

关于新时代国有企业审计整改闭环管理的探讨

赵明贺

(中共包头钢铁(集团)有限责任公司纪律检查委员会, 内蒙古 包头 014010)

摘要: 审计整改是国有企业审计监督的“下半篇文章”, 是打通审计成果转化的“最后一公里”、维护国有资产安全、推动国有企业高质量发展的关键环节。文章以国家审计署闭环管理体系要求为指引, 结合内蒙古自治区审计厅《审计查出问题整改实施办法》规定, 立足国有企业资产规模大、监管层级多、业务链条长、社会责任重的特点, 聚焦国有企业实际, 剖析当前审计整改在思想认识、责任落实、机制建设、监督协同、审计队伍建设等方面的突出问题, 从压实责任、完善制度、技术赋能、构建协同机制、审计队伍建设五个维度提出优化策略, 为国有企业实现“整改一个问题、完善一项制度、治理一个领域”目标提供参考。

关键词: 审计整改; 闭环管理; 国有企业; 国有资产监管; 治理效能

中图分类号: F239.4

文献标识码: B

文章编号: 1009-5438(2026)02-0094-05

Discussions on Closed-loop Management for Rectification of Audit in State-owned Enterprises in New Era

Zhao Minghe

(CPC Commission for Discipline Inspection of Baotou Iron & Steel(Group) Co., Ltd.,
Baotou 014010, Inner Mongolia Autonomous Region, China)

Abstract: The rectification of audit is the “second half” of audit supervision in state-owned enterprises, the “last kilometer” to realize achievement transformation of audit as well as key link of maintaining the safety of state-owned assets and promoting high quality development of state-owned enterprises. In the paper, the prominent problems of ideological understanding, implementing responsibilities, mechanism construction, supervision collaboration and audit team construction in rectification of audit are analyzed by taking the requirements of closed-loop management system of auditing administration as guidance, combining with the regulations of *Rectification and Implementation Measures for Problems Identified in Audit* issued by the Audit Office of Inner Mongolia Autonomous Region, basing on the characteristics of large asset scale, multi-level supervision, long business chains and great social responsibilities of state-owned enterprises as well as focusing on their actual situations. Moreover, the optimization strategies are proposed from such five dimensions as implementing responsibilities, perfecting regimes, enabling technologies, establishing collaborative mechanisms and audit team construction, which could provide references for state-owned enterprises to achieve the goal of “rectifying one problem, perfecting one regime and governing one field”.

Key words: rectification of audit; closed-loop management; state-owned enterprises; national property supervision; governance efficiency

审计作为党和国家监督体系的重要组成部分,是推动国家治理体系和治理能力现代化的重要力量。内部审计在国有企业中发挥着常态化“经济体检”作用,是防范国有资产流失、规范经营管理的重要保障。习近平总书记在二十届中央审计委员会第一次会议上强调,审计整改是有效发挥审计监督作用的重要一环,建立健全审计查出问题整改长效机制,审计整改“下半篇文章”与揭示问题“上半篇文章”同等重要,必须一体推进。审计整改是检验审计成效的最终标尺,更是将审计发现问题转化为治理成果的核心环节。

近年来,国家审计署明确要求构建国有企业审计整改全流程闭环管理体系,内蒙古自治区审计厅出台《审计查出问题整改实施办法》,为地方国有企业整改提供了规范指引。内蒙古作为我国北方重要的资源、能源基地,区域内国有企业涵盖钢铁、煤炭、电力等关键领域,是地方经济发展的支柱,其审计整改工作不仅关系企业自身合规经营,而且对于维护国家能源安全、生态安全及区域经济发展意义重大。

当前,国有企业审计整改虽取得一定成效,但仍存在整改不到位、问题屡改屡犯、长效机制缺失等问题。基于此,本文结合国有企业管理特点,深入分析整改困境并探索优化路径,为提升国有企业审计整改质量、赋能国有企业治理现代化提供参考。

1 国有企业审计整改工作的核心要求

1.1 顶层设计

国家将审计整改作为国有企业审计重点,不断完善制度体系。在制度建设方面,构建“提出要求—建立台账—跟踪督促—认定结果—追责问责—验收销号”全流程闭环管理体系,审计重点覆盖重大投资决策、国有资产保值增值、内控机制建设等核心领域。在整改原则方面,强调整改需坚持实事求是、注重实效,统筹“查问题、促整改”与“治已病、防未病”,既要深挖体制机制根源,也要解决具体违规问题,助力完善现代企业制度。在监督协同方面,强化审计监督与巡视巡察监督、纪检监察监督的贯通协同,加强与国资监管、财政等部门协作,通过发布专项审计报告、开展整改督查等方式压实国有企业主体责任,对整改不力者严肃追责问责,维护审计权威性^[1]。

1.2 地方规定

内蒙古自治区审计厅按照国家相关要求印发出

台《审计查出问题整改实施办法》(以下简称《办法》)。《办法》指出,审计整改工作应当遵循六项原则。在闭环原则方面,要做到全口径、全周期规范管理,实现“提出要求、建立台账、上传平台、跟踪督促、认定结果、约谈移送、追责问责、验收销号”全流程闭环;在客观原则方面,审计机关提出整改要求,要依法依规、依据充分,科学精准、实事求是,分类管理、时限恰当;在公平原则方面,同一时期、同类审计项目中同类问题的整改要求和审计整改结果认定,原则上要处理一致、横向可比。不同审计结果类文书和审计信息专报,对同一问题的主要事实表述、定性定责和适用法律法规、政策制度等,原则上应当保持一致;在实效性原则方面,统筹好“查问题、促整改”“治已病、防未病”“治当下、管长远”的关系,按照“钱”要全力追回、“事”要彻底解决、“人”要严肃处理、“改”要坚决到位、“治”要系统集成的原则和标准,持续跟进审计整改工作落实;在贯通性原则方面,坚持系统集成、协同高效,推动审计监督与纪律监督、监察监督、巡视监督等党内监督,以及人大监督、行政监督、司法监督等各类监督优势叠加、相互赋能,实现整改主体治标、治本、治人,各级政府和主管机关单位督促、治本、扩面,确保审计发现问题改到位、改彻底;在可追溯原则方面,有关审计整改工作过程、整改结果的审核依据、结论性意见等应当存档备查,做到整改流程可追溯、整改结果可印证^[1]。

2 国有企业审计整改工作存在的问题

2.1 思想认识存在偏差,整改主动性不足

国有企业中部分单位存在“重审计、轻整改”的错误观念,将审计整改视为应付检查的“面子工程”,在具体实践中治标不治本,未做到举一反三、从源头上解决问题^[2]。一些被审计单位负责人认为审计整改会影响经营业绩和项目进度,缺乏主动整改动力,整改工作消极被动。同时,少数内部审计人员存在“重查处、轻整改”思想,认为审计整改是业务部门的责任,跟踪指导主动性不足,不去跟进和复核审计发现问题整改项目,不去深度剖析问题存在的原因^[3]。加之企业内部存在“部门壁垒”,业务部门与审计部门配合度不高,整改难以形成合力,导致部分问题长期悬而未决。

2.2 责任体系不够健全,整改落实流于形式

虽然《办法》明确了整改责任要求,但国有企业特有的集团化管理、多层级架构的特点,导致实际执

行中责任划分不清、落实不到位。审计整改实行穿透性督促整改的模式,自治区部分国有企业各层级审计部门负责督促集团审计项目的整改,但不了解审计问题的具体情况及背景,无法实现精准督促指导整改的目的。有的被审计单位未建立清晰的整改责任体系,未明确牵头部门和责任人;有的整改主体部门存在交织情况,出现问题相互推诿;有的未结合生产经营实际制定整改步骤及进度节点,整改方案缺乏针对性、可操作性,整改措施笼统模糊,难以有效推进审计整改工作。

此外,有的企业还存在责任追究机制不够完善的状况,对整改不力者多以内部通报批评、约谈为主,缺乏与薪酬绩效、职务任免直接挂钩的刚性约束,难以形成有效震慑。部分被审计单位存在侥幸心理,整改不彻底(或流于形式)导致招投标、合同管理、财务管理等方面问题屡审屡犯,未实现“整改一个问题、完善一项制度、治理一个领域”目标。

2.3 闭环管理执行不畅,整改效果难以保障

由于国有企业涉及领域广、业务链条长,审计整改闭环管理在实践中存在环节断档脱节的现象。在建立审计发现问题整改台账方面,部分被审计单位对审计整改要求理解不透彻、不全面,未结合企业自身业务特点细化分类,导致审计问题分类不清晰、记录不完整。在跟踪督促审计发现问题整改方面,缺乏常态化督查机制,针对属下各层级审计部门报送的督促审计整改台账,集团总部未能及时介入解决难点问题。在审计发现问题审计整改验收销号方面,缺乏反馈机制,审计部门与被审计单位沟通不畅,只有被审计单位自评整改结果,审计部门未出具认定的审计整改结果^[4]。整改过程中缺少整改回头看,比如内控流程不完善,仅修改制度文本,未实际落地执行。同时,整改效果评估体系不健全,缺乏满足被审计单位实际的标准,大部分仍以书面材料是否齐全作为整改验收依据,忽视实际成效和制度完善情况。

2.4 监督协同机制薄弱,尚未形成整改合力

国有企业内部审计整改涉及财务、采购、销售、资产等多部门,但当前仍存在“门户界限”和“信息壁垒”。部分被审计单位财务、业务等部门各自为战,未形成协同整改格局,协同机制薄弱。在问题整改过程中,存在各部门交织以及主责部门划分不清、相互推诿的现象。审计部门与巡视巡察、纪检监察等部门协同联动不够紧密,在问题线索移交、信息共

享等方面缺乏常态化机制。

2.5 审计队伍力量薄弱,专业覆盖面窄且层级分散

国有企业审计人员总量与业务规模不匹配,人员占比偏低,难以支撑整个集团的常态化监督及审计整改,未能有效覆盖部分高风险领域;审计人员自身专业覆盖面比较集中,多为财务审计、工程建设、信息技术等几个领域,无法满足对复杂业务的深度监督需求;集团总部统筹各级子公司的审计业务,各子公司审计部门在所属板块单位负责人的直接领导下开展工作,内部审计缺乏独立性。

3 国有企业审计整改闭环管理的优化路径

3.1 强化思想引领,压实国有企业整改主体责任

思想是行动先导,责任是整改根本。具体建议有三点:

一是加强政策理论宣传培训。坚决贯彻习近平总书记关于审计工作的重要指示精神,并贯穿于审计整改全过程。以国家审计规定和《办法》为核心,针对国有企业负责人、中层管理人员、财务及审计人员开展专题培训,解读关于国有资产保护、合规经营等相关政策,破除错误观念。结合国有企业整改典型案例进行现场教学,提升培训实效,提高审计整改效率^[3]。

二是强化责任担当,明确审计发现问题整改各级主体责任。提高思想认识,明确目标任务,严格审核把关,在推动整改落实上见真章求实效。严格落实国有企业“一把手”负总责的整改责任制,将整改任务分解到具体部门、岗位,签订整改责任书,明确集团总部、子公司、业务部门的分级责任。对于重大投资项目、关联交易等重点领域整改任务,由企业主要领导牵头成立专项领导小组,确保责任层层落实。

三是强化考核问责刚性约束。将审计整改纳入国有企业领导班子和领导干部年度考核,与绩效薪酬、评优评先、职务任免直接挂钩。对整改不力、敷衍整改、虚假整改的部门和个人,严格按《办法》进行约谈、移送和追责问责,既追究直接责任,也追究领导责任,从而形成强大震慑。

3.2 完善制度体系,筑牢国有企业审计整改闭环管理根基

制度管长远固根本,为整改提供刚性遵循,应从以下几个方面入手:

一是细化国有企业内部审计发现问题整改制

度。根据国家审计闭环管理要求和《办法》，针对国有企业的业务特点制定内部审计整改操作细则，涵盖财务管控、投资决策、生产经营、安全生产等问题的分类标准，以及建立整改台账、督查程序、销号条件等内容。对于国有企业招投标、关联交易等重点领域，制定专项整改操作指南，提高审计发现问题整改的力度和举一反三抓落实的强度。

二是建立健全整改效果评估体系。建立内部审计整改长效机制，从体制机制上剖析原因，研究对策，堵漏洞、补短板、强弱项，推动标本兼治“治已病”、举一反三“防未病”，从源头上防止问题再次发生。审计部门动态监控问题整改完成率、制度完善程度、风险防控效果、安全生产水平等综合评估指标。

三是建立和完善审计整改档案管理制度。按照国有企业档案管理规范集中管理资料，系统归档审计报告、整改方案、督查记录、验收报告、整改回头看等全过程资料，建立查询便捷的电子化档案库，确保内部审计整改流程有据可查、结果可印证，做到审计整改全过程可追溯，为国有资产监管提供支撑。

3.3 搭建信息化平台，提升国有企业整改管理效能

以数字赋能增效，推动整改提质提速，实施路径共有三条：

一是搭建信息化整改监督平台。依托大数据、人工智能技术，建设贴合国有企业特点的审计整改智慧监督平台，整合财务、业务、项目等数据，实现问题台账电子化、督查督办自动化、整改过程可视化。在平台上录入审计问题自动生成任务清单，平台实时跟踪进度，发现超期问题自动预警。平台支持集团总部实时监控下属子公司整改情况，有效提升问题整改效率^[4]。

二是建立问题数据库和案例库。整合国有企业历年审计整改数据，重点收录招投标管理、建设项目管理、财务管理、资产管理等领域高频问题和整改案例，针对共性问题深度剖析问题产生的原因。企业通过内部共享提示各层级单位借鉴同类问题整改方法，举一反三，避免出现相同错误。

三是推进跨部门信息共享。打破“信息壁垒”，推动国有企业整改平台与财务、业务、纪检等部门信息系统互联互通，实现整改信息实时共享、线索快速移交，联合监督检查协同发力，防止已整改审计问题复发。实现数据实时同步，提升内部监督协同效率。

3.4 构建协同机制，凝聚国有企业整改监督合力

强化内部协同监管责任。内部审计部门作为整

改牵头部门，统筹协调财务、法务、业务等部门整改工作，建立内部协同机制，定期召开联席会议，通报整改情况，移交问题线索，形成“审计发现—主管职能部门督促—被审计单位整改—纪检追责”的工作链条，实现穿透性监管^[5]。集团职能部门针对所分管领域出现的审计问题，督促指导被审计单位限时整改，针对高频出现的问题开展专项整治，及时堵漏洞、防风险。

畅通监督渠道。建立国有企业审计整改公示制度，除涉密内容外，通过企业公共平台公开重大投资项目、国有资产处置等涉及公共利益的整改情况，接受群众监督。设立举报电话和邮箱，鼓励群众参与，形成“内部监督+群众监督”的全方位格局，倒逼被审计单位抓实整改。

3.5 锻造专业化审计铁军，夯实审计整改监督根基

加强审计队伍专业化建设。内部审计人员要不断更新知识结构、提升看家本领，引进财务、法务、采购、工程等专业领域人才，更好地适应审计工作的新要求。

坚持和加强党对审计工作的集中统一领导，践行“如臂使指，如影随形、如雷贯耳”的要求，积极构建集中统一、全面覆盖、权威高效的审计监督体系。持续加强思想淬炼、政治历练、实践锻炼、专业训练，深化全面从严治党治审，塑造审计职业精神，打造信念坚定、业务精通、作风务实、清正廉洁的高素质专业化审计铁军，夯实审计整改监督根基。

立足经济监督定位，抓统筹、理思路，着重从国有企业治理层面揭示阻碍经济高质量发展的重大问题、典型问题、关键问题，持续打造标志性审计成果，以高质量审计护航经济社会高质量发展。要敢于监督、善于监督，做到“应审尽审、凡审必严、严肃问责”^[6]。

夯实审计本领，提升审计质效。审计工作的核心是发现问题、防范风险、提出建议，在大数据、人工智能等新技术重塑审计模式的背景下，培养复合型人才，锻造高素质审计队伍。审计人员要通过培训和实践持续充电，用扎实的专业知识、敏锐的判断力和丰富的实践经验确保审计结果的准确性、客观性和权威性。

从全面提升自身素质和能力的角度出发，将学习成果转化为工作理念的更新、工作视野的拓展和工作能力的提高，全面提升理论水平、业务能力和操作技能等。

4 结束语

审计整改是国有企业审计工作的落脚点,更是推进企业治理体系和治理能力现代化的重要抓手。国家审计署的顶层设计提供了根本遵循,内蒙古自治区审计厅《审计查出问题整改实施办法》构建了具有地方特色的闭环管理体系,为国有企业整改指明了方向。提升国有企业审计整改质效,需以思想建设为引领,压实整改主体责任;以制度完善为基础,筑牢闭环管理根基;以技术创新为支撑,提升整改管理效能;以协同联动为保障,凝聚整改监督合力。通过多维度发力,推动国有企业审计整改从“被动应付”向“主动作为”转变,从“解决个案”向“系统治理”转变。唯有如此,才能充分发挥审计整改的治本作用,切实维护国有资产安全,规范国有企业经营管理,为国有企业高质量发展提供坚实审计保障。未来,随着整改制度的完善和执行力度的加强,审计整改必将在国有企业治理现代化中发挥更重要的作用。

(上接第 84 页)

4 结束语

本试验研究证明恒重操作是保障柴油残炭、灰分、总污染物、机械杂质等检测数据稳定性、准确性的关键步骤。针对 GB/T 17144—2021《石油产品残炭测定法 微量法》标准,在低残炭($\leq 0.1\%$)的样品检测、能力验证等场景中,补充空白试样管恒重操作,可有效避免试样管质量波动导致的系统误差,提高检测结果的准确性。结合试验研究,笔者归纳出四项指标检测数据产生误差的原因以及处置措施,为提升柴油检测质量提供借鉴。

参 考 文 献

- [1] 内蒙古自治区人民政府办公厅. 关于印发自治区审计发现问题整改工作办法的通知:内政办发[2015]87号[EB/OL]. [2025-11-03]. https://www.nmg.gov.cn/zfbgt/zwgk/zzqwj/202012/t20201208_313351.html.
- [2] 李文杰. 企业审计整改存在的不足及对策[J]. 中国农业会计, 2025, 35(20): 106-108.
- [3] 胡俊红. 基层审计整改工作存在的问题及对策[J]. 审计与理财, 2024(7): 7-8.
- [4] 王斌. 国有企业审计整改长效机制构建研究[J]. 经济研究导刊, 2023(7): 103-105.
- [5] 国务院关于加强审计工作的意见:国发[2014]48号[EB/OL]. [2025-11-25]. https://www.gov.cn/gongbao/content/2014/content_2776494.htm.
- [6] 关于深化中央企业内部审计监督工作的实施意见:国资发监督规[2020]60号[EB/OL]. [2025-12-08]. <http://www.sasac.gov.cn/n2588030/n2588959/c15661368/content.html>.

参 考 文 献

- [1] DL/T 938—2023, 火电厂排水水质分析方法[S].
- [2] GB/T 17144—2021, 石油产品残炭测定法 微量法[S].
- [3] GB 19147—2016, 车用柴油[S].
- [4] GB/T 508—2015, 石油产品灰分测定法[S].
- [5] GB/T 33400—2016, 中间馏分油、柴油及脂肪酸甲酯中总污染物含量测定法[S].
- [6] GB/T 511—2010, 石油产品和添加剂机械杂质测定法 重量法[S].