

的培训管理带来了较大的困难，影响了合作社带头人队伍建设。

（二）合作社辅导员队伍建设严重滞后

全州共有县乡（镇）级合作社辅导员165人，远远满足不了3571家合作社发展的需要。尽管昌吉州也出台了《昌吉州农民专业合作社辅导员工作规程》，但对辅导员的工作缺乏有效的评价考核办法和实施细则，加之受辅导员队伍自身素质、业务能力、思想认识等方面的制约，致使辅导员在合作社规范化发展过程中的作用微乎其微，严重制约和影响了合作社带头人队伍的成长和发展。

（三）合作社带头人队伍的整体素质较低

目前，昌吉州合作社带头人文化程度在中专以下的高达85.3%，大专以上仅占11.1%，文化程度相对较低，合作社带头人年龄相对偏大，35岁以下仅占13%，45岁以上的占到37.8%；^[4]相当一部分合作社带头人思想观念比较保守，视野比较狭窄，缺少“敢闯、敢冒、敢试”的勇气，缺少开拓和开放意识，很难适应效益型、集约型、外向型农业产业化发展的需要。

（四）合作社带头人的培训效果亟待提高

全州范围内职业院校、成人培训机构几乎不涉及合作社人才专题培训项目，这方面的师资力量严重短缺，在短期内难以满足合作社带头人培养需求。业已开展的培训内容过于笼统，针对性不强，不分参训人员的层次、岗位、行业和工作性质，培训内容“一锅煮”，“上下一般粗”，培训内容不切实际，不少参训者感到“不想吃”或“不够吃”。不少人认为集中培训无法达到缺什么补什么的效果，感觉学习后没什么提高，对指导实际工作作用不大，合作社带头人参加培训的积极性不高，培训成效亟待提高。

（五）合作社带头人作用发挥不充分

一部分合作社带头人整天只顾忙于自己的“一亩三分地”，主要精力并未放在合作社的发展上，合作社带头人整体作用发挥有限，并未起到应有的示范引领作用；相当部分的合作社带头人对合作社管理制度掌握不多，甚至对合作社的基本运营规则都知之甚少，致使合作社无法进行规范化运营，带头人作用很难发挥。截至2021年6月底，在全州3571家合作社中不运行的合作社（僵尸合作社）就达1537家，占总数的43%，处于运行状态的合作社占57%，运行的合作社中比较规范的仅有771家，占运行总数的35.3%。

昌吉州合作社带头人队伍建设对策思考

（一）优化合作社带头人队伍建设管理机制

1、加强高位推动

加强合作社带头人队伍建设，干部引导是关键。在州、县（乡）层面要建立健全相关的组织协调机构，加强



昌吉州呼图壁县农民在采收辣椒

统一领导，要把合作社带头人队伍建设工作纳入乡镇及相关部门年度考核范围之内。要将合作社带头人队伍建设的任务细化分解，要将任务完成情况同领导干部的工作实绩相挂钩，督促领导干部经常深入基层调查研究，具体指导合作社带头人队伍建设工作，保证工作落到实处。切实加强合作社带头人队伍建设作为一项战略任务来抓。

2、确立好长远规划

要全面精准掌握昌吉州农村劳动力资源情况，建设翔实的资源库，在此基础上颁布昌吉州农村合作社带头人队伍建设发展规划，完善政策措施。乡镇农经站要对合作社带头人实行跟踪管理，实现管理服务的制度化和规范化。

（二）强化合作社辅导员队伍建设

1、明确合作社辅导员的职责定位

调研访谈中发现，有很多合作社辅导员对自身的工作职责不清楚，工作中呈现懵懵懂懂的状态。农经部门要明确合作社辅导员的职责定位，合作社辅导员主要负责什么、要做什么、做到什么程度，都要有明确的规定，使之有职有权，责权明确。

2、建立健全合作社辅导员的考核奖惩机制

要建立适宜的考核办法。可以通过定期工作例会、每月调研、严格考勤、动态考评、项目申报等制度对合作社辅导员进行全面考核。要建立合作社辅导员“分类晋档、勤绩联酬”的奖惩体系。把激励、淘汰机制相结合，对考核优秀的合作社辅导员，及时给予奖励。对业绩较差、工作态度差、群众不认可的合作社辅导员，经组织考察确认，予以淘汰退出。确保形成一支数量合理、结构优良的合作社辅导员队伍。

（三）进一步提高合作社带头人队伍的素质

1、积极推行“三位一体”合作社发展模式

探索实行村主要领导与合作社产业党支部班子成员一肩挑的管理模式，构建“村党总支+村委会+合作社党支部”三位一体组织架构，采取村干部领办、党员带动、农