

信托制物业在老旧小区治理中的实践与探索

摘 要

老旧小区治理事关千家万户，关乎社区和谐稳定。长期以来，老旧小区整体卫生环境差，公共设施年久失修，公共秩序混乱，加之物业矛盾纠纷突出等问题严重影响社区居民幸福生活。传统的“包干制”物业模式弊端日益显现，居民迫切需要拥有充分的物业知情权、监督权，而物业企业受利益驱使不肯公开账目，导致物业矛盾加剧。“信托制”物业在成都 12 个区县的成功试点为破解老旧小区治理困境提供了路径。信托制物业这一新的社区权力与资源配置模式，对于构建党建引领、资源融合、协同治理的社区治理格局具有重要现实意义。为此，笔者通过实地调研恩阳城区老旧小区物业现状，试图对恩阳区老旧小区物业导入信托物业模式进行可行性分析并探索试行路径。

关键词：信托物业；老旧小区；基层治理

第一章绪论

1.1 问题的提出

自 2020 年发生疫情，从街道到社区、楼栋，展现出空前的团结和互助，大家自发地加入抗击新冠疫情的命运共同体，保持一种邻里互信互助的社会心态，筑起坚不可摧的防疫长城。信任

是一种互动型社会关系，存在于生活的方方面面。社会信任关系的建立不仅能节约社会治理资源，更是规范社会运行体系与发展秩序的关键。共同利益价值观念培养、社会交往中诚实守信、社会责任感，都是稳定社会秩序、促进社会和谐的重要因素。物业服务是构建社会信任的一个关键领域，信托制物业将信义植入到物业管理理念中，将传统的利益至上物业企业转型为基于信任、忠诚的物业服务企业，重塑制度与自觉上的利益平衡。

信托物业服务模式以《物权法》《合同法》为基础，运用信托理念，解决传统“包干制”“酬金制”等物业管理模式的弊端，重新建立业主、业委会与物业企业之间的信任关系。通过强化开示力度，明确小区各利益方法律关系，构建以业主利益最大化为宗旨的小区治理共同体，从制度机制上化解居民小区治理矛盾。信托制物业模式下，给予业主充分的知情权与监督权，每个业主均有对管理服务全过程的财务情况、管理服务标准、管理服务记录等一切信息完整的知情权；厘清业主与物业企业的利益关系，物业企业根据信义合同提供服务并获得公开的、符合市场条件的酬金，年度物业费结余由业主享有，避免物业企业与业主的利益冲突；通过统筹多方力量实现社区共治。社区和小区党组织作为物业信托模式的监督主体，享有与业主受益人同等的监督权，将小区治理的主体从业主与物业企业的二元对立，转变为社区、小区党组织、

业主、物业企业、信托公司多方的合作共治关系。

1.2 相关概念的界定

1.2.1 信托制物业

“信托制”物业管理模式是一种新型的物业管理服务模式。其主要特征是通过面向全体业主开放式预算的方式，确定小区(院落)年度物业费和公共收益用途对应的资金总量，物管公司按照合同约定和预算，完成进度，收取固定比例的服务费作为管理酬金，剩余资金存入每个业主都能有询密码的公开银行账户中，确保资金流向全部公开透明，并由物管公司管理，用于小区物业管理服务。

1.2.2 基层治理

基层治理是对基层地区（如城市社区、农村等）的治理。基层是社会治理的基础，国家治理现代化离不开基层治理现代化。城市的社区治理、农村的村落治理，都属于基层治理范畴。基层治理涉及面宽、量大、事多，直接面对群众，在整个国家治理体系中占有重要位置。基层治理是国家治理的基石，基层治理是否有效，直接决定着经济社会是否能持续发展、繁荣和稳定。党的十九大报告指出，要加强社会治理制度建设，完善党委领导、政府负责、社会协同、公众参与、法治保障的社会治理体制。这不仅为加强和创新社会治理指明了方向，更对新时代党的建设和

以党的建设贯穿基层治理、保障基层治理、引领基层治理提出了更高要求。加大党建引领基层治理路径探索，对基层党建和基层治理的发展创新，以及乡村振兴战略的落地落实，有着十分重要的现实意义和深远的历史意义。

1.3 研究目的及意义

1.3.1 研究的目的

“信托制”物业管理模式是近两年在北京市宣武区、四川省成都市、河南省安阳市等地部分小区兴起的新型物业管理模式。上海交通大学课题组调研发现，“信托制”通过构建新型信用体系、保障物业管理公开透明以及增强对物业企业的监督来重塑物业管理模式，进而开启基层社会治理新局面；建议浙江先试点后推广，更好发挥“信托制”物业管理模式作用。

“信托制”重塑了物业管理模式。一是构建业主与物业企业之间的信用体系。当前小区普遍实行的包干制、酬金制等物业管理模式忽视了对物业企业信义义务的落实规制。“信托制”物业管理模式根据《中华人民共和国物权法》《中华人民共和国信托法》等法律要求，设立业主大会为委托人、物业企业为受托人、业主为受益人，将物业费、公共收益等设立为信托基金，归全体业主所有，物业企业则从中提取一定比例作为保障款，主要用于一线员工的补贴及小区维修基金，以此构成业主信任物业企业、物业

企业忠诚业主的新型信任体系。二是保障物业管理过程公开透明并强化互信。对于由物业服务企业服务质量差、乱收费现象严重等导致的物业纠纷问题，“信托制”物业管理模式要求物业服务企业按照以收定支原则，编制年度财务预算和物业服务标准，对小区管理设立双密码账户；同时，每个业主随时可以查询物业服务企业的收支明细、服务流程和服务记录，做到物业服务资金透明、过程可见、资料可证，从而增强双方互信。此外，物业服务的公开透明为律所、会计机构、社会服务机构介入提供了窗口，提升了多元主体参与小区管理的可能性。三是增强业主及业主委员会对物业服务企业的监督。鉴于很多小区的业主委员会无力制约物业服务企业，“信托制”物业管理模式基于《中华人民共和国信托法》授予的受益人权益，让任何业主都有权对物业服务提出质询，物业服务企业赋有自我举证责任，合同约定社区居委会、律师、会计师作为监察人享有与业主同等的监督权、知情权和诉讼权，从而有效增强党的监督、社会监督和专业监督。“信托制”物业管理模式在实施中始终坚持公平、公正和公开原则，服务好小区，造福业主。

“信托制”开启小区治理新局面。一是物业服务满意度提升。推行“信托制”物业管理模式后，小区业主对物业服务的满意度有较为明显的回升。四川成都映月花园小区在推行“信托制”物业管理模式后，于2019年11月3日至12日在小区各单元以扫楼的

方式“一户一票”收集民情民意，了解业主对新模式的支持意愿。二是物业纠纷明显减少。按照“信托制”物业管理模式要求建章立制，实行资金收支透明、采购流程透明、管理过程透明，接受每位业主监督，有效解决了传统包干制、酬金制物业管理中存在的物业企业与业主之间不信任、物业企业义务不明确、业主委员会监督物业企业效果不明显等问题，密切了业主和物业企业的关系。河南安阳的京林中央公园小区自引入“信托制”物业管理模式以来，业主普遍认可并乐于配合物业企业工作，业主对物业企业的投诉案件大幅下降，物业费缴纳率提升至 95%，小区关系更为和谐。三是业主参与热情高涨。“信托制”物业管理模式普遍依靠基层党委通过开展宣讲会、问卷调查和专家共商等形式，深入做好基层党员、群众思想工作，再加上“信托制”本身对业主的强权赋能，因此易于提高小区业主对公共事务的关注程度和参与小区管理的热情。北京的朗琴园小区业主经常会主动参与到小区建设过程中，行使必要的监督权或者为物业企业出谋划策，许多建议已转化为物业企业的服务实践，形成了良好的小区治理氛围。四川成都的玉园小区依靠党组织将党员和群众的积极性充分激发出来，使其参与推广和完善“信托制”物业服务实践之中。

1.4 研究思路

首先，根据国内外信托制物业的研究丰富的研究资料、学术

成果和成果，为本文提供相应的理论依据。其次，采用结合调查问卷和访谈的相结合的模式，分析信托制物业实际情况，来发现存在的问题，并提出应对的方法和建议。

1.5 研究方法

1.5.1 文献研究法

即通过有关文献的检索，整理，分析，透过文献反映出的问题和缺陷来研究事物发展规律的方法。当前信托制物业是老旧小区治理的一个热点问题，因此，通过文献研究方法有利于本文的研究工作更深入，更彻底了解研究的本质和研究情况的动向。

1.5.2 问卷调查法

在借鉴已有的、相对成熟的信托制物业的调查问卷的基础上，再结合本地区的实际情况对问卷加以完善，使得问卷调查能够最真实的有效的反映和体现出老旧小区治理中存在的问题，同时，对收集到的数据和情况进行整理和加工，以期发现其存在的缺陷与不足，并提出相应解决办法。

1.5.3 访谈法

为了全方位、多维度的了解信托制物业的真实情况，本文采取与受访者交流和互动，收集有关信托制物业开展的动态，搜集事实性材料的访谈调查法以此作为建议或思考不足之处的材料和依据之一。

第2章 基层治理中老旧小区治理现状探究

当下，随着经济和社会的飞速发展，新型社区和建筑如雨后春笋拔地而起，新型社区环境优美，物业入住率高，管理规范是其主要特点。与此同时，城市中的老旧小区由于历史原因、社会原因，以及人为原因导致其中的居民消费意识和管理意识的参差不齐，物业公司入住困难，部分入住的物业公司盈利困难，甚至原来已经入住的都撤离现场了。由于老旧小区管理混乱，各自为政，部分小区甚至无人管理，造成小区环境卫生差，公共设施的缺乏、秩序混乱，安全隐患突出。严重影响了小区的生活质量的提升，如何改变这一现状，成为基层之中亟待解决的一个突出问题。

2.1 恩阳区老旧小区现状

通过问卷调查反馈以及访谈发现，恩阳区老旧小区现状大致可以分为三类。

2.1.1 基础条件差，改造呼声突出。老旧小区基础设施较差，主城区老旧小区和单体楼没有科学规划设计，功能不齐全，基础设施不配套，居民缺乏物业服务理念，受条件限制小区建成后无物业用房、停车场、休闲场及绿化，未缴存住宅专项维修资金，

小区内的基础设施得不到有效维护，杂物乱堆乱放、路面坑洼不平、楼道灯梯损坏、乱接排污管网、乱搭乱挂等问题突出，要求改造的呼声较大。

2.1.2 物业入住成本高，管理难度系数大。以恩阳区登科街道老旧小区为例，目前共 9 个老旧小区，常住人口有 7695 人。9 个老旧小区共有龙都物业、巾帼物业两家物业公司，龙都物业公司成立于 2012 年，管理层 4 人，员工 14 人，主要提供物业管理服务、房地产经纪服务、家政服务。物业管理服务包括公共设施管护、公共场所清洁卫生等。经走访谈话了解到公司主要负责人年龄较大，有退休意愿，愿意将物业公司转交社区管理。同时了解到龙都物业管理下的两个小区总共 283 户，物业缴费比例仅达到 70%。巾帼物业公司成立于 2020 年，是由新场社区领办成立的物业公司，社区书记担任公司法人，属于一家“红色物业”，从业范围仅为物业管理，主要提供泊车管理服务、清洁卫生服务等。宏霞小区和胜兴苑小区成立了自管委，由自管委按照 0.1 元/平方的标准收缴物业费，提供简单的清扫公共区域卫生以及每周一次垃圾清运服务。其余两个小区处于没有物业也没有业委会的状态，此状态下两个小区的清洁卫生和公共设施服务均由社区兜底，从社区了解到两个小区居民管道维修、公共卫生等都直接打电话给社区寻求社区帮忙解决，给社区带来较大的负担。

2.1.3 缺乏统一管理，执法难度系数高。业委会未充分发挥职能。《物业管理条例》明确规定业主的权利主要是通过召开业主大会、选举业主委员会，由业主委员会代表全体业主行使。而大部分业主对业委会的认识不足，重视不够，致使在全区范围内物业管理覆盖的近 26 多个小区中仅有 5 个成立了业主委员会，并且在成立的业主委员会中人员缺位，职责不清，民主决策的作用得不到有效发挥。老旧小区因为缺乏统一管理，加之部分业主只顾及自身的利益，对房屋违规的改建和装修，擅自改变房屋结构、私建停车库等等这些行为带来了安全隐患。同时，管理不严、多头执法、执法困难造成了小区公共绿化被破坏，毁绿种菜、毁绿私建停车位情况比比皆是；种种违竟违规事件，或因当时政策法规不完善或执法不严的原因，导致现在执法难度进一步加大。

第 3 章 老旧小区治理存在的困境

3.1.1 基础设施薄弱，维修养护难度大。由于八、九十年代房屋勘察设计和建设技术都相对不成熟，加之使用年限长，缺乏维护管理，不按结构进行装修留下的隐患，房屋漏雨、渗水等房屋本体老化问题日益突出。因为单位改制或解散等历史原因，这些老旧小区多为开放式、半开放式小区，没有一个“组织”进行日常管理，往往造成环境卫生差，绿化差、车辆乱停乱放，加上基础设施薄弱，监控设施又不完善，也使得居民的财产安全受到威

胁。

3.1.2 住户繁杂，人员文明素养参差不齐。老旧小区住户相对繁杂。由于小区年代久，房价低，一般以本地老人以及买房新居民为主，另外考虑到租金相对较低，老旧小区也成为流动务工人员不错的选择。通过实际调查，发现本地老人也好，新居民也好，绝大都数缺乏缴纳物业管理费的意识，不愿主动缴纳其至是不愿意缴纳。

3.1.3 老旧小区治理主体缺位。物业缺乏有效监督、居民缺乏物业服务理念，导致物业纠纷频发，群众意见较大。传统包干制物业管理模式弊端在小区日益显现，财务不公开、管理不透明、服务质量低，物业公司对业主委员会公开项目账目的要求置之不理，对业主的合理要求也是口是心非。随着物业与业主的矛盾加深，小区业主先是抱怨物业只管收物业费不作为，而后是拒绝合作，拒缴物业费表达对物业的不满。

3.1.4 物业费收缴率连年偏低，小区管理愈发混乱，居民怨声载道，形成恶性循环。小区建成时间久远，基础设施破损严重，公共设施长期未更新、缺乏管理维护，墙体表面脱落痕迹斑斑、楼道阴暗潮湿，排水管道长时间未修缮、小区休闲区域成为公共停车场。消防器材等基本设备缺失，物业管理用房成为杂物堆积间，门卫室杂乱不堪，小区绿化无人管理，曾经的“花园绿

地”变“杂草荒地”。

3.1.5 小区物业矛盾冲突，其本源是人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。在传统物业管理模式的运作下：其一，物业费投入难度增加，而物价却不断在增长，物业服务质量必然随行就市逐年降低；其二，业主不会主动降低对美好生活的需求，必然对物业服务水平提出更高、更精细、更全面的要求；其三，物业公司为了追求利润最大化，必然会导致表面工作大于服务内核。由此，老旧小区物业服务水平才会呈现一年不如一年，越来越糟糕，最终导致物业冲突日益加剧。

第4章 老旧小区治理信托制物业模式可行性分析

通过小区治理乱象成因分析，不难发现其与传统物业管理模式有着紧密的联系。传统物业管理模式下，居民的知情权、监督权得不到保障，与居民幸福生活背道而驰。随着居民生活需求的变化，物业管理模式自身也在不断革新。在不同性质的小区，“包干制”“酬金制”成为小区物业管理模式的主流，相较于此两种模式，“信托制”物业在小区治理中初露头角。

4.1.1 物业管理模式对比分析

“包干制”是指由业主向物业管理企业支付固定物业服务费用，盈余或者亏损均由物业管理企业享有或者承担的物业服务计费方式。就是说，业主每月只需按相应标准缴纳的物业费，该费用

交于物业公司后,物业公司怎么用,花了多少,赔了多少,都与业主无关。

“酬金制”是指在预收的物业服务资金中按约定比例或者约定数额提取酬金支付给物业管理企业,其余全部用于物业服务合同约定的支出,结余或者不足均由业主或建设单位享有或者承担。酬金制下,物业管理企业只能获得固定或变动的酬金,扣除酬金之后结余的资金为全体业主或建设单位所有。物业企业不承担亏损,物业费与物业服务质量性价比具有透明性,物业矛盾容易主动性前置化解,物业合同关系稳定。

“信托制”是指业主作为委托人将资金托付给物业企业,物业以业主利益最大化为宗旨提供管理服务,物业企业获得公开的、符合市场条件的的酬金,业主共同决定将小区公共事务权利委托其按业主大会与物业服务人签署的合同中约定的意愿和目标进行管理和服 务,每个业主均有对管理服务全过程的财务情况、管理服务标准、管理服务记录等一切信息完整的知情权,年度物业费的结余由业主共同享有,当年度物业费不足时,由业主共同选择共同分摊追加物业费或认可管理服务水平合理下降的物业服务模式。

4.1.2 信托制物业实施难点

4.1.2.1 物业信息公开难。物业公司实行“包干制”物业管理

收费方式，即无论赚钱或赔钱，他们都按照合同中规定的收费标准进行收费。根据相关条例，实行“包干制”物业管理收费方式的物业企业不需公示这些账目。在前期物业合同中，并没有规定物业公司必须公示账目，根据目前的司法解释，没有必要公示。老旧小区物业缴费比例本身不高，加之提供的物业管理服务内容单一，多为简单的清洁卫生、公共维护服务，对未缴纳物业费党的业主缺乏刚性约束。假如公示小区财产资金、物业缴费情况，会引起已缴纳物业费的居民不满，从而导致物业缴费比例可能会更小，久而久之大家都不愿意缴纳物业费，认为缴与不缴结果都一样。

4.1.2.2 物业管理服务缺乏“质”的提升。小区居民对生活质量的要求越来越高，不再是满足于简单的物业服务。老旧小区物业管理上本身就存在很多问题，管理难、收费低、缴费难，利润空间小，新型物业企业入驻的可能性很小，因此更换物业公司的道路行不通，只能依靠原有的物业企业。而原有的物业企业成立时间早，物业服务理念落后、服务内容单一、管理层老龄化等问题突出，在服务水平上难以有“质”的提升。

4.1.2.3 业主委员会难以发挥应有作用。在信托制物业服务模式下，业主委员会发挥重要的监督作用。首先，老旧小区业主委员会成立较为困难，老旧小区住户多为年龄较大的居民，年轻

人较少，本身对待公共事务不关心。在召集业主大会投选业委会这一关就存在困难，走访过程中了解到想要召集业主开会只能通过请客吃饭、送礼品的方式，否则根本没人理会。其次，业主委员会的成立虽然有相关规定，但本身具有一定的局限性。业主委员会成员一般由社区干部、党员、居民组成，业委会更多的成了社区的延伸，对日常管理上更多倾向于社区公共事务，对物业监管常常分身乏术。

第5章 老旧小区治理的对策研究

针对老旧小区现状以及存在的问题，如何引导老旧小区改善环境，朝着健康有序发展，通过调查分析，结合实际情况，笔者认为实施居民自治管理是最佳途径。如何开展居民自治，经查阅资料以及参考各社区从2011年开始实施的开放小区封闭式管理，居民自治式准物业管理的若干经验，从政府，社区，居民三个方面提出解决措施:。

5.1 强化党建引领，重建老旧小区信任基础。

5.1.1 着力构建“社区党支部+业委会+物业公司”的议事架构。为全面引领全程参与确保信托制物业运行，社区通过发现和凝聚一批老旧小区党员骨干，成立小区党支部，小区党员带头变“抱怨”为“实干”。由小区党支部组织动员小区居民召开坝坝会、座谈会、茶话会共同议事，发放信托制物业调查问卷摸清群众需

求。积极与物业管理公司磋商，动员其变“包干制”为“信托制”，促进物业公开透明，建立基本信任，最大程度维护业主利益。充分发挥社区党组织在物业服务管理工作中的领导作用，积极推行社区党支部联系业委会、业委会联系居民制度，着力构建“社区党支部+业委会+物业公司”的议事架构，协调党支部、业委会、物业公司、房地产开发企业、区级机关职能部门、居民群众参与到物业管理事务中，以支部为引领，建立联动管理机制，调解处理矛盾纠纷，推动“信托制”物业转型工作有序开展。

5.1.2 更新老旧小区管理体系，增添服务活力。一是建立共有资金重构财产权属关系。将小区物业费、停车费和广告费等小区公共收入全部纳入小区共有账户，属于小区全体业主所有，物业公司按照比例提取酬金，剩余部分全部用于小区服务。二是健全公开制度。组建小区居民物业信息发布微信群、设立小区物业信息公示栏，严格按照相关部门审核批准或物业管理服务合同约定的项目、标准收费，及时在小区内公布物业服务的收费情况，定期向业主公布财务收支情况，每位业主可以在手机上随时查看每一笔收支账目，以及所有财务凭证，确保账目公开明晰。三是强化监督力度。将社区、小区党组织及业委会确定为监督主体，督促物业企业与小区居民共同商议服务内容、收费标准、考核办法等，费用收支情况定期公开公示，接受居民监督。同时在小区

设立投诉举报电话、建议箱等，方便业主投诉，监督服务行为，督促物业公司按照合同约定的服务标准进行服务。四是限制无正当理由拒交物业费的业主。在小区宣传栏、业主微信群、业主大会上通报，并将不缴纳物业费的情况作为社会不良信誉提供社区备案，在业主办理贷款、营业执照、房屋过户等时予以限制。五是严格组织考核。规范强化信托物业企业信用信息动态管理，不定期对物业企业考核巡查，对管理水平低、信用等级差、服务不到位、收费不规范的企业予以通报批评，并将信用计分与物业服务企业资质、物业项目评优等相挂钩，促进服务服务企业服务意识更浓。

5.1.3 加强行业指导，提升服务能力。一是开展业务能力指导。常态邀请省市信托物业管理专家开展专题培训班，讲解政策法规，现场指导解决管理物管工作疑难问题；带领物业服务企业工作人员深入信托物业服务先进示范区进行深入考察学习，不断增强从业人员综合素质和服务水平。二是加强信托物业机制建设指导。明确工作职责，核定工作经费，针对物业服务企业制度建设、服务标准、机制建设等方面存在的不足，建议借鉴先进做法，进一步加强对业主、业委会、物业企业的引导与指导，形成多方协作、共同推进的良好局面，逐步健全制度，规范物业服务企业服务行为。三是要加强业委会组织建设指导。结合全区物业管理实

际，联合社区居委会加强对成立业委会工作的指导，创新业委会的组织模式，充分发挥业委会作用，增强业主参与小区事务的积极性，提高其履职能力，提升业委会对小区事务的管理水平和决策的公正性。四是开展信托物业服务专项行动。持续常态开展“敲门百家门、回应诉求、责任清零、晾晒物业服务账单、岗位大练兵、规范文明礼仪、志愿者示范岗、安全生产宣传教育进企业”等内容为主题的“八大”物业服务专项活动，积极营造文明和谐、规范有序的社区物业管理环境。

5.2 加大资金和政府政策支持。

5.2.1 健全老旧小区基础设施，加大老旧小区改造力度。政府要加大对老旧小区基础设施的建设和完善，比如说雨污管道分流、照明设施保障、公共绿化养护等等，这些对保障小区居民日常生活和出行有着非常重要的作用。

5.2.2 制定制度性管理条例，提升老旧小区管理水平。常言道，没有规矩，不成方圆。毁绿种菜，私建停车位、不爱护公共卫生，占用公共空间，其实居民都知道是错的，为什么还会发生？一方面居民文明素养不够，另一方面政府管理缺位。在目前这种现象比较普遍的情况下，再仅仅依靠社区居民公约去约束居民行为往往没有效果。正因为此，政府需要出台相应的管理条例和管理规范，并明确执法主体，让居民知道有错必究，有错必罚，才

能真正起到约束作用，相信也是现阶段破解老旧小区管理难的最有效手段。

5.3 老旧小区实施依法自治自管。

5.3.1 培育现代居民自治意识形态。提高宣传力度，教育为本。在社区内应用一切方式，如电子屏、宣传橱窗、黑板报、市民学校等，进行自治意识的培养和宣传，提高居民的参与精神，争做有文明，责任感强的现代公民。

5.3.2 培育草根类社区社会自治组织。搭建小区居民自治平台、构筑载体,如楼道微自治、小区睦邻点、居民自治家园、居民自管会等。居民自治必然离不开居民的参与，社区要发动居民选出小区单元长，楼栋长，进而组建小区自治小组，共同参与小区管理工作，在此过程中，社区须积极发挥引导作用，要让小区内具有一定威望，责任心强，愿意配合社区开展自治工作的人员加入到自治小组中同时，广泛招募志愿者组成治安巡逻队、邻里纠纷调解队、文明宣传队等各类服务队伍，提升居民参与自治管理的热情。

5.3.3 制定老旧小区居民议事规则。建立开放包容议事空间，要以民主的形式确定自治小区的议事规则、规章制度、管理公约，包括公共部位的管理服务，停车位的收费，绿化设施的维护，以及流动人员的登记等等。要建立详细的制度并做出公示，力求让

每位小区居民自觉自愿的遵守。以小区事务的共商共治形成小区管理的新模式。