

# 石油企业商务采办管理探析

孟术歧<sup>1</sup> 王莉莉<sup>2</sup> 王林<sup>3</sup>

1 中海石油(中国)有限公司天津分公司; 2 中海油田服务股份有限公司天津分公司; 3 中海油田服务股份有限公司天津分公司

[摘要] 商务采办作为石油企业经营管理工作中的重要一环,对油企后期的经济收益有着重要的影响,为了保障油田企业的生产经营的有序开展,必须充分重视采办工作的有效性,并在实际的工作中采取有效的措施落实到位,以确保顺利实现企业质量与效益优化的终极目标。

[关键词] 石油企业; 商务采办; 管理探析

## 前言:

基于物资采办工作在整个油田工程项目有序运行中的关键作用,加强采办管理是油田企业降低生产成本,实现可持续发展的必要措施之一,对实现企业增收有着重要的现实意义。从目前来看,石油企业采办管理上暴露出来的弊病还较多,如:采购预算制定不合理、采购监管过程和力度还欠完善、内部存在腐败,采购资金被挪用等问题严重影响了企业利益和财产安全,本文就石油企业商务采办工作中存在的问题进行分析,并提出相应的规范策略,以供参考。

## 1. 石油企业商务采办存在的问题

### 1.1 职责划分不明确,缺乏有效监督机制

由于企业管理层缺乏科学的管理理念,对采办管理的重视度不够,对预算管理过程的干预不够,对采购内部控制的过程中缺乏有效管理,且职责划分不明确;如,一个项目多人负责,没有明确的主理人,导致出现问题时互相推诿,个别领导人个人主观意识明显,时常利用职权干预采购工作,暗示定点供应商<sup>[1]</sup>。再加上部分采购人员廉洁意识不强,或是为了迎合领导的决策和喜好更换供应商,或是私下收受供应商贿赂,或将采办底价以及数量透露给供应商,严重违背了企业的利益和法律法规要求。造成采办物资质量得不到保障,性价比不高,种种问题使得采办全过程业务得不到有效监督,导致内部控制的相关制度无法落实,最终影响了企业采办管理的实际效果。

### 1.2 预算管理影响采办成果

预算管理是采办工作开展的重要前提,现阶段石油企业的预算管理仍然缺乏一定的科学性与可行性,预算指标没有起到很好的约束作用,预算评估随意而行,前期的准备工作不足,对所采购物资的相关性能、结构、尺寸以及相关图纸要求不明晰,对现有库存状况不清楚,预算具有一定的盲目性,缺乏有力的数据支撑,且预算管理与实际的操作之间缺少沟通与链接,预算过程形同虚设,导致采购后期执行时错漏百出,漏购、复购情形时有发生,造成了极大的资源浪费,严重影响企业的资金利用率。

### 1.3 采办人员的专业能力有待提高

采办工作是一项涉及多项专业领域知识的重要岗位,由于采办

人员知识能力的欠缺,对相关的贸易、经济等专业知识掌握不到位,或在具体的采办工作中,对衍生出的相关问题缺乏相应的解决能力而造成采办管控的缺失和单位财产的流失。如个别采办人员工作经验尚浅,不知具体工作应从哪方面抓起,对采办过程中的风险没有一定的预估能力<sup>[2]</sup>,对招投标工作缺乏经验,往往都是临时拼凑小组来完成标书、合同书的拟写,缺乏足够的判断能力与解决能力,使企业资金存在一定的风险与漏洞,采办人员专业能力的不足,错过了为事业单位增加经济收益的大好机会。

### 1.4 采办管理信息化水平有待提高

由于社会经济发展的推动,企业自身的发展变化也在不断加快,生产经营不断扩大,由此而涌现出大量的采办需要。而采办工作还在沿用传统的模式,缺乏科学规范的管理机制和有效的信息技术支撑体系,导致采办工作处于被动状态,在开展采办工作时存在资源分享不到位,信息共享不到位等一系列问题,大大阻碍了采办工作的开展,而且企业内部的采办信息化水平不够,习惯性购买现成的软件直接应用,由于软件开发商对单位实际情况了解不够全面,软件功能相对单一,导致在具体操作过程中不能及时快速有效完成,采办关键资料错漏,不规范现象时有发生,种种问题都不利于采办工作的开展。

## 2. 石油企业采办管理的改进对策

### 2.1 建立健全采办管理机制

完善的管理制度是保障采办工作顺利有序开展的重要前提,它不仅有效的保障工程项目的效率,更是企业可持续发展的重要内核。所以,油企必须提高对采办管理工作的认识与重视,结合相关的法律法规与单位实际,有针对性的对现有制度进行完善,成立专门的监管部门,将采办管理职责细化,进一步规范采办程序,实现采办过程标准化<sup>[3]</sup>。为避免理论上的纸上谈兵,要进一步落实采办管理责任制,并将责任划分落实到具体的项目主管和各采办负责人身上,确保每一个部门,每一个程序都有明确的负责人,使每一个参与者的管理意识体现在行动上,落实在每一处细节上,在采办过程中,作为责任主体的采办负责人,向上要对项目主管部门负责,向下要对采办项目的质量管理、进度管理、资金流动管理以及材料申购部

门负总责,同时负责处理各种突发状况和问题,积极推进配合相关部门协调好外部环境。

## 2.2 提升采办人员的专业技能

新时期下的我国的石油企业采办部门更加要注重对人才的引进与培养,一是要对现有的管理人员与采购人员进行理论知识的巩固与实操水平的提高,通过多种形式的岗位培训,练好基本功,同时要进一步与同行进行沟通交流,并积极借鉴优秀同行的先进经验境。二是要加强岗位技术考核,力求理论达标,实操过硬,对于直接采办岗位决不可马虎,要加强廉政建设,提高道德素养,声明风险防范的重要性境。三是要积极引进优秀的专业采办管理人才,带动采办队伍的总体水平提高,鼓励采办人员积极深入地掌握一线项目动态和各项采办实际内容,并积极发挥良好的主观能动性,指出工作中的不足,并督导改进,确保整个采办队伍的专业水平提升。

## 2.3 提高采办系统的信息化建设

油企的采办管理系统的信息化建设必须要跟上大数据时代的发展要求,要积极利用信息技术和科学的方法与手段,进行设备和技术革新,通过推行采办信息化来实现采办工作的数字化管理。一是要落实管理部门统一规划、统一部署、统一监督的原则<sup>[4]</sup>。二是要加大对硬件设备的投资,淘汰老旧的电脑等硬件设备。三是要结合采办管理的实际需求,依托已有的信息传输网络和平台,积极构建供应商资料数字档案,对供应商档案数据建立规范标准,统一路径,加强采办信息化管理的规范性。四是引进先进的管理软件,积极推进网络资源的整合与共享,以提高采办资源的利用率与利用价值。

## 2.4 加强内部的监督控制

监督检查是检验和控制采办成果的有效手段,领导层和决策者首先要做好带头工作,组织各项工作会议强调采办管理工作的重要性,公布和落实各项规章制度,具体可通过内外两方面进行。外部检查通过政府和社会以及第三方机构进行,内部控制着重于企业内部的监督检查,首先要通过定期的内部审计来检查和评价采办成果。其次要求全员参与,部门之间相互监督,对检查过程发现的不足和缺陷提出相应的改进意见,并跟进改进结果,直至达标为止。

## 2.5 对采办进行全过程管理

首先要根据项目要求,成立专门的管理领导小组,认真落实采办文件。首先要做好采办前期的预算管理工作,按照相关技术文件,合理划分成本核算对象,做好预算编制。在招投标阶段,要准确的提供招标工程量,仔细核实物资清单,减少计算误差,避免经济损失。要科学规范的编制招标控制价与招标文件,加强标底编制和评标专家的保密性<sup>[5]</sup>,制定先进的评标办法,为彰显招标工作的严谨性和公平性,要采用公开招标的形式,坚持“货比三家、择优订购”的原则,一是要比质量、比价格、比售后服务,二是要对参加投标的承包商要预先进行资格审查,确保资质优良,证照齐全的厂商参与投标,招标书优先发售给资质信誉高、价格优、服务承诺好的供

应商,杜绝暗箱操作,进一步提高项目实施的公开性和透明性,保证优秀的供应商中标,高质量完成招投标工作。三是要声明物资招标的风险性,要求参与招标工作的全体工作人员必须具有高度的责任感,廉洁意识、良好的职业道德,严格遵守相关规定,参与招标的有关人员不得泄漏标底。采办中期,根据相关的采办程序,积极跟进供应商生产进度的落实。在采办的收尾环节,要与相关部门落实好质量与数量的比对及入库管理工作,并落实好后续的效果评估、经验总结等工作。

## 2.6 慎重签订采购合同,建立风险识别与防控体系

买卖双方本着诚信合作的原则,对合同条款中的基本条款内容,如采办物资的详细内容、双方各自需要承担的责任、生产进度、采办方式、付款方式、违约条款等各项内容加以明确,制订合同标准文本并完善合同条款,避免由于合同中各项条款出现模糊不清的内容,对日后的采办工作造成不良影响。同时要建立风险识别与防控体系,列出可能导致被对方索赔和可能向对方索赔的条款,制定特定的应急预案,对预期风险进行持续监测。同时对采办工作的开展提出明确要求,并依据实际要求经常与供应商进行有效沟通,采取相应的管理手段,检查其生产过程是否符合合同的相应标准和规范要求,并记录过程和查验结果,确保采办工作的顺利展开。

### 结束语:

石油资源是关乎国计民生的重要战略资源,采办管理工作是石油企业管理的核心内容,为加强油企的采购管理,通过采取行之有效的措施提高采办管理水平,合理有效的降低采办成本,为油企的可持续发展奠定坚实基础。

### 参考文献:

- [1] 徐静. 中外大型石油公司采办管理模式的特点分析[J]. 现代国企研究. 2019(09): 20-21.
- [2] 李明磊 胡晓琳 王肃 宋光君. 信息化在石油企业物资采购管理中的应用分析[J]. 经济技术协作信息. 2019(12): 29-29.
- [3] 刘昕. 石油化工工程项目采购管理中的成本控制分析[J]. 企业改革与管理. 2019(06): 132-133.
- [4] 张晓辉. 优化石油企业物资采购标准化管理的方法[J]. 经营者. 2019, 33(10): 213-213.
- [5] 张慧斌. 提升石油企业物资采购质量的方法与途径[J]. 化工管理. 2019(10): 159-159.
- [6] 张娣. 石油企业工程项目采办过程中的商务谈判策略解析[J]. 中国石油和化工标准与质量, 2017, 53(1): 94-95.
- [7] 徐静. 石油企业工程项目采办过程中的商务谈判策略[J]. 企业改革与管理, 2018(24): 223-224.
- [8] 田静, 罗舜浩, 王文英. 浅谈石油石化企业独家采购滩片区按策略[J]. 国际石油经济, 2016, 24(2): 91-93. 3950