

煤炭运销环节数质量管控部门内控风险体系建设的实践与探索

赵阳 杨兴伟 邢勇峰

国能销售集团煤炭数质量测量站, 中国·内蒙古 鄂尔多斯 017000

摘要: 煤炭运销环节的数质量管控是煤炭经营价值链的核心环节, 直接决定煤炭交易的公平性、企业经营效益及行业市场秩序。数质量管控部门作为该环节的核心履职主体, 面临着计量失真、质检失准、流程不规范、廉政风险等多重内控挑战。本文以某国企煤炭运销环节数质量管控部门内控风险体系建设实践为蓝本, 结合煤炭运销数质量管控的业务特点, 剖析内控风险体系建设的核心逻辑与现实必要性, 系统阐述体系建设的目标定位、实施路径及核心成果, 探索适配煤炭运销数质量管控工作的内控风险防控模式, 为煤炭行业同类管控部门的内控体系建设提供实践参考与理论支撑, 推动煤炭运销数质量管控从“人防”向“机防”、从“被动应对”向“主动赋能”转变。

关键词: 煤炭运销; 数质量管控; 内控风险体系; 风险管理; 合规经营

Practice and Exploration of Building an Internal Control Risk System for the Quality and Quantity Management of Coal Transportation and Sales

Zhao Yang, Yang Xingwei, Xing Yongfeng

Guoneng Sales Group Coal Quantity and Quality Measurement Station, China Inner Mongolia Ordos 017000

Abstract: The control of quantity and quality in coal transportation and sales is a core part of the coal business value chain, directly affecting the fairness of coal transactions, company performance, and industry market order. The departments responsible for quantity and quality control are the main actors in this process, facing multiple internal control challenges such as inaccurate measurements, flawed quality inspections, irregular procedures, and corruption risks. This article takes a state-owned coal company's practice in building an internal control risk system in the coal transportation and sales sector as a case study. By combining the business characteristics of coal quantity and quality control, it analyzes the core logic and practical necessity of building such a system, systematically explains the goals, implementation paths, and key outcomes, and explores internal risk prevention models suitable for coal quantity and quality management. This provides practical reference and theoretical support for similar departments in the coal industry, helping transform coal quantity and quality control from "manual prevention" to "mechanical prevention," and from "passive response" to "active empowerment."

Keywords: Coal transportation and sales; Quantity and quality control; Internal control risk system; Risk management; Compliant operations

0 引言

煤炭是我国能源安全的“压舱石”, 运销环节数质量管控是连接生产与交易的关键纽带, 数质量数据是定价、结算、贸易合作的核心依据。数质量管控部门承担计量、采制化监督、数据审核发布、现场监管等职能, 是防范数质量风险的第一道防线。

随着煤炭市场化改革深化与大型企业管理升级, 运销链条长、环节多, 装车、运输、接卸等节点易出现计量失准、采制化不规范、数据篡改等问题; 同时, 管控环节存

在自由裁量权, 操作风险与廉政风险交织, 影响企业效益与品牌形象。某国企提出“强内控、防风险、促合规”要求, 推动内控体系向基层延伸。该国企煤炭运销环节数质量管控部门以此为契机, 构建适配业务实际的内控风险体系, 为行业提供实践借鉴。

1 煤炭运销环节数质量管控部门内控风险体系建设的核心内涵与必要性

1.1 核心内涵

煤炭运销数质量管控部门内控风险体系, 以风险管理

为导向、合规管理为重点、业务流程为核心，融合“管理制度化、制度流程化、流程信息化”理念，构建全业务、全流程、全员覆盖的风险防控机制。核心体现在三方面：一是全维度防控，覆盖计量、采制化、数据、设备、人员、廉政等全领域，识别显性与隐性风险；二是全流程闭环，实现风险事前预防、事中控制、事后追溯与持续改进；三是全主体尽责，落实“管业务必须管风险”，明确管理层至一线岗位责任，形成协同防控格局。最终保障数据真实准确可追溯，推动管控标准化、规范化、智能化。

1.2 体系建设的现实必要性

(1) 防范经营风险，保障经济利益。计量检测数据直接关联交易结算，计量偏差、质检失真易引发价款争议与交易纠纷。内控体系通过规范流程、强化管控、精准预警，从源头防范操作风险，保障交易公平，维护企业经济利益。

(2) 压缩自由裁量权，防范廉政风险。采样、制样、化验审核等环节存在自由裁量空间，缺乏内控约束易引发数据造假、权力寻租等问题。体系建设通过完善标准、规范流程、技术管控压缩自由裁量权，以流程与制度防范廉政风险。

(3) 适配管控需求，推动管理标准化。大型煤炭企业要求运销环节数质量管控标准化、体系化。数质量管控部门内控建设是体系落地的关键，可统一标准、规范流程、互通数据，提升整体管控能力。

(4) 提升管控水平，助力行业高质量发展。行业高质量发展对运销精细化管理提出更高要求。内控体系推动管控从“经验型”向“标准型、智能型”转变，提升数据权威性，维护市场秩序，助力行业规范发展。

2 煤炭运销环节数质量管控部门内控风险体系建设的实践路径

某国有企业煤炭运销环节数质量管控的专业部门，结合煤炭计量、采制化、数据管理等核心业务特点，以“强内控、防风险、促合规”为目标，构建了“目标引领—分阶实施—组织保障—成果落地”的内控风险体系建设实践路径，形成了一套贴合煤炭运销数质量管控工作实际的内控风险防控体系。下面以该国企煤炭运销环节数质量管控部门为例，对内控风险防控体系建设的实践路径进行分析。

2.1 锚定建设目标，明确体系建设的核心导向

以“数质智先锋”党建品牌为引领，确立了多层次、全方位的内控风险体系建设目标，为体系建设指明方向。一是理念落地目标，强化“管理制度化、制度流程化、流程信息化”的内控理念，推动数质量管控工作的标准化、

规范化；二是风险防控目标，全面排查各业务领域自由裁量权，建立以风险管理为导向、以合规管理监督为重点的内部控制体系，形成“全面、全员、全过程、全体系”的风险防控机制；三是管理转型目标，实现从“人防”向“机防”、从“被动应对风险”向“主动赋能管理”的转变；四是发展协同目标，夯实基础管理根基，筑牢风险防控屏障，实现业务拓展与风险管控的双轮驱动，助力煤炭运销企业的高质量发展。

2.2 分阶分步实施，推进体系建设的有序高效

该阶段是体系建设的核心环节，按照“业务控制框架搭建—内控风险矩阵编制—内控评价标准设计—风险监控预警指标制定”的逻辑顺序，构建核心并完善内容，严格遵循企业与煤炭行业内控风险管理体系建设的统一标准，确保成果的规范性、适配性与实操性。

(1) 业务控制框架搭建：通过业务座谈、制度梳理等方式，在煤炭行业通用业务控制框架的基础上，对通用框架的适用性进行全面确认，结合数质量管控的专有业务特点（如煤炭运销各环节的计量、采制化、异地监管等），补充细化专有部分内容，根据管理需要增加四级业务节点，形成覆盖计量管理、采制化管理、数据管理、设备运维、人员管理等全业务领域的本单位业务控制框架，实现对业务流程的系统化梳理与规范化界定。

(2) 内控风险矩阵编制：依托业务控制框架，先由工作小组梳理完成通用内控风险矩阵初稿，再组织各业务小组结合自身业务实际，对采样不规范、制样混样、化验数据篡改、计量设备失准等专有风险点进行查漏补缺，通过跨业务沟通、讨论与审核，形成最终的内控风险矩阵。该矩阵包含风险与业务分类框架、风险事项、控制措施、控制频率与方式、内外部合规文件、管控责任部门等核心要素，实现对各业务环节风险点的精准识别、控制措施的科学制定与管控责任的明确划分。

(3) 内控评价标准设计：以业务控制措施为核心，编制通用部分内控评价标准初稿，各业务小组结合计量、采制化、数据管理等专有业务的管控要求，补充完善专有部分的评价标准，明确内控评价的范围、具体内容、程序、方法等，划定各业务环节内控管控的合格标准与考核依据，为后续内控评价工作提供统一、规范的标尺。

(4) 风险监控预警指标制定：在该公司和煤炭行业风险监控预警指标的基础上，组织各业务小组结合煤炭运销数质量管控的业务特点与风险监控经验，补充完善专有预警指标，明确指标定义、计算规则、阈值及监测预警机制，

实现对计量数据偏差、采制化流程违规、设备运行失准、数据异常变动等风险的实时监测与及时预警,推动风险管控从事后处置向事前预防、事中控制转变。

2.3 聚焦核心要求,保障体系建设的落地见效

为确保内控风险体系建设工作高质量推进,提出三项核心工作要求,为体系建设提供全方位保障。一是加强组织领导,部门负责人牵头督导重点问题;二是建立沟通督导机制,工作小组周汇总、领导小组月例会,协同推进项目;三是强化激励约束,将体系建设纳入年度考核,与绩效、评优挂钩,正向激励、反向约束,保障长效运行、成果落地。

3 煤炭运销环节数质量管控部门内控风险体系建设的核心成果与实施要点

3.1 体系建设的核心成果

该国企煤炭运销环节数质量管控部门通过分阶段的体系建设,形成了三大核心成果,构建起煤炭运销数质量管控的内控风险防控核心支撑,实现了风险管控的标准化、规范化与精细化。

(1) 内控风险矩阵:作为风险防控的核心依据,全面覆盖数质量管控全业务领域,精准识别各环节风险事项,科学制定针对性控制措施,明确控制频率、方式、合规依据与管控责任,具有“风险点清晰、控制措施到位、责任主体明确”的特点,为各业务小组开展风险防控工作提供具体指引。

(2) 内控评价标准:作为检验内控体系运行有效性的重要标尺,明确了内控评价的全流程要求,实现对各环节风险管控效果的量化评价与定性分析,能够及时发现内控体系运行中的薄弱环节,为体系优化完善提供依据。

(3) 风险监控预警指标:作为实现风险主动防控的关键工具,构建了覆盖计量、采制化、数据管理等核心业务的预警指标体系,明确了指标阈值与监测预警机制,能够实现对各类风险的实时监测、及时预警与快速处置,推动风险管控从“被动应对”向“主动预防”转变。

3.2 体系建设的关键实施要点

(1) 坚持党建引领,深度融合内控建设。以党建品牌为引领,将廉洁从业、合规经营要求嵌入体系各环节,以高质量党建保障体系高质量推进。

(2) 紧扣业务实际,避免形式主义。体系建设立足计量、采制化、数据管理等实际工作,风险排查、措施制定贴合业务需求,实现业务与风控全覆盖。

(3) 强化“三个化”,推动数字化转型。落实“管理

制度化、制度流程化、流程信息化”,完善制度、优化流程、推进线上化运行,减少人工干预,提升智能化水平。

(4) 落实全员责任,构建全域防控。打破“风控是单一部门工作”误区,将责任纳入各业务小组核心职责,通过培训提升全员意识,形成“人人管风险”格局。

(5) 排查自由裁量权,实现精准防控。重点排查采样、制样、数据调整等关键环节,通过制度、流程、权限管控压缩自由裁量权,从源头防范操作与廉政风险。

4 煤炭运销环节数质量管控部门内控风险体系建设的优化展望

内控风险体系是动态完善的长效工程,需结合行业发展持续优化:

(1) 深度融合信息技术,打造智能防控体系。运用大数据、人工智能、物联网、区块链等技术,搭建智能管控平台,实现数据自动采集、流程线上审批、数据不可篡改;通过大数据预判风险,嵌入预警指标,提升防控精细化水平。

(2) 建立动态优化机制,适配发展需求。结合政策调整、管理升级、业务模式变化,定期评估体系有效性,每年更新风险矩阵、评价标准与预警指标,及时补充新风险、完善措施,确保体系适配实际需求。

(3) 强化内控文化建设,营造全员防控氛围。通过常态化培训、警示教育、技能竞赛,提升员工内控与合规意识,将“强内控、防风险、促合规”融入日常工作,形成自觉防控的文化支撑。

(4) 加强行业交流,推动标准化升级。与行业内部门交流借鉴先进经验,参与行业标准制定,推动数质量管控内控体系行业化、标准化,提升整体防控水平。

(5) 衔接外部监管,提升管控公信力。将《商品煤质量管理暂行办法》《计量法》等监管要求融入内部体系,主动接受监督,推动流程与数据公开透明,提升数据权威与企业品牌竞争力。

5 结语

煤炭运销环节的数质量管控是煤炭企业经营管理的核心环节,数质量管控部门的内控风险体系建设是防范运销环节风险、保障企业经济利益、适配集团化管控要求、推动行业高质量发展的必然选择。实践表明,煤炭运销环节数质量管控部门的内控风险体系建设,必须立足数质量管控的业务实际,以“强内控、防风险、促合规”为核心目标,搭建科学的组织架构,实施分阶段、分步骤的建设策略,聚焦业务流程梳理、风险点排查、控制措施制定、预

警指标设计等核心工作，形成“内控风险矩阵、内控评价标准、风险监控预警指标”三大核心成果，同时坚持党建引领、强化“三个化”、落实“管业务必管风险”、压缩自由裁量权，实现体系建设与业务工作的深度融合。

内控风险体系建设并非一项一次性工作，而是一项系统性、长期性的工程。煤炭运销环节数质量管控部门需在现有体系建设成果的基础上，推动内控体系与信息化技术深度融合，建立动态优化机制，强化内控文化建设，加强行业交流与借鉴，推动内控体系与外部监管有效衔接，持续优化完善内控风险体系，实现从“人防”向“机防”、从“被动应对”向“主动赋能”的转变，不断提升数质量管控与内控风险防控水平，为煤炭运销企业的高质量发展筑牢风险防控屏障，同时为煤炭行业数质量管控内控风险体系建设提供更多的实践参考，推动煤炭运销行业的规范

化、高质量发展。

参考文献：

- [1] 国家发展和改革委员会等. 商品煤质量管理暂行办法[S]. 2014.
- [2] 财政部等. 企业内部控制基本规范[S]. 2008.
- [3] 中国煤炭工业协会. 煤炭行业内部控制与风险管理实务[M]. 2020.
- [4] 李雪梅. 国有企业内控风险体系建设的实践与探索[J]. 财经界, 2022(08).
- [5] 王健. 煤炭运销环节数质量管控的难点与对策[J]. 煤炭经济研究, 2021(10).

作者简介：赵阳（1987.03-），男，汉族，辽宁丹东，西安科技大学，博士，工程师，研究方向：煤炭洗选运销。