### 《我们有个屋场长》

【王欢】

大观，深察，用有温度的发现，回应时代的嬗变。各位好，欢迎收看《经视观察》，我是王欢。党的十九大报告将“治理有效”作为实施乡村振兴战略的总要求之一。可以说，乡村治理是实施乡村振兴战略的基石。今天，我们来到的是石门县夹山镇杨坪社区陶家岗屋场，举行今年最后一次屋场会。雪后初晴，阳光明媚。介绍一下，坐在我边上的是陶家岗屋场的屋场长陶文平。

【陶文平】

主持人好，大家好。

【王欢】

还有我们的特邀嘉宾，湖南省社科院原党组书记、院长，长沙县开慧村党支部第一书记朱有志。

【朱有志】

主持人好，同志们好。

【王欢】

好，还有我们石门县乡村治理办公室主任李霞女士。

【李霞】

主持人好，大家好。

【王欢】

还有夹山镇党委书记张雄风。

【张雄风】

主持人好，大家好。

【王欢】

当然要把最热烈的掌声送给我们这个陶家岗屋场的家人们、乡亲们。大家好！

（鼓掌）

【陶文平】

今天，作为2021年的最后一次屋场会，在这里我想公布一下2021年我们红榜、黄榜、黑榜争创的最终结果。现在我宣布，第一名红榜，丰远柏；第二名红榜，陶继焱；第三名红榜，汪圣乐。在此，我还要特别强调的：红榜，我们是今天只公布前三名；非常高兴地告诉大家，黄榜，我们陶家岗屋场已经没有了，已经动态清零了；黑榜，更不用说，2021年全年，谁都没有沾。

（鼓掌）

【王欢】

我看大家都很高兴。那我问一下屋场长，您刚刚揭榜的这个红黑黄榜到底是个什么意思？

【陶文平】

陶家岗屋场一共是43户153人，每户人家都有非常详细的档案。各家的红黄黑榜，我们有很详细的记分规则，村里鼓励做的事情会记红榜，譬如种植柑橘1000千株，可以记一个红榜，做好人好事可以记红榜；不小心沾上了黄榜，可以通过记红榜的方式来消除黄榜。

【王欢】

哪些是黄榜行为呢？

【陶文平】

譬如邻里之间有什么小矛盾，通过多次调解，没有及时尊重这些调解协议的，他都会记上黄榜。

【王欢】

那黑榜呢？  
【陶文平】

黑榜就是违法犯罪，我们一般没有。

【王欢】

所以说这次你刚刚宣布了，高兴地宣布黄榜和黑榜已经动态清零了。

【陶文平】

黄榜黑榜清零它是一个动态的。前段时间我们不是有一家一不小心沾上了黄榜，最后他就积极和社区，和我们屋场，包括联（系）他的屋场员，反映他的诉求：想通过争创红榜的方式消除黄榜。

【王欢】

我觉得这个很好。那我能不能来问一下，就是上一次不小心得了个黄榜的（居民）是怎么个“以功抵过”的？可不可以？

【陶文平】

可以，没问题。请我们的刘姐解释一下，好吧。

【刘金枝】

是我老公他把那个……我说不出。

【陶文平】

一时糊涂。

【王欢】

老公今天没来，是吧？

【陶文平】

一时糊涂。

【刘金枝】

我代表我老公在这说两句话。

【王欢】

他是怎么个一时糊涂？

【刘金枝】

他把别人的桃树砍了。

【王欢】

是为什么呢？

【刘金枝】

也就是一点小小的事。给我打上了黄榜。这回我也跟他（对方）做了补偿，也跟他（对方）赔礼道歉。

【陶文平】

积极地和对方协商，给了一点补偿。然后，她也非常积极主动地承担一点公益活动。

【刘金枝】

找了有一天，我们队上扫路。我就说：“我今天来帮你们扫一天路，我不要钱，我反正给你们做贡献”。

【王欢】

以这样的方式“以功抵过”，是吧？

【刘金枝】

是的，我就争取个红榜。

【王欢】

这样就把黄榜给消除了。用做义工的方式，是吧？

【刘金枝】

嗯。

【王欢】

看来以后老公也别那么冲动了。

【刘金枝】

我老公最后也蛮后悔。他说的：“我好想没脸见人了”。

【王欢】

其实主要不是罚，主要是通过这个事情反面来激励，对不对？

【陶文平】

对，激发他们的原生动力。

【王欢】

对。

【陶文平】

大家都看在眼里。然后，我们把这个反馈给社区。社区开会后，通过村民代表举手表决的方式，消除了他的黄榜。黄榜清零。

【王欢】

红榜家庭，是不是在村里就像明星家庭一样？

【陶文平】

没有红榜，他就评不上文明家庭。评不上文明家庭，一般我们农村里，说个媳妇都很难。

【王欢】

是吗？

【陶文平】

他的亲家会偷偷地打听：我的准亲家，他（家）是文明家庭吗？是文明家庭户，说一个媳妇，做一个什么其他的事情，一切都会水到渠成。所以说，我们老百姓最在意的，就是那个红榜。争创红榜，消黄榜，黑榜不沾。

【王欢】

点赞、点赞。那我想问一下，咱们屋场长在这个榜单的评选上，是会起到一个什么样的作用吗？

【陶文平】

主要是通过屋场员收集信息，然后会根据当时的实际情况，增减争创红榜的一些项目。譬如2020年疫情比较严重，我们就增加了配合我们疫情防控的，也可以给你记红榜。2021年网络电信诈骗比较猖獗的时候，配合我们打击网络电信诈骗这一块，也是可以记红榜的。【王欢】

可不可以这样理解：它这个看上去只是简单地定个榜，但是实际上这个选择哪些选项，其实这个里面是有大学问的。

【朱有志】

红黄黑榜是挺有意思的，这就是乡风文明的一种内化，是村民们自我约束的一种方式。从原来的别人要我怎么做，就变成了我要怎么做，并且是你们通过共同研究出来的改怎么做。像刚才陶（屋）场长讲的，包括疫情出现新的变化，你们就能够配合疫情（防控）的工作，定出不同的红榜标准，这是非常好的。

【陶文平】

这种形式开起来很简单，实际上能够解决大问题。老百姓就是这样，越简单的事，他就越好操作。也许国家的有些法律法规非常复杂，它有条文很难得理解。但他们理解这个争创红榜，消除黄榜，不沾黑榜这个形式，通俗易懂，他们也能够轻而易举地办到。同时，我们老百姓，他骨子里有一种比拼的、较劲的这种心态，看到东家的产业发展得好，我也跟着发展产业。看到西甲的这个庭院环境卫生搞得好，我也效仿。他效仿的同时，也跟着记了红榜。所以，这个效果也是非常显著的。

【王欢】

你别说这个榜单真有用。今年，农业农村部、国家乡村振兴局联合发布的第三批全国乡村治理典型案例当中，石门模式就成为了向全国推介的样本。而小小的屋场管理，正是石门县乡村微治理最亮眼的特色。那么什么是屋场？让我们通过短片来了解一下。

+++短片一+++

动画板

【配音】

“屋场”，在湖南是大部分地区对自然村的称呼，指由一个或多个以家族、户族或其他原因自然形成的居民聚居点。从2019年开始，石门县打破了原来自然村、组的区划旧格局，按照“地域相邻、产业趋同、风俗相近、规模适度、群众认同”原则，实行区划重整、组织重构。每个行政村划分一定数量的片区，片区内划分若干个屋场，形成以屋场为单位的微治理单元。每个屋场少则有二三十户，多的有百十来户。石门县除城市社区外的316个村(社区)共划分了3627个屋场，织出了一张细密的乡村治理网。

【同期声】石门县杨坪社区 党总支书记 夏卫民

我们社区总共有居民4000多人，我们村干部仅仅七个人。所以我们平时开展工作的时候，在规定的时间之内，很难完成工作任务，自从我们发挥了屋场长的作用。我们一个屋场（长）他基本上就管了几十个户，二三十个户。通过一天的时间，或者一个早上的时间，就可以把这几十个户走完。老百姓也非常满意。

【同期声】石门县杨坪社区陶家岗屋场 居民 陈桃英

现在我们有屋场长，办事就好多了。因为我们屋场长就在我们无边上，回来了、出门，我们看到他就可以问一下，跟我们可以解决（问题）。

+++回访谈现场+++

【王欢】

乡村治理工作，真的就是“上面千条线，下面一根针”。所以问一下李霞主任， 咱们这个是怎么来决定划分出屋场这个治理单元，怎么来设置屋场长这个角色的？

【李霞】

经过我们就是多次的进村入户的调研，我们就发现：我们石门县就按照那个行政村划分的区域（来治理），是与我们实现县的实际情况不相符的。比如说现在是三个村，可能就合并为一个村了，是吧？这样子，可能三个村它那个产业都不一样，风俗习惯不一样。

【王欢】

对。

【李霞】

这样子就会造成有一些关系理得不是太顺。

【张雄风】

在我们这个湘西北地区，人居很分散。像我们这个杨坪社区，我们最开始是43个小组，最终合成了是个大组。十个大组就有十个大组长。我们总体的这个人数是没有变的。最终一个组长要服务的这个群众，大概也就是500到600人。对我们镇村两级来说，很多工作那肯定是不能够落地。

【李霞】

所以基于这样的一个情况，我们就还是按照地域相邻、产业趋同、风俗相近，还有规模适度，还有群众认同的原则，我们就将行政村划分了若干个片区，然后片区内再划分若干个那个屋场，形成了以屋场为单位的治理单元。

【王欢】

村划分成了屋场，对吧？然后又选出了屋场长。

【张雄风】

像现在我们这个杨坪社区，划分了45个屋场。屋场划分之后我们就要推选我们的屋场长。那我们在走访的过程中，就发现我们有一批这个老同志在当地说话特别管用，大家都很服气，我们的屋场长就是从我们这个每一个屋场，屋场员自己推出来的，就是我们从这个本屋场这些退休的干部、老党员、老教师，像我们陶总这样的产业大户。

【王欢】

（对朱有志）您既是这个乡村发展的研究者，又是乡村治理的实践者。刚才听我们聊了这么多，您怎么来看待这个屋场和屋场长的设置？

【朱有志】

屋场的制度，实际上是激活了乡村治理的“神经末梢”。

【王欢】

“神经末梢”

【朱有志】

屋场长，本质上是调动村民自治的一种积极性。以屋场为微治理单元的村级治理模式，因地制宜地解决了像石门这样的山区的村镇人口分布不平衡，基层管理人力不足等问题。通过这种方式，来提升乡村治理能力的现代化水平。

【王欢】

越听越觉得有道理。（观众鼓掌）看来真的有很大的变化！但是到底有多大的变化？我觉得，我还是来问问现场的观众，最有说服力。哪位愿意举手发言的来表达一下感受？好，那位。戴着帽子的那位先生。来来来。

【丰远树】

以前，组长管我们，觉得好像就是一个“官”的形式，“官”来管老百姓。现在改成了这个屋场长。因为屋场长是我们这里和我们一块的，一个家庭的代表，也是我们同辈的领头人。他对我们讲话，我们觉得亲切一点，现实一点。所以，我们从内心上面就服气的。这样，我们就能够按照他的意思，来（进行）这个整体安排。来积极地把我们这个村组、屋场搞好。

【王欢】

说得好，说得好！本来是感觉从外面来管我们，现在是选我们大家族里头，大家（认为）德高望重的人，帮我们一起来解决问题，是吧？

【丰远树】

对。

【王欢】

这角度一换就不一样了。

【丰远柏】

我说两句。

【王欢】

好。

【丰远柏】

起初，我也是个带头人。随着这个乡村振兴建设的发展，我自己认为，事办得越来越大，越来越多，（我的）头脑有点不够用了。在我的这个力荐之下，同意陶文平同志接任这个屋场长。

【王欢】

我听明白了，原来（屋场长）是首推的您。

【陶文平】

对。

【王欢】

但是您考虑到村里的发展，主动来力荐让更年轻的、更有实力的陶总来当这个屋场长。是这么回事吧？

【陶文平】

是的。

【丰远柏】

这个陶总，这个屋场长，你说好当也好当；你说不好当，他也不好当。他管什么呢？管柴、米、油、盐，大大小小的事情，这个都要管，非常全面。在这一个前提下，要想把这个屋场长当好，要有相当好的这个奉献精神，要吃得起苦，要听得起话。就好像一个“潲水缸”，什么都要装得，都要听得，都要容纳下来。

【王欢】

对对对。这个比喻，是不是很形象？

【陶文平】

确实，屋场长实际上也是一个公益的岗位。既不是一个官，又没有工资，他是大家推选出来的。你说办一点事没有非议那就不正常了，每个人的认识程度不同吧。好就好在，我们通过这个屋场治理这种微治理模式，有什么问题通过屋场会的形式，摊在桌面上，有争有吵，开开心心地争吵，欢欢喜喜地争吵，什么问题都能够解决。

+++短片2+++

【配音】

为了发展产业，为了发展产业，夹山镇今年要将原本的水泥路提质改造。但是，修建12.2公里6.5米宽的柏油路，要占用不少人家的山林、田地，没有补贴，道路施工进展缓慢，屋场长再次出马。

【实况】陶文平和工作人员去汪圣乐家做摸底调查，汪圣乐正在家门口挑选橘子。

陶文平：圣乐。

汪圣乐：来，到屋里坐。（指着筐里的橘子）你拿点吃。（拿一个橘子给陶文平）这橘子好甜，来，吃一个。（又拿一个橘子给另一位工作人员）来，这个。

另一位工作人员：好，要得。

陶文平：这次道路准备搞体质改造，这次又要占你一点地方。

汪圣乐：占地方可以，最多搞得一尺宽。那只能搞得这么宽。

陶文平：这次我还是要如实地向你报告，一挖就是三米（宽）。

汪圣乐：三米（宽）搞不得。最多这么宽，这样搞就可以，这样就随你怎么搞。你们全部受大益，我这边……我一年的橘子，（一棵橘树）我一年卖五袋。五袋一年就八九百元。你看，十年我损失八九千（元）。两三米宽，吓不吓人！那搞不成！

陶文平：这个橘子，你现在市场价格假如只能卖个一块五、一块八，到时候我们柏油路修起，全部搞这个采摘游，你（的橘子）很快就变成三块钱一斤。

汪圣乐：你们全部受益，我一个人吃了钱的亏。

陶文平：也牵涉到四五个农户，我们今天就是私下里一个个农户走访的。就摸下你们的底，（看）你们有什么想法。明天开会要去。

汪圣乐：开会我也不去

陶文平：你不去我就来背你。

汪圣乐：背我也不去。

陶文平：背你都要背去。

【实况】

第二天，陶家岗屋场会现场

【配音】

这次，陶家岗屋场共有五户人家需要为修路让出自家的山林、田地，陶文平决定，开屋场会来做工作。

【实况】

陶文平：今天我们开个屋场会，主要是商讨我们这个道路提质改造的问题。需要挖一点地方，大家有什么意见，有什么好的建议，就在这个会上提出来。

汪圣乐：看哪个搞得成，我搞不成。

刘建申：那搞不成，山给我劈了一边……

【配音】

眼看现场火药味越来越浓，屋场会上的乡亲们开始挥起了他们做工作的“三板斧”。第一步，说理。

【实况】

杨群康：现在我们眼前的就是一条三米五的水泥路，我们要把它改成五米的油砂路（柏油路），造福了后人，方便了自己。要把这个思想端正了以后，我们再来发言。

陶文平：改造我们这个居住环境了以后，吸引周边的，特别是我们县城的（游客），能够在我们这个地方留得住，各家各户能够开餐馆。你到时候也能够开餐馆、搞住宿。

汪圣乐：餐馆我不搞。

【配音】

说理走不通。第二步，带头。

【实况】

陶金生：讲到这条路，因为也牵扯到我的地方，占了我的橘子（树）。要说心里也疼，还有子孙他（们）也不同意。因为考虑到自己是个党员，还是带个头，明天就割（橘子树）。

陶文平：要得，好！

【配音】

乡亲们你一言，我一语，汪大哥渐渐沉默，似乎有了被说动的可能。第三步，说情。

【实况】

村民：你表个态，思考一下。我们再去你家做工作，你还要杀只老母鸡吃。你这时候表态了，老母鸡还赚了。

汪圣乐：（抠了抠头）搞吧，搞吧！

陶文平：要得。

（大家鼓掌）

+++回访谈+++

【王欢】

真是不同于一般的会议，你看这现场好热闹。这个屋场会，可以说是多声道的混响，大家真的是各抒己见。

【陶文平】

我们开屋场会争吵是常态，不争吵就不正常。

【王欢】

你看明明这个画面里能感觉到争论得很激烈，但是呢，结果你一句、我一句，反而把自己的想法真实地就表达出来了。其实我觉得这样还更有助于问题的解决。

【陶文平】

这就是农村的非常特殊的一种会议形式。通过屋场会的形式发生争吵，大家都不会计较的。他们也知道通过屋场会的形式解决问题，都是为了大家好，都是为了把自己一个屋场建设得更加漂亮，建设得更加美丽。只不过是发生争吵时，他认识上一开始有一点点误区，这很正常嘛。

【王欢】

有没有一个事情开了几次（会）的，好几次最后才得到解决的。

【陶文平】

也有啊，这条路。

【王欢】

这条路，是吧？

【陶文平】

对。

【王欢】

就是这条柏油路，是吧？

【陶文平】

这条柏油路，这是第三次体质改造。修一次路要吵一次架，就要开一次屋场会乃至于开两次、开三次屋场会。

【王欢】

第一次吵是因为什么还记得吗？

【陶文平】

当时我们这个路，我们是不通路。“落雨一包糟，天晴一把刀”。那个时候你骑个摩托车，骑不进去的。

【王欢】

所以当时为了修路，有的那个村民就不同意。

【陶文平】

它修路，它占地方，或者是挖什么橘子树，它不可能绝对平均。我们其中有一个农户损失非常大的，做出了巨大的牺牲，做出了很大的贡献，为我们这个道路体质改造。就是我们在座的汪圣乐同志。

【王欢】

哪位呀？举个手。难怪，在片子里头，对吧？你开始是坚决不同意，是吧？反应很激烈的。

【汪圣乐】

一讲到修路我就，一想就坚决不同意。要挖我蛮多橘子树，我心里就觉得损失太大了。别人受益，我受损失。我开始是绝对不同意。搞着搞着，他们天天往我屋里跑，开会。

【陶文平】

最后，我们的汪圣乐同志也非常爽快地答应了。路也修好了。

【汪圣乐】

现在修好了（路），那走路还是舒服些。（明年）下半年卖起橘子来，我可以一车车地拉（货）。那就没问题，那收益还蛮好，心里蛮高兴，这条路修得好！

【王欢】

就是当时没看到它带来的好处，随着这个修通之后发现其实还有更多的可能。

【陶文平】

是的。他的亲家是住在县城边的，条件比我们这边以前要好。亲家在他们这边来做客，表扬了他。当时他就在我面前嘚瑟。“诶”，他说，“陶总，感谢你！这条路修得好！我亲家来了之后说，‘你们这儿怎么这么素质高？想办什么事情，随什么都办得成器！’我这些亲戚朋友经常跑到我这里来，他们说你这里的环境建设得跟县城一样的。（他们）以来我要杀只鸡，几只鸡都杀了，吃完了”。是不是？圣乐。是不是这么回事？

【王欢】

好，那我们问一下咱们张书记。工作开始做起来不容易，但是随着这个工作的推开，你会发现，村民们脸上的笑容越来越多了。

【张雄风】

只要有人的地方他就会有小矛盾，这是很正常的。但是，我们在这个陶家岗这里，乃至我们这个整个夹山镇杨坪社区，我们屋场长他实际上扮演的就是我们一个大家庭的大家长的这个角色。他们觉得这个就是他们的家事。比如像我们这个陶家岗这里，我们之前两户人家因为这个误砍别人家的这个橘子树产生了纠纷。放在其他的这个乡镇，他可能就是说报警了。但是我们这边就不一样，马上就会给我们这个陶总打个电话，陶总就闪亮登场了，对不对？把大家约起来，还邀请几个党员坐下来面对面地协商一下，甚至陶总说的吵一架。大家就在这种不伤和气的这种情况下，把我们这个矛盾纠纷最终解决在我们的屋场。

【王欢】

我这里还有一组数据，就是自从去年春耕以来，石门县召开了一万多场“屋场会”，下发了各类生产技术指导资料10万余份，收集了各类意见建议7994条，化解了各类矛盾纠纷3462起。说实话，这个成果是非常明显的。但是说到这，我还有个疑问。因为我们能感觉到对于屋场长本人的素质其实要求是蛮高的，对于他的依赖度也会比较高。那如果说，没有像比如说我们屋场长这样既有经济实力，又很热心集体的人，那怎么来保证这种模式的一个持续性呢？

【李霞】

其实呢，我们的屋场微治理，它只是我们乡村治理的其中的一个手段，我们还有一个更重要的乡村治理的一个治理模式，就是在党组织的统一领导下，我们的党组织、自治组织联动包片区，党员、屋场员联户包屋场，也就是我们的特创“两联两包”乡村治理模式。如果当有的屋场长个人的能力比较弱的时候，那我们的党组织、党员、屋场员就是他们的坚强后盾。

【王欢】

听到我们这个叫“两联两包”的这样一个模式，有什么样的感受吗？

【朱有志】

刚才听了同志们的讲话，看了短片，短片里面屋场会有一盆火，而且我们今天这个会上有很多盆火，我就想起屋场会的制度也就是跟烧火有个相同的道理，烧的是乡村振兴这把火。屋场长，是最初引火的那部分柴，当它烧了，周边的火也会跟着烧。哪怕是不同意见的人，也相当于烧火里面是湿柴，也会燃起来。就平常我们讲的一句话，“众人拾柴火焰高”。像我们陶家岗屋场，为什么这个屋场会搞得这么好？我们必须强调的是，屋场微治理这种形式，是在党领导下，在德治、法治的框架中，它是一种有效果，和农村实际密切相关的，并且是和人民群众对美好生活的向往，对乡村振兴目标的向往，它是一致的，与党领导的乡村振兴的战略的目标是一致的。这样，它在这种亲连亲，面对面，心交心，情生情的特殊的屋场场合中，产生一种特殊的治理效应。所以，我想到，屋场会这种微观的治理方式，值得推广，值得坚持！

【王欢】

谢谢，所以这肯定不是一两个人的事，其实是大家共同的事。众人拾柴，火焰才会高。

【陶文平】

2019年我鼓动大家发展阳光玫瑰产业的时候，我跟大家做出了郑重承诺，2022年我要给大家分红。明年的今天的这个屋场会，就不是这个样子了。明年的屋场会既要评红榜的先进，同时要给大家分红！好不好？

【王欢】

这个好，这个好！

非常感谢大家精彩的讨论。一个小小的屋场会，通过网格的微治理，可以说极大地调动了屋场居民们参与自治的积极性；红黄黑榜的考核，以德治扬正气，乡村治理就有了根与魂。加强和创新乡村治理，健全自治、法治、德治相结合的乡村治理体系，让农村社会既充满活力又和谐有序。让群众真正成为乡村治理的主体、乡村振兴的受益者，不断提升他的获得感、幸福感、安全感，构建共建共治共享的乡村治理格局，相信将会有千千万万个屋场长，将大伙连接成乡村振兴道路上的发展共同体！