

# 中国乡村治理 专刊 (第64期)



一俗乡土中国的历史底稿  
更多新闻内容,敬请关注  
农民日报社政治法律部微信  
公众号:中国乡村治理。



## 选好带头人 村庄添活力

### ——山东济南市曲家庄村“老书记、新主任”治村记

□□ 本报记者 吕兵兵 蒋欣然

“纸质的材料改、送都麻烦。我跟你申请一下,买几台电脑,以后电子办公,让班子成员都学学,省下的功夫,还能多为村民干点事儿。”

“早就应该这样,就怕我们这帮老骨头学不会啊。”

“咱村离市里近,地铁站就要通过村口了,将来乡村旅游肯定有大发展,咱得从现在开始准备了。”

“年轻人脑子好、主意灵,你就放手大胆地干,有事我给你撑着。”

……

类似这样的对话,这两年时常发生在山东省济南市鲍山街道曲家庄村党支部书记孙道成和村委会主任王晓庆之间。不同于某些村“两委”班子的老龄化、治村经验的陈旧化,曲家庄村的领导班子呈现出“结构分明、管理有序”之态势:既有长期扎根村里,耕耘多年的老支书掌舵护航,也有在外创业成功后反哺家乡的新主任举旗定向。

有道是:“火车跑得快,全靠车头带。”现如今,曲家庄村集体产权制度改革圆满收官,产业升级风生水起,拆违拆除无一上访,村容村貌整洁一新……“老书记、新主任”的搭配激发了曲家庄村的活力,村庄发展路径越走越清晰,村民日子越过越红火。日前,由中央农办、农业农村部、中央宣传部等5部门共同审核认定的全国乡村治理示范村镇候选名单公示,其中被济南市历城区农业农村局推荐参评的曲家庄村赫然在列,已经入选“全国乡村治理示范村”。

#### 老书记慧眼识才 外来媳妇入村委

人大代表、致富能手、村主任、股份合作社理事长,这几个身份放在一起,大部分人的第一感觉是位衣锦还乡的“中年大叔”,可在曲家庄村,却是一位80后姑娘。披肩发,天蓝色西服套装,笑起来面容温暖……纵然放在人堆里,王晓庆也能第一时间吸引很多人的目光。“我是村里的媳妇儿,嫁到这里14年了,怎么也不想



“老书记(左一)、新主任(左二)”带领村两委班子走访慰问村内贫困户。资料图

到会加入村“两委”,当上村主任啊。”一见面,王晓庆笑言。

该村党支部书记孙道成,1989年就加入了村“两委”,将30年的光阴奉献给了村庄,期间曲家庄村无一户上访,村民和睦、乡风淳朴。但近几年,孙道成越来越觉得,他的“老经验”已经不适用了:很多村民在村里乱搭乱建,当初一些“老好人”做法,为村庄建设增加了很多困难;村民守着那几亩薄田,收完麦子种玉米,难有大发展……

“曲家村若要想发展,光凭‘老黄牛’怕是不够用。必须还得找到懂知识、有文化、会管理的年轻人,带领村庄发展,带领村民致富。一句话,乡村振兴,班子里得有‘凤还巢’。”孙道成说。

孙道成眼中的“凤凰”,就是村里的外来媳妇王晓庆:“她虽是外来的媳妇,可做过大生意,见过大世面,为人还热情,这几年当选人大代表后为村民干了不少事,是当干部的好苗子。”

2014年,孙道成找到王晓庆,希望她进入村班子,为村庄发展做点事情。“当时,我纯粹是不好驳老书记的面子,才勉强答应。刚开始也放心不下济南的生意,想着干满一届,对老书记有个交代就算

了。谁曾想真干上了,就放不下了。”王晓庆回忆说。

#### 村庄有了精气神 这个媳妇真不赖

走街串巷,看到村民反映的实际问题,在自己的努力下解决了;参加会议,听到自己的建议正在转化为村庄的发展规划……这一件件一桩桩事情的积累,让王晓庆参与治村的责任感越来越深,她对工作的热情日渐高涨,也开始赢得村民认可。

2018年村委会换届选举,王晓庆顺利当选为村委会主任,家里的生意也彻底放手,交给了叔叔和丈夫打理。

信任只是开始,王晓庆知道,村民们都在观望,看她这个外来媳妇儿能否真正带着大伙儿干事创业。恰巧,当时村里要推进股份合作制改革,又争创“美丽乡村”,王晓庆知道,证明自己的机会来了。村里下决心打造一条美丽乡村样板街,这可是费了老书记和新主任的一番功夫。“街道两旁都被村民占上了,养鸡的、建菜园的、盖车库的……”村“两委”成员曲延国说,“当时,看到新主任为了拆违建日夜奔波,我就带头把自己的鸡子房拆了。”

一个多月的时间,王晓庆说服党员干部做表率,再带着班子成员挨家挨户做工作,村民看连村干部家的违建都拆了,自家也是留不得,风气开始扭转,大伙儿开始主动支持村“两委”的拆违工作。王晓庆趁热打铁,发动村民参与村标、村徽设计,谱写村歌……曲家庄村顺利入选济南市“美丽乡村”示范村……

在老书记和新主任的带动下,曲家庄村用不到3个月的时间,拆除违建150余户,硬化道路3万多平方米,完成了村内环境治理、垃圾堆放清理、环卫队伍配备和污水整治等工作,村庄面貌焕然一新,村民的精气神也越发不一样了。已经63岁的老大娘赵平逢人便说:“村内村外大变样,大伙儿都自豪,俺村这个媳妇真不赖。”

#### 生意唱到村里 产业链上做文章

王晓庆知道,当年老书记推荐她入村“两委”,最希望的就是她能带着村里发展经济,搞产业。对此,孙道成深有感触“我

们这一代村干部,多数能做到公平处事、清廉为民,但缺乏带动村集体增收的能力。缺乏带领村民致富的能力。选择王晓庆进班子,就是看中她致富和发展能力这一点,让曲家村人赶上乡村振兴这个重大发展机遇,特别是去年区里和街道上推改革,领着村里成立了股份经济合作社,这机会可得抓住咯。”

成立股份合作社后,王晓庆顺利当选了理事长,如何找到富民产业,就成为她日思夜想的新问题。无论去哪儿开会,只要听到、看到有好项目,都要去看看,看能不能引到村里。“这个做好粮食全产业链的发展规划,就是村班子去烟台学习‘党支部+合作社’经验后学来的。”王晓庆说。

曲家庄村是个纯粮食种植村,也处在济南市划定的粮食生产功能区内,如何让种粮食为村民和村集体留下更多的收入,就成了王晓庆产业的切入点:“生产环节,成立农机服务类合作社,一方面流转部分土地打造试验田,另一方面为村民提供从种到收的全方位服务,带领村民种植高端富硒粮食。在加工环节,由股份合作社牵头,吸纳村民入股,成立加工企业,发展富硒面粉、馒头、面条等高端粮食产品。”如今,曲家庄村40亩试验田和富硒馒头房小试牛刀,产品将在明年进入济南市场,预计能够带动村民粮食种植收益翻两番。今年,王晓庆还加入了一个酒业协会,与酿酒企业联合,用村里自产的粮食做高品质白酒。

#### 科学管理带进村 村清风正气象新

在为村庄产业找出路的同时,如何让老百姓对村班子的工作放心服气?也是孙道成和王晓庆一直在思考的问题。“通过深思熟虑,我觉得可以把之前企业管理上的一些合用的经验带到村里,就向孙书记说出了自己的想法。”王晓庆说。

孙道成仍然是大力支持:“我相信你,班子成员相信你,你就放心地去试、去干。”

在王晓庆看来,村庄之所以存在一些治理难题,主要有两方面原因:一是村班子不团结,互相推卸责任;二是村班子与群众沟通不畅。于是,曲家庄村在加强规范党建引领和“三会一课”等制度的基础上,于2018年试点并推行了“首问负责制”和“干部测评制”。首问负责制是明确由第一个接待村民的村干部,全程负责回复疑问、协调解决村民问题,并在村班子会议上汇报解决情况;干部测评制是要求班子成员贯彻“微笑在脸上、服务在心”的要求为村民服务。每年年底由村民以无记名的形式为村干部打分,得分低于80分的干部,要在村民大会上公开做出检讨。

2019年6月,曲家庄村又引进了手机端“为村”管理平台,村民刷手机就能了解党务、村务、财务公开状况,参与村内“议事厅”和集体活动,也能在“朋友圈”唠唠嗑,去“书记信箱”找村干部帮忙。今年初,“三下乡”文艺汇演来到村里,村班子成员登上大舞台,公开向村民做承诺,这个举动一下子就赢得了村民的心,“台上干部讲话不停,台下俺们掌声不断,这才是村里的好干部。”今年75岁的村民王长山说。

多功能区呼之欲出。据了解,该项目总投资2950万元,其中,14个行政村以资金入股,待建成运营后,每年可按比例获取分红。在东营市农业农村局李爱忠看来,对一些区位优势差的村庄,靠自身能力往往难以“消薄”,东营则依托微创新、工业功能区、闲置办公用房等平台资源,大力发展“物业联盟”项目,真正让“造血细胞”活起来。以浙中地区投资最大的“消薄”项目为例,北江农垦场改造提升后,发展异地物业联盟项目,利用省财政、市财政、村集体等联合投资1.25亿元,所产生效益惠及75个村,年收益400万元,每村可保底分红5万元。今年11月,开始了首次分红。

### 江苏睢宁

## 网格化服务创新社会治理

□□ 卓祖方 本报记者 孙盾

“我年纪大了,腿脚不灵便,儿女不在身边,幸亏小高天天来看我,帮我换水换气,带我看病,我现在住敬老院,可舒服了。”双沟幸福里小区王彩霞说。

王彩霞口中的“小高”全名高计海,是江苏省徐州市睢宁县双沟镇双东村第二网格员。他牢记基层网格员职责,始终把村民当成自己的亲人,把村民的事当成自己的事来做,做了不少好事,村民们都把他当家人一样看待。

这是双沟镇创新社会治理、坚持好发展好“枫桥经验”、坚持好贯彻好党的群众路线的一个缩影。

双沟镇创新社会治理模式,结合老百姓实际情况,打造网格化服务管理一体化指挥中心,正确处理新形势下人民内部矛盾,畅通群众诉求表达、利益协

调、权益保障通道,健全社会心理服务体系 and 危机干预机制。构建基层社会治理新格局,健全党组织领导的自治、法治、德治相结合的基层治理体系,健全社区管理和服务机制,推行网格化管理和服务。

“指挥中心以网格化为基础,充分整合了各方力量资源,强化矛盾纠纷排查化解,将多数矛盾化解在矛盾初期。像信访缠非访现象,借助网格力量就能实现针对性处置。网格员‘一员多用’,能组织协调好网格内的宗教服务管理、人大便民服务、村级协商议事等工作。”网格化服务管理一体化指挥中心主任樊赛赛说,“我们严格贯彻落实党的十九届四中全会精神,紧紧围绕双沟镇中心工作,重点提升群众安全感和满意度,维护社会和谐稳定发展,以基层治理的实际效能,满足群众对美好生活的追求。”

### 安徽界首

## “四会一约”绘出乡村新风貌

□□ 徐良

在安徽省界首市光武镇黄寨行政村尹尧自然村52岁的村民尹振雨家中,至今还保存着多年来家里的随礼账簿,总共4张纸,上面记录了数十户村民随礼的份子钱,无一例外都是10元钱。

当了30年村民组长的于洪昌最清楚:1968年,他和村里的群众代表立下约定:红白喜事份子钱每家1毛钱,之后涨到2毛、3毛、5毛、1块、2块……2012年涨到10元,一直保持到现在。

一纸村规民约,多年也从未改变。全村169户人家,无论亲疏,每家送去的10元钱“纸份钱”由村干部统一收缴,不摆酒席,不唱戏不吹箫,庄重又节俭。近年来,村民的收入越来越高,房子从平房变成了楼房,不变的是坚守了50年的村规民约——丧事简办。在村民们看来,这项民约不仅让大家得到了实惠,也传承了良好的乡村风气。

光武是一个千年古镇,历史文明底蕴深厚,进入新时代以后,光武镇党委始终坚持“物质文明”与“精神文明”协调发展,在开展精神文明建设工作中,以“四会一约”为抓手,凝聚社会正能量,倡导时代新风尚,虚工实做,软件硬抓,为光武镇经济社会发展提供了强大的精神动力。

以“四会一约”为抓手,深入推进群众性精神文明建设。全镇14个村(社区)均建立完善“四会一约”组织,即“村民议事会”“红白理事会”“道德评议会”“禁赌禁赌会”和《村规民约》。做到组织健全,章程完备,以规实行。制定“四会”活动

专项活动记录表并装订成册;各村结合实际分别召开村民代表会议重新修订村规民约,把红白事标准纳入村规民约之中。镇村党员干部率先垂范,签订移风易俗承诺书。

培树典型,注重发挥乡贤作用。全镇各村发挥“四会”组织作用,积极挖掘镇村先进典型事迹和文明创建,开展好媳妇、好婆婆、十大孝星、身边好人、五好文明家庭、星级文明户、清洁家园带头人、最美庭院和最美农家家训等评比表彰活动;乡贤代表协助村“两委”为村民改水改厕、沟塘清淤,解决给排水、路灯维护、光伏发电用地,为村争取上级项目资金200多万元,节约资金40多万元。

同时,利用镇、村广播持续进行宣传,制作宣传标语、墙壁字、图版及文化墙累计800余块(幅),组织文艺演出队到各村巡回演出60多场次,在丰富群众精神生活的同时大力宣传讲文明树新风改陋习、城乡环境综合整治、移风易俗、尊老爱幼等传统美德和典型事迹。

通过“四会一约”活动开展,光武镇精神文明建设风貌成效显著,群众移风易俗、文明乡风水平大幅提升,红白事从简已成惯例,得到群众的赞赏和支持。到今年11月,共劝阻制止大操办红白事62起,开展道德评议61次,村民议事会积极参与村内基础设施建设及乡规民约的制定修改,涌现出移风易俗典型人物139名。光武镇“四会一约”绘出了新农村新面貌,有力推进了全镇精神文明建设,促进了乡村振兴。

### 江西永新

## 两代人接力谱写孝道家风

□□ 刘志宏 颜光宗

江西省永新县埠前镇三门村村民刘永寿,因为天生聋哑,没有生活能力,从1961年开始,就由年仅20岁的弟弟刘永庆照料。刘永庆把照顾哥哥当成自己的一种责任,50多年的时光里,努力维持着哥哥的衣食起居。

刘永庆去世后,他的儿子刘伯瑞“子承父业”,接过重任,将伯父在身边悉心照料,用心延续这场“爱的接力”。两代人接力赡养,演绎完美手足情深。如今,刘永寿已经84岁,生活得安逸幸福。他们的善举也感动了四邻八乡,被传为佳话。

刘伯瑞介绍,父亲20岁时就一边要起早摸黑的努力干活养家,一边照顾二伯刘永寿,生怕他不小心走失或者惹出什么“祸端”。后来,实在不放心,他一个人在家,刘永庆每次出门干脆都带上刘永寿,村里人都戏称刘永寿是弟弟的“跟屁虫”。无论是出去干点农活,还是买点东西,刘永寿都会紧紧跟在后面,对他很是依赖。有时候刘永寿的情绪不太稳定,刘永庆都会带他到乡村小道走一走散散心,排解他内心的孤独。刘伯瑞回忆道:“父亲常常这样说,都是一个娘生的,不希望伯父太受苦。”

2013年,刘永庆因病不幸离世。“一

定要照顾好他”。刘伯瑞说,这是父亲最后那段日子里对他说的最多的话。刘伯瑞夫妻俩却当把这句话说成了一生的承诺。

虽然交流困难,但刘永寿平日里的衣食住行,吃喝拉撒,夫妻俩照顾得尽量周到。刘伯瑞夫妻的行为让邻里乡亲赞不绝口。村民都说刘伯瑞一家给老人洗衣做饭,态度又好,和睦相处,大家都要向他们一家学习。

2014年,当地政府经过多方协调下,给刘永寿老人办理了“五保户”,减轻了刘伯瑞家的经济压力。“虽然家庭条件很一般,但是照顾老人是我们应尽的义务。”刘伯瑞说。

耳濡目染和言传身教下,刘伯瑞的两个孩子也十分乖巧懂事,平日里总会想着这位特殊的爷爷。刘伯瑞说:“教育自己的孩子,孝顺老人,是我们晚辈的一份责任,是天经地义的事。”他的大儿子如今在广东工作,逢年过节都会惦记着家中的二爷爷,不时捎点礼物回来。还在上初中的小儿子每次放学在家都会陪着刘永寿解闷。

“两代人几十年如一日地照顾,刘伯瑞一家的行为让村里的群众无不竖起大拇指,敬老孝道的传统也如同一股清风在村里流传。”三门村党支部书记刘志瑞说,他们夫妻的行为在村里竖起了标杆,孝老爱亲的乡风在村里传扬。

### ■ 记者手记

## 新老传承“唱好戏”

蒋欣然

在采访期间,记者亲身体验到“老书记、新主任”这个新班子为曲家村带来的生机与活力。

“欲筑室者,先治其基”。农村基层党组织是党在基层的神经末梢,是党政大厦的地基。前30年,老的村“两委”在乡风文明上做了大量工作,营造了一个村民和睦、乡风淳朴的曲家村。但新时期,村民对村“两委”有了新要求。

过去,村民对“两委”班子的要求是不吃拿卡要、公平公正就好;现在村民更希望村“两委”班子扮演领导

人的角色,为村里出谋划策,替村民谋福利。曲家村发展的瓶颈并不在于缺项目、缺资金,而在于缺少“有点子”的脱贫致富带头人。

王晓庆作为村里的外来媳妇,有农村生活经验;在外经商多年,懂知识、有文化、会管理。在这种情况下,老书记孙道成推荐王晓庆加入“两委”班子恰逢其时。老书记掌舵护航,并“放手”让新主任挑大梁,“放权”让年轻人唱“大戏”,新老传承、互相补位,“一出好戏”让曲家村增添了活力。

## 浙江东阳:“消薄”行动破除农村小康“拦路虎”

□□ 本报记者 蒋文龙 朱海洋

一直以来,很多村庄由于不具“造血功能”,成为农村全面小康路上最大的拦路虎。这种情况,在农民收入连续30余年领跑全国省区的浙江同样存在。如何破解“民富村穷”?最近,记者在浙江东阳市采访发现,继去年底全面消除75个省级经济薄弱村之后,今年当地所有行政村经营性收入有望超过8万元,且总收入超过15万元。

2017年,浙江启动“消薄”三年行动计划,这是浙江继消除人均收入4600元以下贫困户之后,着眼巩固农村基层政权建设,推动乡村振兴而做出的又一重大决策。东

阳是中国经济百强县,然而在当时,345个行政村中,有75个省级经济薄弱村,即经营性收入低于5万元。

“这些村主要集中在生态山区乡镇,本地资源少,区位优势差,内生动力不足,依靠自身力量无法发展本村经济。”东阳市委常委方雪飞告诉记者,在“消薄”过程中,东阳始终紧盯产生穷、导致弱的根源,强化精准帮扶,坚持一把钥匙开一把锁的理念,在干部队伍、存量资源、项目扶持等环节上持续发力。

蔡旭东是江北街道党工委委员,现在,他的岗位是当地湖滩小区的第一书记。今年在东阳,像蔡旭东这样到集体经济薄弱村担任第一书记的,总共有32名。他们普遍是“85

后”年轻干部,有冲劲、有想法,也能协调各种资源,成了“消薄”队伍的一支新奇军。

光有干劲肯定不行,还得有钱,但钱怎么投?记者了解到,东阳把活水都精准滴灌到贫困根子上,全市引入98个产业植入项目,完成投资近25亿元,市政府每年安排用地指标,用于“物业联盟”“飞地抱团”等“消薄项目”,并大力发展民宿旅游经济,让美丽乡村转变为美丽经济。

三单乡是东阳最偏远的山区乡镇之一。今年,利用旧村改造的契机,乡里拆除原供销社旧房3000平方米,改建后,一个集结交农特产品展示中心、农产品加工区、农副产品交易区、商铺、住宅、停车场于一体的