

GONGCHENG XIANGMU WUZI GUANLI SHOUCE

工程项目物资管理手册

安邦泰 编著

中国铁道物资流通协会 审定



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

PDG

GONGCHENG XIANGMU WUZI GUANLI SHOUCHE

责任编辑 江新锡 陈若伟
封面设计 马利



中国铁道出版社

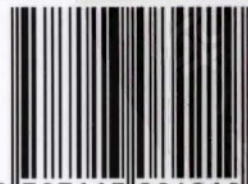
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

地址：北京市宣武区右安门西街8号

邮编：100054

网址：WWW.TDPRESS.COM

ISBN 978-7-113-08421-9



9 787113 084219 >

ISBN 978-7-113-08421-9/F · 506

定 价： 18.00 元

工程项目物资管理手册

安邦泰 编著

中国铁道物资流通协会审定

中国铁道出版社

2007年·北京



内 容 简 介

本书从管理的角度出发,按照项目法施工对物资工作的要求,从编制物资采购计划等各类计划开始,经物资的采购、运输、检验、储存保管、配送及发放等程序,到施工现场用料的全过程,对每一环节的作业都从业务流程和岗位职责两个层面的管理提出了具体工作目标和操作要求,用以指导工程项目物资人员的业务管理工作。

本书适用于工程项目及工业企业内部的物资采购供应管理,是对物资管理人员进行岗位培训,规范管理作业可行性和实用性的资料,也可作为物资管理专业的教材。同时,能够对企业各层次管理人员熟悉、掌握物资管理业务活动提供一定的帮助。

为了便于物资管理人员的工作,书中附有《建设工程项目管理规范》(摘录),《铁路物资仓库技术管理规定》等文件和常用的业务应用表格,以供在工作中参照使用。

图书在版编目(CIP)数据

工程项目物资管理手册/安邦泰编著. —北京:中国铁道出版社,2007.12

ISBN 978-7-113-08421-9

I. 工… II. 安… III. 基本建设项目-项目管理:物资管理-手册 IV. F284-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 200042 号

书 名:工程项目物资管理手册
作 者:安邦泰 编著

责任编辑:江新锡 陈若伟 电话:51873018
封面设计:马 利
责任印制:李 佳

出版发行:中国铁道出版社(北京市宣武区右安门西街8号 邮政编码:100054)
印 刷:北京市兴顺印刷厂
版 次:2007年12月第1版 2007年12月第1次印刷
开 本:850 mm×1 168 mm 1/32 印张:5.625 字数:143千
印 数:1~4 000册
书 号:ISBN 978-7-113-08421-9/F·506
定 价:18.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社读者发行部调换。

电 话:(市电)(010)63549495 (路电)(021)73170(发行部)

打击盗版举报电话:市电(010)63549504 路电(021)73187

编撰单位：

中国铁道物资流通协会

中国中铁股份有限公司物贸分公司

中国中铁电气化局集团有限公司物资处

主 笔：

安邦泰

主 审：

楼建庄



前 言

近年来广泛实施的项目法施工,是引进国际工程项目管理经验,并结合我国施工管理实际情况而实施的管理模式。工程项目管理是以项目经理部为中心的施工生产组织形式,是企业建立项目经理责任制和项目经济核算制为主要内容的管理制度。采取项目法施工可以推动劳动者、生产手段(施工生产机具)和劳动对象三大生产要素在施工生产过程中的优化配置,从而达到企业提高产品质量,降低工程成本,向顾客提供全面的服务并占领更大市场份额的目的。

一个工程项目,它要对企业工程合同的履行负有主体责任,是独立的经济核算体系。为了达到对用户需求负责的目的,项目经理部必须科学合理地配置各种生产要素和资源,实现项目的质量、工期、成本、安全等目标,以取得较好的经济效益,提高企业的竞争力和持续发展的能力。

工程项目所使用和安装的物资是生产要素的重要组成部分,由于在目前的工程项目中,物资所占资金比例可达建安工作量金额的60%以上,随着现代化水平和科技含量的提高,这个比例会达到70%~80%,甚至更高。因此,物资对工程项目中的成本管理及其经济效益起着举足轻重的作用。

同时,物资质量也是影响工程质量和安全的第一要素。之所以称之为第一,是指工程用物资是影响工程质量的第一个环节,也是指物资对工程质量的影响巨大,是工程质量的基础。有的工程所发生的质量问题,究其原因很多是物资质量达不到规定要求而造成的。物资质量问题小则会使施工单位的经济利益受到损害,严重者将导致重大事故的发生,甚至会直接危及人身财产安全。

在目前的市场环境下,如不采取有效措施对工程物资的采购和供应进行严格控制,将可能使工程质量产生难以预料的后果。所以,必须加大对工程物资采购供应管理的投入和重视程度,才有可能保证工程的最终质量,向用户提供一个质量可靠的产品。

物资管理是工程项目管理中的重要环节。其任务是将工程项目所需物资及时、齐备、质量良好、经济合理地供应到施工现场的安装使用地点。通过物资管理的一系列活动,创造物资的时间效益和空间效益。在这个过程中,物资采购供应的质量、成本和服务成为工程管理中物资管理部门工作的三大要素:物资的质量直接关系到项目的产品质量和安全;物资采购批量的大小、价格及采购供应费用的高低又成为项目管理成本的重要因素;物资部门本身的服务质量以及组织物资供应厂商对施工安装的技术和产品服务水平也关系到工程项目的最终质量和工期。因此,物资管理工作对实现项目的管理目标有着不可忽视的作用。加强物资管理,确保物资的采购供应和服务质量,是保证工程质量、确保施工工期、降低工程成本、增加经济效益以及提高企业形象的关键因素。

《工程项目物资管理手册》(以下简称《手册》)是以工程物资质量保证和成本管理为基础,根据与物资采购供应相关的法律、法规,结合 ISO 9000 质量管理和质量保证标准的规定,充分考虑到环境管理和职业健康安全对物资管理工作的一般要求,总结了施工现场物资管理的一般程序和经验,从强化责任管理,加强物资专业归口管理,围绕物资采购供应的质量、成本和服务入手编写的。对每一个单位来讲,物资管理模式及机构的设置可能有所不同,对采购供应管理的权限也制定了不同的管理制度;对每一个工程来讲,其规模大小,承建方式以及建设单位的要求也不尽相同,有的划分为局级工程、处级工程等,其相应的物资管理制度也会有所改变。尽管如此,工程物资管理的程序和对其控制的目标,物资管理各项工作的岗位责任和作业要求都不会有很大的差异。从这一点出发,在编写《手册》时,按照一般工程对物资管理工作的要求,从收到施工技术部门提交的“物资需用计划”(或称“材料计

划”、“物资需求计划”等)和编制“采购计划”等各类物资计划开始,经物资采购和进货检验、运输、储存保管、配送及发放,到施工现场的物资管理的全过程,对每一环节的作业都从管理的角度提出了具体工作目标和操作规范。与此同时,《手册》也对工程项目各级物资管理人员必须具备的业务素质和能力提出了相关的要求。

《手册》以条目方式进行编写,共分两个部分。第一部分,在确定物资管理岗位责任制的基础上,从业务流程的角度对物资管理各项业务提出了具体的操作步骤。在第二部分(第十章),《手册》从7个岗位的角度,制定了作业人员的岗位责任与工作要求,以便于物资管理人员查找每个岗位工作的具体内容。

本《手册》是工程项目物资管理各岗位进行规范作业实用性和可行性的资料,也可作为物资管理人员岗位培训指导性的教材,同时对工程项目经理和其他管理人员熟悉、掌握物资管理业务提供一定的帮助。

为了便于物资管理人员的工作,《手册》中附有 GB/T 50326—2006《建设工程项目管理规范》(摘录),《铁路基本建设工程设计概(预)算编制办法》(摘录)和 TB/T 2631—1995《铁路物资仓库技术管理规定》等文件和常用的业务用表,以供在工作中参照使用。

编者
2007年12月



目 录

第一章	物资管理岗位责任	1
第二章	物资计划管理	9
第三章	物资采购	20
第四章	物资运输	37
第五章	材料库的建设和仓库管理	42
第一节	材料库的建设与管理	42
第二节	仓库管理	47
第六章	物资供应管理	59
第七章	作业队物资管理	66
第八章	顾客财产管理	74
第九章	物资监察	77
第十章	岗位职责与工作要求	81
第一节	物资部长	81
第二节	计划员	87
第三节	采购员	96
第四节	材料库主任	100
第五节	运务员	104
第六节	管库员	108
第七节	作业队物资管理人员	113
附表:	工程项目物资管理应用表格	118
附录 1:	铁路仓库技术管理规定(TB/T2631—1995)	145
附录 2:	铁建设[2006]113 号文发布铁路基本建设工程设计概(预)算编制办法(摘录)	153
附录 3:	建设工程项目管理规范(摘录)GB/T 50326—2006	161

第一章 物资管理岗位责任

工程物资管理机构的设置应本着加强物资采购供应的质量管理,减少环节,提高作业效率,降低成本的原则,充分考虑工程项目规模的大小,施工战线的长短,需用物资品种、数量的多少及工期等因素。规模较大或施工作业面较宽、战线较长、各专业交叉施工较复杂、物资采购供应量或品种较多的,物资管理岗位人员的安排相对就要增加。料库设置的数量和规模也要适应具体施工条件,随着存储物资的品种与数量的多少进行增减。在具体的运作中,也可视工程项目的实际情况,适当调整管理机构的层次,人员的数量和职责范围,以充分发挥各级物资管理人员的作用。

仅从管理模式的角度来看,目前大多数单位将重要的和批量较大的工程物资采购供应权限划归到企业一级的物资管理部门进行管理,而项目部只负责采购一般物资;有的单位则赋予项目部更多的采购权。在本书中我们不对管理模式或采购权限的划分作更多的探讨,而只是从管理岗位的角度明确其岗位责任。如采购员的职责,他们的物资采购权限随岗位所在位置的改变而变化。在企业一级的管理机构,采购员负责重要物资的采购任务;在较低一级的管理部门,采购员则负责一般物资的采购任务。但无论采购员在哪个工作岗位,对其作业要求都是一样的:要求采购员依据采购计划进行采购,要求其物资供应厂商进行调查、评价,要求其对所购物资的质量负责等。为了论述方便,我们将物资部长、采购员等物资管理的各个岗位均置于项目部中,他们应履行在项目部相应的岗位职责。在项目部,物资部是项目部的物资采购供应部门,拟设置隶属于物资部的材料库(详见第五章),是工程物资收发作业的具体业务机构。

当物资管理人员置身于其他管理层次的岗位时,其职责也可予以参照。

一、物资管理业务流程

工程物资采购供应管理工作是围绕施工生产任务进行的作业活动。这些作业既包含物资管理范畴内的工作,也包含与物资管理工作产生相互影响的其他部门,如计划部门、施工技术部门、财务部门等;还包含受物资部门业务工作影响的单位,如作业队等;另外,还有与物资管理工作关联的外部单位,如物资供应厂商(含材料、设备集成服务商,下同)等(见图 1)。

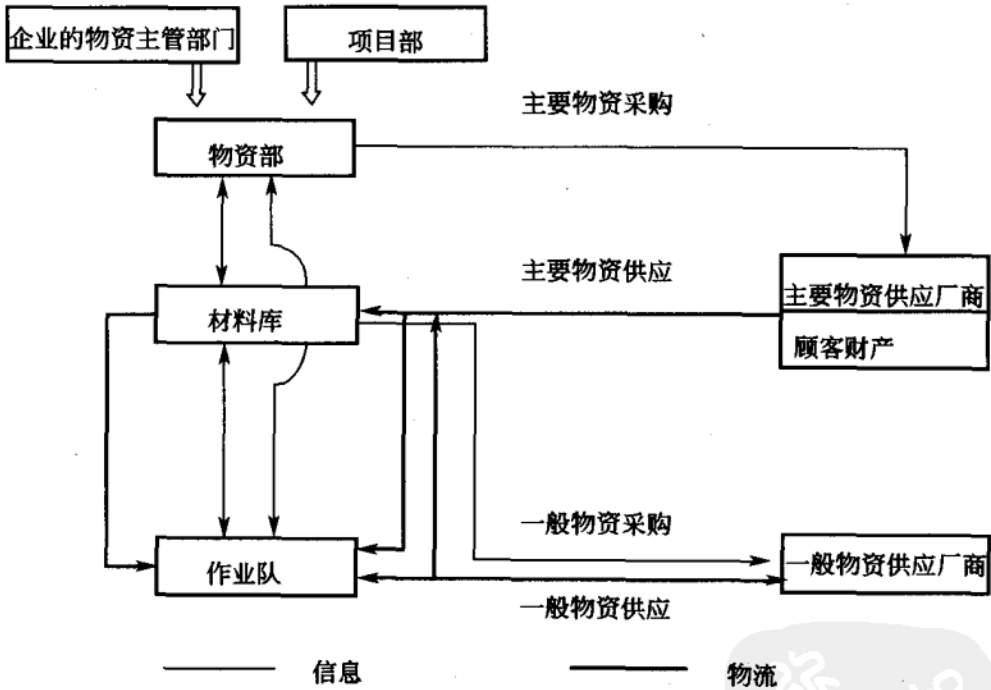


图 1 物资采购供应关系示意图

仅从物资管理部门内部的业务来讲,它的业务流程是从物资计划管理开始,经过采购、进货检验、仓储管理、物资的发放、安装使用前的复检和伴随着它们的搬运作业,物资供应服务以及信息、质量证明文件和资金的流动(见图 2)。

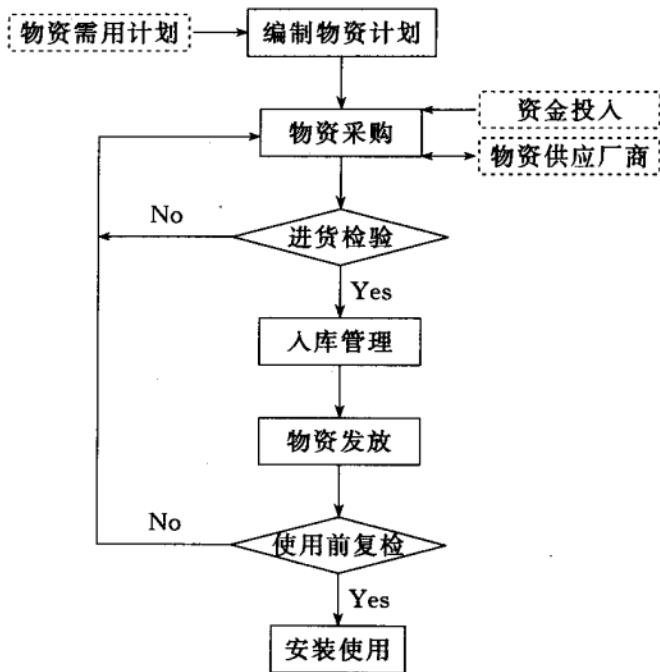


图 2 物资采购供应业务流程图

在物资计划阶段,对其作业质量产生影响的业务部门主要是施工技术部门。他们应根据概算、图纸和施工进度安排,适时提出物资需用计划,物资计划人员以此为依据编制采购计划、供应计划等各种物资计划资料。在有的工程项目中,由设计单位提出物资设备采购清单,则计划员应根据物资设备采购清单编制采购计划或物资招标采购计划表。

在物资采购阶段,采购工作的依据是采购计划。物资采购人员和相关负责人应对所采购物资的生产厂、供应商及其产品的质量进行评审,并根据采购计划中所采购物资的质量、数量、价格、供货时间等要求实施采购或招标采购活动。

在物资验收阶段,负责接收物资的各级管理人员应对进入仓库和现场的施工生产用物资及其质量证明文件进行初检并配合技术人员进行检验和实验,经检验合格的物资方能入库和使用。对检验不合格的物资应保证其不进入施工现场。

在物资的仓储与发放阶段,应使物资保持原有的状态,使其不

降低使用价值,并能够适时、适量出库供应给现场,保证施工生产不间断地进行。

物资到达施工现场后,应对其进行使用前的复检,确认合格后方可安装使用,以保证最终产品的质量。

到此为止,完成了工程物资的采购供应业务。信息、质量证明文件、资金的流动以及运输作业,供应厂商的技术服务同时也包容在整个业务活动之中。另外,还有很多物资管理的后续工作需要延续一段时间才能最终结束,如后续服务、资金的转账及成本核算、周转物资的清理、废旧物资及包装容器的回收与处理工作等。

二、物资管理岗位责任制

为了加强工程项目的管理,应根据业务流程所涉及的各项作业活动,落实管理人员责任制,力求岗位责任的制度化、标准化,以使工程项目达到质量、工期、经济和安全的目标。在这个原则指导下,工程项目的物资管理工作也应将物资采购供应的每道工序都能够落到实处,使每一项工作明确有相应的责任人,将工程项目质量、工期、经济和安全指标分解到物资管理的每一个环节。从另一个角度讲,每个物资管理人员都应有自己的一个或几个岗位并负有相应的责任。

按照前述内容和业务流程,我们可以对物资管理各环节的工作岗位进行分解:在计划管理阶段的主要职责拟设置计划员的工作岗位;在采购阶段,主要职责拟设置采购员的工作岗位;在验收、仓储和物资的发放阶段,其主要职责拟设置管库员的工作岗位;在物资到达施工现场安装使用过程中,物资管理的主要职责拟设置作业队物资管理人员的工作岗位;物资运输的主要职责拟设置运务员的工作岗位;物资的收发储运一般是材料库管理范围内的业务活动,所以应设置材料库主任的工作岗位;在整个工程项目中,对工程物资的采购供应负整体责任的,是物资部的工作岗位。

在实际工作中,由于每个单位、每一个工程项目的管理模式不尽相同,物资采购权限、供应渠道及方式也不尽一致,人员的设置

可根据工程量、物资供应量和具体情况适当增减。在较小的工程中或在条件允许的情况下,物资管理人员可身兼数职,并负有相应的数项职责(采购员与管库验收人员之间相互不可兼职)。比如在较小的工程项目中,计划员与采购员的岗位仅设置一个管理人员,这就要求他在进行计划管理作业时,按照《手册》中计划员岗位的要求进行作业,当执行采购任务时,他将转换角色,按照采购员岗位所赋予的职责进行采购活动。在本书第十章岗位职责与工作要求中,对物资管理工作的各个岗位工作均提出了具体的要求。

物资管理岗位的设置及主要职责如下:

1. 物资部长

项目部的物资部设物资部长一名,物资部长受项目部经理领导并接受上级物资主管部门的业务指导,对项目部和上级物资主管部门负责。物资部长负责组织将工程项目所使用安装的物资适质、适价、适时、适地地供应到施工现场。其主要职责为:

(1)负责组建物资部;

(2)负责制定本工程项目物资采购、供应和管理工作的实施办法;

(3)负责组织进入项目部物资管理人员的业务培训;

(4)参与施工调查和施工组织计划的编制,提出物资供应方案和物资管理方面的要求;

(5)在充分了解并掌握本工程项目基本情况、施工合同情况、施工进度和物资需用量的基础上,指导编制本工程各类物资计划,并对物资计划的实施、物资采购活动、物资采购质量、物资供应质量、采购资金的使用以及物资管理的各项工作进行指导、监督和检查。

2. 计划员

计划员应在物资部长的领导下,负责采购供应业务的管理工作。计划员的主要职责如下:

(1)应充分了解并掌握本工程合同和概(预)算情况,物资需用量及工程进度等情况,根据工程的需求编制采购计划等各类物资

计划；

(2)负责配合上级主管部门、物资部长和材料库主任做好本工程的物资进货组织、供应和调度工作和物资供应的签认、清算、债权债务的清理工作；

(3)负责物资供应资料、物资质量记录的整理、汇总、统计、报检和移交工作；

(4)做好材料成本分析并配合财务部控制流动资金的占用；

(5)配合计划验工部门、财务部门做好结算、调概、料差调整、验工等工作。

根据工程项目的性质、工作量的大小、专业特点等具体情况，计划员可由物资部长兼任，也可设一名或数名物资计划员。

3. 采购员

采购员应根据采购计划按照规定的程序进行采购活动。其主要职责为：

(1)在采购活动中应对物资供应厂商进行调查和评价，进行询价比价并将市场信息提供给计划员和相关领导；

(2)采购员应保证所采购物资的质量、数量以及供货时间；

(3)应收集、整理好所有与采购物资有关的质量证明文件并移交给管库员或收料单位的负责人员；

(4)应将采购计划、采购合同完成情况及时向计划员或有关领导通报。

在采购活动中，采购员应严格遵守物资纪律。

根据工程项目的具体情况和采购权限，可将采购员设在物资部，也可安排在材料库。根据工程项目的特点、工作量的大小和专业不同等情况，可设一名或数名物资采购员，也可由计划员兼任。

4. 材料库主任

材料库设主任一名(工作量不大的项目也可以由物资部长兼任)，受物资部部长领导并协助物资部长按要求完成物资供应任务。其职责为：

(1)负责组建材料库；

(2)合理配置材料库的机构、人员和设备,配合物资部长做好本工程项目的物资采购、催发、检验、运输、保管、维护和供应的组织工作;

(3)在有条件实行配送制的工程项目中,负责组织材料、器材、配件的配套加工组装和配送工作;

(4)负责组织本工程项目物资供应的签认、清算和债权债务的清理工作以及工程剩余料、废旧物资的回收工作。

5. 运务员

运务员负责工程项目所需物资的运输工作。其主要职责为:

(1)组织使用或租用搬运、运输设备从物资供应厂商处或物资集散地提取物资,并安全、完整地将其运送到材料库或现场使用安装地点;

(2)在提取和发送物资的过程中应对物资的质量和安​​全负责,应防止对环境的影响,并按规定办理交接手续。

6. 管库员

管库员应按照本工程项目的物资管理办法和相关法规,如TB/T 2631—1995《铁路物资仓库技术管理规定》(见附录1)、《铁路物资技术保管规程》等的要求进行业务活动。其主要职责如下:

(1)负责物资的入库检验或配合相关部门进行检验和试验;

(2)负责物资的标识、保管保养、发放和发放后的签认工作;

(3)负责保持仓储设施和库存物资状态的完整和安全,做好防火、防盗等安全工作;

(4)负责物资技术资料、质量记录的收集、整理工作,物资动态统计工作;

(5)负责在用物资、工具的收发、退旧领新工作和工程剩余料、废旧物资的回收、保管工作。

7. 作业队物资管理人员

作业队物资管理人员的主要职责如下:

(1)应根据消耗定额和施工进度,负责施工前的用料准备;

(2)受委托负责个别零星料、辅助材料的采购工作;

(3)执行物资分存、期末盘点、退旧领新制度；

(4)做好现场物资的收、发、保管工作；

(5)搞好专项材料的管理、限额领料(有的单位用限额发料、定额发料等名称,以下均以限额领料进行论述)、物资消耗控制与核算以及剩余物资的回收工作。

各岗位的物资管理人员在工作中应加强相互间的协作与配合,应充分运用现代化管理手段,利用计算机技术、网络技术,建立物资信息管理系统,以加强物资计划、采购供应、质量管理各个环节的控制力度,做到信息互通,信息共享,使各个工作岗位衔接成一个有机整体,达到提高工作效率,提高工程项目物资管理水平的目的。

