

长沙市望城区重点建设项目事务中心 2022年工作总结及2023年工作计划

2022年，区重建中心聚焦项目建设主业，加大管理力度，抓实流程管理，提升建设品质，优化营商环境，全力完成2022年政府投资项目计划确定的目标任务。

（一）主要工作成效

2022年实现前进小学改扩建项目等21个项目竣工，潇湘北大道纳污干管污水提升泵站等10余个市政基础设施项目投用，新增学位10000余个、车位1000余个，床位100余个。望城区委党校改扩建（雷锋学院）、普瑞大道提质改造、长沙应急救援基地（一期）获评湖南省优质工程。麓山国际望城实验学校一标段、潇湘北大道纳污干管污水提升泵站项目获评长沙市建筑施工绿色工地。完成各类批复114件次、办理结算51项、完成28个项目的用地划拨，18个项目的竣工验收。攻坚克难完成了历史遗留12个项目，共计25份交地证明，完成拆迁房屋58栋。

（二）主要工作举措

1. 坚持党建引领，又好又快推进项目建设。坚持党建引领项目建设，践行三个务必，聚焦“锤炼队伍、优化作风、防范风险”，继续深入实施“工地一线党旗红 项目攻坚争先锋”书记工程。通过做实两类支部、举办两大课堂、锤炼两支队伍，全面提升干部队伍作战能力；通过对外谦虚谨慎勤协调、对内艰苦奋斗严要

求，在创新模式、筑造精品、刷新速度上不断取得突破；通过精准施策、标本兼治、多措并举，牢牢把握工作主动权，全面落实疫情要防住、经济要稳住、发展要安全要求，不断提升防范化解风险本领，有效确保项目顺利推进。

2. 不断创新，探索前期工作之“望城模式”。（1）**创新审批模式。**一是主动与发改、财政、行政审批等部门对接，在某些要件没有正式批复条件下，探索技术审查先行、容缺审批、线下审批，重大事项先口头向上级报告，有效节约审批时间。全年办理各类报规报建批复 296 个。二是主动协调各职能部门，理顺了长期以来不动产权需由建设单位转登记至使用单位的程序冗余难题，节约办证时间 2 个月以上。（2）**节约论证时间。**联合教育局组织各设计、施工、监理、咨询单位听取校长们对已投入使用学校的反馈意见，及时总结经验教训，编制《前期工作指导手册》，配合资规分局编制城市街道 U 型空间设计导则，从源头确保设计标准化规范化；见缝插针，利用行政审批各部门内部传签公示时间开展下一步技术工作，比如在规划总图报批时间开展初步设计和施工图设计，在施工图审查的同时开展预算编制工作，平均压缩前期工作时间近 2 个月。（3）**严管提升质量。**针对地勘不准、图纸错误、预算漏项等问题，在签订合同之前对履约团队进行笔试、面试和考察，确保是精兵强将而不是虾兵蟹将参与建设；采用专题会议、通报、讲评、约谈、发律师函、上门等手段，对中介机构按照“出错即出局”原则进行考评，全年共淘汰

4家单位，不再与之合作。图审通过时间、预算审核时间、技术交底时间大大缩短，技术文件的精准度大大提高，“快而准”正成为重建中心的新名片。（4）**强化成本控制**。总结已实施的3个EPC项目的经验，赴市公建中心学习，在望城区首次采用集成式EPC招标计价模式用于望城一中观音湖学校，有效控制建设项目投资在合同价以内，极大的减少了变更事项，成本控制方面得到了区财评中心的高度认可；严谨规模论证，不再迎合使用单位不合理需求，站在客观公正角度进行规模论证，有效节约财政投资。如公安局三中心、乌山街道第一社区卫生服务中心门诊住院综合楼、茶亭镇中心卫生院住院综合楼、职业中专体育馆项目，经批复后的可研投资较之原使用单位提出的建设规模投资共减少约1.2亿元；严格变更程序，坚决杜绝先斩后奏、未批先建，10万以下的单项变更进行归口管理且累计变更额达50万或合同价的3%必须上党组会审定，大大减少了变更数量，减免不必要的变更达1800万元。

3. 艰苦奋斗，打造标准工地之“重建模式”。区重建中心坚持抬高坐标，对标北京、杭州、深圳等先进地区，下狠功夫改进和完善规划设计，提升设计品质，通过工地学堂，积极学习中交、中建、中铁等大型国有企业施工管理经验，力争不断提升项目管理水平，逐步实现工地标准化建设全覆盖。领导班子带领中心技术骨干、施工、监理、代建等参建单位相关负责人先后赴高铁西城、中交湘江总部参观学习，寻找差距赶超先进。宝粮小学通过优化

现场平面布局、工地行车道、人行道分流设置、材料加工区域网格化、清廉工地建设、舆情收集管理、施工班组评定管理等方面工作，示范效应逐步显现。

4. 奋勇争先，保持前赴后继之“战斗姿态”。大多数重点民生实施项目时间紧、任务重、社会关注度高，为确保各重大项目按照年初既定目标任务稳定推进，区重建中心以“党建”带“工建”在片区之间开展项目竞赛，组织“项目攻坚争先锋、幸福新城我建功”项目建设大会战及“奋战三季度、决胜全年度”两次项目攻坚行动，从“进度、质量、投资、安全、环保、口碑”六方面进行考核评比，打造了一批“六好”项目。通过对秋季开学等重大民生实施项目实行“997 工作法”，每天 9 点赶赴现场查看进度，晚上 9 点开调度会解决问题，每周 7 天不间断作业，全速高效推进项目建设。今年实现了麓山国际望城实验学校、前进小学改扩建项目等 4 所学校开学，有效解决了片区教育资源不均衡的问题。在大方沟（联城国际车库段）抢险中，尖刀队员昼夜蹲守现场，克服车流量极大、持续降雨等困难组织施工，仅用 3 天时间顺利控制险情。青年突击队克服交通严重拥堵等困难，仅用 6 个月完成高塘岭大道（旺旺路-雷锋东路）污水管道工程的建设工作。

二、存在的问题

1. 项目铺排时序有待优化。区重建中心代建项目以年度政府投资计划文件为依据，一是存在当年铺排即要求当年完工的项

目，建设全过程周期短，前期技术研究论证不充分，导致后期工程变更多；施工过程中抢工期，导致质量缺陷风险增大，质量安全防控措施成本增加；二是存在项目要素保障条件不成熟、周边市政基础设施配套不齐全的实施项目，项目施工需临时租地，建设临时道路，导致协调难度增大，建设成本增加；三是存在铺排的项目前期研究不够充分，铺排时未根据实际情况确定建设规模和投资规模，导致后期建设规模和投资规模论证反复。**建议：**项目的铺排要更合理，给予项目合理的建设周期，项目选址时优先周边配套路网完善的区域。铺排的实施项目要从预备项目进行转化，前期充分论证并批复项目可研后再转为实施项目。

2. 土规城规调整困难。存在实施项目不符合城规、土规现象，调规时间长，导致项目无法办理报规报建手续，存在违法用地、违法施工的风险。**建议：**项目的选址要更合理，不符合土规等较长时间内不具备实施条件的项目和建设必要性不强的项目不列入政府投资建设项目计划内。

3. 施工许可和竣工验收困难。办理施工许可证前置条件多，缺一不可，影响项目快速推进。后续竣工联合验收条件严格、报审流程长且程序复杂，导致项目存在未验收即投入使用情况。**建议：**政府投资项目根据政府年度铺排计划，允许容缺受理，提前办理施工许可证前置手续。竣工联合验收按政府批复的现有文件和审图通过的相关图纸进行验收，相关前置土地、规划等条件允许容缺办理，达到项目竣工即验收要求。

三、后段工作措施

2023年，区重建中心将以“加快项目建设、加强项目管理、加大人才培养”为核心，抓好重点项目、做优民生项目，提升片区配套综合实力，在新一轮的高质量发展的赛道中继续落实三个务必要求，努力在现代化新望城建设的创造出更多更大业绩。

1. 系统推进,加速项目建设。一是确保实现一季度“开门红”。主动协调，上下联动，着力解决拆迁腾地、用地红线报批、土规城规调规等制约项目建设的共性问题，为项目建设提供要素保障。二是加快民生项目建设进度。紧盯目标任务，对各项目逐一编制施工节点计划，将工作任务细化到每周、每日，全力推进宝粮小学等重点民生实施项目建设进度，确保秋季开学前提前交付，如期开学。

2. 加强管理,严抓品质建设。一是按照“五区建设”和“四精五有”工作要求，抬高坐标，对标北京、杭州、深圳等先进地区，下狠功夫改进和完善规划设计，提升设计品质。二是加强对施工单位管理，选择实力雄厚、能打硬仗的建设队伍，以安全生产、文明施工为基础，实现工地标准化管理全覆盖，不断提升项目管理水平，争创芙蓉奖、鲁班奖，力争赶超中建、中铁等大型国有企业施工管理水平。三是加强中介服务单位考核，继续坚持排名、通报、约谈等措施，要求各中介专业机构尽心尽力做事，发生重大失误则出局，不再委托业务。四是积极应用BIM、海绵城市、装配式建筑等新技术新标准新材料，把前沿科技成果高质

量地应用在望城的工程项目实践中。

3. 多措并举，强化队伍建设。一是搭建平台，共建共享。搭建同台切磋竞技的平台，继续在南、北、河东片区指挥部和重点项目上成立临时党支部，把建设、施工、监理、设计等参建单位和使用单位以及项目属地街道、村社区的党员纳入临时党支部管理，通过片区比武，拓展视野，取长补短，既高效高质推进项目建设，又提高从业人员的综合素质。二是双管齐下，防范风险。主观上要求干部职工提升政策理论水平、风险防范意识和道德修养情操，客观上强化制度建设和监管机制，坚持开展内部审计，把权力关进制度的笼子，守住底线，做到可持续安全发展。

