

辽宁省锦州市凌河区：推进全科网格建设 赋能基层社会治理

■记者 杜英姿 郭文治

“网格员一个人就能办理以往社区负责的许多事，全科网格员太棒了！”辽宁省锦州市凌河区石桥子街道丽都社区居民刘女士提起全科网格连连点赞。过去，刘女士为老伴儿定期更新残疾人证件资料，需要到社区对接3—4位社区工作人员才能完成材料填写更新。全科网格实行以来，网格员不仅能提供一站式入户服务，还可以独立完成资料填报、政策咨询、资金发放等事项，办理时间大大缩减。

近年来，为助推基层社会治理提质增效，凌河区通过推进全科网格建设，打破了过去一人一岗、专人专职的工作局面，逐步实现了开放式办公、一门式受理、一口清导办、全科式服务的网格化管理新模式，一名全科网格员能够办理民政、计生、社保、残联等所有业务。



锦州市凌河区景观。



锦州市凌河区打造党建主题公园，为辖区居民提供寓教于乐的活动场所。

以组织体系立体化为依托 下好网格布局“一盘棋”

精准定位网格点。凌河区按照每个网格覆盖300—500户的要求，共划分505个网格，秉持多网合一、一网多格的工作理念，将住建、市场、执法、人社、民政、卫健、教育、应急等部门与网格化对接，将自然人、法人、社会组织、房屋等城市治理的基本对象全部纳入网格化管理范畴。

明确组织链条线。探索构建“五纵四横”党建网格链条，纵向上明确“街道党工委—社区党组织—网格党支部—楼栋党小组—党员中心户”五级责任链条，横向上建立“社区—楼栋—网格—物业”四方联动机制；把党支部、党小组设在网格和楼宇上，发挥基层党组织在城市基层治理中的领导核心作用，将推进网格化管理与基层党建建设相结合，织密网格治理组织网。

积极构建区域面。出台《关于全面开展构建“互融共享”区域化党建联合体实施方案》，实

行街道“大工委”和社区“大党委”制，建立社区党组织、园区党委、商圈党委、社会组织、群团组织、共驻共建党建联盟6模块街道“大工委”和网格党支部、新经济组织、社会组织、志愿服务队、物业公司、共驻共建党建联盟6模块社区“大党委”组织架构，通过契约化共建，推进组织资源与经济资源、社会资源的整体互动，形成条块结合、共驻共建、惠民利民的区域化“大党建”格局。

以队伍建设规范化为导向 激活基层治理“神经元”

队伍建设专业化。凌河区坚持“区直事业编制人员下沉一批”“社区‘两委’人员下沉一批”“社会招聘一批”的“三个一批”办法，配齐配强专职网格员队伍，充分发挥专职网格员对人、事、地、物、情较熟的优势，做好宣传员、调解员、服务员等身份转变；以党员为骨干，组建兼职网格员队伍，由老党员、楼长、志

愿者等担任网格信息员，形成共同参与、职能部门相互协调配合的制度机制。

工作任务标准化。梳理网格工作任务清单，明确网格服务事项和工作标准。制定“六六五”工作方法，明确6项工作职责和6项管理工作制度，做到提楼知户、提户知人、提人知事、提事知情、提情知策“五提五知”，实行“六步闭环”事件处理机制，实现构建组织全覆盖、管理精细化、服务全方位网格化管理格局。

培训方式立体化。建立专职全科网格员队伍培训机制，组建网格员培训宣讲团，开办“全科社工班”，开展网格业务交流会，邀请行业精英、专家学者、业务能手，从党建、网格化、基层治理、业务技能等多角度授课，全力打造精通多领域、复合型网格员队伍，构建“区级—街道—社区”三级培训格局；充分利用微信群、钉钉群等平台，采取“线上+线下”“实地培训+重点指导”等方式，推动培训方式从单一化向立体化转变。

培训内容多元化。开展有针对性的订单式培训，不仅培训社区窗口业务，而且坚持问题导向，以优秀网格员现身说法、经验分享等方式，破解网格员在服务群众方面遇到的难题，进一步优化做好群众工作的方式方法，夯实网格员思想政治教育，强化政治引领，进一步提升网格员的服务意识和群众意识，以真心实意架起与人民群众的连心桥；开展“专职网格员

大比武”活动，搭建专职网格员岗位大练兵平台，提升专职网格员职业素养和在一线发现问题、解决问题的能力。

以部门联动协同化为抓手 强化街道党工委“吹哨权”

加强领导、明确任务。凌河区以街道体制改革为契机，整合11个街道为6个，坚持“五融合”“三纳入”“五跟进”，理顺基层管理体制，整合发展资源，推动街道改革从“物理整合”向“化学反应”转变；实施“街道吹哨、部门报到”，整合辖区网格资源，引导党建、综治、公安、城管等工作资源下沉网格，建立小事不出网格、大事不出社区的多方发力、共治共享工作格局。

建立机制、注重长效。扎实推进整治形式主义为基层减负松绑，明确《社区依法履行职责事项清单》等7项事项清单，细化形成《凌河区直部门需要基层参与的工作事项清单》，用制度进行硬约束；建立日常监督举报电话，设立监督举报电话，畅通有效渠道，建立基层负担

管理 with 处理机制，对反映强烈的负担和问题进行通报，对整改情况进行再曝光，对基层是否满意进行再评议。

划分权责、明晰界限。规范理顺职能部门与基层权责关系，破除单纯以属地管理等单一方式把责任和任务下放基层；积极探索和研究社区准入制度，将直接面向群众、街道能够承接的服务事项依法下放，因地制宜，考虑需求和承接能力；注重转变工作思路，根据4项清单，确定社区23项主要职责和21项协办任务，坚持“线上+线下”双渠道精准找到群众急需解决问题，线上通过“凌河先锋”微信公众号及时征集，线下通过设立“群众微心愿连锁店”、先锋驿站意见箱定点征集，及时解决垃圾清运不及时、下水管道堵塞、违规占用消防通道等困扰群众问题2000余条，引导居民参与社区治理，实现“零距离”服务群众。

以服务群众精细化为目标 搭建网格支部“连心桥”

建强服务阵地。凌河区打造党群服务中心，推进便民服务站建设，推行“一站式”服务和“最多跑一次”改革，提升阵地实体化、功能化水平；依托商务楼宇、商圈市场等区域性党群服务中心，把网格中的红色



疫情期间，锦州市凌河区成立锦州站疫情防控临时党委，筑牢疫情防控屏障。

驿站、志愿者工作站等联结起来，搭建“老年大学”“小剧场”“惠老便民食堂”等平台，每年开展义诊、文体活动等志愿服务活动1000余次，为老人开设专题课堂10余节受众500余人次，为5.3万余名老年人提供老年助餐服务，切实打造网格党群服务圈。

优化服务水平。建立四级网格微信联络群，印发“便民服务联系卡”，全面推行居民急难事项代办，对困难群体提供9项上门服务；打造社区议事亭，承担收集社情民意、调解矛盾纠纷、议事协商等任务，坚持“线上+线下”双渠道精准找到群众急需解决问题，线上通过“凌河先锋”微信公众号及时征集，线下通过设立“群众微心愿连锁店”、先锋驿站意见箱定点征集，及时解决垃圾清运不及时、下水管道堵塞、违规占用消防通道等困扰群众问题2000余条，引导居民参与社区治理，实现“零距离”服务群众。

搭建智能服务。积极搭建智能服务平台，全力打造智慧城市，打造区、街道、社区三级网络平台，购置网格化手持终端，整合与生活息息相关的数据资源，电子政务外网成功运行，让数据多跑路、

群众少跑腿；创建智慧社区、智慧网格、智慧家庭体系，联合维森科技公司推出智慧养老和智慧助残智能服务平台，为老年人、残疾人等弱势群体安装智能设备，让百姓享受现代科技带来的红利。

以完善制度化机制为基础 激发网格效能“内动力”

建立激励机制。凌河区出台《凌河区专职网格员激励办法（试行）》，着重从组织激励、能力激励、精神激励、物质激励、反向激励五个方面入手，激发内在动力，充分调动全科网格员工作积极性，推进专职网格员职业化建设；拓宽全科网格员晋升途径，加大在网格员队伍中培养入党积极分子、发展党员的工作力度；开展“最美专职网格员”“十佳专职网格员”表彰活动，20余名最美专职网格员典型事迹和特色做法，营造浓厚舆论氛围。

建立责任机制。实行街道党工委书记抓基层党建项目化管理，逐级建立党建联席会议制度，制定生活息息相关的数据资源，电子政务外网成功运行，让数据多跑路、

伍建设情况纳入书记抓基层党建述职评议考核重要内容，压实党建责任，推动工作落地见效；研究制定全科网格责任落实和责任追究办法，拓展延伸考核范围，理顺网格员与社区书记网格长职责关系，将网格员考评结果与网格长考核奖惩挂钩，防止社区干部当“甩手掌柜”，倒逼齐抓共管、履职尽责，推动形成人人肩上有担子、人人身上有责任的链条化社会治理责任体系。

建立响应机制。坚持结果导向，建立健全精准服务响应机制，线上线下载齐发力；建立“日沟通周例会、月考核排名、季度述职评议、半年观摩评比”保障机制，把群众是否满意作为衡量全科网格工作成效的标准；利用网络指挥中心，推动党建、政务服务、城市管理等信息系统互通共享，建立全区网格员“十佳专职网格员”表彰活动，20余名最美专职网格员典型事迹和特色做法，营造浓厚舆论氛围。

建立责任机制。实行街道党工委书记抓基层党建项目化管理，逐级建立党建联席会议制度，制定生活息息相关的数据资源，电子政务外网成功运行，让数据多跑路、

欲致其高，必丰其基；欲茂其木，必深其根。基层是党的执政之基、力量之源，也是社会治理的深厚基础和重要支撑。基层稳，则天下宁；基层稳，则全局安。习近平总书记强调，“十四五”时期，要在加强基层基础工作、提高基层治理能力上下更大功夫。近些年来，辽宁省锦州市凌河区坚持党建引领基层治理，推行全科网格建设，为基层治理赋能提质增效，在多网合一的基础上，探索形成了“开放式办公、一门式受理、一口清导办、全科式服务”网格化服务管理新路径，赢得了基层群众的认可和好评。深探网格治理的“凌河实践”，把握新形势下城市基层治理的特点和规律，给我们带来多方面的经验启示。

健全组织体系，注重加强党建引领。深化城市基层治理，必须坚持党的领导，把加强基层党建、巩固党的执政基础作为贯穿基层治理和基层建设的一条红线。凌河区坚持“多网合一、一网多格”，实现全域网格，把城市治理的主要对象全部纳入网格管理，并注重推进组织覆盖，延伸组织触角，在网格普遍建立党支部，同时，为更好地提升基层治理质效，探索构建“五纵四横”党建网格链条，夯实五级责任链条、建立四方联动机制，从而将网格化管理与基层党组织建设有机结合起来。由于基层党组织在城市基层治理中发挥领导核心作用，推动党建建联共建，网格员考评结果与网格长考核奖惩挂钩，防止社区干部当“甩手掌柜”，倒逼齐抓共管、履职尽责，推动形成人人肩上有担子、人人身上有责任的链条化社会治理责任体系。

聚焦队伍建设，致力提高治理能力。事在人为，人为事成。加强城市基层治理和服务，关键在人。凌河区坚持专业结合，积极打造基层治理队伍，一方面按照“三个一批”的办法，配齐配强专职网格员队伍；另一方面以党员为骨干，组建兼职网格员队伍。两支队伍相互配合，一起发挥作用，共同支撑起“网格天地”。值得一提的是，凌河区围绕“全科”能力需要，加强队伍培训，提高人员素质，坚持培训方式立体化、培训内容多元化，对照网格服务事项和工作，打造了精通多领域、复合型网格员队伍。同时，建立激励机制，推进职业化建设，拓宽全科网格员晋升途径，开展先进事迹表彰宣传等。这些举措在实践中富有成效，有力地提高了网格员的服务意识和职业素质，调动了网格员的积极性，激发了为民服务的效能，提升了群众的获得感和满意度。

打造服务阵地，突出强化服务保障。服务是最好的治理。提高治理水平的过程，本身就是提升服务水平的过程，两者彼此渗透、相得益彰。凌河区坚持把治理寓于服务之中，以服务群众精细化为目标，一方面加强阵地建设，着力打造党群服务中心，建设便民服务站，联络红色驿站、志愿者工作站及配套服务平台，延伸服务触角，构建网格党群服务圈；另一方面，在提升阵地实体化、功能化的水平上，采取各种行之有效的便民利民举措，优化服务水平，如征集社情民意、代办上门服务、调解矛盾纠纷、线上线下结合、推行智能服务等。正是因为这些精心周到、无微不至的服务，社区网格得以建设成为人民群众的温馨家园，成为密切党群干群关系的连心桥。

完善体制机制，深入推动责任落实。不建立制度，工作做不起来；不明确责任，工作难以落实。凌河区在基层治理中以街道体制改革为契机，实施“街道吹哨、部门报到”，规范和理顺职能部门与基层的权责关系，破除单纯以“属地管理”等单一方式把责任和任务下放基层，探索研究社区准入制度，全面清理社区工作事项，确保为基层减负松绑。同时，强化责任导向，建立责任机制，实行街道党工委书记抓基层党建项目化管理，逐级推行党建联席会议制度，明确抓基层党建责任清单，研究制定全科网格建设责任落实和责任追究办法，推动形成了“人人肩上有担子，人人身上有责任”全链条社会治理责任体系。凌河区的实践表明，完善体制机制，强化责任落实，是深化基层治理的客观需要和重要保证，也是提升基层治理效能的重要条件。

点评

以小网格撬动基层治理大变革

■徐月高



《静美凌河》 韩大军摄

（作者系中国组织人事报社总编辑）