

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目：基于熵权法的酒店行业内部控制有效性  
评价及应用研究——以 H 酒店为例

研究生姓名：\_\_\_\_\_ 李梦晓

指导教师姓名、职称：孟志华 副教授 曾明禹 高级会计师

学科、专业名称：\_\_\_\_\_ 审计硕士

研究方向：\_\_\_\_\_ 内部审计

提交日期：\_\_\_\_\_ 2023年6月19日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 李梦晓 签字日期： 2023.6.8

导师签名： 李华 签字日期： 2023.6.10

导师(校外)签名： 李华 签字日期： 2023.6.10

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 李梦晓 签字日期： 2023.6.8

导师签名： 李华 签字日期： 2023.6.10

导师(校外)签名： 李华 签字日期： 2023.6.10

**Research on the effectiveness evaluation  
and application of internal control in hotel  
industry based on entropy weight method  
——Take H Hotel as an example**

**Candidate : Li Mengxiao**

**Supervisor: Meng Zhihua    Zeng Mingyu**

## 摘要

历经三年疫情大考的酒店业，在众多不确定性中遭受了持续的冲击，也对酒店的发展造成了不利影响。后疫情时代，酒店业开始回归常态化运营阶段，同时也是对酒店行业的深刻变革。经过三年的新冠疫情，酒店的消费群体发生了改变，消费者对产品的需求与要求也发生了重大的变化。随着酒店行业的全面复苏，各酒店品牌将加大市场投入力度，抢占复苏红利，也会造成酒店行业的激烈竞争，这也对酒店集团的核心能力建设提出了更高要求。为了确保酒店的长期稳定发展，持续改进其管理水平显得尤为必要，而建立完善的内部控制体系是实现这一目标的有效途径。

本文在学者们现有研究成果的基础之上，参考我国 2008 年颁布的《企业内部控制基本规范》及其配套指引，按照内部控制五要素选取指标构建酒店行业的内部控制有效性评价体系的评价指标，并选取 2017—2021 年五年的酒店行业所有上市公司的数据，运用熵权法对所构建的酒店内部控制评价体系进行赋权，得出各指标所占比重。然后以 H 酒店为例进行分析，根据各指标权重计算得出 H 酒店 2017—2021 年的内部控制得分，分析 H 酒店当前内部控制制度中存在的问题：内部控制环境不够完善；公司战略制定不够合理；应对风险能力不足；控制活动存在风险；未设立独立的内部审计部门。并根据 H 酒店存在的问题及不足提出相关建议。

**关键词：**熵权法 酒店行业 内部控制 内部控制有效性

## Abstract

The hotel industry, which has experienced three years of epidemic test, has suffered continuous impact in many uncertainties. And it also had a negative impact on the development of the hotel. With the end of the COVID-19 pandemic, the hotel industry began to return to the normal operation stage, which is also a profound change to the hotel industry. After three years of the COVID-19, the hotel consumer groups have changed, and consumer demand and requirements for products have also changed significantly. With the overall recovery of the hotel industry, all hotel brands will increase their market investment and seize the recovery dividend, which will also lead to fierce competition in the hotel industry, which also puts forward higher requirements for the core competence construction of the hotel group. In order to ensure the long-term and stable development of the hotel, it is particularly necessary to continuously improve its management level. The establishment of perfect internal control system is an effective way to achieve this goal..

Based on the existing research results of scholars, this paper refers to the " Basic Norms for Enterprise Internal Control" issued in 2008 and its supporting guidelines. According to the five elements of internal control, the evaluation index of the internal control effectiveness evaluation system of the hotel industry is constructed. Then select the data of all listed companies in the hotel industry for five years from 2017 to 2021,

and use the entropy weight method to empower the hotel internal control evaluation system constructed, to obtain the proportion of each indicator. Then take H Hotel as an example to analyze, calculate the internal control score of H Hotel from 2017 to 2021 according to the weight of each index. Then analyze the problems in the current internal control system of H Hotel: the internal control environment is not perfect; The company's strategy formulation is not reasonable; Inadequate ability to cope with risks; There are risks in control activities; There is no independent internal audit department. And put forward relevant suggestions according to the problems and deficiencies of H Hotel.

**Keywords:** Entropy weight method; Hotel industry; Internal controls; Effectiveness of internal control

# 目 录

<b>1 绪论</b>	1
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外文献综述	2
1.2.1 国外文献综述	2
1.2.2 国内文献综述	4
1.2.3 文献评述	7
1.3 研究内容及方法	8
1.3.1 研究内容及论文框架	8
1.3.2 主要研究方法	11
<b>2 相关概念及理论基础</b>	12
2.1 相关概念	12
2.1.1 内部控制	12
2.1.2 内部控制有效性	12
2.1.3 内部控制有效性评价	13
2.2 理论基础	13
2.2.1 内部控制理论与评价指标体系的构建	13
2.2.2 信息系统论与熵权法的应用	14
2.2.3 委托代理理论与企业内部控制效果的分析	15
<b>3 酒店行业内部控制有效性评价体系的构建</b>	16
3.1 酒店行业内部控制有效性评价体系构建的意义	16
3.2 酒店行业内部控制有效性评价体系构建原则	17
3.3 酒店行业内部控制有效性评价体系指标构成及量化方法	18
3.3.1 控制环境	20
3.3.2 风险评估	20
3.3.3 控制活动	21

3.3.4 信息与沟通.....	23
3.3.5 内部监督.....	23
3.4 酒店行业内部控制有效性评价指标权重计算.....	24
3.4.1 数据归一化.....	24
3.4.2 指标熵值计算.....	24
3.4.3 指标权重计算.....	25
<b>4 H 酒店内部控制有效性评价指标体系的应用.....</b>	<b>27</b>
4.1 H 酒店简介及内部控制现状.....	27
4.1.1 H 酒店简介.....	27
4.1.2 H 酒店内部控制现状.....	28
4.2 H 酒店内部控制有效性评价.....	28
4.2.1 控制环境有效性评价.....	31
4.2.2 风险评估有效性评价.....	32
4.2.3 控制活动有效性评价.....	33
4.2.4 信息沟通有效性评价.....	34
4.2.5 内部监督有效性评价.....	35
4.3 H 酒店内部控制存在的问题分析.....	36
4.3.1 内部控制环境不够完善.....	36
4.3.2 公司战略制定不够合理.....	37
4.3.3 应对风险能力不足.....	39
4.3.4 控制活动存在较大风险.....	40
4.3.5 未设立独立的内部审计部门.....	42
<b>5 H 酒店内部控制优化建议.....</b>	<b>44</b>
5.1 健全优化内部控制环境.....	44
5.2 合理调整公司发展战略.....	44
5.3 增强公司全员风险意识.....	45
5.4 监督完善控制活动流程.....	46
5.5 设置独立内部审计部门.....	47
<b>6 结论与展望.....</b>	<b>49</b>

6.1 研究结论 .....	49
6.2 研究不足与展望 .....	49
<b>参考文献</b> .....	51
<b>致谢</b> .....	57

# 1 绪论

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究背景

我国财政部在 2008 年颁布了《企业内部控制基本规范》及其配套指引。该规范是在参考国外相关准则的基础上,结合国内中小企业的实际经营状况所制订的。随着《企业内部控制基本规范》的正式实施,许多上市公司开始认识到内部控制在确保公司长期发展和有效管理日常生产经营风险方面的重要性,因此开始根据公司实际的经营状况,制定并实施有效的内部控制措施以改善公司的运营状况。但是,企业在这一进程中还是面临着不少困难,比如有的企业并不知道怎样设置内部控制体系,有的上市公司即便出台了相应措施也不能提高其执行有效性,还有企业并不重视内部控制。

根据中国饭店协会发布的《2022 年中国酒店业发展报告》数据显示,受新冠肺炎疫情影响,2022 年中国大陆地区一共拥有住宿设施总数为 36.1 万家,其中酒店住宿业较 2020 年减少了 2.7 万家,疫情对酒店业造成了巨大的影响。随着国家发展改革委等 14 个部门联合出台《关于促进服务业领域困难行业恢复发展的若干政策》,提出多项具体措施助力酒店行业尽快渡过难关,同时也彰显了政府对于解决经济困境的坚定信念。受疫情影响,酒店行业面临着巨大的挑战,这种状况加剧了酒店企业的困境,并且对其核心竞争力的提升提出了更高的要求。

良好的内部控制可以保证企业更有效地实现经济效益、达到预期的经营目标,并能确保其经营方针的有效执行。对于酒店行业来说,内部控制显得尤为重要。酒店行业是集住宿、餐饮、娱乐等于一体的综合性服务行业,是旅游业发展水平的重要标志之一,它的发展与人们的生活品质休戚相关。短期来看,良好的内部控制可以提升酒店的管理水平,助力酒店实现更高的经济效益。在新冠疫情的背景下,酒店企业的竞争日益激烈,内部控制效果不好的企业只能面临被淘汰的危机。从长远来看,良好的内部控制可以影响酒店的经营策略,帮助企业实现经营目标,保障方针政策的落实,对酒店的经营管理起着重要作用,为企业的长远发

展保驾护航。因此，管理层应该更加重视在日常运营中实施内部控制程序。

### 1.1.2 研究意义

#### (1) 理论意义

本研究通过探索影响内部控制有效性的因素，可以进一步拓展关于企业内部控制的研究方向；运用熵权法构建符合酒店行业特征的酒店内部控制有效性评价指标体系，是对内部控制理论的具体运用，拓展了企业内部控制有效性评价研究方法的思路，为以后关于内部控制有效性评价提供方法参考。

#### (2) 现实意义

通过构建酒店内部控制质量评价指标体系，并应用到 H 酒店中，发现 H 酒店内部控制制度存在的问题，并针对问题提出内部控制的优化建议，确保其在之后的运行过程中可以更加有效，有利于 H 酒店经营效益的进一步提高。同时为存在类似内控问题的酒店企业提供参考，并为日后对于该行业或该公司的研究者提供了可参考的依据。

## 1.2 国内外文献综述

### 1.2.1 国外文献综述

#### (1) 内部控制定义及重要性的研究

关于内部控制的定义的相关研究，从 2001 年安然事件后，美国国会和政府加速通过了《萨班斯法案》，有关内部控制定义的研究一度成为研究热点。Michael (2004) 定义内部控制是由企业的领导层和全体员工共同参与，旨在确保会计报告符合相关法律法规的一个过程<sup>[20]</sup>。Daniela (2013) 认为内部控制是一种管理辅助工具，能够评估所有旨在确保其正常高效运行的管理决议，使决策者能够更好地管理其活动<sup>[7]</sup>。Danescu 等 (2015) 认为内部控制通过制定意见和建议，可以确保对可能影响目标的风险进行严格管理，为管理层提供了合理的保障<sup>[6]</sup>。Zhou Shouliang (2021) 将内部控制定义为一种管理职能，通过内部控制，可以提高公司未来的增值能力，降低公司风险，提高公司盈利的可持续性<sup>[24]</sup>。Kupec 等 (2021) 将内部控制定义为主要用于管理层面的运营管理保证，通过监

控、指导和评估等方法确保计划按预期执行，如果没有按期执行则需要采取纠正措施<sup>[14]</sup>。Jacob Bannerman（2022）认为内部控制是一种关键的公司治理机制，积极影响相关控制环境，并为内部审计提供充足的后勤保障，改善公司的内部控制活动<sup>[11]</sup>。

有学者对内部控制的重要性进行了相关研究。Feng M 等（2009）的研究表明，内部控制的水平显著影响报表的效果，同时也会对内部管理的准确性产生重大的影响，进而影响管理决策<sup>[9]</sup>。Cheng Q 等（2018）认为有效的内部控制不仅有助于外部市场参与者做出更明智的决策，而且还能增强企业的内部运营效率，还可以部分抵消公司的合规成本<sup>[5]</sup>。Chang 等（2019）通过研究发现较大的内部审计规模可以显著提高团队的运营绩效，同时内部审计师的专业能力直接影响团队的内部控制的有效性<sup>[3]</sup>。Thabit（2019）认为评估组织面临的风险时最重要的内部控制方法，以限制因独立性和客观性低而降低内部审计依赖他人能力的障碍，明确内部控制的目标和动机，以及内部控制在组织内部审计师的责任和权限下的能力<sup>[23]</sup>。Larisa（2021）认为内部控制系统的质量会对财务信息使用者的决策以及组织的财务状况和经济活动产生重大影响<sup>[15]</sup>。Shujun Sheng（2022）从关键审计事项披露数量的角度研究发现，当内部控制质量较低时，审计师会披露更多的关键审计事项<sup>[22]</sup>。Martini（2022）通过研究发现内部控制制度对财务报表信息质量具有积极而显著的影响<sup>[19]</sup>。

## （2）内部控制有效性评价体系的研究

关于内部控制有效性的问题，学者们也采用了多种研究方法进行了研究。GamageLow（2018）以公司治理作为调节变量，以内部控制制度的有效性为因变量，检验内部控制要素的影响和内部控制的有效性，研究发现两者之间存在显著的正相关关系<sup>[10]</sup>。Marmilova 等（2020）提出了一种评估保险组织内部控制系统有效性的新方法，该方法基于使用综合指标评估有效性的定量和定性标准<sup>[18]</sup>。Mangasih 等（2020）以 30 家金融公司为样本进行了研究，发现内部控制制度的有效性对良好公司治理变量有正向影响<sup>[16]</sup>。Elsayed（2021）通过研究发现与内部控制有效的公司相比，内部控制无效的公司表现出显著更低的文本风险披露水平，且会增加投资者的风险感知程度<sup>[8]</sup>。Chen（2022）通过研究发现在大数据环境下，控制环境和信息技术（IT）控制结构是企业在进行有效的内部控制和审计

检查时的基本要求<sup>[4]</sup>。Ahmed 等（2023）设计了一个内部控制有效性模型，包括七个主要类别和 38 个有效因素，主要类别包括内部和外部审计员之间的沟通、给予内部审计员独立性和权力、提供专门的人力资源、提供技术资源、发展管理支助、加强组织文化和制定审计计划<sup>[11]</sup>。

### （3）酒店行业的内部控制研究

Karagiorgos（2011）发现内部控制系统所有组成部分的有效运作及其在希腊酒店业务有效运作和成功中的决定性作用，为内部控制系统的组成部分与希腊酒店业内部审计绩效之间的相互作用提供实证证据<sup>[12]</sup>。Bahiru（2016）评估了内部控制在提高五星级酒店、首都酒店和水疗中心财务绩效方面的重要性，发现内部控制系统对财务绩效有显著的正向影响<sup>[2]</sup>。Obinwanne（2019）采用调查研究设计发现酒店内部控制系统面临的挑战是审计师质量不足、疏忽、不确定性以及财务管理层缺乏对内部控制系统的持续审查<sup>[21]</sup>。Khasebe 等（2021）研究了酒店内部控制机制及其对客房部成本的影响，发现控制环境、控制活动、监测系统和风险评估均与成本降低之间存在正相关关系<sup>[13]</sup>。Mardas（2022）认为酒店企业建立强有力的内部控制制度是必要的，因为这一制度对消除和处理威胁本组织活动顺利进行的各种风险，特别是与信息有关的风险，作出了重大贡献<sup>[17]</sup>。

## 1.2.2 国内文献综述

### （1）内部控制定义及重要性的研究

关于内部控制的定义的相关研究，国内的学者们在借鉴 COSO 报告的基础上，结合我国企业的实际情况开展了相关研究。吴水澎等（2000）从完善企业的控制环境、进行全面的风险评估、设立良好的控制活动、加强信息流动与沟通、加强企业的内部监督来构建我国企业内部控制框架<sup>[60]</sup>。阎达五、杨有红（2001）提出内部控制框架应健全管理机构并厘清管理权责、科学设置内部审计机构、强化预算管理、建立具有操作性的道德规范与行为准则<sup>[63]</sup>。在 2008 年 6 月我国财政部颁布了《企业内部控制基本规范》等一系列相关政策之后，我国的内部控制进入全面发展时期，更多的学者开始研究我国企业的内部控制。吴寿元（2012）认为全面内部控制可以帮助企业提高经营的效率与效果，促进企业的可持续健康发展<sup>[59]</sup>。樊行健、肖光红（2014）定义企业内部控制是旨在实行企业报告的可靠性、

经营的效率性等目标而发生的一项企业管理活动<sup>[33]</sup>。孙永尧（2021）定义内部控制是决策者、执行者、监督者与其他参与者共同实施的旨在实现主体战略目标的过程<sup>[51]</sup>。陈汉文、杨晴贺（2021）认为内部控制是企业风险管理过程中最基础的制度设计,在风险控制方面的积极作用<sup>[30]</sup>。杨有红（2022）认为内部控制是保障公司治理与管理的效率与效果,保障企业合法、有效运行的一种控制手段<sup>[65]</sup>。田丹（2022）认为内部控制是一套系统、规范化的风险管控机制<sup>[53]</sup>。沈烈、何璐伶（2022）认为内部控制是一种有效确保公司能够达到预期目标的方式,并且在风险管理中起着至关重要的作用<sup>[47]</sup>。

有学者对内部控制的重要性进行了相关研究。张先治、戴文涛（2011）认为有必要建立内部控制评价指标,以反映企业内部控制综合状况和水平<sup>[71]</sup>。宋建波等（2018）认为建立一套具有中国特色的内控规范体系以提升执行力是十分必要的,并从基本国情及内控制度执行力等方面进行了论证<sup>[48]</sup>。张新民等（2021）通过实证检验发现内部控制是有效管控风险的制度工具,可以有效控制避税导致的掏空风险<sup>[72]</sup>。张爱美等（2021）发现通过对内部控制缺陷的有效修复,企业的盈利能力和持续性都有了明显的改善,而且,在代理成本的调节下,这种改善的效果尤为突出<sup>[69]</sup>。陈利军、李延喜（2022）通过研究发现高水平内部控制可以多维度提升企业的绩效结果,提升企业的 EVA 绩效评价水平<sup>[28]</sup>。张新民、卿琛（2022）发现通过实施良好的内部控制,可以显著降低由于商誉减值而引起的股票暴跌的可能性<sup>[73]</sup>。

## （2）内部控制有效性评价体系的研究

有学者对内部控制质量对于企业的影响进行了研究。杨旭东等（2018）发现提高内部控制质量不仅有助于提升企业的可持续发展能力,而且还有助于增强管理层的执行力,从而更好地促进企业的长期发展<sup>[67]</sup>。李瑛玫、史琦（2019）通过研究发现企业内部控制质量能够显著促进其创新绩效<sup>[43]</sup>。王瑶、黄贤环（2020）发现内部控制对实体企业的治理效应,主要通过良好的内部控制环境、风险评估以及信息系统与沟通实现<sup>[57]</sup>。夏雪花等（2021）通过研究发现内部控制质量对上市公司高管与员工的薪酬差距有显著的正向影响<sup>[62]</sup>。李琳、田思雨（2021）通过研究发现有效的内部控制能够提高企业绩效水平<sup>[40]</sup>。

部分学者基于内部控制制度设计与执行角度,建立了内部控制质量评价模型,

并进行了研究分析。孙晔（2013）采取定性指标和定量指标相结合的方法，建立评价内部控制有效性的综合评价模型<sup>[50]</sup>。鲍诗度（2019）根据企业是否建立相应的关键控制点以及控制点的健全程度，确定评价指标权重及综合得分，从而得到整个内部控制系统的水平<sup>[25]</sup>。侯霁桐（2020）依托层次分析法从完整性、真实性与及时性计算分析了 D 公司内控质量评价体系指标权重<sup>[36]</sup>。王晨晓（2020）深入探讨了管理控制系统在内部审计考核评价中的应用，从设定明确的目标、制定有效的实施计划、实施有效的考核机制、实施有效的激励措施和反馈学习等五个方面进行分析<sup>[54]</sup>。黄寿昌（2022）基于认知理论，提出了一种新的内部控制框架，它包括深入研究组织背景、准确辨识任务类型、准确评估任务特性及对优化控制流程<sup>[38]</sup>。

部分学者通过建立内部控制评价指标体系，并利用熵权法对评价指标体系进行赋值与分析，从而计算得出了一个较为客观科学的内控有效性评价模型。孙伟（2015）将一级指标分为完整性、真实性、及时性、易得性，并建立了由 35 个指标构成的内控信息披露质量评价模型<sup>[49]</sup>。武艳（2018）建立了以内部控制“五大”要素为核心的煤炭企业内部控制质量评价指标体系<sup>[61]</sup>。刘倩（2019）运用熵权-TOPSIS 法从企业性质、内部控制等方面构建了审计重大错报风险评价指标体系<sup>[44]</sup>。杨小娟（2020）从战略、经营、合规、报告以及资产安全构建上市公司内控评价体系<sup>[66]</sup>。王丽娜（2020）构建了以内部控制五要素为一级指标的指标体系，采用相关系数法选取了 19 个二级指标，并利用熵权法构建了新疆上市公司内控质量体系<sup>[55]</sup>。

### （3）酒店行业的内部控制研究

有部分学者则专门针对酒店行业的内部控制制度的建设及评价进行了相关研究，通过与其他行业对比，发现酒店行业内部控制存在的不足，并提出了针对性的建议。郭子臻（2014）以国际品牌酒店的内控系统为基础，基于内部控制五要素构建出一套以风险管理为导向的酒店内部控制系统<sup>[34]</sup>。杨敏茹（2016）分析酒店企业内部控制存在的问题，主要为人为失误、越权管理和经营的多变性，并提出优化内部控制体系的建议<sup>[64]</sup>。王一帆（2017）以酒店上市公司为例指出其在内部控制建设过程中存在的问题：对内部控制建设积极性弱，内部控制更新滞后，内控重点集中于财务控制，并给出维护内部控制有效性的建议与对策<sup>[58]</sup>。

裴发展（2017）分析当前酒店企业内部控制管理中存在的主要问题有：风险控制管理观念较为薄弱；内部控制监督管理力度严重不足；酒店内控建设未与酒店运营业务紧密结合<sup>[46]</sup>。李霞（2019）以 X 酒店内部控制系统为例，列出该酒店在采购、收款和财务内部控制环节存在的问题，并分析其形成的原因<sup>[42]</sup>。戴琛琛（2019）认为星级酒店会计内部控制机制中忽视内部控制工作以及制度方面存在一定漏洞是其最显著突出的问题<sup>[32]</sup>。陈旭鸣（2020）通过对酒店内部控制的深入研究，发现了一些潜在的问题，并提出了一些有效的解决方案，包括加强人力资源政策的执行、加强风险管理的实施和完善信息系统<sup>[31]</sup>。焦研名（2020）认为酒店管理内部控制中存在管理模式漏洞、酒店内部监督执行问题、酒店内部财务管控制度不健全、预算管理问题，并对应地提出了有效的内控对策<sup>[39]</sup>。

部分学者对提高酒店内部控制有效性的方法进行了深入探究。蔡玥（2013）从酒店业企业文化建设、人力资源政策、酒店业信息化建设和酒店收益管理四个方面提出了加强我国酒店业内部控制建设对策<sup>[26]</sup>。张楠（2014）从改善酒店的内部管理环境，建立完整的风险评估制度，改进信息传递机制，规范酒店的控制行为，以及增强监管的有效性等方面提出了优化建议<sup>[70]</sup>。唐小棋（2018）提出应优化酒店内部审计人员配置；拓宽酒店内部审计职能范围；规范酒店内部审计流程；完善酒店内部审计模式<sup>[52]</sup>。王炜（2019）认为在酒店强化采购环节内部控制时，应完善审批程序，规范付款流程，确保资金安全与审批高效<sup>[56]</sup>。何洁茹（2021）提出了一系列改进酒店采购流程的措施，包括改善内部控制环境，推广网络采购，以及实行新的餐饮标准成本计算方法，以期能够更好地实现采购流程的有效管理<sup>[35]</sup>。赵金（2021）从完善采购管理制度、规范请购审批程序、加强采购招标过程监督等方面针对酒店当前内控薄弱的地方提出了改进的建议和优化的对策<sup>[68]</sup>。

### 1.2.3 文献评述

通过整理相关文献，发现国外学者开始关注与研究内部控制的时间要早于国内。国外学者们对内部控制定义的研究以及内部控制对于公司发展的重要性的认识都很全面，且成果丰富。国内学者虽然开始研究内部控制的时间较晚，但在国外研究成果的基础上，依据我国各类企业的实际经营发展状况，开展适合我国企业的本土化的内部控制的相关研究，同样取得了丰硕的成果。这说明国内外的学

者们认识到了内部控制对于企业发展的重要意义,并且越来越关注和重视内部控制的应用。国内学者们对上市公司内部控制质量评价指标体系的研究比较全面,运用的方法也比较多样,说明内部控制质量对企业而言非常重要,学者们已经开始重视对企业的内部控制效果进行评价与优化。

针对酒店业内部控制的问题已经有学者们进行了研究,也分析了酒店现有内部控制存在的一些问题,但通过构建内部控制质量评价指标体系的方法研究酒店内部控制的文献较少,并罕有量化评价分析的成果呈现。对于酒店业内部控制的评价也较多的依赖 2008 年五部委联合发布的《企业内部控制评价指引》,但显然,该指引的对酒店行业而言针对性不强。因此,本文将在学者们研究的基础之上,构建符合酒店行业特征的酒店内部控制质量评价指标体系,并利用熵权法进行赋权重,并针对 H 酒店进行应用分析,希望能够发现 H 酒店当前内控管理中存在的问题,提出应用性较强的建议。

## 1.3 研究内容及方法

### 1.3.1 研究内容及论文框架

本文将以国内外关于企业内部控制有效性评价相关的研究为基础,结合酒店行业的特点,依据《企业内部控制基本规范》及配套指引,以我国内部控制框架为依据,构建酒店行业的内部控制有效性评价指标体系,并采用熵权法为评价指标确定权重。将所构建的酒店内部控制质量评价指标体系应用到 H 酒店中,分析 H 酒店的内部控制有效性,并针对问题提出具体的优化建议,以促进其内部控制制度的完善,保障公司的长期稳定发展。具体论文框架见图 1.1 所示。

根据本文内容侧重点的不同将全文分为六个部分:

第一部分:绪论。阐述本文的研究背景及意义,然后通过文献综述梳理国内外的研究现状,并引出本文的研究内容及方法。

第二部分:相关概念及理论基础。首先对与本文主题相关的内部控制核心概念予以阐释,然后阐述内部控制框架及对本文的后续写作有指导意义的理论基础。

第三部分:酒店行业内部控制有效性评价体系的构建。首先论述酒店行业构建内部控制有效性评价体系的必要性,阐明酒店行业的特点,其次,论述酒店行

业内部控制有效性评价体系的构建原则、指标构成及量化方法，然后运用熵权法对所选取的评价指标进行权重计算，确定各指标权重。

第四部分：H酒店内部控制有效性评价指标体系的应用。先介绍案例公司H酒店及其内部控制现状，然后将前一部分构建的酒店行业内部控制有效性评价体系应用到H酒店中，并进行分析研究，发现H酒店当前内部控制中存在的问题。

第五部分：H酒店内部控制优化建议。本章主要是针对酒店行业内部控制有效性评价体系在H酒店应用过程中发现的问题提出优化建议。

第六部分：结论与展望。本章主要是对全文进行回顾总结，具体阐述研究结论、研究不足及对未来的展望等。

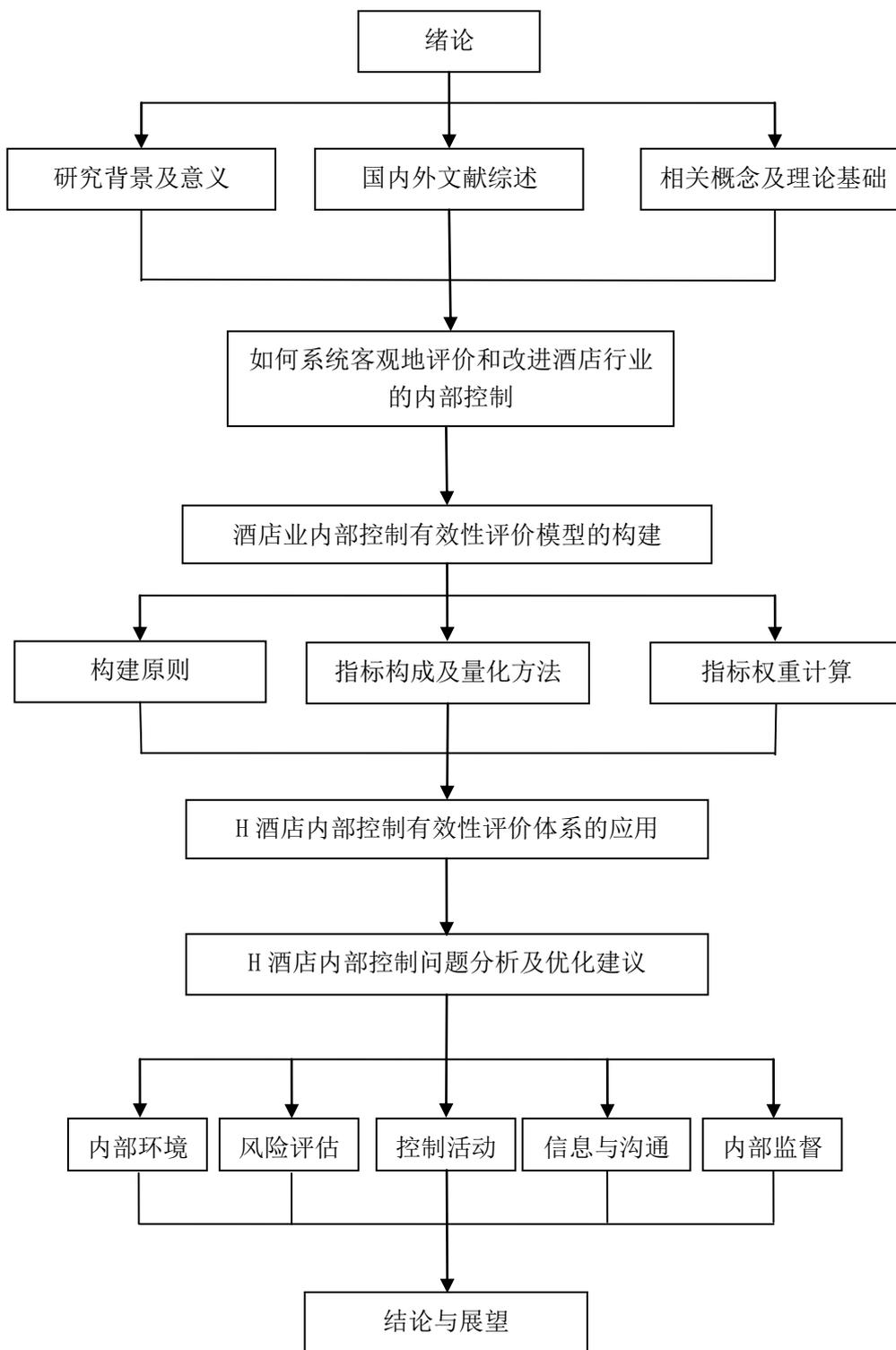


图 1.1 本文结构框架

### 1.3.2 主要研究方法

本文采用的主要研究方法为规范研究法和案例研究法。

#### (1) 规范研究法

经过系统的文献搜集和归纳整理,对近年来的研究成果进行客观、系统的论述与评价。经过综合研究和分析,建立一套客观、科学的、可靠的评价指标体系,以此来反映酒店行业内部控制的有效性,同时采取适当的量化手段。通过构建酒店行业内部控制有效性评价体系,为之后的熵权法夯实了基础。

#### (2) 案例研究法

通过对酒店行业内部控制有效性评价指标体系进行构建及计算,将得出权重比例的酒店行业内部控制质量评价指标体系应用到H酒店,评价H酒店当前的内部控制质量,通过分析H酒店的得分并与同行业的其他上市酒店进行比较,发现H酒店内部控制中存在的问题及不足,为H酒店的管理和经营提供可参考的依据。

## 2 相关概念及理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 内部控制

我国财政部等有关部门颁布的《企业内部控制基本规范》中定义了内部控制：内部控制是由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的、旨在实现控制目标的过程<sup>[27]</sup>。内部控制主要包括内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和内部监督。其中，内部环境是指公司治理结构、组织架构、人力资源政策及企业文化；风险评估是指对潜在或实际存在的各种风险进行识别、分析并制定相应措施；控制活动则是通过设计制度、流程、岗位职责来确保各项业务按照既定要求执行；信息与沟通是通过及时、准确的信息收集和传输，实现企业内外部的高效沟通和协作；内部监督是通过开展检查与监督工作，及时发现问题并采取措施进行纠正处理。只有全面覆盖企业的各项业务活动，并要求全员参与的内部控制，才能最大限度的降低公司经营风险，实现公司的战略目标。

#### 2.1.2 内部控制有效性

陈汉文等（2008）认为内部控制的有效性是指内部控制为相关目标的实现提供的保证程度或水平<sup>[29]</sup>。具体来说，就是在特定环境下，企业通过制定一系列措施和方法，使得各项业务活动能够按照预定计划顺利进行，同时风险得到合理管控，从而达到预期管理效果的能力。它包括两个方面：一是内部控制设计的有效性，即是否建立了健全、合理的内控体系，有效的内部控制制度应具备明确的标准，有战略思维、有可行性；二是运行的有效性，即各项业务流程和管理活动是否按照规定进行操作，是否可以达到预期目标。因此，对于企业而言，提高内部控制有效性不仅可以提升经营效率和管理效果，还有助于防范风险并保护利益相关者权益。

### 2.1.3 内部控制有效性评价

我国《企业内部控制基本规范》中定义内部控制有效性评价是企业董事会或类似权力机构对内部控制的有效性进行全面评价、形成评价结论、出具评价报告的过程<sup>[27]</sup>。内部控制有效性评价应当遵循全面性、重要性、客观性原则，通过科学合理地运用各种方法和手段，对企业内控体系设计与运行情况进行评估，并得出相应结论的行为活动。同时，还要注意结合实际情况选择适当方法开展评价工作，确保评价结果真实可靠。内部控制有效性评价作为一项重要的内控监管手段，可以帮助企业发现并解决自身存在的内控缺陷，提高运营效率。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 内部控制理论与评价指标体系的构建

我国的《内部控制基本规范》是在借鉴和参考国际通用做法以及COSO内控框架理论的基础上形成的。在内部控制要素方面，我国的《内部控制基本规范》由内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及内部监督组成，与COSO的五要素是一致的。《内部控制基本规范》中内部控制目标为五个（见图2.1），目的是为企业提供合理保证，提高企业的经营效率和效果、促进企业实现发展战略。本文在构建酒店行业的评价指标体系时，参考我国《内部控制基本规范》及其配套指引等一系列文件进行指标的选取，按照内部控制五要素构建内部控制框架的一级指标。并按照内部控制全面性、重要性、制衡性、适应性和成本效益原则进行二级指标的选取与应用。

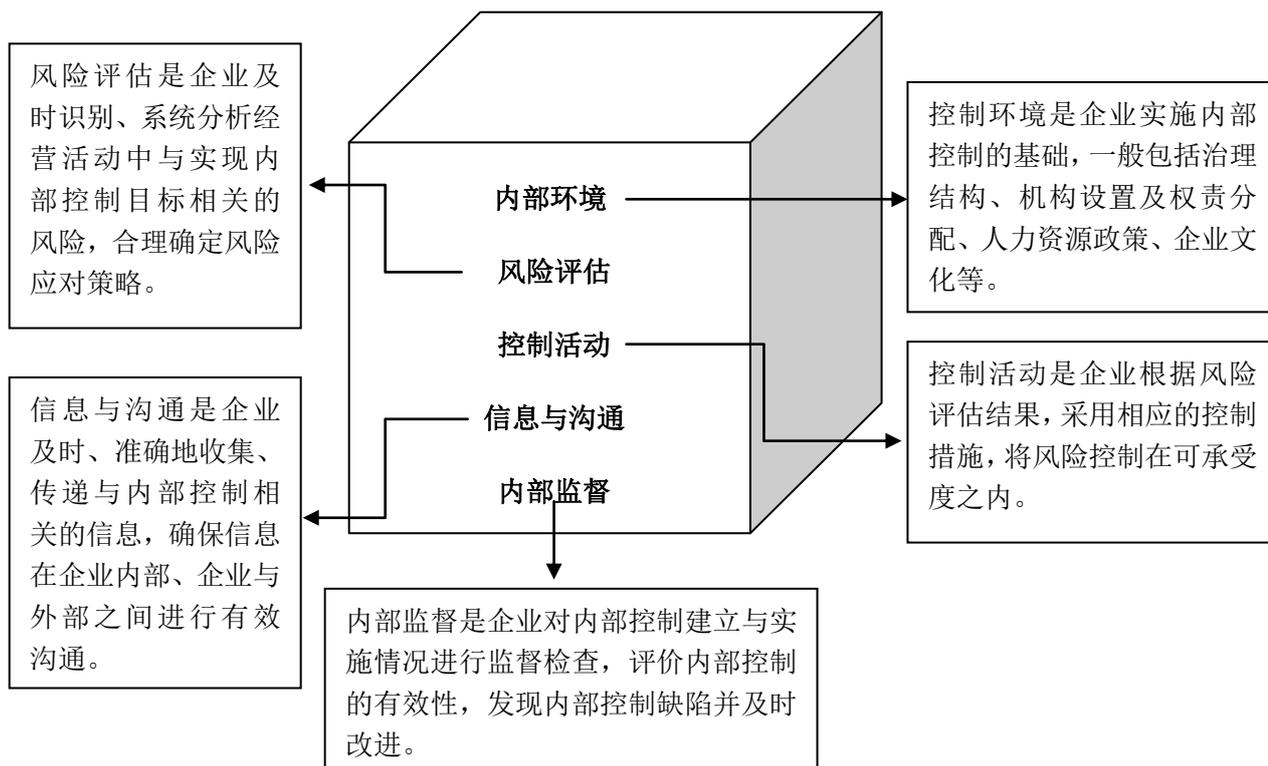


图 2.1 《内部控制基本规范》框架

### 2.2.2 信息系统论与熵权法的应用

信息系统论认为会计是将企业日常经营过程中的经济活动或交易事项转化为财务报告中会计数字的信息系统，企业披露的会计信息是对企业经济活动或交易事项的一种映射。而熵权法则是通过计算各项指标所包含的信息量大小来确定其在综合评价中所占权重的方法。该方法能够有效避免主观因素干扰，更加客观地反映出各个指标在整个体系中所占比重。因此，本文将以信息系统论为基础，运用熵权法构建一个相对客观的适用于酒店行业的内部控制有效性评价模型。充分的信息是运用熵权法的基础。本文在数据选取的过程中按照所构建的评价指标体系的各项指标，以企业公开披露的财务报告、审计报告等信息为基础，通过对各种相关数据的筛选、整合与分析，选取有效的数据进行熵权法的应用，确定评价指标的权重。并根据H酒店的具体经营数据与信息，针对H酒店的实际情况进行分析。

### 2.2.3 委托代理理论与企业内部控制效果的分析

委托代理理论认为：公司股东是公司的所有者，即委托代理理论中所指的委托人，经营者是代理人。公司治理结构的中心问题就是解决代理风险问题，即如何使代理人履行忠实义务，督促其为所有者利益最大化服务。在现代企业制度下，由于所有权和经营权的分离产生了代理关系，而这种代理关系可能会导致一系列的问题，造成企业资源的浪费或流失，影响企业价值创造能力。因此，对于企业而言，建立一套健全的内控体系来规范企业的业务活动，对于降低企业的代理成本、提高经济效益具有重要意义。内部控制的产生可以有效减少这种代理成本。企业通过建立内部控制制度、设置内部审计机构可以监督管理层的工作成果、考核员工的工作效率，并对企业的业务流程、会计资料与实物资产进行有效监督与管理。本文以此为基础确定评价指标体系的具体指标，评价企业是否建立了相对完备的内部控制制度，并根据企业的具体得分情况分析企业的内部控制的效果与存在的不足。

### 3 酒店行业内部控制有效性评价体系的构建

#### 3.1 酒店行业内部控制有效性评价体系构建的意义

新冠疫情发生以来，酒店行业及旅游行业受到了巨大的影响与冲击，为了恢复酒店及旅游行业的发展，我国有关部门相继出台了多项政策。2021 年 4 月，文化和旅游部印发《“十四五”文化和旅游发展规划》；2022 年 1 月，国务院发布《“十四五”旅游业发展规划》；2022 年 2 月，国家发展改革委等 14 个部门联合印发《关于促进服务业领域困难行业恢复发展的若干政策》。颁布的文件中均明确提出要加强对旅游业的扶持力度，并从税收优惠、租金减免等方面进一步加大对旅游行业的帮扶力度，推动住宿餐饮业尽快走出困境，实现健康有序发展。在这种背景下，如何提高酒店企业的风险防范能力和经营管理水平并保证其稳定运营成为当前亟需解决的问题之一。而加强内部控制是提高企业管理水平、增强竞争能力的重要手段之一。因此，建立科学合理且具有可操作性的酒店行业内部控制有效性评价指标体系显得具有十分重要的现实意义。

酒店行业是一个综合性服务行业，是旅游业发展水平的重要标志之一，它的发展与人们的生活品质息息相关。而随着宏观环境的变化，酒店企业的竞争日益激烈。根据中国饭店协会发布的《2022 年中国酒店业发展报告》数据显示，2022 年中国大陆地区一共拥有住宿设施总数为 36.1 万家，其中酒店住宿业较 2020 年减少了 2.7 万家，疫情对酒店业造成了巨大的影响。这使得酒店企业的经营状况变得越来越艰难，并且对其核心竞争力的提升也更加严苛。对于酒店而言，良好的内部控制可以影响酒店的经营策略，帮助企业实现经营目标，保障方针政策的落实，对酒店的经营管理起着重要作用，为企业的长远发展保驾护航。内部控制效果不好的酒店企业可能会面临更多的动荡与风险，稍有不慎就会陷入被淘汰的危机。因此，酒店管理層应该更加重视在日常运营中实施内部控制程序。通过构建酒店行业内部控制有效性评价体系来评价酒店内部控制的效果与质量就显得尤为重要和必要。

### 3.2 酒店行业内部控制有效性评价体系构建原则

第一，全面性原则。企业的内部控制应当根据内部控制框架进行制定，覆盖酒店的各项业务与流程。为了确保公司的有效运作，内部控制制度必须符合公司的管理框架。这些制度必须能够有效地协调各个组织之间的关系，并且能够适应公司的经营规模、业务范围、竞争情况以及风险水平。因此，在选取指标时，也应根据内部控制框架尽量选取全面的指标，覆盖酒店的各项业务与事项，只有这样才能更加全面客观的分析企业的情况。

第二，重要性原则。内部控制应关注重要业务事项和高风险领域，以确保公司的整体运营安全。尤其是在新冠疫情发生之后，酒店的经营活动存在重大的不确定性，因此更应该将关注点放在酒店行业的主营业务方面。所以在构建酒店业内部控制质量评价模型时，针对二级指标的设置，尤其是控制活动部分，按照酒店日常经营中业务活动的重要性进行划分，将客房、餐饮作为主营业务进行单独列示，更清晰地体现酒店在日常经营活动中的业务流程及风险点。将酒店在经营过程中风险比较大的业务列为单独的评价方面，能够更加客观全面的评价酒店内部控制的效率和效果。

第三，成本效益原则。企业在实施内控制度的过程中，要充分考虑成本与效益的因素，毕竟企业是以盈利为目的，实施内部控制是为了帮助企业发现问题、降低风险，实现企业更好的发展。在进行内部控制时，必须考虑到实际成本和预期收益，并通过合理的方式来进行有效的控制。因此，在选取评价体系的构成指标时，也应考虑到酒店实现相关目标的成本与产生的效益之间的关系，尽量选取较重要且影响较大的指标，以恰当的成本实现企业的目标。

第四，定性和定量相结合原则。在构建内部控制有效性评价体系时，选取指标要考虑定性和定量相结合的原则，单一考虑定性或定量的指标可能不够全面和科学。仅选择定量的指标，可能仅从财务报表中数字的波动情况上并不一定能判断出企业的内控是否存在缺陷或失效。而只选择定性指标可能会存在一定的因主观臆断带来的误差。因此，需要将两种指标进行结合，可以将定性的指标按照一定的标准进行量化，得到较为科学合理的数值，然后再运用其进行酒店内部控制有效性评价体系指标的计算与分析。

### 3.3 酒店行业内部控制有效性评价体系指标构成及量化方法

根据 2008 年我国财政部发布的《企业内部控制基本规范》及配套指引等相关文件,本文对酒店业内部控制质量评价体系的构建结果如表 3.1 所示。该评价体系一级指标包括:控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督,再对五个一级指标所涵盖的内容设为二级评价指标,共设置了 24 项二级指标,对于二级指标的具体说明、量化依据以及指标的正负性质见表 3.2——表 3.6。

在构建酒店业内部控制质量评价模型时,针对二级指标的设置,尤其是控制活动部分,按照酒店日常经营中业务活动的重要性进行划分,将酒店的客房、餐饮作为主营业务进行单独列示,并列示了酒店各层员工授权审批控制、酒店成本控制、酒店运营分析控制及员工绩效考评控制等酒店的重点业务活动,能够更清晰地体现酒店在日常经营活动中的业务流程及风险点。将酒店在经营过程中风险比较大的业务列为单独的评价方面,能够更加客观全面的评价酒店内部控制的效率和效果。

表 3.1 酒店行业内部控制指标体系

目标层级	一级指标	二级指标
酒店业内部控制质量评价体系 A	控制环境 B1	组织架构完整 C1
		酒店文化培育与宣传 C2
		战略规划科学准确 C3
		员工配置合理 C4
		企业的社会责任 C5
		专业胜任能力 C6
	风险评估 B2	风险识别的及时性 C7
		风险分析的准确性 C8
		风险应对的效果性 C9
		酒店员工授权审批控制 C10
		客房餐饮业务收入控制 C11
		其他销售收入控制 C12
	控制活动 B3	酒店业务成本控制 C13
		存货库存管理 C14
		酒店预算控制 C15
		酒店签约合同控制 C16
		酒店运营分析控制 C17
		员工绩效考评控制 C18
	信息沟通 B4	信息沟通渠道畅通有效 C19
		信息披露的及时性 C20
		信息披露的质量 C21
		内部控制审计意见 C22
	内部监督 B5	专项监督的有效性 C23
		定期的自我评估 C24

### 3.3.1 控制环境

控制环境部分各二级指标的具体说明、量化依据以及指标的性质见表 3.2。

表 3.2 控制环境部分二级指标量化依据及说明

二级指标	二级指标说明	二级指标量化依据	指标性质
组织架构完整 C1	组织架构的完整性通过企业内部委员会设置的完整性进行衡量	根据审计委员会、战略委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会以及其他委员会设置数量取值，全部设置取值为 5	正向指标
企业文化培育 与宣传 C2	根据百度词条的数量与官网对企业文化解读的详细程度进行衡量	相关搜索结果数量最多、最详细的计为 5 分，搜索结果最少、最简略的计为 1 分	正向指标
战略规划科学 准确 C3	战略规划是否科学准确通过企业的可持续增长率进行衡量	可持续增长率=权益报酬率*留存收益率	正向指标
员工配置合理 C4	采纳胡宁、靳庆鲁（2018）提出的观点超额雇员率进行员工配置的衡量 <sup>[37]</sup>	超额雇员率=(公司的员工总数-公司销售总额*行业公司员工总数均值/行业公司销售总额均值)/公司的员工总数	负向指标
企业的社会责 任 C5	企业承担的社会责任根据披露企业承担的社会责任的完整性进行衡量	根据企业披露企业承担的社会责任的范围及完整程度确定，全部披露设置取值为 10	正向指标

### 3.3.2 风险评估

风险评估部分各二级指标的具体说明、量化依据以及指标的性质见表 3.3。

表 3.3 风险评估部分二级指标量化依据及说明

二级指标	二级指标说明	二级指标量化依据	指标性质
专业胜任 能力 C6	专业胜任能力根据董监高是否具有金融背景进行衡量	董监高具有金融背景取值为 1，董监高不具有金融背景取值为 0。	正向指标

续表 3.3 风险评估部分二级指标量化依据及说明

二级指标	二级指标说明	二级指标量化依据	指标性质
风险识别的及时性 C7	风险识别的及时性通过企业的风险系数进行衡量, 风险系数小的企业其风险识别及时, 风险较小。	$\text{风险系数} = e^{-\text{o-score}} / (1 + e^{-\text{o-score}})$ $\text{o-score} = -1.32 - 0.407\text{SIZE} + 6.03\text{TLTA} - 1.43\text{WCTA} + 0.0757\text{CLCA} - 2.37\text{NITA} - 1.83\text{FUTL} + 0.285\text{INTWO} - 1.72\text{OENEG} - 0.521\text{CHIN}$ 其中: SIZE=Ln(总资产); TLTA 为资产负债率; WCTA=营运资金/总资产; CLCA=流动负债/流动资产; NITA 为总资产收益率; FUTL=经营性净现金流/总负债; INTWO=过去两年净利润均为负数则为 1, 否则为 0; OENEG=总负债>总资产为 1, 否则为 0; CHIN=(NI <sub>t</sub> -NI <sub>t-1</sub> )/( NI <sub>t</sub>  + NI <sub>t-1</sub>  ), NI 为净利润。	负向指标
风险分析的准确性 C8	风险分析的准确性通过参考陆正飞等(2015)等计算过度负债的程度进行衡量 <sup>[45]</sup> 。过度负债程度越高, 风险越大。	$\text{过度负债程度} = \text{实际负债率} - \text{目标负债率};$ $\text{账面资产负债率} = \text{总负债} / \text{总资产};$ $\text{LEVEB}_t = \alpha_0 + \alpha_1 \text{SOE}_{t-1} + \alpha_2 \text{ROA}_{t-1} + \alpha_3 \text{INDLEVB}_t + \alpha_4 \text{GROWTH}_{t-1} + \alpha_5 \text{FATA}_{t-1} + \alpha_6 \text{SIZE}_{t-1} + \alpha_7 \text{FIRST}_{t-1} + \Sigma$ 其中: SOE=国企为 1, 非国企为 0; ROA 为资产收益率; INDLEVB 为资产负债率的行业中位数; GROWTH 为总资产增长率; FATA 为固定资产占比; SIZE=Ln(总资产); FIRST 表示公司第一大股东持股比例。	负向指标
风险应对的效果性 C9	风险应对的效果通过 Altman 创立的 Z 值模型进行衡量, z 值越大说明企业发生破产的几率越低, 风险应对效果越好。	$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 0.999X_5$ 其中: X <sub>1</sub> =营运资金/总资产; X <sub>2</sub> =留存收益/总资产; X <sub>3</sub> =EBIT/总资产; X <sub>4</sub> =权益的市场价值/总负债的账面价值; X <sub>5</sub> =营业收入/总资产。	正向指标

### 3.3.3 控制活动

控制活动部分各二级指标的具体说明、量化依据以及指标的性质见表 3.4。

表 3.4 控制活动部分二级指标量化依据及说明

二级指标	二级指标说明	二级指标量化依据	指标性质
酒店员工授权审批控制 C10	酒店各级员工授权审批控制的界定通过酒店是否存在两职合一现象进行衡量	不存在两职合一现象取值为 1, 存在两职合一现象取值为 0	正向指标
客房餐饮业业务收入控制 C11	客房餐饮业业务收入控制根据客房与餐饮业务利润占总利润的比重进行衡量	主营业务利润占比=主营业务利润/利润总额	正向指标
其他销售收入控制 C12	其他销售收入控制根据其他销售利润占总利润的比重进行衡量	其他业务利润占比=其他业务利润/利润总额	正向指标
酒店业务成本控制 C13	酒店业务成本控制根据企业的营业成本率进行衡量	营业成本率=营业成本 / 营业收入	负向指标
存货库存管理 C14	存货库存管理根据企业的存货周转率进行衡量	存货周转率=营业成本 / 平均存货余额	负向指标
酒店预算控制 C15	酒店预算控制通过企业的成本费用利润率进行衡量	成本费用利润率=利润总额/成本费用总额	正向指标
酒店签约合同控制 C16	参考李文文等（2020）建立的衡量公司投资效率的模型 <sup>[41]</sup> ，非效率投资程度越高，合同控制效果越差。	非效率投资程度： $Inv_t = \alpha_0 + \alpha_1 Growth_{t-1} + \alpha_2 Lev_{t-1} + \alpha_3 Cash_{t-1} + \alpha_4 Age_{t-1} + \alpha_5 Size_{t-1} + \alpha_6 Ret_{t-1} + \alpha_7 Inv_{t-1} + \Sigma Industry + \Sigma Year + \Sigma$ 。其中： $Inv_t$ 为公司实际新增投资支出； $Growth_{t-1}$ 为公司的成长机会； $Age_{t-1}$ 为上市年限； $Lev_{t-1}$ 为财务杠杆率； $Cash_{t-1}$ 为现金流状况； $Size_{t-1}$ 为资产规模； $Ret_{t-1}$ 为公司的股票收益率； $\Sigma Industry$ 表示行业； $\Sigma Year$ 表示年份虚拟变量； $\Sigma$ 表示模型估计的残差。	负向指标
酒店运营分析控制 C17	酒店运营分析控制根据企业的营运指数进行衡量。	营运指数=经营现金净流量/（经营活动净收益+折旧与摊销）	正向指标
员工绩效考评控制 C18	根据酒店是否设立薪酬考核委员会，及是否公布相关工作细则进行衡量。	未设立薪酬考核委员会的计为 1 分，设立委员会但未公布评分细则的计为 3 分，设立委员会且公布评分细则的计为 5 分。	正向指标

### 3.3.4 信息与沟通

信息与沟通部分各二级指标的具体说明、量化依据以及指标的性质见表 3.5。

表 3.5 信息与沟通部分二级指标量化依据及说明

二级指标	二级指标说明	二级指标量化依据	指标性质
信息沟通渠道畅通有效 C19	信息沟通渠道是否畅通有效主要依据董事会会议次数进行衡量	董事会会议次数	正向指标
信息披露的及时性 C20	信息披露的及时性主要依据年报披露时滞进行衡量	总时滞=实际披露日-上一年度结束日	负向指标
信息披露的质量 C21	信息披露的质量主要依据审计师是否来自国际四大进行衡量	审计师是否来自国际四大，来自国际四大取值为 2，非四大取值为 1	正向指标

### 3.3.5 内部监督

内部监督部分各二级指标的具体说明、量化依据以及指标的性质见表 3.6。

表 3.6 内部监督部分二级指标量化依据及说明

二级指标	二级指标说明	二级指标量化依据	指标性质
内部控制审计意见 C22	根据企业内部控制审计报告及内部控制自我评价报告的详细程度进行衡量	详细描述企业所运用的具体程序和方法记为 5，提及但不详细记为 3，未提及为 1。	正向指标
专项监督的有效性 C23	专项监督的有效性主要依据独立董事的比例进行衡量	独立董事占比（独立董事数量与董事规模之比）	正向指标
定期的自我评估 C24	自我评估的效果主要依据企业的内部控制指数进行衡量	内部控制指数	正向指标

### 3.4 酒店行业内部控制有效性评价指标权重计算

根据证监会 2012 版行业分类，本文选取了 2017—2021 年沪深 A 股住宿业上市公司作为研究样本，二级指标相关数据来自国泰安（CSMAR）数据库、迪博（DIB）内控控制与风险管理数据库。共得到 5 家酒店行业上市公司的较为全面的数据，并以此为样本进行内控指数构建的应用研究。本文主要采用 Excel 进行数据处理与计算。

#### 3.4.1 数据归一化

首先，对二级指标对应的数据进行无量纲化处理。正向指标以下列公式进行标准化：

$$r_{ij} = \frac{x_{ij} - \min x_{iH}}{\max x_{iH} - \min x_{iH}}$$

负向指标以下列公式进行标准化：

$$r_{ij} = \frac{\max x_{ij} - x_{iH}}{\max x_{iH} - \min x_{iH}}$$

将标准化的数据整体平移 0.0001 个单位，消除数值等于零的指标对后续计算结果的影响。

#### 3.4.2 指标熵值计算

熵值法的运用步骤如下：

(1) 计算第 H 个指标下，第 i 家企业的特征比重：

$$p_{ij} = \frac{x_{iH}}{\sum_{i=1}^n x_{ij}}$$

(2) 熵值计算。计算第 H 项指标的熵值：

$$E_H = -\frac{1}{\ln n} \sum_{j=1}^m (p_{iH} * \ln p_{iH})$$

(3) 差异性系数计算。

$$g_i = 1 - E_H$$

### 3.4.3 指标权重计算

确定评价指标的权重  $W_j$ ，计算企业综合得分。

$$W_j = \frac{1 - E_H}{\sum_{j=1}^m (1 - E_j)}$$

据此计算的各指标权重如下表3.7。

表 3.7 酒店行业评价指标体系权重

一级指标	二级指标	二级指标权重	一级指标权重
	组织架构完整 C1	0.2163	
	企业文化培育与宣传 C2	0.0444	
控制环境 B1	战略规划科学准确 C3	0.0124	0.4003
	员工配置合理 C4	0.0705	
	企业的社会责任 C5	0.0567	
	专业胜任能力 C6	0.0300	
风险评估 B2	风险识别的及时性 C7	0.0074	0.0728
	风险分析的准确性 C8	0.0209	
	风险应对的效果性 C9	0.0145	
	酒店员工授权审批控制 C10	0.0442	
	客房餐饮业务收入控制 C11	0.0470	
	其他销售收入控制 C12	0.0068	
	酒店业务成本控制 C13	0.0293	
控制活动 B3	存货库存管理 C14	0.0217	0.2459
	酒店预算控制 C15	0.0127	
	酒店签约合同控制 C16	0.0091	
	酒店运营分析控制 C17	0.0064	
	员工绩效考评控制 C18	0.0687	
	信息沟通渠道畅通有效 C19	0.0378	
信息沟通 B4	信息披露的及时性 C20	0.0640	0.2251
	信息披露的质量 C21	0.1233	
	内部控制审计意见 C22	0.0209	
内部监督 B5	专项监督的有效性 C23	0.0218	0.0560
	定期的自我评估 C24	0.0133	

## 4 H 酒店内部控制有效性评价指标体系的应用

### 4.1 H 酒店简介及内部控制现状

#### 4.1.1 H 酒店简介

H 酒店，原名为湖南 H 大酒店股份有限公司，上市于 1996 年。后来于 2010 年 6 月底正式改名为 H 酒店集团股份有限公司。H 酒店是湖南省首家五星级酒店，也是湖南省及湖南省酒店旅游集团所属唯一一家旅游酒店业上市公司，公司控股股东变更情况如图 4.1 所示。“H 大酒店”品牌是目前中西部地区最大的民族酒店品牌，公司业务以酒店业为主业，主要产品和服务为酒店住宿和餐饮、生活服务。H 酒店主要运营模式为“自营+托管”的轻资产发展模式，旗下拥有多个酒店品牌，以满足不同客户群体的需求。截至 2021 年末，公司旗下开业酒店数量共 37 家。2021 年，公司营业收入 59,414.95 万元，同比增长 15.28%；其中，酒店业营业收入 54,509.38 万元，较 2020 年增长 13.32%，占公司总营业收入的 91.74%。酒店业是 H 酒店集团发展的重点及核心，H 酒店要想在行业中占领更多的市场份额，获得更高的经济效益，就要不断完善自身的经营战略，提高自身酒店产品的竞争优势。

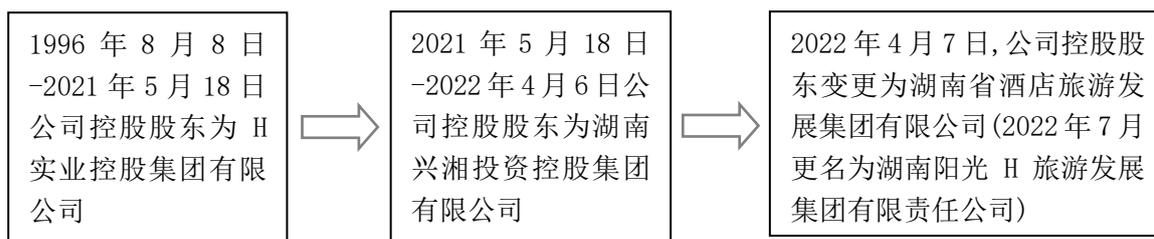


图 4.1 H 酒店公司控股股东变更情况

2021 年，H 酒店围绕“百年华天华开天下”的愿景，研究制定了“三年行动计划”。H 酒店计划以“三年行动计划”为指引，在变革酒店经营模式、拓展相关服务业务等方面取得显著成果，为公司发展注入新的动力。通过“四个坚持”建立一个具有高效运营管理、强大市场竞争力和影响力的民族品牌酒店集团。H 酒店致力于提升其核心业务的品质，并致力于通过改善运营模式来实现这一目标。

H 酒店计划到 2023 年实现资产负债率降至 50%以下，并使其盈利能力得到提升。此外，H 酒店还将管理酒店数量超过一百家，并在中部地区酒店集团中处于领先地位，以此来建立区域竞争优势和品牌影响力。同时，H 酒店正在推行一项全新的节约成本和提高效率的计划，旨在通过减少采购、人工、能源和财政支出来实现更高的经济效益。

#### 4.1.2 H 酒店内部控制现状

H 酒店于 2007 年颁布《H 酒店内部控制基本规范》，开始对公司的日常经营业务与活动开展内部审计，但当时的管理层并未足够重视内部审计工作对于酒店发展的意义，工作流程及相应制度还不够完善，且工作人员专业胜任能力略有不足，导致内部审计工作的效果大打折扣，不能体现内部审计工作的价值与作用。

2012年起，为更有效的开展H酒店的内部控制工作，规范内部控制流程，H 酒店成立了内部控制规范工作领导小组。该小组主要负责酒店内部控制规范的制定与完善，通过建立比较完善的内部控制制度体系，包括各项规章制度、操作规程、流程图以及相关业务信息系统等，规范员工的工作流程，提高酒店的经营效率。H酒店还成立了项目组，计划通过不断开展各种培训与学习活动，加强企业文化建设，提高酒店全体员工对内部控制的重视程度，提高员工整体素质水平，配合内部审计人员的工作，营造良好的企业氛围，以更有效的推进酒店内部控制规范具体工作的展开。

虽然 H 酒店早已根据自身情况制订了属于自己公司内部的控制制度，但现行的内部控制基本规范依然为企业 2012 年颁布的。随着时代的进步，经济环境也发生了巨大变化，尤其是在经历过新冠疫情冲击后的酒店行业，各酒店之间竞争日趋激烈，而 H 酒店却没有及时更新内部控制基本规范，导致现有的内部控制制度已经无法适应当前的实际需要，甚至可能会影响酒店的快速发展，延误酒店发展转型的时机。因此，H 酒店亟须完善内部控制制度建设，提高内部控制水平，以适应酒店当前的经营状况和发展趋势。

#### 4.2 H 酒店内部控制有效性评价

根据前文所得到的各指标权重，对各酒店的内部控制情况进行计算，结果见

表4.1。

表 4.1 2017-2021 年酒店行业各酒店内部控制得分

酒店名称及年份	控制环境	风险评估	控制活动	信息沟通	内部监督	综合指标	
H 酒店	2017 年	0.0029	0.0028	0.0127	0.0026	0.0009	0.0220
	2018 年	0.0024	0.0027	0.0109	0.0017	0.0009	0.0186
	2019 年	0.0032	0.0029	0.0204	0.0052	0.0009	0.0326
	2020 年	0.0022	0.0023	0.0098	0.0013	0.0008	0.0164
	2021 年	0.0029	0.0013	0.0133	0.0038	0.0012	0.0225
ST 东海 A	2017 年	0.0008	0.0034	0.0048	0.0112	0.0012	0.0213
	2018 年	0.0044	0.0033	0.0072	0.0079	0.0018	0.0245
	2019 年	0.0011	0.0035	0.0059	0.0044	0.0021	0.0170
	2020 年	0.0008	0.0029	0.0031	0.0007	0.0023	0.0098
	2021 年	0.0024	0.0024	0.0022	0.0010	0.0013	0.0093
首旅酒店	2017 年	0.0052	0.0032	0.0107	0.0173	0.0031	0.0396
	2018 年	0.0054	0.0033	0.0134	0.0149	0.0032	0.0402
	2019 年	0.0059	0.0034	0.0134	0.0137	0.0029	0.0394
	2020 年	0.0075	0.0033	0.0091	0.0144	0.0030	0.0374
	2021 年	0.0079	0.0017	0.0129	0.0171	0.0030	0.0426
锦江酒店	2017 年	0.0546	0.0030	0.0135	0.0179	0.0032	0.0921
	2018 年	0.0543	0.0031	0.0134	0.0184	0.0033	0.0925
	2019 年	0.0540	0.0030	0.0133	0.0196	0.0031	0.0930
	2020 年	0.0551	0.0029	0.0107	0.0203	0.0031	0.0921
	2021 年	0.0551	0.0015	0.0108	0.0195	0.0029	0.0899
金陵饭店	2017 年	0.0128	0.0038	0.0077	0.0070	0.0024	0.0337
	2018 年	0.0129	0.0036	0.0077	0.0017	0.0024	0.0284
	2019 年	0.0138	0.0037	0.0075	0.0011	0.0024	0.0284
	2020 年	0.0167	0.0038	0.0069	0.0016	0.0024	0.0313
	2021 年	0.0159	0.0019	0.0044	0.0010	0.0024	0.0255

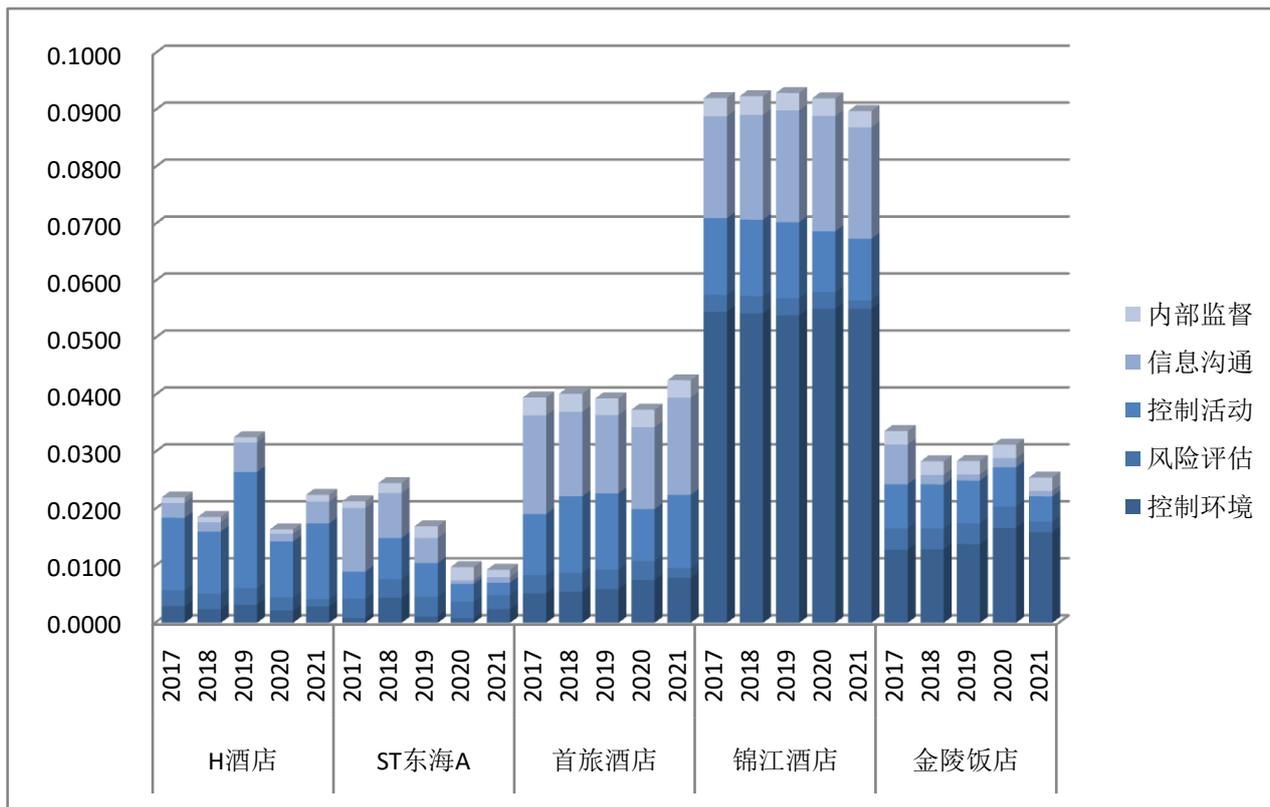


图 4.2 2017—2021 酒店行业各企业综合指标得分

通过将各企业综合指标得分进行比较（见图 4.2），发现酒店行业中影响综合指标得分的主要因素为控制环境，占比为 0.4003。其次是控制活动和信息沟通，占比分别为 0.2459 和 0.2251。占比较小的为内部监督和风险评估，占比分别为 0.0728 和 0.0560。说明控制环境是内部控制运行的基础，决定内部控制实施的条件与背景，而这直接影响公司的内部控制的整体质量。控制环境好的企业其内部控制得分也较高，内部控制运行的效果也越好，企业存在的问题可能就越少，越有利于企业的发展。控制活动是对企业经营过程的重点经营流程、经营业务进行监督，通过专门的控制程序与措施，降低可能出现的风险。信息沟通是企业通过及时、准确的信息收集和传输，实现企业内外部的高效沟通和协作。有效的信息与及时的沟通可以使企业及时发现问题，针对问题提出解决策略，减少酒店可能承担的损失。内部监督是为了确保公司的内部控制得到有效执行，进行及时的评估与反馈，发现公司的问题和漏洞并采取措施的行为。风险评估是通过分析公司的日常活动，确定其可能面临的潜在风险，并通过制定相应的应对方案，提高企业抗风险能力，保障企业正常运营。风险评估虽然所占比重最低，但其一

且出现问题，将会影响到公司整体的经营方向与经营效果。因此，在酒店行业内控建设中应该注重完善控制环境、加强控制活动、强化信息沟通、重视内部监督以及开展全面风险评估等方面工作，提高内部控制水平，促进企业健康稳定地发展。

#### 4.2.1 控制环境有效性评价

在控制环境部分，酒店企业的得分差距较大。H 酒店的控制环境部分得分处于行业较低水平，仅高于 ST 东海的该部分得分，且其该部分得分也存在一定的波动性，波动幅度近 20%。结合其净利润的相关数据，发现其净利润也存在很大的波动性，说明 H 酒店现行的控制制度可能并不足以对酒店的业务活动进行全面且有效的控制与监督，酒店管理層应更加重视对控制活动的制度方面的完善，要不断的在问题中总结经验，以促进控制制度的不断改进与提升。锦江酒店在控制环境的得分较高，2020 年和 2021 年其得分最高为 0.0551，并且近四年该酒店的控制环境得分在其总得分中占比均超过 60%，结合各酒店 2017 年—2021 年的净利润的相关数据（见图 4.3），发现锦江酒店的净利润也处于行业最高水平，说明锦江酒店的管理层对影响企业发展的控制环境足够重视，且其控制环境得到较好的运行，为后续的内部控制有效运行提供了一个较好的基础。

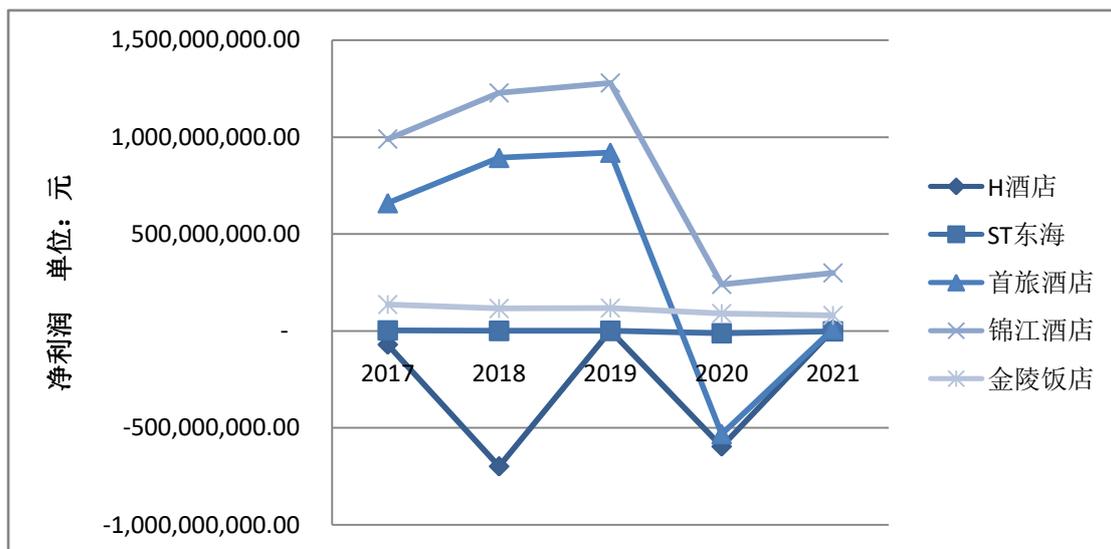


图 4.3 2017—2021 年酒店行业各企业净利润

控制环境得分最低的 ST 东海酒店已经因连续亏损退市，查阅其相关资料，可以看出 ST 东海在相关制度的设立方面就存在重大缺陷，有的环节并未设立内部控制制度，有的环节设立了内部控制制度但并未得到有效的运行，例如 ST 东海酒店房客入住登记制度未得到有效执行，酒店入住登记系统中房客登记信息不够完整，房客登记的人数与公安信息系统查询的入住人数差异较大。导致其在日常经营环节出现重大缺陷，这使得企业内部控制无法保障效果，最终造成其退市的结果。H 酒店在控制环境部分得分是酒店行业里面的较低水平，因此 H 酒店管理层更应汲取 ST 东海的经验与教训，提高对控制环境的监管力度，减少企业出现类似问题的可能性。

#### 4.2.2 风险评估有效性评价

在风险评估部分，各酒店企业的得分都处于相似水平。2017 年—2020 年各酒店得分都较稳定，2021 年受疫情影响各酒店在该部分得分均下降 50%左右。H 酒店风险评估部分 2017 年—2021 年得分均处于行业最低水平，其净利润也出现了很大的波动，呈现一年盈利一年亏损的状态，且这种状态连续多年出现，说明 H 酒店的风险评估部分相比于其他酒店还存在很多不足和提升空间。具体来说，H 酒店应加强对市场环境、竞争对手、政策法规等方面的监控与分析，及时发现潜在风险，及时应对与调整经营策略；同时要建立健全自身的风险管理制度体系，完善风险识别与预警机制，提高员工应对突发事件的能力，从而降低因外部因素导致的经济损失，更好地保障经营安全。

通过对金陵酒店净利润的相关数据分析，可以发现其净利润金额在酒店行业中处于较低水平，但其净利润波动相对稳定，这表明金陵酒店在面对新冠疫情时受到的影响相对较小，这说明金陵酒店制定的风险管理制度和措施比较完善，能够及时有效地应对风险，从而减少风险带来的损失和危害。锦江酒店和首旅酒店在风险评估部分得分很接近，且其即使受疫情影响 2021 年净利润也有所回升，说明锦江酒店和首旅酒店的应对风险采取的措施相对有效。而 H 酒店在风险识别、分析、应对方面的制度和采取的措施可能存在一定的问题，不能及时的响应与应对，可能并未依据酒店自身的实际情况进行风险评估方面制度的制定，也未采取有效的措施落实相关制度的实施，导致酒店的日常经营受到影响，造成酒店的损

失。有效的风险管理能够降低酒店的经营风险，防患于未然才能在风险真正发生时减少酒店的损失，因此管理层应重视风险管理，完善风险识别、评估与应对制度，并采取相应的措施将其落实到位。

#### 4.2.3 控制活动有效性评价

通过对比近五年的数据，发现酒店企业控制活动部分的分数出现波动较大，稳定性较差。H 酒店控制活动得分属于酒店行业上市企业的上游，但其稳定性较差。H 酒店 2019 年得分最高为 0.0204，但与其 2018 与 2020 的数值相比，变动均超过了一倍，根据其对应年份的净利润的变动，发现其控制活动得分与其净利润的变动是一致的，净利润较高的年份其控制活动得分也越高，与之对应的是说明 H 酒店的控制活动的措施并不是非常有效和有针对性，无法保证 H 酒店保持稳定的发展和运营，说明 H 酒店的内部控制制度与相关制度的执行还需要管理层更加重视与关注。控制活动得分较高且较稳定的为锦江酒店和金陵饭店，锦江酒店即使在 2020 年和 2021 年度受到疫情的影响，该部分得分也较为稳定，得分稳定在 0.0107，说明锦江酒店在控制酒店各项业务的过程中采取的措施相对有效，能够减少部分疫情带来的损失，降低酒店的受损情况。金陵酒店在控制活动方面的得分虽然不高，但其变动幅度在酒店行业上市公司中最小，其净利润也是 2017—2021 年间变动幅度最小、最稳定的，这表明其对公司内部各业务采取的控制措施相对有效且稳定，能够保持酒店平稳的运营与发展。

控制活动部分得分最低的为 ST 东海酒店，其 2017 年—2021 年五年间控制活动得分均处于行业最低水平，然而 ST 东海 2017 年—2020 年的《内部控制审计报告》均显示其内部控制得到有效运行，未发现问题。在 2021 年 ST 东海的《内部控制鉴证报告》中，直接出具了否定意见的审计报告。其问题主要为财务控制与销售控制，例如 ST 东海酒店所用的 ERP 业务系统、西软系统与财务系统未实现一体化，各业务系统衔接度不够，人工控制过多，在这个过程中可能会产生舞弊行为，使企业内部控制无法保障效果；公司开展了酒和月饼销售业务，但公司并未针对该类业务建立相应的内部控制制度，同时相关的控制亦未留下控制的轨迹，无法及时、有效提供业务发生的真实的审计证据；公司存在部分销售人员代收代付客房及月饼销售款的行为缺陷问题，说明公司岗位设置不够合理，存在销

售与收款此类不相容职务未相互分离的状况,也未设立有效的控制制度防止发现纠正该行为可能引发舞弊风险。H 酒店及其他酒店应在公司原有的内部控制制度的基础之上查缺补漏,及时认识到内部控制的重要作用,完善相关控制环节的管理制度,落实销售与收银职务相分离制度,提高岗位设置的科学性和合理性,有效控制各个环节可能存在的风险,防止像 ST 东海酒店这样内部控制失效的情况再次发生。

#### 4.2.4 信息沟通有效性评价

在信息沟通方面,各酒店对信息沟通的关注度也有较大差别。H 酒店近五年信息沟通得分最低为 2020 年的 0.0013 分,而锦江酒店 2020 年得分为 0.0203 分,H 酒店信息沟通的得分比同年的锦江酒店得分低了 15.6 倍,两者的差距非常悬殊。H 酒店信息沟通的占比仅占其总得分的 12%左右,该部分比例仅高于金陵饭店的 8%的占比,说明 H 酒店和金陵饭店的管理层并未足够重视信息沟通对酒店的影响,信息沟通渠道还有待进一步完善。虽然 H 酒店每年都会进行相关培训、讲座等活动来提高员工的专业技能与综合素质水平,但是效果并不明显。员工之间存在一定程度上的信息壁垒现象,可能会导致信息传递不畅或重复劳动等问题,长此以往可能会降低酒店员工的忠诚度,进而可能导致酒店的经济损失或声誉损害。H 酒店的管理层应更加重视信息沟通的作用,多向信息沟通做的好的酒店学习经验,加强企业内部信息沟通的有效性。如果管理层能够更加重视沟通的重要性,可能能够发现酒店经营过程中存在的更多问题,也能解决员工的一些不满与建议,更有利于酒店的长远发展。

信息沟通方面得分最高的为锦江酒店,2017 年—2020 年该部分得分呈现稳定增长态势,2021 年虽得分有所下降但仍居于行业首位,根据其公布的相关信息,锦江酒店为员工建立了较为完善的薪酬与福利体系、培训与发展体系,注重员工沟通与员工健康状况。通过建立专门的学习平台对员工学习状况进行管理,组织多种形式的课程激发员工热情,并在每个月定期开展员工满意度测评,倾听员工的反馈。还在公司餐厅设置总裁信箱,接受员工的想法和思路,并开通了专门的微信公众号和微博号,做到充分与员工沟通。说明锦江酒店的信息沟通制度的设计与运行均得到了良好的实施。对信息沟通最为重视的是首旅酒店,2017

年—2020 年首旅酒店信息沟通部分得分均占比超过其总得分的 35%，说明首旅酒店的管理层相比其他酒店而言更加重视信息沟通的作用。管理层不仅建立了相对完善的信息沟通机制，并不断优化改进现存的问题与不足，还制定了相关的规章制度来规范信息沟通行为，做到及时发布相关信息，保证信息公开透明，让消费者能够及时获取真实可靠的信息。这说明有效的信息沟通能够让管理层及时发现并解决问题，提高信息沟通效率，避免造成酒店不必要的损失。

#### 4.2.5 内部监督有效性评价

各酒店企业对内部监督的重视程度也存在较大差别。通过对得分进行比较分析，发现 H 酒店 2017 年—2021 年在内部监督部分的得分均处于行业最低的位置，说明与同行业其他酒店相比，H 酒店管理层还未足够重视内部监督对酒店发展的重要意义，其内部监督制度并不是非常合理，还可以进行调整与修改，使内部控制效果更好。具体来说，H 酒店应该加强对员工行为规范和工作流程的监管力度，建立健全各项规章制度并严格执行；同时要定期进行检查，及时发现问题，避免小问题变成大隐患。同时，H 酒店应该加强对员工的培训力度，提高员工的内控意识和风险防范能力，提高员工对内部监督工作的认识和理解，从而增强员工参与内部监督的积极性和主动性，进一步保障酒店经营活动的正常运转。相比较而言，锦江酒店的管理层对酒店的内部监督就比较重视，虽然其内部监督得分仅占其综合得分的 3%左右，但锦江酒店的内部监督得分是酒店行业中该部分得分最高的，说明锦江酒店管理层更能认识到内部监督对于企业内部控制的作用与意义，也采取了相对有效的政策与措施来实施内部监督。

内部监督环节得分最低的 ST 东海已经退市，根据其 2021 年度的内部审计报告可以看出，ST 东海酒店在业务系统登记的客房入住人数与公安机关备案的人数不符，多了 3718 人，第三方支付平台存在同一付款人多次付款和酒店销售人员付款的情况。ST 东海在月饼销售与酒类销售时存在关联方交易的问题，月饼与酒类销售的主要客户均与大东海存在一定关系，大多为存在商业往来或关联方关系的企业或个人。由此可以看出 ST 东海在其日常的经营过程中，并未充分发挥内部监督的作用，致使其内控制度形同虚设，不能为企业的经营管理保驾护航。如果 ST 东海能够重视内部控制建设，及时完善和改进其内控体系，及时检查出

自身业务活动中存在的问题,并能够认真反思,及时整改自身存在的不足与缺点,那么现在就不会面临被退市的状况。H 酒店等酒店行业其他公司应充分吸取 ST 酒店的教训,重视内部监督的作用,加强内部监督的应用,提高企业的经营质量,保障企业健康稳定地运行。

## 4.3 H 酒店内部控制存在的问题分析

### 4.3.1 内部控制环境不够完善

控制环境是内部控制运行的基础,决定内部控制实施的条件与背景,而这直接影响公司的内部控制的整体质量。H酒店的控制环境部分得分处于行业较低水平,仅高于ST东海的该部分得分,且其该部分得分也存在一定的波动性,波动幅度近20%。说明H酒店现行的控制制度相对其他酒店而言可能还不足以对酒店的业务活动进行全面且有效的控制与监督。分析其原因,发现H酒店的内部控制制度已经应用近十年未做出重大修改与调整,然而随着酒店业务的扩张,酒店的生产经营模式和公司规模的变化,H酒店当前的内部控制管理制度可能无法适应酒店日益增长的需求。说明H酒店的管理层并未足够重视内部控制制度对于酒店发展的重要意义,成立的内部控制规范领导小组也是形同虚设,并未履行各小组成员对应的职责,导致酒店的内部控制规范制度并未有效落实,在日常的工作中出现许多影响酒店经营效率与效果的问题或状况,阻碍了酒店的长远发展。因此,酒店管理层面应该端正对内部控制工作的态度,履行相应的职责,更加注重完善控制环境,并不断总结经验,以便提高内部控制的效率,促进控制环境的不断改进与提升。

自2020年3月湖南国资委将H酒店的股份转让给湖南兴湘集团以来,H酒店的管理层发生了频繁的变化。从2020年3月至今的高管层人事变动情况见表4.2,表中只列示了辞职后不再担任公司其他任何职务的高管层人员变动。通过整理公司公告可以看出,公司内大多人事变动均为“个人原因”与“工作调整原因”提出辞职申请,但如此频繁的人事变动,可能会对公司的内部控制环境的稳定性造成一定的不利影响。由于高层管理团队的不稳定性,可能导致公司战略方向不明确,难以形成统一的决策机制,出现决策滞后或者执行不力等问题,进而影响公司的

内部控制环境建设，降低整个公司的运营效率。稳定的高管层有利于保持酒店公司战略的实施和相关政策的施行，频繁变动的高管层可能会存在管理思维的差异，造成内部控制环境的不稳定，不利于酒店现阶段“三年行动计划”的实施。因此，H酒店需要更加注重维护现有的内部控制环境，保持管理层的稳定性，减少不必要的人事变动，保证H酒店内部控制环境的稳定性。

表 4.2 H 酒店 2020 年—2022 年 9 月人事变动情况

时间	人事变动情况
2020年3月	董事长蒋利亚辞职
2020年3月	董事李征兵辞职
2020年5月	独立董事周志宏辞职
2021年3月	监事会主席李文峰辞职
2021年3月	副总经理尹蔚辞职
2021年9月	副总裁、董事会秘书刘胜辞职
2022年1月	证券事务代表申智明辞职
2022年3月	副董事长任晓波辞职
2022年3月	董事赵晓强辞职
2022年3月	监事葛晓炳辞职
2022年7月	董事长杨国平辞职
2022年8月	董事郭立华辞职
2022年12月	副总裁丁伟民辞职

资料来源：巨潮资讯网

#### 4.3.2 公司战略制定不够合理

酒店行业近五年的净利润如图4.4所示，H酒店近五年的净利润呈现W曲线，说明酒店的经营战略存在一定的问题，早年的经营战略并不适合H酒店近几年的发展状况，所以造成H酒店的出现亏损的情况。根据H酒店发布的财务报告数据，分析其营业收入及净利润（见图4.4），发现H酒店的经营状况远不如预期。2014年开始至2020年，H酒店的扣除非经常性损益后的净利润已经出现连续7年亏损，

合计亏损额24亿元。为了维持公司的盈利能力，H酒店只能通过不断出售资产的方式，使净利润保持正负交替的状态，以减弱对酒店持续经营能力的影响。但是这种做法并没有解决根本问题，反而使得H酒店的经营生存压力越来越大，持续下去可能会给酒店带来更严重的后果。因此，H酒店开始重新审视自身的经营战略，制定更适合当前经营状况的发展计划，真正实现经营状态的扭亏为盈。



图 4.4 H 酒店 2017 年—2021 年营业收入及净利润

2021年，H酒店研究制定了“三年行动计划”。H酒店将按照“三年行动计划”的规定，在做优做强酒店主业的基础上，积极推进酒店商贸、物业、安保等生活服务业的发展，加速处理和有效利用重资产，实现重资产的有效去化，最终实现从房地产行业的转型升级。采取轻资产化经营和品牌引领的策略，让企业走上健康的发展之路，实现企业的高质量、长期稳定的增长，从而确保企业的核心竞争力的持续改进和提升。在H酒店的最新行动计划中，酒店托管业务是重要盈利点之一，另一个重点是加快推进处置盘活存量酒店资产，退出房地产业务。目前，张家界置业、湘潭H酒店、长春H酒店均成功转让或变现。2021年，H酒店调整公司战略后，终于实现扭亏为盈，但其净利润仍处于行业较低水平。

当前三年行动计划时间已经过半，但根据2022年上半年的财务报告数据显示，2022年上半年H酒店的净利润仍为负值，资产负债率并未下降，距离“三年行动计划”中资产负债率降至50%左右的目标还有一定差距，说明企业调整的经营战略未得到有效执行，战略实施仍未起到明显的效果。导致该结果的原因除了宏观

环境及新冠疫情的影响外，还可能是因为H酒店高层管理团队缺乏新鲜血液的注入，缺乏高素质的专业化人才，难以形成创新思维与变革精神，难以满足现代化酒店的发展需要，无法结合社会发展的需要与顾客的需求找准公司定位，进而影响酒店的战略规划与执行能力。

### 4.3.3 应对风险能力不足

2022年国内经济发展面临多重压力，已经传导到包括旅游酒店业在内的终端消费环节，居民可自由支配收入的预期下降，导致短期内旅游酒店业消费的规模、结构和行为出现一定程度的收缩迹象。与此同时，新冠疫情的反复冲击，仍会阶段性抑制跨区域的旅游出行、商务差旅和会务会议消费，亦给旅游酒店行业复苏过程带来短期的不确定性。针对各种不确定因素可能对酒店经营带来的冲击，酒店应进一步加强对市场环境变化的监测与分析，及时调整公司战略，降低经营风险与损失。其次，酒店要建立健全完善的风险管理体系，提高识别、评估和管控各类风险的能力，通过强化员工培训提高员工应对突发事件的处理能力。只有不断提高自身应对风险的能力，才能更有竞争力的生存。H酒店作为目前我国中西部地区本土酒店行业发展的领头羊，同样面临着巨大的生存压力，根据其发布的2022年上半年财务报告来看，H酒店2022年的经营状况仍处于行业较低水平，说明H酒店仍未采取有效的措施应对可能出现的影响，其经营风险还存在较大的不确定性。

随着时代的发展，企业的运营成本日益增加，企业面临的风险和不确定性也在增加。如果酒店不能强化供应链各环节的协同合作，降低运营成本，提升运营效率和盈利能力，那么就会承担比同行业其他酒店更高的风险。H酒店的经营成本主要来自三个方面：第一，酒店的运营成本在上升，由于成本上升和供应链上游企业的影响，酒店原材料、设备更新等成本逐年上升；第二，国际冲突与自然灾害等的发生导致能源供应紧张，国内能源价格上涨，酒店使用天然气等能源成本增加；第三，酒店的劳动力成本相对较高，缺乏灵活性，这也给酒店的发展带来了巨大压力。相应地，如果不能及时更新酒店的产品，不能提高酒店的客房率、入住率、人均消费水平和消费人次，H酒店的客房和餐饮利润将受到挤压，酒店的经营业绩将受到影响。根据H酒店公布的相关数据，发现H酒店目前为止并未采

取有效的措施应对酒店经营成本的不断提高，盈利水平仍处于行业较低水平，仍存在较大的经营风险。

#### 4.3.4 控制活动存在较大风险

根据分析H酒店发布的财务报表等相关数据，H酒店近五年的短期借款与资产总额如图4.5所示。我们可以看出，在H酒店现有的资产负债结构中，短期负债占比较高，说明在未来公司经营的过程中可能存在偿债风险。而且，通过对比分析可以看出H酒店近五年的短期借款金额越来越大，占公司总资产的比重越来越多。根据H酒店2021年的“三年行动计划”，H酒店要轻资产化运营，优化企业的资产负债结构，降低企业的短期负债比率。然而，H酒店2021年短期借款金额为1,709,201,961.40元，占总资产的比例为30.37%，截止2022年6月，H酒店的短期借款金额为1,889,658,045.87元，占总资产的比例为35.02%，占比增长4.65%。从上述数据分析发现，虽然H酒店制定了相关行动计划，打算采取一系列措施来改善自身的资产负债结构和短期债务问题，但是其控制活动方面仍然存在一定问题和风险，需要进一步加强管理和监督力度。同时也说明H酒店的“三年行动计划”并未取得预期效果，这也为企业未来的发展带来很大的不确定性，尤其是新冠疫情多点发散的情况下，企业的偿债风险不断加大，H酒店需要进一步采取措施加强对短期债务的管控能力，提高自身的盈利水平和抗风险能力，提高资金使用效率，保障酒店健康稳定地可持续发展。



图 4.5 H酒店 2017—2021 年短期借款与资产总额

根据搜集H酒店发布的财务报表及其他相关信息,发现H酒店的担保业务涉及的金额较大,担保业务所占比较重。根据企业发布的公司年报数据计算统计得出,H酒店担保总额占净资产的比例较大,且其比例远高于酒店行业担保业务的平均水平(如图4.6所示)。近五年担保金额占总资产比例最高值为2018年的59.18%,而同期酒店行业平均值仅为17.65%,H酒店的担保比例为行业平均值的3.35倍。H酒店2019年—2020年担保金额也占其净资产的40%以上。2021年该比例虽较以前年度有所大幅下降,但24.89%的占比依旧远高于酒店行业平均值,说明H酒店虽然已经调整公司担保业务的比重,且与以前年度相比已经取得一定的成果,但其在担保业务部分承担的风险依然高于其他酒店。由于H酒店所处的酒店行业具有明显的季节性特点,如旺季时客房需求量会急剧增加,导致资金占用率过高,使得企业无法获得更多的收益;淡季时则相反,现金流短缺,难以维持正常经营。同时,由于担保业务本身就具有一定的信用风险,如果被担保方无法按时还款或违约,将会对H酒店产生严重影响,届时酒店将面临巨大的财务风险。担保额度较高说明企业面临的风险较大,同时也反映出企业的内部控制在这方面存在缺陷,难以达成企业资产安全目标。因此,综合来看,H酒店在控制活动方面还需要进一步加强管理,提高风险防范意识,避免不必要的风险发生。

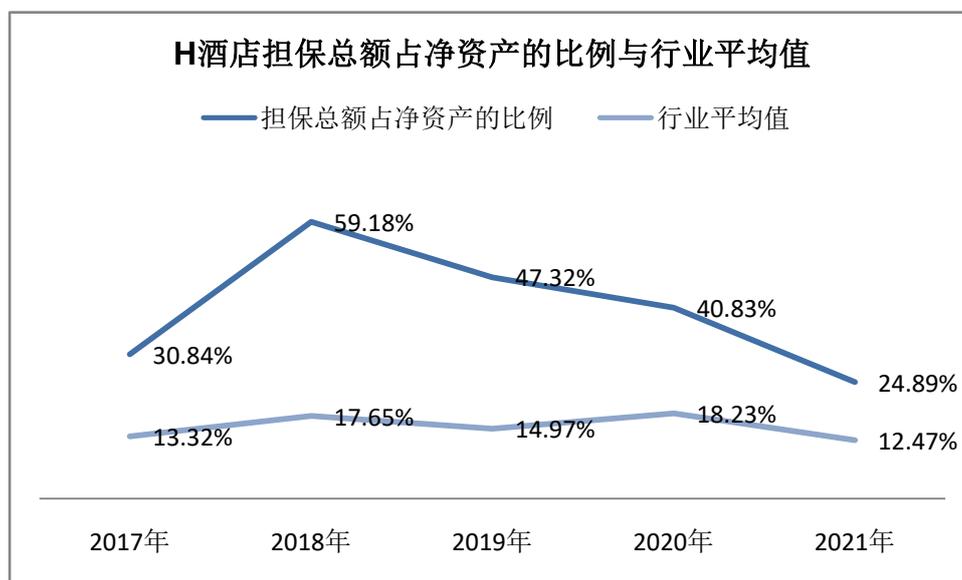


图 4.6 H 酒店担保总额占净资产的比例与行业平均值

### 4.3.5 未设立独立的内部审计部门

在对H酒店进行综合分析后，发现其在近几年的公司架构设置中并没有设立独立的内部审计部门，这也是H酒店内部控制存在的问题之一。根据H酒店公布的企业组织框架(见图4.7)，可以清晰直观的看出H酒店并未设立独立的审计部门。在H酒店中，并没有设置专门的内部审计机构来对企业进行全面、定期地检查和监督，说明H酒店管理层并未认识到内部审计的重要作用，或者酒店高管层已经意识到了内部审计工作对保证企业财务报告真实可靠方面起着重要作用，但是却并没有将其作为一个单独的职能部门来进行管理和运作。这就导致了企业无法及时发现自身存在的问题以及风险隐患，从而影响到企业经营管理活动的运营效率以及财务报告的真实可靠性。H酒店应当借鉴同行业其他企业的经验，建立健全完善的内部审计机制，重新建立一个相对独立的内部审计部门，确保内部审计工作能够得到更好地开展。

《H酒店：2008年内部控制的自我评价报告》中显示，H酒店设置了独立于财务部门的内审部门。然而在其随后更新的《H酒店内部控制规范实施方案》中，原本独立的审计部门已经被取消，相关的内部审计人员并入到公司的财务部中。这导致企业的内部审计工作的独立性受到了影响，酒店内部监督执行力度需进一步加强。根据企业公开的信息来看，H酒店最新的内部控制制度更新于2012年，该制度已经应用了十年没有做出大的修订。然而随着酒店规模的不断扩大，酒店经营业务范围的不增加，对某些业务的控制只能由财务部负责。这种情况下，很难保证内审工作的客观性和独立性，容易受到其他部门或个人利益的影响，导致对企业经营活动中存在的问题难以及时发现和纠正，从而出现审核不严、失职等问题，同时也会影响到内审人员在工作过程中的积极性与主动性。内部审计人员只有保持充分的独立性才能够更好地履行自身职责并发挥应有作用，以提高员工对内部审计工作的配合程度，提升酒店内部审计工作的权威性和专业性，增强企业整体风险防范能力，确保企业各项经济活动能够得到合理合法合规地开展。

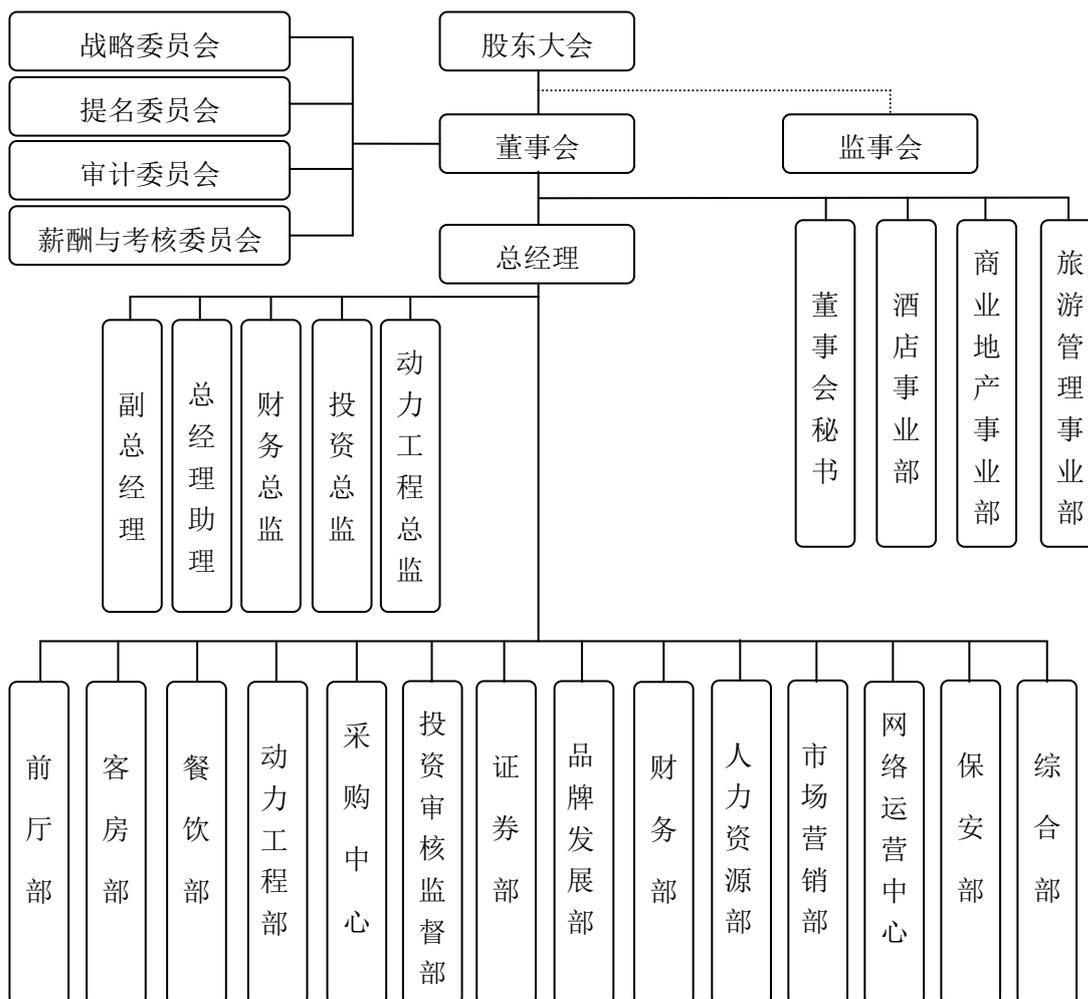


图 4.7 H 酒店组织框架图

## 5 H 酒店内部控制优化建议

### 5.1 健全优化内部控制环境

为保证H酒店内部控制的有效性和完备性,H酒店管理层和治理层应以风险管理为主线加强公司内部控制。首先,H酒店要进一步完善内部控制体系,对内部控制制度按照公司的发展需要与经营需求进行修改,对重点业务、重要流程进行专项监督,提升H酒店的内部控制水平。其次,H酒店高管层应当积极遵守有关法律法规,并且结合酒店的实际发展情况,定期对酒店的内部控制制度进行审查、调整,以确保酒店的可持续发展。为了提高酒店的运营效率,还需要管理层不断优化内部控制流程,并寻求更好的方法来确保内部控制的有效性。H酒店还需要加强对公司治理结构的改革,以提升其管理水准,实现更加严格的管控。通过完善董事会的组织架构,增强各专门委员会的职责,充分发挥其在专业领域的优势,以期达到提高H酒店科学决策水平、有效预测风险的目的。

酒店要想更好地优化内部控制环境,还需要更有效的沟通机制,而员工就是其中的重要一环。管理层要多听员工的意见,毕竟一线的员工在工作中更容易发现内部控制制度运行过程中的不足,发现制度制定时所遗漏的地方。而且一线员工也较容易发现酒店现行管理制度在对客服务中存在的问题,注意到一线员工的问题并解决问题才能更好地为客人服务,提高客户的满意度。酒店应设置多种沟通渠道,如在员工食堂设置意见反馈箱、建立酒店意见反馈邮箱、设置员工意见反馈专线,也可以定期举行部门座谈会,让员工们面对面的交流,畅所欲言,将大家在工作中遇到的问题及困难进行反馈,并尽力解决。如果发现有员工未按照规定的程序执行相应的工作,也可以进行反馈,可以起到全员监督的效果,提高内部控制运行的有效性。对于发现现行制度中存在不合理地方的员工,也可以设置相应的奖励机制,以提高大家的工作热情,更好地完善酒店的各项制度,优化内部控制环境。

### 5.2 合理调整公司发展战略

酒店管理层应具有长远的目光与能力,才能更好的把控酒店的战略目标与发

展方向，才能制定适合酒店实际情况的风险识别、评估与应对机制，才能使企业更好的发展。尤其是在新冠疫情常态化之后，酒店行业的经营尤为艰难并充满了不确定性，酒店管理層应充分考虑疫情等因素带来的影响，对酒店的战略与经营目标进行调整。根据H酒店当前的经营状况分析，发现H酒店现阶段的发展战略并不足以匹配公司的发展状况与经营模式，H酒店的管理层应在考虑宏观经济、政治环境等因素的基础之上，根据H酒店的实际情况及时调整公司的经营战略，将关注的重点放到公司的主要业务上，通过提升公司产品品质、对酒店重点业务与流程精细管理、实现餐饮创新与营销突破，切实提高H酒店的盈利能力。

在H酒店现有的资产负债结构中，短期负债占比较高，说明在未来公司经营的过程中可能存在偿债风险。H酒店担保额度较高，一旦债务人无力承担债务时，企业将面临巨大的财务风险。说明在H酒店的运营过程中面临的风险较大，同时也反映出企业的内部控制在这方面存在缺陷，难以达成企业资产安全目标。这需要企业调整公司的资产结构，降低短期负债比率，降低企业的偿债风险，减少企业经营压力。为最大限度减少以上风险，H酒店应调整公司的战略规划及相关经营模式，一方面应积极盘活存量资产，减少酒店的资金压力，另一方面应充分利用酒店资源，拓宽融资渠道，优化企业债务结构。同时，对于担保业务的控制，酒店相关部门也应加大监管力度，在担保时要充分考虑债务人以及企业自身的情况，降低担保带来的风险。

### 5.3 增强公司全员风险意识

一个酒店要想实现长远的发展，不仅管理层要具备识别和应对风险的能力，作为H酒店的一部分，H酒店的各个层次的员工也应具备一定的风险意识。酒店应通过模拟训练提高员工识别和处理紧急事况的应急能力，以提高员工应对风险的能力，降低风险对酒店造成的损失与负面影响。通过组织培训与宣传，各岗位人员应了解公司处理突发事件的相关规定与流程，遇到紧急情况能够冷静处理，避免出现引起客人恐慌的情况。同时在酒店经营的过程中，也要树立员工对于各岗位与业务的风险意识，设置监督反馈机制，以严格把控酒店的经营成本。酒店成本控制的关键在于餐饮成本的控制。针对食品原料的成本控制，主要是应加强对存货的管理，应针对每一道菜肴制定成本核算标准，明确规定每一道菜所需原料

的种类、分量以及单价。针对无法出品的菜肴也应单独记录，详细记录失败菜品的名称和数量，并由厨师进行签字确认，明确责任，以防止出现浪费或欺骗的现象，并由其他部门员工进行监督。对于无法明确计算菜肴数量的自助餐厅，应采用标准成本法进行成本控制，根据酒店的历史数据预测用餐人数，根据每月预计的用餐人数制定标准成本，当发现成本差异时，应立即查明原因并采取改进措施，以更好地控制成本。

员工的风险意识还应当体现在酒店人工方面。酒店经常出现人工配置不合理的情况，在营业高峰期的时候会出现因服务不及时而引发客人投诉的现象，例如：客人办理入住时客房还没有清扫完成、自助餐厅客人桌子上的盘子摞成山、客人所点菜品上的慢等。这些现象暴露出部门管理人员在合理配置员工方面存在着缺陷，表明酒店未能通过内部控制实现人力资源的有效配置，从而导致人工成本支出效率较低。一线员工可以针对问题进行反馈，提高酒店运营效率。酒店相关部门也应定期组织培训，提高管理人员的管理知识和技能水平，并定期进行考核，检验培训成果，以使各部门的人工成本控制在合理范围内。

对于H酒店经营过程中面临的能耗费用增加的问题，首先要培养员工节能的意识，减少酒店不必要的能耗成本。其次，H酒店可以参考其他企业的优秀经验，例如酒店的用电问题，酒店内部照明系统可以采用节能照明灯具，对楼梯、走廊等公共区域可以采用声光控开关进行控制，使其在光线充足或无人使用的时候处于关闭状态，减少酒店的电力消耗。酒店的电器也可以更换为节能型电器，例如节能空调、节能冰箱等。在水资源的利用上，可以更换变频水泵、太阳能热水系统。还可以在大堂、餐厅、楼层服务等用水用电量较大的场所安装电表和水表，以实现对于用水用电量的专项统计和有效管理。

## 5.4 监督完善控制活动流程

客房与餐饮是H酒店的主要产品，而顾客满意度影响着酒店的声誉与口碑，因此，H酒店要想长远的发展，就需要保证酒店的产品质量，管理层应格外重视对其业务流程的控制管理。近几年新闻上经常爆出某某酒店客房卫生打扫不合格、某餐厅菜品不合格的问题，引起社会的广泛关注，对酒店行业来说也是一场信任危机。H酒店管理层应完善业务流程监督机制，落实监督责任，对于易出问题的

酒店客房卫生问题，甚至可以采用录音录像设备，将工作流程进行记录，确保工作人员的每一步工作都严格按照工作标准进行执行，工作成果符合要求。对于餐饮部门的菜品问题，要制定从采购到制作出品的全过程审核机制，确保菜品安全合格。监督人员要落实监督责任，要将责任明确到人，出现问题要进行追责，防止出现敷衍了事的情况。

针对客房与餐饮收入的内部控制，H酒店应在借鉴其他公司经验的基础之上，加强对客房收入、餐饮收入、月饼等销售收入及酒类收入的控制。首先，对于酒店客房的登记控制，要将每一位客人都在系统中进行登记，每天都要进行对账。对于客房的优惠折扣，也需要进行详细的核查，前厅部应检查每日房费折扣的实际比例与房金的收入情况是否一致。餐饮部还应核对当天就餐客人的数量、桌号以及上座率等信息，以防止在餐厅忙碌的时候出现漏单和跑单的情况，造成酒店的损失。对于特殊情况的控制，餐饮部还需检查优惠折扣是否有相关负责人签字以及特殊情况说明。

对于酒店月饼礼盒、粽子礼盒、年货礼盒及酒类的销售行为，H酒店应设立专门的内部控制制度来防止、发现、纠正该类行为可能引发舞弊风险，要严格把握对票据的核查，所有单据、票据等数据都要进行逐笔核查，避免漏记或错记，防止存在销售人员代收代付款的行为缺陷问题。销售业务应做到销售与收款不相容职务相互分离，公司应严格实行销售与收银的职务相分离制度。对于该类销售业务的优惠折扣，公司也应设置严格的优惠折扣制度流程。员工、主管、经理和总监应拥有不同的折扣权利，且折扣优惠应有相应人员签字批准，如果在后续的检查过程中发现越权处理等不符合规定的情况，应追究责任，明确处理，以规范相应制度的执行情况。H酒店要落实该类销售业务的内部控制制度，提高岗位设置科学性和合理性。

## 5.5 设置独立内部审计部门

H酒店应设置独立的内部审计部门，以更好地发挥内部审计的作用。在现阶段的实务工作中，H酒店将内部审计人员并到了财务部门，但是由于两者在职能和目标上存在一定程度的重叠，导致其无法充分履行自身职责，也难以发现和纠正问题，从而影响了内审结果的准确性和可靠性。因此，H酒店管理层应充分重

视内部审计部门对酒店发展起到的监督和评价的作用,设置独立的内部审计部门增强内部审计人员的独立性。建议H酒店高管层重新设计内部审计机构职能、制定相关制度规定等,确保其职能与财务部门相分离,能够独立行使职权,不受其他部门或个人干扰。只有这样才能真正起到监督、检查和评估等职能,从而提高内部审计的独立性、专业性以及权威性。同时还应招聘更多的专职审计人员,增加酒店内部审计人员数量,建设一个完整的内部审计部门。酒店管理层也要重视提高内部审计人员的专业素质与能力,组织内部审计人员定期开展专业知识学习,以提升他们的工作能力。人力资源部也应定期组织人员进行培训,了解酒店的经营理念、战略目标、业务流程,以便于内部审计人员更高效的完成审计工作,提出有针对性的意见,提高酒店的经营效率。同时,酒店也应设立相关的监督人员,防止因内部审计人员与其他部门员工关系好而导致相关内部审计流程只是浮于表面,不能及时发现问题,造成酒店损失。

为了内部审计人员更好的开展工作,相关部门还应定期举行知识培训,提高管理层及其他部门员工对财务管理、业务流程、内部控制等知识的了解程度,使其重视酒店内部审计人员的工作,并能够积极配合他们开展相关工作。通过培训与宣传,各岗位人员在平时的工作中,应严于律己,自觉遵守相关规章制度,做好自己的本职工作。酒店还应落实员工绩效考评机制,将自我评价、内部监督与员工的绩效考核进行结合,从而加大对员工的约束力度,提高员工工作效率。针对优秀的员工,应设置相应的奖励措施激励员工,对于绩效考评不合格的员工,也应做出相应的处理,奖惩得当才更有利于酒店留住优秀的人才,更有利于酒店的发展。

## 6 结论与展望

### 6.1 研究结论

酒店行业在新冠疫情的影响下经历了持续的震荡与冲击，随着我国有关部门针对旅游业提出的若干政策的实施，旅游市场逐渐回暖，酒店行业也逐渐开始复苏。但是对于酒店企业来说，如何提高自身竞争力、降低经营风险成为当务之急。后疫情时代，酒店行业开始回归常态化运营阶段，随着酒店行业的全面复苏，各酒店品牌将加大市场投入力度，抢占复苏红利，这会造成酒店行业的激烈竞争，同时也对酒店集团的核心能力建设提出了更高要求。酒店的内部控制制度建设是持续改进与提升酒店的管理水平的重要路径，完善的内部控制体系是酒店核心能力建设的重要保证。为了确保酒店能够长期稳定的发展，不断完善酒店的内部控制制度显得尤为重要。

本文以内部控制五要素为基础进行了酒店行业评价指标体系的构建，并选取 2017—2021 年五年的酒店行业所有上市公司的相关数据，运用熵权法对所构建的酒店内部控制评价体系进行赋权，得出各指标所占比重。根据各指标权重计算得出 H 酒店 2017—2021 年的内部控制得分，根据其内部控制得分并与同行业其他酒店进行对比分析，结合 H 酒店的实际情况，分析 H 酒店当前内部控制制度中存在的问题及运行过程中存在的缺点与不足。发现 H 酒店与同行业其他酒店相比，内部控制得分相对较低，主要存在的问题是：内部控制制度设立不够完善、公司战略制定不够合理、公司当前应对风险的能力相对不足、控制活动存在较大风险且其未设立独立的内部审计部门。根据 H 酒店存在的问题及不足提出针对性的建议：认为 H 酒店需要健全优化内部控制环境；合理调整公司发展战略；增强公司全员风险意识；监督完善控制活动流程；设置独立的内部审计部门。希望能够对 H 酒店管理层完善酒店内部控制制度的建设有所帮助，以提高 H 酒店内部控制质量，降低企业运营风险。

### 6.2 研究不足与展望

本文是在学者们研究的成果之上，构建酒店行业的内部控制有效性评价体系，

并结合 H 酒店的实际情况进行分析问题和提出建议。在分析的过程中可能存在一定的局限性。例如：在选取指标时，因有部分数据不可获取和行业数据不够完整而选取了替代指标，可能会导致数据分析结果出现偏差。因本人能力有限，所选的指标可能不够具体全面，无法完全体现酒店行业的特征，分析的问题可能还不够深入，提出的建议可能对 H 酒店管理层的应用性并不是很强。

在未来的研究中，希望可以应用更加健全和多元化的分析方法，更加全面和有针对性的评价酒店行业的内部控制有效性，能够更加精准的发现酒店企业存在的问题，并提出应用性和可操作性更强的解决方案，为更多的酒店企业提供帮助。

## 参考文献

- [1]Ahmed Mohammed, Jasim Shuwaili, Reza Hesarzadeh, et al. Designing an Internal Audit Effectiveness Model for Public Sector: Qualitative and Quantitative Evidence from a Developing Country[J].Journal of Facilities Management,2023.
- [2]Bahiru A. The Role of Internal Control in Enhancing the Performance Capital Hotel and Spa [D]. Mary's University,2016.
- [3]Chang Y T , Chen H , Cheng R K , et al. The impact of internal audit attributes on the effectiveness of internal control over operations and compliance[J]. Journal of Contemporary Accounting and Economics, 2019,15(1):1-19.
- [4]Chen F H, Hsu M F, Hu K H. Enterprise's Internal Control for Knowledge Discovery in a Big Data Environment by an Integrated Hybrid Model[J].Information Technology and Management,2022,23(3):213-231.
- [5]Cheng Q, Goh BW, Kim JB. Internal control and operational efficiency [J].Contemporary Accounting Research,2018,35(2):1102-1139.
- [6]Danescu T, Prozan M, Prozan RD. The Valances of the Internal Audit in Relationship with the Internal Control - Corporate governance[J].Procedia Economics and Finance,2015,26:960-966.
- [7]Daniela P, Attila T. Internal audit versus internal control and coaching[J]. Procedia Economics and Finance,2013,6:694-702.
- [8]Elsayed M , Elshandidy T . Internal Control Effectiveness, Textual Risk Disclosure, and Their Usefulness: U.S. Evidence Advances in Accounting, Forthcoming[J]. Advances in Accounting,2021,53:100531.
- [9]Feng M, Li C, McVay S. Internal control and management guidance [J].Journal of accounting and economics,2009,48(2-3):190-209.
- [10]GamageLow C T, Keving L T. Impact of Internal Control Components and Effectiveness of Internal Control System with the Moderating Effect of Corporate Governance of Peoples' Bank in Sri Lanka [J].International Journal of Accounting and Taxation,2018,6(2):64-71.

- [11]Jacob Bannerman, NiiDjan Ebenezer, Hollack Obeng. Internal Control in the Public Sector of Ghana: A Case Study[J].Asian Journal of Economics, Business and Accounting,2022.
- [12]Karagiorgos T, Drogalas G, Giovanis N. Evaluation of the effectiveness of internal audit in Greek Hotel Business[J].International Journal of Economic Sciences and Applied Research,2011,4(1):19-34.
- [13]Khasebe M B, Maranga V, Gesage B M. Internal Control Measures and Cost Reduction in Housekeeping Departments of 3-5 Star Hotels in Nairobi City County Kenya[J].Journal of Hospitality and Tourism Management,2021,4(1):72-94.
- [14]Kupec V , P P ěa, M Luk á et al. Conceptual Comparison of Internal Audit and Internal Control in the Marketing Environment [J].Sustainability,2021,13(12).
- [15]LarisaPonomareva. Investigation of the Influence of Internal Control System Factors on the Financial Stability of Companies (Review)[J]. National Research University, Higher School of Economics (HSE), 2021,15(2).
- [16]Mangasih E T, Pinasti M, Bawono I R. The Effect of Quality of Internal Audit and Effectiveness of Internal Control Systems on Good Corporate Governance in Finance Companies[J].SAR(Soedirman Accounting Review):Journal of Accounting and Business,2020,5(1):56-82.
- [17]Mardas A, Sarra M, Loulid M. The Contribution of Internal Control to Corporate Governance: The Case of The Hotel Sector[R].HAL,2022.
- [18]Marmilova E, Kashirskaya L, Kubenka M, et al. Methods for Conducting an Audit of the Effectiveness of Internal Control [J].Journal of Security&Sustainability Issues,2020,9.
- [19]Martini Rita, et al. Internal Control System Affects the Quality of Financial Report Information Palembang City Government[P].5<sup>th</sup> FIRST T32021 International Conference(FIRST-T32021),2022.
- [20]Michael. PCAOB Issues Auditing Standard on Internal Control over Financial Reporting[J].Bank Accounting&Finance.2004,8:33-37
- [21]Obinwanne C O. The Role of Effective Internal Control System to the Financial

- Management of Hotel Operations[J].International Journal of Research in Tourism and Hospitality(IJRTTH),2019:17-24.
- [22]Shujun Sheng. Research on the Influence Path of Internal Control Quality on Audit Fees:—Based on the Intermediary Effect of Disclosure of Key Audit Matters[P].2022 2<sup>nd</sup> International Conference on Economic Development and Business Culture(ICEDBC2022),2022.
- [23]Thabit T H , Solaimanzadah A , Mohammed M A . Determining the Effectiveness of Internal Controls in Enterprise Risk Management based on COSO Recommendations[C].International Conference on Accounting, Business, Economics and Politics.2019.
- [24]Zhou Shouliang, Han Yanmei. Could Internal Control Quality and National Audit Improve the Stated-Owned Enterprises Value?[J].革新的コンピューティング・情報・制御に関する国際誌,2021,17(04).
- [25]鲍诗度,陈文懿.当前企业内部控制质量评价体系的理论进展与提升[J].河南社会科学,2019,27(02):115-120.
- [26]蔡玥.我国酒店业内部控制管理研究[J].生产力研究,2013(12):157-159+201.
- [27]财政部.企业内部控制基本规范[M].北京:中国财政经济出版社,2008.
- [28]陈利军,李延喜.企业内部控制、资本成本与 EVA 绩效评价[J].江汉论坛,2022, No. 523(01):58-64.
- [29]陈汉文,张宜霞.企业内部控制的有效性及其评价方法[J].审计研究,2008(03):48-54.
- [30]陈汉文,杨晴贺.内部控制与汇率风险管理[J].审计研究,2021, No. 224(06):46-60.
- [31]陈旭鸣.K酒店内部控制研究[D].北京:北京建筑大学,2020.
- [32]戴琛琛.浅谈星级酒店会计的内部控制机制研究[J].财经界,2019(26):193.
- [33]樊行健,肖光红.关于企业内部控制本质与概念的理论反思[J].会计研究,2014(02):4-11+94.
- [34]郭子臻.基于风险管理的酒店内部控制系统构建研究[D].厦门:厦门大

- 学, 2014.
- [35]何洁茹. 我国星级酒店采购环节内控诊断及优化[D]. 北京:北京交通大学, 2021.
- [36]侯霁桐. 基于层次分析法的我国上市公司内部控制信息披露质量评价研究[D]. 沈阳:沈阳农业大学, 2020.
- [37]胡宁, 靳庆鲁. 社会性负担与公司财务困境动态——基于 ST 制度的考察[J]. 会计研究, 2018(11):28-35.
- [38]黄寿昌. 内部控制机制设计: 一个概念框架[J]. 财会月刊, 2022, No. 921(05):137-146.
- [39]焦研名. 酒店财务管理内部控制问题及对策探讨[J]. 纳税, 2020, 14(24):79-80.
- [40]李琳, 田思雨. 内部控制、创新投入与企业绩效[J]. 会计之友, 2021, No. 651(03):124-128.
- [41]李文文, 黄世忠. 关系股东与融资约束——基于系族集团的经验证据[J]. 会计研究, 2020(02):74-89.
- [42]李霞. 四星级酒店内部控制的优化研究——以 X 酒店为例[J]. 山东纺织经济, 2019(04):31-33.
- [43]李瑛玫, 史琦. 内部控制能够促进企业创新绩效的提高吗?[J]. 科研管理, 2019, 40(06):86-99.
- [44]刘倩, 谷晓燕, 贾子睿. 基于熵权-TOPSIS 法的重大错报风险评估研究[J]. 北京信息科技大学学报(自然科学版), 2019, 34(05):73-77.
- [45]陆正飞, 何捷, 窦欢. 谁更过度负债: 国有还是非国有企业?[J]. 经济研究, 2015, 50(12):54-67.
- [46]裴发展. 试论酒店内部控制管理中存在的问题及对策[J]. 中国国际财经(中英文), 2017(22):96-97.
- [47]沈烈, 何璐伶. 内部控制对企业风险管理的影响: 述评与展望[J]. 财会通讯, 2022, No. 892(08):17-23.
- [48]宋建波, 苏子豪, 王德宏. 中国特色内部控制规范体系建设的思考[J]. 会计研究, 2018(09):11-16.

- [49]孙伟,胡譞.基于熵权法的内控信息披露质量评价模型设计[J].科技与管理,2015,17(05):54-62.
- [50]孙晔.服务业上市公司内部控制有效性评价研究[D].长春:东北师范大学,2013.
- [51]孙永尧.大内部控制观研究[J].财会月刊,2021, No. 905(13):95-103.
- [52]唐小棋.完善酒店企业内部审计制度的路径选择——以 JY 酒店为例[J].内蒙古科技与经济,2018(23):33-34+37.
- [53]田丹,吕文栋,刘凯丽.内部控制对创新风险的作用机制——基于风险缓和模型的研究[J].财贸经济,2022,43(05):129-144.
- [54]王晨晓,王文章.M 集团基于管理会计思想的内部审计考核评价体系建设[J].财务与会计,2020(24):24-29.
- [55]王丽娜.新疆上市公司内部控制质量评价研究[D].乌鲁木齐:新疆大学,2020.
- [56]王伟.探讨酒店采购环节内部控制管理[J].时代经贸,2019(05):54-55.
- [57]王瑶,黄贤环.内部控制与实体企业金融化:治理效应抑或助推效应[J].财经科学,2020(02):26-38.
- [58]王一帆.酒店业企业内部控制建设研究——基于 A 股酒店上市公司资料[J].现代商贸工业,2017(02):99-100.
- [59]吴寿元.企业内部控制审计研究[D].北京:财政部财政科学研究所,2012.
- [60]吴水澎,陈汉文,邵贤弟.企业内部控制理论的发展与启示[J].会计研究,2000(05):2-8.
- [61]武艳.基于 AHP-Fuzzy 法的煤矿企业内部控制质量评价研究——以淮北矿业为例[J].财会通讯,2018(17):120-123.
- [62]夏雪花,王琼,宫义飞.上市公司内部控制质量对高管——员工薪酬差距的影响[J].财会月刊,2021(02):51-60.
- [63]阎达五,杨有红.内部控制框架的构建[J].会计研究,2001(02):9-14+65.
- [64]杨敏茹.酒店企业内部控制体系优化[J].财会通讯,2016(14):106-108.
- [65]杨有红.整合内部控制与风险管理助推企业可持续性发展[J].财会月刊,2022, No. 932(16):18-22.

- [66]杨小娟,王逢.基于熵权法的上市公司内部控制评价体系构建与应用研究[J].金融理论与教学,2020(02):86-89.
- [67]杨旭东,彭晨宸,姚爱琳.管理层能力、内部控制与企业可持续发展[J].审计研究,2018(03):121-128.
- [68]赵金.内部审计视角下酒店企业物资采购问题探讨[D].南昌:江西财经大学,2021.
- [69]张爱美,杨雪宁,吴卫红,李夏冰.内部控制缺陷及修复对盈余持续性的影响研究——基于代理成本视角[J].宏观经济研究,2021, No. 276(11):149-163.
- [70]张楠.我国星级酒店内部控制优化研究[D].成都:西南财经大学,2014.
- [71]张先治,戴文涛.中国企业内部控制评价系统研究[J].审计研究,2011(01):69-78.
- [72]张新民,葛超,杨道广.内部控制能否抑制避税所引致的大股东掏空风险?[J].南京审计大学学报,2021,18(06):61-69.
- [73]张新民,卿琛.商誉减值隐藏、内部控制与股价崩盘风险——来自我国 A 股上市公司的经验证据[J].吉林大学社会科学学报,2022,62(02):82-95+236-237.

## 致谢

青葱三年，落笔为终。何其有幸能够在兰州财经大学度过我全日制学生生涯最后的三年校园时光。

桃李不言，下自成蹊。首先要感谢我亲爱的导师孟志华老师，在我的论文写作过程中给了我很多专业的意见，从我的论文选题到数据选取再到后面的修改，孟老师都付出了很多的时间和精力。这三年最幸运的一件事大概就是加入了孟老师的师门，很荣幸能够成为孟老师的第一批大弟子。感谢亲爱的孟老师让我在不能回家的节日里感受到了家的温暖与温馨，还带我们解锁了很多兰州特色美食和宝藏店铺，带我们去烧烤去郊游，让我的研究生生活在学习以外的部分也变得更加丰富多彩。其次，也要感谢各位任课老师的传道受业解惑，让我获益匪浅。同时也要感谢办公室的老师，在疫情封校期间对我们的关心和照顾。

感谢我的父母，一直以来对我的支持与理解，对我无微不至的关怀与爱护，感谢你们在我迷茫的时候给予我力量，我永远爱你们。

感谢我热情的甘肃室友与这三年遇到的朋友们，感谢大家对我生活和学习上的帮助，在我对兰州还不太熟悉的时候带我熟悉兰州，带我体验兰州的特色小吃与甘肃地方美食，让我解锁了很多特色美食。

山海自有归期，风雨自有相逢。再见了兰州财经大学，再见了段家滩路 496 号。愿我们下次相逢，都已变成更好的自己。