

基于全产业链生命周期的企业降本增效措施研究

郭 伟 (中海石油(中国)有限公司天津分公司, 天津 300450)

摘 要: 今年考, 随着海洋石油产业的发展, 其产业链所涉及的范围也越来越广泛, 这其中如何降低产业链全节点成本已经成为企业实现高质量发展的重要工作目标。这不仅是一个持续性的过程, 也是应对市场变化的必然之举。基于此, 本文结合海洋石油企业生产经营实际, 基于产业链关键节点从管控重点产业、严控外包指标、优化工作计划三个方面简述项目成本控制, 分析研究具体实现降本增效的有效措施。

关键词: 企业生产; 全产业链; 生命周期; 降本增效

1 降本增效总体要求

1.1 指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导, 全面贯彻党的十九届五中全会精神, 深刻领会集团公司“1534”发展思路, 按照公司“十四五”规划, 从集团公司“四个跨域”中寻找发展机遇, 从油公司“七年行动计划”中查找发展短板, 锐意攻坚克难、深化改革创新, 围绕设备设施运维一体化服务能力建设, 提高创新意识和能力, 深入推进降本增效工作, 提升公司盈利能力和市场竞争力, 力争完成全年生产经营目标^[1-5]。

1.2 工作原则

①一个核心: 以“固成果、重提效”为核心; ②两条主线: 围绕“降本”与“增效”两条主线, 在巩固 2020 年提质降本增效成果基础上, 聚焦“工业清洗服务、管道检测评估、设施升级改造和油气田设施设备制造”四个产业, 优化生产组织、统筹资源利用、精益项目管理、深挖降本潜力, 实现分类措施、重点管控。在提升效能上下功夫, 提升市场竞争和服务能力, 坚持创新增效, 促进科技成果转化, 创造更多价值。

1.3 降本增效目标

以“三项费用”管控为主体, 从降本和增效两个着力点出发, 围绕重点产业, 统抓统管、分项落实。在 2021 年实现降本增利 2.01 亿元的基础上, 完成公司实现高质量发展下达的年度绩效指标。

2 降本增效重点工作措施

2.1 管控重点产业, 降低成本支出

2.1.1 梳理重点产业, 明确管控重点

细化成本分析, 对公司 2019 年度和 2020 年度 11 项二级产业收入分析, 梳理出工业清洗服务、管道检测评估、设施升级改造和油气田设施设备制造列为重

点产业, 四项产业合计分别占 2019 年和 2020 年全年收入的 50.89% 和 56.75%, 为此确定二级产业中的工业清洗服务、管道检测评估、设施升级改造和油气田设施设备制造为年度重点成本管控产业, 通过各环节的管控、资源协调和管理流程优化, 提高市场竞争力和服务能力。

2.1.2 明确管控原则

①运行管理原则: 加强预算审核 完善成本标准、深化需求整合 创新合同模式、优化方案设计并加强进度管控; ②内部协同原则: 重点产业原则上实现 100% 内部协同; ③分包控制原则: 基于历史成本和内部资源控制外包。

2.1.3 实施措施

①从项目生产经营管理系统立项、执行预算审批、采办需求管理和采办策略审批环节分别管控; ②加强内部重点产业服务能力宣传与交流, 增强协同意识; ③借助生产经营管理系统实现设备动态管理功能, 提高重点产业所用机具设备内部协同, 减少设备租赁成本支出; ④定期开展重点产业交流会与宣传, 提升全员协同意识; ⑤回顾 2020 年生产成本管理工作, 分享生产成本管理工作中优秀工作经验及方法, 传达 2021 年生产成本管理目标和要求; ⑥推动各下属单位外包费分析工作, 重视各下属经营单元外包费的管控措施与过程^[6]。制定出外包费核算的标准和原则, 明确允许外包和禁止外包的范围, 并制定出相应的管控流程; ⑦针对重点产业的技术能力提升计划进行完善补充, 细化至技术、投资、人员等方面, 由对应本部门跟进执行情况并反馈, 助力降本工作实效; ⑧将预算降本指标按重点管控产业进行分解, 每月跟踪目标完成情况, 为及时纠偏提供决策依据; ⑨重点管控产业成本标准化: 以完工项目的实际成本为基础, 对重点管控产业中钻机建造项目、内外挂井槽项目、组

块建造项目和组网及改造项目的成本形成标准化,以指导执行预算的审批;⑩提前介入策略编制过程,探索项目合并采办新模式。分析 2021 年公司承揽的装备设施升级改造和油气田设施设备制造项目,对施工项目内容及工期接近的项目,在策略编制过程中,提前与项目组进行研究,以成本管控为目标,“以量换价”,通过项目采办策略的整合,同类需求计划的合并,进行项目合并采购模式^[7];⑪主要材料提前统筹,根据市场价格提前统筹主要材料,降低采购成本;⑫提前策划长期协议,创新合同订单模式。针对工业清洗服务、管道检测评估业务,提前策划原有协议的降价工作以及策划新协议的签署工作。对于现有按日费率结算的合同订单模式,增加差异化结算方式,对报价方式可增加按工作量报价,同时优化订单支出类型,根据项目特点选择合适的类型,如:标准价、折扣价(折扣费率价、折扣封顶价)、封顶价及总包价等;⑬加强工程余料管理:通过对项目管理考核和激励,减少项目余料的新增,加大平库利库力度,鼓励工程余料再利用,减少库存占用资金;⑭从设备租赁需求源头控制,着手压实设备租赁需求,联合采办和预算严控设备租赁需求审批,在采办和预算审批节点前增加设备管理部门的租赁申请审批,即在采办和预算审批环节只要涉及有设备机具租赁的必须附带设备管理部门已平库的租赁申请单,否则审批一律不予受理;⑮借助生产经营管理系统实现设备动态管理功能,切实做好设备租赁“平库”,做到“应平尽平”,提高重点产业所用机具设备内部协同,减少设备租赁成本支出;⑯加强项目策划:设计优化,针对模块建造项目,通过详设对标基设文件,实现减少结构主材和优化工艺参数;施工优化,针对改扩建项目,通过优化工艺流程及新增结构,优化施工方案,实现降低海上施工费;⑰项目施工优化借助数字化管理手段,提高陆地预制工作效率,降低海上施工费;积极推动现场工艺创新及应用,提升效率,降低施工费;加强现场调研精度及施工方案审查,减少现场修改,强化变更支出管控,降低施工变更支出费^[8-9]。

2.2 严控外包指标,加强过程管控

2.2.1 行动目标

①在供应链需求端积极策划降本方案;②在供应链采购过程挖潜降本空间;③以供应链合同执行及库存管理助力降本。

至 2021 年底实现供应链采购降低外包费 1759 万

元,降低材料费 1449 万元,降低租赁费 50 万元的目标。

2.2.2 在供应链需求端积极策划降本方案

2.2.2.1 “两问”(预计降本 200 万元)

一问,需不需要买。二问,买的对不对。大力提高采购需求的合理性和准确性,重点深入分析采购需求的市场收入预估情况、预计数量准确性、预算金额的合理性,灵活创新合同模式,严格审查招标方案和技术要求。做到料单精准,技术方案准确。

要求各作业单元,料单合理性由作业部经理严格审核,技术方案准确性由专家专项负责。

2.2.2.2 “两平”(预计降本 300 万元)

对材料类采购需求要先由物资管理人员“平库”确认,对设备、工机具租赁采购需求要先由设备管理人员“平库”确认。提高库存周转率和设备利用率。

2.2.2.3 “重统筹”(预计降本 600 万元)

在年初通过对生产经营所需各种资源的统计分析,制定需求清单和需求计划,分析现有的协议现状,整体规划新协议的签署。通过项目采办策略的整合,同类需求计划的合并打包,根据市场价格提前统筹主要材料等多种方法,按照“以量换价”的总体原则,利用规模效应换取成本降低。

2021 年面临金属原材料市场价格大幅上浮,具体措施:统筹全年用量,“以量换价”;南北项目材料设备同类合并;分析历史价格,找准价格低点;策划多签长期协议,进行分批供货。

2.2.2.4 “拓资源”(预计降本 200 万元)

主动开发供应商资源,尽量向源头厂家寻源,减少中间商。对公司生产影响程度大的稀缺资源,提前策划准备型协议,充足准备市场资源。

2.2.2.5 “推公开”(公开采办预算节约 500 万元)

在采办过程中,推荐采用公开招标等竞争性强的采办方式,合理推荐发标供应商名单,增强供应商竞争性;减少单一来源采办,严格管控合同变更;将“公开采办比例”作为一项业务考核指标,纳入公司对所属单位的考核指标中。做到“应招尽招”、“能招尽招”。2021 年,货物类公开采办目标占比达 60%,工程服务类公开采办目标占比达 40%,对未采用公开采办方式的需说明原因。

2.2.2.6 在供应链采购过程挖潜降本空间(预计降本 1200 万元)

“每单必谈”,通过调整采购策略,在谈判过程

中与供应商逐项对接分析,直接向供应商寻求降价空间。看似“简单粗暴”的招式,实则是既拼韧劲又拼脑力的“技术活”,因为每一次谈判都是与供应商的零和博弈。为此,积极与采办共享中心共同做好价格谈判工作,做到“一单双谈”。时刻浏览各大权威价格发布网站,关注包括化工产品、钢材、有色金属、机械加工用料等6万多项主要原材料的市场行情,实时梳理,做到了如指掌。做好历史采购价格统计、分析,建立“历史采购价格库”,为价格谈判提供参考和依据。单项次合同设定价格谈判目标,新签协议价较其来源依据价降低10%,未降到目标分析原因并经主管领导确认。

2.2.3 以供应链合同执行及库存管理助力降本(预计降本233万元)

2.2.3.1 创新订单结算模式——100万元

对于外包服务类协议现有单一按日费率结算的模式,增加差异化结算方式,优化订单支出类型,根据项目特点选择合适的类型,如:标准价、折扣价(折扣费率价、折扣封顶价)、封顶价及总包价等。

2.2.3.2 库存物资全面清理——133万元

通过公司库存资源共享、平库利库,提高三年无动态库存物资、帐外料物资利用率,提高库存周转率,严格管控平库利库实施措施;加强工程余料管理,提高工程余料再利用;全面清理库存物资,零价值物资规范管理,及时处置积压库存,加强现场废料的回收处理工作。

优化库存结构,库存无动态物资清理预计100万元,废旧物资处置预计33万元。

2.2.3.3 严格管控预付款,鼓励预留质保金

通过强化违约责任、加大质保金、分期付款等商务条件设置,降低“低质”风险同时缓解公司资金压力。原则上应避免预付款,确实需要采取预付款的,提供有效的预付款保函;对大型设备,重要材料鼓励预留质保金,提高质保金比例,节约资金成本。

2.3 优化工作计划,强化节点控制

2.3.1 计划分级评估

在本年度4-5月,培训、分析计划。并深入所属单位,进行制度宣贯、培训和交流,深入宣贯降本目标,“降本增效”的意识深入到每个环节。进行共性采购需求调研及针对性指导长期协议签订工作。对历史采购数据进行系统分析,找出所属单位同类同质货物,对能集中采购的制定新长期协议签订计划。

2.3.2 定期进行质量监控

从计划制定的4月份开始,从4-12月每月度进行指导和检查。并且每个季度统计各所属单位的采办降本情况,并计入考核。按照新长期协议签订计划组织实施。结合实际不定期深入所属单位进行指导和检查^[10]。积极邀请有关单位专家从使用单位用料需求、原材料构成及占比合理性等多个方面逐项分析论证,朝着既能节约生产成本又能提高产品性能和稳定性的方向努力。

3 结束语

实现企业高质量发展的一个重要举措就是降本提质增效。近年来,公司围绕设备设施运维一体化服务能力建设,深入推进公司全链条全节点降本增效工作,取得了良好的经济效益,已经成为新时期公司提升全球竞争力的一项关键举措。

参考文献:

- [1] 毕新伍.基于供应链管理思路的工程总承包企业采购管理优化探讨[J].企业界,2019,13(02):104-106.
- [2] 赵永红.石油工程企业物资采购降本增效分析[J].中国石油和化工标准与质量,2020,14(08):112-115.
- [3] 刘小薇,王瑞涛.基于物资供应管理的降本增效措施[J].石油和天然气化工,2018,12(07):101-107.
- [4] 易俊成.施工企业物资管理基础知识培训的主要内容[J].中国管理信息化,2021,142(01):145-146.
- [5] 刘春海,张勋,刘允刚.石油管道工程物资框架招标采购探讨[J].中国高新技术企业,2018,13(06):128-131.
- [6] 米鹏琼.当前经济形势下石油企业如何推进降本增效[J].现代经济信息,2019,16(08):134-135.
- [7] 任丽梅,罗婷婷,包棘,邓慧.关于油气田价格管理促进降本增效的思考[J].天然气技术与经济,2015,19(05):56-59.
- [8] 朱春萍,王兰.对新形势下石油企业降本增效的探讨[J].石油石化物资采购,2017,19(02):125-127.
- [9] 刘祎,张德明,陈权.浅谈石油企业物资采购降本增效的模式[J].化学工程与装备,2021,13(04):187-189.
- [10] 陈丽萍.新时期石油工程企业实现物资采购成本有效控制的关键措施[J].中国石油和化工标准与质量,2021,13(01):103-106.

作者简介:

郭伟(1983-),女,汉族,招标师,现在中海石油(中国)有限公司天津分公司主要从事商务采办工作。