

物资采购之成本控制方略之三 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/186/2021_2022__E7_89_A9_E8_B5_84_E9_87_87_E8_c41_186057.htm 核心提示：总包“零库存”管理，在节约大量的人力成本和仓储费用的同时，也存在一些弊端。“同盈共管”仓储，能在一定程度上避免“零库存”管理中总包无法掌握分包材料的真实库存、无法跟踪判断材料的消耗情况等问题，有助于实现总包、分包的双赢。“零库存”的利与弊在物资管理中，中建八局实行“零库存”的材料管理模式，所谓“零库存”，即为降低企业的仓储费用、资金成本和风险成本，将采购入库的建筑材料直接划领或调拨给相应的分包单位，由分包单位负责保管、维护和使用（以下简称“直领”或“直拨”），实现物资管理中的“零库存”。“零库存”管理不但节约了大量的人力成本和仓储费用，而且能使材料人员将工作重心放在如何更有效地管理供应商和原材料来，以及如何更好的进行材料设备的招投标等核心问题上，使材料管理有了质的飞跃。然而，针对“零库存”管理，还存在着诸多疑问，例如，所谓的“零库存”管理，是否为真正意义上的“零库存”？“零库存”管理能否实现材料节超的周度或月度跟踪控制？合同中规定的节超约定及处理办法是否能够真正制约分包？“零库存”管理还存在哪些需要进一步改进的地方？针对这些问题，笔者根据中建八局青岛公司现阶段施工项的具体情况，分析如下。“零库存”是相对的，只是总包、分包库存的转移。“零库存”，是指总包将库存转移给分包单位，即总包的库存为零。“直拨”材料，实现了真正意义上的“零库存”。而

“直领”材料，在这个转移的过程中，对于整个工程来讲库存总量是保持不变的，而且总包仍然需要为分包提供满足要求的仓库，只是省去了库存的保管、维护等相关费用。总包无法掌握真实库存和工程实际需要，造成很多材料积压、浪费，乃至丢失。由于材料存储于分包的仓库，材料仓库的很多具体管理工作在分包单位、乃至二级分包进行，库存信息在这三个层次不对称，而且，当分包发现库存中没有满足要求的材料时，大多只要求进货，很少分析缺货的原因，也很少对相近的库存进行盘查。总包因为无法掌握分包的真实库存和用料情况只能进货，导致直到总包定期进行库存盘点甚至工程竣工时才发现，许多材料设备一直闲置于分包库房，这不仅给退货工作造成很大负担，而且极易造成浪费。而且，有些分包甚至会将总包的物资偷偷运到其他工程使用，等总包发现时，有的已在一、二年后的工程封顶甚至两、三年后的竣工结算时，这不仅占用了总包大量的资金，而且总包采取各项节约措施所带来的成本降低部分，也因此被分包吞噬。加急采购、即时采购，甚至准时采购，使采购成本大大增加。很多时候，当某种材料设备的库存数量明显不足时，分包才会提供材料计划，要求紧急进货。这时，由于准备时间不充分，往往会错过采购的最佳时机。而且，由于很多材料计划无法满足加工周期或供货周期，但迫于项目领导的压力和工程进度的需要，还必须加急采购、即时采购，甚至准时采购，导致采购成本大大增加。如果总包没有在规定时间内供货，分包会向总包索取窝工费，并以此作为因分包本身原因拖延工期又不需要承担责任的最后一张“底牌”。无法跟踪判断材料的消耗，材料的节超完全依赖分包的管理水平

。目前，中建八局青岛公司的普遍情况是，因为工程现场专业的管理人员配备不足、工作任务繁重等原因使得总包的现场管理力度和执行力度不够。现场全面的施工管理和材料节约的具体措施等基本上全靠分包来组织和进行，即便总包试图参与管理，也只能通过重要的标志性施工阶段来粗略控制。即便动员各专业人员反复分析核算，由于影响因素多，库存信息不准等原因，也只能是“估算”。这些都导致材料的节超完全依赖分包进行管理，极易造成成本失控。总分包合同中规定的节超条款根本无法制约分包。由于双方合同中约定的材料浪费处罚条款，除了对发现材料浪费的处理办法进行说明外，只对超领总量的承担办法进行界定，因此对分包影响也不大。当总包发现到浪费时，大量损失往往已无法弥补。尤其需要指出的是，很多抢工期的工程，以及工程施工中的重要阶段，总包明知材料已经超供，但鉴于项目的阶段重要性等原因，仍然要保证材料的无条件进场，具体如何分担超领的材料费只能等到结算时再说。更重要的是，很多时候，分包领的材料费总额远远高于其人工费，由于总包无法真正判定当月材料是否超领，也不能因为分包领用的材料费用较高而拒付人工费，因此只有等到结算时，才能核定分包超领的材料总额和超领的全部费用，此时分包的人工费已经领到非常大的比例，合同中的超领惩罚措施往往无法真正落实，大量的超领损失只能由总包承担。而且，分包往往还会以此作为竣工结算谈判的筹码，对合同中承诺的费率分成总包不得不一再降低，又造成一定的损失。超前的时间计划和超量的物资储备大大增加资金成本。为确保施工生产的顺利进行，各阶段施工进度计划往往留有很大余量，同时为避免

诸多不确定因素的影响，技术人员和材料人员的材料设备进场时间计划也存在一定的提前量，导致材料的进场时间一再超前，降低了资金的效率。同时，为更好地应付下料失误、过量消耗以及突发的设计变更等，“直领”或“直拨”分包会强烈要求超量进货，过度放大需用计划的数量，再加上总包的专业工程师对于需用计划的核定又非常粗糙，导致库存材料数量大大超过实际需要量，从而占用大量资金成本，增加了企业的资本预付总量，并降低了企业的资金周转速度，降低了资金效率。对中建八局青岛公司来说，“零库存”管理已相对成熟，并已成为其物资管理中降低企业成本的有效途径之一。尽管如此，也应该以“零库存”管理模式为基础，对其进行优化和改进，以规避以上不足和弊端。

“同盈共管”仓储“同盈共管”仓储。所谓“同盈共管”仓储，是指领用或者调拨给分包单位的部分材料，虽然其存储于分包的库房，但是总包掌握这部分材料的所有权、处分权，而分包在一定时期内只享有在总包限定额度数量内的这部分材料的使用权和保管权，未经总包批准分包不得自行领用或处理，总包也有权对分包的这部分材料的库存管理情况进行监督和奖惩，这部分以双方共赢为目的由总、分包共同管理的材料组成的仓储称为“同盈共管”仓储。“同盈共管”仓储下的限额领料管理模式。限额领料是指根据施工材料定额、施工预算和变更洽商、施工员核定的施工任务书和实际验收工程量、技术部门提供的技术参数和技术节约措施以及翻样和配料表等技术资料、总包下达的材料节约指标等，制定一定的材料数量消耗限额，并且依据限额进行收发料的一种材料管理模式。针对中建八局青岛公司现阶段的具体情况，实行纯

粹的限额领料模式可能性非常小，但在“零库存”管理基础上，实行“同盈共管”仓储下的限额领料模式要相对容易得多，它不但能够掌握分包的真实库存和工程实际需要，克服“零库存”管理的很多弊端，而且能真正做到建筑物资的过程控制。“同盈共管”仓储下的限额领料模式的程序和做法。

限额领料单的签发和下达。以钢筋为例，总包预算员必须提供整个钢筋工程的需用总计划；分包施工员按月（也可按施工段划）提供当月（当段）的钢筋施工进度计划和钢筋材料需用计划，并报总包施工员初步审核，总包施工员签字确认后报总包预算员，必要时总包施工员需要提供上月（上施工段）质量意见和工程进度书；分包预算员编写当月（当段）的钢筋工程量详细计算书和钢筋控制指标及控制调整值，并报总包预算员审核。具体来说，如果合同中规定按照施工现场的指标控制，分包预算员必须提供施工现场钢筋翻样书、数量计算书和施工废料指标控制值等等；如果合同中规定按照预算含量的指标控制，分包预算员必须提供相关的数量计算书和钢筋节约指标调整值等等，从而使总包预算人员能够在较短的时间内、较清晰地进行审核工作。总包预算人员根据当月的钢筋施工进度计划、钢筋的材料需用计划和工程量详细计算书，以及钢筋控制指标及控制调整值，来核定当月钢筋的限额耗量，并书面传递总包材料员。总包材料员根据每月的限额耗量考虑一些不确定因素及损耗等，编制切实可行的当月钢筋采购供应计划并组织货源，同时依据总包预算核定的限额耗量，编制限额领料单。限额领料单一式三份，一份存根，留总包处备查，一份交分包作为领料凭证，一份交分包库管员备查。限额领料单必须填清任务书、定额编号

、施工预算量等，由总包材料员向分包单位下达和交底。发料、领料和超耗处理。分包单位必须严格在限额领料单规定的限额内发料和领料，必须与施工班组或者二级分包办理领发（出库）手续，填写领料单，注明用料的单位工程和班组、规格、数量、领用日期等，并签字确认，在当月底（或施工段完毕时）汇总一份上报总包，同时做好分次领用记录，以备查考。在领用后总包还必须定期对班组或二级分包的使用情况进行监督，发现问题，及时整改。当钢筋的限额耗量不足，无法满足工程需要时，分包库管人员需立即将信息传递给分包。分包库管人员还需及时地将钢筋超耗现象报告总包。对于合理原因造成的损耗，必须由分包提供超耗原因，总包预算员和施工员核实后，补签限额领料单。对于非正常原因造成的超耗，在补签的限额领料单上注明“超耗”字样，并写明原因，仅作为超领数量的凭证，不作为应耗量的凭证。这样不仅有助于找出超耗的问题和原因，总包还可以在当月结算工程款时，对超耗的部分进行扣除及经济处罚。

验收和结算。分包任务完成后，由分包组织总包对工程量、工程质量及用料情况进行验收，并签署检查意见，验收合格后，与总包材料员办理退料（或假退料）手续；总包预算员根据验收合格的任務書和結清領料手續的限額領料單，按照實際完成的工作量計算實際應用材料量，與分包的實際耗用量對比，計算節約和超耗數量，並對結果進行分析。限額領料單的結算，力求做到完一項結一項，完多少預結多少，全部完成后总结算。

注意事项。为保证“同盈共管”仓储能够更好的实行，必须注意以下几点：制定完善的限额领料制度，向分包下发、解释并督促执行，严格在限额领料单规定的限

额内发放和领用材料。制定相关的管理制度，项目按照职责对三大员进行详细分工，同时各部门必须高度负责、团结协作。限额领料工作做到及时、准确，且保证稳定连续，项目材料员、预算员必须坚守岗位，且深入施工现场。在总包和分包合同中,还必须对“同盈共管”仓储的有关制度、管理办法和其他相关规定进行清晰地表述，并且对每月（或每个施工段）的具体节超奖惩办法进行详细的说明。另外，总包可将分包（或其内部各班组）每月（每施工段）的用料节超情况作为一项重要指标纳入考核体系，同时也可以开展专门的节超评比，并将其作为执行材料节约奖的主要依据，按照双方合同中节超奖惩办法给与奖惩。在“零库存”管理基础上，“同盈共管”仓储下的限额领料管理模式，相对于中建八局青岛公司现阶段现有模式来讲，能够更好的规避其不足和弊端，但仍需不断改进，才能使我们的总承包施工企业的管理模式更加成熟。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com