

專題報告七：三分之一的挑戰／財務長林谷峻

【111學年度教學與行政研討會特刊】

首先，所謂的risk analysis（風險分析），第一個風險先點出來就是117年度學生數量相較於111年可能減少三分之一，等於學雜費的收入少了三分之一，是很現實的數字，等於8億2千7百萬元。

近6年總教學成本與學雜費收入之倍數變化表可見，本有文、工、商管以及外語學院四大招生率支柱，今年外語學院少了75%，而學費不變，教學成本卻倍增，這對財務相關會非常吃力。

學校和旅館一樣，固定成本很高，滿招時所產生盈餘極大，一旦缺額擴大、註冊率下降時，虧損也極大。有成本考量，充分利用每一個招生名額，100名等於1000萬元、充分利用產能，宿舍250床等於1000萬、降低固定成本，百分之四的電費等於1000萬，就有三個1000萬元。

每年學生人數不斷遞減，收入也遞減，造成影響的層面廣泛，人事成本佔總全校支出60%，故先論之，而專任老師又比一般職員成本要高，去化速度遠不及學雜費收入逐年遞減的速度。收支必須平衡，組織才能永續經營。

平衡預算，校長親自指示要有「具體」做法，財務處建議，可歸屬各院之直接成本，應至少能由各院學雜費收入支付，而招生較好的學院，如商管學院、工學院，在支付本身的直接成本之後，再負擔全校的共同間接成本。

所產生的缺口該如何彌補？開源節流相當重要，希望喚醒每一位老師的危機意識，招生不僅僅是院長、系主任或系助理的責任，是每一位老師的責任，可以勤跑高中、參加新生說明會、迎新送舊活動與舉辦家長座談會；外籍生來源需要擴張，課程增加英文相當重要。

次要則是各校園場地出租，如守謙國際會議中心二樓、夜間教室、體育場之運用，營業並提供學生交誼場所；宿舍床位也可仿航空公司進行管理，新生座談會時即可開放住宿登記，控管住宿保留床位不宜過多，協調住輔組候補床位時程，避免空床損失收入；淡水校園及臺北校園停車收費，鼓勵搭乘大眾運輸，也落實環境永續議題。

關於節流，財務組建議公共區域點燈改感應開關、空教室與研究室冷氣應即時關閉，可仿照宿舍冷氣儲值卡或設置單位電表，立定節電目標，才有努力方向。損益必須兩平，才能永續經營，無論是預算、資源還是空間分配，不患寡而患不均。（文／黃柔蓁）

