

乡村振兴背景下农村合作组织的“三维治理”逻辑及其实现路径探讨

徐丽红

施甸县农村经营管理站，云南保山，678200；

摘要：在乡村振兴战略纵深推进的背景下，农村合作组织作为激活乡村资源要素、联结小农户与现代农业的核心枢纽，其治理效能的提升是破解“小农户分散经营与规模化现代农业衔接不畅”“乡村资源碎片化与集约化利用矛盾”等结构性难题的关键。本文基于组织行为学、新制度经济学与能力建设理论，构建了“组织-制度-能力”三维治理分析框架，系统阐释了农村合作组织在乡村振兴中的治理逻辑，并从动态平衡、协同创新、动能转化三个层面提出实现路径。研究认为，三维治理的核心在于通过组织架构的弹性化设计、制度环境的协同化供给、主体能力的系统化提升，形成“结构-环境-动能”的良性循环，为农村合作组织高质量发展提供可持续的治理方案，进而为乡村产业振兴、人才振兴、文化振兴提供组织支撑。

关键词：乡村振兴；农村合作组织；三维治理；治理效能；组织动能

DOI：10.64216/3080-1486.25.04.034

乡村振兴战略的实施对农村合作组织的治理效能提出了更高要求。作为农业现代化的重要组织形式，农村合作组织在整合资源、提升农业竞争力、促进农民增收等方面发挥着关键作用^[1]。然而，当前农村合作组织普遍面临内部治理结构失衡、外部制度供给不足、成员能力参差不齐等问题，制约了其功能的有效发挥。如何构建科学合理的治理体系，成为推动农村合作组织高质量发展的核心议题。

1 农村合作组织三维治理的理论逻辑

1.1 组织维度：剩余控制权与风险责任的动态匹配

农村合作组织的治理本质是剩余控制权的分配问题。传统“一人一票”的民主决策模式虽体现公平原则，但易导致控制权与风险责任的分离，引发决策低效与“搭便车”现象。现代治理理论强调，剩余控制权应与成员的风险承担能力动态匹配^[2]。通过建立股权补充机制与风险量化模型，可实现现金流权与剩余控制权的动态平衡。例如，大股东除初始股权外，需针对具体业务缴纳“风险补充金”，作为其风险承担能力的量化凭证，同时通过“按股分红+交易量返还”的收益分配方式，精准匹配风险贡献与收益，有效遏制利益侵占与机会主义行为。

1.2 制度维度：政策支持与数字化治理的协同创新

制度环境是农村合作组织发展的重要支撑。政策层

面需构建“顶层设计-地方实践”的制度供给体系，明确合作组织的法律地位，完善财政补贴、税收优惠等支持政策。同时，数字化治理的引入为制度创新提供了新路径^[3]。通过搭建“三位一体”数字化平台，整合生产、供销、信用等服务模块，实现信息共享与业务协同，可有效提升治理效率与透明度。例如，数字化平台可实时监测农资使用、农产品流通等全链条数据，建立质量追溯体系，推动农业投入品的精准管理与农产品标准化生产。

1.3 能力维度：技术赋能与人才培育的双轮驱动

成员能力的提升是农村合作组织可持续发展的核心动能。技术赋能方面，需加强农业科技应用，推广智慧农业、物联网等技术，提升生产效率与产品质量。例如，通过数字化平台提供农技指导、智能农机调度等服务，降低生产成本，提高农业抗风险能力。人才培育方面，需构建“本土培育+外部引进”的人才体系，加强对合作社管理人员、技术骨干的培训，同时吸引返乡青年、专业技术人才参与合作组织建设^[4]。通过建立“技术入股+奖励补贴”激励机制，激发人才创新活力，推动技术成果转化。

2 农村合作组织三维治理的实现路径

三维治理的实现需要构建“组织筑基-制度护航-能力驱动”的协同体系，通过各维度的机制创新与相互

支撑，破解合作组织发展中的结构性矛盾。

2.1 优化组织架构，构建“风险-权力-收益”对称机制

实现组织维度的治理目标，需从决策机制、股权设计、监督体系三个层面进行创新，确保剩余控制权与风险责任的动态平衡。

(1) 决策机制的创新在于建立“风险分级授权”体系。根据决策事项的风险程度，将合作组织的决策权限划分为三个层级：常规决策（如日常开支、农资采购）由理事会负责，采用“简单多数”原则；重要决策（如年度经营计划、中等规模投资）由社员代表大会审议，采用“加权投票制”，即投票权重根据成员的交易量与出资额综合确定；重大决策（如跨产业投资、资产处置）需经“风险评估委员会”审核后提交全体社员表决，采用“风险权重制”，成员的投票权与其缴纳的风险准备金直接挂钩，且通过门槛需达到三分之二以上。这种分级授权既避免了“全员参与”导致的效率低下，又确保高风险决策能反映风险承担者的意愿，实现“效率与公平”的兼顾^[5]。

(2) 股权设计的核心是建立“基础股+浮动股”的动态调整制度。“基础股”体现合作组织的互助属性，由成员按均等原则认购，保障其基本的收益分配权与参与权；“浮动股”与成员的风险承担能力挂钩，允许成员根据自身实力追加认购，其持股比例与风险准备金缴纳额度正向关联，作为获取剩余控制权的凭证。股权的动态调整通过“年度清算”机制实现：年末根据经营绩效与风险变动，对浮动股进行增值或减值调整，对连续亏损的成员强制缩减其浮动股比例，直至补充风险准备金后方可恢复。这种设计既维护了合作组织的“合作性”本质，又通过股权差异体现风险贡献，避免“大锅饭”式的平均主义。

(3) 监督体系的完善需要构建“内部制衡+外部监督”的双轨机制。内部制衡通过强化监事会的独立性实现，监事会成员不得兼任理事会职务，其薪酬由全体社员表决确定，且与合作组织的经营绩效脱钩，确保监督的客观性；外部监督引入第三方机构，如会计师事务所、行业协会等，定期对财务状况、决策执行情况进行审计，并将结果向全体成员公示。同时，建立“责任追溯”制度，对因决策失误导致重大损失的责任人，根据其控制权权重追究相应责任，包括扣除风险准备金、限制表决权等，形成“权力行使有边界、责任承担有依据”的约

束机制。

2.2 完善制度体系，推动“政策-技术-文化”协同创新

制度维度的实现路径需从政策供给、技术赋能、文化培育三个方面入手，构建“正式规则与非正式规范”共生共荣的制度环境。

(1) 政策供给的优化在于构建“精准化、差异化”的支持体系。在国家层面，应加快《农村合作组织法》的立法进程，明确其法律地位、产权归属、治理结构等核心要素，解决当前“多法调整、标准不一”的问题；在地方层面，需建立“分类指导”机制，对生产型、服务型、综合型合作组织实行差异化政策^[6]：对生产型组织侧重技术培训与基础设施支持，对服务型组织强化市场对接与平台建设，对综合型组织给予产业链整合的专项补贴。政策实施中需避免“普惠式”补贴，通过“以绩定补”“先建后补”等方式，将政策资源向治理规范、带动能力强的组织倾斜，引导其向高质量发展转型。同时，建立政策实施的“效果评估”机制，定期监测政策对合作组织治理的影响，及时调整政策工具，防止“政策绑架”导致的组织行为扭曲。

(2) 技术赋能的关键是搭建“数字化治理平台”。平台功能应涵盖三个核心模块：生产服务模块，整合农业物联网、遥感监测等技术，提供精准种植、病虫害预警等服务，提升生产环节的标准化水平；供销服务模块，对接电商平台、批发市场等渠道，实现农产品溯源、订单管理、物流调度的一体化，降低流通成本；信用服务模块，基于成员的交易记录、履约情况建立信用档案，为融资贷款、股权调整提供依据。平台的运营采用“政府引导、市场运作”模式：政府负责基础建设与数据安全保障，合作组织自主选择服务内容，第三方企业提供技术支持与维护。同时，建立“数据共享”机制，在保护隐私的前提下，向政府部门、金融机构开放必要数据，为政策制定与金融服务提供参考，形成“数据驱动治理”的良性循环。

(3) 文化培育的重点是塑造“合作共赢”的组织文化。通过“制度嵌入”将合作理念转化为行为准则，例如在章程中明确“互助优先、利益共享”的宗旨，在收益分配中设置“集体发展基金”用于公共事务^[7]；通过“活动载体”强化成员的共同体意识，如定期举办技能竞赛、经验交流会、集体公益活动等，增强组织的凝聚力；通过“典型示范”引导价值认同，选树“合作带

头人”“诚信标兵”等先进典型,用身边案例诠释合作精神的内涵。文化培育需尊重乡村的本土传统,将合作理念与乡土伦理相结合,例如在少数民族地区,可借助传统的“议事制度”“互助习俗”传播合作文化,使组织文化扎根于乡土社会的土壤中,实现“外来理念”与“本土传统”的有机融合。

2.3 提升能力水平,促进“个体-组织-产业”的价值跃迁

能力维度的实现路径需围绕“个体赋能、组织升级、产业融合”三个环节,推动资源整合能力向价值创造能力的转化。

(1) 个体赋能的核心是构建“精准化、常态化”的培育体系。培育内容需覆盖“技术、经营、合作”三大能力:技术能力培育依托农业科研机构、职业院校等资源,开展“理论授课+实操训练”的培训,重点传授智慧农业、绿色种植等现代农业技术;经营能力培育通过“导师制”实现,聘请农业企业家、农村电商带头人等担任导师,一对一指导市场分析、品牌建设等实用技能;合作能力培育通过“参与式学习”进行,组织成员共同参与项目策划、风险评估等活动,在实践中培养团队协作与沟通能力。培育机制的创新在于建立“学分制”管理,将培训参与度、技能提升效果与股权分红、评优评先挂钩,激发成员的学习动力,使能力提升成为自觉行为。

(2) 组织升级的关键是打造“专业化、协同化”的运营体系。在管理层面,引入职业经理人制度,通过公开招聘选拔具备现代农业管理经验的人才,负责日常运营与战略规划,同时建立“经理人考核”机制,将成员满意度、经营绩效作为考核核心指标;在业务层面,推动“横向联合、纵向延伸”,横向与同类合作组织组建联盟,形成区域品牌与规模优势,纵向向产业链上下游延伸,发展农产品加工、休闲农业等增值业务,提升抗风险能力与盈利水平;在资源层面,构建“政产学研用”合作网络,与政府部门对接政策资源,与科研机构合作技术研发,与企业共建生产基地,实现多元主体的优势互补^[6]。这种运营体系使合作组织从“单纯生产互助”向“综合服务平台”转型,增强其在产业链中的话语权。

(3) 产业融合的目标是构建“三产联动”的价值创造模式。在第一产业层面,通过规模化种植、标准化生产提升农产品品质,打造区域特色品牌;在第二产业

层面,发展农产品初加工、精深加工,延长产业链条,如将果蔬加工为果汁、果干,将粮食转化为保健食品等,提升产品附加值;在第三产业层面,结合乡村旅游、农事体验等业态,推动“农业+文旅”融合,拓展增收渠道。产业融合的推进需要合作组织与其他市场主体建立“利益联结”机制,如与加工企业签订“保底收购+利润返还”协议,与旅游公司采取“收益分成”模式,确保成员能分享产业链各环节的增值收益。这种模式不仅提高了合作组织的经济收益,还通过产业升级带动乡村就业与生态改善,实现“经济效益与社会效益”的统一。

3 小结

综上所述,农村合作组织的三维治理是一个系统性工程,需从组织、制度、能力三个维度协同推进。通过优化内部治理结构、完善制度供给、提升成员能力,可有效破解农村合作组织发展中的结构性矛盾,实现治理效能的全面提升。未来,需进一步深化理论研究,加强实践探索,推动农村合作组织在乡村振兴中发挥更大作用。同时,应关注数字化治理的伦理风险,确保技术应用与人文关怀的平衡,为乡村振兴提供可持续的组织保障。

参考文献

- [1] 李翔,毕兰雪. 协商民主提升农村基层治理效能的三维分析[J]. 行政科学论坛,2022,9(4):34-38.
- [2] 刘剑. 乡村振兴战略下优化新型农村社区治理服务模式研究[J]. 农村实用技术,2022(12):88-90.
- [3] 庞娟. 农村基层治理空间重构:一个三维框架[J]. 领导科学,2014(32):12-15.
- [4] 赵军锋,储东升,周雪燕. 共同富裕视角下农村集体经济合作社发展路径的三维探析[J]. 山东行政学院学报,2023(3):122-128.
- [5] 胡树望,李松. 乡村振兴战略下农村集体经济合作社发展路径的三维探析[J]. 今日农业,2025(9):24.
- [6] 冯晓平,江立华. “社会中的国家”理论视角下国家基层治理实践困境分析——以征地中的治理为例[J]. 理论月刊,2019(3):86-92.
- [7] 杨骏,李长健. 中国式乡村治理中农村集体经济组织高质量发展:合作、共生与规则[J]. 农业经济,2024(9):43-45.
- [8] 刘庆斌. 农村合作组织治理结构优化与管理效率提升研究[J]. 中国集体经济,2024(24):13-16.