

乡村振兴战略下驻村干部面临的困境及对策建议

——基于成就动机理论

赵玉鑫

浙江理工大学法政学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2024年4月30日; 录用日期: 2024年6月18日; 发布日期: 2024年6月29日

摘要

在乡村振兴战略中, 驻村干部是政策的实施者、战略的推动者, 发挥关键作用。本文从成就动机理论的视角出发, 探究目前驻村干部面临的诸多困境, 例如工作繁杂、同当地村干部合作不畅、社会关系难以维护等, 针对这些问题, 从成就、权力、亲和需要三个层次, 提出相应对策建议, 对于优化驻村干部管理体制、增强驻村干部的使命感和责任感、提升基层治理水平、助力乡村振兴有一定的启示作用。

关键词

乡村振兴, 驻村干部, 成就动机理论

The Dilemma Faced by Resident Cadres in the Village under the Rural Revitalization Strategy and the Countermeasures and Suggestions

—Based on the Achievement Motivation Theory

Yuxin Zhao

School of Law and Politics, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou Zhejiang

Received: Apr. 30th, 2024; accepted: Jun. 18th, 2024; published: Jun. 29th, 2024

Abstract

In the rural revitalization strategy, resident cadres in the village are the implementers of the poli-

cy and the promoter of the strategy, and play a key role. From the perspective of achievement motivation theory, this paper explores the many dilemmas faced by resident cadres in the village, such as complicated work, high pressure, poor cooperation with local village cadres, and difficulty in maintaining social relations.

Keywords

Rural Revitalization, Resident Cadres in the Village, Theory of Achievement Motivation

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

党的十九大报告中首次提出乡村振兴战略，党的二十大报告明确强调全面推进乡村振兴。近年来，我国颁布了《中华人民共和国乡村振兴促进法》，提出了“摘帽不摘责任、摘帽不摘政策、摘帽不摘帮扶、摘帽不摘监管”，其中，“摘帽不摘帮扶”指明了驻村帮扶工作在乡村振兴中的重要作用。在推进乡村振兴战略中，驻村干部制度是提升基层治理水平的关键点(李全利, 2023)，是实现乡村振兴战略的重要途径(杨宜勇, 池振合, 2021)。被选派下驻村庄的驻村干部，推动了政府与村民之间的“接点治理”(谢小芹, 2016)，为乡村振兴战略的实施注入了新鲜血液。驻村干部不仅能巩固脱贫攻坚成果，推动乡村治理转型(郑永君等, 2022)，提升农村治理效能(李涛等, 2022)，还能加快农业农村现代化建设，从而全面推进乡村振兴。因此，继续做好驻村干部的选派工作，具有直接而现实的意义。但是，目前驻村干部却面临诸多困境，如何帮助驻村干部突破种种困境，成了当今理论与实践研究亟待解决的问题。本研究从成就动机理论的视角出发，探究当前驻村干部面临的种种问题，最终提出对策建议以促进驻村干部制度的可持续发展。

2. 成就动机理论

成就动机理论是由哈佛大学教授戴维·麦克利兰于 20 世纪 50 年代提出，通过对人们的动机、需求等心理因素的研究，把人的需求归结为成就需求、权力需求以及亲和需求，因而也被称为“三种需要理论”。麦克利兰认为，成就动机是一种相对稳定的人格特质，也是内在驱动力的具体体现。

2.1. 成就需求

成就需求是个体希望成功，争取做的最好的需求。麦克格兰指出，拥有高成就需求的个体，更倾向于将事情做得完美，以便获得更大的成功。在这个过程中，无疑会遇到很多难题，克服难题、解决难题是他们一直追求的目标和动机源泉。值得一提的是，这类个体并不注重物质奖励而是注重内心的成就感。麦克格兰对成就需求进行了深入、细致的研究，他指出高成就需求者有以下性格特点：

① 高成就需要者更注重设立具有挑战性的目标，需要注意的是，这种挑战性的目标对于自身来说是“适度”的(中等难度)，而非“特别容易”或“特别困难”的。这是因为，如果目标过低，任务完成后带来的是较少的成就感；如果目标过高，则风险太大，完成任务的几率过于渺茫。

② 高成就需要者具有较强的责任感，希望能够在工作中体现个人价值，对工作认真负责，敢于做出决策，同时承担相应责任。

③ 高成就需要者喜欢及时得到反馈的工作任务,在他们看来,及时反馈意味着随时都能够了解自己的工作状态,意味着产生成就感。

2.2. 权力需求

权力需求是个体能够影响和控制他人并且不受其他个体控制的需求。通俗来讲,这种需求是一种愿望或驱动力,希望去影响和控制他人,以便获得更高的成就感。权力需求较高的人,更注重自身地位与影响力的争取。

2.3. 亲和需求

亲和需求即建立友好亲密的人际关系的需求。具有高亲和动机的人往往更倾向于交往,进而拥有较好的人际关系网络,这种交往会给他们带来愉快的心理体验。在某些情况下,亲和需求体现为对于失去某种亲和关系的担忧与疑虑。

3. 驻村干部面临的困境

3.1. 工作繁杂

驻村干部的工作主要来自于两方面:一是处理来自上级机关分派的工作,二是他们也要在所驻村庄开展工作,处理日常事务。经过分析发现,驻村干部的日常工作非常繁琐,工作压力很大(桑晚晴,杨帆,2020),要参与社会治理(张诚,2024)、农村基础设施建设(罗晓,2024)、基层党建(孔德斌,2018)等综合性的事务,“保姆式”的驻村干部更是屡见不鲜(于颖等,2020)。例如,上级政府要了解当地工作进展状况时,驻村干部需要填写各种各样的表格;在需要传达有关精神和有关指示时,驻村干部要参加许多会议;为深入了解村民家中困难,以便提高工作的针对性时,他们要进入村民家中进行入户调查。这些繁杂的工作无疑给驻村干部生理和心理带来了巨大的考验。

事实上,在个人的素质和能力方面,驻村干部并非是完全相同的。对于某些个人素质较高、能力突出的驻村干部,面对这些的日常事务能够迎刃而解;而对于某些能力不足的驻村干部,这些繁重的日常事务让其分身乏术,在如此压力面前,部分驻村干部可能觉得无法完成组织目标,使其丧失信心。

3.2. 驻村干部与当地村干部工作合作不畅

驻村干部主要是被省、市、县有关机关所派选下驻村庄来进行帮扶工作的,作为外来工作人员,他们的职责之一是与当地村干部在工作方面相互配合。在较为理想的状态下,驻村干部将会与当地村干部形成合力,参与乡村的工作,解决村庄目前存在的问题,共同推进乡村建设。然而,现如今驻村干部的队伍越来越年轻化,不可否认的是,他们是在工作经历、受教育程度等诸多方面与当地村干部之间存在差异,因而可能形成与当地村干部不同的工作作风、价值观、工作方式,导致了驻村干部与当地村干部之间的合作可能进展不顺,其帮扶工作同样也会受到一定程度上的阻碍,甚至于有些当地村干部让驻村干部唱独角戏(程同顺,2020),最终导致两者之间合作失败。与此同时,驻村干部在村庄的威望远远比不上当地村干部,当地村干部进行部分决策时可能直接绕过驻村干部(汪静,2021),导致驻村干部的权力被“剥夺”,这使得驻村干部认为自己没有得到应有的尊重,容易引发诸种矛盾与纠纷,最终影响到村庄的经济建设和发展。

3.3. 社会关系难以维护

3.3.1. 驻村干部与村民的关系维护困难

所驻村庄对于驻村干部来说是一个全新而又陌生的环境,这就对其自身的工作造成了一定阻碍。第

一，通常来讲，驻村干部来自其他地区，不通晓所驻村庄当地的习俗与文化，所谓“十里不同风，百里不同俗”，因此，村民与驻村干部在行为习惯与思维方式可能存在一定的差异，在某些情况下甚至会造成对彼此的误解，使双方之间难以建成有效的信任与合作关系。第二，驻村干部与当地村民可能存在语言不通的情况，驻村干部大多数是讲普通话，而村民可能更习惯于讲方言，这会导致驻村干部与当地村民之间沟通困难和理解障碍(杨智, 2022)。第三，受“官本位”思想的影响，部分村民认为驻村干部高高在上，在心理上产生一定的隔阂，面对驻村干部时不敢说出自己内心的想法，导致参与冷漠(谢治菊, 范嘉雯, 2022)。第四，在中国式的情理社会中，驻村干部是介于政府与村民间的桥梁与纽带，在某些特殊的情况下，政府与村民的利益是相互对立、似敌非友的，而驻村干部在其中的“上传下达”则造成了处在相对尴尬的境遇(李娅娅, 2008)。

3.3.2. 驻村干部存在工作家庭冲突

工作家庭冲突是指由于个体的时间、精力是有限的，因此难以平衡工作与家庭之间在情感等方面的需求(Frone et al., 1997)。相应地，驻村干部既是职业工作人员，需要进行驻村帮扶工作，又是家庭成员，也需要承担相应家庭责任，因此他们面临着工作家庭冲突。驻村干部需要长期下驻村庄进行工作，往往是很长时间才能回家一次，时间非常有限，因此在家庭和工作之间，往往是“鱼和熊掌不可兼得”。在这种矛盾下，大部分驻村干部不忘党和国家的殷殷嘱托，出于强烈的公共服务动机，往往会“舍鱼而取熊掌”，即舍“家庭”而得“村庄”，舍“小家”顾“大家”。然而，在这种价值选择下，加剧了驻村干部与家庭成员之间的隔阂和疏远，最终影响了家庭关系的和谐和稳定(谢治菊, 卢荷英, 2017)。

4. 破除驻村干部面临困境的对策建议

4.1. 成就需求层面

4.1.1. 精简工作内容

在基层治理中，驻村干部作为政策执行过程的最后一环，很容易产生“小马拉大车”的现象，因此要优化村庄事务的分配，对于驻村干部的工作加以明确界定，避免出现驻村干部与当地村干部之间职责不清的问题，这样既可以提升双方的工作效率，使其“在其位谋其政”，另一方面也能减轻驻村干部现有的工作压力，为其安排适量的工作任务，精简工作内容，设定合理的工作目标，激发内在的成就动机，调动工作积极性和主动性。

4.1.2. 上级机关培训指导，帮助适应村庄工作

上级机关针对于村庄管理、农业发展、民风民俗等问题对驻村干部进行定期培训教育，对于驻村干部工作中难以处理的棘手问题上上级机关应进行点对点的帮助。选取驻村帮扶优秀案例对驻村干部教育，从而提升驻村干部基层治理能力，以便在帮扶工作中发挥更大的作用。

4.1.3. 选派能力较强的驻村干部

在选派驻村干部时，慎重考虑驻村干部的综合素质，包括年龄、受教育程度、工作态度、亲和力、抗压能力、工作能力等可能影响驻村干部工作行为的诸多因素，作为是否能下派驻村的衡量标准，重点关注驻村干部是否有将分裂转化为团结、风险转化为契机、压力转化为动力的能力。

4.2. 权力需求层面

处理好驻村干部与当地村干部之间的权力关系，是保证驻村干部权力需求的关键。首先，上级有关部门应出台相关法律法规，对于驻村干部与当地村干部的权力提供法律支持，保障双方有权有责，依法履行职责，防止侵权越权现象的发生。其次，驻村干部与当地村干部应当明确各自的权力范围，做好自

己管辖范围内的事情是第一位的,如果尚有余力,可在对方同意的前提下协助对方进行工作,彼此进行配合最终实现组织绩效。最后,建立权力运行的监督机制,通过考核和督导,保证双方依法行使职权,对行政违法予以制裁,对行政不当予以纠正。

4.3. 亲和需求层面

4.3.1. 村庄关系层面: 维系好与村民的关系

在驻村干部下驻村庄进行工作之前,应当把准备工作做足、做好,充分了解村庄的风俗、习惯、方言、历史渊源以及目前发展程度。在下驻村庄进行工作时,要与村民打成一片,听取村民的自身合理诉求以及对村庄工作的意见和反馈,坚持从群众中来到群众中去,对于村民的合理建议要及时采纳,对于不合理的诉求要及时沟通,使得村民明确自己的权利与义务。同时可以定期开展村庄活动,增加与村民的沟通,达成相互信任与合作意识,共同推进村庄发展。

4.3.2. 家庭关系层面: 维系好与家庭的关系

驻村干部家庭关系的好坏一定程度上影响了驻村干部工作效率的高低,因此必须得到妥善处理。一方面,上级机关在选派驻村干部下驻村庄时,首先,尽量考虑家庭因素,选派家庭与所驻村庄距离较近的人员,降低驻村干部往返的时间成本;其次,建立适当的交通补贴制度,以减少驻村干部在村庄与家庭间来回奔波的交通开支,减轻驻村干部在经济方面的压力;最后,在重大节日时,上级机关领导可以慰问驻村干部家属,表达关心和支持。另一方面,驻村干部在完成本职工作的同时,应给予家庭成员应有的关心与陪伴,通过沟通,增进与家庭成员之间的感情。

5. 小结

破除驻村干部当下面临的困境,是在脱贫攻坚向乡村振兴场域的转变过程中,驻村干部锐意进取、发挥作用、提升治理效能和水平的关键。成就动机理论为本研究提供了分析驻村干部面临困境以及如何突破困境的理论框架,在成就、权力、亲和需求的刺激下,驻村干部打破了以往工作繁杂、合作不畅、社会关系难以维护等诸多不利条件,转化为推动乡村政治、经济、文化、生态发展的有利条件,最终推动了乡村振兴战略的实现。

基金项目

浙江省大学生科技创新活动计划项目(2023R406048)。

参考文献

- 程同顺(2020). 驻村帮扶干部角色错位的几重根源. *人民论坛*, (23), 52-54.
- 孔德斌(2018). 嵌入式扶贫的悖论及反思. *理论与改革*, (2), 67-76. <https://doi.org/10.13553/j.cnki.llygg.2018.02.008>
- 李全利.(2023). 从场域形塑到行为共生:“场域-惯习”下的驻村干部治理转型——基于广西凌云县的跨度案例分析. *公共管理学报*, (3), 115-130, 173. <https://doi.org/10.16149/j.cnki.23-1523.20230518.003>
- 李涛, 佟嘉欣, 周苗苗, 等(2022). 村域乡村发展影响因素及边际效应研究——基于长江流域典型县域比较分析. *长江流域资源与环境*, 31(12), 2768-2779.
- 李娅娅(2008). 农业型村庄村干部面临的治理困境分析. *齐齐哈尔大学学报(哲学社会科学版)*, (5), 63-65. <https://doi.org/10.13971/j.cnki.cn23-1435/c.2008.05.015>
- 罗晓(2024). 历史制度主义视角下的中国乡村精英变迁历程、逻辑与展望——兼论乡村振兴中乡村精英主体的发展变化. *原生态民族文化学刊*, (2), 29-40, 154.
- 桑晚晴, 杨帆(2020). 扶贫驻村干部留任参与乡村振兴的意愿及其影响因素研究. *农村经济*, (1), 54-61.
- 汪静(2021). 乡村振兴背景下驻村干部需求及激励机制研究——基于马斯洛需要层次理论. *领导科学论坛*, (9),

- 126-132. <https://doi.org/10.19299/j.cnki.42-1837/C.2021.09.018>
- 谢小芹(2016). “接点治理”: 贫困研究中的一个新视野——基于广西圆村“第一书记”扶贫制度的基层实践. *公共管理学报*, (3), 12-22, 153. <https://doi.org/10.16149/j.cnki.23-1523.2016.03.002>
- 谢治菊, 范嘉雯(2022). 驻村干部考核: 要素、功能与优化. *中共福建省委党校(福建行政学院)学报*, (1), 100-110. <https://doi.org/10.15993/j.cnki.cn35-1198/c.2022.01.017>
- 谢治菊, 卢荷英(2022). 动员式治理与嵌入式交往: 驻村干部工作艺术与乡村振兴. *湖北民族大学学报(哲学社会科学版)*, 40(2), 47-57. <https://doi.org/10.13501/j.cnki.42-1328/c.2022.02.005>
- 杨宜勇, 池振合(2021). 扩大中等收入群体规模的路径探索. *社会科学研究*, (6), 30-37.
- 杨智(2022). 乡村振兴背景下干部驻村帮扶的现状、问题与对策——基于滇西云龙县的调研. *大理大学学报*, 7(1), 20-26.
- 于颖, 杨琳, 华飞扬(2020). “第一书记”扶贫治理的困境与对策分析——以豫北 D 村为例. *北京化工大学学报(社会科学版)*, (1), 9-16.
- 张诚(2024). 权力、资本与生活: 乡村公共空间生产的三重逻辑. *华中农业大学学报(社会科学版)*, (1), 153-163. <https://doi.org/10.13300/j.cnki.hnwkxb.2024.01.014>
- 郑永君, 李丹阳, 阳清(2022). 驻村干部参与乡村治理的柔性嵌入机制. *西北农林科技大学学报(社会科学版)*, 22(2), 1-8. <https://doi.org/10.13968/j.cnki.1009-9107.2022.02.01>
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work—Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1577>