

石油石化企业采购成本控制分析

郑 远 (天津石化物资采购中心, 天津市 300270)

摘要: 采购成本控制是石油石化企业在复杂多变的环境下获得可持续发展的重要手段之一。本文在归纳石油石化企业采购成本组成及影响采购成本的因素的基础上, 明晰石油石化企业在采购人员、供应商管理以及采购管理体系 3 个方面存在的采购成本控制问题, 进而从采购管理体系建设、信息化建设、供应商管理制度建设以及采购人员培训 4 个方面提出采购成本控制举措, 以期为石油石化企业提供参考。

关键词: 石油石化企业; 采购成本; 成本控制

0 引言

近段时间以来, 虽受国际紧张局势和地缘政治的影响, 世界经济增长缓慢, 但国内经济呈现恢复态势。石化产业作为我国经济高质量发展的支柱产业之一, “双碳”目标的提出迫使石油石化企业加快低碳转型的步伐, 通过进军清洁能源产业、研发绿色创新技术、改造生产设备等举措, 以完成减排要求, 避免环境惩罚, 降低合规风险。一系列的举措使得石油石化企业采购成本增长迅速。除此以外, 由于近年来极端天气频发, 一方面恶劣的环境影响石油勘探、基建工程等项目工期, 对设备造成损耗等, 直接影响石油石化企业的采购成本; 另一方面, 政府、社会公众等对气候危机的重视使得石油石化企业必须调整自身发展战略, 积极采取措施应对气候危机以维持企业良好形象, 这间接地增加了石油石化企业在这一层面的采购支出, 从而使得企业采购成本增加了。

成本控制是企业获得核心竞争的重要手段之一。石油石化企业进行采购成本控制不是单纯地进行财务成本控制, 而是要在基于战略目标的基础上, 优化采购流程, 加强供应链管理, 完善采购管理制度体系, 进而控制采购成本, 提高企业核心竞争力的同时, 提升企业内部控制能力和运营效能, 从而实现石油石化企业高质量可持续发展。因此, 石油石化企业的采购成本控制是一项系统工程, 在探究石油石化企业采购成本组成和影响因素的基础上, 明晰石油石化企业采购成本控制现存问题, 进而探寻其合适的采购成本控制举措, 对促进石油石化企业可持续发展具有重要意义。

1 石油石化企业采购成本组成与影响因素

1.1 石油石化企业采购成本组成

采购成本是指企业为满足生存发展所需而展开资源采购的一系列相关成本。学术界普遍认为, 采购成本由直接采购成本和间接采购成本组成。而在石油石

化企业的研究中, 大多数学者着重研究企业的物资采购成本, 并认为物资采购成本由物品成本、管理成本以及储存成本组成; 也有少数学者将石油石化企业采购成本分为物资类采购成本和服装类采购成本。本文基于 TOC 理论 (Total Cost of Ownership), 全面梳理石油石化企业采购活动所涉及的相关成本, 并归纳为直接采购成本、运营支持成本、管理与协调成本、风险与合规成本、技术与研发成本, 共 5 类。

1.1.1 直接采购成本

根据企业的运营活动, 直接采购成本是指石油石化企业为获取原油、天然气等原材料以及必要的开采和炼化设备所支付的直接成本, 包括原材料成本和设备采购成本。其中原材料成本是指企业在生产过程中所需的各种石油产品原材料的费用, 包括原油、天然气等。设备采购成本则是指为石油开采、提炼、加工等环节所需购置的各种设备的成本, 如钻井设备、炼油设备等。直接采购成本是石油石化企业采购成本的主要组成部分, 对企业的盈利能力和竞争力有着直接的影响。

1.1.2 运营支持成本

运营支持成本是指为确保石油石化企业采购活动顺利进行所需的各种运营和支持性成本。这类采购成本主要包括运输和物流成本、仓储成本、质量控制成本以及应急和备用成本。其中运输和物流成本涵盖了原材料、半成品和成品的运输成本, 以及与之相关的物流管理成本, 如运输原油到炼油厂的物流成本; 仓储成本是指原材料、半成品和成品的存储成本, 包括仓库租赁、设备维护、安全监控等; 质量控制成本是为确保采购的原材料和设备符合质量标准所需的成本, 包括检验、测试等; 应急和备用成本是石油石化企业为应对突发事件和不确定性, 可能需要准备的应急物资和备用资源所支付的成本。

1.1.3 管理与协调成本

管理与协调成本是指涉及管理和协调采购活动相关的成本,包括供应商管理成本、合同管理成本、人力资源成本、沟通协调成本。其中供应商管理成本是指与供应商建立和维护关系的成本,包括供应商选择、评估、谈判以及日常管理,如与供应商进行价格谈判的行政成本;合同管理成本是指与采购相关的合同起草、审核、执行和监督等相关成本;人力资源成本是指采购部门员工工资、培训、福利等人力成本,如采购部门员工的工资和培训费用;沟通协调成本是指内部各部门之间以及与外部供应商、合作伙伴之间的沟通协调成本。

1.1.4 风险与合规成本

风险与合规成本是指为了应对市场波动、政策变化等风险以及确保石油石化企业采购活动符合法律法规而产生的成本,包括了风险管理成本、市场调研和分析成本和环境合规成本。其中风险管理成本是指由于市场波动、政治风险等因素,石油石化企业需要进行风险管理,可能涉及套期保值、保险等成本,如购买原油期货合约进行套期保值的成本;市场调研和分析成本是指在进行采购活动时,为了解市场动态、价格趋势、供应商信息等所需的成本;环境合规成本是企业采购过程中为遵守环保法规、减少环境污染所需支付的成本,如为了遵守环保法规而进行的设备升级和废物处理费用。

1.2 石油石化企业采购成本影响因素

通过对石油石化企业采购成本组成的全面分析可知,石油石化企业采购成本不仅包括了直接采购成本,还包括了各种各样间接成本。这些成本之间相互关联、相互影响,共同构成了石油石化企业的总采购成本。因此,在进行采购成本控制时,石油石化企业应当识别采购活动中的制约因素,并针对性进行采购成本控制,以提高采购效益,进而提高石油石化企业竞争优势。

1.2.1 价格因素

价格是石油石化企业采购成本最直接的影响因素。目前石油石化企业在日常经营中所需物资共60大类,这些物资价格受政策、政治风险、生态环境等影响较大,而价格的波动会直接影响石油石化企业的采购成本。

1.2.2 市场因素

市场供求关系及其变化趋势直接影响石油石化企业发展策略决策结果,进而影响其采购成本。当市场

需求较大,石油石化企业为扩大市场占有率,实施规模扩张策略,进而导致采购成本的增加。当市场需求降低,石油石化企业调整生产计划,进行影响采购成本。

1.2.3 人力资本因素

企业采购活动具有持续性的特点,但由于石油石化企业业务危险系数高,设备需要定期开展安全检查,且油田开采受环境影响较大,这就导致采购人员需要有较强的灵活应变能力来保障采购计划的顺利完成;其次,为保障石油石化企业作业安全,采购人员需要具备一定的专业素质和采购经验,才能识别出优质供应商,保证采购物资质量,同时具备较高谈判技巧的采购人员,能够有效地与供应商进行沟通和协商,为企业争取更有利的采购条件,进而降低采购成本。

2 石油石化企业采购成本控制现存问题探析

据相关数据显示,目前石油石化企业需要采购的物资多达60大类,部分大型石油石化企业为维持正常运营,其采购物资种类高达20多万中,金额高达数十亿,占生产总成本的40%-50%。由此可见,采购成本控制将直接影响石油石化企业产品定价,进而影响企业经济效益和市场优势。但目前石油石化企业在采购成本控制过程中仍存在不少问题。

2.1 缺乏完善的采购管理体系

目前大部分石油石化企业没有建立一个较为完善的采购管理体系。在采购前期,没有制定符合石油石化企业生产需求的物资标准以及采购过程的操作规范;在采购中期,生产计划、物资需求计划无法快速与采购计划匹配,且存在与供应商信息沟通不及时的现象,这就导致采购成本的增加;在采购后期,没有一套完善的采购产品质量检验标准和流程,没有建立采购质量管理体系,使得石油石化企业发生由于原材料或设备问题导致的工期延误、返工,甚至是企业自身产品交付后出现的质量问题,造成了严重的经济损失。此外,在石油石化企业整个采购的过程中,部分石油石化企业没有做好采购成本控制管理,缺乏成本预测、预算管理、成本分析等环节,使得成本控制缺乏系统性和前瞻性,难以实现对采购成本的有效监控和控制。同时,石油石化企业采购过程中还存在由于监管力度不足滋生的腐败现象,严重地影响了石油石化企业的采购成本控制成效。

2.2 缺乏行之有效的供应商管理制度

在石油石化企业采购的过程中,对供应商的选择和管理往往直接能决定采购成本的高低。然而在石油

石化企业进行供应商选择的过程中,由于缺乏对供应商资质、信誉、服务等方面的全面了解和评估,导致部分供应商存在产品质量不稳定、交货不及时、售后服务不到位等问题,给企业的生产运营带来了一定的风险。其次,部分石油石化企业过于依赖单一供应商,缺乏多元化的供应商选择策略,一旦供应商出现问题,将会给企业的采购成本控制带来极大的挑战。此外,在供应商的动态管理上,石油石化企业存在与供应商沟通不畅、采购方案跟进不到位的问题,使得无法与供应商建立长期合作关系,增加采购活动的寻源成本。

3 石油石化企业采购成本控制举措

3.1 建立健全采购管理体系

建立健全完善的采购管理体系是石油石化企业采购成本控制的必要手段。在采购前期,石油石化企业应明确制定物资需求标准,并结合生产计划和预算制定科学合理的采购计划,明确采购目标、数量、质量要求等,为后续采购活动提供明确的指导。同时,石油石化企业还应建立供应商评估和选择机制,对供应商的资质、信誉、服务等方面进行全面评估,确保选择到优质的供应商,为采购成本控制奠定基础。在采购中期,石油石化企业应加强与供应商的信息沟通,确保采购计划的顺利执行。同时,石油石化企业还应建立严格的采购过程监控机制,对采购进度、质量等方面进行全面跟踪和管理,确保采购活动的顺利进行和避免腐败现象的滋生。此外,石油石化企业还应加强内部采购流程的优化,简化采购流程,提高采购效率,降低采购成本。在采购后期,石油石化企业应建立完善的采购质量管理体系,对采购产品的质量进行严格把关,确保产品质量的稳定性和可靠性。同时,石油石化企业还应加强采购成本的核算和分析,及时发现问题并采取相应的措施进行改进,确保采购成本控制的有效性。

3.2 加强企业信息化建设

石油石化企业的采购活动涉及的物资需求十分巨大,且遍及各个行业。同时由于石油石化企业的行业特性,项目的实施需要多部门同时进行,这就导致了生产计划、应急需求计划变更次数不断增加,从而迫使采购部门需要在短时间内制定合适的采购计划并落实,以保证质量安全的物资供应。在这种情境下,石油石化企业可以借助信息化手段,利用采购管理系统、供应链管理软件等技术工具,实现采购需求信息的实时共享和快速快速响应,优化采购流程,减少人为干

预和错误,提高采购效率。同时,通过数据分析和挖掘,石油石化企业可以更加准确地预测采购需求和市场趋势,掌握需求变化规律,为石油石化企业制定科学合理的采购策略提供有力支持。此外,信息化建设还可以加强石油石化企业与供应商之间的信息沟通和协作,综合运用条码技术、EDI等信息技术,与供应商之间建立快速有效的信息沟通渠道,实现供应链的协同管理,降低采购成本,提高市场竞争力。

3.3 完善供应商管理制度

完善供应商管理制度是石油石化企业采购成本控制的重要环节。石油石化企业应建立一套完善的供应商选择和评估体系,明确评估标准,从供应商的质量、价格、服务等多个维度进行综合评估,筛选出符合企业需求的优质供应商。在后续的动态管理中,石油石化企业根据供应商评估标准对其进行绩效评价,对于绩效不佳的供应商,及时进行调整和替换,确保供应链的稳定性和可靠性。其次,石油石化企业应建立多元化的供应商选择策略,避免对单一供应商的过度依赖,通过引入多个优质供应商参与竞争,可以形成价格竞争,有助于降低采购成本。此外,石油石化企业还应加强与供应商之间的沟通和协作,建立长期稳定的合作关系。通过定期召开供应商会议、加强信息共享等方式,加强与供应商之间的信任 and 了解,提高供应链的协同效率。

4 结论

对采购成本进行控制关乎到石油石化企业整体经济效益。本文梳理了石油石化企业整个生产运营过程中所涉及的与采购活动相关的成本,并分析了影响采购成本的各类因素,结合目前石油石化企业在采购成本控制层面存在的问题,从建立健全采购管理体系、信息化建设、供应商管理和采购人员培训4个方面提出了相关建议,以期帮助石油石化企业提高采购成本控制效益,提高企业经济效益,实现企业的可持续发展。

参考文献:

- [1] 关珊.加强企业成本控制的方法与策略[J].现代企业文化,2022(20):49-51.
- [2] 黄荣光,杜学美.制造企业采购成本控制研究[J].上海管理科学,2006(06):52-55.
- [3] 李峰,王斌.石油石化企业物资采购成本控制研究[J].物流技术,2013,32(09):60-61+64.
- [4] 胡泉,李筱.石油化工企业的采购成本控制初探[J].中国物流与采购,2023(21):69-70.