

提高石油石化企业物资采购计划准确性及时效性的措施

李婧羽（中石化（天津）石油化工有限公司物资采购中心，天津 300270）

摘要：在石油石化生产活动中，物资采购不仅是起点，也是决定石油石化企业盈利能力的关键因素之一。随着中国石油化工行业快速成长，物资的采购规模和数量也随之增长。据资料显示，国内石油石化公司在日常生产中需求的物资覆盖了60多个大类，有的大型石油石化企业每年需求的物资类型甚至超过20万种，采购金额年年达到数十亿规模。这使得物资采购成本在石油石化企业总成本中占据了显著位置，优化物资采购成本，因此，成为提升企业盈利水平的一个重点领域，也是石油石化企业管理工作的重点之一。本文将针对提高石油石化企业物资采购计划准确性及时效性的措施展开详细分析，以供参考。

关键词：石油石化；企业；物资采购；计划

1 石油石化企业物资采购的特征

在石油石化行业，物资采购活动通常从采购管理部门的批准开始，流程涉及深入了解各作业部的需求计划、制定下达采购方案、选定采购模式、设立供应商的评价标准、与潜在供应商进行技术沟通，并明确物资的技术参数等，一直到启动招标及谈判阶段为止。石油石化企业由于其庞大的规模、多样的部门以及繁复的生产步骤，其物资采购活动呈现出独特的特点，主要体现在以下几个方面：

一是部分采购活动作为项目管理的一环。当石油石化企业接受采购委托时，这些采购活动往往以特定项目的名义进行，例如对于“胜利油田试采项目”的设计与采购便是如此。这些采购项目需要明确的时间表、成本预算以及质量目标，整个采购过程服务于特定的项目目的，由负责该项目的采购经理负责推进，过程中将应用项目管理的工具及相关的专业知识。

二是石油石化企业的物资采购活动可以转化为一次性、非重复性的特定项目工作。这种转化背后的原因包括：①每项物资采购都有明确的开始和结束时间；②由于供应商、用户群体及使用地域的差异，大多数石油石化物资采购具备一定的特殊性 & 广泛性，导致采购流程也因此各异；③这些采购活动通常有清晰的目标，诸如时间限制、预算控制、产品技术标准的达成等；④一些石油石化物资采购具有明显的开放性和临时性，例如在面向竞争的物资采购谈判中，会特别成立商务和技术谈判小组，这些临时的小组任务结束后即解散。这些特点反映出石油石化企业物资采购的复杂性和专业性，涉及多方面的管理和技术考量，要精确掌握项目需求，还要灵活应对市场变化和供应链管理的挑战^[1]。

2 石油石化企业物资采购计划管理的作用

2.1 为采购正常实施提供客观保障

物资采购供应的根本目标在于获取最适宜、性价比最高的物资。构筑物资需求计划并非仅涉及确定采购品种和数量，它更是确保选购合适、性能出众、物有所值物资的关键依据和策略。这要求涉及的部门及人员在规划时必须详尽了解所需物资的具体规格、技术参数及其与生产运营条件、环境标准的契合度，确保制定出精确、高效、安全的物资计划。同时，需精通采购程序及相关法规，保证计划按既定时间框架和标准提交，留出充分的采购周期。

此外，对市场动态有深入认知，清晰市场价格趋势和资源可用性，能够在适当时机、恰当数量下提交切实可行的计划，这对于让采购团队把握最佳采购时机、提升市场竞争力以及作出精确的价格决策至关重要^[2]。

2.2 进一步提高采购效益

在采购领域，物资需求计划的精确性和时效性对于提升采购流程的效率以及降低整体采购成本起着至关重要的作用。通过确保物资需求的明确性和及时性，企业的采购人员将利用最少的时间去搜寻和比较不同的供应渠道，以较低的成本获取到高性价比的产品。

以一个具体实例来说明：在某石化的水电站电网进行改造项目中，由于所需的硅橡胶电缆受原材料价格波动的影响较大，该项目成了石化的一个关键工程。项目团队通过及时向上级汇报需求，给予采购计划员充裕的时间去进行市场调查。他们深入分析了市场价格的波动趋势，还邀请了来自石化指挥部、水电站和设计院的技术专家共同参与，在初步调查的基础上筛选了四家既符合质量又满足性能要求的供应商参与后

续的招标过程。

通过这一系列精心的筹划和执行,最终的采购价格比市场平均水平低了大约 30%,为公司节约了大约 40 万元的采购成本,有效确保该关键工程项目物资供应的优质高效^[3]。

这一案例充分展示了物资需求计划准确及时的重要性,不仅能使采购过程更加高效,还能在竞争激烈的市场中为企业节约大量成本,从而提供更大的经济效益。此外,还体现了跨部门合作的重要性,通过集思广益,共同作出最佳决策,加强了项目管理的整体执行力,确实是值得所有涉及采购管理的企业学习和借鉴的成功案例。

2.3 有效提高采购效益

物资需求计划的标准化是一个双向过程,涉及到物资的规格、型号、品牌及技术参数的统一化,也包括了需求提报过程的规范化。具体讲,这意味着在制定需求计划时,不仅需确保物资的类型和参数达到一致,还要按照既定的程序来提交需求要素。这样的标准化操作对于整合不同的需求、形成较大的采购批量以及增强采购资源的获取有着至关重要的作用^[4]。

进一步而言,标准化的需求计划能够更准确描述所需物资的特性,便于开展成本分析,从而有效抑制不合理的价格浮动,提升价格决策的质量。同样重要的是,它还为采购部门制定科学、合理的采购策略打下基础,为实行招标采购、框架协议采购等采购模式提供良好的条件。

近年来,在中石化总部的指导下,企业大力推动采购过程的标准化,特别是在物资需求的标准化方面采纳了多项措施,取得了显著的效果。这包括采购物品的种类减少了 10%,规模化采购的比例明显提高,从而进一步增强了供应的保障能力。这些实践充分表明,物资需求计划标准化能够优化资源配置,提高采购效率,还能增强企业的整体采购和供应链管理能力和在竞争激烈的市场环境中赢得优势^[5]。

2.4 提升采购专业化水平

物资需求计划管理部门在需求形成的早期阶段就开始参与,负责采购的组织和执行。作为规划工作的一部分,物资计划专员需加强对需求的分析,考察市场的资源状况,以确定最佳的采购时机、数量、方式及库存水平。这既是计划工作人员的职责,也体现了其专业态度。为了提升对物资需求的预测精度和管理水平,必须采取积极的策略,按照既定的物资采购计

划执行。通过分析 BW、ERP、电子商务等信息系统的数据,可以有效掌握采购模式,包括常规和项目特定物料的需求规律,评估市场趋势,避免市场风险,降低决策的盲目性,确保物资供应工作的顺畅有序。

2.5 优化采购方式

通过有效的物资计划管理,能够使需求标准化、操作流程得到规范,还能提升计划制定的质量。尤其重要的是,它支持油田各相关单位的物资需求整合,促进集中采购,从而替代以往零散、单一的采购模式。这种做法极大减轻了业务员的操作负担,使他们能够转向更为关键的工作,如需求分析、流程监控、市场调研及供应商管理等方面。此外,专业化和规模化的采购策略能够优化采购途径,拓宽供应商资源,激励供应商更加积极地为油田提供服务,进而培养出一种互利共赢的合作模式。

3 提高石油石化企业物资采购计划准确性及时效性的措施

3.1 制定科学合理的采购计划

预算管理作为企业财务管理中的核心环节,对于提升资金使用效率、实现企业经营目标发挥着至关重要的作用。要有效地强化预算管理,重中之重是确保预算的科学性和实践可行性。这要求在编制预算时不但要充分考量企业的资金需求,还需与企业的长期战略紧密结合,并对潜在的不确定性因素进行周全的预估和准备。

此外,对于各部门的采购活动,必须严格遵循预算约束,及时监控预算执行的实际情况,对发现的偏差及时进行调整和改正。这涉及到对资金的有效管控,也包括对物资需求量进行科学合理的预测,以保障企业运营的顺畅和高效。具体到石油石化行业,物资需求量的准确预估尤为关键,它直接关系到采购计划的优质执行。因此,企业在拟定采购计划时,需加强与需求部门的沟通和交流,密切关注生产需求及其变化,准确把握物资需求数量。同时,企业的战略规划及外部环境中的不确定性元素,也应作为影响物资需求预测的重要考虑因素。

3.2 施行统一采购

在石油石化行业,实施集中采购是提高效率和降低成本的关键策略。首先,重要的是改变各企业部门之间长期存在的孤立状态,推翻传统的独立作业方式。通过建立一个统一的物资信息平台,促进信息共享和资源共用,能够促进部门间的沟通与协作,还能实现

资源的优化配置和使用效率的提升。再者，完善集中采购的运营机制也是至关重要的一步。这包括制定一套全面的采购准则，涵盖从供应商资格认证到物资质量验证，以及运输安排的各项标准。一个完备的标准体系能够减少采购所需的时间和成本，还能降低因管理、谈判以及质量审查等环节产生的额外费用。最后，集中采购的一个显著好处是为企业赢得更强的议价能力，从而有效减少物资采购成本。不过，集中采购可能导致大量物资的堆积，因此，应密切协调采购与生产之间的关系，以确保库存物资能够迅速转化为生产力，避免资源的浪费。

3.3 采取集中采购的方式

在石化行业中，集中采购作为一项重要战略，对于提升工作效率和缩减成本起着至关重要的作用。

首先，需建立一个高度统一且功能全面的操作平台。这个平台的目标在于，通过技术手段，将分散在不同部门的采购需求集中管理，优化供应链结构，这有助于提高采购数据的透明度，还可加强对供应商的谈判力量，从而在成本控制上获得优势。

其次，简化操作流程也是集中采购策略中不可或缺的一环。通过精简审批环节，减少不必要的文书工作，能够显著提高决策和执行的速度。这种方式可以快速响应市场变化，还能避免在长时间的审批流程中耗费过多人力和物力，从而确保企业在快速变化的市场环境中保持竞争力。

此外，集中采购还强调对内部审批流程的优化。这涉及到对现有工作流程的重新评估和调整，目的是剔除那些效率低下、耗时长环节，通过制定更加科学合理的审批标准和流程，来达到精简流程的目的。这类优化涉及到技术层面的改进，更包括对企业文化和管理理念的更新，鼓励更为高效、灵活的工作方式。

3.4 优化物资库存结构

为了提升库存信息的准确性，定期及不定期进行库存清点和会计核算是必要的措施。通过建立即时更新的库存数据反馈系统，可以确保物资信息的时效性。对于固定资产，企业需要关注市场价值的变动，并根据需要调整资产减值准备，这一点对于石油化工行业尤为重要，以保证资产的安全。

利用精确的库存会计数据，企业能够及时识别和纠正由库存管理不善引起的资产损失问题，有效避免不必要的经济损耗。进一步，企业应在确保满足生产需求的基础上，与其他部门密切合作，优化库存资产

的运用效率。通过与供应商建立稳固的长期合作关系，不仅可以减少库存量，还能确保物资供应的连续性和稳定性。

利用企业在石油化工领域的大型物资需求优势，与供应商协商签订回购条款，面对库存积压时，可要求供应商进行回购，实现“零库存”管理目标，从而提高库存物资的流转和利用效率。

3.5 规范物资采购管理

为了规范物资采购管理，建立一个覆盖采购各个环节的监督审计体系是至关重要的。强化对物资采购流程的监控不仅可以及时揭示和纠正不规范的操作，还能确保采购活动的透明和合规。为实现监督的高效性，首要，要保持对市场动态的敏感性，深入了解供应商的市场表现和信誉。这一策略有助于从源头上控制采购质量和成本，为企业选中最合适的供应商提供坚实依据。紧接着，采购流程的每一个环节都需接受严格的监督。这涉及从采购计划的制定，到招标、选购、运输、验收、入库乃至最终使用各个环节的定期和不定期检查。细致入微的管理能够确保整个采购过程的顺畅和高效。

其次，着重提升对物资质量的审查标准，通过强化与物资使用部门的沟通联系，及时收集并反馈生产线的需求和评价，对物资采购的整体质量进行动态监控，从而使采购工作更贴近实际生产的需求，提高物资的使用效率和满意度。

4 结语

总而言之，在石油石化行业中，物资采购管理是一个覆盖整个流程、具有系统性特征的任务。为了确保采购计划的精确度和及时性，各相关部门必须各司其职并协同合作。这包括设计单位、需求方、供应商及主管机构等，共同努力以实现物资的合理采购，从而确保为石油石化企业的运营和成长提供稳定的物资支持。

参考文献：

- [1] 刘亚伟. 基于互联网时代国有企业物资采购管理创新分析[J]. 中国储运, 2024, (02): 71-72.
- [2] 苏晓燕. “互联网+”背景下国有企业物资采购管理创新策略研究[J]. 企业改革与管理, 2024, (01): 70-72.
- [3] 王馨. 刍议石油企业物资采购成本管理与控制策略[J]. 中国石油和化工标准与质量, 2024, 44(01): 49-51.
- [4] 姜军. 供应链集成下的企业物资采购管理与对策研究[J]. 现代商业, 2024, (01): 116-119.