

关于荷塘区降本增效先进经验的 调研报告

市委政研室

2023年2月

根据市委主要领导指示，我室针对荷塘区降本增效的先进经验，通过现场走访、座谈和查阅资料等方式开展了专项调研。调研发现，荷塘区在政府投资项目、政府购买服务、征地拆迁等方面进行了降本增效的大胆探索，做法务实有效、值得推广，建议以推广荷塘经验为基础在全市开展“优方案降项目成本、优配置降要素成本、优机制降征拆成本”的“三优三降”专项行动，鼓励创新降本增效举措，固化形成系列长效机制在全市推行。现将相关情况报告如下。

一、荷塘区降本增效的做法务实有效

近年来，为解决经济下行、突发疫情、减税降费等因素对财政造成的影响，荷塘区主动作为，在降本增效上积极探索，在以下三个方面取得了较好成效。

（一）政府投资项目成本大幅压缩。荷塘区以产业开发区为主体，以三一智慧产业园2#、4#、5#土石方工程项目为模板，实施了一系列降成本的措施。一是充分优化设计方案。站在片区整体开发的高度，从实际出发，因地制宜优化查勘设计，大幅降低了项目

成本。如先进硬质材料产业园水系工程，在不影响环评的情况下，将明渠审改为暗涵，节约用地 71 亩，节省资金 5520 万元。又如，三一智慧产业园项目一个临时性的高边坡支护工程修改为经验放坡方式，避免后期开发的浪费，土石方量从 360 万方下降到 231.6 万方。

二是统筹调配土方要素。园区主导、部门配合，通过科学组织合理调度工程施工进度、统筹安排开挖和回填施工工期等方式，平衡开挖和回填的工程量，优先土方场内消化，大大节约了土方工程成本。

三是有效盘活废石资源。对需废弃的废石废渣资源定向出让给项目开发单位，由其组建团队销售，资金进入双方监管账户，避免了外弃费用、降低了安全风险，同时增加了政府收入。三一土石方工程的废石废渣销售收入达到 3000 万元左右。

（二）政府购买服务价格显著下降。通过加大财政评审力度、优化招投标评标办法等方式，在控制环卫等政府购买服务价格方面取得成效。

一是前移财评关口。成立大评审委员会，对区内 1000 万元以上的政府购买服务项目在初步设计阶段提前介入，对设计方案、设计成本等进行全面评审，从源头挤“水分”。如环卫作业市场化服务招标过程中，通过聘请第三方机构对服务面积进行实测，核减 169.34 万平米；同时主动对接市场，核定每平米服务单价在上轮基础上下调 21.98%，预计节约资金 1200 万元。

二是积极探索运用

“最低投标价法”。对服务类采购的公开招投标项目全部实行“最低投标价法”，实行评定分离定标。2022年，该区公开招投标项目中标价平均优惠率达30%。截至目前，该区采用“最低投标价法”评出的服务项目暂未发现质量问题。

（三）征地拆迁成功实行最新标准。《集体土地征收及房屋拆迁补偿安置办法》（株政发[2022]6号）出台后，先进硬质材料产业园项目K1、K2地块的征拆工作作为全市第一例征拆项目，存在政策紧、时间短、任务重等现实情况，但该区充分调动干群积极性，攻坚克难，为全市征拆工作作出了先行示范，实现征拆项目28天完成、征拆成本降至38万元/亩，并且无信访问题或群体性事件。**一是以政策刚性取代“个案机制”。**在做实群众工作的基础上，坚决严格执行新规政策，对违建实施“零补偿”，取消原本享受政策的外来户建房人员安置、无证厂房停产停业补偿、配偶在外及二孩补助等费用，不再给予个别征拆对象额外的政策，彻底堵死制度的“后门”。**二是以群众路线取代速度优先。**不再只强调征拆要快，更强调征拆要好。面对群众对新政策标准的不理解、不理睬、不配合，加大政策宣讲力度，不厌其烦逐户上门解释、耐心作答，主动解难、取得支持。**三是以提前介入取代事后处置。**提前对征拆成本进行科学预算，并通过“阳光栏”、“公示牌”，全面公示项目前期、过程、补偿结果和失地农

民参保情况等，发放《政策汇编》，将政策交给拆迁户，真正做到“阳光拆迁”，打消了部分拆迁户“后拆得利”的想法。

二、荷塘区降本增效经验带来的启示值得借鉴

荷塘区在降本增效方面取得的成效，虽然有一定的特殊性，部分经验方法难以达到同等效果；但总体来说，其带来的启示启发值得学习借鉴。

（一）越是经济困难时，越是降本增效的好时机。

一方面，财经困难倒逼地方党委政府打破陈规，跳出条条框框，以市场化的思维积极探索降本增效的新路。另一方面，一些有实力的企业，尤其是大型国企能够接受比以往更低的回报率，有利于挤出原先政府投资项目中虚高的水分，压缩寻租空间。

（二）只要思想不滑坡，办法总比困难多。思路决定出路。在各种困难面前，只要充分发挥主观能动性，大胆创新、勇于尝试，就能在实践中找准解决问题的方法。从荷塘区案例中可以看出，项目、征拆等各项工作都是刚性任务，但财政紧张也是客观事实，用以前的老办法难以为继。为此，荷塘区根据工作实际，在三一土方项目的设计、施工上不断优化方案，在环卫招标的测量、单价上不断压缩空间，在产业园项目征拆的工作流程、操作方法上不断创新方式，才得以克服困难，完成既定任务，实现降本增效。

（三）上下同欲者胜，同舟共济者赢。工作都是

干出来的，荷塘区成绩的决定因素是领导干部的认真负责、勇于担当、上下一心。只有大家都把降本增效的意识刻入骨髓，时刻在每个工作环节勤思考、多琢磨，同向发力、同频共振，才能形成敢于突破创新的良好氛围、营造务实担当的好环境，推动各项工作降本增效、高质量完成。

三、建议在全市开展“三优三降”专项行动

荷塘区在降本增效上的先行先试为全市探索了新路、作出了示范，建议在全市加大宣传推广力度、弘扬降本增效意识，结合“项目建设年”活动开展“优方案降项目成本、优配置降要素成本、优机制降征拆成本”的“三优三降”专项行动。

（一）优方案降项目成本。方案设计是项目前期工作的重要内容，直接决定项目成本高低。建议充分吸收荷塘经验，因地制宜、因项目制宜，逐项优化项目方案；推动财评前置，严把概算、预算关口，协调好技术先进性和经济合理性的关系，在满足设计功能和采用合理先进技术的条件下，尽可能降低投入。

（二）优配置降要素成本。要素市场化配置是降低要素成本的重要途径。荷塘区优化土石方要素配置，科学统筹挖填平衡、市场化处置废石废渣的经验思路，给要素市场化配置落地落实探索出了新路。建议以土石方要素为切入口，加大要素市场化配置创新模式的探索。一是建立“园区自行消化为主，各行政区内部调

配为辅，城区范围内统筹调度为补充”的土石方调配机制。由市住建部门牵头，各县市区住建部门和园区为主建立当地的土石方弃（缺）方对口消纳信息台账，对建设项目自身无法自我平衡的挖方及需回填的缺方情况及时统筹，根据土方量、时间、距离等因素充分科学配置，降低土石方工程成本。**二是探索构建集中统一的废石废渣处理机制。**由城发集团以特许经营的方式对全市城区内工程项目的废石废渣进行集中统一销售，争取废石废渣最大化价值。

（三）优机制降征拆成本。以荷塘区征拆经验为基础，优化完善新拆迁安置办法的操作细则。**一是完善政策宣讲机制。**对即将征拆地块群众，采用逐户上门和集中宣传相结合的方式，宣讲好新政策、新标准，打消疑虑、降低预期。**二是完善公开公示机制。**对征拆标准流程、每户人口房屋面积情况、每户补偿金额都及时公开，坚决杜绝“个案机制”，确保公平公正。**三是完善全程监督机制。**纪检审计等部门全过程参与征拆，确保每个环节严格执行新标准，不留制度空白、不给可乘之机，杜绝征拆违纪腐败事件发生。