华润置地甲供物资管理细则

制度主责部门	总部工程管理部
会签部门	无
最终审批单位或审批人	华润置地工程总监
发文单位	华润置地总部工程管理部

版本记录

制度编号	版本号	发布日期	修订内容
CRL-GCGLB-ZY-2015-26	V1.0	2015/06/30	无

前　　言

《华润置地甲供物资管理细则（V1.0）》是华润置地工程管理之道高级研修班的主要成果文件之一。在编制过程中，我们坚持华润置地工程管理“路同轨，车同辙”的管理理念，以多种方式广泛征求各大区及总部相关部室意见和建议，由研修班学员研究讨论成稿。

本细则旨在明确置地各层级及管理过程中各参与方的职责范围，统一管理过程中的管理动作、输出成果，强调各阶段的管理要点。希望各大区相关部门对大区内的项目管理团队进行交底培训，并要求项目部按照本管理细则编制项目的甲供物资管理办法，以实现项目甲供物资管理水平的提升，同时也促进项目开发目标的实现。

随着置地开发项目的不断增多，本文件也将不断进行丰富和完善。为了持续提升《华润置地甲供物资管理细则（V1.0）》的文件质量，请总部各部室、各大区、城市公司、项目部及各事业部在执行本文件过程中，注意总结经验，积累素材，可随时将相关意见和建议反馈至华润置地总部工程管理部。我们会根据大家的反馈意见、建议，定期维护本文件，相关修订的信息和内容将以公文形式及时下发。

总部工程管理部公文邮箱：gcbgw@crland.com.cn。

本标准主编部门和主要编制人：

主编部门：华润置地总部工程管理部

华润置地深圳大区工程管理部

主要编制人：韩跃伟　周晓明　何庆波　黄远超　卓孔硕

米　健　李筠伟　祝　江　王　轩　江小星

张少良　朱　丹　刘　兵

目　录

1. 编制目的 2

2. 适用范围 2

3. 术语介绍 2

4. 职责 2

5. 管理程序 3

5.1 封样管理 3

5.2 供应计划管理 5

5.3 供货管理 6

5.4 卸货和进场验收 7

5.5 保管和使用 9

5.6 材料结算管理 10

6. 表单汇总 ..... 错误!未定义书签。

1 编制目的

规范甲方项目部对甲供物资的供应管理，保证甲供物资的质量、数量及供应时间满足工程进度及合同约定的要求。

2 适用范围

适用于华润置地各大区开发项目的甲供物资的供应管理。

3 术语介绍

- 甲方：是指合同指明的执行工程投资计划并与承包商/供应商签订合同协议书的当事人
- 供应商：与甲方签署物资供应合同，负责为甲方提供物资供应的单位
- 承包商：与甲方签订合同协议书，具有相应工程施工承包资质的当事人，即作为项目某指定甲供物资的使用单位
- 甲供物资：是指甲方与供应商签订合同，并直接提供给承包商的物资，包括建筑材料、装饰性材料、各类设备等（涉及酒店项目的专项 FF&E 及 OS&E 工程不在本细则规定范围，相关管理流程可参见已下发酒店计划运营管理制度之《FF&E 及 OS&E 管理指引》），以下内容中“物资”均指甲供材料和甲供设备。

4 职责

4.1 总部工程管理部

1）负责制定并发布《华润置地甲供物资管理细则》，考核并督促各大区落实。

2）确定置地各项目甲供物资的管理动作，并提供相关模板。

3）负责战采物资在各大区/城市公司履约管理中的问题协调。

4）在总部组织的置地各项目季度巡检中，抽查项目甲供物资管理情况，并依据本细则标准进行评价。

5）对重要的战略物料进行质量飞行抽检。

4.2 大区/城市公司工程管理部

1）根据总部甲供物资管理细则，督促及落实各项目甲供物资的管理工作。

2）评审各项目工程管理规划中关于甲供物资管理的专篇内容。

3）对项目部的甲供物资管理工作进行监督、检查。

4）负责大区和城市公司集采物资履约管理中的问题协调。

4.3 项目部

1）负责项目内甲供物资管理工作，根据甲供物资分判方案及工程特点，编制项目的甲供物资管理办法，并纳入工程管理规划中并接受评审。

2）涉及酒店项目甲供材封样、供货、验收等涉及品质管理的环节，项目部应邀请大区酒店管理部一同参与。

3）负责协调大区、城市公司设计部/酒店管理部和成本部参与项目甲供物资的封样及进场验收等相关工作。

4）负责组织项目甲供物资的材料封样、供应计划编制、卸货、进场验收、材料抽检等工作。

5 管理程序

5.1 封样管理

1）动作要领：①组织供应商进行甲供物资样品呈送；②组织大区、城市公司设计部/酒店管理部、成本部、监理单位对样品进行审核和确认。

2）实施阶段：甲供物资供应商确定后

3）输出成果：甲供物资样品、《甲供物资封样样品台账》（参见附件 1）

4）各方职责：

供应商	承包商	监理	甲方
样品呈送	---	样品审核	组织样品审核确认

5）管理要点：

a）样品宜由供应商免费提供，需计取费用或当作后续供应数量一部分的，应在合同中约定。

b）提交的样品应附必要的产品手册，技术参数说明等文件，以便审核确认。

c）项目部、设计部/酒店管理部、成本部和监理共同审核样品的质量、型号、各项技术参数等，经审核符合要求的样品应由供应商及审核部门签字认可后方可供应。

d）所有甲供物资封样时应在样品上标示封样标签，标签中应包含且不限于如下内容：

- 工程名称
- 甲供物资的名称
- 甲供物资的型号、规格等
- 使用部位
- 各相关方签字确认及日期，相关方一般包括建筑师、甲方、供应商

e）项目部应在现场设立材料设备样品库，将已确认样品作为甲供物资进

场验收的依据封存至样品库，并建立《甲供物资封样样品台账》。

5.2 供应计划管理

1) 动作要领：①组织承包商编制甲供物资供应计划；②确认供应计划完成时间；③组织相关方审核供应计划；④发出采购指令

2) 实施阶段：甲供物资样品封样后

3) 输出成果：《甲供物资供应计划表》（参见附件 2）、《采购指令》

4) 各方职责：

供应商	承包商	监理	甲方
提供供货各环节的周期信息	供应计划编制	供应计划审核	供应计划完成时间确认、供应计划审核、发出采购指令

5) 管理要点：

a) 甲供物资供应计划的提报时间应综合考虑工程进度计划、施工合同约定、施工图及甲供物资的备料、加工、运输周期以及计划表的审批周期和现场实际的需求时间等关键因素。计划到货时间应精确程度不得超过十天。

b) 甲供物资供应商应提供供货各环节的周期信息，包括材料的备料周期、加工周期、物流周期等，作为承包商编制甲供物资供应计划，监理及甲方审核甲供物资供应计划的依据。

c) 战略采购物资的供货周期可参照《战略采购物料供货期》(参见附件 3)，项目部在使用过程中需要注意各战采物资的有效日期。

d) 供应计划管理流程：承包商编制并提交《甲供物资供应计划表》→监理单位审核确认→甲方项目部审核确认→成本部核对供货合约，确认→项目部下发采购指令→项目部督促供应商按要求及时、保质、足量交货，对供应结果进行跟踪。

e) 《甲供物资供应计划表》审核重点：

- 计划的数量、型号、技术参数。

- 供货时间：①避免计划到货时间太晚而影响现场施工进度；②避免计划到货时间太早，会增加现场的仓储和成品保护压力。
- 拟用部位应与施工进度吻合。
- 对于需承包商深化设计后方能下单的甲供物资，应组织设计部/酒店管理部对深化设计成果进行审核确认。
- 应包含承包商的接收人员姓名、职务、联系方式等信息。

f) 对计划偏差和设计变更的处理：

- 因计划数量有误造成甲供物资超供的，超供部分导致的损失责任由承包商负责；因计划数量有误造成甲供物资数量不足的，承包商可继续向甲方申报需求计划，但因甲供物资供应延迟导致工程工期延误的责任由承包商承担。
- 因设计变更导致甲供物资用量增减或深化设计成果变化的，项目部在收到变更指令后必须立即知会成本部，并督促承包商在 3 日内提交甲供物资需求变化的申请，申请格式使用《甲供物资供应计划表》，但需在备注栏中对此变更引起的甲供物资变化情况进行详细说明，必要时需附计算资料等，仍参照首次程序进行供应计划的审批。
- 因深化设计错误导致甲供物资无法使用的，造成的经济损失及因重新下单导致的工期延误责任由承包商承担，甲方同时立即督促承包商在 5 日内重新完成深化设计，编制《甲供物资供应计划表》，组织相关部门进行审核。

5.3 供货管理

1) 动作要领：组织甲供物资加工前交底和加工期间检查

2) 实施阶段：甲供物资备货、加工期间

3) 输出成果：《加工交底记录》、《加工厂检查报告》、《驻场监造报告》

4）各方职责：

供应商	承包商	监理	甲方
材料加工 配合检查	参与工厂检查	参与工厂检查	组织加工交底 组织检查工厂加工

5）管理要点：

a）涉及观感的材料在首批材料生产加工前，由项目部组织设计部/酒店管理部对供应商进行生产交底（交底形式可根据实际情况决定）；项目部应每隔一定时间了解一次甲供物资生产进展，发现异常时应及时与供应商交涉；要求供应商提供加工全过程的可视化监管。

b）视甲供物资重要程度，并结合实际情况，项目部可组织成本部、设计部/酒店管理部赴供应商的材料工厂核查生产进度、加工质量及生产过程文件。供应商为经销商的，应核查其材料订购方面的文件；供应商代理进口材料的，应核查其材料订购凭证、加工委托书、运输、提单、进关、存贮等文件。

c）对于石材等重要材料，必要时，项目部应派专人进行材料生产加工的全程驻场监造。

d）对于上述交底、检查和驻场监造工作，项目部应每次完成《加工交底记录》、《加工厂检查报告》、《驻场监造报告》等文件的编制。

5.4 卸货和进场验收

1）动作要领：①组织安排卸货场地及路线；②组织甲供物资进场验收

2）实施阶段：甲供物资进场

3）输出成果：《甲供物资进场验收单》（参见附件 4）

4）各方职责：

供应商	承包商	监理	甲方
物资供应、卸货 配合检查	物资检查、接收、保管 提供卸货场地	进场物资检查	组织进场 物资验收

5）管理要点：

a）供应商应在每批材料到货前 7 天通知项目部，项目部在接到通知后应协调承包商安排卸货场地，并组织人员做好甲供物资进场验收准备。

b）项目部应组织供应商提前到现场查看运输通道、仓储条件。

c）卸货管理：

- 供应商负责卸货，工程分判合同和物资采购合同另有规定者除外。

d）验收管理：

- 项目部应组织供应商、承包商、监理单位、设计部/酒店管理部、成本部等参与甲供物资的进场验收工作，并在验收合格后在《甲供物资进场验收单》上填写会签意见。其中甲方留存的《甲供物资进场验收单》中，应有一份传递给财务部门，用于账务处理。
- 甲供物资进场后首先检查包装是否完整，包装所示的材料外观特征与采购要求是否相符、包装如有损坏需判断是否影响材料的完整及数量的清点。
- 验收时主要对材料的质量和数量进行检查，包括型号、规格、技术参数等，对于有封样的材料，应与封样进行比对。
- 每批甲供物资进场时，应随车携带材料供货清单、材料的质保证明材料（包括合格证、质保书、检测报告等）。
- 材料如需送检，由监理单位见证取样，由承包商按规定要求送检，送检费用按合同约定结算。
- 在开箱（封）启用材料时，若发现下述现象，需要特别注意：

① 材料质量存有疑问；

② 材料的规格、系列、颜色等与采购合同/封样样品不符；

③ 材料实际数量少于包装所示数量；

④ 缺少附件、配件；

⑤ 开箱（封）时箱内材料已经损坏。

- 联合验收签字确认后，并不能免除供应商对材料后续发现的质量问题责任。如材料存在潜在的质量缺陷，难以通过基本检查发现的，承包商应在材料使用前或具备质量验证条件时对材料进行复验，发现的质量问题仍由供应商承担责任。

e）照管：承包商对进场的物资（以《甲供物资进场验收单》签字为准）负有存储、保管、看管、采取措施以防恶劣天气及自然条件对物资造成损害的义务。

f）对不合格的甲供物资，项目部责令立即退场。

5.5 保管和使用

1）动作要领：①监督甲供物资使用；②备品备件移交；

2）实施阶段：甲供物资使用阶段

3）输出成果：《甲供物资到货台账》、《备品备件移交记录表》（参见附件 5、6）

4）各方职责：

供应商	承包商	监理	甲方
使用指导 备品移交	甲供物资 保管、使用	监督甲供物资使用	监督甲供物资使用 组织备品移交

5）管理要点：

a）甲供物资的现场保管存放过程中要采取合理有效的保护措施。

b）未经甲方同意，不得将甲供物资用作它途。

c）组织供应商对甲供物资的使用、安装作现场技术指导。

d）项目部设专人负责甲供物资的监控管理，建立《甲供物资到货台账》，并定期向项目部和成本部反馈，实时监控甲供物资到场数量。

e）项目部在甲供物资供应完毕后，督促供应商依照合同约定，办理备品备件的移交工作，并形成相应的《备品备件移交记录表》（见附件 6）。

5.6 材料结算管理

1）动作要领：审核所有签认供货、到货清单

2）实施阶段：甲供物资供应完成

3）输出成果：甲供物资供货、接收总量确认

4）各方职责：

供应商	承包商	监理	甲方
提交甲供物资供货总单	提交甲供物资 进场接收总单	审核	组织审核

5）管理要点：

a）甲供物资最后一批到货后，项目部组织承包商在一周内将签署的所有验收、接收等凭据报送项目部，经项目部核对无误后，交于成本部作为物资核算依据。

b）由成本部与供应商办理结算。

附件

1：甲供物资封样样品台账

2：甲供物资供应计划表

3：战略采购物料供货期

4：甲供物资进场验收单

5：甲供物资到货台账

6：备品备件移交记录表

附件 1　甲供物资封样样品台账

项目名称：

序号	材料/设备名称	材料/设备品牌	供应商名称	材料产地	技术参数	使用位置	拟用数量	封样日期	封样确认方	备注
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										

说明：

1. 本表一式二份，由甲供物资责任人及资料室各存一份。
2. 表单所列明细可根据甲供物资的类型不同酌情自行调整。

附件 2　甲供物资供应计划表

项目名称：　　申请日期：

材料名称：　　编　　号：

序号	型号规格/技术参数	计划总量	本次计划供应量	使用部位	计划到场时间	备注
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						

接货单位信息	
单位名称	
接收人员姓名	
联系方式	

承包商		签字： 日期：
监理单位		签字： 日期：
甲方项目部		签字： 日期：

说明：

1. 本表一式四份，承包商和监理单位各留存一份，甲方的项目部、成本部各留存一份。
2. 可另附物资明细清单作为本表单的附件，但需要备注项予以说明。
3. 表单所列明细可根据甲供物资的类型不同酌情自行调整。

附件 3 战略采购物料供货期

序号	采购项目	协议到期日	紧急供货期（样板房）日历天	大批量供货期日历天
1	电梯	2015 年 6 月 30 日	国产 45 天 进口 180 天	国产 60 天 进口 270 天
2	开关插座	2015 年 12 月 31 日	10	30
3	低压配电元器件	2016 年 1 月 30 日	15	30
4	空调冷水机组	2016 年 12 月 30 日	/	离心机 70 天、螺杆机 55 天，风冷模块 40 天
5	冷却塔	2016 年 6 月 30 日	35	45
6	玻化砖	2016 年 12 月 30 日	/	30
7	柴油发电机	2016 年 5 月 30 日	/	100
8	百尊燃气具	2016 年 12 月 30 日	10	30
9	洁具龙头	2015 年 8 月 30 日	10	45
10	风柜及风机盘管	2016 年 12 月 30 日	风柜 35 天，风机盘管 20 天	风柜 45 天，风机盘管 30 天
11	进口人造石材	2015 年 8 月 30 日	/	90
12	水泵	2016 年 12 月 30 日	合资 35-45 天，国产 20 天	合资 45-60 天，国产 30 天
13	电缆	2015 年 9 月 30 日	10	40
14	母线	2015 年 10 月 10 日	15	25（测量完成正式下单）
15	可视对讲设备	2015 年 10 月 30 日	5	20
16	消防火灾报警设备	2016 年 7 月 31 日	10	50
17	五金	2016 年 12 月 30 日	10	35（国产）/50（进口）
18	T 档、A 档住宅项目户式中央空调	2016 年 12 月 30 日	10	30
19	阀门	2016 年 12 月 30 日	15	30
20	室内灯具	2016 年 12 月 30 日	/	25

说明：

1. 表中所述战略采购物料的供货期是至从订单发出确认之日起至货到工地的周期。
2. 项目部在使用过程中需要注意各战采物资的有效日期。

附件 4　甲供物资进场验收单

项目名称：　　到货日期：

材料名称：　　编　　号：

序号	型号规格	到货数量	使用部位	备注
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

供应商（签章）： 年　月　日
承包商（签章）：填写意见，验收是否合格等 年　月　日
监理单位（签章）：填写意见，验收是否合格等 年　月　日
甲方项目部：填写意见，验收是否合格等 年　月　日

说明：

1. 本表一式七份，承包商和监理单位各留存一份，供应商两份，甲方留存三份，其中甲方留存的验收单应有一份传递给财务部门，用于账务处理。
2. 随车到货的备品备件，专用工具、装箱图纸、技术资料、质保资料全部交于承包商，由其保存和使用，并在上表中注明明细。
3. 各方签署此单后，甲供物资的保管责任移交承包商。
4. 表单所列明细可根据甲供物资的类型不同酌情自行调整。

附件 5　甲供物资到货台账

项目名称：　　填表人：

序号	材料名称	型号规格	供应商	计划总量	到货日期	本次到货量	累计到货数量	未到货总量	使用部位	备注
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										
9.										

说明：

1. 本表一式二份，由甲供物资责任人及资料室各存一份。
2. 表单所列明细可根据甲供物资的类型不同酌情自行调整。

附件6　备品备件移交记录表

项目名称：

序号	材料名称	型号规格	数量	使用部位	备注
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

材料供应商信息		
单位名称		
单位地址		
联系人	姓名	
	电话	
	邮箱	

供应商（签章）：

年　月　日

监理单位（签章）：填写意见，验收是否合格等

年　月　日

甲方（签章）：数量是否符合约定，质量验收是否合格

年　月　日

说明：

1. 本表一式四份，承包商和监理单位各留存一份，甲方留存两份，由项目部转交物业部门一份。表单所列明细可根据甲供物资的类型不同酌情自行调整。