

非

營

利

機

構

的

財

務

管

理

王金英

## 壹、前言

在台灣，自一九八七年政府解嚴以來，非營利機構就如雨後春筍般的蓬勃發展，依據內政部長民國八十三年中華民國台灣地區人民團體各級活動概況調查報告，社團法人等社會團體有一二、三八九個，其中社會服務慈善團體有二、五八九個佔二〇・九〇%；又依據八十五年基金會展覽資料，基金會有一、五一一個。這些數據顯示台灣社會對非營利服務的需求正日益增加。而依美國經驗，非營利機構提供了醫療保健、教育文化、人道服務—救助窮人、幫助弱勢族群…等國稅署明定五〇一(c)(三)公共慈善組織種類的服務，對美國社會的發展，佔有舉足輕重的地位。由於非營利機構所提供的服務並非政府部門或營利機構所能取代的，非營利機構所提供的服務滿足了個人成長，促進自我實現，是社區生活的重要部分，解決了「公共」問題；也是實現「公民社會」的必要因素 (Salamon, 1992)。因此非營利機構不能停留在只有「愛心」即可存在，即可

經營，而是要去思考是否能夠永續經營。然而「財務管理」是機構存亡的要素，因此，非營利機構就不得不正視「財務管理」的重要性了。

## 貳、財務管理的功能

「非營利機構不是沒有錢做事，其實是沒有做好財務管理」(Tomas Wolf)，「非營利機構也是要有盈餘」(David W. Young)。其實從非營利機構的財政活動即可檢視該機構的運作情形，以下是財務管理的功能 (The mission: Financial and strategic setting) 的運作：

一、使命：從非營利機構的收入、支出項目即可瞭解該機構是否合乎使命，若不合乎使命，依美國的稅法，將取消501(c)(3)的免稅資格。

二、倫理：亦即機構執行人員以報公帳從事個人利益的情形。

例如坊間有些假藉宗教斂財的案例，常是將善款以個人名義置產等。

三、方案管理：財務管理的功能並不只是提供經費贊助方案執行，同時也可以透過成本分析、監控預算：等幫助方案執行更有效率，節省成本等。

四、行銷策略：行銷計畫和財務係有密不可分的關係。行銷計畫的產品選擇、價格訂定、產品成本：皆需要透過財務管理。

五、募款計畫：財務報表若具公信力，將激發捐款人更認同更願意捐款，同時透過「投資管理」，可以使基金的母金更增加收入，開闢財源。

六、董事會的運作：非營利機構的董事必須對機構的財務狀況負責任，同時透過財務報表也可以檢視是否有「內部交易」，或「利益輸送」的情形。

七、危機管理：非營利機構也可能發生一些危機，例如發不出薪水，無法負擔員工退休金，或案主、志工發生意外：等，因此財務管理亦必須有風險分擔觀念，以處理危機。

從以上財務管理的功能，即可瞭解其重要性，非營利機構的董事、經營者、領導人、管理者皆必須瞭解機構的財務狀況，並做好財務規劃。

## 參、營利／非營利機構的財務管理

基本上營利機構和非營利機構財務管理的目標有很大的不同，以下表說明之：

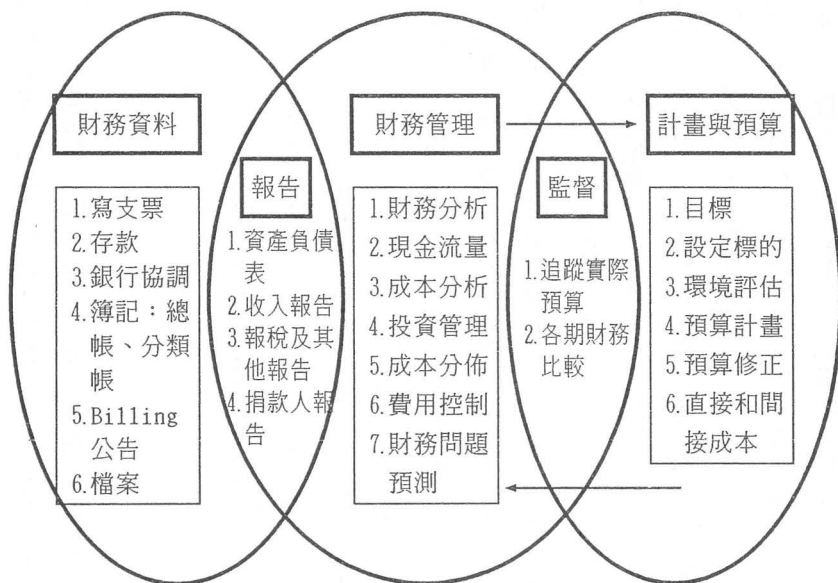
營利機構的目標	非營利機構的目標
1. 持有最多的股份 2. 利益極大化 3. 最大邊際效益 4. 行為目標 5. 社會責任	1. 穩定 2. 使命責任 3. 行為目標 4. 社會責任

資料來源：Shim & Siegel, Financial Management

由上表的比較，明顯顯示營利和非營利機構財務管理目標的先後順序有很大的差異。營利機構由於必須對股東負責任，因此以立即、短期的利益為優先，而且當危機發生時，營利機構會盡其所能的保有資產，為了保有資金，會以解僱員工為優先處理策略。相對於營利機構，非營利機構的目標係以使命、服務為根本考量，因此著重穩定及長期發展。當危機發生時，非萬不得已，不會隨便解僱員工，也會比較傾向保留現金保持機構的持續運作，而不是選擇保有財產。(Shim & Siegel, Financial Management) 此外，非營利機構必須保有危機意識亦即可能與其他營利或非營利機構產生競爭，因此，做好良好的財務管理與規劃，保有財務的優勢，當機構財務穩定，服務才能夠擴展，機構才能夠永續發展。

## 肆、非營利機構財務活動的內涵

包含三個層次，如下圖所示



資料來源：Management Center Budgeting cash flow Fund Diversity P.

### 一、會計系統

非營利機構常常誤認為會計即是財務管理，從上圖三個重疊的圈即可瞭解：會計係記錄過去所發生的歷史，財務管理卻是從財務資料、財務報告去預測因應可能發生的未來。會計活動係財務管理活動的一部分，即是上圖所示包含「財務資料」和「報告」。會計分財務會計和管理會計；財務會計係對外的年度報告，而管理會計則是對內的期中報告。以下陳述設計會計系統的三個要素：

(一) 決定會計格式：是屬於現金帳或實際帳，所謂現金帳即是依現金的事實記帳，而實際帳是依據實際發生的事實而記帳，實際帳會有應收或應付帳款等科目。

(二) 頻率、科目、複雜度、電腦化程度：明確定義科目，並分成總帳和分類帳，坊間有許多會計的套裝軟體，考量科目的複雜度、記帳頻率，可選擇適合自己機構使用的套裝軟體。

(三) 內部控制（會計程序）：會計系統的流程：交易↓科目↓檔案文件（提供證據）↓總帳及分類帳↓財務報表。內部控制的目的，是為了保護資產避免濫用或利益輸送等不法行為。內部控制包含三個基本原則：(1) 責任分散，(2) 層層負責、責任分明，(3) 管理工具（文書）書面化、格式化，亦即機構必須明文規定授權的範圍，明確說明各個層級的權力與責任。可是在講求監控之餘，也必須同時顧慮效率。一般科層制的機構最常被詬病的即是一份文件必須蓋幾十個章，公文往返長達幾個月，嚴重影響效率，因此如何兼顧效率與

監控，雖是兩難，卻是管理者必須思考的。內部控制也非常講究證據，每筆帳皆必須有單據佐證，可是有些捐款人可能以郵寄現金捐款，這時候就必須有二個人以上共同拆開現金信封，將吃帳風險減至最低。

## 二、報告

財務報表的定義：提供機構在特定時間的圖像（picture）。財務報表包含資產負債表、收入報告、報稅報告及捐款人報告等。資產負債表則是呈現機構財務位置的狀態。資產涵蓋動產、不動產。而現金、銀行乙存、甲存、定存，郵局帳戶、短期投資、應收帳款等皆屬於動產。不動產則包括設備、土地、房屋等。不動產須注意折舊攤提問題：例如購置電腦以四萬元購置，設定使用年限四年，剩餘價值一萬，則每年必須折舊攤提七、五〇〇元。而負債的部分則須注意短期負債（Current Liabilities）：在短期期限內必須還清的負債，以及長期負債：例如向銀行長期貸款等。收支報表是呈現機構活動的狀況，一般非營利機構的收入科目，大概包括政府補助或委託、大眾捐款、義賣、服務收費、利息、投資收益、處分不動產：等。從收入科目可以瞭解收入的來源係屬於「好錢」（good money）或「壞錢」（bad money）【備註：好錢係符合機構使命所募得的錢，壞錢即是違反使命所得到的錢。】，從支出科目可以瞭解費用使用狀況是否緊扣著機構的使命與目標，例如機構目標係補助案主生活費，如果將經費挪用發放獎學金，即是不符合目標。同時也可以瞭解人事行政公關費用，募款成本是否佔太高比率等。

非營利機構的財務管理必須順合法，同時也要瞭解稅法對非營利機構的優惠，我國的稅法對慈善事業的獎勵有十一種稅目是減稅優惠的：一是慈善事業機構本身全部免稅，包括土地稅、房屋稅，向國外進口救援物資免稅、關稅、汽車牌照、娛樂稅等。另外一種是捐贈者之減稅優惠，如營利事業捐其全年營利收入一〇%以內，個人全年所得則是二〇%以內均可扣除。若企業或個人要捐土地，可以減免土地增值稅，另外還有遺產及贈與稅也可以減免（張盛和，財政部賦稅署副署長，八十二年一月十八日，募款策略研討會）。

## 三、財務管理

### （一）成本分析

會計很重要的觀念是成本，非營利機構所提供的服務，經常被認為是難以量化，難以計算成本。因此要做好成本分析，必須先決定計量方法，以下是四種服務計量單位的方法。

1. 案主數量：計算所服務的案主數量。
2. 服務事件：計算工作人員所提供的服務事件可能包括：諮商治療、家訪、兒童遊戲治療、電話諮詢、轉介：等。
3. 服務成果數：服務完成的結案數量：例如從接案到安置的個案數量。
4. 以案主所獲得服務時間計算：例如一個社工員帶七個人的團體進行一個小時的團體工作，即可算成七個小時的服務時間。

此外，行政費用必須按方案所佔費用比率予以分配。亦即所謂的間接成本，一般人容易計算看得見的直接成本，卻常常忽略了看

不見的間接成本。依照營利機構成本中心的作法，包括空間使用費、郵資、清潔費、電話、人事……等都必須透過精算分攤在直接成本內。

## (二) 投資管理

營利機構擅長投資理財，專研以錢賺錢的方法以達到利益極大化的財務管理目標。非營利機構財務管理的目標是尋求穩定與永續經營，其投資管理包含以下三個原則：1. 安全（低風險）2. 投資報酬率（提供利益）3. 增值。爲了達到以上三個投資管理原則。美國的法律有特別立法規定。美國允許基金會投資股票、債券，但必須按照「普同審慎投資者法」(Uniform Prudent Investor Act)，此法的精神並不是要基金會的投資一定要「賺」，而是在於確保基金會是在操作審慎穩健、風險合理的「投資」而非「投機」。因而立法要求基金會董事必須爲此投資負責任。爲了對抗通貨膨脹，在美國一般大型基金會皆將資金的六成放在股市，三成在債券，一成爲存款（李禮孟，一九九七）。

在台灣依據財政部所頒布「教育、文化、公益、慈善機構或團體免納所得稅適用標準第二條第五款其基金及各項收入，除零用金外，均存放於金融機構或購買公債、庫券、商業本票及公開上市之第一類股票」。可是並未明文規定董事對非營利機構投資所應付的責任。非營利機構若要永續經營又要兼顧基金發展，則不得不慎選投資工具及緊守投資管理原則。

此外，美國稅法規定：完全禁止基金會的「內部交易」(Self-dealing) 就算是基金會獲益也不被允許！「內部交易」是指基金

會與「內部人士」的各種交易行爲，包括買賣、租賃、借貸、薪津（有條件例外），資產或收入之使用或移轉、付錢給政府官員等等。「內部人士」包括主要捐助者、基金會董事，主要捐助企業主、家庭成員等。（李禮孟，一九九七）內部交易即遷涉了「利益衝突」(interest conflict)，亦即違反了社會工作所強調的責任 (accountability) 原則。在美國，非營利機構若觸犯了「內部交易」，以土地買賣爲例主要涉嫌的董事的罰金是土地市價的百分之五而連帶牽連的董事的罰金是土地市價的百分之二·五，可見罰金極重，董事不得不謹慎。

## (三) 財務分析

非營利機構可能面臨財源短絀、經濟不景氣、捐款驟降、同行競爭、擴展服務或突然得到大筆捐款，增加新方案甚至合併……等。

因此非營利機構的董事、執行長、高階主管都必須隨時掌握機構的財務狀況以成功的因應外在環境，那就必須瞭解財務分析的方法才能夠有效解讀財務報表，瞭解財務狀況。四種財務分析方法如下：

1. 比率分析 (Ratio analysis) 兩組數據之間的比較。

2. 水平分析 (Horizontal analysis) 即是趨勢分析、跨時間比較，一般所謂的長條圖。

3. 垂直分析 (Vertical analysis)：即部分佔全部的百分比，一般所謂的圓形餅圖。

4. 差異分析 (Variance analysis) 比較實際費用與預估費用之間的差異。

以上四種分析法以比率分析法最能迅速有效的瞭解機構的財務狀況，茲說明幾個重要的比率概念。

1. 現期比率(current ratio) :  $\frac{\text{現期資產}}{\text{現期負債}}$
2. 即時比率(Quick Ratio) :  $\frac{\text{現金} + \text{短期收益} + \text{市場安全基金}}{\text{現期負債}}$
3. 現金量可用日數(Days of cash on hand) :  
 $\frac{\text{現金} + \text{市場安全基金}}{\text{執行費用} - \text{折舊費用}} \times 365 = ? \text{日數}$
4. 結餘邊際比率(Surplus margin Ratio) :  $\frac{\text{收入} - \text{支出}}{\text{總收入}}$
5. 工作資本可用日數(Days of working capital) :  
 $\frac{\text{現期資產} - \text{現期負債}}{\text{執行經費} - \text{折舊費}} \times 365 = ? \text{日數}$
6. 淨資產比率(Net Asset ratio) :  $\frac{\text{淨資產}}{\text{總資產}}$
7. 固定資產財務比率(Fixed Assets financial Ratio) :  $\frac{\text{長期負債}}{\text{固定資產淨值}}$

現期資產 (current asset) : 係指可在一年內變成現金使用的資產

現期負債 (current liabilities) : 指負債在一年內必須還清

淨資產 (Net Asset) : 資產減掉負債

流動資產—係相對於不動產，即是可隨時變現的資產

執行費用—年度預算

「要瞭解一個機構的財務狀況，比率分析是最主要的工具。J (Tom, 1997) 從現期比率，即時比率可以瞭解現金流量。從現金量可用日數可以瞭解現金佔執行經費的比率，以及現金可以支持機構多久的營運？此外，工作資本可用日數即是顯示一年內可用流動資產可以支持機構多久的營運？一般介於十五日~九〇日，其實九〇日才是機構財務的安全量。若低於九十日機構經營者即要有危機意識，並須立即深入瞭解機構淨資產比率與固定資產比率，亦即瞭解機構長期資產償付能力，同時發展策略以處理危機。例如透過費用的控制或開源節流，以改善機構財務狀況。非營利機構經營者同時須具備預測財務問題的能力，例如從前面九個月的收入或支出，即可預測後面三個月的收支狀況，以便進行財務的調整。」

#### 四、計畫與預算

預算是一個財務計畫，也是一個行動計畫，是一幅未來或即將到來的藍圖，經財務規劃認可的預算數字將指引方向，實現機構的夢想 (Management Center)。製作計畫與預算是每個非營利機構

的年度大事，也是董事會的重責大任。臨床上經常看到有些計畫可能由於預算太高，或機構尚無人力執行，即被擱置了。因此要如何有效率的製作可行的、好的計畫與預算，茲說明如下：

(一)製作預算的目的：

1. 可作為擬定計畫的工具。
2. 內部控制。
3. 溝通。

以上的說明表示舊計畫的預算可作為新計畫預算的參考，同時也可以從預算編列的項目中瞭解費用是否過度膨脹？並溝通是否增加或減少預算項目或決定計畫是否該執行？以達到機構內部控制和溝通的目的。

(二)製作「好預算」(Good Budget)的二個先決條件：

1. 機構狀況必須穩定：
- 若機構狀況不穩定，則適合做權變預算，權變預算彈性較大，可以不同的預算應付不同的模式與需求。

2. 必須有好的會計系統，好的會計系統包含以下三個特質：

- (1) 明確清楚的會計帳、會計圖表。
- (2) 責任會計：有專人負責每一會計項目。
- (3) 成本會計：每個方案必須包含經費來源、服務量、服務計畫單位：等，亦即好的會計系統必須帳目清楚，層層負責，並有成本分析的觀念。

3. 預算必須整合決策

一個好的計畫必須包含預算是可接受的，可執行的；因此，機構的財務主管應該參與預算計畫，可隨時提供預算資訊，幫助做決策。

(三)預算系統流程

1. 決定目標→2. 如何達成→3. 監督計畫→4. 評估→1. 決定目標。

(四)預算工具箱 Budget Kit：工具箱包含以下六種工具：

1. 程序手冊：內含：
  - (1) 責任圖表。
  - (2) 條列分明的指引。
2. 預算流程說明書。
3. 整體目標與假設。
4. 預算指引。
5. 格式、表格。
6. 公文：寫一封正式信函給方案負責人，具鼓勵效果。

(五)預算種類：

1. 現金預算：可以幫助機構避免「跳票」的尷尬，同時可以靈活運用現金，掌控投資策略，增加收益。例如預測機構每個月的經費，結餘的收入即可把握時間存在銀行定存，增加利息收入。

2. 零基預算：每個預算必須先歸零，若有增減預算，必須由方案負責主管說明保證。

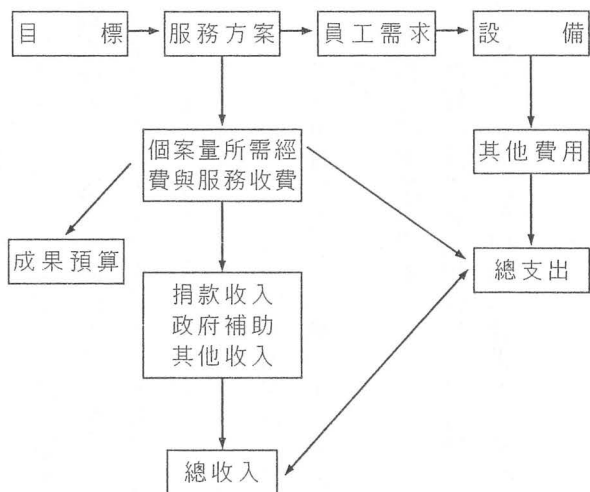
3. 權變預算：可隨時調整，彈性較大的預算種類，適用於財務狀況不穩定的機構。

4. 執行預算 (Operating Budgets)：較短期運作的預算（一年~三年的預算）

5. 資本預算 (Capital Budgets)：較長期運作的預算（三年以上的預算）

(六)預算計畫順序：如下圖所示





從上圖所示，預算必須包含直接成本和間接成本，同時也要透過對外在環境的評估，例如瞭解經濟大環境是否景氣，或有金融風暴等，以及瞭解內在資源的分配，發展出機構的預算計畫，預算計畫經過討論修正，以致於具體可行，落實方案的執行。

## 伍、結論

「巧婦難為無米炊」，無論是營利或非營利，財務管理都是機構存亡的命脈。非營利機構的財務管理是「指如何有計畫地去控制和支配財政的資源，達成機構所制訂的目標」（梁偉康，一九九〇）。做為一個非營利機構的管理者、領導者，必須隨時檢視：

1. 機構在十年內是否最少有七年，其總收入大於總支出？
2. 現金量是否足夠負擔機構九十天的業務運作經費？
3. 基金母金是否每年至少增加五%的利潤？
4. 預算計畫是否合乎實際？
5. 財務管理是否有效率的實踐機構的「使命」？
6. 機構的財務狀況是否維持槓桿原理？

7. 是否增闢財源，而不只是依靠單一的收入來源？

機構財務狀況應該讓高階主管瞭解——共體時艱，隨時保有危機意識隨即調整財務對策，機構才能夠永續經營！

（本文作者現任財團法人羅慧夫顱顏基金會執行長）

參考書目：

1. 李禮孟 美國基金會相關法規的幾點說明 亞洲協會 一九九七
2. 張盛和 募款策略研討會 李連來基金會主辦 一九九三
3. 行政院財政部 教育、文化、公益、慈善機關或團體免納所得稅適用標準 一九八七
4. 梁偉康 社會服務機構——行政管理與實踐 集賢社出版 一九九〇
5. Herrington Bryce(1992), Financial and strategic management for Non-profit Organization.
6. Management center, Budgeting cash flow fund diversity.
7. Ton Courtney(1998), Financial Management Reader, Taiwan Nonprofit Training Program Institute for Nonprofit Organization Management.
8. Lester M. Salamon(1992), America's Nonprofit Sector, The Foundation Cneter.
9. Jae K. Shim & Joel G. Siegel(1997), Financial Management for Nonprofits, United States of America, McGraw-Hill Companies.
10. Wolf, T.(1990) Managing a nonprofit organization New York: Simon & Schuster Inc.
11. Weisbrod, B.A.(1998) The nonprofit economy. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.