



专刊

总第 100 期

2023 年第 2 期

2023 年 3 月 25 日

信息资料 欢迎交换

深圳市马洪经济研究发展基金会

《深圳基层治理创新案例研究》新书发布 暨基层治理研讨会

编者按：习近平总书记指出：“基层强则国家强，基层安则天下安，必须抓好基层治理现代化这项基础性工作。”二十大报告在“推进国家安全体系和能力现代化，坚决维护国家安全和社会稳定”部分中提出“提高公共安全治理水平”，进一步指出“完善社会治理体系，健全共建共治共享的社会治理制度。”2023年《政府工作报告》要求，“推动市域社会治理现代化，完善基层治理，优化社区服务”。

深圳是中国对外开放的前沿、中国特色社会主义先行示范区，有着很多社会建设与经济发展的探索经验。作为在深圳创办的民间智库，深圳市马洪经济研究发展基金会在深圳市综研软科学发展基金会的资助下，编著出版了《深圳基层治理创新案例研究》。3月25日，马洪基金会在银湖CDI大厦举办《深圳基层治理创新案例研究》新书发布暨基层治理研讨会，与来自政府部门、街道、社区、社会组织、智库百人会等五十多位社会各界专家共同研讨基层治理。现将该活动的主要观点进行整理汇编，以飨读者。本刊文章观点仅代表作者个人观点，不代表马洪基金会立场。

□主要观点

深圳市马洪经济研究发展基金会项目总监 吴泽婷——

《深圳基层治理创新案例研究》新书介绍

基层治理是国家治理的基石。全面提升基层治理能力是推进国家治理体系和治理能力现代化的前提，是筑牢中国式现代化建设的共同基础，也为全方位推动高质量发展写下生动注脚。

中国式现代化是人口规模巨大的现代化，其艰巨性和复杂性前所未有，而基层则承载和分解着最前端的压力，拉紧社会稳定和安定有序的坚实纽带。所以，马洪基金会发挥数年来扎根基层的优势，将基层治理纳入了重点研究领域，以深圳为起点，开启基层治理研究之路。

截至2021年5月，深圳一共有10个行政区，划分了74个街道办事处、676个社区、782个居民委员会，这些都是深圳基层的城市细胞，为深圳这么多的人口提供服务和保障。大家可以回忆下，去年的现在大家刚刚经历了一周的城市静默期。当天下午有消息说整个城市要静默一周，傍晚的时候政府发布了静默的公告，提前告诉市民为期一周的静默。到晚上的时候，我们发现有两波人在流动，一波人采购生活物资，另一波人赶着回公司提电脑主机回家准备工作。因为政府提前做了信息公开，所以大家不管心理还是生活、工作上都有了一个预期，都做好了提前的准备。所以到第二天静默期开始的时候，大家发现快递是正常的、物流是正常的。静默开始之后，外卖照点、奶茶照喝、快递照收，这样的生活跟平常没有什么两样，而且进一步实现了在家躺着上班的梦想。可以说，深圳的基层基本度过了一次和谐稳定的静默。

往后，疫情管控越来越严格，时不时就会有一次突如其来的静默和管控，慢慢出现了一些基层矛盾，后来发布优化措施逐步放开。去年12月底到今年1月初，新冠开始进入普通人的生活，整个城市又一次静默，只是这一次是被动

的。在这两周里，城市公共交通变慢了、公共服务基本上处于停滞的状态。在这个过程中我们发现了两个现象，一个现象是很多人在过去三年中对于疫情、对于新冠还是处于比较模糊的认识跟了解，这就体现了科普的缺位。科普的缺位进一步折射的是信息公开的缺位。第二个是普遍的心理焦虑现象。例如我有没有感染新冠？我现在处于新冠的哪个阶段？每个阶段是什么症状？对应要采用怎样的医疗措施？甚至哪里可以买到药？当时很多人都处于一种盲目状态，进一步加剧了心理的焦虑，而这些还只是新冠疫情下的基层一角。在种种因素叠加之下，整个基层和个人的生活、工作都受到了一定的影响。

基层的问题是千丝万缕的，如何为基层治理提供最有效的方案？我们认为在前线参与基层治理的人正是知晓答案、有解决方案、能带去灵感、带来创新的人。所以，从去年2月开始，马洪基金会向相关的政府机构、社会组织、综研院、智库百人会的老师发起约稿邀请，围绕深圳基层治理共同撰写出这一本《深圳基层治理创新案例研究》。这本书通过系统总结、分类呈现深圳市、区、街道、社区和社会组织的基层治理实践，为提升基层治理能力提供“深圳经验”，为各地提供“深圳样本”。

这本书是马洪基金会编著出版的第一本书。首先，这是对马老学术研究精神的传承。马老注重调查研究、扎根基层，坚持理论联系实际、坚持求真务实。作为一个注重考察与实证的人，马老经常花大量时间去各地做社会调查，而这本书正是深圳基层社会调查的成果展现。

其次，本书所涵盖的七大领域相互关联，是基层治理共同体的重要组成部分，也是人民群众感知公共服务质效和温度的“神经末梢”。项目组对主要基层问题做过基础调查才选定的七个主要领域。社区治理、政务公开、民主协商和心理服务经常出现的都是一些显现的问题，文明发展、“双碳”治理和城市管理三个领域经常发生的是一些隐性的问题，比方说深圳作为一个移民城市，各地文明、文化既交融也碰撞，这个过程中难免产生一些矛盾、纠纷；又比如身边的生活垃圾摆放和宠物的管理等等。这七个方面基本囊括了基层的主要问题，因此项目组把这七个领域作为这本书的研究范围，围绕这七个领域向各位

老师发起约稿邀请。

最后，这本书的作者不仅有专家学者，更多的是深入基层一线的“实操者”“参与者”和“观察者”。大家作为政府政策最直接的感受者，对于推动基层治理创新充满热情，这本书所收录的，也是大家总结提升后的基层创新实践。

因为大家在这个领域的深厚积累和探索前进，使得马洪基金会在不到一年的时间里就出版了这本代表深圳基层创新、讲述深圳基层故事、总结深圳基层实践的《案例书》，进一步向政府部门传递基层一线的实践建议、启发基层工作者的创新实践、夯实基层治理的总结研究。去年马洪基金会承接了几个有关基层治理的课题，首先是新冠疫情下的基层治理课题，在这个课题中项目组对比了新加坡、香港、上海的一些管控举措，对深圳疫情管控作出了对策建议。然后对社区经济做了一个研究，向社区层面提出了一些对策建议、智慧监管这方面的调查研究，也对应的提出了相应的建议。在基层治理研究领域逐步开拓、加深积累，到出版发行《深圳基层治理创新案例研究》一书，作为马洪基金会开拓基层治理研究领域交出的重要答卷。

再次向参与这本书出版的各位老师表示感谢！也期待有越来越多的老师参与到马洪基金会的基层治理研究工作中来。

深圳市博雅文化研究基金会理事长 段建仁——

深圳社区社工在基层治理中的角色研究

本文依据对社区党群服务中心社工的调研，归纳出深圳社区社工面临的主要问题，有针对性的提出解决或改善这些问题的建议，希望引起相关政府部门和机构的重视，加快消除相应的障碍，克服困难，使深圳的社工事业进一步规范、均衡，焕发更大活力，为基层治理的优化取得实实在在的效果。

分为三个部分：

一、深圳社区社工的现状

二、问题

三、建议

一、深圳社区社工的现状

深圳社工的服务范围很广泛，岗位也很清晰。

本次调研集中在基层的社区社工，即在社区党群服务中心工作的社工群体。

深圳社区社工的演变（以南山区为例）

2010年深圳开始试点社区服务中心，与社区工作站并列。现在是在社区党群服务中心书记的领导下，社区工作站加上统一由社工机构提供的社工服务。

（一）社区社工的人员配置

经历三个阶段：

2011年：

总人数6：主任（主管）+一线社工+助理。

一般是“1+4+1”；“1+3+2”，简化为5+1；4+2。

2016年：

总人数6或5：主任（主管）+一线社工+助理；

4+2；4+1；3+2。

2020年：

总人数均为5：主任（主管）+一线社工+助理；

4+1；3+2。

社区社工的总经费与个体收入

为什么会有上述的变化？

因为政府购买社工机构服务的经费，一直都是每个社区统一为 50 万元。随着生活成本的走高，总费用没有增加，就通过减少人员和服务费用的比例来调剂，具体变化如下：

2011 年管理费 5 万占比 10%、人员成本 35 万占比 70%、服务费 10 万占比 20%。

2016 年管理、人工和服务三项占比分别为 10:75:15。

2020 年管理、人工和服务三项占比分别为 10:80:10。

2010 年，深圳提出 2011 年政府购买社工岗位的费用提高至每人 7.5 万元/年，社工薪资（税前）从 2007 年的 6 万元/年、6.6 万元，到 8 年后的 2019 年 7.5 万元，增幅 1.5 万元。

2020 年出台《深圳市关于提升社会工作服务水平的若干措施》和《深圳市社会工作从业人员职级认定规范及薪酬管理指引》，对社工的层级与对应的工资标准做出明确规定（见附表），不过这个叫“薪级薪档指引表”，备注 5 说“该表主要为机构建立机构薪酬体系提供参考，各档的区分和标准由机构根据实际情况自行确定”。

然而本文件一直是“指引性”的。

深圳岗位社工购买标准已提高到每人 9.3 万元/年，只有社工主管级别才能拿到的，五险一金和扣税大约合计是 2.1 万多，实际到手的收入是 7.2 万多，每月 6000 多。

一线社工的实际收入每月 4000 多，助理是 3000 多。

2021 年起岗位社工（如网格员）的年度预算是 16.3 万元，按照这个标准推算，一个社区配置五个社工的总经费应该是 81.5 万，但实际上仍然为 50 万。

因此社区社工的一线社工收入只是岗位社工的 75%-80%，助理甚至还低于

70%。

根据新政策，到2023年，深圳将实现政府购买服务项目中的社会工作专业岗位全员持证上岗。社会工作薪酬指导价与经济社会发展水平相适应，政府规定了购买社会工作服务整体打包费标准，原则上每3年调整一次。

（三）社区社工的“五险一金”和其它待遇

1、“五险一金”，社工机构一般都是按照较低的标准为社工们购买，不同机构的差别很大，高的个人每月交150元，普遍是100元，最低的每月只交50元。机构再按1:1比例缴纳，则高低之间是300元与100元的差距，按年度则是3600:1200。

2、就餐。最好的社区社工是和所在社区工作的“同事”一样，早餐和午餐都是免费。交的少的社区每月只需100元，交的多的就要到每月400元才能吃上，最麻烦的是有的社区就不让社工吃。

3、待遇。党群服务中心和社区工作站的工作人员节假日会收到上级发的节日慰问或福利品，但社区社工都是没有的。有的党群服务中心的书记会适当调剂一下，给社工们分出一些，有的社工则一整年都没有。

（四）社区社工的工作分派与日常管理

由社工机构派出的社区社工是有明确的工作任务的，除此之外，社工时常还要承担本该不是自己的工作。

1、份外工作多。本该是由工作站人员完成的工作任务，往往也交代给了社工们。引用某社工的话就是：“交给你的活你都要干，自己的那摊也要干”。大量社区的工作都由社工做，根据对社区社工的调研，这是常态化和普遍性的。

新冠疫情是特殊时期，这里不做陈述。

社工们本身的领导只是社工主任，但实际上社区书记和副书记等都会给社工派额外的任务。

比如社工说的“台账”，不但绝大部分都交到社工手里，而且不同的部门各自的要求都不一样，使得同样的内容必须填在不同的表格，因为这是党建、民政、退伍军人等不同的部门设计的。实际上一份就完全可以了。

这样的后果，是社工机构与街道所签合约上面的指标没有时间去做，“形同虚设”，办不了社工个案辅导、防止诈骗、关注困境人群等专业的事，社区社工本该是“民政最后一米线”，但是被挤压的“没有专业性了”，社工团体是“买过来干活的”，成了“救火小分队”，社工打趣自己是“打杂小分队”。戏称是把“党建引领”变成了“书记引领”。

2、工作岗位多。一位已不做社区社工说自己两年前在社区时承担了五个人的工作量：社工主任、退伍军人、民生专干、家庭、长者，再加上民生微实事。

3、工作时间多。除主任外的社工们正常情况能保证每周休息一天，主任说“基本无休”，因为手机太方便了，即使是休假状态下也会通过电话继续工作。

因为社工们的工作太分散，极端的例子是五个社工一年都开不成一次全部到齐的会议。

4、休假制度。有的只需要主任批准就可以了，有的则严格按照机构制定的程序执行，有的还需要党群服务中心的领导同意才能休假。

5、错时上班。在调研的社区，上级要求工作日开门时间为9:00-21:00，休息日服务时间为9:00-18:00。就必须安排人员上晚班，社区主任说还是尽量保证每天工作时间在八小时以内，但总的服务时间增加了。

二、问题

社区社工们的问题除薪酬较低之外，如下几个问题同样突出。

1、社工的流失率高

根据公开报道，深圳社工流失率2014年达到最高的22.2%（行业流失率的警戒线为20%），之前持续八年的流失率在2015年首次下降，之后也一直在接

近警戒线的区间内。

流失的社工中大约 85%选择不再做社工了，大约 15%是到深圳市外继续从事社工工作，比如到惠州和东莞，一是薪酬比深圳高，二是生活成本比深圳低。

2、社工的稳定性差

在实际调研中得知社工在同一岗位的时长太短，这类情况跟“流失率高”是有区别的，归结为“稳定性差”。

具体举例：一种是配置 5 人的社区在一年内走了 3 人；另一种是三个月内社区换了 8 个人；还有一年内走的来的、来的又走的，相当换了三批人。

按年统计，基层社区总体的稳定率大约是 50%。并非都流失不做社工了，或者流失到外地了，而是在本地流动。

3、社工的行政化趋势

前面说过“社工是一项职业，也是一门专业”，专业的人应该做专业的事。目前在实际中，社区社工还承接了大量非专业的行政工作，造成社工的专业性无法体现，也给社区工作站和街道办事处留下“看不出社工的专业性、看不到社工的成效”的不好印象，进而又影响了社工薪资的提升。

4、社工的职业倦怠

由“行政化”又导致每天的工作基本是重复性的，需要处理的大多是小事、琐事，因而既缺乏自身动力，也无法获得激励，成就感较低，导致产生职业倦怠和较高的流失率。

社工对自我职业缺乏认同感

又由此，社工们认为没有得到社会的尊重，社工的社会地位低下。流传着“社工是食物链底端”的说法，与“社工是朝阳行业，前途无量”的期望落差很大，结果是没有或很少有清晰的职业规划。

在防疫抗疫的三年中，社区社工也承担了相当繁重的任务，但他们的缺憾

也很直观，包括同工不同酬、不同身份对潜在风险的不同“预后”。

深圳一直在提高社工的社会地位，目前有30多名市区两级人大代表和政协委员；以持社工证的身份担任党支部或社区党委书记的也不少，最多的南山区有十几位了。

6、社工自身的技能有待提高

在调研中社工们也坦言，社工本身的职业技能也需要提升，用调研者的原话来说是：“学历高的情商不够、持社工证的能力不足”，例如都不能或不敢独立开个案。

因此需要进一步在社工的细分领域，如危机干预、专项培训、心理咨询等方向，培养和发展自己的专业特长。

以上六点相互之间有很强的交互性和渗透性，并非是各自完全独立的存在，另外这六点也不是问题的全部。

分列的意图，是每个问题需要有相适应的解决办法，如此才能在推进社区社工在基层治理的作用方面取得实效。

三、给街道办事处建议

建议都是意在解决问题的基础之上，并应考虑到有一定的可行性。

1、根据上级文件和本街道工作实际，合理提高购买社工机构的服务费标准并足额发放；

2、界定社工与工作站各自的业务范围，划出“社会服务”和“行政工作”的边界，明确各自职责；

3、监督社区党群服务中心，避免超越边界用“甩锅式”“施压式”对社工的超额使用；

4、给足社工发挥专业的空间，职业通道清晰。

四、结语

深圳几年前已在全市启动社工工作的改革，预计从2023年7月开始，将铺开新一轮的深化措施，包括社区党群服务中心的进一步规范、居委会与业委会的地位、社区社工薪资待遇等事项均纳入调整范围。

从调研的结果看，社区工作站在编人员的素质也应同步得到提高和加强，更大的方面则是有效破除制度性困境，健全和理顺条块结合的管理机制，寄望新的改革能给深圳社工带来新的动力与活力，持续推动社会工作的良性发展。

本文完成之际，看到中央机构的改革将组建“中央社会工作部”，作为党中央职能部门，与本文相关的职责有：统筹推进党建引领基层治理和基层政权建设，指导新社会组织、新就业群体党建工作，指导社会工作人才队伍建设等。这将是中国社会工作发展十分重要的节点。

【说明】

1、本次调研的访谈对象有五位，分布在南山区、罗湖区、市级机关、党务系统。身份分别是社工主任、督导、社工机构负责人、组织员。

2、总采访和面谈时间为11个小时。

深圳市播瑞哥应用心理学研究所所长 李馥——

深圳基层社会心理服务体系建设探索——政府信访工作如何下沉基层社区

从我交流的题目看，《基层社会心理服务体系建设探索》，很多时候大家都会问“什么是社会心理健康体系”“什么是体系”“什么是治理”，经常有领导共同探索这个部分，确实很难有一个非常明确的名词解释。

这么多年我们到底做了什么？播瑞歌应用心理所又做了什么？作为社会心理健康服务体系当中的心理治理，在整个建设当中又有怎样的方向呢？还有实操的探索到底是什么？

《党和国家的机构改革方案》提到要建立一个中央的社会工作部，负责统

筹和指导人民信访工作，同时会指导人民建议征集工作。我们可以看到汇总出来的就是三个方面信息：一是引领基层治理；二是培养人才队伍；三是推进深化改革。

这三个方向在贴近国家的要求以后，我们做了哪些工作？

先看看心理健康，既然我们是应用心理学研究所，那我们在心理健康中做了什么？大家都知道2020年之后疫情持续了三年。在这三年当中，大多数人心理出现了一些困扰，有一些困惑，也会借助很多通道解决自己的心理问题。但是事实上我们看到的数据是非常可观的。抑郁症50%、焦虑症45%、失眠34%，这是中国医护人员的报告数据。致死率自杀已经成为15-29岁年轻人群的第二大死因；心理亚健康中，超过了3亿人遭受了抑郁困扰。从整个国家的倾向来看，非常需要我们这样的社会机构能够在国家治理当中起到一些作用。

社会心理服务体系，这是一个生态图，在我们过往的工作经验当中，心理学是研究人全过程发展心理结构的学科，是科学。作为我们来说，也不能单纯地只聚焦在一个个体上：个体也是我们研究的一个非常重要的基础，个体能力激活到组织能力的激活，组织激活之后我们又能够传递到政府来，从政府抵达到整个社会。当个体能力激活之后要达到的一个目标是个体心理资本的增加、心理弹性的增加，就可以达到有效的社会治理体系。

我们过往的工作经验当中做了企业、政府、学校服务，把整个服务分成八条产品线——政府当中，社会公务员群体和社会公众群体；企业员工、客户；学校教职工和学员的心理健康服务。针对我们的服务方式，有的说你们做心理咨询的不就是干测评、咨询、培训吗？其实不尽然。我们做的是服务体系，每次输出都期待有成果展示。我们虽然有评估、检测、体验、课程、团队辅导、个人咨询，虽然说是一站式的解决方案，更重要的是要对我们的产出负责任。

我们针对个人到底做了什么？把科技的、智能的、情绪的都做了整体的汇总和融合，我们更侧重于脑科学的研究、研发，还有智能穿戴设备的使用和传递。在个人服务当中，我们汇聚了很多经验。

刚才之所以赘述那么多，就是想做铺垫，我们的业务结构是什么。这是我们做的一些经典案例，这些经典案例足以做综合性的探索。可以看到有信访的工作项目、有福田区的、市的，同时有莲花街道、梅林街道、舒心驿站。可以看到整个工作覆盖是一个体系、一个体系的覆盖，从政府端口一个端口、一个端口的实施，也就是说我们针对一个体系会做一系列方案和机制以及成果输出。

这是福田区的信访工作，很多信访人员是“信访不信法”，愿意信访也不愿意依照法规法条做维权行为。我们要解决这样的问题很多时候还是聚焦在他的情绪上，他的情绪问题大于诉求，我们会做一系列调整和干预。基层的信访工作人员工作非常多、任务非常重，而且他们每天面对大多数人都是带有高度情绪，甚至有一些风险人群，比如人格偏执、非常敏感又很情绪化，对他们来说自己有很多压抑部分。在整个项目的做法和亮点呈现上，我们实现了区和街道全覆盖，将原有的人民调解室、访前法律工作室、人民来访接待室形成三室一厅，深度融合、共同服务，这个更加精准、多元、扁平，一下子解决了很多关联性问题，我们在这方面还是有很多经验的。

我们建立了一个品牌、搭建了一个服务体系、探索了一个服务模式、输出了一整套工作成果，这个工作成果也是在相关权威杂志上，国家信访系统做了一一的表彰。

首先是莲花街道，我们做了市信访、福田区信访，同时又下达到了莲花街道。根据街道本身的特质，每个街道都有自己的特质和文化，我们根据莲花街道“坐如莲花”的精神，用科技和温度结合打造了以街道心理服务中心为主的一个阵地，打通了心理服务“最后一公里”，联动整个街道资源触达到当地的居民。

第二，我们可以跟大家分享的是梅林街道。梅林街道很有意思，每个街道的要求不一样，侧重点不同，梅林街道侧重“心防+融合”，对危机处理要求很高。我们针对梅林街道做一系列服务，这个服务最终呈现的还是体系，我们要有心理服务体系和危机预警系统，还要搭建出来数据库。同时值得跟大家分享

的一点，我们会融合心理志愿者队伍。我们一直希望当我们不再服务这个街道、不再服务政府单位的时候他依然有一条属于自己的专业性团队，这个我们可以赋能给他的是专业方面的技能，同时在心理弹性上也可以做一系列工作。

关于社会心理服务体系基层治理的对策和建议也在探索当中。只能说比原有做的更多一点，从调研开始到具体实施、到探索做的更多一点。在我们看来要完善社会参与多元预防调处化解综合机制，这个很复杂，说白了就是大量的调动社会资源、各方资源共同参与到社会治理里面去。社会治理汇聚了千千万万，我们能做的就是怎么样共同完善这部分，搭成一个机制。

说到具体实施的方向，我们说了一个机制的难点、体系输出，这只是一个框架，里面的内容是什么？我们针对信访人、针对有困难的人、针对有困扰的人，可能把咨询放在最后一步，会放大量的心理游戏出来，以游戏的方式让大家都参与到这里面来，我不需要问题人群跟我谈你有什么问题，而是说我们共同来玩一下游戏，在玩的过程当中达到很好的融合和流动，这是我们一直做的。

第三个方面是应用心理疗愈技术强根赋能。这是我们的方向和目标，现在还在探索当中。当我们离开的时候是不是帮助搭建了一个非常有效的团队？有效不是说各方面都有效，还是针对心理方面的，有足够的心理技能、有足够的应变能力，同时还有相应的心理弹性、心理韧性，这就是我们要做的。同时我们也在探索，不仅仅是在深圳，在其他大湾区城市也在做双百社工的培训，不断将应用心理学的部分去心理化，心理学生活化的部分应用在方方面面。

中山大学 onehealth 研究中心副主任 张媛媛——

城市文明-动物文化以同一健康为原则打造动物友好型城市

今天的话题里面有几个关键词：城市文明、动物文化、同一健康、动物友

好。

除了人才发展，我的工作还包括动物保护、动物福利教育，生命关怀儿童教育，2018年开始研究生命关怀心智模式的发展，去年出版了《基于心智模式改善的生命关怀教育》。

在正式演讲之前我也想聊聊刚才李老师所讲的群众“信访不信法”现象。人心智的目标是评估行为带来的“价值”，做恰好的选择。“幸福（wellbeing）是人类存在的唯一目标和目的。”人们做任何事情实际上都是朝向为了自己更幸福，对于不同的人来说，幸福美好的标准依据于他们对此的认知及关系能力的限制，分析智力、情感智力、道德智力、系统智力共同参与其中——这也是我所提出的生命关怀心智模式整合发展的意义之所在。

“信访不信法”现象中，群众通常是情绪情感表达强烈，但缺乏分析需要依据什么法律来解决自己的问题的习惯或能力，或者即便发现某些法律的缺失也没有发出改变呼吁的行动，当然，将自身案例的经验推广出去帮助有同样问题的其他人，也需要有强烈的社会责任感，很可能也从未意识到自己作为社区系统、社会系统中重要一员，也有让社会文化发展和政府变得更善治的影响力。

本次研讨会的主旨是谈基层治理，居民幸福获得感的重要来源即政府善治。不丹国王1970年提出国民幸福总值（GNH），包括政府善治、经济增长、文化发展和环境保护四大方面指标，他认为“政策应该关注幸福，并应以实现幸福为目标”，人生“基本的问题是如何在物质生活（包括科学术的种种好处）和精神生活之间保持平衡”。

作为社会生产力第一要素的人力要素，作为生产力主体的人，必须具有相应的劳动技能、体能与知识，否则无法融入社会生产系统中而成为社会生产力要素。而人作为生产力的生产过程本身是一个双向生产过程，一方面被他者抚育及社会滋养的成长，另一方面是自我培育的成长，这种双向生产的过程是非常复杂的，更是具有极大的不确定性。

以我为例，按部就班考大学读生物化学再读基础医学硕士，毕业后做科研

管理，2002年转行做人力资源管理，恰恰是这一年，因为养猫而创办深圳猫网做动物保护，由此开启动物福利教育 2006年创办行动亚洲中国，2012年开启生命关怀儿童教育，2013年底从企业离职，全心投入教育，参与《学会友善：同理心与责任感的养成》以及学会尊重、学守规范、学会赞赏、学会共处等生命关怀儿童教育教师指导手册的编写。

去年在智库百人会做演讲，我提到生命拥有三个关系能力：1) 主动对周围开放并接受其影响的能力；2) 从自己所吸收的东西中创造自己的能力；3) 通过首先受其影响的方式来影响周围的人的那种能力。对我来说，能够从一位医学生转变为一位人文教育的探索者，与参与动物保护公益活动的社会环境息息相关。

首先，一起来看看进化论的奠基人达尔文的成长故事，达尔文从小不爱学习，喜欢在院子里瞎跑、疯玩、捉虫子、养鸽子。他的父亲——罗伯特·达尔文是著名的医生，还是英国皇家学会会员。对于达尔文不爱学习淘气顽皮，老达尔文一开始也是束手无策，后来经人指导，就耐心的陪伴儿子，一起去动物园游览，到森林里野营捕鱼。达尔文慢慢变得不再那么叛逆，试着理解父亲的良苦用心。1825年16岁时便被父亲送到爱丁堡大学学医，达尔文还是无法提起兴趣，1828年到剑桥大学改学神学，但是达尔文对自然历史的兴趣变得越加浓厚，完全放弃了对神学的学习，接受了植物学和地质学研究的科学训练，后来乘坐贝格尔号舰作了历时5年的环球航行进行科考。老达尔文资助了儿子科考的全部费用。1865年，达尔文因出版《物种起源》，提出了生物进化论学说获得皇家科普利奖。

达尔文的成长除了拥有具有开放精神的父亲，还要看到他成长的社会背景。达尔文是1809年出生的，在1765年的时候英国出版了全世界第一本动物保护的儿童读物，1800年英国下议院提出《禁止纵犬咬熊案》，1809年（达尔文出生那年）上议院提交关于禁止残酷对待家畜的提案，上议院通过了，下议院没有通过。到了1822年出台《马丁法案》，全球第一个关于动物福利的法案在英国诞生了。达尔文十五岁时，1824年英国第一个动物保护组织成立了。

我要讲的是，人的成长是在家庭生活、校园生活、社区生活中发生的，同时还要受到整个法律法规的支撑，以及社会文化的熏陶和教育的引导，从整体上说，这是一个系统化的过程。当我们提可持续发展、生态文明、减碳减排，都立即会联想到与此相关的人才。从2012年开始，十年来，行动亚洲生命关怀儿童教育就是将可持续发展扎根到小学基础教育。实际上，对于儿童来说，他们的家长、他们的教师，以及生活所在社区的邻居们也都与成长相关。

今天我从基层治理的角度，结合生命关怀心智模式的四商（智商、情商、德商和系统商）来讲讲城市文明中动物文化的重要性，更为具体的就是在同一健康原则下打造动物友好型城市对于生态文明可持续发展人才培育的意义。

首先要看的是系统智力，拥有系统的洞察能力，能够感觉到所处系统的相互关联性和统一性。谈到系统智力，首先就是共生意识的培育。2020新版《达沃斯宣言》，重新阐述“利益相关者”理念，需要一种涵盖“环境、社会和治理”（ESG）等方面，能够衡量“共享价值创造”（shared value creation）的指标。所有的生物都有基本需要，一些动物会因其部分需要未得到满足而处于痛苦之中。

其次是分析智力，人们认识客观事物并运用知识解决实际问题的能力，习惯上被称为“智力”，慎辨性思维是分析智力的基本。学会分析事实与观点，去了解“同一健康”是解决人类社会面临的复杂健康挑战的主要方针，更是ESG重要价值指标。前面所提“信访不信法”的关键是缺乏收集信息，对事实和观点区分不清，容易受到混乱信息的干扰，面对问题不知从何入手而抓狂。同一健康话题更是如此，历经三年疫情，大家应该都感同身受。如果从小锻炼学习慎辨性思维，人们就不容易上当受骗，有能力把一大堆复杂的信息变成有用的信息而利用。在基层治理层面，政府工作的导向以及居民生活的应对彼此影响也构成着青少年儿童的生活场景，成为他们对同一健康认知的学习背景系统。那么提升同一健康的系统认知，提升动物福利的实践能力也是非常重要的。

教育部《义务教育劳动课程标准（2022年版）》，新课标中明确提到“为

公共图书馆、科技馆、纪念馆、植物园、动物园、流浪动物救助站等公共空间与社会机构提供服务性劳动，以自己的实际劳动参与社会公共空间建设”。

为什么教育部要求将去流浪动物救助站提供服务性劳动列为学生义务劳动课程的内容？因为动物保护在道德智力发展中是非常重要的内容。道德智力，是指生活中运用善、真、美与关怀行动的智能，包括在善恶评价标准、社会舆论和传统习俗基础上形成的道德信念，并据此来调整自身与环境之间相互关系的德行的总称。责任感和关怀心是道德智力的重要成分。

研究发现虐待动物的孩子在其成年后成为暴力犯罪者的可能性比普通儿童高五倍，虐待动物也被发现与反社会行为及人际暴力行为的发展有关。还有研究发现10岁及以上故意伤害动物的孩子被虐待的可能性是尊重动物孩子的两到三倍，虐待动物的行为与自身被虐待有关。因此关注欺凌始于动物虐待，发展健康的动物文化，以关怀为文明也是善治的政府重要的工作内容。

情感智力，包括自我认知的内省智能、认知他人的人际关系智能，探索世界，处理与动物、自然、宇宙的关系能力。同理心、好奇心和敬畏心都是值得关注的情感智力要素。低同理心与反社会、攻击性和犯罪行为有关，始于童年时期，其形式是破坏性的和冷酷无情的行为。提高青少年儿童对动物护理的知识和对动物的人文态度非常重要，发展同理心，这会影影响青少年儿童看待他人的能力，会增加亲社会行为，减低破坏性行为拥有这些能力将交替帮助孩子们拥有较高的人际交往能力。

2020年6月4日。19岁的辍学大学生何顺携带匕首、手电筒、铁丝等作案工具，入室抢劫杀人致2死1伤引发公众哗然。最终被以抢劫罪判处死刑，剥夺政治权利终身，并处没收个人全部财产。他说：“当时主要是想体验一下杀人那种感觉。”“人本来就是动物，杀人也只是动物之间相互厮杀。”“别人又不是我亲人，关我什么事呢？”所有人要警惕的是这些观点的由来！

然而，因为人们可能并不了解什么是动物虐待，而使得动物虐待常常就隐性的存在着。比如动物表演，看海豚表演，看小狗跳火圈，看商场里的企鹅……

什么是痛苦，做违反天性的行为很痛苦，长期做违反天性的行为会痛苦到抑郁甚至要自杀。那么理解动物虐待和人际暴力之间的关系是重要的，对于基层治理工作，当然需要在这个层面上做出努力。

人与社会文化之间的关系，或许可以用海洋中珊瑚与生物多样性来比喻。海洋生物那么的纷繁复杂，因为富饶的珊瑚系统，珊瑚外形酷似植物，但本质上是由为数量众多的珊瑚虫组成。珊瑚虫，是一种腔肠科动物。它们与人类一样，属于超个体，是由数量惊人的细菌、微生物以及珊瑚虫共同构成的珊瑚丛，珊瑚丛的骨骼构成珊瑚礁。珊瑚礁占据的海底面积虽不到1%，却是25%以上的海洋生物的家園。

珊瑚的健康与水污染、气候变化、垃圾排放息息相关。人类活动和地球变暖使这些珍贵而脆弱的生态系统迅速退化。任何一个系统遭受破坏，那么系统里所有要素都会受到影响。

2月以来，深圳波普猫同理心艺术馆一直在介绍音乐家刘莹莹博士的故事。她是著名作曲家刘炽的女儿，发起明音地球之声，并创作了《古语》为野生动物发声。当年刘炽先生为《让我们荡起双桨》和《我的祖国》作曲，如今刘莹莹博士用优美的歌声表达了对自然、对野生动物、对生物多样性的热爱，更邀请大家参加地球之声挑战赛，尽情发挥艺术创意成为生态保护大使。

总的来说，人的健康发展与动物健康环境健康密不可分，人才成长与社会文化土壤密切相关，对生命与环境的好奇探索是发展智商、情商、德商和系统商的重要途径，保障这些探究学习在关怀伦理下展开尤为重要，对此基层治理提供了重要保障，与之相应，基层治理方面更多的改进也将会促进社会文化的发展以支持可持续发展人才的培育。

综上，就深圳市基层治理提出以下建议：

加强基层治理队伍学习动物福利及同一健康等，改进相关工作流程；

推动动物福利居民公约在物业管理领域的发展。

开展公共卫生及人畜共患病防控的社区教育，减低因恐惧导致的焦虑；
多方共建，干预动物虐待现象，为动物保护组织提供基层治理参与机会；
禁止以动物表演或展示为内容在商业或公共空间揽客宣传/或其他活动；
开展流浪动物数量控制及拒绝遗弃宠物的公益宣传；
开展负责任宠物饲主教育及表彰；
为城市流浪动物救助提供空间及资金支持；
支持社区开展生物多样性及可持续发展相关文化活动。

深圳市中科美城科技有限公司董事长 李永洲——

关于深圳市罗湖区某街道科普素养大赛暨碳中和专场系列活动案例

2017年，我单位中科美城联合区科创局、团区委、街道办共同发起中国第一家街道层面的青年创新创业智库，并在深圳市罗湖区举办第一届青年创新创业智库大会，现场来了四五百位各行各业的嘉宾。

在过去几年，碳中和、碳达峰一直是党、政府的重要决策内容，三年疫情和俄乌战争等各种因素，大家感觉好像都不怎么提这个话题，其实不然，面对如此繁重的生态文明建设任务，对于各级政府治理能力和治理体系都是重大考验。中央已经明确，“实现碳达峰、碳中和是一场广泛而深刻的经济社会系统性变革，要把碳达峰、碳中和纳入生态文明建设整体布局”。因此，以碳达峰、碳中和战略实施为抓手，统筹推进各项生态文明建设任务是实现我国治理现代化的必由之路。

今年我在政协提案中撰写了《关于推动“低碳”街道科普教育，助力城市绿色发展的建议》，期待能够推动政府的相关工作。虽然政策是国家、省、市

非常关心的事情，但是在基层落地的时候非常难，也不容易出彩。一是要用什么样的方式进行项目表现？二是你如何说服领导参与、支持该项目的持续发展；三是如何实现社会影响力，让双碳深入人心？让街道、社区、企业、居民积极参与？

碳中和的实现离不开我们在生活中时刻践行“低碳生活”。在日常生活中培养地球主人公意识，明白什么是低碳生活，什么是碳中和，只有了解本质后才能更好地运用于日常行为当中。建议如下：

1. 普及碳中和实现意义，人人都是碳中和主角

通过图文并茂的形式为居民分享“碳中和、碳达峰”的知识，向辖区居民开展科普宣传展示活动；以宣传展板、发放“碳达峰、碳中和”知识宣传册、集中宣讲等多种形式开展。围绕“碳达峰、碳中和”主题，创作科普素材，展示身边人低碳生活的生动案例，以浅显易懂的科普形式让大家了解碳中和，通过科普活动的更直观、更轻松的表达形式，让大众快速了解碳中和计划和个人低碳行为的深远意义，更容易加入碳中和的行动中。通过开展科普知识竞答、互动等方式，推动碳达峰、碳中和有关政策和知识“飞入寻常百姓家”，领略科技的魅力、感受科学精神，倡导文明科学、低碳节能、绿色环保、循环、可持续的生活方式，形成人人知晓、人人参与、人人尽责、人人宣传实践低碳生活的良好局面，树立正确的生活观念。

2. 与社区、企业等多方主体联动

围绕绿色发展、环保等可持续发展理念，推动建设街道科普素养大赛暨碳中和专场系列活动，以知识灌输、动手实践、观察学习为主线，加强青少年对环保理念的认识，营造青少年爱科学、学科学、用科学的良好氛围，加深青少年探索科学活动的兴趣；在活动中增加青少年们的行业知识，提高其实践动手能力，将所学与生活实际相关联，进一步加深社区和睦，提高居民幸福感。通过赛次等手段，联动辖区企业、居民等各方参与，起到了以点带面、树起一个点，带动一大片的宣传效果，营造了浓厚的科普宣传氛围，让居民群众明白节

能减排的意义和必要性，珍爱我们的美丽家园，推动辖区企业取得碳中和资质及参与人员碳中和资格证书的申请，推动更大范围的人员参与到碳中和的事业中去。

3. 推动社区低碳建设

街道、社区是党在城市工作的基础，随着城市工作重心的下移，街道和社区越来越多地承载起社会功能。在全面开展碳中和工作的今天，社区党建工作显得尤为重要。以建设低碳或零碳城市为目标导向，通过科学规划，增加蓝绿生态基础设施，应用数字孪生技术，着力发展低碳绿色产业，以智慧和智能理念打造低碳建筑和交通体系；通过碳普惠等机制，对小微企业、社区家庭和个人的节能减碳行为进行正向激励，培育低碳生产和生活方式。积极动员广大居民群众加入到“节能降碳”的队伍中来，并且建议他们在生活中做到爱护环境、低碳环保、节约资源、共同构建绿色家园，为实现“碳排放达峰、快速降低碳排放、深度脱碳实现碳中和”的整体目标贡献力量。

广东省律师协会物业管理法律专业委员会 许恽滨——

龙岗街坊议事堂

我今天分享的主题是《龙岗街坊议事堂》项目，我亲身参与了多期这个项目。本次社区基层治理研讨会使我联想到最近的两会，全国人大对《立法法》进行了修订，在《立法法》的修订稿中有多处增加了四个字“基层治理”，可见本次基层治理研讨会举办的非常及时、非常必要，也很重要，《深圳基层治理创新案例研究》这本书也是很有前瞻性的。

我要讲的内容主要是五部分：一是项目的活动背景；二是项目活动的具体内容；三是项目展现；四是经验总结分享；五是我个人的一些基层治理建议。

首先是项目背景，《龙岗街坊议事堂》是龙岗区司法局、普法办主办的项

目，以习近平新时期法治思想作为指导，对“街坊议事堂”项目的高度概括就是20个字“政府搭台、社区为主、部门配合、普法为线、解纷为本”，形成了一个闭环的思路，邀请社区群众、主管部门，以及法律专业人士共同参与，围绕着人民群众关心的问题、热点的问题、矛盾突出的问题，探索以法律途径、法治方式解决社区管理中存在的问题的一种基层治理的新实践。

“街坊议事堂”活动，打破了传统普法活动专家学者在上面做讲座、台下老百姓听，这么一种比较僵化的模式。老百姓、群众可以是观众，也可以是主角，可以是输出者。各方到场，大家碰撞观点、交流思想、找到解决问题的方法，从根子上减少矛盾、隐患。

每次街坊议事堂都会设置专门的主题，首先是聚焦社区街道管理的突出问题，根据日常治理工作内容和规划确定主题，比如说原来在龙岗某小区，几个小区因为物业区域划分的问题闹的矛盾很大、上访很频繁，活动就聚焦这个话题。其次，挑选一些有代表性的案例，比如针对《民法典》实施之后高空坠物、高空抛物，可以做一些宣讲。活动的话题设置是贴近民生、贴近百姓关注的话题，同时也是矛盾纠纷突出的问题。

活动参与人员有街坊代表，有反映矛盾的居民、有上访的居民，提出诉求的老百姓，让他来表达诉求。我们搭一个台子，大家一起来议一议。邀请的议事嘉宾，包括社区党代表、居委会、街道办，甚至还有住建部门、环保部门、城管部门、派出所等职能部门，相关主管部门现场商议讨论问题、现场协调解决问题。

活动还会邀请观察团参与，我作为法律人士经常受邀担任观察团成员。活动主办方也会邀请法官、检察官或者其他专业人士，在现场以观察团的身份，相对中立地发表评判和意见，对问题进行剖析。

“街坊议事堂”活动从2019年开始，在龙岗已经实施了四年。走遍了龙岗11个街道，在2019年参与的社区群众有1000余人，2020年因为疫情原因举办受限，参与的群众有500人，2021年参与的群众有800人，2022年疫情舒缓后，

参与的群众有1000人。这些数据说明这个活动的参与面非常广，群众参与度非常深，在龙岗基本上每个街道都做了专门的活动。

通过活动现场的花絮，大家可以感受到，老百姓参与热情高涨，各方到场、搭建平台，大家畅所欲言。台下有街坊发表意见、老百姓表达诉求，台上有观察团、主持人、各个政府部门的嘉宾答疑解惑。

我分享一下“街坊议事堂”的个人的体会，这种项目深入社区群众、深入住宅小区、深入城中村、深入城市化改造社区，老百姓喜闻乐见、非常欢迎、非常有参与感、体验感。项目围绕着百姓关心的问题展开，比如前一两周我们到龙岗某个城中村专门针对当地引进物业公司的矛盾纠纷开展了一个主题活动，百姓关心的话题我们来议、来论、来谈，搭建了一个纠纷解决的平台。本次活动邀请了龙岗住建局的相关人员，包括城管局的相关人员、街道办领导、司法局领导，大家坐在一起解决纠纷，实现民有所呼、政有所为，契合新一届政府的施政理念。

多个政府、主管部门的工作人员深入一线，同时又有业主代表，还有相对中立的第三方观察团、专业人士一起探讨、交流，找到解决问题的方式方法，把一些心结、矛盾打开，后续跟踪解决的机制。我个人认为，龙岗区的“街坊议事堂”是社区基层治理可以复制、可以推广、可以落地的创新实践。它是可以模块化的，龙岗区四年的实践经验也证明了该项目在全市范围内的实施条件是成熟的、具备的，最关键的是它把问题矛盾化解在基层、把相关的问题纠纷解决在萌芽状态，比如我参与了龙岗某个街道关于两个物业小区划分的问题，涉及到共用道路能不能用、能不能共享的问题，群众上访问题非常严重。我们最终找到了解决的方式，把问题解决在基层，起到了很好的化解矛盾、疏解矛盾的作用。这是我个人的经验分享。

再谈谈基层治理的建议，我多年以来都是从事房地产和物业管理方面的法律研究，把法律话题延伸到政府治理层面、社会组织层面，我认为：

- 1、将“龙岗街坊议事堂”这种创新实践在优化和完善的基础上，形成一整

套可复制、可推广的方案，在其他区、其他街道进行推广和实验。

2、鼓励调动政府机关、事业单位的党员干部、公职人员参与到业委会的工作中，领导业委会依法依规运行。同时结合业委会秘书和财务人员职业化、正规化、形成公职人员协调、决策、领导，业委会秘书、财务专职人员执行、落地、办事的局面。

深圳经济特区社会工作学院社会治理创新中心副总监 刘怡萍——

助推社区基金会参与基层社会治理的深圳实践 ——以光明区凤凰社区基金会为例

2015年的凤凰社区隶属于光明区凤凰街道，有3个村，常住人口1.5万，户籍人口2000多，它有几个特点：一是侨民社区，户籍人口72%以上都是1978年从越南归国的华侨归侨侨眷；二是相对欠发达，大家知道光明区虽然现在迎来大发展，但是在多年前与原关内相比较是欠发达一些的，凤凰社区是光明区里更加欠发达的地方，所以这里的困难群众比较多；三是有一个危机事件，2015年年底的时候凤凰发生了一起重大滑坡事故，这个滑坡事故给社区的环境、情感、经济都带来了创伤。

基于这个案例，在社区重建工作里面，政府更多考虑的是硬件、环境方面的重建，对社会组织来讲更多考虑是怎么样重建社区的软件。我们做社区调研的时候，有一句话我们一直记在脑中。一位接受访谈的居民跟我们说凤凰本来就那么落后的地方，现在还发生了滑坡事故（大家知道滑坡事故它不是天灾，是一起重大的安全责任事故），又穷又落后的地方还发生这样的事故，他觉得这个社区没有希望、没有发展。我们当时听到这个发言觉得挺可怕的，如果一个社区居民对他的社区没有信心，觉得这个社区没有发展，那么他就很容易选择逃离，或者对社区的各种事务持冷漠或抱怨态度，这是很不利于社区的长远

发展的。

当时我们跟着市民政局工作人员到了凤凰社区参与事故后的援助工作，我们当时跟市民政局提议，能不能用社区营造的模式来做凤凰社区的软件建设工作，慢慢把居民对社区的信心重拾回来？2016年恰逢深圳城市管理治理年，市民政局跟光明新区管委会发起了《凤凰社区管理治理计划》，要用2016-2020年五年的时间推动这么一个事情，学院和凤凰社区基金会是这个计划的重要主体之一。

今天我们介绍的主体不是社区工作站，也不是其他的主体，而是社区基金会。社区基金会最大的特点是“三本原则”，利用本地资源、本地利益相关者来推动本地问题的解决，2008年的时候全国首家基金会在深圳诞生，2014年的时候深圳出台了培育发展办法，一下子生出来了很多社区基金会，现在整个深圳有30多家社区基金会，还有30多个没有正式注册，但是做了冠名基金的社区基金。凤凰社区便是在这阵政策的春风吹拂下在2014年成立的社区基金会，同时发展为深圳的三大明星社区基金会（凤凰、蛇口、坪山）之一。

基金会是怎么参与基层社会治理的呢？刚刚我们讲了，这是一个有创伤的社区，做的很多工作最终是希望提升社区的社会资本，提升居民对这个社区的认同感和信心，让他们更愿意参与到社区的基层治理工作中来。

人是社区工作最重要的切口，最开始社工学院和基金会在社区推动了社区骨干培力计划。虽然说现在很多人对这个社区没有信心，但我们把骨干找出来，通过培力计划，跟他讲什么是社区营造，给他们看其他社区的案例，告诉他们其实我们的社区还可以更好。带他们出去学习，去到从化、顺德等地看标杆案例，比如他们去到从化的一个乡村仙娘溪，看到当地的社区营造做的很好，他们很触动，虽然凤凰落后，但是不至于比从化的小乡村还落后，所以他们看到那边的一些案例之后，觉得自己也能做起来一些事，比如说社区博物馆、归侨美食文化传承等，所以我们通过人的切口，找到一些社区骨干，这些骨干紧紧围绕在社区党委和社区基金会的身边。

第二点是空间，我们前面做了“人”的工作之后，希望这些骨干能够发挥他们的作用，参与到治理工作中来，但是光有一批人为抓手还不够，能不能做一些延展？凤凰的服务空间很少，村跟社区工作站隔的比较远，村里面基本上没有什么公共空间。所以我们当时有了一个想法，有没有可能以公共空间为抓手，把更多的培力和服务工作在这里推进。于是我们邀请社工学院的理事，也是深圳社会治理跨界研究专家范军老师去社区调研，在调研的过程中就看中了一栋老楼，它很破旧，用“脏乱差”三个字就可以很好的形容它。我们当时在社区做调研的时候，找了很久都没有找到一个合适的地方，后来经过这个地方的时候，范军老师看到这个柱子说，社区里面的楼房很少用红砖来建，应该是有点历史感的建筑。后来我们托了很多人问，发现这个馆是60年代建的知青楼，以前知青下乡住的宿舍，而且当时是整个光明区最豪华的，因为它有两层楼，其他是平房，70年代末知青回城后这里又变成了越南归侨侨眷的安置点之一。这栋知青楼有着浓厚的社区历史文化元素，很值得作为公共空间的开发点，当时我们就把这个地方盘下来做了简单的改造，把它打造成为社区营造凤凰空间。

当时没什么钱做大改造，凤凰社区基金会看到了这个空间可能带来的一个服务亮点和示范效应，于是从社区基金会的渠道资助了1、2个小项目，先试试效果，社工学院和范军老师也链接自己的资源进来，大家一起投入了一点点经费做了小改造。把这个点做出来之后，各级领导部门都看到了这个点的成效，他们觉得这个空间服务其实可以不断拓展，空间载体可以不断优化，所以陆陆续续给社区投入了一些项目资金，把这个地方变得更加完善了，目前有三个空间+归侨印巷，都是根据社区的一些特点、特色打造的。

这个空间就在村里面，居民走过、经过都会看到，不像社区党群服务中心给人一种严肃、办事的感觉，居民不太敢进去坐坐或做活动，但是这里的环境不一样，他觉得随时可以进来喝喝茶，参加活动，更加接地气、更加亲民感，慢慢也带动居民愿意进入这个空间，愿意参与更多事情。

第三点是文化，凤凰建村历史不长，1958年光明农场建场才有这么一个社区，但是经历场工建设、知青下乡、侨民回迁，是有一定的历史文化脉络的，

怎么样让社区居民更加容易认同社区、愿意相信这个社区？我们觉得应该有一些集体记忆和共同文化作为牵引，所以我们在社区做了一些调研，形成了社区的文化挖掘册，例如社区小小的博物馆。这个博物馆是我们和三个村的居民合作建成的，每个村找了一个代表，由他们组建队伍，一起找物件、找老的相片筹建起来的，所以你们看到这个空间的点点滴滴全部都有居民参与的痕迹，包括笑脸墙，这是我们当时在社区发起的笑脸征集活动，把自己最好看的笑脸发过来，我们通过竞选选了这么一批笑脸上墙。居民过来就会认这不是我表妹、不是我三叔、我大姨吗？会产生一些互动，觉得跟这个空间有一些关系。

第四点是组织，基金会在这个过程中发挥他们的品牌效应，培育了很多社会组织。我们比较特殊，培育了一家社工组织，以前基金会做一些小项目的时候，比如说一些1万、2万的项目，有一些机构真看不上，而且会有水土不服或可持续性不强的问题存在，我们就在想能不能培育自己的机构做事情，所以我们当时找了社区的一些骨干人物、专业人士组建了社工机构，到现在为止他们还参与到社区的服务里面，还有其他的社区团体，这些组织也成为了基金会在地很好的帮手推进其他的工作。最高峰的时候，凤凰空间进驻了近10个组织。

第五点是社区公益联盟，我们希望多给社区基金会多找帮手，所以我们成立了一个公益联盟，让这个联盟能够成为基金会的支持。

成效主要体现在几方面：

我们这个社区是要拆迁的，在拆迁过程中，因为基于这个空间我们做了很多工作，目前整个拆迁工作也是比较高效的，没有太大的冲突。社区书记讲到，做了这个空间之后最大的改变就是打麻将的声音少了，因为以前侨民很爱打麻将的，一进到村里家家户户都是麻将声。

二是理顺了社区治理关系，用我们党群社工的原话来回应，她说，以前社区组织不算少，但是单打独斗，没有合力，通过基金会整合以后，好像搭了一个瓜棚，各个组织在这个瓜棚之下能够相互支持、快速成长。

三是为社区培育了本土的人才梯队。比如说基金会的理事长，他原本只是

社区股份公司的经理，他很热心公益、热心推动这个事，一开始我们开会的时候他都坐在边上不说话，让他发言他也很紧张，但是现在已经慢慢成长为光明区的政协常委，他是跳过委员直接当常委的，区里边也是看到了他的公益之心。

四是凤凰案例得到了很多嘉奖，从民政部到省市区街道……足以证明凤凰社区基金会参与基层社会治理工作的成效和社会影响力。

基于这个案例，我们的结论是社区基金会这个主体可以成为基层社会治理推动的一个很好的主体，应该要结合各地实际情况大力支持社区基金（会）的发展，怎么支持？我觉得应该从三个方面：

1、宏观上：完善社区基金会政策支持体系，打通从战略到战术的发展策略与行动指南。新冠肺炎疫情爆发后，社区成为应对疫情的主战场之一，这既是对社会应急救助体系的考验，也是对基层社会治理的考验。从此次新冠疫情的应对经验来看，社区必须拥有充足的人力、物力、财力等资源，才能更加及时、高效的开展疫情防控，而社区基金会无疑是挖掘社区资源，并将资源留在社区、服务于社区的重要机制。因此，建议各地方政府和主管部门加快出台促进社区基金会健康发展的政策措施和法律规范，鼓励各地结合本地实际，因地制宜出台或调整有关社区基金会发展、培育、管理的相关政策文件和指导措施，为社区基金会的成立及运营提供细化、有效的指引。在社区基金会登记管辖、设立条件、动能定位、治理机制以及监管要求等方面做出创新规范，社区基金会的发展初期，建议能合适设置成立门槛的资金要求（目前成立的原始资金最低为200万元），在办公场地、人力资源、税收优惠、政策鼓励等方面进行专项帮扶，更好地发挥社区基金会吸纳社区资源和社区力量参加社区治理的平台作用。此外，也建议政府主管部门可减少在社区基金会的行政主导，更多以引导、培育、政策支持的间接方式给予服务性支持，而在其日常运作中鼓励其按照社会组织理事会治理的结构开展业务工作。

2、中观上：加强对社区基金会的专业支持系统建设，让先行示范区的实践探索成为后来者的参考借鉴。要围绕社区基金会所需的钱、人、物、项目等痛

点难点，通过顾问咨询、能力建设、资源链接、实训带练、交流研讨等方式为社区基金会成长发展构建全方位的支持系统。很多基金会并不能够支撑聘请一个专业人员，由于金额不够，聘请的人不一定很专业。由此，建议通过枢纽支持或者其他的东西给他们提供更好的专业建设。

3、微观上：撬动社区基金会内在发展动力，打通社区基金会有能力参与基层社会治理的任督二脉。在社区内找准有情怀、有能力、有资源的人员担任社区基金会理事，让理事真正“理事”，激活社区基金会的内在发展动力。按照国家对社区基金会的管理和工作要求，即使是一个千万级资金量的基金会，在实际运作中也难以聘请超过1个专职人员。而现代公益的合规、高效执行，必然需要一定的专业能力和人力成本。因此，构建一个强有力的专职+兼职+志愿服务的工作团队，是社区基金会解决人力资源不足的可行路径。此外，从国外相对成熟的筹款经验来看，居民个人的小额持续捐赠是社区基金会的主要资金来源。因此基金会在运营过程中要加强对社区需求的把握，增强与居民的互动，可以通过需求征集、项目共创等方式，引导居民更多地参与，扩大社区基金会的影响力，这是社区基金会有效开展募捐的群众基础，也是引导居民广泛有序参与社区基金会治理的重要保障。

简要来说，提出以下三点建议：

第一，激活慈善会的活力，推动区级慈善会向城市级的社区基金会转型。

第二，鼓励条件成熟的街道和社区成立社区基金，不一定是注册的社区基金会，可以是挂靠的社区基金。

第三，成长计划，给他们体系支持。

《马洪基金会专刊》是深圳市马洪经济研究发展基金会编印的内部参阅资料。

- ◇ 读者群为基金会上级领导部门、理事和名誉理事、智库百人会专家学者及其他机构、企业的高层管理者。
- ◇ 主要内容为重大研讨活动、论坛、沙龙等学术交流中富有价值和启发性的综述文稿及学者文章。
- ◇ 稿件来源以马洪基金会及智库百人会的专家智者为主，同时也广泛欢迎社会各界专家学者积极参与。

地 址：深圳市罗湖区银湖路金湖一街 CDI 大厦 4 楼 邮 编：518029

联系人：林洁漫 责任编辑：吴泽婷

电 话：0755-82470728 电 话：0755-82470650

网 址：<http://www.szmhf.com> 微信公众号：szmhf01

