

龙子湖创意园孵化器大楼项目由省文投参股公司创意岛公司负责建设、运营,总用地面积37.983亩,于2015年1月开工建设,总工期3年,实际提前两个月于2017年10月完工。项目提前启动招商工作,2017年底即实现企业入驻。近日,我们通过实地调研,进一步了解了项目建设运营情况,报告如下:

## 一、项目工程管理情况

### (一)项目部的管理模式

1.组建完整项目队伍,借助第三方专业力量保证项目协调推进。项目部主要由创意岛公司人员、专家组、外聘工程管理经理人和工程技术专员等组成,通过制定并严格执行《项目部工作管理办法》,充分发挥专家组、外聘工程人员的专业优势,协调处理施工过程中与施工方、监理方、设计院、造价咨询机构等业务关系。为保证工程质量,创意岛公司在施工合同中明确约定,必须确保“中州杯”省级建设工程奖,否则违约,鼓励积极争创国家级建设工程奖项,明确奖罚数额、比例,最大限度激发施工单位建设优质工程的积极性。

2.充分开展前期调研,保证项目后期顺利运转。在前期筹备阶段,项目部派专人跟进项目临时用电、用水、道路等审批工作,提高开工效率。对项目的运作管理,前期充分调研,并征求业内专家意见,咨询多家招标、监理公司了解施工要点,积累经验,储备知识,为后期运转奠定坚实基础。

3.实施施工全过程监督,保证工程进度和施工质量。在施工阶段,将工程部人员全部安排到各施工环节,配合监理公司,确保监督到位。在工程部人员日常监督管理和专家组每周例行的巡视检查中,发现了一些施工质量不达标、缺乏监理人员记录等操作不规范问题。项目部第一时间进行询问处理,对3名失职监理人员予以调换。在施工材料管理方面,严把进场关,所有材料均需相关人员、监理、专家共同签字确认,封存封样入库,材料进场时再与封样比对,保证材料质量。

4.提前引进物业公司,从后期管理视角对项目施工提出改进建议。出于项目后期物业管理需要,2016年,创意岛公司参股成立了河南创意开来物业管理有限公司。物业公司相关人员参加项目监理例会,从物业管理角度对工程施工提出改进意见,有效避免前期设计和后期使用脱节问题。物业公司针对电梯门禁管理、会议室管理、大楼照明节能使用等提出的施工建议均被采纳。如将办公区域走廊隔墙由实体砌筑改为玻璃隔断,更符合科研、办公需求,减少了资源浪费。

### (二)招标、监理公司的选择及管理情况

1.邀请专家参与制定招标任务书,明确投标企业资质业绩要求。在选择招标代理机构方面,重点考虑具有资质的国有企业,通过筛选考察并经公司总经理办公会研究,决定由河南机电招标公司全程跟踪项目招投标事宜,同时明确约定,若服务不到位,可随时解除合同。创意岛公司制定了《招标采购管理办法》,不过度依赖招标模板文件,大量咨询造价、法务等业内专家及招标公司意见,在起草招标任务书时详细列出招标定位、品质、价格等要求,

便于投标单位有选择、有目的地编制投标文件。在主体设计、幕墙设计招标公告中,明确约定除第一中标外,也对排名第二、第三的投标单位给予一定补偿,激励投标机构认真编制标书。在总承包施工招标中,约定合同签订后付20%工程款,直至主体封顶再按进度付款,排除了实力不足企业及挂靠企业借用资质参与投标的情况,最大限度降低投资风险。

2.严格遴选全过程造价咨询服务单位。考虑到工程造价控制的重要性,项目先通过公开招标选取3家人围单位,之后请专家进一

项目重大节点、质量把控方面提出建设性意见,对进场施工材料负责,确保工程施工顺利进行。创意岛公司与专家签订聘用合同,明确双方权利义务,每月支付一定工资,不承担社保费用。

2.聘用驻场总工。在引入专家团队的同时,项目部聘用了一名驻场总工,统筹处理项目推进中的施工安全、建造质量、操作规范等问题。针对施工交叉问题,化解工序冲突,提高施工效率。

## 二、项目招商运营情况

为提高项目整体运营能力,创意岛公司提前启动招商工作。创意园孵化器大楼今年7月刚通过竣工验收备案,但去年12月已有两家单位入驻。在招商运营方面,创意岛公司充分借助第三方力量,针对大楼定价、定位,邀请专业房地产咨询顾问机构编制了项目租金定价报告和物业收费定价报告。通过竞争性谈判,选择专业机构负责项目公共区域招商工作,采用非独家代理招商模式,避免招商垄断。双方还在合同中约定,以项目租金定价报告为基础进行招商,溢价部分给予招商公司一定提成奖励。经过专业评审程序,选择一家合作机构负责项目三个国家级平台的打造和运营管理。

## 三、启示和建议

通过调研考察,可以看出,创意园孵化器大楼在建设、运营方面有一些好的经验做法值得总结推广。

(一)项目部以强烈的责任心,大胆管理,敢于担当,果断决策,增强了项目实效

项目部不断完善内部管理体制,进一步明确个人职责,优化决策程序,强化一线员工、决策管理人员的责任意识,确保了项目建设质量和安全事故“零”发生。比如项目部对班组长、技术员的安全技术交底工作采用巡视、旁站、抽查等方式进行检查并予以公示,对工作不到位人员进行批评、约谈,确保项目施工安全。

(二)董事会对公司经理层赋予一定决策权限,提高了决策效率

创意岛公司股东会、董事会给经营层充分授权,除“三重一大”事项外,年度预算内的日常经营活动均由总经理办公会审议通过。如聘用工程专家和驻场总工、在设计招标合同中约定给排名第二第三的机构一定补偿等,均由公司经理层决策实施。

(三)依靠专业力量加强和改进工程施工管理,弥补人员缺乏、经验不足的缺陷

创意岛公司外聘有丰富工程管理经验的退休人员组建专家团队或聘为驻场总工,解决了很多棘手专业问题。提前让物业、招商机构介入,提出施工改进建议,帮助解决了很多实际问题。

(四)提前谋划,创新机制,促进项目进度和质量按照目标稳步推进

创意岛公司创新项目招投标模式,将业内专家意见和项目具体要求充分结合,制定合理高效的招投标方案,保证了项目稳步推进。此外,委派人员全程监督施工过程,对施工单位争创国优工程、对招商工作实施溢价奖励等,也充分调动了施工、招商单位的工作积极性。

(报告完整版见集团办公网)

# 强化责任 创新机制 专业管理

## 对创意园孵化器大楼项目的考察报告

考察报告部分摘录,供大家学习参考。  
探索,获得了质量国优、工期提前、招商良好等显著效果,具有一定启发意义。现将对该项目的考察报告:由省文投参股公司河南创意岛实业股份有限公司(简称创意岛公司)负责建设运营

□张新星 张恒 翟晓琰 闫晓杨

步评审对比对3家单位编制的造价清单,在清单完整性、系统性、准确性、不漏项、少漏项的基础上,最终确定中标单位。

(三)专家团队的聘用和使用情况

1.引入外聘专家组工作机制。创意岛公司从省发改委专家库中遴选专家,经多方考察、座谈和总经理办公会讨论,最终选聘了4名从相关建筑设计院退休的机电安装、建筑结构、商务、造价等方面专家。专家组对项目建设进行系统专业指导,有效弥补了公司技术经验不足的短板。专家组每周参加项目监理例会,不定期召开的各类施工专业会议,并在

## “羽”球会友“羽”爱同行 大河网络传媒集团 举行第二届羽毛球赛

本报讯 “羽”球会友,“羽”爱同行。11月10日上午,第二届大河网络传媒集团羽毛球联谊赛挥拍开赛。

本届比赛由河南日报报业集团、中国移动通信集团河南公司、大河网络传媒集团联合举办。来自大河网络传媒集团和河南移动的48名选手参加比赛。比赛采取团体赛制,只设双打项目,以抽签方式组成8个参赛队,分小组赛、淘汰赛、决赛三个阶段进行比拼。

交流经验、切磋动作、商讨对策……比赛尚未开始,队员们已早早来到场地热身。

双打比赛,不仅考验技术水平,更考验团队协作。对垒双方时而“短兵相接”,时而大力扣杀,小小羽球随着挥拍节奏灵动飞舞,比赛精彩纷呈。

选手们秉持“友谊第一,比赛第二”的运动宗旨,在轻松愉快的氛围里你争我夺,赛出风采,赛出风格。经一上午激烈角逐,比赛最终决出前三名。 周志武 刘克军

## 集团档案室荣膺 “2018年度河南省档案 学会工作先进集体”称号

本报讯 11月8日,省档案学会下发表彰决定,授予集团档案室等131个单位“2018年度河南省档案学会工作先进集体”荣誉称号,集团档案室陈建军同志被评为“2018年度河南省档案学会工作先进个人”。

一年来,集团档案室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,对标中央部署,落实省委要求,积极参加省档案学会组织的各项学术研讨与交流,提高专业管理素养,为繁荣档案学术、激励学术人才成长、促进档案事业发展作出了积极贡献。

多年来,集团档案工作一直处在全省先进行列。集团把用好用活档案资源与传承红色基因、弘扬社会主义核心价值观结合起来,为集团高质量发展提供了有力保障。10月17日,省档案局组织观摩集团档案工作,观摩组成员对集团档案工作给予充分肯定。

陈建军 谭卫红

## 集团新闻管理部 党建主题活动创新意



本报讯 11月3日,集团新闻管理部全体党员走进新乡辉县市张村乡裴寨村,观看“全国最美村官裴春亮”纪录片,参观跨境电商社区电商体验中心、裴寨党建展览馆、裴寨水库工程,跟随宣讲员在村里实地走访,详细了解穷娃子裴春亮致富后不忘乡亲的感人事迹,开展了一次别开生面的体验式党建活动。 寇洵/文 王英莹/图