

石化行业物资采购管理存在的问题与优化措施分析

金振亚（中国石化物资装备华东有限公司，上海 200129）

摘要：在石化行业物资采购管理实践中，普遍存在采购流程规范性不足、供应商动态评估机制缺失、信息化协同水平薄弱等问题，导致供应链运行效率受限。与此同时，成本控制精准度不足与风险防控体系不完善等因素，进一步制约着企业资源配置效能。针对现存问题，可通过构建标准化采购流程体系、实施供应商全生命周期管理以及完善风险评估预警机制等系统性优化路径，进而实现采购管理的集约化、智能化发展，为石化企业供应链提质增效提供支持。

关键词：石化行业；物资采购管理；问题；优化措施

中图分类号：F426.7 **文献标识码：**A **文章编号：**1674-5167（2025）028-0028-03

Analysis of Problems and Optimization Measures in Material Procurement Management in the Petrochemical Industry

Jin Zhenya (Sinopec Materials & Equipment East China Co., LTD., Shanghai 200129, China)

Abstract: In the practice of material procurement management in the petrochemical industry, there are widespread problems such as insufficient standardization of procurement processes, the absence of a dynamic evaluation mechanism for suppliers, and weak levels of information-based collaboration, which limit the operational efficiency of the supply chain. Meanwhile, factors such as insufficient precision in cost control and an imperfect risk prevention and control system further restrict the efficiency of enterprise resource allocation. In response to the existing problems, systematic optimization paths such as establishing a standardized procurement process system, implementing full life cycle management of suppliers, and improving the risk assessment and early warning mechanism can be adopted to achieve the intensive and intelligent development of procurement management, providing support for improving the quality and efficiency of the supply chain of petrochemical enterprises.

Key words: Petrochemical industry Material procurement management “Problem; Optimization measures

石化行业作为国民经济的重要基础产业，其物资采购管理正面临着供应链复杂性持续增加、市场竞争环境动态变化的新挑战。随着全球能源结构调整与产业数字化转型的加速演进，传统采购管理模式在需求响应敏捷性、资源整合效率和过程透明度等方面逐渐显现出适应性不足的问题，难以满足现代化产业链协同发展的新要求。在此背景下，依托数字化与智能化工具推动管理模式革新，构建具备动态优化能力和弹性响应机制的采购体系，已成为石化企业突破效率瓶颈、强化风险管控的核心路径，对于保障供应链安全稳定、促进绿色低碳转型具有关键支撑作用。

1 石化企业物资采购问题

1.1 库存物资积压

当前石化企业物资采购中的库存物资积压问题较为突出，主要表现为采购计划与生产需求匹配度不足、仓储动态监控机制缺失及库存周转效率偏低。传统模式下需求预测偏差、采购批量控制粗放及物资消耗跟踪滞后，导致过量采购与呆滞库存并存，占用企业资金并增加仓储管理成本^[1]。

1.2 信息系统利用滞后

石化企业物资采购中信息系统利用滞后问题主要

表现为采购流程与数字化工具的融合度不足、数据孤岛现象突出及智能决策支持功能薄弱。传统模式下采购计划编制依赖人工经验，供应商管理、库存协调与需求预测等环节存在信息割裂，导致决策响应迟滞、资源配置冗余及动态风险识别能力受限。

1.3 供应商管理理念落后

①信息沟通不畅。在石化企业物资采购中，供应商信息沟通不畅问题显著，主要表现为供需双方信息共享不及时、协同机制不完善及动态数据更新滞后。传统模式下采购需求传递依赖碎片化沟通，供应商资质审核、履约能力追踪及市场波动响应缺乏系统性交互渠道，易导致采购计划弹性不足、供应风险预判偏差及供应商绩效评估片面化^[2]。②缺乏有效的供应链视角。供应商缺乏有效供应链视角的问题主要表现为合作过程中过度关注单点交付而忽视库存协同、生产节奏匹配等全链条协作要素。传统采购模式下，供应商对石化企业生产周期波动、库存周转要求及长期战略需求理解不足，导致供应计划与生产动态脱节，加剧了原材料错配或冗余风险。③供应商评估手段不完善。供应商评估手段不完善主要表现为评价标准单一、动态更新滞后及过程缺乏系统性。传统模式下，供应

商资质审核过度依赖历史合作经验或静态资质文件，对履约能力、质量稳定性及响应弹性等动态指标缺乏量化追踪，易导致评估结果与实际需求匹配度不足，甚至造成供应链风险积聚。

1.4 管理标准执行不到位

石化企业物资采购中，管理标准执行不到位的问题主要表现为流程规范性不足及动态监控缺失。采购环节常因制度落实松散、权责界定模糊导致操作随意性增加，例如供应商准入审核简化、合同履行跟踪流于形式等现象频发，削弱了标准对质量控制和风险防范的约束力。同时，现有标准更新滞后于业务变化，执行过程中缺乏实时反馈与纠偏机制，难以适应原料波动或紧急需求场景的动态调整要求^[3]。

2 物资采购管理优化策略

2.1 优化信息系统

当前系统普遍存在基础数据更新滞后、业务模块协同性不足等痛点，导致采购需求传递失真、供应商交互效率低下。为此，中国石化物资装备华东有限公司打通计划编制、订单追踪、库存管理等全流程数据壁垒，构建统一数字平台实现跨部门实时信息共享。同时引入智能分析工具辅助决策，例如通过历史采购数据建模预测物资波动趋势，借助可视化看板动态监控合同履行进度。

此外，需完善供应商数据库的精细化标签体系，结合资质审查记录与动态绩效数据生成多维评估画像，并嵌入智能预警机制识别交付风险或质量偏差。信息系统升级还应注重移动端适配与内外协同功能开发，便于现场人员实时反馈物资验收情况，同步加强与供应商的电子化交互，最终形成采购业务全链条的数字化闭环管理，提升整体响应速度与资源配置精准度。

2.2 建立高效的采购计划模式

传统计划编制常依赖经验估算，未能充分对接生产节奏、库存动态及市场波动数据，易导致物资冗余或缺。中国石化物资装备华东有限公司采取以下管理措施：首先，以需求精准归集为核心，整合产销计划、设备检修周期等关键参数，借助数字化工具建立多维预测模型，动态生成弹性采购方案。其次，强化计划执行的全流程跟踪，通过标准化流程明确跨部门协同节点，实时比对实际消耗与计划差异，并建立异常反馈机制快速调整采购策略。此外，打通了计划编制与供应商备货周期的信息通道，结合历史履约数据优化备货比例与交付节奏，减少应急采购频率，最终形成“预测-执行-反馈”闭环管理模式，提升供应链韧性与资源统筹效能^[4]。

2.3 加强供应商管理与合作

石化企业应建立科学量化的供应商分级标准，整合资质审查、历史履约、质量追溯等维度形成立体评价体系，避免准入环节主观性过强导致合作基础薄弱。中国石化物资装备华东有限公司构建了动态绩效跟踪系统，通过订单响应速度、交付合格率等关键指标实时更新供应商画像。其次，深化合作需从单向采购转向价值共创，通过战略协议锁定优质供应商资源，协同优化备货周期与质量控制节点，建立技术交流与联合研发的长效机制。此外，搭建供需信息共享平台，打通生产计划、库存水位与供应能力的数据壁垒，增强突发需求或市场波动时的协同应对能力，最终形成风险共担、利益共享的稳定生态体系，提升供应链整体韧性。

2.4 切实组织好招标管理

石化企业物资采购管理优化需着力完善招标流程的科学性与规范性，重点解决规则模糊性、执行弹性过大等问题。中国石化物资装备华东有限公司从全生命周期视角重构招标管理体系，在需求确认阶段强化技术规格与商务条款的标准化建设，明确物资分类分级标准及适用招标策略。与此同时，评标环节建立多维量化评价模型，融合价格、质量、交付能力等核心指标，并引入智能辅助工具减少主观判断偏差。此外，通过供应商资质预审与历史履约数据交叉验证识别围标串标隐患，利用区块链技术固化投标文件与评标记录以增强追溯能力^[5]。

3 物资采购管理改进方案的保障措施

3.1 组织保障

石化企业物资采购管理改进需依托强有力的组织体系保障，重点解决部门壁垒与权责模糊问题。应成立跨职能的采购优化领导小组，统筹协调采购、生产、仓储等部门资源，明确各层级决策权限与责任边界，避免多头管理造成的执行低效。需强化采购管理部门的专业化建设，通过岗位能力模型匹配人员技能培训方案，重点提升需求分析、供应链协同等核心能力。构建扁平化沟通机制，依托数字化平台建立定期例会与异常响应双轨制，确保生产变动、库存预警等信息实时穿透至采购执行端。同步完善监督考核体系，将采购成本控制、履约达标率等核心指标纳入部门绩效考核，通过动态跟踪与闭环整改形成管理改进驱动力^[6]。

3.2 制度保障

石化企业物资采购管理改进需构建系统完备的制度保障体系，着重解决流程标准化与动态适配性问题。应从顶层设计入手建立覆盖采购全流程的标准化制度框架，明确需求提报、供应商筛选、合同履行等关键

环节的操作细则与权限边界,确保各业务单元执行规范统一。推行制度动态修订机制,结合市场环境变化与内部审计结果定期优化供应商准入、招标规则等核心条款,通过制度化文件版本管理实现规则迭代透明可溯。强化制度执行的穿透式监管,构建跨部门联合检查与数字化留痕相结合的双重约束机制,将制度执行率纳入考核指标体系并配套问责措施。同步推进采购信息系统与制度条款的嵌入式融合,通过流程节点自动校验与预警提示确保制度刚性落地。

3.3 人力保障

石化企业物资采购管理改进需强化人力资源系统化支撑,重点破解专业能力不足与岗位协同低效问题。应建立覆盖采购全链条的岗位胜任力模型,通过能力图谱绘制精准识别人员知识技能短板,针对性开展供应链管理、合规风控等模块化培训课程^[7]。优化采购团队配置结构,按物资品类特性组建专业化采购小组,明确技术评审、商务谈判等环节的协同分工机制。实施双通道职业发展路径,通过采购技能等级认证与绩效考核联动激发人才活力,同步建立专家智库支撑复杂采购决策。强化跨部门轮岗交流机制,推动采购人员参与生产运维、库存管理等实践环节,培养具备全局视角的复合型人才。搭建数字化学习平台整合行业政策、技术标准等动态知识库,实现经验沉淀与实时更新。建立供应商管理专项能力提升计划,重点加强履约评估、风险预判等实战技能训练。

3.4 资金保障

石化企业物资采购管理改进需强化资金全周期管控能力,重点解决预算弹性不足与支付效能滞后问题。应推行采购预算动态平衡机制,通过需求分级分类匹配资金配置强度,建立紧急采购与常规采购的预算调节通道。优化资金支付流程控制,基于合同履行进度建立信息化支付预警节点,强化预付款、验收款等环节的现金流动态跟踪。完善供应商结算协同机制,探索供应链金融工具嵌入采购全流程,缩短资金周转周期。严格资金使用审计监督,依托数字化平台实现采购合同、发票、物流信息的交叉核验,通过异常支付熔断机制防范资金挪用风险。设立采购价格波动准备金,针对大宗原材料市场变化建立弹性资金储备池。

3.5 文化保障

石化企业物资采购管理改进需构建协同共治的文化保障生态,着力破解理念认知差异与行为惯性制约。应系统培育全员参与的合规文化,通过制度宣贯、典型案例剖析等方式强化采购全流程规范意识,形成主动守约的职场行为准则。深化责任共担的价值导向,将降本增效、风险防控等目标融入部门文化考核体系,

建立采购岗位廉洁承诺与绩效联动的激励机制。强化跨部门协同意识培育,通过联合培训、主题研讨等活动打破职能壁垒,构建技术、采购、财务联动的文化共识网络。建立供应商诚信文化共建机制,将公平交易、质量优先理念嵌入合作准则双向约束,形成互利共赢的伙伴文化。推行阳光采购文化传播工程,通过可视化看板、文化墙等形式动态展示采购进展与成效,提升管理透明度的文化认同感。完善文化反馈与迭代机制,定期开展文化践行效果评估并配套改进方案,确保文化软实力转化为管理执行力^[8]。

4 结束语

综上所述,石化行业物资采购管理需正视供应链协同不足、风险防控滞后与资源配置效率偏低等核心问题,通过系统化改革构建高效管控体系。优化路径应聚焦数字化工具深度应用实现需求精准预测与流程透明化,强化全生命周期成本管控机制平衡质量效益目标,同步推进跨部门协作网络破除信息壁垒。以合规文化重塑筑牢风险防线,依托智能化平台与技术标准升级提升决策科学性,辅以复合型人才梯队建设增强执行穿透力,形成战略采购与动态管控双轮驱动的管理模式。通过多维协同与持续创新迭代,逐步实现采购管理从事务执行向价值创造转型,为行业高质量发展注入新动能。

参考文献:

- [1] 谭延萍,孙海滨,孙一宁.基于供应链视角的石化企业物资采购策略研究[J].市场周刊,2024,37(25):53-56+82.
- [2] 杨惠梅.石油企业物资采购成本控制策略分析[J].现代工业经济和信息化,2024,14(05):228-230.
- [3] 汪漪.中石化物资采购成本管理[J].合作经济与科技,2023,13(19):119-121.
- [4] 廉洁.关于在石化企业物资采购管理中应用信息化技术的几点思考[J].中国储运,2022,26(01):142-144.
- [5] 梁西珍.石化企业物资采购管理与风险防范探讨[J].中国物流与采购,2022,25(19):100-101.
- [6] 周迎苗.提高石油石化企业物资采购计划准确性及时效性的措施探究[J].中国石油和化工标准与质量,2022,42(14):55-57.
- [7] 王育兰.石化行业物资采购成本控制策略研究[J].电脑应用文粹,2024,13(6):34-36.
- [8] 徐霞.石化企业项目建设进口物资采购特点与风险控制对策[J].化工管理,2022,14(11):13-15.

作者简介:

金振亚(1982-),男,汉族,上海人,大学本科,中级经济师,研究方向:采购管理、市场营销。