

石油销售企业工程建设物资集中采购实践

魏晓亮（中化石油销售有限公司，北京 100069）

摘要：国内成品油零售行业因其加油站销售网点分布广泛、销售规模参差不齐、经营模式差异较大的特点，通常采用因地制宜的分散型采购模式。加油站建设、维修工程的物资采购存在着供应资源参差不齐，采购频次高效率低，采购职能松散，采购专业力量分布不均，统筹协调能力较低等问题。近年来，成品油零售企业工程建设物资采购推行统一管理，集中采购，分级负责的体制。同时确立服务生产经营、保障物资供给、坚持集中采购、发挥规模优势、规范采购行为、实行阳光采购、统一信息平台、推行网上采购的基本工作思路。本文以某石油销售企业逐步推进工程建设物资集中采购工作实践为例，分析集中采购为主营业务特点零散、分布广、普适性强为主的销售型企业在提高采购效率、控制采购成本、提升品牌统一竞争力等方面的收效以及推进过程中的注意事项。

关键词：石油销售；加油站；销售网点；采购模式

1 传统分散型采购模式不能满足石油销售型企业运营管理要求

加油站项目工程建设采购是石油销售企业油站项目建设的基础，工程物资采购成本占整个加油站工程项目建设成本比例较高。由于物资种类多，采购规模较大，潜在供应资源较多，属于典型的杠杆型供应市场。随着油站业务规模的扩大、品牌影响力提升，传统分散型采购模式无法满足日益增强的企业内部管理精益化要求，暴露出诸多弊端：

①高频次零散型采办事项较多，同类型采办业务流程重复，采购效率低下；

②单次采购规模不高，采购议价能力低，采购成本控制难度大；

③采购周期较长，无法满足加油站建设进度要求；

④采购管理水平参差不齐，存在流程不合规、文件不标准等不同程度的采购风险；

⑤各采购实施单位采购方式、技术要求、文件标准不统一，不能完全满足企业内控管理要求；

⑥供应商管理难度较大。供应商不能与企业建立稳定合作关系，部分供应商抱着做“一锤子”买卖的心理，不能集中精力与优势资源履行合同，对后续工程物资维保及供应商管理带来诸多隐患；

⑦同类物资品牌、质量不同，为后续的维修维护增加难度，不利于维护及提升企业的品牌形象。

2 企业采购模式探索

某国有石油销售企业对加油站的形象和主要物资设备要求统一标准化，如加油站的 VI 形象标识以及保障油站安全运营的关键设备如加油机、油罐、输油管道、液位仪、视屏监控等。这类设备物资的共同特点是同质化、标准化要求高，单次采购金额不高，但采购频率较高。

同时，分析上述物资的供应市场情况不难发现共同特点为行业集中度高、主力供应源明确、市场竞争充分、供应资源充足。

实施集中采购是指在统一管理统筹下，发挥整体优势，组织实施集中统一的对外采购。主要包括直接集中采购、组织集中采购、授权集中采购和区域集中采购等模式。所

谓“集中时间、集中人力、集中采购”就是在采购计划或需求的指引下，在某一个时间段内，公司集中人员完成今后某一阶段（如一年、两年）的采购工作，与供方单位签订合同，并约定好供应的技术要求、价格、维保等。

该企业总部工程采购管理部门根据以上集中采购的优势分析以及供应市场需求特点，在几年前利用组织架构调整的机会破冰尝试组织开展加油站工程建设几大类物资的集中采购工作，希望可以逐渐解决下属各区域销售公司采购工作中遇到的痛点难点。

3 集中采购实施流程

以下流程为该石油销售企业组织集中采购的实践程序：

①企业总部组织下属企业对生产运营物资的使用情况及主要物资设备更新改造的要求进行盘点，确定采购目录及技术要求；

②企业总部组织采购下属企业商务、技术、生产运营专业人员成立采购小组对各类物资的市场情况及供应商情况进行调研，整理数据编制详细的调研报告；

③采购小组根据技术要求并结合调研报告，编制采购技术文件，委托专业招标机构编写商务文件，通过公开招标的采购方式建立物资合格供应商库，并与入围供应商签订各类物资的框架协议；

④企业总部发布集中采购合格供应商入围结果，要求下属企业按照集中采购结果开展相关物资采购工作；

⑤建立集中采购管理机制，持续跟踪集中采购结果执行情况，及时发现整理采购执行出现问题，定期更新供应商库完善供应商管理。

4 实施集中采购的效果

4.1 提高采购效率，减少重复采购频次

同一品类的物资由总部集中采购建立合格供应商库后可以库内直接选用或简单询价后择优选用。采购实施单位无需“一单一采”的多次重复采购，减少重复相同的采购审批流程，优化采购模式，减少了 80% 以上的采购合同签订数量。

4.2 有效缩短采购周期

《招标投标法》第二十四条规定：“依法必须进行招

标的项目,自招标文件开始发出之日起至投标人提交投标文件截止日至,最短不得少于20日。”再累计前期的招标准备,招标组织,后期的合同签订等,单次采购周期不少于30天。

集中采购签订框架协议后,单次采购可直接下订单,不用重复采购及审批流程,缩短采购周期至10天左右,有效地解决采购周期长与企业生产建设需求快之间的矛盾。

4.3 以量换价,有效控制采购成本

企业整合内部各单位的采购需求,加大了采购规模,能够吸引更多的供应商参与,获得更好的采购议价权,从而达到控制采购成本的目的。据统计该企业每周期集中采购节资率约为5.2%。

4.4 提升企业品牌影响力

采购规模的扩大吸引了更多国内外市场上有实力的供应商参与,有利于采购人优中选优。该企业组织的集中采购过程中,单类物资采购供应商参与数量在10家以上。各供应商高度重视,认真对待集中采购事宜,综合考虑相关影响因素,以价换量,入围后能够提升供应商本身的品牌影响力。同样,采购人在采购规范性及有效性提高后,能够在市场上提升自身影响,吸引更多地供应商参与采购,达到双方共赢的良性循环。

4.5 提升加油站管理的标准化程度

传统的分散型采购模式下,物资的品牌、质量、信息系统等指标各异,给技术人员后期运营维护带来不便。集中采购的设备技术条件、设备质量、外观形象、管理系统、运营维保等均高度一致,后期维护及培训时标准统一、内容统一、信息系统统一,为企业实行标准化管理打下良好基础。

4.6 保证采购流程依法合规

集中采购过程强调采购合规性及流程标准性,强化全过程监督,提升采购等级,实施公开采购,能够避免政府有关部门人员、公司上级领导推荐供应商等外部因素影响,减少分散采购时出现的采购合规性风险。

4.7 有效延伸供应链管理

实施集中采购能够加强供应商管理,统一供应商的准入、考核及评价。供应商与采购企业形成稳定的合作关系,能够更好的履行合同,有利于实现双方共赢的局面。

5 在实施集中采购过程中,需注意如下事项

5.1 科学设置集中采购签署的协议周期

供应商履约一个周期即签署框架协议的有效期,经过实践摸索宜设置为三年。周期短,供应商履约表现不足,不能有效体现集中采购的优势;周期长,不能满足设备的价格及技术发展的调整周期。按照市场设备技术的迭代规律,技术和价格的调整基本以三年为周期,因此建议集中采购签署的协议有效期以三年为宜。

5.2 以公开采购方式进行集中采购

公开采购方式能够有效体现公平、公开原则,充分发掘市场资源,吸引较多的供应商参与,激发市场竞争程度,避免暗箱操作等违规行为,通过充分竞争实现有效控

制采购成本的目的。

5.3 合理确定入围合格供应商的数量

确定供应商入围数量需综合考虑采购人发展规模需求、供应商供货规模及能力、地域覆盖等相关因素。供应商数量较多,各家分配的需求较少,不能达到供应商合作的预期,会影响供应商的合作积极性;供应商数量较少,可能会发生供应商供应能力不能满足采购人发展要求,极端情况下,出现断供或竞争力、售后服务及维保能力不足的情况。

5.4 集中采购应实施分级管理

对于属地化、简单化、采购金额小、采购频率高的相关工程物资及服务,如灯具、配电柜等非重点设备,设计、地勘、造价咨询、监理等服务,企业总部可授权各采购使用单位自行组织集中采购。以便实现采购有效、便捷的服务业务实施。

5.5 集中采购物资投标价格与评审价格的区别

物资价格的组成可分为设备价格、零配件价格、售后服务价格等组成部分。不同品牌及技术条件的设备价格组成不尽相同,采购评审时需设置评审价格加权公式换算为加权价格,以加权价格作为最终的评审价格,但中标价格应为供应商报价。

5.6 采购使用单位在使用集中采购结果时需进行二次采购

为了确保不同品牌和技术条件的设备能够同时入围,满足不同使用单位的个性化需求,同类设备不同入围供应商的中标价格不尽相同,采购使用单位在实施采购时,应在入围供应商库内通过谈判、询价等方式进行二次采购,确定具体供应商。二次采购时,可将同期实施项目或者同区域项目编组统一进行采购,以提高采购效率。

6 结论

企业摸索使用集中采购模式后,获得了较好地采购效果,包括赢得议价主动权,实现价格成本控制,形成稳定可靠的主力供应商体系,规避了风险提高采购效率以及避免暗箱操作,防止腐败等。

集中采购模式采购结合框架协议的使用能够实现同类物资的集约化采购,有效地提高采购效率、控制采购成本、降低了采购合规风险、减少采购次数、建立起与供应商的稳定合作关系,已经成为大型企业采购的主要方式。

集中采购方式是石油销售企业在不断总结物资采购经验,引进先进理念,结合自身实际的基础上提出的具有战略意义的物资采购管理举措,充分体现了集中采购管理优势,破除了多年来资源分散,各自为战弊端,保证了物资的有效供给,为企业发展提供了有力保障。

参考文献:

- [1] 黄瑞宇,陈国凡.浅谈成品油销售网点的合理规划[J].现代经济信息,2016(07):119+121.
- [2] 曾令强.中石油成品油分销渠道及模式研究[D].成都:西南石油大学,2006.
- [3] 销售网点群星璀璨[J].中国石化,2003(03):17-18.