

国有企业审计整改工作体系的优化路径

张蓓

南京地铁运营有限责任公司，江苏南京，211135；

摘要：国有企业审计整改是落实党和国家重大决策、推动高质量发展和深化党的自我革命的重要举措。然而，目前审计整改工作仍存在机制不健全、整改实施不深入、成果运用不充分等问题。为此，国有企业需从健全审计整改领导机制、完善运行机制、深化成果运用机制及强化保障机制四个方面着手，优化整改工作体系。通过明确职责、分层分类整改、加强成果总结与共享，以及推进信息化建设，促进审计整改工作规范化、精细化，助力企业内部治理持续完善。

关键词：国有企业；审计整改；工作体系

DOI：10.69979/3041-0673.24.8.021

1 做好国有企业审计整改工作的必要性

1.1 落实党和国家重大决策部署的必然要求

国有企业是国民经济的重要组成部分，承担着落实党和国家重大决策部署的责任。审计整改工作能够直接反映企业执行国家政策的深度与广度，有助于发现政策实施过程中的偏差并及时纠正。《关于建立健全审计查出问题整改长效机制的意见》提出，要通过制度化的安排强化审计整改，推动整改措施常态化、规范化，实现问题整改与管理提升的有机结合。通过审计整改，企业管理层能够识别政策落实中的短板，并针对性改进工作方式，提高政策的执行效果。审计整改能够推动企业深度对接国家战略目标，优化内部资源配置，提升整体运营效率。整改工作的全面推进有助于加强企业与政府间的良性互动，进一步巩固企业在经济社会发展中的支柱地位。

1.2 推进党的自我革命的内在要求

党的自我革命是保持党的先进性和纯洁性的必然路径，审计整改正是推进自我革命的重要手段。审计工作揭示问题，整改工作解决问题，二者相辅相成，推动国有企业自我审视、自我革新。整改过程中，企业对存在的问题进行深入剖析，明确问题的成因与责任主体，进而推动问题整改落到实处。整改不仅是对具体问题的应对，更是推动企业深化改革、堵塞漏洞的过程。通过整改，企业管理人员和员工的纪律意识、责任意识进一步强化，风险防控能力逐步提升。国有企业能够在整改中找到短板、深化整改，助力党的自我革命在基层企业

中深入推进。

1.3 推动企业高质量发展的必由之路

审计整改是企业提升治理水平和运营能力的重要抓手。通过整改，企业可以识别并消除在管理、资金运用和战略执行中存在的漏洞。整改工作能够帮助企业优化资源配置，减少浪费，提高生产效率，形成稳健的财务状况。通过整改暴露出的问题，企业能够制定更科学的管理机制，推动技术创新和业务模式升级。整改工作为企业的长远发展提供了数据支撑和决策依据，能够为高质量发展提供更加可靠的管理基础。整改工作的系统推进能增强企业的市场竞争力，为企业在新形势下实现可持续发展提供助力。

2 国有企业审计整改工作存在的问题和困难

2.1 机制建立方面

国有企业在审计整改机制建立过程中存在领导机构未有效运转、整改流程不规范以及协同机制不完善的问题。部分企业虽然设立了审计整改领导机构，但职责划分不明确，机构运转缺少有效的推进机制，难以形成集中统一的领导效能。整改流程方面，未形成固化的标准化操作程序，流程管理流于形式，导致问题处理缺乏系统性和连贯性。整改任务分配缺乏具体的责任划分，推进过程中容易出现责任主体不清晰、任务落实不到位的情况。协同机制方面，企业内部各职能部门之间的协调配合不足，整改过程中信息沟通滞后，数据共享不及时，整改工作的整体推进受到影响。

2.2 整改实施方面

整改实施中存在的问题主要体现在原因分析不深入、整改标准不清晰、源头治理效果不明显等方面。部分企业在整改过程中对审计发现问题的原因分析停留在表面，未能深入挖掘问题产生的根源，导致整改措施针对性不强，问题容易反复出现。整改标准方面，缺少统一、明确的量化指标，整改效果难以评估，整改工作的实际成效难以衡量。部分企业在整改中存在“应付式”整改现象，整改措施较为笼统，流于表面整改的形式。源头治理方面，审计发现问题的整改常停留在表面结果的纠正上，未建立有效的长效机制，未能及时堵塞管理漏洞。问题整改未与企业内部风险防控、制度建设等根本性治理措施紧密结合，审计整改的整体治理效果打折扣。

2.3 成果运用方面

审计整改成果运用存在总结提炼不充分、警示教育作用不明显、档案管理应用受限的问题。部分企业对整改工作的成果缺少系统化总结，未能从审计发现问题中提炼管理经验和改进措施，整改成果难以转化为推动企业管理提升的长效机制。警示教育方面，企业未能充分利用审计整改案例开展警示教育，审计问题的警示作用未得到有效发挥，管理人员和员工对审计整改的认识仍停留于表面。整改档案管理方面，企业整改档案分散、整理不规范，未形成系统化的档案管理体系，整改档案难以有效利用，整改过程中的经验和数据未能发挥应有的参考和指导作用。另外审计整改成果未纳入企业的长期考核体系，成果的运用与企业日常管理脱节，影响整改工作的持续性和深度开展。

3 构建国有企业审计整改工作体系

3.1 健全审计整改领导机制

领导机制是推动审计整改工作高效运行的重要基础。国有企业需强化党组织在整改中的统一领导地位，明确各层级组织的职责范围与具体分工，避免职能重复或责任缺失现象。党委（党组）应负责对整改工作的总体规划与推进策略进行设计，从方向把握到目标制定提供全面指引。董事会需专注于整改制度的健全和体系的完善，审阅关键整改事项的报告，并对相关议题进行深度讨论。作为具体执行机构的审计整改主导部门，应全面负责任务的实施进展，包括定期审议整改计划、问题清单、责任追究机制以及最终的验收报告。同时，通过

协调解决实施过程中的主要困难，推动整改目标的精准达成。

对于涉及重大事项的整改工作，需严格执行请示报告程序，总部对整改活动的直接管理力度也需同步加强。重大事项清单中的整改任务，必须经过规范审批后方可实施。若整改任务无法按计划完成，应提交相关决策部门申请调整，并针对延误或履职不到位的部门或个人采取问责措施。不涉及重大事项的整改单位也需按要求定期向党委（党组）、董事会以及主导部门报告进度。通过全面优化领导机制，整改工作的流程化、规范化水平将进一步提升。

3.2 完善审计整改运行机制

国有企业应构建一个集中的审计整改管理系统，包括问题清单、任务详表、责任分配表及改进效果的记录，以便于实施持续的动态监控，确保信息一致性、任务明确性及责任具体到个人。在整改实施过程中，必须落实“三个责任”原则：被审计单位要承担核心责任，主要负责人需执行首要责任者的职责，并逐层落实至负责的领导、中级管理者和具体操作人员的责任；业务主管部门应承担监管责任，提供整改指导并促进问题的根本解决及预防；内部审计部门负责执行监督和检查职责，重点监控关键问题，定期进行复查评估，防止整改成效仅停留在表面。

针对不同问题，整改应分层分类推进，实施挂牌督办、指导督办和直接整改三类措施，确保整改精准有效。挂牌督办由业务主管部门对重大问题组织整改并负责验收；指导督办针对较为严重的问题，由主管部门指导整改并审核结果；一般问题由被审计单位直接整改，及时销号。

整改流程需严格遵循“六步法”，包括整改准备、制定清单、集中整改、验收销号、整改报告及持续整改。各环节要加强协调配合，确保措施落地见效。整改过程中，内部审计部门和业务主管部门需动态跟踪整改进展，及时纠偏纠错，推动整改措施全面落实、问题彻底解决。

3.3 深化审计成果运用机制

深化审计成果运用机制是推动整改成效转化为管理提升的关键环节。企业需要注重审计问题的系统梳理与价值提炼，将整改过程中的共性问题与典型案例进行总结，形成可推广的管理经验和治理措施。针对整改成

效，企业应加强结果的考核运用，将整改完成情况纳入绩效考核体系，强化责任落实与整改闭环。各部门可以通过审计成果分析，识别内部管理中的薄弱环节，及时优化管理流程，减少类似问题的发生。企业还应建立审计成果共享机制，打破部门间信息壁垒，使整改经验与问题教训得到广泛传播与运用。

3.4 强化审计整改保障机制

保障机制是推动审计整改工作高效实施的重要支撑。企业需优化整改团队的结构，注重人员质量的提升，从岗位职责设置到入职要求都应有明确的标准。团队成员应具备过硬的政治素养和专业能力，同时展现出坚毅的执行力和直面问题的勇气。通过严格的选拔程序，企业能够建立一支既专业又高效的整改团队。此外，应加强部门间的人才流动与合作，推动业务、监督、审计等领域的轮岗交流，培养综合能力突出的复合型专业人才，为长远发展储备更多优秀人力资源。

在整改制度层面，企业需依据《中共中央办公厅、国务院办公厅关于建立健全审计查出问题整改长效机制的意见》，结合实际情况制定适配性强的整改管理体系与操作手册。针对不同类型的问题，可设置具体的验收标准，以保证整改措施的完成质量满足既定目标。通过细化执行标准，问题解决的完整性和有效性能够得到更好保障。

审计整改流程的信息化建设应提上日程。开发涵盖

整改跟踪、数据分析、档案管理及资源共享等功能的管理平台，能够实现整改过程的实时动态监控。系统还应与企业业务系统对接，利用数据采集与共享功能，减少手动输入环节，提升整改工作的效率和透明度。通过强化资金、人员、制度与技术保障，企业将显著提升整改工作的执行力与效能。

4 结语

优化国有企业审计整改工作体系，是推动企业深化改革与提升治理能力的重要路径。通过健全领导机制、完善运行流程、深化成果运用和强化保障措施，审计整改工作能够更加高效、精准地落实。整改工作的持续推进，有助于企业管理漏洞的系统性修复，也为长期高效运营奠定基础。结合信息化建设与人才队伍培养，审计整改将逐步融入企业治理体系，形成长效机制。

参考文献

- [1] 张咏梅. 国有企业内部审计的探索与实践[J]. 包钢科技, 2023, 49(04): 95-98.
- [2] 吕美芳. 国有企业审计工作存在的常见问题与对策[J]. 上海商业, 2024, (08): 80-82.
- [3] 王则昊. 构建国有企业审计整改工作体系的路径[J]. 审计观察, 2024, (07): 24-31.
- [4] 巩舒阳. 信息化背景下的国有企业内部审计研究[J]. 中国市场, 2024, (17): 167-170.