

# 镇级国企财务人员胜任能力与提升路径研究

凌哲婧

嘉兴市嘉秀发展投资控股集团有限公司，浙江 嘉兴

收稿日期：2025年4月21日；录用日期：2025年5月13日；发布日期：2025年5月22日

## 摘 要

镇级国企财务工作的主体是财务人员，财务人员的胜任能力对国企财务工作的顺利开展有直接影响，甚至关系到国企的财务绩效和可持续发展。文章从知识、技能、职业道德和经验四个方面研究镇级国企财务人员的胜任能力，在分析现状的基础上，设计了镇级国企财务人员胜任能力框架，并以此框架为导向，探索提升镇级国企财务人员胜任能力的“21”路径，助力镇级国企财务管理水平提高，推动其健康发展。

## 关键词

镇级国企，财务人员，胜任能力

# Township State-Owned Enterprise Financial Personnel Competence and Promotion Path Study

Zhejiang Ling

Jiaxing Jiaxiu Development Investment Holding Group Co., Ltd., Jiaxing Zhejiang

Received: Apr. 21<sup>st</sup>, 2025; accepted: May 13<sup>th</sup>, 2025; published: May 22<sup>nd</sup>, 2025

## Abstract

The main body of financial work of township state-owned enterprises is financial personnel, and the competence of financial personnel has a direct impact on the smooth development of financial work of state-owned enterprises, and even relates to the financial performance and sustainable development of state-owned enterprises. This paper studies the competency of financial personnel of township soes from four aspects: knowledge, skills, professional ethics and experience. Based on the analysis of the current situation, it designs the competency framework of township soes' financial personnel. Guided by this framework, it explores "21" paths to improve the competency of

**township soes' financial personnel, so as to help improve the financial management level of township soes and promote their healthy development.**

## Keywords

**Town-Level State-Owned Enterprises, Financial Personnel, Competence**

Copyright © 2025 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

镇级国有企业在地方经济发展、基础设施建设、公共服务提供等方面发挥着重要作用。但是目前很多镇级国有企业的财务管理体系尚不够完善，犹如一座缺乏坚实支撑的大厦，随时面临着坍塌的风险。财务风险控制能力较弱，使得企业在资金的筹集、运用和分配过程中，充满了不确定性和潜在的危險，制约了企业的进一步发展。财务人员作为企业财务管理的核心力量，其胜任能力直接影响企业的财务绩效和可持续发展。随着经济环境的日益复杂和财务管理要求的不断提高，对镇级国企财务人员胜任能力的研究逐渐受到关注。

## 2. 镇级国企财务人员胜任能力的现状

胜任能力概念最早由美国心理学家麦克利兰(McClelland)提出，他认为胜任能力是个体所具备的能够导致在某项工作或任务中产生卓越绩效的潜在特征。在财务领域，胜任能力是指财务人员为有效履行财务职能、达成财务目标所应具备的知识、技能、能力和素质等的综合。

### 2.1. 知识结构相对单一，更新滞后

当前镇级国企财务人员的知识结构多集中于传统财务会计领域，侧重于会计凭证处理、账目核对、报表编制等基础核算工作，而对管理会计、税务筹划、财务数据分析、信息化技术应用等现代财务知识涉猎不足。例如，多数财务人员对《政府会计制度》和新收入准则的理解停留在表面，难以将其灵活运用于镇级国企的实际业务场景[1]。这种单一的知识结构导致其在面对业财融合、数字化转型等新要求时显得力不从心。受限于镇级国企培训资源匮乏和政策关注度较低，财务人员普遍缺乏系统性知识更新的渠道。调查显示，约 65%的镇级国企未建立常态化培训机制，财务人员对最新财税政策(如增值税改革、社保入税等)、数字化工具(如 RPA、ERP 系统)的掌握程度明显低于市级国有企业[2]。

### 2.2. 技能水平相对不高，有待完善

镇级国企财务人员普遍存在“重手工操作、轻数字化”的倾向。尽管财政部已推广电子发票和财务共享中心建设，但基层单位仍依赖 Excel 等传统工具完成数据统计，对 Power BI、Python 等数据分析工具的使用率不足 10% [3]。这不仅降低了工作效率，还增加了人为错误风险。例如，某镇级国有企业因人工核算失误导致年度预算超支 12%，凸显技术短板的影响。镇级国企多数财务人员局限于核算职能，未能深度参与业务决策。对 X 区下属的 68 家镇级国企调查显示，仅 29.41%的镇级国企财务人员定期参与业务部门会议，对项目投资回报率、成本动因分析等关键环节的贡献度较低。这种“闭门造车”式的工作模式，使得财务数据难以转化为管理层的决策支持依据。

2.3. 职业道德建设不够，法律意识相对淡薄

镇级国企因监督机制不健全，易滋生道德风险。例如，个别财务人员利用职务之便挪用公款、虚增报销费用，或默许虚假账目以掩盖业绩下滑。对 X 区下属的 68 家镇级国企研究发现，镇级国企财务违规事件发生率约为区级国企的 2.3 倍，反映出职业道德建设的迫切性。部分财务人员对《会计法》《企业内部控制基本规范》等法规认知模糊，尤其在合同审核、税务合规等领域存在盲区。例如，某镇集体企业因未及时识别关联方交易风险，引发税务处罚 50 余万元[4]。此类案例表明，法律意识的薄弱可能使企业面临重大经济损失和信誉危机。

2.4. 管理会计经验不足，职业判断能力不强

镇级国企财务工作仍以核算为主，战略规划、预算绩效管理等职能被边缘化。对 X 区下属的 68 家镇级国企调查显示，73.53%的财务人员未接受过系统的管理会计培训，对平衡计分卡、本量利分析等工具的应用率为零。这使得企业在成本控制、资源配置等方面缺乏科学依据，制约了经营效益的提升。面对复杂经济环境(如乡村振兴政策调整、地方债务风险)，财务人员往往依赖既有经验或简单套用模板，缺乏动态分析和风险预判能力。例如，某镇级文旅公司在投资景区开发建设项目时，因未充分考虑客流波动性盲目扩张，最终导致资金链断裂。这暴露出职业判断力不足对企业可持续发展的威胁。

3. 镇级国企财务人员胜任能力框架的构建

近年来，财税体制改革、预算绩效管理、数字化转型政策、乡村振兴战略、债务风险管控和国企合规监管等一系列政策的出台、监管的加强，对镇级国企财务人员胜任能力提出了更高要求，但是，当前镇级国企财务人员胜任能力提升的过程中存在诸多问题，重要原因之一是缺乏胜任能力框架的指导。本文参考《中国注册会计师胜任能力指南》，将镇级国企财务人员的胜任能力分为知识、技能、职业道德和实务经验四部分，构建以知识为基础、以技能为主体、以经验为保障、以职业道德为约束力的胜任能力框架[5]，并结合镇级国企财务人员的工作特征，借鉴 IFAC 倡导的基于胜任能力的原则方法中的投入法，设计镇级国企财务人员胜任能力框架的具体内容(表 1)。

Table 1. Specific contents of the competency framework for financial personnel of township level state-owned enterprises  
表 1. 镇级国企财务人员胜任能力框架的具体内容

| 一级要素              | 二级要素        | 三级要素                              |
|-------------------|-------------|-----------------------------------|
| 知识                | 企业会计准则和会计制度 | 确认、计量和记录                          |
|                   |             | 评价会计处理的恰当性                        |
|                   |             | 财务报告编制方法和操作                       |
|                   |             | 监督日常财务活动                          |
|                   | 财务管理知识      | 分析企业资金的流动情况，预测未来各部门和各子公司业务活动的资金需求 |
|                   |             | 评价企业资金的使用绩效                       |
|                   |             | 管理资金来源与筹集资金                       |
|                   |             | 提供绩效考核等相关信息                       |
|                   | 管理会计知识      | 进行成本核算与控制                         |
|                   |             | 分析企业财务状况                          |
| 提供计划、预算及业绩评价等内部报告 |             |                                   |

续表

|      |            |                                                |
|------|------------|------------------------------------------------|
| 技能   | 财政预算知识     | 国有资本经营预算编制                                     |
|      | 管理学知识      | 内部控制与风险管理<br>战略管理                              |
|      | 法律法规知识     | 国资法、预算法、统计法、税法、票据法等财经法规<br>支付结算办法等规定           |
|      | 信息技术知识     | 财务软件、办公软件<br>财务信息化建设                           |
|      | 核算能力       | 日常会计业务核算能力<br>收支管理能力<br>报告编报能力<br>职业判断能力       |
|      | 综合分析能力     | 数据挖掘和数据分析能力<br>信息收集、提炼分析与总结能力<br>预测、决策、控制和评价能力 |
|      | 学习能力       | 文件政策解读能力<br>知识运用能力<br>主动学习、持续学习能力              |
|      | 执行能力       | 沟通交流能力<br>团队合作能力<br>应变能力和解决问题的能力<br>公文写作能力     |
|      | 信息化应用能力    | 办公软件的应用能力，财务信息一体化建设                            |
|      | 管理能力与组织领导力 | 建设团队和凝聚团队的能力<br>合理分配岗位和职责                      |
| 职业道德 | 心理素质能力     | 情绪自控和管理能力                                      |
|      | 价值观        | 遵纪守法、廉洁自律、客观公正                                 |
|      | 职业操守       | 爱岗敬业、诚实守信、保守秘密                                 |
| 经验   | 职业态度       | 积极进取、责任心强、关注企业需求                               |
|      | 实务经验       | 核算分析经验、互联网和信息技术的应用经验                           |
|      | 财务决策经验     | 提供预算控制、资金管理、债务风险管控等财务方案                        |
|      | 战略规划经验     | 作出短期、中期或长期的财务规划                                |
|      | 管理决策经验     | 数据分析为企业管理决策提供财务预测                              |

4. 镇级国企财务人员胜任能力的提升路径

上述财务人员胜任能力框架，一方面可以为镇级国企对财务人员招聘、考核评价提供参考依据，另一方面可以反过来与财务人员的胜任能力现状进行对比，有助于及时发现当前财务人员胜任能力的不足，为提升财务人员的胜任能力，以及更好地完成镇级国企财务工作提供借鉴。提升镇级国企财务人员的胜

任能力，不仅需要镇级国企领导班子的重视和财务人员自身的努力，还需要镇级国企建立更为科学有效的制度体制。本文在借鉴国内外研究成果的基础上，结合镇级国企工作特点以及财务工作岗位需求，探索“21”路径，即两个维度协同发力，一个制度体系保障助力。在镇级国企开展“21”体系化设计实践，通过1~2年实现财务人员从“核算型”向“价值创造型”转型，不断提升财务人员胜任能力，同步提高镇级国企财务治理水平。

#### 4.1. 两个维度共同协作

**1) 镇级国企维度。**财务人员胜任能力的高低与镇级国企领导班子的重视程度息息相关，财务队伍的整体水平直接关系到财务部门创造价值的高低。因此，镇级国企领导班子应坚持“以人为本、制度为先”，并重视财务队伍建设和财务人员胜任能力的提升。一方面，镇级国企应将财务队伍建设纳入企业的总体战略中，将能力提升贯穿到财务队伍建设的全过程，建立“分析-规划-实施-评估-反馈-修正”的长效机制；另一方面，镇级国企应当注重人性化管理，充分听取一线财务人员的心声和建议，协助解决其在实际工作中遇到的困难，缓解其工作压力，并鼓励财务人员将个人职业生涯规划与岗位需求相结合，增强财务人员的职业认同感。

**2) 财务人员维度。**随着财务环境的变化和业务的不断升级，镇级国企财务人员的职业领域不仅包括核算监督，还涵盖预算管理、战略管理、绩效管理、风险管理等领域，财务人员的工作逐渐向预测和分析转变，为企业的战略规划以及经济决策提供信息。因此，财务人员不仅要具备财务方面的知识，还应具备统计学、管理学等多学科知识，擅于对复杂数据进行提取和分析总结。同时，在实际工作中，财务人员还需要具备发现和解决问题的能力、沟通协调能力和团队合作意识和开拓创新的思维，注重综合业务能力和职业素养的提高。所以，财务人员应当树立正确的职业态度，根据镇级国企财务管理岗位需求积极主动学习，把“德才兼备”作为自己人生修养的目标，做到不断更新知识体系、不断提高专业技能，进而提升自己的胜任能力。

#### 4.2. 建立财务人员岗位制度体系

**1) 岗位准入制度。**财务部门应当根据目标任务、岗位设置和现有人员结构，制定科学合理的招聘计划和流程，严格制定会计人员的准入标准。聘用思想政治素质过硬、具有多学科或者跨学科专业背景的财务人员充实到财务队伍中，优化队伍结构。此外，还可以创新财务人员的选拔程序和考核内容，根据岗位需求，综合考虑会计人员的成长环境、个人性格等要素，选拔有潜力的会计人员，从源头上提升财务人员的胜任能力。

**2) 岗位分配与整合制度。**财务部门根据业务性质、岗位特点，并结合财务人员的业务能力、专业背景、学历、性格、兴趣等，对财务人员进行优化配置和整合使用，做到岗位与胜任能力相匹配，人尽其才，达到“1+1>2”的效果。

**3) 岗位精准培训制度。**“闻道有先后，术业有专攻”，考虑到企业成本效益、财务人员时间精力等，不可能对所有财务人员进行所有知识的培训，财务人员也不可能精通所有知识。所有，应当根据财务人员的岗位职责，实施精准培训。针对岗位需求和财务人员自身的知识短板，开展有目的、有计划、有层次和有效果的培训。

**4) 岗位考核评价和奖惩制度。**财务部门还需要完善财务人员的岗位考核评价和奖惩制度，健全激励约束机制。一方面，对财务人员的考核不应局限于年度考核，也不应拘泥于形式。除了关注结果，还应当参考财务人员平时的工作态度和培训学习态度，并且考核指标应当与财务人员的能力素质、业务水平和工作作风相挂钩，根据权重，进行评分，形成可操作的考核评价体系，并将考核结果更新到人事管理

系统。通过岗位考核，督促财务人员认真履行岗位职责，并重视自身胜任能力的提升。另一方面，财务部门还应当完善奖惩机制，对于一些难以胜任本岗位工作的财务人员，可以采取警告、低聘、辞退等措施。对于一些出色完成本岗位工作的财务人员，在职称、工资待遇、竞岗等方面优先考虑，激发财务人员在学习和工作中的热情，提升财务人员的整体胜任能力，打造一支高效、专业的财务团队。

## 5. 结语

虽然目前关于财务人员胜任能力的研究取得了一定成果，但在镇级国企这一特定情境下的研究还存在一些不足之处。首先，针对镇级国企财务人员胜任能力的实证研究较少，缺乏对实际工作中财务人员胜任能力状况的深入调查和分析。其次，对于镇级国企所处的特殊环境，如地方政策影响、与地方社区关系等因素对财务人员胜任能力的影响研究不够充分。未来的研究可以加强实证研究，深入探讨镇级国企财务人员胜任能力的特殊构成要素，并进一步探索更加有效的提升路径，以适应镇级国企不断发展的需求。

## 参考文献

- [1] 李芳芳. 县域国有企业财务人员能力现状及优化路径[J]. 财会学习, 2021(15): 78-80.
- [2] 王磊, 张涛. 数字化转型背景下基层国企财务人员技能差距研究[J]. 会计之友, 2022(9): 45-50.
- [3] 张敏. RPA 技术在镇级财政管理中的应用困境与对策[J]. 财经界, 2023(3): 112-115.
- [4] 李建华. 小微企业税务合规风险与管理对策[J]. 税务研究, 2021(6): 89-92.
- [5] 张先治, 戴文涛. 企业内部控制评价概念框架及创新——基于整体框架概念的界定[J]. 会计研究, 2010(2): 69-76.