

以“西山经验”助推现代社区高效能治理的路径思考

——以海宁市硖石街道为例

范燕中, 冯敏玲, 查含笑, 吴宇虹

海宁市硖石街道党委, 浙江 嘉兴

收稿日期: 2025年6月25日; 录用日期: 2025年7月15日; 发布日期: 2025年7月29日

摘要

现代社区治理普遍面临人口多元化、人员流动潮汐式、居民各层次需求多样性、群体诉求复杂化等趋势问题。本次调研立足“西山经验”，研究社区党组织如何通过党建引领实现功能提档、党组织体系怎样通过组织结构重组不断优化、社区治理如何在信息时代增强基层信息存储效能、我们怎样运营现代平台载体以实现集约资源发展社区经济等工作方式方法，探索现代社区高效能治理新路径。

关键词

“西山经验”，现代社区，高效能治理，“四微共治”

Reflections on Promoting Efficient Governance in Modern Communities through the “Xishan Experience”

—A Case Study of Xiashi Sub-District, Haining City

Yanzhong Fan, Minling Feng, Hanxiao Zha, Yuhong Wu

The Communist Party of China (CPC) Xiashi Sub-District Committee, Haining City, Jiaying Zhejiang

Received: Jun. 25th, 2025; accepted: Jul. 15th, 2025; published: Jul. 29th, 2025

Abstract

Modern community governance faces challenges such as population diversity, tidal personnel mobility,

文章引用: 范燕中, 冯敏玲, 查含笑, 吴宇虹. 以“西山经验”助推现代社区高效能治理的路径思考[J]. 管理科学与工程, 2025, 14(4): 877-884. DOI: 10.12677/mse.2025.144100

multi-level resident needs, and complex group demands. Drawing on the “Xishan Experience,” this study explores how CPC organizations can enhance their functions under party leadership, optimize organizational structures, improve grassroots data management efficiency using information technology, and effectively operate modern platforms for resource integration to develop community economies. This research identifies new pathways for efficient governance in modern communities.

Keywords

“Xishan Experience”, Modern Community, Efficient Governance, “Four Micro-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. 引言

党的二十大报告指出，要“拓宽基层各类群体有序参与基层治理渠道”、“健全共建共治共享的社会治理制度，提升社会治理效能”。近年来，海宁市硖石街道西山社区在推动城市社区基层治理和提升治理效能的实践中，牢牢抓住社区党组织统领作用，坚持“谋事想着群众、干事发动群众、成事依靠群众”，在党建引领基层治理方面做到了先行先试先突破，形成了社区党组织统领下社会组织协同、社区居民参与、社会资源整合、小区网格治理的共建共治共享新格局，具有鲜明的时代特征和城市社区特点。2023年5月，时任浙江省委书记易炼红对西山社区在城市高效能治理方面先行先试先突破，构建起新时代城市社区治理的“西山经验”予以批示肯定。本次调研立足“西山经验”，通过研究社区党组织如何通过党建引领实现功能提档、党组织体系怎样通过组织结构重组不断优化、信息时代如何增强基层信息存储效能、怎样运营现代平台载体集约资源发展社区经济等工作方式方法，来探究“西山经验”助推社区高效能治理的有效路径。

2. 现代社区高效能治理的界定

基于“西山经验”中“群众想什么，我们干什么”的核心理念，本文对“现代社区高效能治理”定义为一种坚持从群众需求出发，积极调动各方力量，广泛汲取民意民智，灵活高效地为广大人民群众解决“所盼所需所求”，践行群众路线，确保“人民至上”的价值立场不动摇的社区基层治理方式，体现在三个方面：

一是有一个党建引领协同治理的工作模式。健全社区治理组织架构，串联社区党组织、小区党组织、微网格、社区社会组织等主体，并有效发挥其作用。特别是在党建引领方面，通过逐层细化和区域化党建，以及吸纳多元主体参与共治，形成党建引领下的多元协同治理模式。

二是有一套党建资源汇聚整合的工作方法。通过党建联建等机制，注重社区治理资源整合，包括人力资源和物力资源的整合。将分散的社会组织、公益团体、志愿团队等通过伙伴关系，凝聚在一起，发挥各自特长和资源优势，抱团做事。同时，通过公共空间和物理空间的盘活、升级和改造，实现物力资源的整合。

三是有一众群众共建共享共治的工作载体。社区治理通过自下而上，鼓励调动居民社区参与积极性，通过议事协商等形式，为居民提供意见表达、家园共治的平台，增强居民对社区事务的参与感、认同感和归属感，从而实现社区的自治活力和良性互动。

3. “西山经验”内涵

在多年探索实践中，西山社区紧紧围绕推进城市社区治理体系和治理能力现代化的长远目标，把群众需求作为第一选择，把群众参与作为第一路径，把群众满意作为第一标准，坚持问题、需求和效果导向，提炼治社工作法，在党建引领基层治理方面做到了先行先试先突破。详见图1“西山经验”图示。



Figure 1. “Xishan Experience” diagram

图1. “西山经验”图示

4. 现代社区高效能治理的重要性和现实意义

一是提升社区建设，把党组织优势转化为强大治理效能的现实需要。在社区建设中，必须强化党的领导核心地位，确保基层党组织的引领核心作用，通过加强党的建设，优化组织结构重组，不断推动基层党组织从“有形覆盖”转向“有效覆盖”，使党的政治优势、组织优势转化为发展优势、治理效能[1]。

二是推动“自下而上”，激发全社会共同参与基层治理的有效举措。社区的高效能治理，有利于将社会治理的资源、管理、服务不断向社区下沉，同时拓展延伸“横向到边，纵向到底”的微治理网络，将多元主体整合吸纳到社区治理过程中，最大限度凝聚群众共识，激发群众参与力量。

三是推进“两个先行”，构建共同富裕和现代化新体系的应有之义。通过现代社区高效能治理，可以有效探索新时代背景下共同富裕的有效路径，重塑政府、社会、个体之间的关系，推动党员干部、居民群众基层参与能力整体提升，形成共建共享，共创美好生活的新理念新气象。

5. 当前城市社区高效能治理面临的问题短板

5.1. 社区资源整合度缺少

在走访调研中发现，当前社区的经费主要来源于上级下拨的党建工作经费、服务群众专项经费和社

区工作经费，但随着居民需求的日趋多元化，社区经费已不能满足基层治理和服务群众的需求，城市社区无经济收入、人员力量有限的短板也逐渐暴露，一定程度上影响了居民群众对社区的认同感和满意度。如沙泗滨社区因原党群服务中心地处老旧小区内部、硬件设施老化，异地改建社区党群服务中心，但受限于社区经费，新改建社区党群服务中心在提供多元化群众服务供给方面仍然不足。如何提升社区对各类资源的挖掘、整合、利用以及凝聚干群力量一起干的问题还有待进一步破解。

5.2. 社区阵地利用率不高

在与社区工作者以及群众访谈的过程中了解到，近年来社区一级尽管都开展了对党群服务阵地、协商议事阵地的提升改造以及拓展，但对阵地的利用率还不够高，特别是一些小区内的协商、文娱、学习教育阵地，居民知晓度不高，活动组织少，日常使用率低，存在闲置等问题。如石路社区打造“家门口的‘嵌服务’”品牌，将社区公共空间和闲置阵地的“边角余料”变成居民活动的“金角银边”，但社区内连片式高层住宅区，设施阵地小、散，使用率总体还不够高。如何让更多的居民群众走进阵地、参与活动、共治共享还需更深入谋划推进。

5.3. 社区项目延续性不足

当前社区对于通过“需求-资源-项目”三张清单，项目化开展基层治理，服务群众的理念已经较为深入，但在访谈中发现，部分社区工作者存在着“为了项目而定项目”、“把活动当项目”的工作误区，将一些社区的短期活动当项目、系列活动当项目，缺少对项目整体远期的设计规划、成效预判和时间把控。如2024年硃石街道社区服务群众专项经费项目初次申请38个，但经过项目过筛，通过项目审核的项目22个，对如何推动项目常态化开展，变项目“一阵风”为“四季风”，让项目实施成效最大化还需更深度地研究推进。

6. “西山经验”助推社区高效能治理的硃石实践

6.1. 优化组织体系，以社区“微组织”实现“组织驱动”

1) 制定社区党组织十种角色

面对利益诉求多，治理难度大等局面，西山社区干部带头作表率，党组织书记身先士卒、班子成员主动看齐，并带动培养一批热爱岗位、扎根基层，有情怀、本领强、能担当的基层骨干队伍。从“西山经验”启发，硃石街道推进社区党组织规范化建设，出台社区班子规范分工方案，编制《社区党组织10种角色工作指引》，将组织资源转化为组织能量，突出社区党组织核心引领力，作为“微网格”、“微治理”基本单元建设的重要引领力量。如新苑社区对标《社区党组织10种角色工作指引》，强化自身“社区治理平台搭建者”的身份，在新海佳苑小区业委会换届过程中将“业主大会、业主委员会在社区党组织的领导下开展工作”写入《业主大会议事规则》，强化社区党组织作用保障业委会换届和业主权益，换届后的业委会紧盯小区疑难问题，开展地面监控改造、电梯安全维修等多个民生实事项目，推动“微治理”有保障、有实效。

2) 严密社区党组织体系架构

西山社区不断建强并发挥社区党组织核心作用，把党组织末梢延伸到小区，延伸到群众身边，并依托“双向进入、交叉进入”的方式，小区党支部书记兼任业委会成员，专职网格员任小区“红管家”，党员干部担任微网格长(楼道红管家)，实现网格自治全覆盖，推动组织形态与社会形态相耦合。由“西山经验”而来，硃石街道不断推动城市社区二级党组织设置与治理网格相匹配，深推“睦邻一家”小区党建，实现小区(网格)实体党组织全覆盖，并以“社区党组织-网格(小区)党支部-微网格党小组”纵向组织架

构，构建落到社区、延伸到小区、楼幢的严密党建矩阵。2024年，街道创新“小区‘红管家’”党建品牌，组建一支由小区所在网格的社区两委班子担任的小区“红管家”队伍，受社区党组织领导、派驻，日常与物业、业委会合署办公，全面联系指导调处各方工作，在辖区80个小区公示上岗，在小区治理中发挥“润滑剂”作用。

3) 畅通社区“大党委”运行机制

西山社区广泛吸纳在职党员干部、业委会成员、物业党员代表、社区“三官一师”等骨干力量，联动党建联建、共建单位、社会团体174家、机关企事业单位在职党员172人，发挥社区“大党委”作用[2]，开展小区民生实项目30余个，推动微治理走深走实。2023年以来，硖石街道不断畅通优化社区“大党委引领、社会化共建、微网格治理”的工作机制，调整增补社区“大党委”兼职委员46名，推动社区“大党委”兼职委员认领“暖心年夜饭”、“亲子公益班”等项目70余个。如去年以来，南苑社区通过新增社区“大党委”兼职委员6人，完善在职党员干部信息库，在社区服务群众专项经费项目推进的同时，党员骨干结合实际新增领办“共享法庭”、“海城名家小区党建项目”、“小区共治提升项目”等5个社区民生实事微项目，惠及居民3000余人次。

6.2. 定制项目开展，以社区“微项目”实现“服务驱动”

1) 理顺居民服务“三张清单”

西山社区组建社情民意收集队伍，网格长、微网格长(楼道红管家)每周排出时间安排表，定期走访居民群众，收集民意、排摸需求，党员通过联户联商铺走访，了解群众“急难愁盼”问题，在问需问计过程中，对居民需求进行分类梳理，形成“需求-资源-项目”清单。硖石街道紧扣“三张清单”作用发挥[3]，强化社区精准、高效服务。一是摸清需求清单，畅通以社区党组织为核心、网格党支部为基础、各类资源联动的“立体化”运行体系，针对群众个性化需求，分类梳理，全方位涵盖各个服务领域。二是列出资源清单，以“党建联建”、“社会协同”为抓手，“穿针引线”把各类单位的资源、优势、力量连接起来，凝聚到社区治理的目标上来。三是制定项目清单，聚焦居民需求和资源要素，精准设计策划服务项目，明确项目的目标任务、服务对象、服务内容、服务方式、预期成效等内容，推动项目更精准、高效、常态开展。

2) 开展微网格个性化项目服务

梳理“三张清单”，以“问题、需求、特色”等为导向，辖区内城市社区通过主动问需、三方协同、乡情乡音、刺头问计等基层治理方式方法，以点扩面探个性化、项目化的“微网格”治理，且效果明显。如新华社区地处繁华闹市，辖区内商超、夜市集中，有340余家企业、1400余家个体工商户、60余名外卖小哥，商业区和居民区交织分布，人员流动量大、流动性强、治安状况复杂，是个典型的商圈社区。社区以商圈微网格为切入口，开展问题需求排摸，针对商圈诈骗案件高发问题，项目化施策为经营户送上“反诈大礼包”；针对外卖小哥归属感融入感薄弱问题，通过“‘新’里有你”系列项目，引导骑手融入新华、服务新华；针对夜市治安隐患问题，党建联建单位领办项目，组建“红哨”平安共建巡防队开展常态化巡防，推动商圈微网格更具人气、商气、和气。

3) 延伸社会组织微项目服务

西山社区从2008年成立海宁市首个民非组织“温馨港湾新居民服务中心”到2013年成立枢纽型社会组织海宁爱心联盟，开启了社会组织项目化运作助力基层治理的探索，并发挥专业项目社工专长对群众服务项目进行可行性分析和实效性评估，领衔承接专业性项目，精准回应居民群众期盼。硖石街道一方面发挥社会组织辐射效应，在城市社区推广“西山经验”中的“社会组织培育法”，并以海宁爱心联盟为轴心，通过队伍联建、活动联办、项目联动、定期联络等机制，推动社区社会组织协同参与基层治

理，激活全域社区社会组织发展。另一方面发挥街道社会工作站和社会组织服务中心作用，开展实施多领域公益创投项目，将项目延伸至特殊群体关爱、妇女权益保护、禁毒等多个细微领域，并通过社工项目全流程“云监测”，推动专业社会组织全方位、专业化、规范化参与到基层治理和服务中去。

6.3. 激活平台载体，以社区“微阵地”实现“效能驱动”

1) 用活红色议事“微阵地”[4]

西山社区在每个小区建立协商驿站、“睦邻一家”会客厅、民情议事吧、议事亭。社区向下辖所有小区派驻“小区红管家”，牵头召集物业项目经理、业委会主任、“三官一师”等在议事阵地召开“红色议事会”(小区三方联席会议)，协调解决小区停车管理、邻里纠纷、垃圾分类等重点难点问题，推动制定小区“微公约”等规章制度。硖石街道以点带面，打造街道“满天星”驿站矩阵，将街社两级党群服务中心、“温暖嘉·潮城驿”城市驿站、小区党建客厅、骑士加油站等公共空间整合构建“微阵地”网络，全街道“微阵地”从2019年的45个提升至121个，并以“规范化组织覆盖、区域化多元共治、网格化民情议事、闭环化诉求处置”的机制，推动小区“三方协同”、“红色物业”等居民共建共享议事。如南苑社区盘活在海城名家等小区的社区用房、物业用房以及利用小区口袋公园、红议厅等红色“微阵地”，定期开展红板凳议事会，海城名家小区自2022年业委会换届选举以来，通过微阵地议事，协商开展近20余项民生实事，其中在海宁市率先探索试点业账社管，小区公共收益由原来的4000多元跃升到20万元。

2) 丰富服务供给“微阵地”

西山社区汇聚资源，2022年底建成启用4300平方的幸福家园党群服务综合体，设置爱心食堂、文化家园等十二个服务群众功能区块，同步组建社区“千人社团”，目前已组建15个社区社团，参与居民700多人，常态化开展各类居民公益性兴趣班和文体活动，有效吸纳居民走进社区，参与社区志愿服务和基层治理，激发自下而上的居民自治内生动力。硖石街道结合实际，通过资源统筹使用、场地统筹管理、活动统筹开展，推动居民休闲、娱乐、文体、托育、学习等功能化阵地服务供给。街道党群服务中心依托街道成校等优势，排出全年计划，每月开展党群轮值系列服务活动；社区党群服务中心立足自身优势，以服务供给最大化满足群众多元需求。

3) 链接数智前沿“微阵地”

西山社区借助数字赋能，打造“社区大管家”、“益呼应”、“同心共富·社会服务”等数字化平台应用，以数字化改革推进治理事务灵敏感知、闭环处置，社区矛盾纠纷数、治安案件逐年下降。为更好地将“系统集成、协同高效、智慧服务”嵌入到社区治理中，硖石街道不断推进“党建统领、网格智治”机制建设和下沉，科学性、预见性、创造性、常态化地为破解基层治理难题添砖加瓦。2022年风和丽苑社区启动省级未来社区创建，通过“数字赋能”，打造了“未来社区驾驶舱”、“智慧社区养老”、“千里云陪伴”等大数据应用平台，对小区道路通行、网管排放、垃圾分类等进行实时监测、预警和处置，对小区独居空巢老人提供实时安全监测、名医问诊、智能体检等智慧医疗和智家看护服务，2023年以来，通过数字化端口，化解了垃圾坑位复绿、小区监控盲区等问题10余个，做到了诉求和问题提前感知、主动应对、未呼先应。

6.4. 撬动资源杠杆，以社区“微运营”实现“资源驱动”

1) 强社惠民集成改革

为强化社区资源利用，硖石街道2023年成立硖美社区服务有限公司，盘活辖区内闲置用地、配套用房等阵地资源，鼓励社区用活空间资源，通过第三方购买服务、低偿或有偿服务等方式，探索社区经济运营发展和服务供给[5]。如风和丽苑社区将闲置沿街店铺改造成咖啡吧和智慧书屋，惠及小区居民；通

过“四共四筹”打造全市首个小区内集中外摆“共富集市”，居民有序售卖自家农产品增收的同时，为邻里提供采购便利；创新引进信托制物业管理模式，推进小区停车“阶梯式收费”并反哺服务群众项目，“强社”的改革红利不断转化为“惠民”的务实举措。

2) 社区经济体运营反哺

西山社区探索“公共空间 + 机构运作”的社区经济发展模式，通过专业机构市场化运营的方式，2023年成立全市首家普惠性托育机构、开设社区爱心食堂。社区依托自身资源为运营方拓展客源流量，运营方签约领办社区服务项目并设立“反哺资金”库，每年提取部分纯利润额，作为“反哺资金”投入到社区开展的公益活动和服务群众项目中去，为社区项目持续开展注入“活水”，也形成了社区经济的良性循环。街道鼓励有条件的社区利用自身空间资源、服务优势等开展市场化运营、普惠性社区服务，促进社区造血发展。

3) 共建力量资源注入

西山社区今年以来深入谋划社区团购经济，找准共建力量，跳出传统的“单纯筹钱抓众筹”模式，“筹智、筹资、筹治、筹心”，发挥海宁市新居民发展联合会各异地商会等社会组织的资源优势，汇集全国各地名优特产品资源，打造社区团购线上平台，为居民提供平价优质的名优产品，为小区待业居民提供家门口的就业岗位，更将团购收益中的部分资金用于发展社区的公益民生事业，实现资源的有效驱动。硖石街道结合实际，鼓励城市社区通过“党建统领·红色众筹”模式，发挥共建单位、社会组织、群团组织、协会商会等优势资源，营造区域化“共商共治、共情共心、共建共富”生态圈，推动高效能治理与高质量服务同频共振。

7. 以“西山经验”助推社区高效能治理的路径思考

7.1. 共建——健全一个社区“微组织”体系

一是横向到边，做强街道“大工委”、社区“大党委”，发挥好党组织纽带联结作用，推动街道、社区、单位、行业党建相融互促，并将各类群众自治组织、社会组织、公益团体纳入党建引领基层治理组织体系，激发各方共建力量，提供支撑保障；二是纵向到底，坚持强基固本抓治理，“社区党组织-网格(小区)党支部-微网格党小组”三级组织架构层层深入，社区两委班子、网格(小区)党支部骨干力量、微网格长(楼道红管家)等组织力量一线把脉、前端调处。

7.2. 共治——制定一张社区“微项目”清单

推动社区治理项目化、清单化是提升社区服务质量和效能的关键。一方面要树立“让专业的人干专业的事”这一工作理念，围绕“一老一小一新”等特殊群体的特殊需求，通过社会组织承接实施社区“微项目”，让社会组织成为社区治理的“好帮手；另一方面吸纳协同共治力量领办社区“微项目”，挖掘小区业委会、物业企业、在职党员、社区达人团等优势，领办社区、小区特色微治理微服务项目，通过微项目“小切口”呈现群众满意“大幸福”。

7.3. 共商——打造一方社区“微阵地”家园

“大家的事情大家干！”让群众“出题”和“打分”，让群众全过程协商参与，以群众评价验效能，是“西山经验”的精髓。现代社区在推进基层治理过程中，要善于为群众搭建平台载体，能整合各类阵地资源，依托“党建+”邻里中心、矛盾调解室、党群议事厅等场所，搭建小区睦邻党建客厅、小区议事亭等议事阵地，让居民议事“有场所”、“随时议”、“出成效”，形成社区治理“人人有责、人人尽责、人人享有”的治理共同体。

7.4. 共享——探索一众社区“微运营”经济

社区经济不仅能提升居民的生活便利性和舒适度，还可激活社区内的小微企业和个体工商户，创造更多就业机会，带动社区经济活力和群众共同富裕。城市社区可借力城投等国企开发建设管理优势，盘活做优已有资产，夯实社区强社惠民底座，如发展物业服务、家政服务、托育服务、餐饮服务等社区服务业，既可形成社区经济强劲的发展势头，又能实现社区、企业、产业就业者、群众等多方共赢。

参考文献

- [1] 徐州党建网. 贾汪区: 街道“大工委”和社区“大党委”赋能基层治理[EB/OL]. <http://www.xzdj.cn/Item/21594.aspx20240529>, 2025-05-16.
- [2] 华中师范大学徐勇教授团队. 社区治理共同体: 夯实市域治理基层基础的实践机制——基于麻城市“社区”大党委的调查[EB/OL]. 中国农村研究院官网, <https://icrs.ccmu.edu.cn/20231123>, 2025-05-16.
- [3] 中共济南市委组织部. 济南市长清区推行“三张清单”制度, 着力提升党建工作服务水平[EB/OL]. 灯塔党建在线, <https://www.dtdjzx.gov.cn/20180131>, 2025-05-16.
- [4] 万柏林区政府. 万柏林区太白街社区: 幸福“三微”新举措助推基层治理大效能[EB/OL]. <https://www.taiyuan.gov.cn/xqdt/20240520>, 2025-05-16.
- [5] 费冬明. 共同富裕视域下发展壮大城市社区经济的路径研究——基于浙江省海宁市两种模式的思考[J]. 理论观察, 2024(12): 88-92.