

施工企业自购周转材料管理中存在的问题及完善建议

付生伟■

自购周转材料作为施工企业的重要物资资产，具有占比大、可控性强、重复利用价值高等特点，其管理水平对项目安全生产、成本控制、效益提升具有重要影响。本文阐述其实践中存在的问题，并提出完善建议。

一、自购周转材料管理中存在的问题

1. 计划管理不到位。施工企业主要采取项目上报需求计划、公司集中审批和采购的管理方式，但由于各施工企业规模不同、工程项目特点各异、周转材料通用性不强等因素，决策程序失当时时有发生。此外，采购过早或数量过多、科技进步或工艺优化，也会导致已采购的周转材料不能充分发挥作用。

2. 初始计量不准确。周转材料从采购到入库前发生的全部支出不能准确计量，采购途中发生的合理毁损、短缺等未能区别不同情况进行会计处理，造成入库数量、金额不准确；周转材料入库时验收执行不严格，未采用理论量和过磅量相结合的方式资产登记管理。

3. 点收材料分库错误。误把购入用于加工周转材料的原材料直接纳入周转材料核算范围，按周转材料摊销成本的方式一次或分次出账；误将周转材料纳入原材料管理进行一次性出账。

4. 核算管理不严谨。企业未区分周转材料的不同类型并结合其采购成本和循环次数择优选取摊销方法；周转材料的在库、出库未跟踪登记反映，

单据归集不及时，实物保管未落实到人，或直接交由劳务队伍使用，导致损耗严重，且分包合同中对使用责任和损坏赔偿标准未明确约定。

5. 出库消耗量未经确认。出库时周转材料直接按账面的数量、金额登记，未能真实反映初始计量金额；施工后期现场退库或回收的周转材料与购买出库的量差较大，不能准确区分计量差异和现场管理差异，不利于界定现场管理责任。

6. 实物管控不到位。项目施工过程中周转材料未集中堆码管理和严格落实盘点制度，存在积压闲置、随意切割、损坏严重等现象；过程管理不到位，未能及时发现差量和分析原因，至项目完工核算时才发现差异超过合理损耗。

二、完善建议

1. 建立健全周转材料管理制度体系，提升制度约束。施工企业应建立“全覆盖、有重点、分层级、全过程”的周转材料管理办法，明确周转材料范围、管理部门职责，建立需求计划、资源配置、调剂利用等关键控制环节的规范流程，规定报损、报废工作的申报和审批程序，确保管理有章可循。同时，通过强化制度落地，规范管理工作，加强成本核算，发挥资产效益。对于未正确履行管理职责造成周转材料损失的，应严肃问责或依法处理。

2. 强化落实分级管理职能体系，规范程序运行。物资管理部作为施工

企业后台集中管控周转材料的部门，负责周转材料管理实施细则的制定和监督执行，信息平台的建设与维护，采购申请、订购、报备存档、报废处置和资源信息管理以及统一调配等工作，进而提高周转材料的完好率和使用率，保证资产的保值增值；周转材料管理中心作为周转材料经营和管理机构，负责指导和监督周转材料现场管理，参与招标采购、仓储、回收、维修保养、对内调配等工作，并定期进行盘点，建立周转材料总量分布、摊销、租赁合同台账，按时向财务部上交租赁结算单和相关报表，同时定期上报和统计报废、报损等不良资产清单；各项目物机部作为直接使用和管理周转材料的归口管理部门，负责周转材料的计划申请、进场验收、台账建立等工作，控制周转材料的现场损耗，加速材料周转，降低成本支出，同时配合项目财务做好周转材料的分类核算，定期将周转材料摊销额计入成本对象，定期核对账目，确保账账、账实相符。

3. 分阶段充分发挥好技术引领作用。具体做法是：选用技术专家团队参与决策，认真梳理和区分通用类、大型专用类、定型类等资产，同时增加通用类周转材料的采购量和配置；对于项目施工刚需采购的材料，应建立专业技术团队进行跟踪管理，采购洽谈前期要明确产品技术和安全质量要求，进场要严格按采购合同条款进行验收和登记，指定专人按参数进行详细管理和登记，指定专人按参数进行详细管理，同时加强安全操作培训，强化日常

维护保养；对于下一个项目是否需要加工改制后再次使用，则需要经过严格的经济技术方案比选后确定；对于非标准尺寸的定型资产，因其通用性较差，应结合项目管理策划和施工组织设计合理组织施工，既要尽可能减少配置数量，又要避免盲目追求节约周转材料成本而耽误工期；对于已投入的定型资产，要做好实物资产管理和维修保养工作，尽早根据施工要求再投入使用或加工改制盘活资产。

4. 紧扣合同主线和过程管理，完善实物监管。项目劳务分包模式主要包括清包、分包两种，其管理方式如下：清包模式下，进场验收、双方签订、管理责任、损失界定等是关键控制节点，项目部可设立周转材料库，根据需要建立临时库房，指派专人管理。周转材料的验收、出入库、保管等按仓库作业流程管理；采购合同签订后，应组织合同交底，并组织验收小组共同进场验收，利用地磅、游标卡尺、钢卷尺等验收工具，对数量、尺寸、规格、壁厚、重量等逐一验收和记录，同时对劳务队伍有权领料人进行说明并当场签字确认，提醒其承担好相关责任；每月由项目物机部根据分包合同相关条款及盘点情况，在办理劳务结算中予以扣款赔偿并通知项目财务入账。分包模式下，应完善劳务队伍自配周转材料的监督管理，包括相关周转材料的安全质量管理、日常维护保养、技术改造等。若同一项目存在清包和分包两种模式时，施工企业提供和劳务队伍自配的周转材料，要落实专人管理，并加强台账管理和资产清点。对于违反分包合同约定提出的辅助材料购置、加工改制等临时性要求，需有加工改制通知单，业务部门要合理计算加工改制前的成本及加工改制后的新产品入账价值，财务部门要根据加工改制成本与入账价值进行账务处理；

对于因劳务队伍占用项目机械设备使用产生的费用一律按合同规定予以扣除，劳务队伍私自偷盗、改制项目周转材料的，一律按合同规定责令其加倍赔偿。同时建立举报奖励制度，对发现并举报的人员实施奖励，齐抓共管。

5. 规范摊销核算和实物管理，有效盘活资产。一是全面推广应用信息管理平台，集中管控施工企业范围内分散的周转材料资源信息。通过信息管理平台可对现有资源进行统一配置（调拨、租赁或新购），快速组织需求计划的审核、批复和落实等工作，且将相关资料上报备案；管理层通过信息管理平台能快速准确了解资产结构与动态，高效作出管理决策，避免形成闲置或不良资产。二是加强仓储中心建设。各项目部可根据实际情况设立周转材料库或建立临时库房，指派专人管理；自行采购的周转材料要根据有效收料凭证点收入账，并按其品种规格设置明细台账，登记周转材料收、发、存卡片；对于退料回库的周转材料，要认真点数检尺，分规格码放，并登记和签字确认，及时交财务入账。三是加强财务管理。设置专门的材料会计规范核算材料成本和监督实物资产管理；加强财务人员的审核把关，严格按仓库类别和资产状态进行周转材料的成本核算和资产管理；无论是在用、在库还是摊销、调拨材料都要保证入账及时、数量精确可靠；项目部要对所用周转材料定期（每月或每季）进行经济核算，按分部分项工程计算当期周转材料使用成本，经工程经济部门和财务部门审核后计入成本对象，真实完整反映各项目核算成本。四是强化现场管理。定期组织盘点，分析并查找差异原因，及时堵塞漏洞，特别要加强现场周转材料的拆除管理，如吊索塔架、支架和栈桥、平台等大型钢结构拆除工作，要安排

专人盯控和管理，做好解体、堆码、归整、修复等工作，并划定区域进行存放。五是选用学科带头人。重视培养和引进物资管理人员，拓宽物资管理人员职称职务双轨晋升机制；持续加强业务知识和职业道德方面的培训，逐步提升物资管理人员的专业素质和政治修养；选好用好学科带头人，积极发挥学科带头人的示范引领作用；对标学习先进单位物资管理经验，拓宽知识面 and 更新管理观念，提升专业管理技能，应用、总结和推广周转材料的先进管理经验。

6. 推广应用“一元净值法”，力争周转材料账实相符。“一元净值法”是指对企业自购的周转材料以不可分割的最小部件为单位人为设置一元净值。该部件在企业使用期间，财务部门以“一元净值”为轨迹可穿透检查该实物资产是否确实存在，从而避免周转材料因摊销完毕而在财务账上无法追溯。“一元净值”承担了周转材料实物资产清查的导航作用。只有在该周转材料真正退出企业进行处置时，才对该周转材料最终销号处理。有助于周转材料的财务列报与实物资产管理相符，规避资产不实的风**险**。

（作者单位：中铁大桥局第七工程有限公司）

责任编辑 刘黎静 林荣森

主要参考文献

- [1] 邓柯. 施工企业周转材料及小型机具管理探讨[J]. 产业创新研究, 2018, (9): 94-95.
- [2] 阳永升. 施工企业周转材料及小型机具管理探讨[J]. 筑路机械与施工机械化, 2016, 33(7): 109-111.
- [3] 尹建伟. 施工项目周转材料管理[J]. 科技创新与应用, 2014, (6): 267.