

# 老旧小区综合整治项目现场管理实践与思考

胡志巍

新华通讯社机关事务管理局 100803

为了完善城市功能,切实改善民生,按照国管局统一部署,新华社宣武门西大街101、103、105号楼(以下简称“宣西项目”)和新华社温家街2号院(以下简称温2项目)综合整治项目自2016年4月起先后开始改造,至2018年8月完成,总共改造面积约3.7万平方米,共涉及500户居民。笔者在改造过程中直接参与了项目管理工作亲历目睹了小区改造前后的变化,同时也从中收到一定启示。为了进一步做好后续老旧小区综合整治工作,在总结已有改造成果的同时,笔者拟站在建设单位项目管理者角度谈几点思考。

## 一、改造成果

通过4年多的综合整治,上述两个老旧小区面貌发生了根本变化,主要体现在以下几个方面:

### (一)在整体环境上,从破旧不堪到焕然一新

改造前因年久失修,建筑外表面已淡退出斑驳沧桑的痕迹,表现在:1.墙皮脱落,涂料老化褪色;2.门窗材质、规格不统一且多数破损;3.空调裸露、安置零乱,冷凝水无序滴落;4.墙上飞线横竖交织,混乱不堪。后经过门窗更换、外墙粉刷、飞线归集、从新规划空调位置、新增面罩以及统一安装冷凝水管等项改造,达到了设备布置整齐划一,墙面色彩光鲜靓丽,干净整洁的视觉效果。温家街住宅楼还进行了平改坡的改造,不仅外型更加美观,而且较好的解决了顶层房屋冬冷夏热问题以及屋面防水渗漏问题。

在室外环境方面,两个小区有着共同的缺陷,即地表雨水排放不畅,每逢大雨积水严重,宣西项目尤为突出。由于103与105号楼之间,因地势低洼,地下雨排水设施不完善,大雨过后,地面雨水无法及时排走,形成大面积积水现象,甚至淹灌到地下室中,给居民出行和物业管理带来极大地不便。本着什么问题突出就解决什么问题的原则,经过对地坪标高调整和改造雨水排放系统,终于解决了这一长期困扰小区居民的问题。

### (二)在结构安全上,从抗震等级低到房屋安全度得到了有效提高

温家街住宅楼建成至今已经45年,砖混结构建筑,整体抗震性差,对其外墙进行抗震加固是本次改造的重点和难点,设计加固措施为钢筋砼板墙“包裹”。按照施工工艺要求,先要进行墙身基层打磨处理,再绑扎钢筋网片,最后锚喷细石砼。打磨墙面和锚喷砼都会产生大量粉尘和一定的噪音。由于四周人口稠密,场地狭小,而且带户作业,扰民和民扰矛盾十分突出,施工难度非常大。参建各方积极配合,圆满完成了加固任务,提高了房屋安全度,为住宅楼延长使用寿命至少15年。

### (三)在住用质量上,从设施设备陈旧到功能健全完善

户内上下水及暖气设备老化陈旧是改造前小区存在的普遍问

题,由于“跑冒滴漏”现象严重,对居民住用质量影响极大。实施设备更新改造后,不仅恢复了原有的功能,而且由于部分新型管材的使用,实际提升了设施设备的可维修性和抗污染能力,延长了使用寿命。温家街住宅楼排水系统为上下合流式,一旦管道堵塞,往往首层污水横流,且管道埋于土中,锈蚀破损后难以维修,长期渗漏并积攒在地下暖沟中的粪便、淤泥足有半米多深,沟内老鼠蟑螂肆虐,臭气熏天,对居民身心健康造成极大的危害。后经室内土方开挖、变更首层单排方式、更换废旧管线、抽水清淤等综合治理,达到了排水畅通,干净卫生,便于维修的效果。

### (四)在物业管理上,从管理手段简单粗放到智能规范

宣西3栋高层住宅楼建在市政街区之中,无封闭院墙,以往安防管理主要依赖于数量有限的保安人员,监控手段局限性较大。按照小区缺什么就补什么的原则,此次改造统一安装了首层外窗防护栏;翻建了非机动车棚,并增加了刷卡器,配备了电动车充电桩;楼内安装了五方对讲和楼宇监控系统;楼外安装了视频监控系统;更换了小区智能化单元门,升级改造了门禁系统。通过改造基本实现了全封闭住用、全方位监控、全数字传输的智能化功能,提升了小区安防保卫能力。

## 二、实践项目管理的几点思考

通过以上两个项目改造的经验和教训,在老旧小区改造项目管理上启示我们:

### (一)充分发挥项目管理单位的作用是提高工程建设管理水平的重要手段

随着建筑市场的逐步规范,对建设单位在项目过程中责任的承担,要求越来越高,作为新华社房屋建设和管理部门,面对每年庞大的建设改造任务,必须依靠和充分发挥项目管理公司咨询服务的作用。这其中除了按照工程建设程序要求在各个建设阶段发挥好管理公司懂得工程建设程序,了解法规政策,熟悉办事流程,工作严谨规范效率高等基本作用外,核心作用主要体现在技术咨询上。如“宣西”项目,原设计阳台加固是里外双面加固。但由于施工中要入室作业,对居民生活影响大;同时内测加固需要占用一部分室内空间,很多居民不同意,如不妥善解决将影响项目正常推进。后在管理公司的建议下,将阳台双面加固改为单面加固,经专家论证,技术可行,安全可靠,不用入户。此方法既可缩短工期,又能节省改造资金,仅此一项最终结余经费200余万元。变更后的方案得到了顺利实施,并且在几个项目上得到了推广,均收到了较好的效果。又如,“温2”项目5号住宅楼下水管道年久失修,特别是1层住户经常因为管道堵塞倍受污水横流的困扰,排水管更新是本次改造主要内容之一。但由于该住宅楼无地下室,首层下水管更换需要开挖

土方,但是室外场地小,开挖后的土方无处存放只能在住户内存放。老旧小区改造特点之一是带户作业,居民不离室,要求改造不得影响居民的正常生活,因此室内堆放土方有限。由于要在室内进行土方工程,起初居民大多不同意改造,造成工程刚一一开始就遇到这一现实问题。针对上述困难,管理单位及时与设计单位沟通,提出两点建议:一是将排水合流系统改为首层单流系统;二是提高首层排水管理深,对室外出户管道进行保温处理。经专题会议研究论证,设计单位认为方案可行,同意按此法变更。变更后的方案既消除了住户的顾虑,又让大家提前感受到卫生环境将得到彻底改善的欣慰,很快便形成了支持改造和配合改造的积极氛围,因此后续施工十分顺利。由于较好的发挥了项目管理的咨询服务作用,宣西项目做到了当年施工当年完工,与概批金额相比节约资金365万元。温2项目在场址极其狭小的条件下圆满完成了外墙抗震加固任务,且节约资金67万元。两个项目住户改造率均达到了90%以上,并按照国管局要求按时完成了项目决算工作。

### (二) 充分发挥工程监理作用是实现工程建设管理目标的根本保证

建设单位和监理单位是委托方和受托方的合同关系,但面对其他工程建设和其他参建单位,两者都是管理者,只是分工不同。建设单位既要相信依靠他们,又要严格要求他们。首先要为监理人员的工作创造条件,其次要在施工单位面前树立监理人员的威信,鼓励他们大胆工作并多提合理化建议,使他们在施工一线充分发挥监管作用。第三要对监理工作定期讲评,使监理人员及时了解自身存在的不足,不断总结和改正。监理制度的科学性在于它有“三控两管,一协调”的明确任务以及各项科学的管理制度和有效的工作方法及手段。如在工作制度方面有开工审批制度、例会制度、技术文件审查制度、工程变更管理制度、人员进场审查制度、设备材料进场检查验收制度、过程性成果报验制度、隐蔽工程验收制度、竣工验收制度等等。在工作方法和手段上他把质量、进度和造价控制划分为事前、事中和事后三个阶段,在质量管控手段又分为巡视、旁站和平行检查等等。监理制度和管控方法的科学性、规范性为实现工程建设质量、进度、造价以及安全管理目标提供了根本保证。实践证明:1.坚持每周一次工程监理例会制度是建设单位进行老旧小区综合整治项目现场管理的有效手段。没有特殊情况建设单位现场负责人及相关人员都能准时到会。第一次监理例会(开工前第一次工地会议)必须由建设单位主持,按照会议流程,除进行一般性内容外,建设单位主要是在此次会议上按照监理委托合同和施工合同向施工单位宣布对监理单位的委托和对总监理工程师的授权,而且特别说明在工程经费支付方面总监理工程师的权力,即监理有权对于不合格产品不予计量和签批经费支付证明,没有监理支付证明甲方不支付。同时对施工单位在服从监管方面提出明确要求。建设单位从一开始就注重树立监理威信,利用一切时机体现监理地位和作用,全力支持监理工作。2.要注重发挥监理现场管理经验丰富的优势,为老旧小区改造中遇到的困难提供技术咨询。如有一栋高层住宅楼,屋面排水由原来的内排水改为外排水,其施工重点是将屋面坡度由内低外高改为内高外低。原方案做法是将屋面顶部楼板以上

保温层、找坡层、防水层等各层做法全部拆除。但面临的困难是拆除垃圾量大,垂直运输能力不足,而且拆除还会造成较大的振动和环境污染,对居民正常生活影响较大。后来监理根据其他老旧小区改造遇到的类似问题提出了合理建议如下:“只拆除表面防水层,其它数量大的找坡层和保温层不用拆运出场,而是通过在原地进行材料加减平衡再利用的办法实现屋面调整坡度的目的”。此法经专题会讨论立即得到设计认可。通过实施,确实达到了振动噪音小,污染小,施工速度快,质量标准不降低,还能节约资金的效果。3.要为监理提供必要的工作和生活条件,杜绝一切不利于工程建设行为的发生。监理人员的住宿、办公用房都由建设单位提供,并为每位监理人员办理了建设单位员工食堂就餐卡,解除了监理人员在生活上的后顾之忧,全体监理人员都能够履职尽责,廉洁自律,按照公平、公正、科学、守法的原则开展工作,较好地发挥的监理作用。

### (三) 老旧小区改造需要注意的问题:

1.委托项目管理公司应在立项阶段开始。目前委托项目管理公司大多是在施工图设计完成后。由于项目管理公司对前期很多工作不了解,特别是对设计各阶段工作不知情,往往在设计质量方面失于有效控制,导致施工中或施工后由于设计质量缺陷造成使用功能未能达到应有的标准,留下终身遗憾,甚至需要重复建设造成经济损失。如温2项目,给水改造设计方案为原拆原恢复,全部给水管径没有提高,只是材质标准有所改进,而且给水方式由泵送供水变为市政管网直接供水。施工后试水发现高峰期顶层水压不达标,燃气热水器打不着。此事例教训十分深刻,分析原因是:楼房建设年代久远距今已有45年,当时家庭用水设备少,用量小,建设标准虽然低但能够满足需要。而随着人们生活水平的提高,用水设备增多用水量加大,如不按照现实需求设而继续沿用老标准,就会造成小马拉大车现象,达不到使用要求,其他方面也存在类似的问题。因为设计质量一般是在初步设计或扩大初步设计阶段逐步形成的,其设计质量除设计单位自我控制外,还需要建设单位依据建设条件和使用需求认真审查把关。即要通过有效的设计管理提高设计工作效率,保证设计质量。对于委托项目管理公司的项目,设计管理工作是项目管理公司重要职责之一,特别是对设计前期阶段的作用尤为突出,因此委托项目管理公司的时机应前移。同时应注意把好管理单位招标入围关,要优先选择有过类似工程管理经验的单位,对于老旧小区改造项目管理经验更为重要。

2.改造前要问需于民,形成共识。改造前要切实做好立项调研,在改造内容和标准上应与时俱进,力争符合实际和时代发展要求;还要区分不同情况,区别对待,不搞一刀切。总之,立项改造内容要广泛征集群众意见,要达成基本共识,投资应留有余地。

3.改造中要问计于民,达成共建。要做好项目实施中居民及公共信息反馈的收集和整理,最大化地解决大、小业主的合理诉求,使在立项决策中不能周全的问题,争取在过程中共同妥善解决。

4.改造后要问效于民,实现共评。项目完成后,要结合使用和运行情况认真总结项目改造过程及成效,并做好项目后评估工作,为做好后续项目立项决策提供依据。