

供应链韧性视角下采购管理机制重构研究

黄 强

国能新疆能源化工有限公司 新疆 乌鲁木齐 830000

【摘 要】：全球供应链扰动频发，传统采购过度侧重低价成交，难以兼顾供应连续性。立足能源企业连续生产特征，本文分析采购环节主要扰动类型，构建采购韧性评价维度，从风险识别、供应商分级、采购协同等维度开展机制重构，提出通过供应商分层管理、弹性合同、差异化库存、风险闭环跟踪等举措化解断供风险。

【关键词】：供应链韧性；国有企业；采购管理机制；供应商分级；采购协同

DOI:10.12417/3041-0630.26.11.015

引言

国际贸易格局调整、原材料价格震荡、极端天气以及区域物流约束，促使企业采购决策从单纯成本导向转向安全与效率并重。能源企业生产装置具备连续运行属性，原辅材料、关键设备备件断供，将直接造成生产停滞，带来经济损失。国能新疆能源化工作为煤矿和煤化工国有企业，采购模式以公开招标、公开询价采购为主，过往采购更多关注报价水平，供应链风险前置管控能力偏弱。企业实际运营中面临原料运输延迟、商品价格波动、关键备件供应商集中、备选供货渠道单一等问题。同时受招投标、审计制度约束，切换供应商、调整供货渠道比较困难，供应安全与采购效率存在现实矛盾，构建适配企业实际的采购机制，对保障生产经营具有现实意义。

1 采购供应链韧性理论与扰动场景

1.1 采购供应链韧性的内涵

供应链韧性源于风险管理研究范畴，侧重描述系统遭受外部冲击之后，完成风险感知、抵御扰动、快速恢复乃至重构供应网络的综合能力^[1]。采购供应链韧性，即采购体系面对供应中断、需求突变、政策变动等各类扰动，维持物料供给稳定，并在故障发生之后快速恢复供货秩序的综合能力。

现阶段采购韧性建设已经从事后应急处置转向事前风险治理，重点关注供应商组合优化、跨部门信息协同^[2]。采购部门掌握供应商准入、供货份额、合同签订、履约考核等关键管理节点，能够在风险演变为实际断供之前识别产能、物流、质量、合规隐患。韧性导向的采购管理并不否定成本管控，而是在效率基础上合理保留供给冗余，规避潜在风险。

1.2 采购主要扰动场景与韧性响应逻辑

企业采购环节的扰动诱因可划分为供应端、订单端、制度端三大类别。供应端扰动包含上游产能缩减、关键物料紧缺、供应商经营恶化、产品质量缺陷、跨区域物流受阻；订单端扰动体现为生产计划变动、紧急项目插单、安全库存快速消耗；

制度端扰动包含环保管控、行业政策调整、采购监管规则变化。

能源企业还面临资源禀赋、区域运输、安全监管等特有风险，物料短缺、长途运输受限、供应商经营危机属于高频风险。韧性响应不等于盲目增加安全库存，核心是建立一套可落地执行的采购管理机制，供应出现故障时快速启动备选渠道；订单发生波动时合理调整采购批量与交付节奏；制度政策变化时完整追溯供应商资质、合同责任与业务流程记录。

1.3 采购韧性评价核心维度

开展采购机制重构需要建立清晰的评价维度，避免供应商管理与业务调整依靠主观经验。结合石化行业实践经验，采购韧性评价围绕六大维度展开：一是供应稳定性，考察供应商准时交付、产品质量、产能保障水平；二是交付恢复力，衡量出现异常之后供应商恢复供货的周期；三是订单响应性，代表采购体系适配生产计划变动的灵活程度；四是价格承受能力，评估合同、库存对原材料价格波动的缓冲效果；五是合规透明度，关注供应商资质完备性、业务流程可追溯；六是替代供应能力，衡量备选供应商储备规模与快速切换供货的可行性^[3]。

综合评价结果作为供应商层级调整、供货份额分配的重要依据。当供应商由备选转向核心供货主体时，需要复核交付恢复能力、合规记录与替代供给条件，综合研判是否完成层级升级。以上评价框架基于实务推演，未经过量化检验，落地应用需结合企业物料特征、管理制度对评价标准进行匹配优化。

2 采购韧性导向的分级评分思路

多维度韧性评价涉及多项指标，各指标的重要程度存在差异。结合企业采购业务，建立多维度评价框架，由采购、生产、法务等多岗位人员共同参与指标研判，结合企业实际确定指标权重，企业采购制度体系为多岗位协同研判提供制度基础。

对各项评价指标实行高、中、低三级分级评分。评价依据来源于供应商历史履约记录、质量问题台账、价格变动情况、

故障后恢复表现等。高韧性供应商可承担关键物料供货任务，但须保留备选渠道；中等韧性供应商可通过合同优化、质量整改提升自身等级；低韧性供应商仅允许承接非关键物料订单。

以上评价机制实施需要结合企业实际细化，同时应考虑备选供应商开发、小批量验证、安全库存占用等成本，在机制设计时充分考虑预算约束，平衡供应安全与成本之间的关系。

3 供应链韧性下采购管理机制重构

3.1 风险识别驱动的供应商分级调整机制

将供应商由静态准入管理变为动态管理，建立风险识别预警、供应商分级与失信处置、合规管理复核流程。

第一，建立风险识别预警机制。重点监控四类信号：财务预警，供应商亏损、现金流恶化、重大诉讼、股权变更；产能预警，设备大修、限产；物流预警，运输管制、运力短缺；合规预警，环保及安全处罚、资质过期、失信记录。结合物料重要等级、供应商集中程度、替代周期综合识别风险。根据风险对生产造成的影响程度，将风险划分为一般、重要、重大三个等级，不同等级设置对应的预警路径与处置时限。

第二，供应商分级与失信处置。依托国企数字化 SRM 供应商管理系统，将失信分级定性标准、动态处置流程、层级调整规则全部线上固化，实现供应商失信行为自动抓取、风险等级智能判定、处置流程线上流转、整改结果动态更新，构建数字化、可视化的采购监管体系，全面提升供应商精细化管控水平^[4]，通过供应商评价体系，将关键物料合作供应商划分为核心、成长、备选、限制四个层级。

以国能新疆能源化工“物资供应链管理系统”为例，将物资发货、收货、验收、整改过程在系统上进行动态更新和预警，若出现延期交货、质量瑕疵、资料缺失等问题，供应商和采购、验收、库管等人员通过系统获知详情，供应商失信情况均会留痕，按照供应商管理制度通过 SRM 系统进行失信处置、动态调整供应商分级，并根据合同条款约定追究供应商违约责任。

第三，采购合规管理复核。韧性评价不能突破招投标管理制度。招标项目可将韧性相关指标纳入评标打分环节，应当严格执行招标结果，不得擅自变更相关条款；应急扰动场景下，

框架协议可按照实际需求进行下单，灵活性较高；竞争性谈判采购可优先选用高韧性供应商，确保供货效率和质量；小额临时需求可根据制度选用询价、竞价等合规采购方式。

3.2 订单响应驱动的采购协同联动机制

采购协同联动机制聚焦打通需求预测、库存管理、合同管理、物流交付之间的信息壁垒。当生产计划发生变动，采购人员将同步核对物料库存、在途订单、供应商产能、合同变更空间，综合判断追加采购、延期交付、物料替代、库存释放的实施方案，避免发生供应中断之后的临时寻源。

第一，设置弹性合同条款。框架协议合同应补充可调整条款：交付期限变动、大宗材料价格联动机制、允许替代规格物料等。依靠合同提前约定异常场景处置方式。

第二，差异化设置库存边界。关键物料划分安全库存、预警库存、危机库存三档阈值，设置不同应对方案；通用辅助物料以订单拉动，控制库存资金占用；设备备件区分易损件与长周期备件，长周期备件适度提高储备。

第三，搭建采购协同信息归集机制。归集物料编码、需求预测、库存数据、在途订单、供应商产能等关键信息，实现计划、采购、库存、物流信息互通，确保快速响应。

3.3 两类机制的协同边界

采购协同联动机制侧重订单与流程治理，缩短计划变动到业务调整的响应链条；供应商分级机制侧重供应端风险治理，降低供应商失信、质量、合规带来的冲击。协同机制校验库存、在途货物、合同约定、评估调货、订单延期等处置方案，分级机制负责筛选供货主体，二者相互配合完成风险处置。

4 结语

供应链韧性是采购管理重构的核心导向。构建韧性评价体系，应将供应稳定性、交付恢复力、订单响应速度、价格缓冲弹性、合规管控效能与替代供给能力纳入其中，依托分级评分实施供应商动态管理。增强供应链韧性，需以风险识别驱动的分级机制化解供应端隐患，以订单驱动的协同联动机制应对需求、库存与物流不确定性。提升供应链韧性，应摒弃低价导向，保持适度供给冗余与替代渠道，不断优化采购管理机制。

参考文献：

- [1] 裴玉蓉.国内外供应链韧性研究综述与未来展望[J].商业经济研究,2024(13):33-36.
- [2] 季侃,梅珊.我国企业供应链韧性影响因素研究:文献综述与未来展望[J].中小企业管理与科技,2025(22):31-33.
- [3] 赵丽洲,张宁峰.双循环背景下石化企业供应链韧性评价研究——基于 AHP-BP 方法[J].辽宁石油化工大学学报,2024,44(1):89-96.
- [4] 郭晓萌.数字化转型背景下企业供应链韧性提升路径研究[J].商展经济,2025(14):130-133.