

基于建设单位视角下的古建筑修缮工程全过程管理及后续保护利用探究——以某古建筑群修缮工程为例

刘君

文化和旅游部机关服务中心，北京 100020

DOI:10.61369/UAID.2024100016

摘要： 本文以某古建筑群修缮工程为例，从建设单位视角出发，对古建筑修缮全过程管理及后续保护利用进行探讨，总结具有普适性的管理路径，以期达到为同类古建筑修缮工程及后续保护利用提供理论指导及实践经验的目的。

关键词： 建设单位视角；古建筑修缮；全过程管理；保护利用

Exploration of Whole-Process Management and Post-Restoration Conservation and Adaptive Reuse in Ancient Architectural Complex Restoration Projects from the Construction Unit's Perspective — Taking the Repair Project of an Ancient Building Complex as an Example

Liu Jun

Service Center of the Ministry of Culture and Tourism, Beijing 100020

Abstract： Taking the repair project of an ancient building complex as an example, this paper discusses the whole process management and subsequent protection and utilization of ancient building repair from the perspective of the construction unit, and summarizes the universal management path, so as to provide theoretical guidance and practical experience for the repair project and subsequent protection and utilization of similar ancient buildings.

Keywords： construction unit perspective; repair of ancient buildings; whole-process management; conservation and adaptive reuse

引言

文物古建筑是文化遗产的重要组成部分，承载着丰富的历史、文化和艺术价值。然而，许多文物建筑历经时间推移，环境影响，加之年久失修，建筑整体及结构构件出现不同程度的损坏，亟待修缮。古建筑修缮是一项系统性工程，具有独特性、复杂性、综合性等特点，建设单位要加强修缮前期、中期、后期的管理，切实将历史信息最大限度保留下来，同时以修缮为契机，认真研究做好修缮完成后的合理利用。

一、某古建筑群基本情况

某古建筑群始建于1347年，后历经多次重修，建筑整体坐北朝南，平面布局为长方形，现为全国重点文物保护单位。现存建筑分东、中、西三路，包括主体文物建筑及附属建筑。其中，中路建筑自南向北依次为影壁、山门、天王殿、大雄宝殿、无量殿，无量殿后为维摩阁院落，内有维摩阁、东西配楼及阁道。

二、古建筑修缮工程全过程管理

古建筑修缮是一项系统性工程，不同于勘察设计、监理、施工等单位，建设单位是唯一在古建筑修缮过程中需要全链条、全

过程、全周期进行管理的。以某古建筑修缮工程为例，项目实施期间如何管理？管理什么？管理重点在哪里？这就需要建设单位严格按照“扎实抓好前期、严格管好中期、细致做好后期”的理念，统筹古建筑修缮工程全过程管理。

（一）工程前期管理

1. 细致做好古建筑前期勘察

古建筑前期勘察是病害诊断、修缮材料选择、施工工艺应用的重要依据。因此，勘察数据直接影响古建筑修缮项目设计质量，现场勘察不准可直接导致古建筑二次破坏。精准的勘察为后续修缮设计提供最优实施方案，因此，做好项目前期勘察管理是古建筑修缮项目的基础。

以某古建筑修缮工程为例，本次修缮范围为山门、天王殿、

大雄宝殿、无量殿、山门东倒座房等，修缮建筑面积约1627.21平方米，经勘察的古建筑现状为：屋面有杂草，部分瓦件破损、缺失，木构件有不同程度糟朽脱榫，门窗有部分为现代式样，室外台明石风化严重，外檐油饰彩画为上世纪八十年代前后按旧制复原，目前保存的现状图案清晰，但脱色严重。椽望、连檐油饰部分脱落、开裂，已无光泽，大木及装修地仗存在龟裂脱皮现象，外层均刷调和漆等。

2. 精准制定修缮设计方案

设计质量高低是古建筑修缮工程能否成功实施的关键，是确保修缮工程科学、规范、有效开展的核心^[1]。某古建筑在经过细致勘察，了解清现状后，通过系统梳理历史资料、原始照片、修缮档案等文献，还原古建筑的历史脉络。同时，按照“勘察—设计—论证”原则，及时修正方案^[2]，例如，某古建筑修缮工程依据勘察结果，确定的最终修缮方案为：

（1）建筑屋面：各建筑瓦面清除杂草，捉节夹垄，据实补配个别残缺瓦件，据实局部揭瓦补漏雨部分；

（2）建筑大木装修：室内检查大木构件，脱榫构件，滚动榫件采用扁铁拉结加固，隔扇门窗新式样者均按历史原物恢复传统装修，并尽可能保留原有现存槛框及隔扇，修补糟朽部分，据实补配；

（3）建筑墙体：各建筑室内外砖墙体维持现状，室外墙面铲除水泥抹灰，重抹靠骨灰，据实传统色泽粉刷；

（4）建筑台基：各建筑室内地面维持现状，室外台明石、陡板石风化严重者，做防风化处理，台明垂带、踏步歪闪者归安，并据实补配残缺石制构件；

（5）院落地面：各建筑周边恢复二城样褥子面散水，院中路青白石甬路；

（6）建筑油饰彩画：

①地仗和油饰：各建筑廊步及室外旧地仗全部清除，砍净白，重做地仗传统工艺油饰。

②彩画：凡各建筑室内存有彩画者均保持现状，做简单除尘工作。室外山门、天王殿等现存旧彩画残缺部分按旧制复原重做。同时仔细记录、整理、拓绘和拍照，据实物严格认真实施，并在未砍前，应将彩画谱子对照旧活整理完成，彩画所用颜料、工艺全部按传统工艺要求。

古建筑修缮方案最终需按等级经对应文物管理部门审核、备案、同意后方可具体实施。建设单位要在项目前期准备阶段，对古建筑修缮项目的勘察设计文件质量严格把关，实现古建筑“修旧如旧”到“延年益寿”跨越^[3]。

3. 准确编制工程预算

古建筑修缮工程不同于新建、改扩建工程，其工序复杂，工艺要求高，作业空间有限，管理难度高。因此项目实施前，要针对古建筑修缮项目具体特点，结合现场实际，开展预算编制工作。要按照“最小干预”原则，尽可能的保持原有材料，对于拆除下来的砖瓦等材料，尽可能利用，并按照原有施工工艺进行修缮，在此基础上，做好工程设计概算编制工作^[4]，特别是要精准编制工程量清单与招标控制价。同时造价人员要加强审核，避免重复

计算、漏项等问题发生。确保预算合理，为后续造价控制打好基础。

4. 按程序采购参建单位

要根据项目实际，严格按照国家招标投标法等相关法律法规做好古建筑修缮工程各参建单位采购工作，要对投标单位资质等进行审核，真正采购到社会信誉好、专业素质高、业务能力强、综合管理水平高、施工工艺精湛的单位。

（二）施工现场管理

1. 狠抓现场安全管理

现场安全管理是项目具体施工的首要任务，安全工作作为项目实施的首要条件，不能因项目大小放松安全管理。做好安全生产工作，关键在于提前研判安全隐患点，落实各参建单位的管理责任及安全主体责任，建立风险预控体系，实施“一日三检”，即班前设备检查，班中行为督查，班后场地清查，在施工现场出入口、高空作业下方、拆除区域设置警示标识，提醒人员注意安全。对于年久失修构件要采取临时支撑，规范搭设脚手架，布置防护栏、安全网等高空防护设施等，及时排查施工现场事故隐患，消除施工过程中的不安全因素。同时，要定期开展针对古建筑修缮安全注意事项、施工工具正确使用方法、安全防护用品正确佩戴等安全知识培训，并经考核通过方可施工，确保安全要求落到实处^[5]。

2. 严格落实现场防火管理

古建筑修缮施工安全管理的首要任务是做好防火管理，某古建筑修缮具体施工前，要求施工人员要熟练掌握消防器材使用方法并进行现场演练，真正做到人人会应急，同时要备好油漆、木构件等易燃材料仓储区设置，现场配备足够的灭火器材，设置明显的防火标识，仓储区要远离加工区、作业区，每日施工完成后，要及时清理施工现场木屑，废弃包装等易燃物，做到工完料净场清。坚决杜绝施工人员现场违规动火操作，确需动火的，要严格按照动火作业操作流程实施，提前开具动火证，做好各项防火措施方可施工。根据古建筑修缮规模及现场特点，配备符合现场要求的消防设备设施，确保布局合理，易于取用，并且要定时对消防设施进行检查，确保其正常使用。

3. 紧盯施工质量管理

施工质量控制重点就是要对材料选择、工艺流程、施工工艺进行把控。首先要严格选材与检验，尽最大可能选用与原建筑材料质地与性能相近的材料，并进行严格检验，例如：某古建筑修缮施工前，首先对木材的种类、含水率、规格，砖瓦的材质、色泽进行了严格筛选，确保修缮后与原建筑保持一致；其次是要遵循传统工艺，严格按照古建筑传统修缮工艺施工，不得随意简化或者更改；最后是要提高施工技艺，选用手艺精湛工人，同时要求监理单位安排专业技术人员每天对施工质量检查，关键工序进行旁站监督，发现问题及时整改^[6]。

4. 把握好进度控制

项目施工前，要根据古建筑修缮工程的规模、复杂程度等制定详细的施工进度计划，明确各个阶段的施工任务，细化每日计划，倒排工期，要在确保安全、质量合格基础上，做好进度管

理。古建筑修缮有其特殊性，要合理安排工序，避免因人为因素抢进度。某古建筑修缮过程中，进度从前到后服从安全与质量，在此基础上，每日通过对比实际进度与计划进度，研判当前进度是否合理，同时每周召开例会，分析进度偏差原因，根据进度偏差情况，及时采取可行有效措施进行调整，确保工程进度科学合理。

5. 严格造价控制

古建筑修缮工程在施工阶段会不可避免的发生变更洽商，对于必须发生的变更洽商，要经提出变更洽商单位充分说明理由，并经建设单位、设计单位、监理单位、施工单位四方签字确认，同时所涉及的预算调整均需全过程跟踪审计单位审核确定后方可生效，坚决避免随意发生设计变更和工程洽商。

6. 强化竣工验收

古建筑修缮竣工验收是文化遗产保护的最后一道“安全阀”，要严格按照规范程序执行，不能简单的走过场，需要以科学态度与敬畏之心对待，在初验合格后再组织终验。验收前要对竣工资料核查，要核对文物主管部门批复文件、修缮方案、设计图纸、施工过程资料等，在此基础上，查验现场施工是否符合规范要求，是否和竣工资料一致，是否符合古建筑修缮标准，确保修缮后的古建筑在消除安全隐患的同时，历史信息得到最大化的保留。

（三）工程后期管理

1. 及时完成工程结决算

古建筑修缮工程施工结束后，应尽快开展工程结算及项目竣工财务决算工作，首先要对施工图纸、变更洽商、合同等全过程动态资料一一核对，力求完整、准确、无误；其次要精确计算工程量和工程造价，对价格调整、费用计取要合理、实事求是、减少争议，为工程结决算顺利推进打好基础；第三要加强各参建单位的沟通协调，及时总结沟通不畅导致的问题，提高结决算效率。

2. 细化档案管理

做好古建筑修缮工程资料整理是十分重要的，要全面收集项目实施过程中的全过程资料，包括工程立项文件，设计图纸，施工记录，质量检验报告，材料选用凭证，并按照类别，时间等分类整理，便于查阅和管理，同时做好资料移交归档工作，为后续古建筑保护、研究、再修缮提供依据^[7]。

三、古建筑修缮后的合理利用

古建筑修缮的目的就是为了保护，保护的目的是为了将其历史文脉保存下来，供后人传承利用，而不是将其关起来，锁起

来。作为建设单位，要深入贯彻落实“保护为主、抢救第一、合理利用、加强管理”的文物工作方针，使古建筑文物遗产活化利用起来。因此如何做好文化遗产合理利用后半篇文章就显得极为重要。

（一）加强古建筑常识普及教育及宣传

古建筑常识的普及宣传对于保护利用好这些文化遗产是十分重要的，只有了解古建筑常识，才能更高层次的明白古建筑文化遗产的重要意义^[8]。

（二）做好资料搜集及研究工作

古建筑有其自身的特点，具有独特性，要搜集古建筑等文化遗产相关历史资料，同时加大对散落在外的附属文物征集，深入挖掘古建筑的历史、文化价值。

（三）文物建筑数字化勘察

对文物建筑进行数字化勘察，就是运用三维扫描建立古建筑数字化档案，通过 BIM 技术对现存古建筑建模，包括文物建筑及附属文物数字化记录，实现数字化模型。

（四）展示利用

要根据现有古建筑实际条件，对展示利用内容、展示利用方式、展示利用分区等进行研究，确保古建筑“活态传承”^[9]。在保障文物安全且不与文物价值冲突的基础上，要对古建筑展示利用承载力进行专业评估，明确展示利用规模、频率，根据评估结果确定展陈利用方式，同时要丰富古建筑活化利用形式，加强研究内在价值，挖掘利用潜力，使古建筑蕴含的内在文化重要性得以延续^[10]。

四、结语

建设单位作为古建筑修缮工程及后续保护利用的第一责任主体，应当从从前期的历史文献查询、古建筑现状勘察、修缮方案论证、施工现场管理、后期竣工验收等进行全过程精准高效管理。本文从建设单位视角出发，通过对某古建筑修缮工程全过程、全链条、全周期的管理体系架构进行分析，同时提出待古建筑保护修缮完成后，要通过合理的展示及利用，为古建筑建立可持续发展的，有生命力的使用管理模式，更广泛的让社会共享古建筑等文化遗产保护成果，实现古建筑文物价值、社会价值提升，推动文化遗产保护事业可持续发展。

参考文献

- [1] 王福成，研究古建筑修缮原则与施工管理问题 [J]. 城市建设理论研究（电子版）. 2020.
- [2] 阮敏杰 宋育锋，古建筑修缮工程施工管理模式构建研究 [J]. 江西建材 .2023.
- [3] 杨凯佳，关于古建筑修缮工程施工管理的探析 [J]. 四川水泥 2020.
- [4] 叶星，浅谈古建筑修缮工程造价管理 [J]. 中国建筑金属结构 .2021.
- [5] 赵冬芳，精细化管理在古建筑修缮工程中的应用 [J]. 工程技术研究 .2021.
- [6] 许军，古建筑修缮过程中提高文物建筑保护与利用的技术研究施工管理路径探究 [J]. 收藏 .2022.
- [7] 杨红霞，古建筑修缮过程中如何提高保护与利用水平 [J]. 文物鉴定与鉴赏 2020.
- [8] 康建军，山西古建筑保护与展示利用 [J]. 收藏 2023.
- [9] 魏颖双，文旅融合视域下古建筑保护与活化利用探析——以故宫冰窖为例 [J]. 水利与建筑工程学报 .2023.
- [10] 韩雪娇，山西古建筑文化遗产保护实践与活化利用路径探索 [J]. 经济师 .2022.