

## 治理协同视域下的国企审计整改效能研究

在国有企业深化改革与治理能力现代化的双重背景下，审计整改作为连接审计监督闭环与治理效能转化的核心枢纽，其效能提升需要突破传统管理思维，构建多维协同的治理机制。本文从治理协同理论出发，构建制度、机制、企业文化三维协同的分析框架，揭示国有企业内部审计整改中存在的制度张力失衡、机制协同失效、企业文化惯性阻滞等深层矛盾，提出以制度韧性建设为基础、以数智化技术改革为支撑、以文化惯性破解为突破的协同治理路径，为国有企业实现审计整改从合规性监督转向价值创造提供理论参考。

## 一、国企审计整改的现实背景与协同治理需求

在新一轮国企改革深化提升行动持续推进的背景下，内部审计作为企业治理体系的重要组成部分，其职能定位正在发生根本性转变。传统的审计整改模式以问题纠偏为主导，侧重于对过往行为的合规性审查，难以适应现代企业治理对风险预防、价值创造的战略需求。尤其在国有企业集团化、多元化发展的趋势下，子公司、分支机构数量庞大，业务类型复杂多样，审计整改面临的挑战呈现系统性、复杂性特征。

当前国有企业审计整改工作普遍存在三大矛盾：其一，责任落实的“碎片化”与系统性治理需求之间的矛盾。由于权责划分不清晰，整改常陷入多头管理或无人负责的困境，导致效率低下。其二，数字技术的“工具化”与治理效能转化之间的矛盾。尽管多数企业建立了审计信息系统，但数据采集、分析与应用仍处于初级阶段，技术赋能未能有效转化为整改动能。其三，短期整改的“运动式”与长效治理机制之间的矛盾。部分企业将整改视为阶段性任务，缺乏对问题根源的系统性治理，导致同类问题反复出现。

本文尝试将国有企业审计整改置于治理现代化和数字经济发展的新格局中，探索构建适应新形势的治理协同体系，寻求破解责任断层、机制失效、文化阻滞等现实困境，为国有企业实现审计整改效能的全面提升提供理论支撑。

## 二、治理协同视域下的审计整改理论重构

从治理协同视角出发，为审计整改效能提升提供了新的分析视角。

审计整改效能的本质是多主体、多要素、多层次协同作用的结果。在国有企业治理语境下，这种协同体现为三个维度的有机统一。

## (一) 制度协同：构建刚柔并济的责任网络

制度协同的核心在于通过规则设计实现权责对等与流程贯通。纵向维度需建立分级负责制，明确集团总部与基层单位在整改中的权责边界，尤其要赋予基层单位与其责任相匹配的资源配置权限。横向维度则需签订整改责任书，通过契约形式固化业务部门、风控部门与审计部门的协作关系，避免职责交叉导致的监管真空。此外，还需建立整改责任追溯制度，对历史遗留问题实行分类处置，既体现原则性又保留灵活性。

## (二) 机制协同：打造全周期闭环管理体系

机制协同要求打通事前预警、事中监控与事后整改的全周期链条。事前阶段需强化风险预警功能，通过大数据分析识别高风险领域，提前部署防控措施；事中阶段要建立动态监控机制，实时跟踪整改进度，对偏差进行即时干预；事后阶段则需完善成效评估体系，将整改成果纳入绩效考核，形成“计划—执行—检查—改进”的良性循环。这种全周期管理能够有效解决传统整改模式中重结果、轻过程的弊端。

## (三) 文化协同：培育持续改进的组织基因

文化协同旨在通过价值观重塑和行为规范设计，构建“主动整改、持续改进”的组织氛围。管理层需将整改目标纳入企业战略规划，在年度工作会议中设置专项述职环节，常态化开展内部审计整改专题会，强化整改工作的战略地位。同时，需建立整改贡献度评价指标，将整改成效与干部考核、职务晋升、绩效奖励挂钩，树立整改先锋示范标杆。通过文化内化，使整改理念成为组织成员的共同遵循，形成不敢违、不能违、不想违的自觉意识。

这三个维度相互作用，形成具有自适应能力的治理生态系统，三者协同作用产生的治理合力，能够有效破解责任断

层、效能衰减与动能不足等现实困境。

## 三、国有企业审计整改的现实困境

当前国有企业审计整改工作面临多重矛盾交织的复杂局面，具体表现在以下三个方面：

## (一) 制度张力失衡导致责任体系难以有效运转

国有企业集团化运营模式下，母子公司间的权责配置往往存在结构性矛盾。以某省级国有公司为例，其下属子公司的业务范围涵盖金融、制造、服务业等多个领域，但整改责任划分仍沿用传统行政化模式。集团总部将整改任务层层分解后，基层单位常因缺乏资源匹配陷入“责、权、利”失衡困境。横向协同机制的缺失同样制约整改效能。某国有集团在新能源项目审计中，发现招投标流程存在合规性缺陷。尽管审计部门出具了整改意见书，但由于业务部门与风控部门对责任归属存在争议，整改方案历经多次修订仍未落地。这种职责交叉导致的推诿扯皮现象，暴露出横向协同机制的脆弱性。

## (二) 机制协同失效引发整改效能衰减

传统审计整改模式在机制设计上存在显著缺陷。多数企业仍将整改等同于问题纠偏，制定的整改方案缺乏场景适配性。以某省级国有企业为例，其在建设项目审计中发现合同管理漏洞，但整改方案直接套用行业标准，未结合工程实际进度，导致执行偏差率高。这种“一刀切”的整改方式，严重削弱了整改措施的针对性。

数字技术工具化应用进一步加剧了效能衰减。尽管部分国有企业已建立审计管理系统，但数据采集覆盖率不足，内部数据无法关联，财务系统、业务系统与审计平台的数据对接率低或未进行对接，导致信息效率低，风险预警功能长期处于闲置状态。技术应用的表层化使整改工作陷入信息化陷阱，难以实现真正的效能提升。

## (三) 文化惯性阻滞导致整改动能不足

组织文化层面的深层矛盾制约着整改工作的持续推进。多数企业中层管理者存在对审计整改重要性认知不足的问题，部分管理者将整改视为应付检查的临时性任务。这种认知偏差导致整改工作陷入“运动式”怪圈，审计整改工作存在“突击整改”情况，审计问题复发情况普遍存在。

文化惯性的另一表现是持续改进的创新氛围缺失。审计

部门普遍存在“问题—整改”的线性思维定式，审计整改建议中，多关注当下效果，系统性的解决方案不足。这种短视思维导致整改工作难以触及体制机制根源，形成治标不治本的恶性循环。

## 四、协同治理驱动的整改效能提升路径

针对国有企业审计整改中制度张力失衡、机制协同失效及文化惯性阻滞的深层矛盾，需构建制度韧性建设、数字技术赋能与文化价值引领的协同治理体系，通过具体实施措施破解现实困境，推动整改效能从合规性监督向价值创造跃升。

## (一) 制度韧性建设：构建弹性化、权责对等的责任网络

制度韧性是整改效能的基础保障，其核心在于通过分层分类的规则设计，平衡刚性约束与动态适配性，形成“责任清晰、资源匹配、追溯有效”的治理框架。

一是纵向分级负责制的优化：在集团总部与子公司间建立战略层、执行层、操作层三级整改权责体系。战略层聚焦整改顶层设计，制定统一的整改标准与流程规范，明确整改的分级判定原则；执行层根据总部要求，结合业务特性细化整改方案，统筹调配人财物等资源，确保整改措施与问题严重性相匹配；操作层负责整改任务的落地执行，通过签订整改责任承诺书，明确责任人、完成时限及验收标准，避免责任甩锅。

二是横向协同机制的契约化固化：针对业务、风控、审计等部门间的职责交叉问题，明确各方权责边界，业务部门承担问题根源分析与直接整改责任，风控部门负责制度漏洞识别与流程优化建议，审计部门则聚焦整改过程监督与效果验证。

三是整改责任追溯期的动态调整：对历史遗留问题建立分类、分期处置机制。对短期内可解决的显性问题，要求立行立改；对涉及体制机制的深层次问题，允许分阶段整改并动态评估进展；同时，对因政策调整等不可抗力导致的遗留问题，建立豁免、替代机制，兼顾原则性与灵活性。

## (二) 数字技术赋能：打造全周期、智能化的治理中枢

数字技术是破解整改工具化困境的关键支撑，需突破传统信息系统的单一功能限制，构建全周期智慧治理平台。

一是数据的标准化整合：打通财务系统、业务系统、内

控系统、审计系统的数据壁垒，建立统一的整改数据库。通过制定数据采集标准及关联逻辑，实现跨系统数据的实时同步与交叉验证。

二是智能应用场景的深度开发和建立技术应用迭代机制：聚焦整改全周期的关键痛点，部署风险预警、进度监控成效评估等智能模型。建立需求反馈、功能优化、效果验证的闭环管理流程，定期收集业务部门对系统的反馈，针对性升级，确保技术工具的适配性，避免“为数字化而数字化”的形式主义。

## (三) 文化价值引领：培育主动改进的组织基因

文化惯性是整改效能持续提升的内生动力，需通过认知重塑、行为固化与价值内化三个阶段，构建主动整改、持续改进的组织文化生态。

一是认知重塑：强化整改的战略定位，将审计整改目标纳入企业中长期战略规划，在年度工作会议中设置整改专题述职环节。通过常态化开展整改案例研讨会，分析典型问题成因、分享优秀整改经验，引导全员从被动应付检查转向主动发现问题，破除运动式整改的短期思维。

二是行为固化：建立正向激励约束机制，设计整改评价指标体系，将整改成效与干部晋升、绩效奖金、评优评先直接挂钩。同时，设立“整改先锋岗”等荣誉，通过榜样示范激发全员动力。

三是价值内化：融入企业核心价值观，在企业手册中增设审计整改专章，将整改目标分解为行为准则，并通过文化墙、内部刊物、线上平台等多渠道传播。将整改理念嵌入新员工培训必修课程、领导干部任职资格考核内容，推动主动整改从制度要求转化为员工自觉行为，最终形成“不敢违、不能违、不想违”的治理合力。

## 五、结论与展望

国有企业审计整改效能的提升本质上是治理体系的系统性重构，需超越传统就整改论整改的单一视角，通过制度韧性、数字技术与文化价值的协同互动，构建治理生态。本文基于治理协同理论提出的三维模型揭示了三者的内在联动机制，三者协同形成的治理合力，推动审计整改从合规性监督向风险预防和价值创造的战略转型，助力国有企业治理能力现代化目标的实现。

(作者：杨靖 单位：河南日报报业集团有限公司)