



中国民生民政系列丛书

ZHONGGUO MINSHENG MINZHENG
X I L I E C O N G S H U

中国社区治理创新

(下 册)

王杰秀◎主编



人 民 出 版 社



中国民生民政系列丛书

ZHONGGUO MINSHENG MINZHENG
XILIE CONGSHU

中国社区治理创新

(下 册)

王杰秀◎主编



人 民 大 学 出 版 社

责任编辑:娜拉 张秀平

组稿:王 锋

封面设计:林芝玉

版式设计:韩宪保

图书在版编目(CIP)数据

中国社区治理创新:上、下册/王杰秀 主编. —北京:

人民出版社, 2018

(中国民生民政系列丛书/王杰秀 主编. 1—10 卷)

ISBN 978-7-01-019713-5

I. ①中… II. ①王… III. ①社区管理-创新管理-研究-中国 IV. ①D669.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 193970 号

中国社区治理创新(上、下册)

ZHONGGUO SHEQU ZHILI CHUANGXIN

王杰秀 主编

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街 99 号)

北京盛通印刷股份有限公司印刷 新华书店经销

2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:53.5

字数:720 千字

ISBN 978-7-01-019713-5 定价:130.00 元(上、下册)

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书,如有印制质量问题,我社负责调换。

服务电话:(010)65250042

浙江省杭州市西湖区三墩镇“智慧社区”观察报告

一、引言

党的十八届三中全会提出实现国家治理体系和治理能力现代化的目标。城乡社区作为国家的基本治理单元，是当前治理体系建设的基础所在，更是提升治理能力建设的必由之路。然而，随着 20 世纪 90 年代以来社区建设的纵深推进，社区发展的困境日趋明显，表现在居民需求与社区公共服务供给之间的不匹配、居民参与社区自治的渠道缺乏、居民对社区的认同度较低、社区治理体制的僵化等。诸如此类的“发展困境”让基层管理者不断地思考如何理顺社区治理体制机制，更好推动社区转型，提升居民满意度。为此，2009 年 IBM 将“智慧城市”的概念引入国内之后，“智慧社区”的概念很快就被基层政府用在了社区建设领域，各地民政部门纷纷把“智慧社区”建设纳入政策体系，并鼓励地方政府开展创新实践。同时理论界也注意到了这一发展趋势，并围绕什么是“智慧社区”展开探讨，一类观点突出强调互联网、物联网等“智慧”技术在社区建设的重要性，如张彭等人认为智慧社区是一种充分借助互联网、物联网、传感网等网络通信技术对住宅楼宇、家居、医疗、社区服务等进行智能化的构建，从而形成基于大规模信息智

能处理的一种新的管理形态社区。^① 另一类观点则认为智慧社区不仅仅在于智能技术的运用，更是社区中的各类主体相互作用、和谐运行的状态，也即社区的管理机构、社区的服务机构和社区的居民之间围绕着社区公共服务的和谐运行的状态。^② 综合来看，智慧社区借助信息技术的运用，旨在促进社区多元主体协作以及各主体的角色转变，显著地、甚至彻底地改造我们所生活的社区，推动了社区治理创新。智慧社区是技术与治理的化学反应，意在通过智能技术手段在社区治理中的应用，撬动社区智慧治理的转型。截至目前，智慧社区已在北京、上海、杭州、广州等大城市取得长足的发展，较成熟的有北京西城区、宁波海曙区、广州天河区和上海陆家嘴街道等。本文仅以浙江省杭州市西湖区三墩镇为观察对象，对其开展的智慧社区治理实践经验进行梳理总结，剖析创新过程中凸显的困境以及下一步创新的方向。

二、“智慧社区”建设的“三墩实践”

近年来，杭州市西湖区三墩镇积极打造“智慧社区”创新实践，为社区治理创新提供了宝贵的素材与经验。三墩镇位于杭州西北部，辖区面积 37.93 平方公里，下辖 14 个城市社区，15 个撤村建居社区，4 个农村社区，另外 2 个社区在筹建当中。该区域属于杭州市的新兴板块，不仅有新建的高档社区，国内著名高校浙江大学在内的高知识型社区，同时也有不少刚从农村转制为城市的撤村建居社区以及正在等待拆迁的农村社区，社区形态非常多元。伴随着科技以及经济发展的不断加

① 张彭、王轶斌、沈玉梅、李若思：《基于城乡统筹综合信息服务平台构建智慧社区的研究》，载《中国管理信息化》2012 年第 6 期。

② 吴胜武：《关于智慧社区建设的若干思考》，载《宁波经济》（三江论坛）2013 年第 3 期。

快，三墩镇面对辖区人口构成日益多元、社区形态异常复杂、治理压力日趋增加的新形势，及时引入“智慧社区”这种新的治理手段和机制，缓解社区治理的诸多困境。从2013年10月正式启动以“智连线”为基础的智慧社区的创新实践，三墩镇试图借助现代互联网技术打造集管理、服务、自治共建于一体的智慧社区模式，初步构建一张现代化的社区多元治理网络，疏通不同主体间的双向互动机制，形成多元主体合作共赢的社区治理模式。

首先是智慧管理系统。治理社区、服务社区的基本前提在于了解居民信息，掌握社情民意。因此，三墩镇在全镇域范围内推广了“智连线”平台，首先打造了完备的社区基础信息库，解决人口流动加快以及社区人员更换频繁所导致的信息不全、信息不对接等信息障碍问题。“智连线”平台依托强大的数据库系统，将居民的基本信息、诚信档案、互动情况、好人好事、负面表现等信息录入“居民信息库”系统之中，系统也会自动将居民的活动参与情况、垃圾分类情况等信息记录到家庭档案中，利用电子档案及实时数据等信息为社区管理服务提供基础数据信息。同时，“智连线”平台设置数据导出功能，能让社区工作者将所需的居民信息直接进行导出，即使出现工作交替事件，也能通过平台中的信息管理系统尽快掌握居民情况；平台依托镇域数据共享模板，摆脱传统社区管理中不同条线社区工作者数据不互通、信息滞后、信息不共享的组织内部信息壁垒，畅通了社区居民意见反馈信息渠道，居民能够在平台上表达日常需求，利用平台公开办事指南、便民热线、社工职能等信息，最大限度地实现了社区管理的便捷化。另一方面，居民也可以通过管理系统中所社区工作质量评价模块，对社工的服务态度、满意度进行打分，作为每位工作业绩的考核依据；社区层面能够通过社区工作者所承办的每一项任务，任务的完成情况及其进度，定量化的分析其工作，加强了对社区工作人员的服务监管，倒逼社区工作者有效提升自身的服务能力和水平，推动社区工作者整体能力建设社区，实

现了社区管理信息的数据化、公开化以及共享性。

其次是智慧服务系统。智慧社区依托“互联网+”的技术能多维度的联系服务居民群众，并实现了辖区内物业公司、学校、商家、业主委员会等多元主体共同参与社区服务。针对居民不同的服务需求，社区“智连线”平台推出多个个性化服务居民功能，实现了服务信息公开化、服务方式个性化、服务内容多样化、服务资源共享化，方便社区与居民的及时互动、回应以及掌握居民的发言信息。社区通过平台实时发布与居民日常相关的各类社区活动、商家优惠、便民政策、社区新闻等动态信息，借助微信推送、手机APP等方式，方便居民及时了解社区服务信息。如目前所开通的“计生用品预约服务”“垃圾袋服务”“老鼠药预约服务”“电费缴付服务”等让居民足不出户就可享受社区便捷的预约服务。社区所开展的各类活动均可网上发布，居民可以根据平台所发布的活动预告了解活动的时间、地点、内容、人数等具体内容，根据自己的兴趣爱好参与。社区也能够在活动前期充分了解居民参与人数，为社区的准备工作提供便利。这种线上报名、线下参与服务模式的开展，充分改变了社区原先“通知宣传靠张贴、参与人数靠预估、活动现场乱哄哄”的情况。同时，“智连线”平台将周边的服务资源纳入平台之中，实现社区资源服务居民利用率最大化，同时社区积极打造智慧化党建建设，开通“党员驿站”为社区党员建立了一人一表档案，进一步规范了党员固定活动日，实现了扫码签到、现场学习、网格记录一体化的固定日活动电子台账，以及利用网上学习模块为忙于工作的年轻党员提供更多的学习途径，进一步利用“智连线”平台服务党员组织要求。

最后是智慧自治共建系统。三墩镇积极搭建居民自治与社区沟通的平台，通过“智连线”平台建立社区互动板块—民情圆桌会，将居民、业主委员会、物业公司等纳入自治平台中。通过民情圆桌会，社区居委会、小区业委会和小区物业公司将重要事件，提交相关利益群体讨论，征求社区居民意见，进行讨论协商，最后通过民主集中制的原则进行决

策；同时建立民主监督评议机制，社区居民能够对相关事项的处置进行评议评分。例如社区将“居民公约”实行内容发布到平台上，居民能够直接留言公约需要增加或调整内容，社区能够根据居民的反馈对公约进行调整。通过平台让更多的居民参与到社区建设之中，让居民听到更多居民以及相关利益群体的心声。同时居民可以参与社区的选举，进行网上的人大代表选举、业委会选举、物业选聘民主表决等多项服务功能。同时“智连线”平台中的共建板块，打破社区治理中政府一元独大的局面，将社区物业、业主委员会、社会组织、辖区学校、社区周边商家等纳入社区共建体系，各主体能够参与社区建设中，让相关利益群体真正参与社区的治理之中。

三、“智慧社区”的运行成效

智慧社区作为一种新型社区治理模式，借助智能化技术实现了社区治理的自我改良，践行以居民需求为本，将社区、居民、小区业主委员会、物业公司等多元主体融入社区治理体系之中，形成了横向纵向互相合作的网络关系，有效地推动了社区治理体系和治理能力现代化的提升。初步来看，智慧社区治理运行的成效主要表现为：

第一，多元治理体系的架构。智慧社区建设中所构建的合作治理平台将多元主体的参与变为一种可能，畅通了一系列的利益相关者（如社区、小区业主委员会、物业公司、居民等主体）的参与渠道，从根本上改变了以社区为主的自上而下管理模式。通过大数据系统以及数据终端将社区孤立零散的资源整合入网络之中，从技术上促进多元主体参与社区治理网络的形成，使得社区自治组织（如业主委员会）、社区社会组织、社区企业（如物业公司）和各类共建单位共同参与到社区公共事务中来，使不同治理主体的力量均成为社区治理的重要资源，将不

同治理主体通过这种互联互动结合成一体的结构性融合,^①同时大幅度提高相关利益群体对社区的认同感。“智连线”平台打造了四大功能模块,有效畅通了居民、社区自治组织、物业公司、社区共建单位等多元主体积极参与社区生活的渠道,多元主体以平等互商等多种形式建立起了合作网络。这一创新从社区治理结构残缺的根本问题入手,撬动社区多种治理资源并形成合作互动的治理网络,逐步推动社区从传统单位管理体制向社区多元合作共治机制的转变。^②

第二,居民自治主体地位的强化。社区治理创新的意义在于真正实现社区居民自治,而居民作为社区自治的主体,是社区参与最重要的力量。但是在现行管理模式下,居民在参与社区治理仍面临着较多困境。一方面,《中华人民共和国物权法》《物业管理条例》形式上确认了居民参与社区治理的合法性地位,但是社区居民无法获取制度资源进行参与^③。另一方面,政府管理权力以及公共事务不断下沉,社区事实上的职能扮演是协助甚至代替政府提供公共服务,社区难以实现真正意义上的“自治组织”,这就导致居民缺乏参与社区公共事务以及公益事业的热情,参与感不强,认同感较低。但是,在经济进入新常态,城市化水平日益提升等社会经济背景下,居民的非经济需求进一步释放,公共事务的复杂性日趋明显,居民的参与意识日益觉醒,并逐步意识到社区共同体的价值和意义,开始关注与自身利益息息相关的社区公共事务。智慧技术的运用大大畅通了居民参与社区治理的渠道,旨在实现技术手段上居民与社区的无缝对接,满足其多样化的需求。在三墩镇的智慧社区

^① 孙肖远:《城市社区治理的模式转型与机制建构》,载《理论探讨》2016年第5期。

^② 李慧凤:《社区治理与社会管理体制创新——基于宁波市社区案例研究》,载《公共管理学报》2010年第1期。

^③ 付诚、王一:《公民参与社区治理的现实困境及对策》,载《社会科学战线》2014年第11期。

建设实践中，“智连线”平台中突出其服务与自治板块的功能，居民能够参与社区治理的范围扩大，能够真正就重大公共性社区事务发表自身的看法，拓展了居民参与社区公共事务的范围和层次，特别是“民情圆桌会”使居民获得充分的发言权，调动了各个不同群体居民对公共事务的关注度。社区居民参与社区公共事务、公益事业以及公共决策的比例逐步提升，凸显了社区居民的“主人翁”地位，助力于社区和谐稳定的发展。

第三，社区公共服务的有效供给。传统社区治理模式下，社区公共服务供给不足、居民需求与社区公共服务供给断裂等问题突出，而智慧社区依托“互联网+”以及数据终端平台的优势，将社区自身及周边的资源纳入社区服务供给系统，使社区自治组织、志愿者团队、物业公司等参与到社区公共服务之中，凭借不同组织有效引导居民有序的参与到社区生活之中，拓宽了社区服务渠道，改善社区公共服务水平；同时将社区周边商家、辖区学校、社区卫生服务中心等纳入平台资源，让配套服务的吃、住、行、游、娱、购、文、体、学、医、养老等信息在平台上一目了然，实现社区服务资源的共享化以及全面化，可以最大可能的来满足社区居民需求。同时，居民可以借助信息平台实现社区服务的全时化，缓解了传统管理体制下居民与社区上班时间重叠引发的公共服务居民无法获得的问题，借助技术手段大大延展了社区服务的弹性空隙。更为重要的是，智慧社区所构建的信息系统的良性运行有效打造了以居民需求为导向的公共服务供给体系，在居民的需求表达、需求传递和服务供给之间建立起有效的连接渠道，实现了社区服务的有序化、共享化、全面化以及全时化，推动社区公共服务的升级，提高社区居民的认同感。

第四，社区行政化色彩的弱化。社区作为居民自治组织，同时还承担着协助基层政府管理、供给公共服务的重要功能。自2000年，全国加强社区建设推进工作以来，为获得上级政府部门及其有关职能部门的

认可，社区频繁地应付各级政府下沉的基层管理任务，承接了大量行政性及指派性工作，逐步演变成了行政机构下的“准行政组织”，造成社区与法律定位所规定“自治组织”的功能定位不符。智慧社区平台的打造，使得网络“虚拟社区”成为实体社区的重要补充，更好地扮演着居民自治公共领域的角色，使得居民能更为便捷地发挥共同体成员的作用，参与到社区公共事务的治理中来。同时把业委会、物业公司、共建单位等多元主体纳入到社区治理平台中，发挥各主体的功能，推进社区的扁平化管理，重构社区权力体系，弱化其“准行政组织”的角色，使得社区层面能够有更多的时间和精力纠正其社会自治组织的地位。智慧社区的实践中运用互联网的思维，所打造的完备的社区基础信息库，将社区工作人员从繁重的纸质台账中解放出来，社区工作人员“手指点一点，便知社区事”，节约实现了管理的便捷化、服务的便利化以及操作的简单化。可以说，依托信息平台的运行，在很大程度上减轻了社区工作人员行政性工作的压力，释放出更多时间精力来做好引导居民自治的工作。

四、“智慧社区”发展面临的问题

从三墩镇实践来看，智慧社区初步实现了以智能化技术助力社区多元治理主体的网络化运行，实现了社区公共服务的有效供给，提升居民参与的积极性以及从技术层面弱化了社区行政色彩，是未来城市社区治理发展的主要方向。伴随着互联网技术持续应用于居民生活，智慧社区也必然实现从传统智能手段提升管理阶段逐步迈入到以技术助力智慧治理的新阶段。这一大转变仍旧是一个漫长的过程，从三墩镇实践来看，以技术为依托，社区要实现智慧治理转型仍旧面临诸多挑战：

第一，政府仍承担“划桨”职能。受中国传统行政体制的影响，政府所沿用的“大政府、小社会”的管理模式并非一朝一夕能以改变

的。智慧社区创新的推进是政府试图向“小政府、大社会”转变的尝试，但仍然难以摆脱其大包大揽的局面，发挥着“全能”角色。在智慧社区推进过程中，政府是智慧社区建设的政策制定方、资金给付者、组织实施者，绩效考核者等。政府仍然决定着智慧管理系统的实际内容，“智慧社区”的推进更是作为社区工作的考核指标，社区必须向街道或上级政府部门负责，不仅要完成本社区的公共服务供给，还需完成辖区司法等相关工作的“兜底”，^①如杭州 G20 时期的社区人口排查工作，政府正是采取这种技术化手段向社区渗透蔓延。在三墩镇“智慧社区”实践中，业主委员会、物业公司、社会组织、居民等虽被纳入社区治理体系中，但在社区事务的关键领域中，街道以及政府仍然起着决定性作用，最终导致智慧社区建设的预期成效偏差。

第二，社区多重角色的冲突。众所周知，社区承担着公共服务供给者、居民权利代言人、政府社区事务的助手等多重角色。^②在较长一段时间内，社区居民基于“经济人”的角度，变为纯粹的消费者，对社区事务漠不关心，社区的角色冲突并未显现出来。现代社会生活的碎片化，导致人们对共同体生活的日益向往。智慧社区的运行，一方面，畅通了居民参与社区治理的便捷渠道，将居民的多元化需求放在首位，满足了居民公共服务的就近实现；另一方面，链接了居民的社会交往，激活了居民的共同体意识，重塑社区多元治理共同体的功能。居民得以借助技术手段密切联系社区，通过社区来表达和反馈对政府公共事务的意见，使得社区作为居民所期望的维护居民权利代言人的角色凸显。与此

① 郭丽：《社会治理新体制喜爱贵阳市社区治理中的政府角色定位思考》，载《贵州社会科学》2014 年第 10 期。

② 陈天祥、杨婷：《城市社区治理：角色迷失及其根源——以 H 市为例》，载《中国人民大学学报》2011 年第 3 期。

同时，政府面对着面对人口流动不断增加，社会治理日益繁重的压力，期待通过智能化手段为基础的“智慧社区”建设，更加有效地管控基层社会事务，维护社会秩序。可以说，政府部门服务、社会组织服务、市场服务“进社区”，不同主体对社区角色的期望、要求均不一致，多重意图落在社区身上，必然造成社区的角色冲突，并且随着智慧社区运行的加速，社区的多重角色冲突也将日益加剧。

第三，多元治理主体职责模糊。智慧社区虽然将社区、业主委员会、社会组织、居民以及社区组织等利益相关群体纳入社区治理体系，但现行法律法规对社区治理各个主体职责界定不清的矛盾凸显。从理论上看，多元主体可以按照各自的运行机制，构建良好的合作共治关系，但一旦进入社区治理领域，社区、物业公司、业主委员会、社会组织等各种治理主体之间职责模糊问题就非常明显，如三墩实践中，“智连线”平台虽设置了各个主体功能的区分，比如系统设置了“找物业”“找社区”“找业委”等几大模板，但是社区居民仍习惯性的任何事情都通过“找社区”进行解决，而物业公司作为一个经济实体，往往会发生“搭便车”现象，甚至还可能出现推卸自身责任的现象；业主委员会作为社区自治组织，由于各种原因难以发挥维护业主公共利益的实效，甚至对自身职责缺乏清晰认识。法律法规的模糊，社会发育的不足，社会主义的惯性思维等诸多因素的叠加，导致“社区”日益成为多元主体职责模糊的最好落脚地。

第四，信息孤岛的体制阻碍。从三墩来看，智慧社区创新实践主要由镇街在辖区范围内自行推动，所打造的信息平台也是所谓辖区范围内的信息化，而无法打破传统机制下的条块障碍，各机构部门的信息资源仍旧处于一种碎片化状态，难以实现资源在社区与社区之间、社区与政府间、政府各部门间的共享，这就造成了“信息孤岛”的局面。在这种体制中，政府存在着条块分割的矛盾，由于各地区部门的“政绩工程”以及体制因素限制等，横向平行的各级政府部门之间的

沟通机制停滞甚至封闭，缺乏良好的互通互联机制，各地区的信息平台资源难以整合。因此，类似“智连线”的平台仍旧是各镇域所打造的信息化平台，缺乏统一的标准化体系，只能实现治理资源在镇域内部的最优配置，无法建立资源共建共享的状态，导致治理创新效果的局限性。

第五，治理成效的共享性不足。智慧社区以互联网思维为依托，将社区相关利益群体纳入社区治理结构中，但这种“自上而下”的创新实践仍然沿用传统的行政化思维，社区业委会、社会组织、物业公司从某种程度上只是形式化的参与，难以发挥真正的作用；社区层面将其视为运动式的治理创新，部分社区工作人员采取选择性应付逻辑，在组织社会活动也是沿用运动化的方式，难以避免的会忽视社区的实际需求以及利益诉求。另一方面，在这种技术治理下所产生的排外的数字化空间中^①，社区的“弱势群体”即老年人、儿童的参与热情和积极性都是不高的，甚至无法有效表达自身的诉求，难以实现社区公共服务的均等化，以及社区治理成效的共享化偏低。

五、下一步创新的方向

众所周知，智慧社区以互联网、云计算、大数据为技术支撑，构建多元主体共同治理的格局，为社区治理转型提供了契机。与此同时，我们也不能忽略社区在转型和重构过程中所存在的社区各主体职责不清、社区多重角色冲突、信息孤岛的机制顽疾、社区治理成效共享性不足等问题。进一步的智慧社区治理创新中，必须着眼于理顺多元主体的职责，找准政府、社区、社会组织、社区工作者等多主体的角色定位，各自发挥好功能，整体上形成良性的合作共治格局。

① 郑永年：《技术赋权：中国互联网、国家与社会》，东方出版社2014年版。

第一，充分发挥政府的“掌舵”作用。智慧社区建设需要转变政府职能，推动由政府“划桨”角色向“掌舵”角色的转变，积极发挥政府的引导作用，否则单单凭借社区以及社会组织等努力是难以推动社区治理模式的转型。主要表现为：其一，政府应该做好智慧社区的统筹规划，从顶层设计的角度打破缓解基层政府部门间各自为政、信息分割但职能交叉的局面，彻底打破智慧社区建设中“信息孤岛”的现象，实现各社区间、各乡镇间以及上下级政府间的信息资源共享；其二，政府应完善相关的法律和法规体系，通过法律和政策手段防范智慧社区建设中信息安全问题，规避网络安全风险，同时为多元主体的参与提供合法性，赋予业主委员会、物业公司、社会组织其合法性地位，使得社区治理中各主体有法可依、依法自治，实现从“行政社区”到“公民社区”的转型，^①同时明确界定其社区治理内容的界限；其三，政府应制定“智慧社区”建设与发展的相关政策，根据社区发展的实际情况制定经济扶持政策、特殊群体扶持政策等，用政策去促进社区建设资源的聚焦和社区的持续发展。

第二，重点落实社区的监督协调作用。社区作为居民的自治组织以及政府推动基层治理的助手，必须在智慧社区构建中转变自身角色。社区应该更多的代表社区居民利益而弱化政府权威作用。在网络平台中，多元主体的纷争会无限放大，严重时甚至引发“网络暴力”等重大事件，而社区必须扮演好“调停者”的角色，协调好各主体之间的利益，化解物业公司、业主委员会、居民以及政府的利益矛盾冲突。同时监督物业公司履行自身职责，因为物业公司作为一个“利益经济体”经常会与社区居民发生利益冲突，需要社区监督物业公司，切实维护居民利益，并引导社区业主委员会的发展，指导帮助业委会

^① 陈云松：《从“行政社区”到“公民社区”——由中西比较分析看中国城市社区建设的走向》，载《城市发展研究》2004年第4期。

成立分工制度、财务管理、议事制度、选举制度和公开制度，保证其规范运行。借助信息化平台促进物业、业主委员会、居民、社会组织间的充分合作与交流，真正扮演好监督协调角色，推动社区治理转型。

第三，明晰界定多元主体的权责。社区的多元属性决定了社区治理是由多元主体构成的，而智慧社区所构建的信息化平台实现了多元主体治理的可能，而治理体系中多元主体的权责界定又是至关重要的。具体而言，物业公司应积极实现从社区治理“旁观者”向“主动参与者”的转变。物业公司作为社区硬件设施的维护者，与居民利益息息相关，如果物业公司服务不到位、转嫁服务功能以及或者游离于社区治理体系外，社区以及居民有权督促其履行自责，或者终止其服务合同，所以物业公司应认准自身地位，明晰自身职责，积极参与社区治理。业主委员会作为新商品房销售和管理的延伸物，应该真正代表居民，谋求多元治理体系中一席之地，以彻底改变在社区治理中的弱势地位；社区居民应充分发挥“主人翁”地位，居民的有效参与是良好的社区治理的基础，只有真正发挥居民的主体地位，最终才能实现社区的转型。总而言之，理顺各主体的职责权限，能够促进社区多元治理的格局，在社区治理目标上达成一致，在服务中展开有效衔接。^①

第四，构建实体社区与虚拟社区的互促机制。社区治理的最终目的在于满足社区居民需求，形成良好的运行秩序，而“公共性”作为促成当代“社会团结”的重要机制，^②可以满足社区居民精神文化生

① 张红霞：《冲突与合作：多元主体介入城市社区治理的困境与创新路径》，载《城市观察》2015年第3期。

② 李友梅、肖瑛、黄晓春：《当代中国社会建设的公共性困境及其超越》，载《中国社会科学》2012年第4期。

活层面的需求。^①智慧社区创新虽然撬动了社区一部分居民，但是社区居民原子化倾向仍然比较严重，普遍缺乏社区认同感。这一方面需要在实体社区构建中，搭建好线下居民（以中老年居民为主）的互助网络，根据社区特色因地制宜地开展一些活动，如社区公益事业、社区公共文化、环保等团体活动，优化社区居民交往的外部环境，让社区居民能够相互接触，增进了解，从而自发地参与社区公共事务以及公益事业中，以此建构以互助、慈善、合作、负责任为主体的社区精神。另一方面，通过线上积极开发智能化、便捷化参与渠道、参与方式，让居民（以中青年为主）可以更好地表达利益诉求，积极反馈社区治理与服务的效果，提高社区居民的满意度，增加社区居民的归属感以及共同利益，使其在归属感中找到积极投身社区建设的动力，调动社区居民的积极性与主动性，从而使社区向滕尼斯意义上的“极富有人情味的社区”转变，助力建构社区治理良性秩序，健全社区多元治理体制。

第五，技术助力社区工作者队伍专业化建设。社区工作者是社区治理中最活跃，最有生命力的因素，能够最大限度地整合社会资源，协调居民个人、家庭、社区公共事务的社会关系，增进社会和谐等。而且，近年来社区工作者的专业化建设已经达到了一定的水平，比如西湖区城市社区工作者中持专业社会工作者证书的社区工作者的比例已经高达50%以上。因此在智慧社区推进时，应充分借助技术手段，促进社区工作者的专业化知识宣传和应用。首先，智慧治理平台设置专门的社会工作板块，宣传专业的社会工作理念和方法，让居民了解社区工作者的专业化领域。其次，打造社会工作者风采展示区，对社区社会工作者的角色和功能做一个清晰的界定，发布社会工作服务的经典案例，让社区居

^① 方爱清：《改制型社区建设中基层政府的角色转换与功能定位——以武汉市Z镇新社区建设为例》，载《江汉大学学报》（社会科学版）2013年第6期。