

Discussion on the Management of the Preliminary Work Progress of Government-invested Projects under the Reform of the Examination and Approval System of Engineering Construction Projects—Taking the Hot Spring Lingnan Cultural Park Resettlement Area Project as an Example

Bowen Kuang

Guangzhou Conghua District Public Construction Project Generation Construction Center, Guangzhou, Guangdong, 510030, China

Abstract

The preliminary work plays a crucial role in the project management, and directly determines whether the subsequent construction and acceptance work can be carried out smoothly, affecting the overall project effect, construction scale and investment scale. Therefore, under the historical background of the reform of the approval system for construction projects, the construction management units of government-invested projects need to make full use of the reform results, effectively solve the problems hindering the progress of the project, and accelerate the early completion and use of the preliminary work.

Keywords

preliminary work; project management; examination and approval system reform

浅谈工程建设项目审批制度改革下政府投资项目前期工作进度管理——以温泉岭南文化公园安置区项目为例

邝博文

广州市从化区公共建设项目代建中心, 中国·广东广州 510030

摘要

前期工作在项目管理中起着至关重要的作用, 直接决定后续施工、验收等工作能否顺利开展, 影响工程整体效果、建设规模和投资规模。因此, 在工程建设项目审批制度改革的历史背景下, 政府投资项目的建设管理单位更需要充分利用改革成果, 切实解决阻碍项目推进的问题, 加快前期工作及建成使用。

关键词

前期工作; 工程管理; 审批制度改革

1 引言

工程建设项目审批制度改革是中国共产党中央委员会、中华人民共和国国务院在新形势下做出的重大决策, 是推进政府职能转变和深化“放管服”改革、优化营商环境的重要内容。截至2020年底, 中国基本建成全国统一的工程建设项目审批和管理体系, 精简了审批环节、规范额审批事项等。其中, 包括项目建议书和可行性研究报告合并报批、规划选址和用地预审合并办理、实行联合审图(建筑、消防、人防等专业)、取消建筑节能设计审查备案、招标控制价备案与招标文件备案合并办理、取消施工合同备案、质量安全监督登记和施工许可合并办理、推行告知承诺制等, 从结构上优

化了项目的前期工作审批流程。政府投资项目的建设管理单位更应主动研究和利用审批制度改革成果, 提高自身的项目管理水平, 加快前期工作进度, 力促项目早日开工建设。

2 温泉岭南文化公园安置区项目概况

温泉岭南文化公园安置区项目选址于中国广东省广州市从化区温泉镇温泉岭南文化公园东侧, 用地面积约6953平方米, 总投资约8316万元, 主要建设内容包括安置住宅、公建配套设施、地下室等建筑物以及安置区内的道路、绿化工程等室外工程; 总建筑面积约13357平方米, 住宅工程总建筑面积约7108平方米, 可提供住宅93套、地下停车位100个; 主要安置温泉岭南文化公园的拆迁户。项目采用代建制, 代建单位为广州市公共建设项目代建中心(以下简称“建设管理单位”)。项目从2019年8月正式进入前期策划阶段。当地区委区政府高度重视该项目建设, 要求必须于2020年10

【作者简介】邝博文(1986-), 男, 中国广东广州人, 硕士, 市政工程施工中工程师, 从事建筑工程管理研究。

月前动工建设,让拆迁户早日住上新房。

由于项目急需建成使用,进度压力大,因此建设管理单位在项目用地保障和资金保障未完善的情况就提前介入了项目的前期工作。在前期阶段,主要遇到以下影响项目进度的问题,即规划条件难办理、征地和清障工作严重滞后、资金未落实、用地报批工作未完成、市政管线未配套建设等问题^[1]。

3 前期工作进度保障措施

通过一系列的保障措施,建设管理单位完成规划条件的办理,联审决策、行性研究报告报批、环评登记、水土保持方案报批、地质勘察、规划报建、施工设计与审查、概算编制及评审、施工招标、施工许可证办理等前期工作。项目从前期策划到开始动工建设仅用了14个月,主要采取的保障措施如下。

3.1 优化前期工作进度计划

一是深入研究审批制度改革政策文件,并在此基础上认真梳理前期各项工作,采用 project 等软件绘制甘特图,优化了建设流程^[2]。例如,在获得建设实施方案(立项依据)后立即同步开展设计招标和可行性研究报告(建设方案)编制单位的选定工作。二是探索立项前期工作与用地保障工作并联推进的模式,在项目红线基本稳定后(符合土地利用规划、控规等)和征地清障工作未完善的情况下,提前介入相关前期工作,抢抓建设进度。通过进度计划优化后,项目计划开工时间比原计划少了约3个月。

3.2 抓紧协助规划控制性指标的核定工作

项目地块所在控规单元已于2018年9月完成控规修编工作并获得批复。但因项目用地东北部、西南部、西北部位于同一控规地块内的现状保留房屋无法征拆而需占用部分规划指标,而出现项目界线形状不规整和无法出顺利办理规划条件(规划控制性指标无法明确核定)等问题。意识到上述问题后,建设管理单位迅速组织测绘单位对项目及周边地块进行地形复测,并明确需从项目用地剔除的现状保留房屋的基底面积和绿地率,协助规划资源部门重新核定地块的规划指标(容积率、建筑密度、绿地率等)。设计单位根据重新核定的规划指标立即开展规划总平面图的绘制工作,并在获得规划条件后进行复核与报审。

3.3 前期工作提前开展保障立项质量

建设管理单位充分利用审批制度改革带来的有利条件,在立项过程中,提前开展规划指标核算、环境影响评价、水土保持方案报审、规划报建、施工图设计编制等前期工作,同步协助建设单位完善资金及用地保障工作,精准和殷实的基础资料极大地提高建设方案和可行性研究报告(立项)的编制进度和质量^[3]。例如,设计单位综合考虑勘察报告、基坑及周边环境条件,建议基坑支护结构的安全等级为一级,基坑支护方案采用“旋挖桩悬臂+三轴搅拌桩”“复合土钉墙”组合支护;随后发现建设实施方案中基坑支护措施及费用严重不足;因此,建设方案中将该项费用由400多万元提高到

1200多万元,并及时全面落实建设资金,在立项阶段最大限度地确保了基坑支护的可实施性。从立项完成到正式施工仅用了三个月,项目稳步快速推进。

3.4 充分发挥领导协调机制

一是建设管理单位主要领导在防疫特殊期间多次深入了解项目征地拆迁、清障、围蔽、交地、结案办证、管线迁改、三通一平等用地保障情况。二是借助区重点项目领导小组会议,协调建设单位、镇街、规划资源部门、住建部门等部门加强用地保障、资金保障、技术力量保障以及报批业务指导工作,争取办理容缺用地相关文件,直接办理下一阶段报建手续,以降低用地保障不完善和市政管线未配套建设等因素对项目总进度的影响。

3.5 见缝插针加快开展勘察工作

勘察设备进场时,项目地块清障仍未完成,有20多棵荔枝因征收补偿工作不完善而未无法砍伐。在镇街及区规划资源部门的协助下,采用一边清障一边勘察、见缝插针的方式开展项钻探工作,必要时也采取了适当微调了部分钻孔的位置,加快了土地征收和勘察工作。勘察单位共派出了3台钻探设备,耗时9天完成全部钻探孔(30个)的钻探,现场钻探工作提前圆满完成。地质数据复核后,直接提供给设计单位提前开展施工图设计。

3.6 极限压缩施工图审查、概预算编制与评审总时长

在施工图绘制完成后,区代建中心利用中心施工图审查领导小组的平台和机制,组织造价部门、工程管理部门从图纸计量和施工管理方面提前对施工图进行审查。随后,在基本确保施工图质量和满足计量要求后,同步提前开展概预算编制工作。这样能及时反馈并完善图纸计量等问题,提高了概预算编制和评审的效率和减少日后不必要的施工管理问题。因此,通过施工图审查与概算编制保质量同步开展,可以极限压缩施工图审查、概预算编制和评审的总时长。

4 结语

前期工作既是项目管理至关重要的一环,也是一项统筹性、综合性较强的工作。虽然建设工程项目审批制度改革为项目推进提供了很多审批流程优化的可能性,但是建设管理单位仍需要积极转变思路,摆脱固有思维束缚,在改革的大潮中不断进取创新,统筹加快各项前期工作。建设管理单位在温泉岭南文化公园安置区项目前期工作推进过程中,通过充分利用改革成果,提高自身的项目管理水平,采取切实可行的措施,极限压缩前期工作总时长,加快了项目的落地,为同背景、同类型项目提供借鉴。

参考文献

- [1] 艾琳,王海熙.“深圳90”对工程建设项目审批制度改革的启示[J].中国行政管理,2018(10):26-30.
- [2] 魏佳琦.房地产项目建筑工程开发及管理要点探析——以南京高淳2019G07地块开发项目为例[J].房地产世界,2020(20):8-9.
- [3] 殷洪顺.前期工作对进度控制的影响[J].建设监理,1998(3):42.