宝山区杨行镇万业紫辰苑东区于2011年11月交付，受分期开发等因素影响，小区长期未能成立业主委员会，质保期届满后的共有部位、共用设施设备维修协调难度较大。2024年，紫辰苑小区筹备组建业委会，刚退休不久、有着多年纪检巡察经历的莫荣明当选小区第一届业委会主任，他把纪检工作的严谨求实带进小区治理，建制度、明边界、解民忧，在党建引领下，居委会、业委会、物业“三驾马车”同心同德，画好小区治理同心圆。

党建引领激活小区治理新动能

莫荣明：一位老纪检干部的业委会履职答卷

当选上任：从巡察组负责人到业委会主任，找准角色定位

“自治不等于放任自流，业委会这驾‘马车’不能脱离党组织这个‘牧马人’。”2024年11月28日，秉持着这一工作理念，莫荣明当选万业紫辰苑东区第一届业主委员会主任，改变了他计划中的退休生活。

翻开小区《业主大会议事规则》，文本表述业委会“接受居民区党组织的指导和监督”。组织观念很强的莫荣明坚定认为：这不仅是纸面规定，更是业委会开展工作的根本遵循。于是，在业委会第一次班子会上，莫荣明提出要把“以居民区党总支为领导核心”写进《业委会议事守则（试行）》，作为业委会全部工作的原则。

在他推动下，党总支书记钱燕华每次按时出席业委会例会；重大资金使用、规约修订等事项，业委会提前向党总支沟通汇报；遇到业主集中投诉、棘手矛盾时，主动请求党总支牵头协调。

对于业委会和物业公司的关系，莫荣明也有着清醒认知：“业委会作为业主大会执行机构，既不能和物业公司‘穿一条裤子’，也不能天然把物业公司当成对立面。关键是按照物业服务合同和相关规定，把该履行的职责履行到位，把该提供的服务提供到位。不去干预企业内部经营决策，做到到位不越位、补位不缺位、落位不错位。”

在小区未成立业主委员会的这些年，质保期届满后的维修协调成为突出问题。钱燕华曾两度致函开发商，跨前沟通处置外墙维修、围墙修缮、部分公共设施损坏及渗漏水修缮等问题；业委会成立后又写下第三封感谢信，致谢开发商多年帮助。对此，莫荣明深有感触：“小区治理单打独斗行不通。居委会、业委会、物业公司还有建设单位，大家要互相补台，而不是互相拆台。”

“细细琢磨，纪检工作和业委会工作底层逻辑其实相通，那就是‘找准定位、抓好班子、做好工作’，实实在在为业主办事。”上任伊始，莫荣明就给业委会定下做好这“三件事”的目标。

立规明矩：把纪检严谨作风带进小区，让每一分钱都晒在阳光下

“万事开头难，业委会刚成立，最忌讳一上来就急着干项目、办大事。规矩没立好，活干得再多也容易产生质疑。”这是莫荣明履职之初定下的原则。

在党总支领导下，业委会出台《议事守则（试行）》，确立“集体商议、民主集中、个别酝酿、会议决定、公告公示”二十字议事方针，按保安、保修、保洁、保绿、客服五大条线落实业委会委员分工负责制。“属于业主共同决定的事项，必须依法提交业主大会表决；属于业主委员会职责范围的事项，也要集体讨论、形成记录，并按规定向业主公开。业主委员会只执行决定，不能越权决策。”莫荣明时常这样提醒全体委员。

在小区已通过的《规则》《规约》基础上，业主委员会建立定期沟通协调、联合巡查、维修资金资料归档以及业主大会授权范围内维修事项办理台账等配套机制，推动事项受理、方案编制、表决或者授权、合同签订、施工管理、审价结算、验收和信息公开等环节全程留痕、可供查阅。

2025年，小区依法按程序启动专项维修资金使用后，房屋渗漏报修相对集中，成为业主委员会履职中的一项重要考验。业主修缮需求较为迫切，但业主委员会委员普遍不具备房屋修缮、造价审核等专业能力。维修部位是否属于共有范围、是否符合维修资金使用条件、工程量和价格是否合理，都需要依规审慎判断。

为此，在党总支的支持下，莫荣明推动建立党建引领下的房屋维修协同研判机制。对业主反映的房屋渗漏问题，由党总支根据需要组织居民委员会、业主委员会、物业服务企业以及相关专业单位沟通，重点核实报修事实、责任边界和技术方案。协同研判不替代法定程序——涉及维修资金使用的，仍须按照业主大会授权和本市规定，履行方案编制、业主表决或者授权确认、合同签订、必要的工程审价、施工管理、竣工验收和信息公开等程序。据小区工作台账，2025年先后开展3次集体研判，涉及115户业主的房屋维修事项，使用专项维修资金40余万元，做到公正公开。

针对电梯故障维修较多、部分业主对维修资金支出存有疑问的情况，业主委员会推动物业服务企业完善电梯维修台账，记录楼栋单元、维修日期、零部件名称和型号、故障原因、费用以及旧件处置去向，并留存照片、维修单据等资料。在不影响电梯安全、产品保修、环境保护和废旧物资合规处置的前提下，对确有核验必要的旧件实行阶段性留样。业主可以依规查阅相关台账，必要时现场核验。据小区工作台账，已有30余件更换下来的零部件纳入登记和留样管理，增强了维修事项的可验证性。

为帮助小区2082户业主了解议事规则和管理规约，业主委员会编印《业主践行〈规则〉〈规约〉应知应做》，以问答形式介绍停车管理、装饰装修、电动自行车停放充电、公共收益管理等事项。“规则不能只放在档案柜里，还要用通俗方式送到业主手上，让大家知晓共同约定、依法有序参与。”莫荣明说。

“合法、合规、合理、合情”，这是莫荣明和业委会班子坚守的做事座右铭。

下沉一线：把矛盾化解在萌芽，当好业主诉求的“过滤器”与“助推器”

制度搭好框架，最终落脚点是解决居民一件件急难愁盼。在纪检岗位养成的走访谈话习惯，被莫荣明完整复制到社区工作中。业委会成立初期，他带着班子成员逐一对接访谈小区47位楼组长，同时分别约谈物业经理和全部中层主管。

“不下去跑，光坐在办公室听汇报，不知道小区真正的痛点在哪。”莫荣明说，哪几栋楼电梯故障高发、哪些住户被树木遮光困扰、哪些历史遗留问题业主心里有疙瘩，一次次走访把家底摸得清清楚楚。

小区建立起常态化诉求处置渠道。每月10日、25日上午9点至11点，在93号楼固定开展业委会接待，居委会、物业工作人员共同到场联合接待、联合办公。全年接待日累计收集处置45件业主诉求。业委会分管委员和物业主管保持即时沟通，遇到设施突发故障第一时间联动处置，形成“诉求收集—派单处置—跟踪反馈”闭环。

南门非机动车通道坡度过陡，居民通行容易滑倒，有业主在接待日反映存在隐患。接到反馈，莫荣明第一时间联合居委会、物业到现场踏勘，研究防滑改造方案。在明确责任主体、履行必要程序后，快速推动完成微改造。

面对停车配比不足1:1这一大型小区普遍难题，业委会严格落地《机动车停放管理专项规约》，明确一户多车、亲情车辆、外来访客收费标准，厘清僵尸车处置、特种车辆准入规则。面对各种各样的诉求，莫荣明给自己定位两个角色：“一方面做诉求的‘过滤器’，不合规的要求，我就拿规约一条条讲清楚道理；另一方面做‘助推器’，合理合法的诉求，我们就盯着推动落地。”

实践启示：一位老纪检干部带给小区治理的思考

从2011年小区业主入住到2024年成立首届业委会，再到一套机制顺畅运转的业主自治体系，万业紫辰苑东区小区的实践为上海大量建成年代久、历史遗留问题多的大型社区提供了鲜活样本。作为从纪检岗位“转岗”社区自治的志愿者，莫荣明对业委会现实困境有很多思考。

“业委会是以物权为基础的自治组织，绝大多数委员都是无偿做志愿服务，全靠公益心和党性觉悟在支撑。委员能有物业、工程、财务等专业背景当然更好，但问题是很多委员都没有这类专业背景，这是普遍现实难题。”莫荣明坦言。

回顾这段实践，第一点启示是，党建引领要转化为具体运行机制。通过党组织按需列席指导、重大事项前置沟通、多方协同研判等方式，发挥党组织统筹协调作用；同时严格区分协商研判与法定决策，依法保障业主知情权、参与权、表决权和监督权。

第二点启示是，自治公信力来源于依法履职和公开透明。维修资金使用等事项专业性强、关注度高，应当通过规范程序、完整台账、必要的审价或者审计、信息公开以及业主查询机制，把专业事项转化为可核验、可追溯、可监督的治理过程。

第三点启示是，多元主体应当在法定职责和合同边界内协同治理。在小区发展的不同阶段，居民区党组织、居民委员会、业主大会及业主委员会、物业服务企业、建设单位等主体各有职责。只有坚持依法依规、充分协商、信息公开、相互配合，才能更有效地化解矛盾、回应居民关切。

晨报记者 郁文艳

