

主 编 李飞
副主编 李琪

高校基建 管理手册

GAOXIAO

JIJIAN

GUANLI

中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn
知识产权出版社
www.cnipr.com



-62
.1/2

SHOU

G647-62
L153.1/2

主 编 李飞
副主编 李琪

高校基建

管理手册

GAOXIAO

JIJIAN

GUANLI

中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn
知识产权出版社
www.cnipr.com



SHOUCE

内容提要

本书从强化高校自身(业主)的管理出发,按照基本建设程序,分别就高校校园建设规划、征地与拆迁,高校建设项目立项管理、招标投标管理、监理管理、勘察设计管理、施工前期管理、施工质量管理、竣工验收及回访保修阶段管理,以及高校建设项目的财务、审计、监察等部门的管理与监督,系统、综合、全面地阐述了高校基建管理的主要内容。

本书理论联系实际,具有较强的实用性、可操作性和前瞻性,以便高校基建管理者和建设者,既能立足本职、立足当前,又能开阔视野、开阔思路,创造性地开展高校基建管理工作。

本书可供高校基建领导、管理者和建设者参考。同时本书对中小学等各类校园的管理者和建设者都具有借鉴作用。

策划编辑:阳 森 张宝林 E-mail: yangsanshui@vip.sina.com; z_baolin@263.net

责任编辑:阳 森 张宝林

文字编辑:彭天赦

图书在版编目(CIP)数据

高校基建管理手册/李飞主编. —北京:中国水利水电出版社:知识产权出版社,2005
ISBN 7-5084-3242-8

I. 高... II. 李... III. 高等学校—基本建设—学校管理—手册 IV. G647-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第103286号

高校基建管理手册

主 编 李 飞

副主编 李 琪

中国水利水电出版社 出版、发行 (北京市西城区三里河路6号;电话:010-68331835 68357319)
知识产权出版社 北京市海淀区马甸南村1号;传真、电话:010-82000893

全国各地新华书店和相关出版物销售网点经销

北京市兴怀印刷厂印刷

787mm×1092mm 16开 23印张 545千字

2005年9月第1版 2005年9月第1次印刷

印数:0001—3100册

定价:42.00元

ISBN 7-5084-3242-8

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题,可寄中国水利水电出版社营销中心调换
(邮政编码 100044,电子邮件:sales@waterpub.com.cn)

序

近十年来,随着我国教育规模的扩大,高校的基本建设迅速发展,各地纷纷建设大学城和高校新区。这为 21 世纪我国教育事业的发展奠定了雄厚的物资基础。同时,这也对高校基建管理工作提出了更高的要求。本书正是在这种形势下应运而生,可为从事高校基建工作的领导者和管理者提供很好的参考。

与一般的建设工程项目(如工业工程项目,道路、桥梁类基础设施工程项目)不同,高校基建管理有其特殊性。高校建筑不仅有比较复杂的系统功能要求,而且需要很高的文化内涵,要有文化价值,必须经得住历史的推敲。高校建设又是一项文化工程,在管理体制上也很特殊。

本书是由一批长期从事高校基建管理的同志编撰的。这是他们长期管理工作的经验总结,具有很高的应用价值。他们中有些人还是高校土木工程专业、工程管理专业或其他相关专业的教师,长期从事建筑工程相关领域的教育工作。所以,本书很好地体现了理论与实践的结合。

与同类的工程管理用书相比,本书在内容上更切合高校基建工作的实际要求。在知识体系上,涉及高校基建工作的全过程和高校基建管理的各个方面。它不仅包括通常建设项目管理中的招标投标管理、监理、勘察设计管理、施工前准备、施工质量管理、竣工验收及回访保修阶段的管理等内容,还包括高校基建的规划及实施、立项决策阶段的管理、高校基建财务管理、高校基建审计、高校基建监察等较新颖的内容。使这个知识体系更加合理,更符合高校基建管理的需要。

本书体现了作者们在高校基建管理方面的实践经验,更体现了他们对高校基建工作的热爱和高度的责任心。本书是他们对我国高校基建管理的贡献。

东南大学教授、博士生导师 成虎

2005 年 9 月于东南大学

前言

21 世纪对各高校来讲,发展与挑战并存。一方面,随着我国“科教兴国”战略的实施,高等教育逐步由精英教育步入大众化教育,政府及社会各界对教育的投入不断加大,学校发展步伐不断加快,办学规模不断扩大,相应对于基本建设的需求也越来越大。另一方面,由于我国目前正在进行大规模建设,各条战线都面临费用需求增加的问题,所以政府资金比较紧张,对高校基建的投入不会一步到位。面对目前这种状况,我们只有从加强管理着手,用好、管好来之不易的建设资金,去谋求最大的投资效益,以抓住机遇去迎接挑战。高校基本建设在学校发展中具有十分重要的地位和作用,发展是高校基本建设的主题,科学发展观赋予发展以新的内涵。确定新的发展思路,选择新的发展战略,遵循市场规律、教育规律和建筑规律,实现基本建设的全面、协调和可持续发展,是高校领导者和建设者的历史任务与责任。在全国性的大规模建设新校园的形势下,如何坚持以科学发展观为指导,更好地规划和建设校园,是学校建设者面临的一个重要课题。

高校基建管理是一门综合性很强的工作,它具有政策性强、涉及部门多、周期长等特点,每一项工程的建设都是一个复杂的系统工程。高校基建管理的任务就是为高校的发展提供各类校舍和设施等物质基础,就是实现高校基本建设程序的科学化管理,保证工程质量,缩短工程工期,千方百计降低工程造价,提高办学效益。实践证明,高校基建管理不但应有高效灵活的指挥,还要有横向制约和责任权力明确的管理体制,这样才能适应社会主义市场经济发展的需要,在体制健全、管理运行规则合理的情况下保证工程目标得以按期保质地完成。

本书从强化高校自身(业主)的管理出发,按照基本建设程序,分别针对高校校园建设规划、征地与拆迁,高校建设项目立项管理、招标投标管理、监理管理、勘察设计管理、施工前期管理、施工质量管理、竣工验收及回访保修阶段管理,以及高校建设项目的财务、审计和监察等部门的管理与监督,系统、综合、全面地阐述了高校基建管理的主要内容。本书理论联系实际,具有较强的实用性、可操作性和前瞻性,以便高校基建管理者和建设者,既

能立足本职、立足当前，又能开阔视野、开阔思路，创造性地开展高校基建管理工作。本书的出版，为高校的领导和高校基建管理者（基建规划、审计、财务和监察等），以及高校建设工程的广大建设者们，提供了一本全面、系统、科学、实用的工具书。

全书由李飞任主编，李琪任副主编。具体编写分工如下：第一章和第八章由李飞编写；第二章由周连云编写；第三章由俞昌双编写；第四章由卢殿伟编写；第五章由王宪良编写；第六章由梁华编写；第七章由徐志坚编写；第九章由曹所江编写；第十章由王奇杰和谭德旺编写；第十一章由戴必明编写；第十二章由马汝伟、钱长锋和韩雅丽编写。本书的编写人员大都是长期从事高校基建管理工作的一线的领导和专家学者，他们当中有教授和高级工程师，有博士和硕士。本书在编写的过程中参考了大量的文献资料，在出版过程中得到了中国水利水电出版社阳淼女士的大力支持，在此谨向参考文献的作者和阳淼女士表示衷心的感谢！感谢江苏省教育基建学会的支持！特别感谢全国工程管理专业指导委员会委员、东南大学教授、博士生导师成虎先生的指导和帮助，他还在百忙之中为本书作序给编者鼓励和支持！

由于本书编写人员都承担着较繁重的高校管理工作，加上时间仓促，有些内容尚不够全面；部分章节的内容可能还有交叉（但为了保持各章内容的相对完整，故未作调整）；此外，编者们对改革和发展中的高校基建管理理论与实践的理解和阐述，难免有肤浅或不够准确之处，恳请读者和各位专家批评指正！

编者

2005年6月30日

目 录

序

前言

第一章 高校基建管理工作概论	1
第一节 高校基建管理的基本概念	2
第二节 高校基建管理的组织与项目管理形式	4
第三节 高校基建领导和管理者的素质要求	5
第四节 高校基建管理的基本内容	8
第五节 高校基建管理存在的问题及对策分析	11
第六节 如何推进高校基本建设健康发展	14
第二章 高校建设规划及实施	18
第一节 高校建设规划的制定	18
第二节 高校建设规划实施原则	23
第三节 高校建设中的征地	25
第四节 高校建设中的拆迁	32
第五节 某高校建设规划实例	34
第三章 高校建设项目立项决策阶段的管理	39
第一节 高校建设项目立项决策阶段的工作	39
第二节 高校建设项目项目建议书	50
第三节 高校建设项目的可行性研究	54
第四节 高校建设项目立项决策阶段项目评估	65
第四章 高校建设工程的招标投标管理	72
第一节 建设工程招标投标概述	72
第二节 勘察设计的招标投标管理	76
第三节 建设工程施工招标投标管理	80
第四节 建设工程材料设备采购招标投标管理	85
第五节 建设工程合同管理	89
第六节 某高校教学楼工程招标文件实例	98
第五章 高校建设工程的监理管理	101
第一节 高校建设工程监理概述	101
第二节 高校建设工程监理单位的选择	102

第三节	高校建设工程监理合同的订立	113
第四节	高校建设工程监理合同的履行和管理	118
第五节	某高校图书馆工程监理规划实例	121
第六章	高校建设项目勘察设计管理	145
第一节	建设项目设计管理程序	145
第二节	勘察工作的管理	151
第三节	设计质量控制管理	155
第四节	设计投资与进度控制管理	165
第七章	高校建设项目施工前期准备	176
第一节	高校建设项目管理方式	176
第二节	高校建设项目施工前期报建	183
第三节	高校建设项目的开工条件	190
第四节	高校建设项目的施工技术准备	191
第五节	某高校工程管理规划实例	200
第八章	高校基建工程施工质量管理	206
第一节	影响施工阶段工程质量因素的控制	206
第二节	施工阶段参建各方质量管理的职责	214
第三节	高校基建工程质量检查的技术要点	223
第九章	高校建设项目竣工验收及回访保修阶段管理	238
第一节	高校建设工程质量验收程序概述	238
第二节	高校建设工程项目竣工验收程序	240
第三节	竣工结算与竣工决算	251
第四节	竣工工程资料管理	259
第五节	回访保修管理	268
附录 9-1	建设工程竣工验收备案表	272
附录 9-2	建设工程竣工验收报告	273
附录 9-3	建设单位竣工验收通知单	276
附录 9-4	工程质量保修书	277
附录 9-5	施工单位工程质量竣工报告	278
第十章	高校基建财务管理	279
第一节	高校基建财务管理概述	279
第二节	高校基建投资的控制	279
第三节	高校基建的计划管理	282
第四节	高校基建项目资金筹措及管理	283
第五节	高校基建项目的税收管理	289
第六节	高校基建财务管理的基本内容和要求	294

第七节 某高校基建工程财务管理实例	297
第十一章 高校基建审计	300
第一节 高校基建审计概述	300
第二节 高校基建审计程序	301
第三节 高校基建审计内容	303
第四节 高校基建审计政策法规	308
第五节 某高校基建工程审计实例	312
第十二章 高校基建监察	313
第一节 高校基建监察概述	313
第二节 高校基建监察工作的主要内容	324
第三节 高校基建管理的制度建设	329
第四节 高校基建方面的案例分析	340
附录 A 高校基建管理的相关政策法规	347
附录 B 高校基建管理的相关规范标准	348
主要参考文献	354

第一章 高校基建管理工作概论

基本建设是高等学校（以下简称高校）一项投资大、受益时间长的重要工作，对高校事业发展有着至关重要的作用。近几年来，我国高等教育处于高速发展时期，随着招生人数的大幅增长，师生教学、生活条件的改善和重点学科的建设，高校基本建设的投资大量增加。有的省市兴建大学城，有的高校建造新校区，一些高校一年投入的基建资金达上亿元。如江苏省自 1999 年以来，全省共有 64 所高校建设了新校区，校园用地扩大了 4933.33 万 m^2 （含规划、协议用地），总用地面积超过了 8600 万 m^2 ，比扩招前的 1995 年增加了 2.94 倍；新建成校舍 901.67 万 m^2 ，总校舍面积超过了 2800 万 m^2 ，是 1995 年的 2.16 倍，使全省高校彻底改变了过去校园狭小、拥挤、破旧的状况。大量新校舍的建成成为高校扩大招生、改善办学条件提供了巨大的物质保障，为今后数十年的高等教育事业的发展奠定了坚实的基础。2005 年 6 月，江苏省召开全省教育工作会议，明确提出“加快建设教育强省，到 2010 年高等教育毛入学率达到 40%，率先基本实现教育现代化”的奋斗目标。最近该省又出台了《关于切实做好省属高校老校区置换工作的意见》。《意见》指出：老校区置换工作的实施，有利于整合现有高等教育资源，优化教育布局结构；有利于解决高校多校区分散办学问题，降低运行成本，提高办学效益；有利于化解新校区建设债务，促进高校健康发展；也有利于城市建设的科学规划、合理布局。

建造新的教学楼、实验楼、重点学科实验室、体育运动场馆、图书馆、食堂、教工住宅、青年教师公寓、学生公寓，景观、园林、绿化，修建道路，改造供电、供水、供气的设施等，更是在各高校普遍展开。这些工程的建设将对高校的长期发展以及师生教学、科研和生活条件的改善产生深远的影响。伴随着大量基本建设工程项目的建造，高校面临资金筹集、资金管理和工程项目管理的繁重任务。此外，国家就基本建设颁布了一系列法律、法规，用以规范基本建设工程项目建造的行为，各高校也纷纷制订了有关制度并严格执行，从而使高校的基本建设工作取得了显著成绩。

高校基本建设在学校发展中具有十分重要的地位和作用，发展是高校基本建设的主题，科学发展观赋予发展以新的内涵。确定新的发展思路，选择新的发展战略，遵循市场规律、教育规律和建筑规律，实现基本建设的全面、协调和可持续发展，是高校领导者和建设者的历史任务与责任。

高校基本建设既是学校整体形象的外在表现，又是学校整体发展的载体和基础，在学校各项工作中具有十分重要的地位。校园基本建设重在发展，但坚持什么样的发展观，对校园基本建设的发展道路、发展模式、发展战略和发展实践会产生根本性和全局性的影响。党的十六届三中全会提出的“以人为本，全面、协调、可持续的发展观”，揭示了经济社会发展的客观规律，反映了我们党对发展问题的新认识。在全国性的大规模建设新校

园的形势下，如何坚持以科学发展观为指导，更好地规划和建设校园，是学校建设者面临的一个重要课题。

第一节 高校基建管理的基本概念

一、基本建设

基本建设是指国民经济各部门增添固定资产的建设，例如，建设厂房、矿井、铁路、桥梁、农田水利、住宅以及安装机器设备，添置船舶、机车、车辆、拖拉机等。基本建设简称基建。

基本建设程序是根据我国国情及工程建设内在的客观规律，经过多年的实践经验总结出来的，若违背这一客观规律，在工程建设中采取所谓“超常规”的建设程序，往往是欲速则不达，不仅会给工程带来严重的质量隐患，而且会造成投资浪费，人为地增加基本建设支出。我国现行基本建设程序如图 1-1 所示。现行基本建设程序强化了项目前期论证工作，确立了科学决策机制，同时引入了工程建设监理制度和招标投标制度。

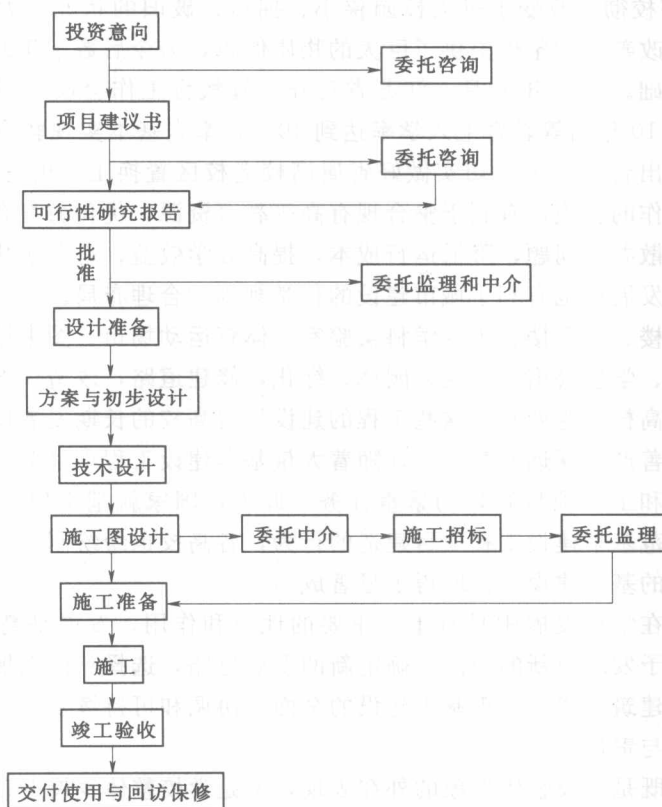


图 1-1 我国现行基本建设程序

二、高校基本建设

高校基本建设是指高校增添固定资产的建设，简称高校基建。高校基建是涉及学校长

期稳定发展的主要物质基础。高校基建规模与建设项目的大小，取决于学校定位、办学规模、面积指标以及建设规划要求等。表 1-1 为教育部等部门 2004 年颁布的《普通高等学校建筑规划面积指标》中规定的基本办学条件指标合格标准。

表 1-1 普通高校基本办学条件指标合格标准（校园基本建设方面）						单位：m ² /生
学校类别 指标	综合、师范、 民族院校	工科、农、 林院校	语文、财经、 政法院校	医学 院校	体育 院校	艺术 院校
生均教学行政用房	14	16	9	16	22	18
生均占地面积	54	59	54	59	88	88
生均宿舍面积	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5

- 注 1. 生均教学行政用房 = (教学及辅助用房面积 + 行政办公用房面积) / 全日制在校生数。
2. 生均占地面积 = 占地面积 / 全日制在校生数。
3. 生均宿舍面积 = 学生宿舍面积 / 全日制在校生数。

表 1-2 为江苏省××工学院（教学型应用性工程类本科），根据“十一五”发展规划，确定的学校新校区用地及教学行政和学生宿舍用房面积合格标准。

表 1-2 江苏省××工学院“十一五”基本建设发展计划				单位：m ²
年 份	本科生在校生人数 (人)	基本办学条件指标（基建方面）		
		占地面积标准 (59m ² /生)	教学行政用房 标准 (16m ² /生)	学生宿舍标准 (6.5m ² /生)
2005	12000	70800	192000	78000
2007	16000	944000	256000	104000
2010	20000	1180000	320000	130000

高校基建管理是高校基建工作顺利实施的主要保证，是一项涉及面广、校内外协作配合环节多的复杂的系统管理工程。高校基本建设项目具有以下特点：

(1) 建设项目具有多样性，它主要包括：教学楼，又分为公共教学楼和院（系）专业教学楼；实验楼，又分为基础实验室和不同学科的科研实验用房；教师公寓和学生公寓；图书馆、体育馆和运动场；校园建设规划、征地拆迁、道路建设、各种供电、供水、供气的地下管线、景观绿化等基础设施建设等。

(2) 建设项目的建造周期长，一般小型工程可当年竣工，中型或大型工程需要两年甚至更长时间才能完成。在这样一个比较长的周期里，国家、社会的经济形势和政策有时会发生很大的变化，例如征地拆迁政策的调整等，对工程造价、建设进度和办学效益都将产生较大的影响。此外，由于学校不断扩大招生，许多高校建设项目要求赶在每年秋季开学前交付使用。

(3) 建设项目涉及面广，综合性强，涉及参建各方：高校，勘察、设计、施工、监理、检测部门，材料、设备供货方以及可行性论证、招标代理等相关咨询单位；涉及各级政府发展改革委员会，教育主管部门，城建、规划、公安消防、质监等多家建设行政管理部门；涉及社会科学和自然科学的许多学科，并且和社会的政治、经济及生产力发展水平紧密联系；还涉及高校内部的各部门：职能部门基建规划处、各个建设项目的使用部门，

以及审计处、财务处、监察处等监督管理部门等。

(4) 建设项目建造过程中不可预见的因素多。有些情况事先难以筹划得十分周全,施工过程中不可避免地出现一些意想不到的情况,例如气候的制约、矛盾的协调等,往往不以人的意志为转移,从而对工程造价和工期都会产生很大影响。

上述特点决定了高校基建管理的复杂性。高校基建管理是学校管理的一个重要组成部分,是一项复杂的系统管理工程。其任务就是为高校的发展提供各类校舍和设施等物质基础,并实现高校基本建设程序的科学化管理,保证工程质量,缩短工程工期,千方百计降低工程造价,提高办学效益。

第二节 高校基建管理的组织与项目管理形式

高校基建管理伴随着高校的建设而产生,并随着高校建设规模的不断发展而发展,其管理机构从非专业化的行政管理到专业化的技术管理,从临时组织到常设机构,从单一的职能部门管理到管理与监督相互制约的综合系统管理,人员规模从小到大日趋完善。高校基建管理体制有多种形式,但从基本建设发展的历史来看,基本建设作为学校一个独立管理部门的时间并不长。不少高校的基建管理工作开始是由学校的总务处基建科来负责,后来发展为由学校直接领导的基建办公室负责,再后来发展为目前的由基建处负责(基建规划处),这个过程只有几十年时间。在这几十年时间里,高校基建管理一直在发展、完善,适应着学校的发展和社会的需要。近年来,高校基建管理在校园基本建设中,得到各级领导的重视,逐步形成了机构部门齐全、专业人员配套、管理水平较高的,以职能部门基建规划处为主,相关审计、财务、监察部门共同参与、相互制约的一支队伍,他们奋斗在高校基建管理岗位上,为高校的基本建设作出了杰出的贡献。

高校的基建管理部门基建规划处是高校具体执行基建管理的职能部门。不少高校为了加强对新校区建设的领导,专门成立了新校区建设领导小组,由校党委书记任组长;成立新校区建设指挥部,由学校行政一把手任总指挥,分管校领导任常务副总指挥,基建规划处处长任副总指挥,另设三总师(总工程师、总建筑师和总经济师),下设若干职能科室,并制订相应的岗位职责。例如,对于项目前期工作或决策阶段的工作,可以设置计划管理科,其主要职能是,在事业发展规划确定之后落实建设总体规划;编报落实具体项目的建议书和可行性研究报告;编报并向上级主管部门送递各种统计报表和进度报表;协助财务部门编报年度财务决算汇总资料;办理规划许可证以前的各种城建手续及费用免缴手续等。对于设计阶段和招投标阶段,则可由合同管理科担纲,其具体职能是,根据规划定点文件及单位意图,编制方案设计要求文件;组织方案招标与评审;选定中标方案与设计单位签订设计合同,落实初步设计与概算,向计划管理科提供报批用的合格概算资料;落实施工场区的水文地质勘探资料并签订有关合同;落实施工图设计,提交合格的建设蓝图;以招标人身份主持工程招投标活动,完成从编制招标文件开始直到最后选定中标施工单位并签订工程承包合同;参与竣工验收并审查竣工决算等。此外,高校的审计、财务和监察等相关部门也参与学校基建项目的重要环节的管理与监督,主要包括招标投标活动,甲供材料看样订货,设计、施工、监理等参建单位的考察选择,校内组织的工程项目的功能

性验收,基建造价审计,基建计划、财务核算与统计,检查基建程序与法律法规制度执行情况等。

对于具体的工程项目而言,高校基建工程较为适用的管理类型主要有以下三种:

(1) 垂直型:一个工程项目由一名专业技术人员具体负责,即项目责任人负责制,其优点是责任清、权力大,横向扯皮少、纵向指挥灵,责权利明确,有利于提高项目责任人的工作积极性;缺点是缺乏横向制约、监督,容易产生腐败,工程项目质量、进度和投资的好坏还受到具体项目责任人领导水平和技术水平的影响,职能部门整体管理功能受到限制,不利于发挥集体的作用。

(2) 集体管理型:各科室健全,职能分工明确,工程项目管理像流水线一样分阶段由各科室承担,横向交叉问题由处长协调解决。其优点是利于发挥组织作用,对问题的处理和决定是依靠集体智慧,考虑缜密;缺点是职能交叉领域不清楚,容易造成工作真空和遗漏,科室之间互相扯皮,效率不高,影响个人积极性的发挥。

(3) 综合管理型:将以上两种管理方式进行结合,一个工程项目由项目小组来负责,根据工程量多少和难易程度进行分工。实行“一岗多人”和“多岗多人”,由专人负责,各科室协作完成,便于横向制约,具体事务则实行“一人多岗”,以提高工作效率。

以上几种类型,各高校可根据自己的情况选择采用。

实践证明,高校基建管理不但应有高效灵活的指挥,还要有横向制约和责任权力明确的管理体制,这样才能适应社会主义市场经济发展的需要,在体制健全、管理运行规则合理的情况下保证工程目标得以按期保质地完成。

第三节 高校基建领导和管理者的素质要求

近几年来,我国高等教育事业正以前所未有的速度向前发展,高校基建工作任务异常繁重,如何胜任高校基建工作领导和管理的角色,担当起建设好学校的重任,为高等教育事业快速、健康发展创造有利条件,是一直摆在各高校基建领导和管理者面前的重要课题。就其职能而言,高校基建领导和管理者,尤其是基建规划处的领导,不但是学校的规划师、建筑师,而且还是工程师、监理师,其工作任务是把数以千百万的资金变成一座座精美的建筑物。因此,一个成功的高校基建领导和管理者除了要具备一般领导干部的政治素质和业务能力,还应具备一系列其他技能,以赢得上级领导支持信赖,激励下级成员创造成就,最终取得事业成功。这些技能包括:较强的组织领导能力、自我克制约束能力、人力资源开发能力、沟通能力、人际交往能力、处理压力和解决问题的能力以及管理时间的能力。

一、组织领导能力

领导工作就是运用科学的手段,合理配置人力资源,形成更大的力量以实现预先确定的目标,基建领导者应通过合理配置全处的人力资源,通过调动他们的积极性来完成预定的工作目标,在具体实施过程中,应由有关人员自己确定怎样完成工作目标,基建领导者只需制定计划和原则,起导向、教练和检查作用,而无需要事必躬亲。

充分调动下级成员的积极性为既定目标而努力工作是至关重要的。首先,应善于给下

级成员授权，每个人都想对自己的工作有掌握和控制的权力，以表明他们有能力完成工作任务，当领导信任他们，授权予他们时，他们会主动地把自己融入工作中去，增强责任感，迎接新挑战，从而完成工作任务。

其次，应重视激励下级成员的作用，并能设计出一种富于支持和激励的工作环境，使全处能在这种环境下成为杰出的团体，出色地完成工作。基建领导者应经常召开工作布置会、施工调度会、座谈讲座会或个别交谈，倾听下级成员的意见，并对他们提出的好建议给予肯定和认同。当下级成员工作取得成绩时，基建领导者要给予表扬、赞赏或奖励，以鼓舞士气，而且一定要非常及时，这不仅是对当事人的鼓舞，更重要的是可以在全处员工中形成好风气。

最后，要对下级成员表现出真情与真诚，当下级成员汇报工作时，一定要全神贯注地倾听，并提出不清楚的问题，一句简单的总结评语，例如“谢谢”、“干得不错”、“很好”就可能令他们十分感动，就能体现出对他们的奖励和认同，奖励和认同应在工作取得成绩后尽快付诸实施，如果时间过久，效果就会大大缩水。

总之，基建领导者要建立一种相互信任、充满乐趣、富有希望的工作环境，使每个下级成员都愿意在这种环境下工作，即使很辛苦，但却很兴奋，可以举办不定期的聚餐、郊游、娱乐等活动，以增强全处的向心力、凝聚力及团队合作意识。

二、自我克制约束能力

由工作性质决定，基建管理既是技术管理，更是经济管理，基建领导者手中掌管着大量的财和物，因此，基建领导者必须具有很强的自我克制约束能力，应为全处树立良好榜样，表里如一，言行一致，严于律己，宽以待人，廉洁自律，克己奉公。“欲正人，先正己”、“严生廉”、“廉生威”，这些古训应时刻牢记，一个自我克制约束能力强的基建领导者必然能获得较高的威望，而这种威望就是无声的命令和巨大的力量。

三、人力资源开发能力

一个部门的工作做得如何，在某种程度上取决于全体成员的整体素质。基建领导和管理者不但要锐意创新，不断学习，而且要鼓励下级成员不断学习、积极进取、提高水平、自我完善。要为他们创造条件、搭建平台，使他们在工作进行中能够互相交流，以老带新、以强带弱，也可让他们参加脱产培训，包括参加国家、省、市的各种资格认证考试和后续学历学习，目的在于更新知识、培养人才、增强后劲、提高员工的整体素质，要让下级成员感到工作就是实现自身价值的良好机会，每个成员在这个集体里都能发挥自己的能力和作用，不断得到收获。基建领导和管理者也要不断地自我挑战，并战胜自我，如果能通过权威的资格认证考试，不仅获得下级成员的尊重，更重要的是可以提升自身的工作能力和水平，这是任何说教都无法替代的。

四、沟通能力

基建领导和管理者一定要成为一个良好的沟通者，因为经常有效的沟通有助于及时发现问题，获得好的建议，防患于未然，顺利完成学校的建设任务。

基建领导和管理者要具备良好的口头及书面沟通能力，例如，为了引导大家在重要问题上踊跃发言，发表见解，这时必须能提出问题，引导大家讨论，获得好的观点和建议；当需要向上级领导汇报情况和向下级成员传达指令时，必须能够写出很凝练的报告或材

料,以折服上、下级。有时,沟通更需要听和想,而不是说。要听别人表达期望和想法,从中得到自己想要得到的信息情况。好的基建领导和管理者会花更多的时间去听别人说,而不是自己说。

经常有效的沟通可以建立相互间的信任和理解,也可以防止误解和流言蜚语的产生,例如,大家都对基建工作十分关注,有时会因一件事情心生疑团,这时一定不要消极,应用事实说明真相。

五、人际交往能力

良好的人际交往能力是基建领导和管理者必备的技能,基建管理工作需要基建领导和管理者经常与上级领导、下级成员以及政府有关部门、设计单位、施工单位、监理单位、材料设备供应单位等多方人士打交道,接触的人士上至政府领导,下至现场工人,跨度极大,如果不具备较强的人际交往能力,就无法建立良好的人际交往关系,也就会劳而无功、事倍功半。处理好人际关系,重要的是要摆正自己的位置,不断转换角色,在不同情况下扮好不同的角色,不能一副面孔,一种声音。基建工作的特殊性决定了基建领导和管理者有时是决策者,有时是基层单位责任人;有时是业主,有时是客户;有时是上帝,有时是服务员。这些不断变换的角色,要求基建领导和管理者必须能与各种人协调好关系,从而得到各方的理解和支持。基建工作是一项需要多方配合才能完成的工作。一个画家可以按自己的构思创作一部作品,这部作品就是他的工作成果,他可以独立完成,而基建工作的成果是建成建设项目,这个作品需要成百上千人合作,任何个人都很难独立完成,可见人际交往能力对基建领导和管理者的重要程度。

六、处理压力的能力

工作中,时常会出现各种压力,例如,由于计划延迟、规划不批、资金困难、工程出现技术质量问题或不了解情况的非议等,给基建领导和管理者造成很大的压力,对此,要有承受和排解这种压力的能力。当遇到压力时,不能紧张急躁,要保持头脑冷静、镇定自若,因为如果惊慌失措、焦躁不安,必然会影响上下左右各级成员的情绪,使工作陷入更难的境地。好的基建领导和管理者是压力的缓冲垫,应把埋怨和牢骚装在肚里,把压力通过过滤变成鼓舞全处人员克服困难、完成工作目标的动力,基建领导和管理者要有幽默感,幽默能帮助人缓解压力、打破僵局,一两句玩笑就可以调节气氛,调动情绪,拉近与他人之间的距离,有时也会起到意想不到的作用。

七、解决问题的能力

基建领导和管理者每天要碰到各种各样的问题,因此,要敢于面对问题,善于解决问题,解决问题的第一种方法是善于发现问题,当问题还在萌芽状态,尚未扩展时,一定要扼制它的发展,及时处理,不能掉以轻心,以免发生严重后果。第二种方法是在问题发生之后迅速行动,查清原因,总结教训,以杜绝类似问题再次发生。

八、管理时间的能力

优秀的基建领导和管理者要能充分利用好时间。基建工作在很大程度上受时间限制,时间概念和投资效益有着紧密的联系,时间管理就是进度管理,必须掌握时间管理的技术,充分考虑影响工程进度的各种因素,制定进度计划,加强进度控制,保证工作按期完成,从而取得最佳的投资效益。在时间管理上,基建领导和管理者还要能够辨明主次,并

愿意授权,把可以由下级成员做的事交给他们去做,既培养锻炼了他们,也为自己处理其他不可预见的问题、完成更重要的工作留有余地。

第四节 高校基建管理的基本内容

从宏观方面来看,高校基建管理至少包括三个层面的管理:一是政府监督与管理,例如城市规划局、城建管理局、公安消防支队、质量监督站、发改委和主管部门(省教育厅)等;二是参建责任单位监督与管理,例如建设、勘察、设计、施工、检测单位及材料设备生产、供应单位等;三是以建设监理、招标代理和风险管理等为代表的社会咨询与监督管理,例如建设监理单位、招标代理公司、造价事务所、社会担保和保险等技术经济咨询与保障单位等。本书从强化学校自身(业主)管理职能出发,按照基本建设程序,分别就高校校园建设规划、征地与拆迁,高校建设项目立项管理、招标投标管理、监理管理、勘察设计管理、施工前期管理、施工质量管理、竣工验收及回访保修阶段管理,以及加强高校建设项目内部的财务、审计、监察等部门的横向制约管理与监督,比较系统、综合、全面地阐述了高校基本建设管理的主要内容。下面就建设工程项目的几个主要阶段的管理与监督作简要介绍。

一、可行性研究阶段的管理与监督

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愿望和初步设想。高校要进行基建立项,基建规划处就代表业主,要根据学校的规划与实际需求,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。

提出项目建议书后,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、社会和环境等多方面要求,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,并对项目建成后的经济效益、社会效益、环境效益等进行科学的预测和评价。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,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。由于经济建设的快速发展与基建技术的日趋进步,加之基建工作涉及面广、建设周期长,而且人、财、物消耗很大,在现实生活中,并非所有的项目建议书都能制定得科学合理,某些项目设想经过反复的可行性研究后将作重大修改甚至被否定。因此,应对可行性研究的严谨性与合理性保持高度认真的态度,既要坚持正确的主张,也要勇于修正甚至否定项目建议书中的错误内容。只有这样,才能真正择优弃劣,选定最佳投资方案,减少和排除工程建设中的错误决策,规避投资风险,达到项目建设的预期目的,从而实现项目投资决策科学化。

二、设计阶段的管理与监督

设计是基建工作的灵魂与龙头。一项工程设计的优劣不仅直接关系到项目的功能和使用价值的高低,而且对工程造价与安全性起着至关重要的作用。因此,对工程设计的管理必须予以高度重视。首先,在编写设计任务委托设计之前,应充分征求学校各使用部门意见,树立用户至上的思想,对建设工程的主要功能强调清楚,对使用方提供的工艺资料等