



Think Ahead



International
Federation
of Accountants®



迈向高质量发展的全球指南：公共部门财会职能专业化之路

关于ACCA

ACCA全称为特许公认会计师公会。作为一家蓬勃发展的国际专业会计师组织，我们秉承严格的专业要求与道德标准，在全球**178**个国家和地区拥有**241,000**名会员与**542,000**名未来会员。在中国，ACCA拥有**29,000**名会员及**169,000**名未来会员，并在北京、上海、广州、深圳、成都、沈阳、青岛、武汉、长沙、香港特别行政区和澳门特别行政区共设有11个办公室。

ACCA为世界各地、各行各业的有志之士创造机遇，使他们在财会、金融和管理领域成就卓越的职业生涯。ACCA专业资格旨在培养战略商业领袖，以及兼具前瞻性思维，集财会、商业和数字专才于一身的专业人士，实现组织可持续发展和社会繁荣。

自1904年成立以来，ACCA始终秉承为公共利益服务的使命。2020年12月，ACCA针对9项联合国可持续发展目标做出相应承诺，并在年度综合报告中公布行动措施的具体进展。我们坚信：财会行业是社会发展的基石，对促进经济、组织和个人的发展与繁荣意义重大。强健的全球财会行业能够造福社会，因为它能够建立坚实可信的财务和商业管理，打击腐败，确保组织恪守商业道德，推动可持续发展并提供出色的职业机会。

通过广受认可的前沿研究，ACCA剖析当前议题，洞察未来趋势，引领行业发展。

了解更多资讯，敬请访问ACCA网站：

英文： www.accaglobal.com

中文： cn.accaglobal.com

关于国际会计师联合会

国际会计师联合会（IFAC）是全球性的会计行业组织，致力通过加强本行业并促进世界经济的有力发展，服务于广大公众利益。

国际会计师联合会由来自135个国家和地区的180家会员和准会员机构组成，代表着公共会计师事务所、教育、政府服务、工业和商业等部门的300多万名会计师。

四十多年来，国际会计师联合会一直在为全球会计行业代言，支持着国际准则的制定、采用和实施，这些准则为当今全球会计行业所做的贡献奠定了基础。国际会计师联合会始终秉承长期方针建设和强化全球会计行业，从而助推企业、金融市场、以及整体经济实现透明、负责、可持续的发展。

了解更多信息，请访问： www.ifac.org

公共财务管理改革

全球金融危机爆发以来，各国政府相继开展行动，在公共部门中实施财务报告改革，着手改进和政府收支有关的推进落实工作责任、改善透明度、提升治理体系和能力和诚信建设等问题。许多政府推行这一改革的第一步，是想将核算体系从收付实现制转向权责发生制。然而，相关改进鲜少解决财会改革的一大内在挑战——改革所需的人才、技能和知识以及相应的架构设计、制度和流程。因为这些对

推动实现公共财务管理（PFM）改革这一宏大目标来说，不可或缺。

在整个过程中关键的一步在于，各国政府应实现公共部门财会职能的专业化，并开展财会能力提升和素养建设；广义上讲，这是公共财务管理改进工作的一部分。人员队伍的专业化是公共财务管理改革进程中最重要的一方面之一。

本指南探讨了公共部门财会改革背景下“专业化”的广义概念。¹

若想实现专业化，就必须通过适当的培训和资格认证，增加熟练财会人员的数量并提升他们的能力水平。这些人员应加入专业会计组织（PAO）且受其监督。他们需要始终以维护公众利益为准绳，同时遵守国际公认的职业准则及职业道德守则。²

进一步来说，专业化包括了三方面的内容：首先，考虑公共部门财会人员的学习和发展需求，以及公共部门内所提供的职业发展路径；其次，设立首席财务官或总会计师一职能够为各个政府和公共部门（或机构）推进落实工作责任；第三，财务领导团队，协助部门（或机构）主要行政领导人工作，执行国家和政府的有关方针和政策，提高财务管理的有效性，夯实对预算、财务收支计划、信贷计划的管控，并实现长期、可持续的经济增长。

¹ 本报告调研过程中，我们采访了各关键利益相关方，包括探讨在公共部门财会改革背景下“专业化”的含义。

² 举例而言，这里还包括国际会计师职业道德准则理事会（IESBA）发布的《国际职业会计师道德守则》。

专业化带来的效益

专业化意味着建立相应制度、流程和办法，有效推进落实工作责任、改善透明度、提升治理体系和能力和发挥外部监督的作用等事宜，扎实推进公共财政的诚信建设，给公众和社会带来信心。专业合格、技能娴熟、能力过硬的财会人员各司其职，能为公共部门财会改革创造多方面价值。在财会职能部门中，专业化团队提供的不仅仅是会计信息——若能充分发挥和部署才能并落到实处，还可实现以下诸多效益。

个人效益

- 获得专业资格证书和相关培训机会；
- 保持和强化专业知识、技术和软技能；
- 运用简洁、有力、专业的语言，为相关政策决策等提供信息支撑；
- 获得专业会计组织（PAO）的支持，例如接受继续职业教育和培训（CPD），跟进最新趋势，并为未来做好准备；
- 创造多元发展机会，发掘在未来成为财会领军人才的机会；
- 增加薪酬待遇；
- 除了保障丰厚的职业发展，更能够发挥个人才能回报社会、为公共利益做出贡献。

政府效益

- 打造高素质专业化的工作队伍，从而加强各个政府部门的整体财务管理体系；
- 遵循国际公认的职业准则和职业道德守则，有助于建设减少欺诈和反腐败的文化及行为规范；
- 实现全面预算管理，优化和严控支出，完善财务预测，并且有效防控风险；
- 强化成本费用管控、科学测算和规划长期负债；
- 提供更优质的信息，支持科学决策，明晰潜在政策的影响（例如实现“碳中和”目标：通过采购协同、主动投资于可持续环境举措不断提高生产率）；
- 夯实税务征管能力，实现增收目的；

- 加强对公共财政和公共支出的监督和审查（例如通过资源充足、独立、专业的最高审计机构实现）；
- 构建内部和外部鉴证框架，用于评估和测试信息的质量和完整性，确保收入和支出均用于预期目标，实现公共服务效益最优化；
- 优化资源配置，优化赋能服务业务（或在预算相同或减少的情况下完成更多工作）。

经济效益

- 财政公信力（例如更好地履行公共财务管理经济责任）；
- 提高公共财会信息的透明度和完整性，推进落实工作责任，提振公共财政支出的公信力；
- 提高公共资金运营效率和效果（例如保障和改善教育和公共卫生体系）；
- 基于更透明、更可信的信息，降低资金成本、扩大投资和融资渠道，从而促进经济增长、创造就业机会、增加财富并减少贫困；
- 恪守职业道德，坚持反贪反腐败战略，助力打击腐败现象及经济犯罪（例如洗钱、受贿、逃税和欺诈等），从而促进经济增长和人类发展，最终实现联合国《可持续发展目标》。

长期的、可持续发展的经济发展能够为市场和投资者注入信心，进而保持经济景气、避免经济波动。

全面建设高质量专业化公共部门财会队伍

实现专业化的关键力量

财会活动与文化建设和工作环境紧密相关。财会人员在组织中的定位、财会活动的实施方式、以及相关信息的解读和使用等方面都与专业财会人员的政治素质和作风修养密不可分。

由于经济危机发生频率呈明显上升趋势，我们必须继续聚焦于改善公共财务管理并倡导财会队伍的专业化。这将有力支持政府维持经济稳定、实现公共财政的长期可持续性。

实现专业化的重要倡导者包括：

- 财会行业的专业组织（和机构），其中包括国际会计师联合会（IFAC）、专业会计组织（PAO）、会计师事务所等；
- 负责对政府支出实施外部审查的最高审计机构；
- 发展合作伙伴（通常负责提供资金以支持经济发展）；
- 国际货币基金组织（可能在经济危机期间向各国提供贷款）；
- 有意将资金投向某国的投资合作伙伴；
- 本国公民（其税收主要用于提供公共服务）；



人力资源部门需要尽早参与能力建设的规划之中。随着能力建设不断推进，人力资源部门可以推动建立政府财会学院。

政府财会学院能够负责准备、实施以及持续发展人才教育工作，推动：

- 建立长期的人才输送管道和人才库，配备足够的财会人才队伍；
- 将培训计划纳入部门和个人岗位描述之中；
- 促进员工在各部门间流动；
- 就薪酬、绩效和留任等人才激励约束机制提供建议；
- 帮助建立清晰的财会职业发展道路，并提供相关学习和发展机会；
- 确保招聘和留用政策的多样性和包容性。

向专业化进军

本节包含一系列案例分析，向我们展示了部分国家政府如何推进专业化征程。

推动改革的政治意识

政治领导力和对实现专业化的强大承诺是在公共财务管理系统推行长期改革并最终实现成功的最重要因素。在某些国家，人们尚未在改革的必要性上达成共识。在其他国家中，公共财务管理改革的重点在于从收付实现制转向权责发生制。这一改革多由在私营部门的公司或事务所提供支持，并未着力强化内部公共部门财会人员的专业化或提供专业资格的培训机会。由于缺乏职业进步空间、其他职业发展路径或其他激励机制，导致某些政府公共部门往往面临着人员积极性低、流动率高等问题。

上述情形，专业化并非公共财务管理改革的重点之一，故而需要倡导者加强宣传引导，充分调动各方面的积极性，为公共财务管理专业化改革营造内外部的良好环境。

坦桑尼亚：奠定基础

在坦桑尼亚公共部门和其他若干行业的财会改革中，专业化一直是其重要组成部分。

对个人而言，专业化早在学校教育阶段就已开启。在政府的支持下，学校力求尽早将正确的价值观和行为方式根植于年轻人的思想中。在坦桑尼亚，如果学生有进一步接受专业教育的意愿，国家财政部设立的综合基金可为那些有意获得会计资格的学生提供贷款，支付其学习费用。

国家审计署作为关键的倡导者，负责向坦桑尼亚议会（和公众）阐明高质量财会信息和高质量审计报告的重要性，确保信息的可信度。



制度建设

构建强大的财会部门

政府作出公共财务管理改革和迈向专业化的承诺后，必须将其纳入法律框架和监管制度中，确保其健康稳定发展，从而使利益相关方、投资者和市场建立信心。随着时间推移，政府专业化成熟度日益提升，有望建立健全部门间财会职能的协同和联动，支持和完善整个政府的财会职能运作。

以英国为例，《政府资源与会计法案（2000）》要求政府必须根据《公认会计准则》（GAAP）编制财务报表。2014年，经过一次跨部门的财务管理审查，政府财会职能（现称“政府财务部”）宣告成立。政府财会学院于2016年2月成立，为各政府部门的财会从业者提供相关培训和发展机会，帮助全面提升政府财务部的财务技能、素养和人才队伍。

《公共资金管理报告》重点阐明了所有公共资金使用流程中的各负责部门（包括各部委、国家议会、财政部、政府各级部门以及国家审计署）的受托责任，要求各负责人牵头组织开展廉洁、高质量的财务管理工作，同时强调了公共部门与国家议会密切合作的必要性（英国政府，2012/2022年）。



组织准备

识别所需技能的差距分析

在推行专业化改革计划之前，需要进行差距分析，揭示财会职能部门当前及未来需求、现有人员水平、人员技能提升和/或招聘需求、以及后续持续保障人才技能的资源和能力。

同时还必须明确各个职能岗位所需的相关胜任能力。这可能需要自下而上地培养和发展人才，从初级开始，逐步延伸到中高级层面；换言之，需要全面培养能够在运营层面上支持高质量财务信息编制的人员。

在建设财会人才队伍的同时，公共服务委员会（公务员局）或人力资源部门的充分参与，是确保招聘和留用政策中薪酬激励制度平等、公正与公平的关键所在。

塞浦路斯：主权债务危机凸显变革紧迫性

为了应对2014年暴发的经济危机，塞浦路斯财政部采取了多项措施，其中之一就是实现财会职能部门专业化，包含进行技能差距分析，确定哪些技能对于提升可持续公共财务管理必不可少等举措。分析结论显示，财会人员应具备以下主要技能：

- 核心领导技能：具备战略远见、前瞻视野、合作能力和求知欲望（即郑中要害地发现问题、以及综合考量问题全局）；
- 组织技能：战略规划、风险评估、利益相关方管理、绩效管理；
- 专业技术技能：财务管理（资源评估、优先事项评估和风险评估等）；会计核算；财务报告；预算、规划和预测；并且能够以全面整合、易于理解的方式传达信息，支持决策；
- 文化和行为守则：商业伦理和会计职业道德、及行为守则。

菲律宾：开发胜任能力框架

2013年，菲律宾政府为政府财会专业人员开发了“公共财务管理胜任能力模型”（称为“2013年菲律宾公共财务管理模型”）。该胜任能力模型涵盖五大公共财务管理科目，分别为预算管理、政府采购、政府会计、政府审计和现金管理。根据制定的路线图，菲律宾政府确定了推行公共财务管理模型所需的关键行动，包括：

- 初始人员培训和发展，确保充分应用模型，并将其落到实处；
- 在整个政府层面的人力资源政策和程序中纳入该公共财务管理模型；
- 将该模型与现有体制中的职称层级结构进行匹配，与相对应的岗位描述保持一致；
- 解决能力差距问题；
- 确定所需的内外部培训水平；
- 创造更有效的学习与发展氛围，倡导员工为自身学习负责。



技能与体制系统适配：ACCA 鼎力支持巴基斯坦公共财务管理改革

巴基斯坦实施了世界银行推行的“财务报告和会计核算改进项目”，随后，该国公共财会部门的领导者纷纷指出，需要提高公共财务管理能力素养，使其能够在全新环境中有效工作，满足公众对改善公共服务的期望。

虽然该国政府在改进财务运营职能和系统方面集中投入了大量努力，但鲜少针对参与其中、正在使用这些的团队人员，并采取提升技能行动。否则将导致高效公共财务管理背后的基本原则不能被团队人员充分的理解。实际上，此项工作必须以可持续和可衡量的方式开展，贯穿从人才招聘、认定、激励和留用的整个人才管理周期。关注财会人员的专业化也被视为巴基斯坦政府战略的关键要素。

2016年8月，ACCA与该国俾路支省、联邦直辖部落地区、开伯尔-普赫图赫瓦省的财政部长、俾路支省治理和政策项目以及巴基斯坦审计总署合作，明确细化了该国在公共财务管理能力方面的差距。在此基础上，ACCA为巴基斯坦省级政府部门内负责公共财务管理工作的政府工作人员制定了《公共财务管理专业认证方案》（PFM PAP）。

该方案是一套整合了多个学习模块和一整套评估系统的数字资格认证体系，旨在提升适用对象的胜任能力，助推职业发展、激励工作人员、促进主动留任并创造长期效益。此外，方案还可作为招聘和入职培训工具，协助有才华的年轻专业人士效力于公共部门。因此，方案被有机地嵌入了改革后的人才管理和专业素养培育办法当中。

非洲的专业化之路

非洲专业化倡议（API）是非洲大陆各国总会计师、最高审计机构（SAI）以及专业会计组织（PAO）之间缔结的合作伙伴关系，目标旨在应对公共部门会计专业人员短缺问题，同时“提高专业会计师和审计师的能力素养，支持公共部门的问责制、透明度和良好治理”。“非洲专业化倡议”针对公共部门财会人员制定了相应**胜任能力框架**和学习课程（API，2021年）。

世界银行出台了《基础会计和财务管理技能提高方案》（FASE），为非洲公共部门及私营部门培养合格会计技术人员（CFRR，2021年）。该项目由奥地利财政部出资，重点开展以下两项活动：

1. 支持非洲五个法语国家（布基纳法索、科特迪瓦、摩洛哥、突尼斯和塞内加尔）的设计或修订工作，并提供会计技术人员资格证书。
2. 为非洲开发会计技术人员资格认证，并向非洲各国政府开放认证通道。





贯彻落实

战略财务领导力

在管理公共财务管理改革的过程中，必须要有合适且合格的领导者自上而下地进行推动。

在一些国家，尽管公共部门聘用了财会专业人员，但并非整个领导团队都充分理解财务工作，这导致财会团队为公共财政可持续发展所创造的长期价值无法得到充分的认可。

在整个团队中培养财会专业人员，结合自身工作岗位和职称层级等，选择相应层级的学习内容，这项工作的确十分重要。通过学习良好实践，我们发现团队高级成员需要具备战略财务管理技能。这些技能有助于推动公共财务管理改革，促进公共服务高质量发展，使政府能够针对当前面临的重大问题做出充分的规划，切实找到解决之道。

塞浦路斯：借力私营部门，获取智力资源

塞浦路斯财政部仔细考虑了自身财务领导团队的人才结构。

随后，塞浦路斯增加了中高级别上具备专业资格的会计师数量——从私营部门招聘合格的高层财务管理人员，引入更广泛的技能、知识和经验，进而支持和推动自上而下的公共财会部门改革。

该国还进行了结构性改革，力求实现公共财政资金的有效管理——每个部委设立单独的财会团队，由一至两名专业会计师领导。其中一名会计师相当于首席财务官，该岗位有两条汇报条线：

- 一条直线汇报给本部门部长，确保该部委的优先事项得到有力贯彻；
- 一条虚线汇报给财政部，统筹兼顾更广泛的政府优先事项。

迈向成功

- 2005 到 2022 年，该国经认证的会计师的数量从 20 人（占从业人数的 7%）增加至 100 人（占从业人数的 33%）：在整体人员编制数量保持不变的情况下，公共部门的财务管理技能有所提高。
- 为个人创造了职业发展路径，颇具竞争力的薪酬水平使该国公共部门的财会岗位留用率达到了 100%。

- 由于从私营部门引入的专业会计师，迅速展现了所需的各项技能，能够在关键时期增进价值，这一做法很快得到了政策方面的支持。
- 在主权债务危机期间，财务领导者能为其他政府部门提供建议和支持，确保政府持续提供核心公共服务。该国公民也能够在必要时获得财政支持。
- 公共财政的诚信建设，给公众和社会带来信心。
- 市场也更加愿意以合理利率向政府提供融资。
- 专业会计师继续使用财务管理技能，为整体决策增加价值，亦可向当政者提供正确信息，助其有效实施相关政策。

虽然处理主权债务危机并非易事，但通过获取经验启示和战略财务领导力、引入体制结构改革等举措，塞浦路斯政府得以更加妥善地应对了随后的新冠肺炎疫情。虽然问题各有不同，但对公众产生的影响却十分相似，财会团队能够更加有条不紊地处理危机、化解难题。

展望未来

塞浦路斯政府的财会专业化之旅还远远没有结束，但随着智力资源的充实和结构性改革的推进，基础已然夯实，足以支持政府财会专业人员持续学习和发展。

英国政府财务部

《公共资金管理报告》（附件 4.1）指出：“政府政策规定，所有（政府）部门均应设立专业财务总监一职，该职位负责向部门常务秘书长报告，列席部门董事会，且与其他董事会成员职权相当。这是一种良好做法，期待其他所有的公共部门组织复制该模式，并遵循相同标准。”（见英国政府，2012/2022 年）。

为了整合协调整个政府财会行业，英国设立了政府财务部（GFF）（英国政府财务部，2022 年）。该部门多元聚合了超过一万名政府财务工作人员，涵盖每一个政府部门和公共机构，并且广泛汇集了具备各类学科和专业背景的人才资源，包括专业会计师、财务业务合作伙伴、规划和绩效负责人、风险管理、内部审计师、以及负责制订标准和条例的（如政府开支条例）的政策团队。

财务领导小组负责监督政府财务部。该小组成员为每个政府部门派出的财务代表，由政府财务部的第一负责人担任领导。

专业培训

专业化项目计划将覆盖诸多方面，包括专业培训、工作经验、在职培训和持续职业发展等。制定适当的招聘和留用计划亦很重要，其中包括明确的职业发展路径和工作机会、以及相应的员工激励措施。

马来西亚：最高审计机构实现专业化

马来西亚审计长公署，作为国家最高审计机关，为其工作人员制定了专业化项目计划。得益于此，自2012年以来，该国经认证的会计师人数有所增加。此项计划涵盖以下内容：

- 审计署总审计长的承诺和支持；
- 为审计人员提供专业资格认证以及相关培训；
- 审计人员有机会获取进阶学习和持续职业发展；
- 审计师能够在部门内部调动、轮岗以获取相应经验；
- 通过世界审计组织（INTOSAI）发展培训委员会（IDI，2022年）获得同业者社群支持（例如知识共享和培训课程）。

专业化增强了审计过程的独立性，提升了审计工作的质量。但即便如此，由于（政府）预算限制，职业机会有限，如何留住人才始终是该机构面临的一大挑战。

坦桑尼亚的专业化之路

坦桑尼亚的财会专业化主要包含以下重要内容：

- 培训和认证，通过雇主和专业会计组织完成；
- 在会计师和审计师委员会完成注册，由该委员会对从业者个人开展管理和监督；
- 在职培训，有助于积累实践经验和知识；
- 每个部门的首席财务官必须有一名经认证的会计师。所有首席财务官均须向政府总会计师报告，总会计师负责监督所有公共部门的会计师。

审计署总审计长

专业化的内容之一就是公民负责，把控公共资金的用途和使用情况。坦桑尼亚审计长公署负责对该国公共财政进行审查。

专业化成果一览：

- 提高财务信息质量，有效支持决策；
- 增加税收收入，为公共服务提供更多资源；
- 识别招聘和留用方面改进的机会，例如提高薪资，改善职业发展机遇（包括晋升），并使从业者有机会获得培训以掌握新技能、参与更高级别的资格认证项目；
- 合格会计师人数增至400人，其中约10%持有《国际公共部门会计准则》（IPSAS）证书；
- 在采用《国际公共部门会计准则》开展审计财务报表的过程中发现了一些问题，但目前已得到充分解决；
- 留用计划包括持续培训、职业发展和职业机会（包括奖励和福利制度）。

“最重要的是，专业会计师必须正直，时刻铭记公众利益。外部监督至关重要，审计在政府与公民之间架起了一座桥梁——提升公众对公共资金使用的信任与信心。”

查尔斯·基彻雷（Charles Kichere），坦桑尼亚审计署总审计长



持续发展和提升

做出招聘和/或培训财会专业人员的承诺并制定相应计划，并不意味着专业化之旅已然结束。其初始阶段所需的技能和素质将随着时间推移发生变化。虽然初期的最低要求往往是确保会计信息的质量，但伴随着财会团队日渐成熟、进一步融入并为业务提供支持，关注焦点必将会超越基础数据。例如识别优先事项，确定重要领域，进行资源调配；以及如何利用有限的预算实现价值最大化，提升服务质量。在项目早期引入内部或外部审计师或同业者，也可能进一步发现改进机会。若采用独立审计小组对项目进行早期审查，还可进一步规避自我审查的风险。

做出招聘和/或培训财会专业人员的承诺并制定相应计划，并不意味着专业化之旅已然结束。其初始阶段所需的技能和素质将随着时间推移发生变化。

威尔士国民医疗服务体系：汲取外部经验教训

为增强自身持续学习能力，改进工作成效，威尔士国民医疗服务体系财会学院通过以下方式向外部“取经”：

- 内部跨政府部门的职业交流网络（财务总监论坛）：
 - 每月例会（多次）；
 - 交换信息，开展讨论，识别当前挑战和压力、及时预警风险并有效处置。；
 - 推动上下贯通、协调一致，确保个人行动和组织目标的有机统一；
 - 支持开展自我监管。
- 外部职业交流网络：通过和组织外部建立友好关系，实现最佳实践的学习，从而了解到：
 - 他的政府财会工作方法；
 - 帮助财会团队的成长的措施；
 - 确保制度及流程的有效性，更好地支持决策；
 - 其他外部组织如何为内部客户提供高质量服务；
 - 如何扩大影响力；
 - 如何通过制度提高效率；
 - 创建洞察力来支持决策的方法；
 - 通报工作成果、提升公共信任的措施。

财务业务合作伙伴：推动高质量公共服务

财会职能部门的角色可以转换。在确保财务信息的一致性和完整性的前提下，持续评估财会职能部门的作用，并考虑如何更好地发挥财会职能部门的作用，提供决策支持、不断提高效率。作为财务业务合作伙伴，工作人员可通过以下方式，助力做出最优决策，并取得更丰硕的成果：

- 统筹兼顾短期、中期和长期的财务规划模型，提出专业见解；
- 提出与风险管理、严控开支和鉴证框架相匹配的专业支持；
- 加强绩效的持续跟踪评估，并对相应制度和流程提出改进建议。能够就提供替代方法/备选方案，推动提升公共服务质量；
- 除了对费用进行管控，还可以改进信息列报方式，使问题得到切实解决。

马来西亚：搭建职业交流网络

通过展示自身的价值，马来西亚审计长公署与政府其他监管部门建立了协调一致的合作机制：

- 公共服务部（相当于政府人力资源部）：持续改进其职业培训项目、人才招聘和留用政策；
- 公共会计委员会（PAC）：审计长直接向议会和公共会计委员会报告；
- 行业协会：跟进继续教育发展和其他培训课程；
- 监管机构（例如反腐和执法机构等）：交换相关信息和情报；
- 联邦储备银行（即马来西亚央行），持续关注审计信息，特别是政府财务绩效和长期承诺义务。

英国卓越中心

英国政府财务部多管齐下，包括推动工作人员不断提高能力素养、持续优化管理手段、建立专家事务卓越中心，力求推升政府整体信息的质量、跨部门信息的一致性、制定跨政府战略和会计和审计标准。上述举措旨在推动政府在公共部门财务管理改革方面取得更加显著成效。专家事务卓越中心包括：

- 政府内部审计署
- 英国政府投资部（由公司金融专员组成的卓越中心）
- 由税务专员组成的卓越中心
- 由会计技术专员组成的卓越中心
- 风险管理专员部

英国国家审计署

随着英国国家审计署（NAO）工作的持续发展和提升，目前审计人员可针对财务分析、乃至财务会计制度和流程开展早期审查，据此为公共资金的用途和使用提供最佳决策支持。实践证明，相较于事后监督和审查，在早期对相关项目的设计规划施加影响，能够显著提升最终成效。与此同时，审计人员必须秉承独立性和客观性，因为日后审计人员可能还需要评估政府在相关项目上的绩效表现（涉及上文所述的自我审查风险）。



参考文献

- API (African Professionalisation Initiative) (2021), 'API – Competencies Framework – 2021'. Downloadable from <<https://professionalisation.africa/downloads/download-info/608/>>, accessed 25 October 2022.
- API (n.d.), 'Overview of the Initiative' [website statement], <<https://professionalisation.africa>>, accessed 24 October 2022.
- CFRR (Centre for Financial Reporting Reform, World Bank) (2021), 'FASE' [website overview] <<https://cfr.worldbank.org/programs/fase>>, accessed 25 October 2022.
- HM Government (2012/2022), *Managing Public Money*. Downloadable from <<https://www.gov.uk/government/publications/managing-public-money>>, accessed 24 October 2022.
- HM Government Finance Function (2022), *Government Finance Function Strategy 2022–2025*. Downloadable from <<https://www.gov.uk/government/organisations/government-finance-function>>, accessed 24 October 2022.
- IDI (INTOSAI Development Initiative) (2022), 'IDI's New Initiative on Human Resources, Ethics, Gender and Inclusiveness' [website] <<https://www.idi.no>>, accessed 25 October 2022.
- IESBA (2022), *Handbook of the International Code of Ethics for Professional Accountants*. Downloadable for purchase from <<https://www.ethicsboard.org/international-code-ethics-professional-accountants>>, accessed 24 October 2022.
- Philippine Public Financial Management (2013), 'Capacity Building (CB)' [website article] <<https://pfm.gov.ph/projects/capacity-building-cb/>>, accessed 24 October 2022.



