

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: X2010157055

UDC\_\_\_\_\_

# 厦 门 大 学

## 硕 士 学 位 论 文

### 烟草工业卷烟销售物流内部控制研究

#### ——以 A 中烟工业公司为例

#### The Research on Internal Control on Sales Logistics in Tobacco Industry

包 玉

指导教师姓名: 郑鑫成

专业名称: 会计硕士 (MPAcc)

论文提交日期: 2016 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2016 年 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

## 摘要

随着烟草行业改革的不断深入，物流建设和运作已逐步成为烟草企业内部管理的核心部分。烟草工业企业规模的不断扩大，内部物流管理的现状已经严重制约了企业的发展。必须通过整合物流机构，强化统一管理；整合内部物流资源，完善第三方物流管理等策略对内部物流进行全面整合，提高烟草工业企业服务水平和物流效率，降低物流成本。为烟草工业企业建立有效的卷烟销售物流内部控制制度，降低公司在卷烟销售物流过程中的风险，确保公司在卷烟销售物流过程中的效率和效益，对于公司提高整体竞争力和管理水平显得尤为重要。目前对烟草工业企业的销售物流内部控制研究还很缺失，研究 A 公司卷烟销售物流内部控制制度具有很强的针对性及现实意义。论文就是在这样的外部形势和行业背景下提出问题，选择题目，开展研究的。

本文研究对象是 A 公司卷烟销售物流内部控制，大体按“提出问题、分析问题、提出解决建议”的逻辑思路进行展开，文章首先介绍选题背景和研究意义、研究方法和研究内容；其次，在较系统研读内部控制、流程管理和烟草物流相关文献的基础上，结合实地调研所得到的信息，构建了 G-PES 三维度模型，把内部控制五要素：控制环境、风险评估、控制活动、信息沟通、监督，卷烟销售的三大目标：规范运作、效率效益、快速响应市场及四个关键业务流程：订单管理、调运管理、费用审核和承运商管理放置每个维度；接下来，以二维矩阵表为分析工具，对 A 公司销售物流内部控制的五要素依据业务流程分别进行流程梳理，分析现状，确定关键业务环节并层层查找各个流程中存在的现实问题，提出相应解决建议；最后，对照分析的五个要素和四个流程中存在的问题，从销售物流内部控制原则，内部控制优化目标，内部控制环境，完善控制流程，信息与沟通以及监督等方面进行了深入研究，提出内部控制改善策略和流程优化设计。

本文提出的 A 公司销售物流内部控制制度的措施对于烟草工业公司销售物流内部控制具有一定的普适性，对于销售物流风险控制具有一定参考价值。

**关键词：**烟草工业；销售物流；内部控制

## **Abstract**

With the deepening of the reform of the tobacco industry, construction and operation of logistics chain has gradually become a core component of the management of tobacco company. Under continuous expansion of business scale, the current logistics management pattern has substantially retarded the development of industrial enterprises. Tobacco industry companies must integrate logistics sectors to strengthen and standardize management style; integrate internal logistics resources; improve the strategic management of third-party logistics; enhance service quality and logistics efficiency; reduce logistics costs. It is of particular importance for the tobacco industry enterprises to establish effective internal control systems of cigarette sales logistics; to reduce risk that company carries during logistics process of cigarette sales; to ensure the efficiency and benefit during logistics process of cigarette sales in order for the company to improve the overall competitiveness and the quality of management. Literature of effective internal control systems of cigarette sales logistics is relatively scarce. Research regarding this topic is well-directed and applicable to reality. Research question, topic, and implementation of this paper are generated based on current industry background as illustrated above.

This paper is a study of internal control of Yunnan Tobacco cigarette sales logistics, which is comprised of "research questions, analysis of research questions, and recommendation of resolving questions". It first introduces the background and potential contribution, research methods and content. Secondly, this paper is constructed upon a more systematic study of internal control of tobacco logistics literature. It combines with field research information and builds a G-PES-3D model which is composed of the five elements of internal control (environment control, risk assessment, activities control, information communication, and supervision), three objectives of cigarette sales (standard operation, efficiency and benefit,

adaptation to the reform), and four key business processes (orders management, transportation management, fees auditing and carrier management. Next, a two-dimensional matrix tool is employed for the analysis of internal control of Yunnan Tobacco cigarette sales logistics based on the five elements. The tool analyzes current existing issues and proposes resolutions. Finally, this paper does a comparative analysis of five elements and four business processes, and proposes strategic improvement plan as well as optimized design to internal control of logistics of sales, optimization of internal control, internal control of environment, improvement of control flow, information and communication, and supervision. This steps this paper proposes concerning internal control of Yunnan Tobacco logistics contributes to the general Tobacco industry as well as the risk control of sales logistics.

**Keywords:** tobacco industry enterprises; logistics of sales; internal control;

<b>目 录</b>	
<b>第 1 章 绪论</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 研究背景和意义</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 研究背景 .....	1
1.1.2 研究意义 .....	2
<b>1.2 研究方法、框架及成果</b> .....	<b>3</b>
1.2.1 研究方法 .....	3
1.2.2 研究框架 .....	3
1.2.3 研究成果 .....	4
<b>第 2 章 相关概念与理论概述</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 内部控制</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 流程及流程管理</b> .....	<b>6</b>
2.2.1 流程 .....	6
2.2.2 流程管理 .....	6
2.2.3 流程管理和内部控制的关系 .....	7
<b>2.3 烟草物流</b> .....	<b>7</b>
<b>2.4 工业卷烟销售物流</b> .....	<b>9</b>
<b>2.5 文献综述</b> .....	<b>9</b>
2.5.1 内部控制文献综述 .....	9
2.5.2 烟草工业物流文献综述 .....	12
<b>第 3 章 工业卷烟销售物流内部控制模型研究</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 G-PES 模型架构</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 G-PES 模型要素分析</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3 G-PES 模型原理</b> .....	<b>17</b>
<b>3.4 G-PES 模型矩阵表设计</b> .....	<b>17</b>

<b>第 4 章 A 公司卷烟销售物流内部控制分析</b> .....	<b>19</b>
<b>4.1 A 公司基本情况</b> .....	<b>19</b>
<b>4.2 A 公司卷烟销售物流基本情况</b> .....	<b>20</b>
4.2.1 业务流程及相关职能介绍.....	20
4.2.2 A 公司卷烟销售物流特点.....	21
4.2.3 A 公司卷烟销售物流关键业务提炼.....	22
<b>4.3 控制环境现状及存在问题分析</b> .....	<b>24</b>
4.3.1 控制环境现状.....	24
4.3.2 控制环境存在的问题.....	24
<b>4.4 风险评估与控制活动现状及存在问题分析</b> .....	<b>26</b>
4.4.1 订单管理.....	26
4.4.2 调运管理.....	27
4.4.3 费用核算管理.....	29
4.4.4 承运商管理.....	30
<b>4.5 信息和沟通现状及存在问题分析</b> .....	<b>31</b>
4.5.1 信息和沟通现状.....	31
4.5.2 信息和沟通存在的问题.....	31
<b>4.6 内部监督现状及存在问题分析</b> .....	<b>33</b>
4.6.1 内部监督现状.....	33
4.6.2 内部监督存在的问题.....	33
<b>第 5 章 A 公司卷烟销售物流内部控制设计</b> .....	<b>34</b>
<b>5.1 卷烟销售物流总体目标</b> .....	<b>34</b>
5.1.1 规范运营.....	34
5.1.2 快速响应市场.....	34
5.1.3 效率效益.....	35
<b>5.2 控制环境的优化</b> .....	<b>36</b>
5.2.1 明确业务定位.....	36
5.2.2 组织扁平化.....	37



5.2.3 加强培训 .....	38
<b>5.3 控制活动的优化 .....</b>	<b>39</b>
5.3.1 订单管理流程的优化 .....	39
5.3.2 调运管理业务的优化 .....	41
5.3.3 费用核算管理的优化 .....	44
5.3.4 承运商管理的优化 .....	44
<b>5.4 信息与沟通的优化 .....</b>	<b>47</b>
5.4.1 完善物流综合管控平台 .....	47
5.4.2 物流信息的综合应用 .....	48
5.4.3 沟通机制多元化 .....	48
<b>5.5 监督的优化 .....</b>	<b>48</b>
5.5.1 建立全过程监督机制 .....	48
5.5.2 建立全员监督机制 .....	49
5.5.3 监督工作体系化 .....	49
<b>第 6 章 结论 .....</b>	<b>50</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>52</b>
<b>致 谢 .....</b>	<b>54</b>

## Contents

<b>1. Preface.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Research background and significance.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Research background .....	1
1.1.2 Research significance .....	2
<b>1.2 Research method framework and findings .....</b>	<b>3</b>
1.2.1 Research method .....	3
1.2.2 Research framework .....	3
1.2.3 Research findings .....	4
<b>2. Theory summary .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Internal controls .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Process and process management .....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Process .....	6
2.2.2 Process management .....	6
2.2.3 Relationship of internal controls and process management .....	7
<b>2.3 Tobacco logistics .....</b>	<b>7</b>
<b>2.4 Tobacco industry logistics of sales .....</b>	<b>9</b>
<b>2.5 Journals reviewed .....</b>	<b>9</b>
2.5.1 Journals reviewed of internal controls.....	9
2.5.2 Journals reviewed of tobacco industry logistics.....	12
<b>3. G-pes model research.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 G-pes model architecture .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 G-pes model factor analysis .....</b>	<b>16</b>
<b>3.3 G-pes model principle.....</b>	<b>17</b>
<b>3.4 G-pes model table design.....</b>	<b>17</b>
<b>4. Logistics of sales internal controls analysis .....</b>	<b>19</b>

<b>4.1 Introduce to a enterprise</b>	<b>19</b>
<b>4.2 Introduce to logistics of sales</b>	<b>20</b>
4.2.1 Function description	20
4.2.2 Characteristic of sales logistics	21
<b>4.3 State and problem of control environment</b>	<b>22</b>
4.3.1 State of control environment	24
4.3.2 Problem of control environment	24
<b>4.4 State and problem of risk assessment control activity</b>	<b>24</b>
4.4.1 Order management	26
4.4.2 Dispatching and transportation	26
4.4.3 Expense audit	27
4.4.4 Carrier management	29
<b>4.5 State and problem of information communication</b>	<b>30</b>
4.5.1 State of information communication	31
4.5.2 Problem of information communication	31
<b>4.6 State and problem of internal supervision</b>	<b>31</b>
4.6.1 State of internal supervision	33
4.6.2 Problem of internal supervision	33
<b>5. Logistics of sales internal controls design</b>	<b>34</b>
<b>5.1 LOGISTICS OF SALES GOAL</b>	<b>34</b>
5.1.1 Standard operation	34
5.1.2 Marketing orientation	34
5.1.3 Efficiency and effectiveness	35
<b>5.2 Improving of control environment</b>	<b>36</b>
5.2.1 Business location	36
5.2.2 Flat organization	37
5.2.3 Enhancing train	38
<b>5.3 Improving of control process</b>	<b>39</b>
5.3.1 Improving of order management	39

5.3.2 Improving of dispatching and transportation .....	41
5.3.3 Improving of expense audit .....	44
5.3.4 Improving of carrier management .....	44
<b>5.4 Improving of information communication .....</b>	<b>47</b>
5.4.1 Improving of information platform .....	47
5.4.2 Application information technology .....	48
5.4.3 Communication mechanism diversification .....	48
<b>5.5 Improving of internal supervision .....</b>	<b>48</b>
5.5.1 Whole process supervision .....	48
5.5.2 All staff supervision .....	49
5.5.3 Supervision systematic .....	49
<b>6.Conclusion and deficiency .....</b>	<b>50</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景和意义

#### 1.1.1 研究背景

中国是世界上最大的烟草生产和消费大国，烟草行业每年缴纳税收占国家财政收入的 8%-10%左右，对于中国经济增长和社会发展有着十分重要的作用。根据 1982 年国务院颁布的《烟草专卖条例》和 1992 年通过并实施的《中华人民共和国烟草专卖法》规定，中国烟草实行统一领导、垂直管理、专卖专营的管理体制。近十年来国家烟草专卖局（以下简称“国家局”）加大了改革力度，通过关停并转、联合重组、工商分家、市场取向等措施，使烟草企业的整体竞争实力得到不断提升。但一方面随着《烟草控制框架公约》在我国的全面履行，烟草行业的发展受到了越来越严格的限制；另一方面，2015 年我国卷烟销量超过 5000 万箱，市场容量已基本饱和，未来发展的空间越来越小，烟草工业企业之间的竞争将越来越激烈，竞争的内容也由过去的产品向服务延伸。

“烟草物流是烟草行业的核心业务”，国家局前任局长姜成康在 2012 年全国烟草行业物流工作会议中指出，将烟草物流定位为中国烟草提升核心竞争力的重要保障。同时，确定了物流的重要地位和发展方向，提升了行业上下对物流的重视程度。紧紧围绕“成本、效率和服务”三个方面，开拓思维、创新模式，逐步建立自身优势。烟草物流组织体系和业务体系日益完善，资产规模也日趋庞大，烟草物流网络基本覆盖了全国所有地区。近年来，国家局切实加强对行业物流建设的规划与指导，先后出台《以省级局（公司）和工业公司为单位编制现代物流建设规划的指导意见》、《工业企业物流费用核算管理办法的通知》等相关政策法规，用以指导物流建设；每年召开行业物流工作会，积极探索实践的可操作性方法。在国家局的引领下，烟草物流建设逐步由企业物流向行业物流、行业物流向供应链物流转变，物流不仅是行业生产经营的重要基础、“卷烟上水平”的重要支撑，而且成为展示行业形象的重要窗口、体现行业发展水平的新亮点。建设烟草行业现代物流，打造快速、高效、低成本的物流

体制，已成为中国烟草总体竞争力和综合实力的重要支撑。内部控制作为现代企业管理理念，已得到烟草行业越来越高的重视，并逐步深入到企业管理的各个方面。内部控制在防范企业经营风险中起着至关重要的作用，是保证企业正常经营以及实现可持续发展的重要手段。长期以来，烟草行业受专卖体制的支持和保护，风险意识淡薄，内部控制薄弱，管理效率低等问题逐渐成为烟草行业持续稳定发展的较大障碍。

2014 年 A 中烟工业有限责任公司(以下简称“A 公司”)开始启动并实施“两统一、两整合”改革，从根本上打破了原有的管理体系和业务体系。随着卷烟销售管理体制的变化，A 公司变为直接作为市场经营的主体，对卷烟销售物流提出了新的要求。

### 1.1.2 研究意义

目前，烟草工业企业联合重组，随之开始内部物流整合，供应物流、生产物流和销售物流逐步实现内部一体化运作。行业物流实现了从注重建设向注重管理的转变、从分散的单个企业物流向适度规模的全省物流建设转变。随着企业规模扩张、多点生产，烟草工业企业内部物流存在很多不适应发展的问题，如：物流仓库过于分散、内部物流业务沟通不畅、物流装备缺乏统一的标准、物流信息化管理水平较低、物流专业人才缺乏等问题。如何将现代企业内部控制理论和方法应用到烟草行业日常经营和管理的实践中，更好的提高烟草企业的业务流程和管理效率，是烟草行业近年来十分关注的主题，也是各烟草企业管理者不断努力的方向。同时，烟草行业作为国有大型垄断企业，建立完善的企业内部控制制度体系，规范经营、降低风险，更是企业管理工作的重中之重。

特别是当前 A 公司调整公司职能，由战略管控转变为经营管理，更需要内部控制制度和方法为企业的改革保驾护航。一套较为完整的内部控制制度，可以确保企业的改革合规合法，有利于保证企业改革目标的实现，而且可以提高效率和效益、保障资产安全。用什么样的理论、方法、途径来完善工业卷烟销售物流业务的内部控制是本文的研究方向。

本文从内部控制的角度多层次、多角度构想设计，按照内部控制的方式在对现状进行深入分析的基础上，按照识别问题、分析问题、解决问题的递进思路，提出 A 公司销售物流内部控制优化方案，为企业不断提高自身管理水平，

提升服务能力，优化内部控制具有一定理论参考价值和较强的应用推广价值。

## 1.2 研究方法、框架及成果

### 1.2.1 研究方法

在本文的研究开展过程中，主要应用了流程管理方法、模型抽象方法和实证研究方法。

#### 1、实证分析法

通过对公司领导、管理人员以及现场员工访谈、实地考察，查阅公司制度和管理文件等方法，结合本文作者工作实践和理论学习，深入研究公司卷烟销售物流内部控制现状；对获取的信息进行归纳、分析与总结，将结果作为本文研究内容的参考资料和观点提炼的重要依据，提出具有现实指导意义的内部控制策略。

#### 2、文献研究法

通过搜集整理内部控制理论的文献资料和近十年来全国烟草行业物流工作会的相关资料，进行分析和归纳，应用于本文研究。

主要应用理论：内部控制相关理论、《内部控制基本规范》、流程管理等。

### 1.2.2 研究框架

本文的主要研究内容包括以下几个部分：

第一章，绪论。主要阐述论文的研究背景、研究意义，确定了论文的研究方法和研究内容。

第二章，相关概念与理论概述。主要对与论文紧密相关的内部控制、流程管理、烟草物流、工业卷烟销售物流的基本概念做了界定和简单介绍，阐述了流程管理和内部控制的关系；对内部控制理论研究进行总结，对我国烟草企业内部控制的相关研究进行梳理，并对历年行业物流工作会的内容进行了政策上的归纳，为论文的开展提供了良好的理论依据。

第三章，G-PES 模型构建。运用系统工程构模方法、内部控制理论和现代物流理论，对卷烟销售物流关键业务流程和目标进行提炼归纳，结合内部控制五要素这三个维度将其模型化，构建既体现研究对象关键特征、又具有一定



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.