

东吴公共管理研究丛书 2

◀ 主编 沈荣华

社区体制创新

——以苏州平江社区为例



沈荣华◎著

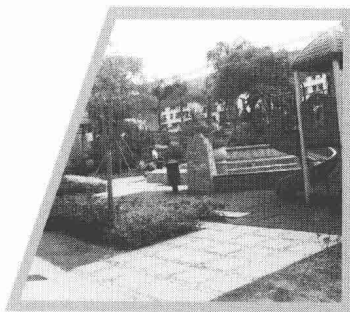
中国社会科学出版社

东吴公共管理研究丛书 2

◀主编 沈荣华

社区体制创新

——以苏州平江社区为例



沈荣华◎著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

社区体制创新/沈荣华著. —北京: 中国社会科学出版社, 2010. 6
ISBN 978-7-5004-8864-4

I. ①社… II. ①沈… III. ①社区—体制改革—研究—中国
IV. ①D669. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 119413 号

策划编辑 冯 斌
责任编辑 丁玉灵
责任校对 石春梅
封面设计 部落艺族
技术编辑 戴 宽

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010—84029450(邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 新魏印刷厂

装 订 广增装订厂

版 次 2010 年 6 月第 1 版

印 次 2010 年 6 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

印 张 14

插 页 2

字 数 222 千字

定 价 30.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

合作共治:我国城市社区建设的路径选择^①

——苏州市平江社区体制创新探析

(自序)

随着行政体制改革的深入,政府的管理职能在转变,政府的服务重心在扩大,“企业办社会”的现象在逐渐消退,许多原先由企业承担的事务被推向了社会,城市居民开始由“单位人”向“社区人”转变。于是,原有的城市管理体制不再适应新形势的要求,社区建设被提到议事日程上来。民政部1999年出台了《关于建立“全国社区建设实验区”的实施意见》,并在北京、上海、沈阳、杭州、南京、武汉等十个城市,确定了26个国家级“社区建设实验区”,探索社区建设新经验、新途径。2000年11月,中共中央办公厅和国务院办公厅转发了《民政部关于在全国推进社区建设的意见》,社区建设因此而在全国全面铺开。据统计,截至2003年年底,全国设有社区居委会7.7万个;居民小组122.2万个;居委会成员39.7万人。^②

从1991年我国民政部首次提出“社区建设”至今,社区实践已有将近20年的发展历程,涌现了“沈阳模式”、“江汉模式”、“上海模

^① 本代序原为作者的一篇学术论文,发表于《社会科学》2008年第4期,为教育部哲学社会科学研究重大公关项目(06JZD0033)《地方政府改革与深化行政管理体制改革研究》的阶段性成果。

^② 《民政事业发展统计报告》,中华人民共和国民政部网站:<http://www.mca.gov.cn>, 2005-12-20。

式”、“盐田模式”等多种社区模式，这对于我国社区发展具有重要意义。但是，这些模式本身存在着一定的局限性，而且，随着社会的发展，“企业办社会”的功能渐渐被社区取代，人们传统的生活方式在改变，对社区也提出了更高的要求。原有的社区管理机制已经不能满足社区发展的需要。因此，重新探讨社区建设经验就显得尤为重要。苏州市平江区认真吸取了社区建设的成功经验，又避开了原有模式法理与管理上的不足，形成了适合本地社区发展的有效机制。分析平江社区建设经验，对探讨我国城市社区建设路径选择，有一定的现实意义与理论意义。

一 既有城市社区治理模式辨析

1989年，世界银行在撒哈拉结构调整项目失败的总结报告中第一次提出“治理危机”（1989）。“治理”（Governance）是相对于传统的“统治”（Government）而言，是20世纪后期，西方学者在市场经济和福利国家政策相继失灵之后提出的一种公共管理新理念。治理的主体多元，包括政府、非营利性组织、社会团体、公民等。社区治理是指在一定的地域范围内，政府、社区组织、其他社会组织共同参与社区管理活动，并体现为社区管理权限的再分配、各管理主体之间合作——互动的模式。

我国社区建设起步较晚，从1989年国家提出“社区服务”概念、1991年民政部提出“社区建设”思路至今，出现了几种具有代表性的社区建设模式。

第一，沈阳模式。“沈阳社区自治模式”独具特色主要表现在：（1）明确社区定位；（2）合理划分社区；（3）建立新型社区组织体系，包括社区成员代表大会、社区管理委员会和社区协商议事委员会；（4）公开招选社区干部。其最明显的标志是政府主动将部分权力下放给社区居民，体现社区的自治性。

第二，江汉模式。这是在借鉴“沈阳模式”的基础上发展起来的，“江汉模式”进一步强调权力下放社区，强化基层社区的功能，建立社区自治组织，促进政府转变职能。“江汉区委、区政府利用国家民政部

社区建设实验区的机遇,选择了一种适合武汉社区发展的社区建设目标模式,以替代失效的单位管理模式。”^①

第三,上海模式。这种模式是20世纪90年代提出的,即运用政府及其所控制的资源进行自上而下的社会整合,并形成“新政府社会”,主要特征是“两级政府、三级管理、四级落实”,注重行政导向,强化基层政府的功能。这种社区管理体制要求将社区定位于街道,并以此为平台,构建一种社区行政管理系统。这种模式的成功,与上海强大的经济基础分不开。正因为行政导向的社区建设需要充足的财力支撑,所以其他仿照“上海模式”的城市社区,对发展经济的功能十分注重。而很多经济不够发达的城市社区想学习“上海模式”经验,却大多学不像。

第四,盐田模式。深圳市盐田区社区管理体制改革始于2002年。“盐田模式”的特征在于其在体制方面有“一会二站”的创新与建构。所谓“一会二站”即社区居委会、社区工作站和社区服务站。按照盐田区政府及有关部门的制度设计,社区工作站隶属于街道,其属性是政府的工作机构,工作人员实行雇员制,享有编制和财政工资,承担原来由居委会承担的部分行政职能。社区服务站隶属于社区居民委员会,是为社区居民提供各种服务的自治性组织。

上述四种社区发展模式,是我国目前社区建设的典型。如果从价值导向分的话,“沈阳模式”和“江汉模式”具有一定的相似性,它们均以政府下放权力、注重社区自治为主。“上海模式”将社区建设的重心放在街道办事处,以行政支持、加强基层政府作用为导向。“盐田模式”则注重社区结构体制的改革。

上述四种社区模式特点不同,基本导向各异,在一定程度上展示并推动了我国社区的发展。但是,总体上讲,这些模式还存在一些具有共性意义上的不足。首先,社区治理主体的单一性。从目前实际情况来说,政府是社区管理的唯一主体,它垄断着社区的所有资源,在管理社区的各项事务中,以自身的强制力为基础。按照法律规定,居委会是自

^① 徐勇:《论城市社区建设中的社区居民自治》,《华中师范大学学报》(人文社会科学版)2001年5月第40卷第3期。

治性组织，但是，实际上居委会是政府伸入的“腿”，居委会的所有工作几乎都是在政府的推动下进行的，政府的行政力量指挥并帮助居委会开展工作，却限制了居委会的自治性。以上的几种模式中，虽然政府已下放一部分权力、机构也在改革，但是忽视了社会力量，社区实际上成为政府伸入的“腿”，以致最终达不到共同治理的目标。“治理意味着一系列来自政府但又不限于政府的社会公共机构和行为者。”^① 其次，社区管理手段的行政性。对于社区的管理，政府采取的方式仍然是依靠各层级政府，采取自上而下的方式进行，忽视了社区的群体性以及社区成员参与的积极性，使社区丧失主动性，而处处呈现出被动性。事实上，社区管理中除了政府的主动性及其权威性，还存在着其他方法和形式的多样性。再次，社区管理活动的封闭性。就目前参与社区管理的主体而言，主要是政府部门，其他的诸如社区居民、非营利性组织、社会团体等参与很少或者不参与。究其原因，与参与社区管理的渠道不畅、社区信息不透明、参与机制不健全等有很大的关系，最终导致社会主体参与意识不强，参与积极性没有最大限度地发挥出来。

二 苏州市平江社区体制创新

苏州市平江区社区建设的过程中，努力探索适合本地实际的治理模式。平江区位于苏州古城区内，是苏州最古老的城区之一，也是苏州最繁华的商业区之一。区域面积 22.5 平方公里，人口户籍数 23.4 万。下设 6 个街道和一个新城管委会，45 个社区居委会。平江区社区创新主要体现在四个方面。

第一，设置了一个过渡性的协调机构——社区建设和街道工作协调委员会，推行社区管理体制创新。众所周知，在计划经济体制下，众多的行政部门都将自己一部分职能与居委会挂钩，形成“上面千条线，下面一根针”的局面。改革开放 30 年了，这种局面并没有根本改变，众多的“腿”变伸入居委会为伸入社区，社区的重荷可想而知。为了给社区减负，就必须给社区设置一张“过滤网”。苏州市平江区成立社

^① 俞可平主编：《治理与善治》，社会科学文献出版社 2000 年版，第 3 页。

区建设和街道工作协调委员会（以下简称协调委员会），就是为平江社区设置的“过滤网”，其中侧重体现了平江区委、区政府对社区体制创新的理解与支持。社区处于社会基层层面，面对仍然没有改革到位的行政体制，要想单兵独进式的改革谈何容易！基层政府的直接支持便成为关键。平江区委、区政府深知其要害所在，除了本身态度明朗以外，专门成立协调委员会给予组织上和行动上的支持。其实，也是在宏观体制背景下的一项无奈之举。因为这一举措充其量只是组织变化，而不是体制本身变化。由区委书记出任协调委员会主任，区长出任协调委员会副主任，一位分管社区工作的副区长出任常务副主任，这就在一定范围内保证了协调委员会的权威性。协调委员会只设置一个办公室作为工作机构，其职责主要有两个方面：一是协调功能，协调各政府职能部门之间的关系；二是过滤功能，将一部分不该进社区的职能部门的工作挡驾在社区之外。显然，这两个功能的履行，在目前行政体制条件下是十分艰难的。但是，其意义重大。不仅直接减轻了社区的负担，而且直接向现有的行政体制挑战。因为协调委员会这一挡，客观上将政府职能部门与街道办事处划为一边，将社区划为另一边，自觉不自觉地提出了政府与社会的分开问题，提出了政府职能转变的紧迫性问题。

协调委员会的工作机构内设由区相关部门牵头的七个专项小组：社区党建、社区治安、社区卫生、社区文化、社区服务、社区环境、社区自治，负责归口管理社区工作。协调委员会的主要职责是：（1）制定并实施了“准入制度”，即对区属各职能部门和其他有关单位设置“过滤网”，凡是要将其组织机构、工作任务、评比考核、举办培训、社区挂牌、新设台账、开展一定规模的调查等进入社区的，均实行准入审批；（2）协调街道与各职能部门的关系，协调政府职能部门与社区的关系。在政府职能转变没有到位的情况下，构成对社区建设工作的纵向和横向的全面支持，使社区具备更大的空间与活力。

第二，恢复了社区居委会的自治组织身份。宪法明确规定居委会是城市居民的自治组织，但是，在长期的实践中，居委会几乎成了上级政府的下属组织，实际承担了一部分行政工作。现在，平江区的社区建设中，将居委会从原来繁重的行政工作中解脱出来，卸去了许多原来于法理上、管理上无据的职能，免去了原来非规范的行政主体角色，回归了

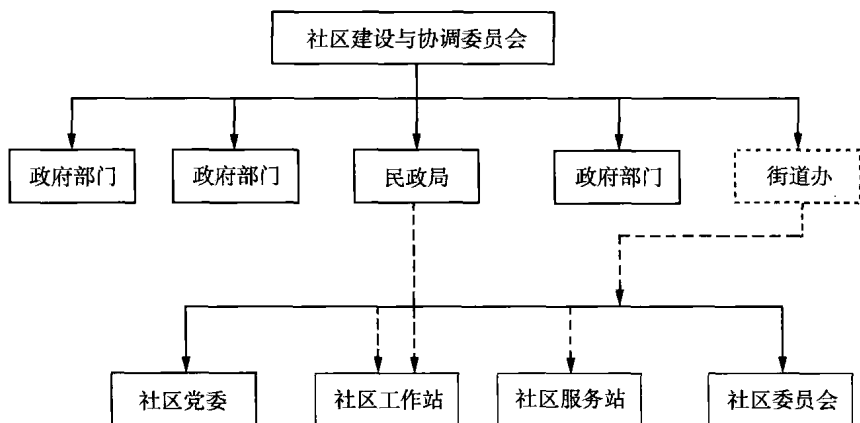
宪法规定的自治组织的身份。于是，居委会便有充分的时间走街串巷，深入在居民之中，访问居民近况，了解居民实情，反映居民呼声，代表居民意志，解决居民困难，体现居民自治。居委会自治身份的到位，将在政治民主中发挥重要作用，而居民自治能力的提高，将更有利于市民社会的培养与发展，更有利于完善民主政治的社会基础。

第三，明确了社区工作站的性质与地位。社区工作站在苏州市平江区社区中属于非政府组织，经区民政局审查批准而注册成立，接受民政局的指导，而不是接受领导。它与街道办事处的关系，在事务上是委托与代理的关系，在工作上是指导与被指导关系，而不是上下级关系。从理论上说，这是新公共管理中一种外包形式，即政府通过市场机制，将自己一部分行政事务外包给社区工作站代劳。它执行街道办事处的一部分意志，履行街道办事处的一部分职能，它与街道办事处不是领导与被领导关系，而是“买”与“卖”的关系。这就从法理角度解决了政府派出机关不能再设置派出机构的法律问题，也从管理学角度避免了增加管理层级的效率问题。

第四，落实了社区居民事务服务站的服务功能。社区居民事务服务所构成社区的一个重要平台与窗口，从中体现出社区的另外一半功能，那就是承担社区居民服务的功能。居民事务服务所与街道办事处的关系，是根据市场经济规则，属于政府购买服务的关系。居民事务服务所所长由工作站站长兼任，除所长以外，居民事务服务所的工作人员一般分为两大类。一类是外来的服务性行业进驻社区的业主与工作人员，另一类由义工、志愿者、中介组织组成。由此，按性质来分，社区居民事务服务站为居民的服务方法也有两种类型：一类是政府提供服务，或者准确地说是政府采用非直接的方式购买服务。平江区社区采用“借鸡生蛋”的方法，就是社区邀请一部分服务性行业进驻社区，社区为他们提供必需的场地与方便，同时规定这些进社区的行业为社区居民提供廉价服务。这类服务一般通过费随事转的原则以及自愿原则，政府通过提供一部分资金与费用，最终达到为社区居民提供公共服务的目的。另一类是志愿工作者参与的方法。志愿工作者参与是指社区组织志愿工作者对孤寡老人、残疾人的持续性与制度性的照顾。这一类服务完全出于自愿性与义务性，是社会提供公共物品的一种重要方式。

三 合作共治:我国城市社区建设路径探讨

苏州平江社区治理结构创新,主要体现在暂时性机构协调委员会统一协调社区的“四位一体”架构。所谓“四位一体”,即指平江区社区2006年年底成立的社区工作站、社区居民事务服务所,在此基础上形成了社区党组织领导下的社区居委会、社区工作站、社区居民事务服务所之间的互联、互补、互动体制。这四者明确分工,各司其职。社区党组织是社区的领导者,主要负责社区的政治工作、思想建设、作风建设,成为协调委员会意志的呵护者、协调委员会协调各职能部门关系的协助者、社区发展方向的把握者、社区居民利益的维护者以及党的方针政策的宣传者与贯彻者;社区工作站作为外包型的非政府组织承担部分行政职能;社区居委会则回归“自治组织”的法律身份;社区居民事务服务所承担为居民提供服务的功能。它们之间的关系可用下面的简图表示:



注:本图为笔者为平江社区体制创新而设计,其中实线为领导与被领导关系或者上下级关系,虚线为指导与被指导关系、委托与被委托关系、外包关系、政府购买服务的关系。

从以上图示中可见,协调委员会处于区各职能部门之上,起到协调与规范的功能;街道办事处作为区政府的派出机关,与有关职能部门处于平行状态。它与社区工作站之间是委托与被委托、外包的买卖关系。

与社区居委会处于指导与被指导关系，与社区党组织之间是对应的领导与被领导关系，与社区服务站之间处于购买关系与指导服务关系。这种治理结构，一定程度上体现了政府与社区居民、政府与非政府组织之间的互动，政府不再利用自身的强制力干预社区建设，而是与社区各组织之间形成了合作共治的网状结构，各社会团体在特定的领域中与政府合作，共同承担社区管理职能。

在合作共治体制之下，社区居委会、社区工作站以及社区服务站的地位得到准确定位，其各自的功能得到了较程度的发挥，实践证明，效果是比较好的。当然，苏州市平江区社区建设也存在一定的问题，还有一部分职责和权限尚未彻底厘清，社区自主性还显不够，等等。但是，平江区“四位一体”的架构对于我国社区建设的路径是有借鉴意义的。

中国是发展中国家，政府强势有其必然性和必要性，但也令人担忧，其最大的原因是社会不发达。有人比喻说，传统社会就像一个“蜂窝”。“国家犹如一个巨大的‘蜂巢’，将一个个单位吸附于其中，而单位又如‘类蜂巢’将一个个社会成员吸附于其中，从而形成一个‘蜂窝状社会’。”^①在这样的社会结构下，社会只能被动接受政府的指挥和领导，缺乏主动性。因此，在社区体制改革中，应摒除政府的过多干预，尽可能吸纳社会组织、社区居民参与，并充分发挥民间的力量。

当前，一部分社区改革比较注重下放权力，让公众参与社区管理。笔者认为，公民参与不应该成为谁的恩赐，而应该成为伴随着政府强大的同时，社会发展成熟的必然。社区建设应该成为社会成熟的一个标志与台阶，在社区建设中，政府不仅是放权，更应该在转变职能中重新思考与社会关系之间的定位，并最终形成政府与社会众多参与主体的共治网络。治理本身是一个上下互动、左右协作的管理过程，治理强调管理对象的参与，强调在管理系统内形成一个自治组织网络，加强系统内部的组织性和自主性。治理关系是信任与互惠关系，其主体具有多元性，它通过协调、合作等方式实现对公共事务的管理。所依靠的主要不是政

^① 徐勇：《论城市社区建设中的社区居民自治》，《华中师范大学学报》（人文社会科学版）2001年5月第40卷第3期。

府的权威,而是合作网络的力量。罗茨认为:治理意味着“统治的含义有了变化,意味着一种新的统治过程,意味着有序统治的条件已经不同于以前,或是以新的方法来统治社会”^①。

在当今社会,社会意识在逐渐觉醒,社会力量在逐步壮大,社会逐渐从一体化中分离出来,成为独立的力量,这是推动社区自治意识全面觉醒的基础。苏州市平江区社区体制创新适应了这一社会潮流。平江区社区体制创新的最大成功之处在于成立“社区建设和街道工作协调委员会”,通过这一协调,挡住了众多政府部门权力的介入,协调了全区的政府职能部门、街道办事处与社区之间的关系,从而使平江社区模式更具有理顺政府、社会关系的意义。平江社区模式的另一个成功之处是注重政府与社区居民、政府与非政府组织之间的合作互动,尽可能吸纳社会力量参与,从而形成了合作共治的服务网络。在这种合作共治的结构下,各主体以特定的方式参与到社区管理中来,分担了政府的部分管理职能,扩大了社区的服务职能,并向社区自治的导向转变。

在我国城市社区建设的路径选择上,“平江模式”是我国社区建设的一种借鉴。西方国家社区发展与其自治能力很强的公民参与分不开,西方社区是一个居民利益共同体,居民不仅在社区居住,而且有强烈的归属感。他们在社区参政议政,自由发表自己的看法,行使自己对社区事务享有的权利,因此参与管理的积极性很高。我国由于多方面因素的影响,一时还很难形成普遍的公众参与热情,但是,随着社区的发展以及政府对社区管理的引退,公众终将会积极参与到社区事务中。“平江模式”走的是政府与社区合作共治的道路,从保障社区自治权力开始,进而培育和引导公民社会,从而使这样的创新不仅具有推动政府职能转变的功能,而且还对于整合政府与社会之间关系,具有极大的政治价值。

四 结 语

平江区社区创新是一个相对严密的结构体系,它的价值体现在目前

^① 参见俞可平主编《治理与善治》,社会科学文献出版社2000年版,第2页。

政府职能转变尚未完成的过渡期。如果政府职能转变到位了，协调委员会就失去了存在的价值；如果行政体制改革成功了，社区将具有真正的自治性；如果民主政治发展到一定的程度，社区党组织也将随着自治的发展而发展，并将为我们基层党建工作提供最鲜活的模式与样板。

发展中的事物总有发展中的问题。就目前来看，我国社区建设还有一些深层次的问题有待进一步解决：第一，社区的改革缺乏制度保障，现有的一些操作性的制度，某种程度上是社区建设的障碍。第二，社区长期对政府的依赖所产生的巨大惯性，将在社区建设过程中有意无意地发挥作用，因此，政府不能立刻全面退出。政府在社区建设中的引退将伴随着社会壮大的进程，应该有一个时间表。第三，社会主体参与的途径、保障机制问题等。社区的发展和建设是个系统过程，具有艰难性的特征。在这一过程中，还将遇到很多其他问题，这些问题的解决必须依赖政府与社会的合力。目前西方国家城市社区发展呈现出政府与社区共同治理、社会各方力量共同参与的格局，将成为我国社区发展的路径参考。

目 录

合作共治:我国城市社区建设的路径选择

——苏州市平江社区体制创新探析(自序)	(1)
---------------------------	-----

一 既有城市社区治理模式辨析	(2)
----------------------	-----

二 苏州市平江社区体制创新	(4)
---------------------	-----

三 合作共治:我国城市社区建设路径探讨	(7)
---------------------------	-----

四 结语	(9)
------------	-----

第一章 平江社区研究缘起

一 研究缘起及意义	(1)
-----------------	-----

(一)西方社区发展模式	(1)
-------------------	-----

(二)我国社区发展的历程及模式	(2)
-----------------------	-----

二 研究内容及其局限	(6)
------------------	-----

三 国内既有研究及述评	(8)
-------------------	-----

(一)社区自治问题	(8)
-----------------	-----

(二)政府管理的视角	(17)
------------------	------

四 国外既有研究述评	(21)
------------------	------

(一)关于社会变迁对城市社区的影响	(21)
-------------------------	------

(二)关于城市社区运行机制	(24)
---------------------	------

(三)关于社区治理的理论基础	(28)
----------------------	------

第二章 平江区社区服务和创新历程

一 平江区社会经济发展概貌	(40)
---------------------	------

(一)平江区行政建制沿革	(40)
--------------------	------

(二)平江区的经济地位与商业面貌	(42)
------------------------	------

二 平江社区服务与创新历程	(44)
---------------------	------

(一)平江社区发展历程	(44)
-------------------	------

(二)平江区社区服务与创新成绩初显	(47)
-------------------------	------

(三)平江区社区服务与创新面临的挑战	(48)
第三章 平江社区服务创新	(53)
一 平江社区创新服务	(53)
(一)大观名园社区	(53)
(二)玄妙观社区	(54)
(三)娄江社区	(54)
(四)北园社区	(56)
(五)东园社区	(56)
(六)平江路街道历史街社区	(57)
(七)火车站社区	(57)
(八)环秀社区	(59)
二 平江社区体制创新架构	(60)
(一)推进社区体制创新的主要思路	(60)
(二)社区创新离不开党的领导	(64)
(三)社区创新的具体机构及职责分工	(65)
(四)平江社区创新的制度保障	(68)
三 平江社区体制创新主要内容	(70)
(一)1+4:体制创新模式	(70)
(二)社区工作站管理制度	(73)
(三)行政事务进入社区的准入制度	(78)
第四章 平江社区体制创新“老三篇”	(82)
一 政府篇	(82)
(一)政府主导机制	(82)
(二)明确规范用人制度	(85)
(三)完善部门间协调,创建社区协调机制	(86)
(四)加强交流合作,借鉴各地有益经验	(87)
(五)构建社区准入机制	(88)
二 基础设施篇	(89)
(一)平江社区基础设施概况	(89)
(二)平江社团活跃	(101)
(三)居民自治是社区建设的坚实基础	(103)

三 民生篇	(104)
(一)工疗站和“免费午餐”	(104)
(二)街巷整治	(104)
(三)社保扩面	(105)
(四)开心生活热线	(107)
(五)“金乡邻”互助联盟	(108)
(六)“慢性病俱乐部”和“银铃管家”	(110)
(七)吴门医派青少年传习中心	(112)
(八)“9073”服务乐龄工程全面推行	(114)
第五章 “邻里亲情”与特色社区	(116)
一 政府出台和谐邻里方案	(116)
(一)指导思想	(116)
(二)实施程序与思路	(117)
(三)基本内容与特点	(123)
(四)措施强化旨在落实	(124)
二 “邻里亲情”主题	(125)
(一)“邻里亲情”丰富多彩	(125)
(二)“邻里亲情”事在人为	(128)
(三)“邻里亲情”重在自治	(131)
三 特色社区探索	(132)
(一)从“一居一站”到“多居一站”	(133)
(二)历史街区市民中心的职能定位	(134)
(三)历史街区市民中心的特色	(135)
四 城郊社区转型	(139)
(一)城郊社区变革过程	(139)
(二)城郊社区转型基本策略	(140)
(三)城郊社区转型主要启迪	(142)
第六章 平江社区人风采	(144)
一 养育巷社区:谷瑾	(144)
二 环秀社区:金莉萍	(145)
三 平江区十佳社工:谢文忠	(146)

四	观前街道小公园社区党委书记:李菊芳	(147)
五	观前街道:周华群	(147)
六	观前街道玄妙观社区党委书记、社区主任:姚红英	(149)
七	观前街道西北街社区工作站站长:高志颖	(150)
八	平江路街道拙政园社区党委书记、居委会主任:王革琴 ...	(151)
九	苏锦街道火车站社区党委书记、主任:王林娣	(152)
十	桃花坞街道桃花坞社区的党委书记:王燕华	(153)
十一	城北街道大观名园社区党总支书记兼工作站站长:纪萍 ...	(154)
十二	相门社区党委书记兼工作站站长:王嘉洪	(155)
十三	新天地家园社区党总支书记兼工作站站长:陶怀恩	(157)
十四	平江区十佳社区工作者新秀:徐凌燕	(159)
十五	平江路街道东园社区党委书记兼居委会主任:尹克明 ...	(160)
十六	钮家巷社区党委副书记:张英纓	(161)
十七	娄门街道东环社区东环社区党委书记、主任:张志洲 ...	(161)
十八	平江路街道东园社区:朱嫫	(163)
第七章	平江区社区服务调查分析与反思	(165)
一	平江区社区服务的居民需求调查	(165)
	(一)情况汇总	(165)
	(二)初步结论	(167)
	(三)基本对策	(169)
二	社区体制创新绩效分析	(171)
	(一)来自社会的评价	(172)
	(二)来自社区居民的评价	(173)
	(三)来自社区工作者的心得反馈	(178)
	(四)来自社区协调办公室的测评	(180)
	(五)来自专家、学者的评说	(197)
三	社区体制创新的交流与反思	(198)
	(一)平江社区模式的阶段性小结	(198)
	(二)平江社区模式的精神实质	(200)
	(三)平江社区模式的反思与体会	(204)
	(四)平江社区建设模式结语	(206)
后记		(209)