

# “服务导向”的五社联动模式在新建社区中的探索

——以 X 街道为例

廖希敏 苗菲凡 胡 芳

(武汉理工大学 湖北 武汉 430070)

**【摘要】**经济相对发达地区新建社区数量逐渐上升，其人员复杂的特点给社区治理带来了巨大的挑战，传统的“三社联动”治理模式存在适应不良的问题。本文基于 Y 社会工作服务中心（以下简称 Y 机构）在 X 街道新建社区的社区服务经验，坚持“服务导向”的理念，以“服务”立足，在“服务”中成长，用“服务”赋能，盘活社区志愿者与社会公益慈善资源，探索出新的“五社联动”社区治理模式，为新建社区的建设和发展提供新的探索路径，推动社区治理，打造共建共治共享的社会治理格局。

**【关键词】**三社联动；五社联动；服务导向

时代发展推动我国的社会治理方式不断变革，社区是现代化社会的组成单位，也是居民日常生活的基本场所，因此社会治理格局的变革离不开社区治理模式的创新。但在实践过程中发现，“三社联动”模式存在社会组织力量发挥不充分（田舒，2016）、过分依赖政府力量（李文静，2016）、联动机制不健全（徐富海，2015）等弊端。基于此，基层社区融合新的社区发展动力主体，逐步形成了“五社联动”社区治理模式。

因此，Y 机构依据多中心治理理论确立了以“问题叙事-需求呈现-服务导向”为基本思路的“五社联动”社区治理模式，以更好地满足居民基础性需求与发展性需求，培育社区组织，提高辖区志愿者参与，重建居民主体责任。

## 1 多中心治理与“五社联动”

近些年来，我国政府大力推动简政放权，政府的角色定位发生转变，从管理型转向了服务型，意味着政府对于基层单一的管理模式将发生改变。多中心治理理论所倡导的多元主体参与将成为新时代社区治理模式的方向和趋势，且与“五社联动”社区治理模式的核心特质有所契合。

“五社联动”基于“三社联动”，融入新的治理元素，形成系统的全新治理模式，全国各地均有实践。本文参考任敏（2021）对“五社联动”的界定，提出“五社联动”的主体有社区居委会、社会组织、社会工作者、社区志愿者和社会慈善资源，互惠互动、协同合作，致力于解决社区实际问题、提供社区服务。

## 2 “服务导向”的“五社联动”模式在新建社区中运用

近几年，新建社区数量增长较快，社区居民的需

求具有发展性和多元性的特征，社区治理因此面临压力，亟需探索有效的社区治理模式。X 机构从“服务”出发，满足社区需求，发展社区志愿者，培育社区组织，激活社会慈善资源，进而“五社”又变成新的“服务”资源，在“服务”中实现五社“滚雪球”式联动协作。第一，需求为本，着眼于发现问题，发掘需求，在服务中实现主体的联结。第二，立足社区，凝聚社区力量，激发居民意识和主体责任，促进居民参与，促进社区自治和善治。第三，服务增能，让“五社”在服务中实现成长发展。第四，持续服务，保障“五社”联动服务的持续发展。

## 3 X 街道新建社区中的实践探索分析

X 街道占地约 9.6 平方公里，常住人口约 6.8 万。下辖共有 14 个社区 1 个城中村，其中有 7 个社区是 2017 年以后新成立的社区。新成立社区人员结构复杂，关系相对冷漠，凝聚力较差，加上新环境的各种磨合情况，导致各类问题不断涌现，居民纠纷频发。此外还存在各方力量缺位于社区治理，居民凝聚力弱、民间组织数量不足等问题，对“三社联动”的社区治理模式产生了巨大的冲击，主要表现在三大治理主体中社会组织的缺失导致资源获取能力差、公共服务难以承担，较难回应居民需求。因此 2017 年到 2021 年间，Y 机构根据 X 街道新建社区的特点与需求，探索“服务导向”的“五社联动”社区治理模式，具体模式如下：

3.1 应对需求变化，社工联结多主体提供针对性服务

3.1.1 处理好共性与个性需求。从问题为主的叙事中提炼居民未得到满足的需求，以及社区困境人群及具有共同需求的群体。通过社区活动来回应共性需求；辖区内存在不同的群体是存在独特需要，开展适

宜的个性化服务。加强社会工作者与社区的联系，使其了解社区、融入社区，串联社区居委会、社区组织、社区志愿者；促进新居民的改变与融入，唤起新居民参与社区服务的意识，激发新居民参与社区服务的热情，为Y街道新建社区营造了更多的人文氛围。

3.1.2 处理好变化的需求。2020年严峻期间，社区居民的需求转变为室内文化需求与健康管理需求为主，此时应当结合时事，识别需求的迫切性，联动资源参与。需求又转变为回归正常生活，社工长效整合资源开展“线上+线下”心理援助服务，帮助辖区居民恢复正常社会生活，为维护社会稳定发挥专业优势力量。2021年的需求调研显示，居民娱乐形式主要是文化阅读、大健康主题类。因此，社工结合需求评估结果在设计文化类服务时创新形式，着力营造“书香X街道”和“健康X街道”，创新形式，吸引居民参与。

### 3.2 凝聚多元力量，提供多样化服务内容

在X街道新建社区中，“服务导向”的五社联动”模式下，社会工作者处于中心的位置，是串联社区居委会、社区社会组织、社区志愿者及社会慈善资源的主要执行者，协调各方的需求共同为解决社区问题、营造和谐美丽的社区环境而努力。

3.2.1 开展老年人服务，实现老有所依、老有所乐。社工依托公益创投项目，帮助辖区内老年人申报微公益创投项目并取得资金支持。在一个社区通过开展老年群体精神慰藉、生活照料与陪伴的服务活动，营造了老人互助、居民自治的和谐社区氛围。在另一个社区通过开展招募宣传活动、探访服务活动，解决老人生活实际问题，同时缓解了老年人久居家中的烦闷心情，在社区范围内逐渐形成尊老、爱老、敬老、助老的良好氛围。

3.2.2 开展青少年服务，丰富假期文化生活。社工通过手工技能培训、情绪认知、亲子互动、安全讲座等不同类型活动，丰富了青少年社区生活的种类，加强了青少年的安全意识、生理与心理健康意识，优化了青少年成长环境，在社区范围内逐渐形成关爱青少年的良好氛围。

3.2.3 开展社区工作人员培训，提升专业服务能力。新建社区的社区工作人员的工作能力一直是社工的关注点，社工在调研中发现工作人员有考试培训的需求，社工开展职业水平考试培训，提升X街道社区工作者的专业理论水平。

### 3.3 促进服务增能，社工培育多主体力量服务社

区

社区志愿服务在社区治理中发挥着独特的作用。在“五社联动”社区治理模式中，志愿者作为主体要素，其志愿服务活动需要得到进一步的管理与规范。因此，在社区志愿者队伍中，社会工作者主要扮演倡导者、支持者、管理者的角色。特别是在新建立的社区中，社区志愿服务队的成立与健康发展都离不开社工的指导、协调、支持以及管理。

3.3.1 组建老年人志愿队伍，传递志愿服务精神。针对退休老年人居多的社区，Y机构发掘一批居民骨干，赋权增能，培养队伍带头人，带头人带动社区其他志愿者多个老年志愿服务队。Y机构连续两年协助社区成功申报参与公益创投项目，帮助社区团队更加规范化、专业化、常态化地参与社区治理服务。该社区的老年人志愿服务队从基本志愿服务到如今在社区内传递志愿服务精神，激发了街坊邻里参加社区服务的热情。

3.3.2 组建辖区年轻志愿队伍，实现共建共治共享。社区原有的物理条件和原有服务无法满足居民现有需求。Y机构根据社区实际情况，带领社区联合社会资源，成立了一支由辖区单位年轻人组成的“青年汇”志愿服务队，打造了场地共用、活动联办的新发展模式，整合辖区资源，参与社区治理，全面提升基层社会治理整体水平。

在“服务导向”的五社联动”模式中，社工还发掘培育社区领袖，形成自我领导小组，在服务中培育其治理能力与技巧，激发他们参与社区治理的独特智慧，促使其掌握社区治理的主要方法，进而引领社区居民参与其中，凝聚集体智慧与力量，提高居民自治热情，整合社区资源，形成社区文化，以此实现服务主体与服务对象的增能。

### 3.4 持续整合资源，社工助力社区治理可持续

社会慈善资源包括且不限于各类慈善会、基金会的公益项目，相关行业协会、联合会的公益计划，各种企业为体现社会责任所开展的回馈社会的公益活动等（汪阔林，2021）。社会工作者在此作为资源筹措者与链接者，在了解社区需求的情况下向符合需求的各类慈善会、基金会、行业协会等链接公益资源，为社区发展提供不同形式的支持。

3.4.1 链接基金会资源，回应老年人服务需求。Y机构链接公益基金会的资源，为X街道的社区老年人开展了寓教于乐的活动，有效缓解了老年人的心理问

题。通过开展我的生命我做主、情绪管理、团体辅导等不同主题的服务活动，为老年人提供了交流平台，增加了老年人的生活乐趣，丰富了精神文化生活，促进了邻里情感交流。

3.4.2 引入公益慈善资源，推动社区服务开展。Y机构为社区引入了中国社会工作联合会的心社联动送安心项目，并成立了全国第一家安心小屋，安装了高科技设施设备，助力心理服务开展。通过安心小屋高科技设备，加AI智能心理服务技术、心理援助课堂与平台，为居民家庭提供全方位的支持与心理服务。此外Y机构联合社区申请了阿里巴巴公益的心理疏导等其他项目，全面助力社区服务活动的开展。链接社会慈善公益资源参与社区治理，为街道后期的可持续服务提供了资源保障。

3.4.3 推进自治自理项目，助力社区服务可持续。2021年的调研表明，90%的居民愿意参与社工或社区开展的志愿活动，这与X街道多年推进社区自治自理项目、积累了良好的群众基础密不可分，为后续的服务开展提供人力资源支持。目前X街道有30个左右的社会组织较为活跃，多为文体、党员、物业志愿服务队，这些组织大部分可以独立运转，为后续的服务开展提供了组织支持。针对社区多主体的多元活动在不同程度上满足了居民的需求，提高了居民自主参与社区治理的热情，为后续的服务开展提供了文化支持。

#### 4 总结与反思

在长达4年的服务当中，社区的服务在沉淀的同时也在“升级”，社工坚持“问题叙事-需求呈现-服务导向”的基本思路，串联各社区治理主体形成可持续发展的治理模式。值得注意的是：一是多主体参与，不同的“五社联动”社区治理模式对于主体范围选取不同、定义不同。即现有的模式并非“至善”的，联动机制的主体范围、内涵要结合不同社区的实际情况进行细致的考量，并在实务中经过“磨炼”与“优化”。因此，要在探索过程中时刻牢记多主体参与的本质，灵活为联动机制加入更具创造力的主体与要素。二是增能，社区治理模式的探索和完善于社工而言是增能社会工作实务的过程，于居民、社区居委会等而言是

增能自身的过程。这一过程要求居民具备相关的意识、能力与技巧，无一不需培养，因此“五社联动”社区治理模式对社会工作者专业性要求极高。三是资源的整合与流通，“五社联动”的核心特质是多主体参与的联动机制，归根到底还是资源的整合，因此在实务过程中要牢牢把握这一特质，大胆吸纳对社区发展有益资源，并进行高度整合。资源有效流通寓于资源的高度整合之中，只有资源流通，才能保障“五社联动”各主体系统能在充分发挥各自效用的基础之上凸显合作的作用，即呈现“ $1+1+1+1+1 > 5$ ”的效果，并实现联动机制的可持续发展。

#### 参考文献：

- [1] 田舒. “三社联动”：破解社区治理困境的创新机制 [J]. 理论月刊, 2016, {4} (04): 145-150.
  - [2] 李文静, 时立荣. “社会自主联动”：“三社联动”社区治理机制的完善路径 [J]. 探索, 2016, {4} (03): 135-141.
  - [3] 本刊编辑部, 徐富海. “三社联动”如何“联”如何“动”？[J]. 中国民政, 2015, {4} (12): 16-28.
  - [4] 陈祥瑞, 孙成. 五社联动, 协同共治 [N]. 珠海特区报, 2015-08-30 (021).
  - [5] 尹秀英. 城乡社区建设走出日照新模式 [N]. 日照日报, 2015-10-30 (B01).
  - [6] 任敏. “五社联动”参与社区治理的三种模式及其共同特点 [J]. 中国社会工作, 2021, {4} (10): 28-30.
  - [7] 任敏, 胡鹏辉, 郑先令. “五社联动”的背景、内涵及优势探析 [J]. 中国社会工作, 2021, {4} (03): 15-17.
  - [8] 汪阔林. “五社联动”中的共建共治密码 [J]. 中国社会工作, 2021, {4} (10): 25.
- 本文系教育部人文社科基金项目“高校课程思政建设中‘师-生’德育互塑的生成机制研究”(22YJA880015)和湖北省高等学校教学研究项目“高校在线课程教学效果及其优化路径研究”(2020176)的阶段性成果。