

在整筆撥款制度下的 財務預測操作



香港耀能協會行政總裁
方長發

2015年11月18日



SAHK
香港耀能協會

為什麼要進行財務預測操作



- 財政穩健是機構提供服務的基本
- 財務預測操作可以為管理人提供機構未來財政是否穩健的資訊，以便及早籌謀
- 管理人可參考財務預測操作的結果，適時進行適當的財務決策，確保財政穩健，和善用財政資源



此財務預測操作的特性



- 是一項推算操作，而非一項會計操作
- 更非一項精算，只是數據加經驗的操作
- 目的是為管理人提供機構未來整體財務走勢的形態及梗概
- 操作以維持現有服務的持續運作為目標
- 管理人必須對各項財務參數項目，按機構的財務收支制度，以及運作情況，作適當的假設，從而進行推算



此財務預測操作的參數項目



整筆撥款收入部分(AA)：

- 津助撥款 (A)
- 因服務改善及新服務的新增撥款 (B)
- 因薪酬調整的新增撥款 (C)
- 服務收費 (D)

整筆撥款總收入(AA) = A+B+C+D



SAHK
香港耀能協會

此財務預測操作的參數項目（續）



整筆撥款支出部分 (BB)：

- 員工薪酬 (E)
- 為空缺職位提供預備金額 (F)
- 各項津貼及獎金 (G)
- 為已知服務改善及新服務而增加的職位提供預備金額 (H)
- 因薪酬調整而增加的薪酬開支 (I)



此財務預測操作的參數項目（續）



整筆撥款支出部分 **(BB)**（續）：

- 提供年度增薪的開支 **(J)**
- 替假員工開支 **(K)**
- 其他員工開支 **(L)**
- 其他營運開支 **(OC)** **(M)**

整筆撥款支出 **(BB)** =

E+F+G+H+I+J+K+L+M



SAHK
香港耀能協會

此財務預測操作的參數項目（續）



薪酬開支節省項目(CC)：

- 因員工退休而來的節省（N）
- 因員工自然流失而來的節省（O）

薪酬開支總節省(CC)：N+O

年度結算：**AA-BB+CC**+該年度儲備利息收入



總結



- 機構管理人在為機構理財的兩難處境：
過份保守 **Vs** 過份進取
- 財務預測操作可以為管理人提供機構未來財政是否穩健的梗概
- 因此，無論有否儲備，或儲備多少，都必須進行財務預測操作



總結



- 由於情況不能完全預計，赤字有可能出現；而儲備可用來應付赤字出現的情況
- 在持續出現多年赤字的情況下，財務預測操作可發揮示警作用，讓管理人有充裕時間採取必要措施，避免極端情況出現





敬請多多指教，謝謝！



SAHK
香港耀能協會

機構之整筆撥款狀況預測 - 參考例子

香港耀能協會行政總裁方長發先生

1. 目的：就時限內推算整體財務持續性以維持整筆撥款津貼下運作的現有服務
2. 計劃為期：10 年、15 年、20 年？
3. 通用範本

年份	整筆撥款的預計收入 (A)	整筆撥款的預計支出 (B)	預計年度收支差額 (C=A-B)	預計的累積收支差額
<u>整筆撥款的承前儲備 (如有):</u>				<u>\$\$\$\$ (D)</u>
<i>2015/16</i>				<u>$D+C (15/16) = E$</u>
<i>2016/17</i>				<u>$E+C (16/17) = F$</u>

4. 整筆撥款的預計收入

參數	本年度 (根據目前的已知事實)	往後年度 (預測)
整筆撥款 (A)	● 社會福利署津貼撥款摘要	● 只就已知/獲批准的撥款作調整, 例如階段性服務擴展或推行新服務等 ● 否則, 假定在預測期內維持不變 ● 假設 - 社會福利署就公務員薪酬調整的額外撥款及通貨膨脹被員工薪酬和其他費用的額外開支抵銷 (請參考下列有關開支的部分)
整筆撥款 - 增加及/或調整 (B)	● 因服務擴展/優化及/或推行新服務而增加及/或調整	
公務員薪酬調整撥款 (CSPA) 安排 (C)	● 社會福利署有關公務員薪酬調整安排的信件 (如尚未收到, 請無需理會, 並參考下列有關開支的部分)	
費用收入 (D)	● 使用本年度的預算金額或過去 12 個月的費用總收入, 可以就已知的重要因素/變動作出調整	● 假定在預測期內維持不變 ● 假設 - 服務的津貼撥款扣減會抵銷該服務規定費用的增加

總收入: $A + B + C + D = AA$

5. 整筆撥款的預計支出

5.1 員工薪酬

參數	本年度（根據目前的已知事實）	往後年度（預測）
員工薪金 (E)	<ul style="list-style-type: none"> ● 以預測月份薪金作十二個月推算 	<ul style="list-style-type: none"> ● 假定在預測期內維持不變
為空缺職位預留的薪金金額 (F)	<ul style="list-style-type: none"> ● 無需涵蓋所有空缺職位，只要作預測（容許恰當的空缺率，並在必要時將重要空缺職位的開支計算在內） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 假定在預測期內維持不變
津貼及獎金（例如：培訓津貼及優秀員工獎）(G)	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據去年數字作合理調整 	<ul style="list-style-type: none"> ● 假定在預測期內維持不變
為服務擴展／改進以及新服務而添加的職位所預留的薪金金額 (H)	<ul style="list-style-type: none"> ● 只適用於上述收益表內有額外／已調整津貼撥款的已知服務擴展／改進以及／或新服務推行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據實施階段而有所調整 ● 實施完畢後，假定在預測期內維持不變
公務員薪酬調整所增加的開支 (I)	<ul style="list-style-type: none"> ● 增加公務員薪酬調整的預算開支 ● 若金額數目未明，亦未包含在收益內，則只需記錄預計的差額，並以負數值表示預算盈餘 	<ul style="list-style-type: none"> ● 若預測為收支平衡，此筆開支在預測期內維持不變 ● 否則，應參照薪酬趨勢，在適當時一併考慮薪酬差額
增薪支出 (J)	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據人力資源政策作出預測 	<ul style="list-style-type: none"> ● 每年預測，並將累計效果納入考慮
替假員工支出 (K)	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據去年數字作出調整 	<ul style="list-style-type: none"> ● 可在往後一至兩年作出調整，之後假定以後不變或在預測期內維持不變
其他開支	<ul style="list-style-type: none"> ● 在適當情況下使用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 假定在預測期內維持不變

5.2 其他費用

	本年度（根據目前的已知事實）	往後年度（預測）
其他費用 (M)	<ul style="list-style-type: none"> ● 參照本年度的預算數字 	<ul style="list-style-type: none"> ● 由於通脹影響會被按年調整的社會福利署補助抵銷，因此可假定其他費用在預測期內維持不變

總支出： $E + F + G + H + I + J + K + L + M = BB$

5.3 員工薪酬的節省項目

	本年度（根據目前的已知事實）	往後年度（預測）
因員工退休而來的節省款項(N)	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據事實預測已退休員工及新入職員工的薪酬差額 	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據事實以及累積的節省款項
因自然流失而來的節省款項(O)	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據上年度自然流失的參數作預測 	<ul style="list-style-type: none"> ● 假定在預測期內維持不變

薪酬開支的總節省款項： $N + O = CC$

6. 預計年度差額： $AA - BB + CC +$ 整筆撥款儲備的利息收入（如有）

-完-