

發言嘉賓： 趙麗娟女士  
香港會計師公會前會長  
利豐發展（中國）有限公司董事

日期： 2015年11月18日

## 遠見卓識計劃 最佳執行指引

### 財務管理 整筆撥款、儲備、 財務預測和內部監控



Hong Kong Institute of  
Certified Public Accountants  
香港會計師公會

# 目錄

- 1.會計基本原則
- 2.整筆撥款及儲備
- 3.財務預測的過程
- 4.內部監控的實施

# 第一章

## 會計基本原則



Hong Kong Institute of  
**Certified Public Accountants**  
香港會計師公會

# 會計原則

1. 持續經營
2. 一致性帳目
3. 穩健帳目
4. 應計基礎

## 第二章

### 什麼是整筆撥款及儲備？



Hong Kong Institute of  
**Certified Public Accountants**  
香港會計師公會

# 什麼是 整筆撥款？

- 整筆撥款（LSG）是一個政府社會福利津助制度，政府向機構提供津貼以營辦社會福利服務。
- 在整筆撥款之下，政府以一筆過付款的方式向非政府機構發放經常撥款，並且給予非政府機構更大的自主權，讓非政府機構可更靈活地調配資源提供與社會福利署訂立的服務目標。
- 整筆撥款著重於服務成效。
- 鼓勵機構：
  - ✓ 有效使用公共資源
  - ✓ 創新
  - ✓ 回應社會不斷轉變的需要
  - ✓ 管理成效



# 什麼是 整筆撥款？

- 社會福利的津助模式要求機構負責人能夠成為社會企業家：
  - ✓ 市場推動的管理方式
  - ✓ 積極人力資源管理（例如：員工及薪酬結構、人力調配等等）
  - ✓ 主動實行財務管理
  - ✓ 積極籌募資金
  - ✓ 重整服務及創新
  - ✓ 機構管治及透明度
- ✓ 除以上社會企業家元素之外，機構負責人還要有理財思維：
  - ✓ 財務預測
  - ✓ 成本控制
  - ✓ 投資/採購決策

# 什麼是儲備？

## 整筆撥款儲備

- 整筆撥款儲備是由政府就資助服務實際支出所未用盡的款項，包括員工個人薪酬及其他費用。

## 公積金儲備

- 公積金儲備是由政府向非定影員工提供的公積金實際支出所未用盡的款項（按認可員工編制的中點薪金的**6.8%**計算）。



## 儲備可用於：

1. 維持提供服務
2. 策略性發展計劃
3. 建立高素質員工隊伍
4. 支持員工專業發展
5. 履行對員工的合約承諾
6. 應變突發狀況

# 儲備

## 並不是儲蓄存款



Hong Kong Institute of  
**Certified Public Accountants**  
香港會計師公會

# 儲備的監管框架

## 一般原則

「非政府機構在考慮動用儲備時必須注意以下事項：

- (a) 確保機構不會遇到財政困難；
- (b) 若非政府機構隨後遇到財政困難必須自行解決，政府將不會給予任何財務援助；
- (c) 確保所產生的問題和解決方法不會影響非政府機構達到《津貼及服務協議》的要求及不影響服務使用者的利益；及
- (d) 除了考慮其須履行對定影員工的承諾外，還應顧及加強服務及培訓員工的需要。」

（整筆撥款手冊第2.40段）



# 儲備的監管框架

## 一般原則：

非政府機構董事會/管理委員會亦應該採取措施，把6.8%資助比率職位所得的公積金盈餘，妥善運用在未獲定影安排保障的員工身上。

（整筆撥款手冊第2.25段）

非政府機構應把非定影員工的公積金撥款及儲備全部用於支付這些員工的公積金供款，包括以特別供款獎勵表現良好的非定影員工。

（整筆撥款手冊第2.26段）



## 第三章

# 財務預測過程



Hong Kong Institute of  
**Certified Public Accountants**  
香港會計師公會

# 計劃你的假期



Hong Kong Institute of  
**Certified Public Accountants**  
香港會計師公會

# 財務預測過程

第1步：前期準備

第1a步：訂立目標

第1b步：搜集資料及數據

第1c步：內部溝通

第2步：開支預算

第2a步：個人薪酬

第2b步：公積金

第2c步：其他費用

# 財務預測過程

第3步：收入預算

第3a步：整筆撥款

第3b步：其他收入

第4步：整理

第4a步：準備財務預測報表

第4b步：準備儲備調配報表

第5步：決策

第5a步：決定執行方案

第5b步：評估可能性成效



Hong Kong Institute of  
**Certified Public Accountants**  
香港會計師公會



# 第1a步：訂立目標

- 財務預測並非一項儀式。
- 財務預測的目標因機構而異：
  - ✓ 履行管理職責
  - ✓ 確定使用儲備的需要
  - ✓ 確定儲備使用的持續性
  - ✓ 確定募款的條件
  - ✓ 監察資金用途
  - ✓ 計劃有效運用資金的放案
  - ✓ 計劃服務優化、擴充或縮減的計劃
  - ✓ 達到法律及監管的要求
  
- 目標應有理有據因為：
  - ✓ 機構應該向廣大市民交代。
  - ✓ 機構應該具有透明度。
  - ✓ 機構應該有效地使用資源。

## 第1c步：內部溝通

- 財務預測不單是會計團隊的任務
- 相反地，財務預測是高級管理層的活動：
  - ✓由高級管理層帶領
  - ✓由服務部及管理層負責人參與
  - ✓由會計部執行
- 因為財務預測過程涉及：
  - ✓由服務部提供最新的數據及資訊
  - ✓評估服務創新的可營運性
  - ✓決定資源分配
  - ✓識別服務優化或擴充的機會
  - ✓決定資源重新分配或服務收縮
- 同時為內部溝通提供平台



Hong Kong Institute of  
**Certified Public Accountants**  
香港會計師公會

## 第2a及2b步：個人薪酬及公積金

- 個人薪酬及公積金預測應清晰簡單
  
- 需要的數據及資訊：
  - ✓ 最新財政年度終結日，例如2014年3月31日的員工團隊人數
  - ✓ 每位員工的薪金水平及預計薪金升幅/跌幅
  - ✓ 預計新招聘人數及薪金水平預算
  - ✓ 預計完成有時限合約員工人數
  - ✓ 預計退休員工人數
  - ✓ 估計員工流動
  - ✓ 員工公積金計劃供款水平

## 第2c步：其它收費

➤我們需要識別影響各項其他收費的因素：

- 公用事業費：營運規模及用地面積
- 清潔費用：用地面積
- 郵費：營運規模
- 電話費：營運規模及員工人數
- 廣告費：廣告數量及類型
- 審計費：審計範圍及營運規模
- 維修及保養：定期及一次性維修及保養
- 影印及文具：營運規模及員工人數
- 交通費及出差費：營運規模
- 保險：標準及非常規保險

## 第4a步：準備財務預測報表

	<u>2014/15</u>	<u>2015/16</u>	<u>2016/17</u>	<u>2017/18</u>	<u>2018/19</u>
<u>收入</u>					
整筆撥款	\$12,000,000	\$12,480,000	\$12,854,400	\$13,240,032	\$13,769,633
其他收入	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
	<u>\$12,010,000</u>	<u>\$12,490,000</u>	<u>\$12,864,400</u>	<u>\$13,250,032</u>	<u>\$13,779,633</u>
<u>支出</u>					
個人薪酬	(\$11,200,000)	(\$11,704,000)	(\$12,289,200)	(\$12,780,768)	(\$13,164,191)
其他費用	(\$2,800,000)	(\$2,940,000)	(\$3,087,000)	(\$3,241,350)	(\$3,403,400)
盈餘/ (虧損)	<u>(\$1,990,000)</u>	<u>(\$2,154,000)</u>	<u>(\$2,511,800)</u>	<u>(\$2,772,086)</u>	<u>(\$2,787,958)</u>



## 第4b步：準備儲備調配報表

	<u>2014/15</u>	<u>2015/16</u>	<u>2016/17</u>	<u>2017/18</u>	<u>2018/19</u>
盈餘/(虧損)	(\$1,990,000)	(\$2,154,000)	(\$2,511,800)	(\$2,772,086)	(\$2,787,958)
儲備使用					
整筆撥款儲備承前.	\$5,500,000	\$3,510,000	\$1,356,000	(\$1,155,800)	(\$3,927,886)
整筆撥款儲備結轉	\$3,510,000	\$1,356,000	(\$1,155,800)	(\$3,927,886)	(\$6,715,844)



## 第4b步：準備儲備調配報表

	<u>2014/15</u>	<u>2015/16</u>	<u>2016/17</u>	<u>2017/18</u>	<u>2018/19</u>
津貼金額	\$235,000	\$244,400	\$254,176	\$264,343	\$274,920
本年度公積金供款	\$172,800	\$185,000	\$189,000	\$195,000	\$230,000
本年度盈餘/ (虧損)	\$62,200	\$59,400	\$65,176	\$69,343	\$44,920
補充：盈餘/ (虧損)承前	\$500,000	\$562,200	\$621,600	\$686,776	\$756,119
盈餘/ (虧損)結轉	\$562,200	\$621,600	\$686,776	\$756,119	\$801,039



# 最後步驟

✓如開始所述，財務預測不是一項儀式。

相反，財務預測提供了預設和記錄的目的

- 履行管理職責
- 確定籌款的條件
- 監察資金用途
- 制定有效運用資金的方案
- 訂定改善、擴充或縮減服務的計劃
- 滿足法律及監管要求



Hong Kong Institute of  
**Certified Public Accountants**  
香港會計師公會



# 最後步驟

- ✓ 在會計部完成工作後，高層管理人員、服務部主管、行政人員和負責的會計師須就財務預測進行討論並記錄以下事項：
  - 按財務預測所作的決策(包括理由和相反意見)
  - 董事局或其他管理委員會要注意的事項
  
- ✓ 妥善保存財務預測報表和所有證明文件
- ✓ 如有需要，在進行下一輪財務預測前可以修改現有的版本

# 第4章

## 內部監控的實施



Hong Kong Institute of  
**Certified Public Accountants**  
香港會計師公會

# 內部監控的實施

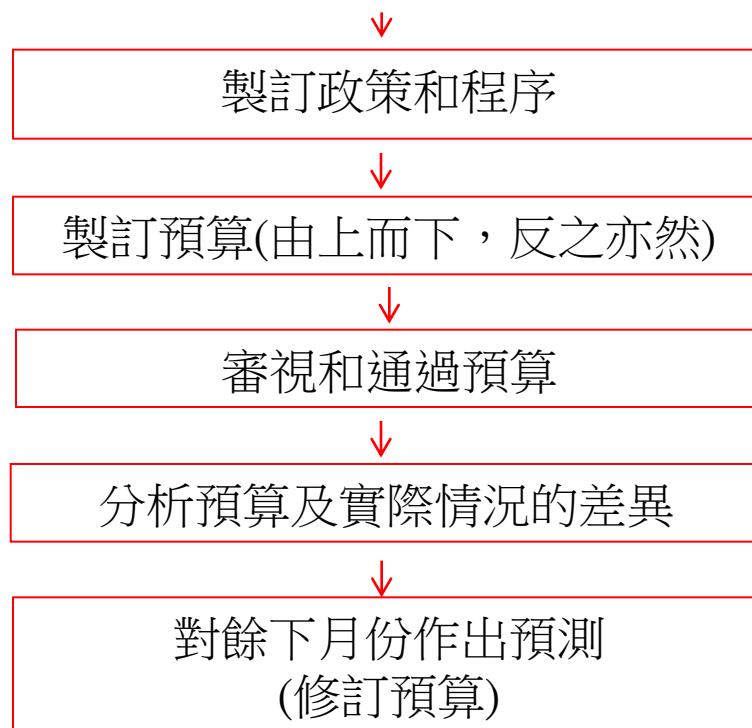
- 製訂預算
- 採購付款程序(“P2P”)
- 現金管理
- 財務結算與報告

# 製訂預算－概覽

## 常見風險

- 預算與營運計劃不符
- 向管理層提供不切實際/不可靠的預算以作出營運商業決策
- 未有根據原有預算/計劃監管實際營運

## 製訂預算的主要流程



## 預算 – 非政府機構常見觀察及原則/良好做法

觀察	原則/ 良好做法
- 參與程度低	- 建立明確的崗位和職責，並向負責的主管公佈/說明
- 預算渙散 - 低估成本	- 記錄預算的依據和假設並保留原始檔案以供審視 - 預算應由兩個層級審視
- 未有及時跟進和匯報差異	- 建立審視和跟進機制 - 分配總部和服務單位之間的崗位和職責
- 因中心和項目數據未有獨立記錄而令差異分析不正確	- 在申請採購時分配預算/會計編號，並交由相關預算監控人員審視 - 編號應於整個會計記錄過程中使用



## 預算 – 建立政策和流程(P&P)的提示

### 製訂預算時:

- 不同部門的崗位和職責
- 估算收入和支出時的主要考慮和依據
- 報告預算項目和子項目的標準格式
- 時間表(例如：截止日期)
- 如有需要，準備流程、簽署預算時的審批准則和預算獲批後的後續變更(例如：由一個預算項目調撥資金至另一個項目)

### 監控預算時：

- 製訂管理報告(例如：以預算項目及個別人成本中心細分)
- 設立預警機制，使預算監控人注意任何明顯差異並作出處理
- 建立能追縱財務數據動向的電腦化管理系統
- 考慮關鍵績效指標(“KPIs”)

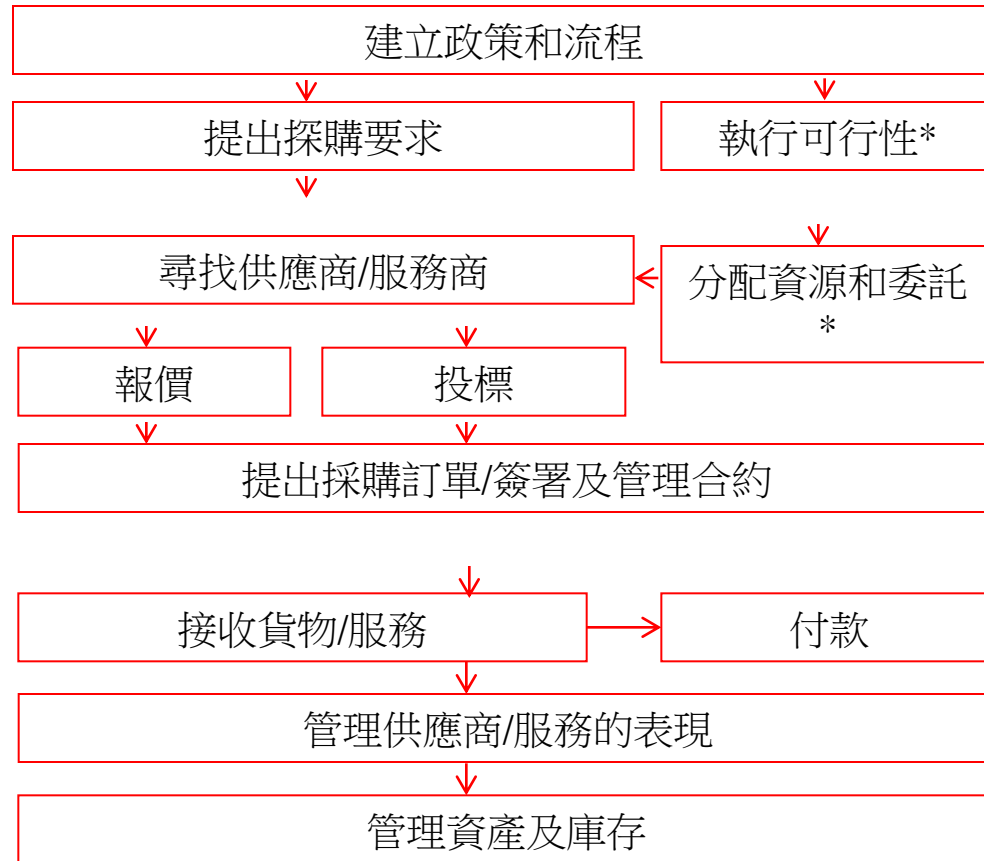


# 採購付款 - 概覽

## 常見風險

- 進行不可行的資本開支項目或採購而未能創造長遠價值
- 在尋找/選擇供應商或服務供應商時有所偏好
- 驗收次貨/不及格的服務或接受不利的價格
- 向無效的供應商付款
- 收到的貨物與訂單不符
- 不正確的開銷和應付帳款

## 採購的主要流程



## 採購付款 – 非政府機構的常見觀察及原則/良好做法

觀察	原則/良好做法
<p><b>尋找供應商</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-審批權限不足</li> <li>-沒有經過競投選擇指定品牌/獨家供應商</li> <li>-多年選用同一供應商</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-成立評估小組/委員會處理高價格採購</li> <li>-記錄高價值資產選用指定品牌/獨家供應商的理據作獨立檢閱之用</li> <li>-檢討認可的供應商名單/引入新的供應商以供選擇</li> <li>-定期搜集市場價格資料</li> </ul>
<p><b>報價/投標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-中標的供應商未能向公司提供最佳整體價值</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-在權衡每個評估標準前設立審查標準</li> <li>-要求以獨立密封的信封形式提供價錢及技術建議書</li> </ul>





## 採購付款 – 非政府機構的常見觀察及原則/良好做法

觀察	原則/良好做法
提出採購訂單 -經常採購同一貨品	- 為經常採購的物品製定期合約/大量採購的規定
付款 -未有使用發票正本 -審批自己的付款要求	- 復查發票正本並拒絕或索取缺少發票正本的理據 - 批准人的付款要求應由獨立人士審批
供應商的表現 -重復使用表現不良的供應商	- 引入表現評估機制 - 在指定時限內暫停表現不佳的供應商參與投標 / 在有需要的情況下將供應商從名單上除名

## 採購付款 – 建立政策和流程(P&P)的提示

- 盡可能將職責分拆開(將選擇供應商 / 採購/ 評估/ 接收分開)
- 就不同價格的採購指定審批部門和採購方法
- 由高層/部門反覆審批獨家供應商/非預算項目
- 在投標/報價單加入反貪或反圍標條款
- 要求投標者在遞交標書時附上承諾遵守反圍標條款的聲明



- 製定的政策不應較資金供應者的要求鬆懈



# 現金管理 - 考慮因素

## 常見風險: 挪用資金



觀察	原則/良好做法
<p>現金收入</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 海外的青年旅館爲了減少行政工作而從非金錢管道賺取收入</li><li>- 告發欺詐行爲，指旅館經理收取現金並准許付款人進入空置房間</li><li>- 顯示未經授權下進入/留宿的行爲監管不足</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 建議管理部門突擊檢查空置房間以監察未經授權下進入/留宿的行爲</li></ul>



## 現金管理 – 非政府機構的常見觀察及原則/良好做法

觀察	原則/良好做法
<p><b>備用現金/現金透支</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 沒有分拆出納員和會計員的崗位</li><li>- 缺乏獨立和特定的現金盤點</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 分開現金保管和帳目紀錄</li><li>- 設立報銷備用現金/現金透支的時限</li><li>- 報銷時只接受發票或收據正本；報銷表應由負責職員和主管簽署</li><li>- 進行獨立和特定的現金盤點</li></ul>
<p><b>公司信用卡</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 銷售及營銷經理在六個月內以公司信用卡支付港幣20萬的個人開支，欠款經由非政府機構以自動轉帳方式繳付</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 避免自動轉帳</li><li>- 應在付款前準備逐項列出的付款申請表供持有信用卡的主管審批，並交予財務部核實</li></ul>

## 現金管理 – 非政府機構的常見觀察及原則/良好做法

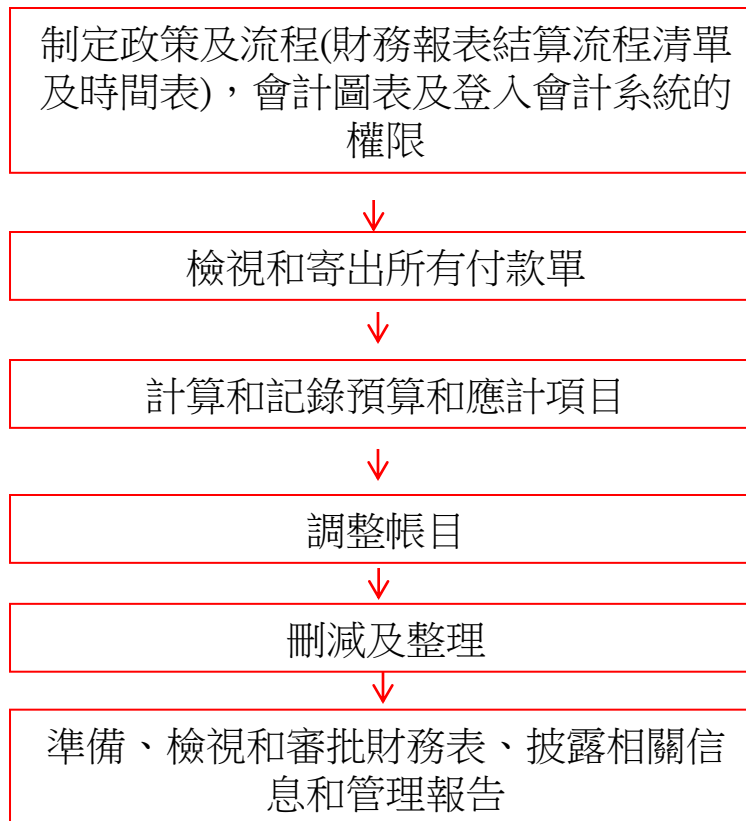
觀察	原則/良好做法
<p><b>網上銀行</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 董事會的決議未有包括網上付款批核</li><li>- 財務總監擁有「無限」的網上付款權限，偏離了公司「有上限」的授權模式</li><li>- 財務總監被指派為網上理財的唯一授權人並向財務經理提供付款審批時的密碼和保安編碼</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 董事會的決議應包括網上付款在內的所有付款方式</li><li>- 不應向非付款審批人員提供密碼和保安編碼</li></ul>

# 財務結算與報告 – 概覽

## 常見風險

- 不完整/不正確的財務資料（數據質量問題）
- 週期時間長，導致延遲/令外部核數師管理層/董事/審計委員會的定期審查無效
- 主要績效指標未能滿足管理層的意向/反映特定的結果

## 財務結算與報告的主要流程



# 財務結算與報告 – 非政府機構的常見觀察及原則/ 良好做法

觀察	原則/良好做法
<ul style="list-style-type: none"><li>- 有使用財務報表結算清單，但設計較差，未能反映有助財務報表結算流程的必要資料</li></ul>	<p>財務報表結算清單和時間表的設計應能反映以下各項：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 相關人員的崗位和職責清晰</li><li>- 逐一活動結算以便日常監察</li><li>- 工序中的互相倚賴</li><li>- 保存記錄以支援管理監控和檢視</li><li>- 資料/文件流程清晰</li><li>- 機構時間表</li></ul>



# 財務結算與報告 – 非政府機構的常見觀察及原則/ 良好做法

觀察	原則/良好做法
<ul style="list-style-type: none"><li>- 主要績效指標過於籠統/簡單</li><li>- 輸入系統的數據沒有針對性不能反映業務目標</li><li>- 例子：一間老人保健中心錯誤將服務人數定為主要績效指標，未有考慮管理層想監控的不同類型服務(例如：廣泛保健服務 vs 血壓測試)</li></ul>	<p>主要績效指標需要至少符合以下原則：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 以結果導向或相關</li><li>- 具體</li><li>- 可測量的</li><li>- 可完成的</li><li>- 有時間限制</li></ul>





# 財務結算與報告 – 不同非政府機構的主要績效指標例子

## 教育服務

- 目標：幫助學生成功，提供優質學術和支援服務，擁有足夠研究經費和設施等
- 學生註冊人數
- 出席率
- 授課時數
- 測驗/考試合格率(校內/公開)
- 畢業率
- 師生比例
- 研究經費和所得撥款

## 醫療保健/社會康樂服務

- 目標：為目標客戶提供優質服務，成本效益等
- 病人/服務參加者數目
- 每個病人/參加者的平均輪候時間
- 舉報活動的數目
- 每個活動的平均成本
- 病人/參加者的滿意度
- 設施使用率

## 公共房屋

- 目標：有效使用公屋資源，公平公正地分配公屋，可持續的租金設定模式
- 入住/空置率
- 租金收入
- 租金拖欠
- 每個申請的處理時間
- 回覆查詢的時間
- 租住公屋輪候冊的處理



# 外部報告

核數師報告 – 常見的非無保留意見核數師報告

與核數師和持分者適當溝通

謝謝



Hong Kong Institute of  
**Certified Public Accountants**  
香港會計師公會