

新形势下石油企业的供应链需求管理

刘 健 (中海油能源物流有限公司, 天津 300450)

摘要: 国内外经济形势的加速演变给我国石油企业需求供应带来了的深刻影响, 这也进一步体现了供应链的地位和作用。新形势下如何抓住供应链管理的契机, 做好供应链需求管理, 不断提高需求管理质量和采办效率, 降低供应链断供风险, 是石油企业提升市场地位, 促进企业经济发展的重要方向。基于此, 文章结合石油企业特性, 对石油企业优化供应链需求管理所采取的措施进行了详细分析, 从而为石油企业的高质量发展提供新思路。

关键词: 石油企业; 供应链; 需求管理

0 引言

从电商到新零售, 从贸易摩擦到抗击新冠疫情, 为了找到更多的发展机遇, 提升企业的市场地位, 我国石油企业借助供应链管理理念, 调整自身业务发展方向, 由重供给向重需求改变, 借助体制改革将碎片化采购模式向集约型采购模式转变, 加强需求管理, 建设石油企业的采购技术标准, 是石油企业基于供应链管理途径。通过分类统筹需求, 高效服务客户, 不仅降低成本, 而且加强企业竞争力, 保障市场需求的同时延长了供应链链条, 为企业的经济效益做了非常大的贡献。

1 需求管理现状

1.1 需求计划性

供应链是以客户需求为导向, 以提高质量和效率为目标, 以整合资源为手段, 实现产品设计、采购、生产、销售、服务等全过程高效协同的组织形态^[1]。我国石油企业是一个涵盖上、中下游的集团产业, 经过几十年的发展已实现上、中下游各个板块的已实现横向一体化的协同发展。但根据客户需求纵向延伸至供应商的计划性较弱, 往往需要收到客户确定需求后被动采购, 计划性差, 经对某公司采购需求提报至合同签订采购预留周期统计, 满足采购管理周期的需求计划占比为 39.66%。对于承揽的工程类、货运代理类业务计划性更弱一些, 为满足甲方需求经常会出现紧急需求, 或应急采办的情况。

1.2 需求规范性

供应链管理是实现实现供应单位与需求单位信息对称、实时传递、及时响应。准确无误的传达采购需求信息是保证供应链链条畅通的必要条件。为了实现信息准确无误的有效传递, 在平台经济时代, 供应链管理是供应链管理的最有效的方式, 而规范化、

流程化、系统化、智能化是平台管理的前提。而现阶段需求单位对提报采购需求还停留在依赖甲方的技术需求, 对采购需求的规范意识薄弱, 导致同类需求, 由不同的单位提出的采购需求的项目名称、采购内容以及项目预算分解等信息不一致, 没有标准规范的输入、就没有标准的输出, 不利于需求分类统计、需求信息传递及实现平台管理。

1.3 采购技术要求质量

采购技术要求书是精准传递采购需求的必要文件, 采购技术要求书的质量直接影响着供应资源的响应情况、采购进度及采购效率。目前需求单位采购技术要求会出现三种情况: ①采购技术要求书编制人员不是技术专家或对技术内容不了解, 导致编制文件标准粗糙; ②采购技术要求书编制过分依赖甲方的技术要求或网络资源, 采购技术要求内容与实际需求不对应; ③采购技术要求过度严苛, 市场供应资源不足导致流标。经对某历史采购需求数据分析, 因采购技术要求质量造成的采购异常占退单总异常数量的 44.00%, 严重影响了采办时效和采办进度。

1.4 需求统筹管理

供应链管理注重品类管理, 整合同类需求加大采办杠杠, 形成专业品类协议以满足快速响应供应链上游的采购需求。目前, 在需求统筹环节受到两方面制约。

一方面, 石油企业受地域限制, 各地企业资源不平衡, 提供服务的自有资产不均衡, 且涉及地区管理要求, 以及各地供应资源能力不对等, 对具有区域特点的业务限制了需求的统筹。

另一方面, 作为石油企业供应链链条的中间环节, 供应链上游需求方对提供服务的需求内容、计价方式不同, 需求单位对同类需求难以实现同类需求统筹。

2 供应链需求管理的必要性

2.1 石油企业的供应链管理

2017年国务院办公厅颁布的《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》，这说明供应链已上升为国家战略。国家对供应链这一领域越来越重视，至今相继颁布了相应的文件来促进中国供应链快速发展，已达到国际水准。2018年我国石油企业以供应链转型为契机开启了体制机制改革，按照产业成立采办共享中心机构，采购需求由零星采购向按照品类、专业梳理的集中采购方式转变。通过对需求的统筹，集中各单位的同类采购需求，加大了采购的杠杆，且采办方式在传统采办方式的基础上增加的公开的方式，通过公开的竞争，有更优、服务更好的供应资源进入，保障业务市场供应的同时，降低采购成本。

2.2 供应链对需求管理的影响

随着体制改革打破了原有的市场承揽与采购需求一一对应的传统模式，对于内部市场承揽业务由议标向公开竞争转变。从“舒适区”走出来的企业需求更具有竞争优势的产业和可靠供应链供应资源来支撑自身的发展。同时，为了充分利用企业自有资源，发挥资源优势降低资产运行成本，企业须不断调整需求统筹的方面，挖掘市场资源的潜力，以适应供应链管理对企业带来的变化。因此，需求管理不再是单纯采购需求，而是石油企业战略资源的统筹，是与客户的协同发展，是供应链品类管理的基石。

2.3 需求管理的重要性

未来供应链需求管理的业务范围不再局限于企业自身需求，还有客户的需求以及客户的客户需求，是供应链承上启下的一环。需求管理不仅仅停留的采购需求的信息传递，还需将管理范围延伸至供应商、供应商的供应商，实现资源的高度匹配。采购技术要求书是采购需求必不可少的一部分，采购技术要求书的质量不仅影响采办效率，而且还代表着企业形象，严重的可能给企业带来不必要的纠纷。因此，建议规范统一的采购技术标准是需求管理的重要组织部分。通过需求管理实现需求信息全面、合理、及时、准确，可以使整个供应链系统成本达到最小。

3 优化供应链需求管理的措施

3.1 精准需求预测

需求是所有供应链活动的触发因素，因此，需求预测对供应链流程有着直接影响。^[2] 精准的需求预测不紧有利于企业本身，也有益于供应链链条中的其他

成员。石油企业应根据本单位业务结构、生产经营和工程建设项目计划，通过收集客户需求及有关的可利用资源，预测在一定时期内生产经营和工程建设项目所需的工程、货物、服务资源，据此形成预测性需求。生产经营需求应包含满足企业自身生产所需的，以及根据市场调研、客户沟通或历史数据测算形成的需求。为进一步实现精准预测，更好、更快、更低成本的方式服务与客户需求的供应链，往往采用定性预测与定量预测相结合的方式。定性预测是通过对市场的预测分析，结合企业资源制定未来一定时期的需求计划。定量预测是根据历史生产需求，通常用三年的采购需求，通过分类统计分析制定下一个周期的采购计划。为实现实现需求与预测需求之间偏差最小化，对于需要长期供应类需求石油企业通过协议+订单模式进行供应链采购，以合理分配库存及其他资源，实现供需一体化。

3.2 采购技术标准建设

表2 采购技术标准建设措施

实施步骤	保障措施
建立采购技术标准编制清单	在分析历年采购需求引用采购标准的基础上，通过对产业主营业务、采购金额原因等进行综合分析，建立年度公司级采购技术标准建设清单。
专业划分，提升标准专业性	按照公司产业划分，按专业锚定牵头单位，保障采购技术标准编制的专业性。
与生产现场生产管理相结合，保障标准适用性	联合维修归口管理部门，从现场管理和生产实际出发，编辑采购技术标准，保障采购技术标准的适用性。
技术部门统筹审核，保障标准通用性	邀请专业技术人员审核，保障采购技术标准的通用性。

供应链管理以品类为核心，而品类管理是建立在采购技术文件标准化的基础之上的。供应链上每一条产品或服务都有相关的采购技术要求，标准的采购技术要求能够在准确完整高效的传递正确信息。我国石油企业供应链涵盖范围广、链条多，是一个复杂的网状供应链结构。为更好的推进供应链采购标准建设，在供应链体制机制改革过程中同步启动的采购技术标准的建设工作，并采用“统筹规划、分级管理、分批推进”的模式，由集团公司顶层设计、统筹规划，各专业公司结合业务及需求特点，对集团公司采购标准未覆盖内容进行补充，逐步推进、分批实施（表2）。优先推进通用化程度高、采购量大、重要程度高及采购过程中发生问题较多物资/服务采购技术标准建设，

其次推进采办时效慢、反复澄清及采购异常较多采购技术标准。在编制过程中,充分考虑技术发展情况,采购技术标准与市场供应相匹配原则,确保需求选型与市场供应的一致性。在实践中检验、完善,逐步固化成果,形成供应链链条统一技术标准,为实现供应链一体化和数字化奠定了基础。

3.3 资源适配的分类统筹管理

分类统筹需求是供应链管理的另一个重要因素。在供应链品类管理中分类统筹需求建立可执行品类协议的基础,保障供应链链条供需的稳定。因此,建立与资源适配的分类统筹需求就尤为重要。在需求统筹的过程中脱离了资源配置是品类协议统筹失败、采办异常等的主要原因,在通用类的品类协议中,需求分类统筹与资源适配可以说是协议是否建立的关键。资源适配主要从两个维度分类:

一方面是石油企业在国内覆盖面广,各地区受经济环境和企业投资回报的影响,同类需求因受石油企业自有资源的影响,在不同地区根的需求内容不一致。以石油及产品存储为例,石油企业在渤海、南海地区及南海东部地区拥有自有库存,而在东海地区没有自有存储,因此在需求统筹过程中应进行分类统筹。

另一方面,统筹的需求内容与市场资源不匹配,统筹需求的分类过粗,市场上没有匹配需求的供应资源,统筹需求分类过细,在市场资源充足的情况下,往往不能够吸引优质的资源。以叉车租赁为例,根据企业自由资源情况分为干租、湿租两类,结合经营情况再进一步细分为长租、短租。最后根据分类统筹的需求量寻找与需求相匹配的市场资源。与企业资源和市场资源匹配的需求分类统筹,可以充分利用企业自有资源降低供应链成本,提高供应资源的服务质量,保障了供应链的稳定性。

3.4 量化联动的绩效评估

供应链需求管理离不开供应链链条上各企业间的供需协同,建立绩效评估机制是更好的促进供需协同的催化剂。石油企业只有对日益复杂的情况进行积极管理,才能避免期成为影响供应链效率的“癌症”^[2]。如何量化评估供应链需求管理相关的绩效评估是衡量供应链关系维系的重要指标。绩效评估分为输入端和输出端的,作为供应链输入端的需求管理绩效评估指标,需要从需求提报计划性、采购技术标准使用率、需求提报质量以及供应商服务质量四个维度制定。需求计划性是从石油企业供应链上游的需求使用单位

发,根据生产或经营计划性提出的采购需求计划,采办需求计划率提高,可以给供应链下游企业更充裕的时间制定自身生产计划,保障下游企业为上游企业按期交货或提供服务。采购技术标准的使用可以准确有效的传递采购需求内容,采购技术标准使用率的提高,不但可以提高石油企业的标准化程度,还可以提高采购效率,更高效的采购到满足企业需求的货物或服务,增加石油企业信誉。需求提报质量直接影响着需求审批效率,提报优质的采购需求可以提高审批效率。供应商的服务质量是评价供应商履约过程的准时交货、交货/服务质量等,供应链服务评价可以促进供应商提高自身管理能力,更好的服务石油企业。需求提报计划性、采购技术标准使用率、需求提报质量以及供应商服务质量的量化联动考核,使供应链链条上的企业互相支持、互相激励、确保石油企业供应链开放、稳定、安全的发展。

4 结束语

石油企业产业覆盖上、中、下油,产业链延伸很长,不同产业端存在供给关系的同时,也存在共用同类产品的需求,随着供应链需求管理措施的逐层推进和逐步落实,逐层统筹了同类采购需求,推进的采购的集约化管理,首先,充分发挥了石油企业内部之间的高效协同,充分利用自身企业的优势,全面提升服务质量和覆盖范围,同时,加强与各类同行在新领域新赛道上的合作。其次,加大了集采力度和深度,获得了更优质的资源,带动了作业量大的产业战略合作,积极培育孵化未来产业,加快形成新质生产力,为石油企业构建一体化供应链服务奠定了坚实的基础。再次,在石油企业共同组织实施中引导推动企业发挥产业体系中的带头作用,打造产业生态圈战略合作,有效促进大中小企业在更宽领域、更深层次实现供需匹配。最后,贯穿上、中、下游的采购技术标准建设,结合石油企业商务模式创新,助推了产业服务的标准化,提升的采购需求的规范性,逐步实现积点成链,以链带面,织链成网的石油企业供应链结构,助力构建具有完整性,先进性、安全性的现代化供应链需求管理体系。

参考文献:

- [1] 马克·穆恩.供应链与需求管理[M].北京:人民邮电出版社出版,2020.10.
- [2] 供应链管理专业协会.供应链管理综合实战[M].北京:人民邮电出版社,2021.06.