



截止5月31日，貴陽市90個新型社區服務中心全部掛牌成立。「街道辦事處」這個名詞，就此完全退出貴陽的基層政治舞台。從改革試點到全面鋪開，城市管理體制變「四級」為「三級」管理，實行「區直管社區」，構建「一委一會一中心」的體系。

值得注意的是，改革後，新社區不再抓經濟，其人員工資和運轉經費不再與創收掛鉤，而是全部由財政埋單；居委會不再忙於完成上級安排的兩百餘項行政工作，而是力促居民「雞毛蒜皮」的小事及時化解。

近日，本報記者走進位於貴陽中心城區、成立一周年的雲岩區中華社區，試圖以這個新型試點社區為切入點，近距離觀察「基層組織職能回歸」之路。

香港文匯報記者 郎艷林、路艷寧 雲岩報道



圖為急難特事站在為群眾現場解決問題 中華社區提供

「職能回歸」的雲岩路徑



中華社區居民議事會主任夏永華召集議事會成員開會 中華社區 供圖

張紅衛：「管理」變身「服務」

5月12日晚，雷雨交加。正要休息的張紅衛接到了居民楊春海打來的求助電話：「張站長，我們家的房子被水淹了，怎麼辦啊？」

張紅衛是由群眾直選的貴陽市首個急難特事接待站——中華社區急難特事接待站站長。他每天的工作就是接受群眾反映的問題，到群眾家裏查看情況，並及時作出處理。

軍人出身的張紅衛接到電話後，與社區黨委書記田盛快速趕到楊春海家。楊家處於低窪處，下雨天周邊的雨水往往形成「倒灌」之勢往屋裏湧。貴陽近期的陰雨不斷，加之老房子年久失修，管道老化堵塞，造成「水漫金山」：屋裏所有的傢具都泡在水裡，牆壁也被浸濕，電線已經不能正常使用。

看到此情此景，田盛與張紅衛當場決定：社區先期拿出5000元錢幫楊春海家治理房屋進水，後續資金再想其他辦法。第二天雨一停，張紅衛就找來施工隊開始整修楊春海家的房子。到記者發稿時，施工隊已經疏通了下水管，修葺了房屋，楊春海終於可以睡個安穩覺了。

「體制改變，人也要跟着改變。原來老舊的觀念

已經很不適合現在的社會環境。我原來是「管人」，現在是「為民服務。」張紅衛概括他如今所從事的職業。任職一年來，從剛開始對「服務群眾」工作的茫然，到如今得到群眾認可，張紅衛每天都過得很充實。

張紅衛的故事，是中華社區成立以來基層組織「職能回歸」的個案之一。

居委會：「去行政化」回歸本位

為了更好地服務社區居民，雲岩區以地域面積和服務半徑為主要依據，同時兼顧人口數量、治安管理、公共服務資源配置等因素，重新劃定社區管理服務範圍，在一個社區管理服務範圍內設置3-4個居委會。

與過去的居委會不同，新設立居委會最大突破就是「去行政化」。田盛告訴記者，過去居委會每年對接的行政工作就有大小200多項：勞動就業、計劃生育、人口普查、檢查工作、辦證蓋章等等，「上頭千條線，下面一根針」行政工作倒成了居委會的「主業」，而原本的居民自治管理職能成了可有可無的「副業」。

在成立新型社區以後，雲岩區順應民意，剝離社區居委會原來承擔的行政職能，推行居委會自治，「自我教育、自我管理、自我監督、自我服務」，讓居委會職能回歸本位。相應工作都集中到社區服務中心內。多個業務窗口對居民提供一站式服務，徹底改變了居委會承擔大量政府工作的情況。而且由於辦事地點集中，群眾更不用在各科室之間來回奔波，省事多了。

社區書記：不抓經濟抓服務

居委會的「去行政化」改革，讓基層自治組織更加扎實，與之相適應的是社區「去經濟化」轉向服務群眾的職能轉變。

曾經，幹部職工的工資、福利與經濟任務的完

成量成正比。原中北街道辦事處黨委書記、現任中華社區黨委書記田盛對這種「經濟壓力」記憶猶新。

田盛告訴記者，原來的模式是市一區一街道三級財政都要抓經濟。每年年初，上級部門會把全年的經濟任務層層分解，給幹部下達稅收指標，「差不多每年都以35%的任務量遞增」。

原來街道辦設有經濟科、統計站等部門，更設有專職副主任，抓經濟成了整個街道辦最核心的工作。完成當年的經濟任務，意味着全年工作完成七八成，即使相應的政府服務工作沒有做到完善，但也能「一俊遮百醜」了。

「當然，這種模式在特定的歷史條件下，對經濟社會發展起到了重要作用。」田盛承認。但是，隨着城市規模的擴大、人口的增加，傳統的基層管理體制漸漸跟不上日新月異的城市發展速度，改革勢在必行。

「試點以後，我們不再抓經濟了。比如我這個書記，主要職責就是抓社會管理、社會創新，抓社會服務、服務老百姓。」田盛笑着說。

沒有了經濟科，沒有了統計科，社區幹部回歸為民服務，誰來扶持轄區內的企業？「雲岩區成立了三個片區的經濟局」，田盛說，新成立的經濟局和雲岩區投資促進局共同為企業提供保姆式服務，共同分擔區內全年的經濟工作。



張紅衛正解決群眾關心的問題 中華社區供圖

小格子的大天地



圖為中華社區黨委書記田盛 虎靜 攝

中華社區成立後，提出並實施「網絡化管理」，即通過設置18個網絡責任區，建立起「網絡化管理，組團式服務」的數字化信息平台，匯集區域內樓棟、單位、黨建、計生、治安等共6類13項基礎信息管理功能。

「我們要堅持政府服務縱向到底、橫向到邊的理念，用有限的政府力量動員社會組織，便捷、全方位、無縫隙地為百姓生活各方面着想。」田盛說。

政府購買服務 實現「費隨事轉」

中華社區在每個網格內設置管理員、信息員和警員「三員」，至少有1名黨員。網格管理員承擔政策宣傳、信息採集、網絡聯絡、部門監督、活動組織、群眾服務、矛盾調解、業務諮詢等八項職責。

網格三名成員中，實際上只有一名是社區的正式職工，其餘的都是由政府購買的公益崗位和社區內熱心而又精力充沛的居民義務組成。「這樣做有諸多好處，」田盛說，「可以減少行政隊伍龐大的弊端，縮減開支，便於管理，用政府的有限能力撬動無限的社會服務，又不耽誤為群眾辦事。」

當然，「費隨事轉」的還有改革以後「去行政化」的社區居委會。由於居委會最貼近群眾，經常會有配合上級人口普查、配合有關部門核實居民信息等等事項，則由指派工作的上級部門單列該項內容，付費給居委會來承擔這一事項，這就是所謂的「費隨事轉」。「平常我不做行政工作，但特殊需要的話，要撥經費。」田盛說。

打造「10分鐘服務圈」

坐在格子裏的工作人員對群眾辦事態度好不好？認真不認真？這些都要接受群眾監督。為此，中華社區在一站式服務大廳設置了17個滿意度測評器，並與黨委書記田盛的手機相連。

老百姓來辦事，如果對測評度評價為不滿意，會馬上通過數據中轉傳輸到黨委書記手機上，黨委書記就要「囉嗦」辦事態度不好的職工。田盛略帶「得意」的告訴記者，一旦有群眾對辦事態度不滿意，如論他身在何地，都會立刻知曉並有所作為。

「好的就不用說了嘛，因為我們每月都有匯總，田盛笑着說，主要是監督做得不好的，便於立即改正。

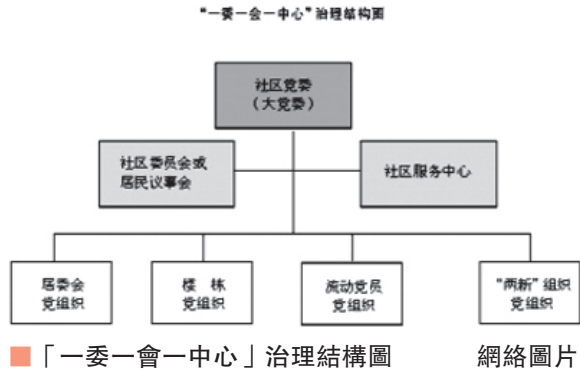
「小政府」牽手「大社會」

在精簡機構、努力讓政府部門「變小」的同時，中華社區開始致力於培養與「小政府」管理相關的「大社會」，大力發展社會服務機構，提高社會組織化程度和自我管理能力。

在中華社區成立兩個月後，由中華社區服務中心組建的「綠絲帶——志願者聯盟」正式啓動。為了更好的服務民生，該聯盟上門服務、設立便民工具箱、對孤寡老人進行結對幫扶、推行便民代購組、參加治安巡邏、禁毒禁賭和防範違法犯罪、開展文化活動等方面的工作，為社區居民提供服務。其服務對象可以從社區居民，覆蓋到老年人、殘疾人、打工子弟等群體，其視角則涉及臨終關懷、同伴教育、專業養老等過去政府部門心有餘而力不足、却又是百姓切實需要的服務領域。

「政府要轉移行政職能，把管不了、管不好甚至不該管的事情大膽地交給社會組織。」田盛反問：「如果社會組織做得好，我們有什麼理由不退出？」

撤銷街道辦 政府職能需轉變



經過三年改革試點，今年5月31日，貴陽市撤銷街道辦的工作全面完成，建立起90個新型社區，服務全市四分之三人口。

從2010年2月開始，貴陽市的基層管理體制改革首先在小河區、金陽新區試行。經過試點，新建立的社區服務功能、社區管理水平、社區凝聚功能、社區黨建工作得到了提升和增強，有效推動了社會管理和服務資源、職能下沉，讓資源離老百姓更近，社區管理更有序，服務更完善，群眾真正得到了實惠。如今，貴陽已被列為全國大城市從整體上加強和創新社會管理三個典型之一。

撤銷街道辦應是一種趨勢。一方面，從政府自身改革的角度看，這是減少行政層級、精兵簡政，避免機構臃腫、提高行政效率的一個必然趨勢，而且去經濟化更能讓社區專心服務百姓。另一方面，從加強和創新社會管理、激發社會自身發展活力的角度看，「撤銷街道辦」顯然也是確保「居委會」這類基層社會組織真正回歸民間、自治本位，最大程度釋放和激活其原本應有的自治能力的一個必然趨勢。

在繼安徽銅陵撤銷街道辦後，貴陽市緊隨其後，不僅僅是裁撤一級行政組織這麼「簡單」。它由此帶來的政府自身改革、政府職能轉變——由「全能」走向「有限」、由「管制」走向「服務」的一個趨勢；同時也是不斷提升社會管理創新水平、推動社會自我管理自我服務的自治能力的一個趨勢。



雲岩區中華社區綜合服務辦事大廳 虎靜 攝



中華社區成立「綠絲帶——志願者聯盟」，圖為志願者在與富水居委會互助式養老點的老人們一起包餃子。 曾曉敏 攝

居民議事會：我的社區我做主

「圓通街22號院落有居民飼養大型犬，叫聲擾民。」

「正新街2號樓有居民出租房屋被用於開設飲食行業，油煙、噪聲擾民……」

「樓上有水曬衣服沒甩乾，往下滴水……」

這是上個月，中華社區召開的社區居民議事會的場景。會議剛開始，由居民代表、樓院長、轄區單位代表組成的議事會「議員」們就熱鬧地談了起來。

中華社區是貴陽市基層管理體制改革擴大試點的社區服務中心之一。在試點工作中，雲岩區於2011年7月構建了中華社區居民議事會。而這種強調「社區居民自治」的議事方式，得到了居民普遍認可。

「一事一議」解決身邊事

去年9月，一起小學生上學過馬路引發交通事故的偶發事件，引起了堰塘街46號院落長、退休教師、議事會成員謝筱珊的重視，於是一件關注

小學生上學、放學交通安全的「議案」被提交到了議事會進行商議。

提議人謝筱珊主動請纓，把這事作為自訴自辦的事項來抓。在她的動員下，由10名離退休黨員組成的「小學生交通安全護送隊」成立了。每天上學、放學時段，這支隊伍都會佩帶紅袖標準時出現在學校附近的路段，護送過往小學生安全進校、離校。

此外，類似於清理化糞池、協商物業費等，也可由居民議事會通過「一事一議」的方式解決。

成立10月 議事500餘件

「從設立以來，社區裏不管發生什麼大小事、或者是有啥急需解決的問題和困難，都會來這裏說說。從去年成立至今，我們共召開議事會102次，議事會已為社區事務議事不下500餘件，透過議事會議決、督辦解決的急事、難事已有300多件。」通過公推直選選舉產生的中華社區居民議事會主任、被社區居民親切地稱為中華社區首屆「議長」的夏永華話語裏透出自豪和自信。