

党建引领楼院治理，大杂院“脱胎换骨”

老旧破小区如何改造？物业和业主矛盾怎么化解？河南焦作“红色物业”给出答案

本报记者卢刚

任铁龙怎么也想不到，这个叫“云台小区”的地方，会和他的后半生如此紧密地联系在一起。

1990年，他在这里买房，很以这个“高档小区”为豪；然而好景不长，这里的没落却让他非常沮丧；如今，年届七旬的他，又在这里找到了人生的价值，还入了党，迎来了人生的高光时刻，云台小区也以他和他的团队为傲。

“这两年，我光接待的学习考察团就有482个！”2021年11月5日，任铁龙笑着对新华每日电讯记者说。

高档小区沦落为大杂院

云台小区位于河南省焦作市山阳区，属于艺新街道办事处工字路社区，是焦作早期的商品房小区之一。

“1990年我买房时，小区在全市率先用上了铝合金窗户，在全楼外墙贴上了马赛克瓷砖，水电气暖全通，那时候能在这里买房子是需要很强大力的！”回想当初买房那会儿，任铁龙至今充满自豪。

他那年40岁，依靠从部队学到的医学知识，在当地最贵、最热闹的焦作市贸易大厦开起了诊所，进项颇丰，所以能入住这处“高档小区”。

然而好景不长，这个让他无限自豪的小区很快遭遇变故。1998年，云台小区的开发商倒闭，隶属于开发商的物业也消失了，一瞬间高档小区沦为大杂院。

“那些年，这院子环境脏乱差，车乱停乱放，业主矛盾频发，上访告状天天都有。”

“垃圾好多天没人清运，到了下雨天，地下化粪池冒出来的脏水满院子都是，臭气熏天。”

“有能力的人都搬走了，没能力的人在这里遭罪。很多人卖房子，价格低出周边不少也很难卖出去。”

小区住户七嘴八舌地回忆。

那时候，不光小区让任铁龙闹心，他的诊所也因故关了门。事业不顺，无力别处买房搬家，只能蜗居于此。

糟心头疼的不止小区居民，当地领导的心情也好不到哪儿去。

河南焦作是一个老工业城市，而山阳区又是中心老城区。全区居民楼院一共341个，而像云台小区这样的老旧小区多达279个，占比超过81.8%。

党群议事会“搭台唱戏”

“刚刚召开的十九届六中全会再次强调，全党必须永远保持同人民群众的血肉联系，践行以人民为中心的发展思想，不断实现好、维护好、发展好最广大人民根本利益，团结带领全国各族人民不断为美好生活而奋斗。”山阳区委副书记、区长郑小林说，“楼院小区是每个人的家，关系着每个人生活的幸福指数，怎样才能让大家在自己的小区里活得自在、住得开心？这是检验我们是否践行‘以人民为中心’发展思想的‘试金石’。”

2018年8月，山阳区提出，通过全面建强楼院党支部以发挥其战斗堡垒作用，以党群议事会为抓手解决楼院治理难题。

山阳区委组织部在全区所有楼院发起了“寻找身边的能人”活动。通过居民推举和社区推荐，发现了一批有能力、有威望、热心小区公共事务的带头人和党员积极分子。

云台小区居民推选出4名党员1名群众，先后成立了楼院组织和党群议事会。作为联系小区党组织和群众的纽带，党群议事会的职责是——代表全小区85户、415名居民全权管理小区。

时年66岁的任铁龙，是大家公认的有能力有思路又热心的居民。由于他当时不是党员，所以担任了党群议事会主任一职。

任铁龙眼界开阔、性格豪爽、乐于助人，是小区有名的“及时雨”。

为了不增加居民负担，党群议事会成员和小区业主沟通之后，确定每年每家只交200元，用于小区日常卫生清扫、垃圾外运，还包括小区所有公共设施的维修保养等。

“这点钱只够支付清运垃圾，公共区域日常清扫全靠大家自发义务完成。”今年46岁的业主崔海波经常义务清扫。

尽管经费捉襟见肘，可好在“舞台”已经建好，任铁龙激情满怀，带领着30多人的小区事务热心团队开始“唱大戏”。

居民最闹心的是路面硬化和下水道改造问题。由于近30年无人管，小区路面坑洼不平，一下雨就积水；下水道经常堵塞，化粪池污水四溢。经测算，工程造价需要8万元，按照当时居民、街道和区里1:1:4的配比政策，小区需要集资13333元，每家按需应捐款150—250元。

党群议事会成员挨家挨户做工作，没想到小区所有家庭一致支持，包括房子已经出租的业主，几天时间就筹集到26850元。

很快，在任铁龙的带领下，小区居民齐心协力更换了100多米的污水管道，回填了100多



上左、上右：改造前与改造后的云台小区大门口。

米的暖气沟，改造了1300多平方米的路面。

党群议事会增了信心，也得了民心、树立了威望。随后，又换上了美观的电磁锁大门，粉刷1400余平方米墙体，小区面貌大为改观。

就这样，以党群议事会为核心的30多位热心居民，带动了整个小区400多人“共建、共治、共享”，让这个长达近30年的脏乱差小区实现了蝶变。

环境美了，人心齐了，群众的获得感满满，不少因为闹心搬离的业主又纷纷回来了。

拆违“伤筋动骨”不“伤情”

私搭乱建一直是困扰老旧小区的顽疾，经常由于各种缘故，多年不能根除。可记者在水泥厂小区，却听到一个“不可能完成”的拆违完成了。

水泥厂小区也是一个典型的老旧小区，属于太行街道办事处阳光社区管辖。小区是1968年由焦作市坚固水泥厂组织建起来的，最早建的是平房，后来逐渐建起了13栋楼房。

与居民攀谈，他们既有自豪也有沮丧。水泥厂当初曾辉煌一时，“坚固”牌水泥还是维修天安门广场，建设南京长江大桥和老浪底工程的指定产品。

后来，这家国有企业难以适应市场变化于2010年破产改制。水泥厂小区的公共事务之前一直由厂后勤处负责，“脐带”一断，小区也就无人管理了，和云台小区一样，垃圾经常多日没人清运，住户私搭乱建现象严重，不少人都伤心地搬离了。

同样是2018年，在街道和社区主导下，小区成立了党支部，选出了党群议事会。时年52岁的李海新有精力又有能力，被居民选为党群议事会主任。

2019年，焦作市下拨配套资金，实施老旧小区改造项目。水泥厂小区党群议事会决定抓住机会，配合改造项目拆除违建，让小区“脱胎换骨”。

可这个有562户的小区，年代不一、大小不一的违建竟有4000多平米！拆除谈何容易！

杨新全住在一栋二层楼西头，家里有老母亲、两女一子，再加上他夫妻俩，曾经一家6口人挤在39平方米的房子，1999年儿子结婚后更难受。2017年，他们花四五万元“扩建”了上下占地11平方米的二层楼，才算稍微缓解了一点。让他拆除违建，损失可不小！

住户李长胜的父亲是曾经参加过抗美援朝的老干部，一身伤痛行动不便，早在上世纪70年代，厂里特批给他家加盖了一间六七平方米的小房。现在虽说老人不在了，可让他拆，他愿意吗？

而小区改造的“时间窗口”只有3个月，怎么办？党员议事会成员一商量，决定打一场“拆违攻坚战”。他们一方面广泛征求居民意见：“您想把自己的家园建成什么样？”另一方面挂出拆违后的效果图让居民们“眼见为实”。

在推进实施的过程中，从楼长、单元长家入手，从党员家入手，让他们带头拆！再让党员分包住户，挨家挨户做工作，说服居民配合小区改造拆除违建，还回小区的公共空间。

结果3个月下来，拆违工作全部完成，还都是大家主动拆除的！李海新看着记者疑问的表情解释说，因为事前经过大家充分讨论，形成了整治环境的一致愿景，“自己决策自己实施”，所以从头到尾都没伤和气。

“当时我们投入确实不小，单就修建外面的楼梯就花了2000多元！”杨新全妻子孙爱莲

说，“可为了大家的居住环境能够改善，加上孩子们也成家搬了出去，我爱人还是党员，不能拖了大家的后腿。”

“说实话，当时确实是有些不舍。”李长胜说，“我是军人的后代，还是楼长，作为进院第一户，我不拆怎么能说服别人呢？”

12月10日，记者来到水泥厂小区，看到路面平整，停车有序。居民们在拆除违建的地方种上各种花草，还用水泥厂淘汰的设备做成景观，经常有新人来这里拍摄工作怀旧主题的婚纱照。

“红管家”佩戴党徽亮身份

山阳区近些年来陆续建设了62个新小区，这些小区从交房初期就有物业入驻进行管理。但部分小区的物业和业主互不信任，物业费难收，服务缩水，导致双方矛盾频发。

这样的小区怎么办？山阳区建立了“政府+社区+物业+业主委员会+党群议事会”的“五位一体”共商共建联动机制。

首先在全区符合条件的物业公司、商务楼宇建立党组织，加强“红色阵地”建设，扩大党的组织和工作覆盖面。

其次建立健全物业企业、社区成员“双向进入、交叉任职”制度，从而促进社区、物业企业党建工作深度融合、资源共享，形成基层治理合力。

太极景润小区属于定和街道新兴社区，共有14栋楼，901户3000余人。小区从2005年建成业主入住后，一直是由物业公司负责管理。物业公司成立了自己的党支部，小区也成立了党群议事会。按照“五位一体”共商共建联动机制，社区、物业健全了“双向进入、交叉任职”的组织架构。

小区门口有一个休闲广场叫“太极广场”，属于小区公共用地。长期以来，由于缺乏管理，车辆随意停放，广场地面常被轧坏；晚上广场经常被周边小区的车辆占据，业主们反到无处停车，颇有怨言。

为了解决这个问题，物业在维修地面后提出规划收费车位的想法，但遭到业主反对。业主们认为这是小区居民的公共用地，物业不能占为己有来收费。

为了推进问题解决，党群议事会和业委会成员共同找小区居民沟通商议，了解到业主们不是不愿意让物业收停车费，而是不想让物业占为己有。

在充分征求业主的意见后，2019年12月12日，太极景润小区召开了社区、物业、业委会、党群议事会联席会议。最终，大家达成一致意见，太极广场规划车位进行收费，所收费用每季度公示，必须都用到小区公共建设上面。如今，业主们的车有地停了，大家皆大欢喜。

物业公司也加强了党支部建设，打造了“红管家”品牌，让党员佩戴党员徽章亮身份提供服务。

今年45岁的王保庆就是“红管家”中的一员。2009年入党的他，一提起“红管家”的身份，感受颇多：“虽然还是做着一样的工作，但当了‘红管家’以后，责任感马上就有了。”

“原来，业主来物业都是吵架的，哪哪都不满意，物业费征收也特别困难。”物业公司党支部书记张红岭指着便民服务中心墙上的20多串钥匙说，“现在，业主不在家，需要开窗通风的、出租出售的，都放心把钥匙交给我



下左、下右：改造前与改造后的云台小区院中央。

本报记者卢刚摄

们。”

小区也设“监督委员会”

云台小区的党群议事会，在院子角落两间平房里“办公”。门口“综合治理志愿者之家”的牌子上有好几个名称：微法庭、红袖标义务巡逻室、小红帽环境监督室、红马甲安全排查室、习语宣讲室等。

除了物业管理，他们还承担着收集民情、化解矛盾、入户走访、政策宣传和平安小区建设等方面的工作。

小区还设有“监督委员会”，任铁龙笑着说：“日常管理、重大维修项目都需要住户出资，所以我们一定要完善制度，有关事项及时公布，财务收支按时公示，随时接受居民监督。”

他详细讲解了平时做事的操作步骤，具体说来就是“六字诀”：问、议、定、办、晒、评。首先要问居民：需要“做什么”？确定好项目后，再讨论“怎么做”？最后确定下来，着手进行实施，包括集资、施工、验收等；项目完成后做总结，公示所有收支情况；最后让居民进行评价，对工作做出评定。

其他楼院也是如此。水泥厂小区楼房建造时的污水主管道还是用生铁铸成的，时间一长锈蚀导致很多家里漏脏水。集资更换和安装电梯类似，只要有一家不同意就干不成。

李海新带领党群议事会成员首先挨家挨户做工作，取得每一家的支持，然后商议并制定方案，集资把每栋楼的老旧污水管道全部更换，公示了所有费用的支出情况，彻底解决困扰居民们多年的难题，受到了一致好评。

党群议事会成员在平时想方设法少花钱、多办事，但要想解决基础物业服务的问题，还是要靠市场化运作。水泥厂小区引进了一家叫做“幸福树”的城市服务专业机构，将小区每户每月5元钱的唯一经费支付给这家公司，由他们负责日常清洁和垃圾清运工作。如果遇到小区设备需要更换维护的事项，党群议事会一事一议，通过集资等渠道筹资购买设备，由“幸福树”工作人员免费安装。

按照合同，“幸福树”需要用这极少的经费，给小区提供专业的卫生服务，垃圾每天清运一次，公共区域每天打扫两次。同时，他们还要免费提供一些日常维修服务。而诸如清洗油烟机、空调维修等项目，他们可以按照低于市场价的标准来收取费用。

让“红色物业”高效运行下去

定和街道万方桥社区的起重厂小区只有1栋楼，4个单元40户居民。小区在多年前厂子破产后就沦为没人管的独楼院。

小区住户基本都是下岗职工，收入低、生活负担重，多年以来每家每年所有的公共费用就只有60元钱；再加上有人搬走，全小区每年管理费用不足2400元。这点钱连一个打扫卫生的人都雇不起，怎么办？

为了解决这类问题，山阳区出台办法让就近的专业物业公司帮带，定期帮助卫生清洁和楼道公共照明的维修，这种模式被称为“帮带物业管理模式”。

像太极景润小区这种由专业化物业公司管理的，被称为“专业化物业管理模式”。

像云台小区各项事务完全由党群议事会和群众自己管理完成的，被称为“准物业化自治管理模式”。

像水泥厂小区引进“幸福树”等城市服务专业机构的，被称为“清洁管理+生活服务第三方管理模式”。

就这样，山阳区以“党建引领”为主线，以“党群议事会”为抓手，以“切实服务居民”为出发点和落脚点，探索出小区物业管理四种模式。

山阳区委常委、组织部部长柴英杰说：“我们通过由具备专业资质的物业公司进驻，党群议事会成员自治或者由党群议事会组织主导，引入第三方企业进行楼院联片管理，逐步推动物业企业向专业化化管理模式过渡，不断提升辖区居民宜居品质。”

社区居民则亲切地称之为“红色物业”。如何让“红色物业”高效运行下去？山阳区探索建立了考评激励机制，对物业公司开展“组织建设好、骨干队伍好、服务质量好、运营管理好、社会形象好”五星级物业评选；还把党建工作纳入考评体系，每年对三星以上的物业公司进行授星挂牌，对三星、四星、五星级物业分别给予物质奖励。

围绕党建引领、推行四种管理模式、健全两种评选方法，探索一条党建引领、条块联动、群众参与、三治融合的基层治理路径，山阳区将之总结为“1421红色物业”创建。

目前，山阳区正全面推广，力争在辖区所有楼院实现“红色物业”服务全覆盖，让群众在城市中生活得更方便、更舒心、更美好。

小区年轻人积极申请入党

小区变美了，居民舒心了，房子也值钱了。云台小区位于焦作市核心区，位置很好，之前房价低，就是环境闹的。小区改造前，某栋楼一单元五层一住户的房子18万元都没人愿意买，小区改造后，房子卖了42万元。

老旧小区加装电梯是群众关注的热点。定和街道新兴社区中国人寿小区党群议事会积极行动，广泛征求居民意见，共同确定了加装电梯的改造计划和分摊费用比例，仅仅用5个月时间就完成2栋住宅楼、共计6个单元的电梯加装工程，赢得了居民的一致赞誉。

借助小区党群议事会，焦作市各个小区面貌普遍发生巨大变化，党组织在群众中的凝聚力和公信力进一步加强。

为了激发党员和积极分子干事创业，山阳区注重“从党员中培养骨干，从骨干中发展党员”。云台小区党群议事会主任任铁龙就是在骨干中发展的党员，今年10月14日刚刚转正。任铁龙家里儿孙4个党员，他没想到自己70岁了还能被党组织接纳。

在云台小区，武斌、庞凤伟、聂丽娟3位青年向小区递交入党申请书。他们都在民营企业工作，平均年龄34.3岁。

问他为什么入党，有点腼腆的武斌说：“感觉小区的变化很暖心。”

焦作市委书记葛巧红说：“‘红色物业’就是践行‘以人民为中心’的发展思想，在党建引领下实践‘全过程人民民主’，让群众通过选举、决策、管理、监督等环节，以‘主人翁’姿态参与到基层治理体系中来，最终享受到高品质的美好生活，这是我们党矢志不渝的奋斗目标。”