

石油企业物资采购风险管理

杜一肖（中国石油技术开发有限公司，北京 100028）

摘要：物资采购在各个企业建设发展当中都是一项非常重要的工作，采购人员不仅要确保物资质量达到要求，还应减少物资成本，增加企业利润，从根本上降低企业的运营成本。石油企业在生产经营当中经常出现物资采购问题，特别是会受到内部因素和外部因素的影响，导致企业物资采购成效不高，影响企业的综合运营水平。文章简要概述石油企业物资采购风险和管理程序，分析企业物资采购风险管理要点，为促进石油企业健康、持续发展奠定良好的基础。

关键词：石油企业；物资采购；风险管理

0 引言

近年来，各个行业之间的竞争愈发激烈，企业要想占据更高的市场份额，就需要在现有的基础上优化资源配置，根据市场规则开展相关工作，实现企业经济效益最大化目标。就石油企业的发展情况来看，开展物资采购工作时会受到较多因素的影响产生风险，逐渐由买方市场演变成新的市场形势^[1]。物资采购人员就要结合当前的社会与行业发展形势应对物资采购过程中的各类风险，以科学的管理方法提高物资采购实效性。

1 石油企业的物资采购风险

1.1 内部风险

石油企业的物资采购内部风险主要包括计划性风险、合同风险、验收风险、存量风险及责任风险这几个方面。有经验的物资采购人员会在实际采购之前根据企业的经营发展需求制定可行性采购计划，但是目前的市场需求存在一定的不确定性，对石油企业的采购计划造成了负面影响，影响了采购计划的科学性和可靠性，存在给企业造成损失的可能性。开展物资采购工作之前，企业需要与合作方签订合同条款，但是其中存在合同规定不明晰或者条款不全面的问题，一些石油企业仅以口头协议制定条款，缺乏法律效力，一旦对方出现违约现象就很难追责，致使采购人员需要面临较大的合同风险^[2]。

验收风险在于采购人员完成物资采购工作之后需要交由验收人员验收，但是部分验收人员缺乏科学的责任规划，没有及时发现物资存在的质量和性能等问题，给物资的使用埋下了隐患。石油企业采购人员在采购物资之前没有进行市场调查，制定的采购计划无法适应市场需求，出现了材料供应短缺的问题，导致石油企业的生产中断，产生了一定的经营损失。还有

部分石油企业采购人员采购的物资数量过多，造成了货物积压，企业的资金流不足以支撑后期工作，引发了经营存量风险。责任风险顾名思义与采购人员的工作职责有关，采购部门缺乏合理的责任划分，没有明确主体违约责任，不仅会影响石油企业物资采购工作的有序开展，还会引发合同纠纷。

1.2 外部风险

石油企业物资采购人员在工作中面临的外部风险主要包括不可抗力造成的风险、价格变化引发的风险、采购质量引发的风险及合同欺诈风险。石油企业的物资采购与市场环境、经济环境、政治环境等都存在一定的关联，当这些环境产生变化时，基础物资的价格就会有所变化，导致采购人员的计划无法顺利实施。少数物资供应商在供应投标期间相互串通，存在哄抬价格和操纵投标的现象，增大了企业的采购成本。还有部分采购人员在调查市场之后认为价格已经趋于合理，开始进行物资采购，但是在后期会由于各种因素产生物资价格下降的现象，增大了企业的物资采购风险^[3]。

采购质量引发的风险要求物资采购人员重点关注，这个问题的产生主要是由于供应商提供的产品达不到采购要求，在企业急需利用物资的时候，供应商无法生产满足市场要求的产品，导致石油企业的品牌受损，还存在引发经济、安全、环保、声誉等问题的可能性。当供应商有意识地设置合同陷阱无故中止供应合同或者违反合同约定时，石油企业的物资采购会受到显著的影响，难以采购到符合自身需求的物资，产生严重的风险问题。个别供应商为了谋取私利会以虚假的合同主体与石油企业签订合同，提供担保时则会以伪造、已经作废的票据或者合同作为道具，致使石油企业面临物资采购风险。

2 石油企业物资采购风险管理程序

2.1 识别风险

石油企业针对物资采购开展风险管理工作时，首先需要根据物资采购要点识别供应链或者采购程序存在的潜在风险，对其中可能产生的风险进行归类分析，通过前期的风险识别尽量消除采购风险，减少石油企业在综合建设发展中产生的问题。

2.2 分析风险

在前一个阶段的工作当中，企业基本已经能够识别出对自身发展不利的采购风险，接着就要对这些风险产生的后果进行分析，还要探索产生风险的过程，做好定性定量分析工作，明确物资采购风险对于企业生产经营造成的影响，从而确立可行性风险管理制度，让物资采购人员按照规范化要求开展物资采购工作，降低产生风险的可能性。

2.3 应对风险

实际产生物资采购风险之后，石油企业就需要采取具体的措施加以应对，制定详细的物资管理体系，确定风险管控要点，组织专业人员开展这项工作，防止风险扩大给企业做成不可挽回的损失。

2.4 监控风险

虽然石油企业组织物资采购工作时有很多风险已经无法控制，但是其在识别、分析和应对风险之后还是不能够掉以轻心，而是需要做好风险监控，针对已经识别的风险进行科学监管，形成一套行之有效的监督管理机制和管理体系，还要组织专业人员评估风险的管控效果，持续优化和提升物资风险管控成效，形成可行性风险监控报告，为石油企业经营工作的有序开展打好基础^[4]。

3 石油企业物资采购风险管理要点

3.1 完善物资采购管理流程

石油企业开展物资采购风险管理工作时，需要在现有的基础上完善物资采购管理流程，尤其需要让管理人员明确物资采购风险控制要点，确保物资质量达到标准，减少实际采购当中产生的问题。石油企业的运营发展形式与其他企业之间存在一定的差异，其需要让采购人员明确物资采购的主要目的和目标，确定需要采购的物资内容及数量，在追求低价格的同时考虑物资质量，提高物资性价比，减少企业的经营成本。供应商的资质会对物资采购成效产生较大的影响，石油企业在完善物资采购管理流程时要确定供应商的资质，从几个备选的供应商中选择信誉较高、资质合格、

价格适中的供应商，增大物资采购优势。因此，管理人员要重视供应商资质审查，在采购前期开展这项工作，还需要在招标过程中选择满足要求最多的供应商，防止在签订合同之后产生物资采购风险^[5]。除此之外，石油企业要制定严格的物资采购标准，保证标准内容的合理性及完整性，再组织采购人员按照规范化流程落实采购计划、签订采购合同、开展物资运输等环节的工作，确保物资采购工作能够按照预期目标顺利开展。

3.2 构建质量回访制度

部分石油企业物资采购人员在工作中缺乏与其他企业人员之间的沟通交流，与供应商之间也没有进行必要的沟通，当物资出现质量问题时束手无策，给石油企业的经营发展带来了较大的负面影响，还会产生一定的经济损失。落实物资采购风险管理工作时，石油企业需要构建质量回访制度，加强企业与供应商之间的日常沟通交流，组织厂商定期参观会回访企业，了解物资的使用情况，共同加强对物资的质量控制。部分物资虽然在采购期间没有出现明显的问题，但是在使用过程中会逐渐产生质量问题，很难判断是否与采购工作有关。因此，企业在构建质量回访制度时，需要建立符合企业物资采购标准的档案管理体系，记录物资采购过程中的重要信息，一旦发现问题就要及时处理和管控，为日后开展相关工作提供参考依据。石油企业可以在经营发展中对供应商提供的物资提出建议，让供应商逐步提高物资质量，并且根据企业自身的实际需求制定可行性回访标准和指标，对物资的外观、性能等提出具体的要求。为了加强对物资采购风险的科学控制，石油企业还应形成符合实际情况的回访报告，针对供应商提供的物资存在的具体问题和需要改进的内容进行分析，评估供应商的物资质量管理水平，从多个方面实现对物资采购风险的有效控制。

3.3 健全监督管理机制

监督管理机制的构建主要是为了提高物资采购的规范性及合理性，减少物资采购人员在工作当中产生的问题，降低因人为因素产生物资风险的可能性。个别物资采购人员会利用职务之便谋取私利，采购的物资质量和性能无法满足要求，当其他岗位的人员使用物资发现其存在质量问题时，已经很难追究采购人员的责任，会给石油企业产生较大的经济损失。落实物资采购风险管理工作时，企业应该健全监督管理机制，组织专业人员对物资采购人员的行为进行动态跟踪管理，明确采购人员的动向。如果发现采购人员存在谋

取私利损害企业综合效益的行为,就需要及时制止并且追究责任。健全监督管理机制时,还要进一步加强对物资采购管理部门各项工作的监督管理,尤其是监管人员要体现相应的职能,要求采购人员按照物资采购计划开展各项工作,始终以企业综合经济效益的产生作为主要目标,防止出现物资采购方面的问题。

3.4 加强对供应商的管理

供应商的许多行为都会引发石油企业物资采购风险,虽然物资采购的主体是企业本身和采购人员,但是其在与供应商达成合作的过程中会受到对方的影响,一旦供应商出现违背合同约定的行为,就会直接影响物资的质量及品质,给石油企业经营工作的开展造成影响。因此,石油企业开展物资风险管理工作时,需要加强对供应商的系统性管理,实施量化考核确保供应商提供的物资能够达到质量要求及标准。基于此,石油企业需要对供应商进行实地考察,还要结合企业资源计划进行线上考核,利用考核结果反映供应商的整体质量,同时细化各个考核指标,当供应商达到指标时才能够与其形成长期合作。为了更好地控制石油企业的物资采购风险,企业还需要在实际采购物资之前对供应商进行风险评估,以采购合同风险、市场风险等的评估作为要点,制定科学的采购计划,确定物资采购方式、采购条件及采购目标等,加强企业与供应商之间的互相监督,减少其中产生的风险。需要注意的是,石油企业还应审查供应商的信用状况和财务状况,如果在这两个方面出现问题就会导致物资质量下滑,这就需要调整和优化物资采购计划,严格执行黑名单制度,抵制不良供应商,从根本上规避物资采购风险。

3.5 优化物资采购计划管理

实际采购物资之前,石油企业物资采购人员要制定符合实际情况的采购计划,管理人员还需要落实这个环节的管理工作,实现对物资的有效管理。在控制物资采购风险时,企业要根据各项工作的物资需求拟定详细的计划,确定物资名称、规格型号、技术质量标准等,让有关人员确定物资的具体用途,确保其可以得到充分利用,提高物资的实际利用率。由于石油企业的发展和物资的需求会受到市场环境因素的影响发生变化,所以物资采购人员要实时关注市场动态,结合实际情况适当调整和优化物资采购计划,利用现阶段需要利用的物资预测将来物资的消耗量,合理安排后续物资采购工作,防止出现物资积压或者缺少等情况。制定和优化物资采购计划时,管理人员要做好物资库存管理工作,利用现

代化科学技术建立物资库存管理系统,保证物资的库存量始终处于合理水平,在物资不足时及时补充,避免出现资源浪费或者短缺现象^[6]。

3.6 加强部门之间的交流合作

物资采购工作的开展应该与石油企业其他工作内容相互结合,通过多部门之间的沟通交流确定物资的具体需求,提高物资采购数量和品质的合理性。因此,石油企业需要加强部门之间的交流合作,让物资采购人员与技术部门、生产部门、建设管理部门等协同合作,制定物资采购计划时综合考虑多方面的因素,统筹兼顾,及时了解物资的生产需求和存量情况,并且将其落实到位,减少物资使用期间产生的问题。企业组织生产经营工作时,也需要将物资采购工作考虑其中,尤其是需要把握生产现场的需求,让物资采购人员与生产人员之间形成密切交流,合理支配企业的物资采购资金,并且学习相关的知识,配合管理人员的工作,共同控制物资采购成本,在降低风险的同时提高企业经营利润。

4 结语

综上所述,石油企业开展物资采购管理工作时,需要详细分析其中的内部风险和外部风险,结合各个方面的影响因素采取科学的措施予以应对,提高石油企业物资采购实效性。在未来发展当中,还应在风险控制形式上推陈出新,尤其需要关注和解决其中的突出问题,提高物资采购工作质量,实现企业经济效益最大化目标。

参考文献:

- [1] 刘学. 基于风险控制的石油工程企业物资采购管理研究[J]. 中国管理信息化, 2023, 26(18): 40-42.
- [2] 陆先容. 浅谈石油企业物资采购管理模式创新[J]. 江汉石油职工大学学报, 2022, 35(01): 109-110.
- [3] 刘刚. 石油化工企业物资采购风险分析及防范[J]. 石油化工技术与经济, 2021, 37(06): 34-36.
- [4] 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.
- [5] 白然. 石油化工企业物资采购风险管理探讨[J]. 商业文化, 2021(06): 72-73.
- [6] 王志东. 基于风险控制的石油工程企业物资采购管理[J]. 化工管理, 2020(19): 31-32.

作者简介:

杜一肖(1985-),女,汉族,黑龙江大庆人,硕士研究生,中级经济师,研究方向:工商管理。