

供应链视角下石油装备采购成本控制研究

唐 月 (宝鸡石油机械有限责任公司, 陕西 宝鸡 721001)

摘要: 为了提高石油企业生产经营效率, 本文基于供应链视角对石油装备采购环节的成本控制提出了一系列建议。文章首先从信息化水平、企业内部管理、物资管理机制、供应商管理现状等方面, 对当前石油装备采购环节存在的问题进行了分析; 再对供应链概念以及供应链理念下采购管理的相关活动进行了阐述; 最后从加强企业信息化建设、加强高素质人才培养和完善供应商准入评估制度三个方面提出了改进措施, 以实现供应链视角下石油企业装备采购的成本控制。

关键词: 石油企业; 装备采购; 成本控制; 供应链; 供应商管理

0 引言

随着世界经济与科技的高速发展, 石油行业逐渐成为国际交流的基础与国民经济发展的支柱^[1]。然而在石油企业生产过程中, 物资装备的消耗占生产总成本的一半以上, 采购成本的高低将直接影响企业的生产经营绩效^[2]。为了提高企业的生产效率, 保障企业长期稳定发展, 许多学者就物资装备的采购成本控制问题纷纷进行了研究, 张晓就制造企业原料采购中存在的问题, 从供应链管理角度提出了进行了分析, 并提出了解决方案^[3]; 倪振昊则针对国企面临的物资采购管理问题, 进行了阐述, 并提出了改进措施^[4]。

本文在以上研究的基础上, 将采购管理与供应链信息技术相结合, 针对石油企业装备采购环节当前存在问题, 从信息化建设、人才培养和供应商管理等方面提出了成本控制的相关建议, 以保障企业的经营效益。

1 当前石油装备采购存在的问题

1.1 缺乏统一管理, 信息化水平较低

统一的信息管理平台是提高企业采购效率、降低采购成本的重要途径^[5]。传统的石油装备采购中, 企业旗下各个子公司目标分散, 招标、决策、订货、采购、运输之间互相独立, 各自为战, 缺乏统一的管理与调度^[6]。这样的方式, 使得企业在采购时常常出现重复和浪费, 也不利于与供应商之间的议价, 增加了企业采购的成本。

到目前为止, 虽然已有部分企业开始建立信息管理系统, 但是由于系统建立时间较短, 功能尚未成熟, 相关技术人员在使用系统时也不够熟练, 因此偶尔会出现因人工失误造成的数据错误。

就系统自身而言, 由于数据处理和智能分析能力尚有不足, 且大部分在面临风险时缺乏自动预警功能,

目前难以满足使用者需求, 这些都对控制企业的采购成本造成影响。

1.2 部门之间缺乏交流, 采购与库存不匹配

不仅在采购中, 在拟定采购计划时, 企业内部的管理和交流也存在效率较低问题。一方面采购部门在拟定采购计划时, 常常是根据库存剩余量编制。为了避免使用时物资匮乏, 在实际的采购过程中工作人员往往会增加采购数量, 保证库存充足。这在一定程度上增加了库存压力, 并且部分使用较少的材料, 因为长时间积压, 也会造成贬值, 这都间接导致了采购成本的增加, 影响企业的资金周转。另一方面, 采购计划的拟定也来自于其他需求部门的提报。但是由于部门之间交流效率较低, 需求的提报常常存在不准确和不及时的问题, 常常导致采购部门需要临时变更计划, 这也在一定程度上导致了采购成本的增加。

1.3 采购环节信息封闭, 采购人员压力较大

目前大部分石油企业的物资管理还依照传统管理供应机制进行, 整个采购过程集中在采购人员个人身上, 采购环节较为封闭。这一方面增加了采购者的压力, 采购人员需要及时掌握市场状况、各方需求, 并与供应商之间沟通交流、商务谈判以及最终对产品的验收结算等, 工作量较多且责任重大。这需要采购者具备全面的个人能力, 而普通员工往往难以达到。因此大部分采购活动集中在议价环节, 难以兼顾对采购产品的质量。在后期生产中, 企业需要花费大量精力去解决因原料质量不足造成的一系列问题, 无形中增加了企业成本。另一方面, 这也造成了采购过程中缺乏管理和监控。由于采购环节封闭, 整个采购过程依赖工作人员的个人经验和职业素养。一旦采购者思想发生偏移, 企业无法及时纠正, 也会在一定程度上造成采购成本的增加。

1.4 供应商管理难度加大，采购成本难以压缩

与供应商之间的博弈，也是造成采购成本增加的主要原因之一。传统采购的重心倾向于议价环节，采购成本的控制通常通过压低价格实现。采购人员通过价格高低选择供应商，而忽视了对商品质量或供应商本身的考察。这使得部分供应商为了中标，可能隐瞒产品的质量或公司的其他售后问题。石油公司采购到这些装备，在生产过程中往往需要花费大量时间处理装备问题以及与对方公司交接，不仅影响自身生产效率，同时也增加许多不必要支出，无形之中造成成本增加。此外，近些年受环保因素和运输成本的影响，部分供应商在转型过程中资金周转困难，造成交货延误与装备成本价格上涨，这也在一定程度上影响了石油企业的生产，造成采购成本增加。

2 供应链采购管理

2.1 供应链的概念

供应链（Supply Chain）是基于哈佛大学商学院教授迈克尔波特在1985年提出的“价值链”模型不断发展演变而来的一种集成化管理模式。它起始于供应的起点，结束于消费的终点，指围绕核心企业，从装备采购开始，到中间产品制成再到最终产品加工生产完成，以及后续经销售送达用户手中，使供应商、制造商、分销商和最终客户连成一个整体的功能网链结构。

通过供应链管理，网链结构中的所有活动都能被得到整合与协调，最终成为无缝衔接的一个整体。上游企业与下游企业协同合作，共荣共生，彼此之间为了达成战略目的而共同努力，不必再陷于价格博弈中。企业通过分析供应链信息，不断调整自身的生产，物料在网链中高效传输，并在加工处理、组装和运输过程中实现增值，达到价值共创。而供应链内部的企业通过建立长期战略关系，避免因为内耗造成无效的磨损与浪费，更有利于价值链整体的利益最大化。

2.2 供应链理念下的采购管理

链式结构将供应链的管理分为三个部分，包括供应链采购管理、企业内部供应链管理与分销供应链管理。其中供应链采购管理是指企业在供应链理念下的采购流程管理。企业在采购需求的指引下，拟定采购计划、挑选合适的供应商与采购方式、完成采购招标、签订采购合同、直到收到采购物品并交付款项结算，这一整个流程中对各个价值增值环节的优化与管理，即采购流程管理。

企业结合不同市场及自身需求，形成不同采购过程管理要求；采购人员根据拟定要求，用最优方法与最佳分类方式进行采购过程控制与管理。在供应链理念下，采购人员一方面通过供应商寻源，寻找更优秀的合作伙伴，再将新的供应商引入评审与技术鉴定，并为之制定新合作方案；另一方面，则通过科学招标，细化日常采购流程，实现采购环节内外部协同管理，最终优化采购过程，降低采购成本，实现企业管理的优化。

与传统集中于价格比较的“交易性采购”模式相比，供应链理念下的采购管理更注重整个网链结构的集成和优化。

首先采购由库存导向转为订单导向，采购部门的计划拟定依据客户订单需求，根据客户与生产需求确定采购数量，通过这样的方式，避免了库存的积压和浪费，提高采购效率。

其次在外部资源的管理上，采购双方由单纯买卖关系转为战略合作关系，优质的供应商成为企业外部资源的一部分，在这种理念的趨勢下，采购人员会更主动对合作对象进行考察和筛选，进而提高企业生产效率与市场竞争力；并且由于企业与供应商变为互相信任的合作关系，彼此之间将共享用户的需求信息，供应商可以从全局性和战略性上预测企业的物资需求，并进行备货，大大降低了企业的采购成本。

最后由于供应链之间的信息共享，采购环节由封闭走向开发，整个供应链上所有单位都变成了采购活动的监督者和管理者，减轻了采购者的压力，从制度上避免了采购环节中不必要的冗余活动。

3 供应链视角下石油装备采购成本控制措施

3.1 加强企业信息化建设，建立高效开放一体化平台

高效、智能的信息共享平台是供应链管理的核心。首先，企业应当加强信息化建设水平，遵循“因管理需求而建，随管理需求而变”理念优化信息管理系统，以管理流程的专业化、规范化和标准化为原则，不断强化数据分析、智能预警方面的系统功能，从上游企业和下游企业多角度对核心企业的生产进行实时监测与安全督查。

其次，企业内部需要加强信息透明、资源共享，实现信息数据的规范化、一体化，企业的库存数据、订单数据、价格与计划数据都将被纳入系统主数据管理，采购人员可以从宏观视角下分析企业需求，更及时与准确地拟订采购计划，从整体上提高了业务效率。

再者,在企业与供应商之间,也需要加大信息资源共享力度。通过交流产品技术与管理经验,供应商可以提升材料性能,企业可以提高产品质量,双方的成本将不再保密,双方可以更深入地了解到对方的生产计划、供货计划和未来的发展规划,可以更合理地分享供应链价值,提高生产与经营效率。并且,企业要积极利用供应链系统中的管理数据,研究物资需求消耗规律,保证采购计划的前瞻性与全面性,变被动的“需求等待”为“需求创造”,从整体上满足生产要求。

最后,企业需要优化内部提报管理制度,将采购前临时提报转化为年度提报、季度提报和月度提报,严格把控紧急调整与临时变更,避免因计划改变造成成本增加。

3.2 加强高素质人才培养,全面提升管理能力

优质的梯度人才建设是实现采购管理优化与成本控制的坚实基础。一方面,企业应加强高素质管理人才的培养,不断强化用户需求研究和市场分析研究,全面了解供应链每个环节的生产经营,结合各个企业经营模式的优缺点,拟定生产与采购计划,通过成立专家团队,细化供应链中各个环节的需求与供应,强化采购环节的过程控制,合理控制企业物资存量,将采购工作由业务完成向管理控制方面转型。另一方面,企业还需要加强对供应链系统应用与管理的复合人才培养。不断加强企业内部的人才培训,使相关人员充分熟悉系统运行流程,熟练使用系统分析生产经营情况,积极调整自身状态。不断升级信息管理系统与分析功能与预警系统,积极监测企业及整个供应链的生产状况,降低企业生产经营风险,减少风险造成损失,间接实现企业经营成本控制。

3.3 完善供应商准入评估,实现长期战略合作

石油企业使用的装备材料多为钢材、化工原料等战略物资,因此优质的原料供应是保障企业生产经营活动开展的前提和基础。这需要企业建立完善供应商的准入评估制度,强化供应商管理,构建优质供应商档案,定期开展供应商考核,并对潜在供应商管理关注,强化企业的外部资源,形成供应商资源库。针对已经建立合作关系的信任供应商,加强资源与信息的共享,及时向供应商提供及时准确的需求信息,采购部门需要与供应商多个部门形成多层次的深度融合,共同识别生产经营中问题并共同思考解决方案,最终实现供应链的合作共赢。针对生产中必不可少的关键物资,企业在与供应商保持长期稳定合作关系的同时,

要加强对供应商供货能力的分析预警,建立安全备用库存,避免因外界原因造成供应中断,降低企业经营风险。对于一般物资,企业实现采购供应链总成本最低的同时,也要做好物资质量检查,既要加强对供应商到货及时率、产品合格率与沟通满意度考核,也需要简化采购管理流程,避免在此类物资的供应上花费不必要的维系精力,降低采购成本。

4 总结

高质的装备材料是提升石油企业生产效率的重要途径,如何在保证装备材料质量的前提下,压低生产经营成本,是企业拟定采购计划的最终目标。

为了实现石油企业装备采购的成本控制,文章首先从信息化整合水平、内部管理制度、采购环节特征、落后的采购方式等当面对当前石油企业装备采购过程中存在的问题进行了分析。

其次针对采购管理的未来趋势,文章一方面对供应链下采购管理的概念进行了阐述,另一方面对供应链下新型采购模式相较于传统采购模式的优势与改进,也进行了分析和比较。

最后,针对供应链理念下石油装备采购的成本控制,文章从信息化建设、高素质人才培养和强化供应商管理三个方面提出了建议和措施,从供应链生产的整体视角,实现装备采购成本控制,提高企业生产经营效率。

参考文献:

- [1] 李鸿儒,屈永文,刘鹏川.石油销售企业网络建设物资采购供应链管理的现状与优化策略[J].中国石油和化工标准与质量,2023,43(14):68-70.
- [2] 李建军,刘虹.石油企业全生命周期采购管理与实践——以固井水泥车为例[J].中国物流与采购,2023(03):60-61.
- [3] 纪媛媛.关于石油企业供应链管理下的物资采购策略探讨[J].中国物流与采购,2022(21):95-96.
- [4] 张晓.供应链管理下企业采购管理存在的问题与解决方案探讨[J].商场现代化,2023(12):52-54.
- [5] 倪振昊.浅谈国企加强物资采购供应管理的措施[J].企业改革与管理,2023(11):34-36.
- [6] 李军.供应链管理视角下国企物资采购管理的研究[J].中国物流与采购,2023(10):99-100.

作者简介:

唐月(1987-),女,汉族,四川泸县人,大学本科,中级经济师,研究方向:石油装备采购。