

烟草商业基于业财融合的综合管理降本增效实践

常东晓

湖北省烟草公司襄阳市公司襄城营销部, 中国·湖北 襄阳 441000

摘要: 烟草行业推进精细化管理, 降本增效的县级烟草商业原来的综合管理模式存在着定额标准缺乏、业财数据割裂、人工台账质量低、流程追溯困难等问题, 单纯的压减支出管控方式已经不能适应发展的要求了。本文选取办公用品和公务车辆运维作为研究对象, 构建分类管控、数据驱动、业财融合三者结合的一体化方案, 在平台上搭建起物资需求预测模型以及单车成本核算模型的基础上创建业务财务科目之间的对应关系。实践证明, 业财一体化可以打通信息孤岛, 通过定额化、数字化对物资和车辆实施精益化管理, 减少行政运行费用, 相关实践经验可为烟草商业同类单位提供可复制的实施参考。

关键词: 烟草商业; 业财融合; 综合管理; 降本增效; 数字化管控

The practice of comprehensive management cost reduction and efficiency improvement based on the integration of business and finance in the tobacco industry

Chang Dongxiao

Xiangcheng Marketing Department, Xiangyang Branch, Hubei Tobacco Company, China Hubei Xiangyang 441000

Abstract: The tobacco industry is promoting refined management and cost reduction and efficiency improvement. The original comprehensive management model of county-level tobacco commerce has problems such as the lack of quota standards, the fragmentation of business and financial data, the low quality of manual ledgers, and the difficulty in process traceability. The simple method of expenditure reduction and control can no longer meet the requirements of development. This paper selects the operation and maintenance of office supplies and official vehicles as the research objects, and builds an integrated solution that combines classified control, data-driven, and integration of business and finance. On the basis of establishing the material demand prediction model and the cost accounting model per vehicle on the platform, the corresponding relationship between business and financial subjects is created. Practice has proved that the integration of business and finance can break down information silos, implement lean management of materials and vehicles through quota and digitalization, and reduce administrative operation costs. Relevant practical experience can provide replicable implementation references for similar units in the tobacco business.

Keywords: Tobacco business; Integration of business and finance; Comprehensive management; Reduce costs and increase efficiency; Digital control and management

1 引言与理论基础

1.1 研究背景与问题提出

1.1.1 研究背景

烟草行业持续深化高质量发展, 把降本增效、管理精细化作为内部治理主要方向, 从粗放式成本削减转向全流程、全要素的精益资源管控。县级烟草局是烟草商业体系基层执行单元, 负责市场服务、客户走访、内部运营保障等工作, 办公用品采购领用、公务车辆运维属于综合管理领域常态化支出项目^[1]。长期以来基层单位降成以削减预算为主, 方式简单易操作, 但随着成本控制加深, 粗放式缩减已不能发挥作用, 继续沿用会影响正常办公保障, 也不能实现可持续降本^[2]。

综合管理涉及物资领用、车辆运维、后勤保障等场景, 业务频率大、涉及人数多, 业务活动直接产生费用, 有业财融合落地的基础。办公用品消耗连续性强, 变动规律较稳定, 公务车辆运维成本构成清晰, 两项业务均属高频综合管理工作, 选择其作为业财融合降本增效试点, 可迅速建立管控模型、验证管理方法, 成熟后推广到后勤其他业务场景, 降低整体改革试错成本。

1.1.2 问题提出

在传统管理模式下, 综合管理领域产生许多现实矛盾, 影响资源利用效率和管理精细化程度的提高。一是缺少资源消耗统一标准。办公用品领用、车辆维修等日常费用, 主要依靠经验; 审批沿用线下单据流转, 业务发生后

难以追溯核查。二是业财两端数据体系互相割裂。后勤业务台账和财务核算各自独立运行,业务与财务之间缺少有效协同联动。三是缺乏历史业务数据基础。物资领用、车辆费用主要靠人工登记,原始数据残缺率较高,不能进行消耗规律梳理及后续需求预判。四是业财融合在后勤领域的实施途径不清。大部分单位把重心放在营销、烟叶等主业上,后勤领域的技术实施路径缺少可参照依据,和面向基层且易于推广使用的落地方法^[3]。

1.2 理论基础和相关实践

1.2.1 业财融合的理论内涵

业财融合是将业务经营同财务管理紧密联系的管理方式,本质是打破部门职责界限,使财务管理渗透到业务各环节,达到业务推进和会计事务处理同步的目的^[4]。它不是简单把两套系统接口对接,而是使业务数据和财务数据互相整合、实时同步、共同共享的动态过程^[5]。

1.2.2 数据驱动的管理优化理论

数据驱动管理以业务历史数据为依据,挖掘资源消耗规律,把经验决策变成量化决策。定额管理是物资资源管控的基本手段,依靠统计分析过去消耗量、结合人员规模、业务工作量来测算合理消耗定额,以此作为需求申报、预算编制、领用审核的依据。

1.2.3 相关实践

从行业内实践来看,烟草系统业财融合项目大多数集中在卷烟营销、烟叶生产等主营业务上,在综合后勤管理领域落地的案例较少。行业外许多企事业单位创建起轻量化的管理系统,达到了业务处理线上化,但没有形成业务与财务信息之间的联系和映射,不能真正做到业财一体的控制。

1.3 研究意义

现有的业财融合相关研究大多集中在企业的生产、销售等核心业务板块上,本文把业财融合理论延伸到烟草基层单位综合后勤管理领域,研究业财融合在行政物资、车辆运维等方面的适用范式。本研究以县级烟草商业单位为试点,办公用品、公务车辆的业财融合管控落地,形成标准化流程、数据模型和数字化实施路径,方案轻量化、易操作,可以给全省烟草商业系统基层单位开展综合管理降本增效提供可复制、可推广的实践方案。

2 综合管理现状和问题诊断

2.1 管理现状

在办公用品管理上,基层单位办公用品分为消耗型和耐用型两种,消耗型领用频率高,耐用型使用周期长。原

来的流程是员工线下申请,管理员手工登记台账,定期汇总采购需求,采购完成后人工入库登记。物资消耗受人员变动、阶段性任务的影响,月度消耗量存在波动,人工方式难以预判消耗变化。

公车使用场景主要是市场走访、基层调研,成本支出由燃油费、维修费、保险费、年检费等几个方面组成。原管理模式中,每次费用产生之后,用车人员就填写报销单据,财务单独记账,各种费用分散记录,无法汇总成对应车辆整个生命周期成本的全景图。

从系统和数据基础看,财务系统同其它子系统之间存在比较独立的关系,后勤业务条线还没有配备专门的信息化管理功能模块。

2.2 核心问题诊断

第一,缺乏控制标准体系。物资消耗、单车运维无科学量化定额,办公用品申领没有数量依据,易出现超额申领、物资闲置浪费的现象;车辆维修费用和燃油支出也没有可参照的衡量标准,成本评价大多依靠主观判断。

第二,业务审批流程运行速度慢。物资领用、用车申请、费用报销等事项大多依靠线下纸质单据流转来办理,审批环节链条长、耗时多;纸质单据保管也存在一定的困难,业务发生后很难实现全流程追溯。

第三,业务和财务数据彼此割裂。业务单据和财务会计科目之间没有固定对应关系,登记物资领用信息、记录车辆相关费用时,系统不能自动匹配到对应会计科目。业务数据和财务数据分别属于两个独立的系统,两者之间的统计口径不同,导致财务对账工作量大。

第四,缺少历史数据的支撑。以往物资领用、车辆费用登记大多靠人工填写台账,存在漏记、错记的现象,留存数据残缺严重,不能直接用来整理消耗规律,也不能支撑科学的需求预测和成本预估。

3 业财融合降本增效的方案设计

3.1 总体思路

本次方案以分类管控、数据驱动、业财融合三个维度为统领。方案以业财融合为思想基础,用数据驱动的方法对综合管理领域各类资源进行分类差异化控制。项目前期选择办公用品为试点,对模型框架、业务流程、数据规则进行验证之后全面推行公务车辆管理模块建设。整体建设以低代码数字化平台为载体,同时建立需求预测模型和单车成本核算模型,打通业务端到财务端的数据传输通道,从而达成综合管理业务的数字化转型以及业财一体化管控的目标。

3.2 办公用品精益化管理方案

按资产属性把办公用品分成消耗型和耐用型物品，建立差异化控制方案。消耗型物品生命周期短、领用频繁，重点控制月度消耗总量、领用定额；耐用型物品使用周期长，重点做好资产台账、领用归还、资产盘点管理，严控重复采购。

建立三口径加权需求预测模型，利用清洗校正后的历史台账数据，剔除异常领用记录，测算各类办公用品的基础消耗基数；结合在岗人员变动调整基础用量；在人均定额的基础上加权计算年度、月度采购需求，作为定额制定、预算申报依据，杜绝盲目采购、过量储备。

3.3 车辆全生命周期管理方案

创建单车成本核算模型，将燃油、维修、保险、年检等所有费用归集到相应的车辆上，进行单车全生命周期成本的单独核算。每次发生与车辆有关的费用时，输入该车车辆编号，系统会自动归入该车名下，形成单车成本台账，对各台车的运维成本进行直观比较，发现异常高耗车辆。

创建车辆安全评价体系，收集行驶里程、使用时间、驾驶行为等信息，并进行风险分析，对高频长途、异常里程波动等发出预警提示，降低用车安全风险，减少故障维修费用。依据全生命周期成本数据建立车辆更新决策支持体系，用维修成本、使用年限、使用效益进行量化评估，取代仅凭经验来判断是否更换车辆的经验模式，科学地支撑车辆更新决策。

3.4 业财融合规则设计

创建业务分类、财务科目之间的映射关系。把办公用品采购领用、车辆燃油、维修等所有的业务都整理出来，找到对应的会计科目，将映射规则写入数字化平台。业务人员提交业务单据的时候，只需填写业务基础信息，系统就会自动匹配相应的财务归集信息，业务单据也会自动带上财务维度的信息流转。

3.5 数字化平台搭建

依托低代码平台搭建综合管理数字化管控平台，设有物资管理、车辆管理、审批流程、数据看板、业财数据对接模块。创建线上审批流程，物资申领、采购申请、用车登记、费用申请全部通过线上流转，审批留痕可追踪；库存变动及时更新台账，低于警戒值的时候自动通知管理员启动采购流程。

4 结论与展望

4.1 研究结论

本文把业财融合理念用于烟草基层单位综合管理，以

办公用品、公务车辆管控证明。数据驱动是综合管理降本增效的重要途径，用量化模型、定额标准代替经验判断可准确控制资源消耗。面向基层单位推行业财融合管理模式，通俗易懂、便于操作的实施方法比复杂数学模型更重要，低代码平台轻量、业务财务映射规则标准化。借助该方案可打通业务和财务数据壁垒，形成闭合资源配置链，压缩不必要的行政运行费用，提高整体资源调配效率，达到降成目的并保障正常运营。

4.2 创新点

一是提出三口径加权办公用品需求预测方法，综合历史消耗、人员规模、最近年度数据多维测算物资需求，为定额制定提供量化依据。二是创建业务事项与财务科目对应的规则，实现业务端发起、财务信息自动归集。三是建立“预测—定额—预算—库存—分配—复核”六步管控闭环，贯穿预算编制、库存管控、资源分配，最后进行业务财务复核，形成全流程闭环管理体系。

4.3 不足与展望

本次实践是试点项目，运行周期短，长期效果还需持续跟踪验证；车辆管理模块数据样本较少，单车成本模型、风险预警机制还需积累更多运行数据持续优化。在稳定运行的基础上，将这套业财融合管控模式应用到后勤服务其他综合管理业务中，挖掘降本增效潜力，完善基层单位精益化综合管理体系。

参考文献：

- [1] 蒋格桑卓玛. 基于业财融合的中小企业财务流程优化研究——以 A 公司为例[D]. 西藏大学, 2026.
 - [2] 李晓平. 降本增效导向下业财融合的实践模式与管理效能优化[J]. 消费与品牌传播, 2025(27): 171-174.
 - [3] 费菲. 业财融合视角下企业成本管理模式创新与降本增效实践[J]. 财经界, 2025(26): 24-26.
 - [4] 耿宏斌, 卿静, 伍华骅等. 大数据分析在烟草企业业财融合中的应用[J]. 创新世界周刊, 2024(9): 86-93.
 - [5] 耿宏斌, 卿静, 伍华骅等. 大数据分析在烟草企业业财融合中的应用[J]. 国企管理, 2024(S1): 989-996.
- 基金项目：湖北省烟草公司襄阳市公司科技项目《数智化与业财融合赋能综合管理降本增效研究与应用》（项目编号 2026XY4CGGLQGC614）。

作者简介：常东晓（1988.10-），女，汉族，湖北省枣阳市人，本科，中级会计师，研究方向：财务会计与财务管理。