改革重塑强根基数智赋能提质效——煤炭企业物资管理体系重构的探索与实践

马兆业

华亭煤业集团有限责任公司物资管理中心　甘肃　华亭　744100

摘　要：煤炭企业物资管理普遍存在分散粗放、链条冗长、库存沉淀、盘活不足等问题，制约降本增效和高质量发展。华亭煤业公司以“采供分离”改革为契机，组建专业化物资管理中心，坚持体制重构、制度重塑、数字赋能、闭环管控，构建集中统一组织体系和全生命周期闭环管理制度，建设全域数字物资管理平台，刚性落实平库利库、领新交旧，规范闲置物资调剂调拨与废旧物资闭环处置，建立库存与成本联动考核体系，取得显著成效，对煤炭行业物资管理改革具有借鉴意义。

关键词：物资管理重构；采供分离；数智赋能；降本增效

引言

在能源转型提速与行业竞争加剧的双重背景下，传统煤炭企业物资分散化、粗放式管理模式弊端日益凸显，库存积压、效率偏低、成本管控薄弱、风险防控不足等问题，严重制约企业高质量发展。为破解管理痛点、夯实供应链建设根基，华亭煤业立足国企改革要求，以体制重塑、数字赋能为核心，系统性重构物资管理体系。本文结合企业实践，总结改革举措与成效，为煤炭行业物资管理提质降本提供实践参考。

1 改革背景与总体思路

1.1 改革动因

在能源结构调整与煤炭行业市场竞争加剧的大背景下，传统物资管理模式与企业高质量发展之间的矛盾逐步凸显。一是管理分散粗放，基层单位各自设库，权责不清、监督弱化、机构臃肿；二是管理链条冗长，计划、采购、仓储、使用各环节衔接不畅，运行效率偏低；三是库存沉淀严重，物资底数不清、信息不通，重复采购、超储积压问题突出；四是存量盘活不足，闲置物资、废旧物资处置低效，资产价值未能充分释放。这些痛点短板不仅推高运营成本，也给安全生产、廉洁风险防控和国有资产保值增值带来潜在风险。

1.2 总体思路

面对上述问题，落实中国华能集团供应链现代化建设部署，以国企改革深化提升行动为契机，实施物资管理系统性变革，坚持体制重构、制度重塑、数字赋能、闭环管控。2025 年 6 月依托“采供分离”改革成立专业化物资管理中心，围绕培育新质生产力、建设现代化物资供应链，统筹物资计划、库存管控、调剂调拨、废旧处置全流程闭环管理，借助数字化平台完成过程监督、对标管控与考核评价[1]。改革聚焦组织机构、制度流程、管理模式、现场标准四大体系重构，经过一年多攻坚，实现物资保供、压库降本、资产盘活、风险防控多维度提升。

2 主要做法与举措

2.1 重构组织体系，实现集中统管

针对以往“采供管办合一、基层分散设库”带来的权责不清、监督弱化、机构臃肿等问题，公司通过架构重组、职能整合、层级压减，构建“公司统筹、中心直管、基层执行”集约化管理体系。（1）理顺组织架构，实现归口统管。深化“采供分离”改革，分设采购部、物资管理中心，构建需求、采购、决策三权分离、制衡协同的内控机制。整合基层物资管理职能，撤销基层物资管理机构，库房、库存物资全部划归物资管理中心统一管理，破除各单位分散管控的格局。（2）精简管理层级，实现提效降本。压缩冗余机构与中间流程，撤销基层物资管理机构 12 个，压减管理人员 130 余名，其中科队级干部 37 人，解决流程繁琐、运行低效问题，强化物资统筹管控能力。（3）完善运行机制，厘清权责流程。、基层单位三级岗位职责与协作流程，固化集中管控模式，实现计划、采购、仓储、调配、处置、考核一体化闭环运行，夯实物资规范化管理基础。

2.2 健全制度体系，强化闭环管控

围绕物资管理链条堵点与风险节点，完善制度标准、再造业务流程，建成覆盖计划、验收、入库、领

用、消耗、回收、调剂、处置的全生命周期管理体系（1）健全核心制度标准。修订完善物资管理核心细则，配套出台物资平台管理、现场作业规范等专项制度，统一全公司业务流程、验收标准、处置规范，实现全部业务有章可循、有据可依。（2）构建“五位一体”管控体系。依托物资集中管理和数字化平台，构建预算管理、计划执行、库存优化、价格追溯、消耗限额“五位一体”全流程管控体系，实现各环节环环相扣、全程可控，推动物资管理由粗放管控向精准治理转变[2]。（3）固化全链条闭环流程。将风险防控嵌入业务各节点，严格落实计划审核、三方验收、赋码入库、领新交旧、任务清单、存量调剂、废旧处置全流程刚性管理，压缩人为操作空间，补齐流程监管盲区。（4）筑牢质量风控防线。严格执行使用单位、物资管理中心、供应商三方联合验收制度，建立线上归档溯源机制，对关键支护材料常态化开展第三方检测，坚决杜绝不合格物资流入生产现场。

2.3 深化数智赋能，重塑管理模式

2025 年 1 月全面投用数字化物资管理平台，实现物资管理从人工经验管理向数字精准管控的根本性转变，形成“数据跑路、系统管事、流程管人、风险可控”的全新治理模式。（1）全域赋能业务闭环。将需求提报、审批、出入库、盘点、调剂等业务全部线上流转，审批效率提升 60%。打通 12 家基层单位库存系统，实现全域库存实时可视、跨单位物资即时可查，彻底解决信息孤岛问题。（2）筑牢风险防控屏障。系统内置超预算、超库存、物资滞留、逾期交旧等 8 项智能预警和刚性拦截机制，从技术层面杜绝违规操作、堵塞管理漏洞。为库存物资建立唯一“数字身份证”，实现“一物一码一档案”精细化管理和无纸化、移动化、高效化[3]。（3）实现数据精准赋能。通过系统互联互通，从源头提升需求计划精准性，推动设备材料逐步统一化、通用化。强化历史价格追溯及成本穿透式管理，集成近五次合同历史价格数据库，为概预算编制提供参考依据，有效控制采购成本。

2.4 坚持先平后采，深挖降本潜力

牢固树立“先平库、后采购”工作导向，把盘活存量作为降本增效核心抓手，以制度刚性约束推动常态化落地执行。（1）刚性落实平库利库机制。建立基层本单位平库、物资管理中心跨单位统筹利库联动机制，采购计划前置库存核查，检索可替代物资，从源头杜绝无效库存增量、超储积压。2025 年物资集中管控调剂利库 6333.67 万元，完成 2026 年专项资金计划内 170 余项物资平库，盘活预算资金 4856 万元，2026 年截至 7 月底实现调剂利库 2058.73 万元。（2）推行领新交旧闭环。物资管理平台内嵌“领新交旧”管控模块，领用新物资关联旧件回收记录，旧件逾期未回收自动预警。对回收物资实行分类、分级处置，实现复用、修复、报废分类施策，盘活存量价值，杜绝超领浪费、虚耗虚损。（3）精准匹配生产消耗。建立物资消耗与生产任务、班组责任联动匹配机制，推行“任务清单”管控模式，实现物资消耗真实可控、成本数据精准可溯，夯实精益成本管控基础，堵塞物资虚耗浪费风险漏洞[4]。（4）规范闲置物资调剂调拨。依托物资管理平台滞留预警功能，常态化开展库存清查盘点，精准甄别呆滞、积压、超储闲置物资，建立跨单位闲置物资统筹调剂机制，打破单位壁垒、盘活沉淀资产。2025 年完成内部调剂调拨 2308.64 万元，2026 年截至 7 月底实现内部调剂调拨 2058.73 万元，存量盘活成效持续凸显。（5）健全废旧物资闭环处置机制。构建三级联动处置体系，矿井负责现场回收与初步分拣，设备修造公司负责集中存储与修复，物资管理中心负责统筹调剂与合规处置，分级负责、分类管控、逐级处置，实现废旧物资应收尽收、应处尽处。严格执行技术鉴定、合规审批、公开竞价、台账归档标准化流程，能复用的循环投入、有价值的修复再用、无价值的合规处置，坚决守住国有资产保值增值底线。2025 年完成闲废物资处置创收 2015.68 万元，2026 年截至 7 月底完成闲废物资处置创收 1276.60 万元。

2.5 创新现场管控，强化考核问效

坚持效益与结果导向，创新现场管理手段，建立量化可考、闭环问责的物资管控考核体系，倒逼管理提质、效能提升。（1）创新“动态盘点 + 无缝衔接”现场管控。严格落实“三查四清五确认”作业标准，即查账实差异、查状态标识、查合规手续，清数量、清规格、清用途、清责任，确认盘点报告、处置意见、平台数据、账务调整、责任追溯。依托扫码盘点，实时调取数据，实行分批盘点、动态更新，实现盘点不停产、保供不断档，盘点效率提升 80%。（2）推进标准化库房建设。全面推行库号、类号、架号、层号、位号的“五号定位”、“五五码放”，按专用物资、通用物资精准分区，规范存放标准，实现库容整齐、堆放整齐，数量清、标识清、账务清，达到布局好、标识好、卫生好、安全好、管理好的标准[5]。（3）建立库存与成本联动考核体系。聚焦库存压降、存量盘活、物资消耗、合规管控，建立量化

考核体系，将吨煤物资库存成本 2.9 元/吨作为核心管控指标，2025 年控制在 2.56 元/吨、2026 年上半年控制在 2.73 元/吨，持续优于考核指标水平。同时将库存管控、利库创效、合规管理纳入基层绩效考核，彻底扭转“重采购、轻管理、轻盘活、轻节约”传统思维，全面压实基层管理责任。

3 改革成效

通过系统性改革和数字化赋能，公司物资管理告别粗放分散、经验依赖的传统模式，物资管理治理体系和治理能力实现系统性提升。（1）管理质效大幅提升。组织架构更加精干、业务流程更加顺畅、现场管理更加规范，库房标准化水平全面提档升级，物资管理治理能力显著增强。（2）降本创效成果突出。2025 年物资集中管控综合创效 8349.35 万元；2026 年大力实施“压库降本增效”专项活动，截至 8 月底综合创效 8334.58 万元，实现全年 1.1 亿元目标的 75.77%。（3）数字体系全面成型。物资数字化管控体系全面落地，数据壁垒彻底打通，实现物资管理可视化、精准化。（4）风控底线全面筑牢。内控制衡机制有效运行，验收、领用、处置全流程廉洁风险、质量和经营风险全面可控，实现保供、生产、廉洁“三安全”、经营创效同步提升。

4 经验与体会

回顾一年多的改革实践，华亭煤业公司物资管理改革能够取得明显成效，源于对物资管理规律的深刻把握和对改革方向的坚定执着。（1）改革破局是提质增效的根本路径。物资管理的深层问题，往往根植于体制机制，不打破“采供管办合一、基层分散设库”的传统格局，仅靠修修补补难以从根本上解决问题。必须坚持顶层设计与问题导向相结合，敢于打破路径依赖、重塑体制机制，以组织重构和流程再造破解深层矛盾，才能持续释放管理效能、夯实发展根基。（2）制度落地是常态长效的关键保障。制度建设是物资管理的基础，必须坚持制度刚性约束与闭环流程管控相结合，把合规管理、风险防控嵌入业务各节点，以“五位一体”管控体系和全链条闭环流程最大限度压缩自由裁量空间，才能防止制度挂在墙上、停在纸上，推动精细管控成为常态、长期见效。（3）数智赋能是精益治理的核心支撑。物资管理对象庞杂、数据海量，仅靠人工经验和传统手段难以实现精准管控，必须坚持平台建设与数据治理并重，以数字化手段打通数据壁垒、重塑业务流程，推动管理由经验型、粗放型向数据型、精准型转变，才能真正把管理效能转化为治理效能。（4）降本增效是管理提升的鲜明导向。物资管理既要保障供应又要降低成本，必须把效益导向贯穿管理全过程，统筹推进平库利库、领新交旧、闲置调剂、废旧处置，把降本增效落实到计划、采购、仓储、使用、回收每一个环节，才能实现保供与创效的有机统一。（5）考核激励是责任落实的重要抓手。管理要求能否落地，关键在于责任能否压实，必须坚持以考促管、结果导向，把库存压降、存量盘活、合规管理纳入绩效考核，强化绩效联动问责，才能彻底扭转“重采购、轻管理、轻盘活、轻节约”的传统思维，形成上下联动、齐抓共管的良好格局。

5 结语与展望

物资管理改革永远在路上。华亭煤业公司改革仍待深化，对标先进仍有差距。下一步将贯彻集团供应链战略，巩固成果、补齐短板、放大数智优势，推动提档升级。一是深化压库降本增效，坚持控增量、去存量、增效益，落实先利库后采购、领新交旧、清单管控，常态化清零闲置、优化库存周转。二是推行废旧物资集中统一存储，统一转运、分类、管控、处置，健全修复、调剂、合规处置机制，盘活存量、释放创效价值。三是规范露天物资分区存放，摸清底数、责任到人。四是加快库区电子围栏建设，构建技防、智防、人防安防体系，提升本质安全。五是优化物资管理平台功能，提高全生命周期数字化、智能化管控水平，助力供应链高质量发展。

参考文献

[1] 石增武. 智慧矿区建设背景下煤炭企业物资管理体系优化实践 [J]. 中国煤炭,2023,49(08):92-97.

[2] 边岗亮. 国有煤炭企业内部市场化管理的现状与对策研究 [J]. 中国煤炭,2022,48(10):32-36.

[3] 高天强，王宁. 大型煤炭企业标准化管理研究与实践 [J]. 中国煤炭,2022,48(06):106-111.

[4] 黄纪凯. 智能闭环式物资供应链管理在煤炭企业的创新应用 [J]. 煤炭工程,2025,57(02):198-203.

[5] 裴传福, 孙文晗, 成功. 数字化转型下煤炭企业物资管理标准化体系构建 [J]. 工矿自动化,2024,50(09):156-161.