

行定向激励,实现指标正向增长。同时需要重视做好对激励计划实施效果的定期评估,对照战略目标进行及时调整激励措施,推进战略实施。比如,当企业战略重心由市场拓展转向产品质量提升时,则需对绩效指标、激励指标做出相应调整,加大产品质量相关指标的绩效权重与奖惩力度。

5.3 建立长效激励机制

央企长效激励机制的建设,需要结合对员工职业发展的考虑,针对设计研发、管理、业务等不同岗位与发展方向的员工建立清晰、明确的职业发展通道,不同岗位的每一位员工都能够凭借业务能力与绩效表现获得薪酬待遇提升、职级晋升等机会。同时央企还需重视发挥企业文化的激励作用,采用多元化的方式营造锐意进取、创新发展、团结合作的企业文化氛围,形成对员工认同感、向心力的长期激励,自觉为企业长期发展作出贡献。此外,长效激励不仅包括经济激励,更需与职业发展通道紧密结合。通过设计合理的薪酬结构、绩效奖金、股权激励等长期利益分配方案,配合完善的晋升机制、岗位轮换和能力提升计划,使员工能够在经济收益与职业成长之间形成长期绑定,从而增强留任意愿和岗位忠诚度。

6 央企内部价值分配中薪酬改革与激励体系构建的保障举措

6.1 建立有效的沟通机制

央企薪酬绩效改革与激励体系构建需要畅通的信息沟通保障。管理层与基层员工需要通过深入沟通来实现对改革目的的互相理解、认可,同时使得全体员工对改革的内容、布置等形成全面、清晰认识,避免出现不必要的误解。同时通过企业信箱、公众号、座谈会、板报等积极听取、反馈员工的意见、建议,及时完善改革方案。如此,通过构建双向沟通的有效机制提高员工对改革的理解、接收、认可水平,确保改革工作的顺利推进。

6.2 加强培训与支持

加强全员培训是央企薪酬绩效改革与激励体系构建的重要保障措施。通过对管理层进行绩效考核、激励管理相关技能的培训,确保其能够正确、熟练使用考核方法,实施严谨的绩效考核,合理地运用激励手段,形成对员工工作的正

确引导;通过对员工进行绩效考核指标含义、目标,考核指标要求,考核流程等的培训,使其能够充分掌握绩效考核的相关内容、要求,进而对具体工作做出合理安排。此外,央企还需要为薪酬进行改革与激励体系构建提供必要的技术和数据支持。通过建立完善的信息管理系统对员工工作数据进行全面、准确收集,并深入分析数据背后隐藏的问题,为绩效考核与评价反馈以及激励措施的制定提供依据。

6.3 持续监督与评估

央企的薪酬绩效改革和激励体系构建并非一朝一夕能够完成,需要在长期过程中进行动态调整与优化。对此,央企需要建立起稳定、有效的监督评估机制,为科学合理的推进改革与体系构建提供保障。央企需要采用多元化方式对员工反馈进行定期收集,了解员工对薪酬绩效改革与激励体系建设的真实看法,促进薪酬绩效改革优化与激励体系的合理构建。同时央企还需基于对绩效考核数据、激励结果的深入分析,对照考核指标与员工表现,判断考核指标、激励措施的有效性,针对不足做出及时调整,不断推进薪酬绩效改革的深入与激励体系的良好运行与持续优化。

7 结语

综述可知,面对新的发展形势央企需要对薪酬绩效与激励管理予以高度重视,正确认识当前存在的问题以及进行改革探索的必要性,进而结合自身实际情况采取有效措施稳步推进薪酬绩效改革与激励体系建设,更好地适配央企发展需要,为央企市场竞争力优势提升与可持续发展提供保障。

参考文献

- [1] 祝春.人力资源管理在企业可持续发展中的重要作用[J].财经界, 2024(20):174-176.
- [2] 王小西,王姝.新制度经济学下国有金融企业高管薪酬激励改革研究——从效率优先到共同富裕[J].财会通讯, 2023(16):104-108.
- [3] 卢闯,李心武,张文婷.薪酬制度改革的实体经济效应——来自企业金融化的经验证据[J].经济体制改革, 2024(2):112-120.
- [4] 於昱珺.企业人力资源管理中的薪酬管理策略探讨[J].新金融世界, 2025(2):151-154.
- [5] 张梅.浅析国有企业薪酬管理与职工激励制度问题[J].商讯, 2023(16):80-83.

The Dual Attributes of Internal Audit in State-owned Enterprises: Research on the Synergistic Mechanism of Economic Supervision and Political Responsibility

Chuanzhong Xu

Nanjing Branch of the Audit Department of China Post Group Corporation, Nanjing, Jiangsu, 210000, China

Abstract

State-owned enterprises (SOEs) hold a pivotal strategic position in China's economic governance framework, where internal auditing serves dual functions of economic oversight and political supervision. Against the backdrop of comprehensive Party governance and deepening SOE reforms, internal auditing has expanded its scope to play a critical role in operational risk prevention, state capital preservation and appreciation, standardized governance practices, and political supervision implementation. Confronted with complex governance structures, multiple stakeholders, and extended supervisory chains, internal auditing must achieve synergy between professional expertise and political accountability. This requires establishing systematic supervision mechanisms through institutional design, organizational integration, process optimization, and outcome utilization. This paper analyzes the logical foundations and operational mechanisms of internal auditing's dual attributes, proposing optimization pathways that emphasize unified authority-responsibility alignment, enhanced digital capabilities, and closed-loop application of audit outcomes. These measures aim to modernize SOE governance capabilities and provide institutional support for achieving national strategic objectives.

Keywords

state-owned enterprises; internal audit; economic supervision; political responsibility; collaborative mechanism; state-owned enterprise governance

国有企业内部审计的双重属性：经济监督与政治责任的协同机制研究

徐传中

中国邮政集团有限公司审计部南京分部，中国·江苏·南京 210000

摘要

国有企业在国家经济治理体系中具有重要战略地位，其内部审计同时承担经济监督与政治监督双重职能。在全面从严治党和国企改革深化背景下，内部审计的功能不断扩展，在经营风险防控、国有资本保值增值、权力运行规范和政治监督落实等方面发挥关键作用。面对治理结构复杂、利益主体多元及监督链条延伸等现实情境，内部审计需在专业性与政治性之间实现协同，通过制度设计、组织嵌入、流程整合和成果运用等方式形成系统化监督机制。本文围绕内部审计双重属性的逻辑基础与运行机制展开分析，并提出优化协同路径，认为应强化权责统一、提升信息化能力、完善成果运用闭环，以推动国企治理能力现代化，为国家战略目标实现提供制度支撑。

关键词

国有企业；内部审计；经济监督；政治责任；协同机制；国企治理

1 引言

国有企业在国家战略执行、经济稳定与产业链安全中承担关键作用。随着国企改革深入推进，内部审计作为独立监督力量，在治理效能提升与风险防控中地位更加突出。其特殊性体现在经济监督与政治监督的双重属性：前者关注财务真实性、经营合规与资产安全，后者强调坚持党的领导、

落实政治责任与维护政治生态。两类监督相互关联，共同构成国企内部审计的完整体系。由于国企兼具市场主体和政治组织双重身份，内部审计必须在专业性与政治性之间实现协同，避免监督碎片化和责任模糊。研究双重属性的逻辑结构与协同机制，对推动国企治理现代化具有重要意义。

2 国企内部审计双重属性的理论基础与功能定位

2.1 经济监督属性的内涵及其治理价值

内部审计的经济监督属性根源于现代公司治理结构，

【作者简介】徐传中（1977-），男，中国安徽阜阳人，本科，审计师、经济师，从事审计业务管理研究。

是企业内部控制体系的重要组成部分。在国企中，该属性体现为增强财务真实性、强化企业经营管理规范性、保障国有资产安全、识别重大经营风险，加强成本费用管控，提高资本配置效率等多个方面。随着国企市场化改革深化、经营活动复杂程度提升，经济监督不再局限于传统的财务真实性审核，更涵盖战略决策执行、重大项目管理、投资风险识别、内部控制制度有效性评价等内容。经济监督所产生的信息和结论，是推动企业管理改善、提高经营绩效的重要依据，直接关系到国有资本保值增值目标的实现。其治理价值体现在：通过独立审计评价减少内部信息不对称，推动管理层依法依规经营；通过风险识别与控制增强企业抵御外部不确定性的能力；通过绩效评价促使资源配置更加合理化；通过规范财务行为提升资本运作透明度，为国企改革与监管提供基础性数据支持。

2.2 政治责任属性的形成逻辑与制度要求

国有企业的政治属性决定内部审计必须承担政治责任，其核心在于坚持党的领导与全面从严治党要求。政治监督是确保国企不偏离社会主义方向、不脱离国家战略目标的关键机制。内部审计承担政治责任，既是党内监督体系的组成部分，也是国企政治建设落地的重要抓手。政治责任的主要内容包括：监督领导干部执行政治纪律与政治规矩情况，监督贯彻中央决策部署和重大政策执行情况，监督权力运行流程，揭示违规决策、权力寻租、利益输送等问题。此外，政治监督强调对政治生态、干部廉洁自律、选人用人规范性等方面进行评价。政治责任形成逻辑在于国企是由国家控股的资产经营主体，承担公共性目标与社会责任，内部审计必须通过政治监督确保国企在经营目标与政治目标上保持一致，以避免经营行为偏离国家利益或出现腐败性风险 [1]。

2.3 双重属性交织下的功能扩展趋势

经济监督与政治监督在国企内部审计体系中相互嵌套，随着新时代国企改革与反腐倡廉工作的同步推进，内部审计呈现功能扩展趋势。表现为从财务性监督向风险导向监督转型，从单纯内部管理工具向治理体系的战略支点转型，从静态审计向穿透式、全过程、信息化监督升级。双重属性的叠加使内部审计既需具备专业判断能力，也需具备政治敏感性与政策理解能力。审计人员在执行任务时需要在经济问题与政治问题之间建立联系，将经营风险识别与政治风险防范相结合。功能扩展还表现在审计成果的应用范围从业务部门延伸至党委会、纪委会及国资监管部门，为决策监督、权力监督、组织监督提供信息支持，推动内部审计在治理体系中发挥更加系统性、协同性作用。

3 国企内部审计中经济监督与政治责任的运行机制

3.1 组织架构中的嵌入机制

内部审计的运行需依托合理的组织架构。近年来，多

数国企通过构建“党委领导、经理层负责、审计部门独立”的格局，为内部审计双重属性的发挥提供组织保障。在组织体系中，内部审计部门既向董事会或审计委员会报告重大经济审计事项，也向党委或纪委报告涉及政治责任的监督事项，实现垂直汇报与横向协同并存。组织嵌入机制强调审计部门在人事安排、资源配置、权力授权上的独立性，使其能够独立开展监督评价，避免因管理层利益影响审计判断 [2]。

3.2 审计流程中的协同机制

内部审计的流程包括计划编制、现场实施、问题识别、报告形成和整改跟踪等环节，每一环节都涉及经济监督与政治责任的协同。在计划编制阶段，通过风险导向审计方法结合年度党建工作重点，将经营风险点与政治风险点统筹纳入审计项目。在实施阶段，通过穿透式审计方式追踪重大资本运作、工程项目、采购流程等环节，识别财务违规、合规缺陷及权力寻租风险。在问题分析阶段，通过经济问题与政治问题交叉研判的方法，判断问题背后的制度缺陷、决策程序违规、党委会把关不严等深层原因。在报告阶段，针对经济问题形成治理建议，针对政治问题形成纪律监督意见，分别向经理层和党委纪委报送。在整改阶段，通过合规部、纪检机构共同参与的机制，确保问题整改不流于形式，实现从经济管理改进到政治责任落实的闭环。

3.3 成果运用与责任落实机制

内部审计成果的运用关系双重属性能否落地。经济监督方面，审计结论需用于预算管理优化、投资决策改进、内部控制完善等方面，为企业管理层提供决策参考；政治责任方面，审计结论需用于干部监督、风险预警、问责处理等方面，为党组织开展政治监督提供依据。成果运用机制需在内部制度中明确责任链条，确保审计发现的问题由相应责任主体承担整改任务，对重大问题实行台账管理与清单化督办。在责任落实机制中，经济责任追究注重经营管理缺陷与制度执行偏差，政治责任追究注重政治纪律违反、权力滥用、制度漏洞等问题。通过成果运用与责任落实的协同，使审计在经济治理与政治治理中发挥同等重要作用 [3]。

4 双重属性协同中的主要矛盾与现实困境

4.1 经济专业性与政治要求的融合难点

内部审计在履职过程中面临经济监督专业性与政治责任要求的深度融合难题。在实践中，审计人员通常具备财务、会计、工程等领域的专业背景，但对政治监督的要求理解不足，容易出现政治敏感性不够、政治风险识别能力弱等问题。部分企业对业务审计和政治监督的边界划分不清，使审计人员在执行审计任务时难以准确把握政治属性的监督重点。此外，审计评价体系中经济指标侧重量化、可测量，而政治监督强调政治纪律、政治规矩和履职尽责等内容，存在量化难、标准化难的特点，导致评价体系内部权重设置不平衡，难以形成统一的判断依据。