

DOI: 10.53104/dyglit.2026.02.01.003

老舊社區改造後“重建設輕管理”問題研究

徐寧¹

1. 浙江工商大學，浙江 杭州 310018

摘要：老舊社區改造是城市更新中的重要民生工程。隨著改造範圍不斷擴大，許多社區的道路、管網、樓道、停車、綠化和公共設施得到了改善，居民生活環境也有了較為直觀的變化。但從一些社區的後續運行情況看，工程完工並不意味著治理問題隨之解決。公共設施無人維護、物業服務接不上、停車秩序反復、居民參與下降等現象，說明老舊社區改造中仍然存在一定程度的“重建設輕管理”傾向。其問題不在於建設投入本身過多，而在於建設完成之後，維護責任、資金來源、物業服務和居民協商機制沒有及時跟上。老舊社區的“舊”並不只是空間和設施的老化，也包括治理基礎薄弱、公共責任分散和日常管理能力不足。若改造工作主要圍繞專案進度和竣工驗收展開，而缺少對後續管理的提前安排，改造成果就容易在日常使用中逐漸消耗。對此，應當把老舊社區改造放在基層治理和社區長效管理中理解，在改造前期同步設計管理方案，明確設施維護和公共事務的責任分擔，建立居民持續參與和協商機制，推動物業服務與社區治理銜接，並把改造後的運行情況納入評價範圍。只有這樣，老舊社區改造才能從一次性的工程建設，轉向持續性的生活環境改善和社區治理能力提升。

關鍵字：老舊社區改造；重建設輕管理；長效管理；基層治理；社區治理

Research on the Problem of “Emphasizing Construction While Neglecting Management” After the Renovation of Old Residential Communities

XU Ning¹

1. Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310018, P. R. China

Correspondence to: XU Ning; Email: 2827577633@qq.com

Abstract: The renovation of old residential communities has become an important part of urban renewal. With the expansion of renovation work, many communities have seen improvements in roads, pipelines, stairways, parking spaces, green areas, and public facilities. These changes are visible, and residents can often feel them directly in daily life. Yet the completion of renovation work does not mean that community governance problems have been solved. In some renovated communities, public facilities are not maintained in time, property services remain weak, parking disorder returns, and residents become less willing to take part in public affairs. These problems suggest that renovation work may still show a tendency to emphasize construction while neglecting management. The key issue is not that too much has been invested in construction, but that follow-up

收稿日期：2026-04-18 返修日期：2026-05-06 錄用日期：2026-05-14 出版日期：2026-05-21

通信作者：2827577633@qq.com

引用格式：徐寧. 老舊社區改造後“重建設輕管理”問題研究[J]. 東亞管理論壇, 2026, 2(1): 15-23.

arrangements are often insufficient after construction is completed. Maintenance responsibilities, funding sources, property services, and resident consultation mechanisms may not be clearly established. The “oldness” of old residential communities is therefore not only a matter of aging buildings or outdated facilities. It is also related to weak governance foundations, unclear public responsibilities, and limited capacity for daily management. If renovation work focuses mainly on project progress and final acceptance, while paying little attention to later operation, the results of renovation may gradually weaken in everyday use. For this reason, the renovation of old residential communities should be understood not only as construction work, but also as part of grassroots governance and long-term community management. Management arrangements need to be considered at the early stage of renovation. Responsibilities for facility maintenance and public affairs should be clarified, channels for resident participation and consultation should be kept open, property services should be linked with community governance, and post-renovation operation should also be included in evaluation. Only in this way can renovation move beyond one-time construction and support the lasting improvement of the living environment and community governance capacity.

Key words: old residential community renovation; emphasizing construction while neglecting management; long-term management; grassroots governance; community governance

引言

近年來，老舊社區改造在全國範圍內持續推進。對許多城市居民而言，這項工作並不是抽象的政策安排，而是直接關係到樓道照明、路面積水、停車秩序、管線老化和公共空間使用等日常生活問題。由於不少老舊社區建成年代較早，基礎設施欠帳較多，公共空間利用也相對粗放，通過集中改造改善居住環境，已經成為城市更新中的重要內容。從全國推進情況看，2024 年全國計畫新開工改造城鎮老舊社區 5.4 萬個，實際新開工 5.8 萬個，超過年度目標^[1]。這說明老舊社區改造已經不只是局部性的民生專案，而是城市治理中覆蓋面較廣、持續性較強的一項工作。

不過，工程完工並不意味著相關問題就此結束。有些社區在改造初期環境變化較為明顯，路面、綠化、照明、健身設施等都有改善，但進入日常運行後，設施損壞無人及時維修、綠化缺少持續養護、停車秩序反復混亂、樓道堆物和亂貼亂放等問題仍可能重新出現。居民對改造的期待，如果不能通過後續服務和管理得到維持，就容易轉化為新的不滿。由此可見，老舊社區改造中一個容易被忽視的問題在於：工程建設的成果較容易呈現，後續管理的效果卻更難保持。

這並不是說老舊社區改造中過度重視建設本身。對於長期存在基礎設施短板的社區而言，建設投入當然是必要的。道路、管網、照明、安防、停車和公共空間等方面的改善，是後續治理能夠展開的基礎。問題在於，如果改造工作主要圍繞專案推進、施工進度和竣工驗收展開，而對完工之後由誰維護、資金從哪裡來、物業服務如何承接、居民如何繼續參與等問題缺少安排，改造成果就可能在日常使用中逐漸被消耗。老舊社區改造的難點，不只在於能否完成建設任務，也在於能否把後續管理接續起來。

從這個意義上看，“重建設輕管理”並不是單純的工作疏漏，而是老舊社區改造從工程項目進入社區日常生活後暴露出的治理問題。工程建設具有明確週期，也有較為清楚的任務清單；社區管理則更為長期、細碎，涉及居民習慣、物業能力、社區協調和資金保障等多重因素。前者可以通過竣工驗收來確認，後者則需要在日常運行中持續檢驗。本文正是從這一問題出發，討論老舊社區改造後“重建設輕管理”的主要表現、形成原因及其改進路徑，說明老舊社區改造不能停留在一次性工程建設上，而應進一步轉向長效管理和社區治理能力的提升。

1 老舊社區改造的治理屬性與長效

管理要求

老舊社區改造首先是從空間和設施問題展開的。許多老舊社區建成年代較早，早期規劃標準與當前居民生活需求之間已經出現明顯差距。道路狹窄、排水不暢、管線老化、停車困難、樓道破損、公共照明不足等問題，都會影響居民日常生活。也正因为這些問題比較直觀，改造工作在實踐中往往最先表現為工程建設，包括道路整修、管網更新、樓道修繕、照明增設、停車空間整理和公共設施補充等。這些內容是老舊社區改造的基礎，也是居民最容易感受到的變化。

但如果只從工程建設角度理解老舊社區改造，就容易低估其背後的治理複雜性。老舊社區的“舊”，並不只是建築外觀和公共設施的老化，也包括管理基礎薄弱、公共責任分散、居民協商不足等問題。有些社區在改造前就缺少穩定物業，有些社區業主委員會運行不充分，還有一些公共事務長期依靠社區臨時協調。改造完成後，新的設施和新的公共空間並不會自動形成新的管理秩序。相反，設施增加、空間使用複雜化以後，後續管理要求也會隨之提高。

這一點在政策設計中已有體現。國務院辦公廳關於全面推進城鎮老舊社區改造工作的指導意見提出，要結合改造工作同步建立健全小區長效管理機制，引導居民協商確定改造後社區的管理模式、管理規約和業主議事規則，並共同維護改造成果^[2]。也就是說，老舊社區改造並不只是把道路、管網和樓道修好，還包括改造之後如何管理、如何協商、如何持續維護的問題。

從具體運行看，工程建設與後續管理之間存在明顯差異。改造中新增停車位，後續就會涉及停車規則制定、車位元分配和外來車輛管理；增加健身器材和公共活動空間，就會涉及日常維護、雜訊影響和使用秩序；綠化提升之後，需要持續養護；樓道修繕之後，仍然要面對堆物、亂貼、亂放等日常管理問題。這些事務都不是工程驗收能夠一次性解決的。工程建設解決的是社區環境和設施能否得到改善的問題，長效管理解決的則是這種改善能否持續的問題。

從這個意義上說，老舊社區改造具有明顯的治理屬性^[3]。它不僅關係到政府部門如何組織專案，也關係到街道、社區、物業、業委會、居民等主體如何在改造後繼續分工合作。建設階段可以通過項目安排和施工合同推進，責任鏈條相對清楚；但進入日常管理階段後，許多事務變得持續而細碎，需要依靠協商、監督和服務來維持。老舊社區改造真正困難的地方，往往不在於短期內把工程做完，而在於工程完成後能否把管理機制接上。

因此，改造方案不能只考慮施工內容，還應提前考慮後續維護主體、資金來源、物業服務和居民參與方式。如果社區新增公共設施，卻沒有明確維修責任；改善了公共環境，卻沒有穩定的保潔和秩序維護；前期徵求了居民意見，但改造後沒有繼續協商的平臺，改造成果就難以長期保持。老舊社區改造不是簡單地把舊空間修補成新空間，而是要借由改造重新整理社區公共事務的運行方式。

從實際運行看，許多問題恰恰是在工程完成以後才逐漸顯現出來。建設階段可以通過專案安排把任務推進下去，但社區進入日常使用後，停車、維修、保潔、綠化、公共空間管理等問題會不斷回到居民生活中。老舊社區改造如果沒有把這些後續事務納入考慮，前期看得見的建設成果就容易被後期看不見的管理缺口消耗掉。這也正是“重建設輕管理”問題值得討論的地方。

2 “重建設輕管理”的主要表現

老舊社區改造後的管理問題，通常不會在工程竣工時立即顯現。工程完成初期，社區環境往往有較為明顯的改善，道路、樓道、綠化、照明和公共設施也更容易呈現改造成效。但隨著社區重新進入日常運行，設施維護、秩序維持、公共空間使用、物業服務承接等問題會逐漸出現。如果這些後續事務缺少穩定的制度安排和責任主體，改造成果就難以持續保持。“重建設輕管理”並不是否定建設投入的必要性，而是指建設階段的任務推進較為明確，管理階段的責任承接和持續運行相對不足。

2.1 公共設施維護責任不清

老舊社區改造通常會涉及公共設施的更新或增設，如樓道照明、健身器材、門禁設備、停車設施、綠化景觀、雨汙管網等。這些設施在竣工驗收時能夠直接體現改造成效，也容易增強居民對社區環境改善的期待。然而，公共設施進入日常使用後，損壞、老化和維護問題不可避免。此時，誰負責日常巡查，誰承擔維修費用，誰監督維修品質，往往並不清楚。

在一些社區，設施處於保修期內時，問題還可以由施工單位處理；但保修期結束以後，就需要轉入日常管理體系。如果社區物業服務較為穩定，維護責任相對容易落實；如果社區缺少規範物業，或者物業服務能力不足，設施維護就可能依賴社區臨時協調。這樣一來，問題雖然能夠被發現，卻未必能夠得到及時處理。公共設施一旦長期缺少維護，居民對改造的認可度就會下降，前期建設投入也會在日常損耗中逐漸弱化。

2.2 物業服務承接能力不足

老舊社區改造後的長效運行，很大程度上依賴物業服務或類似物業服務機制的支撐。但不少老舊社區在改造前就存在物業缺位元、服務標準較低、收費困難等問題。改造完成後，社區公共設施增加，空間秩序更加複雜，對保潔、安保、停車管理、綠化養護和設備巡查提出了更高要求。如果物業服務能力仍停留在原有水準，便難以承接改造後的管理需求。

這種不匹配在日常運行中表現得比較明顯。停車空間重新劃定後，如果缺少日常管理，亂停亂放仍會反復出現；綠化和公共活動空間得到改善後，如果缺少持續養護，很快會出現破損、雜亂或使用衝突；樓道和公共區域經過修繕後，如果沒有持續監管，堆物、亂貼、亂放等問題也容易回潮。由此可見，硬體更新並不會自動帶來管理改善。沒有相應的服務承接，改造後的空間改善難以轉化為穩定的居住秩序。

2.3 居民參與在工程結束後減弱

老舊社區改造前期，居民往往會圍繞改造方案、施工安排、停車位設置、公共空間使用等事項表達意見。尤其是當改造內容直接關係到自身利益時，居民參與相對集中。但工程完工

後，居民參與容易明顯減弱。一些居民將改造理解為政府推動的工程項目，認為後續管理主要應由政府、社區或物業承擔，自身更多只是改造成果的使用者。

這種參與弱化會影響改造後的公共秩序。老舊社區中的許多治理事項，並不能完全依靠單一管理主體解決。樓道堆物、停車衝突、公共空間佔用、物業費繳納、設施維修費用分擔等，都需要居民之間形成基本共識。如果居民參與只停留在改造前期的意見表達，而沒有延伸到改造後的公共事務協商，日常管理就容易陷入被動。改造帶來的新設施和新空間，也難以真正轉化為穩定的社區公共生活。

2.4 評價重驗收輕運行

老舊社區改造以專案方式推進時，往往具有明確的建設任務和驗收要求。工程是否按期完成，資金使用是否規範，施工品質是否達標，相關資料是否齊全，這些內容較容易檢查，也容易形成可見成果。相比之下，改造完成後一段時間內的社區運行狀態，如公共設施維護情況、物業服務穩定性、居民協商機制運行情況和公共秩序保持情況，往往不如竣工驗收那樣受到持續關注。

評價導向會影響實踐重心。當工程完工和驗收通過成為最明確的工作節點時，相關主體更容易把注意力集中在建設階段。後續管理由於週期長、事務細、成效不易即時呈現，往往被置於相對次要的位置。由此，老舊社區改造雖然完成了項目任務，卻未必真正形成可持續的治理能力。改造是否有效，不應只在竣工時判斷，還應在之後的日常運行中接受檢驗。

總體來看，“重建設輕管理”主要表現為建設階段的可見成果較為突出，而管理階段的責任、服務、參與和評價沒有同步跟上。對於老舊社區而言，工程建設解決的是短期內較為明顯的環境和設施問題，長效管理面對的則是持續、細碎且容易反復的公共事務。只有把這些後續事務納入改造全過程，建設成果才可能被穩定保存下來。

3 “重建設輕管理”的生成原因

老舊社區改造後出現“重建設輕管理”現

象，並不能簡單歸結為某一方責任意識不足。它往往是在專案推進方式、主體責任關係、居民參與基礎和資金保障條件共同作用下形成的^[4]。建設階段的任務通常比較明確，管理階段的問題卻更分散、更長期，也更難通過一次性安排解決。正是這種差異，使老舊社區改造在實踐中容易把重心放在工程建設上，而對後續管理承接考慮不足。

3.1 專案化推進容易弱化後續治理

老舊社區改造通常以專案方式推進。專案有立項、設計、招標、施工、驗收等環節，也有相對明確的時間表和任務清單。這樣的推進方式有其必要性。對於基礎設施欠帳較多、居民訴求較集中的老舊社區而言，如果沒有專案化組織，就難以在較短時間內集中資源解決道路、管網、照明、停車等問題。專案化方式能夠提高工作效率，也有利於政府部門統籌資金和施工安排。

但專案化推進也容易帶來一個問題，即建設任務有明確終點，而社區治理沒有明確終點。工程竣工驗收以後，施工單位的主要任務基本完成，專案管理也進入收尾階段，可社區的日常運行才真正開始。設施要維護，公共空間要管理，停車秩序要協調，居民矛盾也會在使用過程中不斷出現。如果管理機制沒有在專案推進過程中同步設計，工程完成之後就容易出現治理承接不足。

建設階段的成果比較容易被看見，也更容易被考核。道路是否修好、管網是否更新、樓道是否粉刷、設施是否安裝，都可以通過現場檢查和驗收材料來確認。相比之下，後續管理是否有效，往往需要較長時間才能顯現，而且涉及許多細碎事務，不容易通過一次檢查作出判斷。由此，實踐中就容易形成對建設環節的重視，而對運行環節的持續關注不足。

3.2 多主體責任邊界不夠清晰

老舊社區改造涉及多個主體。建設階段有政府部門統籌，有街道和社區配合，也有設計、施工、監理等專業主體參與，責任關係相對清楚。但改造完成以後，管理責任就變得複雜起來。公共設施維護、停車秩序、環境衛生、綠化養護、物業費收繳、居民協商等事項，很難完全

由某一個主體獨立承擔。

在一些社區，街道負責統籌協調，社區承擔日常聯繫和矛盾調解，物業企業負責基本服務，業委會或居民代表負責意見表達和監督。表面上看，各主體都有參與空間，但如果具體事項沒有明確責任分工，就容易出現“都有關、都不完全負責”的狀態。比如公共設施損壞以後，居民可能找物業，物業可能認為超出服務範圍，社區可以協調但缺少直接維修能力，相關部門又未必能及時介入。問題在多個主體之間流轉，最後就會拖延下來。

責任邊界不清還會影響居民對改造成果的評價。居民並不一定關心責任鏈條如何劃分，他們更關心問題能不能解決。設施壞了沒人修，停車亂了沒人管，綠化差了沒人養護，都會被歸結為改造後管理不到位。對於基層治理來說，真正困難的不是沒有主體參與，而是多主體參與之後缺少穩定的分工和銜接機制。

3.3 居民自治基礎相對薄弱

老舊社區改造後的長效管理，離不開居民參與。許多公共事務並不是政府、社區或物業單方面能夠處理好的。停車空間如何使用，公共區域能否佔用，樓道堆物如何清理，物業費和維修費用如何分擔，都需要居民之間形成一定共識。但在現實中，不少老舊社區的居民自治基礎並不穩固。

一方面，老舊社區居民結構比較複雜，老年居民較多，租住人口和原住民居民並存，產權狀況和利益訴求也不完全一致。有的居民更關心停車，有的居民更在意安靜和安全，有的居民關注加裝電梯、活動空間或物業收費。不同訴求之間有時難以統一，如果缺少穩定的議事平臺，居民意見就容易停留在分散表達，甚至轉化為相互抱怨。

另一方面，一些居民對公共事務參與的持續性不足。改造前期，因為改造內容直接影響自身利益，居民可能會較為積極地表達意見。但工程結束後，許多人又會回到“只使用、不參與”的狀態。公共設施如何維護、物業服務如何監督、公共空間如何共同管理，這些問題需要長期參與和協商。如果居民參與不能從前期意見徵集延伸到後期共同治理，改造後的管

理就會缺少穩定的社會基礎。

3.4 後續維護資金缺少穩定來源

老舊社區改造的建設階段通常可以依靠財政資金、專項資金或其他項目資金推進。但工程完成以後，日常維護所需要的資金具有長期性和分散性。公共設施維修、綠化養護、保潔安保、設備更新、停車管理等都需要持續投入，且金額可能並不集中，卻會不斷發生。如果缺少穩定資金來源，管理責任即使明確，也很難真正落實。

從政策設計看，老舊社區改造並不只依靠政府投入。相關政策已經提出，要建立住宅專項維修資金歸集、使用、續籌機制，並通過居民出資、使用住宅專項維修資金、公共收益等方式推動改造後維護更新進入良性軌道。但在實際運行中，不少老舊社區仍然存在物業費收繳困難、居民付費意願不強、專項維修資金使用不順暢、公共收益不足等問題。政策上可以設計資金共擔機制，具體到社區層面，卻仍然要面對居民接受度、資金透明度和組織執行能力等問題。

資金問題還會進一步影響主體積極性。物業企業如果缺少合理收益，很難提高服務標準；社區如果缺少專項資源，只能更多依賴協調和動員；居民如果對資金使用缺少信任，也不願意承擔必要費用。由此，後續管理不僅面臨資金不足，也面臨信任不足和組織動員不足的問題。

4 從工程改造轉向長效治理的路徑

老舊社區改造要減少“重建設輕管理”傾向，關鍵不在於工程完成後臨時補充管理措施，而在於將後續治理要求前置到改造全過程之中。工程建設通常有圖紙、預算、工期和驗收標準，管理事項卻具有長期性、分散性和不確定性。如果在前期方案中沒有充分考慮設施維護、物業服務、居民協商和資金保障等問題，工程完成後再進行協調，往往容易陷入被動。因此，長效治理不應被視為工程竣工後的附屬環節，而應成為老舊社區改造的重要組成部分。

4.1 在改造前期同步設計管理方案

老舊社區改造方案不應只關注施工內容，還應同時回應後續管理問題。停車設施、健身器材、門禁系統、綠化空間、公共活動場所等內容，表面上屬於建設事項，實際都包含持續維護和秩序管理要求。如果前期只考慮建設效果，而忽視社區後續承接能力，改造完成後就容易出現設施建成而管理不足的問題。

因此，在改造方案形成階段，應同步設計後續管理方案。社區、物業、業委會、居民代表及相關職能部門，不宜只在意見徵集環節參與，而應圍繞設施維護、費用分擔、空間使用和日常秩序等問題進行充分討論。哪些設施適合增設，哪些項目維護成本較高，哪些公共空間可能引發使用衝突，都需要在改造前期作出判斷。對於老舊社區而言，改造內容並非越多越好，標準也並非越高越好，更重要的是與社區後續管理能力相匹配。

管理方案前置還有助於減少後續矛盾。以停車空間改造為例，如果前期只關注車位數量和空間劃線，而沒有同步明確分配規則、使用規則和管理主體，改造完成後仍可能引發居民爭議。公共活動空間同樣如此，如果沒有明確使用時間、維護責任和雜訊協調方式，也可能成為新的矛盾來源。將管理要求納入前期方案，實際上是為工程建設之後的日常治理預留制度介面。

4.2 把責任分擔落實到具體事務

長效治理不能停留在“多方協同”“共同參與”等原則性表述上。老舊社區改造後的管理事務較為細碎，如果責任只是籠統地分配給街道、社區、物業或居民，具體問題出現時仍然容易發生推諉。要解決責任懸空問題，就需要把責任分擔落實到具體事務之中。

例如，公共設施維修應明確日常巡查主體、報修管道、維修費用來源和維修品質監督方式；停車管理應明確規則制定、日常執行和矛盾協調的主體；綠化養護、樓道管理、環境衛生、公共收益使用等事項，也應形成相對清楚的事項清單。清單不必過於複雜，但應當使居民知道問題出現後如何反映，也使各主體明確自身責任邊界。

責任具體化並不是把所有事務都壓給某一

方，而是形成有效銜接。街道可以承擔統籌和資源協調功能，社區可以承擔居民溝通和公共事務組織功能，物業負責日常服務，業委會或居民代表參與監督和協商。只有這些責任能夠在具體事務上形成連接，長效管理才不至於停留在一般性倡議層面。

4.3 建立改造後的居民協商機制

居民參與不能只停留在改造前期的意見徵集。老舊社區改造前，居民通常會圍繞改造方案、施工安排、停車位設置等事項表達意見，但這種階段性意見表達並不同於穩定的參與機制。改造完成後，社區公共事務仍會持續出現，如果缺少常態化協商平臺，居民參與就容易從前期集中表達轉為後期零散投訴。

建立改造後的居民協商機制，是長效治理的重要條件。社區可以結合社區實際，依託居民議事會、樓棟長會議、業主微信群、公共事務公示欄和居民代表會議等方式，將停車、樓道堆物、公共空間使用、物業費繳納、設施維修等事項納入日常協商。協商機制不宜流於形式，應當有相對穩定的議題設置、參與人員和回饋管道。只有居民提出的問題能夠得到回應，協商結果能夠轉化為管理規則，居民參與才可能從臨時表達轉向持續共治。

同時，居民協商不應簡單追求表面一致。老舊社區中不同居民的利益訴求並不完全相同，停車需求、休閒需求、安靜需求和費用承擔意願之間可能存在衝突。協商機制的意義，不在於消除所有差異，而在於為不同訴求提供表達、協調和調整的管道。通過持續協商，改造後的公共空間才可能形成相對穩定的使用秩序。

4.4 推動物業服務與社區治理銜接

老舊社區改造後的長效管理，離不開穩定的物業服務或類似物業服務機制。對於已有物業的社區，應結合改造後的設施增量和空間變化，重新明確物業服務內容和服務標準。改造前只承擔基礎保潔、門衛和簡單維修的物業服務，未必能夠適應改造後停車管理、綠化養護、設備巡查和公共空間維護等新要求。如果服務標準不作調整，物業服務就難以承接新的管理需求。

對於缺少規範物業或物業基礎較弱的社

區，也不宜簡單套用商品房社區的物業模式。有些老舊社區規模較小，居民付費能力和付費意願有限，完全市場化物業服務未必能夠持續。對此，可以根據社區條件探索准物業服務、社區託管、居民自治與專業服務結合等方式^[5]。管理模式可以有所差異，但必須形成能夠持續運行的服務承接機制。

物業服務也不能與社區治理割裂。物業主要承擔日常服務，社區更熟悉居民結構、利益關係和矛盾調解。改造後的老舊社區，如果只依靠物業執行規則，容易遇到居民不配合；如果只依靠社區協調，又缺少專業服務能力。較為可行的做法，是推動物業、社區、業委會和居民代表之間形成常態聯繫機制。日常服務問題由物業處理，公共事務和矛盾問題由社區協調，居民代表參與監督和回饋，使服務能力與治理基礎相互銜接。

4.5 把改造後運行情況納入評價

老舊社區改造評價不能止於工程竣工。竣工驗收當然必要，工程品質、資金使用和專案進度都需要嚴格把關。但如果評價只集中在建設階段，後續管理就很難得到足夠重視。改造是否真正有效，不僅要看完完工時社區環境是否改善，還要看一段時間後公共設施是否保持良好，停車秩序是否穩定，物業服務是否接續，居民協商機制是否運行。

因此，應將改造後的運行情況納入評價範圍。公共設施損壞後的維修效率、物業服務投訴處理情況、公共空間使用秩序、居民參與協商的持續性、停車和環境衛生改善的保持情況，都可以成為後續跟蹤的重要內容。這些內容不一定都要轉化為複雜量化指標，但應成為基層治理評估和改造績效判斷的重要依據。只有評價從“建成了什麼”延伸到“運行得怎麼樣”，相關主體才會更加重視工程完工之後的管理問題。

評價方式也應避免單純依賴材料。老舊社區後續管理的成效，最終體現在居民日常生活體驗中。實地查看、居民回饋、問題台賬、維修記錄、物業服務記錄等，都可以作為評價依據。通過持續跟蹤，可以發現哪些改造內容後續維護壓力較大，哪些管理機制運行較好，哪些社

區還需要進一步支援。這樣，評價不僅是對結果的檢查，也能反過來推動後續管理改進。

老舊社區改造從工程改造轉向長效治理，核心在於把建設後的日常運行納入治理體系^[6]。只有管理方案前置、責任分擔具體、居民協商持續、物業服務接續、運行評價跟進，前期建設成果才不會停留在竣工時的短期改善上，而能逐漸轉化為穩定的生活環境和社區治理能力。

5 結語

老舊社區改造往往從工程建設開始，但它最終會落到居民日常生活之中。工程完工時的社區面貌容易被看見，後續管理中的細碎問題卻未必馬上顯現。停車秩序、設施維修、綠化養護、物業服務、公共空間使用等事務，都是在改造完成以後才不斷進入實際運行過程的。也正是在這些日常事務中，改造成果能否被保存下來，居民對改造的真實感受如何，才會逐漸變得清楚。

參考文獻：

- [1] 住房城鄉建設部網站. 2024年全國新開工改造城鎮老舊社區5.8萬個[EB/OL]. 2025.
- [2] 國務院辦公廳. 關於全面推進城鎮老舊社區改造工作的指導意見：國辦發〔2020〕23號[Z]. 2020.
- [3] 俞可平. 治理與善治[M]. 北京：社會科學文獻出版社，2000.
- [4] 陳振明. 公共管理學[M]. 北京：中國人民大學出版社，2006.
- [5] 福建省人民政府辦公廳. 福建省人民政府辦公廳關於印發福建省老舊社區改造實施方案的通知[Z]. 2020.
- [6] 新華社. 中共中央 國務院關於加強基層治理體系和治理能力現代化建設的意見[Z]. 2021.

版權聲明

© 2026 作者版權所有。本文依據“知識共用署名 4.0 國際授權合約”（CC BY 4.0）以開放獲取方式發佈。該許可允許使用者在任何媒介中自由使用、複製、傳播與改編文章（含商業用途），惟須明確署名原作者及出處，並注明所作修改（如有）。完整協議詳見：<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.zh-hans>

出版聲明

所有出版物中的陳述、觀點及資料僅代表作者及供稿者個人立場，與 Brilliance Publishing Limited 及/或編輯人員無關。Brilliance Publishing Limited 及/或編輯人員對因內容所提及的任何理念、方法、說明或產品

“重建設輕管理”並不是對老舊社區改造本身的否定。對於基礎設施薄弱、居住環境陳舊的社區來說，建設投入仍然是必要前提。需要警惕的是，改造工作如果過多停留在專案週期、工程進度和竣工驗收上，就容易把後續治理看作附帶事項。社區進入日常運行之後，管理責任不清、服務承接不足、居民參與減弱、維護資金不穩定等問題會慢慢削弱前期建設效果。老舊社區的治理難點，恰恰存在於這些不夠醒目卻反復發生的事務之中。

老舊社區改造後能否形成長效治理，取決於建設階段和管理階段之間是否能夠真正接續。改造方案如果能夠提前考慮維護責任、資金安排和服務承接，社區治理如果能夠為居民協商留下穩定空間，物業服務如果能夠與基層組織協調配合，改造後的公共環境才不至於只保持在竣工初期。老舊社區改造的價值，也正是在這種持續運行中被檢驗出來的。

所導致的人身或財產損害概不負責。