

供应链管理在油气田项目采购中的应用

李 雯 (中国石油天然气股份有限公司西南油气田物资分公司, 四川 成都 610017)

摘要: 通过对供应链管理模式下购买方法的发展进程的深入研究, 发现在该模式下的购买管理, 是现代公司采购管理模式的发展趋势, 它是通过建立最有价值的利用链, 把购买策略融入到整个运营的策略当中。我国石化公司的最主要部分总造价就是生产流程中的主要成本, 通过对石化产品物资供应市场情况进行深入分析, 并按照市场风险以及物料对公司的重要性程度划分, 整理出物料的分类战略、采组策略, 以及在不同供应商之间的投资管理等策略。

关键词: 石油企业; 管理; 物资采购

0 引言

项目采购是指从项目组织外部获得货物和服务 (合称产品) 的过程。它包含的买卖双方各有自己的目的, 并在既定的市场中相互作用。卖方在这里称为承包商、承约商、常常又叫做供应商。承包商/卖方一般都把他们所承担的提供货物或服务的工作当成一个项目来管理。现如今, 由于中国经济社会的迅猛发展, 中国国内的原油石化在各领域都已经慢慢地放开了, 从而存在着中国国内同行公司之间的相互竞争关系, 而竞争关键与存在的基础便是提升自己公司的整体竞争力。在石化公司物流体系的关键部分——石化公司实行的关于物料的采购体系, 据悉, 石化公司必须用营业额的 10.5% 才能完成原材料以及各种零配件的采购, 而在国内的石化公司中, 这样的比率更恐怖地超过了营业额的 70%。由此看出, 物料的采购肯定是石化公司的成本控制中最为关键的部分。

1 物资采购的方法

合理化的物资采购方案, 是指按照可提供竞争的采购物品供应商数量的多寡、购买物品数额多少以及购买风险程度等不同, 所进行的不同的购买过程。

1.1 招标采购

按照市场开放程度, 一般招标采购包括了开放投标与邀请招标。邀请招标与公开招标之间的最主要差别就是限制了招标者的范围。开放招投标项目的好处就是给供货商们创造了更加平等争夺的网络平台, 而且招投标项目方也有更大的挑选余地, 可以减少对物资的采购成本。邀请招标的优点就是, 邀请投标过程不采取公示形式, 从而有利于项目的信息保密性, 而且邀请招标过程也比较简便, 且所需时间短, 所以一般具备相关公司资质、诚信较好的投标商才会被聘请, 既便于资质审核, 又能够缩短评标工作量, 从而减少

了项目招标成本。招标的特点: 完善的市场竞争环境, 即符合采购条件的厂商数量充裕, 并经过充分竞争才能够获得理想报价; 充足的法律程序及准备时间; 物资规范化程度较高, 具备了良好的可靠性, 其购买目标也可定量。

1.2 非招标采购

是指在国内市场竞争不充分或者完全不能竞争的情形下, 由供需双方相互之间经过讨价还价, 就发货、技术规格、售价以及贸易术语等合同条款取得协议的一种购买形式, 分为竞争性谈判购买和单一来源洽谈购买。谈判供应商采购可以方便及时提供各种紧急物料和服务项目; 便于特定工程项目的实际执行; 可以对全部条件信息展开详尽讨论, 极大程度上降低了供应商采购经营风险。但是由于谈判采购中没有竞争对手, 很容易形成价格垄断。所以竞争性谈判购买就是指在一个市场“有竞争对手但竞争对手不很充分; 有报价但报价不够完善”的情形下实行的某种购买方法。

竞争性讨价还价是为了在市场不够充分的前提下, 通过与竞争对手分别进行多轮讨价还价活动, 发现竞争对手价格中的缺陷, 使企业得以调整自身价格, 从而在讨价还价完成后对商品制造、工艺标准和服务、价格及合同条款取得一致。竞争性磋商采购是指在招标模式以外, 最能体现竞争性原则、公正性原则和经济性原理的一些较新的商业采购模式。产品范围: 满足要求的企业规模不足; 工艺复杂或性能比较特殊, 事先无法设定详细标准和确定具体条件的; 所要求购买的材料价格透明度小或变动范围大, 无法事前测算其价款金额并确定成交的定价条件; 在急性生产, 客户有紧急需求的情形下。

单一来源采购法, 是指采购项目仅仅从唯一供货商处获取, 而根本无法形成有效竞争的特殊采购方法,

是对其他采购方法的合理弥补。在这种情形下,完全占据卖方市场的劣势地位、购买途径简单的购买方,往往可以通过与卖家进行谈判磋商来解决,且购买环节相对较低,时间跨度较短,程序也较为简便。产品范围:由于政策限制、行业垄断、技术限制,只能从单一供应商那里获取;发生了无法预测的情况而无法通过其他途径购买;相关单位根据政府规定必须在特定提供者中进行购买;为了确保原购买的准确性和业务相关的要求,必须不断向该企业和服务供应商追加,但追加金额或数量不能大。

2 供应链与油田物资采购的管理模式

供应链管理主要就是通过科学合理的管理体系来完善整个项目管理的效率。它涉及许多高新技术,不但需要懂得管理的核心信息技术,也要了解相关的管理技术。采购管理是供应链管理重点流程之一,它在供应链企业之间原材料和半产品的生产合作交流等方面架起一座桥梁,沟通生产需求与物料供应。为使供应链系统能够实现无缝连接,提高供应链企业的同步化运作效率,就必须加强采购管理。通过实施供应链管理,促使整个供应链环节中不同伙伴能够形成共识,使客户与供应商之间的关系得到有效增强。供应链管理作为整个产品采购管理的全流程能够服务供应商、制造商、销售商以及其他用户,所以通过供应链管理可以为企业的发展提供重要的参考帮助,企业的整体建设管理水平得到有效提高。油田物资采购的价格管理工作涵盖面较广,这就要求更加精细化的价格操作程序,密切各部门间的联系,加强价格信息网络建设,利用高新技术手段尽可能减少或降低对整个购销流程中人员与财物的耗费,并建立了合理的物资采购申购报价程序,以努力提高价格管理水平。物资购买的模式,主要分为基本模式和辅助模式,这两个模式都在整个购买流程中相辅相成。一般管理模式中,所触及的服务对象主要有最终客户、物品管理、物料采购、价格管理、物料采购监督。由物品管理机关根据使用者提供的要求,按照所需物品的特点、年用量、购买数额提出采购实施方案,由组织部门组织物品管理、物价管理机关以及有关的业务部门,对所购买物品的价值进行调查和评估,审计机关组织监督全过程,最后由采购监督管理机关依据提交材料作出判断。

3 对企业正常经营活动背景下物品的采购分类方法

3.1 需求程度分类法

需求程度分类法是比较古老的采购、库存管理方

式,它目前在物料采购和库存管理的工作上,已经被应用很多年了。需求程度分类法是指根据一定的标准将所购买的物料分为ABC类别,再根据不同的类别进行处理。但是它存在自己的不足,在于它只根据购买的物质对它本身企业所提供的物质进行分类,也就是只关注了自己内部的企业对所需要物质的要求,而不能关注企业购买物质的同时,可以影响它的外部影响——供给需求的情况。所以物资的分类必须从物质对企业的需要程度以及企业的供给情况来对购买物质加以划分。

3.2 同时采用的分类方式

石油公司需要购买的东西很多,又需要考虑十分复杂地供应市场,就让供应管理非常复杂,又提高了供应的生产成本。所以,要确保产品可以成功地完成,而同时也要降低成本,就需根据供应市场的不同水平以及购买东西的重要程度把购买东西加以分类。不过,这些物品购买后产生的价格通常要超过其自身价格。所以,必须合理地进行物品的购买。

4 在对企业进行控制背景下的石油公司物资购买整合战略

4.1 最低成本策略

平衡物资特性即是在采购物资种类中所占用的比例与资金上都较小,这对于石油公司发展而言相当关键,因此平衡物资供应必须实行一个较活跃的供应方式。同时,必须利用其他渠道寻求其代替品以及最新的物料来替代。而供应部门也必须将企业的要求当标准,并使用减少供应成本的办法,以便为公司发展做出最大贡献。而该物料的供应部门通常使用竞争、投标等的方式来挑选最理想的供货商,甄选出具备优势的供货商,以确保优质及连续性的供货,优化物料的采购率,以降低企业的库存,而使用最理想价格来管理也是本策略所关心的要点。但对于重要的物品,理想的购买策略应该把购买目光放在订立短中期的合同方面,这样使得买方能够不断地寻找更多的资料,实现减少购买成本的目的。

4.2 双赢策略

从战略物资的种类中也不难发现,战略物资的特点是品种较少,但购买数额大,且同时供应的风险也很高。比如牙轮钻机,品质的优劣直接决定着对油田的钻井工作进程,一旦发生问题,或许会造成整套油井全部报废,直接经济损失上千万元。而牙轮钻机的价格水平的一点点细微改变也会直接影响到钻井的成本,所以需要更加紧密地注视着市场发展和供应商市

场的变动。

假设有一个厂家可以对深井水用的齿轮钻头进行供应,但另外三个厂家对浅井用的会先进行供应,这三个厂家生产的价格会有着相当的差异,这将造成很大的供货压力。所以我们要重点去开展采购齿轮钻头相关的项目,与企业开展良性的配合,提高生产成本的下降,使其获得的产品具备相当的可靠性和竞争力,实现钻井效率的提升和库存价格的下降,从而使降失水剂的产品开发与对降失水剂的产量情况具备更快捷的反应。同时供应者还可以在保证其市场需求安全性的基础上,通过对石油公司的实际生产使用节能型更好地理解,实现自身运营效率的提升和成本的减少,从而获取更大的收益。

4.3 最低管理成本的策略

石油公司的货物采购要求企业购买的货物种类虽然繁杂多变,但是,由于它所占有的成本比例相对较低,易于在市场上获取。所以,企业要把买方市场的各种优点加以充分的运用,从而促使了它及其经营复杂性的减少。对于普通的货物而言,其风险和成本都不会很大,在其成本中必须降低其交易过程的成本,并尽可能地缩短企业对货物进行购买的过程,并注意在此过程中的成本费用管理措施,促使其购买成本相对地减少,从而节省了其购买费用、运输时间、仓储费用以及付款成本等。另外,为了确保企业和供货商的协作手段的多样化,比如:对原材料的产品规范、对供货商的条形码、电子信息的交换以及企业内部对存货数量进行控制等,必须采取最低控制成本的方针,使得石油公司在其供应链的组织背景下可以进行更加有效的原物料供应。

5 油田物资购销价格的管理策略

5.1 规范化管理

首先,充分发挥政府价格管理人员的“控制权”,这将有助于提高政府物资采购的水平。油田公司的管理核心层一定要遵守有关价格监管的相关法律规定,并以身作则,严格要求下属,建立价格服务管理的自我能力,以高品质、严要求,从而提高公司管理。其次,建立健全的价格管理与约束制度。据实践经验,下级企业管理工作的成效和业绩往往与领导的适当积极性成正比关系,这就必须充分调动企业职工的工作积极性,并充分调动企业各种管理环节的人力资源。从而形成合理的管理机制,包括严格审核和监督物价、定期考评企业物价管理绩效,以及掌握最完善的价格信息,以及及时发现问题并解决。

5.2 类别式管理

工作油田物资供应项目较多,将需要购买的物品实行类别不但能够节省成本,还能够便于管理者准确掌握各种物品价位的涨跌状况。分类化企业管理物资,主要是指通过客观科学地划分各种物品在购销中所占有的总投资比例,从而整理出详细的购销物单价目录。

按照实际企业生产能力状况,可以把油田公司的生产物资主要分成四类:第一类主要是用来施工大中型油田工程项目的机械和建筑材料,这一类属于非常重大的生产资料,物资价格一般较高,但资金占用比重也较大。第二类是用作油田工程设备配套和基础物料,这类属次要物料,一般单价较低,资金占用的比重很大,一般实行批量购买。三类是不经常所用的机器设备和物资,但又是重点物资,单价较高,购买数量也较少,所以筹资费用比重很小。第四类是一般物资,是一般消耗品,但单价较低,筹资费用比重很小,每年购买的数量也很少,所以对投资的管理精力也最少。油田物资的供应管理工作对于提升公司的效益起到了重要的作用,现今市场经济发展很快,行业的竞争日益加剧,油田公司要想赢得生存与发展的机遇,就一定要不断创新与变革经营观念,对物料供应做出客观的判断与管理,有效地提高公司全面的经营与控制能力,以便最大限度地减少公司的风险,增强公司的竞争力,最大提高公司的效益,有力推动整个公司的发展。

6 结束语

综合上述观点,石油公司的生产在整个勘探、开发和生产的过程中,起着非常关键的作用。当今的供应领域变革极其迅速,采用在企业领导下的物料供应策略,可以确立公司在整个企业中的关键领导角色,可以有效降低减少物料生产成本,进而有效地保障石油生产的经济效益。

参考文献:

- [1] 陆华.石油企业供应链管理下的物资采购策略研究[J].物流技术,2020,29(5):112-115.
- [2] 彭炜,陈红,敖亚莉等.石油企业提高物资采购质量探讨[J].石油工业技术监督,2019,25(7):10-11.
- [3] 张柏伟.延长油田定边采油厂配液站建设项目物资采购管理研究[D].西安:西安石油大学,2019.
- [4] 陆捷.JIT采购模式在胜利油田供应链管理中的应用[J].胜利油田党校学报,2019(4):102-103.