

浅谈烟草商业企业推进业财融合中 存在问题及对策探究

张亚凤, 冯学文, 刘凤燕

内蒙古自治区烟草公司赤峰市公司, 内蒙古 赤峰 024000

摘要：烟草行业是我国市场经济的重要组成部分，在整体经济的发展中占据着不可替代的位置。在新的时代背景下，烟草商业企业财务管理亟需现代化改革，业财融合是企业未来财务管理的重要方向。烟草商业企业构建有效的业财融合体系，能够显著提高烟草商业企业的财务管理水平，提升企业风险管理能力，助力企业转型发展，有利于实现国有资产保值增值。文章针对烟草商业企业推进业财融合的重要意义进行了深入探讨，并分析了推进业财融合战略存在的问题，提出了优化业财融合的对策，旨在促进企业财务管理能力的全面提升，以期为其他企业提供借鉴参考。

关键词：业财融合；烟草商业企业；财务管理

Discussion on the Problems and Countermeasures in Promoting the Integration of Industry and Finance in Tobacco Commercial Enterprises

Zhang Yafeng, Feng Xuewen, Liu Fengyan

Inner Mongolia Autonomous Region Tobacco Company Chifeng City Company, Chifeng, Inner Mongolia 024000

Abstract： The tobacco industry is an important component of China's market economy and occupies an irreplaceable position in the development of the overall economy. In the new era, tobacco commercial enterprises urgently need modernization reforms in financial management, and the integration of business and finance is an important direction for future financial management. Constructing an effective business-finance integration system for tobacco commercial enterprises can significantly improve their financial management level, enhance their risk management capabilities, facilitate their transformation and development, and help realize the preservation and appreciation of state-owned assets. This article delves into the significance of promoting business-finance integration for tobacco commercial enterprises, analyzes the problems existing in advancing the business-finance integration strategy, and proposes countermeasures to optimize business-finance integration. The aim is to comprehensively enhance the financial management capabilities of enterprises and provide reference for other enterprises.

Keywords： business-finance integration; state-owned enterprises; financial management

在新时期背景之下，烟草行业的财务管理转型步入了一个关键阶段。为了实现对财务资源的有效管理和运用，企业的财务工作的重心将不得不由传统会计向管理会计进行转变，从而为公司的战略发展和业务增长提供有效的助力。业财融合是支撑企业战略转型的重要抓手，财务部门作为企业天然的数据中心，不应该独立于业务运营的功能，只有与业务部门建立无缝衔接和互动、紧密配合，才能为烟草商业企业创造应有的价值。由此看来，业务与财务的深度整合已成为烟草商业企业财务管理转型升级的必经之路。

一、业财融合的内涵

业财融合，简而言之就是业务与财务的互联互通，即在企业的经营管理过程中，打破企业财务部门和其他职能部门间的管理壁垒，促进企业整体效益的提升，实现 1+1>2 的联动效应。通过业务与财务之间的管理协同和衔接，提升企业经营管理的成效，进一步为企业战略目标的达成提供助力支持。

二、推进业财融合的重要意义

(一) 有利于提高烟草商业企业财务管理效能

烟草商业企业的财务管理重视以价值为核心的管理理念。相比于传统的财务管理模式，业财融合环境下的财务管理更好地兼顾了烟草企业中各部门的权益，企业财务部门能直接参与到营销业务、专卖业务、物流业务等部门的具体操作，更加准确识别潜

在的风险之处并能做出更客观且有针对性的财务管理决策，随着决策能力的不断提高，进一步形成良好的内部协作氛围，对烟草商业企业未来的长远发展有积极的推进作用。^[1]

（二）有利于提高烟草商业企业的风险管控水平

市场环境日新月异，烟草商业企业承担越来越多的投资与经营活动中的各种风险^[2]。此前，烟草企业在开展财务工作时，尤其关注财务风险的防范与控制，通常对经营风险管理的重视程度相对较低。在业财融合的环境下，财务人员能够对企业各类业务风险建立更加全面的认识，可以更加准确地、系统地对企业层面的风险类型加以监督，开展有效防范措施，从而全方位地提升烟草商业企业的风险管理水平。

（三）有利于促进烟草商业企业资源的优化配置

在业财融合环境之下，烟草商业企业可以将业务数据与财务指标进行有效结合，进而对自身的资源需求有准确的认识、准确定位资源的潜在性风险、了解资源的使用情况等。烟草商业企业立足于业财融合策略之下，能够更加合理地统筹自身资源，提高资源使用的效率，有效释放资源潜力、能够充分发挥资源配置效用，从而有效降低了烟草商业企业的经营成本，提高烟草商业企业的经济效益。

三、烟草商业企业业财融合应用中存在的问题

（一）缺乏复合型人才

分析我国烟草商业企业的发展情况，尤其是中小烟草企业的财务团队构成，我们可以发现，大多数人从事的是传统的会计工作，而能够深入参与业务流程、推动业务发展的管理型财务人员却很少^[3]。一方面，财务部门被定位为职能部门，工作重点往往集中在费用报销、税务申报、会计核算、报表编制等方面，这使得很多人认为企业的财务管理责任完全由财务部门承担。另一方面，由于财务人员无法深入参与业务流程的每一个环节，也不具备公司的整体风险预防和控制意识。这种情况极大地阻碍了企业业财融合的积极推进，而复合型人才之匮乏已成为阻碍财务与业务融合发展的关键因素。

（二）信息化建设落后

在烟草商业企业深化改革和转型发展过程中，信息技术建设被视为关键推进器，必然要依据企业的实际经营情况因地制宜地采取信息化建设。目前不少企业在信息化进程中逐渐呈现出模块化、碎片化的现象，这主要反映在各个部门的业务操作系统彼此割裂、相互独立，缺乏核心业务数据的联通。例如，财务部门使用独立的会计核算软件，而销售部门使用独立的销售系统，物流部门使用另外的物流辅助系统等，导致不同业务模块的数据标准存在偏差，无法实现有效的信息整合。由于在信息化实施过程中遇到的诸多挑战，导致当前许多烟草商业企业的信息化建设水平严重滞后于企业的成长规模和发展需求。^[4-5]

（三）考核机制不健全

目前，部分烟草商业企业的考核指标体系比较狭隘，且评估指标的构成相对单一。一方面，每个部门一般单独设立评价标准

和系数，部门成员仅需达成本部门的工作目标，便能轻松应对考核要求^[6]。另一方面，部分烟草商业企业的考核指标聚焦在经营层面的指标上，并未科学制定整体绩效评估体系或未对评估指标的有效性进行合理论证。这种考核机制导致各部门员工主动性仅限于应对各自的考核任务，降低了员工参与跨业务整合的积极性，不利于不同部门之间的有效合作，也没有产生推动业财融合的积极性。

（四）业财目标存在差异

在烟草商业企业的管理过程中，业务与财务目标常常出现不同步现象，其中业务部门在作出选择时往往倾向于公司业绩增长。财务部门作为企业的价值管理部门，则更加注重企业整体的利益提升，着眼于企业长期发展规划和全面经济运作。目标不一致容易使两个部门的决策发生冲突。如业务部门的决策往往倾向于增进公司的绩效表现，例如提升产品销量、提高卷烟结构、实现关键项目阶段性成果等，可能促使业务部门作出高风险、激进性的决策，而这类决策往往会违背公司整体税利平衡的原则。鉴于业务与财务两个部门在利益出发点存在差异，再加上各自专业的认知差异，不易产生相互理解，诱发了沟通的困难，从而产生了对彼此的不解甚至是质疑，制约了业财融合发展的顺利推进。

四、烟草商业企业推进业财融合的对策

（一）加强人才队伍建设

人才是烟草商业企业实现高质量发展的根基。因此，要想在业财融合方面取得成绩，必然要强化人才建设，提高队伍综合素养。一是聚焦业务学习，提高专业技能水平。通过集中业务培训、个人自学两个层面。加强对财会人员的实时培训，培养财会人员的全局意识、创新思维、专业意识。充分发挥“传帮带”作用，快速培养新人成长。鼓励新入职的财务人员参加职称考试，营造“比、学、赶、超”的良好氛围。二是聚焦实践学习，提高综合素质水平^[7]。实施业务与财务深度融合的战略，提高管理会计在财务队伍中的比重，提升财务部门人才梯队建设，选派优秀的财会人员“走出去”开阔视野，通过轮岗锻炼对青年财务人员压担子，提升财务人员对公司业务的理解与把握，锻造一支“忠诚、专业、担当、廉洁”现代化复合型人才，打造专业化的业财融合队伍。

（二）推进一体化信息系统建设

信息化建设在提升烟草商业企业财务管理方面扮演着极为关键的角色。烟草商业企业要实现业财融合，亟须建设一整套完整的信息化平台，打通业务与财务数据传输、监管的关键节点，建立业务到财务的全过程数据链条和反馈机制。以内蒙古烟草商业企业为例，围绕“上云、用数、赋智”的主导原则，在统一的行业平台框架中，打造了符合内蒙古烟草实际的数字化、智能化的省级财务管理系统。此系统横向连接各业务系统，纵向贯通各级企业，推进系统高度集成，实现数据协同共享，为推动行业财务数字化转型、建设现代业财融合体系提供有力支撑。

（三）完善业财融合考核机制

在业财融合管理过程中，应当建立科学的绩效考核体系。对

于烟草商业企业而言,拟定绩效评价标准时需兼顾财务及业务多方面因素,并将相关指标与业务、财务具体工作相结合,企业管理层在制订绩效指标时应该对“业财融合”的成效进行量化设计,最大程度减少主观性评价因素。比如,对各业务部门预算执行率建立考核机制,将预算执行率纳入经济业绩考核体系中,实施年度预算自评模式,从预算管理过程和效果两个维度进行自查评分,实现以预算促考核、以考核促预算的闭环管理。同时应根据既定规范对在“业财融合”中表现不配合甚至产生阻碍的单位与个体给予适当性惩戒,优化企业内部沟通机制,提升业务与财务部门之间的合作效率,以促进“业财融合”工作的良性与可持续发展。

(四) 完善企业组织环境

首先,烟草商业企业要高度重视“业财融合”工作,财务部门应该充分发挥财务作为天然数据中心的优势,发挥预算对目标任务和资源配置的引导作用,推进业财融合,发挥财务服务业务、创造价值的作用^[8]。一方面,优化沟通渠道,既要加强纵向沟通,又要重视横向沟通。与业务部门建立协作机制,加强对公司整体费用的掌握,与营销、物流等业务部门协同规划,统一采

购、销售确认节点的数据口径,持续测算年度税利情况,为公司经营平稳运行凝聚整体合力,为圆满完成税利目标提供保障^[9]。另一方面,需要进一步完善推进业财融合的内部管理制度,以制度为抓手促进各业务单元间的协同合作。比如,加强预算管理,构建纵横贯通的预算管理体系。在整合框架下,预算体系应覆盖烟草经营领域各业务条线、各职能部门。完善预算管理机制,聚焦“事前精确预测、事中及时控制、事后精准分析”原则,以提高预算的精确性和适用性,进而激励业务的有效增长。^[10]

五、结语

总而言之,在新时代的大背景之下,烟草商业企业通过将业务运营和财务管理紧密结合,实现了优化资源配置、降低风险并提高管理效能。下一步,将在企业战略规划指引下,继续探索加强与业务协同的举措,不断改进和优化财务管理模式,保持经济平稳运行,发挥财务服务业务、创造价值的作用,为烟草商业企业的发展创造更加稳健的财务基础。

参考文献

- [1] 张华. 业财融合背景下国企财务管理优化策略[J]. 投资与创业, 2023(8):89-91.
- [2] 万旋. 预算定额管理在烟草商业企业中的应用研究[J]. 中国总会计师, 2023,(12):78-80.
- [3] 谢志华, 杨超, 许诺. 再论业财融合的本质及其实现形式[J]. 会计研究, 2020(7):3-14.
- [4] 秦晨. 烟草商业企业标准化工作的优化策略探讨[J]. 企业改革与管理, 2023,(24):14-16.
- [5] 杜东旭. 浅析烟草商业企业业财融合中存在的问题及应对举措[J]. 全国经济流通, 2019(25)40-41.
- [6] 万旋. 基于业财融合的烟草商业企业财务管理创新[J]. 财会学习, 2023,(33):37-39.
- [7] 胡晓波. 推进企业业财融合的问题及对策[J]. 决策咨询, 2019(24):20-21.
- [8] 王斌. 论业财融合[J]. 财务研究, 2018(3):3-9.
- [9] 吴晓莹. 烟草商业企业财务风险成因与应对[J]. 会计师, 2023,(23):44-46.
- [10] 苏慧萍. 基层烟草商业企业财会监督体系现存问题和解决策略[J]. 投资与创业, 2023,34(20):46-48.