

东莞市农业农村局关于东莞市政协十四届 五次会议第 20260065 号提案答复的函

程小华、黎丽香委员：

你们提出的《关于善用“强村公司+专业机构”赋能东莞农村集体物业高质量发展的建议》（第20260065号）提案收悉。经综合市财政局、市委金融办的意见，现答复如下：

一、关于“强化统筹协调，扎实推进工作”的建议

强村公司是推动农村集体经济市场化、专业化、规模化发展的重要载体。近年来，我市坚持因地制宜、分类施策，引导具备条件的村（社区）依法规范组建强村公司，推动集体经济由单纯依靠物业出租向产业经营、资本运营等多元化发展转变。一是**加强顶层设计和政策引导**。围绕市委关于农村集体经济多元发展的部署要求，结合东莞实际，研究制定强村公司章程参考文本，总结推广发展强村公司典型案例，进一步规范组织架构、治理机制、经营范围和风险防控要求，引导基层集体经济组织根据资源禀赋、产业基础和发展需求科学设立强村公司，避免盲目跟风和同质化发展。截至目前，全市已成立强村公司115家，覆盖多个镇街，为集体经济转型升级提供了重要支撑。二是**推动资源整合和规模经营**。针对部分村组物业资源分散、开发能力不足等问题，积极探索镇村联动、跨村联合发展模式，鼓励通过股权合作、资源整合、联合开发等方式推动集体资产集中运营，提高资源配置效率。例

如，石排镇探索“镇属企业+村组集体”合作开发模式，由镇属企业统筹产业规划和项目建设、运营，村集体以土地、物业等资源入股，实现优势互补、利益共享；常平镇积极探索跨村资金合作机制，推动资源富集村与资源相对薄弱村开展合作发展，进一步增强农村集体经济整体发展能力。三是**强化产业协同和运营提升**。坚持把产业发展作为强村公司可持续发展的基本支撑，引导各镇街结合产业基础和市场需求，探索物业升级、产业导入、服务运营等多元发展路径。支持有条件的村（社区）依托区位优势和产业资源，发展物业运营、产业服务、现代农业、文旅融合等经营项目，推动集体物业由传统出租模式向综合运营模式转变，提高资产收益水平和市场竞争力。

二、关于“善用专业力量，提升运营效能”的建议

引入专业机构参与集体资产运营管理，对于提升集体经济市场化运作水平具有积极意义。近年来，我市持续完善专业服务体系，引导法律、财务、金融、产业运营等专业力量服务农村集体经济发展，不断提升集体资产经营管理水平。一是**引入专业运营机构参与物业运营**。针对部分集体物业经营模式单一、专业运营能力不足等问题，探索引入市场化专业机构参与物业规划、招商运营、资产管理等工作。支持农村集体经济组织依法依规将部分低效物业委托专业机构运营管理，通过优化业态布局、完善运营体系、提升资产价值，推动存量资产盘活利用。二是**加强专业服务资源下沉**。持续深化“一村（社区）一法律顾问”制度建设，充

分发挥法律顾问在合同审查、资产处置、项目合作等方面作用，为农村集体经济规范发展提供法律保障。2025年，全市共有610名法律专业人员为基层提供常态化服务。与此同时，积极推动注册会计师、资产评估师等专业机构参与农村集体财务管理和资产运营工作，帮助基层健全内部控制制度、规范财务管理流程、加强风险评估，进一步提升农村集体经济规范化管理水平。发挥本地金融机构作用，拓宽投资渠道。东莞农商银行以撮合形式邀请村社入股，使尽可能多的村社获得新的投资渠道。**三是加强经营管理人才培养。**围绕农村集体经济发展需要，通过专题培训、案例教学、实地调研等方式，不断提升基层干部和经营管理人员市场意识、经营意识和风险意识。依托市乡村振兴促进中心、市镇两级党校等平台，持续培养一批懂政策、懂经营、懂管理的农村集体经济经营管理人才，为强村公司规范运营和可持续发展提供人才保障。

三、关于“做好风险防范，确保资产增值”的建议

发展壮大农村集体经济，要将规范发展和风险防控同步实施。我市坚持把维护农村集体资产安全作为底线要求，不断健全监管制度和风险防控机制，确保集体资产保值增值。**一是持续强化农村集体“三资”监管。**依托农村集体资产监管平台，加强农村集体资金、资产、资源全过程监管，推动资产交易、项目建设、合同管理等重点环节规范运行。严格落实民主决策和公开公示制度，确保集体资产处置、重大投资项目等事项依法依规实施，切实保

障集体成员合法权益。二是健全资产运营风险防控机制。我市正研究制定农村集体回购土地、增持物业等指导意见，规范资产评估、交易定价、决策程序和监督管理要求，防止集体资产流失。对于重大投资项目和合作经营项目，严格落实可行性研究、风险评估、集体决策和审计监督制度，提高项目投资科学性和安全性。三是充分发挥专业机构风险把关作用。在引入第三方专业机构过程中，坚持依法规范、权责明确原则，推动律师事务所、会计师事务所、评估机构等专业力量全过程参与项目论证、合同审核、资产评估和运营监督，进一步提高决策质量和风险防控水平。同时，指导强村公司建立健全合作机构准入、绩效评价和退出机制，确保合作项目规范有序运行。

下来，我市将围绕推动农村集体经济高质量发展的工作目标，充分吸收提案提出的意见建议，进一步完善强村公司发展政策体系，健全专业服务支撑机制，深化“强村公司+专业机构”合作模式，加快推动农村集体物业提质增效和集体经济转型升级，形成一批产业特色鲜明、运营机制完善、带动能力突出的强村富民典型，为推进乡村全面振兴和实施“百千万工程”提供坚实支撑。

专此答复，诚挚感谢对我们工作的关心和支持。

东莞市农业农村局

2026年6月22日