

“我虽然是学社工专业出身，但真正来到社区，书本上的知识并不能完全用上，大多都是突发性的情况”。

遇、福利津贴，并保证服务场所和基本设施等资源。而社区居委会的工作职责、人事考核等都由街道负责。“因此，居委会行政化有一定的内在诱因。一部分居委会可能更关心的就会是如何完成上级布置的任务，如何自上而下实现各种目标。”黄晓春直言不讳道，“加上居委干部所负责的各类条线任务包括制作台账等任务也不轻松，这就导致一些居委会把工作重心全放在了‘对上’上，反而对居民到底有怎样的需求和实际困难不是特别清楚。长此以往的结果只能是大多数老百姓不知道居委会在干什么，跟自己也没什么关系。”

“上面千条线，下面一根针。”这句话成了中国居委会的形象比喻。

当行政化给社区带来的负担过重的问题凸显之后，政府便开始有意识地为社区减负。2015年7月，中共中央组织部和民政部联合下发《关于进一步开展社区减负工作的通知》，从依法确定社区工作事项、规范社区考核评比活动、清理社区工作机构和牌子、精简社区会议和台账、严格社区印章管理使用、整合社区信息网络、增强社区服务能力等七个方面，对进一步开展社区减负工作提出明确要求。

北京东路的贵州小区弄堂里，石库门外墙上挂着一盆盆的鲜花，把家园建设得更美丽了。摄影/周馨



“上海市委市政府也始终高度重视，多次强调建立各级政府给居委会布置工作的审核与准入制度，减少居委会承担的不必要负担。此外，近年来诸如‘一网通办’等公共服务数字化改革也客观上为居委会减了不少负担，因为通过这些信息化机制，以前不少需要找居委会办理的环节就被跳过了。但尽管如此，居委会减负工作仍然任重道远。”黄晓春分析道，因为整个行政体系跟基层打交道通道太单一，“这个现状不改变，最后总会绕回居委会。因此这些年我们也在强调要激发社会组织活力，发挥社会组织作用，再造整个公共服务体系，从而降低各级部门对居委会的依赖，替居委会分担一部分压力”。

事在人为

在这次疫情中，人们看到有些居委会几乎无所作为，但有些居委会确实干得非常棒，甚至做了很多超出想象的事情。在黄晓春看来，这就跟居委会的队伍有关，“就要讲到人了”。

上世纪90年代初期，随着上海旧区改造和产业升级轰轰烈烈地进行，100多万的下岗工人要转业，100多万动迁居民要安置，社区管理面临严峻挑战。于是，一批原来在企业中从事党群工作、年龄在40岁上下、善于与人打交道的中层干部被充实到了社区。

“这些干部的到来，一下子把上海城市基层体系的基石给夯实了，当年解决了大量的群众困难，协助了很多公共事务，比如城市动迁等。”黄晓春表示。

后来，到了2014年，上海市委一号课题“创新社会治理、加强基层建设”结出果实，聚焦创新体制、加强基层、夯实基础、落实保障，形成“1+6”文件。这些文件中就包括了《上海市社区工作者管理办法》，之所以出台这个文件就是考虑到社区治理关键在人，而之前的那批干部大多都已到龄退出了社区工作