

Discussion on the Effective Control of Human Resource Management in State-owned Enterprises

Yuhe Huang

Guangxi Institute of Finance and Economics, Nanning, Guangxi, 530000, China

Abstract

Compared to the business and financial management modules, human resource management is a link that is easily overlooked in internal control checks. In recent years, common control deficiencies within state-owned enterprises include “child substitution” and “carrot recruitment” issues in the recruitment process; The issues of “long-term unpaid leave” and “long-term sick leave” during the exit process; The problem of “personnel and job solidification” in job management. The emergence of these problems and deficiencies is closely related to the ineffective control of human resources in internal control management. The author has participated in the internal control inspection of state-owned enterprises, further clarifying the development of human resources work and exploring the effective control of human resources management in state-owned enterprises.

Keywords

human resources; risk control; internal audit

国有企业人力资源管理实现有效控制探讨

黄屿荷

广西财经学院, 中国·广西南宁 530000

摘要

相较于业务、财务管理模块,人力资源管理是内部控制检查中容易疏忽的环节。近年来,国有企业内部常见的控制缺陷有:招聘环节的“子女顶替”“萝卜招聘”问题;退出环节的“长期停薪留职”“长期病假”问题;岗位管理中的“人与岗固化的问题”问题。这些问题缺陷的出现与内部控制管理中人力资源未得到有效控制息息相关,笔者就曾参与国有企业内部控制检查的工作经历,进一步明确人力资源工作的开展,对国有企业人力资源管理实现有效控制进行探讨。

关键词

人力资源;风险控制;内部审计

1 国有企业内部控制中人力资源控制

近三年,中央及地方国资委仍加强对国有企业内部控制体系建设的监管力度,尤其是中央企业。每年国资委都出台一系列配套文件对国有企业内部控制建设进行新要求,要求国有企业起到“顶梁柱”和“压舱石”的作用。强调要建立健全内控管理体制机制,落实董事会对内控体系的监管责任,充分发挥内控职能部门统筹推动、组织协调、监督落实的作用。同时,构建完善的制度体系仍然是国资委的重要要求,重点加强新并入企业、新型商业模式、新兴业务领域的制度建设,加快填补新领域新业态内控制度空白。

近年来,国资委在内部控制体系建设中对人力资源的政策要求主要有《关于加强中央企业资金内部控制管理有关事项的通知》国资发监督〔2021〕19号:“各中央企业内

控部门要在推动完善财务资金制度的基础上,结合企业行业特点、业务模式和经营规模,抓紧建立资金内控监管制度,明确资金内控监管工作原则和任务、职责权限和控制程序,细化资金内控在资金支出、审批联签、收支结算、银行账户、网银支付、票据管理、不相容岗位设置、上岗资质、定期轮岗、后续教育等关键环节的控制触发条件和控制标准、缺陷认定标准,确保内控要求嵌入到资金活动全流程。”^[1]

《2022年中央企业内控体系建设与监督工作的有关事项》国资厅监督〔2021〕299号:“各中央企业要结合境外单位所在国家(地区)法律法规和本企业内控管理体系要求,建立健全覆盖境外子企业的内控监管体系,完善境外内控监管制度,深化境外项目佣金监管,落实境外大额资金审核支付、财务主管人员委派、同一境外单位任职时限、关键岗位设置轮岗等内控要求,建立必要的备案跟踪内控监管工作机制。”

【作者简介】黄屿荷(1998-),女,壮族,中国广西南宁人,本科,从事财政金融研究。

2 内部控制中人力资源控制的目标

人力资源控制的目标是企业基于自身的实际人力资源需求,通过内部控制制度体系建设,优胜劣汰,实现人力资源最优选择,进而用工效率最大化^[1]。

3 从设计层面实现人力资源有效控制

国有企业人力资源管理顶层设计层面上,应构建规范的人事管理体系,制定组织架构图,明确人事管理制度,编写员工手册岗位职责说明书,健全内控体制机制。其中招聘与选用、员工培训、绩效评估、薪酬福利以及员工关系管理五项内容应包含在人事管理制度。

在招聘与选拔环节中应制定明确的招聘流程和标准,包括职位描述、任职资格招聘渠道的选择,对于关键岗位,还可以在制度中明确要求进行专业技能测试或案例分析;员工培训环节应包含入职培训、岗位技能培训、职业素养培训等;在绩效管理环节中建立科学的绩效评估体系,明确绩效目标和标准,定期对员工的工作表现进行评估。绩效评估结果应与薪酬、晋升、培训等挂钩,激励员工积极工作;设计合理的薪酬体系,确保薪酬具有公平性、激励性和竞争力。同时,提供丰富的福利待遇,如医疗保险、年假、奖金等,建立良好的沟通渠道和反馈机制,营造积极、和谐的工作氛围以吸引和留住优秀人才。

4 从执行层面实现人力资源有效控制

随着国有企业改革的推进,并购重组使得国有企业普遍走向了集团化。集团企业用工普遍存在以下特点:

一是人员调动频繁。总部企业与下属企业或者关联企业内部之间通过借调、调出、调入、工作委派以及交叉用工等方式调动或使用员工的现象比较频繁。

二是用工主体模糊。由于人员调动频繁,员工在不同的企业流转过程中可能存在劳动合同签订单位、工资发放单位、社保缴纳单位、日常管理单位等相分离的现象,这就导致劳动关系主体变得模糊不清,带来不确定风险。

三是混同用工普遍。劳动关系涉及多方主体,无法清晰确认劳动者劳动关系所在单位。由于人员调动频繁、用工主体模糊,劳动者同时与多家企业存在劳动关系勾连,结果导致混同用工现象。

对此,从执行层面上对人力资源实现有效控制的方法有:契约化管理,劳动者应与用人单位签订书面劳动合同,不管是正式工、劳务派遣工还是业务外包工,都应以书面形式确立双方的权利和义务,确保双方均得到法律的保障,从而实现规范化管理。对于劳动合同的设计,企业至少应从劳动合同期限、劳动报酬、具体工作内容以及工作地点这三个条款进行针对性设计,同时劳动关系合同中的竞业限制条款对于国有企业高级管理人员、高级技术人员以及其他负有保密义务的人员是不可或缺的一项重要条款,缺少竞业限制

可能会导致企业商业秘密泄露^[1]。建立工资与效益同向联动机制,《国务院关于改革国有企业工资决定机制的意见》于2018年5月25日印发,由此国企工资决定机制诞生,具体要求如下:

①薪资水准的制定既要考虑市场状况,也要有合理的政策依据。国有企业薪资水平与年度工资总额息息相关,年度工资总额的制定应以经济效益为核心,考虑多方面因素,特别是需要综合考虑外部市场、内部效率。

②企业内部制度结合岗位的职责定性来定岗定薪。从岗位职责梳理、各项绩效考核方面制定适合企业自己的人力资源管理体系,同时有效避免和防范系统风险。

③规范劳动关系管理中的各项流程,管理者有适合的管理工具,各级管理者也要牢固树立风险防范意识,提高危机处理能力。具体到劳动关系处理中,就是既要符合管理的要求,也要从合规性和合理性的角度综合考量员工问题的处理对策。

四是对人力资源供应商进行合规风险管控。人力资源供应商管控的环节常出现在劳务派遣及业务外包两个环节,对于风险管控措施如下:

①成本分析。使用人力资源供应商前应进行运营分析,将显性成本、隐形成本以及回报率进行详细分析,综合进行成本效益分析。

②签订服务协议,在协议中制定明确的服务标准及要求、列举潜在的候选对象、严格资质审查,对供应商承接业务的资质和完成业务的能力进行形式审查和实质审查。

③构建权责风险把控机制。权责风险的把控体现于协议的签订上,书面明确权利、义务以及责任,必要时可增加专用条款或补充协议,定期检查协议的签订情况,确保劳动关系的合法性。

④实施有效监控管理、建立风险预警体系。对第三方员工应进行履职资质与劳动关系清晰性审查,对承包方建立完整的考核、评价、监管机制。在激励措施中明确其责任范围、考核标准、失职处理,同时加强监督,抑制机会主义行为。

五是搭建国有企业商业秘密保护体系,设置国有企业保密组织架构,实行企业法定代表人或其授权人负责制,建立商业秘密管理部门,配备专(兼)职保密员,对企业商业秘密进行保护和管理,重视国有企业保密制度建设。对涉密信息按照分级管理原则进行管理,企业的商业秘密及其密级、保密期限、知悉范围等,应由涉密信息权属部门提出,经审核后报领导审批,由商业秘密管理部门和权属部门登记备案。设置保密管理措施更是重中之重,企业应当对涉密信息及其载体实行标志管理,并对涉密信息档案实行分级分类管理,按权限使用。涉密信息的密级和保密期限等事项一经确定,即应在该涉密信息的所有载体上做出明显标志,未做标志的涉密信息载体不得进行流转。最后是涉密事件应急管理。企业应当将商业秘密保护工作纳入风险管理,制定泄密

事件应急处置预案，建立涉密事件应急处置流程。对侵犯本单位商业秘密的违法行为，应依法主张权利，要求停止侵权，消除影响，赔偿损失。

六是管控国企“走出去”用工。随着“一带一路”倡议的广泛成功实施，极大地刺激了“走出去”用工需求的增长，目前“走出去”用工采取三大模式管控：

①以企业投资外派和对外承包工程项下外派劳务为主，将中国人员派驻到该企业的境外实体子公司、分支机构、办事处或代表处工作，向在境外签约实施的承包或分包工程项目派遣各类劳务人员。

②在项目所在地招聘当地员工，进行属地化用工。当地执政党对于引进外资是否对本国有成效，一个重要的指标就是该举措是否带动当地就业，以及我国已逐渐由单一的承接项目加强当地基建、促进经济发展，向创造更多就业岗位、培养更多本土技能人才转变，都推动了属地化用工的发展。

③通过对外劳务合作向境外关联公司输送劳动力，“引出去用工”。实践中由于国外雇主接收劳务而由对外劳务合作企业自身承担更多风险，因此很少有对外劳务合作企业采用这一方式组织人员出务工。

七是劳动争议处理。就劳动权利和劳动义务关系所产生的争议，方可称为“劳动争议”，劳动争议可大致分类：因订立、履行、变更、解除、终止劳动合同发生的争议；因劳动报酬、奖金、加班、年休假发生的争议；因社会保险、住房公积金发生的争议；因经济补偿、赔偿金、违约金发生的争议。对于劳动争议的处理，主要以劳动仲裁为主，目前的劳动争议案件采用“一调一裁两审”为主，部分案件“一裁终局”为辅。由于程序上用时较长，建议用人单位对金额不大或者证据不充分、败诉风险较大的案件，尽可能在调解阶段或者劳动仲裁阶段与劳动者协商解决。

5 国有企业内部控制检查中常见的人力资源缺陷

作者曾在工作中参与国有企业内部控制检查，现结合项目经历，对国有企业人力资源内部控制常见的缺陷进行分析与应对措施进行探讨。根据表 1 作者项目经历可见，人力资源内部控制缺陷主要集中于岗位职责不明确、未及时修订岗位职责说明书（重要岗位清单）、不相容岗位未分离、涉密岗位及重要岗位保密工作不规范四个问题上，建议从这四个问题去调整以提高人力资源内部控制有效性。在这四个问题中，作者认为涉密岗位及重要岗位保密工作不规范这一问题更为重要且亟待解决，故此对如何进行涉密岗位及重要岗位保密工作的管理，进行进一步的探讨：

一是入职管理。国有企业应在劳动合同中应约定一般性商业秘密保密条款，书面确定员工的保密义务以及违约责任。对于高级管理人员及技术人员应与其签订竞业协议（不得超过两年），应明确具体的竞业限制，例如：竞业范围、期限以及地域等。

二是在职管理。国有企业应制定年度员工保密教育培训计划，对新进员工、重点涉密岗位以及高级管理人员开展员工保密教育，重点强调员工泄露或者侵害企业商业秘密的行为表现及应承担的法律责任。并在员工履职过程中，定期对商业秘密保护执行情况进行检查监督，若涉密岗位调岗应进行重点谈话。

三是离职管理。涉密岗位员工离职应开展离职检查，对其进行离职谈话，强调保密义务以及违反的法律责任，收回各项访问权限，同时定期掌握涉密员工在竞业限制期限内的任职去向，发现存在竞业限制情形的，应及时启动竞业限制，维护企业权益。

作者项目经历中常见的国企内部控制中人力资源控制缺陷如表 1 所示。

表 1 作者项目经历中常见的国企内部控制中人力资源控制缺陷

制度设计缺陷	实际执行缺陷
1. 未建立完整的内部控制授权体系，未在制度中明确内部控制评估工作的归口部门、评估程序、评估要求等内容以及职责要求； 2. 未制定高级管理层会议议事规则和决策程序； 3. 组织架构已发生变动，未更正岗位职责说明书； 4. 薪酬信息的披露不够完整，少计提职工薪酬； 5. 《治理主体权责清单和授权清单》内容不全； 6. 制度规定与议事规则及权责清单设置权限不一致； 7. 未制定相关培训制度规定； 8. 实际通过员工离职手续登记表等形式开展员工离职工作，但未对员工离职管理的相关内容形成明确的制度规定； 9. 未明确涉密岗位及重要岗位清单及涉密要求； 10. 未及时根据国家及地方政策对员工假期管理规定进行制度更新； 11. 未将固定资产及无形资产相关职责写入部门职责与岗位清单中； 12. 选拔任用制度中存在决策权限冲突的情况； 13. 制度中未明确各项福利费金额标准，且在实际工作中已取消交通费补助（上下班交通补贴），但未及时对福利制度进行制度更新	1. 不相容岗位未适当分离； 2. 未开展内控重要岗位清单修编工作； 3. 不相容岗位未分离； 4. 保密工作不到位： （1）涉密人员管理不规范； （2）定密管理不规范； （3）机要文件管理不规范； （4）涉密会议管理不规范； （5）信息公开保密审查管理不规范； （6）保密工作责任制管理不规范； 5. 内部审计岗位独立性未得到充分保证； 6. 未明确及落实涉密岗位及重要岗位离职后签订保密协议的相关要求； 7. 未严格按照轮岗制度定期对财务人员进行轮岗； 8. 未严格执行财务交接手续

根据作者的项目实践经历论证可得：国有企业人力资源内部控制有效性的提高应从完善岗位职责入手，定期更新岗位职责说明书以及重要岗位清单，侧重不相容岗位分离工作的开展，同时重点进行涉密岗位及重要岗位保密工作的管理。但这一论证结论由于作者所参与的项目经历数量不够多，还需要其他多方面的进一步论证，期望与其他相关学者、专家进行更高层次的探讨。

6 结语

伴随着国企改革的推进，国企人力资源管理也逐渐合规化，特别是受到大众关注的国企人员的招聘环节也基本实现市场化，但是，“近亲繁殖”现象仍多有出现，“子女顶

替”“萝卜招聘”“内部照顾”“交叉安排”等问题也时常出现在媒体报道或者国家监管部门的工作报告中，但是满足人民群众对于社会公平正义的期待，依旧是我们法律人的职责所在、使命所系。

参考文献

- [1] 金银.企业人力资源管理中的技能培训与组织效能提升策略研究[J].商场现代化,2024(6).
- [2] 华睿.企业人力资源管理对员工工作满意度和组织绩效的影响研究[J].商场现代化,2024(6).
- [3] 张媿.基于人力资源管理的企业组织效能提升策略——以A企业为例[J].上海企业,2024(3).