

强化物资和下包管理，精确项目成本控制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022__E5_BC_BA_E5_8C_96_E7_89_A9_E8_c56_457732.htm [摘要]

根据精泰电子(上海)有限公司在企业发展中遇到的管理问题，提出相应的解决方案和实施过程，并在实践中取得了良好的实际应用效果。

1应用背景 随着精泰电子(上海)有限公司业务的增长，公司业绩逐步增长，企业规模不断扩张，公司业主涉及的领域也由原来的单一化向多元化发展，工程的分布也由原来固定的几个区域向全国范围乃至全球范围发展。但是，企业在快速增长的过程中各种管理问题也随之而来。1)随着新建项目的不断增多，传统的项目管理手段已经不再适应新形势下的管理要求。各种管理问题不断出现，要求用更加科学的管理手段对项目进行精细化管理，要求在有效的资源条件下合理调配各类资源、对项目进行有效地管理和控制。2)随着项目规模的扩大，各个环节的管理效能显得力不从心。由于缺乏有效的监控、督促手段而导致项目业务处理效率不能适应新形势下的管理要求，直接影响了企业的健康发展。3)由于施工现场的特殊性，现场的各类数据不能有效地得到反馈，公司对项目的实际状况的把握严重滞后，不能及时、有效地解决具体的问题，造成管理上的滞后。缺乏有效的管理工具，以对项目的各类数据进行汇总、分析，及时发现并解决问题。4)新形势下的市场竞争要求企业在多项目的质量、进度、成本、分包等重大管理环节上进行有效地管理和控制。提高工程质量、降低项目成本，提高企业在市场的竞争力。因此，要求各个项目部的每个管理环节严格按照公司管理制度执行

，杜绝违规操作，实现管理复制。公司领导通过对公司存在一系列问题的反思，决定采用计算机软件技术，以物资管理、下包管理等比较薄弱的环节为切入点，带动公司整体的项目管理和成本管理水。经过多方的考察和调研，决定由上海建文为精泰电子提供软件的定制、实施等服务。

2 解决方案

整个系统以合同为主线、以资金为核心、以成本控制为目标，逐步实现控制项目的整体进度、项目成本，提高工程质量，以达到项目高效运作。整个系统功能分为：合同管理、项目规划、进度管理、成本管理、质量管理、下包管理、资金管理、技术管理、设备管理、材料管理、项目资料等。系统首先建立基础信息库，信息库包括：材料信息库、设备信息库、专业工种、企业定额、合格分供方名录、项目信息库等基础数据库。在此基础之上产生各类业务数据，业务数据由项目层产生。公司各主管部门按照权限进行其职责范围内的业务处理，管理层通过对基础数据的分析，监管项目施工的各个环节，形成各类管理和控制数据，数据按照项目进行逐级汇总，为决策层提供决策依据。整个系统采用b / s模式部署，企业应用部署在公司服务器，各个项目经理部、公司各部门通过浏览器模式登录系统，实现远程对项目规划、进度、成本、合同、材料、设备、人工等业务环节的管理和控制。

1) 施工项目进度控制系统

以进度为主线，对项目的整体实施进行全面管理和控制。通过制定进度计划，对施工的各个环节进行分解，按照施工工序的逻辑顺序进行合理安排。由项目部实时进度计划填写和完成实物量的上报、审批，企业可以实时掌握工程量的完成情况。通过进度实时监控，以及对关键节点工程的进度计划的核实达到进度管理控制的目的。

标。在WBS编制的基础上制定资源计划，结合进度计划进行各类资源的调配。根据工程进度分析各个项目的资源占用和闲置情况，合理调配资源，提高资源效益。

2)施工项目成本控制 通过成本控制模块，把各个业务模块中需要进行工程项目成本核算的审批点，集成到统一的控制平台上来，在这个平台中可以随时调用成本预算数据、成本计划数据，并且可以根据成本分析模块的数据作为审批的依据，系统控制到每一笔成本费用都要自动核对有无相应的预算收入，是否支出大于收入，是否预算漏项，并且按照实时的“四算对比分析”，找出成本偏差的原因，提高成本的降低水平。

3)合同管理系统对各类承包合同、分包合同、劳务合同、采购合同、租赁合同、技术服务合同以及其他一般性合同的原始信息(包括评标文件、工程量清单、合同价格信息)、过程信息(如：合同变更信息、补充信息、执行状态等)进行统一管理，并对合同计量、合同支付、合同计算、合同变更、合同索赔进行实时监控。

4)资金管理对承包合同请款、分包合同请款、材料采购的请款以及其他请款进行管理，控制项目资金的使用，做到按照合同、进度进行工程款的支付。

5)供应商管理管理供应商档案，建立供应商的评审和准入机制，在过程中对供应商进行复审和评价，减低物资供应风险。

6)物资管理实现工程物资的计划管理、招标采购管理、物资到货检验、出入库管理、限额领料等业务的管理，控制采购、库存和消耗。

7)下包管理实现工程下包范围上报与审核、下包队伍的前期评审和选定，建立下包工程比价系统，降低工程下包风险。

8)质量管理 以国家标准规范和ISO9001质量标准为基础，确立项目的质量目标、建立质量规范、处理质量事物，达到对

项目质量控制的目标。 9)安全管理按照国家、地方、企业规范进行安全事务的处理，建立安全目标、处理安全事务，减少安全事故的发生。 10)竣工管理实现工程竣工的事物处理、竣工资料的归档业务。

3实施过程 针对精泰电子有限公司现状，采用了三步走的实施方法：总体规划、磨合运行、二次开发。

1)总体规划 为了保证项目的成功实施，就必须根据企业现状确定总体目标，不可盲目求大求全，只有依据企业实际情况，规划出能够适应企业自身发展要求的信息系统，才能保证信息化能够顺利实施和成功应用。为此，对精泰电子公司的决策层、管理层、执行层进行了充分的调研，在调研的基础上，参考各方专家意见，形成总体的规划方案。双方针对总体规划进行反复的论证和质疑，从企业宏观战略的执行到企业的微观管理，从项目的开工到项目竣工的每个细节都做充分讨论。最后确立最终的总体规划方案。

2)磨合运行 上海建文在双方前期调研需求的基础上，依据总体规划方案，对精泰电子项目管理平台进行了详细的规划、设计、开发、测试。开发完毕后的软件系统是否能够真正迎合前期确定的总体目标?是否能够适应企业管理要求?企业员工如何能够真正应用起来等一系列问题如何解决?为此提出了磨合试用的思路，即：通过试用，找出系统存在的问题，然后针对问题进行二次开发，让用户使用起来能够得心应手，真正做到对企业信息化的量身定制。并展开了一系列的工作：数据整理、数据导入和验证、培训、软件系统的试运行等一系列工作。

3)二次开发在试用过程中，收集来自不同部门、不同岗位反馈回来的建议，经过汇总，提交给双方的实施小组。针对问题逐个进行分析和论证，最后形成二次开发的问题清单。

经过二次开发，再次提交系统，此时的软件系统从宏观角度和微观角度都符合精泰管理要求，而且是经过实践验证的、是经得起考验、具备大规模推广应用的软件系统，是符合客户最终要求的软件系统。

4应用效果

- 1)解决分散作业和集中管理的矛盾 由于工程企业的特殊性，远程作业、集中管理是工程企业独特的管理特点。通过该项目管理平台，使得项目各个阶层的管理人员在统一、共享的信息平台上进行办公，并按照规定的流程进行业务的处理，提高工作效率，强化过程控制。该平台数据高度集成、并实时传递。管理者能够及时发现管理过程中出现的问题，采取相应的管理措施和手段，及时响应，快速决策。
- 2)提高项目成本管理水 整个系统以成本控制为目标，将项目的施工图预算、施工预算、目标制造成本、实际成本贯穿整个项目成本管理过程，并按照分部分项工程逐步分解、细化。系统采用限额领料、预算控制等手段，通过量、价四算分析对比，预算和实际成本的对比分析，找出成本节超的原因，实时掌握项目的盈亏情况，控制项目成本，保证项目盈利。
- 3)强化物资管理水平。对于以厂房设备安装等为主营业务的精泰电子，物资成本占项目成本的大部分。同时由于安装业务的特殊性，项目上对物资材料的综合要求相对比较高，材料型号上的一个差错就可以对整个项目造成极大影响，因此物资管理水平的强化对精泰电子的项目管理是重要的开始。通过建文项目管理系统的的应用，控制采购流程，加强计划控制与消耗控制，强化库存管理，实现工程物资的科学化管理，控制材料成本。
- 4)严格控制资金管理程序 项目成本的发生都会以项目的资金支出为最终表现，因此在项目执行的过程中，以合同和预算为依据，将

项目资金审批与项目合同、项目预算相结合，做到项目的过程控制，每一笔支付都要求有相应的合同和预算作为依据才能进行资金的支付，做到收大于支，减少项目的资金风险。

5)提高下包管理水平 对于工程项目建设来说，受各种专业条件限制，精泰电子在工程建设过程中常会以下包的方式完成工程的建设。通过项目管理系统提高项目对下包工程进度、质量、下包工程进度结算和支付的管理，提高下包合同的履约率，降低下包风险，保证工程顺利完工。

6)提高项目风险的控制能力 系统按照约定的参数，自动进行预警，及时采取有效措施，将风险控制在萌芽状态，提高企业对项目风险的识别和控制能力。

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