

本研究選擇大學訪談的條件如下：

- 1.在這最早的五所學校中，選擇實施校務基金具體有成之大學。
- 2.被選擇訪談之大學，其校長、主秘、技合處、總務處、會計室等單位，至少包括上述兩個單位或含一級主管以上的成員願意接受訪談安排。
- 3.信賴本研究會對該大學的財務或相關資料保密，願意提供給本研究口頭及書面資料，以為分析校務基金績效考核指標及制度建立之參考。

基於上述選擇條件及篩選的結果，本研究在這五所大學中，選擇了兩所符合上述選擇條件及背景的甲、乙兩所大學做為深度訪談的研究對象。進行實地訪談藉以瞭解其實施校務基金績效之現況，以為分析校務基金考核指標及制度建立之參考。

## 第二節 訪談甲大學實施校務基金之績效及其分析

訪談時間：10/11/88；10:00～12:00 AM

訪談對象：總務長、會計主任、會計室組長及其它相關人員

訪談內容：影響實施校務基金之相關績效指標

本研究根據訪談內容及書面資料，經過整理將實施校務基金績效

指標依據本研究績效指標架構歸納如下：

## 一、校務整體發展規畫面

### 1.校務發展定位及總體目標

- 精緻型研究大學，力爭台灣第一，更欲享譽國際。
- 避免綜合大學發展的方向。全校人數以大約 9,000 人左右的經濟規模為發展的目標。

### 2.校務特色及未來發展

- 跨學門整合，利用學校的優勢學門及資源進行跨學門整合，創造學校的特色。例如發展圖書資訊、生物科技、法律管理等跨學門整合之落實。
- 聘請國際及國內知名講座教授，帶領研究團隊在國內從事研究及教學。
- 某些學院研擬推動整合課程規劃及選課，即大學部將以學程來整合，甚至考慮系、所轉型。若有必要可能刪除大學部部份學系，而用大學部擁有的配額轉型至研究所。
- 校內空間有效的整合以利學校目前空間作最有效率的使用，並且以校務基金開源的角度，來規劃未來空間的發展。

### 3.校務基金資源整合規劃

#### 開源：

- 利用籌設創投公司的回饋金，以發展另類的募款機制。
- 考慮採用貸款、BOT、育成中心運作的方式，利用學校空間換取建設發展機會。
- 成立下列五大專款專用之基金，此外另考慮成立學生宿舍基金。

I. 交通管理基金

II. 教職員職務宿舍管理基金

III. 餐廳基金

IV. 招待所管理基金

V. 販賣部管理基金

#### 節流：

- 水電費的節制。
- 利用空間管理、規劃空間，達成空間有效運用，依據系、所、老師、學生規劃出所需的基本空間單位。若超出則需以建教合作管理費購買，以取得超出的空間部份，剩餘的空間則保留給跨學門發展之用途。

## 二、組織管理制度之建立與運作面

1. 甲大學已依據「國立大學校院校務基金設置條例」第五條設立管理委員會及經費稽核委員會，設置要點及相關辦法，並定期召開會議及遵循其設置要點及辦法。

校務基金管理委員會的主要任務包括：

- 規劃學校教學、研究與推廣所需之財源
- 規劃校區建築與工程興建所需之年度預算
- 審查校務基金之財源
- 開闢校務基金之財源
- 採取有效之節流措施
- 其他有關校務基金收支、保管及運用之事項

2. 為了因應實施校務基金，並在自籌財源比例逐年提高的需求

下，甲大學必須考慮各種管理辦法的制訂及落實，以提升教育品質及增進教育績效。同時亦必須規劃開源與節流的措施或辦法，以回應自籌財源比例逐年提高的需求。而上述的管理辦法、開源、節流等諸多措施皆會影響組織的成員、運作，甚至必須作一些調整。現將其相關辦法、措施一一分類詳述如下：

(A) 為了提升教育品質，增進教育績效影響到組織運作的管理辦法及草案

- 教學研究及行政單位評鑑辦法
    - I. 教學及研究單位評鑑內容包括單位發展、組織與行政、師資與人力、教學、研究、服務、學生培育與輔導及其他。
    - II. 行政單位評鑑內容包括單位發展、組織、行政、服務、績效及其他。
  - 教師評量辦法
  - 大學約用人員管理辦法
  - 大學職員遴用及升遷辦法
  - 其他尚待制訂及影響組織運作之辦法
- (B) 為了開源節流而影響組織運作的管理辦法及草案
- 隸屬總務處之組織運作及管理
    - I. 空間使用、規劃管理辦法委員會
    - II. 各系所水、電、瓦斯、電話等統合性項目需求預算分配辦法。
    - III. 廣泛採用 BOT 之方式委外經營餐廳、書局等設施。
  - 推廣教育收支管理準則
  - 校務基金募款委員會設置要點

- 碩士在職專班作業辦法
- 建教合作研究計畫實施辦法

(C) 甲校在實施校務基金以前即擁有一財團法人基金會組織，其運作與校務基金業務係分開管理的。該財團法人之董事長、會計、出納等人均非甲校教職員，甲校以研究計劃或校務發展事項向財團法人申請補助，學校與法人互不隸屬、不競爭，但互相合作，法人向校友募款，將以一定金額為上限，達到後即不再勸募，法人設立宗旨為協助甲校提升教學研究，以達到世界知名學府。

### 三、預算決算管理面

甲大學預算的編列依據其「預算編列與分配準則」（見附錄五）執行。在其預算編製說明內將校務基金預算編列的特點簡述如下：

1. 自籌部分收支額度可自行決定，屬外加數額（從前屬內含，且如屬編列於各機關單位預算之建教合作計畫不列收入，以代收款處理）。
2. 預算結餘款無須繳還國庫，利息收入歸學校，自籌收入逐年提高。
3. 募款收入逐年提高。

- 4.參與在職專班、終身學習之社會服務意願，配合教育部及產業需求而提高。
- 5.教育部每年補助每生經費除教職員人事費外逐年下降，自籌財源逐年增加。
- 6.教學研究支出編列「財產報廢」支出。
- 7.學校同仁漸具管理觀念，為增加自籌經費，使用者付費制度的實施較易執行。
- 8.成立財務小組討論校內各單位分配預算，後經行政會議決議後施行。

#### 四、營運作業管理制度面

校務基金實施後，因上述層面之影響，營運作業管理制度面在“質”與“量”皆受到重大的影響，尤以出納管理、採購及保管等作業為最。且前述工作人員所負擔責任亦十分沈重，有待內部控制制度的建立，並加強考核工作人員操守，使其遵循一定之規範。

#### 五、基金收支結構面（詳見附錄六之重要財務指標）

- 1.建教合作成果：績效指標“質化方面”，例如：設置建教合作研究計畫實施辦法；在“量化方面”，可參考學校每年之建教合作淨收支額，及其成長率。

2.推廣教育成果：績效指標“質化方面”，例如：設置推廣教育收支管理準則；在“量化方面”，可參考學校每年之推廣教育淨收支額，及其成長率。

3.募款成果：績效指標“質化方面”，例如：設置校務基金募款委員會、執行規章辦法等；在“量化方面”，可參考學校每年之募款收入，及其成長率。

由上述訪談甲大學實施校務基金績效的內容及資料整理過程，探討及分析甲大學實施校務基金的績效與本研究的構思統整後，證實本研究設計的績效考核指標及制度的理論及構想，是可以落實於校務基金考核各大學實施初期績效考核指標及制度上的。甲大學對其校務整體發展的規劃已有具體的定位，未來欲發展的特色及對校務資金整體的規劃等構面皆已形成。該校所需要的是在其“自評”中擬訂欲達成的成效，如何在組織管理制度、預算決算管理、營運作業方面建立自律性的機制及調整下，達成其“自設”的成本效益指標，表現在“財務”績效指標最後的效能及效率上。實施校務基金之大學，應瞭解校務基金所賦予大學自治及財務自主權，是為了讓各大學去發展其特色的。如果該大學沒有“意願”去運用，不了解“如何”運用，或錯誤的運用，其後果或績效並不是馬上即會顯示出來的，各校自籌經費的多寡及使用經費的效率，均將影響學校未來的發展。因為教育部仍付

給各大學基本的支出經費，各大學若目前不積極自籌經費或節流，仍可繼續經營學校，但假以時日，在公私立大學競爭日劇的環境下，一所沒有特色的大學，大概很可能經不起社會大環境嚴峻考驗的。而教育部建立績效考核制度，若給予各國立大學適時的監督、輔導、獎勵等回饋，深信各國立大學必會在創新、互相效法、改進的過程中，將國立大學帶入一個嶄新的紀元。

### 第三節 訪談乙大學實施校務基金之績效及其分析

訪談時間：11/8/88；2:30～4:30

訪談對象：會計主任、會計室、各組組長及技合處相關人員

訪談內容：影響實施校務基金相關之績效指標

訪談乙大學時，技合處的主管因不克出席，而此次訪談的對象便由會計主任主導，因而訪談的內容及書面資料的整理，僅能依據訪談的問卷結構記述於下：

1.請問在過去大學評鑑項目中，有那些評鑑指標項目之績效表現會因實施校務基金而產生差異？

答：對國立大學習慣了公務預算思考模式的一般領導或行政管理人員而言，校務基金實施後最突顯的績效差異指標，即是領導人員思維改變所帶來的差異，舉例而言，過去公務預算時，若收入