

金陵饭店股份有限公司

2011 年度内部控制评价报告

本公司董事会全体成员保证本报告内容真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏。

金陵饭店股份有限公司全体股东：

金陵饭店股份有限公司董事会（以下简称“董事会”）对建立和维护充分的财务报告相关内部控制制度负责。

财务报告相关内部控制的目标是保证财务报告信息真实完整和可靠、防范重大错报风险。由于内部控制存在固有局限性，因此仅能对上述目标提供合理保证。

董事会已按照《企业内部控制基本规范》要求对财务报告相关内部控制进行了评价，并认为其在 2011 年 12 月 31 日（基准日）有效。

本公司在内部控制自我评价过程中未发现与非财务报告相关的内部控制重大缺陷。

本公司聘请的天衡会计师事务所有限公司已对公司财务报告相关内部控制的有效性进行了审计。审计结果认为：金陵饭店股份有限公司于 2011 年 12 月 31 日按照《企业内部控制基本规范》和相关规定在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。”

董事长：李建伟

金陵饭店股份有限公司

2012 年 3 月 21 日

附件:

金陵饭店股份有限公司关于 2011 年度内部控制评价的说明

金陵饭店股份有限公司全体股东:

根据《企业内部控制基本规范》及其配套指引的规定和要求,结合本公司(以下简称“公司”)内部控制制度和评价办法,在内部控制日常监督和专项监督的基础上,我们对公司内部控制的有效性进行了自我评价。

一、董事会声明

公司董事会及全体董事保证本报告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或重大遗漏,并对报告的真实性、准确性和完整性承担个别及连带责任。

建立健全并有效实施内部控制是公司董事会的责任;监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督;经理层负责组织领导公司内部控制的日常运行。

公司内部控制的目的是:合理保证企业经营合法合规、资产安全,保证财务报告及相关信息真实完整和可靠,提高经营效率和效果,防范重大错报风险,促进实现公司发展战略。由于内部控制存在固有局限性,故仅能对实现上述目标提供合理保证。

二、公司内部控制评价工作的总体情况

公司董事会审计委员会总体负责领导公司的内部控制评价工作。公司董事会授权内部控制规范实施领导小组负责内部控制评价的具体组织实施工作,对纳入评价范围的高风险领域和单位进行评价。

评价工作的组织领导体制:为加强内控规范实施工作的组织领导,公司健全了内部控制规范实施领导小组、工作小组、评价小组。公司董事长李建伟为内部控制规范实施领导小组组长,总经理、副总经理、财务负责人、董事会秘书、总经理助理为领导小组成员;财务负责人邱惠清为内部控制规范实施工作小组组长,总经理助理胡文进、董事会秘书张胜新为副组长,公司审计部、人力资源部、财务部负责人及分子公司财务部经理为工作小组成员;审计部经理李春林为内部控制规范评价工作小组组长,公司高级管理人员、各职能部门及分子公司负责人为评价小组成员。

内部控制规范实施领导小组负责组织部署公司内部控制规范实施工作,并向董

事会审计委员会汇报进展情况；内部控制规范实施工作小组负责具体组织、实施、协调、监督公司层面及酒店本部、分子公司的内部控制规范体系工作，并向内部控制规范实施领导小组汇报进展情况；内部控制规范实施评价工作小组具体负责制定内部控制评价方案并实施内部控制评价工作，向内部控制规范实施领导小组汇报进展情况。内部控制实施工作牵头部门为财务部、董事会秘书室，评价工作牵头部门为审计部。

公司没有聘请外部专业机构提供内部控制咨询服务；没有聘请外部专业机构协助开展内部控制评价工作；聘请天衡会计师事务所有限公司对公司内部控制进行了独立审计。

三、公司开展内部控制规范试点工作的主要措施

为了全面提升公司治理水平，强化风险管控能力，保护公司及投资者的合法权益，促进公司规范运作和健康发展，公司以入选中国证监会“上市公司内控规范体系试点单位”为契机，结合《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制配套指引》、《上海证券交易所上市公司内部控制指引》及中国证监会、上海证券交易所的有关规定以及国家相关法律法规的要求，根据江苏证监局《关于做好上市公司内部控制规范试点有关工作的通知》，以源头治理和过程控制为核心，积极开展了一系列内控体系提优深化工作。

1、加强内控规范实施工作的组织领导，健全了公司内部控制规范实施领导小组、工作小组、评价小组。

2、结合市场环境和经营特点，制定了《公司内部控制规范实施工作方案》，并提交公司第三届董事会第十六次会议审议通过。

3、确定了内部控制实施范围，明确了风险管理职责，建立了风险评估的标准、程序、方法和运行机制。内部控制实施范围包括股份公司层面、金陵饭店本部、各分子公司及其重要业务流程。

4、特邀江苏法德永衡律师事务所等专业机构举办内部控制与风险管理系列讲座，对内控基础知识、风险评估与管控、业务流程优化、法律风险防范控制等内容进行针对性的系统培训，并组织董事、监事、高管人员、各职能部门及分子公司负责人、财务部经理、内控人员开展了多层面的交流研讨，针对风控体系的切入点、

调节机制、评估方法、防范措施等方面提出了一系列问题和建议，对进一步提高风险防范意识、保证内控工作专业标准起到了促进作用。

5、以全面性、制衡性、适应性为原则，从内控规范的点、线、面、网入手，从酒店本部、分子公司业务层面到公司战略层面，全面梳理管控制度和业务流程，排查辨识重大决策、重点项目、重要流程的内外部风险和关键控制点，对不同风险程度进行分析测评，组织编制了《内部控制风险清单》，建立了内外部风险数据库，并积极查找分析内部控制缺陷。

6、编制了内部控制自我评价工作计划，根据公司经营情况、业务流程、环境变化等，确定了《公司内部控制缺陷评价标准》，包括定性标准和定量标准。

7、认真部署落实《内控缺陷整改方案》，修订完善内控制度，系统优化业务流程，制定风险管控策略，健全风险预警机制，建立持续监督机制、后续实施计划，并对执行情况进行全过程的跟踪、检查、反馈、整改，确保了内控规范试点工作的针对性、实效性和高效率。

8、着手制定《公司内控体系框架与管理手册》，升级 EAS 软件、更新系统设备，实现流程管理和控制测试的信息化建设，并健全了内控工作的激励约束机制，将内控规范实施效果纳入公司高管人员、各级管理人员及内控相关人员的年度绩效考核，加大内控监督检查和责任追究力度。

四、公司内部控制评价的范围

（一）公司内部控制评价的范围涵盖了上市公司母公司本身和全资、控股子公司的主要业务和事项。

（二）内部控制评价重点关注了下列高风险领域：

1、宏观环境风险

公司正在从单体酒店走向品牌连锁经营和跨区域旅游开发，投资建设、业务发展正处在关键时期，面对经济环境复杂多变、通货膨胀持续上升、资本市场低迷动荡、地产领域从紧调控、不可控性和不确定性纵横交织，来自各方面的挑战异常严峻，经营决策、组织管理和风险控制的难度在逐步加大。

2、行业竞争风险

各类社会资本不断进军高端酒店业，南京五星级酒店数量持续增加，未来 3 年内预计新增 12-15 家五星级酒店。同时，国际酒店集团加快了我国二、三线城市的扩张步伐，民族酒店品牌面临日趋复杂的市场竞争格局，从而可能对本公司的市场占有率和经营业绩带来影响。

3、酒店经营风险

酒店业是高度敏感性的产业，对政治、经济、社会、环境的依赖度很高。经济危机、宏观调控、自然灾害、重大疫情等都会给整个行业带来冲击，突发事件、施工建设、食品安全、消防安全、服务质量等，也会给酒店经营带来负面影响。

4、投资项目风险

在企业投资建设、扩张发展的过程中虽然经过科学分析和论证评审，但还是面临着实施过程中的国家宏观调控风险、投资成本控制风险、营运后的市场和经营风险、突发性事件影响等。

5、人力资源政策稳定性风险

公司的人力资源具有知识密集型和劳动密集型的双重特点，决策层、经营层制定和贯彻的人力资源管理指导思想及政策必须符合市场经济发展要求和企业文化特质，才能保持企业的凝聚力和稳定性，确保经营理念、管理品质、企业文化的持续提升。因此，人力资源政策和人才体系建设，将对员工队伍的稳定性产生一定影响。

（三）纳入内控评价范围的单位包括：上市公司母公司（行业性质为旅游酒店业），所有全资子公司（行业性质为旅游资源开发）和控股子公司（行业性质为酒店投资、酒店管理、酒店物资贸易）。我们主动将内控建设、评价和审计的范围扩大到所有的全资、控股子公司，旨在提高内控建设的全面性、规范性、有效性。

（四）纳入内控评价范围的业务和事项包括：组织架构、发展战略、人力资源、社会责任、企业文化、资金活动、采购业务、资产管理、销售业务、研究与开发、工程项目、担保业务、业务外包、财务报告、全面预算、合同管理、内部信息传递、信息系统。

上述业务和事项的内部控制涵盖了公司经营管理的主要方面，不存在重大遗漏。

五、公司内部控制评价的程序和方法

（一）公司内部控制评价的程序

内部控制评价工作严格遵循基本规范、评价指引及公司内部控制评价办法规定的程序执行。公司开展内部控制检查评价工作的基本流程：

1、建立内控评价工作小组

公司审计部经理李春林为组长，公司高级管理人员、各职能部门及分子公司负责人组成内控评价工作小组，具体负责制定内部控制评价方案并实施内部控制检查评价工作。

2、内控评价业务培训

在实施检查评价前，由审计部负责组织内控评价小组成员的业务培训，培训内容包括评价工作流程、检查评价方法、各业务流程需重点关注的问题、内部控制缺陷评价标准等。

3、认真实施现场测试

内控评价小组根据人员分工，认真执行现场测试程序，对内部控制设计和运行的有效性进行了穿行测试和初步评价，对发现的内部控制缺陷进行了初步认定。

4、分析内控缺陷，汇总评价结果

评价小组对查找出的内部控制缺陷进行分析评价，编制《公司内控缺陷评价汇总表》。

5、检查内控缺陷整改效果

对评价确定的内控缺陷，提出《公司内控缺陷整改建议》，向内部控制规范实施领导小组、工作小组及相关责任单位通报；与内部控制规范实施工作小组共同研究制定整改方案，编制《公司内控缺陷整改任务单》，并严格检查整改落实情况。公司审计部负责对各部门及分子公司的整改情况进行跟踪、检查与监督。

6、编制内部控制评价报告：

内控评价工作小组根据内部控制建立与实施情况的自我评价，负责编制《公司2011年度内部控制评价报告》（草案），报董事会审计委员会审议；审计委员会通过后，提交董事会全体董事审议。在此过程中，各董事填写内控评价工作底稿，形成总体评估意见。

（二）公司内部控制评价的方法

评价过程中，评价小组采用了个别访谈、调查问题、专题讨论、穿行测试、实地查验、抽样和比较分析等办法，广泛收集公司内部控制设计和运行是否有效的证

据，如实填写评价工作底稿，分析、识别内部控制缺陷。针对高风险事项和发生频率较高的业务事项，增加了相关证据的抽查力度，有效保证了内部控制设计与运行评价证据的充分性、适当性、可靠性。

六、公司内部控制缺陷及其认定情况

公司董事会根据基本规范、评价指引对重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷的认定要求，结合公司规模、行业特征、风险偏好、风险承受度等因素，研究确定了适用本公司的内部控制缺陷具体认定标准，并与以前年度保持了一致。

（一）公司对内部控制缺陷的等级划分

内部控制缺陷包括设计缺陷和运行缺陷。设计缺陷是指缺少为实现控制目标所必需的控制，或现存控制设计不适当，即使正常运行也难以实现控制目标。运行缺陷是指现存设计完好的控制没有按设计意图运行，或执行者没有获得必要授权或缺乏胜任能力以有效地实施控制。

公司根据内部控制缺陷的影响程度，将其分为重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷：

（1）重大缺陷，是指一个或多个控制缺陷的组合，可能导致企业严重偏离控制目标；

（2）重要缺陷，是指一个或多个控制缺陷的组合，其严重程度和经济后果低于重大缺陷，但仍有可能导致企业偏离控制目标；

（3）一般缺陷，是指除重大缺陷、重要缺陷之外的其他缺陷。

（二）内部控制缺陷认定的定性和定量标准

缺陷	定义	认定标准	
		定量标准	定性标准
重大	指一个或多个的控制缺陷的组合，可能导致企业严重偏离控制目标。	财务报表的错报金额落在如下区间： 1、错报 \geq 利润总额的 10% 2、错报 \geq 资产总额的 5% 3、错报 \geq 经营收入总额的 5% 4、错报 \geq 所有者权益的 5%	1、公司没有明确的战略目标，重大投资没有必要的论证和决策程序； 2、管理层的舞弊行为，内控系统未能发现； 3、因违法、严重违规受到监管部门的处罚； 4、多项重要业务缺乏制度控制或制度系统失效； 5、企业频繁地发生类似的重大诉讼案件； 6、审计委员会或者外部审计师发现财务报表存在重大错报； 7、中高级管理人员和骨干员工流失严重。

重要	指一个或多个控制缺陷的组合,其严重程度和经济后果低于重大缺陷,但仍可能导致企业偏离控制目标。	财务报表的错报金额落在如下区间: 1、利润总额的 5% ≤ 错报 < 利润总额的 10% 2、资产总额的 1% ≤ 错报 < 资产总额的 5% 3、经营收入总额 1% ≤ 错报 < 经营收入总额 5% 4、所有者权益总额的 1% ≤ 错报 < 所有者权益总额的 5%	1、公司战略目标不清晰,重要投资的论证和决策程序不完善; 2、管理层的舞弊行为,内控系统能及时发现但不能及时有效制止; 3、因轻微违规受到监管部门的处罚; 4、个别重要业务制度控制不完善或制度系统存在缺陷; 5、企业频繁地发生类似的重要诉讼案件; 6、审计委员会或者外部审计师发现财务报表存在重要错报; 7、中高级管理人员和骨干员工流失率显著增加。
一般	除重大缺陷、重要缺陷之外的其他控制缺陷。	财务报表的错报金额落在如下区间: 1、错报 < 利润总额的 5% 2、错报 < 资产总额的 1% 3、错报 < 经营收入总额的 1% 4、错报 < 所有者权益总额的 1%	1、个别一般业务缺乏制度控制或制度流程执行不力; 2、企业多次发生类似的一般诉讼案件; 3、审计委员会或者外部审计师发现财务报表存在一般性错报; 4、中高级管理人员和骨干员工流失率有小幅增加。

公司在内部控制评价过程中,根据上述认定标准,结合日常监督和专项监督情况,报告期发现公司本部及部分子公司共存在 12 个一般缺陷,无重大缺陷和重要缺陷。上述一般缺陷主要体现在以下方面:内部人才培养机制与职业发展规划不完善,外部人才引进和储备不足;人力资源薪酬体系不尽合理;绩效考核评价体系不够科学;缺乏职能部门系统化的轮岗制度;内部信息传递未能分类别建立有效流程;银行调节表缺少编制人及复核人签字等。

七、公司内部控制缺陷的整改情况

对于报告期内发现的一般缺陷,公司采取了针对性的整改措施,报告期内已全部整改完毕。整改措施的具体内容如下:

1、通过职业规划设计、培训体系完善、人才梯队建设等,为员工提供更多的培训教育机会和职业发展空间。

2、加大专业人才引进和后续资源储备力度,抓紧研究新金陵饭店、天泉湖酒店及写字楼物业管理、养生养老管理等人力资源的集中配置、招聘培训、管理机制和薪资制度,提高人才队伍建设与企业快速发展的匹配度、融合度。

3、建立以绩效管理、结构优化为导向的人力资源系统,进一步优化薪酬分配体系、考核评价机制、激励保障机制。

4、制定职能部门系统化的轮岗工作制度，培养一专多能、符合业务发展需要的业务骨干，构筑高素质、高效能、创新型的人才队伍。

5、健全内部信息完整、及时、准确传递的相关制度和流程，提高工作效率。

6、控股子公司的银行调节表严格按照财务制度要求履行签字程序，并加强跟踪检查和审核。

对于上述整改完成的缺陷，公司测试样本显示，相关的内部控制已实现制度健全、执行有效。

八、对于公司内部控制五方面要素的评价情况

公司根据《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制配套指引》，围绕内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等五方面基本要素，确定了内部控制评价的具体内容，对内部控制设计与运行情况进行了全面评价。公司对内部控制实施工作的具体评价情况如下：

（一）内部环境

1、公司治理结构和议事规则

公司根据《公司法》、《上市公司治理准则》等有关规定，建立了以股东大会、董事会、监事会和经理层为基础的法人治理结构，并制定了《公司章程》、《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》、《总经理工作细则》、《独立董事制度》等，分别对公司的权力机构、决策机构、监督机构、管理机构进行规范。公司“三会”制度对公司股东大会、董事会、监事会的性质、职责、权限及工作程序，董事长、董事、监事、总经理的任职资格、职责、权限及义务等进行了明确规定，形成权责分明、各司其职、有效制衡、科学决策、协调运作的法人治理结构，保证了各层次机构规范运作及各项内部控制制度的有效执行。

公司董事会由 10 名董事组成，其中独立董事 4 名，超过董事会成员的 1/3。独立董事分别属于战略、财务、法律、管理等领域的著名专家学者，在监督规范董事会决策行为的同时，对于确保重大决策和内部控制的科学性、专业性、有效性，促进公司经营发展等方面发挥了积极作用。

董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会等四个专门委员会，并制定了专门委员会工作细则。各专门委员会针对公司的战略规划、

重大决策、对外投资、经营运作、内控体系、风险管控等问题进行专题研究，提出专业性意见，进一步强化了公司科学决策能力，提高了公司治理水平。

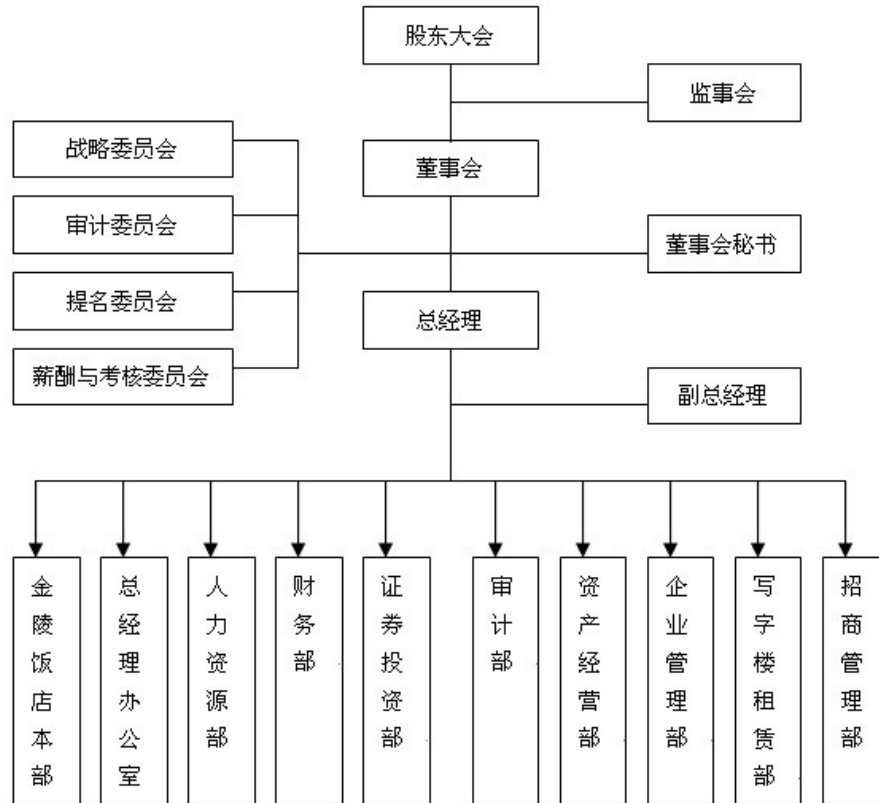
2、审计委员会设置及内控职能

董事会审计委员会由 5 名董事组成，独立董事占多数，其中主任委员由独立董事（专业会计人士）担任。审计委员会的主要职责为：提议聘请或者更换外部审计机构，对公司内、外部审计进行监督、核查和沟通，独立履行内控机制的监督、检查与评价职能，向管理层提出内控机制存在问题和改进建议，向董事会报告内控制度建设与执行情况。审计委员会积极发挥其专业审计职能，根据现行国家会计、审计等相关准则，对公司的财务信息和内部控制制度的运行情况进行持续监督，进一步完善了公司治理结构，强化了董事会决策功能和内控制度建设，确保了董事会对公司经营管理的有效控制和监督。

3、内部职能机构设置及职责情况

基于公司战略发展和日常经营需要，为保证公司业务、资产、人员以及自主管理等方面的独立完整性，确保效能最大化和科学决策，公司根据业务流程执行情况和正常经营管理的人力资源需求，设置相应的管理职能部门，同时对各部门、各岗位职责制定了相应的规章制度，明确了岗位权责和任职资格条件，做到职责清晰、管理高效。同时，公司对各管理职能部门设置了管控权限，各管理职能部门的组织架构调整及管理干部的任免均需报公司管理层审核批准，从而建立了科学高效的管控模式和清晰分明的权责体系，有效保证了公司内部控制制度的落实和实施。

公司内部组织架构图如下：



4、内部审计部门设置及职责情况

依据《中华人民共和国审计法》等有关法律法规的规定，结合公司实际情况，公司设置了审计部。审计部岗位设置或职责划分发生改变，均需报董事会审计委员会批准。公司制定了《内部审计工作制度》，规范了公司内部审计人员的职责权限。内部审计人员负责对公司及分子公司的财务、内控流程以及预决算等经营管理和内部控制情况进行审计监管，并出具审计报告，对发现的问题提供分析、评价、建议及改进意见。

5、公司人力资源政策

公司建立了涵盖招聘、培训、薪酬、考核、奖惩、晋升等方面的人力资源管理制度，系统实施了人力资源的规划、开发与培训，为管理人员和员工设计了适合其自身特点的职业生涯规划，将道德素养和专业能力作为选拔和聘用的重要标准，建立了科学的人才培养、引进和激励机制，构筑了高素质、专业化、创新性的人才平台。

公司实行富有竞争力的薪酬分配和绩效考评体系，完善激励和约束机制，强化工作绩效考核，充分激发高级管理人员及全体员工的积极性和工作潜能。同时，注重企业内部生态环境的创造，培育员工对公司的忠诚度和敬业精神，增强企业的凝

聚力，保持人才队伍的稳定性，以发展吸引人，以事业凝聚人，以业绩激励人，以关爱留住人，为公司规模经营和开拓发展奠定了坚实的人才基础。

6、公司发展战略及企业文化

公司发展战略是：以资本为纽带，通过新建、收购、控股、租赁经营等途径，拓展酒店连锁经营，延伸相关旅游产业链，推动品牌化、资本化、规模化、国际化发展，创建中国人自己管理的、具有国际影响力的百年民族品牌。

为了实现公司的发展战略，公司着力强化企业文化建设，培育“以人为本，追求卓越”的核心价值观和社会责任感，提升职工更高文明程度，推进企业文化软实力向企业生产力转变，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神。公司积极引导员工牢固树立诚信、责任、求实的观念，将永不满足和创新、创造精神放在企业文化建设的重要位置，形成了热爱企业、珍惜品牌、诚实守信、注重管理和细节的企业文化，“诚信、团结、专业、创新”的企业精神深入人心，成为贯穿企业经营发展的灵魂，保证了企业的和谐、永续发展。

（二）风险评估

公司按照“规避风险、降低风险、分担风险”的原则，对公司运营过程中可能产生的风险实施了有效控制。公司风险管理的主要目标是以企业发展战略的实现为总体目标，识别公司运营过程中的内外部风险，有效地预防、评估、规避和控制风险，努力建立并完善公司的风险管理体系，规范公司内部管理流程，完善管理方式和行为，有效防范经营风险。

公司建立了有效的风险评估过程，以识别和应对公司可能遇到的各种风险。按照定性与定量相结合的方法，分析营运流程的关键风险控制点，按照风险发生的可能性及其影响程度等因素，对风险进行分析与排序，确定关注重点和优先控制的风险。公司实施了相关检查与考核制度，建立配套的奖惩制度，定期对风险管理制度的执行情况进行检查、考核和整改。公司通过财务 ERP 系统及时统计、汇总、分析经营数据，为公司决策管理及时提供信息支撑；每个月、每季度及年终均召开分系统经营情况分析会，对财务数据、经营情况进行全面分析，结合国家相关产业政策及宏观经济环境信息，制定相关应对措施和实施方案。

公司建立了一系列风险防范预警机制和突发事件应急机制，修订完善了《突发

事件应急处理预案》汇编手册，明确各类重大风险或突发事件的监测、报告、处理程序及责任人员，健全了督察制度和责任追究机制，建立了层层防控、全员参与的风险防范体系。

（三）控制活动

1、不相容岗位分离控制

公司全面系统地分析、梳理公司日常运营中所涉及的业务流程，对于不相容岗位，实施相应的分离措施，形成各司其职、相互制约、相互监督的工作机制。公司把经济业务活动划分为授权、审核、执行、审查、记录等步骤，每个步骤均由相对独立的岗位和人员分别执行，形成了相互制衡的机制，保证不相容岗位、人员相分离，同时各职能部门具有相对独立性和明确分工，确保业务流程清晰，内控作用充分发挥。

2、授权审批控制

在交易授权上，公司区分交易的不同性质采取了不同的授权审批方式。在经营管理中，制定了一系列较为详尽的岗位职责分工制度，明确了各部门办理业务和事项的权限范围、审批程序、相关责任以及各环节的授权控制，通过明确的权力、职责划分，有效防止了差错及舞弊行为的发生。合同评审方面，工程合同、采购合同等明确了相关部门把关评审的控制原则和方法；费用开支方面，以财务管理制度为基础，制定了费用核销程序。公司的投资合同、担保合同、信贷合同均明确了各级审批权限。

3、财务系统控制

公司财务系统控制的核心是确保资产安全、现金流安全和经营效益最大化。

（1）财务管理制度

为了规范企业财务管理，加强财务监督，公司根据财政部《企业会计准则》的规定，制定了《公司财务管理制度》。该制度对公司的财务管理体制、财务管理基础工作、资金筹集管理、流动资产管理、固定资产管理、对外投资管理、成本费用管理、财务报告及信息披露、会计电算化等五十多个方面作了明确规定和规范。

（2）财务集中控制的管理模式

为了规范公司及全资、控股子公司的财务行为，促进和加强公司的财务工作，

健全公司内部控制制度，公司实行集中统一的财务管理模式，制定了《全资、控股子公司财务管控制度》，对全资、控股子公司分别实行财务经理委派制、推荐制，接受公司财务部门的统一领导和集中管理，统一财务核算。

（3）财务核算控制

公司财务部从日常会计核算和会计基础工作着手，制定了各岗位的工作职责和核算程序，并将内部控制和内部稽核的要求贯穿其中。公司的财务系统采用专业的财务核算系统，并明确规定会计人员在记帐、复核、过帐、结帐、报表等方面各自的责权范围，既规范了公司的会计核算，又保证了公司财务信息的真实、准确、完整，使公司的财务状况得到真实反映。

（4）成本费用控制

为了有效控制公司的成本、费用支出，公司规范采购流程，加强了采购环节的事前控制，根据《关于酒店物资采购、服务外包招标的管理规定》，按照“公开、公平、公正”的原则，坚持公开招标、比质比价、择优采购。在采购过程中，由招标采购管理小组进行专项评议，共同审核报价并确定供应商；财务部负责履行采购监督职能，加强市场询价工作，对采购物品价格与市场同类物品价格、供应商报价进行对比分析。公司完善了电子化物流管理系统，建立了“公开透明、比质比价”的网上采购制度，向社会公布近万项酒店物资品种、价格、数量、标准等信息，广泛吸引国内外供应商报名竞价，通过综合评估最终确定供应商，并坚持每月对现有供应商从供货质量、信誉、价格、速度等方面进行评估，淘汰不合格者，补充新的合作伙伴，从而确保了物资采购质量，有效降低了酒店运营成本。

为了控制工程造价，依据国家有关规定，公司制定了《关于工程建设招标采购的管理规定》、《关于工程预决算的管理规定》，对公司工程建设项目、更新改造及大修项目实行招投标制度，包括勘察设计、造价咨询、工程监理、工程保险、工程施工、设备及材料采购等，不少于三家施工单位参加报价，进行议标，择优选择施工单位。所有工程项目的预决算必须由公司财务部预决算工程师负责审核或社会中介机构审计。严格控制工程项目付款手续和进度，防止超额付款，有效控制工程项目的费用成本。

（5）营业收入管理

针对酒店行业营业收入管理的复杂性以及对客户服务的特点，公司加强对收款环

节的控制，将收款人员纳入财务部管理，并制定了《收入上缴程序及有关管理规定》，对客房帐单、餐厅订单帐单进行审核管理，对发票使用的有关规定，信用卡、支票、有价票据、备用金等管理均作了明确的规定。公司使用专业的酒店管理系统和餐厅收银系统，规范了收入入帐的操作程序，提高了收款工作效率和准确率。同时，公司财务部设立了收入审计组，对当天营业收入情况进行审计，尤其对各营业点帐单订单及当日的收入情况、销售折扣权限等进行审核，确保所有收入得到完整准确的体现。

（6）财务信息控制

财务部每月按时编制财务报告，报送相关部门和人员，以便相关人员及时了解经营情况；定期召开财务分析会议，对公司及各部门、分子公司存在的问题进行总结和分析原因，并提出对策加以改善。

（7）营运资金控制

公司严格执行资金流出的内部审批及支付程序，建立对公司日常资金收支行为的监控机制，以切实保障资金安全，防止发生控股股东及其他关联方占用公司资金的情形。公司严格执行营运资金管理制度，制定了《关于领用支票、借支现金的规定》、《关于银行结算的管理规定》、《关于财务审批权限的管理规定》、《关于资金筹集的管理规定》等，明确了各级人员的职责权限，使日常付款、借款和报销等审批程序符合规范化管理的要求，确保了公司的资金安全。

公司设立信用经理，专门负责应收帐款的管理和催收，并每月召开信用分析会，对应收帐款的回收情况进行分析，对应收帐款的管理做到了事前控制、事中监督和事后管理等逐层逐级控制程序，制定了信用政策，明确了相关部门和人员的职责权限，强化了帐款回收的管理，加快资金回笼，避免或减少了坏帐风险。

公司采购资金管理采用信息化物流系统，从预算、申请、采购、验收入库、付款的各个环节加强控制，由采购部门根据采购计划和入库清单提出付款申请，财务部门审核无误后付款。同时加快了资金周转，减少库存物资占用，盘活资产、回笼资金，防范存货跌价风险。

（8）财务风险控制与防范

为了有效的控制和防范财务风险，公司制定了《公司资金管理制度》，确保公司重大经营决策科学、有效。公司遵循审慎经营、有效防范、化解财产损失风险的原

则，投保了财产一切险和公众责任险，制定了《关于坏账准备的管理办法》和《资产减值准备和损失处理的内部控制制度》，提高公司抗风险的能力，避免和减少资产损失。

4、财产保护控制

为了加强对资产的管理，公司制定了《关于固定资产的管理规定》、《关于在用低值易耗品的管理规定》、《关于库存物资的管理规定》、《资产管理员制度》等规定，建立了财产日常管理制度和定期清查制度，采取财产记录、实物保管、定期盘点、帐实核对等措施，确保财产安全。公司财务部设立专职的资产管理员，除明确各企业、部分负责人为该企业、部门资产管理责任人外，还指定相关的资产管理员，负责企业和部门的日常资产管理，同时配合公司资产管理员对公司的资产进行定期清查盘点和不定期抽查，保证资产帐实相符，确保公司资产的安全和完整。

5、预算管理控制

为了有效地指导公司的各项经济活动，公司对经济业务实行全面预算管理，组织各分、子公司和部门编制详细的中长期预算和当年经营预算，对预算编制内容、组织落实、时间安排和编制要求均有具体规定。在预算执行中，根据具体经济业务的实施情况，允许经过授权批准对预算进行适当调整，以使预算更加符合实际情况。通过对公司全面预算制定和实施情况进行监督，强化经营过程和目标责任考核，增强了预算的可行性，使公司全面预算更加符合公司发展的需要，更能保证公司整体目标的实现。

6、营运过程控制

(1) 日常行政管理控制

公司行政管理内控制度对公司内部各组织机构及所有人员的行为进行了规范，包括总经理工作细则、职工行为规范、岗位职责与管理要求、员工绩效考核评价机制、考勤考核管理办法、职工社会保险管理办法、档案资料管理制度、安全管理规定等。行政管理内控制度保证了公司及分、子公司运作的有序进行，确保了各项工作有章可循、管理有序，形成了规范的经营管理体系。

(2) 关联交易的内部控制

公司关联交易内部控制始终严格按照有关法律、行政法规，遵循诚实信用、公开、公平、公正的原则，保护公司及中小股东的利益。公司根据《上海证券交易所

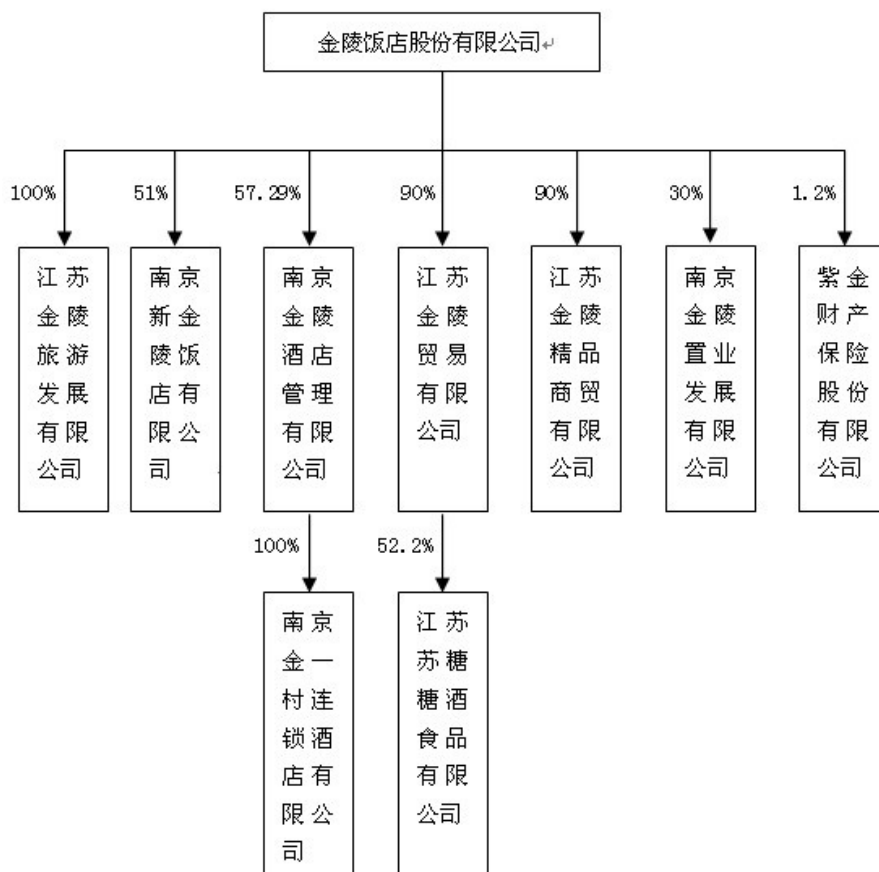
股票上市规则》、《公司章程》的相关规定，制定了《关联交易决策制度》，及时审核更新关联方名单，规范与关联方的交易行为，对关联交易事项的审批权限、决策程序、信息披露原则等作出明确规定，公司董事会、股东大会在审议关联交易事项时，关联董事、关联股东均回避表决。

公司在《公司章程》中建立了防止大股东占用上市公司资金的“占用即冻结”机制，即发现控股股东侵占公司资产立即申请司法冻结，凡不能以现金清偿的，通过变现股权偿还所侵占公司资产。同时，明确了公司董事、监事以及高级管理人员的相关责任和相应的问责机制。

（3）全资、控股子公司的管理控制

公司通过股东会及委派的董事、监事、高级管理人员对子公司加强管理和控制，并依据公司的经营策略和风险管理政策，制定了《公司资金管理制度》、《公司全资、控股子公司财务管控制度》、《全资、控股子公司人力资源管理制度》、《公司内部审计工作制度》等管控制度，进一步明确了公司及下属各分公司、全资及控股子公司资金预算、投资资金、融资资金、营运资金管理及相关监督的原则、程序和相关规定，明确要求子公司在经营运作、风险管理、人事、财务、资金、担保、投资、内审、信息等事项上，履行公司报告流程和审议程序，及时向公司分管负责人报告重大业务事项，同时定期向公司财务部上报财务和经营情况书面资料，公司人力资源部、财务部等职能部门共同负责对子公司进行绩效考核和管理，从而保证了对子公司日常营运和经营风险的控制。

附：子公司控制结构及持股比例图



(4) 募集资金的内部控制

为规范公司募集资金的管理和使用，公司制定了《募集资金使用管理制度》，对募集资金的存放、使用、管理、监督等作出明确规定。公司募集资金的存放和使用符合《募集资金使用管理制度》的规定。

(5) 重大投资的内部控制

公司健全了投资决策程序，严格执行重大投资管理制度、投资效果考核评估制度、重大投资报告制度等，以加强决策科学性，提高投资收益水平。公司明确规定：董事会决定运用公司资金进行对外投资、收购资产、委托理财限于公司最近一期经审计净资产的 30% 以下；超过该数额的，需提交股东大会审批。

公司重大投资的内部控制严格遵循合法、审慎、安全、有效的原则，同时根据公司发展战略开展对外投资的方案制定等工作，特别加强了投资风险和投资效益的分析研究。公司资产经营部、证券投资部负责对公司重大投资项目的可行性、投资风险、投资回报等事项进行评估，并监督重大投资项目的执行进展，向公司董事会、管理层汇报投资项目的实施、效益和异常情况。在审议对外投资事项上公司均按照《公司章程》、《公司资金管理制度》、《重大投资决策管理制度》的要求按投资审批

权限履行相应的审议程序，明确规定了未按计划进度投资、未实现项目预期收益、投资发生损失等情况的问责机制。

针对金陵饭店扩建工程项目：加强建设期间投资管理，确保追加投资分步按期到位；协助新金陵饭店做好银行融资安排，努力降低资金成本；督促建设资金使用与施工进度保持一致；在工程材料采购、合同款项支付、施工周期安排等方面有效控制投资成本；采取有力措施减少施工建设对酒店本部经营的影响。

针对“金陵天泉湖旅游生态园”项目：选准产品市场定位，做好充分的调研分析，严格可行性研究论证，根据宏观经济形势和旅游、酒店、房地产等市场情况，把握开发节奏、时机和规模，有效控制投资风险和经营风险。

针对酒店资产收购项目：通过多种途径收集分析有价值的、对称的战略情报，做好充分、详尽的尽职调查，摸清资产状况、经营状况、人员状况；确认和排除相关法律障碍（担保、抵押、法律诉讼、经济纠纷等），从源头上防范法律风险；控制酒店收购成本，争取高收益的投资回报。

（6）对外担保的内部控制

公司的对外担保行为严格按照《关于规范上市公司对外担保行为的通知》（证监发[2005]120号）、《上海证券交易所股票上市规则》和公司《章程》的规定，明确规定了担保事项的审批权限、决策程序及信息披露原则。2011年度，公司没有发生对外担保行为。

（7）信息披露的内部控制

为进一步规范公司及相关信息披露义务人的信息披露行为，加强公司信息披露事务管理，保证公司披露信息的真实、准确、完整、及时和公平，公司根据《公司法》、《上市公司信息披露管理办法》及其他有关法律、法规的规定，制定了《信息披露事务管理制度》、《敏感信息排查管理制度》、《年报信息披露重大差错责任追究制度》、《内幕信息知情人及外部信息使用人管理制度》，对信息披露的原则、内容标准、机构与人员、信息收集与管理、披露职责与程序、保密措施与责任追究等方面作了详细规定，并健全了信息采集制度、汇报机制、沟通机制、宣传机制、信息披露机制等，有效保证了信息披露工作的顺利实施。

（四）信息与沟通

公司高度重视信息沟通的及时性、有效性和安全性。公司通过搭建内部计算机网络平台，实施 ERP 系统，建立了以标准流程控制为基础的数据体系和信息共享机制，为公司经营发展活动提供了全新的现代化管理平台。该系统实现了管理体系及业务流程的重组和优化；实现了公司经营管理体系责权设定明朗化和流程监控动态化两大目标；实现了对销售、采购、工程等业务流程的控制管理，有效降低采购成本和应收账款的呆、坏账风险，加速资金周转，降低资金占用成本。公司建立了有效的沟通渠道和机制，明确了内部控制相关信息的收集、处理和传递程序、传递范围，做好对信息的筛选、核对、分析、整合，确保各管理层级、各部门、各业务单位以及员工与管理层之间的信息传递更迅速、顺畅，沟通更便捷、有效。同时，公司要求相关部门加强与政府部门、行业协会、中介机构、业务单位以及相关监管部门等进行有效的沟通和反馈，并通过市场调研、网络传媒等渠道，及时获取和分析外部各种信息。

（五）内部监督

公司监事会负责对董事、总经理及其他高管人员的履职情况以及公司依法运作情况进行监督，对股东大会负责。

审计委员会作为董事会专门工作机构，主要负责公司内、外部审计的沟通、监督和核查工作，确保董事会对经理层的有效监督。

公司审计部负责对公司及分子公司、各部门的财务收支及经济活动进行审计、监督，主要包括：负责审查各企业、各部门经理任职目标 and 责任目标完成情况；审查各企业、部门的财务帐目和会计报表；负责对经理人员、财会人员进行离任审计；负责对有关合作项目和合作单位的财务审计。通过审计、监督、检查，及时发现内部控制的缺陷和不足，详细分析问题的性质和产生原因，提出整改方案并监督落实，并及时报告董事会审计委员会。

此外，公司还通过深入推进内部控制规范体系提优深化工作等，进一步完善法人治理结构，规范股东大会、董事会、监事会运作机制，健全内控制度体系和问责机制，加强公司董事（包括独立董事）的勤勉尽责意识，建立符合公司特色的公司治理长效机制，推进公司规范运作和治理水平更上新的台阶。

九、董事会对内部控制有效性的评价结论

公司已根据《企业内部控制基本规范》、评价指引及其他相关法律法规的要求，对公司截至 2011 年 12 月 31 日的内部控制设计与运行的有效性进行了自我评价。

本公司董事会认为：报告期内，公司建立了较为完善的法人治理结构，对纳入评价范围的业务与事项均已建立了内部控制，并得以有效执行，达到了公司内部控制的目标，不存在重大缺陷。自内部控制评价报告基准日至内部控制评价报告发出日之间未发生对评价结论产生实质性影响的内部控制的重大变化。

十、独立董事对公司内部控制的专项意见

公司已根据《企业内部控制基本规范》（财会【2008】7号）、《上海证券交易所上市公司内部控制指引》及其他有关法律法规的规定，建立了较为完善的内部控制体系，内部控制制度合法、合理、健全、有效。公司的内部控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通及内部监督等事项，严格按照公司各项内部控制制度的规定进行，并且各环节可能存在的内外部风险得到了合理控制，公司内部控制的预期目标基本实现。公司 2011 年度内部控制评价报告真实客观地反映了目前公司内部控制体系建设、内部控制制度执行和监督的实际情况。

十一、监事会对公司内部控制的审核意见

公司已根据《企业内部控制基本规范》（财会【2008】7号）、《上海证券交易所上市公司内部控制指引》等相关规定积极完善了公司日常运营各个环节的内部控制制度，保证公司各项业务的高效运行，公司内部控制组织机构完整、设置科学，内部控制体系健全、执行有效。

十二、天衡会计师事务所有限公司核实评价结果

本公司聘请的天衡会计师事务所有限公司已对公司财务报告相关内部控制的有效性进行了审计，出具了标准无保留的审计意见。天衡会计师事务所有限公司天衡专字（2012）00108 号《金陵饭店股份有限公司 2011 年度内部控制审计报告》评价结果：“金陵饭店股份有限公司于 2011 年 12 月 31 日按照《企业内部控制基本规范》和相关规定在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。”

公司科学的内部控制体系及长期有效的执行，对于建立公司治理长效机制，控制防范经营管理风险、保护投资者的合法权益、促进公司规范运作和健康发展起到了积极作用。我们注意到，内部控制应当与公司经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应，并随着情况的变化及时加以调整。

2012 年，我们将根据外部环境变化和经营发展需要，不断完善公司治理结构，继续加大内部控制体系提优深化力度，及时修订并补充内部控制制度，强化内控制度的执行、监督、检查和评价力度，实现对经营发展各类风险的全面管理、全过程控制，保证内控体系的科学性、完整性、先进性、有效性；更新核心 ERP 软件，与优化内控体系有机结合，形成规范的业务流程数据库，实现流程管理和控制测试的信息化建设；开展全员内控培训，将内控文化落实到每个岗位、每名员工的意识中；全面深化质量、环境、食品安全保障、职业健康安全四大管理体系，推进企业的精细化管理，健全风险防范预警机制和责任追究制度，建立持续监督、改进与创新机制，建设统一、高效、协调的内部控制与风险管理体系，形成符合金陵特色的公司治理长效机制，推进上市公司运行质量和治理水平迈上新的台阶，促进公司健康持续、优质高效的发展。

董事长：李建伟

金陵饭店股份有限公司

2012 年 3 月 21 日