业财融合背景下乳品企业成本精细化管控研究

牛亚娟，黄佳鑫

兰州财经大学会计学院，甘肃兰州 730020

摘　要：随着乳品行业竞争加剧及消费者需求多元化，乳品企业面临原材料成本高企、质量管控严苛等挑战，业财融合背景下成本精细化管控的重要性愈发凸显。本文基于文献资料，剖析乳品企业成本管理现存问题，探究业财融合框架下的成本精细化管控策略。研究旨在为乳品企业提供成本精细化管控的思路与路径，助力企业实施高效成本控制。

关键词：乳品企业；业财融合；成本控制；精细化管理

文章编号：1671-4393（2025）06-0038-06　　DOI:10.12377/1671-4393.25.06.06

中国乳业线上阅读

0 引言

随着全球经济的高速发展及消费者需求的多元化演进，乳品消费者对产品品质、营养与口味提出了更高要求，而乳品企业同时面临原材料价格波动、市场竞争加剧等多重压力，亟需通过优化成本控制实现利润最大化。《“十四五”乳业发展规划》明确将“降本增效”列为乳品企业核心发展任务，要求企业聚焦全产业链成本管控，在奶源建设、生产加工、冷链物流、市场销售等环节探索精细化管理路径，以应对原料价格波动、市场竞争加剧等挑战，推动乳业向高质量、可持续方向发展。在此背景下，业财融合作为创新管理理念，通过业务流程与财务管理的深度耦合，为乳品企业实现成本精细化管控提供了全新思路。

乳品企业成本管理的精细化水平直接关联其成本控制效能与市场竞争力。因此，如何在业财融合框架下，借助精细化管理策略优化成本支出、提升资源利用效率、增强核心竞争力，已成为乳品企业亟待破解的重要课题。

1 文献综述

赵路和王艺霏[1]研究指出，伊利股份、光明乳业和新希望乳业等企业通过财务活动与业务活动的融

作者简介：牛亚娟（1998-），女，甘肃庆阳人，在读硕士，研究方向为成本与管理会计；
黄佳鑫（2000-），女，山西晋城人，在读硕士，研究方向为成本与管理会计。

合、财务共享中心建设等改革创新举措，推进业财融合进程。王菲和于哲健[2]明确提出，业财融合不仅是管理理念，更是管理实践，通过财务管理与业务拓展的深度结合，实现经营价值最大化。陈凌雪[3]提出，乳品企业成本管控存在事前预测偏差、事中控制乏力、事后考核单一等问题，亟需通过业财融合加以解决。

徐先梅等[4]基于大数据研究证实，业财融合可显著缓解企业成本黏性，其中大数据技术能帮助企业实时监控成本异动、及时处置异常问题，提升成本管理时效性。苏振森[5]指出，业财融合帮助企业打破部门壁垒，加强部门间协作与整合，形成一体化成本控制体系，实现资源优化配置和降低成本、提高效益目标；企业可借助大数据分析生产、销售、库存等全链条数据，精准识别成本管控关键点。张春艳[6]以公立医院为研究对象，提出通过健全成本精细化管控制度、搭建管控信息系统与预算管理系统、优化成本核算方法，针对资源消耗制定精准管控措施，推动组织高质量可持续发展。

然而，现有的关于成本精细化研究大多聚焦于制造业或医疗行业，针对业财融合背景下乳品企业如何实现成本精细化管控的研究较少，也缺乏实证支持。随着国内企业对成本管控的重视程度不断提升，业财融合下的成本管控理念逐渐获得各产业领域的关注，并开始在实践中推进建设和落地实施。本文通过剖析乳品企业在成本管理中存在的问题，探寻乳品企业成本精细化管控的策略，旨在为乳品企业突破成本管控瓶颈提供创新性思路，助力企业实现成本管理从粗放型向精细化的转型，最终达到降本增效、提升核心竞争力的目标。

2 乳品企业成本精细化管控的必要性

当前消费者对健康及食品安全的重视程度持续提升，推动乳品行业加速向高品质、多元化方向发展。与此同时，行业也面临市场竞争日趋激烈等现实挑战。根据国家统计局和中国乳品工业协会数据显示，2019年，全国规模以上乳品加工企业（年销售额2 000 万元以上）565 家，2020年、2021年分别增至572 家、589 家。乳品企业因原奶采购成本高企、生产周期较短及质量管控标准严格等行业特性，客观上要求其持续深化成本精细化管控策略，通过精准管理成本目标与考核机制，以有效降低生产经营各环节成本，提升产品性价比，以此实现持久的盈利增长与竞争力提升。

3 乳品企业成本分析

3.1 成本构成来源

乳品企业生产经营主要环节包括：先从养殖基地或个体奶农处收购新鲜牛奶作为原料，随后，这些原料奶在加工环节经过灭菌、脱脂、去除杂质等工序，制成各类乳制品，最后，成品通过保温运输工具，借助企业自有物流体系或第三方物流企业，配送至直营店、经销商及零售终端，最终抵达消费者。因此，乳品企业成本结构通常涵盖研发投入、生产加工、销售渠道建设、售后服务，以及上下游合作伙伴关系维护等多方面费用[7]，详见图1。



图 1 乳品企业成本费用来源

研发环节：为寻求成本控制新的突破点，乳品企业逐步加大研发投入，致力于开发满足客户需求且具备行业竞争力的产品。从表1数据来看，2021—2023年期间，伊利股份与天润乳业的研发费用同比均呈现显著增长态势：伊利股份 2022 年研发费用同比增幅达37%，天润乳业同期增速则为58%。研发费用的大量投入，通过研发成果转化，有效控制了企业成本水平，根据表2，2021—2023 年伊利营业成本率从 69% 降至 67%，天润乳业营业成本率由84%降至81%，实现了降低成本的效果。研发费用作为乳品企业在新产品开发、技术创新及产品改良等领域的核心支出，短期来看，研发费用的增长可能推高企业成本，但长期而言，研发成果转化为专利技

中国乳业线上阅读

术、标准化流程或供应链协同能力后，可形成成本护城河[8]。

表 1 伊利股份、天润乳业 2021—2023 年研发费用
单位：百万元

公司	2021-12-31	2022-12-31	2023-12-31
天润乳业	6.5	10.25	24.79
伊利股份	601.02	821.55	850.15
行业均值	75.13	82.53	86.58

数据来源：伊利股份、天润乳业年度财务报告

表 2 伊利股份、天润乳业 2021—2023 年营业成本率
单位：%

公司	2021-12-31	2022-12-31	2023-12-31
天润乳业	84%	82%	81%
伊利股份	69%	68%	67%
行业均值	68%	70%	70%

数据来源：伊利股份、天润乳业年度财务报告

采购环节：乳品企业的采购成本主要由原料奶采购费用及辅助材料（如包装材料）费用构成。部分乳品企业的原材料采购成本占企业总成本比重超过60%，这充分体现了原材料在成本结构中的重要性[8]。

生产环节：乳品企业生产过程中的成本主要包括直接人工成本、生产设备折旧费用、能源动力消耗费用以及质量检测与控制费用等，这些成本项目反映了将原材料转化为成品过程中所发生的价值转移与资源消耗[8]。

营销环节：成本费用主要包含产品市场推广费用、广告宣传费用、促销活动费用以及销售渠道建设费用等，对于采用经销模式的企业，费用项目还需包含物流仓储费用及产品运输费用。根据中国乳制品工业协会统计，2022年行业平均销售费用占比为18%~22%，以伊利为例，2022年度销售费用达到229.08 亿元，占营业总成本的20.33%，而蒙牛乳业销售费用占比则超24%，高于行业均值[8]。

售后环节：乳品企业需在客户服务、产品咨询、投诉处理等售后服务环节进行相应投入，以持续维系客户满意度与忠诚度。同时，在售后阶段亦需投入一定成本，用于产品质量的监控与维护工作[8]。

3.2 乳品企业成本管理中存在的问题

3.2.1 部门间信息壁垒显著、协同决策机制缺失

传统模式中，乳品企业因部门间数据共享不足形成 “信息孤岛”，导致管理层依赖碎片化数据决策，易偏离实际运营状况；同时，信息沟通滞后引发跨部门协同效率低下，造成库存积压、产能错配、流程返工等问题，最终推高企业运营成本与管理费用[9]。

3.2.2 成本控制机制精细化程度不足、控制手段落后

在乳品企业成本管理过程中，存在成本控制机制不完善与精细化管理程度不足的问题，具体表现为：一是隐性成本管控缺失。实际管理中，乳品企业常忽视库存积压引发的资金占用成本、仓储管理费用，以及因决策失误或市场波动产生的机会成本等隐性成本，致使成本控制措施难以实现精准有效。二是成本控制技术手段滞后。多数乳品企业财务管理信息化水平较低，由于缺乏智能化管理系统支持，信息采集、处理和分析效率低、误差大，严重影响成本管理决策的准确性与及时性[10，11]。

3.2.3 数据处理与分析欠缺，制约成本预测有效性

在传统模式下，乳品企业存在数据处理与分析能力薄弱问题，严重制约成本预测的科学性与有效性，具体表现为：一方面，数据采集与分析面临标准化和准确性难题。由于缺乏统一的数据管理体系与专业分析工具，企业难以整合分散在各业务环节的数据，导致数据口径不一、质量参差不齐，无法为成本预测提供完整且可靠的基础数据。另一方面，成本预测方法存在局限性。现有预测工作多依赖文字性描述与经验判断，缺乏量化分析支撑，无法有效识别成本变化趋势，难以满足企业精细化成本管理需求，阻碍了成本决策的科学制定[12]。

3.2.4 成本核算缺乏可比标准，动态监控不足、方法单一化

在日常成本核算工作中，多数乳品企业仍沿

中国乳业杂志网读

用直接成本法或标准成本法等传统核算模式，未引入作业成本法（ABC）等科学的核算方法（表3）。单一的核算方式难以精准分摊间接成本，无法全面反映生产经营各环节的真实成本消耗，导致核算结果的准确性与完整性不足，削弱了成本控制与优化策略的实际效能。

同时，当前乳品行业尚未形成统一规范的成本核算标准，企业间在成本分类、计量口径、分摊规则等方面存在显著差异。这种标准的不统一使得企业成本数据缺乏横向可比性，既增加了行业数据对比分析的难度，也降低了数据的参考价值，致使企业在制定战略决策时难以获取可靠的市场基准参照。

此外，多数乳品企业的成本核算仍以事后分析为主，缺乏对成本变动的实时监控与动态预警机制。企业既无法及时捕捉原奶价格波动、市场需求变化等外部因素对成本的影响，也难以预判潜在的成本超支风险。同时，由于事前成本预测意识薄弱，企业难以通过精细化管理和持续改进措施优化成本结构，面对市场环境变化时响应速度迟缓，错失成本管控的最佳时机[3，8]。

3.2.5 财务管理人员专业能力不足，人才短缺

在知识技能及人力资源管理领域，部分财务管理人员对作业成本法、数字化成本管理系统（如ERP、BI工具）、成本预测模型等掌握不足，难以将先进管理方法应用于实践。当协助管理层制定成本控制策略时，因缺乏量化分析等科学支撑，导致决策更多依赖经验主义与主观判断，直接影响成本管控策略的精准性与有效性。此外，行业内普遍存在成本管理人才短缺问题不仅削弱企业成本管理的创新能力，更使精细化成本管控策略的落地执行面临人力支撑缺位的挑战[12]。

4 乳品企业成本精细化管控策略

4.1 强化业财融合下的跨部门协同机制，推动成本控制精细化

在业财融合背景下，乳品企业亟需打破传统部门壁垒，通过跨部门协作促进财务与业务深度融合及信息共享。企业可将财务分析嵌入业务决策流程，确保所有决策均经过严谨的成本效益分析。例如，蒙牛乳业通过财务BP（业务伙伴）岗位下沉至生产部门，实时监控原奶采购成本波动；光明乳业将单位原奶采购成本同比下降率、产品损耗率、冷链物流单箱配送成本等业务指标与毛利率提升幅度、期间费用率等财务指标共同纳入部门KPI，明确各业务单元的成本责任，同时，通过每月召开业财联席会议，将KPI完成情况与部门绩效奖金直接挂钩，倒逼业务部门主动关注成本效益[9，11]。

4.2 运用先进管理技术与工具，提升成本管理效率

乳品企业可应用先进信息管理系统（如ERP等）及MES技术，对生产、质量、设备、物流、库存等各环节成本实施数字化管理，具体如下：一是通过数字化技术推进广告精准投放、门店选址优化及精准营销策略落地；二是借助大数据技术对采集数据进行深度挖掘分析，精准预测销售趋势，据此制定采购计划并实时跟踪监控执行情况，及时调整策略；三是依托信息系统与数字化工具实时监控销售动态与库存数据，在深度整合客户管理、销售等数据基础上，有效降低库存成本[11，13]。

表3 传统成本核算方法与作业成本法的适用场景比较

	标准成本法	作业成本法（ABC）
适用场景	生产流程稳定、间接成本占比低、产品种类少的企业	间接成本占总成本比重高（如乳品企业冷链物流、设备维护费用）、产品种类繁多、生产流程复杂的企业

中国乳业线上阅读

4.3 选择合理的成本核算方法

传统成本核算方法存在明显劣势：其一，采用单一标准分配间接成本，未考虑成本动因多样性，易导致成本分摊失真；其二，核算精度不足，常使高产量产品成本虚高、低产量产品成本低估；其三，难以适配乳品等间接成本高、业务复杂的行业场景；其四，依赖基础数据，无法识别增值作业，难以支撑精细化管理决策。乳品企业可考虑采用作业成本法，通过细分作业单元，将间接费用精准分摊至各成本对象，进而获取更精确、完整的成本数据，助力企业透彻剖析成本构成，为经营决策提供坚实依据[11]。

4.4 健全预算管理制度

乳品企业管理者需高度重视成本精细化管控制度建设，构建以财务部门为主导、多部门及全员参与的制度体系，具体包括：一是依托历史数据及市场需求动态，科学制定销售目标与生产计划，结合企业实际产能编制生产预算与成本预算。各部门按职能特点与业务需求提报细分预算方案，由财务部门汇总审核，保障预算的精准性与可操作性。二是依据市场动态及企业运营实际，定期修订预算指标，确保预算的动态适应性。三是成立专职预算执行监督机构，定期核查各部门预算执行进度，对偏差问题及时纠偏整改，保障预算目标落地。四是构建定期财务报告机制，及时反馈成本管控实施成效与存在问题。财务报告需涵盖成本分析、预算执行进度及改进举措等内容，为管理决策提供数据支撑[9, 11]。

4.5 增强员工的成本管理意识与能力

乳品企业需通过多元化培训及常态化内部宣传引导，帮助员工全面掌握成本精细化管控知识，强化全员成本管控意识[13]。

此外，将企业划分为奶源采购、生产加工、质量控制、物流管理、市场营销等成本中心，细化各中心控制目标并逐级分解，确保责任到人。同时，将成本控制成效纳入员工绩效考核体系，以此激励全员积极参与成本管控工作，提升管理层与员工在成本精细化管控中的执行力[14]。

5 研究局限及未来方向

本文研究存在局限性，因数据资料获取困难，未充分涵盖中小乳企案例，同时研究主要聚焦企业内部成本问题，对供应链上下游的成本研究不足，伴随乳业数字化转型加速，未来可深入研究数字化技术驱动的供应链成本管控。

参考文献

[1] 赵路，王艺霏.大数据背景下乳品企业业财融合路径探析[J].中国畜牧业，2022（13）：117–121.

[2] 王菲，于哲健.大数据背景下乳品企业业财融合路径的探索[J].乳品与人类，2022（5）：46–52.

[3] 陈凌雪.业财融合下蒙牛乳业成本管控研究[D].沈阳.沈阳大学，2024.

[4] 徐先梅，凌子曦，员聪杰，等.业财融合能改善企业成本粘性吗?[J].中央财经大学学报，2023（8）：59–72.

[5] 苏振森.业财融合背景下房地产企业项目成本管控思路[J].财经界，2023（34）：90–92.

[6] 张春艳，杨举文，周洪，等.基于业财融合的公立医院成本精细化管控研究[J].卫生经济研究，2024，41（4）：89–93.

[7] 张炳红.基于价值链的制造企业成本控制问题探讨[J].财会通讯，2017：72–76.

[8] 毛庆美.数字化背景下新乳业供应链成本管理优化研究[D].兰州.兰州财经大学，2023.

[9] 吴运涛.业财融合下企业财务管理的优化研究[J].财会学习,2024（24）：13–15.

[10] 王文艳.企业成本精细化管理研究[J].财会学习，2024（26）：101–103.

[11] 任平.精细化管理在制造企业成本控制中的重要应用研究[J].财会学习，2022（9）：112–114.

[12] 赵业群，欧金洲，谢洁，等.业财融合下加强企业财务成本精细化管理策略研究[J].财会研究，2020（7）：36–39.

[13] 温素彬，张海琳.管理会计工具及应用案例——价值链成本管理及应用[J].会计之友，2016（24）：132–136.

[14] 王丹.业财融合下的企业精细化财务管理策略[J].今日财富，2024（20）：143–145.

中国乳业线上阅读

Research on Fine Control of Dairy Enterprise Costs under the Background of Industry–Finance Integration

NIU Yajuan， HUANG Jiaxin
Lanzhou University of Finance and Economics，School of Accounting，Lanzhou Gansu 730020

Abstract：With the intensification of competition in the dairy industry and the diversification of consumer demand， dairy enterprises are facing challenges such as high raw material costs and stringent quality control，and the importance of cost refinement and control in the context of industry-finance integration has become more and more prominent. Based on the literature，this paper analyzed the existing problems of cost management in dairy enterprises and explored the strategies of cost refinement and control under the framework of industry-finance integration. The study aimed to provide dairy enterprises with ideas and paths for cost refinement and control，and help enterprises implement efficient cost control.

Keywords：dairy enterprises；industry-finance integration；cost control；fine management

▲上接37页

Abstract：[Objective]Satisfaction research is widely applied in non-FMCG industries，particularly in retail，finance，and aviation services，yet it remains largely untapped in the FMCG sector.This study constructs a satisfaction index system for the liquid dairy product industry，aiming to provide insights and reference strategies for enhancing product satisfaction and refining consumer experiences.[Method] An online questionnaire survey was conducted using random and targeted sampling, along with sample augmentation method to collect data. Regression models and Shapley Value analysis are employed to identify important consumer experience touchpoints and indicators.[Result]A consumer satisfaction indicator system is developed，encompassing 4 secondary and 33 tertiary indicators，while considering market share in the assessment of brand/category importance.[Conclusion] The satisfaction scores measured by the indicator system align with market sales data.The analysis of MOTs driving overall satisfaction suggests that consumers' current demands for liquid dairy products are primarily focused on the physical level.Therefore，Dairy company should prioritize attention to the purchase and usage experience, and then gradually meet the needs for emotional connection.

Keywords：liquid dairy industry；consumer satisfaction；regression model；Shapley Value；index system

中国乳业线上阅读