

从企业内部控制角度谈人力资源岗位设置

王方照 曾繁荣

(桂林电子科技大学商学院 广西桂林 541004)

【摘要】《企业内部控制应用指引第3号——人力资源》提出因事设岗和岗位回避等岗位设置和人员安排问题。对此，本文在综合考虑人力资源岗位分析和内部控制制度建设的基础上，构建了企业内部控制岗位设置分析图，提出在岗位分析中应更多地考虑内部控制理念和相关问题。

【关键词】 岗位设置 因事设岗 内部控制

《企业内部控制应用指引第3号——人力资源》(简称《3号指引》)根据《企业内部控制基本规范》，对在企业内部控制中的人力资源政策问题进行了指导和说明。《3号指引》第二章第六条指出：企业应因事设岗、妥善安排人员、实行岗位回避制度，做到事岗匹配、人尽其才。可以看出，《3号指引》强调更多地用制度来强化内部控制，消除或减少人为因素的干扰，从而提高内部控制的有效性，促进企业更好地发展。

要实现这个目标就离不开人力资源的岗位设置分析，即：如何因事来设计一个岗位呢？岗位之间的关系又是什么样的呢？如何使这些岗位设计科学同时有利于实现企业的内部控制呢？这既涉及某个单个的岗位设置、人员配备，又涉及岗位设置与内部控制制度建设的关系。本文仅就人力资源岗位设置与企业内部控制制度建设问题进行探讨。

一、岗位设置简析

岗位设置是人力资源管理的一项复杂的基础性工作，是一个分析、设计和制定的过程。

1. 人力资源岗位设置。人力资源岗位设置是指对企业各个种类岗位的性质、特点、任务、权责、工作条件和环境以及工作人员能够胜任此工作任务应具备的资格条件所进行的系统研究和分析，并制定出岗位说明书等人事安排的过程。人力资源岗位设置的前提是研究和分析企业的“事”，即应该因事设岗、因岗配人、事岗匹配、人岗协调。岗位分析形成的直接结果就是岗位说明书，这一点很重要。因为岗位说明书的形成，为企业内部控制制度的建立提供了依据和基础。

从上面的分析中可以看出，人力资源岗位设置需要重点解决5W1H，即 why、what、who、when、where 和 how。其具体要求就是：①为什么要设置这个岗位，这个是根本，也是岗位存在的原因；②这个岗位做什么，其工作的内容是什么，这是岗位设置的目标；③这个岗位安排什么样的人合适，这是岗位设置的工作标准，反映岗位对执业者的素质要求；④这个岗位设定的任务什么时候完成，这是岗位的时间限度；⑤这个岗位设定的任务在什么地方，这是岗位的地域限度；⑥怎么样去完成岗位设定的任务，这是实现岗位目标的途径。

2. 人力资源岗位设置的分析方法。对于不同的企业以及同一个企业中不同的岗位，其分析方法不尽相同，需要针对不同情况进行方法选择。一般常用的方法是观察法、访谈法、工作实践法、工作日志法和问卷调查法。

(1)观察法。观察法是指人力资源管理人员到工作现场，通过观察工作人员的工作内容、方法、过程、工作环境和与工作有关的其他因素，将观察的信息进行记录并整理分析的过程。这种方法主要依据5W1H来进行，即着眼于执行者为什么要做这样的工作，做的工作内容是什么，需要什么技能，在何时何地做工作以及怎么样来完成工作。通过多次观察和分析整理，最后形成岗位规范和说明书。由于观察法对岗位工作有比较直观的了解，因而它有利于对工作的描述。

(2)访谈法。访谈法是指人力资源管理人员面对面地与从事该项工作的人员或主管人员或过去从事该项工作的人员，就工作内容和要求进行交流与讨论的方法。访谈法可以使人力资源管理人员更好地与工作的专业人员接触，从而能加深理解和认识不同工作(任务)的性质和要求，以及在实施过程和实际操作中存在的问题，且可以更多地了解到完成此项工作人员的工作动机和态度。而这些通常在观察法或文字调查中是很难发现或获取的。但是，这种方法同样需要访谈人员具备一定相关的专门技术，否则在访谈过程中很难沟通，从而会影响访谈效果。另外，还要注意在访谈过程中可能因被访者存在顾虑或怀疑而导致所获信息不足或不实。

(3)工作实践法。工作实践法也称为工作体验法，是指人力资源管理人员到实际工作岗位中去亲自体验工作，从而掌握工作所要求的第一手资料的方法。人力资源管理人员去实际体验岗位工作，可以更真实地掌握到工作的实际任务、技能要求、工作环境状况和工作效率等方面的情况。但是对于专业技能要求较高的岗位工作，这种方法显得过于简单，一般发挥不了大的作用，所以它只适合对简单岗位工作的分析。

(4)工作日志法。工作日志法又称工作写实法，是指由在岗的工作人员按事先规定的要求详细记录自己的工作内容，对自己的工作流程进行详细的说明，根据这些记录进行归纳

和分析,从而解决岗位工作 5W1H 的方法。这种方法可以很好地反映工作内容和工作流程等方面的信息,而且信息的相关度比较高,相对于工作实践法的成本要低,且可操作性较强。但是,如果记录过程中工作人员有疏忽或歪曲,这会直接影响后续的分析,所以需要多次对不同情况进行记录。

(5)问卷调查法。问卷调查法是指通过问卷调查来获取需要分析岗位工作信息的方法。这是常用的且运用较为广泛的一种方法。该方法避免了一些交流过程中潜在的主观性,可以收集到比较客观的信息,并且可以收集量化的信息。因为问卷是提前设计的,在设计时就可以统一化,从而方便利用计算机进行处理。但是,该方法对问卷设计要求很高,问卷设计既要考虑可行性,又要考虑被调查者的理解水平。

3. 人力资源岗位设置的分析结果。根据人力资源岗位设置的内涵,发现岗位分析最重要的成果就是岗位说明书,亦称工作说明书、职务说明书。岗位说明书从“事”的角度来进行规定和说明,是因事设岗、因岗配人的制度保证。

岗位说明书是通过岗位分析方法而最后得出的人力资源管理成果。它始终围绕人力资源岗位设置的内涵来阐述,其内容必须解决前述的 5W1H,也就是要明确回答以下具体问题,即岗位的工作性质、任务、内容、权责、方法、工作环境、工作条件以及工作人员任职的资格条件等。岗位说明书是岗位制度化的表现,也是企业的重要人事文件之一。

二、人力资源岗位设置与内部控制

1. 岗位设置须考虑内部控制相关问题。

(1)不相容职务问题。企业内部控制要求设计科学的制度来进行监督和控制,具体要对各个岗位以及相应的职务做出明确的规定。从监督和控制的角度考虑,岗位及其职务的设置应当是协调的、和谐的,但是在实际中有许多岗位和职务是不相容的,不利于监督和控制,必须对它们分开设置,以利于监督和控制。例如,会计记录和财产保管不相容,记录资产的工作人员不应当去保管资产,否则就会出现监守自盗的可能。因此必须有不相容职务相分离的规定,不仅要求在实质上将两者分开,而且要在形式上进行分离。此外,不仅要在岗位职务上进行分离,而且这些岗位及其职务的工作人员也应分开,否则就失去了分离的目标效果。

(2)财务信息问题。企业内部控制的基本规范中明确提出应当确保财务报告及管理信息的真实、可靠和完整。这就要求在制度上有所保证。因此在岗位及其职务设计上必须考虑如何保证其间的财务信息真实、可靠和完整。财务信息具有相互对应的特点,这就要求在岗位及其职务设计上加以考虑。在整个企业内部控制体系中,财务信息可以发挥指南针的作用,并能构建一张反映企业财务状况的图。但是如果某个环节的岗位及其职务设计上存在漏洞,这就使得财务报告及管理信息的真实、可靠和完整的目标很难实现。

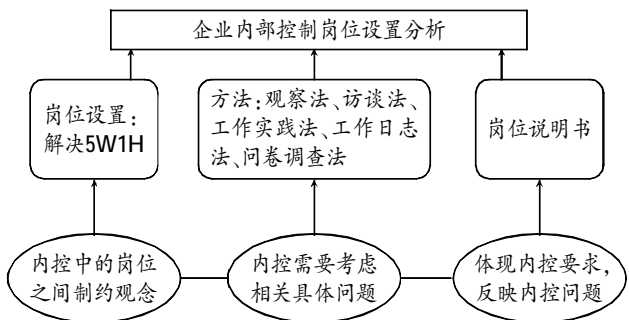
(3)资产保全问题。资产保全既是动态的,又是静态的,资产“保”的手段属动态,而资产“全”的结果属静态。《企业内部控制基本规范》的基本目标之一就是确保资产的安全完整。为了实现这一目标,企业必须开展优化资源配置、维护资产安全

的一系列控制活动,包括科学设置工作岗位、安排合适的工作人员、建立健全内部控制制度、加强管理和考核等等。否则,就会因制度性缺陷给企业资产造成损失。

2. 两者结合分析。结合岗位设置简要分析,再考虑到内部控制的相关问题,有必要在原有的岗位分析上加上更多的考虑,特别是需要考虑内部控制的相关问题,使岗位设置能够更好地和内部控制相结合,从而发挥更大的作用。

依据对不相容职务、财务信息和资产保全的相关问题的分析,构建企业内部控制岗位设置分析体系是非常有必要的。这个体系将人力资源管理岗位分析方法和内部控制相关问题结合起来。这种结合不是简单的加减结合,而是一种综观全局的结合,同时达到因事设岗和岗位回避等要求。

从以下企业内部控制岗位设置分析图可以看出,需要将岗位设置分析与内部控制制度建设结合起来,既要考虑到岗位之间的整体性和制约性;又要考虑到满足岗位工作的 5W1H 要求,即在方法设计中融入内部控制相关问题;而岗位说明书将反映岗位系统状况,体现内部控制要求。



三、结论

通过上述分析可以看出,人力资源岗位设置需要考虑如何才能有效发挥企业内部控制的作用,需要考虑与企业内部控制的协调和和谐问题。岗位设置主要应从因事设岗、因岗配人、事岗匹配、人岗协调的角度来考虑问题,其目的是要解决岗位工作的 5W1H,所运用的方法就是观察法、访谈法、工作实践法、工作日志法和问卷调查法。而要达到不相容职务相互分离、岗位回避等涉及《3号指引》或《企业内部控制基本规范》方面的内部控制目标和要求时,就需要在原有人力资源岗位设置的基础上考虑新的因素。这一层次的关系在企业内部控制岗位设置分析图中可以体现出来。

《3号指引》是依据《企业内部控制基本规范》来制定的,其内容同时具有人力资源学科特点。而如何解决好两者之间的关系和应用问题是未来必须着力解决的。

主要参考文献

1. 杜建平. 岗位分析简介. 中国地质矿产经济, 2003; 6
2. 李维明, 辛文昉. 岗位分析方法研究. 经营管理者, 2009; 6
3. 财政部. 关于印发企业内部控制配套指引的通知. 财会[2010]11号, 2010-04-15
4. 田中禾, 铁亮. 不相容职务相互分离控制之应用研究. 财会月刊, 2010; 17