

# 企业的物资采购成本管理及控制分析

徐超 (中海石油炼化有限责任公司, 广东 惠州 516080)

**摘要:** 伴随着社会的发展, 人们对于石油的需求越来越高。基于此背景, 石油企业物资采购成本的提高, 则代表其经济效益的下降, 为提高石油企业经济效益、加强其核心竞争力, 加强对物资采购成本的管理是极为必要。本文便从精细化成本管理的基本内容及特点入手, 对当前石油企业物资采购成本管理中所存在的问题进行了分析, 并提出当前企业物资采购成本管理控制的具体策略。

**关键词:** 石油企业; 物资采购; 成本管理; 具体策略

## 0 引言

新时代背景下, 我国石油企业迅猛发展, 各类新技术、新工艺也在不断应用, 为满足人们日益增长的石油需求, 对石油物资的采购有了更高的要求。成本管理一直都是企业的重点管理内容, 而物资采购管理又是成本管理的核心。石油企业应当将精细化管理思想贯穿物资采购全过程, 使得成本管理更为合理、准确, 下文便对成本管理的基本内容及特点进行简要说明。

## 1 精细化成本管理基本内容及特点

精细化成本管理最初起源于国外某企业, 其基本思想为杜绝浪费, 尽可能优化采购流程, 降低物资价格波动对企业经营的影响。此部分中的浪费指的是, 无法为企业增加价值却会增加运营成本的活动。其基本内容与特点如下。

### 1.1 基本内容

精细化成本管理应当从源头抓起, 从源头便要按照既定的目标开展各项管控工作, 并以实际情况为准对预期方案进行调整以便于实现目标。具体如下。

#### 1.1.1 源头管理, 精细化核算与精细化分析

在精细化成本管理中心, 最为关键的环节便是源头管理, 在物资采购前便要进行成本规划。精细核算指的是企业在物资采购过程中要时刻明确自身定位, 了解此次物资采购计划中所存在的不足, 管理人员可以以企业当前的实际经营情况为准开展成本核算, 并严格核查财务活动中关于成本核算的账目, 确保核算的真实性与准确性。精细化分析指的是企业在日常物资采购中, 应当使用更为科学的办法对成本加强分析, 尽可能提高分析结果的准确率。

#### 1.1.2 中期控制, 精细化规划与精细化控制

在物资采购计划的中期, 相关采购工作人员应当对成本进行严格控制, 企业也应当按照当前生产进度对物资的使用进行规划, 并加强对生产过程的监督,

避免生产损耗过大导致增加物资采购成本的现象出现。精细化规划指的是。企业针对不同项目的物资采购计划均需要制定不同的目标以及规范, 及时发现物资采购过程中所存在的问题与遇到的困难, 并采取针对性措施。精细化控制指的是对企业整个经营过程进行严格管控, 此部分与物资采购成本管理相互依存, 只有企业对所有与物资采购相关的环节严格执行标准, 才能避免管理方面所存在的漏洞, 最大程度避免物资采购超标的情况出现。

#### 1.1.3 预期调整, 精细化改善

成本精细化管理中需要企业对物资采购成本的管理方法进行不断完善, 最大限度减少其中存在浪费的部分。管理人员可以在日常经营管理中应用精细化管理思想, 发现物资采购所有环节中能够优化的部分, 预估采购过程中所有可能对成本产生影响的因素, 并及时降低未知因素对成本管控所带来的影响。并定期检查此物资采购计划是否能够适应企业内部的变化以及市场形势, 成本管控方法是否能够明显降低成本, 其中成本管控责任是否落实, 是否持续对物资采购计划进行了优化。

## 1.2 特点

精细化成本管理应当贯穿企业生产、运营的全过程, 利用科学方法, 对生产、运营、物资采购各个环节可能产生的成本进行预测, 判断其是否可以达成目标成本。虽然传统成本管控方法有着自身的优势, 但并不能满足新时代背景下企业对物资采购管理方面需求。传统成本管控方法中, 只局限于对物资采购的直接成本进行核算后分析, 并没有将成本管控拓展到企业的价值链管理, 过于重视显性成本与短期成本, 轻视隐性成本与长期成本, 并不能对成本进行预防性管理。其特点如下。

### 1.2.1 全过程管理

精细化成本管控的管理并不是只对物资采购相关

人员进行管理，而是将成本管理的思想以及相关管理措施贯穿至企业的所有部门与生产中，并在每个环节中发挥作用。从物资采购的前期便要**加强规划**，并对整个过程进行监督，最大限度降低事后管理成本，并直接降低物资采购过程中的成本。

### 1.2.2 全员参与

精细化成本管控的理念应当体现在企业所有工作人员的日常工作中，鼓励全体员工均参与到企业的物资采购成本管控工作中来，采取相关措施发挥出全体员工的主动性以及积极性，将物资采购目标层层分解，并落实到人，坚持定期物资采购具体情况，以便于管理人员及时发现其中存在的问题并作出调整。负责物资采购的工作人员需要对所有能够想到的优化点以及改善点汇总，并提出成本管控的具体方法，进而培养全体员工自身的成本意识。

### 1.2.3 数据化管理

数据化管理能够直接体现物资采购成本管控的精细化。企业在日常经营管理中，要利用信息技术对关键生产数据、经营数据、物资消耗数据进行跟踪记录，并定期对所收集的数据进行分析，分析其中是否存在问题，管理人员便能够以数据为依据，对物资采购计划进行调整以及改善。

## 2 当前企业物资采购成本管理存在的问题

### 2.1 观念传统

近些年我国石油企业发展迅速，各行各业持续增长的石油需求为石油企业带来了巨大利益，但也大幅度增加了其物资采购成本。目前部分管理人员在物资采购管理方面缺少大局意识以及成本管控观念，整体管理手段较为落后，选择性忽略了间接成本。物资采购成本分析的方法较为简单，若管理人员的精细化管理理念不足，并没有在企业中形成全员参加、全流程管理的成本管控模式，便极易造成物资浪费以及资源浪费。除此之外，物资采购工作人员属于企业中的辅助人员，管理人员对其重视度并不高，这便造成了采购工作人员的专业性不高，一旦面对专业问题很难利用专业方式对其进行解决，也很难保证采购成本预算的准确性。在实际采购工作中精细化理念应用不足，反而会增加企业的物资采购成本。

### 2.2 监管机制不健全

部分企业在物资采购过程中并没有形成独立的成本分析，这便为管理人员对采购成本进行管控带来了困难。通常石油企业需要采购的物资种类较多，数量庞大，如果不能采取相应措施对其进行管理，或者缺少库存管理人员，便会产生不必要消耗以及浪费。除

此之外，部分企业对于供应商的重视不高，并没有针对供应商建立起综合评价系统，即便有评估环节也是流于形式，奖惩机制并不完善，也未对各类供应商实现差异化管理以及精细化管理。如此一来供应商的更换次数便较为频繁，在无形中增加了物资采购的成本。

## 3 当前企业物资采购成本管理及控制的具体策略

### 3.1 提高成本管控意识

精细化物资采购成本管控的特点是全流程管理、全体工作人员参与、数据化管理以及持续优化。石油企业若想对物资采购实行精细化成本管控，应当完全发挥出此项管理方法的特点，将精细化管理理念贯穿至物资采购全流程中，从管理层便应当提高对成本管控的重视程度，只有高层管理人员对成本管控重视起来，才能真正使得精细化成本管控理念在实际工作中实行。精细化成本管控很难在短时间内起到作用，因此需要将此理念融入日常经营管理中，潜移默化影响全体工作人员。管理人员可以定期组织全体员工针对物资采购管理进行研讨，在研讨会中帮助全体员工养成精益求精日常工作习惯以及成本管控意识。通常员工自身的精细化成本管控意识较为薄弱，想要提高其对成本管控的重视程度较难。因此，管理人员在条件允许的情况下可以组织员工进行培训，在培训中着重强调员工个人利益与企业经营之间存在直接联系，只有在企业经济效益良好的情况下，员工才能获得更大的经济利益，使其在日常工作中学会避免浪费，从小事开始成本控制，尽可能改变员工的操作习惯以及工作方式，降低对物资的消耗，最终达到对物资采购进行成本管控的目的。

对于物资采购工作人员来说，当企业实行精细化成本管控后，采购管理人员需要不断学习与其相关的管理知识，培养出具有执行力、凝聚力的队伍。除此之外，物资采购工作人员还要尽可能提高个人综合素质，积累实战经验，在日常采购工作中做到精细化工作，为企业的生产、经营提供资源保障。

### 3.2 加强组织建设

为保证企业能够完美实施精细化成本管控，达到降低物资采购成本的目的，管理人员需要结合企业自身实际情况加强组织建设，确保可以在物资采购全流程中实施精细化成本管控措施，最大限度提高企业竞争力，降低经营成本。管理人员可以从建立精细化成本办公室、管理小组、监督培训小组入手，完善财务内控制度、体系，对现有的管控制度进行梳理，对办法细则、文件等制度进行查缺补漏以及完善。具体如下。

### 3.2.1 建立精细化成本办公室

此部分主要职责为对成本目标进行规划，并将精细化后的成本目标层层分解。审核与物资采购相关的所有生产经营活动，在必要时刻要对一些重大问题开展调研。

### 3.2.2 管理小组

此部分的主要职责是将层层分解后的物资采购目标落实到个人，对所有与物资相关的经费进行预算以及管理。并以物资采购整体目标为准，从目标落实程度、措施可行程度、效益提升程度、数据准确程度、内容完整程度等方面对各个部门上报的物资需求方案开展审核。

### 3.2.3 监督培训小组

此部门的职责是负责采购人员与其他工作人员的培训、监督，提高全体员工对精细化成本管控方案的使用能力，并督促各部门对预算方案的执行情况，增强精细化成本管控的实际效果。

## 3.3 优化采购流程

根据精细化成本管控的基本内容，企业管理人员可以对现有的物资采购流程进行优化，具体如下。

### 3.3.1 加强计划管理

物资采购计划应当根据企业年度生产计划与库存物资情况来进行制定。其他物资需求则是由物资采购部门根据各个部门的需求计划进行汇总、分类，制定完整的物资采购计划。具体采购工作应当由物资采购部门的专业人员对生产计划、库存情况、物资需求情况进行综合考量后对采购量进行调整后，开始实施。各个部门在编制物资需求方案时，要以物资使用定额为准。此需求方案在提交至物资采购部门后，采购工作人员需要根据定额审查其是否符合相关要求。当所有物资需求方案审查完毕后，汇总成整体物资需求方案，上报给领导小组进行审核，领导小组进行审核决策后相关采购人员再正式实施。

### 3.3.2 强化数据管理

信息数据能够直观地向采购人员与管理人员呈现物资流转情况，因此，在优化采购流程中，加强对数据的收集与分析是十分必要的，其可以最大限度保证物资采购与物资消耗之间的平衡。在采购过程中，采购工作人员可以以数据为准对采购计划的合理性、准确性进行分析，当采购计划与实际物资消耗差异过大时，可以及时采取相应措施，确保物资的正常供应。将事前、事中、事后全过程控制措施进行结合，运用信息化技术灵活执行采购计划，将精细化成本管控渗透到每个环节，确保在不缺乏物资的情况下降低采购

成本。

### 3.3.3 严格验货

在上述采购流程的基础上，采购人员与各部门负责人应当进行充分沟通，确保所采购物资与各部门需求一致，提高采购精确性。对于急缺物资，应当按时抵达仓库，提高及时性。并将物资所有相关信息存入系统中，将其作为供应商分类的数据依据。最后由物资采购部门对到货物资的数量、型号、规格进行严格检查，检查供应商是否严格按照合同执行，验货合格后需要及时向供应商付款。财务人员在付款过程中不需要对相关单据反复进行审核，只需要查询系统中的相关数据便可完成付款。

上述采购流程降低了采购计划的编制时间，并利用信息系统完成物资相关信息的共享与传输，提高了物资采购的整体效率。除此之外，信息系统的应用减少了对实体单据的使用，实现了无纸化采购，每年可为企业节省大量费用，进一步降低了物资采购成本。

## 3.4 完善采购供应体系

企业管理人员应当对供应商整体结构进行不断优化，可利用将供应商相关信息存入数据库中，并与物资采购数据进行融合，以信息共享等形式，将企业物资供应链的上下游资源进行整合，提高物资采购效率。在实际管理方面，可建立统一数据库，并在数据库中利用产品质量、物资运输等类目对供应商进行评价，并统计各个部门对不同物资供应商的评价，由采购部门将所有评价进行整合，挑选供应商，剔除不满足要求的厂家。在此基础上建立起差异化评价制度，将所有供应商分为优质、合格、一般，进行差异化合作。

## 4 结语

综上所述，石油企业管理人员可以在物资采购成本管控中应用精细化管控理念，从提高成本管控意识、加强组织建设、优化采购流程、健全供应体系、加强库存管理五方面入手，降低物资耗损，减少物资采购数量，达到合理采购物资，降低采购成本的目的。

### 参考文献：

- [1] 高景润. 企业物资采购成本管理与控制策略探讨 [J]. 商业文化, 2022(15):78-79.
- [2] 李红平. 石油企业物资采购成本管理与控制策略探究 [J]. 中国物流与采购, 2022(05):107-108.
- [3] 何雄. 企业物资采购成本管理与成本控制研究 [J]. 商业观察, 2021(31):67-69.
- [4] 侯志成, 郑萍, 蔡晨光. 石油企业物资采购成本管理与控制 [J]. 中国石油和化工标准与质量, 2021, 41(18):71-72.