

石化企业物资采购成本控制措施

汤舒砚 林雪峰

(中国石油化工股份有限公司西北油田分公司 830811)

【摘要】现代社会发展对资源条件的应用要求逐渐增多,石化企业作为资源条件输出的重点单位,为达成可持续发展的目标,必然要将企业物资采购成本有效控制,在法律允许的范围内,探讨提升自身经济效益的有效措施方法。针对石化企业在物资采购体系设置以及成本控制等方面的要求,还需要结合实践开展细致化的分析与探讨。

【关键词】石化企业;物资采购成本;控制方法

引言

石化企业运营期间,物资采购成本是企业投资的主要构成。适应现阶段的市场发展形势,提升企业的竞争实力。在物资采购成本控制方面,也需要与石化企业的战略发展目标相协调。当物资采购成本有效控制,石化企业的经济效益有效提升,各个阶段的项目运行都有着坚实的经济基础条件,有利于其长远发展进步。

一、石化企业物资采购成本影响因素分析

(一) 市场供需

现代市场发展需求较为多样化,想要明确物资采购的价格,需要将市场同类物资进行分析对比,并深入了解供需关系等等。在交易的过程中,石化企业拥有优势影响作用,所以在商品选择的过程中能够获得更多的有利条件,所以采购价格也相对较低。而如果市场上的物资流动性不足,供应商很有可能会将价格上条,这样一来就会导致采购成本逐步提升。还有一方面需要将生产物资有效应用,因石化类物资价格很有可能会出现价格波动,原油采购阶段还需要确定价格浮动的曲线,对物资的价格走向进行预测以及分析,确保石化企业各项工作都能有序进行。如果当期市场价格处于高位,则最好优先使用库存,而库存不足再去采购相应的物资材料,起到相应的成本控制作用。

(二) 采购数量

从普通商品批发与采买工作实际来看,零售价相对较高。利用批量采购物资的形式,石化企业能够争取到的折扣条件相对较多,这样一来影响成本的各项因素就能有效控制到位。还有就是批量生产成本相对于单件生产成本来讲会更低,这些因素都是石化企业可以争取的条件。考虑到采购成本控制方面的具体要求,应用集中采购的途径,提升采购数量获得价格方面的有利条件,此时采购成本明显降低。石化企业还需要根据物资的类型、使用频次、价格浮动变化等各项因素的影响。确定一年之内的单价浮动规律之后,与相应的供应商签订协议,开展相关的项目合作。要确保满足要求的供应商对相关工作的支持。

(三) 供应商实际情况

供应商参与物资采购环节,分管的工作类型不同,所以对石化企业物资采购的成本也会产生巨大影响作用。如果供应商属于制造商,他们在营销管理阶段会关注生产成本与经济利益^[1]。供应商属于经销商、代理商的话,则他们需要考虑采购成本与经济效益,所以批量采购阶段两者的价格差异相对大。所以石化企业在供应商来源方面,要考虑其实际情况直接选用商家采购的途径,有了稳定的供应商之后,能够获得一手的货源。采购人员需要与制造商进行积极沟通交流,获得更好的后期服务保障条件,此时的物资应用相对而言就会更为便捷。保持长期的稳定的合作关系,对双方来讲也是建立信任基础的必要条件。在整个过程中无须中间商参与,能够有效投入有效控制。

二、石化企业物资采购成本控制的有效措施方法

(一) 选择优质供应商

在企业物资采购期间将供应商管理工作做好,是从源头开始规避生产运营风险问题的有效措施方法。对于石化企业来讲,按照不同物资采购标准要求,将供应商合理选择也是基础条件。需要根据采购需求,对供应商进行优化分类,考察其技术

手段、价格走向、产品质量等基础要素,根据项目工作需要建立与某些供应商的长期合作关系。石化企业还需要将资质审查、专业性评估等各项工作有序推进,将内部各类物资应用效率提升,定期开展产品、服务等方面的考核,这样才能将不满足石化企业发展要求的供应商剔除,实行淘汰制度,保障物资采购的整体效率,避免反复的成本投入问题。

(二) 物资采购机制完善建立

从我国石化企业发展实际来看,大型的国有企业在常年的实践阶段,已经将完善的物资管理体系建立起来,在各个生产运营的阶段,都实现物资管理流程的优化应用。从中石化集团发展来看,在进行物资采购期间利用归口管理的有效措施方法,利用集中采购的形式,做好仓储环境的建设,最后选择统一结算的方式。这种物资管理体系的应用,可以实现专业性的分工管理工作,各项工作都能够按照操作流程有序开展。

石化企业不妨借鉴这一思想,建立相应的采购部门,在物资采购阶段将采购价格、物资款项等明确,不同操作环节分开进行,有保证彼此之间的相互衔接,是实现平衡发展的必要措施方法。在物资采购阶段需要将公开招标的方式应用起来,此时物资采购的全过程就会公开透明、公正合理,给优质的供应商提供合作的机会^[2]。经过这种物资采购机制的优化应用,在实践工作期间能够将不同环节的工作精细划分,为控制物资采购成本奠定良好基础条件。

(三) 构建完善的信息管理平台

石化企业在运营阶段,应该认识到落实信息化发展目标,控制内部影响采购的各项因素条件,此时的物资采购成本才能有效控制到位。因此石化企业需要明确自身的发展定位,对市场发展形势以及供需变化进行跟踪管理和预测,将一手的市场信息资源条件有效应用起来。所以需要建立信息管理平台,在运维管理阶段实现对各类市场信息的管控,这样一来在物资采购期间,各项资源条件都能有效应用起来^[3]。石化企业要明确自身的运营发展实际需要,在把控市场信息期间,一供应商信息为基础,将有关的产品数据、价格信息相关的数据库建立起来,优化应用大数据技术条件,以便在采购环节随时查阅相应的信息。石化企业还需要根据物资用量建立采购计划,对比各个阶段的价格浮动情况,实现对市场发展形势的全面把控。

三、结束语

石化企业需要对物资采购保持严谨的态度,作为企业管理的核心工作内容,在开展各项经营管理活动期间,需要将影响价格的内部、外部的因素有效控制到位。在进行实际采购期间,全面分析影响价格的各类因素,并将合理有效的采购方式确立起来,通过建立协议或签订合同的途径,提升物资采购的整体效率,有效保障石化企业的经济效益。

参考文献

- [1] 田洪坤.石化企业物资采购成本控制措施探讨[J].中国物流与采购,2018(18).
- [2] 王猛龙.齐鲁石化物资采购成本控制研究[D].2016.
- [3] 赵克雄,冯红春.使用周期总成本控制的采购方案研究与应用——以石化生产企业循环水药剂采购为例[J].国际石油经济,2016,v.24(04):94-98.

国有企业绩效考核方法探索

赵玉旗

(中国石化华北油气分公司党委办公室 河南 郑州 450006)

【摘要】国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础。加强国有企业绩效考核工作,充分发挥考核的指挥棒、风向标、助推器作用,对加强国有企业干部人才队伍建设,推动国有企业改革发展至关重要。本文梳理了我国绩效考核的历史沿革,分析了国有企业绩效考核存在的主要问题,对国有企业绩效考核方法进行了探索。

【关键词】国有企业;绩效考核;主要问题;考核方法

一、绩效考核的常用方法

关键绩效指标考核(Key Performance Indication, KPI),是现代企业中受到普遍重视的绩效考核方法。该方法是为员工确定几项最具代表性,且符合公司长远发展目标的关键指标进行考核。目的是让公司的宏观目标转化为员工的具体行为,从而增强公司核心竞争力。主要不足是只考核一些关键指标,对其他工作内容缺少评估。索尼公司采取的是KPI考核法,他们注重制定绩效计划,要求员工每日撰写工作报告,交上级审阅;要求主管级以上员工每年撰写素质报告并进行书面考试,由公司高层领导对其进行全面考核。

平衡计分卡(Balanced Score Card, BSC),形成于20世纪90年代,这一考核体系围绕企业的战略目标,从学习与成长性指标、内部管理指标、客户价值指标、财务指标等四类指标进行全面测评,将公司战略分解到以上四个层面,以此来推动公司战略的实现。该方法被西方国家的政府和跨国公司广泛应用。BSC考核法侧重

于对公司战略的平衡分解与实施,但对员工绩效管理其他环节重视不够,在具体实施中难以制定详细且明确的目标和指标体系。

360度考核法,又称交叉考核法(PIV),最早由英特尔公司提出并加以运用。该方法通过上级评价、同事评价、下级评价、客户评价以及个人评价来评定绩效水平,使员工清楚自己的长处和短处,以达到自我提高的目的。该方法打破了传统上由上级考核下属的模式,可有效避免传统考核中容易出现的光环效应、居中趋势、个人偏见和考核盲点等现象,考核信息有助于被考核者全方位提升自身能力素质,但考核成本高,某些员工可能借此发泄私愤,且考核涉及多个维度,操作难度较大。

目标管理考核法(Mangge By Object, MBO),该方法将绩效考核与公司战略密切相关,根据员工的工作目标来评价其工作业绩,尽可能实现量化考核,减少了绩效考核的主观性。MBO考核法的主要缺点是更多地聚焦短期的、具体的目标,容

易造成本位主义和急功近利思想,不利于公司长远发展。通用公司把绩效管理作为系统工程,按照SMART原则,在与公司目标保持一致的基础上,上下级之间反复沟通制定绩效目标,并通过过程考核和年终考核形成绩效考核结果。

二、当前国有企业绩效考核存在的问题

当前,我国国有企业通常在每年年底或次年年初,采取述职评议的方式,分层级开展绩效考核。这一方法较好地体现了国有企业的政治属性和经济属性,但在具体实践中,还存在考核目标不够明确、考核方式不够合理、结果应用不够充分等问题。

1. 考核目标不够明确。绩效考核是一个计划、执行、检查、处理的PDCA循环过程,包括绩效计划设定、绩效目标达成、绩效实施修正、绩效结果反馈、问题改进提升、再制定目标计划的循环过程。关键是将企业经营目标层层分解到每名员工身上,切实让员工肩负企业经营目标达成的重任。当前,很多企业开展绩效考核的目的就是为了发放绩效奖金,或者对员工进行能力素质评价,对绩效考核管理缺乏系统性思考,没有充分考虑绩效考核与完成组织绩效、加强干部队伍建设、激励个人成长进步等的关系。组织绩效和个人绩效不挂钩,容易导致个人绩效很漂亮、企业业绩完不成的现象。

2. 考核方式不够合理。国有企业一般从德、能、勤、绩、廉等方面,对被考核者进行分档评价或考核评分,考核结果很大程度上取决于参评人员对被考核者的印象好坏以及打分的宽松程度,客观性和说服力不够强。另外,“德能勤廉”都难以量化,考核评分往往拉开差距,不能充分体现个体的贡献度,特别对那些业绩突出或履职不力的员工,起不到强有力的激励鞭策作用。对于干部和员工、党务和行政、管理和技术等不同类型人员没有采取差异化考核,考核重点不突出、针对性不强,存在“一刀切”“一锅煮”、一种考核办法包打天下的现象。

3. 结果应用不够充分。绩效考核的主要目的是区分优劣、奖优罚劣、激励担当、促进提升、推动发展等。绩效考核能否发挥导向作用,关键在于考核结果能否得到充分的应用,能否对干部员工产生有力的激励和约束作用。然而,不少国有企

业的绩效考核工作不够精细、指标不够精准、组织不够规范,只能给出“大概齐”的结果,对于被考核者干得怎么样、有什么优势、存在哪些问题、如何改进提升等缺乏充分的支撑依据,考核结果说服力不强,导致考核结果不敢公开、不能及时反馈、不能有效使用,绩效考核的激励和约束作用无法得到充分发挥。

三、国有企业绩效考核方法探索

1. 要着力提升考评方式的精准性。坚持定性评价与定量考核相结合,综合分析组织绩效、个人工作业绩和能力素质水平,对年度绩效考核结果进行分级定档;坚持共性指标和个性指标相结合,根据组织绩效设置共性指标,针对不同岗位、不同层级的员工设置个性化指标,防止“一刀切”“一锅煮”;坚持相对稳定与动态调整相结合,既保持考核工作的连续性和稳定性,以便于纵向对比分析,又及时动态调整考核指标体系,保持绩效考核的实效性和时代性。

2. 要着力提升考评信息的综合性。综合运用大数据思维,将巡视巡察、审计、信访线索核查、述职报告等纳入绩效考核管理,梳理甄别、相互印证,为全面评价干部员工提供可靠依据。随着绩效考核工作的深入推进,数据采集、报表提取、对比分析等功能要求越来越高,必须借助互联网技术和信息化手段,进一步提升考核的信息化水平。

3. 要着力提升考核结果的导向性。坚持考用结合,将绩效考核结果与干部选拔任用、培养教育、激励约束、监督问责等结合起来,使考核由“软指标”变成“硬杠杠”。将考核结果作为精准识别和了解干部员工的重要手段,激励先进、鞭策落后的依据更加充分;根据考核结果精准安排调学培训、实践锻炼,帮助干部员工提升能力素质。同时,对能力不足、不能胜任的干部员工及时进行调整。

参考文献

- [1]吴晓勇.新形势下国有企业绩效考核工作的优化方法研究[J].企业改革与管理,2020(07):78-79.
- [2]杨智超.企业绩效考核及方法研究[J].现代经济信息,2018(21):46.

新型管理区模式下提升四化运维质量水平的实践与探索

李斯文

(山东东营胜利油田分公司孤岛采油厂 山东 东营 257231)

【摘要】 孤岛采油厂采油管理五区,现有干部职工274人,其中短离退16人、业务承揽137人,人力资源优化盘活人员共计153人,占全区人员的56%。管辖着23座计量站,13座配水间,油井总井358口,水井总井108口,其中油井开井315口,水井开井67口。

【关键词】 四化运维; 实践; 探索

一、四化运维质量提升产生的背景

依托油田信息化建设规划布局,采油管理五区信息化建设始于2016年12月,至2017年11月实现全区信息化全覆盖,历经2019年7月至10月的信息化提升建设工程,目前全区各类在用四化仪表、设施共计3583件,单井及站库视频274个。随着建设的全面完成,为保证信息化应用的深入推进,四化运维工作应运而生。

最初的四化运维仅仅是在保证四化仪表设施正常运行方面开展工作,而忽视了四化数据采集质量的重要性。随着生产实际和信息化数据应用结合越来越深入,四化运维质量提升即显得尤为重要。因此,四化运维不只是停留在四化仪表是否正常运行采集数据,更主要的是要关注四化仪表采集的数据是否切合生产实际,是否能反映真实的生产情况。这就对四化运维人员业务水平和职业素养提出了更高的要求,不仅要懂四化知识,也要懂生产运行;四化运维人员不能只在自己的业务范畴开展工作,更要与生产、技术等多方业务展开交流,切实提升四化运维质量。

二、四化运维质量提升的主要做法

(一)、提高认识,确立方向

随着信息化数据应用的深入推进和四化运维工作的全面运行,管理区领导提出了提升四化运维质量的要求,开展四化运维质量提升活动,同时成立四化运维质量提升工作小组,由主要领导和相关人员共同组成,并建立健全完善的管理制度和考核体系。

管理区大力推行全员运维的四化运维管理模式,实施管理区机关运维人员和注采站运维人员分级运维方式。注采站运维人员负责相对简单的运维工作。通过全员运维模式的推行,使得机关运维人员有更多的精力投入到四化运维质量提升活动中,从而更有效的推动四化运维质量的全面提升。

(二)、重点关注,精准施策

四化运维质量提升活动开展以来,针对多项四化数据采集质量重点关注,找准问题根源,展开技术攻关,精准施策,解决了一个又一个的运维难题。

1、更换低量程流量测控装置,提高水井流量数据采集率

信息化建设给全区所有的水井配备了标准的流程测控装置,计量量程为0.6-25立方米/小时,实现了水井四化数据采集的全覆盖。在实际应用过程中,水井的流量数据采集率不是100%,运维人员排查发现,部分水井的流量数据为0,而现场水井正常注入。经过调查分析发现,流量数据为0的水井的实际流量低于0.6立方米/小时,超出了信息化建设是配备的标准的流量测控装置的量程范围,现场的仪表无法正常显示流量和采集上传。

2、开展采油井四化电量普查,提升精准分析能力

信息化建设完成后,油井实现了单井电量计量和数据远传功能,给采油用电分析提供了准确的数据基础。但是在使用分析过程中,管理人员通过对比发现部分油井的四化电量数据存在异常。一口采油井正常的日耗电量平均在50kWh-200kWh之间,存在异常的油井四化电量远远低于50kWh或远远高于200kWh,甚至有的电量显示为负值。运维人员现场排查发现四化电表存在接线错误或电表参数配置错误等问题,经过筛查,全区共有80余口井的四化电量存在异常,造成全区油井日耗电与信息化建设前存在较大差异,使得采油用电分析变成了“假数据,真分析”。

发现电量异常问题后,根据四化运维质量提升的相关要求,管理区四化运维人

员集中力量,经过近一个月的排查整改,将全区存在四化电量异常的油井电表全部整改完毕,给采油用电分析提供了准确的数据基础。

3、改变油井井口温度采集位置,提高数据采集准确性

随着四化数据应用的不断深入,发现部分油井井口温度存在昼夜温差较大,不能如实反映油井生产状况。四化运维人员与生产管理人员结合后发现存在昼夜温差大的油井存在如下两种情况:

(1) 井口四化温度采集探棒能正常接触井口流程中的介质,井口温度昼夜温差大,表明该油井生产状况发生异常,四化数据正常反映生产情况;

(2) 井口四化温度采集探棒未正常接触井口流程中的介质,导致采集探棒反映的是环境温度,从而出现昼夜温差大的现象,四化数据不能正常反映生产情况。

发现问题后,四化运维人员积极与采油厂信息中心相关人员沟通结合,通过加长温度探棒以及改变温度采集位置,解决温度探棒无法正常工作的情况。

(三)、多方结合,提升质量

四化运维工作不仅是服务于生产,更要与生产等各部门紧密结合,有机的融为一体。四化运维质量提升活动开展以来,管理区四化运维人员与多方结合,共同发现问题,解决问题,从各个方面提升了四化运维质量。

与采油厂信息中心等上级部门沟通结合,解决自身无法解决的运维难题,从而体现信息中心的运维主导作用。一个管理区提升了,经过采油厂信息中心的推广应用,带动全厂所有的管理区共同提升,使得采油厂的四化运维质量迈上更高的台阶;与生产生产部门沟通结合,积极发现四化应用中与生产实际存在矛盾的问题,精细分析,精准施策,使四化数据能更真实的反映生产实际情况,从根本上解放人力;与地质决策等四化数据应用部门沟通结合,了解其应用瓶颈,利用自身的四化技术优势,解决四化数据应用瓶颈问题,切实提升四化数据质量,使地质部门能真正的利用四化数据实现精准决策。

三、四化运维质量提升取得的效果

(一) 四化运维人员业务水平得到提升

四化运维质量提升活动的开展,让四化运维人员的工作范畴不止停留在维持现场四化仪表把生产数据上传的简单运维,更进一步要求四化运维人员提高综合素质,发挥自身技术优势,让四化仪表不仅有数据,而且是真实可用的有效数据。在这一过程中,四化运维人员的基础运维能力得到了提高,同时提升了组织协调能力和沟通交流能力,切实提高了综合素质。

(二) 提高四化数据应用的可靠性和广泛性

信息化建设完成初期,四化数据的应用也只是在管理区生产指挥中心处理报警预警,根据数据曲线预判生产趋势,也要在现场经过大量的传统数据采集模式对比验证多次后才能得出较为准确的结论。部分生产管理人员和地质决策人员对四化数据的准确性和真实性持怀疑态度。管理区开展四化数据质量提升活动以来,经过运维人员的不懈努力和大量的技术改造工作,使四化数据质量得到了明显的提升,逐渐消除了所有人的顾虑,四化数据的应用深入人心。

参考文献

- [1]桂宏飞,汪辉.江西电信:运维“四化”是方向[J].通信企业管理,2010(07):68-69.