

# 黔南州农村集体“三资”管理调研分析与改进对策

杜静萍<sup>1</sup>, 岑勋贵<sup>2</sup>

1. 黔南民族职业技术学院, 贵州 都匀 558022

2. 贵州省独山县农业农村局, 贵州 独山 558200

DOI: 10.61369/SSSD.2025180020

**摘 要 :** 农村集体资产、资源、资金（以下简称“三资”）是农村集体经济的核心组成部分，更是保障农民权益、推动乡村振兴战略落地的关键物质基础。本文以黔南州部分村庄为调研对象，通过听取乡镇领导介绍、实地查看村集体经济账务、走访乡镇财政所等方式，系统梳理当地农村三资管理现状，深入剖析其中存在的财务管理不规范、项目管理不规范、合同管理不规范、资产管理不规范四大类问题，并针对性提出改进对策，旨在为优化黔南州农村三资管理、促进农村集体经济健康发展、助力乡村振兴提供实践参考。

**关 键 词 :** 黔南州；农村三资管理；问题分析；改进对策；乡村振兴

## Research, Analysis and Improvement Countermeasures on the Management of Rural Collective "Three Assets" in Qiannan Prefecture

Du Jingping<sup>1</sup>, Cen Xungui<sup>2</sup>

1. Qiannan Polytechnic For Nationalities, Duyun, Guizhou 558022

2. Dushan County Agricultural and Rural Affairs Bureau, Guizhou Province, Dushan, Guizhou 558200

**Abstract :** Rural collective assets, resources and funds (hereinafter referred to as "the three assets") are the core components of the rural collective economy and the key material basis for safeguarding farmers' rights and interests and promoting the implementation of the rural revitalization strategy. This article takes some villages in Qiannan Prefecture as the research objects. Through methods such as listening to the introduction of township leaders, on-site inspection of the village collective economic accounts, and visiting the township finance offices, it systematically sorts out the current situation of rural three assets management in the local area, and deeply analyzes the four major types of problems existing, namely, non-standard financial management, non-standard project management, non-standard contract management, and non-standard asset management. And targeted improvement countermeasures were put forward, aiming to provide practical references for optimizing the management of rural assets, assets and resources in Qiannan Prefecture, promoting the healthy development of rural collective economy and facilitating rural revitalization.

**Keywords :** Qiannan prefecture; rural three assets management; problem analysis; improvement measures; rural revitalization

### 引言

随着乡村振兴战略的全面推进，农村集体经济在推动农业现代化、增加农民收入、改善农村人居环境等方面的作用愈发凸显，而农村三资作为农村集体经济的“生命线”，其管理水平直接决定了农村集体经济的发展质量与农民的切身利益。近年来，国家高度重视农村三资管理工作，先后出台多项政策文件规范三资管理流程，但在基层实践中，尤其是中西部农村地区，仍存在诸多管理不规范问题。

为精准掌握黔南州农村三资管理实际情况，响应当地县市委托，同时为提升专业实践能力、丰富财务会计领域（特别是农村会计方向）的实践经验，调研团队对黔南州部分村庄开展了农村三资管理专项调研。调研范围覆盖多个乡镇，通过“听介绍、查账务、访部门”的三维调研方式，全面收集三资管理相关数据与案例，深入挖掘管理中的痛点与难点，为后续提出系统性改进对策奠定基础。

### 一、黔南州农村三资管理现状与问题分析

本次调研发现，黔南州部分村庄在三资管理中虽已初步建立管理框架，但在具体执行层面仍存在多维度不规范问题，集中体

现在财务管理、项目管理、合同管理、资产管理四大领域，且部分问题已引发廉政风险、集体利益受损、村民不满等不良后果<sup>[1]</sup>。

#### （一）财务管理不规范：基础核算失序，资金监管缺位

财务管理是三资管理的核心环节，但其规范性直接影响三资

管理的整体效能。调研发现，部分村庄财务管理存在严重漏洞，具体表现为：

1. 白条入账现象普遍，收支凭证缺失

A 村合作社账本中记录的所有开支均无有效印证资料，支出无正规发票、银行回单支撑，部分发票缺少经办人、证明人及审核人签字，发放补贴时未留存相关清册、会议记录及公示图片。此类行为导致村级合作社收支缺乏原始单据佐证，无法验证支出的合理性与真实性，为违规开支、虚报冒领等行为提供了可乘之机。

2. 私设“小金库”，涉嫌公款私存

B 村村干部张某某将村集体门面租赁费用 28900 元存入个人微信账户自行保管，且在微信中直接使用该笔资金支付村委相关开支，既未转入村股份经济合作社账户，也未在村集体会计账本中记录相关收支。该行为违反“收支两条线”原则，属于典型的“坐收坐支”，不仅破坏了资金管理的规范性，更涉嫌公款私存，存在集体资金被挪用、侵占的风险。

（二）项目管理不规范：流程失控，风险凸显

农村集体项目是盘活三资、发展集体经济的重要载体，但其管理规范性直接关系项目效益与资金安全<sup>[2]</sup>。调研发现，部分村庄项目管理存在流程不规范、监管缺位等问题：

1. 项目履约不到位，本金回收存风险

某村以借款方式向市城投公司投入资金，合同约定租期三年、按年分红、到期还本，但合同期内该公司未按约定支付分红，到期后亦未偿还本金，且该村未与公司签订续约合同，导致集体资金面临无法追回的巨大风险，直接损害村集体与村民利益。

2. 项目验收滞后，实施效能低下

部分村庄存在项目验收不及时的情况，如某村基础设施建设项目完工后半年仍未组织验收，导致项目资金无法及时结算，影响后续项目推进；同时，部分项目实施过程中存在偷工减料、进度滞后等问题，如某村产业扶持项目未按方案完成设备安装，直接影响项目效益发挥与集体资金的安全使用。

（三）合同管理不规范：权责不清，利益受损

农村集体合同是规范集体与合作方权利义务、保障集体资产资源收益的重要依据，但其管理不规范问题直接导致集体利益流失与纠纷风险<sup>[3]</sup>：

1. 合同期限超规、租金定价不合理

某村一宗集体土地租赁合同期限为 30 年，违反《民法典》中“租赁期限不得超过二十年，超过部分无效”的规定，导致合同效力存在法律瑕疵；另一宗集体土地年租金仅 1000 元，远低于当地市场价格，引发村民强烈不满，反映出村集体在合同签订前未开展充分的市场调研，也未广泛征求村民意见，导致集体资源收益受损。

2. 合同款项收缴困难，影响集体经济运营

某村村集体门面、房屋、土地出租后，承租方普遍存在欠租情况，村集体未采取有效措施追缴，导致集体资金回笼受阻。这不仅影响村集体经济的正常运营，还导致公共服务与基础设施建设

资金短缺，进一步降低村民参与集体管理的积极性，形成“欠租—资金短缺—服务滞后—参与度低”的恶性循环。

（四）资产管理不规范：账实不符，流失风险大

农村集体资产是三资的重要组成部分，其管理规范性直接关系到集体资产的安全与保值增值<sup>[4]</sup>。调研发现，部分村庄资产管理存在账实不符、处置不规范等问题：

1. 公车登记不规范，存在私用嫌疑

某村为发展集体经济购买车辆用于出租，因合作社无法上牌，以法定代表人名义办理购买手续并登记在个人名下，合作社支付购车费用后，未及时办理过户手续，导致公车私用嫌疑；同时，该村购买的另一辆二手车未索取发票，且车辆已报废无法补开发票，导致集体开支缺乏原始凭证支撑，存在资产流失风险。

2. 账外资产普遍存在，“应统尽统”未实现

某村购置的汽车未纳入固定资产台账，B 村养殖场未登记资产信息，C 村集体所有固定资产均未录入“农村集体资产清产核资管理系统”，形成账外资产；此外，多数村庄未将“村财乡代管账户”及合作社应收、应付款项纳入登记范围，导致集体三资底数不清、管理失控。

二、黔南州农村三资管理的改进对策

针对调研发现的问题及成因，需从“意识提升、制度完善、监管强化、能力建设”四个维度出发，构建系统性的改进对策，推动黔南州农村三资管理规范化、精细化发展<sup>[5]</sup>。

（一）强化意识教育：筑牢三资管理思想防线

1. 开展财经法规与责任意识培训

由农业农村局、财政局牵头，定期组织乡镇干部、村干部、合作社工作人员开展培训，重点讲解《村集体经济组织会计制度》《民法典》《中华人民共和国会计法》等法规，结合调研中发现的“白条入账”“公款私存”等案例进行警示教育，提升工作人员的财经纪律意识；同时，通过“集体利益与村民利益关联”宣传，强化村干部的责任意识，明确其对三资管理的主体责任<sup>[6]</sup>。

2. 加强村民参与意识引导

通过村务公开栏、村民大会、微信群等渠道，宣传农村三资管理的重要性，公开三资管理流程与信息（如财务收支、合同内容、项目进展），引导村民主动参与集体三资监督，形成“村干部负责、村民监督”的共治格局<sup>[7]</sup>。

（二）完善制度体系：构建全流程管理规范

1. 健全财务管理制度

制定《农村集体经济组织财务管理办法》，明确“收支两条线”要求，禁止“坐收坐支”“公款私存”；规范原始凭证管理，要求所有开支必须提供正规发票、银行回单，并经经办人、证明人、审核人签字确认；建立往来款项定期清理制度，要求每月核对往来账款，及时冲销已收支款项，避免长期挂账。

2. 规范项目管理制度

出台《农村集体项目管理细则》，明确项目立项、招投标、实施、验收、资金结算的全流程规范：立项需经“四议两公开”

决策，招投标需留存完整资料，实施过程需定期公示进展，验收需在项目完工后 1 个月内完成；同时，建立项目履约跟踪机制，由乡镇监管部门定期督促经营主体按合同履行，确保项目本金与收益及时回收。

### 3. 完善合同管理制度

制定《农村集体合同管理规范》，明确合同签订前需开展市场调研（如资产出租定价需参考市场价）、征求村民意见，合同条款需明确标的物、期限（不超过 20 年）、金额、付款方式、违约责任等内容；建立合同台账，记录合同签订、履行、款项收缴情况，对欠租行为制定追缴流程（如催告、法律诉讼）；合同变更需签订补充协议，确保合同与实际情况一致。

### 4. 优化资产管理制度

出台《农村集体资产清产核资与登记管理办法》，要求所有集体资产（包括固定资产、应收应付款项、“村财乡代管账户”资金）均需纳入“农村集体资产清产核资管理系统”，实现“应统尽统”；规范资产登记信息，需包含资产名称、购置时间、价值、权属、使用状况等要素；资产处置（如车辆过户、报废）需履行审批程序，留存相关资料，避免资产流失。

## （三）强化监管机制：构建多层次监督网络

### 1. 加强乡镇级日常监管

由乡镇农业农村部门、财政所组建三资监管专班，定期（每月 1 次）对村级财务进行核查，重点检查原始凭证、往来款项、资金收支情况；每季度对村级项目、合同、资产进行抽查，发现问题及时督促整改；建立监管台账，记录问题整改情况，确保监管闭环<sup>[9]</sup>。

### 2. 发挥部门协同监管作用

农业农村局、财政局、司法局等部门建立协同监管机制：农业农村局负责三资管理统筹协调，财政局负责资金使用监管，司法局负责合同合法性审核与法律纠纷处理；每年开展 1 次三资管理专项检查，对问题突出的村庄进行约谈问责。

### 3. 激活村民监督力量

规范村民监督委员会职责，赋予其查阅财务资料、监督项目实施、核查合同履行的权利；要求村级每月公开财务收支、每季

度公开项目进展与合同履行情况，村民对公开内容有疑问可申请查询；建立村民监督奖励机制，对发现违规行为并查实的村民给予适当奖励，调动监督积极性。

## （四）提升专业能力：加强基层队伍建设

### 1. 开展专业技能培训

由农业农村局、财政局联合高校或专业机构，定期组织基层工作人员开展培训：财务培训重点讲解会计核算、发票管理、往来款项处理；项目培训重点讲解招投标流程、验收标准；合同培训重点讲解法律条款、台账管理；资产培训重点讲解清产核资、系统操作，确保工作人员具备开展三资管理的专业能力<sup>[9]</sup>。

### 2. 建立人才引进与帮扶机制

鼓励高校财务、农业经济等专业毕业生到农村基层工作，充实三资管理队伍；同时，由农业农村局选派专业人员到问题突出的村庄开展“一对一”帮扶，指导其规范三资管理流程，解决实际问题<sup>[10]</sup>。

## 三、结论

农村三资管理是乡村振兴战略实施的重要保障，其规范性直接关系农村集体经济发展与农民切身利益。本次调研发现，黔南州部分村庄在三资管理中存在财务管理、项目管理、合同管理、资产管理不规范等问题，成因涉及意识薄弱、制度执行不力、监管缺位、专业能力不足等多个层面。

针对上述问题，需通过强化意识教育、完善制度体系、强化监管机制、提升专业能力四大对策，构建“意识到位、制度完善、监管有效、能力匹配”的三资管理体系。唯有如此，才能实现农村三资管理的规范化、精细化，保障集体资产资源安全与保值增值，为农村集体经济发展注入动力，最终助力乡村振兴战略在黔南州落地见效。

本次调研不仅为黔南州农村三资管理优化提供了实践参考，也为财务会计领域（尤其是农村会计方向）的实践教学与研究积累了案例，后续可进一步跟踪改进对策的实施效果，持续完善三资管理机制，推动农村三资管理水平不断提升。

## 参考文献

- [1] 张燕. 新时期农村集体“三资”管理存在的问题和对策[J]. 江西农业, 2024(22): 185-187.
- [2] 赵翠莲. 我国农村集体“三资”管理存在的问题及对策[J]. 乡村科技, 2020(15): 2.
- [3] 王亮. 农村集体经济组织“三资”管理存在的问题与对策[J]. 发展改革理论与实践, 2024(23).
- [4] 李佳. 农村“三资”管理的现状与改进对策分析[J]. 环球市场, 2021(20): 87, 89-87, 89.
- [5] 李万霞. 分析农村经济发展及“三资”管理存在的问题及优化措施[J]. 今日财富, 2020(16): 98-99.
- [6] 刘琼. 农村三资管理工作存在的主要问题及对策建议[J]. 科技与经济画报, 2020(2): 60-61.
- [7] 李永坤. 当前农村集体“三资”管理存在的问题及对策[J]. 农村经济与科技, 2019(2): 2.
- [8] 吴金如. 农村三资管理中的主要问题及改进对策研究[J]. 精品, 2024(29).
- [9] 孟莹, 李国峰. 浅论农村集体三资管理存在的问题及对策[J]. 农业开发与装备, 2022(4): 1-3.
- [10] 刘琼. 农村三资管理工作存在的主要问题及对策建议[J]. 中国产经, 2020(2): 2.