

石油企业采购合同管理问题及对策

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: 石油企业采购合同管理直接影响企业采购质量, 进而影响企业盈利能力和发展水平。本文首先分析了石油企业采购合同特点以及采购合同管理的必要性, 在此基础上基于合同签订前、合同签订中以及合同签订后三个阶段, 分析了石油企业采购合同管理中存在的具体问题, 并探讨了相应的应对策略, 一是加强采购合同管理制度建设, 二是在采购合同管理的全过程中设置关键控制点, 三是提高采购合同管理人员专业水平。

关键词: 石油企业; 采购合同管理; 问题; 对策

近些年我国石油行业得到了快速发展, 其在不断巩固国内市场的同时积极拓展海外市场, 提升国际市场竞争力。在我国石油行业高质量发展过程中, 采购重要性日益突出, 在很大程度上决定了石油企业的盈利能力和发展水平。采购合同管理是采购业务开展中必不可少的关键环节, 虽然我国多数石油企业均已经构建了较为系统完善的采购合同管理体系, 但是目前在实际采购合同管理中还存在一些问题, 制约了采购合同管理水平的进一步提升。

本文重点对我国石油企业采购合同管理中存在的问题和对策进行分析, 以期更好推动我国石油企业采购业务的发展。

1 石油企业采购合同特点

采购是指企业为了满足正常生产运营需求等进行的物资采购及其配套工作, 具体包括物资的获取以及获取方式和获取过程等。采购合同为企业在采购业务开展中所签订的合同。石油企业在经营内容及运营管理方面具有自身显著特色, 因此其采购合同也具有明显特点, 主要体现在如下几个方面。

1.1 采购合同目的为服务油田勘探开发

石油行业具有高风险、高投入、高技术特点, 其采购的物资设备主要用于服务油田勘探开发, 因此对于合同技术附件具有较高要求, 比如要求设备适用范围广、技术水平先进、服务质量高等^[1]。为了确保采购合同及技术附件内容准确并满足要求, 通常需要具备相关专业技术背景的人员参与其中。考虑到石油行业勘探开发投入大、风险高, 需要采购的物资能够及时为油田作业提供支持, 这从根本上决定了石油企业采购周期较为紧张, 采购合同期限必须紧紧围绕油田勘探开发周期, 并且在合同内容中还需要尽量提供有助于勘探开发的各项服务, 只有这样才能够更好促进油田勘探开发工作的高效有序开展。

1.2 通过采购合同集中优势资源保障重点项目

石油行业沉没成本较高, 特别是一些重点项目如果出现问题将可能造成重大经济损失。因此在石油企业采购合同编制过程中, 需要注重集中采购, 集中优势资源, 保障重点项目的顺利实施。这就要求石油企业要不断增加采购合同管理水平, 在采购中形成多专业协同的良好局面, 并且在市场调查、供应商管理以及采购流程等方面均形成系统完善体系, 真正实现信息资源共享, 提升采购能力。

1.3 提升采购效率, 降低成本

在采购方式日益丰富的背景下, 石油企业应该基于自身情况合理选择, 在确保采购质量的情况下最大程度降低成本。目前很多石油企业多采用竞价方式进行采购, 这种方式可以将采购价格和采购成本降到最低, 有助于实现企业利润最大化。需要注意的是在竞价采购时需要先保障采购质量, 如果质量不过关价格再低也没有意义。为了同时兼顾价格和质量, 还可以联合采用多种采购方式^[2]。这些均需要通过系统严谨的采购合同来确定下来, 并明确采购周期、运输方式、保管方式等, 降低物资损耗, 提升采购效率, 降低成本。

2 石油企业采购合同管理必要性

2.1 采购合同管理可以提升石油企业采购专业性, 提升经济效益

随着我国社会主义市场经济体系的不断发展完善, 合同管理在企业发展中的作用日益突出, 对于石油企业来说也不例外。石油企业基于自身情况构建系统完善的采购合同管理机制, 为企业采购业务开展提供遵循, 并奠定采购业务开展的法律基础。同时这样的管理机制灵活方便, 有助于石油企业在瞬息万变的市场环境中及时进行调整, 抓住发展机遇, 提升经济效益, 提升石油企业的市场竞争力和综合发展实力。

2.2 采购合同管理可以减少必要的经济纠纷

经济纠纷不仅会影响石油企业的经济效益,还会在一定程度上影响石油企业的信誉和形象。有研究指出目前很多石油企业的经济纠纷均来源于合同管理不合理。在合同管理中对物资数量、规格、期限等进行明确,对合同变更修订等进行清晰说明,对合同双方权利和义务等进行详细阐述,增强合同双方法制观念,可以有效排除多项潜在风险,规避经济纠纷。

2.3 有助于维护石油企业合法权益

在正式合同签订之后,和合同执行期间如果某方发生违约,那么另一方便可以基于合同约定内容寻求正当途径维护自身合法权益,避免造成严重经济损失,同时有助于维护企业的信誉度^[3]。因此石油企业应该加强采购合同管理,从合同编制到合同落实和执行,均全程参与,并采取有效方式对合同进行审查和跟踪,确保采购业务能够按照合同约定顺利实施,为油田勘探开发提供有力支撑。

3 石油企业采购合同管理存在问题

采购合同管理涉及多项内容,包括合同起草、合同审查、双方谈判、会签、批准、签署、备案、归档等,此外供应商管理以及招投标管理也属于采购合同管理的范畴。为了更好分析石油企业采购合同管理存在问题,本文将采购合同管理分为合同签订前、合同签订中以及合同签订后三个阶段进行详细分析。

3.1 合同签订前采购合同管理存在问题

一是在合同相对方资质审查时受到多种原因影响降低审查要求,审查不严格,在合同相对方没有从事该项业务资质或者其业务资质不能满足要求的情况下,也与对方签订合同,导致采购物资质量、周期等得不到有效保障。二是在合同文本起草时只考虑了企业实际需求,没有征询相关部门意见,导致在合同条款中存在部分技术条款缺失或者不完善的情况,为后续产生合同纠纷埋下了潜在隐患。三是合同条款设置不完整,对一些内容含糊其辞,没有进行明确规定,不利于后续合同执行。

3.2 合同签订中采购合同管理存在问题

一是在评标过程中把控不严格,或者对合同谈判没有进行合理安排,没有从企业角度对部分内容进行严格要求,会在一定程度上损害企业利益,不利于企业利益最大化。二是在合同文本谈判结束之后,没有及时组织财务、法律、税收、环保等各个专业人员进行审查、会签,导致合同文本存在多方面潜在风险,

不利于后续合同顺利执行。三是合同签署时,合同向对方签字人并未获得法人授权,导致合同签署缺乏法律效力。四是对合同专用章管理不严格,在利益输送等因素影响下对未经审查会签的合同加盖公司合同专用章,存在以权谋私嫌疑。

3.3 合同签订后采购合同管理存在问题

该阶段采购合同管理存在的问题主要体现在合同备案、归档方面,比如对已经签署的合同没有及时进行编号和归档等。对合同进行编号有助于合同查阅,及时了解合同内容;对合同进行归档之后可以将其作为合同执行的依据,在发生合同纠纷的情况下也可以将其作为证据留存,此外还可以为企业内部审计和外部审计提供便利。

4 石油企业采购合同管理对策

4.1 加强采购合同管理制度建设

通过上述分析分析石油企业采购合同管理环节较多,内容复杂,各个方面均可能出现的问题,因此石油企业首先应该基于自身发展实际和工作需求,构建一套系统完善的采购合同管理制度。通过制度对石油企业采购合同管理中的各项内容进行落实,制定统一的标准规范,对相关部门以及工作人员的权利和义务进行明确,对部分管理人员特别是高层管理人员的行为进行限制和约束,积极推动采购合同管理的规范化、科学化和法律化。石油企业在构建采购合同管理制度时需要注意如下几个方面。

一是石油企业可以借鉴其他一些企业的优秀做法来建立健全采购合同管理制度,但是必须要契合企业自身发展实际,只有这样才能够更好发挥采购合同管理在企业发展中的作用。二是采购合同管理制度并不是一成不变的,石油企业应该基于自身以及外部市场环境变化适时对采购合同管理制度进行调整优化,保持制度的合理性和科学性。三是采购合同管理制度建立之后还应该积极推动制度的落地实施,将其贯彻到采购合同管理的各个环节。

4.2 在采购合同管理的全过程中设置关键控制点

要想对石油企业采购合同管理进行全程质量控制需要投入大量的人力、物力,基本上难以实现。因此可以采用设置关键控制点的方式,对重点环节和重点内容进行重点审查,具体来说包括如下几个方面。

4.2.1 对供应商管理进行重点控制

基于采购合同特点加强对企业采购供应商的管理,强调资质审查以及事后供应商评价,在合同

相对方主体资格满足需求的情况下选择最为优质可靠的供应商,提升采购质量和采购效率。供应商管理是采购工作顺利开展的基础,因此通过科学的供应商管理确保供应商合理合规,有助于采购工作顺利开展。一方面构建完善供应商评价指标体系,丰富供应商数据库,基于采购项目特点,应用科学的评标策略和评价方法选择最为合适的供应商。另一方面基于战略发展眼光,与优秀供应商建立长期合作伙伴关系,有助于降低优秀供应商选择难度,在保障采购质量的情况下提升采购效率。

4.2.2 对招投标过程进行重点控制

招投标环节是企业采购合同管理的重要环节,该环节内容包括审查相关法律文件以及规范招投标行为等,从而保障招投标过程中的公平、公正、公开。该环节涉及多方主体利益,非常容易出现以权谋私、以亲谋私的不良现象,因此需要加强管控。一方面基于采购对象特点和规模大小,选择合适的采购方式,如果采购对象技术要求较高,涉及金额较大,或者是油田勘探开发所需要的一些专业服务,通常采用公开招标方式进行采购;如果采购对象规格较为单一,技术要求较低,并且涉及金额较小,通常采用询价的采购方式。不管采用何种采购方式均需要严格按照采购流程开展各项工作。另一方面在对项目进行评审时除了组织专家开展商务方面的评审,还应该组织专家进行技术评审,基于综合评审结果确定最终的中标供应商,并最终签署采购合同,在整个过程中均必须坚持公平公正高效原则。

4.2.3 对合同审查和签署进行重点控制

在合同草稿完成之后,采购管理人员应该及时组织商务、技术、财务、环保、法律等多专业人员对其进行审查,如果发现问题应该及时进行修改,最大程度消除各种风险隐患。在合同签署时需要确保合同签字人得到法人授权,未经授权或者超越授权范围不允许签署合同。

4.2.4 对合同专用章和档案管理进行重点控制

合同专用章的使用必须经过领导审批,符合企业流程规范,严禁将合同专用章用于合同签订之外用途。在合同签订之后需要对合同及时进行编号归档,严格按照企业合同档案管理规定妥善保管合同档案。

4.3 提高采购合同管理人员专业水平

采购合同管理人员作为石油企业采购管理各项工作的具体执行者,其职业道德、业务能力和综合素质

直接影响采购合同管理水平,因此有必要加强采购合同管理人才队伍建设,重点包括如下几个方面。

4.3.1 加强合同法律知识培训

任何合同签署均不允许违反我国相关法律规定,因此为了石油企业采购合同管理始终在我国法律框架范围内,有必要加强对采购管理人员的合同法律知识培训。通过学习相关合同管理相关法律,提升采购合同管理人员和签约谈判人员的法律运用能力和签约技巧,提升签约水平,从而更好开展采购合同管理。

4.3.2 熟悉企业业务,参与技术澄清

石油企业采购涉及多个专业,比如石油勘探开发方面的采购具有较高的专业要求,这就要求采购合同管理人员不仅需要具备商务、法律方面的知识,还应该全面熟悉石油企业的各项具体业务,特别是了解石油勘探开发相关专业技术知识,掌握不同专业采购特点,持续提升采购合同管理水平。一方面采购合同管理人员应该积极参与到油田具体业务开展中,熟悉企业运作流程以及特色业务;另一方面采购合同管理人员要参与到采购谈判技术澄清中,了解采购谈判中经常涉及的技术问题,不断积累经验。

4.3.3 采取有效的激励措施

一方面加强工作绩效考核,并将考核结果与采购合同管理人员的岗位晋升和薪酬福利调整挂钩,促使他们在工作中提升积极性和主观能动性,在个人发展的基础上积极推动采购合同管理质量提升。另一方面石油企业可以基于自身情况采用持证上岗等方式,增加采购合同管理人员的危机感,既可以调动他们的工作积极性,还有助于减少采购合同管理中非职业行为。

5 结束语

综上所述,近些年我国石油企业采购合同管理虽然逐渐完善,但是在实际工作开展中还存在一些问题,限制了采购合同管理水平的进一步提升。基于此,石油企业应该基于自身发展实际,对存在的问题进行深入剖析,并采取针对性措施,不断改善采购合同管理质量和效率,为企业高质量发展创造良好条件。

参考文献:

- [1] 邹岩. 采办合同管理存在的问题及对策[J]. 中小企业管理与科技, 2019(07):25-26.
- [2] 徐静. 石油企业采办合同及其管理要点[J]. 企业改革与管理, 2019(01):50-51.
- [3] 程军. 浅谈石油企业采办合同的管理[J]. 财经界, 2018(20):20-21.