

社区治理现代化视角下管理人才“四维”问题探讨—— 以东部地区某省辖市 M 市为例

施文平

马鞍山师范高等专科学校经管学院，安徽马鞍山，243032；

摘要：社区是国家治理的最前沿，关系着国家惠民政策执行质效，需要高素质社区工作者队伍参与。社区人才队伍的稳定对于社区服务管理成效起到决定性作用。完善社区治理人才队伍管理建设，为推进新时代社区治理现代化提供人力支撑。本文从社区管理人员权责关系、能力素质、待遇保障、发展渠道等四个维度进行分析研究，找出摆脱困境的路径。

关键词：社区；社区治理；人才队伍

DOI：10.64216/3080-1486.25.10.003

社区服务管理人员是计划、组织和协调社区服务项目，监督机构的项目预算、需求和收益的人员，包含社区工作者、网格员、志愿者以及其他专兼职人员。社区是推进我国治理能力现代化纵深发展的“最后一公里”，也是政府服务人民群众需求的“最先一公里”。习近平总书记强调，要着力完善城市治理体系和城乡基层治理体系，树立“全周期管理”意识，努力探索城市现代化治理新路子。

1 社区管理人才的重要性：治理现代化的人力保障

社区管理人才不仅是社区服务的提供者，也是政府惠民政策的执行者，更是和谐社区建设的主要推动者。社区管理人才的能力素质直接影响到社区服务的质量和社区发展的水平。

首先，社区管理人才是提升社区治理效能的关键。社区工作者活跃在基层治理的最前线，直接服务广大社区居民，组织协调各类社区事务，其能力和素质直接影响社区治理和服务水平的高低。加强社区工作者队伍建设，建设一支政治坚定、素质优良、敬业奉献、结构合理的社区工作者队伍，是提高社区治理和服务水平的重要保障，也是推进基层治理体系和治理能力现代化的重要环节。

其次，社区管理人才对于实现国家治理体系和治理能力现代化具有重要意义。党的二十届三中全会提出，进一步全面深化改革的总目标是继续完善和发展中国

特色社会主义制度，推进国家治理体系和治理能力现代化。基层治理是实现这一目标的基础，社区管理人才通过解决群众急难愁盼的问题，能够有效提升社会治理的有效性。

最后，社区管理人才的培养和激励机制也在不断完善。各地相继出台了社区工作者队伍建设的规范和管理办法，积极探索并初步建立了社区工作者职业体系。例如，上海市完善基层队伍体系建设，建立起“三岗十八级”薪酬体系，实现了社区工作者队伍全流程闭环管理，基本上形成了进出规范、管理精细、考核标准、晋升有序的职业体系。

社区工作者在社区发展中发挥几个重要性作用，不仅提升了居民的幸福指数和社区综合管理服务水平，而且为推动社区的和谐、稳定和发展做出了重要贡献。

1.1 桥梁纽带作用

社区管理人才作为政府与居民之间的桥梁，负责解读政策，指导居民合理利用社区资源，同时收集居民的意见和建议，反馈给相关部门。他们通过组织社区活动，促进社区文化的繁荣和发展，使得社区管理更加规范，居民生活更加便利。

1.2 服务提供作用

社区管理人才为社区居民提供多样化的服务，满足不同群体的需求。包括但不限于日常行政事务处理、健康医疗服务、文化教育活动和基础设施建设维护等。

1.3 社区教育作用

通过开展各类教育培训活动,提高居民素质,促进社区进步。包括健康教育和健康促进工作,以及通过举办文化活动、创作文化作品等方式,弘扬社区文明新风尚,增强居民文化自信。

1.4 社区治理作用

参与社区治理,维护社区秩序,保障居民权益。社区管理人才通过参与制定和执行社区规章制度,协调各方利益关系,解决矛盾纠纷,促进社区和谐稳定。

1.5 创新发展作用

积极探索社区发展新模式,推动社区创新发展。包括引领乡村产业发展,挖掘乡村特色资源,发展特色农业、乡村旅游等产业,以及在社区治理中引入新技术和新方法,提高社区服务的效率和质量。

2 M市城市社区面临困境:治理现代化的现实障碍

M市位于长三角地区,经济发展相对较好,人民群众对于生活品质要求较高,社区管理人员工作任务重、压力大,存在的问题主要体现四个方面。

2.1 权责不够清,准入事项难落地

近年来,市级层面已经出台了社区准入事项制度,明确了社区职责任务,各地也基本在规范执行。但从平时掌握和实地调研情况来看,由于社区处于基层治理的第一线、服务群众的最前沿,日常工作中要协调处理居民生活事物和服务事项较多,各级党委政府往往也会交办一些诸如城市管理、环境整治、信访维稳等工作任务,导致社区准入事项难落地、基层减负难实现。

2.2 力量不够强,能力素质难匹配

根据上级相关文件“每万人城镇常住人口不少于18人”,仍有部分县(区)存在人员缺口。另外,社区工作者队伍整体能力素质与城市基层治理的新形势新要求还不够匹配。2023年,全市新进了440名“两委”干部,408名专职网格员,但部分人员由于基层经验缺乏,群众工作往往由留任人员处理,新进人员仅承担报表、材料、办理简单服务事项等,在调处矛盾纠纷、服务群众、参与中心工作上作用发挥不明显。

2.3 保障不到位,内生动力难激活

该市各县区对社区工作者报酬待遇进行了一定的调标,但与省文件以及与社区工作者诉求相比,整体待遇还有一定差距。目前全市全口径城镇单位就业人员平均工资水平为8.1万元,除市经开区之外,其他县区现有待遇水平均未达标。各县区建立的报酬体系,还存在同岗位之间收入差距不大、考核激励作用不明显问题,一定程度会出现干好干坏一个样问题。

2.4 渠道不够宽,社区工作难留人

上级文件规定:对连续任职满两届、表现优秀的社区党组织书记,可按规定程序解决事业人员身份,特别优秀的可通过择优调任、换届选举等选拔进街道(乡镇)班子,目前省市尚未出台相关政策文件,有关程序还不明确。另外,社区工作者发展晋升渠道不多、发展空间不大,社区工作者尤其是年轻人流动大,近3年全市累计175名社区工作者因待遇等原因辞职。

3 M市社区管理策略部署:治理现代化的体系构建

M市处于长三角关键地理位置,近几年在国家政策推动下加快步伐积极融入长三角一体化,在建设过程中暴露出来的一些问题亟待解决,助力社区治理现代化再上新台阶。

3.1 优化选任机制,破解“选人难”问题

按照上级文件标准,科学核定各县区社区工作者员额。科学确定社区工作者范围,将社区“两委”干部、县(区)统一招聘的后备干部、网格员等纳入社区工作者范围。以县区为单位,明确社区工作者招聘条件,制定社区工作者招聘计划,对于缺口较大的,应适时安排、及时补充。明确社区事项准入“四个清单”[村(社区)依法履职事项清单、村(社区)依法协助政府工作事项清单、村(社区)印章使用范围清单、村(社区)为民服务场所机构挂牌清单],提升社区治理效能。进一步加强社区后备干部队伍建设,加大社区正职后备人选选育力度,重点从有发展潜力的现任“两委”成员、表现优秀的后备干部等社区工作者群体中选育正职后备人选,并强化跟踪培养。

3.2 提升培训质效,破解“育人难”问题

构建市、县(区)、街道(乡镇)分级负责、各有侧重、务实管用的三级培训培养机制,建立以初任培训、

岗位培训、继续教育培训等为主要内容的培训体系。注重结合社区治理发展形势和队伍建设实际需要,按照岗位职责和不同层次,合理制定社区工作者培训计划,提升社区工作者依法办事、执行决策和服务居民的能力。全面推行“导师带徒”制度,遴选一批工作经验丰富、能力素质强的社区书记成立导师帮带团,对后备库中的人员进行组团式帮带。建立健全挂职交流等常态机制,选派若干名社区党组织书记赴市内其他县区或沪苏浙等先发地区挂职锻炼,提升书记履职能力。鼓励社区工作者参加全国社会工作者职业水平考试,以考代培提升社区工作者的专业能力素质,对于获得相关等级证书的,优先推荐进入社区“两委”班子,分别给予一定的职业津贴,并拉开档次,调动积极性。

3.3 完善管理措施,破解“管人难”问题

加强日常管理,街道(乡镇)加强对社区工作者的日常管理,严格落实日常考勤、请销假、重大事项报告等制度。推进建立社区工作者人事档案统一管理制度,退出机制。制定社会工作者考核办法,重点考核工作实绩和群众满意度,考核结果作为社区工作者调整岗位、调整薪酬等级待遇、奖励惩戒、续签与解除劳动合同(服务协议)的重要依据。完善退出机制,对达到法定退休年龄的社区工作者,按照程序解除聘用合同,享受有关规定待遇。对“两委”干部,按程序退出岗位序列,表现特别优秀的,经街道(乡镇)研究,报区(县)组织、民政部门同意后,可继续从事社区管理和服务工作。同时明确各种退出情形,依法依规解除劳动合同。

3.4 强化待遇保障,破解“留人难”问题

坚持梯队培养、递进使用的原则,健全社区专职工作人员—社区“两委”委员—社区“两委”副职—社区主要负责人的成长链条。注重从优秀社区党组织书记中定向考录街道(乡镇)公务员,定期面向社区优秀“两委”成员定向招聘街道事业单位人员。积极推荐符合条件的优秀社区工作者担任各级党代表、人大代表、政协委员。坚持按岗定薪、优绩优酬的原则,社区工作者的报酬待遇与岗位职责、工作年限、专业水平、工作实绩等挂钩,建立社区正职、副职、委员和工作人员四类岗位相适应的薪酬制度。按照国家及省、市有关规定为社区工作者足额缴纳基本养老保险、医疗生育保险、失业

保险、工伤保险等社会保险和住房公积金,享受国家法定或规定的节假日、假期。强化关心关爱,建立健全社区工作者谈心谈话、困难帮扶、重大节日走访慰问等机制,让社区工作者感受到组织温暖。定期选树一批优秀社区工作者,加大宣传推广力度,充分展示社区工作者职业风采和良好形象,引导全社会关心支持社区工作、尊重理解社区工作者。

参考文献

- [1] 贺广华,吴君,强郁文. 武汉百步亭社区:打通社区治理“最后一公里”[N]. 人民日报,2021-05-11(6).
- [2] 胡杰成,银温泉. “十四五”时期完善城镇社区治理体制的思路与举措[J]. 改革,2020(7):55-66.
- [3] 陈伟东,陈艾. 居民主体性的培育:社区治理的方向与路径[J]. 社会主义研究,2017(4):88-95.
- [4] 李敏. 构建和谐社会:社区工作者队伍建设研究[J]. 中国特色社会主义研究,2008,(4).
- [5] 林卡. 论中国社会工作职业化发展的社会环境及其面临的问题[J]. 社会科学(沪),2009,(4).
- [6] 王红,马天芳. 高职院校社区管理与服务专业发展前景和趋势的实证分析[J]. 教育与职业,2010,(2).
- [7] 李建玲. 困境与出路:社区管理与服务专业发展探析[J]. 河南上程学院学报(社会科学版),2010,(4).
- [8] 王名,刘国翰. 公民社会与治理现代化[J]. 开放时代,2014(06):12-25-5.
- [9] 原贺贺,张剑. 社区网格化管理的实践困境与生成机制剖析:以赣北M县为例[J]. 华北理工大学学报(社会科学版),2023,23(5):20-26.
- [10] 周振超,陈治宇. 提升社区治理效能的机理探析——基于结构—资源—效能的视角[J]. 学习论坛,2022,(1).
- [11] 李培志. 引导与自觉:城市社区社会组织参与社区治理的路径分析[J]. 中州学刊,2019,(6).
- [12] 田玮. 基于城市设计视角下城市规划精细化管理思路与策略探讨[J]. 城镇建设,2019(12):21.

作者简介:施文平(1987.10-),男,汉族,安徽省马鞍山市,研究生,助教,研究方向:城市管理、社区治理。