



# 強化會計作為以增進校務基金財務效能

國立大學校院校務基金制度實施的主要目的，係在放寬大學經費使用彈性、提升資源運用效率，達成大學自主、財務盈虧自負的目標。會計人員除依法行政外，尤須採行企業化經營理念協助學校財務規劃與控管，使有限資源更有效運用，亦宜本服務熱誠，尊重分工，並適時提供有用的決策資訊，以增進校務之順利推展。

鍾秀英（教育部青年發展署主計室主任）

## 壹、前言

邁入世界一流大學之林是我國高等教育之政策目標，而大學自主、財務充裕是重要關鍵。國立大學校院校務基金（以下簡稱校務基金）制度實施的主要目的，係在放寬大專校院經費使用彈性、提升資源運用效益，達成財務自主、盈虧自負的目標。校務基金之資金來源除政府補助外，尚須自

籌部分財源，以因應教學、研究及服務所需。因此加強成本效益觀念，提高經費使用績效，促進財務有效運作，方能善用有限資源，並發展學校特色。

會計人員藉由預算審核、收支審核、會計審核、現金審核、採購及財物審核與工作審核等，可協助學校達成興利（提供所需財務分析予首長作為決策參考，以增進財務效

能，使資源配置發揮最大效用）、防弊（落實執行財務收支管理機制，減少財務收支違失弊端發生）及開源節流（藉由收支審核及預算控管，增益收入及減少不經濟支出）等功能。

本文將從預算籌編、分配及執行、協助開源與節流、財務控管、強化內控內稽以及積極參與校務研究等方面探討，冀期有助於強化大專校院財務

營運功能，以提升校務基金的財務效能。

## 貳、校務基金簡介

### 一、法規與制度

為提高校務基金使用彈性並強化大學自主能力，國立大學校院校務基金設置條例（以下簡稱設置條例）88年制定公布，為期與時俱進，符合當今社會需求，爰於104年再次修正，其修正重點略以：

- （一）明定校務基金來源分為政府循預算程序之撥款及自籌收入二類，修正部分自籌收入項目之名稱，以符實務需要。（第三條）
- （二）明定國立大學校院稽核人員或稽核單位之設置及稽核事項，以強化內部控制機制。（第五條至第八條）
- （三）明定校務基金投資程序，修正投資資金來源及可投資項目。（第十條）
- （四）增列其他公立大專校院設有校務基金者得準用

本條例之規定。（第十六條）

### 二、自籌收入

設置條例修正條文第十三條明定，校務基金有關年度預算編製及執行應依預算法、會計法、決算法、審計法及其相關法令規定辦理，但自籌收入不在此限，此乃大專校院財務自主之法源依據。

本次修正重點，將學雜費收入納為自籌收入，將更有利於校務基金之彈性運用，其項目為：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、其他收入。

學校財務是否健全，自籌收入將是關鍵因素，如何善用學校特色拓展自籌收入，將是各校財務經營的重點。以投資收益為例，美國哈佛及耶魯大學的財務年報，顯示其投資之金融工具多元化且操作績效甚佳。此外，運用既有資產增加業務收入，也是大專校院擴增財源的迅捷通道之一。

## 參、會計人員須強化之積極作為－以企業化經營理念協助財務規劃與執行

### 一、預算籌編、分配及執行－妥適資源配置

學校向以傳統預算為經、複式預算為緯，擷取設計計畫預算、績效預算及中長程預算制度技術，並貫注零基預算精神等方式籌編校務基金預算。考量校務發展總體目標與中程發展計畫之需要，故籌編過程須衡酌教育部核定補助額度及學校自籌財源，配合學校中、長程發展，將校區建設、特色發展項目等經費需求，衡量整體財務狀況及計畫優先順序，納入分年度支出項目妥為編列，並配合國庫補助與計畫執行情形滾動修正。預算案經教育部及行政院核定後，提出於立法院審議，俟通過後實施。各單位則依其發展目標及策略擬訂工作計畫提報基本營運預算，通過經費審議相關程序，

## 論述》會計·審核



俟完成年度預算分配，據以執行。

### 二、協助開源與節流—增益自籌收入、檢討不經濟支出

為配合校務發展及落實財務健全，學校須實施開源節流政策，除力行各項節約措施外，更應積極善用學校優勢，努力拓展各種自籌財源，以因應校務所需。

主計室可定期編製各類報表（例如：自籌收支分析、各項費用分析、推廣教育及建教合作收支分析、技術移轉權利金收入與專利權維護成本之變動情形分析等），作為學校開源節流之參考，並發揮財務預警功能。

### 三、財務管控—績效分析與中長程財務預估

設置條例為促進校務基金預算編製之計畫性、合理性及前瞻性，明定其應以中長程發展計畫為基礎，審酌財務狀況妥為規劃，並將教育績效目標納入財務規劃報告書公告周知；

次年度並應公告校務基金績效報告書，以供外界檢視基金運作之教育績效。

為配合學校未來發展及評估財務可行性，主計室每年可編製決算分析表，並預測未來 5-7 年校務基金之現金流入、流出及現金結存情形，以評估學校財務健全情形，及預測資金是否足以支應校務發展所需。類此資訊實可作為推動各項建設與計畫之決策參考。

### 四、強化內控與內稽機制

大專校院內控機制之運作及執行，業已列入校務評鑑項目之參考指標，其評鑑要素包括：1. 內部控制制度與內部稽核之建立與執行情形。2. 財務內控部分含括（1）會計、出納及財產等內部控制之執行與檢討情形（2）預算控制與內部審核之運作及執行情形（3）校務基金管理委員會、經費稽核委員會組織及執行運作情形。3. 學校定期檢核校務運作成效，並建立完整紀錄。4. 學校行政組織內部須定期召開會議，確保行政運作品質之持續

性改善。

為強化內控機制，並配合政府政策，各大專校院業依教育部規定於 101 年底前完成「內部控制制度」之設計。另內部稽核部分，設置條例亦明定國立大學校院稽核人員或稽核單位之設置及稽核事項，以強化內部控制機制。

內控制度設計及執行是否有效，有賴首長與管理階層及所有同仁共同努力，會計人員為學校一份子，自當積極參與，協助學校設計有校內控及內稽制度，並據以落實執行。

### 五、積極參與校務研究

校務研究（Institutional Research，簡稱 IR）是針對校務所進行的研究，以促進高等教育機構的運作與決定。校務研究兩大重點，其一是資料蒐集、分析與報告；其二是透過資訊解讀而協助作決策。

近年由於校務規範鬆綁及少子女化影響，大專校院得面對學校財務、招生競爭及績效責任等挑戰，這些都需要透過校務研究提供實證資訊，協助

校內各級主管擬定方案，校務研究已是高等教育發展的必要措施。會計人員值此大數據時代，應發揮主計專業積極協助校務研究，以增進學校財務效能。

## 肆、建議

因受少子女化之衝擊，部分大專校院將普遍面臨財務問題，更應積極拓展財源並減少不經濟支出。謹研擬數項對校務基金整體運作之淺見，冀期有助於提升營運績效：

- 一、產學合作及推廣教育單位採利潤中心制，並落實績效評量。
- 二、充分利用地利及人脈，擴增場地設備管理收入及受贈收入。
- 三、訂定獎勵制度，提升投資及產學績效。
- 四、適時檢討調漲學雜費。
- 五、積極進行校務研究，並善用大數據協助學校營運。

## 伍、結語

會計人員除依法行政外，尤須以企業化經營理念協助財

務規劃與控管，使有限資源能更有效運用。其具體作法包括：協助業管單位，落實開源節流，努力增益自籌收入，充裕學校資金；加強學校成本效益觀念，推動責任中心制度，以提高經費使用績效。依據學校中長程發展計畫，採零基預算精神籌編預算，達成符合校務發展目標之資源規劃。另內部審核主要為內控制度中例行監督之一環，包括事前的預警、事中的追蹤以及事後的檢討，會計人員執行內部審核，宜本此原則，發揮會計協助管理應有功能。

會計工作已由防弊邁向興利與諮詢，主計人員宜本熱誠服務的心，尊重分工，有效溝通，並適時提供攸關決策的有用資訊予管理階層，以協助大專校院之校務順利推展。

## 參考文獻

1. 成群豪（民 101），我國大學財務經營機制之研究，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
2. 郭昱瑩（民 102），精進主計體系之財務管理機制，行政院研究

發展考核委員會委託研究報告。

3. 張信一（民 102），強化會計人員之管理作為，主計月刊，第 695 期，頁 66-69。
4. 張家宜（民 99），台灣高等教育之財務經營 - 邁向一流大學的關鍵，教育資料與研究雙月刊，第 94 期，頁 41-66。
5. 黃永傳（民 94），會計人員應有之作為 - 協助管理增進行政效能，今日會計，第 100 期，頁 69-75。
6. 黃曉波（民 103），校務研究為大學導航，教育部高教技職簡訊電子報 No.095, <http://www.news.high.edu.tw/index.p?do=news&act=detail&id=647>。

❖