

挖掘第三利润

施工企业物资管理

与核算的12道关键环节

陈政 张有鹏 张伟◎编著

立足建筑业『营改增』

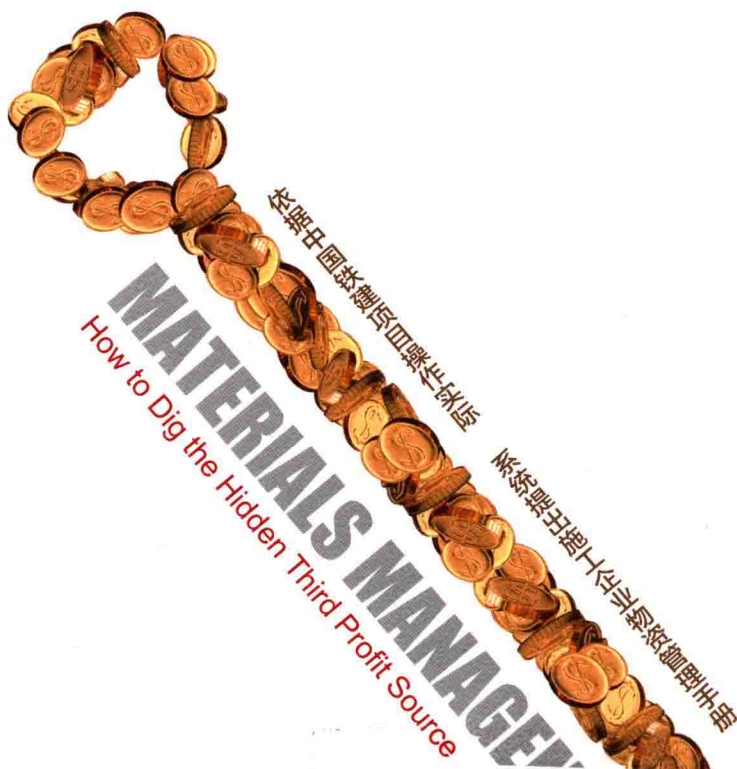
PM项目管理

TOPSIS综合评价法

6S精益管理 流程管理

中国铁建项目

施工一线深度调研



MATERIALS MANAGEMENT

How to Dig the Hidden Third Profit Source

挖掘第三利润

施工企业物资管理
与核算的 12 道关键环节

陈政 张有鹏 张伟◎编著



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

挖掘第三利润：施工企业物资管理与核算的 12 道关键环节/陈政，张有鹏，张伟编著. —北京：中国市场出版社，2016.1

ISBN 978-7-5092-1374-2

I. ①挖… II. ①陈… ②张… ③张… III. ①施工企业-物资管理-研究
IV. ①F407.906.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 136981 号

挖掘第三利润：施工企业物资管理与核算的 12 道关键环节

WAJUE DISAN LIRUN: SHIGONG QIYE WUZI GUANLI YU HESUAN DE 12 DAO GUANJIAN HUANJIE

出版发行：中国市场出版社

社 址：北京月坛北小街 2 号院 3 号楼 邮政编码 100837

电 话：编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

总编室 (010) 68020336

盗版举报 (010) 68020336

邮 箱：xhr1224@aliyun.com

经 销：新华书店

印 刷：河北鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格：170 mm×240 mm 16 开本 版 次：2016 年 1 月第 1 版

印 张：21.75 印 次：2016 年 1 月第 1 次印刷

字 数：440 000 定 价：55.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

第 1 章 导 言

- 1.1 研究背景 // 2
 - 1.1.1 施工企业特性 // 2
 - 1.1.2 国内外物资管理理论研究 // 5
 - 1.1.3 施工企业物资管理现状 // 6
- 1.2 研究内容 // 9
- 1.3 主要创新之处 // 11

第 2 章 组织机制及人员资格

- 2.1 组织机制 // 14
- 2.2 人员资格 // 14

第 3 章 物资分类管理

- 3.1 ABC 分类法 // 20
- 3.2 物资分类管理 // 24

第 4 章 物资计划

- 4.1 物资计划的编制 // 28
- 4.2 物资计划的管理 // 30
 - 4.2.1 完善计划管理机制 // 30
 - 4.2.2 计划阶段性管理 // 31
- 4.3 物资计划流程图 // 38

第5章 物资采购

- 5.1 物资招标采购 // 44
 - 5.1.1 物资招标采购内涵及意义 // 44
 - 5.1.2 物资招标采购流程 // 45
 - 5.1.3 加强物资招标采购管理 // 51
- 5.2 物资询价采购 // 53
 - 5.2.1 物资询价采购内涵及意义 // 53
 - 5.2.2 物资询价采购流程 // 54
 - 5.2.3 加强询价采购管理 // 57
- 5.3 零星采购管理 // 60
- 5.4 物资集中采购权限及方式管理 // 62
- 5.5 物资采购流程图 // 63
 - 5.5.1 招标采购流程 // 63
 - 5.5.2 询价采购流程 // 64
 - 5.5.3 零星采购流程 // 65

第6章 供应商管理

- 6.1 供应商选择管理 // 72
 - 6.1.1 建立供应商选择机制 // 72
 - 6.1.2 物资供应商选择评价方法 // 77
 - 6.1.3 供应商数量的确定方法 // 83
- 6.2 合作供应商管理 // 87
 - 6.2.1 建立合作供应商考核制度 // 87
 - 6.2.2 建立供应商战略合作关系 // 89
- 6.3 供应商管理流程图 // 90

第7章 采购物资合同管理

- 7.1 采购物资合同的内容 // 94
- 7.2 采购物资合同管理过程 // 95
 - 7.2.1 合同订立管理 // 95

- 7.2.2 合同变更和解除管理 // 97
- 7.2.3 合同履行管理 // 98
- 7.2.4 合同归档及监督检查管理 // 101
- 7.3 合同管理流程图 // 103
 - 7.3.1 合同整体管理流程图 // 103
 - 7.3.2 合同订立审批流程图 // 104

第 8 章

现场物资管理

- 8.1 物资仓储管理 // 112
 - 8.1.1 物资验收管理 // 112
 - 8.1.2 物资搬运管理 // 120
 - 8.1.3 物资出入库管理 // 121
 - 8.1.4 物资退库管理 // 123
 - 8.1.5 物资保管 // 124
- 8.2 限额领料管理 // 128
 - 8.2.1 限额领料制度 // 128
 - 8.2.2 限额领料业务分工 // 129
 - 8.2.3 限额领料的实施过程 // 130
 - 8.2.4 限额领料管理流程图 // 131
- 8.3 现场物资监管 // 131
- 8.4 现场物资 6S 管理 // 135
- 8.5 物资盘点管理 // 137
- 8.6 废旧物资管理 // 140
- 8.7 物资退场管理 // 144
- 8.8 物资现场管理流程图 // 146

第 9 章

分项物资管理

- 9.1 周转材料管理 // 172
- 9.2 小型机具及二、三项料管理 // 175
- 9.3 火工品管理 // 178
- 9.4 油料管理 // 183
- 9.5 混凝土管理 // 184

- 9.5.1 商品混凝土管理 // 185
- 9.5.2 拌和站混凝土管理 // 187
- 9.6 分包物资管理 // 189
- 9.7 甲供、甲控物资管理 // 191

第 10 章 物资成本核算

- 10.1 物资成本核算过程管理 // 212
 - 10.1.1 采购成本核算 // 212
 - 10.1.2 物资使用过程的成本核算 // 213
- 10.2 物资成本核算管理 // 218
- 10.3 主要物资采购与库存一体化成本优化模型 // 220
 - 10.3.1 模型的构建假设 // 221
 - 10.3.2 各参数设定 // 221
 - 10.3.3 优化模型 // 222
 - 10.3.4 模型运用 // 223
- 10.4 物资总成本优化模型 // 225
 - 10.4.1 物资总成本优化模型的构建 // 225
 - 10.4.2 物资总成本优化模型的工程实践 // 227
- 10.5 物资收发存账务处理流程 // 229

第 11 章 会计核算

- 11.1 物资会计核算过程管理 // 236
 - 11.1.1 会计科目的设置及管理 // 236
 - 11.1.2 原材料的会计核算 // 240
 - 11.1.3 周转材料的会计核算 // 242
 - 11.1.4 临时设施的核算及管理 // 243
- 11.2 会计原始记录管理 // 244

第 12 章 物资统计管理

- 12.1 物资统计遵循原则及要求 // 246
- 12.2 物资统计分析 // 246

12.3 物资统计报表 // 247

第 13 章 **内业资料管理**

13.1 加强内业资料管理的具体措施 // 262

13.2 内业资料的形成时间及保存期限 // 263

第 14 章 **物资管理考核评比**

14.1 工程公司牵头组织物资管理考核 // 266

14.1.1 项目物资管理考核 // 266

14.1.2 项目物资管理人员岗位工作考核 // 270

14.2 集团公司牵头组织全面审计 // 271

附录：招标文件 // 278

参考文献 // 333

后 记 // 334

附表索引



附表 2-1 集团公司直管项目部物资管理人员任用审批表 // 16

附表 2-2 工程公司物资管理人员任用审批表 // 17



附表 4-1 材料预算单价 // 39

附表 4-2 物资需用计划 // 39

附表 4-3 物资申请计划 // 39

附表 4-4 物资采购计划 // 40

附表 4-5 年计划分季计划 // 40

附表 4-6 季计划分月计划 // 41



附表 5-1 物资招标计划 // 66

附表 5-2 招标文件发售登记表 // 66

附表 5-3 递交标书签到表 // 66

附表 5-4 资格审查表 // 67

附表 5-5 投标报价校核评审表 // 67

附表 5-6 重大偏差描述表 // 68

附表 5-7 初步评审汇总表 // 68

附表 5-8 商务评审表 // 69

附表 5-9 技术评审表 // 69

附表 5-10 评审汇总表 // 70

附表 5-11 中标候选人推荐表 // 71



附表 6-1 供方能力调查表 // 91

附表 6-2 合格供方名册 // 92

附表 6-3 供方评价记录 // 92



附表 7-1 _____ 项目部合同评审表 // 105

- 附表 7-2 公司合同评审表 // 106
- 附表 7-3 合同履行跟踪表 // 103
- 附表 7-4 采购合同履行情况评价表 // 108
- 附表 7-5 合同台账 // 109
- 附表 7-6 合同物资清单 // 109
- ◀◀
- 附表 8-1 过磅单 // 147
- 附表 8-2 检尺单 // 147
- 附表 8-3 进场材料报检单 // 148
- 附表 8-4 复验报告台账 // 149
- 附表 8-5 待验物资记录 // 149
- 附表 8-6 不合格物资通知单 // 150
- 附表 8-7 物资验收记录 // 151
- 附表 8-8 物资验收单 // 151
- 附表 8-9 新购周转材料备案表 // 152
- 附表 8-10 主要材料进场台账 // 153
- 附表 8-11 材料进场台账 // 153
- 附表 8-12 物资紧急放行申请 // 154
- 附表 8-13 不合格品评审处置记录 // 155
- 附表 8-14 让步接收/降级使用申请表 // 156
- 附表 8-15 不合格物资台账 // 157
- 附表 8-16 材料退货台账 // 157
- 附表 8-17 物资入库单 // 158
- 附表 8-18 调拨单 // 158
- 附表 8-19 物资出入库动态账 // 159
- 附表 8-20 限额领料单 // 159
- 附表 8-21 领料单 // 160
- 附表 8-22 报损报废单 // 160
- 附表 8-23 物资发料单 // 161
- 附表 8-24 授权委托书 // 162
- 附表 8-25 _____ 队伍领用材料台账 // 163
- 附表 8-26 _____ 队伍领(退)周转材料台账 // 163
- 附表 8-27 _____ 队伍领(退)小型机具台账 // 164

- 附表 8-28 退库申请单 // 164
- 附表 8-29 退库单 // 165
- 附表 8-30 超时物资重新验证申请表 // 165
- 附表 8-31 物资报损报废申请表 // 166
- 附表 8-32 丢失、损坏、不适用产品记录 // 166
- 附表 8-33 物资材料盘点表 // 167
- 附表 8-34 周转材料盘点表 // 167
- 附表 8-35 小型机具盘点表 // 168
- 附表 8-36 废旧物资管理台账 // 168
- 附表 8-37 废旧物资台账 // 168
- 附表 8-38 废旧物资审批表 // 169
- 附表 8-39 废材处理单 // 169
- ◀◀
- 附表 9-1 周转材料采购审批表 // 193
- 附表 9-2 周转材料管理台账 // 194
- 附表 9-3 自有周转材料管理台账 // 194
- 附表 9-4 调转周转材料管理台账 // 195
- 附表 9-5 租赁周转材料管理台账 // 195
- 附表 9-6 周转材料租赁统计表 // 195
- 附表 9-7 项目割锯申请 // 196
- 附表 9-8 周转材料报废申请表 // 197
- 附表 9-9 竣工项目周转材料状况统计表 // 198
- 附表 9-10 小型机具配置计划 // 198
- 附表 9-11 常用二、三项料需用计划 // 198
- 附表 9-12 小型机具采购台账 // 199
- 附表 9-13 小型机具管理台账 // 199
- 附表 9-14 小型机具发放台账 // 199
- 附表 9-15 小型机具报废审批表 // 200
- 附表 9-16 二、三项料限额发放台账 // 201
- 附表 9-17 竣工项目小型机具状况统计表 // 201
- 附表 9-18 火工品管理进库、出库、消耗、清退登记台账 // 202
- 附表 9-19 火工品现场使用申请 // 203
- 附表 9-20 火工品物资使用流程监督卡 // 203

- 附表 9-21 油料费单车核算统计表 // 204
- 附表 9-22 混凝土日常需用计划 // 204
- 附表 9-23 商品混凝土进场统计表 // 205
- 附表 9-24 商品混凝土对比分析表 // 205
- 附表 9-25 商品混凝土结算单 // 206
- 附表 9-26 混凝土节超分析编制说明 // 206
- 附表 9-27 队(班组)混凝土节超分析表 // 207
- 附表 9-28 混凝土节超分析汇总表 // 207
- 附表 9-29 混凝土原材料节超分析编制说明 // 208
- 附表 9-30 混凝土原材料计算表 // 208
- 附表 9-31 混凝土原材料节超分析表 // 209
- ◀◀
- 附表 10-1 工程项目主材预算与消耗对比表 // 230
- 附表 10-2 材料预算单价表 // 230
- 附表 10-3 分项工程物资消耗核算表 // 230
- 附表 10-4 施工队伍物资消耗及节超核算表 // 231
- 附表 10-5 物资成本核算表 // 231
- 附表 10-6 材料款(租金)支付情况一览表 // 231
- 附表 10-7 材料(租金)欠款利息一览表 // 232
- 附表 10-8 队扣(暂扣)款统计表 // 232
- 附表 10-9 扣款统计汇总表 // 232
- 附表 10-10 材料节超分析汇总表 // 233
- 附表 10-11 材料节超分析编制说明 // 233
- ◀◀
- 附表 12-1 物资采购情况月报表 // 248
- 附表 12-2 ××××年 1—××月物资集中采购情况汇总表 // 249
- 附表 12-3 非工业能源消费统计表 // 250
- 附表 12-4 原材料、能源收支存统计表 // 251
- 附表 12-5 大宗物资招标采购情况统计表 // 253
- 附表 12-6 甲供物资招标采购情况统计表 // 253
- 附表 12-7 甲控物资招标采购情况统计表 // 254
- 附表 12-8 自采物资招标采购情况统计表 // 254
- 附表 12-9 物资招标采购情况汇总表 // 255

- 附表 12-10 物资采购、消耗、库存汇总表 // 255
- 附表 12-11 物资责任成本核算表 // 256
- 附表 12-12 物资消耗节超分析表 // 257
- 附表 12-13 物资库存盘点汇总表 // 258
- 附表 12-14 物资管理人员综合情况统计表 // 258
- 附表 12-15 项目部主要材料计划统计表 // 259
- 附表 12-16 物资管理人员台账 // 260
- 附表 12-17 主要材料合同登记表 // 260



第1章

导 言



1.1 研究背景

物资管理是施工企业降低工程成本的手段，是企业管理的一部分。据统计调查发现，建筑所需的材料、部件、设备，占到工程总成本的60%~70%。因此，对物资有效地管理，是降低工程成本的重要手段。物资管理就是通过用料申请计划、采购、运输、仓储、保管、领用、消耗等活动，解决物资供需之间存在的时间、空间、数量、品种、规格以及价格（不含可抵扣增值税）和质量等方面的矛盾，衔接好生产中的各个环节，确保施工的顺利进行。目前，施工企业物资管理效益已引起了世界各国的广泛重视，绝大部分施工企业纷纷将物资管理视为增加企业利润的一种手段，并将其称为“第三利润源泉”。对于施工企业来说，“第一利润源泉”是降低人工费用和材料的消耗成本；“第二利润源泉”是承建更多的工程项目。但是，随着建筑行业的饱和，市场竞争日益激烈，单纯凭借这两种“利润源泉”提高企业效益有了一定的局限性，因此，施工企业开始探究其他途径以达到提高企业效益的目的。施工企业发现，物资成本和物资管理成本在工程成本中占有相当大的比例，如果能够降低物资成本和物资管理成本，就能有效地提高企业效益，进而增加企业利润。因此，施工企业开始将注意力转移到物资管理上，如何有效地管理物资已经成为施工企业关注的焦点。

1.1.1 施工企业特性

与其他行业相比，施工企业在其竣工的工程产品、经营活动、成本核算等方面都有很大的不同，有其显著的特性。了解其特性，对构建物资管理体系、规范物资核算等具有重要意义。本书主要从产品与经营管理、成本控制以及税费等方面阐述施工企业的特性。

1. 产品与经营管理特性

(1) 产品特性。与其他行业不同，对于施工企业来说，其产品主要是房屋、建筑物、桥梁、道路、码头和设备的安装等，其中很多项目属于国家的基础建设项目，关系到国计民生。其产品一般是不动产，每项工程都有特定的用途和建设要求，产品具有体积庞大、复杂多样、整体难分、使用年限长

以及固定性、单一性、多样性等特点。

(2) 经营模式特性。在经营方式上,施工企业通常通过招投标或议标等途径获得工程项目并签订承包合同,并根据工程进度,确认合同执行情况。项目承接后,其经营管理也是一个相当复杂的过程,其中要经历项目施工前的准备、项目的正常施工、项目的竣工验收、项目的交接使用,直到质保期满、质保金支付完毕。为保证项目工程质量,参与经营方不仅仅是施工企业本身,业主和监理方也参与到了项目的经营过程中,全程监督项目的建设。

(3) 施工方式的特性。首先,施工企业在施工方式上具有独特性,通过建筑、安装等方式完成施工过程,实现产品完工。其次,产品属不动产,位置较为固定,但配备的资源却不是固定的,其始终围绕着项目建设变动。最后,施工企业需借助辅助设施才能完成工程项目。通常情况下,工程项目规模较大、施工工序较为繁杂且多为高空作业,需要借助大量的临时设施和专项设备辅助完成工程建设。其中部分辅助设施可多次使用,可在项目间、公司间周转使用,但有些使用一次后就不再有使用价值。

(4) 施工技术复杂。施工企业施工时,所需要的技术较为复杂。工程技术人员首先要根据施工图纸安排施工作业。在施工过程中经常需要多工种协同工作,相互配合。此外,工程项目施工中需使用大量的物资和设备,且所用的物资和设备种类繁多,因而施工组织和施工技术要求较高。

(5) 组织模式的特性。施工企业是订单式生产,其生产产品要求必须在现场完成施工,才能最终完成设计要求。现场施工的生产模式决定了资源配置的变动性,即组织机构、人员、物资及设备,始终围绕项目建设变动。目前,项目法施工模式是施工企业普遍采用的组织生产经营模式,项目法施工模式,是指项目经理部随项目施工前组织成立,随项目竣工交接后撤销,属内部独立管理项目机构。其以完成项目建设为目的合理调配资源,通过工程项目的成本或效益来考核评价其经营管理绩效。

(6) 风险存在的特性。首先是来自自然因素上的风险,一方面工程施工通常为室外作业,其产品较易受自然因素,如地质、温度、湿度、水质的影响,即使是按同一张图纸设计的,但因受自然因素影响的不同,工程产品间也会存在较大的差异。另一方面工程项目通常规模较大,耗时较长,加之隐蔽性工程多,因此,在施工过程中受潜在自然因素影响也较大,给施工企业带来不可预知的风险。其次是来自社会上的风险,施工企业承接项目后,可部分外包给当地施工队伍,由其负责完成该部分工程项目,如果分包队伍未经过专业训练,技术水平较差,安全意识薄弱,势必会影响工程质量,引起

安全事故，导致各种索赔，进而使施工企业遭受不必要的损失。

2. 成本控制特性

(1) 项目部为工程成本控制主体。建筑产品的固定性造成了施工生产的流动性，进而引起了与施工生产有关的配置资源，如组织机构、人员、物资及设备围绕着施工现场流动。施工企业为便于管理，并能有效地降低工程成本，成立项目部，作为工程项目的独立管理机构。项目部主要负责工程项目的正常施工，资源的合理调配、使用，并对工程质量以及成本负有责任。作为独立的管理机构，项目部是工程成本的控制主体，是企业成本审计的对象。

(2) 单项工程为成本费用归集单元。因每一工程项目的完成都是以若干单项工程的完成为前提的，即单项工程是工程项目的的基本单元。因单项工程间工程结构、工程规模、物资用料、设备投入、人力投入等都存在较大差异，造成了单项工程间成本差异较大且可能不存在成本的可比性。因此，如果施工企业仅仅用全部的施工生产费用除以完成的工程数量为指标来衡量各项工程的单位成本，并不能准确地反映出每一项工程的实际耗用成本，理论数值与实际数值之间差异较大。为了准确地反映每一项工程的实际消耗成本，施工企业应以单项工程为单元归集成本费用。

(3) 预算成本是成本控制的基础。建筑产品间因存在工程结构、工程规模等的差异，造成了产品间实际成本的可比性较差。项目经理部作为独立的项目管理机构，以承包责任制的形式管理项目，这就需要施工企业对其进行工程成本分析及绩效考核。工程成本分析与绩效考核的依据是企业预算成本。企业预算成本的编制基础是施工企业的经验以及管理水平，合同毛利是指合同金额与预算成本之差。因此，施工企业的施工经验、管理水平直接影响预算成本的编制水平，进而影响合同毛利。项目部的预算成本极限值是通过合同金额减去项目部需上缴的管理费用及利润确定的。项目部作为独立项目管理机构需上缴部分管理费用，有利于企业有效地控制成本。另外，企业应为项目部留出利润空间，可以有效地调动项目部管理人员的积极性以及提高管理人员的责任感。

(4) 工程投资成本确认滞后。随着越来越多的企业进驻建筑行业领域，建筑企业间以及建筑市场竞争越发激烈。一方面，在签订承包合同时，甲方往往要求承包方垫资，施工企业为承接项目不得不满足甲方的这一要求，致