

开展国有企业巡察整改“回头看”工作的策略分析

陈曦

四川能源发展集团有限责任公司，四川成都，610000；

摘要：在全面从严治党向纵深推进背景下，国有企业巡察整改“回头看”对提升企业治理效能提出了系统性要求。本文分析了开展国有企业巡察整改“回头看”的重要意义，随后探讨了“回头看”工作的重点检视范围，并从组织领导、制度流程、关键领域及成效评估等方面展开策略分析，梳理巡察整改提质增效的核心路径，旨在完善系统性工作策略，为国有企业高质量发展提供有益参考。

关键词：国有企业；巡察整改；“回头看”工作

DOI：10.69979/3029-2700.26.04.002

引言

开展国有企业巡察整改“回头看”工作能够贯彻落实党中央全面从严治党总体部署，是深化政治巡视监督的重要环节。中共中央办公厅印发的《关于加强巡视整改和成果运用的意见》指出，巡视整改要解决问题，更要推动整改成果在制度建设中发挥长效作用，形成以巡促改、以巡促建、以巡促治的工作格局，明确巡视整改的监督机制。在国有企业领域，巡察整改工作具有突出的政治性，关系国有企业党的治理体系现代化，同时也关系国资监管体系的规范运行。因此，开展“回头看”工作应以强化政治担当为核心，从制度执行等维度评估整改成果，系统解决并固化巡视反馈问题，提升国有企业治理能力。

1 开展国有企业巡察整改“回头看”的重要意义

开展国有企业巡察整改“回头看”工作是推动全面从严治党向纵深发展的重要举措，能够落实党中央巡视工作部署。在国有企业治理中，巡察整改是发现问题、明确责任及落实措施的重要机制，可以提升企业治理能力。开展“回头看”工作能够检验企业对巡察反馈问题的整改情况，评估制度执行的规范性，保证整改成果转化为实际治理成效，系统推进从问题整改向制度完善的转变。

“回头看”工作可以强化各级管理层的责任意识，形成上下联动、条块协同的工作格局，提高整改工作的可操作性。该机制能够优化管理流程，持续关注重点领域，提高企业的风险防控能力。开展“回头看”还可以完善企业制度体系，发现执行偏差及制度漏洞，为企业修订规章提供依据，实现制度建设与治理实践的良性互

动。在企业战略发展层面，“回头看”工作有利于提升治理效率，保障企业资产安全，促进资源配置合理化。系统梳理整改措施，能够使企业形成可持续改进机制，将巡视成果内化为日常管理能力，为实现高质量发展提供治理保障。在国有企业现代化治理体系建设中，开展巡察整改“回头看”是增强企业政治意识的重要抓手，在巩固改革成果、推动治理现代化等方面具有显著价值^[1]。

2 国有企业巡察整改“回头看”重点检视范围

2.1 制度执行落实情况

制度执行落实情况是巡察整改“回头看”工作的重要检视内容，主要用于评估规章制度在实际运作中的贯彻情况。检视内容涵盖制度文本的完整性、更新频率及适用范围，关注制度在各业务环节中的应用情况以及制度执行过程中的监督机制。具体分析包括制度执行的记录，执行操作环节是否符合制度要求，审批流程是否依照规定进行，以及各类内部控制措施在实际业务中是否得到贯彻。同时重点检查财务管理、投资决策等环节的制度执行情况，梳理制度执行中存在的操作步骤，记录制度执行过程中的偏差，能够为企业制度运行提供基础数据。检视过程中保持客观记录，突出对制度运行状态的全面描绘，可以保证各类制度在企业管理实践中系统反映实施情况。

2.2 责任落实与整改成效

责任落实与整改成效主要检视企业在巡察整改工作中的分工情况。内容包括整改责任是否明确到岗位，相关责任人是否按要求参与整改过程，整改任务的时间节点是否记录完整。分析整改措施的实施过程，需要重点关注措施执行的步骤、执行频率以及操作规范，检查

整改记录的完整性^[2]。对于关键问题整改情况，则需要巡察整改措施的实施状态，分类整理措施完成情况，记录已执行、正在执行以及待执行的具体环节。检查过程中应重点关注整改措施的落实情况，分析整改过程中出现的调整记录，整理整改过程数据，形成完整的整改执行情况档案。

2.3 关键领域风险排查

关键领域风险排查主要检视企业在财务管理、投资决策等环节的风险控制状况，涵盖各环节的制度执行情况。检查资金调拨、账目核对流程，核实内部控制措施的落实情况是财务管理中的重点。投资项目应分析从立项到实施的各环节，核对项目监控数据，记录可能存在的流程调整情况。资产运营方面则需要关注资产的执行情况，检查相关管理记录是否完整。对人事管理环节，巡察人员应检视岗位设置、职责分工及人员调动记录的规范性。排查过程中保持操作记录，系统整理各类文档资料，可以全面记录关键环节风险状况，为掌握企业风险管理运行状态提供完整资料。

3 开展国有企业巡察整改“回头看”工作的对策建议

3.1 强化组织领导，落实责任到位

国有企业巡察整改“回头看”工作需建立统一的组织体系，由党委牵头设立工作领导机构，明确主要负责人，成员涵盖党委办公室、纪检监察部门，明确分工。领导机构下设办公室负责日常协调，建立整改事项台账，记录每项问题、对应整改措施及责任分工，形成“一项任务一名牵头人”的工作模式，明确部门间职责界面。各责任主体需签署责任承诺，建立会议纪要等整改过程记录制度，包括相关档案资料^[3]。

在具体操作过程时，领导机构需制定阶段性工作计划，明确整改时间节点、重点环节及检查频率，依靠信息共享平台实现跨部门协作，实时更新整改进展，使各部门可查询整改任务状态。纪检监察部门应开展现场检查，由审计部门专项审计涉及资金、项目及合同执行环节，人力资源部门将整改落实情况纳入岗位考核。对于涉及多个部门的整改事项，领导机构需要定期组织协调会，梳理进展情况，调整流程节点，进而形成完整操作链条。整改任务执行时，所有环节均有相关证据材料等明确记录，各职能部门需要在执行时形成书面报告，记录措施执行细节，为后续核查提供数据支持。领导机构办公室负责汇总整改报告，定期向企业管理层通报工作进展，保证任务同步推进。在操作流程上，每项整改措

施包括步骤划分、责任落实及档案归档，形成标准化的工作链条。各部门应根据工作计划开展日常执行，发现问题后及时记录并传递至领导机构办公室，以便领导机构根据进展情况组织定期会议，调整执行过程中的流程，使各部门按照既定步骤完成任务。明确领导机构职能能够实现整改工作组织架构下的系统性，使巡察整改“回头看”工作形成完整操作体系，保障每项措施有序推进。

3.2 完善制度机制，规范整改流程

完善制度机制是国有企业巡察整改“回头看”工作的基础保障，需要企业结合工作特点，明确工作范围、核心环节及操作要求，形成覆盖整改全过程的制度体系。制度建设应采取“总办法+分细则”的模式制定工作规范文件，同时配套《整改事项分类管理细则》等专项制度，全流程覆盖从整改启动到评估的各个环节。各类制度应明确责任主体、操作步骤及审核标准，为整改工作提供标准化操作指南。

在整改流程设计上，企业应将巡察反馈问题按性质划分为重大问题、一般问题及轻微问题，针对不同类型问题制定差异化流程。重大问题需成立专项整改工作组，深入分析问题根源，制定详细整改方案，明确每项整改措施的执行步骤，同时规定所需提供的佐证材料类型。针对一般问题，可由相关职能部门按既定流程执行整改措施，整改进展通过工作日志，轻微问题则依靠常规管理流程解决，将相关材料纳入年度整改汇总。整改实施阶段应建立多层次管控机制，安排各责任部门每周填报整改进展表，记录措施落实情况及存在的操作环节问题，注明所提供佐证材料类型。领导机构办公室汇总分析周报，每月形成整改工作报告，梳理部门间协调事项，调度处理跨部门问题。在材料管理环节，企业应明确文书格式、附件要求等整改材料的报送标准，统一整理整改过程中产生的会议纪要，形成完整档案体系。档案管理涵盖整改执行过程，同时也包括监督检查，保证整改全程可复查，形成可查询的工作链条。流程规范的实施贯穿整个整改周期，在启动阶段完成问题梳理，执行阶段按照流程操作并实时记录，督查环节由领导机构进行定期核对数据，汇总环节形成月度分析报告，评估环节开展季度核查，形成闭环管理。数据整理形成标准化记录，能够为后续完善管理制度提供可靠支撑，使巡察整改“回头看”工作在操作层面形成可检验的完整体系。

3.3 聚焦关键领域，防控风险反弹

聚焦关键领域是国有企业巡察整改“回头看”工作

的重要环节,需要明确权力集中节点,形成系统化的管控机制。企业应结合业务特点,梳理巡察整改重点领域清单,将资金管理、项目建设及干部管理等作为重点核查对象。每个领域均需建立专项防控方案,明确材料归档要求,识别各领域潜在风险点,形成差异化管理体系。

在资金管理领域,企业应强化全流程管控,在核查资金使用问题时对照财务凭证,验证资金使用是否符合制度要求。针对大额资金支付,企业需要建立多级审批制度,并配套动态监控系统,对异常交易进行系统预警。对于备用金管理,企业可记录每笔借支、审批及报销情况,设置借支期限限制,未按时报销的事项由系统自动执行扣款措施,且所有环节均需记录操作步骤,保证资金流向可追溯。项目建设领域需关注施工过程等关键节点,应对照反馈问题逐项核查项目执行情况,重点审查整改措施是否得到持续落实。企业可以建立项目全生命周期档案,按阶段整理归档项目立项文件、施工进度及验收资料等,对于涉及多个部门的项目制定定期联席会议制度,梳理关键节点进展,协调解决执行中的衔接问题。物资采购领域需严格执行采购制度,核查合同履行情况,在巡察整改“回头看”工作中抽取质量检验报告,复核采购物资规格、数量及价格^[4]。针对部分物资规格不符合合同要求等历史遗留问题,企业可在整改时优化合同管理条款,并建立随机抽检机制,保证采购环节执行标准化。干部选拔任用领域应聚焦选人用人程序的规范性,开展“一报告两评议”工作,收集职工对干部选拔的意见,核查程序是否依照制度执行。各环节应形成书面记录,使选拔过程公开透明,同时在制度层面调整制度执行漏洞,让风险不再发生。对关键领域的规范化管理,能给人巡察整改“回头看”工作在操作层面形成闭环管控,全程控制高风险环节。

3.4 建立成效评估,推动持续改进

建立成效评估体系是国有企业巡察整改“回头看”闭环管理的重要环节,需要企业形成量化的评估框架。企业应围绕巡察整改落实情况,制定量化指标及非量化指标:量化指标包括整改完成率、任务按期完成率等,可依靠问卷统计获得;量化指标包括整改措施的针对性、执行规范性等,由评估小组结合实际操作情况进行综合研判。量化数据需明确计算方法,非量化评价应有标准化评分表,保证评估结果可核查。

企业应组建由纪检监察部门组成的评估小组开展专项评估工作,在评估前查阅整改档案,形成基础信息资料库,为现场核查提供依据。评估过程采取资料核查、

现场走访及问卷调查等多种方式获取信息,覆盖关键岗位,核查整改措施实际执行情况,同时了解不同层级职工对整改流程的评价,以保证数据的代表性。在评估资金管理领域时,企业可核查资金使用台账是否完整,抽查大额资金支付,验证审批记录、凭证及报销材料的完整性。对项目建设领域,企业可随机抽取部分在建或已完成项目,核对项目立项文件及验收资料,重点审查整改措施是否在关键环节持续落实。评估完成后,评估小组需形成详细报告,明确整改措施落实到位的环节,将发现的问题及时反馈到责任部门,要求制定补充整改方案,明确整改时限。每半年开展一次评估“回头看”,核查改进措施落实情况,跟踪问题是否彻底解决,形成“评估—反馈—改进”的闭环管理^[5]。持续动态的成效评估,能够推动国企不断发现并解决问题,持续提升巡察整改质量,助力企业高质量发展。

4 结束语

国有企业巡察整改“回头看”是提升企业治理效能的关键举措,其能够推动巡察反馈问题的彻底整改,构建标本兼治的长效治理体系。系统施策可以有效防范老问题反弹回潮,推动企业补齐制度短板,化解潜在风险,为高质量发展筑牢根基。深入推进该项工作能够全面检验企业治理能力,对国有企业坚守使命担当具有深远意义。未来,企业可以探索数字化手段在“回头看”工作中的应用,强化数据赋能与动态监测,持续优化工作模式,为国有企业在改革发展中行稳致远提供坚强保障。

参考文献

- [1]王攀.国有企业开展高质量巡察工作的思考与实践[J].当代石油石化,2025,33(11):59-62.
- [2]吴浩浩.持续推动国有企业巡察工作高质量发展的策略[J].中外企业文化,2025,(10):201-203.
- [3]张一鸣.国有企业纪检监察贯通协同其他各类监督的探索与实践[J].长春市委党校学报,2025,(05):37-42.
- [4]王鑫.开展国有企业内部巡察的理论基础与实践路径[J].现代企业,2025,(09):149-151.
- [5]固化党建成果着力破解难题——辽宁省省属企业深入推进全国国有企业党的建设工作会议精神贯彻落实情况“回头看”[J].国企,2021,(22):26-28.

作者简介:陈曦,(1989.10.09-),男,汉族,四川安岳人,本科,政工师,目前从事党委巡察工作。