

关于淮安市水利重点项目建设管理的思考与探讨

贾 璐, 曾庆祝, 徐 顺

(淮安市水利局, 江苏 淮安 223005)

摘要:淮安市水利工程建设一直保持高速发展,高投入的同时对工程建设和项目监管的高效率提出了新的更高要求。通过分析淮安市水利重点工程建设的进度、质量控制等方面存在的短板不足,分析“病因”,探索“药引”,指出制约着新时期淮安水利重点工程建设高质量发展的因素,提出了开展“三查行动”、“优质优价”等一系列具体可实施的措施,并从制度建设层面提出建议,探索建立健全行业发展的建设管理制度。

关键词:水利建设; 监管手段; 三查行动; 信息化

中图分类号:TV698.2

文献标识码:B

文章编号:1007-7839(2021)S1-0080-04

Consideration and discussion on construction management of major water conservancy projects in Huai'an City

JIA Lu, ZENG Qingzhu, XU Shun

(Water Conservancy Bureau of Huai'an City, Huai'an 223005, China)

Abstract: The construction of water conservancy project in Huai'an City has always developing at a high speed. At the same time of high investment, new and higher requirements for high efficiency of project construction and supervision were put forward. By analyzing shortcomings in progress and quality control of major water conservancy projects in Huai'an City, "cause" was analyzed, "drug introduction" was explored. Factors restricting high-quality development of major water conservancy projects in Huai'an City in the new period were pointed out, and a series of concrete and implementable measures such as "three check action" and "high quality and good price" were put forward. Suggestions were put forward from perspective of system construction to explore the establishment and improvement of construction management system for the development of the industry.

Key words: water conservancy construction; supervision means; three check action; informatization

近年来,淮安水利始终保持年投入 30 亿元的高速发展态势,高投入的同时对工程建设和项目监管的高效率提出了新的更高要求。目前市水利局虽先后出台了系列制度规范,探索挖掘多种监管手段,但在工程进度、质量控制方面还有存在明显短

板不足,制约着新时期淮安水利重点工程建设高质量发展,为此,淮安市水利工程建设管理服务中心联系实际,通过实地调研、走访交流、座谈讨论等多种方式,分析“病因”,探索“药引”,找准路径,以期进一步提升全市水利工程建设管理服务水平。

收稿日期:2021-02-23

作者简介:贾璐(1987—),女,本科,高级工程师,主要从事水利工程建设管理工作。E-mail:jialu_68@126.com

1 水利重点工程建设高质量发展存在的问题

1.1 精品意识不浓

1.1.1 设备生产安装规范意识不到位

建设、监理及施工单位对机电设备安装的重要性认识不足,机电设备专业人才缺乏,存在检查频次不足等问题。

1.1.2 检测制度执行不充分

施工单位“三检制”执行不到位,监理单位抽检不足,项目法人第三方检测频次不足、内容不全。3家检测数据相互检查、对比、验证、监督功能不足,没有真正起到对水利工程质量的管控作用。

1.1.3 争先创优意识不够强

缺乏有效的激励机制,监理及施工单位创优动力不足,认为创优代价较高但是回报较少,导致思想懈怠,产生质量合格即可的想法。

1.2 人员力量不强

1.2.1 项目法人组建存在缺陷

县区水利局均承担较重的建设管理任务。由于人员力量薄弱,专业人才匮乏,基层项目法人组建时存在既当“裁判员”又当“运动员”的情况,由行政人员兼,造成职责不明晰,难以应对工程质量、安全、进度的日常管理。

1.2.2 施工力量薄弱

施工单位劳动强度高,薪资待遇低,难以留住高素质人才,如金湖县水建公司近5年先后有30多名专业技术人员通过考取公务员、事业单位离职。

1.2.3 劳务用工难

水利工程集中在偏僻农村,农村劳动力大多外出打工,年轻人不愿意吃苦,目前能招到的劳务用工普遍年龄偏大,或者是妇女,文化水平不高,对工程质量、安全控制造成较大压力。

1.3 审查把关不严,设计深度不足

1.3.1 设计深度不够

由于设计单位投标几乎没有竞争,设计单位对项目重视程度不高,加之设计人员项目多、任务重,存在不到现场、敷衍了事、图纸深度不够等情况,导致工程设计不能因地制宜,特别是房屋设计、园林设计、景观提升等方面与实际情况差距较大。

1.3.2 勘测不够深入

对于一些零散和基础特殊工程,地质勘探不全面、不到位,导致地质资料不全,施工时重大变更情况时常发生。

1.3.3 专业知识储备不够

设计单位对建设单位专业支持不足,对一些难点、重点问题,不能给出专业意见,不能提出合理有效的解决方法。这些都导致工程设计变更增多、变更滞后,工程的施工质量、投资和进度无法得到有效保证。

1.4 市场竞争不够充分

1.4.1 水利工程施工企业竞争在逐渐拉大

设计、监理单位招标依然竞争性不足,鲜少有外地企业投标中标,不利于整个招标市场的健康发展,也不利于当地企业自身竞争力的提升,更不利于水利工程建设水平的提高。

1.4.2 投标违规现象依然存在

投标人通过建立价格同盟,使竞争对手的正常报价失去竞争力。

1.4.3 存在借取高资质企业投标的现象

一些资质较低的企业借取高资质营业执照、资质证书等参与投标,但是其实力不足以承担工程建设任务。

1.5 信息平台不优

随着信息技术的高速发展,推动大数据与工程监管深度融合已进入新常态。近年来,各种监管平台层出不穷,但由于缺乏前期统一规划,部分业务部门为了满足自身单一应用目标,自行开发信息平台,开放性、共享性和互动性不足,形成了资源割据的局面,导致“小、散、乱”情况,加之基层单位填报信息系统不及时、不完整,多平台填报工作流于形式,逐渐变成基层人员负担,与信息化管理快速、便捷、有效的目标差距较大。

2 水利重点工程建设高质量发展需要激活内生动力

水利工程建设管理过程中的计划、组织、协调、控制等各环节都离不开人,面对这些不容忽视的问题,要实现科学有效的管理,必须提高参建各方位,凝聚共识,充分发挥积极性、主动性、能动性,为实现淮安水利重点工程高质量发展激活内生动力。

2.1 以成果为导向,树牢精品意识

项目法人与各参建单位从来不是对立关系,而应该是“休戚相关、荣辱与共”的伙伴关系,要从思想上彻底转变单纯的“委托与被委托”认识,构建项目法人、建设单位、设计单位、施工单位、监理单位“五位一体”格局,同心协力,齐头并进,以工程成果为导向,树立“水下高质量,水上树形象”的精品意

识。在工程建设中,严格按照水利工程建设程序,高质量高标准地完成任务。在工程建设的监督中,严格按照合同履行,监督资金使用情况,调度工程进度,切实解决工程建设中的实际问题,确保工程质量和安全,为建设精品工程凝聚力量。

2.2 以规范为依据,践行责任担当

规范是一切行为的准则,无规矩不成方圆。水利工程面广、线长、量大,与社会民生紧密相关,从国家到行业再到单位,都制定了一系列制度规范,形成了一套较为健全的工作运行机制,是水利工程高质量建设的重中之重和关键所在。各参建单位作为环环相扣的有机组成部分,需要树立树牢规范意识,自觉遵守国家法律法规、行业规范等,切实保障工程项目保质保量实施。

2.3 以合同为要求,强化底线思维

要做到工程建设秩序井然、质量过硬、效益显著,参建各方必须严格按照合同条款管理,自上而下严格执行。监管部门和项目法人要利用好合同履行考核抓手,据实对从业单位进行信用等级评价,定期通报工程建设情况,定期召开工程建设联席会议,及时解决工程实施过程中遇到的矛盾;各参建单位要树立底线思维,落实人员器械原材料等,有效控制工程进度、安全、质量。

2.4 以创新为动力,实现更大突破

“思路决定出路”,工作理念、工作思路、工作方式是否开放、创新,决定了工作成果的大小。

2.4.1 思路创新

摒弃陈旧思维、摆脱固有模式,跳出自身,客观看待问题,适应新形势的变化。

2.4.2 手段创新

新技术的发展日新月异,需要引进多种监管技术手段,如人脸识别考勤系统、视频监控系统、工程建设管理智慧平台等,更好地服务水利工程建设管理。

2.4.3 技术运用

在工程建设中大力推广新材料、新技术、新工艺,提高工程品质。

3 提升水利重点工程建设高质量对策与措施

面对水利重点工程建设存在的突出矛盾和问题,应注重加强长远谋划、顶层设计,持续优化行业空间布局,努力克服当前存在的监管乏力、重点工程质效提升不明显等问题,以更积极的态度、更有

力的措施、更到位的执行,努力推动全市水利重点工程建设“强管理,提质效”。

3.1 开展“三查”行动,加强工程建设过程管理

3.1.1 强化审查

加强施工图审查,通过委托咨询单位、邀请施工单位资深专家参与等方式,保证图纸科学性、施工适应性,在施工图设计审查意见修改方面,要对专家所提意见全过程录音,逐条梳理形成书面材料,逐条对照是否修改到位;加强施工方案审查,确保方案真实、有效;加强监理实施细则审查,保证细则有针对性,使其真正发挥效用,成为监理工作的实施准则;加强第三方检测以及监理、施工单位委托的检测单位的管理,开工前申报检测计划,组织检测交底,施工中加强管理,让检测单位真正发挥作用。

3.1.2 联合督查

监管职能部门统筹安全、质量、进度、资金等方面开展综合督查,避免重复交叉检查,减轻基层压力。督查过程中注重留痕,以纪要形式记录发现的各类安全、质量问题,并下达整改单,要求限期整改,并以书面材料上报,形成闭环管理。

3.1.3 工程稽查

结合工作实际,制定详细稽查计划,提前定任务、明目标,提高稽查工作效率。采取“四不两直”方式,不打招呼、直奔现场,保证稽查结果的真实性、有效性。此外,根据水利工程线长、面广、较为偏远、作业环境复杂等现实情况,探索运用视频稽查、手机 APP 远程稽查等形式,与现场稽查有机结合,做到“全覆盖、无遗漏、不留死角”,进一步提升稽查成效。

3.2 加强会商会办,及时协调解决各类矛盾

3.2.1 建群交流

群内每日上报工程累计进度及当日完成工作,由专人负责收集整理;加强一线会办力度,不定期召开项目总监、项目经理现场会办会,现场解决矛盾及问题。

3.2.2 印发通报

对联合督查、工程稽查工作情况,编印通报,发至相关单位和县区政府。

3.2.3 编印月报

每月总结全市水利重点工程建设情况,包括完成投资、当月形象进度、累计形象进度、现场安全质量巡查发现的问题、问题整改情况、需要协调解决的困难等,收集汇总后印发。

3.2.4 联席会商

建立市(县、区)水利局分管领导、建设、设计、监理、施工等单位联席会议制度,适时邀请工程所在地县区政府、市发改委、财政局、审计局相关部门负责人参加,对工程建设情况进行通报,对存在困难进行会商、对设计变更进行商讨,提升建设管理水平。

3.3 严格兑现奖惩,激发全员争先创优动力

3.3.1 统一绩效考核

研究制定一套针对所有从业单位的考评制度,包括招标代理、设计、监理、施工、设备供应商、检测等单位,加强对总监、项目经理等现场负责人的考勤考核,促使各从业人员及单位提高自身能力,提供更好服务。

3.3.2 推行优质优价

激发参建单位创优意识,争创优良工程,模板、钢筋、商品混凝土、止水等原材料严格按照施工规范标准落实到位,从各个方面保证工程质量。

3.3.3 加强奖惩措施

将单位奖惩与个人(具体责任人员)相结合,通过口头警告、书面通报、当面约谈、行政处罚等方式落实奖惩措施。特别对稽查、督查、检查中发现以上比较严重的问题,以县区、各参建单位划分进行统计,对屡次犯错的县区、相关企业负责人进行约谈、通报和行政处罚。

3.4 加强建后评价,完善信用等级评价体系

3.4.1 中介全覆盖

对设计、监理、咨询、招标代理、施工、检测、审计等参建各方进行后评价。

3.4.2 评价多指标

由项目法人和行业主管部门主导,工程所属管理单位参与,共同打分评价,对合同履行能力、工作服务意识等方面提出量化指标,在工程完工后组织打分评价,将评价结果通报后方的公司,并在适当场合进行公开。

3.4.3 加强多运用

进一步完善信用等级评价体系,一方面与建后评价制度相结合,评价等级低于相应水平,则在信用考核中降级;另一方面完善信用等级评价的打分条款,鼓励更多企业重视淮安本地的工程建设质量,对外市取得的荣誉不纳入加分项,鼓励在本地创建优质工程和文明工地。

3.5 提升智慧监管,提高信息资源利用效率

3.5.1 信息全覆盖

探索开发全市水利工程建设管理信息服务平

台,共享和整合现有平台,实现后台对接,数据直接抓取,提高信息化资源利用率。

3.5.2 建管全过程

实现全过程网上追踪,全流程在线审批,力争实现检测、质量评定、工程验收等数据的自动、即时、同步上传。

3.5.3 提醒智能化

实现对工程进度、实体质量、人员考勤实时掌握,对不合格数据、进度落后、待处理审批事项建立预警机制,及时提醒采取相关措施处理,实现信息化管理目标。

3.6 强化人员培训,提升各方人员履职能力

3.6.1 加强培训指导

行政主管部门要对行业专业知识进行指导宣传贯彻,宣传贯彻水利工程专业技术标准、规范,以及上级部门印发的水利工程建设相关工作清单、指导意见等。

3.6.2 参加稽查活动

派人参加省以上稽查活动,重点学习稽查流程、通报撰写等内容,强化业务经验聚合、业务知识融通,为今后稽查工作的有效开展以及有效避免减少工程建设过程中的问题,补齐能力弱项和经验空白。

3.6.3 邀请专家指导

发挥专家指导作用,工程建设过程中,市监管部门邀请施工图审查等专家下工地进行实地指导、检查,保证工程按照设计要求施工,并对工地技术人员、具体施工人员开展现场实地培训,解决基层技术力量薄弱难题。

4 对水利重点工程建设高质量发展的几个方面探索

发挥制度建设“安全卫士”作用,探索建立健全各项建设管理制度,为行业发展搭建“免疫系统”,更加有力有效地推动淮安水利重点工程建设高质量发展。

4.1 探索完善招标管理制度

根据《水利工程项目法人管理指导意见》及相关规定要求,组织工程招标工作由项目法人负责,但需要水行政主管部门出台完善相应的管理意见,对评标专家违规行为作出相应的处理,对招标代理和评标专家的工作、行为进行规范,建立一个有序、透明的招投标市场。

(下转第 87 页)