

炼化企业原油采购管理问题与应对路径

姜玉健（中国石油化工股份有限公司茂名分公司，广东 茂名 525000）

摘要：原油在石化行业中占有举足轻重的地位，原油采购工作是保障炼油化工企业正常生产的基础，因此，如何优化降低炼油企业的原油采购成本，已经成为了炼化行业的一个重要课题。炼化企业必须加强对原油的采购过程的控制，及时发现问题和缺陷，并采取相应的措施，以确保整个过程的正常进行，以减少采购成本，提高企业的利润。

关键词：炼化企业；原油；采购管理

随着全球经济一体化的发展，国际原油贸易对标准化管理理念有了较大的认识。通过采用标准化的贸易方式，可以减少买卖双方的争议，提高贸易的效率，降低贸易成本。本文通过对我国目前炼油企业原油采购管理的现状进行了理论上的探究与分析，探讨了目前炼油企业在原油采购管理中的一些问题，并针对这些问题提出了一些对策，以促进我国炼油企业采购管理的进一步发展。

1 中国炼油企业的原油采购管理存在的问题

当前，中国各大炼化企业对原油的采购，都是在企业的生产经营计划的基础上来进行的。一是保证生产所需要的原油资源的稳定供给；二是尽量降低原油采购的成本；三是严格执行采购管理和财务审计制度，严格控制采购过程中的资金流向和付款流程，以减少支付风险。目前，在原油采购过程中，存在着以下问题。

1.1 炼油企业的运营风险

由于原油的采购成本直接影响到企业的运营，同时，国际原油价格波动较大，若不能对国际油价进行一定程度的预测，会造成采购成本的增加；在制定原油采购方案后，因其它原因导致原油加工方案做相应调整的，从而造成了原油库存的增加或减少，在油价大幅波动时，增加了企业运营的风险。

1.2 原油的安全风险

因公司采购的原油品质发生变化，氯离子高、汞含量高等对生产装置的安全生产影响会导致催化剂失活，装置腐蚀速度加快，带来额外的生产成本增加和安全环保风险。

2 石油企业中实行采购管理的目的

2.1 采购管理概述

采购管理是指为保持企业盈利和达到企业经营目的而进行的计划，组织，协调和控制企业的采购行为和过程。采购管理作为供应链管理中的一个重

要环节，其重点在于不断改善企业和供应商之间的采购过程和关系，连接企业和供应商确保供需平衡的桥梁。

2.2 采购管理的目的

在现代企业中，采购管理的作用日益显现。在企业经营中，采购管理是一个重要的环节。它是企业获得利润的一个重要手段，也是企业竞争优势的来源。

2.2.1 供给平衡

对于炼化企业而言，实现原油采购的供给平衡是十分有必要的。尤其是在采购原油这件事上，企业需要进行生产和运营的时候，不能及时供应原油，就会造成原料不足，从而影响到企业的正常生产和运营。然而，采购大量的原油会造成库存的大幅增加，不但会占用企业的资金，还会造成储存成本的上升，造成企业的经营成本和资源的浪费。所以，采购必须及时、适当地进行，以保证供给，并尽量减少采购费用。

2.2.2 品质管理

品质管理是保证所购原油达到企业的生产和运营要求。原料的品质要能满足生产和操作的需求。如果原料的品质过高，不但是不必要的，还会增加企业的购买和经营费用。所以，优质的品质管理的核心在于能确保原油的质量满足装置的需求的前提下，尽量采购低成本的原油。

2.2.3 成本控制

控制成本是采购管理的中心环节，采购人员必须积极研判市场变化，应采用合适的采购战略与方式，以保证整体的采购成本降到最低。同时，加强与供应商之间的协作，从而实现资源市场进行信息共享，为果断抓取市场机会油种创造条件。

2.3 采购管理和库存管理

在采购管理中，库存管理要求满足各种不同的

要求。当企业有采购的直接需求时,库存管理的任务是维持仓储合理库存,也就是在不产生过剩库存的前提下,通过对采购的控制来达到生产要求,从而达到规避价格风险的目的。

在企业的采购管理中,不进行库存管理,就无法实现合理库存的生产。就间接需求而言,要特别重视库存管理,因为采购的原油直接被用来补充仓储中的原油库存,从而通过仓库来满足企业生产的间接需求。库存是采购,供应和生产的消耗,这是一个不断变化的过程。库存的消耗量是企业运作的需要,同时也是采购管理部门要保证并能得到满足的。所以,在不提高库存水平的情况下,采购管理的任务就是通过控制库存的数量来满足生产的间接需求。不进行库存管理,就会出现不能满足企业的生产和运营需求,或着出现库存成本过高,负担过大,导致企业出现价格上的风险。

2.4 采购流程

采购合同的订立必须符合国家有关法律法规的规定,合同条款、协议、格式均由企业法律部门负责制订和审核,确保合同条款与国家的政策、法规相一致,保证公司的权益不受到损害。另外,引进信息化管理体系,实现财务管理的最佳化,石油企业要通过建立信息化管理体系,引进原油 ERP 信息管理系统,实现原油生产计划、采购计划、合同签订、运输、仓储、财务核算、原油加工、库存管理等工作,保证各方面的数据公开透明。比如,生产部门对石油资源的处理方案及采购的要求,应当向公司的管理体系提出。采购原油的数量是按照系统内各个生产单位的原油加工方案和需求来制定的。采购部对生产部门所需的原油进行计算并根据市场上现有的资源,提出采购方案;按照已核准的采购方案,与供应商进行逐项执行;法律部门编制并审查采购合同及协议,采购部门产生采购订单,原油经验收后,由原油库存管理部门进行仓储管理。在核对装船的提货单数量和实际收到的数量后,将原油的库存量录入到系统中,财务部核对发票、入库单、交易合同,确认单价、数量、金额等各项数据,最终通过系统确认发票。

综上所述,库存管理是采购管理的重要组成部分。每个采购的过程都应该被看作是库存管理的前期准备工作,要实现了对存货的有效管理,必须牢固地建立起库存管理的观念,并依据库存状况制订出相应的采购计划,并对下一步的采购进度和执行情况进行全面的控制。

3 加强对石油企业原油采购的规范化管理

在石油企业中,必须针对石油企业的具体情况,对其进行规范化管理,必须抓住企业自身发展的特征,并将采购管理融入到自己的实际管理之中。在实行规范化管理的过程中,必须合理运用和调整标准化管理,以保证其与石油企业的发展紧密结合。在实施标准化管理时,必须建立一个专门的团队,对其进行评价,认真审核,以保证其在生产过程中的适用性。

3.1 改进标准评估制度

要不断提升石油企业原油采购的规范化管理水平,必须对其进行全面的评价,以保证原油采购管理机制的科学性和完整性。根据原油采购的有关的标准,企业可以进行相应的管理改革。在原油采购过程中,要对各个部门进行有效的协调与联络,以保证原油的采购工作的顺利进行。同时,强化对原油采购的规范化监管。在购买原油时,必须保证各渠道的畅通。加强对原料采购的规范管理,是确保石油企业持续健康发展的重要保障。监督期间,有效地控制原油的采购,保证原油的正常采购。石油企业和其它企业有一定的差别,如果原料的供给与利用存在问题,会造成很大的后果,从而引发安全事故。所以,要确保物资采购的标准化和质量,必须对其进行严格的控制,严格落实责任制,确保石油企业的原油采购工作的透明度,防止违法行为。

3.2 原油采购的质量控制信息化管理

3.2.1 保持原油采购与生产供给平衡

针对原油加工进度的调整,采购部始终坚持“采购量”与“加工量”相一致的原则,随时调整和优化采购方案,保证企业内部的原油储备与加工量保持一致,避免了资源的浪费和成本的增长。原油采购的数目和质量是按照系统内各个生产单位的原油加工方案和需求来制定的。采购部门对原油采购的数目进行最优计算,根据市场上现有的资源,提出采购方案;按照已核准的采购方案,与原油供应商进行逐项核对,同时,法律部门编制并审查采购合同及协议,并打印原油采购订单,最后,原油经仓储部门验收后,仓储、会计等环节的条线清楚,相关审计人员明晰,避免人工审核、仓储、凭证发放等环节的误差和差错。

3.2.2 引进信息化管理体系

在石油企业的原油采购过程中,采购人员要充分利用信息技术来加强和改善原油的采购品质和质量,信息技术能够有效地促进原油的采购工作效

率。数字化采购和电子商务采购的科学化运用,使采购计划、库存、采购活动与信息化技术相结合,能极大地降低原油采购管理模式,提高采购效率。信息化采购能够实现对采购资金、采购订单、供应商原油等进行统一的管理。在信息化的应用中,要使原油的采购数字化,就需要有对原油的需求进行排序、建立供应商的信息管理数据库、对原油从采购到销售的过程进行记录、并建立起市场信息采集体系。能够在原油的采购过程中形成资金流、运输流和信息流,极大地提升了企业的信息化管理水平。同时,为了确保炼油企业的原油采购信息化管理,应注重资源供求信息系统的合理开发,提高生产自觉性,预测各类资源市场价格的变化趋势,并预测不同时期生产需求和库存的变化趋势,有助于提高采购信息化管理水平。

3.2.3 优化采购过程的全过程管理

炼油企业在开展原油资源供应合作后,要按照企业的生产和运营规划,对其进行合理的开发,同时要考虑到企业内部原油库存、国际原油供需状况、油价波动等因素,科学地确定企业的原油资源采购计划。原油需求与生产需求管理相结合。改变以往单一业务单位的需求采购的方式,由采购部门人员对各个部门原油的需求进行大规模的统一,即各个生产单位可以根据实际生产情况上报需求,采购部门也可以通过原油资质历史需求数据的分析,根据库存原油提出采购需求。同时优化采购的需求,并对采购预算进行优化,把“被动采购”变成了“主动采购”。

3.2.4 强化关键领域的风险管控

石油企业将对采购审批制度进行改革,强化一揽子审批制度,放宽竞争性采购审批权限,使审批重点将向供应链中的高价值环节倾斜。同时,加大对外部单一来源采购的审批力度,强化重点行业的风险管控。同时,创新采购管理的组织结构,严格按照原油采购的流程,对采购部门递交的原油采购的需求进行审批。采购部门设立原油采购计划管理小组,企业对采购业务实施分类管理,建立以“业务+技术”为核心的专业化采购队伍。根据类别管理的思想,从核心原油设备、原油类别入手,重点培养懂技术、懂业务、懂政策的专业采购人员,并培养他们对原油市场优势、需求分析、规划策略,成本评估、合同签订、验收、质量和异议处理,从而促进采购管理的标准化和规模化,进一步提高采购质量和效率,以实现对整个采购策略计划的控

制。

3.2.5 对原油运输进行安全管理

在对原油运输进行安全管理的同时,各有关部门必须明确管理人员的作用,并根据新的标准和要求,安全环保部门要加强对各部门的重点培训,制定一套完整的培训制度,以提升管理人员的安全检查与风险防范能力。同时,建立健全的评价体系,通过对管理者在安全管理中的具体运输过程进行监督和评价,以增强其总体的安全意识和责任意识,最终实现减少运输成本和控制运输风险的目的。

在全面推行原油运输的安全管理时,必须制定相应的检验标准、检验内容和检验程序。组织有关技术和管理者,定期对油轮、码头、消防、罐体、管道腐蚀性及其它部件进行标准化管理,使运输管理系统的内容和范围更为广泛,并能有效地防止对运输和原油项目的成本造成不良影响。

4 结束语

综上所述,随着世界石油市场的迅速发展,国内应加强内部协作,采取有效的管理措施。原油采购和储存的标准化是一个长期而又系统化的过程。要使石油原油的采购工作更加规范、标准化,就必须建立一套科学的、符合实际的石油原油采购管理模式。这样可以大大减少整个采购费用,按利润最大化的原则控制采购原油的质量和品质,从原油采购的根本改进相关管理水平,从而提高炼油企业的经济效益。

参考文献:

- [1] 彭雪梅.石油企业采购管理问题及对策研究[J].现代国企研究,2017(16):2.
- [2] 冯春芹.石油企业工程造价管理中存在的问题及解决路径[J].建材与装饰,2018(21):1.
- [3] 张磊.石油企业物资集中采购管理问题探讨[J].企业文化(中旬刊),2018.
- [4] 林晓琳.浅析新形势下石油企业采购模式改革的新路径[J].现代经济信息,2018(11):2.
- [5] 刘颖.石油企业物资采购成本管理与控制策略探讨[J].现代经济信息,2021(4):2.
- [6] 李德军.石油企业物资采购成本管理与控制研究[J].建筑工程技术与设计,2017,000(020):3409-3409.
- [7] 应思斌.探讨化工企业管理中的成本控制策略[J].中国化工贸易,2020,12(5):4,6.
- [8] 吴冰.加强化工企业管理的意义[J].化工管理,2021(8):9-10.