

财力投资项目需要“代建制”的管理模式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E8_B4_A2_E5_8A_9B_E6_8A_95_E8_c41_149926.htm 根据国家对深化投资体制改革的要求，探索上海市财力投资项目管理模式，受上海市计委委托，全过程代理建设上海市收教收治综合基地项目（以下简称“收教项目”）。开始了市财力投资项目以“代建制”形式委托中介机构进行建设管理的试点。根据我们的工作实践，现，从四个方面探讨如何做好市财力投资项目“代建制”工作。

一、代建制“管理形式

1、设立建设期的项目法人 在试点阶段，由政府委托咨询公司与使用单位—市公安局监管处共同组建“上海市收教收治综合基地项目筹建处”（以下简称“筹建处”。筹建处主任为项目建设期法人，由咨询公司派员担任，使用单位派员担任副主任。在筹建处中，咨询公司派出具有较为丰富经验的工程、建筑、设备、造价、基建财务等近10名高中级技术职称的管理人员，市公安局派出熟悉收容监管的干警参加筹建处。

2、筹建处的责任

（1）筹建处对政府负责，筹建处与政府签订建设投资包干协议，不得扩大规模及提高建设标准。

（2）筹建处对使用单位负责，按时按质向使用单位交付项目。

（3）筹建处的管理责任：贯彻执行国家和地方政府的有关法律、法规和政策，按规定的建设程序进行工程建设。负责招标发包和各类合同管理。建立完善的内部及对外信息管理系统。定期向政府部门报告工作，接受政府部门监督。

（4）筹建处的工作规范：筹建处成立后即建立一套较为完整的办公例会、统计报表、费用报销、工程款拨付、财会、招标发包、合同

管理、廉政建设等一系列制度，用以规范每个工作人员的工作行为。

3、建设资金的管理 筹建处在指定银行设立专面基建帐户，市财政局在批准的概算投资内按计划将建设资金直接拨入指定帐户。建设资金专款专用，接受市计委和市财政局审查和监督。

二、“代建制”管理的作用 “代建制”与“自营制”对建设项目实施管理的作用大不一样。

1、“代建制”以中介机构为主组建的筹建处自觉地按投资主体（政府）的要求严格控制投资，较主动地按照经批准的规模和标准实施项目建设。如果由使用单位自行控制投资，较难避免随意改变功能、提高建设标准，导致突破投资。两种建设体制取得不同的效果，其关键原因是利益机制的转换起了重要作用。

2、控制投资贯串于“代建制”整个建设过程。利用中介机构的专业技术力量，从设计方案开始，包括建筑的规模、标准、形象、结构都体现用好国家每一分钱的原则。在采购活动、工程发包、施工阶段严控投资作为主线条贯彻每项经济活动中。筹建处具有较丰富的基本建设经验。各项工作不靠走捷径，而以科学的论证和踏实的工作按基本建设程序为工程创造条件。设计方案较实际反映出项目的真实面貌，投资估算和概算较为准确。

3、筹建处充分利用招标投标方式的优越性进行发包。采用招标投标活动的最显著特征是将竞争机制引入交易过程，与采用供求双方“一对一”直接交易等非竞争性的采购方式比较其优越性主要表现在：（1）招标方通过对投标竞争者的报价和其他条件进行综合比较，从中选择报价相对低（一般不是最低标）、技术力量强、质量可靠、具有良好信誉的供应商、承包商作为中标者，有利于节省投资，保证采购的质量。（2）招标活动按法定程序

公开进行，有利于堵住采购活动中行贿受贿等腐败和不正当竞争行为的“黑箱”，从总体上为国家控制好投资。

4、筹建处中的专业技术力量严格把好技术关、造价关。如在打桩工程中，筹建处坚持按建设程序办，对试桩进行静压测试，由设计复核后再全面展开打桩。而不像大多数工程试桩、工程桩不分先后地施工，“试桩”流于形式。对原设计高估及时调整，减少了数十万元的浪费。

三、“代建制”中咨询公司与使用单位的关系 筹建处刚成立时，咨询公司的专业人员与使用单位的同志相互不熟悉，难免双方心存疑虑。作为咨询公司更主动摆正关系，依靠使用单位、尊重使用单位的意见，虚心听取使用单位的合理要求，并在项目实施中给予体现。经过一段时间的配合，合作双方都体会到专业管理的优势。有了使用单位对使用要求和专业规范的指导，才能使筹建工作顺利实施，咨询公司的专业水平才得以充分发挥，而且又使使用方感到钱用到了刀口上。

四、有关配套政策的建议 “代建制”尚处试点阶段，尽管外省市在小范围也有试行但还未形成较为完整的实施办法。通过该项目的实践，我们建议：

- 1、“代建制”比较适宜的介入时机是项目建议书上报前或市计委审批后就介入开展工作，越好。从规划咨询、土地征用、设计方案招标等前期工作开始就实施专业化管理，对项目总体控制更为有效。
- 2、“代建制”管理形式其筹建班子的组成中使用单位的人员不宜过多，原则上有一名担任副职的领导和2-3名一般工作人员，参与财务管理、配套工程和熟悉项目进程，便于项建成移交后的日常和互相监督。
- 3、“代建制”管理费用不宜过低。参与管理的大多为高中级专业技术人员，管理人员齐全，以“代建制”形式的

建设期法人有独立招标发包的能力，需投入相当多的技术人员。从点项目看，前期工作中对设计方案反复优化后节省了数百上千万元的投资，而咨询公司所得的管理费与之相比，其所占的比率是极小的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com