

乡村振兴需要更多“农业CEO”

□□ 王小川



前不久，中国农业大学与腾讯集团共同发起一项乡村CEO培养计划，主要聚焦探索农业职业经理人的培养，引起了社会的广泛关注。新闻背后凸显出一个事实：在农业产业高质量发展、农村集体经济不断壮大的乡村，职业性和专业性经营人才存在较大缺口。

数据显示，截至2020年底，全国农民专业合作社已超过230万家，辐射带动近一半农户，成为确保国家粮食安全和重要农副产品有效供给的关键力量。与此同时，农民合作社职业经理人结构性短缺的问题，已成为影响乡村振兴的重要障碍。

究其原因，一方面同农业功能不断拓展、产业业态日益丰富有关。随着乡村产业的快速发展，业务类型、市场边界、商务竞争等不断延展，产业链条短、融合层次低和技术水平不高等问题逐渐凸显。如何充分挖掘乡村价值，进一步将乡村资源优势、生态优势转化为经济优势、发展优势，成为各地普遍需要解决的问题。

另一方面，则是因为农村劳动力结构相对老化，高层次、高素质人才普遍短缺。当下乡村产业的发展，早已进入农业规模化、集约化、标准化、品牌化发展的阶段。“老把式”们仅凭过去的老经验、土办法，已经很难应付项目运营、市场竞争中遇到的各种新问题，迫切需要一大批懂农业、爱农村、善经营、会管理的乡村CEO，补齐经营管理短板，为农民当好“账房先生”、产品经理，为乡村产业规范化、专业化运作提供重要支撑。

乡村的振兴需要一批高素质的职业经理人，在农民专业合作社等农村经济组织，以及乡村公共事务管理中发挥作用，帮助农民打通从田间地头到市场终端的通道。通过整合资源、发展品牌，在带来技术、资金等要素配置巨大变革的同时，为探索推进农业供给侧结构性改革、推动农村产业高质量发展提供新路径，帮助农民增加收益。

简单说，农业职业经理人就是为农民服务的。正如在城市里发展起来的企业聘请职业经理人一样，乡村的振兴同样需要一批高素质的职业经理人，在农民专业合作社等农村经济组织，以及乡村公共事务管理中发挥作用，帮助农民打通从田间地头到市场终端的通道。通过整合资源、发展品牌，在带来技术、资金等要素配置巨大变革的同时，为探索推进农业供给侧结构性改革、推动农村产业高质量发展提供新路径，帮助农民增加收益。

再宏大的事业，总归要有人来干才能达成。近年来，国家对农业职业经理人的培养高度重视。2018年1月，《中共中央 国务院关于实施乡村振兴战略的意见》明确提出，加强农村专业人才培养，需要“扶持培养一批农业职业经理人、经纪人、乡村工匠、文化能人、非遗传承人等”。2019年4月，人社部等三部部门联合发布13个新职业，“农业经理人”作为同批次唯一的农业领域职业入选。

凡事必先有人气，才有生机。对于乡村振兴热涌动的乡村而言，农业职业经理人来得正是时候。事实上，对绝大多

数地方而言，农业职业经理人早已迈过“需不需要”的讨论阶段，而是在向如何实现“既要数量够、还要效果好”的目标不断奔跑发力。

培养农业职业经理人，首先要“深挖潜”，念好“育”字诀。农村建设归根结底要以农民为主体，振兴乡村要靠生长于斯的亿万乡亲。建设一个什么样的乡村，怎么样才能建成那样的乡村，生于斯长于斯的农民群众最清楚。培养农业职业经理人，不仅不能忽视老乡们，还要重点依靠他们。可以着重从村组干部、种养大户、家庭农场主、农民专业合作社领办人等群体中，遴选出农业职业经理人培育对象。同时，统筹运用学历教育、技能培训、实践锻炼及外出“取经”等方式，培育一批“乡村运营师”“田秀才”“土专家”“乡创客”等管理人才，提升乡村产业层次水平，带动农民就业增收。

壮大农业职业经理人队伍，还要“聚众智”，广撒英雄帖。招募英雄不问出处，投身乡村不拘形式。要多汇聚外部力量，引导社会人才“上山下乡”，广泛吸纳在农业领域创业兴业的返乡乡贤、农民工、回乡大中专毕业生、复转转业军人、城镇下乡人员等各类有志从事

农业的人员，加入农业职业经理人队伍。要通过“招智、招资、招人、招财”，实现“技术理念引进、资本品牌引进、创客人才引进”，建立乡贤回归型、能人治理型、乡村运营师主导型和企业家主导型等多种形式的农业职业经理人团队，推动先进技术理念和管理方式在乡村着床发芽。

引来“金凤凰”不容易，想要让人才留得住、干得好，更要下一番苦功夫。一方面，要打好“乡愁牌”“亲情牌”，以乡情感召、政策吸引、事业凝聚，让能人扎根发展起来的人才“评得上教授”“涨得了工资”，疏通农村工作队伍向上发展的通道，激励各类人才以推动农业科技、农业现代化为己任，在农村广阔天地大显身手。另一方面，要因地制宜结合当地实际，通过创业、用地、税收等政策礼包，让职业经理人感受到信任与认同，给农业职业经理人干事创业营造良好政策环境，让农村成为创业创新的热土和高地，激励农业职业经理人扎根农村大地，创造更大价值，绽放人生精彩。

推动农业职业经理人“上山下乡”的同时，我们还要关注到，农业职业经理人仍然是一个新兴职业，如何更好发挥作用，需要在长期实践中不断探索总结。各地情况千差万别，再好的经验也不能简单“复制粘贴”。只有立足各地资源禀赋和比较优势，找准定位，才能真正发挥农业职业经理人的引领带动作用，让农业职业经理人在乡村大舞台上绽放人生精彩，唱响振兴华章。



工农业的经营模式，也有其短板和客观存在的风险，需要引起警醒。

首先，农业对象的生命性特点决定，对农作物等要付出密集的时间与精力，精心呵护，为其创造良好生长环境。而农户经营因为是自己给自己劳动，往往可以做到人适其事、事得其人，男女老少各尽所能，利于充分发挥每个人的作用，劳动力的主动性、自觉性、创造性都较强，可以提高生产效率、降低成本风险。雇工农业虽然具有资金丰厚、技术先进、经营理念新、市场嗅觉敏锐等优势，但对劳动力的管理激励是难题。目前，农业劳动内容还难以像工业生产那样，事先严格按照程序设定，这给实施标准化操作和有效监督带来一定困难。雇用的劳动力是给老板干活，挣的是工资，容易出现“做一天和尚撞一天钟”的现象。在城市，我们有时会看到冒雨在花园里浇花的雇工，但你鲜少会见到农民下着雨给自己浇菜。这就是“给自己干”与“给别人干”的区别。

其次，农业的季节性特点，也给雇工农业带来一定风险。气候的周期性和作物生长的周期性，共同决定了农业生产的季节性特点。有句农谚叫“人误地一时，地误人一年”，农民都懂得农业季节的重要性。为遵守农时，中国人发明了二十四节气，形成了许多指导农业生产的谚语，提醒人们什么节气应该干什么。错过了季节所导致的损失，是后来的任何努力都不能弥补的。农业的季节性给农民带来的最显著影响是农忙和农闲，无论是播种还是收获，都有极强的时效性。在黑龙江的很多农村，一场春雨后往往就是播种的好时节。如果在这个时间播上种，一年收成就有了希望；错过了这个时机，一年收成就可能受到很大影响。收获也是一样，不按时收获，庄稼过分成熟会烂在地里，玉米、小麦、蔬菜、红薯、水果、大豆等都是如此。像华北地区的小麦，收割时间只有十多天左右，这期间如遇降雨、冰雹、大风等灾害，都可能让几个月的辛勤劳动付诸东流。因此，农民有“龙口夺粮”的说法，一到抢收抢种季节，那就是天不分昼夜，人无分老幼，全家老少齐上阵。农业生产的季节性，会带来劳动力的季节性紧张，致使一些农业企业因前期准备不充分，农忙时节雇不到足够劳动力，而遭受损失。

这种风险性也告诉我们，农业生产难以像工业生产那样，不受风雨旱涝等环境条件影响，通过精细专业分工和标准化管理在车间中昼夜进行。农业要在广袤的田野上作业，自然环境因素大都是难以人为控制的，必然影响农业生产的过程和结果。低温、高温、干旱、洪涝、冰雹、狂风暴雨、病虫害以及水体、空气和土壤污染等，都可能对农业生产的产出数量和质量造成影响，进而影响最后的收益。农户经营可以通过多样化的种植和养殖分散自然风险，他们懂得“东方不亮西方亮”的道理。在多雨地区，农民通过设施避雨栽培，对葡萄、樱桃、大枣等套袋栽培，减轻或避免自然灾害影响；当霜冻来临，农民在田间点燃柴草、燃放烟雾，可减轻冻害；遇到刮风，农民会及时把倒伏的庄稼扶起来，减少损失。2021年秋天，正值收获玉米季节，在河南、河北和山东的交界处，遇到百年不遇的特大暴雨，玉米被淹，大小机械难以下地，农民竟然踩着水，把玉米采下来放在盆子里，用绳子一次次从水上拉出来，拼尽全力减小损失。这样的事情恐怕只有农民能做。而雇工农业虽然也可通过多样化经营、建设设施农业等分散风险、提高产量，但当面临极端天气等情况导致作物大面积倒伏、大型机械不能下地等问题时，往往要考虑利润最大化，不会通过雇工做“得不偿失”的工作。此外，除了常见的自然风险和市场风险，在个别情况下，农业还可能应对疫情、地震等突发事件带来的风险。当此类风险突然来袭，农户因为耕地就在身边，随时可以下地播种、收获，所受影响较小。而雇工农业却可能因为雇不到劳动力采收、销路被阻断等问题，遭受较大损失。

凡此种种，从另一个角度启发我们，发展规模经营雇工农业时，如果将一般企业的管理方式，简单粗暴地搬到农业生产中，恐怕很难成功。农业企业在经营中，应有意识地规避雇工农业可能带来的风险，通过创新经营管理方式，在企业经营中，探索适当嵌入农户经营的发展逻辑。例如，可充分利用劳动者之间的社会关系，将“局外人”变成“自己人”；可探索外包、责任制等经营方式，将农业生产过程与农户家庭单位更紧密联结。总之，多一些预判和规避风险的意识，多一些让企业能够真正扎根乡土的探索，会帮助雇工农业降低经营风险、发展更可持续。

(作者系中国农业大学农民问题研究所所长)

谈谈雇工农业的风险

朱启臻

新春的脚步越来越远，与亲人朋友举杯同庆、共享美食，是年年过节的“保留节目”。不过喜庆之余也请不要忘记，“谁知盘中餐，粒粒皆辛苦”，节约食品别铺张。

近年来，随着“光盘行动”“半份菜”等厉行节约举措推广，食品浪费现象有所改观，但仍有不少人“下馆子”时讲排场少吃多吃，也有一些商家变相总惠顾客不顾实际多消费。尤其逢年过节时，“舌尖上的浪费”往往更加严重。

守护“舌尖上的文明”，引导人们践行健康文明生活方式，仍需全社会的共同努力。相关部门应加强监督管理，用切实有效措施推进反食品浪费；餐饮企业要引导顾客按需点餐，并提供“小份菜”、餐后打包等服务；消费者要摒弃“爱面子”“讲排场”等错误观念，“从我做起，从日常做起”，惜食惜福。

这正是：
新春佳节筹筹错，舌尖浪费使不得。
一粒粮食一滴汗，惜食纳福喜迎客。
文 @向北风



作者：朱慧卿

村庄规划宜早不宜迟

□□ 谭用发



同农村干部谈到村庄规划，都认为这是一件大好事，而且有不少同志后悔早些年没有重视此事，感到村庄规划还是抓迟了点。他们坦言：“村庄规划若是早搞几十年，乡村面貌肯定比现在还要好。”

村庄规划何悔迟？我国自改革开放以来，农村住房条件有了很大改善。1978年以前，农村基本上都是土墙草顶房。现在，大多是砖瓦房和楼房，一些地方的楼房已占大半以上。然而，也有相当一部分村庄因缺少规划，无序建设，“新房子，乱村子”现象比较严重。一位村镇建设专家如是说：“从空中往下看，很多村庄的房子建得的确很漂亮。但在房屋整体布局上，有的因为过于拥挤杂乱，人居环境比较差；有的由于零星分散，占用土地多，导致基础设施建设浪费大。这些都是村庄建设中的缺陷。”

其实早在1993年，国务院就颁布了《村庄和集镇规划建设管理条例》，不少地方还出台了配套实施意见或办法。遗憾的是，当时确有一些同志对此没有足够重视，有的认为农村要建房的少，花钱搞规划，作用不太大；有的觉得农民建房向来是自筹自建，不用图纸，即使搞了规划，也不一定用得上。认识上的偏差和观念上的滞后，致使这些地方的村庄规划工作一直停留在泛泛号召或“试点”阶段。

在全面推进乡村振兴新征程中，中央

十分重视村庄规划工作，明确指出要积极推进“多规合一”实用性村庄规划编制，对有条件、有需求的村庄尽快实现村庄规划全覆盖。加强村庄规划工作，目前关键是要进一步提高思想认识、强化领导责任、提高规划编制水平、加大规划实施力度等方面狠下功夫，不折不扣地将中央决策部署落到实处。

要充分认识到加强村庄规划工作的特殊重要意义。规划是各项建设和管理的“龙头”。无论做什么事情，想要把事情做好，首先都得有个计划安排。挖一条河，先要绘图纸设计，然后才能去组织施工；造一台机器，离开规划设计图纸，工作将无法进行；写一篇文章，画一幅图画，同样先得有基本思路或框架；就连铁匠打铁，也并非是无模无样，边打边相，而是有规格尺寸标准的。村庄规划是实施乡村振兴战略的基础性工作，对于理清村庄发展思路、统筹安排各类资源、优化乡村地区生产生活生态空间等，都具有重要意义。浙江省从启动“千村示范、万村整治”工程到建设美丽乡村，最宝贵的一条经验就是以科学规划为先导，一张蓝图绘到底，久久为功搞建设。实践告诉我们，村庄建设必须坚持规划先行，谋定而后动。村庄规划宜早不宜迟，早抓早受益。没有规划或规划实施不到位，将会给村庄后续建设与发展带来诸多后遗症，造成人力物力资源上的浪费。笔者很赞成基层同志说的一些话：“在村庄建设中，规划的

近期效益虽不明显，但长远效益是无与伦比的。”“村庄规划真的不能再耽搁下去了。否则若干年后，面对更加漂亮的建房和仍然杂乱无章的村庄，我们会更为后悔、更感有愧。”

要进一步加强加快推进村庄规划工作的领导责任。村庄规划与实施涉及面广、专业性强、工作量大，是一项长期而又艰巨的任务，更加需要强有力的组织领导，需要领导者具有高度责任感和正确政绩观。事实表明，哪里领导干部责任心强、政绩观端正，具有“功成不必在我”、泽被后人的精神境界，哪里村庄规划工作就会抓得紧、抓得实，富有成效。反之，哪里领导干部责任心缺失、政绩观错位，急功近利、心浮气躁，哪里村庄规划工作就会难以得到重视和有效落实。可见，加快推进村庄规划工作，压紧压实领导干部责任至关重要。眼下，应进一步明确领导干部职责，严格责任考核，注重把村庄规划工作情况纳入市县党政领导班子和领导干部推进乡村振兴战略实绩考核范围，并作为下级党委政府向上级党委政府报告实施乡村振兴战略进展情况的重要内容。对不关心、不重视村庄规划，导致村庄建设长期处于无序状态的，要追究领导者责任。

要着力提高村庄规划编制工作水平。首先，要秉持“开门编规划”理念，认真听取规划等相关职能部门共同参与村庄规划编制，并广泛动员社会力量开展规划编制。在规划编制中，尤

其要注重听取村民诉求，组织村民充分发表意见，参与集体决策，确保规划符合村民意愿。其次，要按照“实用易行”原则，坚持因地制宜，突出地域特色，编制接地气、适合农村，能用、管用、好用的规划，严防简单套用城镇规划的设计理念和操作方法，导致村庄规划脱离乡村实际、中看不中用。同时，要坚持有序、务实推进规划编制工作。一方面，要防止消极应付、推诿扯皮的不作为、慢作为，贻误村庄规划的有利时机。另一方面，也要避免简单从事、一哄而上，片面追求“加速度”，影响村庄规划的编制质量。

要切实加大村庄规划实施力度。有道是三分规划，七分实施。再好的规划，如果得不到有效实施，都将成为一纸空文。规划制定后，要切实加大实施监管力度，认真维护好规划的权威性和严肃性。对违规建筑做到早发现、早处理，努力将问题解决在初始阶段。近些年，一些地方围绕村庄“不规划不建设、不规划不投入”制定了一系列刚性约束和激励措施，不仅有效加快了村庄规划的编制进度，也大大提升了村庄规划的实施力度，这方面经验值得借鉴和推广。

规划科学是最大的效益，规划失误是最大的浪费，规划折腾是最大的忌讳。村庄规划意义重大、影响深远、势在必行。我们应抓住实施乡村振兴战略的重大机遇，以时不我待的紧迫感和责任感，聚焦会神描绘好这幅功在当代、利在千秋的大美蓝图。

“动态清零”需要精准和温度

□□ 刘诗麟

临近春节，新冠肺炎疫情多点散发态势仍在持续。一直以来，各地严格执行“动态清零”防疫政策，取得一定成效。但在具体实践中，个别地方为了确保防疫效果，存在“层层加码”现象，给返乡人员设置一些不必要的门槛障碍，甚至出现了“恶意返乡”等说法，“一刀切”地将意图返乡人员阻隔在外地，如何在确保“动态清零”政策落实的前提下，让疫情防控更加科学精准？

“层层加码”背后存在的问题值得深思。目前，一些地方的防疫机制运转不够灵活高效，基层一线防疫压力过大。从开始与疫情抗争至今，基层防疫事务多、任务重，防疫工作人员数量不够且工作时长过长等问题，一直客观存在。在这样的情况下，一些地方为了缓解防疫一线的压力，会想尽办法拒接返乡人员；一些地方的领导干部为了规避责任，认为“多一事不如少一事”“一刀切”更安心。基层类似的应对举措，暴露了个别地方存在的懒政思维，即为达到了让自己“花费最少力气”“承受最小风险”的目的，不考虑当地实际情况，一味将防疫政策的落实“最严化”“最简化”。这种思维方式不顾广大群众与亲人团聚的民生期盼，与“以人民为中心”的理念背道而驰，甚至有破坏法治的风险，亟须纠偏。

当前，疫情防控已进入常态化阶段。未来如何在有效防控疫情与保障人民群众日常

生活之间找到平衡，是公共管理者应深入思考和切实解决的问题。笔者认为，要想达到这种平衡，需要科学防控之智、统筹管理之谋和人性治理之暖。

要以科学防控之智，破除基层防疫机制的顽瘴痼疾。每一次的疫情防控，都需要落实到基层的“最后一公里”，基层防疫工作人员承受的压力，构建科学公正的容错机制。既要避免因多重压力下，基层防疫人员的工作热情受到打击；又要避免因粗放管理，可能导致的工作疏忽和防疫漏洞。

要以统筹管理之谋和人性治理之暖，平衡好减少干扰人民群众日常生活与坚决严格防控疫情之间的关系。应该认识到，不管是防控疫情，还是处理其他社会治理问题，都需要以人民为中心，做好统筹协调，体现治理温度。以此次应对春节返乡高峰为例，在防疫形势得到平稳控制的前提下，应理解尊重游子返乡的迫切心情，宽严相济，制定执行合时宜又稳妥的返乡政策。

总之，防控疫情是为了能让人民群众更好地生活，而不是要凭空给大家增添不必要的负担。我们所追求的“动态清零”，既应是严格彻底的清零，也应是精准有温度的清零。

征稿启事

各位读者，本版长期面向社会征稿，欢迎各界人士针对三农时事热点踊跃来稿评论，稿件请勿一稿多投。来稿请发：nmrbpinglun@163.com