

佛山市代建项目管理中心

十年磨剑 锻造代建先锋队

站在岁月的渡口,遥望彼岸,对城市品质的追逐,勾勒与照亮了佛山勠力前行的奋进之路。

作为佛山市住房和城乡建设局属下的公益一类事业单位,佛山市代建项目管理中心(以下简称“佛山市代建中心”)自2010年3月成立起,承担新城区启动区以外的市级政府投资非经营性项目的建设组织和协调管理,是佛山城市建设“先锋队”、建设项目“大管家”。

在佛山城市梦想高歌猛进的康庄大道上,过去十年,佛山市代建中心坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,贯彻落实中央关于疫情要防住、经济要稳住、发展要安全的总体要求,落实省、市工作部署要求,大力强组织、严作风、抓制度、求创新、防风险,奋力在政府工程建设领域跑出“佛山加速度”、打造“佛山高质量”,用一个个经典地标性项目为建设高品质现代化佛山绘就浓墨重彩的时代画卷,助力佛山争当地级市高质量发展领头羊。

据统计,党的十八大以来,佛山市代建中心累计完成建设项目19个,合计投资额42.77亿元;目前在建项目17个,合计投资额53.95亿元,合共近百亿元。

文/佛山日报记者黄碧云 通讯员朱新钊
图/佛山市代建中心提供



佛山科学技术学院新校区(北院)项目实景图。

| 完善工程管理体系 | 强化科学制度支撑高质量发展

党的十八大以来,特别是“十三五”时期,佛山响应党中央、国务院决策部署,进一步发挥固定资产投资对稳增长调结构的关键作用,将持续扩大有效投资作为稳增长的“压舱石”。

面对新时代新使命,佛山市代建中心完善工程管理体系建设,提升政府工程集中建设管理能力,力争多出省优、国优项目。

今年以来,佛山市代建中心学习借鉴深圳市建筑工务署成功经验,并立足佛山实际情况,累计建立健全、修订完善工作制度46份,对保密、人事、招投标、项目实施管理等方面进行创新完善。

其中在招投标阶段,佛山市代建中心根据相关法律法规和文件精神,修订了佛山市代建项目管理中心代建项目招标及采购管理办法、评定分离定标法工作实施方案、代建项目定标委员会成员库管理办法,大胆改革招标方法,以期达到高质量推动项目建设的目标。

就目前我国的建筑市场来看,项目变更在建筑工程的项目管理中是常见的现象,存在投资超计划、项目延期等现象,进而会演变成合同纠纷、施工索赔及诉讼,恶化业主与建筑单位之间的关系。

剑指有效管理建设工程项目变更

带来的风险,今年佛山市代建中心修订工程变更管理办法,设立了工程变更审查小组,进一步规定了工程变更管理、审批原则、工程变更申报等内容,并分类设置了工程变更审批权限和流程。

在一场场制度的废、立、改中,佛山市代建中心强化规范管理,项目建设走出了高质高效之路。

数据显示,2020年以来,市代建中心承担政府投资项目18个,投资总额达65.29亿元,人均承担工作量超10400万元/年(每个项目3年为一个建设周期计算),达到珠三角地区政府代建管理机构人均承担工作量的三倍多。

| 以问题为导向 | 改革创新从先行先试到先行示范

如果说完善工程管理体系建设是佛山市代建中心开展的一次全面“制度体检”,那么以问题为导向,把改革创新贯穿于政府工程建设管理全过程和各领域,则是其用好改革“关键一招”,激发高质量发展动力活力的生动实践。

针对政府工程存在中标单位中标后履约不当、难以管理等问题,佛山市代建中心发布了《佛山市代建项目管理中心先行先试工程实践反馈机制实施办法(试行)》,先行探索标后履约评价。根据办法,季度履约评价、年度履约评价、最终履约评价等工程实践反馈相关信息及评定结果,将应用于市代建中心代建工程项目的日常管理、施工总承包(含工程总承包)招标项目的评标及定标。

“这次改革我们实现了履约评价、

评优定优有依据,有利于正向激励政府工程参建单位勇于攻坚克难,倡导鼓励高效履约,全面推动代建项目提质增效。”佛山市代建中心负责人说。

回顾历史,佛山市代建项目管理中心成立之初实行委托代建管理模式。2017年,基于代建公司市场不成熟,且代建中心、项目使用单位、代建公司“三方业主”各自的利益和目标不同,导致相互掣肘,没有形成合力等种种因素的考量,佛山根据省的有关部门调整为直接代建管理模式。从“委托代建”迈向“直接代建”,佛山市代建中心更加全面地参与工程项目的每一个“角落”。

今年,针对全过程代建单位代建监管工作存在制度缺失问题,佛山市代建中心同时创新制定《佛山市代建项目管理中心全过程代建监督管理暂行办

法》,进一步规范全过程代建管理,确保政府工程项目依法依规开展建设。

贯彻今年全市重点项目建设找差距促进度大会上关于千方百计抓项目进度、超常规推进重点项目的指示精神,佛山市代建中心还坚持“一切资源向项目一线聚集,一切资源服务于项目建设”原则,创新建立《佛山市代建项目管理中心关于建立“潮汐”式项目一线支援机制》。所谓“潮汐”式,指的是在不改变原有科室编制情况下,调配综合岗位、招投标岗位人员支援重点项目建设一线。

可以说,佛山市代建中心坚持用制度管人管事管项目,敢于摒弃守旧思想,改变定性思维,以持续下好改革创新“先手棋”,推动工程建设管理从先行先试迈向先行示范。

| 严明作风纪律 | 划好“廉洁线” 坚守“安全区”

实际上,过去很长时间,我国政府投资项目是通过组建临时建设班子进行管理。随着城市化步伐加快,2004年国家提出非经营性政府投资项目必须加快推行代建制。

对佛山市代建中心来说,以政府集中建设管理,推动非经营性政府投资项目实现投资、建设、管理、使用各环节彼此分离、互相制约,从而推动投资效益最大化,降低腐败问题发生的风险,是其诞生的历史背景和现实意义。

然而,近年来佛山市代建中心集中建设管理的项目中,省重点项目、市重点项目日益增多,亿元量级投资项目比比皆是。如何让所代建的项目成为“投资控得住、质量靠得住、安全保得住、进度把得住、廉政守得住”的放心工程?

佛山市代建中心将抓作风、严作风、实作风作为干事创业、改革创新的重要内容,建立强化“作风在日常、作风落实看实绩”目标导向。通过修订完善人事管理制度、考勤制度、代建项目红黑榜管理办法等,以督查考核倒逼各项工作落实。同时创设“代建中心大讲堂”学习平台,进一步提高党员干部理论水平和专业素质。开展作风突出问题专项整治,建立求真务实、踏实留印的优良作风。

聚焦项目管理和廉政风险点,佛山市代建中心成立作风建设纪律监督领导小组及办公室,建立廉政风险防控清单,制定整改措施。并对重要事项实行集体决议制度,在工程概算、预算、结算、决算工作过程中建章立制、严抓严

控,严格落实内部监督。通过不断扎紧扎牢制度的笼子,最大限度减少权力“寻租”和“围猎”风险。

据统计,近三年,佛山市代建中心公开招标项目的中标下浮率略低于全市平均值,所有项目未出现投资失控。

此外,牢牢守住疫情防控、安全生产、社会稳定底线,佛山市代建中心还严把工程安全关,强化疫情常态化防控管理,落实保障农民工工资支付,维护社会安全稳定。

建筑是一座城市凝固的乐章。新时代,新蓝图,各界都在呼唤一个城市形象更加现代的新佛山、生活品质更加美好的新佛山。佛山这支召之即来、来之即战、战之必胜的“代建铁军”,也必将在更广阔的新天地上发挥更大动能。

| 强化党建引领 |

凝聚建设“先锋队”生命力战斗力

在禅城区湖涌片区绿岛湖板块北侧,广东省、佛山市重点建设项目——市第二人民医院新院区正在抢抓建设。这个佛山“红旗工地”成立党建先锋队、设置“党员先锋岗”和“党员责任区”,立志夺下中国建设工程鲁班奖。

为争当全国民生工程标杆,项目临时党支部还设立了“农民工夜校”,指导新型建造体系施工难点,同时积极开展志愿服务、文体竞赛、联谊等活动,为项目建设凝心聚力。

佛山市第二人民医院新院区建设项目负责人说,市代建中心、施工单位、监理单位、使用单位合作共建临时党支部,实现工作资源、学习平台、服务平台共享,促进建设高效推进,“预计年底完成主体结构封顶”。

党的十八大以来,佛山市代建中心全面加强党的领导和党的建设,充分发挥基层党组织的战斗堡垒和党员的先锋模范作用,坚定不移把忠诚拥护“两个确立”、坚决做到“两个维护”体现到政府工程高质量发展的实际成效中。

12天建成佛山“雷神山、火神山医院”,是佛山市代建中心以党建引领跑出的“超常规”速度。2020年初,新冠肺炎疫情袭击全国,佛山市委、市政府下达了建设市第四人民医院扩建工程(临时)

项目的重要紧急任务。佛山市代建中心党支部迅速组织各参建单位集中办公,仅用5天就完成前期工作,2月3日启动建设,2月15日交付使用!在疫情防控形势最严峻、最吃紧的关键时刻彰显了使命担当。

重点项目建设是经济发展的“牛鼻子”。尤其是近年来我国经济下行压力持续加大,各方面挑战交织叠加,佛山以“项目为王”挺起高质量发展的脊梁,并在今年掀起了轰轰烈烈的重点项目建设大会战。

在此背景下,佛山市代建中心继续深化“支部建在项目上,党旗飘在工地上”特色党建品牌建设,研究制定党支部“住建先锋”党建品牌创建工作方案,通过深入开展“党建+”等活动,破解党建和业务“两张皮”。

在佛科院教职工公寓项目中,临时党支部牢牢依靠“党建+安全、党建+质量、党建+廉政、党建+培训、党建+关怀”工作路径,用党支部“一根针”串起“多条线”,全面提升打造人民满意高质量精品工程的精气神。

“代建中心的党员群众用他们的实际行动切实证明,这是一支听党指挥、服务发展、敢于担当、能打硬仗的队伍。”佛山市代建中心负责人说。



2022年8月3日,佛科院仙溪校区教职工公寓项目临时党支部向一线工人送清凉。