

供应链环境下石油企业物资采购管理研究

周悦洋（中石油天然气股份有限公司西南油气田川东北作业分公司，四川 成都 610000）

摘要：石油企业是我国重要的能源企业，在“双碳”目标提出后的新发展格局下，为了更好地贯彻新发展理念，石油企业需要进行相关业务的调整升级，物资采购的标准和要求也应相对提高，企业必须进行高效的采购管理以满足物资采购标准，而采购管理又是供应链管理中的一个重要环节，因此石油企业要在供应链管理环境下，构建更加健全的采购管理制度，提升资源利用效率，降低生产成本。本文探究在供应链管理背景下如何优化采购管理措施，进一步提升采购管理水平，从而实现企业效益最大化。

关键词：供应链；石油企业；物资采购管理

1 基于供应链环境下物资采购管理的意义

物资采购对于企业来说是生产经营的重要一环，高效的采购管理可以保障企业物资的供应，确保生产经营的正常运转，还可以在在一定程度上降低企业生产成本，并保证采购物资的质量。

在供应链管理模式下，客户需求订单驱动采购订单，然后采购订单驱动供应商。这种供应链管理模式下订单驱动模式，使得供应链系统能准时响应客户的需求，提高采购效率和标准，从而降低库存成本，提高物流速度和库存周转率。

石油企业的物资采购工作是一项专业性较强的工作，所采购的物资必须质量过关，且采购涉及金额大，有些特殊物资采购流程较为复杂，需要采购人员具有相关专业素养，能够在供应链模式下实现有效的资源整合，促进与供应商之间的合作伙伴关系的建立，科学合理的进行采购工作，提高物资采购管理的效率，也有利于提升企业整体管理水平。

2 供应链环境下石油企业物资采购管理存在的问题

2.1 物资采购人员专业素质参差不齐

我国石油企业物资采购工作因其自身的特殊性，需要采购人员掌握一定的专业知识，特别是采购领导者必须高度熟悉采购专业知识、具备较强的领导能力，但是目前石油企业高专业素质的采购人员储备不足，企业内部有学历高、能力强的专业采购人员，也有部分缺乏专业知识难以胜任物资采购工作的采购人员。采购人员的专业素质参差不齐，对于采购管理策略的理解和工作执行力差异较大，导致企业内部采购人员协作困难，采购管理工作无法高效开展，难以保障物资采购符合石油企业生产经营的需要，企业生产运营效率大打折扣。

因为采购人员专业素质的差异，部分采购人员的工作责任感不强，工作时不够认真负责、工作效率不高，当出现问题时不愿承担相应的责任，产生互相推诿的现象，不利于企业内部员工的团结。再加上企业对于物资采购的流程监管制度不完善，有些员工难以抵抗利益诱惑，在采购过程中出现贪腐行为，以次充好行为不利于企业物资质量安全的保障，容易导致安全事故的发生，更不利于石油企业的持续健康发展。

2.2 物资供应商渠道管理不到位

我国良好的经济发展环境促进了各行各业发展，石油企业物资采购可选择的供应商也越来越多，物资采购渠道也丰富多样，物资采购人员可以货比三家，选择更加合适的供应商。但是因为市场上的规范性管理不足，有许多供应商的物资质量不合格，出现许多假冒伪劣产品搅乱了市场秩序，采购人员选择供应商的难度加大，不利于采购渠道的规范稳定。

部分石油企业在供应商的选择上，前期的市场调研、背景调查工作做的不到位，还采用着传统的采购模式，更倾向于物资价格的对比，对供应商的资格审核方面不够严谨，缺少对物资质量、企业资质和交货期长短的考量，物资供应不及时，无法给出合理解决方案的供应商，会影响石油企业自身的信誉，给企业带来极大损失。供应商激励机制不完善，缺少对供应商的评价，供应商改进不及时的话，不利于石油企业与供应商之间建立长久合作关系，实现合作共赢的局面。

2.3 信息交流共享机制不健全

石油企业与供应商企业之间除了选购交易和后续问题的交流外，缺乏更深层次的信息交流，难以保持信息的一致性、及时性和准确性。例如供应链上的供应商可能同时供应多家企业，在有突发情况资源紧缺

的情况下,资源分配容易产生冲突,如果企业缺少和供应商的交流,不能提前知晓并主动协调的话,可能会对本企业产生影响,不能保证供应链的生产运作。而且石油企业与供应商在刚建立采购业务的前期,两者之间还在磨合,不能及时交流信息会影响工作效率,例如石油企业向供应商提供相关物资质量要求,但因缺少交流供应商不能准确理解石油企业的需求,也无法及时收到产品质量问题反馈,不能及时采取相应的改进措施,不利于双方后续合作,采购部门还要再重新评定选择供应商,增加了企业的生产成本。

当下属于信息化时代,部分石油企业的信息管理系统不健全,采购人员不能高效利用信息化手段开展采购工作,信息交流不畅通,导致采购工作效率低下,严重时会导致相关工作停滞,对石油企业的发展影响极大。

2.4 内部采购管理制度有待完善

很多石油企业采购部门缺乏系统的业务流程管理,采购流程较为繁琐,拉长了采购周期,采购成本提升,一旦流程中的任一环节出现问题,都会影响到后续环节的工作,大大降低采购管理效率。有些石油企业采购环节监督管理制度不完善,在物资采购中采购人员会出现一些不规范甚至是违法的行为,比如以次充好,不注重物资质量安全管理,收取回扣,放宽对某些供应商的资格审查等情况。

企业对于采购过程和供应商的监督网络体系也不完善,对于采购过程没有做到全面及时地监督,给一些被利益蒙蔽的采购人员提供了钻漏洞的机会,不利于提升石油企业内部采购管理工作的水平。在供应商的监管上也比较欠缺,只注重后期物资的质量检验,没有对供应商的物资生产质量进行前端控制监督,这样在收到物资时检验不合格的情况发生,对于石油企业来说为时已晚,后续的生产工作已经被耽误了。

2.5 供应链管理模式的优化

基于供应链环境下的采购管理优化离不开供应链管理模式的改进,当下部分石油企业聚焦于采购管理这一个环节,而忽略了供应链这个有机整体,优化只局限于采购管理,没有意识到在供应链上物流管理、库存管理、供应商、制造商、分销商等供应链合作伙伴间的功能集成,不是简单的叠加,所以无法形成系统化运作的管理模式,供应链整体运作效率也大打折扣。

石油企业所拥有的资源都是有限的,仅凭石

油企业自身是无法在各个业务领域获取竞争优势的,而且供应链各个企业间因信息不对称、市场的不确定性以及其他的政治、经济等因素而产生风险,供应链上监督机制的缺失,不能及时把一些风险扼杀在摇篮里,会致使风险不可控。供应链不是一成不变的,它是动态可重构的,对于不适合石油企业发展战略的要素要及时调整。市场环境和用户需求发生变化时,以石油企业为核心的供应链如果不能及时做出调整,将会限制石油企业的响应速度,影响采购决策的实施效果,从而导致库存成本的增加,以及物流速度和库存周转率降低。

3 优化石油企业物资采购管理的措施

3.1 注重提升物资采购人员的专业素养

采购人员的专业素养的高低会影响企业采购管理的整体效率与质量,石油企业又是我国重要的能源企业,更应注重物资采购人员专业素质的提升。企业可以给员工提供定期的专业培训,让采购人员熟悉并掌握先进知识技能,了解相关法律法规和采购标准,提升物资采购人员的工作效率和职业道德,确保采购工作规范进行;利用外部招聘和内部晋升的方法选拔优秀人才,招聘综合素质较高的人才来从事采购管理工作,给不断提升专业能力,为了更好地胜任采购工作且考核优秀的内部员工升职加薪,激励采购人员不断提升专业技能,一定程度上提升石油企业采购部门的整体素质;还要增强采购人员风险意识,尤其是管理人员要具备识别和规避一些风险的能力,能够通过前期的一些调研分析进行研判,采取必要的风险应对措施来降低物资采购的风险。

3.2 基于供应链加强对供应商的管理

供应链采购管理中,要实现有效的外部资源整合,石油企业与供应商之间应建立战略合作伙伴关系,秉承着质量优先的原则进行供应商的选择,构建良好的供应商管理体系。

首先,石油企业应精选供应商,从产品的质量、供货准时性、价格、技术能力、企业信誉等方面综合考量,并与供应商签订合同,明确质量职责,高质量的供应商有利于建立长期合作关系,实现共赢。对于不符合企业要求,行为不规范的供应商,企业应及时摒弃,不予合作。这样才能确保供应商的质量,提高采购管理的水平。

其次,石油企业应完善信息交流与共享机制,通过ERP等系统的应用,与供应商之间应经常进行质量

控制、市场需求等信息的交流,让企业参与到供应商的产品设计和产品质量控制过程中去,消除需求信息被扭曲和放大的“牛鞭效应”,更好地满足顾客需求。双方可以共同组成一个工作小组,负责解决物资供应过程中遇到的各种问题,互相协作,供应商可以给企业提供个性化的技术培训,企业在供应商出现物资供应问题时,可以积极协调供应商解决问题。不断升级信息管理系统,加快信息传递速度,提高信息共享水平,减少信息失真,促进供应链整体效率的提升。

最后,石油企业要构建评价与激励机制,公平合理评价供应商的业绩能力,对交货的质量、交货的准时率以及交货提前期进行评价,方便企业进行分析评估,并将评估结果反馈给供应商,帮助供应商一起改进。根据评估结果可以进行适当的激励,对于优质的供应商,企业可以给予相应的奖励,让供应商在合作中分享到一些利益,促进战略合作伙伴关系的建立。

3.3 完善采购管理相关流程和制度

规范采购流程方面,石油企业应做到精简管理机构,优化审批流程,而且与供应商提升采购效率,严格按照采购标准采购物资,根据市场变化及时调整采购相关采购活动,避免不必要的经济损失,这样采购流程各个环节的优化,也有利于采购成本和仓储成本的降低。

采购监督管理方面,石油企业不断优化更新信息化管理系统,对采购人员、采购工作的进度、采购流程、供应商的物资质量进行有效监督和控制。对采购人员以权谋私,违背采购标准的行为进行制约并给予相应的处罚,减少供应商以次充好等不规范行为的出现,确保物资供应的及时性和质量安全。

石油企业还应加强供应链风险管理,选择适当数量的供应商,以免当一家供应商出现问题时,物资供应不及时影响企业的生产运营;定期对信息系统的设备进行维护,减少因设备故障带来的经济损失;注重采购人员的职业道德和专业素养的提升,增强风险意识,能及时根据市场变化做出调整,有效防范采购管理会遇到的各种风险。

3.4 优化供应链运行机制

供应链管理的优化有助于提升物资采购的效率,降低库存持有的风险,促进高效的信息管理,提高信息的透明度和共享性,最大限度的规避掉一些风险。

供应链系统的优化首先要了解用户的需求,进行用户群体分类以适应市场需求,从而构建能够满足不

同用户群差异化需求,并且能使供应链企业获取利益的供应链网络。接着要根据市场动态进行动态的快速重构,整合资源优化配置,确保上下游企业能够同步运作,协调配合,保证生产工作正常进行的同时减少因不协调而产生的库存,减少采购、物流和服务成本。然后石油企业作为供应链核心企业,要牵头供应链系统的技术升级维护工作的开展,打造能够集成合作伙伴的技术信息共享服务平台,掌握供应链的产品流、信息流和服务流,这些可以帮助管理者更好的做出正确采购决策,减少信息沟通不畅而导致的决策失误,低成本的实现企业目标。最后要采取供应链绩效测度方法,度量和评价最能满足顾客需求的效率和效益,做好考核结果的反馈工作,找到问题并制定改进计划,充分运用考核结果进行数据分析整理,并将这些结果合理运用到各个环节中去,以此来优化供应链运行机制。

4 结语

物资采购管理工作与石油企业后续工作展开的顺利与否相关联,考虑到各方工作的效率与成本问题,石油企业必须加强采购管理,针对现有问题进行优化改进,完善供应链采购管理制度,优化供应链运行机制,提升人员专业技能,构建供应商网络优化供应商管理,提高信息共享程度,规范采购流程,加强监督管理的力度,做好风险应急处理工作。这样做有利于促进企业采购效率的提升和采购成本的降低,又因为合理规划物资采购的批量,对于保管物资库存成本的降低也有很大的影响,不断提升石油企业的整体管理水平和效率。

参考文献:

- [1] 张园园. 供应链管理模式下企业物资采购管理研究[J]. 商展经济, 2022(21):87-89.
- [2] 孙子晓. 石油企业物资采购存在的问题及改进对策研究[J]. 中国石油和化工标准与质量, 2020,40(03):84-85.
- [3] 田飞. 浅谈企业物资采购中存在的问题及对策——以石油石化企业为例[J]. 中国商论, 2019(18):129-130.
- [4] 穆岩琦. “互联网+”背景下的国有企业物资采购管理问题研究[J]. 现代商业, 2022(14):88-90.

作者简介:

周悦洋(1988-),女,汉族,四川成都人,职称:中级经济师,研究方向:供应链管理、采购管理。