Modern Management 现代管理, 2026, 16(11), 58-67
Published Online November 2026 in Hans. https://www.hanspub.org/journal/mm
https://doi.org/10.12677/mm.2026.1611253

Hans汉斯

多元主体协同视角下老旧小区治理效能提升研究

刘云姿

上海理工大学管理学院，上海

收稿日期：2026年9月28日；录用日期：2026年10月14日；发布日期：2026年11月9日

摘　要

随着城镇老旧小区改造由集中推进转入收尾阶段，改后怎么管已经取代了改不改，成为基层治理的主要问题。本文从多元主体协同的角度出发，对老旧小区治理需求、参与主体和协同与效能的关系进行梳理，并引入网络治理理论与社会资本理论，从互动规则、权力关系和信任基础三个维度考察正式制度与非正式规范对各类衔接机制的塑造，发现目前的治理中存在着主体参与不均衡、信息衔接不畅、治理资源分散、居民参与被动等问题。经过分析可知，这些困境主要是由于社区执行层面职责衔接不清、信息共享没有常态化的途径、资源链接依靠临时项目、参与获得感和持续参与相脱离所造成的。因此本文提出以事务协作流程来明确分工、以需求闭环回应来畅通信息、以清单对接整合资源、以多层次参与渠道激活居民、以综合评价指数强化反馈的提升路径，使老旧小区治理由多元主体同时在场走向有效协同。

关键词

老旧小区，多元主体，协同治理，治理效能，居民参与，网络治理

Research on Improving the Governance Effectiveness of Old Residential Communities from the Perspective of Multi-Subject Collaboration

Yunzi Liu

Business School, University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai

Received: September 28, 2026; accepted: October 14, 2026; published: November 9, 2026

Abstract

As the renovation of old urban residential communities in China moves from large-scale

文章引用: 刘云姿. 多元主体协同视角下老旧小区治理效能提升研究[J]. 现代管理, 2026, 16(11): 58-67.
DOI: 10.12677/mm.2026.1611253

implementation to its final stage, the question of how communities should be governed after renovation has replaced whether they should be renovated as the core issue of grassroots governance. From the perspective of multi-subject collaboration, this paper examines the governance demands of old communities, the main participating subjects and the relationship between collaboration and governance effectiveness. Drawing on network governance theory and social capital theory, it further examines how formal institutions and informal norms shape the interaction rules, power relations and trust foundations of different connection mechanisms. It finds that current governance is constrained by uneven participation of subjects, poor information connection, scattered governance resources and passive resident participation. Further analysis shows that these problems stem mainly from an insufficiently refined division of responsibilities at the community implementation level, the lack of routine information sharing, resource linkage that depends on temporary projects, and the disconnection between residents' sense of gain and their sustained participation. Accordingly, the paper proposes clarifying responsibilities through transaction collaboration procedures, smoothing information flows through closed-loop responses to residents' demands, integrating resources through list-based matching, activating residents through multi-level participation channels and strengthening feedback through a comprehensive evaluation index, so that old communities can move from the mere co-presence of multiple subjects toward effective collaboration.

Keywords

Old Residential Communities, Multiple Subjects, Collaborative Governance, Governance Effectiveness, Resident Participation, Network Governance

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Open Access

1. 老旧小区多元主体协同治理的现实基础

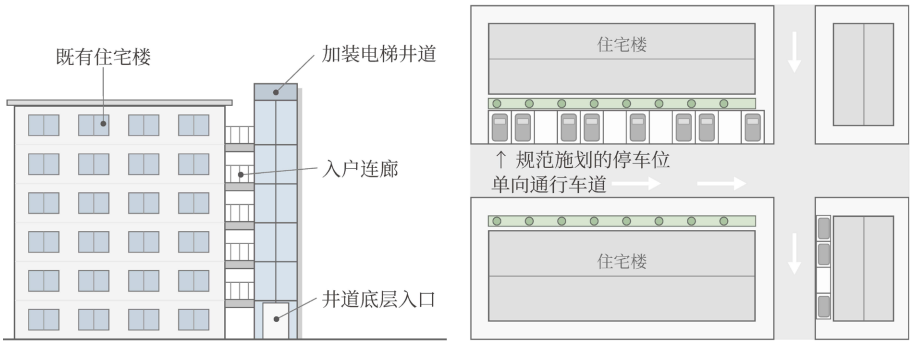
(一) 老旧小区治理需求的多样化特征

老旧小区治理需求的变化与改造进程密切相关。2019 年起城镇老旧小区改造被纳入保障性安居工程 [1]，2019~2024 年全国累计开工改造老旧小区 28 万个，惠及居民 4800 万户 [2]。2025 年全国计划新开工改造城镇老旧小区 2.5 万个，实际新开工 2.71 万个、惠及 499 万户 [3]，约为 2019~2024 年年均开工量(约 4.7 万个)的 58%[4]；按照住房城乡建设部部署，2025 年要全面完成 2000 年底前建成的城镇老旧小区改造任务 [5]，大规模集中改造已接近收尾。

改造数量回落并不意味着治理任务减轻。2019~2024 年全国累计增设停车位 387 万个，建设养老、托育等各类社区服务设施 7.8 万个 [6]，新增设施带来便利的同时也带来了收费、维修和使用秩序等日常事务，改造后加装电梯和规范停车的典型场景见图 1。

图 1 中加装电梯的维保费用如何分摊、停车设施车位怎样分配等事务，不是简单的工程问题，也不能由一个主体单独解决。葛蕾等(2023)从马斯洛需求层次理论出发认为老年人是老旧小区的主要居住者，改造要满足老年人的生理和心理需求，还要考虑社交舒适性和受到尊重的需求[1]。笔者认为老旧小区治

[1]https://www.gov.cn/zhengce/2020-07/22/content_5528851.htm
[2]https://www.gov.cn/lianbo/fabu/202505/content_7024571.htm
[3]https://www.mohurdic.org.cn/xw/jsyw/art/2026/art_745451177.html
[4]2019~2024 年年均开工量由前文所引累计开工数 28 万个按 6 年平均折算。
[5]https://www.gov.cn/lianbo/bumen/202412/content_6994501.htm
[6]https://www.gov.cn/lianbo/fabu/202505/content_7024571.htm



（a）既有住宅楼栋加装电梯（立面示意）　（b）小区内规范施划停车位（平面示意）

Figure 1. Schematic diagram of the elevators and parking facilities added after the renovation of old residential communities
图 1. 老旧小区改造后新增的加装电梯与停车设施示意图[①]

理需求具有多层并存、设施管理与人群服务互相交织的特点，这是单一主体无法应对的现实起点，也是需要依靠多元协同来解决的现实起点。

(二) 老旧小区治理中的主要参与主体

老旧小区治理的参与主体不单是社区居委会，街道办事处、物业服务企业、业主委员会、居民、社会组织、驻区单位等都起着不同的作用，其角色定位及协同功能如表 1 所示。

Table 1. Role positioning and collaborative functions of the main participating subjects in the governance of old residential communities
表 1. 老旧小区治理主要参与主体的角色定位与协同功能[②]

参与主体	角色定位	主要资源	协同功能
街道办事处	统筹协调者	行政资源、项目资金	协调部门，统筹改造与管理
社区居委会	组织联络枢纽	组织网络、服务场地	收集需求，组织多方协商
物业服务企业	专业服务者	维修养护技术与人员	承担设施运维和日常服务
业主委员会	业主利益代表	业主授权	执行业主决定，监督物业
社区居民	受益者与参与者	本地知识、志愿时间	表达需求，参与议事监督
社会组织与驻区单位	资源补充者	专业服务、闲置空间	提供专项服务，补齐短板

从表 1 可知各个主体的资源是互相补充的，但是行动逻辑却大相径庭。关于北京市朝阳区老旧小区物业管理的研究认为，社区居委会具有基层行政组织和群众性自治组织两种性质，二者之间存在矛盾，造成其在处理多方关系时遇到困难[2]。老旧小区具有特殊性，业主委员会、专业物业等主体缺位或者力量薄弱，本应由多方共同承担的事务大量压向社区居委会，主体数量看似众多，实际承担事务的却相对单一。

(三) 多元主体协同与治理效能之间的关系

马友乐(2024)认为社会治理效能是治理活动效果、效率和效益的体现[3]。根据老旧小区实际情况，本文把治理效能分为回应效率、服务效果、居民认同这三个方面。多元主体提升效能的关键不是数量的增加，而是职责、信息、资源、参与这四个方面实现衔接，其作用机理如图 2 所示。

图 2 中，职责衔接减少推诿，信息衔接缩短需求到处置的时间，资源衔接提高配置效率，参与衔接把居民从被动接受者变为共同行动者。反馈评价位于链条末端，又回流到主体一侧，为下一轮协同提供动力。任何一个环节断裂，多元主体都只能同时在场而无法形成合力，这也是后文分析困境、追溯原因

和设计路径的基本框架。

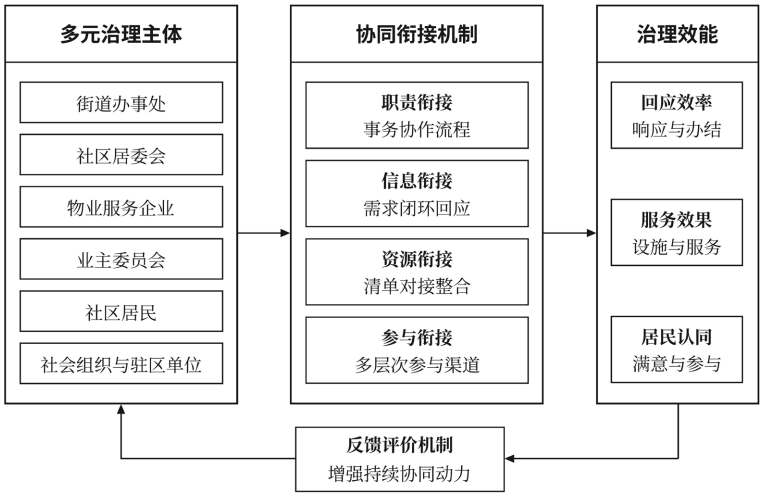


Figure 2. Mechanism through which multi-subject collaboration improves the governance effectiveness of old residential communities
图 2. 多元主体协同提升老旧小区治理效能的作用机理[③]

图 2 回答了多元主体需要在哪些环节实现衔接，但是衔接能否真正发生，还要看主体之间依据什么样的规则互动、谁在互动中处于主导地位、彼此凭什么相互信任。协同治理理论认为起始条件、制度设计、促进型领导、协同过程都会影响到协同结果[4]，给本文提供了一个基本的视角，但是对于主体间互动的结构性特征没有进行深入的研究。网络治理理论认为公共事务治理是各个主体在网络结构里通过协商、合作来协调的过程[5]。Provan 和 Kenis (2008)把参与者共享治理、领导组织治理、网络行政组织治理这三种模式区分开来，并且认为成员之间的信任程度、参与者的数量、目标的一致性以及对网络层面能力的需求都会影响到哪种模式更有效[6]。社会资本理论从关系内部解释合作为什么可以发生，帕特南等人把信任、规范、网络当作可以促使协调行动、提升社会效率的社会组织特征[7]。

因此本文从互动规则、权力关系、信任基础三个方面来细化出四种衔接机制，即互动规则包含物业服务合同、管理规约、议事规程等正式制度以及人情往来、邻里惯例等非正式规范，权力关系指的是各个主体对于议程设置、资源支配和退出选择的控制程度，信任基础可以分为依靠熟人关系的人际信任和依靠公开规则的制度信任。就正式制度而言，国家层面已经要求结合改造同步建立健全基层组织领导、社区居民委员会配合、业主委员会和物业服务企业等参与的联席会议机制，引导居民协商确定改造后小区的管理模式、管理规约和业主议事规则[7]，但是这些规则落到楼栋、具体事项上，还需要非正式规范来补位。四类衔接机制在三个维度上的差异如表 2 所示。

Table 2. Interaction rules, power relations and trust foundations of the four types of connection mechanisms
表 2. 四类衔接机制的互动规则、权力关系与信任基础[④]

衔接类型	正式制度规则	非正式规范	权力关系	信任基础
职责衔接	物业服务合同、管理规约、联席会议议事规则	“有事找居委会”的惯例	居委会居于网络中心，呈领导组织型结构	依赖履责结果的公开评价，制度信任不足
信息衔接	热线工单派转与办理时限	楼栋长、业主群中的熟人传递	掌握信息者影响议程设置	人际信任较强，随人员变动而中断

[7]https://www.gov.cn/zhengce/content/2020-07/20/content_5528320.htm

续表

资源衔接	项目合同、共建协议	社区工作人员个人关系与互惠惯例	资源持有方掌握进入与退出的主动权	以互惠交换为基础，需反复维系
参与衔接	业主大会表决、议事规程	邻里人情与骨干示范	居民分散、议价能力弱，少数骨干代言	熟人圈层内部信任强，跨群体信任弱

从表 2 可知，四类衔接机制受正式制度和非正式规范的塑造程度是不一样的。职责衔接、资源衔接以合同、协议等正式制度为依据，但是事项层面的规则空白一般由“有事找居委会”的惯例来填补，治理网络因此向以居委会为中心的领导组织型结构收缩；信息衔接、参与衔接更多依靠楼栋长、热心骨干、邻里人情，人际信任强而制度信任弱，一旦关键人物变动就会中断。陈云龙等(2023)认为在重庆 D 社区中，熟人社会的关系、人情、面子这些非正式资源可以嵌入到议事会、业委会等半正式组织的运作当中，并且与正式权力相辅相成[8]。由此可以看出正式制度和非正式规范互相补充的时候，衔接机制比较稳定；正式规则缺失的时候，非正式规范被动取代，衔接依靠个人而不能持久；两者相互矛盾的时候，比如收费规则和人情惯例发生冲突，衔接就会断开。这一定论给后面分析困境原因、提出改进途径赋予了新的角度。

2. 老旧小区多元主体协同治理中的现实困境

(一) 主体参与程度不均衡，协同治理合力尚未充分形成

实际运行中各个主体的参与程度不同。社区居委会几乎包揽了环境整治、矛盾调解、意见征集等所有的组织工作，物业服务企业大多只做合同约定的保洁和秩序维护，业主委员会在很多老旧小区还没有成立或者长期停摆，社会组织和驻区单位多为节日活动等阶段性参与。姚之浩、李昊昱(2024)认为上海老旧小区微更新依靠的是行政资源和公共财政，协同只是停留在形式上[9]。不均衡导致协同成为居委会的单向动员，其他主体大多只是被邀请到场而不是主动承担责任，合力也就无法形成。

(二) 信息沟通衔接不够顺畅，居民需求识别存在一定滞后

老旧小区的信息渠道表面上很多，实际上彼此分离。居民可以向楼栋长、业主群反映、到物业前台登记或者拨打政务服务热线，但是这些渠道没有汇总和转接，同一个问题被反复反映，不同的问题又容易淹没在群聊信息里，社区往往要等到热线工单下派或者矛盾激化之后才掌握问题全貌。北京市通过分析 2021 年度市民诉求中的高频难点问题，确定的 2022 年“每月一题”17 个痛点难点问题中就包括老旧小区加装电梯[8]，在一定程度上说明很多诉求是通过投诉而不是日常沟通进入治理视野的。治理因此一直处在被动应对的状态之中。

(三) 治理资源较为分散，资源整合效率有待提升

改造完成之后，老旧小区并不缺乏资源，缺少的是资源之间的联系。物业有维修养护力量，居委会有社区服务中心的场地和公益资金，驻区单位有闲置空间和志愿力量，社会组织有养老、托育等专业能力，居民中有退休技术人员和热心骨干。这些资源分别属于不同的主体，各自走着不同的渠道，没有形成对接平台，容易造成新增设施利用率低、居民急需服务找不到提供者的现象，资源总量增加，但配置效率并没有同步提高。

(四) 居民参与具有一定被动性，持续参与动力不足

居民是老旧小区治理最直接的利益相关者，但是参与状态却呈现出明显的被动性。高伟(2022)对南宁市 94 个老旧小区约 4500 户业主进行调查发现，85%的受访业主有改造意愿，愿意参与到改造过程中以

[8]https://m.bjnews.com.cn/detail/163990230714875.html

及之后的自治管理中来的只有 36% [10]。近 50 个百分点的差距表明，很多居民把小区治理看作政府、社区的事情。现实中居民参与大多只停留在改造前意见征集、改造后验收签字这些环节上，工程结束之后议事就很少发生，参与者也主要是少数热心的骨干。

3. 老旧小区多元主体协同治理效能受限的原因

以上困境就是协同受限的外在表现。相关政策已经指明了共建共治共享的方向，效能受阻主要是由于社区执行和衔接环节的问题所导致的，下文结合表 2 所列的互动规则、权力关系与信任基础逐项追问。

(一) 不同主体之间的职责衔接仍需进一步细化

主体参与不均衡的原因是职责边界没有在社区层面细化到具体的事项上。楼道堆物由谁清理、加装电梯后的维保由谁牵头协商、公共收益由谁管理使用，一般都没有明确到人到时的分工，各方履责情况也缺少公开评价。张大维、赵益晨(2023)认为老旧小区改造案例比较发现，社区治理共同体运转依靠责任联结机制的形成[11]。缺少事项层面的分工，责任就无法联结起来，各方在模糊地带观望，事务最终回到居委会，这就是前面提到的事务集中压向居委会的原因。从网络治理的角度来说，这实际上就是一种领导组织型的治理结构[6]，居委会承担网络中心的协调职能，但是没有对物业服务企业、驻区单位履行职责进行约束的正式手段，其他主体保留不参与的选择权，权责不对称使得整个网络的运转高度依赖居委会的投入。

(二) 常态化信息共享方式尚未充分形成

信息衔接不畅的根源就是主体之间没有形成常态化的信息共享机制。靳玉茜、唐军(2023)对社区进行调查发现，居委会和物业是两个完全不同的组织，受访者认为“物业只负责小区内的设施、公共空间，居委会只管人”，两者之间很少有信息交流[12]。信息交换依靠临时会议和个人关系，就会随着人员的变动而中断，也不能沉淀为可以分析的数据。此类信息衔接依靠熟人间的人际信任来支撑，用非正式的关系作为载体，在小圈子内传播得很快，但是很难跨越物业服务企业和居委会之间的组织界限，更不能变成可以追溯、可以问责的制度信任。居民诉求没有统一登记、分类，社区只能处理被反映上来的问题，不能发现反复出现的问题，需求识别自然滞后。

(三) 社区治理资源链接方式相对分散

资源分散的原因是由于资源链接主要是依靠项目、活动来驱动，而不是根据稳定的供需信息进行匹配。谭俊杰等(2021)对广州市仰忠社区的研究发现，居委会主导的改造协作是由项目制推动的，其常态化和可持续机制还处在探索之中[13]。项目制在改造期可以迅速调动各方力量，但是项目结束之后驻区单位和社会组织就失去了参与载体，资源对接又回到了靠社区工作人员一一联系的状态。项目合同虽然属于正式制度，但是它的约束力随着项目的结束而终止，之后的资源对接主要依靠社区工作人员个人的关系以及互惠惯例来维持，资源持有方一直掌握着进入和退出的主动权，社区在这其中处于资源依赖的地位。一事一议的方式成本高、稳定性差，资源越多，协调负担就越重。

(四) 居民参与的获得感与持续参与之间尚未形成稳定联系

居民参与被动不是因为公共意识缺乏，而是由于参与行为和参与结果之间没有可以感知到的联系。对广州市 11 个老旧社区进行调研发现，微更新中公众参与还处在象征性参与阶段[14]。居民不知道自己的意见是否被采纳、采纳之后产生了怎样的变化，改造带来的获得感就会归功于政府投入，而不是看作是自身参与的回报。从社会资本的角度来说，信任、规范、网络是集体行动关系的基础[7]，老旧小区原有的熟人网络随着人口的流动和出租户的增多而弱化，邻里之间的互惠规范不能覆盖到新的住户，居民对于议事规则和议事结果也缺乏信任，参与也就不能从少数骨干扩展到大多数住户。笔者认为获得感只有和参与过程有清晰的联系，才会产生持续参与的动力，否则居民就会理性地选择有事反映诉求、无事

保持旁观。

4. 多元主体协同视角下老旧小区治理效能提升路径

提升路径要和前面提到的困境、原因一一对应，本文根据以上分析得出表 3 所示的对应关系。

Table 3. Correspondence among the dilemmas, causes and improvement paths of collaborative governance in old residential communities
表 3. 老旧小区协同治理困境、成因与提升路径对应关系[©]

困境表现	形成原因	提升路径
主体参与不均衡，合力不足	职责衔接未细化到具体事项	形成清晰的事务协作流程
信息衔接不畅，识别滞后	常态化信息共享方式未形成	构建需求闭环回应机制
资源分散，整合效率不高	资源链接依赖项目与个人关系	推行需求与资源清单对接
居民参与被动，动力不足	获得感与持续参与缺少联系	推动由表达诉求转向参与
各类困境反复出现	履责与参与结果缺少反馈	完善反馈评价与激励

表 3 中前四条路径分别对应一组困境和原因，反馈评价路径是针对履责和参与结果缺少反馈这一共性原因而贯穿于其他路径的。

(一) 完善多元主体协同机制，形成清晰的事务协作流程

就职责衔接不细而言，关键之处在于把原则性的分工变成可以执行的事务协作流程。社区在街道的指导下整理出小区常见的公共事务，制定出事务协作清单，确定每项事务的牵头单位、配合单位及办理时限，设施报修由物业牵头、业委会监督，电梯维保由业委会组织业主协商、居委会协调，未成立业委会的小区由居民议事小组组织协商，复杂事项提交联席会议议定。姬赟璐、王东(2022)认为推动责任落实要明确权责边界、激励各方尽责[15]。清单化流程使每一个事情都有一个具体的负责人，事务不再默认回流到居委会，各个主体参与也会趋于平衡。从网络治理的角度看，事务协作清单把原本由惯例默认的分工转化为公开的正式规则，联席会议则作为相对独立的协调平台分担居委会的中心协调职能，推动治理网络由居委会单中心协调向多主体共同治理转变[6]。

(二) 优化信息沟通方式，构建居民需求闭环回应机制

就信息共享缺少常态化的方式而言，应该将分散的渠道整合成统一的入口，用闭环的方式来管理每一个诉求。北京市接诉即办把响应率、解决率、满意率作为考评指标，2019 年 1 月 1 日至 2021 年 11 月 30 日，群众诉求解决率从 53%提高到 89%，满意率从 65%提高到 92%[9]，闭环管理对回应效率的提升作用十分明显。参照该思路，老旧小区可以创建图 3 所示的需求闭环回应流程。

图 3 有两个回路，评价不满意的事项退回重办，保证单件诉求真正解决，诉求台账定期分析，把高频问题转为主动治理，推动治理由被动应对转向提前介入。有研究认为，在考察老旧小区智慧化转型之后提出，社区智治要依靠科技支撑，也要保证居民主导[16]。因此线上平台只能起到补充作用，对于不善于使用智能设备的老年人来说，保留楼栋长代为登记的通道是必要的，不能因为数字化而产生新的参与门槛。

(三) 强化治理资源整合，提高社区资源配置效率

就资源链接依赖项目而言，应该创建起需求清单、资源清单以及项目清单三者之间互相衔接的常态安排。社区居委会根据诉求台账形成需求清单，登记物业、驻区单位、社会组织和居民骨干可以提供的

[9]http://m.people.cn/n4/2021/1220/c30-15355098.html

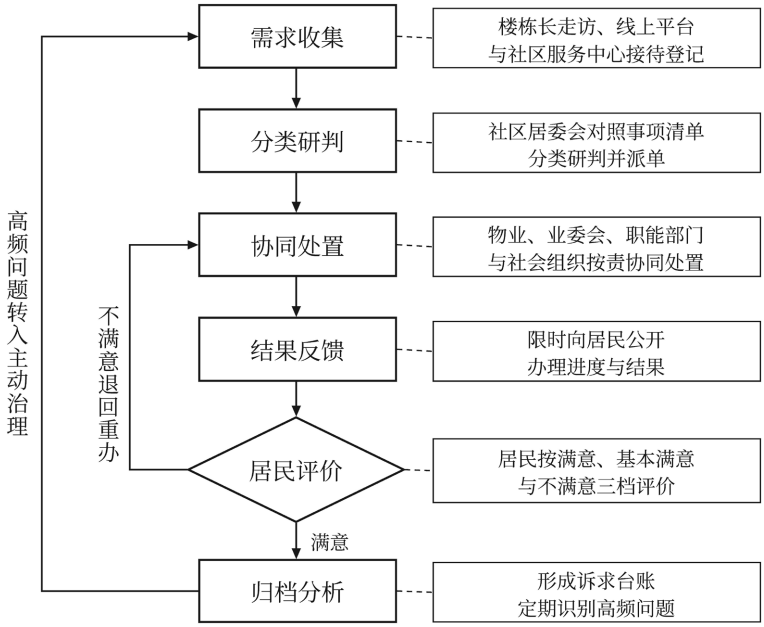


Figure 3. Closed-loop response process for residents' demands in old residential communities
图 3. 老旧小区居民需求闭环回应流程[③]

场地、技能和服务形成资源清单，再由联席会议匹配为服务项目，项目结束后评估效果并更新清单。社会组织可以借助整合式合作来推进基层治理[17]，清单对接正好给这种合作赋予了公开的供需信息，资源链接不再依靠个人关系，改造新增的停车、养老和活动空间也可以按照需要确定运营主体。

(四) 拓展居民参与渠道，推动居民由需求表达向治理参与转变

就获得感和持续参与脱节而言，关键在于使居民的参与有成果。陈云龙等(2023)对重庆 D 社区进行观察发现，依靠楼栋、小组、社区三级议事会以及一事一议等协商制度，社区可以将大量的日常事务和矛盾在内部得到分流化解，从而使得社区治理的自主运行趋于稳定化、常态化[8]。将议事单元由小区下沉到楼栋，使加装电梯、楼道整治等与居民生活息息相关的事项由楼栋居民自行商议，协商才能真正嵌入到日常生活中。楼栋是熟人关系最集中的单元，在楼栋层面议事，可以利用邻里之间已经存在的信任和互惠规范来降低协商成本，再通过公开透明的议事规则，把对熟人的信任逐步扩展到对规则的信任上[7]。参与方式也应该由浅入深，居民可以只参加意见征集，也可以参与志愿巡查、设施监督、议事决策，以志愿积分兑换社区服务。议事结果及采纳情况在社区服务中心和线上平台同步公开，居民看到自己的意见被采纳后才会产生获得感，而这种获得感又会与参与行为联系起来，从而实现从表达诉求到共同治理的转变。

(五) 完善治理反馈评价机制，增强多元主体持续协同动力

协同能否持续，看各个主体的投入是否能得到公正的评价。仅仅用满意率来衡量治理效果是不充分的，满意率只能反映居民作为服务对象的感受，不能反映居民作为治理主体的参与程度。本文在借鉴接诉即办考评指标的基础上加入居民参与率，构建老旧小区治理效能综合评价指数，计算公式为

$$E=\sum_{j=1}^{4} w_j x_j, \sum_{j=1}^{4} w_j = 1 \tag{1}$$

式中，E 为治理效能综合评价指数，取值介于 0 与 1 之间，x_1 为诉求按时响应率，x_2 为诉求办结率，x_3 为居民满意率，x_4 为居民参与率，即一年内参与议事、监督或志愿服务的户数占小区总户数的比例，w_j 为

各指标权重，可由居民代表、社区工作者和专家采用层次分析法共同确定。评价结果按季度公开，并与物业服务评价、驻区单位共建表彰和居民积分兑换相挂钩，各主体的协同投入由此获得回报，协同也就从一次次动员转变为自觉行动。公开、可比较的评价结果可以给各个主体提供超越熟人关系的信任基础，使制度信任逐渐取代个人关系的信任。

5. 结语

老旧小区集中改造接近尾声，治理效能的好坏会直接影响到改造成果能否长久保持。分析结果表明，老旧小区治理的症结不是主体太少，而是主体之间职责、信息、资源、参与没有衔接起来，这些问题主要出现在社区执行层面，也最有可能在社区层面得到改善。引入网络治理和社会资本视角之后，可以发现衔接失灵的本质就是正式制度供给不足的时候，非正式规范被取代，治理网络向居委会单中心收缩，信任只停留在熟人圈层里，不能扩展到跨主体的制度信任上。以事务协作流程明确分工，以需求闭环回应畅通信息，以清单对接整合资源，以多层次渠道激活居民，再以综合评价强化反馈，多元主体才能由同时在场走向真正协同。本文的主要依据是公开的数据以及已有的研究，评价指数还需要结合小区实地数据进行检验和修正。表 2 提出的分析维度也有待通过多案例比较加以检验。

注　释

①图 1 来源：笔者根据《人民日报》[18]相关报道配图改绘的简图

②表 1 来源：资料来源：笔者根据相关研究整理

③图 2，图 3 来源：笔者自绘

④表 2 来源：笔者根据网络治理理论与社会资本理论整理

⑤表 3 来源：笔者自行整理。

参考文献

[1] 葛蕾, 张伟郁, 陆佳敏, 等. 城市老旧小区适老化需求研究——以南京市景明佳园为例[J]. 城市建筑, 2023, 20(20): 9-12+17.

[2] 连宏萍, 杨谨頔. 社区居委会参与老旧小区物业管理的困境及机制探索[J]. 城市问题, 2024(2): 36-45.

[3] 马友乐. 社会治理效能的内涵解析、制约要素与提升方略[J]. 行政与法, 2024(1): 71-81.

[4] Ansell, C. and Gash, A. (2008) Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, **18**, 543-571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

[5] 鄞益奋. 网络治理: 公共管理的新框架[J]. 公共管理学报, 2007, 4(1): 89-96.

[6] Provan, K.G. and Kenis, P. (2008) Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, **18**, 229-252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

[7] Putnam, R.D., Leonardi, R. and Nanetti, R.Y. (1993) Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press.

[8] 陈云龙, 杨玲, 王志章. “村改居”社区的自治实践及其效果——基于重庆 D 社区“三事分流”的经验探讨[J]. 西南大学学报(社会科学版), 2023, 49(5): 53-65.

[9] 姚之浩, 李昊昱. 基于 SFIC 模型的老旧小区微更新协同治理研究: 以上海为例[J]. 现代城市研究, 2024(6): 22-29.

[10] 高伟. 激发老旧小区居民参与改造的内生动力: 以南宁实践为例[J]. 社会治理, 2022(11): 87-96.

[11] 张大维, 赵益晨. 责任联结: 社区治理共同体运转的机制塑造与实践进路——基于老旧小区改造的案例比较[J]. 求实, 2023(6): 65-78.

[12] 靳玉茜, 唐军. 复杂适应系统视角下的城市社区协同治理困境与应对策略研究[J]. 北京工业大学学报(社会科学版), 2023, 23(2): 38-47.

[13] 谭俊杰, 廖绮晶, 袁媛, 等. 居委会主导的老旧小区改造协作模式研究——以广州市仰忠社区为例[J]. 上海城市

规划, 2021(5): 16-22.

[14] 陈伟旋, 王凌, 叶昌东. 广州市老旧社区微更新中公众参与的模式探究[J]. 上海城市规划, 2021, 6(6): 78-84.

[15] 姬赟璐, 王东. 责任共同体: 社区治理共同体的内生逻辑及构建路径[J]. 重庆工商大学学报(社会科学版), 2022, 39(1): 136-145.

[16] 张育广, 韩曜骏. 多元共治: 数字技术赋能城市社区智治的探索——基于广州市旧南海县社区的案例分析[J]. 社会工作与管理, 2025, 25(2): 85-93.

[17] 武静. 整合式合作: 社会组织何以推进基层治理——基于资源整合理论的分析[J]. 公益研究, 2025(3): 44-54.

[18] 丁怡婷. 让老旧小区既有“面子”又有“里子”(新时代画卷) [N]. 人民日报, 2024-08-27(015).