

**國立嘉義大學 99 年度加強公務人員
「政策溝通及宣導能力、執行力、應變力」訓練
依業務特性製作實務案例表**

提案單位	會計室		
撰寫人	江瑞珠	職稱	組長
聯絡電話	05-2717214	e-mail	cjc8526@mail.ncyu.edu.tw
承辦人	江瑞珠	單位主管	主任 吳瑞紅
壹、案例項別： <input type="checkbox"/> 政策溝通及宣導能力、 <input type="checkbox"/> 執行力、 <input checked="" type="checkbox"/> 應變力			
貳、案例名稱：因應教育部重新擬具「不發生財務短絀」計算方案			
參、案例事實描述：			
<p>教育部為落實公教分離政策及國立大學校院之人事鬆綁，函報行政院請同意得以學雜費等 6 項自籌收入 50% 比率範圍內，支應編制內教師薪給以外之給與、編制外人員人事費及行政人員工作酬勞等，經奉行政院核復，應在「不發生財務短絀」及「不增加國庫負擔」之前提下辦理，爰擬具「不發生財務短絀」計算方案，作為衡量國立大學校務基金營運績效之依據。</p> <p>經教育部研擬以各校前一年決算「收支餘絀表」中，「總收入金額」減「總支出扣除 75% 折舊費用後之淨額」做為餘絀衡量之依據，報奉行政院於 96 年 11 月 12 日核復暫同意實施至 97 年，另指示教育部參考行政院相關單位意見，於 97 年底前再研議適當之績效衡量機制報院。</p> <p>教育部復於 97 年 11 月 24 日擬具新調整方案，報奉行政院於 98 年 4 月 14 日核定，就原各校一律扣除 75% 折舊費用部分，改為按個別學校扣除其最近 5 年國庫撥款增置固定資產比率之折舊費用計算；為使各校對於調整後之方案有所因應，原方案適用期間延長至 98 年底，新調整方案自 99 年度起執行。</p> <p>本室即刻以 97 年決算數分別依新舊方案計算結果，原方案為賸餘 2,638 萬 0,991 元，新方案則反賸餘為短絀 5,680 萬 6,044 元。主因新方案係依最近 5 年國庫撥款增置固定資產比率計算，受國庫撥款多寡之影響且較不利於以自有資金投入購建教學設施（備）之學校，造成以自有資金投入越多之學校反被懲罰之不合理現象。</p> <p>本校是一所合併成立不久之大學，在政府財政困難的情況下，為期在最短時間內脫胎換骨，提升競爭力，積極將前幾年節省之自有資金投入教學空間購建及教學研究軟硬體之改善，導致於以新方案計算呈現短絀之結果，嚴重影響編制內教師相關給與、行政人員工作報酬及編制外人員人事費等之核發，對本校教學研究影響甚鉅。</p>			

案經建請學校儘速循適當管道向教育部反映，並承副校長及主秘召集相關主管召開多次協調會議研商對策及擬定反應論述，研議檢討更妥適之處理方式，以資因應。本室並隨時掌控最新進展及資料推估試算，積極提請於各項會議中報告討論，有關本案例之相關具體作法，說明如次。

肆、案例之具體作法：(可附圖表、照片)

一、預期達成目標：

- (一) 循適當管道向教育部反映，建請考量不同屬性及規模學校間之差異，建立配套措施；建議修正國立大學校院校務基金管理及監督辦法第 9 條第 3 項條文，將發給條件中「不造成學校虧損」刪除，只保留「不增加國庫負擔」條件，落實校務基金人事鬆綁良意；並建請新方案暫緩實施。
- (二) 全方位徹底檢討本校可增加財源、可縮減支出(含折舊攤銷費用)之財務面向，並積極落實實施各項開源節流措施，期能反短絀為賸餘，達得以核發編制內教師相關給與、行政人員工作報酬及編制外人員人事費等之目標。

二、釐清問題：

本校自 94 年度依據教育部政策決定開始依直線法計提資產折舊費用起，收支決算數即因折舊費用較預計數高而呈現短絀之情形，惟至 96 年度之短絀數首次高於因提列折舊費用所產生之短絀(且 97 年度決算亦然)，本室於當(96)年辦理半年結算發現有收入短收而支出成長幅度過高之情形，即刻專簽陳請依據「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第 6 條第 2 款規定略以：「…；如實際執行有短絀情形，學校應擬具開源節流措施，提報管理委員會審議通過後執行。」，案奉 校長核示：「請主秘召集相關單位研商對策」在案。

本校自 96 年度起、97 年度決算及 98 年度預估決算數均呈嚴重短絀之情形(96 年度短絀 1 億 4,923 萬 9,919 元、97 年度短絀 3 億 0,761 萬 4,066 元、98 年度推估預計將短絀 3 億 6,602 萬 1,581 元)，且 99 年度預算亦因教育部要求折舊費用(不含代管資產)應確實全數編列而奉准編列短絀預算，可以預期 99 年度決算將仍為短絀之情形。

自大學校院實施校務基金後，為合理計算教學成本，並能與私校教學成本比較，固定資產納入校務基金財務報表表達，並依規定使用年限攤提折舊費用；計算方式原採報廢法計列折舊，即固定資產無使用價值時，以成本轉列資產報廢損失方式計提折舊，不符合收入與費用配合之會計原則，審計機關認為學校易於操縱各期盈餘扭曲財務報表，故自 94 年度起改採直線法計列，每一年度呈現鉅額教學成本，以本校 97 年度折舊攤銷費用 4 億 5,655 萬元與 94 年

2 億 5,000 萬元比較，即大幅增加 2 億 0,655 萬元，增幅達 82.62%；而學雜費受經濟環境影響未能調高，學雜費無法依循市場經濟反應實質教學成本收費，自實施校務基金後一直受限未能調高收費，而科技進步及教學評量需要，學校仍需不斷的投入教學設施(備)，財務報表更形惡化，故折舊費用造成財務惡化，癥結在於國立大學學費收入出了結構性問題，非為學校經營不善的表徵。

三、因應策略：採適時向上級機關反映及徹底檢討改善本校財務狀況，雙軌同步積極進行之策略辦理。

(一) 向上級機關反映及其回應情形：

1、98 年 6 月 8 日 校長致函教育部長、高教司長、會計長等長官，積極多方協商建議暫緩實施。同(6)月秘書室並擬具建請教育部暫緩實施「不發生財務短絀」新計算方案臨時動議案，承 校長提請於大學校院協會理監事第 6 屆第 5 次會議報告提議。

回應情形：教育部於 98 年 7 月 13 日回函敘明將朝降低學校負擔之方向努力。

2、98 年 8 月 3 日本室主任赴行政院主計處及教育部協調相關事宜，並於 98 年 8 月 6 日教育部邀集因新方案實施，計算結果導致財務發生短絀之學校召開研商國立大專校院校務基金「不發生財務短絀」相關事宜會議中積極提出建議。

回應情形：教育部於 98 年 9 月 1 日基金 118 號通報重新擬訂 5 種計算方案(區分動產及不動產，並分別考量將專案及其他政府補助款、代管資產、捐贈資產、無形資產及遞延借項等折舊攤銷費用加回計算)，請各校推估試算。復於 98 年 12 月 23 日確定最終定案之計算方案。

(二) 徹底檢討改善本校財務狀況方面：

為因應此一轉變，本校自 96 年底擬定本校開源節流計畫，97 年度開始積極實施各項開源節流措施，定期管考，以徹底檢討改善財務狀況。透過各項會議及集會場合加強宣導成本、使用者付費觀念，積極落實，以增加收入。本校 98 年全校各單位分配經費通案縮減 15%，以落實摺節支出；並檢討各項支出標準，以減少相關人事及其他不必要之支出；在資本支出方面，除國庫撥款增置固定資產外，將減少以自有資金投入重置固定資產之額度；另也請總務處保管組確實做好財產管理，增加財產使用效益，並評估各項資產使用現況，如存有殘值則應依規定計提殘值，

經保管組於 98 年 10 月 28 日專案簽擬奉核自 98 年 1 月 1 日開始依規定計提財產殘值入帳，估計減省折舊費用約 1 億 0,156 萬元。有關本校採行各項措施以解決問題之重要記事如次：

本校因應教育部重新擬具「不發生財務短絀」計算方案重要記事

日期	重 要 記 事
980501	接獲教育部來函重新擬具「不發生財務短絀」之計算方案，即刻以本校 97 年度決算試算結果為短絀 5 千餘萬元，經陳奉 校長核示：「請沈副校長召集相關主管研商對策及擬定反應論述」
980505	提本校 97 學年度第 7 次行政會議報告
980525	承 沈副校長主持召開「研商因應教育部重新擬具國立大學校院有關不發生財務短絀計算方案會議」，決議確認反應論述之原則與方向，並請同步徹底檢討改善財務狀況。
980608	校長致箋教育部長、高教司長、會計長等長官，積極多方協商建議暫緩實施。
980609	再次以 98 年度分配預算數推估業務總收支，以新方案設算預估 98 年度收支決算將發生財務短絀 1 億 1,919 萬 3,000 元，經提請 98 年 6 月 9 日召開之 97 學年度第 7 次行政主管座談報告，強烈建議學校改善財務狀況需及早因應辦理，案經決議請劉副校長召集總務處、會計室、各學院等相關單位研商。
980616	本校學務處修訂本校導師制度實施辦法，提 97 學年度第 2 學期第 2 次校務會議通過導師費自 98 學年度起全面減半發給。
9806 起	人事室就離退教職員缺額一律暫緩進用，以管制相關人力，擲節人事費用。
980625	經秘書室積極彙整研擬完成「國立嘉義大學因應教育部實施不發生財務短絀計算方案作法說明及建議」，於 6 月中旬提案於國立大學校院協會理監事第 6 屆第 5 次會議中報告，建請向教育部建議暫緩實施不發生財務短絀新計算方案。
980713	教育部回函敘明將朝降低學校負擔之方向努力。
980721	依教育部指示調整減編本校 99 年度預算代管資產折舊費用額度。
980724	完成本校半年結算後，再以 98 年度半年實際結算情形估算

	98 年度收支結果短絀 3 億 6,602 萬 1,581 元。伸算不發生短絀新方案計算結果，仍為短絀 1 億 4,929 萬 4,627 元
980727	承 陳主任秘書主持召開「研商因應教育部重新擬具不發生財務短絀計算方案第 2 次會議會前會」，就 2 項提案各達成 3 項共識提 980729 召開之會議討論。
980728	承 沈副校長主持召開「檢討課程改革縮減鐘點費事宜會議」，達成 2 項共識，請整理研議專兼任教師鐘點費發放情形及教師實習實驗課鐘點減半之改善及因應方案，提下次會議討論。
980729	承 劉副校長主持召開「研商因應教育部重新擬具不發生財務短絀計算方案第 2 次協調會議」，決議重點請有效運用促進短期就業之相關人力，故所有人力之進用均請暫緩；思考更積極開拓財源，節省支出，集思廣益於 8 月 21 日前提出開源節流方案（含具體數字），提下次會議討論。
980803	本校會計室吳主任赴行政院主計處及教育部協調相關事宜。
980804	98 學年度第 1 次行政主管座談中，教務處提出兼任老師鐘點費之縮減方案並規劃本校 98 學年度第 1 學期實驗實習課鐘點時數減半等方案因應。會中並決議有關人事費摶節，退休教職員所需之人力儘量以短期就業人力來支援；鐘點費部分，能否調高基本開課人數，縮減總開課數，請教務處、進修部、師培中心研議。
980806	教育部邀集因新方案實施，計算結果導致財務發生短絀之學校召開研商國立大專校院校務基金「不發生財務短絀」相關事宜會議。
980818	依據前項會議討論暫以於「最近 5 年國庫撥款增置固定資產比率」中增加各級政府補助各校資本購置之受贈公積額度納入計算，並將代管資產折舊於總收入中加回估算結果，本校仍短絀 1 億元，經提請於 98 年 8 月 18 日召開之 98 學年度第 1 次行政主管座談會議報告，建請本校各項具體之開源節流措施應儘速研議並落實執行。
980825	承 陳主任秘書主持召開「研議有關儀器設備延長折舊相關事宜會議」決議重點請總務處保管組依相關規定自 98 年度開始，採用殘值加 1 年之方式估列殘值，並研議加強財物報廢、汰舊換新之管控機制；請研究發展處參酌其他大學對於補助各學院、系（所）、中心所投入之經費與其相對產

	出之貢獻度相關性，研議具體可行之做法，以作為未來學校統籌款審核之參考依據；並請各學院未來申請學校各項經費補助時，應有相對比例之回饋。
980901	依據 98 年 7 月 29 日研商因應「不發生財務短絀」計算方案第 2 次協調會議決議於 8 月 5 日通知各單位查填「開源節流調查表」並於 8 月 21 日完成調查估算 98 年 8-12 月可開創收入 374 萬 9 千元及可節省支出 1,083 萬 8 千元，經提請 98 年 9 月 1 日召開之 98 學年度第 2 次行政主管座談決議，請各單位積極配合辦理。
980901	本校總務處研擬「教育部實施不發生財務短絀計算方案對國立嘉義大學之衝擊及學校因應之努力與建議」一份，函報教育部建請支持。
980908	依據教育部會計處 98 年 9 月 1 日基金 118 號通報及 98 年 9 月 3 日通報補充說明之五種方案推估試算結果，本校 98 年度執行推估數均仍短絀近 1 億 1 仟萬元以上，案陳奉核後依限於 9 月 8 日下班前回傳教育部彙辦。
980928	再以 98 年 8 月底止實際收支情形估算 98 年度全年收支結果： 一、未提殘值短絀 2 億 8,841 萬 2,757 元，伸算不發生短絀新方案短絀 7,366 萬 3,173 元。 二、節流並計提殘值則短絀 1 億 9,916 萬 7,966 元，伸算不發生短絀新方案短絀 3,082 萬 5,334 元。
981020	將前述推估結果，分別提出於 10 月份召開之行政主管座談、行政會議及 10 月 20 日召開之 98 學年度第 1 學期第 1 次校務會議報告，建請仍應持續積極徹底檢討改善財務狀況，並建請總務處等單位積極加強研議具體可行方案辦理，以避免財務繼續惡化。
981026	承 劉副校長主持召開「研商因應教育部重新擬具不發生財務短絀計算方案第 3 次協調會議」，決議重點： 一、請秘書室召集相關單位賡續推動開源節流方案。 二、請總務處保管組自本（98）年度起進行年終用品盤存列帳事宜，以正確反應當年損益並使各期損益公平負擔。 三、教學卓越計畫及各項補助及委辦計畫因有其執行期限，需優先執行，其餘各單位經費，如碩士在職專班、推廣教育班、場地管理等經費，其分配之以前年度結

	<p>餘款，請於 98 年 12 月底先行保留，該款項將延至新（99）年度再行支用。另本年度 B 版經費中之推廣教育提撥之管理費、利息收入、場地管理收入，必要時亦納入支應。</p> <p>四、有關各項開源節流措施，請各單位及各學院院長持續落實積極投入推動。開源方面，請研發處及進修推廣部提出具體方案；節流方面，請教務處、人事室、總務處等相關單位提出具體可行方案，前述方案請送交秘書室定期檢討執行進度及成效。</p>
981028	總務處保管組專案簽擬自 98 年 1 月 1 日開始計提財產殘值（於 10 月份）入帳，案奉 校長（11 月 3 日）核可。
981103	接獲教育部 EMAIL 通知，請將攤銷及動產合併計算國庫比率，重新估算 98 基金 118 號通報方案四結果仍短絀 2,607 萬 4,305 元（以計提殘值後推估）。
981110	再以 98 年 10 月底止實際收支情形估算 98 年度全年收支結果，經執行開源節流並計提殘值後，預估短絀 2 億 1,144 萬 9,718 元，伸算不發生短絀新方案（採方案四）為短絀 1,217 萬 0,553 元。
981223	接獲教育部 98 基金 152 號通報略以：「…，依 98 年 8 月 6 日教育部會計處會同高教司、技職司及人事處等相關單位，召開「研商校務基金『不發生財務短絀』相關事宜」會議決議，計算方案中有關「國庫撥款增置固定資產」內容，除教育部對校務基金之資本門補助款外，尚應包括其他政府機關之資本門補助款及公務預算撥入之代管資產等。另考量不動產及不動產以外財產之使用年限差距甚大，其折舊費用之影響應予分開列計，研擬「國立大學校院校務基金學校不發生財務短絀計算工作底稿」，作為計算餘絀之一致基礎，並請於每年 12 月份會計月報完成後填列備用…」，經試算結果本校 98 年度餘絀數，暫以不短絀超過 1 億 9,787 萬 6,428 元以上，為餘絀衡量之標準，並提 99 年 1 月 5 日行政主管座談報告。
990120	經積極辦理 98 年度收支經費清（整）理事宜，完成 98 年 12 月份會計報告（全年收支短絀 1 億 6,611 萬 1,162 元），依據前項不發生財務短絀計算工作底稿結果，本校餘絀之衡量為賸餘 3,642 萬 0,124 元。

四、具體成效：

本案承 校長、副校長、主任秘書召開多次改善財務短絀之開源節流會議，及本校各單位集思廣益，提供各項開源節流具體措施並通力合作落實執行，落實開源節流措施如下：

(一) 收入面：

- 1、考量教學訓輔成本需要，研擬調整學雜費收費標準。
- 2、積極爭取研究計畫以增加建教合作收入。
- 3、積極開辦學分班、非學分班以增加推廣教育收入。
- 4、發動校內及進行校外募款挹注校務基金或充實仁愛基金。
- 5、積極促銷學生實習產品以增加雜項收入。
- 6、提高財產設備、場地使用費收入。

(二) 支出面：

- 1、落實人力評估，嚴謹控管人員聘僱，以節省用人費支出。
- 2、積極進行課程整合，調整最低開課人數，以節省鐘點費支出。
- 3、縮減導師鐘點費標準，以節省鐘點費支出。
- 4、改變研究獎勵金發給方式，以節省獎勵金支出。
- 5、減少社團活動補助費、員工文康活動等額度以節省經費。
- 6、極大化經費支用效能，以一級或院為單位整合所屬系所課程、人力及財務資源之運用。
- 7、建立財產管理制度，覈實計列資產殘值及延長設備使用年限，降低設備汰舊更換率，以減少資本支出。

本校 97 年度短絀高達 3 億 0,761 萬 4,066 元，經積極檢討、落實執行各項開源節流措施，使 98 年度短絀 1 億 6,611 萬 1,162 元，較 97 年度大幅減少短絀 1 億 4,150 萬 2,904 元，終能使教育部頒新方案伸算結果轉為賸餘 3,642 萬 0,124 元，本校 99 年度得據以核發編制內教師相關給與、行政人員工作報酬及編制外人員人事費。

備註：

1. 案例報告體例，以 A 4 紙張，直式、橫書繕打，以 14 號字標楷體為原則。
2. 數字標號：依序為壹、一、(一)、1、(1)、①