

# 以情动人:干部驻村制度有效落地的 全过程透视

许晓

(南开大学周恩来政府管理学院,天津 300350)



**摘要** 干部驻村是一种具有鲜明情感属性的制度安排,其有效性最终指向于乡村治理水平的提升。基于华北L村的田野调查,并尝试搭建“以情动人”的分析框架,可以将干部驻村制度有效落地的全过程分成缘情入里和情感动员两个前后相承的阶段。缘情入里沿着差序性的村治权力格局逐步推展,其以驻村干部获得村支书的情感支持为开端,而后依次与村庄骨干、普通村民建立起情感关联,调和了外来制度与内生情感秩序的差异。情感动员则指向于破解村庄遭遇的治理难题,其从驻村干部、村支书、村庄骨干达成情感共识起步,再调动普通村民的主体性与参与感,重新把村庄凝聚为具有浓厚情感气息的有机体。以情动人凸显出情感之于乡村治理实践和干部驻村制度的关键意义,对于乡村振兴中加强乡村治理及提升驻村干部治理能力也有启示价值。

**关键词** 干部驻村;情感治理;乡村治理;乡村振兴

**中图分类号**:C911 **文献标识码**:A **文章编号**:1008-3456(2024)02-0155-10

**DOI编码**:10.13300/j.cnki.hnwkxb.2024.02.014

自乡村振兴战略部署实施以来,乡村治理的重要性与日俱增,提升乡村治理效能业已成为全面推进乡村振兴的重点工作。在国家治理的理论视域内,提升乡村治理效能,是顶层意志与百姓生活深度对接、交织互动,不断地巩固国家认同、优化农村公共服务质量、满足农民群众对美好生活向往的过程。这要求各级党政部门根据农村基层的发展变化适时地改革创新乡村治理的制度设置,使“纵向到底”的正式组织体系与“横向到边”的村庄自治体系达成有机嵌合、协调均衡的状态<sup>[1]</sup>。而具体到实践中,在乡村振兴战略的高位推动下,制度建设已成为各地加强和改进乡村治理的突破口,这也引发了乡村治理形态的深度变革<sup>[2]</sup>。

不少学者从韦伯意义上的科层制切入,分析了正式制度在乡村治理领域快速拓进的现象,并将这一趋势总结为“科层治理在乡村社会中的兴起”<sup>[3]</sup>,认为现代制度的下乡不但降低了乡村治理体系的灵活性与适应性<sup>[4]</sup>,使之难以精准感知和高效回应具有偶发性、弥散性之特点的群众生活琐事<sup>[5]</sup>,也遮蔽了村庄无处不在的情感因素,使村治过程疏离于农民的情感需求<sup>[6]</sup>。应当说,这些研究对于理解当前村治实践暴露出的治理负荷超载、农民参与感不足、干部能动性低落等问题有一定的启示意义,但也不同程度地忽视了中国式科层制与韦伯式理性科层制的差异<sup>[7]</sup>,即中国共产党在利用正式制度增进乡村治理体系的正规性、专业性、稳定性的同时,并没有使之全然走向韦伯所说的价值无涉或情感中立<sup>[8]</sup>,反而极其注重人格化联系与人际情谊对村治实践的润滑作用<sup>[9]</sup>,始终强调依托人情化、“拟家化”的工作制度来感通民心民意,使国家与农民、治理体系与百姓生活能以更为温和、更加柔性的运作机制链接在一起。在这些工作制度中,最具代表性的当数干部驻村制度。

在中央政策文件中,干部驻村承担着“建强村党组织、推动强村富民、提升治理水平、为民办事服务”等多重任务,要求驻村干部经常关心困难人群、逐户遍访基层群众,因此可以被界定为一种具有

鲜明情感属性的制度安排,其有效性最终指向于乡村治理水平的提升。然而,从既有的关于干部驻村制度的文献成果看,大多数研究者进行分析时仍因循着理性科层制的概念框架<sup>[10]</sup>;或者避而不谈村干部经常使用的情感工作方法,仅将目光局限于组织性质与组织形式本身<sup>[11]</sup>,认为干部驻村制度的主要特点在于等级有序、分工合理、管理严格、考核严明,应被划入理性科层制的范畴<sup>[12]</sup>;或者虽然注意到驻村干部与乡村干部、广大村民的非正式交际,却将其定性为对韦伯式科层制的补充或扭曲,认为干部驻村制度的推行,既有可能使原本程式化的乡村治理体系运转得更加流畅,也有可能使其陷进多头管理和权力冲突的困境<sup>[13]</sup>。

随着研究趋于深入,近来一些学者开始尝试跳出科层理性的分析进路,并借鉴情感治理理论,力图揭开干部驻村制度感性的一面<sup>[14]</sup>。应当说,这些尝试有助于人们认识驻村干部情感实践的重要性,可仍具有不小的提升空间。一方面,这些研究所截取的干群情感互动多是在诸如扶贫送温暖、村民会议、节庆场合等片段性场景中发生的,认为一时的仪式化交往便能构筑经得起时间考验的深挚情感,产生助推乡村治理有效的即时效果。这不仅忽视了人际情感的发生一般要经历一段长时间的“处”的过程,也未合理地区分情感培育与情感运用,没能看到驻村干部只有先与村庄各类主体达成情感联结、赢得情感接纳,才能借助情感催动村治效度的正向变化;另一方面,这些研究所遵循的多是“结构—制度”的分析范式,推崇制度或结构的使动作用,认为情感能从制度预设的轨道上溢生出来,并致力于将驻村干部与广大村民的情感联络纳入到国家与社会关系的结构链条中。这非但低估了人的能动性,没有生动呈现地方情境中多元主体的复杂面向,也未深入理解情感本身的动态变化特征,没能看到情感实践的全貌“只有通过事件性过程才能展现出来”<sup>[15]</sup>。基于对现有研究的反思,本文以华北L村的干部驻村典型个案为例,立足扎实田野调查所搜集的鲜活一手素材,从全过程的视角下,细致审视驻村干部如何在情感维度上持续投入、积极行动,从而将干部驻村制度成功落实到村治场域中,最终以村治效度的扭转提升来确证自身有效性。

## 一、分析视角与研究框架

### 1. 分析视角与田野工作

干部驻村是一种具有鲜明情感属性的工作制度。但这种情感属性,绝非不言自明的,也并非是完全由政策文本规定的,而是靠着微观行动情境内的“人”慢慢勾勒渲染的,契合着“情感的发生需要过程”<sup>[16]</sup>的理论判断。这样,对干部驻村制度的解析,就须回到情感的实际生发场景,关注作为制度执行者的驻村干部在来到派驻村庄后,如何体认所处的周遭环境,如何审时度势地与村内的干部群众建立情感联系,进而在切实融入地方情理网络的前提下,运用妥当手段,使制度衍生出助推乡村治理的效能。由于需要正视驻村干部个人意志的发挥,并在时间序列上完整呈现不同主体间情感强度的复杂变化,本文借鉴了本土社会学界长期流行的“过程—事件”分析范式,认为只有观察、再现、描述这种连贯的事件性过程,历时性地解释“事情中那些更为微妙的逻辑和机制”<sup>[17]</sup>,才能清楚地揭示干部驻村制度的情感属性,才能贴近实态地对驻村干部制度何以有效落地作出满意解答。

“过程—事件”分析范式强调社会实践的连续性与关系构建的动态性,提供的是一种“全过程”的分析视角,讲求将“理论的锋芒”隐设在事件的整个过程与关键细节之中,用叙事性的风格和手法从容体现其中的因果机制与深层机理,因此必须有饱和经验作支撑。为了尽可能详实地收集经验素材,笔者于2022年6月开始在华北B镇L村进行了三个阶段共计86天的田野调查。第一阶段历时近两个月,此时L村的干部驻村制度初步实施。通过参与观察的方法,笔者不但摸清了驻村干部(S书记)的处事风格和人格特质,还收集到市委和县委组织部印发的有关干部驻村制度的政策文本,较为完整地追踪了驻村干部怎样与L村的党员干部和广大村民建立起熟识关系,从一个“陌生人”转变为“村里人”的过程;第二阶段在2023年初,利用春节返乡的契机,笔者对B镇主要领导、L村党员干部及32位村民进行了深度访谈,翻阅摘录了S书记的驻村日志,考察了其在“抓党建、扬正气、聚民心”等事务上采取的一系列举措;第三个阶段则在2023年5月,此时干部驻村制度已在L村扎根落地,通

过新一轮访谈,实地剖析了制度衍生出的治理成效。

作为本研究田野点的L村,是华北平原上一个具有代表性的农业型村庄,在村农户主要以种植小麦、玉米开展农业经营。目前,全村共有735户1810人,其中党员47人。之所以选择L村作为田野工作点,一是缘于该村驻村“第一书记”S声名远播、实绩出众,不仅5年来先后在4个村庄开展驻村帮扶工作,是省级层面评出的“乡村振兴突出贡献奖先进个人”,也因为与所驻村庄村民情感深厚而深受群众的称赞好评,其驻村帮扶工作极具典型性和推广性;另一方面则是因为L村也曾遭遇过村庄内生动力不足、村民参与治理的积极性不佳、村庄骨干的带动能力低落等共性治理难题。由于S书记的到来与倾情付出,让L村实现了“由乱到治”的蜕变,该村发生的驻村帮扶实践又能为透视干部驻村制度有效落地的全过程提供较为理想的样板。

## 2. 以情动人:基于情感的分析框架

情感是一个极富理论容量的概念,既指个体同外界接触时所形成的主观感受,也与文化符号、行事惯例与共享规范交互构建,同时还是值得珍视的治理资源。其一,情感具有主体间性,并内在于人际关系中。人与人只有经过“处”的历程,达到互相理解和彼此信任的状态,情感才可化作影响和改变他人行为动向的“社会性应用”<sup>[18]</sup>;其二,情感蕴藏着维系、改善乃至变革治理绩效的强大能量,并弥漫在国家治理体系的各个层面。特别是对于需要发挥人的潜能、突显人的主体价值、观照人的幸福感与获得感的乡村治理而言,情感更是不可或缺<sup>[19]</sup>;其三,情感与制度互构互塑、相辅相成,既可以被制度调适与干预,也能充当制度存续与运行的基础条件。符合社会成员的情感认知,凭借制度执行人动员正向集体情感的生产,是制度扎根落地的要点及难点<sup>[20]</sup>。

自古至今,中国的乡村治理者始终注重把情感融入在村治实践中。这不仅是因为情感化的治理方式,具有柔化制度刚性、温润社群氛围、弥补正式机制不足等效果,更重要的则是这种直抵人心的治理办法,也受到乡土文化土壤的支撑,并形塑出独具特色的中国式乡村治理传统。就文化土壤而言,中国文化归根结底是“情本体”的文化形态。所谓“道始于情”“礼生于情”,证明中国文化在起始意义上便将情置于首要位置,把天理、礼俗、人情融合成完整统一的体系<sup>[21]</sup>。被这样的文化所熏陶,乡土世界中的人们不但在高密度的日常往来中看情分、重情义、讲面子,也倾向于在日复一日的社群生活里保持内聚力、巩固集体性,农耕村落因此成了充盈着情感元素的熟人社会。而就治理传统而论,近代以前,掌握村庄治权的士绅族长往往以带有亲情色彩的“大家长”形象出场,以情理结合的方式教化着村民自觉遵守传承已久的人情规范与乡土伦常。这不但保证了乡土聚落中自发情感秩序的稳定再生产,也承载起黎民百姓对国家的情感想象,使集体归属感与国家认同感沿着情感脉络生发出来<sup>[22]</sup>。现代化开启之后,在村治实践中重视情感投入的理念被中国共产党继承和发扬,并凝练成“以人民为中心”的治理思想和群众路线的领导与工作方法。既通过强有力的情感动员,成功把总体上区隔离散的乡村整合进纵向贯通的国家治理体系,又通过制度化的情感治理方式,因应着乡村社会的熟人底蕴与情感秩序,塑造出“你中有我,我中有你”的党群情谊<sup>[23]</sup>。

作为一套以密切党群干群情感联结为导向、以提升乡村治理效能为根本目标的制度安排,干部驻村制度若想有效落地,也应与农民人情化的行动逻辑和乡村社会依然浓郁的情感要素匹配吻合,通过驻村干部的情感投入和情感运用,提升乡村治理水平、体现制度的有效性。结合情感的理论意涵,本文尝试搭建出“以情动人”<sup>①</sup>的分析框架,认为干部驻村制度的有效落地,是充当制度执行者的驻村干部经由积极的情感培育策略,与党员干部、广大村民建立起平实牢固的情感联系与人情关系,从而在顺利“入场”的前提下,依靠适当的情感动员机制,将人们充分组织起来,成功提升乡村治理效能的过程。具体来说,这一过程在时间谱系上可分为缘情入里和情感动员两个前后相承的阶段。

首先是缘情入里。对于讲究“内外有别”的中国农村来说,干部驻村制度本是外在于这个情感化

① 本文将分析框架定为“以情动人”,是借用了“动”在中文语境中的两层含义:一是触动、变动,即用情感来感化人心,使村庄成员在心理上接受驻村干部,对应着“缘情入里”;二是动员、调动,即用情感来发起组织动员,把村干部和村民充分调集进村治过程,对应着“情感动员”。

的“小天地”的,因此必然在实施之初即遭遇到村庄自发情感秩序的反向约制,面临着如何由外及内、融入熟人社会网络的难题。这要求驻村干部与村社成员“处”出感情、消除人们的思想疑虑、得到各方的情感认可,即通过持续的情感投入逐步在村庄中扩大人际关系的覆盖面,进而慢慢地褪去“外来人”的身份,转变为村社成员愿意在情感上报以信任、乐于在日常中走动交往的“村里人”。

其次是情感动员。干部驻村制度的有效性及成功落地并非止于驻村干部对村庄情感秩序的顺利嵌入,而是定位于破解村庄面临的治理困境、提升乡村治理的水平,所以还需在缘情入里的基础上更进一步,动员正向集体情感的生产,将制度优势转化为治理效能。这要求驻村干部继续发挥主观能动性,正确运用前期积累下来的情感资源,唤起各方的主体性与参与感、增进人与人的黏连性和团结度,把村庄再造为具有浓厚情感气息的有机体。

## 二、缘情入里:干部驻村制度融入村庄情感秩序

当前,中国农村正在经历急剧的社会变迁。但由于农民关系向度的行动逻辑和人情取向的处世哲学未曾改变<sup>[24]</sup>,情感因素依然漫布在农村的各个角落,使这个仍受人情规范作用的熟人世界对所有外来事物保持着潜在的排斥与限定。由此,驻村干部融入村庄内生情感秩序,便构成了干部驻村制度落地生根的前提要件。在L村,S书记融入村庄情感秩序的过程,也是因循着村治权力格局一步步与村内各方主体达成情感联系、塑造人情关系,实现缘情入里的过程。这一过程以获得村支书的情感支持为开端,而后沿着与村庄骨干间的情感关联向前推展,最后与普通村民建立起相对密切的人情交往关系。所以,从村庄权力格局的维度看,缘情入里也可概括为由点及面、差序推进的过程。

### 1. 获得村支书的情感支持

在中国农村,公共权威并非均质分布的,而是围绕着村支书这个核心向外逐阶递减的,整体上呈现为“村支书—村庄骨干—普通村民”的三阶差序格局<sup>[25]</sup>。而之所以村支书能在这个差序性的村治权力格局中占据中心位置,一方面因为他们与正式权力系统紧紧相连,是受到政府行政体制认证和赋权的国家代理人;另一方面则在于他们还与全体村社成员保持着长久稳定的人情关联,是能够对村治实践产生最大影响的村庄当家人。

在S书记看来,驻村干部到村之初必须想方设法先获得村支书的情感支持,因为“必须依靠且只能依靠村支书,外来干部才能打开工作局面”。这里的“必须依靠”,对应着村支书在村庄权力格局和情理网络中的角色地位。驻村干部只有得到村支书的“真心”协助,才能知晓隐秘确切的民情信息,才能快速地厘清群众的关系脉络;这里的“只能依靠”,则体现着驻村干部与村支书的身份一致性和制度关联性。由于二者都具有党员和体制身份,并且制度明确规定双方应保持协同合作关系,村支书自然成了驻村干部初到陌生环境时“唯一”可以倚靠的对象。至于驻村干部怎样获得村支书的情感支持,S书记认为必须做好三个事项。

一是留下良好第一印象。人与人交往时,第一印象总是最为重要,良好的第一印象可以为后续深厚情感关系的生成打下坚实基础。为了给L村党支部书记留下良好第一印象,S书记初来乍到时并没有身着相对正式的西装革履,而是以一身“土里土气”的迷彩服出现在迎接他的村支书面前;也没有用机关工作中常说的普通话,而是在双方握手寒暄时选择了当地农民惯用的方言。这不但打消了村支书的顾虑,使其立即摆脱了驻村干部一般是“远离农村、不接地气、不好接触的上级领导”的固有认知,也呼应了农民心中普遍怀有的对中国军人的美好情愫,迅速拉近了与村支书的情感距离。

二是合理调适两种权威的关系。驻村干部入村之后,村庄便出现了外生与内生两种类型的权威性治理主体。按照S书记的说法,如果两种权威主体“关系不好”,驻村干部便一定会在村支书的情感抵制下举步维艰,“给自己的身心,包括村子带来不好的影响”。因此在驻村之初,驻村干部便需要恰当地调适与村支书的权威关系,既要秉持“摆正位置,到位而不越位”的原则,谨慎地对待分歧、善于换位思考,“千方百计帮助村支部书记做好工作、立好威信”;同时也要通过虚心求教、商讨村庄发展思路、擘画村庄的远景蓝图,增强村支书的信心,在双方间培养戮力一心推动乡村振兴的共同愿望。

三是主动进行日常互动。对于中国人而言,日常互动是建立深厚情感关系的有用办法,能够快速将人际关系从相识递推至相知<sup>[26]</sup>。深知这一点,S书记到村之后便试图通过多种渠道主动融入村支书的日常,如晚上时常到村支书家串门、不时邀请村支书吃饭小聚、空闲时陪村支书钓鱼打牌等。这既极大增加了双方碰面接触的机会,使两人交往很快从表层走向深层,帮助S书记在较短时间内便和村支书确立起十分熟识的人际关系;也展示了S书记“豪爽外向、容易接触、有亲和力、让人踏实放心”的人格形象,使村支书产生了“被尊重、有面子”的心理体验。作为回报,村支书不久便将S书记视作“自己人”,表明外来干部得到了村庄头面人物的情感支持与赞同。

## 2. 与村庄骨干形成情感联系

在中国农民的思维模式中,“自己人”指“在一定情境下划定的内外区别边界朝向自己的这部分人”<sup>[27]</sup>。“自己人”一经确立,便不只意味着交往的双方在情感上亲密无间、在关系上长久稳固,更意味着双方要按照信任支持的原则对待彼此,在对方遇到困难时为其提供力所能及甚至毫无保留的帮助。对S书记而言,一旦转化为村支书认定的“自己人”,便标志着他能借用后者在L村编织维系的人情网络,与更多村社成员形成情感联系。而就S书记缘情入里的过程看,最先与之形成密切情感联系的村社成员,恰是享有较高公共权威,在三阶差序村治权力格局中处在中间圈层的L村骨干分子。

乡村社会始终有自主孕育骨干能人的动力机制<sup>[28]</sup>。之所以部分村社成员会成为乡村干部口中的“骨干分子”,不只因为他们比普通村民掌握着更多社会经济资源,更重要的则在于他们有更多的公共参与意愿,有潜力在治理场域发挥示范带动作用<sup>[29]</sup>。依照S书记的划分,L村骨干有两种类型:一是留守村庄的党员。他们受到党的意识形态和组织纪律的约束,对村庄治理的痛点和难点有着较为成熟的思考,再加之思想境界和集体意识较高,因此多数愿意为L村的发展贡献力量;二是相对活跃的居民。他们或者负担不重、年高德彰,或者是开朗外向、交往面广,不但对本村的治理状况颇为敏感,也有能力代表村民意见、承担说服劝导工作,具有通过公共参与赋以人生以价值与意义的内在动力。调研发现,对于不同类型的村庄骨干,S书记采取了有所差别的情感培育策略。

与留守党员形成情感联系时凸显共同的党员身份,依靠对党员义务的强调,达成共情共鸣的状态。《中国共产党章程》明确规定党员有“努力提高为人民服务的本领”“在生产、工作、学习和社会生活中起先锋模范作用”的义务。S书记在村支书的陪伴下走访在村党员、召开党员会议、与党员交流谈心时,把以上规定转化为“我和大家一样,都是共产党员,应该一起做群众表率、带头冲锋陷阵”“既然都有党员这个称号,就得有担当,给乡亲们办实事、谋福利”等朴素语言。这不仅向留守党员传递出S书记不是来“镀镀金、走过场”的信息,回应了L村党员对外来干部抱有的情感期待,也“实实在在触动了每个党员的内心”,与党员干部们凝聚起情感合力。

与活跃居民形成情感联系时则注重表现平易近人、谦和有礼的人格特质,经由礼物赠予,得到相关人的情感拥护。在农村社会,礼物赠予一直是传达友好信号、表示情感偏好的常用方式,也是在人与人之间塑就人情亏欠、构建道德义务的有效路径<sup>[30]</sup>。深谙礼物的重要性,S书记在村支书的导引下拜访那些L村“响当当的人物”时,总会习惯性地会带上一些虽不贵重,却很能表达“心意”的小礼品。这不但成为L村活跃居民评判S书记人品性格的重要依据,使之认识到S书记“会做人、懂人情,愿意跟老百姓相处”,也产生了打开活跃居民心扉、激活对方积极情感的效力,使之意识到“自己该好好地配合S书记的工作”,应该通过经常性的交往联系使双方情感联系变得更加紧密。

## 3. 取得普通村民的情感认可

在地理边界相对明晰有限的农村社会,村庄骨干与普通村民同样相互拖欠着未了的人情,可谓彼此知根知底。当与留守党员和活跃居民形成密切的情感联系后,驻村干部便可依靠骨干村民更为从容地向外铺展人际网络,通过取得普通村民的情感认可,全面融入村庄的情感秩序,实现干部驻村制度的缘情入里。根据S书记的总结,其取得村民情感认可的过程,也是坚持党的群众路线,深入农户生活情态,从而在村庄舆论系统中赢得肯定性评价的过程。具体来说,这一过程主要沿着以下三个渠道展开。

其一,入户走访。入户走访作为群众路线的具象化呈现,是任何驻村干部都须完成的“规定性动作”。但在S书记看来,尽管多数驻村干部都明了入户走访的必要性和重要性,却很少有人能真正掌握其中的“精髓”。他认为,入户走访的要旨是“走遍、走实、走深”,实质是“将心比心、以情换情”,需要驻村干部在技巧和细节上“多琢磨、下功夫”。既要穿着得体,通过在外表上制造出相似性解除被访村民的戒备心、陌生感,架起情感互联的通道;也要举止到位,通过“给老百姓递支烟、喝老百姓一碗水、尝老百姓的家常便饭”传递真情实意,使被访村民体会到驻村干部的党性修养和群众观点;还要善于倾听,通过“让老百姓有话说,让老百姓多说话”把被访村民的所期所盼默会于心,在干群间创造出轻松愉悦的情感氛围。

其二,生活互动。在中国农村,情感总与生活相伴相生,生活恰是易于培养情感的领域<sup>[31]</sup>。在挨家挨户遍访村民后,S书记便开始着重在生活场景中与村民互动。“脚上沾满泥土,心里揣着真情”成了其驻村工作的生动写照,这也赋予群众路线更加实在的内容。一方面,生活场景并不仅限于单个农民家庭,还包括饭馆、小卖部、文化广场、田间地头、街头巷尾这些村民平时习惯一起消遣时光、休闲娱乐的公共场所。通过与村民话家常、唠里短,耐心倾听村民的“心里话”,S书记不但把个人的驻村岁月装点得有滋有味,也将自己生活的一面展示在众人眼前,与许多村民结成了朋友情谊;另一方面,生活互动也不是偶发的、短时的,而是常态的、高频的。通过帮助缺少劳动力的农户干农活、照顾患病的孤寡老人、关心生活相对困难的群众,S书记逐渐累积起厚实的声望资本,成为备受村民们赞誉的“好干部”。

其三,参加红白喜事。红白喜事历来为中国农民所重视,不仅为他们的生命旅程注入了仪式感和神圣感,也具有巩固情感认知、缓解人际矛盾、和谐社群氛围等社会性功能,是熟人社会释放情感能量、开展人情往来的公开场合。与很多驻村干部相反,S书记不但非常注重对红白喜事的参与,还将其视作践行群众路线的重要路径。用他的话讲,便是“红白喜事是老百姓的人生大事,意义重大。我们党员联系群众、服务群众,就是要抓住一切机会到村民中去。所以没有必要避讳参加红白喜事,也不要等到乡亲告诉了才去,只要听到动静,就赶紧去帮个忙”。其结果,非但包括S书记与村民的情感联系变得更加紧密,成为L村“人情圈”的一份子,也包括其“不瞧不起庄户人,也没有官架子,心甘情愿跟老百姓打成一片”的口碑变得更加牢固,成了村民们信赖的“村里人”。这样,干部驻村制度在L村便实现了缘情入里。

### 三、情感动员:干部驻村制度提升乡村治理效能

缘情入里调和了外来制度和村庄情感秩序的差异,也为干部驻村制度开展情感动员、破解乡村治理困境奠定了前提。而就第一阶段的调研看,干部驻村制度施行前的L村,即面临着不小的治理困境,这集中表现在村民参与治理过程的主动性和积极性不强、村庄的内生动力与集体情感下降以及村庄骨干的带动作用未能充分彰显等方面。对此,情感动员便应以激发村民的主体意识、激活村庄的集体情感为落脚点,通过调动村庄骨干、引导村民参与治理事务,把村庄重新凝聚为有活力、有温度的有机体,助推L村朝着治理有效转变。回顾S书记的驻村工作不难看出,情感动员同样是在村支书的情感支持和鼎力配合下展开的,经历了一个循序渐进、分步递推的“顺次动员”过程,不仅可被简要切分成对村庄骨干的情感动员以及对普通村民的情感动员两大步骤,还顺利达成了扭转村治效率、提升乡村治理水平的预设目标,最终体现出了制度的有效性。

#### 1. 对村庄骨干的情感动员

如前所述,在村庄熟人化的社会土壤中,总会成长出一股可被称为“骨干分子”的群体力量。在L村,村庄骨干由留守党员和活跃居民组成。他们既置身在村庄绵延的情感秩序中,与普通村民共享着类似的生活模式、延承着相同的历史记忆,能做到“从群众中来,到群众中去”,又有意愿、有潜力在公共领域发挥表率作用、起到示范效应,所以又被S书记界定为值得倚靠的“关键少数”。

值得特别强调的是,村庄骨干只是一种潜在的治理资源,要想让这些集群众性和公共性于一身

的“关键少数”发挥治理效用,还必须进行组织动员。某种意义上,正是因为以往动员力度和广度有所欠缺,骨干成员不能在稳定的组织框架下扮演引领角色、施展带动作用,才诱生出L村农民主体性减弱、村庄内生动力衰退等治理难题。洞悉到这一点,S书记便就骨干动员多次与村支书商议,在征得村庄头面人物赞许并成功鼓起“村支书的劲头”后,同后者一齐发起了对村庄骨干的情感动员,与L村骨干们达成了同心协力消除村治困境的共识性情感。

对留守党员的情感动员紧紧围绕着“推进农村基层党组织提质升级”的工作任务展开,在此前形成的共情共鸣状态的基础上,进一步启发党员的群众意识、提振党员的先锋精神。具体来说,这一过程以丰富党组织生活为主要措施,以外出参观、学习先进为关键环节,凭借搭建参事议事的常规平台,把留守党员经常地带入到同一场景中、汇集到同一议题下,在党组织内部触发了“带领群众尽快改变村庄面貌”的共同情感。以外出参观为例,一位L村老党员访谈时提到,前往先进村学习闲散宅基的清理经验、农民合作社的建设模式、美丽村庄的改造方式、矛盾纠纷的调解办法等,对他们的情感冲击是巨大的,既开阔了党员干部的眼界和思路,让“每个人心里都有了再也坐不住的紧迫感”,也鼓舞了留守党员的信念和决心,激励他们肩负起模范带头作用,“抓住国家的好政策和上级派驻村干部的机遇,带着群众发展经济、共同致富”。

对活跃居民的情感动员则将人情、面子连带其中,为他们在村治实践中更好地释放群众属性、展现公共价值创造有利条件。在农村基层,情感联系与道德责任密切相关。因为与村支书保持着极其稳定的人情关系,再加之与驻村干部培养起了足以可称作为“感情好”的人际联系,L村的活跃居民大多认为自己有责任、有义务接受村支书和S书记的动员,否则便是“不给面子、不通人情,这样的话,自己心里也说不过去”。而为了让这些活跃居民持续参与村治事务,S书记又与村支书通力合作,以“增权赋能”的办法,将他们吸纳到红白理事会、种植合作社理事会等公共组织中。一方面,成为公共组织的一员,不仅意味着L村的活跃居民以组织化的方式进入到了乡村治理体系,也使他们深刻地领会到S书记和村支书传递而来的情感期许。活跃居民因此产生了强烈的施展才能、投身村庄治理的情感动力;另一方面,得到公共组织的赋权,还意味着L村的活跃居民可以“师出有名”地深入群众、开展工作,这又进一步释放了他们的公共热情。不但许多活跃居民由此成了村两委离不开的“伙伴和帮手”,也为L村的治理体系植入了更多人格化成分与情感化元素,成为驱动治理效能提升的可靠支点。

## 2. 对普通村民的情感动员

以情感为凭借机制将留守党员和活跃居民动员起来,提高了村庄骨干的行动能力。在此基础上,干部驻村制度的有效落地便来到最后时段,需要对全体村民发起组织动员,通过调动村民的主体性和参与治理活动的积极性,驱动村民在公共场域中走向聚合,进而积聚集体情感能量、恢复村庄的内生动力,实现乡村治理效能的实质跃升。在L村,对村民的组织动员不是由S书记和村支书两大权威性治理主体完成的,而是由他们联同村庄骨干合力推进的;也不是盲目实施的,而是借助“包片联户”这种“规范化的操作程序”<sup>[32]</sup>得以实现的,巧妙利用了驻村干部与广大村民的情感联系以及村支书和村庄骨干与其他村民的人情关系。

至于L村为何选择规范化的方式组织动员村民,与S书记对乡村治理的思考相关,即“乡村治理要打长谱、看长远,必须定规立制、有章可循,有了制度保证,才能不反复、出实效,也才能走长久”。因此从2022年10月开始,S书记便会同村支书,在L村策划推行了“包片联户”制度,旨在通过缩小细分治理单元,把前期依托情感动员起来的村庄骨干统合到制度框架中,继而让这些分布在村庄不同区域的“能人”可以就近地对普通村民进行情感动员。

就实地调研看,“包户连片”制度非但在情感动员上效用卓著,也让L村的治理绩效发生了实质性转变,构成了驻村干部制度有效性彰显的重要一环。其一,“包片联户”责任人与附近村民共处在一张最为紧密的情理关联网络中。时空距离上的“接近”不仅可以让每个人都能以“在场化”的方式便捷地切入他人的生命旅程,也能让所涉成员真切地体验到他们同在于一种熟悉亲近的“我群关系”中,便利着人与人间的日常接触和情感互动<sup>[33]</sup>。村庄骨干以邻里、血缘等天然情感纽带为媒介,将人

际交往、情感交流和组织动员融通起来,不但更容易感召普通村民关心公共事务、参与集体行动,久而久之也在村庄整体范围内再造出了温情脉脉的集体氛围,很大程度上解决了此前L村所暴露出来的集体情感流失问题。其二,“包片联户”责任人走家串户、收集民情信息、化解矛盾纠纷、提供公共服务的过程,也是L村的治理体系与百姓的生活境遇及情感世界相联通的过程。循环往复的面对面交互、耐心细致的情感性沟通、平凡自然的人格化联络,不但使村治重心真正下沉到了贴近人伦日用、直面世道人情的位置,也使普通村民产生了“公共组织可以依靠、有所帮助,可以解决问题”<sup>[34]</sup>的心理感受。L村的治理实践因此有了慰藉人心、满足村民情感需求、回应群众的美好生活向往的现实功能。其三,外来干部脚踏实地、真情付出、扎根基层,村支书倾情相助、谋新求变、图有建树,村庄骨干“亮身份、有作为、暖民心、树形象”,普通村民有渠道反映需求、表达偏好、得到响应,说明驻村干部制度驱动下的L村,终于告别了农民主体性和参与感不强、村庄内生动力不足的状态,演变为各种主体情感亲密、协同配合的有机体。而在消解村治困境、助推治理有效的情况下,干部驻村制度也在L村实现了有效落地。

#### 四、结论与讨论

伴随乡村振兴战略的部署实施以及更大规模国家财政资源的下沉入乡,现代性的制度安排正以前所未有的速度延伸到村治场域中,深刻改变了中国农村的治理图景。理论上,制度化与科层制密切相关。如果从韦伯意义上的理性科层制出发,现代制度快速向农村基层扩散,不止会造成乡村治理的规范化运作,也一定会让情感因素的存在与发展空间逼仄紧缩,引发村治实践去情感化、去人格化趋向。若仔细审视当下的乡村治理图景,可以发现治理体系的确展现出了理性化程度提高的面向,但情感因素和人格交往却没有因之没落消亡,反倒在很多村庄取得了长足发展。至于理性与情感这对看似相悖的因素,何以能在如今的乡村治理体系中共存共生,根本上源于中国共产党的人民立场以及“以人民为中心”的发展思想,即党在提升乡村治理效能时,始终注重通过干部驻村等多种制度形式铸就党群血肉联系、缔结干群鱼水之情,侧重以温情化、关系化的方式满足农民群众对美好生活的向往。

情感充实于当前乡村治理实践的基本事实,说明理解干部驻村制度的本质,必须要聚焦于情感。通过挖掘情感的理论内涵和梳理田野调查所收集的一手资料,本文对华北L村干部驻村制度有效落地的过程作了全景式透视。研究发现,干部驻村制度的有效落地总体上跨过了一个由缘情入里和情感动员所组成的“以情动人”的过程。其中,缘情入里消解了外来制度与村庄内生情感秩序的差异,其以驻村干部获得村支书的情感支持为起点,而后再依次与村庄骨干和普通村民建立起情感关联,所以整体上也是逐步融入差序性的村治权力格局的过程。情感动员则解决了提升乡村治理水平、体现制度有效性的问题,其首先涉及对留守党员和活跃居民的情感动员,继而再发起对普通村民的情感动员,最终把村庄再造为蕴涵浓厚情感气息的有机体。

以情动人凸显出情感在乡村治理中的关键意义:乡村治理归根结底是回应民意、启迪民心、濡化民情的情感工作,既要切实地体察与感应农民的所思所想,又要努力营造和谐友爱的社群生态,还要让每个村民有渠道、有机会、有动力进行公共参与。当前,全国各地正通过制度下乡加强和改进乡村治理,但如何在提升治理体系理性化与规范化程度的同时,为情感因素保留充分的余地,使之一如既往地发挥滋润人心、调和人情、敦厚民风的作用,则是各级政府部门必须审慎思考的议题。这既要因地制宜地改革创新有益于巩固党员干部与农民群众情感联结的治理机制,更要将党的人民性思维灌输到每个基层党员干部的心里,敦促他们情意满满地迈进农户的日常生活、贴近农民的情感世界、践行党的群众路线。

以情动人还凸显出情感之于干部驻村制度的关键意义:干部驻村制度必须借助情感才能融入村治场域中,也须借助情感才能体现出有效性,所以其生命力根本上在于充分地彰显情感属性。当前,党和国家正通过下派驻村干部来助推治理有效、破解村庄面临的治理难题,如何进一步优化相关制



度设置、强化驻村干部治理能力同样是值得关注的议题。这一方面要在选人用人上继续着力,真正将那些了解农村、热爱农民、善于跟群众打交道、善于和百姓缔结情感联系的干部派驻下去;另一方面则须在考核管理机制上作出革新,既要适当减少行政工作的下压,为驻村干部开展情感工作留出必要的空间,也要重视考核结果的运用,让那些真蹲实驻、赢得群众拥护支持的驻村干部能够收获相应的物质激励、人文关怀和职级晋升。

## 参 考 文 献

- [1] 徐勇. 中国式基层治理现代化的方位与路向[J]. 政治学研究, 2023(1): 3-12.
- [2] 欧阳静. 简约治理: 超越科层化的乡村治理现代化[J]. 中国社会科学, 2022(3): 145-163.
- [3] 董磊明, 欧阳杜菲. 从简约治理走向科层治理: 乡村治理形态的嬗变[J]. 政治学研究, 2023(1): 133-146.
- [4] 冯川. 中国农村基层治理的“浑沌”及其实践形态研究——反思治理方式规范化的一个视角[J]. 社会科学, 2021(2): 59-75.
- [5] 杨华. 多中心工作与过程管理: 县域治理结构变革的内在逻辑[J]. 政治学研究, 2022(6): 111-122.
- [6] 李佳莹, 吴理财. 迈向有温度的乡村网格治理——基于情感治理的分析[J]. 华中农业大学学报(社会科学版), 2022(4): 150-159.
- [7] 徐明强. 中国科层制的情感属性: 源流、定位与比较[J]. 政治学研究, 2022(5): 127-137.
- [8] 马克斯·韦伯. 经济与社会 第二卷[M]. 闫克文, 译. 上海: 上海人民出版社, 2010.
- [9] 叶敏. 联村干部: 基层治理体系的人格化运作[J]. 中国行政管理, 2022(4): 105-111.
- [10] 钟海. 超常轨化运行: 驻村工作队的角色塑造与运作逻辑——基于陕南L村的田野调查[J]. 求实, 2020(3): 95-108.
- [11] 袁立超, 王三秀. 非科层化运作: “干部驻村”制度的实践逻辑——基于闽东南C村的案例研究[J]. 华中科技大学学报(社会科学版), 2017, 31(3): 131-137.
- [12] 邓燕华, 王颖异, 刘伟. 扶贫新机制: 驻村帮扶工作队的组织、运作与功能[J]. 社会学研究, 2020, 35(6): 44-66.
- [13] 张国磊, 李尧磊. 第一书记嵌入农村基层治理的结构性困境与优化路径——基于桂南B镇的调研分析[J]. 中国行政管理, 2022(10): 74-81.
- [14] 向德平, 向凯. 情感治理: 驻村帮扶如何连接国家与社会[J]. 南开学报(哲学社会科学版), 2020(6): 84-93.
- [15] 魏航, 彭文洁, 石楠. “氛围”: 情感治理的新路径——基于P市文明城市“模范氛围”的分析[J]. 中国行政管理, 2022(4): 47-54.
- [16] 高飞. 梯度情感动员的双重过程: 社会治理共同体构建中的递进逻辑[J]. 中国行政管理, 2022(4): 55-62.
- [17] 孙立平. 现代化与社会转型[M]. 北京: 北京大学出版社, 2003.
- [18] 刘太刚, 向昉. “以规治情”与“以情治情”: 社区情感治理的再认识[J]. 中国行政管理, 2021(6): 11-18.
- [19] 麻宝斌, 杜平. 创建中国公共管理研究的人本范式[J]. 中国行政管理, 2022(12): 93-99.
- [20] 吴晓凯. 当代社会情感治理的逻辑演绎与实践反思[J]. 宁夏社会科学, 2022(2): 152-160.
- [21] 成伯清. 从同情到尊敬——中国政治文化与公共情感的变迁[J]. 探索与争鸣, 2011(9): 45-60.
- [22] 陈柏峰. 熟人社会: 村庄秩序机制的理想型探究[J]. 社会, 2011, 31(1): 223-241.
- [23] 唐亚林. 人心政治论[J]. 理论与改革, 2020(5): 115-129.
- [24] 翟学伟. 中国人的人情与面子: 框架、概念与关联[J]. 浙江学刊, 2021(5): 53-64.
- [25] 吴高辉. 国家治理转变中的精准扶贫——中国农村扶贫资源分配的解释框架[J]. 公共管理学报, 2018, 15(4): 113-124.
- [26] 田先红, 张庆贺. 城市社区中的情感治理: 基础、机制及限度[J]. 探索, 2019(6): 160-172.
- [27] 杨宜音. “自己人”: 信任建构过程的个案研究[J]. 社会学研究, 1999(2): 38-52.
- [28] 王德福. 社区人格化自治及其逻辑——兼论社区自治体系重构[J]. 西南大学学报(社会科学版), 2023, 49(1): 43-53.
- [29] 唐有财, 王天夫. 社区认同、骨干动员和组织赋权: 社区参与式治理的实现路径[J]. 中国行政管理, 2017(2): 73-78.
- [30] 阎云翔. 礼物的流动——一个中国村庄中的互惠原则与社会网络[M]. 李放春, 刘瑜, 译. 上海: 上海人民出版社, 2016.
- [31] 包涵川. “生活小事”: 中国基层治理的重要维度——兼论政权与社会关系的中国特色[J]. 西南民族大学学报(人文社会科学版), 2021, 42(12): 195-202.
- [32] 王铮. 旧传统的新机制: 城市基层治理中的“党建动员社会”[J]. 甘肃行政学院学报, 2021(4): 4-15.
- [33] 黄剑. 共享: 一种关于生活共同体形成机制的分析路径[J]. 江西师范大学学报(哲学社会科学版), 2018, 51(2): 113-119.
- [34] 张静. 社会治理: 组织、观念与方法[M]. 北京: 商务印书馆, 2019.

## Moving People by Emotion : A Comprehensive Insight into the Effective Implementation of the System of Resident Cadres Working in Rural Areas

XU Xiao

**Abstract** Resident cadres working in rural areas is an institutional arrangement with distinct emotional attributes, and its effectiveness ultimately lies in the improvement of rural governance. Based on the field research of L village in North China, and trying to build an analytical framework of “moving people with emotions”, this study divides the whole process of the effective implementation of the system of resident cadres working in rural areas into two successive stages: emotional connection and emotional mobilization. Emotional connection gradually unfolds along the hierarchical pattern of rural governance power, starting with the emotional support the resident cadres receive from the village party secretary, followed by establishing emotional connections with village backbone members and ordinary villagers, reconciling the differences between external institutions and internal emotional orders. Emotional mobilization focuses on solving the rural governance problems, starting from reaching emotional consensus between resident cadres and rural branch secretary and rural backbone, and then mobilizing the subjectivity and sense of participation of ordinary farmers, reuniting the village as an organic entity with a strong emotional atmosphere. “Moving people with emotions” highlights the significance of emotion in rural governance and the system of resident cadres working in rural areas and also has an enlightening value for strengthening rural governance and enhancing the governance capacity of resident cadres in the context of rural revitalization.

**Key words** resident cadres working in rural areas; emotion governance; rural governance; rural revitalization

(责任编辑:余婷婷)