

烟草多元化企业穿透式监管策略研究——以L市直营零售类企业为例

韩亚君¹ 邹洋²

1. 中国烟草总公司湖南省公司, 中国·湖南 长沙 410004

2. 湖南省烟草公司娄底市公司, 中国·湖南 娄底 417000

摘要: 随着市场竞争的日益激烈, 多元化企业在发展过程中面临着诸多风险, 如市场风险、财务风险和保密风险等。这些风险不仅影响多元化企业自身的稳定发展, 还可能倒逼影响烟草主业的经济运行。本文通过对多元化企业风险防控现状的分析, 探讨当前风险防控工作中存在的问题与困难, 并提出穿透式监管防控改进策略, 以期为多元化企业的可持续发展提供参考。

关键词: 烟草行业; 多元化企业; 风险防控; 穿透式监管

Research on a Comprehensive Regulatory Strategy for Tobacco-Diversified Enterprises — A Case Study of Direct Retail Enterprises in City L

Han Yajun¹, Zou Yang²

1. China National Tobacco Corporation Hunan Provincial Company, China Hunan Changsha 410004

2. Hunan Provincial Tobacco Company Loudi City Branch, China Hunan Loudi 417000

Abstract: With the intensifying competition in the consumer market, diversified enterprises face numerous risks during their development, such as market risk, financial risk, and confidentiality risk. These risks not only undermine the stable growth of these enterprises but may also adversely impact the economic performance of their core tobacco business. Through an analysis of the current state of risk prevention and control in diversified enterprises, this paper identifies existing challenges and difficulties in risk management practices and proposes enhanced strategies for comprehensive regulatory oversight, aiming to provide insights for the sustainable development of such enterprises.

Keywords: Tobacco industry; Diversified enterprises; Risk prevention and control; Comprehensive regulatory oversight

0 引言

多元化企业是烟草行业国有资产的重要组成部分, 也是行业落实中长期发展战略、对冲外部市场波动的重要抓手。当前宏观消费环境复杂多变, 稳住多元化经营基本盘, 对烟草行业高质量发展、治理现代化建设具备现实意义。但卷烟零售叠加茶、酒水等非烟品类的复合经营模式, 衍生出多层次风险传导链条, 各类经营隐患极易反向冲击主业生产经营节奏。基于上述现实, 本文以 L 市烟草直营零售板块为调研对象, 探索依托穿透式监管模式完善全流程风险防控体系的可行路径。

1 烟草直营零售多元经营模式下的主要风险表现

1.1 市场经营层面潜在风险

烟草行业直营门店普遍采用卷烟专营、搭配茶、酒、副食等非烟商品同步经营的模式。卷烟和非烟两类业务受

监管政策、市场竞争环境、消费习惯等多重因素影响, 很难形成一套通用的市场风险管控体系。目前, L 市各直营门店都建立了基础经营管理流程, 但由于不同品类经营逻辑差别较大, 经营风险仍然存在。

1.2 财务内控管理衍生风险

烟草主业财务管理部门负责统一监管下属多元化企业财务工作, 各直营门店网点也单独设置内部财务管控流程, 以此缓冲各类财务隐患。结合一线运营实际来看, 现阶段财务管控仍存在不少现实短板: 比如, 全省范围内没有统一适配多元业务的财务核算系统、现行财务制度照搬主业规则难以适配零售场景、基层财务工作人员专业水平参差不齐等等, 资金使用、账务核算环节容易出现管理漏洞。

1.3 经营信息保密安全风险

零售门店需要同时保管两类敏感信息, 保密管理压力相对突出: 一是门店自身经营产生的消费者会员档案、各

类商品销售行情等商业信息；二是由烟草主业下发、流转至零售终端的行业内部涉密资料。目前行业主要依靠签订保密责任书、定期组织保密宣讲等方式筑牢信息防线，但随着线上经营普及、员工岗位流动愈发频繁，外部网络攻击、离职人员私自带走经营资料等泄密问题正在不断增多。

2 L 市烟草直营零售板块风险管控现存现实短板

2.1 市场风险管控体系建设不完善

一是多品类统一管理有难度。卷烟属于专卖类，茶叶、酒水等非烟商品则完全面向自由京城市场，二者适用的监管要求、市场竞争环境完全不同，企业很难搭建一套可以兼顾两类业务的标准化风险管控方案。

二是市场调研不够统一规范。L 市各家直营门店自行安排人员开展市场调研，全市没有统一规定调研步骤、数据采集模板与分析标准，调研过程自主性过强，得出的分析结果和本地真实消费需求存在出入，难以支撑门店制定精准的货品采购与销售策略。

三是动态风险预警机制落地成效不足。当商品售价出现大幅波动、货品周转速度持续走低时，门店仅依靠人工核对台账识别风险，缺少数字化数据实时同步渠道，经常出现预警发现滞后、风险信号遗漏等情况，问题处置工作整体滞后。

2.2 财务规范化管理存在多重制约

一是全省系统一体化财务核算平台尚未落地。省内各市州多元化零售主体财务系统相互独立，核算标准、数据口径不统一，跨区域协同监管难以推进；同时现有财务模块无法与烟草主业财务中台数据互通，造成重复填报、数据孤岛，大幅降低财务管理效率。

二是财务管理制度与多元化经营的适配性不足。L 市零售门店现行财务规则多直接移植烟草主业管理制度，未结合线下零售高频促销、小额零散交易的经营特性调整条款，制度落地执行阻力较大，管控效果大打折扣。

三是财务队伍建设存在短板。L 市直营零售板块仅配置两名财务工作人员，一人由烟草主业派驻，另一人为外部聘用人员，外聘人员占比达 50%，容易出现账务数据泄露、专业操作失误、廉洁失范等多重风险。

2.3 信息保密安全管控存在薄弱环节

一是线上经营系统防护技术储备不足。零售门店进销存、会员管理系统需依托公网运行，与烟草主业内网物理隔离、防护标准差距较大，开放网络环境极易遭受病毒、网络攻击，一旦系统瘫痪将直接中断门店正常经营。

二是从业人员保密认知不足。即便全员签订保密责任协议，部分员工仍缺乏信息保护自觉，存在社交平台随意转发经营数据、离职带走客户台账、内部资料私自外传等行为。

三是涉密信息全流程管控执行不严。企业针对主业内部文件转发、对外宣传信息设置保密审查流程，但日常管理仍存在漏洞，涉密业务数据的访问权限动态调整机制缺失，部分无关人员可接触敏感经营信息，信息泄露风险持续走高。

3 穿透式监管的核心内涵与实践价值

3.1 穿透式监管核心内涵

穿透式监管是行业多元化监管的主要办法，也是适配多层次、多业态经营主体的现代化管控手段，核心思路是突破企业组织层级、业务板块的表面壁垒，直达底层经营环节识别真实运营状况与潜在风险。应用于烟草多元化零售板块时，穿透式监管不局限于财务报表、经营台账等表层资料，而是延伸至业务全流程、内控执行、风险处置全链条，精准识别隐蔽风险，实现经营全过程规范约束。

3.2 穿透式监管三大实践特征

一是扩大监管覆盖面，消除监管盲区。传统分级监管容易因多业态分割产生监管空白、重复核查问题，穿透式监管打通层级与业务壁垒，实现靶向管控，大幅提升风险识别与处置效率。

二是提升监管有效性，防范系统性风险。依托全链条穿透核查，可提前识别多元化经营各类隐性风险，及时介入处置，避免风险持续累积、跨板块扩散，防止单一门店风险演变为行业共性问题。

三是加强监管针对性，体现预防为主监管思维。穿透式监管不只是刚性管控工具，更能通过清晰划定合规底线、明确经营规范，引导零售主体优化商品结构、完善内控机制，推动多元化业态长期可持续发展。

4 L 市直营零售企业落地穿透式监管的优化路径

4.1 完善市场风险全链条管控体系

一是构建一体化风险评估框架。围绕行业监管政策、区域消费竞争、库存周转等维度，构建量化的风险指标库，根据不同品类经营特征差异化设置指标权重，实现全品类风险全覆盖识别。常态化开展风险研判，打通卷烟与非烟业务风险关联分析通道，规避单一品类视角下的风险遗漏。必要时引入第三方市场研究机构定期开展经营风险评估，实现专业化风险应对。推进省级统一零售业务操作平台建

设,打通 L 市门店经营数据,实现销售、库存、客流数据实时归集,提升市场动态响应速度。

二是建立标准化消费调研运行机制。统一设计市场调研全流程规范,明确问卷编制、样本抽取、数据校验、分析输出标准化模板,针对卷烟、茶酒等不同品类分别设置调研方案,保障采集数据全面客观。建立多维度数据交叉校验机制,将调研结果与门店实际销售台账、库存数据、消费者反馈相互比对,及时修正数据偏差,持续提升调研工作科学性。

4.2 提升零售板块财务标准化、规范化管理水平

一是推进省级统一多元经营财务数字化平台落地。统筹搭建覆盖全省所有烟草多元零售网点的一体化财务核算平台,借助信息化手段统一各地市账务处理标准,支持多维度业务数据录入、自动归集与穿透式调取,消除各地核算口径不统一带来的监管障碍。平台内部增设智能风险识别模块,针对大额资金划转、不合理费用列支、账务数据异常等情形自动发出提醒,以此保障账务信息真实可信,为企业经营研判提供准确的数据依据。

二是优化内部财务制度体系。常态化对现行的财务管理制度进行梳理优化,对不适用于卷烟、非烟零售场景的制度进行修订。每季度组织制度执行专项检查工作,紧盯账务处理、资金拨付、费用审核全流程开展穿透核查,实地检验各项财务制度在门店一线的落地执行效果。

三是加强财务队伍建设。重视和加强对多元化企业财务人员的培训,培训内容兼顾基础账务实操、经营数据保密管理、财经纪律与廉洁从业要求,从专业能力、职业底线两方面提升财务工作人员综合水平。进一步量化考核细则,把业务能力提升成效、信息保密履职情况、廉洁自律表现纳入年度综合考评,同步配套评优激励措施与违规问责条款,形成约束与激励并行的管理模式。

4.3 全方位筑牢信息保密防护屏障,化解数据安全隐患

一是搭建数字化多层级网络防护体系。在门店外网与业务系统接口部署防火墙,实时拦截外部网络攻击;对客户信息、经营核心数据采取加密存储、加密传输技术,保障数据流转全程安全。搭建全域安全监控中台,统一抓取系统操作日志、网络流量、员工访问行为数据,依托大数据算法快速识别异常操作、潜在攻击行为。编制网络安全突发事件处置预案,明确各岗位应急处置职责,定期组织实战化应急演练,提升突发泄密、系统瘫痪事件处置能力。

二是常态化开展全员保密宣教,压实岗位保密责任。定期组织保密专题培训,结合行业内部信息泄露典型案例、相关法律法规开展警示教育,让全体员工明晰信息泄密的严重后果。建立全员保密责任制,细化各岗位信息管理权责,将保密履职情况纳入员工绩效考核,对违规泄露涉密信息人员严肃追责,构建全员参与、相互监督的保密管理氛围。

三是细化涉密信息全生命周期管控流程。设立对外信息发布双层审核机制,所有对外宣传、数据公示内容必须经过保密、业务双重审查,严格限制卷烟经营、主业内部敏感数据对外披露范围。搭建涉密系统访问权限动态管理机制,根据员工岗位变动及时调整数据访问权限,每季度开展权限全面清理,杜绝超权限访问涉密信息。

5 结语

烟草多元化零售业态经营链条长、业务类型多元,各类经营风险相互交织、传导性强。本文以 L 市烟草直营零售门店为调研样本,梳理市场、财务、信息保密三大维度现存管控短板,依托穿透式监管“实质重于形式、全链条覆盖”核心逻辑,从三类风险分别提出数字化平台搭建、制度迭代、人员管理、技术防护等落地举措,助力多元化经营主体完善风险防控体系,保障国有资产安全稳定运营。面向未来,外部消费市场波动、数字化安全风险将持续升级,烟草多元化企业需持续迭代穿透式监管工具与管控机制,动态优化风险防控手段,持续化解各类新型经营隐患。

参考文献:

- [1] 王成秋. 穿透式监管在烟草行业的实践路径研究[J]. 企业改革与管理, 2026(08): 112-114.
- [2] 马励, 彭晓凤, 陈鼎等. 基于智能化技术的广西烟草商业企业财务风险防控体系研究[J]. 国际商务财会, 2026(02): 90-96.
- [3] 程瑶, 陈浩. 数字化赋能烟草直营零售市场风险预警机制构建[J]. 价值工程, 2025(12): 149-152.
- [4] 刘思远. 烟草商业系统数字化转型中的信息保密风险与防护策略[J]. 信息安全与通信保密, 2024(07): 78-86.
- [5] 张志国. 国有企业资金穿透式监管体系研究[J]. 财会学习, 2026(28): 143-145.

作者简介: 韩亚君(1990.08-), 男, 汉族, 湖南长沙人, 硕士研究生, 高级经济师, 研究方向: 经济、财会、管理。