

# 加强高校基建项目全过程管理的思考

马溯源  
新疆大学

**摘要：**随着高校招生规模的扩大和办学条件的改善，我国高校基本建设出现了空前的建设高潮，但科学化、规范化的高校基建管理经验和水平还需不断发展提升。基于这一社会背景，本文以高校基本建设为依托，概述了高校里基本建设过程中各个阶段可能存在的问题，从多方面进行分析与探讨，总结高校基本建设在实施管理工作中可以优化的方法措施。

**关键词：**高校基本建设；全过程项目管理；优化建议

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2023.18.088

## 引言

近年来，高校的蓬勃发展使得基础建设工作越发受重视，高校基本建设为高校的学科教研活动提供有力保障，同时是保障学校事业发展的重要基础条件，其服务对象全体师生员工，而高校基本建设项目管理工作，除了普通建设工程管理所具有的特点外，还具有其服务于某一特定群体范围内的特殊性。关于建设工程以前大多数高校采用自建的方式，目前很多高校仍以科研为主，虽然很多管理部门都有相应的监管机制，但由于自身条件的不足大多高校已采用代建、集中建设，如果没有更新管理理念，不管哪种方式都会承担较大的风险，无法及时预防则会仍以造成不必要损失。如何对高校基建项目进行有效的全过程管理，及时更新管理理念，提高风险评估能力值得我们去思考、探索和研究。

## 一、高校基建全过程管理的必要性和优势

### （一）高校基建全过程管理的必要性

时至今日，高校高质量发展对高校基础建设提出的要求越来越高，高校要在短期内开展大量的基础建设项目。在实际中，为高质高效进行项目建设。然而，大部分的高校基建项目是由高校自行出资，通常需要满足高校多个部门的实际要求，并且大部分基础建设项目是利用寒暑假时间进行施工和建设，以此避免对高校师生的教育教学产生影响。资金紧缺是高校基建项目的常态，高校建设项目面临的挑战包括项目交付延迟和建设进度的不可持续。与此同时，目前兼具高水平工程设计和施工管理的公司数量有限，不仅如此，高校基建项目多以联合体的方式投标承建，承包方在考虑工期的同时，更多考虑自身利益，忽视高校基建项目诉求。因此，传统模式下的高校基础建设项目经常会在施工过程中遇到成本超支、物料供应延迟、生产力低下等问题。在此背景下，高校基建全过程管理就显得十分必要。总体来看，高校基建管理中构成了一种识别、评估和管理项目建设

风险的系统方法，包括建立组织环境，识别、分析和评估风险以及选择最合适的风险处理方案的过程。其是分析和评估高校基建项目建设面临的风险和脆弱性的重要工具，并为采取关键行动、确保高校基建项目成功奠定了基础。在高校基建项目建设过程中，全过程管理与其他行动一起，控制或干预高校基建项目建设是否达到预期，并以必要的行动，改善或增强其效果。

### （二）高校基建全过程管理的优势

首先，就高校本身而言，传统的模式内容和高校基础建设项目资金少、工期短、要求高的特点，决定了高校基础建设项目管理模式受到资源可用性、合格分包商和总包承诺等方面的限制，这使得高校基础建设项目的总承包商在不损害自身利益的情况下，难以按照初始时间表（持续时间最短的时间表）执行所有的建设活动。但是，高校作为业主方，实施项目控制管理，将全过程管理渗透到基建项目中，能够有效利用高校丰富的基建管理经验和专业人才储备，在每个施工阶段都严格控制施工时间，消除不确定性，并且通过执行全过程渗透控制管理，控制承包方的施工进度。其次，传统的管理模式极易受到多种因素影响，这些因素包括项目原始成本估算的准确性、三方监管水平、施工延迟、设计变更的次数以及额外福利的增加等。究其原因，主要是图纸不完整、规划过程薄弱、材料成本增加、业主缺乏及时的决定等。尤其是对高校基础建设项目而言，传统的管理模式仅有初步设计文本和概算，大大增加了高校基础建设项目控制造价、工期和品质的难度。但是，在高校基础建设项目全过程管理模式下实施业主方项目控制管理，能够保证高校将管理工作渗透到项目建设的各个阶段和各个环节，对项目建设的品质、进度、安全、环境均有不同程度的影响，是一个整体、全面、决定性的管理过程。

## 二、高校基本建设全过程项目管理中存在的问题

### （一）项目前期管理

一般来说，高校基本建设项目前期管理主要有立项管理、概预算管理、招标管理和合同管理。在立项管理阶段，由于当下很多高校追求高效快速的扩招扩建，在高校建设规划还不够明确的前提下盲目跟风，建设脱离了学校发展实际，急于求成，盲目上马，提交了比较潦草的方案进入审批，因此阶段对项目缺乏科学论证、可行性研究也不够深入，甚至对建设内容、建设标准也没有充分的调研，引起了项目建设后继过程中的重大调整或变更，导致建设项目超额投资。此外，还有些高校

建筑物虽多却无房可用，矛盾突出，也是在立项管理前期没有足够的前瞻性，对校区未来发展水平没有明确概念或是与学校办学理念不吻合。对于高校而言前期的设计阶段（初步设计、施工图设计）极为重要，设计质量的好坏与项目变更工程量、项目建成后的合理性科学性密切相关，然而高校中大多项目并未给设计留出足够的时间去完善，校园总体规划设计也常常缺乏弹性和科学性，难以可持续发展。概预算阶段作为极为重要的阶段，却没有足够的重视，高校基本建设工作中存在着较多概预算缺失或者编制不科学的问题，缺乏规范性、合理性和可执行性，容易导致投资失控等风险。招投标管理风险点比较多，体制、需求、操作和职业道德等多方面都可能存在问题，使得评审工作往往存在着难以高效的情况，缺乏一个合适的招投标质量目标，且在此阶段中容易存在着一些暗箱操作行为，学校建筑多样，包含有宿舍、教学楼、食堂、体育场馆等多种类型，部分企业人存在着资质挂靠行为，如果中标可能实质上难以承担项目难度，出现项目管理混乱、造价和质量难以控制等风险。对于合同管理，高校基本建设中常存在着合同内容不够明确，对于工作内容出现扯皮等行为，往往存在着涉及合同主体、质量标准、项目进度、工作量及工程价款、保修索赔等核心条款未明确等问题。

### （二）项目管理

高校基本建设中项目管理一般主要为项目现场管理、项目变更管理。对于高校基建项目一般施工工期较长，项目现场管理尤为重要，常存在施工管理、工程监理不到位的问题。管理人员、监理机构素质参差不齐，难以严格把控施工效果和工程投资。在项目变更管理中常常存在着未对设计变更提出、审批和执行的明确规定，导致工程变更频繁、随意签发变更签证等问题现象层出不穷，难以控制项目成本、进度及质量等方面的管理。

### （三）项目竣工管理

在高校基本建设过程中，项目的竣工结算可以说是基建管理部门工作的最后一个环节，竣工验收管理中常存在着验收不规范、把关不严的问题，影响工程的交付使用。竣工结算管理中也常存在着难以正确、完整、及时地编制基建工程竣工结算的问题，影响建设成本的考核、投资效益的分析，甚至难以保证竣工工程及时交付使用，造成不必要的浪费。对于合同管理和档案管理也常存在着保存不及时、不完整、取阅困难等问题。

### （四）移交程序不规范

在项目移交过程中，移交程序是十分重要的一个环节，它关系到移交的顺利进行以及后续工作的质量和效果。然而，在实际操作中，很多高校的移交程序并不规范，存在诸多问题，如：流程不明确、责任不清、时间不把握等。首先，移交程序不规范导致流程不明确。

在高校基本建设项目移交中，移交程序应该是有一定的流程和标准的，但是在实际操作中，往往缺少明确的流程规定，导致移交流程不明确。这样一来，就容易出现漏洞和纰漏，使得移交程序变得混乱和复杂。其次，移交程序不规范导致责任不清。在移交过程中，各个环节的责任和义务应该是明确的，以便在发生问题时能够及时追责和解决。但是，由于移交程序不规范，往往会出现责任不清的情况，这不仅会影响到移交工作的顺利进行，还会使得后续的工作无法顺畅展开。最后，移交程序不规范导致时间不把握。移交程序的不规范会使得移交时间无法准确把握，从而影响到整个移交工作的进度。在实际操作中，往往存在着时间的延误和拖沓，这对于高校来说非常不利，因为它会影响到教学、科研等方面的正常运转。

## 三、高校基本建设全过程项目管理优化建议

### （一）预先策划项目全过程管理模式，做好全过程总结

在项目开展前可先分解该项目项目前期管理开始到项目竣工交付管理期间的全过程，因高校基建项目种类繁多，如有教室、科研实验室、体育用房、食堂、宿舍、浴室等类型，不同的使用方需求不同，每个项目开始前可根据项目内容、专业性的不同对每个阶段的管理模式先进行管理策划，包含前期计划、设计管理、采购管理、成本管理、施工管理和竣工交付管理等内容，并对每个阶段做好全过程管理总结。同时关注行业动态，留意是否能够合理利用创新管理方法和技术工具，比如BIM技术可进行的三维扫描，若使用新技术和管理方法后期需做好总结，为后期工作提供论证条件和借鉴基础。

### （二）加强高校基本建设项目全过程造价控制

高校的工程造价和成本管理十分重要，学校应充分意识到预算管理的重要性，加强对设计概算、施工图预算的编制和审核管理，创造全生命周期的造价管理。首先，可加强作为工程设计最高限额的投资估算控制，造价应该在设计阶段早点介入，两者相辅相成，根据时效性、地域性、灵活性和标准化的前提下反复论证校对工程投资估算，缩小与实际投资的差额，降低超额投资的可能性。其次，可加强预算管理，包含财务投资预算和项目工程造价预算，避免目前高校基本建设中估算代替预算的情况。此外，还需对招标制度进行完善，招标文件的编制是控制造价的重要阶段。

### （三）重视设计管理，采用动态的设计思路

设计管理也是高校基本建设中一个重要环节，首先学校应重视校园总体规划设计，保证设计适用、实用，具有弹性且可持续发展。其次，基于校园规划设计下的单体设计需具有前瞻性且不可与设计现场条件脱节，基于使用需求同时也要依据实际条件，例如水、电、通信等与校园主网的接入关系，在开启这个工作阶段前高校

应明确自身的使用需求和设计深度，避免设计单位因追求效益、成本不主动为业主考虑，造成很多问题留给施工阶段而难以控制项目成本、进度等。此外，在设计单位的选择上也要避免设计能力不足、服务意识较差的设计公司，避免为后继工作留下隐患，可招投标时筛选出优质负责的设计单位长期合作避免这些问题。总之，重视项目前期设计管理工作、建立有效的沟通机制、采用动态的设计管理思路可有效提高项目的建设成功。

### （四）重视施工过程管理

高校基本建设工作里施工管理首先应建立健全施工管理制度，明确岗位职责，建立岗位责任制，对施工进度、安全、工期以及施工质量等进行监督和管理。其次，关于工程监理制度应该严格执行，确保监理人员在施工现场监工监量且可以及时发现问题、纠正问题。关于项目变更的提出应按照审批程序严格执行，不可随意变更。对于设计图纸和合同中没有包含的内容，也不可随意使用签证，全面加强对签证的管理。

### （五）加强规章制度建设，注重合同和信息管理

高校基本建设中规章制度是否完善、可操作性是否强劲也是一个需深入优化的切入点，为有效的推进高校基本建设项目的全过程管理，需制定完善的各种规章制度，明确各个管理过程的职责，确保每个过程都有制度为依托。对于合同管理，应明确双方的权利、义务和违约责任，对于合同应涉及合同主体、质量标准、安全、进度、结算、变更、工程价款、履约担保、索赔、保修等核心条款也要明确约定。建设项目的合同和档案管理十分重要，需要安排专人管理高校基建项目的合同和档案工作，同时制定相应的合同管理制度。

### （六）重视高校基本建设专业人才培养工作

从高校基本建设管理部门人员现状来看存在着专业性不够强的问题，普遍缺乏设计管理和施工管理的经验，且相关的专业培训都比较少，跟高校的体制机制有一定的关系，且基建是风险较大的口子，管理人员流动性也较大，然而设计管理和施工管理是一个长期的学习过程，专业性强的人员需要多年的工作经验积累。学校应故应提高对基本建设专业人才培养的重视度，积极引入各专业设计、工程造价、土木工程等专业的人才，聘用具有丰富的项目管理经验工作者。虽然大多数高校已开始代建模式，专业的事让专业的人去做，代建制度下难以对解决高校基本建设管理人员和水平起到提升作用，如何创新高校基建工作机制、优化高校基建的管理模式值得我们长期思考与探索。

### （七）规范移交程序

规范移交程序可以确保移交工作的顺利进行，保证接收单位可以在最短的时间内顺利接管和运营。移交程序的规范化主要包括准备工作、文件资料的核查和清理、资产设备的验收以及移交后的后续工作等方面。首

先，在准备工作方面，要做好移交计划和时间表的制定，确保移交前接收单位有充足的时间进行准备。在确定移交前，建设单位和接收单位应该协商好具体的移交时间和程序，避免发生意外情况导致移交失败。其次，文件资料的核查和清理是移交程序的重要环节之一。在移交前，建设单位应当对项目的各项资料进行整理、核查和备份，确保所有相关文件资料的完整性和准确性。接收单位在移交后应当对这些文件资料进行认真审查和归档，为日常管理提供支持和保障。再次，资产设备的验收是移交程序的重要部分。在移交前，建设单位需要对项目的资产设备进行清点和检查，确保项目的各项设备设施完好、无损坏或缺失等问题。接收单位应当派出专业人员参与验收，并对资产设备进行评估和认证，确保移交后项目的运营安全和可靠性。最后，移交后的后续工作也是规范移交程序的一个重要方面。在移交后，接收单位应当建立相关的项目管理机制和 workflow，制定完善的项目运营和管理规范，确保项目的正常运营和管理。同时，建设单位也应当配合和支持接收单位的工作，积极解决移交后出现的问题和困难，确保项目的平稳过渡和成功移交。

### 结语

高校的基本建设工作在发展过程中需要结合实际，不可急于求成，针对基本建设管理全过程中存在的问题需要时常自查、自省、自改，加强对基本建设项目的全过程管理可有效降低成本、保证项目质量，满足高校日益增加的教学需求，并为教学任务奠定坚实的基础。

### 参考文献

- [1] 张蕾. 高校新校区建设监管风险分析与控制——基于代建制模式[J]. 财政监督, 2016(20): 71-75.
- [2] 孙涛. 高校基建工程代建制风险分析及其控制[J]. 住宅与房地产, 2018(34): 11.
- [3] 文罗义, 甘宗平, 文军丽. 高校基本建设全过程管理应注意的问题研究[J]. 工程与建设, 2020, 34(01): 159-16.
- [4] 撤书培, 王宁, 郇建俊, 吕妙男. 历史建筑保护修缮工程全过程项目管理研究[J]. 建设监理, 2018(07): 12-16.
- [5] 王苏颖, 汪竞. 高校基本建设超投资情况分析及对策研究[J]. 建设科技, 2020(21): 119-121.
- [6] 杨留明, 于炜. 高校基建项目管理存在问题及对策研究[J]. 山西建筑, 2020, 46(02): 181-182.
- [7] 张鹏. 浅谈高校建设工程管理中常见问题及应对策略[J]. 四川建材, 2022, 48(1), P190-191.
- [8] 贾树雄. 高校基本建设的全过程项目动态管理研究——以云南师范大学教学实训楼的建设为例[J]. 工程技术研究, 2022, 7(18), P107-110.