

# 工程项目中物资设备成本管理的优化建议

王晓雷

( 中铁十四局集团有限公司, 山东 济南 250101 )

**摘要:**在我国工程项目建设过程中, 购买物资设备通常需要消耗大量成本。通过采取合理的方法开展物资设备成本管理, 可以在保证施工质量的同时, 提高资金使用率, 减少浪费。从企业角度来看, 做好物资设备成本管理工作也具有非常重要的意义。基于此, 本文首先简要介绍工程项目中的物资设备以及成本管理内容, 其次分析了工程项目中物资设备成本管理现状和存在的问题, 最后提出优化建议, 以供参考。

**关键词:** 工程项目; 物资设备; 成本管理

【中图分类号】TU723 【文献标识码】A

【DOI】10.12248/j.issn.1007-676X.2023.029.051

随着各行各业竞争愈演愈烈, 在工程项目运行环节, 许多企业为了获得更多经济效益, 会采取一些不正当的竞争手段。该方式不仅会导致经济效益受损, 还会影响工程质量和安全性, 进而造成企业的整体运营以及发展都受到制约。企业发展的最终目的是获得利润, 而获得利润的前提在于减少成本。就工程企业而言, 物资设备成本占比通常较高, 加强工程项目中的物资设备成本管理非常有必要, 是提高项目管理效率, 保障工程建设施工质量达标的重要基础。因此, 探究工程项目中物资设备成本管理也具有一定的现实意义。

## 一、工程项目中的物资设备

工程项目施工离不开各种各样的原材料或染料等物品, 这些物品指的是物资。工程项目管理中的物资管理是不可或缺的一部分, 有效的物资管理可提高整个项目的经济收益, 同时保障项目质量。设备通常是指企业在施工或生产环节应用的一系列工具, 也是其经营发展过程中必不可少的重要物资。物资设备成本在项目总成本中占有较高比重, 做好该成本控制工作对企业而言尤为重要<sup>[1]</sup>。

## 二、工程项目中物资设备成本管理内容

随着工程项目的推进, 施工过程必然消耗大量的燃料、原料和成品等, 其全部损失都可称之为物资设备成本。工程项目中的物资设备成本管理内容主要涉及上述所有物资设备的采购、发放、运输及保管等。一般情况下, 在工程项目总成本中, 物资设备成本占比高达60%, 足以见得物资设备成本管理的重要性, 其管理不到位会导致企业面临更严重的经济压力, 甚至直接阻碍其发展。

## 三、工程项目中物资设备成本管理现状和存在的问题

### (一) 采购过程执行管理制度不彻底

目前, 许多企业都存在采购过程执行管理制度不彻底的问题, 具体表现如下。

第一, 工程目标前指定的调查人员数量较少。再加上经验不充分, 导致投标项目物资设备的资金来源不合理, 价格比较随意, 后续项目实施中会存在隐患。

第二, 中标之后施工组织安排不到位, 资源配置效率较低, 缺乏系统性和前瞻性, 或是出现资源错配现象, 进而造成窝工或停工, 导致成本增加。

第三, 有关采购方式、采购渠道和采购权限方面的管理制度未落实到位, 人为因素产生较大的负面影响, 存在一系列暗箱操作行为。比如未执行线下谈判直接签订采购合同, 相关人员没有按采购程序开展工作, 根据自身想法压缩采购范围等。

第四, 项目实施环节采取粗放式管理模式。项目管理效率直接取决于施工班组的人员水平, 物资设备进场时验收未按要求开展甚至流于形式, 发放使用方面缺乏限额管控标准, 大量资源浪费, 项目经济效益受损。

### (二) 采购人员和物资管理者专业水平不足

物资设备成本管理离不开专业的人员, 但目前许多企业都存在人员专业能力不足的问题。

第一, 现有的部分采购人员自身能力有待提升, 素质相对较低, 无法有效把控采购质量, 甚至在采购环节投机取巧, 为自身谋得更多利润, 采购的物资质量不达标, 造成企业整体成本居高不下。

第二, 部分人员思想道德素质有待提高。通过在采购环节和供应商相互勾结, 私通后降低采购标准, 大量低劣的物资进入项目实施阶段, 项目无法如期开展, 工期延误且质量不尽如人意。

第三, 部分管理人员对待工作不够积极认真, 没有严格遵守企业的规章制度对相关采购工作者进行监督和管理, 日常工作表现拖沓, 责任意识不足, 对物资设备的管理也不到位。该现象同样造成项目质量不达标的问题, 解决人员专业性不足的问题迫在眉睫<sup>[2]</sup>。

### (三) 成本管理方面内控制度不够完善

现阶段, 国内部分企业缺乏健全的成本管理内控制度, 该现象不利于物资设备成本管理工作的开展, 也会影响管理效果。

第一, 部分企业虽然针对物资设备成本管理建立了内

部控制制度，但是在项目实施环节并未按制度执行，即使出现徇私舞弊的现象，也很难及时发现。部分人员会将企业公有资金视挪用为私有物资，导致内部出现违规违纪行为，最终造成总成本过高。

第二，部分企业并未建立内部控制制度，物资设备成本管理缺乏有价值的参考和依据，管理效果不够理想，总之，完善内控制度非常有必要。

#### （四）成本管理绩效评价系统不够健全

成本管理绩效评价系统不健全存在于许多企业之中，主要表现包括：第一，企业虽然积极开展物资设备成本管理工作，并进行针对性的绩效评价和考核。但是没有及时总结以往的经验教训，重复性的问题频繁出现，项目成本长期居高不下。

第二，部分企业在绩效评价考核环节只针对管理人员或项目负责人，因此，大部分管理者和负责人的成本管理意识非常强烈。但是基层职工不够重视成本控制，在项目建设出现问题时，无法及时发现问题和查找原因，该现象很容易造成成本管理失效。

第三，绩效考核效果应用不到位。许多企业虽然会对成本管理效果进行考核，但是考核结束之后便不了了之，并未将结果反馈给有关人员，也没有对结果进行及时分析。无论是管理层还是普通员工，都无法及时发现自身工作中的问题和不足。长此以往，全体职员参与绩效考核的积极性不断下滑，绩效评价也流于形式，无法发挥其真正的作用和价值。

### 四、加强工程项目中物资设备成本管理的建议

#### （一）明确采购理念，做好采购审批

针对物资采购环节存在的问题，相关企业必须明确采购理念，并做好采购审批工作，为实现预期的成本管理目标打好基础。

第一，企业应加强对全体员工的培训，确保全员意识到物资设备成本管理的重要性，明确其价值和意义。并将思想和行为相结合，在日常工作过程中积极参与物资设备成本管理活动，共同助力成本控制<sup>[3]</sup>。

第二，物资的采购管理。物资采购成本管理是非常重要的内容，作为企业的采购负责人，需要提前预测并分析工程项目的物资实际需求，同时参考施工计划设计科学可行的采购方案，避免出现物资堆积的现象，也防止物资供应不充分。

对于物资管理部门而言，应全面调研周边市场情况，以此为前提，选择最佳的物资采购渠道，并制定完善的市场价格清单，督促采购人员按清单要求执行采购工作。若是所需物资需应用集中采购模式，必须提前设计采购计划，在多元化的供应商中进行筛选，选出综合素质较好的供应商，比如采购成本低、产品质量高、运输成本低等，并与之建立长期合作关系，从源头上降低物资采购总成本。

第三，物资发放管理。在项目实施环节，需对各类物资进行科学管理并合理发放，坚持“推陈出新、先出先出”的发放原则。及时完善有关文件手续，比如物资出库等，规避不必要的原料积压或浪费，实现现场物资的优化配置。

第四，物资存放管理。工程项目实施环节对场地的要求较高，许多项目应具有良好的施工环境。通常情况下，原料无法全部放置在施工现场，而运输原料的成本也较高。对此，相关部门或负责人应重视物资存放管理，在存放物资环节，需要注重工程的供货周期，保证施工现场物资随用随发，提出科学可行的分类标准，并根据标准堆放物资。同时对每一类别的物资设置对应的明显标记，尽可能做到材料的一次性搬运<sup>[4]</sup>。

第五，做好设备管理工作。对一些大型项目建设而言，施工单位在施工环节会自带施工设备或者借助专门机构对外租赁设备，在该情况下，企业很难保证设备质量。因此，有关部门需要意识到设备管理的重要性，确保设备性能达标，防止出现安全事故，同时也减少设备维护和检修的成本。施工设备管理涉及的内容较多，比如日常维护设备、建立管理制度、进行监督管理等。

首先，为了达到预期的管理目标，作为管理部门，应完善管理体系，健全管理制度，严格要求施工单位保证其按规定施工。其次，在施工环节，管理者要积极巡督设备运行情况，及时发现问题并查明原因，规避不必要的安全事故。最后，项目实施环节难免需要用到特种设备或大型设备，针对此类设备也需要加大管理力度，确保项目的顺利推进。

#### （二）培养采购人员，提高专业素质

高质量的采购人员队伍有助于企业降低物资设备管理成本。因此，培养专业的采购人员，提高人员的综合能力非常重要。

第一，针对所有的采购人员，企业应制定合理的培训制度，明确培训标准和流程，督促有关人员积极参训。通过培训确保他们全面了解和掌握采购流程和规范，也督促其严格按照要求开展采购工作，在采购环节按规章制度甄别物资质量，尽量以最低成本采购高质量的物资。

第二，作为从事采购管理的负责人，需对整个采购过程严加管理及监督，保证相关工作人员能按规定展开采购。同时确保整个采购过程的公开性和透明性，防止工作人员滥用资金或盗用资金，规避不必要的成本。

第三，除了提高采购人员的专业能力之外，还需从思想、道德等方面展开培训，提升其个人素质和修养，使其积极对待自己的工作，在岗位上发光发热，为企业贡献个人力量。

#### （三）促进业财融合，加强过程控制

促进业财融合，加强过程控制，可帮助企业在实施物

资设备成本的管理环节,以业务流程为切入点,做到全流程管理,包括审批、财务稽核、资金支付和生成凭证等。不仅能从全局提高工作效率,还能加大内部控制力度,实现预期的成本控制目标。

第一,企业可根据自身实际情况,建立财务共享中心,并在此基础上打造业财一体化系统。通过应用该系统管控并分析整体管理环节所涉及的各方面情况,比如资金使用情况、费用管理情况、项目运行情况等,将业务流程和财务流程相结合,为达到成本管理目的提供良好的保障。

第二,在物资设备成本管理环节,确保有关数据和信息的有效性和规范性也是非常关键的。因此,在采集业务和财务相关数据信息的过程中,企业要设计统一的填报路径,制定一致性的格式要求,并督促相关人员配合使用系统。假如数据填写环节违背了规章制度,系统会禁止业务人员进入下一个流程,为确保数据的真实性和有效性做好铺垫。

第三,在物资设备成本管理环节,有必要对业务系统的全部组织框架进行有效整合。无论是采购管理还是工程管理,都应建立统一的维度标准,在此基础上,确保业务层面的供应商、项目、合同等各方面达成一致,进而实现业财一体化。

#### (四) 完善考核制度,突出正反馈效能

完善的考核制度能提高工作人员的积极性,进而为提高成本管理效果夯实基础。因此,企业要实现成本管理目标,必须完善考核制度,优化奖惩体系。

第一,对于大部分企业而言,人员管理效率会对物资设备成本管理产生直接影响。比如人员在工作环节中出现违规违纪的现象,那么物资设备成本管理工作就很难真正落实,整个项目的成本管理都会随之受到影响。因此,企业要注重人员管理,建立健全绩效考核制度,加大对人员日常约束力度,促使相关人员积极履职,提高物资设备成本管理质量,节省不必要的开支。

第二,企业应适当提高考核频率,大部分企业通常是一年考核一次。在后续考核过程中,企业有必要进行月度或季度考核,将考核的真正作用发挥出来,通过绩效考核保障成本管理达标。

第三,注重考核结果的应用。每次考核工作结束之后,负责人应该将结果反馈给有关人员,保证所有人员都及时明确自己的考核情况,从中了解自身工作中的问题和不足,并共同探讨解决对策。针对考核结果优异的员工,企业要及时奖励,反之要及时批评或惩罚,突出绩效考核的正向反馈效能,为后续工作积累经验。

#### (五) 优化人力资源制度,提高人资利用率

与传统HR模式对比,HRBP(HR Business Partner 人力资源业务伙伴)管理模式更强调系统性、灵活性和体系化。因此,企业在后续人力资源管理过程中,可应用人力资源业务伙伴管理模式。在开展物资设备成本管理工作时,应坚持实事求是的原则,根据客户的反馈情况、团队合作情况、外部环境变化情况等,做到随机应变,灵活调整成本管理制度、要求和标准等,助力物资设备成本管理效果达到预期。

此外,针对具体的业务部门,企业要指定专门的联络员,全面了解各部门人力资源开发管理方面的具体需求,总结归纳其建议和想法,在此基础上提供相应的人力资源服务。通过实施人力资源业务伙伴管理模式,管理人员可以深入各业务部门了解工作执行情况,鼓励基层员工发表他们的意见和心声,共同为实施物资设备成本管理工作贡献力量,同时也提高了企业的人力资源使用率,为开展物资设备成本管理工作提供人力资源支持。

#### 五、结束语

综上所述,对于工程项目建设而言,其间需要用到各种各样的物资设备,所有的物资设备应用都会产生一定的成本,且总成本在企业管理成本中占比较高。因此,做好物资设备成本管理工作具有重要的意义,可帮助企业减少开支,提高资金使用率等。目前我国企业物资设备成本管理方面存在一些问题需要改进,包括采购过程执行管理制度不彻底、有关人员综合素质和能力有待提升、成本管理方面内控制度不够完善、绩效评价系统不够健全,解决上述问题迫在眉睫。文中通过分析提出了建议,包括明确采购理念,做好采购审批、培养采购人员,提高专业素质、完善考核制度、突出正向反馈、优化人力资源制度,提高人资利用率,希望帮助企业提高项目质量,实现物资设备成本管理目标,使企业获得更好的发展。

#### 参考文献:

- [1]耿佳驹.改进地铁工程建设项目物资设备成本管理的建议浅谈[J].商讯,2020(30):140-142.
- [2]魏辉.改进铁路工程建设项目物资设备成本管理建议[J].中国设备工程,2019(21):40-42.
- [3]吕光辉.工程项目中物资设备成本管理的初探[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2019(11):28-29.
- [4]谭有林.工程项目中物资设备成本管理研究[J].化工管理,2019(31):144.

#### 作者简介:

王晓雷,中铁十四局集团有限公司。