

聚力笃行精益管理 深挖石油企业物资供应降本增效

沈静

中石化华北石油工程有限公司

摘要：近年来，随着我国经济的高速发展，石油企业间的竞争日益激烈，石油企业物资部门面临多种内外严峻考验，经济全球化遭遇逆流，俄乌地缘政治冲突复杂多变，全球产业链、供应链面临重大冲击，能源危机愈演愈烈，钢材、油料、铜、橡胶、煤等原材料成本大幅上涨导致生产物资价格飙升，不稳定性、不确定性因素明显增加，物资供应降本增效是提升石油企业服务竞争优势的迫切需要，成本管控贯穿于石油企业运营的各个环节，有利于促进采购、生产、销售、财务等各个部门的有效沟通与协作，各个环节、各模块实现高度整合，凝聚为一个高效有机的整体。物资部门作为石油企业的重要成本组成部门，降低采购成本能够直接作用到公司的整体成本管控，进而提升产品市场竞争力和市场占有率，为石油企业的可持续发展创造有利条件。

关键词：石油企业；物资供应降本增效；策略；分析

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2023.06.238

引言

在目前的市场经济环境下，石油企业间的竞争日趋激烈，公司层面物资供应管理也面临着多种内外严峻考验，如何提高自身的经济效益、增强竞争能力是物资部门最为关注的问题。石油企业想要在如此激烈的竞争环境中获得可持续发展，就必须革新经营管理理念，对标市场优秀企业，提升自身综合实力，为企业的长远发展注入源源不断的活力。在当前大市场环境下，如何能巩固和扩大市场，就必须做到开源节流。降本增效、做好成本控制，提高资源利用率，减少闲置资产浪费是第一步。物资供应降本增效无疑是提高石油企业盈利能力的的关键手段，是谋求持续发展和优势空间的一种战略性思维。

一、分析石油企业开展物资供应降本增效的原则

1. 根据战略成本管理目标作为原则

物资供应降本增效工作不是一时一刻就可以完成和获得结果的工作，是一项长期和动态以及需要分阶段持续优化的工作内容，石油企业不能一味地以降低生产成本作为当下目标，需要根据石油企业的长远战略出发点，进行战略定位分析、成本动因分析、价值链分析。从成本的经营性控制向规划性控制转变，从产品制造成本管理向产品总成本最优管理转变，从静态成本管理向动态成本管理转变。

2. 分析重点和全面的原则

在物资供应降本增效工作中，要把握管理和重点控制的整体思路，首先要全面进行管控，不仅要关注物资采购成本，也要关注物资全生命周期内的总成本，从而

在总体上判断物资的总成本最优。其次是要重点物资的重点关注，要加强重点部门、重点环节的控制，诸如加强与技术部门、生产部门的沟通协作，定期组织重点物资使用交流会，收集物资使用相关反馈信息，综合现场使用情况和生产技术部门实验室一些产品检验数据，从以前单纯的选择供应商，拓展到选择性性价比最优产品。全面与重点地结合，才能让物资供应降本增效工作更好地发挥效用。

3. 分析权责利相结合原则

物资供应降本增效工作涉及物资部门的多个环节，需要物资系统全体员工一同努力，调动各责任中心员工积极性，最为有效的方法就是责、权、利相结合。做好人员分工，明确成本管控的范围和主要目标责任，同时给予一定的权利，根据成本控制的实际情况进行评估与考核，奖励超额完成目标责任的人员，对于未完成既定目标的要有相应处罚，这样才能够充分调动各责任中心员工降本增效工作的积极性。

二、分析石油企业物资降本增效中的成本管理问题

1. 由于物资成本预算编制科学性不足

全面预算管理是协助石油企业合理配置资源以及提升成本效益和达到战略目标的关键内容，预算编制工作是讲究科学性的，但是现如今石油企业预算编制的科学性存在不足，其中物资材料成本预算存在以下几点问题：一是物资部门预算管理的主动性没有充分地发挥出自身的作用，更多时候是财务部主导决定预算的编制，物资部门未能拥有充分的建议权和执行权；二是编制方法上，未充分地结合固定预算与弹性预算、增量预算和

零基预算、定期预算和滚动预算等科学预算编制方法，实际编制中要么片面地认为存在则合理，以历史数据为基础进行编制。

2. 由于执行过程中对降本增效理解不到位

一是石油企业各二级单位在降本增效过程中实施方法简单，存在片面通过简单的指标考核进行管理的问题，刚性要求成本金额控制在多少内，例如公司下达物资降本增效管控目标为多少万元，后将指标分解到各二级单位，二级单位收到指标后未实实在在地印发适合各单位的物资降本增效实施措施，只是按月上报相关降本数据，数据的真实性有待考证。二是名为降本增效，各单位就只单纯简单地统计执行降低成本的数据和措施，在增效上未能采取有效措施。例如未能按集团公司招标文件内明确的代储物资对各单位相关物资进行代储工作，统一收取供应商代储费用，未能很好地执行废旧物资处置增效工作，并未在废旧物资市场内对更多家废旧物资处置厂商进行询价，未能对比出高价收购厂商，未能实现对废旧物资的高价处置工作。

3. 由于物资需求计划提报数据的准确性、及时性还有待提高

各需求单位提报需求计划时仍存在物料编码错误、计量单位错误、数量错误、交货周期错误、先用后完善手续等不规范业务，各需求单位对计划管理重视程度不高，物资需求计划管理没有发挥出“龙头”作用，没有把物资需求计划提报与安全、生产经营、成本管控相结合、相融合，物资需求计划提报数据的准确性、及时性有待提高。

三、分析石油企业物资供应降本增效策略

1. 树立起全员降本增效的思想

现如今随着我国石油企业内外部环境变化和市场竞争的加剧，石油企业已经进入到“紧日子”的时期，需要思考在工作流程和工作方法上进行创新，在管理流程 and 实际业务工作中要融入降本增效的意识。但是降本增效不是简单粗暴地削减成本支出，而是遵循“采购成本降低有限，性价比提升无限”理念，坚持低价增储、高价减储、错峰采购，大力推进战略采购和框架协议采购，与专业分公司生产、技术部门沟通，分析使用量大、价值高、技术要求高的物资进行试验，分析实验室应用效果与实际入井数据应用效果，科学优选产品，最大限度实现性能价格比最优和物资全生命周期总成本最

低采购。

2. 科学编制物资成本预算

科学预算编制方法需要关注以下内容：一是在编制预算费用的过程中，财务部门需要充分尊重物资部门费用本质，严格根据权责发生制编制物资成本预算，在深入业务了解费用真实使用基础上进行预算划分，管理部门不能凌驾于会计准则之上。二是在编制方法上，科学地应用各种预算编制方法，包括零基预算、弹性预算及增减量预算等，物资部门要提供物资预算的历史数据、最优数据及定量数据等，结合公司战略规划及市场需求情况统筹制定物资成本预算。

3. 强化源头管控，稳步提升需求计划管理达标率

利用公司月度计划会审组织各需求单位对物资计划管理实施细则、绩效考核指标解释等相关制度进行学习、解读、讨论、定点进行帮扶，增强需求计划管理的系统性、预见性和创造性，理清工作思路，明确工作任务和重点，找准工作的突破口，确保计划管理工作高效高质量开展。二是赴基层单位对需求计划管理进行现场培训，有针对性地对框架内选择物料，规范计划提报流程，无框架无编码物资提报等流程等进行宣贯，有力促进基层物资管理人员业务能力稳步提升。三日常管理。每天监控达标率数据。发现指标变动即刻在石化通、钉钉群进行提示提醒，要求各专业分公司计划管理与仓储管理密切配合，严格按照达标率相关要求办理出入库手续。四是按月印发《公司物资工作简报》，对各项指标进行通报、考核、评比，查摆问题，制定整改措施，有针对性地进行提示、提醒、督办，持续提升物资供应计划管理工作效率，确保需求计划管理达标率稳步提升。

4. 科学合理对物资增效工作进行管控

一是加大代储物资管理力度。积极推进储物于商，统一组织各单位按照年初优化供应商结构制定的供应商代储目录，签订代储协议、代储订单（线上、线下），建立代储物资台账，按时收取相应仓储管理费用和装卸费用。二是规范资源统筹配置，着力提升资源优化效能。优化储备目录、确定储备定额、明确业务流程，完成了联合储备与配送信息化项目的准备，打通了跨单位、跨专业共享渠道，形成统一采购、统一仓储、统一检测、集中配送的物资储备格局，提升销售收入。三是盘活创效，降低储备管理成本。一方面，发挥联合储备优势。本年通过联合储备与配送的统一，压减各单位物

资库房及相关人员。另一方面,优化废旧物资处置,加强废旧物资全流程监管,强化与各二级单位的沟通与潜在市场调研,同时改变废旧物资处置方式,充分利用易派客物资处置专区的网上竞价优势,公开多项废旧物资信息,分析废钢价格走势,选择市场价高位时处置,提高处置收入,纪检监察部门全程监督,保证依规合法。

5. 充分发挥物资财务部门的主观能动性

物资财务部门是作为材料成本预算编制和决算的专业部门,在材料成本预算编制和决算中需要树立起独立性和权威性,拒绝过去一贯的传统思维,在各部门之间充当“老好人”角色,能够在事前、事中及事后主动作为,形成闭环,遇到问题及时、客观、科学地解决。一是事前规范指引。严格落实项目(单井)物资成本管控方案。结合物资供应运行成熟经验,总结固化物资管理工作规律,形成成本管控创效方案,落实材料成本管控主体责任,按照管业务必须管成本的原则,细化部门、岗位责任和目标,督促各二级单位、基层队落实执行,夯实材料成本管理基础,反映真实物资成本预算情况,全方位推进各项降本增效措施落地见效。二是事中核算监督。定期召开物资经济活动分析会。按季度召开物资经济分析会,对采购成本管控、降本增效实施情况、材料成本归集情况、库存指标完成情况等重点问题进行分析,及时发现问题、分析原因、制定并落实管控措施。三是事后检查。及时准确督促各单位归集材料成本,明确规定各需求单位及个人都不得随意调节材料成本归集,当月消耗材料必须当月计入成本,同时按月收集各单位降本增效实施表,以月为节点总结工作成效及不足。

6. 加强各部门之间的合作

在石油企业中,不仅仅是需要对降本增效的重要性达成共识,也是需要具有魄力去精简机构,持续地去优化工作的流程,明确责任的落实情况,使其可以提高石油企业的工作效率,加强自身的市场竞争力。一些石油企业因为历史等各种原因,组织架构繁复,人员冗余。想要降本增效,石油企业就要有魄力去优化组织架构,加强对于管理体系的组织化,施行精简下放的方式方法,简化精炼工作流程。根据石油企业的实际情况,通过对内部管理流程的梳理进行重塑或者再造,强化各部门、各环节之间的联系与配合,使内部流程高度整合为一个系统化、集中化的有机整体,实现内部资源的合理

配置,使整个管理流程趋于科学化、高效化。

总结

总而言之,近年来,我国经济发展的内外部环境发生了深刻变化,石油企业的竞争愈发激烈。为了保证石油企业运行稳中有进、业务收入和利润保持平稳增长,传统的粗放的成本管理模式已经不再适应,必须开展精细、高效的降本增效措施。同时也会促使石油企业改变传统落后的成本管控模式,进行精细化管控,将成本管控与预算管理、绩效管理等工作紧密联系在一起,形成一个良性的循环机制,从而优化石油企业的经营管控模式。石油企业想要在激烈的竞争环境中实现可持续发展,就必须认真调研和分析目前降本增效过程中存在的不足和问题,建立一套切实可行更加完善的成本管控体系,提高石油企业竞争力和经济效益。当前,石油企业降本增效已经成为发展行业趋势。然而,降本增效并不是片面地降低成本,而是要提高成本全生命周期使用效益,需要全员共同树立降本增效的意识、科学编制预算、稳步提升需求计划管理达标率、科学合理对物资增效工作进行管控,同时充分发挥物资财务部门的主观能动性,做好成本管理。

参考文献

- [1]王斌.低油价下国内石油企业降本增效策略探讨[J].现代商贸工业,2021,42(21):90-91.
- [2]刘一博.石油企业物资采购降本增效之浅见[J].国企管理,2021,(11):108-109.
- [3]王蕾.关于石油工程企业税收筹划实施路径的思考[J].国际商务财会,2021,(05):59-61.
- [4]姜虹.低成本发展的老油田降本增效途径分析[J].中国总会计师,2021,(04):94-95.
- [5]赵霄.浅析石油企业管理面临的机遇和挑战[J].商业文化,2021,(05):88-89.
- [6]张雯琼,郑永锋,周婷婷等.业务外包管理在勘探企业中的实践应用[J].北京石油管理干部学院学报,2021,28(01):36-38.
- [7]樊继垚.石油行业降本增效的重要性及落实措施[J].工程技术研究,2021,6(03):192-193.
- [8]焦红英.浅谈石油工程企业的成本控制[J].中国集体经济,2021,(02):55-56.
- [9]赖斌.石油企业财务管理职能转变思考[J].合作经济与科技,2021,(02):84-85.