

# “加减乘除”治大城

## 武汉“四则运算”探索超大城市现代化治理新路子

本报记者唐卫彬、廖君

社会治理的重心在基层，难点也在基层。针对2020年新冠肺炎疫情初期暴露出的社会治理短板，武汉在人员资金力量配备上做“加法”，在工作负担上做“减法”，在优化管理服务上做“乘法”，在化解矛盾上做“除法”，推动社区实现高效能精细治理，努力探索超大城市现代化治理的新路子，答好“时代必答题”。

### 人员加、服务加、待遇加 强基层上做“加法”

“随时电话咨询，休息时间还上门。”武汉市百步亭社区怡和苑南区居民袁超英老人这样评价自己的“健康顾问”——住在同社区的医护人员陈丹。

在下辖4个小区共计1.2万余名居民的百步亭社区三居委会（康和居委会），居民需求多元，社区干部长期分身乏术。去年以来，按照武汉市党员下沉社区的整体部署，700多名在职党员到该社区报到，陈丹是其中之一。到社区下沉报到后，她主动请缨发挥专业特长，上门为社区居民进行护理问诊。

没多久，来自武汉市中心医院、华中科技大学同济医学院附属协和医院的下沉党员也纷纷报到。在康和居委会党总支的组织下，一支10多人的下沉党员医疗队成立。平时社区老人只要有需求，可以随时打电话、发消息进行咨询，下沉党员也会利用休息时间上门给老人义诊。“半年内，医疗、宣传等5支社区专业志愿服务队先后成立。”百步亭社区康和党总支书记龚汉华说。

作为基层社会治理的“底座”，绝大多数社区长期面对人手紧缺、事务繁杂的“老大难”。特别是去年疫情期间，武汉市对所有小区实行封控管理，社区工作者成为信息采集、组织居民团购、帮扶特殊群体、协调患者就医等多项任务的主力军，工作压力瞬间倍增。

尽管社区工作者拼尽全力，但新情况、新问题层出不穷。当时，武汉紧急部署全市4.45万名机关事业单位党员干部支援社区抗疫，加上一批志愿者，为封闭在小区里的居民提供服务，有效减轻社区工作强度，使居民生活得到基本保障，社会保持稳定。

疫情过后，在常态化防控下，14.9万名在职党员到社区报到。下沉党员与社区自管党员、居民志愿者等“结对组团”，参与基层治理，进一步充实了社区力量，扩大了服务范围。

“幸亏有了各方力量的支援，疫苗接种知晓率大幅提升。”3月27日，武汉市汉阳区龙阳街道龙湖东岸社区书记陈念告诉记者，前不久，社区接到任务，要向全体居民宣传新冠疫苗接种知识，动员居民参与接种。辖区有1.6万余居民，社区只有13名工作人员，时间短、任务重。了解到这个情况后，下沉社区的各方力量主动“组队”参战，以包保楼栋的形式利用下班时间进行广泛宣传。

人手够了，如何充分发挥作用呢？在东西湖区长青街道革新社区有一支“流动服务队”，是社区在充分掌握下沉党员、志愿者优势与特长，了解居民需求与难题后，推出的一项便民服务措施。下沉单位东西湖职业技术学校的师生们以集中服务和上门服务的形式，定期开展家电维修志愿服务活动。街道负责人说：“我们通过双向‘量体裁衣’开展特色服务，就是要充分用活下沉力量，让居民得到切实的关怀。”

针对社区工作者收入偏低、队伍老化、人员流失等问题，去年4月，武汉制定出台《武汉市社区工作者管理办法》，经过近一年落实，初步建立起进出有通道、履行为目标、考核有标准、待遇有保障、发展有空间、激励有机制的“四岗十八级”社区工作者职业体系。

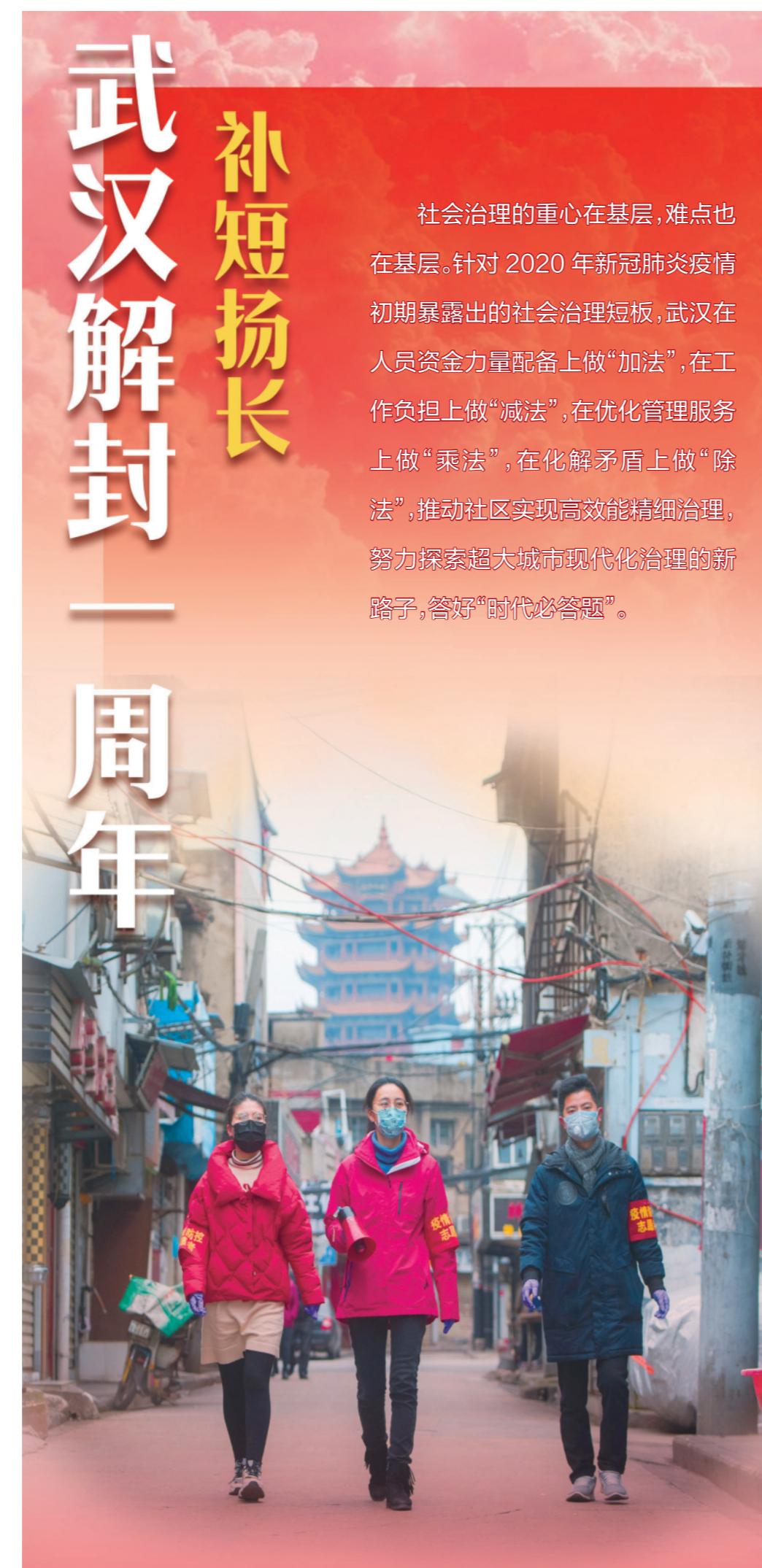
“去年4月，我们就涨工资了。之前拿到手每个月3600多元，涨了之后是4960元。我们青宜居社区工作人员平均涨工资1700多元。”青山区红卫路街道公共安全办公室工作人员黄天娇告诉记者，社区工作者待遇有了保障，未来也有了晋升空间，只要符合相关规定，表现优秀的社区工作者可以被聘用为事业编制人员。

去年，青山区拿出6个街道公务员招录计划，面向在疫情防控一线表现突出的社区（村）“两委”成员进行定向招录，占比达当年全区街道公务员招录计划总数的三分之二。去年7月，黄天娇顺利考上红卫路街道公务员。

数据显示，2020年，武汉市两级财政增加投入8亿元，按标准落实社区工作者报酬，社区工作者人均年应发报酬达到7.36万元，较之前增长了79.4%；实行事业单位管理后社区书记人均年应发报酬达到13.3万元。

改革之后，社区干事选聘一度出现30个岗位3000名大学生竞争的火爆场面，社区工作者日益成为令人尊敬、羡慕的职业。

“今年，街道新招的社区干事好几个都是研究生毕业。”武汉市江岸区一元街道办事处负责



人说，这在以前是很难想象的。

“加强城市基层社会治理，重心在社区，核心是人。解决社区工作者进出、履职、待遇、发展等关键问题，打破社区工作者职业发展‘天花板’，就是要让肯干事、会干事、干成事的优秀社区工作者有奔头。”武汉市委组织部有关负责人表示。

### 检查少了会议短了工作群“瘦身”了 工作负担上做“减法”

“以前，工作QQ群有70多个，微信群40多个，各种通知应接不暇，每天几十项工作，十几张表，好几场会议赶着开。”武昌区紫阳街党建办公室副主任汤琪无奈地说，那时候，同事们都戏称自己是“表姐”“会长”。“现在，手机上的QQ群、微信群少了三分之二。”她说。

去年召开的武汉市第十三届九次全会提出，推动城市治理重心和配套资源向街道社区下沉，围绕做好基层社会治理的“加减乘除”法。

为了让社区干部有更多时间和精力服务群众，武汉市民政局等部门着力推行社区工作事项准入制度，进一步明确社区职责定位。仅江汉区就调整了108个社区的挂牌，拆除各类挂牌6296个。

“社区工作事项准入制度理清了街道、部门、社区的职责边界，真正给社区减了负，现在我们有更多的精力服务社区居民了。”硚口区宝丰街硚北社区负责人褚芹芹表示，

社区减负后，工作事项由以前的165项减少到56项，又通过社区挂牌清理整顿，现在凡无法律法规依据，或无区级以上党委、政府要求，或属社区内设机构（组织）的，一律不得悬挂机构标识，社区职责定位更加明确。

武汉还将社区证明类事项减少70%左右，上级部门不再直接对社区考核，也不允许职能部门跟社区签责任状，为社区减少了综治、安全等10多项责任清单。社区事项实行准入管理，不在事项清单内的，采取“费随事转”的方式，由相关部门出专项经费予以解决，不给社区增加额外负担。

武昌区东亭社区党委书记王学丽告诉记者，今年，涉及居民户籍、家庭关系、婚姻状况、住房、低保、残疾等18项可在网上大数据平台查询的事项，不再需要社区开证明。“社区工作由事务性转向服务性，社区工作者有更多时间和精力为居民服务，解决好关乎群众切身利益的实事。”王学丽说。

“‘轻松’之余，我感到肩头的担子更重了。”汉阳区琴断口街七里一村社区综治治保主任王幼青说，社区最近正在实行岗位调整，她正从兼顾的工作中抽身，准备在本职岗位上大展拳脚。

记者在采访中了解到，专业化、项目化成为武汉市各城区社区服务的一大亮点。武汉采取社区购买专业机构服务的方式，为社区填充各类服务“缺角”，减少社区服务压力，提高居民服务体验感。

江汉区民权街打铜社区的社工室，整面墙贴满社会组织为居民服务的照片。从心理咨询到应急救援，从关爱女孩到照顾老人……10多个社会组织活跃在社区的各个角落。

武汉市文澜社会工作服务中心策划“平安锣鸣，疫路同心”项目，去年6月至今，专业社工们深入打铜社区，入户走访，陆续开展了6场“疫后论治”系列社区活动；在节庆之际，项目社工举行“情满中秋，礼赞国庆”“打铜的重阳这样过”两场文娱活动，为社区高龄老人、困难家庭送去节日的问候及温暖。

以往，这些活动一般需要由社区自己负责，从组织到策划，全员参与。社区负责人表示，“相比社会机构的定制服务，我们自己来做不算专业，辛苦就算了，还不一定符合居民的需求”。

“基层社会治理不能唱‘独角戏’，必须激发居民参与意识，唱响‘协奏曲’。”西桥社区在小区建起党支部，成立了自助物业服务站，发动居民参与小区自治。

通过物业服务站组织居民协作，翻新了地下管网、新建停车棚、安装晒衣架……社区自己也能抽出更多的人手和力量，为居民办更多实事。

### 多方联动解难题

### 优化基层治理做“乘法”

地处武昌古城核心区的昙华林，保留着50余处百年历史建筑，是武汉城市名片、网红打卡地。而武昌区粮道街道昙华林社区正位于景区，停车位紧张，居民停车与游客游览不时发生矛盾。

社区通过“民呼我应”工作平台，邀请交通、规划、环卫等职能部门、辖区单位以及居民商户共同协商，探索在8:00-18:00之间居民车辆只出不进，方便游客游览的“错峰停车”管理新模式，解决了游客停车难题。

停车矛盾只是社区解决的老大难问题之一。社区党委书记冯晶说，社区充分激发居民主人翁意识，建立居民议事会、新青年论坛等议事平台，打造“家门口的议事厅”，精准对接不同需求，高效解决小区治理难题。社区还探索出接单、派单、跑单、验单、评单“五步工作法”，架起居民之间、居民与商户之间、商户之间的“连心桥”。

为回应疫情防控需要和居民迫切需求，武汉市在优化基层治理上做“乘法”，不断优化服务，提升治理效能，在满足居民需求、解决社会问题、提升居民参与性方面发挥了重要作用。

以提升应急能力和治理效能为抓手，江汉区通过组建“江汉管家”队伍，完善多元参与基层治理体系。“江汉管家”是一群由普通群众、退休党员、安保队员、下沉党员等组成的志愿者队伍，参与人数近2万人，仅在北湖街，“江汉管家”人数就超过2400人。

“禁毒管家”是北湖街“江汉管家”队伍的一个新分支，他们配合街道中心戒毒社区，对辖区戒毒康复人员开展帮扶、救助、就业推荐、心理咨询等服务。“现在有30位‘禁毒管家’加入，不仅充实了人手，也提升了我们的服务质量。”北湖街中心戒毒社区联络员唐浩介绍，新招募的“禁毒管家”来自各行各业，有下沉党员、热心居民和门栋组长等。

“平时好用、战时管用。”如今，“江汉管家”遍布基层各个角落，进入“规范化、常态化、网格化”时间。

东湖新城社区是武汉一个住有3000多户、1.2万人的还建小区。去年3月10日，在抗击疫情的关键时刻，习近平总书记专程来到湖北武汉，走进东湖新城社区，为大家加油。

“现在社区凝聚力越来越强，居民主动参与社区服务的意愿越来越强，大家都希望把社区建设得越来越好。”社区工作人员杨铭新特别感慨。

原来，随着疫情防控常态化，社区老党员王大金去年7月发起成立“老东湖巡逻队”，巡逻队从最初的6人，迅速壮大到98人。他们平均年龄超65岁，在楼栋间巡逻，劝说不文明行为，查找安全隐患。

“当志愿者的理由很简单，我们住在这个社区，大家都来搭把手，很多问题就能解决了。”巡逻队员廖清芝说。

老党员带头，“90后”“00后”也不甘落后。由年轻人组成的“谢小玉志愿服务队”针对居民生活的需求，开展各类志愿服务。社区还建起了“阳光屋”综合服务平台、“天天学”社区大课堂、四点半学校、爱宠之家等特色服务组织，每周开展常规志愿服务活动。

社区居民“下单”提出需求，社区“派单”，下沉企事业单位党组织“接单”，下沉干

部“抢单”服务……一年来，居民与下沉单位之间实现了需求与供给有效对接，11项共建项目全部完成。一批新的园林绿化工程建好了，社区停车位问题解决了，陈年的“牛皮癣”小广告清理了，商铺乱搭乱建现象杜绝了，物业管理更智能了，居民的幸福感越来越强……

### 五方联动共驻共建破解难题

### 化解矛盾做“除法”

“做实事暖民心，思民苦解民难。”今年春节前夕，武汉尤蕾儿服饰有限公司的员工代表将一面锦旗送到东西湖区区委政法委，感谢多部门联合为274名员工讨回工资251.66万元。

去年，东西湖区陆续接到这家公司拖欠员工工资的情况反映，迅速成立由区委政法委、区公安分局、区法院、区信访局、区人社局、将军路街道组成的工作专班，同时引导企业员工依法维权，定期向员工通报进展情况。

专班成员还赶赴陕西、四川、安徽等地联系衣物成品批发商帮助收回服装，联系生产设备采购商、库存面料采购来企业实地察看，合理估值企业资产。

东西湖区人社局相关负责人介绍，去年12月以来，专班清收了有关债权和货款，6800件货物全部卖完，且签订协议清收货款，今年1月，由破产管理人主持召开债权人大会，一致通过债权清偿方案，清收货款100%用于清偿员工工资，企业的欠薪问题得到圆满解决。

为了防范化解风险，去年以来东西湖区开展“化积案、解民忧、促和谐”专项活动，个别“把脉”精准“会诊”，由区领导领衔包案化解了多起劳资纠纷。

回应疫情防控需要和居民迫切需求，武汉市创新建立了“以社区为平台、以社会工作者为支撑、以社区社会组织为载体、以社区志愿者为辅助、以社区公益慈善资源为补充”的“五社联动”服务机制，在满足居民需求、解决社会问题、提升居民参与性方面发挥了重要作用。

东西湖区金银湖街花城社区银湖御园小区内，一座垃圾分类亭刚完工，还有两座也即将完工。届时，小区垃圾在这里分类投放，进行异味处理后再集中回收，一直困扰居民的垃圾堆放问题将彻底得到解决。

“我们十天内就顺利通过这个解决方案。”花城社区党委书记魏彦辉介绍，5月底，社区在银湖御园小区试点建立物业、业委会、社区、派出所、城管五方联动机制，“以前，社区要一个个地协商，耗时耗力，现在五方联动，负责人一起到场，问题不出小区就能迅速解决。”

小区业委会常常存在选人难、履职难、监管难等问题。对此，武汉市探索打造“红色业委会”，强化街道党工委和社区党组织对业主委员会、物业公司的政治引领和工作指导，进一步提升小区服务水平，更好地满足了群众建设美丽家园、享受美好生活的新期待。

小区违建如何解决？绿化改造如何规划？2020年8月5日晚，“小区协作治理月月谈”活动在江汉区西桥社区召开。社区党委书记董守芝介绍，“月月谈”每月聚焦一个小区开展一次活动，每次选取两三个居民关心的问题，以集体讨论的形式，广泛征集解决办法，形成议事决议后，由社区党委和全体居民监督执行。

据武汉市市民政局相关负责人介绍，像“月月谈”这样的民主协商自治方式，武汉市还有很多。比如，江汉区打铜社区“邻里互助”工作法，武昌区华锦社区“三微二治”工作法等，都引导着群众规范有序开展自治活动。目前，全市所有社区均制定完善了居民公约，社区自治制度建设和实践更具活力，居民参与社区治理的热情持续高涨。

中国人民大学公共管理学院教授何艳玲认为，武汉基层治理的“加减乘除”法抓住了基层工作中四个枢纽性问题，通过有增有减，让基层工作者聚焦自身最核心的本职工作，并在工作模式、体制机制等方面调整，系统性化解基层矛盾，同时通过进一步推动基层社会治理的专业化，赋能基层一线，使之更加聚焦服务人民的主业。

未来武汉基层社会治理的探索路径在何处？何艳玲说，武汉作为一座超大型城市，具有交通枢纽优势、高校人才资源，以及现有的基层治理能力和经验，都提供了非常明晰的路径支持。

未来，武汉需要更坚定的发挥制度优势，各级党委和组织部门要为基层提供更加科学的指引，充分实现资源优化配置，推动基层社会治理能力进一步精细化，向拥有全面化解复杂社会矛盾能力的方向推进，实现治理能力的科学升级。