
社区自治创新 居民和谐同心

——无锡赛维拉花园小区的自治模式与启示

刘丽云

江苏省无锡市锡山区赛维拉假日花园小区，位于无锡市城东，总占地面积约 127000 平方米，容积率为 0.97，建筑形态分为多层、小高层等普通住宅和别墅、单身公寓、商铺等，2004 年开始交付使用。小区内总户数 1200 多户，常住人口 3600 多人，小区居民中知识分子、公务员、私营企业主的比例较高。

一、赛维拉假日花园小区业主自治的源由与方式

赛维拉假日花园小区从 2004 年开始启用后，基本建设的遗留问题突出，业主与开发商之间矛盾尖锐，曾有数百名业主联名与开发商打了一年多官司。同时，小区内的景观河因规划建设不当的“胎里毛病”而成为蓝藻频发的臭水河，集中供热的热能系统因巨额亏损而面临关闭，前期的物业管理公司因风险太大而打算撤离。这些难事，由谁来管？

当时，赛维拉小区由东亭街道门楼社区“托管”，门楼社区由原生产大队和行政村转化而来，管辖居民近 2 万人，实际上主要管理“城中村”和安置小区，像赛维拉假日花园这样的商品房小区处于社会管理的边缘地带，对于上述难事更是鞭长莫及。社会工作者呼唤探索一

条“城市化背景下的商品房小区管理”新模式。

从 2007 年起，赛维拉小区一批业主以解小区之难为己任，积极探索居民自治之路。领头人是老党员薛慰祖。他原任锡山区政府办公室副主任，本已退居二线当调研员，此时义不容辞地再上“火线”，探索被称为“小小区、大问题”的小区管理，牵头筹建赛维拉假日花园业主委员会。经过近半年的筹备，于 2007 年 10 月 28 日召开业主大会选举产生了第一届业主委员会，由 11 人组成，薛慰祖当选为主任。这次业主代表大会还制订并通过了《赛维拉假日花园业主委员会章程》、《业主代表大会议事规则》、《小区管理规约》、《小区文明公约》等规范性文件，使小区运作开始步入规范有序的轨道。首届业委会成员在三年任期中，迎难而上化解突出矛盾，呕心沥血探索小区管理，取得了小区居民们普遍认同的卓越成效。

2010 年 7 月初，首届业委会即将任期届满，开始启动换届选举工作。主持选举工作的是由 5 名业主组成的换届选举工作小组，由业主代表大会选举产生。这 5 名人员既非物业管理人员，也不参选第二届业主委员会，且在以往小区生活中无违反小区公约行为，都是在居民中有一定威信业主。换届选举历时 4 个月，前后分为 8 个阶段：

- 1、换届选举工作小组研究制订了《选举办法》、《业主委员会换届选举工作意见》，经业主代表大会表决同意后公布。

- 2、利用小区网站和公告栏广泛发动业主参加选举，发放报名表，业主可以提名或自荐报名。

- 3、换届选举工作小组审核报名资料，重点审核报名者有无违反

法律法规和小区各项公约的行为，确定初步候选人。在小区网站和各楼道口公示初步候选人简历、照片、参选理由等。

4、根据公示反馈情况，换届选举工作小组再次审核初步候选人，最终确定正式候选人名单并再次公示。

5、按物业权重分配全体业主各自的票数，楼道长上门要求没空参加投票的业主签署投票委托书，指定某一业主代表代其投票（无意参加投票的业主签署弃权书）。

6、换届选举工作小组召开选举大会，全体受委托的业主代表、个人亲自参加投票的业主参加大会，进行投票，当场统计并公布选举结果。会后，利用小区网站和公告栏向全体业主公布选举结果。

7、换届选举工作小组审查第一届业主委员会公共收益的收支账目，并向小区全体业主公布。

8、2010年7月筹备换届选举工作，2012年11月业主大会选举产生第二届业主委员会组成人员9人。

换届选举工作小组见证了两届业主委员会交接工作，并将全部换届选举材料封存签名后交区政府房管部门备案。换届选举工作小组宣告解散，第二届业主委员会开始工作。

在选举过程中，第一届业主委员会、物业管理公司全力配合换届选举工作小组的工作。第二届业主委员会成立后，即召开业主委员会成员会议，针对新情况、新问题，梳理和完善各项规章制度，并召集业主代表大会进一步审议通过重新修订的《小区管理规约》、《小区文明公约》等。

二、小区建立“五位一体”的自治管理模式

赛维拉假日花园业主委员会成立初期，正是小区累积矛盾和问题集中爆发的时段，被居民称为“小区总理”的业主委员会主任薛慰祖，实际上既无用人权，又无用钱权，但他凭着建设管理好小区的强烈责任感和坚韧不拔的精神，带领业主委员会一班人，带动广大党员和业主，依靠小区居民自己的力量，在上级的支持下，逐步建立了小区党支部、业主委员会、社区工作站、物业管理公司、公共收益监督小组“五位一体”的综合管理体制，形成了业主自主管理与公司物业管理相结合、以业主自主管理为主导的小区管理新模式，履行服务小区、保障小区建设和发展的职能。“五位一体”的机构具体职能为：

1、党支部：为锡山区东亭镇门楼社区党总支下设的党支部，负责小区党建工作，组织小区党员活动，负责党的方针政策的宣传工作。党支部成员都为小区业主，没有专职人员，无论是党支部书记还是支部委员，都是兼职的。

2、业主委员会：经业主代表大会选举产生，执行业主代表大会的决议、决定，组织实施小区的重大工程项目，监督物业管理公司的落实工作、日常工作和财务事项，负责与物业管理公司签订服务合同。业主委员会所有成员都为兼职，一律不得工资报酬，仅配备办事员 1 人，负责业主委员会的日常事务和联络工作。

3、社区工作站：名义上为门楼社区的派出机构，承担赛维拉假日花园范围内的社区工作，主要职责是维护社会稳定，调解邻里矛盾，组织文体活动，慰问老弱病残，评选表彰先进，开展民生、计生等各

项为民服务工作。社工站人员都是本小区业主，也是义工（志愿者）性质，不列入正式编制，不享受工资报酬和劳保待遇。

4、公共收益监督小组：经业主代表大会选举产生，监督业主委员会的公共收益预算和实际收支发生情况、监督业主委员会动用公共收益进行的小区修缮工程项目的全过程、监督业主委员会财务工作情况。公共收益监督小组定期审查公共收益账目，并公告全体业主，有必要时发布监督（审查）建议书，要求业主委员会整改工作并将整改情况向公共收益监督小组汇报。公共收益监督小组只监督公共收益的收支，不干涉业主委员会的其它工作决策。

5、物业管理公司：由业主委员会通过市场招聘，物业管理公司接受业主委员会的领导，实行“双合制”，即“合同制+合作制”，物业管理公司负责小区内的物业管理和服务，落实业主委员会交办的事务，为小区其他机构行使职能提供必要的协助的同时，业主委员会还对物业管理公司的服务提出刚性化的考核要求，促进物业管理公司服务水平不断提高。

以上五个机构各司其职，各负其责，形成合力，同时又相互制约和监督，保证了自治工作的效果。

三、建立自主服务的“志愿者”、“网站” 补充机制

为“弘扬传统美德、爱心奉献社区、方便居民生活、共建幸福家园”，党支部、业委会提出以“奉献、友爱、互助、进步”为准则，因势利导地发挥本小区热心业主的积极性，在小区成立两个公益组织：一是志愿者服务队伍；二是“家住赛赛”论坛网站。这两个组

织在小区建设和发展中起到润滑剂的作用，实践证明，来自民间自发形成的力量是构建和谐、幸福小区必不可少的构成因素和活力之源。

（一）志愿者服务队。为丰富业主的业余生活，体现业主自身价值，业主委员会热情支持热心的业主召集组织了自发性团体——“赛维拉假日花园志愿者服务总队”。志愿者服务总队下设九个志愿者服务分队，最早的分队成立于2008年11月，总队成立于2010年10月，参加志愿服务的登记业主150余人。总队下设治安巡逻（退休人员组成）、医疗咨询（医护人员组成）、教育咨询（教师组成）、法律咨询（公检法和律师组成）、绿化服务（种养植爱好和专业人士组成）、文化宣传（记者和宣传干部组成）、体育辅导（健身爱好者组成）、快乐义工（小区网友组成）、抗震防灾等9支分队。每天进行治安巡逻，定期在小区内举办咨询、辅导、上门服务、协助劳动等公益活动，受到业主好评。

1、治安巡逻志愿者服务分队。这是最早组建的志愿者队伍，成立于2008年11月初，大多数为离退休老同志，每天分为上午、下午和晚上三班巡逻，每班2-3人。巡逻时戴好红袖套，巡逻结束时在西大门门卫处填写值班记录。看见陌生人员，主动上前询问。发现形迹可疑人员，立即与物管处安保人员联系。发现破坏公物、损害绿化和环境卫生等不文明现象，予以劝阻和制止。发现小区物业在安全保卫、环境卫生、绿化养护、车辆停放等方面存在的问题，将具体内容记载在值班记录上。及时提醒物业管理处主任及安保主管每天查看值班记录，对记载的问题及时整改。这支队伍自从成立至今，不管风霜雨雪，

天天值勤，从不间断。

2、医疗志愿者服务分队。每季度举办一次讲座咨询活动，夏季消化道疾病防治；冬春季呼吸道疾病防治；肿瘤疾病防治；卫生健康知识。做好医疗救助：凡业主家庭人员患急病需要求助的，可与医疗服务热线联系，由受理人或联络员立即向队长简要报告求助情况，队长在第一时间安排就近的专业对口的医生上门服务，受理人员随即到达现场，配合做好急救病人护送医院前的处置工作或一般处置工作。发生中风、心肌梗塞的病人家属应立即打“120”，同时与医疗服务热线联系，急救设备齐全先进的“120”会在15分钟内到达现场抢救病人。小区医疗应急预案（重大事故）：当小区发生突发性事件（如集体中毒、有毒气体大范围泄漏等），将在第一时间紧急召集医疗志愿者在发生地集合，由医疗志愿者服务分队队长统一指挥，分头负责，紧急抢救处置。

3、教育志愿者服务分队。其宗旨是：主动适应本小区居民多方位的教育需求，热情、规范、无偿地为小区居民提供力所能及的教育服务和帮助。主要内容是：为本小区居民提供入托、入幼、入学、升学、转学、心理指导、难题解答等方面的咨询服务；根据同学龄，有针对性地开展面向家长和学生的辅导讲座，如幼儿家长辅导、小学低年级家长辅导，小学、初中假期作业辅导等。主要方式是：建立电话和网上（“家住赛赛”社区论坛）教育咨询热线，及时答复各类教育咨询；暑寒假期间不定期地在小区内设摊，当面答复咨询，实施指导；将锡山教育网与“家住赛赛”网相链接，方便本小区居民查阅各

类教育信息。

4、法律志愿者服务分队。居住在赛维拉假日花园小内的法官、检察官、法制工作人员、律师及热爱法律和调解工作的业主，自愿参加法律志愿活动，并加入法律志愿者服务分队。法律志愿者的服务宗旨是：热心、无私地为业主和业主委员会服务，接受咨询，提供有关事项的法律意见。调解人员积极做好业主与业主、业主与物业等方面的矛盾调解工作。法律志愿者服务分队不定期地在小区内设摊接受业主咨询，通过个案宣传法律，参与业主委员会涉及法律事宜的讨论，并提供有关法律意见。

5、快乐义工服务分队。活动内容主要包括：小区论坛、业委会、社工站、党支部举办的各类活动现场志愿服务工作；小区论坛发起的针对本小区的资助捐助、走访慰问、结对帮扶、交通协勤、义务清扫、公益宣传等活动的参与；参与社会公益组织发动的大型活动等。

此外，绿化志愿服务分队关心爱护小区绿化，监督养护工作；文化宣传志愿服务分队从事小区文化宣传工作；体育志愿服务分队负责组织体育健身团队，开展体育健身项目辅导；抗震防灾志愿服务分队负责抗震防震、防火、防涝等预防宣传和应急服务。

（二）“家住赛赛”小区网站。小区有一位热心的业主，他是惠山区人大常委会研究室主任董旭，2009年他自发建立了“家住赛赛”社区论坛网站，已正常运行4年多。虽然是民间组织，却被小区各个机构和业主共认为是小区的“官方”网站，既实现了小区动态信息的网络化，又实现了小区业主之间、业主与机构之间的快捷交流，同时

也促进了小区业主自发活动的经常化、多样化。论坛在小区事务管理中凸显出了三大优势：一是业主之间的沟通优势。业主的投诉、报修、建议一发到小区网站上，能够立即得到有效解决或答复，在有效解决问题的同时，加强了彼此间的沟通，顺畅了彼此间的关系。业主与业主通过网上交流、参加网站组织和召集的活动，加深了彼此了解，增进了彼此感情。二是和谐状况的预警优势。小区机构通过网上舆论分析，可及时了解业主的思想动态，预先、提前处理一些矛盾和问题，未雨绸缪，防患于未然。三是舆论宣传的引导优势。通过加强网上宣传、组织网上活动，潜移默化地引导大部分业主心往一处想，共同融入幸福小区和谐的大家庭。

“家住赛赛”论坛在运行网站的同时，还汇总小区内动态信息、网上信息、小区趣事、热点话题等，不定期地编印推出彩印版的内部杂志，每期印 400 多份，基本保证小区业主获取阅读率达到 50%以上。杂志发放工作由物业管理公司、志愿者服务队成员负责。杂志编辑工作由热心的专业业主免费完成，杂志编印费用由热心业主捐助、以及小区周边商户刊登的广告费等构成。因为该杂志话题事关小区，且图文并茂，同时也由于该刊物敢于刊登有争议的话题，反映不同声音，因而受到广大业主的喜爱。不论杂志话题是否是反面意见，意见是否尖锐，是否针对哪个机构，业委会和物业公司都会热情给予支持，并帮助发送给广大业主。

四、赛维拉小区自治管理的成功经验与启示

赛维拉假日花园的自治管理模式，已成为锡山区、乃至无锡市住

宅小区自治管理的样板，已连任二届业委会主任的薛慰祖被评为“无锡好人”。其成功经验和给人以启示的主要方面：

（一）建设一支办事能力强、不谋私利的业委会团队是小区自治成功的根本。赛维拉假日花园业委会成立于小区矛盾集中爆发阶段，从诞生的那天起，就义不容辞地承担起化解积累矛盾、解决老大难问题的责任。业委会一班人不畏艰难，排除干扰，在人力、物力、财力严重不足的困难情况下，努力创造条件改变小区的软硬件环境面貌，为小区居民办实事。首先是整治景观河。针对小区河道水质污染严重、蓝藻频发的问题，业委会于 2008 年初决定整治，先后化了半年多时间挖河道、清淤泥、堵截污染源、加固驳岸栏杆、放养水生物等，后来又在东亭街道的支持下实施了雨污分流工程，使长 250 米、宽 10 余米、深 4 米的污水河，变成了鱼儿戏水、睡莲吐艳的名副其实的景观河。其次是促成热能营运转制。业委会积极向政府及各有关部门反映情况，提出合理化的建议，促成了小区热能营运的转制，由无锡能达热电公司接管了小区热能系统，从根本上解决了小区热水供应巨额亏损的难题。再次是做好公共设施的修缮。自 2009 年以来，业委会共筹资 100 多万元，对小区内 156 盏路灯和监控设备进行了全面更新，对 200 多米栈道、河栏和 4 座木桥进行了全面整修，对所有公共楼道进行了粉刷整新，对消防设施、水阀、围栏、大门等公共设施进行了维修保养或改造。这一系列实事改变了小区面貌，维护了全体居民的切身利益。

业委会一班人把创先争优服务居民作为小区建设的重要方向，在

赛维拉小区大力倡导并带头实践居民自我服务，义务服务，不享受工资报酬。五年多来，业委会财务账上的招待费、交通费等一直都是零支出。这是一支团结协作、战斗力强、不计私利的团队，他们不享受工资福利，全部工作均为志愿服务，还自愿倒贴通讯费、交通费、汽油费等。

（二）建立一套行之有效的综合自治模式是小区长治久安的关键。赛维拉假日花园在自治管理中有一套独特的模式，他们正确处理了三个方面的关系：一是正确处理小区自治与党组织的关系。小区业委会成立后，又成立了党支部，小区党支部隶属于门楼社区党总支，业委会主任兼任党支部书记，统筹兼顾工作比较顺畅。二是正确处理小区自治与社区居委会的关系。小区建立社工站，作为社区居委员的派出机构，接受社居委领导、指导和支持，把小区管理与社区管理两张皮有机地结合起来。三是正确处理小区公共收益和公共支出的关系。业委会成立之初一穷二白，没有一点家当，近几年来业委会通过管理出效益，累计筹措公共收益 120 多万元。主要来源是：路面汽车停车费和电梯广告费，由物业公司代收，其中 70%归业主共有，存入业主委员会账户；另 30%作为管理成本，归物业公司所有。小区公共收益全部用于小区公共事业，主要用于公共设施的维修和改造，不准挪作他用（小区开展文化娱乐活动、扶贫帮困等均不动用此款）。公共收益监督小组对公共收益预算和实际收支情况定期进行审查，对动用公共收益进行的小区修缮工程项目的全过程进行跟踪监督，定期审查公共收益账目，向全体业主公告。小区业委会还将各项规约制度印

制成册发到每家每户。这些充满民主氛围、具有规范性、可操作性的自治管理办法，不会因业主委员会组成人员的更替而变动，对小区自治模式的长治久安十分有利。

（三）建设一个业委会与物业公司互利双赢的合作机制是小区良性循环的基础。赛维拉假日花园业委会通过市场选聘，与无锡市楼宇房产物业管理有限公司建立了互利双赢的合作机制，他们称之为“双合制”，即“合同制”和“合作制”相结合，其本质是合作，用合同的形式约定双方的权利和义务。实践证明，这种“双合制”明显优越于带有“单干”性质的包干制和酬金制，使双方真正成为利益共同体，利益共享，风险共担。其优势集中体现在三个方面：一是管理团队稳定化。为确保小区物业管理团队的持续稳定，业委会与物业公司约定，从事物业管理的中层（主管）以上人员和财会人员的调整，都要与业委会协商一致后才能最终确定。二是服务质量刚性化。业委会把物业的服务满意度作为对物业公司奖惩的主要依据。合同约定：“物业公司提供的物业服务质量按《无锡市物业服务五级标准》执行，确保在上年的基础上物业服务质量达到稳中有升的前提下，年终按营业收入（不含公共收益）8%的比例提取公司利润”；业委会和物业公司共同于每年12月份在全体业主中进行服务满意度的问卷调查，如满意率（含基本满意率）超过80%，每超过1%，奖励物业管理公司2000元；如达不到80%，每低于1%，对扣罚物业管理公司2000元。这项激励机制促使物业公司服务质量持续提高，近几年业主对物业管理的满意率（含基本满意率）都保持在96%以上。三是经济利益合理化。

赛维拉假日花园普通住宅物业管理费为每月每平方 0.78 元，在本区域范围内并不算高，但由于业委会与物业公司精诚合作，在物业管理成本上升时，经济利益适当向物业公司倾斜，调节杠杆是路面停车费的分配比例，双方所得经济利益比较合理，促进了小区管理服务不断上台阶。

（四）建立一个增进业主情感交流和信息共享的网络平台是小区自治的有效补充。由于建立“家住赛赛”论坛网站的热心业主自身素质较高，他编辑发表在小区网站的文章和信息主旋律是“激发正能量，增强凝聚力”，目的在于团结更多业主，形成自治合力。业主委员会主任发现网站建立后如获至宝，与论坛创建者共同商量，发动全体党支部委员、业委会成员、社工站成员加入到论坛管理和“铁杆网友”的队伍中去，并在论坛上增设了物业公司、业委会、党支部、社工站的专栏以及网上办公室。近几年来，小区先后出现了物业保安车祸罹难，经网站一公布，广大业主一夜之间踊跃捐款 1 万多，送到罹难保安家中；业主家中半夜被盗，物业管理公司保安舍身擒小偷的生动事例，网站给予报导和表扬；物业人员值勤被外来人员打伤，经网站一发信息，一百多名业主联名帮其讨说法；业主自掏腰包对物业服务人员进行高温慰问；物业服务人员免费帮助业主修缮家用电器、家俱，受网站赞扬；业主自办小区杂志，物业帮助发放等新人新事层出不穷。网站还发起和组织业主 3 次赴外地旅游活动、开展了 2 次大型活动（趣味运动会、红歌会）、召集 18 次小型聚餐、参观、学习活动。小区业主的向心力、凝聚力得到空前提高。

（五）营造一个热心公益事业、热爱小区生活的文化氛围是促进小区自治完善的内在动力。家住赛维拉假日花园业主普遍认为，自己生活在这个小区里和谐水平和幸福指数很高，因为这里有一大批热爱公益事业、热爱小区生活的业主，他们的文化品味普遍较高。如果说第一届业主委员会的工作重心在改善小区环境面貌，那么第二届业主委员会的工作重心则是探索小区文化建设的新路子。换届以后，业主委员会就提出“管理打基础，文化提品位”的新思路，把工作重心由抓管理转到抓文化建设上来，并确定了三大抓手：一是公益活动。引导志愿者队伍常年开展惠及广大小区居民的公益活动，逐步形成“人人参与公益、人人享受公益”的小区公益文化。2012年冬季开展“这个冬天，因赛维拉的善举而不再寒冷”暖冬行动，从11月27日至12月8日小区业主捐出现金10500元，冬衣130件，冬裤45条，笔102支，本子77本，书包7只，文具盒52只，手套21副，寄送给了湖南省刘家村小学的贫困学生，以及走访慰问了惠山区阳山镇2户贫困家庭，展示了公益品牌。二是文体活动。小区成立了老年体协组织和腰鼓、舞操、歌咏、太极拳、功夫扇、木兰扇、足球、乒乓球、健步走等文体特色团队，形成“小活动天天有、大活动经常有”的良好氛围，还经常性地开展规模较大的活动，如腰鼓闹春节、元宵节联欢、“三八”舞会、端午包粽子、“六一”少儿才艺展示、迎国庆文娱汇演、自编自导自演情景剧《新沙家浜》、趣味运动会、竞走比赛、乒乓球比赛、全民健身风采展示等。三是邻里节活动。每年9至11月开展“金秋邻里节”活动，在此期间，除了集中开展文体活动以外，

还组织居民开展外出旅游、观赏花展等集体活动，形成了浓浓的“邻里一家亲”小区文化氛围。

最近，赛维拉和蔚蓝都市两个小区从门楼社区划出，新成立了映月社区。新社区成立后，将充分吸纳赛维拉小区自治创新的成功经验，进一步完善自治创新机制，积极打造具有示范意义的社区建设先进典型。

（作者单位：无锡市惠山区人大办公室）