

mango

Mango 的财务诊断

你的非盈利机构的财务管理健康吗？

2009 年
第三版

Mango的财务诊断

© Mango

地址：2nd Floor East, Chester House, George Street, Oxford OX1 2AU

• 电话：+44 (0)1865 423818 • 传真：+44 (0)1865 423560

• 电子邮件：training@mango.org.uk

• 网址：www.mango.org.uk

此文件在 Mango 原著者的允许下，可以自由地使用在以能力建设为目的的人道主义的非政府机构

本文件绝不允许作为商业利益用途

最后更新：2009年10月

Mango 是一家英国注册的慈善机构，专门对于在发展中世界的非营利机构或公司提供财务管理的技术培训与支持

慈善机构注册号码：1081406

Mango 英国公司注册号码：3986178

Mango 的财务诊断

目录

简介	1
章节:	
1 计划和预算	3
2 基础会计系统	4
3 财务报告	5
4 内部操控	6
5 赠款管理	7
6 职员选配	8
解释您的分数	9
附加资源	10
词汇表	11

关于 Mango

Mango 是一家英国慈善机构，致力于为非盈利机构，包括非政府组织提供强化其财务管理的帮助。Mango 出版了很多像这样的免费工具，还举办培训课程 和为非政府机构提供财务人员。详细信息请登陆 www.mango.org.uk 查看。

什么是 Mango 的健康检查可以做的？

Mango 的财务诊断可以帮助您评估您的企业财务管理的健康状况。它是一套自我评估工具，以便于您去辨认有需要改善的区域。

财务诊断包含了一系列处理方案的好办法。它包含非政府组织财务管理的关键要素。对于每个评价要素，您要考虑您组织的处理方法与好办法的区别。当你完成这份财务健康检查后，你就会知道您的组织的财务管理是健康或不良，或者您是否应该给财务医生打电话！

您可以在一年或者两年后再次运行 Mango 的财务诊断去评估和监控您的进展。

什么是 Mango 的健康检查不可以做的？

每个组织都是不同的，财务管理系统也是，所以这个评估结果并不可以一概而论。但一般来说，评价大多数组织的关键要素都是一样的。健康检查的重点就是集中在这些关键要素上，因为它们形成优秀处理办法的关键。

Mango 的财务诊断只提供对企业财务管理健康的一般性说明。它不是一个全面而详尽的财务管理清单，也不是财务审核，更不是一个在任何情况下都适用的标准程式。

Mango 的财务诊断

当一个捐赠者评估一个合作伙伴的财务系统时，他会想设置一个‘合格率’用于挑选合伙人。但健康检查不是为此目的而设计的。这种做法将影响组织自己的评分，也过于武断。单纯地用分数去比较两个机构也同样是不恰当的。

Mango 的财务健康检查是为谁而设的呢？

这份报告是特别为了帮助非营利的中小企业（或者是他们的外地办事处）而设计的，当中包括非政府企业，学校，医疗诊所，教堂等等，但是不适合使用在国际组织的总部。

怎样使用 Mango 的财务诊断？

财务诊断可以轻松的由公司员工或是受托人实施，并不要求拥有专业的理财的技能。MANGO 的财务诊断方法详细地解释每个细节部分的运作方法，还附带金融词汇表让你参考。

最好运用 MANGO 的方法是举行一个 2-3 小时的座谈会，由公司的财务主管，首席执行官，高级管理人员以及一部分预算负责人，财务人员和外地工作人员参与会议和提供意见（最好 5-7 个人）。

在座谈会上依次提出处理每一要素的好办法，根据您组织的自身情况去讨论好办法是否存在，是否到位或者是否发生过。所有相关人员都应根据组织当时的实际情况去评分，并不是根据假设情况或者是按照记录在财务手册里的规定去评分。评分分数分为 5、4、1 和 0。

评分说明	评分
我们的实践完全与评估报告符合	5
仅次于 5 分，因为不是完全符合	4
仅次于 0 分，但没有 0 分那么差	1
根本不到位，不真实或者没发生过	0

明显的，你是需要有一定程度的判断力去选取‘4’或‘1’，但这并不是精密科学，所以并不难选。如果你不能给自己一个明确的 5 或 0，你就需要根据哪一个比较接近您的情况去选。请看下图为例。

**通常这项议程的真正价值并不在于分数本身，而在于讨论的问题及细节。
做一份详细的笔记并列举当问题出现时应做出的行动。**

最后，把每个章节的总分数都加在一起（一共有 6 个章节）记录在第 9 页的表格上，再做总评分，然后按照所得分数去参考您的答案。

意见和建议

Mango 欢迎任何人士对此工具提供意见。如您对‘Mango 的财务健康检查’有任何宝贵的意见与建议，请发邮件到 Terry Lewis 的邮箱：tlewis@mango.org.uk，多谢支持。

第一章 计划和预算

Mango 的财务诊断

预算是计算出你即将从事的活动可能产生的费用。项目人员和财务人员应该一起参与制定预算案，在开支与监测预算方面共同创作良好的合作和协调基础。

预算在牢固的财务管理中扮演着一个很重要的角色。财务预算案应当通过理事会批准，以确保它反映该组织既定的战略方向。项目经理可以根据预算案指导项目执行和检验进度。间接成本可能会由很多个项目产生，如果是这样，预算控制者应该谨慎进行预算管理。

预算项目的代码必须与会计系统的代码相符，否则将难以跟踪监测预算报告里的实际开支与预算开支的差别。

现金流量预测也很重要。它一般是根据现有可用的资金来预测未来 3-6 个月的资金流动性。现金流量预测会帮你优化时间安排还有预测计划变动的幅度，让您可以提前察觉现金流量的问题。

编号	处理要素的好办法	评分			
		5	4	1	0
1.1	组织的操作运行成本预算案已经提前做好	5	4	1	0
1.2	项目人员和财务人员都参与制定预算案	5	4	1	0
1.3	项目预算案是根据计划活动的成本定的	5	4	1	0
1.4	预算表包括解释性说明和明确的计算	5	4	1	0
1.5	核心成本（间接费用）有自己独立的预算案	5	4	1	0
1.6	组织的预算是由理事会批准	5	4	1	0
1.7	指定个人(预算控制人)负责预算案的执行和管理	5	4	1	0
1.8	预算代码与会计代码一致（或相当于）	5	4	1	0
1.9	所有计划上的营运成本都有足够资金	5	4	1	0
1.10	现金流量预测是每月筹备一次	5	4	1	0
计划和预算的总分数					

Mango 的财务诊断

第二章 基础会计系统

每次金融交易都应该有一份‘证明单据’支持，例如，收据、发票或者是署名清单（比如说有多次的旅行报销单）等等，这是用来明确每次交易的证据。

每一项涉及支付或收取的资金交易都应记录在现金出纳簿。这可以记录在一个实物现金出纳簿或零用现金出纳簿，也可以是一个 Excel 电子表格，或作为会计电算化的一部分。每个记录在现金出纳簿的交易都应该与出示的证明单据相对应。

利用两组‘对帐’在每个月底检查与核对会计账簿的准确性是非常重要的。银行帐单余额是与银行现金出纳簿期末余额相比。物理现金计算是为了核对零用现金出纳簿的期末余额。

会计学是对每笔记录在现金出纳簿的交易进行分配代码。一个机构使用的独特的会计代码表叫做“会计科目表”。另外一组代码可以分配给一个指定的项目或者捐赠者，这组代码称之为‘成本中心’代码。

编号	处理要素的好办法	评分			
		5	4	1	0
2.1	每笔付款都能提供单据作为交易的证据	5	4	1	0
2.2	所有收取的现金和支票都记录在有预编号的收据复写本上（如果非政府机构不接受现金或支票，请选 5 分）	5	4	1	0
2.3	所有收付款都记录在现金出纳簿（日期，描述，金额）	5	4	1	0
2.4	每个银行和现金帐户都有各自的现金出纳簿	5	4	1	0
2.5	每笔记录在现金出纳簿的交易都能与证明单据前后对照	5	4	1	0
2.6	所有现金出纳簿最少一个月更新一次	5	4	1	0
2.7	所有现金出纳簿都整洁地用永久墨水笔记录或使用计算机记录	5	4	1	0
2.8	每笔现金出纳簿上的记录都运用同一套标准的会计科目表	5	4	1	0
2.9	每笔交易也按项目或捐赠者使用‘成本中心’代码	5	4	1	0
2.10	每个银行帐户每个月都进行银行存款余额对帐	5	4	1	0
2.11	每个月都在有见证及记录下进行现金计数	5	4	1	0
2.12	机构一直保持对应付（例如供应商）及应收（例如员工）金额的记录	5	4	1	0
基础会计系统的总分数					

Mango 的财务诊断

第三章 财务报表

理事会需要财务报表去监视机构里的财政状况。管理员需要最新的数据去监测项目的进展并做出决定。而捐赠者会需要报告去检查他们捐助资金的去向，并作为提供进一步捐赠的条件。越来越多的组织机构都采取与受益人分享财务信息的方法去提升自己的问责制和加强受益人对组织的信心。年度外部审计是为了核实组织所提供的财务报告的准确性。

每月的财务报告都应包括收入和支出报告显示着组织资金的收入和资金是怎样花费的。预算监测报告是一种对比实际支出额与预算额的报告。预算本身是一件工具，项目管理员应当使用财务报告来帮助他们做决定策划，这样的话，才能高效率地运用资金和有效地到达预期效果。

同样地，每月末或每季度末的余额报告也是很重要的。结余包括有资金的余额（现金和银行帐户），别人对组织所欠的款项（例如未计算在内的预付津贴）以及组织所欠付的资金（比如说供货商或税务局）。

报告应根据资金的用途反映出相应程度的细节。（例如‘单一项目’或‘捐赠者’或‘合并账目’）。所有的报告都应该根据用途做出恰当的格式，比如：捐赠者每个赠款的格式，标准的年度审计格式，易懂的受益人格式和方便管理员使用的格式。

注意:详细情况关于捐赠者报告在第5章节 - 款项管理

编号	处理要素的好办法	评分			
		5	4	1	0
3.1	董事会每个季度都审查财务报告	5	4	1	0
3.2	高级管理人员有进行讨论财务报告，至少每三个月一次	5	4	1	0
3.3	报告包括有现金与银行帐户结余资金报告和应付款（例如工资）与欠款（例如供应商）报告	5	4	1	0
3.4	每个月，预算案持有人都收到预算监测报告	5	4	1	0
3.5	预算监测报告包括有关解释和关于差错的评论	5	4	1	0
3.6	财务报表是为了帮助决定策划	5	4	1	0
3.7	受益人可简单并清晰地了解机构的财务信息，至少每年一次	5	4	1	0
3.8	外部年度审计报告是最新的（至少在财务报表完成后的6个月内签署的）	5	4	1	0
财务报表的总分数					

Mango 的财务诊断

第四章 内部操控

非政府组织使用很多不同的内部控制策略以确保以下几点：

- 资产有保障
- 会计记录是最新而且准确的
- 及时发现并防止欺诈和错误
- 保护工作人员

注意:这份健康检查的其它章节同样包括了重要的内部操控。比如说, 现金与银行存款余额对帐主要是为了检测会计记录的准确性和识别欺诈。

编号	处理要素的好办法	评分			
		5	4	1	0
4.1	现金是在个人保管下, 安全的存放在上锁的金库或保险箱里	5	4	1	0
4.2	所有收到的现金都是原封不动地存入银行, 既是, 没有花费过 (如果不收现金, 请选 5 分)	5	4	1	0
4.3	所有支票都有至少两名授权者签署	5	4	1	0
4.4	所有支票都在内容妥善填写后签署的 (也就是说没有签署过空白支票)	5	4	1	0
4.5	银行存款余额对帐不是由同一个人对帐, 比如说做帐的不可以对帐	5	4	1	0
4.6	有一个书面政策详细的列明谁可以授权不同类型的开支或数额	5	4	1	0
4.7	所有的交易都经过恰当的批准	5	4	1	0
4.8	现金付款是由非出纳员批准的	5	4	1	0
4.9	采购过程中的不同步骤 (如订货, 收货和支付) 由不同的人处理	5	4	1	0
4.9	采购过程中的不同步骤 (如订货, 收货和支付) 由不同的人处理	5	4	1	0
4.10	批准员工预付津贴的负责人也要负责检查员工预付津贴的核销	5	4	1	0
4.11	高级管理人员要每月检查员工工资 (包括预付津贴 和扣除贷款)	5	4	1	0
4.12	法定金额 (如个人所得税) 要正确并及时地支付	5	4	1	0
4.13	所有非政府组织拥有的固定资产 (如汽车、电脑、设备等) 都要有保险并记录在一个固定资产注册表上	5	4	1	0
4.14	所有员工都被告知机构里有一套经核准的制度和规程手册	5	4	1	0
4.15	受托人选定了一个合法注册的外部审计事务所是	5	4	1	0
内部操控的总分数					

Mango 的财务诊断

第 5 章 赠款管理

大多数非政府组织的款项里有一部分的资金是来自于捐助的合作伙伴。重要的是我们需要与捐赠者达成一份赠款协议，详细列明了赠款数额与资金调动的时间安排。

捐赠者一般倾向与资助有具体预算案的特定项目，这也是协议的一部分。

赠款协议也许还包含其他一定数量的赠款条件，这些条件包括采购规则和报告要求。项目与财务人员必须一起合作以确保同一个项目中资金运用的描述与财务报告是一致的。

通常非政府组织会同时与其他几个不同的捐赠者合作。我们一定要辨认清楚哪个捐赠者是捐助哪个项目（或项目的哪一部分）。挪用捐赠者用作所指定项目的资金是非常不好的。

编号	处理要素的好办法	评分			
		5	4	1	0
5.1	每个资助款项都签署一份赠款协议	5	4	1	0
5.2	高级人员在签订协议前已经核对过所有赠款条件的合理性	5	4	1	0
5.3	赠款的采购条件已经通告给所有的财务人员、预算持有者和采购人员	5	4	1	0
5.4	赠款协议中的条款是合规的	5	4	1	0
5.5	捐赠者按时收到使用正确格式的财务报告	5	4	1	0
5.6	捐赠者的财务和叙述报告是一致的并清楚地相互关联着	5	4	1	0
5.7	捐赠者的赠款被保留用在所指定的活动，从来没有‘借’来用 在其他活动上	5	4	1	0
赠款管理的总分数					

Mango 的财务诊断

第 6 章	职员选配
--------------	-------------

良好的财务管理取决与员工是否具备相关的技能和执行任务的态度。每个职员在财务管理上都扮演着一个角色。 会计人员包括的范围比较广泛,当中有执行董事, 项目经理和董事会。要将良好的财务管理与项目结合起来, 预算持有者和财务人员必须紧密地合作于整个财务周期 (策划 - 实施 - 复查)。

有时候可能会难以估计会计人员的技术能力, 好的提示指标有, 报告的及时性、财务办公室中文件和记录的整洁度、以及核数师的意见与建议。

编号	处理要素的好办法	评分			
		5	4	1	0
6.1	董事会包含一名可以监督所有财务活动能力的人	5	4	1	0
6.2	所有财务人员都符合必要的技能 (和资格) 去进行所有的财务活动	5	4	1	0
6.3	管理人员和项目人员都拥有专业的财务技能去管理预算和执行管制	5	4	1	0
6.4	财务人员与预算持有者能很好地合作处理付款和预算监测	5	4	1	0
6.5	财务部不同的财务职能必须是明确的, 被广泛告知的、且有依据的。	5	4	1	0
6.6	高级管理者在执行管理时是有根有据的	5	4	1	0
6.7	财务人员的招聘是自由地、公正地, 并只建立在个人品德的基础上	5	4	1	0
6.8	所有员工都接受了必要的培训与帮助去进行他们财务管理的责任	5	4	1	0
职员选配的总分数					

Mango 的财务诊断

解释您的分数

把每个章节所得的分数都记录在下面左手边的表格里，然后将您的分数与对应的右手边的表格对比，圈出每章节最恰当的分数作为风险评估。最后把全部分数加起来，按照你的分数去参考以下意见。

章节	你的分数	高风险	中等风险	低风险
1. 计划和预算		0 - 25	26 - 40	41 - 50
2. 基础会计系统		0 - 30	31 - 50	51 - 60
3. 财务报告		0 - 20	21 - 35	36 - 40
4. 内部操控		0 - 40	41 - 60	61 - 75
5. 赠款管理		0 - 15	16 - 25	26 - 35
6. 职员选配		0 - 20	21 - 30	31 - 40
总分数		0 - 150	151 - 240	241 - 300

你的分数高于 240

做得不错! 你的财务管理情况良好。因为财务问题而不能完成您的工作的风险是很低的。但您还需要考虑在每个章节里的风险评估，有效的财务管理要求在六个方面都有实力。好好的利用这个机会对您的组织进行进一步改善，就会进一步降低您的财务风险。

你的分数在 151 和 240 之间

不错! 你们的组织的财务管理显然有些地方做得很到位，但仍有不少改善的空间。你们的管理上还是有一定风险将会妨碍你的工作进展。得分低的章节要就立即引起管理员或经理的注意。

你的分数少于 150

有工作要做! 你有很严重的问题。你的财务管理一点都不健康。你的组织在不久的将来将会面临财务问题的可能性很高，资金可能被挪用，捐赠者或许会撤回其财政支持。经理与受托人应立即举行紧急会议去讨论如何改善情况。你应该尽快考虑呼吁援助。这事情你必须马上处理!

Mango 的财务诊断

其他资源

您的审计师或其它非政府组织或许可以帮助您识别如何提高您的财务管理，而且您还可以采取以下的 Mango 资源来帮助你。

1 Mango 的非政府组织财务管理指南

Mango 的非政府组织财务管理指南可以在 www.mango.org.uk 查看, 它是一份在线参考书, 全面的包括了以下相关的介绍:

- 非政府组织的职能以及管理它意味着什么
- 非政府组织的受托人
- 管理人员和工作人员的主要财政责任
- 财务管理基础:
 - 预算, 簿记, 报告和控制
- 财政管理的预见性因素包括:
 - 评估和实现财政可持续性
 - 给予和接受赠款
 - 对受益者的财政责任
 - 财务软件
 - 财务手册
 - 欺诈行为

财务指南里面含有大量的免费资料下载, 实践工具和案例分析. 免费的下载资料包括 FM1 培训课程手册 (如下所示), 一个专为您组织量身订做的标准 Excel 簿记系统和一份工作描述的编辑样品。

2 培训课程

Mango 提供的非政府组织财政管理课程遍布在世界各地的区域中心, 其他管理课程包括以下,

- FM1 - 非政府组织的实用财政管理 – 基本信息取权 (五天)
- FM2 - 非政府组织的战略财务管理 (三天)
- FM3 - 财政管理的有效方案: 项目职员的生存之道 (两天)
- FM9 - 评估和建筑伙伴的财务管理能力 (一天)
- TFT1 - 财务培训师培训: 如何解决财务恐惧 (四天)

更多详情 可以查看 www.mango.org.uk 或者发邮件联系培训组 training@mango.org.uk, 或者 拨打电话 +44 (0) 1865 423 818.

3 能力建设的支持

Mango 聘请了全球各地的财务专家, 专门为非政府组织提供有强壮能力建设的技能人员和技术。他们可以跟非政府组织合作, 从两个星期 (回顾系统) 到几个月 (开发系统和训练职员) 或者几年 (人员和系统管理)

更多详情可以查看 www.mango.org.uk 或者发邮件联系招聘组 financestaff@mango.org.uk 或者 拨打电话 +44 (0) 1865 433 342.

Mango 的财务诊断

词汇表

会计代码	一个代码为某一特定类型的交易。每次交易都会使用代码用来描述是什么类型的收入和支出。例如：交通费=5050, 办公室租金=5600, 如此类推。
银行存款余额对帐	将银行月结单平衡支出和账簿与末的平衡支出对比，然后识别之间的差异。
预算	是一个最好的方法去评估在一段特定时期里一切活动的费用和你怎样去支付这些活动。
现金出纳簿	一簿本或电子表格记录着特定的银行帐户或现金账户的所有收入和支出。
现金对帐	将月末现金余额与月末零用现金簿的余额对比。
现金流量预测	一份显示未来 3 至 6 个月间（或许更长时间）的预期收入和支出的报告。
会计科目表	会计代码一览表，包括每个代码的详细描述。
核心成本	分担许多项目的成本，又称为间接费用或间接成本。
成本中心	把一组成本归成一类来看。例如，不同项目通常被视为不同的成本中心。
外部审计	一份年终财务报表的审核，通过一个合法注册有专业资格的核数师进行评论它们是否真实与公允。
固定资产	机构拥有的使用时间按较长，而且价值较高的资产。通常是办公设备，运载工具和房地产。
固定资产登记册	一份登记册（列表）记录公司组织所拥有的资产，细节包括：标识号码，购买日期，购买价格与购买地点等等。
付款凭单	一份每次付款都会出现的内部使用文件。它提供了一个唯一的识别号码和授权的证据。附带相关证明单据。
零用现金记录	记录所有现金交易的现金出纳簿要附带每次交易的证明文件
采购	采购货物和服务的过程。在这个过程中步骤可能包括请求，授权，选择供应商，订货，收货和支付。
收据簿登记表	收据簿注册表记录着收据簿的发行，完成和返回日期，就像从打印机打印出来一样。
对账	就是将两组描述着同样的交易信息的记录作比较的过程
证明文件	描述每次交易的原文件。当中可能包括收据，发票，送货单，签署表，等等。
法定扣减额	必须从雇员的工资里提取的数额，例如收入所得税或者社会保险。
交易	以任何物品，服务或者金钱来换取其它物品，服务或金钱的交换形式。最常见的是收款与付款。
受托人	一名非政府组织的最资深的执行机构成员，全面负责组织的工作
预付津贴	以机构的名义委托给某人代为开销的一笔款项