



中青年经济学家文库
ZHONGQINGNIAN JINGJIXUEJIA WENKU

村干部工作行为规律及 激励机制研究

郭 斌 / 著

CUNGANBU GONGZUO XINGWEI GUILV JI
JILI JIZHI YANJIU



经济科学出版社
Economic Science Press



中青年经济学家文库
ZHONGQINGNIAN JINGJIXUEJIA WENKU

村干部工作行为规律及 激励机制研究

郭 斌 / 著

CUNGANBU GONGZUO XINGWEI GUILV JI
JILI JIZHI YANJIU



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

村干部工作行为规律及激励机制研究 / 郭斌著. —北京:
经济科学出版社, 2013. 7

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3501 - 5

I. ①村… II. ①郭… III. ①农村 - 干部工作 - 研究 -
中国 IV. ①F325. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 123481 号

责任编辑: 段 钢

责任校对: 杨晓星 刘 昕

版式设计: 齐 杰

责任印制: 邱 未



村干部工作行为规律及激励机制研究

郭 斌 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: // jkxbs. tmall. com](http://jjkxbs.tmall.com)

北京万友印刷厂印装

710 × 1000 16 开 14 印张 250000 字

2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3501 - 5 定价: 38. 00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

序

村干部在农村经济发展和农村社区管理中具有十分重要的作用，但村干部应该做什么？应该如何去做？许多村干部并不清楚，而是靠经验去做，结果往往事倍功半。所以，探索村干部工作行为规律，构建村干部工作行为规范和工作标准，既有理论价值，也有实践意义。

2002年，我申请到了国家自然科学基金课题“村干部在农村经济管理中的激励与制约机制研究”（项目编号：70273035），使我有一定的经费去研究和探寻村干部这个群体。2004年，郭斌考上了我的硕士研究生，便加入到村干部研究这个团队里来。从2004年至今，郭斌对村干部问题进行了长达10年的连续研究。他的硕士论文题目为《中国村干部职能研究》，博士论文题目为《村干部工作行为规律及激励机制研究》，另外，他发表了十几篇有关村干部问题的学术论文。由经济科学出版社出版的郭斌的这本专著《村干部工作行为规律及激励机制研究》，集中体现了他十年来对村干部问题的研究成果。

本书探析了村干部工作行为的规律，并围绕村干部工作积极性的激励问题，进行了较深入的实证分析和实验研究。本书通过提出“代理权重”的概念，建立了“偏度代理”的分析框架，采用定性分析与定量分析相结合的方法，探析了村干部工作行为的演变规律，指明了新农村建设时期村干部工作行为的村民代理人偏向。定量分析结果也显示，当前村干部的村民代理权重为0.85，国家代理权重为0.15，实践中，村干部已具有明显的村民代理人的角色行为偏向。

围绕如何激励村干部工作积极性问题，作者运用 2010 年对合阳县 110 位村干部的调查数据，采用有序的 Logistic 模型实证分析了现实条件下激励因素对村干部的激励效果。在计量分析过程中，利用“工作积极性”的概念替代激励变量。并且，依据激励理论中的过程论，在测度激励因素对村干部工作积极性的影响时，从村干部工作的状态变量（即工作难度）及工作的结果变量（即工作满意度和留任意愿）两个方面，测度了各激励因素的激励效果。然后，利用情景实验数据。最终结果显示：（1）村干部工资兑现率和工资水平的提高，能显著地提高村干部工作满意度和显著地降低其工作难度评价，并可以提高其留任意愿；（2）强化村干部的社会声誉机制能够显著提高村干部留任意愿，并可以降低其工作难度评价、提高村干部工作满意度；（3）村民民主制度的有效运行，能够提高村干部的工作满意度和留任意愿，从长远看可以降低其工作难度评价；（4）增加村干部晋升为公务员的政治发展机会，可以显著地提高村干部工作的积极性。

目前，对村干部工作行为方面的研究不多，所以，本书通过对村干部工作行为规律及其激励机制的研究，首先，在理论上将丰富管理学的内容，在行为理论方面展示村干部行为的独特规律；其次，将为科学地管理村干部提供理论依据。

对村干部工作行为规律和激励机制的研究，从现实的角度来看，有助于村干部明确自己的职责，规范自己的工作行为，使村干部的工作行为科学化和人性化，从而更好地为村民服务，构建农村和谐社会。具体来说，其意义有以下几个方面：

（1）对村干部工作行为规律的研究，有利于对村干部科学化管理。通过对村干部工作行为规律的研究，可以依据这些规律建立村干部的工作行为规范、村干部的工作行为考核评价体系以及村干部工作行为的激励与制约机制，从而对村干部的管理更加科学化。

（2）村干部工作行为的规范化和科学化，有利于农村经济

发展。农户虽然具有经营自主权，但村干部在村民项目选择上的引导、经济及技术信息方面的服务、农产品专业协会的筹建、涉农公司的引入、村内公平、诚信经济秩序的建立和维护等方面仍具有重要作用。毫无疑问，村干部是农村经济发展的领头雁。所以，对村干部工作行为进行研究，可以明确和规范村干部的工作行为，有利于村干部带领村民发展经济，促进农村经济发展。

(3) 村干部工作行为的规范化和科学化，有利于构建农村和谐社会。规范村干部工作行为，可以使村干部科学化和人性化地管理农村和为村民服务，从而使干群关系更加融洽，农村社会更加和谐。

郭斌这本书及我们研究团队有关村干部的一些研究成果，也得到了学术界及政府的良好反响。

王征兵应邀在新西兰梅西大学（Massey University）商学院、华中农业大学、贵州大学、武汉工业学院等国内外大学作“村干部工资标准研究”学术报告。

西北农林科技大学经济管理学院博士研究生课程《经济学与管理学前沿》中，有关村干部的研究成果也作为教学的主要内容之一。

我们提出的“村干部补贴（工资）标准应为当地农民人均纯收入的3倍”的观点，被陕西省相关政府部门采纳。如宝鸡市人民政府颁发的文件：宝市发【2008】17号文件“中共宝鸡市委宝鸡市人民政府关于落实关键举措促进农民增收的意见”，第21条规定：“村支部书记年薪是任职村农民人均纯收入的3倍”。2010年4月14日《杨凌时讯》以题为“杨陵区村干部任职补贴提高”的文章，报道了陕西杨凌也采纳了此研究观点。研究团队构建的村干部职务行为评价体系（三个一级指标、十六个二级指标）被许多地方政府参考实施。

在陕西省村官培训班上，王征兵作讲座数十场，讲述村干部研究相关成果，听众数千人次。

郭斌是一个很勤奋、也很有灵性的学者，他的著作里有许多思想火花，我无法一一列举，读者还是去看他的著作吧。在这本书里去感悟一个博士对真理的执着追求。

王征兵

2013年6月

前 言

基于多年的问卷调查数据及相关文献资料，本书探析了村干部工作行为的规律，并围绕村干部工作积极性的激励问题，进行了较深入的实证分析和实验研究。

本书通过提出一个“代理权重”的概念，并建立了“偏度代理”的分析框架，采用定性分析与定量分析方法，探析了村干部工作行为的演变规律，并指明了新农村建设时期村干部工作行为的村民代理人偏向。定量分析结果也显示，当前村干部的村民代理权重为 0.85，国家代理权重为 0.15，实践中，村干部已具有明显的村民代理人的角色行为偏向。那么，如何激励村干部使其更好地为村民服务？

为此，在本书实证部分：首先，基于村干部和村民二重视角，实证分析了当前村干部工作行为的现状，主要涉及了对新农村时期村干部的工作动机或目标、工作行为状态、工作行为效果、工资期望及其政策需求等分析，此外，专门分两章内容深入分析了村干部的工作动力源及压力源。这些关于村干部工作行为现状方面的研究，为村干部激励机制设计提供了现实依据。

其次，紧紧围绕如何激励村干部工作积极性问题，基于 2010 年对合阳县 110 位村干部的调查数据，运用有序的 Logistic 模型实证分析了现实条件下激励因素对村干部的激励效果。在计量分析过程中，利用“工作积极性”的概念替代激励变量。在测度激励因素对村干部工作积极性的影响时，从村干部工作的状态变量（即工作难度）及工作的结果变量（即工作满意度

和留任意愿)两个方面,测度了各激励因素的激励效果。然后,利用情景实验数据,作了进一步检验。最终结果显示:①村干部工资兑现率和工资水平的提高,能显著地提高村干部工作满意度和显著地降低其工作难度评价,并可以提高其留任意愿;②强化村干部的社会声誉机制能够显著提高村干部留任意愿,并可以降低其工作难度评价、提高村干部工作满意度;③村民民主制度的有效运行,能够提高村干部的工作满意度和留任意愿,从长远看可以降低其工作难度评价;④增加村干部晋升为公务员的政治发展机会,可以显著地提高村干部工作的积极性;⑤为村干部创造培训、进修、参观等学习机会,能显著地提高村干部新农村建设的工作积极性;⑥干群关系的修复及驻村干部制度的推行,能降低新农村建设过程中村干部的工作难度,进而能提高其工作积极性;⑦村干部任务惩罚机制在现实条件下对村干部的积极性有很显著的副作用;⑧在工资兑现率及工资水平极低、干部缺乏政治发展机会等现实约束条件下,延长村干部工作任期并不能提高其工作的积极性。

进一步分析了各种激励因素的激励效果(强度)大小排序。结果显示,①提高村干部工资报酬兑现率及工资水平、增加村干部的发展机会(政治发展机会、培训或进修学习机会)在落后的农村地区激励效果最为明显;②村民民主制度的有效运行,对于村干部规范化管理以及其工作顺利推动有着较明显的正向激励作用;③建立良好的干群关系、强化村干部社会声誉制度及驻村干部制度,对村干部工作积极性的提高也具有明显的正向激励作用;然而,在低工资及其低兑现率、缺乏发展机会、村庄缺乏经济资源等现实约束下,延长村干部任期的激励作用并不明显;村干部任务惩罚机制在现实条件下对村干部工作积极性会产生较明显的副作用。

再其次,又基于两期实验数据,采用探索性因子分析技术,比较研究了在情景实验条件下村干部的激励反应,从另一角度研究了激励因素对村干部可能产生的激励效果及其大小排序。

结果发现，每种激励因素的激励作用并不是一成不变的，它们会随着时间推移而变化。但是，总体看来，在以长武县与合阳县为代表的落后的中西部地区，工资激励与发展机会激励对村干部的激励作用一直比较明显。

综合计量模型分析及其情景实验分析结果，本书得出以下结论：落后地区村干部激励机制设计的基本原则或方向应是，首先，保障村干部工资兑现、适度提高工资水平；其次，拓宽村干部政治发展前途及增加学习进修等发展机会。与此同时，推进规范化、民主化的村治制度的发展，强化村干部的社会声誉机制，积极建立良好的干群关系，并适度减小村干部的压力。

以上实证模型的计量分析以及实验研究，又为村干部激励机制设计的激励方向确定及其激励强度大小安排提供了重要的实证依据和实验依据。

最后，在结语部分，一方面总结了全书研究结论；另一方面，设计了一系列提高村干部工作积极性的激励机制，并且建立了新农村时期村干部的一系列管理规则或制度，以保障村干部更好地为村民服务。相信这样的研究能为乡村管理领域的政策制定者提供决策参考，也为该领域的研究注入新的内容，以及提供崭新的研究视角。

在本书的写作过程中，参阅了大量的国内外文献，以尽可能地把握村干部工作行为研究的规律并建立有效地激励机制，但由于时间和能力有限，书中难免会有疏漏甚至失误之处，恳请读者谅解，并欢迎批评指正。

郭 斌

2013年4月

目 录

第1章 绪论	1
1.1 选题背景	1
1.1.1 村民自治的历史背景	1
1.1.2 免除农业税及新农村建设的现实背景	2
1.2 研究目的和意义	3
1.2.1 研究目的	3
1.2.2 研究意义	3
1.3 理论依据：激励（Motivating）理论	4
1.3.1 早期激励理论	4
1.3.2 当代激励理论	6
1.3.3 委托代理理论	9
1.4 国内外研究动态	10
1.4.1 国外研究动态	10
1.4.2 国内研究动态	11
1.4.3 国内外文献述评	17
1.5 研究范围与相关概念界定	20
1.6 本书的研究思路和方法	20
1.6.1 研究思路	20
1.6.2 研究方法	23
1.7 本书可能创新之处	23
第2章 村干部及其工作行为	24
2.1 村干部相关概念	24
2.1.1 村	24
2.1.2 村干部	24

2.1.3	村干部的社会特性	25
2.1.4	村干部历史作用	26
2.2	村干部的工作行为分类	27
2.2.1	工作行为的含义	27
2.2.2	村干部的工作行为	27
2.2.3	村干部工作行为分类	28
2.3	村干部工作行为特征	30
2.3.1	管理对象的特殊性	30
2.3.2	角色扮演的中介性	30
2.3.3	角色行为的权变性	30
2.3.4	村民代理角色的脆弱性	31
2.3.5	权威塑造的非法理性	31
2.4	村干部工作行为的主要影响因素	31
2.4.1	小农出身的特性	31
2.4.2	社会角色的影响	32
2.4.3	政治制度因素的影响	33
2.4.4	个人的动机因素	33
2.4.5	人力资本的影响	34
2.5	本章小结	34

第3章	村干部工作行为的规律探析	36
3.1	偏度代理的分析框架	36
3.2	村干部代理权重的计算方法	40
3.2.1	普通平均数法	40
3.2.2	加权平均数法	41
3.2.3	归一化处理方法：不同角色行为付出的努力	41
3.2.4	直接比较法	41
3.3	村干部工作行为的历史变化	42
3.3.1	传统社会村干部的工作行为	42
3.3.2	民国时期村干部的工作行为	43
3.3.3	民主革命时期村干部的工作行为	44
3.3.4	新中国成立初期的村干部工作行为	45
3.3.5	人民公社时期村干部的工作行为	46

3.3.6	人民公社解体后最初的几年里 (1980 ~ 1986)	
	村干部的工作行为	47
3.3.7	20 世纪 80 ~ 90 年代末村干部的工作行为	47
3.3.8	20 世纪初——免农业税之前工作行为	49
3.3.9	免税后村干部的工作行为	54
3.4	村干部工作行为规律归纳	60
3.4.1	村干部工作行为的实质与规律	60
3.4.2	原生角色二重性、双重代理的结构性变化及 国家代理色彩	61
3.4.3	村干部工作行为的潮汐规律：对村干部工作 行为规律的进一步探析	63

第 4 章 新农村建设背景下村干部工作行为：村干部视角

4.1	村干部的动机分析	66
4.1.1	村干部竞选动机分析	66
4.1.2	村干部工作动机 (目标) 分析	68
4.2	村干部工作行为内容及状态分析	69
4.2.1	村干部的工作行为内容	69
4.2.2	村干部工作责任心的状态	72
4.2.3	村干部的工作困难	72
4.2.4	村干部工作行为的角色状态	73
4.3	村干部工作行为的效果分析	75
4.3.1	村干部工作满意度评价	75
4.3.2	村干部留任意愿分析	76
4.3.3	干群关系	77
4.3.4	村干部的社会威望	79
4.3.5	村干部在“一村一品”中发挥的作用	80
4.4	村干部的工资期望	81
4.5	村干部的政策需要	83
4.6	本章小结	84

第5章 新农村建设背景下村干部的工作行为分析:

村民视角	87
5.1 竞选村干部动机分析	87
5.2 村干部工作行为目标(动机)分析	88
5.3 村干部工作行为的内容分析	89
5.4 村干部工作行为的性质	90
5.5 村干部工作行为状态分析	91
5.5.1 村干部工作行为状态分析1——工作责任心	91
5.5.2 村干部工作行为状态分析2——工作难度分析	92
5.5.3 村干部工作行为状态分析3——工作动力分析	92
5.6 村干部工作行为的作用与效果	94
5.6.1 村干部在村民致富中的作用	94
5.6.2 村干部在“一村一品”的作用	95
5.6.3 村干部在政策宣传中的作用	96
5.6.4 村干部在村民纠纷中的作用	97
5.6.5 村干部在治安中的作用	98
5.6.6 村干部社会声望及干群关系	99
5.6.7 村民对村干部工作满意度	100
5.6.8 新农村建设时期村干部的角色行为定位	100
5.7 村民对村干部在新农村建设中的行为表现的整体评价	102
5.8 本章小结	104

第6章 新农村建设背景下村干部工作动力源分析

6.1 村干部工作动力源的理论分析	107
6.2 村干部动力源的实证分析	110
6.2.1 引言	110
6.2.2 文献综述	110
6.2.3 数据来源及说明	114
6.2.4 村干部动力源的因子分析	115
6.2.5 村干部三种精神需要的个体性差异	119
6.2.6 本章结论及政策建议	123

第7章 新农村建设背景下村干部工作压力源分析	126
7.1 引言	126
7.2 文献综述	127
7.2.1 关于工作压力对经济社会造成的影响	127
7.2.2 关于压力源的行业特征或职业特点	127
7.2.3 关于压力源的分类	128
7.3 数据来源及说明	130
7.4 村干部工作压力源的因子分析	131
7.5 本章结论	133
第8章 村干部激励效果分析：基于 Ordered Logistic 模型	136
8.1 引言	136
8.2 数据来源及说明	138
8.3 实证分析	139
8.3.1 Kendall's tau_b 非参数相关性检验	139
8.3.2 基于 Ordered Logistic 模型的计量分析	141
8.3.3 进一步论证：情景实验	144
8.4 本章结论	148
第9章 情景实验条件下村干部的激励反应：实验研究	151
9.1 引言	151
9.2 文献综述	152
9.3 数据来源及说明	154
9.3.1 来自于长武县的实验数据（2006年11月）	154
9.3.2 来自于合阳县的实验数据（2010年10月）	155
9.4 方法	157
9.5 实证分析	157
9.5.1 基于长武县的实证分析	157
9.5.2 基于合阳县的实证分析	162
9.6 实验研究结论	164

第 10 章 结束语	166
10.1 本书的主要研究结论	166
10.2 村干部激励机制设计	169
10.3 村干部管理规则制定	171
10.4 需进一步研究的问题	174
附录	175
附录 1: 村干部角色代理权重的实证分析过程	175
附录 2: 村干部问卷	180
附录 3: 村民问卷	191
参考文献	196
后 记	206

第 1 章

绪 论

1.1 选题背景

自古以来，村干部都处于“国家——社会”的边缘，既代表国家推动教化、兴农、收税、劳役等，又代表村民促进乡村区域内自治、安定与和谐发展。当代村干部，被称为“干部”或“村官”，但并没有被纳入国家公务员编制，非国家干部，也并非一般村民；村干部虽然不拿工资，但有误工补贴，虽然不是官，但大多为乡村的各种类型能人，如政治精英、社会精英或经济精英，且一般有着比村民较强的经济势力；村干部已成为乡村不可忽视的一个群体，这些年来引起了学界和政界的更多关注（于洪生，2005）。

1.1.1 村民自治的历史背景

自从 1980 年广西宜州合寨村的村委会诞生到现在，村民自治已经走了 30 个年头，村干部作为村民自治实践的组织者，发挥了值得肯定的积极作用，促进了广大农村地区经济发展与社会进步。村干部以其能人的示范作用带动了村民致富，例如，陕西省礼泉县的白村、甘肃省榆中县方家泉村、河南临颖县的南街村和清丰县袁家村、江苏省华西村、北京窦店村等，这些“能人型”的村干部们以“不能带领群众致富就不是好干部，一定要让全村人都富起来”的巨大勇气和强大的责任感，让自己的村庄走向了富裕、和谐的康庄大道（郭斌，2007a）。

但是，从 1981 年开始，国家在全国范围推广村委会的乡村自治形式；