

深化标准化采购改革 筑牢油田高质量发展根基

杨梓歆 姜璐 赵海晶 赵泉清 韩向东 刘晓冬

（中国石化胜利油田分公司物资管理配送中心）

摘要：标准化采购是大型能源企业优化资源配置、严控运营成本、提升管理效能、保障供应链安全的核心抓手，更是推动企业实现可持续高质量发展的重要支撑。本文以胜利油田 2013-2024 年标准化采购实践为研究样本，系统梳理其在“四化”建设引领下的实施背景、核心举措与实践路径，全面总结取得的经济技术效益和社会价值，深入剖析当前推进过程中存在的突出问题，并结合行业发展趋势与企业实际需求，明确未来优化方向。研究表明，胜利油田通过构建“制度 - 标准 - 流程 - 技术 - 供应商”五位一体的标准化采购体系，有效破解了长期存在的“万国牌”物资难题，实现了采购降本、增效、提质、保安全的多重目标，为油田应对行业挑战提供了坚实保障，也为国内同类能源企业标准化采购改革提供了可复制、可推广的实践范本。

关键词：标准化采购；供应链韧性；国产化替代；绿色供应链；物资管理

0 引言

胜利油田作为我国重要的能源生产基地，每年承担着庞大的勘探开发、地面工程建设任务，投产井数量超 3.1 万口，物资采购规模大、品类杂、技术要求高，物资供应保障直接关系到油田生产经营的连续性与稳定性。长期以来，受不同区块油藏开发个性化需求、设计标准不统一等因素影响，油田物资采购领域存在严重的“一物多码、规格繁杂、渠道分散”等问题，形成典型的“万国牌”物资现象，不仅导致采购批量难以集中、成本居高不下，还加剧了质量管控难度，增加了供应链风险，制约了物资管理精细化水平提升，成为阻碍企业高质量发展的短板。

2013 年，胜利油田以示范区建设为突破口，正式启动“标准化设计、模块化建设、标准化采购、信息化提升”的“四化”建设，将标准化采购作为物资管理改革的核心。十余年来，油田物资管理配送中心联合各相关部门持续深化实践，逐步构建起覆盖物资全生命周期、全业务链条的标准化采购体系。特别是 2020 年以来，为落实《中国石化国内上游标准化采购与国产化工作推进方案》，油田进一步加大改革力度，标准化采购取得阶段性成效，为企业高质量发展注入强劲动力。本文基于其十余年实践经验，进行系统梳理与深入分析，为行业同类企业提供借鉴。

1 胜利油田标准化采购的核心实践路径

围绕“降本、增效、提质、保安全”核心目标，胜利油田立足自身特点，从五个维度协同发力，推动采购管理从“粗放式”向“精细化”、从“分散化”向“集中化”转型，构建了系统性、可落地的标准化采购实践体系。

1.1 构建权责清晰的制度与组织保障体系

制度先行、组织护航是标准化采购落地的基础。胜利油田坚持顶层设计与基层实践结合，逐步完善制度框架、优化组织架构。

制度体系上，构建“1+N+X”分级分类框架，实现采购全流程有章可循。“1”为《物资供应管理规定》总纲领；“N”为覆盖采购招标、质量检验等专业领域的实施细则；“X”为动态发布的管理规范。同时，出台《关于规范物资采购技术规格书管理的指导意见》等专项文件，明确技术文件分类、编制要求与审查流程，建立三级审查机制，遏制非标采购无序扩张。

组织架构上，2014年成立油田领导挂帅的标准化采购工作组，统筹推进各项工作，破解部门协同难题；下设专家组与联络组，其中专家组由239名多领域专家组成，负责技术支撑工作，联络组负责日常沟通跟踪，形成“分工明确、协同高效”的工作格局。

1.2 强化源头管控，推动设计与技术标准统一

标准化采购的核心是“标准统一”，关键在设计源头。胜利油田坚持“源头管控、标本兼治”，从根本上减少非标需求，规范物资选型。

深化源头标准化设计，以示范区为先导，编制“四化”建设总体框架与配套设计方案，抽调专家多轮论证优化，确保方案性价比与标准化水平。针对不同油藏类型与开发方式，推行“十统一”标准，实现同类项目通用部分标准化，从源头压缩非标物资需求。

推进技术文件集中管理与动态优化，搭建线上审查平台，实现技术文件线上全流程管理，2024年提报的510份技术规格书规范率与有效性显著提升。目前油田在用采购技术文件达3569项，建立动态更新机制，定期清理过期标准，结合需求优化更新，如2020年优化低氮燃烧器采购技术文件，2024年更新绿色采购目录，涵盖2071项环保产品。

1.3 聚焦物码标准化，实现物资管理精细化

针对物料编码混乱问题，胜利油田以“一物一码一标准”为核心，强化物料主数据管控，推动物资管理精细化、数字化。

开展存量物码清理优化，2024年集中梳理物料编码，累计停用常年未使用、命名不规范物码4.34万项，占在用总量34%，同时完成8.3万条在用物码与技术文件的对应，解决“一物多码”问题。

严格新增物码审核，开发线上申请流程，要求新增物码与技术文件精准对应，强化存量比对，严防非标、重复物码。年均新增物码约5000条，均实现技术文件匹配，非标物码占比持续下降，某月度国标、行标等占比从77%提升至91.2%。

强化信息化赋能，依托人工智能、大数据技术，开发物料编码自动分类、智能匹配功能，提升效率、降低误差；开发标准时效性分析功能，自动标记过期标准，为采购工作提供智能化支撑。

1.4 优化采购模式与供应商结构，提升采购规模效益

胜利油田通过优化采购流程、浓缩渠道、强化供应商管理，推动采购模式转型，实现采购效益与供应链韧性双提升。

优化采购流程，标准化实施后，依托框架协议可直接签订订单，大幅缩短周期、降低成本。例如，远程数据采集与监控系统单套价格从6000万元降至2000万元，视频监控系统单井配套费用从6万元降至3万元以下，采购周期缩短30%以上。

浓缩采购渠道，培育战略供应商，在产品定型阶段邀请10余家供应商参与，筛选保留优质企业，形成战略供应商群体，如胜利发电厂升压站改造项目通过战略采购节约资金2400余万元。同时，与战略供应商联合研发专用产品，实现“定制化”与“标准化”结合。

强化供应商动态管理，建立资格预审、年审与量化考核体系，实行业绩引导订货，对违约供应

商严格处罚，形成“扶优劣汰”格局，供应商数量大幅压减，供应安全与服务质量显著提升。

1.5 拓展采购内涵，深化国产化替代与绿色采购

结合国家战略要求，胜利油田将国产化替代与绿色采购纳入标准化体系，提升供应链自主性与可持续性。

国产化替代方面，全面摸底进口物资情况，梳理重点替代清单，对有前景的国产产品依托项目试用推广，对空白领域联合攻关。例如，润滑油采购中淘汰小众进口品牌，推广长城等国产品牌，2025 年全面淘汰 CD 级柴油机油，升级至 CH 级别及以上；优化国产液压油，实现长城卓力系列四季通用，解决按季换油问题。

绿色采购方面，编制两类绿色采购目录，将环保、能耗指标纳入采购评价，贯穿采购全流程。例如，2020 年起新增车辆燃油标准升级至国六，引入电动 SUV；优化绿色包装物管理，推动源头减量与循环利用，助力“双碳”目标实现。

2 胜利油田标准化采购的实施成效

经过十余年推进，胜利油田标准化采购取得显著的经济技术效益、管理效益与社会价值，有效破解了传统采购痛点，为高质量发展提供坚实支撑。

2.1 采购成本大幅降低，经济效益显著提升

通过规模效应、渠道浓缩、流程优化及国产化替代，采购成本大幅下降。2020-2024 年累计节约资金超 10 亿元；供应商数量压减降低管理成本，采购人员得以聚焦降本优化；战略供应商提供的产品质保期延长至两年以上，进一步降低运维成本，经济效益持续提升。

2.2 采购效率与质量双提升，保障生产建设有序推进

标准化采购理顺流程、简化环节，物资供货周期平均缩短 15-25 天，现场施工周期缩短 35%，站场建设工期缩短 40%，有效保障了年均 1.2 万口钻井、1200 多座油气井场的物资供应。同时，技术标准统一、供应商筛选严格，物资质量稳定性提升，“万国牌”难题根本缓解，设备故障率下降，减少生产中断，提升生产效率。

2.3 供应链结构持续优化，供应安全韧性显著增强

浓缩采购渠道、培育战略供应商，形成稳定优质的供应商群体，供应抗风险能力提升。国产化替代减少进口依赖，在国际供应链波动背景下，保障关键物资供应安全；“阳光采购”机制实现采购公开公平公正，杜绝腐败风险，促进廉政建设与合规管理。

2.4 管理模式迭代升级，支撑企业高质量发展

标准化采购倒逼物资管理向精细化、数字化转型，“一物一码一标准”与信息化应用，提升物资管理数据化、透明化水平，为数字化转型奠定基础。标准化理念贯穿全业务链条，推动部门协同效率提升，形成规范高效的管理模式。绿色采购与国产化替代契合国家战略，彰显社会责任感，提升行业竞争力。

3 胜利油田标准化采购现存突出问题

尽管成效显著，但结合行业趋势与企业实际，胜利油田标准化采购仍存在两大突出问题，亟待解决。

3.1 专家支撑作用未充分发挥，参与积极性不足

标准化采购专业性强，亟需专家技术支撑，但目前专家参与积极性不高，部分专家因工作繁忙、缺乏激励，未能深度参与标准制定与审查，导致部分标准先进性不足、与实际需求衔接不紧密。同时，专家库动态管理不完善，部分专家知识更新不及时，难以适应新技术、新工况需求，团队素质有待提升。

3.2 需求端标准化程度偏低，非标采购仍有增量风险

需求标准化是采购标准化的前提，但设计部门仍存在个性化需求过多、过度追求“定制化”的情况，部分设计人员对标准化成果了解不深，未优先选用标准化产品，导致非标需求有增量空间。此外，标准化设计考核机制不完善，责任主体不明确，设计部门参与标准制定的积极性不足，难以从源头杜绝非标需求，增加推进难度。

4 胜利油田标准化采购未来优化方向

针对现存问题，结合国家战略与油田需求，胜利油田明确五大优化方向，持续完善标准化采购体系。

4.1 完善专家激励与动态管理机制，强化技术支撑

建立健全专家激励机制，量化考核指标，对贡献突出的专家给予奖惩，调动参与积极性；优化专家库动态更新，补充新技术领域人才，清退不合格专家，加强业务培训，更新知识结构，打造专业过硬的技术支撑队伍。

4.2 强化需求端管控，严控非标采购增量

完善标准化设计考核机制，将标准化产品覆盖率、非标管控成效纳入核心考核，明确责任主体，对违规行为严格处罚；邀请设计部门全程参与标准制定，确保标准与需求衔接；加强设计人员标准化培训，提升标准化意识，从源头减少非标需求，逐步消化存量非标物资。

4.3 深化信息化与标准化融合，提升智能化管理水平

完善供应链管理平台功能，开发物码管理、技术规格书审查等线上流程，实现业务资料线上留存追溯；依托人工智能优化编码匹配、标准时效性分析功能，提升智能化水平；推进采购技术规格书与油田标准库贯通，为标准化采购提供更强信息化支撑，推动采购管理数字化转型。

4.4 拓展标准化采购覆盖范围，提升标准适用性

聚焦页岩油用物资等新兴领域与关键物资，开展标准化梳理，填补标准化空白；推进无缝钢管等通用物资选型定型，压缩规格种类；结合区块差异化需求，制定多档次产品标准，丰富物资型号，构建“横向到边、纵向到底”的全覆盖体系。

4.5 深化国产化与绿色采购融合，提升供应链韧性与可持续性

完善国产化替代目录，推进抽油机减速箱工业齿轮油等关键物资技术升级，扩大国产化采购比例；更新绿色采购目录，加大环保产品推广力度，优化绿色包装物管理，建立监控体系，推动供应链全链条绿色化，助力“双碳”目标与自主可控发展。

5 结论与展望

十余年实践证明，标准化采购是胜利油田优化物资管理、应对行业挑战、实现高质量发展的战略选择。通过构建完善的标准化采购体系，油田有效破解“万国牌”难题，实现降本、增效、提质、保安全的多重目标，为国内同类能源企业提供了宝贵实践经验。

未来，随着能源行业数字化转型加速与国家战略深入推进，胜利油田将以问题为导向，以提质增效为核心，深化标准化采购改革，推动其与生产经营、技术创新深度融合。通过持续优化创新，进一步提升管理效能与供应链韧性，为企业高质量发展注入更强动力，为我国能源行业高质量发展贡献更大力量。