



学校编码: 10384

学号: X2007155077

分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕士学位论文

龙岩市烟草公司财务集中管理的探析

A Study on Centralized Financial

Control of LY Tobacco co.

江宏林

指导教师姓名: 李常青 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2010 年 10 月

论文答辩日期: 2010 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2010年10月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

随着全国烟草公司行政垂直管理体制向母子公司法人治理管控体系的转变，所有的烟草企业组成以国家烟草公司为中心的一个大企业集团，形成了从国家到省局到市级的三级投资管控关系，国家烟草公司成为专业的国有资产管理中心、省级烟草公司成为专业的投资管理中心、市级烟草公司成为经营管理中心三级法人管理结构。在改制后的烟草资产管理关系中，整个财务集中管理的重点也就落于市级公司，使市级公司成为联结投资者和经营者的纽带，成为省烟草集中管理的核心。加强整体烟草集团内市级公司的有效控制，特别是加强财务方面的控制，是烟草公司体制转变后的重中之重。

本文结合财务集中管理的相关理论，阐述企业集团财务集中管理的目的、方法、条件和应注意的问题。通过探析龙岩市烟草公司财务集中管理实践过程中遇到的问题，特别指出龙岩市公司在财务集中管理的经验与教训，对其他市级公司及国有独资企业集团实行财务集中管理提供借鉴。对于龙岩市公司财务集中管理实践中发现的不足之处，作者提出七条改进建议供龙岩市公司参考。

通过本文的分析，得出以下结论：

财务集中管理是烟草企业改革过程中的必然选择；

烟草企业的财务集中管理时应根据自身特点选择适合的财务集中管理方式。

关键词：企业集团；财务集中；烟草公司

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

As the tobacco companies transform from vertical administrative management system to corporate governance control system, All of the tobacco companies become a large enterprise group in countries tobacco companies as the center, formed 3 investment management control relation from the country to the city, countries tobacco companies become major state-owned assets management center, provincial tobacco companies become a professional investment management center, municipal tobacco companies become management center of management . After the reform in the tobacco asset management, relationship of financial centralized control key also fell to municipal tobacco companies, municipal tobacco companies become coupling between investors and operators, become the core focus of provincial tobacco companies' management. To improve the overall level of Tobacco Group, especially effective financial centralized control, is the key.

Based on the related theories of centralized financial management, this article discussed objectives、 methods、 conditions and problems that should be paid attention to in centralized financial management. The analysis in the course of practice of LY Tobacco co., specifically in centralized financial management experiences and lessons, provide other municipal company and state-owned enterprises group of financial centralized management. At the end, the paper has raised 7 suggestions for LY tobacco co. to improve its centralized financial control..

My conclusion is as follows through analysis in the thesis:

Centralized financial control is an inevitable choice in tobacco enterprise reform process;

According to the characteristics of Tobacco enterprise, centralized financial control should choose a suitable way.

Key words: Enterprise group; Financial Centralized; Tobacco Company; .

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 引言	1
第二章 财务集中管理基本理论	3
第一节 财务集中管理的原因	3
第二节 财务集中管理的方法	5
第三节 实行财务集中管理应注意的问题	10
第三章 龙岩市烟草公司财务集中管理实践	12
第一节 龙岩市烟草公司的背景介绍	12
第二节 财务集中管理前情况及存在问题	18
第三节 财务集中管理实践	20
第四节 财务集中管理后成效	28
第四章 龙岩市公司财务集中管理的经验、面临的问题和改进建议	35
第一节 龙岩市公司财务集中管理实践的经验	35
第二节 财务集中管理的不足之处	40
第三节 龙岩市公司财务集中管理的改进建议	45
第五章 总结与展望	49
参考文献	51
致 谢	52

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Chapter 2 Basic Theory of Centralized Financial Control	3
Section 1 The Cause of Centralized Financial Control.....	3
Section 2 The Method of Centralized Financial Control.....	5
Section 3 The Notice of Centralized Financial Control.....	10
Chapter 3 Financial Centralized Control of LY Tobacco co. ...	12
Section 1 Background of LY Tobacco co.	12
Section 2 Before Centralized Financial Control.....	18
Section 3 Centralized Financial control of LY Tobacco co.	20
Section 4 The Effect of Centralized Financial Control.....	28
Chapter 4 Experiences and Lessons on Centralized Financial Control of LY Tobacco co.	35
Section 1 Experience on Centralized Financial Control of LY Tobacco co. ...	35
Section 2 Lessons on Centralized Financial Control of LY Tobacco co.....	40
Section 3 Suggestions on Centralized Financial Control of LY Tobacco co.....	45
Chapter 5 Conclusion and Prospect	49
References	51
Thanks	52

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 引言

一、选题背景

2005 年全国烟草企业开始进行了整合，烟草系统的工业环节在全国各省成立了中烟工业公司，烟草系统的商业环节取消所有市级公司以下的烟草公司法人资格，成立市级统一的法人。实行国家烟草专卖局、XX 省烟草公司、XX 省烟草公司 XX 市公司的“三级管理模式”，取代了原来的多级行政垂直管理，在资本关系结构上改成投资关系，每个省级公司都是国家级烟草专卖局的全资子公司，每个市级公司都是省级公司的全资子公司。

在新型的组织架构下，集团公司形成从行政管理到企业营运两个层次的监管模式，行政管理的层次即主要是《专卖法》执行管理，为企业最高层面的监管，是独立资金方面的专卖执法监管；企业营运的层次，即三位一体的监管，即纪检监察管理、内部审计监督管理、财务收支监督管理三个方面的监管。

机构的扁平化对内部控制管理提出了新要求，市县两级部门的制度的执行力、沟通能力、工作协同能力没有充分发挥，市级公司对分公司的事前指导控制、过程监督管理、事后的评价考核的流程管理模式尚未形成，分公司的履职尽责、工作积极性的无法提高。

二、研究的内容和问题

作为三位一体监管体系中的企业集团财务集中管理是最具直接管理性的重要一位，其对会计核算管理、财务监督管理等方面提出了新的需求，因此，省级公司开始推行审计派驻办监督的管理制度，来监督市级公司的日常行为；市级公司也在积极试行会计主管委派制、交叉报账稽核制、全面预算管理等方面的尝试，用以监督管理县级部门的经营行为，笔者想结合 MBA 的学习探寻市公司实行财务集中管理面临的问题。

龙岩市烟草公司财务管理现存的主要问题有：

首先，在监管体系建设上，虽然建立适合专卖体制管理的三位一体管控模式，

组成有层次、多维的管控方法，但在纪律监查、内部审计、财务集中管理的职能合作、分工管理的有机融合方面尚需进一步加强。

其次，在制度的执行层面上，存在落实不到位的问题，在部分制度的梳理、细化方后还是无法适应新型管理的方式、缺乏可执行性，同时存在制度执行、纠偏的落实情况不到位，这些情况都为制度的执行力带来考验，如何提高制度的执行效能成为重要的问题。

再次，龙岩市公司开展财务主管报账稽核制已近两年，通过对各分公司每月的会计凭证在进行初审后，再集中进行交叉汇审，实行的是“二级审核制度”，在刚开始对加强市公司的财务日常监督管理，规范全市会计核算工作，提高会计综合管理水平起到了重要作用。这种审核工作虽对下一步的核算管理起到了相当大的作用，但还是停留在事后总结工作和会计核算管理的层面，无法深入过程，评价的东西大量的还是只重视结果评价。

第四，推行全面预算管理制度，要求对分公司的资金使用过程管理，但由于全面预算管理的编制、执行和评价需要有大量的人员配合，才能做到精确有效，目前公司在推行过程尚存困难，造成预算基本留于形式。

第五、实行授权审批、大额费用报销审批制等管理后，在一定程度上控制了费用的增长，但由于授权分权不科学和历史的基础数据不合理，也一定程度上影响了费用的使用效益。

最后，由于大量的管理工作还处于相对孤立，造成对同一分公司的管理步调不一。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts 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 for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库