

財務長是美國大學校院赤字危機的救星？

駐芝加哥辦事處教育組

那些最有資源、錄取標準最嚴格的學校或許能夠免於嚴重的財務震盪，但許多其他必須想辦法找到學生來源的學校，正因為無法達成招生與收入目標，而感受到龐大的財務壓力。

目前已有一群大學財務專家開始協助那些陷入困境的機構，而這樣的協助需求比以往任何時候都要高。Husch Blackwell Consulting 的資深教育顧問、前大學校長 Charles M. Ambrose 表示，財務長對於深陷赤字的大學而言，可能是一項莫大的助力。他認為，這些理財專家進入校園擔任財務長，以不受既有利益束縛的角度審視現況，且不必擔心為了長期保住職位而有所顧忌，所以他們能夠打破不良的運作習慣，並讓一所病入膏肓的大學重新恢復元氣。

然而，這些找來救火的財務長大多時候並非是永久性的解決方案，他們因合約限制而無法申請所在學校的正式職位，且因為非終身任期，往往無法對所在機構做長遠規劃，進而做出快速、甚至可能不受歡迎的決策，不僅不能替他們贏得長期支持，更可能與其他學校領導者或校園文化產生衝突。Ambrose 表示，他甚至見過一些財務長差點把他們服務的學校推向崩潰。

NACUBO (National Association of College and University Business Officers) 副會長兼顧問部門主管 Ruth A. Johnston 表示，新冠疫情時是財務長角色的重要轉折點。原本就已肩負龐大營運責任的財務長，疫情期間還必須承擔疫情應變的協調工作，Johnston 回憶，她在疫情期間擔任新墨西哥州立大學系統副校長兼營運長時，每週經常工作 70 小時。但 Johnston 表示，現在人們不想再如此拼命工作，或至少不願意長期每週投入這麼多工時。根據 NACUBO 2024 年的調查，財務長平均任期為 6.3 年，但《Inside Higher Ed》2025 年的年度調查顯示，當受訪的財務長被問及預計會在目前職位待多久時，只有 20 % 表示會待 6 至 10 年。

大學體育經濟模式的改變、現美國政府聯邦政策的不確定性，以

及學生市場競爭日益激烈，都讓這份工作比以往更加困難。隨著越來越多的大學面臨財務挑戰，財務長的工作也變得更加艱難，除了注意預算外，財務長必須真正扭轉局勢，協助學校制定成長策略並尋找新的收入來源。

當一位財務長來到校園時，尤其是在一所陷入困境的學校，他們可能只有幾週，而不是幾個月甚至幾年的時間，改善情況。曾在多所面臨財務困難的機構服務，現任亨德里克斯學院（Hendrix College）財務副校長 Bernadette Hinkle 表示，很多時候，除非你真正身處其中，否則無法看到完整的圖像，並補充說，校方領導者很容易只關注某些特定指標，並受這些指標影響，例如入學率、畢業率以及學費折扣率，而忽略淨學費收入或現金存量。而有些學校的問題，是多年來一連串決策與疏失逐漸累積而成，並已形成固定模式，使問題持續惡化。

早期財務長最常見的任務之一就是控制成本，例如掌握合約簽署權，限制新的合約可以減少不必要的支出，而既有合約則可以重新協商。其他節省成本的方法包括：與供應商重新談判重整現有債務、與鄰近學校共享服務、或將餐飲等功能外包。

財務長很多時候被視為「揮舞斧頭的人」，只想削減預算、讓資產負債表恢復黑字，而不顧對學校造成的影響。但 Ambrose 認為，學校不能靠削減開支走向永續，如果學校財務狀況已經無法持續經營，那麼根本無法繼續存在。歸根結柢，財務長並不是永久的解方，在他們卸任後，學校能否持續營運的關鍵，仍然在於那些繼續留下來的校方領導者。有時有些學校的財務問題，甚至不是任何財務專家能夠解決的，這並不是因為經營者不在乎，或是因為他們辦學不佳，而是因為有些結構性的問題，早已超出任何人能夠扭轉的範圍。

撰稿人/譯稿人：駐芝加哥辦事處教育組

資料來源：2026 年 05 月 1 日，“Higher Ed’ s New Crisis Managers” , By Lee Gardner, Retrieved from The Chronicle of Higher Education,
<https://www.chronicle.com/article/higher-eds-new-crisis-managers>