

# 高质量发展背景下大型公益性组织财务韧性评价体系构建研究

邹佳霖

哈尔滨医科大学附属第四医院 黑龙江 哈尔滨 150000

**【摘要】**：高质量发展战略导向下，大型公益性组织面临的内外部环境复杂性日益加剧，构建科学的财务韧性评价体系对保障其可持续运营具有重要意义。本文基于韧性理论与高质量发展内涵，从抵抗吸收、适应恢复与转型创新三个维度出发，构建包含6个一级指标、18个二级指标的评价体系，并采用主客观组合赋权法确定指标权重。通过模拟案例展示了体系的应用过程，表明该体系能够有效诊断组织财务健康状况并引导管理决策。本研究为公共部门在复杂环境下实现稳健发展提供了可行的管理工具。

**【关键词】**：高质量发展；财务韧性；评价体系

DOI:10.12417/2982-3382.25.04.020

## 1 引言

推动经济社会高质量发展已成为国家战略核心。在此背景下，提供基础公共服务的各类组织，其运营管理的规范性与资金使用的安全性备受关注。传统的财务评价体系多聚焦于静态的盈利能力与运营效率，难以全面反映组织在应对突发冲击、政策变革等复杂风险时的动态适应与恢复能力。

“财务韧性”理论为此提供了新的视角。本研究旨在融合高质量发展理念与韧性理论，构建一套适用于我国大型公共服务组织的财务韧性评价体系。该研究不仅有助于识别财务脆弱性、预警运营风险，更能引导资源优化配置，对于提升公共部门综合治理效能具有重要的理论价值与现实意义。

## 2 理论基础

### 2.1 财务韧性理论的发展与内涵

“韧性”概念源于生态学，后延伸至社会学与管理学领域。组织财务韧性可定义为：在面对内外部财务冲击和压力时，组织通过预先准备、有效抵抗、快速适应和积极转型，维持核心功能并实现可持续发展的综合能力。其内涵包括三个层次：

第一层次，抵抗吸收能力：即依靠充足的财务缓冲（如现金持有、可变现资产）吸收冲击的初始影响，避免系统崩溃；第二层次，适应恢复能力：在冲击发生后，通过调整业务流程、优化资源配置、创新管理模式，尽快恢复至正常运营状态；第三层次，转型创新能力：从冲击中学习，将危机转化为机遇，通过战略调整、业务创新、模式变革，实现向更优状态的跃迁。

### 2.2 高质量发展对公益性组织财务管理的要求

高质量发展要求公益组织实现“三个转变”、“三个提高”。映射到财务管理上，具体表现为：

第一，发展动力：从依靠要素驱动转向创新驱动，财务资源需向技术创新、人才建设、学科发展倾斜。第二，发展效率：从规模扩张转向提质增效，要求财务管理更加精益，注重成本控制和运营效率。第三，发展可持续性：要求机构具备强大的抗风险能力和可持续运营能力，确保在各类冲击下公共服务不中断。因此，财务韧性是公益性组织实现高质量发展的内在要求和重要保障。

## 3 公益性组织财务韧性评价体系的构建

### 3.1 构建原则

科学性原则：指标选取需有明确的理论依据，能够客观、准确地反映财务韧性的内涵。系统性原则：体系应覆盖抵抗、适应、转型的全过程，兼顾财务指标与非财务指标。导向性原则：指标设计需体现高质量发展导向，引导机构兼顾短期安全与长期发展。可操作性原则：指标数据应易于从财务报表、年度预决算报告、统计年鉴等公开渠道获取。

### 3.2 指标体系设计

本研究遵循科学性、系统性、导向性与可操作性原则，通过文献分析与德尔菲专家咨询，构建了如下表所示的财务韧性评价指标体系。

表1 财务韧性评价指标体系

目标层	维度	一级指标	二级指标	指标说明与计算方式
公益性 组织财 务韧性	抵抗 吸收 能力	资金 缓冲 能力	现金保障倍 数；流动资产 比率；资产负 债率。	期末现金及等价物余额/ 月均付现成本；流动资 产/资产总额；负债总额/ 资产总额。
		盈利 保障 能力	业务收支结余 率；净资产收 益率；收入/人 员费用比例。	业务收支结余/收入；结 余/平均净资产；收入/ 人员经费支出。
	适应 恢复 能力	运营 调整 能力	材料消耗；周 转率波动系 数；管理费用 率。	(材料成本/收入)*100； (本期周转率-上期周转 率)/上期周转率；管理 费用/业务支出。
		现金 流弹 性	经营活动现金 流比率；资本 性支出保障倍 数；融资自救 能力。	经营活动净现金流/总资 产；经营活动净现金流/ 资本性支出；(未使用 授信额度+可变现投资) /总资产。
	转型 创新 能力	战略 性投 入能 力	R&D投入强 度；重点学科 建设投入占 比；人员经费 投入合理性。	科研与教学投入/总支 出；重点学科投入/总支 出；人员经费增长率/收 入增长率。
		发展 可持 续性	收入中 DRG/DIP占 比；新技术新 项目收入占 比；自费及商 保收入占比。	DRG/DIP 结算收入/收 入；新技术项目收入/收 入；(自费+商保)收入 /收入。

3.3 指标权重确定

为克服主观与客观赋权的局限，本研究采用组合赋权法。首先通过层次分析法结合专家打分确定主观权重，再基于历史面板数据利用熵权法计算客观权重，最后依据离差最小化原则构建组合权重模型  $W = \alpha W_s + (1 - \alpha) W_o$  求得最终权重。

以“资金缓冲能力”维度下的三个二级指标为例，简要说

明权重计算过程：

(1) 主观权重确定。通过专家咨询与一致性检验，得到现金保障倍数 (C1)、流动资产比率 (C2)、资产负债率 (C3) 的主观权重分别为 0.40、0.35、0.25。

(2) 客观权重确定。基于模拟数据 (见表 2)，经标准化与熵值计算，得到各指标的客观权重为：C1: 0.50, C2: 0.20, C3: 0.30。

(3) 组合权重计算。取偏好系数  $\alpha = 0.5$ ，计算得 C1、C2、C3 的组合权重分别为 0.450、0.275、0.275。

4 评价体系的应用路径与模拟案例

为验证体系的可操作性，本研究以模拟机构 A 为例，演示了从数据标准化、综合评分、等级划定到管理诊断的全过程。

4.1 综合评价与等级划分

(1) 数据标准化与评分：将机构 A 的指标原始值标准化为百分制分数。假设标准化后，机构 A 在“资金缓冲能力”各指标得分为：C1=85 分，C2=70 分，C3=60 分。

(2) 计算维度得分：“资金缓冲能力 (B1)” 维度得分 =  $85 \times 0.450 + 70 \times 0.275 + 60 \times 0.275 = 74.0$  分。

(3) 计算综合得分：重复此过程，计算出机构 A 在所有六个一级指标上的得分，再利用一级指标的权重进行加权汇总，最终得到机构 A 的财务韧性综合得分 (F)。为便于演示，假设最终计算得：FA=72.5 分。

(4) 等级判定：根据预设等级 (高韧性:  $F \geq 85$ ，较高:  $75 \leq F < 85$ ，中等:  $65 \leq F < 75$ ，较低:  $55 \leq F < 65$ ，脆弱:  $F < 55$ )，机构 A 的财务韧性等级为“中等”。

4.2 动态监测与预警

在基于本体系构建的财务韧性动态监测仪表盘上，机构 A 的核心指标状态可能如下：

- 现金保障倍数 (C1: 2.5)：处于绿色安全区域 (假设阈值>2.0)。

- 资产负债率 (C3: 55%)：处于黄色预警区域 (假设阈值为 50%-65%)，系统提示“债务负担偏重，需关注偿债风险”。

- 经营活动现金流比率 (C10: -5%)：处于红色警报区域 (假设阈值>0)，系统发出严重预警，提示“主营业务现金流已为负，存在断裂风险”。

4.3 管理诊断

这是整个体系价值实现的关键。通过财务韧性诊断雷达图

可直观识别优势与短板：

**优势：**机构 A 在“抵抗吸收能力”方面表现尚可，具备一定的资金缓冲与盈利基础，有助于应对短期冲击。**短板：**其“适应恢复能力”明显不足，运营效率偏低，导致现金流状况恶化。

**策略建议：**

**短期措施：**推进精益运营，重点控制高值耗材成本，优化诊疗流程，提升床位周转效率。**中长期布局：**在稳定运营基础上，逐步提高 DRG/DIP 收入与新技术项目占比，强化学科与科研投入，培育持续发展动力。

## 5 实施的保障机制

### 5.1 组织与制度保障

组织与制度保障是确保财务韧性评价体系有效运行的基石，需要通过建立由院长或党委书记直接领导的财务韧性建设专项工作组，统筹协调全院资源推进相关工作。工作组应当包含财务、运营、医务、信息等关键职能部门负责人，明确界定各部门在财务韧性管理中的具体职责与协作机制，形成“主要领导亲自抓、分管领导具体抓、职能部门协同抓”的工作格局。同时，要将财务韧性评价结果深度嵌入医院现有的绩效考核体系，将其与科室绩效分配、干部年度考核、资源配置等管理制度紧密结合，建立“评价-反馈-改进-激励”的闭环管理机制。

### 5.2 数据与信息系统保障

数据与信息系统保障是实现精准监测的技术支撑，需要构建统一规范的数据治理体系和高效集成的信息管理平台。首先要建立全院统一的主数据管理标准，明确各业务系统的数据接口规范，通过建设医院数据中台，打通医院信息系统、财务核算系统、预算管理系统、成本核算系统等关键业务平台之间的数据壁垒，实现业务数据与财务数据的自动采集与深度融合。在此基础上，要着力开发具有指标自动计算、动态监测预警、可视化分析等功能的财务韧性管理平台，运用商业智能技术构建财务韧性管理驾驶舱，实现对现金保障倍数、资产负债率、经营活动现金流比率等核心指标的实时监控和智能预警。

## 参考文献：

- [1] 柳凯中.动态能力视角下基于熵权 TOPSIS 法的制造业企业财务韧性研究[J].高科技与产业化,2025,31(02):112-116.
- [2] 曹波.不确定情景下企业财务韧性形成机制研究[D].内蒙古财经大学,2024.
- [3] 汪子昊.企业财务韧性的形成机制研究[D].浙江财经大学,2023.
- [4] 王光伟,吴咏梅,王燕青,等.医院负债能力与财务韧性案例分析[J].中国管理信息化,2017,20(21):17-20.

### 5.3 人才与能力保障

人才与能力保障是提升价值创造的核心动力，需要构建系统化的人才培养机制和持续优化的能力建设体系。要针对不同层级的管理人员和专业技术人员设计差异化的培训方案：对院级领导和中层干部重点开展财务韧性理念和战略决策能力的培训；对财务和运营管理人员加强指标体系应用和数据分析能力的专项训练；对临床科室骨干则着重培养成本意识和运营管理能力。此外，要建立健全与财务韧性建设成效挂钩的激励机制，将人才培养与使用有机结合，通过岗位练兵、项目实践等多种方式，持续提升全员的财务风险管理能力和价值创造能力，为财务韧性评价体系的持续优化和有效运行提供坚实的人才保障。

### 5.4 文化与沟通保障

文化与沟通保障是确保财务韧性理念深入人心的关键支撑，需要通过系统的文化培育和畅通的沟通机制营造全员参与的生态系统。要着力构建以风险意识和可持续发展为核心的组织文化，通过定期培训、典型案例宣传、管理层示范引领等方式，将财务韧性理念渗透到各个科室和岗位，使每位员工都能理解自身工作在机构财务健康中的重要作用。同时，要建立多层次、立体化的沟通反馈机制，包括定期的业财融合研讨会、跨部门协作工作坊以及便捷的线上反馈渠道，确保财务韧性评价中发现的问题能够及时传递。这种开放、透明的沟通环境有助于打破部门壁垒，促进知识共享，形成“发现问题-共同研讨-协同改进”的良性循环，为财务韧性建设提供持续的文化动能和沟通保障。

## 6 结论

本研究在高质量发展背景下，构建了一套适用于我国公共部门组织的财务韧性评价体系，并通过模拟案例演示了其应用流程。该体系从抵抗吸收、适应恢复、转型创新三个维度动态评估组织应对风险与可持续发展的能力，克服了传统静态评价的局限。组合赋权法与案例应用体现了体系的科学性与可操作性。本研究将韧性理论与公益性组织高质量发展实践相结合，搭建了从理论到应用的桥梁，为行政部门提供了兼具“体检、预警、诊断、治疗”功能的管理工具，有助于推动组织从被动应对转向主动构建韧性。