

酒店内部控制 操作实务教程

因为专业、原创和权威，所以更好！

中华第一财税网(又名"智董网")，全球最大的中文财税（税务）网站

讲义提纲

- 第一讲 酒店内部控制综合知识
- 第二讲 酒店内部控制基本规范
- 第三讲 酒店发展战略方面的内部控制
- 第四讲 酒店文化方面的内部控制
- 第五讲 酒店组织架构方面的内部控制
- 第六讲 酒店人力资源方面的内部控制
- 第七讲 酒店舞弊方面的内部控制
- 第八讲 酒店筹资方面的内部控制
- 第九讲 担保方面的内部控制
- 第十讲 酒店投资方面的内部控制
- 第十一讲 酒店采购方面的内部控制
- 第十二讲 酒店营销方面的内部控制
- 第十三讲 酒店存货方面的内部控制
- 第十四讲 酒店工程项目方面的内部控制
- 第十五讲 酒店固定资产方面的内部控制
- 第十六讲 酒店无形资产方面的内部控制
- 第十七讲 酒店成本费用方面的内部控制
- 第十八讲 酒店关联交易方面的内部控制
- 第十九讲 酒店对子公司的控制方面的内部控制
- 第二十讲 酒店合同协议方面的内部控制

- 第二十一讲 酒店业务外包方面的内部控制
- 第二十二讲 酒店社会责任方面的内部控制
- 第二十三讲 酒店预算方面的内部控制
- 第二十四讲 酒店财务报告编制与披露方面的内部控制
- 第二十五讲 酒店内部审计方面的内部控制
- 第二十六讲 酒店内部控制评价
- 第二十七讲 酒店计算机信息系统方面的内部控制
- 第二十八讲 酒店内部信息传递方面的内部控制
- 第二十九讲 酒店内部控制审计

第一章 酒店内部控制综合知识

一、酒店内部控制综述

酒店内部控制是由酒店董事会、证监会、经理层和全体员工实施的，旨在实现酒店控制目标的过程。

（一）酒店内部控制的目标

酒店内部控制的目标是合理保证酒店经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效益和效果，促进酒店实现发展战略。

（二）酒店内部控制的环境

酒店的内部环境是其他所有风险管理要素的基础，为其他要素提供规则和结构。酒店的内部环境不仅影响酒店战略目标的制定、业务活动的组织运行和对风险的识别、评估和反应，它还影响酒店控制活动、信息和沟通系统以及监控活动的设计和执行。

（三）酒店内控体系构建的原则

酒店建立财务内控制度体系既要以《会计法》、《公司法》、《会计基础工作规范》等法律法规作为依据，又要结合酒店的具体情况，便于酒店有效增强内部管理，防范经营风险，保护酒店财产，保护国家、集体和职工三者利益，增强酒店效益。

具体来讲，酒店财务内控制度体系的建立要符合以下原则：

1. 合法性原则

就是指酒店必须以国家的法律法规为准绳，在国家的规章制度范围内，制定本企业切实可行的财务内控制度。这是酒店建立内控制度体系的基础，在大量的违法违规的酒店中，一则是因为不依法办事，更重要的是因为酒店财务内控制度本身就脱离了国家的规章制度，任意枉为，最后给国家、给酒店造成了损失，给社会带来了不良影响。

2. 针对性原则

是指内控制度的建立要根据酒店的实际情况，针对酒店财务会计工作中的薄弱环节，针对酒店容易出现错误的细节，制定酒店切实有效的内控制度，将各个环节和细节加以有效控制，以提高酒店的财务会计水平。目前我们很多酒店没有一套根据酒店实际制定的财务会计制度与规范，从而造成会计工作薄弱，财务管理混乱。

3. 适应性原则

指酒店财务内控制度应根据酒店变化了的情况及财务会计专业的发展及社会发展状况及时补充酒店的财务内控制度。

适应性可分为两个方面，一方面是对外部的适应性，另一方面是对酒店内部的适应性。外部适应性是指酒店的财务内控制度要适应国家的宏观经济发展、产

业的发展和酒店竞争对手的机制。而内部适应性是指要适应酒店本身的战略规划、发展规模和酒店的现状。酒店要把握这两个方面,制定适时适用的财务内控制度,并将酒店财务会计水平向更高、更好的方向发展。

4. 适用性原则

是指酒店财务内控制度应便于各部门、各职工实际运用,也就是说酒店财务内控制度的操作性要强,要切实可行。这是制定财务内控制度的一个关键点。

酒店内控制度的适应性可概括为“内容规范、易于理解、便于操作,灵活调整”。

5. 整体性原则

就是指酒店的财务内控制度必须充分涉及对酒店财务会计工作的各个方面的控制,它既要符合酒店的长期规划,又要注重酒店的短期目标,还要与酒店的其他内控制度相互协调。

我们在工作中通常存在着很多局限性或“近视症”,往往就事论事,仅从财务单方面出发考虑问题,结果顾此失彼,与其他内控制度执行相互矛盾,或不受广大干部职工的理解,而造成制度的“名存实亡”,因此,在建立财务内控制度体系时应把握全局,注重酒店的整体实施效果。

6. 发展性原则

制定酒店财务内控制度要充分考虑宏观政策和酒店的发展,密切洞察竞争者的动向,制定出具有发展性或未来着眼点的规章制度。

酒店财务内控制度是酒店的一项重要制度,它能促进酒店财务会计水平的提高,为此,我们要从战略的高度把它引向更完备的发展方向。

7. 一贯性原则

就是指酒店的财务内控制度必须具有连续性和一致性,不能朝令夕改,随时变动,否则就无法贯彻执行。

我们在制定酒店财务内控制度时,要高度重视这一点,要力求制度尽可能具有连续性,保证会计工作的严肃性。

8. 经济性原则

是指酒店的财务内控制度的建立要考虑成本效益原则,就是说在运用过程中,从经济角度看必须是合理的。一项制度的制定是为控制酒店的某些环节、关键点,并最终落实到提高酒店管理水平及增加效益上,若违背了这个出发点,将变得得不偿失。

(四) 酒店内部控制系统的内容

酒店内部控制的内容十分广泛,难以全面详述,其中主要应包括以下内容:

1. 货币资金内部控制

主要指对现金出纳业务及其他货币资金收支及结存的监督控制。

2. 采购业务和有关应付款的内部控制

指采购材料物资购买其他资产、填写订购单、验收货物及编制验收报告、记录应付款、批准支付款项以及记载现金支出等程序和方法。故又称采购和应付款循环。此项内部控制,应坚持审批与执行分管原则,采购明细账与应付款明细账应由两人分管。

3. 营业收入和应收款内部控制

此项内部控制,应坚持审批与执行分管原则,营销明细账与应收账款明细账应由两人分管。

4. 生产经营成本内部控制

其内容主要指材料物资的储存与投产、费用分摊以及计算劳务（商品）成本等程序和方法。故又称其为生产经营过程循环。

5. 储存业务内部控制

存货的储存业务涉及采购、提供劳务、营销等诸多业务环节。相关内部控制已如上述，不再重复。还须指出，应把材料物资、商品及其他物质的正确计价，保证账实相符，保证适当存量，保证存货安全作为控制目标。

6. 固定资产和无形资产内部控制

其内容包括固定资产和无形资产购置或取得、验收、使用折旧、损耗和摊销、保养和维修以及清理报废的处理的控制，控制的目标主要是上述内容的合法性、合理性、效益性以及计算的正确性。

7. 投资业务的内部控制

其内容主要涉及：交易性金融资产和长期投资的投资目标、投出的控制与管理，转让与收回等过程的程序和方法。

控制的目标主要是：保证投资活动的审批程序的执行、投资活动的合法性，投资资产的存在性，投资收益的合规性，以及在账面报表上的合规反映等。

8. 筹资及权益的内部控制

在市场经济条件下，大多数企业酒店经济活动从筹资开始，筹资结果产生了权益。此项控制内容主要针对短期筹资、长期负债筹资、权益性筹资（指发行股票），以及相应发生的债主权益和投资者权益。筹资及权益控制的目标是：保证筹资活动发生前的审批、筹资业务的合法性、债券折价、溢价摊销的合理性，利息和股利计提和支付的适当性，股东权益表述的合理性，以及账表反映的合规性。

（五）酒店内部控制的要素

关于内部控制要素国内外学术界有不同的表述，有“三要素说”、“五要素说”和“多要素说”。但较多学者采用了美国 COSO 委员会发布的著名的 COSO 报告中所陈述的观点，即内部控制五要素论，这一观点在学术界有特别明显的地位。据此，内部控制的要素为：

（1）控制环境

控制环境是对酒店建立和运行内部控制有重大影响的因素的总和，是组织实施内部控制的背景和基础，也是设置内部控制制度的客观依据和选择控制手段的参考。控制环境包括控制主体及组织结构、控制客体及业务类型、经济业务规模、原有管理水平和风格等。控制环境通过人们的控制意识而影响组织的气氛，进而形成内部控制的基础。具体地说影响控制环境的有以下因素：

1) 操守及价值标准

这是内部控制运行和发生作用的基础。酒店的管理者和员工应具有基本道德水准，具有判断是非的基本能力，能够在大大非面前做出正确选择。只有这样管理当局才能通过制定行为准则等方式，减少员工造假、舞弊等不道德、不合法的行为，才能使员工理性地遵循内部控制的有关规定，发挥防错纠弊的作用。

2) 素质与能力

设置与执行内部控制的人员需要具备基本素质并具有一定的组织能力、执行能力和技术能力。这一素质与能力直接影响内部控制本身的科学性、严密性和合理性，同时也影响内部控制执行的有效性。

3) 董事会和审计委员会

在股份制企业内部董事会和审计委员会设置的科学性和合理性，以及其成员工作的有效性直接影响着内部控制的执行。董事会和审计委员会的成员越是独立于管理当局，工作经验越丰富，工作效率越高，内部控制的效果就越明显。审计委员会是董事会的下属机构，应由酒店之外的独立董事担任，其职责、权限应受到尊重和保障。

4) 组织结构

组织结构是组织内部各管理部门、执行部门和其他部门的数量、比例和相关关系的总和，也是其计划、指导和控制经营活动的整体框架。合理的组织结构有助于建立良好的控制环境，明确各部门的职、责、权、利，理顺其相互间的领导关系、隶属关系、报告关系、业务关系和经费关系，合理划分事权、责权和财权，保持清晰的管理线条和层次，是内部控制系统运行的必然要求。

5) 管理者的管理风格与经营理念

管理者是习惯于直接管理还是间接管理，是从严式管理还是宽松式管理，是主动式控制还是被动式管理；管理者对内部控制的态度，对风险的态度及其管理特点，对利润追求的程度和追求方式，等等，这些因素都影响着其对内部控制的态度，也会对内部控制的建立和健全及其作用的发挥产生促进或制约作用。

6) 管理者的授权与责任分配模式

岗位责任制的落实，特别是各级管理者权限的分配，授权方式和管理信息的传递，各级人员接受信号和工作任务的方式，处理上、下级和平级之间业务关系的方式，都对内部控制机制的形成和作用发挥有重要影响，内部控制往往是以其为基础设置和细化的。

7) 人力资源政策与措施

内部控制最终要靠人设置和执行，人员的状况和素质取决于人力资源的政策与措施。人力资源的政策与措施包括人员招聘、考核、培训、流动、升迁和奖励等方面，直接影响人员的素质与结构，影响员工的整体水平，是内部控制制度设置并发生作用的重要保证条件。

(2) 风险评估

风险是指威胁组织目标实现并带来损失的可能性。风险评估指组织确认、识别、鉴别和分析实现目标过程中的各种风险的过程。财务报告的风险评估主要是确认、分析财务报告出现未按照公认会计准则编制这一情况的可能性。诱发经营风险和财务报告风险的因素主要有：

- 组织规模的迅速扩充。
- 组织内部机构的调整。
- 内部规章的变更。
- 经营环境的急剧变化。
- 关键岗位的人事变动使人员素质下降。
- 信息系统的新建和修改。
- 组织对外业务增多而管理系统不适应。
- 与生产经营过程和信息系统有关的新技术的加入。
- 酒店重组。
- 扩展或取得境外业务。
- 采用新的会计原则或变更会计原则。
- 出现不可料逆和不可抗拒的突发事件。

(3) 控制活动

控制活动是指管理者实施的为保证其指令贯彻执行、防范造假等舞弊事件的

政策和程序。控制活动一般应先明确控制目标，并根据不同的控制目标确定不同的控制方法。不论在何种情况下，常规的控制活动是酒店所必需的，其主要包括以下方面内容：

1) 业务部署与业绩检查。

定期将目标任务分解，并安排落实至各个部门和人员，依此定期实施检查考核。其手法有：实际业绩与预算对比，实际业绩与前期业绩对比，实际业绩与相关的不同数据相比，包括纵向对比、横向对比和综合对比。同时确定各类对比值的合理水准，使控制与激励奖惩相互结合。

2) 责任分工。

不能由一个人或一个部门完成整个交易过程，特别是重要的交易过程。交易的授权、记录、资产的保管应分开，以使多人介入，相互监督和制约。

3) 业务授权控制。

经办业务必须经过一定的授权，即对经办业务的主体进行认证和批准。业务授权可分为一般授权和特殊授权。前者指对按照一定标准规范的业务进行的授权，后者指对个别特殊的业务进行的授权。

4) 适时充分的记录。

对各类经济业务的发生、发展和结果均要有全面、及时和准确的记录，包括会计记录、统计记录和业务记录，三者缺一不可。有的学者特别强调会计记录，但相对忽视了统计记录和业务记录，这是不甚正确的，尽管会计记录在其中占据主导地位。

5) 实物核查控制。

也叫实物核对、检查、盘点控制，它包括记录和实物资产的保管分开，只有经过授权的人员才能接触资产。记录和实物定期核对等是保证实物安全与完整的措施。实物的概念既包括有形资产，也包括无形资产和其他资产。

(4) 资讯与沟通

资讯与沟通是指保护有关信息生成的管道，对有关资讯进行识别、归集、加工、处理，并及时、有效、不失真地传递给相关人员，发挥资讯和沟通在执行和完善内部控制方面的作用。酒店内部的信息来源广泛、类别繁多，主要有会计信息、统计信息和业务管理信息。财务造假主要涉及的是会计信息，因此我们对会计核算系统更为关注。会计信息系统是识别、收集、分类、分析、记录和报告酒店发生的交易，并明确交易主体对相关资产、负债和所有者权益应负责任和义务的方法和记录体系。一个好的会计信息系统应包括：确认和记录所有的真实交易，及时详细地描述交易，以便在财务报表中做适当的分类；以一定的方式记录交易的价值，以便在财务报告中适当地记录它的货币量；确定交易发生的时间，以使交易人恰当地记入交易期间；在财务报表中恰当地表达交易，披露相关的事项。

信息的沟通是指让信息上情下达和下情上达，保证信息的畅通，没有沟通的阻碍，让每一个员工理解他们所充当的角色和与财务报告相关的责任。常见的沟通手法是政策手册、会计和报告手册、备忘录等。

(5) 监督

监督是评价内部控制质量和效果的程序，是保证内部控制有效性的必要手段。但这里的监督是在内部控制框架内的监督，是一种内部监督，主要包括持续监督和独立评价监督两种活动。持续监督是指经常性的监督活动和管理活动。独立评价监督主要指非常规性监督，如内部审计活动和管理者特别安排的检查性监督。

……（试读结束啦。欢迎购买！“投资到大脑的钱可以给您今后带来更多的钱，早投资早获益，机遇只钟情于有准备的头脑”。）