乡村善治新实践

打通乡村治理“毛细血管”

——江苏启东市武陵村实施“网格微自治”实现多元化共治

□□ 陈卫华

今年以来，江苏省启东市南阳镇武陵村大力推进党建引领下的“网格微自治”模式，夯实网格在基层治理中的基础作用，完善网格化管理的内容和细节，推动自治主体在更小的自治单元中管理和服务。全村12个网格员引领村民通过民主议事、决事、监事，解决身边的微难题、微事务，为构建互动共治的新型基层社会治理体系提供了内容创新的范本。

具体而言，就是以“网格微自治”为方法，尊重群众“微需求”，培植社会“微组织”，建设“微机制”，推行“微行动”，从而实现细微性治理、多元化共治。

武陵村第二网格党建微家议事会现场。 黄晓丹 摄

以微需求为基础 扣准“治”的内容

垃圾分类向来是开展农村人居环境整治行动的难点。今年，武陵村承担了南阳镇垃圾分类试点任务。网格员在走访中了解到这样的民情：村民希望每家每户最好能发放统一的垃圾桶，从源头分类做起。网格员敏锐地意识到，这是强化“村民公约我制定、我承诺、我执行”意识，依托网格化实现村民心愿的有效载体。利益诉求迅速通过网格上传，村委会闻悉后马上决定在第三网格开展试点，投资6000元，采购300多个分装可（不可）回收垃圾桶，每户发放2个。村民黄启明说：“现在村里根据我们的意见，发放了分类垃圾桶，我一定动员全家人做好垃圾分类工作。”

今年以来，全村6个网格，尤其是梅永安、沈建兵等一批在群众中比较有威望的网格员，通过公开栏、电子屏、上门走访、问卷调查等形式，广泛征求村民对社区、家庭、个人在市场信息、文化娱乐、公共服务等方面的“微需求”360多条，涵盖沟河填埋、家电维修、关爱弱势等方面，合并同类项后设立了20多个“微项目”，发动群众共谋共管共评共享。一个个惠民利民公共项目的实施，就在村民的微心愿基础上不断推进，最终汇聚成为社会自治的“大效应”。

以微组织为纽带 凝聚“治”的力量

陈志忠、吴维新是第二网格微公益组织“邻里关爱组”的成员。在疫情防控关键时刻，他们向村里的困难家庭施以援手。高焌豪是金陵科技学院的大一新生，从小父母离异，一直由外祖父抚养长大。外祖父患病多年，无经济来源。陈志忠、吴维新等商议开启“网格微自治”云端模式——在网格微信群发出了党员带头捐款的倡议。3天时间，全村111名党员捐款近5000元。求援信息还引起了手拉手爱心公益团队的关注，承诺每月资助高焌豪1000元，直至大学毕业。

“网格微自治”激发广大村民的参与动力，离不开村里一批卓有成效的微公益组织，以及多个方便群众“知情、诉情、问情”的网格微信群。全村现有“情暖同心义工队”“邻里关爱组”“武陵先锋”等村级社会服务“微组织”8个，因地制宜开展课业辅导、乐活手工、济贫帮困等志愿互助服务，累计发动群众1000多人次参与到“微事务”的自我管理、自我服务中来。14个村民组，常驻村民80%以上加入了14个村民微信群，其中黄晓丹、朱金华等一批善做群众工作的村组干部、共产党员、乡贤能人成了“群主”，传递政策资讯，回应舆情关切，净化网络空间。微信群也成了政策宣传的“传声筒”、村务公开的“显示屏”、民心工程的“监督栏”、互帮互助的“连心桥”。

以微机制为支撑 细化“治”的形式

武陵村第三网格内，原有一条在两个村民小组之间的界址泯沟，周边村民乱抛垃圾，环境越来越差，大家怨声载道。如何处理好界址泯沟的问题，成了摆在村干部面前的一道难题。一旦处理不好，会让村民们认为厚此薄彼，引发更大的矛盾。此后，20多个村民集中在第三网格内的“党建微家”，开展睦邻议事。村“两委”班子成员江陈华、高振鹏受邀参加，从以往会议的主持人变成了听众。经过商讨，大家达成共识，填埋泯沟平整场地，由村委会出资购买一批健身器材，打造首个网格健身娱乐场所。半个月时间，原先的界址泯沟从“脏乱差”变成了“美加净”。

从原先以村为主，转为以网格基本单元的自治，推动治理重心下移，有效整合资源要素，精耕网格自治“一块田”，武陵村把“三社联动”落细落小落到位，即“四有”“四进”。“四有”即有组织架构，一支善理事、懂议事、民望高的网格理事会；有议事场所，一般放在网格“党建微家”或“全网通”阳光驿站；有自治队伍，通过村党总支推荐，村民推举，产生有政治觉悟、有能力素质、有公信威望的“乡贤能人”；有规章制度，协商议事制度张贴上墙，议事范畴明确“8必议”“4不议”内容。“四进”即原先村一级的党群议事会、睦邻议事会等民主机构进网格，社会保障、优待抚恤、计划生育等公共服务事项进网格，党务村务财务和土地征用、宅基地审批、项目建设补偿等热点事项进网格，矛盾调处、党员评议、村民褒奖等个人事项进网格。

以微考评为手段 激活“治”的动能

武陵村80%的田地种植韭黄。自从第一网格内的老党员盛兰元家建起了“党建微家”，这里便成了韭黄种植技术培训、经验交流、销售探讨的基地。盛兰元也是第一网格的信息员，每周五下午，他早早在家摆好桌椅、冲好茶水，等着附近的网格理事会成员、党员代表前来议事、学习。老盛已经连续两个季度获评“四星”网格信息员，对于这份看似不太起眼的荣誉，老盛却很看重，这是对第一网格立体延伸、精细管理的肯定，更是对“微自治”人民力量的褒奖，巡查监管、问题征集、协商议事等，让老盛越干越有劲。

今年，武陵村对乡贤理事会成员实行“周督查、月通报、季考评”和“以绩定星、以星定酬”的考评奖惩办法。根据服务质量（态度、满意度）、事件处理（数量、成功率）、制度执行等情况，采取党员群众测评、平台系统考评、民情地图比武等“三步考评”方式，每季度按考核分数评定“一星”至“五星”网格员，获评“三星”以上的，发放“星级乡贤能人”的牌匾和一定的物质奖励，并作为年终上报党委考核的依据。对季度考评在“一星”的由总网格长约谈；对因工作落实不到位，造成不良影响，或不能胜任网格内群众工作的，降低星级直至予以清退。

实施“网格微自治”半年来，武陵村已成功解决高标准农田建设、环境整治、扶贫帮困、拆旧复垦等群众身边的民生问题25件（次）。武陵村党总支书记江陈华深有感触地说：“‘网格微自治’让‘为民作主’变为‘让民做主’，自己管自己，下好绣花功夫，我们切实尝到了‘大家事大家办、困难事商量办、商定事坚决办’的甜头。”

短评

“网格微自治”做到了“四个度”

陈卫华

创新社会治理，难在基层，希望也在基层。武陵村“网格微自治”打通了社会治理的“毛细血管”，激活了微观单元的“神经末梢”。笔者认为具体体现在以下“四个度”。

一是服务变得更有“温度”。“网格微自治”让全村3500多位村民在最近的距离获得社区公共服务。公益微组织的兴盛，可以为广大村民特别是老弱病残等弱势群体提供代办、代购、代跑服务，积极协助争取各项救助救济政策，集结义工、志愿者等社会力量提供志愿服务，真正做到让“温度”不缺席。

二是党支部变得更有“强度”。实施“网格微自治”，既是乡村治理重心的有效下沉，也是支部建在网格上的具体体现，强化了党组织对基层社会治理工作的领导，破解了党建工作与实际工作“两张皮”问题，让更多党员有了“家”的归属感。通过完善“村党总支—下属党支部—党小组—党员中心户”为主线的“四位一体”党组织架构，释放出基层党组织和党员先锋模范新活力，确保了网格自治不偏方向。

三是村务变得更有“亮度”。在“网格微自治”推行过程中，网格员发挥上情下达、下情上传的桥梁纽带作用。通过各种形式渠道，公开群众关心的村级财务、宅基地审批等村级重大事务，还将网格内办理的工单全部公开，随时接受群众查询和监督，确保了村务公开的制度化、时效性和透明度。

四是治理变得更有“精度”。“网格微自治”用“蚂蚁视角”审视每一项工作，实现网格管理精细化、公共服务精准化。定期走访，第一时间排查安全隐患和相关问题，及时提出解决处理意见。吸收网格内各界群众参与到基层社会治理，让群众充分发表意见，认真分析辖区存在的问题，根据具体问题的差异，提出分类解决的建议，使得基层矛盾在协商共治中得到精准解决。

山东东营市东营区史口镇

着力开展『四员三沉两提升』

□□ 郭小雷 王怡森

近年来，山东省东营市东营区史口镇大力开展“四员三沉两提升”工作，即选派基层党建辅导员、社会稳定督导员、村级发展指导员、村级运行引领员，推动区级力量下沉镇街、镇街力量下沉社区、社区力量下沉网格，着力实现基层社会治理能力和治理体系建设水平双提升。工作开展以来，区农村基层管理提升工作队下沉史口镇，镇村干部下沉农村一线，农村基层组织建设和乡村治理体系进一步夯实。

“原来负责23个村，工作压得喘不过气来，现在大片拆分成2个小片，我负责11个村，可以拿出更多的时间研究解决各村的矛盾问题了。”史口镇史口片区负责人丁光辉介绍说。作为东营区下辖村庄最多的镇，史口镇下辖61个村，分为史口片区、油郭片区、曲家片区，每个片区管辖20个村左右，“四员三沉两提升”工作开展以来，不仅把这3个片拆分成6个“三下沉”片区管理服务中心，每个片区管辖村庄数量减少一半，还为每个片区增加配备了8-12名的下沉干部，专职专干负责处理党组织班子涣散、村级矛盾多发、村级集体经济薄弱、村级工作运行不规范等问题。

机制一变天地宽。从“管不过来”到“专职专干”，下沉干部已梳理出制约农村基层治理9大问题，为靶向施策奠定了基础。另外，史口镇把61个村分为“好”“中”“一般”“差”四个类型，完善薄弱村整治工作台账，分类明确整治提升措施，集中突破10个薄弱村；逐村制定“党的建设”“经济发展”“民生实事”“平安建设”四张清单，找准影响村级发展关键症结，精准制定推进措施105条。

“停水后，我们还没着急，下沉的干部就送来了及时水。”史口镇油郭村村民崔云高兴地说。近日，油郭村周边正在进行广蒲河河道清淤拓宽工程。施工过程中不慎挖断自来水管线，致使油郭村出现断水问题。下沉干部袁小滨第一时间调集专业送水车给油郭村群众送水，同时油郭片下沉干部黄金海积极协调施工方抢修自来水管线，群众断水问题得以顺利解决。油郭村党支部书记崔晓红深有感触地说：“下沉干部走出机关，从区到镇，从片到村，走到群众身边，出现问题第一时间知晓、第一时间处理，问题解决更及时，工作更贴心了。”“四员三沉两提升”工作开展以来，全镇60多名干部沉到群众身边，亮身份、话家常，知民心、解民难，已为群众解决问题200余件，打通了农村基层社会治理“最先一步”。

下沉干部在梳理各村问题时发现，97%以上的农村问题直接或间接与村级运行不规范、村级事务不公开有关。史口镇整合“三下沉”资源，研究制定《史口镇信访处置工作制度》《村级重大事务决策制度》《村干部规范化管理办法》《千分竞赛村级管理考核办法》等一系列管理规定，从源头上治理个别村干部工作靠不上、村级运行不规范等问题。特别是针对信访问题，建立“四员三沉两提升”矛盾闭环处理机制，进一步明确农村基层管理提升工作队、分管领导等的责任，做到提前研判不发生、提前处置不激化、提前化解不上行，切实抓早抓小抓苗头，避免小事拖大、大事拖炸。

史口镇下沉干部加强产业规划和指导，通过创办多种形式的合作经济组织，不断壮大集体经济：整合油郭、劳家、培李、生家等村资源，发展种植火龙果、羊角蜜、草莓、葡萄等精品水果；为劳家、纪家等村引进光伏扶贫工程，实行村集体管理、分配光伏收益，有效壮大了村集体经济。

河南淅川龙山村

村务决策直播 样样公开透明

□□ 任振宇 刘长君

近日，一场特殊的网络直播在河南省淅川县毛堂乡龙山村上演。此次直播面向全社会公开，内容包括村级主要财务支出、村庄保洁投标在内的4项村级重大决策。

这次网络直播活动的导演兼主播，是“90后”乡政府驻村干部周淼。“驻村两个多月来，我一直在思考如何能让村务治理更规范，如何将小微权力晒在阳光下。”周淼说，受最近火爆的“直播带货”启发，萌生了“村务直播”的想法。

“周淼的想法村委班子都支持，我们是一拍即合！”村党支部书记杨同福说。近年来，龙山村高度重视村务公开、阳光决策，去年村级清廉指数全乡第一，并获得全县“十大先进村”荣誉。

“我向观众和全体村民报告的第一件事，就是今年村级财务需要支出的10项内容及标准。”傍晚6时直播正式开始，村委主任甘宏伟先播报第一项村务：“政策性住房保险费每户5元、现役军人家属慰问金500元、献血村民每年每人补助营养费300元……”他一项项报得很仔细，在讲到务工补贴标准时，特别强调“按照规定，我、村支书和村监委主任是不领务工补贴的”。直播间里，村民们纷纷回复“已知、加油”等话语及鼓励表情。

随后，新一轮村庄保洁招投标事项通过直播现场开标。“本次保洁招投标采购的服务内容包括：河道保洁、新村小区保洁、公共活动场地保洁，保洁时间每天不少于6小时，保洁质量要达到烟头、塑料袋、建筑垃圾等‘六无’……”甘宏伟在讲完投标要求后，参与投标的5位村民现场递交报价单，在直播镜头前交到村监委委员陈小虎手上。经过现场统计，村民谢玉江以13800元的预中标价成为中标候选人，经公示无异议后承包村庄保洁服务。

直播村务决策的最后一项，也是村民最关心的事项，那就是村“龙山田园综合体”收益分配方式。杨同福接过话筒亲自主持：“龙山田园综合体一二期项目今年将完工，从明年起村里将有固定股份收益，前期经过村‘两委’班子研究，并征求村民代表意见，形成了初步方案，供大家讨论决定。”杨同福说，“收益分配有集体老宅基地、公共土地股份、征收土地收益三部分，村里将收益分配到相关组，由组里分配到户……大家有什么意见可通过直播留言，也可以提交书面意见，村里将完善修改方案，做到公平合理！”

一个多小时的村务决策直播，除了30多位村民代表、小组长在现场监督外，300多人次在线上观看直播，点赞留言有100多条。村民杨明礼说：“这样的村务决策方式很好，让村民能更直观地了解大小事决策过程，更公开透明。”

浙江桐乡市高桥街道

“一约两会三团”助力乡村蝶变

□□ 沈洁 朱小惠

浙江省桐乡市高桥街道是“三治融合”的发源地，近年来，该地全面贯彻乡村振兴战略，深化运用“自治、法治、德治”理念，以“一约”（村规民约）、“两会”（百姓议事会、乡贤参事会）、“三团”（百姓参政团、道德评判团、百事服务团）为载体，在乡村振兴道路上，破茧成蝶，迎来一片好风景。

美丽蝶变之一—— 生态宜居，来过，不想离开

作为当地最先开展“三治融合”试验的村子，越丰村近几年面目一新。走进越丰村，在新村集聚点，树木郁郁葱葱，清澈的河水倒映着整齐的新房。入夏以来，越丰村的百事服务团成员开始给河里更换水草。过了一年，原先净化水质用的水草大部分已经枯死，所以每年都要定期更换。

2015年，由于村里河水水质较差，有村民提出要治理一下。村“两委”先后多次征集村民意见，并召开百姓议事会商议，决定开展河道绿化改造。改造后不仅水质改善了，环境也美化了。村民们纷纷表示，晚饭后到河边栈道走走，像在公园里散步，整个人都舒畅了。如今，护林治水已经被写入村规民约，成为村里每一个人的责任和义务。

“撑着油纸伞，独自彷徨在悠长，悠长又寂寥的雨巷。”这样的场景可以在骑力村找到。2019年底，骑力村骑塘桥老街修复工程正式启动，致力于打造乡风文明一条街。在修复前期，村“两委”班子召集百姓议事会、乡贤参事会开会商议，对改造的方案反复讨论，最终确定最佳方案：按照群众的意愿，本着“修旧如初”的原则，对沿河的青砖黛瓦小屋一一进行梁条加固、屋面翻修、墙体粉刷做旧。百姓议事会和乡贤参事会成员还挨家挨户上门，对工程中涉及房屋修复的农户家庭进行宣传，受到大家的一致认可和积极支持。百姓议事会成员陈金甫，在古建筑修复方面经验丰富，他时不时地前往查看修复现状，提出修建意见。“这是几代人的集体回忆，记得住乡愁才能更好地爱我们这个家。能出点力，我也很高兴！”陈金甫说。

美丽蝶变之二—— 产业兴旺，拼过，不曾后悔

“天工之巧，至开绣球一花而止矣。”近日，桐乡市首届绣球花展开幕仪式在三村村举行，这个如诗如画的田园小村吸引众多游人前往。

而在几年前，三村村还是一个名不见经传的小村庄。2019年，三村村引进现代农业大棚，让这个小村重新得到了活力。为了能让项目顺利落地，该村开展土地流转。但是在流转过程中，部分村民不舍得放弃刚扦插的小桑苗，土地流转受阻。三村村的道德评判团成员得知这一情况后，积极做村民的思想工作。成员们发挥自身优势，晓之以理，动之以情，最终村民自愿卖掉了小苗，舍小顾大，村里成功流转土地约50余亩，为产业顺利发展开好了头。

农业大棚开建后，三村村“两委”班子组织百姓议事会成员多次现场查看施工情况，了解工程进度，严格把控原材料质量，确保现代农业大棚质量以及功能全部合格。项目建成后，百事服务团中的成员们出谋划策，把时下最火的直播带货模式运用到传统农业，以网红场所打造花园体验旅游，通过淘宝（种花王大爷）、抖音、小红书等平台拓宽销售渠道。如今，绣球花已经成为三村的一个招牌，村民们纷纷点赞：“想不到，小土地上也有大作为！”

美丽蝶变之三—— 生活富裕，走过，一直感恩

“我能做成这笔大订单，多亏了‘三治’信农贷。短时间内筹到那么多的资金，感谢政府有这么好的政策，我会继续参与志愿服务，为家乡建设出自己的一份力。”越丰村村民沈先生感慨道。沈先生经营建材生意多年，今年有个订单急需资金流转。借“三治”信农贷的东风，他通过手机线上申请了30万元贷款，解了燃眉之急。“三治”信农贷是一个三治融合类的民生服务项目，以每家每户道德水平为衡量依据，桐乡农商银行根据不同道德水平的打分授予农户不同额度的授信贷款，从5万到30万不等，是一个无面签无担保无抵押的纯信用贷款。目前，“三治”信农贷累计授信11.5亿元，发放1144户，金额达2.04亿元，为农村广大群众党员、农业经营主体提供普惠式资金保障。

“三治融合提升了基层治理能力，凝聚了乡村振兴新动力和新合力。”高桥街道党委副书记董国熙表示，下一步，将根据各村特点，进一步发挥自治、法治、德治的重要作用，推动高质量发展，让老百姓生活得更幸福。

“七色彩虹”志愿服务成乡村治理“催化剂”

“七色彩虹”志愿服务活动启动仪式现场。 赵鑫恺 摄

自去年以来，甘肃省张掖市高台县骆驼城镇以镇村文明实践站（所）为依托，组建了“红橙黄绿青蓝紫”为代表颜色的党员服务、理论宣讲、巾帼服务、青年服务、卫生健康、法律援助等七支文明实践志愿服务队。

“七色彩虹”志愿服务活动立足民生关切、聚焦现实“痛点”和“热点”，“菜单式”设计志愿活动主题，“靶向式”搞好服务。截至目前，骆驼城镇已经建立起104支由县、乡、村、组四级志愿者组成的志愿服务队伍，志愿者1530人，开展志愿服务627次，解决群众生产生活问题354件。 赵文娟