

人们都习惯用“上面千条线，下面一根针”来比喻基层社会管理工作的现实形态，但事实上，如今的“线”已远不止“千条”，“针”也多被压弯。

一个工作人员不足10人的社区，既要认真应对来自各级各部门分配的任务、指标，又要想法满足成千上万居民的不同诉求，其负担究竟如何，其工作实效又有几何？

镇江，曾有许多社会管理创新经验被全国其他城市争相效仿，而今，面对社会转型变革的新动向，夹杂着体制、机制等各种矛盾的基层社区工作，路，又在何方？

连日来，本报就“线”与“针”的关系这一话题，对部分在职和离职的街道、社区工作人员进行了访问，试图从他们身上去寻找“他们正在做什么、他们想要做什么和他们应该做什么”的答案。虽然回答各有不同，但他们都希望能真正走进千家万户，希望——

上接大政方针， 下解“零碎”烦恼

压缩千条线，走进千万家；整理“千条线”，扎透“一根针”

大学毕业后考上村官的王璧璐，已经在京口路社区主任助理的岗位上工作了一段时间。相比刚来时的不够适应，现在的她，心里对社区工作已经有了点谱。不过，当这位村官打开电脑后，纷繁复杂的20多个各类文件夹，还是会让她“找起一些对口文件来需要花点时间”。

每每遇到困惑时，王璧璐就会回家向母亲——在社区工作多年，如今是江滨新村第二社区党支部书记、主任的张春梅倾诉。

如果说王璧璐是“女承母业”，或许未必。但至少，她确实在见过母亲的忙碌和为难后，如今也正在“忙碌和为难”中。

记者 李恒 崔骏 实习生 胡必超

千条“线”都要穿一根针

“刚到社区工作，感觉事情确实多。”王璧璐指着电脑屏幕说。被分类汇总的各种创建、各种评比、各种普查、各种汇报，都以文件夹的形式被她存了档，而桌面上，还有10多份文件因为没来得及整理，被摆在这个最醒目的地方。

因为年轻熟悉电脑，小王揽下了不少与电脑有关的工作，而其中很多文件，最终会被打印出来形成台账，随时等待各种参观、学习、检查、指导。

“会电脑是一方面，主要是因为事情多、人手少，我年轻，能分担就多分担些。起初是有些不

适应，毕竟很多工作一股脑过来，有时会觉得没头绪。但现在看来，至少这些文件让我更快地熟悉了社区的基本状况，了解了社区工作的内容。”小王很理性地说，“从我个人角度而言，我当然希望能更多地走进基层，了解居民实际需求的机会，不希望社区工作者和居民之间隔层纱。”

工作后的困惑，让小王更加理解母亲，“仅凭社区目前的人手、资源，要把各级各部门安排的事情做完就已经觉得时间不够用了，何况还有那么多居民希望我们做的事在等着我们”。

完不成的小部分工作让人揪心

张春梅欣慰于女儿的理解。在她的社区工作中，上面的“线”可以说是增无减，而且其中有不少属于检查、评比类的，牵扯得他们分身乏术。

当着面，张春梅拿出了一本去年分给社区的项目建设书。30条项目，涉及门类众多，而且与女儿电脑里存档的文件夹多有相似，其中三分之一还属于“大块头”。

究竟完成多少？张春梅说是“大部分”。完成效果如何？张春梅说，“要做的还有很多”。

张春梅说，江二社区现有工

作人员6人，实际在社区工作的还要少一两人，“其实有不少社区工作是我们可以做到的，但没有钱、财、物的足够支撑，许多事情也只能停留在谋划的阶段，挺遗憾的”。而且，在实际工作中，因为各种制约，还会在处理居民纠纷、矛盾、投诉中产生许多误会和误解，这些又让这位“党政一肩挑”的女人时不时陷入迷茫，“其实，如果我们能把群众的工作尽量做好，就能钝化许多基层的矛盾，避免问题发酵、扩大。但事实上，我们能投入在这上面的精力有限，经常觉得力不从心”。

一根“针”难引好千条线

张春梅的感受，很多社区干部都有。甚至连已经离开基层社区工作的人，说起社区工作也是“心有余悸”。

龙山曾经是社区的团支部书记，在社区工作时间较长，负责的工作也较多，“党建、信访、司法、教育以及共青团，都做过。可以说，我是‘被’多面手的。”

工作前，龙山觉得社区工作也就是处理些家长里短的小事，可以“一杯茶一支烟一张报纸看半天”。但工作后，感受是“颠覆性”的。

“今天这个经济部门来电查问基层数据、项目进展，明天那个行政部门要我们做好各种创建准备，后天可能就是其他部门通知‘准备向外来考察学习团队进行汇报’。你说真有多少经验

值得推荐吧，也未必。其实人家来学习，只要学一条能用得上的可能就足够了，但我们不能这么想，不能错过这种推销自己的好机会。”

就是因为头绪太多，而且会有许多临时增加的任务，龙山刚工作时的那股子激情慢慢被消磨掉了，“事情太多，不得不应付。三应付两应付，应付就成习惯了。一年里，真正能安排得妥妥帖帖的项目工作可能没多少。哪里有人是三头六臂呢，越来越多的工作‘重心下移’，都移到我们身上，我们的工作重心自然会转移到应付这些事情上，那我们的重心又该往哪里移，偏向谁呢？社区居民都会觉得自己的事是大事、急事，他们的重心，又该移给谁呢？”



社区台账资料 王呈 摄



行政重担“压”得“难喘气”

同样离职了的彩琴，之前岗位在润州区的一个街道。作为一名“编外”街道工作人员，她不仅感慨上面的“线”太多导致的“针”穿不好，而且也觉得，居民的诉求组成的“线”也很多，而社区的“针”经常“扎不透”。

“现在各种投诉渠道很多，居民未必都到社区来说，但事实上很多事情最终都会以工单的形式下派给街道、社区。居民期望很高，社区却力不从心。”彩琴说。

“其实现在行政对社区这个居民自治组织的干预很多，具体工作

要你去做，但资金配套却很难到位。一些社区为了解决工作人员最基本的薪金问题，不得不很无奈地去为行政服务，看上去行政的触角到了基层，但实际效果却很差。更别说为群众问题多思考、多努力了。”彩琴回忆过去工作中的种种说。

彩琴觉得，其实很多社区工作人员虽然酬劳和保障不好，但他们有热情，也想为居民多做点贴心窝的事，比如在居家养老方面做些尝试，组织些能够凝聚人心的社区活动，帮助孤寡老人、善待留守

儿童，多在便民服务上花点功夫等等，“可一到现实里，往往无疾而终，最后是事情没做好，人也留不住”。

在彩琴看来，上面安排的考核、检查和任务，有不少是没必要的，“已经安排下来了，你能怎么办”，“还是这个问题：无休止的行政‘线’，究竟是不是社区工作的主业、重点？”

“社区本就该以为居民服务为工作重点，但现实很残酷，行政担子压得我们喘不过气来了”彩琴如此评价。

“穿针引线”的社会认同

虽然已经离开街道工作岗位，但彩琴还是很关心基层工作体制机制的新动向，而且也会结合目前的工作岗位，思考着基层工作怎么做才能更好。

“我接触过的许多社区干部说，他们其实最在乎群众的口碑和信任。”彩琴说，“作为社会管理的最小单元，社区就应该是和谐向上的最积极元素，从长远看，过于行政化的趋势，弊大于利。”

在街道工作期间，彩琴曾听去“长三角”地区其他城市学习过的同事说，“哪里哪里的社区工作人员待遇和办公条件都在提高，哪里哪里已经采用了‘购买式服务’新模式，哪里哪里对社区绩效的考

核，七八成要群众说好才行等”，所以“既然现在的问题是上面放线多而杂、下面扎针弯而浅，那是不是可以考虑，把线理理顺，把针扎扎透呢？”

彩琴关于社区工作“行政与服务下放到社区的比例、怎样搞好居民自治、如何建立一支符合群众需要的社区服务队伍”等问题其实是有自己的观感的，她始终觉得，“居民群众的肯定才是社区真正的成绩最重要的组成部分”。

但想做到这一点，彩琴觉得“没有一个较为完备的顶层设计，不能把上面考核、指导的声音整合成一个声音，可能很多都是空想。”

彩琴说：“事实上，周边很多

城市都成立了和谐社区建设领导小组，由市主要领导担任组长，卫生、民政、文化、教育、城管等相关部门一把手为成员，规定下发给社区的任务、项目都由该小组发出。这一点，为什么我们这里不能借鉴呢？”

作为一名大学教师，身兼京口路社区团支部副书记、不拿社区薪水的马芹，有着和彩琴相似的提议。

“社区工作就是一个‘穿针引线’的工作，它的出发点和目的，都应该是服务居民，所以对社区工作的认同，更多应该听居民的声音，引此验证社区服务居民的成效。”马芹说。

居民最关心“零碎”的烦恼

经常带领大学生志愿者进社区做志愿服务的马芹，总是能听到居民的诉求，听多了，她就更觉得服务对居民的必要和紧迫。

“当然，如果说现有条件下，无法让每个社区都得到充足的资金、人员保障，那就确实应该在机制上多做文章。”马芹说，“从这个角度看，从管理体制上对‘线’进行梳理

整合，从考核体系上对‘针’强化‘民意指标’，让穿进针眼的‘线’只有一根或者少数几根，那样才有可能把‘针’扎到最基层，扎透社区各项民生事务的管理和服务上，当然，中间层也有可以整合资源的空间。”

最后，马芹说了这样一番话：作为居民，我关心大政方针，也关

心“零头碎脑”，有的时候，甚至发生在身上的“零碎”事情更被我关注，如果我的诉求能得到大部分的回应，我就心气顺，等到越来越多的人气顺了，社会自然和谐了，所以我觉得，只有整合、理顺“千条线”，才能扎根、扎透“一根针”。

（文中龙山和彩琴为化名。皆应采访对象要求。）