



Zhongguo
Hexie Shequ Jianshe
Xintansuo

中国 和谐社区建设 新探索

——百步亭花园社区研究 II

李 光 易晓波 黄 涛 李明传/著

Baibutong
Huayuan Shequ Yanjiu



武汉出版社

李
光
易
晓
波
黄
涛
李明传 / 著

Zhongguo
Hexie Shequ Jianshe
Xintansuo



中国 和谐社区建设 新探索

——百步亭花园社区研究 II

Baibuting
Huayuan Shequ Yanjiu



武汉出版社

(鄂)新登字 08 号

图书在版编目(CIP)数据

中国和谐社区建设新探索——百步亭花园社区研究Ⅱ/李光等著. —武汉:武汉出版社,2007.5

ISBN 978—7—5430—3674—1

I. 中… II. 李… III. 城市—社区—建设—研究—武汉市 IV. D669.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 063097 号

书 名:中国和谐社区建设新探索 ——百步亭花园社区研究Ⅱ

著 者:李 光等

责任编辑:邹德清

封面设计:蓝江平

出 版:武汉出版社

社 址:武汉市江汉区新华下路 103 号 邮 编:430015

电 话:(027)85606403 85600625

<http://www.whcbs.com> E-mail: wuhanpress@126.com

印 刷:武汉中科兴业印务有限公司 经 销:新华书店

开 本:880mm×1230mm 1/32

印 张:6.125 字 数:142 千字 插 页:3

版 次:2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

印 数:0001—2000 册

定 价:16.00 元

版权所有·翻印必究

如有质量问题,由承印厂负责调换。

目 录

一、百步亭花园社区建设新成就	(1)
1. 社区管理模式成效显著	(2)
2. 社区服务功能全面提升	(7)
3. 社区发展环境更加优化	(11)
4. 社区品牌效应不断强化	(18)
二、百步亭花园社区建设新目标	(26)
1. 环境友好型社区	(28)
2. 节约型社区	(35)
3. 学习型社区	(42)
4. 创新型社区	(54)
5. 可持续发展社区	(64)
三、百步亭花园社区建设新探索	(70)
1. 大力推进社区居民自治	(70)
2. 积极探索企业经营服务社区	(81)
3. 努力构建社区医疗保健新体系	(88)
4. 精心打造社区和谐文化	(94)

四、百步亭花园社区建设新启示	(99)
1. 和谐文化是和谐社区的重要基础	(99)
2. 社区建设多目标协同产生整体效应	(107)
3. 社区——企业合作实现多方共赢	(113)
4. 社区非政府组织建设日趋重要	(120)
5. 信访制度创新有效减少社区矛盾	(125)
6. 和谐社区建设实现生活质量跃升	(131)
五、百步亭集团有限公司新发展	(138)
1. 强化企业社会责任	(139)
2. 突显企业核心特质	(153)
3. 凝炼企业核心竞争力	(172)
4. 加强企业内控与管理	(180)
后 记	(191)

一、百步亭花园社区建设新成就

百步亭花园社区开发建设的历史可追溯到 1995 年,至今已有 10 多年的历史。自 1998 年 12 月第一批社区居民入住至今,百步亭花园社区建成区面积已有 2 平方公里,入住 9 万多人。按照武汉市百步亭新城法定图则,百步亭花园社区将建成一个占地 7 平方公里、入住 30 万人的百步亭新城。根据社会需要及社区发展规划,基于“统一规划、成片开发、综合配套、分步实施”的原则,百步亭花园社区创新“建设、管理、服务”三位一体的新型社区管理模式,并在这种创新模式规范下积极开展社区建设。尤其是近年来百步亭花园社区建设日新月异,取得了社区建设的新成就。在科学发展观以及构建社会主义和谐社会的指引下,百步亭花园社区的社区建设目标更加明确,社区建设理念进一步完善,社区经营运作逐渐趋于成熟,对建设有中国特色的和谐社区进行了有益探索。百步亭花园社区提出的“以人为本、以德为魂、以文为美、以和为贵”,体现了一种思想境界,一种价值目标,一种行为准则,一种社会取向,一种不懈追求。百步亭花园社区立足解决城市发展中普遍存在的住房难、上学难、就医难等问题,着重解决社区居民最关心、最直接、最现实的利益问题,并始终将此作为和谐社区建设的出发点和归宿,不断进行改革实践和创新探索。

一、社区管理模式成效显著

百步亭花园社区之所以在全国众多社区中脱颖而出,取得令世人瞩目的社区建设成就,关键在于社区管理模式的积极探索和开拓创新。百步亭花园社区在实践中将房地产开发及社区建设与社区管理、社区服务紧密结合起来,根据社区“建设、管理、服务”三位一体的发展需要,率先在全国提出了在党和政府领导下、遵循社区发展规律的社区管理服务新模式,即以居民自治为基础,以企业为主导经营服务社区。这里所说的“以企业为主导经营服务社区”,主要是指在社区经营服务运作中充分发挥企业的重要作用。这种新模式是一种符合社区发展规律的模式,是一种符合中国国情的模式,是一种符合公平交换原则的模式,也是一种能够实现社区、企业、政府和社会多赢的模式。百步亭花园社区在实践中创新的这种模式,在面世之初即得到社会的广泛关注和政府的重视,尤其是政府对这种社区管理新模式的认同,体现了政府的开明、理性和智慧。勿庸讳言,尽管这种社区管理新模式来自于百步亭花园社区的实践创新,但也曾受到一些人善意的怀疑乃至诘难。其关键在于:这种新模式是否与长期以来的社区管理运作既成事实相悖?这种新模式是否能切实有效地推进社区建设?这种新模式是否具有生命力、适应性、方向性和示范性?这种新模式是否能实现社区、企业、政府和社会的多方共赢?客观而论,这些怀疑乃至诘难也促进了百步亭花园社区管理模式的完善。事实上,百步亭花园社区多年来的实践探索以及建设成就,表明这种社区管理模式是行之有效的。这种新模式不仅有效推进了百步亭花园社区建

设,而且确实实现了社区、企业、政府和社会的共赢,促进了我国社区管理模式的探索和创新。百步亭花园和谐社区建设的有效表明了这种新模式的有效,百步亭花园社区的蓬勃发展表明了这种新模式的生命力,百步亭花园社区的管理输出则表明了这种新模式的开放性、适应性、方向性和示范性。

百步亭花园社区始终坚持并强化党和政府的领导。在社区党建方面,根据百步亭花园社区空间的扩展和入住人口的增加,不断建立和完善社区基层党组织,切实做到了有社区居民的地方就有党的工作,有社区党员的地方就有健全的社区党组织,有社区党组织的地方就有坚强的战斗力,党的领导作用无处不在。百步亭花园社区党组织将社区党员有效地组织起来,并注意充分发挥共产党员在社区建设中的先锋模范作用,在社会最基层的层面密切党同社区群众的血肉联系,增强党在社区的社会影响。按照《中国共产党章程》,百步亭花园社区严格按照程序选举社区党委成员,并明确职责分工。为从组织上保证发挥党委在社区的领导核心作用,党委成员实行“双向进入,交叉任职”,社区党委成员分别兼任社区各组织的领导职务。社区党委书记是百步亭企业集团董事长,也是百步亭花园社区居民;社区党委副书记兼任社区管理委员会主任;社区党委其他委员则分别是政府职能部门和社区居委会自治组织成员。百步亭花园社区党委的这种任职方式,既减少了社区管理人员又提高了社区管理工作效率,更重要地是从组织上为社区党委把握社区发展全局、协调社区建设提供了保障。百步亭花园社区在党建实践中不断完善“三制”,即党小组门栋组织制、24小时党员责任制和党员所在工作单位联系制。同时,根据社会发展和社区党员的具体情况抓紧“四个家”建设,即把社区离退休党员接回家,给社区在职党员再安个家,为社区流动党员找到家,使社区

下岗职工党员有一个温馨家。为发挥党员在百步亭花园社区建设中的先锋模范作用,社区党委将社区的4000多名党员组织起来,成立1个党总支、6个党支部和211个党小组,党员志愿者队伍达到2400多人,占党员总数的80%,在新交付的苑区成立有党支部筹备组。百步亭花园社区作为边入住、边建设的超大型社区,在社区建设施工者中有许多党员。针对这种情况,百步亭花园社区党委在社区43个施工单位中组建了1个临时党支部、6个党小组,定期组织120多名流动党员学习文件,开始组织活动,协助解决他们工作生活中的问题,让他们感受党组织的温暖,如解决农民工工资及农民工子女上学问题等。为密切党和社区居民群众的联系,百步亭花园社区党委明确提出社区党组织“三个必到”,即社区居民有突发性事件必到,社区居民有不满情绪必到,社区居民有大的家庭纠纷必到;还要求社区党组织“五个必访”,即对社区困难家庭必访,对社区住院病人必访,对社区下岗失业人员必访,对社区孤寡老人必访,对社区刑释解教人员必访。目前,百步亭花园社区党组织已走访了入住社区的所有家庭,解决社区居民的各种问题7万多件,保持了社区的稳定和发展活力,形成了“社区党组织对社区居民有求必应,社区居民对社区党组织一呼百应”的局面。通过发挥社区党员的先进性,增强了党组织在社区的影响力。

百步亭花园社区是全国第一个不隶属于街道办事处的社区,直接接受中共武汉市江岸区委、区政府的领导。在百步亭花园社区管理委员会下,产生了全国第一个不用政府出资的社区居委会,居委会人员补贴由政府负担一部分。目前,百步亭花园社区已经社区居民选举程序直选建立3个社区居委会,实现社区居民高度自治。百步亭花园社区的居委会,按照“自我管理、自我教育、自我服务、自我监督”的自治原则,产生于社区居民

又服务于社区居民,在社区“走千家门,知千家事,解千家难,暖千家心”,努力实现全心全意为社区居民服务的宗旨。为了真正有效地发挥社区居委会便民惠民的作用,百步亭花园社区一方面注重强化和规范社区居民自治程序,一方面则努力构建社区居民自治网络。社区居委会定期组织召开社区居民恳谈会,并严格履行社区居民自治的程序:一是社区居民提出问题;二是社区居民恳谈会讨论;三是社区参事会制订条例;四是社区公告并征求意见;五是社区专家审定条例;六是社区居民代表大会表决通过。经过严格程序尽可能使社区形成共识,处理好事关社区居民切身利益的事务,不断提高社区管理的执行能力。百步亭花园社区的党支部、居委会成员由居民、派出所片警、物业公司人员组成,共同整合社区资源加大服务居民的力度,并在社区建立了“居委会——主管楼栋长——楼栋长——小小楼栋长”的全覆盖居民自治网络。目前,百步亭花园社区有460多名楼栋长、233名小小楼栋长、9000多名志愿者积极参与社区自治管理,通过社区竞赛激发了社区居民参与自治管理的热情。社区居民自治强化了社区居民的主人翁意识,在共建中共享,在共享中共建,不断增强社区居民对社区的认同感、归属感、责任感和成就感,为百步亭花园社区实现“民主法治、公平正义、诚信友爱、充满活力、安全有序、人与自然和谐相处”奠定了坚实基础。

百步亭花园社区管理模式本质特征在于,以社区建设为发展载体和公共平台,通过对社区资源、企业资源、政府资源和社会资源的有机整合,把作为经济组织的企业与作为社会组织的社区紧密结合起来,充分发挥企业在社区经营服务运作中的重要作用,形成一种真正建立在义利调节机制上的利益共同体,从而提高社区资源的利用效率并实现多方共赢。百步亭花园社

区多年的建设实践表明,“以企业为主导经营服务社区”的管理模式,不仅加快了社区发展,促进了政府在社区职能的真正转变,而且使社区经营运作主导企业得到了更大的发展空间。昔日的武汉安居工程发展有限公司已发展壮大为百步亭集团。目前,百步亭集团拥有武汉安居工程发展有限公司、百步亭物业管理有限公司、百步亭国际传媒有限公司、百步亭酒店管理有限公司、百步亭国际医药管理有限公司等 20 多家下属企业。百步亭集团是以集房地产开发为主,集社区建设、物业管理、文化产业、船舶制造、环保建材、酒店和医药经营等为一体的跨地区、跨行业、综合性大型民营企业。百步亭集团是国家一级房地产开发企业,被评为湖北省房地产企业综合实力第一名,纳税名列武汉民营企业榜首,也是湖北省进入全国民营企业 500 强的 10 家企业之一。百步亭集团董事长茅永红先后荣获“全国劳动模范”、首届“优秀中国特色社会主义事业建设者”称号等。按照 2006 年公布的中国房地产品牌价值研究成果,百步亭集团入选“2006 中国房地产地方公司品牌价值 TOP10”,其企业品牌价值 4 亿元。百步亭集团总部地处百步亭花园社区,百步亭集团伴随着百步亭花园社区的建设而发展,百步亭集团与百步亭花园社区竞相辉映、相互支撑、相得益彰。“百步亭”被成功注册覆盖所有种类、从商品到服务的 45 件商标,“百步亭”这个品牌既是百步亭花园社区的、也是百步亭集团的,是由百步亭花园社区和百步亭集团在互动中共同创造的。正是百步亭花园社区与百步亭集团携手,共同创造了百步亭和谐社区品牌,共同塑造了百步亭人的文明形象,共同打造了百步亭民营企业优秀典型。据专家推算,如果全国的众多社区都采用百步亭花园社区“以企业为主导经营服务社区”的建设和管理模式,政府每年至少可以少支出 1000 亿元。当然,从更广泛的意义上看,社区、企业、

政府和社会共同打造了百步亭花园社区这个知名品牌。

二、社区服务功能全面提升

百步亭花园社区近年来最大的发展变化,在于社区公共配套设施建设。通过精心规划和建设,已形成能够适应和满足社区居民需要的社区服务体系,使社区服务功能全面提升。百步亭花园社区目前的社区综合服务体系由相互关联、相互支撑的六个系统构成。

一是社区餐饮商购服务系统。民以食为天,为使社区居民用餐方便,尤其是解决社区老年人、双职工子女就餐问题,同时缓解油烟、垃圾等影响社区环境的矛盾,百步亭花园社区兴建了6000多平方米的大型社区配餐中心——可供2000人同时进餐的百步亭花园酒店,并已建起与之配套、就近服务住宅组团居民的10个社区食堂,并明确规定社区食堂不以盈利为目的,而是为社区居民服务。随着百步亭花园社区建设规模的扩展以及入住人口的增加,这些就近服务于住宅组团的社区食堂将逐渐增加,不仅方便了社区居民,保障了社区居民的饮食安全,使社区居民有更多的闲暇时间,而且有助于环境友好型社区建设。同样,为满足社区居民商购的需要,百步亭花园社区根据社区商业网点规划,通过遴选引进了一批知名超市和专卖商店等,以社区与商家之间的规范合约,确保货真价实和社区居民的切身利益,同时又使商家有利可得,尤其是通过合理布局使商家避免过度竞争。

二是社区教育服务系统。根据建设学习型社区的需要,百步亭花园社区将社区教育服务系统建设放在十分重要的位置,

精心构筑服务社区居民的社区教育服务系统。在社区学校教育方面,百步亭花园社区实施“引入教育品牌以保证社区教育质量”战略,对社区教育投入巨资,已建成4所小学、2所中学和1所老年大学,还引入并建成6所幼儿园。如以巨资引进武汉市品牌幼儿园曙光幼儿园、武汉市品牌小学育才一小、武汉市品牌中学汉口铁中等,让社区普通居民子女免缴择校费就近享受高质量的学校教育。在社区社会教育方面,百步亭花园社区建立了社区党校、社区市民学校和家庭教育学校,投巨资兴建了教育会所、文化广场和科普长廊等,为科教进社区建立了一系列公共平台,创造了一系列良好的条件。同时,百步亭花园社区注重发挥社区优良环境的教化作用,在社区形成多种教育途径的互补和互动,力求达到社区教育的良好效果。

三是社区文娱休闲服务系统。为了提高社区居民的生活质量,不断满足社区居民文化娱乐、休闲的需要,百步亭花园社区建成4万平方米的中心绿化广场以及足球场、篮球场、网球场和门球场;建成1万多平方米的多功能文化娱乐中心、2000平方米的室内活动中心以及电影院、室内恒温游泳池、健身美容馆和健乐馆;建成近1万平方米的架空层社区居民文化活动场所。百步亭花园社区还投资2亿多元建成6万平方米的百步亭游园、1万平方米的集中绿地以及武汉市最大的空中花园,形成树木成荫、小品成景的社区园艺景观。以历史上闻名的“后湖八景”为线索,百步亭花园社区开发了“晴野黄花”、“茶社歌声”、“疏柳晓烟”和“菊屏映月”等苑区景点,使社区居民能够享受“诗意般的居住”和休闲。

四是社区医疗保健服务系统。为了解决社区居民“看病难”、“看病贵”、“看病远”的问题,满足社区居民医疗保健的需要,百步亭花园社区努力构建符合中国国情的社区医疗保健系

统。百步亭花园社区投资 4000 万元建立 6000 多平方米的社区中心医院,购置先进医疗设施,并在住宅组团设立社区医疗保健站,形成开放式的社区医疗保健基础网络。百步亭花园社区充分利用社会医疗保健资源,积极与武汉市中心医院合作,努力探索和创新符合中国国情以及地方实际的社区医疗保健模式,采取社区社会化服务的方式,建立每个社区居民的健康档案,使医疗保健进入社区居民家庭,使社区居民能拥有自己的保健医生和健康顾问。宣传防治进社区,医疗服务进家庭。多年来,百步亭花园社区坚持每年免费为 60 岁以上老人和 10 岁以下的儿童进行体检,并努力采取措施减少社区居民的医疗保健费用。为了有效提高社区居民的身心健康水平,百步亭花园社区还着力于水疗、动疗、气疗、神疗、食疗、医疗六疗互动的社区保健系统建设。

五是社区居民就业服务系统。古往今来,安居乐业一直都是中国人朴素的理想和社会的追求,安居乐业也是社会主义和谐社会建设的基础。百步亭花园社区正视我国经济转轨、社会变型时期出现的下岗及就业难,积极创造社区就业机会和创业条件,通过社区居民档案关注其就业状况,采取多种途径帮助社区下岗职工再就业和创业。其一是将社区内的物业保洁、餐饮服务 etc 岗位优先安排。其二是将社区商业门点统一管理,低价出租给社区下岗职工经营。其三是由社区居委会组织就业到家庭,引进手工艺品加工等工作。尤其是使社区有残疾和有家务的居民实现家庭再就业。其四是积极鼓励社区创业,创建社区巾帼家政服务中心和“好大哥”家政服务站,根据社区居民的性别特点,组织女下岗人员进行钟点工、保姆等家政服务,组织男下岗人员进行清洗抽油烟机、维修家电等技术服务。“好大哥”家政服务站负责人彭善忠原来长期在国有企业担任党委书记、总

经理,由于企业不景气下岗回家。在社区党委的引导帮助下,他积极转变就业观念,克服心理障碍,在社区开始新的创业,实现新的人生价值。其五是社区与社会劳动力市场联网,为社区下岗人员提供社会用工信息。百步亭花园社区还大力推行“社区感情再就业”工程,倡导社区富裕家庭尽可能多请社区内的钟点工,动员下岗人员在社区做钟点工,形成社区家庭、社区居民互帮互助和亲情就业的氛围,一些家庭和居民甚至在彼此尊重、互相信任的基础上形成亲友关系。近年来,百步亭花园社区创造了大量就业机会,并先后使社区 2400 多名下岗人员实现再就业,尤其是其中 125 户双下岗社区居民得到妥善安置,从而减轻了政府和社会的就业压力,促进了社区、家庭和社会的稳定和谐。

六是社区居民信息服务系统。为切实解决社区居民最关心、最直接、最现实的利益问题,协调社区不同利益群体之间的矛盾,为社区居民提供优质的家政服务,百步亭花园社区坚持“亲情管理,用心服务,做好小事”的服务宗旨,努力构建社区居民家政服务系统,并为社区居民提供全天候、全方位、全过程的服务。为方便社区居民的社区生活,银行卡在社区被注入新的社区功能,在百步亭“银行卡”除了具有一般银行卡的存取款功能,还能在百步亭花园社区内的经营场所用于购物或其它消费,并享受折扣。为了解决社区居民与社区管理者、社区服务者之间客观存在的信息不对称,百步亭花园社区建立了多种形式的社区信息沟通渠道,包括社区网络、社区热线电话、《百步亭报》、社区信访中心、社区广播、社区例会等。通过社区热线电话和信访中心,努力做到小事不过夜,大事不过天,件件有记录,事事有回音。百步亭花园社区每年接待信访 1 万多人次,回访率 100%,处理率 99% 以上,几乎涉及社区居民家政和社区生活的

所有问题。尤其是在社区信访方面,百步亭花园社区在信访工作中“着眼于源头、着力于基础、着手于小事”的创新实践取得明显成效,防患于未然,有效地化解了社区的许多矛盾和问题,并将社区矛盾和问题消灭在萌芽、隐患状态。百步亭花园社区在信访工作中的创新,最大限度地增加了社区和谐因素,最大限度地减少了社区不和谐因素。形成了促进社区和谐人人有责、和谐社区人人共享的生动局面。

百步亭花园社区的六大社区服务系统构成了社区服务体系。这些社区服务系统优先服务于社区。同时,为提高社区公共服务资源的利用效率、实现建设节约型社区的目标,这些社区服务系统也向全社会开放,在一定程度上实现了社区资源共享。

三、社区发展环境更加优化

百步亭花园社区作为城市中的社区、社会中的社区,其发展需要一个良好的社会环境,需要来自社会多方面的推动力。来自政府、企业、社区自治组织及社区居民、社会有关方面的推动力,形成了推动百步亭花园社区建设的合力。社区的发展和企业发展需要整合社会资源,需要充分利用社区和企业的社会资本。要实现建设百步亭新城的目标,必须在更大空间、更大范围整合社区发展的社会资源,必须更加科学、更加有效地利用社区和企业的社会资本。百步亭花园社区乃至百步亭企业集团持续发展的成功经验之一,就是充分整合社会资源,充分利用和运作社会资本,并通过相关利益者的互动形成良性循环,为社区发展和企业发展创造更好的社会环境。

政府对于社区发展具有义不容辞的职责,积极推进和谐社

区建设无疑是政府的一项重要任务。然而,在我国经济转轨、社会变型的新形势下,需要政府切实转变社区管理服务职能,改变以往政府在社区管理服务中缺位、错位和越位现象,真正体现政府在社区事务中的服务职能。百步亭花园社区为政府社区管理服务职能转变提供了试验场,经过彼此之间的磨合互动,进驻社区的政府部门及其公务员彻底转变了工作作风,塑造了亲民、为民、便民、爱民的政府及公务员新形象。可以说,没有各级政府对百步亭花园社区建设的积极支持,没有各级政府社区管理服务职能的历史性转变,没有各级政府对社区建设价值取向的倡导,就不可能有百步亭花园社区管理模式创新,也不可能有百步亭花园社区欣欣向荣的今天,更不可能使百步亭花园社区成为全国和谐社区建设的典型。

百步亭花园社区对中国和谐社区的有益探索和社区建设成就,不仅引起社会的广泛关注,而且得到许多专家学者的青睐。来自北京等地的专家学者,尤其是武汉地区的专家学者,积极研究百步亭花园社区建设的相关理论和实践问题,探讨百步亭花园社区对中国和谐社区建设的社会价值及意义,为百步亭花园社区的发展创新提出宝贵的思想和咨询建议,并为百步亭花园社区的重要典型示范意义鼓与呼。来自北京的一批专家学者,长期关注和研究百步亭花园社区的发展,并为之倾注了极大的热情,为百步亭花园社区成为全国和谐社区典型起到了关键性作用。武汉大学一批专家学者以研究和促进百步亭花园社区发展为己任,以跨学科的方式,长期跟踪研究百步亭花园社区改革与发展中的问题,取得了一批有影响的研究成果,也更意识到百步亭花园社区对中国和谐社区发展的重要价值及深远意义。2003年6月23日,武汉大学“百步亭花园社区综合研究”课题组负责人李光教授,以高度的社会责任感书面向中共中央政治