

# 企业煤炭集中采购优化管理

张星

华电阜康发电有限公司, 新疆 阜康 831500

**摘要：** 煤炭作为火力发电企业的主要能源之一，在当今快速发展的社会背景下，对企业的生产与运营起到重要的作用。然而，当前煤炭市场供求关系复杂多变、价格波动频繁，传统的煤炭采购管理模式已难以满足企业稳定生产、成本控制和风险管理的需求。为了应对这些挑战，集中采购作为一种新的采购形式应运而生，广泛应用于各火力发电企业中，在集中采购管理下，企业可以有效控制采购成本。因此，本文主要介绍煤炭集中采购的优势，分析当前企业煤炭集中采购现状，并提出集中采购管理的优化措施，以帮助企业实现更高效的煤炭采购管理，提升采购效率、降低成本，推动企业可持续发展。

**关键词：** 煤炭；集中采购；优化管理

## Optimized Management Of Centralized Coal Procurement By Enterprises

Zhang Xing

HuadianFukang Power Generation Co. LTD, Xinjiang Fukang 831500

**Abstract：** As one of the main energy sources of thermal power generation enterprises, coal plays an important role in the production and operation of enterprises under the social background of rapid development. However, the current supply and demand relationship in the coal market is complex and changeable, and the price fluctuation is frequent, so the traditional coal procurement management mode has been difficult to meet the needs of enterprises for stable production, cost control and risk management. In order to cope with these challenges, centralized procurement, as a new form of procurement, emerged at the historic moment, widely used in various thermal power generation enterprises. Under the centralized procurement management, enterprises can effectively control the procurement cost. Therefore, this paper mainly introduces the advantages of centralized coal procurement, analyzes the current situation of centralized coal procurement of enterprises, and puts forward the optimization measures of centralized procurement management, so as to help enterprises achieve more efficient coal procurement management, improve procurement efficiency, reduce costs, and promote the sustainable development of enterprises.

**Key words：** coal; centralized procurement; optimized management

随着全球能源结构的转型，可持续发展理念逐渐受到重视。在我国，电力行业作为能源基础产业的主体，长期在国民经济中占据重要地位，也是国家发展的重要行业之一，电力行业的发展水平往往能够反映出一个国家的综合实力。尽管近年来清洁能源得到了大力发展，但燃煤发电仍然是电力行业的重要组成部分<sup>[1]</sup>。在国家“双碳”政策的推动下，发电行业从垄断转向竞争，尽管有助于电力行业的健康发展，但是在竞争日益激烈的市场环境下，发电企业为了提升自身竞争力，必须调整经营模式和规划，以适应市场变化。电力行业的竞争主要体现在发电成本上，而发电企业的发电成本主要来源于煤炭采购，这部分成本占总生产成本的约80%，是企业经营的关键环节，直接影响企业的经济效益。因此，为了提升在行业内的竞争力，发电企业需要加强燃料供应链条的竞争力，实现实时有效的集中采购管理，从而有效控制成本。

## 一、煤炭集中采购优势

### (一) 控制采购煤炭成本

煤炭集中采购通过整合企业内部的采购需求，形成规模化的采购订单，从而在煤炭市场中获得更大的议价能力。通过集中采购，企业能够与供应商建立长期稳定的合作关系，获得更优惠的价格和更优质的服务。此外，集中采购还能够降低采购成本中

的各项费用，如运输费、仓储费等，从而实现采购成本的全面控制。

### (二) 优化煤炭供应结构

煤炭集中采购有助于企业优化煤炭供应结构，确保煤炭来源的稳定性和可靠性。通过集中采购，企业可以更加精准地把握市场需求和供应情况，合理安排采购计划和供应策略。同时，集中采购还能够促进企业与供应商之间的深度合作，共同应对市场变

化和风险挑战，确保煤炭供应的稳定性和可靠性。

### （三）规范煤炭采购行为

煤炭集中采购能够规范企业的采购行为，防止采购过程中的腐败和违规行为。通过集中采购，企业可以建立健全的采购制度和流程，明确采购权限和责任，加强对采购过程的监督和管理。同时，集中采购还能够提高采购透明度和公开性，减少采购过程中的信息不对称和暗箱操作，从而有效防范采购风险和维护企业利益<sup>[2]</sup>。

## 二、当前企业煤炭集中采购现状

### （一）缺乏完善的集中采购管理体系

在煤炭市场的多次波动中，众多发电企业逐渐认识到煤炭集中采购的潜在优势。然而，由于深受传统管理体制的束缚以及信息系统反馈的滞后性，煤炭集中采购管理在现实中显得较为混乱，缺乏精确的数据支持来进行科学有效的决策分析。采购统计过程中的信息偏差和部门间沟通的不及时，导致煤炭采购计划上报延迟，甚至有的企业没有根据自家锅炉的具体煤炭需求以及一年中各月耗煤量来明确采购的种类和数量，使得采购决策带有较大的盲目性，甚至对企业的安全生产、流动资金管理和煤炭库存结构都构成不小的挑战<sup>[3]</sup>。尽管在理论上，集中采购模式能够通过规模效应获取更低的煤炭价格，增强采购议价能力，并及时识别与纠正采购过程中的问题，从而为企业创造更大的利润空间。但实际操作中，集中采购模式也暴露出一些问题，如刚性需求较高、管理权力集中、采购形式相对固定等。此外，繁琐复杂的审批流程不仅消耗大量的时间，还可能导致企业内部协调与沟通的效率降低，从而错失最佳的采购时机，反而未能有效降低采购成本。

### （二）供应商管理体系不够合理

在煤炭采购的过程中，许多企业倾向于与可靠且稳定的供应商建立长期合作关系，尤其是那些大型的煤炭国有企业，它们往往成为企业的首选合作伙伴，共同签订中长期合同，确保企业煤炭的稳定供应，并降低采购成本。然而，这种过度依赖单一供应商的策略也会导致采购风险高度集中的情况出现，一旦主要供应商出现问题，如供应中断或质量问题，企业的煤炭采购将受到严重冲击，甚至可能威胁到企业的正常生产和运营<sup>[4]</sup>。同时，许多发电企业在评价供应商时缺乏科学性和系统性，往往只关注价格和质量等少数几个指标，而忽略供应商的其他重要方面，如交货速度、售后服务、技术创新能力等，以至于这种片面的评价标准和方法无法全面反映供应商的综合实力和信誉状况，导致企业难以做出明智的采购决策。

### （三）集中采购管理信息化建设不足

随着信息技术的迅猛进步，信息化已成为现代企业管理与运营中不可或缺的一环。然而，当对企业煤炭集中采购这一关键环节进行研究时，却发现许多企业的信息化建设仍显得捉襟见肘。首先，在煤炭集中采购的过程中，从供应商的选择、价格的谈判，到合同的签订、货物的运输，每一个环节都涉及大量的信息

交换与数据处理。然而，由于信息化水平的不足，这些信息往往散落在不同的部门与系统中，没有形成有效的信息闭环，导致信息出现冗余与失真情况，使得企业难以对采购过程进行全局性的把控与监管。其次，在现代商业竞争中，数据已成为企业的核心资产，对采购数据进行深入分析，可帮助企业管理层洞察市场趋势，优化供应链管理，降低成本风险，而由于信息化建设的滞后，许多企业仍然停留在简单的数据处理层面，缺乏对数据的深度挖掘与价值提炼。最后，目前许多企业的信息化平台还停留在初级阶段，功能模块不完善，用户体验不佳，难以满足日益复杂的采购管理需求，再加上信息化建设不足企业无法对采购过程进行实时监控，无法及时发现煤炭集中采购过程中存在的问题，对企业的长期竞争力产生不利影响<sup>[5]</sup>。

### （四）煤炭集中采购监督管理机制缺失

随着市场竞争的日益激烈，众多发电企业纷纷建立起煤炭集中采购管理监督体系，看似完善，但在实际操作中却暴露出不少问题。这套体系在运行过程中过于形式化，往往只是走过场，缺乏实质性的监督作用。更为严重的是，这种监督往往偏向于事后监督，即在采购活动结束后才进行审查，导致很多潜在的问题无法及时发现和解决。同时，事后监督的模式使得集中采购管理工作无法全面、有效地实施，多数情况下在问题被发现时，已经造成不可挽回的损失，为企业的正常运营带来极大的困扰。此外，这种监督方式还与实际工作存在一定的脱轨情况，导致监督管理工作与实际采购活动之间出现明显的鸿沟，无法将监督工作价值发挥出来。

## 三、企业煤炭集中采购优化管理措施

### （一）构建科学合理的集中采购管理体系

在发电企业进行煤炭集中采购时，需要构建科学合理的集中采购管理体系，以确保采购活动的高效运行和规范管理。

一是明确采购目标和策略。企业需要明确煤炭集中采购的目标，例如降低成本、提高供应链稳定性等，进而制定相应的采购策略，包括采购方式、供应商选择标准、合同管理等，以确保采购活动与企业战略目标相一致<sup>[6]</sup>。

二是明确集中采购计划。根据企业需求和市场情况，制定详细的采购计划，包括采购数量、时间表、预算等，并充分考虑供应链的稳定性和风险管理，确保供应能够满足企业的需求。以长协煤采购为例，月度采购量的制定需要紧密贴合电力系统在不同时期的耗煤特性。电力生产具有显著的季节性特点，特别是火力发电厂，其在夏季的发电需求最为旺盛，这是因为夏季空调负荷的增加以及社会生产项目的活跃，使得6月至9月期间火力发电模式的煤炭消耗量达到峰值。然而，随着10月份的到来，天气逐渐转凉，发电负荷减少，煤炭消耗量也相应下降。另一方面，对于同时承担供热和发电功能的热电厂而言，冬季是耗煤的高峰期。考虑到这一特性，在确定长协煤的年度总量后，月度采购量的制定就不能简单地采用平均分配的方式。相反，应该运用经济订货批量模型，并结合耗用量的波峰波谷偏差值，对月度采购量进行

精细化的调整，这样无论是在煤炭消耗的淡季还是旺季，长协煤的采购比例都能保持一致，确保其保供作用得到充分发挥。

三是优化采购流程。对于煤炭集中采购中存在的繁琐复杂审批流程，发电企业需要对现有审批流程进行全面梳理与评估，去除不必要的环节和步骤，确保流程的高效和简洁，采用电子化审批系统，实现审批流程的在线化和自动化，进一步提高审批效率。同时，采购决策涉及多个方面的因素，如价格、质量、供应商信誉等，需要综合考虑各种因素才能做出科学合理的决策，发电企业可建立专家决策支持系统，听取专家意见，并应用大数据技术和人工智能技术，深入挖掘和分析采购数据，为采购决策提供更加全面和准确的信息支持<sup>[7]</sup>。

## （二）加强供应商选择与评价管理

对于煤炭集中采购管理而言，企业应从源头做好管理工作，特别是煤炭供应商的选择，避免过度依赖单一供应商，应构建一套具有科学性的选择与评价体系。具体而言，在构建评价管理体系时应考虑以下几方面的内容：第一，按照大品牌优选原则选择煤炭资源，优先考虑矿产资源丰富的供应商，以此保证煤炭供应的连续性，保证煤炭质量。第二，构建供应商数据库，成立审核评价效率，按照公开、公正、公开原则对供应商的资质、业绩、信誉等进行全面评价。第三，在选择供应商之后，还需要持续动态追踪，深入分析供应商提供的煤炭信息，构建真实有效的评价指标数据库，及时纠正错误处理，并应用动态静态相结合的方式对供应商进行合理选择。

## （三）建设集中采购信息化管理系统

发电企业应紧跟时代发展，在煤炭集中采购管理中充分利用信息化技术手段，集成采购信息、数据分析、供应商管理、物流管理等多项功能，建立一套高效、智能、协同的集中采购信息化管理系统，帮助企业实时掌握各项采购活动的最新动态，确保信息的准确性与实效性。首先，提升采购信息集成度。建立统一的

采购信息管理系统（PIMS），将供应商信息、价格谈判记录、合同详情、货物运输状态等各环节的数据统一纳入系统，实现信息的集中存储与共享；采用先进的数据集成技术，如 ETL 工具（数据抽取、转换、加载工具），实现不同部门和系统间数据的自动同步与整合，减少信息冗余和失真。其次，强化数据分析能力。应用大数据分析技术、机器学习算法等，对煤炭集中采购数据进行深度挖掘与价值提炼，

## （四）完善煤炭集中采购监督管理

针对当前多数发电企业在煤炭集中采购管理中存在监督不到位的情况，需要对自身构建的煤炭集中采购监督管理体系进行深入反思与改革，按照“事前防范、事后监督”的原则，坚持“需求、采购、决策”“预审、评标、定标”三分离，做到实时监督与防控的有效结合。同时，明确煤炭集中采购监督管理的对象，包括管辖范围内的煤炭采购管理相关业务及参与主体，做到全方位监督，并成立监督管理领导小组，由公司总经理担任小组长，副总经理为副组长，审计部、纪检部、财务部、营销部、生产部的负责人为小组成员，负责对集中采购行为进行全面监督。此外，发电企业还应鼓励员工积极参与监督管理，建立员工举报机制。员工是企业运营的第一线人员，对于采购活动的实际情况有着更为直接的了解，企业应建立便捷的举报渠道，保护举报人的合法权益，对举报内容进行认真调查处理，确保问题得到及时解决。

## 四、结语

总之，发电企业的核心竞争在于降低成本，在时代不断发展下，发电企业在煤炭集中采购过程中，应重视管理工作的实施，构建科学合理的集中采购管理体系，加强供应商选择与评价管理，建设集中采购信息化管理系统，完善煤炭集中采购监督管理，以此从各层落实管理工作，促进发电企业持续性发展。

## 参考文献：

- [1] 柯茗籍. 新形势下火电厂燃料集中采购管理优化策略研究[J]. 中小企业管理与科技, 2023, (15): 135-137.
- [2] 廖靛, 蔡娟. 发电企业煤炭集中采购优化管理探讨[J]. 江西电力, 2022, 46(07): 56-57+60.
- [3] 再生晓. 探讨依托区位优势的多路径煤炭采购联储联备模式[J]. 低碳世界, 2022, 12(05): 118-120.
- [4] 王晶. 火电企业燃煤采购状况分析及采购计划优化[J]. 煤炭经济研究, 2022, 42(03): 82-88.
- [5] 郝鹏. 依法合规加快释放煤炭先进产能加大进口煤炭采购力度[J]. 企业观察家, 2021, (11): 16.
- [6] 杨能方. 煤炭企业集团物资集中采购管理的探讨[J]. 财会学习, 2021, (04): 170-171.
- [7] 王健峰. 煤炭物资供应及采购管理存在的问题及应对策略[J]. 价值工程, 2020, 39(32): 90-91.