

奉贤区头桥街道：“酬金制”将居民满意度与物业的收入直接挂钩

老旧小区物业费收缴率提高逾4倍

今年全国两会上，樊芸代表建议将物业管理改为物业服务，得到了全网一片点赞。事实上，支持这一建议的不仅有市民业主，还有不少物业公司从业者。从重管理转为重服务，已经成了物业行业的发展趋势。

在奉贤区头桥街道，从去年9月开始，有一批老旧小区开始集体采用“物业酬金制”，将居民满意度与物业的收入直接挂钩，仅仅半年后，不仅小区面貌焕然一新，居民满意度达到97%，物业费的收缴率也提高了4倍有余。



奉贤区头桥街道俯瞰

石浩南 摄

心热闹了，从刚开始的门可罗雀，到如今已经成了许多居民每天必来的“打卡地”。电子屏滚动播放着社区活动照片，这里不仅是办事窗口，也成了居民下棋、聊天的睦邻点。“获得了居民的信任，他们其实不怎么感谢，就是有事第一个想到我们，没事过来聊聊天、见个面，这就是对我们最大的认可。”

即将扩大试点范围

如今，社区情况焕然一新，损坏的设备修好了，垃圾乱扔的情况变少了，居民参与社区共治的积极性也大为提高。去年年底，头桥街道“酬金制物业”进行了首次考核，最终经过调查确定，居民的满意度为97%，明显高于90%的全额酬金标准，而物业费收缴率达到85%。

“真的非常感谢居民的认可。”曹志豪说，曾经这里的物业管理费每平方米只收1角钱，但收缴率只有15%到20%。如今涨到了3角钱，收缴率却提高了超4倍，这是衡量居民满意度最直观的体现。

经过半年的试点，初步确定“物业酬金制”也可以运用在老旧小区，让情况极为复杂的集资房社区居民也有享受高品质物业服务的权利。曹志豪告诉记者，从短期来看，老旧小区采取“酬金制”意味着物业公司少赚钱、被强监管，却要做更多的工作。但从长远来看，从管理转为服务，是物业公司发展的一种趋势，上海有大量的情况类似小区需要升级物业服务，潜在的市场前景巨大。

“这次樊芸代表在全国两会上提出的建议也得到了我们物业从业人员的支持。”曹志豪表示，其实在几年前，三祥物业的物业管理处就已经改名为物业服务中心，对于大多数物业从业者而言，让居民业主满意、获得认可，就是这份职业成就感的来源，有时比赚钱更重要。

头桥街道党工委副书记王捷告诉记者，接下来头桥街道将全面推广“酬金制物业”，让居民享受到更好、更优质的物业服务。

本报记者 李一能 通讯员 石浩南

“三无社区”用上酬金制

2024年7月，奉贤区头桥街道正式揭牌，成为上海第108个街道，但这一最年轻的街道却有着“老大难”的困扰。

街道辖区24个住宅小区中，高达81%是集资房，它们被称为“三无社区”。房子住了几十年，却因历史原因“无产权”；想成立业委会自治，却“无合法主体”；想引入专业物业，却因规模小、收益低而“没有企业愿来”。开放式的小区没有围墙，集资房、宅基地、自建房与商铺犬牙交错，管理责任模糊，环境、安全、邻里矛盾等问题交织，成了基层治理最难啃的“硬骨头”。

面对复杂的治理现状，头桥街道开展了一场“治理革新”，其中重要的一环就是引入物业“酬金制服务”。所谓“酬金制”，其实并不新鲜事物，在市区不少高档小区早有运用。和常规物业“包干制”收费不同，物业酬金制按实际成本核算，公开透明；奖励金与服务绩效挂钩，干得好才拿得多；物业公司赚多少钱，居民满意度说了算。这意味着，物业企业的收益与服务深度绑定，从“管理者”真正转变为“服务者”。

“酬金制”之所以经常用在高档小区，是因为物业费高，“激励成本”足够大，但在老旧小区则很少运用，因为物业费“盘子小”，只能采用传统包干制，否则高质量服务的成本将难以维系。

能不能打破常规寻求突破？头桥街道与黄浦区一家名为三祥物业的企业进行了接洽，后者在市区运营着多个“酬金制”物业项目，有着较为丰富的经验，同时也对在老旧小区特别是集资房社区探索“酬金制”服务有着浓厚兴趣。

经过接洽，双方一拍即合，除了正常收取物业费之外，街道也会在资金上有一定的托底支持，老旧小区采用“酬金制”有了可行的基础。通过路演竞选、群众提问、多轮比选，投票决定，三祥物业成功中标，而95%的业委会也投票选择了“酬金制”。

三个“00后”主动出击

三祥物业负责头桥项目的经理曹志豪是一个“00后”，他手下的两位物业管家也都是“00后”。公司希望年轻人能够突破常规思维，找到“酬金制”对接老旧小区的路径，于是组建了这支“小鬼当家”团队。

以往，单个老旧小区面积小、收

费难，对物业企业缺乏吸引力。因此头桥以连片治理后的片区为单位，“打包”引入物业企业。曹志豪接手的片区内有很多集资房小区，没有产权，无法成立业委会，居民对以前被委派前来托管的物业也不满意，“00后”物业团队面对的是一个“天崩”开局。

去年9月5日，曹志豪在正式入驻头桥社区时，还以为物业热线会被打爆。结果却是来电寥寥，有时一天一个电话都没有，这时他才意识到，他们还没有获得居民的信任，不来找物业“麻烦”，其实是不抱期待的体现。根据约定，物业必须在年终考核获得90%的满意度，才能拿到全额的酬金，而如何让业主满意，是一个非常复杂的问题。“居民的感受度和我们工作缺乏交集，他们上班我们也上班，他们下班我们也下班，尽管兢兢业业，但还是会让居民觉得物业啥都没干。”曹志豪告诉记者，为了消除不对称信息差，他们决定主动出击。

四招获得居民信任

曹志豪告诉记者，物业采取的第一招，是快速回应。在联络群，居民发现问题可以随时提出整改要求，物业则必须在第一时间回应并

解决，在最短的时间内回复，久而久之，群里吐槽的人少了，发大拇指表情的人多了。

第二招，是公开透明。小区所有资金的使用都会定期公开，而且资金账户不是物业独管，而是打入居委会与物业的公款账户，所有资金的使用必须在居委会的监督和批准下方可进行。

第三招，是协商共治。社区由于天生短板无法成立业委会，但在物业入场一周后成立了由居委会、居民议事管理委员会、物业公司和政府城建中心组成的“四合一联合办公”团队，充分听取居民建议，从“自己管”变成“大家管”，物业能解决的问题先解决，解决不了的则做好辅助工作，配合相关部门处理。

第四招，是推出“物业服务+”。曹志豪意识到，为了提升居民满意度，做好分内事还不够，必须要做增值项服务，如为高龄独居老人送餐、检修电路、收纳整理等公益服务。“感觉现在的工作，有点像是物业加社工，总之只要是居民的期待，分内事要做好，不是分内事也要想方设法尽量做到。”

经过半年的试点，曹志豪发现一个明显的变化，就是物业服务中

(上接第1版)

会议表决通过了关于国民经济和社会发展的第十五个五年规划纲要的决议。决议指出，会议同意全国人大财政经济委员会的审查结果报告，决定批准这个规划纲要。会议要求，“十五五”时期要全面贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，统筹推进“五位一体”总体布局，协调推进“四个全面”战略布局，统筹国内国际两个大局，完整准确全面贯彻新发展理念，加快构建新发展格局，坚持稳中求进工作总基调，坚持以经济建设为中心，以推动高质量发展为主题，以改革创新为根本动力，以满足人民日益增长的美好生活需要为根本目的，以全面从严治党为根本保障，推动经济实现质的有效提升和量的合理增长，推动人的全面发展、全体人民共同富裕迈出坚实步伐，确保基本实现社会主义现代化取得决定性进展。

会议经表决，通过了生态环境法典、民族团结进步促进法、国家发展规划法。生态环境法典自2026年8月15日起施行，民族团结进步促进法自2026年7月1日起施

行，国家发展规划法自公布之日起施行。

会议表决通过了十四届全国人大四次会议关于2025年国民经济和社会发展规划执行情况与2026年国民经济和社会发展规划的决议，决定批准关于2025年国民经济和社会发展规划执行情况与2026年国民经济和社会发展规划草案的报告，批准2026年国民经济和社会发展规划；表决通过了十四届全国人大四次会议关于2025年中央和地方预算执行情况与2026年中央和地方预算的决议，决定批准关于2025年中央和地方预算执行情况与2026年中央和地方预算草案的报告，批准2026年中央预算。

会议表决通过了十四届全国人大四次会议关于全国人大常委会工作报告的决议。决议指出，会议充分肯定全国人大常委会过去一年的工作，同意报告提出的今后一年的任务，决定批准这个报告。

会议经表决，通过了十四届全国人大四次会议关于最高人民法院工作报告的决议、关于最高人民检察院工作报告的决议，决定批准这

两个报告。

会议表决通过了十四届全国人大四次会议关于批准全国人大常委会关于法律清理工作情况和有关法律和决定处理意见的报告的决定。

随后，赵乐际发表讲话。他说，十四届全国人大四次会议圆满完成了各项议程。会议坚持发扬民主、集思广益，严格依法办事，形成广泛共识，是一次凝心聚力、真抓实干、团结奋进的大会。

赵乐际指出，各位代表肩负党和人民重托，认真履行法定职责，审议批准政府工作报告等报告，审查批准国民经济和社会发展的第十五个五年规划纲要和年度计划、预算，审议通过生态环境法典、民族团结进步促进法、国家发展规划法，会议成果体现了党的主张和人民意志的高度统一，彰显了在以习近平总书记为核心的党中央坚强领导下团结奋斗、与时俱进把强国建设、民族复兴伟业不断推向前的信心和磅礴力量。

赵乐际说，制定和实施五年规划，是中国共产党治国理政一条重要经验，是中国特色社会主义制度

一个重要政治优势。“十五五”时期是基本实现社会主义现代化坚实基础、全面发力的关键时期，实施好“十五五”规划纲要具有重大意义。

赵乐际指出，我们要深入学习贯彻党的二十大精神，认真落实四中全会部署，深刻认识党中央关于“十五五”时期的战略定位，准确把握“十五五”时期经济社会发展的指导思想、重要原则、目标任务、政策举措，按照本次大会部署安排，扎实有效做好各项工作，坚定不移办好自己事，努力实现“十五五”良好开局，一步一步把宏伟愿景变成美好现实。

赵乐际说，我们要立足人大职能职责，坚持党的领导、人民当家作主、依法治国有机统一，践行全过程人民民主，坚持好、完善好、运行好人民代表大会制度，切实发挥国家根本政治制度优势，认真履行宪法法律赋予的职责，为实现“十五五”目标任务提供法治保障；人大代表要忠实代表人民利益和意志，依法履职尽责，密切联系群众，在本职岗位上建功立业、作出贡献。

赵乐际指出，我们要更加紧密

地团结在以习近平总书记为核心的党中央周围，坚持用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑、指导实践、推动工作，进一步增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，同心同德，锐意进取，求真务实，努力为人民作出政绩、以实干出政绩，不断开创中国式现代化建设新局面。

下午3时40分，赵乐际宣布：中华人民共和国第十四届全国人民代表大会第四次会议闭幕。大会在雄壮的国歌声中结束。

在主席台就座的还有：王毅、尹力、石泰峰、刘国中、李干杰、李书磊、何立峰、张国清、陈文清、陈吉宁、陈敏尔、袁家军、黄坤明、刘金国、王小洪、张升民、吴政隆、谌贻琴、张军、应勇、胡春华、沈跃跃、王勇、周强、何厚铨、梁振英、巴特尔、苏辉、邵鸿、高云龙、穆虹、咸辉、王东峰、姜信治、蒋作君、何报翔、王光谦、秦博勇、朱永新、杨震等。

中央和国家机关有关部门、解放军有关单位和武警部队、各人民团体有关负责人列席或旁听了大会。

外国驻华使节旁听了大会。