

深化审计监督体系改革 护航企业高质量发展

王炼鹏

广州市公共交通集团有限公司, 广东 广州 510000

DOI:10.61369/ER.2025020027

摘 要 : 在深化国企改革与追求高质量发展的背景下, 传统内部审计模式难以匹配大型国企战略升级与风险治理的新需求。本文以广州市公共交通集团有限公司(以下简称“广州公交集团”)的审计监督体系改革为案例, 系统阐述了其以“垂直管理、科技强审”为核心的全方位改革实践。研究首先分析了广州公交集团在战略转型期下面临的审计挑战, 进而详细论述了通过“组织架构重塑、人事权上收、质量统一管控、数字化平台构建”等一系列举措, 建立起“集中统一、全面覆盖、权威高效”的新型审计监督体系。本文重点探讨了“集团审计部室+重点监管企业内审机构+审计工作小组”的垂直化管理模式及其运行机制, 并分析了改革在提升审计独立性、权威性、效能以及促进价值创造等方面取得的显著成效。该案例为其他大型国有企业, 特别是业务多元、层级复杂的集团化企业, 提供了可资借鉴的审计现代化改革路径与实操经验。

关 键 词 : 内部审计; 垂直管理; 体系改革; 数字化转型; 国有企业; 公司治理

Deepen the Reform of the Audit Supervision System to Safeguard the High-quality Development of Enterprises

Wang Lianpeng

Guangzhou Public Transport Group Co., LTD., Guangzhou, Guangdong 510000

Abstract : Against the backdrop of deepening the reform of state-owned enterprises and pursuing high-quality development, the traditional internal audit model is difficult to meet the new demands of strategic upgrading and risk governance of large state-owned enterprises. This article takes the reform of the audit supervision system of Guangzhou Public Transport Group Co., LTD. (hereinafter referred to as "Guangzhou Public Transport Group") as a case study, systematically expounding its all-round reform practice centered on "vertical management and technology-driven auditing". The study first analyzed the auditing challenges faced by Guangzhou Public Transport Group during its strategic transformation period, and then elaborated in detail on the establishment of a new auditing supervision system that is "centralized and unified, fully covered, authoritative and efficient" through a series of measures such as "organizational structure reshaping, centralization of personnel rights, unified quality control, and construction of a digital platform". This article focuses on discussing the vertical management model and operation mechanism of "Group Audit department + internal audit institution of key supervised enterprises + Audit Working group", and analyzes the remarkable achievements made by the reform in enhancing the independence, authority, efficiency of auditing and promoting value creation. This case provides a referenceable path and practical experience for the modernization reform of auditing for other large state-owned enterprises, especially those group enterprises with diversified businesses and complex hierarchical structures.

Keywords : internal audit; vertical management; system reform; digital transformation; state-owned enterprises; corporate governance

引言

当前, 国有企业正处在深化改革、推动高质量发展的关键阶段。内部审计作为国家治理体系的重要组成部分, 国有企业亟需构建与之相匹配的现代化治理能力和风险防控体系。内部审计作为公司治理的“第三道防线”, 其职能定位已远超传统的“查错防弊”, 向着“价值创造”与“战略护航”加速演进。

广州市公共交通集团有限公司作为大型综合性交通国企，在实现百亿收入跨越、向“现代化、科技化、国际化交通产业集团”战略转型的过程中，深刻认识到原有的审计监督体系存在与战略适配度不足、独立性有待加强、技术手段滞后等挑战。为应对这些挑战，广州公交集团于2024年启动了以强化顶层设计、重塑组织架构、赋能数字技术为核心的审计监督体系深化改革。本研究旨在系统梳理此次改革的背景、思路、具体举措与初步成效，以期为同类企业的审计体系现代化转型提供实践参考与理论启示。

一、改革背景与动因：战略转型下的审计挑战

广州公交集团的战略迭代与业务革新，对其内部审计工作提出了前所未有的高要求，原有体系主要面临三大核心挑战：

（一）战略协同性挑战

广州公交集团从“城乡交通综合服务商”向多元化、国际化产业集团转型，业务复杂度陡增，新兴业态风险凸显。传统的、分散的审计模式难以从集团全局视角进行风险识别与战略评估，审计工作的前瞻性和战略性不足，无法有效护航战略落地。

（二）独立性与权威性挑战

改革前，审计职能与法务合并，且下属企业审计力量配置不均，部分单位审计机构独立性较弱，审计报告和整改建议的权威性时常受到挑战，影响了监督的刚性约束力。

（三）效能与覆盖性挑战

面对庞大的资产规模和复杂的股权层级，传统审计方法效率低下，难以实现全面覆盖和重点穿透。审计资源无法在广州公交集团范围内高效统筹，“人少事多”的矛盾突出，数据审计能力薄弱，无法及时洞察业务深层风险。

二、核心改革框架：构建垂直化、智能化的新型审计体系

针对上述挑战，广州公交集团确立了“坚持党的领导、集中统一、全面覆盖、科技强审”的基本原则，构建了以垂直化管理和数字化转型为两大支柱的改革总体框架。

（一）重塑组织架构：奠定垂直化管理根基

组织变革是体系重构的物理基础。广州公交集团采取了以下关键举措：

1. 升格独立审计部门

将审计职能从审计法务部中分离，整合原审计中心资源，单独设立审计部，作为广州公交集团审计体系的“大脑”和“指挥中心”，直接向党委、董事会报告，从机制上保障了最高层次的独立性。

2. 分类设置下属审计机构

将规模大、层级多、业务杂的重点子企业列为“重点监管企业”，强制要求其设立独立的内部审计部门，接受广州公交集团审计部的业务指导和监督，确保审计触角纵向穿透至底层。

3. 创新设置审计工作小组：

将整合后的审计人员组建为若干由广州公交集团审计部直管的审计工作小组，作为“机动部队”，统筹执行跨单位审计任务，

有效解决了下属单位审计力量“薄厚不均”的问题，实现了资源的集约化使用。这一“集团审计部室+重点监管企业内审机构+审计工作小组”的三层架构，形成了“统分结合、垂直穿透”的组织网络，为后续的垂直管理奠定了坚实基础。

（二）聚焦两大支柱：垂直管理与数字赋能

支柱一：推行全方位的垂直化管理模式

垂直管理是保障审计独立性和权威性的核心机制，主要体现在三大权力的集中统一：

人事权集中：建立统一的审计人才库，制定准入、培训、认证标准。重点监管企业内审机构负责人的任免需征得集团同意，其绩效考核由广州公交集团审计部与所属单位各占50%。审计工作小组成员的考核完全由广州公交集团审计部负责，从人事关系上削弱了其对所所在单位的依附。

项目质量权集中：广州公交集团审计部统一制定审计制度、技术标准和操作规范。对所有审计项目方案、执行过程和出具报告进行统一管理或强有力监督，确保审计质量“一把尺子量到底”。

成果管理权集中：广州公交集团审计部统一负责审计结果的汇总分析、重大问题上报、整改跟踪督办及问责建议，打通了审计成果运用的“最后一公里”，形成了“发现问题-整改落实-追责任责-完善制度”的闭环管理。

支柱二：驱动审计数字化转型

广州公交集团将“科技强审”确立为基本原则，大力推进审计信息化、智能化建设。

配合构建统一数字化平台：旨在打通各业务系统数据壁垒，集成数据采集、分析、预警功能，为开展持续、全面的非现场审计提供技术支撑。

探索数据审计模型：逐步研发风险预警、异常交易识别等数据分析模型，推动审计模式从传统抽样审计向基于全量数据的风险导向型、数据驱动型转变。

推行“五统一”管理模式：通过数字化平台，对审计计划、程序、标准、报告、整改进行线上统一管理，极大提升了审计工作的标准化程度和整体效能。

三、创新与特色：AB角机制与咨询职能前移

本次改革不仅是组织调整，更在管理机制上进行了创新探索。

1.AB角工作补位机制：为确保审计工作小组在分散派驻模式下高效运转，创新性地实行了AB角补位机制。此举不仅避免了

工作缺位，更通过成员定期收集对接单位业务动态和风险信息，建立了常态化的风险感知“神经末梢”，使审计监督更加主动和前瞻。

2. 审计咨询职能前移：广州公交集团审计部积极探索从“警察”向“顾问”的角色延伸，建立了规范的审计咨询流程。业务部门可就遇到的问题先行咨询，审计部门提供风险提示和建议，实现了“事前预防、事中控制”，有效减少了“屡审屡犯”现象，是审计价值创造功能的重要体现。

四、改革初步成效与未来展望

（一）改革成效

1. 独立性权威性显著增强：审计部门的独立设置和垂直报告关系，从根本上提升了审计的独立地位。统一的质量标准和严格的考核，大幅提升了审计工作的权威性和公信力。

2. 监督效能全面提升：资源统筹和能力整合解决了“忙闲不均”问题，审计覆盖面和质量得到保障。数字化工具的引入和标准化流程的建立，极大地提高了审计效率。

3. 价值创造功能初显：咨询职能的前置和 AB 角机制的风险感知，使审计能够更早地介入业务过程，从源头上防范风险，促进管理提升，审计的价值从监督保障向价值创造延伸。

（二）未来展望

下一步，广州公交集团审计部将持续深化垂直化管理体系，

重点推动数字化审计平台的全面落地与功能深化，挖掘数据价值，构建智能审计分析能力。同时，将进一步优化审计人才队伍结构，加强复合型人才培养，不断完善“以审计强监督、以监督促治理、以治理促发展”的良性循环，为集团的高质量发展提供更加坚实的保障。

五、结束语

深化审计监督体系改革是国有企业提升治理能力、防范重大风险、实现高质量发展的重要保障。本文以广州公交集团的审计监督体系改革实践为例，系统分析了在战略转型背景下，通过构建“垂直管理、科技强审”的新型审计体系，如何有效提升审计独立性、权威性和监督效能，并推动审计职能从传统监督向价值创造延伸。广州公交集团的改革实践表明，组织架构的重塑、人事与质量权的集中、数字化平台的构建以及机制创新（如 AB 角补位和咨询前移）是推动审计现代化转型的关键举措。

未来，随着国有企业改革进一步深化和数字技术的快速发展，审计监督体系仍需持续优化。建议企业进一步推动审计数字化转型，强化数据驱动审计能力；加强跨部门协同与信息共享，构建全覆盖、智能化的风险防控网络；注重审计人才培养，提升团队复合型能力与战略视野。本研究为同类大型集团企业提供了可借鉴的实践路径，也为后续关于审计体系创新与国企治理现代化的研究提供了参考。

参考文献

- [1] 刘力云. 新时代国有企业内部审计的转型与发展 [J]. 审计研究, 2021(4): 3-10.
- [2] 陈汉文, 韩洪灵. 内部审计数字化转型: 理论框架与实践路径 [J]. 会计研究, 2022(5): 25-34.
- [3] 广州市人民政府国有资产监督管理委员会. 关于深化市属企业内部审计监督工作的实施意见 [Z]. 2022.