



我的十年故事

社区书记金坤范：用心用情当好“小巷总理”

□ (法治周末)记者 郑超 文/图

在北京市东城区建国门街道赵家楼社区，社区居委会的大门随时向居民敞开。社区党委书记、居委会主任金坤范说，居民有事找社区是出于信任，“他相信你才来找你”。

当前疫情防控形势严峻，金坤范更忙了：“只要上级、居民一个电话，不管几点，不管人在哪，马上赶到工作现场。”

曾经，在金坤范的印象中，基层社区工作无非就是“胳膊别上红袖章，每天在辖区里溜达几圈”。

如今，她在这个富有中国特色的基层群众性自治组织中工作了近14年，从一名普通社工做到了社区党委书记、居委会主任。再苦再累，她从不退缩，因为她坚信：在这个服务百姓、连接政府、回馈社会的岗位上，能大有作为。

从高薪白领到普通社工
一度因工作琐碎而委屈

回想起自己在社区这一路的成长时，她这样形容：有苦涩，有失落，更有成就与收获。

2007年以前，金坤范是一名公司白领，工作强度大、薪水也高。为了能多陪伴即将上小学的女儿，她和从事医务工作的丈夫刘更槐商量后，辞掉了这份工作。半年后，闲不住的她经邻居介绍，通过招聘考试，进入社区做起了社区工作者（以下简称社工），她笑着说：“那时选择去社区，就是想找一份工作轻松、能顾家的工作。”

让金坤范没想到的是，社区工作一点也不轻松，而自己竟然干就是14年。

“小节小忙，大节大忙”，是对社工工作状态的真实描述。金坤范入职建国门街道大雅宝社区不久，就赶上两项重大活动：2008年北京奥运会和2009年国庆60周年。做宣传、挂彩旗、组织人员、维护秩序……金坤范忙于一项项繁杂的工作中。

起初，金坤范也曾动摇过。每次社区组织社工在户外清理小广告、垃圾时，她都会因为这些“灰头土脸”的工作而感到不好意思。但看到小区居住环境变好了，听到居民的称赞，加上丈夫的鼎力支持，她坚持了下来。

两年间，金坤范竞聘成为社区服务站副站长，同时兼任“网格格格”。2010年，东城区被确定为全国和北京市“社会管理创新综合试点区”，实现“网格全覆盖、工作无缝隙”。网格，是比社区更小的单元，每个“格”中有“格长”、“格警”、司法工作者、消防员等7种力量支撑。作为“格长”，金坤范基本“啥都管”，从清理卫生死角到开办“老年餐桌”，都属于她的工作范围。

“入户”是她每天工作的主要内容，“网格”里的老住户习惯了有事找“金子”。每次为居民解决了实际困难，金坤范心里都会充满成就感。有时女儿琪琪调侃说，妈妈从一个时尚人士变成了居委会“大妈”，而金坤范渐渐发现，自己对社区工作有了认同感，她不再为做社工而感到难为情了。

2012年，东城区原干面社区和禄米仓社区合并，成立了金宝街北社区。经社区“两委”换届选举，金坤范被调到该社区担任副主任，分管综合治理、调解、文体，主抓精神文明和妇联工作。金坤范感到自己肩上的责任更重了。有时，为筹备一个活动，写一份公益项目策划书，她会跟自己较劲，一遍遍推翻重做，也会为了布置一个活动会场忙得顾不上吃饭。

金坤范见证了基层社区治理方式的变革。2015年，东城区完成了网格化社会服务管理体系与网格化城市管理系统的“两网融合”，带来了全区社会治理方式的深刻变化。社区服务窗口由“指定窗口”向“综合窗口”转换，服务人员、接线人员由“专科医生”向“全科医生”转变，百姓办事，不会再遭遇“踢皮球”了。

成为社区“挑大梁”的人
一堆遗留难题摆到面前

回想起当“副手”的日子，金坤范直言：工作是安稳的、充实的，也是“按部就班”的。遇到棘手、“急难险重”的事，她可以向“一把手”——社区书记求助，关键时刻，有社区书记在前面顶着。

在“副手”位置锻炼了几年后，金坤范自己也成了“一把手”：2018年年底，45岁的她正式当选为建国门街道赵家楼社区党委书记、居委会主任。成了那个在社区“挑大梁”的人。

赵家楼社区位于二环内，地处中心城区，当年这里的居民楼既不“好看”，也不“好住”，隐藏了太多的岁月痕迹。楼龄老化，长期缺失物业管理，让这里成为“失管



图为金坤范在社区参加抗疫工作。

小区”，社区治理工作一度让社区工作人员头疼。

赵家楼社区党委副书记徐爽记得：“金书记刚来赵家楼时，经常被气哭，没少掉眼泪”。

据金坤范回忆，刚上任当书记的日子里，每天一上班就有居民上门反映各种问题，下水道堵了、燃气漏气了，灯不亮了、暖气不热了……

赵家楼社区大羊宜宾胡同31号院建于1988年，楼里共有5个单元，住着91户居民。由于企业亏损、改制、转让等多种原因，致使院内长期无人管理，环境脏乱。居民习惯了大杂院的生活方式和单位宿舍服务全包的模式，尚未形成“花钱买服务”的意识，连收卫生费都很困难。

这样的老旧“失管院”，在赵家楼社区共有10个。

2019年3月，建国门街道党工委围绕居民诉求，在大羊宜宾胡同31号院1号楼率先启动“党建惠家”品牌项目，成立了该项目临时党支部，尝试引入非公物业管理企业，积极探索“社区+非公企业+居民”共同参与老旧小区治理的新路径。

刚开始，项目筹备工作进行得不顺利。在赵家楼社区党委开展居民动员工作中，金坤范第一次给居民开会，就屡次被居民的埋怨声打断。“你到我家去看看，不解决问题说多少都是白搭”“物业来了不就是为了收费嘛”“你一上任，就要收我们老百姓的钱”……面对居民的质疑和埋怨，本来怀着满腔热情的金坤范回到办公桌前，偷偷掉眼泪。

但金坤范心里明白，作为社区“一把手”，工作仍要继续推进，还得寻找解决方法。为破解僵局，金坤范发动居民楼内的在职党员、退休党员、居民代表等一起做大家的思想工作。同时，社区党委号召党员周末开展大扫除，带领居民自己动手打扫楼道卫生，清理长期占用公共空间的废旧家具和车辆。大扫除时，金坤范跟大家一起埋头干活。

在临时党支部的示范带领下，院内居民还共商共治，完善了院内居民公约，居民们的主人翁意识逐步建立起来。很快，临时党支部在另外几座居民楼也成立了临时党小组。“街道工委—社区党委—项目临时党支部—临时党小组”四级组织联动，深入调研，实地勘察并征集群众意见，发挥带动作用，引导居民参与到项目建设中来。

为培养居民“花钱购买服务”的意识，社区党委以居民需求迫切的智慧门禁为突破口，尝试要求每户居民承担更换智慧门禁系统的部分费用，经过细致沟通，100%完成了门禁费收缴工作。

居民转变观念需要时间，金坤范向物业公司提出了“先尝后买”方案。在很长一段时间里，物业公司免费为大羊宜宾胡同31号院1号楼进行基础设施的隐患排查，免费派驻保洁人员，在小区内定时定点进行卫生清扫。

一年后，“党建惠家”项目初见成效，大羊宜宾胡同31号院1号楼的电线、网线等线路捋顺了，管道疏通了，破损

窗户焕新了，各单元安装了智慧门禁，严重困扰居民生活的难题一个个得以解决。小区整体面貌有了很大改善。“党建惠家”项目经验也拓展至赵家楼社区的其他居民楼。

金坤范说，在赵家楼社区老旧小区治理过程中，“党建引领”“多元参与”“共治共享”的理念贯穿始终。2020年5月，《北京市物业管理条例》实施，赵家楼社区居民对小区实行物业管理的认可度加深，居民对社区治理、物业服务的关注度越来越高，10个“失管小区”全部成立了物管会。

居委会大门向居民敞开
人事事都做到心中有数

在赵家楼社区，社区居委会的大门随时向居民敞开。居民有事找社区是出于信任，“他相信你才来找你”。金坤范常常提醒社工：在处理居民问题时要耐心，“如果居民来一次被拒绝了，下回再有事他可能就不来了”。

刚做社工时，金坤范觉得社区工作就是处理那些“婆婆妈妈的小事儿”，永远不会有“惊天动地的成就”。现在她懂得，要是这些琐碎问题没有解决好，就容易造成社会的不安定、不和谐。她也经常提醒自己，要多站在居民的角度，立场去体会、理解居民。居民的每一个诉求都是有根源的，有的居民在反映问题时表现得不太冷静，可能跟他的家庭环境或经历有关系。面对这样的居民，要从社会学和心理学的专业角度去分析去接待。

根据金坤范的经验，要把一些居民反映的问题按照流程及时反映给政府职能部门，问题暂时没得到解决的，也要向居民及时做好解释：对这些诉求社区是如何做的，政府职能部门是如何回复的。居民往往会用这样的处理方式表示理解，他会觉得“你心里有他，社区重视他这件事”，说到这里，金坤范笑了，“来反映问题的居民也是很可爱的”。

忙起工作来，金坤范经常忘记回复女儿的信息。琪琪曾开玩笑说，“妈妈不爱我了”，“在家时，跟妈妈说半天话，她都没有回应，妈妈人在家，脑子里还想着工作”。而用丈夫刘更槐的话说就是，“金坤范自从到赵家楼当书记，家里的事就顾不上”。

如今，金坤范已经习惯了遇到问题迎难而上。但遇到“替老百姓着想，做事却得不到理解”“有些居民的个性化需求没有得到满足，跑到社区来发脾气”的情况时，她还是会感到委屈。

在徐爽眼中，金坤范“要求高”，是个严厉的人——她要求所有工作都尽善尽美，给社工的压力比较大；她对自己也很严苛，总是要求自己做到最好。不过在她的高要求下，最终受益的是社区群众。这几年，社区变化很大，居民们对社区工作普遍表示认可。

有人说，社区书记是“小巷总理”，金坤范觉得这个比喻很贴切。她也要求自己到赵家楼辖区内的人、地、事都做到心中有数。

在赵家楼社区，共有14名社工。“虽然人不多，有

凝聚力就能干出成绩来”。金坤范时刻提醒自己“要‘抓班子，带队伍’，她把‘三牛精神’抄在纸上，放在一抬头就能看到的地方，时刻激励自己”。

探索基层党建新思路
提升基层治理现代化水平

2019年，北京市152个街道全部完成“大部门制”改革，机构职能从“向上对口”转为“向下对应”，部门设置全部围绕居民的日常生活诉求。也是在这一年，《北京市居(村)民委员会下属委员会工作指导规范》出台，同时，北京市持续开展社区减负增效，市级部门下派到社区的填报表格精简为7个部门的7项，社区盖章证明事项减少到3项。

在金坤范看来，基层治理破局的关键在于发动社会各界，发动居民共同建设美好家园。每当有人问金坤范怎么发动群众时，她总是这样回答：一定“用心”“用情”跟老百姓沟通，再“用力”解决老百姓的疑难问题。

2020年1月1日，我国第一部专门针对街道办的地方规章《北京市街道办事处条例》正式施行。5月1日开始，新版《北京市生活垃圾管理条例》正式实施……在这样的背景下，赵家楼社区的工作也迎来新的挑战。

比如社区刚开始开展垃圾分类的时候，有些居民不适应，拦住金坤范抱怨道：“家门口的垃圾桶满了，遇到下雨天，我要多走二三十米扔垃圾，太麻烦了！”这也让金坤范意识到，需要加强针对性的宣传。

一年间，赵家楼社区通过张贴海报、举办知识竞赛、组织专题培训等形式，在社区广泛宣传垃圾分类小知识，并通过召开居民议事会，组织丰富多彩的线上线下活动等，持续强化垃圾分类知识普及和指导，在辖区形成生活垃圾源头分类的浓厚氛围。

此外，社区还配备了绿色生活驿站、流动收运点、流动回收车；增加了垃圾分类指导员、“小巷管家”、公共文明引导员等居民志愿者；紧紧抓住“一老一小”，充分调动老人和孩子积极参与垃圾分类主题活动，从而带动更多人一起参与其中……多措并举帮助居民养成垃圾分类投放的好习惯。

如今，在赵家楼社区，居民们基本对垃圾分类形成了习惯，抱怨声没有了，小区环境变得更好了。

金坤范认为，基层治理要围绕老百姓的诉求进行，怎么才能知道老百姓的诉求呢？面对面倾听。金坤范很少待在办公室，在“微信运动”的记录里，她每天走的步数都能达到一万多步，“找过我的居民都有我的手机号和微信号，他们有事时可以直接联系到我”。

赵家楼是一个充满红色基因和红色文化的地方。1919年5月4日，举世闻名的“火烧赵家楼事件”就发生在这里，由此引发了轰轰烈烈的“五四运动”。

金坤范介绍说，赵家楼社区积极探索党建工作新思路，将党建更好地融入居民、服务居民。2021年3月，社区举办了“百年百言祝福党”庆祝活动。活动现场，赵家楼社区宣布与远在千里之外的浙江省嘉兴市硤石街道西山社区结成姐妹友好社区。

活动中，京浙互联“未来社区实验室”宣告成立，金坤范希望以“未来社区实验室”的建立为契

机，让“人本化、生态化、数字化”的思想融入社区治理之中，以这个实验室为平台，不断满足居民对美好生活的向往。

一线抗疫总是冲锋在前
基层治理善于发动群众

2020年年初，新冠肺炎疫情突然袭来。在金坤范的手机里，还保留着2020年春节社区第一次召开疫情防控会时建立的微信群，群名为“除夕夜”。疫情下，基层社区的工作量一下子大了很多，对于所有社区工作者而言，抗疫工作作为一项重大考验和锤炼。

两年多来，紧锣密鼓地处理上级下派的大数据，接送集中隔离人员，组织全员核酸等防疫工作，成为社区工作者的职责和使命。

4月27日，记者在赵家楼社区核酸检测点见到金坤范时，她正和工作人员一起在现场维持秩序。这天，为方便居民，按照北京市统一部署，核酸检测从早上6点就开始了。对于凌晨五点半就到达核酸检测现场的金坤范和社区工作者来说，这是漫长的一天。

金坤范的手机不时响起，几个小时里，为处理工作，她需要多次从核酸检测点走到社区办公室，再从办公室回到检测点。记者跟随她走了几个来回，一路上遇到的小区居民，都与她热络地打着招呼。

一天中，金坤范需要不时翻看手机，确保不漏掉最新的防疫信息。在社区工作群里，她要求所有社工随时保持通讯畅通，随时准备投入工作。自北京新一轮疫情暴发以来，社区排查组人员经常夜以继日，24小时高速运转，已保质保量完成多轮次大数据排查工作；疫苗接种工作也在平稳有序进行，出现“老人不熟悉手机操作登记，行动不便人员需要协助上下楼接种疫苗”等特殊情况下，社工会在第一时间予以解决。

在金坤范办公室，当记者提出为她拍一张工作照时，她有点不好意思，“最近实在是太忙了，离开家时天还没亮，怕吵醒家人，没好好洗脸就匆匆出门了”。镜头前，她把头发散开，又扎起，怕照片中的自己显得过于疲惫。

作为东城区人大代表，金坤范今年在开人代会时发现，有一些代表并不了解社区工作。在会上发言时，她认真向大家介绍了这项工作，细数了社工每天要做的事。她说，社工的工资待遇偏低，很多年轻人积累了社区工作经验后，还是会选择考事业编、公务员，以寻求更好的发展。她呼吁更大的政策支持，把这些人留在基层。

在赵家楼社区，基层治理破局的关键在于发动社会各界，发动居民共同建设美好家园。每当有人问金坤范怎么发动群众时，她总是这样回答：一定“用心”“用情”跟老百姓沟通，再“用力”解决老百姓的疑难问题。

当下，我国正快速步入老龄化社会，养老问题、医疗问题也是社区居民普遍关心的问题。“十四五”规划纲要提出，构建居家社区机构相协调、医养康养相结合的养老服务体系。医养结合，即医疗卫生服务与养老服务相结合，是指面向居家、社区和机构养老的老年人，在日常照料的基础上，提供所需的医疗卫生相关服务。

医养结合，社区应该怎么做，能做什么？金坤范带领社区班子成员开始了新的探索。她提出，组建一支志愿者团队，同时依托社工资源、社区卫生服务中心的医疗资源、养老驿站资源，来为社区老人提供全方位的服务。目前，该计划已提上日程。不久的将来，社区卫生服务中心就将参与到社区养老服务中，与街道信息共享、资源整合。

在社区工作14年，建国门街道对她的评价是：“以为民服务为宗旨，勇挑重担，屡创佳绩”。金坤范高度重视居民诉求，带领社区班子成员在社区建立日常巡查机制，收集社情民意，发现问题及时解决；根据社区实际情况，对于有物业且物业不作为的老旧楼房，进行“吹哨报到”，帮助物业与居民建立议事协商机制；对于“失管院”，全面推进院委会的建立，广泛动员群众，定期召开居民议事会议；搭建党建平台，对有条件的楼院引进准物业；积极发挥党建协调委员会作用，创新建立了赵家楼社区党建品牌“金融联盟”；定期开展“志愿者便民服务日”活动；社区发展，培育各类社会组织37个，为社区居民搭建了展示自我的平台……

“有辛酸，有成就感，也一直在成长。”回忆起在社区工作的14年，金坤范如是说。

如今，遇到再棘手的事，金坤范也不掉眼泪了，反而是在最劳累的时刻，有社区居民轻轻对她说，“你们不容易，你们辛苦了”的时候，这些话会让她心里柔软的地方，让她红了眼圈。

制图/高岳