

在一些非常容易产生高空坠落的地域，立即应用钢管开展维护保养和查验，但一些企业对此类防止对策没有相对高度重视。安全性维护保养设备生锈，即使没有安全性维护保养设备，在上级领导领导干部部门查验之前，也不容易对该系统开展临时性改善。全部这些都造成了建设项目的安全问题。这仅仅建设项目中安全问题的一个事例，但在建设项目的其他环节，依然有许多这样的问题，没有执行项目管理制度。

3.3 管理体制不健全

在工程管理中，管理体系的不完善是影响工程管理品质的核心缘故。工程建设管理体系不确立，落实措施单位和执行工作人员没有明确规定，工程建设管理单位人才贫乏。与此同时，一个岗位和好几个岗位的问题也是普遍现象。不科学、不科学的工程施工管理制度不但提升了工作人员的工作量，扩张了压力，减少了工作中观念，并且影响了施工进度和总体施工的圆满完成。

俗话说得好，“没有规章制度制度”。各方面都要一套科学有效的规章制度制度来进行标准的工作中。工程建设管理制度的制订特别是在有利于提升全部工程建设新项目的生产高效率，这不仅仅必须改善全部工程建设新项目的流程，并且不但可以保障全部工程新项目的进展，与此同时能够更好地保证全部新工程新项目的效率高。完善的管理体系是确保工程建筑工程施工品质的基础。在其中，工程工程监理制度归属于管理制度的核心内容，立即影响建设工程建设的顺利开展。但在现阶段，绝大部分施工企业忽略了对工程的监管管理，给施工公司产生了很大的经济伤害。除此之外，因为欠缺完善的工程工程监理制度，没法在施工全过程中对新项目施工团队开展监管管理，造成施工全过程中存有假冒伪劣产品问题。除此之外，尽管早已开设了工程监理部，但因为欠缺下级单位，工程监理部通常没有实名认证。不一样的企业在不一样的时代有不同的文化和特性。工程建设管理系统的个性化也特别关键。它无法被呆板化，这也会影响全部最新项目的有效开发设计。建设管理体系要紧密联系时代特性，持续发展和创新，也必须与本身公司文化一脉相承，才可以塑造出更好的功效。因而，对于以上问题，大家应当逐渐完善工程管理制度，以保证施工的总品质。

3.4 工程管理人力资源匮乏

工程项目建设项目的高品质发展离不了建筑施工团队的工作质量和管理工作人员的管理。每一个职工的综合素质对全部项目的发展都是有非常大的影响。在其中，建筑施工团队更加关键。在工程项目建设行业，它可以直接影响到全

部项目的最后品质。因而，在现阶段，中国每一个建筑施工企业都欠缺高质量的职工。假如项目进度迟缓，在接受职工时没充分考虑项目职工的综合素质，那么在日后的全部工程项目项目管理中，很有可能会致使全部管理体系的错乱，更明显的是，假如管理工作人员的综合素质不高，她们很可能有寻租行为，这将马上影响全部项目的品质。因而，在全部管理全过程中，工程施工管理工作人员的创新思维逻辑是十分关键的，它不但要求了管理工作人员要马上把握有关的基础专业知识，还必须马上把握各行各业，充分运用发展发展趋势，把握机遇，马上作出对应的管理管理决策。

3.5 加强建筑工程施工安全管理

目前，我国建筑业正越来越愈来愈标准，企业愈来愈高度重视加强工程建设的安全性管理。工程施工现场安全性愈来愈变成工程工程施工管理的关键指标。加强工程施工安全性管理在工程管理中具备独特的实际意义，各建筑施工企业应根据自身的不一样状况，制订自己的工程施工安全性管理计划方案。

4 结语

综上所述，在我国经济建设迅速发展的环境下，我国工程建设领域也获得了迅速发展，建设工程建设的运营经营规模日益扩张，这在工程管理中看起来尤其关键。因而，为了我国工程建设领域的长期性可持续发展，急切必须加强工程管理。现环节，我国工程建设领域仅有持续加强人力资源管理的塑造，持续创新工程建设管理方式，立即发觉当前建筑领域存有的问题，并给出合理的解决方法和防止对策，要进一步贯彻落实管理整体规划和计划方案，把我国基础设施建设能力提升到一个新的水准，为我国工程建设事业的发展作出更大的无私奉献。

参考文献

- [1] 叶留华.装配式建筑工程管理的影响因素与对策分析[J].房地产世界,2020(01):158-160.
- [2] 林雨.装配式建筑工程管理的影响因素与对策研究[J].陶瓷,2021(12):134-135.
- [3] 王坤,陈阳.探析装配式建筑工程管理的影响因素与对策[J].居舍,2021(34):151-153+156.
- [4] 成恩浩.装配式建筑工程管理影响因素及应对措施研究[J].陶瓷,2021(11):123-124.
- [5] 邓擎旗,马永宏.装配式建筑工程管理的影响因素与对策探讨[J].陶瓷,2021(11):125-126.

Key points and implementation paths for renovation project management of existing buildings— Taking the renovation project of old residential areas as an example

Liang Xiao

Chongqing Beibei Economic and Technological Development Zone Management Committee, Chongqing, 400700, China

Abstract

To systematically enhance the management efficiency and engineering implementation quality of old residential area renovation projects, this paper selects a certain old residential area comprehensive renovation project in Jiulongpo District, Chongqing as an empirical research case. It deeply dissects the core control points and scientific implementation paths of the renovation and upgrading stage of existing buildings. Based on the full-process tracking investigation and quantitative data analysis of the project, a project management system with the core mechanisms of resident collaborative participation, full-process refined control mode, and multi-technical integration implementation plan is refined and formed. After the project was completed and put into use, the resident satisfaction rate increased from 62% before the renovation to 94%; the energy-saving renovation module achieved a 35% reduction in building heating energy consumption; a total of 126,000 square meters of building body renovation was completed, benefiting 1,865 households. The management process model, technical application methods, and organizational implementation experience summarized in this study can provide systematic practical references for similar urban old residential area renovation projects.

Keywords

Existing building renovation; Old residential area; Project management; Implementation path; Collaborative governance

既有建筑改造项目管理要点及实施路径——以老旧小区翻新项目为例

肖亮

重庆北碚经济技术开发区管理委员会, 中国 · 重庆 400700

摘 要

为系统性提升老旧小区改造项目的管控效能与工程实施品质, 本文选取重庆市九龙坡区某老旧小区综合整治项目作为实证研究案例, 深度解构存量建筑更新改造阶段的核心管控要点与科学化实施路径。依托项目全流程跟踪调研与量化数据分析, 提炼形成以居民协同参与机制、全流程精细化管理模式、多专业技术集成实施方案为内核的项目管理体系。项目竣工投用后, 居民满意度由改造前的62%提升至94%; 节能改造模块实现建筑采暖能耗降幅35%; 累计完成楼栋本体改造面积12.6万平方米, 惠及居民1865户。本研究归纳的管理流程范式、技术应用方法与组织实施经验, 可为同类型城镇老旧小区更新改造项目提供系统化的实践参照。

关键词

既有建筑改造; 老旧小区; 项目管理; 实施路径; 协同治理

1 引言

在城镇化发展由增量扩张阶段迈入存量提质增效阶段的关键时期, 存量建筑更新改造业已成为推进城市有机更新、增进民生福祉的核心举措。老旧小区更新改造作为存量建筑改造中覆盖范围最广、民生耦合度最高的细分领域, 因其存在利益相关方多元交织、改造内容系统综合、实施场景

复杂多变等固有特征, 对项目全周期管控水平提出更为严苛的标准。在当前改造实践进程中, 居民诉求协调阻滞、工序交叉协同难度较高、成本动态管控压力凸显、长效运维机制欠缺等现实困境普遍存在, 亟待构建系统化、精细化、可持续性的项目管控范式^[1]。本研究结合具体实证案例, 从管控视角梳理老旧小区改造项目全流程关键节点与实施策略, 以期提升改造工程品质、实施效率与综合效益提供方法论层面的支撑。

【作者简介】肖亮(1988-), 男, 中国四川绵阳人, 本科, 高级工程师, 从事项目管理、工程建设研究。

2 老旧小区改造项目特征与管理挑战

2.1 项目典型特征

老旧小区改造的内涵界定为，针对建成年代久远、维护养护缺失、基础设施配套滞后、居民更新意愿迫切的住宅小区所开展的系统性更新整治工作。以重庆市的改造需求为例，2000年底前竣工交付的老旧小区，待改造总面积约达1.6亿平方米，涉及楼栋数量约9万栋，覆盖居民户数约130万户。该类改造项目具备综合性与系统性、居民参与度与诉求响应度高、施工实施场景复杂性突出的显著特征。改造范畴涵盖建筑本体节能改造、水电气热等市政管线更新、适老化及无障碍设施配套建设、人居环境综合整治、公共服务设施提质补短板等多个维度，需依托多专业技术团队协同推进实施。改造工作直接关联居民切身利益，需在方案编制、施工组织管理、后期运维管护等全流程环节，充分征询并吸纳居民的合理化诉求。工程需在居民正常居住的既有场景下组织开展，需统筹协调施工组织安排与居民日常起居秩序，对施工安全管控、文明施工标准及扰民影响防控提出严苛要求。

2.2 主要管理挑战

基于多项目案例的实地调研与系统研判，老旧小区改

造项目管理工作主要面临多方主体协同协调难度凸显、成本管控与工程品质协同平衡难度较高、施工现场组织管理复杂度高、设施长效运维管护机制缺位的核心挑战。

3 老旧小区改造项目管理核心要点

3.1 前期准备与协同决策管理

3.1.1 建立多方协同工作机制

组建以街道为牵头单位，社区居民委员会、项目实施机构、设计单位、物业服务企业、居民代表等多元主体共同参与的改造项目专项工作小组。以重庆市九龙坡区实证案例为例，该专项工作小组采用线上问卷调查与线下楼门议事会相结合的方式，累计回收居民有效调研问卷1782份。因涉及外窗选型、空调机位规整等个性化事项，本项目以楼门为单位组织议事，累计召开43场，高于常规频次，以确保居民充分参与。最终将外墙保温构造形式、户窗选型规格、空调室外机位规整方案等15项核心改造内容的决策选择权完全赋予居民群体，老旧小区改造前期摸底调查示例列表如表1所示。在建立多方协同工作机制的基础上，需进行精细化摸底与需求诊断。

表1 老旧小区改造前期摸底调查局部示例表

楼栋编号	建成年代	结构形式	主要问题诊断	居民改造意愿强烈项 (前三位)	预估改造重点
3号楼	1987年	砖混	外墙无保温，能耗高；上下水管线锈蚀严重；公共楼道照明缺失	1. 节能保温 2. 上下水改造 3. 楼道翻新	综合节能改造、管线更换
5号楼	1992年	钢筋混凝土	屋面渗漏多发；停车位严重不足；无障碍设施缺失	1. 停车设施 2. 屋面防水 3. 加装电梯	环境整治、适老化改造

3.1.2 一体化设计方案与资金统筹

践行“规划-设计-运营”全周期一体化理念，在方案设计阶段即前瞻性考量设施后期运维的便捷性与经济性。制定“菜单式”改造项目清单，清晰划分基础保障类、功能完善类、品质提升类三大类别及对应改造内容^[2]。同步编制项目资金平衡方案，精准界定政府财政补贴、居民自筹资金、产权单位专项投入、社会资本市场化引入等多元资金来源的额度标准与使用规划。

3.2 实施过程精细化管理

3.2.1 施工组织与进度管理

采用“分区-分片-分时序”的滚动式施工组织模式，最大限度降低对居民日常起居的扰动。以某项目实操为例，将目标小区划分为4-6个相对独立的施工分区，实施分批递进式作业，单个分区建筑本体改造的工期严格管控在45-60天区间内。编制精细化施工进度网络计划，将外墙脚手架搭设与拆除、屋面防水工程施工、管线接驳等关键工序节点列为核心管控对象。

表2 某片区楼本体改造主要工序工期计划

工序名称	工期(天)	起止时间	关键配合事项	对居民影响说明
脚手架搭设	7	D1-D7	楼前场地清理，临时通道设置	出行路径临时改变
原有外墙剔除	5	D8-D12	防护网满挂，降尘措施	噪音、粉尘，建议日间外出
保温层施工	10	D13-D22	天气条件监控	影响较小
外窗更换	8	D20-D27	与居民预约入户时间	需居民在家配合，每户约半天
外墙饰面施工	12	D23-D34	色彩与样式的居民确认	影响较小
脚手架拆除	5	D35-D39	场地清理与恢复	出行路径恢复

3.2.2 质量与安全文明管理

构建“施工单位自主核验、监理单位巡回检查、居民代表全程监督、街道主管部门随机抽查”的四级质量管控体系。针对外墙保温系统施工、屋面防水工程等关键分项工程，全面推行样板引路制度。安全管理工作紧扣居民区施工作业场景特性，聚焦高空作业防护、临时用电规范、消防安全管控三大核心维度，设置全天候安全巡查值守岗位。文明施工管理层面，严格划定施工作业噪声管控时段，通常为8:00-12:00、14:00-18:00，规划设置专用建筑材料运输通道与封闭式建筑垃圾临时堆放场，落实建筑垃圾日产日清处置要求。

3.2.3 成本与合同管理

采用“固定单价、按实结算”作为核心合同计价模式，针对设计变更事项及居民个性化增补项目，执行严格的分级审批流程。搭建动态成本管控台账，按周开展成本核算与偏差比对分析工作^[3]。推行材料设备集中采购与统一配送机制，以实证案例项目为例，外墙保温材料通过集中采购模式实施，采购成本较市场化分散采购方式降低约8个百分点。

3.3 后期移交与长效维护管理

改造项目竣工验收工作完成后，组织街道办事处、社区居民委员会、物业服务企业及居民代表开展联合验收移交工作。同步移交竣工图册、设备技术说明书、质量保修文件等完整技术资料。核心要点在于构建长效化运维管理机制，具体内容包括明晰设施运维责任主体、设立专项维修养护资金池、引入智能化运维管理技术手段。

4 实施路径与关键策略

4.1 系统化推进路径设计

老旧小区改造需遵循“现状调查诊断-多方协同规划-全流程一体化设计-精细化工程施工-共建共治长效运维”的闭环实施流程，具体划分为动员筹备与摸底排查阶段、方案编制与资金筹措阶段、施工图设计与行政审批阶段、工程施工与过程监管阶段、竣工验收与项目移交阶段、运维管护与长效治理阶段六个实施阶段。同时，应当进行技术创新与

集成应用策略，大力推广适配老旧小区改造场景的新型技术、绿色材料与先进工艺，具体举措包括施工技术革新、材料科学遴选、智慧化技术赋能。

4.2 居民全程参与策略

需要将居民深度参与机制全面嵌入改造项目全周期各环节。项目前期，依托多方议事协商平台，推动居民群体就改造内容清单、出资标准细则、后期运维管理方案等核心事项凝聚共识^[4]。项目中期，设立常态化居民接待日与线上联动沟通渠道，对施工阶段的各类问题及居民诉求进行高效响应与闭环处理；遴选居民代表聘任为工程质量社会监督员，深度参与现场质量管控工作。项目后期，组织居民群体全程参与工程竣工验收工作，系统性开展改造成效满意度调研测评，联合商议并制定小区长效管理公约。

5 重庆市九龙坡区某老旧小区改造项目实证案例分析

5.1 项目概况

本改造项目选址于重庆市九龙坡区，涵盖16栋住宅楼，建成年代介于1985至1995年，总建筑面积达12.6万平方米，覆盖住户1865户。改造实施前，该小区存在多项亟待解决的突出问题，具体表现为建筑围护结构节能性能未达现行规范标准、给排水管网系统老化破损、公共服务设施残损失修、停车秩序杂乱无序、公共活动空间供给短缺等。通过“先整治、后改造”前置原则、“楼栋管家制”全周期沟通服务机制、“党建融合式”协同攻坚模式、“数字孪生”全要素档案建设工程的方式进行管理创新。

5.2 管理实践与数据成效

本项目于2022年3月正式启动前期筹备工作，2023年5月全面完工并通过竣工验收，项目总投资额约2.1亿元人民币。在资金构成方面，政府财政补助资金占比约60%；居民自筹资金占比约15%，该部分资金主要用于户内给排水管网改造及户窗更换两类分项工程；产权单位专项投入资金与市场化引入的社会资本合计占比约25%。

表3 项目主要改造内容与工程量完成情况

改造类别	具体内容	完成工程量	关键绩效数据
楼本体综合改造	外墙保温及饰面更新	12.6万㎡	改造后冬季室内平均温度提升3-5℃，采暖能耗测算下降约35%
	屋面防水及保温改造	2.1万㎡	彻底解决18处长期渗漏点
	外窗更换（中空Low-E玻璃）	6842樘	居民自主选择窗型，参与率100%
基础设施更新	上下水主管线更换	给水管线3200米，排水管线2800米	解决高峰期水压不足问题，漏水报修率下降90%
	楼道公共空间翻新	16个单元	居民满意度此项得分最高
环境与设施提升	规整停车位并建设智能停车管理系统	新增规范车位186个	停车秩序明显改善，通过收费管理实现后期运维资金补充
	增设适老化设施（轮椅坡道、休息椅）	道32处，休息椅48把	惠及小区内267名高龄老人
	补建公共活动场地与绿化提升	活动场地850㎡，绿化改造4200㎡	新增两处儿童活动区和一处健身广场