

# 从治理压力到多元破局：多中心协同理论下的社区治理实践探索

## ——以广西L市D社区为例

崔娟, 梁乐诗, 李志豪

广西科技大学人文艺术与设计学院, 广西 柳州

收稿日期: 2025年11月7日; 录用日期: 2025年12月3日; 发布日期: 2025年12月15日

### 摘要

随着城市化进程加快, 我国基层社区出现“人员少, 治理任务重”这一基本特征性的难题, “碎片化的资源和缺位的主体协同”加剧了基层社区治理效率问题。社区治理模式创新是可以协同社区、社会组织、社会工作者、社区志愿者和社会慈善资源等多方力量, 共同解决基层社会治理中的问题。文章以广西L市D社区为例, 运用案例分析法, 通过半结构化访谈、实地走访、查阅文献等方式收集资料, 并运用多中心治理理论、协同治理理论构建理论分析框架, 解析社区治理的实践逻辑。实践发现, D社区在社区治理执行之前存在人力供需失衡、资源分散碎片化、主体协同缺失等治理压力; 通过社区统筹建立多方联动平台、资源协同整合、创新参与机制等可进一步实现治理压力减负与效能提升。

### 关键词

社区治理, 多元主体, 协同治理

# From Governance Pressure to Diversified Breakthroughs: Exploration of Community Governance Practices from the Perspective of Polycentric Collaboration Theory

—A Case Study of D Community, L City, Guangxi

Juan Cui, Leshi Liang, Zhihao Li

School of Humanities, Arts and Design, Guangxi University of Science and Technology, Liuzhou Guangxi

Received: November 7, 2025; accepted: December 3, 2025; published: December 15, 2025

文章引用: 崔娟, 梁乐诗, 李志豪. 从治理压力到多元破局: 多中心协同理论下的社区治理实践探索[J]. 社会科学前沿, 2025, 14(12): 337-346. DOI: 10.12677/ass.2025.14121098

## Abstract

With the acceleration of urbanization, grassroots communities in China are facing the fundamental characteristic challenge of “insufficient personnel amid heavy governance tasks”. The “fragmented resources and lack of subject collaboration” have further exacerbated the inefficiency in grassroots community governance. The community governance model is capable of coordinating multiple forces, including communities, social organizations, social workers, community volunteers, and social charity resources, to jointly address issues in grassroots social governance. Taking Community D in City L of Guangxi Zhuang Autonomous Region as a case study, this paper adopts the case study method, collecting data through semi-structured interviews, on-site visits, and literature review. It constructs a theoretical analysis framework using the polycentric governance theory and collaborative governance theory to interpret the practical logic of community governance. Practical findings reveal that before the implementation of governance measures, Community D faced governance pressures such as the imbalance between supply and demand of human resources, fragmented distribution of resources, and the absence of subject collaboration. Through community-led efforts to establish a multi-stakeholder linkage platform, integrate resources in a coordinated manner, and innovate participation mechanisms, it is possible to further alleviate governance pressures and enhance governance efficiency.

## Keywords

Community Governance, Multiple Subjects, Collaborative Governance

---

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 问题提出与文献回顾

### 1.1. 问题提出

随着我国的城市化进程加快,社区人口密度逐渐增大,人员结构复杂化以及管理资源协调困难等问题出现,使社区公共服务需求也呈现出多元化、精细化等特征,这就给社区治理带来一定的挑战和压力。2021年,国家相关政策明确提出“完善社会力量参与基层治理激励政策,创新社区与社会组织、社会工作者、社区志愿者、社会公益慈善资源的联动机制”。至此,社区治理的联动机制逐渐进入到各个社区场域当中探索其实践路径。同时,这一以多元主体协同为核心的治理模式,打破了传统社区治理中“政府主导、单向推进”的局限,并通过激活不同主体的资源优势与行动能力,可以构建起“需求精准对接、资源有效整合、服务专业落地”的社区治理生态。因此,以社区为平台、社会组织为载体、社会工作者为支撑、社区志愿者为辅助、社会慈善资源为补充不仅仅是作为创新基层治理的重要模式,其核心价值更在于破解社区治理中的“资源分散”、“协同不足”等难题,进一步为基层社区治理减负压力,实现治理效能提升具有重要意义和参考价值。

### 1.2. 文献回顾

第一,从治理目标层面看,其最终目的是构建现代社区治理体系,实现社区治理现代化。社区可以利用社会组织和社工力量来破解政府“单中心”的治理格局[1]。但很多实践证明,各方主体仅是“多元

参与”，没有达成“多元共治”的实质效果，各主体在政策落实的过程中会产生曲解联动、替代联动、形式联动等问题[2]。要想构建社区治理共同体，提升基层治理能力，其一，就是要通过引入志愿者及慈善资源来扩大参与主体队伍；其二，在多元联动下汇聚各方力量的同时，通过各方的责任共担，成果共享，更好地形成“有机结合”[3]。同时，在2023年上海市徐汇区R社区加装电梯的例子中也指出，在面对资金费用较高，特困老人负担沉重等问题时，通过社区精准链接慈善资源，攻破议事协商难点，赋能社区治理[4]，更能够满足百姓更多的需求，从而进一步填补政府服务缺失。

第二，从治理主体层面看，多元主体参与的核心在于打破“社区单一治理”的封闭格局，构建“外部专业力量+内部在地力量”双向赋能的治理生态。即社区主动接纳外来的专业社会组织和社会工作力量，发挥其“嵌入式”作用，并大力培养本社区志愿者队伍和发掘社区内部人力资源。社会工作者可通过入户访谈等方式挖掘“草根能人”，组建志愿服务团队，实现“熟人社区”的再生产[4]。一方面，这是实现了“外部专业力量+内部在地力量”的方式，既保证了服务的专业性，也确保了服务的可持续性；另一方面，则需要打开资源渠道，吸引慈善资源。社会慈善资源是民生保障体系的重要组成、社会保障制度的重要补充[5]，而社区基金则是地方政府为破解社区资源不足而寻求的本土解决之道[6]。在多方主体参与治理过程中会存在着主体分散性和碎片化等特性，则要更注重整体统筹[7]。

第三，从治理机制层面看，多元主体协同治理的关键在于构建“志愿服务赋能+专业方法支撑+协商平台保障”的闭环机制，通过制度设计激活社会主体功能，最大化多元协同联动的治理优势。并依托志愿服务赋能社会居民，激活社会主体功能。首先，志愿服务能协助城乡社区居民了解基层政治制度、参与基层政治生活、监督基层政治事务等，唤醒居民的民主政治意识和主动参与意识[8]。其次，通过运用专业的社会工作方法和技术手段引导居民参与社区公共事务，提升居民的参与成效[9]；再次，由社区搭建协商平台，厘清政府-社会-个体之间的责权利关系边界，提高公众参与的动力和效果，从而推动形成责任共担、利益共享的治理格局[10]。并通过各方面协同整合，将基层社区组织的潜在优势转化为治理效能，弥补行政制度的惯性和回应不足[11]。

综上所述，社区治理多元联动机制在目标层面，其突破了“多元参与”的表层局限，直指“多元共治”的社区治理共同体构建；在主体层面，通过“外部专业力量+内部在地力量”的双向赋能，破解了主体单一与资源分散的难题；在机制层面，以闭环化制度设计激活了各主体协同动能，为治理效能提升提供了保障。但现有研究仍存在进一步深化的空间：一是对不同类型社区(如大型综合社区、老旧小区)的主体联动适配性探讨不足；二是对实践中主体协同的深层矛盾、资源整合的现实阻力等问题的分析较为零散；三是缺乏基于具体案例的目标、主体、机制全链条实践逻辑拆解。基于此，本文以广西L市D社区为例，利用多中心治理理论和协同治理理论将社区治理的实践逻辑归纳整理成“主体参与-过程协同-效能提升”的三维理论分析框架，并以此为切入点发掘实践经验对社区治理的优化思路。

## 2. 理论基础与框架分析

### 2.1. 理论基础

#### 2.1.1. 多中心治理理论

20世纪70年代，美国学者埃莉诺·奥斯特罗姆(Elinor Ostrom)与文森特·奥斯特罗姆(Vincent Ostrom)夫妇将“多中心”概念引入公共事务治理领域，核心观点是打破单一主体的治理垄断，构建政府、市场、社会等多个治理中心，通过多元主体的平等参与、协商合作，实现公共事务的高效治理。并提出由社会组织作出的自主治理是可行的，有时甚至比市场调节或政府干预效果更好[12]。同时该理论也在强调“权责分散”与“自主治理”，把民主社会看成是自主治理的社会，而不是国家主导的社会[13]。认为不同主体可根据自身优势承担相应治理职能，多元主体共同构成治理网络，也为破解基层社区的治理困境进一

步提供主体协同思路。

### 2.1.2. 协同治理理论

协同治理理论以德国物理学家哈肯的协同学为理论渊源, 1971年, 联邦德国物理学家赫尔曼·哈肯(Hermann Haken)认为协同理论是一种由“无序变为有序的良性循环态势”[14]。提出观点是在于打破治理主体间的“信息孤岛”与“责任壁垒”, 通过建立正式或非正式的协作机制, 整合各方资源、协调利益诉求、统一行动目标, 形成“1+1>2”的治理合力。国内部分学者认为“自组织是治理的重要主体、协同治理系统是多元开放的系统”[15], 要求“治理主体多元且协同”[16]。同时, 学者还认为政府、市场、社会等多元治理主体应当共同参与构建一个开放、多元参与的治理体系[17], 并通过彼此协作的方式参与公共事务的治理, 以实现整体大于部分之和的效果[18]。理论要点的信息互通(确保主体间数据与需求高效流转)、利益共享(平衡各主体参与治理的收益与成本)、责任共担(明确各主体在治理链条中的职责与边界), 适用于多主体参与、需求复杂的基层社区治理场景。

### 2.2. 研究框架构建

本文借助于多中心治理理论与协同治理理论作为理论基底, 建立社区治理分析框架(如图1所示), 基于多中心治理理论提出的“多中心、去中心化、主体性与关联性”等观念, 解释和说明了社区治理的主体参与, 用协同治理理论的主体间的资源整合、“功能互补”和“动态性”揭示社区治理中主体如何协作的问题。二者的结合, 使得分析思路清晰明了“谁来参与”的问题, 又有了解决“怎么协作”的具体途径, 形成从“主体参与-过程协同-效能提升”这一完整逻辑链条。

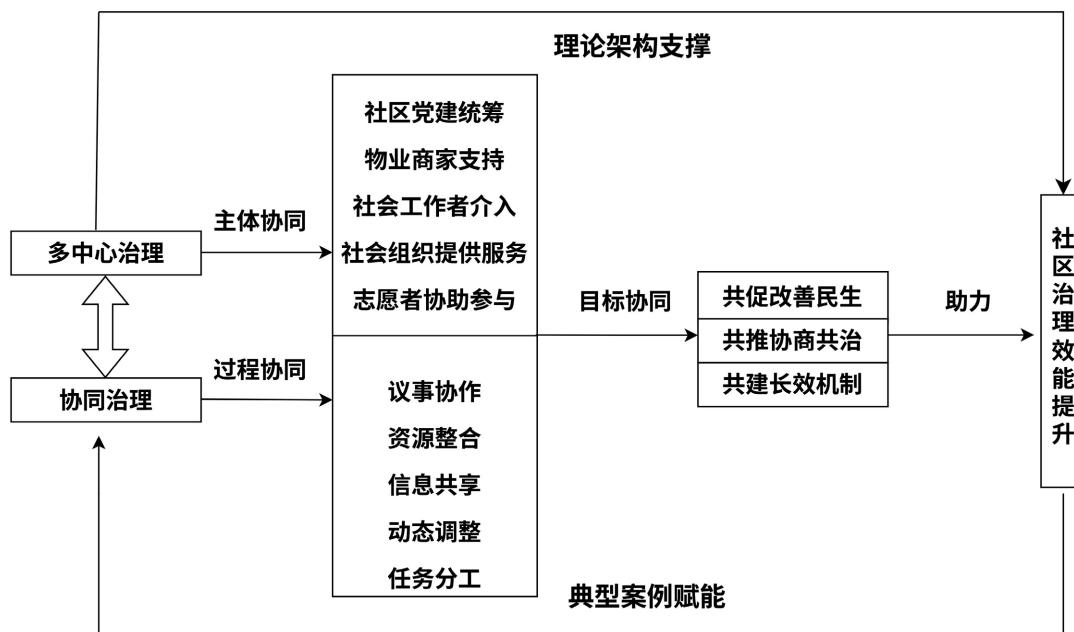


Figure 1. The construction of theoretical framework  
图 1. 理论框架构建

### 2.3. 案例选取与研究方法

本文以广西 L 市 D 社区为研究对象。该社区从 2018 年成立至今, 是集商贸、教育、居住于一体的大型综合性社区, 辖区总面积为 5.8 平方公里, 有 1.3 万户、3.5 万人, 20 个住宅小区。其中, 包含 3 个

“三无小区”以及 17 个物业小区。作为人口规模大、管辖范围广的社区，其社区工作人员仅 16 人，“人少事多”的治理矛盾尤为突出。与此同时 D 社区包含易地搬迁小区、商品房小区等多种类型小区居住人群，居民需求不同，周边商圈成型，社会组织资源丰富，其社区治理实践工作有一定的示范性和典型性，具有一定的参考价值。

本文采用案例分析法，基于对 D 社区的实地调研开展研究。一是通过半结构化访谈，与社区书记、工作人员等进行面对面访谈，了解社区治理实施前后的治理变化；二是进行实地观察，走访社区服务中心、小区物业、商圈商户、社会组织服务站点等场所，记录治理场景与互动过程；三是采取文献梳理方式，整理收集了有关社区治理的相关信息、文献以及开展的总结材料，通过对案例资料的分析与归纳，提炼总结 D 社区治理的实践逻辑与经验。

### 3. 社区治理“承压”：破局前的治理困境

#### 3.1. 治理人力“供需失衡”：人少事多难以精准提供服务

D 社区作为人口密集型社区，常住人口达 3.5 万人，涵盖老年人、青少年、新业态从业者等多元群体，对民政服务、民生诉求响应、社区活动组织等基本公共服务存在多样化、高频次需求，日均接待居民咨询、业务办理达 20~30 人次，服务需求量大且复杂。

一是体现在服务响应的滞后性与信息采集的低效性上。从服务供给端来看，社区工作人员仅 16 人，人力配置规模与服务需求规模严重不匹配，以及人员少导致工作中入户信息采集困难，难以支撑高效的公共服务供给。

访谈内容：“就疫情防控时期，当时要求全员电话排查有无外出，但社区工作人员才十几个人，电话排查 30,000 人，从早上八点打到晚上九点，用了一周才能完成第一轮的排查，当时要求 2~3 天完成第一轮排查，第二轮排查都不知道怎么办了。”（D 社区工作人员，2025 年 8 月 20 日）

二是人力负担过重与服务精力分散，服务质量难以保障。D 社区工作人员实行“一人双身份”的工作模式，专干需同时兼任网格员，日常既要处理居民群内的咨询答疑、信息通知，还要承担居民矛盾调解、上访接待、诉求收集与纠纷处理等工作，长期处于“一人多岗、加班加点”的高压状态，工作精力被严重分散。

访谈内容：“D 社区来办事的居民一天大概有 20~30 位，体量大，相当于 F 社区的六倍，所以工作人员在完成本职工作的前提下，还要管理群。初步统计，1 个网格员要管理 15~20 个群，群里面合计最多有 2000 余人，最少 900 余人。”（D 社区书记，2025 年 8 月 20 日）

#### 3.2. 治理资源“分散化”：多主体资源形成合力困难

从多中心治理理论与协同治理理论双重视角审视，这一困境本质是“多中心主体缺位”与“协同机制缺失”共同作用的结果。D 社区治理的辖区内虽资源储备丰富，人口众多，但居民对于社区治理的参与长期处于非正常状态[19]。所以在还未建立有效的资源联动机制，资源“分散化”问题日渐显现，难以形成服务合力。

一是物业公司参与不足，仅承担基础小区管理工作，未融入社区治理体系。社区需独自承担辖区商户巡查、“三无社区”车辆停放规范、垃圾清理等工作，进一步加重管理负担。二是商户与社会组织参与度低。600 余家商户中仅 20 余家参与社区活动，多数商户因缺乏合作渠道与激励机制，投入资源积极性不高；部分社会组织为完成任务仓促成立，缺乏专业服务能力，无法为社区提供有效支持，导致社区治理仍依赖内部人力。三是志愿者资源不稳定。志愿者队伍流动性大，缺乏常态化管理，人力资源难以持续利用。资源分散最终造成“有需求找不到资源，有资源用不到实处”的困境，大幅降低社区治理效能。

### 3.3. 治理主体“协同缺位”：权责模糊引发联动性弱

根据多中心治理理论为协同治理提供的“主体基础”内容，只有先明确社区、社会组织、社会工作者、志愿者、社会慈善资源等多元治理中心的角色定位，协同治理才有“协作对象”。D 社区在未搭建规范化沟通平台前，各治理主体间信息仅依赖社区单向传递，无法实现深度联动治理，核心问题集中在以下方面：

一是权责边界不清晰，社区与各治理主体间未明确划分具体权责范围。尤其在社区的噪音扰民、垃圾堆放等情况出现后，并未明确社区“诉求收集”与物业公司“整改监督”的权责边界，就会出现居民投诉，物业未能及时处理、社区则需重新组织多方协商的情况，导致工作效率低下。

二是定位不明确，各主体在社区治理中的角色定位模糊，无法发挥实际作用。在社会组织层面上，辖区范围的街道社会组织仅为完成任务去设立，未能提供相应的专业化服务，在 D 社区面临“一老一小”特殊群体服务时，无法依托社会组织去开展针对性的工作。而社会组织也未主动向社区反馈服务能力与资源，导致社区在开展相关服务时，只能依赖商家或者其他组织；在社会工作者层面，D 社区的专业社会工作者比较少，在面对摸排特殊群体信息时，仅依赖工作人员入户走访，未引入社会工作者的专业评估；在志愿者层面，社区招募人员参与活动时，仅临时分配任务，未清晰界定“服务内容”、“工作标准”等，会导致志愿者部分流失。

### 4. 社区治理“解压”：多元主体协同实践过程

D 社区以“16 名工作人员管理 3.5 万居民、5.8 平方公里辖区”的治理方式，面临“人手少、事务杂、资源散”的核心压力。利用社区搭建平台，激活“社区、社会组织、社会工作者、社区志愿者、社会慈善资源”的机制，从而形成“以社区为核心、以联动为抓手”的治理“解压”实践模式，如图 2 所示。

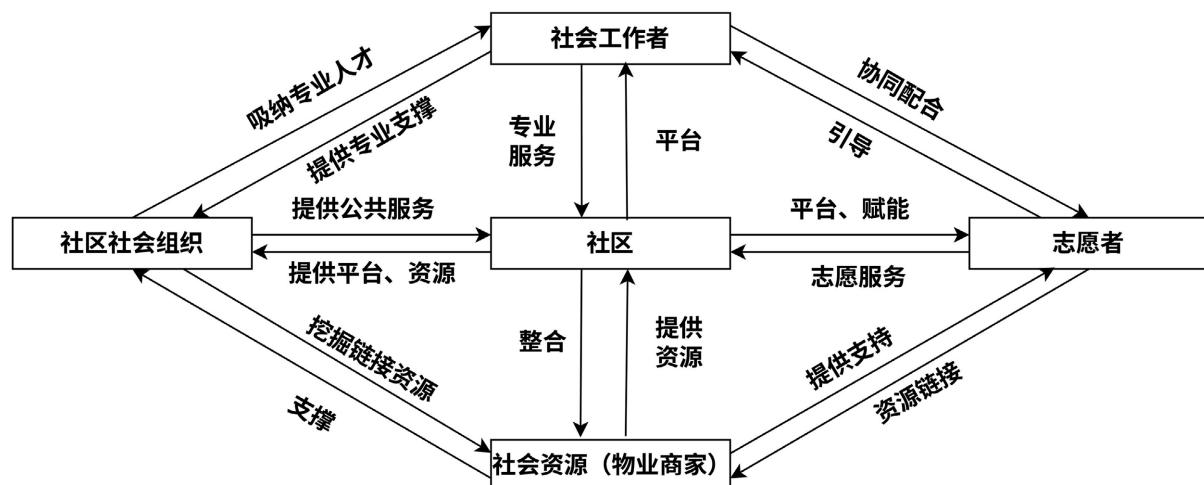


Figure 2. The governance practice model of community D

图 2. D 社区治理实践模式

#### 4.1. 以“社区”为平台：筑牢压力分流的“主阵地”

社区是基础载体，依托社区平台构建社区“多元”联合体，把“行政压力”变成“多元任务”，突破社区干部队伍人手紧张问题，压实“责任分流”基础。一是社区把 456 名党员，按照“50 人/支部”标准拆分成 10 个党支部，换上年轻支书并明确任务。除了完成“三会一课”台账、主题党日等党建规范动作外，还需要负责所带支部党员身体健康及需求情况，实时向社区汇报所辖楼栋居民需求(独居老人帮扶、

邻里纠纷等)，与此同时，针对物业 17 家、商家 600 余户的管理压力，社区组建家物(务)会，定期召开一季度一次的联席会议，邀请物业经理、主管汇报政策法规并互通共性问题、向优秀物业经理取经学习等方式。社区还主动联系 20 多家有意愿参与公益的商户，搭建“一刻钟合伙人”平台，并且确定好“商家提供公益服务，社区负责对外进行宣传”的合作模式，把“商家巡查”、“公益活动开展”等工作安排给物业以及商家，由社区去匹配需求和监督需求实现情况即可，从而大大分担了行政工作量。

#### 4.2. 以“社会组织”为载体：填补专业服务的“空白区”

虽受限于政府无孵化经费，社区仍会培育非正式社会组织雏形，将“专业化服务压力”转化为“特长群体参与任务”，缓解“社区无专业人才”的困境。社区摸排辖区内有特长的居民与商家，组建“妈妈帮”等非正式团体。这些团体虽未注册为正式社会组织，但可以填补了社区在“特殊人群专业服务”上的空白，减少社区因“无专业能力”导致的服务压力。同时联动准社会组织，延伸服务链条。将“一刻钟合伙人”商家团队、党员志愿服务队等视为“准社会组织”，比如书法班为低保户孩子提供免费书法培训，午托班承接低保户孩子的午托与作业辅导，眼镜店每月 9 日为老人免费配老花镜。社区党委通过“需求清单 + 服务反馈”机制，将这些准社会组织的服务与居民需求精准对接，避免“服务零散、无针对性”的问题，同时减少社区自行开展专业服务的经费与人力压力。

#### 4.3. 以“社会工作者”为支撑：提升社工人才队伍的“优质化”

社区社会工作者(社区书记、专干、网格员)通过提高自身专业能力，把“粗放式管理压力”转变为“精细化服务行动”，解决“服务不精准、居民投诉多”的问题。通过社区工作人员学习专业技能，可有效打破和年轻群体及新就业群体之间的沟通障碍；同时在加入专业社会工作知识学习后更能摸准“特殊人群需求识别”，包括将低保户在内的特殊人群实际产生的需求转化为可通过社工途径转化并使用的精准化资源。还可以运用社会工作专业方法挖掘低保户家庭中的“教育需求”，并给予相应的书法班、午托班等精准化服务，避免“服务供给错位”的产生压力，更好地提升社会工作人才队伍服务质量水平。同时，社区工作人员实行“专干 + 网格员”双重身份，一方面做台账、做政策落地工作；另一方面深入群众进行采集工作、疏通楼栋群、引导商家公益，形成“一岗双责”减压模式，促进“行政与服务联动”，缓解“居民诉求无人管、问题积压难处置”的压力。

#### 4.4. 以“社区志愿者”为辅助：补充人力缺口的“薄弱点”

社区积极动员志愿者，将“人力不足压力”转化为“志愿参与动力”，缓解突发情况的问题。由居民骨干志愿者带头，构建“核心志愿力量”，社区也以党支部为单位，动员 50~60 名积极党员志愿者参与关键任务。党员志愿者可以通过“责任认领”，成为社区应对突发任务的“核心补充力量”，减少社区因“人手不足”导致的任务延误压力。同时邀请居民志愿者参与，延伸服务触角。社区党委还通过党支部、楼栋群动员热心居民参与常态化服务。在“三无小区”引入第三方管理时，居民志愿者可以协助社区召集居民开会、宣传管理方案，推动“停车收费方案”投票。在每月 9 日志愿服务日，居民志愿者协助商家开展公益活动(如分发炒粉、引导老人验光)。这些志愿者通过“需求对接”，将社区服务触角延伸至楼栋、家庭，减少社区“服务覆盖不到位”的压力。

#### 4.5. 以“社会慈善资源”为补充：破解经费短缺的“紧约束”

社区可以作为桥梁链接社会慈善资源，将“经费不足压力”转化为“公益合作动力”，缓解无专项经费开展活动以及服务的相关问题。依托社区的“公信力平台”，社区与 20 多家“一刻钟合伙人”商家达成合作——商家以慈善资源投入换取社区宣传，联系的烧烤店每月 9 日会为保洁员、低保户免费送炒粉，

社区利用其平台通过居民群、公众号宣传其公益行为，提升商家周边居民认可度；眼镜店每月9日免费为老人配老花镜，社区协助其在网格群推送服务信息，帮助新入驻商家打开市场。这种“公益换宣传”模式通过社区保障公信力，避免“商业广告混入公益”，同时为社区获取免费物资与服务，减少“无经费开展公益”的压力。

## 5. D 社区治理体系效能分析

### 5.1. 社区治理体系优化

一是以组织体系重塑提高治理效能。进一步优化组织架构，细化职责分工。社区按支部为单元将465名党员划入10个功能支部，让支部书记年轻化，建立党员责任区，严格实行“三会一课”和台账管理制度；利用网格化和楼栋微信群，形成了信息直传、责任直达的管理闭环，充分发挥了党组织的动员号召力和一线先锋队的作用，在人手紧、事务多的情况下切实做到“以组织力提升治理力”。

二是D社区围绕自身特色开展多元协同共治工作，在抓好自身治理的同时，充分调动物业、商家、志愿队伍、社工等多方力量合力推进社区各项事业的发展；依托“一刻钟合伙人”合作联盟和物管会、楼栋议事会等载体，将物业公司、商家、党员志愿者、社会工作者有机汇聚在一起，多措并举、同频共振做好社区各项工作，在“各管一摊”的基础上汇聚多方力量形成“共担共治”，破解“共商共建共治”过程中存在的孤立性，打造居民有序参与、各尽其能、资源互享、齐抓共管、开放包容、公开公正的精准协同共治模式，努力实现“多元共治、共建共享”治理格局。

### 5.2. 社会资源整合机制不断完善

D社区通过建立多元联动、制度创新的资源整合和协同机制，不断推动社会资源向社区、向社区服务环节聚集。D社区以“家物(务)会”机制吸引物业公司参与到社区共建共治共享平台之中，并利用物业公司的作用开展环境管理和提供公共事务服务；以“麒行驿站”为载体将新业态群体纳入到社区管理和服务工作中来，这样做突破了传统社区治理边界，把外来资源和社区治理内生机制进行深度融合，把社会力量由“被动支援者”转变为“主动共治者”，推动基层治理由封闭向开放、由低效向高效转变，实现更高水平的协同治理。同时为了克服财力和人力的局限，D社区探索了“一刻钟合伙人”的“平台宣传+公益参与”模式，用社区公信力换来了更多的社会力量进入社区。降低对单一财政拨款的依赖程度，实现资源联动的制度化与常态化。

### 5.3. 居民参与度与社区认同感提升

D社区构建起了线上线下并行的居民参与体系，利用楼栋微信群、公众号、议事会以及志愿服务日等平台载体，让居民由以往的“被动接受”，变成现在的“主动参与”，直接表达意见，参与到具体的居民共治活动中来，同时在议事会以及居民协商会上能够直接进行交流互动，让社区的各项治理工作，整个流程都能够做到公开透明。在平时还会开展志愿服务日、便民集市等类似的活动来提升居民的公共意识，促进了协商民主和社区共治常态化的形成。并依托“物管会”、“居民议事会”等协商平台，推进居民、物业、商家等共同参与社区事务共谋共治，对小区内的停车管理、环境整治、邻里矛盾等问题通过议事协商达成共识共解，进一步提高治理效能和群众满意度。

## 6. 总结与讨论

### 6.1. 多中心协同治理机制和情境嵌入

D社区治理的实际运行逻辑，清晰呈现出多中心治理理论跟协同治理理论的互补状况以及融合价值。

主体协同结构呈现出多中心治理的特性，社区开展统筹活动，打破了由单一行政中心把控的治理模式，把诸如社会组织、社会工作者、物业商家、志愿团队等多个主体纳入治理网络，搭建起多中心共同治理的结构体系，各主体在职责划分上实现权责共享与功能互补，促使社区治理从“单向管理”过渡到“协同共治”，为后续协同机制的运行筑牢了结构基础。在过程协同机制里体现出协同治理的运作逻辑，D 社区凭借制度创新推进主体的协作，建成了多阶段且常态化的协同机制，凭借搭建诸如家物(务)会、一刻钟合伙人、楼栋议事会等平台，形成了信息互享、资源互帮、责任共担的互动体系，推动多元主体朝着共同目标实施协调行动。而 D 社区的实践也印证了多中心治理结构多元、共治共享的理论观点，还把协同治理中过程互动、柔性合作的逻辑落实到社区情境里，形成了结构多中心 - 过程协同化 - 目标合力化这样的运行路径，这一逻辑是对理论的本土化回应，也为后续研究提供了关于多元主体协同共治的经验借鉴。

## 6.2. D 社区治理的实践价值与启示

本文以 D 社区为例，指出社区治理成功的关键在于跳出“就资源找需求”的单向思维，以社区作为枢纽平台，通过“公益换宣传”、“特长转化服务”等创新形式，重塑了各主体的角色定位与互动关系。社会组织、商户、志愿者等主体不再是单纯的“资源提供者”，而是转变为“治理参与者”——在满足社区公共需求的同时，商户获得品牌增值，志愿者实现社会认同提升，社会组织拓展服务场景，形成“各取所需、各尽其能、各得其所”的价值共创生态。这种逻辑转型突破了基层治理“资源依赖症”的困境，为破解“资源分散、协同不足”的共性难题提供了新的学理视角。

同时 D 社区治理过程中仍然会存在主体参与积极性不高，社会工作人才队伍也可能因激励机制不完善、职业发展空间有限，导致工作积极性受挫等这些问题的存在，在一定程度上影响了社区治理效能的进一步提升，但也为后续社区治理的优化升级指明了方向。总体而言，D 社区经验表明，各方力量一体化是可以互相融合发展的，并通过带动平台资源有序整合，在发挥组织优势的同时协调调动各种社会资源力量，在环境受限、任务多重的前提下更好地实现各方共同治理的效果。

## 基金项目

广西壮族自治区委员会社会工作部重点课题“民族地区党的社会工作人才职业化发展的内在机理与实践路径——以广西为例”(KT202512)；广西科技大学博士基金项目：西南民族地区乡镇社会工作服务站的在地化发展模式研究(校科博 22S13)。

## 参考文献

- [1] 许宝君, 陈伟东. “三社联动”到“五社联动”的转换逻辑及实现路径[J]. 浙江社会科学, 2023(9): 80-88+159.
- [2] 颜克高, 唐婷. 名实分离: 城市社区“三社联动”的执行偏差——基于 10 个典型社区的多案例分析[J]. 湖南大学学报(社会科学版), 2021, 35(2): 69-77.
- [3] 原珂, 赵建玲. “五社”联动助力基层社会治理共同体建设[J]. 河南社会科学, 2022, 30(4): 75-82.
- [4] 徐家良, 成丽姣. “服务激活社会”——五社联动驱动社会建设的运行模式[J]. 治理研究, 2023, 39(2): 33-45+157-158.
- [5] 郑功成. 中国慈善事业发展: 成效、问题与制度完善[J]. 中共中央党校(国家行政学院)学报, 2020(6): 52-61.
- [6] 胡小军, 朱健刚. 社区慈善资源的本土化——对中国社区基金会的多案例研究[J]. 学海, 2017(6): 85-92.
- [7] 姜晓萍, 田昭. 授权赋能: 党建引领城市社区治理的新样本[J]. 中共中央党校(国家行政学院)学报, 2019, 23(5): 64-71.
- [8] 徐向文, 李迎生. 志愿服务助力城乡社区自治: 主体协同的视角[J]. 河北学刊, 2016, 36(1): 164-170.
- [9] 张丽霞, 徐蕴. 让服务群众的种子破土出芽[J]. 中国社会工作, 2019(25): 13-14.

- [10] 王可园. 党建引领新就业群体融入社区治理的内在逻辑与推进路径[J]. 中州学刊, 2025(6): 5-14.
- [11] 何得桂, 李想. 基层党组织制度优势转化为治理效能的机制与路径: 基于群众路线视角的探析[J]. 西北农林科技大学学报(社会科学版), 2022(3): 40-48.
- [12] 埃莉诺·奥斯特罗姆. 公共事物的治理之道: 集体行动的演进[M]. 上海: 上海译文出版社, 2012.
- [13] 文森特·奥斯特罗姆. 民主的意义及民主制度的脆弱性[M]. 西安: 陕西人民出版社, 2011: 317.
- [14] Kratochvil, J. (1993) Synergetics of Dislocations. *Journal of the Mechanical Behavior of Materials*, **4**, 235-242.  
<https://doi.org/10.1515/jmbm.1993.4.3.235>
- [15] 徐双敏, 宋元武. 协同治理视角下的县域社会治理创新路径研究[J]. 学习与实践, 2014(9): 69-76.
- [16] 崔开昌. 需求视阈下银发数字鸿沟的“结”与“解” [J]. 上海交通大学学报(哲学社会科学版), 2024, 32(4): 48-65.
- [17] 顾洁, 栾惠. 互联网协同治理: 理论溯源、底层逻辑与实践赋能[J]. 现代传播(中国传媒大学学报), 2022, 44(9): 146-154.
- [18] 李汉卿. 协同治理理论探析[J]. 理论月刊, 2014(1): 138-142.
- [19] 罗家为, 冯志峰. 城市社区治理的模式转向: 社会化与专业化[J]. 甘肃行政学院学报, 2017(6): 114-124+128.