

城市更新项目施工组织与居民安置协同管理实践研究

马德新

中国建筑技术集团有限公司 北京 101118

摘要:在我国新型城镇化与高质量发展背景下,“有机更新”模式逐渐取代“大拆大建”。城市更新项目转型中,呈现出利益主体多元等复杂特征。施工组织与居民安置作为项目实施阶段两大核心环节,协同管理水平关乎项目成败、效率与社会和谐。本文系统剖析当前二者协同管理面临的现实困境,探究其内在逻辑关联与互动机理,构建以“全周期统筹、多主体共治、数字化赋能”为核心理念的协同管理框架。通过典型案例分析,验证框架的实践可行性与有效性,最终提出优化政策体系、创新治理模式、强化技术支撑等系统性对策建议,为提升我国城市更新项目精细化、人性化与高效化管理水平提供理论及实践参考。

关键词:城市更新;施工组织;居民安置;协同管理;全周期治理;数字化赋能

引言

城市更新是推动城市高质量发展、提升人居品质、传承历史文化的关键。近年来,国家调整房地产发展模式,出台政策要求城市更新坚持“以人民为中心”,统筹多空间实现可持续发展。在此导向下,城市更新项目演变为多维度系统性工程。但在老旧片区更新落地时,施工组织与居民安置常成矛盾焦点。施工组织追求效率、成本与安全,居民安置关乎群众利益、情感归属与社会稳定,二者缺乏协同易致工期延误、成本超支等问题,阻碍城市更新进程。因此,打破二者壁垒,建立科学、高效、人性化协同管理机制,是城市更新领域核心课题。本研究聚焦于此,通过理论梳理、问题诊断等,探索协同管理实践路径,为相关决策者等提供借鉴。

1 城市更新项目中施工组织与居民安置的内涵与关联

1.1 城市更新语境下的施工组织新特征

城市更新语境下,施工组织有新特征。施工环境复杂,作业场地在成熟建成区,周边建筑、地下管线、交通流线密集,还有需保护的历史风貌与古树名木,对安全、环保、文物保护要求极高。“留改拆”并举模式下,多种作业类型同步或交叉,工序立体穿插,干扰因素多,协调管理难度大。施工产生的噪音、粉尘等扰民因素多,社会敏感度高,现场管理压力大。工期弹性受限,居民清空移交房屋是施工进场前提,而居民安置进度受房源、资金、政策等影响,施工计划刚性与灵活性平衡困难。

1.2 以人为本的居民安置核心诉求

居民安置以人为本,核心诉求多元。它不只是物理空间迁移,更是社会再适应与心理调适过程。居民渴望权益保障公平,要求补偿标准透明、程序公正、结果可预期,保障不同群体合法权益。安置方案需合理,提供

就地回迁、就近安置、货币化补偿等多样选择,满足家庭实际需求。过渡期间生活稳定性受关注,过渡费用或周转用房要及时到位,减轻搬迁对生活秩序的冲击。对长期居住的居民,社区是情感与社会的家园,安置工作要重视社区营造与公共空间设计,维系或重建邻里关系与社区认同感,避免“社会撕裂”。

1.3 施工组织与居民安置的内在协同逻辑

时间维度上,二者耦合紧密。居民清空移交是施工启动前提,施工推进速度与质量决定居民回迁时间,一方延误会打乱项目节奏。空间维度上,二者互嵌。施工区域与未搬迁居民生活区相邻,施工方案制定要前置评估对居民的影响,制定减扰、降噪、保通等措施。信息维度上,高效协同依赖信息充分共享。施工方进度计划、风险预警,安置工作组协议签订、房源匹配等信息,需在各方高效透明流动,这是建立互信、化解疑虑、预防冲突的基础^[1]。二者终极目标统一,都是为居民创造美好家园。高效施工加速家园落成,妥善安置为施工创造良好社会环境。协同管理精髓在于,在工程效率与民生温度、项目速度与居民情感间,找到最优平衡点。

2 当前协同管理实践中存在的主要困境

2.1 顶层设计与制度衔接不畅

许多地方的城市更新政策体系尚不健全,施工管理规范与居民安置办法分属不同部门(如住建、规划、民政、街道)制定,缺乏顶层设计的统筹。例如,施工许可证的发放条件可能未充分考虑安置协议的签订率,导致“先上车后补票”的被动局面。补偿标准的制定也常滞后于市场变化,引发新的矛盾。

2.2 多主体间沟通协调机制缺失

项目涉及政府(多个层级与部门)、建设单位、施工

单位、设计单位、监理单位、居民（个体与集体）、社区组织等众多利益相关方。各方立场、信息和诉求各异，缺乏一个权威、常态化的沟通协商平台。信息不对称导致误解频发，例如，居民不了解施工为何延期，施工方也不清楚某户迟迟不搬的具体原因，彼此猜忌，合作基础薄弱。

2.3 全周期管理视角的缺位

实践中普遍存在“铁路警察，各管一段”的现象。前期策划阶段，施工可行性与安置方案的匹配度论证不足；中期实施阶段，施工与安置团队各自为政，数据不共享，计划不联动；后期运营阶段，对回迁居民的满意度和社区融合效果缺乏跟踪评估，难以形成闭环反馈以指导未来项目。

2.4 技术手段应用滞后

大量工作仍依赖人工台账、纸质文件和口头传达，效率低下且易出错。缺乏一个集成化的数字平台来统一管理居民信息、安置协议、施工BIM模型、进度计划、风险预警等核心数据，无法实现可视化、动态化的协同调度与决策支持。

3 构建协同管理的理论框架与核心路径

针对上述困境，本文提出一个“三位一体”的协同管理框架，即以全周期统筹为引领，以多主体共治为基础，以数字化赋能为支撑。

3.1 全周期统筹：打通项目生命线

（1）前期策划一体化：在项目立项之初，即组建由规划、建筑、市政、社工、法律顾问等组成的跨专业团队，同步开展施工可行性研究与社会影响评估（SIA）。将安置方案（包括房源、时序、成本）作为施工组织总设计的输入条件，反之亦然，确保二者在源头上无缝对接。（2）中期实施联动化：建立“双周例会+即时响应”机制。由项目指挥部牵头，定期召集施工、安置、社区三方代表，对照甘特图共同审视进度，预判潜在冲突（如某栋楼拆除会影响相邻楼栋居民的采光或出行），并提前制定预案。设立“居民联络官”，作为施工方与居民之间的桥梁，负责解释施工安排、收集反馈、协调解决具体问题^[2]。（3）后期评估闭环化：项目竣工后，不仅要进行工程质量验收，更要开展社会绩效评估。通过问卷调查、深度访谈等方式，了解回迁居民对新居环境、社区服务、邻里关系的满意度，并将评估结果纳入项目档案，为后续类似项目提供经验教训。

3.2 多主体共治：构建协同生态圈

（1）强化政府主导与统筹：明确一个牵头部门（如城市更新局），赋予其跨部门协调的权威，打破行政壁

垒。政府角色应从“划桨者”转变为“掌舵者”和“服务者”，重点在于搭建平台、制定规则、监督执行和兜底保障。（2）激发市场主体活力：鼓励有社会责任感的开发商、总包单位深度参与，将其在资源整合、项目管理方面的优势与社区治理相结合。可通过合同约定，将居民满意度、投诉率等指标纳入其履约评价体系。（3）赋能基层社区与居民自治：充分发挥居委会、业委会、楼组长等基层力量，他们是政策宣传员、民意收集器和矛盾调解员。建立居民议事会、听证会等民主协商机制，让居民在安置方案选择、公共空间设计等环节拥有实质性话语权，变“被动接受”为“主动共建”。

3.3 数字化赋能：打造智慧协同中枢

构建“城市更新协同管理信息平台”，集成以下核心功能：（1）“一户一档”居民数据库：录入每户的基本信息、房屋状况、家庭成员、特殊需求（如老人、残疾人）、安置意向、签约状态等，实现精准画像。（2）BIM+GIS集成应用：将精细的建筑信息模型（BIM）与地理信息系统（GIS）结合，直观展示施工范围、工序、大型设备位置与居民楼的空间关系。可模拟不同施工方案对周边居民的噪音、日照等影响，辅助科学决策。（3）动态进度看板：将施工进度计划与居民搬迁、回迁计划整合在一个可视化看板上。任何一方的进度变更都能实时触发预警，并自动通知相关方，确保信息同步。（4）线上互动与服务平台：为居民提供移动端入口，可随时查询个人安置进度、提交诉求、接收通知公告。平台后台可自动分派工单至责任部门，并跟踪处理结果，形成服务闭环。

4 典型案例分析：以上海市某历史风貌区更新项目为例

4.1 项目背景与挑战

该项目位于上海中心城区，占地约12公顷，涉及居民近800户。区域内既有成片的石库门里弄，也有零星的现代住宅，产权关系极其复杂。项目目标是在严格保护历史风貌的前提下，改善居民居住条件，完善基础设施。最大挑战在于：如何在最小化扰动的前提下，完成地下综合管廊铺设和部分危房拆除重建，同时妥善安置所有居民，并确保他们中的大部分能够回迁。

4.2 协同管理实践举措

（1）成立“三位一体”指挥部：由区政府牵头，联合区房管局、建管委、街道办、项目公司、设计院及居民代表，组成联合指挥部，每周召开协调会。（2）推行“阳光征收”与“菜单式”安置：通过VR技术全景展示所有可选的安置房源（包括回迁新房、区内其他安置房、

货币补偿额度),居民可在线比选。补偿方案经多轮公示和听证后确定,全程公开透明。(3)精细化施工组织与减扰承诺:施工单位采用BIM技术对整个施工过程进行4D(3D+时间)模拟,精确到每一天每一台设备的位置。向居民公布详细的《施工减扰承诺书》,明确限定作业时间、降噪措施(如使用隔音围挡、低噪设备)、防尘方案,并设立24小时投诉热线^[3]。(4)搭建“家园”数字平台:开发专属APP,居民可查看自家的搬迁倒计时、过渡费发放记录、新房建设进度直播。平台还设有“邻里圈”板块,方便搬迁前后居民保持联系,组织线上活动。

4.3 成效与启示

该项目历时三年顺利完成,居民签约率达99.6%,回迁意愿满足度超过95%。施工期间有效投诉量远低于同类项目平均水平。其成功的关键在于:(1)前置协同:在方案设计阶段就将施工与安置深度捆绑,避免了后期扯皮。(2)信任构建:通过极致的透明度和真诚的沟通,赢得了居民的理解与支持。(3)技术驱动:数字化工具极大提升了管理效率和居民体验,将复杂的协同关系变得清晰可控。

5 优化协同管理的对策建议

(1)完善顶层设计,健全法规政策体系。国家及地方层面应加快出台专门的城市更新条例,明确施工组织与居民安置协同管理的法定职责、工作流程和保障机制。建立跨部门的联合审批和监管制度,确保政策合力。(2)推广“全周期项目经理”责任制。借鉴国际经验,设立对项目全生命周期负责的总负责人,其绩效考核应同时包含工程指标(成本、工期、质量)和社会指标(居民满意度、社会稳定),从根本上激励协同。(3)加大财政与金融支持力度。设立城市更新专项基金,优先保障居民安置房源建设和过渡费用。鼓励金融机构开发针对城市更新的专项信贷产品,缓解项目前期资金压力,确保安

置工作不因资金问题而停滞^[4]。(4)深化数字化转型,建设全国/区域级协同平台。由政府主导,推动建设标准化的城市更新信息管理平台,并与不动产登记、公安户籍、社保等系统对接,打破数据孤岛,为精准协同提供强大算力支持。(5)加强专业人才培养与能力建设。在高校和职业培训中增设“城市更新项目管理”、“社区规划与治理”等交叉学科课程,培养既懂工程技术又通晓社会工作的复合型人才。加强对基层干部和社区工作者的专业培训。

6 结语

城市更新是一项充满温度与智慧的事业。施工组织与居民安置的协同管理,绝非简单的技术叠加或流程拼接,而是一场深刻的治理变革。它要求我们超越工程思维的局限,将“人”置于核心位置,用系统性的视角去审视、用共情的能力去沟通、用创新的工具去赋能。本文所构建的“全周期统筹、多主体共治、数字化赋能”协同管理框架,旨在为此提供一个系统性的解决方案。未来的城市更新,必然是更加精细化、更具包容性、更富人文关怀的更新。唯有实现施工效率与民生温度的和谐共振,才能真正打造出既有“面子”更有“里子”、既见“物”更见“人”的美好城市家园。

参考文献

- [1]王原鑫.城市更新项目中房屋建筑施工组织策略研究[J].中华民居,2024,17(04):144-146.
- [2]魏露露.城市更新背景下安置社群的多维福利时序测度及影响因素研究[D].西安建筑科技大学,2023.
- [3]姚栋,杨挺,孙婉桐,等.城市更新中就近安置的居民满意度评价——以上海河间路保障房项目为例[J].中国名城,2022,36(02):66-74.
- [4]纪乐文.城市更新背景下多源数据支持的安置区土地利用与空间布局优化[J].大众标准化,2025,(17):75-77.