

人民眼·物业服务质量提升行动

记者在四川成都、广东深圳、湖南长沙等地探访

物业管理，如何从“有服务”迈向“优服务”

物业管理服务,事关千家万户。习近平总书记今年7月在上海考察时强调:“要以‘绣花功夫’不断提升小区物业管理和便民服务水平,努力让居民群众满意。”“十五五”规划纲要提出,“实施房屋品质提升工程和物业服务质量提升行动”。

当前,我国城市发展正从大规模增量扩张阶段转向存量提质增效为主的阶段。在此背景下,能否提供优质的物业管理服务,成为衡量城市宜居水平的重要标尺。中国物业管理协会提供的数据显示,截至2025年,全国物业服务企业逾37.5万家,从业人员(不含外包

人员)883.3万人,服务覆盖面积达405.7亿平方米。

当居民需求从“有房住”升级为“住好房”,物业管理也要从“有服务”迈向“优服务”。如何下好“绣花功夫”,不断提升小区物业管理服务水平?记者近日在四川成都、广东深圳、湖南长沙等地探访。



湖南长沙在开放式老旧小区探索物业管理连片打包模式——

物业服务共享
管理责任共担

本报记者 申智林

“独居老人张润梅24小时未出门,请及时巡查。”傍晚,湖南长沙市雨花区东塘街道枫树山社区马家冲小区物业管家庄元红的手机收到提示信息。庄元红一边向社区紧急报告,一边叫上刚从隔壁小区赶来的流动巡管维护员,迅速赶到张润梅家、敲门呼喊。75岁的张润梅艰难打开房门,“这两天肾结石发作,疼得动不了身。”庄元红赶忙叫来救护车,叮嘱老人:“有事可以随时拨打物业指挥中心电话,后台24小时在线。”庄元红所说的物业指挥中心,由湖南展跃智能物业管理有限公司所建,可调度服务长沙市内46个物业项目。作为展跃公司的物业管家,庄元红负责枫树山社区马家冲小区、汽贸宿舍小区等30多栋楼的物业管理和服务。多个小区的住户,何以共享一支物业管理队伍?这是长沙针对开放式老旧小区实施的一项创新服务。拿枫树山社区来说,地处长沙老城区,下辖9个小区,其中8个是开放式老旧小区。小区中,有半数曾长期缺少物业管理服务;半数则因企业改制等原因,在“三供(供水、供电、供气)一业(物业)”移交属地后,物业管理服务陷入困境。

“马家冲小区多年没有物业公司接手,部分楼栋日常服务靠临时楼栋长勉强维持。”枫树山社区党委书记吴婷介绍,汽贸宿舍小区原本依托毗邻的商业楼宇物业提供服务,合同到期后,物业公司从小区撤离。缺少专业的物业管理服务,许多开放式老旧小区面临公区失管、楼道卫生等共性难题。雨花区住房和城乡建设局副局长黎华介绍,辖区内,开放式老旧小区在全部小区中占比超过1/3,达到372个,此前绝大部分缺乏稳定物业管理。

类似难题,在长沙市老旧小区集中的街道并不鲜见,这背后是一本收支难以平衡的账。对开放式老旧小区而言,小区道路和公共道路空间界限模糊,加之不少小区早年间由单位代管,许多居民并未形成“谁受益,谁承担”的意识,没有缴物业费的习惯。

“社区曾对接过不少物业公司,好不容易请进来考察,但看后没有下文。”吴婷说,开放式老旧小区普遍规模有限,单个小区无力独立引进物业公司,“公共区域设施年久失修,一次性投入大,经常性维护费用高。”

如何破局?长沙市探索“党建+片区物业/大物业”模式,让物业公司愿意来、留得住。

“在区、街道两级党组织引导下,社区党组织统筹,通过连片打包方式,把原本分散的开放式老旧小区,整合成一个个规模适中且便于集中管理的片区,引入物业企业运营。”黎华介绍,通过此种方式,雨花区372个开放式老旧小区,逾八成有了稳定的物业管理。

“连片打包后,社区头几年通过以奖代补形式给予物业企业适当补贴,逐年降低直至补贴全部退出。”吴婷说,以展跃公司为例,第一年只要把当时由3个小区组成的片区管理到位,每月可获得1万元奖励。

以奖代补只是过渡期举措。为实现物业企业可持续运营,长沙的许多社区围绕“降本、创收、减负、增效”目标,引导物业企业在开支上做减法、收入上做加法。

如何做减法?展跃公司的方案是在小区间动态调剂工作人员——5名流动巡管维护员服务10个小区,负责小区电力设施检修、公共区域故障排查以及补充治安巡逻等,哪里有服务需求就直奔哪里。

企业算过一笔账,一名巡管维护员,每月人力成本约为7500元,体量小的小区若单独聘请,物业公司不划算,居民经济负担重。如今,10个小区统筹兼顾,巡管维护员收入增加了,企业成本摊薄了,居民负担减轻了,“三全”其美。

如何做加法?“通过1300户次的上门走访,多数居民逐步形成权责对等的意识,愿意支付物业费用。比如汽贸宿舍小区,居民每月户均综合服务费40元,缴费率达92.8%。”吴婷说。

提高物业缴费率只是增收渠道之一。以前,马家冲、汽贸宿舍小区等开放式老旧小区,没有配套停车位,造成部分居民停车难。物业公司统一规划管理停车位,车主适当付费,车辆有序管理,收益有效补充物业维护经费。翻开展跃公司枫树山开放式小区项目运营收支表,近3年,每年停车费收入均超过20万元,有效保障了日常管护的投入开销。

社区引领小区资源整合,放大资源增值乘数效应。迄今,长沙市5000多个小区,物业覆盖率达85%以上,其中近七成开放式老旧小区实现相对稳定的物业管理,“政府补贴、物业投入、居民缴费、小区造血”的共享物业模式正逐渐推广。

四川成都探索实施“信托制”预防化解小区物业矛盾工作法——

一本“明白账”
换来“心敞亮”

本报记者 游 仪

“家住颐和雅居小区18年,从没想到物业能给居民发钱!”83岁的居民郑银忠接过700多元红包时喜出望外。今年4月18日,郑银忠所在的四川成都市武侯区颐和雅居小区举行公共收益分红大会,741户居民业主和4户商业业主共计分红55.7万元。

近年来,成都试点实施“信托制”预防化解小区物业矛盾工作法,颐和雅居小区业主得以共享小区发展成果,物业缴费率从5年前的不足五成提升至目前的97%,投诉量从每月几十件降至全年不到5件。

“一本‘明白账’,换来‘心敞亮’。”郑银忠说,颐和雅居小区建于2005年,曾是成都最早的电梯商品房小区之一。然而,年头久了,小区公共设施老化,路灯坏了没人换,消防栓里没有水……种种问题接踵而至。

回忆前些年的小区境况,郑银忠眉头紧锁。一些业主以拒交物业费的方式表达不满,原物业公司则以收入减少为由降低服务标准,陷入恶性循环。更深的裂痕来自信任瓦解,电梯间广告费、地面停车费、公共场地租金等公共收益从未公开。

“小区公共收益到底进了谁的口袋?”郑银忠的疑惑,道出许多业主的心结。成都12345热线和信访数据显示,物业矛盾投诉曾长期居高不下。

“物业服务收费包干制下,物业费归物业公司全权支配,其节约的成本就是利润,难免会想方设法减少投入。”成都市委社会工作部副部长江维说。

怎样破解?成都探索将物业费、公共收益等资金全部存入小区独立账户,物业公司只按约定比例提取履约收益,剩余资金用于小区服务,每一笔收支向全体业主公开,以收定支。

“这种模式下,物业费属于全体业主,物业公司相当于小区居民雇来的管家,帮助打理这笔钱。”江维解释。

2019年,武侯区试点“信托制”物业服务新模式。2021年,该模式落地颐和雅居小区。

“物业费放在小区账户里,物业公司取多少、花多少,一目了然。”颐和雅居小区业主委员会主任岳小初掏出手机,打开“信托制物业服务信息公开平台”小程序,手指滑动屏幕,9月4日的一笔1200元支出映入眼帘:购买30袋沥青,用于修补小区大门口路面塌陷。支出明细后还附上了原始凭证照片。

“前几天,有居民反映路面破损,影响出行安全。物业公司行动迅速,很快就修好了。”岳小初满意地说。

与实施“信托制”物业服务模式同步,2021年,颐和雅居小区通过市场化方式引入新的物业服务团队——四川



广东深圳探索明码标价、按需点单的物业服务新模式——

物业服务“菜单式”
小区业主按需购买

本报记者 程远州

走进广东深圳市罗湖区桂园街道鹿丹名苑小区,公示栏的一笔新开支引来不少居民驻足:小区地下车库拟租赁两台扫地机器人,每月租金6500元。

“请机器人当清洁工,每月节省人工费1900元。”中海物业管理有限公司鹿丹名苑管理处项目经理周迎春说,这是小区部分业主提出的新项目。鹿丹名苑小区有居民1500余户,2018年入住,是深圳首个由政府主导的旧住宅区改造项目,也是深圳较早探索“菜单式”物业服务的小区。

所谓“菜单式”,就是把过去一揽子打包的物业服务拆分为若干个标准化项目,每个项目都明确内容、标准、价格,业主像在餐厅点菜一样,按需选择,自由组合。近8年来,鹿丹名苑小区的这张“菜单”越拉越长,除安保巡逻、环境维护、设施维修等常规项目外,便民服务项目也越来越丰富。

其实,“菜单”是被“逼”出来的。改造前,老小区物业费为每月每平方米0.6元。新小区建成后,回迁房物业费增至每月每平方米5.98元,商品房为每月每平方米8.98元。一时间,不少业主难以接受:“为什么涨价这么多?钱花到哪里了?”

物业公司也委屈:过去是老旧小区,只需开展垃圾清运等基础服务;如今更新为花园小区,智慧安防、园林景观、管家服务等项目,样样增加成本。

各说各有理,根子在哪里?“收费与服务不匹配,往往是物业纠纷的导火索。”深圳市物业管理行业协会秘书长张红喜认为,长期以来,物业费是笔“糊涂账”——业主看不见钱花在哪,物业公司说不清价定多高。账目不清、质价不符,互信便无从谈起。

2018年底,居委会、物业公司和业主代表坐下来协商,价格谈来谈去谈不拢。有人另辟蹊径,提出建议:不如按需定价,试试“菜单式”购买服务?

“鹿丹名苑是改造新建小区,没有历史包袱,也许真能蹚出一条新路。”中海物业深圳运营负责人钱稳凯说。

一项项将需求、算成本。公共安全、电梯维保、消防管理等基础项目,标准不能降;保洁频次、管家配备、园林养护等项目,可选不同等级……一份详细的物业服务“菜单”摆上了桌。历经3轮磋商,不到1个月,鹿丹名苑小区业主达成共识:回迁房每月每平方米物业费4.5元,商品房5元。

0.5元的差别,账目算得明白:商品房3梯4户,回迁房2梯4户,商品房多一部电梯,每月保养费多出1000多元;商品房大堂的大理石更宽,保养成本更高;商品房每250户配一名物业管家,回迁房一名物业管家服务500户。

这份“菜单”,早有政策引导。2015年,罗湖区出台指导意见,倡导分等级收费的“菜单式”物业服务,形成质价相符的市场机制。3年后,探索在鹿丹名苑小区落了地。

“菜单”并非一成不变,面对居民的多样诉求,如何更新?周迎春举例:物业管家走访时,不少业主对高空抛物问题反映强烈,要求安装高空抛物抓拍摄像头。可等“菜单”公示时,有人不乐意了:“点位选在哪?镜头对着外墙还是窗户?”“摄像头会不会拍到我家?”……

怎么办?物业公司和社区工作人员与党员业主一起上门,听取居民心声,做好解释说明。一周后,一份兼顾安全管理与隐私保护的方案通过,77个摄像头上了墙。

安装摄像头的预算36万元,不在当初谈定的“菜单”里。钱从哪出?周迎春介绍,在鹿丹名苑小区,物业公司只抽取物业费的10%作为酬金,其余全部存入业主共有资金共管账户,业主有需求,就从费用中列支。10万元以上支出,须向全体业主公示。

“从前期‘点菜’到方案论证公示、日常监督,充分发挥党建引领作用,大事小情由小区党支部、物业公司、社区三方商量办。”周迎春说,围绕“一老一小”群体,小区物业联合社区办起长者食堂,开设“四点半课堂”;每月开展理发、家电维修等便民服务;重大节日组织百家宴、联欢会……如今,鹿丹名苑小区业主满意度常年保持在95%以上,物业费收缴率达99.5%。

为将“菜单式”服务模式推向更多小区,深圳市物业管理行业协会牵头编制物业服务清单团体标准,从26类20万条作业数据中,提炼出270项“最小作业单元”——扫地、擦窗、巡楼等,并为每个作业单元核准工时定额。一项服务值多少钱,一算便知。

制度保障更为坚实。2024年开始实施的深圳市地方标准《住宅物业服务规范》,将物业服务分为基础级、良好级、优质级,让“菜单拆分”有了统一标尺,为更加丰富多元的物业管理服务提供了保障。

借助“菜单式”、物业标准化等服务模式创新,深圳持续提升物业服务质量,全市物业管理服务覆盖率达97.6%。

截至2025年

全国物业服务企业逾37.5万家

从业人员(不含外包人员)883.3万人

服务覆盖面积达405.7亿平方米

目前

成都市采用“信托制”物业服务模式的试点小区达1300多个

深圳市物业管理服务覆盖率达97.6%

长沙市近七成开放式老旧小区实现相对稳定的物业管理

图①:湖南长沙市雨花区东塘街道枫树山社区,物业公司的流动巡管维护员在检修小区电力设施。枫树山社区供图

图②:广东深圳市罗湖区鹿丹名苑小区,业主查看物业收费项目公示栏。本报记者 程远州摄

图③:四川成都市武侯区颐和雅居小区,业主通过“信托制物业服务信息公开平台”小程序查看收支账单。李怡然摄

本版责编:杨彦 孙振 戴林峰 刘雨璐
版式设计:汪哲平
图表数据来源:中国物业管理协会等