

# Discussion on Improving Enterprise Vehicle Maintenance Cost Management Based on 5W1H Analysis Method—Taking H City Tobacco Company as an example

Sheng Li

Guangxi Zhuang Autonomous Region Tobacco Company Hechi City Company Finance Department, Hechi, Guangxi, 547000, China

## Abstract

By conducting field research and data analysis on the vehicle maintenance cost management of Tobacco Company in H City, and using 5W1H analysis method, this paper discusses the current situation and deficiencies of vehicle maintenance cost management in the process of comprehensively implementing the digital transformation of enterprises and improving the lean management of enterprises, thoroughly analyzes the causes, and proposes how to put people first, modify and improve the system provisions. With the help of information platform, give full play to the role of data element resources, improve the intelligent level of enterprise management, and help enterprises develop in high quality.

## Keywords

tobacco; vehicle maintenance costs; 5W1H analysis; management

# 基于 5W1H 分析法提升企业车辆维修费用管理探讨——以 H 市烟草公司为例

李盛

广西壮族自治区烟草公司河池市公司财务科, 中国·广西 河池 547000

## 摘要

论文通过对 H 市烟草公司的车辆维修费用管理, 进行实地调研、数据分析, 运用 5W1H 分析法, 论述在全面贯彻企业数字化转型, 提升企业精益化管理过程中, 对车辆维修费用管理的现状、不足进行分析, 透彻分析原因, 提出如何以人为本, 修改完善制度规定, 借助信息化平台, 充分发挥数据要素资源作用, 提升企业管理智能化水平, 助力企业高质量发展。

## 关键词

烟草; 车辆维修费用; 5W1H 分析法; 管理

## 1 背景

近期国家高度重视发展数字经济, 提出了一系列重要论述, 党和国家出台了一系列重要政策文件。发展数字经济、促进产业数字化转型是未来产业发展的主要方向, 谁掌握了数字化转型的主动权, 谁就占领了未来发展的制高点。烟草行业对数字化转型工作高度重视, 反复强调: 行业数字化转型是贯彻党中央、国务院决策部署的战略举措、是加快行业现代化建设的重要引擎、是服务和融入新发展格局的内在要求、是赋能产业转型升级的有力抓手。2023 年 GX 烟草商业领导把数字化转型作为当前和今后一段时期改革发展的重点任务, 并提出了数字化转型走在行业前列的远大目标,

【作者简介】李盛 (1972-), 女, 壮族, 中国广西南宁人, 本科, 高级会计师, 从事烟草企业财务管理研究。

这符合时代大势、符合党中央和国家局要求, 也符合 GX 烟草商业加快发展的实际。

随着企业的不断发展, 车辆数目也在不断增多, 车辆作为企业重要的办公交通工具, 其维修、保养管理关系到车辆运行的安全, 影响烟叶生产、卷烟销售送货等日常经营管理工作的开展。从全面贯彻企业数字化转型, 提升企业精益化管理角度出发, 对分散在各个部门的车辆, 经常发生的车辆维修、保养费用, 需要统一进行优化, 从而提升管理。

## 2 H 市烟草公司车辆维修费用管理的现状

H 市烟草公司车辆维修费用的管理, 目前根据 2019 年 2 月 13 日 H 市公司发布的企业标准文件《车辆费用管理办法》和《车辆档案报表管理办法》, 以及 2023 年发布的企业标准文件《卷烟配送车辆管理规范》的相关规定执行。对车辆

维修费管理采用2+2的管理模式，第一个2指的是车辆维修费用管理的对象分为县局级车辆和市局（公司）车辆，第二个2指的是车辆维修费用管理分类为一般维修费用和大修理费用。公司严格维修服务供应商管理，维修服务供应商的选定按物资（服务）采购程序选择，参加竞选的维修厂必须提供完整的营业执照、资质证明等材料。

### 2.1 一般维修费用的办理流程

一般维修费用，含基本保养和中小维修费用（中小维修费：指车辆行驶过程中，局部零、配件等总费用在5000元以下损坏需要更换，开支的材料费及工时费）。

#### 2.1.1 县局级车辆

车辆责任人根据车辆实际情况向车辆审定小组提出车辆维修或保养申请，车辆审定小组核实，提出维修意见。需要维修或保养的，由司机先填写《车辆维修审批记录表》，然后交车队长、单位车辆管理小组审核，报领导审批。车辆维护要经县局分管领导、单位负责人审批后，到指定的地点维修或保养。

#### 2.1.2 市局（公司）车辆

车辆责任人根据车辆实际情况向后勤科、车辆审定小组提出车辆维修或保养申请，后勤科、车辆审定小组核实，提出维修意见。需要维修或保养的，由司机先填写《车辆维修审批记录表》，然后交后勤科、单位车辆审定小组审核后报领导审批。机关的车辆维护要经后勤服务科负责人、分管领导审批。获得审批后到指定的地点维修或保养。

### 2.2 大修费用的办理流程

大修费用，含发动机大修、底盘大修、更换配件总费用价值在5000（含）以上和更换轮胎费用。每年年初由市公司根据车辆使用年限、车型、车龄、实地路况、车辆用途等，综合预算全市一般维修费用（含基本保养、中小维修费用），大修费用在审批范围据实报账。

#### 2.2.1 各县营销部的车辆

车辆责任人根据车辆故障向车队长提出申请，经过县局（营销部）车辆维修管理小组审核。同意维修或保养的，向市公司行文请示，由市公司后勤科、车辆管理维修小组复核。各县局在上报车辆大修请示时，必须说明车辆购买时间、品牌、型号、车牌号、所属单位或部门、行驶公里数、一年内的维修记录，附上至少2家维修厂家的报价单（扫描件）；更换轮胎的，必须说明上一次更换轮胎的时间、个数、行驶公里数，本次更换的时间、轮胎个数、公里数、品牌、型号、参数。市局（公司）相关部门（后勤服务科、财务科）审核完成后，由市局（公司）车辆分管领导、主管领导审批，得到审批后到指定地点维修。

#### 2.2.2 市公司机关车辆

车辆责任人根据车辆故障向后勤科、车辆维修审定小组提出申请，后勤科、车辆维修审定小组审核车辆维修零部件。然后市局（公司）相关部门（后勤服务科、财务科）审

核，经市局（公司）车辆分管领导、主管领导审批后，到指定地点维修。车辆须在指定厂家进行维修和保养；指定厂家无法完成的维修项目的，经后勤科负责人和分管领导同意后，可到其他厂家维修。如在出车途中发生车辆损坏，经后勤科负责人和分管领导同意，可就近维修。

## 3 运用5W1H分析法对提升车辆维修费用管理主要做法

### 3.1 简述5W1H分析法

5W1H分析法也叫六何分析法，是一种思考方法，一种创造技法。就是对工作进行科学的分析，在调查分析的基础上，就其工作内容（What何事）、责任人（Who何人）、工作岗位（Where何地）、工作时间（When何时）、怎么操作（How何法）以及为何怎么做（Why何故）进行书面描述，而且按照此描述进行逐步操作，达到提高工作效率，有效完成工作任务的目标。在企业管理、日常工作生活和学习中得到广泛的应用。

### 3.2 运用5W1H分析法

5W1H分析法囊括了车辆维修费用管理的全部内容，以此来分析当前管理。**What何事**：企业车辆维修费用管理这事。**Why何故**：提升企业精益管理，提升企业管理智能化水平，助力企业高质量发展。**Who何人**：驾驶员、车辆管理员、车队长。**Where何地**：H市烟草公司各营销部、配送部、机关后勤车队。**When何时**：就是现在往前查看到2020-2022年。**How何法**：我们通过实地调查和问卷调查，以及电话咨询等调查方式，对H市的市局机关、各个营销部的车队进行车辆维修费用管理进行调研。

从回收的车辆维修费用调查表中，看出各部门对车辆维修费用管理执行企业标准文件《车辆费用管理办法》，采用2+2的管理模式都比较赞同，市局各个营销部、机关后勤车队对车辆的一般维修费用和大修理费用都能按照文件流程要求办理，通过人工做电子表格，管理到每一辆车的具体维修费用情况。这样做的好处是对公司的每一辆车的维修情况有详细的记录，可以通过每一辆车的《维修表、更换配件表》，了解车辆的维修情况，是否有重复报账的问题，配件更换的频率等等，方便管理。

H市公司车辆维修费用管理制度制定得比较到位，特别是《卷烟配送车辆管理规范》文件，对车辆维修费用管理分成车辆维修、维修流程、车辆检查、车辆保养四个方面，很详细规定管理要求，对关键风险点进行描述，指出车辆维修有冒领虚报风险，控制措施是严格按车辆维修流程履行审批制度，对车辆维修费用进行定额管理和考核。但是在实际管理中也存在不足：

#### 3.2.1 车辆维修费用管理存在不足（What）

①车辆修理费用的信息化管理程度不高。②车辆的维修费用报账时间长。③车辆维修费用管理不够全面。

### 3.2.2 分析产生车辆维修费用管理不足的原因(Why)

#### ①分析车辆修理费用的信息化管理程度不高的原因。

目前H市公司车辆维修费用的管理信息化管理程度不高,表现在车辆维修审批流程大部分还是走纸质审批流程,车辆管理的各种数据依靠车队管理人员人工填制的车辆维修档案各种报表。2023年1月30日卷烟物流配送中心发布《卷烟配送车辆管理规范》文件后,物流配送部门车辆的维修开始使用综合管理平台进行车辆维修审批,其他的部门都还是走纸质版的审批,一个一个部门找领导审批,审批速度慢,影响车子的及时维修。我们到营销部进行维修调查时,营销部的同志就提出希望能像物流配送部门一样可以在综合管理平台上走网上审批。

我们上综合管理平台查看,可以找到车辆维修申请的节点,步骤是:后勤管理—车辆管理—车辆维修,在此节点上就可以操作车辆维修申请,点击查看流程图,看到平台上是设计各部门都可以申请车辆维修的功能。我们看出H市公司后勤部门只是运用综合管理平台一小部门的功能,对车辆维修费的管理,还没有推上综合管理平台,还没有及时修订车辆管理标准化文件,倡导通过综合管理平台管理车辆维修费,所以各个部门车辆维修审批流程大部分走纸质,与现在数字化转型的要求不符。

今年以来H市公司已经使用智能财务共享平台,车辆的维修报账流程:先是维修申请,事前申请在综合管理平台通过审批后,系统截图作为维修记录的附件,然后上智能财务共享平台的资产业务中心,找到资产维修下面的维修记录,填单后推出普通报销单,车辆维修费用报账工作完成。目前智能财务共享平台和综合管理平台对接,两个系统平台都还是信息孤岛,数据没有流动,所以车辆维修的各种报表,无论是纸质的表,还是在综合管理平台上的表都还是需要人工填制,没有办法自动生成报表。

②分析车辆的维修费用报账时间长的原因。财务共享系统刚开始运行,员工操作流程不熟悉,加上车辆维修制度没有与时俱进,审批流程还是纸质的,某个领导不在家,申请就搁置走不下去,没有审批完,就没有办法去实施修理。等审批通过了,修理完成后还要验收,然后才可以上财务共享平台报账,如此一来报账时间就长了。企业数字化转型,员工也要跟着转型,思维上跟上形势变化,行动上提升工作操作技能,工作方式上适应信息化的要求。车辆的维修费用报账时间长的原因归纳起来就是:人+制度+工作流程方式的结果。

③分析车辆维修费用管理不够全面的原因。从制度制定层面来看,《车辆费用管理办法》制度上只是对车辆发生维修时,维修流程进行规定,对车辆日常检查保养这些事情车辆维修费用的管理规定没有提到。实际工作中对车辆日常检查保养做得好,车辆发生维修就会减少,维修费用就自然减少,所以有必要在车辆维修管理制度中加入车辆日常检查、日常维修保养的规定,增加车辆维修费用事前管理的内容。

从管理的过程来看,车辆维修费用发生后,在财务账上有记录哪个部门那辆车发生维修费用是多少,后勤部门及各个营销部的车队有维修台账,记录有那个人负责的哪辆车维修,更换哪个车辆零件,零件数量、单价,合计金额是多少。但是没有根据记录对车辆负责的驾驶员进行绩效考核,也没有对各个部门车辆维修费用进行横向的对比分析。只是将车辆维修记录作为维修审批管理的依据,为维修费用的预算定额管理提供参考。

### 3.2.3 车辆维修费用管理的优化策略(How)

①充分利用系统平台对车辆维修费用信息化管理。结合当下工作实际,借力企业正在建设的一体化平台、现在运用的智能财务共享平台和综合管理平台等信息化平台优化车辆维修费用管理,逐步实现数字化转型。车辆维修的申请、审批、记录、验收都可以在平台上实现数字化管控。首先,提高员工对系统平台的操作技能,熟练运用综合管理平台功能进行车辆维修费用的管理,熟悉智能财务共享平台报账功能,进行车辆维修费用的报账速度就加快了。②加强企业员工对系统操作的培训。车辆维修费用报账涉及到智能财务共享平台,日常事务管理涉及综合管理平台,驾驶员、车队长如果不熟悉平台的操作,就会出现报账时间长,工作难以开展的结果,提高车辆维修费用管理工作效率的关键在人,加强对维修管理人员的培训和技能提升,车辆维修费用管理质量就会上升。③后勤部门重新修订车辆维修制度。建议后勤部门重新修订车辆维修制度,增加对车辆日常检查、日常保养的相关修理规定,增加对驾驶员档案的管理、驾驶员的绩效与车辆的维修费用直接挂钩,加强对车辆管理者工作的检查和考核等,在制度中增加维修流程要在综合管理平台办理的规定,建立严格的费用报销审批制度,使得维修管理制度更加全面。通过制度推动车辆维修费用上平台进行管理,逐渐数字化转型,充分发挥数字要素资源作用,以数据分析费用,展示管理中存在的问题,提升企业管理智能化水平。

## 4 总结和展望

以上运用5W1H分析法对H市公司车辆维修费用管理的现状、不足进行分析,透彻分析原因,提出以人为本,加强员工对系统平台操作的培训,修改完善制度规定,使得管理更加完善,借助信息化平台,充分发挥数据要素资源作用,提升企业管理智能化水平,助力企业高质量发展。随着企业数字化转型的深入,未来手机端报账录入和审批APP功能运用后,车辆维修管理过程中的数据采集、存储和分析变得更加便捷和高效。

### 参考文献

- [1] 甄玉强.单位车辆管理模式创新探究[J].科技风,2019(7):234+245.
- [2] 刘亚伟.企业车辆管理的业财融合模式研究[J].中国产经,2022(12):38-39.
- [3] 黄伟,江涛,李文浩.坚持问题导向打造油田企业车辆管理新模式的探索[J].河北企业,2019(2):28-29.