

开拓创新， 走出自己的路子

——记泰顺县交建中心探寻改革发展之路

交通是一座城市发展的命脉，也是一座城市进步的标志。泰顺这座山区县城一直对交通有着一份万分期待的情结。这些年，随着一条条通途大道的建设，泰顺交通面貌发生了翻天覆地的变化。

在泰顺交通发展的战场上，泰顺县交通工程建设中心（以下简称“泰顺县交建中心”）作为参与度最高的单位之一，大胆创新、勇于突破，项目前期采用“工作前置+审批倒置”、“专项资金+专班实施”、“长期规划+短期目标”等新模式，探索走出了交通建设的新路子；以“财为政服务”的理念，全面彻底地改变思维与运作模式，扩大投融资平台，做大做强国有企业，使泰顺县交通投资有限公司在市场化运营中逐步转向了“造血式”发展。

全力创新项目前期改革 探索走出交通建设新路子

“经济要发展，交通须先行；民生得改善，交通来开路。”对于处在浙南边陲的小县城泰顺而言，交通的发展就是其打开发展的大门，踏出幸福致富之路，全面奔向小康的“高速列车”。

基于此，深知交通先行意义的泰顺县交建中心围绕县委、县政府“大干交通、干大交通”的要求，在提高交通项目前期精度、精准度、成熟度和持续性方面下起了功夫，创新项目前期改革，走出了交通建设的新路子。

交通项目前期是一项繁琐而又复杂的工作。以往像交通项目这样的线性工程，有着“建议书—工可—初设—施工图设计—开工”这样的基本前期程序。但是，这种先工可招标，后各前置专题分别招标并完成工可编制和批复，再开展勘察设计招标的程序，往往会因为后续勘察精度高，导致由于颠覆性因素推翻工可确定的线位方案，造成重新用地预审、重新批工可等情况，全过程因串联开展，既耗时，又费力。

为了突破以往惯例，破解线性工程的要素制约，泰顺县交建中心改革工可初设招标，在项目立项阶段，提前将“项目建议书、工可、勘察设计”三个阶段程序一次性招标委托给一家设计单位，直接将项目前期工作深入至“初设”阶段，根据“项目初步设计报审稿”修正调整“工程可行性研究报告”内容，再按照交通项目的基本建设程序进行审批。同时，通过未立项、先准备的方式，在工可阶段就将路线线位、规模、沿线结构物，及用地中涉及的永农、保护区、生态公益林范围等精准到90%以上，提前明确用地指标。

泰顺县交建中心相关负责人说：“工可和勘察设计一次性招标，可直接按1:2000的精度开展深化、优化设计，工可报告和初设可保持一致，避免方案反复，如此便可直接缩短前期周期起码3个月，而对减少重新用地预审、调整工可等工作反复所缩短的周期更是不可计量。”

235国道景宁东坑至泰顺司前段改建工程是泰顺县交建中心创新项目前期改革的一次成功实践。作

为温州市首例采用工可和勘察设计一次性总体招标的国道项目，不仅提高了前期数据的精度，而且也保持了前期研究工作的连续性。以此为例，该中心全年共快速推进了17个项目的前期工作，其中14个项目完成了勘察设计招标，并启动了初步设计工作，剩下3个将于年内完成勘察设计招标工作。

不仅如此，在“工作前置，审批后置”的交通项目前期改革理念的引领下，泰顺县交建中心还成立专班，实施交通项目“一路一专班”的全过程、常态化攻坚，加快推进项目进程。例如，对于235国道泰顺司前至罗阳段改建工程，项目专班多次赴省进京对接用地预审报批情况，使用地预审批复进度领先部分县（市、区）同期上报项目。同时，采用交叉推进模式，由省交通运输厅提前组织235国道二期初步设计技术审查，确定线位，进而开展施工图编制工作，并于2019年11月18日取得省发改委批复，而且在工可批复3天后就开展了初步设计审查，刷出国道前期推进的“泰顺速度”。

值得一提的是，泰顺县交建中心还创新专项资金保障，用于未立项的重点交通项目前期工作，打破了以往因经济基础薄弱“不敢想、不敢谋、不敢建”的心理；利用谋划阶段的空窗期，已安排交通项目建设用地指标2546.02亩，永农调整270多亩。

如今，泰顺县交建中心探索建立的“设计一次招标、方案一体设计、用地调整一步到位”的前期推进模式已经初见成效。温武吉铁路、苍南至庆元高速公路（泰顺段）、景南至柘荣高速公路（泰顺段）、326省道、220省道等项目成功列入浙江省综合立体交通规划（2021—2050年），全县累计储存交通项目29个，其中6个已由前期转为开工类项目，并于2020年开工建设。

全面改变思维与运作模式 闯出一条市场化转型之路

“财为政服务”，这是泰顺县委、县政府推进投融资改革的重要理念。去年3月份，泰顺县交通投资有限公司明确实体化以来，泰顺县交建中心在做大做强国有企业和扩大投融资平台上做了不少有益的尝试和创新突破。

随着泰顺县交通投资有限公司真正走向实体化、市场化经营，要激活自身的造血功能，就必须彻底改变思维定式和运作模式。为此，该公司积极寻求新的融资模式和路径，成功将三魁镇、筱村镇等12个乡镇土地整治项目与道路建设项目进行捆绑，利用土地综合整治项目收益平衡方式申报项目贷款2.4亿元，盘活了土地综合整治项目的资金池。

“这种模式不仅有效激活了闲置资源，而且还合理地规避了道路建设产生的合规风险。”泰顺县交建中心相关负责人说，“长垄—洲岭”和“凤垵—三门垵—濠克”两条四好农村路合计总投资4.03亿元的大额资金需求，他们也将采取土地整治与四好农村路整体包装为乡村振兴项目，以实现整体项目的收益平衡。

政府与市场、交通建设与资本的桥梁和平台正在逐步被打通。实体化运转一年多来，该公司已取得兴业银行温州市分行3亿元流动资金贷款额度，并提款1亿元用于支付碎石加工经营权、三魁综合供能站土地出让金和长垄至洲岭等4条四好农村路的政策处理费，剩余5000万按照银行约定存入指定账户；取得民生银行温州分行1.5亿元流贷额度，并完成对兴业贷款的置换，成功降低融资成本；取得温州银行（融资租赁）5000万敞口额度；取得华夏银行2000万流贷额度……

不仅如此，该公司在加快融资发展平台的同时，也在不断地谋划生产经营，争取做优、做大产业链，服务好全县的经济建设。例如，矿业板块作为该公司主营业务发展板块，在以取得5年建筑石料加工

生产经营权为基点，按51%和49%的股本比例与县城投公司交叉持股成立了泰顺县晨建新材料有限公司，并采取引进职业经理人、合作模式和生产劳务外包等方式开展了以碎石加工、沥青拌合站、商品混凝土站、机制砂加工等一系列业务。同时，他们还将与其他公司合作成立合资公司，共同开发南院（辉绿岩）露天矿山综合整治和废弃矿山再利用业务。

而在物流管理板块，该公司将借鉴其他市县的成功经验，联合有实力的物业公司或成立全资物业公司再由物业托管的模式，以县域行政事业单位办公楼宇综合物业管理服务、公车中心车辆租赁为基点，全方位开拓县域物管、停车场综合服务、劳务派遣、综合培训等综合型服务业务。同时，再将罗阳农贸市场、雅阳农贸市场等综合市场划入物业经营管理板块并努力完成改造提升任务。

此外，在道路工程施工及养护板块、设备租赁及商贸物流板块，该公司将利用自身优势，设立具有优良施工资质的道路建设施工、养护企业；引进具有优良资质的战略合作伙伴，控股组建具有招标代理、工程造价、跟踪审计等多功能性服务类公司；组建面向市场开展建材物资销售、设备采购等贸易经营活动，以及交通工程设备租赁等业务的子公司。

泰顺县交建中心相关负责人说：“国有企业是经济发展的核心载体和强大动力引擎，泰顺县交通投资有限公司作为一家国企，必须理直气壮地做强、做优、做大，实现从‘输血式’向‘造血式’发展的转变，充分发挥主力军、生力军的作用，推动泰顺经济的稳步发展。”