

# 石化企业物资管理成本控制方法研究

郭 惠(中国石化青岛石油化工有限责任公司, 山东 青岛 266000)

**摘要:** 石化企业物资管理成本控制关系企业经济效益及市场竞争力提升。石化行业具有物资种类繁多、技术要求严格、单项价值高等特点,使得成本控制面临独特挑战。研究构建了涵盖需求计划、采购供应商、库存管理、物资处置的全生命周期成本控制方法体系,提出精准需求预测、供应商优化管理、库存结构调整、科学处置回收等关键策略。以某石化企业为代表的企业实践表明,通过信息化平台支撑、绩效考核激励、专业人才培育、监督检查保障等实施措施,实现物资管理成本的系统性控制,为石化企业降本增效提供理论指导及实践路径。

**关键词:** 石化企业; 物资管理; 成本控制; 全生命周期; 供应链优化

中图分类号: F426.72 文献标识码: A 文章编号: 1674-5167(2025)029-0028-03

## Research on Cost Control Methods for Material Management in Petrochemical Enterprises

Guo Hui(Sinopec Qingdao Petrochemical Co., Ltd. Qingdao Shandong 266000, China)

**Abstract:** The cost control of material management in petrochemical enterprises is crucial for enhancing their economic benefits and market competitiveness. The petrochemical industry is characterized by a wide variety of materials, strict technical requirements, and high individual value, posing unique challenges to cost control. This study has constructed a full lifecycle cost control method system encompassing demand planning, procurement suppliers, inventory management, and material disposal, and proposed key strategies such as accurate demand forecasting, supplier optimization management, inventory structure adjustment, and scientific disposal and recycling. The practice of a petrochemical enterprise as a representative shows that through implementation measures such as information platform support, performance appraisal incentives, professional talent cultivation, and supervision and inspection guarantees, systematic control of material management costs can be achieved, providing theoretical guidance and practical paths for petrochemical enterprises to reduce costs and increase efficiency.

**Keywords:** petrochemical enterprise; material management; cost control; full life cycle; supply chain optimization

石化企业属于资金密集型行业,物资管理成本在企业总成本里占比显著,直接影响企业盈利能力与发展质量。伴随市场竞争不断加剧以及经营环境日益复杂,石化企业面临原材料价格波动与供应链风险增加及库存积压严重等多重挑战。传统物资管理模式难以适应现代企业精细化管理要求,迫切需要构建科学完善的成本控制体系。某石化企业等领先企业在物资管理成本控制方面积累丰富经验,为行业发展提供了十分有益的借鉴,构建全生命周期成本控制方法体系,对提升石化企业管理水平有着重要意义。

### 1 石化企业物资管理成本控制理论基础

石化企业物资管理成本控制属于企业管理重要组成部分,需要深厚的理论基础支撑。明确物资管理成本控制基本内涵并深入分析石化企业物资管理行业特点,系统全面地梳理与物资管理成本控制相关的理论,能够为构建出科学且有效的成本控制方法体系奠定下坚实可靠的理论基础。

#### 1.1 物资管理成本控制内涵界定

物资管理成本控制是石化企业依靠系统性管理手

段,针对物资采购与储存及使用以及处置等全流程当中,所发生的各项费用,开展计划与监督及调节以及约束等操作的管理活动,其核心目标在于用最少的成本投入获取最大的管理效益。该控制体系涵盖直接材料成本、采购过程费用、库存资金占用成本、仓储管理费用以及物资损耗成本等多个维度,通过构建科学合理的成本核算体系与责任考核机制,达成对物资管理各个环节成本的精准识别与动态监控以及有效控制<sup>[1]</sup>。物资管理成本控制的本质是运用价值工程理念,在保证物资供应质量及时效的前提下,通过优化资源配置与改进管理流程及提升运营效率等多种方式方法,实现物资管理总成本的持续降低及企业经济效益的稳步提升。

#### 1.2 石化企业物资管理特点分析

石化企业物资管理有着十分鲜明的行业特征,具体表现为物资种类相当繁多且技术要求极为严格,涵盖生产设备与工艺材料及安全环保设施等数万种规格型号,并且每类物资都有严格质量标准及技术参数要求<sup>[2]</sup>。物资采购金额巨大同时单项价值比较高,大型

设备动不动就达到数百万元，对企业资金占用及现金流管理会产生重大影响。供应链结构复杂而且供应商分布十分广泛，涉及国内众多制造商及贸易商，供应周期长短并不一致，部分关键设备及特殊材料存在较强供应商依赖性。安全环保要求极为严格，物资必须符合国家相关法规标准及企业内控要求，任何质量问题都有可能引发安全事故或环境污染。库存管理难度比较大，既要保证生产的连续性，又要控制资金的占用，需要在供应保障及成本控制之间寻求最佳平衡点。

### 1.3 成本控制理论支撑体系

石化企业物资管理成本控制把全面成本管理理论当作基础框架，着重对物资全生命周期成本开展系统性管控，通过构建包含事前预测与事中控制及事后分析的闭环管理体系，达成成本控制的科学化与精细化。价值链分析理论给物资管理各环节的价值创造及成本优化提供分析工具，通过识别增值活动与非增值活动，对业务流程进行重构，消除浪费环节，提高整体价值创造能力。供应链成本管理理论引导企业搭建协同高效的供应网络，通过与供应商建立战略合作关系，实现信息共享与风险共担及利益共享，降低整体供应链成本。作业成本法为物资管理成本的精准核算提供方法支撑，通过识别及分析各项作业活动的成本动因，精确计算物资管理各环节的真实成本，为成本控制决策提供可靠数据基础。

## 2 石化企业物资全生命周期成本控制方法体系

石化企业的物资管理工作，涉及从需求产生直至最终处置的完整生命周期过程，在这个生命周期的各个阶段当中都存在着成本控制方面的关键节点。构建一套覆盖需求计划制定、采购供应商选择、库存管理优化、物资处置安排等全流程的成本控制方法体系，是达成物资管理降本增效目标的核心路径所在。

### 2.1 需求计划阶段成本控制策略

在需求计划阶段进行成本控制，其策略需要依靠建立精准化的需求预测机制，如此才能够从源头上防范无效采购及过量储备所带来的成本损失。石化企业应当构建基于历史消耗数据、生产计划变化、设备运行状态、市场价格波动等多维因素的需求预测模型，并且运用大数据分析技术来提高计划编制的科学性及准确性<sup>[3]</sup>。某石化企业需要通过完善需求计划管理流程以及建立跨部门协调机制，以此确保计划信息能够及时传递与准确执行。企业需要建立需求计划审核机制来对异常需求进行重点评估处理，避免因信息不对称导致重复采购及资源浪费的现象出现。通过推行标准化物料编码管理以及规范需求提报流程的举措，减少因编码错误及描述不准确造成的采购偏差问题，进

而有效控制需求计划阶段存在的隐性成本。

### 2.2 采购供应商成本控制机制

采购供应商成本控制机制，借助优化采购策略与强化供应商管理，来实现采购总成本的有效降低。石化企业要建立分类采购策略体系，按照物资重要性与市场供应情况及采购金额等因素采用不同采购方式，针对大宗通用物资实施集中采购以获取规模优势，针对专用设备采用竞争性谈判来确保技术匹配<sup>[4]</sup>。在供应商管理方面，需要构建全过程评价体系，涵盖资质审查、技术能力、供货业绩、服务质量等多个维度，通过动态考核及业绩引导订货机制，促使供应商持续改进<sup>[5]</sup>。某石化企业通过建立战略供应商合作关系，在保证产品质量的前提下，争取到更加优惠的价格条件。企业还应当加强合同管理以及履约监督相关工作，通过细化合同条款具体内容与明确责任界限实际范围，以及建立违约处理相关机制，有效控制采购过程当中的各项风险成本。

### 2.3 库存管理成本控制模式

库存管理成本控制模式会建立动态化库存管理体系，在保证供应安全的前提下最大程度降低库存资金占用与仓储费用。石化企业要依据物资特性建立ABC分类管理制度，对A类高价值物资执行严格的定量订货控制措施，对B类物资运用定期盘点及动态调整的策略，对C类低值易耗品实施简化管理的办法。要通过建立库存预警机制，设置合理的安全库存水平及最高库存限额，以此防止库存积压及缺货风险的出现。某石化企业通过完善库存周转管理方面的工作来建立物资调剂共享平台，进而促进企业内部库存资源能够实现优化配置。

### 2.4 物资处置成本控制路径

物资处置成本控制的路径，在于建立科学的报废鉴定及价值回收机制，通过这一机制来最大化减少资产损失以及处置费用。石化企业需要建立物资全生命周期跟踪管理制度，对物资的使用状态与维修记录及性能变化等方面进行动态监控，从而及时识别即将报废的物资并制定相应处置计划。要建立专业化的报废鉴定体系，组织技术专家对报废物资进行分类评估，区分可修复利用与可拆解回收及需报废处置不同类别。某石化企业通过建立边角料再生利用机制，把钢筋钢板余料与线缆余长等按照规格进行分类收集，优先将其用于临时工程及辅助设施的建设。企业需要拓展物资处置的渠道，与专业的回收企业建立合作关系，通过竞价销售与委托处置等方式提高物资的回收价值，减少物资处置成本，确保物资处置过程符合环保要求，并且实现价值的最大化回收。

### 3 石化企业物资管理成本控制方法实施保障

物资管理成本控制方法若想实现有效实施，需要有完善的保障体系给予支撑。通过构建信息化管理平台、建立绩效考核激励机制、培育专业化人才队伍，以及完善监督检查保障机制等措施，能为成本控制方法顺利实施与持续改进提供有力保障。

#### 3.1 构建信息化管理平台支撑

信息化管理平台的构建工作，需要全面整合企业财务信息与市场数据，充分运用云计算与大数据等一系列现代信息技术，进而建立起一套统一的物资管理控制系统。该平台要涵盖需求计划管理与采购执行管理等核心功能模块，通过数据接口标准化及系统集成化，达成物资管理全流程信息共享与协同作业。某石化企业借助建立完善经营管理平台 - 物资域，实现对物资采购与库存状态及成本变化实时监控及预警。平台应具备强大的智能分析功能，能依据历史数据及市场变化趋势为需求预测与采购决策，以及库存优化提供科学且可靠的依据。

#### 3.2 建立绩效考核激励机制

绩效考核激励机制的建立需要紧密围绕成本控制目标，来精心设计一套科学合理的评价指标体系，这套体系要全面涵盖需求计划准确率与采购成本降低率等一系列关键绩效指标。考核体系应采用平衡计分卡方法，把财务指标与非财务指标相结合，统一短期目标与长期目标，使个人绩效与团队绩效实现协调。某石化企业借助建立全员参与的成本控制考核机制，将成本控制效果及员工薪酬待遇直接关联起来，以此激发全员参与成本控制的积极性。企业应当建立具有差异化的激励措施，对于在成本控制方面，贡献突出的部门及个人给予物质奖励与精神表彰，对成本控制不力的责任主体实施相应的约束措施。考核结果要与员工职业发展通道进行紧密结合，为优秀的物资管理人员，提供更多的晋升机会及更广阔的发展空间，进而形成良性的激励循环机制。

#### 3.3 培育专业化人才队伍

专业化人才队伍的培育要去建立一套系统性的人才培养体系，借助岗位技能培训与专业资质认证以及经验交流分享等多种方式，来提升物资管理人员的专业能力与综合素质。培训内容要涵盖物资管理理论知识、成本控制方法、信息系统操作、法律法规要求等多个方面，采用理论学习及实践操作相结合的培养模式。某石化企业通过建立导师制及轮岗交流机制，让新员工在实践当中快速成长，让资深员工在不同岗位拓展视野。企业需要与高等院校及专业机构构建合作关系，引入先进的管理理念及技术方法，为人才培养

提供来自外部的强大智力支持，建立人才储备库及继任者计划，以此确保关键岗位人员具备稳定性及延续性特征。通过营造学习型组织文化，激励员工主动开展学习及进行创新实践，形成人才培养的长效运行机制。

#### 3.4 完善监督检查保障机制

监督检查保障机制要完善，就需要建立多层次且全覆盖的监督体系，借助内部审计与专项检查以及日常巡查等方式，保证成本控制措施有效执行。监督机制需采用过程监督及结果评估相结合的方式，既关注成本控制措施执行情况也评估成本控制实际效果。某石化企业通过建立成本控制监督检查制度，定期开展专项检查活动，能及时发现与纠正执行偏差。企业要建立问题反馈及整改机制，针对监督检查中发现的问题建立专门台账，明确整改责任以及时限方面的要求，跟踪整改工作所取得的效果。通过建立信息公开和透明机制，接受内部监督与总部监督，形成全方位的监督约束体系，确保成本控制工作能持续改进及优化提升。

### 4 结语

石化企业物资管理成本控制属于复杂系统工程，需要从理论基础与方法体系及实施保障三个层面统筹推进。全生命周期成本控制方法体系的构建，给石化企业实现精细化管理提供了科学路径。该石化企业成功实践证明，通过需求计划优化、采购供应商管理、库存控制创新、处置路径完善等措施，可有效降低物资管理成本。未来石化企业应持续完善成本控制体系，加强信息化建设，培育专业队伍，建立长效机制，推动物资管理向智能化与精准化方向发展，实现企业竞争优势持续提升。

#### 参考文献：

- [1] 陈莉 . 石化企业物资采购成本控制措施分析 [J]. 中国物流与采购 ,2022,(12):115-116.
- [2] 马永爽 . 石化企业强化物资质量管控提升本质安全水平的探讨 [J]. 安全、健康和环境 ,2022,22(08):56-58+62.
- [3] 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.
- [4] 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.
- [5] 余春光 . 对中外合资石化企业物资采购业务管理与监督的探索 [J]. 中国物流与采购 ,2025,(08):109-110.

#### 作者简介：

郭惠（1976-），女，汉族，山东省青岛市人，大学本科，会计师，研究方向：物资管理。