

# 西咸研究

(第12期·总第260期)

西咸新区研究院

2022年4月13日

---

## 关于建设新区乡村职业经理人队伍的 思考建议

西咸新区研究院课题组

2022年是我国全面推进乡村振兴由谋篇布局进入具体施工的关键一年，可以说，乡村振兴踏上了新的赶考之路。前不久，陕西省委省政府出台实施意见，对今年全省乡村振兴工作作出安排部署，市第十四次党代会更是提出全面推进乡村产业、人才、文化等振兴的目标任务。特别是，刚刚正式获批的《西安都市圈发展规划》明确，要进一步统筹兼顾城乡一体化，努力实现乡村振兴。面对新发展阶段的新特征新要求，如何迈出乡村振兴的关键一步，如何破解人才制约瓶颈，如何在“谁来种地”“谁来兴村”

问题上精准发力，农民是主体，人才是关键，培养一支高标准乡村职业经理人队伍势在必行。为此，我们对新区农业农村工作进行专题调研，提出创新“乡村经营”理念，建设新区乡村职业经理人队伍有关建议，供参考。

## 一、乡村职业经理人定义及工作任务

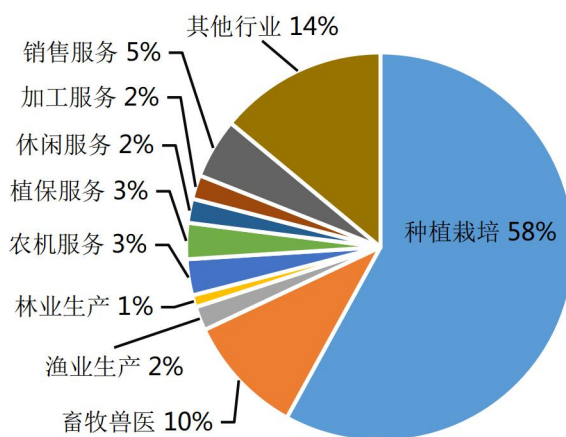
2018—2022年，中央连续发布“一号文件”统筹“三农”工作，明确指出要为乡村振兴培养高素质人才，提出扶持农业职业经理人不断发展的相关举措。《乡村振兴战略规划》《乡村振兴促进法》等政策文件的出台发布，为农业现代化发展提供了政策保证，乡村职业经理人更是作为一种新兴职业不断发展壮大。

（一）乡村职业经理人的定义。乡村职业经理人常常被称为“家庭农场主”“农业经纪人”“农业CEO”等等。尽管称呼不同，都指那些“爱农业、懂技术、善经营”的专门人才，他们活跃在农业生产的各个领域，以先进经营理念和科学技术，运营各种生产要素和资源，组织和管理规模化、集约化农业及其他专业化的生产形式。2019年4月，人力资源社会保障部、市场监管总局、统计局联合发布了13个新职业，其中就包括乡村职业经理人。**乡村职业经理人**是指在农民专业合作社等农业经济合作组织中，从事农业生产组织、设备作业、技术支持、产品加工与销售等管理服务的人员。

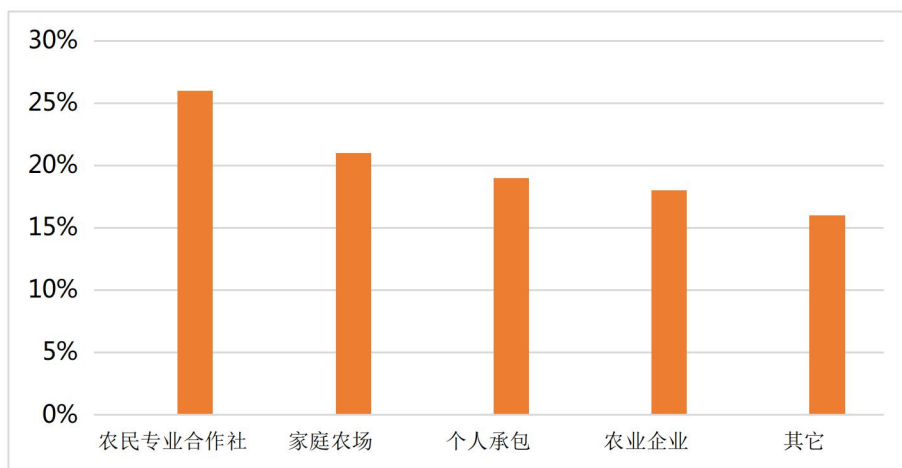
（二）乡村职业经理人主要工作任务。当前，我国乡村职业经理人从业人员预估已超过290万人（按每经营主体配置1人测

算), 遍布在各地的乡镇和村组。从农业行业结构来看, 乡村职业经理人从事种植栽培约占 58%, 畜牧兽医约占 10%, 渔业生产约占 2%, 林业生产约占 1%, 农机服务约占 3%, 植保服务约占 3%, 休闲服务约占 2%, 加工服务约占 2%, 销售服务约占 5%, 其他行业约占 14%。从所在岗位的经营属性来看, 属农民专业合作社的约占 26%, 家庭农场约占 21%, 个人承包约占 19%, 农业企业约占 18%; 其它约占 16%。

乡村职业经理人从事行业分布



乡村职业经理人所在岗位分布



乡村职业经理人**主要工作任务**包括：搜集和分析农产品供求、客户需求数据等信息；编制生产、服务经营方案和作业计划；调度生产、服务人员，安排生产或服务项目；指导生产、服务人员执行作业标准；疏通营销渠道，维护客户关系；组织产品加工、运输、营销；评估生产、服务绩效，争取资金支持等。

## 二、西咸新区农业发展现状

近年来，西咸新区深入贯彻落实中央关于实施乡村振兴战略和习近平总书记关于扎实推进特色现代农业建设要求，按照“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”的总要求，结合新区创新城市发展方式的探索实践，促进城乡规划、产业、生态、资本要素融合发展取得突破，探索走出了一条彰显工农互促、城乡互补、全面融合的新型城乡融合发展路径。目前，新区共有行政村 192 个，农户 10.8 万户，农村常住人口 35 万人，常住人口城镇化率 73.07%。2018—2020 年，新区农林牧渔业总产值年均增长率 6.21%，逐渐形成了以粮、菜、果、茶为主导的区域农业产业。尤其 2020 年，新区粮食播种面积 46.63 万亩、产量 16.05 万吨，粮食产量与面积均居全市第三；蔬菜种植面积 25.73 万亩、产量 92.5 万吨，生产规模居全市第一；茯茶年产量 4200 吨、产值 6.47 亿元，生产规模居全省第一。随着新区农业综合生产能力的稳步提升，新型农业经营主体日益壮大，已累计发展农民专业合作社 565 家、家庭农场 111 家、现代农业园区 25 家。截至 2020 年底，全区认定村集体成员 74.72 万人，职业

农民 300 人，其中，高级职业农民 6 人，中级职业农民 10 人，初级职业农民 284 人。农业经济合作组织的迅速发展，新产业、新业态的层出不穷，催生了新的职业，也给新区农业人才提供了更大的舞台。

**农业新型经营主体类型与数量**

经营主体	总数	市级以上	省级以上
农民专业合作社	565	20	0
家庭农场	111	3	6
龙头企业数量	14	6	8
农业园区	11	0	0

### 三、建设乡村职业经理人的必要性

当前，我国很多地方积极探索农业增产、农民增收、农村发展的路子，取得了一定的成效，但仍存在设施投入产出率不高、生产管理技术有待提高、产后服务不到位等普遍问题，尤其是农业高素质人才短缺，专业匹配上存在矛盾，建设乡村职业经理人队伍，能够有效地破解这一难题，推动乡村振兴的顺利实施。

（一）为乡村振兴提供智力保障。大力发展现代农业，促进了农村加快土地流转，大片土地的集中为开展规模化、产业化、多样化、标准化的农业生产创造了条件，但也带来了管理难度大、投入周期长、专业人才短缺等问题。乡村职业经理人作为一种专门性的职业，掌握技术、善于管理，在乡村产业发展中能够起到实践和引领的作用，能更直接、更有效地促进农业产业发展。

（二）为乡村振兴注入活力之源。乡村职业经理人具有较强的示范、组织和服务能力，既能发挥传导市场信息、运用新科技

的载体作用，还可以把分散的农户组织起来，整合金融、科技、土地等各种要素资源，尤其是可以培育本土乡村人才，培育年轻有为的返乡创业人才，激励各类人才施展才华、大显身手。

（三）为乡村振兴创造文化氛围。乡村振兴，既要塑形，也要铸魂，文明乡风、淳朴民风是一个潜移默化、不断养成的过程。打造一批可以激发各方面活力和能量的高素质人才，既能有效挖掘乡土文化资源，又能推动农耕文化创造性转化、创新性发展，催生乡村文化供给的内生动力。

（四）为乡村振兴筑牢组织基础。乡村强不强，要看“领头羊”。乡村振兴除了需要村干部等一批热爱“三农”工作者的积极融入和参与外，更需要一批乡村职业经理人发挥主力军作用，带动留在乡村的人更安心，激励回报乡村的人更有信心，切实提高组织的凝聚力、战斗力和创造力。

#### **四、西咸新区建设乡村职业经理人队伍的有关建议**

西咸新区是承担国家重大发展和改革开放战略任务的综合功能平台，肩负打造中国特色新型城镇化范例的使命，近年来，我们在政策上对“三农”有着较大的投入，即便是贫困地区，随着脱贫攻坚战的全面胜利，也已成为可以大展宏图的新天地。尤其是 2017 年代管托管以来，随着经济社会的快速发展，很多村庄如雨后春笋般地成立了农民专业合作社、家庭农场和农村集体经济合作组织。然而，目前村集体经济增收渠道主要以土地租赁、门面房租赁和物业管理为主，有的经营性集体资产简单的一租了

之，有些拆迁村在拆迁过程中积累了大量拆迁款，但由于投资渠道有限，仅仅存于银行“吃利息”。现有集体经济组织带头人普遍缺少资产运营管理的能力和水平，能够像**沔东和平村白世峰、沔西曹家滩村许权衡、泾河马庄石明亮**一样有想法、有办法的带头人还太少。4月12日，市委农村工作会议强调，要发挥科技对农业发展的支撑作用，努力走出一条具有特色的城乡融合发展之路。新区作为秦创原总窗口，要充分发挥科技资源加快集聚的优势，积极打造一支乡村职业经理人队伍，让这些人来专职负责农业产业生产经营，以此来突破目前“三农”工作瓶颈。

**新区建设乡村职业经理人队伍的总体思路：**坚持实施乡村振兴战略，坚持职业化方向、市场化导向、产业化取向，着力破解人才制约瓶颈，分层分级培养一批具有较强市场意识和管理能力、较高生产技能和经营水平、层次结构合理的乡村职业经理人，为推进新区现代农业发展提供强有力的人才保障和智力支撑。

**（一）组织遴选培育对象。**一是按照“自愿+推荐+审查”原则，重点将村组干部、种养大户、家庭农场主、农民专业合作社领办人、农业社会化服务组织负责人等作为培育对象，广泛吸纳在农业领域创业兴业的返乡农民工、回乡大中专毕业生、复员转业军人、城镇下乡人员等各类有志从事农业的人员加入乡村职业经理人队伍。二是以秦创原总窗口建设为契机，依托各类创新平台发现人才、培育人才、凝聚人才，引导广大科研人员把论文写在田间地头，把成果应用在农村产业发展上，重点培育科技特派员，

推进科技成果入乡转化。三是遴选的乡村职业经理人，优先纳入新区新型职业农民培育计划，通过建档立卡、跟踪培训、系统培育，加快培养成为爱农业、懂技术、善经营的农业生产经营管理领军人才。

（二）创新人才培育方式。一是探索建立理论与实践、集中与分段相结合的培训管理模式，提高乡村职业经理人实训化培训比重，积极推广小班制、菜单式学习和导师制、孵化式辅导等培育模式。短期理论培训后，根据学员具体需求，分别组织到培育基地开展实践辅导培育。二是鼓励具备条件的培育机构开办新型职业农民学历提升专班和开发信息服务平台，探索“行业性辅导+自学成长”的终身学习机制。三是打破区域壁垒，与杨凌示范区、西北农林科技大学等合作，培养新型农业人才，积极探索省外先进地区异地培训、联合培训模式等。

（三）优先加强产业扶持。一是支持乡村职业经理人领办、新办的农民专业合作社和家庭农场，优先申报评定新区级以上的示范农民专业合作社和家庭农场。二是支持乡村职业经理人主导的项目符合相关产业扶持政策条件的，优先享受新区相关扶持政策。三是支持乡村职业经理人通过共有、共治、共享方式，集成农业服务资源要素，建设区域性农业社会化服务平台或行业性农业社会化服务组织，为提高集约化经营水平提供支撑条件。

（四）加大金融支持力度。一是鼓励街镇、村组加强与金融机构的协调，探索建立乡村职业经理人信用贷款机制。鼓励乡村



职业经理人积极参加政策性农业保险，对从事规模种养生产，且参加新区政策性农业生产保险的，对其应由农户自交保费部分给予适当的减免补助。二是支持街镇建立健全乡村振兴农业产业发展贷款风险补偿金制度，将新型职业农民领办创办的经营主体纳入政策扶持范畴。支持银行金融机构创新信贷产品和服务方式，加大对乡村职业经理人领办创办的经营主体的支持力度。

（五）建立科学的绩效考核体系。一是构建新区乡村职业经理人在小农户服务过程中的经济和社会效益的考核体系，建立权责一体、奖惩分明的运行机制。在资金安全、目标利润、社员满意度和生产标准化等方面对职业经理人形成多个考核指标，与基本年薪+绩效年薪机制挂钩，提升对职业经理人考核的针对性、导向性。杜绝追求农业经营主体的经济利益侵吞小农户的生产利益，将小农户边缘化。二是成立由全体社员组成的社员大会作为最高权力机构，由全体社员选举产生理事会与监事会成员，对乡村职业经理人作出的重大决策与建议，须理事会成员一半以上的投票方可通过，从制度层面避免乡村职业经理人因忽视当地农业发展的现实情况盲目决策，造成小农户利益得不到保护、丧失农户信任的问题。

（六）完善人才吸引和留住机制。一是多措并举吸引更多优秀人才助力乡村建设，吸引乡村能人回乡创业和反哺家乡，同时鼓励大学毕业生下基层服务“三农”，引导农业龙头企业、家庭农场、农民专业合作社、农创客等经营主体，因地制宜发展生态

种养、农产品加工、乡村休闲旅游、农家乐民宿等业态，培育村庄品牌、农产品品牌、节庆活动品牌。二是提高乡村职业经理人的薪酬待遇和社会保障标准，制定推出优惠政策吸引农村能人回乡创业。三是加强农村“两委”组织建设，把农村生产能人、经营能人、技术能人纳入村级两委后备，吸纳进入村两委班子，同时探索农村优秀青年晋升通道，多渠道保留乡村优秀人才。

（执笔：新区研究院综合处（论坛秘书处）处长赵江，干部秦蓉）

附件：乡村职业经理人典型案例

附件

## 乡村职业经理人典型案例

**浙江杭州：**杭州余杭区被称为“浙江经济第一区”，2019年面向全国公开招聘乡村职业经理人并开出高薪，在乡村职业经理人的带领下，一养殖合作社进行了大规模的技术更新与管理制度改革，完成了养殖产品的更新迭代，运用互联网开展多平台宣传推广，第二年就取得了近500万元总成交额，销售额比上一年增长27%。而余杭区小古城村，经过近几年发展，乡村职业经理人帮助村里打造乡村旅游项目，策划各类活动，2021年村集体经济收入达871万元，其中景点门票收入有250多万元，同比增长212%，曾经普普通通的村子摇身变为全国乡村旅游重点村。

**湖北武汉：**某乡村职业经理人带头组建黑冰专业合作社，在农业经营主体中实行规划管理，加大新产品培育，规范生产流程，拓宽产品销售渠道，将一个快要倒闭的合作社打造成了国家级示范社。乡村职业经理人带领团队深入研究，先后培育出黑冰无籽西瓜、黑冰A8红菜苔、黑冰梦甜玉米等特色品种，累计推广面积超过31万亩，间接为农户增收3亿多元，个人拥有专利15项。由几位乡村职业经理人一起组建了全国第一个高素质农民协会，开创了湖北高素质农民节，为灾区农民募集种子及资金。

**山东临朐：**盛世果蔬专业合作社带头人作为当地乡村职业经理人，带领合作社从经营嵩山蜜桃出发，规模化种植，注册商标，

统一管理、销售，把原来不为人知的特产推向市场。经过多年发展，合作社已成为经营多种农产品，从事农产品加工、冷藏、运输、配货等一条龙经营服务的农业合作组织，年销售额超千万。合作社被评为全国农民专业合作社示范社。

**湖北武汉:** 某生态农业专业合作社理事长作为乡村职业经理人，从农业生产和销售环节入手，针对农业生产季节性和多变性、产品销售和市场信息的沟通匹配等问题，突破原有传统模式局限，探索建立农业企业数字化管理新模式。不仅优化农业企业的自身管理，而且通过业务流程和业务行为的在线化，推动企业大数据决策分析，打通企业和上下游的信息通道，实现组织在线、沟通在线、协同在线、业务在线，极大降低了成本，提升了生产和销售效率，合作社效益得到大幅提升。

---

送：西咸新区管委会、西咸集团班子成员。

省委政研室、省政府研究室。

西安市委政研室、市政府研究室。

发：各新城管委会班子成员及部门，各新城集团班子成员及部门，西咸管委会各部门、西咸集团各部门，各街办（镇）。

---