

大學校院精打細算，藉合作聯盟方式省錢

駐波士頓辦事處教育組

Benston 先生是美國賓州 Haverford 學院的校長，他說，該校在數十年前與鄰近的 Bryn Mawr 學院建立長期合作關係，接著 Swarthmore 學院加入成為鐵三角，然後賓州大學（University of Pennsylvania）加入，成為四校聯盟。此後，聯盟如雨後春筍出現，藉著不同的合作計畫、服務，節省行政費用，擷長補短，產生更有效的運作。如：集結 11 所大學校院的賓州文理學院聯盟，旨在降低行政費用；「Local」文理學院聯盟，結合 9 所學院資源，組織網上課程及探索新的學習模式。

這樣的合作，不是新鮮事。據威斯康辛州獨立大學校院協會估計，自 2002 年以來，他們聯合購買辦公用品、財產保險和商業軟體，已經為該協會 24 個會員節省了 1.15 億美元。Claremont 學院聯盟的員工有 325 人，包括 5 所文理學院和兩所研究所，90 多年前即開始合作，共享圖書館、校園安全、學生健康和施工管理等 34 種服務。

1980 年代以後，更多的合作模式興起，以節省醫療保險、分享圖書資源或允許學生跨校選課。有的聯盟向會員收取會費，有的則收取單項服務費用。波士頓高等教育聯盟於 1995 年建立，目前有 17 個學院，重點是內部審計作業、採購、風險管理和員工健保，還成立聯合表演工作坊，提供音樂、戲劇和舞蹈課程。Lehigh 山谷學院協會，則為六所學院開展健康保險和合作採購，為員工尋找跨校工作機會，如：跨校主管、指導顧問和教育顧問等。

根據 Haverford 的合作經驗顯示，天時地利是主要原因。該校與 Bryn Mawr 的步行距離只有 15 分鐘，因此前者負責校園安全管理，後者監督兩校餐飲服務。Haverford 也是賓州文理學院聯盟的會員，支付兩名協調員工的薪資，可節省法規政策和員工培訓等費用。

該文理協會聯盟成立於 2014 年，執行董事 Irene Burgess 表示，加強會員間的關係，可促進更深入的合作。會員們對該聯盟的衝突管理研討會都很支持，並建議新部門主管參與。Burgess 女士說，這是未來新成立聯盟的要事——成為每校運作結構的重要部分。不過 Haverford 的 Benston 先生說，會員們要看到足夠的回報，否則就是製造另一種行政浪費。

威斯康辛協會總裁 Rolf Wegenke 表示，他們在質量兼顧的原則下，於 2015 年為該會 24 個會員之一，節省 2 千零 80 萬美元。然而涵蓋 35 校的田納西獨

立學院聯盟，則沒有這麼好的成效，目前向承包公司殺價，希望小型學院能像大學一樣，能在財務上獲益。

一般而言，聯合採購的使用量最廣，效果也最好。就未來形勢而言，高教行政人員必須承認，學生人數漸少，課程種類太多，而這一部分卻佔 80% 的預算。私立學院可將菁華課程與願意合作的大學結合，並且拋棄其停滯的計畫。但是，目前除了面臨財務壓力的校院外，很少有私立學院這麼做，就算參與聯盟，也仍然不求革新。

TCS 教育系統 (TCS Education System) 是另一種模式，目前有五個校院會員。總裁 Michael Horowitz 配合各校，採「激進合作」方式，以芝加哥總部 150 名員工的資訊技術、財務管理和市場營銷等專業知識為後盾，為會員服務，尤其為新加入的 Saybrook 大學裁去該校四分之一以上的行政人員，平衡該校近來每年約 1 百萬元的赤字，使其轉虧為盈。

TCS 的財務主要來源是各學院所繳納的會員費，2015 會計年度，該機構所獲的管理費約 3 千 3 百萬美元。TCS 是非營利組織，但其高級主管薪酬很高，Horowitz 先生 2015 年收入為 126 萬美元。從事高等教育專業律師的 Michael B. Goldstein 說，Horowitz 先生所發展的創新模式，對於在困難中掙扎的機構很有吸引力。試想，有人冒出來幫你削減間接成本，使你能專注於學術，的確是很好的經營模式。

譯稿人：趙維新

資料來源：2017 年 3 月 26 日 高教紀事報