

# 石化行业战略采购模式创新研究

张立军（中海石油炼化有限责任公司采办共享中心，广东 惠州 516086）

**摘要：**在“双碳”目标和数字化改造的大背景下，探索战略采购模式的创新路径，成为石化行业发展的迫切需求。由此，对石化行业采购模式现状进行详细分析，对战略采购模式的创新路径进行深入分析，从而丰富石化行业战略采购的理论体系，更为行业内企业优化采购管理、提升综合竞争力提供了实践指导与决策参考，助力石化企业在复杂多变的市场环境中实现可持续发展。

**关键词：**石化企业；战略采购模式；经济效益

中图分类号：F253.2 文献标识码：A 文章编号：1674-5167（2025）026-0034-03

## Research on the Innovation of Strategic Procurement Models in the Petrochemical Industry

Zhang Lijun (CNOOC Refining and Petrochemical Co., Ltd. Procurement Sharing Center, Huizhou Guangdong 516086, China)

**Abstract:** Against the backdrop of the “dual carbon” goals and digital transformation, exploring innovative approaches to strategic procurement models has become an urgent need for the development of the petrochemical industry. This study conducts a detailed analysis of the current procurement models in the petrochemical sector and delves into the innovative pathways for strategic procurement. The findings enrich the theoretical framework of strategic procurement in the petrochemical industry and provide practical guidance and decision-making references for enterprises to optimize procurement management and enhance overall competitiveness. This research supports petrochemical companies in achieving sustainable development in a complex and ever-changing market environment.

**Keywords:** petrochemical enterprises; strategic procurement model; economic benefits

石化行业作为国民经济的关键支柱产业，在能源供应、工业原料生产等领域发挥着不可替代的地位，其采购环节不仅对企业成本控制有直接影响，而且与供应链的稳定性紧密相连，与市场竞争能力的增强也是密不可分的，石油化工行业在当前全球经济格局深度调整和技术变革加快的背景下，所面临的市场环境复杂多变。传统的采购模式已经难以满足企业的发展需求，国际油价频繁波动，环保政策日趋严格，市场需求结构不断变化，作为联结企业与供应商的关键环节，环节的模式创新成为石油化工企业突破发展瓶颈、实现转型升级的重要抓手，不仅能有效促进企业降本增效，更能全面提升行业整体竞争力。

### 1 采购模式现状分析

#### 1.1 采购分散，规模效益难显

石化行业通常规模较大，经营范围较广，下属分支机构也比较多，各分公司在传统的采购模式下，倾向于各自为政，进行采购活动，拥有独立的采购权，这种分散的采购方式，使得规模优势集中采购在企业内部很难形成，由于各部门采购需求分散，采购量相对较少，导致采购成本较高，与供应商谈判时议价能力较弱，难以获得较为优惠的采购价格。分散采购的同时，也会造成重复分配资源浪费，在采购环节中，各部门需分别组建采购制定采购流程，并对供应商进

行管理，从而使企业的经营成本有所提高，另外，分散采购造成采购标准不统一，给企业质量控制增加难度，从而影响产品质量的稳定性，不同分公司采购的同类物资，由于采购标准不一致，给后续的生产、使用、维修造成不便，在性能、规格等方面可能会有差异。

#### 1.2 供应商管理粗放

目前很多石化企业缺乏科学系统的供应商管理办法，往往在供应商选择环节过于关注价格，把价格作为首要或者唯一的标准，而忽略供应商的技术能力，可持续发展能力等重要因素，这种片面的评选标准，尽管短期内可能降低了采购成本，但由于选择了一些技术水平不高、创新能力不足、环保措施不到位的供应商，可能会给企业带来诸多潜在风险。在对供应商的考核和管理过程中，对供应商的考核多来自于历史交易数据，对其未来发展潜力缺乏评估，对供应商存在的问题难以及时发现，缺乏动态的考核体系。并且对供应商的激励约束机制不健全，无法有效引导供应商提升业绩，在供应商出现质量问题、交货延迟等情况时，缺乏有效的惩罚措施，而对于业绩优秀的供应商，也缺乏足够的激励手段，导致供应商关系不稳定，供货风险较高，一旦供应商出现问题，就有可能影响企业的正常生产，从而导致企业的业绩下滑，甚至导致供应链的中断。

### 1.3 缺乏战略规划

石化的采购决策多以短期需求和成本考虑为出发点，缺乏与企业长期战略的深度接轨，采购部门制定采购计划时，往往不从企业的战略目标出发，仅着眼于当前的生产需求和采购成本，不将采购活动对企业后期发展的影响考虑在内。例如，在采购设备时，只考虑设备的采购价格和当前的生产需求，而忽视了设备的技术先进性、节能环保性能以及与企业未来技术升级的适配性，这种缺乏战略规划的采购模式使企业无法从供应链的整体角度对采购流程进行优化，由于在市场急剧变化、不确定性增加的情况下，采购活动与企业的生产、销售、研发等环节缺乏协同，无法形成有效的供应链协同效应，企业难以根据市场需求的变化及时调整采购策略，出现库存积压或材料短缺等问题，从而导致企业生产经营效率和市场反应速度受到影响<sup>[1]</sup>。

### 1.4 信息化程度低

部分石化企业采购信息系统建设相对滞后，企业内部采购资料分散在不同系统，缺乏有效整合和共享，导致数据不及时、不准确，采购人员在获取采购信息时需要在多个系统查询、整理，导致资料不准确，工作效率不高，采购部门与其他的部门之间以及企业与供应商之间，由于信息沟通不畅，不能做到信息的实时共享，对采购过程的协同性造成影响。在采购过程监控方面，企业采购订单执行情况、供应商发货进度、物资质量状况等信息难以及时掌握，在采购过程中难以及时发现问题并采取有效的解决措施，由于缺乏信息化手段，难以对采购过程进行实时监控和精细化管理，加之信息化程度不高，限制了企业对采购数据的深度分析和利用，无法为采购决策提供准确、科学的依据。

## 2 战略采购模式创新路径

### 2.1 实施数字化采购

#### 2.1.1 建立数字化采购平台

建立数字化采购平台，将采购需求、供应商信息、采购流程等各类数据进行整合，构建统一高效的采购管理体系，企业可利用数字化采购平台实现采购业务的在线化运作，从采购申请的提交、审核、核准，到生成、下达采购订单，再到材料的受理、支付等各个环节，都能实现全流程的采购数字化平台，还能实现采购流程的自动化和智能化，相关工作人员利用人工智能、机器学习等技术，平台可以自动识别采购需求、匹配供应商、生成采购订单，并对采购流程进行智能监控和预警。例如，在采购单即将到期时，在供应商发货质量出现异常的情况下，平台能够自动提醒采购

人员与供应商进行沟通，确保物资准时到达，并自动触发处理质量问题的流程，及时解决问题，此外，数字化采购平台提高了采购活动的透明度，企业管理层可以实时了解采购业务的进展情况，便于进行监督和管理。

#### 2.1.2 数据分析与决策支持

大数据分析技术能够深入挖掘和分析采购数据，企业可以获取有价值的信息，为采购决策提供支持，在市场预测中运用大数据分析市场价格走势、供求关系变化等数据，企业可以提前预测市场走势，合理安排采购计划，避免市场价格波动带来的成本风险。在供应商评价中，企业通过对供应商的历史交易数据等进行综合分析，建立科学的供应商评价模型，在为供应商选择和管理提供依据的同时，也可以对采购成本的构成进行深入分析，找出节约成本的潜力点，优化采购降低采购成本，帮助企业在采购过程中发现问题，提出改进意见，从而使供应商的实力和信誉得到更准确的评价，不断优化采购流程。

## 2.2 集中化与协同化采购

### 2.2.1 强化集中采购

企业应将分散在各分支机构的采购权集中到总部或区域中心，由总部或区域中心对采购活动进行统一规划和管理，将分散的采购集中采购的方式进行整合，形成大规模采购订单，在与供应商谈判时增强话语权，以获得更为优惠的采购价格和更为优惠的采购条件。集中采购能够实现采购资源的优化配置，总部或区域中心可根据各分支机构的实际需求和供应商的供货能力，合理分配采购提高采购资源的利用效率，便于企业统一制定采购标准和流程，加强采购质量的控制，保证采购材料的质量稳定性，减少采购队伍的重复建设，降低企业运营成本。

### 2.2.2 产业链协同采购

产业链协同采购是指加强石化企业与供应商、上下游企业之间的协作与协同，建立信息共享机制，企业可将市场需求信息计划信息等与供应商、上下游企业实时共享，实现信息的快速传递和有效利用，根据信息共享，企业可依据市场需求变化，与供应商、上下游企业共同调整生产计划，实现供需的精准匹配，减少库存积压和物资短缺现象，建立信息共享机制，实现企业与供应商、上下游企业之间在库存管理，实现库存优化库存降低库存成本，产业链协同采购还可以促进企业与供应商、上下游企业在技术研发、成本控制、物流配送等方面的合作，共同优化供应链的整体效率和竞争力，实现全产业链的成本降低和价值提升，同时，产业链协同采购还可以促进企业与供应商、

上下游企业在技术研发、成本控制、物流配送等方面的协同合作，共同优化供应链，提高供应链的整体效率和竞争力，实现整个产业链的成本降低和价值提升<sup>[2]</sup>。

### 2.3 供应商关系管理创新

#### 2.3.1 建立战略合作伙伴关系

与关键供应商建立长期稳定的战略合作伙伴关系，选择在技术能力、产品质量、企业信誉等方面具有优势的供应商作为战略合作伙伴，通过与战略供应商的合作，加快自身的技术创新步伐，提高产品的技术含量和附加值，共同开展技术研发、成本控制、技术改进等项目研究，使企业与战略供应商共同分析成本结构，寻找节约成本的空间，通过优化采购流程、改进生产工艺等手段，达到降低成本的目的。双方可以建立质量联控机制，共同制定质量标准，加强生产过程的质量监控，实现企业与供应商的互利共赢，增强供应链的稳定性和竞争力，这种战略合作伙伴关系的建立，能够确保产品质量的稳定性和可靠性<sup>[3]</sup>。

#### 2.3.2 创新供应商评估与激励机制

创新供应商关系关键在于建立全面、动态的供应商评价体系，企业应增加创新能力、可持续发展能力等考核维度，关注供应商的技术研发投入、新产品开发能力、考察供应商的环保措施、履行社会责任等，除了传统的质量、价格、交货期等考核指标外，还应通过综合考核，为供应商管理提供科学依据，通过综合考核，更准确地了解供应商的综合实力。企业还应建立相应的激励机制，对业绩优秀的供应商进行奖励，如提高订单份额、给予价格优惠、缩短付款周期等，激励供应商不断提高业绩不佳的供应商，采取降低订单份额、要求整改等相应的惩罚措施，促使供应商改进不足，这种考核激励机制的创新，企业可以引导供应商朝着有利于企业发展的方向努力，建立良好的供应商合作生态。

### 2.4 绿色采购和可持续发展

#### 2.4.1 制定绿色采购标准

在环保要求越来越严的背景下，石化企业制定绿色采购标准，应在采购标准中加入环保、节能、低碳等方面的要求，在采购材料时，要优先选择符合绿色采购标准的产品和服务，涵盖材料的原材料选择、生产过程、包装材料、使用过程以及废弃后的处理等全生命周期环节，推动供应商绿色供应链建设<sup>[4]</sup>。

#### 2.4.2 推动可持续采购实践

可持续的采购实践不仅关注材料环保属性，还注重供应商的社会责任履行情况，石化企业可通过建立供应商社会责任评价机制，对供应商履行社会责任情况进行评价和监督，确保供应商在生产经营过程中遵

守相关法律法规，保障其合法权益，保障供应商的劳动条件、人权保障、员工福利等方面的情况。对于社会责任履行良好的供应商，给予优先合作机会，对于存在社会责任问题的供应商，要求其限期整改，整改不合格的取消合作资格，此外，企业还可以与供应商共同开展社会责任项目，通过参与公益活动、促进社区发展、提升企业和供应商的社会形象、推动整个供应链的可持续发展<sup>[5]</sup>。

### 2.5 加强团队建设及人才保障

为确保战略采购模式创新的顺利实施，石化企业需要建立与之相适应的组织架构，成立专门的战略采购管理部门，负责统筹规划和协调企业的采购战略和创新工作，能够与生产、财务、技术等部门密切合作，确保采购战略整体战略的一致性，同时极爱去哪个采购人才队伍建设，通过内部培训与外部引进相结合的方式，定期组织采购数字化采购技术、供应链管理关系管理等方面的培训课程，提高采购人员的专业技能和创新意识，鼓励采购人员积极参与行业交流学习活动，了解行业最新动态和先进经验，建立科学的绩效考核激励机制，充分调动采购人员的专业技能和创新意识，鼓励采购人员积极参与行业交流学习活动，了解行业最新动态和先进经验，建立绩效考核激励机制，充分调动采购人员工作的积极性和创造性。

### 3 结论

在全球经济格局发生深刻变化、石化行业竞争日趋激烈的当下，战略采购模式创新成为石化企业谋求生存发展的必然选择。石化企业通过对数字化采购、集中化与协同化采购、供应商关系管理创新、绿色采购等创新路径的深入探索和实践，能够全方位提升采购效率，实现采购成本的有效降低，增强供应链的稳定性和竞争力，为企业的长期发展筑牢根基，在激烈的市场竞争中占据优势地位，推动企业和供应链实现绿色、可持续发展。

#### 参考文献：

- [1] 曹润. 供应链协同视角下石化企业数智化招标采购模式创新研究 [J]. 中国物流与采购, 2024(17):119-120.
- [2] 詹龙. 基于现代数智供应链的招标采购数据安全管控对策研究 [J]. 招标采购管理, 2023(12):63-65.
- [3] 高憬, 张元新, 李文超. 大数据驱动的招标采购数智化体系研究 [J]. 招标采购管理, 2024(02):26-29.
- [4] 宋情情. 大型石化工程项目采购管理优化探讨 [J]. 山东化工, 2022, 51(14):151-153.
- [5] 赵晶, 路鹏, 宣玉娜, 等. 石油企业物资采购管理中信息化技术运用分析 [J]. 石化技术, 2024(03):272-274.