

# 非营利组织财务管理目标选择研究

王秀华 孙建强

【摘要】 非营利组织财务管理目标的确定一直是非营利组织财务管理的难点,本文从非营利组织财务管理活动及其对财务管理的要求出发分析非营利组织财务管理的最终任务,提出将社会贡献最大化作为非营利组织财务管理的目标,并给出年社会贡献的计算公式及实现财务管理目标的具体要求。

【关键词】 财务管理目标 非营利组织 社会贡献最大化 社会贡献

【中图分类号】 F23 【文献标识码】 A

## 一、非营利组织财务管理目标研究的现状

非营利组织在社会中扮演重要角色,他们的存在有效的弥补了政府和企业无法覆盖的空白,被认为是社会公平的最佳实践者。然而,随着时间的推移,部分非营利组织发现自己越来越难以维持生存,而社会公众也对某些非营利组织表现出极大的不信任。归结起来,非营利组织主要存在四大类问题:

第一类问题是许多非营利组织无法圆满完成其社会使命,成效低。我们经常看到某些医院拒绝为无钱的病人治病的报道。医院拒绝为病人治病就违背了其救死扶伤、治病救人的服务宗旨。第二类问题是许多非营利组织运作效率低。这类问题具体表现为他们所花费的金钱与服务效果不相匹配。例如,有些学校投入不断增加,但教学效果和学生素质却没有得到明显的提高。根据美国《商业周刊》的报道,从1985~1995年10年间政府对学生的平均支出在扣除通货膨胀因素后有25%的增长,但学生的成绩指数却几乎未变。第三类问题是资金安全性差。腐败、挪用资金或盗用资金为个人谋取利益等行为的存在,使非营利组织的形象大打折扣,甚至威胁到非营利组织的生命。第四类问题是风险过高问题。许多非

营利组织都由于负债过高而陷入了经营困境。

这些问题几乎都与财务管理相关,而非营利组织财务管理问题也确实当前非营利组织管理的薄弱环节。实践中,非营利组织的财务管理基本参照营利组织,但不可否认,非营利组织既然有别于政府组织和营利组织,其财务管理也应具有自身鲜明的特色。

财务管理目标是非营利组织财务管理理论的基本问题,当前,理论界对非营利组织财务管理目标曾有过研究,例如,景涛认为,非营利组织财务管理目标应为“获取并有效使用资金,以最大限度地实现组织的社会使命”或“致力于最大限度的筹集资金,提高筹资效率和资金使用社会效益的最大化”。景涛的观点不能说错误,但应该说,这种表述属于定性表述,对非营利组织财务管理的实践指导意义不大。厦门大学的于国旺认为,非营利组织财务管理目标应该是“从财务上实现社会效益最大化和经济效益最大化的有机统一”。该目标的表述方式充分表明了非营利组织财务管理目标确定的复杂度及难度,对非营利组织财务管理目标的确定具有较强的指导作用,但该目标的可操作性也较小。因此,本文拟在前任研究的基础上对非营利组织财务管理目标继续研究,并通过分析非营利组织的财务活动及其对财务

【基金项目】 本文是山东省社科规划重点项目的阶段性研究成果,项目名称:非营利组织财务管理模式选择研究,项目编号:07BJGZ27

【作者简介】 王秀华,女,青岛农业大学经济管理学院,黑龙江人,研究方向:财务管理业绩评价,青岛,266000

孙建强,男,中国海洋大学管理学院,山东人,研究方向:财务管理理论,青岛,266071

管理的要求等循序渐进的接近财务管理目标,提出具有较强可操作性的非营利组织财务管理目标,为促进非营利组织的持续健康发展提供一点参考。

## 二、非营利组织财务管理目标确定的难点

### 1. 非营利组织的特点对财务管理目标的影响

根据周志忍和陈庆云的研究,非营利组织具有组织性、自治性、民间性、志愿性和非营利性五个特点,在这些特点中,非营利性特征将对财务管理目标产生巨大的影响。根据财务管理理论的发展过程我们可以发现,财务管理的价值范畴从最早的交换价值开始,出现一般等价物后,财务管理的研究对象发展为货币,当生产和生活逐渐分离为两个领域后,用于生产部分的本金成为财务管理的研究对象,最后,本金中,增值能力强的一部分转化为资本,而增值能力弱的一部分则转化为基金,由于资本的增值能力强而备受财务管理的亲睐,关于资本的财务管理理论相对完善,而以提供社会公共物品为主要任务的基金则被财务管理所忽略。因而非营利性成为非营利组织和营利组织之间的本质区别。非营利性意味着非营利组织不关心利润的大小,也不会向股东或管理者分配利润。因而,营利组织的利润最大化和每股盈余最大化的目标将不再适用于非营利组织。而价值最大化的提法似乎可以应用于非营利组织,然而,组织价值的确定方法却不能沿用企业价值的计算方式了。首先,非营利组织的现金净流量不代表其对社会贡献;其次,非营利组织不关心现金净流量的大小;第三,非营利组织的社会贡献很难以用货币来衡量,因而将其转化为现金净流量较为困难。因而,以未来现金净流量的现值作为非营利组织的价值既不可行,也不够科学。因此,价值最大化的目标也不适合非营利组织。

### 2. 非营利组织的多样化对财务管理目标的影响

正如海耶斯所言,非营利组织的多样性远大于政府和市场组织,他们之间的差别无异于蚂蚁和大象、鲸鱼和螃蟹之间的差别。各个国家都会对非营利组织进行了分类。例如,联合国国际标准产业分类体系(ISIC体系)将非营利组织划分为教育、医疗和社会工作者、其他社区社会和个人服务等三类15项;欧共体经济活动产业分类体系(NACE体系)将非营利组织划分为教育、研究与开发、医疗卫生、其他公

众服务以及休闲与文化五类18项,美国慈善统计中心的免税团体分类体系(NTEE体系)将非营利组织划分为25类;而一个由13个国家学者共同设计的非营利组织国际分类体系(ICNPO体系)将非营利组织划分为包括文化与休闲、教育与研究、卫生、社会服务、环境等12大类150项。非营利组织的多样化由此可见一斑。更为重要的是,不同类型的非营利组织其资金来源不同,出资者对组织的期望不同,因而其财务管理的侧重点也会有所不同。例如,教育组织其主要目的是为受教育者提供公平的教育机会并保证教育的质量,其资金来源主要依靠国家拨款,因而教育机构财务管理目标应该是力图用最少的资源投入实现最好的教育服务,而像中国青少年发展基金会的希望工程这样的社会服务机构的主要目的是尽量向贫困失学儿童提供最广泛的保障,因而其财务管理的目标应该是力图筹集尽可能多的资金提供最公平的保障。这两个财务管理目标的侧重点就不相同。如何能将不同类型的财务管理目标进行统一就成为非营利组织财务管理目标确定的难点。

## 三、非营利组织财务管理活动及其主要目的要求

### (一) 非营利组织财务管理活动

为了便于说明非营利组织的财务管理活动,本文将从财务管理角度将非营利组织分为设立基金的非营利组织和不设立基金的非营利组织。这两类非营利组织在财务管理活动中的内容会有所不同。

#### 1. 不设立基金的非营利组织的财务活动

对于不设立基金的非营利组织来说,其财务活动大致包括以下过程,见图1左半部分。

首先,通过各种途径获取组织生存和完成使用所需资金,该资金通常来源于财政拨款、捐款人捐赠以及组织对外借入的资金,渠道较为广泛。其中,财政拨款是大部分非营利组织资金的主要来源,而且越是发达国家,财政拨款的比例越大。

非营利组织获取的资金主要用于以下几个方向:

① 购建管理用和生产用长期资产,例如,教育机构购建的办公用楼、教学用楼、实验设备仪器、校车、办公用车等。

② 为生产公共产品或提供公共服务垫付营运资金。例如,医疗机构采购的各种实验用药水、化学物品、低值易耗容器、手套等。

③为特殊社会群体购买产品或直接支付现金援助。例如,希望工程为学生购买书籍或直接将募集资金转移支付给失学儿童,医疗机构采购药品后出售给患者等。

④支付活动经费。这主要包括非营利组织的办公费、水电费、广告宣传费、职工薪酬以及借款利息等。

在提供公共产品或服务的过程中,非营利组织也可能向服务群体收取部分成本或会费等收入。例如,教育部门收取的学杂费、医院收取的医药费、各种娱乐休闲团体收取的会费等。

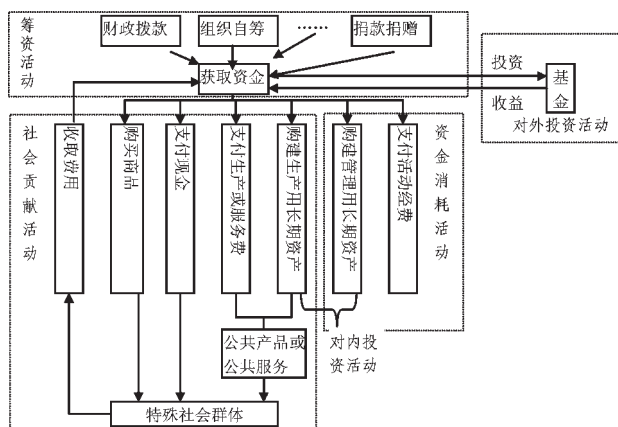


图1 非营利组织财务活动图

由此可见,在上述支出中,支付活动经费等是非营利组织为维持其正常运转所进行的资金消耗,因此,我们把这部分财务活动称之为资金消耗活动;为生产公共产品或提供公共服务垫付营运资金、为特殊社会群体购买产品或直接支付现金援助都是为了向特殊社会群体提供资金、提供产品或提供服务而发生的,因而这部分财务活动我们将其定义为社会贡献活动;会费收入虽然也构成非营利组织的一项资金来源,但由于其依附与对特殊社会群体提供产品或服务的过程,因而,我们将其划分为社会贡献活动的范围内。购建管理用和生产用长期资产我们借鉴营利组织财务活动将其定义为对内投资活动,而非营利组织获取外部资金的财务活动我们将其定义为资金筹集活动。因此,不设立基金的非营利组织的财务活动主要包括资金消耗活动、社会贡献活动、对内投资活动和资金筹集活动等。

## 2. 设立基金的非营利组织

设立基金的非营利组织的财务活动如图1所示,因此,设立基金的非营利组织的财务活动较不设

立基金的非营利组织增加了基金的运营、管理和基金收益等活动,我们将这部分活动定义为非营利组织的对外投资活动。

综上所述,非营利组织的活动大都包括资金消耗活动、社会贡献活动、资金筹集活动、投资活动(包括对内投资和对外投资)等。因而,非营利组织的财务管理将围绕上述活动展开。

## (二)非营利组织各种活动的目的及其对财务管理的要求

### 1. 资金筹集活动的目的要求

非营利组织资金筹集活动的主要目的是满足组织的生存和完成社会使命对资金的需求。因而,该活动要求非营利组织的财务管理工作必须根据组织的年工作计划筹集到足够的资金。在该环节中,非营利组织可能面临的风险是资金结构风险,即负债筹资比例不当而引起的组织破产风险。因此,非营利组织的财务管理应该做到每年按照合适的比例筹集到充足的资金以维持组织正常运营并完成自身的社会使命。

### 2. 对内投资活动的目的要求

非营利组织对内投资主要是构建管理及生产性长期资产,包括无形资产。该活动的目的主要是满足管理和生产所用。因而,其对财务管理的要求是通过投资的长期可行性分析和规划,选择最适合非营利组织的且从资产的全寿命周期看成本最低的资产,并在资产的存续期间管理好资产的实物和价值形态。在这一环节中,非营利组织可能存在过度投资问题,因此,在对内投资过程中,由于非营利组织不以营利为目的,因而应主要考虑购置资产是否符合代际公平,即在满足需求的前提下不要损害组织为后代提供产品或服务的能力。

### 3. 资金消耗活动的目的和要求

非营利组织要想实现社会使命,必须要投入必要的人力和物力。这些为维持组织日常运营所必需的资金消耗构成了非营利组织名副其实的成本,则财务管理要做的就是力图使非盈利组织以最小的成本实现最大的社会贡献。因而,非营利组织资金消耗活动的财务管理同营利组织管理费用的财务管理相似,可借鉴相应的控制措施。当然,在借鉴过程中,我们还需要注意不能一味的压缩资金消耗活动的资金耗费,还必须考虑到非营利组织发展的规模,我们希望非营利组织的规模和社会贡献覆盖的范围不断



扩大,因而资金消耗可以随着非营利组织规模和社会贡献覆盖范围的增加而增加,但资金消耗的增幅应该小于社会贡献覆盖范围的增幅。

#### 4. 社会贡献活动的目的及要求

社会贡献活动的发生是非营利组织存在的主要原因,其社会使命的完成情况将主要取决于社会贡献活动。对于非营利组织来说,有些组织的社会贡献活动涉及直接的生产过程,因而其财务管理复杂程度要高一些,成本核算和控制将成为该部分财务管理工作的重点;而另外一些组织的社会贡献活动不涉及直接的生产过程,其财务管理复杂程度要稍微低一些。然而,不论是何种类型的社会贡献活动,其对非营利组织财务管理的整体要求是尽可能实现社会贡献的最大化,减少浪费等的发生。而财务管理的关键问题是如何衡量每年的社会贡献。不同的衡量方式将对非营利组织的经营管理产生不同的导向,因而是确定非营利组织财务管理目标的关键。

#### 5. 对外投资活动的目的及要求

对外投资活动的目的是为了实现基金的保值和增值,抵御通货膨胀对资金购买力的影响。对于主要依靠基金增值来提供社会贡献的非营利组织来说,财务管理活动还应该实现目标增值额。因而,该活动要求财务管理通过优化证券投资组合,实现风险和收益均衡,并最终完成基金保值和增值任务。通过上文对非营利组织不同财务活动的目的和要求的分解分析,我们不难发现,非营利组织各种活动都是围绕社会贡献活动展开的,因而,其最终任务是通过积极的投资、筹资活动,以最小的资金消耗实现最大的社会贡献,这也是非营利组织的价值所在。

### 四、非营利组织财务管理目标的表述及其计算

笔者认为,非营利组织财务管理的目标可以表述为社会贡献最大化(Social Distribution Maxization)。非营利组织的财务管理活动要实现的最终目标就是保证非营利组织向社会提供最大的贡献。然而,正如前面分析的,如何衡量社会贡献将直接影响到该财务管理目标的导向。社会贡献可以用非营利组织向社会提供产品或服务的价值来计算,也可以用非营利组织服务的社会群体的人数多少来衡量,还可以用非营利组织投入社会贡献活动的资金数量来确定。本文认为,前两种衡量社会贡献的方

法在现实生活中具有一定的难度。首先,非营利组织向社会提供的产品或服务一般都是公共产品或服务,不存在及其活跃的市场,而这些产品或服务大多不以市场价格出售给特殊服务群体,因此,非营利组织向社会提供的产品或服务的价值的确定较为困难,并且,以该种方式衡量社会贡献可能会导致非营利组织提高产品或服务的价格,最终损害社会公众的利益;其次,以非营利组织服务的社会群体的人数多少来衡量社会贡献固然有利于提高产品或服务的社会覆盖面,但以此作为财务管理目标将导致非营利组织摊薄每个服务对象的产品或服务,或拒绝为耗资大的对象提供服务等现象的发生,降低服务对象的服务质量;此外,很多非营利组织对每个群体提供的产品或服务不同,确定服务对象的个数有难度或不具有意义。因而本文选择投入社会贡献活动的资金数量的大小来衡量非营利组织的社会贡献,以此作为财务管理目标不仅能够克服上述缺点,而且可以督促非营利组织尽量降低资金消耗活动的投入,节约资金,增加社会贡献的服务力度。

某一时点,非营利组织的社会贡献程度取决于未来该非营利组织将为社会提供多少贡献,因而本文将非营利组织社会贡献程度定义为未来年社会贡献的折现值,具体计算公式如下:

非营利组织社会贡献程度

$$= \sum_{t=1}^n \frac{\text{年社会贡献}_t}{(1+\text{贴现率})^t} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{sd}_t}{(1+i)^t}$$

其中,

年社会贡献(sd) = 当年有效社会贡献资金投入  
= 本年社会贡献活动投入流动资金总额 + 生产性长期资金投资年折旧 - 无效产品或服务成本

贴现率*i*表示对该非营利组织风险的评估水平。

当然,年社会贡献(sd)也可以采用扣除的方式来计算。而非营利组织社会贡献的计算同样也可以借鉴营利组织价值的相关计算模型,根据非营利组织的具体情况,采用年社会贡献不变模型、年社会贡献固定增长模型以及年社会贡献阶段性增长模型来计算非营利组织的社会贡献程度。

#### (1) 年社会贡献不变模型

$$\text{非营利组织社会贡献程度} = \frac{\text{sd}}{i}$$

#### (2) 年社会贡献固定增长模型

假设非营利组织的社会贡献每年固定增长率为 $g$ ,则非营利组织某时点的社会贡献程度为:

$$\text{非营利组织社会贡献程度} = \frac{sd_i}{i-g}$$

## 五、非营利组织财务管理目标的实现

财务管理的最终任务实际上就是要求非营利组织在持续存在的条件下不断增加社会贡献,要实现这一最终任务,非营利组织的财务管理必须保证以下四点:

首先,保证组织具有与可持续性发展策略相适应的资金。这要求非营利组织的资金来源应该具有多样性,只有这样,才会在某一资金来源不畅的情况下,依然能够获得组织生存和发展的资金。

其次,保证有与组织目标相适应的资本结构。资本结构的合理与否将决定组织面临的风险的大小,进而也会影响到组织用于社会贡献活动的资金量。这里的资本结构主要是要控制负债在资金整个资金来源中的比重。根据营利组织财务管理理论,只有在资金利润率高于债务利息率的前提下,负债才能发挥财务杠杆效应,增加负债才能够增加股东财富。而非营利组织,其不以营利为目的,没有利润,因而,资金利润率显然不可能高于债务的利息率,因而,从理论上说,其不应该负债,负债越多,其组织价值就会越低,除非国家或政府出台财政贴息等政策。当前典型的例子是高等院校进行基本建设贷款,调查显示,高校资金困难的最重要原因是高额的债务利息。

第三,保证可供使用的资金与实际使用的资金相匹配。这要求非营利组织在进行投资或资金消耗时,合理配置资金。尽量保证长期资产的投资使用长期资金来源,而日常的消耗使用短期资金或流动资金。非营利组织在资金配置中与营利组织不同的是,非营利组织不以营利为目的,因而使用长期资金来源来维持企业日常的资金消耗也不会遭到批评,然而对于非营利组织来说,使用短期资金来源或流动资金来进行长期资产购置将是致命的。

第四,保证组织的财务活动符合代际公平。里贾纳·赫茨琳杰提出了代际公平的概念,并将其作为判断这一代人对子孙后代是否公平的标准。同时,里贾

纳·赫茨琳杰认为,评估代际公平的参数应该为扣除通货膨胀因素后的资金余额。如果随着时间的变化,扣除通货膨胀因素后的资金余额没有发生变化,我们就认为我们没有损害子孙后代的利益。

第五,选择适合非营利组织的财务管理模式作为实现目标的具体保证。适合组织的财务管理模式将能够使组织科学、有序地作好筹资、投资、日常资金运用的工作,同时又能保持组织的活力,便于组织实现财务管理目标,否则,不适合组织的财务管理模式不仅不能控制和管理好资金,反而会使组织丧失应有的活力,导致组织不能持续健康发展,更遑论实现组织的财务管理目标。

### 【参考文献】

- [1] 里贾纳·赫茨琳杰. 非营利组织管理. 中国人民大学出版社. 哈佛商学院出版社. 2000 :1~26
- [2] 于国旺. 非营利组织财务管理目标的理论探讨. 山东经济. 2007.11 :107~111
- [3] 周志忍, 陈庆云. 自律与他律——第三部门监督机制个案研究. 浙江人民出版社. 1999 :1~15
- [4] 陈金罗. 深化非营利组织理论研究. 促进非营利组织法制建设. 科协论坛. 2005.8 :19~21
- [5] 崔国平. 非营利组织财务管理中存在的问题及对策. 山东经济. 2006.7 :129~132
- [6] 魏前梅. 谈谈非营利组织财务监管的制度设计[J]. 财会通讯(综合版). 2005.(6):76~77
- [7] 谢泗薪, 张金成, 踪家峰. 西方非营利组织管理理论及其借鉴意义. 南开学报. 2002 2 :79~86
- [8] 杨秋林, 张国华, 王小林. 国外非营利组织与我国事业单位财务管理的比较研究. 中国农业会计. 2001.10 :38~41
- [9] 张志浩. “营利”“非营利”市场经济条件下的社会组织划分. 中国民政. 2000,5
- [10] 景涛. 初探我国非营利组织财务管理目标内容. 会计学研究. 2006.2 :177
- [11] Hansmann, H. The Role of Nonprofit Enterprise. Yale Law Journal. 1980. 89: 835~901
- [12] Linda M. Parsons. The Impact of Financial Information and Voluntary Disclosures on Contributions to Not-For-Profit Organizations. Behavioral Research in Accounting. 2007. 19: 179~196

(下转 91 页)

想素质优、方式方法灵的专兼职导师队伍。导师的责任应包括:帮助学生理解培养目标,帮助学生制订符合学生个性特点的学习计划和发展目标,帮助学生适应大学学习生活并掌握良好的学习方法,接受学生在选课和执行方面的咨询和指导,帮助学生处理学习过程中产生的问题等等。导师对学生的过程实行动态管理,以学生为主体,以导师为主导,具体负责学生的选课指导、专业指导、毕业实习和毕业论文指导等,从新生入学第一学期起即开始其工作。导师须由讲师以上职称的老师担任。

### (三)实施导学制

实行学分制以后,大学老师不应该是教师,都应该称为导师。教师是给学生传授真理,导师是使学生寻找真理。导学过程中,导师不是把现成的科学研究成果或课本知识简单地教给学生,而是通过各种导学法,使大学生独立地去发现、探索,然后掌握已有的和新发现的知识。导学的实践目的在于培养大学生的发现性思维和创造能力。因此,导学制就是在导学过程中,重“导”重“学”、“导”、“学”结合的一种制度。导学制是一种如何使老师爱导、会导,学生爱学、会学的理论。导学制要求老师的“导”与学生的“学”要有机结合、和谐统一。

## The 30 years Since Reform and Opening Up Manifests Chinese Undergraduate Accounting Teaching Keeping Pace With the Times

Zhou Ren-yi

(Accounting college of Hun Nan University of Commerce, Changsha, 410205)

**【Abstract】** In 30 years since reform and opening up, promoting quality-oriented education has become an important direction in accounting basic education and accounting majors education reform. Keeping pace with the times in undergraduate accounting teaching in teaching target, teaching Philosophy, teaching plan, teaching means and teaching management, we have gradually formed unique teaching style and effectively improved the quality of undergraduate education.

**【Key words】** reform and opening up, undergraduate accounting teaching, Keep pace with the times

上接 68 页

## Research of Financial Management Target in Non-profit Organization

WANG Xiu-hua SUN Jian-qiang

(Qingdao Agricultural University, Ocean University of China Shandong Qingdao 266000)

**【Abstract】** How to make sure the financial management target of non-profit organization is a difficult question. This essay analyzed the ultimate target of financial management of non-profit organization which began with financial management activities and its request, in turn we put forward that social distribution maximization should be financial management target of non-profit organization. In this essay, we also gave the calculation formula and some suggestions to release the final target.

**【Key words】** financial management target, non-profit organization, social distribution maximization, social distribution