# 昌平区十三陵镇胡庄社区预见式治理有三招

高质量发展调研行

今年是昌平区十三陵镇胡庄社区正式成立20年。从一个居住分散、矛盾多、环境差的问题社区，到如今村貌井然、留白增绿、居民们乐有所居的“零投诉”优秀社区，在社区党委书记胡玉红的带领下，胡庄社区探索出了基层治理的胡庄社区“预见式治理模式”。日前，北京青年报记者深入十三陵镇胡庄社区采访调研，梳理出胡庄社区“预见式治理模式”三种可复制、可推广的样本涵义。

矛盾预见制

慧眼识得痛点在 矛盾未成型时抓

“未雨绸缪早当先，居安思危谋长远”，基层矛盾的预见制度，就是要在矛盾还未产生之前先行介入，牢牢掌握主动权。北青报记者在采访中发现，胡庄社区“零投诉”的秘诀就在于对矛盾的预见非常及时，甚至一些尚未形成矛盾的痛点，都在社区两委班子的“慧眼”中被一一识得、逐个解决，让矛盾在未成型时就被化解。

矛盾预见制始于“网格化”。在胡庄社区，13个网格基本覆盖了全社区，人、物、地、事、情，紧密的网格划分和每一位负责的网格长让社区能够及时了解社区内的大事小情，成为预见矛盾的第一道防线。

泰胡路22号院居民王志兰是一名网格长。在这个有33户居民的楼里，王志兰身兼多职，她是为居民跑腿办事的“服务员”，也是协调邻里矛盾的“协调员”，作为连接社区与居民的最小单位，王志兰对网格内日常的大小矛盾的“苗头”摸得准、抓得稳，能够做到“露头就打”。

改造后的泰胡路22号院焕然一新，新铺的砖石路整齐干净，但偶尔也会有不自觉的居民遛狗不清除粪便，影响了其他居民的生活环境。找到这位居民后，王志兰就在她遛狗时跟着她，看见她不清理粪便就提醒她。后来王志兰发现，这位大姐再遛狗时带着纸，主动清理了粪便，就在群里表扬她：“我就在群里跟大家伙儿说，看咱们这位居民素质高，遛狗时随时清理粪便，保持咱们小区环境整洁。”据王志兰介绍，后来再没接到关于这位居民遛狗不清理粪便的投诉。胡玉红书记向北青报记者介绍说，在胡庄社区，像王志兰这样的网格长还有很多，他们的共同特点就是“矛盾的后果往坏处想，及时的措施往好处推”。

预见矛盾的第二条防线源于社区吹哨部门报到机制。在胡庄社区，两委班子成员很少坐在办公室，在这个居住分散的社区里，居民们的很多大事小情是靠班子成员用脚量出来、用眼看出来的，社区及时吹哨、部门快速报到，让很多矛盾还未酿成“大火”时就被扑灭。一次日常巡视中，班子成员发现，平房家属院公厕的后墙紧挨着山坡，因为长期被雨水冲刷，地基都露出来了，若再不及时修缮，很可能坍塌危及居民生命安全。没等居民提出诉求，社区便“吹哨”，十三陵镇国资办则很快“报到”，加固了后墙并修建了护坡，让隐患消弭于无形。

不等事儿找人，而要人找事儿，这是胡玉红20年基层工作的准则。她告诉北青报记者，如果社区工作总是等着居民有事儿找到你，那么工作就太被动了，“我们要做的是主动发现矛盾、发现问题，甚至在居民提出诉求前就已经把问题解决了。”

新时代枫桥经验

巧妙处理“大”与“小”的关系

基层工作直面百姓，面对或大或小的矛盾，社区该如何化解？在胡庄社区，面对已经产生但未发酵的矛盾，胡庄社区通过小事网格化管理和大事吹哨报到机制，巧妙地处理着大事与小事的关系，“大事不出乡镇、小事不出社区”，胡庄社区探索出了新时代的枫桥经验。

据了解，胡庄社区实现了发现矛盾在网格，解决矛盾在网格。胡玉红说，社区的网格长们都是居民们的贴心人，也是社区两委班子研判基层矛盾的“眼线”。有些矛盾已经露出了苗头，居民已经表示出不满，但是还没有激化，这时候必须果断处理。例如有人跟网格长反映：“小区改造时停车划线不合理，存在死角，技术不好的司机容易蹭到线。”胡玉红说：“我一听到网格长反映上来的这一信息，就觉得居民的‘抱怨’十分合理，整个社区就很快重新施划了停车线，没有让这个‘小抱怨’酿成‘大投诉’。”

胡玉红告诉北青报记者，把“小问题”在网格里及时解决，也让网格长们获得居民信任，工作就更容易推进，也有利于社区其他问题的协商解决。

小事不出社区，那对于超出社区权责范围的“大事”又该如何解决？胡庄社区给出的答案是吹哨报到和党建引领。泰胡路22号院改造时，有居民反映，现有的电动车充电桩离居民区太近，存在安全隐患且不符合相关标准。安全无小事，社区两委实地勘查后发现，小区内并没有满足规定的地方安装充电桩，于是社区“吹哨”，十三陵镇相关部门“报到”，在镇城建科、镇国资办的协调下，在小区外借用了一处宽约5米、长约20米的位置安装了电动车充电桩，并给居民们建了车棚，“居民们都特别高兴，不仅解决了安全隐患，在小区门口就能把车停好，特别方便。”胡玉红说。

此外，胡庄社区还通过党建引领平台，与周边多家单位建立了良好的共建关系，他们的积极参与，也让社区提升了解决问题的能力、拥有了更多可调动的资源。泰胡路22号院和果园一队家属院交界处原先是一片垃圾场，一到夏天臭气熏天，居民们意见很大。于是，胡玉红组织党员、志愿者义务劳动，清走垃圾、过筛沙石，又通过党建引领平台，协调镇环卫中心出资，为居民们购买了月季花苗。环境好了，居民们心情也好了，在胡玉红的带领下，很多居民自发成为志愿者参加义务劳动，拔草、浇地，让4亩月季花成为胡庄社区的靓丽一景。

巧做群众工作

在“过事儿”中彰显治理智慧

常言道：万人操弓，共射一招，招无不中。只有和老百姓一起“操弓”，才能射中“基层治理”的靶子。胡玉红深深懂得和老百姓“过事儿成真交”的道理。在胡庄社区，邻里纠纷、夫妻吵架，只要胡玉红出面，这争端十有八九会被平息。“大家‘认’你，你说话才有人听。”胡玉红说。

“过事儿”要有跑断腿的真心。老旧小区改造时，一些居民家要拆除当年自建的房屋，这让很多人打起退堂鼓，说什么也不愿意签改造意向书。胡玉红带领社区两委班子成员就一趟趟去做工作，光推进会就开了11次，入户谈话更是不计其数。获得居民同意后，她又带着社区成员日日到现场盯着施工，与大家一起捡砖头、铺水泥。改造完成后，有居民反映下雨后窗户有点漏水，胡玉红又找来施工队帮着刷防水，“我烙点肉饼给施工队送去，也让人家踏实给咱们居民干活儿。”没有过多的“大道理”，居民们把这一切都看在眼里，记在心里。

“过事儿”还要有唠家常的耐心。在胡庄社区，谁家有些难事、烦心事，大家伙都喜欢和胡玉红说，社区有位80多岁的老太太，生活不能自理，几个儿女却谁都不愿意照顾母亲。胡玉红得知后，多次和他们做工作，让他们承担起照顾母亲的责任，终于做通了儿女的工作。

胡庄社区还搭建起了文化平台以文润心。胡庄社区成立之初恰逢十三陵镇场乡体制改革时期，一些居民从原单位离开，人心思变，邻里间矛盾也多。面对这样一个问题社区，胡玉红上任第一件事就是成立文艺宣传队，从最初的秧歌队到如今的民乐队、手工制作班、书画协会、威风锣鼓队、合唱队、舞蹈队……在胡庄社区，通过一个个文艺宣传队，原本无事可做的居民们不仅有了展示兴趣特长的舞台，更有了志同道合的伙伴和愉悦精神的依托。民乐队、舞蹈队经常到镇里、区里演出，最多的时候一年演出多达上百场；书画协会创作的书画作品被打造成社区楼宇文化，为社区楼门增添文化亮色；手工制作班缝纫的娃娃打开销路，多的时候一年能收入10万元……

在文艺宣传队，居民们认识了新朋友、有了新舞台，一些矛盾摩擦也在文艺活动中被化解。此前，有两位阿姨因为小事发生了口角，创作组以此为背景创作了群口快板《七个老太太拉家常》，两位阿姨也担任演员。两人不仅在排练演出中化解了矛盾，也通过这个节目向其他社区居民传达出邻里间要和谐相处的主题。就这样，文艺宣传队把原本一盘散沙的社区聚起来了，把邻里间的矛盾融化掉了，大伙儿的“精气神儿”更足了。

北京青年报 2023-10-9