

基于内部控制视角的“银行强制休假”问题调查研究

王怡婧

河北地质大学管理学院, 河北 石家庄

收稿日期: 2023年10月1日; 录用日期: 2024年1月29日; 发布日期: 2024年2月6日

摘要

本文简单介绍了强制休假的基本概念, 分析了银行执行强制休假的重要性。在此基础上, 使用问卷调查的方式对T市各银行的在职员工发放问卷, 从而了解强制休假在各单位的执行现状。从现状出发, 寻找存在的问题及原因, 结合银行的基本条件探讨了银行强制休假执行优化的有效策略。

关键词

强制休假, 内部控制, 问卷调查, 现状分析, 对策建议, 银行

Investigation and Research on the Problem of “Compulsory Vacation of Banks” from the Perspective of Internal Control

Yijing Wang

School of Management, Hebei GEO University, Shijiazhuang Hebei

Received: Oct. 1st, 2023; accepted: Jan. 29th, 2024; published: Feb. 6th, 2024

Abstract

This paper briefly introduces the basic concept of compulsory vacation and analyzes the importance of implementing compulsory vacation in banks. On this basis, questionnaires are used to issue questionnaires to the active employees of banks in T City, so as to understand the current status of the implementation of compulsory vacation in each unit. Starting from the current situation, we look for the existing problems and reasons, and discuss the effective strategies to optimize the implementation of compulsory vacation in banks in the light of the basic conditions of banks.

Keywords

Compulsory Vacation, Internal Control, Questionnaires, Current Situation Analysis, Countermeasures and Suggestions, Banks

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在当前的经济背景下，企业发展的可持续性变得十分重要。而企业的可持续发展与内部控制的完善有着密切的关系。因此，为契合时代的进步与发展，银行业的内部控制也应进一步的完善，以保证其运作过程中对风险进行进一步的管控。

2. 强制休假相关概述

2.1. 强制休假相关概念

2.1.1. 强制休假

不定期的强制休假制度是指为防止国家工作人员在任职期间实施以权谋私的行为，在其任职期间实施的突发性的休假，继而利用其休假机会让特派的代职人员检查其工作是否存在以权谋私行为，即对其进行强制休假离岗审计。对于银行来说，强制休假是指银行以随机和突然的方式，有计划、有目的地安排重要岗位员工休假，达到强化内部监督、防范内控风险、促进银行稳健发展的目的。强制休假所安排的接替人员，必须按照规定和代理岗位的操作流程进行工作，认真履行所代理岗位的职责，对代理期间发生的所属职责范围内的问题承担相应责任[1]。

2.1.2. 强制休假离岗审计

强制休假离岗审计是由人事部门结合重要岗位人员任职时间、任职情况，对要害岗位人员采取不征求本人意见和不提前告知本人的情况下，采取突击性、临时性的方式，强制其在一定时间内休假并暂停其行使职权。按各岗位特点从职权行使、制度执行、业务操作、道德水准等四个方面进行审计评价[2]。需要注意的是，审计结束后关键岗位人员还需返回原岗位继续工作，对于已按期正常轮换岗位的关键岗位人员是不需要进行强制休假离岗审计的。

2.2. 强制休假的重要性

2.2.1. 强制休假有利于优化内部控制效果

对银行重要岗位进行强制休假，可以有效强化单位内部控制的监督且防范内部控制存在的风险。员工长期任职某一重要岗位，会增大其利用职务便利进行舞弊的可能性，从而导致企业内部控制风险大大增加。若执行强制休假，可在风险形成过程中掐断这不利影响的产生，防止因员工长期任职重要岗位而导致内部控制失效等问题的发生。在重要岗位工作人员暂时离职后，对其之前的工作内容进行离岗审计，能够做到对个人业务的有效监督、对单位内部控制的有效监督，从而能够发现问题并且及时纠正。

2.2.2. 强制休假有利于促进银行稳健发展

强制休假是银行内部控制中的重要举措，有效的内部控制可以抵制和防御各种舞弊行为，可以加强

企业管理、合理分权，可以保证会计资料的真实合法、保护企业财产的安全完整。健全的内部控制管理制度可以完善企业治理，改善企业经营，防范风险的发生，对企业的经营发展有着十分重要的意义。

2.2.3. 强制休假有利于弥补岗位轮换的漏洞

岗位轮换是内部控制中的重要举措，当岗位轮换措施不能及时采用时，要及时辅助以强制休假和离岗审计，降低消极案件发生的可能性[3]。将多项制度结合运用，将风险降至更低的水平，才能完善对银行重要岗位的统筹管理。

3. 强制休假的现状：基于问卷调查的分析

就目前网络上的资料难以查询到对银行进行强制休假的调查数据，故于 2023 年 10 月在问卷星平台上发布“银行强制休假现状调查”的问卷。截止问卷结束，共收回 62 份有效问卷，调查对象为银行内的在职员工。本文将基于这 62 份问卷，展开对银行执行强制休假的具体调查研究。

3.1. 强制休假的了解程度

关于对强制休假的了解程度，在问卷中涉及以下问题：是否知道强制休假、是否了解强制休假的原因。见表 1，关于是否知道强制休假这一问题，有 55 份问卷(88.71%)表明知道强制休假，有 7 份问卷(11.29%)表示不知道强制休假。关于是否了解强制休假的原因，有 30 份问卷(48.39%)表明非常了解，有 14 份问卷(22.58%)表明基本了解，有 18 份问卷(29.03%)表明不了解。

Table 1. Survey on the level of understanding of compulsory vacation

表 1. 关于强制休假了解程度调查

问卷题目	选项	选项人数(人)	所占比重(%)
是否知道强制休假	A 是	55	88.71%
	B 否	7	11.29%
是否了解强制休假的原因	A 非常了解	30	48.39%
	B 基本了解	14	22.58%
	C 不了解	18	29.03%

首先，在调查的人群中，完全不知道强制休假制度的员工占比达到了 11.29%，根据进一步询问得知在不知道强制休假的七份问卷填写人中，大都为入职两年及以下的员工。其次，结合上述两个问题得出，在知道强制休假的人群中，又有 11 人只知道强制休假的存在，却不知其含义，这样的了解程度是远远不够的，这说明了有些工作单位对强制休假内涵普及度还未达到要求。

根据调查结果显示，基层对强制休假了解程度较低，这反映出了基层员工对此项制度的不关心、不重视。此现象的存在将导致在执行强制休假离岗审计的过程中，基层员工会因对上层经理人员替换的不适应，致使工作配合度下降、整体工作效率降低。强制休假在实际工作中往往不被大家所重视主要归因于强制休假针对的是部分重要业务、重要风险岗位人员，而不是全体员工[4]。

3.2. 强制休假的执行程度

关于对强制休假的执行程度，在问卷中涉及以下问题：所属银行是否执行强制休假、本人是否参与强制休假。见表 2，针对所属银行是否执行强制休假，有 32 份问卷(51.61%)表明已执行；有 16 份问卷(25.81%)表明未执行，有 14 份问卷(22.58%)表明不了解。针对本人是否参与强制休假，有 18 份问卷

(29.03%)表明已参与, 有 44 份问卷(70.97%)表明未参与。

Table 2. Survey on the extent of implementation of compulsory vacation
表 2. 关于强制休假执行程度调查

问卷题目	选项	选项人数(人)	所占比重(%)
所属银行是否执行强制休假	A 已执行	32	51.61%
	B 未执行	16	25.81%
	C 不了解	14	22.58%
本人是否参与强制休假	A 已参与	18	29.03%
	B 未参与	44	70.97%

首先, 结合上述两个问题分析, 因已参与过强制休假的人明确知道工作单位是否执行过强制休假, 故剔除已参与过强制休假的 18 人来进一步分析。了解单位是否执行过强制休假的员工在未参与的 44 人中, 有 31.82%的员工不了解单位是否执行。近乎三分之一的概率的未参与员工对强制休假的执行程度陌生, 属于一个较大的规模, 表明单位对强制休假的公示不明确、不到位。其次, 数据显示有 51.61%的单位执行了强制休假, 剔除不清楚情况的 14 份问卷后, 剩余 48 份问卷所属单位中有 66.67%的单位执行了强制休假, 由此得出银行强制休假的执行程度还有待加强。但对于已按期正常轮换岗位的关键岗位人员是不需要进行强制休假离岗审计的, 所以该调查结果只能作为参考来看, 无法由此定义执行是否到位。

针对上述问卷分析, 反映出银行强制休假缺乏规范性, 没有规范的制度难以通过实施对人和物有效管理, 达到人尽其才、物尽其用的效果, 难以确保经济效益的提高。强制休假制度不规范的原因有以下两点: 其一, 要害岗位人员强制休假离岗审计涉及的岗位多、人员范围广、操作程序不同等情况[1], 上级行没有统一规范的制度要求, 下级行就难以按照具体的合规章程来具体执行。其二, 各部门与各支行之间并未建立良好的合作沟通联系机制, 造成强制休假离岗人员从审批程序、工作安排、离岗审计等都形成了各自为是的局面, 没有为离岗审计提供便利[4]。

3.3. 强制休假的执行效果

关于对强制休假的执行效果, 在问卷中涉及以下问题: 强制休假对内部控制是否有效、强制休假岗位接替人员的情况。见表 3, 针对强制休假对内部控制是否有效, 有 37 份问卷(59.68%)认为有效, 有 25 份问卷(40.32%)认为无效。针对强制休假岗位接替人员的情况(该题为多选题), 有 32 份问卷(51.61%)认为认真履行职责, 有 15 份问卷(24.19%)认为按照规定流程, 有 27 份问卷(43.55%)认为人员配备不足。

Table 3. Survey on the effect of implementation of compulsory vacation
表 3. 关于强制休假执行效果调查

问卷题目	选项	选项人数(人)	所占比重(%)
强制休假对内部控制是否有效	A 是	37	59.68%
	B 否	25	40.32%
强制休假岗位接替人员的情况	A 认真履行职责	32	51.61%
	B 按照规定流程	15	24.19%
	C 人员配备不足	27	43.55%

首先，强制休假对于银行内部控制有着一定的影响，但根据问卷调查结果显示，有 40.32% 的认为强制休假对内部控制无效。归根结底还是职工对于强制休假的认知不明确，没有深入探究过强制休假存在的意义。其次，针对岗位接替工作人员这一问题，有人员配备不足和未按照规定流程安排这两大问题，此结果说明了银行在强制休假接替人员的人员储备上存在着一定的缺陷，在强制休假制度的规范性上也存在着很大的改进空间。

根据上述分析可知，银行在强制休假的执行过程中存在着内部控制效果不明显与人员配备不足的问题。首先对于强制休假对内部控制的有效性不明显的问题具体可能由两个原因导致：其一，针对问卷中的“您对强制休假有何其余看法？”这一问题，有些人理所当然认为强制休假是单纯用来让员工休假放松，根本没有同内部控制挂钩。其二，单位强制休假执行不到位，存在一定的缺陷，导致未能实现有效的内部控制。其次，对于人员配备不足的问题而言，此现象的出现将会导致银行单位执行强制休假不到位，无法满足预期内部控制应达到的目的。人员配备不足的主要原因可以追溯至主管领导、人事部门、基层员工对要害岗位强制休假离岗审计在思想上的淡漠，从而导致在人员安排上缺少岗位接替人员进行该岗位的代理工作，无法保证能够进行强制休假离岗审计的工作。

3.4. 强制休假的其余看法

为进一步收集银行员工对强制休假的看法，在问卷最后设置了“您对强制休假有何其余看法？”这一题目。收集到的回答中有“只有领导有强制休假，员工不存在强制休假问题”等对强制休假有明确认知的回答；有“希望尽早执行”、“理解支持规定”等希望制度落实的积极回答；同时也存在“挺好的，可以休假放松”此类未分清银行强制休假与为员工健康而开展强制休假的回答。由此可见，不同的银行员工之间对强制休假的理解存在较大的差异。

4. 对策建议

4.1. 加强员工培训

在银行的培训中加强对强制休假制度内容的普及，要使广大职工充分认识到强制休假是实施企业内部控制中非常重要的一环[5]。可以在以下几方面具体培训：首先，可以在开晨会的时间，将其作为开会的具体内容，由经理为基层员工进行讲解。其次，在银行的日常培训中，将强制休假这部分内容加入，并通过最终考核来促进员工的学习积极性。最后，在员工最初的入职培训中，就应该将这些制度的学习加入，诫告员工不能用事不关己的态度来学习，一定要督促其端正学习态度[6]。

4.2. 优化人员配备

执行强制休假前要合理安排各员工的岗位，有序安排好接替工作人员，以便不存在因人员不足，接替人员培训不充分等问题导致强制休假执行中存在差错，影响强制休假的最终效果。各行可按照现有业务规模、员工数量配备相应的接替人员，对其做好所接替岗位工作内容的培训，使其能够做到认真履行职责，对职责负责，按照规定流程办事[7]。银行人事部门也要明确强制休假的执行流程，一旦发现不合理的人员配备，能够及时做出调整。

4.3. 完善规章制度

通过完善强制休假的规章制度来让单位具体有效执行强制休假：首先，聘请内部控制方向的专家、结合银行特点，构建出具有针对性的内部控制架构，将强制休假合理地归入内部控制体系中；其次，通过构建各银行内部控制评价指标体系对内部控制架构执行情况进行评价[8]；再次，将构建出的内部控制

体系整理成完善的规章制度，发放于各职工学习。有了明确的规章制度之后，也便于对员工进行培训，让员工们能够更好地学习了解到关于强制休假的具体内容，使得在执行强制休假制度期间不让有心之人钻空子，从而保障强制休假制度执行的有效性。

4.4. 提升制度有效性

强制休假是为更好地实行内部控制，合理规避舞弊而需要进行的一个制度。各行只为执行而执行是不可取的，一定要重视强制休假所达成的目的，以此进行不断的修正，真正达到制度的有效性。建立分支机构同步落实问题整改工作机制，总行应检查各分行的强制执行完成情况，从是否执行、执行程度、执行的有效性等方面检查，起到督促强制休假有效完成的效果。除此之外，银行可以通过加大监管力度来促进内部控制的有效性：银行自身出具公司治理与内部控制自我评价报告与聘请外部审计机构相结合，着重审查银行的内部控制体系，特别是信贷管理和关联交易管理等是否有人职位安排不合理的方面，以确保其内部控制的有效性[9]。

5. 结语

强制执行对于银行的内部控制有着一定的影响，银行在发展过程中需要认识到只有健全内部控制机制，促使各项管理活动更加规范化与科学化，才能使银行的管理工作趋于完善。本篇文章采用了问卷调查的方法对 T 市银行的强制休假进行了调查研究，通过真实有效的问卷了解到银行的强制休假具体情况。同时，也存在着一定的不足之处：首先，调查范围狭窄，未能对各类各地的银行员工均进行问卷调查；其次，强制休假同岗位轮换存在着紧密联系，但本文缺少对岗位轮换制度的联合分析。未来如果能够有收集问卷的机会，可以将上述不足之处改善，进一步提高调查研究的准确性。

参考文献

- [1] 陈勇, 周庆兰, 邱凌云. 对要害岗位执行强制休假情况审计个案的思考[J]. 审计与理财, 2018(6): 41-42.
- [2] 余洪华. 建立要害岗位强制休假离岗审计模式探讨[J]. 审计与理财, 2020(12): 13-14.
- [3] 裴雪. 健全商业银行重要岗位管理的思考[J]. 时代金融(下旬), 2013(6): 88-90.
- [4] 王平, 胡相凤, 曹剑. 人民银行基层支行强制休假离岗审计中存在的问题及对策建议[J]. 审计与理财, 2017(10): 50-51.
- [5] 肖娟. 商业银行内部控制体系优化思考[J]. 现代商业, 2023(3): 109-112.
- [6] 刘小吉. 内部控制下的商业银行风险管理研究[J]. 对外经贸, 2023(1): 83-85+121.
- [7] 卜一方, 谌争勇. 基层国库会计岗位轮换和强制休假制度执行面临的难点、风险及策略[J]. 金融理论与教学, 2015(3): 47-49.
- [8] 王时凡, 舒宁, 刘胜勇, 余洪华. 强内控 防风险——人行奉新县支行建立要害岗位强制休假审计模式[J]. 审计与理财, 2014(4): 52.
- [9] 任伊然. 欧美银行业危机中审计如何应对[N]. 中国会计报, 2023-09-15(012).