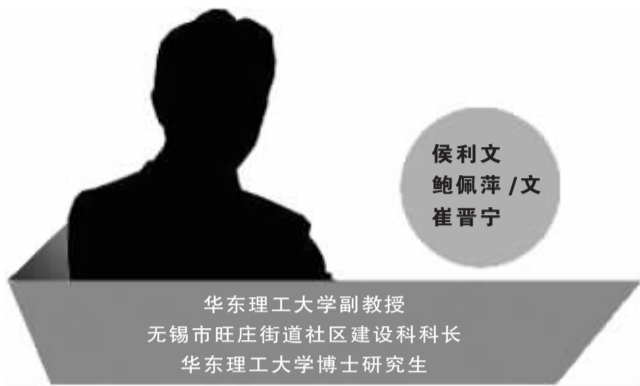


“一核四微”： 创新基层社会治理的旺庄实践



侯利文
鲍佩萍 / 文
崔晋宁

华东理工大学副教授
无锡市旺庄街道社区建设科科长
华东理工大学博士研究生

一、夯实党建领航机制：坚持党的领导，立足“三维一体”的融合参与

坚持党对基层治理的全面领导，把党的领导贯穿基层治理全过程、各方面，是加强基层治理体系和治理能力现代化建设的根本原则之一。街道立足实际，以“党建引领”为核心，从结构引领、平台引领、功能引领三个维度进行实践，从而推动组织、服务、资源融合参与基层治理。

第一，以提升组织力为重点，坚持政治方向、问题导向、效果指向，实现基层党组织全面覆盖。一方面通过建立“社区党组织+片区党支部+楼栋党小组”的党建覆盖体系，以链条式的服务增进基层党组织的凝聚力，另一方面打破条块分割，进行分类管理，积极推进“红网格”建设，将辖区内94个党组织建在网络中，并成立16支由“党组织书记—专职网格员—兼职网格员—党员信息员—志愿者队伍”的网格队伍，实现大党建工作格局。

第二，以搭建平台为契机，盘活区域内党建资源，建立融智空间党建联盟。针对旺庄路沿线企业单位聚集、党员分布集中的特点，由党工委牵头，以创新创业中心为核心，组织发动沿线60多家单位共同组建了融智空间党建联盟，为沿线的46个党组织、1600余名党员搭建了一个共建共享的新平台，并以此为阵地，建立街道级“党建+人才”服务中心，推动基层党建与人才引育深度融合，实现街区、辖区单位、社会组织的互联互通、互补互动、互融互促。

第三，坚持党建带群建，聚焦“三项工程”，深化实施“领雁工程”，将党建活动寓于基层治理之中。依托“三会一课”、主题党日等活动，通过多元化学习、集中交流研讨等方式将党建活动与治理问题相结合，聚焦社区治理过程中人民群众的“急难愁盼”，同时积极开展党建品牌项目，实施融智“心”聚计划、“书记V+”等党建创新项目，引导党员参与治

理服务。

二、完善人才培养机制：聚焦微主体，开展“赋权提质”的分层培训

基层治理队伍的现代化、专业化、职业化建设是实现基层治理体系和治理能力现代化重要前提。街道坚持“党建引领、整合力量、统筹资源”的理念，以能力建设为核心，提炼出“三层级六能力”需求模型：“三层级”为社区工作者的不同层级，“六能力”为各层级社区工作者所需能力，并针对不同层级的社区工作者，聚焦不同的能力提升需求，开展阶梯式分层培育。

第一，针对新入职的社区工作者，提升其为民服务力和动员居民力。通过集中授课、考前辅导、模拟练习等方式推动其参加社工考证，培养专业理念和意识；邀请经验丰富的社区工作者分享服务开展的方法流程、与居民交流的经验技巧，帮助新手熟悉业务；通过拓展练习、实际操作等方式教学相长，提高一线服务能力，进而解决新手社区工作者业务能力较弱、居民关系不稳固的问题。

第二，针对入职两年以上、有工作经验且愿意主动提升的骨干社区工作者，提升其项目运营力和协商议事力。通过链接社会治理专家、教师资源，以专家授课结合参与式学习的方式提升骨干社工的共建共治的理念意识；组织骨干赴先进城市取经，就公益创投自治项目、民主议事会等进行经验学习，掌握实操技能，从而提升他们的项目运营力和协商议事力。

第三，针对社区负责人（含副书记、副主任），培养其统筹协调力和治理创新力。通过与上海市先进街道制定共建跟学合作计划，实施跟岗训练；在跟岗期间，社区负责人需结合自身需求，重点学习营造自治管理氛围的方式与统筹规划社区治理的路径，开拓其治理视野，提升其统筹协调、治理创新能力，进而激发社区治理活力。

统筹推进城乡社区治理，是实现国家治理体系和治理能力现代化的基础工程，创新治理方式、提升治理水平是基层政府面临的重要课题。作为社会治理的基本单元，社区治理关系着党领导地位的巩固、人民福祉的增进、国家善治的实现，而高效的治理体制机制是优化资源配置、协调利益关系、激发社区活力、满足居民美好生活需要的制度基础和重要保证。

基于共治共建共享的基层治理要求，旺庄街道以构建“人人有责、人人尽责、人人享有”的社区治理共同体为核心，在辖区内推动社区治理微机制的实践探索，重点从党建领航、培训增能、社会协同、民主协商、资源整合五个维度切入，形成了具有旺庄特色的“一核四微”治理机制，为社区治理实践提供了有效的体制保障，切实提高了治理实效。

三、强化社会协同机制：推行微项目，实施“微创投”公益大赛

项目化运作是社区治理的重要方式之一，它不仅是一种资源传输机制，更是一种资源动员机制。旺庄街道于2017年开始进行项目化尝试与探索，以“社区微创投公益大赛”为契机，坚持需求为本的理念，通过项目化运作方式，带动人力、财力、物力及智力资源的综合运用，从而有效整合多方资源，以微创投“小杠杆”撬动社区治理“大格局”。

第一，委托第三方社会组织，确保微创投公益项目的合理化设计与实施。通过服务购买的方式与新吴区社会工作协会建立合作关系，由社协组织进行项目评审、项目优化、督导、管理、评估等一系列工作，同时对街道购买的微创投公益项目进行一对一跟踪指导，确保项目的专业性。

第二，外引专业社会组织，促进社会工作者在社区治理项目中发挥专业力量。通过开放空间会议、资源对接会等方式为外引社会组织提供嵌入社区的机会，让社会组织了解街道辖区内的基本情况，并积极促使外引社会组织与社区建立结对关系，为申报微创投项目奠定基础。

第三，积极孵化培育内生性社会组织，注重社会组织生态网络的平衡发展。以微创投项目为依托，在专业社会组织与社区的共同引导下，将社区文体团队中的骨干能人作为重点培育对象，为其提供全方位的支持性服务，孵化并培育出内生性社会组织，积极为其链接微项目，使其立足社区需求，开展居民喜闻乐见的专业服务，从而构建起平衡发展的社会组织生态网络。

四、深化民主协商机制：关注微自治，探寻“一社一品”全过程民主

旺庄街道在转变政府职能和明确部门分工的基础上，立足“协商于民，协商为民”的宗旨，秉持“以居民为中心”的工作原则，重点打造居民自治的

全过程民主。

第一，整合政协在社区治理中的参与功能，建立社区协商议事与政协委员履职相衔接的“1+16+n”的民主协商体系。“1”是指街道党工委，“16”是指下辖社区内“有事好商量”的协商议事平台，“n”是以每个社区中“一事一议”的居民议事小组。在同级党工委和政府的支持下，遵循“五有”（有阵地、有标识、有机制、有活动、有实效）要求在各社区建立协商议事室，并借助“有事好商量”协商议事平台的有线电视端、宣传布告、电话邀请等线上线下相结合的方式引导居民反映社区议题，为居民参与协商议事搭建载体。

第二，对社区问题进行分类处理，实行协商议事流程的双轨运作。街道以问题解决难易程度为标准，将社区公共问题进行分类，其中依靠社区内部资源和努力便可以解决的问题为小问题，而需要利益相关方、政府职能部门互相配合才能解决的问题为大问题。涉及大问题的由“有事好商量”协商议事平台进行解决，而社区内的小问题则由社区内组建的“一事一议”议事小组协商处理。

第三，构建场景化议事主体，探寻“一社一品”的民主议事品牌。由政协委员履职工作站成员、党员代表、人大代表、工会代表、居民代表等主体成立“有事好商量”协商议事小组，就基础设施改造、民生实事类的社区大问题进行民主协商；而社区内小问题则由问题涉及的利益相关者（如物业、业委会）、居民骨干、社区党员等主体构成“一事一议”议事小组进行协商自治。与此同时，秉持“议前有了解、议时有参与、议后有反思”的工作方法，引导各社区对议事规则和流程进行总结反思，打造符合社区特色的“一社一品”议事品牌，从而实现辐射效应。

五、健全多元参与机制：整合微资源，链接“两区融合”共建单位

社区治理体系中，党组织、

政府组织、群团组织、经济组织、社会组织、自治组织、居民个人等多元主体都应该被囊括进来，这是“人人有责、人人尽责、人人享有”的社区治理共同体的应有之义。街道按照“党建引领、区域联动、共治共享”的工作思路，积极吸引辖区共建单位参与到社区治理中。

第一，借助党史学习教育活动的契机，组织开展共建资源对接会，为辖区单位、各类组织和社区牵线搭桥。以长欣公寓为例，旺庄街道结合社区儿童游乐设施缺乏的现状，结合辖区单位的意愿，将奥特维制造公司和新鹏微电子有限公司链接给社区，使其进行结对共建。

第二，依托治理项目，引导辖区共建单位员工参与社区治理，增强其双重身份的融合。街道与共建单位（如村田电子有限公司）形成“人力、物力、财力”的多重融合模式，一方面共建单位以赞助资金或设备的方式参与到治理项目中，另一方面企业党小组与各社区治理项目进行结对开展合作，通过党建引领动员、鼓励在街道辖区居住的员工积极投身到社区治理中。

第三，充分整合智库力量，依托本土学校资源，深化地校合作。街道充分发挥智库专家“建言者”“评估者”和“引导者”等角色，与高校签订战略合作协议，围绕“街道社区治理五年愿景”，在政策理论研究、培育治理人才、打造治理品牌等方面提供智库支撑，同时依托旺庄中学、实验小学等学校资源，为社区治理提供了志愿者、活动空间等资源，深化地校合作在基层治理中的应用与实践。

旺庄街道通过积极实践总结出“一核四微”的基层治理机制，通过党建引领机制、人才伍培育机制、社会协同机制、民主协商机制、多元参与机制五大机制，切实优化了社区服务格局，促进基层治理在高效化、实效化中实现精细化，进一步激发了社区治理活力，为构建共建共治共享的治理新格局提供了旺庄经验。