

人力资源审计在企业中的应用分析

——以中国农业发展银行为例

翟欣媛

南京审计大学 江苏南京 210000

摘要: 本文以中国农业发展银行为例,探讨了人力资源审计在企业中的应用现状、问题及优化路径。首先,概述了农发行的企业背景与治理架构,重点分析了其人力资源管理的运行成效,包括体制改革突破、人才引进策略及校园招聘成果。其次,揭示了当前人力资源审计存在的核心问题,如指标体系不完整、激励机制不健全、审计队伍专业化水平与人员充足度不足等。在此基础上,提出针对性建议:通过内部建设与外部合作优化审计队伍配置,完善审计流程设计以提升效率,强化项目质量控制以确保审计报告规范性与客观性。本文结合理论与实务,为国有政策性银行完善人力资源审计体系提供参考,助力其实现可持续发展目标。

关键词: 人力资源; 审计体系; 中国农业发展银行

1. 企业介绍

1.1 企业背景

中国农业发展银行成立于1994年,是由国家出资设立、直属国务院领导、支持农业农村持续健康发展、具有独立法人地位的国有政策性银行。其主要任务是依托国家信用支持,在农村金融体系中发挥主体和骨干作用,加大对农业农村重点领域和薄弱环节的支持力度,促进经济社会持续健康发展。经营宗旨是紧紧围绕服务国家战略,建设定位明确、功能突出、业务清晰、资本充足、治理规范、内控严密、运营安全、服务良好、具备可持续发展能力的农业政策性银行。

1.2 企业治理架构及人力资源架构体系

1.2.1 企业治理架构

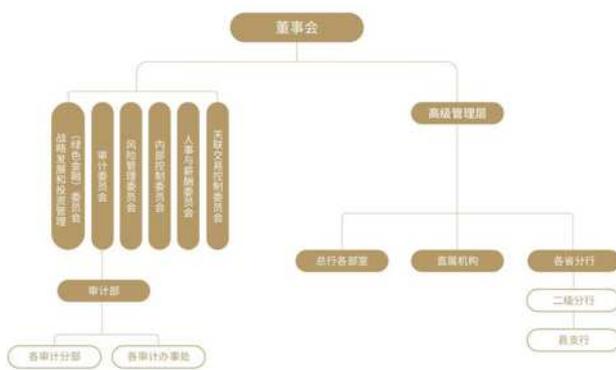


图1 企业治理架构

董事会内部设立了多个专业委员会,包括战略发展与投资管理(绿色金融)委员会、审计委员会、风险管理委员会、内部控制委员会、人事与薪酬委员会以及关联交易控制委员会。这些委员会各司其职,为董事会提供关键的专业意见和建议,确保其决策的科学性和有效性。

其中,审计委员会扮演着至关重要的角色。它负责审核内部审计章程及其他重要制度,审议内部审计工作的相关报告,并确保其符合规范和标准。同时,审计委员会还需审议中长期审计规划和年度审计计划,以确保审计工作的连续性和前瞻性。此外,该委员会还负责指导、考核和评价内部审计工作,检查风险和合规状况、会计政策、财务报告程序和财务状况,为董事会提供全面的风险管理和内部控制信息。在必要时,审计委员会还会提出聘请或更换外部审计机构的建议,以确保审计工作的独立性和客观性。

而人事与薪酬委员会则主要负责人事管理和薪酬政策方面的工作。它负责拟定董事和高级管理人员的选任程序和标准,对任职资格进行初步审核,并向董事会提出推荐人选。同时,该委员会还负责审议全行的薪酬管理制度和政策,拟定执行董事和高级管理层成员的薪酬方案和奖惩事项建议,并监督方案的实施。此外,人事与薪酬委员会还负责审议本行内部管理架构的调整和优化方案,以及一级境内外分支机构的设置、调整和撤销方案。在子公司管理方面,该委员会

还负责提名派驻子公司的董事、监事和总经理（行长）人选，确保子公司治理结构的完善和高效。

这些委员会的存在，不仅有助于董事会更好地履行职责，还能够提升公司的治理水平和核心竞争力。它们以专业的知识和经验，为公司的稳健发展提供了坚实的保障。

1.2.2 人力资源管理运行成效

人力资源管理体制改革取得突破。行员等级制改革稳步推进，职称评审机制不断完善，县级支行治理不断强化，分支机构柜面人力资源整合持续推进，养老保险改革加快推进，激励约束机制改革持续深化，绩效考评措施更加完善，人力资源信息系统二期一阶段功能模块顺利上线。

聚焦人才强行工程强化建章立制。根据业务发展需要和人才队伍实际，制定2022至2025年人员进退流转计划；印发分支机构系统内选调人员管理办法，进一步畅通人才流转渠道；研究对获得高水平专业资质人员给予适当奖励，引导激励员工进一步提升专业素养；探索科学评价“领军人才”，研究分层级建立“管理英才”库。

统筹人才规模结构抓好校园招聘。校园招聘为人才引进主渠道，采取提升岗位设置层级、拓展宣讲渠道、定向招聘紧缺人才等方式，为各条线延揽优秀毕业生，其中硕士及以上学历占比78%，同比提高12.6%，实现了引才规模的稳定适中、结构的合理布局和质量的有效提升。

2. 农发行人力资源审计现状与问题

2.1 人力资源审计指标体系不完整

鉴于中国农业发展银行（以下简称“农发行”）内部审计体制改革已圆满完成，其制度体系正在持续优化之中。目前，农发行已初步涉足绩效考评管理审计领域，并取得了显著成果。在构建审计指标体系时，农发行充分考虑到履职与发展、风险管理与内控合规、经营效益、员工成长以及年度利润计划执行情况等多个维度，形成了一套全面且多元化的绩效考评管理审计指标。

审计的核心在于评估考评办法的合规性与科学性。农发行在审计过程中，严格按照国家法律法规、监管政策以及行内规章制度，对绩效考评办法进行全面审查，确保其合规性。同时，审计部门还对指标设置的科学性进行评估，确保指标既符合监管要求，又能反映农发行的发展战略和业务特点。

此外，农发行还注重验证绩效考评指标实施情况的精确性与真实性。通过对各项指标的实际执行情况进行跟踪和

检查，审计部门能够及时发现存在的问题和不足，为改进和优化绩效考评体系提供有力支持。同时，农发行还关注绩效考评结果的实际应用效果，以确保绩效考评工作能够真正发挥其应有的激励和约束作用。

然而，尽管农发行在绩效考评管理审计领域取得了一定的成绩，但当前审计指标内容尚显单薄，审计范围需进一步拓展。例如，尚未构建全面的人力资源审计指标体系，导致对人力资源管理和员工绩效的审计存在盲区。

2.2 激励机制不健全

企业的激励机制是丰富多样的，包括薪酬激励、精神激励、荣誉激励和工作激励等多个方面。在这些激励形式中，薪酬激励因其直观性和可量化性，成为最为直接和易于实施的手段。薪酬激励本质上是对员工圆满完成组织任务后所给予的物质性回报，旨在通过这一方式激发员工的工作热情，挖掘其潜在能力，从而提高工作效率，推动企业稳健发展，并实现员工的个人价值。

在我国国有银行体系中，员工的薪酬差异主要源于岗位和职位的不同，以及银行内部考核激励制度的影响。然而，国有银行在激励机制方面仍面临一些挑战。首先，晋升渠道不够透明，员工流动性相对较弱；其次，考核激励机制尚需进一步完善。员工在努力工作的同时，期望获得与其工作成果相匹配的薪酬回报，以及明确的晋升通道。

目前，国有银行在员工绩效考核方面存在一些问题，如考核标准可执行性不强。这主要是由于在制定考核标准时，为了兼顾各机构网点的通用性和长期适用性，导致一些关键指标难以量化，从而影响了绩效考评的实际效果。

在农发行，薪酬激励和晋升激励是两种主要的激励方式。员工的薪酬结构包括固定薪酬和非固定薪酬两部分。固定薪酬根据事业单位岗位工资标准确定，相对稳定；而非固定薪酬则与员工的职别和绩效挂钩，职别越高，绩效权数相应提升，从而带来更高的绩效工资。然而，这种薪酬体系也存在一些问题，如员工的薪酬并未与经营绩效直接挂钩，而是更多地依赖于职别的提升。这种“官本位”色彩浓重的薪酬体系不利于充分激发员工的工作积极性，也难以达到理想的激励效果。

因此，对于农发行而言，未来优化激励机制的重要方向之一是在保持薪酬体系稳定性的基础上，引入更多与经营绩效相关的激励元素，以更好地激发员工的工作热情和创造力。

3. 人力资源审计体系构建建议

3.1 多途径优化配置审计队伍

3.1.1 加强对审计队伍进行内部建设。

在全面统计审计人员队伍的各项结构特点时,应深入分析业务水平结构、专业技术结构、年龄结构以及来源结构等关键要素。通过详实的数据分析,清晰地掌握审计团队当前的构成状况和潜在优势与不足。

在业务水平结构方面,应评估审计人员在各个业务领域的熟练程度和经验积累,发现了在某些领域的专业能力和经验相对薄弱。针对这些不足,制定了针对性的培训计划,以提升审计人员在相关业务领域的专业知识和实践能力。

在专业技术结构方面,应分析审计团队中不同技术背景和专业资质的人员分布。通过数据对比,识别出技术结构的短板和优势,进而制定了针对性的技术提升措施,以增强团队的整体技术水平。在来源结构方面,分析了审计人员的人职渠道和背景多样性。通过拓宽人才来源渠道,吸引了更多具有不同背景和专业特长的优秀人才加入审计团队,为团队注入了新的活力和创新思维。

3.1.2 聘请外脑,业务外包。

在处理较为复杂和专业的人力资源审计项目时,如果公司内部审计部门在专业性方面存在不足,公司可以考虑引入外部的专业团队来协助完成审计任务。具体来说,公司可以将审计业务外包给经验丰富的人力资源咨询机构。这样的操作方式能够确保审计工作的专业性和准确性,同时也有助于提升公司内部审计的整体效率和效果。

在审计业务外包的过程中,公司需要仔细评估和选择适合的人力资源咨询机构。选择的标准可以包括机构的专业性、经验、以及服务质量等方面。通过与咨询机构进行深入的沟通和协商,公司可以明确审计的具体需求和目标,并制定出详细的审计计划和时间表。

同时,公司也需要建立起一套完善的审计质量控制机制,以确保外包团队的工作质量和效果。这可以包括对审计过程的监督和检查,以及对审计结果的评估和反馈等方面。通过这样的质量控制机制,公司可以确保审计工作的准确性和可靠性,为公司的战略发展提供有力的支持。

3.2 加强对人力资源审计流程的优化

人力资源审计程序作为审计工作的关键环节,涵盖了一系列详尽的实务操作技巧与步骤。该程序主要由前期准备、审计执行、审计结果汇报、审计反馈与提升等多个阶段构成。在前期准备阶段,审计人员需对人力资源管理工作中的各个

环节进行深入研究,以全面把握其内涵。这包括对招聘流程、培训机制、绩效管理体系、薪酬福利政策等方面的深入剖析和全面了解。

为了确保审计工作的准确性和有效性,审计人员还需要对人力资源管理工作进行风险评估。通过对各个环节的潜在风险进行识别和分析,确定审计的关键控制点,并制定相应的评价标准。这些关键控制点和评价标准将被写入内部控制手册,作为审计工作的参考依据。

在审计实施阶段,审计人员需要按照审计层次架构,对每个层面进行测评。这包括对人力资源管理政策的评估、对人员配置和使用的评估、对人力资源培训与开发活动的评估等。通过对每个层面的深入评估,审计人员能够全面了解被审计单位在人力资源管理方面的优势和不足。

审计结果报告阶段,审计人员需要根据审计结果编制审计报告。报告中应详细列出审计过程中发现的问题,并提出相应的整改建议。同时,审计人员还需要对审计过程中发现的关键控制点和评价标准进行总结和分析,为管理层提供有价值的参考信息。

在审计反馈与改进阶段,审计人员应密切关注被审计单位针对所提问题的整改举措,并对各层面整改反馈的进展情况持续跟踪与监督,确保整改措施得到切实有效的执行与落实。

通过持续的审计反馈和改进,被审计单位可以不断完善其人力资源管理体系,提高管理效率和员工满意度。

参考文献:

- [1] 杨伟国,蔡为民,刘晓萌.国外人力资源审计的新发展[J].国家行政学院学报,2009(2):34-37.
- [2] 戚振东,王芳.国外人力资源管理审计模式比较研究[J].中国内部审计,2010(5):2-3.
- [3] 段兴民.人力资源开发和利用审计刍议[J].审计理论与实践,1997(5):7-8.
- [4] 谢安山.人力资源审计初探[J].审计月刊,2001(6):30.
- [5] 杨伟国.战略人力资源审计[M].上海:复旦出版社,2009:16-18.
- [6] 金蕾.浅析高校人力资源审计[J].新乡学院学报(社会科学版),2012(4):2.

作者简介:

翟欣媛(2000年—),女,汉族,黑龙江哈尔滨,研究方向:审计。