



网格化管理 零距离服务

——泖港镇深入探索片区管理“108 模式”启示录

如何面对围绕社区管理新需求,近年来泖港镇以问题为导向,以公益性岗位整合为抓手,将创新社区管理与改善民生、社区服务、社会稳定、舆情信息等工作有机结合,初步形成了网格化管理、社会化参与、长效化机制的社会管理服务新模式——片区管理“108 模式”。

何谓“108 模式”? 泖港镇以土地面积、人口规模、居住户

数、产业户数等为划分标准,将全镇划分 108 个片区,在 18 个村(居)成立社区工作站,匹配相应的工作力量,构建起“镇、村(居)、社区工作站、片区管理员”的四级社区网络体系,确保社会管理无空白、无盲点、全覆盖,确保每个片区都有人负责,确保每个片区都能有效了解情况、掌握动态、解决问题,做到 85%的问题解决在片区,实现社会管理的“底数清、情况明”。

【背景提示】

一、社会管理趋势的新要求

随着郊区城镇化的快速推进,农村社会结构发生深刻变化,社会矛盾多样多发,社会管理难度明显加大,特别是人口的老龄化问题凸出,经过摸底,全镇 60 周岁以上老年人 11141 人,残疾人 1943 人、优抚对象 1569 人、低保家庭 195 户、低收入家庭 382 户、大病重病患者 315 人。心中有谱,才能在管理中有的放矢。

镇里的公益性岗位整合前,由于市、区、镇、用人单位的共同管理、多头管理,导致了队伍管理中管理权限不明确、岗位职责不明确、招聘录用不明确、工资福利不统一、劳动时间不统一、管理制度不统一等,问题堆砌形成瓶颈,机制不配套问题凸显,人员招录、使用、管理方面的矛盾异常突出,与项目设立的初衷违背。因此,迫切需要改革传统模式,整合工作措施,提高队伍综合素质,健全管理机制,完善社会管理体系,从而切实解决队伍管理中的矛盾和问题,同时提升社会管理科学化水平。结果,经过整合由 1517 人降为 1185 人。

网格化社会管理模式实际是政府工作理念由“重整治”向“管理与服务并重”转变的一种体现。对公益性岗位队伍、村级管理体系进行积极整合,形成规范的制度机制体系,以公共需求为导向,寓管理于服务,以服务促管理,是推进政府管理创新、转变职能,加快服务政府与责任政府建设的新途径。

二、主要做法

2010 年上半年,泖港镇开展公益性岗位整合整治工作,按照“人员队伍精简、工作标准统一、工作质量提升、基本保障到位、考核

机制支撑”的基本原则,采取了“人员锁定、整合管理、平台下移”的工作方法,进行了第一轮公益性岗位整合整治试点工作。通过整合,将 19 个公益性劳动组织整合为 2 个劳动组织。

2012 年上半年,泖港镇启动了公益性岗位的第二轮整合整治,通过信息排摸、收集、汇总、研判等形式,对公益性岗位整合后的运行情况进行了解和分析,研究出台了《泖港镇关于进一步加强社区管理的实施意见》,在“区域网格、工作内容、人员队伍”三方面进行了重点整合。

一是整合区域网格,二是整合工作内容,实现社会管理力量的优化整合。为更好发挥社区管理员队伍作用,把社会管理内容整合细分为产业管理、民生服务、治安稳定、人口计生、生态环境、土地规划、生产安全、法制宣传和文明创建等八大类工作职责,将八大类职责全部下沉配置到全镇 108 个片区,做到“片区为基、管理为要”,确保社会服务管理资源在片区集聚、力量在片区集合,实现“小事不出片区、矛盾纠纷不上交”。三是整合人员队伍,实现社会管理服务更加到位。为提高片长队伍整体素质,对全镇已有的片区管理员在资格条件、能力素质、工作态度、道德品质等方面进行了全面考核,分流淘汰不符合条件的片长,并由镇社保所统一、公开、规范招聘新片长,配足配强了 108 名片长。另外,为减轻村(居)负担,将村(居)条线人员统一纳入社区工作站专职人员系统,确保三级网络的高效运行。

以“网格化管理、标准化操作、社会化参与”为工作目标,推行“一村三建、一片三定、一员三抓”等精细化管理模式。

一村三建:突出“网格化管理”。建立“三级网络”:一是村(居)两委班子下沉推进。结合组团式联系服务群众工作,村(居)两委班

子深入村(居)民家中,发放联系卡,与他们面对面、心连心地沟通;二是社区工作站融入推进。社区工作站由专职人员、退职干部和志愿者组成,时刻秉承“与村民交流,替村民解难”的工作宗旨,积极为村民排忧解难;三是片区管理员主动推进。片区管理员每天在所属片区巡逻 2-3 次,对哪个地方有危房、哪个住宅出险情、谁家低保户、谁家残疾人、谁家需特别关注等动态信息都能及时掌握,心中清楚。建立“三张网络图”:针对片区管理中存在空白点的情况,制定划分标准,重新合理、科学地划分了 108 个片区,要求每个村(居)委会都建立三张图,即网格区域图、组织机构图、岗位网络图,做到“网格划分、岗位职责、人员定位”三清晰。建立“三项标准”:一是制定《村民事务操作手册》,将重点工作进行认真梳理,细化操作程序,明确每个环节的具体要求;二是制定《村级事务工作指南》,依据村(居)民需求,将居家养老养护、经适用房申请等办理流程逐一细化,发放到片长,为村(居)民提供方便可信的了解途径;三是制定《村级事务动态跟踪管理》,定期对片区情况、人员变动等进行动态管理,做到第一时间发现问题,第一时间上报问题,第一时间解决问题。

一片三定:突出“标准化操作”。一是定办公地点。将每个片长的住所定为办公场所,要求每个片长佩戴统一制作的片区管理员胸牌,一方面方便片长及时了解和掌握片区内村(居)民的困难和诉求,另一方面使片区内村(居)民在突发事情发生时,能第一时间找到片长,第一时间得到处理。二是定办公设施。为更加深入贴近村(居)民,要求每个片长在自己办公场所外统一设立民情信箱和留言板,收集村(居)民意见、建议和求助信息,及时向村(居)报告,及时受理、及时解决;另外,将村(居)务、党务公开栏延伸至片长办公地

点,及时将村(居)民“该知道”、“想知道”,以及村(居)民诉求事项的落实、处置和民主测评村干部等村级事务在公开栏及时公开。三是定规章制度。为规范片长工作职责,打造一支素质高、能力强的片长队伍,制定了片长例会制度、定期汇报制度、信息反馈制度等制度,并张贴在片长的办公场所,使管理工作走上有章可循、有规可依的规范化轨道。

三、取得成效

2013 年 7 月,泖港镇“社区网格化管理标准化试点项目”成功申报第一批上海市社会管理和公共服务标准化试点项目。目前,已设立了标准化领导小组、标准化办公室,并配备相关人员,制定了相应的标准化工作规划和实施方案,明确总体筹划阶段。一是细化责任目标。在建立标准体系的基础上,明确责任重点是社区管理八大类职责,将其进一步进行整合完善并固化下来,汇总成一张标准明细表,并制定发布标准,确保标准符合国家有关法律法规的要求,符合社会管理特点和泖港镇网格化管理实际。二是夯实工作基础。网格化管理标准体系建立后,还需建立检查考核机制和持续改进工作机制,针对标准实施过程中发现的问题及时提出修订标准的建议,在不断完善标准中改进、提升工作和服务质量。三是实现全面达标。形成“有组织、有体系、有实施、有成效”的标准化新模式,使社区网格化管理的各个环节标准齐全、有标可依,确保能从源头上更好地化解基层矛盾、维护社会稳定、服务社区居民,夯实片区管理“108 模式”的基础地位。

目前,泖港镇将进一步推进社会综合管理“大联动”工作,一是实现社会治安有效稳控。二是实现管理服务有效提升。三是实现舆情信息有效管控。

本报记者 朱全弟

松江泖港镇新建村 创新模式推新人

001 片区片长孙国华剪影

常言道:时势造英雄。确乎如此,创新模式推新人。泖港镇新建村孙国华,原本只是一个区域护村队员,却迎来了他的人生中一次机遇。2010 年泖港镇率先在市郊试点推行农村社区网格化管理工作,新建村村委会推选孙国华为 001 片区片长,他所负责区域又在新建村东北角,属于泖港镇 108 片区中第一片,地理位置决定了 001 的重要性,作为片长人们自然也就不能小觑他了,村民们尊称他为老孙。

当了片长,任务在肩,压力也大了。老孙说,自己每天都很忙,但很充实。2011 年的一个冬天,他在

家里吃中饭时,看见家门口东侧松金公路上停着一辆面包车,下来 4 个男的,1 人蹲在车里,四处张望,经验告诉他,这帮人不对劲,预感可能会有情况发生。果不其然,没一会功夫,那 4 个人动手了,他们来到老孙家屋后的一户农户门口,2 人望风,2 人撬起锁来。老孙见状立马呼叫村里其他工作人员前来,一边大喊抓贼,村民们闻声赶来帮忙,最终几个窃贼窝在菜田里乱串时被擒。

作为第一片区的片长,老孙的日常工作中,包括每天 2 次在自己的管辖片区里巡逻,这一圈就要兜

4 个村埭,来回一次就要 2 个多小时,很累。不过老孙这样想:袖管上戴着红袖章,这是提醒着自己要对村民负责。

2013 年 1 月 11 日,泖港水源受到污染,经过媒体播报,事件震动上海。同时,污染给新建村村民带来了生活不便。村民王文余家就碰到了这样的“窝心事”,孙女结婚,家有喜事却遇上断水。此前,当日凌晨老孙就通知村民,水被污染不能饮用。同时,老孙又对村里有喜事的几户人家摸底上报到村委会,然后,专门联系镇里专门安排了消防车第一时间将干净的水运到办喜事的农户家

里,确保水源不断,解了燃眉之急。事后,王文余和村民们都称赞说,老孙办事,大家放心。

老孙对于片长这个新称呼,还是头一回,做片长的这 3 年里,他丝毫不曾有过懈怠。时时感到肩上责任重大。

2013 年,似乎是个多事之秋。3 月份黄浦江上相继漂来大量死猪,一度引起附近村民的担忧,老孙负责的片区正好靠近黄浦江。那天下午,老孙照常去巡逻,骑车至渡口时,几个打捞水葫芦的工人正在嘀咕着什么,正好看见老孙经过连忙把他喊住,原来,2 头在水里浸泡的

惨白的死猪正搁浅在早已关闭的渡口,老孙赶紧让打捞水葫芦的工人看好死猪现场,不让死猪再被水浪打出去,随即返回村里汇报发现了 2 头漂来的死猪,村里再向有关部门紧急上报,这一事件终于在老孙的及时处理好,得到了有效控制,避免了死猪带来的次生影响。

过去有处长、科长还有股长,现在又有了片长,什么官都不是,却也是实实在在的一片区域的负责人,孙国华在担任片长这个最小的职务岗位上,以饱满的工作热情认真对待之,受到了村民的赞扬。

本报记者 朱全弟 通讯员 贾佳