

# 2017 年市建筑工务署工作总结

2017 年，在市委、市政府的正确领导下，我署认真学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，深入贯彻市委市政府“城市质量提升年”工作部署，以“打造持续领先的国内政府工程管理机构，建设具有国际水准的政府工程”为指导，经全署人员共同努力，顺利完成了各项建设工作任务，为深圳建设国际科技产业创新中心和现代化国际化创新型城市作出了应有的贡献。

## 一、同心协力，政府工程建设成效明显

2017 年，我署负责组织建设的项目 197 个，其中在建项目 101 个（含完工项目 20 个），前期项目 94 个（含提前介入 66 个），监管项目 2 个。全年计划完成投资 81.05 亿元，实际完成投资 81.86 亿元，较去年增长 14.73%，全年实际完成支付 73.86 亿元（含竣工项目结决算款及工程预付款）。

（一）不断推进教育基础设施建设。香港中文大学（深圳）一期、市第八高级中学等 8 个项目完工，有效缓解了高等教育、优质教育资源紧张等问题。其中，香港中文大学（深圳）一期克服种种不利的客观因素，加班加点推进项目建设，按时移交校方并顺利开学。中山大学深圳、哈尔滨工业大学深圳校区扩建、南方科技大

学（二期）、清华大学深圳研究生院创新基地（二期）、深圳技术大学、深圳中学总体改造四期以及市第四、六、七、十二幼儿园园舍拆除重建等 30 个在建项目快速推进。

（二）不断促进医疗卫生事业发展。市孙逸仙心血管医院迁址新建、深圳大学总医院顺利完工，为市民提供了更好的就医环境和条件。其中，深圳大学总医院完全按照“鲁班奖”标准组织建设，为我市的医院项目建设树立了标杆。市人民医院内科住院大楼、中国医学科学院肿瘤医院深圳医院、市妇幼保健院福强院区住院大楼、市医疗器械检测和生物医药安全评价中心、市第三人民医院改扩建、市中医院综合楼、市健宁医院等 12 个在建项目快速推进。

（三）不断完善城市基础设施建设。下坪固体废弃物填埋场新建渗滤液处理二厂、西部通道前海填海区登良路、登良路地下连接通道、中国海监深圳蛇口海监维权执法基地维修改造（水工工程）、轨道三期 7、9、11 号线绿化永久恢复工程以及仙湖植物园步行系统升级改造等 8 个项目完工，为打造深圳城市生态作出了贡献。深圳机场扩建工程 T4 航站区软基处理、深圳机场三跑道陆域形成及软基处理、塘朗山郊野公园、深圳电网北环 110KV 架空线改造入地电缆隧道、莲塘口岸、新一代气象雷达、坝光银叶树湿地园、沙湾排污泵站改造、

科苑路北延等 14 个在建项目正快速推进。

（四）提质提速完善自贸新城功能和形象。前海梦海大道、前海十一号路、前海 2 号景观桥等 3 个项目完工，为周边地块的开发和居民出行提供了便利，也为前海自贸新城的收官之战吹响了号角。前海临海大道及其地下道路、双界河水廊道、桂庙渠水廊道、前海 6 号景观桥和 11 号景观桥等 5 个市政工程项目正快速推进。

（五）着力补齐社会事业基础设施“短板”。裕璟幸福家园、坪山竹坑保障房、光明光侨路保障房、深圳广电金融中心、上海黄金交易所深圳运营中心、市人才研修院智汇服务中心、市殡仪馆改扩建、市机动车驾驶员训练考场、市博物馆老馆维修改造以及市公安局龙岗分局三所三队一中心 2 号地块等 20 个公建类在建项目正加快建设。

（六）有序推进前期项目建设。包括深圳中学总体改造三期、清华大学深圳国际校区（一期）、哈尔滨工业大学（深圳）国际设计学院等 22 个教育类前期项目；中山大学附属第七医院二期、市第二儿童医院、市新华医院、南方医科大学深圳医院二期、市口腔医院等 11 个医疗类前期项目；沙头角口岸重建、铁岗-石岩湿地自然保护区、大鹏半岛自然保护区、三洲田森林公园等 28 个基础设施类前期项目；中国国家红树林湿地博物馆、深

圳科技馆（新馆）、深圳博物馆自然馆等 33 个公建类前期项目，均有序推进中。

## 二、多措并举，集中管理优势不断深化

（一）强化统筹意识，加强项目管理制度建设。一是完善内部管理体制。理顺处室职能，形成项目策划、招标采购、材料设备管理与质量安全监督检查等职能相分离的工作模式；成立项目策划委员会，统筹全署项目计划、安排、进度和督办工作；制定完善的统计分析体系，全方位反映政府工程进度及预算执行情况；制定加快推进政府投资项目工程双算工作方案及整改落实方案，完成送审及决算审计的项目 163 个，占 76.17%，较年初提升 28.51%。二是研究制定中长期发展及规划。完成了《打造“持续领先，国内一流”政府工程管理机构》课题研究和《提高使用单位满意度》调研报告；发布了《政府工程质量提升五年规划实施方案》和《政府工程设计品质三年提升工作计划》等指导性文件，为工务署未来发展方向的确 定奠定了基础。三是加强工作流程标准化、规范化建设。在工程前期管理流程模块化，招标方案、定标工作、工程变更审批流程、履约评价工作、工程预验收和建筑工地形象标准化，以及信息公开规范化等方面吸收先进企业管理经验，全面梳理和优化业务流程和技术标准，搭建了政府工程建设标准化体系框架。



四是扩大技术指引编制和应用范围。发布《外墙围护结构开裂防治设计及施工指引》等 11 项技术指引，推进《混凝土裂缝预防措施工作指引》等 4 项课题研究，有效加强了质量通病防治工作；落实《署政府公共工程 BIM 实施纲要》，编制《深圳市政府公共工程海绵城市建设工作指引》，推动装配式建筑、建筑废弃物再生骨料建材产品等“四新”技术在政府工程中的运用。五是构建参建单位管理机制。制定《参建单位廉政守则》，倡导参建单位廉洁守约；建立完善材料设备参考品牌库、战略合作供应商及分级管理、“黑名单”制度等，加强材料设备供应商管控力度；修订《不良行为记录处理办法》，完善《合同履行评价管理办法》，建立《履约风险企业名录》，优化结果运用机制，让参建单位不敢任性。

（二）强化择优意识，落实质量提升工作。一是优化设计品质和提升方案质量。初步建立了知名设计团队库，补充完善了评、定标专家名单；对北理莫斯科大学、深圳大学西丽校区、人民医院内科大楼和深圳大学总医院等重点项目开展了设计品质提升；以市人民医院龙华分院改扩建等三个医疗项目方案设计为切入点，试点明标方式，并通过提升设计费用、落标补偿费、放宽报名条件等方式吸引国内外优秀设计团队参与投标；针对深圳中学（泥岗校区）等项目，邀请国内外设计专家团队

参与方案竞赛，并请专家顾问进行评审比选。二是完善招标择优措施。增设优秀管理团队有效期限，明确“认可管理团队”的认定标准，完善应用管理和监督机制；积极研究专业工程（装饰工程）择优措施，探索提高政府投资项目的装修质量和装修标准新路径；研究中型项目择优措施，一方面通过打包招标等方式开拓中型项目择优思路，一方面推进应急维修和小型工程预选招标工作，为中型项目择优定标提供参考。三是实现材料设备供应商优胜劣汰。优化材料设备品牌库品牌，完善材料设备入库评价方案，清理僵尸品牌和抽检不合格产品品牌，强化材料设备品牌库动态管理机制；加大战略合作供应商招标力度，建立管理台账，落实战略合作供应商动态管理；全面铺开全署在建项目防水工程、电线电缆等材料设备抽检工作，以钢筋、电线电缆和镀锌钢板等为重点，对抽检不合格的材料和违规操作的供应商和施工单位一律严肃处理。四是强化现场管理水平评估。调整质量安全文明施工评估方案和相关细则，优化监理工作评分项，增加负面清单扣分机制；优化安全巡查体系，开展飞行检查、质量保证体系巡查和抽查，根据安全检查评估报告对参建单位安全文明管理进行评比；加强第三方安全巡查频次和力度，对深基坑、高边坡等重大风险点进行重点检查，强化对参建单位考核和评价；强化

履约评价结果运用，设立参建单位红黑榜，严管重罚，有效提高现场质量水平，引导优质参建单位参与政府工程建设，全年共获中国钢结构金奖等合计 25 个奖项。

（三）强化沟通意识，提高政府工程建设效益。一是充分利用政府工程联席会议平台协调解决存在问题。全年召开政府工程联席会议 20 余次，协调了涉及用地、路口开设、弃土、临建搭设等各类问题累计 89 个，基本得到解决；与各审批部门、各（新）区政府（管委会）座谈，在解决问题的同时听取意见，发布联合会议纪要 8 次，建立长效机制，比如通过与住建局的沟通座谈，确定了设计单位参与施工投标、小型和应急工程预选招标上限额度调整等创新做法，切实推进政府工程建设。二是建立完善与使用单位、参建单位的沟通机制。多频次与使用单位开展座谈，听取意见，实事求是处理使用单位提出的变更及合理需求，强化项目移交后质量保障措施，提高使用单位满意度；组织召开设计、施工、监理等参建单位座谈会，听取意见及建议，推动各参建单位诚信履约；举办招投标、材料设备与工程督导业务宣讲系列活动，增加参建单位与业务部门的接触；广泛收集有意参与政府投资项目建设的建筑企业信息，推进企业信息库的完善和更新，为评定分离项目评判企业履约能力提供重要参考。三是搭建与优秀发展商的信息共享机

制。通过调研考察，借鉴万科、中海、华润、招商等优秀发展商的优秀管理经验和制度，研究与优秀发展商建立战略合作框架协议和共享机制；了解其“短名单”的成果和做法及其在定标资料中应用的可能性；结合其资格预审（预考察）的经验，研究建立适合政府工程的承包商分级管理制度；学习借鉴其预选材料设备供应商招标和管理的先进经验，征集确定开展战略合作招标品种。四是深入研究各种建管模式。对政府工程建设管理及代建制实施情况进行深入调研形成调研报告，为采用代建模式打好基础；研究EPC、DB模式在政府工程建设管理中的优缺点及对不同类型项目的适应性，探索制定政府工程建设EPC、DB框架性招标方案。五是拉近与社会公众距离。以“两微”为主要阵地，借助纸媒、电台、网络等渠道，全方位推进信息公开工作；通过香港中文大学（深圳）公众开放日活动、“最深圳”的政府工程评选、“匠造鹏城、筑梦15载”摄影比赛等活动，加大对外宣传力度，让社会各界更了解工务署。

（四）强化推广意识，充分发挥规模集中优势。一是扩大战略合作和预选招标覆盖范围。完成变压器设备、同质透心PVC卷材地板、跑道及球场面层、防火门、卫浴产品以及电缆等战略合作招标工作，启动工程保险、小型应急维修、环保验收、各项专业咨询、影像服务等



预选招标工作。二是不断优化材料设备品牌库。完成石材加工厂等 102 种材料设备入库评价方案，其中结构和建筑装饰类 21 种、机电类 81 种，发布内墙涂料等 50 种结构和建筑装饰类材料性能要求，开展高低压柜等 20 余种机电设备技术性能研究工作；专项办理华为公司 8 种产品入库工作；建立卫生间隔断等 3 种材料的项目推荐品牌。三是完善项目建设后评价机制及效用。完成深圳大学西丽校区一期、香港中文大学（深圳）、孙逸仙心血管医院、深中四期、第八高级中学等项目的建成后评估工作，为未来新项目的决策和管理提供借鉴；对署在建 4 个项目（9 个标段）所使用的材料设备检验检测机构进行摸底，促进产品和服务质量的提升，保障工程建设质量；针对深圳大学西丽校区短桩和深圳市软件产业基地项目外墙装饰板脱落等事故，及时总结经验教训，提出质量提升建议并在全署推广。

（五）强化人才意识，着力补充专业人才短板。一是组织开展专业技术人员招聘和培训。赴建筑老八校招聘工程建设管理专业人才，择选录取 29 名拟聘员额制职员，为直属单位的下一步发展打下人才基础；加强与清华大学、同济大学等高校的学习合作，组织开展项目主任、BIM、新入职人员等专项培训，全年合计 150 余人次，全方位提升专业人才技术水平；定期邀请国内外优秀的

设计大师分享先进理念和先进经验，拓宽团队视野。二是多方式谋划“留人”政策。积极推动调整工程管理人员薪酬待遇，以工程设计管理中心人员薪酬提升为切入点推动专业人才薪酬全方位提升；开展职能优化调研5次，积极协调市编办增设工程设计管理中心员额编制60个，新增处级岗位3个，办理工资晋升296人次，津补贴调整232人次；指导署篮球、舞蹈等5个运动队定期开展活动，举办首届“工务杯”篮球赛，组织包粽子、做月饼等温馨工务活动，参加市直机关工委乒乓球比赛和市民“长跑日”活动，增加团队凝聚力。三是着重人才长期职业发展规划。强化新进人员教导工作，建立“导师制”，加快新进人员融入工作和团体的速度，提高工作技能和效率；制定《署人才培养方案》，明确综合管理、项目管理和专业技术三条路径，建立“新星计划”、“明星计划”和“巨星计划”三个计划，构建人才盘点机制、跟踪考评机制、人才库管理机制、导师机制、轮岗机制、个人发展支持系统和培训效果反馈与优化机制，以实现“干部优秀，工程优质”。

（六）强化廉政意识，警钟长鸣筑牢生存底线。一是健全制度夯实主体责任。强化各级领导干部“一岗双责”意识，逐级传递责任，向基层一线压牢压实廉政建设责任；会同纪检三组建立了党风廉政建设工作联席会

议机制，成立党风廉政建设工作领导小组，健全联动工作机制，增强工作实效；围绕廉政建设责任体系、工作方式、考核评估和责任追究等健全工作机制，确保党风廉政建设责任落实，形成长效机制。二是加强员工廉政纪律教育。出台工作人员“八小时外禁令”，结合群团活动开展家属家访、座谈，与干部家属沟通交流中加强廉政教育，发挥“廉内助”监督作用；利用身边反面教材，将发生的违纪案例编制成警示手册进行发放；结合身边案例对新入职、交流转任的干部职工开展岗位教育和警示教育，从源头上清流。三是加大违纪查办和问责力度。对照年初签订的《党风廉政建设责任书》和《工作人员过错责任追究处理办法》，对责任落实不力、履职不到位的人员予以严肃问责；对掌握的违纪线索认真查处、绝不手软；加强对案件的剖析总结，充分发挥警示效果，防止发生分散式、现象式的腐败案件。四是推进工程管理平台 and 廉政风险预警系统建设。全力推进集过程控制、数据共享、动态预警、信息公开等功能于一体的政府工程管理平台的建设，实现工程管理的规范化、精细化、标准化；依托工程管理平台数据信息，通过大数据搭建廉政风险预警系统，实现政府工程管理的事前预防、事中控制、事后分析，实现“业务全覆盖，过程全记录，结果可追溯”，提高廉政风险预警和防控能力。

同志们，过去一年，我们在市委市政府的正确领导下，在全署上下的共同努力下，取得了不错的成绩，在这里，我代表工务署向大家的辛勤工作表示衷心的感谢！

但是，我们也应当意识到，工务署的工作还存在一些不足，政府工程集中管理体制面临着不少挑战。主要表现在：一是工程质量参差不齐，精品工程数量不多；二是外界环境带来冲击，建管体制亟待完善；三是廉政风险点未能完全消除，廉政风险防控有待进一步加强；四是薪酬待遇低，优秀人才流失，专业工程管理人员不足，难以实现精细化管理；五是政府工程审批效率有待提高。从解决这些问题入手将是我们2018年的工作方向。

