

新形势下石油企业采办供应链管理研究

梁振东（中海油能源发展股份有限公司采办共享中心，天津 300452）

摘要：对于石油企业来说，物资采办是企业生产运行的关键环节，其效率高低与企业经济效益密切相关。新形势下，为更好的适应市场变化和挑战，石油企业应不断完善采办供应链管理优化策略，严谨定位采购目标，优化采办流程，强化与供应商的战略合作，重塑业务流程，完善库存控制，利用数据优势实施信息集成，搭建信息化采办管理平台，确保物资采办高效服务于企业产业链。

关键词：石油企业；采办；供应链管理；供应商

0 引言

新形势下，物资采办作为石油企业生产经营的重要组成部分，直接关系着企业的经济效益和市场竞争能力。为提升石油企业的采办效率，结合石油企业的生产特殊性，引入供应链管理模式，使得物资采办服务于企业生产产业链，实现采购成本的有效降低。

1 石油企业物资供应链

1.1 供应链管理的含义

从本质上来说，供应链管理是企业系统规划、科学组织从原材料采购到产品销售的整个流程，能够推动企业生产经营所需物质采办成本的有效降低。供应链管理涉及多个参与主体，如供应商、生产商、零售商等，涵盖企业生产的各个环节，通过协同合作，实现资源的优化配置。供应链管理强调共赢合作、风险共担，注重整个供应链系统的协同作用，通过整合和优化各个环节，确保采办工作的畅通无阻。在采办时，通过对市场需求、供应商情况、生产能力等因素进行分析和评估，选择最优的供应链的结构，优化供应链运作方式，能够提升采办效率。

供应链管理可以实现供应链各方之间的紧密合作与协调，通过建立稳定的供应链伙伴关系，迎接市场需求的变化，实现长期共赢。综上所述可以看出，供应链管理注重整体性、系统性和协同性，有助于企业与外部供应商等参与整体形成紧密的合作关系，从而推动企业持续发展和增长。

1.2 供应链管理模式下的石油企业采办特点

供应链管理可以实现物资采办企业与供应企业之间的有机平衡，实现双方效益的最大化看，在此基础上形成有机价值供应共同体。随着采办、供应双方合作程度的逐步加深，二者之间会随之产生更佳利益。石油企业的采办行为以价值链为模式进行采购，以精准订单为驱动，实现精准快速响应，降低物资库

存，提升物资运转效率。

基于供应链管理模式下的油企业采办以需求为导向，与供应商、用户之间紧密相连，成为价值共同体。采办共享中心等采办部门作为价值链的联系纽带，可根据企业采办需求实现全链条管理。从图1可以看出，石油企业供应链系统相对复杂，涉及多个参与主体，相互作用促进链条的有效运转。

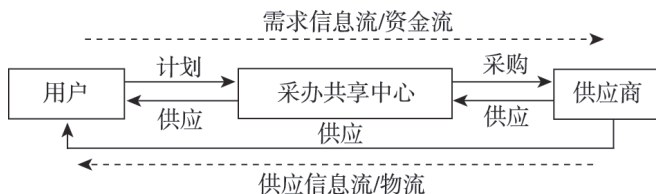


图1 石油企业物资供结构示意图

2 石油企业采办供应链管理现状

2.1 采办方式方面

现阶段，我国石油企业采办行为以公平公正为原则，在《招投标法》等法律法规框架下，通过招标、询价、谈判等一系列竞争方式开展。该采办模式具有一定的优越性，比如可以较好的避免抬价等行为的出现，并控制企业采办成本支出，有助于保障企业的经济效益。此外，该采办方式符合市场经济的发展，规避了不合规行为，提升了采办行为的规范性。

近年来，随着国有企业改革逐步深入，石油企业采办模式也发生了巨大的变革。传统以项目单位为主体的分散采办模式逐步被以采办共享中心为主体的集中采办模式代替。石油企业集中采办模式可以根据不同项目单位的需求进行整体规划，完善品类化建设，使的品类管理专业优势得以充分发挥，采办效率得到有效提升。

2.2 采办业务流程方面

采办业务流程的规范运行至关重要。受企业机制等因素的影响，石油企业需要明确采办标准以及数量，

综合考虑项目需求等制定最优的采办方案。此外，为更好的控制采办成本，采办部门需关注市场变化、价格波动等，选择合适的时间开展采办作业，在满足质量的基础上提升采办经济性。

2.3 采办人员方面

采办人员是重要的实施主体，采办效率与专业水平息息相关。部分石油企业专业采办人员匮乏，其职业生涯也受到一定的限制。集中采办模式下，采办人员可以更好的发挥其技术水平和专业能力。

3 国际供应链采购管理模式

3.1 基于全球化的供应链采购管理模式

在全球化发展背景下，为推动企业国际竞争力的提升，强化全球化采办模块势在必行。我国石油企业顺应时代发展的潮流，依托现代信息技术转变采办战略，不断优化供应链管理合作方式。全球化供应链一体化管理理念逐步受到石油企业的青睐，基于该管理模式完善产业链，提升不同区域之间的联动性，使得资源利用率进一步提升，促进了企业经济效益的提升。

3.2 采办组织结构战略性优化

部分石油企业高度重视采办计划性，并将其纳入重点管控目标，在此基础上安排专业人员关注市场变化趋势，加强价格管控，保证采购价格与市场价格相符。为更好的控制采购成本，部分石油企业设置了专业品类经理，关注供需状态，协调与供应商的合作关系，不断优化既有采办方式。

3.3 供应商全景管理

石油企业规模大，资本、技术密集，从勘探到生产再到销售，价值链长。不同供应商质量差异较大，需要专业人员进行全景管理。当前部分国际石油企业与核心供应商构建了合作关系，签署了长期合作合同。开展供应商全景管理，对供应商筛选、分类、分级，并对供应商合作执行情况及时跟踪，完善供应商准入、退出机制，在建立稳定供应链体系的同时，保证服务商处于优质服务状态。

4 石油企业物资采办供应链管理中存在的问题

4.1 采办供应链管理不够严谨

作为采办供应链中的源头企业，石油企业是供应链高质量运转的核心所在。在实际中，石油企业物资采办供应链复杂多样且工作人员水平参差不齐，管理不严谨的现象时有发生，具体来说主要体现在需求计划制定、采办流程管理、仓储流程管理等方面。

4.1.1 物资供应链需求计划制定效率不高

在制定需求计划时，物资使用单位上报计划准确

性欠佳，需求论证不够充分，导致物资需求上报量较大，但利用效率较低，再者需求计划流程复杂，究其原因在于不同部门权限有限，为制定出完善的计划，需要不同部门不断沟通协商，上述因素大幅增加了计划制定所需的时间。

4.1.2 物资供应链采办流程存在不合理之处

其中比较典型的问题是采购计划准确性欠佳。部分企业以既往经验为参考制定计划，缺乏数量等参数的详细考证，这就造成实际执行与理想状态存在差异，不得不对计划进行多轮次修改。目前在物资采办管理方面，石油企业大多实施了分类管理方式，且分类标准多以所需资金额度进行划分。上述分类管理方式相对简单，没有充分考虑物资本身的特点，科学性和合理性有待提升。

4.1.3 物资供应链仓储流程有待进一步完善

因前文所述物资需求计划于实际不统一，容易出现超量采购的问题，加之石油企业供应链周期长，导致仓库物资剩余并出现积压的问题，仓库物资库存过大必然会影响库内工作效率。仓库物资堆积问题极大的浪费了库存空间，增加了成本输出支出，进而影响物资采办供应链的运转。

4.2 采购标准不够明确

对于石油企业来说，采办供应链是重要的降本增效方式，也是推动企业核心竞争力提升的有力措施。与国外相比，我国采办供应链起步相对较晚，经过多年的发展，采购技术标准、评价标准以及商务标准等初具规模，但是对于不同区域适用性存在一定的限制，实际执行过程中灵活性较差。采购标准不够明确会导致采购物资与实际需求不符，造成资源浪费或者影响生产进度，严重者还会导致合同签订以及履行交货等环节出现纠纷。长此以往，企业在处理供应商之间的关系时会显得力不从心，难以建立起稳定、长期的合作关系，影响企业的整体供应链效率。

4.3 专业技术人才缺乏

物资采办供应链管理在石油企业应用较晚，部分企业对于该工作缺乏明确的认知，部分从业人员并非专业出身，比如部分员工了解商务知识，但专业技术知识匮乏、政策敏感度不够，复合型人才缺失导致企业采办供应链管理发展缓慢。

5 石油企业供应链管理下的采办优化策略

5.1 严谨定位采购目标，优化采办流程

石油企业的生产运行需要大量的物资和设备予以支持，因此在物资采办时，石油企业需要建立起完善

的供应链体系,积极探索创新,在成本有效控制的前提下,确保物资的及时交付。

目前石油企业采办供应链管理正处于控制成本的发展阶段,合理设定发展目标可以帮助企业更好地规划未来发展方向、提高管理效率、降低采办成本、增强企业竞争力,并最终实现可持续发展。在开展实际工作时,杜绝追求短期蝇头小利,与供应商建立良好的合作关系。顺应市场的变化,确保采办行为符合市场行情。

5.2 强化与供应商的战略合作

纵观国际大型石油企业的发展实践可以看出,其与优质供应商构建了长期的合作关系。强化与供应商的战略合作是确保供应链高效运作和持续发展的重要手段,我国石油企业应将积极借鉴成熟经验,将与供应商的战略合作作为供应链管理不可或缺的一环。通过资质审查,优选合适的供应商,建立长期稳定的合作关系,这种关系不仅体现在采办交易上,还包括技术支持、信息共享、风险分担等方面。

在法律允许的框架下,与供应商进行深入沟通,了解其发展战略和需求,与其商讨并构建长期的战略合作关系,双方共同制定明确的战略目标,并在合作过程中不断调整和优化,实现供应链管理的协同发展和优势互补。石油企业与供应商在合作过程中及时发现问题并进行解决,不断优化合作模式,推动供应链管理质量的提升。建立完善的供应商绩效评估机制,对交付能力、产品质量、价格竞争力、售后服务等方面对供应商进行定期评估,提前发现和解决潜在风险,保障供应链的稳定性和可持续发展。

5.3 重塑业务流程,完善库存控制

现阶段采办供应链管理实施的分类管理方式,导致采办部门与技术部门分开工作。在实际工作中,采办与技术部门难免出现分期,影响了整体工作效率。为此石油企业可重塑业务流程,对采办和技术部门进行重新定义,使二者可以更好的配合并互相监督。优化供应链采办流程,完善库存控制是提升石油企业采办效率的重要方式,其中具体业务层面是优化的重要区域。石油企业应根据实际情况制定详细的采办流程和操作规范,明确各个环节的职责和权限,降低管理风险,减少操作失误,减少冗余环节、增加工作透明度,保证整个采办过程的顺畅进行。

石油企业不同生产单位物理距离较远,其生产运营所需的物资可通过“直达料”模式运输,既保证了

物资运送效率的同时,又有效的降低了成本消耗。部分石油企业采用仓库配送方式,针对运输距离较远造成的成本支出过高的问题,建议在偏于地区建立仓库,满足企业生活生产的暂时性需求,并通过联合输送,提升供应链效率。可加强与运输部门的合作,引入“非计划性”运力,节省运力。

5.4 归整内部资源

对采办部门内部资源进行规整,加强内部协作和沟通,确保各个部门之间的配合无间,充分发挥整合优势,避免信息孤岛和决策偏差。在整合部门资源的基础上,重点关注市场分析管理以及成本控制等领域,以市场为导向,推动加产业链一体化发展。

5.5 利用数据优势,实施信息集成,搭建信息化采办管理平台

以信息流、物流、资金流三位一体为核心,基于信息化平台整合企业生产流通等不同环节的各方力量。依托现代信息技术,实现信息的及时有效共享,实时了解市场行情、生产信息以及物流状况。通过信息技术查找企业采办供应链管理中存在的问题,动态把控企业物资采办脉络。

5.6 强化人才培养

完善的人才培养策略,可以有效地管理采办供应链中的各个环节,确保供应链的高效运作。建立完善的培训体系,提升员工的专业知识和技能,确保其充分掌握采办供应链管理流程、政策、技术以及工具。强化与高校和研究机构合作,开展人才储备和培训计划,为高质量采办供应链管理提供可靠的支持。

6 结束语

新发展机遇下,我国石油企业应重视采办供应链管理对企业转型改革的重要作用。通过强化部门协调,促进采办供应链管理标准化、精细化,提升石油企业物资采办效率,为企业带来更多的经济效益。

参考文献:

- [1] 江丽.石油企业采办供应链管理的挑战与机遇[J].中国物流与采购,2022(19):50-52.
- [2] 王耀亭.“双碳”背景下国有石油企业供应链绿色转型研究[J].中小企业管理与科技,2023(10):92-94.
- [3] 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,2010,29(9):4-6.
- [4] 邢毅.石油企业供应链管理下的物资采购策略研究[J].石油石化物资采购,2019(13):7-9.