

# 社区院落“脱胎换骨”背后的“治理密码”

社区是城市治理的“最后一公里”，也是党和政府联系群众、服务群众的“神经末梢”。社区安，城市才能安，社会才能安。如何发挥民众无穷的智慧和主观能动性，凝聚起社区治理的新力量，让社区由乱到治，让社区如家，邻里和睦，让居民拥有满满的获得感？记者走访北京、四川、浙江、广东等地，寻找众多社区院落“脱胎换骨”背后的“治理密码”。

## 居民的呼声就是集结治理力量的“哨声”

社区被称作党群联系的“神经末梢”。它的灵敏度，其实就是居民诉求的能见度。

上午10点，北京市东城区景山街道大佛寺东街“兆军盛”菜市场里人头攒动。

承办该菜市场至今，曾兆军花钱搞了三次改造，货架从简陋水泥台，升级到整洁的不锈钢。而他仍担心菜市场会在环境整治中“被拿掉”。

幸好遇到北京“街乡吹哨，部门报到”机制。

这是北京为破解基层治理“看不见的管不了，管得了的看不见”而创新的机制，治理重心向基层下沉，街乡和部门合力解决基层难题。

“哨声为谁吹响？社区居民的呼声就是哨声。”北京市东城区景山街道党工委副书记戚家勇说。

2018年，景山街道对“兆军盛”菜市场所在的大佛寺东街进行环境整治。从最开始，街道就耐心开展入户调查，梳理群众需求。

很多老居民提出，虽然菜市场有时影响交通，但是为周围居民提供了便利，希望整治后予以保留。

听到社区居民的呼声，街道吹响了“哨子”，联合相关部门协商，不仅保留了菜市场，还对周边环境提升改造。

居民们多年生活方式得以存续，曾兆军悬着的心也放了回去。

谁不爱自己的街区？“兆军盛”菜市场整治完成后，大佛寺东街的“小巷管家”和社区居民主动接管了菜场出入口的交通秩序维护。共享单车乱停乱放少了，物料堆放更加有序，运货车停放时间精确到半小时，大大

减少了堵车时间。

社区老住户、“小巷管家”洪永旺激动地说：“告别了脏乱堵，我心里特别舒畅。街坊邻居很珍惜这个整治成果，希望能一直维护下去。”

浙江省桐乡市杨家门社区，开放式老旧小区较多，房屋老旧，缺乏物业管理，一度邻里关系紧张。社区居民要求整治的呼声强烈。

社区听到并回应了居民诉求，通过对社区党员和居民骨干的全面摸排，根据居住分布、年龄特长等，精心挑选了57名楼道“红管家”，希望通过居民自治，解决多年顽疾。

“邻里纠纷，我们能解决的当场解决，无法解决的上报网格员，由网格员协同解决。”“红管家”张建平说，力争“小事不出楼道，大事不出网格”。

在“红管家”带动下，“社情民意气象站”“傅阿姨为老服务站”“老叶法律诊所”等一批有别于政府部门的自治组织，助力这个老旧小区一跃成为当地明星社区。

## 共治共享 社区治理创造更多“被需要”

在成都正南，是蓬勃发展的四川天府新区成都管委会辖区。

57岁的刘玉玲，尽管在这里的安公社区住了快30年，但是过去社区脏乱差的环境，一直让她难有归属感。直到社区引入了“共治”理念，组建了志愿者团队。

刘玉玲加入这个团队后，连续五年不间断“出勤”，帮助维护交通秩序，清理城市小广告。

“参与社区治理，让我找到了存在感。”即使到隔壁小区遛弯，她也随身带着小铲刀，随时铲掉小广告——像刘玉玲一样，不少居民已经把志愿服务融进了生活方式。

目前这个“最美志愿服务社区”，已有超过2000位注册志愿者。

通过志愿者团队这个“支点”，居民积极性被激发出来了，主体作用得到了充分发挥。

除“志愿线”外，安公社区还放射出“党员线”“自治线”“社团线”“服务线”，从不同维度共同激活治理资源。



在四川省成都市高新区桂溪街道永安社区，书法爱好者免费为居民书写春联（新华社发）

在成都“上风上水”的生态西北角，郫都区书院社区一幢幢居民楼中间，点缀着一片片绿油油的共享菜地。32岁的曾君艳是首批共享菜地的“菜农”，隔段时间就骑自行车过来施肥。

共享菜地前身，是堆满垃圾的社区管理死角。社区一改过去生硬的“直管”，选择共治共享的治理模式。社区党总支动员两委干部、社区党员和社工团队组建农耕委员会，制定共享规则，引导社区居民有序“认领”使用共享菜地。

“2017年6月开始分地，当时报名非常火爆，还有人开着宝马来申请菜地。”曾君艳笑着回忆说，共享菜地寄托田园梦想，大家亲近感一下子增强了。

在广东省佛山市禅城区，共享社区建设已经在全区88个社区普及。线下共享物理空间随时发布居民可共享的物品、技能和活动信息；线上共享社区App吸引近4万人注册，“需求清单”和“服务清单”在线精准对接。

“社区治理正在步入‘智治’阶段，共享社区是社区‘智治’的有益尝试。”中央党校党建部副教授雷强说。

共治、共享，带来了居民“被需要”的满足感，带来了分享的快乐，让社区治理更有温度。

## 纽带连结在“兴趣上” 广场舞跳出治理合力

桂溪街道永安社区所在的成都高新区，是我国西部经济高

速发展的龙头区域。这里没有农迁社区，缺少熟人纽带，缺少中国传统社会关系的“润滑剂”，矛盾容易激化。

一户商家在自己的墙上打洞，其他住户不干；楼上渗水到楼下，物业上门协调搞不定……

“在具体过日子的问题上，政府无法大包大揽。我们迫切感到需要有一股力量，能直透到底！”桂溪街道党工委副书记、街道办主任王怀光分析。

这样的力量，在哪里？

夜幕垂下的永安社区广场，很快便填满了跳广场舞的队伍。

“我们组成了三个广场舞队，足足300多人呢。”77岁的老党员郑韵侠说，“多数老人从老家过来，给孩子煮好晚饭，就下楼跳舞。”

这给街道干部极大启发：“年轻人压力太大，一早出门，深夜才归。基层只有为小孩、老人服务好，居民整体才有获得感。”

很快，永安社区文体总会成立了，分支协会涵盖广场舞、合唱、门球、羽毛球……桂溪街道又开“脑洞”，顺势将支部建在“兴趣上”。

74岁老党员马兴崇担任文体总会党支部书记。他挨个院落打听，发掘出不少能人，如四川清音传人、市级太极比赛获奖者、民间艺术舞蹈达人……他们全都成为社区活动带头人，带动社区居民捧回了一块又一块奖牌，居民参与热情“水涨船高”，凝聚力水到渠成。

御府花都小区多个家庭组成了“亲子会”，因为妈妈多，被

大家亲切地叫做“妈妈队”。妈妈们定期组织活动，孩子们不出小区就能得到妥帖的照料。

“三生不如一熟！”永安社区党委书记冷文说，“通过各种纽带的传导，我们正在重构熟人社会，从中获取社区治理的团结力量。”

## 创“1+211”新机制 脏乱差小区“起死回生”

成都市双流区欧城花园建成于2002年，现有住户3000多人。这个小区由于管理不善，环境曾变得脏乱差。第一届业委会无力解决业主诉求，选择集体辞职。第二届业委会因为个别人员办事不公，失去了群众信任。不少业主看不到希望，忍痛卖房离开……陷入困顿的小区被称作“末梢坏死”。

2017年，曾任四川省白玉县委书记的藏族党员泽洛当选为小区党支部书记。他从业主中动员了40多位敢于担当的党员先站出来。他们当中，有退休的县长、法官，还有地方人武部的政委等。

新一届业委会，建立了业主群、业主代表群和党员群。小区大小事项先经党组织审查，再提交业主大会和业主代表大会议事，同步在业主群、业主代表群和党员群里充分征求群众意见，先易后难解决。还由住户代表、街道干部、派出所民警组成小区监事会。小区重大事务，接受群众监督。

安装智能电表、小区修枝、建电瓶车集中充电桩……这些虽是鸡毛蒜皮却往往扯皮不断的事，在新的治理机制面前，很快就得到解决。

成都市双流区是我国西部城市化进程最快县区之一，近5年新增近150个商品房小区，新增总量的三分之二。欧城花园“起死回生”的做法，被双流区委组织部总结为“党组织+业主大会和业主代表大会+业委会+监事会”的“1+211”机制。在当地8个脏乱差小区试行之后，2018年，这些传统上访小区的全年上访率全部下降为零！

“神经末梢”从“坏死”到“激活”，牢牢抓住的，是机制改革这个牛鼻子。

成都市曾梳理过老旧小区治理条块，细数下来竟涉及46个职能部门！多头指挥让“末梢”无所适从。2017年9月，成都市委创造性地在市县两级党委设立“城乡社区发展治理委员会”，由常委、组织部长兼任主要负责人，构建起由党组织统一领导的城乡社区发展治理新机制。

成都市委常委、组织部长、社治委主任胡元坤说，通过“找党员、建组织、优机制、抓服务、植文化”，压实“关键少数”的责任，才能发挥群众智慧，真正汇集各类资源，获得疏通城市治理“最后一公里”的蓬勃力量。

（据新华社）



这是四川省成都市郫都区的共享菜地（新华社记者 薛玉斌/摄）



在四川省成都市双流区拍摄的欧城花园一角（新华社记者 薛玉斌/摄）