

预算和战略规划

健全的财务管理是稳固组织的另一块积木，财务管理的第一步则是计划机构整体的开支。它有助于消除机构潜在风险，避免腐败和管理失误的现象，确保机构的员工和志愿者能清晰地了解资金的来源和去向，而且，一个透明公开的预算能获得资助方和组织所服务的社群的信任。

制订预算可以被看作战略规划的收尾步骤。在亚洲促进会，我们通常在做完年度战略规划之后才完成预算，因为战略规划有助于我们列出今年要做的活动以及每项活动涉及的开支。

预算可以在多个层面上完成，本章将重点介绍两个层面：机构的“整体预算”和单独的“项目预算”，后者则是整体预算的组成部分（更多内容请见后文）。

在了解制作预算的细节之前，我们需要考虑制作预算的过程，即谁应该参与其中，以及在这个过程中以及预算制作后会面临的挑战。

预算与参与

在之前章节我们讨论了一个理念，就是“人权从机构内部开始”，在改变社会之前，我们必须在自己的机构内部做出改变的表率。而机构起草及分享预算的方式则是这个理念中很重要的部分。

透明化是亚洲促进会的核心价值，也是推动机构全体成员达到融合和有意义参与的关键，组织预算应当对员工保持透明和公开，他们不仅需要了解组织的财务情况，还需要主动帮助监督资金用途是否正确。在一些国家，非营利组织的年度预算及任何有关该预算的变更都需要由其董事会批准。

非营利组织为了开展工作而接受捐款，我们必须保持警惕，保管好这些资金，确保将其用于预期目的。维护组织内部的预算透明涉及到三个关键的概念：

公开：向理事会成员和所有员工公开预算，这样他们就能了解机构的财政状况，也能协助监督资金的合理使用。

明晰：制订清楚的预算，机构内部和外部的人都能看懂的预算很重要。即使对您工作了解甚少的门外汉也应该能快速理解。透明的预算应当至少包括下面三个数据列：开支、计算公式、资金需求。制定清楚的预算应该显示每一项花费是如何计算出来的。在您制定预算的时候，要询问自己：机构外部人员在看我们的预算时，是否能够理解每一项花费是如何计算出来的？

现实：预算的计算应该是符合实际的并扎根于过去的经验或研究。在制作预算时，请注意过去的支出规律。例如，如果您在过去两年中每年花费 500 美元在办公用品上，如果您的组织或项目没有重大变化，那么这就是一个符合实际的预算金额。

制作预算的挑战

预算对于每个机构的管理来说都是关键，它基于机构的战略规划和项目时间表，是寻找活动所需资源的线路图。一旦筹集开展项目的资源，预算可帮助机构跟踪开销，并根据当前的实际情况对您的计划进行调整。

如果各方对预算的理解不一致，团队之间或者机构和资助方之间会产生误会。在机构实际的预算管理中，会遇到来自各方面的挑战，比如：

- 项目资助方和托管方对预算的要求和机构现有的制度有冲突？
- 遇到模棱两可的情况怎么办？
- 如何跟踪开销？
- 实际开销超过预算时怎么办？
- 您如何评估机构的实际支出？
- 制定预算时我们需要综合考虑哪些因素？（如何预测未来的预算？）
- 预算是否考虑到风险应对的费用？
- 预算是否包括监测、评估与报告的费用？
- 预算是否包含能力建设的费用？
- 预算中是否包括报价依据？
- 预算与估算的不同？

在制定预算之前，我们建议您集思广益，并分享您和同事分享制作预算中遇到的问题，并考虑如何作为一个团队克服这些问题，以及您这次有哪些要改进的地方。

整体预算与项目预算

整体预算：机构整体预算评估并试图预测您所在机构的所有费用（通常为一年）。它指整个组织的全面预算，涵盖组织所做的所有事情，因此会包括行政支出，如人工工资、办公室租金、水电费用，同时也包括特定项目的开支。它由一个或多个项目级别的预算以及其他不属于项目，但在不同项目之间分摊的成本构成。

项目预算：针对组织中某项特定项目的。当您申请资金时，资助方通常会要求看项目预算。一些资助方同时还会要求看到组织的整体预算。因为整体预算可能会非常庞大（特别是当您组织在成长的时候），所以有时最好还要制作独立的项目预算，定期处理。项目预算也有助于预算管理：如果不同的工作人员管理不同项目的支出，这有助于明确分开责任和资金

接下来我们看看如何分别制定这两种预算。

制定预算步骤

建立电子数据表(excel)

一旦您完成战略规划（更多信息请见《[如何建立战略计划](#)》及《[模板-逻辑模型](#)》），就可以填写机构的预算了，把所有行动即来年所有活动填入“项目花费”。这些花费应该和战略规划中的行动与时间表一致。我们建议您在创建预算时使用下列的数列：

虽然您可以使用传统的方式来制作预算，如纸和笔，但是我们建议您使用电脑软件（如微软的excel表格），一来更有助于整理信息，二来excel自带计算功能可以防止计算错误。

- 开支款项: 在单独的行中列出每个需要花费的项目;
- 计算公式或单位成本: 解释您如何计算每项花费的;
- 资金需求: 该项目需要花费的金额;

在一个简单的预算中，您的预算应至少包括这些：

开支款项	计算公式	资金需求
房租	\$300/月 x 12 月	\$ 3,600
办公用品	\$60/月 x 12 月	\$ 720

另外一种做法，也是更准确的做法，是将“计算公式”列分成两列，这样在每列当中就只有一个数字。使用这种方法取代“计算公式”列，您需要一列“数量”和一列“单价”。下表是一个例子：

开支款项	数量	单价	资金需求
房租	12 月	\$ 300/月	\$ 3,600
办公开支	12 月	\$ 60/月	\$ 720

无论您使用哪一个方式，重要的是准确地列出每个成本的由来。具体的计算非常重要，例如，如果您每月支付租金，需要知道您每个月支付多少，以及您一共需要多少。在上面的例子中，“计算公式”一栏表示“12 个月 x \$300 /月”，因此我们预算的租金总额则为 3600 美元。

如果您知道办公室续约时租金会上涨怎么办？或者您需要搬到更大的办公室？预算中则需要反映出预计的变化，而不是将您的一年中的所有 12 个月保持在一条线上，

您可以将它们分成两行。重要的是要记住如果您是制定一年的预算，要涵盖所有 12 个月的开支，但不包括一年之外的其他月份！

开支款项	数量	单价	资金需求
房租	3 个月	\$ 300/ month	\$ 900
房租 (新租金或者新办公室)	9 个月	\$ 400/ month	\$ 3,600

有时，您的支出可能不会每个月都一样，但您可能有历史经验来帮助您计划。如果您去年花了大约 720 美元在办公用品上，那么做预算时可以把这个开支平均分配在十二个月中，例如，在上述的例子中，“计算公式”一列是“60 美元/月 x 12 个月”。这样，如果发现计算不正确或情况发生了变化，计算公式可以让您更容易记住和更新数字。对于管理预算的人或可能审阅您预算的资助方来说，这也清楚说明了我们如何算出每笔数额的。

我们之所以需要在一章开头花时间梳理这些细节，是因为机构当下估计的花费在后期可能会出现变化。您需要用最简单的方法回忆当时这些数字是如何得出的，避免每次看预算表时都要重新计算，更避免了每次都类似的问题去打扰您的同事：“我们当时到底为啥酒店住宿只算了 1000 元？”如果预算表在一开始就足够详细，您可以很容易知道当时自己是怎么想的。

对于每项花费，您应当花时间打个草稿，研究一下金额最可能是多少，或者回顾下以前的开支。这意味着您可能需要给别人打电话并且在网上做一些搜索。预算里的单价可能会根据您的活动或市场成本的变化而逐年变化，因此如果您要借鉴去年的数字，请考虑今年活动是否有不一样的地方。

如果您正在计划一个会议或工作坊，以下开支可能是您需要考虑进来的。请记住住在每个类别中应该包括员工的花费。

参会者差旅：估计机票费用。在“计算公式”列，填入[预计机票价格 x 人数]。

地面交通：每个参会者可能需要乘坐出租车进出机场，特别是当机场地点较远。在“计算公式”列，填入[单人补助 x 人数]。您可以根据每个人的实际花费报销交通费，但是您也可以告诉每个参会者地面交通补助的具体金额，然后按照统一金额支付他们。

住宿：估算一间酒店房间的单晚住宿费用，以及每个房间会住多少人，然后在“计算公式”列填入[每晚每间房费 x 房间数 x 住宿天数]。如果您不知道酒店的价格，那就上网查询或给一些酒店打电话询价。如果您的会议是早上开始，一些参会者可能需要提前一天到达。如果参会者住宿的时间比您预算中所安排的时间长，他们就需要自己支付超额的住宿费用。

差旅津贴：每个为项目出差的人都应当获得差旅津贴，而且是由于项目工作所产生的费用，如餐饮、饮用水、互联网及出租车等费用补贴。组织最好有支付差旅津贴标准的具体政策，并且保证大家都根据同样的报销政策来报销。在亚洲促进会，我们根据不同城市的消费水平把补贴分成了三个等级，比如在香港、新加坡等比较昂贵的城市，我们发放第一级(最多的)补贴;在纽约等城市发放第二级(居中的)补贴;在中国大陆的所有城市发放第三级(最低的)补贴。机构可以根据自己的实际情况对差旅津贴标准进行分级。当有了相关政策后，在“计算公式”列当中填入[金额 x 参与该项目人数]。

其它可能需要包括的费用	一定不要包含的费用
<p>如果您要举办会议或工作坊:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 签证 <input checked="" type="checkbox"/> 会议室 <input checked="" type="checkbox"/> 团队用餐 <input checked="" type="checkbox"/> 茶歇 <input checked="" type="checkbox"/> 投影仪 <input checked="" type="checkbox"/> 翻译 <p>如果您在做一份研究报告:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 设计和排版 <input checked="" type="checkbox"/> 编辑 <input checked="" type="checkbox"/> 翻译(草稿和定稿) <input checked="" type="checkbox"/> 印刷 <input checked="" type="checkbox"/> 运输/投递(给资助方、支持者等) 	<p><input checked="" type="checkbox"/> 杂费或不清楚的费用</p> <p>项目当中经常会出现不可预计的费用,但是您应该在做预算的时候尽可能的细致。资助方、会计和审计人员绝对不允许有“杂费”这一科目,因为这预示潜在欺骗的可能性。</p> <p>贿赂 贿赂虽然在很多国家很常见,但是在NGO里则属于不正当手段。</p> <p>这些费用不仅不能出现在预算中,最好根本不要出现在机构的整个管理系统中。</p>

筹资

预算完成以后,接下来很重要的一步便是决定如何为您所计划的活动来筹资。而这份预算可能包括目前现有的资金、资助方承诺或者已经拨付的资金以及目前您正在提交项目计划申请的资金。您可以在预算表的右栏添加一栏来记录这些资金来源。

拿亚洲促进会来说,我们在全面预算中包括了已筹得的资金。除此以外,还有一竖列列出了我们正在申请的资金,我们使用斜体字提示自己这些资金来源还没有确认。这么做的目的是,如果一个项目向多方申请资助,我们可以知道还有哪些科目的资金还不足,并且也可以避免某个科目申请的资金超出所需。一旦资金申请通过,我们会根据资助方的要求对预算做出变更,斜体字也就会变成普通字体,这样我们可以看到总的可花费资金。每笔支出我们都会核对预算表。

开支款项	单位	单价	需要资金	资助方 A 提供的资金	资金缺口	向资助方 B 申请的金额
租金	12 月	\$ 300/ 月	\$ 3,600	\$3,000	\$600	\$600
办公用品	12 月	\$ 60/ 月	\$ 720	\$600	\$120	\$120

- 已筹得资金：您可能会需要单独一栏来体现出已经筹集到的资金金额。
- 资金缺口：这个是您仍然需要筹集的资金金额。
- 申请金额：这一栏则可以体现您已经提交了项目申请但是还没得到答复的资金金额。

支出类别

在制定预算的时候，把具体的花费类型分类会有助于您记得一年当中所有需要花钱的项目。预算完成后，这些分类也可以帮助您跟踪具体花费，且有助于您清楚筹资方向。

大部分机构会制定“会计科目表”作为机构内部参考文件，主要是把所有花费总括分类以后再做出明细分类，明细分类会更加明确机构的筹资需求。例如：

费用类别：	员工费用
明细分类	工资
	工资税
	福利（例如健康险）

费用类别：	办公室花费
明细分类	租金
	办公用品
	清洁费用

费用类别：	差旅费
明细分类	机票费用
	地面交通费用
	住宿费
	补贴

费用类别：**研讨会和培训花费**
明细分类
会议室租金
会议资料
团队用餐

费用类别：**健康服务**
明细分类
分发安全套
外展交通费
艾滋病病毒检测包

会计科目表也会提升您的会计系统，帮助您根据类别来追踪您的具体花费。

上网搜索一下国内 NGO 使用的简单的会计科目表。有很多表格都可以免费下载，如果您使用的是电子版的会计系统，也可以事先下载一个电子版的会计科目表。建议您也为自己的建构建立一个会计系统，具体程序及事宜请咨询当地会计，特别是如何使用会计系统来撰写并且向政府部门提交财务报告。

不包括在预算内的支出类别：

制定预算的时候，有些内容也没必要包含在内，如：

杂费：这样的花销不应该出现在您的预算里。虽然项目当中经常会出现不可预计的费用，但是在做预算的时候您应该尽可能细致的列出每一样花费。

贿赂费用：贿赂虽然在很多国家很常见，但是在 NGO 里贿赂则基本上属于违法。

项目直接花费和行政费用（间接费用）的区别是什么？

就像上面所列出的花费类别，很多机构都会把这些花费分为“项目直接花费”和“行政花费”。

项目直接花费：指的是这些开展项目活动所产生的费用，也就是战略规划里为了实现愿景所开展的所有活动。这些花费可以根据不同的项目来分摊，包括员工在每个项目上所花费的时间、办公设备和资料、开展项目产生的差旅费以及为了开展活动所租赁的活动场所。

项目花费里最大的支出可能是员工成本。比如说，您需要聘用一名项目官员来运行此项目。她的工资、健康保险以及其他福利也应该从项目直接花费的预算里出。如果她的上级是项目总监，同时还需要管理其它项目，您就需要计算该总监每周平均用于指导这位项目官员的时间。除去大型会议或者培训，可能一周只需要一天（8小时），而一周的总工作时间是 40 个小时。您可以平均估算每周有十个小时，这位项目总监在该项目上花了 25%的时间，因此在您的预算中应该保证她的工资、健康保险和社会保险的 25%由该项目负责。

间接花费：也叫“行政费用”或者“管理费用”，是运行机构的费用，不能直接归于任何项目的花费。经常是由机构所有项目共同分摊，也有可能不属于任何项目。

这些花费经常会被算错，也就给整个项目预算带来了问题。另外，如果项目预算没有算对的话也会给您的筹资工作带来挑战，特别是很多资助方会对间接花费/行政费用/管理费用有特定的限额。

任何为了运行项目而产生的花费都属于项目花费，所以在做预算的时候尽可能的把所有相关的花费都做进去。

行政费用可能包括非项目人员的时间及工资，如资料管理员和办公室助理，会计人员、电话费、网费、办公室用品费用、办公场地租金、资料影音费用、技术人员费用（非直接项目人员）等。

另外，您可能也会有其他的非项目花费，如新项目的筹资费用。识别并理解行政费用对筹资来说非常重要。如果在筹资的时候没有包括行政费用而且没有其他渠道筹得这部分资金，这个对于项目开展来说也是非常困难的。

在做出项目总预算以后开始筹资的时候，最好是把行政费用可以分摊到不同的项目当中去。总体来说，您也需要根据具体需要把机构资源按照百分比来划分。

项目预算汇总以后也就构成了总预算。假设我们有以下四个项目预算：

项目	项目预算	项目预算的百分比
项目 A	\$1,000	10%
项目 B	\$2,500	25%
项目 C	\$5,000	50%
项目 D	\$1,500	15%
总计	\$10,000	100%

根据上面的项目预算百分比，我们可以把行政费用划分给不同的项目。项目 A 应该覆盖 10% 的行政费用，项目 B 应该覆盖 50% 的行政费用，以此类推。

这是我们之前举例提到的部分花费：

类别	花费	项目 A (10%)	项目 B (25%)	项目 C (50%)	项目 D (15%)
审计	\$1000	\$100	\$250	\$500	\$150
电话及网费	\$100	\$10	\$25	\$50	\$15

现在我们发给资助方的预算可能如下：

项目 A：

花费类别	计算公式	总额
审计费用	$\$1000 \times 10\%$	\$ 100
电话及网费	$\$100 \times 10\%$	\$ 10

项目 B：

花费类别	计算公式	总额
审计费用	$\$1000 \times 25\%$	\$ 250
电话及网费	$\$100 \times 25\%$	\$ 25

人员工资可以在行政费用和项目费用里出现，但是相同的职位只能出现一次。那您该如何制定员工工资的预算？

在估计项目的行政资源百分比时，您应该估计开展此项目会花掉机构多少的行政资源，这个也是为什么有战略规划后做预算比较容易的原因！

那么像工作人员工资这样的大额的开支应该怎么办呢？如行政工作人员、经理、会计、办公室助理以及机构负责人。您怎么把这些人的开支划分到项目预算当中去呢？

您可以这样做：根据个人在项目工作的工作时间来分摊（机构负责人一般占 10%，除非她在项目执行层面需要很大程度的参与，那么这个数字则可以相应的上调）。

项目预算示例

开支	计算公式	需要资金	慷慨基金会提供的资金	向家庭基金会申请的资金	资金缺口
行政开支					
执行董事工资	\$50,000/月 x10%	\$5,000	0	\$5,000	0
房租	12 月 x\$500/月 =\$6000x 25%	\$1,500	\$500	\$1,000	0
合计-行政费用		\$6,500	\$500	\$6,000	0
项目开支					
项目职员	\$40,000/月 x100%	\$40,000	\$5,000	\$15,000	\$20,000

报告翻译	\$5,000 固定收 费	\$5,500	0	\$5500	0
报告设计	\$1,000 固定收 费	\$1,000	\$1,000	0	0
报告打印	10 份 x\$5/份	\$5,000	0	\$2,500	\$2,500
邮递费用	10 份 x\$2/份	\$2,000	0	\$1,000	\$1,000
合计- 项目费用		\$53,500	\$6000	\$24,000	\$23,500
总预算		\$60,000	\$6,500	\$30,000	\$23,500

解析

- ✓ 示例清楚区分行政开支和项目开支。
- ✓ 它包括了已经得到的资金(来自慷慨基金会)和正在申请的资金(来自家庭基金会)。向资助方展示已经有资助方在资助部分项目的做法是非常好的,而且也向资助方说明了即使您不能筹集到所需的资金,您也会把项目开展下去。
- ✓ 根据资金需求和资助方数据列的信息,资金缺口数据列显示了还需要继续征募的资金数额。
- ✓ 没要列出贿金或杂项开支。
- ✓ 这份预算表中的行政费用只有\$6500,而整个项目的花费是\$60000,行政费用没有超过 20%。
- ✓ 计算公式数据列清楚显示每一项开支的计算方法,包括员工投入项目的工作时间百分比。

和战略规划一样，预算也是一个不断更新变化的文件。您需要定期核对预算和实际支出。您应当根据实际收到的资金数额来调整预算，并且时常向员工分享预算的最新变化以保持透明度。

请注意:当您把预算同项目申请书提交给资助方时，请提前调查并了解资助方对项目预算的期望。事实上，每个资助方都有自己的预算格式。比较大的一些的基金会和政府资助方总会让您以特定方式呈现开支，比如，他们有差旅补贴和某些开支限额的规定。一些资助方甚至根本不支持某些特定的开支(比如差旅费用)。

在制定预算的时候我们还会遇到很多问题，但组织需要根据自己的机构的实际情况来做相应的调整，比如：

- 无法估算出来的费用?
- 请重要的政府合作方吃晚饭?
- 为参加培训的人准备小礼品?

针对这些问题，机构或许已有既定的策略。有的机构会把一些必要的开支和项目联系起来。在机构的财务管理中，有一项则是“非限定资金”，比如私人的捐款或者给其他个人或团体提供服务所得收入等等，这部分资助在没有表明用处时，可以统统纳入“非限定资金”，如其名称所示，机构可以随意支配这部分资金，在必要时，可用来支付其他资助方不愿意承担、但又万不得已的开支。

机构整体预算

目前我们已经讨论了具体的项目预算；另一个预算则是机构整体预算，包括机构的所有花费。机构整体预算包括多个项目预算以及全部行政费用。机构整体预算的制定方法和项目预算的相似，下面是一个机构整体预算的示例。

预算费用	计算公式	需求	开放社会基金会	LSF基金会	盖茨基金会	资金缺口
项目 A: 培训项目						
薪水 - 项目经理	16,000/年	16,000	4,000	4,000	4,000	4,000
当地交通	20/人/日 x 2日 x 10人	400	150	50	50	200
房租	500/日 x 2日	1,000	500	300	200	0
打印教材	10份 x 30/份	300	100	100	100	0
茶点	50/日 x 2日	100	100	0	0	0
总计: 项目 A		17,800	4,850	4,450	4,350	4,200
项目 B: 艾滋病外展与教育						
薪水——项目经理和助理	15,000/年 12,000/年	27,000	6,750	6,750	6,750	6,750
顾问	3月 x 800/月	2,400	600	600	600	600

当地交通	20/日 x 20 日	400	50	50	50	250
印刷手册	300 份 x 1/份	300	150	150	0	0
总计： 项目 B		30,100	7,550	7,550	7,400	7,600
总计： 项目花费		47,900	12,400	12,000	11,750	11,820
行政						
主任薪水	20,000/年	20,000	7,000	7,000	0	6,000
会计薪水	12,000/年	12,000	3,000	4,000	0	5,000
办公室 租金	12 月 x 870/月	10,440	2,610	2,610	2,610	2,610
邮费	40/月 x 12 月	480	50	50	50	330
电话和网 络服务	12 月 x 47.50/月	570	150	150	120	150
筹款顾问	3 月 x 800/ 月	2,400	600	600	600	600
年报印刷	250 x 1/份	250	125	125	0	0
总计： 行政花费		46,140	13,535	14,535	3,380	14,690
共计： 预算费用		94,040	25,935	26,535	15,130	26,150