

浅谈供应链视角下石油企业物资采购成本控制

罗 振

中石化西南石油工程有限公司, 中国·四川 成都 610000

【摘 要】随着社会经济的发展,我国对石油资源的需求不断增加,石油企业发展迅速。目前,我国石油企业生产经营涉及的采购物资多达60大类,一些大型石油企业每年需要采购近20万种物资,每年油田物资的采购成本高达几十亿。材料消耗成本占石油生产成本的一半甚至更多,采购成本的高低对企业的经营业绩有着非常重要的影响。目前石油企业的物资供应体系不利于企业的长远发展,还需要加强采购成本的控制。供应链成本管理对企业加强成本控制、增加价值具有重要作用。通过对试采购模式演变过程的研究发现,供应链管理下的采购管理是现代企业采购管理的必然趋势,也是将采购战略融入整体管理战略的最有价值的利用链。中国石油企业总成本的重要组成部分是采购过程中的成本,在对石油生产物资供应市场进行深入分析后,根据市场风险和物资对企业的重要性,梳理出不同供应商之间的物资分类策略、采购集团政策和管理策略。因此,本文以采购供应链管理理论为基础,分析了石油企业物资采购中存在的问题,并提出了相应的改进措施,为石油企业降本增效提供参考。

【关键词】供应链管理; 物资采购成本; 石油行业

引言

供应链管理在理解和掌握供应链内在规律和相互关系的基础上,利用管理的计划、组织、指挥、协调和激励功能,对生产和流通过程中各环节涉及的物流、信息流、资金流、价格流和业务流进行合理的调控,以实现最佳组合、效率最大化,以最低的成本为客户提供最大价值的服务。

目前,ERP系统和物资采购信息系统已经在石油企业得到广泛应用。但是由于数据采集和信息共享还没有很好地实现,它们的应用主要体现在上报计划、处理计划、处理订单、到货结算等功能上。供应商的生产和库存管理自动化没有真正的电子数据共享。供应商作为供应链的重要组成部分,在供应链的运作中起着非常重要的作用。目前石油公司与供应商合作程度不够高,产品生产供应不可控,周期相对较长,增加了石油公司的库存压力和成本。供应链管理是一种新的管理理念,强调与客户建立战略伙伴关系,追求共赢机制,依靠信息技术和先进的现代管理手段与合作伙伴共同实现目标。采购人员一直面临的老问题是采购的物资没有库存,或者是客户不想要库存的物资。这个核心是库存,围绕库存的是需求规划和供应管理,以及供需平衡。供应链的核心是产品流、信息流和资金流。这三个重要环节得到优化,成本和库存自然可以降低,这是石油企业物资采购供应链高效运营管理的大势所趋。

1 供应链管理下采购成本控制存在的主要问题

尽管企业的采购管理在不断变化,不断适应供应链的要求和环境,但在当前的供应链关系下,采购成本控制存在越来越多的问题,这些问题可归结为以下几个方面:

1.1 采购管理理念落后

目前国内传统制造业的采购管理理念仍然延续传统的以价取胜的招标方式,强迫供应商提供最低价。企业与供应商之间存在简单的“价格”合作关系,缺乏合作共赢的思维;由于资金管控的风险、采购程序的合法性和买方主动性的优势,采购管理的思维趋于保守,企业采购管理通常不会积极引入新的理念,如系统成本最低的供应链管理方法,来促进采购管理形式的多样化;库存采购习惯,缺乏最低库存理念,忽视计划管理,拍脑袋决策习惯。虽然有些品种也采用美联储代销的模式,但广度和深度都不够;很少关注产品设计和生产过程管理对采购成本控制的影响,

按照传统思路划分与采购成本的关系。

1.2 采购计划与库存管理不协调,采购成本或库存成本偏高

由于生产计划不科学不合理,或者为了保证原材料的充足供应,或者为了减少采购过程中差旅费的支出,很多企业往往通过增加采购数量来减少采购批次,从而降低间接成本。这大大增加了采购的直接成本和库存管理的压力,一旦发生质变,会增加不必要的损失成本;如果这些原材料长期积压,会影响企业乃至资金链的资金周转率。在供应链管理模式下,采购有几个重要的“变化”:第一,采购目的的变化已经实现,从为库存采购到为订单采购;第二,企业资源管理的重点已经从内部资源管理模式转向外部资源管理。

1.3 运输方式选用不当增加采购成本

在材料采购过程中,除了材料本身的采购成本外,材料运输过程中产生的运输成本也属于采购成本控制的范畴。根据物料特性的不同需求,选择相应的运输方式可以保证运输效率,但同时也要考虑运输成本。总结以往的采购成本控制工作,不合理的运输方式不仅会影响产品质量,还会带来不必要的运输成本。例如,有些产品是易碎的。如果在运输过程中不能采取合理的运输手段,将会严重影响产品质量,这样的产品很难用于生产和销售,无疑会增加成本。

1.4 采购经理的素质有待提高

在实际采购工作中,会直接受到采购经理综合素质的影响。有些企业缺乏综合素质高的采购人员,工作经验不丰富。在实际采购工作中,供应商将被随意选择。没有正确认识采购管理的重要性,采购质量也难以保证。由于采购人员自身地位的便利,一些人员仍然徇私舞弊,直接影响企业的采购水平。比如有些采购人员会选择与其相关的供应商,或者根据供应商给出的兴趣趋势自行选择。此外,在供应商选择过程中,采购人员没有对供应商资质进行严格审查,导致部分供应商后期服务水平欠缺或资质较低,无法与企业建立合作关系,在一定程度上阻碍了企业的发展。在后期企业经营过程中,产品质量、供给不足等问题屡见不鲜,难以保证企业的经济效益、社会效益和可持续发展。

2 基于供应链视角加强企业采购成本控制的对策建议

2.1 持续推进采购管理思维创新

加强采购成本控制,必须改变传统的采购管理理念,重塑

供应链管理思维。首先,需要改变和加强员工的供应链思维。思维是行动的指南,只有统一和转变思维,才能用供应链的思维改变采购管理的条块分割。企业要率先从思维层面建立供应链思维,从系统成本最低的角度改革采购管理。其次,推动采购形式多样化,由美联储代销、零库存管理、战略长期关联等可以大大降低库存和采购成本,也可以与JD.COM、阿里巴巴等大型平台合作,将小批量产品的采购外包等。此外,需要注意产品工艺设计和生产过程管理对采购成本控制的巨大积极作用。在保证产品质量的前提下,尽量降低产品设计过程的复杂性,放弃一些因成本高而产生的独特的产品工艺要求,提高产品配件和材料的通用性要求。总之,要构建学习型采购管理文化,保持采购管理的持续创新和变革。

2.2 合理制定采购计划,选择最佳采购方式

目前,集中采购被大多数企业广泛采用。按类别、品种、数量等对各部门或子公司的采购项目进行分类汇总。完善合同的物,增强采购议价空间,争取更多谈判话语权,并最大限度降低采购成本。准时采购。其基本思路是实现“五个适宜”,即合适的时间、合适的价格、合适的数量、合适的质量和合适的供应商。这种方法的特点是以最少的库存及时满足消费者,从而大大降低了时间成本和采购总成本,在一定程度上提高了企业在市场上的核心竞争力,以最快的速度占领和稳定市场。有资料显示,美国的大部分企业已经推广使用JIT采购方法,且效果显著。

比如财富500强企业施乐实施JIT采购策略,采购总成本下降40%~50%。在供应链采购模式下,JIT采购日益先进和科学,将在降低采购成本、提高经济效益、增加市场份额等方面发挥更大的作用。现阶段招标采购已被越来越多的企业采用,并显示出巨大的生命力。尤其是网上竞价采购也大行其道,充分体现了大数据和互联网plus的优势,更有利于供应链模式下的运营和运维。电子商务是用计算机网络系统代替传统的合同文件,通过网络支持完成招标、投标、谈判的过程。随着电子商务的进一步延伸,采购过程更加程序化、制度化、透明化、简单高效。基本上,在采购过程中应该考虑所有能够节约成本和降低采购成本的方法。但在具体实施过程中,必须合理、合法,有利于供应商之间建立长期稳定的战略合作伙伴关系。供应链背景下,如何选择采购方式,需要采购部门和人员运用专业知识和工作经验,根据企业的风险管控能力、管理理念和管理资本的风险承受能力、社会经济环境等进行综合评价。从而实现企业采购项目综合成本最低的目标。

2.3 合理选择运输方式,严控运输成本

从以上分析可以看出,运输方式的不合理选择不仅会影响产品质量,增加不必要的成本,还会影响企业的采购效率和生产效率。因此,在成本控制过程中,还需要将运输成本控制作为重点管理内容,在明确采购计划的基础上,结合企业自身发展实际和产品特点,合理选择运输方式。如果条件允许,还可以在供应链体系中增加物流运输环节,与相关物流运输企业建立合作关系,保证物资的及时运输。在专业物流的参与下,可以有效提高物料运输效率,保证产品质量,降低产品破损导致的采购成本。此外,与物流运输企业合作还可以节省车辆租

赁或车辆购置成本,让企业有更多的流动资金用于经营生产。

2.4 加强采购人员的管理和专业素质培训

根据企业自身的具体需求,设置具有自身特色的招聘门槛,拓展招聘渠道,可以通过专项招聘吸引优秀专家人才。因为一个企业要想从创业开始就做大做强,必须要有创造力的圈外人的帮助。真正的人力资源管理不是不经过实质性培训就招聘人才。对于一定规模的企业来说,就社会主义经济的发展而言,将精力和物力投入到人力资本中是企业最重要的人力资本投资,尽管它不能立即带来投资回报。针对采购人员制定专业人才培养计划的需要,应从专业素质、个人职业道德、专业技能等方面入手。开展全方位培训,并做好采购人员基础设施建设。从人力资源管理的长远角度来看,专业的采购人员可以在最短的时间内掌握最准确的信息,连接供应商和业务部门,专业地降低企业成本。

结束语

随着现代管理理念在石油企业的渗透,供应链管理的优势日益凸显,供应商、制造商、配送企业、零售企业乃至消费者与企业采购之间的沟通越来越深。从供应链管理的角度提高石油企业的物资采购效率,值得石油企业思考。企业的石油采购在勘探、开发和生产过程中起着非常重要的作用。如今,供应市场正在迅速变化。供应链管理下的物资采购策略有助于确立企业在所有供应链中的管理主体地位,能够有效降低物资成本,从而保障石油行业的顺利生产。总的来说,现阶段是经济全球化的时代,企业需求的转变就像采购管理的转变一样。虽然企业的生存压力很大,但当前的背景也能促进企业的创新发展,所以供应链也要及时诞生,利用好供应链,把企业和供应商结合起来,增加信息的共享性和平顺性,这对企业和供应商都非常有利。因此,所有企业都需要加大力度发展供应链系统。有效的供应链管理总能使供应链中的企业获得并保持稳定持久的竞争优势,从而提高供应链的整体竞争力。虽然石油企业在构建高效供应链方面面临一定困难,但相关统计数据显示,有效实施供应链管理可以降低企业总成本约20%,提高供应链节点企业准时交货率15%以上,缩短从订单到生产的周期时间20%~30%,提升供应链节点企业的生产力价值15%以上。越来越多的企业已经意识到实施供应链管理的好处。因此,石油企业物资采购供应链高效运作管理大势所趋。

参考文献:

- [1] 吴梅,王媛.供应链管理环境下石油行业物资采购成本问题探析[J]. 中国石油和化工, 2016, (S1): 325.
- [2] 陆华.石油企业供应链管理下的物资采购策略研究[J]. 物流技术, 2010, 29(5): 112-115.
- [3] 彭伟,陈红,敖亚莉等.石油企业提高物资采购质量探讨[J]. 石油工业技术监督, 2009, 25(7): 10-11.
- [4] 张柏伟.延长油田定边采油厂配液站建设项目物资采购管理研究[D]. 西安石油大学, 2014.
- [5] 陆捷. JIT采购模式在胜利油田供应链管理中的应用[J]. 胜利油田党校学报, 2013, (4): 102-103.
- [6] 吕碧军,张永兵.供应链管理环境下石油行业物资采购成本问题分析[J/OL]. 企业改革与管理, 2015, (12): 131.