

Research on the Influencing Factors and Enhancement Path of Tobacco Commercial Enterprises' Purchasing Risk Control Culture

Yingrui Xu¹ Changgui Li¹ Wenrong Chi¹ Zengjun Gu²

1. Yai Tobacco Co., Ltd., Yantai, Shandong, 264005, China

2. Shandong Technology and Business University, Yantai, Shandong, 264005, China

Abstract

In recent years, the tobacco industry has gradually shifted from high-speed development to high-quality development, posing higher requirements for the quality and level of management of enterprises. On the basis of introducing the cultural connotation of procurement risk control in tobacco commercial enterprises, this article identifies the key factors affecting the construction of procurement risk control culture on grounded theory, and uses the analytic hierarchy process to quantify the assessment of these influencing factors. Finally, from strengthening risk awareness and cultural penetration, perfecting procurement management rules and regulations improving procurement management supervision mechanism, and enhancing the professional quality of staff, the path to strengthen the construction of procurement risk control culture is proposed, which provides reference for tobacco commercial enterprises improve the quality and level of procurement management.

Keywords

procurement risk management culture; tobacco commercial enterprises; grounded theory; AHP analysis

烟草企业采购风险管理文化影响因素识别及提升研究

徐樱芮¹ 李长贵¹ 迟文榕¹ 谷增军²

1. 山东烟台烟草有限公司, 中国·山东 烟台 264005

2. 山东工商学院, 中国·山东 烟台 264005

摘要

近年来,烟草行业逐步从高速发展转向高质量发展,对企业采购管理质量和水平提出了更高要求。在介绍烟草企业采购风险管理文化涵义的基础上,基于扎根理论识别出影响采购风险管控文化建设的关键因素,并运用AHP分析法对这些影响因素进行了量化评估。最后,从强化风险意识与文化渗透、健全采购管理规章制度、完善采购管理监督机制、提升员工队伍专业素养等方面提出了加强采购风险管控文化建设的途径,为烟草企业提升采购管理质量和水平提供参考。

关键词

采购风险管理文化;烟草企业;扎根理论;AHP分析法

1 引言

长期以来,烟草行业在国家财政收入中都占有举足轻重的地位,因此烟草行业的高质量发展对推动国民经济的发展有着十分重要的作用。由于烟草行业的生产特点、市场规模等原因所致,招标采购项目众多、资金数额大、采购成本占企业总成本比重高^[1]。而物资采购,既是企业管理中的经

济集中区、问题易发区和高危风险区,又是烟草行业少有的跟行业外直接接触,容易引发社会舆论和投诉的一个关键控制点,历来是各类巡视、巡察、审计的重点检查内容^[2]。因此,加强烟草企业采购内部管理、完善采购管理模式、打造采购风险管控文化氛围、提升采购规范化水平刻不容缓。

2 烟草企业采购风险管理文化的涵义

烟草企业采购风险管理文化,作为社会文化的一个独特分支,因其特定的行业背景和企业环境,呈现出鲜明的特殊性。这种文化根植于企业的组织架构之中,深深烙印在每一位员工的心中,既遵循着企业的管理准则,又以其约定俗成和自觉遵守的特性,成为企业日常运营不可或缺的一部分^[3]。从本质上看,烟草企业采购风险管理文化是企业为防范

【基金项目】2023年山东工商学院、山东烟台烟草有限公司横向课题“烟草商业企业采购管理质量提升研究”研究成果。

【作者简介】徐樱芮(1984—),女,中国山东烟台人,本科,助理经济师,从事企业管理研究。

和降低风险损失，从风险思维的角度出发，精心构建的一系列风险管理策略和措施。具体来说，烟草企业采购风险管理文化首先是基于企业风险管理准则而衍生出来的一种独特企业文化，可以分为显性采购风险管控文化和隐性采购风险管控文化。

2.1 显性采购风险管控文化

烟草企业的显性采购风险管控文化，顾名思义，即形成于书面并作为规范存在的管理体系，如明确的采购规范、严格的供应商审核机制等。这种规范不仅是企业遵循法律法规强制要求而建立的，更是企业管理规章制度不可或缺的一部分^[4]。它充分展现了企业管理层对风险管理的深刻理解和前瞻思维，紧密贴合公司特性，运用先进的风险管控技术，并有效实施既定的风险管理预案。通过这一体系，烟草企业在面对各种风险时能够确保所采取的措施都具备充分的依据和合理的指导，从而确保企业的稳健运营和持续发展。

2.2 隐性采购风险管控文化

烟草企业隐形风险管理文化，相对显性而言，更加爱倾向于把风险管理的理念贯彻到最基层的每一个员工的意识之中，如员工对风险的敏感度和应对能力，以及企业内部对风险管理的普遍认同和尊重。久而久之，形成积极的风险判断意识判断、风险管理态度和风险管理文化氛围。

烟草企业采购风险管理文化不仅是企业风险管理的文化属性，更是企业实现可持续发展、保持竞争优势的重要保障。通过构建和完善采购风险管控文化，烟草企业能够有效地识别和应对各种潜在风险，确保采购活动的顺利进行，为企业的长期发展奠定坚实基础。

3 烟草企业采购风险管理文化影响因素识别

为深入了解烟草企业采购风险管理现状，精准识别采购风险管控文化的影响因素，本文采用访谈问卷方式获取原始数据，运用扎根理论进行三级编码，归纳总结影响采购风险管控文化的因素，并采取 AHP 层次分析法各个影响因素进行权重分析，为后续制定对策建议提供参考。

3.1 员工访谈

通过与 YT 烟草公司 50 名员工进行交流，在自然条件

下通过半结构式的面对面深度访谈获取访谈结果，控制每个员工访谈时间在 30 分钟左右^[5]。访谈将聚焦于员工对公司采购风险防控文化的理解、其在实际工作中的应用效果。访谈的基本框架为：

(1) 员工在采购管理中的工作情况及效果评价。问题包括询问员工在采购流程中的具体职责和工作内容；了解员工如何评估供应商、管理订单、处理采购合同等；评价员工在采购管理中的工作效率、准确性和问题解决能力；询问员工关于采购流程优化的建议和想法。

(2) 采购风险管控文化的理解和实践。问题包括了解员工对采购风险管控文化的理解和认知；询问员工在日常工作中如何践行采购风险管控的原则和要求；了解员工在面临采购风险时的应对策略和决策过程；分析员工对采购风险管控文化的接受程度和认同感。

(3) 采购风险管控的挑战与改进建议。问题包括分析员工在采购风险管控过程中遇到的主要挑战和困难；了解员工认为当前采购风险管控体系存在的不足之处；询问员工对于改进采购风险管控的建议和措施；了解员工对于提升采购风险管控效果的期望和需求。

3.2 指标设计

对 50 名员工的访谈记录进行整理、转录成为文本，进而采用 Nvivo 软件对转录的文本资料进行编码分析。首先，开放编码。开放编码是通过原始语句进行概括，得到大致类属后，将其进一步抽象为初始范畴，以此反映数据内容，即通过对原始数据分析、归类概括、概念抽象实现这一过程，将访谈记录抽象为风险管控在企业战略中的定位、高层领导对风险管控的支持程度共 24 个范畴（如表 3 所示）。其次，主轴编码。主轴编码的主要目的是为了在原始数据与初始范畴之间形成联系，用以表征不同组成部分范畴关系。对子范畴进行抽象概括形成主范畴，进而对主范畴进一步抽象概括形成类属。本文通过对子范畴进行分析，将 24 个子范畴抽象概括为战略定位与政策支持、组织结构与流程、内部控制与审计、风险意识与培训等 8 个主范畴，再将 8 主范畴抽象概括为员工因素、企业因素、社会因素 3 个类属（如表 1 所示）。

表 1 主轴编码系统

类属	主范畴	子范畴
企业因素	战略定位与政策支持	风险管控在企业战略中的定位
		高层领导对风险管控的支持程度
		风险管控政策的制定与执行情况
	组织结构与流程	风险管控部门的设置与人员配备
		采购流程的风险管控环节设计
		风险识别、评估、监控和应对机制的完善程度
	内部控制与审计	内部控制制度的健全性
		内部审计的频率与效果
		对违规行为的处理与纠正机制

类属	主范畴	子范畴
员工因素	风险意识与培训	员工对风险管控的认识与理解
		风险管控培训的覆盖率和效果
		员工参与风险管控的主动性和积极性
	行为规范与执行	员工在采购过程中的行为规范程度
		对风险管控制度的遵守情况
		员工在风险识别与应对中的表现
	沟通与协作	员工之间在风险管控方面的沟通频率与效果
		跨部门协作在风险管控中的作用
		员工与管理层在风险管控方面的沟通机制
社会因素	法律法规与监管环境	法律法规的执行情况和违法违规的处罚力度
		供应链的稳定性与可靠性
		合作伙伴的风险管控能力和信誉
	社会文化与公众期望	社会对采购风险管控的关注和期望
		企业的社会责任和公众形象
		企业在风险事件中的应对和公关能力

3.3 权重矩阵建立

通过上述访谈、编码等扎根理论分析，确定影响采购风险管控文化的因素有员工因素、企业因素和社会因素。为进一步确定各因素对采购风险管控文化建设的影响程度，本文采取 AHP 层次分析法对三个因素的影响进行权重分析。

影响采购风险管控文化建设效果的三个因素确定为企业因素（）、员工因素（）、社会因素（）。本文邀请 10 位行业专家，采用两两比较的办法，按 1~9 比例标度法对上述 3 个因素进行影响权重评分，得到判断矩阵 E_{A-B} ^[6]。

3.4 计算各因素的权重

将 E_{A-B} 的每一列向量归一化得到：

$$\bar{b}_{ij} = \frac{b_{ij}}{\sum_{k=1}^n b_{kj}} \quad (i=1,2,\dots,n) \quad (式 1)$$

对按列归一化的矩阵再按行求和，得到：

$$\bar{W}_i = \sum_{j=1}^n \bar{b}_{ij} \quad (i=1,2,\dots,n) \quad (式 2)$$

将向量 $\bar{W} = [\bar{W}_1, \bar{W}_2, \dots, \bar{W}_n]^T$ 归一化，即得到近似特征向量：

$$\bar{W}_i = \frac{\bar{W}_i}{\sum_{i=1}^n \bar{W}_i} \quad (i=1,2,\dots,n) \quad (式 3)$$

3.5 一致性检验

首先计算最大特征根 $\lambda_{\max} = \frac{\sum_{i=1}^n (EW)_i}{nW_i}$ ，然后计算一致性指标 $CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$ ，并结合随机一致性指标 RI，从而得出

一致性比率 $CR = CI/RI$ ，如果 $CR < 0.1$ ，则可以直接利用 E_{A-B} 的特征向量作为权重向量，否则要重新进行成对比较，对判断矩阵 E_{A-B} 加以调整。

按照上述方法，通过 Excel（或使用 MATLAB）建

模求得 $\lambda_{\max} = 3.003696088$ ， $CI = 0.001848044$ ， $RI = 0.58$ ， $CR = 0.002053382$ ， $CR < 0.1$ ，通过一致性检验，得出的权重如表 2 所示。通过计算得出 $B1$ 、 $B2$ 、 $B3$ 结果，反映了采购风险管控文化建设因素当中，企业因素最重要，员工因素次之，社会因素重要性最低，说明采购风险管控文化建设应该更加重视企业和员工因素。

表 2 各因素权重赋值

因素	权重值
企业因素	0.5813
员工因素	0.3092
社会因素	0.1096

4 烟草企业采购风险管理文化建设的提升路径

为进一步提升采购工作管理水平，烟草企业应认真梳理“应招尽招”、“真招实招”工作重点和要点，将理论与实践相结合，强化购风险管控文化建设，着力破解“规范与效率”难题。

4.1 强化风险意识与文化渗透

烟草企业要构建全员参与的风险管控文化，必须从思想根源上强化风险意识。首先，领导层要发挥示范作用，将风险管控纳入企业战略规划，通过高层会议、专题培训等形式，持续强调采购合规的重要性，并在关键决策环节设置风险“一票否决”机制。其次，针对不同岗位开展分层级培训，通过真实案例（如围标串标、合同欺诈等）进行警示教育，营造“人人讲风险、事事防风险”的文化氛围，提升员工对风险的敏感度和应对能力。

4.2 健全采购管理规章制度

按照国家局《关于进一步加强采购管理工作》《对行购供应商实施禁入措施》《烟草行业严禁领导干部违反规定干预和插手采购活动的若干规定》等制度文件要求，及时转

化完善采购管理相关配套制度,制定岗位责任制度、审批制度、招投标管理制度、合同管理制度、公示制度、物资采购重要环节监督制度等一系列的采购管理制度和监督制度,形成“合法合规、管用高效”的采购规范管理文化氛围^[7]。此外,持续强化严格规范“生命线”文化意识,让不能违规入耳、不想违规入脑、不敢违规入行,真正入耳、入脑、入行,着力破解采购廉政风险难题。

4.3 完善采购管理监督机制

为有效防范采购风险,要定期开展采购专项自查工作,针对投资采购中的申报审批、招标采购、合同管理、资金管理、过程管理、档案管理、项目结算(决算)、项目验收等重要环节开展自查,“以查促管”提升采购管理工作规范化水平。此外,可引入第三方审计机构,对高风险项目进行抽查,确保监督的客观性和公正性。通过“内部+外部”双重监督,形成闭环管理,确保风险早发现、早干预、早化解。

4.4 提升员工队伍专业素养

考虑到采购工作专业性很强,要强化采购管理业务培训,要求各直属单位领导特别是分管领导,加强招标采购有关法律法规和规章制度的学习;要求采购管理部门加强招投标法律法规、国家有关法律法规以及国家局有关规范管理制度规定的学习;要求采购人员加强相关业务知识、采购专业知识、规章制度的学习,筑牢职业道德防线,提升专业素养。此外,通过党建学习、违规采购典型案例警示教育、廉政谈话等形式加强采购人员职业道德、廉洁自律教育,提升其自律意识,做到规范与业务相互融合,相互促进。

5 结语

烟草企业采购风险管理文化建设对防范采购风险、提升规范水平具有重要意义。研究表明,企业因素、员工因素和社会因素是主要影响因素,需要从强化全员风险意识、完善采购管理制度、构建“内部自查+外部审计”监督机制、提升采购队伍专业素养和廉洁意识等四个维度加强建设,通过文化与制度协同发力,推动风险防控从被动合规转向主动管理,为烟草企业高质量发展提供保障。

参考文献

- [1] 黄曾贞.烟草行业采购管理的问题与应对[J].中国物流与采购,2023,(24):67-68.
- [2] 庞婧.烟草商业企业采购过程管理中的风险与防范对策[J].现代企业文化,2025,(27):28-30.
- [3] 吴志光.党建引领下的国有企业文化创新[J].上海企业,2026,(02):79-81.
- [4] 宋琦.烟草行业采购管理制度创新浅析[J].中国物流与采购,2023,(13):70-71.
- [5] 谷增军,赵梓淳,张世平.基于隐喻抽取技术的烟草商业企业客户服务体验研究[J].科技和产业,2024,24(02):200-205.
- [6] 王笑然,刘方斌.审计监督视角下风险防控效果评价模型研究——以A省烟草商业企业为例[J].财务管理研究,2026,(02):45-55.
- [7] 胡焱,李伟,钟维,刘思源,叶茗,刘玉峰.烟草企业物资采购风险分析及原因剖析[J].中国物流与采购,2025,(21):83-84.