

基于组织结构的煤炭企业内控风险分层管理方法研究

吴少文

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.v8i11.3122

[摘要] 煤炭企业的组织结构呈现出多层次、多职能与广域分布的特征,使内部控制体系在实际运行中面临协调难、响应慢与监督弱等问题。传统的统一化内控模式已难以匹配结构复杂度和业务差异性。基于组织结构视角构建风险分层管理体系,能够实现不同层级与职能的精准识别与动态管控,从而提高控制效率与防范能力。本文通过分析煤炭企业组织结构与内控风险间的逻辑关系,提出职能分层、权责下沉、流程分级与智能监测相结合的管理方法,为企业完善内控体系提供可操作的路径。

[关键词] 煤炭企业; 组织结构; 内部控制; 风险分层管理; 智能监控

中图分类号: F416.21 文献标识码: A

Study on Hierarchical Management Method of Internal Control Risks in Coal Enterprises Based on Organizational Structure

Shaowen Wu

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

[Abstract] The organizational structure of coal enterprises is characterized by multi-level, multi-functional and wide-area distribution, which makes the internal control system face problems such as difficult coordination, slow response and weak supervision in actual operation. The traditional unified internal control model can no longer match the structural complexity and business differences. Constructing a risk hierarchical management system from the perspective of organizational structure enables accurate identification and dynamic management of different levels and functions, thereby improving control efficiency and prevention capabilities. By analyzing the logical relationship between the organizational structure of coal enterprises and internal control risks, this paper proposes a management method that combines functional stratification, delegation of powers and responsibilities, process classification and intelligent monitoring, providing an operable path for enterprises to improve their internal control systems.

[Key words] coal enterprises; organizational structure; internal control; risk hierarchical management; intelligent monitoring

引言

煤炭企业因资源布局广、业务链条长,天然具备高风险与高复杂度的管理特征。在实际运行中,权责边界不清、控制重心失衡、跨层级协同弱等问题时常引发制度悬空与执行失控。多区域、多业务形态并存的背景下,标准化内控制度往往难以统一落地,造成风险管控断层与监督盲区。管理实践中亟需以组织结构为抓手,建立纵向穿透、横向协同的分层风险识别与控制响应体系,提升制度适配能力与组织自我修复能力,实现对复杂经营场景下风险的有效治理。

1 煤炭企业组织结构的基本特征与作用机制

1.1 煤炭企业典型组织结构特征

煤炭企业普遍采用“集团—区域公司—矿区单位—作业班

组”的层级管理架构,便于实现统一指令、集中控制,但也容易导致信息回滞后、响应机制迟缓。横向职能设置涵盖安全、设备、财务、人力、采购等多个部门,虽然专业分工明确,但在协作机制缺失的情况下易形成职能孤岛,造成职责交叉、控制空档。企业区域布局广泛,异地运行常态化,导致总部制度在属地单位落实存在偏差。为应对建设工程或智能化转型,企业常设项目型组织与原职能架构并行,这种复合结构在提高灵活性的同时也加剧了流程不确定性^[1]。组织架构逐步由传统垂直体系演化为矩阵式与区域型结合的复杂形态,在提升管理专业化的同时,也对内控系统的适配性与动态响应能力提出更高要求。

1.2 组织结构对内控风险的作用机制

组织结构不仅是管理运行的基础,也是风险生成、传导与防

控的路径载体。岗位职责不清将导致控制边界模糊, 风险责任难以落实, 多层级链条则易使信息失真与处理滞后。职能割裂削弱制度执行的闭环性, 例如财务与采购之间若缺乏协同, 可能导致支付不合规或采购失控。安全与生产指令未能统一, 亦可能造成应急响应失效。组织的地域延展与管理资源不均, 使制度在不同区域落实的深度与强度差异明显, 基层往往执行随意, 存在形式合规、实际失控的问题。企业在重组整合、机构调整中若未及时更新职责与控制机制, 容易形成制度真空或责任重叠, 埋下管理隐患。组织结构与内控体系必须动态联动, 保持制度设计与组织变动同步, 才能真正实现有效的风险识别与治理响应。

2 基于组织结构的煤炭企业内控风险类型

2.1 按职能分布识别的内控风险类型

煤炭企业职能分工精细, 不同职能板块在控制目标与风险类型上差异明显。财务部门易出现预算管控乏力、资金流向不明、账务处理失误等问题, 若缺乏权限控制与数据交叉校验, 风险难以及时暴露。人力资源管理中岗位责任模糊、合同管理薄弱、绩效激励失衡, 可能引发用工合规风险和人员流失^[2]。物资采购职能中, 供应商遴选机制不健全、合同审查不严或验收不规范, 将直接导致采购腐败、质量隐患或合同纠纷。设备管理若运维机制不完善、故障预警滞后或应急响应失效, 极易诱发安全事故。安全环保职能如果与业务系统脱节, 制度将难以落实, 现场安全管理会陷入“文件合规、执行缺位”的状态。风险识别必须立足职能属性差异, 构建适配性强的控制责任体系, 推动部门间从“分散管”向“协同控”转变。

2.2 按管理层级划分的风险分布特征

煤炭企业多级管理链条构成了风险向上传导与自下而控的通道结构。集团总部承担制度制定、战略决策、重大事项审批等上层功能, 风险聚焦于战略误判、制度空转与监督失焦。若总部与基层之间信息通道不畅或决策反馈滞后, 往往形成管理脱节与风险缓释迟缓。区域公司作为承上启下的中层管理节点, 需统筹属地执行与总部制度落地, 其控制风险常体现在执行刚性不足、流程监督缺位与异常事项报告不及时。基层单位是风险发生的前线, 日常作业中的操作失误、违章作业与责任空白最易聚集和扩散。管理层级越多, 责任界限越容易模糊, 需通过分层控制机制实现风险压力的合理分解, 确保关键风险节点在各层级均有对应控制力量予以响应。

2.3 按业务流程节点识别的系统性风险

煤炭企业的流程多环节、强协同, 任何节点失控都可能造成串联性风险叠加。采购流程中若请购审批流于形式、供应商管理失范、验收入库机制缺失, 则易引发采购失真与成本异常。生产环节若生产调度与安全检查割裂、设备巡检不及时或操作规程执行松懈, 将严重影响作业连续性与人员安全。运输与销售流程中, 若物资调拨、合同履行与对账结算环节信息脱节或权责不清, 极可能导致履约纠纷、货损货差或资金风险。其他如技术服务、安环管理等流程中, 若标准制度落实不一致, 亦会形成控制真空。流程型风险的本质在于节点协同能力与控制机制稳定性,

防控关键在于识别出高风险流程与节点, 配备差异化响应机制与重点资源配置。

2.4 按地域与组织架构延展性识别的协同风险

煤炭企业的地域分布广、组织层级多, 协同管理难度大。总部制度往往在偏远矿区或新设机构执行变形甚至流于形式, 边缘单位常因人力不足、制度传导断层导致风险隐蔽积累。在不同区域公司之间, 若缺乏统一的数据口径、业务接口与制度规范, 容易形成制度碎片化、流程割裂和信息壁垒, 严重制约跨区域联防联控能力。在组织架构不断调整、项目型组织与属地管理交叉运行的背景下, 混合所有制与子公司自治结构也可能带来内控失焦、边界失衡与责任落空的系统性协同风险。风险协同的关键, 在于构建组织之间的信息共享、制度同步与控制接续机制, 使内控体系在多组织、多区域环境中保持统一性、完整性与连续性^[3]。

3 基于组织结构的煤炭企业内控风险分层管理方法

3.1 构建基于职能划分的内控分层矩阵

煤炭企业的职能体系庞大且层级交织, 不同部门的职责差异决定了风险点的多样性与控制模式的复杂性。要实现精准、可持续的内控管理, 必须基于职能划分构建具有针对性的风险分层矩阵。矩阵以“职能模块—风险类型—控制环节—责任主体”为主线, 形成横向覆盖、纵向贯通的管控框架。财务职能应围绕预算执行、成本控制、资金管理为核心环节, 建立限额审批制度和自动化核对机制, 通过预算执行偏差预警与账户对账分析防范舞弊与挪用。采购职能需在供应商准入、合同评审、货物验收等节点建立多重验证机制, 并以合同履行评价体系作为追溯依据, 实现采购行为全过程留痕。

安全环保职能的控制重点在于安全责任落实与环境管理闭环, 需通过隐患排查分级、风险点动态监测和安全绩效考核相结合的方式形成预防链条。人力资源职能应强化岗位职责描述、轮岗制度与离任审计机制, 防止关键岗位形成控制真空或权力滥用。设备能源管理职能则应以设备生命周期管理为主线, 强化巡检频率、设备档案和能耗监控系统建设, 实现预防性维护与风险预测^[4]。通过在各职能间构建风险清单和责任对照表, 使控制目标从部门层面延伸到岗位层面, 推动责任落实与风险控制的同步下沉, 形成覆盖全面、边界清晰的矩阵式管理格局。

3.2 实施多层级风险控制授权与责任下沉机制

煤炭企业多层级组织结构的运行特点决定了风险管理需要与层级控制体系相匹配。建立分层授权机制是实现风险精准防控与高效响应的核心路径。集团总部应承担顶层设计与战略风险把控职责, 主要关注重大投资、并购决策、资本运作、预算分配等核心领域, 构建制度化的战略风险评价与审批体系, 并通过内部审计和合规监督维持战略层控制力。区域公司处于制度承接与执行转换的关键位置, 应依据属地差异和业务特性对总部制度进行细化与再设计, 形成兼具统一标准与适应性的执行方案, 防止制度“上下一致、落地不实”。

基层单位是风险防控的执行终端, 其管理重心在于作业现

场安全、设备运行和物资管理。应建立岗位责任清单和风险作业卡制度,使操作性风险在一线被识别、报告与处置。管理层之间的责任边界必须以制度文件明确划分,形成“权责映射表”,确保风险处置权、决策权与监督权的匹配。各层级还应构建信息上报与反馈机制,形成纵向贯通的风险信息通道。对重大异常事项应设定响应时限与逐级报告路径,确保风险处置链条不被截断。经由授权下沉、责任上移的协同机制,使战略性、管理性与操作性风险形成闭环式分层控制体系,提高内控体系的执行刚性与响应速度。

3.3 优化关键业务流程的风险节点分级响应机制

煤炭企业的业务流程贯穿采购、生产、运输、销售、储运等多个环节,各节点之间相互制约、相互依赖。流程中任何一环控制失效,都可能导致连锁性风险扩散。为此,应建立风险分级响应机制,根据节点风险等级配置差异化的控制资源与干预措施。高风险节点应纳入重点监控范围,设置多级审批和实时监测机制。例如,在物资采购中,对于金额较大、影响生产连续性的采购事项,应实行集体评审与独立审计复核,采购全过程实行电子追踪与记录留存。中风险节点应执行周期性抽查与数据比对机制,确保流程执行透明可控。低风险节点则采用事后核查模式,降低控制成本,提高执行效率。

在生产环节中,可通过设备健康监测系统与安全监控平台对关键工序进行动态监测,对异常信号设定预警阈值并与应急响应机制联动。运输与销售流程应结合客户信用、运输路线与结算方式,建立动态风险评级与应收账款预警模型。对于合同履行与物流节点的风险,可采用区块链电子签章与全程追溯技术,提升交易可信度与可核查性^[5]。后勤与安保体系中的节点风险应纳入辅助监控范围,通过人员定位、物资跟踪、环境数据分析实现辅助预警。在关键节点间形成前置预警、事中干预、事后评估的分级响应机制,实现流程层面的动态风险闭环管理,提升内控体系的韧性与稳定性。

3.4 建设基于组织结构映射的智能内控监测系统

信息化手段的应用为煤炭企业建立高效、实时、可视化的风险监测体系提供了技术支撑。智能内控系统应以企业组织结构为逻辑主线,将制度节点、控制流程与职责体系映射为数字化模型。系统中应整合ERP、MES、EAM等平台数据,形成覆盖资金流、物流、信息流的三维管控网络。通过数据接口和权限模型,系统能够识别组织层级变化并自动调整监控范围,实现组织结构与控制边界的动态同步。

系统设计应包含风险指标库、控制策略库与应急响应库三大核心模块。风险指标库通过数据建模设定不同职能和流程的

风险阈值,对预算偏差、审批越权、采购集中度异常、生产能耗异常等指标进行实时监测。控制策略库则存储不同风险等级的自动化应对措施,如流程冻结、审批重审、责任派单等功能,实现智能干预。应急响应库则汇集现场处置方案与责任链信息,在风险触发后自动匹配处置路径并生成跟踪记录。系统还应具备可视化功能,通过仪表盘动态展示风险态势,使管理者能够从组织结构层面掌握风险分布、责任分工与控制状态。

智能化监测的核心目标在于将组织结构、业务流程与风险数据联动,使内控体系由“事后监督”转向“实时感知”。通过数据挖掘与机器学习算法,系统可以持续优化风险识别模型,预测潜在问题并提供决策支持。结合移动端应用与云端协作机制,实现风险预警、任务派发与执行反馈的多端同步。随着系统运行数据的积累,还可建立企业级风险画像,为高层决策提供量化依据,推动煤炭企业内控管理从经验驱动走向数据驱动与智能化决策阶段。

4 总结

煤炭企业要实现内控体系的科学升级,关键在于构建与组织结构高度匹配的风险分层管理机制,通过职能分解、层级下沉、流程嵌套与系统协同,形成多维一体的控制闭环。在组织复杂性持续演化的背景下,风险治理应突破静态制度管理思维,转向动态识别、精准响应与集成协同的系统化路径。唯有将组织逻辑内嵌于控制逻辑之中,才能真正提升企业在复杂环境下的稳健运行能力与治理韧性。

[参考文献]

- [1]杨泽煜.国有煤炭企业组织结构调整实证研究[J].中国集体经济,2024,(16):81-84.
- [2]叶楠.企业经济管理风险内控方法[J].中国集体经济,2024,(01):73-76.
- [3]廖兰洁.知识经济时代下煤炭企业人力资源优化组织结构分析[J].内蒙古煤炭经济,2023,(21):77-79.
- [4]贺莉.企业内控组织建设及重点内控管理策略探究[J].现代商业,2023,(16):120-123.
- [5]曾培庆.大数据环境下中小企业的内控风险防范和应对策略[J].老字号品牌营销,2023,(09):64-66.

作者简介:

吴少文(1977--),男,回族,宁夏吴忠人,本科,宁夏煤业公司矿山机械制造维修分公司党委副书记、经理,研究方向:研究如何构建与煤炭企业经营范围、组织结构及业务规模相适应的合规管理体系。