

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目：基于业财融合的乳制品企业成本控制研究
——以天润乳业为例

研究生姓名：马潇潇

指导教师姓名、职称：朱泽钢 副教授 高杰 高级会计师

学科、专业名称：会计专硕

研究方向：企业理财与税务筹划

提交日期：2023年6月19日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 马潇潇 签字日期： 2023.6.12

导师签名： 张平 签字日期： 2023.6.12

导师(校外)签名： 张平 签字日期： 2023.6.14

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 马潇潇 签字日期： 2023.6.12

导师签名： 张平 签字日期： 2023.6.12

导师(校外)签名： 张平 签字日期： 2023.6.14

Cost Control of Dairy Enterprises based on the Intergration of Industry and Finance -A Case Study of Tianrun Dairy

Candidate : Ma Xiaoxiao

Supervisor: Zhu Zegang Gao Jie

摘要

中国乳制品行业起步晚于发达国家,但发展迅速,在国家政策的大力支持下,已经成为了朝阳企业。随着人们对生活品质的要求越来越高,饮食要求更重视健康,消费者对乳制品的需求也逐步增长。特别是近几年,疫情的冲击转变了人们的饮食习惯,让人们对于乳制品的摄取变得重视,市场份额进一步提高。广阔的市场伴随的是激烈的竞争,为了增强核心竞争力,企业必须采取措施去提高盈利能力。但是,由于产业上游原材料成本上升等因素的影响,导致乳制品市场价格持续上涨,给企业带来了极大的挑战。因此,乳制品企业需要降低成本,从源头进行成本控制。业财融合是信息的整合,通过业财融合,可以使财务部门和业务部门实现深度交融,增强信息传递的及时性。建立健全成本控制体系,设置业财融合成本控制平台,改善成本控制现状,达到降低成本的目的。

天润乳业作为新疆乳制品企业的领头羊,拥有天然牧场的优势。但受内外部因素的影响,其成本控制仍然存在问题。此外,天润乳业基于业财融合的成本控制还不够成熟,有很大的改进空间。本文以天润乳业为研究对象,从直接材料、直接人工、销售费用和管理费用四个方面发现其成本控制的问题,针对以上问题进行了原因分析,遵循成本控制的原则,提出了基于业财融合的成本控制改进建议,包括调整组织架构,成立成本控制委员会、建立健全基于业财融合的成本控制体系、完善全面预算管理、加强成本分析和考核等。同时为确保建议的顺利进行,提出了培养全员业财融合意识、完善内部管理制度、提高信息化水平等措施。本文旨在通过以上措施来改善天润乳业的成本控制现状,优化成本控制体系,降本增效,增强企业的核心竞争力。

关键词: 成本控制 业财融合 天润乳业

Abstract

Compared with developed countries, China's dairy industry started lately and developed rapidly. Under the strong support of national policies, it has become a sunrise enterprise. With the improvement of people's living standard and the strengthening of health awareness, consumers' demand for dairy products is growing gradually. Especially in recent years, the impact of the COVID-19 has changed people's eating habits and made people pay more attention to the intake of dairy products, and the market share has further increasing. The vast market is accompanied by fierce competition. In order to enhance the core competitiveness, enterprises must take measures to improve the profitability. However, due to the rising cost of raw materials and other factors in the upstream of the industry, the market price of dairy products continues to rise, which brings great challenges to enterprises. Therefore, dairy enterprises need to reduce costs, from the source of cost control. The integration of industry and finance is the integration of information. Through the integration of industry and finance, financial departments and business departments can achieve deep integration and enhance the timeliness of information transmission. Establish a sound cost control system, set up a cost control platform for the integration of industry and finance, improve the current situation of cost

control, and achieve the purpose of reducing costs.

Tianrun Dairy, as the leader of Xinjiang dairy enterprises, has the advantage of natural pasture. However, due to the influence of internal and external factors, its cost control still has problems. In addition, Tianrun Dairy based on the integration of industry and finance cost control is not mature, there is a lot of room for improvement. This paper takes Tianrun Dairy Industry as a case study, and finds its cost control problems from four aspects: direct materials, direct labor, sales expenses and administrative expenses. It analyzes the causes of the above problems, follows the principle of cost control, and puts forward improvement suggestions on cost control based on the integration of industry and finance, including adjusting the organizational structure. Set up the cost control committee, establish and improve the cost control system, improve the overall budget management, strengthen the cost analysis and assessment. At the same time, in order to ensure the smooth progress of the program, the author puts forward some measures, such as cultivating the consciousness of the integration of industry and finance, perfecting the internal management system and improving the information level. This paper aims to improve the cost control status of Tianrun dairy industry through the above measures, optimize the cost control system, reduce cost and increase efficiency, and enhance the core competitiveness of the enterprise.

Key words: Cost control ; Industry finance intergration; Tianrun Dairy

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 文献综述	2
1.2.1 关于成本控制的研究	2
1.2.2 关于业财融合的研究	4
1.2.3 基于业财融合的成本控制研究	5
1.2.4 国内外文献评述	6
1.3 研究思路与方法	6
1.3.1 研究思路	6
1.3.2 研究内容	8
1.3.3 研究方法	8
1.4 研究创新点	8
2 相关概念及理论基础	9
2.1 成本控制概念及相关理论基础	9
2.1.1 成本控制概念	9
2.1.2 成本控制理论	9
2.1.3 目标成本控制理论	10
2.1.4 全面预算管理理论	10
2.2 业财融合概念及相关理论基础	11
2.2.1 业财融合概念	11
2.2.2 流程再造理论	12
2.2.3 信息化理论	12
3 天润乳业成本控制现状及问题分析	12
3.1 乳制品行业现状	12
3.2 天润乳业概况	14
3.2.1 天润乳业简介	14
3.2.2 天润乳业组织架构及运营模式	14

3.2.3 天润乳业成本构成.....	16
3.3 天润乳业成本控制现状及存在的问题.....	18
3.3.1 直接材料成本控制问题分析.....	19
3.3.2 直接人工成本控制问题分析.....	22
3.3.3 销售费用控制分析.....	24
3.3.4 管理费用控制分析.....	26
3.4 天润乳业成本控制问题原因分析.....	26
3.4.1 组织架构不匹配.....	26
3.4.2 成本控制体系不健全.....	27
3.4.3 预算管理不全面.....	27
3.4.4 成本分析不及时、考核指标单一.....	28
4 天润乳业基于业财融合成本控制的优化建议.....	28
4.1 天润乳业基于业财融合的成本控制优化原则.....	29
4.1.1 全员参与原则.....	29
4.1.2 目标责任原则.....	29
4.1.3 经济原则.....	29
4.2 天润乳业基于业财融合的成本控制优化整体框架.....	29
4.3 天润乳业基于业财融合的成本控制优化建议.....	30
4.3.1 调整组织架构，成立成本控制委员会.....	30
4.3.2 建立健全基于业财融合的成本控制体系.....	31
4.3.3 完善全面预算管理.....	33
4.3.4 加强成本分析与考核.....	35
4.4 天润乳业基于业财融合的成本控制目标.....	36
4.4.1 降低成本、提升竞争优势.....	36
4.4.2 优化组织架构、打破信息壁垒.....	37
4.4.3 完善预算管理、明确预算责任.....	37
4.4.4 保证成本考核有效、落实奖罚措施.....	37
5 天润乳业基于业财融合成本控制优化的保障措施.....	37
5.1 培养员工业财融合意识.....	37
5.2 完善内部管理制度.....	38
5.3 提高信息化水平.....	38

6 研究结论与展望	39
6.1 研究结论	39
6.2 研究展望	39
参考文献	41
致 谢	46

1 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

近几十年里，随着社会经济的发展、消费者消费水平的提高和民众饮食结构的变化，乳制品成为了人们的日常消费品。在国家的政策支持下，乳制品行业逐渐成为了朝阳行业的代表。2021年，我国乳制品生产总量为3031.7万吨，比上年增长2.8%。由于疫情冲击了公众的健康思维，人们更加注重自身的健康情况，对乳制品的摄取变得重视。线上与线下结合的消费方式多元化满足了人们的购买需求。可以看出，市场对乳制品的需求仍然在增加。国内乳制品消费自信心增强，市场份额进一步提高。但是在乳制品行业发展潜力大的同时，机遇与挑战并存。例如，受国内外疫情的影响，上游成本上升，乳制品市场价格不可避免地上涨，导致大多数乳制品企业竞争力下降。在当前乳制品行业的激烈竞争进一步扩大加剧的状况下，乳制品企业需要逐步降低投入成本，进行成本控制，提高盈利能力。

但是大多数乳制品企业进行成本控制工作时，仍存在很多困难，导致成本控制效果不佳。其中最显著的问题是成本控制工作由财务部主导，其他部门人员缺乏参与成本控制工作的意识，对资源浪费等问题事不关己。财务部门更加注重会计核算，没有积极主动的进行成本分析，无法将财务职能延伸到各项业务流程中去。由于沟通不畅，可能产生双方在传递信息的过程中，信息滞后的情况。例如，业务部门在财务部门完成核算之后才能获取财务数据，在开展业务的时候无法及时知晓各项成本的支出，不利于实时进行控制。业财分离不但不利于公司成本控制工作的进行，反而会增加资源的浪费，阻碍企业长期良好地发展。

要想改变这一现状，企业的成本控制方式要突破传统框架，根据自身特点，结合业财融合思维，实现基于业财融合的成本控制优化。为了使该优化顺畅进行，企业必须优化组织架构使其满足业财融合的需要。培养全员成本控制意识，促进全员参与。加强部门间的数据传递，使财务人员能够积极主动嵌入到业务流程中去，双方实现高效合作，共同实现企业价值最大化。

综上，实现基于业财融合的成本控制优化对乳制品企业来说非常必要，它有助于企业降低成本，减少资源浪费，成本控制体系更加健全，信息传递及时且高

效，在市场中提高核心竞争力和可持续发展能力。

1.1.2 研究意义

成本控制对乳制品企业来说有深远的意义。面对竞争激烈的乳制品市场，企业需要根据自身情况，转变管理模式，从源头出发控制成本，对产品价格进行控制，确保产品利润率，提高市场占有率，赢得更多的竞争优势。此外，业财融合可以实现财务业务信息流的贯通，将财务分析嵌入企业日常运营，实现实时的数据传递。财务部门及时为业务部门提供参考意见，了解各自费用开支，有效进行控制。

本文的研究目的是通过研究和分析天润乳业成本控制的现状，发现成本控制中存在的问题及其成因，然后结合业财融合思维，针对性地提出成本控制改进方案，以期改善天润乳业目前的成本控制现状，提升企业竞争实力和发展潜力。

目前理论界对企业的成本控制研究多数是以具体案例公司为研究对象，但针对乳制品企业的研究只是少数。特别是结合业财融合思维对乳制品企业成本控制提出改进建议的研究更是少之又少。本文以乳制品企业为研究对象，首先对成本控制和业财融合的内容进行了研究，然后针对天润乳业当前成本控制现状、问题及成因进行了详细的分析，最后基于业财融合思维，提出了针对性的改进建议，在一定程度上丰富了业财融合和成本控制的研究，为成本控制理论的创新提供新的研究思路，具有一定的理论价值。

本文将天润乳业作为研究案例，通过深入分析基于成本控制的相关理论和方法，针对成本控制问题及成因提出更加全面客观的改进建议，将成本控制融入天润乳业的生产经营活动中去，从而为天润乳业降低成本、提高经济效益、增强核心竞争力提供有效的参考意见。同时本文的研究成果可以为其他同类型乳制品企业实施业财融合、加强成本控制提供一定程度上的参考价值。

1.2 文献综述

本部分通过对已有文献研读，将与该研究相关的内容进行整理，为论文的写作奠定基础。

1.2.1 关于成本控制的研究

成本是指企业为了维持正常运营花费的资源。成本控制是将成本控制在企业

计划范围内的活动。成本控制属于企业管理的一部分,为了取得核心的竞争优势,必须重视成本控制。

(1) 成本控制的重要性

周悦(2023)提出面对疫情对经济的冲击,企业必须保证同质量的产品比其他企业价格低,也就是说有效地降低成本,才能提高企业的竞争力。杨小兰(2022)阐述了成本控制就是投入企业的资金和资源来获取更大的效益,来保障自身的综合实力。王坤(2022)认为我国乳制品价格高的原因主要在于奶牛养殖企业的生产成本偏高,合理的进行成本控制分析,能够帮助企业减少在生产过程中发生的不必要的支出。因此,成本控制对企业尤为重要。降低成本是企业在发展中的重中之重。但是,企业在进行成本管控的过程中,不可避免的会遇到一些问题。徐俊杰(2022)发现制造业企业普遍存在组织结构设置不合理、成本控制片面等问题,必须加强全面协调成本控制效率的策略。此外,Gohil(2012)认为企业要提高自身盈利水平,降低成本,就需要对企业的成本进行有效核算,从而促进其成本控制水平的提升。Smith(2014)则认为价格受成本影响,控制价格可以加大控制成本的可能性,从而推动企业的持续稳定发展。通过对以上文献的研读,我们可以发现企业要想在激烈的竞争中取得一定的市场占有率,必须加强自身能力,而对成本进行控制是一条有效路径。

(2) 成本控制的方法

成本控制方法是指为了将成本控制在计划范围内所使用的方法。具体问题具体分析,不同的问题采取不同的方法。二十世纪三十年代,成本控制一词最早出现,企业开始意识到要加强对成本控制方面的学习和研究,在成本控制上有了明确的方向。Loan(2015)提倡企业培养战略成本控制的意识,将成本分摊到生产流程的各个环节,从战略的角度对成本进行控制。Nalanie(2016)认为要全角度对成本进行控制,成本控制要贯穿生产经营全过程,从而更好的管理企业的经营成本。Araújo(2020)使用专门的成本控制方法进行成本控制分析,强调了作用成本法对企业的适度性。随着现代社会的高速发展,企业越来越重视成本控制。黄俊怡(2022)基于全过程视角,将成本控制贯穿于研发、采购、生产和销售的全过程,提出制造企业成本控制有效性的关键提升路径。张萌萌(2020)通过对业务流程进行阶段性的划分,在全过程中确定了成本责任的主体,实现降低成本

的目的，提高成本控制效果。潘爱香（2014）认为应该将成本控制理念与成本控制系统相结合，培养全员成本控制意识。何秋杏（2019）对乳制品行业的各种成本要素进行了全方面的分析，基于目标成本法构建成本控制体系，并及时实施到企业各部门内部工作中。有效的成本控制方法可以分解企业成本控制的难点，将其措施落实到实处。

1.2.2 关于业财融合的研究

业财融合是指信息的整合，借助信息技术设置专门平台将财务部门和业务部门实现深度融合，双方实现信息数据的及时传递，将分析结果通过公司内部平台反馈给业务部门。近些年来，经济飞速发展，科技水平大幅提高，传统的会计功能满足不了业务的需求，很多企业急需转变管理模式，而业财融合有利于其模式的转变。

(1) 业财融合模式

业财融合模式需要企业改变以往的组织架构，将其调整为适合于发挥业财融合效用的结构，使得企业业务和财务有效结合。袁泽玉（2023）认为通过财务共享中心可以使业务融合的流程更加规范，财务数据更加全面，让企业的财务工作走在业务前端，提高企业的运营水平。李乔（2021）以“新零售”业务业财融合为切入点，通过系统、机制、流程及人才四个方面的融合去促进各板块的融合深度。胡茂（2021）通过构建业财融合信息化系统，推进业财融合模式的落实。王简（2017）认为企业应当建立相应的管理会计体系，提高财务和业务人员的知识水平，合理配置企业资源，实现公司经营目标。Nielsen（2015）提出企业要想实现业财融合，必须建立业财融合机制，培养专业人才，实现业财融合的战略目标。Donadelli（2014）从预算管理的角度实施业财融合，对企业生产经营全过程进行监督，提高全体员工的参与度。Takatoshi（2017）提倡在业财融合的基础上实现流程再造，使业务和财务相契合，提升管理工作效率。

(2) 业财融合的信息化的

一定程度上，业财融合实施和信息化密不可分，信息化是开展业财融合的基础。高度的信息化可以实现业财的深度融合。韩苏（2023）认为 ERP 系统可以实现数据信息的高度集中与共享，将业财无缝衔接，助力企业实现业财融合。张默（2023）提出希望企业生产运营的每项活动、每个节点都可以用数字和信息说话。

基于业财融合的信息化建设可以实现其内部信息共享、强化风险管控以及提高运营管理效率。龚旻（2022）在一体化信息建设过程中以 ERP 为主线，构建智慧财务平台，打造整体运营分析平台，为实现企业高质量发展打好基础。Janssen M（2008）认为业财融合信息化有利于整合双方信息，可以提高数据传递的准确性和全面性，可以为降低风险和预测预警提供支撑。虽然业财融合信息化在实践中应用的案例已经非常丰富，但由于企业自身和外在因素的影响，在实施过程中仍存在问题。例如，李晓峰（2023）发现在业财融合的过程中部门间存在壁垒、核算方式落后、财务信息化水平不高以及财务人员能力不足等问题，都急需得到解决。为了促进业财一体化进程，仍需要很长一段路要走。

1.2.3 基于业财融合的成本控制研究

近些年来，国内外基于业财融合的成本控制的研究逐渐丰富起来，越来越多的学者意识到了业财融合和成本控制之间的关系。BonfiGLioli（2007）将多个企业的成本数据进行整理和分析，发现业财融合的实施有助于企业进行成本控制。Brendon（2011）认为业财融合有利于降低企业的经营成本。如果业务人员缺乏财务知识，则难以应对成本骤增的问题，会造成企业在成本上的浪费。此外，一些学者认为在业财融合的实施过程中应引入具体的成本控制方法。田茂明（2022）将目标成本法与全面预算、全面质量管理等管理会计工具进行有机结合，稳固市场占有率和经营效益。潘妙好（2021）将作业成本法与业财融合相交融，梳理作业成本中心，优化作业成本核算流程，对接财务系统与信息系统，提高了企业成本管理水平。吴宇（2022）梳理业务流程，通过费率制创新实现业财融合，充分挖掘各业务板块成本节约空间，并制定相应调控方案。王刚（2021）通过建立业财融合的平台，打造了专门的成本管理体系，在成本报告系统中反映了“业、财、管、监”四个方面。王莉（2021）认为在合理使用范围内的资金，可以使投入和产出成正比关系，增加收益。业财融合可以打破业务端、财务端交互壁垒，达到成本合理控制的目的。孔婷红（2022）指出成本受到各方面因素的影响，关注重点动因，可以让业财融合发挥对成本控制的作用，实现资源的合理利用。同时，可以通过对业财融合企业成本水平进行评价来检验其实施效果。裴小兵（2021）总结出基于管理会计模型价值计量的成本改善思路，选取合适的指标组成评价指标体系，其指标选取主要注重资金能力和生产运营能力，对其指标进行量化计算。

1.2.4 国内外文献评述

本文通过阅读和整理国内外文献，为本文的写作奠定了基础。我们可以看到成本控制的重要性在企业日常运营中逐步体现。国内外关于成本控制和业财融合的相关研究系统且全面，说明理论研究已经成熟，对其成本管控具体方案的实施研究也已相当广泛，许多行业进行业财融合是大势所趋。

但是现有文献对乳制品行业成本控制的研究相对较少，业财融合成本控制研究也不是很多。大多数研究只是提出构建业财融合模式的框架，对其实际案例的接触较少，在实施措施、实施后的效果以及存在的问题方面的研究还不够成熟。对于上述情况，基于业财融合的乳制品企业成本控制还需要不断的进行探索和完善。

1.3 研究思路与方法

1.3.1 研究思路

研究基本思路如图 1.1 所示：

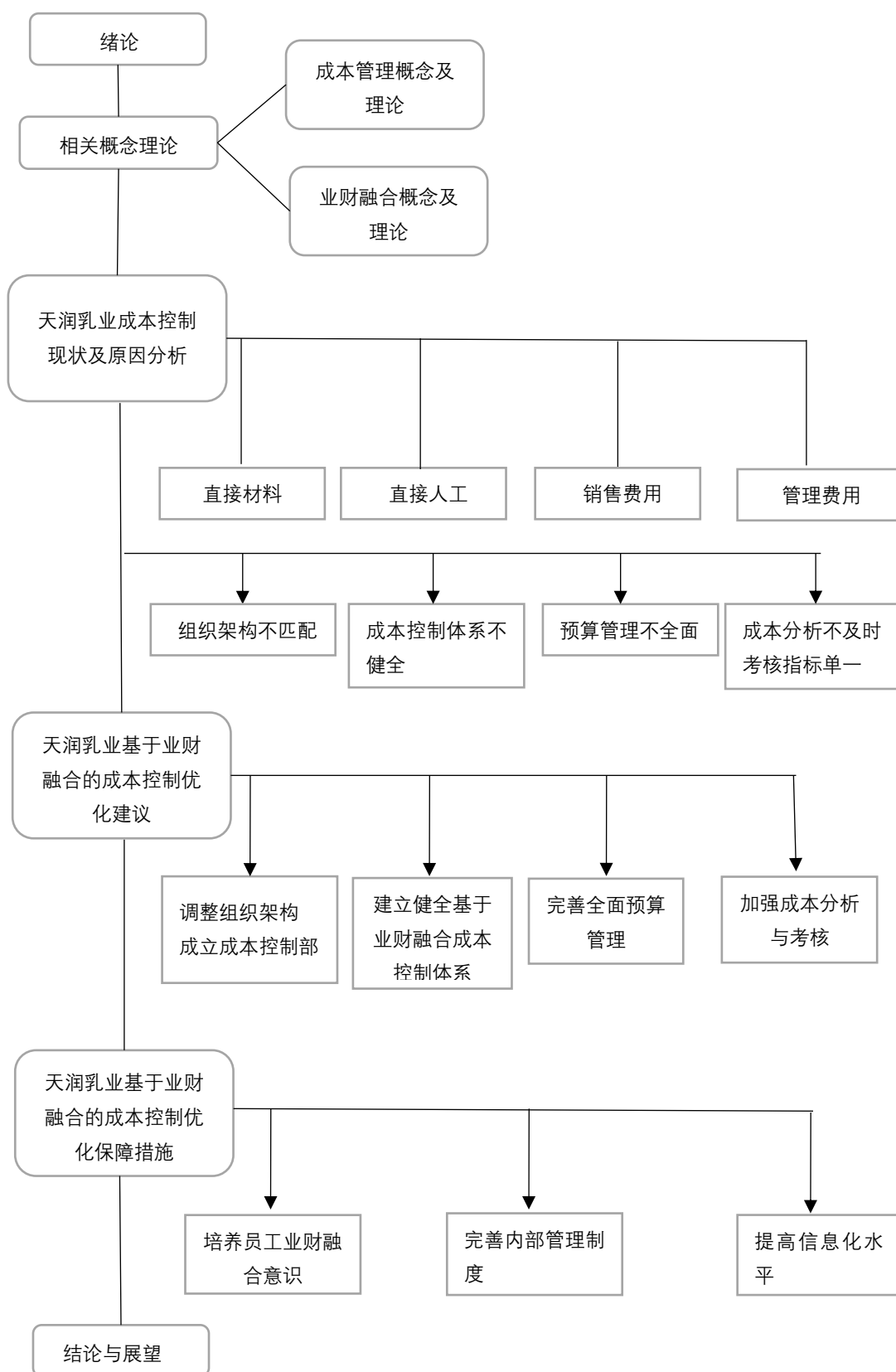


图 1.1 研究思路图

1.3.2 研究内容

本论文包含六个章节，研究内容是针对基于业财融合的天润乳业成本控制进行研究。第一章是绪论，阐述了研究的背景与意义，强调了乳制品企业结合业财融合思维进行业财融合的原因。通过文献回顾，梳理了研究思路，为文章写作提供了方向，阐述了研究的创新点；第二章主要是相关概念以及理论基础，分别阐述了成本控制与业财融合的知识，为研究奠定了理论支撑；第三章对天润乳业成本控制的现状进行了研究，在业财融合的视角下从直接材料、直接人工、销售费用和管理费用四个方面发现问题所在；第四章针对存在的问题提出了调整组织架构，成立成本控制委员会、建立健全成本控制体系、完善全面预算管理、优化成本分析和考核的具体优化措施；第五章为了第四章的措施能够顺利实施，提出了保障措施。包括培养全员业财融合意识、完善内部管理制度、提高信息化。第六章，对本次研究进行结论总结，并对天润乳业成本控制研究提出了未来的展望。

1.3.3 研究方法

（1）文献研究法

通过对以往文献的整理和分析，可以明晰目前该类研究的具体情况以及自己需要研究的方向。因此，本文根据研究主题对相关文献进行了阅读和整理，借助知网和图书馆的资源开展研究，为论文的撰写提供基石。同时从业财融合、成本控制、基于业财融合的成本控制三个角度对文献进行分类，明确写作的脉络。

（2）案例研究法

案例研究法是针对被研究企业的具体情况提出研究方向，一般比较具有典型性。本文将天润乳业作为案例研究的对象，在研究过程中通过分析公司的成本控制现状，从业财融合的角度找到导致成本控制落后的一些原因，提出基于业财融合的成本控制改进建议优化天润乳业的成本控制。

1.4 研究创新点

本论文可能取得的创新之处有：将业财融合与成本控制相结合，为天润乳业提供成本控制的参考性建议。此研究可以帮助天润乳业降低成本，提高运营水平，增强核心竞争力。同时，也能够为同类型企业的成本控制提供新的方向，具有一定的参考意义。

2 相关概念及理论基础

2.1 成本控制概念及相关理论基础

2.1.1 成本控制概念

所谓成本控制，是企业生产经营过程中针对成本的一种管理行为。首先，企业需要按照区间预先设立成本控制的目标，通过成本控制主体决定重点关注成本的各种条件。其次，在成本支出的时候，采取一些行之有效的控制手段，帮助其成本控制目标的实现。这一系列措施需要通过成本计划、成本控制、成本分析和考核来实现，从企业生产运营的事前、事中和事后三个方面构成全面的成本控制体系。

(1) 成本计划

成本计划是根据成本预测来编制的。它以企业的经营目的和经营计划为标准，规定生产经营过程中所需要的生产费用计划总额，是根据成本预测所确定的可行性目标。通过成本计划，可以确定各部门和各环节在成本控制中的责任，落实责任到个人，有力推进成本管理工作。

(2) 成本控制

成本控制是基于成本计划设立的，它根据企业的具体情况选取成本控制方法来降低成本，提升企业的经营效益。成本控制的重点是成本控制方式的选择。

(3) 成本考核

成本考核需要明确成本责任中心，定期通过成本指标的对比，考核成本计划完成情况。考核时设立专门的成本考核体系，明确成本考核指标，落实责任到个人，按时进行考核。

(4) 成本分析

成本分析是在成本计划完成之后，对其完成情况进行总的评价。可以通过对比实际成本耗费情况和成本计划的数据，计算产生的差异，找出产生差异的原因，提出进一步降低成本的措施和方案。客观评价成本计划的完成情况，可以顺畅推行成本控制工作的开展，指明成本控制的方向。

2.1.2 成本控制理论

二十世纪三十年代，《会计控制法》最早出现“成本控制”一词，主要目的

在于控制成本和不断降低成本。由于成本控制对象的不同，对成本控制工作的要求也不尽相同。但其基本工作可分为以下四个步骤：

- (1) 以成本计划为基础，确定成本控制工作的标准；
- (2) 将实际成本消耗情况与成本计划中的数值进行对比，找出差异值；
- (3) 对差异进行分析，找出其发生的原因；
- (4) 采取管理行动，纠正差异。

本论文在对天润乳业提出基于业财融合的成本控制改进建议的时候，从事前计划、事中控制、事后分析和考核三个方面进行阐述，遵循其基本工作步骤，优化天润乳业的成本控制手段。

2.1.3 目标成本控制理论

二十世纪五十年代，英国管理学家德鲁克提出了“目标成本控制”的概念，丰富了成本控制理论，推动了成本控制思想的发展。目标成本是指企业在资源消耗时愿意被消耗掉的最高生产成本。通过目标成本理论，我们可以比较目标成本和实际成本之间的差异额，寻找原因，采取切实可行的措施进行解决。在具体应用的时候，天润乳业根据自身特点将生产经营活动分为事前、事中和事后三个阶段。在事前计划生产活动目标成本，在事中将目标成本和实际成本相对比实施成本控制，在事后以目标成本为标准进行成本考核和分析。

2.1.4 全面预算管理理论

我国在二十世纪五十年代为了推进企业发展，开始试点推行一种新的预算管理体系，即全面预算管理体系。全面预算是指企业在生产经营过程中编制的所有预算的总称。其目标就是预测企业未来期间的财务状况和经营成本。预算管理可以将经营目标分解到各部门，落实责任到个人，使企业的人力、物力和财力得到合理配置。一般情况下，企业的全面预算包括四个方面，分别是业务预算、财务预算、资本预算和筹资预算。

(1) 业务预算

业务预算是企业业务部门成本支出的预算。业务预算贯穿于企业业务的全过程，从采购到生产再到销售。业务预算的编制基于公司经营预算目标，估计企业的销售情况，然后编制生产计划。

(2) 财务预算

财务预算主要反映一定期限内企业的财务收支状况及成果的预算,包括了现金预算、资产负债表预算和预期收益受损预算等。企业编制财务预算,能够更好的体现企业生产经营过程中的资金状况,能够及时调整计划,促使企业实现经营目标。

(3) 资本预算

资本预算是关于企业长期资产投资的预算,根据资本预算来评价一个投资项目的优劣,主要包括固定资产投资预算、债券预算以及权益性资本投资预算。

(4) 筹资预算

筹资预算体现了企业的偿债能力和资金的运转能力。主要包括一定期限内需要新借入的长期借款和短期借款等。

本文在对天润乳业的案例分析的全过程中贯穿了全面预算管理理论的思想,在发现问题、分析原因和提出建议等方面都涉及到了全面预算管理的相关知识。

2.2 业财融合概念及相关理论基础

2.2.1 业财融合概念

2016年,财务部印发《管理会计基本指引》,该指引提出管理会计要拥有业财融合的思维,业财融合是一种信息的整合,通过设置业财融合平台,让财务分析贯穿于企业业务流程中,使财务部门对业务成本支出实现更直接的控制,将反馈结果及时传递给业务部门,加强成本费用的合理性。

随着社会经济发展以及企业进步的需要,业财融合是企业精细化过程中的必然选择。要将业务和财务相结合,防止各环节脱节,需要做到“管理闭环”。“管理闭环”需要在数据、流程和绩效方面落实。

(1) 数据闭环

通过业财融合,企业可以打破部门壁垒,打通数据链条,支撑财务部门对业务部门数据的分析,实现实时监控。

(2) 流程闭环

通过业财融合,将整个流程打通并形成闭环,该系列流程包括监督、预警、修改、分析考核等。

(3) 绩效闭环

在前面两者的基础上,企业还需要实现绩效管理的闭环。业务部门关注财

务指标，财务部门也要关注成本效率。

2.2.2 流程再造理论

二十世纪九十年代哈默和钱皮在《公司重组-企业革命宣言》一书中提出“流程再造”的概念，他们认为要对工作任务重新进行排列，将它与工作流程相匹配。流程再造的重点在于优化企业原先繁琐的业务流程，解决业务流程中存在的问题，使业务流程逐渐合理化，提高企业生产经营效率。天润乳业基于业财融合的流程再造主要是优化组织结构，将财务与业务相结合设置对接小组，加强两者的融合程度，节约因额外流程产生的成本耗费，避免浪费。

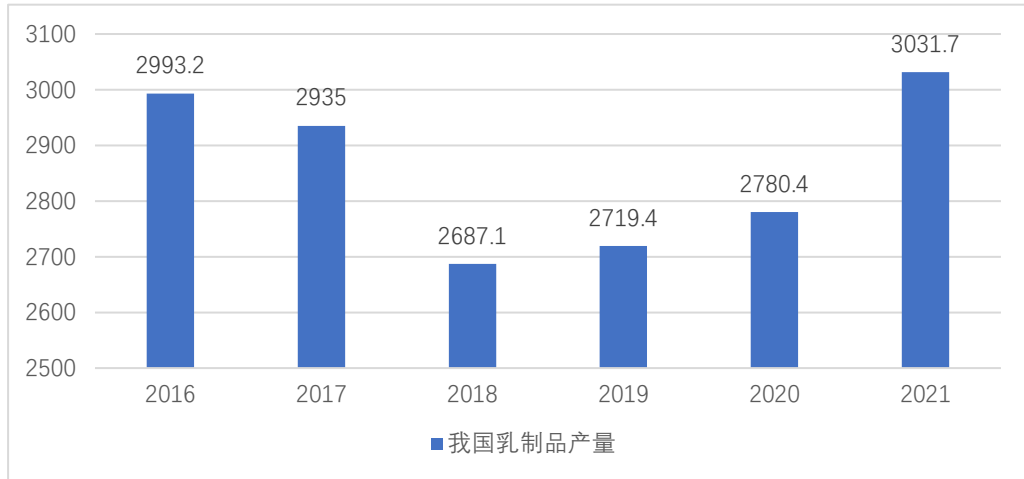
2.2.3 信息化理论

二十世纪六十年代，日本学者梅棹忠夫提出“信息化”的概念。信息化具有多种功能，包括信息获取、信息传递、信息处理、信息利用、信息分析等。它是一种新生产力，通过计算机平台发挥作用。企业进行信息化建设，必须让管理体系与经营业务紧密结合，可以使企业迅速对市场需求做出反应，提升自身竞争力。在本文中，业财融合就是一种信息的融合。财务部门将工作内容以数据呈现，业务部门也可以将工作情况整理成数据，两者相互融合，实现信息的传递和贯通。数据的正确和及时，可以解决传统财务工作中信息传递不及时、成本分析滞后的弊端。在业财融合的背景下，信息化数据的传递可以让管理者清楚的掌握公司生产经营的情况，帮助管理者做出正确的决策，为后续的工作提供数据支持。

3 天润乳业成本控制现状及问题分析

3.1 乳制品行业现状

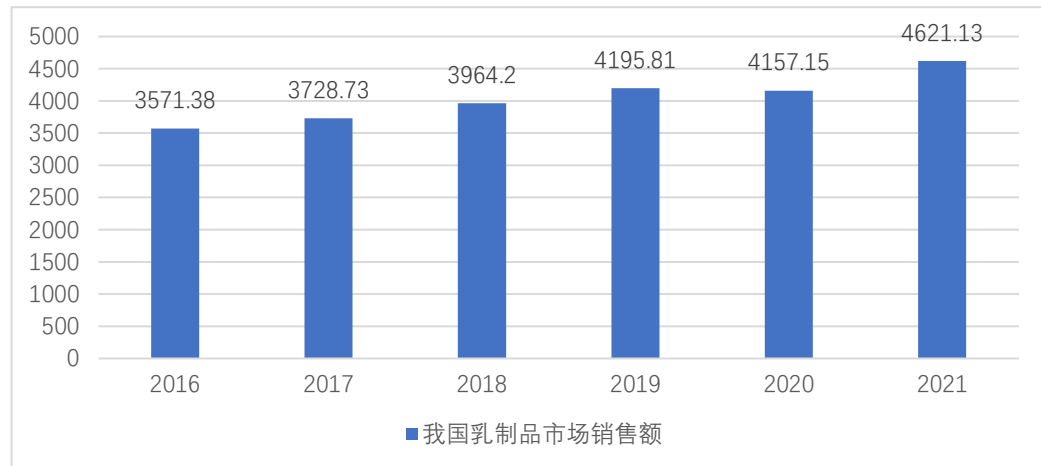
乳制品行业在我国是一个朝阳行业，我国乳制品市场的起步要晚于发达国家。但随着人民生活水平的提高以及消费观念的转变，特别是三年疫情对人们营养观念的冲击，使大众更加注重自身健康，推动了乳制品渗透率快速提升，促进行业发展。近些年来，乳制品市场相关数据显示，无论是产量还是销售量都呈现着一个良好的趋势。



资料来源：前瞻产业研究院 单位：万吨

图 3.1 2016-2021 年度我国乳制品产量

从图 3.1 可以看到，我国乳制品产量从 2018 年开始呈持续增长趋势。2018 年产量为 2687.1 万吨，2021 年达到了 3031.7 万吨，增长率达到 12.8%。



资料来源：前瞻产业研究院 单位：亿元

图 3.2 2016-2021 年度我国乳制品市场销售额

从图 3.2 可以看到，我国乳制品市场销售额从 2016 年开始基本处于增长趋势，2020 年稍有回落，但 2021 年市场销售额达到了 4621.13 万元，同比增长 11.16%，销售规模存在发展空间，行业发展潜力大。

目前来看，乳制品消费者购买力持续提升，线上购物、社区营销等销售渠道蓬勃发展，为了迎合人口结构变化，成人营养品类创新速度加快，市场需求率持续增长趋势。但更多的机遇面临的是更多的挑战，乳制品市场竞争加剧，各企业要

想获得一定的市场占有率，除了需要保证良好的品质和口碑外，如何降低自身的成本也显得尤为关键。目前来看，乳制品企业大多有自有奶源不足、依靠外部供应商、上游原材料价格不稳定、成本核算缺乏标准等问题，从而导致企业难以提升利润，成本控制迫在眉睫。

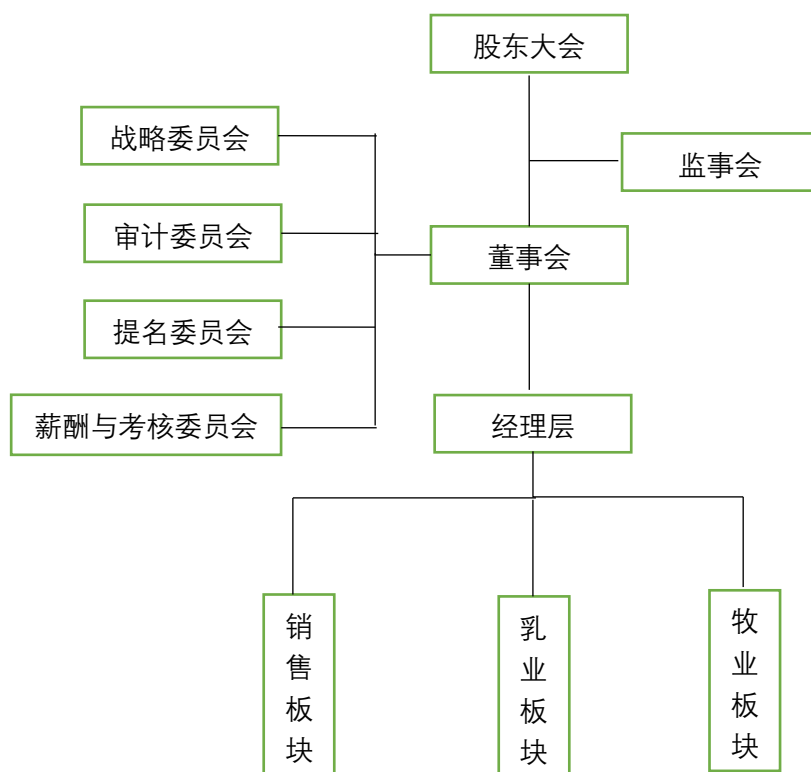
3.2 天润乳业概况

3.2.1 天润乳业简介

新疆是我国的重要奶源地，该地区日照充足，培育饲料和养殖奶牛具有天然的优势，大众具有稳定的乳制品使用习惯，消费市场稳定，乳制品质优价廉。再加上政府对乳制品大力支持，促进新疆本土奶源的发展，支持其向全国市场进军。天润乳业于 2002 年成立，在新疆本土极具知名度，公司产业链从奶牛养殖到乳制品生产再到产品销售，集众多业务于一体。天润致力于将牧场、工厂、市场发展在一起的产业方针，目前已经拥有 6 家奶牛养殖企业、18 个规模化牧场，奶牛养殖规模达到 4.6 万头，自有奶源达到 70%。并且，天润注重创新营销，在疆内市场占有率达到了 40%，同时向疆外发展，采用线下与线上相结合的营销模式，先后在内地 30 个省市建立了市场网络体系，制定了从区域乳制品企业转变为全国乳制品企业的战略，成为了乳制品行业极具影响力的企业之一。

3.2.2 天润乳业组织架构及运营模式

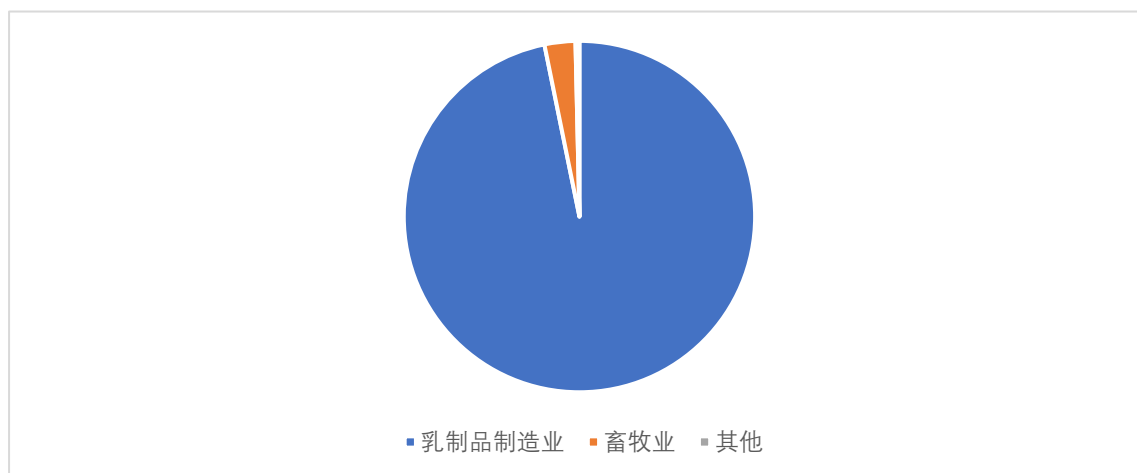
天润乳业有严格分明的组织架构模式。股东大会下设董事会和监事会。董事会有 9 名董事，下设审计、战略、提名和薪酬与考核四个委员会。监事会共有 3 名监事，各监事认真履行自己的职责，对公司的合法合规性进行监督。董事会下设经理层，由销售、乳业和牧业三大板块构成。具体情况见图 3.3。天润乳业有着完整的产业链，公司采购原奶和加工生产，然后进行销售，将产品送到消费者手中。



资料来源：天润乳业 2021 年报

图 3.3 天润乳业组织架构

天润乳业着重发展乳业和牧业，其营业收入主要来源于乳制品销售业务。营业收入情况如图 3.4 所示。



资料来源：天润乳业 2021 年报 单位：万元

图 3.4 天润乳业营业收入分布情况

天润乳业拥有销售、乳业和牧业三大板块。牧业板块主要负责饲料种植和奶牛养殖，乳业板块主要负责乳制品研发、采购和生产，销售板块着重构建以上两板块的销售体系。目前，天润乳业主要有以下四种运营模式。

（1）牧场管理

天润乳业地理位置优越，奶源品质较高。目前已经拥有 18 个牛场，7 个奶源基地，自身所具有的奶源可以满足乳制品生产的大部分需求。与此同时，公司重视奶源质量，可以从源头确保奶源安全，在一定程度上可以减少奶源供应不足、奶源品质堪忧的风险。

（2）采购模式

天润乳业重视饲草料和原奶的采购。该采购除了来自于自有牧场，其他的均由供应商提供。因此，供应商的可靠和稳定对公司非常重要。天润乳业根据自身需求选取可靠的供应商，对供应商进行考核，引导其进行合同签订、价格核算等一系列活动。并对各个采购环节严格监控，例如采购申请、订单下达、付款申请等。

（3）生产模式

天润乳业主要采取“以销定产”的生产模式。根据产品实际销售情况来制定需求计划表，基于计划表制定生产计划表和日计划进度表，将日计划落实到个人，调动个人的积极性。

（4）销售模式

天润乳业设立专门的销售板块，主要采取直销模式和经销模式两种销售模式来满足不同的市场需求。因为地处新疆，拥有天然的地理优势。公司制定了以新疆为基础，向全国发展的战略目标。该战略目标的重点在于培养经销商和营销人员，建立销售网络，根据市场情况推出营销方案。同时，借助信息技术，建设线上销售平台，吸引年轻人消费。

3.2.3 天润乳业成本构成

如表 3.1 所示，2021 年天润乳业的营业收支与上年同期相比，都呈增长趋势。但营业成本的涨幅远远高于营业收入。与此同时，各行业毛利率均位于 15%-25%之间，水平偏低，与上年相比有所下降。由于营业成本支出过多，企业竞争力下降，对于竞争相当激烈的乳制品行业，这种情况十分不利于公司的发展，因

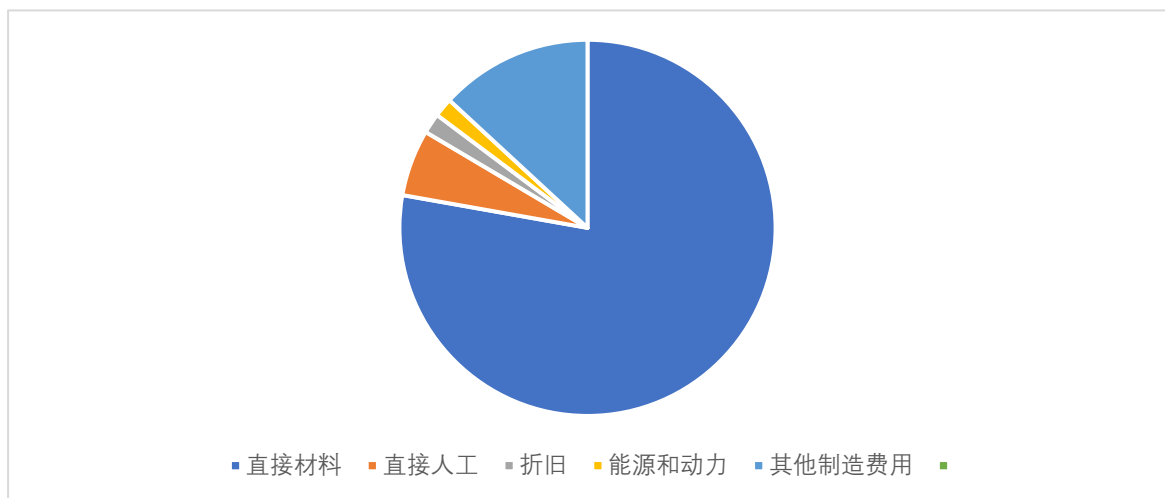
此，必须对天润乳业成本进行控制。

表 3.1 天润乳业主营业务营业情况

分行业	营业收入	营业成本	毛利率 (%)	营业收入比上 年增减 (%)	营业成 本比上 年增减 (%)	毛利率 比上 年增 减 (%)
乳制品 制造业	20350.82	17076.55	16.09	18.33	25.72	-4.93
畜牧业	597.00	448.30	24.91	61.76	92.59	-12.02
其他	76.02	60.03	21.04	1.80	6.28	-3.33
合计	21023.84	17584.88	16.36	19.17	26.77	-5.01

资料来源：天润乳业 2021 年报 单位：万元

天润乳业的营业成本主要由生产成本、销售费用、管理费用、财务费用以及所得税费用构成。如图 3.5 所示，生产成本包括直接材料、直接人工、折旧、能源和动力以及其他制造费用。直接材料占比整个生产成本的 77.8%。



资料来源：天润乳业 2021 年报 单位：%

图 3.5 天润乳业生产成本构成

天润乳业主营乳制品制造业与畜牧业，直接材料包括饲料草、原奶以及包装材料等。直接人工成本是指直接从事生产活动的一线人员的工资和福利等。折旧是指机器使用中的磨损费。能源和动力费用是指企业在生产和管理过程中消耗的电力、煤气、水、蒸汽等的动力费用。其他制造费用是指生产运营中发生的消耗性材料，例如水电费、运输费等。

表 3.2 天润乳业其他成本构成

科目	本期数	上年同期数	变动比例 (%)
销售费用	965.41	1078.21	-10.46
管理费用	647.28	707.15	-8.47
财务费用	-51.16	-42.47	-
所得税费用	189.05	202.51	-6.65

资料来源：天润乳业 2021 年报 单位：万元

从表 3.2 可以看出，天润乳业除了生产成本，还由其他成本构成。

销售费用是指企业为了达到销售自己产品的目的而花费的各种费用。

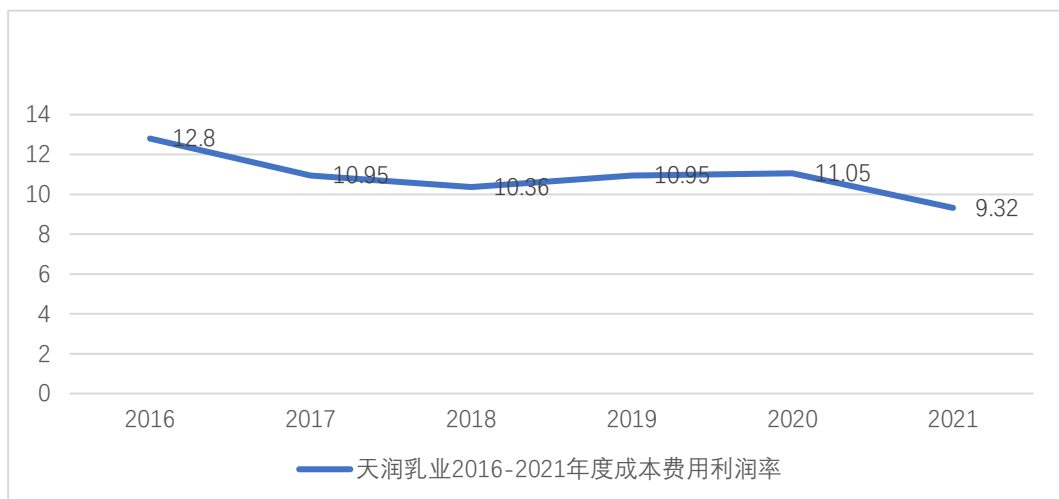
管理费用是指企业管理部门为了让生产经营顺利进行而消耗的各种费用。

财务费用是公司为维护生产运营，取得必要资金而产生利息或其他费用，例如：借款利息的支出、贴现费用、手续费等。

所得税费用是指向税务缴纳的各项税款，例如：环境保护、个人所得、印花、房产和土地使用税。

3.3 天润乳业成本控制现状及存在的问题

我国经济在疫情之后逐步回暖，在一定程度上拉动了乳制品消费的需求，加上国内外疫情的冲击，为国内乳制品的崛起提供了新的机遇。但我们从图 3.6 可以看到，虽然天润乳业的营业收入在逐年上升，但成本费用支出也在不断上升，成本太高，利润很难提高，特别是成本费用利润率。



资料来源：天润乳业 2021 年度年报 单位：%

图 3.6 天润乳业 2016-2021 年度成本费用利润率

从 2016 年开始，天润乳业的成本费用利润率基本都呈下降趋势，全年成本利润率自 2016 年的 12.8% 下降至 2021 年的 9.32%，下降幅度达到 3.48%。在经营管理过程中，尤其是成本控制方面，对于天润乳业来说，将显得尤为重要。

表 3.3 天润乳业生产成本构成

成本构成项目	本期金额	上年同期金额	变动比例 (%)
直接材料	13306.25	10529.83	26.37
直接人工	1028.79	779.09	26.66
折旧	257.63	227.95	13.02
能源和动力	279.34	223.31	25.09
其他制造费用	2281.52	1850.18	23.31

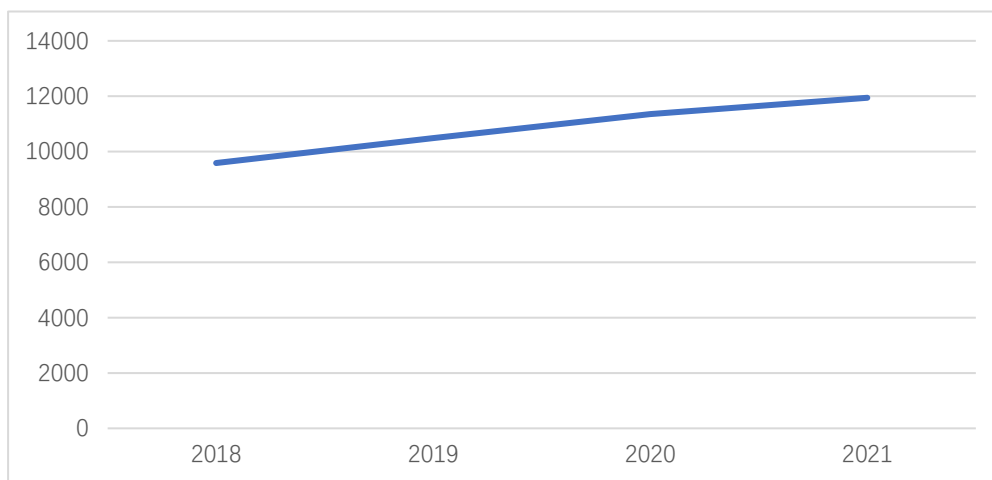
资料来源：天润乳业 2021 年报 单位：万元

从表 3.2 和表 3.3 可以看出，天润乳业的直接材料和直接人工费用、销售费用以及管理费用是在成本构成中占比比较多的部分。同时，从本期和上期的变动比例来说，也是比其他成本变化幅度较大。因此，本部分将从直接材料、直接人工、销售费用和管理费用四个方面来具体阐述天润乳业存在的成本控制问题。

3.3.1 直接材料成本控制问题分析

天润乳业的直接材料主要包括饲草料、原奶以及包装材料等。如图 3.7 所示，

近些年来，直接材料一直呈上升趋势。其来源除了公司自有牧场的供应，还采用了向第三方采购的方式。作为制造型企业，生产过程中不可避免会产生原材料的浪费，比如对奶牛饲喂过度、生产工序不连续、环节较多、在转移过程中产生浪费等；外购方面，产品生产所需的原奶、包装材料和白糖等材料受国内外疫情的影响，市场价格近年来波动较大，采购成本不稳定；与此同时，虽然天润对供应商进行了管理，但仍有不到位的情况，采购人员缺乏对市场情况及时分析，存在被动承受上游供应商突然或者大量增加原料价格的情况发生，从而缺少主动权，接受生产原料价位增长的现象。



资料来源：天润乳业 2021 年度年报 单位：万元

图 3.7 天润乳业 2018-2021 年度材料采购成本

（1）生产材料浪费

在制造型企业成本中，拥有较大比重的是直接材料。如果要进行成本控制，必须明确直接材料的使用情况，要减少生产材料浪费等不必要情况的发生。为了避免此类情况，必须采取有效措施。比如优化生产系统、升级技术和提高信息化水平等，才能提高市场占有率，使产品获得消费者青睐。天润乳业拥有多层级的生产流程，存在奶牛饲喂过度、生产工序不连续、环节较多、在转移过程中产生浪费等问题。

（2）采购财务沟通不足

目前，天润乳业采购人员一般只关注材料种类、质量和价位等因素，导致其采取优选低价原料和价低时大量采购的方式，出现材料大量堆积的情况。由于材

料过多，导致其过度进行生产。从表 3.4 可以看出，天润乳业的库存周转天数在攀升，这意味着该企业本身存有产品滞销的风险。此外，天润乳业并没有明确每种原材料消耗的成本，仅根据原材料类别进行成本核算，很难找到直接导致材料浪费的因素。同时，采购财务沟通不足，财务不清楚当月各门店及产品的需求，难以成本预测，没有成本预测，采购人员不清楚生产需求，与供应商谈判没有优势，缺少议价能力。

表 3.4 天润乳业 2018-2021 年度存货周转率和周转天数

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
存货周转率	7.11	6.22	5.60	5.20
存货周转天数	51.31	58.68	65.32	69.23

资料来源：天润乳业 2021 年度年报

(3) 供应商管理不到位

天润乳业的外购直接材料主要由供应商提供。从表 3.5 可以看到，该公司供应商较为分散，排名前五的供应商占采购总额的比例都没有超过 5%，并未重视选择优质供应商的重要性。供应商管理是采购过程中非常重要的环节，科学的选择供应商，有利于降低沟通、运营成本，还能促进双方共赢。同时，供应商还没有形成综合全面的供应商标准，缺少供应商评价体系，难以明确供应商水平的高低，不利于天润乳业从直接材料源头进行高水平控制。

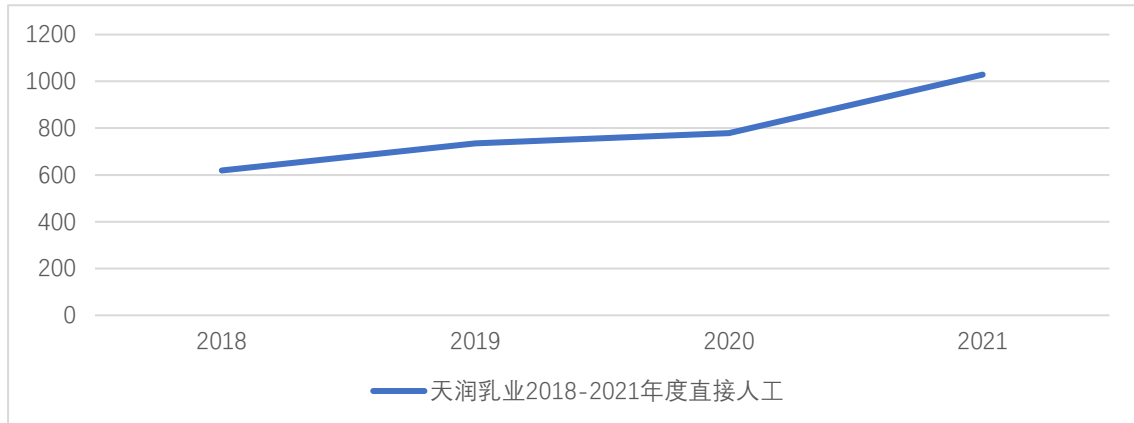
表 3.5 天润乳业主要供应商情况

供应商名称	采购额（万元）	占年度采购总额比率（%）
供应商一	871.21	4.95
供应商二	691.21	3.93
供应商三	570.33	3.24
供应商四	542.73	3.09
供应商五	510.13	2.90

资料来源：天润乳业 2021 年度年报

3.3.2 直接人工成本控制问题分析

直接人工是指给直接参与生产运营的员工所耗费的资源。从图 3.8 可知，天润乳业 2021 年的直接人工达到了 1028.79 万元，占比 5.72%，较上年同期增长比率达到 26.66%。天润乳业拥有 18 家牧场和 6 家工厂，随着层级的逐渐增多，机构、部门重叠设置，人员多，成本高，沟通不畅，人工成本逐年增加。



资料来源：天润乳业 2021 年度年报 单位：万元

图 3.8 天润乳业 2018-2021 年度直接人工成本

(1) 员工专业培训不足

天润乳业作为乳制品制造业，其研发能力直接影响企业的核心竞争力。但据天润乳业 2021 年度年报可知，其研发支出为 64.99 万元，占营业收入比例仅为 0.31%，与其他成本花费相比较低。同时，公司研发人员有 18 人，占公司总人数比例只有 0.75%，并且从表 3.6 可知，天润乳业研发人员中有 12 人是硕士学历，没有博士研究生，总体来说，学历水平不是很高。因此，公司需要重视对人才的引进和培养。但据相关报道，天润乳业还没有建立起完善的员工专业技能培养体系，这在一定程度上会影响成本控制工作的进行。

表 3.6 天润乳业研发人员学历结构

学历结构类别	学历结构人数
博士研究生	0
硕士研究生	12
本科	4
专科	0
高中及以下	2

资料来源：天润乳业 2021 年度年报

（2）缺乏完善奖罚机制

天润乳业要提高自身核心竞争力，就必须重视高技术人员的培养。但该公司的奖罚机制不是很健全，导致人工成本支出持续增长，不利于调动全体员工的积极性，难以落实成本控制工作。对人员进行考核时，没有体现员工参与成本控制的重要性，成本的高或低与个人利益并未直接挂钩，难以有效约束或激励员工的日常工作，促使员工积极主动的去参与成本控制活动。由于缺乏培养成本控制意识，会很容易导致成本控制工作流于形式，没有深度。此外，员工岗位工资制定的标准不是很严格，收入与付出不成正比，没能将员工的能力、工作表现和工作的复杂性在收入中体现出来，影响工作状态和效率。加强成本控制不仅需要采取奖励的形式激励员工参与，还需要通过惩戒的措施约束员工行为。近几年，天润乳业采取了一些方式来降低过高的人力成本，例如优化生产线，加大自动化生产的投入。但是仍存在员工消耗工时获取薪酬的行为。公司还没有制定出有效的措施，使员工岗位职能与自身能力完美匹配，人工成本支出仍旧存在浪费情况。

（3）业务流程臃肿、预算管理薄弱

随着企业的发展，天润乳业分支单位增多，目前已经拥有 18 家牧场和 6 家工厂，随着层级的逐渐增多，上下级、部门之间容易出现传递信息滞后，沟通不畅的情况。在传统财务模式下，财务人员主要从事的是会计核算的基础工作，根据业务信息录入会计信息，但是在这个过程中，业务和财务不能实时融合，存在时间上的滞后性，影响管理层进行决策。在费用报销的时候，业务流程重复，报销人员来回奔波，需要粘贴票据、领导签字、人工审核，会额外增加许多不必要的花费。

天润乳业层级较多，各层级的组织机构比较分散，信息传递慢，处理业务所花费的时间较长。通过组织架构，我们没有看到直接与预算控制相关的部门，说明其在预算管理方面不够严谨。预算的编制工作是财务部主导，但最终效果却要通过业务部门来反映。业务和财务分属不同的部门，两者之间没有直接的沟通环节，难以对环节成本进行控制，使财务流程形成闭环。业务部门制定预算目标依靠的是往年的预算情况，计划较为粗糙；财务对业务具体情况了解有限，对其指标选取提不出可靠的参考意见；其他部门员工对预算的印象停留在财务工作的层面，参与度不高。由于财务对预算情况反馈不及时，导致出现预算超过成本计划，业务部门也没有采取措施来应对。

此外，人工成本的高低在一定程度上也受到员工人数的影响。但员工招聘并非财务部的工作，完全由人力部门主导。因此，人力部在年初预估人工成本时很难全面考量，造成年初预估人工成本与年末财务实际发生成本数据出入较大，加重成本数据分析的复杂性。

3.3.3 销售费用控制分析

位于新疆的天润乳业，拥有着黄金奶源基地的地理优势，有利于牧场的种植和奶牛的饲养，产品质优价廉，有很大的发展空间。但从表 3.7 可以看到，销售渠道较为分散，排名前五的销售客户的销售额占营业收入的比例都没有超过 5%，说明天润乳业销售客户数量较多，但每个客户购买数量不多，由此所产生的销售费用就会大大增加。

表 3.7 天润乳业主要销售客户情况

项目	本期金额	占营业收入总额的比例 (%)
客户一	975.09	4.62
客户二	746.87	3.54
客户三	633.69	3.00
客户四	308.09	1.46
客户五	271.16	1.29

资料来源：天润乳业 2021 年度年报

(1) 疆外营销成本高

由于在疆内具有极大的知名度，公司制定了“以乌鲁木齐为中心，向全疆扩展销售”的战略计划，取得了很大的成效。在此基础上，公司确定了向疆外销售的目标。但是疆外乳制品企业竞争激烈，前有蒙牛、伊利占据市场的第一把交椅，后有光明、三元等企业瓜分市场，天润乳业的产品在市场上占有份额不是很高，此产品的消费群体较小。为了提高市场占有率，公司创新营销渠道，线上商店和线下专卖店齐头并进，共同创造效益。要想在疆外打响知名度，必须增加销售费用，从人力、物力、财力各个方面增加投入。此外，由于天润乳业的工厂和牧场大多都在疆内，在疆外销售商品，需要更多的物流费用。特别因为乳制品的特殊性，对于低温乳制品需要从生产、出厂、运输到货架全程冷链保存，物流费用增加，相对应的销售费用也会上升。

(2) 营销模式选择欠缺

天润乳业的营销模式主要分为直销和经销两种模式。直销是指公司直接将产品销售给消费者，例如微信小程序、天猫店等。经销是指公司将产品销售给经销商，再由经销商销售给消费者，例如社区商店、超市等。但目前来看，天润乳业的经销商在全国分布不是很广泛，规模较小，对经销商的议价能力还要加强。

由表 3.8 可知，在销售模式方面，天润乳业更多采取的是经销模式。但与直销模式相比，经销模式销售产品的利润率较低。所以公司应将更大的精力投入到直销模式，选取更为优质的经销商，达成良好的合作关系，提高利润率，增加企业竞争力。

表 3.8 2021 年度天润乳业主营业务情况

销售模式	营业收入	营业成本	毛利率(%)	营业收入 比上年增 减(%)	营业成本 比上年增 减(%)	毛利率比 上年增减 (%)
经销	18557.96	15545.12	16.23	18.64	25.24	-4.41
直销	2465.87	2039.75	17.28	23.32	39.77	-9.73
小计	21023.84	17584.87	16.36	19.17	26.77	-5.01

资料来源：天润乳业 2021 年度年报 单位：万元

此外，销售部可以和财务部相融合，财务部对销售中费用过高、物流支出不合理等问题进行分析并将意见反馈给销售部。销售部根据财务部的反馈调整计划，进而改善销售活动，达到控制成本的目的。

3.3.4 管理费用控制分析

管理费用是指管理部门在企业日常运营中消耗的资源，其类别繁多，基本每个部门都有所涉及。对机器的维修费以及折旧费也在其中。

如表 3.9 可知，天润乳业固定资产常用的折旧方法是平均年限法。该折旧方法易于计算、容易掌握。但该方法也存在不足，年限平均法下固定资产每年的折旧都是一样的。但在实际情况中，由于固定资产的磨损情况不同，其使用前后的效果是不同的。再加上对固定资产的维修费来说，一般情况下，后期维修费用会远大于前期，导致核算固定资产时成本偏高，不利于成本控制。财务部应与固定资产使用部门及时沟通，合理选择固定资产折旧方法，反映资产的真实状态，使成本控制预期与现实效果相符。

表 3.9 天润乳业资产折旧方法

类别	折旧方法	折旧年限（年）	残值率
房屋建筑物	平均年限法	10-40 年	4%-5%
机器设备	平均年限法	10-20 年	4%-5%
运输工具	平均年限法	5-10 年	4%-5%
电子设备	平均年限法	5 年	4%-5%
其他设备	平均年限法	5-13 年	4%-5%

资料来源：天润乳业 2021 年报

3.4 天润乳业成本控制问题原因分析

3.4.1 组织架构不匹配

从图 3.3 可以看到，天润乳业的组织架构较为扁平，各部门各司其职，相对独立，职能明确，并没有直接反映出将业务和财务联系起来的部门。要实施基于业财融合的成本控制，现有的组织结构难以适应其发展的需要。公司刚开始的时候没有设置专门的财务部门，各部门都有承担财务工作的人员，财务人员对各业务数据进行业务核算。后面为了将职能分离出来，经过部门整改，成立专门的财务部进行会计核算。这样有利于各部门保持其独立性，进行数据收集，管理人

员，但还是存在一定的问题。

财务人员局限于自己的部门，认为只要做好领导给自己的任务，完成会计核算，出具报表即可。因为每月的业务情况相差不大，就导致财务人员更多是进行机械化的重复工作，没有主动的去了解业务的具体情况，不会深究数据与往常不同的原因，没有积极分析数据波动，缺乏做好工作的主观能动性；业务部门也缺乏对财务工作的认知，缺乏基础的财务知识，导致两者数据口径不一致，容易对同一情况产生误解，增加沟通成本。业务人员由于自身局限性，很难为企业的成本控制提供参考性的建议。由此，业务部门对财务部门的核算工作不是很满意，财务部门认为业务部门提供的数据是敷衍他们，长此以往，会导致成本控制浮于表面，没有深度，发挥不出该有的作用。

3.4.2 成本控制体系不健全

成本控制体系是实施业财融合成本控制的基础，只有拥有健全完善的成本控制体系，才能明确每个员工的责任，为每个员工的工作提供依据，保障成本控制工作的顺利开展。

天润乳业在进行成本控制时，没有在专门的成本控制部门进行，而是由财务部主导。工作的重心在于事后的成本分析，财务部门收集数据，出具报表，分析成本，寻找问题，解决问题。其全过程基本都是依赖财务部门，但并没有明确财务部门的权利以及业务部门的配合业务，不利于成本控制的实现。

其次，天润乳业缺乏专门的平台去实施业财融合，也没有专门的制度保障基于业财融合的成本控制。制度没有明确，难以规范成本控制行为。规章制度可以对成本控制工作进行指导和约束，提高成本控制的效果。天润乳业目前层级较多，生产流程繁多，人员众多，极易产生岗位之间的责任推诿，权责利关系不明晰，浪费企业资源，影响成本控制的效果。

3.4.3 预算管理不全面

虽然，天润乳业已经实施了一段时间的预算管理，也有了一些成绩，但仍有一些方面没有顾及到。

首先，全员参与预算管理的意识还不够深入，仍有一些员工认为预算管理与成本控制一样，是属于财务人员的分内之事，不需要其他部门人员参与，每年年底只要出具本部门的预算计划即可。由于思想宣传较少，对这些员工的想法转变

帮助不大，没有预算管理制度来约束员工行为。

其次，由于财务部门和业务部门存在部门壁垒，贴合部不高，缺乏沟通，这会导致财务部门的预算编制没有深入业务内部。有时候收集数据时间晚于预算编制时间，信息传递滞后，财务部门根据往年情况编制预算，不能反映环境变化，预算编制流于表面，难以满足业务真正的需求。天润乳业习惯于年底对预算执行情况汇总分析，由于跨度太长，可能会导致忽视一些细节方面的问题，不利于发现问题，进而去解决问题。因此，需要对预算进一步分解，可以具体到季度、月度对预算目标考核，及时调整业务活动。

最后，天润乳业缺乏专业预算管理人才通过信息平台去开展工作，对预算指标和业务指标口径不一致的情况提出解决方案，不利于预算管理的顺利实施。

3.4.4 成本分析不及时、考核指标单一

成本分析方面。财务人员专注于会计核算、出具报表，缺乏参与管理的主动性，没有上升到从公司战略的角度来看待成本控制，在进行成本分析时比较被动，就算发现某些财务数据有波动，但因为与业务人员沟通不畅，对业务内容的不了解，很难深入挖掘指标背后的原因，基本上就是以业务人员的解释为主，难以保持成本分析的客观性。

成本考核方面。企业一般通过数据指标来对成本控制情况进行考核。在设置数据指标的时候要依据实际业务，既要考虑财务指标，也要考虑非财务指标。但天润乳业在选取数据指标的时候，一般是根据各部门出具的部门数据为参考，考核指标的选取考虑不够全面。同时，指标比例合理性不足，员工工作内容及工时与薪酬不成正比，难以激励员工自主去参与成本控制，打击了员工的积极性。此外，对指标考核的结果多以惩罚来应对，缺乏相应的奖励机制，不利于激励员工从公司层面考虑进行成本控制的主观能动性。

4 天润乳业基于业财融合成本控制的优化建议

前面几章介绍了当前天润乳业的成本控制现状，并分别从采购成本、人工成本和销售成本控制等方面找出了当前存在的问题以及问题产生的成因。本章主要是基于上述问题及成因，结合理论基础，针对性地提出基于业财融合的成本控制优化建议。

4.1 天润乳业基于业财融合的成本控制优化原则

天润乳业基于业财融合的成本控制需要从组织架构、生产经营全过程等多个角度进行改进，各板块环环相扣，上下衔接，需要全员参与。因此，需要明确成本控制所必须遵循的原则，以保证其优化建议顺利实施。

4.1.1 全员参与原则

天润乳业基于业财融合的成本控制成立的前提是财务部门和业务部门的贯通，在此基础上，成本控制不只是财务部门的工作，而是财务部组织，其他部门积极参加的模式。成本控制贯穿企业生产运营全过程，不管是事前计划成本、事中控制成本还是事后分析和考核成本，都要积极引导公司全员参与到成本控制的过程中去，全员参与有助于更加顺畅的推行成本控制，降本增效，消除隐患。

4.1.2 目标责任原则

天润乳业基于业财融合的成本控制必须明确实施的标准，与企业的战略思想和战略理论相符合，不能违背企业的战略目标。不管成本控制处于生产运营的哪个阶段，都要确立目标成本，逐步落实经济责任，建立目标责任制。

4.1.3 经济原则

天润乳业基于业财融合的成本控制必须遵循经济原则。也就是说我们为了推行成本控制而消耗的成本，不能超过我们因缺少控制而丧失的收益。这就要求我们需要在生产经营的各个节点选取成本消耗异常的关键因素进行控制，而非全部的成本。我们需要关注重要事项，对正常成本费用支出可以从略，反映成本控制的灵活性。

4.2 天润乳业基于业财融合的成本控制优化整体框架

天润乳业进行成本控制优化的整体思路是根据公司的实际情况，结合业财融合的思维，成本控制以成本控制委员会为主导，调动各部门协调参加，将业财融合意识融入到生产运营过程中，实现全员参与成本控制。

天润乳业基于业财融合的成本控制优化整体框架是针对公司在成本控制过程中存在的问题及其成因，相对应的提出改进建议。面对组织架构不匹配的的问题，调整组织架构，成立成本控制委员会；成本控制体系不够健全，建立健全成本控制体系；预算管理不全面，完善全面预算管理；成本分析不及时，考核指标

单一，优化成本分析和考核。具体见图 4.1。

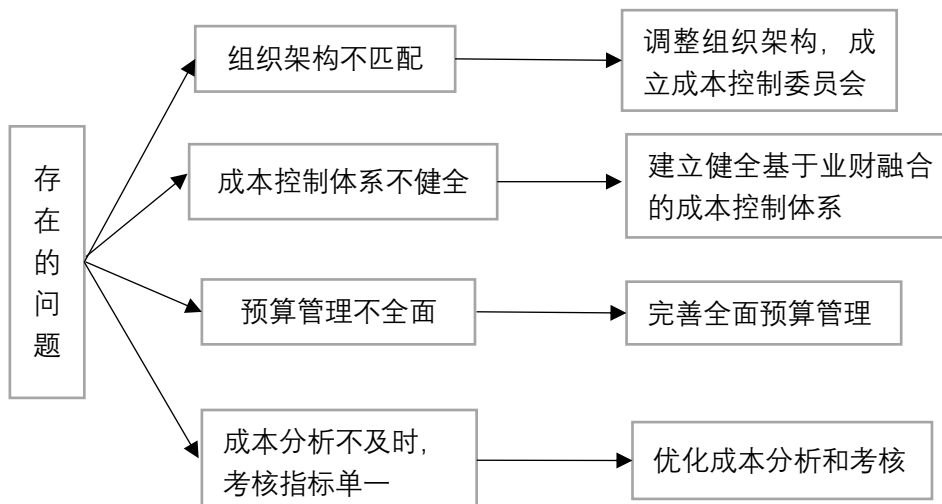


图 4.1 整体框架图

4.3 天润乳业基于业财融合的成本控制优化建议

4.3.1 调整组织架构，成立成本控制委员会

针对目前天润乳业各部门各司其职，财务部与业务部门缺乏沟通，业务难以参与到成本控制的过程中等问题，应在董事会下设成本控制委员会，成本控制委员会由高层牵头，财务部主导，由战略财务、核算财务和业务财务构成。战略财务负责从公司战略的角度出发，宏观把控公司财务的发展方向；核算财务注重的是会计核算的工作，是进行其他一切财务活动的基础部门，保证数据的准确性；业务财务是业务和财务沟通的主要部门，该部门统一双方的数据口径，按照需求收集、处理数据，满足公司日常运营的需求。在成本控制部下，设置业务与财务对接小组，安排专业对接人员，保证成本控制的顺畅进行。如图 4.2 所示。

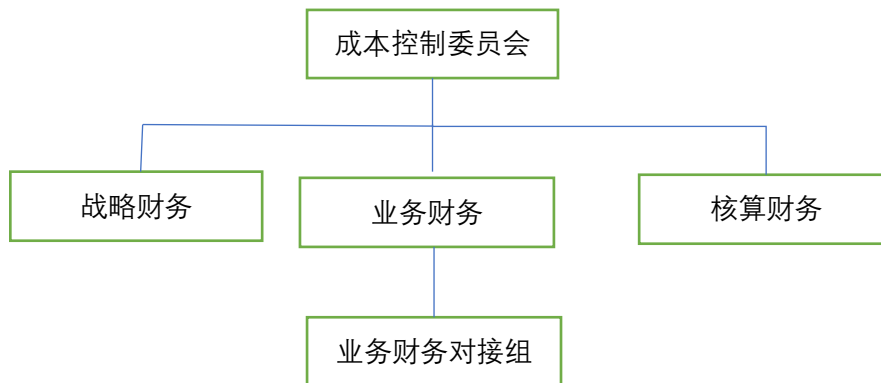


图 4.2 成本控制组织架构优化图

业务财务对接组下设各个工作小组，组长由各部门主管担任，整个部门全员参与，促进业财融合贯穿业务流程全过程。根据具体业务情况，工作小组编制其成本控制工作计划，业务财务审查，成本控制工作情况由每组组长按月汇报。

4.3.2 建立健全基于业财融合的成本控制体系

调整组织架构，成立成本控制委员会是建立健全基于业财融合成本控制体系的前提，为了保证成本控制的顺利进行，天润乳业需要设置专门的业财融合成本控制平台，制定科学合理的成本控制制度，落实责任到个人，完善考核和奖罚措施。

(1) 建设业财融合成本控制平台

针对第三章所提出的天润乳业成本控制的问题，结合业财融合的思维，要建立业财融合成本控制平台设置解决问题的空间。如表 4.1 所示，针对直接材料成本控制中存在的生产材料浪费，对奶牛过度投喂等问题，可通过建设牧业管理信息化平台来解决。牧业管理信息化平台是一种智慧牧业云平台，它可以实现资源的整合，对牧场信息实时监控，实现管理过程的公开透明。构成牧场的各种硬件智能产品可以让数据自动上传，基于统一数据分析，实现精准饲喂，降低运营成本，为牧场管理者提供可靠管理建议。

针对直接人工成本控制中存在的层级多、业务流程臃肿、内部沟通效率和资源利用率低等问题，可通过建立财务共享平台来解决。天润乳业目前已拥有 18 家牧场和 6 家工厂，实行财务共享，可以将这些牧场和工厂的财务信息集中起来，将业务人员推到前端，进行沟通。实现会计核算、成本控制、业务执行的流

程闭环，使财务数据和业务数据相交融，加强数据共享，实时掌握经营情况。

针对销售费用成本控制中存在的渠道分散沟通不畅、营销成本高等问题，可通过建立 CRM 客户协同管理微分销平台解决。CRM 客户协同管理微分销是经销商电商平台系统，在该平台可以及时发布新品信息，收集和整理经销商营销数据，打通企业和经销商的互联互通，打破销售和生产之间的流程壁垒，提高市场响应速度和客户满意度。

针对管理费用成本控制中存在的折旧方法不科学、维修不及时会产生因机器异常造成生产效率损失等问题，可通过建立生产 MES 制造平台来解决。生产 MES 制造平台可以将生产车间的数据进行电子记录，对电子数据进行汇总、上传，为企业成本分析提供支撑。规范设备日常维护点检查，将维修记录进行详细记录，保证设备的日常维护执行到位，减少额外费用。

表 4.1 业财融合成本控制平台和解决的问题

成本控制问题	平台
直接材料：生产材料浪费、对奶牛过度投喂	牧业管理信息化平台
直接人工：层级多、业务流程臃肿、内部沟通效率低	财务共享平台
销售费用：渠道分散沟通不畅、营销成本高	CRM 客户协同管理微分销
管理费用：折旧方法不科学、维修费用多	生产 MES 制造平台

综上，天润乳业基于业财融合的成本控制体系的建设应当设置业财融合成本控制平台，该平台是公司进行业财融合的中介，通过该平台可促进业财融合流程的顺利进行。如图 4.3 所示，信息流和资金流进入该平台，随后通过全面预算管理系统对资金进行事前管理，再借助 OA 系统协助系统审批资金收支情况，审批过后进入合同系统管理供应商，再通过资金中心确认收付款，最后将以上数据信息传入财务核算系统，进行成本分析和考核。

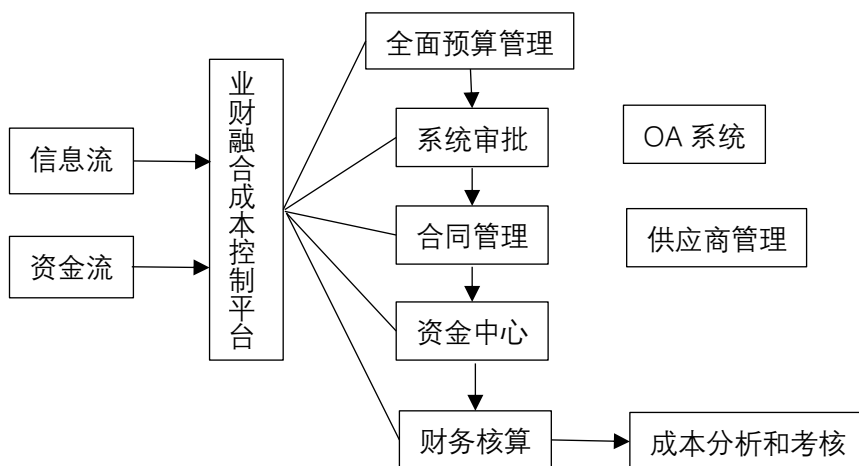


图 4.3 业财融合流程规划图

(2) 制定科学合理的成本控制制度

在建立了成本控制委员会的基础上，还要根据企业自身情况，制定科学合理的成本控制制度来保障成本控制委员会的工作顺利进行。首先，公司的制度建设需要管理层的大力支持，选择对公司情况非常了解的专业人士来进行制度制定，积极汲取全体员工的意见和建议，针对不同部门，制定不同的控制制度，加大制度宣传，将制度贯彻到生产经营环节中去。

其次，制度建设需要加强权责利的统一。天润乳业要将成本控制进行划分，明确责任到各部门或员工，理清其所拥有的权利、责任和利益。同时，要对制度的落实情况实施监管，及时发现异常情况，分析原因、及时解决，并对存在重大过失的部门和个人追究责任。

(3) 完善考核和奖罚措施

成本控制体系的实施效果要通过考核来反映，基于考核的结果，对员工采取奖罚措施。企业需要对成本控制工作执行情况和数据进行真实有效的记载，反映员工实际状况。

企业应当将成本控制与各部门以及部门员工的工作业绩相挂钩，促使员工自觉的去参与成本控制，也便于后期采取奖罚措施。对成本控制中表现优秀的员工给予奖励，表现不佳的员工进行惩罚，帮助其寻找原因，及时改善。

4.3.3 完善全面预算管理

天润乳业在进行预算管理的过程中，需要依据全面性的原则，从事前预算计划、事中预算控制、事后预算反馈三个方面将预算各个阶段的内容精细化，在预算编制的过程中将工作分解，将全面预算管理的思想贯穿生产运营全过程。财务部门和业务部门不断沟通交流，制度事前预算计划，定期考核成本使用情况，对预算及时反馈，确保成本不超出预算范围，如若超出，需要寻找原因，解决问题。

（1）事前预算计划

在预算的事前计划制定阶段，天润乳业需要根据上一年度的成本支出情况，在满足业务需求的前提下，制定预算计划。因此，财务部门需要将本年度的预算计划进行分解，具体落实到各个部门。本年度的预算计划可以包括全年预算计划和月度预算计划。

首先是全年预算计划的制定，预算计划编制并非只是财务部的工作，需其他部门积极主动的提供预算数据。业务部门根据具体情况制定业务计划，再由业务计划延伸得出预算计划。预算计划的制定不能由财务部门单方面决定，需要由公司高层领头，各部门的管理人员的积极配合，经过细致沟通形成详细的预算计划。此外，因为公司生产运营过程当中存在着很多未知的风险，为了避免造成更大的损失，需要改变一年制定一次预算计划的习惯，应当压缩预算周期，增加制定月度预算计划。

其次，公司应当在全年预算计划的基础上，将全年计划分解至月，制定月度预算计划，对预算的执行情况，随时进行反映。财务部门和业务部门及时沟通，根据业务部门的实际支出编制其与预算之间的对比表，将两者之间的差异情况及时传递给业务部门，及时调整不足，采取有效的成本控制手段，严格把控预算情况，为成本控制的顺利进行打好基础。对实际生产运营中的异常情况，要有警觉性，及时进行排查解决，坚决维护预算计划的顺利实施。

（2）事中预算控制

对预算进行事中控制，需要财务部门对成本的具体支出情况进行详细的记载。因此需要各部门之间做到时刻沟通，实施业财融合，做好各部门之间的实时成本监控，对成本的具体支出情况进行掌握，更好的对预算进行控制。

针对直接材料的成本控制，因为原奶的采购价格不够稳定，公司可以将长期的直接材料成本计划转变为短期的直接材料计划，较短的区间可以有效遏制原奶

采购价格的变化过大对成本分摊不清晰的影响。

针对直接人工的成本控制，公司要尽量做到员工薪酬和工作效率相一致。可以根据考勤记录，核算生产过程中具体人员的直接人工成本。

针对销售费用的成本控制，可以规定广告宣传费用在总销售费用的比重，该比重有所变动时要做好登记说明。

针对管理费用的成本控制，公司当前使用的计提折旧的方法为年限平均法，应当考虑优化设备的折旧方法。生产部门需要将设备的使用情况及时报备给财务部门，及时更新资产的状态，资产的折旧在管理费用中及时体现。按照天润乳业的预算计划，明确应当计入管理费用的类别，并做好登记说明。

（3）事后预算反馈

事后预算反馈是全面预算管理的重要组成部分。针对预算执行过程中出现的偏差，保持警觉性，对实际成本支出和预算计划产生的差异进行分析，寻找原因。对预算变动实时监控，如有异常及时预警，有效的规避可能带来的损失。财务部门对预算进行反馈，出具预算反馈报告，作为企业进行成本控制的重要依据。

4.3.4 加强成本分析与考核

（1）成本分析

对于天润乳业存在的成本分析不及时的问题，需要结合业财融合的思维，借助业财融合平台，将业务部门数据信息及时传递，财务部门可以对业务部门的成本支出进行实时监控。

此外，公司可以对成本分析的时间点进行优化。不同于以往在年中和年末才进行分析，将成本分析的时间点细化，向下划分，可以精细到每月和每周。成本分析报告中包括成本数据和成本数据变化的情况说明。成本控制制度要求全员参与成本控制，对成本变动异常情况，要落实责任具体到各部门，由各部门对此做出解释，整理成本变动情况说明，抄送给部门主管和管理层，使公司领导了解成本数据的具体情况，据此调整公司经营计划。

（2）成本考核

针对天润乳业的考核指标单一的情况，需要根据公司成本控制的具体情况，丰富考核指标的设置。如表 4.2 所示。所考核的指标要包含财务指标和非财务指标，指标设置要合理，不能太过容易实现，也不能太难不能实现，要考虑指标实

现难异的均衡性，激发员工参与成本考核的积极性。此外，考核目标的设置要具有层次性。从公司目标到部门目标再到个人目标，循序渐进的实现公司总体目标，将考核目标落实到个人，有助于全员参加。通过成本考核，明确奖罚，可以保证考核指标有效执行。

表 4.2 成本考核表

类别	考核指标	考核方法	得分
工作情况 (60)	会计登记与审核 (15)	发生错误扣 1 分/次	
	凭证管理与审核 (15)	发生错误扣 1 分/次	
	流程审批 15)	发生错误扣 1 分/次	
	成本控制与分析 (15)	由经理打分	
职业道德 (20)	诚信守信 (10)	有无诚信方面问题，如有扣 5 分/次	
	规章遵守 (10)	有无违反公司规章制度，如有扣 5 分/起	
个人提升 (10)	职称 (5)	当前职称，如有上升得 5 分	
	学习 (5)	当年学历提升、资格证书获取等，有得 5 分	
沟通合作 (10)	跨部门协作 (5)	跨部门沟通顺畅程度，由经理打分	
	应急处理能力 (5)	临时性工作的处理能力，由经理打分	
综合得分			
被考核人意见			

4.4 天润乳业基于业财融合的成本控制目标

成本控制目标主要是希望通过业财融合对天润乳业的成本控制进行优化，贯通财务部门和业务部门，使二者相互融合、相互影响，做到业务中存在财务控制、财务中存在业务管理。本文意在通过基于业财融合的成本控制改进建议实现如下目标。

4.4.1 降低成本、提升竞争优势

在保证产品和服务的质量和利润的前提下，降低成本是企业的重点目标。产品成本高低与利润多少成正向比例关系。通过降低成本各项措施的实施，可以用较少的资源消耗，生产出较多的产品。通过这种方式，也可以减少生产过程中各

项资源的损失和浪费。同时，企业内部低成本可以降低企业的产品价格，提升在市场上的竞争优势，使企业获得更多的利润。

4.4.2 优化组织架构、打破信息壁垒

希望通过优化组织架构，合理调整部门构成，形成全面的成本控制体系，完善相对应的成本控制制度，打破部门间的信息壁垒，实现信息流通。天润乳业根据实施业财融合的需要调整原来相对割裂的组织，整合资源，根据职能设立战略财务、核算财务和业务财务，在业务财务下设立对接小组，加强财务与业务之间的信息传递，实现各部门信息的贯通。

4.4.3 完善预算管理、明确预算责任

通过全面预算管理的应用，培养企业全员预算意识，预算管理不仅仅是财务部门的预算，而是全企业的预算，通过预算串联起企业业务全流程，可以监控生产经营全过程，实现资源的合理配置。完善的预算管理制度，使员工各司其职，明确责任和任务。财务部由于其专业性，可以起主导作用，但需要其他部门全员参与，落实责任到个体。

4.4.4 保证成本考核有效、落实奖罚措施

在成本计划和成本控制的基础上，事后需要对成本信息进行分析和考核。根据不同的部门工作特点，需要为其选择相对应的指标，包含财务指标和非财务指标。对成本控制计划、实施、反馈进行综合评价，总结实施情况，组织评分。同时，企业根据考核情况，要采取相应的奖罚措施。奖罚措施要及时、准确的执行，提高员工的主动性和参与度。

5 天润乳业基于业财融合成本控制优化的保障措施

为了保证上文提到的天润乳业基于业财融合的成本控制优化措施顺畅进行，让企业业财融合顺利实施，达到财务与业务的深度融合，降低成本，提高效率，增强综合实力的目的。根据天润乳业的具体情况，提出了与优化建议相契合的保障措施，主要包括培养员工业财融合意识、完善内部管理制度、提高信息化水平。为天润乳业基于业财融合的成本控制优化保驾护航。

5.1 培养员工业财融合意识

要实施基于业财融合的成本控制优化措施，培养员工业财融合意识是首要任

务。目前来看，部门各司其职，业务部门注重产品销量、合同签订；财务部门注重会计信息的核算、报表的出具。但由于乳制品行业原材料价格攀升，上游供给偏紧等问题的出现，企业要将眼光放到成本控制上来。为了更好的实施成本控制，应结合业财融合思维，从公司高层起培养业财融合的意识，将该意识反映到公司战略中，从公司战略目标出发，将业财融合思想贯穿生产运营全过程，提高公司全员参与成本控制的意识。此外，需要将业财融合的观念以具体的制度确定下来，明确各个部门和员工的责任，让员工在工作时有法可依。

最后，在让公司员工对业财融合思想耳濡目染的情况下，着重培养业财融合专业人员。业财融合专业人员需要有业务和财务的专业知识，既了解公司的业务流程，又能运用财务的基础知识解决相关问题。此外，还要能与各个部门顺畅交流，以便更好地适应公司集中和共享的要求。

5.2 完善内部管理制度

基于业财融合的成本控制优化必须要有内部管理制度的支撑。如果没有制度保障，员工对自身的工作任务不清楚，就会缺乏主动性，相互推卸责任，不利于生产效率的提高。各部门要完善内部管理制度，通过制度约束员工行为，规范各部门的责任，保障业财融合贯穿生产运营全过程，打通业务财务信息流，防止“信息孤岛”。

在完善内部管理制度的过程中，首先需要明确部门和员工的职责，使职责可以与制度相对应，不会产生空档，保持各部门之间的牵制，例如，出纳和会计不能同一人担任等。其次，要对业财融合实施情况建立检测制度，实现实时且动态的监督，保证业财融合制度的实施实现了成本控制的目的，

5.3 提高信息化水平

信息化技术支持基于业财融合的成本控制优化的顺利实施。信息技术水平决定了企业业财融合的水平。业财融合是信息的融合，信息系统可以统一数据信息，实现数据信息的实时传递，从而使业务和财务人员可以随时获得对方所需的信息。

天润乳业作为一家知名度高的企业，其管理水平较高，有能力借助信息化水平建设数据化平台，在此基础上实施业财融合，如通过牧业管理信息化平台、生产 MES 制造平台、CRM 客户协同管理平台，实时掌握各种数据信息，实现成本控制。信息技术将业务管理系统与财务核算系统相连通，通过信息化平台帮助财务

部门进行成本分析，增强成本核算的准确性，提高成本控制水平。优化各信息化平台之间的数据抓取逻辑，优化核算财务的工作，强化战略财务和业务财务的作用，为财务人员向管理会计转变提供有效途径。在业财融合模式下，信息技术可以完善成本控制优化，也能够避免数据泄露和丢失，加强对数据信息的保护。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

目前来看，生活水平的提高促进了健康意识的增强，人们饮食结构发生转变，乳制品已经成为大多数人的日常消费品。2021年，我国乳制品销售规模达到了4621.13万吨，是2000年的3倍，乳制品行业前景乐观。与大好的前景伴随着的就是激烈的竞争。各大乳制品企业要抢占市场，除了奶质优良、产品种类多，还需要物美价廉。要想价格降低，则需要成本降低。因此，乳制品企业要想增强核心竞争力，需要进一步压缩成本，提高盈利能力。为了更好的进行成本控制，要结合业财融合的思维，将业务和财务相融合，优化成本控制，提高运营能力，增加企业价值。

本文研究的是基于业财融合的乳制品企业成本控制，以天润乳业为案例对象。通过梳理国内外的相关文献，结合理论基础，奠定论文的写作基础。随后对天润乳业的成本控制现状进行分析和总结，从直接材料、直接人工、销售费用和管理费用四个方面发现问题。随后对以上问题进行了原因分析，基于成本控制的基本原则，提出了基于业财融合的成本控制改进建议，包括调整组织架构，成立成本控制委员会、建立健全成本控制体系、完善全面预算管理、优化成本分析及考核等。同时为了改进建议顺利实施，提出了培养员工业财融合意识、完善内部管理制度、提高信息化水平的保障措施。通过以上改进建议和措施实现天润乳业业务财务贯通，加强业财融合，优化成本控制体系，实现降低成本的目的，提高企业的核心竞争力，实现企业高质量发展。

6.2 研究展望

本文意在通过对天润乳业成本控制存在的问题及其原因进行分析，结合业财融合的思维，提出基于业财融合的成本控制改进方案，以及保障改进方案顺利实施的措施，为天润乳业实现成本控制优化提供具有参考性的建议，达到降本增效

的目的。但是在具体研究的过程中发现，天润乳业实施基于业财融合的成本控制改进建议仍存在一些困难。

首先，天润乳业的成本控制模式已经趋于成熟，要想改进现有模式，除了需要高层的大力支持，还需要各部门的协调配合，工作量骤增，并且要在平台建设及信息化方面加大投入；其次，由于本人水平有限，思考问题不够全面，在研究论文的过程中可能会忽视一些细节问题，需要不断完善。

因此，在以后的学习和工作中，我要继续加强对本专业知识的学习，理论来源于实践，在实践中提升自己的会计水平，培养业财融合的思维，为更好的推进成本控制研究而努力。

参考文献

- [1]BonfiGLioli. Financial integration, productivity and capital accumulation[J]. Ssrn Electronic Journal,2007(2):337-355.
- [2]Brendon Young. Accounting and risk management: The need for integration [J].Journal of Operational Risk,2011,6(1):37-53.
- [3]Donadelli M, Paradiso A. Is there heterogeneity in financial integration dynamics? Evidence from country and industry emerging market equity indexes[J]. Journal of International Financial Markets Institutions and Money, 2014,32:184-218.
- [4]Loan Lucian Grigoresua. Mananing the value chain to create sustained profit growth[J].Strategy&Leadership,2015(7):66-67.5.
- [5]Janssen M, Joha A. Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise: Critical management issues[J]. Strategic Outsourcing, 2008, 1 (1): 35-49.
- [6]Nalanie Mithraratne. Cost Cycle Analysis Model of New Zealand Houses[J]. Building and Environment,2016(39):83-92.
- [7]Nielsen J K. China's Financial Transformation in the Context of Slowdown and Deleverage[J]. Journal of Asia Pacific Business, 2015, 16(4): 328-354.
- [8]Takatoshi Ito, etal. China's Financial Transformation: Editors' Overview[J]. Asian Economic Policy Review, 2017, 12(2): 167-187.
- [9]陈旭, 罗蓉. 基于业财融合的企业智慧财务平台框架构建与实施路径研究[J/OL]. 重庆理工大学学报(社会科学):1-12[2022-07-06].
- [10]崔永成. 建筑企业财务共享模式下的流程再造分析[J]. 会计之友, 2019, No. 6 21(21):93-95.
- [11]邓仕平. 浅论我国乳制品企业成本控制存在的问题及对策[J]. 财会学习, 2018(19):112-113.
- [12]丁尔军. 乳制品有限公司生产成本控制研究[J]. 财会学习, 2019(29):130-131.
- [13]丁娟. 业财融合促进企业成本管控的实践探究[J]. 财会学习, 2019(33):155-

157.

- [14] 龚旻, 何娟. 业财融合下公立医院运营管理信息化建设的思考——基于 HRP 系统的应用优化[J]. 中国总会计师, 2022, No. 229(08): 117-119.
- [15] 韩苏. 业财融合背景下企业 ERP 信息系统应用分析[J]. 投资与创业, 2023, 34(02): 126-128.
- [16] 何秋杏. 乳制品企业供应链成本控制体系建设[J]. 财会学习, 2019, No. 233(24): 96-97.
- [17] 胡靖. 集团财务共享模式下风险管控的挑战及应对[J]. 财务与会计, 2016(08): 56.
- [18] 胡茂. 关于业财融合的新型财务信息化系统构建思考[J]. 财会学习, 2021, No. 300(19): 4-6.
- [19] 黄俊怡. 基于全过程视角的制造企业成本控制有效性研究[J]. 会计师, 2022, No. 384(09): 56-58.
- [20] 姜慧, 龙子午. 业财融合管理新模式研究——以蒙牛集团为例[J]. 中国商论, 2020(06): 118-119.
- [21] 孔令俄. 浅谈乳制品生产企业成本管控——以 HZ 乳业公司为例的分析[J]. 中国集体经济, 2018(29): 54-55.
- [22] 孔婷红. 企业财务管理中业财融合的应用[J]. 产业创新研究, 2022(04): 141-143.
- [23] 兰利峰. 集团公司生产成本控制研究——以蒙牛集团公司为例[J]. 纳税, 2020, 14(28): 157-158.
- [24] 冷继波, 杨舒惠. “互联网+”背景下业财融合管理会计框架研究[J]. 会计之友, 2019(12): 19-23.
- [25] 李桂荣, 李笑琪. H 公司财务共享平台下的业财融合成效、问题与对策[J]. 财务与会计, 2020(01): 25-28.
- [26] 李龙飞. 财务共享模式下 AH 电信业财融合研究[D]. 安徽大学, 2019.
- [27] 李乔. 多元经营视域下的业财融合模式研究——以四川烟草商业“新零售”业务为例[J]. 财政监督, 2021, No. 501(15): 91-96.

- [28]李闻一,王嘉良,陈楨.基于“业财融合”的一体化管控——中石油湖北销售公司案例[J].财会月刊,2015(28):11-15.
- [29]李相陟.业财融合在企业管理中的应用:从理论到实践[J].财会月刊,2020(S1):77-80.
- [30]李有华,朱永娟,张俊民,周一杰.基于联合价值创造的业财融合模式构建[J].财会月刊,2020(05):157-160.
- [31]梁恒.业财融合型财务共享中心构建研究[J].财会通讯,2020(23):131-134.
- [32]刘艳丽.基于财务共享模式的业财融合策略研究[J].河南牧业经济学院学报,2022,35(06):44-47.
- [33]鲁啸军,杨颖.业财融合下管理会计转型的战略路径探讨——基于蒙牛集团的案例研究[J].财会通讯,2020(11):166-171.
- [34]穆林娟.潘爱香.构建作业基础标准成本系统[J].会计研究,2004,05:62-66.
- [35]潘妙好.业财融合下Y港口企业作业成本管理实践应用研究[J].财经界,2021, No. 577(06):133-134.
- [36]裴小兵,孟冉.精益管理会计下的业财融合企业运营成本评价[J].财会月刊,2021, No. 901(09):91-98.
- [37]秦丁.基于业财融合下的企业财务转型研究——以F企业为例[J].财会学习,2022(08):152-154.
- [38]孙健楠.业财融合背景下企业预算管理的思路[J].中国物流与采购,2022(10):117-118.
- [39]田茂明.基于数字园区业财融合的目标成本法实践应用[J].中外企业文化,2022, No. 636(11):91-93.
- [40]王刚,王峰,张美娜.电网企业“业、财、管、监”四融合的成本报告系统探究[J].财务与会计,2021, No. 643(19):52-54.
- [41]王莉.基于业财融合的建筑施工企业成本管理[J].纳税,2021,15(22):120-121.
- [42]王坤,郭晖.奶牛养殖企业成本控制分析[J].现代畜牧科技,2022, No. 91(12):129-131.

- [43]王诗丽,郑洪旺.财务共享模式下业财融合的实现路径与优化方案[J].商展经济,2022(18):116-120.
- [44]魏立君,万倩,黄文鹏.新经济下业财融合现状、问题与路径研究——基于20份样本单位调研问卷[J].浙江工商职业技术学院学报,2022,21(04):7-13.
- [45]吴亭,李霞.电商企业成本控制路径研究——以A股份有限公司为例[J].盐城工学院学报(社会科学版),2022,35(04):38-43.
- [46]吴宇.精细化管理下报业集团成本控制方法研究——以业财融合的角度[J].商业会计,2022,No.740(20):92-94+84.
- [47]肖冰姝.业财融合下的中小型饲料企业财务管理转型探析[J].中国饲料,2022,No.712(20):148-151.
- [48]徐俊杰.浅析企业成本控制的问题及应对策略——以制造业为例[J].老字号品牌营销,2022(23):134-136.
- [49]杨小兰.制造业企业成本控制问题及对策分析[J].中国产经,2022,No.297(17):132-134.
- [50]余绪纓.简论当代管理会计的新发展——以高科技为基础、同“作业管理”紧密结合的“作业成本计算”[J].会计研究,1995(07):1-4.
- [51]袁泽玉.基于财务共享的企业业财深度融合策略分析[J].投资与创业,2023,34(02):147-149.
- [52]张红丽.基于财务共享的公司业财融合研究——以新东方为例[J].财会通讯,2021,No.870(10):120-124.
- [53]张萌萌.论企业全过程成本控制体系的构建[J].全国流通经济,2020,(22):58-60
- [54]张默.出版企业基于业财融合的信息化建设案例研究[J].财会学习,2023,No.354(01):155-157.
- [55]张庆龙.智能财务的应用场景分析[J].财会月刊,2021(05):19-26.
- [56]张莹,郭梓桢.业财融合助推高校财务报销体系构建路径研究[J].投资与创业,2022,33(24):79-81.
- [57]赵晶晶.业财融合视角下企业预算管理优化研究——以W公司为例[J].会计之友,2020,No.643(19):75-78.

[58]赵雪初. 财务共享模式下企业成本控制策略探讨[J]. 中国总会计师, 2022(02):161-163.

[59]郑淑敏. 财务共享模式下大型商业管理集团业财融合的优化路径探讨——以Y集团为例[J]. 企业改革与管理, 2022, No. 436(23):56-58.

[60]周悦, 刘佳. 全面预算管理下的企业成本控制研究[J]. 中国集体经济, 2023, No. 731(03):51-53.

致 谢

时光匆匆，三年的研究生生活已经接近尾声，我也要告别母校，从校园步入社会，开启新的篇章。在财大，我学习了本专业知识，学会了用不同的角度看待问题，提升了能力。遇到了很好的老师和同学，帮助我顺利的完成了研究生学习以及毕业论文的写作。

首先，我要感谢我的导师，在论文的选题、写作以及修改方面不断的给予我帮助，始终耐心，给我的论文专业的修改意见。同时，我要感谢我的同学和朋友，和我一起上课、学习、生活，在我碰到挫折时给我鼓励，让我的研究生时光充满了色彩。

其次，我要感谢我的家人，在我做出选择时，总是无条件的支持我，给我关怀及支持，让我在遇到困难时，有底气去面对。

最后，我也要感谢我自己，始终执着于想要实现的目标，不放弃。希望在以后的学习和生活中，仍然能坚持这股劲头，充满活力。

这三年是不平凡的三年，大家都不容易，感谢英雄的中国人民在面对疫情时所做的贡献，感谢国家所付出的努力，感谢我们每个平凡人的不放弃。