

# 社会工作介入城市危旧房改造的实践探索 ——以中铁科工机械院项目为例

郭冰颖

长江大学, 湖北 荆州 430100

DOI:10.61369/SE.2025100022

**摘要：**城市危旧房改造是落实城市更新战略、提升居民生活质量的关键手段，但在实际推进阶段，往往会遭遇资金供给不足、居民意见协调受阻以及社会矛盾凸显等现实难题。本文以中铁科工机械院危旧房改造项目为研究对象，通过实地调研、案例分析等方法，系统梳理项目改造概况，深入剖析社会工作介入过程中存在的角色定位模糊、居民参与机制不健全、资源整合效率低等问题，并从明确社会工作服务边界、构建多元参与平台、优化资源调配体系三个维度提出改进策略。研究表明，社会工作通过专业方法介入危旧房改造，能够有效化解社会矛盾、提升居民参与度，为城市更新提供人性化解决方案；未来需进一步完善政策支持机制、加强专业人才培养，推动社会工作与危旧房改造深度融合，助力实现“人民城市人民建”的目标。本文研究成果可为同类城市危旧房改造项目中社会工作的介入提供实践参考，丰富城市更新领域的社会工作理论与实践体系。

**关键词：**社会工作；城市危旧房改造

## Exploration of Social Work Intervention in Urban Dilapidated Housing Renovation—A Case Study of the China Railway Construction Machinery Institute Taking the project as an Example

Guo Bingying

Yangtze University, Jingzhou, Hubei 430100

**Abstract：** The renovation of dilapidated urban housing is a key measure to implement urban renewal strategies and improve residents' quality of life. However, during the actual implementation phase, practical challenges such as insufficient funding, difficulties in coordinating residents' opinions, and heightened social conflicts often arise. Taking the dilapidated housing renovation project of China Railway Construction Machinery Institute as the research subject, this study systematically reviews the project's renovation overview through field research and case analysis. It deeply examines issues in social work intervention, including ambiguous role positioning, inadequate resident participation mechanisms, and inefficient resource integration. Based on three dimensions—clarifying social work service boundaries, building a multi-stakeholder engagement platform, and optimizing resource allocation systems—improvement strategies are proposed. The findings indicate that social work, through professional methods, can effectively resolve social conflicts and enhance resident participation, providing humanized solutions for urban renewal. Future efforts should further refine policy support mechanisms, strengthen professional talent development, and promote the deep integration of social work with dilapidated housing renovation, advancing the goal of "People's Cities Built by the People." This research offers practical references for social work intervention in similar urban dilapidated housing renovation projects, enriching the theoretical and practical systems of social work in urban renewal.

**Keywords：** social work; urban dilapidated housing renovation

### 一、中铁科工机械院项目改造概况

中铁科工机械院项目坐落于湖北省武汉市洪山区，处于城市二环与三环的过渡地带。项目周边分布着高校、科研机构及成熟社区，虽地理位置优良，但区域内老旧建筑分布较为集中。该项目涉及改造的危旧房共12栋，均为20世纪70-80年代建成的职工宿舍楼，总建筑面积约4.8万平方米，涉及居民326户，其中老年

居民占比达43%，低保户及残疾人家庭18户，是典型的单位制老旧社区危旧房改造项目。

#### （一）改造前项目现状

聚焦建筑安全，项目内危旧房的问题较为突出。不仅存在墙体开裂、屋顶漏水、管道老化等基础隐患，部分楼栋因地基沉降导致门窗无法正常使用，不符合《民用建筑可靠性鉴定标准》要求的“安全等级B级”。更值得注意的是，电气线路杂乱、消防

设施缺失构成重大安全威胁，2021年的2起电气故障小型火灾，已显著加剧居民对居住安全的顾虑。从居住环境来看，楼栋间缺公共活动空间，绿地被私搭乱建侵占，人均公共绿地不足0.5平方米；小区无障碍设施，老人和残疾人出行难；垃圾清运不及时、公共卫生差，改造前居住环境满意度仅38.6%。从居民结构与需求来看，项目居民多为中铁科工机械院退休职工及家属，对“单位社区”情感认同强，有搬迁抵触情绪；老年居民关注医疗配套和适老化改造，中青年重视子女教育、交通和社区服务设施，低保户和特殊困难家庭改造资金承担能力不足<sup>[1]</sup>。

## （二）改造目标与内容

结合项目实际情况与居民诉求，中铁科工机械院项目改造明确了“安全优先、民生为本、文化传承、可持续发展”的四大方向，具体改造工作围绕三大核心板块展开。其一为建筑安全升级，通过墙体加固、屋顶防水翻修、管道更换、电气线路梳理及消防设施补充等措施，保障建筑符合当前安全规范；其二是居住环境优化，计划打造1200平方米公共活动广场与800平方米社区绿地，增设无障碍设施、老年活动空间、儿童游乐区域，同时推进垃圾分类站点搭建与停车位统筹规划；其三是社区服务健全，引入社区卫生服务站、便民超市等配套，打造“15分钟便民生活圈”，并保留项目内承载单位文化的老厂房墙体、职工文化宣传栏，延续“工业记忆”。

## （三）改造实施主体与流程

项目采用“政府主导、企业配合、居民参与”的实施模式<sup>[2]</sup>，武汉市洪山区住建局为统筹单位，负责政策指导与资金补贴；中铁科工机械院作为原产权单位，承担部分改造资金（占总资金的30%），并负责协调职工产权问题；第三方建筑公司负责施工建设，社会工作服务机构则受洪山区民政局委托，于2022年3月正式介入项目，主要承担居民沟通、矛盾调解、需求对接等工作。改造流程分为前期调研（2022年1-3月）、方案制定（2022年4-5月）、施工建设（2022年6月-2023年3月）、验收移交（2023年4月）四个阶段，截至2023年5月，项目已完成主体改造工作，居民回迁率达92%。

## 二、社会工作介入中铁科工机械院项目的问题分析

社会工作机构参与中铁科工机械院项目期间，尽管在居民需求调研、矛盾初步化解等工作中发挥了一定成效，但随着改造工作的逐步推进，各类问题渐渐显现，对介入效果产生了影响，这些问题具体可梳理为以下四个层面。

### （一）角色定位模糊，服务边界不清晰

一方面，工作者在项目角色界定不明，既要配合政府完成行政工作，又要提供专业服务，“行政任务”挤压“专业服务”时间，部分社工每月超60%精力用于行政工作，难开展需求调研与个案服务。另一方面，各参与主体对社工角色认知偏差，政府视其为“行政辅助人员”，中铁科工机械院视其为“沟通桥梁”，居民误解其身份，导致社工服务时“两头不讨好”，专业价值难体现。

### （二）居民参与机制不健全，参与深度不足

首先，居民参与渠道单一，集中在改造前期意见征集会与中期施工监督小组，且以“被动倾听”为主，缺乏“主动表达”平台。如方案制定仅组织2场意见征集会，参与人数少且以老年居民为主，施工监督小组因缺乏专业知识和权限，难提实质性意见。其次，居民参与缺乏长效机制，改造后期环节未纳入参与范围，居民“参与热情”随改造结束消退。此外，弱势群体参与权益保障不足，特殊群体在关键环节参与度低，需求难纳入方案，改造后生活质量改善不明显。

### （三）资源整合效率低，资源供需匹配失衡

一方面，社会工作机构整合资源的能力有限，且缺乏稳定的资源供给渠道。项目介入过程中，社会工作机构虽尝试整合高校、企业、慈善组织等社会资源，但因缺乏政策支持与合作机制，仅与2所高校达成志愿服务合作，引入1家企业捐赠20万元用于老年活动中心建设，资源整合规模与项目需求差距较大。此外，项目内部分居民对“工业文化传承”有需求，希望保留老厂房内的机床、标语等元素，但社会工作机构未整合相关文化资源，仅简单保留部分墙体，未能满足居民的文化需求，影响居民对改造项目的认同感<sup>[4]</sup>。

### （四）专业人才短缺，服务能力有待提升

项目介入的社会工作机构共派驻5名社会工作者，其中仅1名具有中级社会工作者资格，2名为本科学历且从业经验不足2年，专业人才结构不合理，难以满足项目复杂的服务需求。从服务能力来看，部分社会工作者缺乏危旧房改造领域的专业知识，对建筑安全标准、产权政策、补偿法规等了解不足，在为居民解答相关问题时常常“答不上来”或“解答错误”，影响居民对社会工作者的信任；此外，工作者在矛盾调解、小组工作等专业方法运用上存在不足。

## 三、社会工作介入城市危旧房改造的改进策略

针对中铁科工机械院项目中社会工作介入存在的问题，结合城市危旧房改造的特点与社会工作专业优势，从明确角色定位、完善居民参与机制、优化资源整合体系、加强专业人才建设四个维度提出改进策略，以提升社会工作介入的实效性<sup>[5]</sup>。

### （一）明确角色定位，厘清服务边界

首先，建立“政策-专业”双轨角色体系，明确社会工作者“专业服务者”与“政策协助者”双重角色，以“专业服务”为核心、“政策协助”为辅助。政府与社会工作机构签订协议时，界定服务内容与服务边界。其次，加强各参与主体角色认知教育，通过培训、手册等普及专业价值与内容，开展活动增强居民信任、消除误解。此外，社会工作机构制定服务指南，明确工作流程与标准，确保服务有章可循。

### （二）构建多元参与机制，提升居民参与深度

一是拓宽参与渠道，构建“线上+线下”平台。线下，前期设意见征集点、组织活动了解需求，中期成立监督委员会，后期组建治理委员会；线上，搭建微信小程序，设相关功能，开设线

上议事厅。二是保障弱势群体权益，建立支持机制，提供帮扶、设立专项通道，联合提供援助。三是建立激励机制，通过积分奖励、荣誉表彰提升积极性，如积分兑换服务或用品，授予荣誉称号并公示<sup>[6]</sup>。

### （三）优化资源整合体系，实现资源供需精准匹配

第一，构建多元资源整合网络。政府层面，加强沟通争取支持与补贴；企业层面，建立对接机制吸引合作；社会层面，加强合作引入资源；居民层面，挖掘本土资源组建服务队。第二，建立闭环管理机制。前期调研需求建数据库，整合时按需制定计划，分配时兼顾公平与效率，后期评估效果并调整计划。

### （四）加强专业人才培养，提升服务能力

一方面，优化专业人才结构，建立“人才引进-培养-激励”一体化机制。人才引进方面，社会工作机构应制定针对性的人才引进计划，优先招聘具有危旧房改造、社区治理、老年社会工作等领域经验的专业人才，同时与高校社会工作专业建立“校社合作”机制，吸引优秀毕业生到项目实习并留任<sup>[7]</sup>；人才培养方面，建立“岗前培训-在岗培训-专业督导”三级培训体系，岗前培训重点围绕危旧房改造政策法规、建筑安全知识、沟通技巧等内容开展，确保社会工作者具备开展服务的基础能力；在岗培训每月组织1次专题培训，邀请建筑师、律师、社会工作专家等开展讲座，提升社会工作者在专业领域的服务能力；专业督导方面，聘请2名具有高级社会工作者资格的专家担任项目督导，每周开展1次个案督导、每月开展1次小组督导，帮助社会工作者解决服务中遇到的难题，提升专业服务水平。

另一方面，提高人才稳定性，改善社会工作者工作环境与薪

酬待遇。建议政府部门加大对危旧房改造项目社会工作服务的资金投入，提高社会工作者薪酬待遇，将社会工作者月薪水平提升至当地城镇职工平均工资的1.2倍以上；同时，为社会工作者提供社会保障、职业发展空间等福利，例如，为其缴纳“五险一金”、设立“专业技术职称晋升通道”，鼓励社会工作者长期从事危旧房改造领域的专业服务。此外，营造良好的工作氛围，通过“专业表彰”“团队建设”等活动增强社会工作者的职业认同感与归属感，减少人才流失。

## 四、未来展望

随着我国城市更新进程加快，危旧房改造成为城市发展重要任务，社会工作在其中作用日益凸显。结合中铁科工机械院项目实践与现状，未来社会工作在城市危旧房改造领域将朝专业化、精细化、多元化方向发展。专业化上，社工要掌握扎实理论方法，深入学习多领域知识，形成跨学科素养，应对改造中复杂问题，如用法律知识处理产权纠纷。精细化体现在服务精准化，社工机构通过大数据分析等把握居民需求差异，制定个性化方案，如为老年居民定制健康管理计划，为青少年开展特色服务。多元化表现为参与主体和服务模式创新，吸引金融机构、科技企业等多元力量参与，提供金融支持、智能技术应用；完善线上服务平台，开展线上线下混合式服务。此外，社会对社会工作认可度提高，政策支持将更完善，政府将出台优惠政策、加大资金投入、建立考核评估机制，推动社会工作发挥更大效能，助力城市高质量更新，提升居民幸福感和获得感。

## 参考文献

- [1] 赵雪峰, 李晶, 范悦, 等. 老旧小区改造社会工作实务探究——以大连促进小区为例 [J]. 建筑与文化, 2025(4): 58-59.
- [2] 李迎生. 社会工作概论 (第三版) [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2018.
- [3] 徐永祥. 社区社会工作 [M]. 北京: 高等教育出版社, 2004.
- [4] 韩秀记, 崔美玲. 培育社区社会组织: 专业社工机构参与老旧小区改造的个案研究 [R]. 2022年北京社会建设分析报告, 2022.
- [5] 王芳. 社会工作介入老旧小区改造的实践与思考——以南京某小区为例 [J]. 社会与公益, 2024, 15(10): 44-46.
- [6] 李梦圆. 社区营造视角下社会工作介入老旧小区改造的路径研究 [J]. 才智, 2025(5): 146-148.
- [7] 霍焰. 专业社会工作方法开辟居民参与新路径 [J]. 中国社会工作, 2016(27): 1.