

煤化工采购合规管理与供应链韧性构建研究

高少卿 (中煤陕西能源化工集团有限公司, 陕西 榆林 719000)

摘要: 本文从煤化工企业采购合规管理与供应链韧性构建两个维度展开研究。在合规管理方面, 文章提出从需求计划提报到物资储备的全流程进行分责分段式管理; 在供应链韧性构建方面, 本文建议企业立足去中间商、联储共备、集中采购和直营电商等措施, 提升供应链抗风险能力。通过优化内部管理流程, 拓展外部资源渠道, 煤化工企业可以在合规经营的基础上实现供应链稳定, 促进企业高质量发展。

关键词: 煤化工; 采购管理; 合规管理; 供应链韧性; 风险管控

中图分类号: F426.7 文献标识码: A 文章编号: 1674-5167 (2025) 030-0016-03

Research on Compliance Management of Coal Chemical Procurement and Construction of Supply Chain Resilience

Gao Shaoqing (Middling coal Shaanxi Energy and Chemical Group Co., Ltd., Yulin Shaanxi 719000, China)

Abstract: This article conducts research from two dimensions: procurement compliance management and supply chain resilience construction in coal chemical enterprises. In terms of compliance management, the article proposes a segmented management approach for the entire process of reporting from demand planning to material reserves; In terms of building supply chain resilience, this article suggests that enterprises should focus on measures such as removing intermediaries, joint reserve by the Federal Reserve, centralized procurement, and direct e-commerce to enhance the supply chain's ability to resist risks. By optimizing internal management processes and expanding external resource channels, coal chemical enterprises can achieve supply chain stability and promote high-quality development on the basis of compliant operations.

Keywords: coal chemical industry; Procurement management; Compliance management; Supply chain resilience; risk control

1 煤化工采购合规管理现状与问题

煤化工企业采购种类繁多, 涉及设备、原辅料、备品备件等多个品类。由于行业特性, 采购环节容易出现商业贿赂、不正当竞争、质量把控不严等违规行为。部分企业对供应商资质审核不到位, 或者存在议价环节不透明、供需信息不对称等问题, 加大了采购风险。

此外, 煤化工企业对于采购全流程缺乏有效管控, 在需求提报、招标采购、合同管理、验收入库等环节职责划分不清晰, 权责边界模糊, 导致管理效率低下。种种乱象的存在不仅加大了企业的合规风险, 也削弱了企业议价能力, 制约了企业的长远发展。

2 构建全流程分责分段式合规管理体系

2.1 明确需求计划提报流程与标准

采购需求提报是采购活动的起点, 直接影响后续招标采购的质量。企业应制定严谨的需求提报流程, 要求提报部门规范提报流程, 详细说明采购物资的名称、规格型号、数量、预算等关键要素。同时, 企业需建立统一的物资编码体系, 便于各部门提报时选择, 提高采购需求的标准化水平。管理部门应严格审核提报内容, 把控采购预算, 必要时可组织技术部门会审, 确保标的物符合生产工艺要求。

2.2 规范招采过程与供应商管理

招标、非招标采购是煤化工采购的常用方式。为规避招采环节的合规风险, 企业应制定完善的管理制度, 明确各类标的物采购的组织形式、招采流程、评审规则、定标程序。采购人员要严格遵循“公开、公平、公正”原则开展招采工作, 确保信息对称、过程透明、结果公开。在供应商管理方面, 企业应建立准入机制, 分品类通过资质评审建立合格供应商名单, 从企业资质、质量体系、供货能力、信用状况等方面考察潜在供应商, 遴选出优质合作伙伴。对于重要物资或大宗采购, 企业可实行战略集采, 与供应商建立长期战略合作关系, 锁定优质供应资源。

2.3 加强合同管理与履约验收管控

采购合同是采购活动的法律保障, 也是事后追责的重要依据。企业应指派专业法务人员审核采购合同, 关注付款条款、交付周期、违约责任等关键条款设置, 维护企业合法权益。合同签订后, 企业应及时建立台账, 动态管理合同标的物的交付进度。在履约验收环节, 企业需组建专业验收团队, 从技术参数、质量指标、数量规格等方面严格把控, 对不合格品坚决拒收。

2.4 完善物资储备与库存成本管理

在实际操作中, 企业要构建起实时处于动态变化

的库存管理体系。借助诸如物联网、RFID这类技术手段，达成物资的可视化跟踪以及智能化管控。这个系统能够依据生产规划、物资的消耗速率等多方面要素，动态算出安全库存的水平数值。一旦库存的数量下降到预先设定的预警线时，系统就会自动启动补货指令。同时，基于大数据分析所具备的需求预测功能，能够助力企业较为精确地判断在未来一段时期内，对于物资的需求状况。进而可以提前实施采购和储备等相关工作，从而减少由于市场出现波动而导致的货物供应中断的风险。

针对库存成本方面所面临的压力，煤化工企业有必要构建一套科学合理的库存管理体系。借助推行ABC分类管理办法，企业能够依据物资的不同价值以及使用频率，制定差异化的管理手段，着重把控高价值物资的库存规模。打个比方，对于那些使用次数较少却价值颇高的备品备件，企业可以运用最小安全库存策略，并且构建区域联合储备与共享机制，以此减轻单个企业的库存负担。与此同时，企业应当定时开展库存盘点以及呆滞物资剖析工作，及时处理长期积压的物资，提升资金周转的速率。

3 供应链韧性构建策略探析

3.1 主动“去中间商”，实现供应链扁平化

部分中间机构过度追求利益最大化，凭借层层抬价的方式致使采购价格攀升，进而加重了化工企业在采购成本方面的负担。同时，中间机构存在一定的廉政风险，这会给企业带来形象受损、产生财务损失或是需承担法律责任的潜在风险。鉴于上述种种不利因素，有越来越多的企业选择主动实施“去除中间机构”的行动，直接同上游供应方或者生产制造企业构建起联系。借助简化供应链流程，成功搭建起了供需双方的直接交流途径。供应方可依照企业的生产实际需求，打造出高质量的定制化产品，企业也能够借助规模化采购获取到更为优惠的价格。这样一种扁平化的供应链格局，使得采购价格变得更加清晰明朗，产品质量也更具保障。

对于煤化工企业而言，去中间商这一举措赋予了其更透明的价格体系以及更稳定的供应保障。在价格体系方面，企业能够直接对生产厂家的定价策略与成本构成加以了解，如此便避免了因中间商层层加价而致使的价格不透明状况。就供应保障来讲，通过和生产厂家构建起长期的战略合作关系，企业可获取到更稳定的供应渠道以及更优惠的价格条件，进而实现采购总成本的降低。

3.2 推行联储共备，提升区域供应保障

煤化工行业设备配件、备品备件、专用工具、催

化剂等种类繁多，且不同生产工艺对配件的需求差异较大。单个企业受制于资金占用、备件更新换代快等因素，难以实现全品类配件的充足储备。一旦关键设备出现故障而缺乏必要备件，企业就面临生产线停机的严重损失。特别是一些进口设备的专用配件，采购周期长、价格高，企业往往难以平衡库存成本与停产风险。为应对这一难题，煤化工企业间开展联合储备，构建区域备件共享机制势在必行。

企业可以根据自身禀赋，集中资源建立若干区域联储中心。联储中心集中采购、统一管理区域内企业共需的各类备品备件，并根据企业实际需求，动态调配库存。通过联储共享平台，企业可以实时掌握区域内库存情况，并结合生产检修计划自主预订所需。平台以共享共用为原则，鼓励企业将闲置库存临时“借出”，盘活区域内富余资源。这种“你有我有大家有”的联储模式，既能满足企业零星多样的备品备件需求，又能在材料紧缺时相互支援，形成区域供应保障网络。

联合储备还赋予了企业更强的市场话语权。一方面，通过集中采购，企业对上游供应商的议价能力显著增强，有利于争取更优惠的采购价格、供货条件、结算优惠。另一方面，企业间建立了互信互助的合作关系，遇到“卖方市场”时，可以抱团应对供应商的涨价行为，维护自身利益。当个别联储企业面临资金周转困难时，其他企业也可通过适度延长账期、预付货款等方式提供资金支持，共克时艰。

此外，联合储备在应对“黑天鹅”事件时优势尤为明显。面对自然灾害等不可抗力因素的冲击，联储企业可第一时间启动应急预案，依托完善的备件共享体系，保障区域内设备正常运行。即便个别企业因配件短缺面临设备停机风险，联储平台也可迅速调度区域内其他企业的备件资源，将闲置配件调拨至急需企业，最大限度降低因备件缺乏导致的“停产”风险。这种机制特别适用于专用设备配件、特殊催化剂等难以短期获取的物资，而对于煤炭等大宗原料，企业通常采取就近采购策略，无需纳入联储共备范围，为区域煤化工产业稳定运行筑起坚实后盾。

3.3 加大集中采购，促进降本增效

在煤化工领域，大型国有中央企业通常设有诸多下属企业与分支机构。可要是这些下属单位各自独立地开展采购相关工作，常常容易造成资源分散以及效率不高的状况。同一集团之中，不同企业针对相同物资进行重复采购，这样以来，不仅难以达成规模效应，而且还可能出现价格存在差异、标准未能统一等情况。与此同时，在分散采购的模式之下，集团针对采购活动实施监管时面临较大难度，对采购风险的控制能力

较为薄弱，极易产生廉洁方面的风险。这种如同“九龙治水”般的采购格局，对中央国有企业整体竞争力的提升形成了严重的阻碍。

对于大型央国企而言，集团级集中采购所提供的系统解决方案。它借助在集团层面整合下属企业采购需求这一方式，将统一的采购平台及采购标准建立起来，以此达成对大宗物资、通用设备开展集中采购的目的。集团内所有企业的采购需求经集中采购汇聚后，形成了庞大的采购体量，对供应商的议价能力由此得以大幅提升。部分行业龙头供应商由于看重央国企的品牌效应以及长期合作所具备的价值，所以愿意提供最为优惠的价格以及最为优质的服务。

集团层面开展集中采购工作，可展现出专业化管理方面的突出优势。对于中央企业及国有企业而言，可以设立专门负责集中采购的机构，即集中采购中心，调配采购、法律以及技术等不同领域的专业人员，构建科学的供应商评估系统以及严谨的质量管控准则。由专业人士组成的采购队伍，能够准确洞察市场变化状况，策划恰当的采购方案，从而保障所采购物资的品质与交付时间。与此同时，集中采购中心能够搭建统一的供应商资源库，针对供应商实施动态评估以及分级式的管理，与优质供应商达成战略合作，锁定关键资源要素，确保供应链的稳定安全。

集团级集中采购还能让央国企实现采购管理的数字化转型。通过建设集团统一的采购信息系统，实现采购需求、招标采购、合同管理、供应商管理等全流程在线化、可视化。系统可自动生成各类采购分析报表，为集团决策提供数据支持。基于大数据分析的智能采购平台，能够预测物资价格走势，优化采购时机，进一步降低采购成本。数字化采购平台还能实现对采购全过程的实时监控，防范廉洁风险，打造阳光透明的采购环境，推动央国企采购管理向规范化、精细化、智能化方向发展。

3.4 发展直营电商，推动数字化转型

传统的煤化工产品采购多依赖线下供应商，层层分销导致供应链冗长、效率低下。而通过依托国央企集团公司已建立的直营电商平台，煤化工企业可以实现采购流程标准化、规范化，提前完成招采环节并锁定价格。据统计，工业品电商平台可将企业采购环节的时间成本降低60%以上，大幅提升供应链运转效率。

以易派客为代表的直营电商平台积累了海量的交易数据和供应商行为数据，是煤化工企业优化采购决策的重要依据。通过数据挖掘和智能分析，企业可以实时掌握上游供应商的产能状况、价格波动等信息，并以此为依据优化采购计划和库存策略。例如，企业

可以根据历史采购数据和市场价格走势，选择最佳采购时机，既保障了物资供应，又降低了采购成本。大数据驱动下的精准采购和需求预测，帮助煤化工企业实现了从“被动采购”到“主动管理”的转变，降低了供应链运营成本。

面对集团内部“去中间层级”的这一趋势状况，利用电商平台来实现采购流程的再造，对于煤化工企业而言是可行之举，像把招标、比价、合同签订等诸多环节前置到平台之上完成操作便在此列。所属单位只需在平台直接进行下单动作，就能获取那些已完成招采程序的物资，从而让采购周期得以大幅缩短。凭借着统一的采购标准、规范的操作流程以及完善的监督机制，直营电商平台为企业精心构建起了阳光透明的采购生态环境，对采购环节的合规风险实现了有效防范。

毫无疑问，煤化工企业投身直营电商领域，会遭遇一系列棘手的难题。电商平台对企业内部的管理水平设定了更严格的标准，企业必须重新构建契合平台特性的采购审批流程，增强需求提报、预算管理等环节的规范化程度。与此同时，鉴于电商平台价格的透明化特性，企业得强化成本把控，搭建更为精准细致的预算管理机制。

4 结语

综上所述，煤化工企业应立足自身发展实际，从合规管理和供应链韧性构建两个维度，系统优化采购管理体系。通过建立全流程分责分段管理机制，企业可规避潜在合规风险，提升采购质量与效率。而通过去中间商、联储共备、集中采购、发展电商等创新举措，企业可增强供应链抗风险能力，驱动企业高质量发展。新时期，煤化工企业应积极顺应产业变革趋势，加快数字化转型步伐，以智能化手段重塑采购业务流程，着力打造阳光采购、韧性供应的竞争新优势。

参考文献：

- [1] 冯智慧.国有企业招标采购合规化管理及风险防范对策探讨[J].企业改革与管理,2024(05):28-30.
- [2] 商皓.加强招标采购依法合规管理 助推中央企业高质量发展[J].招标采购管理,2023(08):13-15.
- [3] 佟永冬.突出合规管理 精益招标采购 为实现企业高质量发展提供有力保障[J].招标采购管理,2023(08):112-114.
- [4] 赵晓琳.事业单位内部控制优化分析.行政事业单位资产与财务,2024(19):88-90.
- [5] 李鑫生.事业单位内部控制存在的问题与优化策略研究.投资与合作,2025(01):143-145.