

项目部周转材料的管理问题与对策

近年来，建筑行业内部竞争日益激烈，原材料价格、人工费不断大幅上涨，而建筑工程造价的涨幅却远远低于原材料价格、人工费的涨幅，随之带来建筑企业的利润逐年下降。如何在激烈的市场竞争中以及在种种不利因素情况下，取得建筑工程效益的最大化已经成为摆在广大建筑企业面前的一个难题。要解决这一问题，无非是从项目部开源和节流两个角度去提高项目管理水平，提升项目利润空间。本文针对内部管理中的周转材料管理难点以及应用策略进行一些探讨。通过有效的管理，降低周材损耗和浪费，进而降低工程成本。

1、周转材料基本概念

周转材料是建筑施工企业在生产过程中需使用的，独具特色的材料品种。其特点是单个产品价值相对较低；所需批量大，多次参与施工企业生产而不改变实物形态，其价值通过成色的减少而逐步分摊到成本中去。它是可重复使用的材料。周转材料具有以下一些特点：第一是周转性，指在工程施工中能多次周转使用的辅助材料。第二是完整性，指在工程施工中要基本保持周转材料的形状和使用性能的完整，被严重分割和损坏的材料只能作为损耗和易耗品一次性摊销。第三是公司列支，施工队与项目部一次性摊销的所有周转材料归公司材设部统一调配，材设部为管理主体，基地总仓库为周转材料的存放仓库，负责入库材料的保管和周转材料的出入库工作，并每月进行租金核算，由材设部进行审核，报财务部计入施工成本，同时转相关项目部。第四是周转材料现场管理中，项目部为现场管理的主体，施工班组为现场使用管理的主体，对项目部起指导、考核、监督施工班组的作用。

一般来讲，周转材料分为两大类：第一大类是自有周转材料，按照折旧方式核算周转材料费用，通过周转材料的使用计划、进场、出场、原值、折旧率等自行核算周转材料费用，根据周转材料计划进行周转材料的调配、采购、外租，保证工程顺利施工，同时对自购的周转材料进行库存的管理，计算其周转材料费用后归入相应的成本中。

第二大类是租赁周转材料：租入的周转材料按照租赁合同、付款条件、租赁单价、租赁时间以项目核算租赁费进入项目成本核算。它包括：周转材料计划管理、材料进场、退场、赔偿、在租物品统计，租赁费核算等。周转材料细分为六小类：

- (1) 模板类：大型定型钢模、木胶板、竹胶板、橡胶芯模、定型小钢模、定型塑模、井底模、电梯井芯模等。
- (2) 支架类：碗扣支架、定型外爬架等。
- (3) 钢材类：钢板、槽钢、工字钢、钢管、钢筋。

- (4) 木材类：方木、大尺寸方木、枕木、圆木。
- (5) 衍架类：加强衍杆、横梁、纵梁、销子等。
- (6) 简易房类：彩钢房、水泥板房。

2、周转材料管理的问题

当前各公司对周转材料的管理都有相关的规定和要求，有的做法是总部直管（公司统一采购、租赁和管理）；有的是公司统一采购（租赁），项目部负责现场管理；有的是项目部全面管理；有的干脆不管，交由专业分包队伍去管理。而现在大多数施工单位为了节省工程成本，创造更大的工程利润空间，往往都采用劳务分包，周转材自行管理的做法。在这种管理模式下，周转材料管理往往会遇到一些问题：

(1) 周材现场积压严重

在很多的工地经常会发现一个现象，成堆的钢管、扣件、模板在材料堆场里闲置，长时间不能用于工程。这里有二个方面的原因，一是公司管理分散。较多的施工企业还存在着粗放经营的模式，目前很多项目资金使用权和材料采购权下放至项目部，项目经理因一时生产急需，并不考虑公司整个周转材料的库存状况自行采购或滥报计划，超额进场，一旦使用完毕，造成大量积压，对已经积压的周转材料缺乏有效的监督管理，造成不必要的损失和浪费。二是实际使用计划不明确。目前大部分施工企业的施工方案编制不符合操作规程，不结合工程实际施工情况和当地施工条件和习惯，缺乏科学的合理性，致使周转材料的计划超额超量，材料进场过早，或一次材料采购（或租赁）数量过多，造成长期积压。不但对现场的场地管理、文明施工管理、成品保护都增加了难度，还增大资金成本及工程成本，降低了资金的利用率和周转速度。

(2) 周材浪费损坏严重

施工过程中的不合理损耗较多也是主要问题。目前来说国内的建筑施工因受施工工艺及施工作业人员、管理水平等因素的制约，建筑施工的管理还属于粗放型的管理，在施工过程中工人的不当操作会大大增加周转材料的不合理损耗。例如，架子管被锯成毫无实用价值的短截棍或者两根短钢管大幅搭接成一根长钢管；一幅或半截崭新的模板派不上用场；变形的钢管、扣件随处可见。不管是自购的还是租赁的，都带来了巨大的经济损失。同时，施工现场清理不及时也会造成一定的损耗。在施工过程中，因现场清理不及时、不彻底，造成部分周转材料在室内、外回填时被埋在回填土下而造成不合理损耗。

(3) 周材丢失严重

周转材料丢失造成的损失也是不容忽视的。很多工地到竣工时才发现，钢管少了，扣件也少了。木枋少了，跳板也不够。平时不易察觉，最后核算时才发现

差量不仅仅只是损耗，而是不知所因的巨额差距，有时竟是“天文数字”的损失。特别是处于市区内的工程盗窃现象明显少于处于郊区或者野外工程，以城乡结合部的工程盗窃情况最为严重。

（4）材料管理人员素质偏低

材料保管与看守人员责任心不强。材料员随意报计划，收发材料时的质量和数量把关不严或内外勾结，不按规定认真盘点，以次充好，虚报数量，保管看守人员无责任心，现场把关不严，丢失、被盗现象特别严重，以至周转材料损失重，浪费大。

（5）周材运输损耗问题

周转材料的运输、现场二次倒运过程中存在损耗。在周转材料的进出场运输、现场二次倒运过程中，因运输车辆和倒运人员的不当操作，往往也会造成周转材料的损耗。还有，周材的保养不及时造成的损耗。部分施工企业在施工过程中不注意对周转材料的日常保养，造成钢管、扣件、方管等因锈蚀严重而提前报废，增大了周转材料的损耗。

3、周材管理的对策

为了提高周转材料的管理水平，加强周转材料的利用率，合理使用、妥善保管、减少损耗、节约成本，项目部周材管理应建立有效的材料物资控制程序，对周转材料的需求计划、采购、验收、入库、使用、出库、结算等方面进一步规范化，程序化。并做好一些关键点的管理工作。

（1）坚持总承包直接管理模式

较适合总承包单位的周转材料管理方式是采用“总承包方直接管理”的管理模式，总承包单位直接参与周转材料的方案制定、计划的提取、合同的签订、进出场的管理、现场使用过程的监控、过程核算与分析等等环节，不转嫁、不推托。只要我们的管理办法到位和得当，从“总承包方直接管理”的管理模式可赢得不少的管理效益。

首先，执行“管理线分开”，有效避免了“租赁及归还”过程中的“经办人员腐败、供应商短斤少两等的欺诈”行为发生，即“租赁”和“入库验收”两条管理线严格分开、相互稽核的管理模式，也就是“出库”和“归还”两条管理线严格分开、相互稽核的管理模式。其次，就是执行“使用浪费处罚，节约奖励”的规则。没有强力的制度做保障，则很难有效的避免使用浪费，比如对劳务公司执行“工完料清”的处罚制度，在双方签订的合同中就有明确的约定，设定损耗目标后最终意外多支出了就必然受到惩罚，若控制得当就会有节约奖励，特别是节约奖励政策要“有法必依”，强调直接兑现。最后，有利于引进信息化软件辅助管理。比如实物数量管理，采用软件录入基础数据，即每批次租赁的米数或根数；规格管理，采用软件录入基

础数据，即每批次租赁的规格；单价管理，采用软件录入每批次租赁的单价；结算管理，根据财务期自动结算管理等等。通过信息化手段，及时掌握当前某项目部周材的状况，还要做到时时比对分析，及时发现异常情况，及时查找原因。并做到管理统计分析，满足按照管理需要生成不同需要的报表等等

（2）加强方案阶段的控制

首先要在施工方案注重周转材料的合理规划，这是源头。对于施工管理者，当我们拿到一个项目进入施工环节，开始作业前就必然要规划施工方案，对于周转材料更要应做到全面和细致，分流水段、分时间段做到管理控制所设置的最底层节点，同时强调可操作。方案必须从开工到后期装饰工程所涉及的所有工序进行工艺可行性研究；对劳动力投入的制定及主体施工、装饰施工的流水及机械设备使用的相关性做好前后通盘考虑，规避重复浪费，避免各分部分项施工的材料和机械设备利用率底等问题。

（3）制定合理的周材计划

周转材料的积压等现象主要是由于计划不周造成的。项目开工伊始，就应该由工程部计算出全部的周转材需用量，根据成本核算结果决定哪些材料自购、哪些材料租赁（公司有库存材料的一般也是通过内部租赁），再依据工期及施工安排（流水施工段）决定周转次数，然后依照工程进度做出注明了进场的时间、规格数量和批次的周转材采购计划，最后交给物质部门进行采购或租赁。物质部门应根据周转次数，针对极易损耗的材料（如木模板等），选择质量与周转次数相适应的产品，周转完毕即可报废处理，省去再次库存、转运的费用。如果施工计划出现了调整应及时通知物质部，物质部在实施采购前应向工程部进行再次确认。这样工程每进行到一个节点就会有不同的材料进场，既保障了现场的进度需要，又节约了狭小的施工场地，文明施工管理也容易得多，也不至于由于现场保管不周造成材料的损坏，从源头上防止了材料的积压和浪费，并有力地控制了工程成本。

（4）制定合理的周材配料方案

为了降低由于不合理使用造成的周转材料浪费现象。工程部应根据钢管的不同用途，外架还是内架，立管还是横管，再依据建筑物的各项参数：层高、柱梁截面大小、建筑物高度等，分门别类地统计出各种规格尺寸钢管的需求数量，然后按照要求进场使用。这样就不会出现需要合适长度的钢管时通过搭接或锯短的方式来获取了。模板的使用也需要事先配板，外形尺寸一样的柱梁等可以先进行预组装，这样不但将模板加工时的边角料损失减少到最低，也能提高工效。与此同时应加强现场劳务队伍对钢管和木模板的使用管理，杜绝野蛮施工，不得用铁榔头等金属物件大力敲打撞击，以免造成钢管弯曲、钢模变形、扣件破裂或丝口

损坏等。严禁钢管割锯、钻眼、烧焊。架子拆除时不能随意丢抛，避免撞击变形、车辆碾压受损，钢管、扣件、U型卡等周转材料要按规格、型号摆放整齐，使用后要及时对其进行除锈、上油等维护工作，扣件还要检查上面的螺丝是否还能使用，不能使用的要及时更换螺丝以不影响下次的使用。严禁擅自割锯整张模板和定尺长木枋，需要割锯时，必须申请报告，并附有配模方案，经项目部审核并认可其损耗后实施。

（5）加强周转材料现场管理

周转材料现场管理也非常重要，不容忽视和懈怠。第一，要严格控制材料的进场时间和数量。还比如外架施工，应控制好现场施工人员的数量及作业速度，了解沟通材料供应商的材料供应速度。做到租赁材料分批进场，材料进场马上使用，现场不积压，因为租赁材料一进场就开始发生租费了。

第二，材料租赁进退场，必须沿着使用的路线进行严格监控管理。供应商材料到场由材料科，库房，门卫一起清点到货数量，同时严把质量关，对不合格或不能使用的材料禁止接收；材料到场后，应严格按照领用制度交与施工班组，施工班组领用材料后，签字确认；项目部应严格控制作业面劳动力的投放情况，及时掌握租赁材料的使用情况，及时调整租赁材料进场数量；归还租赁材料应由施工班组—材料科—库房清点完数量后归还库房材料科；最后再由材料科，库房交还于供应商。过程控制重要是要分清责任，解决租和还过程中人为的恶意丢失，及施工过程中丢失，维修赔偿问题转嫁风险。

第三，施工现场的安保问题也是确保部分租赁材料丢失的主要因素。在项目中可在围墙周围安装监控，和红外线防盗系统解决外面偷盗问题，同时加强门卫制度，确保24小时轮流值班；对所有进出人员必须进行门卫登记和检查。

4、结语

总之，由于周转材数量庞大，工地铺开面积又广，经手人员众多，管理难度确实很大，加之每个工程的项目特征以及各个地方的社会风气还不尽相同，因此管理的方法有待进一步总结和完善。因此，周转材料管理管好了是一件不简单的事，它代表了项目管理精细化的程度，相对于直接性的消耗材料的管理更体现了它的“非直接性”，也就是要提前规划施工方案，做好进度管理，合理计划周转材料的进场、现场使用、以及退场等环节，特别是一次性搭设好，要发挥的更多周转材料的使用价值，减少和避免重复搭设，这些都决定了周转材料管理的成败，甚至是项目盈亏与否的关键。