

对高校基建管理工作的思考

陈祥南

(华侨大学, 福建 泉州 362021)

摘要: 高校基建管理工作事关学校发展大局, 它既不是单纯的行政工作, 也不是单纯的技术和经济工作, 是相关政策、法规、制度、技术和管理有机统一体系。基建管理是一项实践性相当强的工作, 特别是在管理和协调能力上要求较高。文章作者结合 10 年来工作实践经验, 从高校基建队伍建设、优化设计、招标工作、管理监督、控制造价、合同管理、结算工作等环节做出有益思考。

关键词: 高校基建; 合同管理; 管理团队; 优化

中图分类号: G64

文献标识码: A

文章编号: 1008—7109(2009)04—0055—04

随着国家经济实力的不断增强, 高等教育迎来了一个快速发展时期, 许多高校的基建投入有较大幅度增长。高校的中心任务是教学和科研, 如何做好基建管理工作, 保证高校教学、科研和生活用房的需要, 十分重要。工程质量、施工进度、项目造价是基建管理工作的主题。高校基建呈现周期性、技术性、广泛性、复杂性等特点, 对管理者提出了很高要求。笔者就 10 年来从事高校基建管理工作的实践, 谈几点认识。

一、高校要重视基建管理团队的建设

高校的重点是教学和科研, 往往会因为这个原因, 忽视了基建管理机构的设置和队伍建设。基建管理机构运行如何, 直接关系到学校资金的使用效益和长远发展。现实中仍存在以下问题而影响高校基建工作的: 一是基建管理机构设置不合理或临时组建, 缺乏项目管理经验人才, 导致机构能量内耗严重和管理不善; 二是高校分流沉淀的人员或“关系户”, 流转或被安置到基建管理机构中, 因人设岗, 造成不良影响; 三是近年来高校多校区建设普遍存在, 学校简单从学院或其它部门抽调缺乏实践经验人员组成新校区建设管理队伍, 整体运作效率低下。根据高校目前基建投资较大特点, 及基建的程序和管理规律, 结合建筑工程投资的一次性、大投入需要快速决策的特性, 在组织体系的纵向管理环节上应尽量减少, 宜设两级管理, 即基建处(办)下设项目部等平行部门。^[1]

工程建设一盘棋, 是一个工序复杂, 涉及面广泛, 技术管理问题错综交织的组合过程。基建管理对内要协调各部门、施工单位、监理单位, 对外要与相关政府部门协调, 协调工作的成败直接影响整个基建项目管理的效能。管理要讲究方式与方法, 这是一门学科。基建管理是一项实践性相当强的工作, 特别是在管理和协调能力上要求较高, 仅靠纯专业知识人员是不够的。高校基建管理人员大多流动性较大, 不利于工作经验的积累与运用, 很难确保这支队伍的有效运作。笔者认为, 高校必须拥有一支稳定的、精通业务、有实战经验、协调能力强、具备较高敬业精神和团队精神的管理团队, 且这个团队的领导者要有多思善谋、把握全局、敢于决策的胆略, 兢兢业业、大公无私、清正廉洁的情操。具备了这样一支强有力管理团队的条件, 才可以更好地按照计划, 保质保量完成基建任务, 减少浪费和损失^[2]。

收稿日期: 2009—07—01

作者简介: 陈祥南, 男, 华侨大学后勤与资产管理处监控科负责人。

此外,高校组织人事部门要突破事业单位固有的人事管理思维,充分考虑基建管理工作的特殊性:首先,聘请实战经验丰富、专业技术强的基建管理人员,其待遇一般要高于学校同等级别人员,否则往往无人问津。第二,基建管理人员相比教师或其它行政管理人员,少了很多寒暑假休息时间,他们由于长时间处于高压紧张工作状态,容易产生工作疲劳综合症。笔者认为,高校要考虑建立一套基建管理激励措施,包括工资待遇与职务晋升,以确保形成一支稳定的、高素质的基建管理团队。高校行政管理收入分配制度要倾向于任务重、责任大、风险高的岗位,并逐步形成充满生机与活力的人员岗位动态考核机制,这将有利于提高基建管理效能。从高薪养廉的角度来讲,这也将大大减少高校基建腐败事件发生的概率,从而达到保护干部的目的。

二、充分征询意见和论证,优化基建项目设计环节工作

设计阶段的管理是基建管理工作中非常重要的环节,是基建工作的龙头和灵魂。一个基建项目设计得好坏不仅关系到使用功能,还直接影响工程质量和造价,必须引起我们高度重视。笔者认为,首先,设计在注重美观的同时更应注重功能的合理和实用,基建管理人员要在工程可行性研究论证和设计阶段下功夫,充分征询学校各使用单位意见,并认真分析和研究,在不超过投资控制的前提下,尽量满足使用单位要求,这样可以减少基建项目完工交付使用后的再改造现象。要在设计图纸各阶段,认真组织做好自审、会审、交底等工作。第二,在设计工作中引进竞争机制,实行基建项目设计招标,推行限额设计,把基建项目设计推向市场。不但在技术指标上优胜劣汰,而且在经济指标上也要有所要求和比较,避免单凭谁的设计费低就由谁来设计,最终达到对投资的有效控制。第三,在签订设计合同时,要明确奖励和处罚条款。设计单位和个人不仅对设计质量、安全要承担责任,对因设计问题造成的工程浪费、投资失控也要承担责任。这样可提高设计人员的责任心,避免只要图纸一出来,不管经济不经济,有错没错,都能拿到设计费的情况。引进奖励机制,是使设计人员参与到控制造价中来,从根本上扭转设计人员不关心投资,出现技术与经济相脱节的弊端。同时可考虑暂留一部分设计尾款,待基建项目竣工后,看是否由于设计原因造成大量返工浪费或变更签证的,再来给予支付。

三、发挥智慧,选择优良参建单位及项目负责人

基建项目施工进度是否能顺利,施工和监理等参建单位的选择至关重要。当前高校基建项目大多是通过公开招标,也有少部分是通过邀标或询价,或是华侨捐资直接委托等形式来确定参建单位的,不管是哪种形式,最终的目的是选择可靠、优良的参建单位。由于现实中招标投标过程往往存在严重的“挂靠”、“围标”、“卖标”等违规现象,很难简单从投标单位的资质和规模来判断其是否能确保基建项目的有效实施,相反,主要要看投标单位的项目经理或总监的管理能力及信誉。

从表面上看,基建项目招标是一项规范程序化的工作,但实际上并非如此,整个过程充满考验和挑战。这项工作完成得如何,又将直接决定基建项目监管的有效性。如何做好这项工作,笔者认为,首先,尽管全国许多地方的工程招标投标规定和措施一直在不断完善和变化中,但只要掌握工程招标投标相关法律法规,认识影响工程监管的本质问题,了解工程招标投标中的现实情况,高校基建管理机构就能有效开展此项工作。第二,在基建项目招标中,要事先做好调研工作,特别是对参加投标单位的“挂靠”人要全面了解,要充分发挥集体智慧,认真研究布署招标每一环节。第三,认真研究拟定招标文件,特别是对评标办法的确定,将是决定基建项目招标完成效果的主要因素。第四,对投标报名、资质预审、工程量清单核对、标底编制、投标密封、拆标、唱标、评标等环节进行严格监督把关,坚决抵制弄虚作假、明投暗定或相互串通的地下操作等腐败现象。第五,对于校内招标的小型基建项目或甲供材料及设备,由纪监审、财务和基建人员组成招标工作小组进行招标,建议高校纪监审和财务部门指定专人,长期参与基建项目招标工作。相信通过经验的不断积累与运用,基建管理机构定能选择出优良施工、监理等参建单位,这无疑也是保障基建项目质量、进度与造价的前提条件。

四、采取有力措施,督促监理单位履行监理职责

高校基建管理机构不但要参与施工管理,更要加强对监理单位的管理,协调处理好与监理单位的关系,充分调动监理单位积极性。笔者认为,首先要充分授权,发挥监理主导作用。代表业主方的高校基建管理机构重点抓宏观管理,细部微观监管主要靠监理单位去实施,业主的管理方式应灵活。第二,招标监理单位时,重点对监理单位的资质、信誉和监理人员素质进行全面考查和审核,优选监理单位及人员,使监理资源配置适应基建项目管理要求。基建项目实施后,业主根据监理规划、实施细则来监督监理工作的执行情况,严格要求监理人员按规定采取旁站、巡视和平行检查等方法进行质量监管,重要部位必须跟班作业,做到上道工序没验收签字,不得进入下道工序施工。第三,业主现场代表要及时了解基建项目进展动态,对监理工作实时跟踪监督,参与每周由监理组织的周例会,及时解决施工中存在的质量、进度、造价及协调等问题。第四,要对监理单位的工作进行定期或不定期抽查,特别要检查监理人员是否每天到位,发现问题要以书面形式及时反馈并要求其纠正。若有多项目同时建设的情况,也可以对各监理单位的工作定期进行总结评比,对科学合理安排施工进度、认真旁站、严格工序验收、监理效果好的单位和个人进行奖励,对差的单位进行处罚,以此来激励各监理单位更加积极、主动地投入到基建项目监理中去^[3]。

五、严把变更及签证关,有效控制基建项目总造价

高校基建项目时有出现决算超概算或超预算的,究其原因,主要是由于大量变更及现场签证量不准确所造成。基建项目出现变更的原因有多方面,如因设计错误或遗漏、工艺技术或设备参数改变、赶工期或完善设计需要,乃至领导个人意志要求变更等等,这些不利因素势必导致施工进度的拖延、项目造价的增加、竣工结(决)算难度的加大、管理漏洞及腐败现象的出现等不良后果,给基建管理带来极大挑战。那么,如何根据高校基建特点,严把基建项目增加量变更,对现场签证的工程量力求准确,从而有效控制基建项目总造价。笔者认为,主要是做好以下几项工作:一是在设计阶段,用足够的时间来认真做好设计图纸的自审、会审和交底工作;二是对监理单位、设计单位,特别是施工单位提出的变更,基建管理机构领导要实事求是,保持头脑清醒,毫无私心地加以分析认定;三是把握好原则,对不影响工程质量、安全或使用功能的,一般不予变更,对可能严重超预算的变更,要慎之又慎;四是制定变更及签证管理实施细则,按科学的管理程序办事,特别是现场签证,要求业主方现场签证人员至少两人以上,确保签证数量准确,避免重复签证,或乃至腐败现象的出现。

六、明晰管理思路,注重招标投标文件和合同管理

尽管高校基建管理工作涉及面广,复杂性强,但仍然有规律可循。笔者一再强调,基建管理是一项实践性很强的工作,要胜任此项工作,除要具备相当的实践经验,还要掌握一定管理学科知识。笔者认为,首先高校基建管理人员要明晰管理思路,对实现目标管理要有充分的思考。第二,从事高校基建管理工作时间较长的人员,特别是领导,要做好帮带传工作,年青的干部也要积极主动学习相关业务知识。第三,对基建项目勘探、设计、施工、监理、材料设备、咨询、代理、代建等所有招标文件和合同,特别是招标文件,在发布招标公告前,务必对每个条款及项目实施过程中可能出现的所有情况,加以分析和挖掘,深入酝酿,全面修订,力求做到未雨绸缪,未卜先知,滴水不漏。第四,合同作为确定当事人双方权利和义务的法律文件,对基建项目的质量、进度、造价都有重大影响,但是一些基建管理机构或人员往往在实际工作中忽视了合同这一最重要管理依据,未能在项目设计、施工、监理、材料设备采购、竣工结(决)算等各环节工作中,严格执行合同,按合同办事,最终影响了基建管理的总体效果,甚至在工作中陷入被动

地位。

七、加强领导,及时做好基建项目结(决)算工作

工程结(决)算工作量大,是一项技术性和政策性很强的工作,是对项目总造价的最后确认,也是施工单位向业主方结(决)算工程款项的依据。许多高校由于基建项目交付使用后,对工程结(决)算工作抓得不到位,或因基建管理人员更换等原因,基建项目竣工结(决)算工作拖延现象比较严重,短的拖3—5年,长的有拖10多年都未能结(决)算清楚的,这对于高校基建资金管理、基建统计和档案管理、干部业绩评估等工作均相当不利。

笔者认为,要做好基建项目结(决)算工作,首先是高校基建管理机构要加强领导,对此项工作加以重视,主动催促施工单位来做结(决)算工作。二是审核竣工项目内容是否符合合同条款要求,包括质量、工期等,只有按合同要求完成全部工程量并验收达到合同要求,才能列入竣工结(决)算。三是熟悉双方合同约定的结(决)算办法,计价定额,取费主材价格和优惠条款。四是认真检查隐蔽验收记录,看是否按程序要求签证确认、是否有重复签证工程量。五是严格审核工程量,主要依据是竣工图,对设计变更和现场签证等进行核算,执行定额单价,或套用中标优惠率,或按规定计算规则计算工程量,或按项目建设期间与计价定额配套使用的建安工程费用定额有关规定执行,先审核各项费率,注意各项费用的计取基数,再审核价差调整计算是否符合要求。六是注意政策法规的变更,这些也会引起结(决)算的变更,必须严格按照文件所规定内容、时间界限和标准执行,计算出准确结(决)算价。

八、结束语

高校基建管理工作事关学校发展大局,它既不是单纯的行政工作,也不是单纯的技术和经济工作,是相关政策、法规、制度、技术和管理的有机统一体系,它贯穿于整个基建项目管理各个阶段和环节,我们要不断探索其规律,使其走向科学化、规范化管理,努力实现最佳的社会效益和经济效益,为高校的全面发展奠定基础。

参考文献:

- [1] 陈健. 试论高校基建管理机制的建立与运行[J]. 建筑技术开发, 2005 32(7): 124
- [2] 陈章洪. 建设单位(甲方)代表手册[M]. 北京: 中国建筑出版社, 1993 31—65
- [3] 王选民. 发挥监理作用提高工程质量[J]. 山西建筑, 2003 29

Management of College Capital Construction

CHEN Xiang-nan

(Huaqiao University Quanzhou Fujian 362021, China)

Abstract: The capital construction is of vital importance to the overall development of a college or university and it is also the work that entails very strong practice especially in terms of management and coordination abilities. The paper based on ten years of work experience discusses the work in the light of construction of team, optimization of design, work of tendering, management of monitoring and control of cost etc.

Keywords: college capital construction; contract management; management team; optimization