

社会组织培育社区治理共同体的经验与启发

王泽辰 杨书胜

青岛理工大学 山东 青岛 266520

【摘要】构建社区治理共同体是适应中国式现代化，推动社会治理格局的重要路径。针对社区存在居民参与度低、利益共识难聚、集体行动乏力等困境，青岛市N社会组织以F社区为实践对象，依托“五社联动”，通过培育“红色小楼长”、搭建利益协调平台、构建三层行动体系破解困境，推动社区向“主动共治”转型，为社会组织参与社区治理共同体培育提供经验。

【关键词】社会组织；社区治理共同体；五社联动

DOI:10.12417/3041-0630.25.24.074

基层治理是国家治理的基石，基层治理的核心在于激活多元主体参与、构建协同联动机制。作为连接政府、市场与居民的桥梁纽带，社会组织既能凭借专业方法精准回应居民差异化需求，破解基层治理中的服务供给碎片化问题；又能以中立第三方身份协调各方利益分歧，化解多元主体间的协作壁垒，为基层治理注入柔性活力与专业支撑。青岛市N社会组织（以下简称N组织）便是典型代表，其以五社联动为核心框架，设计并实施了以红色小楼长项目为核心的治理方案，通过分层施策、精准发力，逐步推动社区从“被动管理”向“主动共治”转型，积累了培育社区治理共同体的经验。

N组织是一家聚焦社区治理与公共服务的非营利组织，成立以来始终以激活社区活力、促进多元共治为宗旨，依托专业社会工作方法，链接社区内外资源，为社区提供居民动员、矛盾调解、公益服务设计等支持，尤其在社区治理共同体培育领域积累了丰富实践经验。本次研究的合作对象F社区，是青岛市典型的城市老旧社区，占地约0.3平方公里，包含12个楼座，居民1800余户，常住人口约5200人。该社区人口结构呈现“老年人口占比高、租户占比高、社区事务参与意愿低”的两高一低特征，且长期面临垃圾分类参与率不足、邻里互动匮乏、公共事务决策响应度低等治理痛点。针对这些治理难题，N组织开展了系列治理实践，最终实现显著成效。不仅推动F社区垃圾分类参与率大幅上升，吸引300余户家庭参与活动、20余人加入志愿者队伍，让居民从旁观者转变为参与者，还培育了居民共同体意识，促使邻里关系更融洽，其探索的跨主体协作模式也为社区后续治理提供了可复用经验。

1 N社会组织培育社区治理共同体的经验做法

1.1 以五社联动为核心，构建专业化组织动员体系

N组织突破传统政府主导、居民被动响应的动员模式，聚焦青少年这一兼具辐射性与易联动性的基层末梢群体，通过

“专业培训+资源链接”的双重举措，将分散的个体力量转化为组织化的治理力量。

(1) 精准选拔与专业培育红色小楼长：N组织联合F社区与周边的T小学，筛选具备责任心、沟通能力较强的青少年作为红色小楼长候选人。由社会工作者开展系统化培训，包括社区治理基础知识、垃圾分类专业技能、沟通协调技巧与志愿服务规范等，帮助青少年从社区居民转变为治理参与者。同时，为强化小楼长的身份认同与使命感，N组织设计了专属标识、工作手册与激励证书，明确其“政策宣传员、邻里调解员、事务监督员”的三重角色定位。

(2) 联动慈善资源强化行动支撑：为解决小楼长开展工作的物资短缺问题，N组织积极链接社会慈善资源，与爱回收爱分类公司达成合作，为小楼长团队争取到垃圾分类宣传工具包（含分类指南手册、宣传海报、环保垃圾袋、分类标识贴等），同时引入积分奖励物资（如绿植、文具、生活用品等）。这种专业培训+物资保障的模式，不仅提升了小楼长的治理能力，更增强了其参与积极性，使五社联动从形式联动真正转化为功能联动，形成了社会组织统筹、社工专业指导、志愿者具体执行、慈善资源支撑、社区提供场景的闭环动员体系。

1.2 以利益绑定为纽带，搭建多元化利益协调平台

针对城市化进程中社区人情淡化、居民利益诉求分散导致的共识难聚问题，N组织以共同利益为核心纽带，通过“活动设计+议事机制”的双重载体，推动居民个人利益与社区集体利益深度绑定，逐步培育共同体意识。

(1) 设计亲子环保市集，实现利益可视化联结：N组织联合F社区与T小学，策划并开展亲子环保市集活动。活动规则明确：居民可将垃圾分类后的可回收物送至市集，由小楼长协助登记、分类称重后，兑换相应数量的绿植；同时，要求参与家庭需由孩子（小楼长或其同伴）引导完成分类流程，家长

需配合孩子学习垃圾分类知识。这一设计将居民的个人利益（获取绿植、培养孩子环保意识）与社区集体利益（改善社区环境、提升垃圾分类准确率）紧密结合，让居民在兑换绿植的实际收益中直观感受到个人行动对社区的价值，进而弱化事不关己的疏离心态。

（2）搭建社区议事会，畅通利益诉求表达渠道：为解决居民分散诉求难以转化为集体决策的问题，N组织以红色小楼长为桥梁，搭建社区议事会平台。议事会成员涵盖小楼长代表、居民代表、物业负责人、社区工作人员与社会工作者，每月定期召开会议，聚焦垃圾分类、社区环境整治、邻里矛盾调解等具体议题。会议采用罗伯特议事规则简化版，由社工引导讨论流程，确保每位成员都有平等发言机会；小楼长作为家庭代表，将收集到的邻里意见进行汇总与反馈，再由多方共同商议解决方案。例如，针对F社区部分居民反映分类督导员不足导致投放混乱的问题，议事会最终达成物业增设督导岗、小楼长志愿者协助督导的共识，并明确了岗位职责与工作时间，有效化解了利益分歧。

1.3 以多元协作为抓手，推动集体行动落地见效

为将利益共识转化为可持续的集体行动，N组织围绕垃圾分类这一具体治理场景，构建“小楼长执行层+多元主体协作层+成效反馈层”的三层行动体系，形成“问题发现-方案制定-执行落地-效果评估”的闭环治理流程。

（1）小楼长执行层：夯实基层行动基础。红色小楼长作为集体行动的执行者，承担三项核心任务：一是上门宣传，定期走访责任楼栋的居民家庭，发放分类指南、讲解分类知识，针对老年居民等特殊群体提供一对一指导；二是现场督导，在垃圾分类投放高峰时段，在投放点协助居民正确分类，及时纠正错误投放行为；三是信息反馈，记录居民投放情况、收集新的诉求与建议，定期向N组织社工汇报。

（2）多元主体协作层：整合治理资源。N组织积极推动“社会组织-社区-物业-企业-学校”的跨主体协作，形成治理合力。与社区居委会协作，争取社区公共空间使用权；与物业公司合作，设置垃圾分类督导岗、优化投放点布局、定期清理分类垃圾；与爱回收爱分类公司合作，提供积分兑换物资与垃圾回收服务；与学校联动，将社区垃圾分类实践纳入学生社会实践学分，鼓励学生带动家庭参与。例如，在F社区的垃圾分类行动中，物业负责投放点的日常维护，企业提供积分奖励，学校组织学生参与宣传，多方分工明确、协同配合，有效解决了单一主体难以推进的治理困境。

（3）成效反馈层：强化行动正向激励。为让居民直观感受到集体行动的成果，N组织建立了“数据公示+居民评价”的双重反馈机制。每月通过社区公告栏、居民微信群等渠道，

公示社区垃圾分类准确率、可回收物回收量、积分兑换情况等数据；同时，组织居民代表与小楼长共同开展社区环境满意度调查，收集居民对垃圾分类效果的评价与建议。例如，F社区在实施行动3个月后，垃圾分类准确率从最初的35%提升至72%，可回收物回收量每月增长明显，社区环境整洁度明显提升；这些数据通过公示后，进一步增强了居民的参与信心，形成“行动-成效-再参与”的正向循环。

1.4 实践成效：从“治理痛点”到“共同体雏形”的转变

通过系列举措，F社区垃圾分类参与率显著上升，300余户家庭参与亲子环保市集，20余人加入志愿者队伍，居民参与角色明显转变；亲子环保市集与社区议事会推动居民形成社区是共同家园的共识，参与者更愿关注社区事务，认为邻里关系更融洽；项目还解决了楼栋路灯损坏等问题，跨主体协作模式为社区后续治理提供可复用经验。

2 N社会组织培育社区治理共同体的启示

N组织的实践不仅为解决特定社区的治理痛点提供了方案，更从组织动员、利益协调、行动落地三个维度，为社会组织参与社区治理共同体建设提供了具有普遍意义的启示，其核心在于立足社区实际、聚焦居民需求、整合多元力量，走出了一条自下而上的培育社区治理共同体的可行路径。

2.1 组织动员：聚焦基层末梢群体，激活社区治理内生动力

N组织的实践表明，社会组织培育社区治理共同体，需突破“大水漫灌”式的动员模式，转而聚焦易联动、能辐射的基层末梢群体，以小切口带动大参与。

（1）选择末梢群体是降低动员成本的关键：青少年作为家庭纽带，其参与行为可直接辐射至父母乃至整个家庭，形成1名小楼长带动1个家庭、多个家庭带动1个楼栋的连锁效应。相较于直接动员成年居民，青少年群体时间更灵活、参与热情更高，且更容易获得家庭与学校的支撑，动员成本更低、效果更显著。

（2）专业赋能+身份认同是提升动员持续性的核心：N组织并非简单分配任务，而是通过专业培训提升青少年的治理能力，通过专属标识、激励机制强化其身份认同，让青少年从被动接受安排转变为自主承担责任。这种能力提升+价值实现的动员逻辑，不仅保障了短期内的行动效果，更培育了青少年归属感，为社区治理储备了长期力量。这一启示表明，社会组织在动员过程中，需注重赋能而非管控，通过满足参与者的自我价值实现需求，激发社区治理的内生动力。

2.2 利益协调：以共同利益为纽带，推动个人诉求向集体共识转化

社区治理共同体的核心是利益共同体，只有让居民感受到

社区发展与自身利益息息相关，才能形成真正的共识与凝聚力。N组织的实践为利益协调提供了两点重要启示：

(1) 利益可视化是拉近居民与社区距离的有效手段：N组织设计的可回收物兑换绿植机制，将改善社区环境这一抽象的集体利益，转化为获取绿植这一具体的个人收益，让居民在看得见、摸得着的利益中感受到参与的价值。这表明社会组织在协调利益时，需避免空泛说教，转而设计低门槛、高感知的利益联结机制，让居民从理性计算出发，主动参与社区治理。

(2) 平等议事平台是化解利益分歧的重要载体：社区议事会的设立，打破了居民诉求无人听、社区决策不透明的困境，通过多方参与、平等对话的方式，让不同群体的利益诉求得到表达与尊重。例如，针对垃圾分类投放点设置的争议，议事会通过居民提需求、物业谈条件、社工做协调的流程，最终达成各方均可接受的方案。这启示我们，社会组织作为中立的第三方，需主动搭建包容性的议事平台，通过规范化的议事规则，推动利益分歧向集体共识转化，为共同体建设奠定信任基础。

2.3 行动落地：依托多元协作，构建共建共治共享的治理格局

集体行动是社区治理共同体的实践载体，只有通过持续的协作行动，才能让共识转化为习惯，让参与者转化为共同体成员。N组织的三层行动体系提供了重要借鉴：

(1) 分层分工是确保行动高效的前提：N组织将行动任务拆解为小楼长执行、多元主体协作、成效反馈三个层级，明确各主体的职责与边界——社工负责统筹协调，小楼长负责基层执行，物业、企业、学校负责资源支撑，避免了责任模糊、推诿扯皮的问题。例如，在垃圾分类督导中，小楼长负责前端引导，物业负责后端维护，企业负责奖励支撑，分工清晰、衔接顺畅，确保了行动的可持续推进。

(2) 成效反馈是强化行动激励的关键：N组织通过数据公示和居民评价，让居民直观看到自己的行动对社区的改变，这种成果可视化的反馈机制，不仅增强了居民的参与信心，更强化了共建共治共享的认知——居民意识到自己的每一次分类投放，都是在为社区环境做贡献，进而从被动配合转变为主动参与。这启示社会组织，在推动集体行动时，需建立清晰的成效评估与反馈机制，让参与者感受到自己是治理成果的共享者，从而持续激发行动热情。

总之，N组织的实践启示我们，社会组织参与社区治理需立足基层末梢群体、聚焦居民实际利益、整合多元治理资源。然而，资源供给不足、长效机制缺失等困难，也是制约社会组织发挥作用的关键瓶颈。未来需通过多方努力，为社会组织参与社区治理共同体建设创造更优环境，推动社区治理从短期项目走向长期共治。

参考文献：

- [1] 习近平.高举中国特色社会主义伟大旗帜为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗:在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告[M].北京:人民出版社,2022:54.
- [2] 费迪南·滕尼斯,1999,《共同体与社会》,林荣远译,北京:商务印书馆.
- [3] 许文文,石煊.利益耦合、共同行动与情感共鸣:社会组织建构社区治理共同体的三阶路径[J].公共管理与政策评论,2024,13(01):68-84.
- [4] 雷紫雅,田甜.合作治理:城市社区“五社联动”运作机制研究——以武汉市武昌区临江社区为例[J].中国管理信息化,2025,28(18):197-199.
- [5] 王才章.赋能与共治:社会组织参与小城镇社区治理的过程及效应[J].前沿,2025,(04):85-94.