

石油企业采购管理质量提升策略

王 威 (中海油能源发展股份有限公司采办共享中心深圳区域中心, 广东 深圳 518054)

摘要: 在国际油价不稳定背景下, 石油企业提升采购管理质量有助于控制采购成本, 提升盈利能力, 进而实现高质量发展。本文重点从五个方面论述了石油企业采购管理质量提升策略, 一是强化项目采购计划管理, 二是对长周期采购项目进行重点管理, 三是加强采购部门与需求部门之间的沟通交流, 四是推动规模采购和采购方式优化, 五是优化完善采购流程。

关键词: 石油企业; 采购管理质量; 策略

采购是指企业通过采买各种物资设备等来保障企业正常生产运营的一种行为。随着我国市场经济体系逐渐成熟和完善, 市场竞争日益激烈, 企业利润空间被大幅压缩, 石油企业也不例外。这种情况下采购作为石油企业一项重要的成本支出, 其质量、效率、期限等将会在很大程度上影响企业的利润水平和盈利能力。

前几年受到国际形势影响, 国际原油价格大幅下跌, 很多石油企业破产倒闭, 这进一步提升了石油企业管理者对采购管理的重视程度。石油企业通过采取积极有效的措施来提升采购管理水平, 在保障采购质量的情况下降低采购成本支出, 为石油企业高质量发展提供有力支撑。本文基于我国石油企业发展实际以及经营管理经验, 重点探讨采购管理质量提升策略。

1 强化项目采购计划管理

“凡事预则立, 不预则废”。在石油企业采购管理中对采购项目进行合理的年度规划并采取有效的管理策略, 有助于提升项目前期规划的合理性, 强化中间流程控制和全过程管理, 最终实现采购项目的规模效应和协同效应。同时也有利于对一段时间内各项采购工作进行全面系统筹划, 合理配置人员和资源, 降低采购计划实施过程中可能存在的风险, 提升采购工作效率和质量。石油企业在编制采购计划与选择管理策略时应该坚持系统性、全面性、准确性、及时性以及有效性等原则, 并在确保各项科研生产工作完整性和连续性的基础上开展。

通常来说石油勘探开发等项目投入资金巨大, 并且项目存在较大的风险, 为了确保石油勘探开发等项目的顺利实施, 规避项目实施过程中的不确定性, 需要在这些项目启动之前便制定相应的采购计划; 对于在生产油田来说需要在每年年初基于该年的生产计划和产量目标制定相应的采购计划, 形成年度“产量计

划大表”和“采购工作计划大表”, 并形成年度预算计划, 项目预算需要分解充分, 有理有据。年度采购计划通常需要涵盖所有的采购包和采购合同, 包括物资、设备、服务等, 既有长期协议, 也有合同续签等。对于每个采购项目来说, 其采购计划均应该包括采购包名称、主要内容、拟签订合同模式和有效期、预算金额和当年预算金额、采购方式、供应商名称、招投标时间、预计供货周期等。

在采购计划以及管理策略制定并通过审批之后, 需要结合石油企业业务发展实际情况, 在采购计划和管理策略的基础上及时编写采购申请文件, 然后正式启动采购工作。在采购工作开展过程中需要对采购计划进行周期性回顾, 并基于具体实施情况对其进行动态更新, 确保采购计划能够有效契合企业发展实际, 促进采购工作高效有序开展。比如在油田业务开展过程中出现采购计划外的项目应该及时进行补充, 比如在采购计划执行过程中出现项目的合并、拆分以及增减等, 应该及时对采购计划进行调整。为了提升对采购业务的管控能力, 对于已经审批通过的采购计划, 如果在执行过程中出现重大变化, 应该重新进行申报。比如采购计划内容变化、标包以及标段等划分变化、采购方式变化等, 均需要重新进行申报, 确保采购计划的科学性和合理性。

此外, 为了提升采购计划管理水平, 确保采购计划实施的准确性, 需要定期对采购计划执行情况进行回顾总结, 具体包括采购计划执行效率、覆盖范围以及追加率等多个方面。对于在采购计划执行过程中遇到的问题应该认真梳理总结, 并深入分析这些问题产生的原因, 从中吸引经验教训, 采取针对性的处理措施, 解决当前问题并预防今后类似问题的发生, 为采购计划的顺利有序实施提供保障, 持续提升采购计划管理水平。

2 对长周期采购项目进行重点管理

石油行业勘探开发项目特别是一些重大项目往往周期较长，这从根本上决定了石油企业很多采购项目也具有较长的周期，其采购周期、生产周期以及交货周期均较长，同时金额较高，比如油田勘探开发所涉及的油套管以及井口采油树等。常规情况下采购项目都需要预算批准之后才能够正式启动采购活动，采买各种物资设备，但是对于长周期采购项目来说，由于其采购周期、生产周期以及交货周期均较长，叠加预算批准手续复杂，如果等预算批准通过之后再行采买，将可能出现“上半年招标，下半年干活”的被动采购局面，难以满足石油企业重大项目顺利开展的需求，可能会对项目连续性以及项目进度造成负面影响。基于此，为了匹配石油企业长周期项目运行需求，应对长周期采购项目进行重点管理，形成长周期采购项目管理机制，主要包括如下几个方面：

第一，合理编制时间进度计划，基于实际情况适当提前采购项目预算审批时间，更好满足长周期采购项目管理对于时间的需求。

第二，为了尽早推动项目采购，在项目预算尚未批准通过之前，首先对项目预估金额进行审批，审批通过之后便可以提前进行采购，将预算审批环节调整至授标环节或者费用发生环节。

第三，对重点采购项目形成周期上报机制和跟踪机制。比如为了推动油田稳产上产，对于关键上产的采购项目应该积极推动，为了有效保障项目采购质量，规避采购风险，对该类项目形成周期上报机制和实时跟踪机制。基于用户提供的合同签订时间，倒排时间节点，形成项目跟踪计划，安排专门人员对项目进行跟踪、汇报，并基于项目进展情况对项目内容进行动态优化调整，保障采购项目实施的科学性和合理性。

第四，加大对金额较大采购项目的管控力度。

一是明确项目负责人，由项目负责人统筹安排项目相关事宜，如果项目在实施过程中出现重大过失，应追究项目负责人的主体责任。

二是实时限时机制，对项目内容进行分解，明确各子内容的时间节点，有助于提升项目采购效率。

三是实施合同全生命周期管理机制，在合同签订之前需要加强市场调研，在合同签订时严格遵循相关法律法规和标准规范，在合同签订后要加强项目跟踪和合同履行情况评估，显著提升对金额较大采购项目的管理水平。

3 加强采购部门与需求部门之间的沟通交流

石油企业采购工作主要由采购部门进行主导和管理，但是采购工作开展的最终目的是为了能够为勘探开发等生产部门提供有力支持，同时在采购工作开展过程中离不开法律、财务以及质量健康安全环保部门的协作，因此为了有效提升采购工作质量，石油企业采购部门在采购业务开展过程中应该加强与其他部门之间的沟通交流，特别是加强与需求部门之前的沟通联系，提升采购对需求部门的支持力度和服务水平。

采购工作涉及到多个环节的多项内容，采购部门应该准确了解需求部门关于采购的具体要求，在各个环节做好协同合作与无缝衔接，具体包括采购项目内容、年度采购计划编制、选择科学采购策略、填写采购申请材料、组织项目招投标、成立专家委员会进行评标、合同谈判并最终签署采购合同、合同实施跟踪评价等。在确定采购计划和采购策略时，采购部门应该与需求部门进行深入协商，分析项目可能出现的问题以及后续可能发生的变动，提升采购计划的可预见性和主动性，避免因考虑不全面导致采购局面被动，积极推动预测采购和规模采购，在保障采购质量的同时有效控制采购成本。基于要求的合同签订时间，采购部门与需求部门联合倒排时间计划，明确关键时间节点，制定详细的采购明细以及相应的执行计划，有助于推动采购项目持续稳步推进。在项目推进过程中安排专门人员进行跟踪协调，基于项目进展情况及时采取有效的优化调整措施，优化配置相关资源，推进项目采购进度。在采购合同环节，为了保障采购合同的科学性和严谨性，采购需求部门应该关于采购内容提供详细明确的工作范围以及技术要求，技术要求应该合理、可操作，并且没有歧义；同时提出供应商资质要求以及评标建议原则；在合理范围内可以推荐供应商以及评标专家。采购部门在需求部门的要求范围内严格按照评标策略开展工作，并且认真做好内部信息保密工作。在合同磋商谈判环节，一方面需要将需求部门提出的技术要求编写到合同文件中，具体包括技术标准、适用范围、进度安排、人员团队以及 HES 要求等；另一方面安排需求部门的技术专家参与合同技术部分的磋商谈判，对于磋商谈判过程中遇到的技术问题及时澄清。

为了加强采购部门与需求部门之间的沟通联系，两者可以建立长效沟通机制，通过周会、月会以及季度会的方式定期进行交流，并将重点采购项目纳入例

会督办事项,对重点项目采购进展进行汇报,重点分析重点项目推进过程中存在的问题以及相应的解决办法,对下一步重点项目采购工作进行安排,有效促进采购项目的顺利高效开展。

4 推动规模采购和采购方式优化

集中规模采购可以起到以量换价的效果,有助于控制采购成本支出。因此采购部门应该全面准确了解石油企业整体的采购需求,在此基础上对采购工作进行统筹合理规划,积极推动规模采购和采购方式优化,进而降低采购成本。具体来说采购管理人员在全面掌握采购需求的基础上应该对不同类型的采购品类特征进行分析总结,寻找潜在降低成本的机会,比如对于那些较为零散、金额较小、采购比例较高并且重复性和同质性较高的采购,可以进行合单或者并单,同时尽量通过签订单价费率以及框架协议的方式,将过去一单一采的采购方式转变为长协+订单的采购方式,既可以显著提升采购工作效率,又可以有效降低采购成本。

同时采购部门可以梳理石油企业不同部门的业务特点,在此基础上总结它们共同的采购需求,比如办公用品、电脑、打印机以及其他通用设备等,对于这些存在共同需求的采购商品在石油企业范围内进行集中采购,实现采购规模效应。

目前采购市场较为常见的采购方式包括公开招标、邀请招标、竞争性谈判、询价、单一来源采购等。采购部门应该基于采购项目特点,结合市场资源,选择最为合适的采购方式。在部分情况下可以联合两种或者多种采购方式来达到最优的采购效果。采购部门在确定采购方式的时候应该本着市场竞争充分性原则,让更多有市场竞争力和供应商参与进来。

此外,对于国际化石油企业来说,在采购业务开展过程中需要对项目所在地市场进行全面深入调研,基于采购项目具体特点以及本土化要求,合理有序引进当地供应商。采取科学评价指标体系对供应商的综合实力以及信誉水平进行合理准确评价,并采取有效的激励措施,提升供应商的积极性,并在长期合作中与优质供应商形成长期战略伙伴关系,提升供应商管理水平,为油田各项业务开展奠定可靠基础。

5 优化完善采购流程

石油企业采购项目较多,采购流程复杂繁琐。为了显著提升采购效率和质量,采购部门需要对当前的采购流程进行梳理分析,删减不必要的采购环节,对

重点采购环节进行强化,明确各采购环节的工作内容和标准规范,实现管控与效率之间的均衡,持续推动采购流程的优化完善。同时将精简优化之后的采购流程进行标准化,形成采购程序,这样可以大幅缩减采购周期,在保障采集质量的同时提升采购效率,降低采购时间成本。

为了便于日常采购工作的顺利开展,可以考虑基于企业实际情况编制采购操作手册。在操作手册中包括完整系统的采购操作流程,以及各个环节的操作要求,有助于采购人员在工作中步骤一致,标准统一,同时也有助于新入职员工能够快速了解掌握采购工作流程以及要求,在短时间内提升采购业务能力。

此外,还应该持续加强各种采购相关文件的标准化管理,比如招标文件模板、报价格式模板、标书澄清文件模板以及合同标准化模板等,有助于高效高质量开展采购工作,缩短工作周期,降低时间成本,同时可以提升企业对外形象。

6 结束语

综上所述,在国际原油价格不稳定的大背景下,石油企业发展不确定性增加。为了提升应对危机能力,石油企业应进一步提升对采购管理的重视程度,有效提升采购管理质量,一方面为石油企业各项业务稳定开展提供有力保障,另一方面有效控制采购成本,提升盈利能力。

参考文献:

- [1] 陈敏,吕越,张敏. 信息化技术在石油企业物资采购管理中的推广与应用 [J]. 经济管理,2022(6):283-285.
- [2] 万世平. 浅谈石油企业物资采购管理模式创新 [J]. 石油石化物资采购,2023(5):1-3.
- [3] 李红平. 石油企业物资采购成本管理与控制策略探究 [J]. 中国物流与采购,2022(5):107-108.
- [4] 石彬,王洋. 提高石油企业采购管理水平的分析 [J]. 化工管理,2021(18):9-10.
- [5] 徐霞. 石油化工企业物资采购的风险管理 [J]. 化工管理,2021(13):7-8.
- [6] 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(3):60-61.
- [7] 李宏文. 浅谈石油企业供应管理物资下的采购策略 [J]. 中国化工贸易,2019,5(10):1.
- [8] 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(04):90-91.