煤矿企业物资采购管理风险防控措施探讨

高久雲
陕西华电榆横煤电有限责任公司　陕西　榆林　719000

摘　要：煤矿企业物资采购品种繁杂、金额巨大、时效性强，采购管理中的风险若未能有效识别与防控，轻则造成资金浪费，重则影响安全生产。本文从煤矿企业物资采购的特殊性出发，梳理了采购计划、供应商选择、合同签订、验收入库和资金结算五个环节的主要风险，剖析了风险产生的制度、人员、信息和外部环境根源，进而从制度完善、流程优化、供应商管理、信息化建设和监督问责五个方面提出防控措施。研究认为，构建全流程闭环、多部门协同、信息化支撑的采购风险防控体系，是提升煤矿企业采购管理水平的关键路径。

关键词：煤矿企业；物资采购；风险防控；供应商管理；采购管理

引言：物资采购是煤矿企业生产经营的重要支撑，采购物资涵盖采掘设备、支护材料、通风器材、机电配件等众多品类，年采购金额动辄数千万元乃至上亿元。煤矿生产的连续性要求物资供应及时可靠，井下作业的高风险性要求物资质量绝对过硬，而采购环节涉及计划编制、供应商筛选、合同签订、验收入库、资金结算等多个节点，任何疏漏都可能引发质量事故、资金损失甚至安全风险。本文从风险识别、根源分析和防控措施三个层面，对煤矿企业物资采购管理风险防控进行系统探讨。

1 煤矿企业物资采购管理的特点与风险防控意义

1.1 煤矿企业物资采购的主要特点

煤矿物资采购具备明显行业特征。物资品类繁杂，覆盖采煤、通风、供电等多生产系统，包含数十大类上万种规格。井下工况恶劣，支护、防爆等物资质量直接关乎人员安全，质量标准严苛。矿井连续生产，物资消耗快，供应不及时易造成停产乃至安全事故。同时采购资金规模庞大，大型煤矿年采购额可达数亿元，大额设备采购单笔造价高。这些行业特点，要求物资采购管理必须高度重视风险防控工作。

1.2 物资采购风险防控的重要意义

做好采购风险防控对煤矿企业意义重大。安全层面，严控物资质量，杜绝不合格材料下井，从源头消除井下安全隐患。经济层面，采购成本占生产成本比重较高，风险管控能够遏制高价采购、资金浪费与违规行为，压缩采购支出。管理层面，采购风控是内控体系关键一环，推动企业管理标准化。合规层面，在国企采购监管趋严背景下，帮助企业规避法律与纪律风险。采购风控不只是经营管理事项，同时关联安全生产与合规管理[1]。

1.3 物资采购风险防控的理论基础

煤矿采购风险防控依托风险管理、内部控制、供应链管理三大理论。风险管理理论提供风险识别、评估与处置的系统方法，实现全流程风险管控。内部控制理论规范采购业务流程，依靠岗位分离、授权审批、过程留痕等手段强化过程管控。供应链管理理论从全链条视角开展采购管理，主张与供应商建立长期合作，依靠信息互通、协同配合降低采购风险。三类理论互为支撑，共同构成煤矿物资采购风险防控的理论体系。

2 煤矿企业物资采购管理的主要风险

2.1 采购计划环节的风险

采购计划是物资采购的起点，计划环节的风险直接影响后续采购活动的有效性。部分煤矿企业采购计划编制缺乏科学依据，计划人员凭经验估算，未充分考虑生产进度、库存状况和物资消耗规律，导致计划与实际需求脱节。计划审批流于形式，未对必要性、合理性和准确性进行严格审核，不必要的采购或重复采购时有发生。煤矿生产条件变化快，采掘工作面调整、地质条件变化等因素导致物资需求频繁变更，计划调整缺乏规范流程，容易造成物资积压或供应中断。库存管理粗放，账实不符、积压与短缺并存，既占用大量资金，又影响供应保障。

2.2 供应商选择环节的风险

供应商选择是采购管理的关键环节，其风险直接关系到采购物资的质量和供应保障。部分企业对供应商的资质审查流于形式，未对生产能力、质量保证体系、业绩信誉等进行深入调查，导致不合格供应商进入采购名录。供应商准入机制不健全，缺乏科学的准入标准和评价体系，准入过程存在人为干预空间，容易滋生利益输送。部分企业长期依赖少数供应商，缺乏备选供应渠道，一旦供应商出现问题，供应保障面临风险。供应商评价制度虽已建立，但评价指标不科学、评价过程不透

明、评价结果未有效应用，导致供应商管理形同虚设。

2.3 合同签订环节的风险

合同是采购活动的法律依据，合同环节的风险为后续纠纷埋下隐患。部分采购合同条款表述模糊，质量标准、交货期限、验收方式、违约责任等约定不明确，履行过程中容易产生争议。合同审批流程不健全，未经法务审核或超越权限签订合同的现象时有发生，合同法律风险不容忽视[2]。合同签订后，因需求变化或供应商原因频繁变更条款，变更审批不严格，容易导致价格虚高或质量下降。合同档案管理不规范，合同丢失、归档不及时、查询困难等问题突出，影响合同履行监督和纠纷处理。

2.4 验收入库环节的风险

验收入库是保证采购物资质量的关键关口，验收把关不严将导致不合格物资流入生产环节。部分企业对采购物资的验收标准缺乏明确规定，验收人员凭经验判断，主观随意性大。验收程序不健全，验收人员与采购人员未有效分离，存在“自己采购、自己验收”的现象，验收把关形同虚设。部分煤矿企业缺乏必要的检测设备和专业检验人员，对物资质量难以做出准确判断，尤其对井下专用设备和材料的质量检验能力薄弱。入库手续不完善，物资入库后未及时登记入账，账实不符现象时有发生。

2.5 资金结算环节的风险

资金结算是采购活动的最后环节，结算把关不严将造成资金损失。部分企业在资金结算时未严格核对合同、验收单、发票等结算依据，存在结算依据不全或虚假结算的风险。付款审批流程不健全，存在超合同付款、提前付款或重复付款的风险，资金安全难以保障。大额采购资金支付未采用规范的支付方式，存在资金安全风险。对供应商往来账款管理不精细，应付账款长期挂账、账目不清，影响企业资金管理和供应商关系。

3 煤矿企业物资采购风险的根源分析

3.1 制度层面的根源

采购风险的产生，制度层面的原因不容忽视。部分煤矿企业采购管理制度不完善，缺乏覆盖采购全流程的制度规范，或制度之间存在冲突和空白，导致采购活动缺乏明确的行为准则。制度执行不到位的问题同样突出，虽有制度但执行流于形式，“制度写在纸上、挂在墙上”的现象普遍存在，制度约束力不强。部分企业采购制度多年未修订，与现行法规政策和企业实际脱节，难以适应新形势下的管理要求。此外，部分企业采购制度照搬上级文件，未结合自身实际细化，缺乏可操作性，难以指导具体工作。

3.2 人员层面的根源

人员因素是采购风险的重要根源。部分煤矿企业采购人员缺乏系统的采购管理知识和专业技能，对市场行情、产品性能、合同法律等了解不够，难以做出科学判断。部分采购人员对采购风险认识不足，缺乏风险防范意识，工作中存在侥幸心理和麻痹思想。采购岗位掌握供应商选择和价格谈判等关键权力，部分人员经不起利益诱惑，存在以权谋私、收受回扣等廉洁风险。部分企业采购岗位人员长期不轮岗，容易形成利益关系网，进一步增加了廉洁风险[3]。

3.3 信息层面的根源

信息不对称是采购风险的重要成因。部分煤矿企业地处偏远，市场信息渠道有限，对物资价格、供应商动态、新技术新产品等了解不及时，采购决策缺乏充分的信息支撑。采购部门与生产部门、技术部门、财务部门之间信息沟通不充分，采购计划与生产需求脱节，验收与结算信息不对接。部分企业对供应商的真实情况了解不够，供应商提供的信息真实性难以核实，存在信息不对称风险。部分煤矿企业采购管理信息化程度低，采购流程未实现线上运行，数据分散、难以共享，影响风险防控的及时性和有效性。

3.4 外部环境层面的根源

外部环境变化也给采购管理带来风险。大宗商品价格波动剧烈，煤炭企业采购的钢材、木材、化工产品等价格受市场供求影响大，价格波动给采购成本控制带来挑战。国家对安全生产、环境保护、招标采购等方面的法规政策不断调整，企业采购管理需不断适应新要求，政策理解不到位可能导致合规风险。部分供应商因经营不善、产能不足或不可抗力等原因，无法按合同约定履行供货义务，影响企业生产供应。煤矿企业多地处偏远，交通条件相对不便，自然灾害和突发事件可能导致物资运输中断，影响供应保障。

4 煤矿企业物资采购管理风险防控措施

4.1 完善采购管理制度体系

制度是风险防控的根本保障。煤矿企业应建立涵盖采购计划、供应商管理、招标采购、合同管理、验收入库、资金结算等全流程的制度体系，明确各环节的工作标准、审批权限和操作规范。将制度要求转化为具体的操作规程和作业指导书，明确各岗位的职责分工和操作步骤，提升制度的可操作性。定期评估制度执行效果，根据法规政策变化和企业实际需要及时修订完善，确保制度的适用性和有效性。建立制度执行检查机制，定期开展制度执行情况检查，对违反制度的行为严肃处理，

维护制度的权威性和严肃性。

4.2 优化采购业务流程

流程优化是风险防控的关键环节。推行不相容岗位分离，将采购计划编制、供应商选择、合同签订、验收入库、资金结算等关键环节分离，形成相互制约、相互监督的工作机制。建立分级授权审批制度，明确各层级审批权限，重大采购事项实行集体决策，防止个人说了算。在供应商准入、招标评标、合同签订、质量验收等关键节点设置控制点，实行双人复核或集体审议，降低单点失误风险。采购活动各环节均形成书面记录，实现全程可追溯，为监督检查和责任追究提供依据。定期对采购活动进行后评价，总结经验教训，持续优化采购流程[4]。

4.3 加强供应商全生命周期管理

供应商管理是采购风险防控的重要抓手。建立科学的供应商准入标准，对供应商的资质、业绩、质量保证能力、财务状况等进行全面审查，从源头上把好入口关。根据供应商的供货能力、质量水平、价格竞争力和合作信誉等进行分级分类，实行差异化管理，对优秀供应商深化合作，对不合格供应商及时淘汰。建立科学的供应商绩效评价指标体系，定期对供应商的供货及时性、质量合格率、售后服务等进行评价，评价结果与采购份额挂钩，形成正向激励和反向约束。对关键物资建立多家备选供应商，避免过度依赖单一供应商，降低供应中断风险。与核心供应商建立长期战略合作关系，通过信息共享和协同管理，共同降低采购风险。

4.4 推进采购管理信息化建设

信息化是提升风险防控能力的重要手段。将采购计划、供应商管理、招标采购、合同管理、验收入库、资金结算等业务纳入统一信息平台，实现采购全流程线上运行，减少人为干预。建立供应商信息数据库，将供应商的资质信息、业绩记录、评价结果等纳入数据库，实现供应商信息的集中管理和动态更新，为供应商选择提供数据支撑。利用电子招标平台开展招标采购活动，实现招标公告发布、投标文件递交、评标定标等环节的电子化，提升招标采购的透明度和规范性。运用大数据分析技术，对采购价格异常、供应商异常、合同异常等进行实时监测和自动预警，提升风险发现的及时性。将采购管理系统与生产管理、财务管理、库存管理系统对接，实现信息共享和业务协同，提升采购管理的整体效能。

4.5 强化监督问责与廉洁风险防控

监督问责是风险防控的重要保障。建立采购活动内部监督检查机制，定期对采购制度执行、流程规范、合同履行等情况进行监督检查，发现问题及时整改。将采购管理纳入内部审计重点范围，定期开展采购专项审计，对采购活动的合规性、经济性和有效性进行独立评价。建立采购违规行为举报机制，鼓励员工和供应商对采购违规行为进行举报，对举报属实的给予奖励。对采购活动中出现的违规违纪行为，依法依规严肃处理，形成有效震慑。定期开展采购人员廉洁教育和警示教育，增强廉洁自律意识，筑牢思想防线。对采购关键岗位人员实行定期轮岗交流，防止利益关系固化，降低廉洁风险。

结束语

煤矿企业物资采购风险防控涉及制度、流程、供应商、信息化和监督等多个方面。本文梳理了采购计划、供应商选择、合同签订、验收入库和资金结算五个环节的主要风险，剖析了制度、人员、信息和外部环境四个层面的根源，从制度完善、流程优化、供应商管理、信息化建设和监督问责五个方面提出了防控措施。构建全流程闭环、多部门协同、信息化支撑的防控体系，是提升采购管理水平、保障安全生产和经济效益的关键路径。未来，采购风险防控将向智能化、精细化和协同化方向演进，为企业高质量发展提供坚实保障。

参考文献

[1]陈英明.国有煤矿企业物资采购的风险控制管理研究[J].石油石化物资采购,2023(2):10-12.

[2]李娜.煤矿企业物资采购的风险管理及控制分析[J].中外企业家，2022(29)：148-150.

[3]刘海霞.对煤矿物资采购风险及防范控制的思考[J].内蒙古煤炭经济，2023(19)：91-93.

[4]李敏.可持续发展理念下煤矿企业物资采购的风险监督与控制管理[J].石油石化物资采购,2023(3):7-9.