

对轨道交通企业物资管理廉洁风险防控的建议与思考

Suggestions and Thoughts on the Risk Prevention and Control of Clean Material Management in Rail Transit Enterprises

姚意 陈茂清

Yi Yao Maoqing Chen

广东城际铁路运营有限公司 中国·广州南沙 511400

Guangdong Intercity Railway Operation Co., Ltd., Nansha, Guangzhou, 511400, China

摘要: 通过综合分析轨道交通企业物资管理工作中存在的问题及面临的廉洁风险点, 阐明轨道交通企业开展物资管理廉洁风险防控的必要性, 提出加强员工及家属的廉洁思想教育、完善物资管理廉洁风险防控体系及制度流程、提升信息化水平、增强跨部门协作效能、建立统筹联动机制优化库存、强化委外单位物资管理规范性和廉洁性等防控物资管理廉洁风险的各项对策, 为轨道交通企业物资管理廉洁风险防控提供参考。

Abstract: Through the comprehensive analysis of the problems existing in the rail transit enterprise material management and honest risk points, clarify the rail transit enterprises to carry out the necessity of material management integrity risk prevention and control, strengthen staff and family honest ideological education, improve the material management integrity risk prevention and control system and process, enhance information level, enhance cross-departmental collaboration efficiency, establish overall linkage mechanism to optimize inventory, strengthen outsourcing unit material management standardization and integrity materials clean risk management countermeasures, provide reference for rail transit enterprise material management honest risk prevention and control.

关键词: 轨道交通; 物资管理; 廉洁风险防控

Keywords: rail transit; material management; integrity risk prevention and control

DOI: 10.12346/emr.v5i2.8593

1 研究背景及意义

1.1 轨道交通企业物资管理现状及廉洁风险防控必要性

1.1.1 轨道交通企业物资管理现状

随着交通运输行业高速发展, 很多城市轨道交通已由单一线路运营发展为网络化运营, 线网规模不断扩大。轨道交通运营单位因设备维修、安全生产及客运服务等需要, 每年需采购大量物资, 涉及备品备件、工器具、材料等类别, 物资项数多、金额大。随着运营里程不断增加, 物资采购量、消耗量及库存量逐年增加, 轨道交通企业在物资采购、合同签订、仓储管理等过程中面临一定的廉洁风险。

1.1.2 轨道交通企业开展物资管理廉洁风险防控的必要性

开展物资管理廉洁风险防控, 是推进惩治和预防腐败体

系建设的关键措施。企业建立物资管理廉洁风险防控机制, 既可预判腐败现象发生的规律, 又可利用有效的预防措施, 将物资管理的廉洁风险问题消灭在萌芽状态。轨道交通企业物资管理廉洁风险点涵盖预算、计划、合同、仓储各环节, 只有针对这些关键环节逐一制定廉洁风险预防措施, 才能避免有业务处置权利的重点岗位人员滥用职权, 发生贪污腐败的现象。

1.2 轨道交通企业物资管理存在的廉洁风险点

廉洁风险点梳理是有效制定预防措施的前提, 要结合岗位职责和 workflows, 围绕业务运行的核心环节和部门, 对物资管理风险点进行全面深入梳理。物资管理每个环节都涉及资金流动、内外部互通等操作, 如供应商资格审查环节, 可能存在违规通过资审的风险; 物资验收入库环节, 可能存在违规接收不合格产品的风险; 仓储管理环节, 可能存在虚构

【作者简介】姚意 (1986-), 女, 中国湖南长沙人, 本科, 经济师, 从事轨道交通行业物资管理研究。

数据的风险；物资报废环节，可能存在谎报瞒报报废物资重量或数量的风险^[1]。

2 物资管理廉洁风险防控存在的问题及原因

2.1 员工廉洁防范意识不足，企业宣传教育成效不高

物资管理属于廉洁高风险工作，然而，由于物资管理工作纷繁琐碎，简单的业务容易让人产生没有技术含量的感觉，业务人员对廉洁风险防控理解不够透彻，参与廉洁风险防控建设的热情不高，将反腐倡廉工作完全推在领导干部身上，并未意识到和自己息息相关。企业管理层更偏向于关注对企业生产经营影响较大的业务模块，忽视了基层人员的廉洁教育和风险防控。久而久之，业务人员容易放松警惕，对自身行为和外来风险不够敏感、缺乏判断。管理人员无法及时发现危险苗头，最后酿成不可挽回的后果。

2.2 企业信息化水平不高，存在监管盲区

数字化时代，信息技术应用已深入企业生产、运营和管理的方方面面。物资管理工作涉及物资种类多、范围广、金额大、节点多。为实现物资管理全流程可视化监管，需运用信息系统对物资数据及物资全生命周期进行全方位管理，做到物资采购流程及处置过程公开透明。但因部分企业信息化水平不足，物资流转依靠台账登记，保管查询难度大，容易造成资产流失风险。此外，各信息系统不连通，容易形成信息孤岛，无法做到信息共享，不利于监管。

2.3 跨部门协同效果不理想，助推不良之风

物资管理除供应链前端外，还涉及计划采购部门、仓储部门、生产部门、技术部门、信息管理部门等。各部门职责分工不同，容易出现前后脱节、信息不畅的情况，导致库存积压、资源浪费。比如上下游部门为完成考核指标不顾全局，导致高库龄物资、以领代耗、无法有效调拨等问题频发，既影响企业成本数据的准确性，又导致资源浪费，存在较大廉洁风险。

2.4 缺乏统筹联动机制，新线物资与运营需求不匹配

轨道交通企业在建设期需要采购部分移交运营的物资，而因为此部分物资采购金额在建设资金总概算中仅占较小一部分，建设单位与运营需求部门缺少有效的联动机制，导致此部分的资金利用成效容易受到忽视。由于轨道交通企业建设期与运营期的物资采购主体不同，容易导致物资采购的关注点和出发点不同。建设单位可能存在优先使用预算再考虑实际需求的思想，而运营单位因未引起足够重视或介入时间较晚，无法及时办理需求变更，这种差异就可能造成建设期采购的物资并不能满足运营期使用需要，最后造成资产闲置。企业内部缺乏统筹联动，各部门各管一摊，没有专门的统筹协调部门进行全面的组织和管理，最后导致不能物尽其用，产生资源浪费的风险。

2.5 制度难以落地，管控存在死角

有效可行的规章制度是一切业务开展的基础和准绳，企

业物资管理规章体系对物资管理工作的开展具有指导性作用。如果制度制定后，企业未组织严格地落地实施或组织后无法实施到位，对制度执行情况缺乏有效评估与反馈，那么必然会导致制度管控不到位，出现监管盲区。企业发展日新月异，随着国家法律法规变更、企业经营模式创新、生产技术升级改造等新模式的改革和新业务流程的应用，如果企业的规章制度不能匹配新业务模式及时修订，将会导致现场作业无章可依，存在较大审计风险。

3 强化物资管理廉洁风险防控的对策

3.1 加强廉洁思想工作

第一，坚持企业选材与推荐案例相结合的原则。企业纪检部门作为廉洁教育的主要推动者，应积极关注本行业重点案例，为相关岗位提供典型学习素材。各业务部门作为廉洁教育的最终践行者，应积极收集案例素材，多说身边事，激发员工学习兴趣，使员工真正从思想上受到启发。

第二，坚持不断创新教育模式的原则。通过创新教育形式，采用集体研讨、廉洁征文、廉洁进家庭等员工喜闻乐见的形式，让廉洁教育氛围不断蔓延，达到讲廉、普法、警示的目的。另外，要充分发挥家属的助廉作用，吹好家庭廉洁风，做好家庭廉洁的监督员，引导员工廉洁修身、廉洁齐家。

第三，坚持做好“自防、互防、联防”，重视全员监督。企业要发展，必须发挥员工的主人翁精神，引导员工关心企业发展，全心全意维护企业利益，以打造企业风清气正的氛围为己任，在廉洁风险防控的道路上做好自我监督、互相监督、联合监督，加强对身边异常动态的关注，确保员工守住纪法红线和底线，避免廉洁事件发生^[2]。

3.2 完善廉洁风险防控体系，强化过程监管

第一，编制物资管理廉洁风险防控清单，落实监督机制。首先，结合物资管理廉洁风险点，梳理出风险环节、风险等级、涉及岗位、防控措施等，实现清单“岗位全覆盖、风险流程全覆盖、风险内容全覆盖”等“三覆盖”。其次，要对廉洁风险点进行会签公示，做到集思广益，不断补充完善。最后，要发挥全员监督作用，明确权力运行的部门和关键点所在，让全员参与到风险防控的监督中来，共同构筑企业廉洁风险防控的坚实壁垒。

第二，建立各流程标准模板，提升标准化管理水平。物资管理标准化是企业精细化管理工作的重要内容之一，也是现代企业管理的重要组成部分。物资管理标准化需要贯穿供应链管理、企业内部管理全过程。物资管理每个流程节点都涉及大量的信息记录和流转，规范的标准化模板可避免作业中出现错乱，防范重点岗位、关键流程廉洁风险，有利于降低审计难度、提升工作效率。

第三，梳理岗位职权，严格执行岗位职责分离原则。物资管理岗位人员滥用职权、不正确履行工作义务是其职务犯罪发生的重要原因。为了使职权项目清晰，责任流程清楚，

权利运行各个环节都有迹可循，必须理清岗位职责和业务流程，按照“不相容岗位职责分离原则”，对物资管理业务中经办层和监督层严格执行岗位职责分离，防止既当运动员，又当裁判员的现象。通过岗位职责分离，切实实现物资管理各流程操作公开透明、监督到位。

3.3 提升信息化及数字化水平，实现全流程可视化 管理

科技发展日新月异，数字化转型是现代企业实现可持续发展的必经之路。减少传统手工台账管理，逐步实现物资管理业务流程信息的数字化、智能化，有利于缩短信息交换时长，快速溯源，避免重复劳动和信息失真，为企业廉洁风险防控提供坚实基础。

随着轨道交通企业物资管理信息量越来越大、数据加工处理要求越来越高，传统的手工台账管理难度大、检索困难，一旦中途出错，往往需要大量修改，同时还会导致数据统计不准确，甚至影响下一年度物资采购需求决策。传统的手工台账管理模式，已无法满足快速发展的物资管理业务发展需要。

与传统手工台账相比，信息化及数字化管理有着全天候、远程协同、快速查询等优势。建立完善的信息化平台，可实现对计划申报、物资验收、出库消耗等关键环节的监督，对每项业务流程操作实现动态监控和廉洁风险控制，确保职责清晰、公开透明、全程受控。

信息化发展到一定程度后，必须向更先进的数字化转型，以改变业务模块之间各自独立、数据无法共享的不利局面。物资管理与财务管理、生产管理等相关，需利用数字化技术打通各模块接口，实现需求编制、自助下单、库存预警等物资管理功能，减少人为出错几率及廉洁风险，助力企业廉洁风险防控的有效提升。

3.4 打破固有壁垒，提升跨部门协作效能

物资管理业务链条长、涉及面广，几乎涵盖企业内所有部门。然而，由于历史、技术、资金等原因，企业跨部门协作在物资管理工作中普遍存在一定壁垒，比如采购部门更关注到货效率，更偏向督促供应商尽快送货，容易导致库存积压；仓储部门更关注账实情况及实物状态，更偏向库存信息的准确性及物资的有效期；使用部门更关注物资的可用数量及年度消耗指标，更偏向领出的物资越多越好；财务部门更关注经营成本，更偏向物资采购量尽量减少。各部门为了完成绩效目标，往往仅从自身角度出发，不能兼顾大局，统筹决策。

为解决这种矛盾，各部门在制定绩效目标时，需提升站位，结合集团及公司战略目标，统筹考虑设置上下游部门的

联动指标，各部门为实现共同目标一起努力，避免出现顾此失彼的情况。企业可借助信息化手段，提升跨部门协作效能，以使用部门的生产维修计划为依据，结合采购部门的物资采购周期、财务部门的历史消耗数据、仓储部门的库存情况，来编制下一年度的物资采购需求。通过编制并执行物资管理考评办法，对物资管理各环节执行情况进行动态监督与考核，做到需求合理、物尽其用、杜绝浪费。

3.5 建立统筹联动机制，开展新线物资变更，降本增效

轨道交通企业内部按照职责分工不同，分为设计、建设、运营等各业务部门，物资管理就像一条无形的绳索贯穿于各项业务节点。因设计先行，在初步设计环节，设计单位仅能依据历史经验及相关配置标准来编制物资采购清单，导致建设期采购的部分物资在运营期与实际需求不符，容易造成大量物资库存积压或浪费，存在国有资产流失的廉洁风险。

为避免新线移交物资的库存积压和浪费，在新线介入时应提前对新线物资清单进行梳理，结合现有库存提出物资变更需求，将库存管理工作前置。变更后物尽其用，到货物资与生产需求的匹配度提升，既能节约运营期物资采购成本，又能盘活既有库存，做到跨线调配、资源共享，有效落实国有资产保值增值目标^[3]。

4 结语

物资管理廉洁风险防控是一项持久性的工作，只要管理工作中有权力运行，廉洁风险就一定客观存在。随着轨道交通行业的快速发展，物资采购规模不断扩大，物资管理模式随着生产组织模式灵活多变，在新形势下物资管理工作也面临着各种新问题、新风险。要做好廉洁风险防控，打造轨道交通企业物资管理典范，需要全体员工从思想上牢固树立“三不腐”的价值理念，需要各部门顾全大局、通力协作，还需要新技术、新方法的不断引入和应用。防腐倡廉工作不会一蹴而就，腐败思想不会一天消灭，唯有以“逢山开路，遇水架桥”的精神，攻坚克难、持之以恒，才能将物资管理廉洁风险有效预防、彻底遏制。

参考文献

- [1] 杨志敏.物资采购企业廉洁风险防控措施[J].经济研究导刊,2017(29):195-196.
- [2] 攀延征.企业物资采购风险与控制[J].煤炭经济研究,2010(12):52-54.
- [3] 颜东.企业物资采购风险及其管理防范[J].当代经济,2010(21):23-24.