



直接資助計劃學校培訓課程

單元 2：財務管理

香港理工大學
企業發展院



內容

主題 1: 財務管理(會計與財務的概念及運用)

主題 2: 運用政府撥款及非政府經費

(資源及使用資源的限制)

主題 3: 儲備的劃分及營運儲備的上限

(資源分配與控制)

主題 4: 投資及購置物業(對風險的認知)

主題 5: 管治及內部監控的改善措施(工具-內部控制)

主題 6: 透明度與問責(一切管治的基礎)

討論: 檢視工具及案例



THE HONG KONG
POLYTECHNIC UNIVERSITY
香港理工大學

I/E Institute for Entrepreneurship
企業發展院

主題 1

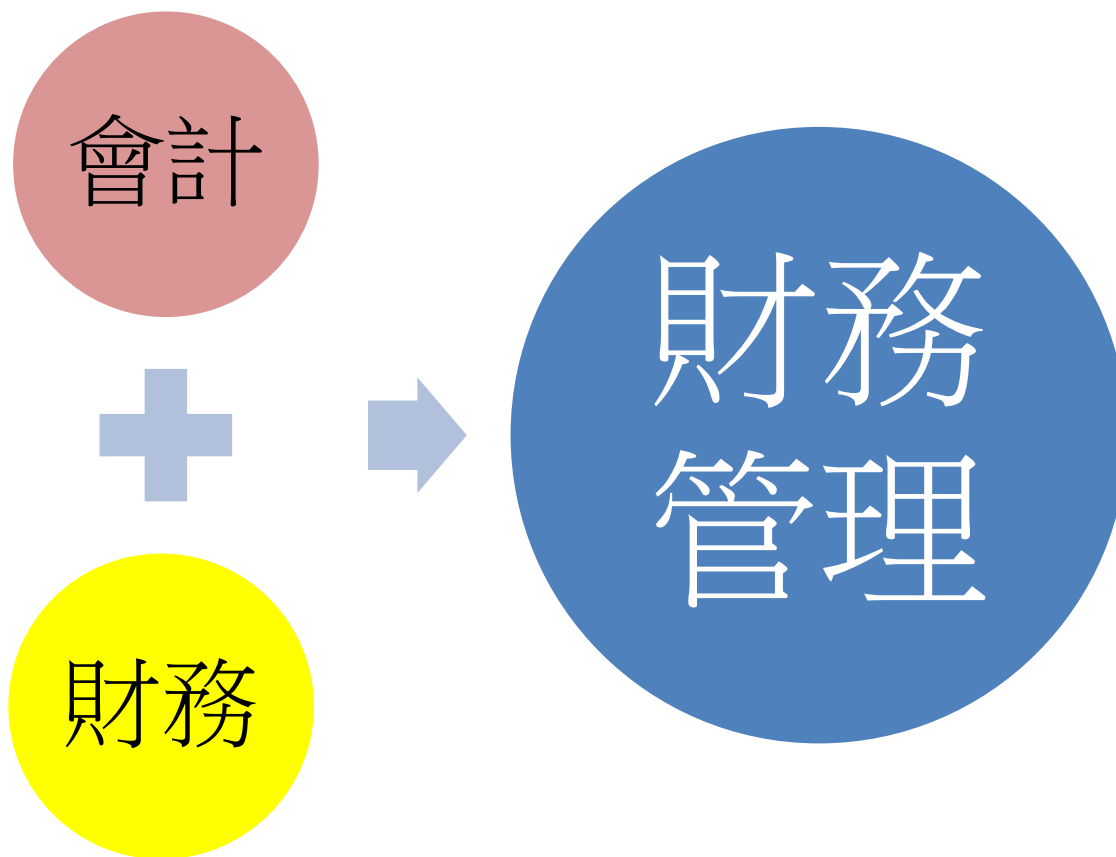
財務管理



Empowering Our
Success & Sustainability

財務管理框架

- 財務管理包括會計和財務兩大領域



直資學校的財務管理

可用資源

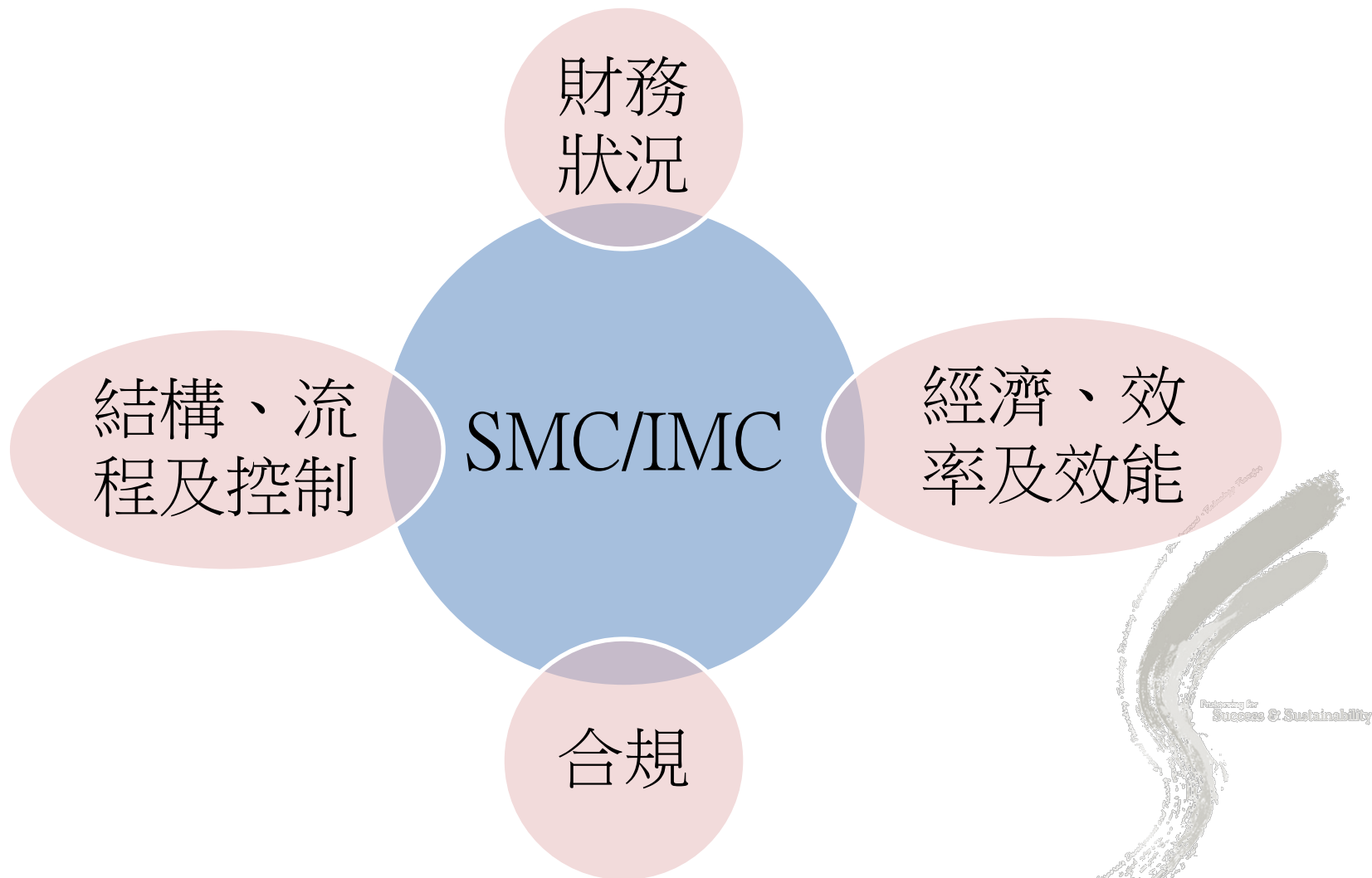
學校管理層指示

- 運用合宜(符合學校及教育需要)
- 物有所值(即有效能、具效率及經濟)
- 可向公眾解釋及問責

監察與檢討

- 是否符合學校管理層指示
- 是否達成預定目標
- 是否符合成本效益

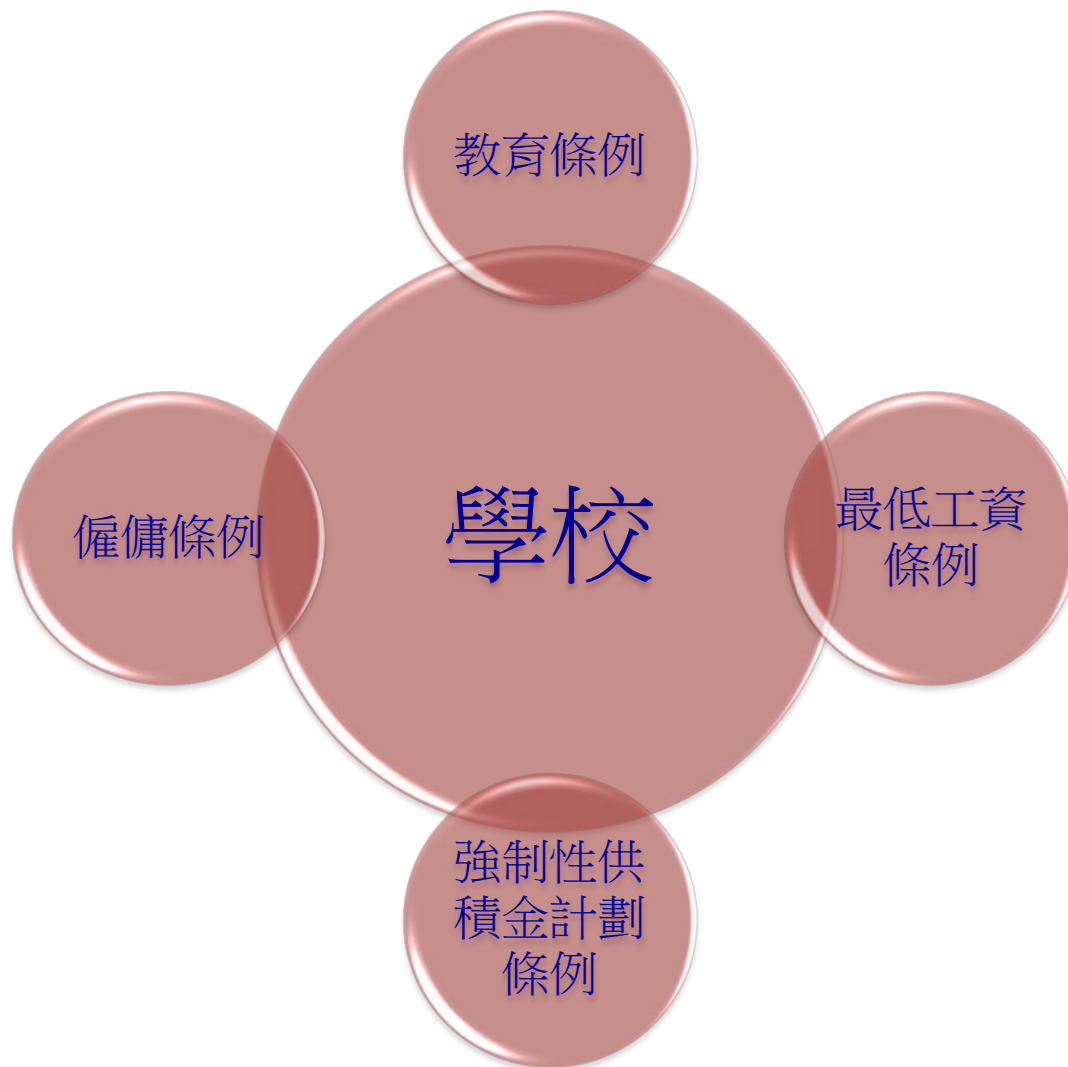
直資學校的財務管理框架



建立財政管理結構



外部因素



財務與會計監管框架

標準作業程序控制

詳細定義控制程序，且必須遵守，並提供標準詳細的操作流程

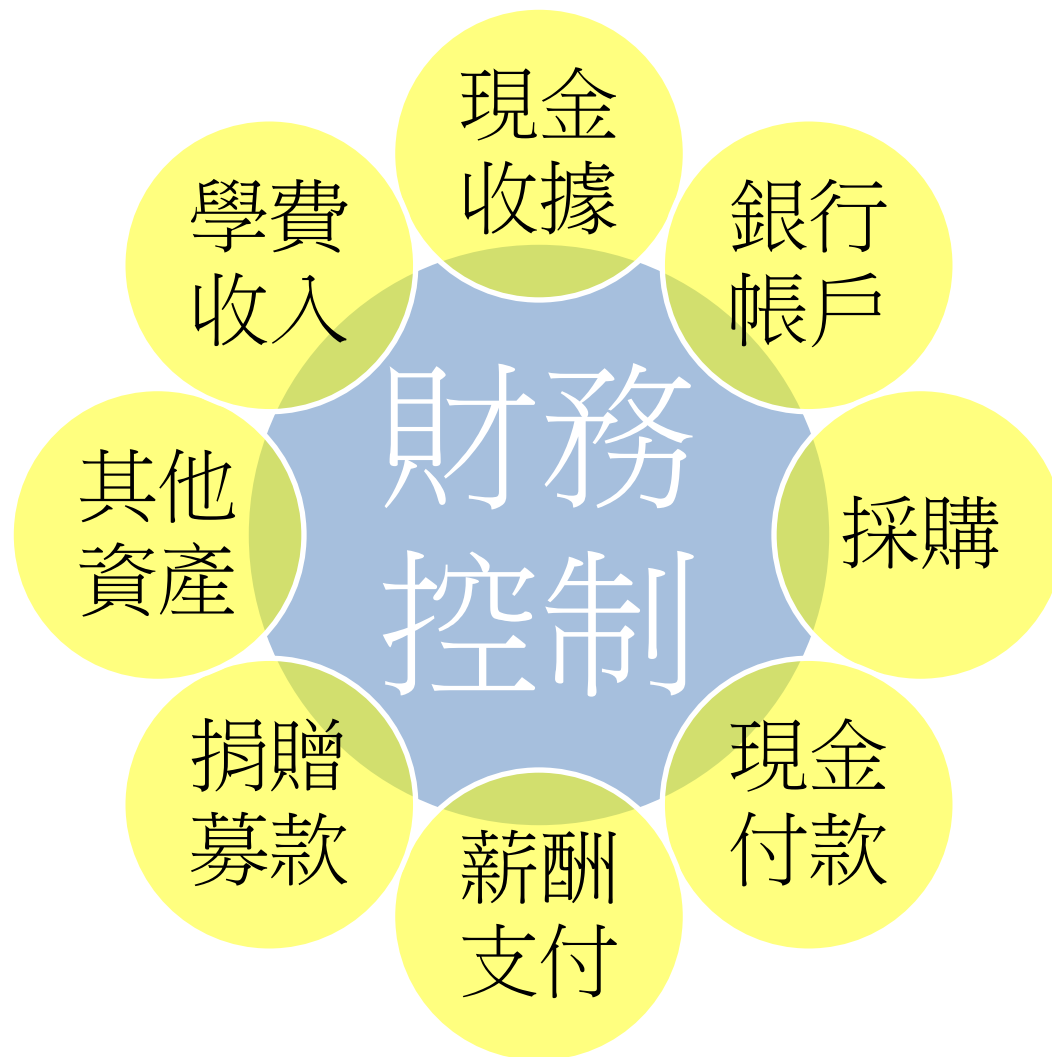


財務控制

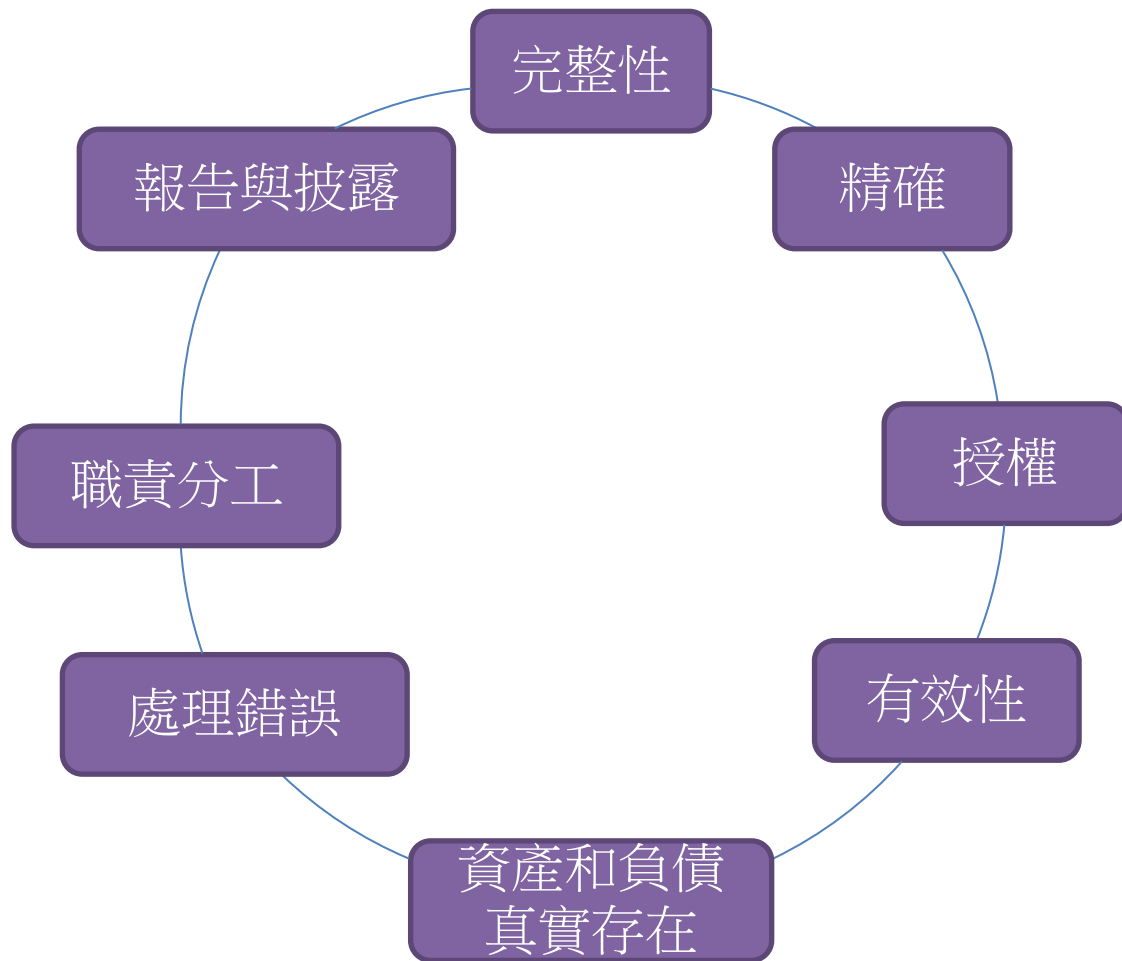
- 財務控制不僅僅是為了瞭解財務數據，還要確保學校具有正確的會計政策和程序，以確保財務資訊被準確記錄
- 用以檢測和/或防止錯誤或任何不合規的財務交易過程



財務控制的類型



■ 財務控制程序

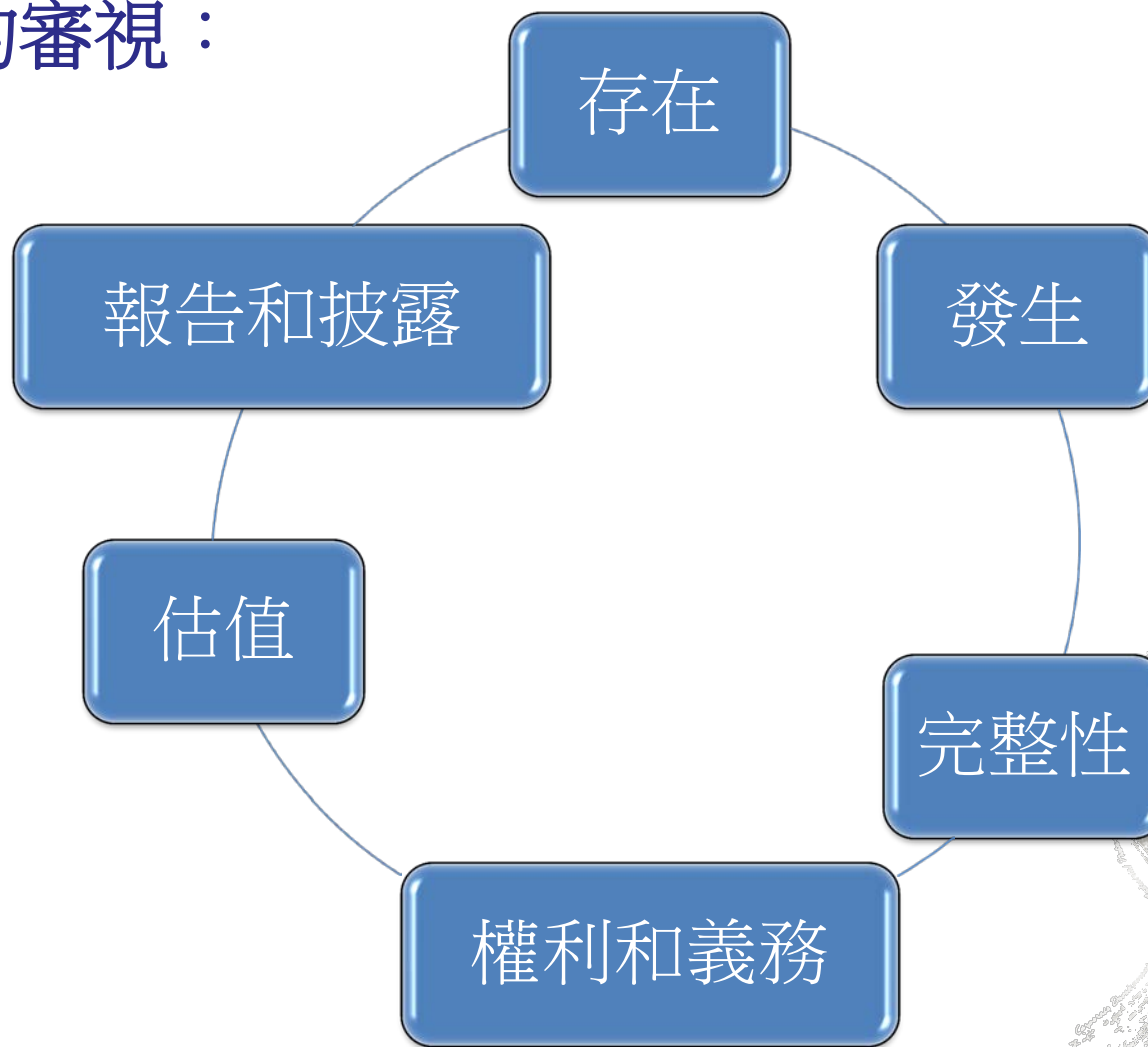


審計

- 客觀地獲取並評估關於學校的財務活動的資料的證據，以維護準則的正確性與一致性，用以與持份者溝通



財務報表的審視：



一般財務管理原則和做法

財務報表

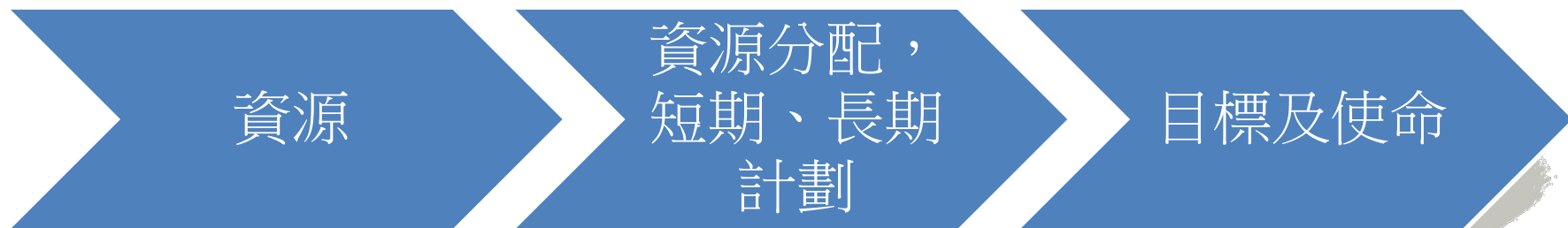
- Income and Expenditure Account

附件: M2T1A2

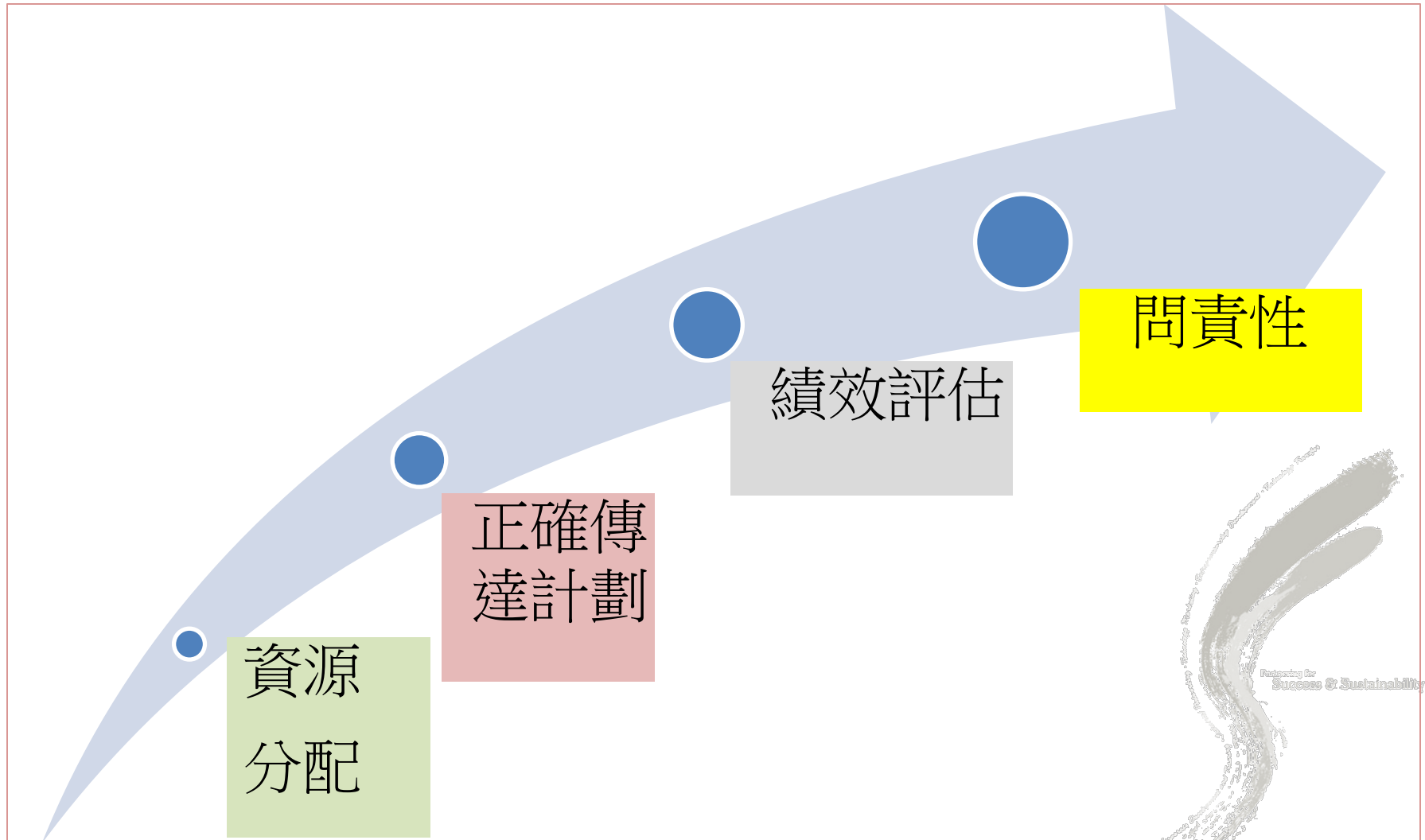


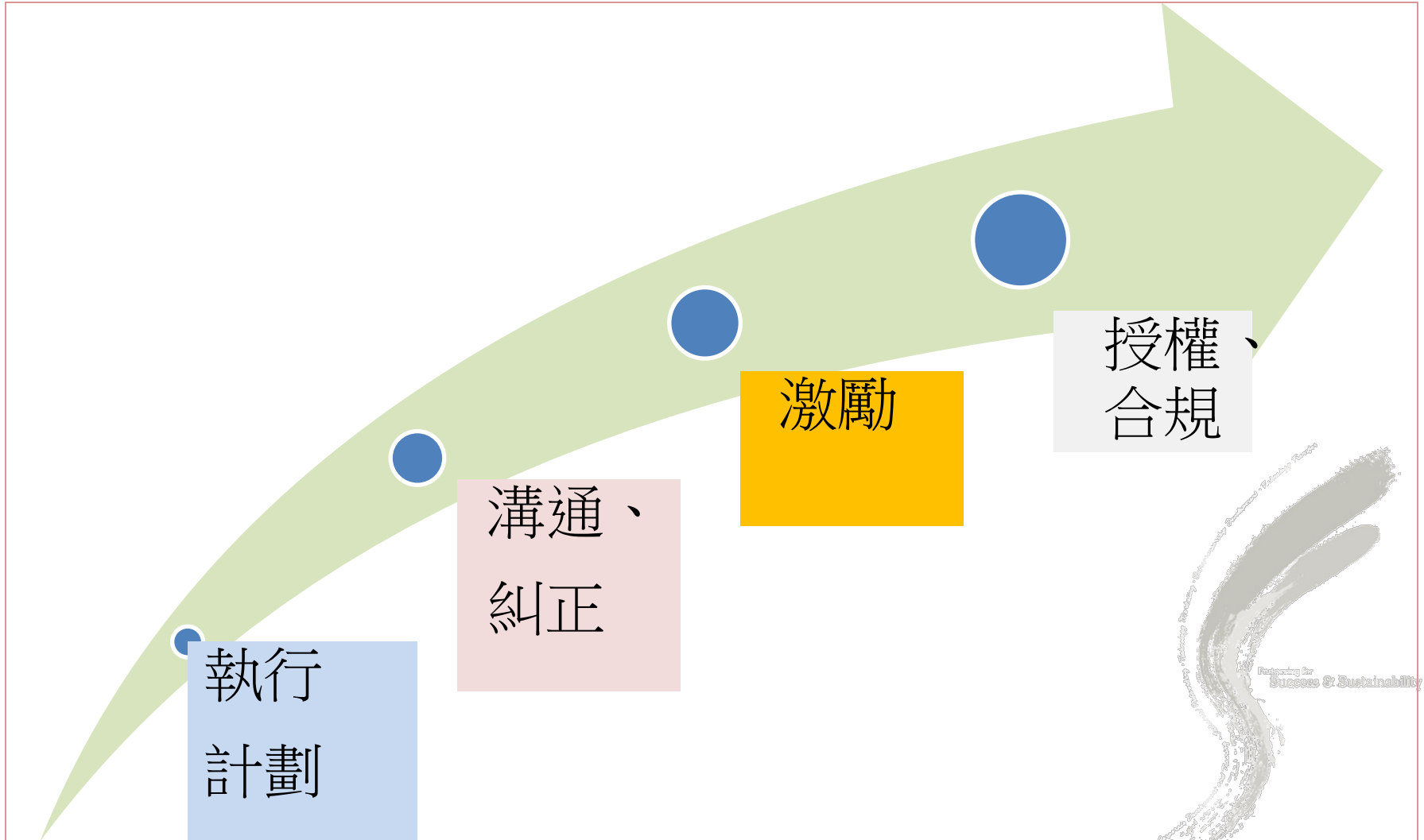
預算和預算編制的概念

預算的性質



良好的預算管理





財務預算的控制

- 即學校在管理層指示下對資金使用的職責。並在實際使用及預算比較下，為管理層提供決策依據
- 學校可透過什麼方法來協調從而提高績效? 如按需要定期向管理層作出匯報



年報

- 提交教育局的年度財務報表、資產負債表和其他有關附表和分析等，及審計報告應得到 SMC/IMC 的認可；
- 審計報告由外聘審計員完成後，在提交教育局前，應 SMC/IMC 認可。

注意事項

- 任何預算的重大變化，校長應及時調查、解釋和糾正，以及向 SMC/IMC 報告
- 對原預算的任何修訂應獲 SMC/IMC 的批核
- 任何異常或特殊事件，例如現金損失、欺詐等，SMC/IMC 應向有關政府部門通報

預算原則與實踐

- 遵循教育局的指引及其他政策、規則、條例；
- 在SMC/IMC的規定下，使用資金和資產要以學生及學校的需要為優先
- SMC/IMC 應設立財務預算機制，以通過編制預算和監督預算的控制，以便有效管理的資金和資產
- 財務預算應配合日常運營和學校發展計畫（SDP）並需得到 SMC/IMC批核及確認有關預算及使用時間

-
- 預算需要合理和切合實際需要
 - 應儘量避免赤字預算

 - SMC/IMC 應確保執行有效的內部控制



預算流程和準備

SMC/IMC

批核

預算委員會(如適用)

推薦與 SMC/IMC 批核

學校校監/校長

審查

工作小組/委員會

在需要的情況下，副校長、其他教師也可參與

如何準備預算

- 根據學校的實際情況，學校應盡早編製下一學年預算。建議時間表如下：

時間	階段	行動
二月	<ul style="list-style-type: none">• 開始準備預算• SMC/IMC 核准目前預算• 修訂該財政年度所有收入和支出的預計• 要求下一財政年度預算• 附上時間表和相關文件	文職人員
三月	<ul style="list-style-type: none">• 與校監討論預算草案及提交預算委員會	學校管理層
四月	<ul style="list-style-type: none">• 預算由預算委員會審查和批准 (如適用)	預算委員會 (如適用)
	<ul style="list-style-type: none">• SMC/IMC 會議中，討論和批准預算	SMC/IMC

編制預算指引

• 以運作性質分類

• 人力資源規劃

• 政府撥款及分配(一些指定項目，不能由政府撥款支付)

• 學費

• 捐贈

• 預期費用(以之前的開支作為預算基礎)

• 預測外部因素(通貨膨脹)

討論

- 帳目處理: 附件M2T1A3
- 財政預算流程: 附件M2T1A4

會計安排

必須以學校名義分別為政府撥款及非政府經費
開立銀行帳戶

認可開支項目方可由政府經費帳支付，而非政
府經費帳的用途亦須符合教育及學校需要

兩者的帳目應分開記錄和備存

各項政府撥款的年終結餘應為正數或零。如政
府撥款入不敷支，則須由非政府經費填補

銀行帳戶(包括定期存款及支票)須為聯名戶口，
而支票亦須由兩名獲授權的註冊校董聯署簽發

學校應為其銀行帳戶的獲授權簽署人存備一份最新並經核證的銀行授權書

所有開支應獲得妥當授權，並附有付款憑單及發票正本以資證明，才可付款

學校應確保就會計記錄的保存、儲存及銷毀訂有充足妥善的監控措施

- (a) 所最少保存7年(i)各類帳簿，即現金出納帳簿、分類帳簿等，
(ii)各種付款憑單、銀行存結單
- (b) 最少保存2年(i)學費單收據／學校點名冊(ii)租用校舍登記冊

記錄其轄下的現有固定資產，分別列出購買的資金來自政府撥款還是非政府經費

應妥為保管其轄下的學校資產、現金和其他貴重物品

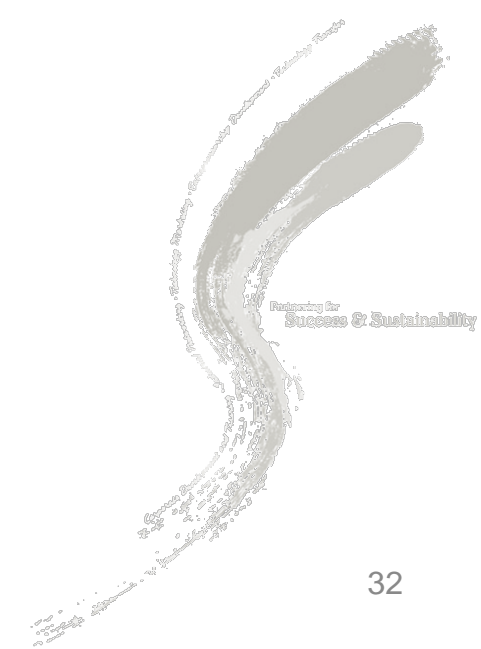
學校應定期為學校資產實地盤點，如發現任何與記錄不符之處，應作出調查，然後向校董會／法團校董會匯報盤點結果

討論

銀行帳戶與固定資產？

附件 M2T1A5

附件 M2T1A6



直接資助計劃學校培訓課程

單元 2：財務管理

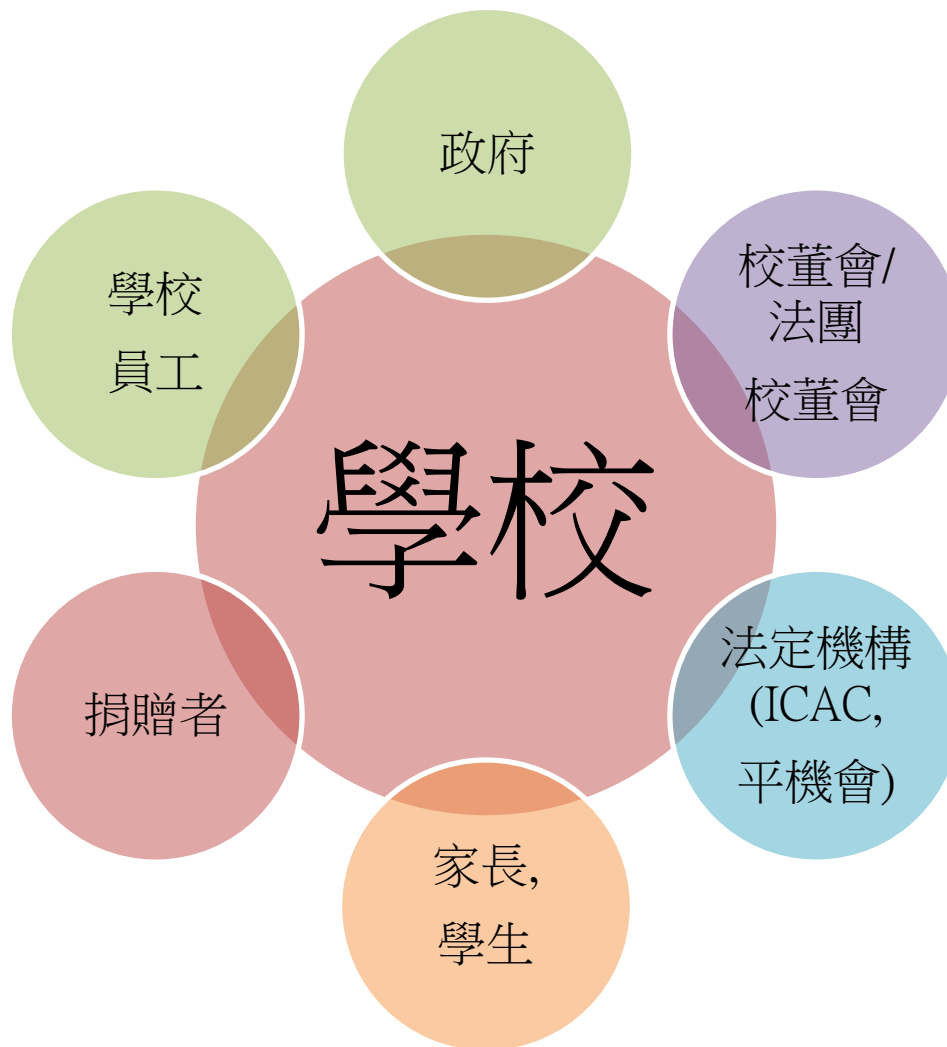
香港理工大學
企業發展院



主題 2

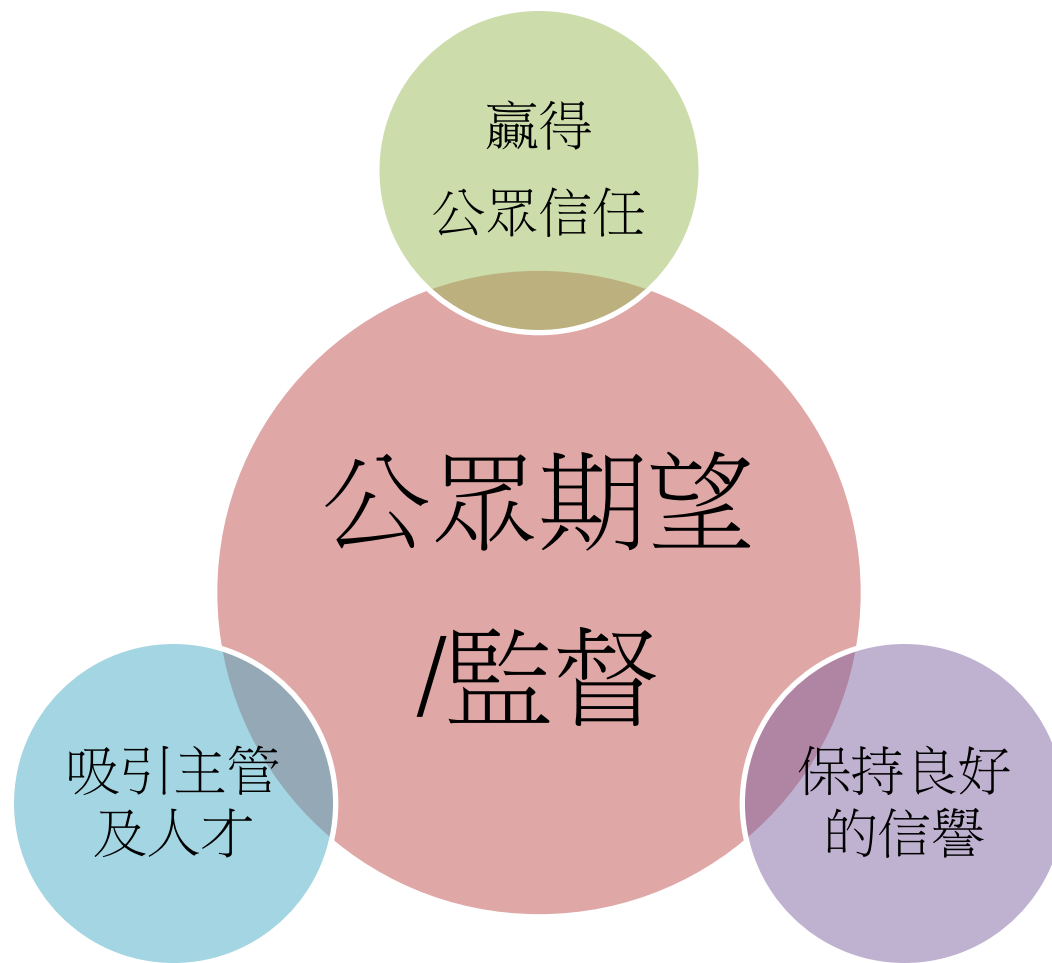
運用政府撥款及非政府經費

公眾期望/監督



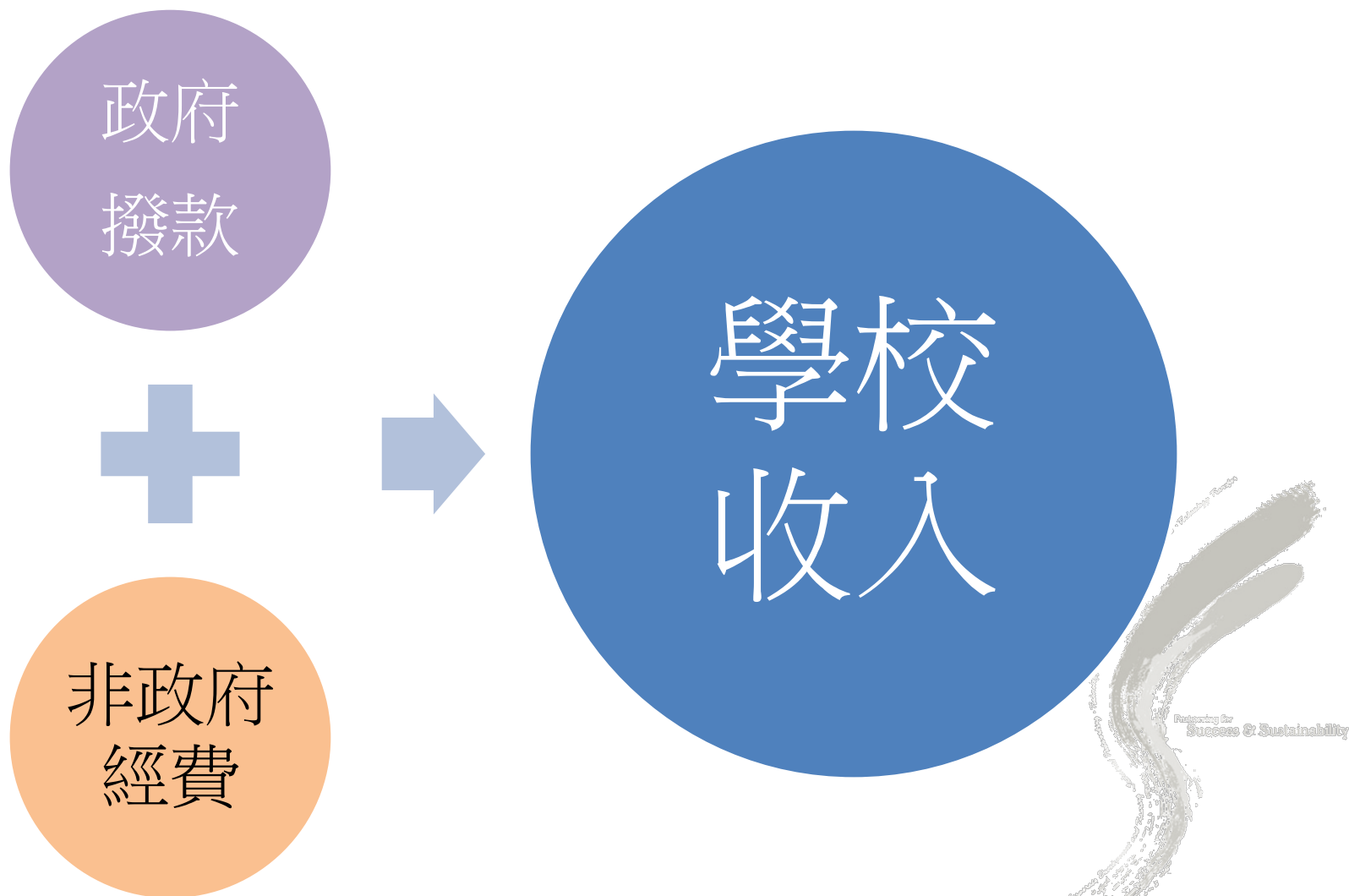
Reporting for
Success & Sustainability

好處



Reporting for
Success & Sustainability

學校收入來源



政府撥款的來源

經常性津貼

學校所得的經常性津貼將根據一個資助學額的平均單位成本計算。當中包括：薪金津貼、公積金及營辦開支整筆津貼等



政府撥款的運用

作教育用途

認可開支項目，可參考教育局通告
17/2012附件2

不應累積大量來自政府撥款的盈餘

不被認可的帳目，不應記在政府帳
中

非政府撥款

學費



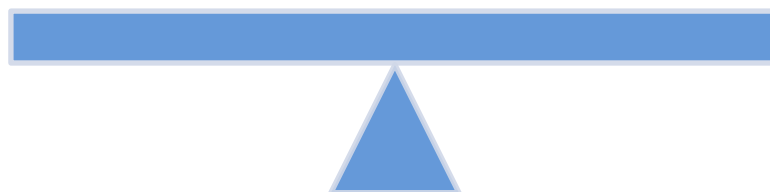
其他收入

非政府撥款的來源

- 注意事項

如有任何收費調整或新收費，直資學校必須事先獲教育局批准；

應設立適當的機制，以審查和檢討學費及其他收費的水平，並就此事與家長進行良好溝通。



其他收入

商業活動

- 直資學校進行商業活動，須注意從售賣物品所得的利潤不應超過成本價15%的利潤上限，及售賣課本不可獲取任何利潤的規定



所有從商業活動所產生的利潤或淨收入，
必須運用於學生直接受益的用途上

須按照正確程序索取商業活動的競爭性
投標書／報價

應採取適當行動，以避免任何利益衝突

應確立公平及具透明度的機制

租用校舍

- 直資學校在處理校舍租借以舉辦有意義的活動時，須確保租用安排不會妨礙學校運作及影響學生的教育服務
- 學校須制訂校舍租借的校本政策

制訂政策時應參考現行有關《租用資助學校校舍》的教育局通告

籌款活動

■ 注意事項:

所依法舉辦籌款活動，並符合教育局或其他政府部門訂明的要求；

清楚說明舉辦籌款活動的目的，並把有關訊息知會家長；

就每項籌款活動編製的財政報告應在校內壁報板上展示一段合理時間，以供教師、家長及學生查閱；該等報告亦應妥為保存，以備審計之用

捐贈及贊助

- 學校須就接受捐贈制訂其校本政策，並遵守現行有關《學校及其教職員收受利益和捐贈事宜》的教育局通告所公布的接受捐贈原則



注意事項

只可運用於學校及教育用途；

須獲校董會／法團校董會批准

備存一份記錄冊；

在任何情況下，學校均不得向供應商／承辦商示意會提供利益以換取對方的捐贈。只有在十分特殊的情況下，並有令人信服的理據，學校才可接受供應商／承辦商的捐贈，但須事先獲校董會／法團校董會批准，並妥為記錄在案

向其他團體借貸

學校不得向其他團體(包括所屬的辦學團體)取得任何貸款

只有在非常特殊的情況下，直資學校才可考慮向其他團體(包括所屬的辦學團體)借貸

任何貸款的計劃，學校均須取得教育局的事先批准

對於獲教育局批准的貸款，其有關的還款(包括相關費用)須記入非政府經費帳

認可貸款的條款及條件，包括還款表、利息及其他費用，亦要在貸款協議內清楚訂明


非政府經費的運用

- 學校應根據專業判斷，靈活運用非政府撥款於學校及教育需要上，例如為學生提供額外的措施及設施 (當中包括增聘教師、減少每班人數及改善教學環境)



高於標準的教育服務及設施

為學生提供額外及優質的支援服務，例如舉辦更多的學生增益課程、設計更多元化的課程



以資助學校的標準設施為參考，任何並非資助學校一般所提供的設施，均作高於標準的設施論，例如泳池、校巴等

注意事項

顧及學生的利益、對學校財務狀況的影響，以及主要持份者的關注；

制訂全面的財政預算，並把該等經常開支記入非政府經費帳；

避免令財政過度受壓而可能需要增加學費

不可以把政府撥款的盈餘(如有的話)轉撥作津貼任何高於標準的計劃／設施／服務；

-
- 由於政府不會向高於標準的服務及設施提供額外的經常或非經常撥款，教育局會容許真正需要建設、維修或提升高於標準設施的直資學校設立儲備，作有關用途
 - 學校須按照載列於教育局通告第16/2012號《直接資助計劃學校(直資學校)儲備的劃分及營運儲備的儲備上限》內設立有關儲備及撥出學費收入作為儲備的安排行事



提供學生資助

- 注意事項

學生資助方面制訂公開而清晰的準則(例如申領準則及最高減免百分比)，向清貧學生提供學費減免，學校亦可按本身情況向有需要的學生提供其他資助

學費減免／獎學金計劃的詳情應載入學校章程，並上載至學校網頁

學校須撥出學費總收入的最少10%，如學校收取的學費介乎直資單位津貼額的 $\frac{2}{3}$ (三分之二)與 $2\frac{1}{3}$ (二又三分之一)之間，則學校在直資單位津貼額的三分之二這個水平以上每多收一元學費，便須撥出五角作為獎學金／財務資助計劃之用(以較高者為準)；

可接受的調配方案或用途包括但不限於：

- 擴大獎學金／學費資助計劃，放寬發放準則；
減收學費；
- 資助合資格學生購買課本／參考書／文具；以及
- 資助學生參加課外活動，包括海外學術參觀活動、交流計劃等。

向其他團體提供貸款／捐贈


學校款項應用於學校及學生身上

在任何情況下不應向其他團體提供貸款，亦應緊記不得對其他團體作出捐贈

有充分理由認為此舉關乎其學生的教育需要，捐贈計劃亦應由校董會／法團校董會經審議後批准，並妥為記錄，及向持分者(包括所有家長)披露有關資料

員工的膳食及禮物開支

學校應以保守審慎的態度處理其事，並確保該等開支屬於校董會／法團校董會所訂定的非政府經費帳開支範圍之內



校董會／法團校董會須根據學校的需要和政策的優次審批該等開支，及考慮為每個場合及／或每名員工的開支設定上限

會計安排

學校須就所有收支備存妥善的帳目

採取適當的會計安排，以避免有任何不獲政府津貼的自資活動獲得補貼

因個別情況而獲准開辦私立班級，則應為這些班級備存獨立帳目，並確保直資班級沒有在金錢上或實物方面為私立班級提供補貼

如招收了非本地學生，向非本地學生所收取的學費，不應低於直資計劃單位津貼與核准的本地學生學費的總和，以免非本地學生獲得補貼

採購


- 雖然直資學校可靈活制訂校本的採購政策，但須盡量依循現行教育局通告 [《資助學校招標及採購程序》](#) 所載有關資助學校採購程序的指引
- 如學校制訂的採購政策與教育局指引有所不同，則須獲校董會／法團校董會批准，並記錄存檔，以供持分者查閱
- 學校可按校本需要制訂合適的招標及採購金額

確保採購活動以公正及公平競爭的方式進行


訂定準則，編制名單，邀請供應商競投



除由使用者提名外，備存由委員會通過的
供應商名單，確保足夠數目的供應商競投



如價格不是唯一準則，應訂明標準



採取措施，防止報價資料外洩

注意事項

- 學校須秉持公開、公正及公平競爭的原則
- 校方須定期提醒參與採購的員工遵守有關申報利益衝突及採購程序的規定



個案討論 (1)

- 一間學校校長款待老師午膳，並把有關的開支一律記入非政府經費帳。

-
- 若干開支項目(例如員工的膳食、禮物和其他附帶福利)是公眾眼中的敏感事項。直資學校應以保守審慎的態度處理其事，確保該等開支屬於校董會／法團校董會所訂定的非政府經費帳開支範圍內。此外，校董會／法團校董會須根據學校的需要和政策的優次審批該等開支，並考慮設定每個場合及／或每名員工的開支上限。

個案討論 (2)

員工醫療保險

- 學校向部分員工提供優厚的醫療保險



-
- 在校本管理下，直資學校須就公帑的運用向持分者和社會人士負責。學校須確立適當而具透明度的機制，以釐定員工的薪酬福利條件，並確保機制得以妥善推行及有足夠制衡。學校亦須確保薪酬福利條件公平及合理，以及訂明哪些人員有權批核入職員工的薪酬福利條件及調整其後的薪酬。在這方面，直資學校須參閱教育局通告第17/2012號《直接資助計劃學校(直資學校)運用政府撥款及非政府經費》。

討論

- 採購: 附件 M2T2A2
- 付款: 附件 M2T2A3

參考資料

運用政府撥款及非政府經費備忘: 附件 M2T2A4

直接資助計劃學校培訓課程

單元 2：財務管理

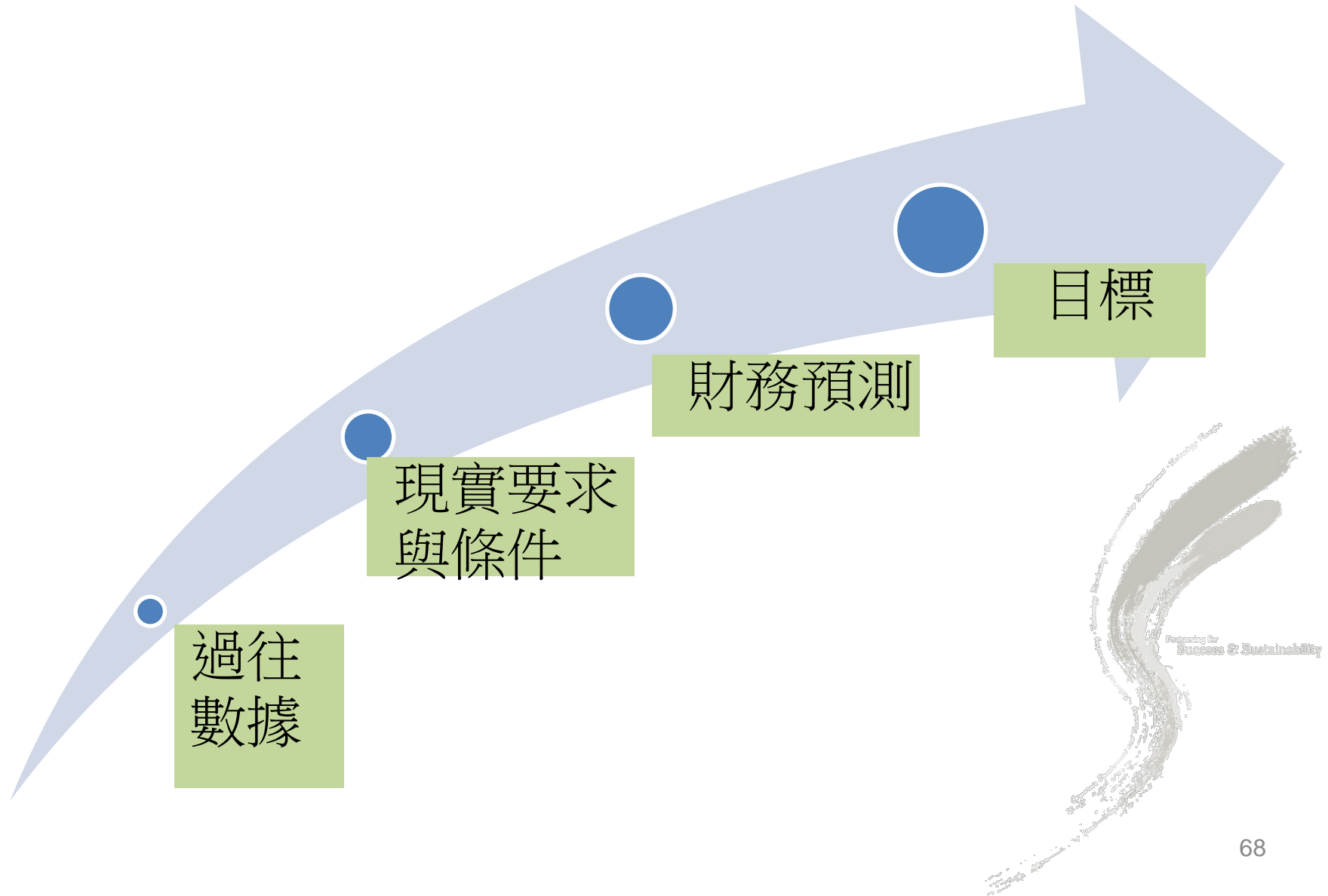
香港理工大學
企業發展院



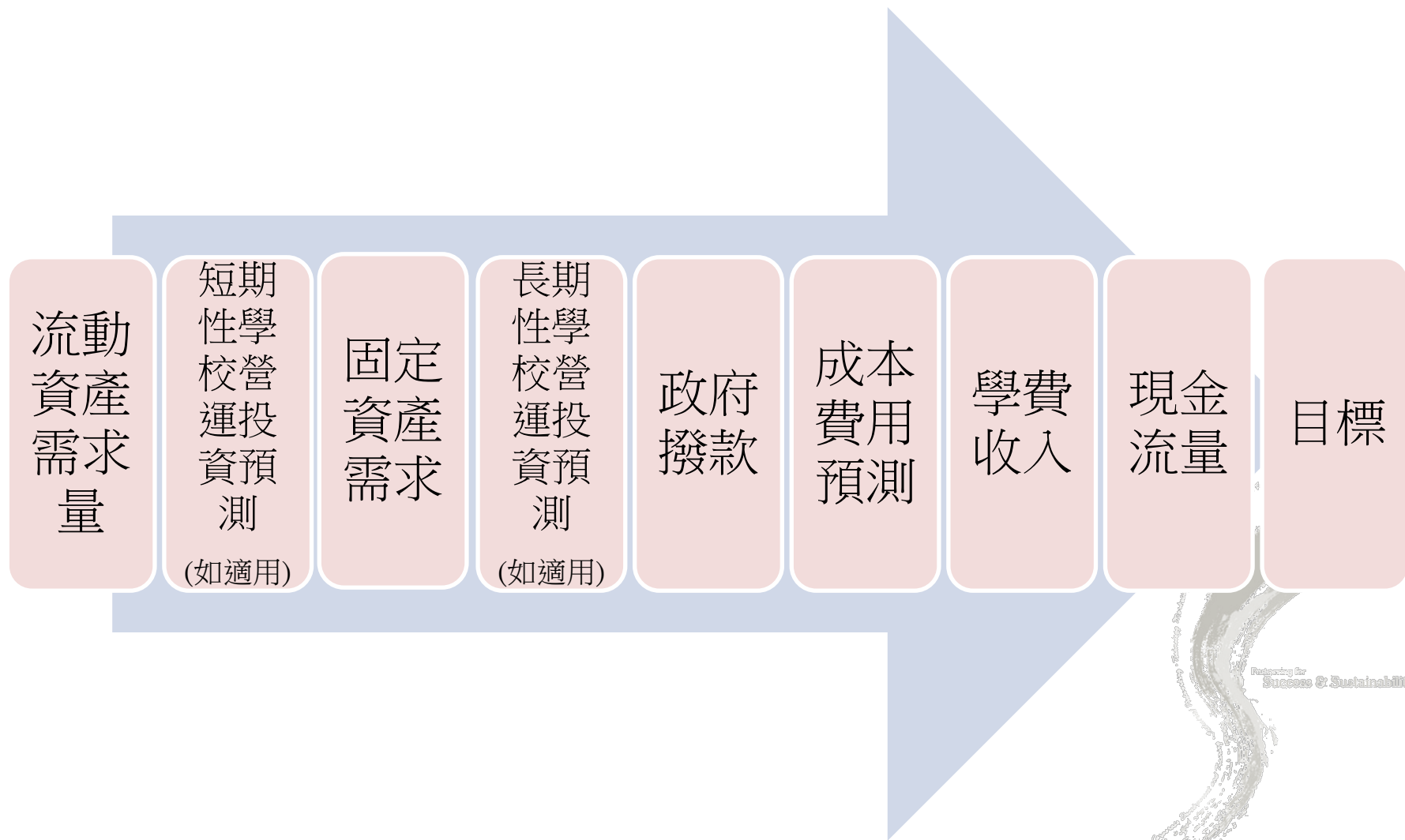
主題 3

儲備的劃分及營運儲備的儲備上限

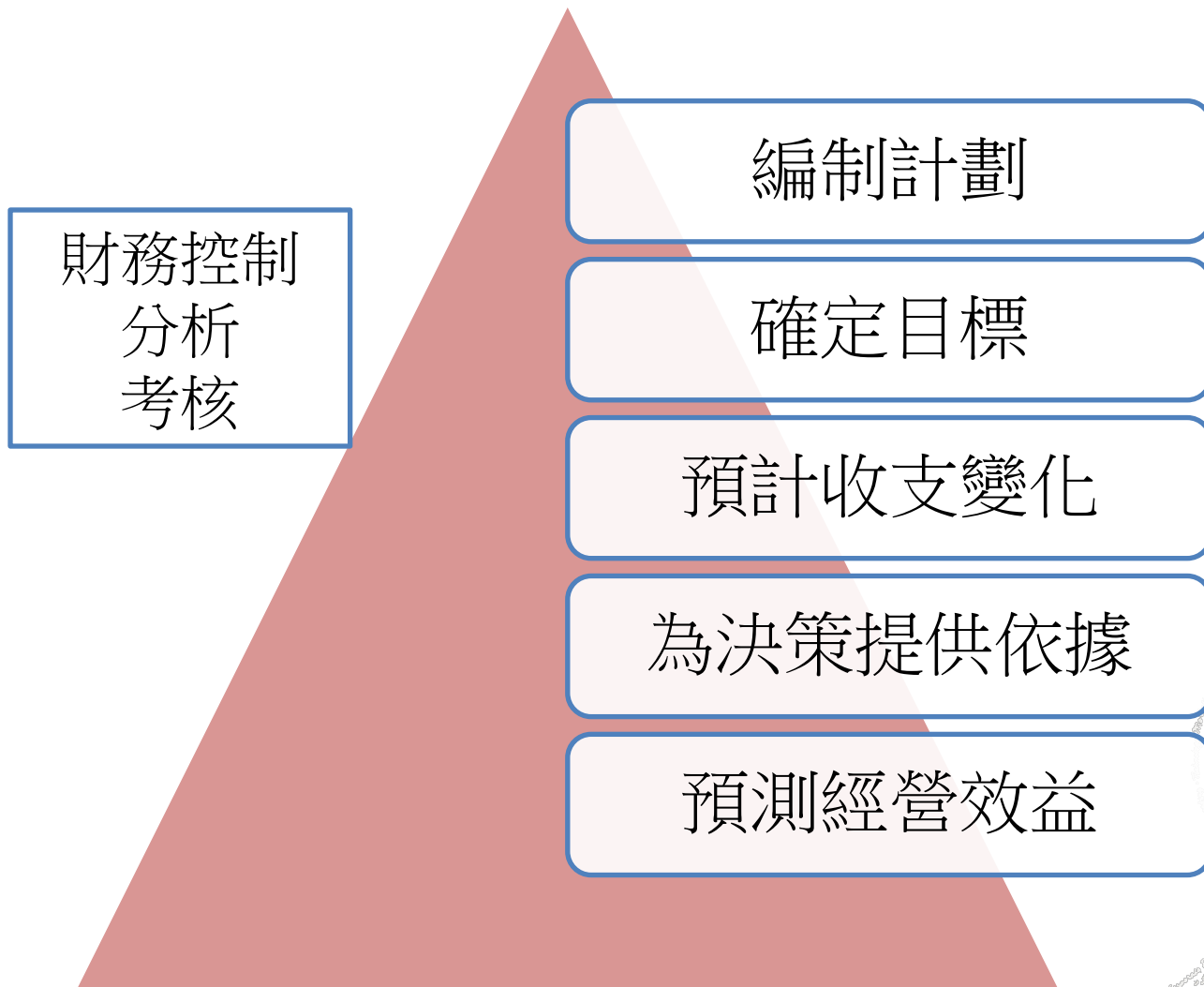
財務預測的概念



財務預測的內容



財務預測的作用



財務計劃的步驟

- 財務計劃一般包括三個步驟

分析主客觀條件，
確定主要指標

評估教學要素，
並顧及資源使用之平衡

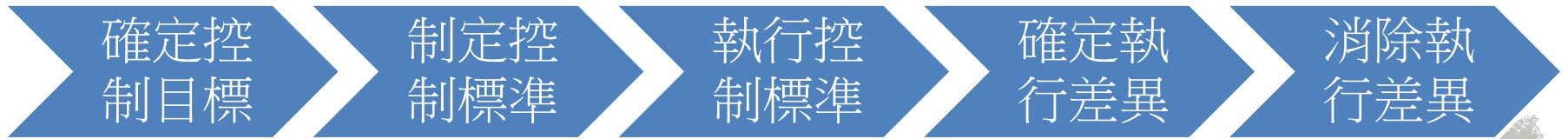
編制計劃表格，
協調各項指標

財務控制的概念

- 調節和控制
- 發現偏差和糾正偏差
- 有效的財務控制
- 規範
- 遵循一定的程式和方法進行
- 保證學校資金的合理使用
- 預期目標的實現



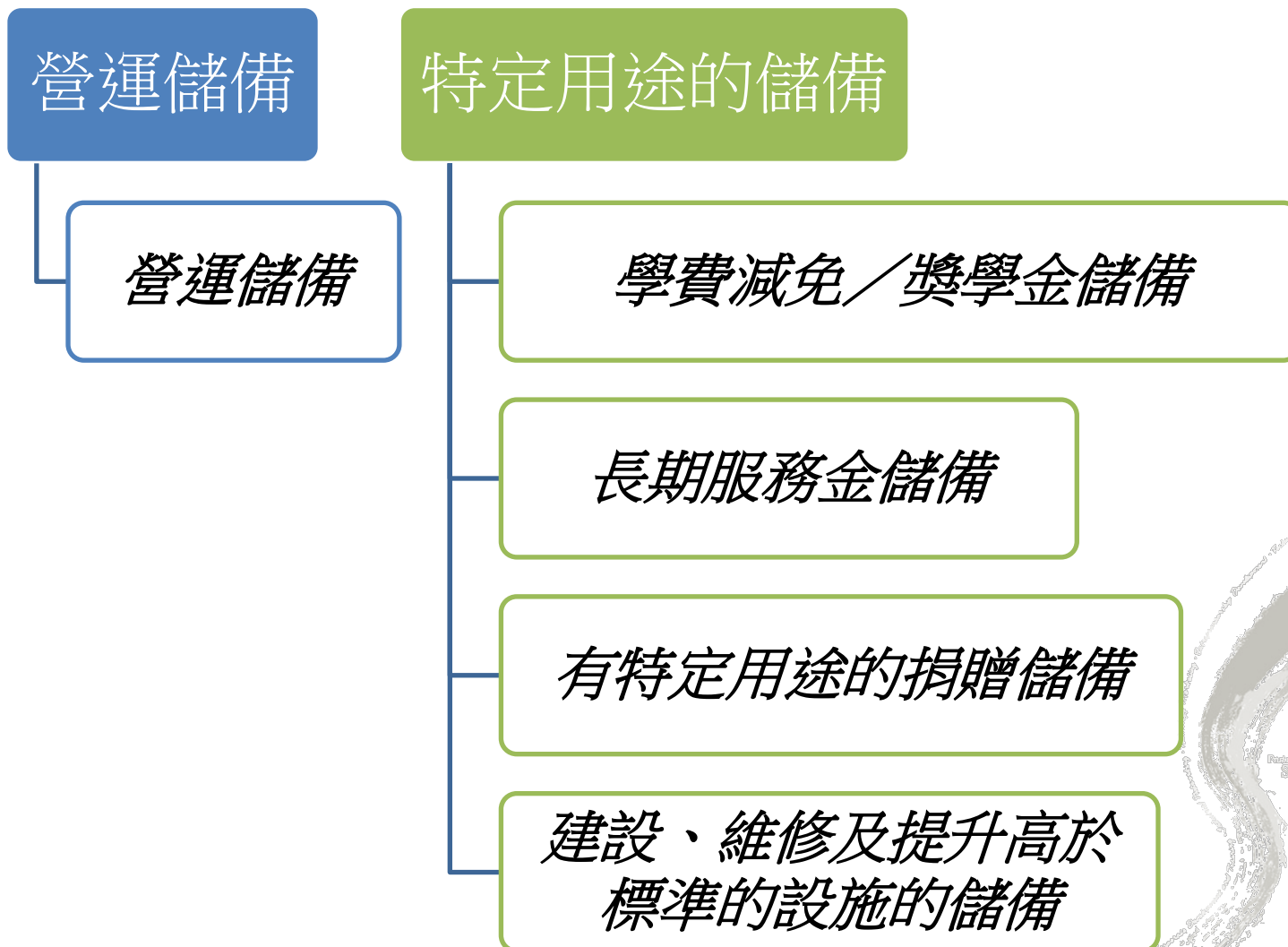
財務控制的步驟



設立儲備

- 學校於2011/12學年完結時所累積的盈餘將會用作劃分營運儲備和四類有特定用途的儲備的基礎。

營運儲備 VS 特定用途的儲備



營運儲備

- 除四類有特定用途的儲備外，其他所有盈餘均記入營運儲備
- 直資學校最少須保留兩個月或以上的營運開支



有特定用途的儲備

- 學費減免／獎學金計劃撥備之中，所有在2011/12學年或以前累積未用的餘額(如適用)，應當記入學費減免／獎學金儲備
- 撥出學費收入作為學費減免／獎學金計劃之用的要求並無更改，即學校須撥出學費總收入的最少10%，或在直資單位津貼額的三分之二這個水平以上每多收一元學費，便須撥出五角作為學費減免／獎學金計劃之用(以較高者為準)

-
- 在一個學年內用盡學費減免／獎學金計劃所有撥備及累積儲備的學校，可按實際需要，繼續把其營運儲備內的非政府經費轉撥至這項儲備，用以填補學費減免／獎學金儲備的不足款額
 - 除非學校得到教育局的特別批准，否則不得把學費減免／獎學金儲備的款項轉撥至其他儲備
 - 根據現行規定，如學費減免／獎學金撥備的運用率低，以致累積的學費減免／獎學金計劃儲備超逾學校半年學費收入的總和，學校須就如何有效調配該筆超額儲備向教育局提交計劃書。此項規定會繼續實行
 - 只有非政府經費才可記入／轉撥至這項儲備

長期服務金儲備

- 由2012/13學年起，直資學校可從營運儲備轉撥款項到這項儲備，款額相等於扣除已提供予僱員的強制性公積金(強積金)計劃權益／退休計劃利益後，在《僱傭條例》下最低要求的水平
- 假如轉撥的款項高於《僱傭條例》下最低要求的水平，相關的長期服務金政策須徵得校董會／法團校董會同意，並妥為記錄在案，以供教育局在有需要時作查核之用

註:由校方視本身情況

決定是否設立

-
- 假如所應支付的長期服務金可按照《僱傭條例》或根據由勞工處發出的指引，以僱員的強積金計劃權益／退休計劃利益抵銷，校方須把已撥予長期服務金儲備的有關款項撥回營運儲備。校方可每年或最少每三年一次修正經審核帳目內的有關資料。所作的修正須交由學校的核數師核證，並詳細記錄在案，以供教育局在有需要時作查核之用

-
- 直資學校如已在2011/12學年或以前就長期服務金撥出款項，則可把這些款項記錄在2011/12年度經審核帳目內這項儲備之下。就此，校方須就撥出的款項保存有關記錄／證明(例如載列截至2010/11學年年底在經審核帳目內顯示的有關儲備項目列表，有權領取長期服務金的職員名單及其應得款額)，以供教育局在有需要時作查核之用
 - 政府撥款和非政府經費均可記入／轉撥至這項儲備

有特定用途的捐贈儲備

- 只有有特定用途的捐贈，才可記錄在這項儲備之下。凡沒有特定用途的捐贈，應記錄在營運儲備之下
- 直資學校須保存有特定用途的捐贈的詳細資料，以及用以證明由捐贈者指定的擬議用途或經校董會／法團校董會通過的計劃用途的資料(在適用的情況下包括計劃項目／活動的時間表)，以供教育局在有需要時作查核之用
- 只有非政府經費才可記入／轉撥至這項儲備

指由捐贈者指定擬議用途或

經校董會／法團校董會

通過計劃用途的捐贈



用作建設、維修及提升高於標準的設施的儲備

由2012/13學年起，直資學校在擬備2012/13年度經審核帳目時，可酌情決定是否開始最多把學費收入的10% 轉撥到這項用於高於標準設施的儲備，惟學校須完全符合下列各項規定，並將有關紀錄妥為保存：

- (a) 具體計劃書(包括用途、時間表／現金流量及所需經費)須經校董會／法團校董會商議及批准；
- (b) 學校須徵詢家長教師會對計劃書的意見(如擬把儲備用於新的高於標準工程項目，則須諮詢所有家長)；
- (c) 在轉撥款項後，營運儲備仍有相當於學校六個月或以上營運開支的現金。

註:學校可視本身情況

決定是否設立

-
- 假如轉撥到這項儲備的款額高於學費收入的10%，或營運儲備的現金在轉撥款項後會低於學校六個月的開支水平，直資學校須事先徵得教育局的批准
 - 有關的申請(當中須載列申請理由及連同上文所列的文件)須在記入建議轉撥款額的經審核帳目的截止呈交日期前三個月，送交學校所屬的高級學校發展主任。假如在學校作出所建議的轉撥後，營運儲備帳目內的現金會低於學校三個月的開支水平，申請將不會獲得批准

-
- 直資學校如已在2011/12學年或以前就用於高於標準的設施撥出款項，並已獲得校董會／法團校董會批准，則可把這些款項記錄在2011/12年度經審核帳目內這項儲備之下。就此，校方須就其工程項目及已撥出的款項保存有關證明(例如校董會／法團校董會會議上所作決定的紀錄)，以供教育局在有需要時作查核之用
 - 只有非政府經費才可記入
／轉撥至這項儲備



呈報各項儲備的分配詳情

- 營運儲備和各項有特定用途的儲備中的款項，須經學校的核數師核證

儲備上限

- 營運儲備的上限將設定為相等於學校全年開支總額的100%，即同一學年經審核帳目所顯示的12個月的營運開支
- 儲備上限的安排將由2013/14學年起實施
- 2013/14學年經審核帳目顯示的營運儲備累積總額(不包括獲准保留的超逾儲備上限之數)及全年開支總額，將首次用於決定直資學校的營運儲備是否超逾儲備上限

由2013/14學年起，累積營運儲備在經審核帳目內顯示超逾上限的直資學校，可選擇下列的方案處理超出上限的情況：

- (a) 學校可選擇提交計劃書，說明在作出長遠的財政考慮後，學校如何在下一學年減收學費，使累積營運儲備下降至上限以下；
- (b) 學校可選擇在下一學年減收直資津貼，即從下次發放給學校的直資津貼款額中扣減超逾上限的款額；

-
- (c) 學校可選擇在訂明的時限內把超逾上限的盈餘退還政府；或
- (d) 學校可選擇把超逾上限的盈餘撥入學費減免／獎學金儲備，惟須符合以下條件：
- 最新的經審核帳目顯示學費減免／獎學金儲備的結餘為零；
 - 過去連續三年學費減免／獎學金撥備使用率均為100%或以上；及
 - 可調撥入學費減免／獎學金儲備的款額由教育局審批。

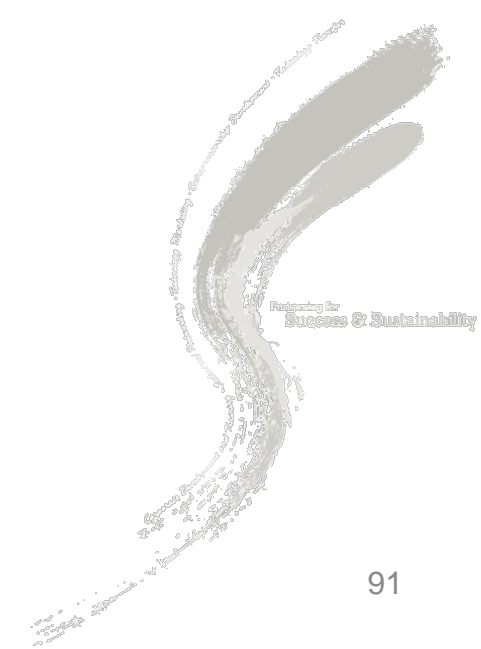
超逾儲備上限盈餘的一次過特別安排

- 作為**一次過**的特別安排，教育局將容許直資學校繼續保留在推行儲備上限措施前已累積而超出儲備上限的營運儲備。然而，這項安排必須符合以下條件：
 - (a) 學校於2013年6月底前向教育局提交經校董會／法團校董會會議通過的計劃書，詳述有關儲備的類別、擬議用途，及運用儲備的時間表(如適用)；及
 - (b) 有關計劃書須獲教育局批准。

小組討論

附件: M2T3A2

M2T3A3



Empowering Our
Success & Sustainability

直接資助計劃學校培訓課程

單元 2：財務管理

香港理工大學
企業發展院

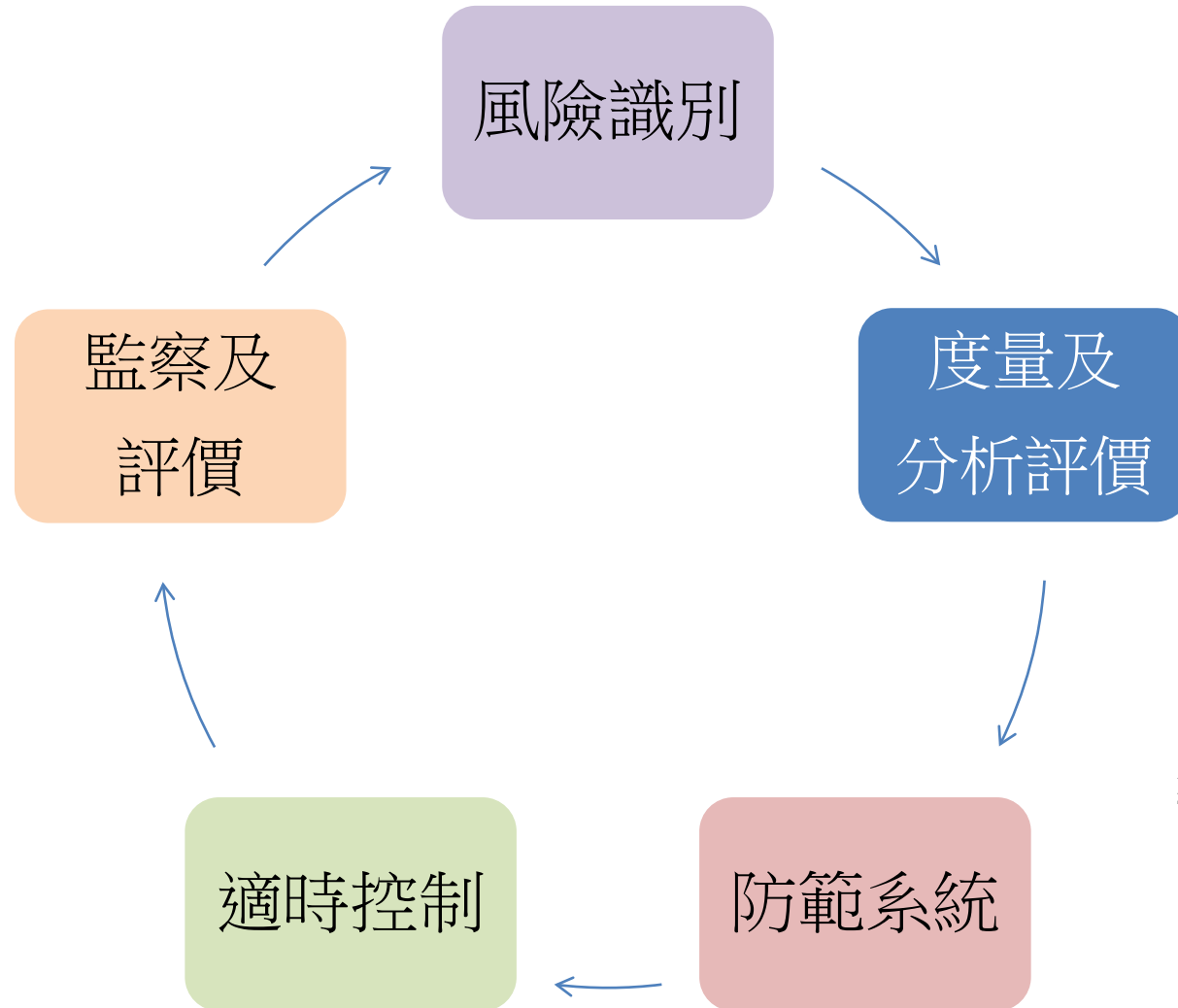
主題 4

投資及購置物業

投資

- 教育局不建議直資學校進行投資
- 學校如具非常強而有力及充分的理據，仍可進行投資

財務風險管理



Empowering Our Success & Sustainability

-
- 由於內外環境不斷變化，因此，應該根據財務風險狀態的變化，及時調整財務風險管理方案



財務風險管理的程式

風險識別

- 風險所作的定性判斷
- 風險識別的手段，相關信息的收集、辨別，風險的彙總、分類，風險走勢的監測

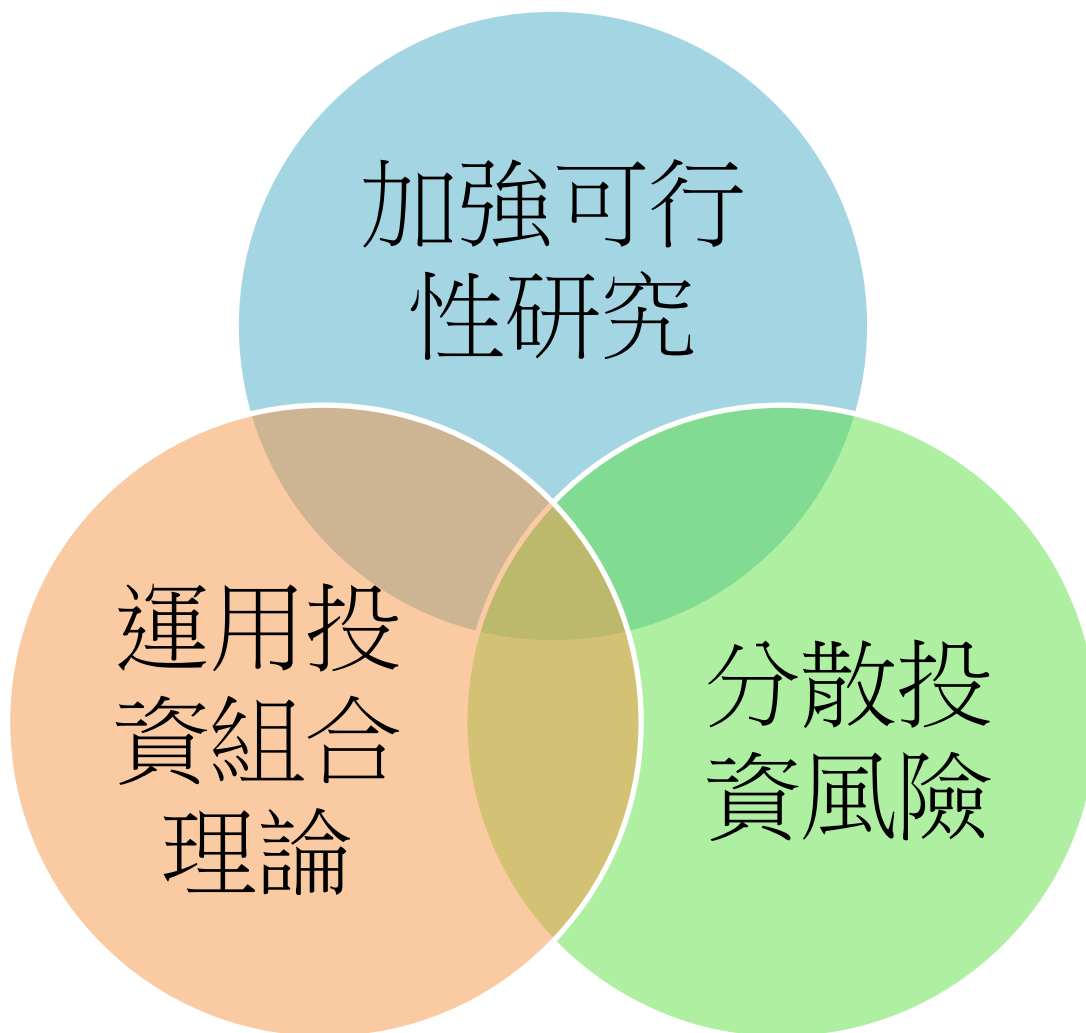
風險度量

- 對風險的大小進行計量。在不同的時間、不同的發生地點，風險及發生損失的程度。相應地，在是否要管理、如何管理等方面，準確地度量風險程度與差別

風險管理

- 制度管理
- 技術管理:分散法、轉移法和迴避法

防範與控制投資風險



Empowering Our
Success & Sustainability

加強學校風險管理的具體措施

- 提高學校對財務管理環境的適應能力和應變能力
- 不斷完善財務管理系統

- 提高風險意識
- 通過會計政策以貫徹於整間學校的財務活動

- 提高財務決策的科學化水平
- 財務決策儘量採用定量分析方法

控制財務風險

堅持謹慎
原則

建立學校
資金使用
效益監督
制度

投資

- 為確保直資學校在投資後財政狀況仍然穩健，由2012/13學年開始，學校在進行任何投資時必須嚴格遵守下列指引：

不得運用營運儲備或學費減免／獎學金儲備進行投資

必須事先徵得校董會／法團校董會的批准，而相關的批准及考慮理據必須清楚記錄

投資的經費只限於長期服務金儲備、有特定用途的捐贈儲備，以及為建設、維修及提升高於標準的設施而設立的儲備

投資於(i)港元債券或(ii)港元存款證

投資產品的類別

港元債券或存款證：
1至5年期的短至中期債券或存款證

投資準則／條件

- 在發行機構的信貸評級方面，穆迪投資者服務公司給予其不低於A3的評級或標準普爾公司給予其不低於A-的評級
- 銀行須為根據《銀行業條例》(第155章)獲發牌的銀行

債券及存款証均有潛在風險



Responsible for
Success & Sustainability

穆迪的長期信貸評級及其定義

Aaa 最高評級。信貸質素極優良，風險程度極低

Aa 信貸質素優良，但可能存在一些元素，使長期風險看來稍高

A 信貸質素良好，但可能存在一些元素，意味信貸質素在長遠而言可能會受損

Baa 信貸質素尚可，但可能缺少若干防護元素，或此等元素的本質長期而言並不可靠

Ba 信貸質素有問題。如期償還債務的能力未能確定，因此信貸質素日後並無確切的保障

B 信貸質素差劣

Caa 信貸質素極差

Ca 經常拖欠債務

C 最低評級。經常拖欠債務，償還債項的潛在價值甚低

“Aaa”、“Aa”、“A”及“Baa”的評級組別被視為**投資級別**，“Ba”、“B”、“Caa”、“Ca”及“C”的評級組別則被視為**投機級別**。

“Aa”至“Caa”中的

- 1: 等級最高；
- 2: 級屬中等；
- 3: 等級最低。



標準普爾的長期信貸評級及其定義

AAA 履行其財務承擔的能力極強大

AA 履行其財務承擔的能力非常強大

A 履行其財務承擔的能力強大，但有可能會因環境及經濟情況轉差而受影響

BBB 有足夠能力履行其財務承擔，但債務人履行其財務承擔的能力較易因經濟情況欠佳或環境轉變而被削弱

BB 短期而言出現經濟困難的可能性較低，但正面對多項持續的重大不明朗因素，導致債務人沒有足夠能力履行其財務承擔

B 與 “**BB**” 出現經濟困難的可能性較大，但這級別的債務人現時有能力履行其財務承擔。但經濟情況欠佳，可能會削弱債務人履行其財務承擔的能力

CCC 現時可能出現無力償債的情況，並需倚賴有利的營商環境、財政狀況及經濟情況才可以履行其財務承擔

CC 現時有很大可能無力償還貸款

D 不能履行其財務承擔以

-
- “AAA”、 “AA”、 “A” 及 “BBB” 級的評級，被視為**投資級別**； “BB”、 “B”、 “CCC” 及 “CC” 級的評級，則被視為有很高的**投機風險**
 - “AA” 至 “CCC” 的評級，可加上 “+” 或 “-” 號來顯示在各主要評級類別中的相對位置



評級是針對發行機構(而非個別投資產品)的財務狀況及還債能力。

例子

- 穆迪給予香港政府的評級為「A a 1」，展望為正面



注意事項

應特別留意存款證和公司債券在二級市場的流通性限制，並預留應急資金

如未能符合上述的新投資指引，應以最能令學校受惠的方式處置。按年計算的實現虧損不得記入任何學校帳目(12-13學年前已作的投資安排)

學校亦須參閱詳載於現行有關 [《選擇銀行代為投資公眾資產》](#) 的教育局通告內有關選擇銀行及投資產品的其他規定

購置物業

- 由始至終，教育局不鼓勵直資學校購置物業，因為此舉涉及財政方面的重大承擔及損失風險
- 然而學校具非常強而有力及充分的理據，仍可運用非政府經費購置物業



學校由2012/13學年開始還須遵守下列兩項新規定

- 學校在購置物業後，仍須持有至少相等於6個月營運開支的現金；以及
- 學校不得透過按揭或任何其他借貸安排購置物業



注意事項

確切需要，
持份者
參與

注意
事項

物有所值，
預留現金，
不可以此為
由增加學費

透明度，
記錄待查

Reporting for
Success & Sustainability

個案討論

學校剛從外地聘請了外籍英語老師，

學校應否購置物業作為宿舍？

購置物業風險

- 請寫下購置物業的風險管理程序

建議:對學校而言，購置物業應視之為工具，而非投資

制訂政策

制訂購置物業的校本政策，列明有關原則、考慮因素(包括風險評估)及購置、管理和日後出售物業須遵行的程序

應變計劃(例如出售物業)，以應付財政緊絀、物業使用率低或其他有需要出售物業的情況

獲辦學團體及校董會／法團校董會批准，並經妥為審議及記錄在案

物業買賣需注意事項

校本政策訂明的原則、考慮因素及程序，審議物業買賣。並記錄在案

買賣前，須正式諮詢持分者(特別是家長)和回應他們的關注。有關詳細資料，持份者應知情

校董會成員及學校教職員，必須向校方申報其本人或直系親屬或私交友好，在購置物業一事上所涉及的財政或其他方面的利益，以確保交易公平

購置的任何物業，其合法及實益業權須歸學校的校董會／法團校董會所有

物業管理

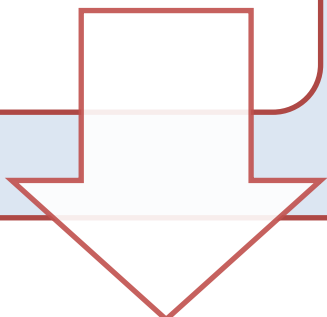
確保校本政策內的應變計劃在任何時間均有付諸實行，並監察計劃是否妥善推行

須持續評估所置物業的成本效益，例如物業的使用率是否合理

購置物業的開支不得以政府撥款作補貼

會計安排

出售物業賺取的收益，應反映在學校的非政府經費帳



出售物業引致的虧損，不可記入學校的任何帳目，亦不可由學校承擔

直接資助計劃學校培訓課程

單元 2：財務管理

香港理工大學
企業發展院



主題 5

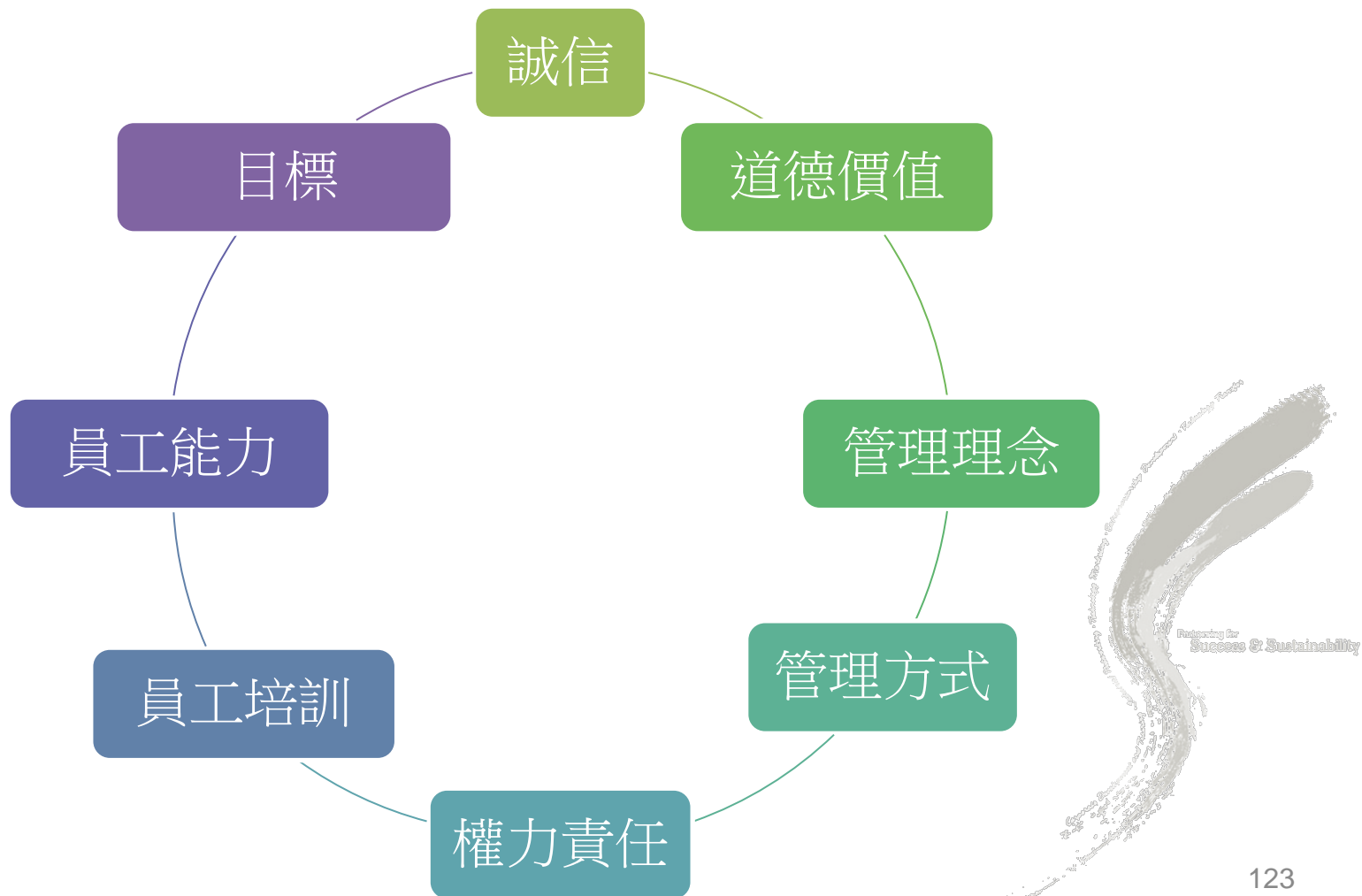
管治及內部監控的改善措施

內部控制 COSO



控制環境

- 是內部控制元素中的基礎，為內控提供了紀律和結構



風險評估

- 包括識別、分析和**管理**，可能產生對組織不利影響的風險



風險評估的四個步驟：

確定目標或期望的成果

確定可能發生的錯誤（風險）

考慮風險嚴重性的順序

制定機制，減低錯誤的發生（控制活動)及影響

風險	外部風險	內部風險	風險因素	風險指標	影響
<ul style="list-style-type: none"> • 家長/學生滿意度減低 	<ul style="list-style-type: none"> • 學校沒有適當地回應不斷變化的教育趨勢和公眾期望 • 競爭對手以更快的速度提供新的服務 	<ul style="list-style-type: none"> • 延誤提供服務 • 員工沒有充分意識和足夠的培訓提供服務 • 缺乏專門知識影響家長/學生的滿意度 	<ul style="list-style-type: none"> • 有大量不同學習需要的學生 • 學生父母的高要求 	<ul style="list-style-type: none"> • 學生父母的投訴最近顯著增加 	<ul style="list-style-type: none"> • 班級減少 • 形象及聲譽的負面影響 • 投訴增加

控制活動

一系列的政策和程序，確保管理指令的執行

採取必要的行動應對風險，確保達成目標

應在整個組織，所有各級和所有職能中執行

行動包括，各級審批、授權、核查、對賬、審查經營績效，資產安全和責任分工

資訊和溝通

相關資訊，定時、及時與各級人員溝通，
使人員能夠履行其職責

溝通必須廣泛

所有人員必須得到明確的訊息，從上而下，
必須認真對待控制責任

人員必須瞭解各自在內部控制制度中的角
色，及各自職責上的關係

職務說明、會計手冊、政策和程序手冊均
是溝通的方式

監測

內部控制系統是需要監測

必須隨時被評估，以確保其有效性

通過持續的監測行動或個別評價或兩者的
結合

主要針對日常營運、管理及監督行動，和
人員的職責履行

評價將主要取決於風險評估和持續監測程
序的有效性

Notes



內部控制的職能

- 內部控制應是滲透在學校的營運中，並在管理中不可或缺的一部分。

內部控制三個重要功能：

職能	例子: 支付
預防性控制 -阻止問題發生之前。	在所有已支付的發票上，蓋上“PAID”及日期
監測性控制 -在問題惡化前快速發現問題	延誤支付的發票（超過 60 天）必需提出理由和得到上級的批核
糾正性控制 糾正已發生的問題	透過審查分類賬，分析支出

內部控制可以做什麼

實現其目標，並防止資源濫用

作為工具，幫助管理層履行其職責，並
高效實現目標

作為早期預警系統，以避免風險

遵守法律和法規，避免損害其聲譽和導
致其他嚴重後果

提供了合理的而不是絕對的保證，因為
完全保證是很難或不可能實現的

內部控制不能做甚麼

內部控制提供了合理而非絕對的保證

不能讓一個表現差的員工變好

人為錯誤，錯誤的決策，被管理層推翻

不能確保成功或生存

人為串通及規避

內部控制系統

- 透過政策、程序和規則，提供合理的保證

- 適當授權

- 權責分工

- 設計和使用適當的記錄

- 保障資產、記錄和資料

- 獨立的檢查

適當授權

- 建立政策和提高員工在政策內的執行權力
- 授權通過記錄簽署、或輸入授權碼
- 審計員應有檢查交易的適當授權，作為控制風險的指標之一

權責分工

- 沒有一個員工在交易的過程，給予太多的責任或權力
- 員工的權限不應能隱瞞欺詐或造成無意的錯誤

招標及採購事宜分工

(1) 成立兩個委員會：

開標及標書審核委員會和標書批核委員會

(2) 驗收貨品

(3) 確認付款

會計職責分工

- 有效的會計職責分工被實現，在於以下的權責分離

- 授權 — 批准交易和決定

- 記錄 — 編寫記錄、分類帳或績效檔案

- 保管 — 處理現金及接收支票、維護庫存系統及準備支票

- 任何兩個前面的功能是一個人負責，風險可能出現

設計和適當記錄

- 確保準確、完整記錄所有相關的交易資料
- 形式和內容儘量簡單和精確
- 有效記錄保存
- 避免多餘的資訊
- 方便審查和核查
- 記錄文件的製作與檢查應由不同人員負責
- 不應存在錯誤

- 交易文件記錄應分為製作者，檢查及審閱和批准

- 轉移資產的文件應該有接收方，制單人和檢查/批准人員簽署

- 文件上的簽名應以手寫，除非獲得允許

- 凡有手寫記錄，所有頁應有順序編號

- 複印本應有編號

- 所有記錄文件應系統化儲存

保護實物資產和資訊

- 定期對實物清點並做記錄

- 限制接觸資產
- 使用必須授權的進入空間或存儲設備
- 使用保險櫃、密碼箱，保險箱來限制對現金和票據資產的接觸

- 保護記錄和文件
- 使用防火存儲空間，上鎖的檔案櫃，備份的檔（包括其他地點的副本）
- 只有經授權的人員才能接觸空白支票

討論

- 個人薪酬: 附件M2T5A2
- 支票和現金保安: 附件M2T5A3
- 收益: 附件M2T5A4



直接資助計劃學校培訓課程

單元 2：財務管理

香港理工大學
企業發展院



主題 6

透明度與問責

公營機構的透明度與問責

- 企業管治的重要工作在八十年後期及九十年代初期開始進行。其中包括美國國家委員會研究詐騙性財務報告(National Commission on Fraudulent Financial Reporting)，及英國研究企業管治財務範疇的委員會(Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance)，又稱「坎特伯里委員會」(Cadbury Committee)。
- 該委員會提出三項廣被接受的良好企業管治基本原則，這三項原則是：
公開、誠信、及問責

-
- 對於公營機構企業管治的範疇，1994年在英國成立的研究公職人員行為標準委員會(Committee on Standard in Public Life)，又稱「羅蘭委員會」Nolan Committee
 - 1995年5月，羅蘭委員會提出公職人員主要的個人素質標準，名為「公職生涯七項原則」，它們是：
 - 無私、正直、客觀、問責、公開、誠實、及領導才能

為何要加強問責和透明度?

- 符合公眾期望
- 符合政府部門（如EDB，審計署）及法定機構（如廉政公署，平等機會委員會）要求
- 符合家長/學生期望
- 保持良好的校譽
- 吸引有才華的教職員



組織架構與運作程序

- 守法之責任
- 對公帑負責
- 與相關持份者之溝通
- 角色與職責
- 校董會
- 教職員
- 行政管理人員
- 人力資源與薪酬政策
- 員工培訓



學校對外公開資訊

- 校董會/法團校董會的資料，包括每名校董的姓名、任期及所屬的校董類別
- 財務狀況
- 學費減免／獎學金計劃

- 請參考教育局通告第17/2012號



直資學校周年財政狀況

- 為切合公眾對直資學校增加問責性和運作透明度的期望(尤指有關主要的收支項目)，直資學校由2012/13學年開始須在學校報告內匯報下列財務資料：
 - 各項主要開支(包括員工薪酬福利、維修及保養、學費減免／獎學金、學與教資源及雜項開支)在全年整體開支的比重；以及
 - 累積的營運儲備(以相等於多少個月營運開支的形式表達)

-
- 現行的做法是學校須在學年完結後三個月(即下一學年的十一月底或之前)，把學校報告上載至學校網頁，因此學校報告所載的財務資料應屬上一學年的資料。2012/13學年的學校報告內的財務資料應根據2011/12學年的學校經審核帳目來編製



財務報告樣本分享

附件：M2T6A2



Reporting for
Success & Sustainability

討論



Responding for
Success & Sustainability