

共建和谐美丽城市 共创幸福美好生活



当小区业委会有了“秘书”

杨浦以长白新村街道等街道为先行试点,全面推行业委会秘书制度



物业治理是城市精细化管理的神经末梢,但在老旧小区集中的区域,往往面临着业委会成员年龄偏大、“心有余而力不足”的现实窘境。尽管上海的业委会组建率已达90%,但财务账目理不清、法律合同看不懂,使得居委会、业委会、物业“三驾马车”之间容易产生信任危机。

今年6月,上海市印发《关于建立住宅小区业主委员会秘书制度的实施意见(试行)》,在全市推开业委会秘书规范化建设,杨浦积极破题,以长白新村街道等街道为先行试点,全面推行业委会秘书制度。

“业委会秘书”究竟要做什么?

为什么需要设立“业委会秘书”这样一个专职岗位?秘书究竟要做什么?

这背后是老旧小区治理面临的普遍困境。以杨浦区长白新村街道为例,老旧小区占比达67%,物业费标准低、设施老化快,而业委会成员大多由热心居民兼职,普遍面临年龄偏大、精力有限且缺乏法律、财务等专业知识的短板。

2025年,长白新村街道针对老旧小区业委会会议记录随手写、合同档案找不到、动用维修资金不知流程等问题,在3个居民区试点“业委会小秘书”制度。

靖宇大楼小区是一栋建成于20世纪90年代的高层住宅,有160户居民。小区完成业委会换届后,去年1月开始实施酬金制物业。7月,在业委会的主动申请下,安图新村居民区党总支副书记施晓婷到小区担任业委会秘书。一年多来,梳理小区“钱袋子”成了她的主要职责。

区别于“包干制”,酬金制物业可理解为业主们将物业费放在一个公共账户里专款专用,物业公司按约定比例提取“酬金”作为其服务的报酬和利润。相比物业公司收取固定费用,酬金制物业的小区账目更加透明,收支和结余都清晰

可查。

然而,酬金制下,业委会的工作量大大增加。从小区的物业费、公共收益、专项维修资金三项主要收入,到保安、保洁、保绿以及小修小补等每一笔支出,作为秘书的施晓婷都帮助业委会整理得明明白白,可供业主们随时查阅。

除了梳理“钱袋子”,她还负责记录每场业委会会议,确保工作留痕以备业主查询;协助日常接待并登记居民反映事项,建立台账跟踪处理进度,确保问题及时解决;协助起草各类文书,让各方面工作落在实处。

目前,上海业委会秘书由居民区党组织、居民委员会选派,一般由社区工作者兼任。有专家认为,之所以优先选用社区工作者担任秘书,正是因为他们熟悉社区环境、熟悉居民,熟悉行政部门与治理流程,可以快速融入小区治理场景。

补位不越位、协助不替代,杨浦首批业委会秘书已正式“持证上岗”

今年8月,杨浦区业委会秘书实训营开班,12个街道50多名业委会秘书齐聚一堂,围绕业委会秘书的五项工作职责和能力要求开展专题授课。

根据现场发布的《杨浦区业委会秘书工作指引(试行)》,业委会秘书的工作内容包括会议召开协助、档案管理协助、资金管理协助、物业选聘协助、物业监督协助、走访联系工作、沟通协调工作、合规提示工作八个方面。实践中,业委会秘书还要结合商品房小区、售后房小区、混合型小区等不同的治理特点和业委会工作需要,弹性把握工作重点与工作方式。

比如,去年3月,长白路第二居民区的居委干部章洁琦到长白229街坊担任业委会秘书。长白229街坊由延吉东路149弄、图们路27-59号、安图路2弄和6弄四个小区组成,均为老

旧公房,公共收益微薄,物业长期托管。其中,安图路2弄、6弄小区居民出行主要使用电动自行车,两个小区178户居民共用30多个充电桩,邻里矛盾频发。

兼职工作中,章洁琦了解到不少居民一家有两三辆电动自行车,底商充电需求也很大;而受限于空间不足,危险充电行为时有发生,小区安全隐患不少。为了推动各方形成治理合力,章洁琦主动联系市、区有关部门,陪同现场勘察场地并讲述了小区居民的实际困难和安全隐患。在有关部门的支持下,一排崭新的充电桩出现在小区门前,为居民生活带来看得见的便利与安全。

经过培训考核,杨浦区首批40余名业委会秘书已正式“持证上岗”。

“在实际运作中,业委会成员往往存在履职力量和专业度不足的问题。”区委社会工作部基层政权和治理指导科科长陈丽娜告诉记者,杨浦区对于业委会秘书这一新兴岗位的探索注重务实与实操,通过遴选熟悉社区情况、具备实战经验的全日制社区工作者兼任业委会秘书,恰好能为业委会提供稳定、专业的支撑。

在市级实施意见与各街道的探索中,都对业委会秘书有一个核心定位:不做决策、不参与表决,只开展事务性协助与流程指导。

在杨浦区业主委员会秘书工作指引中,有一张业委会秘书权责边界的“负面清单”。清单明确“八个严禁”:严禁越权决策、严禁越权代表、严禁触碰资金、严禁越位处置、严禁偏袒偏向、严禁指定服务商、严禁收受利益、严禁泄露信息。

内江大楼居民区社区工作者王诗慧是此次参训的一名业委会秘书,她表示,本次培训不仅帮她理清了业委会秘书的工作原理和法规边界,更赋予了她处理复杂突发事件的底气。

在王诗慧看来,老旧小区的加装



电梯、物业费调整等往往伴随着复杂的利益拉扯,很难有简单的“标准答案”。业委会秘书不仅要掌握法条,更要懂群众工作。“遇到矛盾时,我们要发挥桥梁作用,去挖掘居民诉求的深层根源,用专业方案链接居委会、业委会和物业‘三驾马车’,共同化解难题。”王诗慧坦言,规范的制度指引让一线干事在处理家长里短时,找到了从“模糊操作”向“标准化解”转变的出路。

业委会秘书严守“只做执行,不做决策”的底线,争当畅通多元主体协同运转的“链接者”。随着这批专业力量全面履职,“党建把关、业委自治、居委协同、秘书支撑”的良性治理闭环正在杨浦生根发芽。超大城市基层治理的新路子,正切实转化为居民家门口摸得着的幸福感。

■肖彤 唐烨 沈莹(部分稿件综合自《解放日报》)

杨浦区业主委员会秘书工作指引(试行)



中共上海市杨浦区委社会工作部
上海市杨浦区长白新村街道党工委、办事处
2026年8月