

# 2018 年工作总结及 2019 年工作计划

2018 年，在市委市政府的正确领导下，我署坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以落实市委市政府“建设竞争力影响力卓著的创新引领型全球城市”和工务署“打造持续领先的政府工程管理机构 致力于建设具有国际水准的政府工程”为总目标，以工程建设管理为中心，坚持改革创新，着力质量提升，经全署人员共同努力，圆满完成了全年各项工作任务，为深圳经济和社会发展作出了应有的贡献。

## 一、2018 年工作总结

2018 年是在改革开放 40 周年新起点上高位求进的一年，工务署深入贯彻落实高质量发展要求，全面推动改革开放创新，着力打好制度改革、设计品质、质量提升、新技术应用等攻坚战，锻炼了队伍，塑造了形象，赢得了社会的认可和好评，为今后发展打下了良好的基础。

**一、工程建设有新成绩。**全年负责组织建设项目 225 个，其中在建项目 84 个，前期项目 139 个，监管项目 2 个。全年计划完成投资 84.15 亿元，实际完成 89.6 亿元，超额完成 6.47%；同比增加 10.54%。工程投资项目资金支付共 87.97 亿（支付率为 80.29%）。完成投资和支付率均创近年来新高。

**一改革创新有新突破。**推出了一系列突破性的改革创新措施，打造了“政府工程 2020 先进建造体系”，启动了承包商分类分级管理；建管模式探索不断深入，工务署主导的代建制开始落地；主动优化技术流程，深度参与了“深圳 90”审批制度改革。

**一建筑品质有新跨越。**深圳大学学府医院项目施工总承包工程、香港中文大学（深圳）一期项目（下园）获得中国建设工程鲁班奖（国家优质工程），BIM 应用屡获佳绩，深圳机场三跑道扩建等多个项目在创新杯、龙图杯等全国知名大赛斩获 20 多个优质奖项，哈工大深圳扩建工程作为广东省唯一获中国 BIM 荣誉白金级认证。

**一品牌形象有新高度。**材料样板基地建成开放，北理莫斯科大学公众开放日、设计高峰论坛成功举办，市党群服务中心 6 个月完成建设任务，展示了我署专业形象。通过微信公众号和高强度的宣传，在行业里的影响力和口碑越来越好，工务署品牌形象稳步提升。

**一党建引领作用有新提升。**坚决做到“两个维护”，把深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想列为“第一议题”，全年召开党组会 18 次，传达学习议题 104 项，召开署党组理论学习中心组（扩大）学习会议 13 次，学习议题 30 余项。统筹各（总）支部相应开展专题学习，切实做到了将习近平新时代中国特色社会主义思想武装

到头脑，落实到工作。组织开展了“改革创新再出发”系列活动，召开思辨会，收集书记报告和调研报告 28 篇、“金点子建言” 200 余条。大抓基层大抓支部，推进党建“标准+”，组织各党（总）支部开展主题党日活动、志愿者服务等共 385 次。落实习近平总书记精准扶贫工作要求，深入开展扶贫工作，对口扶贫的龙光村 63 户 234 人全部脱贫。加强党建引领群团建设，成立了共青团深圳市建筑工务署直属机关委员会。

**一廉政建设有新实效。**高质量完成被巡察工作，积极配合巡察组帮助我署完成了一次“政治体检”，整改报告以及我署的整改落实情况得到市委巡察办的高度认可。严明政治规矩、政治纪律，按要求严格召开巡视整改暨全面彻底肃清李嘉万庆良恶劣影响专题民主生活会，在全署营造了风清气正的政治生态。把纪律挺在胸前，加强廉政教育，召开 2 场共计 40 多人次的处级干部家属座谈会，与 204 家新中标企业开展了廉政教育，实现了中标企业廉政教育全覆盖。聚焦短板，开展重点项目廉政回访 4 次，提出 30 余条合理化建议，进一步堵塞了廉政风险漏洞。

**一干部队伍建设有新飞跃。**多渠道全方位引进人才，以校招为主，选调、选聘、公开招考等手段为辅，补充公务员、职员 14 名，员额制人员 31 名，人员结构不断

优化。开展人才培养，落实传帮带，干部培训学院和博士后创新实践基地正式挂牌，为全市工务系统干部交流学习提供平台，人才培养工作迈上新台阶。强化人才激励，争取额外专项绩效奖金总额 260 多万元，分配向一线、业绩突出人员倾斜，开展了三八“巾帼工务”、五四“青年先锋”、“七一”表彰评选，年底表彰新增“突出贡献奖”等，通过精神和物质奖励，激发了人员干事创业的风气。丰富员工业余生活，组织新春茶话会、集体生日会、市民“长跑日”等活动等活动，增强了员工的集体归属感。

一年以来，我署主要做了以下工作：

**（一）坚持抓重点补短板不动摇，着力于政府工程建设的进一步提速。**

2018 年，我署强力推进项目建设，部分民生项目投入使用，为缓解市民看病难、上学难、住房难、出行难发挥了重要作用，也为建设更高质量的民生幸福城市奠定了物质基础。

**一是不断助力教育事业跨越发展。**哈尔滨工业大学改扩建、南方科技大学体育馆、市第二实验学校文体楼、深圳中学总体改造四期等 7 个项目完工，有效缓解了高等教育、优质教育资源短缺问题；中山大学·深圳、北理莫斯科大学、深圳技术大学、南方科技大学校园建设

（二期）、深圳中学（泥岗校区）等 18 个在建项目正有序推进。

**二是持续提供优质医疗卫生资源。**健宁医院、肿瘤医院放疗中心防辐射与装饰工程等 2 个项目完工，为市民提供了更多的就医选择及更好的就医环境，其中健宁医院的完工有效缓解了深圳精神类医疗资源不足的问题，提升了精神类疾病的治疗水平；大鹏新区人民医院、市人民医院内科住院大楼、市中医院综合楼、市中医院光明院区等 8 个在建项目按计划快速推进。

**三是不断完善城市基础设施建设。**莲塘口岸、临海大道、深圳市青少年活动中心改扩建、沙湾泵站、科苑路北延、深圳改革开放主题园等 12 个项目完工，其中深圳市党群服务中心 6 个月完成建设任务，极大的展示了我署敢打硬仗、能打硬仗的形象。机场扩建工程 T4 航站区、光侨大道至布龙路连接线、马峦山郊野公园碧岭主入口及景区配套工程、深圳广电金融中心、深圳博物馆老馆维修改造、塘朗山郊野公园等 18 个在建项目稳步推进。此外，万科云城和国际会展中心 2 个项目的监管工作也正顺利开展。

**四是着力补齐民生“短板”。**裕璟幸福家园、深圳市司法局第二强制隔离戒毒所改建等 8 个民生项目完工，其中人才研修院智汇服务中心的完工，为深圳提供了一

个服务发展、服务人才，搭建开放共享、各方参与的综合平台；深圳市机动车驾驶员训练考场、深圳市公安局第三代指挥中心、上海黄金交易所深圳运营中心、深圳市公安局收容教育所维修改造工程等 16 个在建项目稳步推进。

**五是前期项目正有序推进。**清华大学深圳国际校区（一期）、深圳外国语学校高中部扩建、深圳中学总体改造三期、中山大学附属第七医院（深圳）二期、市吉华医院、深圳科技馆（新馆）、深圳市生命主题文化园、皇岗口岸新建、深大前海校区人才住房、市公安局刑事科学技术中心、市第六看守所、市第二殡仪馆、深圳市社会福利院等 134 个项目正高效推进中。

**（二）坚持抓改革求创新不动摇，着力于政府工程运行机制的进一步完善。**

2018 年，我们不断探索、改革和创新，集中管理的专业优势和规模优势得到发挥，运行机制进一步完善。

**一是创新设计管控体系，有效提升设计品质。**制定工务署建筑品质提升工作计划，包括提升设计品质方案，提出新思路，新目标，新举措，进行统一部署。以提升设计品质为切入点，通过创新设计管理，完善项目策划管控体系，建市民满意的高品质政府工程。**强化用户导向。**将使用单位的满意度作为衡量设计品质的重要指标

之一，注重保持与使用单位的沟通，精准把握项目使用需求。深圳实验学校初中部、肿瘤医院等项目最终较好地满足了使用单位的功能要求。**推行精细化管理。**积极开展立体绿化、海绵城市、无障碍设计、智慧机械停车等前瞻性较强的专题研究工作，提升方案设计的品质标准；同步开展室内和景观方案设计，不断提高品质要求；在施工图出图后增加精细化审查，保证了设计的完整度和深度。**深化设计及技术标准研究。**启动《新型细分专业团队合作》《深圳市教育类项目（中学）食堂及体育馆空间设计标准模块化指引》《大型医院门诊楼工程前期造价工作指引》等 10 项技术指引的制订，目前进入课题编制阶段。**整合外部资源。**初步建立由优秀设计公司组成，涵盖建筑、景观、室内、咨询等专业的设计资源库；引入前期咨询、机电设备专业管理团队，完成 12 家咨询团队的信息采集工作；初步建立了分级分类的评定标专家库。**优化前期管理，实现项目快速开工。**根据项目进度，先行开展较为紧急的勘察审查、施工图设计和水土保持设计的招标准备工作；多项前期工作并行，如深圳中学（泥岗校区）、新华医院、第二儿童医院等项目，通过先行开展初步设计、基坑支护施工图和桩基础施工图（招标版）设计工作，确保项目顺利开工建设。

二是助力“深圳 90”审批改革。参与起草《深圳市

公共服务类建设项目施工许可管理规定》等文件，针对政府工程审批中的重点和难点，提出合理化改革建议；编制公共服务类建设项目全过程项目管理技术工作流程，合理确定相关技术工作时限。我市政府建设项目从立项到施工许可办理完成，总审批时间由过去的 276 天缩减到现在不超过 90 天，实现了建设项目审批提速提效，为全国在建设项目审批领域的改革提供了深圳模式，贡献了深圳样板。同时，对改革方案进行多次宣讲，编制《关于深圳“90”改革上线后项目报建工作相关事宜的通知》；利用“深圳市投资项目在线监管平台”机制，协调解决了多个项目的施工许可证办理，推动了中山大学深圳建设项目等一大批重大项目建设。

**三是实践改革创新引领，加强项目策划统筹。**综合分析现有政府工程管理过程中发现的问题，提出针对措施，提速政府工程建设，促使政府工程管理体制的可持续发展。**梳理项目接收机制。**理顺项目接收及任务分配机制，明确工作流程和责任划分，加大项目接收协调力度，提升项目接收工作效率，全年共组织接收项目 51 项，总投资约 280 亿元，其中包括新华医院、吉华医院、市科技馆（新馆）等。**推进新型建管模式应用。**对全过程咨询、EPC\DB、代建制等新型建管模式进行深入研究，发布《政府投资项目 EPC 工程总承包模式应用及投资风

险防控工作指引》，完成《工务署建设管理模式应用标准化指引》，规范新模式的应用。**加强项目策划统筹。**对116个前期项目建管模式进行研究，组织完成博物馆自然馆、科学馆等19个项目（集群）的策划案，合理选择项目管理模式；组织召开技术委员会审议议题52项，完成9个在建工程变更抽查工作；完成医疗项目标准化工期参考值专题研究，充分发挥专业化集中管理优势。

**四是完善招标择优机制，突出择优创优导向。**完善定标制度，强化招标择优，实施企业分类分级管理，实现政府工程建设质量和管理水平的同步提升。**研究创新政府工程承包商分类分级管理。**组织政府承包商分类分级管理体系研究工作，开发信息管理系统，实现全面择优精准择优。完善并应用专业人士认可管理办法，确定了专业认可人士的应用原则。制定并推行施工分包备案管理办法，提高分包单位积极性，有效降低劣质分包单位参与政府工程建设的风险。**创新设计招标管理。**制定《设计招标工作指引》《建筑方案设计优选设计单位管理办法》，优化设计招标流程。特检院项目采取与大鹏人民医院捆绑招标模式，顺利引进大型全过程咨询单位。清华大学深圳国际校区（一期）、市第二幼儿园园舍拆除重建工程通过竞选设计团队，优选在同类型项目中获奖及荣誉获得者，两个院士团队的设计方案最终入选。

**大力推进批量、捆绑、关联招标。**开拓中型项目择优思路，积极推进服务类项目批量招标；同类型、同等资质条件的施工总承包工程捆绑招标；不同类型、不同等资质条件的施工总承包工程关联定标。完成了市公安局第三代指挥中心等4个项目及新华医院等19个项目全过程咨询的批量招标；深圳北理莫斯科大学和工程管理服务业务用房改造项目的室内装饰装修设计施工一体化工程等3个项目关联定标。**构建以工务署为主导的代建试点招标管理体系。**通过全方位信息公开、全过程廉政监督、全要素择优招标，建立了由优质市属国企、央企和民营企业组成的代建单位预选库；出台包括《代建单位预选库管理细则》《代建单位遴选规程》《代建单位履约评价细则》及《项目代建单位委托指引》等多个代建相关制度及文件；编制了《代建合同示范文本》，明晰各方权责，防范法律风险。

**五是充分运用市场机制，加强材料设备管控。**充分发挥政府工程集中管理优势，加强与优秀企事业单位的战略合作，加强材料设备源头控制，实现优质优价的统一。**加大战略合作供应商管理。**与万科签订《材料设备战略合作协议》，委托其开展瓷砖、铝合金门窗、铝天花、空调设备、灯具、开关插座等6种材料设备预选供应商招标，其中瓷砖招标公告已正式发布。同时完成电

缆、防水和电梯战略合作招标，正积极推进木门和钢质门的招标工作。**严格品牌库动态管理。**积极推动品牌优选管理，提高品牌等次，开展高压柜、低压柜、三箱等 9 种机电材料设备品牌优选工作；提高品牌库材料设备技术性能要求，加大管控力度，发布 PE 给水管等 6 种管材技术要求；完善品牌库供应商信息，强化动态管理，对材料设备参考品牌库内 810 个品牌，536 家供应商进行信息补充征集，最终反馈完善信息的供应商 350 家，涉及品牌 420 个。**积极开展材料设备抽检管理。**对 136 个项目的 49 类建筑材料 397 组抽检，对 99 个项目进行材实测实量，检查 115 个项目的符合度检查、进场报验等资料 722 组，抽查了 13 个项目的石材、瓷砖等材料，材料设备的质量管控能力进一步增强。

**六是加大新技术应用力度，稳步推进信息化建设。**以智慧城市建设为契机，全面推行 BIM 等新兴建筑理念和技术，倡导建设全过程跟踪监督的政府工程管理新模式。**工程管理平台基本实现业务全链条网上办理。**新增 9 个功能模块，优化 8 个功能模块，涉及百余项功能点，业务量同比增加 53%，用户同比增加 45%。**全面推广 BIM 技术应用。**全署已有 57 个项目使用 BIM 技术，率先在国内建立 BIM 实施顾问供应商库；发布《基于 BIM 的建筑指标管理规范》等 13 项实施技术规范和《设计单位 BIM

实施履约评价细则》等 3 项实施评价标准。**落实装配式建筑应用。**制定《深圳市建筑工务署 2018-2020 装配式建筑工作实施方案》，指导督促各直属单位落实装配式建筑相关工作，组织哈工大等项目参加第十七届中国国际住宅产业暨建筑工业化产品与设备博览会。**深入开展海绵城市实施管理。**建立《深圳市建筑工务署海绵城市管控指标豁免清单》《海绵城市建设入库项目名单》，组织编制《公共工程海绵城市建设工作指引》，不断推动海绵城市建设。

**（三）坚持抓管理提质量不动摇，着力于政府工程建设管理水平的进一步提升。**

2018 年，我们形成了一套较为完整的质量管理体系，在政府绩效专项评估“建设质量”评分中得分满分，并以工程质量两个国家级获奖和质量安全零事故获得 120 分的高分。

**一是对标国际构建 2020 先进建造体系。**为加强品质管理和价值提升，深入推进先进建造体系推广应用，积极探索政府工程建造领域的高质量发展之路，制定了“四大子体系”和“五项管控机制”为核心的《政府工程 2020 先进建造体系实施纲要》，并积极开展宣贯，推进先进建造体系在各项目的落地实施。

**二是落实严管重罚效果突出。**全过程、全方位地对

所有在建项目进行全面的履约评价。针对 EPC、全过程咨询、代建等新型建管模式，完善了履约评价管理实施细则。全年累计完成季度、年度以及历史评价数据 5835 条的核对入库工作；与市公共信用中心进行合同年度履约评价数据共享，鼓励企业诚信履约，积极推进全市履约诚信网的建设和建筑市场的良性发展。全年对在建项目（标段）质量评估总计 981 次，下发质量督导通知书 225 份，促进质量评估及落实整改。

**三是质量管控体系日趋完善。**发布实施了混凝土裂缝预防措施、陶瓷砖空鼓预防措施等工作指引，推动构件式幕墙施工工艺标准、地下工程质量管控工作指引等文件的制定；加强项目预验收制度的完善工作，推动工程质量事件处理制度的编制，使我署的质量管理工作更加规范化和标准化，为提升工程质量提供了保障。积极开展质量提升工作。深入开展“质量”月、质量安全样板工地观摩等活动，发挥优秀项目的示范和引领作用。

**四是安全生产管理扎实有效。**完成全署现行应急预案的修编工作；编制并全面实施了《署安全文明施工标准化手册 2.0 版》，将其纳入第三方安全巡查评分体系和招标文件范本，推动各项安全文明施工标准化要求的落地实施。组织安全生产月系列活动，开展第三方安全巡查，全年在建项目安全巡查并评估共计 1872 次，下发

安全督导通知书 139 份，对深基坑、高边坡、地下施工等重大风险点进行重点检查和强化考核，督促参建单位落实整改；成功经历了“山竹”等多个台风的考验。2018 年，全署未发生一起生产安全事故。

**五是现场管理水平提升明显。**在工程现场推行施工行为监控、人脸识别和实名制考勤、无人机 3D 测量，提高在建项目质量监管、安全监测、进度控制、材料进场、人员管理等方面的水平；落实在全部工地关键部位安装使用 TSP 扬尘监测系统和视频监控系统，并按规定接入全市统一监测、监管平台，实现数据实时上传、扬尘实时监测；开发应用于 WEB 端与 APP 端的功能平台第三方质量巡检功能模块，初步实现巡检记录的标准化、准确化、快速化、实时化。

**（四）坚持抓廉政夯党建不动摇，着力于党的领导核心作用的进一步增强。**

2018 年，我们积极落实党风廉政主体责任，以党建工作实体化运行为抓手，完善党建工作体系，形成推动工程建设改革发展的强大动力。

**一是党的建设取得新成绩。**落实“大学习、深调研、真落实”的工作要求。组织召开了“不忘初心、牢记使命，改革创新再出发”系列活动，收集书记报告和调研报告 28 篇、“金点子建言” 200 余条，召开主题思辨会，

将改革成果形成系列汇编材料，在全署掀起了改革创新的高潮。**持续推进党建标准化。**推进发展党员标准化，规范党员发展流程；制定基层党组织党风廉政建设工作考核方案，推进督促检查落实；推进党员教育标准化，将经常性教育和集中培训结合，组织共 50 余名党务纪检专员赴外进行党性教育和业务培训。**高标准完成巡视整改工作。**制定专项整改方案，细化整改措施，完成绝大部分反馈意见的整改，得到市委巡视组和督察组的高度评价。**规范开展党内政治生活。**全年各党（总）支部组织主题党日活动、志愿者服务共 385 次；召开巡视整改暨全面彻底肃清李嘉万庆良恶劣影响专题民主生活会；组织召开党委会 4 次，研究落实议题 13 项，做到了党建和业务两手抓两手都要硬。**深入基层，以点带面。**深入项目一线，按照“支部建在项目上，党旗飘在工地上”总思路，出台了《联合党建工作指引（试行）》；完成所有在建项目联合党支部（小组）建设条件前期调研，成立了 6 个联合党小组，拟新成立 9 个联合党支部，党建工作引领项目管理、参建各方党组织互动双赢的目标不断推进。**精准扶贫深入开展。**龙光村 63 户贫困户 234 人已全部脱贫，走访慰问贫困户 180 余次，总投资约 500 万元的扶贫苗圃产业已动工种植果木苗，龙光村文化体育公园建设、党群服务中心修缮和龙光小学围墙及多功

能教室已全面竣工投入使用。

二是党风廉政建设再上新台阶。以制度建设为抓手，完善廉政建设运行保障机制。制定《工务署 2018 年党风廉政建设重点工作要点》及《任务分解表》，组织署领导与项目主任各逐层签订《廉政责任书》共 99 余份，推动党风廉政建设责任压牢压实；制定《党建纪检监察业务指引》，明确实施要点，易懂易学；出台《署工作人员“八小时之外”禁令》，进一步加强“八小时以外”活动监督管理。以培训学习为抓手，实现宣传教育全覆盖。组织领导班子成员参加了干部党纪政纪法纪教育培训班，开展机关纪委书记给各直属单位支部讲警示教育的党课活动；组织党员干部近 200 人参加党章党规党纪和宪法法律法规在线测试；运用报章杂志、微信公众号、微博等媒体积极向社会各方发布我署党风廉政建设工作动态。以特色活动为抓手，推动纪律意识入心入脑。组织近 500 名干部职工参加纪律教育学习月动员会暨廉政教育大会，组织全体处级以上干部参观市第二看守所，使警示教育真正发挥效果；召开了全署处级干部及家属座谈会，向家属赠送廉洁提示卡。以信息化建设为抓手，逐步实现“监督的再监督”。建立四级廉政预警模型，形成预警监测、预警处理、预警归档、预警反馈的闭环处理机制，廉政监管系统日均预警数量从上线之初的 7.9 条/日下降

至约 1 条/日，大数据“护廉网”初见成效。固化我署“三必谈”工作流程，实现廉政教育信息、廉洁自律承诺书、人员回避信息线上管理。以政商合作为抓手，建筑行业市场风气不断净化。落实对参建单位谈话提醒，与 204 家新中标企业开展了廉政教育；召开“构建亲清政商关系，打造优质廉洁政府工程”大会，进一步凝聚政商共识、共建廉洁文化、净化建筑市场、激发干事热情；聚焦短板，开展重点项目廉政回访，对近三年来我署负责的应急维修和小型战略合作项目以及负责我署质量安全巡检工作的公司进行了廉政回访。

#### **（五）坚持抓服务促发展不动摇，着力于政府工程资源保障的进一步提效。**

2018 年，我们紧紧围绕政府工程建设管理，不断加大保障力度，在人才、沟通、资金、宣传、后勤方面做好保障工作。

一是打造专业化干部队伍，人才素质业务能力稳步提升。率先学习大型国企、央企的先进理念和经验，以人才盘点为切入点，科学了解、识别人才，并建立人才素质模型和干部后备库。多渠道全方位引进人才。以校招为主，选调、选聘、公开招考等手段为辅，补充公务员、职员 14 名，员额制人员 31 名，引人的质量不断提升，人员结构不断优化。有针对性开展人才培养。干部

培训学院和博士后创新实践基地正式挂牌，为全市工务系统干部交流学习提供平台，人才培养工作迈上新台阶；开展了项目主任、新员工、专业组等不同人员的培训，开展了赴国内高校建筑素养、中国香港和瑞典医疗建设等不同类型的专题培训；建立导师制、内训师制，发挥好经验传承和传帮带作用，用最优秀的人培训更优秀的人；建立了“新星、明星、匠星”三级培养体系，培训做到全覆盖。**规范选人用人。**开展人员调研，强化日常考核和政治考核，选拔任用处级干部 4 人，专技晋升 53 人，专业组组长换届完成。**强化人才激励。**争取额外专项绩效奖金 260 多万元，打破平均主义和“大锅饭”，分配时向一线人员、业绩突出人员倾斜，倡导了正确的分配导向，激发了人员士气。**丰富员工业余生活。**组织新春茶话会、集体生日会、政务女性职业形象提升培训、市民“长跑日”活动，举办“中秋月圆 温馨工务”做月饼、亲子烘焙沙龙等活动，丰富员工生活，增强集体归属感。

**二是加大协调沟通力度，确保投资计划的申请及支付。**协调规划报建、林地审批、土地整备、概算批复及施工许可等各类问题，走访发改等部门 20 次，主持召开联席会议 9 次，审议议题 40 个，绝大部分议定事项已落实。多频次、多方式宣贯全面预算、绩效预算知识和

管理模式，加强预算执行；开展进度滞后项目的调研约谈 30 余次；11 月份起建立了日报机制，确保资金支付。2019 年部门预算项目支出新增经费 2904 万元，同比增长 48%；其中署本级新增 1804 万元，增长 84%。2018 年度投资计划调增 9.11 亿元，涉及项目 21 个；调减 3.61 亿元，涉及项目 7 个。此外，得益于与市审计局的良好沟通，我署过渡期“双算”工作开展有序，进展较为顺利，也得到了市审计局的高度认可。

**三是立体化宣传格局提升品牌形象。**紧跟社会热点，挖掘宣传亮点，完成中山大学深圳校区开工仪式、设计高峰论坛等重大活动、项目宣传；拓展宣传视角，着眼人物挖掘，纸媒专题报道 70 余次，视频宣传 30 次，其中的工务署风采、匠人营城、百业百姓等系列报道引起了很大反响，赢得了良好的社会反响。充分利用微信、微博新媒体资源优势，逐步提高工务署舆论传播力、影响力、公信力；原创工务鹅卡通形象，紧贴潮流制作工务鹅表情包，提升亲和力，展示品牌形象，目前公号粉丝量增至 15000 人，共推送文章 400 余篇。

**四是人性化后勤保障提供优质服务。**保障各类会议 1328 次，接待兄弟单位来署交流座谈 34 场次。完成食堂升级改造工作，开通人脸识别、微信支付功能，食堂就餐环境得到改善。积极向住房保障署申请保障房 22 套，

满足员工住房需求，解决新进员工后顾之忧。

2018年这些成绩的取得，是市委市政府高度重视、特别是分管领导正确领导的结果，是各级各部门积极配合、大力支持的结果，是工务署历任领导班子不懈努力、求真务实的结果，更是全署干部职工辛劳付出、忘我工作、无私奉献、奋力拼搏的结果。这里，我要代表署领导班子，为全体工务署同志喝彩，对大家的辛勤工作表示衷心的感谢和崇高的敬意！

同时，我们也应清醒的看到，我们的工作还存在很多的问题和不足。一是政府工程建设品质与国际一流水平仍有差距；二是政府工程建设效率与规模难以满足深圳高速发展需要；三是招投标精准择优困难，投标企业水平参差不齐，材料设备以次充好、贴牌仿冒现象时有发生，管理精细化还有待加强；四是对以往工作经验总结缺失，缺乏规范性的制度指引，新进人员不断增加，知识储备相对匮乏难以适应不断变化的政府工程建设要求；五是项目数量不断增加，专业人才流失严重；六是廉政防控体系建设仍不够完善，纪检专职人员力量薄弱，基层一线存在廉政风险，建设现场监督制约机制存在短板。这些问题，是我们必须要面对的，也是我们在2019年必须全力以赴加以解决的。

## 二、2019年工作思路

2019年，是深圳建市40周年，是深圳开启“建设中国特色社会主义先行示范区，努力创建社会主义现代化强国的城市范例”开局之年，也是我们冲刺百亿目标的关键一年。新时代、新征程给我们提出了新使命，我们要改革创新再出发，在新时代走在最前列、新征程勇当尖兵，全面对标全球最高标准，建设一流政府工程。

**2019年工务署工作重点：**提质升级政府工程建设服务存量供给，扩大优质政府工程建设服务的增量供给，预计初步完成投资计划112.5亿元。同时，2019年为我署“服务质量提升年”，全署员工要秉承工匠精神和诚信服务理念，坚持专业化、标准化和精细化的服务，大力提升服务品质和用户满意度。

**2019年工务署总体思路：**深入学习贯彻落实习近平总书记视察广东重要讲话精神，认真落实市委市政府工作部署，继续践行“廉洁、高效、专业、精品”核心价值观，坚持以“创新体制机制、建设精品工程”为中心，不断提高政府工程建设水平，大力开展模范机关创建活动，推动政府工程建设管理工作再创新优势，再上新台阶。

**（一）围绕如何快速推进政府工程项目建设，高效实施重大项目和民生项目建设**

**一是完工一批。**我们将克服一切困难，主动加压，勇于担当，确保北理莫斯科大学、深圳博物馆老馆改造、市人民医院内科住院大楼等 16 个项目按时完工。**二是推进一批。**我们将着重关注、重点推进中山大学深圳校区、深圳技术大学、深圳市妇幼保健院福强院区、市公安局第三代指挥中心、深圳大学西丽校区（二期）、深圳电网架空线改造入地配套电缆隧道、深圳机场飞行区扩建工程-T4 航站区（含卫星厅及站坪设施）、光明光侨路保障房、坪山竹坑保障房、市新华医院、市第二儿童医院等 25 个重大项目进展。**三是开工一批。**我们将加速前期工作，提前谋划，加强预判，充分沟通，保证深圳市图书馆调剂书库、深圳美术馆新馆、香港中文大学二期、哈尔滨工业大学国际学院等 43 个项目正常开工建设。（项目建设目标任务见附件）

## **（二）围绕如何转变工作作风与态度，大力提高工程管理服务质量**

**一是建立健全外部协调沟通机制。**完善政府工程联席会议制度，建立以工程项目为中心的常态化联络机制，以座谈会、协调会、联席会议等形式，加强与使用单位、行政审批单位、各区工务系统的沟通联系；从提前介入到维修质保，高度关注使用单位的需求，快速协调解决相关存在问题，切实提升使用单位满意度。**二是拓宽政**

**府工程管理范畴。**进一步明确职能定位，扩展集中管理体制的管理范围，前期向前伸，后期往后延，前期尽早介入，及时接收，提高政府工程项目的建设效率。在项目建成验收后持续服务，以专业化的水准开展政府工程全周期管理，确保移交使用后运营维护等工作有效进行。

**三是做好项目后评价及回访工作。**项目竣工交付使用后，明确责任处室统筹协调后期管理工作，以工程质量回访、项目后评价、维保投诉处理等措施，主动获取质量信息反馈，做好“售后”服务，增强使用单位的信任度。

### **（三）围绕如何补齐缺口和激发活力，全面优化政府工程管理体制机制**

**一是理顺内部管理职能。**梳理机关处室职责，解决职责重叠交叉或“缺位”问题；进一步明确机关处室、直属单位的职责范围，探索设计中心、工程管理中心大矩阵项目组织架构形式。同时提高机关的服务意识，实现从重监督、重检查向重服务、重指导转变，发挥直属单位工程建设的主体作用。

**二是进一步发挥专业委员会和专业技术人员的作用。**对目前署长办公会和其他五大专业委员会的议事规则进行系统梳理，聚焦问题，整合力量，加强顶层设计，解决招标管理、变更管理等流程过长等问题；加强专业技术人员管理，搭建专业技术平台，发挥专业组审核把关的作用，让专业的人做专业的事。

三是进一步优化项目管理模式。梳理目前项目组的管理权限、界限，在一定的管理授权下拓宽项目组权限，发挥项目主任统筹开展项目建设管理工作的主导作用。四是进一步优化项目分配机制。综合考虑项目分布地域性、管理便捷性以及各中心项目建设的实际情况，动态调整工作量，确保项目建设任务的均衡合理。

#### **（四）围绕如何挖掘体制潜力和自身优势，充分发挥建管模式优势**

一是推进“政府工程 2020 先进建造体系”落地。全面落实先进建造体系，并以其具体要求为抓手，真正让“2020 先进建造体系”成为“可落地、可复制、可更新”的成长型有机体，推动政府工程建造领域的高质量发展。二是加大全过程咨询、EPC/DB 等管理模式的运用。根据试点项目应用的实际情况，进一步加大全过程咨询模式在项目的运用，缓解人手紧张问题；制定《EPC 项目管理手册》指引，持续完善工作业务流程及各类模板性文件，逐步推广 EPC 模式的应用，并探索设计引领的 EPC 模式。三是完善工务署主导下的代建管理模式。完善代建试点相关制度、指引及合同范本，确保制度先行；试点与总结同步进行，快速适应使用单位的合理需求，掌握代建模式优缺点，形成标准化建设，不断提升政府工程建设管理水平。

## **（五）围绕如何全链条择优和夯实基础，提高政府工程建设质量**

一是健全全过程设计管控体系。试点推行建筑师负责制，发挥建筑师及其团队在规划策划、报建报批、设计及技术管理、招标管理等方面的优势；搜集国内外优秀设计资源，建立涵盖建筑、景观、室内、咨询等专业的设计资源库；引入前期咨询管理团队与机电设备专业咨询团队；建立专家智库系统，完善评、定标制度，对优秀专家进行系统、全面的更新梳理，建立分级分类专家库名单。二是完善全链条择优机制。在设计方案上实现精准择优，确保建筑设计高品质；在施工招标上择优，确保优秀施工企业参与政府工程建设；在建筑材料设备上择优，确保建筑质量提升；在咨询服务企业择优，确保获得最优质的咨询服务。通过全链条择优，把国内外最优秀的承包商、供应商、技术力量聚集在工务署的生态圈内。三是落实“严管重罚”制度。强化合同管理和契约精神，制定并不断更新履约评价负面清单，完善参建前、参建中、参建后考核评价制度，客观、公正地开展合同履约评价切实做到择优创优。加大质量安全检查以及履约评价结果运用力度，真正做到奖优罚劣，树立认真履约、诚实守信的正确观念，增强政府工程参建单位的履约意识。四是扩大企业分级分类管理范围。充分

发挥评定分离的制度优势，建立政府工程承包商分级体系和动态调整制度，提高招标质量，实现制度择优，精准择优，形成优质承包商名录。**五是强化材料设备质量管控。**增加品牌库和战略合作品种，提高品牌库和战略合作门槛，完善动态管理和进出审核机制，提高材料设备质量管控水平。**六是提升现场管理质量。**加强工程建设技术指引的标准化和工程质量安全管理的规范化建设，加大第三方安全巡查抽查检查力度，同时加大信息化建设在质量巡查中的应用力度，逐步通过移动端实现巡查数据的采集、分析和统计。

#### **（六）围绕如何推广新技术应用和信息化建设，精确开展项目建设管理**

**一是深入推进政府工程信息化管理建设。**升级政府工程建设智慧管控平台，启动政府工程建设指挥中心和政府工程数据中心，试点开展智慧工地系统建设，提高整个建造过程的智慧化和精细化管理水平。**二是提升 BIM 规模化应用能力。**加强中心级 BIM 应用，编制深圳市政府公共工程房建类项目 BIM 实施指引，试点实施 BIM 履约评价考核和 BIM 成果归档。**三是利用信息化加强对材料设备的有效管控。**开放网络端口，做到全过程、全覆盖留痕；增加询价、供货周期、厂家回馈、材料供应商询价等模块，把材料设备的用量在施工

前后打通，对厂家供货和现场的具体使用情况进行有效的信息化管控。**四是提升工务署移动办公能力。**分期分批将工程管理业务办理从电脑端向手机端逐步延伸，争取在单位主要负责人以上范围内配制带有移动管理、应用平台的移动智能终端，实现随时随地办公、信息资源实时共享，提高办事效率。

### **（七）围绕如何加强党的领导和廉政建设，进一步提升党建管理水平**

一是要围绕“重点攻坚”进一步开展模范机关创建活动。以贯彻实施机关党组织党建质量指标体系为抓手，建设特别讲政治、党建质量走前头的示范机关；加强党建引领业务发展，大力推广联合党组织模式创新，建设全力推动中心工作的服务型机关；研究推动“改革创新再出发”调研成果落地，加大改革攻坚力度，破解政府工程管理体制机制上的难题，提高政府工程建设管理水平，建设人民群众特别满意的机关。**二是落实基层党建三年行动方案工作部署。**把党的政治建设摆在首要位置，规范开展党内政治生活，高标准建设党群活动室，打造党员群众沟通交流学习的新阵地；大力推进党建“标准+”模式，坚持大抓基层大抓支部，推动标准化建设向项目工地一线延伸，加大对项目一线党建工作的指导，提高党建工作精细化水平。**二是推广联合党建促进项目管理**

**提质增效。**强化统筹指导，加快联合党支部的申报、审批工作，实现联合党组织在项目上的全覆盖；加强工地流动党员管理，发挥党员在工程建设管理中的先锋模范作用；整合项目参建单位党建资源，打造具有特色的学习、教育和党员管理方式。**三是确保正风反腐工作落实落地。**修订《利益回避制度》等一批制度，增强制度“护廉”、“保廉”效果；开展有特色有亮点有创新的纪律教育学习月自选活动，营造浓厚的廉政教育氛围；加强廉政风险预警信息系统建设，扩大实名认证及人脸识别的应用，推进工程管理和党风廉政建设一体化。

#### **（八）围绕如何加强人才管理和文化建设，保障健康有序持续发展**

**一是建立有效机制强化人才保障。**拓宽人才引进渠道，不断提升人员引进的结构、数量、质量；以干部培训学院为依托，为全署人员制定学习地图，有计划、有组织地开展培训工作，为全署人员补短板，强弱项，建设全员成长性组织和学习型机关；严格做好干部选拔任用，加强队伍建设，建立轮岗、交流制度，优化专业技术岗位结构配比，提高干部队伍整体素质；继续争取专项绩效奖金，完善分配方案，突出业绩导向，激励员工多做贡献多出成绩。**二是加强劳务派遣和第三方人员管理。**进一步梳理非在编人员管理工作，制定规范的人员工资

标准和激励方案；对优秀劳务派遣人员通过选聘、考试入编、同工同酬等方式留住人才，同时实行严进宽出，制定考核机制，对不符合要求的人员实行末位淘汰。三是**深耕机关单位文化建设**。发挥工青妇等群团组织在文化建设上的作用，搭建包括大讲堂、报刊杂物、微电影、互联网等在内的文化展示平台；利用办公场所重装契机，加大对工务署文化的宣传；创新开展多样化的工会活动和文艺活动，丰富单位文化形式，增强员工对工务署文化的认同感、荣誉感、归属感。四是**全力塑造工务署品牌**。进一步完善样板基地建设，加强建筑围挡的工务署元素运用，丰富宣传载体；加大政府工程管理创新的宣传力度，拓展宣传视角，注重人物挖掘和普通人视角，以人物故事讲工务署精神；加强单位的视觉形象标识体系的建设，制作工务署纪念品、环保袋、水杯等系列衍生品及微信表情包等，全方位展示品牌形象。五是**注重经验的总结和提炼**。项目完工移交要有项目建设经验教训的总结，要在内网开设学习园地供全体人员学习，减少后续工作失误；要重新修订《项目管理手册》，固化项目管理流程，提升项目管理标准化，促进项目管理信息化，推动项目管理专业化，实现项目管理科学化；要全力开展工务署管理制度汇编工作，对人事、财务、招标、材料、履约等各项工作制度进行全面梳理完善，进

进一步增强全署工作的标准化流程化。六是**加强法律事务管理**。探索建立法律顾问派驻人员进场服务的新模式，优化法律事务管理，机关和直属单位形成法律合力；开展法律讲座，提高全署工作人员的法律水平，提高一线项目管理人员风险防范水平。

同志们，新年伊始，万象更新。让我们在市委市政府的坚强领导下，认真学习贯彻党的十九大精神及习近平总书记对广东重要讲话和对深圳重要批示精神，全面落实市委六届十次、十一次全会精神，加大政府工程体制改革力度，提高政府工程建设管理水平激发全署员工干事创业的热情，以更加坚定的决心、更加有力的举措、更加高效的建设，为深圳创建社会主义现代化强国的城市范例做出新的更大的贡献。