

## 做好新校区建设项目管理 实现投资目标

文/杨超

随着高等教育的迅速发展,高校招生规模不断扩大,各高校为了拓宽办学空间和办学思路,开展符合自身特色的办学模式,纷纷大规模地扩建校园或兴建新校区。

### 1. 建立科学的项目管理模式和管理制度

实行科学的管理模式是对项目质量、进度和投资控制的有效手段,它要求基建管理者必须按照项目法人负责制、项目经理责任制、建设监理制和政府监督的工程建设制度实行规范化管理,根据《经济合同法》、《招标投标法》及国家、地方和建筑行业的有关法律法规,结合工程实际情况,制订出各种管理规章制度,形成一套严密的合同管理及过程控制办法,通过规章制度管理好各相关责任人,通过合同约定和促进参建各方的工作,使工程建设有序地按计划进行,确保项目在合理工期内竣工并投入使用,最大限度的发挥投资效益。

根据江苏省教育厅批示和宿迁市及我院的发展规划,我校整个校园规划占地2400亩,其中新建校园占地面积900亩,总建筑面积约26万平方米,计划工期2年,计划投资5亿元。我院考察其它高校新校区建设管理办法并结合本院的特点,确定符合自身特色的新校园建设管理模式,即在校长办公会的领导下,以基建处为主体,协同审计处和财务处成立新校区建设指挥部,分管院长为总指挥。为了落实各部门的工作职责,加强对项目建设活动的监督管理,维护正常的基建程序,在限定的投资范围内加快建设速度并保证工程质量和安全,分别制定了相应的岗位职责和管理制度,如分管院长职责、基建处长职责、财务部门职责、审计部门职责、综合科长职责、施工科长职责、驻工地代表职责、档案管理员职责、一般工作人员职责、公章管理制度、文件档案管理办法、项目施工管理及工程签证管理办法、甲供材料设备采购供应管理办法、招标制度、乙供材料设备采购签证管理办法、施工现场管理办法、工程款的支付和工程结算办法及奖惩制度。通过部门职能的划分和人员职责的规定以及相关管理办法的制定,使得管理工作有章可循,为校园建设的顺利开展提供了制度上的保障。

### 2. 制定建设项目的总体进度计划和阶段性工作计划

基建工程项目周期较长,一般可分为立项(可行性研究)、总体规划和方案设计、施工图设计阶段、招投标及施工合同签订、施工阶段以及决算审核,基建处根据学校规定的工程建设总进度计划的要求,编制出阶段进度计划和相应的阶段作业计划,随着工程项目实施逐步细化并不断调整,在限定的工期范围内实现项目的投资目标。

### 3. 前期的准备工作是建设项目顺利实施的基础

项目建议书是业主要求建设某项目的建议文件,它反映业主对建设项目的初步设想。基建处根据学校的总体发展规划与实际需求,在项目建议书中提出建设规模、建设功能要求以及投资规模等,经校长办公会研究同意后,即可着手开展可行性研究。

可行性研究主要包括项目有关的技术、经济、社会、环境等多方而要求,要以真实可靠的数据论证项目的先进性、合理性、经济性以及其他方面的可行性。可行性研究必须如实反映建设项目的各项技术经济指标,如实反映项目可以预见的利弊及建设过程中可能出现的问题,并应对多种方案进行分析比较,提出评价意见,推荐最佳方案。这样,才能使项目的确定具有坚实的基础,使投资决策具有充分的科学依据,保证实现项目最佳经济效益与社会效益。

### 4. 总体规划和方案设计是启动项目的条件

规划设计要最大限度地满足使用功能的要求,避免盲目投资和重复建设。目前高等教育大众化带来了持续扩招,校园规划必须未雨绸缪,要留有发展空间。同时随着近代科学技术的迅猛发展,经济和社会的高度发展,不断出现一些新兴的边缘交叉学科,现代社会不仅需要单一学科的专业人才,更需要既有精深的专业知识,又要有广博知识面的复合型人才,这就对校园的建筑与环境不断提出新的要求。

因此新校区的总体规划和建筑方案,必须要满足以下几方面要求:(1)可持续发展性。规划与建设要“面向未来”,既满足近期需要又要充分考虑远期的发展空间,为学校未来的发展留有余地,使新校区成为一个适应性强、可弹性发展的校园;(2)创造人与自然和谐的生态环境。要充分考虑人与自然、建筑与自然的和谐共生。要依托现有的自然环境和条件,合理利用水面,营造别具特色的校园景观,力求人与自然、建筑与自然的和谐;(3)体现开放性办学的思想。建设应考虑新老校区、校园与社会资源共享,优势互补,提高综合办学效益,创造良好的学术交流场所与空间,营造良好的文化氛围,体现开放的办学理念;(4)符合现代化大学的办学要求。规划要体现出前瞻性,符

合21世纪高等教育发展规律。建筑应具有时代感和现代气息;要特别注重信息化建设,为教学、科研与管理提供一流的基础设施条件;(5)合理的校园布局,校园规划要根据功能需求,进行合理的分区。要综合考虑教学、科研、实验、办公、学习、交流、活动、生活、休闲的功能需要,充分考虑校园的车辆停放与道路交通组织,使校园有安全通畅的交通流线;(6)单体设计要有鲜明的个性。建立特色鲜明的空间格局,确立学校标志性建筑的位置,各单体建筑要求有鲜明的个性,与其它建筑能相互协调,相映成辉,这几乎是所有新校园规划招标要求之一。

#### 5. 施工图设计是控制项目顺利实施和控制投资的关键

规划、方案和初步设计阶段从宏观上确定了项目的轮廓,施工图设计阶段是具体的细化。有人认为施工图设计无非是简单的深化一下扩初工作,有资质的设计单位都能做,常常以最低的设计报价作为选择设计单位的标准。也有人认为,不论项目多大都应该找名牌设计院做施工图,也不考虑这家设计单位在本地做过项目没有,甚至不考虑路途很远,后期服务无法及时跟上的后果。其实施工图设计直接决定能否满足业主对使用功能要求、能否满足项目投资目标的控制、能否满足项目的进度计划。

施工图设计阶段应重点控制以下几个方面:(1)优选设计单位:根据工程类别考察待定的设计单位资质和业绩、是否在本地做过同类工程、图纸质量和后期服务效果等。(2)实行限额设计:按照建筑的不同类型和规模制定出适宜的限额设计标准作为设计人员的控制目标,初步设计造价不得超过限额造价。施工图设计限额的重点放在工程量控制上,将上阶段设计限定的投资额和工程量分解到各个专业然后再分解到各个单位工程和分部工程上,不得突破初步设计工程量的数值。经常检查本专业的工程费用把技术和经济统一起来,改变目前“设计不算账,设计完再概算”的现象,由“画了算”变为“算着画”,时刻想着“笔下一条线,花钱千千万”,督促设计单位根据本地区情况优选技术方案和建筑材料,把设计费用和项目造价控制挂起钩来,充分调动设计人员的积极性。比如,在设计中我院强夯法处理液化土层改为干振碎石桩,既节省了大量的资金,也保证了工期。(3)后期服务:在施工过程中不可避免地会因图纸的不完善或现场条件的变化需要及时到现场确认和变更,而设计人员不可能每个专业都派代表常住工地,常常因此影响施工进度,这就需要设计人员的后期服务及时、到位。

#### 6. 优选施工队伍实现项目进度目标

选择合理的施工企业是施工阶段进度控制的关键,施工企业是建筑工程施工的主体,它的资质、项目管理水平及施工技术水平决定了对承包合同的履约能力。目前,在建筑工程建设市场上,施工队伍数量较多,各施工队伍的资质、技术水平差异较大。有的企业的资质很高,但是没有安排好的项目管理班子;有的企业没有固定的施工力量,接到工程后临时拼凑人马;也有些企业的财务状况出现问题,可能会造成工程款不能及时地用到工程上,这些都是业主应该注意的问题。必须通过考察施工企业的资质、项目管理业绩和财务状况筛选报名的施工队伍,然后按照公开、公平、公正地原则招标优选施工企业,也是控制投资的有效途径。良好的施工队伍是实现项目进度目标的基本保证。

#### 7. 优选监理单位确保项目质量

作为工程建设的五方主体之一,监理单位是受业主的委托,按照监理委托合同和有关监理法规行使业主的部分工程管理权限,同时又是独立于建设单位和施工单位的第三方。因此在确定施工单位之前就定好监理班子,协助业主做好工程的招投标和签订承包合同等工作。由于目前监理市场不很规范,从业人员参差不齐,很多地方存在压价竞争现象,中标后人员不能到位,或者人员素质跟不上,甚至有些监理人员跟施工单位串通到一起,很难公正地完成业主委托的任务。因此,在选择监理班子的时候,一定要考察该公司和拟派总监理工程师的业绩,确保监理组能完成监理合同的委托内容,监理合同除了公共条款外,业主要详细规定监理的职责、履行职责到位的具体标准、完善的配套奖惩条例,促使监理人员全身心的投入工作,保证项目质量。

#### 8. 跟踪管理及审计是实现项目建设目标的保障

项目的进度、质量管理工作已经通过合同的方式委托给施工单位和监理单位,作为建设单位的基建管理部门应该着重监督各方的履约情况,主要做好以下几方面的工作:(1)及时办理有关工程报建手续,避免因手续不齐全停工。(2)督促并核查施工项目经理部和监理组人员是否履行合同协议或承诺。(3)审核由监理签发的施工组织设计及监理大纲,确认现场进度是否满足中标工期和项目进度计划的要求,实行动态控制。(4)抽查部分施工工序,兑现质量控制方面的奖惩条例,监控工程质量。(5)委托有资质的审计部门跟踪审核工程量,现场变更签证,控制项目投资目标。

#### 9. 严格把关项目决算实现投资目标

竣工决算是实现投资目标的总结性文件。在审核工程决算时应着重做好以下工作:(1)严格审查工程量,工程量是否准确直接影响项目投资,审核工程量必须要掌握工程量计算规则和方法。(2)正确套用定额单价,严防高套定额,换算定额单价时只换高不换低,严防重复计算等现象。(3)合理计取费用标准,材料价格变动和人员工资的提高,间接费取费标准和种类也会有变动必

须熟悉有关政策变动情况正确取费。总之，把施工单位惯用的“高估冒算、重复计算、高套定额”等审查出来，体现工程真实造价，实现预期投资目标。

通过两年多的努力，我院按期完成了新校区的工程项目建设任务，实现预期的投资目标。

(作者单位：江苏宿迁学院后勤处)

#### 相关链接

完善国家助学贷款偿还制度的实证分析  
基于系统观的供应链协同机制研究  
做好新校区建设项目管理实现投资目标  
绩效考核公平感对员工组织公民行为的影响  
三线建设原因探析  
人力资本本质及运用研究  
会计语言国际化投资贸易全球化  
论驻外子公司的环境差异与外派经理人  
现代企业管理决策支持系统设计数据整合的研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：(010) 65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心