



业委居委物业“三驾马车”齐心协力

——杨浦区阳明新城探索业主自治的启示

本报记者 王卫新 邵宁

业委会 VS 物业

38岁的黄海9年前当了业委会副主任，不久之后接了主任的班，当时差不多可以算是上海最年轻的业委会主任了。他到业委会任职，也属偶然。阳明新城建好后由开发商下面的物业公司管理。几年后，业主们对老物业的账目生出了疑问，但多数人又看不懂。黄海是从事审计工作的公务员，看得懂账目，人又热心，所以就被推选进了业委会。2005年，黄海提出，物业费包干制的形式，不公开，不透明，缺乏监督，建议采用国外较为普遍的酬金制，即业主每年向物业公司支付10%的酬金，掌管90%的物业费及其使用。

阳明新城的物业管理处在小区角落一间小屋里，屋子里的一侧墙上挂满了锦旗。从2004年起，中能物业接手阳明新城的物业管理，2005年开始采用酬金制管理模式。物业经理李洪说：“酬金制的好处是给出了一个底线，保证了物业公司的收入。同时，我们替业主代管物业费，物业管理凡要花钱，都须在业主的允许和监督下进行。”

在阳明新城，物业支出只要超过2000元，都须经业委会同意，动用维修基金(5万元以上)则须经业主大会通过。物业每半年向业委会公布账目，包括人工费、绿化保养费、电梯费、水电费、零星维修费等。每两年，业委会请专业审计事务所对账目进行审计。迄今为止，没有发生过账目不清等问题。

服务时间长了，物业管理员跟业主就像自家人一样。家住2号楼、名叫俞女子的70岁业主，从1998年入住阳明新城，至今已有14年。她说：“这里的物业服务相当好。有一天半夜邻居家水管爆裂，水漫金山，物业马上派维修工来抢修，还派保洁工来打扫。他们对独居老人、患病的老人很照顾。”平时老人上医院看病，如果家里没有人陪，管理员就会陪着去。

最能反映业主对物业服务认可度的是物业费的收缴率。阳明新城的物业费是每平方米2.7元，应该说不算低，但收缴率每年都在98%-100%，去年还达到过104%，这是因为一些境外业主回来补缴了物业费。一位业主告诉记者，中能物业已是管理阳明新城的第三家物业公司了。过去的物业因管理不到位，业主意见很大，曾有一半的业主拒缴物业费！现在和以前形成了鲜明的对比。

根据阳明新城和物业的协议，物业公司的酬金依据物业费上缴率支付：如果物业费上缴率是98%，酬金也按照相应的比例(9.8%)支

坐落在周家嘴路江浦路口的居民小区阳明新城，是一排3个门洞的连体30层高楼。这排当年的全装修外销房已有15年房龄，但其奶咖色外立面依旧整洁如新。小区除了这一排房子，还有一个狭长的小花园。花园虽然不大，倒也精巧雅致；楼内楼外收拾得干干净净。

小区内住着659户居民。接受我们采访的1号楼业主郑银宝说：“和新建的商品房相比，这里的房型不算好。不过，我们这里业委会和物业相

处融洽，物业管理很到位，所以阿拉还是舍不得搬走。”

时下，在上海的不少小区，业委会和居委会、业委会和物业之间存在矛盾的屡见不鲜。阳明新城的业主能取得良好的小区治理成绩，有什么“独门秘笈”呢？

小区管理依靠“三驾马车”“五位一体”机制、较早采用物业管理酬金制模式、两年一次请第三方对物业费使用情况进行审计……阳明新城的业主自治还真有不少特别之处。

谈、开设业主信箱等各项工作，广泛听取并综合群众和党员的意见，将社区有公信力、能力强、乐奉献的业主推荐为业委会委员候选人；三是保证在业委会里有相当比例的群众委员。目前9位业委会委员中，共产党员4名、民主党派1名、群众4名；四是尝试业委会和居委会委员交叉任职：目前有2位住在阳明新城的居委会干部在业委会任职；五是本着公开、公正、公平原则，依法选举。最后，换届任务顺利完成，候选人的得票均在90%以上，而业主的投票率或者说认可率达到95%以上。

新的业委会成立了，党总支、居委会立即和业委会一同审议制定“阳明新城业主公约”“业委会议事规则”“经费审核、权限规定”等。业委会委员约法三章：业委会成员不拿任何报酬，通讯费、车马费全部自掏腰包，甚至连格式文本上可以提取工作经费的条款也划掉了；业委会成员不经手钱款，全部委托物业公司操作；分权——业委会主任不持有公章，所有事项都由全体委员讨论或无记名投票决定。

黄海说，这几点也是和张培红等居委干部商量后定下来的。第一条就是业委会委员个人利益“归零”，这样一来，只有具备公益心和奉献精神的人才会加入业委会为业主服务。

思考：“五位一体”保障小区长治久安

在一些小区，业委会、居委会、物业各自为政，“各人自扫门前雪”。而在阳明新城，既担任居委会副主任又是业委会委员的彭辰初深有体会地说：“我们小区负责管理的是‘三驾马车’，即业委会、居委会、物业，三者有分工，有合作，缺一不可。”

老彭介绍说，很长时期以来，阳明新城就实行了“三驾马车”的小区自治模式，大事小事都经三方商量。这几年，又做了“五位一体”的扩充，增加的方面是街道房办和派出所，这五方一般3个月碰一次头，遇到有大事要处理就临时开会协商。目前临近扫尾的大楼换水管一事，就是全靠“五位一体”的机制才得以顺利开展。

去年，阳明新城先后几十户住户家中水管爆裂。一查原因，是小区使用了14年的铸铁管腐蚀生锈造成的。业主们纷纷要求更换水管，估算下来，更换水管工程要花费资金六七十万元，需要动用维修基金。小区“三驾马车”协商后决定启动居民区“三会”制度程序，先向全体业主发放征询单，得到2/3以上业主同意后，即协商解决资金来源。在弥补资金缺口办法中，包括催讨欠缴的物业费，提高区域商铺物业费等等。街道房办也给了大力支持。最后，业委会、居委会、物业公司、业主代表共同招标，货比三家，选定了工程承建方，如今施工即将大功告成。



■ 阳明新城业主赠予物业的锦旗

见习记者 陈梦泽 摄

付。所以，服务越好，物业费收缴率越高，物业所得酬金也越高。

案例：8000元的斜坡扶手要不要装？

按协议，物业2000元以上的支出都须经业委会讨论通过，那么具体是怎么做的呢？有一个故事很能说明问题。2号楼门前有一处斜坡，也就是无障碍通道。前不久，有一位业委会委员提出：这里应该装个扶手，让坐轮椅进出的人更安全。做一件方便残疾人和老人的好事：这个建议合情合理。不过，在阳明新城业委会，要花一笔钱却没有那么简单，必须经过调查、论证，再投票决定。

业委会先核算了成本，装个扶手需要8000元。那么，这8000元是不是值得花？他们决定调查一下无障碍通道的使用率。业委会请保安统计了一下，结果发现，在半个月里使用无障碍通道的只有5人次。最后，

业委会就此项目投票，结果支持装扶手的票数为零，连原来提出要装扶手的那位委员也改变了意见。但是，照顾坐轮椅的住户也是应该的，于是业委会同物业商定，今后有人使用无障碍通道时，请保安帮一把，因为2号楼大门正好对着保安岗岗。

业委会 VS 居委会

“现在许多业委会都说‘我们是自治’。其实，业委会的自治是在取得多方支持下的集中民意、民主协商的结果。”黄海说。这个“多方”指的是居委会、物业、街道房办等。黄海还认为，业委会是沟通政府与居民的桥梁。

阳明新城业委会没有办公室，平时开会经常借用居委会办公室。而居委会办公室也并不宽裕。阳明居民区党总支书记张培红告诉记者，2001年阳明居委会成立，由于当时建小区没有规划配套用房，缺

乏办公用房和活动场地的阳明居委会一直是那个带“筹”字的居委会，办公室就设在小区的垃圾箱房；2007年，隔壁的浦皓园竣工，有了配套用房，居委会就搬来办公，但面积还是不够，缺少活动室用房。今年，江浦街道办事处终于落实了200多平方米的场地，明年初阳明居委会就可以搬到新的地方，摘掉这个“筹”字了。

尽管“筹建”了10年，但阳明居委会的工作从未打过折扣。就拿众口难调的业委会换届选举来说，在居民区党总支和居委会的参与、指导下，阳明新城业委会去年的换届十分顺利。张培红介绍说，在换届选举过程中，他们重点做了5个方面的工作：一是组织社区党员、楼组长、业主代表集中学习去年4月起施行的新版《上海市住宅物业管理规定》等法律法规；二是在江浦街道房办的指导下，成立由居委会主任为组长的换届改选筹备组，按时间节点要求，有条不紊地开展家访、座

【记者手记】

改革开放三十多年来，城市居民区里的居民，随着生活水平的不断提高，他们的身份也变得更加多元起来。在住宅小区里买了房子的居民，就有了又一重身份——业主。

居民这个群体依法拥有代表自

己利益的组织——居委会，业主这个群体依法同样拥有代表自己利益的组织——业委会。

居委会是群众自治组织，业委会也是群众自治组织。当然，历史更加悠久的居委会因为传统而带有一点官方色彩。但是，即使带了一点官

方色彩，居委会还是一个为居民——买了房子的居民同样也是居民——谋利益的群众自己的组织；而且正是因为带了这样的官方色彩，居委会和业委会相比，更应成为一个全心全意为群众(居民、业主)服务的组织。

因此，居委会和业委会既然都是为群众服务的组织，它们应该是齐心协力的，它们之间就不应该在对群众长远有利的事情上产生根本的矛盾和冲突。一旦产生了这样的矛盾和冲突，那只能说明它们中间至少有一方没有顾及群众的长

远利益，而是在追求小团体或者个人的利益。

和其他许多小区一样，阳明新城的居委会和业委会正在这方面进行着有益的探索。希望这个进程能够推动居委会和业委会彼此关系的前行。