

大片区开发建设中的管理协调模式创新

李鑫泰

深圳市大鹏新区坝光开发署

摘要：近年来，为落实国家“五大发展理念”、创造“四个全面”新业绩、推进供给侧结构性改革紧密结合起来，促进深圳建设成为有质量、可持续、有竞争力的创新型经济体，深圳市大力推进重点区域开发建设，深圳国际生物谷坝光核心启动区就是其中之一。大片区的开发建设，规划、统筹、协调、建设等方面给管理者带来了更大的挑战，需要更有针对性、创新的管理手段。文章以实现大片区高水平、高质量、高标准开发建设为目的，探讨大片区开发建设中的管理协调模式创新。

关键词：大片区；重点区域；项目群；管理协调

引言

深圳国际生物谷坝光核心启动区是深圳市成片区整体开发的重点区域，开发建设目标是将该片区打造成为国际领先的生物科技创新中心、全球知名的生物产业集聚基地。片区面积约31.9平方公里，已开展建设项目近百个，总投资额近280亿元，片区内建设单位近十家，施工单位数十家，目前基础设施建设如火如荼，招商引资及产业发展迅猛，2018年度完成投资约43亿元。大片区开发建设中的管理协调难度极大，为保障重点区域的高水平、高质量、高标准开发建设，需要有强有力的管理协调模式和手段，协调加快推动开发建设。

一、创新大片区开发建设管理协调模式的意义

（一）协调各方资源，提高开发效率

开发建设统筹协调部门需要创新管理协调模式，一是促进政府各职能部门在加快开发建设进度、规划调整优化、加快土地征转、项目报建手续快速办理等方面达成共识，形成合力，提高决策以及审批效率；二是促进各参建单位深刻理解片区开发建设的总体部署和年度计划，积极推进项目建设、进行品质管控，以确保片区开发建设快速推进。

（二）实现开发建设过程中的精准化管控

一是精准协调，在片区开发建设全面推进阶段，参建单位激增以及各方利益角度的不同，矛盾将会激增，开发建设形势以及现场协调将更加复杂多样，现场施工交叉、征地拆迁等协调工作需要找准矛盾关键点，精细化协调；二是整体设计品质精细把控，道路、河道、房屋等项目同步建设时，做好不同项目间的边界、景观、功能上的设计衔接，以实现“人本设计”，提高空间品质；三是智慧统筹，应用CIM管理平台等信息化技术，实现全片区规划、设计效果、建设动态信息、开发实景的可视化浏览，提高决策效率。

二、大片区开发建设管理协调的关键点

大片区开发建设，不是单个项目管理，而是多个建设主体、开发建设与社会管理交叉的复杂型群体项目管理，涉及规划、土地整备、建设、产业导入、社会事务管理等方方面面，工作量及难度非常大。管理协调的关键点在于：一是对开发建设时序的准确把控；二是片区规划调整优化；三是政府职能力量整合；四是管理协调的信息化技术手段要高效、实用。

三、大片区开发建设管理协调模式创新分析

（一）建立专业化协调管理工作团队

做好大片区开发的现场协调、督办、安全、扬尘防治、片区社会事务、片区开发以及投资计划动态控制等工作，工作量、复杂性、专业性非常大，需要依靠专业顾问团队的力量。可通过招标专业的工程顾问团队，应用1+1（一个政府协调部门+一个工程顾问团队）的工作模式，建立专业化程度高、现场协调力度大、

社会事务统筹力度强的精英团队。

（二）科学制定开发建设时序计划

根据上层规划目标、投资增长需求和片区实际情况，开展“三年行动计划”“年度开发计划”等建设时序工作方案的编制，充分考虑场平、河道、公园、道路、房屋、交通枢纽以及水、电、气等基础设施工程的建设顺序、土地出让计划、产业导入等，以确保开发建设的有序进行。

（三）加强统筹引导，形成规划优化协调机制

大片区开发建设包含多个系统，涉及城市设计、特色交通、景观、生态保护、智慧园区等方面。一是要充分发挥已有规划成果的指导作用，如特色小镇、综合交通、景观规划、海绵城市等，并适时启动生态系统提升、特色街道、城市夜景照明规划建设等研究；二是加强融合协同，打破道路、河道、房建等不同类型项目红线，实现不同项目间的边界、景观、功能上的设计衔接，以实现“人本设计”；三是深入开展片区级的总设计师、总建筑师咨询服务工作，为高品质建设的规划、设计、施工提供动态咨询、智力支撑。通过以上措施，保障项目规划构想的落地、设计思路的和谐融合、建设流程的顺畅协调，最终实现片区高品质在交通、景观、生态、智慧等方面的完美呈现。

（四）加强社会治理，形成社会事务协调机制

由于大片区在开发前往往是较为偏僻、人烟稀少的郊区，政府投入的社会事务管理力量较少，随着片区开发建设的全面开展，投资企业、参建单位、劳务工人的增多，交通安全管理、文明形象管理、社会治安管理等事项将越来越多，各级政府原先投入的社会事务管理力量往往跟不上开发建设形势的快速变化。为实现社会事务管理与片区开发建设的和谐，应根据当地政府各职能部门职责分工，制定相应的片区社会事务管理协调工作方案，把开发建设过程中突显出的新问题、新的社会事务治理责任准确落实到相应的职能部门，做到分工明确、责任清晰、管理有效。

（五）加强进度协调，形成进度督办推进体系

常规的进度推进工作手段是制定投资计划，收集进展信息、投资完成金额的“表格式”进度管控工作，推进力度不大。经过总结研究，协调部门可深入项目一线，不定期参加各项目例会，了解项目进展困难，督办消极滞后项目，形成“统筹布置进度任务、动态跟踪项目建设、及时解决项目问题、定期督办项目进度”的工作体系，以高效推进项目建设。

（六）运用智慧手段，提升信息化管理水平

加快智慧园区建设，打造数字城市。一是加快智慧园区规划以及项目实施，打造园区“最强大脑”，指导片区智慧建设；二是推动智慧技术如5G网络、智慧灯杆、智能行人过街系统等在片区内的试点应用；三是深化打造片区级CIM平台，服务于片区的建设、管理、决策，并为城市运营提供数据基础。

四、结语

片区级的开发建设，管理模式与单个项目建设区别很大，对管理协调部门的要求更高，需要站在更宏观的角度去谋划发展，也需要深入现场，进行微观管控。因此，必须对管理协调模式进行创新，建立专业的团队，整合政府部门、建设单位、属地街道等各方资源力量，统筹规划调整优化，细节把控设计施工品质，才能实现大片区高水平、高质量、高标准开发建设。

参考文献

[1] 殷波,王顺洪,刘涛.项目群管理研究[J].建筑管理现代化,2007(04):20-22.