

DOI: 10.3969/j.issn.2096-045X.2016.S2.057

· 院校管理 ·

探索新型管理模式 提高基本建设管理水平

董洪艳 曹海勇

(首都医科大学后勤与基建管理处, 北京 100069)

【摘要】近些年, 高校建设工作存在着一些不尽人意的地方, 如严重超投资、质量缺陷、功能不完善等。笔者从调研高校基建管理现状入手, 分析产生上述问题的主要原因是基本建设管理队伍力量薄弱, 管理模式陈旧, 行政化倾向突出。以问题为导向, 提出解决问题的办法, 即改变基建处自行管理的模式, 引进社会力量, 建立新型项目管理团队。通过制度建设和执行, 保证新模式正常良性运行。

【关键词】基本建设; 管理模式; 管理水平

近些年, 北京市加大对高校基本建设的资金投入, 市属各高校积极争取建设项目, 校园内呈现一派繁忙的建设景象。特别是2011年到2014年间, 北京市教委从市财政、市发改委各筹措30亿, 共60亿建设资金用于改善市属高校办学条件。简称“市教委三年规划”。这期间, 基本建设成为各高校瞩目的一项工作。一座座大楼拔地而起, 极大地改善了办学条件, 创造了优美的校园环境。三年建设任务完成后, 笔者走访了几所高校, 调研纳入“市教委三年规划”项目的完成情况, 却发现精品不多, 普遍存在质量缺陷、投资失控、超概算等问题。细细探究, 存在问题中最主要的不是技术上的问题, 而是基本建设组织与管理的问题。本文通过分析高校基建管理现状和存在的问题, 指出产生问题的原因并提出对策。

1 高校基本建设管理现状和存在问题

基建处是高校基本建设管理的职能部门。不同高校对基建处业务范围有不同划分。有的高校基建处只负责新建工程的管理, 有的高校基建处负责新建工程和大的校舍、基础设施改造维修。因为新建工程具有阶段性, 基建处业务范围是动态变化的, 随着基建任务的改变而调整。通过对几所市属高校纳入“市教委三年

规划”项目调研发现, 普遍存在以下问题。

1.1 管理人员少、专业技术不全面

高校的工作重心是教学科研, 基本建设仅是为保证教学科研顺利开展的资源保证性工作, 且具有一定的阶段性。因此, 高校基建处编制人员数量少, 在岗人员中专业配备不齐, 技术管理水平不高。有些高校在基建任务繁重时, 给予基建处相对灵活的用人政策, 但因工资待遇等问题, 也很难引进年富力强、专业技术全面的人才。基建管理人员不足是高校普遍存在的问题, 单纯依靠高校自己的基建管理人员, 不论其数量还是专业管理能力都很难高质量完成大规模的基建任务。

1.2 重视推进性的协调工作, 轻视效益性的管理控制

高校基建工作大多采用基建处自行管理的模式, 基建处统一组织、指挥、协调工程项目的策划、设计、采购、施工、直至竣工交付使用的各环节工作。在人力不足的情况下, 一旦建设项目集中, 基建管理人员只能选择性的完成程序性协调工作。因为这些工作属于硬性指标, 不完成建设项目无法启动。校外审批和校内协调就属于这类工作。校外审批主要指项目前期工作, 必须取得教育、建设、财政、发改委等十几个政府部门批复。校内协调是指和学

作者简介 董洪艳, 硕士, 高级工程师, 首都医科大学后勤与基建管理处副处长, 研究方向: 项目管理。
Email: donghy@cmmu.edu.cn

校内有关部门沟通功能需求和资源条件。基建处大部分人力和精力都放在这类推进性的协调性工作上。其它方面如投资控制、功能完善、合同管理等事情就无暇顾及了。这种只重视项目推进性协调工作,轻视项目效益性管理控制的管理理念,不管是故意而为还是不得已而为之,都会导致项目目标难以实现,出现管理失控^[1-4]。

1.3 行政化突出

高校基建行政化倾向突出体现在两个方面,一是决策不科学、不规范。由于高校是建设项目的决策机构和管理运营者,领导者有时会干预建设项目论证、可行性研究等过程。领导者在缺乏有力决策支持的情况下,发布行政命令决策重大事项,必然会导致建设目标和功能一改再改,投资额屡屡被突破。二是高校内部参与基本建设的其它部门资源条块分割,部门之间缺乏协同性。参与基本建设的其它职能管理部门,如财务处、信息中心、设备处、后勤集团等掌管着学校资源,这些部门按照行政管理模式为学校各项工作提供资源保障。而基建工程具有特殊性,需要按照项目管理的模式把各种资源打通使用。这种资源条块分割的行政划分,在项目管理中会出现每个部门追求程序和按章办事最优,但整合一体的结果是不合格。

2 探索新型管理模式,提高基建管理水平

面对基建人力不足,内部管理行政化突出的现实问题,面对创建一流大学一流学科新的建设目标,高校只有创新基本建设运行机制和管理模式,采取对内协同相关部门联动工作,对外利用外脑借助外力的办法,才能走出花钱不少,楼没少建,精品没有的怪圈。才能更好的适应新形势,实现新目标。

2.1 引进专业项目管理公司

实践证明,加强高校基建管理和控制项目能力主要有两条途径,一是组建强有力的基建班子,二是聘请高水平的项目管理机构。在当

前形势下,受薪酬编制的限制,受项目阶段性的影响,高校不太可能组建强有力的基建班子。聘请高水平管理公司是最佳选择。借鉴以往工程项目教训,在选择和使用项目管理公司时要特别注意以下几点。

2.1.1 选择有敬业精神和职业道德的管理公司

项目管理属于咨询服务工作。它的工作很难量化,工作质量也很难评价。又由于项目是一次性的、常新的,有特殊的环境和不可预见的因素,所以,项目管理成就的可比性差。建设项目能否顺利实施,不仅依赖管理者的水平和能力,重要的是依靠他的敬业精神和职业道德。所以,最好通过谈判比选的方式选择口碑好,服务好、管理水平高的项目管理公司。

2.1.2 明确工作内容和职责

合格的项目管理公司所承担的管理工作跨度比较大,上可做顾问,下可当信息员。项目管理公司工作内容和职责要在合同中明确,原则上包括两类工作,一是为学校各级领导提供决策支持。在工程实践中,项目管理公司经常因主观或客观原因忽略这项职能,只忙于实施过程中的管理和控制,导致各级领导在没有合理的决策支持下决策失误。二是要对工程项目进行直接管理,即计划、组织和协调。在项目决策阶段编制项目建议书和可行性研究报告,进行可行性分析和项目策划;在准备和实施阶段,提供招标代理、设计管理、采购管理、施工管理等管理。对项目进行质量、安全、进度、费用、合同、信息等管理。

2.1.3 重视信息采集和使用

工程建设的特点之一是参与单位众多,产生的信息量很大。在目前的管理模式下,项目实施各单位间信息传递严重不畅。这就给基建人员乃至领导及时准确决策造成极大的困难,甚至导致基建处发出错误的指令或变更。所以,管理合同中要明确,项目管理公司配备专职的信息管理人员,利用现代化信息技术建立“信息处理中心”,承担起以项目信息为抓手的项目管控工作^[5]。为学校各层级决策提供及时、准确的信息支撑。信息采集过程中,基建处要

大力配合和支持,并要求和约束相关参建单位配合传递准确信息。

2.2 打造协同作战的管理团队

引进专业项目管理公司,弥补了高校基建队伍力量薄弱的不足,提高了项目管理水平。但高校内部参与基建工程的部门各自为政的问题依旧存在,在一定程度上影响了管理效能。需要新的管理运行机制破解这个问题。多数做法是,将高校内部参与基本建设的部门或单位打造成一个有机系统,建立“以甲方代表为核心的项目团队”,作为核心的甲方代表是基建处确定的某个项目的项目负责人,也是施工、监理合同中明确的“甲方代表”。团队成员包括学校内部所有参与基建工程的部门人员。建立联系会议制度,“甲方代表”负责定期或不定期召集例会,研究讨论解决项目实施过程中具体问题。各个部门所掌握资源的分配和使用,由项目团队研究并制定方案,报基建处领导和学校有关领导确定。这种管理运行机制,打破了条块分割的资源壁垒,提高了部门之间的协同性,保证了资源共享,提高了管理效能^[6-8]。

2.3 搭建内控制度体系

基本工作中,除要严格执行国家法律法规和行业主管部门规章,高校还要加强内控制度建设和执行力度^[6]。内控制度是一个很大的概念,是一种系统性、逻辑性很强的制度体系。高校基建内控制度包含三个层面的内容:一是规范基建工作流程,二是制定基建工程管理办法,三是建立监督机制。内控制度体系的搭建,使得项目管理人员依法办事、照章办事,让工程建设的各个阶段、各个环节、各项工作都有章可循、有据可依,保证新型管理模式良性运转。切实执行各项规章制度,可以从根本上避免项目决策不科学、功能定位不准确、设计方案论证不科学、概算审核不严谨、建设过程中大量变更等问题。保证基建工作人员在良好工作环境中发展,避免权利过大不被制约而出现贪腐行为。

现以我校为例说明基本建设内控体系的主要内容。2016年5月我校后勤与基建管理处以巡视整改为契机,建立了基本建设内控体系。该制度体系的编制基础是我校2007年版《首都医科大学基建建设管理办法》,主要包括如下内容:①工作流程。包括基建工程项目工作流程和诸多小的工作流程,如洽商审批流程,进度款审批流程等。②管理办法。修订了2007版《首都医科大学基建建设管理办法》。③监督机制。制定了《基建工程项目审批制度》、《基建工程项目监管制度的规定》、《基建工程项目操作程序的规定》和《基建工程项目论证制度》。

综上所述,创造良好的办学条件是高校基本建设工作者的责任和使命。良好的办学条件不仅要求房屋数量上增加,更要求质量的提高。所以,高校基建工作要秉承建设高质量房屋的理念,不断修炼内功,提高管理水平,为基建工作,乃至学校发展尽自己的微薄之力。

参考文献

- [1] 成虎. 工程项目管理 [M]. 北京: 中国建筑工业出版社, 2005.
- [2] 贾广社. 项目总控——建设工程的新型管理模式 [M]. 上海: 同济大学出版社, 2003.
- [3] 戚安帮. 工程项目全面造价管理 [M]. 天津: 天津南开大学出版社, 2003.
- [4] 严玲, 尹贻林. 工程造价导论 [M]. 天津: 天津南开大学出版社, 2004.
- [5] 周聿, 刘寰. 建设工程投资审计 [M]. 武汉: 武汉理工大学出版社, 2015.
- [6] 苏宜根. 高校基本建设管理协同性改革研究 [J]. 煤炭高等教育, 2015, 33(6): 72-75.
- [7] 胡慧芬. 高校建设工程项目管理模式探讨 [J]. 浙江大学树人学报(自然科学版), 2015, 15(3): 44-47.
- [8] 李祖兰, 李颂东. 广西高校基建项目投资控制研究 [J]. 建筑经济, 2011(s1): 81-83.