

构建煤炭企业采购内控合规管理的策略建议

谷占彪

国家能源集团宁夏煤业有限责任公司矿山机械制造维修分公司

DOI:10.32629/ej.v8i11.3121

[摘要] 煤炭企业采购管理作为供应链治理的核心环节,内控合规体系的建设直接关系到资金安全与经营稳健。研究基于采购内控与合规管理的理论融合,探讨了煤炭企业在制度设计、流程执行、信息化与文化建设等方面存在的风险及改进方向。通过优化顶层设计、完善流程管控、推进数字化智能化建设、强化合规文化与监督机制,构建以风险防控、责任追溯与持续改进为核心的闭环管理体系,从而提升采购治理水平与企业运营效能。

[关键词] 煤炭企业; 采购管理; 内部控制; 合规体系; 风险防控

中图分类号: F27 **文献标识码:** A

Strategic Suggestions for Constructing Internal Control and Compliance Management in Procurement of Coal Enterprises

Zhanbiao Gu

Mine Machinery Manufacturing and Maintenance Branch, National Energy Group Ningxia Coal Industry Co., Ltd.

[Abstract] Procurement management of coal enterprises is the core link of supply chain governance, and the construction of internal control and compliance system is directly related to capital safety and stable operation. Based on the theoretical integration of procurement internal control and compliance management, this study explores the risks and improvement directions of coal enterprises in system design, process execution, informatization and cultural construction. By optimizing top-level design, improving process control, promoting digital and intelligent construction, and strengthening compliance culture and supervision mechanisms, a closed-loop management system centered on risk prevention and control, responsibility traceability and continuous improvement is constructed, thereby improving procurement governance level and enterprise operational efficiency.

[Key words] coal enterprises; procurement management; internal control; compliance system; risk prevention and control

随着煤炭产业经营规模与供应链复杂度的提升,采购环节的风险管理逐渐成为企业治理体系中的关键议题。近年来,内部控制与合规管理的融合发展,使采购管理由单一制度约束向系统化、数据化管控转型。煤炭企业在集中采购、成本控制与风险防范之间面临新的平衡挑战,尤其在信息化、智能化与合规文化建设方面呈现差异化水平。研究煤炭企业采购内控合规机制的优化路径,对于推动行业治理能力现代化、保障资源配置安全具有重要现实意义。

1 煤炭企业采购内控合规管理的内涵与特征

1.1 采购内控与合规管理的理论基础

采购内控与合规管理的理论基础在于将内部控制体系与风险导向型合规框架有机融合,实现制度规范、流程约束与行为管理的统一。内部控制体系以控制环境、风险评估、控制活动、信

息沟通与监督五要素为核心,通过嵌入采购计划、供应商准入、合同履行及验收支付等环节,形成贯穿全过程的动态管理链条。与此同时,合规管理以风险识别与预防为导向,强调“制度防控—流程防控—行为防控”三层防线的协同作用,从源头预警到执行监督均形成闭环机制。二者的融合推动采购治理从分散式监督向系统化、智能化管控转型,构建以责任透明、风险可控和决策科学为特征的采购管理体系,为煤炭企业提升资源配置效率与风险防范能力提供理论支撑。

1.2 煤炭企业采购环节的业务特征与风险链条

煤炭企业采购环节呈现出业务范围广、链条长、环节多的特征,涵盖设备、物资、工程建设及劳务外包等多类别采购,并在集团化、多层次、多区域的管理格局下实行集中与分散并行的模式^[1]。《煤炭行业深度报告系列(二)》指出,煤炭行业采购

与供应链节点涉及多个类别和层级,具有“上下游价格联动、供应链环节多、风险传递链条长”的显著特征,进一步凸显了其系统性风险的复杂性。采购流程从需求申报、比价询价、评审决策到合同执行、验收支付形成高度耦合的风险链条,任何环节的控制缺陷都可能引发连锁反应。此外,受市场价格波动、供应链稳定性下降及供应商依赖度增加的影响,采购风险易于积聚并呈隐蔽化趋势,对企业的内控设计、数据监测与风险响应机制提出了更高要求。

1.3 内控合规管理的协同发展趋势

当前煤炭企业的采购风险管理正由传统的单点防控向系统化、集成化治理转变,逐步形成以战略规划、业务流程与组织文化协同驱动的综合防控格局。内部控制不再局限于制度约束,而是通过数字化与智能化技术实现全过程动态监控与实时预警,推动采购管理从静态管理向智能感知、预测与反馈并重的动态体系升级。在“产业链数字化、标准化提升”方面,《煤炭行业信息技术应用创新发展报告(2023)》指出,煤炭产业链的数字化整体水平显著提升,信息技术在管理体系中的应用日益深入,这为采购内控与合规协同提供了技术基础与数据支撑。同时,行业治理呈现标准化与智能化趋势,煤炭企业正通过统一采购标准、流程模板与数据接口,结合智能分析与可视化监管手段,构建可量化、可追溯、可优化的采购内控合规体系,从而实现风险防控与效率提升的双重目标。

2 煤炭企业采购内控合规管理的主要问题与成因分析

2.1 制度设计层面存在的薄弱环节

煤炭企业在采购内控合规体系建设中,制度设计层面的薄弱环节主要体现在制度体系、权责划分和监督协同三个方面。部分企业的采购制度体系层次不清、内容分散,缺乏统一框架和动态修订机制,难以适应业务模式和市场环境的变化;在权责划分上,采购决策与执行责任界限模糊,导致决策链条冗长、授权管理失衡,问责追溯困难;同时,监督体系存在层级割裂现象,内控、审计、合规与业务部门之间缺乏有效的信息共享与协同反馈机制,监督功能未能形成闭环。这些问题削弱了制度约束力与执行力,制约了采购内控合规管理体系的整体效能提升。

2.2 流程执行层面的风险暴露

煤炭企业在采购执行环节中存在流程衔接不畅与风险控制薄弱等问题。预算编制与采购计划脱节,审批周期长、调整机制不灵活,导致资金使用效率低、项目进度受阻;供应商管理不规范,部分企业缺乏科学的准入审核、信用评价和履约考核机制,对供应商关系长期依赖,容易形成利益绑定和操作风险;合同执行缺乏闭环控制,履约过程监测不到位,验收标准不统一,付款审核与执行监督脱节,削弱了控制有效性。这些问题使采购活动中的资金流、合同流和信息流分离,形成风险隐患集中、责任边界模糊的执行漏洞,不利于内控与合规体系的稳定运行与持续改进。

2.3 信息化与数据治理不足

煤炭企业在采购管理的信息化与数据治理方面存在显著短板。采购、财务、审计等系统普遍各自为政,形成“系统割裂”与数据孤岛,导致跨部门数据共享困难,风险预警滞后。企业普遍缺乏对采购数据进行结构化分析与异常行为检测模型的建设,数据分析能力明显不足。在数字化监管方面,采购风险监控仍严重依赖人工核查,实时性与准确性无法满足复杂场景下的动态治理要求。上述问题根源于系统建设滞后、数据标准不统一与智能应用乏力,从而制约了采购内控合规管理体系的运行效率与治理效果。

2.4 内控文化与责任意识缺失

在煤炭企业采购管理中,内控文化与责任意识尚未充分植根:员工普遍将内控视为“制度要求”的被动应对,缺乏主动识别与防范风险的思维习惯;绩效考核体系重视成本节约与业绩指标,而将风险控制、合规管理置于边缘,导致合规要求无法与日常操作深度融合;培训机制尤其针对采购岗位的分层化、案例化内控与合规教育体系尚不完善,缺乏持续性学习与典型警示,使得合规意识难以在组织中转化为自觉行动。这些因素共同削弱了内控文化的渗透力和责任意识的形成机制,制约了采购治理体系的真正落地与升级。

3 构建煤炭企业采购内控合规管理的策略建议

3.1 优化顶层制度设计与权责体系

构建科学、系统的顶层制度设计是煤炭企业采购内控合规管理的首要环节。应以企业治理为核心,构建统一的制度框架,制定《采购内控与合规管理手册》,明确职责分工、业务边界和流程接口,确保制度体系完整、权责清晰、执行有据^[2]。例如,在国家能源投资集团有限公司(原“国家能源集团”)2022年报告中,其明确提出“构建智慧供应链体系,统一制度模板、业务操作规范”,并通过信息化平台打通采购、财务、审计、合规等部门,实现制度执行透明化和流程协同。相关内容可参见其年报。应完善分级授权体系,区分战略采购与一般采购,形成“集中决策、分级授权、责任闭环”的权责结构,防止权力过度集中或授权失控。要强化协同治理机制,推动采购、财务、审计、合规等部门数据互联与流程贯通,形成信息共享、联动监督与闭环反馈的制度化管控格局,从而为采购风险防控与高效决策提供坚实的制度支撑。

3.2 完善全过程内控与合规流程

煤炭企业采购管理应构建覆盖计划、执行、验收与监督全环节的全过程内控与合规流程,以实现系统化、闭环化的风险防控。应强化“预算—计划—执行—反馈”的闭环控制机制,确保采购需求符合预算约束、资金分配科学合理,从源头上防止超预算或违规支出^[3]。例如,山西东义煤电铝集团有限公司(“东义集团”)在采购业务进行生态互联,应用供应商协同打通与上游供应商的链接”过程中,明确指出“预算强管控、资金银企互联、双向高效协同”,且“采购的建设达成六大目标:过程透明、质量严格、节约成本、提升效率、管控增强、预防风险”。建立供应商全生命周期管理体系,涵盖准入审核、信用档案、动态评价

与分类管理,强化风险预警能力;在合同履行与验收环节,推行统一验收标准与履约节点监控,确保合同执行真实性与可追溯性;融合内外部监督力量,引入第三方评估与内部抽查机制,构建全过程、多维度的监督网络,从而形成采购管理的自我约束与持续改进机制。

3.3 推进采购管理数字化与智能化建设

煤炭企业应以数字化和智能化手段提升采购管理的精细化与风险防控能力,构建以数据驱动为核心的智能内控体系。建设风险数字监控系统,整合ERP、电子招标采购平台与OA系统,实现采购数据的实时汇聚、动态分析与异常识别^[4]。例如,中国中煤能源股份有限公司于2025年入选由中国信息通信研究院联合企业数字化发展共建共享平台(EDCC)发起的首批“能源数智化推进中心”成员单位,借助云计算、大数据与人工智能技术,加快采购、物资、供应链等环节的数字化与智能化建设。应用AI与大数据分析模型,识别异常定价、供应商关联和集中采购偏差等潜在风险,推动风险识别由人工核查向智能识别转变。推进数据标准化治理,建立统一编码规则、指标体系与信息共享机制,为采购环节的智能决策、可视化监管与合规分析提供支撑。通过数字化与智能化的深度融合,煤炭企业能够实现采购全过程的可视化监控、风险精准管控与管理决策优化,构建高效、透明、可追溯的内控合规体系。

3.4 强化合规文化与培训体系建设

煤炭企业的采购管理要实现由“制度驱动”向“文化引领”的转变,需在组织层面强化合规文化建设与系统化培训机制。应建立合规导向的绩效考核机制,将风险防控、制度执行与合规指标纳入部门与个人绩效评价,促使责任落实到位。要完善分层分类的培训体系,针对不同岗位和职责构建差异化学习内容,结合典型案例强化员工对采购风险点和违规后果的认知^[5]。例如,兖矿能源集团股份有限公司于2025年9月在“组织(人力资源)系统素质提升暨合规用工管理培训班”中,选派91名参训人员参加,培训课程结合真实案例与互动研讨,重点强化合规意识与实操能力。应通过宣传教育、案例复盘与经验交流等方式,形成“人人重视合规、人人参与监督”的内部文化氛围。通过将制度约束与文化培育相结合,煤炭企业可构建长效的自我约束机制,夯实采购内控合规的文化根基。

3.5 构建监督问责与持续改进机制

煤炭企业采购内控合规体系的有效运行离不开科学的监督

问责机制与动态改进机制。应建立风险追溯体系,通过数字化档案案管理实现采购全过程留痕、问题溯源与责任定位,确保违规行为可查、可追、可问。例如,在中国神华能源股份有限公司(2023年ESG报告)中,公司明确指出,公司“通过供应商、采购、商业道德等专项审计以及年度内部控制评价检查等工作,对采购环节开展内控评价、问题闭环处理”机制。应完善监督考核机制,定期开展采购专项审计与绩效评估,将风险控制结果与考核激励挂钩,实现“以考促改、以评促优”。应形成持续改进机制,依据审计结果、绩效数据与业务变化动态修订制度与流程,建立常态化评估与优化机制。通过将监督、问责与改进相融合,煤炭企业能够构建出闭环式、可进化的采购内控体系,实现风险治理从被动应对向主动优化的战略转型。

4 总结

煤炭企业采购内控合规管理的完善,是实现风险可控与管理高效的关键。通过优化制度框架、强化流程监督与数字化监控,能够有效降低采购风险、提升管理透明度。同时,合规文化与问责机制的建立,使采购行为由外部约束转向内在驱动,形成自我监督与持续改进的长效机制。实践表明,制度、技术与文化的协同共进,是煤炭企业构建高质量采购治理体系的核心路径,为企业稳健经营提供了坚实保障。

[参考文献]

- [1]郭肖童.国有煤炭企业物资采购成本管理与控制[J].中国集体经济,2023(27):63-66.
- [2]钟雪涛.国有煤炭企业物资采购成本管理与控制[J].现代工业经济和信化,2022,12(7):182-183.
- [3]郑深友.浅谈对煤炭企业物资采购内部控制管理的几点思考[J].内蒙古煤炭经济,2020(6):95-96.
- [4]李树超,孙晓波,盛艳秋.煤炭企业物资采购内部控制管理的几点思考[J].内蒙古煤炭经济,2019(13):57,66.
- [5]宋路.煤炭企业物资采购内部控制管理的几点思考[J].现代经济信息,2022,37(32):104-106.

作者简介:

谷占彪(1973--),男,汉族,河南禹州人,研究生,宁夏煤业公司矿山机械制造维修分公司党委书记、副经理,研究方向:研究如何依据煤炭企业的行业特点、业务流程和管理需求,构建全面、系统、有效的内部控制体系。