



社区营造 自己家园自己建

# 顺德区社区营造示范点 建设工作指导手册

ShunDe Community Empowering Guidebook

2018年版



顺德区社会工作委员会 编印  
顺德区社会创新中心 承办



## 前言

顺德推进社区营造工作已经走过5个年头。2013年开始试点探索，2016年出台《顺德区社区营造示范点建设工作指导意见》，2017年评选出首批8个示范点，工作取得了阶段性成果。2018年4月印发《顺德区深化拓展社区营造工作方案》，围绕基层治理、乡村振兴等区委区政府中心工作，为未来三年的社区营造工作提出了目标、任务和步骤，助力实现“和谐顺德”建设目标。

从诞生之初，顺德社区营造的定位是在党委政府主导下开展城乡社区建设、促进基层善治的一种创新探索。习近平总书记强调，乡村振兴战略有5个具体路径，包括乡村产业振兴、人才振兴、文化振兴、生态振兴和组织振兴。顺德社区营造正是探索通过培养社区人才、培育社区组织、丰富社区服务、传承发展社区文化、美化社区环境和振兴社区经济等方式，解决社区问题，回应社区需求，这与总书记的重要讲话精神，与区委区政府加强基层治理推动乡村振兴的工作要求是一致的。经过多年实践和多方努力，一个地区性的社区营造标准体系和支持网络已初步成型。

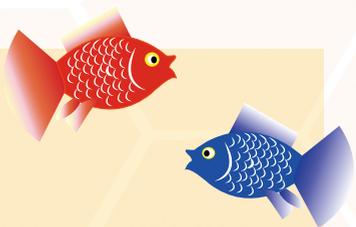
展望未来，顺德社区营造进一步定位为社会工作服务于乡村振兴、基层治理的创新模式，以区别于其他城乡社区建设工作，在全区进一步深化拓展本土社区营造实践，动员发掘多元主体和社会资源积极参与，

“

衷心感谢为本手册提供意见和建议的相关政府部门及专家顾问、提供稿件和素材的村(社区)“两委”及社会组织。

本手册部分内容来源于文献和网络资料，已注明出处，如有不妥，敬请指正。

”



增强社区的凝聚力、创造力和内生活力，逐步实现“自己的家园自己建”。

为贯彻落实《顺德区深化拓展社区营造工作方案》，区社工委对《顺德区社区营造示范点建设工作指导手册（2017年版）》进行了修订，形成《顺德区社区营造建设工作指导手册（2018年版）》，供镇街、村居、在地机构等相关方比照执行。除了原有的相关理论及知识介绍外，按照社区人才培养、社会组织培育、社区文化建设、社区条件改善等四个方面进行梳理及指引，同时增加了一批顺德本土案例。考虑到社区是复杂多样的，社区营造需要根据在地情况有所选择、有所侧重。本手册是基于顺德社区营造的成效与现存问题作启发式、非规制式的工作指引，有关评价指标也具有开放性和灵活性。

改革开放40年，顺德经济腾飞，成绩斐然，然而美好生活不仅在于物质上的富有，还需要精神上的满足。每个人的心中都有一片忘不了、抹不掉的乡愁。不论是窄巷老屋还是乡风习俗，无不让人牵绊于心。社区营造说到底还是人心营造，以社区“共同体”的利益为出发点及着力点，在政府、企业帮扶下，鼓励社区居民共同参与和经营，建立有自身特色的社区意象，让居民“望得见山、看得见水，记得住乡愁”。区社工委由衷地希望，我们每个人无论对生于斯长于斯的家乡，还是选择所迁居的城市，均能发自内心地热爱，为社区营造提供持续的动力。

顺德区社会工作委员会

2018年7月

## 第一章 什么是社区营造

- 一、社区营造释义 - 1 -
- 二、社区营造的内涵 - 2 -
- 三、社区营造的意义和价值 - 3 -
- 四、社区营造的顺德实践 - 4 -

## 第二章 怎样做社区营造

- 一、社区营造的基本原则 - 7 -
  - （一）党委领导，多元共治 - 8 -
  - （二）居民主体，以人为本 - 8 -
  - （三）需求导向，本土特色 - 8 -
  - （四）跨界合作，永续经营 - 8 -
- 二、社区营造的一般流程 - 9 -
  - （一）调研社区，找切入点 - 9 -
  - （二）寻找能人，培养骨干 - 9 -
  - （三）规划愿景，制定目标 - 9 -
  - （四）策划项目，形成方案 - 10 -
  - （五）组织动员，付诸行动 - 10 -
  - （六）中期检讨，调整提升 - 10 -
  - （七）总结评估，强化推广 - 10 -
- 三、社区营造的工作内容与方法 - 11 -
  - （一）培养社区人才，增强社区内生活力 - 11 -
    - 1. 发掘和培育社区领袖 - 11 -

社区领袖是什么 / 如何挖掘社区领袖 / 如何和社区领袖接触 / 如何培育社区领袖 / 社区领袖的维系方法、激励方法 / 参考案例
    - 2. 引入和发展各类人才 - 19 -

了解社区需求，引入和发展合适人才 / 引进社会工作者的一般方式 / 发展社会工作者的一些方法 / 参考案例
    - 3. 培育壮大志愿力量 - 24 -

志愿服务的相关概念和类型 / 志愿服务的动员对象 / 怎样发展志愿服务队伍 / 探索志愿者与弱势群体的结对探访机制 / 参考案例

4. 推进社区教育发展 - 32 -

社区教育是什么 / 社区教育的发展模式 / 社区教育开展的一般课程 / 建立社区教育的评价及指标体系 / 参考案例

5. 动员社区居民参与 - 37 -

如何推动社区参与 / 如何发掘社区公共议题 / 参考案例

6. 健全议事协商平台 - 41 -

社区协商是什么 / 社区居民参与社区协商的渠道 / 如何开展社区协商会议 / 社区协商议事规则工具 / 参考案例

(二) 培育社区组织, 增强社区自组织能力 - 49 -

1. 发展社区社会组织 - 49 -

社区社会组织是什么 / 社区社会组织的一般类型 / 培育社区社会组织的一般方法 / 培育社区社会组织的一般流程 / 基层政府、村(居)委会如何与社区社会组织互动合作 / 参考案例

2. 提升社区服务能力 - 56 -

什么是社区服务 / 开展合适的社区服务 / 怎样使社区社会组织提供专业的社区服务 / 构建社区服务体系 / 参考案例

3. 发挥业主委员会作用 - 62 -

业主、业主大会和业主委员会 / 如何成立首届业主大会、业主委员会 / 如何组建业委会 / 业主委员会的运作方式 / 健全多方议事协商机制 / 参考案例

4. 探索成立社区基金会 - 75 -

社区基金会是什么 / 怎样发展社区基金会 / 如何管理社区基金会 / 怎样运作社区基金会 / 怎样登记成立社区基金会 / 参考案例

(三) 发展社区文化, 提升社区凝聚力 - 82 -

1. 开展社区文化活动 - 82 -

社区文化活动的定义 / 社区文化活动的类别 / 开展社区文化活动的重要意义 / 策划社区文化活动一般流程 / 如何保障社区文化活动的长久、有效开展 / 如何调动居民、社区组织参与社区事务的积极性 / 参考案例

2. 打造社区文化品牌 - 88 -

推进历史文化发掘活化工作 / 开发文创及旅游产品 / 参考案例

(四) 改善社区环境, 提升社区生活品质 - 98 -

1. 建设社区公共空间 - 98 -

为什么要建设社区公共空间 / 社区公共空间的类型 / 怎样建设社区公共空间 / 怎样管理、运营社区公共空间 / 参考案例

2. 开展社区美化活动 - 103 -

开展社区美化活动的一般原则 / 美化社区的一些方法 / 开展社区生态环境保护活动 / 参考案例

3. 联动企业共建社区 - 108 -

找准社区与企业结对的共赢点 / 社区与企业结对的方式 / 确定和选择合作企业的标准 / 组建“乡村振兴促进会”

4. 探索发展社区经济 - 110 -

通过调研挖掘社区内的优势资源 / 常见的几种社区产业 / 发展社区特色经济 / 如何创办农民专业合作社 / 如何创办社区社会企业 / 参考案例

第三章 社区营造的工具、技巧与注意事项 - 123 -

一、社区营造的工具与技巧 - 124 -

(一) 开展社区调研 - 124 -

(二) 撰写项目方案 - 139 -

(三) 进行项目评估与总结 - 142 -

(四) 传播推广 - 144 -

二、社区营造的注意事项 - 147 -

(一) 各方的角色定位要清晰 - 147 -

(二) 社区教育培训必不可少 - 147 -

(三) 实施项目要有渐进性 - 147 -

(四) 社会组织的“可为”与“不可为” - 148 -

(五) 重视整体规划, 避免项目活动化 - 149 -

(六) 要找到好的议题, 实现以点撬面 - 149 -

(七) 注意社区资源的多元化 - 149 -

(八) 重视社会资本的构建 - 150 -

附录 1: 顺德区社区营造示范点建设评价总结指标 (2018 年版) - 151 -

附录 2: 顺德区深化拓展社区营造工作方案 - 157 -

#### （一）了解社区营造，先了解社区

1881年德国社会学家费迪南德·滕尼斯首先使用“社区”（Community，译为“共同体”“团体”“集体”“公社”“社群”等）这一名词，他认为社区是“由具有共同的习俗和价值观念的同质人口组成的，关系密切的社会团体或共同体”。

随着时代的发展、地域的变化，人们对社区的理解逐渐发生变化。关于社区的定义和解释也有所不同，但众多的定义不约而同地从两个方面来解释社区：一类强调精神层面，人群的共同体，价值观念相同；另一类强调地域的共同体。

社区营造所说的社区是指地域的共同体。共同生活在一个社区的居民，对自己所在社区在感情上和心理上会产生一定程度的归属感和认同感，这是社区营造的基础。

#### （二）社区营造是一个过程

“社区营造”概念起源于美国学者对传统城市规划方式的反思，实践则最早出现在上世纪90年代的日本。经过这么多年的发展，对“社区营造”定义和解释也随着实践和研究的深入越来越多。

维基百科里的定义是：居住在同一地理范围内的居民，持续以集体的行动来处理其共同面对社区的生活议题，解决问题同时也创造共同的生活福祉，逐渐地，居民彼此之间以及居民与社区环境之间建立起紧密的社会联系，此一过程即称为“社区营造”。清华大学罗家德教授认为，社区营造是政府诱导，民间自发，社区组织帮扶，促进社区自组织的生成，自主解决社会福利、经济发展、社会和谐等问题，并在此过程中提升社区的集体社会资本，达到社区自治的目的。

近年来，随着社区营造在大陆地区的落地，每个地方都因应本土实际提出自己的理解和要求。例如四川省成都市民政局民间组织管理处处长江维认为，针对一个个的社区、小区公共议题，通过各种方法把利益相关方找出来，让他们从家里走进公共空间，一起出主意想办法开脑洞，理性沟通、协商讨论，形成各方能够接受的最大公约数的意见，进而形成一个个的管理规约，推举出一个个管理这些公共事务的自组织来监督这些规约的执行，实施常态管理，也就是自己组织起来，进行自治治理，从而能够在所有人都面对“搭便车”、规避责任或其他机会主义行为诱惑的情况下，取得持久的共同收益。这个过程，就

## 第一章 什么是社区营造



是社区营造。<sup>①</sup>

而顺德的社区营造是在党委政府主导下开展城乡社区建设、促进基层善治的一种创新探索，定位为社会工作服务于乡村振兴、基层治理的创新模式，倡导“自己的家园自己建”。

无论是哪一种解释都有一个共同点：强调社区营造是一个过程。在这个过程中，居民的主体性和参与事务的公共性是重要特征。

## 社区营造

### 内涵

社区营造的涵盖面十分广阔，包括历史文化街区的保护、经济衰退地区及商店街的复兴和繁荣、道路的整治、居住环境的绿化与美化、地区社会活力的增进、民众生活需求的满足以及居民交流的加深等。既可以是硬件的建造，也可以是软件的营造，而且不同的社区会有不同侧重。

最广为接受的是日本宫崎清教授提出的社区营造五大面向：“人、文、地、产、景”。

“人”指的是社区居民需求的满足、人际关系的经营和生活福祉之创造；

“文”指的是社区共同历史文化之延续，艺文活动之经营以及终身学习等；

“地”指的是地理环境的保育与特色发扬，在地性的延续；

“产”指的是在地产业与经济活动的集体经营，地产的创发与行销等；

“景”指的是“社区公共空间”之营造、生活环境的永续经营、独特景观的创造、居民自力营造等。

在这五个面向中，“人”是最重要的，因为无论是哪个面向的社区营造项目或活动，都是由人来实施，也最终服务或作用于人。这就是常说的：社区营造的核心在于营造“人”。

而顺德的社区营造，因应地方特色和发展需求，随着不断的实践和探索，主要内容包括培养社区人才、培育社区组织、完善社区服务、建设社区文化、美化社区环境和发展社区经济等。

<sup>①</sup>江维：社区营造是培育社会善治的土壤 [N]. 中国社会报. 2018年4月23日. 第A04版. 四版

## 社区营造

### 意义与价值

罗家德教授认为社区营造在以下四方面有重要作用<sup>①</sup>：

一是解决众多的民生问题。现代社区有大量的对养老、育幼、抚残、儿童教育、青少年辅导、终身学习的需求，但政府和NGO不能满足所有需求。最关心孩子的是他们的父母，最关心老人的是他们自己的儿女，让他们走出家门，结合起来，一起提供这些福利“产品”，是社区营造的第一要务。

二是缩小城乡的收入差距。乡村的社区营造在很多地方发展出后现代的小农经济，注重文化多样性、社区生活重建、生态保育等几个方面，发展出品牌农业、特色农业、观光农业、食材特供基地、休闲旅游、深度旅游等。这帮助拉近城乡间的差距，在部分地区解决了乡村空心化的问题，为城镇化找到城乡平衡发展的道路。“三农”不是问题，“三农”才是未来产业发展的重大宝库。

三是保持和而不同的多样性。只有社区保留了，新生了，多元多样的中华文化才有实质的内容，而不是博物馆中的摆设。政府与商业主导的开发常常把社区连根拔起，连带拔起的是许多孕育几百年甚至千年的文化。我们如果把社区营造这个维度加进去，社会应用自由的管理与组织抵御商业对本地固有生活的侵蚀，中华文化基因多样性才能被保存，我们的文化创意产业才会有根基。

四是建设符合现代生活的伦理。道德复兴不是通过喊口号或道德说教就能得到的，只有在小团体的声誉机制及监督机制中，道德原则化成不同群体的非正式规范，在自治社群内的日常生活里，人们相互监督又相互勉励，现代生活的伦理才能落地。

而从社区治理的角度来看，社区营造可以促进三个转变<sup>②</sup>：

一是有助于推动政府角色由领导到引导的转变。长期以来，我国社区建设过于行政化。社区营造是一种在社区中培育由下而上自治理、自发展力量的方式，强调自我主导、自我发展，而不是等、靠、要，等着万能政府及保姆型政府来解决所有问题。

二是有助于推动社区功能由生活场所到精神家园的转变。目前，很多地方的社区建设仍停留在“建造”阶段，其典型特征是有“区”无“社”，具体表现就是片面重视硬件基础设施建造，忽视以文化人的软环境营造。

<sup>①</sup>摘自罗家德、梁肖月：社区营造的理论、流程与案例 [M]. 社会科学文献出版社. 2017, 有删节

<sup>②</sup>摘自微信公众号“基层治理”。“社区营造”：创新社区治理的一种可行性选择 [EB/OL]. [https://mp.weixin.qq.com/mp/profile\\_ext?action=home&\\_\\_biz=MzIxNTEzMzgyOQ==&scene=124#wechat\\_redirect](https://mp.weixin.qq.com/mp/profile_ext?action=home&__biz=MzIxNTEzMzgyOQ==&scene=124#wechat_redirect)

社区确实是人们生活的重要场所，但同时承载着道德教化功能。社区营造关注更多的是社区历史文化、社区居民教育，把无形的社区精神作为建设的重点，引导居民形成共同的价值取向，培养社区荣誉感和归属感。

三是有助于推动居民由冷淡疏离到积极主动的转变。城市化进程的加快、流动人口的增多等因素，使居住在同一小区的住户之间差异性越来越大，不同文化背景、不同生活习惯、不同工作的居民间很容易形成隔阂，难以互动交流。社区营造倡导社区内居民广泛参与，以集体行动来处理其共同面对的社区生活议题，通过这一过程，建立起居民与居民之间、居民与社区之间紧密的联系。

## 社区营造

### 顺德实践

为应对城市化和工业化带来的种种问题和困境，创新基层治理，增强社区活力，探索社区发展的新路径和新方法，近年来，北京、上海、南京、成都、厦门、佛山等城市相继学习和借鉴台湾等地区的社区营造经验，开展各有特色和成效的社区营造实践。在此之中，顺德无疑是先行者之一。

#### （一）从试点到示范点，稳步前行

早在2013年，顺德就选取杏坛镇逢简村、北滘镇君兰社区、伦教街道仕版村3个不同类型的村（社区）开展社区营造试点工作。

2014~2015年，在政策指引、理念倡导、资金投入、专业力量输入等多元支持下，马东村、路州村、沙边村、霞石村、黄连社区等相继加入社区营造试点行列。

2016年，在系统总结本土经验和广泛征集社会各界意见的基础上，顺德出台《顺德区社区营造示范点建设指导意见》（顺政字〔2016〕36号），这是迄今我国县级区域首个关于社区营造的指导性文件。同年底，顺德区共有22个社区申报建设社区营造示范点，全面覆盖10个镇街，顺德社区营造工作从试点探索开始向示范点建设转型和提升。

2017年，顺德大力推进社区营造示范点建设工作，并于年底评选出首批8个社区营造示范点，其中（综合）示范点5个，（项目）示范点3个。

2018年，顺德印发《顺德区深化拓展社区营造工作方案》，进一步推广本土社区营造的理念和实践，持续开展社区营造示范点工作。第二批社区营造拟建示范点达32个，其中区级拟建示范点18个。

#### （二）多方联动，初步形成支持体系

经过多年实践和多方努力，顺德社区营造在促进居民的公共参与、改善社区环境、促进传统文化保护和传承、培育社区领袖和社区组织、改善基层治理工作、提升村（社区）知名度等方面取得较大成效，一个地区性的社区营造支持体系已初步成型，形成多方面联合推动的局面，其中顺德区社会工作委员会进行政策引导和统筹指导，各个镇（街道）提供资源和资金的配套系统，区社创中心在智力支持和业务指导上开展工作，村（居）委会、社会机构、社区组织则具体执行实施。

#### （三）新时代社区治理重任下的社区营造

党的十九大明确提出了“加强社区治理体系建设，推动社会治理重心向基层下移，发挥社会组织作用，实现政府治理和社会调节、居民自治良性互动”要求，并将此作为“打造共建共治共享的社会治理格局”的重要内容。2017年6月，《中共中央国务院关于加强和完善城乡社区治理的意见》颁布，这是新中国成立以来首个国家层面的城乡社区治理纲领性文件，明确了城乡社区治理的政治方向以及治理的出发点和落脚点，确定了加强和完善城乡社区治理的发展思路和推进策略。2018年初，顺德出台《加强基层治理推动乡村振兴的意见》顺委发〔2018〕3号系列政策文件，加强农村基层组织建设，开展村企结对共建乡村，加强基层法治建设，提升乡村文明水平，加快化解农村突出问题等，促进乡村振兴。

如何才能更好地完成新时代社区治理的任务？众多的成功实践经验告诉我们，社区营造是有效工作手法之一，具有重大的探索意义。而且，社区营造也并非完全舶来品，在中国历史长河中，也曾经有过一批思想先进的学者，为社会的变革贡献了优秀的思想和实践经验，如费孝通的《乡土中国》尝试对中国社会结构进行分析，试图在理论上总结并开展实地研究，以构建中国特色社会特有的乡土伦理体系。又如梁漱溟组织实施的乡村建设运动，不仅包括对于乡村文化知识的扫盲普及，创办乡学、村学等，还包括对乡村互助组织以及农业合作社等的培育与建设。在梁漱溟一系列的乡村建设活动过程中，其工作方法及技巧借鉴了西方社会工作的部分理念知识，但是在乡建活动开展过程中他并没有照搬西方模式强加于中国乡村。梁漱溟所开展的乡村建设系列活动本意并非与今日社区营造的理念目标完全一致，其实践活动却是我国20世纪初较早的社会工作实践活动之一，与今日我国社会工作本土化实践在很大程度上有共通之处。

因此，我们在借鉴外地社区营造经验的同时，也应该立足于本地实际，深入思考、不断挖掘，走出符合当地特色的社区营造道路，而不是一味学习和模仿。

#### （一）党委领导，多元共治

加强党对社区营造工作的领导，切实发挥村（社区）党组织的领导核心作用，落实党组织在组织领导、统筹协调、资源投入等方面职责，充分调动居民、社会组织（含基金会、慈善会、福利会、社工机构、居民自组织）、企业、商家、专业机构以及港澳台乡亲和海外侨胞等社会各界的积极性，共同推进社区营造。

#### （二）居民主体，以人为本

尊重城乡社区居民的主体地位，发挥顺德民风淳朴、熟人社会的优势，从解决社区问题和满足居民需求出发，坚持居民是社区议题的发起者、社区事务的参与者和社区营造成效的评判者，充分发动和依靠群众力量参与社区事务，充分为居民赋权增能培力，使其成为社区发展的主体力量。

#### （三）需求导向，本土特色

社区营造要以问题和需求为导向。坚持需求导向，聚焦城乡社区发展、社区治理和公共服务等需求，结合具体社区实际情况，立足顺德独特的岭南文化积淀、良好的乡村环境生态、丰富的商界及海外资源，因地制宜、科学谋划，创新工作方式方法，保障社区营造的科学性、针对性、有效性和本土特色。

#### （四）跨界合作，永续经营

社区营造要运用跨界合作、整合资源的方法，促进社会和商界资源更多地投入社区发展，增多在地创业、就业机会；还要注重发展社区经济，使社区经济与产业优势得到发展和发挥，促进社区营造从开展公众活动到建立事业与机制的转化，多方共建、跨界合作、居民为主的社区营造可持续机制更加牢固。

## 第二章 怎样做社区营造



## 一般流程

### 一 调研社区，找切入点

社区可以分为不同类型(如农村社区、城市社区、村改居社区)，同一类型的社区也会有不同特点。如何判断一个社区是否适合或适时开展社区营造？可以从哪些角度切入开展社区营造？

1. 问题视角：社区目前面临的主要问题和原因是什么？居民是怎么看待这些问题的？是否有解决的动力和能力？能否通过问题解决的过程带动居民参与，并提高居民各方面的素质和能力？

2. 需求视角：社区中哪部分群体的服务需求最为迫切？其他群体是怎样看待这些需求？满足这些需求的过程中能否充分调动居民的参与性？

3. 资源视角：资源不仅是独特的自然环境、历史文化，还可以是人力资源、人际关系、企业资源等社会资本或社区资产。这些资源是否被居民认可、珍视？是否有挖掘、利用的潜力？能否带动居民积极参与？能否激发居民的归属感和荣誉感？

(备注：以上是提供一些思考的视角，并不能涵盖社区的所有内容。三种视角也不是截然分明，会有所交叉。)

### 二 寻找能人，培养骨干

根据切入点，通过举办活动、开展工作坊、私下寻访等各种方法挖掘社区领袖、社区能人，运用“学中干、干中学”的模式培养社区骨干和核心志愿者。并可以根据实际和条件物色和引进各类专业人才，作为支援。

### 三 规划愿景，制定目标

与社区领袖、社区能人、志愿者、热心居民共同协商，规划社区愿景，制定发展目标。

### 四 策划项目，形成方案

立足社区的人、财、物等各类资源，因地制宜，从文化保育、环境改善、产业发展、公共事务治理等方面策划、设计社区营造项目，形成计划和方案，并做好风险评估。

### 五 组织动员，付诸行动

调动和组织自有的、申请的、募集的等各类资源，动员社区居民支持和参与，落实具体项目。

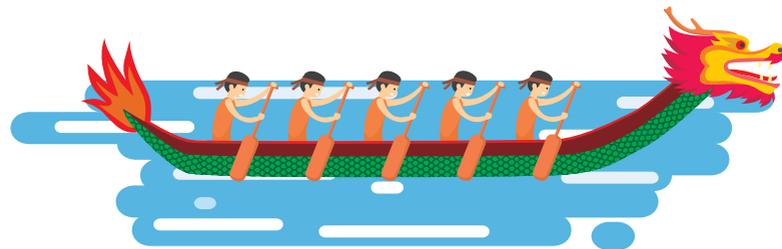
### 六 中期检讨，调整提升

在实施过程中进行项目监测(可分内部监测和外部监测)，不断回顾、总结、反思、检讨、调整、提升。

### 七 总结评估，强化推广

社区营造不是一蹴而就的，一个项目周期的结束，并不意味着社区营造的结束，需要认真开展成效评估，总结经验教训，在此基础上策划新的项目，进入新的循环。并可以通过项目报告、新闻报道、记录片、宣传手册等方式将阶段性成果进行传播和推广，增强影响力和凝聚力，争取更多关注、支持和资源。

(备注：社区营造所需时间较长，各阶段弹性也较大，可根据实际情况有所调整。)



## 工作内容与方法

社区营造强调总体性和共同体，是通过一系列具体而有机联系的行动来增进社区中人与人、人与环境之间的情感。本手册为操作方便，分别从社区人才、社区组织、社区文化、社区条件等方面予以阐释和提供一些指引，但并不意味着它们之间是割裂的，恰恰相反，它们之间有机联系、互为促进：社区人才是基础；社区组织是社区人才参与公共事务的重要载体，也是社区自治和可持续发展的要求；发展社区文化和改善社区条件是提高居民生活质量的方式，也能很好体现当地特色，并能充分激发和维系居民的社区感。



### 培养社区人才，增强社区内生活力

导语：社区营造的基础是“营造人”，社区内有一群人先动起来，发挥其才干、不负众望，起到示范作用，能改善社区并带动其他人的能动性和积极性，促使整个社区发生改变。人才是社区巩固凝聚力、提高创造力的关键。因此，推进社区营造的基础和关键在于社区人才挖掘和培养。



#### （一）发掘和培育社区领袖

要求：在开展调研、组织活动时注意发掘社区内优秀党员、有识之士和积极分子，通过学习培训、项目实践和表彰激励等方式，培育一批热心参与社区事务、主动推动社区发展的社区领袖，发挥其先锋模范、联动资源、解决问题的作用。



## 社区领袖是什么

社区领袖是能满足和反映社区群众的需求，影响社区思想、生活趋势的社区人物。

社区领袖具有某些方面的专长或能力，愿意为社区公共事务无偿出谋出力，能够获得社区群众的支持和信赖。他们或有时间有精力，或有知识有能力，但绝大多数都有一个共同特征，就是能够代表一方社区群众的某些利益要求。<sup>①</sup>

社区领袖要有奉献的热心，持之以恒的恒心，要公正无私，没有功利之心，还要熟练业务，有一定的人格魅力。

社区领袖包括传统型和专业型两类，传统型社区领袖是基于长期的社区工作而自发成长起来的，他们有自己的工作方法，他们的经验是社区工作的宝贵财富，是对专业社会工作方法的重要补充。专业型社区领袖则是指受过专业的科班训练的公益人才，他们是未来社会组织发展的领袖。<sup>②</sup>

从不同群体可以挖掘社区领袖并发挥其作用：

序号	角色	作用
1	“两委”干部	基层党组织作为村（社区）组织和工作的核心，村（居）委会作为群众性自治组织，“两委”干部作为村（社区）中的带头人，无疑是最核心的社区领袖。
2	党员	党员的身份和觉悟产生更积极的参与和持续的动力，党员发挥着先锋模范作用。
3	社团负责人	在社团活动中，一些成员由于专业水平突出或人际交往能力凸显，成为具有影响力的社团带头人，承担团队建设责任，在社区其他事务中也发挥表达民意的作用。

<sup>①</sup>中共闵行区党校课题组、何建萍、朱华、吕晓伟、赵菲. 论社区领袖的作用与培育[J]. 上海党史与党建. 2011年第04期: 54-56

<sup>②</sup>唐有财. 关于社区社会组织协同社会治理的机制、问题和对策研究(201409) [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/idY9Lch2jk-MTTBV5DWf9w>

4	社区贤达	社区贤达是社区居民中自发产生的作为居民与政府的中间层次的社区领袖。他们把居民各方面的诉求表达出来，同时引导更多居民参与，促进政府依法管理，并整合社会力量，推动解决各种社区问题。
5	业主委员会成员	业委会成员主要负责联系小区物业管理、小区协商等事务，他们由选举产生，有能力、具有为公众服务的精神，业委会成员在居民中自然具有影响力，能够起到小区居民与居委会、政府之间沟通联系的作用。
6	楼组长	从生活在小区的居民中选出的楼组长，不仅协助业委会做好小区管理工作，听取居民意见，反馈社情民意，协调小区内部分矛盾，更可充分发挥小区居民的自主管理能力。
7	社区热心妇女	天然的亲和力以及对社区活动更高的热情，使妇女群体成为社区中最活跃的人群之一，也是社区营造中可以依靠的重要力量之一。
8	返乡大学生（青年）	返乡大学生（青年）一般文化水平比较高，视野比较开阔，容易接受新鲜事物，是社区营造中重要的力量之一。
9	社区权威人士	从领导岗位、学校、医院等单位退居二线的社区领袖，由于这一代人受单位体制的影响比较重，权威性在其生活中依然占据重要位置，所以原有的权威性对社区组织的成员影响较大。



## 如何挖掘社区领袖

(1) 通过社区组织挖掘：一是从社区内已有的社会组织、业主委员会、楼组长中挖掘；二是社区中本身存在着内生小群体，如健身队、舞蹈队、棋类兴趣小组等，从这些小群体中挖掘具备社区领袖素质的人才，加以培育和引导。

(2) 通过社区活动挖掘：通过让有意愿参与、有能力策划的居民参与活动，如志愿服务活动、技能展示活动、社区微公益创投等，将热心、积极的居民发展成为社区领袖。

(3) 通过人际关系挖掘：通过社区走访、村（居）委会介绍、登门拜访等方式，了解当地社区有口碑、有威望、有专长的居民，发展为社区领袖。

(4) 通过公开招募挖掘：通过微信、业主 QQ 群、宣传栏等传播平台招募有特长的居民，挖掘有潜力的社区领袖。



## 如何和社区领袖接触<sup>①</sup>

(1) 向社区领袖表达初衷：社区工作者发现社区领袖后，对其进行上门拜访，介绍自己的工作，对社区的规划、社区的具体项目、需要社区领袖做什么等，让社区领袖感受到社区工作者的真诚。

(2) 让社区领袖了解社区工作者的特长：一般社区领袖都有自身的技艺或特长。社区工作者可以适时或创造机会发挥特长，拉近双方的距离。

(3) 为社区领袖解决问题：社区工作者可以了解社区领袖的个人需求、家庭需求、所在的社区社会组织的需求等，记下社区领袖提出的问题，力所能及地动员资源，如通过召开焦点小组、个别谈话等方式，协助其解决问题。这样能让社区领袖感到自己得到重视，拉近双方的距离。

(4) 及时肯定和回应社区领袖：社区领袖一般社交和互动能力都很强，社区工作者要及时回应社区领袖的信息，并给予客观的肯定和支持，但对于不妥当的做法也要表明自己的态度。

(5) 记住社区领袖的个性特征：每个人都有得到肯定和尊重的需求，而得到肯定和尊重希望是个性化的。因此，社区工作者记住社区领袖的特征、特长和意见，在公开场合进行当面适当的表扬。比如小组长会议上，社区工作者能列出组长们的特征和说过的建议。

(6) 持之以恒，不要灰心；精诚所至，金石为开：接触社区领袖不一定是很顺利的事情，也不一定能立马得到其信任，甚至在前期会有较多误会或质疑，这就需要有恒心和诚心。

<sup>①</sup>东吴公益坊. 如何让社区居民领袖加入你的战队 [EB/OL]. [https://mp.weixin.qq.com/s/2LYw3e88F9\\_Wcbn7pFAhyA](https://mp.weixin.qq.com/s/2LYw3e88F9_Wcbn7pFAhyA)



## 如何培育社区领袖<sup>①</sup>

### (一) 培育社区领袖的技巧

①鼓励参与。参与是居民通向社区领袖的重要一环，应主动邀请有潜质的领袖参与组织工作。

②给予鼓励和肯定。针对居民缺乏自信、能动性不高的特点，应在社区领袖实践的过程中对其表现较佳的地方给予鼓励和肯定。

③鼓舞当家作主的精神。应不断向社区领袖灌输当家作主的精神，以树立自主和自立意识。

④建立民主的领导气氛和精神。社区领袖应受到监督，按照居民意愿和利益做事。因此，应积极培养社区领袖的民主意识。

⑤不断提供培训和出外学习机会。社区领袖要独当一面，应按照社区领袖的能力水平而给予适当的培训机会，并提供外出考察学习机会，拓展视野。

⑥建立从检讨中学习改进的习惯。居民组织和社区领袖的成长，不单是从实践中学习和吸收知识与经验，也来自于从实践中检讨成败得失，借以发挥所长，改进不足。

⑦建立社区领袖权责分工的意识。不少社区领袖不懂权责分工，往往弄得其工作量集于一身，甚至分工不明，权责不清而让社区领袖间出现摩擦、工作效率低下等。

⑧培养理性讨论、充分沟通和尊重少数的领导作风。许多社区领袖把民主的精神等同于大多数决定，而看不见民主的原则也包括充分沟通、理性讨论和尊重少数等。

### (二) 社区领袖可以学习的工作技能

- ①人际关系技巧、开会技巧、演讲技巧、组织技巧
- ②谈判技巧、游说技巧、政治技巧、与传媒接触技巧
- ③资源动员技巧、沟通技巧、管理技巧
- ④战略及战术技巧、检讨技巧、小组带领技巧

### (三) 社区领袖培训的注意事项

- ①学习的内容宜小不宜大，宜少不宜多；
- ②学习宜集中学习一、两种技巧，不宜过多；
- ③从经验中学习到的技巧效果更佳；
- ④学习的课题最好是社区领袖感兴趣的；
- ⑤学习的目标是发挥自己的长处和避免自己的短处，所以学习的内容应随不同的领袖而有不同的设计；
- ⑥如果安排外出学习，需要明确其性质是代表社区外出学习，回到当地社区后应该有分享并带头示范，提倡学习与行动结合。



## 社区领袖的维系方法、激励方法

### (1) 社区领袖的维系方法

建立社区领袖人才数据库，有助于积累和调动社区领袖人才，科学、充分地发挥社区领袖人才的特点、专长。

### (2) 社区领袖的激励方法

#### ①一般激励方法

- A. 物质激励：可以适当地发放补贴、节日礼品等。
- B. 荣誉表彰：可以对优秀的社区领袖人才进行荣誉表彰，给予支持鼓励。

#### ②创新激励机制

积分制度：可以建立积分制度，当社区领袖做完一件对社区有用的事情就能拿到相应的积分，满足一定程度的积分就能兑换奖品、服务等。



## 参考案例

### (1) 新松社区：在兴趣中发掘，在行动中培育

“人”的培育是社区营造的核心，只有发展社区居民领袖骨干、让更多居民参与到社区建设当中，才能让社区的归属感、认同感营造起来。新松社区致

<sup>①</sup>甘炳光、胡文龙、冯国坚、梁祖彬. 社区工作技巧 [M]. 中文大学出版社 (香港). 1997

力于提升居民参与社区建设的意识和能力，发掘社区议题开展社区关注行动。目前，新松社区发展出三类的社区领袖，分别是社



居民组织日常会议上，居民领袖进行组织的阶段性总结

区好帮手、社区好师傅和社区好邻居，他们分别是居民组织的带头人、具有服务特长的居民以及关怀长者的好邻居。他们积极主动为解决社区问题建言献策，关注社区弱势群体，用有力而持久的行动让社区变得更加温馨和美好。

#### 以兴趣发掘社区领袖

发掘社区领袖方面，社工以兴趣爱好作为手段，吸引广大社区居民参与社区学堂活动，并在活动过程中发掘具有不同技能或特长的居民，然后引导志同道合的居民进行组织化，形成居民组织。在组织成立之初，社工会尝试从中培养一些能力和意愿都较强的组织成员发展为社区领袖；与此同时，也会接触原有的社区领袖，如居民代表、党员代表等，了解他们的意愿和想法，邀请他们参与到不同的社区活动和服务中，发挥他们的影响力，带动更多的居民参与。

#### 以社区公共事务培育社区领袖

在培育社区领袖上，社工以社区公共事务为议题，引导居民逐步关注和参与到社区的公共事务、问题改善中，从而提升他们的参与能力。在新松社区，社区领袖及社区议题各利益相关方会开展集思会，共同讨论社区问题，提升协商议事的能力。社区领袖得到了参与社区公共事务和解决社区问题的实践机会，在实际行动中，社工会及时给予支持鼓励以及开展评检改善，增强社区领袖开展服务的能力；定期开展相关的培训讲座、小组、外出参观交流活动，拓宽社区领袖在社区发展服务的视野，学习其他社区的成功经验并结合实际完善服务规划。

在推进社区营造的工作中，越来越多的居民对自己的社区领袖身份有了角色认同。新松社区每年亦会开展“Hi 邻舍你好”社区邻居感谢日等相关的表彰活动，对社区领袖进行嘉奖，与居民共享社区营造的成果。

(顺德区启创青少年社工服务中心供稿)

#### (2) 君兰社区：开展楼长增能计划，培育社区骨干

北滘镇君兰社区共有 7 个商品楼房住宅小区，为了更好地管理分散的小区，君兰社区在每个小区推行楼长制，期望通过楼长团队，提高居民自我服务和自我管理的能力。

2017 年 3 月，社工进驻君兰佳兆业小区，通过“扫楼”调研发现，有约 10% 的居民不知道有楼长或者并不知道所在楼层的楼长是谁、不知道楼长



佳兆业小区楼长开展楼层活动

能做什么，对于楼长的评分也较多集中在中等水平，楼长较多时候都只是负责简单传达社区的信息等。实际上，楼长具有广阔的作为空间，这个群体由小区内比较积极热心的居民组成，在居民中有一定的号召力以及服务社区的能力和经历。

为了更好地发挥楼长在社区治理中的作用，君兰社区居委会联合社工共同开展“楼长增能”计划。

首先，开展楼栋活动。以每个月 2 场恒常的楼栋活动为契机，邀请楼长与社工一同“扫楼”，了解居民的需求，宣传楼长及其职责，邀请居民参加楼栋活动等。楼长与社工一同策划所在楼栋的活动，并主要负责活动现场的执行工作，搭建起居民相互认识的平台。在这个过程中，增加了楼长与居民良好互动的机会，同时也提高了楼长接触居民、策划活动、开展活动的的能力。目前，在社工的协同下，佳兆业小区内的 9 栋楼的楼长都策划、开展过楼栋活动。

其次，开展小区多方参与的楼长会议。鼓励楼长主动收集小区居民的意见，并根据实际问题与物业管理公司、社区居委会等多方进行沟通，制定解决小区问题的行动方案，提升楼长们提出议题、议事、以及解决问题的能力。例如通过楼长会议，各方经过共同讨论发现目前小区居民比较关注的两个问题分别是高空抛物和广场舞音量问题，于是楼长们从这两个方面的问题入手，开展相应的社区教育活动以及社区协商议事会议。

(顺德区一心社会工作服务中心供稿)

## （二）引入和发展各类人才



**要求：**创造条件支持社会精英、退休知识分子、返乡大学生在社区创业；引入具有丰富知识、技能和成功经验的各界人才进驻社区，参与、指导和支持社区振兴特别是历史传承和文化艺术、创新创业等方面建设发展；加大城乡社区社会工作人才引入力度，开展社会服务项目，解决社区问题。



### 了解社区需求，引入和发展合适人才

专业人才拥有某一领域专业的知识和经验，能够为社区做专业性较高的事情，如社区整体规划、社区花园建设、社区大学开设、合作社开办、提供专业社会服务等。但每个社区都有不同的禀赋与资源，需要清晰了解社区发展的需求，明确社区在哪些方面缺少什么类型的人才，因应社区的资源、需求引进和发展人才。

对于不同类型的人才有不同的引入和发展方式，难以一概而论。因社会工作者是社区工作中的重要专业人才，也是目前顺德区内社区营造较常见的、重要的执行方，以下重点介绍社区引入和发展社工的一般方式。



### 引进社会工作者的一般方式

#### （1）引入形式

##### ①按照购买模式划分<sup>①</sup>

一是购买岗位。购买方可根据服务需求设置社会工作岗位，聘用符合岗位要求的社会工作者完成岗位职责。二是购买项目。购买方根据社区需求就某类需求形成购买计划，通过一定购买程序，以合约管理方式向符合项目要求的民间组织或企业法人购买社会工作服务。

##### ②按照服务形式划分

按照服务形式可划分为综合服务和专项形式。例如家庭综合服务提供的是

<sup>①</sup>代曦. 政府购买社工服务的模式选择 [J]. 今日中国论坛. 2011 年第 7 期 : 58-59

各方面的综合服务，且一般有固定的办公场所；而医务社会工作、学校社会工作等提供的是专项服务，一般是进驻医院、学校等场所开展社会工作服务。

#### （2）购买方式

购买服务参考：《顺德区政府购买社工服务项目规范指引》，相关网页为：<http://www.sdasw.com/newsinto.asp?ID=132>



### 发展社会工作者的一些方法

#### （1）对社区工作者进行社会工作培训

①开展有针对性的专业培训：内容可包括社会工作的起源、工作方法、专业理论、专业价值观、专业伦理、实务模拟操作等，让社区工作者掌握社会工作的基本方法与操作流程，树立社会工作专业理念与价值观。

②配备专业的督导：配备专业督导，定期为社区工作者开展督导会，不仅为他们解决专业服务开展、资料记录、服务中遭遇到的困难和疑惑，还从精神、心理层面提供有效支持，消除负能量与负面信息的影响。

③鼓励参加社会工作者职业水平考试：运用多种方法积极鼓励社区工作者参加社会工作者职业水平考试，以此激励社区工作者学习社会工作专业知识和理论、掌握社会工作专业方法、开展社会工作专业服务，走上专业化道路。<sup>①</sup>

##### A. 考试报名条件

考试	报名条件
助理社会工作者考试	A. 取得高中或者中专学历，从事社会工作满 4 年；
	B. 取得社会工作专业大专学历，从事社会工作满 2 年；
	C. 社会工作专业本科应届毕业生；
	D. 取得其他专业大专学历，从事社会工作满 4 年；
	E. 取得其他专业本科及以上学历，从事社会工作满 2 年。

<sup>①</sup>推动社区工作者专业化破解社工流失难题 [EB/OL], <http://mp.weixin.qq.com/s/GDsYhRuKvNIYZzLprI1giQ>

社会工作者 考试	A. 取得高中或者中专学历，并取得助理社会工作者职业水平证书后，从事社会工作满 6 年；
	B. 取得社会工作专业大专学历，从事社会工作满 4 年；
	C. 取得社会工作专业本科学历，从事社会工作满 3 年；
	D. 取得社会工作专业硕士学位，从事社会工作满 1 年；
	E. 取得社会工作专业博士学位；
	F. 取得其他专业大专学历，其从事社会工作年限相应增加 2 年。
高级社会工作 师考试	A. 拥护中国共产党领导，遵守国家宪法、法律、法规，热爱社会工作事业，具有良好的职业道德；
	B. 具有本科及以上学历（或学士及以上学位）
	C. 在通过全国社会工作者职业水平考试取得社会工作者（中级）资格后，从事社会工作满 5 年，截止日期为考试报名年度的当年年底。

### B. 考试时间及报名方式

一般在每年的 6 月份考试，具体时间请关注中国人事考试网的年度专业技术人员资格考试工作计划。



## 参考案例

### (1) 黄连社区：济济人才共促乡村振兴

黄连社区位于勒流街道东北部，2013 年被确定为顺德区农村综合改革试点，以重构社区自治体系为目标，有效推进了党务工作实务化、社区营造、社区重建等具体的改革措施。2014 年起，黄连社区成为顺德区社区营造试点社区，把一系列的社区发展工作统筹为社区营造项目。2017 年，黄连社区被评为顺德区社区营造（综合）示范点。一直以来，黄连社区都重视社区人才的发展，培育和引进了不同类型的社区人才，共促社区振兴。

#### 培养党员，“走出去”与“请进来”相结合

黄连社区重视党建工作，通过“走出去”和“请进来”，加强党员教育，

培育党员先锋，发挥党员先锋模范作用。“走出去”，组织党员、居民代表、议事监事会成员外出学习考察，学习“三旧改造”、城乡规划、文化保育等相关经验。“请进来”，邀请党建专家何劲和、社区党员姚明强、叶永恒等授课，提升党员干部联系服务群众能力。

#### 引进专业社工，开展社区服务

2013 年，黄连社区在澳心何氏先祠内成立了港湾之家综合中心，通过购买服务引入社工机构进驻其中，为居民提供家庭及妇女儿童、青少年、义工、长者、外来务工等专业服务，协助居民解决困难，提升居民的幸福感。

#### 成立社区营造协会，促进各方参与

黄连社区营造协会成立于 2015 年 3 月，由 39 名企业代表、社会智囊、社会贤达组成，以“叙乡情、聚人心、聚才智”为宗旨，汇聚了各类人才、多方资源，积极参与到社区的各方面建设中。成立至今，黄连社区营造协会主办、参与了多个项目和活动，包括举办仓沮圣庙开笔礼、黄连规划宣讲会、迎新年晚会、端午节游龙活动、中秋节龙虱竞渡等活动。黄连社区营造协会还设立了慈善基金委员会，未来计划把广绣产品、画家村画作拍卖所得以及黄连美食销售所得的部分款项等作为慈善公益基金，支持社区建设，反哺社区。

#### 引进专业机构运营社区大学

黄连社区大学开办于 2015 年 11 月，由黄连社区营造协会主办，顺德中道改革研究所进驻社区承办、运营。黄连社区大学的教学对象覆盖各年龄层，只要生活工作在黄连，就能成为社区大学的学员。黄连社区大学每周开设教学课程，涉及家庭教育、科普教育、创意教育、素质教育等讲座培训和实践，还





2017年12月，黄连画家艺术村揭牌

开发了微课堂，推广8-10分钟的短视频教学。此外，设于社区大学内的社区议事厅是社区居民参与社区公共事务的重要渠道，居民学习议事规则，学会理性地讨论问题，为社区建设积极献言，出谋划策，居民关于公共事务的意见会定期汇总到黄连社区居委会。

#### 建立画家艺术村，艺术名家入驻创作

为贯彻落实党的十九大精神，实施乡村振兴战略，加强文化建设，黄连社区建设了画家艺术村。黄连画家艺术村由旧时小学校舍改造而成，村内设有8个画家工作室和2个书画展览室。2017年12月，画家艺术村正式揭幕，王贵胜、陈其和、张建国、郜凌民、刘荐恭、刘兵力、刘欣和殷华锋共8名书画名家正式签约进驻，他们将在此开展书画创作，并将举办讲座、艺术教育活动等。画家艺术村会不定期举办书画展览，展出各书画名家的作品，提升黄连居民的艺术水平。

#### 汇聚人才，成立乡村振兴促进会

2018年2月，黄连社区成立乡村振兴促进会，未来将在社区开展村企结对共建活动，让企业共同参与村居建设。黄连社区乡村振兴促进会共11人，由社区党组织书记担任会长，其他成员由企业负责人、社会贤达、海外乡亲、离退休干部等组成。促进会负责统筹村企结对共建活动，其中包括发展“一村一品”特色产业经济，开展绿化、水网、环卫等基础设施建设，举办文化联欢活动，研究治理基层工作的实际问题，开展访贫济困爱心志愿活动等。

(本文素材及图片由黄连社区“两委”提供)



### (三) 培育壮大志愿力量

**要求：**鼓励和支持居民积极参与社区志愿活动，完善志愿服务队伍建设，增强其能力和活力。探索建立社区志愿者与弱势群体结对探访机制，开展常态化服务，营造邻里守望相助的社区氛围。



### 志愿服务的相关概念和类型

志愿服务，是指志愿者、志愿服务组织和其他组织自愿、无偿向社会或者他人提供的公益服务。<sup>①</sup>志愿者，是指以自己的时间、知识、技能、体力等从事志愿服务的自然人。志愿服务组织，是指依法成立，以开展志愿服务为宗旨的非营利性组织。<sup>②</sup>

根据志愿服务是否需要专业技能，可以简单地将其分为专业志愿服务和传统志愿服务。其中专业志愿服务（广义）又可以根据服务对象的不同，分为帮助受益群体的技能志愿服务和帮助公益组织的专业志愿服务（狭义）。<sup>③</sup>

志愿服务类型	介绍
传统志愿服务	人人力所能及的帮助他人的服务，短期性和随机性较强。比如捡垃圾和植树活动、看望孤弱儿童老人活动、捐书活动等。
技能志愿服务	用一门熟练的技能帮助他人解决技能性需要的服务。比如翻译、培训老年人使用电脑、给社区居民义诊、帮助一些农民工维权等。
专业志愿服务	用某一领域专业的知识和经验帮助公益组织开展独特的发展项目，提供咨询、培训和教练服务。比如为公益组织提供市场营销整体解决方案、为社区服务管理提供软件开发、为公益组织的薪资与考核体系设计实施方案等。

①《志愿服务条例》第二条（2017）

②《志愿服务条例》第六条（2017）

③现代志愿丛书编委会，走进专业志愿服务[R]，中国公益研究院资本精神研究中心，2014:6



## 志愿服务的动员对象

志愿服务的动员对象可包括常住居民、流动人口、返乡青年、社区企业、学校、社区社会组织、社区外部企业等。



## 怎样发展志愿服务队伍

### (1) 撰写志愿服务工作计划

社区工作者需根据志愿者的特点和工作目标制定详细、明确的整体工作计划，说明工作的意义，确立志愿者在服务中的角色及参与目的，从而确定志愿者的招募计划。志愿服务工作计划的一般内容包括：

- ①界定服务对象和范围及志愿者的角色
- ②设计工作：编写志愿服务工作手册及服务方法
- ③志愿者的招募方法及甄选
- ④志愿者的培训安排
- ⑤志愿者的工作安排
- ⑥评估总结及发展计划

### (2) 设置志愿者岗位

按照社区的需求导向，界定服务的对象和范围，设置志愿者岗位，并清晰界定志愿者负责的工作。

### (3) 挖掘志愿者

通过各种方法挖掘热心的、积极的，或具备专业技能的人才：

- ①建立招募平台，多渠道宣传推广。建立志愿者招募平台，通过电视、宣传栏、微信、QQ群等线上线下的宣传渠道，宣传招募社区志愿者。
- ②与专业型社会组织合作。专业型社会组织有较多具备专业技能的人才，如高校有各种专业的学生、书画协会有书法画画特长的人才、环保协会有具备专业环保知识的人才等。可与专业型社会组织合作，挖掘具备专业技能的人才成为志愿者。

③与企业合作。研究显示，高达 98.03% 的企业员工愿意在时间和其他条件合适的情况下参与志愿服务。<sup>①</sup>与企业合作，招募企业志愿者服务社区，能够使双方合作共赢，促进社区发展。

④开展社区公共活动。开展社区公共活动能够活跃社区氛围，加强社区居民之间、基层组织与居民之间的联系。在社区公共活动中可以挖掘热心的、积极的、有意愿参与志愿服务的人才和具备专业技能的人才。

⑤通过居民的人脉关系网挖掘。通过社区走访、村居委介绍、登门拜访等最基础的方式，根据居民的人脉关系网络按图索骥，挖掘有意愿参与志愿服务的潜在人才。

### (4) 志愿者的面谈

一般招募从事比较长期的、固定的志愿者都需要进行面谈和分类甄选。目的是让志愿者了解工作要求及说明双方的期望，以便让双方决定是否适合。

类别	既能又愿	愿却不能	能却不愿	不能不愿
描述	①积极参与社区工作 ②长期志愿服务	①工作繁忙 ②只能利用零碎时间支援服务	①有志愿服务可能 ②当前缺少参与动机 ③随大流	冷漠
策略	①提升人群服务技能 ②放权 ③请其协助培育新志愿者	①加强组织 ②整理所需服务详细列表及时间安排 ③充分利用其零散时间	为其寻求志愿服务动机	暂不考虑

### (5) 开展有针对性的专业培训

培训形式：可以通过老志愿者带领新志愿者、团队建设培训、参与式培训、活动式培训等培训形式培训志愿者。

培训内容：请专业人士对志愿者进行有针对性的专业培训，培训内容可包括具体的工作技能、志愿者须知的注意事项等。

<sup>①</sup>和众泽益志愿服务中心、南方周末中国企业社会责任研究中心. 2015 中国企业志愿服务调查报告 [EB/OL]

### (6) 志愿者的管理方法

①建立志愿者人才数据库。如电子人才资料库、人才名册等，把志愿者按照其掌握的专业技能分类，能够更系统、科学地发挥志愿者的专长。

②把志愿者分类组成服务队伍。把志愿者按照社区的需求组成不同的志愿服务队伍。

③引导志愿者队伍建立内部规则章程。志愿者队伍需要建立科学规范的内部规则章程，从而保证队伍的良好运作，例如各队员之间的分工合作、服务时间协调、定期会议制度、文档标准化等。

### (7) 志愿者的激励方法

①物质激励：根据志愿者的表现、服务效果等给予一定的物质激励，如发放补贴、节日礼品等。

②荣誉表彰：根据志愿者的表现、服务效果等给予一定的荣誉表彰。

③灵活的激励方法：与有关部门、机构、商家或企业等合作，建立一系列灵活的激励方法。如：志愿者服务时间足够某个时间数量，可在社区内的某家商店购物享受优惠；建立积分兑换礼品、服务等。



## 探索志愿者与弱势群体的结对探访机制

### (1) 什么是弱势群体？

在传统意义上，弱势群体主要指老弱病残者和无劳动能力的依赖人群，如儿童、残疾人、精神病患者等，但是随着农村改革和城市国有企业改革的不断深入，那些在劳动市场和生活机会分配中竞争力较弱、综合性能力较低而受到不平等对待的群体，如非城市人口、农村贫困人口和失业、下岗人员、非正规就业者以及在劳动关系中处于弱势地位的人等也成了这一群体的新成员。<sup>①</sup>

<sup>①</sup>张敏杰. 社会经济发展中的弱势群体及其社会支持 [J]. 浙江学刊, 2003 年第 3 期: 127-128

一般而言,社会弱势群体分为三类

类型	介绍
生理性弱势群体	主要是生理原因导致, 包括如儿童、女性、老年人、残疾人, 精神病患者等
社会性弱势群体	主要是社会原因导致, 包括如下岗、失业者、贫困者等
自然性社会弱者	主要是自然原因导致, 包括生态危弱地区的人口、自然灾害的灾民

### (2) 探索志愿者与弱势群体的结对探访机制

①挖掘发现社区内的弱势群体的基本信息，如数量、类型、性别比例、居住地分布等。

②发现社区弱势群体的问题和需求，寻找与之相匹配的志愿者，有针对性地进行结对帮扶。

③建立规范的结对探访机制，确定志愿者探访的时间、时长、频次、轮班制度、服务内容等。



## 参考案例

### (1) 沙边村：培育志愿文化，彰显社区文明

作为顺德区唯一的“全国文明村居”，乐从镇沙边村早在 2014 年便有意识培育社区志愿文化。通过开展社区领袖培训计划，“志愿联盟”聚焦小组活动、志愿者系列学习培训，挖掘并培育了一批热心的社区志愿者；孵化培育出沙边村义工队、沙边村妇女之家、沙边村大学生协会、茶刨工作室等社区组织，弘扬志愿精神，逐步提升村民的自我服



社工姑娘教小志愿者整理劳馨园的盆栽

务和自我管理能力。

### 成立沙边村义工队

沙边村义工队于2015年成立，截至2017年12月，登记在册共453人，共开展活动服务40场次，旗下包括沙边村党员义工服务队、妇女义工服务队、青少年义工服务队等，以扶贫、助残、助学、倡导绿色环保行，推动村居互助共融等公益服务为主。

义工队开展的服务包括了“芳馨乐园”种植园地的种植及后期管理系列活动、环保植树活动、“志愿联盟”焦点小组活动、“漆出梦家园”翻新油漆系列活动等。其中“芳馨乐园”是一个典型案例。2015年5月，社区营造团队联合沙边村委会、沙边村妇女之家共同发动志愿者，对村内闲置地进行改造，建立了一个亮丽的村落景点——“芳馨乐园”。“芳馨乐园”由志愿者进行绿化植被种植和后期管理维护工作，通过公开招募“美城大使”，鼓励村民积极参与美化村容村貌，并采用田块认领、资助管理的模式，对该地块进行定期施肥、除草等工作。不少志愿者还以亲子组合、家庭组合、邻里友好组合的形式参与活动，增加了相互之间的沟通与交流，培养了村民的绿化环保意识，促进了村民的自我管理和自我服务，同时美化沙边环境。

### 弘扬志愿精神

除了沙边村义工队，村内的社会组织也体现着志愿精神。其中沙边村妇女



之家以“服务妇儿、营造社区”为宗旨，为妇女儿童提供能力提高、咨询指导、维权等服务，开展“女性公益学堂”、“三月风华”妇女节主题文化等活动，促进社区和谐；沙边村大学生协会本着服务地区，建设家乡的想法，利用寒暑假在村内开展定向越野、荧光夜骑、旧物交换集市等公益活动，为沙边村献出一份力量；沙边村茶创工作室由闲赋在家的妇女组成，制作“茶创”这种当地特色传统小吃，通过“课堂教学→产出→义卖→所得捐助村内公益事业”的模式，既调动了村内的闲余妇女劳动力，又为沙边村的公益事业作贡献，弘扬志愿精神，推动志愿事业发展。

### 经验分享

经过几年的努力，沙边村社区营造团队积累了一些发展社区志愿者的经验：在发展志愿服务前，需要进行社区需求、问题调研，分析现有的志愿服务问题；建立志愿服务队伍的愿景，有利于队伍的长远发展；把志愿服务队伍进行分类，能够更好地回应社区居民的需求。

（本文素材及图片由沙边村“两委”、乐从镇睿航社会工作服务和研究中心提供）

### （2）文华社区：爱在文华，爱在“义”家人

龙江镇文华社区是有大量新龙江人居住的纯楼盘社区。2014年5月，在文华社区“两委”的引导下，文华社区组建了文华“义”家人社区志愿者服务队（以下简称“文华‘义’家人”）。服务队根据社区需求开展志愿服务，鼓励、引导社区居民，尤其是青少年参加志愿服务，让社区居民深入参与到社区事务，提升社区归属感。近年来，文华“义”家人队伍不断壮大，目前登记在册的志愿者人数共235人。志愿者参与社区活动、社区事务的积极性和参与度也越来越高，成为社区基层治理参与的重要力量。

### 拓展宣传渠道，壮大志愿者队伍

文华社区的流动人口多，相应地志愿者的流失率也较高，因此，文华社区拓宽宣传渠道，壮大志愿者队伍。通过开展社区走访、社区街展、社区活动、派发宣传册子等方法，增加对文华“义”家人的宣传，提高社区居民对志愿服务的认识。此外，还利用线上线下多种报名渠道，例如“1志愿”App、文华社区微信公众号登记、文华“义”家人微信群、文华社区社工站等，鼓励和引导社区居民加入文华“义”家人队伍。2017年，文华“义”家人共成功组织

了 300 人次参与社区志愿服务。

#### 各展所长，开展服务

文华“义”家人根据志愿者自身的特长和兴趣，并与社区服务需求进行配对，组织了义修队、义剪队、义诊队、商企队、手作志愿队、恒常服务协助队，共六支志愿服务分队，在社区有针对性地提供专业的服务。例如商企队由社区内的商铺代表组成，面向社区居民开展插花班、pizza 制作班、补习班等无偿或低偿的活动；手作志愿队会制作黏土、丝网花等手工艺品到社区街展义卖。

#### 培养与激励并行，激发队伍活力

社工与文华“义”家人积极创造更多平台推动志愿者持续关注并参与社区公共事务，提高志愿者的责任感和归属感。例如每季度定期开展社区志愿者见面会、社区参与培力活动、“社区我话事”工作坊等。2018 年 5 月，社工与文华“义”家人尝试组织党员志愿者讨论小区公共空间改善问题，尝试探索社区基层的协商机制，提升志愿服务队解决社区问题的能力和责任感。

此外，文华社区根据“义”家人的需求，开展相应的培训、团建、交流等活动，完善并落实好志愿者登记、激励及表彰机制，每年为优秀的“义”家人进行表彰，不断激发志愿者的服务热情和参与积极性，增强团队凝聚力，提升“义”家人的归属感。

(顺德区启创青少年社工服务中心供稿)



文华“义”家人是活动上的社区好帮手



## (四) 推进社区教育发展

**要求：**充分运用社区在地教育、文化、人才等资源，推进学习型社区建设，培养居民的自主学习和解决社区问题的能力，提升居民素质。



### 社区教育是什么

社区教育是立足于社区，通过开发社区中所存在的各种可利用的教育资源，以教育活动的形式面向所有社区成员开放，旨在提高社区所在居民的整体素质和生活质量水平，进而促进社区中人的全面发展和社区本身的可持续发展。<sup>①</sup>



### 社区教育的发展模式<sup>②</sup>

按照管理主体划分，社区教育的发展模式可以划分为：

#### (1) 政府为主导的社区教育模式

该模式是目前我国社区教育的主要模式，其组织者、实施者、监督者、协调者是政府或相关部门，如街道、乡镇等行政编制内的单位。这种社区教育模式主要以完善社区服务水平、美化社区居民居住环境、提高地区综合竞争力为目的，开展丰富多彩的娱乐、文化活动。

该模式的主要特点为：政府主导、社会参与，带有较强的行政管理色彩。

#### (2) 学校为中心的社区教育模式

这里的学校主要指社区内的中小学校。学校通过充分、灵活运用自身的教育资源和优势，对在校学生和社区居民进行校外教育。

该模式具有学校主导、资源共享、社会参与等特点。但总体而言，这种模式带有浓厚的学校校外补偿教育性质。

<sup>①</sup>此处采用国家标准化管理委员会于 2006 年对社区教育作出的定义。

<sup>②</sup>沈光辉、陈晓蔚：内涵本质、功能定位与发展模式——基于学习型社会视野的社区教育理论研究热点问题探讨 [J]。现代远距离教育，2015 年第 2 期：9-14

### (3) 教育实体为中心的综合型社区教育模式

这里的教育实体多指社区大学、社区学院（以下以社区大学为例）等。社区大学作为社区教育活动的办学机构，对社区居民进行文化性、职业性、专业性的社区教育。社区大学通过专业开办、课程开设、项目开发等多种形式来开展社区教育教学活动。

### (4) 以社区居民为主导的社区教育模式

该模式是社区发展到一定阶段的产物，存在于由社区组织和居民自主管理的社区中。社区教育的总体协调和具体策划均由社区组织和居民组成的社区教育协调委员会负责。其一般的运作方式为：由本社区较有影响并且热心教育的单位或群体牵头组成专门机构，利用各自的影响和资源开展社区教育活动。



## 社区开展的一般课程

社区教育课程要根据社区居民的需求，结合专业的意见，实际的师资、资金、场地等教学资源开展。以下为社区开展的一般课程，类别众多。在社区营造中，社区教育内容不拘一格，但更侧重提升居民公共生活素质，而不仅仅是个人能力。例如，开展宠物养育类课程，就应该有所引导，加入“文明养宠”的内容。

序号	类别	具体课程
1	公民素养	社会主义核心价值观学习、法律常识、德育学习、礼仪培训、安全救援、预防诈骗、个人信息保护策略、议事规则等
2	历史教育	古诗词赏析、古典名著赏析、历史课程、社区历史变迁、口述史教育等
3	艺术教育	书法教程、美术课程、音乐课程、舞蹈课程等
4	生活休闲	厨艺教学、观赏植物护理、宠物养育、家具电器保养、彩妆美容技能培训等
5	职业技能	结合社区需求开展职业技能课程，例如设计培训、汽车工程、插花技术等
6	早期教育	儿童亲子早教班、育儿经验、手工艺品制作、语言教学等

7	体育教育	跆拳道、舞蹈、艺术体操、有氧运动、练拳、球类活动、益智棋类活动等
8	养生保健	药品安全、茶文化、经络按摩、心理健康等
9	投资理财	理财教程等



## 建立社区教育的评价及指标体系

公正、客观地进行社区教育评价，能够正确理解和评估社区教育的过程和有效性，能够全面和系统地反馈信息，实现教育工作者对社区教育过程的有效掌握和控制，使社区教育更加完善。

可以根据社区教育的实际情况选择评价指标的标准，如经费保障、目标和计划的制定、参与的居民类别等。可设计多级别的指标，构成社区教育的评价及指标体系，并注意评价指标的权重设置。可以通过向社区教育的相关方调研，结合实际情况设置评价指标的权重。

以下为某社区的社区教育评价及指标体系，仅供参考。

A 街道社区教育评价标准表<sup>①</sup>

指标体系	权重	评定标准				
		等级内容			评定等级	
1. 社区教育经费保障	0.0900	1. 有经费投入 2. 有制度保证经费投入 3. 有监督措施保障经费投入 4. 经费投入充足	A	B	C	D
2. 社区教育目标和计划制定	0.0910	1. 有年度工作目标 2. 工作目标明确且具体 3. 有实现工作目标的行动计划 4. 计划科学、合理且可行	A	B	C	D
3. 居民参与社区教育活动	0.0861	1. 多是离退休人员 2. 有家庭妇女 3. 有外来务工者 4. 有一定的在职人员	A	B	C	D

<sup>①</sup>陈岚. 社区教育评价研究——以上海市 X 区 A 街道为例 [D]. 上海师范大学. 2017

4. 根据社会发展需求对居民进行教育和培训	0.0929	1. 对社区下岗职工、外来务工者进行就业技能培训 2. 对社区居民进行提高文化修养的教育活动 3. 社区学校开设的课程符合社会发展的要求 4. 就社会发展过程中的热点, 请资深人士作报告	A	B	C	D
5. 运用各种手段宣传知识信息	0.0923	1. 使用黑板报、宣传橱窗 2. 运用大众传媒 3. 利用讲座、参观学习 4. 发动志愿者服务队	A	B	C	D
6. 利用社区自身的人力资源开展教育	0.0935	1. 熟悉居民的专业专长 2. 对有专业专长的居民有记录档案 3. 动员有专业专长的居民为规划社区教育献计献策 4. 在各种形式的社区教育活动中有一定数量的居民任教员	A	B	C	D
7. 对各类居民进行有针对性的教育	0.0909	1. 对所辖居民情况较为熟悉 2. 经常了解居民对社区教育内容的愿望和要求 3. 社区教育能满足各类居民的需求 4. 有较好的社区教育成果展示	A	B	C	D
8. 社区教育的开展形式	0.0922	1. 通过各种活动 2. 成立各种学习小组 3. 举办专题系列讲座 4. 开办社区学校	A	B	C	D
9. 对居民自身素质的提高	0.0928	1. 开始关注所生活的社区 2. 对社区教育有建议 3. 有明确的进修要求 4. 自觉接受学习和培训	A	B	C	D
10. 对社区教育内容感兴趣	0.0898	1. 很感兴趣      2. 较感兴趣 3. 一般            4. 不感兴趣	A	B	C	D
11. 对社区教育形式的满意	0.0885	1. 很感兴趣      2. 较感兴趣 3. 一般            4. 不感兴趣	A	B	C	D

填表说明: 请根据“评定标准”栏等级内容勾选, 1-9 题可多选, 每题若 4 项全选, 评定等级栏选 A; 若选 3 项, 评定等级栏选 B; 若选 2 项, 评定等级栏选 C; 若选 1 项或不选, 评定等级栏选 D。10-11 题为单选。



## 参考案例

### (1) 黄连社区: 社区教育促进人的发展

勒流街道黄连社区重视居民的社区文化教育, 提高社区居民的素质, 创新基层治理。2015 年 11 月 13 日, 顺德首个社区大学——黄连社区大学在黄连社区雪圃学校揭牌成立, 由黄连社区营造协会主办, 顺德中道改革研究所承办。目前, 黄连社区大学的运营理念是“三无”: 一是没有身份限制, 无论男女老少、本地或是异地、社区领袖或是普通居民都可以参加; 二是没有专业课程限制, 居民只要有想学的内容, 都会尽量去请专业的老师来授课; 三是没有收费, 教学课程不收取费用。



黄连社区大学致力于挖掘社区特色文化, 提升居民素质和社区参与能力, 为居民提供免费学习、参与社区建设献言等机会, 凝聚社区人心, 推动社区未来的发展。黄连社区大学每周开设教学课程, 涉及家庭教育、科普教育、创意教育、素质教育等讲座培训和实践, 具体开设的课程包括社区大讲堂和真人图书馆。其中社区大讲堂由社区大学选取不同的话题和社区居民一起探讨; 真人图书馆, “读会行走的书, 借阅人生故事”, 让社区人分享自己的故事等。除了线下课堂, 黄连社区大学还开发了线上微课堂, 推广 8-10 分钟的短视频教学。

此外, 黄连社区居委会还委托黄连社区大学举办了社区议事厅。黄连社区议事厅是社区居民参与社区公共事务的一个重要渠道。社区议事厅邀请居民成为社区“议员”, 让居民懂得议事的规则, 学会理性地讨论问题, 并定期将居民关于公共事务的意见汇总给黄连社区居委会。

在一场“社区教育与社区治理”专题座谈会上, 黄连社区大学校长何劲和发表了对社区治理与社区教育关系的看法: 社区治理的关键点在于社区居民, 一是培养社区意识, 二是增强社区认同, 三是提高社区参与, 这三点都离不开最基础的工作——社区教育。在何劲和校长看来, 真正的社区教育必须是下沉到基层, 是以社区建设为主体、以居民群众为具体对象的。黄连社区大学正是凭着这样的理念, 走着艰辛而漫长的探索之路。

(本文素材及图片由黄连社区“两委”提供)



### （五）动员社区居民参与

要求：以与社区居民切身利益密切相关的公共议题或服务项目为切入点，发动居民参与到需求调查、愿景规划、方案设计、协商讨论、推动实施、效果评估等全过程，以增强居民的社区主体意识和归属感，凝聚社区意识。



### 如何推动社区参与

英国学者格里·斯托克（Gerry Stoker）勾勒了一个关于参与式治理的CLEAR模型，该模型指出影响居民参与的因素主要包括五个方面，即：能够做（can do）、自愿做（like to）、使能够做（enabled to）、被邀请做（ask to）和作为回应去做（responded to）。<sup>①</sup>该模型为社区参与式治理提供了一个一般性的框架。

表1 社区参与式治理的分析框架<sup>②</sup>

影响因素	解决问题	作用机制	主体	依赖条件
社区认同	能够做 自愿做	自发、个体化的参与； 社区居民拥有的资源	社区居民	利益相关、社区意识、 社会资本和公民精神
骨干动员	被邀请做	动员、激励机制；从自 发参与到自觉参与；	居委会社 区骨干	参与能力、社区威望、 基层政府和居委会的组 织和文化资源
组织赋权	使能够做 作为回应 去做	组织化和制度化建设； 创造正式的参与通道； 有效回应和支撑；	地方政府	培育公民社会组织、赋 予组织权力、合作治理、 政府放权

首先是社区认同。社区认同对应的是社区居民，他们是社区参与的主体。社区认同是社区居民参与社区公共事务的前提和内在动力。社区认同的强度影响了居民自发参与的动力，缺乏社区认同的参与只能是一种强制性的动员。社区认同的主要影响因素包括利益相关程度、社区意识、社区资本和公民精神等。

① [英] 格里·斯托克. 新地方主义、参与及网络化社区治理 [J]. 国家行政学院学报, 2006 (3).  
② 唐有财、王天夫. 社区认同、骨干动员和组织赋权：社区参与式治理的实现路径 [J]. 中国行政管理, 2017 年第二期 :74

其次是骨干动员。骨干动员主要对应的行动者是社区党支部（党委）和村（居）委会。组织化的社区参与需要社区领袖的引导和组织。社区骨干来自于社区居民，但在参与意愿、参与能力和社区威望等方面都要高于普通的社区居民，这样才能保证他们在领导社区参与过程中具有足够的组织和领导能力。社区骨干并不仅仅是自然成长起来的，而是需要不断动员和培育的。

最后是组织赋权。组织赋权是指通过赋权给那些与政策具有利害关系的个人或组织，扩大其参与公共政策的决策过程，使之具备参与治理的能力和资格。赋权理论认为有效治理的关键在于建立恰当的赋权机制，如赋权理论的“委托人盟友”方案即选择与领导有着相同理念的下属或伙伴。<sup>①</sup>



### 如何发掘社区公共议题

#### （1）为什么要挖掘社区公共议题？

社会议题是涉及大众且和社会成员切身利益密切相关并受到广泛关注与议论的社会问题，具有显著的公共性。社区议题是社区居民广泛关注的社会问题，是社会议题在社区范围内的集中体现，其在社区内部体现公共性和普遍性，而从社区外部观察则可能体现一定的区域性和特殊性。<sup>②</sup>发掘、讨论社区公共议题能够帮助居民建立社区共识，形成社会合力，解决社区问题。

#### （2）一般的社区公共议题

社区公共议题有很多，一般受关注的议题有关爱社区老人、社区文化传承、儿童安全问题、交通安全问题、环境卫生问题等，可以根据社区的实际情况挖掘社区公共议题。

#### （3）怎样挖掘社区公共议题？

可通过向居民派发问卷、与居民进行访谈、观察社区等方法，找出社区居民关心的问题、议题，挖掘社区公共议题。

① [英] 格里·斯托克. 地方治理研究：范式、理论与启示 [J]. 浙江大学学报（文社会科学版）, 2007 (2)  
② 高明鸣. 议题导向：一种融入社会治理的社区教育发展策略 [J]. 成人教育, 2018 年第 1 期 :40



### (1) 中区社区：凝聚社区力量，关爱社区长者——“有您乐健步”活动举行

大良街道中区社区以“长者社区关怀”为议题凝聚社区力量，关爱社区长者。2013年，“有您乐健步”社区长者健步行活动首次出现在社区长者的生活中，至今已有五年。五届“有您乐健步”活动的主题均围绕长者的关注点设定，如2013年的“长者健康生活”、2014年的“长者情绪健康”、2015年的“长者支持网络”、2016年的“长者社区关怀”，以及2017年的“长者居家安全”。

2017年，社工在探访服务中发现，很多长者的居家环境存在安全隐患，长者及其家人的安全意识薄弱，容易出现安全事故。2017年11月18日，为加强社区居民对长者居家安全现状及长者健康生活的关注，第五届“有您乐健步”活动在清晖园开展。活动由中区社区党委、居委会及行政服务站主办，启创·大良友邻中片社工站、中国邮政储蓄银行华盖支行承办，并联动社区各界合力举办，吸引了众多社区长者、居民参与。上午，143名长者及40名义工沿着“清晖园—桥珠广场—顺德人民广播电台旧址—清晖园”的路线开展社区徒步。长者于途中参与了“居家安全黑点逐个数”、“房屋大变身”、“居家养老政策你我知”等定点任务。下午，定点任务移至清晖园，以摊位游戏的形式供公众参与体验。通过活动，公众可以了解更多的居家安全知识，关注长者的居家安全状况，提高安全意识。



“有您乐健步”活动的出现，加强了中区社区长者关怀活动的影响力，营造了浓厚的“关爱长者”社区氛围，越来越多的义工、社区单位及商铺等参与其中，为活动的筹备与执行提供支援。如2017年的“有您乐健步”活动，获得了顺德清晖园、华盖路步行街商户协会等16个社区单位、企

业、商铺及个人的大力支持，为活动提供了多项协助，其中包括礼品950份、徒步补给食品600份、五花茶5桶、饮用水10箱等活动物资，应急处理、物资搬运、开幕表演等服务。此外，这些社区力量也积极参与社区其他的长者服务，如入户探访、手工市集等，关爱社区长者。

“有您乐健步”活动成为了中区社区关爱长者的年度盛事，对社区长者意义非凡，也让社区各界印象深刻。从挖掘“长者社区关怀”的社区议题到举办“有您乐健步”活动并得到社会各界的支持，中区社区成功地凝聚了社区力量，呼吁社区各界关注身边长者，共同织造关爱网络。

(顺德区启创青少年社工服务中心供稿)

### (2) 君兰社区：通过问卷调查及楼长会议发掘社区议题

社工刚进驻北滘镇君兰社区佳兆业小区时，进行了一次全面的扫楼摸底问卷调查，大致掌握了小区内的状况以及居民关心的问题。问卷调查了解到小区居民关心的问题有：物管公司的管理水平及处理问题的速度有待提升、邻里之间缺乏认识和互助、小区内的停车问题、垃圾处理和绿化问题、缺乏公共活动空间、广场舞噪音扰民问题以及高空抛物问题等。



在社工的协助下，佳兆业小区召开了楼长会议。楼长们提前收集了居民反馈的问题，并在会议上各自提出来。然后，社工与楼长们一起讨论问题的重要性，把小区问题按照重要性进行排序，把解决问题所需联动资源的广度，按照“需要居委会、物管公司主责解决和协调”、“需要居委会、物管公司等协助解决”、“业主可以主动解决”进行分类。

最终，楼长把一些需要物管公司解决、协调的小区问题反馈给物管公司，并确定了接下来三个月将重点围绕“高空抛物”和“广场舞噪音扰民”的问题开展工作。

(顺德区一心社会工作服务中心供稿)



### (六) 健全议事协商平台

要求：在基层党组织领导下，组织居民深入了解社区问题和需求，确定社区公共议题。健全多方参与的社区民主协商议事平台，完善利益表达机制和矛盾调处机制，促进达成共识，化解基层矛盾，维护社会和谐稳定。鼓励流动人口有序参与居住地社区事务，促进流动人口社区融入。



### 社区协商是什么

社区协商是社区利益主体基于理性的协商取得共识，以消除彼此之间的分歧，维护各自的权益的民主形式。

社区协商的前提在于承认并接受社区利益主体多元化及不同利益主体之间存在的差异和分歧；其核心在于强调基于理性的协商，即客观、冷静、审慎地讨论、审议、对话和交流，从而取得共识。<sup>①</sup>政府、公民个体、不同社会团体机构等相关利益主体，都可以发起、参与协商过程，不能被排斥在协商机制之外。



### 社区居民参与社区协商的渠道

(1) 议事监事会：议事监事会已在顺德区 150 多个村（社区）成立，作为村（居）委会和村（居）民代表会议的辅助决策和监督机构，负责辅助村（居）民代表会议决策以及监督村（居）民委员会执行情况，既是议事咨询机构，又是监督机构，不过没有表决权。各村（社区）可根据实际情况，引导社区社会组织参与。

(2) 联席会议、座谈会等：通过多方主体参与的联席会议或座谈会，群策群力，实现社区协商。

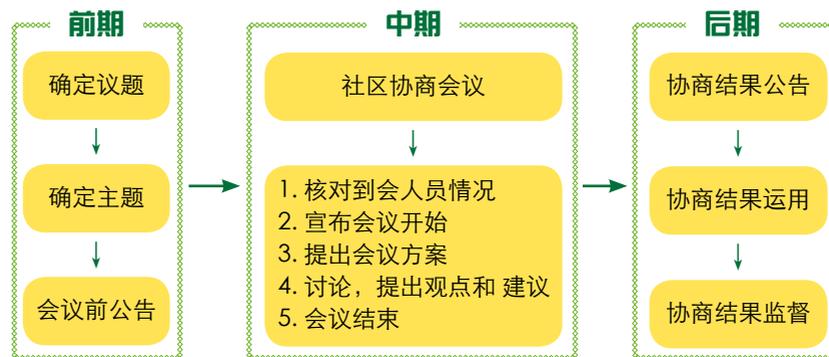
(3) 其他渠道：通过电话、邮件、信件、网络平台、登门反映情况等渠道实现。

<sup>①</sup>吴猛. 社区协商民主：理论阐释与路径选择 [J]. 社会主义研究, 2011 年第 2 期 :99-100



### 如何开展社区协商会议

#### (1) 社区协商会议的一般流程



#### (2) 如何开展社区协商会议<sup>①</sup>

##### ①前期条件

- 所有人自愿参与，并为会议的成功作贡献；
- 参与者从各自利益出发探讨相关议题，每人都可发表自己的看法；
- 决议表决依据少数服从多数原则，即多数裁定原则；
- 基层政府与社区居委会需要回答居民提出的问题；
- 主持人具有重要作用。主持人不仅具有组织者的权力，而且负责引导会议进行及组织讨论；
- 由在场的大多数人做出的决议和建议，应得到全体居民的尊重；
- 社区协商会议是一个严格在规则引导下进行的程序，建议会议之初即由全体参与者参与制订本次会议的议事规则；
- 会议应尽量定期举行，定期的信息传达和讨论对话，准确记录会议内容并予以公开。

##### ②组织与程序

社区协商会议是一个程式化的咨议过程。所有问题都将在全体会议上讨论，不使用分组形式。参与者在议事规则范围内享有表达自己想法和立场的机会。

<sup>①</sup>宋庆华. 沟通与协商：促进城市社区建设公共参与的六种方法 [M]. 中国社会科学出版社, 2015

会议阶段与内容			
序号	会议阶段	参与式功能	主要内容
1	欢迎	表达感谢	简短的欢迎致辞；对居民参与的肯定；明确谁来进行会议记录；议题是如何选取的
2	确认之前的会议记录	提出异议	检验会议记录是否符合发言者原意；有异议的要进行书面备案
3	信息的通报	满足居民的信息需求	告知社区内部信息、政府信息、政策信息
4	问答环节	寻求答案	仅由居民一方发起，政府部门、社区居委会成员等进行现场或书面回答
5	围绕社区相关议题的讨论	交流观点	聚焦议题进行双向讨论
6	达成共识	表明立场	实现利益的平衡与确定优先实施的事项
7	告别	发出下次会议邀请	表达感谢和肯定参与

### ③容量与座次

社区协商会议的理想参会人数在 20-30 人之间。会议的容量取决于很多因素，例如：是否按规程公开邀请所有居民，使他们能够了解会议的议题与相关信息；是否有良好的会议组织，并且开展建设性的讨论；是否能认真对待居民的建议、意见、愿望和需求；会议的地点与时间是否方便人们的参与；社区中的社会结构等。

### ④适用范围和作用

社区协商会议不太适用于解决迫切性问题。协商会议应定期公开举行，支持居民参与公共事务，能帮助改善或扩大社区服务范围，预防社区冲突的发生。



## 社区协商议事规则工具

(1) 罗伯特议事规则：会议是现代沟通的最主要形式之一，若要确保会议真正产生实效，就必须以明确的规范和程序作为保障。《罗伯特议事规

则》，被广泛接纳为各类会议的议事准则。<sup>①</sup>

协商议事的注意事项有：

①动议，即行动的提议，是开会议事的基本单元。会议讨论的内容必须是具体、明确、可操作的行动提议。先动议后讨论，无动议不讨论。

②会议主持人负责宣布开会制度，分配发言权，提请表决，维持秩序，执行程序。主持人在主持期间不得发表意见，不得总结别人的发言。

③任何人发言前须示意主持人，得到允许后方可发言。先举手者优先；尚未对当前动议发言者，优先于已发言者。

④主持人应尽量让意见相反的双方轮流得到发言机会，以保持平衡。

⑤发言人应首先表明对当前待决议的立场是赞成的还是反对的，然后再进一步说明理由。

⑥不能打断别人的发言，在其他拥有发言权的时候起立或举手是不合规的，发言无效。

⑦发言要面对主持人，参会者之间不得直接辩论。譬如不同意见的参加者在规定的时间内，只能向会议的主持人说话，不能向对手直接“叫板”。

⑧每人每次发言的时间不得超过约定时间；每人对同一动议的发言不得超过约定次数。

⑨发言不得偏离当前待决的问题。只有在一个动议处理完毕后，才能引入或讨论另外一个动议。主持人对跑题行为应予制止。

⑩主持人应制止违反议事规则的行为，违规者应立即接受主持人的裁判。

⑪不得进行人身攻击，不得质疑他人动机、习惯或偏好，辩论应就事论事，以当前待决问题为限。绝不可指责对方说假话。

⑫表决须在讨论充分或者没有人想再发言之后方可进行。如果主持人有表决权，应最后表决。

⑬当赞成方的票数多于反对方的票数，动议通过。平局等于没有通过，弃权者不计入有效票。

<sup>①</sup> [美]亨利·罗伯特 (Henry·M·Robert). 《罗伯特议事规则》(第11版) [M]. 格致出版社, 2015

## (2) 开放空间会议技术

### ①基本要素

开放空间会议技术 (Open Space Technology, 简称 OST) 是一种比较成熟的参与式工具, 它是一个既提出问题也解决问题的会议制度。在会议期间, 每个参与者可以在主题框架下, 提出自己关心的问题或自己想要解决的问题或需求, 并在不同参与者之间形成关注并致力于解决同一个问题或需求的小组, 在既定的规则下开始小组讨论工作。运用民主参与的方法选出大部分参与者集中关心的话题组建实施小组并制定行动计划。

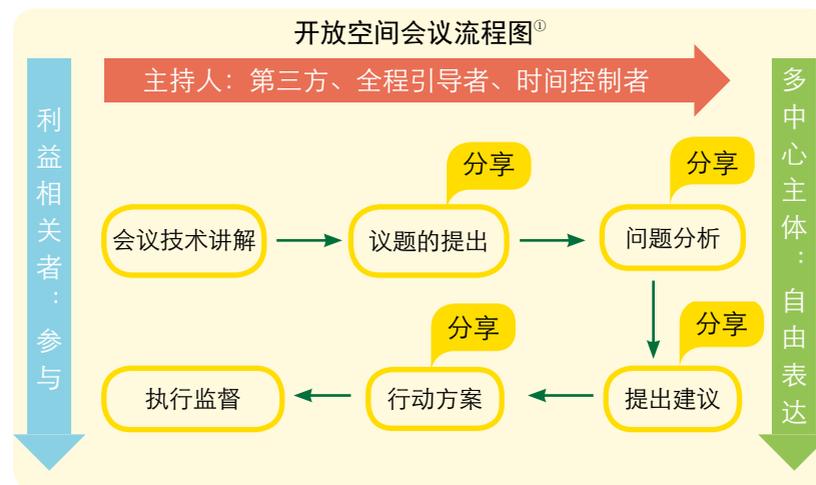
### ②会议准备

A. 软件准备: 对开放空间技术的执行者进行培训, 让技术人员懂得如何去实际操作、运用并推广这门技术; 对开放空间中需要辅助的人员进行培训, 让辅助者了解自己在整个过程中的角色及意义;

B. 硬件准备: 能容纳若干人的会议场所 (固定)、圆桌、若干椅子、影音设备、留言板, 大白纸、彩笔、便签纸等。



### ③会议步骤



### ④模式

类型	规模	方式
模式一	15 人以内	采用不分组的方式, 最常见的形式是以便签纸搜集每人建议, 然后对每人的发言进行分类归纳。
模式二	15-50 人	以 8—15 人分组, 每组男女、老少、职业等比例尽量均衡。
模式三	50 人以上	以 8—15 人分组, 每组男女、老少、职业等比例尽量均衡, 若在百人以上, 分成的小组数较多, 可将讨论议题列几个大的方向, 根据列出的方向, 再将小组均衡地划分在每个方向下再进行讨论, 这样带领人在有效的时间内能更好地控制讨论进程。

### ⑤角色运用

带领人: 每个小组里设置一个带领人, 带领人需要把控整个会议的节奏, 尽量将每一个环节控制在计划的时间内; 将会议主题内容阐述清楚; 保持中立的立场, 不对任何人、任何观点带有主观意识。

①此图来源于华中师范大学人文社会科学重点研究地湖北城市社区建设研究中心陈伟东主任团队主持的“社区社工能力训练”资料。

催化员：在小组内讨论各个主题时，催化员需要引领组员尽量围绕主题开展讨论，不能偏离主题太远，但是催化员不能提出实质性的建议；促进组员之间的沟通交流，把握现场气氛，同时保证每一个组员都有发言机会。

观察员：观察员现场拍照或用其他的影像等技术记录过程；要细心观察和感觉与会人员的语言、认知、情绪、行为等，并且在会后总结时，提出自己观察和感觉到的一切事物；若讨论现场有突发情况，而带领人没有发现问题的情况下，观察员可以适时提醒带领人注意协调。

记录员：记录员详细记录整个讨论过程，包括每一位与会人员的语言、表情、行为等；在整个会议结束以后，形成书面报告。<sup>①</sup>

### （3）其他协商议事工具

除此之外，还有世界咖啡、群众座谈会、市民（村民）论坛、公民陪审团等协商议事工具。



## 参考案例

### （1）中区社区、新松社区：关注社区议题，开展居民领袖集思会

大良街道自 2011 年起于中区社区、新松社区开展社区营造服务，后来服务范围逐渐拓展至文秀、北区、府又及升平社区，并在各社区开展了大良友邻社区发展项目（以下简称“大良友邻”）。一直以来，大良友邻都以社区议题凝聚社区力量，并开展居民领袖集思会，引导居民进行议事协商，产出行动方案，推动社区发展。

大良友邻服务的 6 个社区均为老龄化社区，最高的老龄化程度为 22%。结合社区实际情况，以及社区单位、团体、组织及个人等对社区问题的反馈，各个社区居委会与大良友邻达成共识，以“长者社区关怀”作为中区、文秀、新松、北区及府又社区的重点社区议题。同时，中区、文秀社区的“社区历史传承”，新松社区、北区社区的“社区儿童安全”，府又社区、升平社区的“社区环境美化”也是社区的公共关注点。

为了更好地凝聚社区力量关注社区议题、参与发现社区需求、进行自主协

<sup>①</sup>如何建设一个优秀社区—开放空间技术 [EB/OL], <https://mp.weixin.qq.com/s/-P4ov01cticWL0457dkoCA>

商、提出行动方案，2017 年 10 月，大良友邻分别于中区社区、新松社区开展了一场社区居民领袖集思会。集思会得到了两个社区的居民领袖的大力支持，他们围绕中区及新松的社区议题开展讨论，顺利地产出了多个行动建议，并由社工向社区居委会进行反馈。同时，社工也将结合服务实际情况及居民的行动建议，制定新一年的服务计划，并邀请居民与社工共同实现行动建议。接下来，大良友邻将定期在中区社区、新松社区开展集思会，并把上一期集思会的行动建议实践情况反馈给居民。另外，为推动社区各界参与议事协商，大良友邻还提供了义工“世界咖啡厅”、商企“伙伴联谊会”作为议事协商平台。

健全议事协商平台，确定社区公共议题是前提。社区公共议题的确立，应结合社区的背景、特色及现状，以及全面地了解社区单位、团体、组织及个人等的看法和期望。社区议题确立后，要及时公开议题的跟进情况、服务设置等，让社区各界了解相关信息，激发参与动力。

设置有互动、有实践、有反馈的协商平台则是社区协商的重点。有互动，是指协商过程中可以选择面谈、征集、投票等多样化的形式，重点引导社区各方提出想法，共同针对社区问题进行讨论，在互动中获得各方的意见。有实践，指的是把协商结果应用到实际的社区工作中，并要积极地邀请社区各方参与实践。有反馈，指的是实践情况、处理结果等要及时向社会各界公开。

（顺德区启创青少年社工服务中心供稿）



大良友邻社区居民领袖集思会



## 培育社区组织，增强社区自组织能力

导语：社区营造也是社区自组织的过程。在社区中找到“能人”后，让他们形成组织，由他们的关系网进行动员，帮他们建立新的认同，方可形成自治和可持续发展。

类型丰富的社区社会组织不仅满足了居民各种需求，还能协助政府和居委会开展社区工作，让社区内部资源得到充分的利用。



### （一）发展社区社会组织

**要求：**鼓励成立不同类型、不同功能的社区社会组织，重点扶持生活服务类、公益慈善类和居民互助类特别是作用突出、具有本地特色的社区社会组织发展，引导兴趣活动型社区社会组织向功能服务型社区社会组织转型，以专业手法促进社区营造可持续发展。



### 社区社会组织是什么

社区社会组织由社区组织或个人单独或联合举办的、以社区为主要活动范围，在政府、市场、社会之间发挥服务、沟通、协调等作用，以扩大社区成员参与，反映社区成员需求，支持社区发展为目标社区层面的社会组织形式。<sup>①</sup>除了具有社会组织的共性以外，即非政府性、非营利性、志愿性、民间性、自治性，还具有社区社会组织的个性，即本地性、基层性、多元性等特征。<sup>②</sup>

<sup>①</sup>郭宏斌. 中小城市社区社会组织的培育与发展研究 [J]. 北华大学学报 (社会科学版), 2012 年第 5 期: 122

<sup>②</sup>陆春萍. 社区建设中政府与社会组织合作治理研究 [J]. 中州学刊, 2013 年第 6 期: 10-13



### 社区社会组织的一般类型

按照社区需求，社区社会组织可以划分为以下类别<sup>①</sup>

①公益慈善类。公益慈善的社区社会组织，例如由居民组成的，帮助社区弱势群体的志愿者队伍。

②社会事务类。社会事务类的社区社会组织，例如社区防火防盗巡逻队伍、社区急救互助队伍等。

③社区服务类。社区服务类的社区社会组织，例如为社区居民开展义剪、家电维修服务的志愿者队伍。

④文化体育和康乐类。文化体育和康乐类的社区社会组织，例如跳舞队、文艺表演队伍、球类体育队伍等。

⑤议事协调类。议事协调类的社区社会组织，例如养犬管理组织、停车自主管理委员会等，协调社会事务。



### 培育社区社会组织的一般方法

#### （1）搭建组织孵化平台

搭建社区社会组织孵化平台，为社区社会组织提供场地、开展培训、实行资源共享，扶持社会组织成长，把社会组织变成社区的合作伙伴。可以在孵化资金、项目申报上予以政策支持，在组织运作、活动开展上予以智力支持，增强社区社会组织服务社会的能力、参与社会治理和公共服务的能力，推动社会公益事业发展。

#### （2）搭建项目平台

以社区居民需求为导向，着力引导开展一些群众欢迎、受众较广、具有示范作用的品牌项目，着力培育一批组织健全、制度完善、运作规范、服务功能较强的社区社会组织。

#### （3）搭建人力平台

通过培育带头人、社区社会组织骨干、招募志愿者队伍等，为社区社会组织的发展打造人才支撑。

<sup>①</sup>胡小军. “三社联动”机制下社会组织在社区治理中的角色与功能 [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/XfmdsSlrwcFt0yhMSWHJDA>

#### (4) 搭建资金平台

整合社区内外的资金资源，为有意资助社区社会组织发展的个人、企业、基金会等与社区社会组织进行对接，提供资金资源支持。



### 培育社区社会组织的一般流程<sup>①</sup>

#### (1) 参与式需求评估

- ①确定社区社会组织的服务对象；
- ②根据社区社会组织培育的目的，制定调查计划；
- ③收集服务对象的相关背景资料，设计需求评估访谈提纲，对服务对象进行访谈；
- ④召开需求评估研讨会，邀请服务对象参加，运用群体访谈、问卷调查、小组讨论等方式进行。会上介绍需求评估研讨会的目的，请参与者谈谈对社区社会的了解，并进行需求反馈等。针对不同层次的参与者，评估会可采用不同的分组方法，如分为男性、妇女小组等。
- ⑤信息的整理分析；
- ⑥信息反馈，召开评估反馈会议。信息收集、整理、分析工作完成后，研究人员要及时反馈。召开评估反馈会议，邀请服务对象参加，服务对象在会上对培育社区社会组织提出建议；
- ⑦确定服务对象的需求和社区需求的优先顺序；
- ⑧制定培育社区社会组织的计划。

#### (2) 发现社区领袖

社区领袖的培育和动员，影响着社区社会组织的发展。可以通过各种方式和途径动员社区领袖参与社区公共活动，鼓励社区领袖牵头成立社区社会组织，为社区居民搭建更多的平台。再通过社区领袖带动社区社会组织发展，引领社区社会组织服务社区。借助社区社会组织对社区情况的深刻体会、熟悉，结合专业的社区需求调查，社区社会组织才能更好地开展工作。

#### (3) 发现社区资源

通过开展各类社区公共活动、发现兴趣团体、志愿服务团体等，发现社区的人力资源、物力资源、财力资源、人文资源和人缘资源，推动发展社区社会组织。

#### (4) 形成组织雏形

发现有共同需求的社区居民，推动居民参与，形成社区社会组织雏形。

#### (5) 参与式社区互助

通过参与式社区互助动员社区居民，激发社区活力。可以通过挖掘社区资源，成立不同的社区互助小组，广泛吸纳组员，增进邻里间的接触，改善邻里关系。社区互助小组可从最易满足的需求和问题开始，邀请居民一起行动，解决问题。社区工作者要注意不能越界，防止居民产生依赖。

#### (6) 居民组织化

协助社区社会组织做好发展规划和定位，确定清晰具体的发展目标，使成员能看到参加社会组织的意义及未来的希望，这样才能凝聚团队精神，在开展活动的过程中形成自身的特色。

引导社区社会组织建立内部规则章程，制定日常管理制度，选出被广大成员普遍认可的管理层成员，从而保证组织的良好运作，例如建立财务管理制度，确定组织的活动范围、活动规则等。

#### (7) 组织公益化

引导社区社会组织参与社区公益活动，探索发展社区公益项目。

#### (8) 解决活动经费问题

经费短缺、资金获取能力严重不足是阻碍社区社会组织发展重要因素之一。可以通过成立社区基金会、向组织会员收取会费、承接各种社会服务项目、寻求社会捐赠等途径，解决社区社会组织的活动经费问题。

#### (9) 社会组织成长，独立成熟

通过培养，让社区社会组织逐步成长，独立运作。

<sup>①</sup>乐仁乐助社会创新机构. 社区社会组织培育路径 [EB/OL], [http://mp.weixin.qq.com/s/tPuDiy5rc\\_gwtEvjrIyy1A](http://mp.weixin.qq.com/s/tPuDiy5rc_gwtEvjrIyy1A)



## 基层政府、村（居）委会如何与社区社会组织互动合作

### （1）培育社区社会资本，建立协商合作良好的社会基础

协商合作的社区建设意味着各方主体要通过谈判、对话等形式，在参与、平等、包容、妥协等原则的指导下进行良性互动，最大限度地实现公共利益的最大化。

### （2）激发社区社会组织的活力，提升其服务社区的能力

①加强制度建设，保证社会组织的合法性：基层政府、村（居）委会要加强制度建设，保证社会组织的合法性，让社区社会组织有保障基础。

②开展公益“微创投”比赛：“创投”即创业投资，是指专业投资人员为创新组织、团体、个人等提供融资的活动，专业投资人员不仅投入资金，而且利用他们的经验、知识和信息网络等帮助项目方更好地经营项目。基层政府、村（居）委会可以开展公益“微创投”比赛，为社区社会组织创立的社区微公益项目提供小额资金支持和相关资源支持，提高社区社会组织的参与社区服务的积极性和能力。

③购买社区社会组织的服务：基层政府、村（居）委会可以出资购买社区社会组织的服务，支持社区社会组织的可持续发展，同时让社区社会组织承接基层政府、村（居）委会的部分职能。

④加强对社区社会组织的指导和监督：基层政府、村（居）委会要加强对社区社会组织的指导和监督，支持他们参与社区治理，同时听取他们的意见和建议。

### （3）构建协商合作的长效机制<sup>①</sup>

构建协商合作的长效机制，保证基层政府、村（居）委会与社区社会组织的良好互动合作。例如建立村（居）委会和社区社会组织负责人列席会议制度，邀请各方单位列席参与会议，增加彼此交流；建立工作人员交流制度，提高彼此能力；建立社区服务清单制度，共同制定社区服务标准，提高社区服务的规范化水平。

①邓建志. 用协调发展理念引导社区建设[J]. 光明日报, 2016年10月



## 参考案例

### （1）常教社区：社区社会组织培育经验分享

自2014年开始第一家社区社会组织培育探索至今，常教社区推进社会组织培育工作已经步入第4个年头。2016年起，社工以“常教社会组织孵化培育项目”的专项形式，直接参与辖区内社会组织培育工作。截至2018年5月，常教共发展社区社会组织16家，涵盖文体娱乐、居民互助、议事协调等类型，在项目的培育引导下，社会组织健康发展，并能积极参与社区服务。

社区社会组织培育怎么做？团队、社区参与、品牌是关键。根据项目具体实际，项目总结了以下几点培育经验：

#### 培育核心团队

常教社区以团队为单位进行重点培育。例如常教新家园俱乐部，该组织由居委会发动，社区党员和热心居民组成，团队成员年轻、有活力，关注社区但缺乏服务经验。项目主要通过以下几个方面培养团队：示范如何制定和执行内部议事制度，引导成员积极投入内部议事，提高决策效率；介绍活动策划常规流程和技巧，提供活动策划模板，帮助团队实现快速掌握和运用；在日常讨论中多以优势视角看待组织发展及社区问题，培养组织成员对社区资源的敏感度，勇于探索社区服务的可能性；开展团队建设，提高组织核心团队凝聚力，培育成员梯队。

#### 参与式培育

对于初创的社区社会组织，社区居委和社工参与到组织日常和服务开展全过程，为社会组织提供意见。如协助制定年度计划，协助申请项目资金，链接资源，进行宣传推广，提供服务建议，现场参与和支持等，全方位支持社会组织成长。

#### 拓宽社区服务形式

常教社区为不同性质和阶段的社会组织提供了参与社区服务的新思路。对于文体娱乐类社会组织，项目引入社区教育手段，在“社区学院”场景下引导该类社会组织推出文化艺术教育类课程，通过宣传招募、过程监测、课程考核、课程演出的动态流程，实现社区需求与组织服务的直接对接，并在此过程中提升组织服务规范化。如常教大成花园老年人协会推出儿童葫芦丝公益班，设置学员筛选和晋升标准、教学目标、师资安排、教学方式等，迅速培养出一支具

有一定水平的葫芦丝表演队，参与社区表演。

针对长者为主的协会性质社会组织，社工结合社区实际，从中挑选巡防、慰问、入户宣传等具恒常、定点特征的社区服务，发挥长者时间充足、社区关系较深等优势，降低参与难度，设计实操性强的服务形式，调动该类组织积极参与。如推动常教城南新区交谊舞协会、常教阳光棕榈园老年人协会、常教新家园俱乐部、常教大成花园老年人协会等社会组织开展登革热防控宣传和河涌安全巡逻活动。

对于社区服务经验丰富的社会组织，项目拉动此类组织与服务能力较弱的组织进行配对，通过经验、团队、资源等的共享，带动后者发展，推动整体社区服务水平提升。如常教新家园俱乐部支援常教阳光家缘友爱团联合会开展社区拔河比赛。

### 打造服务品牌

主要采用两种实施策略：

面对未具组织特色和服务成效的零散服务，常教社区协助社会组织梳理服务理念，提炼、整合出具雏形的服务项目，通过合办方式扩大资源网络，引导社会组织不断升级服务的规模和深度，在此过程中积累服务口碑，塑造品牌形象。如常教新家园健身联谊项目，起步于一场 100 人的社区徒步活动，逐渐发展到面向全社区，规模过千，涵盖徒步、拔河等户外联谊运动的专业项目。

而对于服务成效扎实、有一定知晓度的社会组织服务品牌，项目主要帮助社会组织进行持续推广，并以品牌案例的方式，提炼项目特色和优势，通过专业性、传播性两个维度进行重点宣传。例如，常教二街街坊联谊会通过服务案例以及视频短片的形式，传播介绍社会组织如何成功推动旧楼翻新重建工作。

(顺德区北斗星社会工作服务中心供稿)



常教三街互助社揭牌成立

## (二) 提升社区服务能力

**要求：**支持社区社会组织承接社区公共服务项目，为居民提供生活服务、为弱势群体提供志愿服务，鼓励有能力的社区组织提供专业社区服务，引导社区社会组织从开展群众活动、提供社区服务逐步向发展社区营造项目、经营社区事业、构建互助机制深化，多渠道提升社区服务水平。



### 什么是社区服务

#### (1) 什么是社区服务

社区服务是以满足社区全体居民物质和精神生活需要为目的的福利性、公益性的社会公共服务。<sup>①</sup>主要包括：面向老年人、儿童、残疾人、社会贫困户、优抚对象的社会救助和福利服务；面向社区居民的便民利民服务；面向社区单位的社会化服务；面向下岗职工的再就业服务和社会保障社会化服务。<sup>②</sup>

#### (2) 社区服务的主体

社区服务的主体有很多，包括社区党组织、社区居委会、群团组织、社区社会组织、社区志愿者等。

#### (3) 社区服务模式<sup>③④</sup>

社区服务的工作模式，从是否有偿进行界定的形式包括无偿性服务、低偿性服务、经营性服务。

##### ① 无偿性、公共性服务

无偿性、公共性服务是为全社区居民提供的公共服务，如图书馆、公园、安全卫生、救济福利等。

① 王国枫. 我国社区服务的科学定位 [J]. 黑龙江社会科学, 2005 年第 01 期 :116

② 民政部. 《民政部关于在全国推进城市社区建设的意见》, 2000. 27-28

③ 张莹. 城市综合性社区服务中心发展现状及走向——以东莞为例的调查研究 [D]. 湖北师范大学. 2017:8

④ 整合于 白友涛、施碧钰. 对社区服务体系建设的思考 [J]. 重庆科技学院学报 (社会科学版). 2010 年 23 期 :76, 有部分修改

### ②无偿性、福利性服务

无偿性、福利性服务是为购买能力较差的居民提供的福利服务，如公益志愿服务和政府购买服务项目等。

### ③低偿性、微利性服务

低偿性、微利性服务是为有一定购买力的居民提供的微利性质的服务，如健身房、家电维修、网络服务等，这类服务需要引入市场机制，但又不能完全依赖于市场。

### ④有偿性、经营性服务

有偿性、经营性服务是为有购买力的居民提供的有偿、经营性质的社区服务，例如家政服务，引入商店进驻社区等，这类服务基本上依赖于市场经济。



## 开展合适的社区服务

通过问卷调查、访谈法等方法，了解社区居民对社区服务的需求、意愿、建议，开展合适的社区服务。社区服务的一般分类为：

### (1) 按照服务对象划分

按照服务对象可以划分为老人服务、妇女服务、儿童服务、残障人士服务、青少年服务等。

### (2) 按照服务需求划分

类别	介绍
社会保障类	社会保障类的社区服务对象主要为有困难、有需要的人士，例如慰问低保人士、困难家庭等。
公益慈善类	用公益慈善力量为有需要的人开展社区服务，例如探望弱势群体、帮扶单亲家庭、为困难家庭修缮房子等。
社区事务类	为解决公共性的社区事务而开展的社区服务，例如面对社区防火防盗等公共安全问题，社区居民组成互助队伍进行社区巡逻、学习急救等。
生活服务类	生活服务类的社区事务，例如家电维修、洗烫衣物等。
文化体育和康乐类	通过开展文化体育和康乐类活动，为社区居民服务，例如开展跳舞、歌唱等文艺表演活动、球类比赛等体育活动等。
议事协调类	议事协调类的社区服务，例如提供宠物管理服务、停车管理服务。



## 怎样使社区社会组织提供专业的社区服务

### (1) 提升社区社会组织的专业技能

提升社区社会组织的专业技能，才能更好地提供专业的社区服务。社区社会组织的类型、特点、需要的技能各种各样，要根据社区社会组织的实际情况，为其提供专业培训、学习考察机会等。

### (2) 引导社区社会组织提供专业服务

#### ①激发社区社会组织的公益心

通过带领社区社会组织进行社区走访，开展关于公共素养、公益知识等的培训、讲座活动，鼓励社区社会组织参与社区活动，激发社区社会组织的公益心。

#### ②完善社区社会组织的激励机制

通过完善激励机制，用物质奖励，精神激励，积分换取礼品、服务等方法激励社区社会组织为社区提供专业服务。



## 构建社区服务体系

构建社区服务体系可以根据社区的实际情况先确定一些原则。社区服务体系的一般构建步骤：

### (1) 构建原则

①以人为本，服务居民。社区服务体系就是服务于社区居民，构建体系的核心就是要把居民放在首位，以能否满足居民需求为构建核心。

②政府主导，社会参与。政府要统观全局，制定规划，投入资金，做好监督管理职责，发挥主导作用。社区主要发挥其在公益性、服务类领域服务的优势。激励社会组织在社区服务中发挥多元化作用。

③资源整合，共建共享。利用好现有资源，谨防资源浪费，协调各方资源，实现资源利用率最大化。

## (2) 社区服务体系框架设计

服务主体	服务性质 1	服务性质 2	服务内容	服务对象
社区党组织 社区居委会 群团组织 社会组织 社区志愿者 ...	社会保障服务 社区民生服务 社区文化服务 社区志愿服务 ...	公共性服务 福利性服务 微利性服务 ...	慰问困难家庭 家电维修 文艺表演 协调宠物管理 ...	社区全体居民、 老人、妇女、儿童、 残障人士、青少年等

可按照不同类型的划分，梳理出社区服务的主题、性质、内容、对象，运用资源整合的方法，设计社区服务体系框架。

注意事项：

### ①明确各主体间的关系

明确各社区服务主体间的关系，明确各自在社区服务体系中的责任。社区服务体系则应由社区“两委”主导规划。

### ②注意不同性质社区服务的比例

设计社区服务体系框架要注意不同性质社区服务的比例，例如按照是否有偿划分，社区服务应该以福利性服务为主，同时兼顾公共性服务和微利性服务。



## 参考案例

### (1) 中区社区：调查组关注长者居家安全

大良友邻社工站自 2011 年起服务中区社区，积极孵化、培育社区组织，引导社区组织参与社区服务，助力社区营造。目前，社工在中区社区已孵化或联动社区组织 10 个，结合各组织的特色，引导以自身特长服务社区。例如成立亲子送汤服务队，为社区独居空巢长者送去营养汤水；成立“友邻妈咪编织乐”义工队，以义卖手工作品的方式支持社区弱势长者等。

2017 年 12 月，在中区社区居委会的大力支持下，大良友邻义工于中区开展社区长者居家安全隐性危机调查计划，期望通过入户调查，增加对社区长者居家安全现状的了解。由于调查数量大，对义工的要求相对较高，大良友邻义工协同广东银泰金融服务有限公司义工服务队（简称“银泰义工队”），组成了居家安全调查组，共同开展调查。



银泰义工队成员多为 30-40 岁青年人士，均有一定的学历，对新事物接受程度高，热心公益。同时，基于职业背景，他们大多数善于与人沟通，观察能力强，并且具有较强的创新思维。

结合他们的特长和兴趣点，社工设置了“培训+调查+行动”的小组模式，在调查前为调查组成员提供社区长者特点、长者沟通及居家安全基本知识等的培训，再由调查组成员主导调查。调查的过程中，社工重点引导调查组成员积极与长者交流，观察长者的居家环境，思考下一步的行动计划。然后由义工参与设计、执行了 1 次长者居家安全社区宣教活动及 5 次长者居家改造行动。银泰义工队作为社区组织，在社工的引导下，从自身对公益的兴趣出发，发挥自身特长，为社区中有需要的长者改善居家环境。上阶段的服务结束后，银泰义工队亦主动提出，期望能持续参与长者居家环境改善的相关服务。

提升社区组织服务能力，需将社区组织的目标、特长与社区需求相结合，激发社区组织的参与动力。同时，在参与中要给予社区组织适当的培训、及时的回应以及正面的服务体验，以提升组织在服务中的信心和成就感，达到促进组织持续参与服务的效果。

（顺德区启创青少年社工服务中心供稿）

### (2) 西海村：搭建“微公益”平台，联动社区组织服务社区

为搭建西海村的社区参与平台，以三社联动为手段，营造互助、和谐的西海新风尚，西海村村委会联合社工发起了 2018 年“社区微公益”项目。“微公益”项目鼓励社区居民、社群、社区组织等发现并根据西海的社区需求提出“社区微公益”项目方案。通过评选、给予督导、资金支持，倡导社区公益行动，提升社区组织的服务社区的能力。

2018 年 3 月，有意愿申报项目的个人和团体代表与社工共同参加了项目申报说明会，了解项目申报流程及如何撰写项目申报书。经过持续一周的项目征集，共有 6 个社区组织提交了项目申报书，项目包括关注社区环境、社区文化、社区儿童、下岗女职工等方向，各有亮点。为了让项目更符合社区的发展需求，

让企业更加关注社区发展，让项目成员之间相互学习，主办方举办了集体项目评审会。评审团成员由村委会代表、企业代表及社工代表组成，现场由项目团队代表进行项目展示和答辩，评审团给出评价、建议和意见，促使项目更好地落地开展。

2018年5月13日，获资助的“社区微公益”项目正式实施。刚开始，项目团队成员感觉很难做到，但在实际操作过程中，他们都做得很好，原来主办方为他们开展了一系列的培训，针对项目计划、预算、总结、报销等工作对项目团队开展了辅导，帮助他们顺利开展项目，积累服务经验。

为了推动项目的可持续性发展，真正做到“三社联动”服务社区，也应项目团队的需求，主办方计划每月定期召开会议，分享总结上一个月的项目服务情况，共同讨论下一个月的项目计划内容或者存在的困难，大家共同商量，互相帮忙，一起努力服务西海村居民。

在“微公益”项目开展过程中，社工发挥着督导者、同行者的作用，为社区组织顺利开展项目提供督导、支持，让社区组织在服务社区的过程中，提升服务能力。社区组织提升社区服务能力需要注意以下几点：

- (1) 关注社区组织的服务优势，做社区需要的事情。
- (2) 搭建自主参与平台，培养社区组织以项目方式开展社区服务。
- (3) 搭建分享交流平台，促进社区组织之间相互学习和支持。
- (4) 关注社区组织内的成员关系，特别是负责人与成员之间的关系，做好关系维系；
- (5) 多创造机会与社区组织进行服务沟通和交流。
- (6) 陪伴社区组织成长，共同面对和克服社区服务中遇到的困难。

(顺德区一心社会工作服务中心供稿)



### (三) 发挥业主委员会作用

**要求：**积极推动符合条件的住宅小区组建业主委员会、互助委员会，发挥其面向业主的自我管理和自我服务作用。加强对业主委员会的指导监督，建立健全社区“两委”、业主委员会和物业管理公司的议事协商机制。



### 业主、业主大会和业主委员会

#### (1) 哪些人是业主？

按规定，依法登记取得或者根据《中华人民共和国物权法》（以下简称“《物权法》”）第二章第三节规定取得建筑物专有部分所有权的人，应当认定为业主。基于与建设单位之间的商品房买卖民事法律行为，已经合法占有建筑物专有部分，但尚未依法办理所有权登记的房屋买受人，可以认定为业主。<sup>①</sup>不在房地产权证或共有权证上记载的夫妻一方、其他亲属、承租人等物业使用人，不属于业主。

#### (2) 业主大会是什么？

业主大会由物业管理区域内全体业主组成，代表和维护全体业主在物业管理活动中的合法权益，依法履行职责。业主依法成立业主大会，选举业主委员会。

#### (3) 业主委员会是什么？

业主委员会制度是国务院颁布的《物业管理条例》确立的一项物业管理基本制度。业主委员会，是指由一个物业管理区域的业主大会选举产生的、由全体委员组成的会议机关，是业主大会的执行机构，是一个物业管理区域业主管理团体常设的管理机关之一。<sup>②</sup>业主委员会提供了一个平台，由居民自发组成，集体协商，就社区中大家关心的事务提出意见和建议，动员社区中更广大的居民参与进来，使社会物质环境不断得到改善。<sup>③</sup>

①《佛山市物业管理办法》佛府办[2014]18号:6

②何亚军.论我国物业管理中业主委员会制度的完善[D].中国政法大学.2007

③刘宇洋.业主委员会在促进社区参与中的作用与不足.改革与开放[J].2011年第08期:119



## 如何成立首届业主大会、业主委员会

首届业主大会、业主委员会成立程序流程图<sup>①</sup>



<sup>①</sup>流程图来源于 顺德区国土城建和水利局官方网站。首届业主大会和业主委员会成立指引程序 [EB/OL]. <http://www.shunde.gov.cn/gtcjsl/page.php?Sid=11&Tid=17>

### (1) 成立业主大会的注意事项

- ① 1 个物业管理区域成立 1 个业主大会，由 1 个物业服务企业提供物业管理服务。
- ② 1 个物业管理区域内业主人数较少且经全体业主一致同意，决定不成立业主大会的，由业主共同履行业主大会、业主委员会的职责。

### (2) 成立业主大会筹备组

- ① 书面报告物业管理区域建筑面积达到 50%
 

当小区已交付使用的物业建筑面积达到物业管理区域建筑面积 50%，且建设单位已把情况书面报告物业所在地街道办事处（镇人民政府），并在物业管理区域的显著位置公告的时候，小区具备了成立业主大会和业主委员会的条件。
- ② 20% 的业主向居委会提出申请，或由居委会倡议
 

此时，20% 以上的业主可以联名向居（村）民委员会提交《成立首届业主大会筹备组申请书》和《关于组建首届业主大会筹备组的倡议》（以下简称“《倡议》”）。居（村）民委员会应当在 30 日内会同物业所在地的区房地产行政主管部门指导、协助业主推荐产生业主大会筹备组。经居（村）委会确认同意后，将《倡议》在小区显著位置内公示 7 日，告知全体业主关于组建首届业主大会筹备组的事宜。

#### ③ 业主自荐成为筹备组成员

筹备组由居（村）民委员会代表、业主代表、建设单位以及街道办事处（镇人民政府）代表 7-15 人组成。筹备组成员人数应为单数，其中业主代表应当不少于业主大会筹备组人数的 60%。居（村）民委员会代表担任筹备组组长，组织、协调业主大会的筹备工作。

《倡议》公示期间，自荐的业主填写《筹备组成员自荐表》送到居（村）民委员会或者《倡议》上指定的业主处。《倡议》公示期满后，联名业主收到的自荐表不超过规定的业主代表人数的，这些自荐的业主即成为筹备组成员。居（村）民委员会召集所有自荐人选举筹备组成员。筹备组中的业主代表也可由街道办事处（镇人民政府）和居（村）民委员会直接推荐产生。业主为法人或者其他组织，委托其工作人员参加筹备组的，应当书面委托。

筹备组产生后，应将成员名单及简历在小区显著位置内张贴公示 7 日。业

主对筹备组成员有异议的，由街道办事处（镇人民政府）协调解决。

#### ④筹备组到居（村）民委员会、房地产主管部门备案

筹备组产生后，填写《首届业主大会筹备组备案表》，到居（村）民委员会、房地产主管部门进行备案，并把《首届业主大会筹备组备案表》在小区显著位置内张贴公示。

### （3）业主大会筹备组应着手的工作

筹备组成立后，应当在90天内居（村）委会的指导下，召开首次业主大会。通过业主大会选举产生业主委员会后，筹备组即行终止，由业主委员会开始履行其职责。

业主大会筹备组成立后，应当着手做以下的工作：

①确定首届业主大会会议召开的时间、地点、形式和内容；

②拟订管理规约草案和业主大会议事规则草案；

③确认业主身份、业主人数以及所拥有的专有部分面积，确定业主在首次业主大会会议上的投票权数，依法确定首次业主大会会议表决规则；

④确定业主委员会委员候选人产生办法及名单，制定业主委员会选举办法；

⑤召开首次业主大会会议的其他准备工作。

前款内容应当在首次业主大会会议召开15日前在物业管理区域的显著位置公告并书面通知全体业主。

筹备组的会议材料等应妥善保管，并于本物业区域的业主委员会成立后5日内移交业主委员会。

### （4）业主的选举、投票规则

在同一物业管理区域内，住宅、商业和办公房屋的业主同样享有投票权和被选举权。未成年人暂不享有被选举权，其投票权由其监护人代为行使。

#### ①如何计算投票权？

小区里各单元的面积往往存在差异，有些业主同时拥有几个单元，如何尽量实现大业主和众多小业主在表决权上的公平性呢？《物权法》对此通过建筑面积和业主人数两个指标来进行计算，要求通过《业主大会议事规则》《管理规约》和选举业主委员会，应当经专有部分占建筑物总面积过半数且占总人数

过半数的业主同意，也就是我们常说的业主人数和建筑面积“双过半”原则。面积和业主人数按照下列方式确定：

A. 专有部分面积，按照建筑面积计算；建筑物总面积，按专有部分面积之和计算。

B. 建设单位已经出售的专有部分的业主人数，一户按一人计算；建设单位尚未出售和虽已出售但尚未交付的部分，以及同一买受人拥有一个以上专有部分的，按一人计算。

C. 一个专有部分有两个以上所有权人的，应当推选一个行使表决权，但共有人所代表的业主人数为一人。

D. 总人数，按照前项统计总和计算。

车位、摊位等特定空间可以在《业主大会议事规则》中约定计入用于确定业主投票权数的专有部分面积来执行。未参加表决的业主，其投票权数应当按照《业主大会议事规则》中约定是否计入已表决的多数票范围内。

#### ②如何保障投票结果的真实性？

由于业主大会的投票延续时间较长，有些业主质疑在此期间筹备组是否会擅自修改投票结果。对此，筹备组在投票时应当核实业主身份。如非业主本人投票的，应当出具授权委托书。点票验票时应当有居（村）委会工作人员和业主代表到场监督。筹备组应当将投票的总体结果及各单元表决的明细在小区内进行公示，业主有权查阅有关的表决资料，以核实表决的真实性。

### （5）召开业主大会会议

#### A. 业主大会会议的参加者

业主大会会议应当有物业管理区域内专有部分占建筑物总面积过半数且占总人数过半数的业主参加。

业主可以通过签订授权委托书，委托代理人参加业主大会会议。

#### B. 业主大会会议的类型

a. 定期会议：业主大会定期会议应当按照业主大会议事规则的规定召开。

b. 临时会议：经业主委员会决定或者20%以上的业主提议，业主委员会应当组织召开业主大会临时会议。

业主委员会不按照前两项规定组织召开业主大会定期会议、临时会议的，

业主可以向物业所在地街道办事处（镇人民政府）、村（居）民委员会提出协助要求，街道办事处（镇人民政府）、村（居）民委员会应当协调组织召开。

#### C. 召开业主大会的准备

召开业主大会会议，应当于会议召开 15 日前将会议时间、地点、议题和议程在物业管理区域的显著位置公告，并书面通知全体业主。

#### D. 召开的形式

业主大会会议可以采用集体讨论、书面征求意见、电子网络投票系统的形式。采用书面、电子网络等形式征求意见的，应当将征求意见书送达每一位业主；无法送达的，应当在物业管理区域显著位置公告 30 日。征求意见的结果在物业管理区域内公示 30 日以上，业主有权查阅相关资料。

### (6) 成立业主大会

业主大会自首次业主大会会议表决通过管理规约、业主大会议事规则，并选举产生业主委员会之日起成立。



## 如何组建业委会

### (1) 组建规则

业主委员会一般由 5 至 15 人的单数委员组成，其中主任 1 人，副主任 1-2 人，其他业主委员会成员 3-13 人；业委会成员每届任期不超过 5 年，可以连选连任；业委会的具体人数、任期由业主大会议事规则约定。

选举角色	选举办法
业主委员会候选人	业主联名推荐、业主自荐等方式产生
业主委员会成员	在业主委员会委员候选人中推选产生
业主委员会主任、副主任其他职责人员	在业主委员会成员中推选产生

注意事项：

①选举方式：业主委员会是否实行差额选举以及实行差额选举的差额比例由业主大会议事规则约定；

②可设立候补委员：若实行差额选举的，未当选业主委员会委员且得票数

达到法定票数的候选人，可以按照得票多少顺序当选业主委员会候补委员。候补委员人数由业主大会议事规则约定。候补委员可以列席业主委员会会议，不具有表决权。

③三天内召开会议及公告：业主委员会自产生之日起 3 日内要召开首届业主委员会会议，推选产生主任、副主任、其他职责人员，并在 3 日之内在物业管理区域内公告。

### (2) 业委会候选人应具备什么条件？

业委会通常是一个义务性或者低报酬的组织，一个运作良好的业委会，要求其成员要牺牲一定的时间和精力、本着一颗公心为全体业主谋利益。

#### ①业主委员会成员应具备的素养

秉持公心，不抱私心；重建设，轻斗争；思想开放，不固步自封；有广阔视野，具有历史感和前瞻性；

不违良心、热爱集体、擅长交友、善于聆听、易与别人建立良好的关系、勤奋工作、乐于助人、表达能力佳、勇敢面对困难、严以律己、自我认同感强、协助别人建立自信、善于处理压力。

②按照规定，业主委员会委员应当从本物业管理区域内具备以下条件的业主中选举产生：

- A. 具有完全民事行为能力；
- B. 遵守有关法律、法规和业主大会议事规则、管理规约，模范履行业主义务；
- C. 按时交纳住宅专项维修资金和物业服务费用，无损害公共利益行为；
- D. 热心公益事业，责任心强，公正廉洁，具有较强的社会公信力和组织能力；
- E. 具有必要的工作时间；
- F. 本人及其近亲属未在为本物业管理区域提供物业服务的企业及其下属单位任职；
- G. 业主大会议事规则规定的其他条件。

业主委员会委员候选人应书面承诺，自愿成为业主委员会委员，愿意在任期内积极为业主服务，保证公正廉洁、勤勉尽责，不随意辞职。

### (3) 挖掘业主委员会候选人的途径及方式

①开展各类小区公共活动。开展文艺表演、读书比赛等各类小区公共活动，能够使小区居民之间加强联系、促进交流，提高居民的参与意识和能动性，从而发掘热心、积极的居民作为业主委员会的候选人。

②通过居民的人脉关系网挖掘。通过小区走访、居民介绍、登门拜访等最基础的方式，根据居民的人脉关系网络按图索骥，挖掘业主委员会的候选人。

③培育发展小区义工队伍。把小区中热心、积极的居民发展成为小区义工队伍，开展各类志愿活动，同时提高他们小区参与、小区自治的意识，从中挖掘业主委员会的候选人。

④建立“楼长制”。可以以推荐、自荐的形式选出楼长，实行“一栋一楼长”，建立“楼长制”。楼长是重要的沟通枢纽，通过收集居民的意见和诉求，协助业主委员会开展工作。同时楼长和通过楼长物色的有一定组织、议事、监事能力的业主，也可以作为业主委员会的候选人。

⑤自荐。热心积极的人士可以自我推荐，成为业主委员会的候选人。

### (4) 业主委员会成立备案

业委会应当自成立之日起 30 日内，提交以下资料备案：

①管理规约、业主大会议事规则；

②业主大会的会议记录、会议决定和会议表决结果；

③业主委员会委员（候补委员）名单及其基本情况、分工安排。



## 业主委员会的运作方式

### (1) 业主委员会的基本工作职责

①召集和主持业主大会。以书面形式召集业主大会会议的，应在小区内公示物业管理年度实施报告；

②执行业主大会会议的决议、决定；

③聘请物业服务企业，监督和协助物业服务企业履行职责，督促业主按时交纳物业服务费等费用；

④协助制订重大维修工程项目年度计划，协调、处理涉及物业管理的共同事务；

⑤监督小区内物业共用区域、共用设施设备的运作情况；

⑥组织业委会的换届选举工作；

⑦监督业主大会议事规则和管理规约的实施；

⑧组织和监督住宅专项维修资金的筹集和使用；

⑨听取小区居民的意见和建议，接受业主、业主大会和有关部门的监督；

⑩配合政府、居（村）民委员会做好社区建设、治安、环境卫生等工作；

⑪调解业主之间因物业使用、维护和管理产生的纠纷；

⑫法律、法规规定和业主大会赋予的其他职责。

业主委员会不得从事经营活动。业主委员会应当于每年 12 月作 1 次工作报告，抄送街道办事处（镇人民政府）和居（村）民委员会，并在物业管理区域显著位置公示。

### (2) 业主委员会的经费管理

①业主委员会日常工作经费和工作补贴由全体业主承担，或者在小区的公共收益中列支。经费和补贴的筹集、管理和使用由业主大会决定。

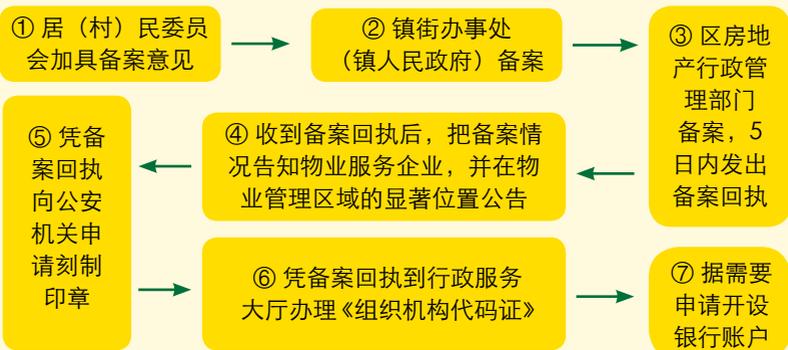
②业主委员会成员可以根据《业主大会议事规则》领取适当工作补贴。

③凡业主委员会的活动经费支出，应当由业主委员会 1/2 以上委员同意并签字。每笔支出必须票据明晰、账目清楚。

④业主委员会应当按季度在小区的显著位置公布居（村）民委员会确认的工作经费和工作补贴的使用情况，接受业主监督。

⑤业主大会聘请会计师对业主委员会经费开支进行年度审计。10 个以上

### 业主委员会成立的备案流程



业主联名可以要求查询业主委员会经费开支账目。

### (3) 业主委员会换届改选

#### ①组织换届筹备小组

业主委员会任期届满3个月前，应当组织换届筹备小组，成员包括街道办事处（镇人民政府）代表、居（村）民委员会代表、业主委员会成员、由居（村）民委员会代表担任组长。筹备小组负责换届具体工作，组织召开业主大会会议，选举产生新一届业主委员会。

#### ②移交物资

业主委员会应当在任期满3日内，将属于业主大会、业主委员会的有关财物、文件资料、印章等移交给新一届业主委员会。对不按时移交的，可以申请街道办事处（镇人民政府）、居（村）民委员会督促其移交；对拒不移交的，可以请求公安派出所协助移交。届满没有成立的，上述资料交由居（村）民委员会代管。业主委员会委员拒不履行正常移交义务给业主带来损害的，由相关责任人承担，业主委员会或者业主可以向人民法院提起民事诉讼。

#### ③不按时换届选举的对应措施

业主委员会在规定时间内不组织换届选举的，物业所在地的区房地产行政主管部门或者街道办事处（镇人民政府）应当责令其限期组织换届选举；逾期仍不组织的，可以由物业所在地的居（村）民委员会在街道办事处（镇人民政府）的指导和监督下，组织换届选举工作。

#### ④特殊情况

因客观原因未能选举产生新一届业主委员会、业主委员会委员人数不足业主大会议事规则约定的业主委员会总人数的1/2或不足法定最低人数5人的，可以由物业所在地的居（村）民委员会在街道办事处（镇人民政府）的指导和监督下，代行业主委员会的职责。

### (4) 业主委员会委员变更

①业主委员会委员有下列情况之一的，其委员职务自行终止：

- A. 因物业转让、灭失等原因不再是业主的；
- B. 丧失民事行为能力的；
- C. 任职期间被依法追究刑事责任的；

D. 法律、法规以及管理规约规定的其他情形

②业主委员会委员有下列情况之一的，由业主委员会1/3以上委员或者持有20%以上投票权数的业主提议，业主大会或者业主委员会根据业主大会的授权，可以决定是否终止其委员资格：

- A. 以书面方式提出辞职请求的；
- B. 不履行委员职责的；
- C. 利用委员资格谋取私利的；
- D. 拒不履行业主义务的；
- E. 侵害他人合法权益的；

F. 本人及其近亲属在为本物业管理区域提供物业服务的企业及其下属单位任职的；

G. 因其他原因不宜担任业主委员会委员的

#### ③候补委员依次递补并公告

业主委员会委员职务终止，有候补委员的，由候补委员依次递补。业主委员会应当及时将业主委员会委员职务终止和候补委员递补的情况在物业管理区域的显著位置公告。

#### ④补选业主委员会委员

业主委员会委员缺员，由候补委员递补后仍不足5人，或者后期物业的业主入住后需增补业主委员会委员的，业主委员会应当组织召开业主大会会议补选业主委员会委员。

#### ⑤公示并告知居（村）民委员会及相关部门

业主委员会委员资格终止、委员辞职（含集体辞职），应当在物业管理区域显著位置公示，并抄送居（村）民委员会、街道办事处（镇人民政府）和区房地产行政主管部门。

### (5) 业主委员会换届、变更备案

业主委员会换届或业主委员会委员变更、修改《管理规约》或《业主大会议事规则》等，备案情况发生变更的，业主委员会应当自变更之日起15日内书面报告物业所在地的居（村）民委员会、街道办事处（镇人民政府）和区房地产行政主管部门。



## 健全多方议事协商机制

建立健全社区“两委”、业主委员会和物业管理公司间的议事协商机制，可以运用协商民主在社区整体治理中的实操模式——多方联席会议。<sup>①</sup>

(1) 多方联席会议由社区“两委”、业委会、物业管理公司、社会组织负责人参加，每个月定期召开。

(2) 社区各方必须把社区的公共利益放在首位，以维护居民的合法权益为前提，以共驻共建共赢为原则，及时沟通信息，互谅互让，共谋社区发展。

(3) 多方联席会议实行个别酝酿、共同协商、民主表决的议事方法，讨论、研究、决定社区重要事务。

(4) 提交给多方联席会议讨论的社区建设和管理服务事项，在广泛听取居民群众意见的基础上，经联动会议成员达成一致意见后，方可实施。所有的宣传归口要统一口径发布。



## 参考案例

### (1) 文华社区：坚持党建带领，“微创投”调动业委会能动性

社区营造对于龙江镇文华社区而言是一个全新的概念，但鉴于纯楼盘小区构成的社区特质，在某种程度上，它与文华社区居委会的管理服务理念不谋而合。

#### 坚持党建带领

文华社区坚持联合辖区内党员、业委会、物管公司、居民代表和商家，立足“1+N+X”区域化大党建，通过微信等平台，紧密围绕“大党委、大服务、大治理”理念，主动带领党员代表等学习先进经验，整合、引导服务资源下沉，将党建功能有机地融合到区域建设和服务中，创新社区大服务。

自2016年“同一屋檐下 有爱才有家”社区融合服务项目开展以来，文华社区坚持以项目服务的形式，相继开展“乐居乐活 友爱友家”“智爱文华”社区营造项目。三年以来，文华社区将党建与社区建设、社区服务有机融合，

<sup>①</sup>整合于 吴楠. 谈谈社区互助参与的方法与技巧 [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/tNdM8Fbq0ik5P8d1zhpUxQ>

并贴合不同小区性质，有所侧重地联合业委会、物业管理公司投入社区资源，引进社工服务，将志愿者服务、新市民融合服务、家庭关系服务作为其中的工作重心，逐渐构建起居民社区支持网络，建立起良好的“居民—物管—业委—社区”关系。

文华社区两委非常重视学习交流，多次组织带领辖区业委会、物业管理公司和居民代表到顺德大良、容桂、陈村等地参观学习其他小区的先进经验，取经交流，为帮助他们在物业管理、小区服务、业委会运作等方面达成共识共治共融共享而努力。

#### “微创投”调动业委会能动性

文华社区党委坚持“主动走出去，常互动学习”。2017年6月，文华社区将学习经验与社区实际有机结合，开启社区“微创投”竞争性资金扶持模式，增强社区发展活力和业委会的主动性，为实现党委领导、社会协同、公众参与踏出了重要一步。

文华社区设立了20万专项资金，鼓励和扶持小区业委会争当社区营造试点小区，发动小区业委会积极发掘社区需求，申报项目。经过一轮项目评选，恒捷花园小区的“乐居乐活乐天伦”项目、丰华花苑小区的“文化社区 璀璨丰华”项目、文华花园小区的“友邻大家庭”项目获得了社区“微创投”资金扶持。社区“微创投”响应了社区内养老服务、文化建设、邻里关系等需求，充分调动了小区业委会参与社区建设的积极性，提高了居民参与社区治理的能力。此外，文华社区还引进社工机构为获扶持的小区提供专业的项目辅导，推动“微创投”项目顺利落地。

(龙江镇文华社区“两委”供稿)



社区“两委”带领小区业委会、物管代表到容桂竹山小区考察学习

#### (四) 探索成立社区基金会

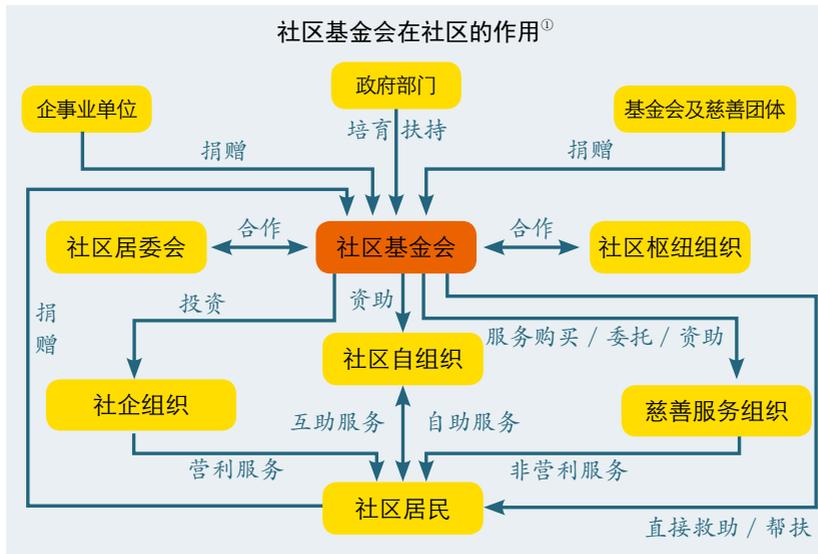
要求：引导促进村（社区）福利会转型发展，支持社区立足自身需求和资源联合企业、基金会、侨胞乡亲等建立社区发展基金，条件成熟的成立社区基金会，强化社区居民公益意识和公益习惯培养，激发社区自治活力，吸纳各方资源全方位支持社区建设和发展。



#### 社区基金会是什么

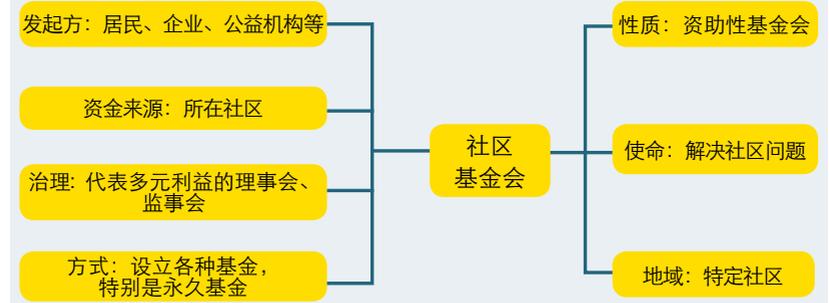
社区基金会是一个地区的居民为解决本地区的问题而成立的基金会。由社区自发成立的、通过整合社区公益资源，支持社区公益组织，开展各类公益项目/服务，旨在解决社区问题的公益性社会组织。

社区基金会应该与本地区的社区问题及需求息息相关，是社区成员身边的基金会，是社区各成员包括个人、机构、企业、公益组织、政府、学校等提供多元参与的平台，它取之于社区，用之于社区。

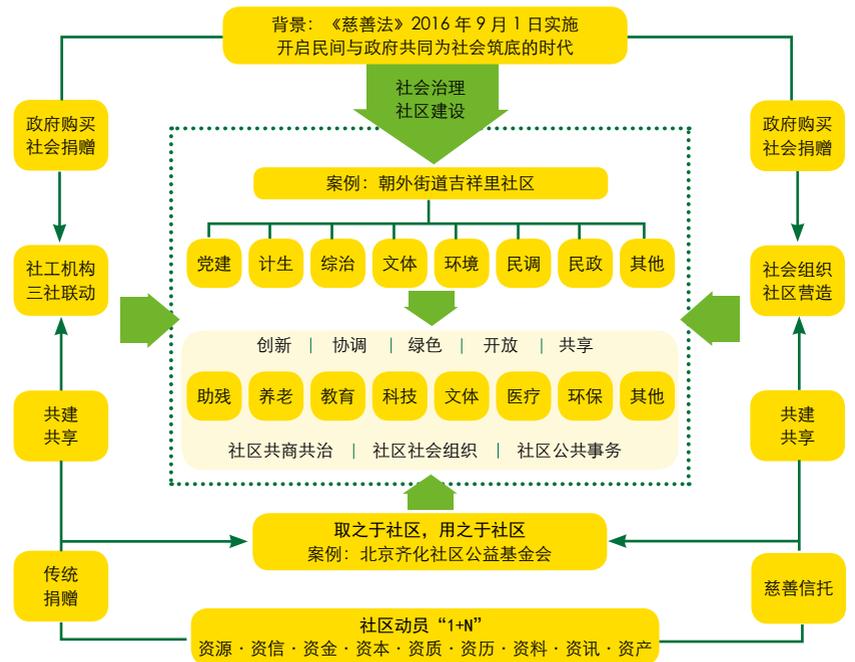


①图来源于胡小军老师在2017年11月于中国基金会发展论坛作“中国社区基金会生态价值与发展脉络”的主题分享。

#### 社区基金会的普遍特征



#### 案例：北京齐化社区公益基金会<sup>①</sup>



①成华区社会组织孵化园。当我们在谈论社区基金的时候，我们在谈论什么？[EB/OL], <https://mp.weixin.qq.com/s/MuZm6oB104DZW4hT3zvXtg>



## 怎样发展社区基金会

### (1) 直接募资成立社区基金会

通过向社区居民、企业、社区社会组织、政府等募集原始资金，达到成立社区基金会的门槛，直接成立社区基金会。

### (2) 社区专项基金转变为社区基金会

#### ① 培育具有专业服务能力的社区社会组织

专业的社区社会组织能培育成社区基金会，是因为其具备了三个基础性条件：第一是深入地了解本社区的社情民意，包括社区居民的构成特征、分布特征、需求特征、利益结构、社区文化等；第二是赢得社区居民的信任、友好和拥护；第三是具备专业的服务能力。

#### ② 将社区社会组织的品牌项目转为专项基金

《基金会管理条例》规定，全国性公募基金会的原始基金不低于 800 万元人民币，地方性公募基金会的原始基金不低于 400 万元人民币，非公募基金会的原始基金不低于 200 万元人民币；原始基金必须为到账货币资金。当前多数社区社会组织不太可能具有如此大的资金规模，但是又亟须获得资格，于是与现有的一线基金会合作，将社区社会组织品牌项目挂靠到某一基金会，是一种基于当前法律法规约束下的现实选择。在此阶段中，工作人员可以熟悉基金会的运作情况，提升自己管理基金会的专业能力，尤其是资金筹集和管理能力。

#### ③ 专项基金转变为社区基金会

如果品牌项目吸引到更多资金，达到社区基金会成立的门槛，专项基金可转变为社区基金会。社区基金会便可以合法地接受来自社区内外的捐赠。社区基金会的取得合法性只是其功能发挥的一个条件，而更重要的是，在这个有机生长的过程中，基金会本身也在实践中逐渐成熟，并逐步具备能够促进社区治理、完成其组织使命的一系列能力。<sup>①</sup>

<sup>①</sup> 成华区社会组织孵化园. 社区基金会的现实困境 [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/kZzi03CzL5Cg5tqIA07meQ>

### (3) 发展社区基金会的原则

本土化是社区基金会未来发展的关键路径和灵魂，要基于现实情况，避免脱离实际、拔苗助长，成为僵尸或非法社区基金会。基本原则包括：

第一，社区基金会的动力源、生命源是以居民需求为导向，而且主要是本社区居民，这个根本目标不能改变。

第二，社区基金会的资金来源主要是本社区的资金，以及跟本社区有关系的利益相关方，包括企业。

第三，社区基金会的治理机制不能行政化，必须让居民成为社区基金会的主人，发挥他们的主体作用，以不同身份来参加，在居民认同的基础上发挥作用。



## 如何管理社区基金会<sup>①</sup>

虽然社区基金会的发起方包括村（居）委会、社区居民、企业等，但作为社区社会组织的社区基金会需要独立运作。方法包括：

(1) 通过控制捐赠方的捐赠资金量，保证话语权的平均，使各方有更多的参与度而不是一家独大；

(2) 可以通过选举产生社区基金会的理事会，制定科学的规章制度使理事会科学运作；

(3) 另外设立社区基金会的监事会，监督社区基金会的运作。



## 怎样运作社区基金会

### (1) 资金募集阶段

第一是参与捐款的广度，要改变传统上认为社区基金会的捐款人都是企业家或富人的想法，社区内的工薪阶层也可以成为社区基金会重要的捐赠者。

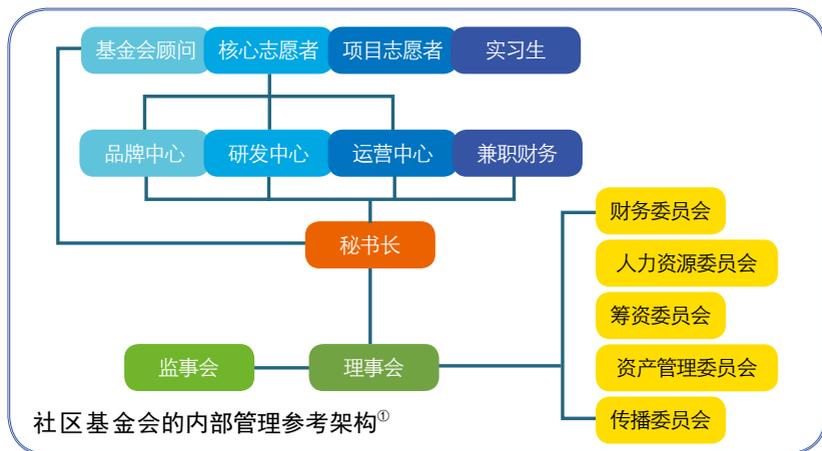
第二是参与捐款的深度，比捐款者从口袋中掏钱给社区基金会这一行为更

<sup>①</sup> 王勇. 社区基金会：未来社区的标准配备，你的社区成立了么？ [EB/OL], <https://mp.weixin.qq.com/s/xa7z52tpXcz7GiAhr6Nhr>

重要的是，要动员捐赠者成为解决社区问题的参与者和领导者，帮助捐赠人在共享捐款的同时，也分享知识、技能和网络，这样能根本解决被动捐款的问题。

### (2) 资金管理阶段

社区基金会通过何种渠道保值增值需要由多方利益相关者组成的理事会共同决策，并将资金管理情况定期向社区居民公开公示。基金会的理事会应当选择安全、合理、有效的途径让基金会的资产有所增值。或发展具有理财专业技能的志愿者，加入到社区基金会的资产管理委员会中，担任基金会的理财顾问。这也是社区居民参与基金会的方式之一。在社区基金会的资金实力尚不雄厚的时候，若干家社区基金会联合委托银行或市区慈善会等机构进行资金管理，也是可行的方式。不管采取何种方式，都需通过理事会的集体决策。



### (3) 资金使用阶段

社区居民的参与表现在通过何种方式可以享受到基金会为其带来的价值。社区基金会如何花钱与其他类型的基金会并没有本质差别，通常分为“运作型”和“资助型”两大类，前者由基金会直接运作项目或把钱给被资助对象，后者由基金会资助其他社会组织来提供公共服务。<sup>②</sup>

①王勇. 社区基金会：未来社区的标准配备，你的社区成立了吗？[EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/xa7z52tpXcz7GiAhr6Nhrw>

②中国社会组织杂志. 三步了解“社区基金会”[EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/N0pQe65bDXN3JMCCfA5vow>



## 怎样登记成立社区基金会

基金会属于社会组织的一种类型，其注册登记可参考社会组织登记指引。



## 参考案例

### (1) 仕版村：探索社区互助基金

仕版村位于伦敦街道西南部，面积约 4.46 平方公里，可明显分为住宅区、农田示范区和工业区三个片区。仕版的香蕉、大蕉曾经是远近闻名的农作物，更成为了社区营造的重要元素。2013 年，仕版村作为城乡结合社区的代表，成为顺德首批社区营造试点。2014 年伦敦社区营造项目入选区“社会创新重点项目”，仕版社区营造工作正式起步。2017 年，仕版村被评为顺德区社区营造（综合）示范点。

仕版村开展社区营造工作相对较早，也取得一定的成效，如联动村民保育民俗村史文化，开展口述村史、村史导赏，打造以邻里互动为主题的“薯粉节”；建立梦乡园芭蕉专业合作社，研发、生产、销售仕版特色蕉蕾茶，开发生态观光体验路线等。在社区营造取得成效的同时，仕版村积极探索可持续发展的造血机制——仕版社区互助基金，以及成立公益性社区社会组织“仕版村社区基金会”。

### 探索仕版社区互助基金

2016 开始，仕版村不断探索成立社区微基金——仕版社区互助基金。仕版社区互助基金的资金来源主要有两个方面，包括仕版梦乡园芭蕉专业合作社每月利润的 10% 捐赠，以及村民、单位、组织的捐赠及摊位义卖、募捐等活动创收。截至 2018 年 5 月，仕版社区互助基金有 12105.5 元，其中收入 13112 元，支出 1006.5 元。目前，仕版社区互助基金资助过的活动包括“集绿色能量，赏美丽仕版”快乐徒步暨新春派对活动、城隍诞义卖摆摊活动、“浓情端午 互助仕版”社区探访活动等，主要资助活动物资。

基金使用方面，通过 2018 年初向仕版村村民派发《仕版村社区基金主要用途调查问卷》，确定了仕版社区互助基金使用的主要方向以扶持社区弱势群体和改善社区环境卫生为主。此外，基金也会对经由“仕版村社区基金会”成

员讨论，决定对有利于村民的其他类型服务或活动进行资助。

2018年3月，仕版社区互助基金项目与广东省千禾社区公益基金会达成合作关系，将进一步完善仕版社区互助基金的章程和管理办法后，以挂在千禾社区公益基金会的方式，解决公账的进出问题。

### 成立“仕版村社区基金会”

2018年，在仕版社区营造项目组的协助下，仕版村热心村民自发成立了公益性社区社会组织“仕版村社区基金会”（非正式登记注册的基金会），通过整合社区公益资源，运用仕版社区互助基金支持社区公益组织、开展公益服务、解决村民最关注的公共事务，促进社区的可持续发展。

2018年5月开始，“仕版村社区基金会”不断招纳贤士，基金会成员及社区营造项目组通过在社会中公开招募，对热心村民进行访谈，积极寻找新成员。截至2018年6月，“仕版村社区基金会”成员达到12人，年龄层涉及老中青三代，既有在校大学生，也有家长、熟悉村史和村况的长者。成员的积极性、能动性较高，他们自己设计、制作基金会的logo、宣传物料，也会参与基金会活动的策划、宣传、执行。组织架构方面，“仕版村社区基金会”逐渐形成了宣传组、文娱组、行动组和后勤组的非正式的组织架构，正式的组织架构有待商议后出台。

目前，仕版社区互助基金及“仕版村社区基金会”不断摸索前行，将不断吸纳更多资源，用于社区，为建设更美好的仕版而努力。

（本文素材及图片由仕版村“两委”、顺德区北斗星社会工作服务中心提供）



2018年5月，“仕版村社区基金会”成员在城隍庙进行义卖筹款



## 发展社区文化，提升社区凝聚力

导语：社区文化的繁荣程度直接关系到社区的发展状况，影响着社区居民生活的幸福感。丰富的文化生活，对社区归属感和凝聚力的形成、社区综合竞争力的提高大有裨益。

### （一）开展社区文化活动

要求：立足居民需求和社区特色，充分发挥居民、社区社会组织能动性和创造性，积极开展艺文、教育等各类社区活动，提升居民生活品质。鼓励传承和弘扬优秀传统文化，维护公序良俗。



### 社区文化活动的定义<sup>①</sup>

社区文化活动是指社区内所有的成员，为满足求知欲望和精神生活的需要而开展的具有综合性、基础性、普及性、传统继承性的各类文化性活动。



### 社区文化活动的类别

文化活动涉及多种类别，部分类别要么互相包含，要么互相交叉，难以作出界限分明的划分，如户外活动、体育活动、文体活动、演艺活动、娱乐活动、文娱活动等。

结合顺德本地社区群众实际开展活动的情况，大致将社区文化活动分为教

<sup>①</sup>宋文辉. 城市社区文化建设中居民参与意愿研究. [D]. 苏州大学.

育活动、科技活动、公益活动、学术活动、文娱活动、体育活动、节庆活动。但在实际的社区生活中，文化活动并不局限于这几个类别，而是有更多的可能性：

类别	说明
教育活动	以党的政策学习为中心，包括理论教育、形势政策教育、理想教育、道德教育、纪律教育、爱国主义和革命传统教育在内的各种思想教育，如党建活动。
科技活动	以学习科技知识，进行发明、技术革新为内容的活动，包括生产过程中的科技活动和非生产过程的科技活动，如水力发电研究活动。
公益活动	以绿化环境、美化生活、服务群众、方便社会为宗旨的不计报酬的社会公益活动，如公益徒步、手绘墙活动等。
学术活动	以传播学术研究、教育为目的的活动，如读书会、论坛、讲座、演讲、知识竞赛等。
文娱活动	以文化娱乐为目的的活动，例如唱歌、跳舞、旅游、书法、绘画、集邮等。
体育活动	组织群众因地制宜地开展体育活动，同时增强体质，如篮球赛、广场舞、武术等活动。
节庆活动	围绕传统节日、传统文化而开展的庆典活动，如庙会、斋日、端午节活动等。



### 开展社区文化活动的重要意义

社区文化活动对于社区和谐构成，社区凝聚力和向心力的形成有很重要的作用；大力发展社区文化活动能够更好地满足群众多层次、多样化文化需求，发挥文化引导社区、教育群众、推动发展的功能；社区文化活动为社区群众提供了多种有意义的活动方式，使社区群众能够利用业余时间参与其中，并获得自身修养的提高。



### 策划社区文化活动一般流程

序号	步骤
1	发掘社区特色、寻找群众需求
2	确定活动主题、定位、目标
3	确定活动形式及内容
4	确定活动时间及场地
6	活动经费预算及人员安排
7	活动宣传
8	活动物料制作或场所搭建
9	活动现场执行
10	活动监督和评估
11	活动回顾
12	活动费用结算



### 如何保障社区文化活动的长久、有效开展<sup>①②</sup>

- (1) 突出主旋律，始终把突出思想性、寓教于乐放在首位，使社区文化活动始终保持积极有益、健康向上的发展态势。
- (2) 建立高素质的社区文化人才队伍，稳定骨干力量。对社区的文艺表演、科普知识、体育运动、娱乐竞技等方面的人才情况进行发掘和累积，分类建立人才档案。根据其特长，整合资源，发挥其带动作用，更好地开展社区文化活动。
- (3) 扩大社区文化活动的覆盖面。文化活动不能停留在一两次大型集中活动上，要向分散的群众自发的文化活动延伸，向社区家庭延伸，实现点面结合。
- (4) 提倡社区文化活动多样性。群众的精神文化需求是多样的、多层次的，因此社区文化活动要提倡百花齐放，力争使群众文化活动做到雅俗相融、老少皆宜、大小相通。
- (5) 丰富、创新社区文化活动的的内容，打造文化活动品牌。除了常规的

①吴秀芝. 浅谈如何开展社区群众文化活动 [EB/OL]. <http://www.chinaqking.com/yc/2017/778380.html>

②刘春丽. 如何开展社区群众文化活动 [J] 群文天地. 2012年第3期下:27

社区文化活动，如舞蹈、书法、篮球等，还应该发掘、当地社区特色，对社区文化进行提炼加工，不断创新，可围绕民间传说、故事、戏曲等群众有归属感和认同感的内容，创造出更多的新活动形式和项目，打造文化活动品牌。

(6) 引导多渠道投资来发展社区文化活动，除政府的资金、资源投入，可以广泛吸纳社会各界资源，如基金会、乡贤乡绅、企业等，创造良好的社区文化活动环境，完善社区文化活动设施、搭建各类社区文化活动平台。



### 如何调动居民、社区组织参与社区事务的积极性<sup>①</sup>

(1) 让居民、社区组织参与社区管理制度的制定，激发自主意识：让居民、社区组织成为社区的“立法者”，参与制定系列管理制度，让居民、社区组织感受到不是来自外部的管理而是内部的自我约束。在此基础上，强调制度面前人人平等，充分发挥制度的作用。

(2) 尊重居民、社区组织的智慧和创新精神：要大胆放手地发动居民、社区组织参与社区建设和管理活动，让居民在活动中受益，在活动中增长知识，在活动中提高参与意识，进而培养自我约束、自我管理的能力。

(3) 举办专题性强、针对性强的活动：现代家庭普遍非常重视孩子的教育问题，孩子的成长往往是家庭生活的焦点和重心，因此家庭、儿童教育活动能调动社区中家庭成员的参与；传统节庆、传统文化是社区群众所热爱的，尤其是老一辈和青年一代，因此传统节庆活动能调动这部分群众参与；在环境卫生问题突出的社区，群众对维护环境的活动有需求，因此开展环境卫生优化活动能调动他们的积极性。通过抓住这些社区的核心问题，开展群众关心的活动，是有效调动居民、社区组织积极性的手段。

(4) 借助有效时机，激发居民、社区组织的集体荣誉感：在他们积极参与到社区事务后，适当地给予鼓励，能有效保持居民、社区组织参与的积极性。

<sup>①</sup>任建文. 调动居民积极性 提高社区自我管理水平和[J] 领导科学论坛. 2015. 03. 08:10



### 参考案例

#### (1) 新松社区：“新松大舞台”引领友爱睦邻的社区文化

大良友邻项目自 2011 年在  
大良街道新松社区启动，一直  
推动建立友爱睦邻的社区文化。  
项目通过美食分享、休闲运动、  
创意手作等多元文化的形式，  
结合时令节日，充分发挥社区  
文化阵地和居民领袖的作用，  
引导居民走出家门与邻里进行  
互动。“新松大舞台”活动（以  
下简称“新松大舞台”）是当



中颇具特色的文化活动，活动每个季度开展一场，已经持续开展了 30 余场。无论是个人还是组织，上至八十岁下至三岁，每一场“新松大舞台”表演者都自发利用休息时间，合作编排具有基层文化艺术特色的节目，深受居民喜爱。

“新松大舞台”是社区活用文化空间，创建共享文化平台的产物。新松社区有 13 处公共文化设施，为居民提供了良好的悠闲、娱乐、休憩场所。我们常常在这大大小小的场地听到阵阵悦耳的歌声或是看到翩翩起舞的身影，很多组织或者个人平日自由的练习也引来了不少居民驻足欣赏。公共文化空间结合居民、组织的才艺与参与，“新松大舞台”就此诞生。每季度一次的定点定期开展，演艺组织、特长个人积极参与，固定节目结合即兴表演，“新松大舞台”逐渐成为居民口口相传的“社区节日”。

在这个“社区节日”中，居民逐步从“享受文化”转变为“参与文化”。第一次的“参与”，从“舞林萌主”儿童舞蹈队开始。“舞林萌主”儿童舞蹈队成立之初，几乎会参与“新松大舞台”每一次的演出，积累了一定的表演经验后，他们开始转向参与整个“新松大舞台”的活动策划。在社工的协助下，舞蹈队成员分工完成了活动策划、宣传、彩排、布置场地、表演节目等工作。有了一次的成功经验后，越来越多的居民参与到活动的前期策划和组织当中，在节目招募、人员通知、活动发动、主持排练等多个环节中都有居民参与的身影。

逐渐地，“新松大舞台”营造的不仅是一种才艺分享的文化，更是一种友

爱睦邻的文化。居民在这里交流才艺、闲聊家常，本异地居民在台上台下和谐相处，建立了一份专属青松社区的文化情怀，激发了社区活力，大大增强了居民对社区的认同感和归属感。

(顺德区启创青少年社工服务中心供稿)

## (2) 马冈村：用文化活动让马冈“造”起来

“马冈鸡仔饼”“冯氏六世祖祠”“端午龙舟赛”“红泉古井”“马冈版画”“马冈四大建设”……社工通过走访，发现不少村民总能如数家珍般说出村里的故事，让人感受到马冈村的发展与文化魅力。

从2016年开始，社工从收集到的马冈村文化资料入手，带动村民开展文化保育工作。在社工的协助下，村内的亲子家庭、青少年义工一起从马冈村地图出发，画出一个个古往今来在马冈村建起的新旧建筑，例如“冯氏六世祖祠”“万福里”“马岗书院”“马冈大桥”“南方医科大学”“白燕粮油实业”等。然后，由孩子、家长和义工一笔一画，将一个个建筑、节庆活动跃然纸上，涂鸦在小学的围墙上，借助颜色和线条，让更多人知道马冈村的人文魅力，也感受到村民对本村文化的认同。以此为起点，社工把本地文化保育工作与大众喜闻乐见的文康活动相结合，推行系列文化保育活动。

马冈村文化保育工作有三步：

第一步是“寻”。社工和热心年轻村民一起通过座谈、走访和翻阅文献资



“马冈印记”项目中，青少年骑行了解罗孝公园背后的故事

料，发现马冈村除了是一个宁静、翠绿的小岛外，还具有深厚的文化底蕴和浓浓的人情味。村内不同姓氏的祠堂传承着祖先训言和族人情感；每逢节日，来自本地坊社团组织的灯酒、庙诞、赛龙十分活跃；邻里间那份知根知底、守望相助的熟人情感依旧浓烈；村内流传着余义士世代后人为了袁崇焕将军守墓的忠贞故事。

第二步是“传”。为了让马冈村文化在地可见，社工通过开展“印象马冈”“导赏马冈”“穿越马冈”服务计划，组建文化保育组织。借助图文展示、摄影、走访街巷、分享参与等方式，让马冈村本地和外地的儿童、青少年及其家长一起亲身认识马冈村文化，了解不同古建筑或人物故事的背后所呈现的马冈精神。通过多次参加主题活动，部分参加者和义工们逐渐由“参加者”转变成“参与者”，他们积极参加往后主题活动的讨论，表达其对文化保育工作的看法和建议。

第三步是“承”。社工将挖掘有想法和行动力的年轻人，聚集他们成为马冈村文化的代言人团体，提高马冈村传统文化的知晓度，传承马冈村的文化与精神，焕发小岛活力。

(顺德区容桂街道鹏星社会工作服务社供稿)



## (二) 打造社区文化品牌

要求：鼓励乡村社区推进历史文化发掘活化工作，通过口述历史、搜集整理旧照片、修缮历史建筑、建立村史馆等方式，发掘和留存社区记忆。充分利用物质和非物质文化元素，发展具有本土特色的社区文化创意、旅游产品。



### 推进历史文化发掘活化工作

#### (1) 历史文化的定义

##### ① 历史文化活化是什么

历史文化是指过去社会活动中形成的，具有重要价值或生命活力因而得以积淀、保存、延续下来的，与现代文化一脉相连的文化总量，包括物质和非物质两部分。

活化历史文化则是指通过人的构思和企划，把这些荒废的场所、凋落的传统文、仪式和观念，经行重新的构建和包装，令其重新融入现代生活中并发挥积极作用和价值。

## ②历史文化的分类

类别	说明
历史建筑	如寺庙祠堂、特色古村落、祖屋故居
文化活动	如庙会、咏春、游龙、龙舟、开笔礼
节庆仪式	如端午节、春节、庙诞
价值观念	如敬老爱老、邻里互助、注重宗亲关系
传统技艺	如刺绣、糖画、龙舟说唱

## (2) 历史文化活化的一般方法

### ①深化传统文化资源转化研究

梳理和认定传统历史文化的脉络和价值，建立保护规范，找到历史文化资源传承发展、活化利用的途径、可交流平台，为传统文化的转型发展提供智力支持。

### ②建立传统村落活化营造策略

研究制定发展措施，一方面将原有的各种产业和地方特色赋予文化意义和价值，另一方面将具有魅力、独特的地方文化，透过营销概念予以商品化，赋予其实体与心理价值，提升市场的价值。

### ③健全村（居）民自主保护与发展机制

村（居）民是社区文化保护、活化与发展的主体，地方的魅力事实上是由于居住在这片土地上的人的魅力而产生出来的。可建立社区文化活化的咨询委员会，成员由政府机构成员、专业技术人员、社区代表、社区外部公众代表组成，目的在于有效引导、监管基层自治组织的实践，保障社会综合效益。

## (3) 历史文化活化的措施

### ①开展口述史工作<sup>①</sup>

口述史是以现代化手段（如录音、录像等）向提供历史见证的有关人员进

行口头调查，通常通过与当事人或与当事人有密切关系的知情人进行交流，或根据当事人的传记和回忆录，或根据当时大量的群众性回忆和流行的民歌、民谣等，进行各种专题的口述历史研究。

## A. 开展口述史的原则

序号	原则
1	不排除历史文献资料，在广泛了解历史文献资料的前提下，对采访者进行提问和引导，分析鉴别，便于更准确的把握口述史的准确性和真实性。
2	选题要普遍和典型，准确的选题对于整个口述历史的成败有决定意义，尤其选择题材重要、有学术价值但缺少文字资料的题目来做调查，是口述历史的重要任务。
3	以挖掘事实为原则，采取灵活的访谈方法，由于每个口述者的生活经历、文化层次、个性特点不一，采访交谈的方式也不可千篇一律。
4	本着客观的态度整理口述资料，切忌主观删改，遇到口述资料与文字资料相抵触时，应该两种观点都提出，以待进一步考证；不随意删除或替换口述者的词汇，保持原始性，也是对口述者和历史的尊重。

## B. 开展口述历史的操作流程

序号	流程	内容
1	选题确定	根据社区传统历史的特点和社区居民精神需求，找寻具有重要历史意义、社区居民共同经历、有共同记忆的选题，能填补社区历史部分空白的则更佳。
2	选择约谈	针对不同的选题，选择合适的口述者，既可以是当地政治、经济、文化、教育等方面的代表人物，也可以是一般见证者、参与者。
3	资料准备	要熟悉口述者的所有背景资料，尽可能搜集口述者的老照片、毕业纪念册、工作资料，或同时代一些有代表性的物品，有助于采访问题的设计及延伸，协助口述者回忆事件。
4	设计提纲	口述史的搜集过程从表面上看是采取聊天的方式，在口述者状态轻松的情况下进行，整个过程相对松散，但访问者一定要做到心中有数，要事先设计好提问提纲，适当引导口述者讲出需要的内容。

<sup>①</sup>百度百科. 口述历史 [EB/OL]. [https://baike.baidu.com/item/%E5%8F%A3%E8%BF%B0%E5%8E%86%E5%8F%B2/4514638?fr=aladdin#ref\\_\[3\]\\_968256](https://baike.baidu.com/item/%E5%8F%A3%E8%BF%B0%E5%8E%86%E5%8F%B2/4514638?fr=aladdin#ref_[3]_968256)

5	访谈方式	访谈形式有一对一的访谈,也有集体式的访问。对个人进行专访时,必须让口述者有畅谈的空间,尽量不要有第三者干扰,这样访问才容易进入状态。访谈时最好能站在口述者的立场来发问,注意语言使用,针对不同年龄、职业、性别、爱好的人要选用不同的切入点和兴趣点。访谈时要重视互动关系,访问者应仔细倾听口述者的语言,尽量不要轻易打断口述者的讲述。
6	整理归档	口述访谈最困难的是整理访谈纪录,因为口述者不会按照访问者所预设的方向一一陈述。可能会出现跳跃式的陈述,因此整理访谈纪录是一项重要工作。其次需要查证,例如口述者提到某人、某地、某年或某机构时,需要查到正确数据支持,所以访谈时,一定要将口述者所处时代的制度或人、事、物弄清楚,多加查证。

## ②建立村史馆<sup>①</sup>

A. 村史馆的概念: 村史馆是涉及一个村落的自然、历史和人文艺术的小型博物馆。

### B. 村史馆应具备的功能

功能	说明
陈列功能	展品陈列是村史馆的基础功能,但由于乡村条件所限,村史馆兼具陈列和保护物品、资料的双重功能。展现长期被忽视的村落历史,记录当地生产力发展、生活习惯演变过程。
传承功能	村史馆具有“存史、育人、团结、资政”的价值和功能。对文化遗产的保护不应局限于封存历史,而要记录动态的文化变迁,要具有更强的文化记录功能和文化传播功能,特别是对当地居民保护意识的培养、系列记忆工程的建设,成为本地文化遗产保护与传承的一条途径。
文化功能	村史馆是乡村文化的重要载体。记载了一个村落的生成、变迁、发展的历史沿革,是村落最宝贵的历史档案,是农村文化的溯源和载体。村史馆建设兼有农村文化的硬件、软件部分,村民在参观的同时,产生认同共鸣和情感共鸣。
乡村启蒙功能	村史馆所从事的传播和传承工作是社区公众教育体系中重要有机的组成部分。村史馆可以也应该成为一种乡村启蒙手段,教育村民认识、尊重、利用、传承和发展传统文化中的优秀部分。

<sup>①</sup>魏志龙、张雪琼. 村史馆建设在江西: 理念、实践与反思 [J]. 赣南师范学院学报. 2016年第4期

## ③恢复传统祭典、节庆活动

通过传统祭典、节庆活动的恢复,让居民了解地方长期积累的文化传统。操作方法包括:

- A. 邀请居民,特别是年长的居民回忆本地区的传统祭典、节庆,共商恢复优秀传统祭典、节庆相关事宜;
- B. 举办传统祭典、节庆恢复仪式,让社区居民共同参与;
- C. 邀请年长者讲解传统祭典、节庆的历史与故事;
- D. 举办传统祭典,邀请居民参与。

## ④撰写社区历史记录或书籍

进行乡土调查和历史探索,撰写出社区历史,让居民了解社区的发展。操作方法包括:

- A. 带领居民进行乡土调查和历史探索,梳理社区历史;
- B. 带领居民收集社区的传奇故事;
- C. 形成社区历史记录,或形成书籍;
- D. 举办首发会、读书会等,向社区居民推广作品。

## ⑤地方传统技艺传授

传承地方传统技艺,发扬地区传统技艺及精神,以期引起居民对传统技艺的重视,保育传统历史文化重要的部分,彰显文化,形成品牌。操作方法包括:

- A. 通过对社区走访调研,发掘社区内地方传统技艺;
- B. 在社区内外寻找该技艺的民间高手,通过志愿服务或合作形式,开班授课;
- C. 组织或寻找一些平台,让传统技艺得以向大众展示,如表演、展览、集会等形式;



## 开发文创及旅游产品

### (1) 开发文创产品

#### ①文创产品的分类<sup>①</sup>

文创产品可分为艺术衍生品、动漫电影衍生品、旅游纪念产品、博物馆产

<sup>①</sup>郝凝辉. 文创产品设计理论研究和实践探讨. [J]. 工业设计. 2016.09:73

品、特定主题纪念产品、传统符号文化产品六大种类。我们在社区中开发的主要属于艺术衍生品、传统符号文化产品两类。

### ②文创产品开发的原则<sup>①</sup>

序号	原则
1	文创产品的开发设计过程是文化符号转移的过程，是符号汲取、过滤、加工和转译的过程，即通过对原生载体的造型、材质、工艺、文化符号、精神内涵的提取，经过抽象加工，转译成具有现代审美、承载文化语言、兼具实用功能的产品。
2	文创产品设计的过程是情感同构的过程，可以理解为在传承原生载体的基础上进行情感化同构的过程，令文创产品带有情感温度。

### ③文创产品开发的一般流程

序号	流程	内容
1	产品开发计划制定	梳理社区内物质和非物质文化元素，制定文创产品开发计划、开发目的、开发周期、预算、销售渠道及人员配备等。
2	产品策划及设计	明确文创产品定位、名称、销售对象、价格及成本。根据需求对文化元素进行提炼、加工、重构，设计符合当下市场需要的、现代审美的、承载文化语言的产品。此过程需要不断的迭代、提升。
3	打样	综合考虑产品的成本、工艺、材料等要求，选择两家或以上生产商进行打样，并反复检视产品设计是否需要调整。在批量生产前确定最终样品。
4	大货生产	监督生产过程，确保生产商按照质量要求完成产品。
5	产品销售	根据产品特性，结合线上线下平台宣传，选择多种销售渠道。并记录销售数据，分析产品是否适合市场需求。
6	总结反思迭代产品	根据一段时间后的销售情况，总结产品优势和劣势，调整产品设计使其更符合市场需求，为之后的产品迭代更新提供数据支持。

①郝凝辉. 文创产品设计理论研究和实践探讨. [J]. 工业设计. 2016. 09: 73

## (2) 开发社区旅游资源<sup>①</sup>

### ①文化旅游资源开发的原则

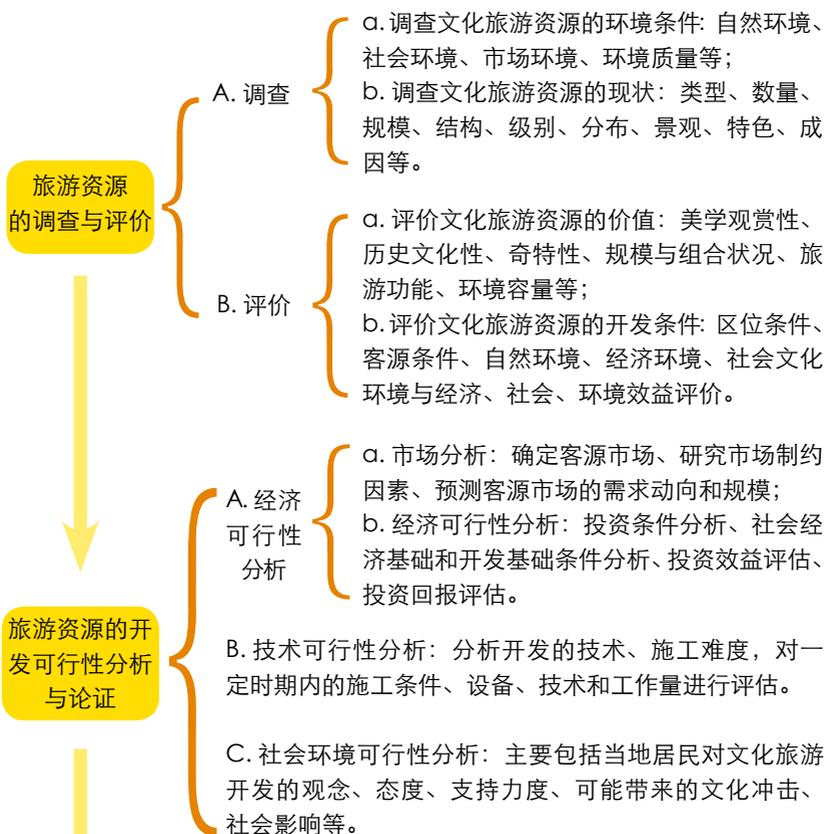
原则	说明
保护第一的原则	旅游资源是开展旅游活动、发展旅游业的物质基础，许多历史遗留下来的物质文化遗产，一旦毁灭便不能再生，即便仿造，意义也不同。坚持保护第一的原则，才能保证旅游资源的永续利用和旅游产业的可持续发展。
市场导向的原则	市场导向原则指旅游资源开发前要进行市场调查和市场预测，准确把握市场需求及其变化规律以及市场竞争状况，结合旅游资源特色，确定开发的主题、规模和层次。
突出特色的原则	在文化旅游资源开发过程中，应尽可能突出旅游资源的特色，增加吸引力，反映当地的文化。
经济效益的原则	旅游业是一项经济产业，经济利益是进行旅游资源开发的主要目的之一。应当对文化旅游资源进行“开发投入—产出”分析，确保文化旅游资源开发活动能够带来经济效益。要在充分了解市场的基础上，对文化旅游资源开发项目的可进入性、投资规模、建设周期、对旅客的吸引力、资金回收周期等方面进行细致分析；对各种不同类型的文化旅游资源进行统筹规划、分清主次，选择重点项目优先开发；要考虑资金、人力、物力等供给因素以及旅游需求的动态变化。
环境保护与社会效益原则	生态环境是文化旅游资源赖以存在的物质空间，文化旅游资源的开发要注意保护环境，把游客接待量控制在环境承载力之内，维持生态平衡。同时注重对社会文化的影响，遵守相关政策法规和当地的发展规划，不能危及当地居民的文化道德和社会生活。
综合开发原则	围绕重点项目，挖掘潜力，逐步形成系列产品和配套服务。可以拓展文化旅游资源开发的深度和广度，增添新项目、新特色，逐步建立健全食、住、行、购、娱等旅游服务和配套设施。

①吴国清. 旅游资源开发与管理 [M]. 上海人民出版社. 2010. 7

### ②文化旅游资源的开发内容与旅游项目

项目	说明
参观游览	一般文物古迹类的文化旅游资源具有较高的艺术与人文观赏价值，可供参观游览。
开展专项旅游活动	深入挖掘文物古迹类旅游资源的科学价值、历史文化内涵，开展专项旅游活动，如：寻根拜祖、修学旅游、历史考古等。
开展单项仿古娱乐活动	可以开展单项仿古娱乐活动，如文物复制、文物鉴赏、仿古乐舞、学习书法、绘画等。

### ③文化旅游资源开发的一般步骤



(接下页)

(接上页)

开发导向模式与定位策略的制定

根据资源导向、市场导向、形象导向、产品导向四种模式，制定相应的定位策略，以适应不同发展阶段的需求。

旅游规划与开发导向模式比较一览表

比较项目 \ 模式	资源导向	市场导向	形象导向	产品导向
核心概念	旅游资源的品质的把握	旅游市场需求的把握	旅游形象的整合与塑造	旅游产品与项目的把握
基本分异点	注重旅游资源分类和评价	注重旅游市场分析 and 定位	注重旅游的形象定位与推广	注重旅游产品与项目的策划
学科基础理论	地理学	地理学、消费者行为学	地理学、消费者行为学、市场学	地理学、消费者行为学、市场学、系统科学
规划方法与技术	定性方法	定性与定量方法的结合	综合的方法	系统工程的方法
文本内容与形式	资源评估 + 开发措施	资源评估 + 客源市场分析 + 开发措施	资源评估 + 客源市场分析 + 旅游地形象策划与传播方案 + 开发措施	资源评估 + 客源市场分析 + 旅游地形象策划与传播方案 + 项目策划 + 开发措施
发展阶段	起步阶段	初步发展阶段	渐进发展阶段	成熟发展阶段

设计开发方案

文化旅游资源的开发设计是在以上的基础上确定旅游规模和开发内容，拟定旅游区的空间布局、功能分区和总体艺术构图，最终制定文化旅游资源开发设计的总体方案。

实施开发方案

组织专业团队，依照开发方案实施，实施过程中遇变化可再分析论证，作相应调整，但不影响方案作大幅度调整。

市场反馈与方案的进一步修正

开发方案进入实施和运营阶段后，要根据市场的反馈和需求结构的变化，进一步优化原有的旅游设施与服务，形成旅游资源开发的良性循环。



## 参考案例

### (1) 马东村：发扬武术文化，聚人心，传乡情

随着电影《叶问》系列的热映，李小龙的全球魅力经久不衰，时下掀起一股“永春”热潮。叶问桃李满天下，而叶问师从顺德人陈华顺。永春拳一代宗师陈华顺（外号“找钱华”）是杏坛镇马东村人，年



永春拳弟子在相互切磋

老返回家乡顺德杏坛东马宁，将永春拳发扬光大，是传承永春拳武术的重要人物。马东村尚武崇德，有“永春拳之乡”的美称，永春拳武术文化被国家授予“中国体育非物质文化遗产保护与推广项目”称号。

每年重阳节，广东顺德陈华顺永春拳文化节都会在马东村举行，文化节由顺德永春拳武术总会牵头，联合马东村委会开展。每年的永春拳文化节都会吸引约 1000 名来自世界各地的永春拳武术爱好者参与，有的来自港澳永春分会，有的来自广粤湘等各地，当然还有来自马东村的永春拳弟子。加上前来观摩的外来游客、嘉宾，参加永春拳文化节的人数达 30000 多人。

2017 年 10 月 28 日，第九届广东顺德陈华顺永春拳文化节在马东村举行。当天，来自世界各地的永春门徒按照传统而庄重的祭拜仪式，上山拜祭一代宗师陈华顺，然后聚首一堂上台比武切磋，展示永春弟子的风采。比武参赛选手分为小学、中学、成人等多个组别，以套路表演比试为主。比赛项目包括小练拳、伏虎拳、寻桥拳、木桩等拳式。主办方强调，比赛不为分高下，而在于“知道自己的不足而勤练之，激励后学者”，从而更好地传承发扬永春拳。

时至今日，广东顺德陈华顺永春拳文化节已经举办了九届，成为了马东永春拳的文化名片。举办永春拳文化节，一方面可以对外塑造和展示永春拳的文化品牌，另一方面搭建了社区文化交流联谊的大平台，促进了马东村村民、永春拳武术爱好者之间的相互交流。

（顺德区星宇社会工作服务中心供稿）



## 改善社区环境，提升社区生活品质

导语：改善环境是社区营造的重要内容。美化社区环境，改善居民的居住生活条件，能够提高人们的幸福感、归属感，提高居民的素质。社区营造从景观改造着手，可以收到立即而明显的成效。

此外，社区产业的发展为社区提供了发展所需的共同资源，社区营造才可能有持续的力量，居民的参与也才会有持久的动力。

### （一）建设社区公共空间

要求：支持社区对老旧建筑或闲置场地活化再利用，鼓励居民、社区组织、企业等积极参与公共空间建设和日常管理，打造社区活动中心、邻里驿站、公共厨房、社区书院、社区文化展馆等多形式多功能的公共活动场所。



### 为什么要建设社区公共空间

#### （1）满足居民需求，增加互动交流

社区公共空间能够满足社区居民和社区团体的活动、聚会需求。另一方面，舒适、便利、多元的公共空间能够吸引居民自发聚集到这个实体空间里来，增加居民之间的互动和交流，维系居民情感，凝聚社区力量，也促进居民的身心健康。<sup>①</sup>

#### （2）缓解居民的压力

社区公共空间作为第三空间<sup>②</sup>，能让来源于家庭生活与职场生活中的压力得到释放，为社区居民提供一个舒适的放松空间，享受休闲的生活节奏。<sup>③</sup>

①改自徐美旻. 社区公共空间应该怎么设计? [EB/OL]. [https://mp.weixin.qq.com/s/dxoJAMKnW46\\_8gVBdhqExg](https://mp.weixin.qq.com/s/dxoJAMKnW46_8gVBdhqExg)

②第三空间是由美国社会学家 Ray Oldenburg 所提出的概念，区别于日常生活的第一空间与职场生活的第二空间，第三空间是人们休闲生活的场所，购物、运动、餐饮、聚会等都是休闲生活所能营造的第三生活空间。

③杨蓓. 基于“第三空间”社区化的品牌营销策略研究 [J]. 现代营销. 2017 年 03 期 :70



## 社区公共空间的类型

### (1) 按照社区需求划分

根据居民的需求，可以把社区公共空间分类，以下为分类和例子：

类别	说明
教育类	社区书院、社区文化展馆
娱乐类	公共厨房、公共健身室、舞蹈室
调解类	社区议事厅
综合类	党群服务中心、公园、社区活动中心、社区图书馆、邻里驿站、社区花园

### (2) 按照社区线上、线下划分

类别	说明
线下社区公共空间	包括祠堂、社区活动中心、公园等实体建筑
线上社区公共空间	包括网站、论坛、App 等线上公共空间



## 怎样建设社区公共空间

### (1) 进行社区基础调研

进行社区基础调研，了解社区的文化、人口、设施，社区居民的生活习惯、生活轨迹、社区情感需求等。

### (2) 制定社区公共空间建设方案

进行社区基础调研后，记录下对居民生活、社区情感上重要的，有利于历史文化遗产的，加强居民凝聚力的空间、路径等，并制定具体社区公共空间建设方案。方案可以由社区“两委”、社区居民、外部专业力量集思广益，共同制定。

### (3) 发动社区力量参与建设社区公共空间

社区“两委”主导，联合热心居民、社区组织等社区内部力量、社区外部

力量建设社区公共空间。“建设”可以是出资建设外部建筑物，也可以是共同布置、装饰建筑物内部等。

### (4) 建设社区公共空间的注意事项

#### ①注重留白和模块化<sup>①</sup>

社区公共空间的设计应该注重留白和模块化，对于社区公共空间的设计不应该“一步到位”。因为居民之间的关系是不断成长的，在社区成长的不同阶段，居民对公共空间的要求会因为阶段的不同而增减发生变化，所以设计上的模块化和留白非常重要。

#### ②注意“适老化设计”<sup>②</sup>

随着社会老龄化程度加剧，老年人已经成为社区公共空间的主要适用人群之一，所以建设社区公共空间时要注意“适老化设计”。例如社区公共空间建立在居住区附近的话能够提高近便性，方便老年人出行；健身器械区的设置需考虑光线环境，考虑老年人的锻炼强度、方式、锻炼时的社交需求等；考虑散步通道的便利性与无障碍通过性；儿童活动场地需注重设立休息区、洗手间等。



## 怎样管理、运营社区公共空间

### (1) 谁来管理运营？

社区公共空间的管理、运营人员可以是物业服务企业、专职人员等社区外部人才、外部社会组织等，也可以是社区内的社区社会组织，社区领袖、社区志愿者等社区内部人才。

<sup>①</sup>徐美伢. 社区公共空间应该怎么设计? [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/2Z0-P4wkdHfxPIIzWouJ0Q>

<sup>②</sup>周燕珉. 社区公共空间需要更为细致的“适老化设计” [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/p5b7DJiHbCjJfCq5ns9qjg>

## (2) 怎样管理运营?

### ①社区公共空间的硬件管理

类别	说明
公共性维护	A. 请专职人员或志愿者定期打扫清理, 维护公共空间的环境整洁。 B. 向公众开放, 保证社区居民能参与、使用社区公共空间。
安全性维护	A. 建立以安全管理组织体系、安全管理制度体系、安全管理应急预案体系、安全管理指挥体系为基础的安全管理模式。 B. 定期对公共建筑进行修缮, 更新健身设备、桌椅等公共设施。

### ②社区公共空间的“软件”运营

- A. 策划、组织活动来汇聚人气触发空间活力, 保证公共空间的使用率。
- B. 坚持公益性的运作, 保证公共利益, 同时可结合商业的手段来运营, 促进收支平衡。
- C. 建立良好的管理运营机制与培育良好的社群文化。



## 参考案例

### (1) 霞石村: 返璞归真, 以物聚情——霞石民间生活体验馆

霞石村拥有多年的发展历史, 随着社会的发展, 中青少年外出工作或学习, 与村内长者沟通渐少, 故对霞石村的发展历史了解甚少。霞石村内仍保留着华生园、庙宇文化等特色人文文化, 村民担心会出现“文化断层”的现象, 希望有一个平台或载体能够展示霞石村的人文历史发展, 传承文化。

#### 带动村民讨论公共议题

在日常走访及外展活动中, 社工注重发掘对社区文化有兴趣的村民、社区组织成员等, 并以社区文化为公共议题, 邀请村委会代表、热心村民开展集思会, 讨论如何利用村内现有的资源搭建平台, 展示社区人文文化。经过多次讨论, 最终决定利用霞石村民众俱乐部的场地, 同时在社工的协助下, 村民主动联络外部资源, 成功获得了伦教街道农社局的支持, 在场地内增设霞石民间生活体验馆, 收集旧物, 以物聚情。

#### 成立委员会, 带动建立体验馆

在社工的引导下, 村民们在多次讨论过程中热心发言、积极参与, 并初步组建了“霞石民间生活体验馆决策咨询委员会”(以下简称“委员会”)。目前委员会有8名成员, 就生活体验馆的日常运营进行讨论、协商。委员会成立后, 成员多次讨论生活体验馆的旧物收集、装饰等工作。委员会经过与社区内的霞石善祥学校合作, 动用自身的非正式资源网络, 发动身边的人一起参与旧物收集, 在短短的2周时间内, 生活体验馆内的婚庆区、生活区、文化区、体验区等区域内摆满了各式各样的旧物。

2017年3月18日, 伦教2017年国际社工日活动暨霞石社区营造嘉年华顺利开展, 活动吸引了500名村民前往参与, 集合了不同的社会组织推广社会服务, 同时也宣传、推广了生活体验馆。社会多方都对委员会的努力作出了肯定, 不少村民反映生活体验馆是一个能让青少年了解过往风土人情的平台, 也是一个能让中老年人回味过去生活, 体味人情的地方。

#### 结合社区教育

委员会还利用生活体验馆作为社区教育、文化推广的平台, 获得2017年顺德区社会建设“众创共享”计划资金扶持, 开设老手艺体验课程。通过开展剪纸、印拓、编织、竹编等课程, 村民前来生活馆参与社区活动, 了解及学习老手艺, 同时增强了互动与交流。霞石民间生活体验馆成为了集展示、聚情、社区教育等功能于一身的公共活动空间。

(顺德区伦教街道星光社工服务中心供稿)





## (二) 开展社区美化活动

**要求：**鼓励借助规划师、建筑师、设计师等专业力量，发动居民、社区组织等主体积极参与，开展社区环境改貌活动。加强对公共空间净化绿化美化，合理利用社区荒地、阳台、屋顶等处所改善社区空间景观，开展社区沙井盖、垃圾房、遮挡墙等地（物）的微更新行动。提高居民的环保意识，开展形式多样的社区生态环境保护活动。



### 开展社区美化活动的一般原则

类别	说明
以人为本原则	在设计、美化公共设施、绿化景观时，要以人体的舒适尺度为标准，充分考虑居民的日常生活习惯，营造宜人的社区生活环境。
公众参与原则	开展社区美化活动时要让公众有效地参与到活动当中，倾听公众的意见，充分尊重公众意愿，保障公众利益。
节能环保原则	可以开展一些节能环保的社区美化活动，例如收拾垃圾并进行垃圾分类、清洁街道、净化受污染的水体、增加景观性的绿化带等，开展社区美化活动时尽量运用节能环保的材料。
经济实用原则	要充分利用活动经费，遵循“实用、实惠、耐用”的原则，做到“粗材精做”，做到所需施工材料本地化、经济化。



### 美化社区的一些方法

#### (1) 活化“五边地”

“五边”是指路边、村边、树边、河边、地边，“五边地”大多闲置，垃圾乱堆放，滋生蚊蝇，环境卫生差，杂草丛生，对周边居民群众造成安全威胁。可以发展社区志愿者队伍，利用各方资源把“五边地”活化为花园、菜园、儿童乐园、停车场等，并通过公共活动，促进居民参与。

#### (2) 建设社区花园

社区花园（Community Garden）是以社区绿色空间为载体，以公众参与为主要力量，旨在调动社会各层面积极参与社会公共事务，倡导绿色生活，是生态文明建设在社区的缩影。社区花园需要系统规划，保证其景观性、系统性、生态友好性，其最终目的是社区自治。发展社区花园的一般方法：

- ①寻找社区闲置的公共用地；
- ②结合植物特性和场地特点，因地制宜种植树木、花卉、蔬菜等植物；
- ③运用有美感的绘画、装饰、装置等，美化花园环境；
- ④开展菜园认领、亲子乐园、自然学堂等公共活动，打造居民的活动空间，促进居民参与；
- ⑤制定社区花园运营规则、说明指示牌等，建立可持续发展的管理模式，调动居民参与社区花园的管理；
- ⑥邀请专业人士、组织对社区花园、居民进行专业指导；
- ⑦通过买卖社区花园农作物、产出产品等，发展社区经济，作为社区花园运营的资金支持，促进社区花园的可持续发展。

#### (3) 发展“可食地景”

“可食地景”（Edible Landscaping）是用设计生态园林的方式去设计农园，让农园也变得富有美感和生态价值，是发展社区花园的一种方法。可以在社区的阳台、屋顶等公共用地打造又可食又可观的景观，同时开展自然教育、动员居民共同维护等，促进居民参与，营造和谐氛围。发展“可食地景”的技巧：

- ①结合植物特性和场地特点种植蔬菜和花卉。
- ②根据蔬菜种类和颜色按照一定图案列队排开，搭架子、高罐子可以使绿色空间变得立体生动。
- ③可利用阳台或屋顶搭建一片绿色空间。
- ④切分区域，按社区居民命名设计及主责维护。

#### (4) 社区微更新行动

在条件允许的情况下，可以开展社区微更新行动，例如进行井盖彩绘、创作壁画、改造公共椅子、打造垂直农场等活动。



## 开展社区生态环境保护活动

### (1) 搭建环境保护保育框架

- ①以解决环境问题、爱护环境为导向。
- ②动员社区居民、社区企业、环保组织等利益相关方共同参与环境保护保育，促进公众参与。
- ③明确各利益相关方的责任配置，制定议事制度和行动策略，实现“共同但有区别的担责”的公众参与。

### (2) 建立监督机制、奖惩制度

建立监督机制、奖惩制度有利于提高各方的自觉性，增加各方的积极性，推动各方参与社区环境保护。

### (3) 建立合作伙伴关系

挖掘、发挥社区社会组织、环保组织等相关方的公益性以及私营部门的趋利性，建立合作伙伴关系，使社区环境保护更有效率和可持续发展。例如与社区企业、商铺建立合作伙伴关系，企业、商铺在参与环境保护保育，履行社会责任的同时也提高了知名度与美誉度。

### (4) 建立参与式议事机制

建立参与式议事机制，让社区各方参与到社区环境保护的议事中，有利于听取各方需求，增强决策的正当性。

### (5) 加强社区环境保护教育

加强社区环境保护教育，培养社区居民、社区利益相关方的环境责任意识，有利于更好地动员参与社区环境保护。

- ①引入专业力量：引入环保方面的专业社会组织、专业人士等专业力量，在社区里开展环保教育活动。
- ②针对特定群体开展活动：与学校、企业、社区社会组织等组织合作，针对学校学生、企业员工、社区社会组织成员等具有一定数量的特定人群开展活动。
- ③面向公众开展活动：在社区内面向社区居民开展普及性或专业性的环境保护教育活动。



## 参考案例

### (1) 霞石村：多元参与，共建共营，探索建设社区花园

伦敦街道霞石村的生态环境良好，但村内的闲置用地、村民家中的阳台、花基等存在卫生隐患，霞石村委会需要耗费大量的行政力量去解决社区环境问题。社工发现，村民有改变环境的意向，且喜爱种植蔬果，但缺乏相关的知识及技巧。于是，社工把村民兴趣与社区环境相结合，协力建起了社区花园，开拓社区营造的新方向。

2017年，霞石村开展了社区生态环境教育、社区公共空间景观改造等社区营造项目。社工在与霞石村“两委”、村民代表协商后，引入“社区花园”和“可食地景”概念，利用村内闲置的公共空间，推动村民参与，深化开展公共空间改造计划。社工通过开展宣传活动、拜访重要的社区组织，获取社区资源资讯，挖掘了关注社区环境的村民，组建了社区花园建设委员会（以下简称“委员会”）。

#### 参与式协商规划阶段

委员会成员定期开展集思会，共同商议社区花园的选址标准、运作模式等。经过学校、家长、村民、社工等多方多次的协商，最终选出霞石善祥学校作为社区花园的第一个试验点，一方面推动学校进行社会参与，另一方面利用学校的示范作用，宣传推广社区花园概念。委员会接着引进外部资源，邀请景观设



霞石善祥学校社区花园试验点



村民在参与社区花园的建设

设计师就学校的实际情况进行设计，并对设计图提出修改建议，经过多次商议及修改，最终确认社区花园的效果图。

#### 分工协助阶段

委员会成员根据社区花园效果图以及各自的资源网络进行分工协作，分别负责收集废旧轮胎、废旧奶粉罐，购买红砖、泥土、植物等，顺利完成前期的准备工作。社区花园试验点的建设分为基础设施建设、种植和景观摆设三个阶段。基础设施建设阶段，通过亲子活动，引导孩子们为轮胎、奶粉罐上色，家长们负责除草、松土；种植阶段则全员参与；景观摆设阶段则由设计师指导进行。目前，霞石善祥学校社区花园试验点主要由学校的学生和家长进行维护，并把每周五下午定为“除草日”，在花园内进行除草、种植等。

霞石善祥学校社区花园试验点的建设，让村民在其中学习到如何协商，如何参与社区事务，提高了对公共空间的关注以及社区参与的积极性，加强了村民之间的互动联系。

目前，社区花园建设委员会总结霞石善祥学校社区花园试验点的建设经验，开始着手参与建设“大花园”——霞石社区花园。社工也积极联动资源，成功引入华南农业大学风景与园林设计学院的专业团队，为霞石社区花园的建设注入专业力量，协力建设多元参与的美好生活空间。

(顺德区伦教街道星光社工服务中心供稿)

### (三) 联动企业共建社区

**要求：**找准村企结对共赢点，支持企业发挥资源优势，在社区特色经济发展、基础设施建设及环境改善、公益慈善活动开展、富余劳动力吸纳、议事决策咨询等方面，提供资金、信息、人才、技术、管理经验等帮扶，履行企业社会责任，提升社区经济水平和居民生活品质。



#### 找准社区与企业结对的共赢点

##### (1) 换位思考，摸清企业需求（知彼）

企业产生与社区结对的需求可能来自市场的推动力、核心竞争力的建立等方面，根据市场的竞争环境寻找企业的真正需求，有助于社区分析与企业共同的潜在利益，实现合作共赢。

实施步骤：

- ①从企业的战略角度来思考是否有与社区结对的需要，并事先预测结对后的潜在风险与利益。
- ②确定选择合作企业的标准，评估潜在的候选企业。
- ③与企业正式建立结对关系。
- ④维持和精炼关系，包括加强合作或解除与部分企业的合作关系。

##### (2) 发掘特色优势，找准自身定位（知己）

- ①了解社区居民的需求
- ②进行社区内资源调研
- ③整合资源，实现资源与需求对接

##### (3) 确定结对方式，实现优势互补（共赢）

企业往往具有商业化的管理技巧和市场化的运营手段，这些专业技能可以有效带动社区的经济的发展。社区在选择合作企业后，应尽快确定结对的方式，实现优势互补。



## 社区与企业结对的方式

包括但不限于以下方式：

(1) 直接捐赠。通过开展“送温暖、献爱心”等活动，对公益性项目进行定向捐赠，帮助村（社区）解决村（居）民的生活、医疗、养老、教育等实际困难。

(2) 议事决策。发挥现代企业的先进管理经验，通过参加村（社区）的议事监事会等议事咨询机构，为村（社区）产业发展、环境治理、社会民生事业等提供意见和建议。

(3) 投资合作。按照市场原则，在同等条件下优先通过投资建设、合作开发、参股联营等多种方式，参与村（社区）的“三旧改造”“村级工业园区”改造、闲置物业改造活化等经济发展项目。

(4) 定向帮扶。一是结合企业用工需求，开展定向式职业技能培训，吸纳农村富余劳动力就近就业，帮助农民提高工资性收入。二是通过直接捐款或捐送物资的形式解决或缓解社区内居民的生活困难问题。

在公益事业上，实现社区与结对企业联办。结对单位注重发挥本单位的资源优势，积极献计献策，在人力、物力、财力等方面发挥自身优势，积极支持社区搞好公益性事业建设，帮助社区不断提升服务水平，同时提高企业形象，实现共赢。



## 确定和选择合作企业的标准

(1) 确定合作关系，就是在一定的标准下，寻找合作对象，建立、实施和维护合作伙伴关系的过程。

(2) 与企业合作没有固定不变的模式。因合作的目的和内容不同，模式也会发生变化。因此，只要能互惠互利，达到双方的预期目标即可。

(3) 企业往往具有趋利性，因此，在合作过程中要明确并牢记双方的合作目标、底线与原则，并在实际合作的过程中使其不断优化。

(4) 不忘初心，牢记合作目标，要考虑与企业合作后产生的效益和效果，注重发展的方面。

①底线要求：硬指标和合作目标不能变

## ②发展三原则

原则	说明
效益原则	不仅是经济效益，还有社会效益，衡量结构是否合理要看效益如何；要坚持以生态文明为统领，不能因片面追求经济效益而破坏了社区环境。
协调原则	社区内部各个环节、各个部门是否相互适应、相互促进的原则。
本土原则	应该根据本土需求来发展。同时，社区应鼓励企业的员工融入居民生活中，让企业能在社区中找到归属感和责任感，从而促进社区的可持续发展。



## 组建“乡村振兴促进会”

“乡村振兴促进会”一般由7至11人组成，促进会会长一般由村（社区）党组织的领导担任，并吸引社会热心人士、企业代表、村民代表、社会贤达等参与，负责统筹协调、组织实施村企结对共建活动。

## （四）探索发展社区经济

要求：挖掘社区环境、产业、文化等优势资源，发展乡村旅游、休闲农业、文化创意产业以及城市社区服务业，鼓励创办合作社、商业互助机构、社会企业等具经济属性的社区组织。鼓励和支持社区经济组织为困难人员、残疾人员、刑释人员等弱势群体提供工作岗位，促进其回归社区、融入社会。



## 通过调研发掘社区内的优势资源

通过走访、访谈法、问卷法等方法，调研社区资源，包括生产类资源、生活类资源、环境资源、传统文化、社区管理、隐性资源等。有效合理的调研，

有助于充分挖掘社区内的资源，避免做出草率决定，实现优势最大化。

### (1) 调研要点

①调查社区资源的环境条件：自然环境、社会环境、市场环境、环境质量等；

②调查社区资源的状况：类型、数量、规模、结构、级别、分布、景观、特色、成因等。

### (2) 进行资源优势评估

①评价社区资源的价值：美学观赏性、历史文化性、奇特性、规模与组合状况、旅游功能、环境容量等；

②评价社区资源的开发条件：区位条件、客源条件、自然环境、经济环境、社会文化环境与经济、社会、环境效益评价。



## 常见的几种社区产业

种类	旅游产业	休闲农业	文化创意产业	城市社区服务业
内容	通过旅游产业带动周边产业的发展。	利用农业景观资源和农业生产条件，发展观光、休闲的一种新型农业生产经营形态。	以产品或服务的形式创造、生产与商品化具有文化概念的内容。	为社区内的弱势群体提供福利服务；为普通居民提供便民利民的日常生活服务；



## 发展社区特色经济

### (1) 特色经济是什么？

特色经济，就是在一定区域范围内，依托区域的优势条件和现有资源，开发特色产品，培育特色产业，并形成带有区域特色和可持续发展能力的地方经济，从而推进区域经济的整体发展。换言之，只要是当地特有的，在一定范围之内其他地方没有的或没有这么好的，都是特色经济。

### (2) 如何发展社区特色经济

#### ①立足自身实际，从差异中找特色优势

以自身特色为依据发展社区经济。比如有历史文化的就发展文化旅游产业，有工业基础的就发展工业，有农业基础的就发展农业。例如：依托滨水沿岸资源，可以发展水生态休闲旅游、亲水地方风味餐饮和水乡小镇观光农业等具有岭南水乡特色的产业。

#### ②集中一点，重点突破

要想发展好社区特色产业，必须集中力量发展一个特色亮点，而非“面面俱到”。只有将有限的资源集中在一处，才能深入地发掘社区真正特色，将特色做大做强。

#### ③发展特色产品，打造特色品牌

特色产品是指在长期的市场机制下，形成的具有独特品质优势的区域性产品。按照社区不同的特色经济推出相应的产品，加强宣传，有助于形成社区特色品牌，推动社区经济发展。

#### ④打造产业化特色社区

特色产业是区域内特色资源、特色产品及特色技术手段多因素综合而形成的一个产业系统，它集中了区域优势，因而也最能体现区域经济特色。

#### ⑤特色产业的遴选原则

原则	说明
超前原则	即定位几年后的市场，以开拓未来的市场，引导未来的消费潮流为目标来选择最有潜力的特色产业。
开放原则	产业的发展不能只局限于社区，要放眼国内乃至全球大环境，保持开放的理念，开发独特的产品。
可持续性原则	特色产业的发展还应考虑到时间、空间及社区自然环境的可持续性。在追求经济效益的同时，还要注重社会效益与环境效益的协调发展。

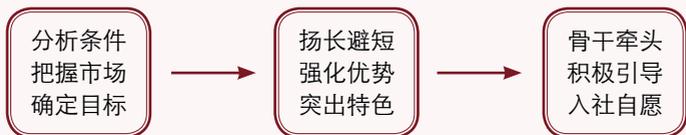
#### ⑥不断创新，注重科技在特色经济中的重要作用

特色产品市场的竞争，实际上是品种、质量的竞争。在某些产品中，要注重打造特色科技，才能从根本上改变特色经济处于起步阶段的状况，促进产业升级。



## 如何创办农民专业合作社

成立合作社的前期准备示意图



### (1) 创办农民专业合作社的方法<sup>①</sup>

①分析条件，把握市场。综合分析本地自然地理环境和传统农业发展历史，理清发展特色农产品的自身优势；根据市场需求信息，有针对性地开发、培育自身特色农产品，形成竞争优势；将自身的产品优势和市场需求有机结合起来。

②扬长避短，强化优势。创办农业专业合作社既要认识到自身的优势和长处，又要认清自身的困难和不足。

③立足主业，突出特色。一个地区的农业种类可能多种多样，但总有一种占据主导地位。立足主业，突出特色，这样更容易通过“借势”而得到关注和支持。

④“能人”发起，众人响应。“能人”是指农村中有经营经验、管理能力、熟悉市场、办事公道的人才，在推动农民专业合作社中起带头作用。

⑤宣传动员，积极引导。通过宣传栏、微信公众号、微博、网站等渠道积极宣传农民专业合作社，通过社区公共活动等方式积极动员农民成立农民专业合作社。

⑥入社自愿，创造条件。只有在农民自觉、自愿的基础上建立的专业合作社，才能充分调动农民的积极性、主动性和创造性。另外社区各相关方也要积极为农民专业合作社创造条件、形成合力，提供支持。

### (2) 农民专业合作社成立流程<sup>②</sup>

①有符合《中华人民共和国农民专业合作社法》规定的章程、组织机构；有符合法律、行政法规规定的名称和章程确定的住所；有符合章程规定的成员

<sup>①</sup>徐麟辉、张克非、刘凤会. 怎样办好农民专业合作社 [M]. 甘肃人民出版社. 2013

<sup>②</sup>资料整合于《中华人民共和国农民专业合作社法》和如何成立合作社? [EB/OL]. [https://mp.weixin.qq.com/s/CTL6WDDX\\_GN46py3Hj7Yxw](https://mp.weixin.qq.com/s/CTL6WDDX_GN46py3Hj7Yxw)

出资；有五名以上符合以下条款的成员：

A. 具有民事行为能力的公民，以及从事与农民专业合作社业务直接有关的生产经营活动的企业、事业单位或者社会团体，能够利用农民专业合作社提供的服务，承认并遵守农民专业合作社章程，履行章程规定的入社手续。具有管理公共事务职能的单位不得加入农民专业合作社。

B. 农民专业合作社的成员中，农民至少应当占成员总数的百分之八十。成员总数二十人以下，可以有一个企业、事业单位或者社会团体成员；成员总数超过二十人，企业、事业单位和社会团体成员不得超过成员总数的百分之五。

### ②农民专业合作社成立的准备工作

准备工作	具体内容
发起人酝酿	A. 酝酿讨论组建成立合作社相关事宜
	B. 寻找五户以上相同产业人员
农业局咨询	A. 说明组建合作社应具备的基本条件
	B. 提供组建成立合作社所需要的资料样本
	C. 告之成立合作社有关程序
发起人筹备	A. 确定合作社名称
	B. 通过合作社章程、制度
	C. 选举产生理事会、监事会
	D. 决定股金份额、筹集股金

### ③成立农民专业合作社的五个步骤



#### ④成立农民专业合作社的常见问题

##### A. 农民专业合作社注册成立时需要验资吗？

合作社法对合作社注册资金没有明确规定。合作社可根据自己的情况确定注册资金。

##### B. 农民合作社注册资金和纳税有关系吗？

合作社日常纳税与注册资金没有关联。农民专业合作社的注册资金的多少只与印花税的缴纳有关，与其他税种无关。



## 如何创办社区社会企业

### 如何创办社区社会企业

#### (1) 如何创办社会企业

不同于传统的企业，社会企业是使用商业手段来解决社会问题的企业。社会企业在盈利的同时，也在为减少社会的不公平、促进社会和谐发展做贡献，如为弱势群体提供就业岗位、提高公共服务的质量水准等，积极改善着社区或社会现状。

##### ① 寻找好的创意

找到一个好的创意是打造社会企业的第一步。好的创意可以从自身的兴趣入手，找到其与社会当下需求的结合点，并在此基础上形成。

##### ② 制定商业计划

在创意的基础上制定条理清晰、切实可行的商业计划不仅有助于确定创业所需的资金情况，还有助于找到合作伙伴与赞助商。

##### ③ 组建优秀团队

优秀的团队是确保商业计划顺利执行的关键。优秀的团队是由拥有共同目标的多方共同构成的。因此，在招募队员时要充分了解双方的意愿，并坚持有能力、有责任感、有合作意愿三个原则。

##### ④ 增强执行力

对于一家社会企业而言，创意固然重要，但成功与否还取决于执行力的强弱。通过执行力将创意做成产品，实现从理念到现实的蜕变，才是成功企业的最有力的证明。

增强执行力，主要从两个方面着手：一是提高专注度，即学会优先处理最重要、最迫切的事情；二是增加紧张度，集中精力投入工作，对重大问题做到快速反应，不要拖延。

#### (2) 如何登记注册

社会企业按工商流程办理登记，详细可登录顺德区市场监督管理局网站：<http://scaj.shunde.gov.cn/new/list.php?Sid=3&fid=7160649>

#### (3) 如何申请顺德社会企业认定和资助

详细了登陆佛山市顺德区市场监督管理局信息网：<http://www.shunde.gov.cn/scaj/index.php>



## 参考案例

#### (1) 仕版村：成立梦乡园芭蕉专业合作社，探索可持续发展的社区经济

伦教街道仕版村有着“广东省农田示范区”的称号，在这片土地上，还孕育出了仕版香大蕉。在老仕版人的心中，香大蕉不只是仕版四大农作物之一，还因为口感佳曾销往珠三角各地的历史承载了让人自豪的记忆。在工业化和城市化的冲击下，仕版村的传统经济和文化逐渐没落，仕版香火蕉产业也慢慢凋零，村民的社区归属感和自豪感大大下降。为重拾对土地和农耕文化的记忆以及对当地生态资源的珍视，创造社区新价值，仕版村8名热心村民建立了仕版梦乡园芭蕉专业合作社。

#### 培育孵化合作社

社区营造项目组首先与热心村民、农户蕉农进行面谈，了解他们发起合作社的



仕版梦乡园芭蕉专业合作社产品——蕉蕾茶

意愿。经过了多次的动员大会，与村民共同探讨如何开展生态经济项目、生态经济及合作社的意义等，确定了合作社的发起人。然后，正式成员大会上，社员们共同商谈完善管理制度、组织架构、运营方式，以及确定了组织的愿景、使命、目标、宗旨，并于2017年1月成功注册合作社。除了会议外，社员们还会进行共同劳作和外出学习，增强团队的凝聚力。

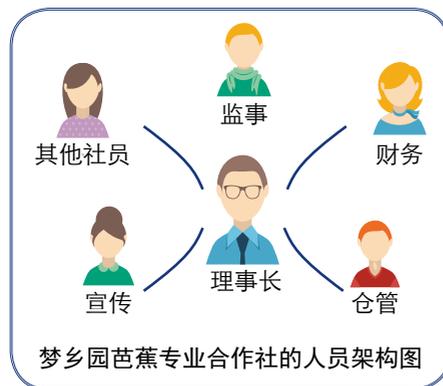
### 梦乡园芭蕉专业合作社的培育流程

- 1 **面谈村民：**  
了解村民对于生态经济的想法，并引导其加入合作社
- 2 **动员大会：**  
共同商讨生态经济的意义及合作社的意义，确定最终加入的村民
- 3 **正式成员大会：**  
社员共同商讨合作社的章程、工作内容、愿景等，选出人员架构，并由理事长主导，定期开展会议，保持沟通
- 4 **集体行动：**  
共同打造公益蔬果园、研发蕉蕾茶、接待生态体验团，同时定期进行团建团聚
- 5 **社员培育工作坊：**  
创造平台，调动社员们外出学习参访，以及外出摆摊宣传，培育他们的学习和销售等能力
- 6 **理事长培育工作坊：**  
培育理事长开会、组织、领导等能力，由理事长带头，引导合作社自主发展

经过社员们的多次会议讨论，确定了梦乡园芭蕉专业合作社的愿景是“以合作社的力量带头，带动村内更多力量关注和参与仕版村生态保育，令仕版变成美好的家园”；使命是“推广仕版村，提高仕版村的知名度”；目标是“保育和发展仕版村生态经济和文化”；宗旨是“让人们共享乡村和谐美好生活，重温原始质朴情缘”。

#### 合作社的运营

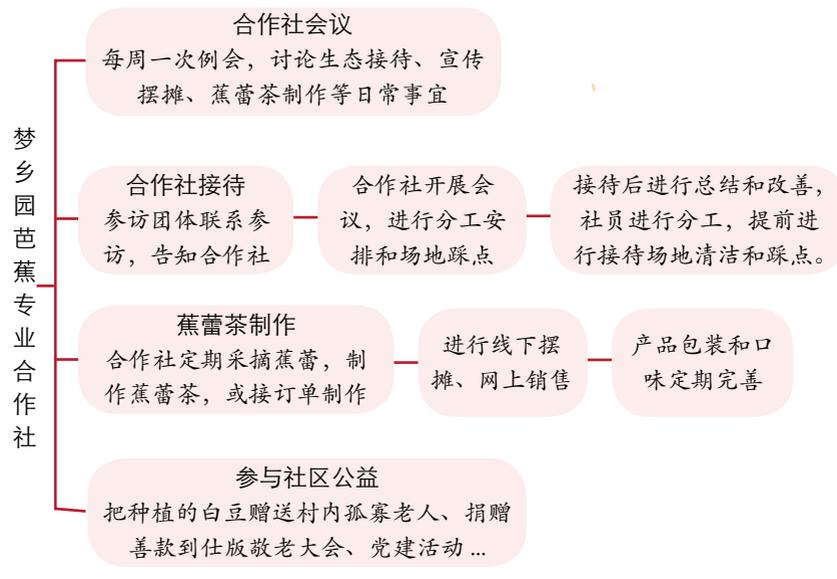
人员架构方面，梦乡园芭蕉专业合作社设立了理事长、财务、监事、仓管、宣传等职位，负责着不同的板块。



运作方面，目前合作社的工作主要包括打造仕版生态教育基地、仕版生态体验路线、仕版特色农产品三大块内容。同时，合作社利润的10%会捐赠给社区互助基金，用于社区公益，促进社区资本的积累和社区的可持续发展。

#### 打造仕版生态教育基地

在仕版村党委、村委和股份社的支持下，合作社将仕版农田示范区一块1.5亩的荒地打造成为仕版生态教育基地，基地同时作为公益蔬果园、党群共建基地和关爱下一代活动基地。教育基地设置了农耕体验、农家乐野炊等环节，让亲子们和村民们能够学习农耕知识、体验大自然的乐趣。



梦乡园芭蕉专业合作社的日常工作运作图

### 打造仕版生态体验路线

合作社把仕版村的农耕文化、城隍文化、蕉产业文化、河流和扒艇文化等特色文化与生态资源串联起来，打造仕版生态体验路线。并且，合作社和村民作为主导，接待来自各地的参访团队，让他们了解仕版村的故事，感受城隍文化、河流游艇，以及体验渔农养殖、蕉农摘蕉的生活。

### 打造仕版特色农产品

梦乡园合作社还“变废为宝”，充分挖掘蕉蕾的价值。在专业配方的指导下，经过采摘、清洗、切碎、晾晒等一系列工艺，搭配村民自主设计的包装，一个个本要被舍弃的蕉蕾变身成一盒盒颇具特色的蕉蕾茶，并进行销售推广，让价值没落的仕版蕉再次引起村民的关注。

截至 2017 年 12 月，合作社共接待了 24 个观光团体，不少于 400 人来访仕版观光和学习社区营造生态保育项目的经验；通过合作社与村民经营的体验接待及蕉蕾茶销售等，合作社的经济收入约为 87000 元；在合作社的带动下，至少有 30 名不同年龄层次的村民参与到生态体验项目、蕉蕾茶生产推广等生态、文化的保育行动中。

仕版梦乡园芭蕉专业合作社的成立，促进了村民参与社区事务，提高了村民参与社区事务的能力，同时也提升了仕版村的知名度，为仕版村创造了一定的经济效益，促进了可持续发展。（顺德区北斗星社会工作服务中心供稿）



通过游艇，设置生态体验路线，让生态理念得到传播

### (2) 马东村：杏福营地，藏于马东山水田园间的社区经济探索

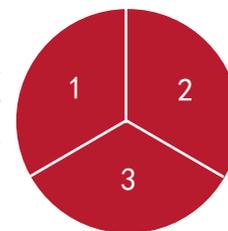
马东村地处杏坛镇中心南面，长期交通不便利、位置偏僻成为阻碍马东村发展的最大因素之一。马东村的青壮年劳动力不断地向外转移，乡村发展放缓，村中基本剩下老人、妇女、儿童以及少数的外来务工家庭。由于缺少工业化的冲击，马东村还保留着较为完整的岭南传统农业和乡村景观、在地永春文化。而恰恰通过整合这些现有资源，响应国家社会政策，结合市场需求，让焕发和探索马东村的乡村发展成为可能。

东马宁林场是顺德仅存为数不多的公用林地，一直都被荒废着。2016 年，由杏坛镇政府牵头和统筹，结合马东村当地的自然生态环境资源、社区人文环境及乡村振兴的发展规划，将东马宁林场活化的一个集“公益 教育 体验”的户外项目平台，杏福营地便应运而生。

杏福营地以“政府监督 + 机构运营 + 社会服务”的方式运营。政府对整个项目进行统筹规划、提供资金支持及监督管理，并引入社区服务机构开展项目策划、项目运营及具体服务，自负盈亏。杏福营地项目最为特别之处，也是项目运营的目标之一，就是培育社区组织或社区个人参与社会服务或分支服务运营，例如参与厨房后勤小组、农田小组、义工队、社矫小组等，期望由他们参与项目，推动当地发展。

#### 项目运营方式：政府监督 + 机构运营 + 社会服务

项目整体由杏坛农社局进行统筹规划，并整体协调、资金支持及监督管理。

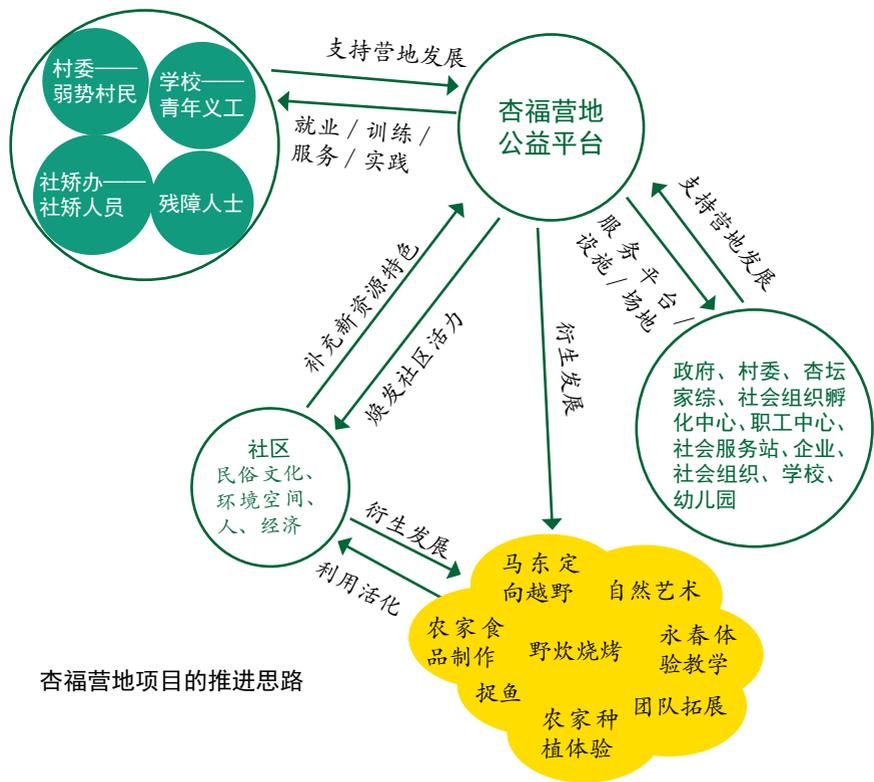


引入社区服务机构开展项目策划、具体服务及项目运营，自负盈亏。

培育当地社区组织或社区个人参与社会服务或分支服务运营等。

#### 杏福营地项目的运营方式

杏福营地作为一个平台，通过发掘乡村民俗文化、活化利用环境空间、发



杏福营地项目的推进思路

掘有特长的人，从而衍生发展出营地特色体验项目。马东定向越野、农家食品制作、永春教学体验、团队拓展、农田体验等十多个特色体验项目，都是由营地孵化培育或者链接的乡村小组去承接提供，例如由东马宁小学永春表演队和教练负责带领永春体验教学。杏坛镇政府、马东村委会、杏坛家庭综合服务中心、幼儿园等单位、组织作为营地平台的支撑，在满足自身服务需求的同时，又促进营地发展，以此走向了可持续发展之路。

经过一年多的发展，杏福营地的内部设施基本成型。营地共划分了培训学习区、生态种植区、休闲娱乐区、户外拓展区、乡土文化展览区等8个功能区域，具有18组户外野炊烧烤一体设备、可容纳150人的户外活动区域、三大组户外拓展设备等。

营地对外为亲子家庭、在校师生、社区团体、企业单位提供亲子沟通互动、

自然教学、成长拓展、乡村文化体验、团队拓展等公益性服务。截至2017年12月底，营地已经开展了47场公益体验活动，超过5382人前来马东村参与乡村体验。至今，营地共发展或链接了6个协助小组，分别是厨房后勤小组、营地义工队、永春拳教练团队、社矫小组、农田小组、村民导赏队，共约130人，超过720人次参与到营地的日常运营中，所得收入用于补贴村民的费用约2万多元。营地为村民创造收入的同时，带动他们参与社区服务，促进社区经济、文化的发展。

(顺德区星宇社会工作服务中心供稿)



## 第三章 社区营造的工具、技巧与注意事项



### 开展社区调研<sup>①</sup>

社区调研是多个利益相关方实现多向沟通的桥梁，是彼此信任关系建立的催化剂。若是运用到位，社区调研的过程也是发掘与培育社区能人骨干的有效方式与渠道。社区调研的过程也是居民一起引发或创造集体记忆的过程，是归属感与自豪感建立的过程。



#### 社区调研的一般思路

##### (1) 确定社区调研的范畴

社区有人强调它的行政管理划分，有人强调居住物业范畴，但社区营造中更看重是居民在一起的生活共同体，有共同的利益关系与社区认同归属，这种认同归属来自人与人之间的熟络，人与在地生活生产环境间的联结。

它往往表现在社区的文化与价值，诸如知识、信仰、习俗、道德秩序……以及社区内部以组织形态存在的社会关系，诸如家族、行业、协会、小组……还有对公共服务提供或公共资源管理的维度上。

当然看待一个社区要看到社区的正反面、潜力与局限，还要从时间的纵深上动态看社区的过去、现在、未来，甚至把调研的社区结合到周边的社区一起看，而非孤立调研。

<sup>①</sup>整合于韦罗东. 社区营造中的社区调查 [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/CcoU26ZnZHj2jSqUpgCd7g>

## （2）确定社区调研的主体

社区调研是一种社区价值的居民再发现过程。以往社区调研的主体，可以是外部的研究者，也可以是社区工作推动者，但从社区营造的目标角度看，更倾向是社区居民为主体的调查。当然前两者也是重要的，可以准确获取社区更多的信息，也便于建立更多的社区工作感觉；而后者则是社区居民重新联结社区资源的一个过程，通过这一过程居民能发现问题、自我学习、重拾信心，在达成共识的前提下进行集体行动。

## （3）确定社区调研的目的

社区营造中，社区调研的目的是从不同的维度了解社区的概况，同时营造居民的社区感。



## 社区调研的一般内容

### （1）社区资源调研

#### ①社区资源的一般分类

类别	说明
生产类	种植的作物品种、土地、耕作、工具、病虫害，养殖的品种、饲养、饲料、加工等；
生活类	粮食食物、储存加工、营养保健、疾病健康、环节卫生、住宅等；
传统文化	文化景观、本地智慧、民俗风情、节庆庆典等；
社区管理	社区边界、基础设施管理、劳力交换、金融信贷、人际社交、乡规民约等；
隐性的资源	代征地经营、会所、公共维修资金、行政补贴、广告、租房税收、公共部位出租、集体资产、OTO 经营权等。

#### ②社区资源调研的注意事项

A. 社区资源，并不在“有”或是“没有”，而在于居民对于资源认知的能力。居民能拥有并能激活的资源才是好资源。

B. 社区营造的社区资源调研并非面面俱到，而是依据特定需求与人群来选定主题领域与调研工具方法，围绕此议题可展开相关维度（如社会资本、经济

资本、物质资本、自然资本等）的调研，也可以从社区内外资源、看得见或看不见的、软性资源与硬件资源等多角度提醒居民来检视自身资源的多样性、整合性。

C. 社区营造是关于人的营造，所以社区调研中关于社区的人力资源调研是重中之重。例如调研拥有专长特长、特殊技能或才华的，可为社区所用所贡献的能人。

D. 调研过程要注重动员居民参与，良好的社区资源调研过程亦是社区动员参与的过程。

## （2）社区居民需求调研

可以通过调研，了解社区居民的需求，并把社区居民的需求进行分类。

社区居民需求的一般分类：

类别	说明
公益慈善类	需要公益慈善力量去帮助的需求，例如对弱势群体的帮扶、修补房屋等；
社会事务类	需要社区居民互帮互助，共同解决的需求，例如对于社区防火防盗、预防居民猝死等公共安全问题，社区居民可以组成互助队伍；
社区服务类	需要各方去提供社区服务的需求，例如发展社区居民志愿服务队伍为居民提供社区服务；
文化体育和康乐类	社区居民的文体、娱乐需求，可以开展球类比赛、文艺表演等文体活动；
议事协调类	协调社区事务的需求，例如管理宠物、自主管理停车等。



## 社区调研的工具

社区调研中常运用到的调研工具包括访谈法、问卷法、观察法等；调研过程中常运用到的物理工具包括大白纸、大头笔、彩色笔、纸胶带等；调研后常运用到的可视化分析工具包括社区地图、大事记、季节历、资源图、分工图、组织结构图、市场链等。

以下重点介绍调研工具：

## (1) 访谈法

### ①访谈法的含义、特点及作用<sup>①</sup>

访谈法是研究者通过与研究对象有目的地交谈收集研究资料的一种方法。访谈法的特点是具有目的性与规范性、交互性与灵活性。研究者可以通过访谈法得到研究的主要资料,对研究的现象获得一个比较广阔、整体性的视野,并且在使用观察法、问卷法或实物分析的同时,使用访谈法还可以起到检验研究结果的作用。

### ②访谈的类型<sup>②</sup>

序号	维度	访谈类型
1	访谈所涉及的人数	A. 个别访谈 B. 集体访谈
2	访谈的内容是否标准化	A. 结构式访谈 B. 非结构式访谈 C. 半结构访谈
3	访谈的沟通方式	A. 直接访谈 B. 间接访谈
4	访谈的正式的程度	A. 正式访谈 B. 非正式访谈
5	访谈的次数	A. 一次性访谈 B. 多次访谈

### ③访谈的一般流程<sup>③</sup>

#### A 确定访谈的目的、必要性和可行性

访谈的目的有很多,主要是研究者为了验证假设的真伪、了解必要的信息等。当访谈法有利于解决某个理论或实践问题,或有利于验证某种假设,就可加以使用。

确定访谈的可行性主要考虑两个方面:一是访谈对象是否接受访谈者的访谈,影响因素包括访谈者与访谈对象的关系、访谈对象的性格、访谈的话题、访谈的时间和地点等。二是访谈者能否进行访谈,

(接下页)

①王萌. 浅谈访谈法中的提问技巧 [J]. 现代教育科学. 2006年10期:105

②王萌. 浅谈访谈法中的提问技巧 [J]. 现代教育科学. 2006年10期:105

③整合于 颜玖. 访谈法在社会科学中的应用 [J]. 北京市总工会职工大学学报. 2002年02期:47-48

(接上页)

影响因素包括访谈者是否具备访谈的知识、经验、技巧、时间等。

#### B 确定访谈项目

确定访谈的项目,即确定在访谈中需要了解哪些方面的问题。访谈者需要作出假设,确定访谈项目的范围,凡是有利于验证假设的项目都是需要访谈的项目。通常,访谈者需要事先拟定访谈提纲。实施访谈时依照提纲进行有步骤的提问,访谈得到的信息会比较系统、全面。

#### C 确定访谈对象

确定访谈对象,应以有利于获得所需要的信息为原则。首先,选择对象的范围应当与问题的范围一致或相关。

##### a. 确定选择范围

类别	说明
从希望获得的信息确定范围	有时访谈者希望获得的信息可以直接确定访谈对象的选择范围。例如,希望了解高校女教师对于素质教育的看法,就只能在“高校教师,且女性”的范围内进行选择。
从相关群体确定范围	有时访谈者希望获得的信息与许多群体相关。例如访谈者希望了解农村失学儿童失学的原因,相关的群体就包括了失学儿童、失学儿童以前的老师、失学儿童以前的同学、失学儿童的家长、失学儿童的邻居等多个群体。

##### b. 随机选择与人为选择

在相关范围内,访谈对象的选择可以是随机选择,也可以是人为指定,两种方式各有利弊。随机选择可以比较客观地了解该群体内的各种不同观点、态度,但实施的可行性上可能会遇到访谈对象拒绝接受访谈等问题。而人为指定可以提高实施的可行性,但人为指定有可能有意或无意地排除了某些类别的对象,从而使访谈结果的信度和效度降低。

#### D 确定访谈的时间、地点

开展访谈需要事先确定访谈的时间,包括确定访谈的频次、日期、开始时间、持续时间等。确定的访谈时间应该要满足调查目的的需要,还要考虑访谈对象的方便性。

访谈地点的确定,应该考虑是否有利于访谈对象畅所欲言以及考

(接下页)

(接上页)

考虑访谈对象的方便性。

### E 确定访谈的记录方式

访谈的记录方式主要包括手工记录和机器记录。机器记录主要包括录音、录像等，记录会比较完整，也有利于访谈者对于访谈对象进行观察、集中精力进行提问。

### F 制定访谈计划

访谈计划是访谈者对于整个访谈活动的整体安排。访谈计划一般包括说明访谈的目的、必要性、可行性，访谈内容，访谈对象，访谈时间和地点的安排，访谈记录方式，访谈资料整理、分析和撰写访谈报告的日程安排，访谈所需要的物质条件，访谈中可能存在的信度和效度问题等。

### G 实施访谈

按照事先拟定的访谈计划进行访谈。

### H 对访谈结果的处理

科学地对访谈结果进行处理，有利于对访谈记录进行分析。

对于访谈录音记录的整理：

- a. 按照时间顺序将声音转换为文字；
- b. 严格按照访谈时的原话进行整理，不能任意进行省略；
- c. 对于访谈双方同时出现的语句、访谈对象语气的变化、节奏的变化、访谈对象动作、访谈对象的表情等，均应以括号或其他形式加以标注。

对于访谈手头记录的整理：

根据访谈时记录的要点回忆当时的情景、对话，根据回忆最大限度地补齐记录。由于人的记忆随着时间的流逝而衰减，所以访谈手头记录的整理是访谈之后最急迫的事情。

### I 访谈结果的分析

对于访谈的记录进行分析，主要解决以下问题：

- a. 访谈对象的表述有哪些是可信的，有哪些是不可信的，理由是什么；
- b. 访谈对象的陈述哪些方面可以证明、不能证明、证否访谈之前

(接下页)

(接上页)

的假设；

- c. 访谈所得到的结论可以在多大范围内适用，理由是什么。

### J 撰写访谈报告

在对访谈结果进行分析并得出了结论之后，就需要撰写访谈报告，以便更多的人了解访谈的结论。访谈报告需要回答以下问题：一是对于访谈计划的回顾，二是对于访谈过程的描述，三是对于访谈结果的分析 and 陈述。

## ④访谈的技巧

### A. 开场白的技巧

访谈者在开始访谈时，可以以下述多种方式开场，五种开场白都既可以单独使用，也可以与其他开场白组合使用。

技巧	说明
说明访谈的目的和必要性	说明访谈的目的和必要性，是为了使访谈对象对于访谈的意义和访谈者的动机有所了解，能够在一定程度上认同该动机，从而在一定程度上自觉地与访谈者进行配合。
说明访谈的一般规则	访谈以了解访谈对象真实的看法或说法为目的，所以在访谈时访谈对象应该尽可能直率，知无不言，言无不尽，即使是不愿说明的事情，也需要公开地说明不愿意告知，尽可能不说假话。 进行访谈规则的告知，可以在一定程度上提高访谈的信度，但也不能解决所有的信度问题。
承诺保密或在有限的场合使用	承诺对于访谈得到的信息进行保密，或在使用该访谈得到的信息时不公开访谈对象的个人信息，或只在有限的场合使用访谈得到的信息，可以使访谈对象消除顾虑。但访谈者作出承诺，会使访谈信息的使用受到限制。如果访谈者确实能够履行承诺，就应该进行说明。
告知录音	为了使访谈的记录比较完整，访谈者最好进行录音。访谈者进行“需要进行录音”的告知，有可能使访谈对象有所顾虑。不告知，有违访谈对象的“知情权”，且一旦被发现在暗中录音后有可能使访谈中断。访谈者应该在告知和不告知之间进行选择。能够告知而取得访谈对象的同意是最好的。
告知有赠品或报酬	访谈者告知此次访谈对于访谈对象有赠品或有货币报酬，有可能使一些访谈对象出于利益的动机接受访谈。

## B. 提问的技巧

技巧	说明	优缺点
提纲法	即按照访谈前拟订的提问提纲中问题的顺序进行访谈。	优点：不容易冷场，访谈者可以从容地按照既定的问题一个接一个地提问，特别适合于访谈经验不足者使用。 缺点：访谈之前拟订的提问顺序与访谈的话题走向、话题宽度等往往不一致，使访谈者事先拟订的提问顺序失效。按照既定的顺序进行提问，有时会显得十分生硬，不利于访谈者与访谈对象之间的互动。
追尾法	即对于访谈对象刚刚进行的陈述中的疑点或未能充分阐明的内容进行追问。	优点：可以使访谈顺着访谈对象的思路展开，使访谈者充分了解访谈对象的观点，可以使访谈更加深入，使访谈者和访谈对象真正互动起来。 缺点：对于访谈者有一定难度，需要访谈者随时发现访谈对象陈述中的疑点。有时追尾式的提问会使访谈对象感到厌烦，尤其是该问题涉及访谈对象的隐私时。
延伸法	即对于访谈对象没有陈述内容进行追问。例如，访谈对象谈到在某种情况下会如何行动，访谈者可问在相反的情况下会如何行动。	优点：可以拓宽访谈的范围，避免访谈的片面性。 缺点：需要访谈者随时发现访谈对象没有涉及的领域，有一定的难度。
对比法	即比较访谈对象在不同段落（常常是对于不同问题的回答）中的陈述，发现疑点，进行追问。	优点：可以比较深入地了解访谈对象的观点。 缺点：实施难度较大，需要访谈者反应敏锐，对整个访谈的进程有总体的把握。

## C. 记录的技巧

机器记录的技巧：录音机应放在比较隐蔽的地方，以免影响访谈对象的发挥；边录音，边用纸笔记录疑点，以便继续进行提问。

手工记录的技巧：可以不记录提问，记录回答，提问可以根据回答回忆起来，有利于加快记录的速度；记录回答的要点，包括关键词、关键句；边记录边记下疑点；可以在提问的间歇略微停顿，以记录更多的内容。

## D. 收尾的技巧

收尾可以采用以下方式：

一是告知对方此次访谈已经取得了预期的结果，对访谈对象的配合表示真诚感谢。

二是告知对方此次访谈尚有信息不足之处，还需要继续访谈，邀约对方进行进一步的访谈，并与对方商定以后访谈的时间、地点等。

三是告知访谈结束，取得了预期的效果，并向访谈对象提供报酬。

### (2) 问卷法<sup>①</sup>

#### ①问卷法的概念

问卷法是现代社会科学中最常用的资料收集方法，它是根据一定的调查目的，以严格设计的问卷为工具，向研究对象收集研究资料和数据的一种调查方法。<sup>②</sup>问卷法具有调查范围广、偏重事实资料收集、调查形式的匿名性、简明、便于统计等特点。

#### ②问卷编制的秩序

序号	编制的秩序
1	根据研究性质、研究目的和样本选取的实际情况，列出问卷调查所需研究问题的纲要，确立所要搜集的信息和问卷类型，明确问题、选择问卷题目形式；
2	围绕研究内容草拟问题，列出标题和各部分具体项目；
3	正式编制问卷前要经过小组讨论，征求专业人士的意见，以便择优，修订题目。
4	预试调查
5	根据预试调查结果，对问卷的指导语、问答题目、项目内容、排列方式加以改进与修订，最后打印、发放问卷，进行正式调查。

<sup>①</sup>整合于 何善亮（南京师范大学教育科学学院教授）. 研究资料获取之问卷法 [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/jh7-C0iNzDuANEeGS-SWGg>

<sup>②</sup>张兴杰. 社会调查 [M]. 南京大学出版社. 2008:129

### ③问卷设计的具体要求

序号	要求
1	问卷内容要简明扼要。答题时间不要太长，一般控制在 30-40 分钟以内为宜。
2	问卷中所有题目应和各调查内容及研究目的相符，问卷要提出主题，题目顺序安排应合理，由一般性问题到特殊性问题，以引导答题者准确作答。
3	问卷的文字表达要通俗易懂、容易回答。
4	问卷最好不用署名。在卷首要编写指导语，说明研究目的、意义以及对回答者的具体要求，以消除被调查者的顾虑，从而获得可靠的资料和易整理、汇总的数据，切忌使用设计个人隐私的问题。
5	纸质版问卷用纸要统一，纸张不能太薄，字体不能太小。

### ④问卷的问题设置

#### A. 问题的种类

问题类型	说明
事实问题	一般出现在调查研究的基本资料部分，主要用于以后的统计整理与资料分析，内容包括性别、年龄、职业、爱好、家庭人口与排行、家庭住址等；
意见与态度问题	感情、意见、价值等心理深层内容；
信息认识问题	是否知道有关信息，知道程度、准确性及获得信息的渠道；
行为问题	有无某种行为，某种行为发生频率及完成某种行为的程度如何。

#### B. 问题的形式

问题的形式	说明
结构型问题 (封闭式)	有固定的答案，研究者事先把问题的答案加以限制，为被调查者提供若干个选项，只允许他们在问卷所限制的范围内进行挑选。 特点：答案集中、材料规范、易于进行统计处理，但不利于被调查者自由、深入地回答问题。
非结构型问题 (开放式)	由自由作答的问题组成，是非固定应答题。研究者只列出问题，并不提供选项，答题者可以自由表达意见，不受选项内容限制。这种题目可以是填空式的，也可以是问答式的。 特点：能够细致如实反映被调查者认知、态度及行为倾向，可以获得具体翔实材料，但答案多样，不易整理归类，不宜进行大规模的调查和定量分析。

综合型问题 (半封闭式)	综合型问题是前两种类型问题的结合，既有限制问题的答案，答题者又能自由表达意见。这种题目可以是选择题与填空题的结合。
-----------------	---

#### C. 问题答案的格式

问题答案的格式包括是否式、选择式、排列式、矩阵式、作图式等。

#### D. 问题编写的技巧

序号	技巧
1	避免题目中包含两个以上的概念或事件；
2	避免采用双重否定；
3	题意要清楚，避免过于空泛；
4	避免用不适当的假设；
5	避免使用容易被误解的字词，若使用必须清楚界定；
6	当反应项目属于类别项目时，必须列举完整；
7	当反应项目属于类别项目（如性别、职业等）时，反应项目彼此之间必须相互排斥，没有重叠现象；
8	在回答者能懂的范围内提出问题；
9	避免需要花费太多时间填写的题目；
10	避免启发回答和暗示回答；
11	题目必须在回答者所能记忆的范围之内；
12	避免引起回答者情绪困扰的内容。

#### E. 问题设计的逻辑

序号	技巧
1	由中心问题不断分解为具体问题；
2	构成问题群——指标体系；
3	保证问题的充分与必要性；
4	问题的核心概念简单、明确、容易定义。

## F. 问题设计的原则

序号	技巧
1	语句简练、用词通俗、方便回答、数量适合、由近及远、先易后难、避免诱导、避免否定提问、问题单一；
2	符合被研究者的文化程度与意愿；
3	规避社会禁忌、个人隐私；
4	每个题目都有归属；
5	按照“静态——行为——态度”的顺序；
6	先封闭后开放。

## G. 问卷的试用分析

预试问卷后，要分析问卷的项目、因素、信度。

## H. 问卷的发放与回收

### a. 问卷的发放

问卷类型	优点	缺点
邮寄式	简单易行，节省时间和费用，有利于控制发卷的范围和对象，提高被调查者的代表性	难于控制被调查者回答的过程，难于判断影响回答的因素，问卷回收率较低
送发式	发放迅速，回收率高，便于汇集与整理，有助于提高回答质量和回收率	必须有组织地分配、发送问卷
访问式	利于选择调查对象，控制访问过程，回收率高，效率高	费时费力，对访问者素质要求较高

### b. 问卷的回收率与效果

问卷回收率	效果
70% 以上	可作为研究结论
50%-70%	可采纳建议
30%-50%	可作为参考
30% 以下	无效

## (3) 观察法

### ①观察法的类型

类型	说明
自然观察法	自然观察法是指调查者在一个自然环境中（包括超市、展示地点、服务中心等）观察调查对象的行为和举止。
设计观察法	设计观察法是指调查者事先设计模拟一种场景，调查者在一个已经设计好的并接近自然的环境中，观察调查对象的行为和举止。所设置的场景越接近自然，调查对象的行为就越接近真实。
掩饰观察法	众所周知，如果调查对象知道自己被观察，其行为可能会有所不同，观察的结果也就不同，调查所获得的数据也会出现偏差。掩饰观察法是在不为调查对象所知的情况下观察他们的行为过程。

### ②观察法的实施步骤

序号	实施步骤	内容
1	准备阶段	A. 检查文件，形成工作的总体概念，包括工作的使命、主要职责和任务、工作流程。 B. 准备一个初步的观察任务清单，作为观察的框架。 C. 为数据收集过程中涉及的还不清楚的主要项目做一个注释。
2	进行观察	A. 在相关人员的协助下，对目标进行观察。 B. 在观察中，要适时地做记录。
3	进行面谈	确保所选择的面谈对象具有代表性。
4	合并工作信息	A. 检查最初的任务或问题清单，确保每一项都已经确认。 B. 进行信息的合并：把所收集到的各种信息合并为一个综合的工作描述。 C. 在合并阶段，工作分析人员应该随时获得补充材料。
5	核实工作描述	A. 把工作描述分发给工作的承担者，并附上反馈意见表。 B. 根据反馈意见，逐步逐句地检查整个描述，并在遗漏和含糊地方做出标记。 C. 召集所有观察对象，进行面谈，补充工作描述的遗漏和明确其含糊的地方。 D. 形成完整和精确的工作描述。

### ③注意事项

A. 调查人员要努力做到采取不偏不倚的态度，即不带有任何看法或偏见进行调查。

B. 调查人员应注意选择具有代表性的调查对象和最合适的调查时间和地点，应尽量避免只观察表面的现象。

C. 在观察过程中，调查人员应随时作记录，并尽量作较详细的记录。



## 社区调研的信息分析与应用

### (1) 信息分析与应用的重要性

社区调研的前半段是信息的收集、采集、交流；而后半段的信息分析、应用同为重要。信息分析与应用为社区的后续行动方案或介入可能提供了依据，例如问题与根源、潜力与机会、历史与借鉴、观察与发现、对策与建议等等。要根据调查目的来分析信息，引导社区去分析社区的问题，以及社区应对问题的强弱项。

### (2) 信息分析与应用的技巧及注意事项

#### A. 运用工具，强调居民的观点为主线

社区调研的整个过程中，不要急着判断或下结论，提问也不要跳跃式的提问，而是借助可视化的分析工具沿着问题的证据链（关联性、同一方向）一个一个追踪下去，强调居民观点为主线，对于每个问题，脑海里时刻用“5W1H”<sup>①</sup>来检视问题对应的事件的完整性，这样的社区调查才不会落入空洞的原则性分析，才会真正促进交流与理清问题的原貌。

#### B. 核实前期信息有利于后期分析

前期的信息收集要多基于事件、事实的多维度核实，后期再做信息的归类、提炼发现，进一步的追踪，多方信息交叉印证，才能形成相对客观的判断。

#### C. 灵活运用分析工具

每种分析工具都有其局限性，或只会代表一部分人的观点、经验、知识，

<sup>①</sup>“5W+1H”方法：是对选定的项目、工序或操作，都要从原因（何因 Why）、对象（何事 What）、地点（何地 Where）、时间（何时 When）、人员（何人 Who）、方法（何法 How）等六个方面提出问题进行思考。

所以要尝试看到其中的关联性、影响性、对生活的指导性，要“审时度势”地组合，创新适切地运用工具。



## 社区调研的常见误区

(1) 只访问一部分人：如社区“两委”、重要的社区人物；不访问另一类人：如穷人、妇女、病人、儿童；

(2) 只去容易到达的地方，不去偏远、难走的地方；

(3) 时间不足，任务目标太强，试图在很短的时间内做完所有的事情；

(4) 为了画图而画图，即单纯为了完成调查工具而展开调查；

(5) 选择适合自己的时间去访问，而不考虑被访问者的时间是否合适；

(6) 不考虑别人的感受和忌讳，以居高临下的方式访谈；

(7) 只做群体访谈，不作个别访谈；

(8) 外来者成为主角，一个人主宰整个访谈的过程；

(9) 偏见地认为当地人没有参与意识与决策能力，认为资源下放把项目交给当地人来做只能是失败的；



## 社区调研的经验

(1) 放下姿态，暂时性清空自己，做一个好的倾听者，身到心到；

(2) 营造轻松的对话氛围，让被访者选择自己舒服的方式或位置接受访谈，注意非语言交流；

(3) 对社区的事物、事务时刻保持好奇心、耐心，用肢体语言尽可能表达友善；

(4) 邀请居民加入调研组，参与社区调研，并适时作小组或社区内整体信息总结，探知问题的根源与应对的可能；

(5) 尽量借助方言与地方习惯，将提纲融入对话，从生活化的问题开始对话；

(6) 制造更多机会，鼓励居民执笔绘图，用他们习惯的符号或熟知的物

件来表达他们的想法；

(7) 尊重居民的知识 and 观念：不要评价、批评他们的说法，学会从他们的角度去感受他们的境遇，理解他们看待和分析问题的方法及行动逻辑；

(8) 调研者可以保持适当的无知，鼓励在场人员积极参与，表达立场，贡献智慧；

(9) 调研者不是一味的不管，有时可以起一定的引导作用，但不要发号施令；

(10) 灵活安排时间，维持合适的访谈节奏；

(11) 不要只注意男性对社区的看法，更应注意妇女、儿童和老人的看法；

(12) 随时解释调研的背景、目的、原因，只有解释清楚后，居民才会合作；



## 撰写项目方案



### 撰写项目方案的具体方法

#### (1) 前期准备：选题与信息积累

在审阅项目方案时，评审人员通常会从两个角度进行项目评估：一是该项目的重要性，即该社区是否应该开展该项目，以及项目开展后能为该社区带来什么益处；二是该项目的可行性，即项目申请主体是否有能力让项目落地，真正造福于民。

调研可以和构思结合在一起同时进行，也可以先调研再构思。调研主要围绕社区现状、居民需求及发展潜力展开，构思要结合社区的发展方向、项目开展后可能遇到的困难及如何解决等内容，越充分越好。

因此，在撰写项目方案前，应当花时间进行选题调研、方案构思及信息积累（如查阅其他社区是否开展过类似项目等），认真做好前期准备工作。

#### (2) 撰写项目方案

撰写项目方案应有良好的写作技能。好的项目方案书应该条理清晰、逻辑严密。首先是结构要合理，每部分有特定的内容；其次是表述要按顺序、有层次；最后是要阐明方案设计的依据与目的，论证有力。



### 项目方案的主要内容

一般来说，项目方案的内容主要围绕四个方面：为什么要开展该项目、项目方案的具体内容是什么、如何开展该项目以及预算。

#### (1) 项目申请理由和背景

全新的项目要重点阐述调研情况及开展缘由，持续性项目还应增加项目历史的简要说明及持续的理由、重要性和紧迫性等。

经验技巧：项目开展的重要性和紧迫性必须至少写一个，才能体现项目价值。

#### (2) 项目概述

主要包括项目的实施主体、收益人群（本项目的直接受益人）及目标等内容。撰写时应分点陈述，语言尽量简洁明了为宜。

项目目标部分要重点说明项目需解决的问题或满足的需求，分析问题产生的原因及希望通过项目的开展达到的效果。

经验技巧：“本项目的直接受益人”是指项目最终能服务到的对象。比如，举办“敬老晚宴”的直接受益人是长者。

#### (3) 项目主要内容及活动

这部分应该是项目方案书最详细的部分。活动方案的设计应当以解决前一

部分提出的问题或需求为总目标。对活动的阐述应包含：

- A. 活动的时间、名称及形式；
- B. 活动的主体、服务对象及人数；
- C. 举办该活动的原因及目的；
- D. 活动能带来的成效预测。

此外，项目方案书还应包括活动实施过程中可能出现的问题及相应的解决策略，项目的监测与评估、风险管理、传播计划及项目成效衡量（包括衡量指标和工具）。

经验技巧：项目的监测与评估部分要写明监测的主体、周期及方式。此外，常用的成效衡量工具主要有观察法、参与式观察法、问卷调查法、访谈法等。

#### （4）项目的预算

项目的预算不仅包括经费，还要考虑到人力、物力和时间的消耗，计划要做得尽可能详细。

此外，在制订经费预算要注意与项目的逻辑框架保持一致，并涵盖项目可能涉及的所有费用，如所需分摊的间接费用、税费等。



## 项目方案的修改

### （1）修改措辞表达

项目方案书的撰写应以政策为背景，措辞表达应与政策内容保持一致，不能出现用词不当、语意模糊等现象。

### （2）修改逻辑框架

项目方案书主要用于向政府或相关机构申请社区项目，因此一定要做到框架严谨、逻辑严密、条理清晰。如发现有不合逻辑之处，应及时进行修改。

### （3）调整项目内容

包括活动内容、主体的更换；活动时间的调整；经费预算的调整等等，根据实际情况做适当的修改，有利于增强项目方案的合理性。



## 进行项目评估与总结



### 项目监测评估

#### （1）项目监测评估的一般指标

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标
财务管理	财务管理计划与执行	财务管理建设	财务制度建设 财务人员资质
		财务开支管理	项目预核算编制
			独立核算
			会计科目设置
			审批程序
			专款专用
			票据使用情况
			资金支出情况
			账务处理
		账目记录	
业务管理	人力资源管理	团队人员配置	人员数量与资质 人员稳定性
		团队管理	团队管理计划与执行
	进度管理	进度管理计划与执行	进度管理计划
			进度管理执行
	质量管理	服务需求评估	需求评估计划与执行
			需求评估结果
		服务标准	服务标准建设与执行
			服务自我成效测评
	沟通管理	信息对外公开	信息公开机制建设 信息公开执行
		重要利益相关方沟通管理	重要利益相关方沟通管理机制建设 重要利益相关方沟通管理执行
	档案管理	档案管理机制建设与执行	档案管理机制建设 档案管理执行

	风险管理	风险管理机制 与应对	风险预测与应对机制 风险应对结果
	资源投入	资源配置与整合	服务场地与设备配置 资源整合运用
项目产出 与成效	服务完成	工作量、受众量	工作量完成情况
			受众量达成情况
	社会评价	服务对象评价 合作伙伴评价	服务对象满意程度
			合作伙伴满意程度
社会影响	媒体报道	媒体报道情况	

### (2) 项目监测的类型

#### A. 过程监测

监测贯穿于从立项到结项之间整个执行过程，有助于及时发现和纠正项目执行过程中出现的偏差，推动项目的持续进行。

#### B. 绩效监测

主要监测项目的实施效果，包括对项目产品及活动结果的监测。

### (3) 项目评估的主体

#### A. 由项目方进行内部评估

由项目执行方人员组成评估小组，评估项目的成效和影响，并对项目的下一步发展方向提出建议。

#### B. 由资助方进行外部评估

由资助方人员对资助项目执行情况进行评估，有助于对下一步投资做出更合理、明智的判断与调整；同时对项目的执行起到一定的促进作用。

#### C. 由第三方进行外部评估

由具有项目督导资格的社会组织服务机构等第三方进行项目评估，有利于更加客观地评估项目的绩效等。

注意事项：项目执行方应充分了解项目监测与评估的意义，主动向项目监测与评估方提供项目相关的资料信息，并与监测及评估方人员建立良好的信任关系。



## 项目总结

### (1) 项目总结报告的基本结构

项目简介	项目概述
	目标达成情况：实际成效与预期的对比
项目详情	活动执行概况（分阶段描述）
	项目执行时间表、人员分工情况
	执行亮点（可包含照片、图像等）
	执行过程中的经验教训
项目总结	数据分析：包括监测与评估、预算与决算
	成果分析
	经验总结及项目反馈

### (2) 项目总结的注意事项

- A. 项目总结要紧贴报告对象的需求和关注点；
- B. 框架清晰，分点陈述，标明序号；
- C. 关键内容（如预算数据等）要与项目方案申请书的内容保持一致。



## 传播推广



## 传播推广的一般流程

### (1) 进行受众分析

分析项目、活动的一般受众、核心受众与潜在受众，以及受众的年龄、性别、特点等，才能更有针对性地撰写宣传内容、选择宣传渠道。

### (2) 撰写宣传内容

宣传内容可以是活动内容核心信息、新闻通稿、创意文案等，可以根据受众的特点来决定宣传内容的表达风格。

### (3) 选择宣传渠道

宣传渠道多种多样，通过受众分析，选择目标受众能接触的宣传渠道去投放宣传内容。

### (4) 评估传播效果

通过评估传播效果，总结宣传经验，能够分析该项目、活动的影响力，为下一次的项目、活动做好宣传准备。



## 新闻稿的写作技巧

新闻稿一般以记叙表达为主，新闻的六要素（记叙要素）包括时间、地点、人物、事件的起因、经过、结果<sup>①</sup>。新闻稿一般由标题、导语、主体、背景、结语五个部分组成，前三者是主体部分，后三者是辅助部分。

(1) 标题：包括眉题、正题和副题，很多新闻稿采用了多行标题，包含几种标题种类。一般的新闻稿采用单行标题即可。

(2) 导语：指新闻稿中的第一段话或第一句话，由稿中最主要的事实或精辟的议论组成，以吸引读者往下读。导语一般有叙述式、提问式、引用式的写法。

(3) 主体：指新闻稿中主要部分，要承接导语，阐述导语所揭示的主题，然后要对消息事实作具体的叙述与展开。书写主体时要注意突出主题、充实内容、结构严谨、层次分明。

(4) 背景：指活动发生的历史环境和原因，能说明活动发生的具体条件、性质和意义。背景的位置并不固定，背景材料一般分为对比材料、说明材料和诠释材料。

(5) 结语：指新闻稿中的最后一段话或最后一句话，用于阐明意义，加深读者的理解与感受。新闻稿有小结式、评论式、希望式等结尾方式，也有没有特意结尾的新闻稿，因为结尾就在事实之中。

<sup>①</sup>注：即五个“W”和一个“H”，Who（何人）、What（何事）、When（何时）、Where（何地）、Why（何因）、How（如何）。



## 传播推广的渠道

传播推广的渠道多种多样，大众传播渠道中，有官方网站、微博、微信公众号等自媒体渠道，有报纸、杂志等传统媒体，有公交车身广告、宣传栏等户外媒体；行业传播渠道中，可以与相关机构建立合作关系，开展同行互访交流活动，参加行业相关的论坛、会议，增加传播推广机会。



## 怎样评估传播效果

媒体的传播效果评估一般从受众范围、受众参与度、访问量、转化率、情感和影响力等方面来评估。

(1) 受众范围：指媒体所覆盖的总人数。例如自媒体的关注者数量、阅读量、由转发而看到的潜在受众；传统报刊的发行范围、销售量等。

(2) 受众参与度：无论潜在的受众范围多广泛，受众对内容是否感兴趣及参与度才是真正的关键因素。受众参与度包括停留（阅读）时间、跳出率、分享数、文档阅读量、下载量、有效联络量、订阅量、评论数（积极的评价/反馈）等参考指标。

(3) 访问量：因为宣传内容的发布，而带来的网站访问量也是值得重视的因素之一。除了计算网站的访客数量外，还可通过页面跳出率及网页停留时间来确定访客的质量。也可以通过追踪工具了解访问者是新访客还是老访客，以及他们浏览页面所花的时间。

(4) 转化率：指的是衡量内容传播最终产生的销售线索（Lead Generation），其中包括用户注册量、电话呼入量、线上/线下销售转化率、客户满意度、续约度等参考指标。在社区营造中，转化率通常表现为活动报名人数、活动参与人数、活动满意度等。

(5) 情感和影响力：可以了解宣传内容引起的反响，例如衡量受众对活动的喜爱、情感表达、口碑等。

## 社区营造

### 注意事项



#### 各方的角色定位要清晰

在社区营造中，村居“两委”应当发挥核心主导作用，社区居民是社区营造的主体。社工机构、外来专业社会组织等执行机构起着支持、辅导社区的作用，充当着协助者、陪伴者的角色。协助者要协助建立一个让主体可以充分参与的过程，协助构建一个平等交流、协商解决问题的平台和机制；陪伴者要跟着社区的节奏，在关键环节提供有效的技术支持和能力建设服务。<sup>①</sup>此外，作为协助者、陪伴者，不是充当万能的角色，而是要大力发掘能人，让能人发挥自己的专长做专业的事情。



#### 社区教育培训必不可少

社区营造的核心是“营造人”，对居民的教育和培训是社区营造的基础性工作。居民的意识观念不转变，技能不提升，社区营造工作就难以开展或难以为继。



#### 实施项目要有渐进性

社区营造是一个渐进深入的过程，要有渐进性与层次性，随着时间的推移，所做的事情也不一样。例如今年实施一个项目，以集聚人气、挖掘社区领袖为主要目标，那么下一年的项目要在此基础上有所突破，如如何发挥社区领袖作用、挖掘社区议题、推进具体项目等。每年、每阶段做的事情要有变化和递进。

<sup>①</sup>韦罗东. 从“我”到“我们”的社区行动——谈谈社区营造的路径和陷阱 [EB/OL]. [https://mp.weixin.qq.com/s/MjqosS\\_epDPvHO\\_sktVd7Q](https://mp.weixin.qq.com/s/MjqosS_epDPvHO_sktVd7Q)



### 社会组织的“可为”与“不可为”<sup>①</sup>

在社区营造中，社会组织有“可为”和“不可为”的事情：

可为	不可为
政府与市场不愿做或想做而暂时没有精力去做的事（如人的理念转变、意识提升或见效慢、有风险的事）；	不要跟政府唱反调，坚持政府主导地位（注重与当地政府的关系协调，明确各方角色与合作）；
锁定具体事务，建构小而美的在地特色；	重视本土智慧，不要带领居民迷信专家，迷信科技；
仅靠居民自身做不了的事，协助其集体行动	不要用钱或资源或效益来“引诱”居民发展；
居民有能力做的事，尽量把资源前置到他们手中，协助他们把想做的事情做好。	不要过于高调，喧宾夺主，致外强而内弱（也不能太弱，太弱会被社区牵着走，太强会压迫社区创新与自主）；
时刻找准自己的位置，要重点发挥协调协助的角色；	不要用制造问题的方式去解决问题，一旦如此则实验失败成本将转嫁给社区，后续问题会留给社区承担；
尊重社区的本土智慧，尽可能用他们的资源去解决问题；	不要急功近利，打破社区已有的平衡；
坚持自我的独立性、专业性，不要一味迎合资源，跟着资源走，被资源带着走；	不要在概念上斩断社区与历史的延续（用当地人听得懂的语言去表述，可以像高人一样思考，但要像普通人那样说话）；
做符合机构使命与自己擅长的事；	不要做自己不擅长的事情；
培育居民的责任意识，担当意识。	不要帮社区支付所有成本，方能让其珍惜资源；

<sup>①</sup>韦罗东. 从“我”到“我们”的社区行动——谈谈社区营造的路径和陷阱 [EB/OL]. [https://mp.weixin.qq.com/s/MjqosS\\_epDPvHO\\_sktVd7Q](https://mp.weixin.qq.com/s/MjqosS_epDPvHO_sktVd7Q)



## 重视整体规划，避免项目活动化

制定社区营造整体规划的关键在于理清发展逻辑，一方面发展逻辑清晰能明确攻坚克难的要点，不被表象迷惑、避重就轻或乱碰乱撞，导致事倍功半；另一方面是社区需求众多，逻辑清晰能避免资源混淆错配。

当前社区营造实践中，对于外来经验的学习和模仿较多，容易活动化、碎片化，运用工具和方法的前提须以目标为纲，有了规划目标，才能在每场活动后监测产出是否对整体目标有贡献，以防出现活动做了很多目标却没有达成的窘境。



## 要找到好的议题，实现以点撬面

起步期的社区营造点会遇到两种状况：一是搭建了工作体系，但是未找到很好的工作抓手，成效不显著；二是找到了一个工作切入口，但是不能有效扩大影响面，有服务小群体的趋势。这两种貌似相反其实相成的现象是缺乏对社区议题的把握。社区营造是具有完整性与综合性的，社区营造项目难承担社区所有的问题与需求，但可以选择某个居民可以参与的点介入展开行动，保证资源投放的针对性与有效性，让资源不被稀释掉。确定一个社区议题应从三方面考虑：（1）是否有能力解决，评估执行团队的能力是否匹配；（2）是否有影响力，评估覆盖的人群及成效；（3）是否有共同行动的可能，这是社区营造的本质，如果只是执行团队做全部工作，就变成了社区服务，而非社区营造。



## 注意社区资源的多元化

一是资源种类的多元化。社区资源可以分为有形的（物质的）和无形的（非物质的）。有形的社区资源包括建筑、土地、资金、人才等；无形的社区资源包括非物质传统文化、社区居民的人际关系网络等。

二是资源渠道的多样化。出资方可以是社区内生的和外生的。社区内生的出资方包括村（居）民委员会、社区居民、社区内的企业、社区基金会、社区社会组织等；外生的出资方包括政府、基金会、企业、社会组织、个人等。



## 重视社会资本的构建

社会资本是指个体或团体之间的关联——社会网络、互惠性规范和由此产生的信任，是人们在社会结构中所处的位置给他们带来的资源。在社区营造过程中，要重视社会资本的构建，培养居民的公共参与精神，使居民懂得互助、信任、关爱、合作。

# 顺德区社区营造示范点建设评价总结指标 (2018年版)

## 附录 I



说明：根据评价主体和评价阶段的不同，顺德区社区营造示范点建设评价总结将使用两份指标：专家评价指标和日常评价指标。两份指标基本一致，日常评价指标比专家评价指标多一项，即“与政策部门的沟通联系”，评价日常信息报送和参加会议情况。以下为是日常评价指标。

一级指标	二级指标	三级指标	评判标准
(一) 坚持基本原则	1. 坚持党委 领导原则	1.1 发挥基层党组 织核心作用	基层党组织在社区营造工作的组织领导、统筹协调、资源投放、总体规划等方面： A. 党组织持旁观态度，偶有支持和协助； B. 党组织在某些方面发挥核心、引领作用； C. 党组织充分发挥核心、引领作用。
	(二) 培育人才和组织， 增强社区内生动力	2. 发掘和培育 社区领袖， 引进和发展 各类人才	2.1 社区领袖参与 社区营造的 深度 与广度  2.2 人才数量、类 别多元性和对社 区营造所发挥作 用

一级指标	二级指标	三级指标	评判标准
		3.1 参与学习培训情况(社区骨干)	根据与社区营造相关各方主体参加学习培训情况判断: A. 极少或小部分主体偶尔参加相关学习培训; B. 部分主体积极参加较多的相关学习培训; C. 大部分主体都能积极参与各类的学习培训。
	3. 参加和开展培训教育	3.2 开展社区教育情况(社区居民)	根据开展社区教育活动的情况判断: A. 极少或偶尔开展相关活动; B. 较多开展相关活动, 有一定成效; C. 持续开展且取得较好成效, 有鲜明的社区特色。
		4.1 社区社会组织数量及类型	根据社区社会组织整体情况判断: A. 数量少, 业务类别、服务对象较为单一; B. 有一定数量, 但业务类别、服务对象较为单一; C. 有较多数量, 业务类别、服务对象较为多元。
	4. 培育社区组织	4.2 小区业委会组建和运作情况	根据小区业委会组建和运作情况判断: A. 没有或小部分楼盘小区成立了业委会, 但未发挥作用; B. 小部分楼盘小区成立了业委会, 但充分发挥作用; C. 大部分楼盘小区成立了业委会, 业委会运作良好, 能有效解决问题, 满足居民需求。
		4.3 社区基金会的探索和成立情况	根据社区基金会的探索和成立情况判断: A. 没有成立或正在积极探索中, 但成效尚不明显; B. 探索建立社区基金会, 取得阶段性成果, 如设立专项基金; C. 已成立社区基金会, 运作良好;

一级指标	二级指标	三级指标	评判标准
		5.1 议事协商平台的搭建和运作情况	根据议事协商平台的搭建和运作情况判断: A. 没有或有相关的议事协商平台, 但村(居)民参与少, 未发挥实际效用; B. 有相关的议事协商平台, 村(居)民有较多的参与, 发挥一定实效; C. 议事协商平台较完善, 且通过该平台讨论了较多的公共事务, 并在解决相关问题上收效良好, 村(居)民逐渐形成议事协商习惯。
	5. 动员村(居)民参与	5.2 参与社区营造的议题和项目情况	根据村(居)民参与的与社区营造相关的公共议题或项目情况判断: A. 能参与的议题或项目少, 参与的程度很浅; B. 能参与的议题或项目较多, 但参与的程度不足, 有一定成效; C. 能参与的议题或项目较多, 并深度参与, 形成成熟的案例, 有较大成效。
		6.1 开展社区文化活动	根据社区文化活动开展情况, 结合社区总体判断: A. 没有或活动较少, 村(居)民和社会组织参与度较低; B. 开展文化活动较多, 村(居)民和社会组织参与度较高; C. 开展文化活动多, 充分发挥了村(居)民和社区社会组织的能动性和创造性。
(三) 发展社区文化和服务, 增强社区凝聚力,	6. 发展社区文化	6.2 打造社区文化品牌	根据社区特色文化挖掘和活化情况判断: A. 没有或特色文化资源较少, 且未能得到有效活化; B. 特色文化资源较多, 活化情况良好; C. 特色文化资源多, 活化情况良好, 发展出相关文创和旅游产品, 形成品牌。
	7. 提升社区服务能力	7.1 开展志愿服务	根据志愿者数量和开展活动情况判断: A. 没有或只有不固定的少量志愿者, 开展活动少; B. 志愿者数量较少但固定, 能持续开展活动; C. 志愿者数量较多且固定, 组织化程度高, 恒常开展各类活动, 成效显著。

一级指标	二级指标	三级指标	评判标准	
(四) 改善社区条件,提升 社区生活品质			根据开展的社会服务、慈善帮扶类活动或项目情况判断: A. 没有或开展活动/项目少, 服务不明显; B. 开展活动或项目较多, 但服务成效一般; C. 开展活动或项目较多, 服务成效较为显著。	
		7.2 开展慈善服务		
		7.3 开展美化活动	根据实地走访, 结合社区美化活动开展情况判断: A. 无或虽有相关活动, 但成效不明显; B. 有相关活动, 成效较为显著; C. 有相关活动, 成效显著, 村(居)民环保意识和能力有较大提高。	
	8. 建设社区 公共空间	8.1 社区公共空间 建设和运作情况	根据社区公共空间的建设和运作情况判断: A. 种类比较单一, 有一定的维护更新, 但运作情况一般, 未能充分发挥作用; B. 种类比较齐全, 近年不断有维护更新, 运作情况良好; C. 种类齐全, 更新维护得当, 且在过程中得到居民和社会组织积极参与, 踊跃贡献, 实现社区内自我管理和自我服务。	
	9. 联动企业 共建社区	9.1 村企结对 共建情况	根据村企结对共建情况及所开展项目判断: A. 没有或有结对企业, 但未实施具体项目; B. 有结对企业, 有已实施项目, 且取得一定成效; C. 有结对企业, 成效显著, 创造村企结对共建的典型案例。	
	10. 探索发展 社区经济	10.1 社区经济 培育和发展	根据社区经济组织的培育和发展情况判断: A. 无或有社区经济组织雏形, 且开始尝试运作; B. 有社区经济组织, 处于起步阶段, 但逐步走上正轨, 取得一定成效; C. 有社区经济组织, 运作情况良好, 对社区公益性事业有贡献, 成效显著。	

一级指标	二级指标	三级指标	评判标准	
(五) 加分项及其他			根据在社区营造方面获得的关注、荣誉、研究、报道、社会评价等方面进行综合评价: A. 影响力甚微或一般; B. 较有影响力; C. 非常有影响力。	
	11. 影响力	11.1 在社区营造 方面获得的关注、 荣誉、研究、报道、 社会评价等		
	12. 独特性	12.1 结合当地 特点、特色情况	根据结合当地特点、特色情况判断: A. 没有或独特性较少; B. 有一定的独特性, 能较好结合当地特色, 取得阶段性成果, 有一定的开拓探索 意义; C. 充分结合本地特色, 形成了成熟的品牌, 很有开拓探索和借鉴意义;	
	13. 可持续性	13.1 规划制定、 制度支持、 发展模式 及内部动力	从中长期规划制定、制度支持、发展模式、发展意愿及动力、资金来源、专业支 持等方面综合评判: A. 没有或可持续性一般, 当前各种资源的支持下还能维持; B. 能较好维持和发展, 体现了较好的可持续性; C. 可持续性较强, 极具典型意义, 值得借鉴和推广。	
	14. 村(居) 民认知与评价	14.1 与村(居) 民接触交流, 收集其对社区营 造的认知和评价	综合村(居)民代表的认知与评价判断: A. 对社区营造不了解、不支持; B. 对社区营造有一定的了解、支持和参与; C. 充分自觉和认同, 主动积极参与社区营造。	
	15. 与政策部 门的沟通联系	15.1 报送项目或 活动信息 及参与会议情况	根据报送项目或活动信息及参与会议情况判断: A. 主动性、积极性较差; B. 主动性、积极性较好; C. 主动性、积极性好, 是典型榜样。	

# 中共佛山市顺德区委政法委员会 佛山市顺德区社会工作委员会文件

顺政字〔2018〕75号

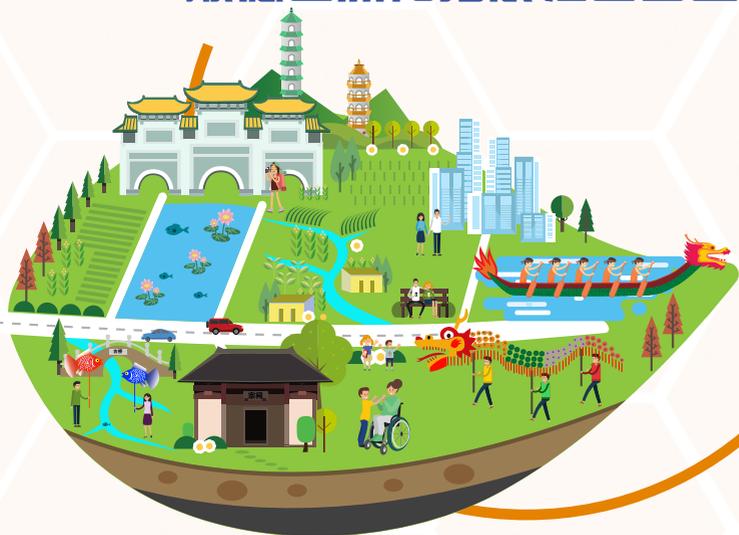
## 顺德区政法委员会 顺德区社会工作委员会 关于印发《顺德区深化拓展社区营造 工作方案》的通知

各镇（街道）党（工）委，各镇（街道）人民政府（办事处），  
区属相关部门：

为贯彻落实党的十九大精神和区党代会“加强基层治理推动  
乡村振兴”部署，助力实现“和谐顺德”建设目标，结合我区社

### 附录 2

## 顺德区深化拓展社区营造工作方案



区营造工作基础，区社会工作委员会制定了《顺德区深化拓展社区营造工作方案》，现印发给你们，请认真贯彻落实。

附件：顺德区深化拓展社区营造工作方案



---

抄送：区社会创新中心

---

顺德区政法委（司法局）办公室

2018年4月26日印发

---

附件

## 《顺德区深化拓展社区营造工作方案》

为贯彻落实党的十九大精神和区党代会“加强基层治理推动乡村振兴”部署，助力实现“和谐顺德”建设目标，结合我区社区营造工作基础，制定我区深化拓展社区营造工作方案如下。

### 一、工作目标

立足现有工作基础，结合“村企共建”、“三社联动”等工作，进一步推广本土社区营造的理念和实践，进一步动员发掘多元主体和资源参与城乡社区建设，力争到2020年在全区建成不少于30个成效明显、特色鲜明的社区营造示范点，积累社会工作促进基层善治的工作经验。

### 二、主要内容

按照“多元共治、以民为本、因地制宜”的工作原则，深化拓展社区营造工作包括以下主要内容：

#### （一）培养社区人才，增强社区内生活力。

1. 发掘和培育社区领袖。在开展调研、组织活动时注意发掘社区内优秀党员、有识之士和积极分子，通过学习培训、项目实践和表彰激励等方式，培育一批热心参与社区事务、主动推动社区发展的社区领袖，发挥其先锋模范、联动资源、解决问题的作用。（各镇街牵头指导）

2.引入和发展各类人才。创造条件支持社会精英、退休知识分子、返乡大学生在社区创业；引入具有丰富知识、技能和成功经验的各界人才进驻社区，参与、指导和支持社区振兴特别是历史传承和文化艺术、创新创业等方面建设发展；加大城乡社区社会工作人才引入力度，开展社会服务项目，解决社区问题。（各镇街牵头指导）

3.培育壮大志愿力量。鼓励和支持居民积极参与社区志愿活动，完善志愿服务队伍建设，增强其能力和活力。探索建立社区志愿者与弱势群体结对探访机制，开展常态化服务，营造邻里守望相助的社区氛围。（团区委牵头指导）

4.动员社区居民参与。以与社区居民切身利益密切相关的公共议题或服务项目为切入点，发动居民参与到需求调查、愿景规划、方案设计、协商讨论、推动实施、效果评估等全过程，以增强居民的社区主体意识和归属感，凝聚社区意识。（区农业局牵头指导）

5.开展社会工作培训。借助区级社会工作学院，协调区、镇两级职能部门、枢纽型组织和基金会等培训资源，统筹安排有关基层治理、社会服务、公益创业等人才培养，为社区“两委”干部、社区领袖、居民志愿者、专业社会工作者等提供各类適切培训，提升社区社会工作的专业化能力和水平。（区民政和人力资源社会保障局牵头指导）

6.推进社区教育发展。充分运用社区在地教育、文化、人才

等资源，推进学习型社区建设，培养居民的自主学习和解决社区问题的能力，提升居民素质。（区教育局牵头指导）

## （二）培育社区组织，增强社区自组织能力。

7.发展社区社会组织。鼓励成立不同类型、不同功能的社区社会组织，重点扶持生活服务类、公益慈善类和居民互助类特别是作用突出、具有本地特色的社区社会组织发展，引导兴趣活动型社区社会组织向功能服务型社区社会组织转型，以专业手法促进社区营造可持续发展。（区民政和人力资源社会保障局牵头指导）

8.提升社区服务能力。支持社区社会组织承接社区公共服务项目，为居民提供生活服务、为弱势群体提供志愿服务，鼓励有能力的社区组织提供专业社区服务，引导社区社会组织从开展群众活动、提供社区服务逐步向发展社区营造项目、经营社区事业、构建互助机制深化，多渠道提升社区服务水平。（区民政和人力资源社会保障局牵头指导）

9.健全议事协商平台。在基层党组织领导下，组织居民深入了解社区问题和需求，确定社区公共议题。健全多方参与的社区民主协商议事平台，完善利益表达机制和矛盾调处机制，促进达成共识，化解基层矛盾，维护社会和谐稳定。鼓励流动人口有序参与居住地社区事务，促进流动人口社区融入。（区农业局、区委政法委牵头指导）

10.发挥业主委员会作用。积极推动符合条件的住宅小区组建

业主委员会、互助委员会，发挥其面向业主的自我管理和自我服务作用。加强对业主委员会的指导监督，建立健全社区“两委”、业主委员会和物业管理公司的议事协商机制。（区国土城建和水利局、各镇街牵头指导）

11.探索成立社区基金会。引导促进村（社区）福利会转型发展，支持社区立足自身需求和资源联合企业、基金会、侨胞乡亲等建立社区发展基金，条件成熟的成立社区基金会，强化社区居民公益意识和公益习惯培养，激发社区自治活力，吸纳各方资源全方位支持社区建设和发展。（区民政和人力资源社会保障局牵头指导）

### （三）发展社区文化，提升社区凝聚力。

12.建设社区公共空间。支持社区对老旧建筑或闲置场地活化再利用，鼓励居民、社区组织、企业等积极参与公共空间建设和日常管理，打造社区活动中心、邻里驿站、公共厨房、社区书院、社区文化展馆等多形式多功能的公共活动场所。（各镇街牵头指导）

13.开展社区文化活动。立足居民需求和社区特色，充分发挥居民、社区社会组织能动性和创造性，积极开展艺文、教育等各类社区活动，提升居民生活品质。鼓励传承和弘扬优秀传统文化，维护公序良俗。（区文化体育局牵头指导）

14.打造社区文化品牌。鼓励乡村社区推进历史文化发掘活化工作，通过口述历史、搜集整理旧照片、修缮历史建筑、建立村

史馆等方式，发掘和留存社区记忆。充分利用物质和非物质文化遗产元素，发展具有本土特色的社区文化创意、旅游产品。（区文化体育局牵头指导）

### （四）改善社区条件，提高社区生活品质。

15.开展社区美化活动。鼓励借助规划师、建筑师、设计师等专业力量，发动居民、社区组织等主体积极参与，开展社区环境改貌活动。加强对公共空间净化绿化美化，合理利用社区荒地、阳台、屋顶等处所改善社区空间景观，开展社区沙井盖、垃圾房、遮挡墙等地（物）的微更新行动。提高居民的环保意识，开展形式多样的社区生态环境保护活动。（区环境运输和城市管理局牵头指导）

16.联动企业共建社区。找准村企结对共赢点，支持企业发挥资源优势，在社区特色经济发展、基础设施建设及环境改善、公益慈善活动开展、富余劳动力吸纳、议事决策咨询等方面，提供资金、信息、人才、技术、管理经验等帮扶，履行企业社会责任，提升社区经济水平和居民生活品质。（区农业局牵头指导）

17.探索发展社区经济。挖掘社区环境、产业、文化等优势资源，发展乡村旅游、休闲农业、文化创意产业以及城市社区服务业，鼓励创办合作社、商业互助机构、社会企业等具经济属性的社区组织。鼓励和支持社区经济组织为困难人员、残疾人员、刑释人员等弱势群体提供工作岗位，促进其回归社区、融入社会。（各镇街牵头指导）

### 三、实施步骤

**（一）动员部署（每年一季度）。**由各镇街社工委重点在“村企共建”结对村居中发动推荐社区营造拟建示范点，区委政法委（区社工委）确定年度拟建示范点名单（20个左右，实行动态管理）。各拟建示范点根据本工作方案并结合实际制定具体的社区营造方案，经镇街社工委同意后向区委政法委（区社工委）报备。区委政法委（区社工委）召开会议进行专项部署，并组建讲师团开展宣讲辅导。

**（二）全面实施（常年推进）。**区属相关单位、各镇街社工委和区社会创新中心根据本工作方案分工提供工作指导和支持，有侧重地将政策、资金和项目等资源投放到拟建示范点，集中力量做出成效，达到典型示范效果。推进期间由区委政法委（区社工委）牵头组织督促跟踪和走访交流，及时协调解决相关问题。

**（三）评价总结（每年第四季度）。**在对各拟建示范点进行集中跟踪走访和指导完善的基础上，每年组织一次社区营造示范点评价总结，通过社区自评、实地检查、综合评议等形式，按照成熟一个确认一个的原则，向成效显著的村（社区）授予“顺德区社区营造示范点”称号。

**（四）巩固提升（常年推进）。**通过举办专题论坛、加强交流探讨、总结经验做法等巩固提升全区社区营造工作成效；引导镇街、村居两级立足长远科学制定社区营造工作规划，促进社区营造在全区逐步推广；支持社区营造（项目）示范点深化发展，向社区营造（综合）示范点提升。