在虹口区江湾镇街道欣逸居民区久久公寓，71岁的中共党员张根喜是居民交口称赞的“贴心管家”。

作为上海市公安局边防和港航公安分局退休民警，张根喜把从警期间积累的群众工作经验、法治思维带到社区一线，啃下了物业费调价、物业更迭、历史公共收益维权、老旧电梯更新等一系列“硬骨头”，让这座26年的老旧小区重焕生机。

他说：“铁脚板”走出来的不是路，是信任；“金算盘”算出来的不是账，是公道；“红心结”聚起来的不是人，是民心。群众心里有杆秤，你用心称，他们就用心称你。

“铁脚板”“金算盘”“红心结” 啃下小区硬骨头

张根喜：老民警化身小区贴心管家

困局：物业费长期低位运行，小区面临物业撤场危机

久久公寓共有193户居民，物业费近20年没有调整：一楼0.95元，二楼以上1.35元。长期偏低的收费标准，使得物业公司连年亏损，小区物业服务逐步滑坡：年轻保安招不到，保洁作业从每日一次缩减为三天一次，公共路灯损坏半个月得不到维修。

服务跟不上，业主的不满持续累积，矛盾越闹越大。2024年，原物业公司算了一笔账，年亏损额已经高达16万元，决定合同到期后选择撤场。

物业一走，小区怎么办？

垃圾谁清？

门谁看？

电梯坏了谁修？

……

那段时间，张根喜夜里常常睡不着觉。和居委书记曹军一商量，决定调物业费、招聘新物业。

但第三方机构评估显示，想要维持小区基础服务运转，物业费得调到两块多。两块多？居民能接受吗？

“物业费调价，十个小区九个黄。”身边不少老邻居善意提醒张根喜，这件事极易激化邻里矛盾。张根喜心里也清楚，这事处理不好，小区就要乱。

破局：“铁脚板”“金算盘”“红心结”，死磕小区“第一难”

面对涨价这道棘手考题，张根喜沿用公安工作时期的群众路线思路：办案要深入群众，社区治理同样要扎根群众，启用“三步工作法”破解调价困局——

铁脚板：入户走访听民声，摸清群众真实顾虑

张根喜没有选择简单省事的线上问卷，在他看来，问卷只能收集文字答案，看不到居民的神情态度，听不到藏在心底的真实顾虑。

那段时间，他带头爬楼入户走访全部193户业主。同为党员的楼组长郭艳辉也积极加入走访队伍，发挥退休前在机关的工作经验，协同开展民意征询。上班族白天不在家，就等到晚上八点之后上门沟通；面对心存抵触的住户，坐下耐心交流，慢慢解开对方的心结。

走访下来，他理清了核心矛盾：绝大多数居民并非完全反对调价，真正担心的是费用上涨之后，物业服务依旧原地踏步。独居老人希望小区有人兜底照料，普通业主期待服务可以实实在在兑现，各类诉求被他一一记录、分类梳理。

金算盘：公开透明算细账，专业解读消弭分歧

第三方评估给出高层2.45元的参考价格，如果直接执行，会给居民带来巨大心理负担。张根喜与居委会反复商量，设置价格缓冲空间，让业主有个接受过程。同时组织业主代表实地走访周边5个同类型老旧小区，直观对比物业费标准与服务水平，让大家看清小区收费的现实差距。邻居们调查过后，由衷地表示：“张老师，差不多的老小区，人家都两块了，咱们确实低。”

实地比对收费标准与服务品质，让居民直观看到本小区物业费长期偏低的现状还不够，他把厚厚的评估报告拆解成通俗的民生账本，向居民讲清成本构成：保安保洁最低工资逐年上调、水泵机房全天候运转消耗大量能耗、使用二十余年的电梯配件日渐稀缺……每一笔支出都拿出票据、数据与横向对比，拒绝空泛说辞。



一场又一场的听证会、政策说明会全部安排在周末，方便上班族到场参与。面对业主“凭什么选定这家物业”“价格能不能再压低”等尖锐提问，业委会坦诚回应，招标全程公开接受业主核查，也欢迎居民自行推荐物业；同时如实告知，降价的同时就要下调对应的服务标准，最终的选择权交给全体业主。

红心结：多方联动聚民心，攻坚克难完成表决

经过近半年的反复沟通，最后确定了调价方案：一楼涨0.5元，达到1.45元；二楼以上涨0.48元，达到1.83元。方案定了，还得业主大会投票通过。

破解小区里的一道道难题，单打独斗行不通。张根喜带着业委会充分调动小区党员、楼组长、保安、保洁等基层力量，打通失联业主联络渠道。保安看到住户家中亮灯便及时上门征询；熟悉住户情况的保洁帮忙电话沟通；电话无法接通就反复拨打，微信联系不上便托熟人辗转对接，每一次联络都做好录音留痕。

最终，调价方案高票顺利通过。唱票现场，不少居民围在一旁，每读出一张同意票，现场就响起掌声。半年多的奔波、无数个周末的坚守，换来了193户居民沉甸甸的信任。张根喜在笔记本写下自己的治理感悟：群众心里有杆秤，你用心称，他们就用心称你。

建机制：用好公共收益，把调价成果落到服务上

调价之后怎么管？物业费涨了，服务质量能不能跟上？这是业主最关心的，也是调价能不能站住脚的关键。

“我们签的是包干制合同，但光有合同没有抓手，监督不了物业。居委会曹书记给我出了个主意：用公益金‘抓住’物业。”张根喜介绍说，久久公寓公益金主要来自电梯广告和停车位收入，以前是四六开，物业拿40%。后来搞了个补充协议：从物业拿的40%中拿出10%，由业委会、居委会、业主代表每季度对物业服务进行现场检查，结合平时业主意见打分。满分100分，低于80分就按比例扣钱。

去年年底，小区组织了一次全面检查——从一楼到八楼，一层层看楼道保洁、消防安全、绿化养护、地下室水泵、停车管理、保安巡逻、垃圾分类。七八个人，拿着打分表，一层一层爬，一个点位一个点位看。楼道干不干净、水泵有没有异响、保安登记规不规范，全部现场打分，业主代表、居委会、业委会当场签字。最后平均分85.6，物业经理松了口气，业主代表说：“这样管，我们放心。”

业委会还把检查结果贴在公告栏里公示，让大家都看看钱花得值不值，也让物业知道，每一分钱都在群众眼里。

再攻坚：追回公共收益，啃下电梯更新难题

除物业费调价之外，业委会还直面历史遗留难题。前任物业公司离场时曾卷走小区21万余元公共收益，张根喜带领业委会整理完整证据链，起草公函与诉讼材料，在街道、居民区党组织的支持下，历时半年坚持不懈维权，成功追回属于全体业主的集体资产。经过多年打理，小区公益金积累到50多万元。“家底”越来越厚，张根喜想为小区办的事儿也越来越多。

最近，借着老旧电梯更新政策红利，小区又启动20余年老旧电梯更新工作。业委会组织多家电梯企业现场路演，由居民投票筛选候选品牌，方案高票通过。

面对部分楼栋维修资金储备不足的困境，业委会不搞“一刀切”，实行“一楼一方案”，张根喜又带着郭艳辉等楼组长冲在一线开展入户摸底，逐一厘清各户实际情况，针对房屋拍卖过户、原业主失联、住户诉求不一等复杂情形协助协商续筹方案。遇到房屋已经交易、原房主失联，为不耽误整栋楼改造进度，郭艳辉主动先行垫付相关费用。在党员骨干带动下，不少业主主动站出来愿意提供兜底支持，棘手的续筹工作仅一周便顺利推进。

张根喜由衷感叹：“我们业委会一班人齐心协力做好业委会工作，是一个团队的集体。”如今，久久公寓依旧还有路面修缮、绿化更新、消防设施改造、小区规约修订等诸多待办事项。张根喜却信心满满：“铁脚板是走下去听民声，金算盘是坐下来算细账，红心结是把大家聚在一起。三步走下来，再难的群众工作也能办成。”

从公安民警到业委会主任，岗位发生变化，共产党员为民服务的初心始终不变。在久久公寓，我们看到的是在党建引领下，居委会、业委会、物业、党员楼组长们拧成了一股绳，合力为民办实事。张根喜们依旧奔走在楼栋之间，把群众路线落实到社区细微处，守护着193户居民的烟火安宁。

晨报记者 沙情奕