

审计整改“最后一公里”的路径探索

凌滋蓼 王雅雯

四川电力设计咨询有限责任公司 四川成都 610000

摘要: 本文深入探讨审计整改“最后一公里”的重要性及其面临的挑战,提出包括纳入绩效考核、建立追责机制、设置曝光台、汇编问题手册、明确审计整改步骤、规范审计整改流程等一系列有效措施,旨在构建科学高效的审计整改体系,确保审计成果切实转化为管理效能提升与风险防控强化的有力支撑,为各行业审计整改工作提供全面且具深度的实践指南与理论参考。

关键词: 审计整改; 绩效考核; 追责机制; 风险防控

1. 引言

审计整改是审计工作的关键环节,关乎审计监督效能的发挥与组织的健康可持续发展,习近平总书记强调审计整改“下半篇文章”和审计揭示问题“上半篇文章”同样重要,必须一体推进、一体落实。然而,在实践中,审计整改往往面临着“最后一公里”的困境,即审计发现的问题虽已明确,但整改措施落实不力、整改效果不佳等情况时有发生。审计工作不单纯是为了查出问题,更重要的是为了解决问题,做好审计整改“最后一公里”工作,对于提升审计工作质量、强化组织内部控制、防范风险、提升管理质效具有极为重要的意义。

2. 审计整改“最后一公里”面临的挑战

2.1 整改动力不足

部分被审计部门对审计整改的重要性认识不够深刻,缺乏主动整改的意识,往往将审计整改视为一种负担,而非提升管理水平的契机,在接到审计报告后,未能迅速制定详细的整改计划和时间表,未能及时明确整改责任人,导致整改工作拖延、敷衍。

2.2 责任界定不清

在一些复杂的审计项目中,涉及多个部门或岗位的问题,整改责任难以明确划分到具体责任人,容易出现相互推诿的现象,使得整改工作无法有效推进。有的被审计部门认为审计整改工作是审计部门应承担的责任,企业内部审计部门成为审计整改的牵头部门,审计整改难以在基层落实落地,整改的深度不足。

2.3 缺乏有效监督机制

“一级抓一级、层层抓落实”的压力存在层层衰减的

情况,虽然审计提出了整改要求,但在后续监督过程中,缺乏强有力的手段确保被审计部门按时、按质完成整改任务,对整改不力的情况缺乏明确且严厉的惩处措施。对整改的日常监督、贯通监督盯得不紧,各职能部门的监督责任没有压实,“大监督”资源综合发力不够,全方位、多维度、系统化督办整改机制尚未形成。

2.4 深挖问题根源不够透彻

大多数被审计部门都是对相应问题的浅层表现进行改进,忽略了问题发生背后的机制缺陷、制度漏洞等根本原因,对于审计发现的问题,没有举一反三、挖深挖透,没有进行系统性的分析,存在头疼医头、脚痛医脚的现象,整改没有从体制、机制、制度等方面根治,无法标本兼治。有的审计问题因为情况复杂、利益相关方较多,使得审计发现问题无法在短期内整改完成,对于这类需要持续整改的问题,存在越往后整改力度越弱的现象,缺少打赢审计整改“持久战”的方法和机制。

2.5 审计整改标准不够清晰

在审计整改实施过程中,部分审计问题缺乏清晰的整改标准,具体问题的整改可通过宣贯制度、完善机制、甚至启动追责程序完成,但具体整改该怎么做、做到什么程度缺乏明确、可操作的尺度标准,导致不同的审计人员可能对同一问题的整改结果做出不同的评判,判定问题整改是否完成存在较多主观因素,事后,审计整改成果经受不起高标准检验,审计整改实效也大打折扣。

3. 做好审计整改“最后一公里”的措施

3.1 压实审计整改领导责任

习近平总书记在二十届中央审计委员会第一次会议上

强调了审计的政治属性和政治功能，作为国有企业，要明确一把手是审计整改的第一责任人，审计整改是领导干部的政治责任。

从实践的角度，要压实整改责任，充分发挥领导核心作用，可以建立整改包保责任制，成立整改工作领导小组，全面负责整改落实的综合协调和组织领导工作，研究制定整改工作方案，审定整改措施表，听取审计整改进度情况汇报，指导并督查整改落实工作。同时加强垂直管理，加强公司总部对审计整改工作的统一管控。对于审计整改重大事项，加大督察督办力度，制定审计整改请示报告重大事项清单，凡纳入清单管控事项的整改措施必须按规定履行请示报告程序，经批准后方可执行。如个别整改措施不能按计划时间完成的，须提交整改措施决策机构履行调整程序，重新确立下一整改时限内的整改措施。对于当年无重大整改事项的单位，应定期向整改工作领导小组汇报整改工作情况。

3.2 健全审计整改督办机制

一是构建线上整改信息系统，自动化审计问题点对点推送，规范化审计整改实施过程，标准化过程性文件、表单等，固化月度报送、季度验收机制，动态跟踪审计整改信息，逐个落实整改情况、对账销号。二是压实职能部门整改督办职责，根据问题归口管理责任，成立审计整改专项工作组，组织剖析审计发现问题产生根源，研判体制机制流程、顶层设计的漏洞、缺陷，进一步完善机制制度体系，针对性开展自查自纠，举一反三，防止类似问题再度发生。三是按照问题性质、严重程度、根源所在，将审计整改分为业务主管部门挂牌督办、业务主管部门指导督办、被审计部门直接整改三类，形成分类分级管理机制。挂牌督办问题包括性质十分严重的问题、造成重大损失的问题、公司重点关注的问题，由业务主管部门组织制定整改措施，督促跟进整改进度，负责验收销号。指导督办问题包括性质较为严重的问题、造成较大损失的问题，由业务主管部门指导被审计部门制定整改措施，并对整改结果进行复核把关。其他问题为直接整改问题，由被审计部门自行开展整改。

3.3 明确审计整改步骤，规范审计整改流程

对于具体审计项目，制定实施整改准备、制定清单、集中整改、验收销号、整改报告、持续整改的“六步法”审计整改流程。第一步，整改准备。内部审计部门将问题分为挂牌督办、指导督办、直接整改三类。同一问题涉及多个部

门的，分别明确牵头、责任、协办部门。反馈问题至被审计部门和业务主管部门。被审计部门制定审计整改工作方案，明确整改进度安排和工作要求，形成问题清单。第二步，制定清单。被审计部门对照审计报告意见建议，制定整改措施，一条措施为一项任务，形成整改任务清单，明确领导层面、管理层面、操作层面的整改责任人，确定整改类型，形成责任清单。“三项清单”经审计整改工作领导机构审核批准实施。第三步，集中整改。内部审计部门和业务主管部门督促被审计部门按照“三项清单”实施整改。被审计部门的审计分管领导定期（如每月）研究听取整改推进情况，通过审核审计线上整改信息系统动态跟踪管理。第四步，整改报告。集中整改到期后，被审计部门编制审计整改报告，经业务分管领导审核后上报内部审计部门。内部审计部门复核整改完成情况。第五步，验收销号。被审计部门根据整改完成情况，动态更新整改成效，整理整改结果及支撑材料，按照责任部门申请、业务分管领导审核、内部审计部门成效评估、审计整改工作领导机构审定的要求，履行内部销号程序。第六步，持续整改。对于集中整改阶段未完成整改的任务，以及整改完成情况未通过复核的任务，内部审计部门向被审计部门发出整改督办通知单或专项任务书，明确整改完成时限，按月跟踪督办，直至问题整改到位后销号。

3.4 建立审计整改考核机制

在现代企业和组织的管理实践中，建立科学有效的审计整改考核机制对于提升管理效能、防范风险具有关键意义。一是将审计整改深度融入部门年度绩效考核体系，精准明确整改目标与考核指标的关联关系，构建起严密的责任落实架构。依据“见人、见事、见节点、见纪律、见制度、见结果”的严格整改标准，对审计发现的各类问题展开精细化的督查考核，使其成为绩效评价、奖金分配以及干部选拔任用等关键事务的重要参考依据，从制度根源上强化各责任单位对审计整改工作的重视程度，促使其积极主动地推进整改进程，以切实解决问题，提升组织的整体运营效率与风险防控能力。二是通过下达审计整改专项任务书，详细界定整改任务的具体范畴、精确的时间节点以及严格的质量标准，为责任单位提供清晰明确的整改指引。基于最终的整改成效实施奖惩机制，对于整改态度积极且成果显著的责任单位，给予绩效加分、奖金激励以及荣誉表彰等奖励措施；而对于整改不力、未达预期效果的责任单位，则采取绩效扣减、内部

通报批评等惩罚手段，以此激发各责任单位积极落实整改工作的内生动力，营造良性的整改氛围，推动组织在审计整改工作中持续优化改进，确保组织稳健发展与可持续成长，进而达成组织的战略发展目标、增强组织在复杂多变的市场环境中的竞争与适应力，实现长期稳定的发展态势。

3.5 建立审计整改追责机制

一是建立健全整改跟踪与反馈机制，内部审计部门专人负责定期对整改情况细致核实与评估。一旦发现被审计部门整改责任人未按要求整改，给公司带来重大损失以及不良影响，遵循相关规定严肃开展追责问责，让整改责任人认识到整改工作的重要性，从而形成强大威慑力，促使其端正态度，认真落实审计整改工作，摒弃侥幸心理与推诿行为。二是搭建审计整改曝光平台。针对整改未完成、不重视整改工作的被审计部门、整改责任人，在审计整改曝光平台上公开通报，通报信息包括审计发现的问题、明确的整改要求以及未整改的具体情况等详细信息。借公开曝光之举，加大整改压力，让被审计部门重视起来，也给其他单位和个人敲响警钟，预防同类问题再现。

3.6 建立审计成果运用机制

一是结合公司业务汇编审计风险问题手册，对审计发现的各类问题进行全面梳理与汇总，按照问题类型、所属业务领域、风险程度等维度进行分类汇编，通过对历史审计发现问题风险案例的梳理与剖析，提炼出潜藏于企业运营背后的共性风险特征。组织各部门深入学习手册内容，使其充分了解自身业务领域的常见问题及风险点，在日常工作中加以防范，避免屡审屡犯。同时，手册也可作为审计工作开展的参考依据，提高审计效率与准确性。二是制定审计成果运用

效果评价指标体系，从内部控制改进程度、财务指标提升情况、风险管理水平改善情况、员工合规意识增强等多个维度对审计成果运用效果进行综合评价，根据评价结果总结经验教训，发现审计成果运用过程中存在的问题与不足，及时调整优化审计工作策略与方法，不断提升审计成果运用的质量与水平。

4. 结论

做好审计整改“最后一公里”工作是一项系统而长期的任务，需要通过多方面的措施协同推进。通过将审计整改纳入部门年度绩效考核、建立追责机制、设置曝光台以及汇编风险问题手册等措施，能够有效提升审计整改的效果与效率，强化组织的内部控制与风险管理能力，帮助组织更好地实现经营目标。各组织应高度重视审计整改工作，不断完善相关制度与机制，确保审计整改工作真正落到实处，为组织的稳健发展提供有力保障。

参考文献：

- [1] 林丽. 国有企业审计整改工作体系的优化路径 [J]. 现代审计与会计, 2024, (11):13-15.
- [2] 曹丽芳. 坚持问题导向打通审计整改工作难点堵点 [J]. 中国工会财会, 2024, (11):34-35.
- [3] 郝莉. 建筑施工企业审计整改的困境与对策 [J]. 财经界, 2024, (31):159-161.
- [4] 王海琴. 企业数字化内部审计整改跟进系统的构建与应用 [J]. 上海商业, 2024, (10):99-101.
- [5] 花凯源. 新形势下落实企业内部审计整改工作的探索与研究 [J]. 大陆桥视野, 2024, (10):44-46.