

高质量发展背景下国有建投集团内部审计转型的实践路径

梁卫关

广东省广晟建设投资集团有限公司，广东 广州 510650

DOI:10.61369/ASDS.2026080001

摘要：高质量发展要求国有建设投资集团内部审计从传统合规审查向价值创造型治理转型。本文以某省属大型建投集团为研究对象，分析高质量发展对多子企业集聚型建投集团内部审计在战略、业务、技术层面的新要求，揭示业审融合壁垒、整改闭环断点、风险防控滞后、数智化基础薄弱及复合型人才短缺五重困境及其成因，提出闭环式整改、业审融合、穿透式防控、数智化赋能以及复合型人才队伍建设五条转型路径，构建“四维+人才保障”的转型实践框架，为同类型国有建投集团内部审计实现战略增值提供实践参照。

关键词：高质量发展；国有建投集团；内部审计转型；业审融合；审计整改闭环

Practical Pathways for the Transformation of Internal Auditing in State-Owned Construction Investment Groups under the Context of High-Quality Development

Liang Weiguan

Guangdong Rising Construction Investment Group Co.Ltd., Guangzhou, Guangdong 510650

Abstract： High-quality development demands that internal auditing within state-owned construction investment groups transition from traditional compliance reviews to value-creating governance. Taking a large provincial-level construction investment group as the case study, this paper analyzes the new requirements imposed by high-quality development on internal auditing in multi-entity, aggregated construction investment groups across strategic, operational, and technological dimensions. It identifies five key challenges—barriers to integration between operations and auditing, gaps in corrective action follow-up, lagging risk prevention, weak digital and intelligent foundations, and shortages of multidisciplinary talent—and their underlying causes. The paper proposes five transformation pathways: closed-loop rectification, integrated operation-audit collaboration, penetrative risk control, digital and intelligent empowerment, and building a team of multidisciplinary professionals. It constructs a practical transformation framework combining "four dimensions plus talent assurance," offering a reference for internal auditing in similar state-owned construction investment groups to achieve strategic value creation.

Keywords： high-quality development; state-owned construction investment group; internal audit transformation; integration of business and audit; closed-loop audit rectification

引言

党的二十大报告强调，高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务，国有企业在其中承担着核心使命。审计作为国有企业治理体系的重要组成部分，需要在审计目标、审计模式及审计过程等多个维度进行系统性调整和变革^[1]。2023年启动的新一轮国企改革深化提升行动，对国有资本布局优化、公司治理提质提出了更高要求，内部审计正被推向从“合规检查者”到“价值创造者”转型的关口。

本文所依托的某省属建设投资集团（简称“某建投集团”），是省属国有独资重点企业，前身为军办企业，历经三十余年发展，已成长为以建筑工程施工为核心、涵盖基础设施投资建设与运营的大型企业集团。业务上的复杂和合规上的严格给内部审计工作带来了很大挑战。从行业整体来看，建筑类央企的数字化审计转型正在持续推进^[2]，这为建投集团的内部审计变革提供了参照背景。为深入回

作者简介：梁卫关（1982.02-），男，汉族，广东茂名，本科，会计师，研究方向：国有建投集团业审融合研究。

答该集团内部审计如何通过转型适应高质量发展，下文将剖析高质量发展对建投集团内部审计提出的新要求及由此暴露的现实困境与成因，进而构建系统性转型路径。

在数字化转型浪潮下，建筑类央企内部审计正经历深刻变革，数字化技术重塑了审计环境与对象，审计职能从“事后纠偏”向“价值共创”转变。已有研究指出，国有企业内部审计需从监督导向转向价值增值导向，数智化转型与业审融合是核心趋势^[3]。但针对拥有多家子企业的国有建筑施工集团内部审计转型的研究尚不充分，本文立足该集团实践，提出系统性转型路径，旨在为同类企业提供参考。

一、高质量发展下建投集团内部审计的要求、现实困境与成因分析

高质量发展对国有建投集团内部审计的要求通过战略、业务、技术三个层面传导为审计监督的刚性约束。这些新的更高要求，使得当前内部审计工作中隐藏的短板充分暴露。本章逐层剖析这些要求、对应的困境及其深层成因，为后续转型路径设计提供逻辑起点。

（一）战略层面要求服务国企改革深化，暴露出业审融合的组织壁垒

高质量发展要求国有资本向关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域集中。某建投集团深入践行特色经营理念，实施“提质增效”与“新质生产力跃升”计划。内部审计需要跳出传统的财务监督框架，紧扣增强核心竞争力、强化核心功能的双重目标，将审计视角贯穿战略规划落地、重大决策执行、经营效能评估的全链条，为企业高质量发展提供全周期支撑保障^[4]。

然而，当前审计与业务之间存在明显的“信息孤岛”。集团下属多家子企业，各企业信息系统独立建设，数据标准不统一，审计人员跨系统采集合同、成本、资金等数据时面临取数周期长、口径不一致、业财数据难以勾稽等问题。深层原因在于审计部门与业务部门之间缺少制度化的协同机制，技术层面各系统数据没有真正打通，“业审融合”理念被组织壁垒和系统割裂双重束缚。在高质量发展要求审计主动评价战略执行效果的当下，如果信息壁垒打不破，审计就无法获取战略层面的完整数据，业审融合已从“锦上添花”变为“生存前提”。

（二）业务层面要求差异化风险导向审计，暴露出审计整改的闭环断点

集团以工程建设为主业，旗下拥有多家施工企业和项目公司，业务涉及房屋建筑、公路工程、通信工程、爆破拆除、工业与民用建筑等多个细分领域，各企业历史沿革、资质等级、人员结构和管理水平差异显著。工程板块资金密集、周期长，招投标和分包管理事项繁杂；基础设施投资板块涉及 BT、PPP 等模式，项目回款周期长，政府信用风险突出。面对这种“多企业、同主业但发展不均衡”的业务格局，内部审计需要建立分企业、差异化的风险导向审计模式，并通过高质量的审计整改推动管理提升。

但在实际工作中，审计整改常常“屡审屡犯”，走的是“审计发现—报告反馈—书面整改—问题反弹”的循环。成因有三：整改责任没有被业务部门真正当成自己的事情；有些问题没有从制度流程的根子上深挖，同样的问题在不同子公司反复出现；缺

少量化的整改效果评价标准，难以区分实质性改进与形式性应付^[5]。在高质量发展要求多子企业集聚型建投集团实现精准治理的背景下，整改闭环一旦断裂，差异化审计的成果就无法转化为管理改进，审计价值在“最后一公里”被严重消耗。

（三）技术层面要求审计方式数智化转型，暴露出数据基础与人才能力的双重短板

集团正在加速推进业财一体化和数字化管理平台建设，海量业务数据实时生成。审计手段若停留在抽样查账和手工比对层面，就无法有效穿透信息屏障，内部审计的数智化转型已从“可选项”变为“必选项”。

这一要求暴露出两个互相关联的短板。其一，审计数智化基础薄弱。各子企业信息系统建设水平参差不齐，审计数据标准尚未统一，历史审计经验未能有效沉淀为可量化的风险规则，风险预警高度依赖人工经验判断，防控偏重事后而缺乏事前预警。敏捷审计所强调的迭代交付和快速响应机制，正是破解这一矛盾的重要思路^[6]。新质生产力的发展对建筑行业内控审计的数字化水平提出了更高要求，数据标准不统一、预警规则缺失等问题若不解决，数智化转型就难以真正落地^[7]。其二，复合型审计人才结构性短缺。现有审计人员知识背景以财会为主，对工程技术和 IT 系统的理解普遍不够。高质量发展带来了新质生产力、数智化运营等新课题，要求审计人员理解智能建造、数字化管理等全新的业务逻辑，这进一步拉大了现有人才能力与审计需求之间的缺口。

综上，高质量发展从战略、业务、技术三个层面对内部审计提出了更高要求，正是这些要求让业审融合壁垒、整改闭环断点、风险防控滞后、数智化基础薄弱以及人才短缺五个困境从“隐性”走向“显性”，从“可以容忍”变为“不能再容忍”。这些困境相互交织、互为因果：业审融合的壁垒让整改更加表面化，数智化基础的薄弱又制约了风险预警能力，而人才短缺是所有问题的深层症结，一个系统性的转型方案已经非常迫切。

二、突破路径：“四维 + 人才保障”转型实践框架

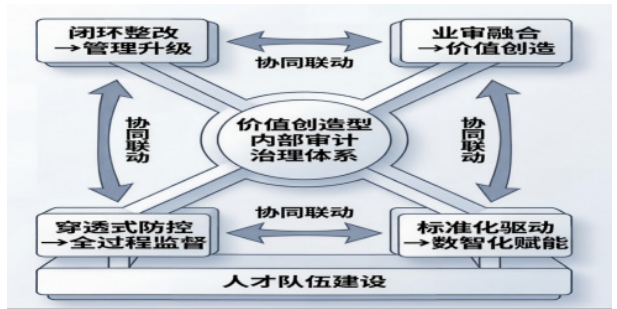
基于第二章识别的五重困境，本章构建一一对应的转型路径。下表明确了这种对应关系：困境一“整改闭环断点”对应路径一“构建审计整改闭环体系”，困境二“业审融合组织壁垒”对应路径二“深化业审融合”，困境三“风险防控滞后”对应路径三“构建穿透式风险防控体系”，困境四“数智化基础薄弱”对应路径四“以标准化驱动审计数智化”，困境五“复合型人才短缺”对应路径五“打造复合型审计人才队伍”。五条路径遵循

“基础—核心—深化—提升”的递进逻辑，并由人才保障贯穿始终。

表：“困境—路径”映射关系

现实困境	对应路径	路径核心目标
整改闭环断点	路径一：构建审计整改闭环体系	从“发现问题”到“管理升级”
业审融合组织壁垒	路径二：深化业审融合	审计与业务的协同共生
风险防控滞后	路径三：构建穿透式风险防控体系	全过程、全链条监督
数智化基础薄弱	路径四：以标准化驱动审计数智化	数据驱动的智能审计
复合型人才短缺	路径五：打造复合型审计人才队伍	为全部转型提供智力支撑

四条核心路径遵循“基础—核心—深化—提升”的递进逻辑：先以业审融合为数据和组织基础，打破信息壁垒；在此基础上构建整改闭环，将审计发现转化为管理升级；进而将监督关口前移，实现穿透式全过程防控；最后以数智化手段为上述路径提供技术支撑，使转型从“可能”走向“高效”。人才队伍建设则贯穿所有路径，为每个环节提供能力支撑。该框架力求实现从“合规型监督”向“价值创造型治理”的全面转型，框架结构如图所示。



图：高质量发展背景下建投集团内部审计“四维+人才保障”转型实践框架

（一）构建审计整改闭环体系，推动管理升级

审计整改是整个转型框架的“核心”环节。如果整改闭环建不起来，业审融合获取的业务洞察就无法转化为管理改进，穿透式防控发现的风险信号也难以推动制度优化，数智化赋能生成的分析成果同样会停在报告层面。集团应建立“建议—交办—整改—验证—考核—制度固化”六步闭环机制。第一步实行整改销号管理，按问题风险高低和整改难度分级督办，高风险问题由集团分管领导挂牌督办。第二步强化刚性约束，将审计整改完成率、问题复发率等指标纳入子公司经营业绩考核和负责人任期经营业绩评价，对整改不力者严肃问责。第三步深化成果运用，定期编制审计典型案例汇编，揭示系统性风险，推动相关管理制度修订完善。审计整改工作需构建系统化的闭环体系，才能有效解决责任传导不畅、标准模糊、成果转化不足等机制短板，国有企业内部审计整改闭环管理的相关探索为这一思路提供了有益参照^[8]。从四维协同角度看，整改闭环的建立离不开业审融合提供的数据支撑——没有业务端的真实信息，整改方案就只能停留在纸面上，这正是路径一必须与路径二协同推进的原因。

（二）深化业审融合，使审计深度嵌入业务场景

“业审融合”在递进逻辑中处于“基础”位置。没有业审融

合打通数据通道和组织桥梁，整改闭环就会因缺乏业务数据支撑而流于表面，穿透式防控也会因信息壁垒的存在而无法实现全过程覆盖。集团层面可采取以下措施：第一，建立多部门协同监督联席会议机制，审计部与战略、运营、财务、纪检监察等部门定期沟通，共享风险信息。第二，推行“审计派驻+交叉审计”模式，向重要子企业派驻审计总监或审计专员参与重大经营决策会议，同时组建跨企业审计项目组开展交叉审计，打破企业间壁垒。第三，针对不同子企业分别设计差异化审计方案，通过让审计嵌入真实业务场景，真正从“单一财务审计”走向“业审融合的战略审计”。业审融合不仅为整改闭环输送了数据支撑，也为穿透式防控铺好了信息管道——只有审计能够实时接入业务系统数据，前移监督关口才具有技术可行性，这构成了路径二对路径三的基础支撑。

（三）构建穿透式风险防控体系，实现全过程监督

在业审融合提供数据和组织基础、整改闭环保证成果转化之后，这条路径进入“深化”阶段，要将监督关口从事后向全过程移动。集团应面向“投资—建设—运营”全链条，建立资金、职责、流程三维穿透式防控体系。资金维度，将财务系统、资金管理平台与业务系统对接，设置大额资金异动等预警规则，实现实时监控。职责维度，聚焦关键岗位权责清单及不相容职务分离执行情况，常态化开展经济责任审计，做到“离任必审、任中轮审”。在经济责任审计实践中，风险识别与防范是核心环节，需要加强对关键岗位权力运行的监督，将风险导向理念贯穿审计全过程^[9]。流程维度，将审计监督节点前移至重大物资采购、工程招标、大额投资决策等业务前端，通过在合同中嵌入审计条款、事前参与评审等方式，变“秋后算账”为“源头管控”。穿透式防控中积累的风险数据和预警规则，经标准化处理后可以沉淀为数智化审计模型的知识库，这既是路径三对路径四的“反哺”，也是全过程监督走向智能化的关键一步。

（四）以标准化建设驱动审计数智化，赋能数据驱动决策

这条路径在递进逻辑中属于“提升”环节，为前三条路径提供技术支撑。数据是数智化审计的基石，标准化则是前提。首先，集团需统一审计数据标准，编制覆盖各子企业的《审计数据需求说明书》，推动境内子企业数据自动化采集。其次，在标准化数据仓库基础上构建审计模型库，将历史审计经验提炼为“风险特征—数据指标—预警阈值”的规则组合，实现异常交易自动筛查。再次，搭建统一数字化审计作业平台，将审计计划、现场作业、底稿复核、问题整改跟踪等全流程线上化，减少人为干预，提升标准化水平。从协同效应看，数智化平台建成之后，业审融合有了统一的数据底座，整改闭环有了全程留痕的线上工具，穿透式防控有了自动预警的模型引擎——四个维度在一个平台上相互交织、协同放大，共同驱动内部审计从“人工经验”走向“数据智能”。

（五）打造复合型审计人才队伍，为转型提供坚实保障

人才队伍在框架中承担着“贯穿性保障”功能，具体体现为四条路径各自对审计人才能力提出了不同要求：路径一要求从个案问题中提炼制度性缺陷的分析能力及跨部门整改协同的沟通能

力；路径二要求跨业务领域的知识储备和与业务部门深度对话的专业能力；路径三要求风险识别与预判的前瞻性思维和对全链条业务的系统性理解；路径四要求数据思维和一定的技术应用能力，能将审计经验转化为可量化的风险规则。归纳起来是三类核心能力：业务理解力对应业审融合和穿透式防控，分析洞察力对应闭环整改和数智化赋能，协同沟通力贯穿所有路径。针对“复合型人才短缺”困境，集团应从“引、育、用、留”四个环节综合施策。引才环节，在招聘中增设工程技术、数据分析、信息技术等专业方向，优化审计队伍专业结构。育才环节，建立分层分类培训体系，对财会背景人员强化工程技术和数据分析训练，对工程技术背景人员强化财务知识和审计准则学习，同时定期组织跨企业业务轮训和重点项目跟岗学习。用才环节，推行“项目制+导师制”实战培养模式，以老带新、以审代训，同时建立跨企业交流机制，打破“懂财务不懂业务”的知识壁垒。留才环节，建立与专业能力和项目贡献挂钩的职级晋升和薪酬激励办法，对取得复合型资质的审计人员给予专项奖励。四个环节环环相扣，共同构成集团复合型审计人才队伍建设的系统方案。

三、结语

本文的研究贡献主要体现在三个方面。第一，构建了“要

求—困境—路径”的完整分析链条，从战略、业务、技术三个层面梳理了高质量发展对建投集团内部审计的核心要求，揭示了五个困境在高质量发展背景下的激化态及其相互交织的深层成因，为同类企业的审计问题诊断提供了分析框架。第二，设计了“四维+人才保障”的递进式实践路径，以业审融合为基础、整改闭环为核心、穿透式防控为深化、数智化赋能为提升，人才队伍建设为贯穿性保障，各路径之间形成“基础—核心—深化—提升”的递进关系，为建投集团内部审计从“合规型监督”向“价值创造型治理”转型提供了可操作的实施路线图。第三，提供了可迁移的案例分析，本文以某省属建投集团“多企业集聚、同主业发展不均衡”特征为背景，其经验对业务覆盖多赛道、拥有多家子公司的综合性国有资本投资公司具有一定借鉴意义。

本研究也存在一定局限。文中所提转型路径主要基于单一集团的实践观察，普适性有待进一步检验；数智化转型的具体技术实现方案也超出了本文的讨论范围。展望未来，建投集团内部审计还需在人工智能辅助审计、ESG 审计等方面持续探索，这些新兴领域的审计方法论构建，将是后续研究的重要方向。

参考文献

[1] 吴丹. 以“如影随形”审计之道护航企业高质量发展[J]. 中国科技投资, 2025(30):35-37.
[2] 李文杰. 数字化背景下建筑央企内部审计转型路径探索[J]. 中国科技投资, 2025(27):19-21.
[3] 谭秀阁. 业审融合视角下企业内部审计数智化转型路径研究[J]. 西部财会, 2025(1):67-70.
[4] 赵晓琴, 李广彬. 内部审计赋能央企高质量发展新使命新路径[J]. 中国内部审计, 2026(2):78-81.
[5] 刘朝阳, 等. 审计整改全过程闭环管控体系构建与实践——以国网山西省电力公司为例[J]. 中国内部审计, 2025(3):17-21.
[6] 周昆铖. 敏捷审计驱动国有企业内部审计转型的实践路径[J]. 中国内部审计, 2025(11):59-62.
[7] 杨炳福. 新质生产力推动建筑行业内控审计数字化建设的路径探析[J]. 知识经济, 2025(15):124-126.
[8] 李宇真, 张世敏. 国有企业内部审计整改闭环管理探索[J]. 上海企业, 2026(3):83.
[9] 陈波. 国有企业内部经济责任审计风险及其防范措施[J]. 中国科技投资, 2025(11):32-34.