

浅谈提升施工企业工程项目物资管理 精细化水平的有效策略

吴体球

十四化建河北华丰项目部

DOI:10.12238/jpm.v4i2.5687

[摘要] 随着我国整体经济实力不断攀升,各地区的基础建设设施都在不断新增与升级,施工企业所面临的市场竞争也愈发激烈。为保障施工企业的可持续发展,提升企业整体收益,做好项目物资管理至关重要。施工企业内的项目物资管理工作贯穿于整个施工项目的全过程,且对整个项目的最终收益起着决定性的影响。基于此,本文将施工企业工程项目物资管理工作作为研究主题,首先简要阐述施工企业工程项目物资管理精细化的相关概念,随后分析该类工作现阶段存在的不足,最后探讨提升施工企业工程项目物资管理精细化水平的有效策略。

[关键词] 施工企业; 工程项目; 物资管理; 精细化水平

The effective strategy to improve the fine level of material management in construction enterprises

Wu tiqiu

14 Construction, Hebei Huafeng Project Department 056302

[Abstract] With the overall economic strength of China, the infrastructure in various regions are constantly increasing and upgrading, and the market competition faced by construction enterprises is becoming increasingly fierce. In order to ensure the sustainable development of construction enterprises and improve the overall income of enterprises, it is very important to do a good job in project material management. The project material management in the construction enterprise runs through the whole process of the whole construction project, and plays a decisive role in the final income of the whole project. Based on this, this article will take the construction enterprise project material management work as a research topic, first briefly expounds the construction enterprise project material management refinement related concepts, then analyze the deficiencies of the work at present stage, finally discusses the construction enterprise engineering project material management refinement level of effective strategy.

[Key words] construction enterprise; engineering project; material management; fine level

前言:

在现阶段的施工企业发展中,部分施工企业对工程项目物资管理工作的重视程度不够,且缺乏系统的物资管理模式,徒增整个工程项目的施工成本,严重掣肘施工企业的发展。因此,企业内部相关管理人员应对工程项目物资管理工作进行系统分析与研究,通过将精细化管理理念引用到该项工作中,有效降低施工成本,最终保障企业的健康可持续发展。

1、施工企业工程项目物资精细化管理相关理论概述

1.1 工程项目精细化管理概念

精细化管理理念最早源于国外一汽车生产公司,随着该理

念的不断成熟,得到各大领域的广泛也应用。其中丰田公司通过运用该理念取得较大成功。工程项目精细化管理主要指的是为有效保证施工项目的整体收益,相关工作人员在制定各项工作计划时应最大限度实现事无巨细,工程流程尽量细化、合理,通过对施工项目开展针对性的精细化管理措施,实现对该类项目的准备、施工、竣工等不同阶段的全面管理。工程项目物资精细化管理的核心要素为:强调工作计划、工作细节、落实情况,力求在施工项目运行过程中产生的每个工作细节都能够精益求精。

1.2 工程项目物资管理精细化理论概述

1.2.1 物资采购管理精细化

物资采购工作主要指的是根据工程项目各个部门对物资的实际需求,采购部门进行采购,并据实使用。物资采购精细化内容主要包括以下几点:(1)采购计划。采购计划是施工企业物资供应的重要构成,在实际操作中强调根据各部门对物资的需求种类及数量,制定相应的订货计划。(2)供货商选择。采购部门需选择发展稳定、物料质量上乘、规模较大的供货企业,采购部门还需与供货企业建立良好的供需关系,保障施工物资能够按照计划及时供应,进而保障施工周期。(3)采购物资。相关采购人员应对所采购的物资各项参数进行详细核对,保障所采购物资的精准性。且采购部门还应处理好物资库存结余与采购资金之间的关系,有效保障物资采购的精准性与及时性,如此既可保证工期,又可提升资金分配合理性。

1.2.2 物资目标管理精细化

当前大部分施工企业应用的物资管理方式为定额管理。即对工程项目中的所有物资库存储备量以及物资消耗量均按照既往2-3年前所有工程项目资料归纳出的平均消耗规律制定相应的额度,保障物资储存使用的合理性,具体如下:(1)定额资金管理。相关管理人员需对整个工程项目的建设资金进行分门别类,将其分配至不同部门,通过以最少的资金消耗,获取更多的物资。(2)库存ABC分类管理。物资管理部门需根据施工项目的建设进展,将所有物资划分为A、B、C三个种类,并制定不同的管理机制,使所有物资均可调用有序,主次分明。其中A类物资主要指的是一些单价较高、采购较难的重要物资,B类物资主要指的是比较重要的物资、C类物资则为一般物资。在此过程中,相关管理人员应对A类物资严格管控,B、C类物资则应在保障正常施工进度的前提下,尽量较少库存储备量,有效降低流动资金的占用。

1.2.3 物资仓库管理精细化

物资管理部门还需做好仓库管理工作。在物料出入库时,工作人员应做好相应的物资统计,并对仓库中物资储量进行盘点,并全面掌握每个物资种类的具体用途,物理化学性能、标指标号,同种类物资数量换算、保养方法、防火措施等等,保障物资管理整体工作水平。

1.2.4 滞压物资处理精细化

工程项目施工过程中,经常会出现物资滞压现象。面对该问题,工作人员需秉承经济性、科学性的原则尽快处理,并从源头上控制物资的滞压。首先,工作人员需控制好整个工程项目的设计方案以及整体造价。其次,严格控制物资采购数量,据实采购。随后,加强对工程项目的施工现场管理,合理调配各类物资应用,并最大限度提升对废旧物资的回收利用,降低物资损耗。

1.2.5 物资管理信息化

物资管理信息化主要指的是利用当前发展较成熟的现代化信息技术,充分利用有关物资管理的信息系统,提升对物资管理工作相关的各项内容的信息化管理水平,以此实现对各施

工项目的物资管理精细化水平。另一方面,该信息系统还可实现施工进度、物资管理、财务支出等三方信息的透明化,实现施工该企业对施工项目的工程进度、物流、资金流一体化管理的需要

2、现阶段施工企业工程项目物资管理存在的问题

2.1 现场物资管理粗放

在我国科学信息技术不断发展的今天,部分施工企业在现场物资管理过程中,仍然在以电子台账记账的方式对工程物资的应用明细进行管理。这种管理方式在实际应用中具有一定的滞后性,且会产生大量的重复性记账,相关工作人员在对物料明细进行最终清算时,还需手动汇总核算,因此经常会出现记录错误现象,导致物料管理工作的整体效率较低,严重者甚至会导致多结算、少扣款等一些重大的经济问题的发生。且在物资进场之前并没有系统的验收流程,甚至会出现私自收料入库现象。

2.2 物资管理信息化程度低

物资管理信息化主要指的是依托现代化信息技术,制定科学合理且具有高度可行性的物资管理工作模式,并将实际运行中所收集的各项物资管理信息上报给相关管理人员,作为其制定管理决策的数据依据。但由于施工企业所承包的工程项目相对比较分散,且部分施工区域环境复杂,在施工过程中的物资管理信息化程度相对较低,信息传递手段也相对落后,因此导致工程项目物资管理效率相对较低。

2.3 施工企业各部门之间工作不协调

工程项目物资管理工作在开展过程中,仅依托物资管理部门独立开展工作无法实现管理目标,需企业内部所有与工程项目相关部门的相互协作,方可实现对物资总量的全面控制。但在施工企业实际运行中,由于施工现场管理人员对限额领料制度的执行程度较差,徒增物资损耗,导致物料成本过高。另一方面,施工企业对工程项目设计的物资定额量流于表面,物资部门在进行采购过程中没有准确的数据支撑,无法精准控制物资采购量,极容易出现物资滞压现象。且由于施工过程中,各个部门之间的沟通不够顺畅,缺乏物资信息共享机制,导致物资管理最终成果不尽如人意。

3、提升施工企业工程项目物资管理精细化水平的有效策略

3.1 提升现场物资管理精细化水平

现场物资管理是保障物资管理工作最终质量的决定性因素,全面提升现场物资管理水平对降低项目成本,减少物资消耗起到非常积极的影响。提升现场物资管理精细化水平的途径主要如下:(1)严格落实物资验收制度。工程项目物资管理部门在进行物资验收时,应结合物资种类制定不同的验收方式,如过磅验收、量方验收、量尺寸验收等。过磅验收所应用的地磅,应经过专业机构检测校准后方可使用,且项目公司还应在地磅周围安装电子监控系统,在物料过磅过程中全程监控录像,一旦发生任何纠纷可第一时间作为视频依据。除此之外,

当货物进场后,应由物资管理人员、仓库保管员等相关人员同时在场验收,严禁私自收料入库的现象发生。(2)严格控制物资发放。施工企业应结合工程项目的施工规模制定工程消耗定额,并在此基础上严格控制物资实际发放数量。相关管理人员可结合工程项目施工特性,采取多批次、小批量的物资发放模式,有效降低物资的消耗量。且工作人员还需制定物资消耗统计表,最大限度降低物资浪费现象。(3)规范物资管理单据。施工企业应对物资管理单据进行统一设计,如物料领取单、收料单等,全面提升物资管理的规范化与标准化。与此同时,工作人员还需应用同种物资连号单据的应用模式,有效防止物资管理漏洞的发生。

3.2 加强信息化管理和 ERP 技术应用

要想全面提升施工企业物资管理效率,还应积极应用各类信息化软件,并通过现代化管理模式,提升物资管理效率。在此过程中,施工企业可运用 ERP 物资管理软件系统,并以施工企业为中心,将与工程项目相关的所有物料供应企业全部纳入该系统中,并运用 EDI 数据技术,实现对各类物资数据进行精准传输、实时共享。且施工项目向下游企业还可根据该系统中的物资统计数据,实时掌握工程项目的物资使用情况,全面保证对工程项目的物资供应,有效规避施工现场出现停工待料的现象发生。

3.3 明确各部门职能

在工程项目施工中,施工企业应明确各个部门的基本责任,方可提升物资管理水平。其中,物资管理部门在运行中应承担大份额物资采购合同的签订与执行;经营管理部门主要负责工程所需物料计划的校核与批准;财务部门主要复杂物资采购所需资金的调用;审计部门负责对整个工程项目物料采购流程进行审查,并调查整个物料的投资效用;设备管理部门需复杂对所采购的施工设备进行复核检查,对采购计划进行审核;质量安全环保部门需对采购的劳保用品的安全系数进行审查,并审查相关供应商;工程管理部门则需对所有物料采购计划进行审核与确认。只有全面提升施工企业各个部门的联动性,方可有效控制工程项目的物资成本。

3.4 提升物资采购精细化水平

物资采购是整个物资管理工作中的关键一环。为全面提升物资采购精细化水平,相关管理人员应从以下两个方面入手:首先,应对建筑市场发展行情进行全面掌控,积极了解施工项目对物料的实际需求,并以此作为记住严格把控物料质量。在采购过程中,应将各类物料信息的采购类型、采购数量、采购时间等细节进行详细确认,并对物料需求明细进行不断更新与完善,构建物料采购的动态矩阵。其次,应结合物料存储量制定标准的仓库管理机制。物资仓储管理是物资管理工作中的重要部分,相关管理人员应从仓储制度以及物料进出库流程入

手,严格规范物料的出入库活动,使每批物料都能够按照既定规范条款流动,最大限度保障物资数量的精准性与安全性。与此同时,在物资管理过程中,还应充分运用 MRP 物资管理平台。所有部门的采购计划、物资调配都应在该系统中发起与执行,全面提升物资仓储的灵活性,同时也可有效防止物资滞压现象的发生。

3.5 提升物资管理流程链条精细化

针对工程项目物资,相关管理人员应从计划采购直至物资出库的全流程进行优化与完善,并在整个流程中的各个节点嵌入相应的岗位职责。在此过程中,管理人员需将各个岗位的工作职责进行明确,使物资管理工作的各个流程节点都可流畅地运作,有效规避各个流程中的重要节点出现空缺情况。与此同时,在物资入库环节中,管理人员应制定多人盘点制度,通过多人对物资信息的各项参数进行复核,保障物资各项参数的零误差。

结束语:

精细化管理理念是施工企业开展物资管理工作的核心手段,同时也是保障工程项目整体收益的最优方式。通过物资管理精细化,能够实现物资的精准管理以及高效供应,为实现柔性化生产提供稳定保障。因此,施工企业在施工企业工程项目开展过程中,应将精细化管理理念引入物资管理工作中,保障企业的可持续发展。

[参考文献]

- [1]钟伟.钢结构企业工程项目物资成本管理与控制思考分析[J].冶金与材料,2022,42(06):155-157.
- [2]刚宪水.建筑企业工程项目物资动态管理平台的设计研究[J].电子技术与软件工程,2022(20):232-235.
- [3]高洁.浅谈工程项目物资成本管理要点[J].质量与市场,2022(17):82-84.
- [4]姚善福.加强昆明地铁3号线工程项目物资管理策略[J].四川建材,2022,48(09):188-189.
- [5]郝炜.EPC工程总承包项目供应链管理研究[J].世界有色金属,2022(13):220-222.
- [6]段启楠.施工企业工程项目物资管理现状及其应对策略[J].企业改革与管理,2020(18):52-53.D0I:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2020.1700.
- [7]王新鹏.某建筑企业工程项目物资采购成本管理研究[D].吉林大学,2018.
- [8]李梅.物联网技术在火电建设工程项目物资管理中的应用研究[D].华北电力大学(北京),2018.
- [9]李波.铁路工程项目物资管理与成本控制浅析[J].建材与装饰,2017(16):130-131.