



探討校務基金財務預警機制 與強化財務運作—以國立臺北 大學為例

面臨全球快速變遷與人才競爭態勢，國立大專校院經營也如企業般兢兢業業，加強成本控制、掌握財務警訊及妥作財務管控實為重要課題。本文以國立臺北大學為例進行探討，希冀增益校務基金整體量能，並符合公眾對高等教育發展之期望。

蔡佳靜（國立臺北大學主計室組長）

壹、前言

教育為百年大業，惟在面臨少子女化、全球大學競爭與一波波私立大學退場之浪潮下，國立大專校院是否仍能屹立不搖實值得深思。此外，在實施校務基金制度後，各校在財務上不再全部仰賴政府補助，透過放寬經費使用彈性，提升資源運用效益，轉型為財務自主、盈虧自負的個體，而

在積極發展特色尋求更高學術地位的同時，必須以良好的財務作為後盾，發展方能長治久安。

國立大專校院肩負國家高等教育人才培育使命，為達成人民期許及避免造成政府財政負擔，其財務運作及管理日漸受到重視，加強成本控制、掌握財務警訊及妥作管控實為重要，本文擬以國立臺北大學（以下簡稱臺北大學）為例，透過

與教育部彙編之各國立大專校院（以下簡稱整體基金）及個別財務指標之比較，探討如何運用財務預警機制，強化學校財務運作，期在競爭激烈的高等教育市場中永續經營，正向回應政府成立校務基金之意旨。

貳、現況分析

我國現有 47 所國立大學校院校務基金（以下簡稱校務基金），在《大學法》時期財

務係透過公務預算制度，由政府統收統支，全額補助，缺乏自主性。教育部為減輕政府財政負擔，並課以學校財務經營責任，85年起試辦校務基金制度，於88年制定公布「國立大學校院校務基金設置條例」（以下簡稱設置條例）及「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」（以下簡稱管監辦法），除賦予校務基金使用彈性、強化大學自主能力外，亦落實監督管理，並自88年下半年及89年度起全面實施，逐步鬆綁校務基金自籌收入範疇，鼓勵各校開源節流，以因應高等教育發展趨勢。茲就校務基金營運特性及財務狀況概述如下：

一、營運特性

依設置條例第2、3及4條，校務基金屬預算法第4條第1項第2款所定之特種基金，編製附屬單位預算，又校務基金之來源分為政府循預算程序之撥款及自籌收入（包含學雜費收入、推廣教育收入、產學合作收入、政府科研補助或委託辦理之收入、場地設備管理

收入、受贈收入、投資取得之收益及其他收入）二類；用途則為教學及研究支出、人事費用支出、學生獎助金支出、推廣教育支出、產學合作支出、增置、擴充、改良資產支出、其他與校務發展有關之支出。自設立校務基金後，自籌收入不受預算法等規範，鼓勵開源節流落實財務自主，且結餘滾存基金，無須繳庫。

二、財務狀況

（一）整體財務指標表現

基於收支餘細係整體營運成果之呈現，又設置條例第11條及管監辦法第23條規定，校務基金及各項自籌收入之執行，應以有賸餘或維持收支平衡為原則，而可用資金具有營運情況及資金存量訊息，且現行以各校可用資金倍數應至少達4個月以上，作為不影響學校正常運作之判斷基準，足見兩者之重要性，故擇定作為衡量近5年整體財務之指標。（下頁表1）

1. 收支餘細：整體基金平均

短絀0.56億元，臺北大學平均賸餘0.44億元，且無連續3年出現短絀情形。

2. 可用資金：整體基金平均可用資金為16.06億元、平均可用資金倍數為10.46；臺北大學平均可用資金為10.59億元、平均可用資金倍數為9.05。
3. 小結：該校在收支餘細表現較整體基金為佳，110及111年度更是顯著，經探討係該年度有大額促參案權利金挹注，惟若扣除一次性大額收入，近4年均為短絀；可用資金存量持平，依趨勢預測未來一年內應無發生負數之可能，平均可用資金倍數大於4，尚不影響正常運作。另由下頁表1發現，收支餘細與可用資金差異顯著，主要係收支餘細為完整表達基金營運全貌，採權責發生制含資產使用攤提之折舊（耗）及攤銷等，用以累積未來重置經費所需，與可用資金衡量方式不同。

論述》預算·決算

表 1 近 5 年校務基金整體財務指標統計

單位：新臺幣億元

項目	名稱	107 年	108 年	109 年	110 年	111 年	平均
收支餘絀	臺北大學	0.15	(0.37)	(0.20)	1.91	0.72	0.44
	臺北大學 ¹	0.15	(0.37)	(0.20)	(0.59)	(1.53)	(0.51)
	整體基金平均 ²	(0.50)	(0.50)	(0.58)	(0.66)	(0.54)	(0.56)
可用資金 ³	臺北大學	10.70	10.54	9.08	10.79	11.85	10.59
	整體基金平均	15.16	15.45	15.89	16.65	17.16	16.06
可用資金倍數(倍) ⁴	臺北大學	9.56	9.28	8.00	9.22	9.21	9.05
	整體基金	10.44	10.13	10.36	10.83	10.54	10.46

註：1. 指另扣除一次性大額收入後之值。

2. 指教育部彙編之各國立大專校院值 / 47 所。

3. 可用資金 = 現金 + 短期可變現資產 - 短期須償還負債。

4. 可用資金倍數 = 可用資金 / 平均每月經常支出現金。

資料來源：整理自教育部提供資料。

(二) 臺北大學個別財務指標

教育部訂有「國立大學校務基金進用研究人員及工作人員實施原則」供各校依循，惟近年來編制外人力大幅增加，為增進高等教育品質及行政效能之穩定性，管監辦法第 9 條規定，人事費支用比率以編制內人員本薪（年功薪）與加給以外之給與、編制內行政人員辦理自籌收入業務有績效之工作酬勞與編制外人員人事費合計總數應以最近年度決算自籌收入 50% 為限；又同辦法第 21 條第 2 項規定，實質短絀

指年度收支餘絀依一般公認會計原則調整加回國庫撥款購置資產所提列之折舊（耗）及攤銷費用（以下簡稱可加回之調整數）後，仍為短絀之情形，另第 30 條規定，校務基金有年度決算實質短絀、人事費支用比率逾 50% 等情形之一者，教育部得命限期改善；屆期未改善者，得視其情節輕重，調降人事費支用比率上限或限制不得支給。基於人才延攬對學校經營實為重要，故擇定作為衡量近 5 年個別財務之指標。

(下頁表 2)

1. 人事費支用比率：平均為 33.90%。
2. 實質餘絀：平均賸餘 1.37 億元。
3. 小結：臺北大學近年編制外人力進用平均 1,856 人，逐年成長，對應人事費支用比率亦攀升，雖均在 50% 上限內，且未發生實質短絀，惟若扣除一次性大額收入，111 年度人事費支用比率將上升至 40.10%，並產生實質短絀 0.79 億元。

參、問題探討

透過校務基金營運特性及

表 2 臺北大學個別財務指標統計

項目	107年	108年	109年	110年	111年	平均
編外人力進用數(人)	1,831	1,596	1,603	2,036	2,212	1,856
人事費支用比率 ¹ (%)	34.18	33.66	33.78	37.06	30.80	33.90
人事費支用比率 ² (%)	34.18	33.66	33.78	37.06	40.10	35.76
實質餘絀 ³ (新臺幣億元)	1.23	0.70	0.68	2.80	1.46	1.37
實質餘絀 ⁴ (新臺幣億元)	1.23	0.70	0.68	0.30	(0.79)	0.42

註：1. 人事費支用比率 = [編制內人員本薪（年功薪）與加給以外之給與 + 編制內行政人員辦理自籌收入業務有績效之工作酬勞 + 編制外人員人事費] / 最近年度決算自籌收入。

2. 指另扣除一次性大額收入之值。

3. 實質餘絀 = 收支餘絀 + 國庫撥款購置資產所提列之折舊（耗）及攤銷費用。

4. 指另扣除一次性大額收入之值。

資料來源：作者自行整理。

財務狀況分析後，發現臺北大學財務運作潛藏下列問題，茲分述如下：

一、收支餘絀受非常規收入波動影響

近年度決算收支由絀轉餘，探究原因歸功積極活化校區資產，促成兩新建營運移轉案完成簽署，民間機構繳付開發權利金收入挹注，惟該收益非屬常規且波動大，在收入年度容易造成支出擴張，後續年度是否仍能容納，值得注意。

二、自籌收入量能待提升

近年度自籌收入比率逐年增加，惟較整體基金表現差，

相對仰賴國庫撥款之需求較高；又由下頁表 3 看出，仰賴學雜費收入作為主要自籌收入財源，平均占總收入 25.09% 遠高於整體基金 16.42%，後續受少子女化趨勢影響衝擊較大；產學合作等收入平均占總收入 10.10% 與整體基金 27.39% 相差甚大，顯見研究量能待提升；另場地設備管理收入較整體基金為佳，但若剔除前面提到之權利金收入則僅持平發展。

三、人事費用支出高，支出規模難下修

整體人事費用支出平均每年約 11.27 億元、約占總支出 63.07%，為經常支出最大宗，

若扣除有相對應收入來源、不造成實質負擔由專項計畫支應部分，則平均每年為 9.56 億元、占總支出 53.53%，金額逐年成長，如不管控可能有失衡情形，在收入大幅縮減時，恐造成次年度人事費支用比率有逾上限之虞。

四、收支失衡將產生實質短絀

收支餘絀若扣除一次性大額收入，近 5 年平均短絀 0.51 億元，惟依管監辦法計算，近年決算可加回之調整數已由 1.08 億元降至 0.74 億元，在無大額權利金等收入挹注時，若支出規模無法縮減，將產生實

論述》預算·決算

質短絀。

肆、改善建議

針對臺北大學財務運作潛藏之問題，研擬建議如下，期化危機為轉機：

一、建立財務預警機制及時監控

經由上述探討發現，實質餘絀係牽動學校財務運作最重要的指標，而收支餘絀為其最重要之組成，基於預警機制應在危機發生前示警，故建議

以扣除一次性大額收入後決算收支平衡，設定為財務預警指標值，將依規定可加回之調整數作為緩衝（現行該值 ≥ 0 ，近5年平均為0.93億元），以爭取改善之時間，在實質短絀發生前預為因應，以避免惡夢成真。

二、健全財務運作提高基金量能

（一）收支規劃宜求穩健

除應依管監辦法第25條，以中長程發展計畫為基

礎，擬訂年度財務規劃報告書並應載明財務預測及風險評估等事項外，對收入宜在合理基礎下穩健編列，支出則滾動檢討必要性及合理性並適時調整，對新增需求應有相應財源，並啟動開源節流措施；另鑑於資本門配置影響實質餘絀計算，考量自籌收入未來將成為主軸，屆時可加回之調整數勢必下降，故收支規劃不宜將該調整數納入考量，以避免支出再擴張。

表3 近5年校務基金自籌收入占各年度總收入比率

單位：%

項目別	名稱	107年	108年	109年	110年	111年	平均
產學合作收入、政府科研補助或委託辦理之收入	臺北大學	10.21	10.95	9.96	9.29	10.11	10.10
	整體基金	27.13	27.35	26.89	27.35	28.22	27.39
學雜費收入淨額 (扣學雜費減免)	臺北大學	26.08	26.19	26.60	23.40	23.17	25.09
	整體基金	16.94	16.38	16.47	16.56	15.76	16.42
場地設備管理收入	臺北大學	5.01	5.44	5.50	17.95	16.14	10.01
	整體基金	3.86	3.92	3.75	3.64	3.99	3.83
投資取得之收益	臺北大學	0.63	0.67	0.67	0.54	0.65	0.63
	整體基金	1.00	1.06	1.08	1.30	1.35	1.16
其他收入(含推廣、受贈等)	臺北大學	5.13	4.13	3.97	3.37	3.77	4.07
	整體基金	4.97	5.38	5.72	5.47	5.37	5.38
合計	臺北大學	47.06	47.38	46.70	54.55	53.84	49.90
	整體基金	53.90	54.09	53.91	54.32	54.69	54.18

資料來源：整理自教育部提供資料。

（二）積極開拓自籌財源落實自主

定期盤點各自籌收入執行情形並訂定目標值，初期以近5年（或近3年）整體基金值設定目標，對未達標項目進行列管（如產學合作收入等），透過與整體基金之比較，以榮譽心趨使積極作為；中期以屬性或規模等條件相當但表現較佳學校之執行成果作為目標設定；最終則以典範學校自許，逐步推升自籌收入。

（三）加強人力資源管理

人事費用支出（扣除專項計畫）占總支出逾5成，考量該項目隨人員年資逐年成長具向上僵固性，適時檢討妥適師生比及行政人力實屬必要，尤其編制外人力更應注意避免流於浮濫，各類人員進用均應有相應財源，透過加強人力資源管理，避免因發展失衡致排擠其他重要教學行政發展所需資源。

（四）修正人事費支出比率計算公式

囿於人事費支出比率係

以近年度決算自籌收入為分母計算，當年度決算收入大增時，對次年度計算結果可能有過度樂觀致未能及早控制之情況，建議另輔以修正後自籌收入（即扣除一次性大額收入）為分母計算，以衡量人事費用成長趨勢並及早因應，避免因不察導致後續年度陷入泥濘。

伍、結語

財務預警機制對強化校務基金財務健全具有實質意義，除消極的防止基金財務危機發生外，尚可積極引導基金強化財務運作、健全財務發展之正向作為，面對全球快速變遷與人才競爭態勢，國立大專校院經營也如企業般兢兢業業，建立合宜及時的財務預警機制實有必要，不論透過既有或新設的財務指標，都貴在能受到重視與有執行的決心，如同個人為了健康進行體檢，而體檢報告之價值在於閱讀者的作為，它可能是死亡宣判，抑或為救命符。基金之發展奠基在財務健全，健全的財政讓基金運作

無後顧之憂，也提供永續及典範的量能，希冀各校務基金妥適建置並運用財務預警機制，增益校務基金整體量能，亦符合公眾對其長遠發展期望。

參考資料

1. 郭憲宇（2017），國立大專校院財務監控機制，主計月刊741期，24-27頁。
2. 黃秀容（2016），財務管理聽看行－探討非營業特種基金財務預警機制之建立，主計月刊730期，6-10頁。
3. 鍾秀英（2016），強化會計作為以增進校務基金財務效能，主計月刊729期，52-55頁。❖