

我國私立大專校院因應少子化趨勢之財務管理策略

本文從投資、融資與財務行政三構面探討私立大專校院之財務管理策略，學校在投資面應注重金融資產之投資，教學設備投資應建立設備更新指數作客觀衡量，校舍投資則應採緊縮政策，兼採租賃方式填補短期校舍空間不足之處，融資面應考量學校之現金流量評估償債能力，財務行政面應注重成本分析制度及財務公開制度，以提升資源使用效率及強化外部監督功能。

◎ 劉火欽 (教育部技職司專門委員)

壹、前言

少子化是指婦女生育率下降，造成幼年人口逐漸減少的現象，即新一代增加的速度低於上一代自然死亡的速度。依據世界衛生組織之認定，一個國家之育齡婦女總生育率應該維持在2.1人以上的人口置換水準，才能維持人口的自然替代。依據內政部統計，台灣於

民國89年婦女平均生育率1.68人，至96年已降至1.1人，台灣社會正遭受快速少子化衝擊。

我國高等教育市場面對少子化、教育市場自由化及學雜費無法完全自主等困境，其對我國私立大專校院財務面產生之衝擊，由表1資料分析可知，私立大專平均每生學雜費收入由92學年之8萬1,140元，增加

至96學年之8萬6,562元，增加5,422元(+7%)，每生平均教育成本卻由92學年之8萬8,436元，增加至96學年之10萬8,588元，增加2萬152元(+23%)。

我國私立大專校院面對學雜費收入成長受限，教學成本卻快速上升的財務現實，應如何調整其財務管理策略以減少對學校財務營運的衝擊，以下

表 1 92至96學年私立大專每生學雜費收入及教學成本

項目	92學年	93學年	94學年	95學年	96學年
學雜費收入(千元)	74,049,020	77,095,672	77,639,469	78,551,351	79,117,713
學生數(人)	912,607	915,978	909,642	913,964	913,994
每生平均	81,140	84,168	85,352	85,945	86,562
學雜費收入(元)					
教學成本(千元)	80,707,674	86,515,080	89,257,444	94,827,508	99,248,861
每生平均	88,436	94,451	98,123	103,754	108,588
教學成本(元)					

註：教學成本包括董事會支出、行政管理支出、教學研究及訓輔支出、獎助學金支出、教學儀器設備支出。
資料來源：依據92至96年度學校決算及教育部大專校院概況統計資料整理。

經閱讀國內外相關文獻，彙整訪談私立大學校長、總務長與會計主任之結果及個人教育行政之實務經驗，對私立大專校院財務管理在投資、融資與財務行政層面應考量之策略，予以論述。

貳、投資管理策略

一、金融資產投資

就96學年度私立大專校院決算資料分析，證券投資收益僅占學校總收入之3.5%，相較於美國私立大學平均高達10%至30%之比率，顯有偏低現

象。民國97年1月新修正之私立學校法第46條，對私立學校金融資產投資虧損責任，採程序責任主義，即私立學校金融資產投資，董事會應依據章程及相關法令規定的程序為之，如有違反規定程序致學校法人受有虧損，參與決議之董事對虧損額度應負連帶賠償責任，私校董事賠償責任之要件為違反章程及相關法令規定之程序，故法令已減輕私立學校董事之財務責任。

私立學校應依據證券投資實務，研擬金融資產投資策略，對投資組合、投資操作、

績效評估等研擬可行方案，以增加學校賸餘資金之報酬，基本上賸餘資金額度較少者，應朝低風險低報酬方式規劃，相對上賸餘資金充裕者，可朝高風險高報酬方向規劃，雖然近年受世界金融海嘯衝擊，美國各大名校如哈佛、史丹佛、普林斯頓大學，其金融資產投資均出現大額虧損，但長期而言，金融資產投資產生之報酬遠大於虧損，面對少子化趨勢，學校應規劃增加非學雜費收入之財源，在現有法制基礎下，籌謀擴展證券投資收入。

二、教學設備投資

學校教學設備之購置，直接影響學校教學品質之良窳，在大學評鑑壓力及代際公平性考量下，學校應配合校務發展計畫添購替換教學設備，為衡量學校每年教學設備購置金額是否妥適並了解學校教學設備購置之長期變動趨勢，學校應及早建立教學設備投資之準則，且學校內部管理資訊應建置設備更新指數資訊，作為最適設備投資額度之指標。

所謂設備更新指數，指當年度購置設備每生設備現金支出金額占設備折舊費用之比率或倍數，即以下式衡量：

設備更新指數 = 每生設備現金支出 / 本期每生設備折舊費用

若無設備折舊費用資料，可用近五年平均每生設備現金支出之資料取代「本期設備折舊費用」，故上式可改寫為：

設備更新指數 = 每生設備現金支出 / 近五年平均每生設備現金支出

經常設備更新指數原則上應大於一，否則將是學校經常設備陳舊老化之警訊，至於理想之經常設備更新率應為若干，尚應考量物價變動、學校類別及其他因素，現階段未針對決算資料進行分析，尚無客觀標準可資參考，上述公式僅為構念性公式，可依學校特性，訂定各校之設備投資準則。

三、不動產投資

以往學校為因應不斷增加的學生，在教育部招生總量管制規定下，需陸續購置校地與興建校舍，但現已預見學生數量下滑趨勢，學校對不動產之購建，應朝穩健原則調整，並非完全停止校地校舍之投資，而是投資前應有更審慎之長期財務規劃，進行規劃時應考量下列原則：

(一) 依據學校現有之競爭條件分析，未來十年學校日間部學生人數之變化趨勢

為何？若日間部學生有大幅下降危機者，應暫緩不動產之投資計畫。

(二) 十年內不足之校舍、校地以租賃方式取得者，與購買方式取得其所需預算差異為何？原則以租賃方式優先，避免不動產過度投資。

(三) 未來十年不堪使用建築物須拆除重建者，其量體規模是否要縮減？

(四) 檢討現有校地校舍之使用現況，如高於教育部規定所需之校地校舍面積者，應研擬可行之出租計畫，以增加學校財務收入。

(五) 學生宿舍與教職員宿舍之興建或更新，可以一般商業投資方式評估，考量其成本效益，無須使用一般校舍評估方式辦理。

私立學校教學研究用之校舍校地，與一般商業不動產投資不同，校園內之校舍投資，若有超額空間時，因土地用途

為文教事業用地而非一般建築用地，建築物為文教用途而非辦公、店鋪或住宅用途，無法將校內多餘校舍校地分割出售，投入之不動產構建成本無法回收，屬「沉沒成本」性質，應採緊縮策略，審慎為之。

參、融資管理策略

依據Myers（1984）所提出之融資順位理論（pecking order theory），營利事業需擴建廠房，購置設備時，其籌募資金次序通常較傾向於優先考慮內部融資（自有資金），其次為發行債券或借款，最後是發行權益證券。但依據我國現行證券交易法規定，財團法人性質之私立大專校院，並無法發行股票或債券，故學校要購買校地、興建校舍或購置教學設備時，其資金來源僅為自有結餘資金或向金融機構貸款，私立學校融資工具相對簡單，此時學校負債管理最重要者為學

校償債能力之評估。

評估私立學校償債能力與一般營利事業並不相同，一般營利事業之固定資產可設定抵押權借款，債務到期無法清償時，債權人可將設定抵押之固定資產拍賣，以取得現金清償債務，故營利事業可以固定資產之價值評估償債能力。但私立學校使用中之校地與校舍，依據私立學校法第四十九條規定，不得設定負擔（抵押權），即使設定抵押權舉借債務，因私立學校屬財團法人，於強制執行實務上，財團法人財產遭受強制執行時，依據強制執行法第十四條規定，私立學校提起債務人異議之訴，易為強制執行機關所接受，故極易中斷強制執程序，亦即不易將設定抵押之財團法人不動產以拍賣方式，取得現金清償債務，因此私立學校固定資產之多寡，與其償債能力無直接相關。

評估私立學校償債能力之指標應採現金流量概念，以每

年之常態現金結餘為基礎計算舉債指數。所謂舉債指數指學校負債淨額占常態現金結餘之倍數，即以下式計算：舉債指數＝負債淨額／常態現金結餘。現階段教育部規定私立學校舉債指數高於五倍者，舉債時應事前報經教育部核可，因高於五倍者，易造成學校財務危機，影響學校正常教學、研究及服務活動。

融資管理策略另須注意者為，私立學校相對於上市公司，其營業風險較低，收入穩定性較高，在現行間接融資市場上，學校之貸款利率議價能力較高，有長期銀行借款之學校，應定期比較各銀行之貸款利率並探尋最大之議價空間，保持隨時更換貸款銀行之彈性，使學校利息成本維持在可能的最低水準，以減少學校資金成本。

肆、財務行政策略

一、成本管理

在我國私立學校之學雜費收費標準存在著某種程度的僵固性，加上學生人數漸趨減少，使私立學校收入中占最大比例的學雜費收入，常無法隨著支出增加而同比例增長，準此，私立學校成本管理將日趨重要。面對收入停滯，支出膨脹之現實，學校宜儘速訂定以科、系、所及學程為單位的成本中心，並以培育的學生數或提供的教學時數為產出單位，計算學生單位成本、學分單位成本或每時教學成本。產出無法量化之部門如幕僚單位，可以預決算之差異，評估其成本管理績效，這些成本管理制度建置後，對共同性費用如校舍的折舊費用、水電費用、人事費用及設備維護費用，設置合理的分攤標準，以進行各成本中心之成本分析與比較，藉此抑制無效率支出。

營利事業成本管理制度已

行之有年，私立學校之成本管理，則尚屬萌芽階段，現階段多以科、系、所、學院、學程、處、室分別編列資本支出預算方式，進行所謂的成本管理，但若要確切落實成本管理，應將上述各部門可直接歸屬之直接成本，如各部門編制內所聘僱人員之人事費、可直接歸屬之業務費（如該部門水電費、維修費、文具費用等）、資本支出（如該部門使用之電腦設備、家具等），無法直接歸屬各部門之共同性費用，如圖書館、活動中心、運動設施、幕僚部門等之相關支出，應分別分攤至各成本中心，使私立學校成本管理策略由預算導向轉化為成本中心導向，方能較確實的掌握與管理各部門的成本。

二、財務公開

私立學校相較於營利事業，其服務的使命大於關係人的利益，且基本上稅法給予頗

為寬厚的免稅優惠，其資金的來源來自學生的學雜費收入、政府獎補助及其他教育服務收入，充分利用每一份財務資源是學校應盡的義務；是故學生、家長、教職員及社會大眾能閱讀到完整的財務資訊，是其應有的權利。私立學校朝向財務資訊公開化之方向發展，一方面可聚集社會監督目光，以減少財務舞弊與資源使用效率低落之弊端，一方面可藉財務公開機制贏得大眾對私立學校的信心。

有關學校財務公開內容，依據搜尋比較台灣32所一般私立大學及28所私立科技大學在學校網站公告財務報表之內容，可知現行財務公告內容主要是依據教育部訂定「公私立學校及其他教育機構公告財務報表作業原則」及「專科以上學校學雜費收取辦法」，財務資訊報表包含現金收支概況表、收入明細表、支出明細表、平衡表、現金流量表及資本支出明

細表，財務資訊分析包含收支概況分析、收入分析、支出分析、財務比率分析、重要支出趨勢分析及會計師查核報告。

上開財務報表對未受會計學專業訓練之讀者甚難了解，且對削減財務舞弊與資源使用效率低落之弊端，其實際助益有限。為使學校財務公開制度達到應有之功能，建議除上述財務報表之外，可參考美國一般私立大學財務報告格式，加列管理討論與分析內容，對學校之財務狀況、營運收支、現金流量等財務資訊以口語化文字表達，並補充統計圖表如直方圖、圓餅圖、趨勢圖，補充金融資產與固定資產之投資策略及學校負債管理策略。使一般讀者對學校財務狀況有整體性了解，同時揭露各部門之成本資訊，避免教職員對學校校務發展與資源配置產生不必要之誤解。另應補充學校資本支出採購資訊，如採購設備、興建校舍之規格、數量、單價，

使監督者可比較學校採購案件之效能並抑制可能之舞弊。學校財務公開制度最終目的為提高社會之信任與資源使用效率，減少「學店」之負面印象，而非只是為符合法規要求。開誠布公的揭露學校財務資訊，將能獲得更多的掌聲。

伍、結語

私立大專校院傳統被動、保守之財務管理觀念已經無法面對時代競爭的考驗。這種觀念數十年來多少阻礙了學校的經營發展。在競爭激烈的高等教育市場，如何調整以往被動之財務管理模式，對學校之經常性與資本性財務收支，應轉向動態性、前瞻性與策略性之運作模式，面臨未來萎縮的教育市場時，將多一份因應能力，使學校之永續經營多一份保障。

參考文獻

- 1.黃德舜 (2006)。非營利事業財務管理。台北：鼎茂圖書出版(股)公司。
- 2.黃德舜 (2008)。非營利組織財務資訊揭露的管理意涵。98年8月15日取自www.ftope.org.tw/simpalFTOPE/web/s3ngo02.pdf。
- 3.楊佩蓉、張瑞雄 (2008)。由日本的少子化對策看台灣的少子化。台灣社會福利學會2008年年會暨「新世紀社會保障制度的建構與創新：跨時變遷與跨國比較」國際學術研討會。
- 4.劉火欽 (2001)。私立學校財務報表與財務公開制度。主計月報，民國90年11月，頁89-99。
- 5.劉火欽 (2003)。私立大專校院金融商品投資管理。主計月刊572期94年8月。
- 6.劉火欽 (2005)。私立學校財務行政選論。台北：作者自印。
- 7.謝劍平 (2007)。財務管理——新觀念與本土化。台北：智勝文化。
- 8.謝劍平 (2007)。現代投資學。台北：智勝文化。
- 9.謝劍平 (2006)。當代金融市場。台北：智勝文化。
10. Jen-Hui Hsu (2003) . The Study of Taiwan's Fiscal Transparency. August,7,2009, Retrieved From http://www.ti-taiwan.org/ch.files/pdf.files/conference411_7.pdf.
11. Robert A. Blumenthal (2007) . Lift the Veil Off the Finances of Colleges and Universities. August,7,2009, Retrieved From http://popecenter.org/clarion_call/article.html?id=1879. ❖