供电企业物资全生命周期管理中的内控风险点梳理与防控路径探究

赵微
国网吉林省电力有限公司，吉林 长春 130100
DOI: 10.61369/TACS.2026080029

摘　　要： 物资管理是供电企业电网建设、运维检修、应急保障工作的核心支撑，贯穿物资需求提报、招标采购、仓储保管、领用消耗、盘点核查、报废处置全生命周期，直接关系企业国有资产安全、经营效益与电网稳定运行。基于此，本文立足供电企业生产经营实际，系统阐述物资全生命周期内控风险防控的核心价值，全面梳理各流程关键内控风险点，针对性提出风险防控路径，旨在完善物资内控管理体系，为供电企业高质量发展筑牢物资保障根基。
关 键 词： 供电企业；物资全生命周期；内控风险；风险梳理；防控路径

Exploration on Internal Control Risk Sorting and Prevention Path in Full-life-cycle Material Management of Power Supply Enterprises

Zhao Wei
State Grid Jilin Electric Power Co.,Ltd., Changchun, Jilin 130100

Abstract: Material management acts as the core support for power grid construction, operation, maintenance and emergency guarantee of power supply enterprises. It covers the whole life cycle of materials, including demand application, bidding procurement, warehousing, requisition and consumption, inventory checking and scrapping disposal, and directly affects state-owned asset security, operational benefits and stable grid operation of power enterprises. Based on the operational reality of power supply enterprises, this paper elaborates the significance of internal control risk prevention for full-life-cycle material management, sorts out major internal control risks in each business link, and proposes targeted risk prevention and control strategies. The research aims to optimize the material internal control system and consolidate the material guarantee foundation for the high-quality development of power supply enterprises.
Keywords: power supply enterprise; full-life-cycle material management; internal control risk; risk sorting; prevention and control path

引言

随着新型电力系统建设持续推进，电网基建、改造升级、运维抢修项目数量持续增加，供电企业物资采购规模、存储品类、流转频次大幅提升，物资管理的规范性、安全性、高效性直接影响电网工程进度、供电服务质量与企业经营效益。物资全生命周期管理涵盖从需求发起至报废处置的全部流程，是供电企业内控管理的核心模块，也是国企合规管控、廉洁防控、国有资产保值增值的重点领域。因此，探究供电企业物资全生命周期管理中的内控风险点防控路径，具有重要意义。

一、供电企业物资全生命周期管理中的内控风险点防控的作用

（一）有利于保障国有资产安全

物资全生命周期各环节的内控风险防控，能够实现物资从采购入库到报废核销的全程溯源管控，有效规避各环节资产流失风险。在采购环节，可防范虚假采购、高价采购、不合格物资入库等问题，保障采购资金合理使用；在仓储领用环节，可杜绝私自领用、虚报冒领、账外物资、物资闲置积压等现象，盘活存量资产；在报废处置环节，可规范物资评估、竞价、核销流程，避免随意丢弃、私自处置造成的残值流失，全方位守住国有资产安全底线，实现物资资产保值增值[1]。

（二）有利于规范企业经营流程

强化内控风险规避功能，可从风险管理角度对整个供应链管理过程予以修正完善，明确各部门岗位职责权限、工作程序以及监督规定，改善过去“重采购轻管理”、“重使用轻回收”的状况，

 Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

经常性地实施风险审查，并作出改进处理，有利于防止重购、积压、多领、账物不清等情况的发生，提升采购准确性、仓储效率及领用合理性水平，减少物资管控的成本投入和企业运营成本，全面优化电力企业物资集约化管理水平，保障电网建设以及运维项目所需材料的供给。

（三）有利于规避经营问责风险

随着国企内控合规、审计监督体系不断完善，物资管理不规范问题已纳入常态化审计、纪检督查范围，流程违规、资产流失、管理失职等问题将直接引发岗位问责。健全物资全生命周期内控风险防控体系，能够构建“事前预防、事中管控、事后追责”的闭环机制，压缩违规操作空间，杜绝各类违纪违规行为。

二、供电企业物资全生命周期管理中的内控风险点梳理

（一）需求计划与采购环节风险点

需求计划与采购是物资管理的前端核心环节，直接决定物资采购的合理性、合规性与经济性，也是风险高发源头。一是需求提报不精准、不规范风险。部分工程、运维部门提报物资需求时，未结合项目实际工程量、现有库存物资数据核对，存在虚报需求、多报预算、重复提报的问题。二是招标采购与供应商管理风险。采购环节存在供应商资质审核不严问题，部分不符合资质、业绩不达标、有不良履约记录的供应商违规入围；评标过程存在流程不规范、评委回避制度落实不到位、评标标准执行不严等问题，易引发不公平竞争、暗箱操作等廉洁风险。三是合同与到货验收管控风险。物资采购合同条款审核不严，到货验收环节存在形式化验收问题，验收人员未严格核对物资规格、数量、质量、合格证，给电网运维、工程施工埋下安全隐患[2]。

（二）仓储保管与领用消耗环节风险点

仓储与领用是物资流转的中端关键环节，是物资管控的核心场景，主要存在管理不规范、账实不符、管控缺位等风险。一是仓储管理不规范风险。部分基层仓库物资堆放混乱，未按品类、规格、批次分区存放，防潮、防火、防尘防护措施不到位，电力线缆、精密检修设备等物资易出现老化、损坏、失效问题。二是物资领用管控不严风险。物资领用未严格执行审批流程，存在无审批领用、超额度领用、先领用后补手续的违规情况。三是账卡物不符风险。仓库台账、财务账目、实物物资数据脱节，物资入库、领用、调拨后台账更新不及时，系统数据与现场实物不一致[3]。

（三）盘点核查与报废处置环节风险点

盘点与报废处置是物资全生命周期末端管控环节，直接关系国有资产核销合规性，风险隐蔽性强。一是存货确认形式化风险。企业每季和年末进行存货盘存仅停留在手检层面，未采用“实物盘点 + 信息系统比对”的方式对死角物资、积压物资以及账外物资进行全面排查；二是报废处置非规范性风险。报废审批不严谨，技术鉴定专业知识欠缺，可能会出现该修好的产品报废掉的情况，技术淘汰设备还在继续使用；

三、供电企业物资全生命周期管理中的内控风险点防控路径

（一）优化需求采购管控，筑牢源头防控防线

聚焦需求提报、招标采购、合同验收前端环节，健全标准化管控体系，从源头规避合规与运营风险。首先，在需求计划方面实现管理规范化，要实行三级审核机制：员工提出申请，部门评审，资料核查。提出需求的人员应按照项目图纸、工程量表及现有库存状况准确提出需求，再通过平衡利库对库存情况进行核对，避免重复采购或者超量采购的情况发生；对于没有参数以及没有合理原因的需求单据也要进行退回处理并进行修改；另外还要建立相应的紧急物资采购制度，在完成相关的审批工作以及研究工作后及时补充有关文件，确保紧急采购也能做到有章可循并且能够成环。其次，完善采购和供应商管理系统。企业要严格落实供应商准入的三级审核制度，对供应商的资格进行严格的调查分析其履约能力和信用情况，建立供应商黑名单制度，对于不符合规定的或者没有签订合同的供应商实行淘汰制。并且，同时要严格把控招标投标环节，坚持评标专家独立评审，杜绝人为干预及暗箱操作行为，并对小金额采购及应急性需求编制比价表、价格表，规范单一来源采购程序，确保采购价格公平合法[5]。最后，强化合同与到货验收管控。在建立合同样本会审机制的基础上，对相关产品的质量标准、交货进度、服务承诺、违约责任等内容进行更加清晰地约定，防止产生纠纷。另外，还要优化到货验收标准，采取“双人验视、仔细核对、专业鉴定”的方法，对于电力、高压产品要注意其技术检测，保证产品合格证、检测试验单以及技术参数均真实有效，杜绝违禁物品入库，确保货物合规性[6]。

（二）规范仓储领用流程，实现流转全程可控

针对仓储保管、领用消耗中端薄弱环节，细化管控标准，健全日常监管机制，解决账实不符、管理混乱等核心问题。一是推行标准化仓储管理。根据电力的物资管理规范，企业要对仓库进行划分并设置设备区、材料区、应急物资区以及报废物资区等；采取防潮措施、防火措施、防腐蚀措施、防尘措施等方式延长库存物资使用寿命，并制定出呆滞物储备明细表：同时定期进行货物盘点，将临近保质期及长期滞留的库存物资及时出库或调拨，避免出现损耗浪费的情况。二是严格物资领用闭环管理。完善物资领用审批制度，企业要明确审批权限、使用范围、使用限额等内容，所有物资领用均应走线上审批流程，避免非正常或超额领用情况的发生；建立工程项目结余物资退库机制，工程完工后对剩余物资须在规定时限内进行退库，并登记入账，杜绝形成账外资产[7]。三是常态化开展账实核对。企业要建立“日清月结季检”的机制，确保物资管理人员每日盘点，财务人员每月复核，每年进行一次全面的盘实核查工作；打通帐、卡、物数据壁垒，借助 ERP 系统数据对比精准地找出账实不符或者账面缺少库存物资的情况，在第一时间修正系统数据，确保账、卡、物的一致性[8]。

（三）健全盘点处置机制，完善长效防控体系

聚焦盘点核查、报废处置、档案核销末端环节，补齐管控短

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

板，构建全流程闭环风控体系。首先，优化盘点核查模式。企业要对重要物品、贵重仪器及设备、积压物资采用“实地清查—电脑资料核对—抽查复验”的三级审核机制，并建立遗留问题处理清单。对盘点中发现的毁损、帐实不符以及闲置浪费等问题进行分析处理，均落实了整改责任人和时限要求，并实行挂牌销号管理，避免同类问题反复发生[9]。其次，规范报废物资全流程处置。企业应建立物资运用生命周期评估机制，定期对现有库存物资、备品备件、在运设备进行状态评估，准确判定退出标准，杜绝提前报废、超期服役现象；对已不适用的老旧物资严格按“专项评估、第三方估价、公开竞价、全程监督”的方式进行处置，同时对整个过程进行监督跟进，确保全过程公开透明公平。最后，完善档案管理与长效风控机制。企业要做好全盘物资的全过程资料收集工作，即从采购、使用至报废全过程均要有详细记录，并能够进行全程追溯；同时配合财务部门做好资产报损报批工作，确保账面资产及时准确。同时要制定出实时风险清单，每年定期对物资领域存在的风险进行排查，并根据政策变化、流程变更及问题整改情况，动态完善风险清单及防控措施，形成“查找问题—化解问题—优化提升—监督防控”的风险防控闭环管理机制[10]。

四、结语

综上所述，物资全生命周期内控风险防控是供电企业内控合规管理、国有资产保值增值、电网安全稳定运行的重要保障。供电企业需立足物资全生命周期管理全链条，精准把握需求采购、仓储领用、盘点处置各环节的内控风险痛点，以问题为导向优化管理流程、健全管控制度、强化监督问责、升级数字化管控手段。通过构建源头防控、中端严控、末端闭环的全方位风险防控体系，有效全面提升物资管理规范化、集约化水平，盘活存量物资资源、降低运营成本、保障资产安全，为新型电力系统建设和供电企业持续健康发展提供坚实的物资管理支撑。

参考文献

[1] 戴思霁，薛程，许佳佳，等 . 市级供电企业物资全流程精益管理提升策略探讨——以 A 供电企业为例 [J]. 企业改革与管理，2025,(8):163-165.DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2025.0390.

[2] 常晶 . 供电企业电商物资全流程数字化管理升级模式研究 [J]. 中国电子商情，2025,(7):28-30.

[3] 郭文涛，吕毅，姜志蓬，等 . 供电企业以提质增效为导向的废旧物资管理 [C]// 中国电力企业管理创新实践（2023年）. 中国电力出版社（CHINA ELECTRIC POWER PRESS）.2025.001128.

[4] 张浩然 . 高原地区供电企业应急物资管理提升策略研究 [J]. 企业改革与管理 .2024.1292.

[5] 宁威 . 县级供电企业配网基建规范化管理工作体系研究 [J]. 云南电业，2024,(11):37-41.

[6] 张驰 . 基于 EIQ-ABC 分析的 D 供电公司应急物资库存管理改进研究 [D]. 华南理工大学，2024.DOI:10.27151/d.cnki.ghnlu.2024.004268.

[7] 薛程，许涵慎，仲伟宽，等 . 基于数字管理平台的业扩物资供应管理创新功能设计研究——以 A 供电企业为例 [J]. 企业改革与管理，2024,(7):6-8.DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2024.0338.

[8] 曹锦晖，朱晓俊，顾钟天 . 地市供电企业仓储网络精益优化路径研究 [J]. 企业改革与管理，2024,(3):144-146.DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2024.0153.

[9] 陈颖，王新，郦芃瑶，等 . 地市供电企业绿色现代数智供应链建设探索与实践 [J]. 中国航务周刊，2024,(7):80-82.

[10] 曹锦晖，罗挺，许强唯 . 市级供电企业业扩项目物资供应管理的优化措施探讨 [J]. 企业改革与管理，2023,(24):165-167.DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2023.1405.

 Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.