

东莞市运河综合整治东引运河、寒溪水流域 桥头至企石水闸段河道清淤工程 绩效评价整改报告

根据市财政局《关于东莞市运河综合整治东引运河、寒溪水流域桥头至企石水闸段河道清淤工程项目支出绩效评价结果的函》（东财函〔2021〕1044号）文件精神，我中心领导高度重视，立即组织相关人员针对《东莞市财政支出绩效评价报告》（以下简称《评价报告》）及《关于东莞市运河综合整治东引运河、寒溪水流域桥头至企石水闸段河道清淤工程绩效评价得分结果分析报告》（以下简称《分析报告》），制定了相应的整改措施，并对所存在的问题落实整改，现将相关整改措施及整改情况报告如下：

一、加强水利工程前期工作及论证严谨性

《评价报告》及《分析报告》显示：工程存在前期工作过程中，固化土堆放场地选址及桥梁拆建项目论证不严谨的问题。因未做好固化土堆放场地选址预案，对可能发生的问题缺乏预判和及时跟进，造成工程因无法解决固化土去向问题而延误工期；因实地调查和设计验算不够深入细致，导致后期实际计算与前期论证结论不一致；因前期测量断面间距控制不严谨，导致个别断面间距过大，造成清淤估算量存在偏差，完工断面测量阶段，因个

别断面计算方法不严谨，导致清淤工程量计算也存在偏差。

针对《评价报告》及《分析报告》所反映的上述问题，我中心经研究，认为工程已竣工，且清淤工程的性质导致相关断面无法复测，上述问题，已无法回溯整改。下来，我中心将吸取教训，在日后的清淤项目前期工作过程中，将认真开展实地踏勘工作，重视各个环节对工程可能产生的影响，对相关问题认真分析推敲，对重点问题和关键节点问题可能存在的风险进行充分考虑，并征求专家及当地政府和民众意见，增强前期工作报告的前瞻性和可持续性。同时，在与属地及其它相关部门沟通过程中，将注意形成双方共同遵守的协议性文件或记录纪要，确保沟通的有效性和可溯性。

二、建立健全的清淤疏浚工程项目管理制度及合同专用条款

《评价报告》及《分析报告》显示：工程编制的施工组织设计、施工单位安全文明施工及措施方案等制度、文件缺乏针对性，导致其实用性不强；工程部分制度性措施文件出台滞后，导致措施文件失去使用时效性。

针对《评价报告》及《分析报告》所反映的上述问题，我中心发现在清淤疏浚管理制度建设方面确存在不足，目前已组织中心专业技术人员着手收集、编制清淤疏浚工程项目管理制度指导文件及合同专用条款范本性文件，同时，在以后的项目管理过程中将切实落实项目法人制，加强管理人员岗位培训，提高项目组

人员管理水平，加强对施工、监理单位相关文件、制度的审批、管理，并落实文件执行。

三、加强各方责任主体质量监管

《评价报告》及《分析报告》显示：工程施工单位存在施工组织设计所引用的个别规范性文件过期，施工组织设计缺乏进度横道图，施工现场安全文明施工执行不到位，部分施工记录资料确实等情况；工程监理单位存在对施工单位相关制度审核不严，部分审批程序不严谨等情况；建设单位存在施工、建立合同专业性和针对性不够强，对施工、监理合同把控和执行不严，未派驻人员常驻工地等情况。由于前期工作欠缺及各方管理责任落实不到位，再加上各种不可抗力因素，最终导致工程工期延期过长，工程进度偏差大。

针对《评价报告》及《分析报告》所反映的上述问题，在日后的项目管理工作中，我中心将总结经验、吸取教训，在项目开工前，督促施工、监理单位建立健全的管理制度，细化管理目标，同时加强对相关施工、建立单位相关管理文件的质量把控，督促施工监理单位各司其职，进一步实现工程项目的精细化管理。要进一步规范合同管理，在做好合同文件内控的基础上，通过聘请法律顾问、咨询上级部门意见等方式进一步做好合同条款的审核把控，建立合同履行奖惩机制，并切实落实合同执行。作为建设单位，我中心将进一步落实监管责任，强化进度和目标控制，完

善量化考核机制，切实保障工程进度、质量、安全目标的实现。

四、进一步完善工程图纸

《评价报告》及《分析报告》显示：工程部分图纸存在标注不规范的现象。

针对《评价报告》及《分析报告》所反映的上述问题，我中心已将相关问题反馈给工程设计单位以提高其日后制图的规范性，同时迅速组织项目组及工程各参建单位对本工程相关图纸进行了排查完善，目前已整改完毕。

五、进一步加预算管理、结算进度管理及履约保证金管理

《评价报告》及《分析报告》显示：工程存在年度预算资金调整过大、部分服务合同结算不及时、履约保函未严格按照有关要求将期限延续至竣工验收的情况。

针对《评价报告》及《分析报告》所反映的上述问题，在日后的项目管理过程中，我中心将吸取教训，进一步加强预算管控，加强预算人员培训，提高预算人员业务水平，并建立预算管理问责制，将工程项目预算执行率纳入到项目管理人员年度考核指标中。对于服务合同结算不及时的问题，我中心立即督促并加快了工程剩余服务合同的结算工作，截至目前，工程施工、设计、监理合同已完成合同结算，并已上报 2022 年年度预算，待 2022 年预算下达后即可完成全部尾款支付，工程除此之外的其它所有服务合同均已完成结算和支付工作。关于履约保函续期期限问题，

日后将进一步重视履约保证金管理，严格按照合同约定要求合同相对方提供履约保证金，切实规避管理风险。

六、进一步完善清淤疏浚专项工程变更管理制度和审批流程

《评价报告》及《分析报告》显示：我中心缺乏清淤疏浚工程的专项变更工程管理规定，现行变更管理细则出台滞后，并存在变更审核小组岗位职责划分不清晰，变更审批程序不明确不规范的情况。

针对《评价报告》及《分析报告》所反映的上述问题，我中心已组织相关技术人员着手编制清淤工程变更管理制度，明确清淤工程变更类别、性质和等级划分；下一步将明确变更审核小组岗位职责划分，完善变更审批流程；同时，在日后的工程管理中，还将进一步加强变更动态管理，保证变更上报及审批的时效性，尽量做到一单一结。

综上，感谢市财政局及第三方评价单位对项目的此次绩效评价工作。此次绩效评价，我中心受益匪浅，对绩效管理、项目管理相关文件的认识得到了进一步加强，工程项目管理水平得到进一步提高。日后，我中心定会举一反三，改正不足，争取做好每一项水利工程的建设管理工作。

东莞市运河治理中心

2021年10月14日