《企业内部控制应用指引第3号——人力资源》解读

财政部会计司

财政部在会同有关部委联合发布的《企业内部控制应用指引》中，从优化内部环境的角度出发，将人力资源单独立项，制定了《企业内部控制应用指引第3号——人力资源》，旨在促进现代企业重视人力资源建设、不断优化人力资源布局，以形成科学的人力资源管理制度和机制，全面提升企业的核心竞争力。

一、人力资源对企业发展的重要作用

人力资源对企业发展的作用，至少体现为以下三个方面：

第一，良好的人力资源管理制度和机制是增强企业活力的源泉。人力资源管理要求企业根据发展战略合理配置人力资源，调动全体员工的积极性，发挥员工的潜能和创造性，为企业创造价值，确保企业战略目标的实现。其核心和要义体现为“以人为本”的管理理念，力图实现董事、监事、高级管理人员和全体员工与企业之间的良性互动和共同发展。健全和实施良好的人力资源管理制度与机制，有利于企业实现公开、公平、公正的用人自主权，引进需要的人、淘汰冗余的人，建立干部能上能下、员工能进能出的灵活竞争机制，搞活企业，提高生产效率，让优秀人才有用武之地，让他们能在适合自己的岗位得到全面发展的同时为企业和社会做出更大贡献。

第二，良好的人力资源管理制度和机制是提升企业核心竞争力的重要基础。随着经济全球化和我国经济社会的快速发展，特别是后国际金融危机时期世界经济格局的调整，优秀人才已经成为市场竞争中最重要战略资源，人力资源在综合国力的提升和企业竞争中起着决定性的作用。有了良好的人力资源机制和制度，才能凝聚全体员工，为实现企业发展战略而不懈奋斗。“百年老店”经久不衰的根本原因在于良好的人力资源政策，在于打造了一支结构合理、分工明确、运行有效、积极向上的精英团队。可以说，正是因为拥有优秀

的人才队伍，它们的核心竞争力才不断增强，才能在竞争中保持长久的发展优势。

第三，良好的人力资源管理制度和机制是实现发展战略的根本动力。现代企业要在激烈的竞争中求生存谋发展，在完善组织架构和制定科学的发展战略之后，起决定作用的就是要建立良好的资源制度和机制。在企业发展战略和人力资源管理两者的关系中，发展战略决定了人力资源政策；反过来，良好的人力资源政策又对发展战略具有积极促进作用，主要表现为：人力资源是企业发展的灵魂，有了良好的人力资源制度和运行机制才能制定出科学的发展战略，决策才不会失误；有了良好的人力资源制度和运行机制，才能最大限度地激发专业技术人员充分发挥创造力；有了良好的人力资源制度，才能激发全体员工为实现发展战略而不懈奋斗，最终确保发展战略有效贯彻落实，实现预期发展目标。

二、人力资源指引的主要内容

人力资源指引的主要内容包括：制定指引的必要性和依据，人力资源管理的范畴，人力资源管理中应当关注的主要风险以及人力资源的引进、开发、使用和退出等，分为三章共十四条。其核心是如何建立一套科学的人力资源制度和机制，不断优化人力资源结构，实现人力资源的合理配置和布局，切实做到人尽其才，充分发挥人力资源的作用，强化激励机制，增强人才活力，合理引进和开发人才，用好和盘活现有人才，强化人力资源风险管理，全面提升管理团队、专业技术人才和全体员工的创造力，切实做到使每位员工都投身于企业的可持续发展之中。

决策层和执行层的高管团队建设是企业人力资源管理的重要领域。企业董事会成员和董事长是决定企业发展战略的关键管理人员，其中，董事长的作用不可忽视。决策层团队要具有战略眼光，具备对国内、国际形势和宏观政策的分析判断能力，要对同行业、本企业的优势具有很强的认知

度。现代化企业要通过建立和完善良好的人力资源制度和机制，促进企业决策层处于优化状态。执行层通常是指经理层，经理层应当树立的重要理念就是执行力。企业科学的发展战略必须通过经理层强有力的贯彻实施才能实现；否则，再好的发展战略如果执行不力，也会导致经营失败。建立和完善良好的人力资源制度和机制，必须能够引进优秀的管理团队，其中，总经理的人选至关重要。近年来，大型企业不断创新引进优秀高管人才的方法，向国内外聘请职业经理人，就是为了实现上述目标。

一个从事实业且提供高科技产品的企业，在人力资源管理中，应凸显专业技术人员团队的重要性。此类企业需要建立和完善良好的人力资源制度和机制，激发科技人员研发的积极性。从某种程度上讲，专业技术人员掌握了企业生存与发展的核心技术和命脉。企业对于掌握核心技术的人员，需要予以高度重视，要制定相应的政策，致力于在企业内部形成尊重知识和人才的良好氛围。

三、人力资源管理的主要风险

(一) 人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全，可能导致企业发展战略难以实现

这一风险侧重于强调企业决策层和执行层的高管人员的责任。如前所述，在现代企业中，决策层和执行层对于实现企业发展战略具有十分重要的作用。因此，企业人力资源管理应当关注这一重要风险领域，只有这样，才能抓住“牛鼻子”。也就是说，在企业发展过程中，应当通过发展战略的制定与实施，不断验证决策层和执行层的工作能力和效率。如果发现重大风险或对经营不利的情况，应当及时评估决策层和执行层的高管人员是否具备应有的素质和水平。在对决策层和执行层高管团队的评估考核过程中，如果发现有不胜任岗位工作的，应当通过有效方式及早加以解决，避免企业面临崩溃或走向消亡。当然，也不完全限于高管人员，其他人员缺乏和过剩、结构不合理等也可能影响企业实现发展战略。

(二) 人力资源激励约束制度不合理、关键岗位人员管理不完善，可能导致人才流失、经营效率低下或关键技术、商业秘密和国家机密的泄漏

这一风险侧重于强调企业的专业技术人员特别是掌握企业发展命脉核心技术的专业人员的责任。掌握企业核心技术或商业秘密甚至国家秘密的专业人才，是企业在激烈竞争中立于不败之地的关键“资本”。就实现发展战略而言，核心专业人才的流失，无疑会给企业的正常运作和长远发展埋下巨大隐患，同时也会对企业人力资源造成巨大损失。为了留住核心专业人才，企业要有容纳人才共同创造价值的企业文化和环境；要有识才的慧眼、用才的气魄、爱才的感情；要知人善任，

相信人才、依靠人才，做到用人不疑、疑人不用。特别是面对科学技术日新月异的飞速发展，要不断更新专业技术人员的知识结构，紧密结合企业技术攻关及新技术、新工艺和新产品的开发，开展各种专业培训等继续教育，帮助专业技术人员不断补充、拓宽、深化和更新知识。与此同时，还要建立良好的人才激励约束机制，做到以事业、待遇、情感留人与有效的约束限制相结合。对于掌握或涉及产品技术、市场、管理等方面关键技术、知识产权、商业秘密或国家机密的工作岗位的员工，企业要按照国家有关法律法规并结合企业实际情况，加强管理，建立健全相关规章制度，防止企业的核心技术、商业秘密和国家机密泄密，给企业带来严重后果。

(三) 人力资源退出机制不当，可能导致法律诉讼或企业声誉受损

这一风险侧重于企业辞退员工、解除员工劳动合同等引发的劳动纠纷。为了避免和减少此类风险，企业应根据发展战略，在遵循国家有关法律法规的基础上，建立健全良好的人力资源退出机制，采取渐进措施执行退出计划。在具体执行过程中，要充分体现人性化和柔性化的特点。

四、人力资源的引进与开发

无论是新设立企业还是存续企业，都会遇到人力资源引进和开发的问题。从量上看，人力资源的引进要依据年度人力资源需求计划；从质上看，人力资源引进要符合相关能力框架、知识结构和综合素质；从层次上看，人力资源的引进要注意区分高级管理人员、专业技术人员和一般员工。同时，人力资源的开发也应依据相应的管理要求。

(一) 高管人员的引进与开发

高管人员对实现企业发展战略的重要性不再重复，其引进与开发应当处于首要位置。企业应当制定高管人员引进计划，提交董事会审议通过后实施。董事会在审议高管人员引进计划时，应当关注高管人员的引进是否符合企业发展战略，是否符合企业当前和长远需要，是否有明确的岗位设定和能力要求，是否设定了公平、公正、公开的引进方式。通常情况下，企业引进的高管人员必须对企业所处行业及其在行业的发展定位、优劣势等有足够的认知，对企业的文化和价值观有充分的认同；同时，必须具有全局性的思维，有对全局性的重大事项进行谋划的能力；必须具有解决复杂问题的能力；必须具有综合分析能力和敏锐的洞察力，有广阔的思路 and 前瞻性、宽广的胸怀等；必须精明强干并具备奉献精神；在引进高管人员过程中，还要坚持重真才实学，不唯学历。在高管人员开发过程中，要注重激励和约束相结合，创造良好的环境，让他们的能力充分显现，使其真正成为企业的核心领导者。

（二）专业技术人员的引进与开发

专业技术人员特别是核心专业技术人员是企业发展的动力。专业技术人员的引进，既要满足企业当前实际生产经营需要，同时又要有一定的前瞻性，适量储备人才，以备急需；既要注重专业人才的专业素质、科研能力，同时也应关注其道德素质、协作精神以及对企业价值观和文化的认同感；同时还应关注其事业心、责任感和使命感。专业技术人员的开发，要注重知识的持续更新，紧密结合企业技术攻关及新技术、新工艺和新产品开发来开展各种专题培训等继续教育，帮助专业技术人员不断补充、拓宽、深化和更新知识。同时，要建立良好的专业人才激励约束机制，努力做到以事业、待遇、情感留人。

（三）一般员工的引进与开发

一般员工占据企业人力资源的大部分，主要在企业生产经营的一线。一般员工通常具有流动性强的特点，因此往往成为企业年度人力资源引进工作的重要内容。为确保企业生产经营的正常运转，企业应当根据年度人力资源计划和生产经营的实际需要，通过公开招聘方式引进一般员工。在此过程中，企业应当严格遵循国家有关法律法规的要求，注意招收那些具有一定技能、能够独立承担工作任务的员工，以确保产品和服务质量。在经济发展迅速、环境变化较快的今天，企业要根据组织生产经营需要，不断拓展一般员工的知识和技能，加强岗位培训，不断提升一般员工的技能和水平。同时，要善待一般员工，在最低工资标准、保险保障标准等方面严格按照国家或地区的要求办理，努力营造宽松的工作环境。

五、人力资源的使用与退出

人力资源的使用与退出是人力资源管理的重要组成部分。良好的人力资源使用机制，可以促进企业员工队伍充满活力，保证员工职业生涯的连续，也有利于企业人力资源符合企业发展目标，实现企业和员工的共赢。同时，为了确保人力资源的有效利用，使员工队伍持续保持优化状态，企业应当建立和完善人力资源激励约束机制，从战略层面、管理层面，理性对待人力资源退出，致力促进企业人力资源系统的良性循环。

（一）人力资源的使用

企业应当设置科学的业绩考核指标体系，对各级管理人员和全体员工进行严格的考核与评价，并以此作为确定员工薪酬、职级调整和解除劳动合同等的重要依据。为了充分发挥人才的作用，要创新激励保障机制，激发人才干事创业的积极性；要建立以绩效为核心的分配激励制度；要完善按劳分配为主体、多种分配方式并存的分配制度，坚持效率优先、兼顾公平，多种生产要素按贡献参与分配。企业要注意

发挥绩效考核对调动员工积极性和创造性的引导作用，注重对绩效考核结果的科学运用。人力资源的绩效考评结果应当着重运用于改进工作绩效、薪酬及奖金的分配、职务调整、培训与再教育、员工职业生涯规划以及作为员工退出的重要依据等多方面。绩效考核要与薪酬相挂钩，要切实做到薪酬安排与员工贡献相协调，既体现效率优先又兼顾公平，杜绝高管人员获得超越其实际贡献的薪酬；同时，要注意发挥企业福利对企业发展的促进作用，既吸引企业所需要员工、降低员工的流动率，同时激励员工、提高员工士气及其对企业的认可度与忠诚度。

在人才的使用过程中，还要注意策略，通过对人才压担子、给路子、搭梯子，促进人才的快速成长。真正做到量才适用、人事相宜，什么等级的人就安排什么等级的事。切实做到人才使用科学合理，既使人才感到轻微的压力，但又不至于感到压力过大，工作职位稍有挑战性，有助于激励人才奋发进取的精神。要尊重人才的成长规律，善于克服人力资源管理的“疲劳效应”。在人才发展最好时，要适时地调整岗位和职位，使之始终处于亢奋期和临战状态。

（二）人力资源的退出

建立企业人力资源退出机制是实现企业发展战略的必然要求。实施人力资源退出可以保证企业人力资源团队的精干、高效和富有活力。通过自愿离职、再次创业、待命停职、提前退休、离岗转岗等途径，可以实现不适合于企业战略或流程的员工直接或间接地退出，让更优秀的人员充实相应的岗位，真正做到“能上能下、能进能出”，实现人力资源的优化配置和战略目标。

人力资源的退出必须以科学的绩效考核机制为前提，同时还需要相关的环境支撑。第一，要在观念上将人员退出机制纳入人力资源管理系统和企业文化之中，使人力资源退出从计划到操作成为可能，同时获得员工的理解与支持。第二，要建立科学合理的人力资源退出标准，使人力资源退出机制程序化、公开化，有效消除人力资源退出可能造成的不良影响。第三，人力资源退出一定要建立在遵守法律法规的基础上，严格按照法律规定进行操作。一方面，退出方法要根据相关法律法规的规定制定，要有书面材料记录员工相关行为，使员工退出具有充分证据；另一方面，在实施退出时，要注意和劳动部门做好沟通，并按《劳动法》的规定给予退出员工相应补偿。

总之，为确保企业发展战略实现，企业应当注重健全人力资源管理制度与机制；同时，还应当定期对其制定的年度人力资源计划执行情况进行评估，总结人力资源管理经验，分析存在的主要缺陷和不足，及时改进和完善人力资源政策，促进企业整体团队充满生机和活力，为企业长远战略和价值提升提供充足的人力资源保障。■