广东深圳市宝安区西乡街道固戍社区：党建领航 多元共治 破解超大城中村社区治理难题[[1]](#footnote-0)

广东省深圳市宝安区固戍社区将城中村党建作为城中村综合整治提升的发力点，探索“党建引领、社会协同、服务先行、群众参与、科技支撑”的城中村治理模式，蹚出超大城中村社区治理新路径。

**一、背景与起因**

固戍社区位于深圳市宝安区西乡街道，拥有全市最大的管理面积、最多的管理人口、最多的城中村、最多的出租屋（7.3平方公里的土地上有18个城中村、2600余栋楼宇，居住了近10万人），人口密度是全市平均水平的1.5倍，特别是城中村治理体量大、管理难度多、服务成本高，已然成为固戍社区基层治理的“关键点”和“突破口”。基层治理精细度如何进一步提高？治理触角如何向城中村一线延伸？针对以上难题，固戍社区党委以“党建”作答，筑牢党建引领“主心骨”，激活基层治理“内生力”，做到以高质量党建引领推动城中村高效能治理，以城中村高效能治理助力高质量发展。

**二、做法与经过**

**（一）以“小”破“大”，分片包干推动单元更小、队伍更强**

针对社区体量大、精细化治理压力大、党建向城中村末梢延伸难度大的实际，探索实行“分片包干责任制”，用“小片区”撬动“大治理”。**一是精准划分片区。**根据人口、楼栋数等将社区划分为8大片区，建立“干部包片区、专职包街”机制，定区域、定人员、定责任，让社区两委班子成员充当片区内的“小书记”，统筹推进片区范围内基层党建、社会治理、城市发展等重大事项。同时将片区管理与专职绩效挂钩，进一步提高包干社区干部的积极性。**二是打破部门职责壁垒。**在分片包干的基础上，进一步明确片区人、事、责，成立各片区“社区专职+股份公司+楼栋长+物业管理+志愿者”专项整治队伍，整合各部门工作资源、力量、职责，对安全、环境、秩序等多个事项进行集中整治，如社区安防人员在检查“三小场所”消防安全的同时，要求商铺不得超门线经营，做好“门前三包”等工作，将各部门的“单兵作战”变成全社区“团体作战”模式，形成统一融合的工作格局。

**（二）以“多”促“优”，多元治理带动力量更多、治理更细**

在街道“大工委”、社区“大党委”的基础上，深化构建“社区党委+小区党支部+楼栋长”三级体系，把城中村内各类党组织、社会组织等力量整合起来，让多元治理的“一潭静水”转变为“满江春水”。**一是创新实施楼栋长党建模式。**成立楼栋长联合会党支部，创新设置楼栋长先锋岗，充分发挥1248名楼栋长作用，引导楼栋长党员主动“亮身份、做奉献”，并以楼栋长为纽带，深织“纵向汇报、横向沟通”的纵横网络，通过纵向汇报，处理安全生产、治安管制等问题，协同社区、民警等多维力量，让大事化小；横向沟通，协调日常纠纷、安全小问题，让小事化无。**二是整合社会力量。**以楼栋长为切入点，把城中村内各类党组织、社会组织等力量整合起来，先后成立了巾帼志愿者服务队、学习强国志愿者服务队、青年志愿者服务队等9支社区治理队伍，积极参与社区市容环境、安全生产检查、宣传活动等重点工作。**三是发挥报到党员先锋作用。**结合宝安区“基层调研服务日”活动，建立辖区内机关、国有企事业单位党员工作台账，根据党员工作领域、自身特长等开展多样化志愿服务活动，并通过成立党员先锋队、开展“行走社区”活动等，推动在职党员在社区治理中发光发热。目前固戍社区共成立片区党员先锋队5支，开展“行走社区”53次，收集并解决群众意见建议132条。

**（三）以“家”为“责”，发动本土力量同频共振、同生共荣**

不断强化社区党委对集体经济的领导，通过党建引领凝聚股份公司和股民的“家园意识”，引导股份公司、本地居民等本土“生力军”参与社区治理。**一是强化股份公司党组织建设。**推动股份公司党组织应建尽建，并结合股份公司换届工作，引导各股份公司高标准选出实干争先好班子，不断提高党员董事长比例以及“三会”成员党员比例，同时探索实施“双向进入、交叉任职”工作体制，不断提升社区党委在集体经济中的话语权。目前固戍社区6家股份公司已实现党组织100%覆盖，并推动固戍股份公司董事长人选由原来非党员调整为党员担任。二是推动股份公司党建标准化。坚持组织建设、队伍建设、组织生活、组织活动、阵地保障五方面的标准化建设，推动党建工作列入社区股份公司章程、明确党组织讨论研究公司重大问题的运行机制，坚持把党的领导融入公司治理各环节。**三是强化家园意识。**深入挖掘社区本地历史传承、文化根基，大力推进文昌阁、绮云书室、锦庭书室及芳庸家塾等修缮工程，以文化人、以史为媒，通过提升村史文化在社区本地居民中的知晓度和认可度，强化社区股民、本地居民的文化认同和家园意识，以“守土有责、守土负责、守土尽责”的共识，参与到市容巡查、垃圾分类等基层治理工作，同时推动股份公司为社区治理、综合整治等提供人力、物力、财力支持，共同肩负起基层治理的责任。

**（四）以“人”统“和”，共建议事助力民意更近、民心更暖**

固戍社区积极打造以党组织为核心、多方共同参与的“共建议事会”，倾听群众诉求，收集居民意愿，以社区党委为“桥头堡”，推动形成齐抓共管的城中村治理格局。**一是打造“固戍议事阁”多元调处、多元协商平台。**一方面，围绕城中村治理，从重大疑难矛盾纠纷化解到街道社区重大事项意见征集、争议问题统一意见等，把关系社区发展的重大事项和居民“急难愁盼”事项放到“议事阁”公布，让党员群众参与讨论，由居民进行“公议”，集思广益形成共识，共同研究解决问题。另一方面，建立“说事评理”机制，在律师调停的基础上，邀请“两代表一委员”、党员楼栋长、居民代表等力量参与调解。**二是建立联席会议制度。**定期在“议事阁”召开社区联席会议，由社区党支部书记主持，股份公司、物业公司、民警、网格员、楼栋长、党员代表和居民代表参加，以“事情共商、资源共享、难题共解”为原则，由楼栋长负责收集居民日常问题，通过社区联席会议制度，压实工作责任、加强汇报对接，协商城中村党建统筹、治理等具体工作，协调解决存在的困难和问题，抓好会议明确事项落实。

**二、成效与反响**

**（一）从“领头羊”到“主心骨”，基层治理核心作用更加明显**

通过实行“分片包干”，推动实现“人盯人”“心贴心”的治理全覆盖，固戍社区党委得以更高效整合资源，将环卫测评、安全生产、火患整治、矛盾调解、企业服务等各方面重点工作拢起来，把居民、物业、企业和社会组织等基层治理的各个主体串起来，全力推动党建与基层治理中心工作双融合、双促进、双提升，服务群众、社区治理的能力不断增强，推动辖区社会治理形势持续向好，治安案件连续下降、市容环境排名稳步上升。在社区党委领导下，固戍社区仅耗时21天就完成了固戍一路1.1公里主体工程的改造提升，实现了从“破旧、堵塞、混乱”到“有序、顺畅、安全”的华丽蝶变，得到辖区群众高度认可，入选全市文明城市创建工作利民惠民典范案例。

**（二）从“独角戏”到“大合唱”，多元治理协同机制更加顺畅**

固戍社区不断凝聚从股份公司到楼栋长到小区党员支部的多方合力，共同扛起城中村治理的重任，把治理的最小单元由城中村延伸到楼栋，真正实现党建工作“进楼入户”，破解了社区在服务居民和基层治理“一方难撑”的局面，有效推动社区居民“急难愁盼”问题的解决，化解群众心中的堵点和痛点，不断增强群众参与感和满意度，同时以实际的工作成效取信于民，从而引领带动更多的群众参与到城中村治理中去，切实推动“共建共治共享”理念深入人心。

**（三）从“群众找”到“找群众”，群众诉求回应更加主动**

固戍社区把关系社区发展的重大事项和居民普遍关心的事项放到“议事阁”中让党员群众参与讨论，做深做实了居民自治议事平台，形成了“社区党委主导、业务部门协同、居民积极参与”的议事模式。自2021年至今，社区共调处各类矛盾纠纷625宗，成功调解598宗，挽回经济损失762万元，统筹解决了道路修缮、燃气入户、垃圾分类、健身娱乐等群众“急难愁盼”问题70多个，收到感谢锦旗21面，并在居民的支持下成功推动实现城中村物业全覆盖，“固戍议事阁”真正成为了社区治理的“稳压器”、构建和谐干群关系的“连心桥”。

**四、经验与启示**

**（一）破解超大城中村社区治理难题，必须充分发挥社区党委的领导核心作用**

社区党委集管理与服务、“导航”与“驾驶”于一体，是社区各项工作的领导核心，其自身能力建设与体系建设对社区治理起主导性作用。因此在推进超大城中村社区治理过程中，社区党委更加需要不断加强自身建设、改进工作方法、增强服务意识，通过选优配强班子、加强党员管理、健全工作机制等方式，最大限度发挥好社区“大党委”的领导、协调作用，最大程度上将组织优势转化为基层治理优势。

**（二）破解超大城中村社区治理难题，必须注重动员多元力量参与**

多元化是助推基层治理现代化的有效途径。固戍社区以社区党委为核心，整合基层党建治理资源，提高对基层自治组织、社会组织等多元力量的领导能力，将党建工作由“内循环”转为“外循环”，不断盘活各领域人、财、物优势资源，树立“一盘棋”思维，打破“孤岛”，有效链接起城中村内各类主体和资源，使各类群体、组织在基层党组织的领导下，有序参与基层治理，不断提升治理效能。

**（三）破解超大城中村社区治理难题，必须坚持服务为先理念**

社区是服务群众最基础、最根本、最直接的平台，是为民服务的重要载体。社区党委要把握“管理”与“服务”之间的角色平衡，理顺“管理”与“治理”之间的内涵差异，精准聚焦居民需求，倾听民意、了解民心，着力提高社区服务的精准化、精细化水平，突出为民服务宗旨，把为民服务内化于心、外化于行，用心用情用力解民忧、纾民困、暖民心，真正组织好、宣传好、凝聚好、服务好群众，不断提高人民群众的获得感、幸福感、安全感。

1. http://dangjian.people.com.cn/n1/2024/0909/c458448-40316401.html [↑](#footnote-ref-0)