

企业人力资源外包舞弊事件内部控制缺陷与改进策略

彭丽婷 朱萍*

广西财经学院

DOI:10.32629/ej.v8i12.3215

[摘要] 近年来,科技全球化的迅速推进、激烈的竞争环境及阶段性的研发需求促使科技型企业探索形成灵活的用工模式。而新的用工模式使企业面临巨大的舞弊风险,因此需要在舞弊风险管理视域下,深入研究新型用工模式管理策略对于企业实现可持续发展具有重要意义。文章基于舞弊三角理论,从H公司人力资源外包招聘模式出发,分析其舞弊形成的机理,发现内部控制缺陷是H公司招聘舞弊的主要动因。由此对H公司及有类似问题的企业提出如下建议:加强第三方合作的风险管控;完善公司内部治理体制;建立系统性的企业合规文化。

[关键词] 内部控制; 舞弊风险; 人力资源招聘业务外包; 合规管理

中图分类号: F062.1 **文献标识码:** A

Internal control defects and improvement strategies of enterprise human resource outsourcing fraud

Liting Peng Ping Zhu*

Guangxi University of Finance and Economics

[Abstract] In recent years, the rapid advancement of technological globalization, intense competitive environments, and periodic R&D demands have driven technology enterprises to explore flexible employment models. These new employment patterns expose companies to significant fraud risks. From the perspective of fraud risk management, in-depth research on management strategies for emerging employment models is crucial for enterprises to achieve sustainable development. Based on the Fraud Triangle Theory, this article analyzes the mechanism of fraud formation in H Company's human resources outsourcing recruitment model. The study identifies internal control deficiencies as the primary driver of recruitment fraud at H Company. Consequently, the following recommendations are proposed for H Company and similar enterprises: Strengthen risk management in third-party collaborations; Improve corporate governance systems; Establish systematic compliance culture within the organization.

[Key words] internal control; fraud risk; human resource recruitment outsourcing; compliance management

引言

近年来,随着全球数字经济的迅速发展,科技型企业纷纷开始探索研发人员灵活的用工模式,以应对阶段性研发需求及人力成本压力。H公司于2021年与某人力资源公司合作,正式推出“OD”派遣项目,全称为“Outsourcing Dispatcher”(外包派遣)。这种灵活的用工模式能够完善组织结构、提高组织弹性,但也带来了复杂的舞弊风险。2025年3月,公司某一研究所仅有百余人的数据存储部门超60人因OD招聘舞弊被开除,涉事人员通过泄露题库、安排替考、篡改面试成绩等一系列违规操作形成灰色产业链,暴露出业务部门与外包公司之间的利益链。该事件不仅反映了H公司在非雇员招聘过程中的内部控制缺陷,也引发了外部各界对科技企业人力资源招聘业务外包管理的流程及

风险控制的关注与思考。

现有文献多是聚焦于劳务外包或劳务派遣等传统用工模式的探讨,而几乎未涉及介于二者之间的创新型用工方式风险的研究,本文的创新之处在于研究科技型企业外包派遣用工模式的舞弊风险。本文就H公司OD招聘舞弊事件,针对其新型用工招聘过程中涉及的舞弊风险问题进行分析,探讨其未能规避系统性舞弊的原因,并提出具体建议,以期为企业管理层、市场监管者提供参考借鉴。

1 H公司人力资源业务外包舞弊案例介绍

1.1 H公司人力资源招聘业务外包介绍

OD即外包派遣,这类新型用工模式属于人力派遣制的高级外包,目的在于应对美国制裁导致的供应链压力与成本控制需

求。与传统外包不同的是,一是OD员工虽无权获得H公司股票,且五险一金等缴纳由第三方人力资源公司完成,但与H公司正式员工基本上同工同酬;二是OD员工的工作是稳定的,不会因为项目的结束而被裁员,且适用岗位为研发、技术类准核心岗位,并有机会通过H公司的考核而转正,通常被视为预备役员工。其用工关系体现为员工与外包公司签约,但由H公司直接管理考核,H公司主导用人权与管理权,该模式既能通过弹性用工机制降低研发成本,同时保持核心业务的竞争力,因而会受到越来越多企业的青睐。

随着研发需求的不断扩大,H公司人力需求日益增加,因此为了降低人力资源的成本,H公司采取了人力资源招聘业务外包的举措,伴随而来的问题是,人力资源的管理面临着极大的挑战。

1.2 H公司人力资源招聘业务外包现状

首先,H公司确定符合资质的外包商即人力资源公司作为合作伙伴,再向合作伙伴提出招聘需求。H公司的直接合作伙伴作为总包商,在H公司的招聘需求过大时会向其广大合作伙伴,即小人力资源公司合作进行简历的筛选和锁定,此时可能会出现简历造假或存在收费推荐的情况,第三方外包公司的行为风险会传导到企业,从而给企业带来合规风险。

其次,经过筛选的简历传到H公司,H公司的HR可能对于简历仅进行形式上的审查,经过简历审查的求职者由H公司进行笔试、面试和机考才能最终录取,若在这个过程中H公司HR放水,或者部门员工利用职务之便向候选人透题甚至直接替考作弊,求职者即实现了“付费上班”。而外包商作为猎头方,会去寻找无数个这样的候选人,从而形成庞大的产业链。

以上过程体现出H公司外包派遣招聘流程内部控制的失效,大量招聘需求加上标准化的流程,为某些部门与某些外包商之间的勾结牟利提供了机会,带来舞弊风险的同时,可能会产生罚款、企业声誉受损以及需要管理体系重构等合规成本。

2 H公司人力资源外包舞弊事件的内部控制缺陷分析

2.1 H公司人力资源外包舞弊动因分析

本文基于舞弊三角理论,从压力、机会和借口三方面深入分析H公司人力资源外包招聘舞弊的内在机理。

2.1.1 压力因素

首先是业务扩张与绩效考核压力。根据相关媒体报道,H公司存储芯片团队在三年内由原来的200人扩张到2000人,部分管理者为了完成人才输送这一KPI,默许甚至参与到违规操作中;其次是转正渠道的堵塞。H公司的非雇员员工虽与正式员工同工同酬,但转正率较低,且面临着无法参与股票激励、较少参与核心项目等身份割裂问题。这种同工不同权的制度设计,会使员工产生强烈的身份焦虑。

2.1.2 机会因素

本次舞弊事件暴露出H公司外包派遣员工招聘与管理的制度性缺陷、外包招聘流程中分权制衡机制的失效及举报与监督

机制的弱化,具体表现将在下一部分展开介绍。

2.1.3 借口因素

借口是行为主体的主观因素,与企业文化、价值观、员工心理等有直接关系。在本案例中,H公司的企业合规文化存在隐形坍塌,由于管理层缺乏合规意识而出现的违规操作会引发上行下效,在企业内形成不良风气,并快速蔓延从而引发系统性风险。一方面,管理者的违规行为直接削弱了企业员工对组织规则公平性的信任,使得合规行为被逆向淘汰;另一方面,H公司特有的“狼性文化”可能会让涉事人员在绩效压力下,过分追求结果致使合规价值与业务目标冲突。例如,在急需岗位的招聘中,业务部门可能会由于KPI考核压力而选择简化合规流程,类似压力的存在客观上为舞弊行为提供了合理化依据。

2.2 H公司人力资源外包内部控制缺陷的具体表现

H公司此次舞弊事件暴露出它的内部管理制度存在诸多漏洞,具体表现在以下几个方面:

2.2.1 外包派遣员工招聘与管理的制度性缺陷

OD员工与正式员工的待遇趋同,但因其招聘不需要占用人力编制而具有更高的灵活性,通常由第三方机构主导,在流程与标准上具有模糊性。这种编制内外有别的差异化管理认知导致控制上的真空、合规上的豁免,并在组织内部形成传染效应,为舞弊行为提供了从众心理的滋生环境,但根本上是OD招聘与管理环节的制度缺位为舞弊创造了条件。若OD员工的招聘、考核及转正流程与正式员工保持同等严格标准,舞弊风险将会大幅降低。

2.2.2 分权制衡机制失效

在企业运营中,应当对权力进行有效约束,如果某一业务的主管或经理在某一事项上同时掌握决策权与执行权,那么权力滥用及利益寻租的风险将会大幅提升。公司的一线管理人员在OD招聘过程中同时拥有提出用人需求、面试评估及外包商资格审批权,而人力资源部门仅承担部分配合职能,并没有履行监督与制衡职责。H公司设计OD招聘制度时应遵循职责分离原则,如果缺少规范性的流程必然导致职责边界模糊,最终会因权力过于集中而造成监督制衡的失效。

2.2.3 举报与监督机制的弱化

虽然H公司设有匿名举报渠道,但通过本次的招聘舞弊事件可以看出其匿名举报方式的监督作用未能得到有效发挥。此次舞弊行为持续数月才通过审计程序发现,可以看出其举报机制并未及时预警,原因之一是员工担心举报可能会影响自己的职业发展,这体现出吹哨人保护机制的实际效力不足,缺乏合规威慑力。

3 H公司人力资源招聘业务外包改进策略

3.1 加强第三方合作的风险管控

对于合作方的监管,企业应建立一套系统化的外包商区块链档案管理体系,也就是需要建立多层次的管理机制,以应对外包机构所带来的第三方风险。具体而言:一是要明确外包商资质审核标准,再在此标准上建立一个量化的准入体系;二是要将

合规要求纳入关键绩效指标中,从而实现企业的动态绩效考核目的;三是需要定期进行审计监督,企业可以通过现场检查、查验文档等方式检验其业务操作的合规性^[1]。例如,H公司可以交叉检查人力资源公司的招聘过程,也就是由独立团队对招聘流程中的简历筛选、面试评估、录用决策等关键环节进行复核,确保流程规范性与结果公正性。

3.2完善公司内部治理体制

完善公司内部治理体制有利于营造一个良好的内部控制环境,通过优化外包招聘流程,可以将流程中的每个关键节点的风险识别出来,并将其落实到相关责任人,为后续制度的执行奠定良好的基础。

3.2.1改进组织架构,优化外包招聘流程

在组织架构方面,企业可以建立一个由人力资源、法务、内控等部门组成的外包合规管理委员会,负责制定统一的OD员工管理制度,做到最大限度地减轻正式员工与OD员工在招聘标准、考核及职业发展道路上的差异。在流程优化方面,企业可以建立标准合规的OD招聘管理体系,将对第三方机构的筛选流程纳入企业内部控制中,并且实施与正式员工同等的背景调查、能力评估及录用审批等程序。此外,应当定期评估OD员工转正流程的合规性,以压缩舞弊行为的生存空间。

3.2.2实施系统性的分权制衡机制

首先,应细分招聘全流程的关键节点,也就是将用人需求的提出、面试题库的编制、现场的评分、录用的审批等关键环节交由不同部门或岗位独立负责,形成相互制约的格局。具体而言,业务部门有提出用人需求的权利,但面试题库应由专业测试中心统一开发与维护;面试环节使用多方评委,以确保单一考官无法主导评价结果;最终的录用决定需经人力资源部门合规性审核及上级主管部门联合审批。其次,企业需设立独立的招聘合规监察岗位,对企业高管亲属应聘、破格录用等特殊情形实施强制复核程序,在制度层面消除权力寻租空间^[2]。

3.2.3建立多维度的反腐败合规监督机制

首先,企业应成立一个独立的由内部合规专员、外部法律顾问及第三方审计专家构成的反腐败合规监督部门,该部门需直接向董事会下的审计委员会汇报以确保其独立性,这样内外结合的监督能够确保整个招聘过程的客观性与专业性。其次,建立实名举报者保护制度,包括制定职务保障、心理辅导及法律支援等措施,同时设置举报查实奖励基金以激励知情者举报^[3]。此外,可设立一个由各部门员工轮值担任的合规观察岗,负责收集和反馈基层合规隐患,从而形成自下而上的监督机制。

3.3建立系统性的企业合规文化

首先,企业应建立高层合规承诺制度,要求管理层定期完成

合规宣誓并公开个人诚信报告,形成“自上而下”的文化传播效应。其次,企业需要将合规指标纳入各级管理者的绩效考核体系,在业务目标与合规要求之间确定优先级。此外,需要进一步明确“狼性文化”的内涵,在绩效考核中增加对合规的考量,当业务增速超过一定的标准时会引出合规复核程序,从而在制度层面上防止过分追求效率而放弃质量^[4]。

4 结论与启示

近年来,国内企业内部舞弊案件数量呈上升趋势,体现出企业在高速发展过程中监管与权力失衡的矛盾,同时也反映了企业合规意识的缺失所带来的舞弊风险。然而,在当前经济转型的关键阶段,完善类似H公司采用的灵活用工模式的外包业务风险管理工作无法一蹴而就,对企业极具挑战性。

H公司出现的人力资源业务外包招聘问题具有一定的普适性,其他科技型企业可以参考借鉴。首先,外包招聘流程涉及第三方公司,应细化风险识别领域,加强对第三方的风险管控,避免与资质不符合要求的企业合作。其次,外包派遣属于创新型用工模式,完善公司内部治理体制有助于企业日常管理与风险防范。最后,企业文化对合规治理有效性的作用不容小觑,需要强化自上而下的文化传播体系,同时,还应当在业绩目标与合规要求之间明确优先级。

需要说明的是,本文的研究也存在一定的不足:由于案例撰写过程中搜集到的资料有限,未能从H公司官网上搜索到具体有关人力资源招聘业务外包的制度,仅认为H公司此次的招聘舞弊事件的主要原因是企业的具体风险管理存在不足,以及舞弊风险的识别等内部治理体系存在漏洞,但招聘舞弊是否由于“内部控制设计缺陷、运行缺陷”共同所致还有待进一步研究。

[参考文献]

[1]张朝孝.合规管理与供应商信用风险管理策略[J].山西财经大学学报,2024,46(S1):55-57.

[2]胡明霞,马茜群,乔茜.基于舞弊三角理论的康得新舞弊案探析[J].财务与会计,2020,(06):58-61.

[3]吴超,孙未.基于舞弊三角理论的上市公司财务舞弊研究——以同济堂为例[J].财务与会计,2024,(08):48-50.

[4]蒋秋菊,陈敏,窦宇,等.存货内部控制缺陷及改进建议——基于广州浪奇的案例研究[J].会计之友,2021,(16):107-111.

作者简介:

彭丽婷(2001--),女,汉族,广西桂林人,硕士研究生在读,研究方向:企业财务与会计。

*通讯作者:

朱萍(1969--),女,汉族,广西百色人,本科,教授,研究方向:内部控制与风险管理、审计、公司治理。