

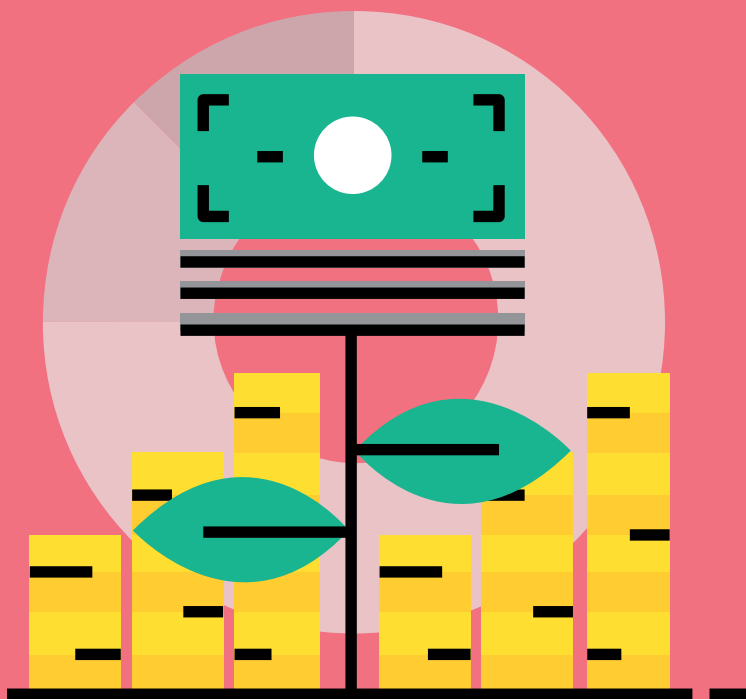
CPAs for NGOs

會計專業惠社群 社會責任計劃

參考指引系列



儲備政策



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

引言

香港會計師公會「CPAs for NGOs 會計專業惠社群」社會責任計劃中一系列的專題講座，旨在協助中小型社會服務/非政府機構提升對財務管理及匯報、預算規劃、內部監控、以及機構管治等相關事宜的認識。為了推動更多機構執行有關的最佳實務，公會特意出版這套參考指引系列，輯錄了專題講座的內容撮要以供機構參考，並在本計劃網頁www.hkicpa.org.hk/CPAforNGO提供講座的完整簡報及計劃活動詳情。

甚麼是儲備政策？

- **儲備政策是闡述以下內容的正式聲明**
 - 保留儲備的目的
 - 儲備的目標水平及設定該水平的理由
 - 動用儲備的先決條件及程序
 - 檢討機制
- **非政府機構一般管理多項儲備基金**
 - 每項儲備基金均須依據不同的規定（如整筆撥款指引手冊）和情況（如捐款人指定或擬定的用途）使用
- **不同類別的儲備基金都應制訂相關的儲備政策**
 - 整筆撥款儲備
 - 一般基金儲備
 - 指定基金儲備



非政府機構制定儲備政策的原因

- 原則上，收到資助基金後，應在合理時段內將全數用於預定的用途及目的
- 儲備是尚未用盡的資助基金，機構應盡量運用儲備，以維持或加強服務提供及執行策略計劃
- 如果機構坐擁龐大儲備，資助人、撥款人、捐款人及其他持份者可能認為該機構：
 - × 沒有提供充足的社會服務
 - × 沒有提供優質的社會服務
 - × 沒有配合社會對其服務的需求
 - × 沒有在服務提供方面作出創新
 - × 沒有抓緊提供新服務的機會
 - × 以不合理的方式控制成本

儲備政策的目的是

- 有利建立穩健的財務管理
- 展示財政和服務的可持續發展
- 有能力為未來的服務作規劃
- 作為未來營運資金需要的指標
- 有效地管理因持有龐大儲備而引致的聲譽風險



制定儲備政策的程序

- 透過五個關鍵步驟的漸進系統化方法



• 步驟一：列出保留儲備的原因

- 保留儲備就是把該年度擬定用作服務提供或其他用途的財政資源保存起來
- 儲備政策是向資助人、撥款人、捐款人及其他持份者解釋機構需要保留儲備的原因，當中可能包括：
 - ✓ 收入變動
 - ✓ 緊急開支
 - ✓ 產生收入
 - ✓ 未來承擔
 - ✓ 現金流錯配

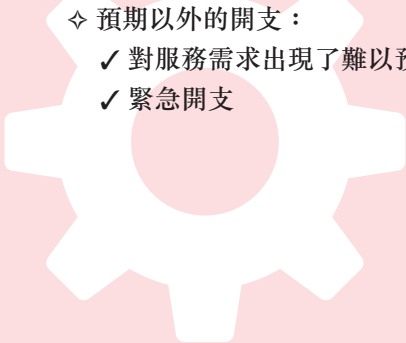
• 步驟二：檢討收入與開支的模式

- 檢討機構的收入來源的模式及評估其特點
 - ◇ 多元化的收入來源：
 - ✓ 單一或主要來源
 - ✓ 多個來源
 - ◇ 每項收入來源的特點：
 - ✓ 易受影響程度
 - ✓ 穩定程度
 - ✓ 可確定程度
 - ✓ 可預測程度
- 檢討不同開支項目的模式和評估其特點
 - ◇ 多元化的開支項目：
 - ✓ 特定開支項目的佔重比例（如員工成本、租金等）
 - ◇ 每項開支項目的特點：
 - ✓ 可預測程度
 - ✓ 穩定程度



• 步驟三：了解及評估風險對財政的影響

- 風險等同不確定性
- 風險管理對有效管治是至關重要的
- 某些風險事件會帶來財政的影響
 - ◇ 現有收入來源的變動：
 - ✓ 終止現有資助來源
 - ✓ 減少現有資助來源
 - ✓ 公眾對特定社會議題的觀感有所改變
 - ◇ 預期以外的開支：
 - ✓ 對服務需求出現了難以預測的增加
 - ✓ 緊急開支



• 步驟四：決定儲備的目標水平

- 每間機構的儲備水平都因應實際情況而異，並沒有劃一的指標
- 儲備目標水平的設定應視乎第一至第三個步驟的結論而定：
 - ✓ 收入模式
 - ✓ 開支模式
 - ✓ 風險對財政的影響
 - ✓ 未來計劃及承擔
- 儲備目標水平可以下述方式表達：
 - ✓ 一個絕對數值或幅度（如500萬或400至600萬）
 - ✓ 一個相對數值或幅度（如三個月的營運開支）
- 現金流預測一般會用作決定儲備目標水平
- 必須預設一個合適的時間框架（如每月、每季或每年）作為進行現金流預測
- 建議機構利用不同時間框架為以下事宜進行現金流預測：
 - ✓ 短期波動問題（現金流錯配）
 - ✓ 季節性變動（指定月份進行主要籌款活動）
 - ✓ 長期結構性問題（不能持續的加薪政策）
- 必須將正常現金流預測與下述情況進行壓力測試：
 - ✓ 基本正常情況
 - ✓ 最差情況（如主要資助來源終止）

• 步驟五：傳達機構制定的儲備政策

- 與員工溝通的方法：
 - ✓ 公布儲備政策
 - ✓ 披露持有的儲備水平及解釋保留原因
- 與外界團體或持份者溝通：
 - ✓ 在年報或網站列出儲備政策聲明及現有的儲備水平

儲備政策及策略規劃

- 執行適當的儲備政策有助：
 - ✓ 展現機構的財政及服務的可持續性
 - ✓ 規劃未來服務
 - ✓ 預示未來資金的需要
 - ✓ 顯示檢討目前策略的需要
- 儲備政策與策略規劃息息相關，因為：
 - ✓ 儲備政策有助證明須進行策略規劃的必要性
 - ✓ 儲備政策可證明策略規劃中財政方面的可持續性



免責聲明：


本參考指引的內容僅用於提供與主題相關的一般資訊和指引。香港會計師公會對於因依據/使用本參考指引中提供的內容和資訊所引致的任何損失，以及任何個人、公司或機構因依據/使用本參考指引中的內容和資訊而引起之索償、行動及法律訴訟，一概不負任何責任。




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

CPA專業會計師 不一樣的社會貢獻


香港會計師公會作為本港唯一法定的專業會計師註冊組織，一直致力履行其企業公民責任，鼓勵會員以專業知識和才能回饋社會，積極地為社會發展和福祉作出貢獻。「CPAs for NGOs 會計專業惠社群」是公會的主要社會責任計劃之一，專業會計師透過參與計劃的各項活動，包括專題講座、工作坊及諮詢服務等，義務協助中小型社會服務/非政府機構認識財務管理及機構管治的最佳實務，以加強機構在相關方面的能力，達致可持續發展的目的。

 HKICPA



 Facebook



 LinkedIn



香港灣仔皇后大道東213號胡忠大廈37樓

電話：(852) 2287 7228

傳真：(852) 2865 6776

電郵：hkicpa@hkicpa.org.hk

網址：www.hkicpa.org.hk