

风险控制下的石油工程物资采购管理探讨

谢宇伟（中石化石油工程地球物理有限公司南方分公司，四川 成都 610041）

摘要：新时期以来，随着经济全球化的发展，也推动了我国经济的高速发展，在各种需求不断增加的大背景下，我国对各种能源资源的需求量也与日俱增，尤其是对于石油资源的大量消耗，使得石油资源的供给方面的需求也逐渐增加，为了更好的满足供需方面的平衡发展，石油企业也在不断加快其发展的步伐，使得石油工程物资的招标采购规模也逐渐扩大。但就当前石油工程物资采购的过程来看，许多石油企业都无法做好其采购管理的风险控制，从而对企业的生产计划和能效产生较大的影响，甚至严重威胁企业的经济效益。本文围绕风险控制下的石油工程物资采购管理相关问题展开了探讨，希望能为广大石油企业的发展提供一些参考和借鉴。

关键词：风险控制；石油工程；物资采购；石油物资

0 引言

随着我国石油工程建设的速度和规模不断加大，对于越来越大的招标采购管理也给企业的石油工程物资招标与采购管理带来了更大的挑战。为了进行石油工程物资采购管理的有效风险控制，企业的相关管理部门和工作人员需要重视石油物资采购管理中的风险控制，并采取科学有效的预防措施来保证企业石油工程物资采购工作的顺利开展，保证招标质量的同时也避免企业经济严重受损的情况。

1 石油工程企业中的物资采购管理概述

现代经济和工业化的飞速发展，使得石油化工产品的需求量也越来越大，即使新能源的研发和应用也在逐步开展，但就目前市场需求来看，石油工程物资等产品等仍然占据能源市场的主要地位。石油工程物资的采购管理工作涉及到的内容比较多，包含采购计划、采购流程审批、供应商的招标询价以及采购合同正式签订等，同时也要做好物品的验收等，而这一过程中的每个环节都会受到各种外界因素的影响而产生一些风险，如果没有提前做好预防就很难规避这些风险的发生，导致石油工程物资在采购的过程中出现弄虚作假、以次充好或者灰色收入等问题，严重影响企业的健康良性运营^[1]。

在进行石油工程物资采购管理风险控制的过程中，企业更需要对涉及到的产品以及设备等予以高度重视，建立科学合理的物资管理体系来有效控制石油工程物资采购产品的成本，更有效的提高企业的实际经营效益。在实际风险控制下的石油工程物资采购管理工作，即使能够按部就班的科学开展，但是也很难完全按照采购计划来执行，总会面临各种突发的采购风险。

2 石油工程物资采购中的各类风险分析

2.1 能源市场原材料的价格波动

在能源资源市场，原材料价格小小的波动对于相关企业来说都会产生较大的影响。在我国的市场中，影响原材料采购价格较大的因素有两个：

一是恶意抬价，参与竞争的供货商沆瀣一气，恶意哄抬和提高石油原材料的价格而造成石油企业采购价格被动的局面；二是由于部分供应商的客观原因，例如其因为人工等成本的增加导致他们将这种额外产生的成本加入到原材料成本上，被迫提高原材料的价格^[2]。

2.2 采购过程中的质量需求

对于市场上的任何企业来说，都想以最低的成本采购质量最好的产品。对于石油化工企业来说，他们更希望质量与价格能够匹配，因为石油工程物资的质量直接影响和决定着企业参与市场竞争的品牌影响力和核心竞争力。

一旦供货商为了牟取利益的最大化给企业提供了同样采购资金下的低等产品，就会使得其生产产品的质量不符合合同约定，而无法达到实际的质量需求，增加了石油产品加工和使用中的风险。

2.3 合同签订与合同内容不明确

所有企业建立合作的基础都是要签订与之对等的合同，石油工程物资采购同样也需要签订采购合同，来作为规范采购流程以及解决企业与供应商之间利益纠纷的重要依据和凭证。一旦合同内容不够清晰明确，就容易出现误导行为或者合同漏洞，以至于在签约之后留下许多纠纷的隐患^[3]。

同时，如果需要签订的合同没有经过专业人员或者法务人员的审查核对，也极易造成合同条款与采

购产品不匹配的情况，造成各种违约问题，给企业带来一定的经济损失。

2.4 物资验收环节存在漏洞

在整个石油工程物资采购管理的过程中，物资的验收环节也至关重要，针对一些石油工程物资采购规模和体量较大的企业，如果供货商的供货存在违规操作，或企业的验收人员不够专业或者不能够仔细进行核查验收，都很容易导致有质量问题的物资进入企业和生产当中，给企业造成严重的损失。

2.5 采购人员个人利益的影响

在任何企业的采购环节中，涉及到的利益诱惑都比较多，石油工程物资的采购涉及到的钱款数额较大因此更具有诱惑力，如果采购人员不能够坚守职业道德，抵挡不住利益的诱惑、为了谋求高额私人利益而不按照企业规定的要求进行采购，使得企业面临巨大的经济损失和信誉危机。

3 如何识别和评估石油物资的采购风险

3.1 科学梳理物资采购的整体流程

在开展石油工程物资采购之前，需要科学制定物资采购计划，根据采购计划来明确各个流程中的风险点和风险源，然后结合具体的风险因素来科学建立风险库以及对应的风险管理体系。

我们已经在上文中总结和分析了主要的风险类型，因此就要依据这些风险可能发生的因素来进行整体采购流程的梳理，避免在各个容易引发风险的环节出现问题。

3.2 合理判断风险发生的概率和风险水平

风险水平一是指风险发生的概率，二是指风险发生后的影响程度，风险水平的级别分为重大风险、重要风险和可接受的一般风险三个等级。对待不同风险等级的重视程度也各不相同。

企业需要对存在的风险问题进行逐个分析和评估，明确划分出需要特别注意的重大风险、需要定期检查的重要风险和需要正常监督的一般风险^[4]。企业要按照风险发生的可能性和风险事件发生后会对企业造成的影响来建立风险管理的预控方案和紧急处理预案，同时也要对其进行反复的分析和论证，以确保在风险事件发生后第一事件采取行之有效的处理措施。同时，也要根据对风险的评估结果来有针对性的制定防控策略和措施，并明确每项风险管理工作的具体责任人，将管理责任落实到位，以此来保证工作人员的防控管理能够有效落实下去。

4 风险控制下的石油工程物资采购管理策略与措施

4.1 提升风险管理意识，树立正确风险管理观念

风险控制下开展石油工程物资的采购管理工作，必须要不断提升员工的风险管理意识。不同企业的采购风险管理要结合具体的业务环节来进行，建立与之匹配的风险管理体系和贯穿于整个采购过程的执行措施，培养和树立员工良好的风险管理意识，树立正确的风险管理观念，让管理机制和体系能够真正落实到各个采购环节当中，有效提高企业的采购管理水平。

4.2 完善风险管理制度，有效防控采购风险

企业要不断健全和完善物资采购的风险管理制度，做好内控制度和内控权限的合理分配，在采购管理的过程中不断查找实际管理中的漏洞以及薄弱环节，提高采购风险的管理效果和管理效率。同时企业也要重视对物资采购的动态化管理，不断结合采购管理的实际情况来完善和修订物资供应管理制度，避免因采购人员的能力和素质问题来增加采购风险。

除了不断健全和完善制度之外，企业也要在采购的过程中不断优化采购流程，在实际采购的过程中不断细化和调整采购合同，并在合同签署的过程中详细审核每一项内容，为风险发生后产生的纠纷问题做好合同依据。同时，企业也要在内部制定供货商的黑名单和白名单，对于那些信誉不好以及物资质量较差的供应商及时剔除或者重新考核，对于那些优质的供应商则可以加强合作。特别是一些进行年度合同签订供应商，更需要对其资质、信誉和行业口碑进行严格的审核和调研，尽量延长物资采购的全生命周期，避免因中途更换供应商而造成的成本浪费。

4.3 制定年度采购计划，有效预测各类风险因素

在企业进行石油工程物资采购之前，需要针对不同种类的采购物资制定相关的采购计划，并依据采购计划来选择合适的供应商、采购方式，并制定相应的质量与价格的控制策略，将实际采购管理的过程划分为不同的模块和级别，将整个采购管理过程紧密结合起来，从根本上控制石油工程物资采购的价格风险、质量风险与进度风险，确保需求方、采购方与供货方的稳定交易行为和供需关系，进而提高有效提高企业的实际效益。

在企业的物资年度采购计划制定完成并通过审核之后，企业在对管理制度进行完善的同时，也要加强对物资采购人员的专项培训，让他们能够熟悉采购的

计划、采购标准以及采购流程，特别要注意采购风险关键点和风险源的培训，不但要让他们具备采购风险管理的技能，同时也要加强对他们的道德教育，让他们认识到物资采购风险管理的重要性，有效预测和处理各类风险。

4.4 严格考察供应商，从源头上控制采购风险

来自供应商方面的风险是石油工程物资采购管理中的最重要风险。企业在开始采购招标之前，要建立科学的供应商资格预审制，在签约之前对供应商的产能和信誉进行风险评估，对这个合同的签订以及执行都进行全过程管控并适当的对供货商的供货状态进行量化考核，对于问题较大的供货商以通报和现场考评的机制来重新进行评估审核，以此来有效降低和规避此类供货商带来的风险。

企业对于申请入网的供应商也要采取严格的管控机制，对其资格进行严格的预审并进行目录制的管理，对于已经入库的供应商也需要依据年度采购计划的实际需求进行筛选，确保供应商的质量管理体系和生产能力始终满足企业的实际需要，同时，企业也需要对供应商的财务资金状况、生产运营状况以及履约能力等进行现场考评，将考评结果作为选择供应商的依据，不断提高供应商的准入门槛，从源头上进行采购风险的有效控制。

4.5 加强采购过程监管，做好采购关键点的监督

加强对物资采购的全过程监管是非常关键的，从物资需求计划的制定、审批、询价、招标以及签约等各个环节都需要开展有效的采购关键点监督。其中最重要的四个关键点就是计划制定、合同签约、质量验收以及结算，在对这四个关键点进行科学监管的过程中，也要注意提高整个业务流程的透明度，公示其办理的主要程序，不断优化其操作和审批的流程，以此来减少各类风险的发生。

4.6 强化管理效能监察，全过程落实管理责任

但采购监管过程中最重要的是对采购物资的质量控制和验收管理，真正把管理的效能落实下去。采购这一工作实则非常复杂，因此要专人专管，谁采购谁负责，要求具体的采购人员必须能够按照合同约定的质量标准 and 验收要求来做好石油工程物资的验收和检验工作，即使有权威的第三方进行监造和检验，采购人员也需要对关键设备和材料的生产及使用效果进行跟踪监督，一旦出现问题及时反馈给供应商，督促或者责令其及时完善和改进。

4.7 扩大物资供应链，将供应商管理有效延伸

在进行石油工程物资采购环节，不应该在小范围内圈定采购供应商，而是应该在现有供应商的基础上进行采购物资供应链的不断扩展，将现有的供应商物资采购与管理的制度与流程进行延伸和完善，将物资的质量检验和质量控制工作提到事前管理的位置，并对采购的物资生产及供应的全过程进行跟踪管控，以此来保证采购到场的物资质量达标，有效减少物资采购的质量风险。同时，企业也要积极寻找和发展新的优质供应商，在严控合同内容的基础上对于出现的风险问题按照规定及时进行处理，一旦出现违约或者质量问题，可以明确的追究供应商的相关责任。

4.8 科学降低库存储备，充分调动可流动资金

对于石油工程的物资采购，其投入的资金量是巨大的，而且由于其生产和投入使用的周期较长，所以其回收效益周期也相对较长，这就造成了企业可流动的资金被全部压在物资储备当中的局面，使得企业流动资金受限。因此，企业要在满足其正常运营的前提下减少物资的库存和储备，科学避免在物资采购过程中对流动资金的挤压。同时，企业也要对采购物资进行清点和统计，提高采购人员对于物资储备的了解和掌握程度，尽可能的在合理范围内降低库存储备处理，让更多的资金投入企业的进一步发展当中，同时也要用发展的眼光来观察企业的库存需求，及时规避因库存不足给企业发展造成阻碍。

5 结束语

总而言之，对于石油工程物资的采购企业来说，他们必须要在科学的风险控制下按需采购，物资采购对于一个企业的经营和发展至关重要，因此，石油化工企业想要切实提高其市场地位并获取长远的发展和健康的经济收益，就必须要做好自身的物资采购管理工作，最大程度上规避和降低采购风险，促进企业的良性发展。

参考文献：

- [1] 王称意. 石油企业物资采购廉洁风险分析与防控措施 [J]. 科学与财富, 2018(36):106.
- [2] 邓斌. 浅析石油工程企业物资装备的集中采购管理 [J]. 中国石油和化工标准与质量, 2023, 43(5):70-72.
- [3] 王心竹. 石油天然气管道工程物资采购风险及控制措施研究 [J]. 中国化工贸易, 2022(12):25-27.
- [4] 王连巍. 石油物资招标采购业务存在的风险及防范措施 [J]. 石化技术, 2019, 26(7):223.