先选择，而对于促进地方产业发展的生产经营项目考虑较少。其原因一方面，这可能是部分村干部基于村集体底子薄、缺人才、缺发展思路的认识而做出的无奈之举；另一方面原因在于激励不足，因为项目无论赚多少钱，都与管理者个人无关，即使赚取再多的利润，经营成果是集体的，村干部获得的只是工资收入，无法分享成功经营带来的收益，相反，如果经营失败，不仅要受到村民的埋怨，而且债务难以化解，甚至还会受到行政处分。因此，村干部宁愿将项目资金“趴”在账上，也不愿去冒险。铜陵市的实践探索在于允许村干部不仅可以入股，而且可按照资源性收益同比增长、经营性收益利润总量，分别分档按比例提取绩效工资用于激励管理层，管理层的热情被调动起来，在增加农村集体经济组织收益的同时，村干部的待遇也相应提高，实现了村干部与村集体利益的有效联结，提升了村干部发展村级供销社的意愿和积极性。

（二）要以制度创新的方式推广农村集体经济组织管理层动态薪酬模式

村主任等主要负责人工资主要来源于财政，虽然鲜有明文禁止拿财政工资的村委会成员获取兼职收入的规定，但绝大部分地区都不认可此种行为，导致发展壮大农村集体经济组织遇到人才瓶颈。铜陵市的实践探索，其最大的创新在于通过下发正式文件形式赋予农村集体经济组织管理层动态薪酬模式的合规性。自2015年11月铜陵市供销合作社下发《关于开展组建村级供销合作社试点工作的意见》后，村级供销社发展速度较慢，一方面是由于村级供销社是新生事物，其制度尚不完善，因此铜陵市供销合作社未全面推进村级供销社的建设工作。另一方面，村“两委”发展村级供销社的积极性也不高，除经批准注册登记的村级供销社能获得市供销合作社作为股本投入的5万元资金外，发展村级供销社对村“两委”来说是风险自己担、利益集体享，是费力不讨好、吹糠不见米的事情。但《实施方案》下发后，通过正式发文的形式赋予了村级供销社管理层动态薪酬模式的合规性，减少了村“两委”的后顾之忧，村级供销社的发展速度明显加快。可以说，村“两委”发展村级供销社的积极性，很大一部分原因是以制度上的突破为切入点，赋予了村级供销社管理层动态薪酬模式的合规性，使之可以堂而皇之地推广普及。

参 考 文 献

[1] 孔祥智. 产权制度改革与农村集体经济发展——基于“产权清晰＋制度激励”理论框架的研究[J]. 经济纵横，2020（7）：32-41.

[2] 扈映. 村级集体经济的主要实现形式及问题——基于浙江经验的观察[J]. 财政科学，2017（6）：142-149.

[3] 乔翠霞，王骥. 农村集体经济组织参与公共品供给的路径创新——大宁县“购买式改革”典型案例研究[J]. 中国农村经济，2020（12）：22-34.

[4] 苑鹏，刘同山．发展农村新型集体经济的路径和政策建议——基于我国部分村庄的调查[J]．毛泽东邓小平理论研究，2016（10）：23-28.
[5] 张洪振，任天驰，杨汭华．大学生村官推动了村级集体经济发展吗？——基于中国第三次农业普查数据[J]．中国农村观察，2020（6）：102-121.
[6] 张应良，徐亚东．农村“三变”改革与集体经济增长：理论逻辑与实践启示[J]．农业经济问题，2019（5）：8-18.
[7] 谭秋成．农村集体经济的特征、存在的问题及改革[J]．北京大学学报(哲学社会科学版)，2018（5）：95-103.
[8] 黄延信．发展农村集体经济的几个问题[J]．农业经济问题，2015（7）：4-8.
[9] 高强．农村集体经济发展的历史方位、典型模式与路径辨析[J]．经济纵横，2020（7）：42-51.
[10] 宗成峰，李明．党建引领新型农村集体经济发展：基本逻辑、现实困境与实践进[J]．马克思主义政党建设，2020（9）：81-85.
[11] 曹斌，杨菊萍，张花丽．甘肃定西市陇西县：“党建＋”模式加快推动农民共同富裕[J]．中国农民合作社，2022（9）：41-42.
[12] 孔祥智，高明．改革开放以来我国农村集体经济的变迁与当前亟需解决的问题[J]．理论探索，2017（1）：116-122.
[13] 张义博．农村集体经济发展中能人作用机制研究——基于甘川三个村的田野调查[J]．贵州社会科学，2021（9）：155-161.
[14] 张瑞涛，夏英．农村集体经济有效发展的关键影响因素分析——基于定性比较分析(QCA)方法[J]．中国农业资源与区划，2020（1）：138-145.
[15] 刘义圣，陈昌健，张梦玉．我国农村集体经济未来发展的隐忧和改革路径[J]．经济问题，2019（11）：81-88.
[16] 李韬，陈丽红，杜晨玮，等．农村集体经济壮大的障碍、成因与建议——以陕西省为例[J]．农业经济问题，2021（2）：55-64.
[17] 郭晓鸣，张耀文，马少春．农村集体经济联营制：创新集体经济发展路径的新探索——基于四川省彭州市的试验分析[J]．农村经济，2019（4）：1-9.

Research on the incentive mechanism innovation for the development and Growth of rural collective economic organizations —— taking the village level marketing cooperative practice of Tongling, Anhui Provence as an example

WANG Zhen[1], CAO Bin[2]

(1. *Cooperative Economic Research Center*, *Management Academy of China Cooperatives*, *Beijing* 100028, *China.*;
2. *Institute of Rural Development*, *Chinese Academy of Social Sciences*, *Beijing* 100732, *China.*)

Abstract: Imperfect management incentive mechanism, lack of management personnel team and other problems, have seriously restricted the growth and development of the village-level collective economy. This study taking the practice examples from village-level marketing cooperatives in Tongling, Anhui Province, which dissection the effect and evolution logic of the incentive mode of village-level collective economic organization on the collective economic development. The research has found that village-level collective economic organizations have explored and formed a management incentive mechanism of "basic remuneration + duty performance + income generating performance", which has realized the incentive harmony between the village collective, marketing cooperatives, local government and other parties, and the mechanism is significantly improved the income level of two of the village committees, and developed and expanded the village collective size. It is suggested that the development of rural collective economic organizations should attach great importance to the incentive at management level, and explore the establishment of a dynamic incentive mechanism linked to business performance. In addition, the system innovation should be taken as a starting point to guarantee the legality of the dynamic compensation mode of the management at village-level of collective economic organizations.

Keywords: Rural collective economic organization; Village level supply and marketing cooperatives; Incentive mechanism

（编辑：程俐萍）