

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”法“好斗之气”，促进矛盾纠纷解决，激活基层治理效能。



辩正分析原因，找准问题症结：

“劝”：以“作退一步想”故事进行劝导，引导当事人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；

“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，步入黄山市屯溪区人民法院“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。”接待人是老法官汪强和新法官黄珍，在和老人的沟通中，他们用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，既要无形的理念方法，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。

歙县富埭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”——

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。”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。

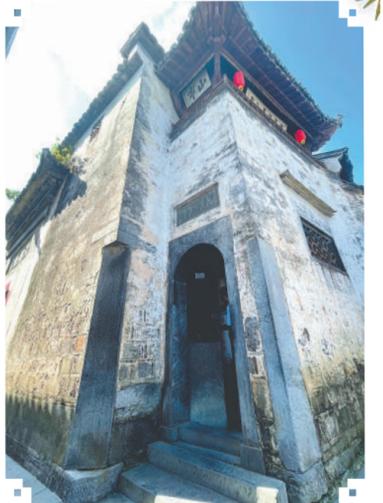
黄山市黄山区创新“群众点名、领导接访”工作机制，公布领导干部的职能和电话，让群众可直接找到负责人反映问题，以“上访—约访—下访—走访”的闭环服务，实现乡镇干部随时接访。

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，进一步延展各地基层治理的创新经验，有效化解各类新矛盾与新挑战。

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。



黟县西递镇西递村“大夫第”古宅。 本报记者 方舫摄

“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”花放宏消费”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，引导当事人从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”。

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维系。

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，大家一致同意无偿捐出项目涉及的4亩多土地，为村集体节约征地区资金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。

“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



扫码阅读 更多内容



黄山市屯溪区司法局阳湖司法所“百姓评理说事点”开展道路交通事故损害赔偿现场调解。 本报通讯员 郭春霞 摄

·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。