

石油企业工程项目采购物资质量控制对策

代佳宏 罗 艺 鄂志鹏 唐浩宇 (中国石油西南油气田物资分公司, 四川 成都 610217)

摘 要: 采购物资质量控制是适应新形势下的构建“智慧”供应链的重要举措, 能为油气行业的开发建设提供坚强的物资保障。本文提出了石油企业工程项目采购物资的背景及现状和物资采购质量控制原则, 就采购物资质量控制分别提出供应链层面的对策和核心企业层面的对策, 并构建了采购质量控制的流程、管理制度和管理体系, 以提升物资供应管理能力和采购管理指标水平, 实现建立“安全、效率、效益”供应链的目标。

关键词: 石油企业; 工程项目采购; 物资质量控制

1 背景及现状

当前中国进入经济发展新常态, 经济下行的压力使得部分物资供应商以牺牲产品质量为代价低价中标, 行业内的无序竞争导致部分产品质量下滑, 部分供应商经营不当导致合同履约终止……这些都给石油企业供应链的安全运行以及资金保障带来巨大风险。因此, 如何在诸多不利条件下有效控制物资采购质量, 保障物资安全、高效供应, 成为石油企业物资采购管理的重点。从行业角度来看, 石油企业体制改革和市场主体多元化对石油企业资源的统筹协调能力、支撑服务能力提出了更高的要求 and 考验。物资管理作为一项横向到边、纵向到底的工作, 具有明显的内部业务瓶颈。如物资信息系统集成度和数据透明度较低、业务管理职责分工不明确、信息互通效率低下、协作难度大等等。

石油物资供应具有以下特点: 一是对市场依赖程度较高; 二是用户主要分布在非资源密集的山区, 配送难度大大增加。为此, 物资分公司开展了大量的实践与研究, 提出从计划、采购、供应、施工现场物资管理等环节构建工程项目物资保障一体化模式。安全、及时、可靠、高效的物资供给是保障油气田生产一线建设和管理有序进行的基础。建立采购物资供应保障体系的根本在于如何根据石油生产建设需求, 对所需的物资计划、采购、仓储、配送等各个环节进行管理, 通过企业内外部单位的共同参与, 建立成员间协调一致、供需稳定、利益共享的供应链管理体系, 从而实现成本的降低、效率的提高和服务质量的提升。

采购环节各项指标的完成情况很大程度上取决于采购物资质量的控制, 必须对供应链采购物资的质量进行科学控制并强化管理。因此, 石油企业亟需建立一套完整的物资质量控制体系, 从多个角度实施, 全方位保障采购物资的质量。

综上, 为优化资源管理, 形成适应市场需求的物资供应链管理体系, 更好地确保物资供应的规范性和安全性, 本文主要研究物资质量控制体系构建及其业务规范。

2 采购物资质量控制原则

一般而言, 采购物资质量控制主要围绕质量、数量、交货期、地点和供应商等五个方面进行, 质量控制具体原则如下: ①适当的质量原则。质量过剩将会导致采购成本增加, 因此, 只要物资本身的性能、材料质地、执行标准等能够完全满足采购方需求即可, 不必一味地追求质量, 而忽视高昂的成本; ②适当的数量原则。是指在满足采购方数量需求前提下, 采购成本与仓储成本的最小化, 即实现“零库存”、“小库存”目标; ③适当的时间原则。是指能够按照采购方采购计划适时供货, 既可按时达到生产现场, 按期交货, 又可节约成本, 提高竞争力; ④适当的地点原则。是指发货地点就近与配送地点准确的原则, 这样可以减少不必要的成本, 实现资源配置最优与高效的协调沟通; ⑤适当的供应商原则, 是指采购方根据采购物资物料的差异制定不同的供应商选择标准, 由于标准差异能适当降低采购总成本。

3 采购物资质量控制对策

开展采购物资质量控制管理工作, 包括供应链层面与核心企业层面两个方面。

3.1 供应链层面的对策

3.1.1 从供应链的层面重视采购物资质量控制管理

供应链竞争力的高低与其产品、服务、成本、效率等因素直接关联。为提高供应链整体的竞争水平, 必须从供应链层面制定有关质量控制的管理办法。

3.1.1.1 制定以核心企业为主导的供应链管理制度

供应链的竞争力、稳定性、服务等方面的好坏, 都与核心企业直接关联, 因此, 必须建立核心企业为

主导的质量控制与管理的相关制度。

3.1.1.2 制定供应链质量控制目标与管理体系

供应链最基本的质量目标是供应商的产品质量保障必须与用户的对物资质量需求具有一致性。因此，在具有供应商与用户双重角色的物资管理企业所处的供应链中，在核心企业的主导下，必须建立相应的质量控制体系。供应链质量控制体系应以供应链信息共享为前提，从供应商原材料或构件质量、生产过程质量、产品质量、物流配送以及用户提报的物资需求计划的协同、供应商与用户之间的质量控制协作与反馈等方面来构建。

3.1.1.3 建立质量评价与调整机制

在核心企业的机制主导下，从供应链整体及企业两个层面，开展基于工程项目建设周期和定期两种方式的采购质量绩效评价工作。依据采购物资质量绩效评价的过程及结果，一方面对质量控制中好的一面进行肯定，另一方面对质量控制中存在的问题提出相应的整改措施，从而达到提高整个供应链质量与竞争力的目的。

3.1.2 建立采购物资质量控制与反馈流程

对于既有供应链，核心企业通过市场调研与分析，确定供应链的产品战略与发展战略；通过对产品、功能、质量、成本、服务、效率等方面进行全面分析，并结合市场需求分析行业竞争态势和核心企业自身优势，确保供应链的核心竞争力。在质量方面，核心企业需要确定供应物资质量满足用户单位的质量要求；确定在质量控制过程中的责任与义务，督促制定内部质量控制流程及相互协作方式；开展评估及反馈工作，通过绩效评估情况，做出肯定、完善或调整的决定，对于调整情况，核心企业依据供应链的质量目标与要求选择新的供应商。

3.1.3 规范资质整合流程，确保项目物资质量稳定

在资质审核中，石油企业需要检查供应商是否具备相应的营业执照、税务登记证、法人身份证等法定文件。同时，还需要核实供应商的生产许可证、质量管理体系认证证书等相关资质是否真实有效。这些资质是证明供应商具有合法生产和供应能力的重要依据。生产能力评估是审核过程中的重要环节。石油企业需要了解供应商的生产设备、技术水平、生产流程和生产规模等信息，以确定其是否具备生产符合项目要求物资的能力。同时，还需要对供应商的生产计划、交货周期和售后服务等进行评估，以确保工程项目物资供应的稳定性和可靠性。质量管理体系的评估是保

证供应商提供高质量物资的重要手段。石油企业需要检查供应商是否建立了完善的质量管理体系，并对其执行情况进行审查。这包括对供应商的质量控制流程、检验制度、质量记录等各方面的评估。只有确保供应商的质量管理体系有效运行，才能保证项目物资的质量稳定和符合要求。

3.2 核心企业层面的对策

供应链采购质量控制的关键在于企业层面正确落实相应工作。企业采购质量控制工作的顺利开展需要由采购质量控制的工作内容、控制流程和保障机制三方面构成。

3.2.1 确定采购物资质量控制的工作内容

3.2.1.1 计划工作包括

①采购部门与需求部门沟通，对计划采购物资的物资类别、规格型号、数量、批次等进行准确定义；②利用历史采购数据进行评估与综合对比分析，确定潜在供应商；③编制采购计划提交内部审核。

3.2.1.2 组织工作

包括：①组织与主要潜在供应商进行采购谈判，并与相应供应商签订内容合理、条款完整的合同；②按照各类物资的验收标准组织到货验收、入库与仓储保管工作，对于不合格品联系供应商协调组织退换货工作；③按照用户单位的生产计划或需求计划并按照规定的时间，组织物流配送至工程项目施工现场。

3.2.1.3 协调工作

企业内部的协调工作，主要是协调采购部门与其他生产部门之间的矛盾，其次是协调采购与财务、质检部门之间的矛盾；企业外部协调工作，主要是协调企业与供应商之间的有关交货期、产品质量、退换货、付款结算等方面的矛盾。

3.2.1.4 控制工作

企业的采购工作如果控制不好，则极易产生腐败现象，损害公司利益、信誉与竞争力等。因此必须通过计划制度、审批制度、资金使用制度、评价制度来约束与防范。

3.2.1.5 处理质量问题

如果发现采购物资存在质量问题，石油企业应及时采取措施，与供应商进行沟通和协商解决。对于严重的质量问题，可以考虑追究供应商的责任，并寻找替代方案以确保工程项目的正常进行。

3.2.1.6 管理供应链

石油企业应与供应商建立良好的合作关系，加强沟通与协作，共同提高物资的质量控制水平。定期进

行供应商绩效评估,及时发现和解决质量问题,确保物资供应的稳定性和可靠性。

3.2.1.7 信息系统构建

物资质量控制体系的构建及业务的开展需要配套信息平台的支撑。获取相关数据,制定关键管控节点,形成预警机制,分析异常数据,应用信息技术手段为业务的开展提供支持,形成透明、可视、智能化的供应链管理体系。

3.2.2 制定规范的采购质量控制流程

采购物资质量的好坏与其控制流程的科学性有着必然联系,因此必须制定企业内部采购物资质量控制的规范流程。如到货物资检验流程,不合格品物资处置流程等。

3.2.3 完善企业内部质量控制保障机制

只有通过制度化管理才能够保障企业管理的长效性。因此,在企业采购物资质量控制中需要建立相应的制度保障:①组织保障。采购物资质量控制组织中主要包括负责产品及质量的副总经理、采购总监、质量总监、采购员、质检员、生产人员等;②流程保障。制定合理与规范化的采购物资质量控制流程,对于指导采购质量控制工作的指导具有十分重要的现实意义;③执行保障。物资质量控制工作的开展必须从制度上给予规定执行。采取定期与不定期检查相结合的方式展开。定期检查是根据企业实际情况规定每月或每季度一次;不定期检查是按照工程项目物资采购周期的结束时间为准;④职责保障。在上述采购物资质量控制工作的相关组织中,赋予各组织部门明确的职责与范围,并把采购绩效和质量控制工作绩效与员工年度考核相关联;⑤协作保障。物资质量控制主要涉及采购与质检两个部门,工作的开展经常需要部门之间的协作,为避免工作中的相互推诿,需要从制度上规定质量控制界面与协作内容;⑥标准化保障。采购物资质量控制的标准化主要体现在:质量标准、控制流程、检验程序、检验指标、评估内容等方面,因此企业需要针对上述方面制定出标准化的工作内容;⑦反馈保障。反馈是基于采购绩效水平、流程的合理性、工作效率的高低、协作流畅性、存在问题的原因分析与改进建议等为基本内容。反馈工作的开展对于提高采购物资质量控制水平及其工作流程的科学化、合理化具有重要意义。

4 实践成效

采购物资质量控制对策已在物资分公司得到了初步应用,包括组件机构、制定业务操作规范、建设配

套信息支撑平台等保障措施,从关键业务和关键指标管控上看取得了理想的管理效果。

4.1 进一步发挥了统筹协调能力

通过深化物资质量控制标准化作业流程,实现了流程可视、数据真实;强化了物资质量控制规范化运作,实现了开展有序、管控有效;优化了管理智能化提升,实现了信息全面、管理有据,形成了供应链管理体系的保障中枢。

4.2 增强了异动监测和供应保障能力

通过对质量控制关键环节制定业务规范,对异动非规范业务进行监测及管理干预。在必要条件下整改督办,记录异动数据,规范形成业务问题台账,主动进行问题原因分析,提升物资供应保障水平,实现高效供应。

5 结论

本文主要针对物资质量控制体系构建、供应业务规范和管理准则等方面存在的难点,提出了工程项目采购物资质量控制对策。做好供应链的采购质量控制工作,对于提高供应链的竞争力与采购绩效具有十分重要的现实意义。因此,需要在核心企业的主导下构建供应链层面与企业层面的质量控制流程与相应的管理与协调制度,确保供应链采购有效性、稳定性和竞争力,全面提高供应保障能力和质量管控水平。

参考文献:

- [1] 张国英,陈绍鑫.面向供应链管理的储备体系构建和实施[J].中国物流与采购,2017(15):72-73.
- [2] 邓育坤.采购质量检验的过程控制[J].学术月刊,2010(12):339-340.
- [3] 张彦平.物资采购供应质量管理模式探讨[J].商场现代化,2014(25):75-76.
- [4] 史伟.浅议物资采购质量管理对策[J].价值工程,2014(19):19-21.
- [5] 李峰,王斌.构建专业化分工物资采购供应管理模式[J].中国物流与采购,2013(10):76-77.
- [6] 汤晓华.采购管理工具箱:策略、方法与实务指引[M].北京:机械工业出版社,2012.
- [7] 施继华.基于供应链环境下的企业物资采购管理模式研究[J].营销界,2020(03):104-105.
- [8] 杨朝辉.胜利油田物资采购管理研究[D].青岛:中国石油大学(华东)2023.
- [9] 靳凯.物资采购全生命周期管理研究[J].中国物流与采购,2019(22):2.