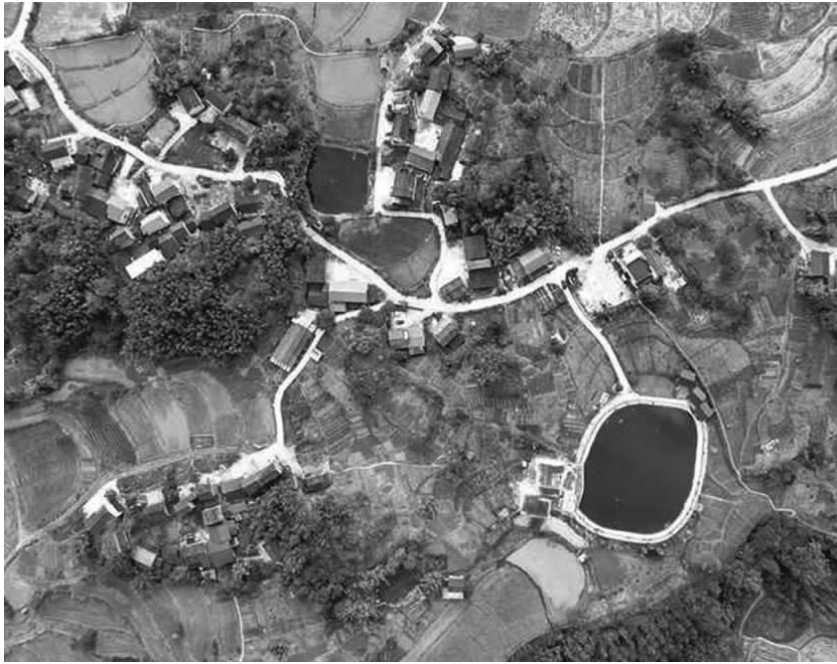


# 全国乡村治理专家为何关注这个村

乡村治理是推进乡村全面振兴的重要内容。12月5日至6日,全国乡村治理经验交流会在重庆长寿区举行,会议吸引了来自农业农村部、中央社会工作部、中央党校以及浙江、江苏、新疆、广西、内蒙古等中央和地方的乡村治理领域代表。其中有创造了“联手说事”经验的山西省临汾市洪洞县,以“石榴籽”调解室闻名的新疆生产建设兵团第四师64团,开播了《村闻联播》的内蒙古自治区兴安盟科右中旗……长寿区葛兰镇盐井村探索的“湾长制”乡村治理经验,将作为其中的重要观摩点,供与会者学习借鉴。

10多年前,盐井村是干群矛盾特别突出的“乱点村”,但去年该村却成为了第三批全国乡村治理示范村。变化是如何产生的?近日,记者前往盐井村一探究竟。



11月27日,鸟瞰长寿区葛兰镇盐井村。李雨恒/摄

理半径和难度的加大,让村社干部鞭长莫及、有心无力。和繁杂的事务相比,每年1200元的组长补贴显得微不足道,于是他们渐渐就不管事。

这样导致的结果便是:别的村都在大踏步前进,而盐井村一直在原地踏步,甚至倒退。“产业自然是搞不好了,之前一家柑橘龙头企业本来首选是流转我们村的地,但一看这阵势赶紧撤了。”程锦荣苦笑,盐井村也被别人称为“三焦村”,即落后村、扯皮村、上访村。

或许是群众意见太大,2013年上级部门几乎是把盐井村的村支两委“一锅端”,谁来担任村干部合适?程锦荣进入了组织的视野。

## 求治: “有事情找湾长”

对于时任葛兰镇党委书记罗方全的诚挚邀请,程锦荣犹豫了很久。

他当时在一家企业担任采购部副部长,每年固定收入就有8.6万元,加上绩效和年终分红,一年挣个十几万轻轻松松,实在没必要口这趟浑水。但村里的情况又让土生土长的他感到焦心,再加上镇领导三番五次游说,2014年他回到村里挑起了村支书的重担。

程锦荣面临的局面是帮手少、人心散。一次,有个老人家找他办事,给他买了一包烟,程锦荣不解,对方却说“这是原来留下来的‘惯例’”。还有一次,他打电话找党员开会,一些党员却反问“开什么会?原来是选举时才开会”。

必须得想办法把大家凝聚在一起。一次,程锦荣回到之前住的沙坪坝老房子里,正好撞见楼栋长在巡楼,他眼前一亮。

程景荣根据盐井村的地形特点,很快创造出了“湾长制”这一做法。具体来讲,一个湾聚集了二三十户居民,大多沾亲带故,从中选出一个管理者,既宣传政策、代办事务,又凝聚人心、调解矛盾,把问题化解在萌芽状态。

制度得靠人来执行。不少村民一

听说湾长的职责,口头不反对,心里直犯嘀咕:这不是吃力不讨好的活路吗?

盐井村有43个湾落,就是部分小湾合成大湾,也要选36个湾长,这让程锦荣很伤脑筋。思来想去,他决定从退伍老兵和老党员入手,理由是:素质相对较高,且退伍军人收入有一定保障,有时间来做群众工作。他告诉他们:“湾长就是要以身作则,以德服人。”

以身作则的时刻很快到来。2014年,长寿区对桃花溪进行整治,盐井村这一段是重点——由于此前没人管,死猪、死鸡娃、鸡粪、牛粪都往桃花溪倾倒,早已臭不可闻。“每次清淤,我都吐得一塌糊涂。”程锦荣说,一次河里有地方淤堵,大家都一筹莫展的时候,只见花长门湾湾长于树和跳进河里清淤,等他从水里起身时,全身都带着粪便,程锦荣顿时感到心里一热。

事后总结时,程锦荣特意提到于树和发挥了老党员和湾长的作用,不少村民也表示很感动。之后大家渐渐发现,要找医生时可以找湾长,村里办酒席时湾长负责安全卫生,调解纠纷时湾长帮理不帮亲,到2015年时,村里的风气明显好转,小偷小摸、吵架扯皮的事少了很多。

在盐井村,一个共识逐渐形成:“有事情找湾长!”

## 聚力: 心齐气顺拧成一股谋发展

湾长制搞了10年,盐井村村民的心气顺了,干劲足了。

前两年村里要修路,需要占一些玉米地,当时玉米还没成熟,很多人二话不说举起柴刀就把玉米秆砍掉了,“这在过去是不可能发生的。”程锦荣说。

理顺了关系,盐井村开始谋发展。2019年,盐井村“三变”改革拉开序幕,成立了专业合作社,鼓励村民以土地入股,种植桃树、李树、柑橘等经济林。当了多届湾长的程志强带头挨家挨户做

工作,掰着指头和村民算账:产业见效后,收益将按照合作社、村民7:3的比例进行分配,经济水果附加值高,每亩地一年至少能分红1600元。账算清楚了,村民的疑虑也打消了,大家纷纷拿出土地入股合作社。“有湾长从中斡旋,村民们参与乡村事务的积极性越来越高。”程锦荣说。

2020年,一笔由中央组织部拨付的50万元集体经济发展资金下到了村里,对于如何用好这笔钱,大家展开了讨论。

思来想去,程锦荣觉得要拿这笔钱把闲置的村校舍利用起来,“闲着也是闲着,不如改造一下发展产业。”他虽然这样想,但并没有十足把握,“因为需要大家同意,而且产业可能短期内没有效益。”

出乎意料的是,村民纷纷表示同意,有村民说:“要是放在过去,肯定不放心。现在的村子是什么样大家都看在眼里,当然是举双手赞成。”就这样,村集体出资50万元,与重庆市兴之隆农业发展有限公司合作,在闲置校舍上建起了现代化鸡场。如今,这个养鸡场每年的毛收入超过600万元,今年给村集体的分红达7.5万元。

土地方面,盐井村依山傍水,土地条件不错,但由于劳动力不足、年轻人外出务工等因素,这些土地撂荒的撂荒、闲置的闲置。“要解决这些问题,除了改造农田外,还得引进业主才行。”去年,他抓住了一个机会,通过集体资金投入、引进成功人士及自主入股方式成立顺盈农业机械化合作社。该合作社以田200元/亩、土100元/亩的价格,租了村里1600余亩闲置土地,种上了水稻、油菜、土豆等作物,解决了土地无人耕种问题。

几大产业让村集体的收入一下子丰盈起来。程锦荣心里冒出了一个新想法:把“湾长制”和“积分制”结合起来,“今后按劳分配,这就是依据!”

## 编者手记 既要“化整为零”又要“化零为整”

和北方农村聚居特点不同的是,重庆集大山大水于一体,居住分散。以长寿区为例,1424平方公里的土地上,有219个行政村,4200余个自然院落,其中15户以下的院落占44%,15至25户的院落占35%,普遍呈现“小聚居、大分散”的特点,单纯的以村组、网格等治理模式难以实现精准有效管理,群众参与度获得感不强。

于是,缩小治理单元,搭建院落治理组织架构势在必行,而“湾长制”就是一个有益探索——“蜂巢式院落”能够形成微治理单元,从而在一定程度上实现乡村治理“化整为零,逐级突破”。

乡村治理既要“化整为零”又要“化零为整”。在盐井村,每个月都会组织一次对湾长的集中学习,传达最新政策,收集群众意见,探讨解决方案,这就是“化零为整”。通过“湾长制”,盐井村实现了由软弱涣散到引领示范的转变,先后获评重庆市先进基层党组织、重庆民主法治示范村、重庆市最美宜居乡村、全国乡村治理先进村等荣誉称号。

在记者看来,目前盐井村还是以人的感情联结来推动治理,而以事情为纽带把村民聚集起来的实践少了一些。只有整合资源,让村民有共同的目标,共同的事务,才能进一步激发他们的主人翁意识和内生动力,实现从“坐等靠要”到“共建共治共享”。

(颜安)

每年1月,都是长寿区葛兰镇盐井村选湾长的大日子。说它是“大日子”,是因为湾长虽然不是村干部,也没什么待遇,但在村民心中地位却很高,盐井村村民的共识是——“选村支书竞争不大,选湾长竞争才激烈”。

眼看选举的日子越来越近,大屋基湾湾长袁立梅的心里七上八下,甚至连一些“湾民”都看了出来,给她打气说“没问题的”。她回想了一下,自己这一年干的事儿不少,既调解矛盾,又帮忙跑腿,还有政策的上传下达。尽管如此,她还是觉得有些不保险:“老湾长周中荣也跃跃欲试呢!”

“湾长制”是盐井村自创的乡村治理机制。盐井村在西山脚下,桃花溪环绕,独特的地形条件让该村湾落众多,居住分散,形成了不少治理盲点,一度成为了当地有名的“问题村”。

在这样的背景下,“湾长制”应运而生。

## 乱象: “偷得多才算有本事”

2013年,在外打拼多年的村民程锦荣,因父亲去世回家办丧,许久不曾回家的他,被家乡的落后与乱象震惊了。

“路烂到我的桑塔纳完全开不进去,换了一辆长安面包车才勉强开到家门口。”他说,周边的村都漂漂亮亮的,而盐井村硬化路不到2公里,反差很强烈。

但这和他几天后经历的事相比,完全不算什么。

几天后,程锦荣的父亲要下葬了。正准备入土为安时,村干部不知从哪里冒了出来,“一万元!国家规定是火葬,你非要土葬,那就是违反规定,得交罚款。”

“这个收费根本就不存在!”程锦荣据理力争。

“我说有就是有!”对方态度很强硬。

双方一时僵在了那里,但程锦荣没有退路,只有服软,对方扯了个收据后扬长而去。

事情过后,程锦荣四处打听,不少村民悄悄告诉他,“一般是8000元,和村干部沾亲带故的就交得少些”“平时见不到他们,一到‘生疮害病’就出来了”。

当时,盐井村最乱的就是小偷小摸,村民中盛传“偷得多才算有本事,偷得少就是没本事”。

盐井村有一个奇特的现象,一些人不正经上班,一到下午晚上就拿个背篋出门了,回来时装满了“顺”来的香肠腊肉、冬瓜芋芋,甚至还有“能干者”可以薅到鸡鸭。一次,村里有个老人家专门搬了一块凉板在地里守了一宿,不想一觉起来还是被偷了。

这类事情,程锦荣也经历过。有一次他在三爸家过夜,突然狗叫不止,几个人翻身起来就将小偷抓了个现行。村里每年都有几个年轻人因为进屋盗窃而“进去”。

事实上,矛盾的导火线早在20年前就已埋下。2004年,盐井、兴隆、土山三个村合并为盐井村,面积扩大到5.2平方公里,人口激增至近4000人,管