

校园规划与建设处精细化管理 专题简报

为了更好地服务学校总体发展战略规划的实施，进一步加强我校基本建设项目管理规范化，进一步加强学习型、服务型、创新型基建管理部门建设，我处广大干部职工先后于2014年5月13日和2015年1月8日在何广杰处长的主持下，进行基本建设项目和修缮项目规范化、精细化管理专题学习活动中。何广杰处长在学习活动中同大家分享了关于基建项目管理和修缮项目管理的心得体会和多年基建管理的经验总结。适时开展基建管理专题学习活动中既是提高基建管理专业化水平的有效途径，也是加强基建管理规范化建设的重要抓手。

一、基建项目管理思考

(2014年5月13日)

1

基建管理目标

2

制度建设

3

项目管理要点

1

» 基建管理目标

1. 基建管理目标

基建的内涵：
在约定的时间内、
预期的造价下，
交付一个质量合格、
满足使用要求的项目。

1

立项阶段

依据充分，方案及估算考虑周全。

2

设计阶段

项目的规模、标准、档次、造价预期控制范围内，满足使用功能要求，有较好的实用性，符合节能要求。

3

施工阶段

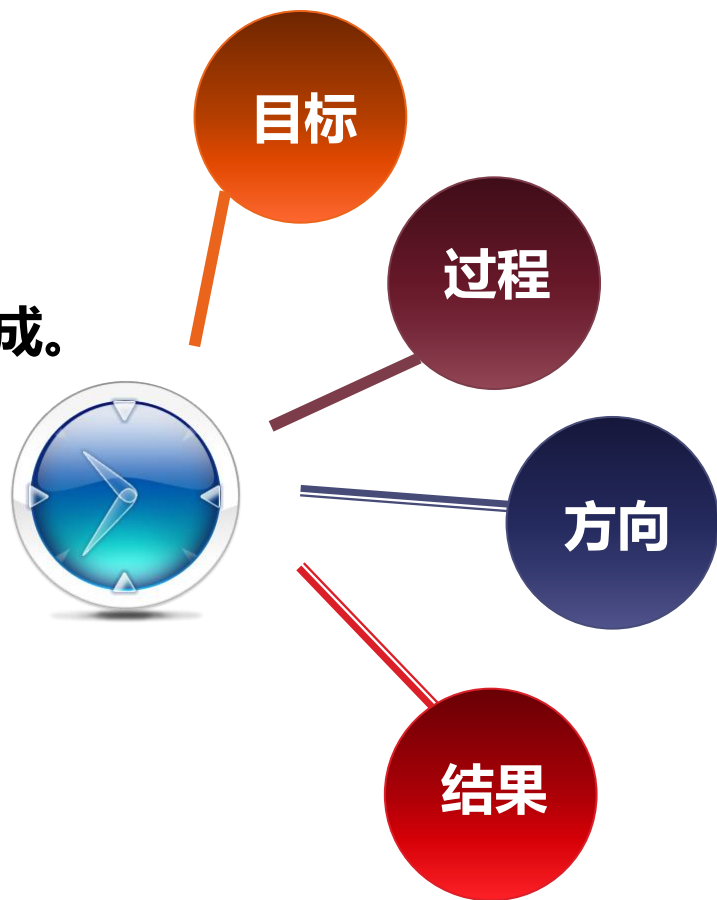
质量达标、工期在计划内、成本误差可控、安全有保证。

2

» 制度建设

2. 制度建设

- 1 目标：**以规范的制度管理人
以明确的流程约束事**
- 2 过程：**经过近两年的广泛调研、征求意见、
集体研讨和多轮修改，2012年底完成。**
- 3 方向：**形成一整套有效、完备的四级管理
制度体系**
- 4 结果：**《基建管理办法及工作指南》**



2. 制度建设

校级管理办法（2项）

《基本建设管理办法》
《工程建设项目招标管理办法》

处级实施细则（24项）

三重一大、党风廉政、投资计划、
勘察设计、前期、造价、合同、施
工、监理、材料设备选定、变更签
证、验收移交保修、安全、基建档
案，以及内部管理等

工作流程（40来项）

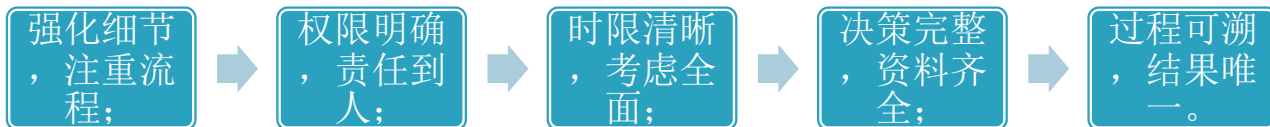
明确各单项工作具体流程

审签表单（所有工作）

编制各类审签表单

2. 制度建设

- 1 **意义**：是建设项目规范管理、科学管理的前提与保证
- 2 **特点**：决策程序、决策办法和客观影响因素决定决策结果，人为主观影响应相对较小。
- 3 **要点**：



3

» 项目管理要点

3.项目管理要点——立项阶段

分阶段

立项阶段

设计阶段

招标阶段

项目动工前期

施工阶段

竣工移交与
保修阶段

审计结算阶段

» 立项就是完成“项目建议书”、“可研报告”，并及时报主管部门审批。

建设有**必要**，
使用很**急需**；
适用又合理，
资金有保证；

规模有依据，
功能保使用；
标准有参考，
成本有分析。

3.项目管理要点——设计阶段

管理要点

立项阶段

设计阶段

招标阶段

项目动工前期

施工阶段

竣工移交与
保修阶段

审计结算阶段

» 管理核心：

- 满足使用**功能要求**，符合节能规范；
- 项目的建设规模、标准、成本应可控；
- 设备、材料档次合适，符合学校财力；
- 坚持**简单、实用、大方**，性价比较高。

控制规模，
作好选型；



明确标准，
确保功能；



限定成本，
关注节能；



精心安排，
利于管控。

3.项目管理要点——设计阶段

2 设计管理体会

- » 设计是**满足使用功能**的重要手段，建设是为了使用；
- » 设计是控制工程造价的关键，设计**决定造价**水平；过程管理可以在一定程度上影响造价；招标体现公平，投标方在管理费上的优惠是实，材料价上的优惠是虚，恶意低价是以质量、功能缺陷为代价的；
- » **设计管理至关重要**；多年的基建管理**经验表明**：前期设计管理到位了，对功能、造价、标准的控制就完成了大半的工作。

3.项目管理要点——设计阶段

3 规划设计应关注的几个问题

- » 校园规划设计应彰显“**环境育人**”主题。在单体、景观环境和人文小品设计实施中，体现学校的**个性与特色**；
- » **交通规划**是校园规划设计中应专题研究的问题。直接关系到校内道路、桥梁的宽度。明确近期、远期校内停车的数量和停车方案，并保证交通顺畅；
- » **电力规划**的研究与编制，就是提前做好准备，解决好学校建设发展需求与电力供给的供需矛盾，避免今后难以应对，或者付出的代价。

3.项目管理要点——设计阶段

4 优化实例

犀浦校区图书馆建筑优化设计结果

- 1 将全外挂式玻璃幕墙改为**分层式明框幕墙**；取消了**室内边庭**，节约600万元。
- 2 将集中空调由风冷式改为**水源热泵空调**，运行时可节电达30%~40%；
- 3 对照明进行了**专题研究**，安装了8种开启模式的**灯光智能控制系统**。
- 4 较好地解决了用户最关心的**自然通风**、**外墙清洗**、**运行成本**问题。



图书馆立面方案与实景对

3.项目管理要点——设计阶段

4 优化实例

犀浦校区体育馆建筑优化设计结果

- 1 对**建筑声学、电声**进行了专项调研、分析，**达到专业演出**要求。
- 2 对**比赛灯光**进行专项调研，照度标准满足**高清晰电视转播**要求。
- 3 考虑资金问题，体育馆采用**一次设计到位、分步实施**，中央空调等**尚未实施**。
- 4 启用后，经历了**开学典礼、校友峰会、CUBA篮球比赛**等，使用效果反映很好。



3.项目管理要点——招标阶段

立项阶段

设计阶段

招标阶段

项目动工前期

施工阶段

竣工移交与
保修阶段

审计结算阶段

» 招标是影响进度、造价、品质与档次的关键环节，应高度关注。

明确招标范围，确定入围条件；

核准清单上限，核定品牌标准；

明确认价内容，细化控制要点；

保证时间节点，提前联系备案；

加强协调跟踪，防止招标流标。

3. 项目管理要点——招标阶段

基建项目低价中标问题

2005年以来，四川省采用的是**经评审的最低价法**，技术标只作符合性评审（不占分值），基本都是**低价中标**。

情况

- 中标价比上限通常低10%-20%，甚至更多。
- 材料、设备报价低，设计的**档次、标准难以保证**。
- 过程中施工单位常常找各种理由签证、变更，**故意拖延工期**。

问题

- 招标明确认质认价和甲供的材料范围；重要的设备、材料招标时应有明确的“品牌和参数要求”。
- **清标**细致到位，明确低价问题所在，相关问题明确解决办法，写入合同。

措施

3.项目管理要点——项目动工前期

立项阶段

设计阶段

招标阶段

项目动工前期

施工阶段

竣工移交与
保修阶段

审计结算阶段

- » 动工前期准备至关重要，要充分考虑手续办理的不确定性，防止对项目进度产生较大影响
- » 动工前期工作主要包括：方案报批、报规报建、图纸审查、考古与检测。

作好计划安排，落实动工时点；

跟踪方案报批，完成图纸审查；

追踪报建手续，审查施工组织。

及时考古检测，落实水电接入；

3.项目管理要点——施工阶段

总体要求

立项阶段

设计阶段

招标阶段

项目动工前期

施工阶段

竣工移交与
保修阶段

审计结算阶段

» **事前**详细安排，明确关键节点；**事中**严格控制，及时发现问题、及时调整，实现目标控制；**事后**及时办理移交与结算。

» 只有做到“**有安排、有预判、有措施、有调整、有跟踪**”，才能确保项目顺利实施。

完善现场管理制度，制定详细工作计划；

确定分项工作时点，明确分工负责范围；

清楚现场管理要点，遵守场内工作流程；

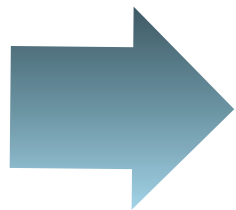
实现质量工期控制，项目成本全程跟踪。

3.项目管理要点——施工阶段

2 管理办法

现场管理制度

- 每天巡检制度
- 每周例会制
- 每月巡视制度
- 定期检查制



管理模式：项目组负责制，分级管理

- 分管领导：承担领导责任，把握和解决关键问题；
- 项目组长：负责项目具体实施，关注周进度计划中的具体问题，落实到天、到人；
- 项目组成员：按分工协调现场具体事项，积极、主动工作，及时发现并解决问题。

3.项目管理要点——施工阶段

3 管理要点

- » **关注人员投入。**质量、工期的直接责任是施工方，监督责任是监理方，业主就是总体协调、督促，负管理责任。
- 对施工单位，主要审查**项目经理、技术负责人**的履职情况，**检查工种人员配置**是否按合同执行。
- 对监理单位，监督**总监**的时间投入，核对各工种**监理人员数量**，是否按投标承诺，履行旁站职能？
- » **严格工作流程。**对现场常见的设计变更、技术核定、现场签认、材料认价等**严格审查、明确时限和权限**，按时完成工作表单的签审。

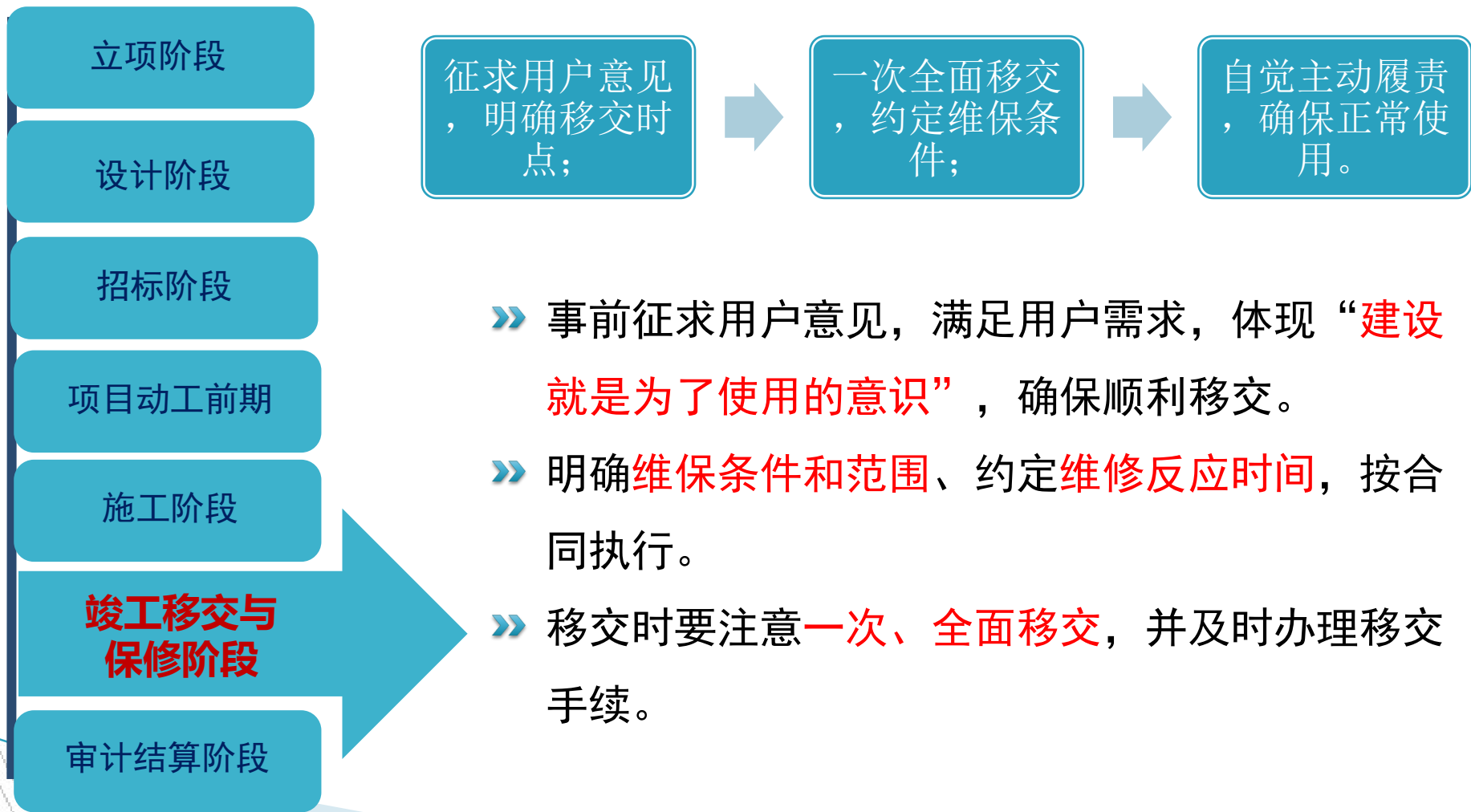
3.项目管理要点——施工阶段

3 管理要点

» 成本控制

- 因设计变更、现场签证等导致的成本变化，应做好跟踪控制；
- 引入**投资监理制度**，根据**估算、概算、预算**和中标单位的清单报价，进行实时**跟踪核算**。
- 此外，成本还受政策、市场等因素影响，应做好**事先预判、过程监控、及时发现问题，提出解决办法**，确保成本在预期范围内。

3. 项目管理要点——竣工移交与保修阶段



3.项目管理要点——审计结算阶段

立项阶段

设计阶段

招标阶段

项目动工前期

施工阶段

竣工移交与
保修阶段

审计结算阶段

明确资料移交时点，审核结算合同范围；

跟踪送审材料齐全，核定资料真实有效；

过控及时跟踪结算，全面配合工程审计；

主动跟进督促协调，确保结算真实客观。

- » 按照**审计时间安排**；督促施工单位及时移交送审资料，保证**内容齐全**、资料**真实有效**。
- » 结算资料移交审计处前，**投资监理单位**对资料完整性、真实性进行初审，对造价进行审核（有精度要求，将与最终审计结果对比），对初审中发现的问题及时协调解决，确保审计质量。

二、修缮项目管理研讨

(2015年1月8日)

1

修缮项目特点

2

修缮项目管理要点

3

几个具体问题研讨

1

» 修缮项目特点

1. 修缮项目特点

主要特点

1

工期是主控因素

2

边建边用，相互影响大

3

可连续作业时间受限

4

协调难度大,涉及安全问题

5

审计时间短,国拨完成有红线

1. 修缮项目对策

主要对策

1

准备充分、**提前安排**

2

去繁从简、事前预演

3

加强协调、过程跟踪

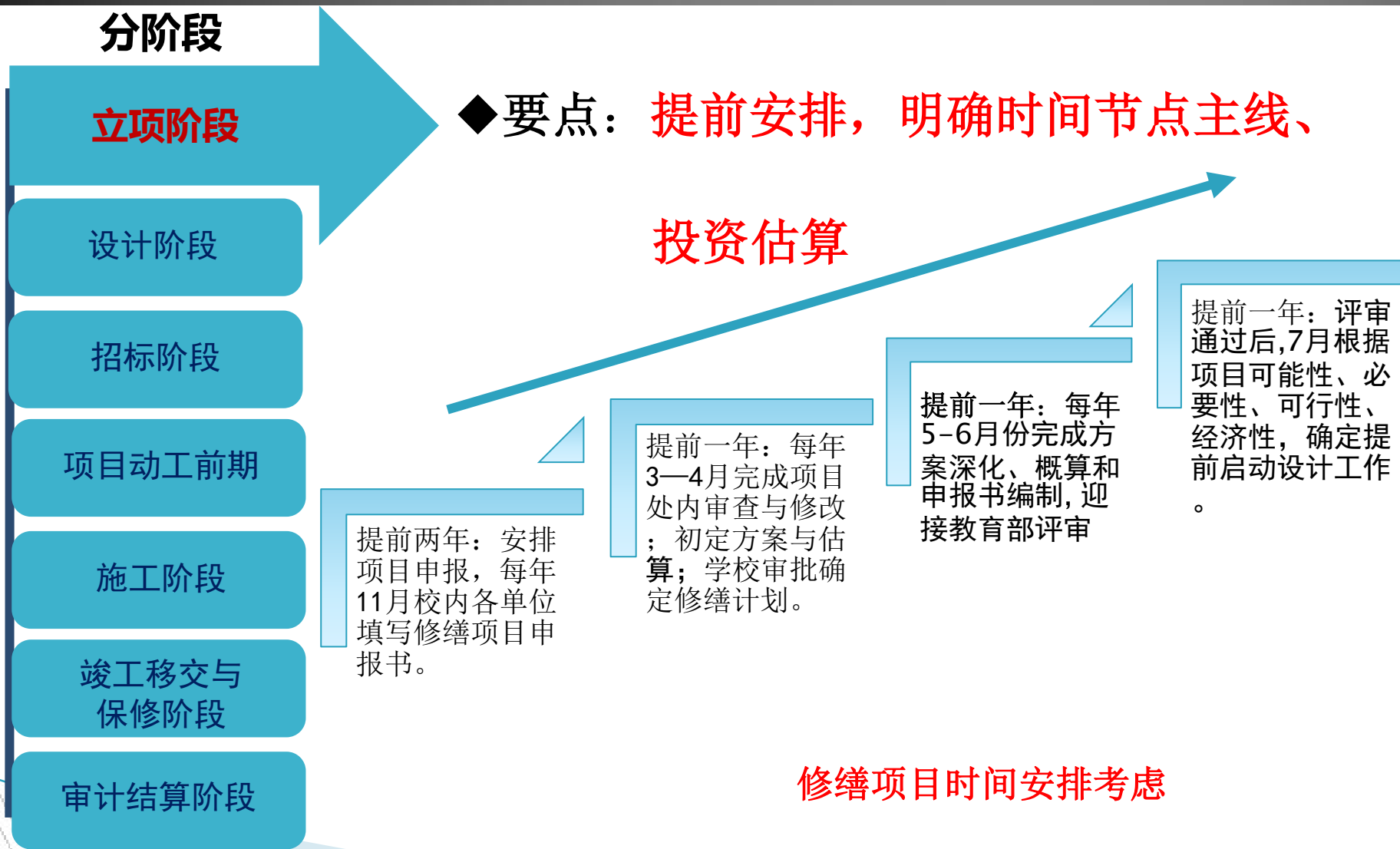
4

计划周全、要求刚性

2

» 修缮项目管理要点

3. 项目管理要点——立项阶段



3.项目管理要点——设计阶段

管理要点

立项阶段

设计阶段

招标阶段

项目动工前期

施工阶段

竣工移交与
保修阶段

审计结算阶段

» **管理要点：准备充分、去繁从简**

- 设计方案坚持**简单、实用、大方**，**高性价比**，保证修缮项目实施快速、便捷；
- 关注**功能**；确保质量、工期、成本和安全。
- 明确**标准**，准备几套预案，按国拨额度和**学校配套资金**（国拨的5-10%），快速选定设计做法；
- 细化时间节点控制，有明确阶段工期目标；
- **“提前”**是唯一方法，准备充分，考虑周全。

控制设计，
作好
预案；



明确标准，
确保
功能；



限定成本，
关注
工期；



精心安排，
减少
影响。

3.项目管理要点——招标阶段

» 管理要点：**准备充分、避免流标**

» 招标是影响进度的关键环节，应高度关注。

» 学校应有“**配套资金**”支持，以避免形成小额资金节余多次循环；便于快速、高效完成国拨资金。

立项阶段

设计阶段

招标阶段

项目动工前期

施工阶段

竣工移交与
保修阶段

审计结算阶段

明确招标方式，确定入围条件；

核准清单范围，载明**施工条件**；

做好**预估预判**，细化控制要点；

防止招标**流标**，确保**时间节点**；

进场准备充分，强化合同约定。

3.项目管理要点——项目动工前期

立项阶段

设计阶段

招标阶段

项目动工前期

施工阶段

竣工移交与
保修阶段

审计结算阶段

» 管理要点：提前沟通，取得信任，争取支持

细化计划安排，
落实动工时点；

加强宣传公告，
取得支持理解；

提前征求意见，
确保按时交付；

现场准备充分，
确保应急处置；

3.项目管理要点——施工阶段

总体要求

立项阶段

设计阶段

招标阶段

项目动工前期

施工阶段

竣工移交与
保修阶段

审计结算阶段

- » 管理要点：作好**工期计划**、**强化跟踪**协调
- » 动工前；取得用户支持；特别关注安全
- » 做到“**有预演、有预判、有措施、有调整、有跟踪**”，才能确保项目顺利实施。
- » 实行项目负责人制，较大项目引入成本**过控**。

3. 项目管理要点——竣工移交与保修阶段

立项阶段

设计阶段

招标阶段

项目动工前期

施工阶段

**竣工移交与
保修阶段**

审计结算阶段

- » 管理要点：确保使用功能、质量、按时移交
- » 提前征求用户意见，满足用户需求，体现“建设就是为了使用”服务意识，确保顺利移交。
- » 明确**维保条件和范围**、约定**维修反应时间**，严肃按合同约定，确保正常使用。
- » 要注意**一次、全面移交**，并及时办理移交手续。

3.项目管理要点——审计结算阶段

立项阶段

设计阶段

招标阶段

项目动工前期

施工阶段

竣工移交与
保修阶段

审计结算阶段

- » 管理要点：**提前安排、完成国拨、过程跟踪**
- » **提前**是关键、**国拨**完成是本质、**跟踪**是唯一手段。
- » 合同中**刚性**约定送审时间，跟踪检查确保移交送审资料：**内容齐全、真实有效**，保证**审计时间**。
- » 对项目成本进行**过控控制**，并有精度要求，对初审中发现的问题及时协调解决，确保审计质量。
- » 希望对国拨修缮项目，实行“**跟踪审计**”，有利于国拨进度执行。

3

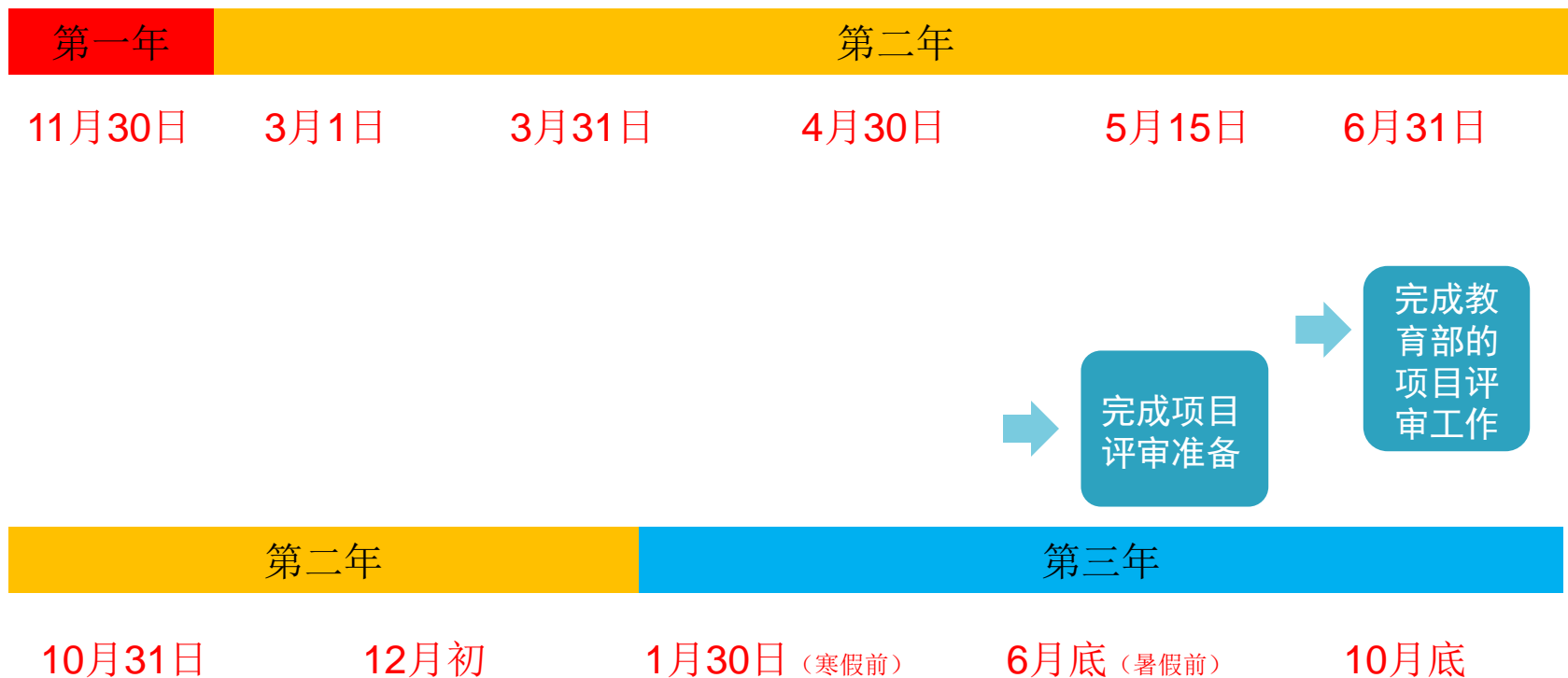
» 几个具体问题

1. 制度建设

- 1 目标：**以规范的制度管理人
以明确的流程约束事**
- 2 过程：**通过广泛调研、征求意见、集体研讨
和修改完善，计划2015年内完成。**
- 3 方向：**形成一套新的独立、有效、完备，针
对性强的管理制度**
- 4 结果：**已完成《修缮项目管理细则》
修订初稿**



2.几个关键时间节点



备注：具体项目需专项研究确定启动和招标时间

3. 设计管理

- 1 **设计方案**要充分论证，提出2-3个备选方案，根据教育部国拨资金批准和校内配套，可以及时调整方案，确保按时动工。
- 2 尽量选择**工序简单**，受外部环境制约少，对使用单位影响小的方案和施工工艺。
- 3 建立维修项目统一的**设计标准**：有利于快速决策投资范围；有利于控制成本变化，以适应国拨资金使用的特点。



4. 协调机制与内容

1 **协调小组**：为确保功能、保进度、完成国拨，成立协调建设、管理与使用的小组

2 **参加单位**：规建处、计财处、审计处、后保处、资产处、保卫处、设备处及用户等单位。

3 **工作机制**：一事一议，修缮项目动工前度，召开专题会协调相关事项：分工解决项目实施中可能出现的各种问题。



4. 协调机制与内容

- 4 影响**：熟悉用户单位需求，施工安排尽可能减少对用户的干扰，取得用户理解、支持和体谅。
- 5 安全**：采取措施保证施工安全；保证用户人身及财产安全
- 6 完成国拨**：审计希望跟踪审、分段审、提前审；计财希望在资金安全条件下提高支付比例、一事一议、必要时进行技术处理。
- 7 功能**：了解用户需求，作好前期研讨、考察、论证与咨询、体现服务意识，提升使用品质，确保使用要求、性价比。



5.关于寒假施工考虑

- 1 学校寒假假期一般20-25天，通常在春节前2周及后1周
- 2 工地民工放假一般是除夕前1周至除夕后2周（大年），与学校寒假基本重合
- 3 寒假施工时间短，利用率不高，可能还会增加临设、脚手架、管理等成本。

建议：寒假期间原则上**不安排施工**；暑假前一定要做好施工准备，充分利用**暑假期间**，**加快修缮项目施工**。

