

国企供应链风险管理体系构建：基于采购全流程的实践探索

屈新伟

中电科航空电子有限公司，四川成都，610000；

摘要：面对复杂的经济形势，国企在发展过程中受到诸多问题制约，因而发展供应链金融业务对国企自身发展及区域经济的发展具有深远意义。本文以国企为研究对象，聚焦采购全流程的现实运作情况，有系统地识别采购前、采购进行时、采购完成后各环节核心风险点，探究国企供应链风险的特殊性及传导规律，结合现有的风险管理体系所呈现的突出问题及成因，建设包含目标原则、核心架构、管控手段与保障机制的全流程风险管理体系。研究旨在为国企提升供应链风险防控能力、保障供应链安全稳定提供实践参考样本。

关键词：国企；采购全流程；供应链风险；管理体系

DOI：10.64216/3080-1486.26.01.095

国企作为关乎国民经济的重要支柱，其供应链不光关乎着企业自身的可持续发展，更对产业链供应链的安全维护、国家经济的稳定态势具有战略意义。近年来，受地缘政治矛盾、原材料价格波动等多种因素影响，供应链中断、履约违约、合规风险等问题不断涌现，使国企面临巨大的经营压力且造成损失。采购活动贯穿供应链的上下游，是资源整合的关键要点，其全流程风险管控所达水平，直接决定供应链整体抗风险能力。现阶段部分国企依然存在风险管理体系与采购全流程融合不足、风险识别分散、管控手段陈旧等问题，难以顺应复杂多变的风险环境。基于此，本文从采购全流程视角切入，通过探究国企采购运行现状及风险特点，深度挖掘现有体系的症结，探索搭建科学高效的风险管理体系，为国企强化供应链风险防控、提升核心竞争力提供切实可行的路径。

1 国企采购全流程现状与供应链风险特征分析

1.1 国企采购全流程运作现状

国企采购全流程已形成“采购前规划—采购中执行—采购后履约”的闭环框架，且合规性是核心引导。采购前以需求申报、预算审批、供应商准入为主要核心，多依赖国企内部管理制度及《政府采购法》等政策要求，制定了比较规范的筛选要求；采购时以公开招标、竞争性谈判之类的方式为主，流程呈现出较高的透明度，部分国企借助集中采购平台，把采购信息公示、投标评审等环节实现了线上化处理；采购结束以后聚焦于验收入库、款项支付、售后反馈等方面，构建基础的履约跟踪体系^[1]。数字化转型渐成潮流，一些国企上线了ERP系统和电子采购平台，实现采购流程的标准化把控，然而

仍存在显著问题：一是区域跟行业的差别明显可见，能源、军工这类重点领域国企的数字化程度挺高，部分地方国企依旧依赖线下的既有流程，二是供应链协同状况欠佳，采购部门和生产、库存等部门的数据彼此割裂，需求预测与实际产能匹配度不高；三是供应商管理偏向静态模式，准入之后动态评估和优化机制有短板，难以快速跟上市场变化节奏。

1.2 采购全流程各环节核心风险点识别

采购前核心风险主要集中在需求与供应商层面：需求预测在数据支撑上有所欠缺，较易出现预算上的偏差，或者物资短缺/积压的风险；供应商准入标准的细化程度欠佳，有资质造假、实际实力与投标承诺不相符的隐患，部分国企由于奉行“重资质轻能力”，导致合作方履约能力欠缺。采购当中风险聚焦在合规和履约层面：招标环节有概率出现围标串标、评标不公正合理等合规风险，尤其是在实施非标物资采购期间，流程灵活性易滋生权力寻租现象；合同条款出现了漏洞，质量标准、履约时限、违约责任的界定含糊不清，极易引发矛盾纠纷；供应链波动引发原材料价格上升、物流出现中断，引起履约延迟的相关风险。采购结束后，风险体现在质量和协同范畴：物资验收的标准把控不严格，出现质量未达标却入库且投入使用的现象，阻碍后续生产开展；库存管理在动态调控方面缺失，较易出现库存积压导致资金被占用，或库存短缺影响产能的现象；供应商售后响应滞后，技术支持的力度欠缺，而且缺少应急替代措施，引起协作中断方面的风险，尤其是在核心零部件的采购中，影响更为突出^[2]。

1.3 国企供应链风险的特殊性与传导规律

国企供应链风险存在鲜明的特殊属性：对政策的敏感性强，受国家产业政策、监管要求、国企改革等因素影响极大，如环保政策收紧也许会让供应商停止生产，合规审查强化升级增添了采购流程风险；二是战略属性明显，国企一般涉及能源、基建、军工等关键地带，供应链风险不只是影响到企业的经营层面，还可能波及产业链的安全以及国家经济的稳定，风险涉及的范围更广、产生的后果更棘手；三是层级呈现出高复杂性，大型国企大量采用集团化运营模式，子公司跟分公司的采购流程有差异，跨层级、跨区域开展协同难度大，极易造成风险管控的衔接断层^[3]。风险传导体现出明确规律：以采购环节开启为起点，向上游延展至供应商，引起连锁的违约；向下游方向延伸至生产、销售阶段，引起产能短缺或交付延后；横向传导至财务、合规相关部门，引发资金被占用、违规问责等状况。且因国企供应链链条偏长、涉及主体数量多，风险极易被放大化，呈现“单点风险—链条扩散—系统影响”的传导路径，风险暴露滞后，后期整改成本更高。

2 国企供应链风险管理体系现存问题及成因

2.1 体系构建层面的核心问题

国企供应链风险管理体系欠缺系统性与适配性，尚未达成全流程闭环管控的格局。某些国企把风险管理当成合规审查，体系设计聚焦采购环节的合规方面要求，忽视了对市场波动、供应商履约、物流中断等实质性风险的覆盖工作，体系架构面临“碎片化”难题，风险识别、评估、应对等模块彼此分离，缺少相互配合的机制，较难达成风险的全流程把控。不同部门间协同机制有欠缺，风险管理多数时候由采购部门单独管理，和生产、财务、法务等部门缺少实质联动，造成风险信息传递不连贯、管控责任边界模糊。体系缺乏动态调整能力，制度流程大多是参照静态环境予以制定，未能依据政策变动、市场起伏以及企业战略调整及时做优化，对新型风险的响应显得滞后，难以适配复杂多变的供应链环境。

2.2 全流程执行层面的突出短板

采购全流程风险管控的执行出现明显偏差，各环节管控效果欠佳。采购前风险评估流于形式，大多凭借经验做出判断或做简单的定性分析，欠缺量化的评估模型，对供应商实力、需求合理性等的评判准确性不高。采购过程中监控手段落后，部分国企依旧采用人工核查，数字化监控工具的应用欠缺，不易实时追踪招标进度、合同执行等情况，易造成风险判定遗漏。采购之后没有有效的风险复盘及改进机制，物资验收标准未达成统一，

缺少库存动态管控，且未打造出供应商履约后评价体系，造成同类风险重复出现。此外，应急反应水平薄弱，就供应链中断、质量事故等突然发生的风险而言，欠缺完备的应急处理预案与替代办法，风险产生后大多只能被动应对，损失扩大^[4]。

2.3 问题成因分析

国企供应链风险管理体系的问题根源，集中在意识、资源、机制三方面。思想层面，部分国企的管理层风险意识薄弱，将采购管理核心聚焦在成本控制与合规达标事项，对供应链风险的战略层面影响认识不充分，未把风险管理纳入企业整体战略规划中。资源投入层面，数字化建设步伐滞后，多数国企欠缺专业的风险管理信息系统，数据采集、分析的能力不强，无法支撑精准的风险分析；专业人才的储备短缺，现有的采购人员不具备风险管理的专业知识与技能，难以适应全流程风险管控要求。机制层面，考核激励体系不完善，国企对采购部门的考核，多以采购成本、合规率等指标为重，缺少风险管理成效的考核维度，造成员工在风险管控中缺乏主动性；国企的体制机制相对呆板，决策流程较长，对市场变化和风险信号做出响应的速度偏慢，影响风险管理体系建设落地的实际成效。

3 基于采购全流程的国企供应链风险管理体系构建框架

3.1 体系构建目标与原则

体系构建核心目标以“风险可控、效率提升、合规保障、价值创造”四大维度为聚焦点。风险可控的目的是实现采购全流程风险的精确识别与有效防控，降低供应链中断、合规违约等形成的损失规模；效率提升借助对流程优化与数字化赋能，缩短采购循环周期、减少资源的无谓消耗；合规保障保证采购活动严格依据政策法规与国企内控要求落实，消除违规风险隐患；价值创造凭借风险管控推动供应链协同优化进程，实现成本减少、效益增加与战略规划落地^[5]。构建原则需与国企属性及采购全流程特点相契合：一是全流程覆盖的原则，把风险管理融入采购前、采购中、采购后的各个环节，去除管控盲区；二是动态匹配性原则，随政策变动、市场起伏和企业战略调整优化体系；三是数字化支撑原则，以技术手段赋能风险分析与流程管控；四是协同联动原则，巩固跨部门、跨层级及与供应商的风险协同机制。

3.2 体系核心架构设计

体系采用“四层联动”作为核心架构，保障管控既

全面又高效。第一层为组织保障层，打造由采购、生产、财务、法务等部门形成的跨部门风险管理小组，明确由集团、子公司、采购部门构成的三级责任体系，防止管控出现断裂。第二层为制度流程层，制定采购全流程风险管控的具体规章，把供应商准入、招标评审、合同签订、验收复盘等环节的操作标准以及风险阈值细化，形成具有标准化的管控流程。第三层为技术支撑层，搭建一套数字化风险管理平台，整合需求预测、供应商管理、合同履约、库存监控等模块，引入风险识别算法与预警机制，实现数据实时互通与风险动态监管。第四层为文化理念层，养成“全员参与、风险前置”的合规文化习惯，采用培训、案例剖析等方式增强采购及相关人员的风险意识，把风险管控纳入日常工作范畴。

3.3 采购全流程风险管控关键措施

采购前以“源头防控”为核心，优化需求管理与供应商管理。搭建数据驱动的需求预测模型，结合生产安排、市场动态精准估量采购量，防止预算产生差错；打造多维度供应商准入及分级体系，就资质、产能、信用、应急能力等维度实施量化评估，运用“动态分级、优秀的留下差的去除”的管理机制。采购中以“过程严格把控”为要点，切实强化合规与履约的管控，利用数字化平台实现招标流程全程可追溯，引入第三方评审机构抵御围标串标风险；制定合同风险审核清单，界定质量标准、履约时间、违约承担等核心条款，必要时引入法务审核；及时跟踪物流进展与生产动态，提前对履约风险作出预判。采购后以“闭环管理”为目标，完善验收及应急机制。制定统一检验标准，采用“抽检+全检”结合模式保障物资质量；创建库存动态管理体系，实现供需平衡调控；建立供应商履约后评价体系，同步制定核心物资替补方案与供应链中断应急对策，降低协同风险^[6]。

3.4 体系运行保障机制

建立四项核心保障机制，确保体系落地见效。一是实行动态监测与预警的机制，凭借数字化平台实时收集采购全流程的各类数据，制定风险预警的临界数值，对价格波动、履约延迟等风险立即发出预警，启动分级反馈。二是绩效考评机制，将风险管理的成效纳入采购部门及关联人员KPI考核，把风险识别准确率、预警响应

速度、问题整改率等指标进一步细化，与绩效挂钩激励积极主动防控。三是长久优化机制，按照固定周期开展风险复盘，结合内外部环境的转变修订制度流程及管控标准，推进风险管理模型迭代。四是资源保障机制，加大数字化建设投入，升级风险管理平台功能；切实加强人才培养，实施风险管理、采购合规等专项培训工作，组建专业管理团队；建立跨企业风险协同机制，与核心供应商订立共同承担风险的合约，加强供应链整体抵御风险的本领。

4 结语

综上所述，采购的整个流程是国企进行供应链风险管理的核心抓手，创建适配的风险管理体系是国企应对复杂情况、保障供应链安全的必然选项。本文提出的“目标-架构-措施-保障”一体化框架，紧密结合采购全流程各环节的风险特性，兼顾国企特质与实践开展的可行性。该体系落地实施，可协助国企实现风险的精准识别、动态管控及有效应对，促使采购管理从“被动风控”过渡到“主动防控”转型。未来，国企需不断强化全体员工的风险意识，进一步应用数字化技术，逐步优化体系的运行机制，以实现采购全流程风险管控的质效提升，推动供应链实现高质量发展，给国民经济稳定运行筑牢坚实后盾。

参考文献

- [1] 严韵曦. 国企供应链公司的财务管理创新与风险控制[J]. 今日财富, 2025, (21): 82-84.
- [2] 谭明. 以供应链升级赋能国有企业改革深化提升行动[J]. 东方企业文化, 2025, (05): 84-85.
- [3] 吴志博, 李战, 徐磊. 国企供应链金融风险分析及审计监督的防范作用[J]. 中国战略新兴产业, 2025, (29): 11-13.
- [4] 赵丽芳, 裴雪峰, 郭岩, 刘一萱. 从数据治理到业采融合：国企采购智慧供应链跃迁[J]. 中国招标, 2025, (10): 25-27+32.
- [5] 吕茜茜. 数字化运营如何影响企业供应链管理绩效[J]. 贵阳学院学报(自然科学版), 2025, 20(03): 1-4+16.
- [6] 罗勤. 智能化技术在国企采购供应链审计中的应用[J]. 市场瞭望, 2025, (18): 100-102.