

松江区党建引领基层治理 一线导师训练营

课 程 讲 稿 汇 编

2025 年 10 月

前言

习近平总书记十分关心基层治理创新和治理效能提升，强调“要树立大抓基层的鲜明导向，推动改革举措落到基层，使基层真正强起来”。

为深入贯彻落实习近平总书记关于基层治理的重要讲话精神，松江区委作出关于提升基层干部治理能力的决策部署，赋能基层干部实现“从经验到专业”、“从会干到会讲”的转变，致力于推动“一件事”到“一类事”的治理升级，将松江基层治理经验转化为优质基层治理教学资源，为提升全区基层治理专业化水平注入强劲动力。

“一线导师训练营”计划，由区委组织部牵头，在全区各街镇挑选了 21 名具有丰富实践经验的村居书记，把社会治理的做法写成讲稿，区委党校教师对讲稿做精心指导，旨在破解基层治理经验传承难、能力提升难、辐射带动难等问题，以期起到以点带面的效果。

训练营采用“3+X”培养模式。3，即为期 3 个月的集中研修期；“X”，即为期 6 个月至 1 年的持续跟踪赋能期。训练营计划分为筑基启航（第一阶段）、能力锻造（第二阶段）、实战演练（第三阶段）、成果输出（第四阶段）、持续赋能（第五阶段）。这种循序渐进的系统化培养模式，确保了学员能力的稳步提升和培训效果的扎实落地。

“一线导师训练营”于 2025 年 6 月 24 日正式启动，到 9 月 28 日，圆满完成了前四个阶段的工作，由区委组织部、区委党校进行综合评估，为参训学员颁发了“党建引领基层治理‘一线导师’”证书。

根据一线导师训练营计划要求，现将居村、街区党组织书记精心撰写的课程讲稿汇编成册，为基层干部提供参考。

编者 2025 年 10

目 录

1、红色业委会撬动老旧小区治理——蓝天二村“党建引领、人民共建”实践之路	
中山街道蓝天二村居民区党总支书记沈东	1
2、解码小镇如家：泰晤士小镇党建引领“三区”治理的烟火故事	
方松街道泰晤士小镇居民区姚丽丽	13
3、三驾马车同向发力，共同破解停车难题	
方松街道湖畔天地居民区俞祝玲	20
4、从“平行线”到“同心圆”：解锁在职党员参与社区治理的“金地密码”	
永丰街道金地艺境居民区党总支书记张叶	27
5、以“一棵树”的迁移实践看基层治理的温度与深度	
岳阳街道高乐居民区党总支书记赵敏勇	40
6、党建引领圆梦换梯——松石苑小区电梯更新案例分享	
岳阳街道西林塔居民区党总支书记陈君英	47
7、党建引领聚合力 众治共管暖民心	
广富林街道三湘四季居民区党总支书记赵晨	50
8、丰富“全过程人民民主”基层实践“奥园四制”破解万人特大型社区治理难题	
九里亭街道奥园居民区党总支书记沈春欢	59
9、文旅融合赋能乡村振兴——长湊村“三产联动”实践样本	
车墩镇长湊村党总支书记姜丽娜	68
10、祥东社区“党建引领微网善治”工作法	
车墩镇祥东居民区党支部书记周静	72

11、借“力”做好无产证社区治理加减法	
洞泾镇砖桥居民区党支部书记陈越	87
12、“三个一”工作法——民益社区“绣花功夫”破难题的实践“针法”	
新桥镇民益居民区党总支书记陈晓燕	100
13、九亭镇亭南居民区：以党建“牵引力”激发自治共治“源动力”，探索分片区业委会换届选举模式	
九亭镇亭南居民区党总支书记金春	114
14、打造艺术乡村，共创最美洙桥	
石湖荡镇洙桥村村党总支书记沈春峰	120
15、党建引领下的乡村治理创新 鲁星村“三元共治”模式的实践与启示	
新浜镇鲁星村党总支书记顾华丽	128
16、坚守底线 尊重民意 科学规划 分步实施——黄桥村整村宅基地平移归并的实践与思考	
松江区泖港镇黄桥村党总支书记蒋苏叶	140
17、聚焦共享共治共赢 构建新农村建设新模式	
叶榭镇东石村党总支书记徐浩	148
18、时光里，共成长——大居治理的探索与实践	
泗泾镇韵意六村居民区党支部书记周春雨	157
19、“小板凳”绘就社区治理“大文章”	
小昆山镇平复苑居民区党总支书记施英	167
20、党建引领精准“三步法” 答好街区治理新课题	
方松街道第三街区党支部书记朱佳燕	177
21、新力量·新融合 共绘发展同心圆	
高科技街区党支部书记顾文彬	194

红色业委会撬动老旧小区治理

——蓝天二村“党建引领、人民共建”实践之路

中山街道蓝天二村居民区党总支书记沈东

习近平总书记高度重视基层治理工作，反复强调“基层强则国家强，基层安则天下安，必须抓好基层治理现代化这项基础性工作”。我是松江区中山街道蓝天二村党总支书记沈东，作为基层一线的战士，近年来，在街道党工委的领导下，我们以红色业委会为支点，撬动老旧小区治理，取得了一些成效。今天我向大家做一个汇报，汇报分为四部分。

一、老旧小区治理非常难，难在何处？

有人称呼说居委会书记是小巷总理，我觉得不严肃，也不贴切实际。大家知道，居委会是我国社区治理的最基层组织，是一个居民自我管理、自我教育、自我服务的基层群众性自治组织，是党和政府联系人民群众的桥梁和纽带之一。凡是在基层工作的同志心里都有苦水，小马拉大车，有劲使不出，没有钱没有权，办事全靠嘴巴甜。居委会就是一个小社会，每天的矛盾不同，解决了老问题又会出新问题，所以做一名合格的居委会书记确实不容易。我感觉老旧小区治理难，有历史因素，也有人民日益增长的美好生活愿望与发展不均衡不充分的矛盾，我们小区主要突出表现在三方面。

一是小区基础条件差。蓝天二村居民区始建于上世纪九十年代，是松江最早的农民动迁安置小区之一，2008年由蓝天二村、三村两个居委会合并组成，现有公房69幢，楼组192个、住户2284户、常住人口6500余人。小区基础设施落后，公建配套差，

历史遗留问题多，环境脏、乱、差。一段时间里，我们小区面临着设施老化、环境杂乱、管理缺失等诸多难题，居民们怨言颇多。举一个例子，近年来私家车增多，老旧小区停车难问题十分突出，一到下班时间，进出拥堵的现象，抢占车位吵架的声音，乱停乱放形成的矛盾，让小区居民意见很大，这对我们居委会干部做群众工作造成很大阻力。

二是居民传统观念转型难。蓝天二村居民构成较为复杂，当下居住人群中，大部分是因松江工业区拆迁而迁入的居民，同时还有一部分本市及外来务工的购房者与租客混居其中。由于居民来源多样，整体文化层次普遍不高。长期以来，受乡村生活模式的影响，他们身上保留着浓厚的乡村生活习惯印记，观念较为传统和保守。在社区建设方面，居民们缺乏主动参与的热情和意识，对社区事务往往持旁观态度，认为那是政府或居委会的事情，与自己关系不大。这种根深蒂固的观念，使得他们在面对社区新的发展理念和建设举措时，难以迅速理解和接受，给居民观念的转型带来了极大的挑战，也成为社区进一步发展、提升治理水平的一大阻碍。

三是部分干部能力短板突出。群众服不服，就看干部公不公。但是，面对社会矛盾的新变化，我们有的干部不善于学习，化解矛盾的本领不足，有的干部作风不实，不善于与群众交谈，不善于做群众工作。居委会是基层社会治理的细胞，怎样发挥细胞裂变作用，把居民区自治管理功能发挥出来，把业委会和物业公司的职能运转起来，把社区党员干部的积极性调动起来，这就对居委会书记的能力水平和工作作风提出了新挑战。

我在实践中思考，如何以满足人民群众对美好生活的向往为价值

目标，及时解决基层群众的操心事、烦心事、揪心事，切实做到居民有诉求、组织有回应、服务有保障、群众有感受，让风险在第一线化解，矛盾在最末端解决，共识在最基层凝聚，美好在家周边实现。最终还是要从基层组织战斗力发挥入手，从红色业委会筹建入手，破解社会治理难题。

二、组建红色业委会，红在哪里？

习近平总书记指出：“党的工作最坚实的力量支撑在基层，经济社会发展和民生最突出的矛盾和问题也在基层，必须把抓基层打基础作为长远之计和固本之策，丝毫不能放松。”作为基层社会治理，也要从党的建设入手，从发挥党员先锋模范作用入手，从弘扬党的优良传统和优良作风入手，我切实感觉到，发挥好党的组织领导，就能啃下工作中的硬骨头。

一是红在发挥党建引领的组织功能。红色业委会之“红”，本质在于以党建为引领，激活社区治理内生动力，破解治理难题，践行人民城市理念。为进一步深化社区党建工作，贯彻落实习总书记相关文件精神，党总支部紧扣辖区实际，敏锐捕捉契机，将红色业委会作为关键支点。旨在创建一种全新社会治理模式，即由党员先锋带头，凝聚百姓力量，推动社会同治，创新化解社区难点问题。

在具体实践中，以业委会党建为引领方向，以居民代表为骨干力量，明确“系统化解解决小区管理难点”的目标。通过这种方式，充分调动居民参与社区治理的积极性，让人民真正成为城市建设的主体。最终，将蓝天二村打造成环境友好、配套齐全、生活方便的宜居社区，让红色业委会的“红”色基因在社区治理中绽放光彩。

二是红在科学工作机制的有效运转。创新实施“双向进入”机制，党总支书记沈东兼任业委会副主任，确保党组织意图有效传导。2020年12月成立的业委会党支部，社区老党员蒋金龙担任书记，形成“老中青”三代党员占比80%的人才梯队。

为保障红色业委会高效运转，切实解决社区治理难题，我们构建了一套系统且完善的工作机制。

在学习提升方面，每月固定开展一次学习活动，组织业委会成员、志愿者骨干、楼组长、热心居民等共同参与其中，及时学习党的政策方针、社区治理先进经验等，提升大家的政治素养和业务能力。

日常工作中，每月进行一次全小区巡查，业委会成员深入小区各个角落，排查环境卫生、设施设备、安全隐患等问题，做到心中有数。

针对巡查发现及居民反馈的问题，每月召开一次由业委会、物业、居委会组成的三位一体会议，共同商讨解决方案。同时，我们采用“1+3+N”工作模式，“1”代表一个核心目标即提升社区治理水平；“3”指业委会、物业、居委会三方协同；“N”是吸纳居民代表、志愿者等多方力量参与。

通过业委会合理分工，明确各成员职责，大家各司其职，工作得以有效落实。

三是红在业委会党员的先锋作用。精挑细选业委会人员和居民代表，业委会班子人员是核心。成员也精挑细选，在业委会报名阶段，一开始还没人报名。由于小区一眼望去全是问题，大家都不愿意进业委会。因此，党总支部还做了动员工作，鼓励在社区活动中表现突出的愿意为社区贡献的党员骨干报名参加，并在思想上打消他们的疑虑，就是通过交叉任职，居委会书记和副主任任也参加业委会，最终

形成了思想统一，愿意干事，有凝聚力的老中青搭配的具有丰富经验的具有一定威望的业委会班子。并成立了业委会党支部。由社区中表现特别突出的蒋金龙担任支部书记。通过支部生活会，统一了业委会全体人员的思想，打消了畏难情绪，极大的激发了业委会成员的工作干劲。

三、基层治理见实效，实在何方？

习近平总书记指出，“要坚持大抓基层的鲜明导向，抓紧补齐基层党组织领导基层治理的各种短板，把各领域基层党组织建设成为实现党的领导的坚强战斗堡垒”。在街道党工委的正确领导和大力支持下，我们红色业委会走进百姓家，走遍小区的边边角角，去梳理急需解决的问题。

一是稳步推进啃下停车难这块“硬骨头。”小区原来没有设立停车位，第一次政府主导改造，开辟了 600 余个，业委会后续通过增加停车位项目，达到 780 个，在 2022 年通过旧改第五次改造，现拥有划线车位 1165 个，道路宽敞整洁，车辆停放有序，小区居委原来的怨气化作了交口称赞。

第一，电子道闸正式启用，提升车辆管理水平。通过全小区上门征询，获得了 80%以上居民的同意后，电子道闸在 2017 年 9 月 1 日正式启用（7 月 1 日到 8 月 31 日试运行）。电子道闸启用后，采用软硬两手，前三天电子道闸口顺利通行，由物业保安对未缴纳停车费的车主发放了缴费通知书，之后由蓝天二村党支部引领，居委会、物业公司联合社区民警对拒不缴费的车主进行现场教育，使缴费车主在短短四天由 470 位（试运行缴费）上升到 1100 多位（2016 年 1300 多辆），目前车辆超过 2000 辆；同时，外来车辆也纷纷离开小区。

第二，拆除私装地锁，增加车位利用效率。通过前期全方位无死角的宣传，争取了绝大多数居民的同意之后，由蓝天二村党支部牵头，在街道党工委的大力支持下，联合中山城管、大联动网格中心、派出所、物业、业委会对小区地锁进行了拆除。通过联合行动，共拆除地锁 146 把，有效提高了小区停车位的利用效率，减少了小区矛盾。

第三，加强巡查排摸统计，持续整治僵尸车辆。电子道闸启用后，进入小区停车管理 3、0 阶段，重点加强巡查排摸统计，持续整治僵尸车辆。业委会、居委会、物业公司联合开展网格化巡查，对照物业公司车辆登记情况，对进入小区的疑似僵尸车展开排摸统计与持续性整治。2017-2019 年，共排摸出 37 辆僵尸车。我们通过张贴通知、上门及电话联系车主，促使 37 位车主主动将车开出小区。对仍停在小区的 6 辆僵尸车，联合街道网格中心强行整治。经此，小区僵尸车数量锐减，停车难问题有效缓解，基本满足居民需求。

第四，更新车辆管理规约，让停车有序有方向。因小区邻近松东路，晚间常有不少就餐者将车停入，加剧停车难题。通过走访调研，梳理出增加停车位、外来车辆阶梯式收费、亲属车辆收费标准、修订停车管理规约等 4 大共性需求。追根溯源找问题后，蓝天二村居民区党总支开出硬件软件双提升的良方。

对外来车辆收费从每日 5 元提至 40 元，同时针对居民家人日常来访，推出直系亲属 5 小时免费停车的亲属车服务。

通过充分发挥党建引领作用，我们逐步形成“党组织引领、居委会引导、物业团队指导、居民参与主导”的模式，着力打造“红色居委会”“红色物业”，充分发挥基层党组织作用，综合系统化解停车难问题。

第五，抓住旧改机遇，疏通小区“毛细血管”。小区乱停车致车辆通行不畅，根源在于停车位不足。此前，小区无地下停车位，且随着居民生活水平提升、人员结构变化，车辆每年以约 100 辆的速度增长，停车压力与日俱增。

2022 年，小区迎来旧改机遇。居委会、业委会抓住契机，在旧改方案中提出增加停车位建议，并在协调会上主动承担改造期间的调解与居民思想工作。业委会借助业主代表，向每户居民传达改造车位的重要性与必要性，同时开展全覆盖调研，让车位改造更科学、布局更合理。通过重新布局绿化，拓展了随机停车位。改造后，划线停车位从 780 个增至 1165 个，楼道间绿化改造与道路拓宽也增加了停车数量，基本解决停车难题，居民满意度大幅提升。

二是拆除围墙拓宽道路打通出门难这块“肠梗阻”。由于历史遗留问题，蓝天二村小区南门主要出口处有一围墙，严重影响了居民日常通行。尤其是随着生活水平提高、家庭轿车普及，早、晚高峰时段堵车现象频发，拆除围墙的呼声日益高涨。然而，围墙南北两侧居民意见相左，导致拆除工作迟迟难以推进。

2018 年，蓝天二村党支部通过四位一体会议，确定了拆除小区南门围墙、拓宽道路的施工方案。之后，针对全小区居民开展征询工作，对于部分反对拆除围墙的居民，工作人员不断沟通、耐心解释，努力化解他们的心结、消除怨气，最终赢得了居民的支持。

同年 11 月，拆墙扩路工程顺利完成，车辆进出从单向变为双向，小区南门车辆通行效率提升三倍，拥堵情况得到彻底解决，取得了良好的社会效益。

三是多管齐下破解小区内涝这个“心头患”。蓝天二村小区因地

势低洼，每逢防汛、台风期便积水严重，内涝问题成了居民的“心头病”。为攻克这一难题，相关部门展开深入分析，精准施策。一方面，加大排水泵功率，提升排水效率，让积水能更快排出；另一方面，堵住管涌的排水口，防止外部水流倒灌。经过一系列努力，小区内涝状况得到彻底解决，以往被淹的场景不再出现，居民的生活环境更加安全、舒适，生活质量也随之提高。

四是稳步整治老百姓期待解决的一些“老毛病”。整治小水炉：蓝天二村很多由工业区建设拆迁的老人还保留着农村烧小水炉的旧习惯，多的时候，几十个小水炉一起烧，弄得整个小区烟雾弥漫，严重污染了环境。同时，为烧小水炉堆放的木材，也是小区的安全隐患点。十多年来，居委上门工作收效甚微，问题久拖不决。居民反响强烈，有的居民甚至说“室内都能禁烟，小水炉怎么就没人管”。居民区党支部召开联席会议，在街道领导的支持下，协同城管同时发动党员志愿者，对“顶风作案”的居民及时告知居委，通过多方共同努力，基本杜绝了烧小水炉现象。也使得小区堆物得以顺利清理，小区也有原来到处都是乱堆物变得井然有序。

解决小区漏水多难点：蓝天二村是老旧拆迁小区，由于管道老化，漏水情况非常严重，2015 年有记录的漏水事件 1758 件（物业提供报修），严重影响居民的正常生活，也成为居委会一个棘手的难题。针对这一情况，党支部召开四位一体会议，加强三驾马车合力。通过入户宣传、加大老化管道改造、特别是新装修家庭，通过维修资金更换管道，使老管子不断的减少。同时动员居民把排污管道外接，从 2015 年持续推进，2022 年漏水报修数量为 60 次，下降了百分之 95 以上。漏水调解也随之减少。

整治飞线充电：蓝天二村由于没有充电桩，加上几千辆电瓶车，飞线充电现象非常普遍，整个小区高峰时有近五百根飞线，导致每年多起电瓶车起火事件。上门工作，经常不被居民理解，屡禁不止，并引发了很多矛盾。在 2022 年旧改期间，居委会和业委会、物业把这一问题作为重要改造项目，在优化楼道间绿化后，在每个楼道旁设立了电瓶车充电桩，方便了居民。业委会在招标运营第三方时，要求电瓶车充电桩不要赚钱，设定 1 元充六小时，并按分钟计算。也就是说充几分钟算几分钟。使充电成本降到了最低。居委会、业委会收集了几个火灾视频，通过居民代表转发至每家每户，提升居民对消防的认识，使小区飞线大为减少。

116 个私人车库电表问题：蓝天二村小区有 116 个私人车库，由于当时建造时不规范，没有输电，居民私拉电线，导致空中全是飞线。由于车库没有产证，无法安装电表。几十年这个问题一直没有解决。在旧改期间，业委会也提出了这个问题，通过和国家电网协商，由业委会授权物业，以物业单位为户名，对 116 户私人车库安装电表，物业给需要的居民免费接线并免费拆除原有的飞线。使原来私人车库上密密麻麻的飞线得以消除。

中山街道第一部加装电梯：楼道住户组成了加梯工作小组，与居委会工作人员一起开始了后续的意见征询、协商资金分摊比例等工作。“协商资金分摊确实比较难，我们前后修改了 6 次，最终确定了居民接受的出资比例。”居民区党总支书记表示，加梯工作小组前期“打头阵”，做了出资意向排摸。“谈不拢”了再由居委会出面协商。2021 年 6 月 10 日，蓝天二村居民区 325 号楼加装电梯签约仪式正式举行。这也是中山街道推进既有住宅小区加装电梯工作以来，第一部

正式签约的电梯。现已完工，可正常使用。介于第一部电梯的成功，2023 年开启了第二台加装电梯工作，并与 2024 年完成施工。

24 个旧改问题清单：聚焦百姓关切与老旧小区痛点难点，围绕“24 个旧改问题清单”，旧改工作将“实”的要求贯穿始终，致力于把“问题清单”转化为“满意答卷”，让 2200 户居民切实受益。

工作中采用“1+3+N”模式，建立旧改议事决策机制，结合“四百大走访”与“社区云”线上平台拓宽问题发现渠道，以居民需求为“指南针”，充分发挥业委会党员的主观能动性，顺利完成老旧防盗门更换、门铃更新、收纳井改造、物业更换、100 个汽车充电桩，187 个电瓶车充电桩，铺设 7 万多平方米的路面沥青、改造 3 处健身场地，推进河道景观微改造、增设 19 个残疾人车位，开展无障碍环境改造、36 个楼道自来水铸铁管更换、22 个自来水阀门降低、南大门围墙重建工程以及耀江西村屋顶漏水解决等一系列项目，让蓝天二村、耀江西村这两个老旧小区重焕生机。

四、提高基层社会治理效能，启示在哪里

（一）坚持以人民为中心的理念

习近平总书记指出：“为什么人的问题，是检验一个政党、一个政权性质的试金石。”实现人民群众对美好生活的向往，始终是基层治理体系和治理能力现代化的目标。要激发群众对基层治理的参与意识、认同意识，必须以保障改善民生为牵引，始终把人民的利益放在首位，尊重民意、依靠民智、珍惜民力、实现民愿、赢得民心。在旧改期间，蓝天二村坚持以问题为导向，以人民的需求为目标，调整原有设计，使整个旧改更加贴近百姓实际需求。（增加车位、自来水管道路更新、南大门围墙重建、自来水阀门降低、增设收纳井、私人车库

增加电表、楼道无障碍改造、部分垃圾车经过路段增加钢筋、西面运动场地改造、楼道门前绿化改造、道路拓宽等都是原来没有的设计）这些项目之所以顺利进行并取得良好的社会效益，就在于坚持了以人民为中心的理念。

（二）坚持党对一切工作的领导这个根本。

东西南北中，党政军民学，党是领导一切的。做好基层工作，第一条就是要坚持党的领导，没有区委的正确领导，没有街道党工委的直接领导和大力支持，我们会方向找不准，有劲使不出。居委会充分发挥党建引领作用，指导红色业委会成为社区治理工作的“主心骨”，二者携手共进，形成强大工作合力。随着城市化进程加快、和社会转型深入，社区面临人口结构复杂化、利益诉求多元化、社会矛盾多样化等新挑战。党组织具备统筹全局，协调各方，强大的组织动员能力，通过积极探索网格化管理、智慧社区建设、民主协商议事等治理新模式新方法，不断提升社区治理的科学化、精细化、智能化水平来破解小区复杂局面，找到破解难题的路径。

（三）坚持调动一切积极因素的方向

小区治理不是仅仅靠小区自身的力量能解决的，房管局是小区物业管理的职能指导部门，市容绿化局是小区绿化改造的专业指导部门，小区停车划线等方面离不开建管委的指导和支持，充电桩等设施的安装调试离不开应急局和消防部门的指导，还有像小区加装电梯等离不开安监局的支持，我们小区临河，河滨三米的绿化和管理需要水务局的支持和关心，小区里面有一个小超市，这些需要城管和市场监督管理局的支持，所有这些，我想说的是不是我们单打独斗可以实现小区治理，需要形成合力。

在小区旧改增加车位设计变更中，扩大道路，374户底楼居民楼道间绿化调整、增加385个划线车位涉及到小区2200户居民家庭利益。面对各种居民的利益诉求，党支部动员业委会、居民代表和广大居民，积极参与各个楼栋周边的车位设计方案和解释工作，并不断调整设计，啃下了旧改中刚开始认为不可能成功的变更项目，使整个小区的停车情况得到了彻底的改变，也得到了居民的认可。

（四）坚持久久为功的钉钉子精神

蓝天二村漏水报修从2015年1758次到2022年60次。小区停车从2017年下午四点（1300辆）难停到目前随时能有地方停（超过2000辆），整个小区环境大变样是上级部门、居委会、业委会、物业、职能部门聚焦社区“急难愁盼”问题多年的不断坚持攻坚克难久久为攻的结果。

在区级及以上媒体发布16条旧改进度报道，于街道公众号推送15条相关内容，让居民及时了解旧改动态，凝聚起广泛的支持力量。

旧改成果大放异彩，荣获2023年度松江区优秀示范住宅小区、上海市“市级文明示范工地”及“红花杯”优质工程奖项，充分展现了旧改的高质量。也获得了广大居民和周边居民点点赞。

未来，红色业委会将持续发力，把居民需求作为行动指南。一方面，与居委会紧密联动，凝聚多方力量；另一方面，优化服务流程，提升服务质量。主动倾听居民心声，及时解决急难愁盼，从细节处改善生活体验。以实际行动传递温暖，让居民生活更舒心，推动群众幸福感和满意度稳步再上新台阶。

（指导老师：区委党校教研室主任、副教授徐文震）

解码小镇如家： 泰晤士小镇党建引领“三区”治理的烟火故事

方松街道泰晤士小镇居民区姚丽丽

各位领导、同仁、社区小伙伴们：

大家上午好！在开始今天的汇报之前，我想先请全场的朋友们做个“快问快答”——如果用三个词形容泰晤士小镇，你会这么选择？我猜前三个肯定是“英伦风”“网红打卡地”“欧式建筑博物馆”！但要是我再加一个——“治理难题高发区”，可能不少了解泰晤士小镇的朋友们都要点头了。

没错，咱们松江的泰晤士小镇，远看像“东方威尼斯混搭英国小镇”，近看却是“居民区+景区+商业区”三区叠在一起的“矛盾综合体”。10年的社区工作，去过许多社区调研，但我感觉泰晤士的“复杂度”，绝对排得上名次。今天，我就带大家看一看这个“洋气小镇”如何用“三区融合共治”模式，从“看起来很美”变成“住起来很暖”。

一、“三区”社区概况与治理挑战：

当“英伦风”撞上“烟火气”——那些让人哭笑不得的日常

先说说咱们的主角——泰晤士小镇社区。它坐落在松江新城核心区，占地约1平方公里，常住居民1200多户，年游客量超150万人次，还有200多家商户扎堆（餐饮、民宿、文创店）。简单来说，这里白天是“游客的游乐场”，晚上是“居民的菜市场”，周末还得兼职“商户的促销场”。

有一位住在泰晤士小镇8年的王阿姨，有次来居委会拉着我倒苦水：“这小镇啊是越来越热闹了，就是我家住的那个地方楼下是商铺，

营业的时间有点晚哦，有时候吵来。一到双休日人就更多了有一次我举着手机在自拍，路过的人挤得我差点摔跤；晚上我散步的时候有时候还能听到‘咚咚咚’的装修声。我当时只能安慰她：“王阿姨，您这是体验了‘一日三城’的生活啊！”

其实王阿姨的吐槽，正是“三区叠加”的典型矛盾：

第一重挑战：“需求打架”（居民要安静，游客要热闹，商户要流量）。

比如去年夏天，居民李叔叔投诉：“教堂广场晚上灯光太亮，我家窗户正对着，孩子写作业都得拉窗帘！”可游客小刘却找到社区：“广场灯光暗了，拍婚纱照背景都是黑的，能不能加点暖光灯？”还有商户老陈，周末搞促销活动，把音响音量调到最大，结果居民楼下的张奶奶直接拎着菜篮子来居委会：“你们管不管？我这心脏都要跳出来了！”

第二重挑战：“责任模糊”（交叉地带谁来管？）。

最经典的案例是“爱心座椅”。在小镇公共区域共有用于休憩的座椅 30 余个，小镇自 2006 年开镇至今也已经走过接近 20 个年头，这些座椅历经岁月的洗礼，也到了需要更换的时候。但是这些座椅由谁来维护，由谁来出资，各方意见不一。业委会觉得是小镇的设施，应该由物业进行维修维护，物业认为既然有业委会，那就应该由业委会牵头来进行此项工作。为破解这一难题，居民区党总支主动跨前，结合小镇实际，化被动为主动，邀请商户，居民发起爱心座椅认领计划，被认领的座椅由认领方进行出资购买，然后由物业来进行统一安装，认领一方可以在座椅在进行适当的品牌宣传。在大家的积极响应下，截止目前已完成小镇公共区域内 20 余个公共座椅的更换，剩余

座椅的更新也在持续推进中。

第三重挑战：“资源分散”（各干各的，互相埋怨）。

社区有居民自治力量，景区有运营团队，商户有行业协会，但过去大家各干各的——居民搞垃圾分类，商户觉得“多管闲事”；景区搞节日活动，居民抱怨“堵路堵车”；商户想联合促销，又缺场地支持。用一句大白话总结：“一个和尚挑水吃、两个和尚抬水喝、三个和尚没水吃。”

二、“三区”融合共治模式：从“各自为战”到“一起搭台”——那些“化干戈为玉帛”的妙招

那怎么办？咱们泰晤士小镇的答案是：既然“三区”分不开，那就“融”成一家人！经过几年摸索，我们总结出一套“多元协同、社联动、全民乐活”的“三区融合共治”模式——简单说就是“把居民当家人，把游客当客人，把商户当合伙人”。

（一）多元协同：破解难题，塑美环境

“三驾马车+三平台”联动，让治理有“主心骨”。这里的“三驾马车”是老熟人：社区居委会、业委会、物业公司。但光靠他们不够，我们又拉来了“三平台”：景区管理办、商户联盟、社会组织。

比如在我们小镇入口出有一处长约 100 米，宽约 10 米的非机动车停车棚，因为是木质结构，又年久失修，已经失去了它原有的功能。适逢低碳社区创建期间，我们整合多方资源，对此处进行改造升级，将原有木质结构拆除，引入光伏等再生资源，同时增设互动性的体验项目，设置科普区域，让这片区域成为了低碳科普教育乐园。

针对商户经营乱象（比如餐饮店油烟扰民、民宿无证经营），我们和市场监管、文旅部门一起制定了《三区融合公约》。最开始商户

抵触：“管那么多干嘛？我们做生意不容易！”后来我们转变思路——搞“最美商户”评选，前三名奖励景区入口广告位+社区公众号推广。有个开咖啡馆的老板老周，主动牵头成立了“商户自律联盟”：“我们互相监督，谁家噪音大、谁家垃圾乱扔，群里@他，大家一起提醒。”现在小镇商户都知道：“要想生意好，先当‘文明户’。”

（二）多社联动：整合资源，精准服务

“泰之家”“泰服务”“泰组织”，让温暖有“落脚点”治理不是“管”，而是“服务”。我们给社区服务起了三个接地气的名字——“泰之家”“泰服务”“泰组织”。

我们在居民区、景区入口、商业街设立多个“泰之家”服务站。里面有便民工具箱（扳手、充电宝、婴儿尿布），还有“需求留言板”。最让我感动的是居民刘阿姨的故事——有次她忘带钥匙，社工小张直接让她在服务站等开锁师傅，还倒了杯热水：“阿姨，您别急，我给您泡了枸杞茶，暖身子！”刘阿姨后来逢人就说：“这‘泰之家’比我家还贴心！”

曾记得有个外地游客在留言板上写：“想有个充电区，手机快没电了！”不久后服务站都装了USB插座+充电宝租借柜。现在服务站成了“万能站”——居民来借工具，游客来问路，商户来歇脚，连环卫工都说：“天热了能进来喝口凉水，比蹲路边强多了。”

细化“泰服务”菜单——20类100项服务，总有一款适合你。我们把居民和游客的需求整理成“服务菜单”：帮独居老人送饭（“银发专送”）、给游客指路（“双语导游岗”）、帮商户办证（“一站式代办”）。最火的是“每月公益集市”——社工带着医生、律师、理发师摆摊，居民能免费测血压，游客能咨询旅游纠纷，商户能学政

策。有位游客在别的景区买东西被坑，来我们这儿投诉，社工当场联系市场监管部门调解，游客临走时说：“我在你们这儿感受到了‘家’的安全感！”

找好“泰组织”外援——专业力量+志愿热情。我们引入了5家社会组织：心理机构给空巢老人做“心灵茶话会”（老人们边喝茶边聊天，比子女打电话还暖心）；高校团队教小朋友画小镇建筑（作品现在挂在社区展厅，游客都夸“有童趣”）；环保组织带着居民做“旧物改造工坊”（奶粉罐变花盆，旧衣服改购物袋）。最让我骄傲的是去年台风天，社会组织志愿者和居民一起帮商户抢收货物，商户老板老吴拉着我的手说：“原来咱们真是一家人！”

（三）全民乐活：涵养文化，激发动力

“细节美”“志愿热”“商旅活”，让小镇有“灵魂”治理的最高境界，是让居民和游客从“旁观者”变成“参与者”。

首先，我们成立了一系列“泰晤士志愿服务团队”，居民、商户、游客都能加入。比如“护河志愿队”（进行小镇内水域巡逻）“商户爱心联盟”（给环卫工送热水，冬天送姜茶）；“学生实践岗”（高中生来当文明引导员）。最让我感动的是去年国庆，有位外地游客在服务站留言：“我去过很多有特色的地方，但只有泰晤士小镇这里让我想留下来做志愿者——因为每个人都笑着帮我。”

随后“商旅融合”——居民和商户一起赚钱。我们把社区、商区和景区的物理壁垒打通，在公共区域举办“小镇文化节”（英伦音乐季、手作市集）、在商户中举行“居民商户联欢会”（居民表演节目，商户提供美食），茶王节、咖啡节、合唱之心等活动的举办，让居民、商户、游客能够在小镇的不同地点，参加各种各具特色的社区、街道、

区、市举办的一系列活动。商户老板老李说：“以前是‘等客来’，现在是‘请客来’；以前怕居民投诉，现在巴不得居民多来给我们提提意见——他们的需求，才是我们营销的方向！”

三、“三区”融合共治的启示：小切口里的大智慧

那些让我们成长的“底层逻辑”回头看这些年，泰晤士小镇的治理没搞什么“高大上”的花架子，就是抓住“人”这个核心——让居民有归属感，让游客有体验感，让商户有获得感。

第一，持续打造高质量的社工队伍。咱们的社工不仅是“社区管家”，更是“翻译官”（居民和商户的矛盾要翻译成共同利益）、“粘合剂”（三区资源要粘成一张网）、“点子王”（治理难题要想到新办法）。记得有位老社工说：“在泰晤士，我们不是‘管事的’，是‘搭台的’——台搭好了，居民自己就能唱好戏。”

第二，坚持人民城市为人民的服务理念。治理不是“我说你听”，而是“你说我做”。无论是喷泉池改造还是服务菜单定制，我们始终相信：群众的眼睛是雪亮的，群众的智慧是无穷的。

第三，小城镇也有大格局——治理促发展（服务经济社会）。小镇虽小，却是松江新城的“窗口”。我们通过三区融合，既解决了治理难题，又提升了旅游品质，更激活了社区活力——去年游客满意度从78%涨到92%，居民幸福感排名全区前三，商户营业额平均增长15%。这证明：好的治理，既能暖人心，也能促发展。

最后，我想说，泰晤士小镇的“三区融合共治”，不过是用“小切口”解决“大问题”，用“小行动”汇聚“大力量”。它或许不是最完美的模式，但一定是离“人民城市”最近的探索——因为在这里，居民不再觉得“社区是别人的”，商户不再觉得“经营是孤单的”，

游客不再觉得“小镇是冰冷的”。

而我们，也将继续以这样的“热乎劲儿”，为松江新城“四个区”建设添砖加瓦，努力把泰晤士小镇打造成新城建设的“样板间”——毕竟，最好的社区，是让人来了不想走，走了还想来的地方；最好的治理，是让每个人都能成为“主角”的温暖故事。

谢谢大家！

（指导老师：区委党校讲师王思美）

三驾马车同向发力，共同破解停车难题

方松街道湖畔天地居民区俞祝玲

大家好，我是方松街道湖畔天地居委会的俞祝玲，很高兴今天有机会和大家一同深入探讨停车难这个困扰众多社区的共性问题。在我们湖畔天地小区，这个问题曾经如同一块巨石压在社区治理的肩头，而如今，通过一系列行之有效的举措，我们已成功让这块巨石逐渐松动，停车矛盾得到了显著缓解。接下来，我主要从三个方面介绍我们的探索与实践：一是小区内停车的现状；二是停车难衍生的治理困境；三是化解停车难的路径探索。

一、小区内停车的现状

我们湖畔天地小区建成于 2005 年，总户数 784 户，常住居民 2280 人。在小区规划之初，原有机动车停车位 552 个，其中地下 392 个，地面 160 个。小区都是大平层户型，1-4 号都是 230 平米的，5-16 号都是 145 平米左右，基本为三代同堂所以汽车保有量较高。随着社会经济快速发展和居民生活水平的不断提高，家庭购车数量急剧攀升，实有登记车辆高达 1169 辆，停车位缺口达 617 个。这个巨大的“剪刀差”，曾经是我们社区治理的“老大难”问题，更是 12345 热线投诉的“重灾区”。

二、停车难衍生的治理困境

小区里因为停车引发的矛盾层出不穷。

（一）邻里关系紧张

邻里之间，常常因为抢车位而争吵不休，甚至大打出手，多年的和睦关系毁于一旦。

小区曾因“停车难”陷入邻里关系高度紧张的困境，其根源在于资源稀缺与分配不公的双重挤压。居民陈先生回忆，此前每日下班后需耗时数小时寻找车位。这种日常性焦虑催生了激烈的“抢位大战”：车辆堵塞消防通道、侵占人行道，甚至因挪车冲突引发业主间言语攻击、恶意堵门等行为，业委会一度因指责声浪集体辞职。

矛盾激化的深层原因在于公平感缺失。一方面，地下车库产权车主为图方便占用地面公共车位却不缴费，加剧地面车位紧张；另一方面，小区长期维持10元/天的低价停车费，吸引大量周边商业区外来车辆涌入，挤占业主资源。

停车问题本质是公共治理困境的缩影。

（二）安全问题多样

小区的道路上，车辆乱停乱放现象严重，原本宽敞的主干道被堵得水泄不通，不仅影响了居民的日常出行，还存在极大的消防安全隐患。一旦发生火灾等紧急情况，消防车根本无法及时进入，后果不堪设想。

由于先天条件小区主干道道路较窄，居民停车一直是社区的老大难问题。由争抢车位引发的矛盾和乱停车引发的矛盾层出不穷。道路安全危机则渗透于日常生活场景。人行道与绿化带被车辆碾压损毁，迫使居民在车流夹缝中穿行。夜间会车时，双向车辆常在狭窄通道陷入“进退两难”的僵局。诸如此类因停车引起的会车矛盾，车位矛盾等小摩擦时有发生，一直困扰着居民的生活和小区的正常出行秩序。

（三）三驾马车受制

原本，小区治理依靠业委会、物业公司、居委会这“三驾马车”协同发力。然而，湖畔天地2018年小区第二届业委会因居民异议集

体辞职，造成社区诸多项目无法正常运行。业委会的缺失，让“三驾马车”瞬间失衡瘫痪。这期间居委会也难以直接替代业委会的专业职能，这使得本就存在的停车矛盾更加尖锐且无人牵头解决。老旧的停车系统、不合理的停车划分以及日益增长的停车需求，都因缺乏有效的决策主体和组织协调成为社区矛盾的痛点。

面对“三驾马车”缺一驾的困境，湖畔天地居民区党支部坚持党建引领，在业委会无法运作的过渡阶段，把环境与物业管理委员会作为议事平台，通过物业和党支部会议积极推进社区自治。而居民区也立即启动了业委会换届程序，并于2019年底完成了换届。

三、化解停车难的路径探索

面对这个棘手的难题，我们居民区党支部深知，解决停车难问题不仅关乎居民的日常生活，更关乎社区的和谐稳定。于是，我们充分发挥党建引领作用，积极调动“三驾马车”——居民区党支部、居委会和物业公司的力量，让它们并驾齐驱，同向发力、协同作战，打出了一套“组合拳”，有效缓解了停车矛盾。

（一）优化规则，巧用“价格杠杆”调需求

在没有新增空间的条件下，我们深刻认识到，只能向管理要效益。为了制定出科学合理的停车管理办法，我们做了大量的前期准备工作。

组织“三驾马车”成员走出去学习取经是重要的一步。我们先后走访了周边多个在停车管理方面取得显著成效的社区，详细了解他们的管理模式、收费标准、制度建设等方面的情况。

与此同时，社区干部开展了“扫楼”入户行动。我们挨家挨户地走访居民，与他们面对面交流，倾听他们对停车问题的看法和建议。

业委会则通过线上征询的方式，广泛收集居民的意见。

此外，我们还多次召开党员和居民座谈会。在座谈会上，大家畅所欲言，各抒己见。

经过三个多月的努力，在广泛听取意见、凝聚共识的基础上，我们制定了《湖畔天地小区机动车停车管理办法》。这个办法的核心就是用价格杠杆引导停车行为。

对外来车辆，我们采取“严控”的策略。临停车辆首 30 分钟免费，这主要是为了方便居民的临时访客，之后每小时 5 元，全天 80 元封顶。

对业主车辆，我们实行阶梯式收费。业主首辆车每天收 10 元，这一价格相对较低，主要是为了保障业主的基本停车需求。而第二辆则提高到 15 元/天，通过提高收费标准，引导居民合理控制车辆数量，优先满足基本停车需求。

同时，推出停车优惠为了兼顾居民的探亲需求，我们推出了“亲情卡”。

为了确保《管理办法》的有效实施，我们还升级了车辆管理系统。将地下车库系统与东西门停车系统互通，实现了信息的实时共享。

另外，我们还优化了小区行车动线。将小区主干道从双向行驶改为单向行驶，这样可以有效缓解因会车造成的道路拥堵

（二）强化管理，敢于“较真碰硬”立规矩

我们深知，再好的制度，执行不到位也是空谈。因此，在制定《管理办法》的同时，我们就着重加强了管理力度，确保制度能够落到实处。

居民区党支部、居委会为物业公司“撑腰壮胆”，积极督促他们严格按照《管理办法》执行。

为了加强监督，我们对屡教不改的乱停车行为，实行公众号曝光、黑名单制度等措施。

通过这些措施，广大业主逐渐养成了自我监督、自我管理的习惯，规范了文明停车行为。以前，小区里乱停车的现象随处可见，现在，大家都能够自觉地按照规定停放车辆，小区的停车秩序得到了极大的改善。

（三）深化挖潜，“螺蛳壳里做道场”拓资源

内部空间有限，我们就“内外兼修”找增量。从外部来看，我们“巧借东风”，发挥党支部党建共建优势，积极协调安信生活广场地下车库 320 个车位和嘉和休闲广场错峰停车。

从内部来看，我们“细抠空间”，在不影响消防和安全通行的前提下，硬是在边角空置区域“抠”出了 11 个新车位。

自《湖畔天地小区机动车停车管理办法》实施以来，小区发生了翻天覆地的变化。地面停车秩序井然，难停车、乱停车、抢车位的混乱景象已成为“过去式”。

居民们的出行变得更加便捷。

停车矛盾的缓解，也改善了邻里关系。

居民群众的幸福感、获得感和对社区治理的满意度显著提升。回顾我们解决停车难问题的历程，我们深刻体会到，党建引领是关键。居民区党支部充分发挥战斗堡垒作用，团结带领“三驾马车”和广大居民，形成了强大的工作合力。在解决问题的过程中，党支部始终坚

持以人民为中心的发展思想，把居民的利益放在首位，从而得到了居民们的广泛支持和拥护。

同时，我们也认识到，广泛听取民意是基础。只有充分了解居民的需求和诉求，制定出的政策和措施才能得到居民的认可和遵守。

此外，敢于创新、勇于担当是保障。

当然，我们也清醒地认识到，停车难问题是一个动态变化的问题，随着时间的推移，可能还会出现新的情况和挑战。在今后的工作中，我们将继续发挥党建引领作用，不断完善停车管理办法，加强与周边单位的合作，进一步挖掘停车资源，为居民创造更加便捷、舒适的生活环境。

结语

在今年的7月14日至15日，中央城市工作会议在北京举行。这是时隔10年，党中央再次召开城市工作会议。习近平总书记出席会议并发表重要讲话，科学回答了做好新时代新征程城市工作的重大理论和实践问题，擘画了建设现代化人民城市的新蓝图。

“城市的核心是人”“城市是人民的城市，人民城市为人民”“城市不仅要有高度，更要有温度”习近平总书记关于城市工作的重要论述，指引我们牢牢把握人民城市的根本属性和价值追求，也给我们开展社区治理工作提供了根本遵循。

立足于社区，我们作为小巷总理，站在打造现代化新城建设样板区的前沿阵地，人民群众生活的好不好是衡量我们工作好不好的唯一标尺。停车难不仅仅关乎居民的日常生活体验，更关乎社区的和谐稳定和党群社群关系，进而为城市现代化建设夯实基础。我想，我们要以更强的历史的使命感、发挥历史主动精神，向前一步，做实一步，

以改革精神和创新思维化解“停车难”、“充电难”、“垃圾分类难”等一系列问题，以实际行动增强人民群众的幸福感和获得感，更好推进人民生活从“有没有”向“好不好”的转变。

（指导老师：区委党校讲师王思美）

从“平行线”到“同心圆”： 解锁在职党员参与社区治理的“金地密码”

永丰街道金地艺境居民区党总支书记张叶

各位书记，我们都是社区一线摸爬滚打、彼此也特别清楚治理难题的战友！今天我分享的题目——“从平行线到同心圆，解锁在职党员参与社区治理的金地密码”，估计大家刚看到时，心里会有几个问号：这些在职党员平时在单位工作就挺忙了，怎么会愿意来小区帮忙？就算来了，是真的主动想参与，还是碍于身份走个过场？他们和社区明明像两条平行线，怎么汇成同心圆的？

接下来就用一个小时的时间来和大家分享我们金地艺境的一些做法，拆解让在职党员“真进来、真愿意、真出力”的密码。

先看一组数据：我们社区面积 0.32 平方公里，三个小区里住着 2425 户、7700 多位居民。而我们居委会两委班子，连我在内 8 个人（也是刚刚才 8 个人，这个月刚分到一个新人，之前都是 7 人），这样算下来，我们社区工作人员和居民的配比差不多是 1:1100。压力不小，我们必须得把每一件事、每一个问题都办得又快又实，才能扛住 3 个小区里千头万绪的需求。

还有，我们社区对我来说有三个“挑战”：一是“高学历”，50% 以上的居民都是大学以上的学历，对治理的“挑毛病”的能力特别强；二是“高需求”，商品房小区住户对停车、绿化、物业服务的要求，那是按“星级标准”来的；三是“高归属感”伴随“参与落差”的问题。我们也统计过居住信息，除了澳门以外，其他所有省份、直辖市、自治区及特别行政区包括台湾省都有。大家都特别关注社区事务，也

乐于提出各类意见建议，但参与大多数停留在“理念性表达”，缺乏进一步转化为实际行动的衔接。

大家应该都还记得“大上海保卫战”那段特殊的日子。现在回想起来，那段日子虽然艰难，但也让我们收获了很多的温暖和力量。

当时，因团购的问题，业主群里，质疑声、抱怨声、甚至谩骂声此起彼伏。我那会儿忙得脚不沾地，根本没精力去群里回应。就在我焦头烂额，直的是快撑不住的时候，手机突然弹出了几条信息：“书记，群里吵的很厉害，咱们得想办法让团购规范起来！”“书记，我提议成立个审核小组！我除了看门岗、做消杀，还能抽时间帮忙审核团购资质！”

说实话，人在最无助的时候，这样的声音真的像一束光，一下子暖到了心里。不到半小时，我们的团购审核小组就组建起来了。我们第一时间把小组成员的名单和联系方式在业主群里公开，随后，小组成员一起开会梳理了流程，很快就把团购规则发到了各个群里。

那些主动站出来、给我发消息的人，都是我们社区里的在职党员。

就是那次对我感触特别强烈，也猛然醒悟：在社区里根本不是缺人，缺的是把散的“人”的资源聚起来，以及把大家拧成一股绳的办法！而党员也绝不是到社区报个到、挂个名就完了。

你们知道吗？我们社区这 717 名党员里，91%都有本科以上学历，这里面有多少各行各业的行家啊——有懂政策的城管、能断是非的律师、会搞技术的工程师，还有教书育人的老师。他们不是治理的“旁观者”，是等着被点燃的“星火”！

习近平总书记指出：“党的力量来自组织，组织能使力量倍增。”

一、破局之问：社区治理中存在的“三个问题”

（一）人力跟不上趟

照片里这位阿姨，从小区建成起，她就当起了楼组长，一干就是10年。楼道里谁家搬了家、谁家房子转了手、谁家出租了，她知道的比谁都快。但就在2023年，我们做过一件事——发线上问卷，收集居民对车辆出行方向、停车问题的意见。楼组长开会的时候，阿姨拿着手机，急得直跟我们说：“你看这绿地小区出口和金地小区出口的图纸，我怎么都看不懂啊？到时候居民问起来，我解释不来的，而且这手机屏幕，我横着看、竖着看，眼睛都花了！”

我们社区的52位楼组长，平均年龄在67岁。现在想推个线上表决、线上收集意见，三分之二的楼组长都得找家里年轻人帮忙；如果遇上居民问维修资金怎么用这类专业问题，他们更是答不上来。不是他们不负责，是治理方式变了，传统人力队伍跟不上智慧治理的齿轮了。

（二）资源“躺”着睡大觉

左边这张是社区年初制定的“民生事”清单：金地小区围墙倾斜、颐景园节能灯改造、绿地消防门更换……右边这张是党员议题合伙人清单【举些例子】：张锦忠是区应急管理局副局长（懂公共设施安全），曾任松江区绿化市容局副局长，孙飞是司法局律公科副科长（擅长政策法律），代玲钰是区工人文化宫的（会活动策划），吴文彬是来自松江区物业管理中心的（应该对物业运维熟悉），陈慕乔是区就业促进中心的（知道就业服务政策）。这些党员合伙人是可以发挥优势——既能作为宣传者带动民生事进入“三位一体”会议，还能在围墙修缮、设施改造等事项上提供专业帮助，可当前他们的资源与作用需要激活，不然这么优质的资源只能“躺”着睡大觉。

（三）党员想干没渠道

我们做过一次专项调研：70%的在职党员说“愿意为社区出力”，但实际参与过治理的只有15%。有次开党员座谈会，李洁老师直言：“不是不想干，是不知道该干啥。我总不能天天去扫楼道吧？”俞欣说：“小区里有啥问题需要帮忙的，我不了解啊！”

这个落差，就是治理能量的“黑洞”。在职党员朝九晚五上班，跟社区交集少，如果我们不搭平台，他们确实不清楚社区治理的“痛点”在哪里？大多数居民平如果碰不到事情的话，跟物业、居委会基本是没啥交集的。

二、解题密钥：用“四步工作法”来激活党员能量

面对总结出来的三个问题，我们也多方尝试，比如上门走访调研，到楼组长家中了解情况，比如我们居委会干部与楼组长结对，一名社工与7名楼组长结对，还有就是发动其他的热心居民……但是在推进过程中始终不是特别的顺。

所以想怎么把这些在职党员真正动员起来、用活起来？换位思考，层层递进，用了“四步工作法”，慢慢地让在职党员从“旁观者”变成“参与者”。

第一步：排数据——给党员画张“能量图谱”

我们为717名党员建立“一人一档”，档案中除基础的姓名、住址信息外，更核心的是两类关键内容：“专业特长栏”，每个人都有自己的特长和专长：“就业指导”“住宅小区物业管理”“心理咨询”等专长，这样一看就一目了然，也看到了党员可发挥作用的领域。“志愿服务意愿栏”由党员自主填写“1-100分的意愿指数”，指数越高，代表其参与社区志愿服务的积极性越强。

第二步：听声音——搭个“说话的台子”

这一步是深入了解党员需求和意见的关键环节。通过电话沟通、微信沟通、线下座谈等方式了解他们的真实想法，他们平时工作的节奏啊，以及对自己所生活的小区有着怎样的期望和关注点。当你听完这些声音时，你会被他们对所居住的小区的热爱与真诚所打动。

各位书记，党员不是不愿说话，是我们没有给“说话的机会”，可能之前觉得他们都是单位的领导，平时也很忙，不好意思去打扰。而事实上，你把台子搭好了，原来有些事情他们比我还上心，他们是生活在这个小区里的，他们有发言权。

第三步：碰火花——开个“头脑风暴会”

经过前面两步工作，我们从中挖掘出一批特别有想法且热心社区事务的党员，专门组织他们围绕“如何推动在职党员与社区实现双向奔赴”这一关键议题展开深入讨论，如果大家都觉得没必要双向奔赴，那我觉得后面的其他议题都没有意义了。

召开这类会议，都是利用工作日的碎片化时间和双休日来组织，尽量不占用党员们的正常工作时间，他们平时也都非常的忙。因为我发现对社区治理特别上心和热心的党员，在自己单位也都是牛马。

第四步：搭平台——建个“供需对接站”

经过头脑风暴会后，我们就结合党员个人特长与社区实际需求，梳理形成“社区需求清单”与“党员服务清单”，并依托这两张清单搭建精准对接平台，通过落地5个具体项目，全力推动党员与社区家园的“双向奔赴”。

左侧是社区待解难题：“小区景观河道水藻滋生”“颐景园3号楼充电桩不足”“小区养犬不牵绳”……右侧同步展示党员可提供的

对应服务，同时动态更新居民反映的急难愁盼问题，实现需求与资源的匹配。

有这样两个典型案例：

1、颐景园污水满溢问题：一次降雨后，颐景园 2 号门出现污水满溢情况，其实雨下的并不大，一点点雨就开始满溢了，居民一早在群内发图反映。社区第二书记看到后第一时间联系了居委会，我们水务局 1 名党员也迅速响应，与街道相关部门、居委会、物业共同实地勘察。经查，该小区建设时仓华路尚未修建，后续道路建成后开发商未完成污水系统纳管。最终，各方合力仅用 3 天就敲定最佳纳管方案，让供需对接精准落地。

2、金地小区围墙倾斜问题：党员张国文在散步时发现小区有一面围墙倾斜了，因围墙前长满绿化，日常巡查难以察觉。他特意用卷尺反复测量，随后紧急反馈：“书记，这墙斜了 12 厘米，再不修要出大事！”这也让我们意识到，社区里的服务资源与需求常像两条平行线，而“供需对接站”正是让它们精准交汇的关键纽带。

通过四步工作法，我们把在职党员的能量“激活”了，但光有方法不够，必须有实实在在的平台让这些能量落地生根。所以我们搭建了五个平台，也就是我们党建项目“1+3 能量树”上又多了“五颗果实”

三、创新实践：“1+3 能量树”结出“五颗果”

这里简单介绍一下“1+3 能量树”党建项目，“1”是居民区党总支这根“主树干”，牢牢扎在社区土壤里；“3”是三个小区，这 3 个小区好比“枝干”，我们在三个小区里挖掘出能人达人并组建各种团队，这些团队就是这棵能量树的枝头上结出的果子。

接下来我介绍的五颗“果子”，正是我们让在职党员作用从“纸上”落到“地上”的具体实践。他们是怎样在社区里挑大梁、显担当的——

第一颗：“第二书记”定期会议——跨部门资源“下沉式”攻坚

给大家说说我们“第二书记”的做法：每个小区都配了1名，金地小区的“第二书记”来自区应急管理局，绿地小区的来自区交通委，颐景园小区的是柳港卫生院的。这些书记不只是自己懂行，关键是能把所在单位的资源“牵”到社区来。

他们平时怎么干活？我们定了“岗位+议题攻坚”的模式：

1、定期参加小区的“三位一体”扩大会，跟大家一起参与日常治理；

2、小区里那些老解决不了的“老大难”，会主动牵头找问题、想办法、推落地。

给大家举几个实际例子：

1、金地小区一直头疼停车问题，“第二书记”就跟第二楼组长一起参与沟通会，而且是周末时间，大家一起头脑风暴。经过大家的努力，后来调整了停车方向，还按车子大小重新划了车位。虽说小区先天条件有限，这些办法不算“大动作”，但大家没放弃，一点点去努力去改善。

2、绿地和颐景园小区想让更多年轻人参与社区事，颐景园小区还专门搞了个“松颐自治”公众号，定了议事规则，甚至尝试开直播——年底总结会、选续聘物业这些大事，都直播给业主看，效果特别好。

3、还有装非机动车充电桩的事，业主群里吵翻了：有人把车停

楼道，有人说“买车时不想想小区能不能停”，还有人担心充电不安全。我们干脆开了“三位一体”扩大会，把市场监管局、房管局、建管委的报到党员都请过来一起商量，最后定了三条：地下车库稍微改一改，地面装哪儿先问居民意见，再挑合适的充电桩型号。就这么推进，三个月后80个充电桩安装好。

其实这里面最关键的，就是把在职党员的“单位身份”变成了“社区资源”。他们既懂政策，又是小区业主，想问题时既能从专业角度考虑，又能站在邻居的立场上，治理起来自然更管用。

第二颗果：业委会自治联盟——跨小区经验“互通式”互助

其实三个小区遇到的治理难题，有些都是相通的：比如维修基金怎么用才规范？修树怎么修才能平衡各方意见？业委会和物业闹矛盾了怎么解决？针对这些问题，我们把三个小区的业委会主任凑到一块儿，搞了个“自治联盟”。平时建了个工作群，偶尔开个线上会——毕竟大家都挺忙的。核心就是“经验互通、难题共解”。

1、绿地小区的孟主任是律师，她敢讲，之前协调充电桩安装时，业主对装在哪儿、公共区域咋用吵得厉害，她靠专业知识解读政策、说清边界，帮大家达成了一致；

2、颐景园的倪主任来自城管系统，年轻又肯学，在小区三位一体自治协商里，协调各方特别给力；

3、金地小区的信主任也是律师，他比较成稳，跟开发商沟通谈判很有一套，有成熟的方法。

他们仨互相借鉴、彼此支援，把单个小区的“解题招儿”，变成了联盟里大家都能用的“通用方案”。

这模式最妙的是打破了小区之间有形的“墙”。以前商品房小区

治理，常是“各扫门前雪”，现在联盟一建，经验成了“公共资源”，难题也成了大家一起琢磨的“共同课题”。

说到底，这就是跨小区互助的力量——1+1+1 的协同效应，比三个小区各自为战强多了。对我来说，也真正实现了“一个篱笆三个桩”，靠着大家一起使劲，社区治理的根基才更稳当。

第三颗果：“1+1”伙伴卡——新老党员“互补式”联动

社区里有批老年楼组长，基本都是从小区建立开始就干起的，谁家有矛盾、谁家有困难，他们也是比较清楚；但他们对智能手机操作不熟练，线上表决通知、群内政策宣传常常跟不上节奏。另一边，年轻在职党员下班后时间灵活，精通手机操作，但对小区住户情况、历史问题不够熟悉。针对这一情况，我们就推出“1+1 伙伴卡”，让 52 名年轻党员与老年楼组长结对：老楼组长主抓线下，年轻党员负责线上。

我们把这模式叫“新老伙伴搭档、双线发力”。老年楼组长继续发挥“人熟、地熟、事熟”的优势，挨家挨户上门征询、了解需求；年轻党员则当好“第二楼组长”，在业主群里发通知、解读政策、推送线上表决链接，让信息传递更高效。

这模式破解了啥？破解了“传统治理手段跟不上时代”的难题。老同志懂民情，年轻人有技能，1+1 就成了“黄金搭档”。

第四颗果：“手牵手”结对卡——特殊群体“靶向式”兜底

每个社区里，总有些家庭特别需要关心：比如独居老人没人陪，高龄纯老家庭出门不方便，失独家庭心里缺个慰藉，还有困境儿童可能在学习、心理上有难处。

针对这些情况，我们搞了“手牵手”结对卡，让在职党员主动认

领帮扶对象，最后 22 对党员和特殊家庭成功“认亲”，相当于搭起了一座精准帮忙的桥。

这个模式的核心，就是“结对要准、服务要常”。党员不是随便找户人家结对，而是按“特长匹配+自愿选择”的原则来：

医生党员就结对高龄老人，定期上门看看老人的药箱，帮忙检查有没有过期的药品；

教师党员专门帮困境儿童，周末抽时间给孩子答疑，疏导疏导情绪；

机关党员就陪独居老人，每周不管是线上发消息，还是线下上门，都跟老人聊聊天，问问缺啥、需要啥。

虽然在职党员平时都忙，但结对之后，心里多了个“身份责任”。而且我们也跟报到党员讲得很明白：“社区里这些特殊家庭的帮扶，居委会肯定是第一责任人，跑不了！但你们，就是我们最靠谱的‘帮手’，一起搭把手。”

现在居民常说：“就算居委会下班了，还有结对的党员在呢，咱们心里踏实！”

张国文+孙佳奇、虞建珍的故事

第五颗果：“肩并肩”联新卡——治理边界“拓展式”延伸

大家看这张卡，除了有联系电话，还有一个需求二维码，背面还印着一句话：“家在金地”。

我们把这模式叫“党建联新、服务延伸”。“第二书记”“第二楼组长”这些在职党员，不光管小区里的事，还要当街区的“四大员”：排查商铺安全隐患的“排查员”，宣传垃圾分类、消防安全的“宣传员”，帮商户解难题的“解题人”，逢年过节送关怀的“暖心人”。

比如，小区周边有家小超市曾面临客流量少、生意不佳的问题。我们的报到党员了解情况后，结合社区实际，建议店主加入小区业主群，在征得群内业主同意后，推出“线上下单、送货上门”服务，既便利了居民，也帮超市盘活了生意，真正实现了治理服务从“围墙内”向“围墙外”的延伸。既帮了商户，又规范了秩序。

能量树上这五颗“果子”，说白了我们居民区党总支不把在职党员当“外人”，而是当成了“自家人”给他们搭好平台、说清该干的事，就是想让大家在社区里有位置、能干事，还能有“办了实事”的成就感。一定要有一种我们不是在麻烦大家，是社区真的需要他们。

还有，无非就是脸皮“厚”一点——主动找这些党员说话、邀请他们来帮忙。但为了小区好，这“厚脸皮”还是值得的！

接下来，再来说说我们所做的带来的一些变化——

四、能量裂变：从“治理”到“幸福圈”

这几年的变化还是看得见的：

12345 投诉情况：

2023 年金地小区 63 件、绿地小区 25 件、颐景园小区 58 件；

2024 年金地小区 51 件、绿地小区 18 件、颐景园小区 45 件；

2025 年上半年金地小区 18 件、绿地小区 5 件、颐景园小区 18 件。

从投诉情况看，数量在减少，但我不否认没有问题，可能他们原来要打 12345 的，慢慢变成跟我说了、跟党员说了、在公众号里留言了，说明大家都可以做到“好好说话”。

这几年实践下来，有个特别真切的感受，在职党员的能量一旦被激活，对社区治理的推动作用还是明显——会有支持和理解的声音，

现在外部动荡，影响社区和谐，所以我更需要一个情绪稳定的社区环境。

更难得的是，社区里的“温度”实实在在变了。从“蒸包团”一年送出的 3000 多个热包子，到“手牵手”结对时党员接住院老人回家，再到“第一书记”们跑前跑后解决停车难、景观河治理问题……这些事看着不大，却像一股股暖流，不仅暖了居民的心，也温暖了我们居委会工作人员。

各位书记，每个社区都有自己的特点，而报到党员这支力量是我们在社区治理中可以依靠的力量。最后跟大伙分享三点心得：

第一，党建不是“拉壮丁”，是“亮家底”。咱们社区的党员，藏着多少宝贝？分类整理，“招贤纳士”，从修水管到打官司，啥都有。把这些“家底”亮出来，治理就有了“工具箱”。

第二，党员管理别搞“档案袋”，要建“资源库”。别只盯着党员缴了多少党费、开了多少次会，多想想他们有啥本事、能办啥事。我们的信息库每月更新，党员换了工作、学了新技能，立马补进去，这样才管用。

第三，小事能做成“信任通行证”。就说装充电桩这事儿，律师党员解读政策，工程师党员设计线路，热心党员上门征求意见。一件小事做好了，居民就信你了，下次再推啥工作，阻力就小多了。

从各干各的“平行线”，到心往一处想的“同心圆”，这是我们金地艺境的一点探索，相信每个社区都有自己的“密码”。

习近平总书记指出：“社区治理得好不好，关键在基层党组织、在广大党员，要把基层党组织这个战斗堡垒建得更强，发挥社区党员、干部先锋模范作用，健全基层党组织领导的基层群众自治机制，把社

区工作做到位做到家，在办好一件件老百姓操心事、烦心事中提升群众获得感、幸福感、安全感。”最后，我想说，感情靠维系才长久，温度靠守护才恒温。以上是我的分享！谢谢大家！

（指导老师：区委党校教师赵丹阳）

以“一棵树”的迁移实践 看基层治理的温度与深度

岳阳街道高乐居民区党总支书记赵敏勇

开场：从“一棵树的困境”到治理的“时代之问”

尊敬的各位领导、同仁们：大家好！

今天我从一个具体案例切入——松江岳阳街道高乐社区，一棵生长在居民窗前的枇杷树，因孩子花粉过敏问题引发迁移诉求。这个看似微小的“民生痛点”，最终通过3个多月、6次协调会、500多户意见征集，在党组织牵头下依法依规解决，甚至推动了市级法规修订。

这个案例背后，藏着基层治理的核心命题：党建如何引领破解“看得见的管不了，管得了的看不见”的根节难题？党组织在治理中该扮演什么角色？基层治理的内在逻辑又是什么？今天，我就围绕这三个问题，结合实践案例与大家展开探讨。

一、为什么“党建引领”是破解根节的核心密码？

（一）基层治理的“三大死结”：绕不开的现实困境

基层治理常陷入“看得见的管不了，管得了的看不见”的循环，具体表现为：

1、“权责交叉”的协同死结：像树木迁移，涉及绿化、城管、物业、居民等多方，看似“都有责任”，实则“都难牵头”，容易形成“九龙治水”的僵局；

2、“法情冲突”的平衡死结：居民诉求合情但未必合法（如“想砍就砍”），依法办事又可能“冰冷生硬”（如审批流程太复杂），法治刚性与民生柔性如何兼容？

3、“参与缺位”的共识死结：要么居民“事不关己高高挂起”，要么“诉求激烈却缺乏理性表达”，如何让“旁观者”变成“参与者”？

这些问题的本质，是缺乏一个能**统筹资源、锚定方向、凝聚共识**的“核心力量”。而党组织，正是这一力量的天然担当。

（二）党建引领的“三维价值”：从“牵头”到“赋能”

高乐社区的实践，生动诠释了党建引领的不可替代：

1、**政治引领定方向**：把“全过程人民民主”转化为具体行动——从收集500多户意见到6次协调会，党组织始终把“群众满意”与“依法依规”作为双标尺，避免治理偏离“为民服务”初心；

2、**组织引领破壁垒**：通过“党总支+居委会+业委会+物业”四位一体机制，将分散的“条块力量”拧成“一股绳”。比如树木迁移中，职能部门负责合规性审核，居委会负责民意征集，物业负责落地执行，党组织则全程“穿针引线”；

3、**能力引领提效能**：针对居民“不懂流程、怕麻烦”的痛点，党组织牵头搭建“城管工作室答疑”“线上普法”等平台，既解决“技术盲区”，又培育“法治意识”，让治理既有“速度”更有“精度”。

二、聚焦根节：党建引领破解难题的“四步工作法”

（一）第一步：“穿透式调研”——从“表象诉求”挖到“深层需求”

1、**破解难题的前提，是看清“问题本质”**：高乐社区的做法值得借鉴。不仅听“说出来的”，更找“没说的”。王阿姨提“移树”，表面是花粉问题，背后是老旧小区“自栽树木无序生长”的共性矛盾（遮光、挡路、安全隐患等）；

2、用“大数据+铁脚板”精准画像：通过3个月走访、500多户意见征集，党组织梳理出“树木类型、扰民原因、居民态度”三类数据，明确“规范管理”比“单纯移树”更重要。

3、关键启示：党建引领的“第一公里”，是当好“民情侦探”——既不把“个体诉求”当“共性问题”，也不把“表面现象”当“根本原因”。

（二）第二步：“机制化协同”——让“各路人马”拧成“一股合力”

树木迁移涉及7个环节、6个主体，为何没“卡壳”？核心是党组织建好了“协同规则”：

1、定“责任清单”，解“谁来干”：职能部门（绿化、城管）：负责合法性审核、技术指导；居委会：牵头意见征询、公示协调；业委会：汇总材料、对接审批；物业：执行迁移、后期养护。

2、设“议事平台”，解“怎么干”：6次协调会分层推进——先小范围听王阿姨诉求，再扩大到楼栋居民，最后公示全小区，让“不同声音”都有表达渠道；

3、划“红线底线”，解“干得对”：明确“不突破绿化法规、不损害公共利益”两条底线，比如迁移前必须经区绿化局审批，避免“合意但违规”。

对比反思：很多基层治理“卡壳”，不是缺资源，而是缺“协同机制”。党组织的作用，就是通过“定规则、搭平台、划边界”，让各方“有章可循、有劲能使”。

（三）第三步：法治化落地”——让“合理诉求”走在“合规轨道”上

基层矛盾常因“合情不合规”激化，高乐社区的破局点在于：

1、把“普法”嵌入“办事”全过程：通过“城管工作室上门解读法规”“微信群发案例”，让居民明白“移树不是‘想移就移’，但合规就能‘依法迁移’”，消除“诉求合理就该无条件满足”的误区；

2、创“一站式援助”，解“合规难”：针对居民“跑审批无头绪”，党组织全程代办材料、对接部门，把“居民跑6次”变成“党组织跑6次”，既守住了法治底线，又暖了民心。

3、核心逻辑：党建引领的“法治温度”，是“既不让法规变成‘拦路虎’，也不让诉求突破‘红绿灯’”。

（四）第四步：“迭代式升级”——从“解决一事”到“管住一类”

迁移一棵树后，党组织没有止步，而是推动“治理升级”：

1、从“个案”到“制度”：制定《老旧小区树木管理公约》，明确“自栽树木谁所有、谁养护、违规怎么办”，让同类问题有章可循；

2、从“社区”到“立法”：通过人大代表把实践经验转化为《关于规范老旧小区树木管理的建议》，推动《上海市居住区绿化调整实施办法》修订，让“基层智慧”反哺“顶层设计”。

3、深层价值：党建引领的“生命力”，在于“举一反三”——不仅解“当下的结”，更织“长远的网”。

三、党组织作用发挥的“三个关键支点”

（一）支点1：当好“定盘星”——在“众说纷纭”中锚定“正确方向”

面对“移树”的不同声音，党组织如何统一思想？

1、用“政治立场”明方向：始终以“公共利益最大化”为标尺，既不迁就“少数人任性”，也不忽视“多数人诉求”；

2、用“群众路线”聚共识：通过“线上投票+线下听证”，让反对者理解“花粉过敏的痛苦”，让支持者接受“依法审批的必要”，最终达成“迁移+补栽花草”的折中方案。

本质是：党组织不是“拍板者”，而是“共识凝聚者”——用“民主协商”代替“强制命令”，让“党的主张”变成“群众共识”。

（二）支点 2：当好“搭桥人”——让“专业力量”接上“基层地气”

基层治理常缺“专业支撑”，高乐社区的解法是：

1、“穿针引线”聚资源：对接区绿化局、综合执法队，邀请专家上门指导“树木修剪标准”“迁移技术规范”；

2、“面对面答疑”建信任：组织居民与执法部门开“吐槽会”，当场解答“为何审批要 3 个月”“迁移后怎么补绿”，既解“疑惑”也增“认同”。

核心逻辑：党组织不必“事事专业”，但要当好“资源对接者”——让专业力量“沉下去”，让群众信任“提上来”。

（三）支点 3：当好“赋能者”——让“居民群众”从“旁观者”变“参与者”

治理的终极力量是群众，党组织的关键是“激活内力”：

1、赋“话语权”：通过“楼栋议事会”“线上留言板”，让居民参与方案设计，比如迁移后补种什么树，由全小区投票决定；

2、赋“行动力”：培育“护绿小分队”，党员带头认领树木养护责任，让居民从“问题投诉者”变成“治理参与者”。

深层意义：党建引领不是“替民做主”，而是“教民做主”——通过“给平台、给方法、给支持”，让群众在参与中增强“主人翁意识”。

四、基层治理的内在逻辑：从“事”到“制”再到“治”的升华

透过“一棵树的迁移”，我们可以提炼出党建引领基层治理的“三层进阶逻辑”：

（一）第一层：“事要解决”——以“民生痛点”为治理起点

核心逻辑：治理的“初心”是解民忧，党建引领必须“从问题出发”。高乐社区若忽视王阿姨的诉求，小矛盾可能演变成大纠纷；

关键动作：党组织要建立“诉求响应闭环”——接诉、调研、解决、反馈，让群众感受到“呼声有人听，困难有人管”。

（二）第二层：“制要完善”——以“机制建设”防问题反弹

核心逻辑：“解决一事”靠人力，“解决一类”靠制度。迁移一棵树后，若不制定《树木管理公约》，新的矛盾还会出现；

关键动作：党组织要从“具体事务”中提炼“共性规律”，把“成功做法”固化为“流程机制”，让治理从“靠经验”变成“靠制度”。

（三）第三层：“治要升级”——以“共建共治”培育治理生态

核心逻辑：最高级的治理是“生态自治”——居民从“被动接受”到“主动参与”，部门从“被动响应”到“主动嵌入”；

关键成果：高乐社区最终形成“遇事找组织、办事循制度、成事靠大家”的生态，这才是党建引领的“终极目标”。

结语：以“党建之笔”绘就治理新图景（5分钟）

各位同仁，“一棵树的迁移”告诉我们：基层治理的难点，恰恰是党建引领的发力点。破解根节难题，关键在党组织做好“三篇文章”：

做“减法”：通过机制协同，减少部门壁垒、流程梗阻；

做“加法”：通过资源整合，增加专业支撑、参与渠道；

做“乘法”：通过理念引领，放大法治效能、共治活力。

让我们以“小切口”推动“大治理”，用党建的“绣花功夫”，把基层治理的“难点”变成“亮点”，让群众的“获得感”更可持续、“幸福感”更有温度！

互动研讨

结合您所在地区的实际，哪些“民生微痛点”可作为党建引领治理的“突破口”？目前卡在哪个环节？

在“依法依规”与“群众满意”之间，您认为党组织可通过哪些具体做法实现平衡？

如何让居民从“不愿参与”到“主动参与”？您有哪些创新实践？

（根据讨论聚焦“机制落地”“资源整合”等实操问题，提供个性化建议）

（指导老师：区委党校教研室主任、副教授张大伟）

党建引领圆梦换梯

——松石苑小区电梯更新案例分享

岳阳街道西林塔居民区党总支书记陈君英

2024 年习近平总书记在宁夏考察时指出：“要坚持党建引领，紧紧围绕解决居民的急难愁盼问题，把服务老百姓的各项工作做深做细做到位。”围绕松石苑小区老旧电梯更新，从案例背景、具体做法、工作成效、实践感悟四个方面展开汇报。

一、案例背景

松石苑小区 2005 年开始建设，其中小高层 4 幢、8 个楼道、8 部电梯、184 户家庭。电梯工作 16 年以后，故障频发，电梯换新破在眉睫。但是，换一部电梯很难。

二、具体做法：三个关键词

第一个关键词：“钱”。更新电梯的钱，从哪里来？

以一部电梯 20 万元为例，政府补贴 30%（6 万），剩下 14 万从哪里支出？有居民表示自筹，根据不同楼层按比例分摊；有居民要求维修资金支出；还有居民希望维修资金和自筹相结合。经预判，自筹难度最大，成功概率最低。最终经征询，同意使用维修资金。另外，今年初超长期特别国债政策支持换梯，补贴 15 万/部，问题得以解决。

第二个关键词：“人”。

为把工作做得更细更实，围绕四个问题，建立四支不同的队伍。

第一个问题：如何把 184 个声音变为 1 个声音？成立了楼道“三人小组”。群众的工作还需群众来做。在职党员金华是 52 号楼道的三人小组之一，他是区融媒体中心的工作人员，擅长做群众工作。在

选择新电梯品牌环节，他们楼道统一选择了蒂森，但8个楼道中选择三菱的业主超过了50%。他主动上门，以喝茶为由，说服居民，少数服从多数。在5轮征询中，他所在的楼道意见特别统一，堪称模范楼道。民意破冰迎刃而解。

第二个问题：如何破解卡脖子的技术难题？建立了区房管局、区市监局、律师等组成的技术支撑团队。比如：老电梯导轨到底换不换？换与不换各有利弊。不换，旧导轨和新电梯磨合度未知；换，每根5米长130斤重的导轨无法进入井道。面对两难境地，区市监局特种设备科给出了专业建议。在专业指导下，经模拟演练成功后，顺利更换了新导轨，实现了技术破局。

第三个问题：如何让老百姓觉得施工不施工生活一个样？居委和物业团队挺身而出。施工前，居委梳理出楼道老弱病残孕等特殊居民清单，上门走访，消除顾虑，解决困难。物业提出了“开工七件事，红领物业在你身边”的口号。用实际行动获得居民点赞！

第四个问题：如何用第三只眼睛来监督施工队？在第二书记徐叶美带领下成立了党员夜间巡逻队。他们像啄木鸟一样，对施工现场进行安全巡查。某天晚上，徐叶美和搭档巡查到75号楼道时，发现底楼电梯门留了一个碗口大的门缝，考虑到孩子或宠物掉落井坑的危险性，他们马上在微信群反映，等施工人员到达现场处置完毕后再离开。

第三个关键词是“法”。当情理法无法兼顾时，怎么办？

比如：换电梯的钱要从每家每户维修资金帐户中开支的情况一公布，一楼业主不同意（因为根本不用电梯），二楼业主也反对（因为很少用电梯），甚至个别业委会委员、楼组长也认为不合理……但是维修资金的使用规定是法定的，无法突破。为此，通过邀请律师等专业人士开展法理解释，通过三人小组头脑风暴等，都未果的情况下，

最后三位一体用“法律”来撑腰，通过打感情牌，做通了居民的思想工作。

三、工作成效

（一）**电梯圆满换新**。8部电梯历时一年，圆满完工。电梯更新极大提升了居民的生活品质 and 安全感。

（二）**经历汇编成册**。回顾工作过程，梳理汇编了《岳阳街道既有住宅老旧电梯更新全流程指南》，为兄弟单位提供借鉴。

（三）**培育党员团队**。通过换梯实战，培养了一支党员骨干队伍。换梯完成后，队伍就地转化为社区治理的智囊团队，在后续重难点工作中继续发挥作用。

四、实践感悟

（一）**在基层治理中，一定要坚持“党建引领”**。换梯成功，离不开一位关键人物——业委会主任汤飞龙。他呕心沥血、绞尽脑汁，在重重难关面前，几近崩溃，却无怨无悔。有人问：干着吃力不讨好的事，犯得着吗？他说：我不能辜负组织对我的信任！这就是党建引领的结果。

（二）**在基层治理中，一定要坚持“全过程人民民主”理念**。一年里共召开了18次业主代表会议，整个过程清晰透明。换梯方案由群众说了算，换梯进展请群众来监督，换梯效果让群众来评判，这种全过程参与，激发了热情，也凝聚了人心。

（三）**在基层治理中，一定要坚持“法治原则”**。工作中当遇到难以克服的困难时，一定要拿起法律的武器，用法治思维和法治方式精准破题。

（指导老师：区委党校党研室主任、副教授张大伟）

党建引领聚合力众治共管暖民心

广富林街道三湘四季居民区党总支书记赵晨

尊敬的各位领导、同志们：

大家好！社区治理是国家治理体系的重要组成部分，也是提升居民幸福感、获得感的关键环节。近年来，我们三湘四季社区在党建引领下，积极探索基层自治新路径，成功解决了多个社区治理难题，形成了可借鉴、广的社区治理经验。

今天，我将结合 4 个具体案例，从三个方面，详细介绍我们的社区治理经验。

一、社区治理难题

（一）社区概况

三湘四季社区位于广富林街道东部中心区域，东至嘉松公路，西抵龙马路，南起梅家浜路，北达广富林路，紧邻地铁 9 号线松江大学城站，交通便利，区位优势明显。社区总占地面积约 31.5 万平方米，现有居民 3917 户，总人口约 11350 人。辖区由 7 个区域组成，目前居委会有 12 名社工，并配备 8 名综合协管员，在册党员 176 名，在职党员 526 名。社区党组织力量坚实，为党建引领社区治理提供了有力支撑。

（二）面临的主要治理难题

当前，我们社区在治理过程中主要面临以下四个方面的难题：一是居民矛盾纠纷频发。社区内出租房屋比例高，人口流动性大，居民来自不同地区，生活习惯差异明显，导致邻里间的摩擦与纠纷日益增多。相关诉求数量居高不下，通过 12345 市民热线等渠道反映的问题

及上访量在街道层面长期位居前列。二是安全风险较为突出。小区电动自行车保有量大，但缺乏配套的充电桩和专用停车库，“飞线充电”和室内充电现象普遍，存在显著的消防安全隐患。居民对增设充电设施的呼声强烈。三是基础设施陈旧老化。小区建成已近二十年，各类公共设施老化严重，维修更新任务繁重。正如人体机能随年龄增长而衰退，小区设施也进入“多病期”，维护压力不断加大。四是业委会长期缺位。由于社区分四期开发建设，业主意见分散，共识难以形成，导致业委会连续两届换届出现缺位，至今无法正常组建。随之而来的是维修基金遭到冻结，日常公共维修工作推进困难，社区公共事务缺乏牵头主体，形成管理上的“真空地带”。

二、社区治理案例

接下来我用关于安装充电桩、成立业委会、景观河、危桥 4 个故事，来让大家了解一下基层治理的真实情况

（一）充电桩改造

飞线充电曾是我们的“老大难”。由于小区没有配套电动自行车的充电设施和专用停车库，居民对安装充电桩的呼声很高。

党支部把社区的是当党员先锋志愿者牵头 8 轮议事、4 家厂商比价，最终确定“美观+安全”方案，完成 12 组充电桩试点，飞线充电投诉下降 90%。同时，建立“充电桩共享公约”，居民自治管理，实现“建管用”闭环。2024 年实现了小区全覆盖，累计安装 80 组充电桩，同时满足 800 辆电动车充电需求，并同步新建了专用非机动车停车场地。彻底将“民生痛点”转化为“治理亮点”。

（二）业委会成立

三湘四季社区由于人口密度大、流动快、来源广，社区矛盾复杂

多样，加之历史遗留问题较多，导致社区“三驾马车”中的业委会因多种原因迟迟不能成立。维修基金被冻结，小区日常维修得不到保障，居民怨声载道。业委会成立难题成为社区治理的“肠梗阻”，具体表现三个方面：

一是历史遗留问题多：前期业委会遗留了诸多官司，责任难以厘清。

二是业主意见不统一：分帮结派，导致业主不敢来参选业委会委员。

三是候选人选配难：体制内的业主和退休党员也顾虑重重，倍感压力。

面对业委会成立难题，三湘四季居民区党总支发挥党建引领作用，把尽快解决业委会相关系列问题作为头号任务来抓，以实际行动践行主题教育，踏实为民办实事办好事。

具体做法如下：

1、积极筹备，扫清组建障碍

三湘党总支深入调研，找出业委会组建难的根本症结在于前期业委会遗留了诸多官司，维修基金冻结，责任难以厘清。

为此，党总支迅速构建起工作的组织架构，召集社区优秀党员和居民骨干成立“三湘先锋自治团组”，专门负责收集民意，商议解决社区的疑难杂症，协助社区工作。

同时组建了业委会换届前期筹备工作组，由居委会指定专人负责跟进，前任业委会两位成员共同参与。

在广泛征集各方意见的基础上拿出解决方案，再向街道党工委办事处汇报，经过各方的协调努力，终于确定了妥善的解决方式，将历

史遗留问题全部清账。

2、反复动员，物色合适人选

选优配强业委会委员是业委会组建的关键环节。由于前两届业委会的负面影响较大，业主意见不统一，分帮结派，导致业主不敢来参选业委会委员。三湘党总支主动而为，综合参考社区自治团组等各方意见，针对大家推荐的人员，挨家上门做工作，动之以情，晓之以理。在党组织的感召下，许多候选人专门克服个人困难来参选。

高老师：房子即将过户给加拿大回国的儿子，起初不愿参与业委会换届小组工作，经党组织多次动员，最后主动为了业委会换届而延迟过户。赵田野：社区第二书记，在疫情期间表现突出，被社区业主高票推选为业委会候选人。他工作较为繁忙，对社区情况的了解也有畏难情绪，经党组织上门反复做思想工作，打消了顾虑。戴老师：家里人不同意他参选，党组织三顾茅庐，谈心谈话，终于说服他和他的家人。李老师：本来在家门口安装了储藏柜，为了参选业委会也主动拆除。

3、依法依规，圆满完成选举

本次业委会换届是小区全体业主的大事要事，也是党组织、居委会的头等大事。居民区干部全体出动，在业委会投票期间加班加点奋战了二十个日日夜夜。居委会唐晓梁等三位副主任主动跨前，承担业委会选举重要任务，保障了整个选举过程顺利推进。同时发动社区党员、志愿者等积极宣传转发业委会换届信息，动员身边的业主投票参与。每次公告都做到广而告之，每次征询都由2人一起上门，每个票箱都在志愿者和居委会的监督下，放置于居委会办公室的监控之下。所有的步骤都经过街道城建中心的审核把关，所有信息都公开透明，

接受业主监督。

2023年9月28日，三湘四季花城业委会在小区全体业主共同参与下成功选举产生了第三届业委会。业委会成员得到广大业主的一致认同，这届业委会创下了参选率高、得票率高的双高记录。

（三）滨河空间治理

社区内的沈秀滨河穿流而过，虽曾为小区添景，但因小区建成已15年，河道两岸缺乏初始规划且维护不足，导致景观盆景杂草丛生、垃圾堆积，原本优美的滨河空间沦为“野河浜”，居民对提升河道景观、重现其生机的呼声强烈。

我们的主要做法：

一是党建引领，构建多元共治格局。建立组织架构：成立由社区党组织牵头，在册党员、双报告党员、区域化共建单位和业委会、物业公司共同参与的滨河空间治理领导小组，明确职责分工，形成上下联动、左右协同的工作机制。

强化党建引领，通过党组织生活会、主题党日活动等形式，加强党员对滨河空间治理重要性的认识，激发党员的先锋模范作用，引导党员积极参与治理工作。搭建沟通平台：利用微信群、公众号等新媒体平台，建立滨河空间治理信息交流群，及时发布治理进展，收集居民意见，实现治理过程的公开透明和全民参与。**二是汇聚资源，打造滨河景观新风貌。**众筹认领资金：通过发起“滨河梦·共筑行动”，号召社区在册党员、在职党员和党建共建单位组织认领捐款，为滨河景观治理提供必要的资金支持和物资保障。**优化设计方案：**邀请专业绿化公司和党员代表共同参与滨河空间景观设计，结合社区文化特色，打造具有地域特色的景观节点，提升滨河空间的美学价值。实施

绿化美化：组织党员和志愿者开展绿化美化活动，改善滨河空间生态环境，提升居民的生活品质。三是**共建共治，构建长效管理机制**。开展宣传教育：通过举办环保讲座、发放宣传资料等方式，增强居民环保意识，引导居民自觉维护滨河空间环境。建立巡查制度：组建由党员和居民代表组成的滨河空间巡查队伍，定期对滨河空间进行巡查，及时发现并处理问题。联合治理行动：街道河长办已将三湘四季河道纳入河湖长效管护体系，每周进行垃圾打捞，同时在河道中种植了水生植物、安装了曝氧机，加强水体流动，改善水质，提高了治理效率和水平。生态环境显著改善：通过一系列治理措施的实施，滨河空间生态环境得到显著改善，水质提升、绿意盎然，成为居民休闲娱乐的好去处。社区凝聚力增强：项目的实施激发了居民参与社区治理的热情，增强了社区的凝聚力和向心力，形成了“滨河是我家，治理靠大家”的良好氛围。治理机制创新：通过党建引领、多元共治的方式，探索出了一条符合社区实际的滨河空间治理新路径，为其他社区提供了可借鉴的经验和模式。充分发挥了党建引领作用，有效融合了社区资源，调动了各方积极性，将一条“荒废”的小区内河景观提升打造成了连心河、景观河，实现全程有人管，四季有风景，提升了社区滨河景观品质，更是滨河景观台一道靓丽风景，更加提升了居民幸福指数。

（四）危桥改造

三湘四季社区是一个万人大型社区，由7个片区组成，分布较为分散。小区二期与三期之间有一座木桥，始建于2006年，曾是居民买菜、送学、上班的“民生要道”。然而，历经十余年风雨，桥面木板腐烂塌陷、钢筋外翻锈迹斑斑，雨天积水成渊，安全隐患日益严重。

居民修缮呼声强烈，但问题却因三重矛盾陷入僵局：

一是资金冻结：小区维修基金因前期业委会遗留的诸多官司而被冻结，无法动用。**二是民意分散：**业主大会征询未获通过，居民意见不统一，难以形成共识。**三是责任推诿：**物业、业委会均无力单独承担修缮责任，导致问题迟迟得不到解决。这座危桥迫使居民绕行 20 分钟，引发了强烈不满，社区群内抱怨声此起彼伏。2020 年 8 月到任三湘四季社区后面临的第一个难题，当时正值创全时期，我以创全任务为契机，将危桥改造作为“治理考题”，启动“民心桥攻坚行动”。具体做法如下：

1、深入调研走访，摸清民意

党总支带领两委班子走访老党员、楼组长、社贤人士等群体，广泛听取意见建议，梳理出居民核心诉求：“桥要修，但钱要明，事要公”。通过深入调研，摸清了问题症结，为后续工作奠定了基础。

2、搭建议事平台，共商共议

组建“先锋自治团组”，召开 6 场专题议事会，围绕修缮方案、资金来源等展开头脑风暴。通过“三位一体”会议整合物业、业委会、居民代表意见，推动从“替民做主”到“由民做主”的转变。这一过程中，居民的参与度和积极性显著提高。

3、创新筹资模式，凝聚合力

采用“1+3+N”资金拼盘模式：

“1”：党总支班子带头捐款，发挥示范引领作用。“3”：物业、业委会、党员志愿者跟进，形成多方合力。“N”：发动居民自愿参与，筹集资金。令人感动的是，在册党员高建洪捐出一个月退休金 5000 元，退休党员陈培国虽住其他片区，仍主动捐款。这种无私奉

献的精神感染了更多居民，纷纷加入捐款行列。

4、全程监督，确保实效

组建三支自治队伍：一是**物业维修工程队**：负责施工协调，确保工程顺利进行。二是**党员监督队**：4名懂建筑的居民轮班监工，确保施工质量。三是**业委会督导组**：全程跟踪质量，确保防锈涂层、钢筋焊接等工艺达标。通过全程监督，确保了修缮工程的透明度和公信力，赢得了居民的信任和支持。

三、治理启示

（一）党建引领聚合力

在上述案例中，党总支都发挥了“主心骨”作用。

通过搭建议事平台，整合“三驾马车”资源，凝聚党员力量组建红色先锋议事团，变“单打独斗”为“握指成拳”。党建引领不仅为社区治理提供了坚强的组织保障，还激发了居民的参与热情，形成了共建共治共享的良好局面。

（二）众治逻辑显成效

从方案设计、资金筹措到施工维护，案例都开放了决策权，通过全过程居民参与，真正让居民成为治理“主角”，强化了主人翁意识。居民在参与过程中，不仅解决了实际问题，还增强了归属感和责任感，形成了良好的社区氛围。

（三）治理能力得提升

通过培育“连心桥先锋议事会”等自治组织，案例都形成了“人人有责、人人尽责、人人享有”的基层治理共同体。这些自治组织在解决具体问题的过程中，不仅提升了社区的治理能力，还为社区的长期发展奠定了坚实的基础。

（四）上下联动聚合力

三湘的老大难问题能够得到圆满解决，离不开街道领导的重视和关怀，离不开各职能部门的指导和帮助，离不开广大社区党员志愿者的无私奉献，离不开社区干部的日夜奋战，更离不开全体业主的参与支持。正是有了自下而上的呼声和意见，以及自上而下的推动和回应，才形成了联治合力，取得了今天的成绩。

（五）持之以恒顺民意

无论是修桥、景观河改造、安装充电桩，还是成功推动业委会成立，每一项工作的推进，都体现了党总支始终坚持以人民为中心的发展思想，持之以恒响应居民呼声、扎实办好民生实事的决心与担当。面对诸多困难与挑战，党总支始终将居民群众的需求作为工作的出发点和落脚点，切实做到“民有所呼、我有所应”。通过扎实开展“四百”走访工作，深入一线察民情、知民意、聚民智、汇民力，最终凭借不懈努力，成功啃下了一个个“硬骨头”。

各位领导、各位同仁，社区治理是一项长期而艰巨的系统工程。从修桥到业委会成立，这些案例让我们深切体会到，党建引领是破解治理难题、凝聚各方共识的关键力量。面向未来，我们将继续坚持党建引领，不断探索基层治理新路径，下足“绣花功夫”，织密社区幸福网，让更多温暖的“三湘四季故事”在广富林这片土地上生根发芽、绽放光彩！我的分享就到这里，不当之处请各位领导和同仁们多多批评指正。谢谢大家！

（指导老师：区委党校讲师郭玮）

丰富“全过程人民民主”基层实践 “奥园四制”破解万人特大型社区治理难题

九里亭街道奥园居民区党总支书记沈春欢

【引言】

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央立足新的历史方位，深刻把握我国社会的主要矛盾，团结带领人民发展全过程人民民主，健全人民当家做主的制度体系。党的二十大透彻分析百年变局，对新时代民主政治建设提出新的要求和部署，将“全过程人民民主制度化、规范化、程序化水平进一步提高”和“全过程人民民主制度更加健全”分别列为未来五年和到二〇三五年的重要发展目标，以“发展全过程人民民主，保障人民当家作主”统领新时代民主政治的发展方向，提出“积极发展基层民主”，强调“基层民主是全过程人民民主的重要体现”。习近平总书记在上海考察时强调，要把全过程人民民主融入城市治理现代化，构建人人参与、人人负责、人人奉献、人人共享的城市治理共同体。

一、背景情况

“你们说的，我们肯定不同意！”一次次争得面红耳赤、不欢而散；“这件事情讨论多少次了，到底还做不做？”在奥园居民区，议而不决，决而不行，是当年业委会工作的日常。

上海市松江区九里亭街道奥林匹克花园（奥园）小区是一个有70万平方米建筑面积、5800户居民、近1.8万人的特大型社区。小区一、二、三期分南北两个区域，一期建成于2002年，二期建成于2008年，三期尚有在建490户，曾连续多年被评为上海市文明小区、

上海市民主法治小区。那么曾经的“文明小区”和“民主法治小区”为何会出现业委会争吵不止的情况？

奥园小区在建成初期是松江东北部地区的高端住宅，精致前卫的室内装修、高绿化覆盖率及完善的配套运动设施吸引了许多来自市区的老上海人及事业有成的外来新上海人置业安居。小区居民享受着酒店式生活环境与高标准社区服务，社区的中心景观天鹅湖是居民散步休闲的好去处，在家门口就可以进行运动锻炼的特色更是得到居民们拍手称赞。随着生活水平的提升，居民对社区品质的要求逐渐提高，但小区的各项设施却逐渐老化，绿化破损严重，“小桥流水”变成了“蚊虫温床”。且由于小区开发周期较长，房龄相差较大、房屋新旧程度不一，居民诉求多样，维修资金使用意见难统一，小区自治事务表决经常困难重重。

2023 年，九里亭街道以上海市“美好社区先锋行动”奥园小区项目推进为契机，在上海市委党建办、松江区委党建办等相关部门的关心指导下，在华东政法大学、区人大办等单位的赋能支持下，着力破解“万人特大型社区居民全过程参与社区治理的有效机制”难题，取得明显成效，并总结提炼出党建引领激发基层治理活力的“奥园四制”作为松江区典型案例被市委主题教育办录入第二批主题教育工作案例汇编，获评全国新时代“枫桥经验”优秀案例、“第六届中国（上海）社会治理创新实践优秀案例”、“第二届上海城市基层党建创新优秀案例”和上海市党的建设研究会 2023 年度课题优秀成果“优秀奖”，奥园居民区党总支获评“上海市党支部建设示范点”、松江区“新时代居村先锋堡垒”，反映了松江抓党建促基层治理的生动实践。

二、主要做法

习近平总书记在全国“两会”上参加上海代表团审议时明确指出：“加强和创新社会治理，关键在体制创新，重心在社区，核心是人”。全过程人民民主在基层治理的实践，重点就在于建强基层党组织，坚持人民群众主体地位，充分发挥人民群众主力军作用。奥园居民区党总支践行好社区治理“引领者”、共建共治“服务者”、居民自治“同行者”、治理成效“监督者”四重身份，带动居民广泛参与，推动奥园社区实现美丽蝶变。

（一）大兴调查研究，充分了解居民诉求

调查研究是中国共产党的传家宝，坚持问题导向、开展调查研究是中国共产党一以贯之的重要遵循。九里亭街道和赋能团队进行了深入蹲点调研，通过召开座谈会、研讨会、上门走访等方式，深入了解小区情况和居民诉求，完善细化问题、需求、赋能、行动“四张清单”，持续开展“金点子”征集活动，畅通民意收集渠道，激发居民参与的积极性。

针对“党建引领社区治理机制不够健全、‘三驾马车’协同配合不够、居民‘急难愁盼’急需解决、居民参与社区自治的积极性仍需提升”这五个问题，梳理细化需求清单：第一，需要建立完善党建引领社区治理机制；第二，需要通过党建引领搭建“三驾马车”议事机制；第三，需要加强对社区“一老一小”的关心关爱；第四，需要更新完善体育设施建设和公共服务设施；第五，需要开展居民普法宣传；第六，需要形成小区居民参与社区治理的全过程民主机制。在明确主要存在的问题和亟待回应的需求的基础上，奥园居民区进一步梳理出赋能清单与行动清单，并且按照时间节点，积极地将清单上的内容落实到位。

（二）共商共治共享，完善基层治理机制

在前期深入调研的基础上，针对性地进行党建引领下居民全过程参与社区治理的体制机制研究。通过“圆桌会”约请会议等形式，强化区级、街道赋能，共同梳理出一套适合奥园特点的全过程人民民主工作机制，并总结提炼出党建引领基层治理的“奥园四制”。

1、“四级架构”织密组织体系，建强社区治理“红色堡垒”

细化“居民区党总支-网格党支部-楼组党小组（党的工作小组）-党员志愿者”四级组织架构，坚持做实网格党建、做深楼组党建、做优党建带群建，持续增强居民区党组织的引领力、凝聚力和战斗力。建立“先锋引领”范式。将每月第二个周四设为“先锋行动日”，居民区8个党支部在各自的网格治理区域内开展学习和巡查整治活动。充分发挥党员带头带动作用，把党的工作渗透到每栋楼组、每家每户。推行“党建联建”模式。推进业委会中党的组织和工作全覆盖，将业委会分成南、北两个项目组，在推选南北区域业主代表各50名、成立南北两个业主代表议事小组的基础上，制定议事规则，明确业主代表工作职责。推动建立“红色物业”，注重在物业企业中培养和发展党员，设立一批党员先锋岗、示范岗、责任区。

2、“四网融合”深化共建共享，系紧社区治理“联结纽带”

推进党建网、自治网、管理网、服务网的交织覆盖，打造共建共享“四网融合”。强化居民区党组织的领头作用，落实“选聘把关”指导机制和“培训提升”管理模式，协同推进社区自治能力和管理能力稳步提升。将建立党组织情况、选聘党员员工比例、发挥党组织作用等方面作为物业服务企业综合评价、物业项目招投标的重要参考依据；严格业委会委员人选推荐把关机制，通过召开党员业主、楼组长

座谈会等方式，推荐产生业主代表，组建强有力的业委会筹备组或换届选举小组；加大对南北两个业主代表议事小组、物业服务企业骨干培训，切实筑牢业主代表、物业从业人员的思想政治意识基础，提升专业能力和服务水平。健全“服务监督”体系。居民区党总支定期听取业委会和物业公司工作汇报，督促依法履行职责；发动社区能人、达人，督促物业公司自主巡查、提前介入、及时处理，业主反映的问题从以前的“接诉即办”转变为“未诉先办”，把事情做在前，与居民心连心，实现社区治理“零距离”。

3、“四议共答”凝聚发展合力，推动社区治理“民事民决”

坚持政治引领、自治强基、法治保障、德治教化、智治支撑同步协调推进，探索建立“居民提议—多方商议—党组织审议—业主大会决议”的“四议共答”工作方式，居委会、业委会、物业公司和居民代表共同沟通，“民事民决”推动方案落地成效。奥园居民区健全“联席会议”，建立以居民区党组织为领导的“1+7+X”联席会议制度，统筹居委会、业委会、物业、社区民警、城建中心、综合执法队、法律顾问等7方参与，整合X家社会组织资源，对居民“急难愁盼”问题进行协商和回应处置，形成工作责任闭环。强化“民事民议”，通过支部网格融合治理网格，收集居民意见诉求。在华东政法大学的赋能支持下，开展“金点子”征集活动，发动居民积极献计献策。并以此为基础有序完善公共设施、推进社区微更新，有效掐灭矛盾苗头、遏制风险倾向。

4、“四代共治”激活内生动力，畅通社区治理“最后一米”

为进一步激发民智民力，居民区党总支坚持党建带群建、共治促发展，汇聚老中青幼四代“奥园人”，激活民智民力，营造多元参与

社区治理良好氛围。完善“共治共享”，强化以群众需求为导向、社区建设为基础、社会组织为载体、社会工作者为支撑的“三社联动”机制，推动形成“互联、互动、互补”的服务性治理方式。实现多元服务供给模式，动员居民有序参与社区治理，孵化培育社区社会组织，让居民在广泛参与、共建共治中共享社区治理成果。推进“法治支撑”。以街道公共法律服务工作站和社区公共法律服务工作室为平台，提供法律事务咨询，社区法律顾问每月在社区坐班处理社区相关事务。持续深化普法宣传，建立了奥园立法联系点和立法意见征集信息员队伍，用普法立法宣传为“四代共治”调处化解居民矛盾纠纷提供支撑保障。

（三）凝心聚力，共辟全过程人民民主新路径

民主不是装饰品，一种民主形态好不好，关键在于能不能发挥其功能，进而实现社会稳定和人民幸福。街道通过“美好社区先锋行动”，充分发挥党建引领力、组织力、穿透力，立足实践，探索、总结出一条基层共商共治的全过程人民民主新路径。

1、点题破局、把路走实，构筑“大社区”治理制度基础

通过“圆桌会”约请，相关职能部门、华政等高校专家团队一起向前一步“解剖麻雀”，最终确定了业委会不拆，但可以分成南、北两个项目组的工作方案，难题迎刃而解。同时，成立“社区治理居民智囊团”，加强对业委会和物业公司的公开监督。党建引领下的“三驾马车”进一步统一共识，厘清职责，社区治理进入良性轨道。

2、民事民决、把路走宽，完善“微更新”高效工作格局

“景观花园荒废、电动车进楼充电频发、河道水池绿藻泛滥蚊虫滋生”……16个党小组对应16个微网格，深入走访联系居民，精准

掌握居民所急所盼。落实“四议共答”工作制度，经多方讨论、民主协商、党总支审议通过后，以“两上两下”方式提交业主大会征询民意、表决方案。最终，居民反映集中的13项民生实事项目获得高票通过。经全力推进，完成了“两河五池”水域环境综合治理、95%景观花园更新，翻修体育场所3处、改造垃圾分类点位11处、修缮公共照明设施300个、新增室外电动车棚46个、修剪大树1400多棵等，一批民生微实事、微改造项目落实落地，得到居民广泛称赞。

3、自治共治、把路走远，形成“合伙人”常态长效机制

面对居民的多元需求，奥园居民区党总支通过“四议共答”推动了居民区首个居民众筹改造社区篮球场方案落地，将已使用了20年的社区篮球场整修至更高的场地标准。以此为契机启动了奥园首届社区运动会，开展篮球赛、拔河等比赛项目，社区的运动氛围重新浓厚了起来。居民区党总支注重挖掘自治组织领军人物，孵化培育社区社会组织，成立“志群社工中心”，形成多元参与的社区治理模式，推出党建项目“7890 暖心屋”综合为老服务平台，持续做优“奥宠联盟”、“青鸟帮帮团”、“爸爸兵团”、“我的植物邻居”等，提升各年龄层次居民参与社区治理的热度和精度，变“大家看”为“大家干”。进一步弘扬社会主义核心价值观，以社区文化、社区新风营造和谐美好的邻里关系。

三、经验启示

基层治理正处于新的发展阶段，全过程人民民主是对于基层治理的新要求，需要从总结经验中汲取继续前进的智慧与力量。奥园居民区体量大、居民诉求多样、矛盾纠纷多发易发，是当前上海市在城市形态演进过程中万人特大型社区中的典型样本。该社区在党建引领下

建立完善的“奥园四制”，对于坚持和推进全过程人民民主、完善基层社区治理机制、激发基层社区治理活力，具有很好的样本意义和推广价值。

（一）坚持和加强党的领导是根本保证

党的领导是加强基层治理体系和治理能力现代化建设的根本保证。奥园居民区党总支充分发挥党的领导“主心骨”作用，通过“四级架构”织密组织体系，调动党员、楼组长、社区骨干等参与社区治理的主动性、能动性，以高质量的基层党建把牢“奥园四制”的政治方向。

（二）坚持人民群众主体地位是坚实基础

习近平总书记考察上海时指出，要全面践行人民城市理念。居民区党总支始终站稳人民立场，聚焦群众急难愁盼，探索“四议共答”“四代共治”机制，坚持民事民提、民事民议、民事民决、民事民办、民事民评，居民参与社区治理更积极，问题解决更高效，社区归属感和共同体意识更强。

（三）坚持问题导向需求导向是重要方法

社区治理必须坚持“真研究问题、研究真问题”。居民区党总支坚持广泛倾听居民意见，积极回应社区治理关切，找准问题清单，排出需求清单，议明赋能清单，抓实行动清单，做到群众操心什么就解决什么、群众期盼什么就推进什么、群众需要什么就提供什么。

（四）坚持靶向指导联动赋能是助推引擎

居民区党总支充分争取各层级职能部门、高校、科研院所等赋能团队的专业指导和大力支持，通过“四网融合”机制，充分运用“联”的方法，推动跨部门、跨领域、跨层级的协同联动、精准指导，做到

资源共享、机制衔接、功能优化，持续推进基层治理体系和治理能力现代化。

党的二十届三中全会审议通过了《中共中央关于进一步全面深化改革推进中国式现代化的决定》，将发展全过程人民民主纳入进一步全面深化改革的“七个聚焦”之一，提出发展全过程人民民主是中国式现代化的本质要求，并对健全全过程人民民主制度体系作出了重要部署。九里亭街道将深入贯彻落实全会精神，持续完善巩固“奥园四制”，对标高质量发展、高品质生活与高效能治理，在新形势下进一步加强居民区党组织对社区治理的全面领导，推动全过程人民民主在社区落地生根、开花结果。

（指导老师：区委党校讲师王乐）

文旅融合赋能乡村振兴

——长湊村“三产联动”实践样本

车墩镇长湊村党总支书记姜丽娜

各位领导、同志们：

大家好！今天我想和大家分享一个小乡村的大变身——松江区车墩镇长湊村，是如何通过“文旅融合+三产联动”，从传统水乡蜕变为“望得见田、触得到绿、记得住乡愁”的幸福家园，成为乡村振兴的鲜活样本。

一、背景与定位

为什么是长湊村？——区位与基础的“先天优势”

长湊村的蜕变，不是偶然。它地处松南郊野公园与松江南部新城连接带，紧邻上海科技影都核心区，既是生态涵养地，又是城市功能辐射区——就像一根“金扁担”，一头挑着“绿水青山”，一头连着“城市需求”。

更关键的是，它有“底子”：那就是6、8平方公里的土地，2447亩耕地（粮田、果园、林地等多元布局）、21个“水村相依”的自然村落、3787户籍人口+5200外来人员的“城乡融合社区”，既有田园肌理，又有多元活力。再加上“上海市美丽乡村示范村”等荣誉加持，为文旅发展打下了坚实基础。

二、总体思路

长湊村怎么做？——三产联动的“核心打法”

长湊村的实践，核心是“三产联动”：农业打底、文化铸魂、旅游激活，最终形成“产业生态+社区治理+资源盘活”的闭环。

（一）一产农业提质增效：从“绿色田园”到“农副产品新业态”

农业是长湊村的根。但这里的农业，早已不是“种地卖粮”的老路。

1、粮食安全筑基：1628 亩良田由家庭农场主规模化经营，2020 年全域水稻获绿色食品认证，2024 年推进高标准农田建设；更关键的是试行“卖稻谷”变“卖大米”（湿谷加工后价格从 1.5 元/斤涨到 5 元/斤，1628 亩良田年增收约 200 万元）。

2、龙头企业带动产业链：上海品艺生态园林公司（奥德农庄）专注葡萄种苗研发，全国推广 20 万亩，年产值约 300 万；旗下合作社种草莓、枇杷、柿子等全季节水果，开放采摘、亲子体验，延伸“绿色田园”变成“幸福乐园”。

（二）二产文化传承创新：从“历史积淀”到“活态传承”

长湊村的文化，不是“村史馆里的老物件”，而是“活在当下”的新体验。

1、传统医药焕新：“一号蛇伤散”已传承 70 余年，救治近千人，现从治疗蛇咬伤拓展到带状疱疹治疗，治愈率 100%；2022 年获评“上海市中医药特色示范区卫生站”，村卫生室成了周边街镇的“家门口中医院”（年就诊量 1.3 万人次）。

2、非遗与红色共生：老农机站变身“村史馆+丁娘子布艺馆”——村史馆讲述村庄故事，布艺馆复刻松江土布技艺，开发旗袍、笔记本等文创，连沪剧《丁娘子》的明代服饰都“活”了起来，打造“可体验、可消费、可传播”的文化空间。

（三）三产旅游激活资源：从“闲置资产”到“多元业态”

长湊村最“巧”的事，是把“沉睡资源”盘活成了“发展动能”。

1、宅基地盘活：2020年起依托产业项目，把村民闲置宅基地改造成影视衍生品开发基地（首批43户签约，年租金96万；现在扩展到74户，年租金314万，每三年递增5%），农民进城购置新房或置换住宅，村集体经济2024年增收21万，形成“盘活—升级—增收”的闭环。

2、艺术+文旅：香地艺术中心面向社会免费展览；普洱式生活馆体验听火塘烤茶，享受慢生活哲学；大树与稻田艺术中心、ZUHAUS艺术空间结合吴彦祖的“城市荒野”主题，让游客边玩边创作。

三、经验总结

长湫村的启示——可复制的“乡村振兴样板”

长湫村的经验，总结起来就是“三大联动”：

（一）文旅产业联动

种苗研发带动周边葡萄产业升级，文创衍生品（如布艺、影视版权）创造就业，让农民“钱袋子”鼓起来。

（二）公共服务外溢

党群服务中心、农家书屋辐射周边村，特色医疗（一号蛇伤散）吸引游客，文化服务“15分钟生活圈”提升幸福感。

（三）治理经验输出

“1+2+3”全域党建工作法、“村民议事堂”双轨治理，让村民从“旁观者”变“参与者”，社区和谐了，发展更可持续。

四、愿景展望

长湫村的未来——“诗和远方”的现实落脚点

同志们，实践告诉我们：乡村振兴不是“拆旧建新”，而是“激活内核”；文旅融合不是“面子工程”，而是“民生工程”。未来，

长湊村将继续以“文旅”为笔，绘就“产业强、文化兴、百姓富”的新画卷——这，或许就是我们乡村振兴最动人的样子！谢谢大家！

（指导老师：区委党校副教授郑迎）

祥东社区“党建引领微网善治”工作法

车墩镇祥东居民区党支部书记周静

社区治理是超大城市精细化治理的关键环节，也是践行“人民城市”重要理念的“最后一公里”。

2019年11月习近平总书记，考察上海时首次提出“人民城市人民建、人民城市为人民”重要理念，2022年10日被写入党的二十大报告中，成为新时代人民城市建设和发展的行动指南和根本遵循。

习近平总书记2024-2025年间在重庆、宁夏、甘肃、辽宁等地调研时明确指出：“社区是党委和政府联系群众、服务群众的“神经末梢”（甘肃考察），“必须建强基层党组织战斗堡垒”（重庆指示），要求“把服务做深做细做到位”（银川要求），切实解决“一老一小”问题（辽宁部署），推动服务精准触达、资源有效下沉，将群众满意度作为衡量治理成效的根本标尺。

2025年习近平总书记在中央城市工作会议明确：转变城市发展理念，更加注重以人为本，转变城市工作重心，更加注重治理投入，建设创新、宜居、美丽、韧性、文明、智慧的现代化人民城市。社区是践行“人民城市”理念的最小单元，是政策落地、服务供给、矛盾化解的“最后一公里”。要求将社区作为城市工作的基础抓手，推动治理重心下移、资源下沉，确保公共服务精准触达群众。“社区要搞好，必须有坚强基层党组织”，要求延伸党组织至楼栋单元，发挥党员带头作用，夯实治理主心骨。

上海作为改革开放排头兵、创新发展先行者，其社区治理实践具有风向标意义。祥东社区——上海市松江区车墩镇一个典型的农民动

迁安置社区，其二十年发展历程中暴露的问题，正是上述时代命题的生动缩影。面对严峻挑战，祥东社区将总书记嘱托与中央精神内化为行动指南，以“强化‘神经末梢’功能、激活治理‘源动力’”为主线，率先探索党建引领“微网善治”模式，构建“人人参与、人人负责、人人奉献、人人共享”的治理闭环，成功实现从被动应对的“安居保障”向主动创造的“乐居品质”的华丽蝶变，为超大城市焕新老旧社区、激活治理效能贡献了可复制、可推广的“祥东智慧”。

下面，从祥东之困、祥东之治、祥东之变三个方面讲讲这当中的‘人’和‘事’。

一、祥东之困——老旧动迁社区的治理困境。

祥东社区作为本世纪初规划的农民动迁集中安置小区，辖区面积24、5万平方米，有住宅、小户型、联排别墅共2102户、商业门店70户，居民8534人。历史的烙印使其成为观察老旧社区治理困境的“活样本”：

（一）人口结构：异质流动叠加老龄化

结构性三分：本地动迁居民、自购房新上海人、外来务工流动“新市民”（占>50%）混居，差异显著。

老龄化突显：60岁以上占12、5%，面临“数字鸿沟”与医养压力。

流动性稀释：高频流动削弱认同纽带，归属感淡薄。

（二）居住环境：“群租顽疾”与安全隐患交织

症结根源：439户群租日租（违规隔断）受利益驱动，构成治理顽疾。

安全红线：违规搭建、消防堵塞、“飞线充电”埋藏多重隐患。

环境顽疾：垃圾激增、杂物堆放、乱搭晾晒，社区面貌呈现“破旧乱差”。

（三）社区融合：“文化隔阂”与情感疏离并存

语言习俗鸿沟：本地方言、习俗（红白喜事）与外来人口形成天然区隔。

生活方式碰撞：舒缓人情与快节奏低关注度之间的摩擦常在公共空间使用、卫生习惯中持续碰撞。

陌生人社会：本地圈与外来圈泾渭分明，邻里沦为“最熟悉的陌生人”。

（四）治安管理：“高发区黑洞”与安全感缺失

警情高发地：群租密集、流动复杂致盗窃、侵财、斗殴案频发，电动车电瓶被盗成家常便饭，2015 年前小区案发率报警率位列上海第一。

力量捉襟见肘：传统警居模式难应对复杂局面，信息滞后、防控困难。

普遍恐惧：租客流动频繁，居民夜间不敢出门，安全感极低，怨气积累。

（五）自治动力：“等靠要”与“冷漠症”并存

依赖惯性深：长期“政府包办”思维，“12345”投诉成首选，缺乏主动参与意识。

自治组织弱：楼组长、居民代表作用有限，动员能力弱。

公共精神匮乏：对损公行为（乱停乱扔毁绿）普遍沉默，缺乏监督制止意愿。

这张无形的困境之网，将祥东居民对美好生活的向往与现实差距

拉大。实现从“安居”到“乐居”的跃升，成为破局的时代课题。

二、祥东之治：“四维赋能”——激活“四个人人”的治理路径

近年来，我们在党建引领社区治理实践中，不断探索破局之钥，形成党建引领“微网善治”工作法：以党建引领为灵魂，以微网为基础，以善治为路径，通过“四维赋能”（赋权明责、精细织网、磁场引力、普惠韧性）协同驱动“人人参与、人人有责、人人奉献、人人共享”最终实现美好社区幸福共同体。

下面，主要介绍“四维赋能”协同驱动“四个人人”的工作情况和成效。

第一：“赋权明责”激活“人人参与”的多元共治

祥东社区深刻认识到，破解治理困境的关键在于构建权责清晰、响应高效、协同有力的运行机制。通过构建“赋权明责、协商议事、多元共治”的三位一体运行机制，有效激活居民参与内生动力，实现了治理效能的系统性提升。

赋权明责：治理不能光靠上面干，居民得动起来！怎么变“替民做主”为“由民做主”？怎么让大家从‘旁观者’变‘主人翁’，激发主人翁意识？关键在‘赋权’！祥东社区通过将公共事务的决策权、管理权和监督权实质性交还居民，针对《小区车辆管理规约》、《社区公约》、增加车位、加装充电装、修剪树木、商铺文明经营等，以议事协商方式共同制定规则，使居民真正成为社区规则的制定者、维护者、合伙人，从而显著增强了认同感和责任感。

协商议事：社区建设“百姓议事亭”，创新“八步议事法”，组建“社区公共事务顾问团”，将社区大事、小事、私事，三事分流办，

有效点燃了居民的“主人翁”意识，推动居民从“被动听会”、“事不关己”，向积极“发声”，主动“献策”转变。

案例：针对小区休闲设施薄弱难题。通过议事协商，居民、商户和共建单位热情高涨，共众筹资金 23 万余元，在小区建设了 2 个休闲长廊、1 个滑滑梯、1 个篮球场、2 个睦邻花园；通过楼组自治，加装电梯；通过居民自治，建设楼道迷你花园，微更新改造，社区面貌焕然一新。这些“众人事、众人议、众人筹、众人建、众人享”的设施成为全过程人民民主在基层最鲜活的注脚，极大提升了环境品质和家园认同感，更彰显了居民共建家园的强烈担当。

多元共治：群租乱象像打不死的“小强”，日租安全隐患如同“定时炸弹”。439 户群租问题是祥东社区安全、环境、治安等乱象的万恶之源。这块最难啃的‘骨头’，光靠喊不行，靠‘单打独斗’更不行！社区以“党建引领、多元联动、疏堵结合、长效管控”为机制，探索出的群租整治“四步法”，彻底根治这一顽疾。

第一步：数据建档，摸清底数（精准画像）。组建由居委工作人员、平安站协管员、物业保安组成的专项排摸小组。通过实地走访，敲门登记，与房东、二房东、租客面对面交流，详细记录房屋结构、居住人数、分隔情况、安全隐患等信息，建立“一户一档”动态数据库，精准锁定 439 户群租点位，做到底数清、情况明，为精准施策奠定坚实基础。

第二步：普法震慑，思想疏导（攻心为上）。针对性地开展普法宣传攻势。在小区出入口、公告栏、微信群广泛张贴和推送《住房租赁条例》、《商品房屋租赁管理办法》、《消防法》等相关法律法规条文及群租危害典型案例。召开专项整治公立规矩，社区民警约谈二

房东全覆盖，律师现场说法警示教育，观摩火灾现场警钟长鸣。结果超半数的群租房完成自拆整改，减轻了后续阻力。

第三步：铁腕拆违，联合执法（重拳出击）。在前期充分告知和部分自行整改的基础上，对拒不整改的“硬骨头”，由社区吹哨，整合城管执法中队、派出所、物业等多方力量，打好“百日攻坚”战，开展多轮次集中专项整治行动：拆除违建隔断 4 处，清退超额床位 104 个，顶格处罚 2 名“钉子户”各 1 万元，对违规日租涉案人员采取拘留强制措施，对未配合登记租客信息的二房东处罚 200 元/人。多部门联合执法形成强大震慑力，啃下了最难啃的“硬骨头”，社区环境安全得到根本性改善。

第四步：长效巡查，严防反弹（固本培元）。整治易，巩固难。居委建立“3+3+3 工作机制”：城管、居委网格员、平安站协管员组成三方小组；三白+三晚上门对完成整治的房屋进行“回头看”，防止“回潮”；三管齐下，物业守好大门堵截违规建材进入小区+社区保安加强日常巡逻+居委畅通居民举报渠道（电话、微信群、扫码呼叫），全民监督“接诉即查”。同时，督促物业常态化开展“僵尸车”清理、楼道堆物整治、废旧太阳能拆除等环境治理工作，持续性的监管和源头治理，有效遏制了群租“回潮”，巩固了来之不易的整治成果，消除了安全隐患温床。

今年上半年，439 套群租房全部完成整改，因“群租”引发的各类治安报警和纠纷警情数量在同比实现了 80% 的断崖式下降，社区安全指数显著跃升。

第二，“精细织网”根系“人人负责”的治理末梢

祥东社区深刻理解“微网”是承载“人人有责”理念、实现精细

化治理的物理基础和神经末梢。通过精心构建“微网实格精细化”、“双线融合强效能”、“红色物业新引擎”三位一体的“根系工程”，将治理触角延伸至社区最末梢，为“人人负责”奠定了坚实基础。

微网实格精细化：把党组织的触角‘嵌’进社区最深处，把居民力量‘聚’在网格最前沿。将社区划分为3个“微网格”、29楼组网格，160个楼道网格，党组织、党小组建在网格上，党员带头：亮身份、领责任，包楼栋。为每个微网格制定详细的“权责清单”，明确网格长和网格员的职责边界，包括信息采集、政策宣传、隐患排查、矛盾调解、应急响应等，使管理更精细，服务更精准。在网格内显著位置（如楼道口、宣传栏）标准化公示网格图、网格责任人姓名、联系电话、服务时间以及专属“服务二维码”，居民遇到问题或需求，只需用手机扫描网格公示牌上的二维码，即可一键呼叫网格员，彻底打通了服务居民的“最后十米”，使网格员成为居民身边随叫随到的“联络员”、“信息员”、“服务员”，日均收集的居民诉求量较治理升级前激增5倍以上，充分释放了居民表达诉求的意愿。

双线融合强效能：祥东社区深刻把握数字赋能与人文关怀的结合点，精心构建起“线上+线下”互补互促、高效协同的全方位需求收集与响应网络，显著提升了社区发现需求、响应诉求、解决问题的整体效能，为奉献行为搭建了便捷高效的通道。

线上“会客厅”：按楼栋建立160个微信群，覆盖全体住户。居委工作人员全部实名入群，亮明身份和职责。这个“线上居委会”实现了，信息秒达：政策宣传、活动通知、温馨提示（如极端天气预警、停水停电通知、防诈骗提醒）第一时间直达每家每户，确保重要信息传递无遗漏，居民知情权、参与权得到充分保障。诉求秒应：居民可

随时在群内@相关人员或反映问题（如楼道灯坏、噪音扰民、咨询政策）。工作人员遵循“首问负责、接诉即应”原则，能独立解决的立即回应并处理；需协调的告知流程和时限；超出权限的解释并引导正确渠道。杜绝“装聋作哑”或“踢皮球”，让居民感受到诉求“被看见、被重视”，响应渠道 24 小时畅通。

进度秒现：对于需要一定时间处理的，定期在群内通报处置进展，接受居民实时监督（如“已联系物业，师傅下午 2 点来修”）。透明化极大缓解了居民焦虑，增进了理解与信任，月均互动信息量超 500 条，成为最活跃的“线上责任共治空间”。温情秒达：针对高频诉求关键词（如噪音、宠物、垃圾分类），社区公众号和微信群主动推送温馨提示、科普知识或文明倡议，引导自觉遵守公约。线上引导有效促进了居民自觉履行公约责任，营造了文明和谐的社区氛围。

过去投诉电话 12345 是我们的‘主战场’，现在楼道微信群成了我们 24 小时的‘线上会客厅’！

案例：2025 年 8 月 26 日上午 7:43 时，我们社区党员向春梅同志在楼道群反映，171 号楼 401 室疑似出现漏水情况。居委工作人员看到信息后，第一时间响应，迅速联动物业人员上楼查看。经现场确认，工作人员果断关闭了相应水表阀门，并立即电话联系业主，开门检查漏水情况。上午 9:00 左右，业主回家打开门，物业保安师傅与维修师傅主动帮助业主清理家中积水，并检查漏水点。一次及时的发现，一次迅速的响应，一次暖心的互助，展现了我们祥东社区大家庭的温情与力量。邻里间的每一份关心，工作人员和物业伙伴们的每一次付出，都在让我们的家园更加安全、温暖、友爱。

线下“铁脚板”：充分发挥网格员、楼组长、志愿者等基层力量

的“人熟、地熟、情况熟”优势，化身“铁脚板”，每日深入网格、楼栋、街巷进行常态化、地毯式巡查走访。大家的职责不仅是“坐等”线上派单，更是主动迈开步子、睁大眼睛、竖起耳朵，像敏锐的“侦察兵”一样，主动排查各类潜在的安全隐患（如消防通道堵塞、飞线充电、设施老化、可疑人员等）、环境卫生问题（如垃圾堆积、污水外溢）以及邻里矛盾纠纷苗头。一旦在巡查中发现隐患或简单问题，“铁脚板”们并非孤立无援。他们依托社区建立的“小事快办”联动机制，将问题信息即时、精准上报至相关责任人，对于职责清晰、技术难度不高的“小隐患、微问题”（如小范围垃圾清理、简单设施维修、轻微占道经营劝导等），迅速响应、抵达现场、高效处置，力求将问题消除在萌芽状态。同时，网格员结合“四百走访”信息，更新“一户一档”电子数据库，动态管理独居高龄老人、纯老家庭、残疾人、退役军人、社区矫正人员、刑满释放人员、精神病患者、未成年人等 10 类重点关爱群体的详细台账和需求清单。通过数据分析，精准掌握社区人口结构、居住状态、服务需求的变化趋势，为精准投放资源、明确服务责任提供强大数据支撑。

红色物业新引擎：都说物业是社区治理的关键环节，但怎么让物业‘沉一线、动起来’？为激活红色物业治理效能，我们推出亮身份、亮承诺、亮服务“三亮工程”：“红色物业专员”，其信息（姓名、电话、职责）“上墙”到每个楼道公告栏，“进群”到每个楼道微信群，确保居民找得到人、办得了事，为物业履职尽责架设了直通桥梁。居委开展“敲门行动”，将便民联系卡送到家家户户，工作人员手机号全公开，24 小时开机待命，有事随时“呼叫”。同时，建立“三级响应”服务机制：

一级响应（急难事件）：如突发火情、水管爆裂、严重治安事件等。要求“30分钟内响应到位（初步了解情况、控制事态）→2小时内基本控制局面→24小时内完成回访（确认处理结果、安抚当事人）”。建立应急小分队，储备应急物资，确保关键时刻拉得出、顶得上。快速响应机制有效遏制了事态扩大，保障了居民生命财产安全。

案例：8月3日下午17:07分，小区65号楼门口自来水主管道突发破裂，居委物业立即到现场，并联系自来水公司现场勘察，维修时小区一期、三期将全面停水，夏季为保障居民晚上做饭洗澡用水。我们协调自来水公司将紧急抢修时间定于晚上23:00至凌晨02:00，即解决维修问题，也不影响居民正常生活。同时，将紧急停水通知，发到所有楼道群，提示居民，由于处置及时，通知到位，社区没有任何居民投诉抱怨。

案例：8月21日晚21时30分左右，祥东小区65号楼道与76号楼道突发停电。接到业主反映后，物业第一时间向国家电网(95598)报修。国家电网迅速响应，先后派出维修小组及高压维修组赶赴现场排查。经专业勘察，确认故障原因为65号楼和76号楼控制电箱的空气开关、电闸损坏等情况，需进行更换。经过紧急抢修，供电已于当晚23时40分左右恢复。在此期间，居委会工作人员及时向相关楼栋居民通报了抢修进展。同时发布了安全用电提示和紧急处置报修电话等。

二级响应（日常诉求）：如报修（水电、门窗）、咨询政策、反映环境卫生、邻里小纠纷等。实行“首问负责制”，第一个接到诉求的工作人员负责全程跟踪。要求“接诉即办→原则上5个工作日内办

结并反馈”。建立工作清单，全程留痕。“首问负责”、“小事快办”和限时办结消除了推诿扯皮，日常问题解决效率大幅提升。

案例：6月，137号502室李阿姨家墙面发霉。我们24小时内联动4户排查，锁定601洗衣机排水管渗漏并当天完成整改。但故事没完——我们趁热打铁，总结经验，并联合镇司法所出台《漏水纠纷处置流程》，在社区普法宣传，现在类似问题都能“有章可循、快速解决”。

三级响应（复杂矛盾）：如涉及多部门的群租整治遗留问题、重大工程协调、复杂邻里纠纷等。由社区牵头，召集相关职能部门（城管、公安、物业等）、利益相关方代表等召开联席会议。要求“两周内形成解决方案→明确责任主体和时限→向居民妥善回应解释”。建立疑难问题库，持续跟踪直至妥善解决。跨部门协同机制为啃下“硬骨头”提供了制度保障，复杂矛盾化解能力显著增强。

案例：“开心公寓”在小区大门口安装商业招牌。法理上：商业招牌已城管备案且在公寓专属区域外立面符合相关规定，但居民从家园情怀上对招牌位置的观感有想法，认为招牌与祥东小区名称容易产生混淆。居委联动各方召开三次协商会，在充分沟通的基础上，共同寻求一个既符合法规要求、又能最大限度平衡各方关切的解决方案，最终“开心公寓”商业招牌移到指定位置，妥善解决了问题。

“三级响应”：从“个案化解”到“制度防范”；从“事后处置”到“源头预防”；从“化解矛盾”到“促和邻里”。打造了短平快稳、全链条、智慧化的问题“发现—处置—反馈”治理闭环，实现“小事立即办，大事谋划办”的善治目标，让社区治理的底板更牢、温度更

暖。上半年，12345 市民服务热线涉及物业投诉工单量实现了 43% 的显著下降，居民的满意度显著提升。

第三，磁场引力，培育“人人奉献”的内生动力。

祥东社区深知，实现“人人奉献”的关键在于营造强大的社区凝聚力和吸引力。通过构建“志愿组织促内生”、“文化服务融隔阂”、“积分办法奖先进”三大机制，成功构建起强大的“奉献引力场”，使居民从“被动接受”转向“主动付出”，内生动力澎湃不息。

志愿组织促内生：真正的‘人人奉献’不是一句口号，而是身边每天都在发生的暖心事！我们发掘骨干力量，孵化活力绽放型（如舞蹈队、合唱团，丰富精神文化生活，营造欢乐氛围）；邻里互助型（如“老伙伴”、“帮帮乐”，聚焦高龄、独居老人关怀，提供日常照料、情感陪伴和公益理发磨刀等暖心服务）；家园美化型（如园艺小组、清洁志愿队，主动参与小区绿化养护、环境整治，扮靓共同家园）；治理参与型（如矛盾调解小组，深度融入社区治理，维护和谐稳定）志愿者队伍。这些志愿团队在社区的支持和骨干的带领下，实现了自我管理、自我服务、自我发展。志愿精神如同星火燎原，吸引着越来越多的普通居民加入。目前，社区常态化活跃的志愿者总数已突破 390 人，成为社区治理不可或缺的生力军。

文化服务融隔阂：一是开设普惠“社区学堂”。社区聚焦文化服务普惠供给，匠心打造国学、围棋、瑜伽、拉丁、音乐等 10 余门普惠课程。定价惠民，课程席位每每开放即“秒光”。课程设于夜间/周末，让“下班充电”、“周末共学”轻松嵌入生活，被居民誉为家门口的“社区学堂”。二是开展四季节庆文化活动。社区匠心打造四季流转的节庆文化（春节、元宵、端午、中秋、国庆等），猜灯谜笑

语喧，包粽子温情暖，观演出掌声酣，做巧艺童心燃，文化活力从课堂跃升至长廊下、花园里、球场边，织就流动的“家”风景。“一活动一亲近”的微光，终汇成睦邻长情的浩瀚星河。

积分办法奖先进：为充分激发党员、志愿者干事积极性，社区推出“志愿者积分管理”机制。将组织活动、志愿服务、帮扶关爱、环境整治、社区巡查等服务项目纳入奖励、扣分机制，有效促使志愿者将“积分制”转化为工作动力，形成比学习、比服务、比奉献的良好氛围。累计得出的年度综合积分将作为推优评定的重要依据，有效激发党员、群众投身社区志愿服务活动的积极性，培育了一批社区典型，榜样的力量带动更多的群众在参与中奉献。

第四，普惠共享，实现“人人共享”的乐居共同体。

祥东社区将“人人共享”作为治理实践的最终落脚点，通过构建“设施共享全覆盖”、“空间升级功能全”“安全韧性保平安”三大战略，努力将发展红利转化为每一位居民可感、可及、可享的幸福体验民，书写了“幸福共同体”的祥东答卷。

设施共享全覆盖：直面“停车难、充电难”痛点，联动物业公司科学规划腾挪空间，深挖边角地潜力，优化内部路网微循环，改造200余个机动车车位，建设35组安全高效的机动车充电桩，1546个非机动车充电口，“好停车、充无忧”成为普惠每位车主的幸福标配。

空间升级功能全：打造15分钟生活圈，建成社区食堂、卫生室、文化中心（涵盖11个功能室）、4个健身点、1条650米休闲步道，加上居民众筹的休闲长廊、滑滑梯、篮球场、睦邻花园等，公共空间成了社区文化“能量加油站”。

安全韧性保平安：构建“多元共治”防灾体系，组建群防群治志愿者队伍，开展常态化演练，建设应急物资装备库，增设安防消防设施，加装监控探头，改建基础设施（扩宽二期大门，非机动车停车库加装防火隔离，更换社区围栏等）打造防灾减灾体验点，居民安全感满意度不断提升。

三、祥东之变——凝练“微网善治”，重构治理范式

祥东的故事，不是什么惊天动地的大事业，就是我们在总书记的指引下，一针一线绣出来，一点一滴干出来的过程、

这五年，我们始终围绕“人”字做文章：

用组织的嵌入“聚拢人”，强化“带得了队伍、聚得了人心”的引领力；

用精准的响应“服务人”，夯实“认得了人、进得了门”的基本功；

用有效的赋权“发动人”，锤炼“说得上话、办得成事”的真本领；

用温暖的共享“留住人”，锤炼“说得上话、办得成事”的真本领。

让社区的‘神经末梢’充满活力，让每个人都能找到位置、贡献力量、分享成果！

这五年，我们始终围绕“治理”干实事：

强化“党建引领”核心作用：从“引领核心”向“四维赋能”升级，加强“嵌入式融合”，通过将党组织深度融入网格、物业及社会组织网络，有效将组织优势转化为资源整合枢纽与治理驱动动能，使“红色引擎”既把舵定向、统揽全局，又深耕基层、直抵民心，切实

响应群众“关键小事”。

筑牢“微网实格”治理基础：推动治理单元持续下沉至网格、楼栋乃至家庭，有效激活社会治理的“末梢神经”。以此实现管理与服务的双向精细化，精准感知和快速响应居民需求，逐步构建起更为灵敏、高效、精细和富有韧性的社会治理新体系。

建构“四维赋能”协同驱动：以赋权明责激发主体意识，以精细织网根系治理根基，以磁场引力凝聚共治合力，以普惠韧性筑牢系统发展，推动社区治理模式从“居委单极主导”向“居民主体能动”深刻转型。

打造“美好社区”幸福共同体：凝聚政府、社区、物业、居民以及社会各方力量，协同推进治理体系现代化，充分激发社区内生动力，致力于打造一个环境宜居、邻里和睦、服务便捷、充满活力的社区家园，让每一位居民都能在这里感受到归属感、安全感和幸福感。

回首来看，祥东从“痛点满满”到“乐居家园”，从“治理洼地”到“幸福高地”实现老旧动迁社区治理蝶变。未来，我们将继续践行“人民城市”理念，深化党建引领“微网善治”，奋力建设属于人民，服务人民，成就人民的美好家园。

今天的分享是抛砖引玉，社区治理没有标准答案，但我们走在正确的路上和大家共勉，谢谢大家。

（指导老师：区委党校副教授郑迎）

借“力”做好无产证社区治理加减法

洞泾镇砖桥居民区党支部书记陈越

本人现任职洞泾镇砖桥居民区党支部书记、居委会主任，一名从大学毕业就踏入社区工作的80后，15年的社区工作经历，我只呆过2个居民区，巧的是都是服务无产证小区。前一个工作了10年8个月，有10多个老破小散的无产证小区，可以说为自己现在管理无产证小区的积累了一定的经验。现在这个是第2个居民区，也快工作5年了，管辖的3个小区又都是无产证小区。

一、社区概况与治理挑战

社区基本情况：我们砖桥居民区是于2012年村改居的一个社区，在洞泾镇形似大象版图中位于最北的象耳朵处，区域行政面积3、4平方公里，3个小区0.15平方公里，常住人口约5700人，辖区内不仅有华二学校、地铁12号线这些响当当的招牌，未来潜力无限待开发的洞泾未来湾也在我们辖区。

治理短板：作为一名新上任的书记（正好刚3年），面对这样极具潜力的社区，我却一度高兴不起来。为什么呢？因为我所管辖的3个小区都是无产证小区，存在天然的治理短板：建造年代久远？房龄长？停车难？安全隐患多？配套设施年久老化甚至失修？无房屋维修基金？居民积极性难以调动？需要“政府托底”等等？这些是不是无产证小区管理的痛点和难点！

总结概括3点最实际的治理短板：**没物业费——物业“管不起”，没产证——居民“不服管”，没业委会——职能部门“难监管”。**所以面对无产证社区管理的3个困境，我就借用“各方势力”，通过

跨前一步主动整合而非被动依赖，把外力化为内力，聚他人之力为己所用，从小切口中来助力赋能破题。

二、融合各力，巧破社区治理根节

党建凝聚（引领力）：发挥政治引领力，组织动员整合，推动治理动脑。

物业强基（执行力）：提升物业执行力，做好基础保障，提服务效能。

资源活水（整合力）：整合社会资源力，引入社会活水，灌自治良田。

政策借势（支撑力）：借势政策支撑力，用对政策东风，练基础内功。

监督赋能（公信力）：强化自管会监督力，强化赋权赋能，提高公信力。

居民民主（自治力）：激发居民自治力，搭建参与平台，倡导全过程人民民主。

（一）党建引领力

治理模式：结合治理短板，围绕砖桥“砖心砖意”党建品牌，着重从“抓学习、育自治、解难题、优服务”四方面上，通过“党建搭台、多方参与、居民受益”治理模式，重点深化“砖”和“桥”的双重内涵之力：一方面强化党建引领的作用，发挥好领头羊的作用，将党建融入具体服务，凝聚好三驾马车、党支部、党员这块“砖”的厚度、高度的力量。作为“第一方阵”的我们，始终坚持冲锋在前、干在实处，提高居民对我们团队的认可度。另一方面践行为民服务宗旨，着重搭建好“桥”的通道、渠道，实现快速响应机制，凝聚多方之合

力办实事。

获得成果：聚焦居民群众关心的热点难点问题为切入点，花大力气解决一些力所能及的事情。为缓解嘉和景苑西门因修路拥堵，主动跨前一步与物业协商对嘉和景苑南门加装自动抬杆 ETC 进出口；对洞北小区存在安全隐患的电路问题，主动对接房办、电力公司，将景观灯线路改造成了独立单设管线、对 9 个楼道的电表箱重新进行了升级更新等等。针对无产证小区嘉和景苑迁户口事宜，积极主动对接派出所，寻求简化办理、优化操作流程，减少居民办事流程。每年举办“砖心砖意亲近你”系列活动来调动社区家庭熟悉活跃度，增强砖心砖意党建品牌的影响力，把党的力量充实到社区管理的方方面面。

7 月 9 日，泊兰苑居民反映辖区内有侧林地外黄木香枝繁叶茂已覆盖通行路面，部分交通标识牌也被遮挡，路过行人常被剐蹭，存在安全隐患，希望居委会及时想办法解决。接到诉求核实情况后，一方面与农副公司对接反映问题，另一方面立即安排社区工作人员及志愿者力所能及对该道路旁蔓延的树枝进行了初步的修整清理，缓解由此带来的不便。

砖桥居民区也是立足“小网格、大服务”理念，全面推进民呼我应的快处能力，始终努力把居民的诉求放在首位，把服务“触角”延伸到社区的每一处“神经末梢”。像这个路口绿化带因机动车乱停放造成视线盲区的问题，也是“民呼我应、居村吹哨、部门报到”的快速体现。在每年年底考评中，砖桥居民区也是连续 2 年获得了优秀组织奖。

（二）物业执行力

现状：我们现在的物业是政府以项目补贴方式招聘的物业公司，

1 年一签合同。比起有产证的小区、有业委会、有维修基金的可以支撑依靠来说，管理无产证小区的物业公司相对来说总是有特殊挑战性：缺乏制度性支撑，短期合约不愿重资产投入，至使物业公司是在困境中坚守，总感觉缺少点动力。加之无产证小区又有很多的历史遗留问题，有时候也是举步维艰，自我‘造血’能力不足。所以在有限条件下，主张把每一分投入都转化为居民可感知的服务升级，从提高物业执行力的“小改善”来积累居民的“点滴信任”，没有制度托底，就用服务说话，没有维修基金就用脚步丈量需求，没有长期合约就用口碑赢得续约，从而达到内外兼修的破局之道。

提升服务效能：现在物业公司的小区经理、水电工 24 小时驻扎小区，微信群里及时应答、及时响应。最常见的，就是微信群里，这个居民呼一句“6 号楼道脏了，有空扫一下”，那个居民跟一句“5 号楼也脏”、“4 号楼也是”，物业立即回复吃完中饭就去扫，打扫完还不忘回复说“哪哪哪楼道刚扫好。”石墩子移动了，群里一发，物业立即就安排复位了；小包垃圾乱丢了，群里一发，回复马上去巡检处理，这样的例子有很多很多……物业经理最让我印象深刻的一句话：书记，你让我花钱可能我不行，但是你让我出力，一句话。

物业制定了维修费用清单，完善管理制度，增加物业公司收入的同时也能为居民提供更好的服务。今年第一次由物业公司出资组织居民端午包粽子活动，也在一点点拉进物业与居民的关系。这些从 0 到 1 的突破举措，也在逐步降低居民在维修等方面的投诉。

积累居民信任：去年物业门岗收到居民的感谢信，起因是 7 月 16 日凌晨一点多，张老伯因家中空调故障，无法忍受酷暑，踉跄着来到了小区门岗抱着微弱希望来看看能不能求助。值班的王师傅和李

师傅得知老人子女不在身边，且家中空调无法制冷后，王师傅主动提出前往老人家中查看，尽管他们并非专业维修人员，但依旧尽心尽力地寻找问题所在。在确认无法迅速解决问题后，王师傅考虑到老人的舒适与健康，邀请他到配备有空调的门卫室暂时休息。小李师傅为张老伯在门卫室腾出了一块舒适的休息区域，并细心关照老人，确保他能够安心休息。同时，小李师傅还承诺第二天会第一时间通知水电师傅上门维修空调，确保老人的生活环境得到及时改善。在整个过程中，两位门卫师傅轮流值守和陪护他，直至天亮。事后张老伯就送来了感谢信。这就是物业服务价值的再定义，不是“能花多少钱”，而是“愿尽多少心”。

结果或许难控，但过程必须可控——结果不是靠一方努力就能一定是好结果的，但是物业公司也是努力保证过程是可信赖的、满意的。物业的价值，不就是让每一份诉求都有回应、每一份焦虑都被承接。

（三）资源整合力

当下，尤其是疫情后，社会经济发展还在慢慢复苏，巧的是我又是疫情后做的书记，我能利用的资源相比较以往就相形见绌了。但是我要发挥作用，要无中生有，要想发设法善用周边的资源，引社会活水，灌自治良田，降低物业硬投入的压力。

解决绿化补种难题：小区里因为都是土生土长的村民，毁绿种菜现象随处可见，但因为小区房型特殊性，联排的宅前屋后不能先动手，那多层公共区域的总要先保证好哇。但是大面积的绿化补种，要花很多钱，当初初步估算小 10 万，物业公司肯定不肯投入啊。初步方案做了好几个，前后整治也干了 2 个多月，调研意见也收集了很多，整治好绿化缺口补不上也总不是个事，用现在话说不能形成闭环管理

啊。我想了很久，要解决这个难题，就要找资源，想到 12 号线要动工，要动迁，就会涉及到周边很多公司要搬离，我就跟动迁办同志沟通，让他们帮我留意物色有没有哪家公司搬走，有东西弃之可惜，又适合我们小区用的，比如室外长椅啦、花箱啦、花花草草绿化啦之类的。还真有一家斌娇工贸被我给等到了，经过友好对接，爱心企业上海斌娇工贸有限公司为我们免费提供了绿植，镇农副公司为我们提供专业人员移栽绿植，解决了补种的专业技术难题，移植了足够小区公共区域的红叶石楠、樱花树等一些小品种的绿植，补上了这个缺口。通过联动企业、利用本来就要废弃物资和情感联结，将 10 万元绿化补种预算转化为零成本实施，不仅降低了物业投入压力，还形成了“资源可持续-社区可改造-企业获口碑”的闭环长效共治机制。

推动社区设施建设：拆罗马柱。接触多了，我也了解到斌娇工贸的马总也很热心做慈善，我就在我们开展的“和美 JIA 园”居民自治项目启动仪式上，邀请他来，给他送了一个锦旗，顺便也趁机委婉的跟他表达了一下我们小区的一个安全隐患没法解决，希望他能否助力。小区中央的一个花园有个高大的罗马柱，当初很漂亮雄伟，时间久了就华而不实了，不仅占地面积大、不美观，外表斑驳开裂，装饰及部分小块水泥脱落，还存在碎片脱落砸到人的安全隐患。居民呢有表达过想有个能休息的、聊天的长一点的长廊（因为周边不远处已经有一个小凉亭了，不够用）。后来马总很爽快的答应就给我们拆除了。去年我们也顺利的完成了长廊的建成和使用，长廊的名字也是征求使用了居民们自己的意见。长廊中的一个 3 人沙发，也是我从我们镇的回收宝回收公司里物色到的。

“巧借外力，激活内力”的例子还有像小区南门主路因两边停车

堵塞通道，放置的石墩子；西门外隔离出安全视线的石墩子、北门外阻挡停车堵塞消防通道放置的石墩子，都是一点点从周边某些项目、道路施工替换下来的，为小区物尽其用的；

小区垃圾房上的抽拉式窗帘，是电力公司结对赞助的。装饰小区的轮胎是辖区里一家予求汽修提供赞助的，轮胎上的装扮是依靠辖区里的一家幼儿园老师们亲手完成的。

像电线公司、幼儿园、汽修店等社会单位也不再是居民有事才登三宝殿、无事过门而不入的地方，而是走进居民生活，让居民知晓、了解、亲近的邻里单位。通过这些资源系统化的整合，从社会外的“零散助力”升级为小区里的“长效共生”，对我们、对这些企业、社会单位、居民们何尝又不是一个双向奔赴的共生共赢新格局呢。

（四）政策支撑力：

就是要善用、巧用、用足政策来练就内功硬招，助力小区铸造“磐石之基”。因为无产证小区有很多明文规定的政策都不适用的，好在洞泾镇政府为此出台了相适用的政策来缓解一二。在制度的夹缝中，政策文件成了养料，群众需求是根系，基层智慧来浇灌，我就是夹缝中努力向上生长的小草，给点雨水就灿烂，努力抓好相适应的政策机遇，一次也不错过。

利用好《无产证社区品质提升项目》：每年有 40 万经费，由涉及的三个物业根据管理无产证小区数量来分摊申报项目来提升小区的品质。我就结合居民提出的小区实际需要改进的难点问题，做好物业公司与城建中心的对接，把政策、金额、项目都用到最透彻、花在刀刃上，确保申请的项目能落地。24 年完成铺设了便民小道、绿篱围挡、休闲长椅共计 10 万左右的项目。今年的 8 万非机动车位的改

造项目，也已经通过了征询、申请，预计10月能动工改造。

利用好《洞泾镇楼道WE治理项目》：从I到WE，治理顾名思义就是要居民共同参与治理。第一年23年，结合居民需求，我们给公共区域绿地处添加了绿篱围挡，让居民认领里面绿地来自我管理，实现毁绿种菜疏堵结合中的“疏”，这样既能保证绿化的不流失，也能满足居民的种瓜果蔬菜的村民情节。去年，因为华二建设，小区西门卫南侧围墙侵占道路红线往里缩后，至使162米围墙旁没有绿化遮挡，造成马路旁直接是居民家，扬尘噪音问题突显。经过调研后，首先把居民提出的最有可行性的安装版面提上日程，我们向居民广泛征集了他们的美术、书法、摄影、剪纸等作品，做成了宣传版面60块近4万元，安装到了围墙上，让迁移围墙变身文化展廊，成了一道亮丽的风景线。（空间置换资源，今年西门卫北面的围墙，也是我们借助社会资源，用围墙广告的位置换商家免费帮小区安装了宣传版面。）今年结合因非机动车停车位改造需移除80平米绿化的补绿项目，已经提交申请在这围墙上补种250平米的爬藤类植物。

还有我们面临的小区公共区域漏水渗水问题，也是利用政府出台的《洞泾镇无产证住宅小区共用部位应急维修项目》来缓解由此带来的困扰，就是借助好政策红利，将一些政策空白转化为项目落地，将政府资源力转化为给于居民的助力。

（五）赋能监督力：

因为无产证小区不像有证小区一样有业委会来行使监管的权力。为了破解这个问题，镇党委指导无产证小区可以组建以居民区党组织为引领的红色自管会，通过“红色自管会”将制度空白转化为自治空间。

组建红色自管会：首先，自管会成员肯定要选热心社区事务的“热心人”，我就对候选人一一把关、恳谈，分析社区现状、面临困难、今后打算，消除候选人后顾之忧等等，利用短短的1个月时间就顺利迭代更新选出了新的红色自管会成员，现在共有5名成员，其中2名党员，1名居委工作人员。第二，针对自管会“管了没人听”的困境，我充分利用《洞泾镇无产证社区物业自我管理办法》给他们赋能赋权，赋予自管会相当于业委会的“软性权力”，给自管会一定的监管权重，每季度给物业公司打分，他们就有20%的比例，给他们吃定心丸了后，让他们更加主动的参与小区自治管理。

发挥自管会作用：自管会成员不仅是管理者，同时也是服务对象，我通过利用好自管会这个有“监管-服务”的双面身份的团队，在小区毁绿种菜的难题上，通过“带头人示范-群众跟进”的柔性方法，让他们带头认领公共区域闲置空地，打造“文明种植”项目，以身作则、以点带面，通过他们的带领，再号召党员、志愿者、种植达人带头进行实践点认领，引导毁绿行为人变绿地管理者，让治理“堵点”变“亮点”，从而形成“民呼我应”的治理闭环。西面围墙缩进后，绿化带黄土裸露了，自管会老蔡就自己主动去种了花弥补了空缺。

每月一次的例会上，他们都会对小区的人、事、物侃侃而谈。例会之外，在微信群中也会时时发表意见、提问题，督促物业改进，促进我们成长。像刚刚说的围墙上的版面，他们就是收集了居民意见，再结合实地情况后，提出来靠进出口的围墙上的第一块版面安装后有遮挡、有视线盲区、有安全隐患，我们知悉后马上就即知即改了。

（六）居民自治力：

在“三驾马车”的基础上，执行力、整合力、支撑力、公信力都

能借力了，我又想怎么来提升居民参与社区自治的共治力呢？

搭建“四方议事平台”：就是在党建引领下，将党的引领化作春风，让民主协商的种子在居民心中生根发芽。我们把社区居民吸纳进来，定期召开议事会，搭建了以“党支部+自管会+楼组长+物业”的“四方议事平台”来沟通协商无产证社区治理中的难点问题，倡导全过程人民民主，以问题为导向，把“外部阻力”变“内生动力”，把问题、信息、过程、结果都公开透明化。

推动居民自治实践：23年，我发现洞北小区停车难不是难在车多位少，而是在于收费标准低，由于价格低，2个小时内停车免费，临停10元/晚，成为小区外饭店的免费停车场，而小区内住户却停不了车。我把这个问题列成解决目标后，经过“四方议事”+“居民自治”的共同努力，通过调研、座谈、征询的全过程人民民主，努力促成调整了临时收费标准和时间，尤其遵从了居民们提出的“把免费临停2小时改为临停半小时”，100户，74个车位，至今小区停车位也是充裕的。今年4月小区群中有位阿姨抱怨小区临时收费太高了，说是物业和居委定的，还希望别的居民帮忙转发。我知道这个信息后，马上跟小伙伴说，当初是全业主征询的，把材料档案室里找出来，看看她是同意还是不同意的，再去答复她。结果一查，她自己还是签字同意的。而且当初楼组长做征询还是很细心的，前后2个业主名字都是阿姨自己签字的，后来她也就没话说了。这个故事也是正好体现出了民主协商的一个闭环验证。在这过程中，我也是努力希望实现从‘靠社区推着走’到‘业主主动跑’的转变。

借着解决洞北临时收费标准的东风，在这个哪哪都会碰到的停车难“老大难”问题上，我又努力建言献策调整了另一个小区的临停收

费标准。**借身份之力：**我还是一名人大代表，任职期间，我建言献策的2个意见都被采纳，并且落地见效了。这个身份也是对我无产证社区管理也是一个辅助器。促成新建了砖桥社会化停车场来缓解周边小区停车难问题，本来5车道乱停，至使办公进出都成问题，经过前后10个多月的与居民、职能部门、管理公司的沟通协商，建成了现在有246个车位的停车场。也让我争取到了嘉和景苑小区南侧无名道路整体的迭代更新，在延伸的泊兰花苑小区外的道路修路上，经过收集整理泊兰居民和物业的诉求，与施工方多次争取，最终把原不属于施工范围的小区外小片坑洼修补齐整，方便居民出行，污水井盖全部换新（原计划只更换部分），道路中间安装隔离桩，南侧安装隔离柱，避免停车占道，使道路畅通提升了档次。

三、启示与思考

启示思考：

作为一名社区工作者，一位基层书记，我始终秉持着以党建为轴心、以问题为导向、以赋能为手段来提升服务水平、激活自治源泉，从社区内到社区外，从硬件上再逐步上升到软件上，在党建引领下依托执行力、整合力、支撑力、公信力、民主力，形成“党建+治理”的良性互动“组合拳”，努力实现治理的最终目标，让每一份民意都能找到回响。

借这个“六力”，我觉得是可以哪哪都适用的可复制的经验，构建“党建+自治+弹性资源”的支撑体系对于无产证小区都适用，关键在于如何的找准自身的定位来加以适用和善用。

加法策略：

将抽象党建转化为具体服务（电路改造、ETC道闸），增强居民

信任；

将碎片化资源（企业废弃物资、政策专项经费）重组转化为社区内的“长效资源”，实现“社会资源-社区需求”的可持续发展；

聚焦“闲置物资捐赠+专业能力输出”的双路径，实现“零成本”改造（如绿化补种、长廊建设）。

减法思维：

剥离对传统制度（维修基金、业委会）的依赖，聚焦可操作的微观改进（如微信群即时保洁、石墩子复位）；对于物业要逐步探索建立“无产证小区专项资金池”，一点点自我造血，缓解政府托底压力。

以“出力代替花钱”重塑物业角色（如门岗深夜救助老人），通过即时响应（微信群保洁调度）和情感联结（端午活动）积累信任。

无制度优势的社区，通过激活内生动力、巧借外部势能实现治理升级。基层治理的核心并非资源多寡，而是能否通过机制设计将“治理短板”转化为自我适用“特色长板”。

未来谋划：

因为党建引领是基层治理的重要抓手，要通过发挥党组织的核心作用，整合资源、协调各方，来提升治理效能。通过平常收集居民意见及小区实际情况，提前谋划下一步。

结合明年换届年，重新制定居民公约，在嘉和景苑小区车辆停放饱和状态下，限制业主办理第3、4辆车的停放；尝试上调泊兰花苑小区夜晚临时10元/晚的收费标准。

在签订新一年物业服务合同时，争取除了基础服务上，逐年实现硬件设施的投入，比如对多层楼梯的残疾人通道安装扶手等。释放部分公共资源，比如把小区围栏等广告资源利用起来，收益专款用于小

区微更新。

争取塘砖路张泾路-张泾路泗泾交界处路段的道路维修提升；适当开辟华二学校周边夜晚错峰停车来缓解停车难问题；把小区里未安置掉的房源利用起来用于出租，部分资金反哺于小区的软硬件上。

问题探讨：

借此机会，有个问题希望能收获一些新思路。

如何更好利用嘉和景苑小区多层下的架空层？

6 栋 18 个楼梯涉及 180 户居民，18 个楼梯下的架空层堆物严重、私自封门，公区变私区，周而复始的整治，治标不治本。想过做电瓶车集中充电处，有安全隐患，不行！想过干脆全部封死掉，浪费居民公共资源，不行！架空层的分布格局、大小不一样，1-5 平方不是统一样式，“鸡肋”架空层如何利用起来就不知道如何下手？是否能成立由居民、物业或商户组成的“架空层管委会”，实行项目认领负责承包制？多层住户的分摊租赁制？是否可以出租，但前期如何征询居民意见、向什么部门审批、后期如何管理，资金如何使用等等，完全没有经验可以借鉴？不可而知，欢迎有经验有想法的书记们课后一起探讨探讨。

（指导老师：区委党校副教授刘妍）

“三个一”工作法 ——民益社区“绣花功夫”破难题的实践“针法”

新桥镇民益居民区党总支书记陈晓燕

大家好！我是新桥镇民益居委会书记陈晓燕，今天向大家汇报的主题是“三个一”工作法——民益社区“绣花功夫”破难题的实践“针法”。

在新时代背景下，习近平总书记指出“人民城市人民建、人民城市为人民”，强调要用“绣花功夫”推进城市精细化治理，切实解决群众“急难愁盼”问题。2025 年中央城市工作会议进一步明确，要建设“创新、宜居、美丽、韧性、文明、智慧”的现代化人民城市，这要求基层治理必须践行新时代群众路线，寓管理于服务，将精细化治理与群众路线内在统一实践。在我看来，精细化是方法，强调精准施策、细致入微；群众路线是根本，要求深入实际、依靠人民。只有将精细化的“绣花功夫”贯穿于服务群众全过程，才能精准把脉需求、高效化解矛盾、持续提升品质，真正把工作做到人民群众心坎上。遵循这一逻辑，民益社区将“三个一”工作法定位为基层治理的实践探索，旨在通过网格化管理实现精准服务，通过区域化党建整合资源，通过特色化品牌注入活力，是基层对人民城市理念和精细化治理的生动诠释。

一、社区治理新挑战

社区作为服务群众的“最后一公里”，其工作成效直接关系到政策落地、社区凝聚力、基层民主、居民生活质量以及社区的稳定和谐。坚持以人为本，解决群众“急难愁盼”问题，是建设有温度、有韧性

社区的关键。然而，当前社区工作也面临着前所未有的挑战：

（一）居民需求多元化、复杂化。居民对社区服务的期待值不断提升，心理健康、社区养老等个性化需求日益增长；不同群体（如青年、老年、流动人口）等的诉求差异显著，“众口难调”易引发矛盾；同时，居民法治意识增强，对社区工作的合规性、透明度、服务态度和水平等都有更高要求，包括现在新媒体爆发，偶有不慎也容易引发投诉，甚至是一波舆情。

（二）社区基层治理任务繁重。尽管形式主义持续整治，从 2024 年 8 月《整治形式主义为基层减负若干规定》出台已经一年多，挂牌、迎检、排名、敲章等工作有所减少，但社区依然需要承担大量的公共服务职能，如社会保障、环境卫生、公共安全、群租拆违等，任务依然繁重；这两年极端天气、安全生产等突发事件频次增加，对社区的应急响应能力提出严峻考验；社区工作人员数量有限，可依托的智能平台在实用性上也有待提升，距离“全力聚焦服务群众”仍有差距；包括部门之间权责不清、信息壁垒、协同不力等问题依然存在。这些任务、要求与资源的不平衡，导致社区服务效率和质量难以提升，影响了社区治理的整体效能。

（三）社会结构变化带来新课题。社区人口结构出现新问题，老龄化加剧给社区带来了诸多挑战，如养老服务设施不足、医疗保健需求增加、老年人精神文化生活匮乏等；经济下行压力导致岗位流失、青年失业率升高、灵活就业群体扩大、人口流动性加大等问题对社区治理提出了新的要求；房价走低、收入不稳、支出加大、老物业新要求、物业费调整难等使得社区治理的复杂性进一步增加。

（四）社区资源与能力不足。地方财政紧张传导至基层，压缩了

社区的改造预算，传统老旧小区设施更新滞后；物业治理技术手段普遍偏于传统，依赖人工作业成本持续加大，智能化管理工具应用不足或流于形式，整体的效率有待提升；部分社区治理理念和方式仍显传统，习惯于“自上而下”的管理模式，与“人民城市”理念所强调的“全过程人民民主”和“像绣花一样精细”的要求存在差距；在精准识别群众需求、快速响应处置、发动群众共建共治共享等方面，精细化、专业化水平有待提升。虽然上海强调治理重心下沉，但如何将这种下沉转化为实实在在的治理效能，仍需探索更有效的路径。

（五）居民主动参与度低。城市化进程加快、人口流动性增加，一定程度上稀释了传统的邻里关系和社会资本，社区认同感和归属感有待加强；居民参与社区事务积极性不高，“旁观者心态”普遍存在，中青年、务工人员等疲于应付生活，承受压力大，这些沉默人群要动起来有难度；但个别事件（如物业不作为、政策传达不到位）等侵害个人利益时容易爆发，网络传播加速了小问题发酵成公共事件的风险，并直接损害社区的公信力，重建信任成本高昂。

社区治理问题的复杂性源于经济转型、人口结构变化、社会预期调整等多重因素叠加，加之信息化时代居民期望值持续攀升，基层工作压力倍增。基于此，习近平总书记强调：“要把握新形势下群众工作的特点和规律，走好新时代群众路线，在深入实际、深入群众的躬身实践中，增进群众感情、把准群众脉搏、精准服务群众，满足人民多层次多样化需求，把工作做到人民群众心坎上”。所以民益社区也紧跟指示要求，结合实际，积极运用好“三个一”工作法，稳步提升新形势下服务群众工作质效。

二、“三个一”工作法具体实践

民益社区由3个房产小区和7个动迁安置小区组成，都是别墅为主，小区小而多是显著特点，因为基本都是别墅，所以相对于其他小区面临停车难、加梯需求等问题，我们在此方面压力较小。但小区层次不一，在物业费上体现明显，动迁安置小区一年180，房产中有高的8元/m²和9元/m²，也有普通的2、8元/m²的，所以需求差异大。目前共有4个物业服务公司在服务，三个房产小区的业委会也在正常运行，但是对于社区来说，多小区多物业就多作业量，社区现有居委成员7人，其中退休兼职1人，另有助残、就业、综合协管等6人，所以面临的压力也不小。所以这几年的探索积累，我们有了一套自己的方法，就是“三个一”工作法，让社区治理能有序有效推进。

一是织好一张网，精准网格全覆盖

从我的理解，上海网格化管理历经三个阶段：2005年-2012年落实了市区两级管理平台的建设并不断拓展延伸；2013年-2020年“1+6”文件出台，构建市区街镇三级网格化管理机构和平台，各区探索精细化管理；2020年至今是在城市运行“一网统管”，并在此基础上做创新发展，如今年的多格合一创新工作等。

民益社区自2017年起正式探索“社区网格”管理。针对小区多、范围广、类型杂的特点，我们根据地理位置、小区规模、属性等要素划分了6个责任片区，由班子成员认领包干。初期面临条、块分割问题，经过不少时间才慢慢磨合并逐步融合。

到2019年，通过大家努力，梳理形成6大块102项公共服务项目清单进行了上墙，同时细化了对应流程并汇总成电子册，便于网格员在走访中快速响应、解答处理基础事项，提高我们的服务效率；针对需进一步协调推进的问题，由条线牵头、块区做好配合，使网格治

理更具体化。

到 21 年疫情成为网格化管理的“试金石”。精细划分的网格减轻了走访量，提升了信息掌握精准度、联系紧密度和网格责任人的担当，确保了多小区下的高效运转。也是在疫情期间进一步深化网格体系，优化队伍结构，形成“1 名班子成员+1-2 名工作人员+1 个党小组+N 个骨干”的微网格单元主体，进而筑牢组织基础，发挥战斗堡垒作用，实现“一支队伍管网格”，在每日巡、经常访中落实小事快办、及时响应，运用“枫桥经验”实现“人在网中走，事在格中办”，让“小事不出格，大事不出社区”，为社区自治建设奠定基础。

社区工作繁杂量多，每年都有不同的任务和重点，那么我们要在网格的基础工作中，实现“赋能不赋量”。譬如今年的两项重点工作，一是我们借助“多格合一”机制，让更多力量和资源下沉进入网格，真正为网格赋能，促进难题破解；二是，4 月《关于加强党建引领物业治理、着力打造现代化新城建设样板区的实施方案》出台后，网格负责人新增“红色物业专员”身份融入网格，穿透物业、业委会、居民的三方关系，共推物业治理。通过“小区画像报告”、“重点问题清单”、“家园焕新行动”、“三个一行动”等措施，在物业治理议事平台上解决清单问题，提升治理能力，使网格管理更规范、更实效，班子成员担当意识进一步加强。

网格治理持续在优化中，但其核心始终是“服务+治理”，每个阶段的重点有所不同，我们所遵循的原则是“赋能不赋量、重点有考量”那么当前聚焦的几个重点是什么：

1、老年群体（独居、纯老、高龄、困难户、精神疾病患者）：
建立物业日巡、居委随访、志愿周访的三重机制，涵盖动态信息掌握、

安全隐患排查、意见收集等。成功案例：及时发现独居老人身故并妥善处理，避免了舆论发酵，获居民好评；长期关怀老人让子女更安心，专门 12345 热线表扬。

2、失业人群（应届生、失业者）：一是信息收集匹配，落实失业人员、招聘信息的多渠道掌握，及时推送招聘信息，并对不同人群进行匹配，实行精准推岗，提高成功率。二是就业支持赋能，注意失业人员心理，关心开导，帮助完善简历，提示面试技巧，推荐技能培训等来树立就业信心，并对就业困难、家庭困难群体重点帮扶跟踪，优先推荐。三是网格力量联动，促进邻里互助，周边企业、商圈等互动，促成再就业，也鼓励中年人群参与灵活就业。案例：50-55 岁低学历就业困难群体，推荐周边物业、企业就业、参与培训后做家政保洁等；党员志愿者牵线，助 36 岁初中学历失业青年成功上岗。

3、沉默群体（青年、租户等）：这部分往往是高负担、高流动、高敏感人群，如现在的中青年人群、租户，包括一些消极心态的、躺平不出门的、注重隐私保护的等等，我们见得少，他们参与社区事务也少，一方面走访中家人互动聊天中多关心掌握他们的情况；二是从推岗、停车、物业服务等实际问题的解决中建立联系；三是借着诈骗宣传、电动车隐患排查、亲子活动、宠物社交等各种机会与他们建立联系听取意见建议。从见面认识到联系互动，我们就能掌握动向，预防沉默转爆发、小事拖大事。

4、焦点问题（停车、养老、教育等）：结合今年党建引领物业治理工作，用好网格队伍走访收集问题，红色物业专员做好梳理对接，通过物业治理议事平台邀请各方代表共商共议，第一时间协商讨论，制定措施，监督落实，过程中做好信息公开，最明显的 12345 投诉率

下降，满意率上升，我们社区到8月中，一共19件，全部结案，满意率高。

方法论提炼：

①科学划分网格，持续赋能：按地域相近、户数适宜、问题类似原则划分责任区。明确网格员职责，配强“1名班子成员+1-2工作人员+1个党小组+N个骨干”的微网格力量，并更新服务流程电子册。100%的覆盖率让服务不留白，网格队伍责任明晰，配上服务电子册，优化精准服务供给。

②明确工作机制，形成闭环：建立“日常巡查→问题上报→协调处置→结果反馈”标准化流程，确保事事有回应。事件响应速度从以天计到小时计，甚至简便的直接再提升至现场计，网格闭环处置率达到94%以上，满意率超96%多。

③聚焦重点人群，进步优化：网格治理要结合各阶段发展中的重点工作任务，融合进网格工作中，坚持不赋量、就赋能，如刚刚说的多格合一等融入网格工作其实就是赋能。对各阶段不同的重点人员实行“红黄绿”分级标签管理，确定好走访频次，掌握动态，精准服务。服务触角的精准延伸让特殊群体关怀走访频率提升1-3倍不同。提高矛盾发现率和风险化解率，今年到目前为止排查处置矛盾和隐患30多起，无一起安全事故，无一起群体性事件，无一起信访事件。

精耕网格，实现了社区治理从“粗放式”到“绣花式”的转型，让“小事快办、难事攻坚”成为常态，红色物业专员更是穿透物业、业委会和居民的三角关系，提升治理效率，让贴心服务抵达每位居民心坎，实现了与治理效能的显著提升。

二是联好一片区，区域党建强力量

我们牵头建立了“七心桥区域党建联盟”，现有党群服务中心、社保服务中心、派出所、城管、环卫、成校、申新电气等9家区域联盟单位，从“组织联建、资源联用、党员联管、活动联搞、服务联做”构建新形势下党建联建格局。我们梳理整合阵地、人才、团队等47项资源清单，根据实际情况更新形成综合执法、政策指导、服务保障等的需求清单，落实完成送教进社区、美丽社区建设、交通通行改善、停车管理等共建项目。同时也通过“本月我当值”来切实加强基层党组织间的交流合作，共同提升基层建设、社区治理和社区服务，增强各单位组织的参与感和责任感。在有序有效运行下，我们优化了新镇街往工业方向非机动车道路通行、小区在旧改中的车辆临停难题、商圈停车管理、老年智能化运用指导、一老一小服务项目等十余件。也实时对接微心愿和困难群体，单我们自己社区就互相对接了几十户的困难走访，从最高的5000元慰问金到送基础生活用品都有。此举不仅深化了合作，更促进了社区的繁荣发展，展现了团结协作的无限魅力。

除此之外，我们也根据自己的需求与周边支部形成共建，在共建中拓展资源网络，实现优势互补，促进区域融合，营造和谐氛围，提升党建活力和影响力。其中也包括如建筑工地、短期项目组，临时机构等流动性单位开展共建活动，这也是推进精细化服务的举措，不仅是资源的整合，更是治理边界的拓展、服务对象的延伸和党建活力的激发，有效促进区域和谐、化解潜在矛盾、服务发展大局。在整体上坚持“不求所有，但求有用；不求常在，但求有效”的务实思路。

比如，今年我们遇到G15高速公路嘉金段的改扩建，扩建后高速行道增加，离我们的几个居民区就更近了，大家对此工程内容的关注、施工中的噪音、周边的环境出行影响，特别是隔音屏的安装等事项特

别关注，所以我们就让城建领导牵线，与其支部进行对接并签约共建。让我们能更准确详细地了解工程的概况，对接施工过程中可能遇到的绿化迁移、施工噪音、通行调整、隔音屏安装等群众关心的事项。除此之外，我们也共享党课等学习资源、与困难家庭、退伍军人等形成关心机制，在企地共建中互动互助互惠。

方法论提炼：

①理清三份清单，推进治理：梳理资源清单并及时更新需求清单，比在对接中形成以具体项目如环境整治、为老服务等作为项目清单，推动实质合作和有效治理。共享 47 项资源清单，通过各阶段不同的需求更新对接，解决 10 余项专项治理事务。

②建立轮值机制，展现活力：推行“轮值机制”，以“本月我当值”来增强成员单位参与感和责任感。每月一次活动，内容拓展更丰富。

③动态拓展覆盖，有用有效：坚持“不求所有，但求有用；不求常在，但求有效”原则，将工地项目、网格资源等纳入共建，动态扩大“朋友圈”。扩大共建范围，增强服务能力和治理能力，特别是让针对性问题有平台协商。

聚力共建，强化了组织根基，打破了条块分割，以强大合力，在资源共享、问题共解中拓展了治理边界，提升了服务能级，营造了和谐共建的区域氛围。

三是突出一特色，品牌凝聚注活力。

结合我们民益社区的实际需求，打造“益课堂”特色品牌，包含四个维度：

1、“艺课堂”：主要是以烘焙、戏曲、舞蹈、绘画、跆拳道等

各类活动，让居民走出家门，架起交流的“友谊桥”。一方面在基础的传统节日组织好活动，志愿者们将爱心手作、传统点心、文化节目等带给居民，传递社区的温暖。第二方面培养好自己的特色团队，团队聚集了社区文艺达人、白领和本地阿姨等，优秀团队“民益沪剧沙龙队”编排了红色戏曲和诸多现代小品在社区传播红色精神和文明时尚，多部著名大型戏剧在全区进行展演，今年入选了上海市百支群众文艺示范团队，让大家的热情更为高涨。最后，为了进一步丰富社区文化活动，启动了社区合伙人项目，引进了艺术培训机构开设绘画培训，涉及漫画、素描、彩绘等，也在假期与社区合伙人开设公益的跆拳道、少儿街舞、成人爵士舞等。多样化的公益活动同时惠及困难家庭及来沪子女，错时运用盘活了阵地空间，晚上和假期这些时间段更吸引和惠及到不同人群，让社区更添活力和凝聚力。

2、“医课堂”：以健康讲座、中医问诊、养生体验等形式回应居民健康问诊的需求，搭起健康的“连心桥”。社区医生、退休医生、方塔医院、中心医院和多个共建门诊部，每双周都会轮流在社区开展活动，开设的夏冬两季养生讲座、艾灸体验、中医推拿等特别受到群众欢迎。同时根据“议课堂”建议开设法治问诊，链接法律工作室、车墩法庭、人大等资源，加强法规条例、实际案件等的学习，也针对存在的问题进行诊断分析解决，提升法律意识和素养，维护自身权益。

3、“义课堂”：为辖区居民建起了公益的“互助桥”，营造邻里互帮互助的友好型社区氛围。目前社区共有爱心助老、社区平安、零废弃等 10 支志愿服务团队。“零废弃”志愿团队提倡低碳环保理念，他们宣传绿色理念，培养节约习惯，指导堆肥实践减少厨余和绿化垃圾，利用旧物再造义卖筹集善款，帮助西藏的心脏病困难儿童做

手术，在社区中形成向善之风和社会责任感；同时也积极组织各类应急演练，提高居民应急反应能力，提升社区治理能力。

4、“议课堂”：坚持问计于民，以群众智慧解难题开设“议课堂”，在共商共议的自治平台上解决小区乱停车、文明养犬，推进垃圾分类、文明创建，完成综合改造、微更新等事务，撑起决策的“智慧桥”，用大家智慧共建和美社区。近期举例：**一是**通过我们的“议课堂”，大家谋划了社区合伙人项目。该项目依托“融网强格”工作思路，以“空间换资源”构建“公益+低偿+市场”的多元运营模式，成功引入第一综合网格内的优质社会资源，通过盘活闲置空间（包括社区规整后的闲置场所、社区可错时利用场地、小区闲散公建配套用房等）创建了绘画、书法、跆拳道、成人街舞等长期普惠或短期公益服务场景，获得居民“距离近”、“价格实惠”、“内容丰富”等一致好评。项目实施严格遵循民主决策，实施方案、合作协议、包括合伙人、收费标准、使用场地等都经居民代表会议表决通过，实施过程坚持民主监督，运行实效年终评议，是全过程人民民主的具体实践。运行以来已受惠 200 多家庭，场所利用率显著提升，特别是晚间、节假日等时段，深受群众好评。**该模式**既通过公益免费课程履行社会责任、普惠于民，又通过低偿服务和月结模式提供高性价比的优质供给，同时兼顾合作企业的市场化生存需求，实现了社区、居民、企业三方共赢的可持续发展。对于现代化社区治理要求来说实现了三个层面的变化，首先是**空间效能之变**，将“沉睡”的资产转化为“活跃”的服务阵地，极大提升了社区公共空间的使用效率和价值；其次是**服务能力之变**，在精准对接需求，丰富服务供给中构建了更为便捷高效的“15 分钟便民服务圈”；最重要的是**治理模式之变**，推动了社区公共空间

运营从政府“输血”到自我“造血”的转变，激发了基层治理的内生动力，为社区服务的长效化、可持续发展奠定了坚实基础。中确保了居民的知情权和参与权。这一过程不仅增强了居民的主人翁意识，还提升了社区治理的透明度和公信力。**二是大家一起谋划推进了社区法治建设**，2023 年为推进民益立法联系点共同体工作，我们通过这个平台谋划吸收了联盟单位共同参与立法工作，在各联盟设立法信息采集点，邀请司法所、招募律师等专业人员成立信息员团队，通过对下发草案进行学习解读、各信息采集点收集意见建议、专业的信息员团队进行建议梳理规范、将整理好的建议统一上报、建议采纳情况的反馈接收这样闭环流程，进一步推进全过程人民民主在更多部门、更宽领域落实民主的生动实践。通过大家的努力，我们过去两年先后参与我市 6 部法规草案的征集工作，整理提交基层立法意见建议 22 条，被采纳 6 条，今年参与 3 部法规草案意见征集，上报了 16 条建议。同时我们在日常探讨中梳理好的意见意见并积极向上提交，如像镇里提议建立业主大会智能化投票系统，方便业主参与讨论表决，目前已经专门设立了一个版块进行试运行。

益课堂，是集文化、健康、议事、公益的多元课堂，不仅凝聚人心，激发活力，也通过自治议事办事来美化我们的家园。我们通过益课堂为百姓提供近距离贴心服务，不断拓展深化其内涵，做好“治”与“质”的文章，在共建共治共享中汇聚党员群众磅礴力量，共同创造新时代幸福美好生活。

方法论提炼：

①引入外援专业化：通过“社区合伙人”等机制，引入专业社会力量，提升服务品质和可持续性。丰富社区活动，满足居民所需，并

让活动更具持续性，吸引各年龄段参与。

②居民做主增效能：搭建“议课堂”等议事平台，引导居民参与规则制定、项目监督，赋能居民自治。居民议事成果转化率提升，建议采纳率提高。

③培育品牌聚人心：益课堂品牌越来越响，大家对社区党组织的信任度、凝聚力都越来越高，这本身就是一个品牌的影响力。同时我们也重点扶持特色团队（如文艺队获得市级荣誉），打造精品项目，扩大品牌影响力，增强社区凝聚力。从品牌效应来凝聚人心，让居民更具荣誉感、责任感和幸福感，进而吸引更多人参与其中。

品牌破圈，我们以“益课堂”为载体，凝聚了人心、激发了活力、美化了家园，推进了自治，**打通凝聚、服务与治理的闭环**，不断增强居民的获得感、幸福感和归属感。

三、总结与启示

“三个一”工作法是一个有机贯通、系统运作，“**织好一张网**”是治理基础，实现服务精准投送、问题就地化解；“**联好一片区**”是资源引擎，通过区域党建整合力量、拓展协同；“**突出一特色**”是活力载体，依托品牌项目凝聚人心、促进参与。三者功能互补、层层赋能，共同构建起民益社区精细化治理、高效能服务的运行体系。

（一）主要成效

1、治理更高效，小网格实现大效能。网格闭环处置率近 94%，12345 投诉率显著下降，满意率超 96%，红色物业专员有效打通物业、业委会与居民的沟通堵点，实现“小事快办、难事共攻坚”。

2、资源更整合，单打斗变集合作战。党建联盟整合 9 家单位、47 项资源，推动停车管理、为老服务、环境整治等 10 余个共建项目

落地，治理协同性、区域共建力明显增强。

3、参与更广泛，小品牌激发大活力。“益课堂”年均活动超百场，服务覆盖全龄段居民，居民参与度、满意度双提升，社区从党建引领的“居委主导”逐步向“居民主动”慢慢推进。

（二）实践启示

1、党建引领是根本保证。必须把党的领导贯穿治理全程，靠组织优势聚资源、破难题、促落实，把牢治理方向。

2、精细网格是核心支撑。网格是服务管理的最末梢，只有责任到人、反应迅速、机制闭环，才能真正实现治理精细化、服务精准化。

3、居民参与是力量源泉。社区治理归根到底是做群众工作，关键在聚人心、激活力，要通过品牌吸引、渠道创新和议事赋能，让居民从“旁观者”成为“共建者”，实现“人人有责、人人尽责、人人享有”。

民益社区将继续深化“三个一”工作法，以“绣花功夫”织密服务网、扩大共建圈、打响特色牌，努力打造有温度、有韧性、有活力的现代化社区，让居民获得感、幸福感、安全感更加充实、更可持续。

（指导老师：区委党校讲师李谦）

九亭镇亭南居民区： 以党建“牵引力”激发自治共治“源动力”， 探索分片区业委会换届选举模式

九亭镇亭南居民区党总支书记金春

各位学员同志们，大家好：

我是来自九亭镇亭南居民区党总支书记，居委会主任金春，首先感谢区委组织部给我这次机会，在这里和大家分享交流我们居民区在社区治理工作中的机制探索，我本人是第一次坐在台上和大家作交流，经如有讲的不妥的地方，也请大家多多包含。

物业治理关系千家万户，直接影响居民的幸福感和满意度。近年来，在 12345 平台，关于物业、业委会投诉量基本占了大头，所以我们居民区所管辖的万人社区来说，把业委会建好、把物业管好尤为重要。近年来，亭南居民区党总支全面贯彻习近平总书记考察上海重要讲话精神，深入践行“人民城市”重要理念，聚焦小区堵点、难点、痛点，抓牢业委会换届选举契机，充分发挥党建“牵引力”，明确治理目标，挖掘骨干力量，理顺治理机制，推动形成有序社区治理格局，打造美好社区。

首先我向大家介绍一下我们亭南居民区一些基本情况，亭南居民区所管辖的绿洲长香岛小区位于九亭镇最南端，毗邻上海康城，是九亭镇最大的导入型社区。小区自 2001 年起分期建成交付，总建筑面积 66、54 万平方米，总户数 3762 户，实住人口超万人，小区内商业街、幼儿园、社区卫生站、长者食堂和健身会所等配套设施丰富。居民区党总支下设 7 个党支部，在册党员 356 名，流动党员 8 人。

作为一座万人社区，我们居民区在社区治理中遇到的痛点难点在近年来逐渐显现。小区被开发商划分为五个区域，存在着别墅、复式、多层、高层和商铺，除了多层和商铺为开放式的区域，其他区域都用围墙阻隔，相对独立。每个区域的维修维护成本和物业费价格都相差较大，多层 1、06 元、别墅 2、2 元（两辆车免费）、高层 1、8 元，从而造成居民诉求也各有不同。直到 2014 年，在党委政府的帮助下，首届业委会得以成立，由于小区是分区域开发，业委会的组建采用分区自治的管理模式，日常管理中各区域实行自主管理（自主管理的好处是每个区域内部公共设施设备维修维护只需要征询自己区域的业主，如果不是分区管理的话，势必所有公共设施设备需要全小区业主征询，这样势必带来非常大的工作量），但是在讨论小区公共事宜上，各区域对于不符合自己利益的议题，拥有一票否决权（多层 620 户、别墅区 180 户、高层 3000 多户，按照现有业委会大会规则，公共事宜上须三分之二业主同意、半数以上业主通过，故造成多层和别墅区怕被高层 3000 多户业主代表，所以在首届业委会成立之初就设置的一票否决权，小区公共事宜必须 5 个区域全部同意才可以召开业主大会），也是因为这个原因，造成各区域之间对话语权的争夺愈发严重，致使近 1500 万元的公共收益无法补充维修基金，公共区域的设施设备无法及时修复换新等矛盾日益突出，最终导致业委会的工作基本处于瘫痪状态，所以做好新一届业委会换届工作成为居民区头等大事。

下面我通过三个方面讲一下在这次业委会换届改选工作中的一些方式方法。

一、用好党建引领“指挥棒”探索“红领业委会”

我们居民区党总支始终坚持将党建引领贯穿业委会换届全过程，通过召开支委扩大会议、党员大会、集中座谈、上门走访等方式加强组织保障，在**创新机制、全面动员、综合把关**三个关键节点发挥作用，推动社区治理从“被动应对”到“积极推动”、从“有规难循”到“有制可依”、从“单方运作”到“全面参与”。一是**因地制宜创新机制**，我们邀请区镇两级房管部门和华政教授团队进行指导，依据上海市物业管理相关规定，结合小区议事规则，研究制定了业委会“1+N”的组建模式，1是代表居委会，面对别墅区有存量违建，无法产生候选人的问题，拟定居委会通过业主大会授权的形式代为履职别墅区，其他四个区域业委会成员则在居民中产生。（**业委会的组建通常是在居民中产生，如果居民中无法产生候选人，按照相关文件规定可以由居民区通过依法依规的情况下代为管理整个小区**），正是采用1+N的组建模式，此举也是确保今后居民区党总支能全面参与到业委会日常工作中，也是探索推进“红色业委会”重要一环（**目前业委会使用公章需要两把钥匙一组密码，目前密码保存在居委会手里，所有用章也需要得到居委会的同意后可使用**）。二是以全面动员促全员参与，居民区党总支以四包机制为依托，组织党总支两委班子成员、第二书记、社区党员、楼组长等骨干力量分片包干五个区域，深入开展“四百”大走访行动，走入居民群众中，在醒目位置放置意见收集箱，收集意见和建议的同时，鼓励带动居民积极报名，参与业委会换届工作，营造浓厚氛围，推动全体业主共同关注，确保业委会改选工作全面铺开，人人知晓。三是**综合考量、严格把关**，在前期工作全面铺开的情况下，有15名居民自主报名参与竞选，其中有8名同志为中共党员，为了更加公正公平的让业主知晓这15位居民的基本情况，我们通过召开业委会换届改选小组会议，结合支委扩大会议，决定采用召开综合评定

会的方式，邀请党员、楼组长、志愿者等居民围绕他们的政治面貌、年龄结构、工作履历、社区表现等四个方面，对各自区域内初步候选人进行综合评定，从源头上把好业主委员会人选关。

二、抓牢党员骨干“主力军”推动事务落实落地

在新一届业委会改选过程中，如何破除区域间的沟通壁垒，协商各方意见，推动事务落地是关键。在这个过程中，我们充分发挥党员先锋模范作用，积极挖掘社区党员中的“能人贤人”，充分利用他们的特长、经验及影响力，引导他们担任各区域的中间人和代理人，通过“组织带骨干、骨干带群众”，做实做细区域间的调解协办。

如近年来，小区道闸因年久失修老化，反复出现升降不畅、识别失灵等问题，给居民日常出行带来了诸多不便。居民区党总支将道闸维修列入“一支部一实事”清单，动员组织党员“第二楼组长”、党员志愿者们发挥熟人优势，广泛征集居民对道闸维修的意见建议。在征询反馈过程中，围绕维修费用如何分摊、改造期间出行管理等问题，党员志愿者们及时向党组织、物业公司、留守业委反馈，加强多方沟通，有力推进道闸维修提上日程。

在拟定维修方案中，居民区党总支组织物业公司、留守业委、社区党员代表等实地学习其他居民区维修更换模式，并通过方案比较、区域约谈、征求反馈等方式平衡各方诉求和利益，最终联合推动形成各方满意的方案，解决了安全隐患和堵车纠纷，各区域间业主、居民获得感、认同感得到进一步提升。

三、建好项目议事“小平台”资源导入破解热点问题

把有效解决社区“急难愁盼”作为推进业委会改选的重要一环，居民区党总支积极践行“全过程人民民主”重要理念，以推进“美好社区先锋行动”为抓手，依托党群服务阵地搭建意见反馈渠道，带动

居民群众、各方力量的参与热情。如针对小区流浪猫管理难问题，居民区党总支牵头打造了社区首个爱宠自治项目——长香荟·猫岛，建立了从意见征集到志愿招募，从源头控制到常态管理的实施机制，并通过线上问卷与线下议事的形式收集各方诉求建议，对症施策。

聚焦流浪猫无序繁殖、居民文明养宠意识培育等问题，与九亭爱马可仕宠物经济产业园区达成合作，依托党群服务阵地邀请浦东“猫岛”团队进行专业授课，组织业委会、居民、物业及相关职能部门等各方代表召开爱宠议事会，一起探讨制定加强流浪猫的救助和管理方法，并招募志愿者组成自治团队，近百只流浪猫由爱宠志愿者实行分片区管理，通过集中投喂与定期清理猫窝、食具等暖心行动，不仅改善流浪猫的生存状况，也提升了社区的整体环境和居住质量。近年来，在志愿者们共同参与下，我们也逐步完善了电瓶车充电桩覆盖、楼道安全隐患整治等工作，努力打造居民向往的美好社区。

2024年11月初，在各方的不懈努力和居民的全力支持下，亭南居民区新一届业委会组建成功，10名正式委员中有6名为中共党员，别墅区经业主大会通过，由居委会代为履职，各项业委会工作逐步走上正轨，新一届业委会成员在政治面貌、年龄结构、工作经历中，相比前两届有了明显的进步。

今年2月，市委陈吉宁书记调研松江时，对松江区提出了“打造‘四个区’”的要求，为松江未来发展锚定方向，注入了强劲动力。4月24日，区委王华杰书记在专题调研党建引领物业治理工作中提出松江打造现代化新城建设样板区，要始终把人民安居宜居作为首要目标，构建基层共建共治共享的治理共同体。其中，物业治理是重要一环。要强化党建引领，打造人民向往的美好社区。强化政治引领，把党的领导贯穿社区治理始终，真正体现居民区党组织的领导作用。

今后，九亭镇亭南居民区党总支将继续以党建引领社区治理，牵引“三驾马车”协同发力，通过社区事务共商共议，破解社区治理难题，不断提升社区治理效能，切实营造和谐有序幸福社区。

最后，对我万人大型社区自治共治心得启示：

一是抓实关键少数，让“一些人”带动“一群人”。充分发挥党员优势，加大对在册党员的分类管理，持续挖掘资源特长，适时搭台子、给位子，发挥“一名党员、一面旗帜”主作用。

二是找准价值共识，让“有意思”变得“有意义”。发挥全过程人民民主，激发居民“主人翁”意识，发挥达人、能人、贤人特长，围绕共有话题兴趣，践行丰富生活内容，打造熟人社区。

三是凝聚治理群力，进一步巩固深化“四包”、党员“第二楼组长”等经验做法，让“单打独斗”转变“双向奔赴”，强化组织动员，推动“党员带骨干、骨干带群众”，深化赋能团队合作赋能，激活周边资源融入等方式机制，做实做细共治联盟，构建美好家园共同体。

社区治理是一个不断探索过程，我个人觉得社区治理的源头还是在于各位居民区干部如何把握好社区内“意见领袖”这些关键人，在工作方法上，通过了解这些关键人的兴趣爱好、找准他们的情绪价值，以各种形式争取和这些“意见领袖”做朋友，那可能很多你们原来觉得困扰，烦恼的事情可能就能迎刃而解了。

谢谢大家。

（指导老师：区委党校教研室副主任、副教授陈安杰）

打造艺术乡村，共创最美洙桥

石湖荡镇洙桥村村党总支书记沈春峰

大家好！我是沈春峰，是石湖荡镇洙桥村党支部书记、村委会主任。今天很荣幸和大家分享我们洙桥村在党建引领下打造艺术乡村，共创最美洙桥的新篇章。

首先简单介绍一下我们洙桥村。洙桥村地处黄浦江南岸生态廊道，水系发达，全村 14 条河道穿村而过，是典型的江南水乡风貌。特别的地理位置造就洙桥村林郁水秀的自然风光和淳朴自然的村落风貌。村域面积 3.14 平方公里，耕地面积 2300 亩，涵养林 938 亩，水晶梨生产基地 102 亩，黄浦江大闸蟹养殖基地 235 亩。洙桥村建村超过 600 年，2022 年获评上海市首批市级乡村旅游重点和上海市美丽乡村示范村，文化资源丰富、历史底蕴深厚，散落在全村各地的老宅随处可见，其中以建于民国时期的陆宅、建于清末时期的沈宅最为典型，白墙黛瓦、静谧安逸、古树参天、鸟鸣林幽。目前常住人口近 400 人，以独居老人、空巢老人为主，老龄化程度位居全镇首位。

一、最美洙桥，美在何处

（一）美在生态

在乡村文化艺术生态建设方面，首当其冲的是我们洙桥村的百年银杏古树。这棵银杏树种植于清康熙年间，树龄约 340 年，是村里的活化石，见证了洙桥村几百年的沧桑变化。这棵古树不仅是村里的宝贵财富，更是村民们心中的骄傲和寄托。为了保护这棵珍贵的古树，我们洙桥村联合上海市古树名木单位，启动了银杏古树复壮保护工程。经过精心修复和保护，这棵百年古树重新焕发出了生机，树干挺

拔，新叶盎然，成为了洙桥村一道亮丽的风景线。这棵古树不仅见证了洙桥村的历史变迁，更在新时代焕发出了新的光彩。

洙桥村的人文历史和农耕文化的底蕴深厚。2022 年，在镇里的大力支持下，我们党支部携手全村之力，共同修建了一座村史馆，想要传承与弘扬这片土地上的历史与文化。这座村史馆，不仅是一座收藏老物件的宝库，更是一部活生生的历史教科书。收藏了大量洙桥村历史变迁的老物件，让每一位到访的客人都能通过实物感受这片土地上的历史脉络。同时，村史馆还详细记录了洙桥村自建村以来的种种事迹，从艰苦创业到繁荣发展，每一个故事都激励着后人不断前行，正所谓“继先人遗志”，才能“创百年辉煌”。

23 年底，上海洙桥美术馆开馆展暨金秋名家作品邀请展在石湖荡镇洙桥村举行，这也是首家落户于洙桥村的专业美术馆。美术馆由石湖荡镇企业家蒋平投资打造，内部主要功能区域为会务区、餐饮区、客房、茶艺、艺术家工作室、艺术品展示区等，馆中展出了国家一级美术师、复旦大学上海视觉艺术学院教授张明等艺术家以乡村为题材的画作，生动展现了乡村“自然美、生态美、艺术美”的融合。洙桥美术馆一直秉持致力于用艺术作品关注自然、关注生态、关注人居环境，在创造“自然美、生态美、艺术美”的语境之下，用田园牧歌般的五彩作品对松江这块不可多得、充满神奇的乐土进行赞美。去年六月美术馆邀请上海、江苏二十余位书画名家，开展“桥下乘凉”沪苏名家扇画邀请展，展览广受好评。前段时间“荷美荡里”2025 年沪·苏中国画名画家荷花作品展在洙桥美术馆开展，本次画展以“荷”为主题，汇集了上海、江苏两地 35 位当代名家的 48 幅佳作。

廉洁口袋公园位于村史馆北侧，是一个占地约 1100 平方米的袖

珍公园。公园以“见莲思廉，清风廉韵”为主题，依托原有绿化带并充分利用步道、景石、亭廊等资源，巧思设计融入洙桥村村规民约、清廉小故事、廉洁漫画、名言警句等多种廉洁文化元素。这是“廉心廊”，在廊下，挂着一幅幅廉政故事漫画，以生动有趣的形式，讲述着一个个感人至深的廉洁故事。通过对村口绿地的“微改造”，不仅美化环境，更让村民在休闲健身之时，潜移默化地接受廉洁文化的熏陶。

（二）美在活力

近年来，洙桥村凭借独特的自然环境与安静适宜的居住条件，吸引了近 30 余位来自上海市区的“新村民”入驻，其中不乏文化创客艺术家群体，他们的到来为洙桥村的发展注入了新的活力，也成为了外界认识洙桥、走进洙桥的重要途径。

大名鼎鼎的小林漫画团队目前已经在洙桥村租借了房屋，计划打造集漫画创作、休闲接待为一体的工作室。尽管房屋尚处于装修阶段，也没有阻挡小林漫画与洙桥村的“深度对话”。4 月在小林漫画工作室的设计下，一幅幅充满创意与温情的小林漫画墙画出现在了村里各个角落。原本质朴的房屋墙壁摇身一变，成为了艺术的展示舞台。小林漫画显著地提升了洙桥村的文化软实力，这些墙画一经亮相，便迅速成为全村焦点，引得不少村民驻足欣赏。老人则聚在一起，指着墙画回忆往昔岁月，感慨如今乡村生活与文化艺术的奇妙融合。

书法家顾林林是上海书法家协会的会员。顾林林夫妇表示，入住洙桥村是被环境所吸引，在村里可以静下心来做很多想做的事情，比如做汉语文字研究。如今顾林林老师已在洙桥生活了 3 个年头，早已习惯了这里的一切，融入了洙桥村的乡间生活，积极参加村里的文化

活动。临近春节，他还会邀请书法家朋友来村里做客，一同为村民写春联、送福字。

除了顾老师以外，洙桥还有一位书法爱好者姚老师。她给屋子起了个美丽的名字——南姚小筑。来到洙桥村的第一印象就让她有了回到家乡的感觉，特是看到这里的农房，让她有了打造一个记忆中老房子的想法，现在休息的时候她大多数时光都会在这里度过，安静简单的坐着看书、写写字、种种菜、收拾屋子、再约一些朋友过来喝茶。

周冬梅打造的“柿外小屋”已成为家人朋友放松解压的重要场所。对农村有着特殊情感她表示，出生在农村，农村承载着她记忆中的美好和对生活的向往，在农村看到的一切让她感到很亲切，身心也很愉悦、很放松。对农村的情怀，让她身边聚起了一群有共同理想的朋友，努力打造成能融入农村的特色小屋，让更多人体验到乡村慢生活的乐趣。

此外还有人称“青蛙爸爸”的生态规划师、自然教育者薛璋，他对于乡村振兴和规划发展有着独到的理解。因为青蛙的数量是衡量人居环境的标准之一，所以他们给自己这样取名。青蛙爸爸后来于2022年11月来到洙桥村生活。他在房子西面新挖一口水井，造了两个蓄水池，建立了简易的水过滤循环系统。池塘里种着荷花、蒲草，放养着鱼、虾、螺，水漫过池沿流进屋前的菜地，浇灌了波斯菊和百日草，来年，这些植物又为他种植的有机蔬菜的堆肥。

除了上述这些新村民以外，这里还有石雕艺术家、纪实作家、国际友人等等。他们的到来把各自生活的方式变成了洙桥村特有的颜色和音符，在新农村这张白纸上描绘出美丽乡村的色彩，奏出了乡村振兴的诗和远方。

二、最美洙桥，为何美丽

（一）积极盘活资源

洙桥村通过开展各类文化艺术活动，持续营造浓厚艺术氛围。23年依托石湖荡“美好社区先锋行动”项目，洙桥村与镇里围绕“文化古村落，活力新洙桥”的目标定位，以“美其形，进一步优化生态环境；丰其神，进一步挖掘文化内涵”为实现途径，以“一个主题、一支团队、一套机制、一面品牌、一组形象”为工作抓手，助力洙桥村焕发出新的生机与活力。在这个过程中开展了多场活动，例如与极映影业开展乡村振兴影像记录现场交流活动，共同探讨用影像为洙桥村赋能，通过爱奇艺、优酷等平台，拍摄乡村振兴题材的影视短剧，用镜头记录传播洙桥村，体验600年古村落的人文风情，感受洙桥村的丰富生态资源，全景式立体呈现洙桥村的生态之美、风情之美、劳动之美，让乡土故事“接地气”，更有“人情味”。

23年石湖荡镇“强农村党建促乡村振兴”主题活动暨第六届农耕文化节成果展在洙桥村举办。精彩纷呈的活动，丰富多彩的党建项目展示，描绘出石湖荡镇和洙桥村抓党建促乡村振兴的生动画卷。在洙桥村通过沉浸式“行走的党课”贯穿，展现新农村在新形势下的新发展，让观众边听边看边感受农村的广阔天地。活动现场，农耕文化集市“浦江首选”人气十足，本地特产和文创产品集聚一堂，每一个展品摊位前，都围满了前来参观的市民。新农村在党建引领下有了新发展，而洙桥村凭借独特区位、生态不断形成文化优势，努力让农业成为有奔头的产业，农村成为安居乐业的家园。

去年六月，“云间理堂理在心中——新时代党的创新理论我来讲”“百姓名嘴”选拔赛石湖荡专场在古银杏树下拉开序幕。村民们纷纷

走近古树下，坐在长板凳上，聆听党的创新理论的声音。通过身边人讲述石湖荡故事，用乡语乡音传递党的声音，让党的创新理论更好地深入基层、落地生根。古银杏树下的这一场活动，不仅是对古树的一种致敬和传承，更是新时代洙桥村文化繁荣和发展的重要体现。

此外，沪剧表演一直是洙桥村老人们心中的挚爱。然而由于场地限制，原先的老年活动室难以满足村民们日益增长的文化娱乐需求。为了解决这一问题，我们党支部积极行动，将旧仓库改建成了宽敞大气的“百姓戏台”，为村民们提供了一个全新的文化娱乐场所。新建的“百姓戏台”不仅宽敞明亮，而且设施齐全，能够容纳更多的观众，提升了村民们的文娱活动质量和体验感。自从“百姓戏台”建成以来，这里已经成为了村里最热闹的文化地标之一。各类戏剧表演纷纷登台亮相，包括《大雷雨》、《星星之火》、《芦荡火种》、《红灯记》等。这些剧团的演出感情充沛、引人入胜，让台下的村民们目不转睛，听得津津有味。除了沪剧表演，“百姓戏台”还成为了村里举办各类活动的多功能场所。我们充分利用村里现有阵地资源，不断扩展其功能，定期举办红色文化宣讲、健康知识讲座等活动。这些活动不仅丰富了村民们的精神文化生活，还让他们老有所学、老有所乐。

（二）引入专业资源

洙桥村通过集聚专业力量，充分发挥好调研在艺术乡村建设中的抓手作用。依托赋能单位上海视觉艺术学院开设的跨专业设计工作坊课程，将生态洙桥引入课程建设、学生实践、毕业设计等环节，为洙桥村送上一份精致又切实的文创产品和策划提案。通过组织学生深入调研洙桥村文化艺术底蕴，挖掘乡村自然肌理、生态禀赋和历史文化，有机融合乡村美景、风俗民情、老村古宅等具有乡村特色风格的内容，

助力打造乡村振兴特色品牌。在调研结束后，通过设计“洙桥 CUN 潮”品牌，以水墨的艺术手法描绘了一副诗情画意的水墨画。

此外，洙桥村也充分发挥选调生的能力特长，我们将选调生培养与本村文旅产业发展重点工作深度结合，带领选调生调研本村农文旅相关产业，走访新村民，摸清家底、找准问题，并共同前往新浜、泖港、佘山以及青浦、金山等地的示范乡村学习先进经验、开拓思路。在共同努力下，我们完成了关于洙桥村文旅产业的调研报告一篇，并以该报告为敲门砖，邀请携程旅行来到洙桥村参观指导，进一步推动乡村文旅产业发展。

在专业力量的赋能下，解决了过去因专业力量薄弱而存在的发展方向不明确等问题，充分掌握了洙桥村文化艺术乡村发展的现状与问题，为后续的发展与路径优化奠定了坚实的基础。

三、最美洙桥，如何更美

（一）完善产业发展基础

完善乡村文旅产业基础是一项涵盖人才培育、设施升级、服务优化与技术赋能的系统工程，需通过多维联动夯实发展根基。在人员专业能力提升方面，借鉴浙江“五级人才梯队”模式（名家名师、领军人才、骨干人才、青年人才、后备人才），通过“文旅导师工作室”开展带徒传艺，并依托高校开设乡村旅游、民宿管理等专业课程，定向培养复合型人才。基础设施完善需紧扣“食住行游购娱”六要素痛点，多措并举完善文旅设施建设。

（二）丰富文化载体活动

乡村文旅的核心竞争力源于独特的文化基因。需系统梳理非遗、民俗、历史文化等资源，通过创意转化形成沉浸式体验，例如通过吸

引村民入驻建立非遗工坊，让游客参与传统手作，既活化文化又延伸产业链。也要创新业态与场景设计，拓展消费链条，需通过“农业+”“文旅+”跨界融合创造多维体验。例如发展景观农业（如稻田画、梯田摄影）与科技农业（智慧大棚、云认养），并延伸加工体验，以及利用地理标志产品开发研学工坊，让游客参与制作并带动农产品溢价。

（三）持续招引新村民

洙桥村拥有的 50 套闲置民房，亟待以创新模式唤醒其价值。计划以“共享乡居”为核心理念，融合现有新村民的沉浸式生活样本，打造梯度化、场景化的城乡共生平台，使闲置资源转化为文旅动能与社区活力。通过内容矩阵构建，邀请艺术家、创业者等多元身份的新村民拍摄《洙桥日记》系列短视频，展示清晨饮茶、午后打理菜园、暮时庭院音乐会等真实场景，持续展示沉浸式体验式。此外实施空间产品梯度化开发策略，根据新村民差异化需求改造房屋，轻投入型、主题聚落型、高端定制型，使洙桥村民房对不同人群具有吸引力。

在今后的工作中，洙桥村将锚定乡村全面振兴示范区的建设目标，优化城乡融合发展格局，推动乡村产业提质增效，提升和美乡村建设水平，拓宽农民多元增收路径，持续打造文化艺术示范乡村。

（指导老师：区委党校教师冯德超）

党建引领下的乡村治理创新

鲁星村“三元共治”模式的实践与启示

新浜镇鲁星村党总支书记顾华丽

（展示新浜镇特色、鲁星村“四个百年”文旅资源和区位）

鲁星村地处新浜镇东北首，村域面积 5.1 平方公里，其中 2.4 平方公里位于镇级都市工业园内。村内设有 3 个网格片区、8 个网格单元、27 个村民小组，共 799 户村民，户籍人口 3016 人，村内现有常住人口 1300 余人，外来人口 500 余人。在治理层面，鲁星村辖区面积大、外来人口密集且流动性强，加上“平移”“上楼”政策导致村居格局快速演进，存在较大的治理难度。

近年来，鲁星村聚焦乡村振兴发展的痛点难点堵点和村民普遍存在的急难愁盼问题，紧紧围绕党建引领基层治理，积极探索构建“三元共治”模式，着力打造乡村治理新范式。在此基础上，鲁星村以“美好社区先锋行动”区级立项为契机，以“一网、两驱、三融合”为工作抓手，依托人居环境积分制，着力破解“城中村”、“工夹居”区域乱象，着力优化村民宅前屋后人居环境，进一步擦亮“村庄环境靓、生态环境清、村域产业精、历史传承美、文化氛围浓”的鲁星名片。新世纪以来，鲁星村相继获评上海市卫生村、健康村、文明村、美丽乡村示范村、学习型乡村建设试点村等称号，甬钓湾老街则获评上海市民第五批“家门口的好去处”。

总结起来，鲁星村的“三元共治”模式在其中发挥了关键作用，具体来说，就是以党建为引领，发挥村“两委”的治理主体作用，依托“四三工作法”凝聚民心、汇聚合力让村民参与自治，通过党建联

建等形式让高校、政府部门、企业商户等与我们合作共治。以下就鲁星村以“三元共治”模式赋能宜居宜业和美乡村建设的相关实践向各位作专题汇报，不足之处请各位多多批评指正：

一、党建引领，强健乡村振兴“主心骨”

（一）强化思想引领，凝聚一条心

鲁星村党总支下设3个网格支部，共有党员79名。在已经实现基层党组织全覆盖的基础上，鲁星村党总支严格按照《关于巩固拓展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育成果的意见》和《党史学习教育工作条例》等要求，规范落实“三会一课”、主题党日、书记讲党课、组织生活会等制度，推动党的创新理论学习走深走实走心，切实把村内所有党员的思想 and 行动统一到上级党组织的决策部署上来；充分发挥党员的先锋模范作用，培育一支“召之即来、来之能战、战之必胜”的党员先锋模范队伍，以各种传统节日和特殊节点为契机，多形式开展志愿服务特别是“一老一小”、“吃饭吃药”、“人居环境”等重点服务，发挥党员的传帮带作用。同时，鲁星村结合抓基层党建工作述职评议考核、党员民主测评等方式，向党员群众述职，并接受评议和满意度测评，真正让“办实事、见实效、评实绩”在全村深入人心、蔚然成风，以良好党风引领良好社风。

（二）健全队伍建设，织密一张网

鲁星村始终锚定以高质量党建引领高水平乡村治理的长远目标，在镇党委、镇政府的领导下，村“两委”班子围绕美丽乡村创建及其相关配套工作，成立了以村党总支部书记为组长，村党总支委员为副组长的鲁星村美丽乡村示范村创建工作领导小组，全面组织和协调宜居宜业和美乡村建设的系列工作。在上海市美丽乡村示范村创建成功

后，鲁星村进一步巩固拓展创建成果，充分发挥工作专班的统筹协调作用，在“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”等方面继续发力、久久为功。除此之外，鲁星村坚持党建引领“一张网”，组建“1+3+N”常态化治理服务队伍，通过1个党总支、3个网格支部和若干个埭头党小组，实现基层党组织全覆盖，有效串联党组织、党员和群众，切实发挥基层党组织战斗堡垒作用。

（三）强调规划先行，绘好一份图

鲁星村立足本村发展实际，对标对表《上海市松江区新浜镇郊野单元（村庄）规划（2018-2035）》，明确本村在土地利用规划、建设用地规划、国土综合整治规划、风貌规划引导等方面的定位和要求；从产业、建设、生态、文旅四个方面进行总体谋划，制定美丽乡村创建作战图，“挂图作战”，统筹协调工期安排。近期，我们正聚焦对“四个百年”文旅资源串珠成链，着力开发甬钓湾老街，【P15】区级各部门也依托2024年“美好社区先锋行动”召开3次现场调研会、2次座谈会，为老街发展进行规划、建议。

二、村民自治，激活基层治理“内生力”

一切为了群众、一切依靠群众是推进乡村全面振兴伟大战略，建设宜居宜业和美乡村的力量源泉和根本保障。在镇党委、镇政府的坚强引领下，村“两委”班子高度重视凝聚工作合力，将吸引群众参与、汇集群众力量贯穿于日常工作全过程、各方面，竭力在听民意、汇民智、聚民力、暖民心上下苦功。

（一）探索建立“自管办”，培育一支队伍

鲁星村鲁家埭属于“工夹居”地段，曾属人口严重倒挂地段，外来常住人口最多时达4000余人，人员混杂导致乱停车、乱租住、乱

堆放、乱搭建等问题多发，长期是治理的重点难点堵点。在镇党委、镇政府的周密部署和镇综治办精心指导下，鲁星村做实做细调查研究，通过在“工夹居”区域设立“自管办”，搭建房屋自治管理平台，吸纳党员志愿者和村民住户志愿者深度参与相关工作，充分调动村民参与积极性，从而有效地控制流动人口的租房随意性。近几年，伴随着“平移”“上楼”工作，本地区大片房屋拆迁推平，外来人口逐步搬迁至工业园区，目前该地段内本地常住7户人家，外来户口400余人，整体进入收尾阶段。

需要特别强调的是，“自管办”的成立有三个操作层面的注意事项：一是在队伍建设方面，自管办由书记为组长，综治条线干部、社区民警为副组长，网格协管员为组员，村民代表、党员代表、老干部代表等为监督员，同时招募3年及以上且有意愿的长期租户和外来媳妇作为志愿者组成。二是在管理机制方面，“自管办”在领导小组的领导下、在监督员的监督下，采取自建、自管、自治的方法，围绕“三个满意”——即“管理规范、环境整洁、隐患减少让政府满意；收入不减、风险降低、省时省力让房东满意；租住安全、生活便利、环境优美让租客满意”来规范出租房屋。对外来人口担当的志愿者，亦纳入积分超市覆盖对象，以实物形式进行激励。三是在长效治理方面，通过“五清”保障治理成效可持续性，即“清人口确保人员无漏登、无漏管；清房屋确保出租房屋达标无隐患；清合同预防发生租赁纠纷；清标识明示租赁信息；清环境营造安全安心居住环境”。

“自管办”定期巡查房屋状况和周边人居环境，指导农户进行整改。在此基础上，党总支充分发挥党建“一张网”的引领效能，发动全村志愿者开展“微创新”和“细治理”，因地制宜、变废为宝，如

将闲置荒地改造为休闲娱乐公园、将路边菜地改建为健身运动场所、将垃圾堆场改造为便民服务车位等，以服务引导代替说教管理，不断提升配套设施，逐一击破乱象顽疾，稳步改善人居环境、提升居民生活品质。在全村范围内树立自治共管共享理念，合力推动共建共管、共治共享新格局。

以下是相关的采访报道。

（二）探索创新“四三”工作法，培育一种风尚

为推进移风易俗，鲁星村探索发挥红白理事会自治作用，联合网格长骨干和老干部、老党员，推动建立“四三”工作法——即三问、三聚、三会和三制。

一是坚持“三问”察民情。三问是干部入户问、众人商议问、公开决策问。“干部入户问”是村组干部结合“四百大走访”，深入农户了解群众的急、难、愁、盼，宣传婚事新办、丧事简办、孝老爱亲、勤俭节约等文明理念。“众人商议问”是采取将村小组群众聚集到老年活动室，围坐在一起，共同商议在红白事上要做什么事？怎么做？把“众口难调”变为“众望所归”。“公开决策问”是在干部入户问和众人商议问的基础上，村党支部利用每月党员主题日活动，召集党员、群众代表、村“两委”干部，共商共议，公开决策，最终确定红白事工作章程要求，并民主推选理事会负责具体实施。通过三问可以实现“百姓提问-大家商量-共同解决”的有机、能动转化。

二是动员“三聚”汇民力。三聚是鼓励群众聚心、聚能、聚力参与。首先，要聚心。村民群众了解了共同参与缔造的理念，知道该项工作能够确实为大家解决一些实际困难和问题，最终受益是大家，因而村民参与的积极性高涨，民心自然聚集到一起。其次，我们要辅助

村民聚能参与。在红白事开展中，村民全程参与，对于一些设计不实际、考虑不周全的地方，村民会发挥主观能动性，提出合理化建议，理事会及时采纳，更改实施操作方案。最后，聚力干实事。在红白事操办中，许多村民主动对接商量，申报红白事参与人数，办理时间流程，设计餐食桌数等，大大提高了用餐安全性，也避免了铺张浪费等现象。通过三聚可以发挥村民主观能动性，提出合理化建议，推动移风易俗工作有效开展、有序推进。

三是用好“三会”促民治。三会是鲁星村成立的村民议事会、红白理事会、环境理事会，它们既各司其职又协商共治。第一，建立有“五老”（老党员、老干部、老教师、老复员退伍军人、老模范）参加的村民议事会，共商共议发展大计，议出解决问题的金点子，议出村民的真实想法，议出村集体发展的未来方向。第二，以推动移风易俗为切入点成立红白理事会，制定红白事章程，大力开展整顿婚丧陋俗，树立文明新风行动，组织村民签订承诺书，坚持疏堵结合，共同缔造文明清朗的良好氛围。第三，成立环境理事会。针对操办红白事时，乱燃放乱堆丢造成周边环境脏乱差等问题，村环境理事会逐一上门宣传，开展巡查督导，对村民卫生行为进行积分评议并公示，有效解决在操办红白事时废弃物乱丢、环境脏乱等问题。“三会”机制引导村民主动签订承诺书，组织志愿者上门宣传普及卫健知识、巡查督导绿色文明生活方式，营造文明清朗好氛围、缔造整洁优美环境，是实现人居环境整治、美丽乡村建设的关键沟通平台。

四是建立“三制”惠民生。“三制”即鲁星村实行文明约定制、家庭积分制、党员群众评议制，组织开展文明家庭创建和评选活动，弘扬优良家风，助力乡村治理。实行文明约定制，组织村党员群众共

同参与制定了《村规民约》，以约定规范村民行为，提高村民自治能力，培育村民共同体意识。同时，开展亮家训活动，每户村民结合家庭实际，制定家训并悬挂在门前进行展示。实行家庭积分制，修改完善《村民积分制管理实施细则》，对村民的日常表现，尤其是在村规民约共同事务中的参与度进行量化管理，每季度进行公示。实行公开评议制，村不定期组织党员群众对推进村集体事项、《村规民约》约定事项等村民参与遵守情况进行评议，提出意见建议，实现了村集体项目“由民作主”，民主监督“全程伴随”，村民参与“互相督促”。通过“三制”的制度建设可以不定期组织党员群众进行评议，广泛听取吸收来自群众的各类意见建议，并及时予以动态修改，确保各项制度和各项章程获得群众的肯定与支持。

总的来说，我们通过“四三”工作法将人居环境整治、移风易俗等结合起来，收效甚佳。例如在丧葬问题上，以前村民通常会请宗教人士举行超度仪式、组织民间乐队表演，这些陈规陋习由来已久，成为移风易俗工作的重点难点。在“四三”工作法的推进中，村民逐渐认识到要倡导“厚养薄葬”，红事新办、白事简办、小事不办的新风尚在村里蔚然成风，真正实现了标本兼治。

（三）探索融合人居环境考核，培育一种风尚

鲁星村持续探索建立健全农村人居环境长效管护机制和考核标准，实现人居环境考核和家庭积分制考核的有机融合。具体而言，鲁星村通过细化家庭积分制管理细则，将平安建设、乡风文明、人居环境、民主管理、志愿服务等村级事务进行量化，并纳入积分考核范畴；除原住民外，我们还鼓励在本地居住3年及以上稳定外来人员自愿加入积分管理体系，促使积分制度适用人群全覆盖。在此基础上，我们

努力用好用活家庭积分制。一方面积极筹建“积分兑换超市”，精细化设计积分兑换细则，在甬钓湾老街设置便民兑换点，每月固定时间集中兑换；另一方面设置“红黑榜”，积分评定在100分以上的上“红榜”，评定在“一票否决”的上“黑榜”，通过这样精神激励与物质奖励并重的方式，引导村民主动参与、相互鼓励、相互督促。在最近的一次考核中，90%以上的家庭因各项指标均为优秀而获得全额奖励，其中约3%的家庭因积极参与各项村级事务而获附加分，从而能够兑换更多的日用品。在先进模范家庭的带动下，共建和美鲁星的良好风尚正日渐成为全村村民的共识。

三、联建共治，绘就乡村发展“同心圆”

鲁星村党总支在注重自身组织建设和队伍建设的同时，始终坚持把区域化党建单位、结对党组织作为本村抓党建、抓治理、抓服务的重要协同力量，结合不同结对单位的特殊资源禀赋，科学化、个性化、有针对性地设计结对方案，做实做细资源、需求、项目“三张清单”，实现联建单位“共治”效果最大化，竭力提升鲁星村民的获得感、幸福感、安全感。

（一）联建高校，共谋发展

鲁星村党总支以打造“一村一高校”品牌资源和“文明社区先锋行动”区级立项为契机，与同济大学、上海工程技术大学、上海视觉艺术学院、上海农林学院等高校建立了合作机制。除与结对高校常态长效开展志愿者活动、主题党日、校外课堂等活动外，上海工程技术大学还在本村设立了研究生工作站，旨在通过人居环境设计、文化创新等形式赋能发展。工作站秉持“轻改造、重参与、可持续”理念，以新浜镇的民俗文化、生态资源和产业基础为依托，开展文化挖掘与

传承、空间再生与赋能、人才培育与反哺等系列活动。

（二）联建部门，共促治理

鲁星村党总支厚植为民情怀、站稳人民立场，鼓励引导联建单位利用自身所长，在不同领域通过不同方式参与乡村基层治理。按照《松江区关于增强基层党组织政治功能和组织功能进一步加强居村党组织规范化建设的若干措施》和《松江区居村党组织规范化建设指引（2024版）》中关于党建结对的相关要求，鲁星村党总支立足农业、农民、农村深化党建结对，打造惠民礼包，分别和上海农商银行松江支行第十一党支部以及中国移动通信集团上海有限公司松江分公司党总支、松江食用农产品安全检测中心党支部等开展党建结对活动，通过青年突击队、志愿服务团队等载体，聚焦反诈宣传、食品安全、技术服务、健康义诊等主题，紧盯乡村基层治理的薄弱环节和村民群众的急难愁盼，为村民提供看得见、摸得着的便利服务和安全保障。

在政府部门方面，我们将“让甬钓湾老街重燃烟火气”申报成为新浜镇“美好社区先锋行动”区级项目，通过邀请团区委、区农委、区建管委等区级单位先后召开3次调研会、2次现场座谈会，组织各领域专家实地参观甬钓湾老街，沉浸式感受老街的历史底蕴、风土人情以及资源禀赋，广泛凝聚发展共识，因地制宜、有的放矢设计老街长期发展规划，为提升老街整体风貌出谋划策。新浜镇党委严格对照行动目标要求，推动形成“问题、需求、赋能、行动”四张清单，并根据各方蹲点调研的结果反馈对清单内容予以动态调整，进而有针对性地丰富拓展与美好社区先锋行动主题相契合的配套活动。

今年，团区委还邀请影视导演、制片人、独立演员、街舞青年、自媒体达人等新文艺青年代表在老街主理人和新浜镇非遗传承人的

带领下开展了“发光吧，甬钓湾”进乡村活动，并录制5集综艺类短视频，在社会上引起强烈反响。

（三）联建企业，共享成果

近年来，我们着力打造形成了“稻米香，河蟹肥，瓜果香，农家乐，艺术兴”的产业格局，积极吸引原乡人、新乡人、归乡人为鲁星发展助力，同时已带动近50户鲁星居民的就业：如以“种养结合”等生态循环模式持续提高稻米种植田间管理水平；渔浪合作社专营“泖湖”金奖大闸蟹，产品已通过绿色认证，市场销路稳定；引入了“三当菜”特色农家乐、隐咖咖啡、新中式服装等丰富了老街业态；甬钓湾艺术空间等新兴业态与高校携手，打造“前店后坊”式的共享空间吸引艺术创客驻留老街，激发创新活力。

在发展乡村文旅上，鲁星村整合本村文旅资源，经过多年的探索，将“红色、历史、农耕”作为文化核心，将村内历史文化古迹串珠成链，打造了“铁道忆峥嵘”“老街念乡愁”“牡丹笑靥开”三大游览主题，逐步形成了具有鲁星特色的文旅品牌。

在此基础上，鲁星村商户也围绕主题打造了一些特色旅游点位、开发了一些爆款旅游玩法。如沪杭甬铁路碉堡遗址是鲁星村“四个百年”旅游资源之一，也是日军侵略松江的铁证。近年来，我们通过对遗址本身进行有效的保护和道路交通等配套设施建设，让其成为周边居民甚至资深驴友知晓的小众打卡点，由此引发一些自媒体博主制作、发布宣传小视频，进一步扩大了遗址的知名度。有了客流，就有了商机，我们这里的商户从碉堡研学项目开始，慢慢培育孵化了“跟着团长打碉堡”“CountryWalk”等旅游项目，不仅为我们提供了就业岗位，也推动周边配套不断完善，发挥了市场的主体作用。

在百年用钓湾老街，鲁星村自己一方面立足“修旧如旧”的理念对危旧房屋、路面墙面进行更新，并对裸漏电线进行“飞线入地”提升街面观感；另一方面就引入社会资源合力打造出“猫王工作室”、烟标馆等游玩场景，切实提升游客体验。以下是之前的新闻报道。

四、总结与启示

这张思维导图将鲁星村“三元共治”的基本逻辑和具体举措做了梳理，是几届村委班子依据本村实际情况不断探索、调整出的治理模式。这种治理模式并非一成不变，如我们的“自管办”主要针对的是“工夹居”区域，其涉及的鲁家埭网格单元如今已基本推平；再如今年8月新浜镇整体推进“多格合一”基层治理工作，各村“网格长”由“网格协理员”代替，治理更加精细化的要求也需要我们及时对“三元共治”进行优化调整。

总的来说，我认为“三元共治”模式中党建引领是核心，要扎实做好党建、党务工作，想方设法建成一支红专并进的村务管理团队和热心服务的党员志愿者团队；此外，群众参与是治理基础，这部分就要依赖制度建设和治理工具的应用，需要村“两委”发挥主观能动性和创造力，围绕本村治理堵点难点去破题；最后，资源整合是关键，我们背靠上海这个超大城市，有较多较强的社会资源可以引入，在这个过程中就要聚焦对方需求寻找合作支点，最终实现“1+1>2”的共赢效果。

回到鲁星村，未来我们将继续沿着“三元共治”的治理模式，重点抓好农民相对集中居住、人居环境优化提升、强化集体经济、精神文化繁荣等关键任务。通过改善农民的居住条件，提升村庄的基础设施和公共服务水平，不断增强村民的获得感和幸福感。鲁星村的全面

振兴，不仅仅是物质层面的提升，更是精神文化层面的丰富。我们将通过一系列切实有效的措施，让每一位村民都能从乡村振兴中获得实实在在的福利，享受到真真切切的幸福，共同书写新时代乡村振兴的壮丽篇章。在此与大家共勉。最后，感谢大家倾听，敬请指正！

（指导老师：区委党校讲师尹博）

坚守底线 尊重民意 科学规划 分步实施

——黄桥村整村宅基地平移归并的实践与思考

松江区泖港镇黄桥村党总支书记蒋苏叶

习近平总书记高度重视三农工作，并就新时代做好“三农”工作多次作出重要指示。在去年12月召开的中央农村工作会议上，习近平指出，做好2025年“三农”工作，要以新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的二十大和二十届二中、三中全会精神，坚持城乡融合发展，进一步深化农村改革，完善强农惠农富农支持制度，全面推进乡村振兴。**要严守耕地红线**，高质量推进高标准农田建设，强化农业科技和装备支撑，确保粮食和重要农产品稳产保供。**要****积极发展乡村富民产业**，提高农业综合效益，壮大县域经济，拓宽农民增收渠道，持续巩固拓展脱贫攻坚成果，坚决守住不发生规模性返贫致贫底线。**要深入学习运用“千万工程”经验**，扎实推进乡村建设，繁荣乡村文化，推进移风易俗，建设宜居宜业和美乡村。**要加强农村基层党组织建设**，提升党建引领基层治理效能。

2018年，松江区泖港镇黄桥村被上海市委、市政府赋予双重使命，成为全市唯一的“乡村振兴示范村创建”和“农村宅基地改革”双试点村，这标志着黄桥村整村宅基地平移归并工作的正式启动。五载春秋，我们紧紧围绕“让农民得实惠，让土地可减量，让乡村更美丽，让经验可复制”的目标，分两期工程，克服无先例可循的重重困难，平稳有序地完成了全村515户村民从分散居住向相对集中居住的历史性转变。这场深刻变革，不仅重构了村庄的物理空间，更在探索超大城市郊区农村宅基地集约利用、改善农民居住条件、提升乡村治

理效能方面，蹚出了一条符合黄桥实际的新路。回顾这段历程，我们的核心做法与体会集中在以下四个方面：

一、严守每一寸土地红线，将底线思维贯穿平移全程

土地是乡村振兴最宝贵的资源，更是不可逾越的红线。黄桥村作为浦南纯农地区和黄浦江上游水源保护区内的保留村，我们深知耕地保护的极端重要性。在整村平移工作中，我们始终将“坚守底线、节约集约”作为首要原则。

一是规划引领，框定总量。平移工作启动伊始，我们即在《松江区总体规划暨土地利用总体规划》《泖港镇土地利用总体规划暨近期公共设施专项规划（2017-2035）》和《松江区泖港郊野单元（村庄）规划》的刚性约束下，委托专业团队精心修编《黄桥村庄规划》。规划确立了“北林、中田、南园”的公园式整体结构，明确各类用地布局和规模，特别是严格设定了村庄建设用地的总量上限，确保平移工作始终在规划划定的“笼子”里进行，从源头上杜绝了无序扩张侵占耕地的风险。

二是减量增效，盘活存量。面对原有宅基地布局分散、利用粗放的问题，改革的核心在于“减量”。我们充分运用城乡建设用地增减挂钩政策，将散落、闲置、低效的宅基地进行归并整合。通过平移，全村宅基地面积成功减量 5.16 公顷，减量比例高达 31%。这些宝贵的节地指标，不仅为村庄内部公共服务设施（如公共服务中心、幸福老人村、村民大食堂、文体活动室等）和产业发展空间（如临港智汇园部分配套）的落地提供了保障，更通过指标流转，为区域发展做出了贡献，实现了土地资源更高效率、更可持续的利用。整个过程，我们牢牢守住耕地保护红线，确保农用地面积稳定，坚决做到建设用地

总量不增加、耕地不减少、质量有提升。

三是依法依规，规范操作。宅基地改革政策性强、涉及面广。我们始终坚持在法律法规和政策框架内推进工作。在资格权确认、分户标准制定、补偿安置方案设计、建房审批管理等各个环节，都严格遵循国家及上海市关于农村宅基地制度改革、乡村振兴示范村建设的相关政策文件要求。聘请驻村律师全程提供法律支持，确保每一项决策、每一个环节都经得起法律和历史的检验，将“每一寸土地都是底线”的理念落到实处。

二、尊重每一户村民意愿，将人民向往作为工作标尺

宅基地是农民安身立命之本，平移工作直接关系到家家户户的切身利益。我们深刻认识到，只有充分尊重农民意愿、保障农民权益，改革才能获得最广泛的支持，才能真正成功。因此，“尊重民意、自愿参与”成为贯穿黄桥平移工作的灵魂。

一是深入调研，摸清意愿。项目启动前，村党总支就带领党员干部开展了大规模的入户调研，发放《黄桥村实施村庄保护性规划村民住房意愿调查表》。统计结果清晰显示，80%以上的农户有强烈的建房意愿，主要源于原有住房破旧（多为1980年左右建造，存在安全隐患）和追求更舒适生活条件的期盼。这为我们推进平移工作奠定了坚实的民意基础。

二是政策透明，凝聚共识。针对村民对宅基地“三权”（所有权、资格权、使用权）概念模糊、对改革政策理解不一的情况，我们将政策宣传解释作为重中之重。结合乡村振兴示范村创建，每次入户都耐心讲解改革目的、政策边界、补偿标准和未来图景。特别是讲清资格权属于村集体经济组织成员中的农业户口这一核心原则，以及“有偿

退出”等机制的探索方向，帮助村民逐步消除疑虑，由“要我搬”转向“我要搬”。许多村民从最初的疑惑观望，到最终发出“还是村干部脑子灵的，这个事有奔头”的感叹。

三是民主决策，阳光操作。全过程践行“四议两公开”制度，确保村民的知情权、参与权、决策权和监督权。无论是宅基地资格权的最终认定名单、分户的具体标准，还是集中居住区的规划设计方案、房型选择、建房批次的分配方案，都严格履行程序：首先由村党总支提议，再经村“两委”会商议、党员大会审议，最终提交村民代表会议或户代表会议决议。每一次决议结果都在村务公开栏进行不少于30天的公示，并挨家挨户征询书面意见，根据反馈反复修改完善。例如，在首期建房区域分配上，我们创新采用“二次抓阄”的方法，先抓报名顺序号确定选地批次，再抓具体宅基地号），做到全程公开透明，最大程度保障公平，赢得村民信任。

四是聚焦诉求，精准回应。平移不仅是物理空间的转移，更是生活方式的重塑。我们敏锐捕捉并积极回应村民的核心关切。针对集中上楼后“住新房无处种菜”这一普遍诉求，村党总支牵头，自治委员会集思广益，最终在集中居住区周边平整闲置土地，精心规划建设了478块规范化“一分甜（田）菜园”（每户约66平方米），配套便道、排水渠、围栏和瓜果架，既满足了村民的农耕情结和新鲜蔬菜需求，又有效避免了毁绿种菜，成为黄桥社区治理的靓丽名片。针对“停车难”问题，科学规划新增66个太阳能停车位（有效解决充电需求），并制定《黄桥村车辆管理制度（试行）》，规范停放秩序。这些“民有所呼、我有所应”的实招，让村民真切感受到平移带来的生活品质提升。

三、坚持每一步从实际出发，分期分批稳妥有序推进

整村平移是一项庞大复杂的系统工程，涉及利益调整范围广、历史遗留问题多、实施难度大。黄桥村没有成熟经验可循，我们坚持“一切从实际出发，分步实施、稳扎稳打”的策略，将宏大的目标分解为可操作的阶段性任务。

一是明确“两步走”的推进计划。项目开展之初，我们坚持科学分期，明确路径。基于村庄规划和村民意愿，我们明确将平移工作分为两期工程推进。首期工程于2018年11月奠基，选址在陆庄公路至黄桥公路之间、北六勤河与杜浜河交汇的“丁”字型区域，规划总面积169亩，承载了平移工作的先行探索使命。在积累经验、完善机制后，再稳步推进二期工程。这种分期实施的策略，有效分散了压力，降低了风险，确保工作忙而不乱、有序推进。

二是抓好“摸着石头过河”的关键阶段。村“两委”干部密集召开村民会议、逐户走访，最终确定“江南民居”风格导向，并建造实体样板房，让村民吃下“定心丸”。资金方面，为解决部分村民建房资金压力，我们主动对接中国建设银行松江支行、上海农商银行泖港支行和松江民生村镇银行，创新推出参照上海市经济适用房贷款标准的信用贷款产品（额度约20万元），简化手续，驻村办理，成为地区金融支持乡村振兴的有益尝试。同时，首创房屋建造“保障金”制度。申请建房农户与村委会签订委托协议，并缴纳每户2万元保障金由村委会保管。施工期间矛盾协调、质量安全监管（村监督小组全程参与，农户参与四次关键节点验收）由村委会主导。验收合格、老宅钥匙移交后返还保障金。此制度有效规范了施工方行为，保障了房屋质量，维护了村民权益。为了确保首期项目的公平性，我们采用“组

团报名、分批建设”模式。首期名额满员后，组织农户通过“二次抓阄”（先顺序号定批次，再宅基地号定位置）公平确定新区块划分，镇相关部门现场勘查认定。

三是做好“建好”与“管好”同步推进的收尾工作。二期工程建设过程中，我们更加注重管理效能的提升和新社区治理机制的构建。重点围绕集中居住后出现的新情况、新需求，如公共空间管理、物业服务引入、邻里关系融合、精细化服务等，提前谋划布局，将“建好”与“管好”同步推进，确保平移成果可持续。面对长达近 35 年未批新宅基地造成的复杂历史遗留问题（资格权模糊、分户需求积压等），我们坚持“先易后难、分类处置”。成立专项工作组，党员带头参与户情调查、数据测量、纠纷调解。对情况清晰、无争议的优先确权登记；对共性问题，积极对接市、区职能部门寻求政策支持，打通堵点。整个确权过程严格遵循“四议两公开”，驻村律师全程把关，确保公平公正合法合规。

四、创新每一项管理服务，追求整洁美观宜居新家园

平移归并不仅是为了住上新房，更是为了创造更美好的生活。物理空间重构后，如何实现新社区的“整洁、美观、实用、宜居”，提升长效治理水平，成为摆在我们面前的新课题。黄桥村积极探索制度创新和服务升级的五大举措，努力让新家园既有“面子”更有“里子”。

一是推行“三驾马车”协同机制，构建共治共享新格局。面对集中居住区管理的新需求，我们引入现代社区治理理念，探索建立具有农村特色的物业化管理模式，积极构建以村党组织为领导核心，村委会负责行政事务指导，村庄管理自治委员会（由村民代表、乡贤等组成）负责日常议事协调和监督，第三方专业化物业公司提供具体服务

的“三驾马车”协同共治架构。三方定期召开联席会议，共商共议社区管理难题。

二是推行积分制管理制度，打造精细化管理新引擎。我们依据《松江区推广运用乡村治理积分制实施方案》，黄桥村修订完善了《黄桥村积分制管理办法》及配套细则，并与《黄桥村农村新社区管理办法》有机衔接，设置人居环境、文明乡风、村民自治等5大类17项具体、可操作的考核指标，涵盖“宅前屋后整洁”“垃圾分类规范”“诚信守法”等具体事项。比如农村保洁费收取这一老大难问题，明确规定“未按时缴纳扣15分”，并配套建立“红黑榜”公示制度。这一创新举措成效显著，推动2024年下半年及2025年全年村级保洁费收取率均达到并保持在98%以上，创历史新高，位居农村地区前列，有效保障了环境整治和公共设施维护资金的可持续性。通过“一户一账”“积分公示”“积分奖励”等创新管理模式，不断增强村民获得感和幸福感。

三是织密“微网格”治理网，实现全天候服务新目标。我们坚持从细微处着手，以精准服务满足村民多元化需求，提升新社区宜居水平，在原有3个网格党支部基础上，精细划分出35个“微网格”，选派党员骨干、青年代表担任“微网格长”。他们手持“党员联户随身记”，常态化走访巡查，成为发现收集村民“急难愁盼”的“前哨站”，实现“人在网中走，事在格中办”。微网格长带头开展志愿服务，有效打通了便民服务的“最后一百米”。针对集中居住区道路网络相对复杂，老人、儿童易迷路的问题，我们借鉴城市经验，创新实施“路灯编号管理”。对全村所有入户道路路灯进行唯一编号（如“灯杆号黄桥村116”），并将编号数字放大加粗便于辨识。同时制作发放直观的“寻根地图”，显著降低了老人儿童迷路求助事件发生率，

体现了治理的温度和精度。而针对总书记牵挂的“一老一幼”问题，我们持续优化公共服务供给。升级后的村级大食堂，日均服务超100人次，提供堂食、送餐及节令食品定制；幸福老人村升级2.0版，融合日间照料、长护险、中医理疗等八大功能；中心卫生室打造“中医药特色示范村卫生室”，让村民在家门口享受优质医疗。这些设施成为凝聚人心、传承文化、提升幸福感的重要载体。

五、久久为功，续写农村宅基地管理新篇章

历经五年的艰辛探索与不懈奋斗，515户村民告别了散居旧宅，搬入了规划科学、风貌统一、设施配套相对完善的新居，“北林、中田、南园”的蓝图正逐步变为现实，“一分甜”菜园绿意盎然，太阳能车位整齐排列，新江南水乡的宜居画卷徐徐展开。

新的起点，新的挑战。实践中我们发现，集中居住后新老观念融合与冲突的问题，公共区域管理责任的明晰与落实问题，物业服务标准化与村民接受度的平衡问题，“一老一幼”等群体日益增长的多元化服务需求问题，以及如何进一步盘活利用好老宅基腾退空间等问题，对新时代提升乡村治理效能的“升级”提出了新挑战。

黄桥村党总支将继续秉承实事求是、尊重规律、依靠群众的工作作风，保持战略定力，坚持久久为功。我们将以深化党建引领为核心，持续巩固拓展“法治、德治、自治”三治融合成果，以“功成不必在我”的精神境界和“功成必定有我”的历史担当，一张蓝图绘到底，一茬接着一茬干，不断破解新难题、总结新经验，努力将黄桥村建设成为宅基地规范管理、新社区和谐宜居、乡村振兴活力迸发的示范样板，为上海乃至全国的超大城市郊区农村现代化治理提供更具借鉴意义的“黄桥方案”！

（指导老师：区委党校教研室主任、副教授徐文震）

聚焦共享共治共赢 构建新农村建设新模式

叶榭镇东石村党总支书记徐浩

大家好！我是叶榭镇东石村党总支书记、主任徐浩。

“民族要复兴，乡村必振兴。”农村是充满希望的田野，乡村振兴是一篇必须写好的大文章，更是上海“解码”中国式现代化的“必答题”。党的二十大报告中再次对推进乡村振兴作出了深刻论述和全面部署，提出了乡村振兴的总要求和总目标，即“加快建设农业强国，扎实推进乡村产业、人才、文化、生态、组织振兴”，为上海这座国际大都市加速解决城乡发展不平衡、农村发展不充分这一主要矛盾提出了新要求。为实施乡村振兴战略，今年4月，上海市委、市政府出台了《关于做好2023年全面推进乡村振兴重点工作的实施意见》，提出坚持不懈推进美丽家园、绿色田园、幸福乐园“三园”工程建设，充分彰显乡村的经济价值、生态价值、美学价值，让农民群众有更多的获得感、幸福感和安全感，使乡村成为上海加快建设具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市的亮点和美丽上海的底色。乡村的价值在哪里？如何创造出更多叶榭乡村的价值？我想，风吹麦浪、袅袅炊烟会给我们答案。即紧扣当地资源禀赋、乡村文化底蕴和产业发展重点，顺应农民群众期待，围绕“五个振兴”，全力做好农业高质高效、乡村宜居宜业、农民富裕富足的大文章，让白墙黛瓦、鲜花绿树的江南水乡好风光中嵌入特色产业、建设美好家园，打造一批颜值高、生态优、产业强、服务全、农民富的特色品牌乡村。

下面，我先介绍一下叶榭。在推进乡村振兴工作的这片热土上，叶榭大有可为。叶榭镇位于松江浦南地区，是松江的东南门户，全镇

总面积 72.5 平方公里，全镇户籍人口 5 万人，常住人口 7.36 万人，下辖 13 个村、4 个居民区，是松江区区域面积最大，户籍人口最多的一个镇，也是松江浦南地区来沪人员最多的一个镇。总体可以用三句话概括：**叶榭是历史文化汇集地。**叶榭集镇雏形形成于汉朝时期，距今已有 2000 多年的历史。明朝后期，董其昌在叶榭的外婆家建了“叶家水榭”园林，叶榭由此得名。从古至今，一代代叶榭人传承了“舞草龙”“水族舞”“江南丝竹”“竹编”等非物质文化遗产，叶榭也由此被评为上海民间文化艺术之乡。叶榭镇积极培育四大文化品牌，形成了以舞草龙、叶榭软糕为代表的“非遗文化”，以幸福老人村、济众影视基地弘孝馆为代表的“孝善文化”，以传统民俗为代表的“农耕文化”和以“红色堰泾”为代表的“红色文化”，文化底蕴丰富。**叶榭是绿色发展实践区。**作为区委、区政府定位的城乡融合绿色发展实践片区，致力于守牢环保底线、提升生态质量，推动经济高质量、可持续发展。近些年，我们通过推动污染企业减量清拆、劣质企业腾笼换鸟、优质企业创新发展，逐步汇集了机械制造、生物医药、电梯配件、科学仪器等先进高端制造业，并形成了医疗产业集群。同时，全镇全面实施家庭农场，积极发展农旅产业、花卉产业，全力打造了张泽羊肉美食文化旅游节、八十八亩田民宿、家绿彩虹农场等特色品牌，“十四五”期间的“一轴三片”重点项目也将推进叶榭产业加速发展。**叶榭是乡村振兴主战场。**叶榭是松江农村户籍人口最多的一个镇，农田面积占全区总量的五分之一，是松江乡村振兴的主战场之一。围绕乡村振兴战略“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”的总要求，在抓好绿色经济持续稳步发展的基础上，深入推进居住品质提升工程，实施了张泽老镇综合整治、农村道路提

档升级、中小河道综合治理等工程。目前，全镇正逐步推进农民相对集中居住，计划至 2025 年建成 4 个以上平移归并点，1 个大型进镇上楼安置点，完成约 2000 户农民集中居住的目标，同时因地制宜改造提升保留自然埭，开展农村人居环境整治优化。

在这样的发展背景和势头下，叶榭镇党委积极探索农民集中居住项目实施，以此来打破大都市发展空间瓶颈与建设用地指标趋紧双重难题。计划“十四五”期间完成约 2000 户农民集中居住目标，建成 5 个大型跨村统筹平移归并点、1 个大型进镇上楼安置点，并研究制订出台了《叶榭镇关于进一步推进农民相对集中居住工作的实施意见》等文件，强化集中居住政策支持力度。通过平移归并，将布局零散的宅基地平移搬迁至村庄规划设计的村内集中居住区，以统一规划、统一设计、统一建设，打造具有时代特征和现代生活元素、传承乡村文化内核、富有稻香田园印象、彰显江南乡居特征、令人心生向往和乡愁所系的“匠心极致、品质至臻”的美丽乡村。

叶榭镇东石村作为第三批乡村振兴示范村，率先进行了农民相对集中居住的试点，自 2021 年启动以来，仅 3 年时间，共开展了 3 个平移项目，累计签约 676 户，目前一期、二期约 300 户农户已搬入新居，三期 276 户平移项目已启动，建成后的新型社区改变了农村居住散乱、公共服务配套缺乏的局面，风貌有了极大提升，人居环境、生活便利度越来越高，一幅白墙黑瓦、生机盎然的江南田园风光画卷正在徐徐展开。但是农民集中居住打破了传统农村居住格局和社会结构，农村公共服务设施集中配置、标准普遍提升，农民居住环境发生“质”变，原有居住格局、生活方式、邻里关系发生变化，农民集中居住新型农村社区应运而生，给基层治理带来了巨大的挑战。

其产生的问题大致分为思想观念、基础设施、制度管理三个方面。

在思想观念上，一是**农村社区交融度不高**。跨村“平移”社区汇聚了不同村的村民，原属的村籍观念依然会很强，来自不同村的村民尽管居住在了同一小区，但文体活动、人情往来、风俗习惯等，依然会坚守“村”的概念，而没有“社区”的归属感。可能会出现“熟人社会”被打破后，矛盾问题“互不买账”的情况。二是**村民缺乏社区管理意识**。村民长期以来已形成固有的观念和习惯，认为集体经济是公共支出主要来源，比如：原先这些农民宅基地布局分散，日常一般只需要村委会无偿提供垃圾收集服务，承担的经费也不多。村民缺乏“花钱买服务”的意识，后续缴纳物业服务费用可能会有抵触情绪。还有，村民在宅基地前堆物、晾晒、种菜、饲养家禽等在农村是一种常态，农村社区管理形成后，这些习惯如无法改变，很容易造成社区环境脏乱。

在基础设施上，一是**社区公共硬件规划不够完善**。随着村民装修比例的逐步攀升，粗放型的社区管理模式暴露一定问题。统一垃圾堆放点、零星垃圾桶点位、非机动车公共充电桩等亟需规划落地。且从现场实际察看，存在部分房屋墙面漏水、绿化面积零碎且配置不均等问题。二是**设施规划适配性有待加强**。社区现代化程度提升，人口结构多元，社区管理服务提出了更高要求。比如，公共基础设施按城乡融合标准配置，智能化、信息化设施、绿化美化景观要增加，第三方服务要具备管理能力和新技术。农村老龄化严重，要考虑如何做好乡村养老，完善养老设施，增加助餐服务等。

在制度管理上，一是**社区治理体系建立比较滞后**。平移归并点上村民的户籍关系、村集体经济权益关系仍归属于原村委会，在办理与户籍相关手续、利益分红等时要回原行政村，归并点社区管理体系未建立完善。二是**社区自治集中**

度不高。在社区治理事务中，村民参与性不高，如有意见、有事务，首选的可能还是找村委会，村民普遍会感觉社区管理的存在感不强。还有，物业管理等社区基本事务，也很难得到村民的广泛认同。

面对这样一种新型农村社区，农户户籍与宅基地居住地分离，同时又不同于集镇小区属性，必将产生新问题新挑战，需要因地制宜、审慎推进，在实践中去克服去改变，从而形成一套行之有效的新型农村社区长效管理机制更好服务于村民群众，体现乡村振兴给广大农村带来的发展成果。党的二十大报告指出，要“坚持大抓基层的鲜明导向，抓党建促乡村振兴”。针对东石村平移归并后集中居住下的社会治理新问题，我们坚持走党建引领道路，把党建融入到基层治理的各个环节，以强有力的基层党建助力基层治理，努力实现乡村振兴优管善治。

一方面，我们坚持党建引领，将党的领导作为做好平移归并点社区治理的首要前提

基层党组织是基层社会治理的领导核心。围绕全新居住方式、多样的居住主体，在探索城乡融合、农村特色、经济可持续发展中，将党的建设贯穿始终，促进基层党组织切实扛起主责、抓好主业、当好主角，把每条战线、每个领域、每个环节的党建工作抓具体、抓深入。就如何提升管理服务能力、推动既有管理模式转型，深化村委会规范化建设，理清村委会职责权限。选优配强干部队伍，夯实党小组长、村民小组长、妇女小组长“三支队伍”。开展党建联建，推广“美好社区先锋行动”，推进资源下沉，支持村居通过奖补、奖励方式开展公共基础设施长效管理，切实把党的政治优势、组织优势转化为基层治理优势，全面激发基层治理活力。

另一方面，我们坚持以人为本，将满足群众需求作为做好平移归并点社区治理的根本保证

只有深入群众，无微不至，把每件小事当作大事来抓，才能做好基层治理这篇大文章。叶榭镇东石-兴达村平移归并点现命名为“稻香居”社区，可淡化村民所在的归属村，激发他们的主观能动性，在参与自治中提出点子、贡献力量，不断增强获得感与幸福感。设立网格党群服务中心，面向区域内群众开展党群、政务、生活、法律、健康、文体等综合性服务，让村民享受到家门口便捷服务。立足老年群体服务需求，精准提供养老服务和资源配置。建设老年友好型乡村，推进无障碍环境建设和适老化改造，积极帮助老年人跨越“数字鸿沟”，尤其要更加关爱独居、残疾、失能等老年群体。抓实民心工程建设，落实社区食堂社会化运作，进一步擦亮“幸福养老”品牌。

在此基础上，我们坚持以人民为中心、需求为导向、文化为核心，围绕集中居住下的居民自治、精神文明、协商共议等内容，充分发挥人民群众在乡村治理中的主体作用，搭建起了共建共治共享的社区治理平台，推动乡村治理制度化、规范化，有效激发群众参与的内生动力，确保基层治理可持续、管长远。

一是创新“1+3+X”自治模式，标准化筑牢社区共治“桥头堡”

通过成功开展农民集中居住项目，一期、二期约300户农户现已搬进“东石-兴达村”农民相对集中居住宅基地平移归并点“高颜值”新居。这一平移归并点项目为城市郊区的社区治理带来了创新空间，在尊重村民原有生活习惯的基础上，东石村党总支充分发挥“一根红线”的牵引作用，尝试建立了“1+3+X”农村集中居住自治管理新模式，力争理顺社区治理组织，通过多方协同管理队伍打造自治共治载

体，实现“村民”到“市民”的转变，这一模式的基本内容为：“1”即基层党组织（村党总支、党员议事会）；“3”即农村社区管理的“三驾马车”——村委会、集中居住社区工作服务站、业主自治管理委员会；“X”即社区志愿者队伍、网格长、垃圾分类第三方、绿化养护河道保洁第三方等社区管理基础力量为补充的协同管理队伍。同时明确了组织职能分工，村委会、村党组织、党员议事会，业主自治管理委员会，归并点社区工作服务站等各司其职，确保平移点日常管理机制平稳运行。

二是建立《幸福公约》积分制，制度化激活村民自治“源动力”

为引导社区居民形成自我管理、自我服务、自我教育、自我监督的行为模式，健全和创新党组织领导下自治、法治、德治相结合的现代基层社会治理机制，在东石-兴达村农民相对集中居住（一期、二期）中实行《幸福公约》积分制考核管理办法，以积分制考核促进集中居住点内村民积极参与社区自治，最大程度激发社区村民的活力，营造民事民议、民事民管、民事民办的社区自治管理氛围。考核采用现场考核+镇级核查相结合的方式，考核内容细分为31条分值，满分为110分，如：日常行为规范、公共秩序维护、群众权益保障、家庭邻里氛围、民风民俗引导等。考核情况与整改情况定期公开，接受社区居民监督。

三是集结“乡梦合伙人”，精细化打造协同作战“护航盾”

为了充分发挥村党组织书记在乡村基层治理中的“领头雁”作用，联合东石村、兴达村、东勤村的3位村党总支书记组成“乡梦合伙人”，建立“书记工作室”共同负责平移点社区管理事宜，用精细化和精准化的服务拉近了党心民心。通过把党组织政治功能寓于服务

之中，精准对接居民需要，解决好村民家门口的琐事和难事。坚持问需于民，发挥基层党组织的组织优势，广泛发动网格长、村民小组长、党员同志以及志愿者们定期入户走访，协调解决村民困难，确保件件有落实、事事有回音。除了时刻准备为村民们答疑解惑，解决其各类需求，各位书记还通过“书记工作室”持续推动社会治理重心向社区下移，坚持党建引领居民自治，牵头整合各类党建与服务管理资源，集学习培养、社区党建、基层治理等实践成果的推广复制于一体，使其成为培养优秀社会工作者的“加油站”。通过开展“党员精准帮扶活动”，推动平移点内的党员们“亮身份、亮承诺、亮责任”，发现培养和示范带动了一批德才兼备、热心小区建设的优秀党员，让普通群众身边能找到党员、有事能找到组织。

四是开展人居环境整治，常态化画好基层治理“同心圆”

以“清洁村庄助力乡村振兴”为主题，以农村人居环境“整洁、干净、有序”为目标，致力于改善人居环境，解决农村人居环境突出问题，并依托人居环境整治项目对集中平移点周边环境进行综合整治，重点做好入户道路绿化、宅前屋后乱堆物整治、农田外围沟清理、小菜园建设等工作，确保整个村庄整洁、环境优美。对于平移点公共区域，在工程方种植相应植被的前提下，后期则由社区村民自行进行植被养护；宅前屋后及公共菜园也将由草坪种植区转变为由村民自治管理区域。在垃圾清运和杂物清除方面，在平移点合理位置设置了垃圾集中回收点，实行统一定点定时管理制，由镇城市建设管理事务中心、环卫所第三方每日清运；社区保洁，区划内道路、广场、公共停车场、绿地、路灯及其他公共设施等则由社区保洁力量定期清扫，努力巩固着已有的人民环境整治成果。

随着自治平台的搭建、自治管理模式的推行，不仅实现了“跨村统筹”，也让村民从“被动式”向“参与式”转变，不论是日常运营费的标准、业务代表的推荐，还是《幸福公约》积分管理办法的征求意见，经常伴随着村民自治座谈会的召开，在一次次的意见征求、讨论推荐中，村民等、靠、要的思想正逐渐转变，自治共享和谐家园的氛围逐渐浓厚。未来，逐步把“美丽乡村”转化为“美丽经济”，聚焦三产融合，着力发展田园观光、农耕体验、文化休闲、红色教育等业态，绘成一幅“春和景明”“产业兴旺”的乡村新图景，将村民心中的“安居梦”一步一步变为现实。

（指导老师：区委党校讲师陈学伟）

时光里，共成长

——大居治理的探索与实践

泗泾镇韵意六村居民区党支部书记周春雨

大家好！我是新凯社区党委书记周春雨。十余年来，我参与、见证了新凯大居从一片刚建成的新居，到逐步完善的生活社区，再到如今充满活力的幸福家园的全过程。今天，我想以“时光里，共成长”为题，以泗泾新凯大居为例，就大居治理和大家一起交流探讨，分享一些新凯大居治理中的探索和实践以及个人的一些治理心得等。

社区是党委和政府联系群众、服务群众的神经末梢，城市治理的“最后一公里”就在社区。习总书记强调，“社区工作是一门学问，要积极探索创新，通过多种形式延伸管理链条，提高服务水平，让千家万户感受到党和政府的温暖”。对于人口密度高、需求场景复杂的大型居住社区而言，这一要求更具指导意义。做好大居治理，正是将社区工作学问落到实处的重要实践，能更精准地回应群众多元需求，让党和政府的温暖更高效地传递到大居的每一户家庭。接下来，我从三个方面分享：

一、特殊背景下产生的“特殊大居”

（一）新凯大居的发展背景

新凯大居作为上海市最早一批的六个大居之一，也是最早建成入住的社区，其建设与上海住房保障政策、人口疏解需求等紧密相关，具体为：

政策与定位：2004年纳入市重大工程配套商品房建设，2009年纳入市政府保障性住房建设，是上海疏解市中心城区人口、承接旧房

改造及重大工程动迁安置的重要载体。

区域与规模：最东至洞业路，最南至德悦路，最西至嘉松公路，最北至泗陈公路，区域面积 3、18 平方公里。整个大居分四期开发，分别为新凯家园、新凯城、韵意地块和南拓展地块，房屋属性为动迁房、经适房和廉租房。整个大居规划户数 3、3 万户，规划导入人口 10 万人。

典型特征：具有规模庞大、人口密集、结构复杂、老年弱势群体多、居民服务需求多元、治理需求特殊、前期配套实施滞后等典型特征。

（二）大居治理的定义

随着我国城镇化进程的加速，大型居住社区作为城市人口导入的重要载体，其治理水平直接关系到居民的幸福感和社区的和谐稳定以及城市的可持续发展。大型居住社区的治理并非一成不变的静态过程，而是伴随着社区发展不断升级的动态演进。结合新凯大居的实践经验，我将大居治理定义为：在党委领导下，以居民需求为核心，通过资源整合、机制创新和服务升级，分阶段解决社区在不同发展时期的突出问题，推动社区从“基本保障”向“品质提升”再到“精神归属”递进的系统工程。

（三）大居治理的阶段特征和主要痛点

作为一项系统工程，我认为新凯大居的治理演进可以分为三个阶段，每个阶段面临独特的痛点：

1、移居阶段（2008-2015 年）：核心目标是满足“住有所居”的基础需求，重点解决住房交付、基本配套、居民融入等问题，实现从“搬迁入住”到“初步安定”的转变。主要痛点是居民主要来自于

虹口、静安、黄浦、卢湾、长宁、徐汇、松江的动迁户、保障房申请家庭，带着对旧居的不舍和对新居的迷茫，面临“人户分离、邻里陌生、配套滞后”三重困境的“安置之惑”。

2、宜居阶段（2016-2020 年）：核心目标是围绕“住有优居”的品质需求，着力完善公共服务、优化居住环境、化解治理矛盾，实现从“基本安定”到“生活便利”的提升。主要痛点是随着人口激增，教育、医疗等资源缺口凸显，物业矛盾、环境问题逐渐暴露，治理力量与治理需求矛盾日益突出的“成长之痛”。

3、怡居阶段（2021 年至今）：核心目标是追求“住有怡居”的精神需求，侧重培育社区文化、增强社区认同、构建和谐邻里，实现从“生活便利”到“心灵归属”的跨越。主要痛点是居民从“有没有”转向“好不好”，对文化生活、社区认同、参与权利有了更高期待，治理进入精细化、品质化新阶段的“提升之求”。

接下来我将进一步聚焦大居治理的工作路径，用更细致的实践案例和大家深入交流。

二、“六大路径”破解治理难题

2024 年 9 月 11 日，习近平总书记在甘肃省兰州市安宁区枣林西社区考察时指出，社区工作根本上是為了社区居民的幸福生活，关键是要搞好服务，特别是要抓好“一老一小”这两个重点。他还强调，城市治理的“最后一公里”就在社区，社区是党委和政府联系群众、服务群众的神经末梢，推进国家治理体系和治理能力现代化，社区治理只能加强、不能削弱。

大型居住社区治理涉及硬件配套、服务供给、人文建设、多方协同等多个维度。十余年来，我们在实践中逐步摸索出六大工作路径，

形成了“组织引领—资源整合—制度保障—矛盾化解—智慧赋能—情感联结”的完整治理链条。

（一）党建引领凝聚合力：筑牢治理“主心骨”

“人心齐，泰山移”，但在如此庞大的社区中，人多意见杂，谁来牵头？谁来组织？新凯大居的答案是：党建引领。在大型社区治理中，完善的组织架构是高效运转的基石。针对新凯社区规模庞大、人口众多、需求多样的特点，泗泾镇于2013年3月首创实行“镇管社区”机制，在新凯大居设立“两委一中心”（社区党委、社区居委会、社区服务中心），通过明确职责、协同联动，构建起“党建引领、居民自治、服务兜底”的基层治理新格局，为社区从“初步建成”到“成熟宜居”提供了坚实的组织保障。

“两委一中心”通过健全机制实现协同联动，形成“党组织引领方向、居委会凝聚民意、服务中心落实服务”的闭环。每月由社区党委牵头，召开联席会，通报工作进展、研究解决问题。通过党组织收集需求、居委会梳理民意、服务中心链接资源，形成“居民点单、党组织派单、各方接单、群众评单”的服务模式。新凯社区“两委一中心”的成立与运行，本质上是通过明确权责、优化流程、协同发力，解决了大型社区“治理力量分散、服务效率低下、居民参与不足”的难题。党组织的“引领力”、居委会的“自治力”、服务中心的“执行力”相互支撑，共同构成了社区治理的“四梁八柱”。从解决“住得进”的基础问题，到实现住得好”的品质追求，“两委一中心”始终是居民最可靠的“靠山”。同时，随着人口的不断导入，大居的组织架构也在不断的完善，经过努力通过市级验收，2015年新凯大居获批上海市首批基本管理单元，实现了3+3（社区事务受理服务中心、

文体中心、卫生服务中心；公安、市场监管、城管）服务和管理力量下沉，做到居民的基本公共需求不出单元。

党建引领不是“喊口号”，而是通过组织纽带把各方力量拧成“一股绳”，让治理有了最可靠的“主心骨”。

（二）资源整合强化支撑：破解治理“资源困境”

大居在初期面临“政府投入有限、市场动力不足、居民需求多元”的资源困境，新凯大居刚入住时，居民最担忧的问题是“出门难、吃饭难”。用大家的话说就是“三缺”：缺交通、缺商业、缺服务。我们迅速成立了“配套攻坚小组”，踏上了艰难的协调之路。最终我们成功打通了“最后一公里”交通线，新增多条公交；并打造了“十五分钟生活圈”，逐步引入和启用菜场、商场、社区医院等设施。资源整合的关键是“盘活存量、引入增量”，通过多元筹措让有限的资源发挥最大效益，解决“巧妇难为无米之炊”的难题。配套攻坚没什么特别的窍门，就是把居民的难处当自家事，一趟趟跑、一次次协调，把“不方便”变成“真方便”。

（三）长效机制筑牢根基：保障治理“稳健前行”

社区治理最怕“一阵风”现象，我们着力通过制度机制把好做法固定下来，形成常态化治理模式。搭建“红色议事厅”平台，建立“民情收集—分析—处置—反馈”闭环机制：每个楼栋长每周收集居民诉求，居民区党支部每月汇总分析，社区党委则每月召开联席会研究解决。针对复杂问题实施“挂牌督办”，明确责任部门和解决时限。推行“网格化管理+精细化服务”机制：将社区划分为多个网格，每个网格配备1名网格员、2名党员志愿者、1名物业专员，负责政策宣传、隐患排查、矛盾调解等日常工作。完善“多方评价”机制，每年

开展“居民评社区、居民评物业、社区评部门”活动，通过线上问卷、现场测评等方式收集意见。

机制建设就像“治水”，既要疏通渠道，也要筑牢堤坝，让治理工作有章可循、有规可依，避免“头痛医头、脚痛医脚”。

（四）矛盾化解筑牢防线：守护社区“和谐底色”

大居人口密集、诉求多元，矛盾纠纷在所难免。为此我们构建“预防为主、调解优先、多元化解”的矛盾处置体系，把问题解决在萌芽状态。

前端预防“早发现”：开展“入户大走访”活动，党员干部每年至少走访一次辖区家庭，重点关注独居老人、困境儿童、矛盾家庭等群体。同时建立“邻里矛盾预警台账”，对装修扰民、宠物纠纷等高发问题提前宣传引导。中端调解“快处置”：成立“心之桥调解室”

“凯杏工作室”等，聘请律师、社区有威望又热心的老党员、老干部等组成调解队伍，实行“小事网格调、大事社区调、难事联合调”的分级处理机制。针对频发的物业纠纷，召开“物业居民恳谈会”，现场解答收费标准、服务范围等疑问。后端跟进“防反复”：对已化解的矛盾实行“回头看”，1个月内回访当事人，了解问题是否彻底解决。

物业和业主争执、邻居因为停车产生摩擦，这些看似小事若处理不好，社区就不太平。“大家的事大家商量着办”，矛盾化解没有捷径，唯有放下架子听意见，找到大家都能接受的解决方案，把“疙瘩”解开。

（五）智慧赋能提升效能：社区治理“添翼增速”

随着居民对服务效率要求不断提升，我们引入智慧技术，以实现

治理更精准、服务更高效的目标。具体措施包括应用智能安防系统：

“雪亮工程”智能监控，在小区出入口安装人脸识别门禁，在电梯内安装智能监控、非机动车进入电梯识别防止上楼装置，并在高空区域安装抛物监测设备，从而实现安全隐患实时预警。此外，通过优化网络设备，让地下车库网络信号全覆盖，充分运用“社区云”大数据精准掌握居民情况。智慧赋能不是单纯“炫技术”，而是借助科技手段降低治理成本、提升服务质量，让居民感受到“科技让生活更美好”。

（六）多元共治，全民参与：培育社区“精神家园”

如何让居民从“旁观者”转变为“参与者”，在社区治理中真正当家作主，并在共同参与中增强认同感和归属感？首先通过加强党组织建设、激活党员力量，营造“党员带头干、居民跟着上”的积极参与氛围；其次搭建多元议事平台，确保居民的声音能被听到、意见能被采纳，从而实现从“被动听话”到“主动发声”的转变。再者培育自治组织、搭建服务载体，让居民在“帮邻居、办实事”中感受参与的价值。

习近平总书记强调：“社会治理的重心必须落到城乡社区，社区服务和管理能力强了，社会治理的基础就实了。”提升社区服务和管理能力的一个重要方面，就是做好文化建设。以文化传递主流价值、凝聚人心、汇聚力量。十余年来，社区活动从最初的“破冰联谊”到如今的“全龄参与”，从简单的聚会互动升级到品牌化的文化，形成了一系列贴近生活、充满温情、广受欢迎的文化活动项目，让不同年龄、不同背景的居民在活动中增进了解、收获快乐、找到归属。社区舞蹈队、合唱团、老年书画班、亲子运动会、青年联谊会、金秋睦邻会等，这些活动就像一条条纽带，把来自五湖四海的居民紧紧连在一

起，使“陌生人社区”逐渐转变为“熟人社会”，将“安身之所”升级为“心灵家园”。

三、在实践中感悟“治理之道”

习近平 2025 年 2 月 28 日在二十届中央政治局第十九次集体学习时的讲话指出，要完善社会治理体系、健全社会工作体制机制，建设人人有责、人人尽责、人人享有的社会治理共同体。这为我们社区治理工作提供了基本遵循。经过十余年探索，新凯大居治理从“摸着石头过河”到“形成系统方法”，我也在实践中积累了更深的感悟，在这里和大家分享四点体会。

（一）治理需“有温度”：唯有将群众视作亲人，群众才会把你当家人

2023 年 11 月考察上海时提出“城市不仅要有高度，更要有温度。要求将民生福祉作为城市治理的核心目标。

大居治理直面的是千家万户的具体需求，冰冷的制度无法代替温暖的人心。列如保温层脱落带来的安全隐患，使得外墙重新修缮作为一项上海市政工程被推进，尽管有支持的声音，但也存在反对的声音，如何有效推进成为了我们必须克服的难题。我们用脚丈量、用心倾听、用笔记录，深入居民家中讲政策、拉家常。这件事让我深刻认识到：治理并非“管理”群众，而是“服务”群众。只有把群众的“小事”当成自己的“大事”，设身处地为他们着想，以真心换取真心，才能真正赢得群众的信任和支持。

（二）治理需“耐心等待”：大居治理是一项“细水长流”的工程，切不可急功近利

“抓任何工作，都要有这种久久为功、利在长远的耐心和耐力”

是习近平总书记于 2015 年 1 月在中央党校县委书记研修班学员座谈会上提出。大居从“移居”到“怡居”的转变并非一蹴而就的，很多问题需要长期投入和持续攻坚。例如，2019 年社区开始推行垃圾分类，但居民习惯随手乱扔，志愿者劝导还遭白眼。我们没有放弃，而是选择从“小切口”突破：首先在每个楼栋设“垃圾分类督导员”，手把手教居民分类；接着开展“垃圾分类积分换礼品”活动，通过小激励逐步培养居民的习惯；同时联合学校开展“小手拉大手”活动，让孩子带动家庭参与。经过整整 3 年时间，社区垃圾分类准确率不断提升，如今居民已能主动监督不文明行为。这一过程让我深刻体会到：大居治理如同“种庄稼”，需要深耕细作、静待花开。面对复杂问题，不能指望“一口吃成胖子”，要保持耐心和定力，一步一个脚印把工作做实做细。

（三）治理需“善借力”：仅凭社区“孤军奋战”难以奏效，务必实现多方协作

“要厘清城市社区职责事项，继续推动资源下沉、完善服务设施，强化网格化管理、信息化支撑，提高社区精细化治理、精准化服务水平”。这是习近平总书记在 2024 年 4 月 22 日至 24 日在重庆考察时强调。大居治理涵盖规划、建设、民生等多个领域，许多问题超出了社区职权范围，因此必须学会“借势借力”。例如，增设公交线路、建设社区医院、文化中心、公共绿地、大型商超、社区食堂、健身步道等设施，以及解决治理中遇到的各类矛盾问题，都离不开各方力量的共同助力和参与。我们搭建“红色议事厅”平台正是为了实现协同治理。治理并非“孤军奋战”，而是“众人拾柴”。要善于整合政府部门、企业、社会组织等多方资源，构建“党委领导、政府负责、民

主协商、社会协同、居民参与”的治理格局，使每个主体都在治理中找到自身的位置、发挥应有作用。

（四）治理须“善创新”：面对新问题需秉持新思路，以创新手段破解难题

随着社会不断发展，大居治理面临的新情况新问题层出不穷，我们必须要加强和创新基层社区治理。从“楼组党建”到“小网格治理”再到“多格合一”，我们的治理模式在持续创新。实践证明：创新是治理的“活力源泉”。面对新问题不能固守旧有的模式，而是要敢于打破思维定势，从群众需求出发探索新的方法和路径，让治理工作始终保持生机和活力。在治理中遇到的困难挑战是社区成长的宝贵财富，我们遭遇过交通协调的碰壁、教育资源的紧张、物业矛盾的激化，但每一次克服困难，都推动社区向前迈进一大步。现在回头看，当初的“头疼事”都变成了居民的“点赞事”，当初的困难挑战都成了社区成长的宝贵财富。

习近平总书记指出：“基层强则国家强，基层安则天下安，必须抓好基层治理现代化这项基础性工作。”社区治理没有“标准答案”，但有“基本准则”——那就是扎根居民、依靠居民、服务居民。

最后，我想用一段话结束今天的分享：在社区治理的道路上，每一道难题都是成长的必经之路，每一次突破都凝聚着多方的心血。我坚信当下的困难，就是未来赢得的掌声。

我的分享就到这里，感谢聆听！

（指导老师：区委党校科研室主任、副教授李鸿渊）

“小板凳”绘就社区治理“大文章”

小昆山镇平复苑居民区党总支书记施英

习近平总书记指出，“党的工作最坚实的力量支撑在基层，经济社会发展和民生最突出的矛盾和问题也在基层”“要加强和创新基层社会治理，使每个社会细胞都健康活跃”。

一、社区基本情况

平复苑小区地处小昆山集镇中心（东起昆西河、西到中昆路、南临平原街、北至玉昆路），是小昆山镇小城镇发展改革试点第三期动迁安置小区，于2017年开始入住，有1474户，常住人口3600人左右，小区居民有动迁安置居民、租住居民、因购房从其他地方迁入的居民等。60岁以上老年人占常住人口的40%。居民区党总支下设4个支部，党员88人。

二、动迁社区治理面临的问题

（一）面临“农民变市民”的转型阵痛

平复苑的居民有一半来自本镇八个动搬迁村，他们从“面朝黄土背朝天”的农民转变成了“洗脚上楼”的市民，但大部分居民仍保留着农村的生活习惯。

1、公共空间私用。楼道堆物、毁绿种菜屡见不鲜。如：居民把自己攒的硬纸板、塑料瓶等放置在水表间、电表间、楼道口等。部分居民舍不得扔的桌椅、床垫等放置在地下空间，不仅影响环境，更存在安全隐患。我们常说中国人对土地有一份执念，看到土地就想种菜。有些居民在绿化带内开辟一片小菜园，自给自足。

2、认知存在着偏差。对物业费、停车费等管理规则抵触。原本

住在农村自建房中的不用缴物业费、停车费，现在按每平方收缴物业费，部分居民有抵触。且部分居民认为小区的某个公共部位的维修都应该是物业，常挂嘴边的“如果你们物业不修好，我今年的物业费不交了”。

3、传统习俗观念根深蒂固。在办白事上依然保留着不少老规矩、老传统，如在小区内搭棚、烧饭、宴客，甚至逝者停灵等。与小区环境格格不入，旧习观念和“文明小区”碰撞产生的不匹配给社区移风易俗工作带来了不少难度和挑战。

（二）面临“原住民与新住民”的融合度低

小区除了八个动搬迁安置在此的村民，还有因购房从其他地方迁入的居民以及在此工作的租住居民。邻居之间联系少、互动弱，易产生矛盾。

1、空间上不交集。原住民喜欢在楼道、绿地等公共区域聊天唠家常，新住民则更喜欢宅家或外出。这样导致虽住在一个楼道、一个楼层，甚至是对门，两户人家都互不认识，更不要说互动沟通。

2、时间上不匹配。由于年龄结构不同、职业不同。原住民遵循农耕作息（早上5点活动，晚上7、8点入睡），新住民保持城市节奏（晚10点归家），势必引发一些矛盾。

三、主要做法

在城乡发展融合的浪潮中，动迁安置小区面临着重重治理困境。移风易俗阻力大，高价彩礼、铺张办酒等陈规陋习顽固存在；邻里矛盾频发，公共空间使用、生活习惯差异等问题引发纠纷；农民身份转变艰难，难以快速适应现代化社区生活等，这些都成为党建引领基层治理的“拦路虎”。平复苑居民区党总支打破传统社区治理旧观念，

以“板凳课堂”为沟通平台和治理抓手，通过议事、协商、共治破解楼道难题。

（一）立足需求，打造“板凳课堂”平台

小昆山镇是全国第二批小城镇改革试点镇，“农民”搬迁上楼成了“居民”，原来习惯居住的自建房和村落如今成了高楼和社区，居住环境变好了、生活设施也便利了，但是老百姓的生活习惯一时难以改变，闲暇时间小区居民喜欢聚在楼道里聊家常，于是形形色色的桌子、凳椅出现在各个楼道内，既影响小区美观和居民出行，又带来安全隐患。社区工作人员曾多次联合相关职能部门开展楼道堆物整治，清理出大量破旧凳椅，然而很快各式各样的凳椅又会回潮。

为了破解这一社区治理难题，社区工作者参与到“楼道聊天”中，问计于民，听听居民的想法、居民的需求，社区调整了思路，变堵为疏，利用楼道大厅空间大的优势，在多次征求意见和协商中，决定实施“板凳课堂”微改造项目，根据楼道尺寸放置美观的长凳，楼道不再是传统的楼道，它成了社区居民理论学习微课堂、民情民意收集站、邻里事务议事厅、睦邻文化加油站。近几年来，陆续打造了十二个不同主题的“板凳课堂”。

二陆家风堂（平复苑6号楼道）。以宣传倡导好的家教家风传承、文明礼仪、移风易俗等时代新风为主，提升楼道居民素养。

二陆议事厅（平复苑20号楼道）。通过“板凳议事会”商议解决社区居民关心的问题，为社区发展出谋献策，让板凳课堂成为居民、居委会、业委会和物业之间沟通交流、议事商讨、解决问题的线下平台。

二陆微课堂（平复苑29号楼道）。在保持传统学习模式的基础

上，创新引入小组学习机制，打破传统课堂的空间限制，将楼道转化为充满活力与温度的“微党课”前沿阵地，激发党员群众主动参与、深度交流的热情，让理论学习更接地气。

二陆博爱园（平复苑 31 号楼道）。结对小昆山镇卫生服务中心，邀请社区医生开展应急救护培训、普及卫生健康知识。打造健康驿站，为老年居民群体开展每周量血压便民服务项目。

二陆巾帼缘（平复苑 40 号楼道）。结对小昆山镇家庭文明指导中心，以灵活的形式，针对社区内的妇女、儿童开展丰富的活动，倾听妇女意见、丰富妇女生活、提升妇女素养、保障妇女权益。

二陆邻里坊（平复苑 42 号楼道）。以邻居知心人的身份，发现、协调社区内的矛盾纠纷，并通过民主协商，制定出一些居民公约，诸如拆违公约、宠物公约、装修公约、停车公约等，有效指导社区公共治理，把矛盾纠纷化解在基层。

二陆平安课堂（平复苑 48 号楼道）。邀请社区民警、居委干部、平安志愿者等开展防电信诈骗、禁毒、反邪教宣传活动，增强居民的防范意识和自防、互防能力，共同营造和谐、稳定、平安的社区氛围。

二陆法治堂（平复苑 49 号楼道）。邀请社区律师、法律顾问、大学生志愿者等开展矛盾纠纷化解、普法宣传教育、防诈骗法律知识等法制讲座，广泛宣传法律知识和法治精神，提供法律援助，让居民在家门口学习法律、了解法律，发挥“小板凳”维护“大和谐”作用，切实增强居民的获得感、幸福感、安全感。

二陆匠心亭（平复苑凉亭）。为社区居民宣传讲解家庭常见花卉的养护知识，让平复苑“绿色社区”的理念深入人心。

二陆文艺廊（平复苑长廊）。为具有特长、热爱生活、乐于分享

的党员群众搭建展示平台，丰富社区居民的业余精神文化生活，使其成为展示社区居民风采的“大舞台”。

“平复向阳”驿站（平复苑 36 号楼道）。聚焦新兴领域全覆盖工作，结合新就业群体的服务需求，打造“平复暖心驿站”、成立“青年议事厅”、制定“三项服务清单”，为青年人和新就业群体提供就业指导、政策咨询、交友共建等服务。

二陆板凳法庭（平复苑 47 号楼道）。创新为民服务和矛盾化解模式，将法庭搬到社区楼道里、居民家门口，进行调解和审判，为居民提供全方位的司法服务，实现矛盾纠纷的源头预防和前端化解。

（二）多员参与，激发“板凳课堂”活力

为进一步发挥楼道“板凳课堂”功能，以“内外”结合的方式，为“板凳课堂”注入力量。一是自治力量参与“板凳课堂”。通过“网格摸排+群众推荐+个人自荐”方式挖掘社区能人，把有技能、有热情、有时间、有影响力、有服务意愿的社区党员居民纳入其中，人员涵盖书画、舞蹈、编织、戏曲、理发、等不同领域。编织达人顾文英（上海市三八红旗手），组建了由退休阿姨为主的编织队——“冬日‘针’爱”，结合板凳课堂新时代文明实践点开展活动。组织退休妇女为社区弱势群体及新兴从业者手工编织御寒物品围巾、帽子、手套“暖心三件套”，新增护膝、坐垫，传递社区温暖。初期赠送对象为社区空巢老人、高龄老人、困境儿童、残疾人。近年扩展至快递员、商铺员工等新就业群体。通过手工编织连接社区情感，“用毛线牵起邻里情谊”，体现了社区能人骨干、融合自治力量参与社区服务的创新模式。二是专业力量进驻“板凳课堂”。社区律师、家庭医生、消防员等进驻社区，零距离为居民提供法律咨询、健康指导、安全教育等。三是

社会力量引入“板凳课堂”。利用商铺街面资源优势，开展“社区+商铺”结对共建活动。结对肯德基、星巴克为社区儿童过“六一”、开展职业体验；重阳节结对理发店为独居老人开展公益理发；联合街区党支部共同举办“邻里美食节”活动等。通过活动链接和便民服务撬动“墙外”资源，有效对接“墙内”需求。

通过群众参与、专业支撑、社会协同的多维注入，“板凳课堂”实现了从理论宣讲到民生服务的全方位覆盖，成为从社区治理的“连心桥”。

（三）完善议事制度，规范“板凳课堂”运行

打造述“家常”-议“家事”-决“家务”-办“实事”的社区治理模式。对议事会形成的意见建议，由居民区党总支牵头分类梳理，明确责任、办理时限和预期效果，实行清单化管理。强化跟进，组织居民代表通过“回头看”“现场查”“群众评”等方式，对办理进度和成效进行全程监督，公示办理结果，通过社区云、楼道微信群等平台公开进展，确保事事有回音、件件有着落。

如针对沿街商铺外排烟囱反光严重问题，居委会在现场核查后立即协调商铺餐饮店，并联系物业公司将反光烟囱用隔音棉等材料进行包裹，解决了因反光问题对临近居民的影响。地下空间废弃车辆扎堆“休眠”成困扰。居民区联合镇社区办、城运中心、业委会、物业公司、居民代表将问题需求提交“圆桌会”开展协商共议，一是通过以“旧车换物”清除“僵尸车”80余辆；二是物业对废弃“僵尸车”进行登记和标记，统一放置，设立暂存认领区，保留车主权益。三是在11月通过“多格合一”，对未自行处置的废弃车辆进行集中清理。

就居民反应的老年活动室厕所设施老旧、动线不合理等问题，居

民区立即联合镇城建中心研究制定方案，在不到1个月的时间里完成实施改造。为满足社区部分残疾人对专用电动车的充电需求，社区“三驾马车”共同发力，经过意见征询、选址等流程，最终确定在小区南北片区各设置一处集中充电点位，共安装充电桩10个，解决了特殊人群的“急难愁盼”。

（四）创新“三融”模式，探索自治共治新途径

以“板凳课堂”为纽带，以“三融模式”为抓手，以自治共治为合力，探索出了一条“楼道板凳促社区和谐”的社区治理新路径。

1、家门口的学习点，“学”得方便

居民区依托“板凳课堂”服务站点，建好社区居民“家门口”的学习阵地。注重培育挖掘群众身边的“草根名嘴”，把群众变成宣教主角，变“普通话”为“本地话”，变“文件语”为“家常话”。同时根据社区实际和群众需要，按照“缺什么补什么”的原则，开展各类宣讲活动。在日常工作中，我们发现家庭中因财产分配引发的矛盾不少。主要是我们一些老年人的思想有点“老古板起”，觉得女儿已经出嫁，是别人家的人，所以在财产分配上没有考虑女儿。女儿就觉得父母这样分别对待不公平，缺少了温情，家庭矛盾就这样产生了，有的甚至闹到了法院。我们觉得有必要给这些老年人“灌输”一点“新思想”，改变他们的老想法。社区律师在板凳课堂通过一些案例为老年人阐述了儿子、女儿有同等抚养的义务及享有同等的继承权力，慢慢的一些老年朋友的想法也有所改变。

2、治理难题“坐”得下来，“议”得明白

社区治理中的重点难点工作总是需要社区居民们在“板凳”上商一商、议一议，“板凳课堂”因地制宜、因时制宜，破解社区治理过

程中带来的各项难题，激发社区居民凝聚力和自治活力，充分尊重、理解居民，不搞“一言堂”“家长制”。通过述“家常”议“家务”-决“家事”-办“实事”治理模式，促进社区治理向深发展，提升基层治理效能。

在移风易俗中，很多居民还保留着“农民”习惯，尤其在办白事上依然保留着不少老规矩、老传统，如在小区内搭棚、烧饭、宴客等。与小区环境格格不入，旧习观念和“文明小区”碰撞产生的不匹配给社区移风易俗工作带来了不少难度和挑战。为此，平复苑居民区党总支把这一“家事”放在“板凳课堂”里议议，在征求大部分居民意见后，制定《平复苑社区丧事操办公约》并发放至每个楼道，《公约》针对规范丧事活动、丧事办理时间、丧事流程等方面做出了明确规定。同时居民区党总支根据居民需求免费提供遮阳棚、桌子、椅子、热水瓶及水电接通等文明办事“一条龙”服务。实行奖励机制。对遵守丧事简办公约的居民进行一定的现金奖励，并纳入小区“移风易俗示范户”名单，鼓励并引导其他居民积极加入倡导社会新风队伍，有效推进移风易俗工作向纵深发展。

3、一席板凳话家常，矛盾化解在社区

以“同坐一条板凳”，将调解服务移至楼道，实现“小事不出楼道，矛盾不上交”。将法律咨询、人民调解、公证服务等公共法律服务融入到社区服务上来，依托“二陆法治堂”平台，把律师、“老娘舅”调解员请到家门口，把邻里矛盾、纠纷解决在家门口，用“走心”服务换来群众“舒心”。楼上楼下噪音、漏水、抛物是小区出现的高频问题，是矛盾纠纷的“导火索”。通过矛盾板凳课堂“坐一坐”“聊一聊”、“劝一劝”，化解居民之间的“疙瘩”。某楼道的徐女士家

中出现渗水问题，检查后发现是楼上潘阿伯家里漏水导致。经过居委会和物业公司沟通协调，经维修人员勘察和价格评估，双方对赔偿金额达成一致，并约定好一同前往居委会进行赔付。但在赔付当天双方又发生了口角，再次争执起，吴建峰见状立即进行现场调解，一边告知潘老伯，如果对方因纠纷起诉，除赔偿金之外还会产生其他费用。同时他也向徐女士解释，老夫妻以退休金为主要收入来源，生活不算宽裕，但是他们愿意承担责任和赔付，希望徐女士能够多体谅。经过吴建峰的一番耐心调解，双方在握手言和，最终妥善解决了此次因房屋漏水导致的邻里纠纷。平复苑居委会收到了一面鲜红的锦旗。徐女士激动的说：“今天带着一颗感恩的心来到居委会，特地来感谢一下吴主任为我们做的调解工作，解决了我们邻里间的矛盾纠纷”。

四、经验成效

1、培养“微领袖”让居民参与，让社区自治活起来。要想把楼道板凳课堂把这块阵地长久地建设好、发挥好，就要充分发挥居民自治的作用。居民区党总支在党员、群众中寻觅身体健康、富有想法、乐于奉献的代表，培养“微领袖”，通过他们身体力行地去引导居民转变观念，把普通话变成家乡话，用小故事讲清大道理，成功改善了楼道堆物、电瓶车充电等现象。在“微领袖”的带领下，越来越多的居民加入到了社区自治的队伍中。在打造无烟老年活动室时，居民区党总支通过“微领袖”宣导课堂成员，课堂成员宣导楼组长，楼组长宣导楼组居民的方式层层递进，劝阻、监督室内吸烟的居民，逐步提升居民自觉意识和集体意识，成功“禁烟”。

2、开展“微服务”解居民所需，让社区居民获实感。在“板凳课堂”里，社区律师通过案例把法律条款讲给居民们听，社区理论宣

讲团通过身边事身边人让居民们学习身边榜样，居民从对政策的“不明白”到成为“明白人”。社区“老娘舅”、“老舅妈”以自己的方式方法在楼道里化解邻里之间的不快，邻里关系从“僵化”转变到“融洽”。板凳“坐一坐”“议一议”，排除“僵尸车”挤占地下空间的困扰，解决残疾人因充电不方便的麻烦等治理问题，这里的每一件每一桩都是板凳课堂“微服务”的缩影。

3、制定“微规矩”明行动指南，让社区治理落实处。建立协商议事“四步法”，述“家常”-议“家事”-决“家务”-办“实事”。以“拉家常”方式打开沟通渠道，引导群众主动反映生活中的点滴问题，收集到了新能源车充电难、部分楼道二楼居民家中污水倒灌、大门主干道电瓶车临停多等问题，针对收集的问题，组织多方代表（业委会、居民、物业、职能部门等）开展讨论，采用“板凳议事会”等形式集思广益，形成地上安装充电桩、更换维修管道等初步共识，通过民主表决对问题作出决定。最终完成了新能源车充电桩的安装、部分管道更换等事项，将协商结果转化为具体行动。

（指导老师：区委党校教研室副主任、副教授陈安杰）

党建引领精准“三步法” 答好街区治理新课题

方松街道第三街区党支部书记朱佳燕

大家好，我是方松街道第三街区党支部书记朱佳燕，今天，我们共同探讨一下“街区治理”这一重要课题，下面，我主要围绕街区概况和治理难点、精准治理街区的“三步法”对策、“三步法”精准治理街区的成效3个方面进行分享。

一、街区概况和治理难点

（一）何为街区？

首先，什么是街区？我们找几位在场的朋友说一说自己的理解。大家的理解都没错。针对街区的概念，我查阅了相关资料。

街区的概念。街区是指以城市道路网络划分的、具有复合功能的
城市空间单元，是连接社区与城市的中观治理层级。不同于传统社区，街区更强调开放共享和功能复合。上海街区概念的提出背景可以追溯到2016年国家推广“街区制”的政策，旨在解决封闭社区带来的交通拥堵和公共资源割裂问题。作为超大城市，上海率先响应，结合“人民城市”理念，探索党建引领下的街区治理模式。

经济结构转型催生新兴领域党建和街区治理需求。随着上海经济社会的快速发展，新兴领域如互联网企业、共享经济平台、科技园区、新业态就业群体（如快递员、外卖骑手、网约车司机等）不断涌现，这些新兴领域具有流动性强、组织松散、劳动关系复杂等特点，传统党建模式面临新的挑战。为适应这一变化，上海市委提出“新兴领域党建全覆盖”的战略目标，旨在通过党建引领，推动新兴行业健康发展，让党的组织和工作在各类新兴经济形态中有效延伸。新兴领域从

业人员（如外卖骑手、快递员等）已成为城市运行的重要力量，社会治理创新要求党建向新兴领域延伸，通过党建引领，推动新兴行业的健康发展，提升街区治理的精细化水平。

街区治理是党建引领高质量发展的现实需求。街区作为城市治理的基本单元和居民生活的核心载体，从时代背景看，街区治理是推进国家治理体系和治理能力现代化的基础工程。当前，我国城镇化率已突破 65%，城市发展正从规模扩张转向品质提升。北京“街乡吹哨、部门报到”、上海“15 分钟生活圈”等创新实践，生动诠释了党建引领下共建共治共享的治理新格局。这些案例告诉我们，只有把基层党组织建设成为坚强战斗堡垒，才能将党的政治优势、组织优势转化为治理效能。从政策导向看，街区治理集中体现了“以人民为中心”的发展思想。党的十九届四中全会明确提出“构建基层社会治理新格局”，强调要推动社会治理和服务重心向基层下移。只有坚持党建引领，才能确保街区治理始终沿着正确方向前进。从现实意义看，街区治理是增强人民群众获得感、幸福感、安全感的直接抓手。街区治理的成效，最终要体现在为群众解决一件件具体事、操心事、烦心事上。

（二）何为方松街道第三街区？

第三街区位于方松街道西部，东起沈泾塘、南邻沪昆高速、西沿油墩港、北至文翔路，截止目前，街区共有各类市场主体 664，文涵路商业街小个专比较集中，以餐饮、服务业态为主，共 438 家（原野 94 家、华亭 43 家、月亮河 129 家、上泰 58 家、德邑 114 家）。其余沿街商户 226 家（昌鑫内街 61 家、海德 31 家、润峰苑 72 家、浪琴 32 家、英郡 20 家、久阳 10 家）。664 家市场主体中，非公企业 397 家，个体工商户 248 家，新就业站点 12 家，民办非公企业 4

家，社会团体 1 家。从业人员共 3672 人，就业群体 174 人。其中，快递基层网点 9 家，从业人员 87 人；外卖基层网点 3 家，从业人员 87 人，人数比较多的有昌鑫内街的小象超市、德邑路段沿街京东快递，以及润峰苑海立华亭沿街的顺丰快递和叮咚买菜。

街区治理难在哪里？

1、商户与居民矛盾。表现：噪音扰民、占道经营、垃圾处理纠纷（如餐饮商户油污排放）。深层原因：利益诉求冲突（商户追求经营便利，居民注重生活品质），缺乏常态化协商机制。

2、停车秩序混乱。矛盾点：老旧小区车位不足与商户临时停车需求叠加，僵尸车占用公共资源。

3、硬件设施破损与环境问题。高频问题：路面坑洼、路灯损坏、背街小巷存在卫生死角等。

4、新就业群体权益保障不足。街区“小个专”（小微企业、个体工商户、专业市场）及新就业群体（快递员、外卖员等）需求多元，之前我们更多的是以安全为主的管理覆盖，服务与凝聚较少。典型问题：外卖骑手、快递员休息场所短缺，充电桩不足，交通事故频发。治理盲区：该群体流动性强，传统社区管理难以覆盖，归属感不强。

二、精准治理街区的“三步法”对策

2024 年 9 月街区党支部成立后，紧紧围绕街道“四方工作法”，凝聚有方、引领有方、服务有方、治理有方，积极牵头兜底走四方，将组织工作延伸到街面商户、新就业群体等原先组织覆盖的薄弱领域，通过精准“三步法”，精准排摸、精准组织、精准破题，积极回应各类市场人群对美好生活的新期待。

（一）精准排摸，发挥“前沿哨兵”作用，兜牢街区基础底板

精准排摸是街区治理的“眼睛”和“耳朵”，为科学决策、精准施策提供支撑，是实现街区精细化、智能化治理的重要前提。“耳闻之不如目见之，目见之不如足践之。”走访则是排摸的关键。通过走访收集真实诉求，这是我们很重要的一项工作，是打基础的工作。所以上门走访的人员选择就很关键了，将决定着你的排摸工作的顺利与否，是否有效率。

1、“熟人代表”组合搭班子。班子怎么搭？人员怎么配？组织设置上，我们落实“专兼结合、内外搭配”的组合方式。延用“熟人社区”的思路，挖掘新兴领域“街区熟人”来担任支部委员。在走访中，我发现了2名组织关系在外街镇的热心党员业主。经过交谈动员，他们知道即将成立街区党支部，很愿意把组织关系迁到街区，就近就便参与组织生活。也同意担任支部的委员，加入班子，发挥他们路熟、人熟、事熟的优势。另外，在街道党工委的大力支持下，我们邀请到1名社区退休老书记，社区工作的“熟手”，来担任党建工作指导员，老带新结对，我与他们一起组成了街区治理“铁三角”，共同推进街区各项服务凝聚工作。

2、“包干+熟人”式联动走访。“进门说什么，一起聊什么”小店的需求，与居民是不同的。第一次走访我采用的是“包干+熟人”式联动走访。就是人们常说的“套近乎”，找到交集。在日常走访服务中，我们依托党建联建、群团组织、社会面等各方力量，根据新兴领域的工作规律、群体规律、活动规律等进行走访服务。整合条块资源，用好“6大员”力量（即社区警员、市场监督员、综合执法员、营商服务员、网格工作员、综合协管员）。整合街区内职能部门、下沉单位、执法队伍等专业力量。如果遇到进不了门，我们会联动派出

所进行走访。并发动辖区报到党组织、“1号先锋”“第二书记”、“第二楼组长”、党员志愿者积极参与，打通围墙内外，形成合力。百余名力量集聚到我们街区上，让我们有了一起走访的熟人，让走访变得更容易更高效。

3、畅“新”渠道听“新”声。通过组织开展联“新”卡、《致街区商户的一封信》发放，在街区大小巷口张贴联系海报等方式，将街区书记、“6大员”联系方式、街区联系地址等广而告之，方便新兴领域群体在有需要的时候能找得到街区。同时，开通新兴领域诉求帮助服务专线 37772736、增设网上诉求帮助留言板块，并在街区阵地内设置暖“新”话访、意见箱，方便新兴领域群体畅所欲言，真实诉求的表达。

（二）精准组织，发挥多元聚合效应，提升街区服务能级、情感共鸣

街区党支部充分发挥党组织的覆盖、引领和整合作用，精准组织，链接多方资源力量，紧扣街区实际需求，提升街区服务能级，切实增强商户和党员群众的幸福感与获得感。

1、组织形成“周周半”陪伴式走访服务机制。街区党支部结合街区及新兴领域群体实际，形成“周周半”陪伴式走访服务机制。每周半天组织“6大员”、下沉力量、志愿力量共同上门走访街区内“两企三新”，将惠企政策、创业指导、关爱慰问等送到“两企三新”身边。对于新就业群体的每月走访，我们会选择小哥较为集中的时间段，比如顺丰站点6点半的晨会，京站点12点半的休息时间。同时，建立街区站点微信群，抓住关键人，让站点负责人进群，进行信息转达和收集。案例：街区党支部在走访过程中，听到文涵路922-926号

商户反映，店门口树木生长杂乱且高大，遮挡店招店牌，台风天树枝挂落也存在安全隐患，希望街区能协调进行修剪。收到商户呼声后，街区党支部联合街道管理办、养护单位进行陪伴式实地走访查看，并安排专业人员进行梳枝修剪。经过规范有序、安全高效的修剪，让商户的店招店牌重现，街面更加美丽。

2、按需制定“实实在在”的暖“新”举措。街区党支部积极聚焦新兴领域群体的实际需要，结合各群团组织的职能和工作优势，推出一系列“实实在在”的暖“新”举措。街区党支部与街道党群办、街道总工会进行“周周半”陪伴式走访时，了解到个别新就业群体较多的站点平时也经常关心新就业群体，但有时因为站点人数众多没有覆盖到站点的每一位新就业群体。街区党支部耐心关切询问每一位新就业群体的需要，收到了天冷了需要护耳的耳罩、手套、面巾围脖等需求。党建共建单位区党群服务中心党支部、街道总工会现场第一时间进行了认领，给小哥们送去了他们想要的保暖耳罩、面巾围脖、手把套和护膝。还在阵地上增设了沙发和小被子抱枕，给喜欢在阵地小憩的小哥们带去了温暖。

3、联动开展适“新”课堂。一是联动职能部门资源做优赋能课堂。主要聚焦安全要素，如持续深化和方松市场监管所开展食刻守护你食安在街区项目，街区党支部在走访中了解到商户有被执业举报人影响的困扰，立刻联系了街区“6大员”中的市场监管员，开展了食安专题讲座，18家餐饮商户积极参与；市场监管所结合他们近期收到的各类食品安全的相关投诉举报案例，详细向小个专商户们讲解在日常经营过程中如何有效规避食品安全风险和职业打假人的投诉举报风险，在互动环节，多位商户也针对遇到职业打假人如何保留证据

等问题进行提问，市场监管所一一作了解答，反响比较好。方松市场监管所找到我们街区，共同联合附近居民区、物业及电梯维保单位，开展了一场沉浸式电梯安全应急救援演练，模拟电梯运行过程中设备急停导致乘客被困轿厢的场景。并邀请了街区立诗顿酒店、醉辉皇、宝隆餐饮等有电梯或者餐梯的企业商户负责人、安全管理人员以及社区居民代表一起参与观摩，强化企业的主体责任意识，提升电梯使用单位的应急处置能力。后续街区将交通安全、急救知识、法律维权等带给新兴领域群体。二是挖掘新兴领域自身资源培育 10 分钟课堂。针对新就业群体流动快的特点，我们灵活开展各类“短平快”的学习活动，升级以补水休憩为主的“请停留 1 分钟”服务项目，培育为以学习充电为主的“10 分钟”课堂。避开外卖高峰期，在不打扰、不影响小哥们工作的前提下，将 10 分钟课堂的地点设在小哥们休息区域，便于他们在闲暇时进行就近学习。并将重要提示做成 10 分钟微视频。现在是短视频时代，小哥们也喜欢刷抖音小视频。前期我挖掘到街区流动党员有视频剪辑的专长和资源，给我们街区剪辑制作了一集红色电影《铁道飞虎》的解说，讲红色故事，很受欢迎。让街区党支部的学习资源、学习形式更丰富的同时，也让流动党员参与到学习中，得到了双向赋能。同时，动员“老骑手”现身说法，带教“萌新骑手”，传授一些工作中的经验，培育“小哥帮帮帮”10 分钟课堂项目。

4、组建志愿服务队伍。组建“益”起向“新”行志愿服务队伍，开辟街区志愿服务新路径。积极动员街区多元力量一起加入志愿服务行列，目前已有 7 家商户以及部分新兴领域党员、流动党员、新就业群体志愿者等参与到队伍中。“艾香祛百病巧手纳安康”健康讲座、

送艾草花束，公益艾灸体验、古法公益推拿、口腔健康、宠物义诊等为周边商户、新就业群体、社区居民、志愿者及户外工作者，送上“独特”的贴心关怀。定期开展“我的街区我清洁”志愿行，组织街区党员、商户、居民志愿者共同为美丽街区的环境卫生尽一份力。并通过给荣誉（党员商户、爱心商户挂牌）、给任务（门前三包、随手关门、扔小包垃圾）、给位子（小哥“流动哨兵”），共同参与社区服务与治理。

（三）精准破题，打造街区治理新模式，让“呼声”变“掌声”

街区走访梳理形成的问题清单，同时也是一张街区治理清单。街区党支部聚焦“两企三新”反映的急难愁盼，吹好哨、搭好台，凝聚多元治理主体力量，共商街区事、共管街区貌、共解街区难，将全过程人民民主贯穿于街区治理中，让实事项目真正办到群众心坎上。

1、打造“JIE 事好商量”议事平台。我们街区内问题诉求主要集中在停车管理难、商户扰民、设施设备破损等老大难问题。针对这些“两企三新”的“急难愁盼”问题，街区党支部积极打造“JIE 事好商量”协商议事平台，坚持“有事多商量、遇事多商量、做事多商量”的原则，挖掘、汇聚街区、社区爱心商户、达人、能人、热心人，共同促进“围墙内外”问题解决，助力网格治理水平的提升。案例：协调商户油烟扰民问题。街面一家烧烤店引起油烟扰民，经居民区前期协调，商铺同意更改排烟口至楼顶，但二楼的酒店担心有噪音影响生意，迟迟未能解决。收到问题清单后，街区党支部召开“JIE 事好商量”议事会，邀约综合行政执法队、环保部门、居民区等现场办公，经反复协商，双方都做出了让步，酒店同意将排烟管设在无客房区域，烧烤店也同意延长烟道，承担延长费用，还在烟道外围上了隔音棉。

2、确定实项目清单。街区党支部牵头，根据实际情况，不定期召开自治共治会议，针对街区内重点中心工作、突出性问题矛盾、集中性意见建议等进行沟通协商，提出、探讨并形成实项目清单。通过现场协商议事确定。坚持“一线工作法”，依托“一起看现场一起聊民生事、家里事”党建项目，通过看现场、比成效，推动现场考察、实事推进、项目评估等环节更加有理有据，为项目落地落实奠定基础，推动街区治理提质增效。案例：破解商户“充电焦虑”。一次雨天的走访中，第三街区党支部发现有商户门口盖着口“锅盖”，走近才观察到这口“锅盖”竟连着电动自行车充电线。商铺的从业人员反应家住车墩路途遥远，周边没有充电桩，无法满电回家，平时“飞线充电”也是无奈之举。了解情况后，街区党支部及时对其进行了安全充电的宣导，并联系所辖的居民区党组织、“红色物业专员”等现场议事，协调附近小区上泰绅苑内电动自行车集中充电场所向商户开放，暂缓充电难题。为切实解决商户“充电难”问题，街区党支部又进行了深入调研，街区沿街分布着 600 多家商铺，其中从事房产中介、快递外卖行业的新就业群体不在少数，电动自行车使用频繁，街面上电动自行车乱停放、“飞线充电”等现象屡禁不止，存在很大的安全隐患。党支部及时召开“JIE 事好商量”议事会，邀请街道有关职能部门、居民区党组织、物业、业委会、居民代表、商铺代表等共同商讨，形成街面电动自行车集中充电桩安装计划，并列入街区实项目清单。截至目前，街区沿街 92 个电动自行车充电桩已安装完成并投入使用。有效解决沿街商户充电安全问题的同时，还满足了新就业群体的充电需求，缓解了小区内的充电压力。

3、分类施策提升治理实效。街区党支部发挥收集解决问题诉求

的主渠道作用，充分用好街道“红黄绿”问题处理机制，分类受理、分级处置。通过各个途径收集到的“两企三新”的各类诉求，根据问题处理的路径及难易程度，按照“红黄绿”三色问题清单标准（红色为“公家事”，以职能部门牵头落实为主；黄色为“大家事”，以共建共驻合力推进为主；“绿色”自家事，以自治自主消化为主），对收集到的问题进行梳理细分、流转闭环，提高问题诉求解决的质量和效率，提升街区治理实效。截至目前，已联动街道第三综合网格、各职能部门等协调处理商户“卸货难”“充电难”“招聘难”，快递小哥丢件投诉“沟通难”、树木遮挡店招店牌、商铺垃圾污水乱倒至街面、油烟扰民、街面道板砖破损等多起诉求，优化了街区营商环境，也连夜避免了1起快递小哥因被投诉而产生的安全事件发生，防止了事态的进一步升级。

案例：一是红色“公家事”民生大事有人帮。化解“百米护栏”烦恼。文涵路沿街的花架护栏自上半年安装以来，一直被视为保护居民、商户交通出行的“安全线”，但由于出入口设置间隔较远，给处在中间位置的商户卸货带来了烦恼。第三街区党支部在走访中观察到弘翔路商铺有2家餐饮店关门，整条街生意也大不如前。有店主倾诉道，“安装花架护栏确实让我们店门前更美观、更敞亮了，车辆乱停放也几乎没有了，行人也更安全了，我们的营商环境确实是提升了不少，但是出入口的设置离我们太远了，对于像我们处在中间的商家而言，卸货实在不方便，从出入口进出要走很远的路，跨花架搬货又吃力得很。好多客人停好车要绕路进来店里，赶时间的就不来了。”随即街区党支部开展了进一步的调研和走访，明确了护栏对商户在出入店铺、卸货、投放垃圾等方面都有一定不便。于是及时将问题归为“红

色公家事”，在综合网格工作例会上反映了这一问题。收到文涵路花架护栏的困扰后，包保领导立刻牵头开展二次调研，联合职能部门进一步理清了前因后果。在网格包保领导的牵头下，通过职能部门实地勘察、初步拟定方案，街区党支部征询商户意见等环节，最终决定在保证安全的前提下，增设三个“暖心通道”，仅一周时间，出入口全部打通完成，展现了网格治理的速度与温度。商户代表还赠送了锦旗。人行道增设消隐患。文诚路思涌路(名仕豪庭以西至思涌路健康步道)一侧缺少人行道，约 300 米，造成居民出行不便，尤其是老年人和小孩。因文诚路上还设置有文诚幼儿园，马路两边经常临时停满车辆，居民行走至思涌路，需要穿过马路至对面人行道，马路中间也无人行横道线，时常出现有的居民不穿马路直接走在一侧的草坪或停靠车子旁的马路中间，存在一定的安全隐患。街区党支部联动街道人大办，将关于天翔路辰塔路路段中间盲道线存在隐患的建议形成提案上报，区交通委现场踏勘后，从保绿及保通双重角度出发，研究决定了抬高草坪并新增汀步石方案，汀步石可选用不同材质，不仅为行人提供行走路径，还增加了景观趣味性，同时也避免了因行人踩踏而损害大面积草坪的问题，有效保障了行人和驾驶员双方的安全，降低了道路交通事故的发生率。目前正在施工中。

二是黄色“大家事”群策群力共绘就。集智协同破停车顽疾。文涵路天翔路至弘翔路共设有 3 个公共停车场，初衷是为周边居民日常停车及商户顾客消费提供便利。然而，因免费停放，造成公共停车秩序混乱，由此引发的矛盾也日益突出。走访中听到最多的就是顾客没地方停车，生意差。免费停放导致大量车辆长期占用泊位，部分车辆甚至数年未移动，真正有临时停车需求的消费者及居民“一位难求”。

文涵路本身路面相对狭窄，在车辆密集时段通行困难，无序停车加剧了区域交通微循环不畅、临街商铺频繁遭遇车辆堵塞店门情况，商户与居民的纠纷不断，因停车问题引发的冲突导致报警量的上升。居民区“三驾马车”为此也做了大量工作，前期因收费意见不统一暂停推进的红线内智慧停车场的进程。街区党支部收到商户与居民区的诉求后，多次与商铺业主、物业公司、业委会对停车费设置、对商铺的优惠方案等进行友好协商，共同推动项目顺利开展。通过实地反复勘察调研、方案反复论证和优化，最终形成了以“智能化管理+资源整合”为核心的“港湾式”停车治理方案，方案明确引入智能道闸管理系统，实施差异化停车收费政策（如小区居民同价优惠、商户/顾客短时免费或优惠等），兼顾多方诉求，盘活有限车位资源。方案获得绝大多数商户和居民代表的支持。商铺业主向物业公司付清了欠缴的物业费，还主动愿意做志愿者进行沿街商铺的意见征询工作。截至目前，文涵路商业街月亮河沿街商铺3个停车场的智能道闸系统全部完成安装调试，正式投入运行。初步运行显示长期占用车位的“僵尸车”问题得到有效清理，车位周转率大幅提升；商户门前及道路乱停车现象明显减少，营商环境得到改善；因停车引发的纠纷报警量显著下降，区域交通秩序有所好转。“三驾马车”齐力开挖修复保经营。海德名园东大门沿街多家商铺频繁遭遇跳闸停电，正常经营陷入困境。面对商户的急切诉求，居民区党支部、街区党支部提出“守牢用电安全底线”的工作原则，由商户在红色物业指导下排设新电缆，保证正常经营。为彻底排除安全隐患，街区党支部、居民区“三驾马车”成立专项工作组，先后多次召开专题联席会议，进行深入讨论和权衡，制定出“分段检测”后进行微创开挖方案。在施工开挖当天，“三驾马车”

以及党员突击队在现场协调车辆分流、做解释工作，现场开挖工作有条不紊。经过排查检测，很快找到并更换了破损电缆，快速修复了破开路面，困扰商铺跳闸停电问题得以圆满解决。

三是绿色“自家事”，门前小事自包干。控污美化街面环境。文诚路文涵路商户文涵小院在街面旁冲洗垃圾桶，造成污水流入街面道路，影响居民通行。街区党支部根据有关政策指导商户整改方向，文涵小院迅速做出垃圾桶暂存点位整改方案，调整冲洗桶地点，调整存放时间，并自行增添了绿植花箱，街面环境得到美化。噪音扰民自整改。街区收到一起投诉，文涵路沿街商户“蒋关良面店”存在排烟系统噪音扰民、噪音使得碧园居民无法休息。接到投诉后，进行实地走访调研，经过排摸，确认商户排烟系统有排烟风机噪音过大，夜间尤为明显的问题，确实给周边小区居民带来了影响。与商户进行了进一步的沟通，确认商户需进行整改的地方并询问商户是否有相关困难，同时建议商户重新设计排烟管道，确保排烟口远离居民区，并加装高空排放装置，安装高效油烟净化设备，并定期清洗维护，更换低噪音风机，并在排烟系统中加装消音设备。商户听取了街区的建议，迅速做了整改。经过整改，街区排烟系统扰民问题得到彻底解决，噪音水平大幅降低，居民生活恢复正常，商户经营环境改善。

三、“三步法”精准治理街区的成效

（一）街面设施进一步完善，街区安全持续提升

1、“抬高”安全出行线。文涵路商业街与新松江路交口处人行道平坡改造后，造成机动车乱停现象，周边商户与居民出行安全受影响，街区党支部联合街道管理办、发展办、综合行政执法队现场会商研究，并联动区交通委，由交通委负责抬高路面，路面修复完成后由

管理办设置花坛与周边花坛统一，现已施工完成。

2、整修街面破损道板砖。新松江路近文涵路（逸庭苑小区北侧）板砖路长期损坏，道路西侧是东华学校北门，上下学期间路过的大人小孩容易绊到，下雨天板砖内积水严重，踩上去泥浆水会溅到裤子上。居民区、物业服务企业平时水泥修补治标不治本，街区党支部收到商户居民的诉求后，多次现场查看，并邀约有关职能部门现场会商指导，在综合网格的协调下，改街面道板砖进行了整修，目前已焕然一新。

3、改造锐角花坛延伸街面盲道。街区党支部在走访过程中，收到热心居民商户反馈，天翔路辰塔路路段中间盲道线被月亮河桂园西门两个锐角花坛挡住，锐角花坛靠近行道树边沿，中间狭小，让盲人无路可走，存在相当大的安全隐患。另一处锐角花坛旁边就是公交车站，上下居民较多，锐角花坛为居民出现带来了不便和隐患。街区党支部现场实地查看后，联动街道人大办，将关于天翔路辰塔路路段中间盲道线存在隐患的建议形成提案上报，区交通委经过现场踏勘后，协调区绿化和市容管理局，将现状锐角花坛进行拉平改造，保障正常人行通行空间以及无障碍群体出行需求。

（二）街区矛盾进一步缓和，友好氛围持续浓厚

1、全天候迅速化解突发状况。面对突发状况，街区“预警探头”作用发力，手机 24 小时在线，努力解决“两企三新”真问题、真解决问题。一天晚上，第三街区党支部接到沿街快递站点小哥的微信求助。先前街区党支部已经帮助他协调处理过多起丢件事件，帮他挽回了损失，所以这次他又先找到街区。小哥说，一居民投诉快递没拿到，监控显示居民已取走，可居民还是进行了二次投诉，他将面临公司 2000 元的罚款，一个月都白干了。他越说越激动，甚至扬言要采取

一些冲动行为。街区党支部边安抚小哥情绪，边电话联系居民及其同住人，多次无果后，立刻联同街道平安办、派出所、居民区一同连夜前往现场调解，以防极端突发状况的发生。一开始居民情绪也较为激动，因为小哥大件快递没有及时送上门。经过多方劝说后，居民了解到小哥 1 人维系站点的艰辛，愿意撤销投诉，小哥表示了感谢，双方达成和解。

2、合力划出小哥安心线。昌鑫内街外卖基层网点小象超市有着 50 位外卖小哥，平时高峰时段，为了节省时间，小哥们车辆停放杂乱、随处可见，有时影响到附近居民和商户的出入。为此，街区党支部联合昌鑫居民区党总支、物业服务企业、业委会，研究商讨解决方案及措施，经实地勘察，最终决定在小象超市站点附近的空地上（距离站点 80 米左右），不影响居民正常出入的前提下，划出一部分靠绿篱的区域作为小哥车辆集中停放点，让小哥车辆有地方停，计划在小哥车辆停放一侧靠墙区域设置座椅，方便小哥休息就餐等。

（三）街区自治活力进一步激发，双向奔赴的情感持续升温

1、爱心公厕解“燃眉之急”。文涵路餐饮行业比较密集，快递、外卖小哥的人群在这条路上也比较集中。考虑到该人群的工作特性和需求，街区党支部、居民区党支部汇聚辖区商家自身力量，关心帮助这类群体，为他们提供免费的热水，并与辖区商户“世尊科美养生会”协商沟通，将店内的厕所对外开放，同时还在店内设置了休息的空间供工作者们歇脚休息，为户外工作者们解决了“燃眉之急”。

2、“益”起形成双向良性循环。商铺业主向物业公司付清了欠缴的物业费，还主动愿意做志愿者进行沿街商铺的港湾式停车场方案意见征询工作；路面开挖为商户解决跳电问题，商户自发将爱心水果

送给社区独居老人、纯老沪、残疾人家庭等；为商户解决花架卸货难问题，员工如厕问题等，商户为新兴领域党员同过一次政治生日主题党日活动送上20寸爱心蛋糕，后续也为居民区光荣入党50年老党员送上庆祝蛋糕。顺丰的站长递交了入党申请书，平时也积极为街区、社区出力，元宵节帮助社区将元宵送到独居老人和纯老家中，也愿意牵头组织骑手参与街区社区治理，与街区燕归来健康科技、太乙堂艾灸体验中心、松德口腔等爱心商户一起加入“益”起向“新”行志愿服务队伍，形成“受助者→贡献者”转化，达到了情感的双向友好、双向奔赴。

结语：街区治理的启示

在我们方松街道第三街区的治理工作虽然只是一个样板，但在摸索过程中，我们也发现了一些共性的规律，总结成了以下四点，供大家参考。

一是要坚持党建引领下的精准服务。不是泛泛地搞活动，而是真正摸清“小个专”、新就业群体的需求，用党建资源解决实际问题。比如保暖用品、安全培训，都是切中痛点的服务。从小切口突破，从“一双护膝”“一堂食安课”等具体需求切入，让党建不再是“空中楼阁”，而是看得见、用得着的支持。

二是要加强社会治理的“柔性创新”。用“红黄绿”三色清单分级处理问题，街事好商量平台协商解决矛盾，甚至让骑手参与社区治理——这些都不是靠硬推，而是通过机制设计调动各方主动性，把“要我做”变成“一起做”。在街区治理中用好共治、自治方法，不仅化解了居民的困扰，优化了街区环境，也提高了街区党组织在新兴领域的影响力和凝聚力。

三是要构建双向赋能的生态。比如流动党员剪辑红色视频、老骑手带教新人，不仅让受助者受益，也让他们成为贡献者。这种“给予-反馈”的循环，比单向服务更能持久，也更容易孵化出社区自生的力量。通过双向服务构建“人人为我，我为人人”的街区共同体。

最后，根本还是要坚持“以人民为中心”。无论是商户的食安焦虑、小哥的休息需求，还是居民的油烟困扰、停车难等，都在解决具体“人”的问题。党建和社会治理的终极目标不就是让每个个体过得更好吗？“人民城市人民建，人民城市为人民”，在街区治理中要坚持“以人民为中心”，聚焦新兴领域群体真需求，解决真问题、真解决问题，力争把工作做到他们的心里去。

让我们以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，始终坚持“以人民为中心”，以更有力的党建引领、更有效的治理创新，书写新时代街区治理的新答卷，“街”力更多美好！

（指导老师：区委党校讲师王思美）

新力量·新融合 共绘发展同心圆

高科技街区党支部书记顾文彬

我是高科技街区党支部书记，顾文彬。今天我的汇报主题是：新力量·新融合共绘发展同心圆。2024年，上海市为服务好沿街商铺、“小个专”和新就业群体等，在全市900多个街区成立了街区党支部，我也有幸成为了一名专职街区党支部书记。目前我们街区服务的市场主体总共1493家，新就业群体359人。记得去年9月刚到任的时候，对于“新兴领域群体党建工作如何开展？”我是有些摸不着头脑。过去我在居民区工作，面对的是居民，现在要和沿街商户、外卖小哥等新就业群体打交道，两者的特点、需求很不一样，一时也找不到很好的切入点。发愁之际，区委组织部开展了一场专门面向全区街区党支部书记的培训。“培训既有党建理论知识，也有实务操作，很有针对性。”特别是会上传达的区委组织部书记对于做好新兴领域工作的一句高度凝练的指示让我印象特别深刻，前半句是我们开展新兴领域党建全覆盖工作，最终的目标是实现党对新兴领域群体的引领、凝聚和服务，后半句是但是在实际工作中，我们要反过来做，首先是服务，以服务切实解决一些实际问题来凝聚人心，赢得发自内心的支持，最后实现党在新兴领域的政治引领。一下子让我打开了工作思路——转换视角，从服务细节做起，从一件件具体的事抓起。

那今天的交流汇报，我就围绕党建引领下，街区如何开展服务、凝聚和引领新就业群体发展工作展开，并从四个具体案例展开分享，分别是2张卡、1个联盟和1个街区服务日。（先来说两张卡里的第一张卡：高科技街区开店明白卡）

（依次展开四个案例）

推出“开店明白卡”，解沿街商户难题

（引出问题）在一次街区走访中，我了解到街区内一位商户李大姐，她盘下店铺，打算做餐饮，手续办完后，却因排烟问题遭到了小区业主的投诉。李大姐也向我们街区党支部发出这样的疑问：“为什么我们明明是按照相关流程、规定把小店开了起来，为什么不能在街区安心经营下去呢？”带着商户的疑问，街区走访了居委会、城管等部门了解情况，原来李大姐租下的这家店面早在2022年的10月份就因为小区部分业主的集体信访，最终关店歇业，在此后的两年时间里，类似的故事陆续发生了4次，相关商户都蒙受了一定的经济损失，用李大姐自己的话说：她就是这第4个踩坑的商户。目前经过多方协调，已经协助李大姐的小店完成了烟道改造，油烟从直排变成了地排，暂时解了小店经营的燃眉之急。我们把了解到的情况和李大姐做了沟通，李大姐说，谢谢街区党组织的关心，但她提出了她的疑惑：今后再有类似情况的商户是不是也会“踩坑”呢。

（从一件事到一类事的探索）这件事让我开始思考如何从帮助商户解决一件小事到预防类似问题的发生，于是在街区包保领导的牵头下，街区联合相关部门召开了圆桌议事会，围绕李大姐的这个困惑，多部门一起开展了一场头脑风暴，一次集思广益。会上达成了三点共识：第一，既然是党建全覆盖就要首先站稳人民立场，相关部门都不希望看见街区商户因为信息不对称而遭受经济损失；第二，既然是党建引领街区治理，街区要发挥党建引领街区治理的组织优势，动员起更多的力量关注问题，解决问题；第三，既然是党建工作，我们也希望发扬党建工作的创新智慧，不一定是从无到有，也可以是流程再造

和优化。

（党建引领，多方共创）议事会召开之后，街区联合公安、市场、城管、环保和绿容五部门，共同研讨推出了街区暖“新”锦囊，主要针对街区有开办餐饮服务需求的新就业群体。深度对接街区市场所管理员、城市管理员、环保管理员等力量，变以往“分头行动”为“齐头并进”，构建起街区一体化联合服务模式，帮助街区新就业群体从零开始，系统全面地了解开办餐饮店所需的各项准备工作和手续。

2025年4月23日，人民日报也对街区坚持走群众路线，通过调研和创新推出“开店明白卡”等做法进行了专题报道。（两张卡的第二张卡是高科技街区流动党员联系卡）

送上“小红花”联系卡，凝聚街区流动党员

高科技街区内有49名流动党员，目前纳管目前纳管流动党员年龄结构上，35周岁以下占比70%，在职业分布上，涵盖了企业主、小商户、企业职员和外卖小哥等群体，其中务工人员占比最大，达59%；从流出地分布上，主要来自安徽省和河南省。流动党员是党员队伍的重要组成部分，也是党员队伍管理的弱点、难点、焦点。如何创新联系方式，做好流动党员教育管理，积极调动街区流动党员发挥作用，一直是街区党支部成立以来的探索方向。

（流动党员参与街区治理）在一次街区走访中，我们收到九亭大街上一家商户的投诉意见，反映附近绿化带常年无人打扫，环境脏乱差，不远处的人行道高低落差大，经常有往来的老人、小孩摔倒。在深入访谈后，我们了解到店主是一名来自河南的流动党员，她非常关心街区的环境和治理情况，我们也鼓励她多给我们提建议意见，并答应将她反映的问题提交给相关职能部门。经过一段时间的集中整治，

九亭大街的绿化带清理的更加整洁了，破损的道路也立项进行了施工维修，街区的整体面貌得到了很大的提升，经过这次的“不打不相识”，我们也意识到，要注重发挥街区流动党员群体的先进性，鼓励他们发挥先锋模范、监督提议和发动群众的作用，于是街区党支部推出“送你一朵小红花”流动党员服务卡，通过记录流动党员在街区的日常表现，鼓励流动党员为街区发挥作用，联系卡同时涵盖组织关系接转、协商议事搭建、劳资纠纷调处等8大类咨询服务项目。越来越多的流动党员主动投身“街区建设”，参与街区志愿服务活动 and 治理议事，主动融入意识增强。

动员“暖‘新’商户联盟”，打造“骑手友好”街区

（骑手在路上的补给需求）“以前我们站点的外卖骑手在外补给不太方便，特地回驿站休息又怕影响工作效率，现在有了街区‘暖新商户联盟’，我们的骑手不用回到驿站，在工作的路途上就可以解决吃饭、歇脚、补水和道路救援等需求了，还能享受专属骑手的优惠折扣，对我们骑手真是太友好了！”以上是我们街区美团站长给我们的反馈，也是对我们街区一直在推进的“骑手友好街区”建设工作的肯定。

（推动成立商户联盟）在去年走访街区内的美团、饿了么等外卖站点时，我了解到，外卖骑手的工作节奏快，很难集中、固定休息，如果能够在骑手的工作动线上多几个“暖新商户”，就能让骑手小哥随时休息，随时补给，大大增加工作效率和服务效能。于是，于是街区就有了成立“暖新商户联盟”的想法，通过对街区内人员就餐密集、外卖订单较大的路段进行筛选，积极发动沿途的电动自行车商家、餐饮店、药店等加入“暖新商户联盟”的服务行动，让一家家“暖新商

户”成为服务新就业群体的暖“心”驿站和“友好街区”的服务窗口。目前街区内共有 30 余家暖“新”商户，涉及餐饮、维修、药店等多个行业，按照就近、便利、实用的原则，分为 4 大类：餐饮服务、医疗应急、行车安全和生活服务。

（友好街区再升级：“窗、点、站”三级服务体系）今年，我们的“骑手友好街区”打造再一次提质升级，推进了街区“窗、点、站”网格一体化建设，通过街区网格党建，进一步整合工会驿站、“茸城 e 家”和“暖新商户窗口”等资源，以联建共用，服务新就业群体的方式，扎实做好新就业群体的政治引领和治理服务。目前，街区共建有小哥驿站 1 个（面积 70 平方米，投资 20 余万）、“茸城 e 家”站点 1 个（10 月投入使用）、暖新服务窗口 30 余个。实现街区新就业群体“有效凝聚”和“高效服务”的目标。

推出“街区服务日”，串联暖“新”大联盟

为了进一步优化街区营商环境，为商户和居民提供更加便捷、高效的服务，自 2025 年 8 月起，高科技街区正式启动“街区服务日”系列活动，这是高科技街区探索党建引领新兴领域服务机制的又一举措。旨在：（1）为街区企业、新就业群体提供贴心服务，提升街区凝聚力；（2）搭建政企社联动平台，促进资源共享与协作，激活多元力量参与街区治理；（3）增强企业、商户、新就业群体、社区居民的归属感，促进街区和谐发展。

街区服务日由街区党支部牵头，吸引职能部门、街区商户、志愿者等多方主体参与，每月定期开展志愿服务、环境整治、便民服务和协商议事等活动，形成“环境共管、活动共办、成果共享”的街区共治格局。

展望：以街区服务日为载体，未来我们将在服务日中继续推出“小哥课堂”和“小哥生日会”等系列活动，目前已邀请区社保中心于10月15日到街区，为新就业群体解读“上海市新职业伤害险”等新修订政策规定；邀请区交通委到“小哥课堂”开展交通普法。与街区内商户“老乡鸡”联合，为当季过生日的小哥送上免费的生日餐，在街区里过集体生日。

从一张“暖新锦囊”——开店明白卡到街区流动党员联系卡，再到街区暖“新”商户联盟的成立再到街区服务日的全面展开，高科技街区党支坚持以党建为引领，不断吸引、凝聚起街区共治新力量，促进新融合，共绘发展同心圆。

习近平总书记对加强新兴领域党的建设多次作出重要论述和重要指示，并强调“突出抓好新经济组织、新社会组织、新就业群体党的建设”。总书记的殷殷嘱托为我们做好工作指明了方向。要深入学习贯彻，深刻领悟“两个确立”的决定性意义，坚决做到“两个维护”，以强烈的责任感紧迫感加强新兴领域党建工作。

（指导老师：区委党校教研室副主任、副教授陈安杰）