

国有企业人力资源管理内控体系建设及其运用

吉云婷

(中国船舶科学研究中心,江苏 无锡 214082)

摘要:在国有企业中人力资源管理内控体系是实现风险控制的基本措施和重要手段之一,国有企业在建设人力资源内控体系时,还存在一些问题,所以必须对其进行优化和创新。本文就国有企业人力资源管理内控体系建设的必要性进行了阐述,其可有效增加自身的市场竞争力,提高管理水平,优化人力资源配置。因此,企业在内控体系建设时应根据自身发展需要,关注如何合理设置内控项目、增加对专业人才的培训力度、建立长效优化完善机制、营造良好内控环境和文化等重点,并以个别的国企为例进行了人力资源内控体系建设的实际运用分析。

关键词:国有企业;人力资源管理;内控体系建设;应用

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.33.103

1 引言

国有企业是我国民生经济的主要组成部分,其具有盈利性和公益性双重属性,正因为这种特殊性,在工作中对风险防范的认识并不全面,从而导致自身的经济效益有所下降。人力资源管理内控体系可以有效做好风险防范工作,并促进企业的改革,提高自身的竞争力,所以如何做好内控体系的建设显得尤为重要。

2 国有企业人力资源管理内控体系建设的必要性

2.1 企业提升竞争力的需要

随着改革开放的逐渐深入,各个行业的市场竞争越来越激烈,国有企业所要面临的外部以及内部环境越发复杂,风险类型和风险因素变得更加多元化。由于市场竞争的激烈化,国有企业市场为了提升自身的竞争力不断加快自身改革速度,改革过程中出现的多种矛盾交织在一起,激化了各类潜在风险的产生^[1]。而且随着互联网时代的到来,人们对国有企业的关注程度日益升高,各种信息的传播速度非常快,国有企业中的风险点易被传播出去并被无限放大,易造成无法估量的风险损失。国有企业想要走经济全球化发展的道路,提升竞争力,实现可持续发展,则必须建立完善的、可实施的、效果极高的内控体系。

2.2 企业提高管理水平的需要

自十八届三中全会对新的经济体制改革进行全面部署以来,国有企业也在经历着种种变革。从我国当前的部分国有企业发展情况来讲,存在企业的管理制度没有得到全方位的落实、管理基础比较薄弱、各种风险控制还有一定的提升空间、员工的风险防范意识不强等问题,所以为了适应不断进行中的改革,满足企业内部的内部需求,应建立一套规范、科学的内控体系,将其当作提升管理、促进改革的保障和支撑。

2.3 人力资源管理优化的需要

在国企的各项管理机制中,内部控制作为生产经营

活动的自我调节和自我制约的内在机制,发挥着中枢神经系统的核心作用。而人才作为企业的核心竞争力,人力资源管理自然是企业不可或缺的环节,在很大程度上会影响企业发展方向的确定及目标实现效果。通过对人力资源管理的内部控制,对人力资源管理状况定期评估,对人力资源进行有效的规划和配置,可以实现因岗设人、人岗匹配,减少人力资源的浪费,充分调动员工积极性,对于人才队伍的有效建设、人力资源目标的实现、人力资源管理的优化有十分重要的现实意义。

3 国有企业风险防范的特征

3.1 轻市场、重内部

国有企业的计划经济时代比较漫长,其生产经营的多种活动是政府统一进行计划并提出指标的,所以产生了部分国有企业过于关注自身内部生产经营时所面临的风险,对企业外部产生的市场风险不够重视,这些内容是造成国有企业在生产经营时比较保守传统的主要原因之一。随着如今国有企业的市场改革发展脚步越来越快,国有企业目前所面临的风险多为市场风险。有些国有企业并未提升对市场风险的重视程度,风险防范意识比较薄弱。特别是一些生产制造和能源型国有企业缺乏对市场风险产生的认识,防范力度较小。

3.2 风险防范重点在于“人防”

我国国有企业经营管理层内部的权力集中程度较高,且责任与报告主体比较明确,企业领导者对风险的认知以及重视程度,将会直接影响风险防范情况。从某一角度来讲这和领导者的个人经营风格与从业经历具有较大的管理。一般情况下若领导者是从基层提上去的,具有风险防范失败的经历,则对发生风险的影响程度和损失具有深层的认知,会对风险防范工作具有较高的重视程度。但是由于风险防范重点在于“人防”,并不是制定机制和制度进行防范,将无法具有高质量的防范效果。

4 国有企业人力资源管理内控体系建设存在的问题

目前我国部分国有企业在人力资源管理内部控制体系建设过程中,由于制度体系、管理理念、企业文化等因素的影响,使得企业在开展人力资源管理内控体系建设过程中仍然存在着较多的问题,比如:人力资源的管理理念与内控体系的现代化建设理念不相适应;人才引进、人员编制与内控体系的灵活性要求不相适应;薪酬设置、绩效考核管理等内容与内控体系构建的市场化要求不相适应;员工综合业务水平、继续教育培训与内控体系建设中的标准化需求不相适应等。这些对于人力资源的科学配置、开发与利用,对于人力资源管理的有效性、合理性都产生了不良影响,甚至会影响企业生产经营战略目标的实现,制约企业的健康可持续发展。

5 国有企业人力资源管理内控体系建设的重点

5.1 合理设置内控项目

想要保证人力资源管理内控体系建设具有较好的效果,则必须从战略高度出发,结合企业的总体发展目标和战略,对照人力资源发展规划,由上至下开展内控体系的建设工作。其中,最关键的是对内控项目的设置。首先,需结合目前人力资源管理的各个工作板块,梳理关键工作流程。其次,对各个流程中潜在的人力资源风险开展识别和衡量,从发现问题、分析问题、解决问题的逻辑思路总结归纳出关键风险点,围绕关键风险点进行评估和分析,找出问题产生的原因。最后,围绕着关键风险点,结合企业的人力资源管理目标,提出人力资源管理中的内控项目,如人才引进与招聘、员工培训与开发、岗位调动与配置、薪酬与福利管理、绩效考核等,针对这些项目再提出具体控制要求,进一步建立内控体系。由此可见,内控项目的设置将决定内控体系建设的构成,只有设置合理、准确的内控项目才能构建更加完善且系统的人力资源管理内控体系,有效强化企业的风险管理能力,最大限度地降低企业发展与管控工作中的各种风险隐患、人为失误、工作漏洞等情况的出现,有效降低企业的生产经营成本输出,为全面提升企业的综合经济效益、维护员工的合法权益奠定坚实可靠的基础。

5.2 培养内部专业人才

国有企业中人才队伍的整体水平,是保证人力资源管理内控体系建设的主要基础。而在如今的人力资源管理中,由于一些国有企业管理层和领导者对内控体系的建设重视程度不高,造成企业内部并没有对该方面建设专职的人员,更无法对内控人才进行专业培训。因此,为了保证该内控体系建设的有效性,必须培养专业的内控人才,打造一支专业化、高水平的内控体系建设队伍,让其指导实际工作,以此更为高效地找出内控体系建设中存在的不足之处,并使用恰当的解决方式对问题进行解决,使用高效的执行方式,把内控体系的建设落实到根源以及细节中。一方面,可以组织员工集体进行与风险管理相关的学习,强化企业内部人才阶梯的内控思想建设,扩

大内控体系建设的普及性,保证在实际工作中,员工可以自觉遵守内控体系的制度。还可以定期组织和内控体系有关的知识竞赛等,在提升岗位能力时,增加凝聚力。通过这种方法完成专业人才的培养,可有效减少中介执行费用,降低内控体系的建设成本,真正发挥内控体系的价值;另一方面,在开展专项培训和人才管理时,可以使用风险管理五步法来约束工作人员的行为。利用风险梳理、评估、分析和评估以及管理实施这五个步骤来细化和管理人员,让工作人员的执行方法符合规范化标准,以此提高人才的专业性,达到执行方式的统一管理。

5.3 建立长效优化完善机制

内控体系的建设属于一项极为系统的工程,不可以一劳永逸,还要避免一蹴而就,其属于一个需要不断优化、持续改进的过程。在我国国有企业中其管理控制手段和措施相对而言比较多,但是其缺少对于管理控制措施持续性和动态化的提高完善。行业新出台的政策、招入的新员工、市场需求的变动等皆会造成企业的经营环境产生变化。在经营环境出现变化时,国有企业需要及时找出对应措施,必须针对当前情况进行创新变革^[2]。若是没有将内控体系进行及时的更新与完善,则会导致其无法满足国有企业自身的实际需求,导致其只是纸上谈兵。如今有个别国有企业就存在着该情况,自身的内控体系缺少动态提高,主要用于应付上级的信息披露和监管要求,导致该体系失去原本的作用。国有企业在建设人力资源管理内控体系时,应同步打造动态化、持续性提高完善机制,贯彻内控体系“提高、完善、评价、执行”的动态闭环管理,在具体执行时找出问题、查明原因和动态完善,打造人力资源管理内控体系建设的长效机制。

5.4 营造良好内控环境和文化

人力资源管理内控体系的建设与员工切身利益息息相关,比如:对岗位进行的分级分类管理,对薪酬分配机制的优化改革,对考核评价方式的转变等,这些都将决定员工的岗位、薪酬、晋升和培训。而企业文化具有辐射、融合、凝聚、激烈和导向等功能,属于企业可持续发展的动力源泉以及精神支柱。因此国有企业的人力资源内控体系建设需要将内控理念渗入企业文化中,最大化体现出企业文化对于员工的凝聚和导向作用,指导员工树立正确的内控理念,了解更多的内控知识,自觉遵循内部控制的相关制度,有效激励员工防范风险、提高工作效率,形成和谐统一的人力资源管理内控思想,营造良好的内控环境和文化氛围,达到风险因素的“软”控制。

6 国有企业人力资源管理内控体系应用

6.1 个别企业现状

某企业主要从事船舶及海洋工程领域的水动力学、结构力学及振动、噪声、抗冲击等相关技术的应用基础研究,以及高性能船舶与水下工程的研究设计与开发。近年来为贯彻落实中央关于军民融合式发展的要求,大力发

展军民结合产业和军工优势产业,立足自身发展实际,形成了科研与服务、深海装备、“军民融合”型科技产业三大业务板块齐头并进的业务发展格局,得到了很好的经济和社会效益。该企业在这些年的制度建设中,积极优化、创新组织结构,按照管理需求,添设内部管理机构以及岗位,每个部门和对应岗位的权限和职责十分明确。已逐步形成了人才引进与招聘、员工调动与配置、员工培训与开发、绩效考核与管理、干部选拔与任用、薪酬与福利发放等内容的人力资源管理内部控制体系,为每项工作都制定了较为规范的流程、规定以及管理制度,为深入建设内控体系奠定了良好的基础。

6.2 人力资源管理内控体系建设的总体目标

人力资源管理内控建设的总体目标为从企业自身的战略发展目标和提高竞争力的角度出发,结合人力资源十四五规划,在基于现有的人力资源管理职能和组织架构,通过对已有的业务流程和管理制度进行梳理与改进,形成科学的人力资源决策机制、执行机制和监督机制,建设符合企业自身、监督有力、规划合理、流程科学的人力资源内控体系以及风险管理体系^[3],保证各项人力资源工作有效推进和人事制度贯彻执行,确保人力资源管理效果和效率,规避劳动用工风险,推动企业战略目标的实现。

6.3 人力资源管理内控体系建设的的工作安排

该国有企业在建设人力资源管理内控体系时,是从以下步骤开展的:

(1)准备阶段。召开人力资源管理体系内控体系建设的动员大会,传达国资委和集团人力资源部等上级部门和机构对此次内控体系建设的具体工作要求,确立本次内控体系建设的总体目标、组织机构以及主要任务,并成立内控领导班子和工作小组,明确每个部门工作人员的权责和构成分配。对现行的内控流程和规章制度进行梳理,掌握企业的内控建设现状。

(2)实施阶段。通过开展人力资源问卷调查、基层走访调研等手段,分析统计并对企业层面风险进行人力资源风险评估,罗列关键风险点,开展风险识别与风险评估。对企业人力资源关键业务流程进行细化梳理,了解现行管理现状,发现薄弱环节,建立内控流程图,标识监控重点。对内控体系的设计和运行进行有效测试,按照内控体系建设要求和实际操作情况,对内控建设实施与制度完善情况,内控体系覆盖情况、不相容岗位职责分离情况,人才引进、配置、选拔、考核、评价等业务层面管理控制情况进行评价或抽样测试,找出其存在的运行和设计不足,查找执行缺陷,按照一般缺陷、重要缺陷和重大缺陷提出分类整改意见。根据问题优化设计方案,在整改方案时应对规章制度、业务流程、管理职责以及组织机构等其他风险点进行完善和整改^[4]。

(3)总结报告阶段。该阶段的主要任务为对人力资源

管理内控体系建设的实际情况进行总结,把人力资源管理内控建设的形成成效进行汇总。

(4)评价阶段。在该阶段中应结合企业内部的控制程度和人力资源部门职责分工,围绕控制活动、内部监督、内部环境以及风险评估等其他因素,来确定此次内部控制评价的内容和范围,对其设计与运行情况展开全面的评价,同时在此期间需要制定内控的自我评价体系 and 方案,并展开撰写内控自我评价报告、汇总评价结果以及查找控制缺陷等工作。其中在制订自我评价工作计划时,应把评价内容、评价方法以及评价范围等包括在内。在组织自我评价时,可以借助实地调查、专题讨论、问卷调查和抽样调查等方式,开展内控自我评价。按照自我评价的结果,制定内控自我评价报告,将内控评价的过程、具体整改情况等其他内容总结成报告,并按照风险梳理、评估以及对应情况制定全面风险管理的报告^[5]。

7 结束语

综上所述,对于国有企业来讲,人力资源管理内控体系的建设对自身的发展十分重要,其可有效增加自身的市场竞争力、提高管理水平、优化人力资源配置。但在现代化的人力资源管理内控体系建设过程中,还存在一些问题。企业应根据自身发展需要,合理设置内控项目,增加对专业人才的培训力度,建立长效优化完善机制,营造良好内控环境和文化,不断推进人力资源内控体系建设,为全面提升企业人力资源的科学合理配置、全面完善与优化企业的内部控制以及促进企业的长远、稳定发展创造良好的基础条件。

参考文献

- [1]舒桃英.企业内部控制体系建设之浅见[J].涟钢科技与管理,2012(1):49-52.
- [2]聂鑫.浅析如何提高国有企业人力资源管理水平[J].财经界,2021(12):173-174.
- [3]王岩磊.内部控制在企业人力资源管理中的应用[J].技术与市场,2021(8):176-178.
- [4]苟红莉.内部控制体系建设对企业管理的提升刍议[J].中国中小企业,2020(12):135-136.
- [5]龚文成.传统国有企业人力资源管理的问题及优化[J].人才资源开发,2020(10):79-80.

作者简介:吉云婷(1984-),女,汉族,江苏无锡人,硕士,职称:高级经济师,研究方向:人力资源管理。