

基于提质降本增效的炼化企业采购管理模式创新

王志军 (中国石化海南炼油化工有限公司, 海南 洋浦 578001)

摘要: 在当前发展背景下, 提质降本增效已成为炼化企业提升核心竞争力的关键路径。采购管理作为炼化企业供应链的核心环节, 其模式优劣决定着企业成本控制、物资质量与供应稳定性。本文剖析当前炼化企业采购管理模式问题, 阐述提质降本增效对采购管理的重要性, 基于此从不同层面提出创新策略。研究旨在为炼化企业优化采购管理体系、实现提质降本增效目标提供理论参考与实践指引, 并助力企业在复杂市场环境中实现可持续发展。

关键词: 提质降本增效; 炼化企业; 采购管理模式创新; 方法策略

中图分类号: F426.72; F274 **文献标识码:** A **文章编号:** 1674-5167 (2025) 036-0028-03

Innovation of Procurement Management Mode of Refining and Chemical Enterprises Based on Improving Quality, Reducing Cost and Increasing Efficiency

Wang Zhijun (China Petrochemical Hainan Refining and Chemical Co., Ltd., Yangpu Hainan 578001, China)

Abstract: Under the current development context, quality improvement, cost reduction, and efficiency enhancement have become key pathways for refining and chemical enterprises to enhance their core competitiveness. As a core link in the supply chain of refining and chemical enterprises, the quality of procurement management models determines the cost control, material quality, and supply stability of the enterprise. This paper analyzes the current procurement management model issues in refining and chemical enterprises, elaborates on the importance of quality improvement, cost reduction, and efficiency enhancement for procurement management, and proposes innovative strategies from different levels based on this. The research aims to provide theoretical references and practical guidance for refining and chemical enterprises to optimize their procurement management systems and achieve the goals of quality improvement, cost reduction, and efficiency enhancement, and to help enterprises achieve sustainable development in complex market environments.

Key words: Quality improvement, cost reduction, efficiency enhancement; Refining and chemical enterprises; Procurement management model innovation; Methods and strategies

采购管理作为炼化企业生产运营的前置环节, 覆盖原材料、设备、零部件等关键物资的获取, 其成本占企业总成本的比重较高, 采购质量与效率直接决定生产连续性、产品质量稳定性及企业效益。在此背景下, 以提质降本增效为目标推动采购管理模式创新, 成为炼化企业突破发展瓶颈、提升核心竞争力的必然选择。

1 炼化企业采购管理模式存在的问题

1.1 采购审批程序繁琐

采购计划往往要经过不同部门、层级的审核, 每一个环节都会由于各种原因发生延误, 如信息传递不及时、审核人员出差或工作繁忙等, 浪费许多时间的同时还导致采购效率直线下降, 甚至会由于某一环节“卡壳”而导致采购计划直接“流产”。以一项常规的物资采购为例, 从基层需求部门提出采购申请到最终获得批准进行采购, 要经历十余个审批步骤, 耗费数周甚至数月的时间, 极大制约着物资的及时供应, 进而影响企业的生产进度。

1.2 供应商管理不完善

一方面, 管理供应商的方法单一, 绝大多数的炼化企业没有建立针对供应商特点和自身采购特点的

“针对性采购管理办法”, 对供应商管理采用一刀切的模式, 使企业无法按照各供应商的优劣势来制定合作策略, 无法最大限度挖掘供应商的潜力; 另一方面, 缺少有效的供应商控制及监督体系^[1]。一些企业没有建立供应商绩效评价体系, 或者虽建立了评价体系, 但评价指标不完善, 内容简单粗犷, 反馈不及时, 无法准确评估供应商的表现。

1.3 招标采购漏洞

部分不法供应商会使用围标、串标等方法操纵招标结果, 使真正有实力、有信誉的供应商无法公平参与进行竞争。有的企业在招标期间, 招标文件的编制不严谨, 存在模糊不清、倾向性条款等现象, 影响了招标的公正性。评标环节也可能存在不规范的情况, 评标标准模糊、评标人员专业素质高低不一, 导致评标结果不能真实反映供应商的综合实力, 选择达不到企业要求的供应商, 给企业造成隐藏风险^[2]。

2 提质降本增效对炼化企业采购管理的重要性

2.1 提升企业竞争力

在竞争激烈的市场环境下, 炼化企业面临着来自国内外同行的双重竞争压力。对炼化企业来说, 采购成本

在企业总成本中占据着极大比重,降低采购成本成为增强企业竞争力的切入点。采取合理的采购管理方法,如优化供应商选择、采用集中采购等,可以进一步减少物资采购价格;这种低采购成本使企业在产品定价上拥有足够的灵活性,同时将节省的成本投入到产品研发、生产工艺改进或市场拓展等环节,在保证产品质量的基础上以更具竞争力的价格将产品推向市场。

当市场上同类炼化产品在质量相近的情况下,价格成为影响消费者购买决策的重要因素。价格优势可以吸引更多客户,增加产品销售量,进而提高企业的市场份额。随着市场份额的扩大,企业的规模效应得以发挥,进一步降低企业产品的成本,形成良性循环,使企业在市场竞争中处于更有利的地位;价格优势还能帮助企业抵御市场风险,在市场波动或经济不景气时期,企业凭借较低的成本和价格优势可以有效维持生产经营,减少因市场需求下降而带来的损失,保持企业的稳定发展^[3]。

2.2 优化资源配置

在炼化企业运营期间,采购管理包括原材料、设备、零部件等相关物资的采购。在此过程中,把握生产需求,采购部门可以正确安排采购计划,保证所需物资按时、按质、按量供应,防止出现物资短缺或积压的问题。如此一来既保证了生产的连续性,降低生产延误带来的成本增加,还能避免库存积压占用大量资金和仓储空间,减少库存管理成本以及物资损耗风险。

2.3 适应市场变化

市场环境一直都是不断变化的,对炼化企业而言,原油价格波动、原材料供应不稳定、市场需求变化等因素都对企业的生产经营带来了深刻影响。高效的采购管理在企业应对市场变化方面起到了不可替代的作用,随着大宗原材料价格波动,采购部门要时刻注重市场动态,同时预测价格走势。当预计原油价格上涨时,提前增加原油采购量,建立库存储备,以节省后续采购成本;当预计原油价格下跌时可以减少采购量,防止高价采购造成成本上升。

针对原材料供应不稳定的情况,采购管理要大力拓展供应商渠道,与不同的供应商之间建立起良好的合作关系,降低对单一供应商的依赖,保证在原材料供应发生明显波动时,企业依旧可以获得稳定的物资供应。在市场需求变化方面,采购管理要与市场部门紧密配合,明确市场需求的动态变化,按照需求调整采购计划以及产品结构。当市场对某种炼化产品需求增加时第一时间采购相应的原材料,加大生产投入;当市场需求下降时控制好采购量,防止库存积压。高效的采购管理可以帮助企业在复杂多变的市场环境中

马上做出反应,优化经营手段,提高企业的抗风险能力,为企业实现可持续健康发展打下有利的基础^[4]。

3 基于提质降本增效的采购管理策略创新

3.1 供应商管理策略创新

建立全面的供应商评估体系是供应商管理策略创新的基础,其要涵盖不同维度的评估指标,包括但不限于供应商的产品质量、交货期、售后服务、技术创新能力等。其中,在产品质量方面,对供应商提供产品的合格率、次品率、质量稳定性等指标进行量化评估,确保其产品满足企业的质量标准;交货期维度则关注供应商按时交货的频率、订单交付的及时性以及对紧急订单的响应速度;售后服务包括供应商提供技术支持的及时性、解决问题的能力及退换货政策等;技术创新能力体现为供应商的研发投入、新产品推出速度,还有对行业新技术的掌握和应用。

通过评估体系对供应商进行综合评估,然后基于结果将供应商划分为相对应的等级,如战略供应商、核心供应商、合格供应商和一般供应商。其中,对于战略供应商来说,其往往在产品质量、技术创新、供应稳定性等方面优势明显,与企业的战略目标相一致,企业要和他们建立起良好的战略合作关系,以此实现互利共赢、共同发展;核心供应商则在关键业务领域为企业带来支持,企业需保持密切的沟通,确保供应的稳定并给予一定的优惠政策,如优先付款、增加订单份额等;合格供应商满足企业的基本采购要求,但在部分方面还有改进空间,企业要帮助其提升绩效,慢慢向核心供应商发展;而对于一般供应商来说,在采购量较小、采购频率较低的情况下适当选用,但要给予足够的关注,一旦其绩效出现问题就第一时间调整合作策略。

3.2 采购流程优化策略

在分析采购流程中的非增值环节时,运用价值流分析等方法对采购流程进行全方位的梳理。围绕采购需求的提出、计划的制定、供应商的选择、订单的执行到货物的验收、付款等所有环节,逐一分析所消耗的时间、资源及对实现采购目标的贡献。发现如不必要的审批环节、繁琐的文件传递流程、重复的数据录入工作等非增值环节,不仅浪费时间和资源,还会导致采购流程存在延误。针对非增值环节,提出端到端流程再造方案。打破传统的部门壁垒,以采购目标为导向重新设计采购流程。采用并行工程理念,将原本串行的工作环节改为并行进行,如在供应商选择过程中可以同时多个潜在供应商进行资格审查,缩短选择周期;简化审批流程,明确各审批环节的职责,减少重复审批,对于常规采购项目,可以采用标准化的审批模板以及快速审批通道,增加审批效率。

3.3 成本控制策略

企业要基于自身的经营战略、市场行情及历史采购数据,来制定采购成本降低目标,其既要具有挑战性,可以激励采购团队采取方法节省成本,还要拥有一定的可行性,围绕企业的采购需求以及市场环境的变化情况着手。目标成本的设定可以采用自上而下和自下而上相结合的方式,高层管理者按照企业的整体发展目标和成本战略,确定采购成本的总体目标;采购团队则结合具体的采购项目和供应商情况对总体目标进行分解,制定每个采购品类、采购项目的成本目标,并确保它们彼此协调、支撑,都是为了企业的整体成本控制目标而服务。

运用目标成本管理法,将采购成本目标贯穿于采购的全过程。在采购计划阶段,根据目标成本对采购物资的规格、型号、质量标准等进行优化设计,防止出现过度采购和采购不必要的高端产品,在满足生产需求的基础上选择性价比最高的物资。在供应商选择环节,以目标成本为导向,对供应商的报价进行审核和分析,不仅关注产品的价格,还要综合考虑供应商的交货期、质量、售后服务等因素,通过与供应商的谈判,以此争取更有利的采购价格。在采购合同执行期间,按照合同约定进行付款、验收,防止因供应商违约或合同漏洞导致成本增加。

3.4 信息化建设策略

在信息技术的蓬勃发展下,智能采购系统可以整合采购过程中的所有环节,实现数据的集中管理、共享,从而为采购决策带来实时的数据支持。该系统应拥有自动化订单处理功能,当采购需求生成后,系统按照规则和流程生成采购订单并发送给供应商,减少人工干预,防止人工操作失误造成的订单错误。实时比价功能是智能采购系统的核心功能,系统与多个供应商的信息平台完成对接,获取供应商的产品价格、库存、交货期等信息并进行比较。采购人员可以在系统中看到各供应商的报价和相关信息,然后做出采购决策,这打破了一直以来存在的信息不对称局面,使采购变得更加透明,最大限度增加采购的效率。

4 采购管理模式创新的实施保障

4.1 组织架构调整

企业可以设立采购战略规划部门,负责建立采购战略和长期规划,该部门要积极探讨市场动态、行业趋势及企业发展战略,结合生产需求和成本目标,以采取具有足够前瞻性的采购战略。要对采购品类进行分析、规划,确定重点采购品类以及关键供应商,制定采购策略,如集中采购、分散采购、战略采购等,以达到采购资源的优化配置^[5]。除此之外,采购战略

规划部门还要与企业的其他部门保持密切联系,确保采购战略与企业的整体战略相一致。

4.2 人才队伍建设

通常来说,采购管理人员自身的专业素质以及能力直接影响着采购管理的水平和效果。一名优秀的采购管理人员要拥有多方面的专业素质和能力,如,在专业技能方面要具备市场洞察力,把握市场动态、产品价格走势、供应商状况等信息,方便第一时间调整采购方法,确保采购成本和质量的优化。采购管理人员要熟悉采购计划的制定和执行流程,包括定期采购计划和临时采购任务的安排,并且要掌握采购流程中的所有环节,如询价、比价、招标、签订合同、验收、付款等,推动着采购活动的良好实施。

4.3 制度建设与完善

在设计采购审批制度时要明确审批流程,按照采购金额、品类及风险等因素,划分不同的审批层级和权限。其中对于小额采购,可以采用简化的审批流程,增加审批效率;对于大额采购、重要采购项目或涉及敏感信息的采购,要设计严格的审批流程,从根本上提高审批的严谨性。除此之外,要明确审批人员的自身职责,他们要具备相关的专业知识,对采购项目的真实性、合理性做出正确判断并给出专业建议;还要保持责任心和公正性,真正按照审批制度和流程进行审批,不得滥用职权、徇私舞弊。

5 结语

综上所述,采购管理模式创新是炼化企业实现提质降本增效的关键路径,通过构建科学的供应商管理体系、优化采购流程、推进信息化建设,并配套完善的实施保障措施,可以真正解决采购管理中的突出问题,增强采购管理的规范化、智能化水平,为炼化企业降低成本、提升质量、保障供应提供有力支撑,并助力企业在激烈的市场竞争中实现可持续发展。

参考文献:

- [1] 张少霞.石油炼化企业物资采购标准化管理探究[J].大众标准化,2025(02):130-132.
- [2] 范宸.炼化企业优化物资计划管理提升采购供应水平的思考[J].中国物流与采购,2023(17):61-62.
- [3] 范宸.炼化企业采购供应链管理面临的挑战与机遇分析[J].中国物流与采购,2023(15):127-128.
- [4] 李强.信息化在石油炼化企业物资采购管理中的应用研究[J].中国物流与采购,2022(23):81-82.
- [5] 赵爱爱.石油石化企业物资采购策略的关键要素[C]//《中国招标》期刊有限公司.新质生产力驱动第二产业发展与招标采购创新论坛论文集(三).中国石化青岛石油化工有限公司,2025:124-128.