

# 关于老旧小区改造项目施工的管理重难点及应对措施的综合研究

李明亮

武汉日新智慧新能源工程有限公司 湖北 武汉 430000

**摘要:** 首先对老旧小区改造实施中重难点的问题进行归纳, 结合项目现场的施工管理经验, 提出了应对措施, 以为老旧小区改造项目的施工管理提供参考。

**关键词:** 老旧小区; 改造项目; 施工管理; 湖北省

## 1 引言

2023年住房和城乡建设部等部门印发《关于扎实推进2023年城镇老旧小区改造工作的通知》, 全文指出, 要部署各地扎实推进城镇老旧小区改造计划实施, 加快消除住房和小区安全隐患, 全面提升城镇老旧小区和社区居住环境、设施条件和服务功能, 推动建设安全健康、设施完善、管理有序的完整社区, 不断增强人民群众获得感、幸福感、安全感, 这意味着老旧小区改造项目重要性越来越重要。随着老旧小区改造项目的大量开展, 由于老旧小区改造项目的自身特点, 导致传统的项目管理模式在老旧小区改造项目过程中难以适用, 并影响改造工作的开展, 在改造实施中所暴露的各种问题也开始突显, 所以当前认真研究管理重难点以及应对措施是当前非常有必须要的。

## 2 施工管理的重难点

本文以某湖北省武汉市某老旧小区改造项目为例, 该小区共有53栋楼, 合计126个单元, 均为20世纪80年代建筑, 楼层以6-7层为主, 砖混结构。该片区建筑普遍年代久远, 建筑性能退化, 违规建筑多, 屋面及外墙漏水严重, 停车困难, 线缆杂乱无章, 外立面油烟污染严重, 雨季积水严重, 在施工管理中要解决的重难点有多个, 具体总结如下:

### 2.1 施工任务繁琐

老旧小区改造项目的施工往往是对小区整体进行提档升级, 施工任务繁琐, 主要涵盖有: 违规建筑拆除、建筑本体维修、雨污管网修补、道路提升、消防整治、安防升级、电力电网升级等基础类改造, 同时也包含绿化、照明、无障碍设施、停车场、景观平台等环境改造等<sup>[1]</sup>。

### 2.2 违规建筑各异

**作者简介:** 李明亮 (1989.11-), 男, 汉族, 湖北钟祥人, 硕士, 工程师, 注册一级建造师, 研究方向: 建筑施工与成本控制。

老旧小区违规建筑各种各样, 主要原因是为了扩大户型, 有的在1楼扩建厨房、阳台、门面, 有的在2-6楼以钢架为框架违规扩大阳台、厨房, 有的屋面单独加盖局部或整层屋顶, 拆除难度大, 住户居民意见不统一, 小区美化达到统一效果难度很大。

### 2.3 停车位严重不足

老旧小区多数是没有地下停车库的, 原有的停车位不能满足现有车辆, 在小区内划分区域转移车辆, 轮流施工不现实, 必须考虑小区车辆在外停车区域以及费用问题。

### 2.4 给排水管网施工复杂

老旧小区排水管网多数是采用雨、污并网, 改成雨、污分开, 但在破除路面、定位原有管网很容易损坏原有管网, 容易导致停水、漏水、积水问题, 处理此类问题复杂、时间长, 导致工作面很难展开, 务工严重, 甚至要增加现场管理人员维稳工作。

### 2.5 偷窃行为时有发生

在老旧小区施工期间, 有小区住户人员偷窃施工材料 (如有住户人员偷窃现场零散钢筋、脚手架扣件、水泥、黄砂等), 有劳务人员偷窃住户物品 (如有外立面劳务人员进入住户阳台偷窃衣物、玩具等), 涉及金额不大, 但却有偷窃行为时有发生。

### 2.6 漏水积水常有发生

老旧小区施工过程中经常会发生漏水、积水现场, 主要原因有: ①消防管道老化, 遇到震动后, 管件接口松动; ②雨污并网管道堵塞, 遇到雨季施工, 不能及时疏通, 造成大面积积水, 影响施工进度; ③外墙面与屋面的防水层老化破坏, 常有外面大雨, 室内小雨; ④室内给排水管道、管件老化, 甚至有楼下住户装修扰动, 楼上住户家中漏水的现象。

### 2.7 协调工作量大

老旧小区改造项目施工, 一是要加强协调外部单

位,一是要充分做好居民诉求协调。对外部来说,不同城市的更新项目规定、对外协调企业事业单位、审批程度、审批内容等都存在一定的差异,例如,在老旧小区内部水电管线改造时,需要电力公司、通信公司、燃气公司、水务公司等多家单位进行共同施工合作,有着较大的协调难度,施工作业中容易发生冲突,对施工进度产生影响。内部来说,主要是很难充分满足全部住户的所有需求,改造内容、诉求会随着各个小区居民的结构层次、年龄、意识形态等产生一些差异<sup>[2]</sup>。这种内外部高度、复杂的协调工作量非常大。

### 2.8 施工作业面零散化

与新建小区施工的工作面成片规模不同,老旧小区改造项目施工的工作面呈现零散特点,很难有同一个工种成片规模的工作面展开,有些工作面的展开是没有预期性的,并且施工时间紧张。

### 2.9 劳务作业班组用工困难

老旧小区改造项目施工的工作面呈现零散化的特点,从劳务分包作业角度上来说,大的劳务作业班组不适合老旧小区改造,劳务作业人员经常出现闲置、出勤率低的特点,往往导致单一的劳务作业人员经常性撤离的现象,反而是多能手劳务作业人员需求量大。

### 2.10 现场窝工严重

在施工作业面零散化、劳务作业班组用工难的情况下,无论是项目部,还是劳务公司派遣,经常性采用零散化用工处理紧急施工作业面,但是零散化用工会促使现场窝工现象严重。

### 2.11 施工质量不好控制

老旧小区改造项目的多数施工内容是拆改类,不同时间建成的老旧建筑采用规范标准不一致,老旧化程度同样不一致,这种结果会出现同样施工作业面的基础条件不一致,但是劳务作业人在施工时很容易按照同一基础条件下进行施工作业,如果现场管理人员没有及时调整与约束,会导致各分部分项工程的施工质量有差异。比如外墙防水层施工经常遇到这种问题,相邻楼栋外墙装饰已经施工完成,但是有的外墙依旧会有渗水问题。

### 2.12 安全隐患多

老旧小区改造项目施工,居民、劳务人员、流动人员、车辆在施工现场频繁来往,安全隐患多,主要原因有:①孩子大闹发生磕碰,或者影响施工作业;②施工作业面与居民生活区混同,居民常在作业附近对方物品,导致火灾、高空坠物破坏;③商铺店面、电动车私拉电线时没有做好充分的安全防护,有火灾、漏电等隐患;④劳务作业人员综合素质参差不齐,容易与住户居

民发生矛盾。

### 2.13 居民投诉意见多

劳务作业人员无可避免地与住户人群接触,但是不同住户人群对老旧小区改造理解程度不一致,诉求多种多样,劳务作业人员与住户人群之间很容易出现沟通障碍、语言冲突,居民投诉意见多,很容易影响施工作业。比如夏季炎热,劳务作业人员常在凌晨5点开始施工,但是此时住户正开着空调休息,时间上出现严重问题,会遇到居民大量投诉,遇到节假日此种情况更严重。

### 2.14 公共与非公共区域施工节奏差异明显

在公共区域施工方面,比如地面绿化、车位铺砖,对居民生活影响非常小,施工节奏快;但是非公共区域方面,比如要入户安装水表、电表、入户电缆、管道、外立面窗户时,会遇到住户不在家、有特殊要求等等情况,施工节奏慢。这种情况衍生的现象是,公区施工常常很快完工,但是非公区施工严重影响整个改造项目施工。

### 2.15 施工进度常常滞后

在居民的生活与劳务作业互为影响情况下,影响工期的不利因素非常多,以上任何一个不利因素的产生,进度节点经常被打乱,会导致施工进度慢。

### 2.16 施工变更签证多

老旧小区改造项目前期确定施工内容、工程量清单时,有很多施工内容是没有提前预料的,尤其是在给排水管网、电力电网等方面变更签证非常多,往往会超过招标控制价的10%以上。

### 2.17 现场结算、验收资料多

老旧小区改造项目施工内容多,对于变更签证,更是不能与新项目一样有很好的预见性,现场需要实时更新施工资料,结算、验收资料常常会非常滞后,不利于申请工程款,项目资金回流相比新项目变得更慢,经常出现施工节点早已经完成,但是对应现场资料严重缺失,不能很好地显现过程资料、结算资料,事后补资料现象严重;从另一方面来说,这意味着要投入更多数量的预算员、资料员。

### 2.18 现金流回收时间慢

现金流的回收是要依据施工进度节点、工程款申请资料来确定,但是复杂的老旧小区改造项目,使得结算人员不能通过简单的施工图纸来确定工程量,需要分部分项验收资料、施工完成前后照片、现场实测实量工程量数据,繁琐的现场资料带来的签字审批时间长,进一步导致现金流回收时间慢。

## 3 应对措施

在以前文中以实际项目归纳老旧小区改造项目的施工

重难点后,会发现老旧小区改造项目在全过程管控中会遇到各种问题,要想成功地实施老旧小区改造项目施工,力争做到:(1)在项目投标前,公司应组织各职能部门共同对拟投标的老旧小区的实际情况进行实地考察与调研,了解老旧小区建筑的外墙结构、门窗材料、屋面漏水、违章建筑、危房建筑情况等<sup>[1]</sup>,走访街道社区、物业摸查老旧小区住户人群特点,摸底周边材料供应商价格水平;同时,对比现场条件与招标施工图纸、工程量清单,深入理解设计意图、施工内容,与公司长期劳务作业分包班组沟通有关施工、价格水平意见,做到标前心中有数。(2)中标后施工前,组织公司各职能部门研讨会,共同研究老旧小区改造项目施工特点,提前预判可能会出现的各种不利因素,最后要综合各职能部门意见,进一步对施工任务进行全面的梳理,制定应对措施。

在制定老旧小区改造项目施工的应对措施时,既要从事项目部独立的现场管理角度出发,同时也要从全公司利益角度考虑,主要应对措施如下:

### 3.1 灵活调整现场的管理人员与劳务作业班组

老旧小区改造项目人员运用灵活性非常大,现场的管理人员与施工班组在各施工节点需求不同,为此,应指定详细需求计划并进行运用,比如:①老旧小区内砌筑、粉刷、浇筑、路面贴砖等施工内容多,可以固定多个泥工班组,交叉泥工班组作业,避免窝工情况下导致班组自行离场;②委托有灵活劳务作业人员的劳务公司,现场有随机作业的机动班组,争取要做到当日零散劳务作业班组人员随增随减;③与公司职能部门保持沟通,制定现场管理人员需求节点表,重点考虑扩大与调配预算员、资料员、施工员,以有预期的灵活调整现场管理人员数量,用以解决现场管理力度的间歇性问题。

### 3.2 强化技术专业协调管理

老旧小区改造项目施工内容多样,涉及到土建、消防、强弱电、装修、钢构等多专业,个别专业施工内容少但专业强度并不低,不同于新建项目有成型的图纸,技术专业协调预判期短,专业沟通协调深度大、时效短,此时强化技术专业协调管理有:①建立大、小团队的技术专业会议制度,采用会议解决技术专业问题;②时时保持与前期设计人员的沟通,要求设计人员定期定岗来现场沟通协调;③技术专业管理团队,要时刻在现场巡视,与作业班组间建立无间歇沟通。

### 3.3 实时更新现场的结算资料、竣工资料

现场资料是对老旧小区改造项目施工全过程资料,既要用于结算,要用于验收,还要用于后期的维护工

作,禁止现场资料滞后于施工进度,争取要做到以下几点:①安排项目管理人员每日拍摄照片,分楼栋、分单元、分时间、分部位、分施工前后进行存档;②图纸上不能反应工程量的施工内容,需要拍摄施工前后的照片,并在照片上反应出实测实量的工程量数据;③竣工资料多以分部分项工程整理资料,把握好各检验批环节资料,同时与进度款、结算款申请资料的完整性、时效性、真实性相匹配。

### 3.4 委派专人进行外部、内部的协调管理

老旧小区改造项目的协调工作非常大,项目部要委派专人进行协调管理:①做好与电力公司、通信公司、燃气公司、水务公司等协调沟通;②做好与街道社区、城管、物业等协调沟通;③做好与老旧小区内各住户居民、劳务作业班组的协调沟通。

### 3.5 精细化项目现场“三控”、“三管”工作

项目部常态化的“三控”包括工程进度控制、质量控制、项目成本控制,“三管”包括合同管理、职业健康安全与环境管理、信息(进场员工登记造册)管理,这些要进行精细化管理:①建立完善管理制度体系,落实到项目部各管理人员、施工班组层级;②利用当前微信、钉钉、E-Mobile等信息化工具,快速流通施工当前作业信息,快速响应施工现场管理决策;③坚守“反思与学习”并存的思路,项目部主要管理人员要尽可能与公司其它老旧小区改造项目沟通学习日常工作经验;④在分部分项施工内容完成后,迅速做好维护工作,坚决不做被破坏后的无用功。

## 4 结束语

老旧小区改造工程是改善居民生活环境、提高居民生活质量、造福民生的重大举措,有利于构建和谐社会,并且对城市的可持续发展具有积极意义。本文通过以湖北省武汉市某老旧小区改造项目为例,归纳总结了老旧小区改造项目施工中管理的重难点,从标前标后深入分析,并提出几条针对性的应对措施,希望能够有益于老旧小区改造项目施工的全过程管理,并将对居民的影响降至最低。

## 参考文献

- [1]赵文涵,吴萌,韩奥迪.老旧小区改造项目施工难点及对策分析[J].上海建设科技,2013(1):70-73.
- [2]韩晓静.老旧小区改造项目施工管理要点[J].房地产世界,2021(14):109-111
- [3]徐通.老旧小区改造工程的管理方法分析[J].住宅与房地产,2021,25(6):19-20.