

2025年3月14日

# 董事培訓：游刃有餘的智慧 領袖硬實力

李振鴻先生  
香港會計師公會  
會計師大使



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

01 有關香港會計師公會

02 從會計角度推動作出有效決策

03 資源分配及決策

04 資料披露與問責

05 附錄- 基本會計概念

06 問答環節



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

# 關於香港會計師公會 (HKICPA)

根據《專業會計師條例》成立的法定會計專業組織，專責本港會計專業的培訓、發展及準則制訂。

## 職能：

- 處理會計師註冊事宜
- 制訂專業操守指引、會計準則及核數準則
- 監察會員是否符合持續專業發展規定及適當人選資格以確保會計專業的質素
- 舉辦專業資格課程及相關課程以確保會計師的入職質素
- 為會員提供持續進修及其他服務
- 於本港及海外推動會計專業的發展



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

# 香港會計師公會在社群

憑藉會計師獨特的專業技能，鼓勵會員以專業獨有的方式回饋社會

主要企業社會責任項目包括：

## ➤ 「窮小子、富小子」理財教育講座

- 始於2005年
- 「會計師大使」走訪全港中小學主持理財講座
- 近1,100場講座、接觸逾189,000人次學生

## ➤ 會計專業惠社群

- 專題講座
- 工作坊系列
- 免費諮詢服務



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

# 從會計角度推動作出有效決策



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

## 關聯性 (Relevance)

- 財務資料必須與使用者所作之決策相關，該項資料需含有預測價值(predictive value)及/或確認價值(confirmatory value)。使用者採用該項資料可以預測未來事項的結果，亦可以證實過去及現在的結果，或按需要更正從前預期的結果。
  
- 例子：
  - 1) 機構內同一時段的財政預算及收支報告
  - 2) 公務員薪酬趨勢調查資料



## 可靠性 (Reliability)

- 財務資料能夠忠實地表達真相，並避免人為的偏差或錯誤。
- 財務資料必須擁有完整性(completeness)、中立性(neutrality)及免於錯誤(free from error)。
- 例子：
  - 1) 機構獲得資助團體的撥款必須有相關合約證明，收款方式及時間亦應列載於合約內。
  - 2) 預付購貨訂金必須有訂貨文件支持，而相關之要求必須清晰列載於訂貨合約/訂貨單上。



## 可核實性 (Verifiability)

- 財務資料可容許使用者以直接或間接的方法核實。
- 將財務資料給予不同的使用者，即使他們以不同的方法核實，也會得到一致的結果。
- 例子：要確定活動收入總金額，部份參加者有折扣  
方法一：將所有收款金額加起來得到總額  
方法二：(原有的活動收費 x 參加者人數) – 折扣金額  
兩個方法得出的結果應該是一致的





## 比較性 (Comparability)

- 當將兩組或以上的財務資料給予使用者，使用者可以從資料中分辨出異同之處。
- 該兩組或以上的資料必須以相同的會計原則、方法及程序處理，否則便不能用作比較。
- 例子：
  - 1) 去年與本年度的賣旗籌款日收支報告
  - 2) 兩個在不同區域但提供相服務的單位(例如長者中心)同一年度的收支報告



## 一致性 (Consistency)

- 同一項目於不同時段的計算或處理方法必須要相同，否則便不能作出比較。
- 例子：
  - 1) 計算員工超時補薪的方法
  - 2) 計算銷貨成本的方法: (i)先進先出、(ii)後進先出或(iii)平均成本法



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



## 配合性 (Matching)

- 成本收益配合原則
- 將收入及相關的直接成本或支出於同一時期入賬
- 如不是直接成本的支出，應在發生的當月入賬，如：員工薪酬、租金、交通費等
  
- 例子：
  - 1) 活動收入及活動支出於同一時期入賬
  - 2) 貨品售出後才將其成本價入賬



# 資源分配及決策



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

# 機構擁有的資源

- 人力資源：僱員、技能（管理技能、勞工技能）
- 財務資源：現金、信貸額、投資、收入
- 實際資源：擁有物業、機器、存貨、科技
- 知識產權資源：專利、商標、品牌商譽
- 自然資源：環境而來的資源，包括礦物、水源、能源



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

# NGO獨有資源

- **義工資源**：無償投入時間、技能服務機構及社會的義務工作者
- **撥款及捐款**：政府撥款、來自基金、個人的捐款
- **社會資本**：與社區之聯繫、夥伴，助力推動社會服務
- **使命驅動文化**：圍繞社會或環境使命所驅使的運作理念，推動機構及社會發展。

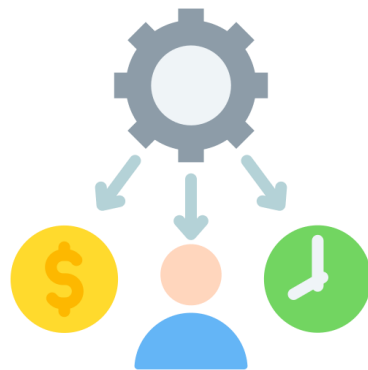


Hong Kong Institute of  
Certified Public Accountants  
香港會計師公會



# 如何有效分配資源 – 從財務角度出發

- 財務預測 (Financial Projection)
- 內部監控 (Internal Control)
- 機構管治 (Corporate Governance)



# 財務預測



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



# 財務預測

## 1. 事前準備

- 制定目標
- 收集數據和信息
- 內部溝通

## 2. 開支預測

- 員工薪酬
- 公積金
- 其他開支

## 3. 收入預測

- 一次性撥款/其他撥款 收入
- 其他收入

## 4. 整合

- 財務預測報表
- 儲備基金變動報表

## 5. 作出決策

- 確定必要的決策行動
- 評估可能的結果



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



# 財務預測報表

	<u>2024/25</u>	<u>2025/26</u>	<u>2026/27</u>	<u>2027/28</u>	<u>2028/29</u>
<u>收入</u>					
一次性撥款	\$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
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	\$12,010,000	\$12,490,000	\$12,864,400	\$13,250,032	\$13,779,633
<u>開支</u>					
員工薪酬	(\$11,200,000)	(\$11,704,000)	(\$12,289,200)	(\$12,780,768)	(\$13,164,191)
其他開支	(\$2,800,000)	(\$2,940,000)	(\$3,087,000)	(\$3,241,350)	(\$3,403,400)
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
盈餘 / (赤字)	(\$1,990,000)	(\$2,154,000)	(\$2,511,800)	(\$2,772,086)	(\$2,787,958)



# 儲備基金變動報表

	<u>2024/25</u>	<u>2025/26</u>	<u>2026/27</u>	<u>2027/28</u>	<u>2028/29</u>
盈餘 / (赤字)	(\$1,990,000)	(\$2,154,000)	(\$2,511,800)	(\$2,772,086)	(\$2,787,958)
<u>儲備基金運用</u>					
儲備基金餘額承前	\$5,500,000	\$3,510,000	\$1,356,000	(\$1,155,800)	(\$3,927,886)
儲備基金餘額移後	\$3,510,000	\$1,356,000	(\$1,155,800)	(\$3,927,886)	(\$6,715,844)



# 建基於財務預測作出決策

- 實踐管理職責
- 決定籌款的規模及要求
- 管理財務資源的使用
- 規劃有效使用財務資源
- 規劃提升服務、擴展或收縮服務
- 確保符合法律及監管要求



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



# 內部監控



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

# 內部監控的好處

- 更有效的風險管理
- 提升財務匯報準確度
- 合規
- 提升決策及營運效率
- 加強問責性



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

# 常見的內部監控實務

- 財務預算
- 採購至付款
- 現金管理
- 財務結算及匯報



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



# 內部審計

## ➤ 合規性審計

➤ 評估可能違反適用規則、條例及法律的風險

## ➤ 營運/效績審計

➤ 評估營運及/或資源使用在達成機構目標的效益

## ➤ 資訊系統審計

➤ 評估在整個業務周期中對資訊系統的監控

## ➤ 特別項目審計

➤ 與欺詐、貪污調查或其他特別服務相關的評估



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





# 內部審計



# 內部審計 – 管理層之職責

## ➤ 前線營運單位

- 負責直接識別和管理風險（設計及執行監控措施）
- 負責進行日常營運及監控

## ➤ 高級管理層

- 提供建議及促成風險管理活動
- 檢討前線營運單位所設計及執行的監控措施

## ➤ 董事會

- 監察機構營運
- 在外聘及內部審計團隊協助下，進行獨立檢討
- 提升風險管理的功能

# 機構管治



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

# 實踐最佳企業管治

## ➤ 管治組織架構及組成

- 管治組織的角色及職責
- 建議每個管治組織應訂立管治組織章程 / 職權範圍，勾畫其角色及職務

## ➤ 管治組織運作及成效

- 由董事會考慮及決策的事項可包括：
  - 企業價值觀及標準
  - 年度營運預算及目標
  - 內部監控及風險管理
  - 重大政策，例如流動資金管理政策、薪酬政策等
  - 合規政策
  - 企業架構
  - 高層管理人員委聘及監督



# 實踐最佳企業管治

## ➤ 策略、規劃及監察

- 願景、使命和核心價值
- 界定機構的業務範圍

## ➤ 透明度

- 增加公眾對機構的工作、表現及整體財務狀況的了解
- 防止詐騙及貪污

## ➤ 企業社會責任

## ➤ 風險管理

- 減低觸犯洗錢 / 恐怖份子資金籌集罪行的機會
- 《[防止慈善團體被利用作恐怖分子資金籌集指引](#)》  
及《[核對清單: 識別恐怖分子資金籌集的風險](#)》



# 資料披露與問責



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

問責 + 透明度 = 良好管治



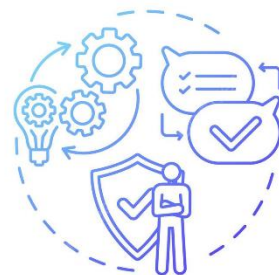
Hong Kong Institute of  
Certified Public Accountants  
香港會計師公會

# 加強資料披露的好處

- 增強透明度
- 發現問題
- 確認改進領域
- 增加持份者（例如服務使用者、捐款者、公眾）信任



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



**Accountability**

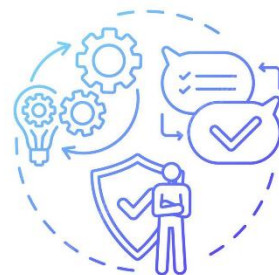


# NGO的資料披露

- 機構管治
- 財務狀況
- 服務實踐
- 籌款原則



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



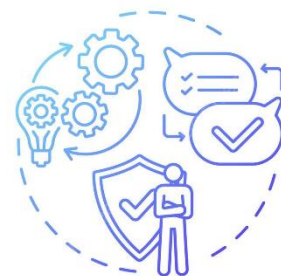
**Accountability**

# NGO董事會的問責工作

- 就機構的財政資源、財務匯報及資料披露方面問責
- 挑選、委任及/或辭退外聘核數師
- 對機構內部監控制度的有效性作出年度檢討
- 進行年度檢討以確保機構有足夠合資格和經驗的員工執行財務匯報職務
- 檢討財務、營運及合規監控，以及風險管理功能
- 識別、評估及管理機構面對的重大風險



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



Accountability

# 附錄- 基本會計概念



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

# 基本會計概念

## 權責發生基礎/應收應付基礎(Accrual Basis)

- 收入及支出於交易事項發生時入賬，並非於收款時入賬。因交易事項發生及獲確認時，供應商已有收款的權利，而客戶亦有付款的責任。
- 以此方式製作的收支報告與財政預算的基礎一致。
- 製作財政預算時，一般會將收入及支出計入預算交易事項發生的月份。
- 例如：活動A於6月進行，相關的收入及支出便會完全計入6月的預算內。實際上，收入會於5月開始報名時便收到，而支出會於7月或8月結算時才付清。因此，將財算收支與實際收支作比較便會出現時差。



# 基本會計概念

## 權責發生基礎/應收應付基礎(Accrual Basis)

- 以此方式製作的財務報告，會產生下列的賬目：
- a) 應收賬 – 本期已賺得但尚未收到款項的收入
  - b) 應付賬 – 本期已收妥貨品或服務，即需付但未尚支付的支出
  - c) 預收款項 – 已經收到款項但尚未賺得的收入，如預收貨品訂金、預收下月學費等
  - d) 預付款項 – 已經支付的款項但尚未發生的支出，如預付下月的租金、預付下年度的保險費等

以上4類賬目不會出現於收支報告內，只會顯示於資產負債表內。



# 基本會計概念

## 權責發生基礎/應收應付基礎(Accrual Basis)

### ➤ 好處：

- 1) 是會計準則要求的入賬方式
- 2) 收支報告容易與財政預算作出比較
- 3) 收支報告顯示的盈虧是營運的真正盈虧

### ➤ 壞處：

- 1) 入賬方法較困難
- 2) 收支報告顯示的盈虧不等於機構所持的現金總額
- 3) 需定期核實應收賬/應付賬/預收款項/預付款項等資料，與總賬內的現金總額作出調整，才可以得出機構實際持有的現金額。



# 基本會計概念

## 現金收付基礎(Cash Basis)

- 收入及支出於收款及付款時即時入賬。
- 毋須理會與收款及付款相關的交易事項於那一個時期發生。
- 簡單容易的入賬方式。
- 以此方式製作的收支報告，所顯示的盈利等於機構所持的現金總額。



# 基本會計概念

## 現金收付基礎(Cash Basis)

### ➤ 好處：

- 1) 容易入賬
- 2) 容易計算機構所持的現金總額

### ➤ 壞處：

- 1) 並非會計準則要求的入賬方式
- 2) 不能夠與財政預算直接比較
- 3) 收支報告顯示的盈虧只是提早收款及延後付款的結果，並非真正的盈虧





# 收入及收款

## 收入(Income / Revenue)

- 銷售貨品或提供服務後獲得的收益，不一定即時收款，會計上收入可於收款前確認並入賬(即權責發生基礎)。
- 收入不等於盈利，收入須扣除支出才可以得出盈利。

## 收款(Receipt)

- 收款可於收入交易事項發生前或後完成，如活動收入一般是活動進行前收的。
- 收款不一定是收入，例如：股東借款予公司作為營運資金。



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

# 支出及付款

## 支出(Expenses / Expenditure)

- 收受貨品或使用服務後須支付的費用，不一定即時付款，會計上支出可於付款前確認並入賬(即權責發生基礎)。
- 支出不等於虧損，支出超過收入才是虧損。

## 付款(Payment)

- 付款可於支出交易事項發生前或後完成，如電話費一般是預付的。
- 付款不一定是支出，例如：租用辦公室需付2個月租金按金，一般不會將按金當作支出。



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

# 收支賬項分類

- 按性質分類，如: 銷售收入、活動收入、員工薪酬、水電費等等
- 一般收入分類: 銷售收入、銷售退款、銷售折扣、服務費收入、活動收入、租金收入、捐款收入、利息收入、指定撥款、其他收入等等。
- 一般支出分類: 購貨、購貨退款、購貨折扣、員工薪酬、銀行費用、活動支出、交通費、水電費、租金、管理費、保險費、文具印刷費、維修保養費、雜項支出等等。
- 按資助者/團體的要求分類



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



# 收支賬項分類

- 如機構已有既定的收支賬項分類，但獲個別撥款資助的項目/活動有不同的賬項分類要求，日常入賬時，收支賬項應依照機構已定的分類入賬，當個別資助項目需要製作財務報告或預備核數工作時，再將此資助項目的收支賬項重新分類。
- 例子: 員工薪酬(任何職位)一般都入賬於薪酬支出，但獲撥款資助的項目可能要將員工薪酬分別計入不同的支出項目內，如負責宣傳的要計入宣傳支出，負責表演的要計入表演支出內。



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



# 會計記錄及財務報告

- 會計記錄(Accounting records)包括：
  - 發票(invoices)、收據(receipts)、傳票(vouchers)、總賬(ledgers)、零用現金簿(petty cash books)、登記冊(registers)、明細表(breakdowns)、銀行月結單(bank statements)及與收支賬項相關的資料及文件，此等資料一般需保存7年。
  - 合約(agreements or contracts)一般需保存較長時間，以便給予核數師或資助團體查閱。
  - 資助團體或會規定機構需將資助項目相關的文件及資料保存較長的時間。



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

# 會計記錄及財務報告

- 會計記錄及相關文件內容必須清晰及完整，如:供應商發票必須顯示貨品/服務的內容、單價、及總額，如有任何折扣、退貨、扣賬、額外收費、贈品等亦須詳細列載於文件上。
- 如需於會計記錄或相關文件內作出修改，作出修改的人士必須於適當位置加簽確認，以免日後有任何爭議。
- 作出修改的人士或需於文件上寫上修改的原因，以便日後其他人士查閱該文件時更清晰。



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



# 會計記錄及財務報告

- 財務報告(Financial reports)包括：
  - 收支報告、資產負債表、應收賬/應付賬/預收款項/預付款項的明細表、個別按董事/管理層要求的報告(如某些特別項目的收支報告或某些儲備的使用狀況報告)。
  - 收支報告可包括與財政預算比較，或與去年同期比較的資料。
  - 財務報告一般是每月製作，但亦可按董事/管理層的要求在不同時段製作，例如:每雙月或每季度。



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



# 會計記錄及財務報告

- 財務報告(Financial reports)：
  - 除了報表外，須附上文字解釋，以便閱讀報告的人士明白報表內一些重要數字的含意。
  - 例如：一個資助項目的收支報告顯示負數，並不一定是虧損，或許此項目的支出是須由機構預先墊支，待提交支出單據或收支報告予資助團體後才獲退回款項。因此，此項目撥款必定是遲收的，因而年中大部份月份此項目也會顯示結餘是負數。此情況必須以文字解釋，閱讀者才明白。



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





# 答問環節



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