

广东省会计科研课题研究报告

(2021-2022 年度)

课题编号 3-5

高质量发展背景下广东省公立医院

总会计师胜任力模型构建研究

研究报告

南方医科大学南方医院课题组

摘要

“十四五”时期是会计工作实现高质量发展的关键时期。本研究围绕“十四五”时期广东省会计人才培养，聚焦构建高质量背景下广东省公立医院总会计师胜任力模型。胜任力是人力资源管理的基石，基于胜任力模型的人才培养和使用已成为人力资源管理领域的研究热点。通过文献检索发现，目前我国尚缺乏关于公立医院总会计师胜任力模型研究报道。而总会计师因其综合能力要求高、工作的专业性以及复杂性，对总会计师的素质要求更严格更全面。因此，从公立医院总会计师入手，以点带面，探索构建总会计师胜任力模型具有更高的概括性，同时，鉴于总会计师在医院精细化管理中的重要作用，以不同层级医院的总会计师为实证研究对象，对模型进行验证则具有更强的现实意义。本课题将在梳理国内外总会计师胜任力相关理论的基础上，以公立医院总会计师为例，运用访谈法和问卷调查法，提炼公立医院总会计师胜任力要素，构建适合公立医院的总会计师胜任力模型。同时根据胜任力评价结果，提出提升公立医院总会计师胜任力水平和提高公立医院运营管理能力政策建议。通过加强总会计师队伍培养，提升总会计师人员经济管理理论水平、战略决策能力、运营管理实践能力，推进医院管理模式和运行方式加快转变，进一步提高医院运营管理科学化、规范化、精细化、信息化水平，加快推动公立医院高质量发展。

目录

第一章 绪论	7
一、研究背景	7
二、研究目的和意义	8
三、研究内容	9
四、研究方法	9
（一）文献研究法	9
（二）访谈法	10
（三）问卷调查法	10
五、技术路线图	11
第二章 公立医院总会计师胜任力模型研究进展	13
一、公立医院总会计师胜任力相关概念界定	13
（一）总会计师概念	13
（二）CFO 概念	13
（三）胜任力概念	14
（四）胜任力模型概念	15
二、总会计师胜任力模型构建的国内外研究进展	15
（一）国外研究现状	15
（二）国内研究现状	17
（三）公立医院总会计师政策进展	20
三、公立医院总会计师胜任力模型研究的发展趋势	21

(一) 从胜任力基础到胜任力模型应用开发研究	21
(二) 从胜任力理论研究到胜任力实证研究	22
(三) 从关注当前胜任特征到关注未来的胜任特征	23
(四) 从胜任力个体研究到胜任力组织研究	23
第三章 广东省公立医院总会计师制度实施现状	24
一、问卷调查设计	24
(一) 问卷设计	24
(二) 调查实施	24
二、调查结果	25
(一) 调查对象基本情况	25
(二) 公立医院总会计师制度实施现状	28
三、讨论与结果分析	33
(一) 职责定位与管理权限不相匹配	33
(二) 熟悉管理和财务的复合型人才缺乏	34
(三) 调动积极性的评价机制尚未形成	35
第四章 广东省公立医院总会计师胜任力模型构建	36
一、公立医院总会计师胜任力认知情况	36
二、基于 Delphi 专家咨询构建胜任力评价体系	41
(一) 专家基本情况	41
(二) 广东省公立医院总会计师胜任力评价体系	42
三、广东省公立医院总会计师胜任力模型构建结果	44

第五章 广东省公立医院总会计师人才培养提升路径	46
一、 中国总会计师（CFO）能力框架	46
二、 CFO 能力框架对公立医院总会计师的启示	47
（一）找准定位，实现持续发展	47
（二）对标能力要素，提升自身能力	48
（三）积极转型，促进职业发展	48
三、 公立医院总会计师人才培养提升路径	48
（一）制定符合公立医院行业特点的总会计师管理 办法	49
（二）加强培养公立医院总会计师业务能力和素质	49
（三）全方面提高总会计师的组织和管理能力	50
（四）注重培养战略性和前瞻性思维能力	51
第六章 广东省公立医院总会计师胜任力模型应用政策建议	53
一、 着力提升公立医院总会计师政治素养、战略领导力和 专业能力	53
二、 确定总会计师培养目标，价值创造、管理风险是总 会计师履职的最终目标	54
（一）培养目标	54
（二）具体目标	55
三、 建立以胜任力为基础的总会计师人才选拔机制和培 养方式	55

(一) 培养形式	56
(二) 培训内容	56
四、建立基于胜任力的总会计师职业发展及人力资源 管理路径	58
(一) 组织开展公立医院总会计师能力提升计划	58
(二) 打造优秀经济管理科研团队和领军人才工程	58
(三) 建设卫生健康经济管理专家库	58
(四) 组建高素质师资队伍	59
(五) 大力推进总会计师高层次人才发展计划	59
参考文献	60

第一章 绪论

一、研究背景

当前，我国已从高速增长转向高质量发展时期，面临创新发展模式、增长新动能的攻坚阶段。全面提升总会计师（Chief Financial Officer, CFO）能力素质是推动单位高质量发展的重要举措之一。公立医院高质量发展的要求提出，医院治理不断深入，建立现代医院管理制度是改革新阶段的有力保障，总会计师制度也应运而生。CFO 是组织治理逐渐精细化的发展产物，是利用好组织信息和资源，实现组织有效的风险管理与成本控制的有效保障。一般具有对行业未来趋势有敏锐的洞察力、财务知识分析能力、卓越的战略分析能力；需深度参与公司治理，构建明晰合理的财务治理机制，以维持企业各方利益均衡。在医疗服务改革不断深化的背景下，医院的运营模式走向精细化管理，管理需求也随之发生了很大变化，医院总会计师的角色定位也从单纯的会计核算分析转化为决策参与者以及绩效评价引导者，通过构建业财融合运营管理机制，提升医院运营管理效能，推进医院治理体系和管理能力现代化。因此，公立医院总会计师的胜任力在医院可持续发展中发挥着重要作用。国家卫生健康委明确，到 2025 年，要培养和储备一批能够胜任公立医院总会计师岗位要求的人才队伍，并且逐步实现三级公立医院设置总会计师全覆盖。

认真落实《国家卫生健康委办公厅关于印发卫生健康经济管

理队伍建设方案（2021-2025年）的通知》、《关于加快推进三级公立医院建立总会计师制度的意见》等文件精神，以新时期卫生健康工作方针和公立医院事业发展战略规划为指引，以服务医药卫生体制改革、促进医疗卫生事业科学发展为宗旨，以提升公立医院总会计师人员的理论水平、战略决策能力和实践能力为核心，遵循人才成长规律，立足前沿领域，创新培养机制，培养一支政治素养过硬、具有战略思维和决策能力、专业基础扎实、综合业务素质优良的现代公立医院总会计师队伍，不断提升医院运营管理科学化、精细化水平，提高经济运行质量。

二、研究目的和意义

胜任力是人力资源管理的重要基础，但较少研究专门研究医疗行业特点的公立医院的胜任力评价。本研究通过探讨公立医院总会计师胜任力模型及其测评，评价总会计师队伍的现有能力素质状况，为医院人力资源部门和政府管理部门提供总会计师人才选拔和评价提供参考标准。首先，基于中国总会计师能力框架，结合公立医院的行业特征识别出总会计师的胜任力特征，采用访谈法、专家咨询法和问卷调查等方法，探索并验证制公立医院总会计师胜任力模型，分析不同的维度构成，形成评价体系。力争编制出的公立医院总会计师的测评体系未来应用于高层次人才队伍的培训和选拔等等。

三、研究内容

本研究从医疗行业特殊性出发，兼顾财会管理人员特色，综合了文献研究法、政策文件分析、访谈法以及问卷调查等研究方法，通过构建模型进行实证分析，以发展的、长远的眼光来提出政策优化建议，对总会计师胜任力提出要求，以使总会计师能适应将来公立医院建设发展的需要。

1.从胜任力要素的需求层面，提炼各类政策、指南、框架和现行标准所包含的对医疗机构财会管理人员的初始胜任特征；

2.从胜任力要素的供给层面，基于公立医院总会计师职业价值取向，并结合以广东省公立医院总会计师为访谈对象的访谈内容分析，继续提取初始胜任特征凝炼；

3.对初始胜任特征进行分析与整理后，形成公立医院总会计师胜任力调查问卷；

4.通过专家咨询法，建立公立医院总会计师胜任力结构模型；

5.通过对模型的分析，对我国公立医院总会计师的选拔、测评、培养提出具体建议。

四、研究方法

（一）文献研究法

通过查阅国内外有关胜任力模型的文献资料，了解目前领域内的总会计师胜任力模型研究进展及应用，在研究国内外学者论述的基础上，对各种框架进行比较分析，采用规范分析的方法对

胜任力、总会计师胜任力、胜任力模型等概念进行了理论上的界定，论述胜任力模型构建研究的一般方法，以及胜任力模型的一般应用，形成本研究对总会计师胜任力模型构建的理论基础。同时归纳总结形成胜任力词典，并界定其内涵，以供后续模型构建及实证分析使用。

（二）访谈法

本研究采用访谈法，分析提取胜任特征。主要以公立医院总会计师的任职者为访谈对象，通过对访谈对象的深入访谈，收集访谈对象在任职期间的事件描述，以及挖掘出影响目标岗位绩效的非常细节的行为，找出公立医院总会计师的核心素质，同时以此为基础完善胜任力模型。

（三）问卷调查法

通过文献分析、工作分析以及访谈，以 O*NET (Occupational Information Network) 工作分析系统为基础，结合公立医院总会计师岗位特色，形成《广东省公立医院总会计师胜任力模型构建调查问卷》。

（四）Delphi 专家咨询法

邀请卫生行政部门、卫生经济、医院管理、公共管理等不同专业领域专家，开展多轮 Delphi 专家咨询活动。请各位专家对问卷上的每个胜任力特征条目进行重要性、判断依据和熟悉程度的打分，并对其提出各自的意见及建议，以确定胜任特征探索问卷。

五、技术路线图

通过文献研究、O*NET工作分析、访谈法等方法，提炼公立医院总会计师胜任要素，结合总会计师胜任力问卷结果，探索公立医院总会计师胜任力特征的核心要素维度，最终构建公立医院总会计师胜任特征模型。

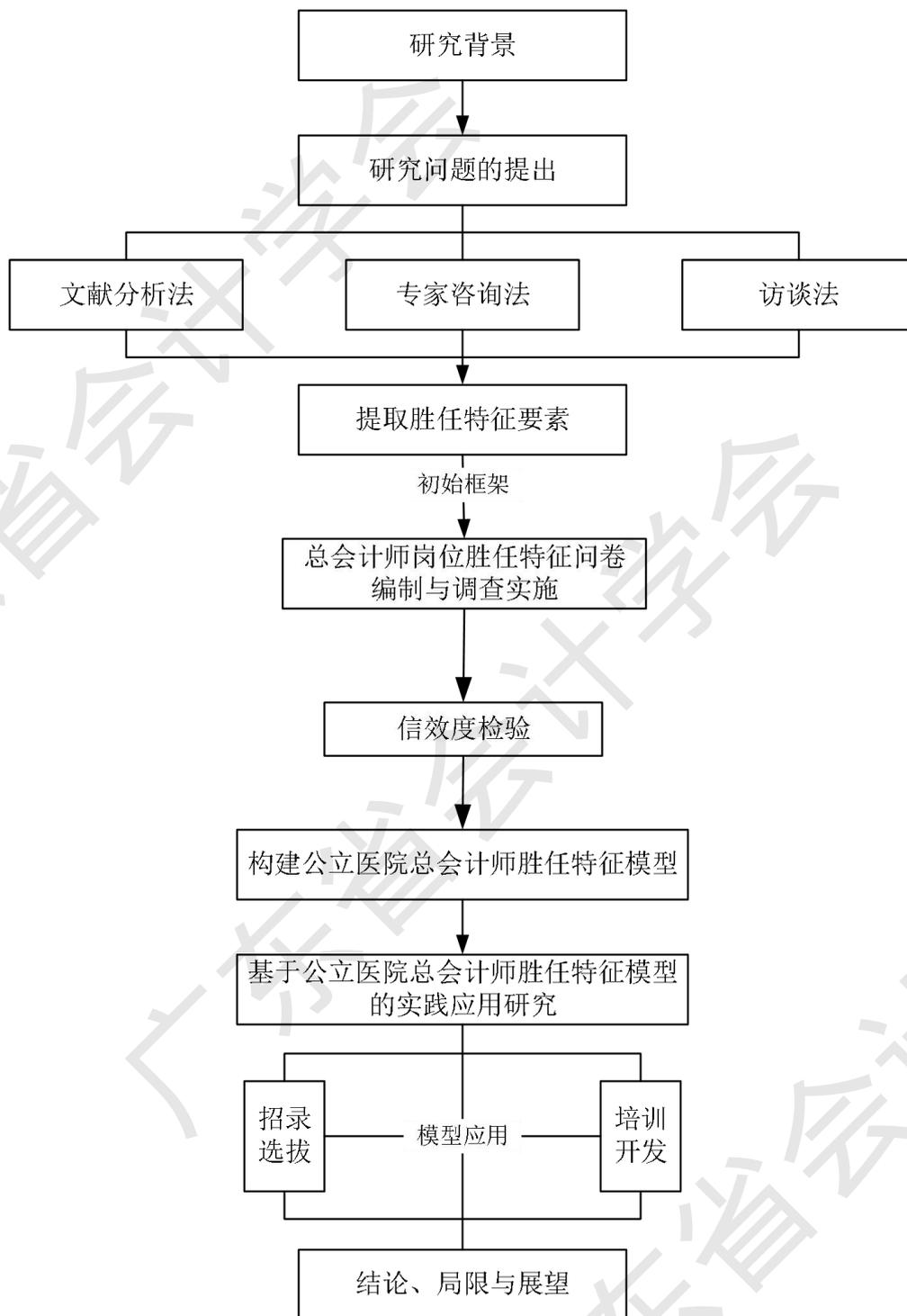


图 1-1 广东省公立医院总会计师胜任力模型构建技术路线图

第二章 公立医院总会计师胜任力模型研究进展

一、公立医院总会计师胜任力相关概念界定

(一) 总会计师概念

国务院 1990 年发布的《总会计师条例》指出：“总会计师是在单位主要领导人领导下，主管经济核算和财务会计的负责人，负责组织和领导本单位的财务管理、成本管理、预算管理等工作。“总会计师”的最早的提法源自前苏联。并且，要求总会计师组织领导本单位的财务、成本、预算、核算与监督等方面的工作，是医院重要经济问题的分析者和决策者。所以，从性质来说，总会计师是一种行政职务。一般来说，凡设置总会计师的单位，在单位行政领导成员中，不再设置与总会计师职权重叠的副职。作为公立医院 CFO，协助医院领导班子做出合理决策，确定最优运营管理决策，促进高质量发展。

(二) CFO 概念

CFO (Chief Financial Officer) 一词源于美国，属于舶来品，随着企业制度发展成熟而随之产生，是市场经济和公司治理发展的产物，是现代跨国企业和大公司中最重要、最有价值的高层管理岗位之一。现代的 CFO 强调在全球化背景下以价值观念重塑业务能力，职能要从控制会计角色转向运营管理角色，肩负企业变革和价值增值的重任，工作职责日渐扩增。这一称呼在我国基本等同于总会计师，源自 2002 年 11 月中国总会计师协会第三次全

国会员代表大会，经表决将中国的“总会计师”改为“首席财务官”，英文名称采用了“CFO”，方便与国际接轨，但通常意义上的企业 CFO 与国内的总会计师仍存在或大或小的差异。

（三）胜任力概念

胜任力（competency）概念在学界内尚无统一定义，其发源于教育领域，随后美国学者 McClelland (1973) 对美国选拔国外服务信息官的研究使得其在管理界得到广泛应用。他将胜任力定义为“胜任力是指能够区分在特定的工作岗位和组织环境中绩效水平的个人特征”。Spencer 认为是个人潜在的特征，包括与出色或有效工作绩效相关的；知识、机能、自我概念、特征和动机五个层面。中国学者王重鸣认为胜任力是指工作情境中员工的价值观、动机、个性或态度、技能、能力和知识等关键特征。学界在此概念的应用上主要存在两种分歧，一是胜任力是人格中深层和持久的个人特征，它表现了思维方式和行为，且具有跨情境和跨时间的稳定性；这种观点着重从发现目标人物特征来研究胜任力，强调了胜任力作为个体特征，会与工作环境中的绩效好坏存在某种程度的因果关系。二是胜任力是个体的外显行为类别，这种行为是可证实、可观察、具体的；这种观点着重从外显的人的行为来研究胜任力。除上述两种观点外，也有学者认为不应单方面考虑而下结论，应结合两种观点去客观考虑。

汇总众多学者对胜任力的定义，可以发现有的偏重特质，有

的偏重行为，但这些不同定义都有一定的共同点。大致具有以下几个特征：①与工作情景、工作环境有关联，具有动态性；②与绩效存在密切关系，使工作绩效可预测；③能明确区分高绩效人员与普通绩效人员。并非所有的能力与特征都可归纳于胜任力，基本满足上述条件方可被认定为胜任力。

（四）胜任力模型概念

胜任力模型是指为达成某一绩效目标的一系列不同胜任力要素的组合，本质上是胜任力的辨别方法与渠道。胜任力模型构建的研究从 20 世纪 70 年代起至今已成为人力资源管理的主流实践活动，在具体情境中通过具体的要素去甄别特定职业/岗位的核心胜任力，并以此为指标对其进行评价，有利于更加全面地区分出绩效优秀人员和绩效普通人员。常用的胜任力模型构建方法有焦点访谈法、团体多层次水平考察法、问卷调查、专家会议法等。

二、总会计师胜任力模型构建的国内外研究进展

（一）国外研究现状

国外学者对医院总会计师胜任力的研究集中于上世纪 70 至 90 年代，为应对市场压力，医疗机构通过合并、收购和缩减规模来重塑自身，“文艺复兴时期的 CFO”应运而生，CFO 也迎来了更多的职业要求和挑战。Silver（1980）对 2000 年大胆设想：“到 2000 年后 CFO 必须是金融、经济、会计、商业法、卫生法和风险管理以及人员激励方面的综合专家”。Gauss（1987）从相关调查

研究中总结了成功的 CFO 应具有的基本素质。Clarke (1991) 等提出为面对竞争方以及支付方的挑战，医疗机构的 CFO 必须“复杂化”，具有管理经验并且拥有卓越的规划技能和财务管理技能的人在职位竞聘中将更受到青睐。Sieveking (1994) 认为随着经济的发展 CFO 必须扮演如协调者、教育者、专业技术人员等多种角色以胜任其职位。Doody (2000) 根据相关调查提出如今的医疗机构首席财务官在领导、运营和医疗保健战略领域需要广泛的新特征和技能。Crane (2007) 则强调理想的 CFO 应该对医疗行业的方方面面均有所了解，包括临床医学、运营管理和医院营销方面。Stefl (2008) 根据 HLA 联盟的管理经验提出了五个在所有医疗机构管理人员中普遍存在的能力域：沟通和关系管理、专业精神、领导能力、医疗体系知识、业务技能和知识。Madden (2015) 认为 CFO 的专业技能之外的技能属于“软领导技能”，包括战略导向、敏捷、激情、鼓舞、影响力、沟通、可靠、驱动、整合和参与的能力。

表 2-1 国外医院总会计师胜任力特征研究汇总

作者	年份	胜任力特征
Silver	1980	金融、经济、会计、商业法、卫生法和风险管理以及人员激励方面的综合专家
Gauss	1987	对战略规划、确定定价的成本会计、管理技能、新业务发展和政府报销政策和非传统金融领域感兴趣，且拥有动力、动力、实现有形利益的能力以及强烈的个人价值观等个人特质
Clarke & Doody	1991	具有管理式医疗合同谈判经验、对医院-医生合资企业有丰富知识以及卓越的规划和财务管理技能的个人
Sieveking & Wood	1994	将会计专业知识与理解道德和道德、经济学、描述性和预测性统计、来自不同社会经济和文化背景的人，以及疾病的特征、预防和治疗过程结合起来
Doody	2000	战略思维、沟通能力和技巧、提高组织绩效能力、提高绩效基准、实现组织愿景、发展促进变革的策略、管理和领导、与他人的关系
Stefl	2008	沟通和关系管理、专业精神、领导能力、医疗体系知识、业务技能和知识
Madden	2015	包括战略导向、敏捷、激情、鼓舞、影响力、沟通、可靠、驱动、整合和参与的能力

（二）国内研究现状

国内学者对胜任力模型构建的理论研究与实践探索不在少数，并且基于胜任力的人才评价方法目前已在各领域得到广泛应用，但具体针对医院总会计师胜任力模型构建的研究较少见。我国总会计师制度起源于上世纪 60 年代计划经济时期，发展于 80 年代改革发开放时期，1990 年《总会计师条例》的颁布明确了总会计师的地位和职责，2011 年《条例》根据国务院相关文件精神修订了新版条例。赵立（2006）提出 CFO 是医院驾驭财务战略管理的领袖，是除院长外的“二把手”，应参与到医院经营管理与战略发展的全过程。陈哲娟（2011）基于医院总会计师的角色定位，提出总会计师要胜任医院最高财务负责人的角色，需具备职业品

质、专业素质和管理素质三种品质，并对每种品质进行了细化解释；之后陈哲娟（2012）等又构建了医院财务主管的胜任力特征模型，经实际调查后结果显示医院财务主管的胜任力要求与其他行业财务主管具有较高的一致性。杨莉（2012）提出医院总会计师的第一角色应是院长的战略伙伴，并凝练了在医院管理中总会计师应承担的十个职责角色。侯常敏（2012）对医院总会计师与财务处长的定位作了区分并认为胜任力培养差异应体现在管理素质上。周建军（2017）通过对外在环境及对总会计师设置的必要性分析，明确了医院发展中对总会计师的要求、医院总会计师职务的角色与定位和应具备的知识能力与素质。潘佳佳（2018）则强调“胜任能力”更多地体现为知识与技能的整合，应是直接表现为一系列看得见、摸得着的行为。韩月（2019）提出三级医院建立总会计师制度的重要性并总结了 CFO 应有的素质。中国总会计师协会（2019）针对中国 CFO 开展了相关课题研究并确定了《中国总会计师（CFO）能力框架》，该框架是目前较为权威且适用于企业 CFO 的体系，其中特别强调了商业能力是 CFO 未来急需提升的能力。高智林（2020）认为在财务弹性决策方面，CFO 核心胜任力应为财务监督和战略支持职能。

表 2-2 国内医院总会计师胜任力特征研究汇总

作者	年份	胜任力特征
杜胜利	2003	战略计划管理者、资源价值管理者、流程系统管理者、业绩评价管理者、管理控制管理者
赵立	2006	医院财务组织建设能力、医院内控建设能力、医院财务工作计划能力、医院筹措资金能力、医院投资分析决策和管理能力、医院税务筹划能力、医院全面预算能力、医院成本费用控制能力、医院信息分析能力、医院财务预警能力
陈哲娟	2011	
杨莉	2012	<p>①职业品质：诚实正直、责任心、客观公正、社会责任感；</p> <p>②专业素质：专业知识、资源管理能力、财务控制能力、风险防范与处理能力、财务分析能力、战略规划能力；</p> <p>③管理素质：决策与规划能力、沟通协调能力、创新能力。</p>
侯常敏	2012	<p>①职业品质：诚信正直、客观公正、有责任心和社会责任感；</p> <p>②专业素质：专业知识、资产管理能力、财务控制能力、财务分析能力、风险控制能力；</p> <p>③管理素质：计划（侧重）、组织、协调、领导（侧重）、控制</p>
周建军	2017	<p>①职业操守和廉洁自律；</p> <p>②综合知识：会计与相关知识、理财与财务管理知识、组织和管理知识、信息技术知识、医疗行业知识；</p> <p>③综合能力：经济管理体系构建能力、财务数据分析能力、规划与推进能力。</p>
潘佳佳	2018	职业价值观和操守、视野和知识面、学习能力与创新意识、数据与信息处理及沟通能力
中国总会计师协会	2019	<p>①道德遵从能力：诚信操守、合规管理、受托责任、道德遵从前提下的价值创造、相关利益平衡；</p> <p>②专业能力：预算管理能力和成本管理能力、绩效管理能力和投融资管理能力、风险管理能力、数据治理能力、信息披露能力、纳税筹划能力；</p> <p>③组织能力：沟通协调能力和团队管理能力、机制设计创新能力、学习能力、冲突管理与自我控制能力；</p> <p>④商业能力：环境洞察能力、战略管理能力、商业模式构建能力、跨组织价值创造能力、信息系统构建能力。</p>
高智林	2020	财务监督、战略支持

综上所述，可以看到目前国内有关胜任力的研究大多从心理学的领域出发，建立了高层管理者、中层管理者、销售人员等职业的胜任力模型，主要为通用胜任力模型，对特定岗位的胜任力模型研究刚起步，相关研究较少。

（三）公立医院总会计师政策进展

本研究将构建的公立医院总会计师胜任力模型中，总会计师一职即为上述的“特定行业”中的“特定岗位”。随着医改的深入推进，国家对医院设立总会计师的政策要求越来越明确。最早在1988年提出《医院会计制度（试行）》提出，300张床位以上的医院应当设立总会计师。2009年国务院发布的《中共中央国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》中明确要求，医院要探索建立总会计师制度。新医改以来，关于要求建立总会计师制度逐渐落实和完善。

表 2-4 医院总会计师制度政策演变汇总

年份	政策文件	相关内容
1988 年	《医院会计制度（试行）》	300 张床以上（含 300 张床）的大、中型医院应建立总会计师制度
1998 年	《医院财务制度》	符合条件的医院应建立总会计师制度
2009 年	《中共中央国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》	医院要探索建立总会计师制
2010 年	《医院财务制度》	三级医院须设总会计师
2014 年	《卫生计生经济管理队伍建设方案（2014—2020 年）》	提出建立总会计师培养制度,实现三甲医院均配备总会计师的目标
2017 年	《关于加快推进三级公立医院建立总会计师制度的意见》	到 2018 年底,所有三级公立医院全面落实总会计师制度,其他有条件的公立医院应当设置总会计师岗位
2017 年	《关于建立现代医院管理制度的指导意见》	健全财务资产管理制度中提出,三级公立医院应设置总会计师岗位,统筹管理医院经济工作
2019 年	《关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》	在运营效率维度对三级医院规范设立总会计师制度进行定性考核,要求医院具有总会计师任命文件、领导班子职责分工以及能体现总会计师职责的相关规章制度
2020 年	《关于开展“公立医疗机构经济管理年”活动的通知》	推进落实总会计师制度,三级医院及有条件的二级医院配置总会计师
2020 年	《卫生健康经济管理队伍建设方案（2021—2025 年）》	到 2025 年,公立医院要培养和储备一批能够胜任总会计师岗位要求的人才队伍,推动三级公立医院设置总会计师全覆盖。

三、公立医院总会计师胜任力模型研究的发展趋势

国内外学者一直在探索胜任力模型的研究,有关公立医院总会计师胜任力模型研究逐渐表现出以下四个发展趋势:

（一）从胜任力基础到胜任力模型应用开发研究

随着胜任力研究不断深入,研究范围逐渐从企业转向医疗领域。目前,许多企业都建立了自己的胜任力模型,而且也研发胜任力测评的软件。但医疗领域胜任力模型研究进展起步较晚,卫生部人才交流中心 2005 年首次将胜任力概念引入我国卫生领域,目

前已经开展了部分研究，取得了部分成果，但真正将胜任特征建模技术应用于公立医院总会计师人才选拔的研究较少。而通过与胜任特征模型的对照可以及时发现管理工作过程中存在的问题，及时修正行为。构建总会计师胜任力模型，可以进一步减少选人用人的主观随意性，结果科学可靠，为今后总会计师的选拔、管理、考核和培训提供可量化的依据。因此在以后的研究中，要重视建立公立医院总会计师胜任力特征模型的应用研究，促进该领域的研究得到认可，从而为医院运营发展赋能。

（二）从胜任力理论研究到胜任力实证研究

目前有关胜任力模型的研究大多局限于理论研究范畴，公立医院总会计师胜任力模型更是如此，胜任力模型的应用和推广需要基于实证研究，以科学客观的量化数据作为支撑，增强实践应用的操作性。单纯的理论研究会脱离重要的应用价值，未来完善胜任力模型实证研究具有非常重要的现实意义。目前，不管是企业，还是医疗行业，有关胜任力的研究方法和工具暂时未取得突破性的进展，主要还是 BEI 行为事件访谈、情境测验、专家评判等经典研究方法。这些方法的缺陷可能导致缺乏客观、量化的数据支撑，需要进一步加以完善。针对公立医院总会计师胜任特征的研究应提倡开展跨学科、跨方法学的多学科综合性研究，创新适宜工具与方法，推动公立医院总会计师胜任力模型领域的发展。

（三）从关注当前胜任特征到关注未来的胜任特征

过去的胜任力模型往往建立于对已发生的行为进行描述和评价，没有考虑到由于未来组织战略调整或环境变化等因素，使用过去的绩效标准则很难有效的预测未来，忽略了对未来发展的预期，因此存在一定的滞后性。自新医改以来，国家在各个层面有序推动医疗服务改革，对医院管理者提出了更高的要求，因此在胜任力模型的实际运用过程中，公立医院总会计师应转向考虑未来胜任力特征。

（四）从胜任力个体研究到胜任力组织研究

有关胜任特征的研究最初是针对个体的研究，逐渐转移到研究行业性的管理胜任特征和组织的核心胜任特征。总会计师作为公立医院领导班子的构成要素，医院的战略和目标通过层层分解到总会计师才能得以实施，公立医院领导班子和总会计师之间存在相互制约的关系，因此有必要将行业性的管理特征和岗位胜任特征结合起来进行研究，从更高的层次来看待总会计师胜任力建模的问题。高质量发展背景下，亟待深入研究公立医院总会计师胜任力能力模型，全面对标，寻找差距，将胜任力模型素质特征对总会计师的要求落实到总会计师能力提升工程和高层次人才梯队建设的计划中，进一步完善落实公立医院总会计师制度，深入推进公立医院财务运营管理转型，深化公立医院管理会计应用，进一步提升公立医院业财融合，促进公立医院高质量发展。

第三章 广东省公立医院总会计师制度实施现状

一、问卷调查设计

(一) 问卷设计

本研究的调查问卷主要由三部分组成，其中：

第一部分为调查对象基本情况，主要为了解被调查者的人口统计学特征，包括性别、年龄、文化程度、所读专业、岗位类别、职称、资格证书，所在医院的行政级别和医疗机构等级等内容；

第二部分为总会计师制度实施现状，主要为了解调查对象所在单位的总会计师制度落实情况及实施方式，包括总会计师的选拔方式、人事关系、组织行政权力设置、任命形式、薪酬待遇、行政职权、岗位影响力等内容；

第三部分为总会计师胜任力认知情况，主要为了解调查对象对总会计师角色定位和具备能力的理解与认知，主要包括总会计师的工作定位、担任角色、应具备的能力（道德遵从能力、专业能力、组织能力、前瞻能力等）、工作重点及工作职责等内容。

(二) 调查实施

调查对象的纳入标准为：① 公立医院的行政工作人员；② 自愿接受问卷调查。考虑到研究的人力、财力、时间等客观因素，确定本次调查的样本量为 180 人左右。调查方式为横断面调查，采用随机抽样方法，选取广东省 50 家高水平医院进行问卷调查。本次调查时间为 2021 年 12 月至 2021 年 1 月。经统计，本次调查

共发放问卷 180 份,回收 176 份,回收率为 97.8%,有效率为 96.6%。

二、调查结果

(一) 调查对象基本情况

在本次在广东省公立医院展开的总会计师制度实施现状和胜任力情况调查的 170 份有效样本中,调查对象主要为在公立医院从事财务相关工作的人员,其中总会计师占 44%,财务相关科室的主要负责人和工作人员分别占 21%和 24%;主要来自省属和市属医院,占比分别为 26%和 46%;所在医院等级主要为三级甲等,占比为 78%。

表 3-1 调查对象岗位类别及所在医院情况

项目	频数	占比
岗位类别		
总会计师	75	44%
分管财务的副院长	1	1%
财务相关科室(财务科、经管科等)的主要负责人	36	21%
财务相关科室(财务科、经管科等)的工作人员	41	24%
其他(如院长、非分管财务的副院长,党政办、医务科等非财务相关科室工作人员)	17	10%
所在的医院隶属		
部属	8	5%
省属	45	26%
市属	79	46%
县属	28	16%
其他	10	6%
所在医院的医院等级		
三级甲等	132	78%
三级乙等	2	1%

项目	频数	占比
三级未定等	22	13%
二级甲等	9	5%
二级未定等	3	2%
其他	2	1%

在性别方面，男性和女性人数占比分别为 32%和 68%，女性人数高于男性；年龄主要集中在 35-55 岁之间，其中 45-55 岁占 48%，35-45 岁占 28%。

表 3-2 调查对象人口统计学特征

项目	频数	占比
性别		
男	55	32%
女	115	68%
年龄		
55 岁以上	24	14%
45 岁-55 岁	82	48%
35 岁-45 岁	47	28%
35 岁以下	17	10%

在文化程度方面，调查对象的最高学历以本科及以上学历为主，其中本科学历占 66%，专业学位硕士（MPAcc、MBA、EMBA 等）和学术型硕士分别占 14%和 8%；最高学历专业以经济类管理类专业为主，其中会计学（含审计学）、财务管理占 56%，其他经济管理类专业占 21%。

表 3-3 调查对象文化程度情况

项目	频数	占比
最高学历		
大学专科	15	9%
大学本科	113	66%
专业学位硕士（MPAcc、MBA、EMBA 等）	24	14%
学术型硕士	13	8%
博士	3	2%
其他	2	1%
最高学历专业		
会计学（含审计学）、财务管理	96	56%
其他经济管理类专业	36	21%
理工类专业	4	2%
人文社科类专业	6	4%
其他	28	16%

在职业素养方面，调查对象的职称主要为会计（审计）系列职称为主，其中拥有高级职称（高级会计师、高级审计师或会计专业副教授及以上）的占 52%，中级职称（会计师）占 15%，初级职称（助理会计师）占 4%。仅有少部分调查对象拥有中国注册会计师、注册资产评估师等资格证书。

表 3-4 调查对象专业技能情况

项目	频数	占比
职称		
高级会计师、高级审计师或会计专业副教授及以上	89	52%
其他系列高级职称	18	11%
会计师	25	15%
其他系列中级职称	25	15%
助理会计师	7	4%
其他	9	5%
拥有与财务相关的资格证书		
中国注册会计师	15	9%
注册资产评估师	2	1%
注册税务师	10	6%
注册造价工程师	1	1%
其他	3	2%
无上述资格证书	142	84%

备注：职称、拥有与财务相关的资格证书为多选题。

（二）公立医院总会计师制度实施现状

1. 公立医院总会计师设置情况

在调查的 170 份有效样本中,86%的调查对象表示所在医院已设置总会计师。

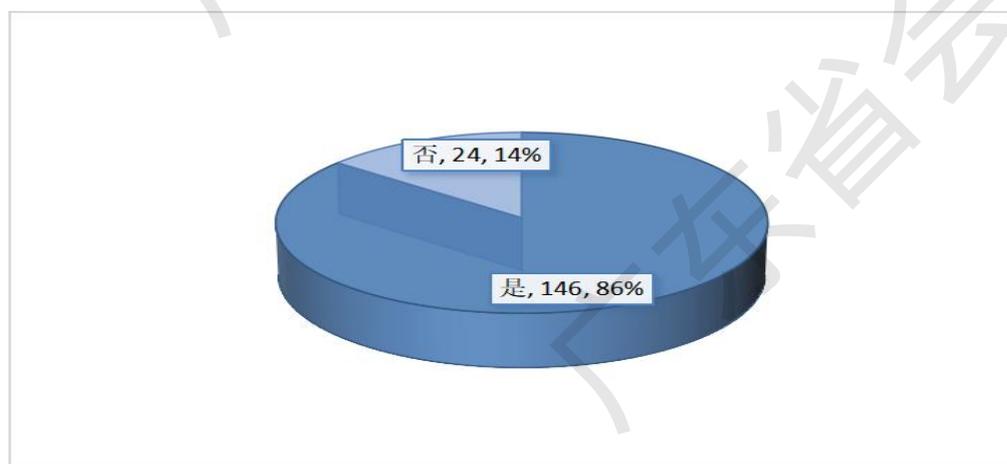


图 3-1 所在医院是否已设置总会计师

2. 公立医院总会计师制度实施情况

在医院已设置总会计师的 146 名调查对象中，其单位总会计师最主要的选拔方式是“医院内部选拔”和“主管部门公开招聘（不受行业、编制职数限制）后委派”，占比分别为 55%和 22%。

表 3-5 调查对象所在医院总会计师的选拔方式情况

项目	频数	占比
医院总会计师的选拔方式		
医院内部选拔	81	55%
主管部门公开招选（不受行业、编制职数限制）后委派	32	22%
体制内选聘（医疗行业）	15	10%
财政部门委派	4	3%
其他	14	10%

公立医院总会计师的人事关系主要为“原人事关系不变，聘用制”、“上级组织委派调入新单位，入正式编”、“经人事组织程序，编办批准，有领导职数”，占比分别为 40%、21%和 20%。

表 3-6 调查对象所在医院总会计师的人事关系情况

项目	频数	占比
医院总会计师的人事关系		
原人事关系不变，聘用制	59	40%
上级组织委派调入新单位，入正式编	31	21%
经人事组织程序，编办批准，有领导职数	29	20%
在原单位，签订借用合同	7	5%
原单位办理停薪留职	2	1%
其他	18	12%

在 146 位调查对象中，仅有 16%表示，其单位的总会计师组织行政权利设置方式为“行政副职领导，不设分管财务副院长，有领导职数”，而“享受副职领导待遇，入医院行政班子，不占领

导职数”和“总会计师未行使行政副职职能，医院另设分管财务副院长”则为目前公立医院总会计师最主要的组织行政权力设置方式，占比分别为 38%和 23%。

表 3-7 调查对象所在医院总会计师的组织行政权力设置情况

项目	频数	占比
医院总会计师的组织行政权力设置		
享受副职领导待遇，入医院行政班子，不占领导职数	55	38%
总会计师未行使行政副职职能，医院另设分管财务副院长	33	23%
行政副职领导，不设分管财务副院长，有领导职数	24	16%
总会计师由财务负责人兼任	15	10%
总会计师行使行政副职职能，不入医院行政班子成员	9	6%
其他	10	7%

在公立医院总会计师任命形式方面，最主要的形式为“医院推荐，报上级主管部门批准任命”，占比 40%；其次为“上级主管部门正式发文委派制”，占比 29%。

表 3-8 调查对象所在医院总会计师的任命形式情况

项目	频数	占比
医院总会计师的任命形式		
医院推荐，报上级主管部门批准任命	58	40%
上级主管部门正式发文委派制	42	29%
走组织部门任命程序	16	11%
其他	30	21%

在公立医院总会计师薪酬待遇方面，“由所在单位纳入预算，年度考核，享受班子副职待遇”和“按年薪制，实行年度考核”为最主要的薪酬待遇方式，占比分别为 54%和 19%。

表 3-9 调查对象所在医院总会计师的薪酬待遇情况

项目	频数	占比
医院总会计师的薪酬待遇		
由所在单位纳入预算，年度考核，享受班子副职待遇	79	54%
按年薪制，实行年度考核	28	19%
由财政统筹预算安排，实行年度考核	6	4%
公开招聘后按劳务派遣待遇	3	2%
其他	30	21%

在 146 位调查对象中,79%表示其单位的总会计师列席医院党委会或办公会议,其中列席会议并具有表决权的仅有 50%;超过半数调查对象(63%)同意其单位的总会计师在医院党委会或行政办公会上提出的意见能够被采纳;但仅有 39%的调查对象认为其单位的总会计师具有一定的权力或影响力,同时,16%的调查对象认为其单位的总会计师无实权。

表 3-10 调查对象所在医院总会计师的权利及影响力情况

项目	频数	占比
总会计师能在医院党委会或行政办公会上是否具有表决权		
列席会议，具有表决权	73	50%
列席会议，不具有表决权	43	29%
不列席会议，不具有表决权	22	15%
其他	8	5%
总会计师在医院党委会或行政办公会上提出的意见能够被采纳		
非常同意	35	24%
同意	57	39%
不同意	2	1%
非常不同意	7	5%
不确定	45	31%
总会计师在医院中的权力或影响力		
无实权	23	16%
较小	14	10%
一般	53	36%
较大	42	29%
很大	14	10%

调查对象认为“职能地位不明确”、“医院对总会计师认知不清晰”、“政府关注度不够”是目前公立医院总会计师制度建设最主要的存在问题，占比分别为 76%、69%和 61%。



图 3-2 公立医院总会计师制度建设存在问题

三、讨论与结果分析

“十四五”时期，公立医院进入了高质量发展时期，这对公立医院的发展方式、运行模式和资源配置方式提出了更高的新要求，实施总会计师制度是提高医院经济活动科学化、精细化的重要举措，有利于强化医院内部治理，提高医院运营效益。截止目前，广东省大部分的公立医院已通过医院内部选拔、主管部门公开招选后委派等方式配备了总会计师，公立医院总会计师制度建设具备了一定的规模。但从实际情况看，总会计师制度的实施仍存在不同程度的问题和困难。

（一）职责定位与管理权限不相匹配

根据调查结果，总会计师的主要工作定位应为决策型，在公立医院中应承担战略规划、风险控制和价值创造的重要角色。但

从制度的实施情况看，目前仅有不足三分之一的公立医院总会计师担任其单位的行政副职领导，具体分管财务相关工作；仅有半数的公立医院总会计师提出的意见能被医院党委会或行政办公会接纳，同样也只有半数的公立医院总会计师具有表决权，总会计师的权力和影响力与其应承担的作为医院战略规划者、决策者的职责定位差距较大。这原因主要在于部分公立医院对总会计师制度理解尚不到位，对总会计师的职责、权限、作用的认知仍不清晰，如部分医院仍设置与其职位相重叠的副职等，需要相关政府部门进一步加强对公立医院的指导，引导医院充分发挥总会计师的专业优势，促进医院经济管理效能和效益的提高。

（二）熟悉管理和财务的复合型人才缺乏

总会计师制度是推动公立医院高质量发展的重要举措，总会计师专业技能的优劣决定着公立医院经济管理效能的高低。结合调查结果，除了应具备诚信操守等道德遵从能力以外，公立医院总会计师既需具备成本管理、风险管理、预算管理等专业技能，还应具有沟通协调等组织能力和运营模式构建等前瞻能力。但从实际的选拔工作中，总会计师主要从医院内部选拔或主管部门公开招选后委派，两中选拔方式均有利弊。前者可能受限于以往行政事业单位管理惯性，能力局限于普通的财务管理，对医院的风险管控、战略决策等运营管理能力不足；后者可能招选到非医疗行业的财务专业人才，虽然专业水平较高，但对医疗发展规律欠

缺了解，具备财务专业和医院管理经验的复合型人才有待进一步培养。

（三）调动积极性的评价机制尚未形成

目前，大部分公立医院总会计师的任命方式都是通过上级主管部门批准任命或委派，人事关系归入所属医院的编制管理，超过半数的总会计师享受班子副职待遇，由其所属医院进行薪酬发放。尽管从调查结果显示，绝大部分总会计师需要实行年度考核后才发放薪酬待遇，但从实际操作中，因目前尚未有相对成熟的公立医院总会计师胜任力评价模型作为引导，总会计师是分管财务相关工作的副职领导，在非委派的情况下，总会计师将同时兼具年度考核的裁判员和运动员身份，导致本应调动积极性的年度考核难以发挥有效的激励作用。

第四章 广东省公立医院总会计师胜任力模型构建

一、公立医院总会计师胜任力认知情况

在调查的 170 份有效样本中,69%认为总会计师在公立医院的主要工作定位为“决策和支持结合性”,即“总会计师在制定公司决策的过程中发挥一定的作用,也为决策提供重要信息”,同时也有 22%的调查对象认为是“决策型”,即“总会计师直接参与决策制定,在制定决策过程中发挥重要作用”。而“内部风险控制的规划者”、“战略规划的参与者”、和“价值创造的引领者”被认为是总会计师在公立医院中最主要承担的角色,占比分别为 89%、81%和 69%。

表 4-1 医院总会计师工作定位的认知情况

项目	频数	占比
总会计师在公立医院的主要工作定位		
决策和支持结合型	117	69%
决策型	37	22%
支持型	13	8%
其他	3	2%
总会计师在公立医院中承担的角色		
内部风险控制的规划者	151	89%
战略规划的参与者	138	81%
价值创造的引领者	118	69%
全面信息化推动者	39	23%
其它	7	4%

调查对象认为“成本控制与预算管理”和“风险管理”是公立医院总会计师最主要的工作侧重点,占比分别为 83%和 66%。

表 4-2 医院总会计师工作侧重点的认知情况

项目	频数	占比
公立医院总会计师工作侧重点		
成本控制与预算管理	141	83%
风险管理	112	66%
合规性管理	67	39%
资本运营	56	33%
医院治理	54	32%
业绩评价	21	12%
会计核算与控制	16	9%
现金流量管理	14	8%
财务报告编制	12	7%
其他	5	3%

而“进行财务管理”、“建立健全制度”、“强化经济分析”和“参与战略规划”被认为是公立医院总会计师最重要的职责，占比分别是 65%、62%、53%和 51%。详见表 4-3。

表 4-3 医院总会计师具备职责的认知情况

项目	频数	占比
公立医院总会计师最为重要的职责		
进行财务管理,包括全面预算管理、筹资管理、资本管理、资金管理、成本控制、绩效评估等	110	65%
建立健全制度,组织制定本医院财务管理制度、会计核算制度、内部控制制度及经济管理制度等	106	62%
强化经济分析,利用财务会计资料进行分析,研究并督促医院有关部门依法依规增收节支、提高效率、防范风险	90	53%
参与医院战略规划、重大财经管理活动和重要经济问题的分析和决策	86	51%
编制和执行预算、财务收支计划、信贷计划,拟订资金筹措和使用方案,有效地使用资金	45	26%
参与重大经济合同和经济协议的研究、审查	23	14%
参与新业务开展、技术创新、科技研究、服务价格、工资福利等方案的制定	17	10%
开展会计核算,编制财务报告,总会计师对医院财务会计工作的合法性、合规性和会计资料的真实性、准确性和完整性承担主管责任	16	9%
加强资产管理,组织清产核资,提高使用效益,维护资产安全	5	3%
加强内部审计,组织落实审计意见,监督执行审计决定。	3	2%

对于限制公立医院总会计师履行职责的原因,45%调查对象认为是“该职位全责不匹配”,还有 36%调查对象认为是由于“单位领导干预”。

表 4-4 医院总会计师履行职责受限的原因

项目	频数	占比
限制公立医院总会计师履行职责的因素有		
该职位权责不匹配	77	45%
单位领导干预	62	36%
上级主管部门干预	18	11%
其他	37	22%

根据调查结果，公立医院总会计师应具备的道德遵从能力主要为“诚信操守”（96%）和“合规管理”（94%）；应具备的专业能力主要包括“成本管理”（96%）、“风险管理”（96%）、“预算管理”（95%）、“绩效管理”（94%）、“资产管理”（91%）；应具备的组织能力主要为“沟通协调”（97%）和“团队管理”（96%）；应具备的前瞻能力主要为“运营模式构建”（97%）和“战略管理”（95%）。

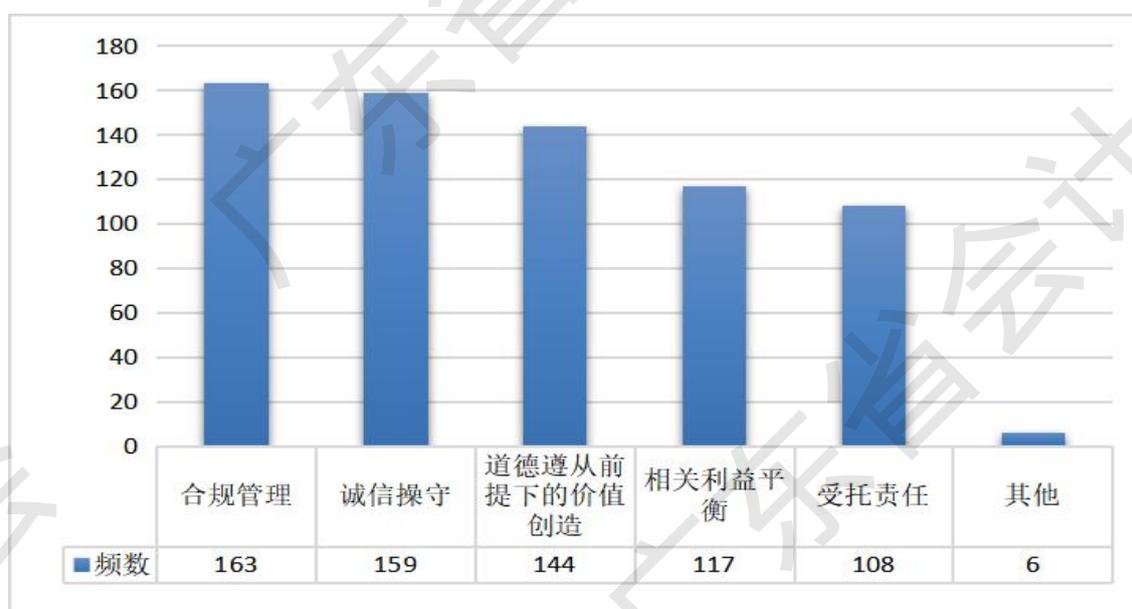


图 4-1 公立医院总会计师应具备的道德遵从能力

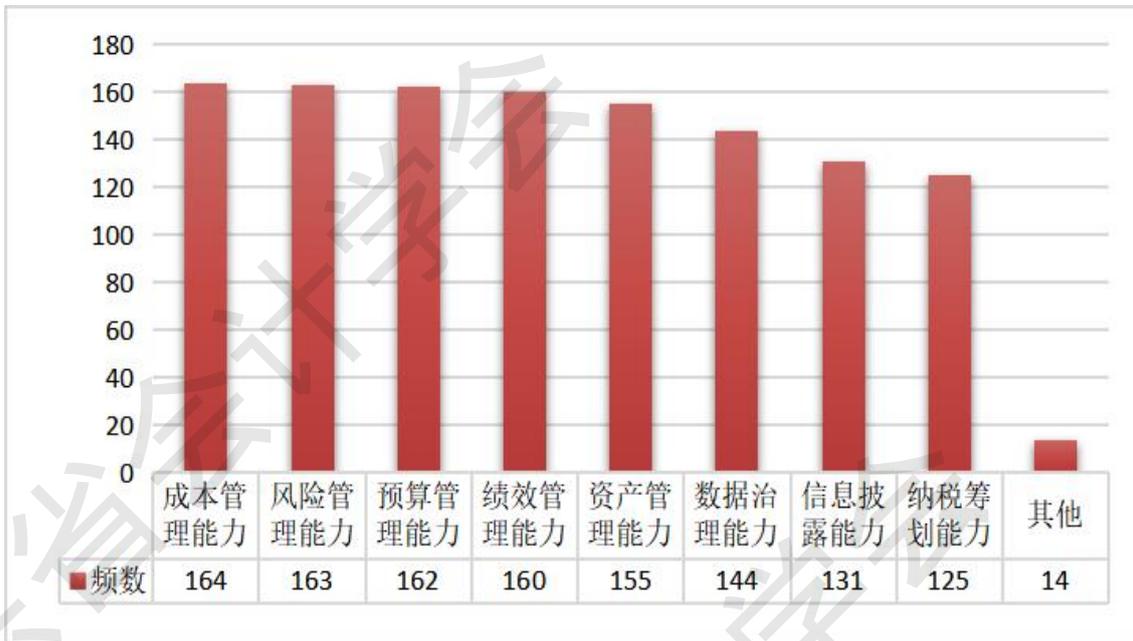


图 4-2 公立医院总会计师应具备的专业能力

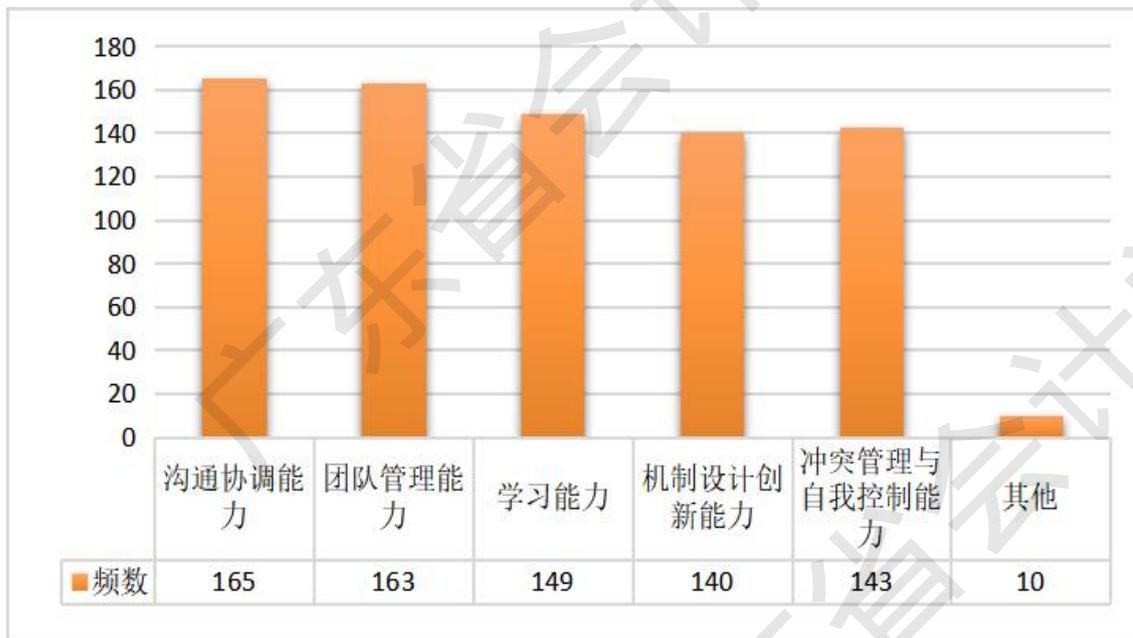


图 3-5 公立医院总会计师应具备的组织能力

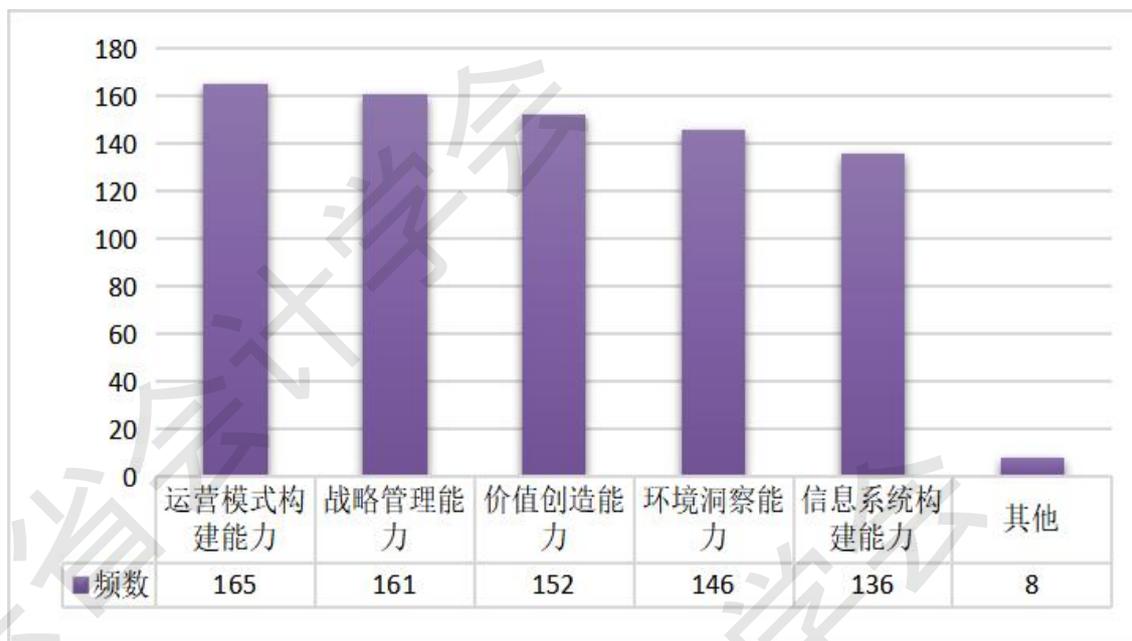


图 3-6 公立医院总会计师应具备的前置能力

二、基于 Delphi 专家咨询构建胜任力评价体系

一般来说 Delphi 法专家人数最好为 10~50 人。本研究以构建公立医院总会计师胜任力模型为目标，并根据 Delphi 法所要求的权威性、专家代表性等原则，以专家是否隶属高水平医院、隶属三甲医院、隶属部署/省属/市属医院作为纳入排除标准，选择 37 名专家开展 Delphi 咨询。

（一）专家基本情况

本次接受咨询的专家均为公立医院总会计师，其中男性 20 人（54.05%），女性 17 人（45.95%）；45-55 岁人数较多（56.76%）；担任总会计师职务 1-5 年有 26 人（70.27%），6-10 年有 8 人（21.62%）。

表 4-5 专家基本情况

变量	项目	人数 (占比%)	
性别	男	20 (54.05%)	
	女	17 (45.95%)	
年龄/岁	>55	8 (21.62%)	
	45~55	21 (56.76%)	
	35~45	8 (21.62%)	
	<35	0 (0.00%)	
学历	专科	1 (2.70%)	
	本科	21 (56.76%)	
	硕士	12 (32.43%)	
	博士及以上	3 (8.11%)	
职称	高级	28 (75.68%)	
	中级	9 (24.32%)	
	初级	0 (0.00%)	
职务年限 (总会计师) / 年	<1	2 (5.41%)	
	1~5	26 (70.27%)	
	6~10	8 (21.62%)	
	>10	1 (2.70%)	

(二) 广东省公立医院总会计师胜任力评价体系

根据前期基于 O*NET 编制的广东省公立医院总会计师胜任力评价框架开展专家咨询。评价采用李克特五等级法, 其中“不重要”赋值 1 分、“有点重要”赋值 2 分、“重要”赋值 3 分、“非常重要”赋值 4 分和“极为重要”赋值 5 分。37 位专家的重要性评价结果见表 2。

所有条目共 57 项, 根据分析重要性评分结果, 以变异系数小于 25% 为临界值, 剔除 23 个条目。在保留的 34 个条目中, “获取信息”重要性评分最高, 为 4.46; “为他人提供咨询和建议”重要性评分最低, 为 3.41; 34 项保留条目中各要素的重要性得分均值为

3.96，且均大于 3 分，故最终全部保留，即为完成公立医院总会计师工作所必须具备的胜任力要素。

表 4-6 公立医院总会计师胜任力要素重要性得分情况

条目	均值	标准差	变异系数
获取信息	4.46	0.7917	17.75%
分析数据或信息	4.32	0.6996	16.18%
作出决定并解决问题	4.32	0.773	17.88%
更新和运用相关知识	4.27	0.6837	16.01%
制定目标和战略	4.19	0.6912	16.50%
发展和建设团队	4.16	0.8547	20.53%
引导和调动下属的积极性	4.16	0.7539	18.11%
领导能力	4.16	0.8547	20.53%
评价信息，确定事件或流程符合既定标准	4.14	0.8435	20.40%
与上级、同事或下属交流	4.14	0.7768	18.78%
分析性思维	4.14	0.9908	23.96%
创造性思维	4.11	0.7635	18.58%
正直诚实	4.11	0.7981	19.43%
处理信息	4.05	0.8988	22.17%
压力承受能力	4.00	0.8383	20.96%
可靠性	3.97	0.8216	20.68%
独立	3.97	0.9149	23.03%
主动性	3.92	0.8504	21.70%
关注细节	3.92	0.7842	20.01%
协调团队的工作	3.89	0.7981	20.51%
适应力/灵活性	3.89	0.8632	22.18%
创新	3.89	0.7981	20.51%
对物资、事件或信息的数量进行预算	3.86	0.7412	19.18%

组织、计划、根据重要程度安排工作	3.86	0.9053	23.42%
自我控制	3.86	0.9347	24.18%
合作	3.84	0.8547	22.27%
建立并维持人际关系	3.76	0.8512	22.66%
评判目标、服务或人的质量	3.68	0.7372	20.06%
标识对象、操作和事件	3.65	0.8452	23.17%
安排工作和活动	3.65	0.8126	22.27%
说服或以其他方式改变他人的想法或行动	3.65	0.9069	24.86%
与组织外的人交流	3.59	0.8841	24.59%
培训和教学	3.54	0.8572	24.21%
为他人提供咨询和建议	3.41	0.8207	24.10%

三、广东省公立医院总会计师胜任力模型构建结果

胜任力模型是完成某种特定工作所必须具备的胜任力的总和。洋葱模型是基于冰山模型提出的具有三层结构的模型，从里到外分别是内圈的动机、特质，中圈的态度、价值观等，以及外圈的知识、技能等。

本研究采用洋葱模型对胜任力特征进行分类汇总，根据结果构建广东省公立医院总会计师胜任力模型，从里到外依次为成就特征、个人特征、职业精神、个人专业技能和社交能力共五大类。该模型的内圈包括成就特征、个人特征，是走向成功的原始动力，也是决定人们行为的根本因素，属于人的内在特征；中圈包括职业精神特征，是由道德感驱使的对所从事职业的行为准则和职业操守；外圈则是专业知识、专业技能和社交能力，都是可以通过

后天培养强化的。

公立医院总会计师胜任力模型建模结果见表 4-7。

表 4-7 公立医院总会计师胜任力模型构建

大类	分支	权重
成就特征类	适应力/灵活性	3.09%
	主动性	2.89%
	自我控制	2.85%
	压力承受能力	2.67%
	创新	2.53%
个人特征类	关注细节	3.09%
	正直诚实	2.87%
	可靠性	2.79%
	独立	2.71%
	领导能力	3.21%
职业精神类	组织、计划、根据重要程度安排工作	3.09%
	制定目标和战略	3.07%
	发展和建设团队	3.01%
	安排工作和活动	2.91%
	培训和教学	2.89%
	评判目标、服务或人的质量	2.89%
	合作	2.87%
	作出决定并解决问题	2.87%
	获取信息	3.31%
	分析性思维	3.11%
个人专业技能	处理信息	3.07%
	评价信息，确定事件或流程符合既定标准	3.05%
	标识对象、操作和事件	2.95%
	对物资、事件或信息的数量进行预算	2.91%
	更新和运用相关知识	2.73%
	创造性思维	2.71%
	分析数据或信息	2.71%
	引导和调动下属的积极性	3.21%
	与上级、同事或下属交流	3.17%
	为他人提供咨询和建议	3.07%
社交能力类	说服或以其他方式改变他人的想法或行动	3.05%
	建立并维持人际关系	2.97%
	与组织外的人交流	2.95%
	协调团队的工作	2.63%

第五章 广东省公立医院总会计师人才培养提升路径

一、中国总会计师（CFO）能力框架

总会计师是各行政事业单位、企业单位治理体系中的关键因素之一，建设与我国经济实力和综合国力相匹配的，具有全球视野的高素质专业化总会计师队伍刻不容缓。

在这个核心认知的基础上，“CFO 能力框架”梳理、提炼和归纳出 4 大类能力和 23 项能力要素。4 大类能力分别为：(1) 道德遵从能力；(2) 专业能力；(3) 组织能力；(4) 商业能力。23 项能力要素及其归属情况如图 1 所示：



图 5-1 总会计师（CFO）能力框架

“CFO 能力框架”系统地反映对中国总会计师胜任力多层次、多维度的能力素质要求，提出价值创造和管理风险的重要作用。

二、CFO 能力框架对公立医院总会计师的启示

与企业总会计师相比，公立医院总会计师发展时间较短，尚存在各地市总会计师制度、选聘模式等方面存在较大差别，此外在制度实施中出现财务和管理复合型人才缺乏、医院领导不够重视，职能定位不清晰、缺乏刚性规定等问题。因此通过分析公立医院会计师胜任力，可以为选拔总会计师的准入、选拔、职业发展提供参考。

目前公立医院尚没有公立医院总会计师条例、指南或能力框架，大多是借鉴针对企业发布的《中国总会计师（CFO）能力框架》，该框架从道德遵从能力、专业能力、组织能力、商业能力 4 个维度共 23 项能力要素分析了总会计师应具备的能力要求，涵盖了总会计师日常的所有工作内容。不管是企业还是公立医院，对总会计师能力的要求在方向上是一致的，即要具备促进组织发展战略目标的实现，支持领导决策，平衡好内外部利益相关者关系等多方面的综合能力。能力框架要求总会计师用战略性思维方式看待单位面临的内外部环境，并结合自身的管理特质提升履职效能，最终内化为组织成本。因此通过研究中国总会计师能力框架，可对公立医院总会计师的人才培养提升路径带来启示，具体如下：

（一）找准定位，实现持续发展

能力框架的核心是价值创造和管理风险，医院总会计师不仅涉足决策层还深入执行层，以价值创造为基础，参与医院战略制

定，是医院的高级管理者。通过能力框架，医院总分会计师精准找准自身在医院的定位，在提供财务分析、风险评估、宏观决策分析等技术支持的同时更多地涉足医院价值管理、风险管理、人力资源管理等多方面，彰显管理效能，实现自我发挥与提升，同时促进医院精细化管理。

（二）对标能力要素，提升自身能力

能力框架中包含的 23 项基本要素比较全面归纳总结了总会计师在应对内外部环境变化时必须具备的能力，对于总会计师的培养、选拔以及能力提升等具有借鉴作用。据本调查研究结果，22% 的市公立医院总会计师是通过外部公开招聘形式选拔后委派制后产生，不受行业限制，这种方式下产生的总会计师可能对医院整体把握度不够，通过对标能力框架，针对性、系统性的提高相应能力，助力医院实现高质量发展。

（三）积极转型，促进职业发展

医院财会人员通过能力框架的风向标作用，对标找出不足之处，提升专业素养，可实现提高自身能力和综合素质，为职业发展路径和科学规划职业生涯提供参考。

三、公立医院总会计师人才培养提升路径

公立医院总会计师的人才培养提升路径是一个循序渐进的过程，需要根据政策环境、医院运营发展不断调整和修订，以期提高总会计师的素质和能力，提升人才培养水平，形成一个良性循

环互动机制。广东省公立医院总会计师人才培养提升路径可从以下几个方面展开：

（一）制定符合公立医院行业特点的总会计师管理办法

道德遵从能力是总会计师在工作时间中要切实遵从的道德规范准则，是中国总会计师履职的根本保障，在公立医院中总会计师更应具备此项能力。目前政府还未出台有关公立医院总会计师的管理条例，只能参考《总会计师条例》等政策文件，调查发现小部分公立医院还未设置总会计师，公立医院总会计师制度建设方面存在职能地位不明确、医院认知不清晰等多方面问题，因此在政策层面，政府应完善组织、人事、薪酬等相关制度、明确总会计师的职能、准入和评价者制度等，从制度上强化公立医院总会计师的刚性要求，加强公立医院对设置总会计师的重视程度，这是总会计师人才培养的基础和前提。此外要加强公立医院总会计师相关的法律法规，本研究结果表明绝大部分财会人员均认同作为公立医院的总会计师要合规管理、遵从职业操守，这些离不开相关管理办法的软约束。

（二）加强培养公立医院总会计师业务能力和素质

总会计师不能仅仅把自己定位为传统意义上的财务与会计方面的专家，更需要夯实履职内涵和重塑职责边界，协助医院领导层作出何学合理决策，明确激励方案和内部管理方式。本调查发现，在总会计师应具备的专业能力方面，数据治理能力、信

息披露能力、纳税筹划能力平分相对较低，说明这三面的能力尚未引起财会人员的重视。在三项能力是总会计师在实际工作中必不可少的，总会计师要有数据敏感性和较强的洞察力，全局性审核和把握经营报告，对涉足业务进行全局性策划，盘活数据资源，发挥医院治理的最大效能。因此通过整合优势培训资源开展培训交流、推进业财融合手段，紧密围绕战略管理、数据全面素养、信息化管理等全面提升公立医院总会计师的履职能力，重点培养总会计师普遍存在的能力短板，多形式加强公立医院总会计师人才队伍建设。

（三）全方面提高总会计师的组织和管理能力

总会计师在实际工作中要协调不同利益相关者的利益，因此需要具备过硬的管理能力、沟通协调能力、执行力、创新力等。本研究结果发现，大部分财会人员认为总会计师应具备沟通协调能力、团队管理能力，学习能力、机制设计创新能力、冲突管理与自我控制能力的得分较低，表明财会人员对总会计师应具备的学习能力、创新意识、处理冲突和自我控制的能力认识相对较弱。随着医改向纵深方向发展，公立医院发展面临的内外环境也在不断变化，因此总会计师要通过持续性学习路径，提高业务知识更新能力，增加知识储备，顺应公医院改革带来的各种复杂问题。同时要具备创新意识，体改机制设计创新能力，创新医院管理理念与方法，拓展工作思路和举措。

（四）注重培养战略性和前瞻性思维能力

技术革命的发展也对医院的运营发展产生深刻的影响，公立医院总会计师要整体把握医疗行业面临的内外部环境以及运营发展情况，适应性地、创造性的开展业务工作，在医疗服务全过程中寻求价值创造形成，打造医院的核心竞争力，比如优势学科、重点学科、医疗特色等。在这一过程构建信息系统、整合信息资源，促进业务和信息系统互联互通则成为形成核心竞争力、提高工作效率和顾客满意度最重要的基础保障，用信息化手段重塑医院运营管理至关重要。本研究现状调查结果显示，财会人员对价值创造能力、环境洞察能力、信息系统构建能力的重视度相对不足，因此在总会计师的培养路径上应重点加强这些方面能力的提升，以应对医疗行业复杂性、不确定性的挑战。

此外，政府部门要建立健全医院总会计师的监督和考评机制，建立一个包含公立医院总会计师的岗位设置情况、职责分工情况、履职履责情况、能力要素具备情况等方面的考核评价指标体系。各地市根据政府发布的指标体系进行适当修改，将公立医院总会计师的考核结果，作为其聘任、奖惩的依据。

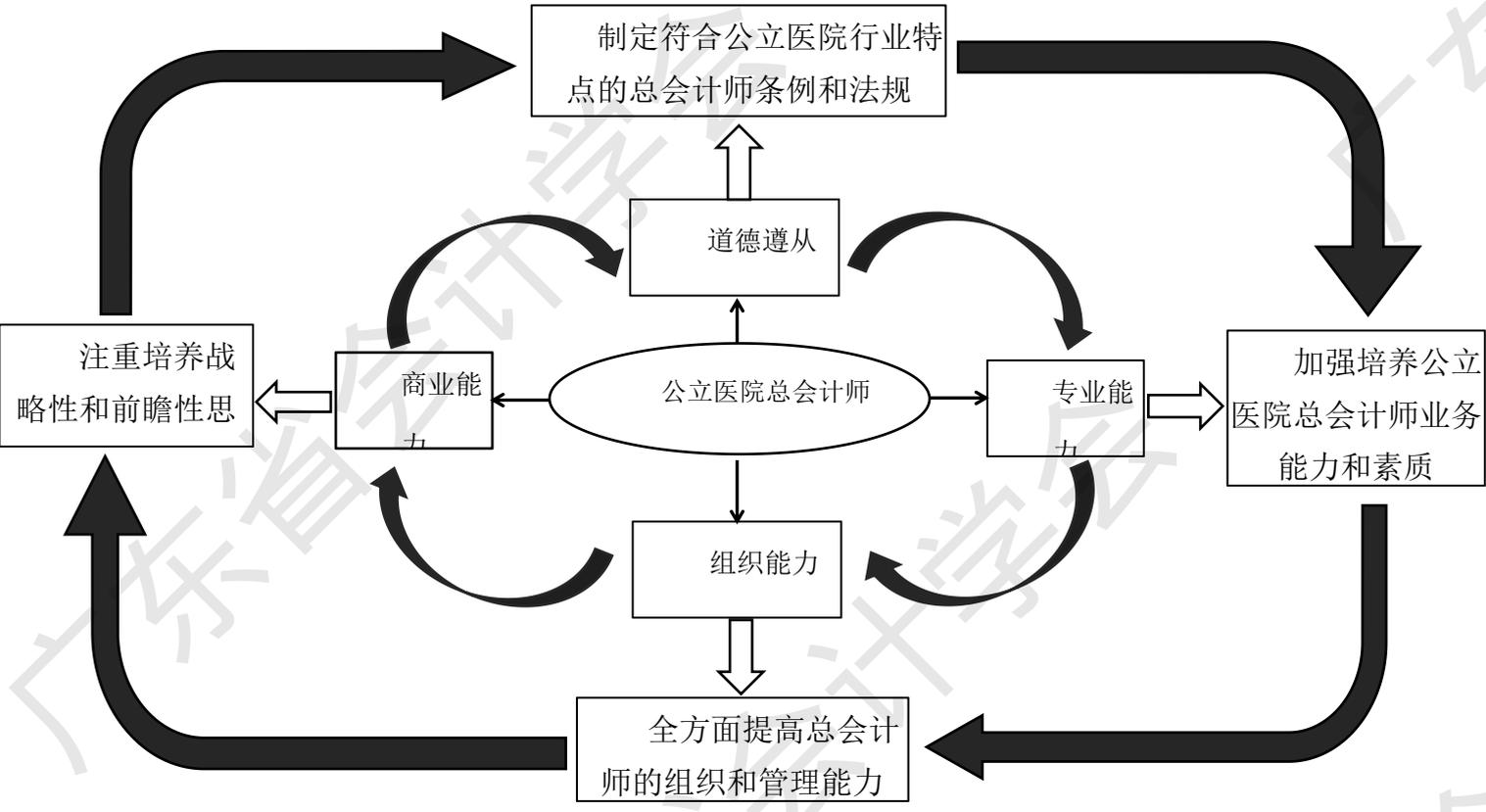


图 5-2 公立医院总会计师人才培养提升路径

第六章 广东省公立医院总会计师胜任力模型应用政策建议

一、着力提升公立医院总会计师政治素养、战略领导力和专业能力

新时代对公立医院的政治素质和品德修养方面等软性特征的胜任力提出了新要求。通过胜任力结果分析以及出台的相关政策文件，多次提到总会计师应坚持原则，具有较高的政治素养；廉洁奉公，具有良好的职业操守；熟悉医院财务管理工作，具有较强的组织协调能力等等。必须坚持正确的政治方向，落实国家各项方针政策。建议可以参考关于建立财务负责人述职述廉制度的要求，建立总会计师述职述廉的制度要求。目前，中共广东省委办公厅印发的《关于开展述责述廉工作的意见》中明文规定的述责述廉对象为各地级以上市党委和政府党组主要负责同志，省委各部委主要负责同志，省直各单位、省各人民团体、省属高校、省属国有企业党委（党组）主要负责同志。目前，有关单位财务负责人或者总会计师等职级的人员对上级单位的纪委和专业管理部门述责述廉工作由单位自行制定，没有硬性要求。

在《关于加快推进三级公立医院建立总会计师制度的意见》中，国家卫生健康委也对总会计师的权限一一写明，展开来涉及到签署医院预决算、财务报告等，联签重大或特定经济活动事项等方面提出方案和建议，参与拟定医院年度运营目标、中长期发

展规划等具体工作。

值得注意的是，《中国总会计师（CFO）能力框架》中强调，CFO 应具备数据治理能力。如何利用数据分析技术与工具实现智能化的财务分析与管理，为帮助医院提高决策计划及管控能力，亦是摆在诸多医院总会计师面前的重要课题。

国家卫健委发布的《公立医院全面预算管理制度实施办法》明确提出，全面预算管理要融入信息化建设。所谓医院价值创造的过程，就是数据管理的过程。会计人员理应有足够的数字治理能力，作为总会计师更是如此。从传统的流程思维向以数据为中心的数据驱动思维和认知闭环思维转型需被尽快提上日程。总会计师监督和带领下的财务部门也应该从传统的向 IT 部门提需求，转向为业务部门提供决策和分析的服务。

二、确定总会计师培养目标，价值创造、管理风险是总会计师履职的最终目标

（一）培养目标

适应社会主义市场经济和医药卫生体制改革要求，培养一批掌握现代医院经营理论及方法、了解经济管理发展前沿、把握医院发展规律、政治素养过硬、具有战略思维和决策能力、善经营、懂管理、精专业的现代公立医院院长和总会计师队伍，充分发挥院长、总会计师在落实卫生健康改革发展任务、强化经济管理职能、推动医院科学发展、组织研究管理实务问题等方面的引领和

辐射作用，推进我省卫生健康经济领域治理体系和治理能力现代化，推动全省公立医院高质量发展。

（二）具体目标

1.筑牢政治站位，砥砺党性品质。深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，增强“四个意识”，着力培养“信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁”的新时期好干部。

2.提升领导才能，锻造管理艺术。树立战略全局观念，强化改革创新意识，加强感召力、前瞻力、影响力、决断力和控制力。更新传统管理理念，精通精细化管理方法。

3.强化专业素养，促进全面发展。提升职业道德修养，提高经济管理水平，强化政策把控能力。丰富多领域知识储备，增强人文底蕴，突破思维边界。

4.发挥带动作用，引领行业前行。充分发挥总会计师的带头作用，加强团队建设，实现经济管理转型升级，推动医院可持续发展，促进行业整体水平提高。

价值创造、管理风险是公立医院总会计师的最终核心目标，实现公立医院可持续的价值创造，通过管理风险，保持国有资产保值增值。

三、建立以胜任力为基础的总会计师人才选拔机制和培养方式

基于胜任力特征，培养和造就一批高层次、复合型、国际化

公立医院总会计师高层次人才。建立和完善具有行业特点、适应卫生健康事业改革发展的总会计师队伍培训制度。培养一批卓越运营管理领军人才，充分发挥高端人才引领作用，以适应运营管理的需要。

（一）培养形式

培训期间实行集中培训与在职学习实践相结合、课堂教学与应用研究相结合的培训方式。采取集中培训方式开展理论教学、案例研讨、政策解读、经验分享；学习交流：针对医改热点难点问题、医院管理实践存在的问题、结合学习理论开展专题讨论（沙龙）、读书报告等。

（二）培训内容

课程设置分宏观经济理论与改革、领导力、公立医院改革、运营管理、科研方法 5 大主题，具体包括：

（一）宏观经济理论与改革：包括：供给侧结构性改革的思路和方向（、新发展理念 and 现代化经济体系的内涵、大数据下的财务管理、基于价值医疗的视角的医院价值创造等。

（二）领导力：包括领导者的语言表达艺术、领导干部的法治思维、医院文化建设、战略管理等。

（三）公立医院改革：包括公立医院改革政策与现代医院管理制度等。

（四）医院运营管理：包括预算、成本、价格、内控等。

(五) 科研方法。统计方法、科研课题设计、论文撰写等。

表 6-1 培训内容课程

一、经济理论与改革	健康中国建设与健康管理发展趋势
	供给侧结构性改革的思路和方向
	新发展理念 and 现代化经济体系的内涵
	新技术与新经济
	完善财政投入政策，加强预算管理
	宏观经济运行态势与政策分析
	大数据下的财务管理
	基于价值医疗的视角的医院价值创造
二、领导力	医院文化建设
	领导干部的法治思维
	领导者的语言表达艺术
	医院战略管理
三、公立医院改革	新医改发展历程
	公立医院综合改革政策解读
	现代医院管理制度建设与医联体管理创新
四、运营管理	医院全面预算管理案例
	以三级公立医院绩效考核为导向，实行医院精细化运营管理
	医院内部控制管理案例
	医院绩效薪酬管理案例
	医院成本管理案例
	医院信息管理
	医院价格管理策略
	医疗保险精细化管理
五、学术交流	医院参访
	科研论文写作
	沙龙论坛

四、建立基于胜任力的总会计师职业发展及人力资源管理路径

（一）组织开展公立医院总会计师能力提升计划

以“广东省经济管理骨干人才培养项目”为基础，省卫生健康委每年对公立医院经济管理高端人才进行有针对性的培训，不断提升宏观经济管理能力、战略决策能力和领导能力。各地市卫生健康行政部门各地要通过多种形式，每年对本级卫生健康行政部门及所属（管）医疗卫生机构有关负责同志开展逐级培训。

（二）打造优秀经济管理科研团队和领军人才工程

制定集聚国际高端人才的政策措施，吸引海内卫生健康经济管理高水平专家以及复合型人才汇聚到粤港澳大湾区。积极吸引和培养卫生健康经济管理理论与实务科研团队和领军人才，形成有持续影响力的品牌科研团队。在项目申报、经费扶持等方面对科研团队和领军人才给予一定支持与帮助。

（三）建设卫生健康经济管理专家库

成立广东省卫生健康经济管理咨询专家委员会，选聘省内外知名经济管理专家作为咨询专家。建立专家咨询机制，承担有关经济管理领域前沿问题研究等工作，把专家咨询作为科学决策、民主决策、依法决策的重要途径。健全完善专家联系服务机制，创新专家联系服务方式，采取集中研修、专家座谈、学术沙龙等互动方式进行沟通联系，推进不同层次、不同专业专家人才的横

向交流，进一步提升专家咨询工作的实际效果，充分激发专家的创新创造活力。

（四）组建高素质师资队伍

省卫生健康委将建立师资库，遴选一批政治立场坚定、理论基础扎实、专业技能突出、实践经验丰富的专家作为培训师资，负责全省医院医院管理人才培训。有条件的地市可以组建本市的师资队伍，由省师资库专家对其进行培训，促进培训的规范化、标准化、均质化。

（五）大力推进总会计师高层次人才发展计划

各地各单位要根据近期需求和长远战略需要，做好总会计师引培建设工作。完善内部教育培训机制，以及完善继续教育管理机制。各级财政及卫健委等部门，将符合条件的总会计师人才培训纳入继续教育管理，并给予继续教育学分。积极推广远程网络教育，线上与线下教育相结合，支持在职参加学历教育、职称培训。完善继续教育制度，丰富继续教育内容，创新继续教育方式，持续提高继续教育质量。有关公立医院要提高政治站位，本着对组织、对事业、对干部负责的态度，积极向国家、省推荐骨干人才参加培训，保障必要经费，做好总会计师高层次人才的培养、管理和使用。

参考文献

- [1] 总会计师条例 _ 行政法规库 _ 中国政府网 [EB/OL]. [2022/5/20].
http://www.gov.cn/zhengce/2020-12/25/content_5574840.htm.
- [2] 王立彦. 从总会计师到 CFO[J]. 中国管理会计, 2019(03):64-71.
- [3] 许庆瑞,张蕾,王勇.知识员工的能力及其测度[J]. 科学学与科学技术管理, 2002(08):74-77.
- [4] McClelland, David C. Testing for competence rather than for "intelligence." [J]. American Psychologist, 1973,28(1):1-14.
- [5] Spencer L M, Spencer S M, Wiley. Competence at work : models for superior performance[M]. Competence at work : models for superior performance, 1993.
- [6] 王重鸣. 应用心理学书系:管理心理学[M]. 应用心理学书系:管理心理学, 2001.
- [7] Fletcher S. Competence-based assessment techniques[J]. Kogan Page, 1992.
- [8] Listed N. Renaissance CFO emerges in response to market pressures.[J]. Healthcare Financial Management Journal of the Healthcare Financial Management Association, 1995,49(8):50.
- [9] Silver A P. 2000--the year of the "super CFO".[J]. top health care financ, 1980,7(1):47-51.
- [10] Gauss J W, Halladay D A. Today's stronger, tougher, smarter financial manager.[J]. Healthcare Financial Management Journal of the Healthcare Financial Management Association, 1987,41(8):25.
- [11] Clarke R L, Doody M F, Fisher B, et al. Panel sees high demand for diverse CFO skills[J]. Healthcare Financial Management Journal of the Healthcare Financial Management Association, 1991,45(5):117-123.
- [12] Sieveking N, Wood D L. Career path to CFO: selection, training, and placement.[J]. Healthc Financ Manage, 1994,48(6):79-80.
- [13] Doody M F. Broader range of skills distinguishes successful CFOs[J]. Healthcare Financial Management, 2000,54(9):52.

- [14] Crane A B. The new era CFO.[J]. Hospitals \& Health Networks, 2007,81(6):38-42.
- [15] Stefl M E. Common competencies for all healthcare managers: the healthcare leadership alliance model.[J]. Journal of healthcare management, 2008,53(6).
- [16] Madden M. Soft-leadership competencies for today's healthcare finance executives[J]. Healthcare Financial Management, 2015,69(5):42-46.
- [17] 赵立. 医院 CFO 的素质与工作内容[J]. 中国医院院长, 2006(5):2.
- [18] 陈哲娟,张光鹏,方素珍.医院总会计师的职责与岗位胜任力[J].卫生经济研究, 2011(10):3.
- [19] 陈哲娟.医院总会计师胜任力研究[J]. 中国卫生经济, 2012.
- [20] 陈哲娟,邱枫林,董先雨,等.山东省医院财务主管现状调查[J].中国卫生经济, 2012,31(8):3.
- [21] 杨莉. 公立医院建立总会计师制度的思考[J]. 医院院长论坛-首都医科大学学报(社会科学版), 2012,9(6):35-39.
- [22] 侯常敏. 浅析医院总会计师和财务处长的关系 [J]. 卫生经济研究, 2013,000(002):54-57.
- [23] 周建军. 总会计师在公立医院经济运行管理中的作用 [J]. 中国总会计师, 2017(2):3.
- [24] 潘佳佳. 我国公立医院总会计师胜任能力与价值提升——基于医院治理视角 CFO 的职能演变[J]. 中国总会计师, 2018(8):3.
- [25] 韩月. 论三级医院建立总会计师制度的必要性[J]. 现代医院管理, 2019,17(5):3.
- [26] 高智林. CFO 核心胜任能力与财务弹性决策研究[D]. 东北财经大学, 2020.
- [27] 杜胜利. CFO 管理前沿[M]. CFO 管理前沿, 2003.
- [28] 徐鹏. 三级甲等综合医院临床科主任胜任力研究[D]. 中国人民解放军陆军军

医大学, 2018.

[29] 林日团. 管理人员胜任力研究述评[J]. 华南师范大学学报(社会科学版), 2007(01):131-135.

[30] 蒋桂芹, 朱瑾文, 李根宝. 江苏省三级医院总会计师制度实施现状及对策研究[J]. 中国总会计师, 2020(06):120-122.

[31] 李芬, 王力男, 彭颖, 等. 我国公立医院总会计师制度实施现状分析[J]. 卫生软科学, 2018, 32(11):51-54.

[32] 张开利. 公立医院总会计师制度研究[J]. 财会学习, 2021(34):109-111.

[33] 陈磊. 解读《中国总会计师(CFO)能力框架》: 多任务代理理论的视角[J]. 中国管理会计, 2019(03):72-77.