

第六章 校務基金績效考核制度之設計

基於校務基金績效考核制度之目的，並參酌各校對考核制度之意見調查，本研究在以下各節分別提出校務基金績效考核制度規劃之基本構想、考核作業設計、考核指標項目、考核委員組成與任務，以及考核作業實施流程設計，最後並提出績效考核手冊如另冊所示。

第一節 績效考核制度規劃之基本構想

本研究參酌各校意見與期中報告出席委員之建議，建立出校務基金績效考核制度規劃之基本構想如下：

一、分類考核原則

由於考量各校性質與發展條件之差異，而且基於校務基金制度強調各校發展自我特色之目的，校務基金績效考核制度之設計應異中求同、同中求異，依不同性質學校而給予不同評估指標或權數。

二、分批考核原則

由於校務基金績效不易在短期顯現，因此，對於新設學校或剛實施校務基金之學校，宜分批進行考核，或僅做訪視不進行考核評比。

三、強調自律精神

校務基金制度主要在賦予各校相關的彈性自主權，以促進校務整體發展，建立各校自我特色。因此，所強調的是「自律」精神，而由外部委員考核的「他律」做法，僅是一種手段，而非最終目的。

四、輔導取代懲處

由於校務基金績效考核制度旨在協助各校瞭解其制度的落實程度，且各校發展條件與性質各有不同，因此，表現績優者，可以作為其它學校借鏡，對於表現不理想者，更應針對考核或訪視缺失給予輔導以取代懲處，畢竟協助各校建立自我發展的特色，才是校務基金績效考核制度的最終目的。

第二節 考核作業設計

為求各校能建立「自律性」的機制，再輔以「他律性」機制之理念，本研究建議校務基金考核制度將採取三階段式考核程序。如經核定部份學校得採取訪視而不做評比，其訪視作業方式與考核作業大致相同，僅需由考核作業執行單位修改部份內容即可，惟在此本研究仍統稱「考核作業」。

一、第一階段：自我考核

先由各受考核大學校院進行自我評估，透過各國立大學內部運作，依據校務基金設置條例與相關法規、預算編審與會計作業規範，各校自訂之中長程計畫與校務基金績效考核綜合指標，逐項彙整佐證資料，並據此自我檢討執行成效，而這自評的精神即建立在各校「自律性」的機制與規範是否能達成自訂校務基金之目標與成效。

二、第二階段：書面審查

由考核委員針對受考核大學校院所提出之自我考核報告及相關規章制度，進行書面審查，審查之重點在於各該大學校院是否針對校務基金之執行，已擬訂適切、週延之管理制度，以確保資源有效利用與增進教育績效。

三、第三階段：實地考核

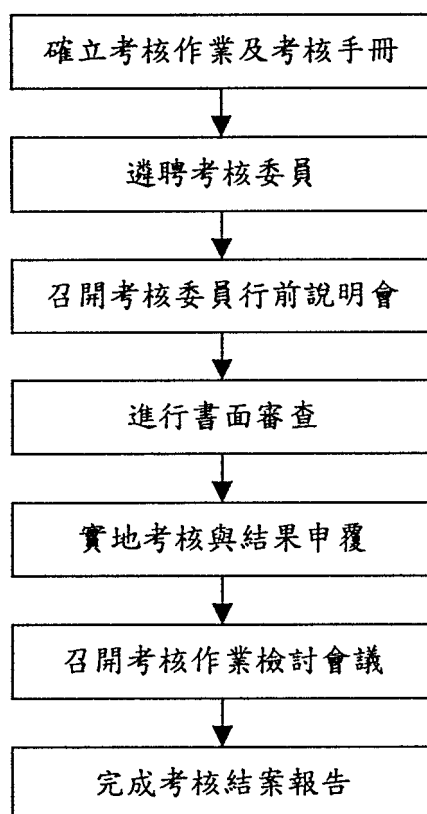
由委員進行實地考核，其考核重點在於各受考核學校是否依其所提出的自我評估報告，確實執行校務基金，以及查核其列舉之具體成果績效是否屬實，而扮演「他律性」的監督角色，並據此提出委員綜合考核意見。

最後由教育部完成考核作業彙總，公告結果及獎助政策，以回饋各校做為學習改進之參考。同時，藉此考核過程及結果，各校亦可反

應其個別需求，進而達成教育部績效考核制度之修正。

第三節 考核作業實施流程設計

有關校務基金執行績效考核作業流程，茲以圖示說明如下：



圖六：考核作業實施流程

一、 確立考核作業及考核手冊

本考核作業計畫之執行，首先係由受委託執行單位依先期規劃內容，擬訂詳細作業計畫內容及時程，並修訂考核作業手冊，陳請教育部主辦司處核定後據以施行。

二、 遴聘考核委員

為使考核作業具有客觀公正性，將自學術界中遴聘具有實際考核經驗或對校務基金運作有深入瞭解的學者專家，擔任本計畫之考核委員，委員名單則由執行單位陳請教育部核定後遴聘之。有關考核委員之組成與任務分工將在下節述明。

三、 召開考核委員行前說明會

由於前往各校考核之委員並不相同，為使委員之考核標準更趨一致，除了依專長領域區分外，執行單位在配合委員時間之前提下，將各委員混合編組，避免形成固定編組，以求委員能將在各校所見之經驗相互交流。

此外，在核定委員名單後，執行單位將召開考核委員行前說明會，向全體委員說明考核作業細節，報告考核表格之填寫方式，以及討論考核查核重點與標準。

四、 進行書面審查

本考核作業在奉核定後，各受評學校將依據各項填報表件，先行做自我考核，並將考核結果檢附相關資料，送交執行單位轉交考核委員進行書面資料審查，以檢視各受評學校管理制度週延性、適切性及

其優缺點，並預擬相關查核重點與實地訪查問題。

五、實地考核與結果申覆

由考核委員按預訂行程赴各受評學校進行實地考核，依其任務編組分別瞭解實際執行狀況。考核當日實施程序及重點工作規劃如下表，惟得依各校實際狀況彈性調整實施程序。

時 間	進行事項	負責人員	說 明
8:30 - 8:40	相互介紹	召集委員 受評單位校長	相互介紹委員分工與各受評單位 相關主管
8:40 - 9:10	簡報	受評單位校長	校務發展現況與整體績效簡報
9:10 - 9:30	分組簡報	相關主管	各考核要項內容與實際成果簡報
9:30 - 10:00	書面審查問題詢答	考核委員 相關承辦人員	針對書面審查發現問題，請受評 學校答覆或準備資料供委員查核
10:00 - 12:00	實地查核	考核委員 相關承辦人員	進行實地考核與資料抽查核實工 作
12:00 - 13:00	午餐與午休		由受評學校代訂餐盒開立收據， 由執行單位支付
13:00 - 14:30	實地查核	考核委員 相關承辦人員	繼續實地查核工作
14:30 - 15:30	晤談	考核委員 相關教職員生	與師生或各組處相關人員分組晤 談
15:30 - 16:10	委員開會討論並完 成考核意見	考核委員	請受評單位人員離席
16:10 - 17:00	綜合座談	召集委員 受評單位校長	召集委員報告考核意見，經雙方 確認澄清問題並交換意見

為求確認受評單位對委員考核意見充分瞭解，執行單位收到考核委員意見書後，先將綜合考核意見打印整理，再轉發各受評單位提出申覆或確認同意委員考核意見，並將受評單位函覆意見轉交考核委員瞭解，如委員有補充意見併送考核作業檢討會議討論。

在實地考核當日或申覆期間，考核委員皆不得將考核等第或分數洩露，以免徒增困擾。

六、 召開考核作業檢討會議

為求考核作業更能反映各校實際績效，確保爾後考核作業推動更為順暢，執行單位將邀請全體委員就實際執行考核作業與考核項目，提出改進建議，並對校務基金運作提出改革建議。

七、 完成考核結案報告

日後彙整考核結果與檢討意見，由執行單位據此提出結案報告。

第四節 考核委員組成與任務

本研究所建議之考核委員組成係依據調查研究結果而來。為使考核作業具有客觀公正性，將自學術界中遴聘具有實際考核經驗或對校務基金運作深入瞭解的學者專家，擔任本計畫之考核委員。委員之遴聘係考慮地理區域、學校類別與專業領域之互補，期能使本計畫考核委員會更具代表性，並能兼顧各校發展背景之差異性。各校之考核作業以出席 4 位委員為原則，以 48 所受評學校而言，依平均每位委員考核 6 所學校計算，本計畫考核委員人數以不低於 32 人為原則。委

員名單由執行單位陳請教育部核定後遴聘之。

有關考核委員組成與任務分工可分述如下：

1. 委員組成：由四位委員中推選出一位擔任召集委員，由召集委員主導考核當日之實地考核作業流程。
2. 任務分工：依考核項目可分為如下三大組
 - a. 校務整體發展規劃面／組織運作管理制度面
 - b. 預算決算管理制度面／營運作業管理制度面
 - c. 基金收支結構面
3. 委員任務
 - 召集委員：負責主持該場次考核作業，並將各考核委員之考核結果彙總整理。
 - 考核委員：除召集委員外，每一考核委員依專長領域分組進行考核，並視實際作業需要相互支援考核查核工作。

第五節 考核指標項目說明

本研究旨在探討實施校務基金制度後之績效考核，因此，為求與大學綜合考核之區隔，考核指標項目將僅止於與校務基金直接相關者為主，尤其注重各校是否依校務基金制度規定確實執行，並且是否著手調整校務運作方式，至於校務表現之各項綜合指標，則在日後綜合

考核時，當可展現校務基金制度實施之長程績效。

有鑑於此，本研究建議之績效考核指標項目，包括「校務整體發展規劃面」、「組織運作管理制度面」、「預算決算管理制度面」、「營運作業管理制度面」、「基金收支結構面」等五大類，有關各類考核指標之說明如下：

一、校務整體發展規劃面

此部份主要在於瞭解各校是否能積極建立自己的特色；藉由SWOT架構分析其面對的環境機會、威脅，以及該校的競爭優劣勢，從而讓各校在發展資源條件限制下，思考如何結合校務基金制度之特點，擬訂合宜的中長程發展計畫，以逐步建立各校發展特色。其詳細之衡量指標如下：

1. 校務發展定位

- 是否清楚揭櫫設校使命與治校理念
- 是否分析校務發展環境變遷之機會與威脅
- 是否瞭解本身在校務發展所具有的競爭優勢與劣勢
- 是否選訂一個足以彰顯自我特色的發展定位

2. 校務發展總體目標

- 是否有具體明確的校務發展總體目標
- 是否依既定時程分階段達成校務發展總體目標

- 是否定期檢視校務發展總體目標之合理性

3. 中程發展計畫

- 是否依據校務發展總體目標擬訂中程發展計畫
- 是否有具體明確的執行策略與行動計畫
- 是否將中程發展計畫細部規劃成各單位階段性工作計畫

4. 校務發展特色

- 是否已建立校務發展特色
- 是否能維持或彰顯校務發展特色
- 是否針對未來環境發展需要修訂校務發展特色

5. 校務基金資源整合規劃

- 是否檢討校務基金實施對校務發展總體目標規劃之影響
- 是否檢討校務基金實施對中程發展計畫之影響
- 是否檢討如何利用校務基金制度運作建立校務發展特色

二、組織運作管理制度面

此部份主要在於瞭解各校在實施校務基金後，其相關法規與行政組織是否加以適當調整、各級人員是否對校務基金新制有清楚瞭解、是否成立校務基金管理委員會與經費稽核委員會，以及是否擬訂施行校務基金制度之推動計畫，期能使組織運作在新制實施後，能有效率

的運作。其詳細衡量指標如下：

1. 校務基金管理委員會運作

- 是否訂定通過校務基金管理委員會設置要點
- 是否已依規定設立校務基金管理委員會
- 是否確實召開管理委員會且記錄完備
- 是否充分發揮管理委員會功能且有具體事證

2. 校務基金經費稽核委員會運作

- 是否訂定通過校務基金經費稽核委員會之設置要點
- 是否已依規定成立校務基金經費稽核委員會
- 是否確實召開經費稽核委員會且記錄完備
- 是否充分發揮經費稽核委員會功能且確實查閱必要資料
- 是否向校務會議提出校務基金收支保管及運用之稽核報告
- 是否在成員選派時注意其公正客觀性

3. 校務基金制度推動計畫

- 是否舉辦講習與宣導活動讓教職員工瞭解校務基金制度之特色
- 是否成立校務基金管理之相關作業小組(如資金調度作業小組)
- 是否將各相關作業小組運作詳加記錄以備查核
- 是否針對校務基金制度實施之影響研提因應計畫
- 是否定期檢討與反映各單位實施校務基金制度之困難與法令障

礙

4. 財團法人基金會組織運作

- 是否在學校或各系所設有財團法人基金會組織
- 是否存在基金會在場地、設備及人力運用上未依相關法令規定辦理
- 是否存在學校得以辦理之業務被移轉交由基金會辦理

三、預算決算管理制度面

此部份主要在於瞭解各校在校務基金新制實施後，是否修訂預算編製作業程序、是否修訂校內預算分配程序、是否對資本預算支出有妥善規劃、是否針對預算與決算之差異詳加分析與追蹤控制，以及是否考核各校預算編製與執行之成效，期能發揮校務基金預算制度之功能。其詳細衡量指標如下：

1. 預決算編審與報核

- 是否依據預決算編審與報核作業程序確實執行
- 是否按時編製預算、決算、月報、收支估計及績效報告等報表
- 是否建立學校內部預算分配作業程序
- 是否對資本支出預算編製有妥善之規劃與內部審核程序

2. 預算執行績效

- 是否發生預算執行率偏低或在歲末才加速執行之情事
- 是否發生學校內部預算分配不當，造成部分單位預算不足而部分單位預算執行不力之情事
- 是否發生資本預算未依執行能力核實編列而執行困難
- 是否擬訂非政府撥付預算動支範圍與審核程序
- 是否定期追蹤控制各項預算執行進度

3. 預算決算差異分析

- 是否發生預算與決算差異過大之情事
- 是否檢討年度預算與決算差異原因
- 是否針對預算執行缺失擬訂改善計畫
- 是否將預算執行改進計畫納入新年度預算編審程序

4. 校務基金預算決算作業調整

- 是否針對校務基金制度規範調整預算編審作業程序
- 是否在預算編製與執行方面發揮校務基金制度特性
- 是否針對校務發展總體目標與中程發展計畫之需要，妥為編製預算

四、營運作業管理制度面

此部份主要在於瞭解各校在營運作業的績效，包括會計作業程序、現金出納與管理作業，以及財產採購與保管作業是否依校務基金

相關規範實施。其詳細的指標如下：

1. 會計作業制度

- 是否依規範制訂會計簿籍、會計報告、會計科目、會計憑證及會計事務處理程序及內部審核處理程序
- 是否能透過電腦化作業，簡化會計作業流程，並適時發揮會計資訊輔助功能
- 是否針對會計師或審計部查核缺失進行追蹤改善

2. 現金與出納管理作業制度

- 是否明確規範出納作業工作內容及業務權責
- 是否明確規範現金支票與有價證券之收支與簽發處理，以及銀行核帳報表編製等事務作業程序
- 是否對收入收據逐筆按序銷號
- 是否不定期實施現金及財務審核作業
- 是否按季不定期向金融機構直接查證對帳單
- 是否在校務基金制度實施後，確實檢討出納作業工作內容與人員配置

3. 財產採購與保管作業制度

- 是否不定期實施現金及財務審核作業，並詳加記錄
- 是否依「政府採購法」及行政院「事務管理手冊」修訂財產取

得及管理作業程序

- 是否實施集中採購摺節開支
- 是否定期下載「財物標準分類編號總檔暨每月或每季增編號檔」
- 是否以電腦進行產籍管理作業，提昇財產管理效率
- 是否編印校務基金制度相關財物管理作業流程手冊
- 是否成立專責小組研提如何提昇財產管理收益，以充實校務基金
- 是否定期盤點清查財產現況及使用率，並檢討閒置、減損或報廢財產之適當處分
- 是否發生財產帳、物不符等情事

4. 資金調度作業制度

- 是否有資金調度專責組織或單位
- 是否定期檢視資金需求時程靈活調度資金
- 是否依資金需求規劃定期存款時間長短

五、基金收支結構面

此部份主要在於瞭解各校在各項校務發展之具體成效。包括管理及總務費用、教學研究及訓輔費用是否有效控管、建教合作與推廣

教育淨收支是否逐年成長、基金調度是否使財務淨收支逐年成長，以及是否有效推動募款作業使募款淨收支逐年成長。其詳細指標如下：

1. 管理及總務費用管控

- 是否逐年降低管理及總務費用佔作業支出之比例
- 是否逐年降低每單位學生之管理及總務費用
- 是否定期檢討管理及總務費用之合理性

2. 教學研究及訓輔費用管控

- 是否維持合理的教學研究及訓輔費用佔作業支出之比例
- 是否維持合理的每單位學生之教學研究及訓輔費用
- 是否定期檢討教學研究及訓輔費用之合理性

3. 建教合作計畫績效

- 是否逐年提昇建教合作計畫收入佔自籌收入之比例
- 是否逐年提升建教合作計畫淨收支佔建教合作收入之比例
- 是否將建教合作計畫收支納入校務基金發展規劃，破除過去各系所本位主義。
- 是否建立建教合作計畫收支運用分配機制
- 是否自收入中提撥資本預算支出準備金

4. 推廣教育活動績效

- 是否逐年提昇推廣教育活動收入佔自籌收入之比例

- 是否逐年提昇推廣教育活動淨收支
- 是否將推廣教育收支納入校務基金發展規劃，破除過去各系所本位主義。
- 是否建立推廣教育收支運用分配機制
- 是否自推廣教育活動收入中提撥資本預算支出準備金

5. 財務操作績效

- 是否逐年提昇財務收入佔自籌收入之比例
- 是否逐年提昇財務收入佔作業外收入之比例
- 是否逐年提昇財務操作淨收支
- 是否有高於定期存款利率之利息報酬率

6. 募款作業績效

- 是否逐年提昇募款活動收入佔自籌收入之比例
- 是否逐年提昇募款活動收入佔作業外收入之比例
- 是否逐年提昇募款活動淨收支佔募款活動收入之比例
- 是否有專人或專責單位專責募款
- 是否規劃與執行募款策略與活動
- 是否已利用募款捐贈收入執行專案建設計畫
- 是否已建置動員募款之校友組織連絡網