

如何解决村级集体经济市场活力不足、运营管理人才匮乏等问题？宜宾市实施“国企人才兴村计划”，选派国企干部到基层一线担任村级集体经济组织职业经理人，以干部人才链接村企共建、赋能乡村振兴。

宜宾：246名国企人才赴村任“CEO”

文 / 牟冷洁 《四川党的建设》全媒体记者 刘艳梅

国庆假期刚过，江安县红桥镇梅岭村小微产业园区已是一派火热。“二期基础设施必须加快，计划春节前投产！”站在施工现场，杨方庆语气笃定。这位来自宜宾市建叙建设开发有限公司的负责人，今年4月多了一个新身份——红桥镇梅岭村和义和村的职业经理人。

“上岗”不到一个月，他就成功招引一家食品企业入驻，推动一期项目迅速“满园”；不到半年，又引进社会资本5000万元启动二期建设。

杨方庆的实干故事，是宜宾市选派国企干部担任乡村“CEO”、激活村级集体经济发展的生动缩影。2024年，宜宾创新实施“国企人才兴村计划”，首批52名国企骨干奔赴乡村，担任村级集体经济组织职业经理人。在试点基础上，2025年该计划全面扩面，246名国企精英奔赴462个村，谱写乡村振兴新篇章。

从写字楼到田间地头，从管

理企业项目到谋划乡村产业，这群“CEO”如何迅速融入、干出实效？

精准选派——

不是“派干部”，而是“派专家”

杨方庆能在梅岭村迅速打开局面，并非偶然。他的建筑开发背景，与梅岭村盘活闲置资产、扩大小微产业园的发展需求很契合。

同样是职业经理人，去年4月从长宁县国恒资本控股集团有限公司选派到长宁县龙头镇龙华村的严杉也“战绩满满”：仅半年多时间，有着融资经验的严杉不仅推动村上早虾养殖面积从100余亩扩至400余亩，还整合各类资金100余万元，建设长宁县南部城乡融合片区集体经济综合服务中心，为农文旅融合发展打下坚实基础。

工作能取得成效，得益于背后相同的逻辑：他们都是乡村“按需挑选”的“专业帮手”。



在宜宾市委组织部相关负责人看来，选派不是简单地“摊派任务”，而是要让专业的人干专业的事。“我们坚持发展重点在哪里，人才就派到哪里。”该负责人强调，去年计划启动时，宜宾就确立核心原则：先摸透村庄“缺什么”，再匹配干部“会什么”，让每一名职业经理人都能成为乡村发展的“对症良药”。

为此，宜宾各县（区）选派的村庄聚焦在城乡融合试验区、特色产业产业带、集体经济示范带等重点区域，通过“自下而上”的方式，摸清各村的产业基础，并征集发展需求。

需求明确后，组织部门便开始扮演“高级猎头”的角色。该负责



△筠连县春风村。供图 / 筠连组

人告诉记者：“为精准选人，市县组织部会同国资、农业部门，对接市县国企，根据村庄的‘需求清单’，兼顾企业资源和个人意愿，选派有岗位经历或专业背景的干部到村任职业经理人，主导村级集体经济发展。”

杨方庆的建筑开发经验，能帮村里做好园区规划和建设；严杉的融资部长经历，则能精准地为龙华村的稻虾产业找到销售渠道。而被派往长宁县双河镇葡萄井村、合龙村的职业经理人陈泓宇，来自宜宾市融媒体中心（传媒公司），其专业的媒体策划能力与市场运营经验正好用于推广“葡萄井凉糕”品牌。

这场选派，实现了从“派干部”到“派专家”的质变。成效立竿见影：村干部和村民从最初“上面又派干部来了？”的观望，转变为“专家来了，我们有盼头了！”的欣喜，实现了从“要我干”到“我能干”“我要干”的深刻转变。

高效赋能——

不是“挂个名”，而是“干实事”

“职业经理人”的头衔听起来很酷，但挑战是实实在在的。他们的任务，绝非开几次会、做几次调研那么简单，而是要帮助村集体企业理顺运营体系、提升经营效益、增强发展韧劲，实现从“外部输血”

到“内生造血”的关键转变。

张亮亮还记得去年5月刚到南溪区汪家镇石龙村时了解到的情况：村里热火朝天地搞产业，但负责运营的村集体公司，其股东是村委会和镇农技中心。“从法律主体关系上来说，村集体公司与村联合社无隶属关系。”张亮亮说。

同样的问题也困扰着筠连县腾达镇春风村、海灯村的职业经理人汤立。“村集体公司的组织机制远远跟不上市场节奏”，这也是春风村党委书记王家元心头萦绕已久的难题。

面对困局，张亮亮从厘清法律关系入手，将石龙村集体公司变更为联合社的全资子公司，改变了村联合社空壳化运行的局面，从法人治理结构上规范了石龙村集体经济的运行。

一子落而满盘活。2024年10月，南溪区在全区推开村集体公司股权变更规范工作，目前基本理顺了这层关键关系。

汤立则系统推进组织化运作，带领村“两委”重新梳理资产，完善组织章程，明确理事会、监事会的权责边界，为村集体公司植入现代企业制度的基因。

规范内部管理之后，紧接着是一场场面向市场的开拓之战。这些“CEO”最核心的价值，正是他们专业的市场思维和强大的资源链接能力。

立足本地产业基础、资源优势，汤立一边为海灯村引入生猪养殖项目，一边在春风村试种工业辣椒。同时，他还借助“娘家”——宜宾三江汇海科技集团有限公司的渠道优势，打通直播、私域等销售路径，切实带动农民增收。

张亮亮则瞄准“沉睡资产”，盘活石龙村闲置小学，引资220万元建起村茶叶加工厂。“预计2026年正式投产后，年营收将超500万元，年纯利润30万元以上。”石龙村党支部书记杨刚表示，该项目将推动村里茶产业从种植向加工升级，夯实产业链基础。

在双河镇，陈泓宇打了一场漂亮的“品牌突围战”。他依托融媒体资源，策划执行“宜宾·长宁2025非遗嘉年华活动”，央视总台等关注报道，线上传播量近千万次，显著提升了“葡萄井凉糕”的品牌价值与产品溢价能力。

授人以鱼，不如授人以渔，这些“CEO”们还承担着“乡村导师”的角色。宜宾市通过建立“职业经理人+在村经营业主+乡土人才+青年农民”的帮带机制，带动党员干部、致富带头人等学政策、跑市场、搞营销。“目标很明确，就是要为乡村留下‘一支带不走的能人队伍’。”宜宾市委组织部相关负责人表示。

不论是引进产业、盘活资源，还是结对共建、协调金融、培育人才，

这群职业经理人用实绩证明：他们不是“挂名干部”，而是带着企业家思维破解乡村难题的“实干家”。

科学管理——

不是“管过程”，而是“考实绩”

杨方庆、严杉等职业经理人能在短期内做出亮眼成绩的背后，离不开宜宾市制定的一套科学合理的管理激励机制。

今年4月，《宜宾市国企干部人才担任村集体经济组织职业经理人管理办法（试行）》印发，明确提出对职业经理人“只考实绩不考勤”。杨方庆对此深有感触：“这一规定打破了传统管理模式，让我们能放开手脚、专注干事。”

宜宾市委组织部相关负责人告诉记者，职业经理人的工作场景是流动的、多元的——他们可能周末仍在洽谈项目，也可能奔波于市县部门办理手续，“用僵化的考勤制度来约束他们，无异于削足适履。”

但“放手”不等于“放任”。“考实绩”的背后，是一张精心编织的“市县统筹、部门联动、专班推进”的工作网络。为确保职业经理人在村上取得实实在在的成效，宜宾市构建“市统筹、县管理、镇组织、村落地”四级协同体系，为干部干事撑腰鼓劲。

市级层面，制发职业经理人管理办法、业务手册，建立“线上交流群+线下联席会”沟通机制，定期

开展业务培训、座谈调度、分片调研；县（区）则从选聘、监管、考评、激励四个方面，全链条规范管理；乡镇一级与职业经理人签订年度目标责任书，整合驻村干部、到村选调生等力量，做好落地保障。

“推进生猪养殖项目时，土地选址卡了壳，还好县、镇相关部门帮着联络跑手续，很快就落实三个地块，总规划建设面积140亩。”汤立说，这种要素保障让他干事“有底气、无顾虑”。

科学的激励机制，更让这批乡村“CEO”充满干劲。在去年的考核中，张亮亮等18名职业经理人获评“优秀”，其中，不少职业经理人还被提拔重用。

今年3月，江安县红桥镇两江村职业经理人夏西，因实绩突出升任公司副总经理。过去一年，他成功招引并落地稻虾养殖、林下经济等4个项目，盘活村集体办公室和村小旧址等闲置资产，引进两家竹加工厂，创造80个就业岗位，实现年产值500万元。在他的带动下，村级集体经济总收入达112万元，总收益约23万元。

“考核优秀有荣誉、有晋升机会，干得越好动力越足。”夏西表示，他的绩效报酬还与村集体经济收益增长情况挂钩，“这是对我们工作的肯定，也能激发大家全身心谋发展、跑项目。”（作者单位/牟冷洁中共宜宾市委组织部）