卞士平，徐汇区中心医院心内科原副主任医师，从医五十一载，如今是徐汇区漕河泾街道梦蝶苑小区业委会主任。这位退休医生带领的业委会，坚持不拿一分津贴，上任八年，物业费收缴率连续八年95%以上，为民解决了房屋渗水、加装电梯等多项实事。这背后，是一位老党员把医者仁心融进社区治理的温暖故事。

为小区治理开出一张“良方”

卞士平：让居民把你当“叫得应、靠得住”的自己人

悬壶济世暖邻里 医者仁心聚民心

梦蝶苑建成于1997年，现有371户，常住850人。2018年9月，卞士平当选梦蝶苑第五届业委会主任。上任头一件事，不是开会立规矩，而是在居委会支持下把小区一间闲置屋子收拾成卫生保健室。他自掏腰包买来血压计、心电图机，免费给居民量血压、做心电图，给75岁以上老人逐一建立健康档案。

“做社区治理，首先要做群众的贴心人。我最擅长的方式，就是用一辈子的医学本领为邻居们办实事。”卞士平说，健康是居民最刚需的需求，也是他赢得信任的“最大底气”。

2019年，卞士平当选业委会主任第二年，获评“徐汇区优秀共产党员”，拿到5000元奖金。爱人跟他说：“这钱你不能拿，工作是大家一起做的。”最后，这笔钱全部捐给小区安装监控设备。

小区老党员马老伯看在眼里，参加报社“我身边的好党员”征文活动时，写了卞士平的故事，文章刊登后，有人不信：“现在哪有这样的好人？”

去年3月的一个深夜，小区居民陈阿婆突发胸口剧痛、呼吸困难，倒地不起，老伴因骨折瘫痪在床，根本无法施救。居委干部接到求助后，第一时间想到卞士平。电话打过来不到5分钟，卞士平就带着设备冲到老人家里，快速做完心电图，结果显示是急性心梗！

他一边安排人照顾阿婆瘫痪在床的老伴，一边紧急处置，直到救护车呼啸而至。救护车出发后，他也赶紧骑上电瓶车，冒着风雨赶到医院，攥着心电图纸跟接诊医生反复交代病情。事后，医院的医生感叹：“小区反应快、处置专业，抢回了生命时间！”

人心都是肉长的。你把邻居当亲人，邻居自然把你当自己人。卞士平用医者的专业和仁心先暖了邻里的心，也为后来的小区自治打下了坚实的信任根基。





党建引领立规矩 公正无私为民利

在街道党工委和居民区党组织引领下，卞士平把医院严谨规范的作风搬进业委会。

刚上任，他就立下三条铁律——业委会不留资产、成员不拿津贴、不设专项经费，“我们是为居民服务的，不是来谋私利的。只有一身清白、一心为公，才能服众。”

每月，业委会－党支部－自管办－咨询小组召开联席会议，重要工作集体把关；召开党员组织生活会，要求党员“做好自家事、管好楼道事、关心小区事”；召开物业管理办公会，当月工作复盘。大事小情先听党员、听群众意见，不搞一言堂。

财务上，小区记好每月物业与公共收益收支账、每三到六个月公共收益公示账、业委会工作日记。做了一辈子医生、天天写病历的卞士平，把记录习惯带到了业委会——连十五块钱的办公用品都记录在案。从2018年到2025年，每年一本工作日记，厚厚一沓。

“把账本晒在阳光下，居民就没有猜疑。”卞士平介绍，今年3月，业委会聘请第三方机构在银行为小区开设物业和公共收益收支两个账户并进行管理，从根本上消除业主疑虑。此外，小区每笔支出严格签字审批，每月公示两张收支表，每年接受专业审计。

小区先后公布十五项规章制度，从保安考勤到停车位管理，样样有章可循。卞士平还公布了每周六全天的主任接待日，创建三个小区微信群，设立24小时应急电话，他甚至把自己的手机号也贴了出去：“小区居民急事随时叫我。”

“门好进、脸好看、事好办”，这句话常被他挂在嘴边，也刻进了每位业委会成员心里。

精细施治破顽疾 实干担当惠民生

做医生要精准诊断、对症下药，做社区自治同样要精准施策。卞士平把从医的严谨细致用到小区管理上，让这个老旧小区在低物业费标准下实现了良性运转。

小区配备专职维修人员，一般维修24小时内上门，紧急维修随时响应，上门只收材料费、免收服务费，楼栋公共部位维修从本楼公益金支出，不增加居民负担。

“能办马上办，不能办解释清。”上任以来，业委会集中解决了80户房屋维修历史旧账。2号楼19到21楼业主因多年漏水困扰不已，业委会想方设法彻底解决，业主送来锦旗：“小区的好领导，居民的贴心人。”

多层楼加装电梯是老旧小区最棘手的难题。卞士平带领业委会全程参与，前后推动6个门栋加装电梯。随着崭新的电梯井拔地而起，老人们下楼买菜、晒太阳，再也不用犯愁。

资金使用上，卞士平坚持“量入为出、循序渐进”：有政府支持的项目全力争取，需配套资金的审慎评估，小区全年物业费与公共收益合计约100万元，支出约70万元，每年稳定结余约30万元。

业委会每两年发布公共收益收支公告，业主对每年约30%的结余格外满意——这些钱悉数划入每户的专项维修资金账户。

最让梦蝶苑人自豪的是，从2019年至今物业费收缴率连续八年95%以上。这份成绩不是靠催缴处罚，而是靠服务换真心、靠透明赢信任。

今年，业主大会通过物业费上调决议：多层由6角每平方米调到1元，高层由1.25元调到1.65元。在很多小区，涨物业费比登天还难，而梦蝶苑的业主用选票给业委会投下了最实在的信任票。

“居民看到每一分钱都花在小区建设上，每一件事都办在自己需求上，就会主动配合，形成‘服务好—缴费足—服务更优’的良性循环。”卞士平说。

有人问业委会成员，放弃个人利益、投入这么多精力值得吗？五位成员回答得干脆：“值！我们四位是共产党员，只要全体业主过得更好，我们愿意！”

实践启示：一位党员医生的“治理处方”

从心内科诊室到业委会办公室，从病例到业委会工作日记，卞士平的身份变了，但“治病救人”的初心没变——只不过他现在治的，是老旧小区的“病”。

回望梦蝶苑的治理之路，卞士平的“治理处方”其实并不复杂：用专业特长先暖人心，让居民把你当“叫得应、靠得住”的自己人；用党建引领立住规矩，无私本身就是最大的说服力；用精细服务解决难题，把急难愁盼一件一件办好。

他常说，梦蝶苑走到今天，离不开徐汇区、漕河泾街道一路支持与培养，更离不开小区业主众人拾柴的参与氛围，他只是做了他该做的。

晨报记者 郁文艳