

成本控制与石化企业采购内部控制的问题研究

刘海军（中国石油化工股份有限公司东北油气分公司，吉林 长春 130062）

摘要：石化企业建设、生产以及运营过程中涉及的金额与成本比较大。在此背景下，实现成本控制，谋求更为长远的发展就成为石化企业必须面对的话题。与此同时，石化企业在采购内部控制上还存在着一些问题，进而影响了石化企业的成本控制效果，阻碍了石化企业的进一步发展。基于此，本文从成本控制出发，阐述了石化企业采购内部控制存在的问题，希望能对石化企业的成本控制与采购内部控制的改善起到一定的帮助。

关键词：成本控制；石化企业；采购内部控制；问题研究

石化行业具有产业链结合度高、上下游行业关联性高以及产品种类多的特点，是促进我国经济发展的支柱性产业。石化企业的发展也与我国经济的发展、进步息息相关。而成本控制贯穿于企业经营的各个环节，在很大程度上影响着石化企业的维系与发展。基于此，做好成本控制就成为石化企业必须重视的发展问题。但石化企业在采购内部控制方面还存在着一些问题，需要石化企业明晰并予以改善，以从根源处提升成本控制效果。

1 成本控制

企业进行成本控制实际上就是控制自身的生产经营成本，进而将经营风险控制在合理范围内，谋求自身的长远、稳定发展。在进行成本控制之前，企业要先制定一个成本控制目标，再从目标出发。对经营、生产过程中的一切资本耗费进行精密的计算、调整以及监督，进而及时发现经营生产过程中的资本耗费偏差，并予以纠正，确保成本控制目标的实现。企业的成本控制大体可以分为三层：

第一层，对目标经营成本本身进行控制。这意味着企业要做好经营成本预测、经营成本决策以及经营成本计划。

第二层，对目标经营成本完成度的控制与完成过程的把控。这意味着企业要做好经营成本计算与经营成本分析。

第三层，明确今后的成本控制方向。这意味着企业要清楚、明确自身的经营发展情况，以当前的成本控制为基础，确定企业未来的成本控制方向。

成本控制贯穿于企业经营发展的各个环节，采购、销售以及日常运作等。综合以上，企业只有做好成本控制，取得较为理想的成本控制效果，才能实现自身的长远、稳固发展。但石化企业当前的成本控制在采购环节还具有较大的问题。石化企业的采购内部控制

有许多不足之处，需要石化企业找出根源所在，并采取行之有效的解决措施，以促进成本控制效果的整体提升，推动自身的长久发展。

2 石化企业采购内部控制存在的问题

2.1 石化企业的采购审批制度落实效果差

完善的采购审批流程为审批者在采购清单生成以后，对采购清单进行二次复核，确认无误后，审批者要在采购清单上签字，并注明实际的签字时间。以上流程完毕且无误，采购清单才算正式生成。但石化企业在这方面的严谨度却比较差，常会出现采购清单上审批者未签字或采购清单上的签字晚于采购清单正式生成时间的情况。以上种种情况表明，审批者并未严格履行采购审批流程，内部控制与风险防范意识较弱。同时，这也侧面反映了石化企业采购审批制度的落实效果较差。除此以外，在进行采购审批时，审批人员也将审批重点放在了采购金额与预算要求的匹配度上。即若采购金额与采购材料种类符合采购规定，就通过相关采购审批。石化企业的物资采购大多集中于钻井、采油等业务部门的设备，若相关审批人员只根据金额与种类来确定审批通过与否，而不进行现有物资储备情况、设备应用情况的排查，出现设备过时、老化以及积压的几率将会大大增加。同时，这也会在一定程度上影响成本控制效果，造成资金的浪费，阻碍石化企业的进一步发展。以上现象进一步表明，石化企业的采购审批人员存在着对内部控制认识不足、风险意识薄弱等问题，进而使得采购审批制度难以得到有效落实，内部控制作用难以得到有效发挥。

2.2 石化企业的供应商管理存在不规范的地方

石化企业的物资采购应遵循以下原则：以最小的资金成本获得与生产活动要求相符的、质量过关的生产设备与相关材料。在此背景下，对供应商进行全面、深入了解，进而达成长久、稳定的合作关系应是石化

企业采购工作的重点。石化企业虽将供应商管理放在了采购工作较为重要的位置上，但石化企业的供应商管理仍然存在一些不规范的地方，具有较大的改进空间。具体体现在以下几点：

第一，石化企业在作业区设备的供应商管理方面存在不规范的地方。当前发展情况下，石化企业在进行井下设备采购时，常引入外贸代理商。这种设备采购方式虽然能够在一定程度上缩减时间成本与人力成本，但也具有潜在的采购风险。这种采购方式下，石化企业与生产设备的供应商之间只存在交易关系，而并不能进行深入的沟通与全面的了解，进而很难与供应商建立长期、稳定的战略合作关系，供应稳定性难以得到保证。

第二，石化企业在供应商筛选方面存在不规范的地方。石化公司在进行供应商筛选时只注重供应商的产品质量、产品规格以及执照等信息，而忽视了对供应商的实地调研，进而对供应商的了解太过片面，难以有效确保供应商相关信息的真实性，造成了较大的内部控制风险。

第三，石化企业在供应商引进方面存在滞后性。石化企业引进新供应商的频率较低，进而使得其在采购价格制定上常常不具备主动性，议价空间小，能力弱，采购成本有所上升，增大了采购内部控制难度。

2.3 石化企业的紧急情况处理能力较弱

石化企业在面对紧急情况时常采取简化采购流程的方式，紧急处理能力较弱。以采购计划出现突发变动为例，石化企业在采购计划出现突发变动以后，执行人在获得上级领导口头准许的情况下，可自行进行采购计划的调整。采购结束后再向采购中心递交相关文本材料即可。这样的紧急情况处理方式虽然能够在一定程度上缩减采购审批时间，提高采购审批效率，但也使得采购行为脱离了有效的监督，增大了执行风险与内部控制风险。除此以外，采购计划的突发变动与否主要取决于经办人的主观判断，对内监督难以起到效果。综合以上，采购紧急情况本身与内部控制程序的不完善都大幅度提升了石化企业的采购风险。

2.4 石化企业的二级单位在采购业务内部控制上有所缺失

当前发展情况下，石化企业的二级单位在采购业务内部控制上仍然存在一些不足，亟待改善。具体体现在以下几个方面：

第一，二级单位的采购人员配置不齐全。石化企

业部分二级单位的采购人员比较少。因此，石化企业的二级单位常出现采购人员身兼多职的情况，职责混乱现象严重。也就是说，石化企业二级单位的付款人员与采购记账人员可能是同一个人，进而导致内部控制难以得到有效落实。

第二，石化企业二级单位的采购审批常常流于形式。在采购内部管理上，石化事业二级单位的监察部门并未取得完全的独立性，监察职能难以得到有效的发挥，进而使得石化企业的二级单位在采购业务内部控制上存在较大的问题。

综合以上，石化企业的二级单位在采购流程设计与采购执行方面都存在较大的问题，内部控制体系并不完善。内部控制体系的不完善进一步导致了采购人员与监督人员的内控意识不足以及风险意识薄弱等问题，形成了恶性循环。与此同时，石化企业的二级单位承担着采油、炼油等作业，危险性较高。因此，这些单位的设备质量要求也比较高。若石化企业二级单位的采购业务内部控制不能得到有效保证，石化企业二级单位的作业人员将会面临较大的安全隐患。

2.5 石化企业缺乏完善的采购风险评估机制

采购风险评估机制是保证石化企业采购业务内部控制效果的重要保障。完善的采购风险评估机制能够对采购业务中的潜在风险进行识别与抓取，进而及时有效的获取关键的采购风险节点，为石化企业提供采购业务内部控制的切入点，使石化企业能够及时采取针对性较强的采购风险控制措施。完善的采购风险评估机制还能够有效保证石化企业采购业务的采购质量，降低采购舞弊现象的发生几率。除了识别、抓取采购环节的风险以外，完善的采购风险评估机制还需要具备明确的量化指标，以对采购风险进行风险定级。但石化企业当前并不具备明确的采购风险量化指标，难以对采购风险进行量化分级。也就是说，石化企业当前的采购风险评估机制并不具备识别采购风险严重程度的能力，进而难以根据采购风险的严重程度，进行内部控制资源的有效分配，内部控制效果不理想。与此同时，石化企业未在企业内建立专门的采购风险评估职能部门，进而使得其内部控制体系在采购风险评估方面存在较大的不足。

3 石化企业采购内部控制问题优化研究

3.1 石化企业应完善采购审批流程的监督机制

采购审批是石化企业采购业务的起始阶段，是确保石化企业内部资源得到有效利用的重要环节。因此，

石化企业在制定采购计划与采购审批流程时应综合考虑企业产品的未来发展前景与发展空间,评估、预测产品的销量,进而根据产品的销量来确定产量,确保采购业务的清晰、明确。除此以外,针对采购清单在签字以及日期等方面的问题,石化企业要进一步完善采购审批流程的监督机制,制定严格的惩罚措施,进而从监督入手,增强审批人员的风险意识与内部控制意识,规避采购清单审批流程上的内部控制问题。采购执行失误也常伴随着采购舞弊风险。因此,石化企业也应将采购审批过程中涉及的资金进行汇总、分析,进而明确是否存在资金成本的大额浪费,明确采购审批流程流于形式的根本原因,查清审批人员与采购人员之间是否存在合谋等舞弊情况。

石化企业还应从绩效考核入手,在采购人员与审批人员的绩效考核中加入内部控制、采购管理制度以及采购执行等,进而使采购人员与审批人员在采购业务的初始阶段就认识到内部控制的重要性。只有采购人员与审批人员认识到采购业务内部控制的重要性,采购人员与审批人员才能发挥其协助作用,助力石化企业做好采购业务的内部控制,保证石化企业采购业务内部控制的控制效果,进而保证石化企业的成本控制效果,促进石化企业的进一步发展。

3.2 石化企业应进一步规范供应商管理制度

针对供应商管理不规范的问题,石化企业可从以下几个方面入手:

第一,石化企业应降低外贸代理公司在供应商中的比重,优化供应商结构,使之更为合理。降低外贸代理公司在供应商中的比重以后,石化企业就能逐步与其他供应商建立起长久、稳定的合作关系,确保材料供应的稳定性。

第二,石化企业应建立健全的供应商信息库,深入市场调研,全面搜集供应商的资质、性价比以及产品参数等信息,并将其录入到供应商信息库中,以完善供应商筛选制度。

第三,石化企业应重视新供应商的引进,定期对新兴供应商进行调研。新兴供应商为获取市场资源,常会在价格上做出让步,议价空间较大。石化企业应抓住这个机会,实现内部资源的高效分配。

3.3 石化企业应建立健全的应急处理体系与相关内部控制体系

针对应急处理体系不完善,难以兼顾处理效率与监管质量的问题,石化企业可对可能发生的紧急情况

进行预演与梳理,进而提前建立针对性较强的风险防控措施。在紧急情况发生以后,石化企业还要对紧急情况的发生原因、处理措施、处理结果进行总结,并对处理措施进行详细分析,寻求优化方法,进而形成一套完善的处理机制。除此以外,石化企业还应对相关人员进行有针对性的培训,切实提升其应急处理能力,保证内部控制效果。

3.4 石化企业应重视二级单位采购业务的内部控制建设

针对二级单位中存在的种种内部控制问题,石化企业可从以下几个方面入手:

第一,完善二级单位的人员配置,并对二级单位的相关人员进行培训,使其具备先进的内控理念与采购理念。

第二,建立完善的意见反馈通道,进而使监管部门的监管职能得到充分发挥,及时接受、反馈以及处理相关人员对采购业务内控制度、执行情况的建议。

第三,定期对二级单位的采购人员进行绩效考核,明确打分标准,并核查采购业务中的内控失效情况,确保内部控制的效果。

3.5 石化企业应建立完善的采购业务风险评估机制

石化企业要想建立完善的采购业务风险评估机制,就要对采购风险进行科学的量化分级,明确各类采购风险的严重程度,进而采取切实有效的应对措施。采购风险的量化分级可以采购风险性质与采购风险涉及的金额大小为依据,进而从企业未来的发展需要出发,确定由低到高的采购风险等级,建立完善的采购业务风险评估机制。

4 结论

综上所述,当前发展背景下,优化石化企业的成本控制,提升石化企业的成本控制效果能够进一步提升石化企业的核心竞争力,推动石化企业不断向前发展。基于此,本文从成本控制、石化企业采购内部控制存在的问题、石化企业采购内部控制问题优化研究这三个角度出发,对成本控制与石化企业采购内部控制的问题进行了研究,希望能够促进石化企业的进一步发展。

参考文献:

- [1] 樊洪海.石化公司物资采购管理模式探讨[J].中国物流与采购,2022(12):89-90.
- [2] 陈莉.石化企业物资采购成本控制措施分析[J].中国物流与采购,2022(12):115-116.