

石油企业供应链管理中采购环节的成本控制与优化策略研究

吴雨航

中国石油集团川庆钻探工程有限公司川东钻探公司 重庆 401120

摘要：在全球能源市场竞争日趋激烈的背景下，石油企业作为资金集中投入型和技术集中投入型的行业，在供应链管理方面的效率以及成本控制的水平会直接对企业的核心竞争能力产生影响。采购这个环节作为石油企业供应链的起始点，不但涉及大量资金的流动情况，更和后续生产运营的稳定状况与连续状况有关系。本文把石油天然气企业采购环节当作研究的对象，深入地当前采购环节成本管控的现实状况以及存在的核心问题进行分析，这些问题包含采购模式固定不变、供应商管理粗枝大叶、库存和采购协同不够以及采购流程复杂等。在这个基础之上，有针对性地提出创新采购模式、对供应商管理体系进行优化、构建库存和采购协同机制以及强化采购流程管控等成本控制和优化的策略，目的是为石油企业降低采购成本、提升供应链运行的效率、增强市场竞争能力提供理论方面的参考。

关键词：石油天然气企业；供应链；市场竞争

引言

石油天然气作为重要的战略性能源资源，它的行业发展和国家经济安全以及能源稳定紧密地联系在一起。近些年来，全球能源格局进行了深度的调整，国际油价频繁地出现波动，再加上国内能源市场改革持续地深入推进，石油企业面临着以前从来没有过的竞争压力。供应链管理作为石油企业运营管理的核心构成部分，贯穿在石油勘探、开发、炼制、销售等整个产业链的各个环节，而采购环节作为供应链的前端关键部分，承担着为企业生产运营提供各种各样物资、设备、技术服务等保障的重要作用，它的成本在石油企业总成本当中占据比较大的比例。本文正是在这样的背景之下，对石油企业采购环节的成本控制和优化策略开展深入的研究^[1]。

一、石油企业采购环节成本管控的现状与核心问题

（一）集中采购模式深化不足，市场化协同能力待提升

目前的状况是，有一部分石油企业虽然已经开始推行集中开展采购相关工作，然而在实际的运行过程当中，依旧存在着协同的程度不够、规划没有做到统一等一系列问题。尽管石油企业已经全面实施物资集中开展采购管理工作很多年了，达成了资源的统筹进行整合以及规范化开展运作，但是有一部分单位在执行相关工作的的时候，还没有充分地发挥出集中开展采购所具有的规模优势以及协同效应。要是集中开展采购仅仅停留在形式上

的整合，却缺少跨部门、跨区域的需求进行统筹以及标准化开展管理，那么就很难通过规模化开展采购获取更具有竞争力的价格以及供应链方面的支持，进而限制了成本进行优化的空间。与此同时，集中开展采购要是没有实现需求以及标准的统一，很容易造成同类物资在规格、质量等方面存在内部的差异情况，增加后续库存开展管理以及调拨的难度，对生产运营的连续性以及效率产生影响。

（二）供应商管理体系不健全，战略合作层次有待深化

在集中开展采购的框架之下，供应商开展管理是控制采购成本、保障物资质量以及供应稳定的关键环节。目前有一部分石油企业在供应商开展管理工作当中，依旧存在着体系不够完善、管理精细化的程度不够等问题，特别是在供应商的筛选、评估、分级进行激励以及动态进行调整的机制方面比较薄弱。在供应商准入以及评价的过程当中，要是仍然过度地依靠价格因素，却忽略对其综合资质、信用状况、生产能力、技术水平以及售后服务等方面开展系统的评估，那么就有可能导致一部分不具备长期合作能力的供应商进入采购体系，对物资质量以及供应稳定性产生影响。一旦出现质量方面的问题，就会增加维修、更换以及生产中断等隐性成本，削弱集中开展采购应该带来的风险防控以及价值提升的作用^[3]。

（三）库存与采购协同不足，资金占用成本较高

库存方面的管理工作与采购这个环节是密切相互关

联的，合理科学的库存水平能够保障生产运营工作的连续性，与此同时也能够降低所占资金产生的成本。现阶段当前，部分石油企业有关的库存管理工作与采购环节方面缺乏能够有效地协同合作的机制，采购计划的制定通常没有充分全面考虑库存的真实情况，从而导致采购与库存出现脱节分离的状况。一方面来说，容易出现过度采购的情形情况，部分物资的采购数量远远超过实际生产的需求，大量的物资积压存放在仓库里面，不但占用了企业大量的流动周转资金，而且还增加了库存保管维护等方面产生的费用，提高了所占资金产生的成本和库存管理方面的成本；另外一方面来讲，又有可能出现采购不足的情况状况，部分比较关键重要的物资库存短缺不足，无法及时快速满足生产的需求，导致生产出现中断停止，影响企业的正常日常运营，造成间接的经济方面损失。

（四）采购流程冗余，管控效率低下

石油企业涉及的采购流程关联到多个部门和众多的具体环节，从采购申请的提出提交、进行审批，一直到供应商的选择挑选、开展招标、签订合同，再到物资的验收核查、办理入库、进行付款等，环节数量众多、流程十分复杂^[4]。现阶段当前，部分石油企业的采购流程存在冗余繁琐的问题，一些不必要多余的审批环节和手续增加了采购所需要的周期时间和成本。实际采购过程中会出现，部分采购申请需要经过多个层级进行的审批，每一个审批环节都需要花费一定的时间，导致采购流程所需要的周期时间过长，无法及时满足生产方面的紧急需求。在紧急采购的情况之下，为了缩短采购所需要的周期，有可能会出现流程进行简化、管控工作不到位的情形，增加了采购的风险和成本。

二、石油企业采购环节成本控制与优化的具体策略

（一）创新采购模式，构建集中化与市场化相结合的采购体系

把传统采购模式的那种协同不足、标准不一样的局限性给弄破掉，不断地让集中采购体系建设变得更加深入，推动采购模式有系统方面的升级，搭建起更加有效率、更规范的集中采购管理体系，这属于进一步降低企业采购成本的关键办法。一方面，要一直不断地推进采购集中化和标准化建设这个事情。石油企业要进一步做好整合各下属单位和各部门的采购资源和职能的事，增强集团层面采购管理部门那种统筹的作用，达到对企业采购活动统一作出规划、统一进行协调以及统一执行的目的。通过全面地开展集中采购，就能够系统地把全企

业范围内的采购需求给归集起来，形成规模采购的优势所在，非常明显地让企业在和供应商谈判时的议价能力有所提高，这样就能拿到更好的价格条款和服务品质，真正地降低综合采购成本。与此同时，依靠统一的采购技术标准、质量要求和操作流程，能够从根本上避免同类物资重复采购、规格不相同等情况出现，让采购过程的规范化和透明度得到提升，降低后续库存管理和物资调拨的复杂程度和成本。另一方面，在集中采购这个框架里面积极地引进市场化机制，让采购体系的灵活性和响应能力得到提高。在坚持集中采购占据主导位置的基础之上，企业应该加强对市场供需、价格波动、新兴渠道和采购模式的研究和分析工作，在合适的时候引进竞争机制，提高采购对市场的适应能力。比如，可以利用电子商务平台、数字化采购系统等这些技术手段，实现采购信息的公开和透明、过程能够被追溯以及效率得到提升；也可以探索和行业内其他企业或者相关方一起组建采购联盟，进一步把采购规模扩大、让议价能力增强。除此之外，对于部分零散、紧急或者有特殊专业要求的采购需求，可以在严格管控和标准统一的前提之下，通过设定授权清单、优化审批流程等这些方式，实现集中统筹和适度灵活的有机融合，这样就能在规范管理和效率提升之间取得一种平衡^[5]。

（二）优化供应商管理体系，构建长期战略协同关系

建立起科学并且完善的供应商管理体系，加强和供应商之间的长期战略协同，这是保障物资供应质量、降低采购成本的关键所在。首先，要建立起一套系统的供应商筛选与评估的机制。改变过去仅仅把价格当作核心的供应商选择标准，构建起多维度的供应商评估指标体系，把供应商的资质情况、信誉状况、生产能力大小、技术水平高低、产品质量好坏、售后服务情况、价格竞争能力、社会责任履行等因素都纳入评估的范围之中。通过实地考察、进行资质审核、对样品进行测试、分析历史合作情况等多种方式，对供应商展开全面、严格的筛选，挑选出优质的供应商进入供应商名录里面。同时，建立起动态的供应商绩效评估体系，定期对供应商的合作情况进行评估，依据评估的结果对供应商进行分级分类的管理，对表现优秀的供应商给予更多的合作机会以及政策方面的支持，对表现不好的供应商进行约谈、要求整改，甚至采取淘汰机制，不断地对供应商队伍的结构进行优化。其次，构建起和供应商的长期战略协同关系。石油企业应该转变与供应商的合作观念，从短期的交易关系朝着长期战略合作伙伴关系进行转变。加强和

核心供应商的沟通以及协作，建立起常态化的沟通机制，及时地共享企业的生产需求、发展规划等信息，同时去了解供应商的生产经营状况、技术研发进展等情况，让供需信息达到对称的状态。和核心供应商开展深度的合作，一起开展技术研发、产品升级、成本控制等工作，实现优势相互补充、双方都能获利并且实现共赢。就比如说，企业可以和供应商一起研发符合企业生产需求的专用物资，降低物资的研发成本以及采购成本；供应商可以根据企业的长期需求，提前做好生产规划以及物资储备，保障物资供应的及时性和稳定性。

（三）构建库存与采购协同机制，降低资金占用成本

开展建立精准需求预测机制工作。石油企业要开展加强对生产运营情况进行分析和研究的工作，结合历史生产数据、市场需求变化、项目进展情况等因素，采用科学的预测办法，开展对各类物资的需求数量、需求时间进行精准预测的工作。依据需求预测结果，开展制定合理采购计划的工作，保证采购计划和生产需求相匹配，防止过度采购和采购不足的状况出现。开展搭建统一库存管理信息系统的工作，把各下属单位、各仓库的库存信息纳入系统开展管理工作，达成库存信息的实时更新、查询和共享。采购部门能够通过库存管理信息系统，及时、准确地掌握各类物资的库存数量、规格、存放位置、库存周转率等信息，为采购计划的制定提供科学依据。利用信息化技术，达成采购和库存的无缝对接，当库存物资达到预设的最低库存量时，系统自动发出采购预警，提醒采购部门及时开展采购工作；当库存物资达到预设的最高库存量时，系统自动限制采购，防止过度采购。

（四）强化采购流程管控，提升采购效率与规范化水平

对当前的采购流程开展全面梳理工作，识别并删除不必要的审批环节和手续，简化烦琐的流程步骤，明确各环节的职责分工和工作时限，建立高效的采购流程体系。比如，对于常规性、标准化的采购项目，能够简化审批流程，实行一站式审批；对于紧急采购项目，建立绿色通道，优先办理采购手续，缩短采购周期。同时，规范采购流程的操作标准和规范，保证采购过程的每一个环节都有章可循、有据可查，提升采购管理的规范化水平。开展搭建一体化采购管理信息平台的工作，把采购申请、审批、招标、合同签订、物资验收、入库、付

款等各个环节的工作纳入平台开展管理工作，达成采购流程的全程数字化、可视化。通过信息化平台，达成各部门之间的信息共享和协同工作，减少信息传递的时间和成本，提高采购效率。同时，利用信息化技术，对采购过程开展实时监控和跟踪工作，及时发现采购过程中存在的问题，及时采取措施开展整改工作，防范采购风险。比如，通过平台对招标过程开展全程记录和监控工作，保证招标过程的公开、公平、公正；通过平台对合同签订和履行情况开展跟踪工作，保证合同的顺利履行。

结束语

采购这个环节作为石油企业所开展的供应链管理工作的核心构成部分，它的成本控制以及优化的水平直接关联到企业开展运营的成本、供应链具备的稳定性以及核心的竞争能力。目前，石油企业在采购环节开展成本管控工作时存在着采购模式呈现固化状态、对供应商进行管理比较粗放、库存和采购之间协同不够、采购流程存在冗余状况等核心方面的问题，这些问题严重地对企业采购成本的降低以及采购效率的提升形成了制约。未来，随着信息技术不断发展以及行业竞争进一步加剧，石油企业在采购环节开展的成本控制和优化工作将会面临更多的挑战以及机遇。企业应该持续地对行业发展的动态予以关注，不断地对采购管理的理念和模式进行创新，加强信息化方面的建设，深入和供应商开展战略协同工作，持续地对采购流程和库存管理进行优化，推动采购环节持续地进行改进和升级，为企业实现可持续发展提供有力的支撑。

参考文献

- [1] 于丹. 石油企业采购供应链管理的挑战与机遇[J]. 产业创新研究, 2025, (19): 139-141.
- [2] 汪典. 石油企业供应链管理下的物资采购策略研究[J]. 中国物流与采购, 2025, (19): 162-163.
- [3] 陈劲凯. 石油工程企业供应链管理的现状与优化策略研究[J]. 财经界, 2025, (23): 30-32.
- [4] 周林. 石油企业采购供应链管理的挑战与机遇探析[J]. 中外企业文化, 2025, (04): 72-74.
- [5] 夏玲. 石油企业加强供应链管理分析标准的措施探析[J]. 现代工业经济和信息化, 2023, 13(08): 223-225.