

# 三亚河西探索社区管理创新,社区职能更加注重服务 河西社区干部有本“民情档案”

本报记者 吴钟斌 见习记者 付阳阳 通讯员 陈彦茜



河西区是三亚的老城区,辖区内共有 18 个社区。

元旦前,三亚市河西区群众街社区的大学生“村官”谢泽旋换了一本新的“走访居民工作记录簿”,记录簿上被走访人姓名、走访时间、联系电话、要求、意见或建议、办理情况等事项栏内工整地写满了相关内容。自 2010 年 11 月份河西区启动社区干部走访制以来,谢泽旋一直坚持着每周至少走访 3 户居民的习惯。

社区干部的“走访簿”,是三亚摸索社区创新管理的一个缩影。在社区里,没有“单位人”,只有“社会人”。在新形势下,如何变管理为服务,如何使社区成为社会管理的有效抓手,如何巩固社区这个城市桥梁?我们仔细解剖“河西经验”,发现一种社区大服务的网络已初具雏型。

## 梳理:自创“专员制”提高服务能力

河西区是三亚的老城区,辖区内共有 18 个社区,总人口逾 20 万。近年来,随着城市的加快发展和人民生活水平不断提高的各种要求增多,作为基层自治组织的城市社区所承载的职能越来越多。旧城改造、计划生育、社会保险等相应辅助工作的叠加,所处理的行政性事务越来越多,社区干部的职能权限越来越大。

不同于其他地方,旅游的发展、候鸟老人的迁移、流动人口剧增且流向不定,也是河西区面临的考验。“管理职能的无限放大,无形中拉大了社区干部与人民群众的距离。”对于近年来社区管理中出现的问题,河西区管委会主任林海直言不讳:社区是最基层的自治组织,工作人员既不是公务员也不是合同聘用人员,是民选的管理者和服务者,但政府部门的许多工作都压向社区,许多复杂的工作都需要社区协助解决。

河西区的金鸡岭路社区居委会主任卓德雄感同身受。作为土生土长的三亚人,卓德雄自 2001 年就在该社区居委会任职,10 年来对社区里的事务和问题有着切身的体会:“社区几乎直接承担起了政府办事处的职能。”

卓德雄认为,这样的局面拉远了干群关系,很多人对政府对社会的不满情绪都集中到了社区,社区工作人员必须花大量精力应对群众上访、处理群众诉求。

在林海看来,社区干部的职责更多地体现为服务,而不是行政管理,哪些是管理职能,哪些是服务职能,应区分开来。为了将各种管理职能从社区服务中剥离出来,河西区近年来面向社会招聘了大量专员,除了省里统一配备的社保专员等以外,河西区还为社区配备了计生专干、残疾专干、消防专员、就业协管员、食品安全监督员、统计员、治安协管员等社会事务管理人员,再加上环卫保洁等公益性岗位工作人员,每个社区由区里统一配备的工作人员均达到了数十人。

专员们不参与社区事务的决策,仅负责相应社会事务的协助管理,政府部门要求社区配合协助的各项任务都有专员具体承担。“专员制度”大大减轻了社区干部的事务性负担,能够腾出更多的精力来深入居民家中,走街串巷,深入了解群众呼声,拉近与百姓的距离。

目前,河西区各个社区的志愿者队伍正在不断壮大,为了做好志愿者的组织和管理工作,该区下一步打算给辖区内每个社区都配备“志愿者专员”,专门负责志愿者工作。

## 借鉴:拿来“上海经验”设立社区服务站

设立社区服务站的举措始于 2011 年初的“上海之行”。河西区管委会组织辖区内的社区党支部书记、居委会主任等前往上海实地考察学习当地在社区服务和管理工作上的诸多有益做法。在上海,考察团成员感受最深的就是上海的社区服务站建设,居民只需一个电话,各项家政服务均可由社区服务站提供,而且费用低于市场价。

“上海经验”给了三亚河西区极大的启示,决定在全区范围内推广社区服务站。社区居委会就近选择有资质的家政服务公司,与其签订服务协议,家政公司优先为本社区内的居民提供上门服务,家政公司与居民约定价格,但不得高于市场价。社区居委会负责服务质量的监督和服务意见反馈的收集。

群众街社区是河西区最早设立社区服务站的社区之一。该社区党支部副书记谢泽旋是社区服务站的负责人,她告诉记者,群众街社区所签约家政服务商可提供的服务主要有家电维修、下水道疏通、保姆月嫂等。“从目前居民的反饋情况来看,对服务的质量和价格都还比较满意。”

在群众街社区的几条巷子入口处,记者看到,绿色的家政服务标识牌十分醒目,上面载明了社区服务站可提供的服务,同时还有社区居委会办公室和签约服务商的电话。据了解,目前河西区各社区的服务站已为居民提供上门服务数百次。

“由社区居委会作担保,服务商和居民双方都放心,居民遇到服务质量问题可以找居委会出面解决,而服务商可以通过这个渠道获得更多的业务。”红旗街社区居委会副主任邢孔忠说,对一个家庭而言,水管漏水堵塞、电路故障

甚至电视坏了都是闹心事,都必须马上解决。

大胆拿来“上海经验”,探索建设自己的社区服务站体系,这对河西区来说仍在摸索阶段。但无疑,社区服务职能的延伸,在居民与服务商之间架起了一座桥梁,社区在其中起到监督和中介的作用,扩大了其服务的半径和领域。

林海认为,因为是老城区,河西区成型的物业小区比较少,社区服务站正好可以弥补物业服务上的不足,同时有社区在中间担保还更值得信赖。根据目前探索的情况,下一步将对社区服务站进行整合,提高服务的水平和范围,采取一些针对性的措施,加强居民与服务商的联系,让社区居委会更好地发挥其中介作用,留住服务优质的服务商,考虑给予一定的补贴。

## 精细:推行“事务代办制”方便群众

红旗街社区党支部书记罗来红的办公桌上放着一本“盖章登记表”,上面清楚地记载了每一次盖章的事项、时间、姓名和经办人。在这本“登记表”上,记者看到,有的是



冬日和煦的阳光下,游客在河西区社区整洁的街道上散步。

办理准生证的,有的是办理医疗保险的,有的是开具证明的,事情琐碎而复杂,但记录却详细而具体。

身兼社区党支部书记和居委会主任职务,罗来红是社区里的“一把手”。如果不是外出开会,罗来红一般都在办公室,尽量保证来办事的居民能当场一次把事情办结。“我们的服务大厅在七楼,许多老人家上一次不容易,尽量保证一次性把事情办好,若只因盖章让人再爬一趟,我自己都感觉不好意思。”

像罗来红一样,“签字盖章”成了很多社区党支部书记和居委会主任的重要工作内容。但书记、主任不在办公室怎么办?河西区在全部 18 个社区里推行了“公章保管制”——书记、主任不在的时候,公章由副书记或副主任保管,对于一般的非重大事项也可以盖章,但需做好登记备查。

为公章管理改进制度,足以折射出河西区对社区服务细节的在乎。与“公章保管制”同时推行的还有社区“事务代办制”——对于行动不便的老人或残疾人及上班族等时间有限的社区居民全程代办理相关事务。

目前,社区可以为居民提供代办的服务事项主要有:办理独生子女父母光荣证、一孩、二孩生育服务证、老年证、失业证、暂住证、工商营业执照、烟草证、80 岁老人发放生活补贴的《海南省财政惠民一卡通》、60 岁老人养老保险发放的《海南省新型农村社会养老保险存折》、长寿补助金、住房补贴、廉租房、公共租赁房、经济适用房、低保等等。

河西区社区服务的精细化还不止于“公章保管制”和社区“代办制”这么简单,而是深入到了社区服务的每个角落,

形成了“事事有人管”的格局。在红旗街社区,还有这样一支由 4 人组成的环卫队伍;提着按比例勾兑的盐酸,拿着经特殊处理的刷子,每天在社区内的人行道上专门清理槟榔汁污渍。4 人年龄都在 50 岁左右,每月可以领到社区发的 1200 元工资。红旗街社区居委会副主任邢孔忠说,这项工作年轻人大多干不下来,他们几个人其他工作做不了,清理污渍却很有耐心。

在河西区各个社区里,像这样的环卫队伍还有很多,有的专门收集矿泉水瓶,有的专门清理街边小广告,有的专门清理景观带里隐藏的垃圾。这些队伍,有区里环卫部门统一配备的,也有各社区自行设立的。

## 补课:走访“民情档案”填补服务漏洞

“社区工作,用心去做就可以了。”这是卓德雄在日记里的一句话。

多名接受海南日报记者采访的社区负责人都有自己独特的工作秘诀,一个共同点却是:社区工作实质上就是人的工作,每个居委会书记、主任都希望自己的社区是管理有序、服务完善、文明祥和的社会生活共同体。但居民们在想什么、有什么困难、希望社区能做些什么?这些都不尽相同。

这些问题都是河西区的每名社区干部走访居民时要了解的,也是河西区社区干部走访制度的要求。林海介绍说,社区的服务和管理职能剥离之后,社区干部腾出了更多的精力了解社情民意,“走访制就是要把社区干部拉回到本职工作上来。”

根据该区社区干部走访制度的要求,将社区按照网格划分成若干个片区,每个片区都有 1 名以上的社区干部负责,每名社区干部每周至少走访 3 户居民,对于重点居民户(特困户和困难户)要建立信息档案。每走访完一个居民户,走访人员要及时对走访情况进行整理归纳,对群众提出的问题,能解决的要及时向群众作出答复或承诺,不能解决的要及时记录并汇报,确保群众反映的每项意见和建议有着落、有回应。

谢泽旋已经习惯到了自己所负责片区的居民家里“串门”,她走访的频率早已超过了每周 3 次的要求:“没事的时候我都在跟这些阿叔、阿姨们聊天。”在谢泽旋看来,社区居民很多都喜欢开玩笑,这也让刚刚大学毕业的她感受到了很多工作的乐趣。

群众街社区的办公场所以前位于天山大厦的 10 楼,谢泽旋和其他社区干部在走访中听不少居民反映不方便,许多老年人都不会乘电梯。“正是听了居民们的建议,去年 6 月份,该社区将部分工作人员搬到了群众街旁的平房里办公,记者注意到,服务大厅所在的平房宽不足 3 米。“虽然现在的服务大厅非常袖珍,但是居民们办事很方便。”谢泽旋说。

儋州村社区位于三亚市区的中心,辖区内流动人口数量过半,有来自全国各地的能人,来自东北的志愿者郭凌云就是社区干部走访中发现的。儋州村社区党支部书记羊其光告诉记者,“小郭当过老师,多才多艺,热心社区的事务,社区有活动的时候她经常帮忙写写画画。”羊其光说,社区干部在入户走访中除了解到居民们面临的问题之外,还发掘了社区里很多像小郭这样热心公益的志愿者。

对于目前正推行的社区干部走访制,卓德雄认为,“群体的诉求得不到解决,就会激发矛盾,政府不要怕群众闹事,也不要打压,这是真正能拉回民心的做法。”卓德雄说,走访中了解到的问题社区都会想办法解决。该社区还为每名干部印制了“便民联系卡”,在入户走访时总会留下一张。他坦言:“大家都在一个社区里生活,人心都是肉长的,有时我们甚至会通过私人感情来做工作。”

河西区 18 个社区有多少名社区干部就有多少本走访记录簿。林海认为,“多年来,我们在社区服务上的欠账太多了,希望这样的举措能逐渐填补管理和服务的漏洞,以更多‘民情账本’把民意与相关职能部门联系得更紧一些。”(本报三亚 1 月 3 日电)



河西区社区工作人员用专业器具清理路面上的槟榔汁污渍。(本版照片均由南岛晚报记者沙晓峰摄)

## 河西区部分社区一年可支配经费达上百万元

# 改革让社区有钱办事了

见习记者 付阳阳 本报记者 吴钟斌 通讯员 陈彦茜

在三亚河西区各社区的采访中,记者注意到一个有趣的细节,接受采访的多位社区党支部书记、社区居委会主任明显感觉到社区的财力比以前宽裕了。改造背街小巷的排水设施、聘请自己的环卫队伍、给公寓楼配备消防设施、开办“妇女学校”……这些事情,社区都有钱解决。

金鸡岭社区 36 名没有退休金的 60 岁以上老人,每人每月可以领到 500 元由社区发放的“养老金”,过年过节还会得到社区里的各种慰问。红旗街社区的 68 名“老社员”的生活补助标准也由以前的每人每月 200 元提高到了 500 元,作为人民公社时期的工作人员,他们的生活有了保障之后,还主动参与到了社区的志愿者队伍中,每个星期五的下午 3 点钟,准时上街打扫卫生。

儋州村社区十分重视妇女工作,先后投入 20 多万元,建立起“妇女之家”,开办“妇女学校”,帮扶下岗失业妇女。该社区党支部书记羊其光觉得,妇女是家庭的中心,“母亲优则子女优”。

对于“三不管”地带的路面维修,管道疏通等所需的经费一般也由社区开支。红旗街社区党支部书记罗来红告诉记者,仅 2011 年该社区在下水道疏通上的投入就达 20 万元,对于缺少物业的公寓楼,社区也出资配备消防设施。

据河西区管委会负责人介绍,三亚市推行扩权强镇(区)改革以来,市里将城市管理方面的许多职能和财权都下放到区镇一级,区里可自主支配的经费也随之增多。河西区的财政能力从 2009 年的 700 多万元,增长到了 2011 年的 2.3 亿元,“区里也考虑将更多的财力向社区倾斜。”据介绍,有的社区一年可支配经费多达上百万元。

手头宽裕了,可以在社区服务上投入更多。社区的部分基础设施建设有了保障,区里还统一为社区工作人员缴纳了五项社会保险,让工作人员没有了后顾之忧。下一步,河西区还将继续加大社区建设的投入,为居民增加更多健身器材,完善老居民区的下水管网,把更多的街角变成绿地和公园。

(本报三亚 1 月 3 日电)

## 大学生“村官”杨兴日:

# “社区工作很有挑战性”

见习记者 付阳阳 通讯员 陈彦茜

## 【特写】

2011 年 12 月 31 日,大学生“村官”杨兴日在河西区西岛社区服务满一年了。

担任西岛社区党支部副书记一年,杨兴日逐渐找到了社区服务工作的感觉,逐渐熟悉和适应了岛上的一草一木。

土生土长的三亚人杨兴日 2010 年从海南大学农学专业毕业,同年参加了三亚市委组织部组织的“村官”招考后被分配到了西岛社区。“刚登上西岛的那段日子,面临的是陌生的环境,陌生的面孔,感觉无从下手。”杨兴日至今记忆犹新。

“社区工作人员的热心指导和主动帮助让我逐渐有了亲切感。”家在南海社区的杨兴日同样出身于一个渔民家庭,很快便适应了同为渔业社区的西岛。见到他时,他满头大汗:“我刚跑了 4 个科室,送材料。”杨兴日还承担起社区的文书工作,是各种汇报材料的“操刀手”和“快递员”。

“我每天花在路上的时间都在 3 个小时以上。”早上 7 点钟,杨兴日从家里出发,坐车前往天涯海角景区附近的码头,之后乘坐轮渡到达西岛,下午再按同样的路线返回,同时到河西管委会取各种通知文件,替西岛居民来区里代办多项审批事务。



孩子们在社区的健身器械上玩耍。

# 河西区试点社区驻警制

## 【动态】

本报三亚 1 月 3 日电 (见习记者付阳阳 通讯员陈彦茜) 三亚市河西区管委会在群众街社区试点的“社区驻警制”已完成了人员招聘,1 月份将进行人员的培训,培训之后即开始正式运转。

据介绍,此项举措意在将社区民警、社区治安员、流动人口管理员等社区综合治理队伍整合起来,集中力量共同维护社区和谐稳定。社区民警由所属辖区的新风派出所委派,其他警务人员由河西区和群众街社区招聘。群众街社区新招聘的 26 名社区驻警包括 16 名治安员和 10 名流动人口管理员,在

社区警务中担当协警的角色。

社区驻警的主要工作包括:及时受理报警求助,积极参与排查调处民间矛盾纠纷,收集、上报涉及社会稳定的各类信息,主动登门入户了解、掌握、采集社区常住、流动人口的基本信息,协助社区居委会开展人口与计划生育工作,开展安全防范宣传教育,协助办理辖区各类治安案件等。

群众街社区相关负责人介绍,新招聘的人员大多数为本社区的待业人员,首先将进行一段时间的警务知识培训,之后再正式上岗。河西区管委会负责人表示,通过社区驻警的试点积极探索社会治安综合治理的新方法,下一步将视试点的情况考虑在全区范围内推广,同时考虑建立跨社区的治安队伍。

# 社会管理要从细节抓起

■ 付阳阳

## 【快评】

社区作为基层群众自治组织,是最基本的社会单元,社区管理成为整个社会管理的落脚点。从建立社区家政服务站到路面污渍清理队的设立,三亚河西区在城市社区服务和管理工作方面的探索正是紧紧盯住了社区中的诸多细节。

当一个社会的服务水平达到一定高度的时候,细节的提升就成了关键。在三亚争当国际旅游岛建设排头兵的今天,河西区的社区管理水平的提高显得特别重要,三亚的老城区大部分位于该区,做好社区服务事关

三亚的形象与发展。

细节决定成败,在特定情况下这已经成为定论。身为国际性的热带滨海旅游城市,社区服务水平与国际接轨的需求理当更为迫切,除了最基本的物质需求和高一层的精神文化需求,社区居民还需要什么,社区干部的走家串户进行走访或许可以见得答案。

身为这座城市居民,如何才能最大限度地分享到城市繁荣与发展所带来的成果,如何才能提升身为市民的那份幸福感?众多社区工作者的任务仍然十分艰巨,但从细节做起的思路和让服务尽可能精细化的态度一定要坚持。