



「小學財務管理」工作坊簡報

日期：2003年2月22日（星期六）

時間：下午 2:30-5:00

地點：香港大學邵仁枚樓 205 室

1. 經驗分享 : 林仲明先生 執業會計師*
李傑江校長 聖公會基顯小學上午校*
麥長富校長 保良局梁周順琴小學上午校*

2. 小組討論

*未經講者審閱，僅供參考

1. 經驗分享

林仲明先生 執業會計師

學校收入

經常性收入包括薪金津貼、營辦開支整筆津貼、公積金僱主供款資助、租金及差餉資助、旅費津貼、升降機維修津貼、綜合家俱及設備的津貼。非經常津貼包括建校津貼、修葺維修及小型改善工程之津貼、搬遷津貼、一筆過的津貼或開展津貼。其他收入包括學費、堂費、徵收特殊用途的費用、籌款活動及捐款的收入、租用校舍的收費。另外還有經營買賣業務，這必須要得到教育署的批准。

賬目管理

根據教育署第六十四條，我們需要備存適當的賬目，供教育署長和督學查驗。記錄保留不少於七年。每一項政府的津貼都要有獨立賬簿，其中包括銀行賬及現金賬。學費、堂費以及各項收費的記錄都要按收據的存根儲存資料。所有支出的單據、固定資產的登記卡及非經常津貼的登記卡也需要儲存。尚其他的賬目，包括總分類賬、非教學人員以及代課老師的出勤記錄、公積金記錄、校舍租用登記冊、書簿津貼計劃之收支登記冊、習作和文具存貨及售賣的記錄、圖書館的書籍記錄。

在處理銀行賬時，要把政府的經費和學校的經費以不同的銀行賬戶來處理。銀行賬戶授權簽署人需要有一份承諾書，交給教育署。如果授權簽署人有任何更改，需要通知教育署。籌款活動方面，不論是為學校或校外機構籌款，學校都需要有收支表，並張貼於學校，讓學生、教師或家長查閱。

經營買賣的業務規定要記錄於堂費或普通經費賬內。周年賬目需要按照每一個項目年度，編制經審核的賬目，並且由註冊執業會計師審核，呈交教育署。

關於會計記錄保存，除非得到教育署的書面批准，有些資料是不能毀滅的，包括：周年帳目、校俱清單、工程設備支出、政府非經常津貼記錄、建校經費和捐款記錄。另外，各類的賬簿、付款單據和銀行的存摺單須保留不少於七年。而季度報表的副本、薪金表的副本、學校單的收據、學校的出勤冊和租用校舍的登記冊須保存不少於兩年。

固定資產

所有服務年齡超過一年的固定資產均需記錄於登記冊上，如電腦、影印機，並找專人負責管理登記冊。資產的保管方面，每年需要做一個實地的檢查，查看資產有否遺失或被偷去。如有的話，須陳列報告及批准方可報銷。如果學校有些非標準或是超過標準的家具和設備，學校可能需要考慮另購保險，因為如果有損毀的，都有保險公司賠償。外借設備必須要有記錄。

收入和收據的處理

所有的收入存放在學校的銀行戶口名下，盡量不要留太多現金。支票必須劃線以確保學校利益，並需妥善存放和記錄。正式收據須有連續編號及副本，妥善存放及記錄已注銷的收據，並須有支票簿和收據簿的登記冊。盡量少用現金，多用銀行戶口收錢。

付款的安排

所有的學校支出都必須是屬於授權的費用，每一項的支出必須有一個證明，這證明亦必須具備單據，以及有人批准。做好付款的記錄後，我們需把發票或收據蓋印。也要決定在什麼情況下用支票或現金。

採購

根據教育署的規定，如金額超過五萬元，必須進行招標，並記錄整個報價過程。招標的好處就是公平、公開以及較經濟。

銀行戶口、銀行賬戶月結單和信件的處理

學校的每一項政府津貼均需設立獨立分類帳，每個帳戶也須聯名簽署。支票簿需要有登記冊，列明收到的支票簿日期、賬號及支票號碼。切記盡量不要預簽支票。學校必須有一個特定的程序處理銀行賬戶月結單和信件，建議所有銀行的月結單先經由校長過目或在信上簡簽，然後再給會計處理。

李傑江校長 聖公會基顯小學上午校

校長雖知道很多財務上的問題，但不一定要懂得怎樣去做。我會談談校長、老師與校務處職員的配合。如能做到，學校的財政管理便會有問責性和高透明度，也能按程序辦事了。

共同決策

每年學校要制訂一份校務計劃書。校務計劃書是根據每年的重點去設計，牽涉財務上的分配。校長首要讓小組列出計劃，然後在小組內達成共識。我有一個原則，就是要依照上學年的財務預算。學期結束時，校方會讓小組知道去年的支出。到下學年，計劃便依去年的支出增加 10%。如計劃裡包含很多活動，老師需要定優先次序。排了優先次序後，初步的財務分配便會出現，我便會根據優先次序去撥錢。因為我們是共同決策，所以老師知道該怎樣分配撥款。每組的撥款量不同，小組間也需要進行協調。協調過程中，校長要讓老師知道學校今年的發展方向之外，也要處理人際關係。有時候，老師要諒解學校的資源分配。資源分配的過程一定要公開和透明。我建議學校編制一個津貼簡表，讓每個人都知道自己分了多少錢，又可證明校方每年的重點，避免紛爭。

資源管理

每年政府撥款量都有所不同。學校要適時調整，即校長、小組的組長或其他監察人員須清楚撥款的用途和有否超支。通常我會把 CEG 或其他撥款預留十萬元。若在學期末有特別需要的話，便可有這筆錢周轉。

學校有進行資源分配的固定流程。這流程是經過各單位一起談論出來的。除了老師，校務處的書記

也很重要，他們會時常提醒我們哪項資源或撥款用多了。學校也要求小組交待項目優先次序的具體說明。這可讓我們知道每科的重點發展項目，是資源調配時的參考，也可令大家在資源分配的問題上達成共識。我覺得巧用人力資源是財務管理其中一個關鍵。校務處的職員管理得好，校長自然很放心地做教學的發展。我們要相信職員，同時也要給予指引。我與職員開會時，便可知道學校財務運用的真實情況。資源管理要務實一點。作為校長，我們的角色是監察，但亦需以前線人員的角度去看撥款運用，方可增強教學效能和作出財政策略管理。實踐計劃的過程裡，校長不可能做所有事情，故要多點接納老師和同工的回饋，才可令自己更清楚知道學校真正的財務運用狀況。

開源節流

學校要開源，可以考慮開拓校舍資源、巧用人力資源和務實資源管理。有些學校會租借校舍賺錢，但大家要留心，保險條款有列明學校的非教學用途不在保障範圍之內。如把校舍租給一個機構，而這機構在學校進行非教學性用途或活動。若有意外發生，後果可大可小。

節流方面，我校的用紙量很厲害。我要求老師記錄用紙的數目，這便可知道誰用得最多或最少紙張。現在由校務處職員和我作監察，每個月都有統計及比較上個月的用紙量。我建議壁報設計也不必太花巧，若所有設計用電腦印出來，要加上很多彩色印墨。我們可找學生自己做。我校有很多資源都是循環再用的，校長在過程中要有適當的參與、監管和問責，這是最重要的。

麥長富校長 保良局梁周順琴小學上午校

雖然政府的財政出現赤字，但是政府在小學教育的津貼可以說是比過往的多，而且彈性較大。學校管理財務大多由書記負責，假若學校至今仍不積極認識財務管理，政府的資源可能未能有效地運用，甚至會浪費。

「學校發展津貼」的用途

「學校發展津貼」是政府為教師創造空間而提供的額外撥款，用途是為了減輕老師的工作量，使他們有更多的空間致力推行教育改革，所以「學校發展津貼」不是單單為了以上的原因，最重要是為了推行教育改革，因此需要為教師創造空間。從教育署的通告和學校互相交流中，可以發現「學校發展津貼」的運用主要有兩種方式：僱用外間服務和增聘員工。但是，不論採用哪一種方式，學校都需要留意運用「學校發展津貼」的基本原則及程序。

若學校計劃增聘員工，特別是聘請常額編制以外的臨時人手時，如教師、教學助理、資訊科技助理、活動導師等，必須遵守相關的法例。部分學校為了令原校的老師可以更加專注學校課程發展的事務，於是利用「學校發展津貼」聘請新老師。以我校為例，我校同樣是跟常額教師的薪酬點為標準，但因為暑假期間未必須新聘的老師們每天回校工作，所以我校只會發放十一個月的薪金。另外，聘請教學助理、資訊科技助理及活動導師去協助校務都是常見的。不過需要緊記，一定要替他們申請「暫准教師」的身份。因為聘請的「非合格教師」有機會在沒有「合格教師」在場下帶領活動，所以學校是有責任確保他們擁有進入課室教授的基本資格以及保障學校本身的安全問題。同時亦都需要留意僱傭條例，提供僱員應享有的權利及假期，特別是有關強制性公積金的條例。由於「學校發展津貼」的財務管理事務煩瑣，牽涉到支出及收入兩方面，所以若學校的財政、人手方面許可的話，應聘用兩位書記負責有關學校的財政事務，達互相監察之效。

資源分配

由於老師是比較清楚及親身體會到教學上真正所需要的支援，所以我校會邀請老師提供意見及作自我檢視，然後把所得的意見作資源分配的參考。就經驗所得，老師們大多傾向要求聘請教學助理及資訊科技助理，原因並不是老師缺乏資訊科技的認識，而是現今資訊科技在學校教學及教育層面上已經十分廣泛，所以教學助理及資訊科技助理均可以全力協助有關的教學，大大減輕老師的工作量，如：替老師預備教材、協助帶領活動及製作壁報板等。特別是製作壁報板方面，我校發覺所需的時間及資源太多，而且十分浪費，所以會選擇於學生活動範圍內增添數部電視機，同時請資訊科技助

理將原本需要製成壁報的材料變作電腦檔案的形式，於小息時經中央電視系統播放出來給學生欣賞，此舉不但合乎經濟效益，而且也十分環保。

長期目標由短期目標組合而成

財務管理有二個重要的技巧：策略性管理和運作性管理。策略性管理有三個主要元素：目標、計劃及預算；而運作性管理是包括會計制度（包括入帳、流動資金、簽發支票等方面）、購物程序（有權限、資產記錄等），以及審計機制（負責核數、年報等）。當掌握了技巧後，便需要在目標上得到清晰的了解，因為目標也包括長期和短期兩種。長期目標是由數個短期目標組合而成，所以基於人力、資源的局限，要懂得在所定下的目標中作出取捨、優先次序之分。例如：想提高學生的語文能力、推行資訊科技教與學，以及發展學生不同的潛能等長期目標，我們在有限的津貼上是沒可能一次全部達到。所以我們需要以短期目標為首，如首先提高教師資訊科技的能力、為學生開設電腦課程，以及於課室安裝教學系統等。當達成這些短期目標後，老師和學生的資訊科技能力得到提高，然後再融合往後的教學，如利用電腦軟件學習英語拼音，便會事半功倍，同時亦向長期目標跨出了一大步。

開源節流

目標達到與否，關鍵在於資源方面，我們可以從「開發資源」、「調控開支」及「保持能量」三方面探討一下資源的問題。其實要開發資源並不容易，因為政府發放的撥款不多，學校亦不是經常得到校董會或外界的經濟支持，所以有時學校推行活動時免不了要向學生收取活動的成本費用，出現「用者自付」的情況。這可見學校並不是濫收費用，而資源確實有限和難於開發。

學校內部資源的自我增值亦是必須的。在節省開支這方面，學校可以控制人手，如校工的數量。我校以前上、下午校原本共有 16 位校工，現在只有 9 位，當中兩位更是「一份工作二人做」，但依然可以應付原有的工作；另外，在給學生的獎勵品方面，可以由致送獎品轉為獎狀，這樣可節省買禮物的開支和老師的時間，但同樣能鼓勵學生。

要達到在節源之餘，還可「保持能量」，便要依靠預算。因要控制開支，所以預算是十分重要的。預算中最基本要有一筆餘額以備不時之需，例如在津貼中有百分之五作後備，當有大型活動需要資源時，便可利用後備作支援。

2. 小組討論

開源

(1) 校內資源 - 家長教師會

小學會借用家長教師會的每年收入，作為學生舉辦課外活動時所作出的經費，如補貼旅行租用旅遊巴士等。有些非位於高尚住宅區的學校，可能大部份學生的家庭環境也太不富裕，家教會的收入情況也不理想，這時候家教會每年可在收取全年會費的同時，另設「捐款箱」，好讓經濟環境較好或較熱心的家長，有途徑為家教會增添多一分收入，好為學童安排更多有意義的活動。家長是學校一項非常重要的資源，如學校邀請家長帶隊，擔任課外活動導師，一方面可省卻人力資源，另一方面家長也十分喜歡參與這些學校舉辦的活動。

(2) 社區及社會資源

社區中心 – 當學校進行戶外活動時，可能需要借用社區中心的場地，有些社區中心會收取費用。有建議與社區中心一同合作，申請優質教育基金，這樣成功獲得撥款的機會可能更大。同時，可與社區團體合作辦低收費或免費的活動，如輔導班、補習班或講座。

志願團體 – 學校可邀請一些志願團體或人士，如戒毒成功的人到學校演說，與學生分享其親身的奮鬥經歷和體會。不但免費，而且很能吸引學生，效果理想。

政府機構 – 勞工處能夠推薦一些雙失青年，作為低薪職員，負責雜務工作，月薪約 \$3,000 - \$4,000，

可頂替校工的工作，如影印、運送等，以解校工自然流失的問題。而香港中西樂團、話劇團、藝術發展局等政府資助團體，有義務前往各小學作表演，所以學校可考慮邀請有關團體到校為學生表演，而不需支付高昂費用。相信學生也會有興趣觀賞。

被判社會服務令的犯人 – 可以被安排到學校做一些維修工作，質素高。

聘請展翅計劃的學員 – 學校不須付薪金，只須安排工作。

IT種子 – 學校只須付出 3,200 元，學校便可聘請中五畢業生到校處理 IT 工作，而且表現不錯。

老師代課 – 老師告病假三天，若得到全體老師的同意，可由校內老師代課，但不能動用超過 10% 的人手代課，政府會撥錢到學校的帳目內。這筆錢可支援學校的分科和發展等等。當然學校也要在人事上的資源配搭得宜和選擇適當的時間，如：在考試期間找校內老師代課，這樣便不會對他們的工作量有太大的影響。

香港教師中心 – 現正推行學科團體計劃，每個計劃每年的申請上限為三十萬，最長的撥款期為兩年。詳情請參閱以下網址：

http://www.emb.gov.hk/hktc/user_template.asp?dir_level=2&refer_dir=766&bk=41&

租借校舍 – 租借校舍時，不把影印或其他支援服務包括在租金內。可以的話，便每個項目逐一收費，這樣學校便可賺取多些收入。另外，因學校的保險不包括租借給外人，甚至以社團註冊的家教會，校方要清楚列明租借商需自行購買保險。如把家教會納入校內，則可不用另買保險。此外，可與其他幼稚園及中學合辦展覽及比賽，一方面可用較少資源舉辦活動，另一方面可提升學校的名聲。

申請各項發展金 – 校長放權給老師，讓老師有滿足感，老師便會主動向優質教育基金等寫計劃書，增取撥款。

節流

(1) **向參與學生收取小量費用** – 有時校方會因為個別活動的需要，聘請兼職人員或舊生到校教授；又或學生出外活動時的車費，都是由校方全數支付。校方可向參與的學生收取小量費用，其餘的才由校方補貼。

(2) 節省消耗品

電費 – 通常電燈與冷氣費用佔學校開支的大部份，故節省用電是十分重要的一環。校方可提醒老師記緊叮囑學生，在離開課室時必須關掉所有電燈、電風扇和冷氣機，也可要求校工在途經課室的同時，確保空課室的電器已關掉。某些學校不付冷氣保養費，因為冷氣保養費很貴，而且冷氣機節舊很快，數年後，用電量也會增加，學校寧可在冷氣機壞時，買部新的，都不修理。

大批訂購 – 文具、清潔用品等，是可存放的，而且是學校內常用的物品，常要添置，故可大批購入。在工廠或網上大量訂購清潔用品和文具，可得折扣優惠，甚至免運費，方便之餘，又能節省開支。

紙張 – 紙張兩面均用，用完才棄。校方亦可不時向教師工友灌輸環保觀念，使他們緊記要節省資源。有些學校是由資訊教育科的老師負責看管彩色打印機，其他老師如要使用需事先知會，這可作監察。學校也可用電腦做文件存檔，這既可節省大量的紙張，又可達致資源共享之目的。有校長建議用電腦存檔的同時，亦編印一套硬件，這樣老師便可直接把教材影印。

(3) 聘請人手

清潔工作 – 聘請兼職工友或外判，可節省金錢。有學校會要求學生做簡單的清潔工作，如抹書桌；不但可培養學生的責任感，也可減省在清潔方面的人力資源。工友購買物資要進行監控，建議選擇一位資深的工友作清潔用品的購置，待有需要時向書記申請。書記可翻查過去紀錄，便可預計每年這部份的支出。通常每 3 個月便要購置消耗品，但清潔用具等物資則至少半年才更換。

教學助理 – 有學校只於六、七月聘請教學助理，專責輸入考試分及或協助籌備畢業禮。