

一线调研

·基层善治新实践①

黄山市深刻理解和把握“两个结合”，在传承和创新徽文化中推出“作退一步想”工作法，有效防范、化解各类矛盾纠纷，激活基层社会共建共治共享澎湃动力——

“退”一步，何以海阔天空

本报调研组

8月2日，在黟县西递村“作退一步想”工作室，记者见证了一起矛盾纠纷从吵到和的过程。

西递村村民章某与汤某比邻而居。因排水沟渠年久淤塞，每逢大雨天气，章某家厨房的污水，总会渗到汤某家里。一来二去之间，章、汤两家矛盾激化。

“远亲不如近邻。吵来吵去，不如坐下来议一议。”西递镇综合治理中心主任赵岩松第一时间安抚双方情绪，并将两人请进“作退一步想”调解工作室。

“彻底解决排水问题，需要改造排水管道。咱们各退一步，章家出钱安装管网，汤家为布管提供方便。”理清事情原委之后，赵岩松提出建议。

“事情再拖下去，吃亏的还是我们自己。”权衡利弊之后，章、汤两家拼上“和合桌”，共举“和气茶”，签订“和合”协议，在满满的仪式感中握手言和。

黄山市是徽文化的发祥地。近年来，该市针对潜在社会矛盾风险，从徽州优秀传统文化中寻找社会治理的源头活水和创意密码，创新推出“作退一步想”工作法，以“谦谦之风”祛“好斗之气”，促进矛盾纠纷解决，激活基层治理效能。

“‘作退一步想’，虽仅有五字，但它是古徽州‘息纷止争’文化精髓的实物见证”——

从文化汲取营养，向传统要“方法”

古民居与古建筑，是德育教化的生动场所，也是徽州文化从理论走向实践的厚重载体。

走进被誉为“中国明清民居博物馆”的西递村，随处可见粉墙黛瓦、飞檐翘角的古民居。村中心位置，一座名为“大夫第”的建筑造型别致，成为游客不约而同驻足打卡的热门景点。

轻轻抚摸古老的墙壁，一段“与人方便”的美谈，跨越百年，流传至今。

清代道光年间，开封知府胡文照在修缮祖居“大夫第”时，考虑到行商走贩拉货挑担不易，于是主动将处于闹市的正屋墙角削去三分、侧门墙界后退半米，并在门额题写“作退一步想”五个篆体字。

“上不让天，下不让地，中间让三分和气。”胡文照以此告诫族人及后代，谦和礼让、敦亲睦邻，是古代徽州的优良传统。

值得一提的是，胡文照的这一做法，也被后来建房者纷纷仿效，久而久之便在村内形成多条较为宽广的巷道。“‘作退一步想’，虽仅有五字，但它是古徽州‘息纷止争’文化精髓的实物见证。”赵岩松说。

借古人哲思，解今人困惑。

近年来，黄山市深挖“作退一步想”哲学内涵，把弘扬徽文化与传承“枫桥经验”有机结合，创新提出“作退一步想”工作法，劝导当事人在发生矛盾或遇到意外情况时，以理性克制冲动、以迂回避免冲突、以互谅互让缓和矛盾。

“听、理、劝、借、退、和”，是“作退一步想”工作法的核心内容。

“听”，践行以人民为中心的发展思想，仔细倾听双方当事人陈述，让人把话说完；

“理”，以对立统一规律帮助双方梳理事实、



黄山市黄山区甘棠司法所、区市场监管局联合调解茶叶市场房屋防水改造造成商户店面漏水财产损失赔偿事宜。
本报通讯员 杨旭摄

辩证分析原因，找准问题症结；

“劝”：以“作退一步想”故事进行劝导，引导当事双方寻求矛盾化解的有效途径；

“借”：借力“作退一步想”的思想内涵，去陈推新，启发当事人开拓矛盾化解的思维方式；

“退”：客观分析矛盾的因果关系，引导当事人换位思考，思己虑人，趋利避害，各退一步；

“和”：解决纷争，安抚情绪，搁置争议，达成和解，司法确认，团结一致向前看。

以“退”为理念的调解法，会不会变成“和稀泥”？

“作退一步想，不是无原则地‘退’。”黟县法院审管办主任任苏寅辰向记者解疑，“‘大夫第’所削的墙角，除了中间让出的三分和气，还有‘上不让天，下不让地’。在调解中，工作人员会在法律和公序良俗的框架内，帮助矛盾双方分析利弊得失，从而在平衡中寻找解决方案。”

“‘一代官司三代仇’，‘作退一步想’工作法以人为核心，其最终目的不仅是案结事了，而且是事心两结。”黄山市委政法委常务副书记汤克斌介绍，目前，黄山市信访事项、社会矛盾纠纷显著减少，98%以上矛盾纠纷在乡镇（街道）以下得到化解，万人成讼率全省最优，群众安全感和满意度位居全省前列。

“通过平台、机制、制度的集中构建，‘作退一步想’工作法不断在基层一线落地生根”——

从体系获得保障，向创新要“成效”

近日，一位年逾古稀的老人，步入黄山市屯溪区法院“作退一步想”弘德明法工作室，希望能够在这里解决信访诉求，解开心中郁结。

“您对判决有什么疑问吗？我们今天坐在这里，就是希望您把气理顺。”接访人是老法官汪强和新法官黄珍，在和老人的沟通中，他们用话家常的方式释法说理。不到一小时，老人的疑问就渐渐消散。

“作退一步想”弘德明法工作室于今年3月成立，以“联络员常驻+群众点单约访”的形式，注重德法相融的工作方式，让“作退一步想”的文化内涵在服判息诉中得以实践。

“作退

一步想”工作法，既是无形的理念方法，也有实在的载体支撑。“通过平台、机制、制度的集中构建，‘作退一步想’工作法不断在基层一线落地生根。”黄山市委政法委基层社会治理科科长潘迎春介绍，依托全市105个乡镇、745个村居、232个行业性专业性调委会、警民联调室、诉调对接室、律师调解室等，黄山市共打造“作退一步想”工作室（调解室）1000余个，配备村居法治副书记745名，全市专兼职人民调解员达1.1万人。

与此同时，构建“网格挂号—中心接诊—窗口门诊—部门会诊”一站式工作流程，完善流转交办、协调联动等10项制度。

歙县富堨镇青山村村民吴某林与吴某发是同父异母的兄弟，两人多年前因父母赡养问题发生矛盾，此后虽同村生活但形同陌路。直到近期母亲去世，两人因财产问题再生矛盾。哥哥找到村干部要求处理，弟弟却故意回避协商，致使调解始终难以进行。

青山村乡贤何身如是村里的退休教师，对兄弟两人都有授业之恩，于是便充当了这个“和事佬”。

“你们是亲兄弟，双方都退一步，难道就因为这点事情老死不相往来？”何身如在深入了解矛盾纠纷的起因经过之后，多次上门给两兄弟做思想工作。最终，弟弟同意坐下来和哥哥协商，兄弟俩长达20多年的矛盾得到缓解。

“评理靠的是公道话，谁来评理也很重要。”潘迎春介绍，在实践中，黄山市健全矛盾纠纷多元化解机制，探索“乡贤+”社会治理模式，心灵花园工程等创新做法，培育正谊乡贤协会会等乡贤组织200余个，推动“两代表一委员”、乡土能人、老党员、老教师等运用“作退一步想”工作法参与基层治理。此外，还组建800余人心理咨询服务人才库，及时回访疏导当事人思想动态，防止矛盾纠纷反弹或激化。

“‘作退一步想’，不仅要促进一步和，更要促进进一步为”——

从工作法上升到方法论，向品牌要“作为”

“‘作退一步想’，不仅要促进一步和，更要促进进一步为。”黄山市委政法委政治部主任汪国光说，如今，“作退一步想”不仅是矛盾纠纷的调解法，更是基层治理的方法论。

从工作法到方法论，两字之变背后，折射的是基层治理的理念跃升。

三伏天里，骄阳似火。在黟县美坑村村落中心，一棵枝繁叶茂的百年桂花树，像一把巨型“遮阳伞”，为当地村民撑起了避暑纳凉的一方荫蔽。

然而，就在4年前，这棵桂花树还是李氏三兄弟因为分家而心生嫌隙的“楚河汉界”。

1984年，占地130多平方米的李氏祖宅因年久失修被拆，李氏三兄弟以树为界，划分遗留下来的宅地。

“每家分到的面积不大，利用起来比较困难。”三兄弟中的大哥李建新感慨，时间一长，这片空地成了村里的垃圾场。

“当年你们祖辈能够共同建造一个房子，现在你们为啥不能共同做件小事呢？”2019年，乡村两级工作人员翻出李家家谱，引导三兄弟“作退一步想”。

“既然是做好事，何乐而不为呢？”李建新说，最终三兄弟一致同意，将宅基地无偿捐赠给村里，改造成供村民休闲娱乐的公共场所。

“割据”的小宅地年久荒废，“合起”的大花园村民共享。三兄弟各退一步，换来了美坑村和美乡村建设的更进一步。

“我们因地制宜推广‘作退一步想’工作法，创新‘和为贵’矛盾纠纷调解品牌，组建‘和事佬’队伍，提升‘和’文化阵地，形成谦和礼让、与人为善的村风民俗。”美坑村党支部副书记李桂生说。

从黟县出发，“作退一步想”的理念，在一次又一次润物无声的实践之中，嵌入黄山各地的治理结构。

歙县创新开展“驻村夜访”，县四套班子负责同志带头下沉，带动县直、乡镇、村组干部常登群众家门，常听群众事、常解群众忧，努力把各类信访矛盾隐患化解在基层。

黄山市黄山区创新“群众点名、领导接访”工作机制，公布领导干部的职能和电话，让群众可直接找到负责人反映问题，以“上访—约访—下访—走访”的闭环服务，实现乡镇干部随时接访。

黄山市徽州区岩寺镇综治中心打造“解忧杂货铺”，实现信访事项一站式受理、清单化办理、闭环式管理，让“解忧杂货铺”成为“信访终点站”。

截至目前，黄山市共推出平安和谐促进会、长板凳议事会、逢四说事制等群众自治品牌69个，建成“百姓评理说事点”722个，通过打造“作退一步想”品牌，进一步延展为各地基层治理的创新经验，有效化解各类新矛盾与新挑战。

“通过引入‘作退一步想’工作法，我们努力探寻把解决一个问题的具体方法，转化为解决一类问题的共性规律”——

从变革释放动能，向善治要“生产力”

“通过引入‘作退一步想’工作法，我们努力探寻把解决一个问题的具体方法，转化为解决一类问题的共性规律。”汪国光说。

怎样让调解“一个问题”，变为解决“一类问



黟县西递镇西递村“大夫第”古宅。

本报记者 方舫摄

题”？记者来到黟县公安局宏村派出所寻找答案。

夜宿画里宏村，被不少慕名而来的游客，列入玩转黄山的“梦想清单”。“但是，2019年以前，民宿之间因为揽客产生的矛盾纠纷不在少数。”宏村派出所所长何成宏回忆。

民宿是展现旅游城市形象的重要窗口。为了根治民宿之间的无序竞争，宏村派出所推动当地成立“乡村客栈联盟”，并在宏村景区南门停车场设置固定区域，给每个民宿提供对外展示的均等机会。

“按照行业服务规范和联盟管理章程，现在，98%的民宿纠纷已化解在萌芽阶段。”何成宏介绍，在此基础上，联盟还推出“小‘宏’花放心消费”等品牌活动，从价格放心、维权放心等维度，降低涉旅矛盾隐患发生概率。

“‘退’不是吃亏，而是共赢。”潘迎春介绍，“作退一步想”工作法主张运用矛盾法则和辩证思维，引导当事人化矛盾纠纷中的消极因素为积极因素，最终实现互惠共赢。

在歙县大茂社区，“作退一步想”正转化为促进村集体经济增长的“生产力”。

一江新安水，万重枇杷山。漫山遍野的枇杷树串起来的产业链，是大茂社区经济发展的重要支柱。

“但酒香也怕巷子深。曾几何时，大路通不到枇杷园，成为横在果农面前的一大难题。”大茂社区党总支书记姚顺武说。

其实，比逢山开路更难打破的，是村民们此前固守的“本位主义”思想。

姚顺武记得，2011年，村里准备修建一条观光道路，为发展乡村旅游作准备。但是，为数不多的项目资金，几乎都花在了征地上，导致旅游项目后期投入难以为继。

怎么办？姚顺武率先在大茂社区办起“户主会”，既邀请村民打开天窗说亮话，也引导他们“作退一步想”：村里征了你的地，是为了修建大家都能获益的公共道路。把征地省下的钱，投入产业项目，创造更大收益，受益的还是大家。

2021年，大茂社区实施朱家坞枇杷园进园道路，项目征地涉及40多户农户，经“户主会”集体讨论，大家一致同意无偿付出项目涉及的4亩多土地，为村集体节约征地资金20多万元。近年来，大茂社区已连续修建5条公共道路，未在征地过程中花费一笔集体资产。

无独有偶。休宁县蓝田镇充分激发村民“主人翁”意识，创新开展献计、捐钱、捐物、捐地、捐工“一献四捐”行动。村民们自发“退避三舍”让出来的闲置用地，如今成了“前川村杂子墩农民公园”“前川村文化广场”“小溪村文化广场”“西村村观景亭”等一批乡村文化场所。

发展依靠人民，发展成果由人民共享。“作退一步想”工作法，正在持续激活基层社会共建共治共享的澎湃动力。



扫码阅读更多内容

·短评·

用优秀传统文化赋能基层治理

黄山市将徽文化的优秀传统因子与现代社会治理理念有机结合，探索推出“作退一步想”工作法，在社会治理创新中蹚出了好路子，树起了新“品牌”。

优秀传统文化是中华民族的“根”和“魂”。中国传统文化中蕴藏着深邃独特的人文精神、道德规范、哲学思想和价值理念，经历漫长的时空跨越，仍然展现出独特的魅力和非凡的价值。当前，基层社

会治理面临着新矛盾、新挑战，必须着力构建基层社会治理新格局，而中华优秀传统文化的融入成为基层治理创新的必然要求。

新时代加强和创新基层社会治理，需要在赓续中华优秀传统文化基础上不断守正创新，充分汲取传统文化的养分，在思想认识上理解消化、工作机制上持续深化、具体行动上实践转化，以此不断完善社会治理体系。

实现传统文化古为今用，赋能基层社会治理，需要加强传统文化的扬弃和创新转化，把具有现实意义、能够服务社会发展的部分发扬光大，转化为推动基层治理的强大动力。通过加强优秀传统文化的宣传教育，真正做到“以文化人”，用优秀传统文化涵养和引导群众行为，从而发挥优秀传统文化在基层社会治理中的积极作用。不断加强优秀传统文化的阵地建设，根据时代进步的要求和群众的需求，创新拓展厚植优秀传统文化载体，打造广大群众的精神家园。同时，进一步发挥乡贤和文化人才作用，发挥他们在群众中的威望和社会影响力，针对性地发现问题，助力提升基层社会治理的水平和效能。