

财务监督视角下国企巡察质效提升路径研究——基于财务赋能的实践探索

蔡鸣

江西高速石化有限责任公司, 中国·江西 南昌 330000

摘要: 在全面从严治党纵深推进与国有企业高质量发展的双重背景下, 提升内部巡察的精准性与实效性是强化国企自我监督的核心命题。针对传统巡察中存在的监督浅表化、业务同质化等现实困境, 本文以内部巡察实践为样本, 确立“质效优先”核心原则, 构建“清单对标+资料挖掘+风险预判+靶向访谈”四位一体的风险快速定位机制, 以财务分析为核心技术工具, 以差异化巡察为实施路径, 形成“精准发现—深度核查—整改反馈”的问题闭环管理模式, 为国企巡察提质增效提供可复制的实操框架。

关键词: 政治巡察; 财务分析; 差异化比对; 监督效能

Research on Pathways to Enhancing the Quality and Efficiency of State-Owned Enterprise Audits from a Financial Supervision Perspective: A Practical Exploration Based on Financial Empowerment

Cai Ming

Jiangxi Expressway Petrochemical Co., Ltd., China Jiangxi Nanchang 330000

Abstract: Against the dual backdrop of comprehensively advancing strict governance of the Party and promoting high-quality development of state-owned enterprises, improving the accuracy and effectiveness of internal inspections is a key issue for strengthening self-supervision in SOEs. Addressing real challenges in traditional inspections, such as shallow oversight and homogeneous practices, this article uses internal inspection practices as a sample, establishes a core principle of "quality and efficiency first," and builds a four-in-one risk rapid positioning mechanism: "checklist benchmarking, data mining, risk prediction, and targeted interviews." With financial analysis as the core technical tool and differentiated inspections as the implementation path, it forms a problem-closed-loop management model of "precise discovery—deep verification—rectification feedback," providing a replicable practical framework to improve inspection quality and efficiency in SOEs.

Keywords: Political inspection; Financial analysis; Differential comparison; Supervisory effectiveness

0 引言

国企改革三年行动收官后, 高质量发展成为国企核心目标, 内部巡察作为防范风险、规范权力运行的关键抓手, “政治体检”功能持续凸显。但当前国企巡察仍存在堵点, 如政治监督与业务检查边界模糊、监督模式同质化、队伍能力不均等^[1]。现有研究多从党建、合规、管理视角展开, 多为经验总结, 基于财务方面的实证不足、缺乏差异化考量^[2]。针对上述缺口, 本文结合国企巡察实践, 以财务为锚, 构建“质效优先—精准定位—差异化实施”的提质路径, 为国企巡察精准化提供参考^[3]。

1 国企巡察质效提升的方法构建

1.1 核心原则: 质效优先的四维导向

巡察工作以发现真问题、解决真问题为核心, 确立四

项监督导向:

政策落实导向。对标上级党委决策部署要求等, 重点核查政策执行打折扣、推进滞后等问题, 深挖政治站位不高等根源。

主责主业导向。紧盯被巡察单位核心职能, 排查履职不到位、服务效能低下等突出问题, 推动资源向主责主业集中。

高质量发展导向。紧扣企业改革发展战略, 查找制约高质量发展、阻碍改革落地的体制机制障碍, 为深化改革提供监督支撑。

风险防控导向。结合行业特性与业务实际, 捕捉潜在风险, 强化重点领域、关键环节的风险预判与精准监督。

1.2 前提基础: 四位一体精准定位法

为提升巡察效率, 采用“清单对标、资料挖掘、风险

预判、靶向访谈”组合策略快速锁定高风险领域，其中财务数据分析是风险预判的核心环节^[4]。

(1) 清单对标。严格对照巡察共性问题清单、往期巡察反馈问题清单逐项排查，确保监督无遗漏、无盲区。

(2) 资料挖掘。提前调阅被巡察单位的年度工作报告、预决算报告、董事会及总经理办公会纪要、“三重一大”决策记录等核心资料，了解其战略重点、决策脉络与管理难点。

(3) 风险预判。基于财务三张报表（资产负债表、利润表、现金流量表）及辅助明细账，以财务三张报表及明细数据为核心，开展“结构—趋势—比率”三维分析，构建 12 项财务风险预警指标，识别异常波动科目与偏离常规的指标，初步识别可能存在风险的领域。

(4) 靶向访谈。带着从资料分析和风险预判中形成的具体问题假设，有针对性地与关键岗位人员进行访谈，验证猜想、挖掘细节、探寻根源，避免访谈流于形式。

1.3 关键路径：差异化巡察实施

针对法人单位与成本中心在功能定位、风险特征上的差异，设计差异化巡察路径，实现“一类单位一套方案”的精准监督^[5]。

(1) 法人单位：从面到点全链条穿透核查

采用“整体财务分析→异常板块识别→业务深度穿透→投资项目延伸”的核查逻辑，以财务数据为切入点，穿透表象挖掘政治责任与治理问题，核心围绕“决策权”开展监督。

①聚焦主责主业履职，检视党组织履职成效

紧扣政治巡察本质要求，以财务数据为监督切口，穿透业务表象，检视党组织履行管党治党、经营管理政治责任实际成效。一是研判企业经营质效。调阅财务报表、考核等资料，对标高质量发展指标核验目标完成情况，深挖政绩观偏差、经营管理粗放等深层次问题。二是研判收入结构合理性。梳理各业务收入规模及占比，重点排查偏离主业、无序扩张非核心业务风险。三是穿透核查成本费用。比对成本费用与营收、业务规模匹配度，梳理大额、异常开支疑点，溯源重大项目支出。四是全链条核查对外投资。调取立项、决策、运营、退出全流程资料，结合“三重一大”等资料，研判投资决策合规性、科学性。

②聚焦经营责任落实，压实企业发展政治担当

锚定经营数据背后的政治责任，对照年度经营目标与预算，逐项核验指标完成情况。针对预算偏离较大事项，区分客观条件与主观管理短板，着力查找重短期效益、轻

长远发展等政绩观方面的问题。

③聚焦“三重一大”执行，规范权力运行制约

将资金流向与决策程序相互印证，比对大额资金的财务凭证与“三重一大”决议，核查集体决策程序履行及决策链条完整性。追踪资金轨迹，排查先实施后补程序、越权决策等情形，防范权力失范引发的廉洁风险。

④聚焦合规底线管控，筑牢内控风险防线

从制度建设与执行两个层面强化红线监督。一是检视制度建设质量，核查内部制度是否对标上级及时修订，是否存在条款冲突、更新滞后等问题。二是检验内控执行成效，通过凭证抽查、数据交叉比对，紧盯津补贴、三公经费等领域，排查超标准开支、内控执行衰减等作风问题。三是紧盯重点领域风险，核查税务申报缴纳情况，防范资质缺失、涉税管理漏洞；围绕招投标、合同履行深挖隐患，提升监督系统性与前瞻性。

(2) 成本中心：共性+个性精准监督

成本中心巡察围绕“执行”开展监督，采用“数据筛选+全链条核验”方法，重点核查制度执行、资产管控、整改落实情况。

核查重点聚焦三方面：一是对照往期巡察反馈逐项核验整改成效，同步梳理工程招采等重点领域隐患。二是深挖内控短板，核查内控制度落地情况；严格核查预算执行刚性，排查无预算、超预算支出等违规问题。三是排查资产漏洞，运用关键字筛查资产费用化等问题；核查闲置资产盘活成效，整治资产闲置等问题。

2 典型案例应用

一是主责主业核查采用多维穿透分析法。以近三年合并财务报表为基础，从利润表拆解盈利结构，区分主业利润、投资收益等占比变动；结合资产负债表分析资源投向，通过现金流与利润关系核验盈利质量。在此基础上调阅业务规划、投资决策、子公司经营资料，按层级自上而下穿透。通过上述方法，可发现部分单位非主业投资占比偏高、主业毛利率连续下滑，盈利过度依赖关联交易、主业造血不足等问题^[6]。

二是内控管理核查采用穿透式监督法。一方面依托财务核算系统开展凭证全量筛查，通过抽取大额凭证、关键字检索定位高风险支出，重点核查异常时点、非常规科目凭证，全流程校验审批、附件、归档合规性，替代传统随机抽凭；另一方面全面梳理财务、费用、履职待遇等核心领域内控制度，对照上级规范与监管要求逐条对标，排查制度漏洞。可发现两类型问题：部分单位费用报销标准

宽于上级要求,制度刚性不足;部分单位制度更新滞后,未及时衔接新监管规则,部分条款沿用已废止文件等问题^[7]。

三是资产管理核查采用全链条追溯核验法。依托财务系统对固定资产等科目开展关键字检索,筛选大额费用化支出锁定疑点;以疑点凭证为核心,向前追溯合同、立项、验收资料,向后核对资产台账、卡片信息,结合现场盘点实现“凭证-业务-实物-台账”闭环核验。可排查出常见问题:部分符合资本化条件的装修工程违规费用化,核算不合规;部分专业设备采购后长期闲置,资产使用效益低下;资产台账更新不及时,账实、账账不符^[8]。

四是税务风险核查采用数据交叉比对法。对各税种纳税申报表逐表核验,重点排查小税种漏报、税收优惠适用不当等风险;将申报数据与合同台账、收支明细账、发票台账交叉比对,深挖隐蔽问题。实践中发现以下典型问题:未按税法要求足额申报、企业所得税汇算清缴时,将无合法凭证、超标准违规支出纳入税前扣除,存在少缴漏缴等隐患^[9]。

3 研究启示与建议

结合财务分析在巡察中的应用逻辑,从三方面提出建议。

3.1 财务工作向价值管理转型

跳出传统核算定位,将主业聚焦等要求融入财务分析。明确行业异常阈值,将预警前置到日常管理,为巡察提供精准线索。强化复合型人才培养,在财务培训中增加巡察方法、政策解读内容,打造“三懂”专业队伍^[10]。

3.2 巡察机制向精准数字化协同升级

制定分类巡察操作规范,针对不同主体编制差异化手册,避免“一刀切”。推广数据交叉比对等方法,内置相关标准,实现自动抓取。健全跨部门协同机制,推动巡察与财务、审计等部门常态化信息共享,形成监督合力^[11]。

3.3 国企治理向闭环化长效治理进阶

每轮巡察后提炼共性风险,推动职能部门从制度层面系统整改。常态化开展“回头看”,将整改纳入日常监督,推动整改成果固化为制度,实现“以巡促改、以巡促建、以巡促治”^[12]。

4 研究结论与展望

本文构建的财务分析支撑下“质效优先—精准定位—差异化实施”巡察方法体系,经实践验证具备较强可操作性。国企巡察是落实全面从严治党、护航高质量发展的核

心监督抓手,需始终贯穿政治属性,以精准定位明方向、差异化实施提效能,将巡察思维嵌入日常管理,筑牢企业监督防线。但本文仍存四方面局限:单案例结论普适性不足、财务预警阈值依赖经验判断,缺大样本校准的行业基准;未建立巡察质效量化体系,长效追踪机制不完善;未量化财务工具的提效作用。后续可从三方面深化研究:拓展跨行业多层次样本,搭建分类巡察模型提升普适性;推进财务巡察标准化数字化,开发轻量化筛查工具降低应用门槛;构建质效评估与跟踪闭环,落地“以巡促改、促建、促治”目标。

参考文献:

- [1] 王健. 新时代财会监督与巡视巡察联动机制构建——基于《关于进一步加强财会监督工作的意见》的解读[J]. 财政监督, 2023(10):23-29.
- [2] 刘雪梅, 张明. 国企财会监督与巡察协同的现实困境与优化策略——基于 30 家地方国企的调研[J]. 商业会计, 2024(12):98-101.
- [3] 戴国华. 国企巡视巡察中的财务分析作用探析[J]. 财务与会计, 2020(12):72-73.
- [4] 上海国家会计学院课题组. 审计思维融入国企巡察的实操方法研究[J]. 审计研究, 2025(01):112-120.
- [5] 陈曦. 国企内部巡察流程优化与方法创新[J]. 企业改革与管理, 2022(15):34-35.
- [6] 张军, 刘佳. 国企政治巡察具象化的财务支撑路径研究[J]. 中国集体经济, 2024(05):145-147.
- [7] 易翼, 黄迪. 国企财会监督协同机制构建与实现路径[J]. 财会通讯, 2024(18):144-147.
- [8] 林可胜. 中央企业财会监督实施路径探索[J]. 财务与会计, 2025(01):62-65.
- [9] 张俊杰. 基于效能提升的财会监督体系构建研究[J]. 会计之友, 2024(14):141-146.
- [10] 杨黎琳, 杨兴龙. 财会监督与巡视巡察协同的逻辑与路径[J]. 财务与会计, 2021(18):68-69.
- [11] 邵春燕. 关于巡视巡察工作中财会监督职能的思考[J]. 中国总会计师, 2024(12):122-124.
- [12] 夏鸣. 深化“巡审联动”破解企管难题[J]. 人民论坛, 2025(17):112-114.

作者简介: 蔡鸣(1991.05-), 女, 汉族, 江西南昌人, 本科, 中级会计师, 研究方向: 从事财务及审计工作。