

# 社区社会组织孵化培育路径研究

## ——基于山东省 H 社区的案例分析

罗家德<sup>1</sup> 梁肖月<sup>2</sup>

(1.2. 清华大学 社会科学学院社会学系 北京 100084)

**摘要:** 探索社区社会组织孵化培育路径,有利于强化社区社会组织的能力建设,引导社区社会组织独立发展。本文基于组织理论视角,以山东省 H 社区社会组织的孵化培育历程作为研究案例,探讨了社区社会组织孵化培育的路径、作用及局限。研究发现:孵化培育社区社会组织存在“活动吸纳”和“项目干预”两种路径。“活动吸纳”路径的主要作用在于能够挖掘社区能人成为社区社会组织的参与者。“项目干预”路径的主要作用在于能够提高社区社会组织的组织化程度,如完善组织结构、明确组织计划与阶段性目标、拓展公共服务内容、完善组织内部管理规范。“活动吸纳”和“项目干预”路径虽然对社区社会组织的孵化与培育均具有作用,但同时也有其局限性。“活动吸纳”的有效性主要体现在对社区能人的吸纳,但其对组织形态培育的作用较弱。而“项目干预”的有效性主要体现在加强社区社会组织的组织化,但会存在组织管理“双轨制”及“内卷化”的风险。

**关键词:** 社区社会组织; 孵化培育路径; 活动吸纳; 项目干预

**中图分类号:** C915 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-733X(2022)02-0026-15

26

## Research on the Incubation and Cultivation Path of Community Social Organizations: Case Analysis Based on H Community in Shandong Province

LUO Jia-de<sup>1</sup>, LIANG Xiao-yue<sup>2</sup>

(1.2. Dept. of Sociology, School of Social Sciences, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

**Abstract:** Exploring incubation and cultivation paths of community social organizations is conducive to strengthening capacity building of community social organizations and guiding their independent development. Based on the perspective of organization theory, this paper takes the incubation and cultivation process of H community social organization in Shandong province as a case study to discuss the path, functions and limitations of incubation and cultivation of community social organizations. The research finds that there are two ways to incubate and cultivate community social organizations: “activity absorption” and “project intervention”. The main function of “activity absorption” path is to excavate the community competent person to become the participant of community social organization; The main role of “project intervention” path is to improve the degree of organization of community social organizations, such as, improving organizational structure, clarifying organizational plans and phased goals, expanding the content of public services, and improving organizational internal management norms. Although “activity absorption” and “project intervention” both play a role in the incubation and cultivation

收稿日期: 2021-12-09

基金项目: 国家社科基金重点项目“社会组织参与社会治理共同体建设的‘制度阻滞’及对策研究”(21ASH015)的阶段性成果。

作者简介: 罗家德(1960-),男,四川自贡人,博士,清华大学社会科学学院社会学系与公共管理学院教授,博士生导师,研究方向: 社会网分析、自组织研究、经济社会学; 梁肖月(1983-),女,北京人,清华大学社会科学学院社会学系博士生,研究方向: 自组织过程、基层社会治理、组织评估。

2022年第2期(总第235期)

of community social organizations ,they also have their limitations. The effectiveness of “activity absorption” is mainly reflected in the absorption of community talented people ,but its effect on the cultivation of organizational form is weak. The effectiveness of “project intervention” is mainly reflected in strengthening the organization of community social organizations ,but there are also risks of “double - track system” and “internalization” of organizational management.

**Key words:** community social organizations; incubation and cultivation path; activity absorption; project intervention

## 一、问题的提出

随着时代变迁与社会转型 ,我国基层社会治理体系经历了从单位制到街居制再到社区制的变化过程<sup>[1]</sup>。社区社会组织作为社区建设的新社会元素 ,正在引发社区服务模式的积极变迁<sup>[2]</sup>。2015年 ,中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于加强城乡社区协商的意见》首次将社区社会组织作为社区协商的主体之一。2016年 ,中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于改革社会组织管理制度促进社会组织健康有序发展的意见》明确提出要积极扶持社区社会组织发展。2016年,《城乡社区服务体系规划建设规划(2016—2020年)》(民发〔2016〕191号)确定了社区社会组织培育的量化指标。在此期间 ,虽然在多份政府文件中提到社区社会组织的特征 ,然而 ,直到2017年 ,民政部发布的《关于大力培育发展社区社会组织的意见》(民发〔2017〕191号)才首次正式明确社区社会组织的定义和作用。2020年 ,民政部办公厅印发的《培育发展社区社会组织专项行动方案(2021—2023年)》(民办发〔2020〕36号)明确将培育社区社会组织作为专项行动 ,并为此项工作开展提供了有力的政策保障。由此可见 ,虽然社区社会组织的组织形态还不成熟 ,却是社区治理的重要力量。

随着制度环境的变化 ,基层政府对社区社会组织孵化培育的重视程度与日俱增 ,从而投入大量的财政资金购买专业社会组织开展的孵化培育项目 ,支持社区社会组织的日常活动 ,改善社区社会组织的活动空间。然而 ,社区社会组织孵化培育过程易步入“组织化不高”与“过度组织化”的两种误区。例如 ,基层政府将阶段性兴趣班视为社区兴趣类组织 ,或将临时性公益项目小组视为社区公益类组织 ,或将经常参与社区活动的志愿者视为社区服务类组织 ,以上现象均由社区社会组织孵化培育不足所致。再如盲目推动无交集的社区社会组织建立联合会、推动尚未成熟的社区社会组织实体化等现象 ,均为过度组织化现象。面对目前社区社会组织普遍存在的结构不平衡、组织成员素质不高、活动能力有限等现象 ,急需建构一套社区社会组织孵化培育路径 ,树立科学的组织理念 ,从而强化社区社会组织的能力建设 ,引导社区社会组织独立发展。本文从组织理论的视角出发 ,以山东省J市H社区的社区社会组织孵化培育历程作为研究案例 ,通过对H社区的社区工作者、专业社会工作者、社区社会组织成员进行深度访谈 ,以及对组织档案资料进行分析 ,试图回答以下问题:社区社会组织孵化培育的具体路径有哪些?不同路径之间是否具有关联性?不同的路径对于社区社会组织发展有何作用?

## 二、理论述评与研究视角

### (一) 不同理论视角下的社区社会组织

当前 ,关于社区社会组织的理论视角主要有五种:一是社会资本理论视角 ,其认为社区社会组织是在居民自治基础上形成的社区志愿者组织 ,从而能够促进社区社会资本的增加。二是公民社

会视角,其认为经济体制改革和社会主义市场经济发展导致“亚社区”模式的终结,市场化改革以及行政力量的削弱,促进了现代社区社会组织产生与发展<sup>[3]</sup>。三是国家与社会关系的视角,其认为社区社会组织是基于政府知情同意而内源性产生的带有官民二重性特征的组织形式<sup>[4]</sup>。四是治理理论视角,其认为只有引导社区社会组织融入基层社会治理格局,才能最大限度地将社区社会组织转换成治理效能<sup>[5]</sup>。五是社会网络与自组织理论视角,其认为在层级机制与市场机制以外,存在第三种机制即自组织机制,自组织则是一群人基于关系与资源主动结合在一起的组织,其具有自愿、集体行动以及自治理机制特征<sup>[6]</sup>。除此以外,学者们还对社区社会组织的特征进行了阐述,对社区社会组织进行了分类。有学者认为社区社会组织多以社区居民为主体发起成立<sup>[7]</sup>,而自发形成的组织形态又与他组织相对应。社区社会组织在城乡社区中开展一系列与社区居民生活需求相关的公益性或服务性的活动。按社区社会组织的活动内容可以将其分为公益慈善类、生活服务类、促进参与类、文体活动类、教育培训类以及权益维护类<sup>[8]</sup>,也有的学者将其分为社区服务类、社区事务类、文化体育类、慈善救助类、社区维权类<sup>[9]</sup>。

综上所述,社区社会组织是以社区居民为主体,并在该社区范围内开展一系列服务于社区居民活动的社会组织。社区社会组织具有五重特性,即主体性、地域性、行动性、非营利性、双重身份(服务者与被服务者)统一性。可以说,社区社会组织依托于社区居民间的邻里、亲朋关系所产生,并且通过居民间的互动提供不同层次的服务,提高社区社会资本。因社区社会组织根植于社区,且与居民有天然联系,所以社区社会组织是我国基层社会治理与社区服务体系的重要力量之一。因此,培育和发展社区社会组织,对于加强社区治理体系建设,推动社会治理重心下移以及打造共建共治共享的社会治理格局具有重要作用。

## (二) 社区社会组织孵化培育的理论视角

目前,虽然我国社区社会组织的总量已达到百万个,但整体发展质量不高。首先,社区社会组织因其内源性建构的因素,导致社区社会组织出现依附性运营的现象<sup>[10]</sup>,因此需要引导社区社会组织树立科学的组织理念。其次,社区社会组织的功能结构不平衡,导致社区出现虚浮的组织化现象<sup>[11]</sup>,这就需要引导和促进社区社会组织均衡发展。再次,社区社会组织缺乏外部监督与内部自律机制<sup>[12]</sup>,出现内生性动力不足<sup>[13]</sup>、自身能力建设欠缺等问题,这就需要建立健全组织的内部治理结构,以及建立组织外部有效的监督机制。最后,社区社会组织大多面临基础条件薄弱、资金不足、人才缺乏、信任缺失等问题<sup>[14]</sup>,导致社区资源分配与再分配难度增加,制约了部分社区社会组织的均衡性发展,这就需要在社区范围内建立有效的组织管理机制,促进各类社区社会组织有序发展。

针对社区社会组织发展质量不高的问题,学者们从不同视角对社区社会组织孵化培育的路径提出了方案。首先,在资源输入的视角下,可以通过构建具有本土特色的社会组织资源输入体系,以形成一套较成熟的组织培育发展模式<sup>[15]</sup>。然而,仅仅依靠外部资源输入难以实现组织的自我成长,因此需要从政府赋权向组织自我增能转变。其次,从赋能增效角度来看,政府与居委会在培育社区社会组织时,不可避免地存在官僚化弊病,从而影响组织自主性,因此可以采用U+B模式作为组织培育系统性途径<sup>[16]</sup>,即社区外部精英组织帮扶社区内部社会组织的模式,从而避免单一行政主导模式下社区社会组织缺乏活力与自主性的问题。再次,专业社会工作视角认为社会工作者

具有专业价值及理论视角<sup>[17]</sup> ,能够有效培育社区社会组织<sup>[18]</sup>。

通过梳理文献可以发现,孵化培育社区社会组织除了外部资源输入、内部组织增能、专业社会工作方法介入等视角外,还需要从组织的视角进行分析。首先,从自组织过程的视角来说,在我国这样一个关系社会中,组织出现的关键不仅在于社区自身是否拥有基本的社会资本存量,更在于是否存在一个或若干个民间领袖或精英,他们能够有效影响社区内其他成员的态度和行为,因此能人现象<sup>[19]</sup>的出现通常是组织孵化的起点。一般来说,能人可以通过自己的关系网络带动一群小能人,小能人又动员自己的关系网络,使得一个组织如“滚雪球”式地慢慢扩张,逐渐出现组织雏形并发展壮大。其次,基于组织理论的视角,利维特提出钻石结构模型<sup>[20]</sup>,发现组织具备参与者、社会结构、组织目标、技术以及外部环境等五个基本要素,其中前四个要素为组织内部要素,而外部环境则是组织的外部要素。基于以上观点,笔者以组织理论为视角,提出社区社会组织孵化培育路径的新思路。

### 三、研究方法与研究案例

#### (一) 案例研究方法

本文以行动研究( Action Research, AR) 作为研究取向,选择案例研究方法( Case Study Methodology) 展开研究<sup>①</sup>。本文虽然以社区社会组织作为研究对象,但具体而言则是将 H 社区的社区社会组织作为整体案例,其中包括 13 个活跃的社区社会组织,即“嵌入型分析单位”<sup>[21]</sup>。最终,通过运用观察法( Observations) 及访谈法( Interviews) 对 13 个社区社会组织进行“案例内分析”( With - Case Analysis)。笔者从 2018 年开始与 L 区 S 枢纽型社会组织开展合作,定期为专业社会工作者和社区社会组织成员进行赋能、督导和评估。2020 年 12 月,在笔者赋能的基础上, S 枢纽型社会组织联合高校学生,对 H 社区 13 名社区社会组织的核心成员、1 名社区党委书记及 1 名专业社会工作者进行访谈,形成了 15 份访谈记录。经过访谈调研及笔者长期的跟踪观察,积累了丰富的非技术性文献<sup>[22]</sup>,包括近百篇观察日志、访谈记录、会议记录以及社区社会组织档案等资料。

本文基于扎根理论( grounded theory) <sup>[23]</sup>,使用 NVivo 12 工具软件,对案例资料进行编码( coding) <sup>[24]</sup>,通过开放编码( Open Coding) 形成本土概念( in vivo code) ,在此基础上采用轴心编码( axial coding) 形成类属,选择核心类属( core category) 进行选择性的编码,对社区社会组织孵化培育的路径进行分析与描述。

#### (二) 研究案例的背景与介绍

山东省 J 市 L 区 H 社区于 2004 年由家委会转制为居委会。H 社区地处 J 市老城区域,辖区面积为 0.79 平方公里,共有 85 栋居民楼,且大部分居民楼的前身为单位宿舍,其中近 50 栋为单位托管楼,属于典型的由各单位宿舍组成的开放式老旧社区。社区居民三千余户,一万余人,多为退休职工,其中 60 岁以上老年人超过 2000 人,占总人口的 20% 以上,属于老龄化社区。H 社区在成立

①选择案例研究方法原因在于社区社会组织这一组织形态出现时间较晚,而且社区社会组织是在政策环境的推动下产生的,属于社区治理中的新生主体。对于社区社会组织孵化培育的研究,可借鉴的理论研究有限,需要研究者通过行动尝试得出某几个归纳性的过程和结论。而孵化培育行动是嵌入在社区治理大环境下并发挥作用的,因此对于社区社会组织孵化培育机制的分析需要结合整体性的社区生态环境。

初期的职能以宣传、卫生、维稳、安全等工作为主,属于街道行政工作的职能延伸。由于2014年区民政局要求三千户以上的社区办公服务用房达到1000平方米,因此社区活动空间得到了改造提升。然而,社区公共空间环境的改造仅用于开展行政性工作,引导居民参与自治活动的内容仍然较少。2015年L区成为全国社区治理和服务创新的实验区,从而着重探索社区多元社会力量参与社区治理服务的新机制。因此,H社区基于制度环境的变化,开始探索孵化培育社区社会组织的工作模式。

首先,2016年至2017年是以社区工作者为主导,通过举办各类社区活动吸引居民参与的阶段。H社区两委成员作为实施主体,以举办各类公益活动扩大社区居民的参与范围,并鼓励社区居民以“点滴公益行动”积累爱心,由此挖掘多位社区能人参与社区事务。其次,2018年至2020年是以专业社会工作者为主导、社区工作者为辅助,采用公益项目与创投大赛的方式培育社区社会组织的阶段。在区民政资金的支持下,通过区级S枢纽型社会组织的统筹设计与推动实施,H社区先后举办了社区公益创新项目、区政府购买社会工作服务项目(项目内容为培育社区社会组织)、社区微创投项目等,由专业社会工作者扎根社区对组织进行培力赋能与陪伴助力。通过项目干预,社区社会组织数量由2017年的5个发展到2019年的21个,其中活跃组织有13个。与此同时,有6个组织通过项目化运作形成了组织内部运营机制,组织形态与运行相对稳定。再次,2021年是社区工作者与社会工作者共同助力多组织之间联谊协商与联合行动的阶段。在原来的基础上,13个活跃组织中已有10个组织通过项目制的方式实现组织化运作,在自发开展组织联谊的过程中,尝试多组织协商行动,例如修建社区辖区内的休闲座椅、举办社区级公益活动,并在社区党委的引领和社会工作者的陪伴下,形成常态化联谊协商和联合行动机制,建立社区社会组织联合体,即社区级公益联盟。

30

#### 四、社区社会组织孵化培育的两种路径“活动吸纳”与“项目干预”

##### (一) 组织化的起点“活动吸纳”与挖掘社区能人

社区社会组织内嵌在社区共同体的关系结构中,并非意味着社区社会组织从一开始就是高度的组织孵化形态。对于一部分社区社会组织来说,其往往是通过关系网络行动发展而来的,进而逐渐形塑组织形态。例如,在社区共同体中,社区居委会成员运用已有的关系网络通过举办各种活动吸引和挖掘具有一定属性的社区能人,使社区能人成为社区社会组织的初始参与者。

##### 1. 社区能人的定义及类型学划分

社区能人就是指社区内具有一定专业能力或才能的个人。在社区内部存在不同类型的社区能人<sup>[25]</sup>,其主要类型有:一是具有一定政治资源或能够影响公共政策的“政治能人”,如在职或退休的领导干部。二是具有一定社会资源,并且能够利用自身的社会资源促进社区有效管理的“社会能人”,如社区居民领袖。三是在某一领域具有特长或优势的“专业能人”,例如,书法家、摄影家、舞蹈家等文化领域专业能人,或是律师、医师、会计师等职业领域专业能人。四是具有经营头脑或经济实力,能够对社区的经济做出贡献的“经济能人”,例如地方企业家等。区分社区能人的类型有助于进一步探究社区能人在“活动吸纳”路径中所具有的属性特征及参与社区活动的原因。

##### 2. “活动吸纳”路径中社区能人的属性特征

通过对H社区社会组织核心成员访谈,并将访谈资料进行三级编码分析,发现社区社会组织

能人大多具有以下某一项或多项标志性特征: 第一, 具有“已退休”的职业特征; 第二, 具有“50 岁以上”的年龄特征; 第三, 具有“本社区居民”的地域特征; 第四, 具有“中国共产党党员”的政治身份特征; 第五, 具有“有需求”或“无负担”的家庭特征( 详见表 1)。

表 1 社区社会组织能人特征分析的三级编码

原始语句概念化	一级: 开放编码 范畴[频次]	二级: 轴心编码 主范畴[频次]	三级: 选择编码 核心范畴[频次]
大部分都是这个社区的( 20201209M 能人); 我本身就属于这个社区的居民( 20201211G 能人); 我一直住在这个社区, 是这个社区的居民( 20201211S 能人) ……	A1 本社区居民身份 [13]	B1 地域特征 [13]	
因为我有孩子,( 孩子) 是重残, 跟婆婆生活在一块, 不能敞开过日子, 在家里有点抑郁,( 参加) 几次活动以后感觉不错( 20201209L 能人); 我也是挺忙的, 要照顾家里四位老人( 20201211G 能人) ……	A2 参加社区活动源于家庭有这方面的需求 [4]		
刚退休的时候, 也没什么事( 可做), 退休以后, 挺失落的( 20201214X 能人); ( 到社区活动) 有这么个地方, 有个寄托似的, 有地方去似的( 20201209A 能人) ……	A3 参加社区活动源于满足精神需求 [2]	B2 家庭特征 [11]	
这个时候老婆就归我的小姑娘子管, 因此, 我就有时间就上这儿来( 活动) ( 20201210D 能人); 正好家里病号也走了, 也有时间了, 原来有老伴, 看孩子, 看着小的, 照顾老的。后来孩子大了, 老伴走了( 20201209A 能人) ……	A4 因为家庭无负担, 所以参加社区活动 [5]		C1 活动吸纳的群体特征 [73]
平均大概是 67 岁, 还算是比较年轻的。但是我作为召集人就年龄大了,( 已经) 72( 岁) 了( 20201210Y 能人); 我今年 86 岁了( 20201211S 能人) ……	A5 组织成员年龄较大 [17]	B3 年龄特征 [17]	
我是机关一支部的书记, 退休支部书记( 20201209M 能人); 我是党员, 有 40 多年党龄了, 已退休, 组织关系就转到社区来了( 20201214X 能人) ……	A6 组织成员具有党员身份 [8]	B4 政治身份特征 [8]	
退休前是蔬菜单位买菜的( 20201209A); 我是退休干部, 是高级工程师( 20201211S 能人) ……	A7 组织成员已经退休 [24]	B5 职业特征 [24]	

注: (1) 频次指节点被提及的次数; (2) 为控制篇幅, 表中原始语句概念化仅呈现 2 个具有代表性的原始概念; (3) 访谈资料编码规则: 访谈日期 + 访谈对象姓氏, 例如“20201209M 能人”的含义是在 2020 年 12 月 9 日对姓氏为 M 的被访者进行的访谈。



表2 社区社会组织能人参与社区活动原因的三级编码

原始语句概念化	一级: 开放编码 范畴[频次]	二级: 轴心编码 主范畴[频次]	三级: 选择编码 核心范畴[频次]
平时也是经常在一块活动( 20201211F 能人); 所以说我比较熟,他们跟我都挺好( 20201209L 能人) ……	A8 关系网络[8]		
热心,负责,有什么事交代下去就负责到底 (20201211G 能人);我是经过一次培训,领导 发现了,就让我来这儿了,过了年他就宣布我 为舞蹈队队长( 20201210C 能人) ……	A9 行为习惯[29]	B6 被动参与 + 利 益驱动( 工具理 性) [71]	
原来我就是一直有自己的事,帮一个同学去办 了所学校;应该是跟我的经历有关系,因为我 当过厂长兼书记( 20201210Y 能人) ……	A10 职业经验[34]		
去他们老年人住的屋里看望,有些老人躺在那 里,看见我们真是很开心。我还是那个想法, 成立我自己的志愿队,而且这些人都是无怨无 悔,没有那种私心的( 20201210D 能人) ……	A11 精神追求[18]	B7 主动参与 + 价 值驱动( 价值理 性) [35]	
我到这里来就是因为有个特长,社区需要文化 建设,书画相当重要( 20201211S 能人);我们唱 歌吧,但不是会,是喜欢( 20201209L 能人) ……	A12 兴趣优势[17]		C2 活动吸纳的原 因[204]
因为我是社区的一员,我就应该支持我们社区 的工作,支持我们社区的领导,现在建设成了老 年公寓了,这就是我们的家,社区也是我们的家 ( 20201209Z 能人);一直到现在,就是领导怎么 要求咱就怎么弄( 20201210C 能人) ……	A13 社区认同[48]	B8 被动参与 + 价 值驱动( 价值理 性) [57]	
都是党支部委员,这样政治力量就强了 ( 20201210Y 能人);都是社区的,都是党支部 的( 20201209A) ……	A14 政治吸纳[9]		
实际上我有一个想法,就是在我们社区也搞一 个这样的组织,我可以挑头,我可以联系他们 ( 20201210D 能人) ……	A15 资源共享[18]		
这个 xxx 基本上都是咱 xxx 舞蹈队过来的,因 为咱要成为一个公益事业,xxx 属于一种公益 事业,所以就从舞蹈队里头抽出这么一部分 人,不能大范围的,只有少数( 20201210C 能 人) ……	A16 资源依附[23]	B9 主动参与 + 利 益驱动( 工具理 性) [41]	

注:(1)为控制篇幅,表中原始语句概念化仅呈现1-2个具有代表性的原始概念。



从表 2 可以发现社区居民通过“活动吸纳”成为社区能人是其动因的。第一,有的社区能人是主动参加社区活动的。例如,因其自身兴趣爱好及具有专业优势,或有较高层次的精神追求,因此会受价值驱动而自主参加。再如,因社区能人出于资源共享或为获得更多资源等利益驱动而主动参加。第二,有的社区能人是被动员而参加的。例如,出于利益驱动的原因而被动参加,一是因其与被动员者具有较高的关系密度或互动频率,出于关系维护等原因被动参加。二是因其具有符合组织所需的个性特征及行为习惯而被动员,出于承认对方对自己的认可等原因被动参加。三是因其具有职业经验优势或具有该领域经验优势而被动员,为发挥其自身优势等原因而被动参加。再如,出于价值驱动的原因而被动参加,有些人因其政治身份(中国共产党党员)而被动员,为实现其以身作则的承诺而被动参加;有些人因其认同社区工作理念和方式而被动员,出于共情等原因而被动参加(详见表 3)。

表 3 “动机-过程”框架下社区能人参与社区活动的原因类型

		主要动机	
		价值驱动(价值理性)	利益驱动(工具理性)
参与过程	主动参与	I 型 精神追求、兴趣优势等	II 型 资源共享、资源依附等
	被动吸纳	III 型 社区认同、政治吸纳等	IV 型 关系网络、行为习惯、职业经验等

由此可见,“活动吸纳”路径能够挖掘到潜在的社区社会组织参与者,尤其是那些有利于组织形成与发展的社区能人。然而,此时的社区社会组织仍处于松散形态,尚未演化成完整的组织形态,这也是“活动吸纳”路径的局限之处。

(二) 组织化的过程 “项目干预”路径培育社区社会组织

1. “项目干预”路径构建的条件

与传统政府购买项目不同, L 区采用购买专业社会工作岗位的方式,以两年时间为周期扎根在社区,推进培育社区社会组织的项目化运作。在这一背景下,社会工作者由传统的“直接服务者”身份转变为“组织培育者”身份,社区社会组织也由原来的“被服务者”转变为“提供服务者”,而真正的被服务者则精准聚焦至需要服务的社区特殊群体。可以发现,“项目干预”路径调整了社区社会组织的主客体身份,转变了服务的主被动关系,从而带动组织的“惯习”发生变化,最终影响社区社会组织的外部生态环境。

2. “项目干预”路径对社区社会组织发育的作用

通过对案例文本进行三级编码发现,“项目干预”路径对于组织发展主要体现在对组织结构、组织行动以及组织规范方面的影响(详见表 4)。

表4 项目干预下组织要素信息的三级编码

原始语句概念化	一级: 开放编码 范畴[频次]	二级: 轴心编码 主范畴[频次]	三级: 选择编码 核心范畴[频次]
日常经费就是一个队员负责,她管理财务。我们一起买东西,买完东西以后的发票都写好,最后再一起报账。(20201209L 能人) ……	A17 核心层分工[46]	B10 核心层[87]	
骨干加起来是4~5个(20201210D 能人) ……	A18 核心层规模[8]		C3 项目干预后出现的组织结构[105]
XXX 每次活动都参加,很积极,很投入,给她的任务都完成(20201210Y 能人) ……	A19 核心层特征[33]		
我们现在有将近二十个人(20201209L 能人) ……	A20 一般层规模[11]	B11 一般层[14]	
XXX 会理发,就当是志愿者嘛(20201209L) ……	A21 一般层特征[3]		
她有时候靠不住,太忙了,一个人兼好几个职务。(20201209M 能人) ……	A22 边缘层特征[4]	B12 边缘层[4]	
还是为老年人服务,关心爱护老年人(20201209Z 能人) ……	A23 服务对象[23]		
在站岗放哨中,出现很多突出人物和优秀事迹。我们做了很多专辑,比如说退伍老兵的,各个组织的,每个组织几乎都宣传了,包括大学生志愿者,都挨个做了宣传。(20201210Y 能人) ……	A24 服务内容[61]	B13 公共服务[109]	
一个月至少一次,然后我们不定期的在一天,多的时候可能两次,但是至少保证一次,这些我们都有记录在案(20201210C 能人) ……	A25 服务频率[14]		
有固定的讲课时间,每周二上午(20201209Z 能人) ……	A26 服务时间[11]		C4 项目干预后出现的组织行动[150]
目的是想了解社区的残疾人,残疾人的现状怎么样,残疾人有什么需要帮助,然后成立一个互助组,尽量不麻烦社区(居委会),本来残疾人也不麻烦社会。他们也挺封闭的,不大愿意敞开的。(20201209L 能人) ……	A27 成立目标[9]	B14 目标计划[18]	
经过打造以后,就有了方向了,有了目标了,有了宗旨了,有了活动计划(20201214X 能人) ……	A28 发展计划[9]		
我给自己找的排练的地方(20201210D 能人) ……	A29 场地资源[1]	B15 资源汲取[23]	

原始语句概念化	一级: 开放编码 范畴[频次]	二级: 轴心编码 主范畴[频次]	三级: 选择编码 核心范畴[频次]
我自己在家把我姑娘的大窗帘剪成裙子, 因为我喜欢带她们出去, 我自己做衣服 (20201210D 能人) ……	A30 物质资源 [2]		
是有个 XXX 组织, 到时候他就发到群里, 然后我就看看参加。(20201210D 能人) ……	A31 信息资源 [3]		
我做一个策划就会跟她(社工)商量。她会给我参谋, 因为她想的比我还要周到些 (20201210Y 能人) ……	A32 专家资源 [10]		
XXX 给了我们两千块钱, 买了材料加工, 在卖, 回来再买材料, 能循环起来了, 现在已经有一千多块钱的结余了。(20201209M 能人) ……	A33 资金资源 [7]		
只要参加义卖活动, 我们前一天把这些作品都标上价, 比如说衍纸吧, 这个料加上人工费还有装裱费, 就是大家一起商讨, 说这幅画这个价钱合适, 就定下来了 (20201209M 能人) ……	A34 具体规则 [18]	B16 行动规则 [22]	
我们出去活动的时候要求统一服装, 还要带上自己的队旗(20201209L 能人) ……	A35 团队标识 [4]		
我们没有激励措施, 都是很熟的, 在一起没有很严格的约束。但是大家都很自觉。(20201211G 能人) ……	A36 无激励措施 [7]	B17 奖励激励 [14]	
除了积分奖励以外, 还有一些物品奖励, 发证书, 给你一个纪念品。(20201214X 能人) ……	A37 有激励措施 [7]		
开会的时候, 不能迟到, 说几点就是几点, 分工、签到这都是必需的(20201211G 能人) ……	A38 考勤规则 [19]	B18 考勤规则 [19]	C5 项目干预后出现的组织规范 [95]
咱们起码说有时间规定, 并不是说我今天想来我就来, 我今天不想来我就不来, 那种肯定是不行。你得有责任心, 因为对孩子必须有责任心, 有爱心、有耐心。(20201211F 能人) ……	A39 纳新标准 [19]		
有个党员 30 多岁, 个子也很高, 开会的时候也很能说, 会编辑剪辑, 能力很强, 但是在日常活动当中, 每次开会就请假, 因为是专职家庭主妇, 有两个孩子需要接送。真是不行, 每次开会叫上三五次不来, 这个人不能要了, 把她劝退了。(20201210Y 能人) ……	A40 劝退条件 [5]	B19 准入准出 [24]	
比方说义卖, 没有微信付款则收现金, 现金就记下来, 记下来卖的什么多少钱。(20201209Z 能人) ……	A41 资金使用 [16]	B20 资金使用 [16]	

注: 为控制篇幅, 表中原始语句概念化仅呈现 1 个具有代表性的原始概念。

第一,“项目干预”路径对社区社会组织结构有影响。“项目干预”路径会促进组织内部分工细化与合理化。例如,随着组织管理人员参与的频次增加和时间增长,其就会负责统筹组织的全部事务,并且决定组织发展的方向。而有些组织成员会负责具体事务,从而在组织运行过程中具有一定的话语权和决策权。而有些成员仅仅参加组织活动,不会为组织贡献自己太多的时间或精力。基于以上现象,根据组织成员参与组织事务的内容、频次与时长的差异,可以将社区社会组织的组织结构分为四个圈层,分别为管理层、核心层或决策层、一般层或实施层、边缘层(详见表5)。

表5 社区社会组织的圈层结构

圈层	责任程度	参与内容	参与频次	参与时长
管理层	非常强	组织的全部事务	非常多	非常长
核心层或决策层	很强	全部及某一具体事务	很多	很长
一般层或实施层	一般	常规或临时性事务	一般	一般
边缘层	很弱	常规事务	很少	很短

第二,“项目干预”路径对组织行动有影响。在“项目干预”路径中,社区社会组织通常会有明确的组织计划与阶段性目标,并且能拓展公共服务活动,以及具有自主吸纳外部资源的意识与能力。首先,社区社会组织在长期的项目干预过程中,组织会根据既往使命和愿景,对组织目标进行优化与调整,拓展组织发展的空间。其次,社区社会组织通过制定阶段性短期目标,确定活动内容以及提高活动参与性。一是由于“项目干预”的影响,兴趣类社区社会组织会开展兴趣活动以外的公共服务活动,并将服务聚焦到某一类社区特殊群体,明确服务对象、服务内容、服务频率及服务时间等。二是由于“项目干预”的影响,社区社会组织逐渐从“被动”参加社区活动转变为“主动”设计新活动。例如,部分社区社会组织在具有项目化思维和设计能力之后,会根据服务对象的情况与需求,自主设计新的服务活动,从而不再依赖社区两委或社会组织。再次,社区社会组织基于自身发展,逐步具有自主筹集外部资源的意识与能力,包括汲取场地资源、物质资源、信息资源、专家资源等。

第三,“项目干预”路径对组织规范有影响。在“项目干预”路径中,社区社会组织会逐渐规范组织内部管理。例如,大部分社区社会组织有考勤、纳新和劝退、资金使用等规则。从而,社区社会组织由较为松散的状态,逐步发展成为较为规范的状态。

虽然“项目干预”路径有利于社区社会组织的规范化建设,但组织也受到“项目干预”的制约。例如,社区社会组织的资金管理制度在规范项目资金方面有效,但难以有效管理组织所接受的支持性资金或自筹资金,从而限制了资金管理制度的实施范围,弱化了其他成员对该制度的认同感。除此之外,由于培育项目的监管方主要是专业社会组织或社区两委,因此社区社会组织的资金管理规范往往受到项目监管方的约束,从而难以形成完全适用于组织发展的制度规范。例如,社区社会组织会根据项目监管方的要求约定一个短期的项目资金使用及报销制度,而当项目结束后,短期项目资金使用规范则会被废弃。当另有其他项目资金支持时,又会按照其他项目监管方的要求设立一

个短期的资金使用规范。总之,在接受项目制后,会专门为项目资金设立一个短期的使用规范,从而在资金管理方面出现“双轨制”的吊诡现象。除此之外,社区社会组织的激励制度亦存在“内卷化”的风险。目前,大部分社区社会组织的激励制度均依赖于专业社会组织或社区两委已有的奖励体系。这就导致社区社会组织产生思维定式,即认为只有奖品或证书才能作为奖励载体,只有颁奖才能作为激励方式,而忽略了除物质以外的其他奖励形式。例如,获得培训机会或演出机会的优先权,或是获得社区声誉以及同行赞誉等。

## 五、组织孵化培育路径的比较: 关联性与局限性

### (一) “活动吸纳”与“项目干预”路径的关联性

“活动吸纳”与“项目干预”两种路径之间既有区别又具有联系(详见表6)。第一,两种路径导致的社区社会组织形态不同。“活动吸纳”容易导致“松散性”的社区社会组织形态,而“项目干预”则容易导致“规范性”的社区社会组织形态。第二,两种路径出现的时间具有先后顺序。“活动吸纳”路径出现在组织形成之前,而“项目干预”则出现在组织形成之后。第三,两种路径对于社区社会组织发育的作用不同。“活动吸纳”起到的是孵化社区社会组织的作用,而“项目干预”则是起到培育社区社会组织的作用。第四,两种路径对于社区社会组织发育所产生的影响不同。“活动吸纳”主要是挖掘潜在的具有特殊属性的社区能人的过程,从而吸引社区社会组织的参与者。而“项目干预”则是培育组织的过程,从而使社区社会组织完善组织结构、优化与规范组织行动。可见,两种路径之间具有内在联系,“活动吸纳”是“项目干预”的基础,而“项目干预”则是“活动吸纳”的发展。

表6 “活动吸纳”与“项目干预”路径的区别与联系

		“活动吸纳”	“项目干预”
区别	适用	吸纳个体	聚合组织
	时间	组织出现之前	组织出现之后
	作用	孵化组织	培育组织
	影响	组织的参与者	组织结构、组织行动、组织规范
联系		基础与发展	

### (二) “活动吸纳”与“项目干预”路径的局限性

通过对H社区的社区社会组织分析发现,其孵化与培育的路径并不局限于单一路径,不同路径对于组织的不同要素具有差异化的作用与影响。同时,前一路径的局限性又会成为新路径出现的前提。

采用举办各种活动吸引社区居民参加社区事务的方法,已普遍应用于当前社区动员。然而,依靠活动仅仅能够起到快速聚拢人气的效果,即短时间内可以吸引更多社区居民的关注。从组织的视角来看,“松散性”形态仅仅是组织化的起点和最初形态,从而需要推动社区社会的组织化进程,即需要构建“项目干预”路径。

“项目干预”路径既能够延续“活动吸纳”路径发挥聚拢人气的效果,又能够通过专业的社会工

作干预方法,推动社区社会组织由“松散性”向“规范性”发展。然而,“项目干预”路径也会对社区社会组织产生制约,导致组织制度或规则产生“双轨制”或“内卷化”的风险。此外,“项目干预”路径也有是否延续的不确定性风险。例如,目前项目周期多为一年,但项目是否能够延续没有保障;干预主体在项目延续运行的过程中可能发生变更;长期的项目制可能导致社区社会组织形成资源依赖的风险。“项目干预”路径可能造成不同社区社会组织之间因争夺项目资源而产生竞争,从而影响社区共同体的构建。

## 六、总结与讨论

本文基于案例研究,将社区社会组织孵化培育的理论进行梳理与拓展,最后得到一个相对完整的理论框架(详见图2)。这个框架分为“上下”与“左右”两个结构:

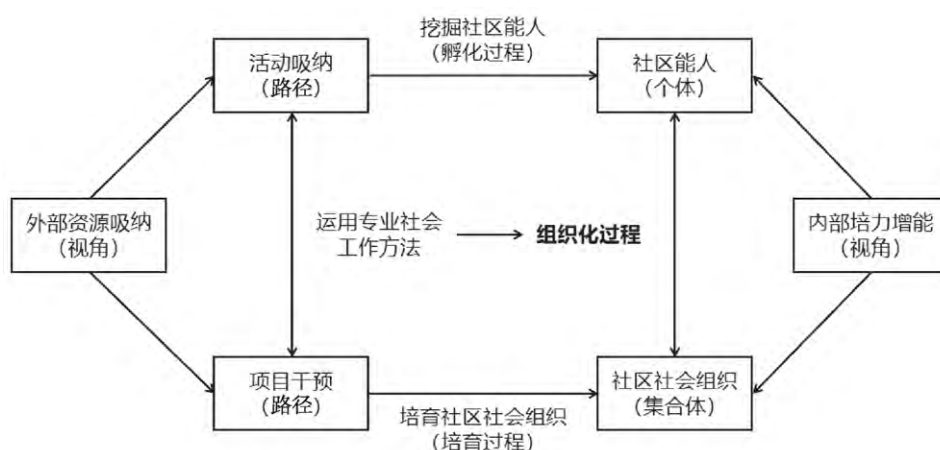


图2 社区社会组织孵化培育的逻辑架构

其中,图2中的“上下”结构是以组织不同的发展形态为主线。上半部结构为孵化社区社会组织的过程,通过“活动吸纳”路径挖掘具有一定属性的社区能人成为社区社会组织的参与者,从而奠定组织化的基础。下半部结构为培育社区社会组织的过程,通过“项目干预”路径培育组织并使组织内部不断规范。

此外,图2中的“左右”结构是以组织内、外环境因素为主线。左半部分基于组织外部资源视角,通过“活动吸纳”和“项目干预”两种路径,作用于社区社会组织的萌芽与发展。右半部分基于组织内部增能视角,通过运用专业社会工作方法,使社区社会组织由“松散性”向“规范性”发展。

以上的理论逻辑架构的主要价值体现在,基于外部资源吸纳视角、内部培力增能视角以及专业社会工作视角,认为社区社会组织的不同的孵化培育路径会导致不同的社区社会组织形态,且对社区社会组织发育具有不同的影响与作用。

社区社会组织作为产生于社区共同体内的社会治理主体,其孵化培育是一个长期的过程。社区社会组织除了有“松散性”组织形态与“规范性”组织形态外,伴随着其发展壮大,还会呈现出其他的形态,如社区内多个社区社会组织的联合体。这些新的形态,不仅会对社区社会组织的培育路径提出新要求,同时也会使组织形态与路径构建形成新的调适关系。

参考文献:

- [1] 何海兵. 我国城市基层社会管理体制的变迁: 从单位制、街居制到社区制[J]. 管理世界, 2003(6): 52-62.
- [2] 王瑞华. 社区自组织能力建设面临的难题及其成因[J]. 城市问题, 2007(4): 64.
- [3] 徐永祥. 试论我国社区社会工作的职业化与专业化[J]. 华东理工大学学报(社会科学版), 2000(4): 57-58.
- [4] 尹广文. 官民二重性: 社区社会组织参与社区治理的困境分析[J]. 宁夏社会科学, 2016(1): 108-110.
- [5] 于海利, 樊红敏. 社区社会组织融入基层社会治理体系研究——以 C 社区业主委员会为例[J]. 郑州大学学报(哲学社会科学版), 2021(1): 18.
- [6] 罗家德, 李智超. 乡村社区自组织治理的信任机制初探——以一个村民经济合作组织为例[J]. 管理世界, 2012(10): 83-85.
- [7] 赵罗英, 夏建中. 社会资本与社区社会组织培育——以北京市 D 区为例[J]. 学习与实践, 2014(3): 102.
- [8] 夏建中, 张菊枝. 我国城市社区社会组织的主要类型与特点[J]. 城市观察, 2012(2): 26.
- [9] 郁建兴, 李慧凤. 社区社会组织发展与社会管理创新——基于宁波市海曙区的研究[J]. 中共浙江省委党校学报, 2011(5): 40.
- [10] 马福云. 基于政府与社区社会组织之间的关系探析——基于上海闸北区社区社会组织的实证分析[J]. 北京科技大学学报(社会科学版), 2015(2): 101-103.
- [11] 崔月琴, 袁泉. 社会管理的组织化路径——社区民间组织的“均衡化”发展[J]. 社会科学战线, 2011(10): 180-181.
- [12] 康晓强. 社区社会组织研究: 回眸与展望[J]. 社团管理研究, 2009(10): 42.
- [13] 耿云. 我国城市社区社会组织的发展困境及其对策[J]. 云南行政学院学报, 2013(6): 104.
- [14] 董翎. 城市社区社会组织发展的历程、困境与对策——以深圳 D 社区为例[J]. 贵州师范大学学报(社会科学版), 2016(4): 45-48.
- [15] 杨继龙. 资源输入视角下社区社会组织培育机制研究——以 N 市 H 区为例[J]. 社会科学家, 2016(7): 157.
- [16] 赵小平, 孔祥利, 卢玮静. 精英组织参与城市社区社会组织培育: 模式特征与策略选择[J]. 新视野, 2014(3): 102.
- [17] 田祥. 社会工作视角下社区社会组织的孵化研究[J]. 社会与公益, 2020(2): 21.
- [18] 曲正. 社会工作视域下的社区社会组织研究——以银川市正茂社区为例[J]. 社团管理研究, 2009(10): 34.
- [19] 罗家德, 孙瑜, 谢朝霞, 和珊珊. 自组织运作过程中的能人现象[J]. 中国社会科学, 2013(10): 88.
- [20] Leavitt, Harold J. Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches[M]. Chicago: Rand McNally, 1965: 1144-1170.
- [21] 罗伯特·K·殷. 案例研究设计与方法[M]. 周海涛, 等译. 重庆: 重庆大学出版社, 2004: 35.
- [22] 朱丽叶·M·科宾, 安塞尔姆·L·施特劳斯. 质性研究的基础: 形成扎根理论的程序与方法[M]. 朱光明, 译. 重庆: 重庆大学出版社, 2000: 21.
- [23] Glaser, B. & Strauss, A. The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research[M]. Chicago: Aldine Publishing company, 1967: 1-2.
- [24] Strauss, A & Corbin, J. Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques[M]. Newbury Park: Sage, 1990: 61-142.
- [25] 罗家德, 梁肖月. 社区营造的理论、流程与案例[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2017: 59.

责任编辑 陈 静 英文审校 孟俊一