

城镇老旧小区改造项目的工程管理难点与应对策略

梁海炎

广东睿铖基础工程有限公司 广东广州 510799

摘要：城镇老旧小区改造项目因其内在的复杂性，在工程管理中面临着贯穿项目全周期的多重难点。前期阶段，居民构成复杂导致利益诉求分散，加之协调主体繁多，使得统一意愿与推进方案异常困难。现场施工阶段，原始资料缺失与基础设施老化带来了隐蔽工程不明、多专业交叉作业易引发工序冲突等严峻挑战。资金层面，则普遍存在筹措渠道单一、居民自筹意愿低与社会资本参与不足的问题，同时不可预见因素多导致成本控制难度大。这些难点的成因深植于产权主体多元、管理模式传统与沟通机制不畅等结构性矛盾。为有效应对，需构建多方参与的协同决策与沟通机制，通过联合决策小组与线上线下平台统一居民意见；采用动态化与精细化的现场施工管理方法，强化前期排查与多专业协同计划；并探索多元化的资金筹措与全过程成本管控模式，形成政府、居民与社会资本共担的格局。这一系列策略旨在系统性地化解管理难题，保障老旧小区改造项目的顺利实施。

关键词：老旧小区改造；工程管理；协同机制；成本控制

引言

随着我国城镇化进程的深入，大量建于上世纪的老旧小区已进入功能衰退与设施老化的阶段，其改造更新已成为提升城市品质、保障民生福祉的重要任务。然而，与新建项目不同，老旧小区改造并非简单的推倒重建，而是在现有复杂的社会与物理环境中进行“微创手术”，其工程管理面临着前所未有的挑战。从协调千家万户的居民意愿，到应对地下密如蛛网的未知管线，再到平衡有限的资金与无限的改造需求，每一个环节都充满了不确定性与矛盾。因此，系统性地剖析老旧小区改造项目的管理难点，深挖其背后的成因，并提出一套科学、可行的应对策略，对于确保改造项目的顺利推进、实现“美好环境与幸福生活共同缔造”的目标具有重大的理论价值与紧迫的现实意义。

一、城镇老旧小区改造项目的工程管理难点

城镇老旧小区改造项目的工程管理难点贯穿“前期-现场-资金”全流程，每个环节的问题均可能直接影响项目进度与质量，需精准识别核心矛盾。

（一）项目前期协调与居民意愿统一的困难

项目前期协调的核心痛点是居民意愿分散，难以形成统一决策，导致方案推进缓慢。老旧小区居民构成复杂，不同年龄、收入、楼层的居民需求差异显著：高楼层老年居民优先关注加装电梯、无障碍通道建设；低楼层居民更在意采光不受影响、公共区域噪音控制；年轻

居民则重视停车位增设、充电桩安装。需求差异导致意见难以统一，某小区加装电梯方案投票时，高楼层支持率达90%，低楼层反对率超70%，方案多次修改仍无法通过。

同时，前期协调涉及主体多，沟通效率低。改造项目需对接社区居委会、业主委员会、产权单位（部分小区为原建设单位）、市政部门（水电、燃气、弱电），各主体权责不同，协调流程繁琐——某小区申请电力增容时，需先经社区盖章确认，再提交电力公司审核，最后组织居民签字，整个流程耗时2个月，错过最佳施工窗口期^[1]。

（二）现场条件复杂与多专业交叉施工的挑战

老旧小区现场条件的复杂性，给施工管理带来多重挑战。一方面，小区建成时间久，基础设施老化严重，且原始资料（如管线图纸、结构图纸）多已缺失，导致隐蔽工程情况不明：地下管线（给水、排水、燃气、弱电）走向混乱，部分管线甚至未登记备案，施工开挖时易破坏管线，某小区改造中因误挖雨水管，导致小区内涝，停工3天整改；建筑本体存在隐蔽缺陷，如墙体开裂、屋面渗漏，若前期未排查到位，改造后易出现质量返工。

另一方面，改造涉及多专业交叉作业，易引发工序冲突。老旧小区改造通常同步推进建筑修复（墙面翻新、屋面防水）、基础设施更新（管线更换、道路重铺）、公共设施加装（电梯、充电桩），水电、燃气、弱电、土建

等专业需同时进场作业。若工序衔接不当,易出现“后施工专业破坏先施工成果”的问题——某小区先完成道路沥青铺设,后进场的弱电施工需重新开挖路面,导致道路工程返工,额外增加成本。

(三) 项目资金筹措与成本控制的压力

资金问题是老旧小区改造项目的共性难点,主要体现在筹措渠道窄与成本控制难两方面。资金筹措方面,当前改造资金以政府补贴为主,但补贴金额有限,仅覆盖部分基础改造内容(如管线更新、墙面翻新),加装电梯、充电桩等增值项目需居民自筹或社会资本投入。居民自筹意愿低,部分居民因经济压力拒绝出资,某小区加装电梯项目中,30%的居民未缴纳费用,导致设备采购延误;社会资本参与意愿不足,老旧小区改造利润薄、回收周期长,企业多持观望态度。

成本控制难度大,超支风险高。改造项目施工中,不可预见费用占比高:现场条件变化(如发现墙体承载力不足需加固)、材料价格波动(如水泥、钢材价格上涨)、居民临时变更需求(如某小区居民要求增加公共休闲座椅),均会导致成本增加。某小区改造原预算500万元,因墙体加固、管线更换等额外支出,最终成本超支120万元,超出比例达24%^[2]。

二、城镇老旧小区改造项目的管理难点成因分析

城镇老旧小区改造项目管理难点的形成,并非单一因素导致,而是“产权-资料-管理”多维度矛盾叠加的结果,需从根源剖析问题本质。

(一) 产权主体多元与利益诉求不一的内在矛盾

老旧小区产权结构复杂,是居民意愿难以统一的核心成因。多数老旧小区由单位房、商品房、自建房混合组成,产权主体包括个人业主、原单位、社区集体,部分房屋甚至存在产权纠纷(如继承未过户、抵押未解除)。产权多元导致利益诉求分散,个人业主更关注自家居住体验(如阳台防水、墙面翻新),集体产权主体则重视公共区域维护(如道路、绿化),诉求差异难以调和^[3]。

此外,“搭便车”心理加剧意愿统一难度。部分居民认为“改造是政府项目,无需自己出资”,或期待“他人出资、自己受益”,不愿承担加装电梯、充电桩等项目的费用。某小区停车位改造中,30%的居民拒绝缴纳车位划线费用,却要求优先使用车位,导致其他居民不满,方案搁置。

(二) 原始资料缺失与工程隐蔽问题多的客观限制

原始资料缺失与隐蔽工程多,是现场管理难度大的

客观原因,且短期内难以彻底解决。老旧小区多建于20世纪80-21世纪初,部分小区经历过多次局部改造,原始图纸(结构、管线、户型)因单位改制、人员变动、保管不当等原因丢失,甚至无备案记录。施工前需通过现场探测(如管线探测仪、墙体回弹检测)确认情况,但探测结果仍存在误差,某小区用探测仪定位给水管线后,开挖时发现实际位置偏差1米,导致管线改造方案调整。

同时,老旧小区的隐蔽工程隐患多,且难以提前排查。建筑本体方面,墙体内部砂浆风化、楼板钢筋锈蚀等问题,需拆除表层装饰后才能发现;基础设施方面,地下管线腐蚀、接口渗漏等问题,仅靠外观检查无法判断,需通水、试压后才能暴露,这些隐蔽问题导致施工中频繁出现临时变更,打乱原有计划。

(三) 管理模式传统与沟通机制不畅的体制因素

传统管理模式与低效沟通机制,加剧了项目管理的难度,是导致协调滞后、问题难解决的重要原因。多数老旧小区改造项目仍采用“施工方主导、居民被动配合”的传统模式,未建立常态化沟通渠道:居民有诉求需通过社区转达,再反馈至施工方,信息传递链条长(居民→社区→施工方→监理),反馈周期通常为3-5天,紧急问题难以及时处理——某小区居民发现屋面防水施工偷工减料,反馈后3天才得到回应,此时已完成50%屋面施工,需返工重做。

此外,管理团队专业能力不足,难以应对复杂问题。老旧小区改造涉及多专业协同、居民沟通、政策解读等多类工作,部分管理团队缺乏相关经验,仅擅长常规施工管理,面对居民投诉、多专业冲突时,无有效应对方案,导致问题积累扩大。

三、城镇老旧小区改造项目工程管理的应对策略

针对老旧小区改造项目的管理难点与成因,需从“协同-现场-资金”三个维度制定针对性策略,结合工程实例确保策略可落地、见效快,解决实际管理问题。

(一) 建立多方参与的协同决策与沟通机制

通过构建“多元主体协同”机制,打破沟通壁垒,统一居民意愿,提升前期协调效率。具体可分两步推进:第一步,组建“联合决策小组”,成员包括社区居委会(牵头协调)、业主委员会(代表居民)、施工方(技术支持)、监理方(质量监督)、市政部门(管线对接),明确各主体职责——社区负责政策解读与居民组织,业主委员会收集居民诉求,施工方提供技术方案,小组每周召开1次协调会,实时解决问题。某小区通过该小组,

仅用1个月就确定加装电梯方案，较原计划缩短2个月。

第二步，搭建“线上+线下”沟通平台，提升沟通效率。线上建立居民专属微信群，施工方每日发布进度照片、答疑解惑；线下在小区设置“改造意见箱”，每月组织1次现场答疑会，直面居民诉求。某小区通过微信群及时反馈电力增容进度，居民无需反复跑腿咨询，沟通满意度从60%提升至92%。同时，对争议较大的事项（如加装电梯、停车位分配），采用“分层投票+协商补偿”机制——低楼层居民反对加装电梯时，可通过高楼层居民适当补偿（如减免部分物业费）达成共识，某小区用该方式使电梯方案通过率从55%提升至85%^[4]。

（二）采用动态化与精细化的现场施工管理方法

针对现场条件复杂与多专业交叉问题，需通过“动态排查+精细协同”提升管理精度，减少返工与停工。首先，强化前期现场排查，摸清隐蔽工程情况：施工前组织专业团队（结构检测、管线探测）开展全面排查，用管线探测仪定位地下管线，用回弹仪检测墙体强度，形成《现场排查报告》并公示，避免施工中因情况不明导致的破坏。某小区通过前期排查，发现3处地下燃气管道未备案，提前联系燃气公司迁移，避免施工破坏。

其次，实施“多专业协同施工计划”，避免工序冲突。施工方根据各专业作业需求，制定详细的工序衔接表，明确各专业进场时间、作业范围、退场节点——先完成地下管线更新（给水、排水、燃气），再进行道路基层施工，最后开展路面铺设与绿化恢复；弱电施工与墙面翻新同步推进时，划定分区作业，避免相互干扰。某小区用该计划，将多专业交叉施工的冲突率从30%降至5%，工期缩短1个月。同时，建立“动态巡检”制度，监理方与施工方技术员每日联合巡检，重点检查隐蔽工程质量（如管线接口密封性、墙体加固强度），发现问题立即整改，某小区通过巡检及时发现屋面防水卷材铺贴不平整，避免后期渗漏返工。

（三）探索多元化的资金筹措与全过程成本管控模式

破解资金难题需“拓宽筹措渠道+严控成本支出”，确保资金充足且高效使用。资金筹措方面，构建“政府补贴+居民自筹+社会资本”的多元模式：政府补贴优先用于基础改造（如管线更新、危房加固）；居民自筹采用“按受益程度分摊”原则——加装电梯按楼层梯度收费（高楼层多缴、低楼层少缴），停车位改造按是否使用缴费；引入社会资本参与增值项目，如允许企业投资建

设充电桩、社区便民超市，企业通过运营收益回收成本。某小区用该模式，引入企业投资建设10个充电桩，居民无需出资，企业获得5年运营权，实现三方共赢。

成本管控方面，实施“全过程跟踪审计+动态调整”：项目启动时确定成本目标，委托审计单位全程跟踪，重点审核材料采购价（如对比3家以上供应商报价）、签证变更费用（居民临时需求导致的变更需经联合决策小组审批）；施工中定期开展成本核算，若发现成本超支预警（如材料价格上涨超5%），及时调整方案（如选用性价比更高的材料）。某小区通过全过程审计，将材料采购成本降低8%，额外支出控制在预算的5%以内，最终未出现成本超支^[5]。

结语

城镇老旧小区改造项目的工程管理，是一项考验管理者智慧与耐心的系统工程。它所面临的难点，既有历史遗留的客观限制，也有管理模式不适应的时代挑战。应对这些挑战，不能依靠零敲碎打的修补，而必须进行系统性的机制重构。通过建立协同决策机制，将分散的民意凝聚成推动项目的合力；通过实施精细化管理，让复杂的现场变得井然有序；通过创新资金筹措模式，为项目注入可持续的动力。这一系列策略的落地，不仅能够有效解决当前的管理难题，更能为未来的城市更新工作积累宝贵经验。展望未来，随着治理体系的不断完善和技术手段的持续进步，老旧小区改造将更加科学、高效，真正实现从“旧貌”到“新颜”的华丽转身，让居民在熟悉的环境中收获满满的幸福感与获得感。

参考文献

- [1] 马波. 浅析老旧小区改造项目施工管理要点[J]. 中国科技期刊数据库 工业A, 2022(5): 3.
- [2] 陈瑜喆. 老旧小区改造的难点与对策分析[J]. 中国科技期刊数据库 (全文版) 工程技术, 2022(8): 3.
- [3] 曹彬彬, 徐初沟, 刘耕墨, 等. 浅析老旧小区改造的现状和施工管理难点及应对措施[J]. 中国科技期刊数据库 (全文版) 工程技术, 2022(12): 4.
- [4] 任慧敏. 老旧小区改造工程的管理方法分析[J]. 学生电脑, 2021(9): 0027-0028.
- [5] 徐通. 老旧小区改造工程的管理方法分析[J]. 住宅与房地产, 2021(6): 19-20.