
积极完善内部控制助推重庆水务跨越发展

阳正文 黄 擎

（重庆水务集团股份有限公司）

一、建立和完善内部控制的意义

重庆水务集团股份有限公司于 2001 年 1 月正式挂牌运行，主要负责重庆市主城区自来水及全市污水处理项目的投资、建设和运营管理，是一个以供排水业务为主，并涉足金融、证券、保险、房地产开发、供排水管材及环保等领域的大型水务投资集团。如今，集团已于 2010 年 3 月在上海证交所整体 IPO 上市成功，无论从资产规模还是营业收入等方面来看，公司上市后都是国内最大的专业水务上市公司，具有供排一体、厂网一体以及区域市场垄断三大独特优势。

（一）建立和完善内部控制是重庆水务跨越式发展的要求。

重庆水务本次公开发行股票并上市，是公司发展历程中的重要里程碑，也是迈向未来的崭新起点。正如重庆市市长黄奇帆所述，“重庆水务上市不仅是为了募集资金，更是需要现代的企业管理制度，为了更好的公司治理模式，优化资源配置，以及进一步发展走向全国乃至世界。自来水、污水处理是公共服务，与政府关系密切，不能‘人治’，而要‘法治’，不能以个人意志随意地管理”。因此，建立和完善内部控制，是适应当前集团跨越式发展的需要。

（二）内部控制离不开信息技术的支撑。

随着信息化技术的发展，信息系统不仅已成为现代企业业务的重要支撑，也是对经营活动进行控制的重要手段。为了及时掌握企业营运状况，提高财务内部控制效果，必须建立良好的信息收集与沟通系统。

二、依托现代化财务管理系统，促进内部控制功能的发挥

重庆水务集团的决策者们以超前的思维，大胆的创新，积极探索并构建起与国际接轨的先进的集团化财务管理模式。公司很快建立起一套运作高效的财务信息平台，即集团型财务智能控制(FIC)系统，体现了“基础在会计、重点在资金、控制在预算、提升在决策”现代财务管理理念，其作用和优势在集团对内部控制制度贯彻与落实的迫切需求的背景下进一步显现出来。

（一）及时、准确的会计基础为内部控制提供信息反馈。

1. 依托 FIC 系统，重庆水务集团财务信息的传递大大提速。对于重庆水务这样一个处于上升阶段的企业来说，不同管理部门之间信息收集和交流的重要性越来越显现出来。Fr 系统使得信息的传递速度明显提高，降低了传递成本为企业内部控制信息的交流提供了一个畅通的渠道，可以极大地避免信息失真现象的发生，实现相关内控信息的共享，为内控的执行效果提供保障。

2. FIC 系统避免了人工计算编制产生的错误和遗漏。财务报告编制质量的大为提高，为适应今后与国际会计准则的持续趋同创造条件，保证了财务信息及相关生产经营信息的真实可靠，不仅为制定合理有效的经营管理政策提供可靠的依据，为公司进行经营活动分析和领导决策提供及时准确的财务信息，从而起到防止公司的利益被控股股东及关联方侵占的作用。

(二)信息化的预算管理更加有利于内控的控制和监督功能的发挥。

预算管理是企业生产经营目标能够得以顺利实现的保证，也是企业实现价值最大化的保障。

1. 缩短预算编制周期，节省预算控制成本费用。

FIC 系统实行的“网上填报、网上审批、网上动态监管、网上调整以及网上考核”贯穿事前计划、事中控制和事后分析的预算管理模式，大大提高了预算编制、控制和考核的效率。

2. 加强各部门、各单位的业务协同，减少沟通成本。FIC 系统为打破传统职能管理的界限提供了一个平台，在公司战略目标和战略计划的指导下，让所有职能部门和所属单位的子目标与公司整体目标趋同，将企业各职能部门的管理工作和所属单位的生产经营活动贯穿起来，使财务部门在企业中充当“外交官”的角色，从而提高企业整体的管理效率和经营效益。

3. 落实公司战略目标，促进年度经营管理目标的顺利完成。FIC 系统特别强调刚性和柔性控制相结合的方式对生产经营和投融资情况的实时监控，从而促进公司战略计划的实施以及战略目标的实现。

4. 实时获取执行数据，为管理决策提供准确的数据，为公司业绩评价和绩效考核提供重要的信息支撑，实现了衡量公司管理当局经营业绩的作用。

5. 即时穿透式的监控系统末端单位经济行为，进一步发挥预算管理对生产经营和投融资的指导作用，在管理中产生效益，从而提高公司的经营业绩，以达到公司的经营目标。

(三)现代化的资金管理规避了资金支付风险，提高了经营业绩。

资金管理是财务管理的核心。FIC 系统所提供的资金管理功能，通过网银系统与会计网络系统的集成以及资金集中管理，可规避资金支付风险，提高资金使用效率，不仅提升了公司的经营业绩，也保护了外部相关人，特别是中小股东和债权人的利益。

1. 网银系统与会计网络系统集成，并以编制并经批准的资金计划为依据，进行网上电子流程审批，实现资金支付单笔额度与资金计划总额双重控制目标，全面掌握集团及所属单位在各银行资金的流量、流向和存量。

2. 通过预警平台、监控资金大额支出和资金异常情况，对各子公司、孙公司资金使用情况全记录，分清责任，使资金管理透明化，集团公司充分行使对资金使用的知情权及监控权，有效防止下属企业资金的体外循环，规避资金支付风险。

3. 通过集团资金集中管理，实现资金定期归集，从集团资本运作的整体利益高度调配和使用资金，对成员单位的资金流动进行统筹规划，合理调配资金使用方向，充分盘活集团内部资金，平衡资金需求，挖掘沉淀资金，提高资金周转效率，降低资金使用成本，发挥资金集中管理、集中使用的效率，从而实现公司整体利益的最大化。

(1)建立结算中心制度。结合下属公司的实际情况，通过建立财务结算中心，实现了内部资金的集中管理、统一调度和有效监控，对下属单位做到了“你的钱，我看着你花”。

(2)统一银行开户管理，确保货币资金安全。充分发挥结算中心汇集内部资金集中管理的作用，使下属单位资金的出入处于集团的严密监管之中。

(四)全方位的决策支持有助于内部控制参谋助手功能的发挥。

内部控制作为企业的职能部门，是专职综合性经济监督机构，需掌握企业经济管理活动中的决策，随时了解经营工作的总体部署、工作重点和重大举措，使其更好的履行职责，并注意发现经济运行中的新情况和新问题，进行综合性分析，提出改进意见和建议，以促进各项制度和措施的进一步加强与完善。FIC 系统集成了财务、人力资源、营业收费及生产计量等多种管理系统，形成“金字塔”形的较为完善、务实、有效的集团决策支持系统，通过图文并茂的方式展现给管理层相关决策信息。

1. 主要财务指标信息的及时展现，为领导及时了解财务经营状况提供平台，主要包括了以下内容：集团资金状况；核心财务指标情况；成本与销售量情况；基本建设项目情况；企业现金流状况。

2. 建立相关分析模型，可以把管理者的管理模型植入系统，达到任何变动对全局影响程度如何，利于领导快速分析决策。

3. 所有跨业务相关信息集中关联放置在一个界面，达到“鼠标一点，尽知所需”的目的。

(五)通过 FIC 系统配置，保障内部控制制度落地。

通过出台 FIC 系统的相应制度，完善系统配置，将内部控制固化在计算机系统中，从而提高企业管理水平，加强内控的事前预防、事中控制环节。

1. 通过出台适用于 FI(：系统的专门管理制度，对系统内的角色与人员的权限进行规范和控制，做到系统授权有依据、操作有规程、维护有保障。

2. 印制《密码使用登记簿》、《FIC 系统安全管理登记簿领用记录》、《集团中心机房进出人员登记簿》等 24 类登记簿，并要求相应操作人员认真记录和填写，从而加强了系统备份、记录及档案的管理和控制。

(六)通过 FIC 系统促进员工素质的提升，发挥人的因素在内部控制中的作用。

通过提高员工素质，为企业内部控制政策的制定和贯彻落实创造良好的氛围，为内控制度的贯彻落实奠定了基础。

集团现代化的 FIC 网络系统，形成了“内控制度严格完善、经济行为规范”，“防范财务风险有力、创造最佳理财效益”，“信息及时准确透明、主动接受社会监督”三位一体的科学决策支持型财务管理体系，为集团完善、贯彻内部控制夯实了基础，以促进重庆水务集团实现跨越式发展。