

了业务财务信息不同步的弊端，能够使管理层实时掌握企业情况，做出调整策略，积极应对市场变化。因此相关岗位上要安排具有丰富经验和专业知识的人才，为司库管理注入新鲜血液，提高司库建设的整体水平。同时，企业应该建立有效的激励机制，激发员工的工作积极性和创新精神，通过绩效考核、奖金分配、职场晋升等激励措施，调动员工积极性，同时培养员工的团队协作能力，通过团队建设活动和项目合作，增强员工之间的沟通与协作，形成高效的、凝聚的工作团队。

## 5 司库系统预期功能能够实现，应持续关注

司库系统其实就是软件产品，软件产品在开发的过程中，会受功能覆盖率、缺陷密度、性能指标，以及用户体验等影响，往往难以达到预期效果。首先对于功能覆盖，软件设计的要求和实际完成工程之间的比例，通过比例的计算，能够了解哪些功能得到了实现。哪些功能存在纰漏或不足。缺陷密度及性能指标在测试阶段，出现的缺陷数量，如果在测试阶段，存在的问题较多，说明整个软件系统问题较多，需要进一步优化和改进。用户体验评估也非常重要，用户的使用情况反馈，其实是对软件的评估，良好的用户体验有助于提升软件的市场竞争力。这些方面都决定了软件系统能否顺利上线。这就要求在软件开发过程中，加强需求管理，建立完善的需求管理系统，明确需求来源、变更流程和验收标准，确保客户需求达到有效跟踪和管理。通过是关注设计的合理性和可行性，避免环节出现披露，影响关键功能。加强测试用例的设计和执行，确保软件功能正确性和稳定性。加强团队成员之间的沟通，要建立有效的沟通机制，确保信息畅通无阻。最后软件上线，并不表示项目完全结束，软件工程的实现，是一个动态的过程，需要我们在使用的过程中不断总结经验和教训，建立完善的反馈机制，收集用户反馈和市场信息，为软件功能持续性服务保驾护航。

## 6 司库上线最终目标

2022年国资委1号文，即《关于印发[关于推动中央企业加快司库体系建设进一步加强资金管理的意见]的通知》中明确对司库体系提出目标：建成智能友好、穿透可视、功能强大、安全可靠的司库信息系统。具体表现为：

### 6.1 银行账户全部可视

集团化公司，分子公司数量多，账户多，管理层很难系统性了解整个集团的资金情况，实现司库建设后，银行账户管理、资金集中、资金预算、债务融资、票据管理等重点业务纳入司库体系，实现资金管理的全面覆盖。

### 6.2 资金流动可追溯、归集资金可控

资金溯源管理对于企业的作用至关重要，建立统一的资金管理平台，各分子公司资金统一集中管理，集团能够实现资金的统筹调配和优化配置，通过集中管理，集团可以更好的监控资金流向，及时发现和解决资金使用中的问题，从而提高资金的使用效率。

### 6.3 实现司库管理的体系化、制度化、规范化、信息化

司库管理整合企业资源，将企业各部门进行整合，形成体系化建设，提升司库的管理效率和水平。政策监管是司库体系建设的重要力量，在制度化的监管下，企业能够实现从被动管控到制动洞察的转变。企业对现有信息进行整合，消除了信息孤岛，实现了数据的共享和实施监控，同时通过先进技术的应用，企业能够从数据海洋中提取有价值的信息，为决策提供更加科学的依据。

## 7 结语

国有企业的司库建设是一件系统性的大工程，需要多方面入手，综合施策，通过不断的优化和完善司库体系建设，国有企业能够更高效的提供资金使用效率，降低财务风险，增强企业核心竞争力，为企业的可持续发展提供有力保障，为决策提供有利支撑。

## 参考文献

- [1] 2022/02<《求是》-不断做强做优做大我国数字经济
- [2] 国资委1号文件：前面加强司库建设、提升国资监管效能
- [3] 建设司库管理体系，推动企业财务数字化转型陈关中 邓长清 郭华夏 飞 中国保利集团有限公司
- [4] 国有企业司库管理体系建设存在的问题及对策探讨 宁婧 大唐环境产业集团股份有限公司 北京100097
- [5] 软件功能实现率指标分析与提升策略
- [6] <<2024大型企业司库体系建设白皮书>>解读

# Research on the Positioning and Realization Path of Internal Audit in State-owned Enterprises in the New Era

Ying Yu

China Post Group Jiangsu Branch, Nanjing, Jiangsu, 210066, China

## Abstract

As China's state-owned enterprise (SOE) reforms deepen and modern corporate governance standards intensify, internal audit functions are undergoing fundamental transformations in both positioning and implementation. Traditional auditing models, which primarily focus on financial compliance and post-event verification, increasingly fail to address the challenges of complex risk prevention and governance enhancement. This study examines the strategic role and implementation pathways for SOE internal audits within the new era framework, analyzing four dimensions: optimizing corporate governance structures, establishing risk-oriented audit mechanisms, applying information technology and intelligent solutions, and building audit organizational and talent systems. The research identifies three core objectives for internal audits: risk prevention, value creation, and governance oversight. Through flexible mechanism design and technological support, this paradigm shift transforms audit functions from error detection and correction to early warning prevention and value empowerment, thereby providing institutional safeguards and governance support for high-quality development in state-owned enterprises.

## Keywords

state-owned enterprises; internal audit; target orientation; risk orientation; governance mechanism; intelligent audit

# 新时代国有企业内部审计目标定位与实现路径研究

于颖

中国邮政集团有限公司江苏省分公司, 中国·江苏·南京 210066

## 摘要

随着我国国有企业改革不断深入与现代企业治理体系建设要求日益提高, 内部审计职能的定位与履行方式面临重大转型。传统审计多聚焦财务合规与事后核查, 难以满足防范复杂风险、提升治理效能的需要。本文基于新时代背景, 从企业治理结构优化、风险导向审计机制构建、信息化与智能化技术应用、审计组织与人才体系建设四个维度, 分析国有企业内部审计应承担的战略定位与实现路径。研究认为, 内部审计应明确“风险防控—价值创造—治理监督”三重目标, 通过灵活机制设计与技术手段支撑, 实现审计职能由“查错纠偏”向“预警防控与价值赋能”的全面转变, 为国企高质量发展提供制度保障与治理支持。

## 关键词

国有企业; 内部审计; 目标定位; 风险导向; 治理机制; 智能审计

## 1 引言

国有企业在国家经济体系中承担着战略支撑与公共服务双重使命。面对复杂多变的市场环境与多维风险挑战, 传统以财务监督为主的内部审计模式已难适应新时代治理需求。为推动国企高质量发展, 内部审计应实现从“事后核查”向“风险防控与价值创造”转型。本文以新时代国有企业内部审计目标定位为研究核心, 基于治理现代化与数字化转型视角, 探讨内部审计的职能拓展与体系重构, 提出以风险导向、智能审计与协同治理为核心的创新路径, 为完善国企内

部控制与提升治理效能提供理论依据与实践指导。

## 2 新时代国企内部审计目标定位的理论基础

### 2.1 国有企业治理结构与审计职责的重构要求

国有企业在现代治理结构下, 需明确所有制属性、公司治理体系与监管责任。作为治理结构组成部分, 内部审计应超越传统账务监察角色, 承担起战略监督、风险预警与治理评价的职责。审计职责应服务于公司董事会与监事会决策, 通过审计结果影响战略执行、内部控制与资源配置, 实现审计与治理结构的良性互动。

### 2.2 风险管理理论与审计职能融合的逻辑

现代风险管理强调对企业战略、运营、财务、合规及信息安全等多方面风险的系统识别与持续监控。内部审计凭借其独立性与专业性, 是实施系统性风险治理的重要机制。

【作者简介】于颖 (1987-), 女, 中国江苏泰州人, 本科, 中级会计, 从事内部审计研究。

将审计与风险管理融合，能够使审计由单一静态审查转为动态风险监控，通过风险识别、风险评估与内控测试，为管理层提供科学决策依据。

### 2.3 价值创造导向与审计职能转型需求

新时代国企不仅承担社会与政策责任，更强调经济效益、资源优化与社会价值。内部审计若仅停留在违规查处层面，难以为资源配置优化、成本控制、运营效率提升提供支持。审计应转向“价值创造型”职能：参与企业运营评估、重大投资评估、合规管理审查、资产效益分析，为企业创造持续价值与竞争优势。

## 3 内部审计目标定位体系构建

### 3.1 三重目标定位：防控—监督—赋能

新时代背景下，国有企业内部审计的功能定位应突破传统财务监督范畴，形成“风险防控—治理监督—价值赋能”的三重目标体系。在防控层面，审计应聚焦战略风险、财务风险、合规风险及信息安全风险，建立动态识别与预警机制，实现从事后纠偏向事前预防的转变；在监督层面，应强化对内部控制体系执行效果、重大投资项目合规性及资产运营效率的持续监督，确保企业运行透明、规范、高效；在赋能层面，通过对经营管理环节的系统评估与优化建议，推动企业内部管理提质增效，实现从“问题导向”向“价值导向”的转型。该三重目标体系体现了内部审计在企业治理中的防线功能、支撑功能与发展功能的有机统一。

### 3.2 分层实现机制：战略层—管理层—执行层协同

内部审计目标的实现依托于分层治理体系的有序协同。战略层（党委或董事会）负责确立内部审计的总体方向与战略定位，明确其在公司治理中的职能地位；管理层（总经理与风险管理部门）则负责落实战略决策，制定年度审计计划与风险应对策略，并监督审计整改执行；执行层（内部审计部门）承担具体实施任务，包括风险识别、控制测试、数据分析及报告反馈。三层之间形成“决策—执行—反馈”闭环结构，实现信息共享与责任贯通。通过这种分层协同机制，审计职能能够兼顾宏观战略目标与微观操作细节，确保审计监督与企业治理同步提升，从而实现风险管理、绩效改进与价值创造的统一 [1]。

### 3.3 制度保障与机制设计：确保独立与高效

健全的制度与机制设计是内部审计高效运行的根本保障。应通过完善内部审计章程、职责划分与报告机制，明确审计机构的独立性与权威性。建立审计委员会制度，由董事会直接领导并对重大审计事项进行决策审议，防止行政干预。加强审计与纪检、合规、财务、风控等部门的协作，形成信息共享与监督联动机制，提升风险治理合力。完善整改追踪与问责制度，对整改不力、重复问题或风险隐瞒行为实行责任追溯，确保审计结果闭环落地。

## 4 实现路径一：基于风险导向的审计机制构建

### 4.1 构建全面风险识别与评估体系

国有企业应从战略高度构建系统化、全覆盖的风险识别与评估体系，形成企业级风险数据库。风险识别应涵盖战略决策、运营管理、财务资金、信息安全、法律合规及环境社会责任等关键维度。通过分析企业战略规划、业务流程与行业环境，明确潜在风险源，形成结构化风险清单。建立关键风险指标（KRI）体系，结合财务比率、绩效数据与经营异常信号，实现风险的量化识别。借助专家评审、历史数据分析与外部标杆对比，确定高风险领域及关键控制节点 [2]。

### 4.2 量化评估与风险优先排序机制

风险评估应遵循科学性与可操作性相结合的原则。企业可通过构建可能性—影响度二维矩阵，对风险进行定性分级与定量分析。利用情景模拟、敏感性分析与蒙特卡洛模型，测算不同风险事件的潜在损失范围与发生概率，确定其综合风险值。将评估结果纳入“风险热力图”，实现可视化管理与优先级排序。对高风险领域设置重点审计项目，实现审计资源的精确投入，提升审计针对性与覆盖率。中低风险领域则以抽查或数据监测形式进行动态跟踪。通过量化评估机制，审计部门能够在复杂经营环境中实现“抓重点、控关键、管全局”，从而提高风险治理的科学性与决策支持能力。

### 4.3 动态审计计划与持续监控机制

在风险导向审计框架下，年度审计计划应从静态模式转向动态滚动调整机制。企业应结合季度风险评估结果与业务变化，灵活调整审计重点与频次。基于数字化审计系统，建立实时监测与智能预警机制，对重大项目、资金流向及合同执行进行全过程监督。审计执行阶段，应通过信息化平台记录整改进度、风险处理情况与责任落实效果，形成数字化审计档案。整改后应实施复核与绩效评估，确保问题闭环解决与持续改进。动态审计机制的实施使内部审计由事后纠偏转变为实时预防，实现“发现问题—整改落实—跟踪反馈—持续优化”的循环体系，强化了风险治理的灵敏度与持续性，为企业稳健运行提供长期保障。

## 5 实现路径二：信息化与智能化审计平台建设

### 5.1 构建统一审计数据平台与数据仓库

在数字化治理环境中，数据已成为内部审计的核心资源。国有企业应以统一架构思维构建审计数据平台，实现财务、采购、合同、生产、人力资源、信息系统日志等多源数据的集中集成。通过统一数据标准、接口规范与分类分级制度，确保不同系统间数据的可兼容、可追溯与可验证。建立审计专用数据仓库，可实现对历史数据、实时数据的多维分析与关联挖掘，为风险评估与决策支持提供量化依据。该平台还应具备数据清洗、授权访问与安全隔离功能，防止信息孤岛与数据泄露。通过建立数据治理制度，形成从采集、存