

房地产开发视角下城市更新项目工程管理探究

周秦汉 谢振安

安徽理工大学经济与管理学院 安徽 淮南 232000

摘要: 本文对深圳城市更新项目工程管理中的难点进行了深入探讨,揭示了实施过程中遇到的现状与挑战。研究发现,拆迁签约耗时、报批流程繁琐、项目规模大及利益方众多成为制约工程管理推进的关键因素。针对这些问题,文章深入分析后提出了一系列策略:强化整体协调思维,推动一二级联动开发模式,预先进行工程管理策划,并建立信息共享机制。这些措施旨在提升城市更新项目的管理效率与标准化水平,助力城中村改造向高质量发展迈进。通过实施这些建议,期望能够有效克服当前障碍,推动深圳城市更新项目工程管理更加高效、有序地进行,实现城市的可持续发展。

关键词: 房地产开发;城市更新;工程管理

引言

深圳因早期土地条件限制,面临土地空间资源匮乏的挑战,为此率先在全国推行存量土地更新开发模式,旨在实现土地的高效集约利用。然而,在实施过程中,一系列问题逐渐显现^[1]。本文聚焦于深圳当前城市更新工程管理中的实际问题,深入剖析其根源,并积极探索改进与提升的路径。通过提出切实可行的思路和策略,旨在为深圳城市更新项目工程管理的有效落地提供有力支持,推动项目高效、有序进行,进一步促进城市空间的优化利用与可持续发展。

1 深圳城市更新背景

1.1 推动高质量发展的重要举措

当前,城市建设正由“粗放式发展”迈向“高质量发展”,开发模式也从“规模扩张”转向注重城市内核与内涵的提升。在此背景下,存量更新发展模式成为关键,推动城市集约、品质化发展。随着城市快速发展,城市功能面临更高要求,城市更新成为实现内涵式、集约式、品质式发展的重要手段^[2]。近年来,国家高度重视城市更新,明确提出实施城市更新行动,并加快转变超大特大城市发展方式。2023年发布的指导意见强调,在超大特大城市中积极稳步实施城中村改造,是扩大内需、改善民生、推动高质量发展的重要举措,为城市更新提供了有力支持和明确方向^[3]。

深圳作为改革开放的前沿阵地,历经40余载飞速发展,由昔日小渔村蜕变为国际大都市,经济社会迅猛进步,人口与企业激增。然而,土地资源的有限性成为制约其进一步发展的瓶颈,城市快速发展与土地约束的矛

盾日益凸显。为破解这一难题,深圳率先迈入存量土地优化利用的新阶段,通过实施城市更新战略,旨在实现土地资源的高效集约利用,为城市的可持续发展开辟新路径,应对空间资源面临的严峻挑战。

1.2 城市更新的定义

2009年,深圳颁布了《深圳市城市更新办法》,标志着深圳正式迈入城市更新的新纪元。该《办法》明确了城市更新的定义,即由特定主体针对旧工业区、旧商业区、旧住宅区、城中村及旧屋村等城市建成区,针对基础设施落后、公共服务设施亟需完善、环境恶劣或存在重大安全隐患的建筑,开展拆除重建、综合整治或功能改变等活动^[4]。这一政策的出台,不仅为深圳的城市更新提供了法律依据和操作指南,也成为了深圳城市转型升级的重要里程碑,引领着城市向更加宜居、宜业、可持续发展的方向发展。

1.3 城市更新的意义

城市更新是一个综合性的过程,旨在通过资源整合和功能迭代升级,激活原有空间与资源,推动城市实现功能上的转型与升级。在深圳,城市更新已成为推动产业升级、重塑城市形象的关键途径。它不仅有助于优化产业结构,提升城市经济竞争力,还是改善居民居住环境、优化社会结构、完善公共配套设施、增强消防安全等多维度提升的重要手段^[5]。通过城市更新,深圳得以在有限的空间内挖掘新的发展潜力,构建更加宜居、宜业、安全、和谐的城市环境,为城市的可持续发展注入新的活力与动能。

2 城市更新项目工程管理难点

2.1 拆迁签约对项目工程管理的影响

深圳城中村改造是一项在国家政策引导下,采取市

作者简介: 周秦汉(1991.01-),男,汉,安徽淮南,高级工程师,本科,研究方向:工程管理,房地产

场化运作模式的城市更新项目。在改造的前期阶段, 拆迁签约工作通常由专业的服务商负责执行。然而, 当前拆迁补偿标准的制定尚未统一, 大多依赖于市场主体根据项目规划、现状容积、村民意愿及周边项目的赔偿情况灵活确定^[6]。这种灵活性虽然体现了市场导向, 但也带来了拆迁主体诉求多样、难以协调的问题。

城中村改造中, 拆迁主体众多且诉求各异, 导致签约进度受阻。按深圳市城市更新条例, 签约率需达95%方可后续开发, 这成为影响供地周期的关键, 有时长达5至10年。为缩短周期, 开发企业常未全拆即施工, 虽加快速度, 却带来现场不稳定。需对未拆房屋强化安全防护, 保障居民安全, 同时确保施工进度不受影响^[7]。这种双重挑战增加了工程管理难度, 要求开发企业在确保安全基础上, 高效有序推进项目, 以实现快速开工建设、

回迁交房的目标, 同时应对复杂多变的现场管理挑战。

2.2 用地报批对项目工程管理的影响

城中村改造项目的报审流程极为繁琐, 涉及多个政府部门, 且审批链条冗长, 各环节间相互衔接并存在严格制约, 这是其显著特点。在深圳, 城市更新项目报批流程包括计划立项、专项规划、拆迁签约、实施主体确认、用地规划许可、工程规划许可、工程施工许可、开工建设及竣工验收备案等九个关键阶段, 形成紧密相连的结构。前期报建若缺乏全面细致规划, 易导致环节断裂, 拖慢报批进度, 甚至影响后续手续。擅自施工更可能面临无证施工风险, 被责令停工, 对项目造成重创^[8]。因此, 城中村改造项目必须高度重视报批流程的统筹规划与细致管理, 确保各节点顺畅衔接, 以保障项目顺利高效推进。

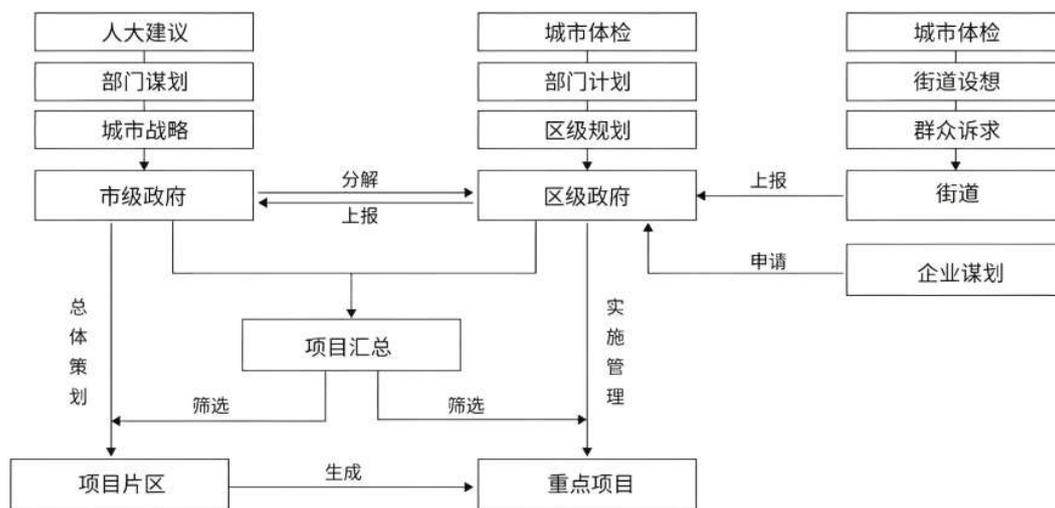


图1 深圳城市更新项目报批流程

对开发企业而言, 获取用地规划许可证仅是项目推进的一小步。紧接着, 还需办理土石方与基坑支护施工许可证, 方可正式进场施工。然而, 在用地规划许可至工程施工许可之间, 尚有众多繁杂手续需逐一攻克。若报批流程未能与现场施工节奏紧密配合, 导致工程施工许可证迟迟未获, 项目将面临被勒令停工的严峻风险。一旦停工, 不仅会造成施工现场的人员与设备闲置, 形成窝工现象, 更将直接引发巨大的经济损失, 包括时间成本、人力成本及资金成本的额外耗费。因此, 开发企业需密切关注报批进度, 确保各项手续有序、高效推进, 以规避潜在停工风险, 保障项目平稳、顺利进行。

2.3 项目规划对项目工程管理的影响

早期粗放式发展导致原特区内的城中村容积率偏高, 普遍超过2.5。项目开发规划时, 需兼顾原村民回迁需求与公共利益用地移交, 留给企业的可开发土地有

限。为实现经济平衡, 项目规划容积常高达6.0以上, 多为高层或超高层建筑, 设计复杂且地下室深邃^[9]。加之周边施工环境错综复杂, 施工组织管理面临巨大挑战, 需精细规划、高效协调, 以确保项目顺利推进, 应对高层建筑设计难度与复杂施工环境的双重考验。

2.4 权利主体及协调工作对项目工程管理的影响

城中村改造项目的管理与审批涉及众多部门和单位, 包括市、区级住房和城乡建设局、城市更新和土地整备局、生态环保局、水务局、交通局、街道办等政府机构, 以及村股份公司、村民、业主等多个权利主体。这些部门和主体之间既相互关联又相互制约, 构成了一个复杂的管理网络。由于不同部门、不同利益主体之间信息平行分割, 容易导致沟通不畅和误解, 进而增加跨部门、跨组织的统筹协调难度。为确保项目顺利推进, 需要投入大量精力进行信息的整合与传递, 以及各方利

益的平衡与协调，这无疑加大了城中村改造项目的管理难度。

3 城市更新项目工程管理建议

3.1 强化全局统筹思维

城中村改造项目涵盖一级开发与二级开发两大阶段，前者侧重规划审批、拆迁签约等基础工作，后者则关注开工建设、销售及交付等关键环节。整个项目周期长达5至10年，管理难度大，难以实现全程联动。为此，建议采取全开发周期管理策略，自立项起即进行全面规划，并根据实际情况及政策调整实施策略。尤其在规划批复至开工建设的过渡阶段，实施一二级联动开发模式至关重要。该模式下，工程管理需提前介入，与规划、设计等环节无缝对接。例如，规划批复后立即启动方案设计、扩初及施工图设计，施工管理团队同步参与，提供现场反馈，优化设计方案^[10]。这种双向互动不仅提升设计可行性与施工效率，还能有效预防后续施工难题，确保项目按时按质完成，全面提升改造项目的整体效益。



图2 一二级联动开发模式

3.2 加快办理报批手续

针对项目报批耗时长的的问题，应优化报批流程。首先，遵循“能早尽早”原则，对存在逻辑关联的串联工作提前规划，加速审批进程。其次，依据“能并则并”原则，力求各环节无缝衔接，如在办理工程规划许可证时，同步预备施工许可证的报审材料并预审，一旦取得工程规划许可证，立即报审施工许可证，全面提速项目进程，为施工创造有利条件。在工程施工方面，需精准把控进度，平衡好施工与报批手续的关系，合理安排工期，确保项目不因无证施工而延误或受罚。通过精细规划与高效协调，实现报批与施工的顺畅衔接，保障项目平稳、高效推进。

3.3 做好开工前的工程管理策划

城中村改造项目通常规模庞大，超高层建筑众多，施工周期长且复杂度高。在漫长的施工过程中，劳动力与机械设备的组织、施工场地的规划、施工工序的安

排以及高空作业的安全管理等均面临巨大挑战，进而增加了建筑项目的安全经营风险。为此，建议在工程启动前，从房地产开发的全局视角出发，由甲方项目部携手监理单位、施工总包单位，共同制定详尽的工程管理策划方案。该方案应深入剖析项目施工中可能遭遇的重点与难点问题，并预先规划相应的应对策略^[11]。此策划方案不仅涵盖工程施工管理，还应包括施工前期的地质勘察、设计出图、施工单位招标采购、工程报批报建手续等各个环节。通过层层分解工作任务，明确责任归属，并提前识别潜在风险点，制定风险应对预案，以强化风险防范与控制能力。在施工的全过程中，从地质勘察到地基基础、主体结构施工，直至工程规划验收、竣工验收，都应加强过程管理，力求将施工影响降至最低，确保项目平稳、高效推进。

超高层建筑常需开挖深达两至三层的地下室，因此，桩基方案的稳固性至关重要。为降低桩基施工风险，建议进行全面深入的建筑勘察，精准掌握影响施工的地质与环境风险因素，为施工技术选择提供坚实的数据支撑。在地质勘察中，一旦遭遇溶洞等不良地质条件，应在获取勘察报告后，增设超前钻、试桩等验证环节，以更准确地评估地质状况^[12]。基于这些额外信息，应及时调整桩基选型方案，确保方案与实际地质条件高度契合，有效规避后续施工中的潜在风险，从而坚实保障建筑施工的整体质量。通过这一系列预防措施，超高层建筑的施工安全性与稳定性将得到显著提升。

3.4 建立信息互通机制

针对城中村项目工程管理中涉及的多部门、多利益主体问题，建议构建信息互通机制，消除信息不对称带来的沟通壁垒，提升协作效率。工程启动前，项目部应细致梳理属地主管部门、科室、对接人及联系方式，明确各部门职责，并实时更新项目进展，及时提交待协调事项。若项目涉及多个行政部门，应主动寻求牵头部门，通过联席会议形式，高效协调解决问题。同时，项目部应定期编制工程周报或月报，利用微信公众号平台发布，增强社会透明度，展现工程形象进度^[13]。此外，设立工地开放日，特别是在回迁样板房完工后，邀请相关部门、村股份公司及村民代表实地参观，直观了解项目进展与工程质量。此举不仅有助于及时发现问题并整改，还能增强各方对项目的信任，有效预防后期回迁交房时可能出现的延期或群诉风险，确保项目平稳推进，顺利交付。

结论

深圳借助城市更新实现土地二次开发，突破土地发

展瓶颈。相较于传统的净地开发,城市更新项目涉及更多利益主体,工程管理不再局限于施工层面,而需统筹协调多方关系,迅速应对各类难题,以满足更高的管理要求。在此复杂环境中,持续总结、提炼、提升管理经验至关重要。通过不断实践与反思,我们能够更有效地促进城市更新工程项目的顺利进行,确保各方利益得到妥善平衡,同时推动项目管理水平的整体跃升。这不仅有助于项目的平稳实施,也为深圳的城市更新事业注入持久动力。

参考文献

- [1]李莎.中央政治局会议定调:城市更新将加力实施持续巩固房地产市场稳定态势[N].21世纪经济报道,2025-04-27(002).
- [2]孙思妍.创新理念机制打造宜居城市[N].中国建设报,2025-03-10(003).
- [3]石昊天.城市更新中的权利归集制度探究——基于10个省(市)城市更新立法的考察[J].城市发展研究,2025,32(02):16-22.
- [4]韦沛霖.基于“城中村”改造项目视角浅谈估价机构业务未来发展方向——以上海市X镇“城中村”改造项目为例[J].上海房地,2025,(02):6-11.
- [5]崔霖.新型城镇化战略下长三角地区房地产高质量发展[J].上海房地,2025,(02):12-20.
- [6]姜兴贵.持续推动房地产市场止跌回稳[N].广东建设报,2024-12-27(007).
- [7]刘诗萌.高层会议再次专门部署城市更新[N].华夏时报,2025-01-27(006).
- [8]天津:践行人民城市理念奋力开创住房城乡建设事业高质量发展新局面[J].建筑,2025,(01):30-33.
- [9]吕强,张璠,乔岩.城市更新浪潮下建筑设计企业外部环境研究[J].建筑设计管理,2025,42(01):10-23+42.
- [10]本刊编辑部.从地方两会看2025年房地产行业发展趋势[J].城市开发,2025,(02):7-8.
- [11]柴旭晖.19.24万套超额完成年度保交房目标[N].山西晚报,2025-01-22(003).
- [12]苏志勇.新年首次国常会聚焦城市更新扩大内需找到了新抓手[N].中国房地产报,2025-01-13(011).
- [13]黄耿志,李郁,张文忠,等.高质量发展转型背景下的中国城市更新:挑战与路径[J].自然资源学报,2025,40(01):1-19.