

中小型企业物资供应闭环管理体系构建与实践路径

吴忠，向宇，梁华燕

中国移动通信集团广东有限公司广州分公司，广东 广州 510308

DOI:10.61369/ER.2025030018

摘 要： 加强物资供应稳定性及应付款项支付，是当前采购工作中的重点问题。物资供应稳定性是公司各项生产的有效保障，面对当前各种超预期因素的不理影响，通过建立物资订单到货管控模型，有助于全面维护供应安全稳定，持续提升供应交付能力，对完成各项生产保障任务，支撑公司高质量发展具有重要意义；通过建立订单付款管控模型，有助于加大对中小型企业应付款项的支付力度，做到应付快付、应付尽付，全面组织开展存量清理，支持中小型企业发展，切实履行央企责任担当。该模型输出管控表格，通过创建并运行宏，对各节点大量过程数据进行分类统计，实现管控情况一键输出，数据变化即可实现一键更新。实现物资订单到货及付款管控的自动化、便捷化。

关 键 词： 中小型企业；订单；到货管控；付款；负面行为

Closed-Loop Management System Construction and Practice Path of Material Supply for Small and Medium-Sized Enterprises

Wu Zhong, Xiang Yu, Liang Huayan

Guangzhou Branch, China Mobile Communications Group Guangdong Co., LTD., Guangzhou, Guangdong 510308

Abstract： Enhancing material supply stability and payment management has become a critical focus in current procurement operations. Material supply stability serves as a vital safeguard for corporate production. To address unexpected factors affecting supply chains, establishing a material order fulfillment control model helps maintain supply security and stability while continuously improving delivery capabilities. This is crucial for completing production support tasks and supporting the company's high-quality development. Meanwhile, implementing an order payment control model enables enhanced payment efficiency for accounts payable to SMEs, ensuring prompt and full settlement. Comprehensive inventory clearance initiatives further support SME growth and fulfill state-owned enterprise responsibilities. The system generates control reports through macro operations, categorizing and analyzing process data across nodes for instant report generation. Real-time data updates ensure automated and streamlined management of material order fulfillment and payment processes.

Keywords： small and medium-sized enterprises; orders; delivery control; payment; negative behavior

一、物资订单到货管控

物资的到货是订单的最终执行，是订单的价值所在。近年来，因俄乌战争、芯片制裁、疫情等原因，供应商无法供货、延迟到货等问题频现，供货形势严峻，严重影响了网络工程建设进度、市场业务的发展^[1-5]。

基于上述问题，本项目自2024年1月至2024年8月，构建物资订单到货管控模型，实行紧急到货需求沟通协调、订单到货跟踪、双超订单通报、建立到货管控表格、及时启动负面行为处理、跟进未接收订单等各类措施，做到了供需协同、主动预警、提前储备，取得了较好的成效^[6-8]。

到货时长从42天降至39天，大大提高了到货的效率；未到货

订单从月均178张降至月均99张，减少了未到货订单的数量，加快了物资订单付款进度。

增加公司收入：约394万元。

二、物资订单付款管控

物资订单付款通常存在因没有收到供应商合同约定请款材料而无法结算的问题。尤其对于涉综合验收无人跟进，往往存在付款周期长、需求部门及供应商双方均可能无人跟进的情况，造成付款长期滞后或烂尾。

本项目自2024年1月至2024年8月，通过建立订单付款管控模型，共分为“对方单位已履约、按合同满足付款条件，且不存

作者简介：

吴忠（1973.10—），男，汉族，广东吴川人，大学本科，中级工程师，从事的研究方向或工作领域：从事采购、产品质量、供应商管理工作，是招标师、注册供应管理经理（CPSM）、供应链管理专家（SCMP）；

向宇（1974.02—），男，汉族，重庆人，大学本科，中级工程师，从事的研究方向或工作领域：从事项目采购管理、订单执行及质量管理相关工作，具备采购师资格；

梁华燕（1983.05—），女，汉族，广东湛江人，大学本科，中级经济师，从事的研究方向或工作领域：从事采购工作，是供应链管理专家（SCMP）。

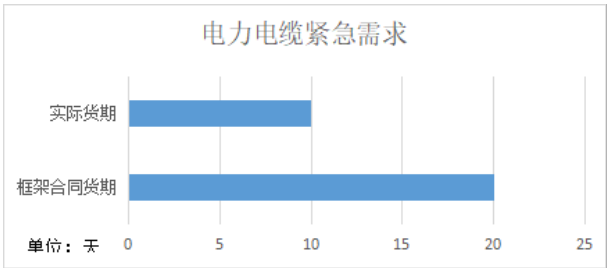
在争议或无法支付事项”“对方单位明确表示不再请款”“对方单位破产、注销”“对方不来请款；对方单位失联（三年以上）”等9种类型分类处理。并采取建立订单台账、邮件催办、电话联系等多种方式跟踪催办请款进度，通过会议研讨疑难杂症的处理归纳总结。采取从到货催办、验收情况整理全流程跟进，完成1.46亿元账款清理（涉及中小型企业款项合计1.32亿元），包括正常支付款项合计1.45亿元，特殊情况调账处理（对方已注销、放弃等）106.30万元。

三、构建物资订单到货管控模型

本项目根据物资订单到货的多种情形以及物资到货款及验收款的各种复杂情况，构建物资到货及付款管控模型，输出物资付款管控表格。管控表格通过创建并运行宏，对各节点大量过程数据进行分类统计，实现管控情况一键输出，数据变化即可实现一键更新。实现物资订单到货及付款管控的自动化、便捷化。

（一）突发紧急需求，实行“三大优先”

网络建设或业务发展中出现的各类突发紧急需求，优先确认需求，沟通及判断厂家的供货能力；优先下达采购订单；优先跟进到货。各类突发紧急需求的到货期可缩短一半（如月电力电缆的紧急需求）。



（二）每月进行未到货订单的跟踪处理

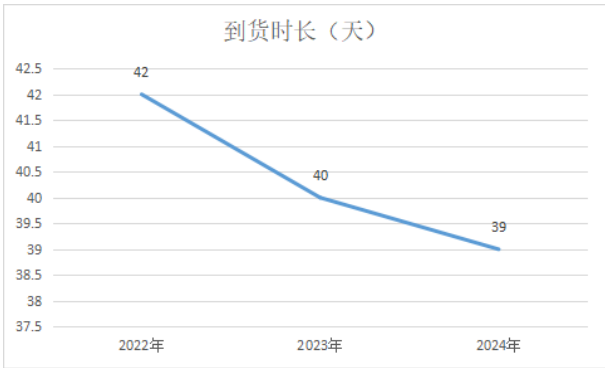
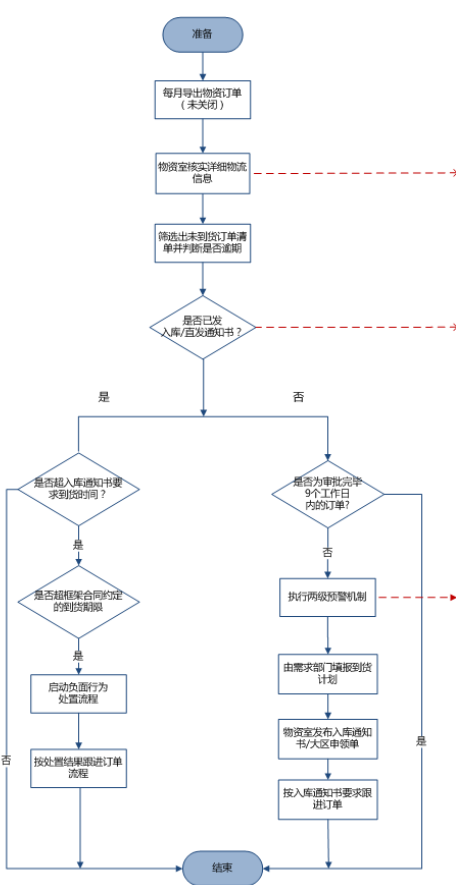
物资订单审批完成后，应按相关的流程和时间执行到货。每月针对各类未到货的订单进行信息的梳理，确保准确定位到货节点。

（三）建立到货管控表格，多维度分析各类到货问题

按年份建立到货管控表格进行到货管控，通过需求、仓库、采购的协同，及时更新每张订单的各类到货信息及数据，主要包括三大部分^{[9],[10]}：

- 1.需求部分：要求到货时间、是否双超、是否影响生产、双超处置方式、更改到货计划的日期；
- 2.仓库部分：到货状态、到货方式、是否大区实体、入库通知书的信息；
- 3.采购部分：订单的相关信息、关闭状态、取消状态、跟进进度。

通过到货管控表的整体管控，物资订单的到货时长从42天降至39天。



增加公司收入：约394万元

（四）及时启动负面行为处理流程

订单审批完成后如出现逾期到货或者无法供货的现象，需求人收集厂家延迟供货或者无法供货的依据，发送影响生产的邮件到采购部门。采购部门及时启动负面行为处理流程，通过与厂家沟通协调、约谈、上报。保证各类物资的及时供应，减少订单的长期未到货导致无法付款，影响企业的资金流转。

及时启动负面行为处理流程，解决了各类未到货问题，物资订单的未到货订单呈现逐步下降的趋势：

近三年未接收订单数据			
年份	2022年月均	2023年月均	2024年月均
未接收订单量（张）	178	116	99

四、构建订单付款管控模型

（一）问题分析

- 1.未收到供应商合同约定符合支付的请款材料单量较多，情况复杂；
- 2.我司对供应商已达到申请第一阶段（到货款）的通知力度不够，供应商无法获取请款全面信息；
- 3.第二笔付款（验收款）涉及需求部门验收确认，因涉及多部门联动，难以实现及时进度跟踪。

（二）建立模型并创建宏进行管理

- 1.针对因未收到供应商合同约定符合支付的请款材料单量较多，情况复杂的问题，采取分类整理，按订单的正常可支付情况、特殊情况（涉及失联、破产、注销、仲裁等）分9类处理方式。以便将物资订单按分类情况处理，更加高效地完成款项的清理。模型建立期间完成1.46亿元账款清理（涉及中小型企业款项合计1.32亿元），包括正常支付款项合计1.45亿元，特殊情况调账处理（对方已注销、放弃等）106.30万元。
- 2.针对我司对供应商已达到申请第一阶段（到货款）的通知力度不够，供应商无法获取请款全面信息的问题，采取制定通知模板，列明涉及的合同号、金额等关键信息，通过邮件函达供应商常用人员及维基网注册邮箱，做到双重通知；并对超3年未请款的供应商电话催办，通知率达到100%全覆盖。
- 3.针对第二笔付款（验收款）涉及需求部门验收确认，因涉及多部门联动，难以实现及时进度跟踪的问题，采取由采购部门牵头，向工程建设部门、客户响应部门等共16个业务部门接口人发送供应商未申请第二笔付款（验收款）的数据，让业务部门更加透明直观地了解当前个订单供应商请款进度，共同协作加强对供应商验收款的跟踪处理。同时也采取邮件函达供应商及时联系需求部门签订验收材料，尽快完成第二笔付款（验收款）的清理，达到双重力度加强通知，避免因业务部门及供应商双方均可能无人跟进验收报账情况，造成付款长期滞后或烂尾。截止2024年8月，合计整理241份订单，已全数通知88家供应商及16个业务部门及时完成款项的清理，清理金额约1036万元。

五、项目工作时间安排

2024年1月项目提出、设计、论证，物资到货管控和付款数

据收集。2月制定项目的目标，制定实施计划，编制物资到货管控和付款的实施计划。3月组织项目的实施，进行物资到货和付款的管控。4月跟进项目的实施进度，构建到货管控和付款管控的模型。5月分析项目实施的成效，补充完善到货和付款模型的资料。6月协调解决项目出现的问题，分析到货和付款出现的各种问题。7月总结项目实施成果，实行宏运行高效完成账款清理，实行各类到货管控模式，缩短到货时长。8月组织项目的收尾和评价，总结完成各类款项清理的成果，各类到货管控措施的成效

六、项目成果的推广性

本项目成果应用于采购部门、财务部、工程建设部门、客户响应部门等部门的物资类订单到货及付款管理环节，已取得较好的成果。

（一）物资订单到货管控

通过构建物资订单到货管控模型，实行紧急到货需求沟通协调、订单到货跟踪、双超订单通报、建立到货管控表格、及时启动负面行为处理、跟进未接收订单等各类措施，与需求部门、供应商多方联动，持续提升供应交付能力，缩短到货时长，提升到货效率，保障了建设部门的生产任务。

（二）物资订单付款管控

通过本项目的开展，采购部门与需求部门、供应商多方联动，群策群力，从分类跟催、到货款提速、验收款报账优化多方面建立、完善物资订单付款管控模型，实现从需求-采购-供应商多方面共同协作，各相关部门协作联动的工作机制，全面推进付款各环节落地，支持中小型企业发展。

七、结语

本项目通过构建物资订单到货与付款闭环管理体系，有效提升了供应链稳定性与应付款支付效率。借助管控模型与自动化工具，实现了到货周期缩短、未到货订单减少、账款清理高效推进，切实支持了中小企业资金流转，履行了央企责任。该体系具有较强的推广价值，可为同类企业优化供应链管理、强化协同机制提供实践路径借鉴。

参考文献

- [1] 邢少阳. 国有企业物资采购管理现状分析及改进措施探究 [J]. 市场周刊, 2024, 37(24): 53-56.
- [2] 龙桂花. 国有企业物资管理的优化措施探讨 [J]. 投资与创业, 2024, 35(07): 107-109.
- [3] 宋伟杰. 企业物资管理的难点与优化路径分析 [J]. 中国储运, 2023, (10): 119-121. DOI: 10.16301/j.cnki.cn12-1204/f.2023.10.070.
- [4] 宋儒将. 浅谈大型国有企业物资采购管理体系构建和优化 [J]. 中国设备工程, 2023, (S1): 59-61.
- [5] 张园园. 供应链管理模式下企业物资采购管理研究 [J]. 商展经济, 2022, (21): 87-89. DOI: 10.19995/j.cnki.CN10-1617/F7.2022.21.087.
- [6] 陆先容. 关于现代企业物资管理创新的探讨 [J]. 江汉石油职工大学学报, 2024, 37(06): 108-110.
- [7] 习凤. 建筑企业物资管理中现代物流理念的应用研究 [J]. 中国航务周刊, 2024, (25): 82-84.
- [8] 王静, 张松青, 周照. 打造企业物资数智化管理供应保障体系 [J]. 中国物流与采购, 2024, (08): 37-38.
- [9] 王静, 柳晓莹, 程建宁, 等. 企业物资管理供应保障体系数智化研究与应用 [J]. 供应链管理, 2023, 4(12): 74-88.
- [10] 宋伟杰. 企业物资管理的难点与优化路径分析 [J]. 中国储运, 2023, (10): 119-121.