国有煤炭企业组织人事合规管理体系构建与风险防范

袁赵军

陕西华电榆横煤电有限责任公司　陕西　榆林　719000

摘　要：国有煤炭企业作为国家能源安全的基石和国民经济的重要支柱，其稳健运营不仅关乎经济效益，更承载着深远的责任与社会责任。在全面依法治国和深化国有企业改革的时代背景下，组织人事工作作为企业治理的核心环节，其合规性已成为衡量企业现代化治理水平的关键标尺。然而，受历史沿革、行业特性及内外部环境变化等多重因素影响，国有煤炭企业在组织人事领域仍面临诸多合规风险。本文旨在系统剖析国有煤炭企业组织人事合规管理所面临的独特挑战与核心风险点，深入阐释构建科学、高效、闭环的组织人事合规管理体系的理论基础与核心要素，并在此基础上，从顶层设计、制度建设、流程管控、文化培育及技术赋能等多个维度，提出一套系统化、前瞻性的风险防范与体系优化策略，以期为推动国有煤炭企业实现高质量、可持续、合规化发展提供坚实的理论支撑与实践路径。

关键词：国有煤炭企业；组织人事；合规管理；风险防范；治理体系

引言

伴随着法治体系日益成熟和完善以及国有企业改革不断推进，在当前形势下，合规已经由企业“可选项”变为关系到企业存亡发展“必选项”。而位于传统重工业行业的国有煤炭企业，由于其特殊的属性、复杂的工作机制、危险的工作环境以及众多的人数，使得其人力资源管理工作成为了一个非常敏感、高风险行业。一方面，国家出台了一系列法律法规如《中央企业合规管理办法》，对企业合规管理提出更高要求；另一方面，社会各界对企业承担社会责任、保护职工利益、维护社会公平正义期盼越来越高。在这种情况下，传统的、经验型的人力资源管理模式已经无法满足需求，必须进行变革，朝着制度化、法治化、精细化方向发展。制定出符合国有煤炭企业实际情况的人力资源合规管理制度，既是为了预防法律风险、声誉风险、经营风险，也是为了提高企业竞争力，树立负责任的央企形象，从而实现长久发展。本文就此问题进行研究探讨。

1　国有煤炭企业组织人事合规管理的独特性与核心挑战

1.1 属性与市场化运作的深度融合

国有企业既是经济组织。其组织人事工作既需要遵守《公司法》《劳动合同法》等市场化法律制度的要求，又要坚决落实组织路线、干部选拔任用条例以及上级国有资产监督管理机构的相关规定。“干部”的原则与现代企业法人治理结构相结合，在实际操作中就要求人事任命既要体现领导把关作用，也要顺应市场化、专业化的人才配置需求。如何在坚持领导的前提下合理协调素质高与业务能力强的关系，组织意图与市场规则相一致的问题，就是组织人事合规所面临的第一个也是最特殊的问题。

1.2 用工结构复杂性与历史遗留问题交织

国有企业一般都有一大批员工，而且人员构成复杂，有正式在编职工、劳务派遣工、业务外包人员、离退休人员等。而这样的人事状况又会在工资待遇、保险保障、身体健康、安全工作等方面形成复杂的关系网。而且很多老国企还遗留一些问题，比如厂办大集体、家属工、协议工等等。这些问题交织在一起，就导致企业想管理好自己的人事，或者裁人或者改制都很容易踩雷或者引发大规模事件，难度很大。

1.3 高危行业特性对人事合规提出更高要求

煤炭开采是公认的高危行业，安全生产是企业的生命线，这也意味着对组织人事合规管理而言，必须要把安全责任放在第一位。从岗位准入（例如特种作业人员持证上岗）、安全培训到绩效考核及安全责任追究，每一个方面都有国家相关法律法规进行规定，《安全生产法》《矿山安全法》等法律法规对此均有明确规定[1]。而一旦出现人员资质审核不严、安全教育流于形式或者安全管理不到位等问题，就可能被认定为严重的合规问题并造成严重的生产安全事故，其影响远远大于普通的劳动争议。

1.4 外部监管环境日趋严格与透明

近年来，国家对于国有企业管控力度空前加大。纪检监察、巡视巡察、审计监督、国资监管等多种方式、常态化监督手段对于组织人事工作规范化程度、公开性和廉洁性提出较高标准。特别是在干部选拔任用、薪酬发放、招聘录用等方面，哪怕是一点点程序上问题或者实体方面不公平现象，都会受到重视，甚至会被追责。而且由于信息透明化以及舆论监督日益严格，一旦企业在人事决策上存在违法违纪行为，很容易被放大解读，给企业带来巨大负面影响。

2 国有煤炭企业组织人事合规风险的主要表现形式

2.1 干部管理与人才选拔任用风险

这类问题主要集中在干部选拔任用各个环节上。如果不能坚持民主推荐、组织考察、会议决定等规定动作，有“带病提拔”、“跑官要官”、“突击提拔”等问题，就不仅是违反组织纪律和国家有关法律法规，而且会使组织失去权威性，在员工中造成不良影响；而在高水平人才引进时，如果对应聘者的背景了解不够全面，或者在薪资待遇上、合同条款中有不合理的内容，都可能给公司带来法律诉讼甚至负面影响。

2.2 劳动用工与员工关系管理风险

这是覆盖面最广、出现次数最多的合规风险。包括但不限于：劳动合同管理不规范，例如未按时签订、续签或者违法解除劳动合同；薪酬福利制度不合理，例如同工不同酬、加班费计算有误、社会保险及住房公积金未足额缴纳等；规章制度制定不符合法律规定，未经职工代表大会或者全体职工讨论决定并公示，在发生劳动纠纷时不能成为有效的证据；对于违纪员工进行处罚、绩效不佳或公司进行结构调整时未能按法定程序以及企业内部规定操作而产生的劳动争议[2]。

2.3 薪酬激励与分配公平性风险

国有企业一般都有较为繁杂的薪酬制度，包括岗位工资、绩效工资、津贴补贴、中长期激励等。而合规风险主要有以下几个方面：一是薪酬总额控制失当，超过上级批复的工资总额预算；二是内部薪酬差距过大或者过小，不能合理地体现岗位价值、个人能力以及工作成绩，违反以按劳分配为主、多种分配方式并存的原则；三是在进行股权激励、超额利润分享等中长期激励过程中，方案设计不合理或未经批准，造成国有资产流失。

2.4 员工个人信息保护与数据安全风险

伴随着人力资源信息化（HRIS）系统普及，公司积累了大量的员工个人资料，比如姓名、健康状况、银行卡号、住址等隐私信息，《个人信息保护法》对此有较高标准。如果公司在获取、利用、保存、传递以及删除个人信息等方面没有健全的规章制度以及安全保障手段，导致信息被泄露、滥用或者买卖，会受到重罚并且信誉受损。

3 构建国有煤炭企业组织人事合规管理体系的核心框架

3.1 明晰的合规治理架构与职责分工

应在公司统一领导下设立以董事会（或其下设专门委员会）、总经理室、人力资源部、合规管理部、纪委监察部及各业务单位为主体的“三道防线”。第一道防线为业务部门和人力资源部，他们是合规风险的第一责任人，在其职责范围内发现、分析并管理本领域内的合规风险，保证所有的人事行为合法合规；第二道防线是合规管理部，其主要负责起草公司的各项合规规章制度以及指导、协助各部门开展相关的合规管理工作并对第一道防线工作进行检查和评价；第三道防线是纪检监察、审计等部门，他们从外部对公司的整体合规情况进行审查和评价，促进和完善公司的合规体系建设。

3.2 系统完备的合规管理制度体系

要从组织人事整个生命周期出发，制定一个系统、分层次、有序衔接的制度。这个制度以上位法即国家法律、法规、以及国资委相关要求为顶层制度，向下延伸到公司的《组织人事合规管理办法》《干部选拔任用工作规程》《员工招聘与配置管理规定》《薪酬福利管理制度》《员工关系管理手册》《个人信息保护实施细则》等一系列具体的操作办法。每个制度都要有目的、对象、原则、程序、职责、监督和责任等内容，使每一件人事工作有规可循、有据可用。

3.3 嵌入业务流程的合规风险管控机制

合规管理不能脱离企业生产经营活动单独存在，“两张皮”。而应该融入到公司的人力资源等重要工作中去，在适当位置设置合规审查点。比如，在考察拟提拔对象时，要对其基本条件以及廉洁从业情况进行把关；在招聘过程中，要进行背景调查及录用条件合法合规性检查；在签订劳动合同之前，要让法律或者合规人员对合同内容进行标准化审查；在制定薪酬政策时，要对其总额以及内部分配是否合理合规进行评判[3]。这样就把合规要求融入到流程当中、嵌入到系统里面，就可以从重结果轻过程向重视过程转变。

3.4 动态化的合规风险识别与评估机制

合规风险不是一成不变，它会随着内外部环境变化

而变化，所以要有一个持续性的合规风险识别及评估过程，在人力资源部要每月或者每季度甚至每年都要进行一次组织人事方面的合规风险专项评估工作。可以采用问卷调查、访谈、数据分析、对标等方式来进行风险排查，找出可能存在的问题，评估这些问题发生概率以及带来的后果严重性从而给每个问题打上标签，形成一份不断更新的风险清单，这个风险清单就是日后我们去设计解决方案、改进制度以及配置资源的重要参考依据。

4 国有煤炭企业组织人事合规风险防范的优化策略

4.1 强化顶层设计，将合规要求融入公司战略

企业最高领导层要充分认识组织人事合规的重要意义，在企业总体发展战略和年度工作任务中予以体现。董事会、要定期听取合规管理工作汇报，研究决定重要合规问题，给予企业合规体系建设足够的资源和支持。由上至下强力推进，使合规理念成为全体员工自觉的行为准则，使企业合规建设与企业发展同步进行。

4.2 推进制度与流程的标准化、数字化

对于组织人事工作的一般性问题，积极推广制度化、规范化的工作方式。如统一编写岗位说明书、任职资格要求、绩效考核表单、劳动合同范本等，降低主观因素影响。在此基础上，利用信息化手段，把已经标准化的规章制度、流程嵌入到人力资源信息系统（HRIS）以及合规管理系统里[4]。利用系统的智能检测、必须走完的环节、留痕功能来保证重要的人事行为不能被随意改变并且可以进行回溯，以科技的力量筑起一道防火墙。

4.3 构建分层分类的合规培训与宣贯体系

合规意识是合规管理成功软实力，要根据不同的管理层级以及不同的岗位所承担的责任及面临的风险，制定有针对性的合规培训。对于领导层，主要是对其开展有关干部选拔任用、廉洁从业方面的法律法规知识；对于人力资源部的专业人士，主要是对其进行相关的劳动法以及如何防范用工风险等内容的学习；而对于一般职工，则主要是一些最基本的劳动权利与义务、个人隐私的信息保护等。采用线上线下的方式，采取以案说法、身临其境等方式让合规的要求真正地融入到每个人的心中，在全公司范围内形成一种“人人讲合规，事事守规矩”良好风气。

4.4 完善监督问责与持续改进机制

无责，则无落实。需建立完善的监督问责制度，明确各种组织人事违规责任及其承担后果，做到有责必究，问责必严。还要畅通员工投诉举报途径，鼓励内部监督。更重要的是要把合规审查、监督检查、第三方评估等结果作为不断改进和完善公司合规管理体系的重要依据，在定期进行管理评审基础上，对体系运行情况进行评价，发现问题并加以解决，形成“策划-实施-检查-处置”的闭环过程，使公司的合规管理体系始终具有活力和灵活性。

5 结语

国有煤炭企业组织人事合规管理工作是一项具有很强的专业性和复杂性的工作，它既是一道防止法律及经营风险发生的屏障，同时也是一种提高企业管理水平、调动员工积极性以及建设优秀企业文化的重要手段，在新的时代下新的形势面前，国有企业要改变以往的“被动合规”，树立起“主动合规、价值合规”思想观念，建立以明确的公司治理体系为前提条件、以完善的各项规章制度为基础、以融入日常工作的各个环节为主要方式、以持续的风险识别与监控为保障的现代企业合规管理体系，并配之以有效的顶层设计、信息化工具的应用、全体员工的参与以及反馈机制，才能有效地避免各种各样的组织人事方面的隐患和问题，从而推动企业实现改革与发展目标。

参考文献

[1] 葛飞. 浅谈煤炭企业人力资源管理 [J]. 内蒙古煤炭经济,2023,(17):76-78.

[2] 张小凤. 新形势下煤矿组织人事工作探讨 [J]. 当代矿工,2022,(10):42-44.

[3] 蒋仙莲. 现代煤炭企业人力资源开发与管理探究 [J]. 内蒙古煤炭经济,2022,(12):88-90.

[4] 李璐. 国有煤炭企业人力资源管理现状及对策探析 [J]. 企业改革与管理,2021,(24):83-84.