

大型小区业委会组建困境与优化路径——南充N小区案例分析

王红霞

西华师范大学 公共管理学院

DOI:10.32629/ej.v9i5.3531

[摘要] 随着城市化进程持续推进,大型商品房小区成立业委会已成为基层社会治理的关键议题。本文以马克思主义方法论为指导,运用社会系统研究法、社会矛盾分析法,聚焦于南充市N小区业委会成立争议案例,深入剖析大型小区业委会组建系统的失衡问题与社会矛盾。研究发现,该小区在业委会组建过程中多重矛盾相互交织,主要原因包括信任机制缺失、各主体权责边界模糊以及沟通机制匮乏。基于此,本文从构建党建引领的多元协同治理体系、培育信任与沟通机制、优化组织建设、强化技术赋能等方面提出优化路径,为破解大型小区业委会组建难题、提升基层治理效能提供实践经验。

[关键词] 基层治理; 业主自治; 业委会组建; 社会系统; 社会矛盾

中图分类号: G359.224 **文献标识码:** A

Difficulties in the Establishment of Owners' Committees in Large Residential Communities and Optimization Paths——A Case Study of Community N in Nanchong

Hongxia Wang

School of Public Administration, China West Normal University

[Abstract] With the continuous advancement of urbanization, the establishment of property owners' committees in large commercial residential communities has become a key issue in grassroots social governance. Guided by Marxist methodology and employing the social systems research approach and social contradiction analysis, this paper focuses on the case of the dispute over the establishment of the homeowners' committee in N Community, Nanchong City, to deeply examine the imbalance within the system for forming homeowners' committees in large residential communities and the resulting social contradictions. The study finds that multiple contradictions intertwine during the formation process of the homeowners' committee in this community, primarily due to the absence of trust mechanisms, unclear boundaries of rights and responsibilities among stakeholders, and a lack of effective communication mechanisms. Based on this, this paper proposes optimization paths from the aspects of constructing a Party-building-led multi-collaborative governance system, cultivating trust and communication mechanisms, optimizing organizational construction, and strengthening technical empowerment, so as to provide practical experience for solving the problem of establishing property owners' committees in large-scale residential communities and improving grassroots governance effectiveness.

[Key words] Grassroots Governance; Owner Self-Governance; Establishment Of Property Owners' Committee; Social System; Social Contradiction

1 引言

早在20世纪90年代中期,出现了一种新型的社会组织“业主委员会”,我国城市居住模式逐渐从“单位小区”向“业主小区”转变^[1]。随着城市治理现代化不断推进,业主委员会成为了小区治理的重要载体,是连接业主、物业公司与基层政府的重要桥梁。我国顺应时代发展潮流,提出相应的法律法规推动成立业委会。《中华人民共和国民法典》明确规定业主可设立业主大会,选举业主委员会,地方政府有关部门、居民委员会应给予指导和

协助。《四川省物业管理条例》根据地方实际情况进一步细化,规定20名以上业主联名可向物业所在地街道办提交书面申请及身份证明,街道办应在规定时间内核实并指导成立筹备组^[2]。制度供给不断完善,但在人口规模大、异质性强、利益诉求多元化的大型小区中^[3],业委会成立难度较大。N小区是一个拥有四千余户、近两万居民的大型小区,前两次业委会筹备工作均以流产告终,此次第三次筹备工作仍面临诸多困难。本文以该小区第三次业委会筹备争议为案例,试图揭示大型小区业委会组建困境

与生成机理，提出优化路径。

2 案例概况与业委会组建系统

2.1 案例概况

N小区由上市公司佳兆业美好物业公司提供物业服务，业主对物业服务总体较为满意，但长期存在地下车库维修滞后、公共收益管理不透明等问题，促使部分业主希望通过成立业主委员会来强化监督、维护自身权益。该小区曾两次筹备组建业委会，最终均以失败结尾。该小区于2025年11月第三次筹备成立业委会，于2026年1月5日公示的11名筹备组成员，平均年龄偏大，文化水平偏低，让部分业主对其成员履职能力与工作动机产生了怀疑。

表1 N小区3次业委会筹备情况表

成立次数	启动时间	筹备组成立情况	首次业主大会召开情况	结果(含预设)
第一次	疫情前	未成立	未召开	流产
第二次	2021年8月	成立	未召开	流产
第三次	2025年11月	成立	暂未召开	预流产

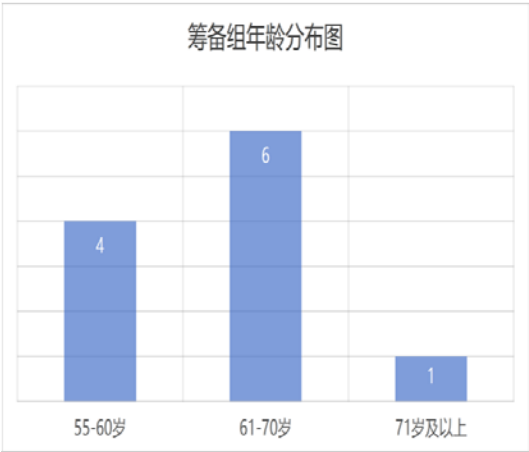
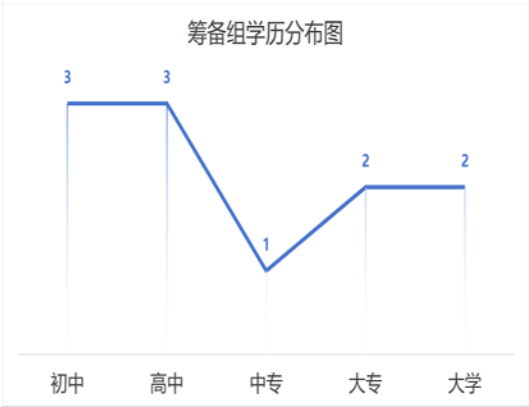


图1 业委会筹备组成员学历与年龄分布图

2.2 业委会组建系统

社会系统研究方法以唯物辩证法的普遍联系与整体性为核心，强调研究对象是若干相互关联、相互作用的子系统构成的有机整体。马克思指出：“整体并不是由它各个部分组成，它是一种独立的有机体”^[4]。习近平总书记在党的二十大报告中强调：

“必须坚持系统观念，万事万物是相互联系、相互依存的”^[5]。

本文将小区业委会组建系统划分为四个核心子系统：一是业主子系统，内部可分为支持、反对与中立方，支持方希望筹备组成立业委会加强对物业的监督，反对方则对筹备组程序与人员持怀疑态度，中立方保持观望；二是组织子系统，业委会筹备组积极推动成立业委会，履行相关职能；三是服务子系统，物业对组建业委会保持“沉默”，暗中关注其动态；四是监管子系统，街道办事处与社区居委会履行行政指导与监督等职责。这四个子系统相互依赖、合作与制约，共同构成业委会组建系统。

3 业委会组建困境与成因分析

3.1 业委会组建系统失衡

N小区在组建业委会的过程中，四大子系统存在失衡现象，主要表现为内部失调与系统间互动失衡。

一方面，各系统内部存在失调现象。业主群体内部对成立业委会意见不一，分化为支持、反对与中立方；筹备组选举流程不规范，成员代表性与履职能力屡受质疑；物业服务在业委会组建过程中保持沉默，不做公开回应；街道办与居委会在推动成立业委会时，未能充分宣传与科普、发挥矛盾调解作用。

另一方面，系统间互动也呈现失衡状态。业主在与其他系统互动过程中，对其回应与行动持怀疑态度；筹备组与业主、物业缺乏信任基础，其行动不仅未得到支持与理解，而且怀疑与反对声不断；物业与业主、筹备组互动不足，未及时解决业主维修地下车库等合理诉求、与筹备组质疑，进一步加剧信任赤字；街道社区与业主、物业之间也存在信息壁垒与沟通不畅的情况，未妥善处理业主疑虑，认为物业未有效配合，各系统主体互相不信任，最终造成系统失衡。

3.2 业委会组建社会矛盾解析

社会矛盾分析方法在社会治理领域，主要用于识别社会系统内部矛盾等，以抓主要矛盾、兼顾次要矛盾的逻辑为解决问题提供靶向思路。

N小区组建业委会过程中，主要矛盾是业主组建需求与信任赤字的矛盾。业主有维护自身权益、参与基层治理等权利，但过往失败经历，以及对筹备组选举流程、成员动机与能力等疑虑，让小区本就脆弱的信任基础愈发岌岌可危。信任赤字让业主对组建程序、利益分配与行政介入尤为敏感，容易放大矛盾、滋生争议，难以达成治理共识，直接决定着业委会组建成败。

N小区在受主要矛盾的影响下，衍生出三组次要矛盾。一是程序正义与组建效率的矛盾，信任赤字下业主对组建程序提出更高要求，程序瑕疵易被认为“暗箱操作”，致使组建效率较低、筹备进程受阻；二是公共利益与个体利益的矛盾，面对小区巨额公共收益，业主从自身利益出发，担心筹备组成员谋取私利，加剧了群体信任赤字；三是行政指导与业主自主筹备的矛盾，业主对筹备组的不信任，以及对行政介入的敏感，将正当指导误判为过度干预。以上次要矛盾虽不决定整体走向，但会放大信任赤字，减缓组建进程。

3.3 业委会组建困境的生成机理

3.3.1 信任机制缺失

业委会本身存在履职不规范的制度困境、权责利失衡的结构困境与法律地位不明的身份困境,让业主天然抱有戒备心理。N小区具有陌生人社会异质性强、利益交错等特征,业主间缺乏情感联结与信任基础,难以对筹备组成员动机与履职能力作出客观判断。同时,各主体之间均存在沟通渠道不畅、信息不对称等现象。这种“陌生人社会”的天然信任短板,叠加信息不对称问题,进一步加剧了信任赤字,最终形成各方主体互不信任的治理格局。

3.3.2 权责边界模糊

权责边界模糊主要表现在各子系统权责划分不清、职责重叠等方面。具体来说,监管与组织子系统之间权责划分不清,街道社区介入筹备过程,使行政指导与自治决策的界限变得模糊。同时组织与服务子系统在小区公共事务管理与资源配置中职责交叉,容易引发利益冲突。此外,业主内部也缺乏清晰的激励与参与机制,部分业主选择“搭便车”,持观望态度,参与积极性不高。

3.3.3 沟通机制不畅

在深入访谈的过程中,我们发现N小区未建立民意收集与协商沟通渠道,业主诉求缺乏正式的表达途径。筹备组对业主疑问未及时有效回应,物业对部分信息公示简略,矛盾逐渐积累升级。街道社区在依法推动业委会组建过程中,未与其他业主进行有效沟通,部分业主不清楚具体政策,产生抵触情绪,进一步激发基层治理矛盾。

4 业委会组建优化路径

4.1 构建党建引领的多元协同治理体系

业委会党建是新时代党建引领小区治理的创新举措,是下沉到小区“最后一百米”的重要突破口,健全以党建引领为核心的多元协同治理体系,有利于小区顺利组建业委会。一方面,把党的领导贯彻落实到业委会组建的各环节,充分发挥党的引领作用,统筹业主、筹备组、物业与街道社区等多方力量,协调化解意见分歧与利益冲突,构建多元协同治理格局。另一方面,各主体应在党的领导下,明确各自在业委会筹备阶段的权责边界,相互合作,共同推进业委会筹备与组建工作。

4.2 培育信任与沟通机制

信任赤字与信息不对称是业委会筹备过程中的主要阻碍因素,通过培育信任与沟通机制,可以削弱阻碍因素。在培育信任基础方面,可以通过开展各种小区活动,增强业主间的情感联结与认同,尝试恢复业主间的信任基础。在沟通机制方面,建立正式的信息沟通平台,使各主体都能通过正式渠道发表意见、进行沟通,有助于各子系统间实现良性互动。此外,还可以定期召开业主听证会、矛盾调解委员会等,及时化解业委会筹备过程中出现的各类纠纷。

4.3 优化组织建设

优化组织建设是优化筹备组组织建设,包括结构、培训与问责等内容。一是结构方面,建立科学的选拔机制,通过吸纳年轻、

高学历、具体专业知识的业主参与其中,优化筹备组成员的年龄与学历结构。二是培训方面,对筹备组成员进行法律法规培训与业务指导,提升其履职能力。三是问责方面,健全问责机制,通过对滥权、谋利等行为设定追责条款,把权力关进制度的笼子里,保障业主权益不受侵犯。

4.4 强化技术赋能

数字技术在城市治理领域得到广泛应用,是突破传统治理约束的重要路径,强化技术赋能,主要是通过引入数字技术搭建小区数字化平台,来破解小区信息不对称问题。一方面,通过数字平台公开业主关心的相关信息,包括公共收益、地库维修与业委会组建程序等,保障其知情权,减少业主疑虑。另一方面,也可以通过数字化平台进行线上表决,不仅能减少时间与人力成本,也为后续监督与问责提供便利。同时,还可以结合AIGC技术,设置智能AI对业主疑问进行及时与精准回应,减轻人工信息传递与沟通不畅的问题。

5 结论

业委会是基层治理的重要载体,在大型小区成立业委会却容易陷入组建难的困境。N小区案例表明,业委会组建陷入困境主要是因为社会系统失衡与社会矛盾不断激化,具体表现为信任机制缺失、权责界限模糊以及沟通机制不畅。本文基于社会系统研究方法与社会矛盾分析法,尝试破解业委会组建难题,将小区视为一个有机整体,通过构建党建引领的多元协同治理体系、培育信任与沟通机制、优化组织建设、强化技术赋能等多重路径,协调各子系统关系,缓解小区矛盾,促进小区从“矛盾冲突”向“协同共治”转变。本研究为理解与推进大型小区组建业委会提供了新的分析视角与治理思路,但仍存在调研群体不够全面等局限。未来可进一步拓展研究范围,结合定量研究方法,深入分析不同群体的行为与影响因素,为基层治理提供更具针对性的解决方案。

【参考文献】

- [1]申明锐,夏天慈,张京祥.从“单位小区”到“业主社区”:公共产品视角下中国城市社区规划与治理演进[J].城市与区域规划研究,2018,10(04):179-198.
- [2]四川省物业管理条例[N].四川日报,2021-11-04(007).
- [3]张锋.超大城市社区整体性治理机制研究[J].城市发展研究,2022,29(06):27-31.
- [4]马克思,恩格斯.马克思恩格斯文集:第8卷[M].中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局,编译.北京:人民出版社,2009.
- [5]习近平.高举中国特色社会主义伟大旗帜为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告[J].党建,2022,(11):4-28.

作者简介:

王红霞(2003--),女,汉族,四川遂宁人,研究生在读,研究方向:行政管理。