

國立中興大學

105 年度財務規劃報告書

105 年 4 月 22 日

## 目 錄

壹、	教育績效目標.....	1
貳、	年度工作.....	3
參、	現況分析.....	6
肆、	提升財務績效措施及財務規劃.....	16
伍、	風險評估.....	21
陸、	預期效益.....	23

## 表目錄

表一	102-104年度收入決算及105年度預算編列情形表....	7
表二	102-104年度支出決算及105年度預算編列情形表....	9
表三	102-104年度收支餘絀決算及105年度預算編列情形表	10
表四	102-104年度資本支出決算及105年度預算編列情形表	11
表五	104年度決算平衡表及105年度預算編列情形表.....	13
表六	104年度決算可用資金及105年度預算編列情形表....	14
表七	提升財務績效措施（開源節流）收支影響彙整表.....	19
表八	105至107年可用資金變化情形表.....	20

## 壹、 教育績效目標

本校於民國 8 年創校至今，為國內少數歷史悠久、根基深厚且師資優秀的綜合型國立大學。現有文學院、農業暨自然資源學院、理學院、工學院、生命科學院、獸醫學院、管理學院及法政學院等八大學院，設有生物科技發展中心、永續能源與奈米科技研究中心、人文與社會科學研究中心、通識教育中心、產學營運總中心等中心，以及創新產業推廣學院；校本區佔地 53 公頃，霧峰、溪心壩等地之農場、畜牧場與園藝場約 33.5 公頃，另有文山、惠蓀、東勢及新化林場等約 8 千餘公頃林地，全校教職員工 1408 人(105 年 2 月 1 日)，學生 15,648 人(105 年 2 月 1 日)。

「中興以人才為本」，人才培育是大學最重要的使命。本校致力於菁英人才的培育，以教師和學生為主體，重視學術風氣的營造與創新研發的價值，強化學校與產業和社會的密切連結；學生在充滿學術氛圍的校園環境中學習與成長，成為具有影響力的領導者與世界公民，落實校長「以人為本，學術為要，創造價值，造福人類」的治校理念。

未來將積極加強教學品質的提升，擴展學術研究的深度與廣度，透過與產業界的密切連結，縮短學用落差，並培育具有國際觀與人文素養且才德兼備的現代青年。學校將積極營造優雅學術品味與崇尚務實學風，形塑人性化校園，加強溝通協調聯繫，讓政策與理念具體落實執行，推動目標如下：

- 一、培育具人文素養、國際觀與宏觀視野的現代青年：強化本校自然科學領域學生的藝術人文內涵及人文社科領域學生的科普知識，以培育出具備邏輯思維、論述能力與器度恢弘的未來領導者。
- 二、建構完善教學研究環境，拓展學生活動學習空間：透過專案計畫補助系所教研設備更新，推動大四開設整合性專題研究課程，培養學生獨立思考與解決問題的能力。
- 三、以熱誠服務師生與畢業校友，凝聚向心力與認同感：不僅需要讓學生提前適應職場能力，還需要加強「校友中心」功能，提供畢業校友產業諮

詢與就業輔導，協助師生及校友創業，建立緊密的夥伴關係，以服務口碑及績效贏得信任感與忠誠度。

- 四、成立特色研究中心，追求學術卓越：在學術資源方面，整合跨領域資源，形塑校園合作文化，厚植前瞻研發能量，激發師生創意，鼓勵師生新創事業，創造學術研究價值；並與國內外知名企業在校園內設置聯合研發中心，鼓勵跨國合作，並結合區域產業成立產學聯盟，協助產業轉型及技術自主，以提升產品價值。
- 五、強化學術研究與產業界的鏈接，創造知識與興大品牌價值：本校為研究型的綜合大學，應重視基礎科學的紮根，鼓勵師生投入原創性研究，疏解人類在 21 世紀所面臨的困境；發展應用科學研究，以解決產業與社會所面臨的實務問題。
- 六、推動校務智庫，培植年輕教師：提供諮詢平臺並協助經驗傳承，同時透過專案計畫，聘用傑出且具有發展潛力的年輕學者，提供優渥條件與教研環境，強化學校未來的競爭力。
- 七、與政府建立夥伴關係，成為政府施政的強力後盾：本校為中部地區唯一的頂尖研究型大學，應善用現有資源併發揮既有優勢，一方面協助地方政府推動市政規劃與建設，另一方面協助中央政府國土規劃與政策擬定，以提升政府施政品質，善盡學術回饋社會的重責大任。
- 八、營造「長春藤盟校」學風，落實「誠樸精勤」校訓：強化了「臺灣綜合大學系統」四校的互動與合作，共創高等教育新紀元。悠久的歷史是本校珍貴的資產，本校校訓在以功利為導向的現今社會，彌足珍貴！推動落實「誠樸精勤」的精神，展現興大人熱誠、樸質、精緻、勤奮的優良特質。
- 九、活化資產，健全財務結構，奠基永續發展：引進企業經營理念與人才，活絡組織功能，促進單位營運績效，創造學術價值，並積極開拓財源，樹立品牌口碑，推動專案募款，增加校務基金自主財源，奠定學校永續

發展基石。以深耕在地之本心，分享資源，與社區共生，與產業共榮，帶領中臺灣大步邁向國際。

- 十、規劃學校長遠發展之願景與目標：積極尋求整合區域資源，配合整體高等教育發展趨勢與政府政策鬆綁，規劃學校中長程發展願景，透過師生校友充分溝通討論後，逐步完成教育、藝術與醫學院的設立。

## 貳、 年度工作

為了讓政策與理念具體落實執行，本年度各項推動目標如下：

- 一、在教學方面，推動課程改革與創新，促進學生多元自主學習與全面提升教師教學品質，規劃發展學生學習成效檢核體系並落實自我評鑑等機制，提升教育品質。目前積極強化高中端聯結機制，深耕中等學校教育，辦理特色招生，厚植優質學生來源。
- 二、為培育全人發展之青年，促進師生身心健康，將聯合社區醫療資源，辦理健康促進活動，推動校園健康運動步道，同時提升心裡師專業知能及晤談效能。為拓展學生生活與學習空間，整建學生住宿與社團活動空間，開設多元的社團服務學習課程，深化學生職涯輔導，並辦理『興大春蟄節』等活動，展現各系所成果。
- 三、強化弱勢學生就學機會與學習輔導協助，並提供各類扶助措施，包括提供學雜費減免、教育部大專校院弱勢學生助學金、學生急難慰助金、就學貸款、生活助學金、清寒勤學獎勵金等措施，落實經濟支持，讓學生能安心求學，透過高等教育發展潛能，提升就業競爭力，實現社會正義。
- 四、建構完善的教學研究環境，提供教師教學、研究、服務的輔導與協助，訂定『學術發展補助辦法』，並編列『教師籌建教學與研究能量』專項經費、『優秀年輕學者獎助計畫（懷壁獎）』、『教師及學生出席國際會議發表論文、學術交流』專項經費，提升研究績效及帶動學術研究風

- 氣，增加國際排名競爭力；並透過資訊計量方法計算學術競爭力，建置本校『學術研發服務網系統』，客觀呈現學術能量績效統計。
- 五、增加國際交流與合作的廣度和深度，積極擴大國際生招生來源，強化國際學術交流活動並參與亞太教育年會、歐洲教育年會、美洲教育年會等，積極開發具合作潛能之夥伴。強化校內教師國際合作經驗，舉辦多元文化活動，拉近國際學生與在地師生距離。持續辦理臺灣綜合大學系統英語暑期學校及國際領航員營隊，拓展學生視野與國際觀。
- 六、為強化學術研究與產業界的鏈結，籌建產學實驗基地『食品安全與農業資材檢測研發推廣大樓』與『工具機技術研發大樓』。配合政府產業政策、企業經營脈動與終身學習型社會之需求，本年度開設各項推廣教育班別，強化學術研究與產業連結。並持續推展國內學術研究機構合作交流，運用『台灣綜合大學系統』等校外資源，與國內各大學及知名研究機構簽訂合作協議，積極建立各種實質交流措施，期與國內產、官、學、研機構建立優質聯盟團隊，推動跨領域之研究。
- 七、推動永續智慧校園環境，未來將整合智慧綠色產業應用技術，即時回應、即時處理校園生活需求，建立安全防災、便捷有效率的智慧社區，創造幸福有感的生活環境，達到促進環境永續發展、提升學習環境品質及提升產學合作競爭力的三贏目標。
- 八、改善學校宿舍空間不足及建物老舊的情形，本校將逐年分區規劃興建大樓，並改善老舊校舍。本年度校園規劃如下：
- (一) 校園入口意象景觀規劃：本校舊校門由國光路移至興大路，其中軸線中興路因中央分隔島植樹及路邊停車等因素造成景觀視野阻礙，為改善校園入口意象，營造中軸線之景觀串聯，將移除中央分隔島及兩側路邊停車，預計分三期辦理以下景觀改造：校門口入口意象改造、藝術廣場(惠蓀堂前)、許願噴泉、草坪休憩區(行政大樓後方草坪)、誠

樸花園(農環大樓後方)、溜冰場(圖書館後方)、紅土網球場、排球場、後門廣場等。

- (二) 應用科技大樓工程：為增加全校教學研究空間，並配合產業升級、提升競爭力，本校於 98 年起規劃興建應用科技大樓工程，目前已完工，後續將辦理內部裝修及搬遷等事宜。
- (三) 女生宿舍誠軒大樓工程：因女生宿舍住宿空間不足，故於原基地重新新建 1 棟宿舍，總樓地板面積約 15,200m<sup>2</sup>，興建總工程經費約 4.5 億元，目前積極辦理興建工程，竣工後將可提供 1,004 床位。
- (四) 興大二村男生宿舍大樓新建工程：本校現有男生宿舍老舊，且床位不足以致學生住宿率偏低，影響學生就讀意願，預定以校園東側的老舊興大二村為基地，新建 2 棟宿舍，總樓地板面積約 25,009m<sup>2</sup>，興建總工程經費約 7.3 億元，未來竣工後將可提供 1,216 床位。
- (五) 仁齋內部整修工程：本校男生宿舍興建於民國 66 至 69 年間，相關設施已老舊，為改善男生宿舍住宿品質，預計整修仁齋公共區域及辦理內部隔間整修，修繕總工程經費約 2,000 萬元。

九、凝聚校友向心力與認同感與提升募款效能，發起各項專案計畫，100 年起設置『懷璧計畫－國立中興大學優秀年輕學者獎助計畫』、103 年發起『興大廣場工程募款計畫』等，獲各界認同響應，致使捐款金額有效成長。105 年起配合校務發展計畫，推動全校性募款專案，現規劃為獎學金募款計畫(如興翼計畫)、校務發展基金、校友會館、興大 100 校友傑出表現出版計畫等四項專案。配合學校政策，透過募款目標具體化，規劃大型募款活動，採重點聚焦之行銷策略，提升募款效能。

十、擬定本校專利評估機制，加強智慧財產為商業運作之宣導，逐步提高本校專利投資之商業效益；並編纂研發成果技術手冊，定期舉辦招商說明會，強化育成學產多方策略合作，帶動中科園區營運發展。建置『產學媒合平臺』，並透過本校『萌芽功能中心』探勘校內具有潛力的研發成



果，經由輔導能發展為新事業或新產業。配合本校『衍生創新事業管理辦法』與『國立中興大學創業基地進駐作業要點』，鼓勵本校師生創業，並與產業界共同合作，創造學術研究價值，協助產業轉型與技術自主，創造興大品牌價值。

十一、積極辦理校資產活化，興大六村、民生北路、繼光街等校外資產活化招商，將規劃青年旅店、主題餐飲、藝文展場及文創育成基地等四大功能。青年旅店提供住宿服務，讓國際背包客體驗台灣的生活與文化，也能提供興大姊妹校短期交換學生/外國學生志工/外國學生來台學術交流或自助旅行時申請住宿；以文化创意產業結合餐飲空間，結合興大特色商品或主題展示販賣，並提供一個讓在各文化領域的藝術創作者展示作品與成果的空間。

## 參、現況分析

本章主要就本校近 3 年決算財務收支概況、105 年度預算編列情形、所面臨之財務困境等部分加以闡述。

### 一、近 3 年（102 至 104 年度）決算收支財務概況及 105 年度預算編列概況

依國立大學校院校務基金設置條例第 3 條規定，校務基金之收入來源包括：政府循預算程序之撥款、學雜費收入、推廣教育收入、產學合作收入、政府科研補助或委託辦理之收入、場地設備管理收入、受贈收入、投資取得之收益，以及其他收入。同條例第 4 條規定校務基金之用途則包括：教學及研究支出、人事費用支出、學生獎助金支出、推廣教育支出、產學合作支出、增置、擴充、改良資產支出，以及其他與校務發展有關之支出。

## (一) 業務總收入：

1. 本校近 3 年決算平均業務總收入為 45.25 億元，其結果如表一所示。其中教育部補助教學研究補助收入 15.84 億元、邁向頂尖計畫補助 2.14 億元，本校五項自籌收入計 16.11 億元及其他收入(主要包含服務收入、農林漁牧銷貨收入、門診醫療收入及其他公民事業(機關)補助收入)計 3.40 億元。按收入來源別區分，本校主要收入除國庫補助 17.98 億元外，自籌收入以建教合作收入為最高，平均收入 13.82 億元約 30.54%，其次為學雜費收入，平均收入 7.76 億元約 17.16%。
2. 105 年度預算業務總收入 43.58 億元，較 104 年度決算數 45.12 億元，減少 1.54 億元，主要係因邁頂計畫補助經費編列數減少及少子化衝擊逐漸發酵學雜費收入減少所致。本年度收入為國庫補助收入 15.92 億元，其次為建教合作收入 13.90 億元，及學雜費收入 7.40 億元等。

表一 102-104 年度收入決算及 105 年度預算編列情形表

單位：千元

科目/年度	102 決算數	103 決算數	104 決算數	近 3 年決 算平均數	105 預算數
業務總收入	4,527,714	4,535,420	4,511,813	4,524,982	4,358,120
國庫補助收入	1,787,655	1,808,771	1,797,307	1,797,911	1,776,362
學校教學研究補助收入	1,577,655	1,580,049	1,594,807	1,584,170	1,591,972
邁頂補助收入	210,000	228,722	202,500	213,741	184,390
學雜費淨額	796,407	777,620	754,835	776,287	739,682

五項自籌收入	1,596,288	1,624,192	1,612,611	1,611,030	1,590,389
建教合作收入	1,392,942	1,394,777	1,358,084	1,381,934	1,390,000
推廣教育收入	40,246	55,668	59,683	51,866	42,000
資產使用及權利金收入	116,886	118,524	133,915	123,108	113,389
財務收入	27,239	31,239	31,905	30,128	25,000
受贈收入	18,975	23,984	29,024	23,994	20,000
其他收入	347,364	324,837	347,060	339,754	251,687

(二) 業務總支出：

1. 本校近 3 年決算平均業務總支出為 47.98 億元，其結果如表二所示。主要係教學研究及自籌收入相對營運成本之數，依用途別區分，以教學研究及訓輔成本為最高達 24.75 億元約 51.58%，建教合作成本 12.61 億元約 26.28%，其次為管理費用及總務費用 4.96 億元約 10.34%，以及學生公費及獎勵金 2.08 億元約 4.34%，最後為推廣教育成本 0.47 億元約 0.97%，以及其他費用(主要包含服務成本、農林漁牧銷貨成本、門診醫療成本及住院成本及其他公民營事業(機關)補助收入相對應成本費用)3.11 億元約 6.48%。
2. 105 年度預算業務總支出 46.41 億元，較 104 年度決算數 47.82 億元，減少 1.41 億元，主要係量入為出觀點，因收入財源減少相對擷節各項支出所致。本年度支出仍以教學研究及訓輔成本為 23.64 億元，其次為建教合作成本 12.83 億元，及管理費用及總務費用 5.11 億元等。

表二 102-104 年度支出決算及 105 年度預算編列情形表

單位：千元

科目/年度	102 決算數	103 決算數	104 決算數	近 3 年決 算平均數	105 預算數
業務總支出	4,819,396	4,792,581	4,781,569	4,797,849	4,640,884
教學研究及訓輔成本	2,484,185	2,498,446	2,441,532	2,474,721	2,363,666
建教合作成本	1,257,982	1,264,295	1,260,885	1,261,054	1,282,896
推廣教育成本	39,468	47,297	53,261	46,675	39,480
學生公費及獎勵金	217,565	211,912	195,045	208,174	195,000
管理費用及總務費用	489,345	474,459	524,876	496,227	511,218
其他費用	330,851	296,172	305,970	310,998	248,624

## (三) 短絀：

業務總收入與業務總支出其收支互抵後，平均短絀 2.73 億元，若排除折舊費用(近三年平均折舊費用約 6.2 億元)，平均賸餘 3.47 億元，其結果如表三所示，105 年度預算業務總收支相抵後，計短絀數 2.83 億元，較上 104 年度決算短絀數 2.7 億元，計增加短絀 0.13 億元，主要係 105 年度配合勞基法第 56 條第 2 項修正提足勞工退休金差額，及人文及應科等大樓陸續啟用水電費增加所致，若排除折舊費用 6.5 億元，105 年度則為賸餘 3.67 億元。本校積極運用資源並拓展自籌財源，檢討各項支出擲節經費。

表三 102-104 年度收支餘絀決算及 105 年度預算編列情形表

單位：千元

項目/年度	102 決算數	103 決算數	104 決算數	近 3 年決 算平均數	105 預算數
業務總收入	4,527,714	4,535,420	4,511,813	4,524,982	4,358,120
業務總支出	4,819,396	4,792,581	4,781,569	4,797,849	4,640,884
本期賸餘(短絀-)	-291,682	-257,161	-269,756	-272,867	-282,764

## 二、近 3 年（102 至 104 年度）資本支出決算及 105 年度預算編列概況

（一）為提升本校教學研究品質，增進教學、研究及學習效能，營造優良校園環境，本校近 3 年決算平均投入資本支出 5.80 億元，主要係執行新建校園國際農業研究中心、人文大樓、應用科技大樓、並規劃女生宿舍誠軒大樓及興大二村學生宿舍等校舍更新等工程，及進行學校軟硬體設施維護與更新等。

（二）105 年度預算編列 4.78 億元，其中國庫補助 1.64 億元，營運資金 3.14 億元，編列項目如次：

1. 分年性項目：房屋及建築 0.75 億元，係女生宿舍誠軒大樓新建工程及興大二村男生宿舍新建工程所需。
2. 一次性項目：
  - （1）土地改良物 0.08 億元，主要為附設農林畜牧作業組織惠蓀林場水銀路燈更換為 LED 路燈、增設停車場及新化林場排水設施改善工程等。
  - （2）房屋及建築 0.61 億元，主要為校區無障礙環境改善、舊建物補領使照、道路及步道鋪設暨改善、排水系統整修、校園綠美化、其他房舍整修等工程等所需。

- (3) 機械及設備 2.42 億元，主要為教學及行政單位與實驗室等儀器設備購置及汰換等。
- (4) 交通及運輸設備 0.09 億元，主要為教學研究、行政單位所需設備及附設農林畜牧作業組織汰換巡山機車 2 輛、新購冷藏車 2 輛。
- (5) 什項設備 0.83 億元，主要係教學研究、行政單位儀器設備購置、汰換及附設農林畜牧作業組織所需營運設備等。

表四 102-104 年度資本支出決算及 105 年度預算編列情形表

單位：千元

類別/年度	102 決算數	103 決算數	104 決算數	近 3 年決 算平均數	105 預算數
<b>一、依財源歸類</b>					
國庫撥款	81,645	348,270	266,472	232,129	163,528
營運資金	625,078	303,036	114,261	347,459	314,396
合計	706,723	651,306	380,733	579,588	477,924
<b>二、依科目歸類</b>					
土地改良物	4,771	6,720	0	3,830	8,000
房屋及建築 (含未完工程)	348,109	331,987	93,147	257,748	136,300
機械及設備	293,867	226,440	219,543	246,617	242,148
交通及運輸設備	6,853	17,347	13,000	12,400	8,726
什項設備	53,123	68,812	55,043	58,993	82,750
合計	706,723	651,306	380,733	579,588	477,924

三、 104 年度決算財務狀況及 105 年度預算編列概況

- (一) 104 年度決算：資產總額為 215.91 億元，主要項目為流動資產 29.48 億元、固定資產 56.42 億元及其他資產-代管資產 124.66 億元；負債總額為 140.77 億元主要係營運產生之流動負債 14.20 億元，淨值總額為 75.13 億元，其中基金 65.36 億元，另公積 9.78 億元，主要係用公積填補短絀數。
- (二) 105 年度預算：資產總額為 213.84 億元，負債總額為 139.82 億元，其中編列長期負債 0.75 億元，係因應女生宿舍誠軒大樓新建工程及興大二村男生宿舍新建工程，還款財源為住宿費收入及場地租金收入等，未來執行本校將視可用資金狀況考量舉借額度，必要時則先以自籌財源支應；淨值總額 74.01 億元。
- (三) 重要財務項目：
1. 營運資金：係流動資產減流動負債之數，104 年度 15.28 億元、105 年度 16.32 億元增加 1.04 億元。
  2. 流動比率：係流動資產／流動負債之數，104 年度 207.56%、105 年度 232.44%增加 24.88%。
  3. 負債佔總資產比率：係負債／總資產之數，104 年度 65.20%、105 年度 65.39%增加 0.19%。

表五 104 年度決算平衡表及 105 年度預算編列情形表

單位：千元

科目/年度	104 決算數	105 預算數	科目/年度	104 決算數	105 預算數
資產	21,590,774	21,383,509	負債	14,077,438	13,982,244
流動資產	2,948,136	2,863,908	流動負債	1,420,373	1,232,132
現金	2,790,884	2,724,500	長期負債		75,000
投資、長期 應收款、貸 墊款及準 備金	279,016	346,205	其他負債	12,654,432	12,652,112
固定資產	5,641,656	5,545,142	遞延貸項	2,633	23,000
遞耗資產	1,260	15			
無形資產	23,943	3,960	淨值	7,513,336	7,401,265
遞延借項	231,012	232,393	基金	6,535,664	6,699,192
其他資產	12,465,751	12,391,886	公積	977,672	702,073
合計	21,590,774	21,383,509	合計	21,590,774	21,383,509



(四) 104 年 12 月底止及 105 年度預計可用資金情形：其計算方式係依教育部規定按季公告資訊(詳表六)計算而得，即以現金為基礎+短期可變現資產(包含流動金融資產、應收款項及短期貸墊款等)-短期須償還負債(包含流動負債、存入保證金、應付保管款及暫收及待結轉帳項等)，104 年度本校可用資金約為 15.51 億元(校本部 12.17 億元，林管處 3.34 億元)、105 年度為 15.58 億元(校本部 12.24 億元，林管處 3.34 億元)，就整體而言本校可運用資金穩健成長中，惟本校仍賡續積極開創財源及擷節各項支出，並將現有資源配置妥善運用。

表六 104 年度決算可用資金及 105 年度預算編列情形表

單位：千元

摘要	金額	
	104 年 決算數	105 年 預算數
可用資金(D=A+B-C)	1,551,153	1,557,676
現金(A)	2,790,884	2,724,500
加：短期可變現資產(B=1+2+3)	126,521	16,420
流動金融資產(1)	0	0
應收款項(2)	19,915	11,373
短期貸墊款(3)	106,606	5,047
減：短期須償還負債(C=4-5+6+7+8-9)	1,366,252	1,183,244
流動負債(4)	1,420,373	1,232,132
預收收入屬指定經常門支出捐贈款已提撥準備金之部(5)	116,343	116,343
存入保證金(6)	54,149	58,159
應付保管款(7)	12	12
暫收及待結轉帳項(8)	8,061	9,284
暫收及待結轉帳項屬指定動產、不動產及其他資產之捐贈款提撥準備金之部(9)	0	0

#### 四、 本校所臨之財務困境

- (一) 少子化衝擊逐漸發酵：學雜費收入為本校主要自籌收入財源，近年來受少子化衝擊，學生來源銳減逐漸發酵，本校近年學雜費收入已逐年遞減，加以學雜費調整尚無法回歸市場機制，不利學校財務發展。
- (二) 校方募款不易：受贈收入乃對校務基金挹注最直接之自籌財源之一，但受近來經濟景氣低迷及我國捐款風氣並不興盛等，降低外界捐款意願，校方募款不易，如何有效策略突破困難吸引社會捐贈，仍有待觀察。
- (三) 推廣教育淨收入成長挹注有限：由於環境快速變遷，人們對於知識之自我充實油然而生，再加以推廣教育收入於教育部大力提倡「回流教育」及「終生學習」的理念下，各大學校院紛紛設立推廣教育開立各式課程，競爭激烈。由於學校為非營利組織，擔負社會服務之功能，收費標準僅能收入基本費用，在本校整體經費收入所占比重不多，扣除相關開課成本後，實質挹注校務基金仍屬有限。另場地設備管理收入與其性質相類似情形，收益提升有限之狀況。
- (四) 投資收益趨於保守：本校現行仍未有專業投資經理人，投資方式多以銀行定存賺取利息收入為主，少有積極投資之行為，雖政府明令開放與鼓勵下，學校考量投資環境與風險，投資仍屬趨於保守，於高風險高報酬之思維下，如何多元理財，提升學校投資意願與程度，衡量投資安全性及收益性，增進學校彈性運用經費的空間，增加學校收益，現行仍為一大挑戰。
- (五) 人事費比率偏高，逐年成長：本校現行人員薪資佔年度經費需求支出的半數以上，比率偏高，且人事費逐年提升，配合政策及法令規定提撥之人事費用如二代健保補充保費、勞基法勞退基金實質提撥、保障學生兼任助理學習及勞動權益等影響，相對增加人事費沉重負擔，於本校學雜費及 5 項自籌財源逐年遞減之情況下，再者教育部補助經費圍於國家財政狀況，日趨緊縮，近三年來幾無成長之情況下，並不利於校務發展。

- (六) 水電費管控不易：依本校近 3 年水電費實支情形平均高達 1.8 億元，雖本校已配合政府四省專案，實施相關節水節電措施，已有部分成效，惟考量本校近 3 年主要新建工程如國際農業研究中心大樓、人文大樓、應用科技大樓皆陸續完工，水電費勢必有一定幅度成長，再加以政府公用事業費率調整影響，水電費仍宜持續擷節，降低校務營運成本。
- (七) 校舍老舊未來維護成本逐年提高，重置成本加重學校財務負擔：本校創校迄今逾 90 年，是國內歷史最悠久的第三大研究型綜合國立大學，多數老舊建物維護成本逐年提高，甚至需規劃新建，所需財源相對加重學校財務負擔。
- (八) 邁向頂尖大學計畫經費補助將於 105 年底結束，但教學改進、研究補助、國際化等措施仍須持續推動，因應未來趨勢所研擬之創新教育策略等，均需編列預算支應，勢必衝擊校內原有之經費規劃。

#### 肆、 提升財務績效措施及財務規劃

依上述本校財務數據分析結果及問題檢討，針對本校所面臨之財務困境，提出人事員額管控、節能減碳、及增裕創收等開源節流因應措施，除規劃初期，將持續投入基本設施及節能設備建置約 7,742 萬元外，擷節支出面向，預估未來 6 年將擷節支出 1 億 2,975 萬元；營收成長面向，預估將較 104 年度增加 3 億 2,419 萬元。經扣除相關營運成本後，預估未來 6 年整體開源節流成效，將可挹注校務基金 2 億 4,092 萬元。另指定用途捐贈部分，包括興翼獎學金及校友會館之籌建，預估未來 6 年將可募集 1 億 1,800 萬元資金，將依原計畫用途專款專用。以下謹就各單位研擬採行提升財務績效具體作為分述說明如下，預計提升財務績效之影響彙整如表七。

## 一、 節流措施

- (一) 人事員額管控：預計建立行政人員總員 501 人管控機制為基礎，採每年統刪 1% 之漸進方式，刪減各一級單位行政人力，並適時檢討員額配置與運用情形，加強落實員額精簡措施，以節省人事費用。
- (二) 節能減碳：規劃推動節能措施總體檢、賡續推動全校節電獎勵措施，建置太陽能發電設備及建置智慧電表系統，辦理合理節能措施(如空調、照明燈具汰舊換新，加裝冷氣電源管理器、感應式照明等)，以積極落實節能減碳措施並擷節經費。

## 二、 開源措施

- (一) 學雜費收入：為期提高本校學雜費收入，擬朝擴展生源、提高新生報到率及增進學生就學穩定度等三個面向進行，以達增加學雜費收入之目標。
- (二) 投資收入：為有效運用資金增加收益，並調節現金流量，預計提撥部分賸餘資金進行多元化投資之配置，以增加投資收益。
- (三) 捐贈收入：配合校務發展計畫，推動全校性募款專案，規劃專案獎學金募款計畫(如興翼計畫)、校友會館、興大 100 校友傑出表現出版計畫、校務發展基金(供校務基金統籌之用)等四項。並透過募款目標具體化，規劃大型募款活動，採重點聚焦之行銷策略，提升募款效能。
- (四) 建教、產學合作收入：為有效提升本校建教合作計畫績效，擬訂定「國立中興大學建教合作計畫獎勵辦法(草案)」，以鼓勵具研究潛力之教師，積極對外爭取建教、產學合作計畫。
- (五) 活化資產、技轉收入：
  1. 未來將積極活化本校資產，引導現代化管理企業進駐校園，營造校園重要生活機能重心，提高服務師生員工品質。並積極洽詢潛在廠商，

規劃興大六村等校外資產透過企業資源鏈結，引入更多元商業活動，行銷本校品牌，互惠互利，創造更多收益及合作契機。

2. 建立專利評估機制，優化專利品質、處分維護多年之專利、擴大智慧財產衍生金額，鼓勵並協助發展校園衍生新創事業，積極提升專利技轉的營運成效，並逐步建立中部地區區域整合服務能力，擴充營業規模。

#### (六) 場地收入：

1. 惠蓀堂及停車場等收入將從嚴審核以減少外借租用折扣，並擬進一步檢討人事費用及他項等支出，以增加實質收益。
2. 成立場館經營小組經營管理運動場館，利用假日非教學、訓練及開放時段，積極經營場館租借，並活化改善場館設施，結合康堤成為運動休閒觀光區，使場館出租費收入每年以 30% 幅度成長。

(七) 推廣教育收入：藉由整合學校資源，開創多元社會所需課程，以建構品牌形象之終身學習環境。積極推展產學合作與企業訓練班，爭取政府機關相關計畫，持續辦理各項專業證照訓練課程，籌組創業輔導與諮詢服務平台等，積極提升網絡平台行銷效能，藉以提升推廣教育之服務績效。

#### (八) 農林作業組織收入：

1. 惠蓀林場調漲門票，並增設輕食餐廳及咖啡學堂，同時預計 105 年底前第二實習館開始營運等，改善營運環境，提升遊客到訪意願，以增加營業收益。
2. 獸醫教學醫院，擬建立行動門診 APP 系統，推廣獸醫繼續教育課程，利用本院購置之精密儀器以建立完整且成熟之轉診制度，並強化與台中市動物保護處合作，簽訂「台中市動物之家醫療及防疫專業服務」計畫等措施，以提高醫療品質及效率，增加收益。

就上述整體提出具體改善措施，除 105 年需投入相關成本無法增挹校務基金外，未來自 106 年起將陸續預估增加挹注校務基金，每年逐年成長 106 年增加 200 萬元，107 年約增加 2,200 萬元，108 年約增加 4,400 萬元，109 年約增加 1.1 億元，110 年約增加 8,500 萬元，預計至 110 年可增加 2.4 億元，另指定用途捐贈可增加 1.2 億元。

表七 提升財務績效措施（開源節流）收支影響彙整表

單位：千元

年度	105 年	106 年	107 年	108 年	109 年	110 年	合計
開源淨收入 (1)	5,000	6,375	18,918	29,675	78,304	50,316	188,588
擲節支出 (2)	2,400	9,514	15,698	26,878	37,458	37,804	129,752
預估增加支出 (3)	(29,840)	(13,877)	(12,670)	(12,670)	(4,920)	(3,440)	(77,417)
預估增加 挹注校務基金 (4)=(1)+(2)-(3)	(22,440)	2,012	21,946	43,883	110,842	84,680	240,923

指定用途捐贈收入							
興翼獎學金	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	18,000
校友會館		20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000

備註：預估增加支出係為執行開源及節能措施所增加節能設備汰換或增設、場地整修等支出。

### 三、 105 至 107 年度可用資金表

本校預估 105 年期末可用資金預測為 15.58 億元，預估至 107 年度期末可用資金為 17.11 億元，增加 1.53 億元，成長率 9.82%(詳表八)，105 至 107 年度可用資金預估分述說明如下：

- (一) 105 年度：依據本校 104 年決算數計算 105 年度期初現金餘額為 26.33 億元，105 年度現金收入預算數為 45.97 億元，現金支出預算數為 45.05 億元，收支相抵後現金結餘為 0.92 億元，期末現金 27.25 億元，考量期末短期可變現資產及須償還負債後期末可用資金為 15.58 億元。

- (二) 106 年度：106 年度現金收入預計數為 45.58 億元，現金支出預計數為 44.60 億元，106 年度起收支同時減少主要係預計該年度起無邁頂計畫爰收支減少，收支相抵後現金結餘為 0.98 億元，考量期末短期可變現資產及須償還負債期末後可用資金為 16.52 億元。
- (三) 107 年度：107 年度現金收入預計數為 48.48 億元，現金支出預計數為 47.89 億元，主要係因債務舉借收入增加及興大二村男生宿舍新建工程費用增加，收支相抵後現金結餘為 0.59 億元，考量期末短期可變現資產及須償還負債期末後可用資金為 17.11 億元。

表八 105 至 107 年可用資金變化情形表

國立中興大學可用資金變化情形							105至107年		
							單位：千元		
項目							105年 預計數	106年 預計數	107年 預計數
期初現金 (A)							2,632,850	2,724,500	2,822,271
加：當期經常門現金收入情形 (B)							4,358,120	4,314,804	4,330,632
減：當期經常門現金支出情形 (C)							4,014,249	3,913,174	4,038,198
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)							163,528	91,830	91,830
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)							490,749	546,689	750,499
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)							0	0	0
加：當期長期投資淨(增)減情形 (G)							0	0	0
加：當期長期債務舉借 (H)							75,000	151,000	425,310
減：當期長期債務償還 (I)							0	0	0
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)							0	0	0
期末現金 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)							2,724,500	2,822,271	2,881,346
加：期末短期可變現資產 (L)							16,420	16,000	15,500
減：期末短期須償還負債 (M)							1,183,244	1,186,000	1,186,000
期末可用資金預測 (N=K+L-M)							1,557,676	1,652,271	1,710,846
其他重要財務資訊									
期末已核定尚未編列之營建工程預算									
政府補助							0	0	0
由學校已提撥之準備金支應							0	0	0
由學校可用資金支應							0	0	0
外借資金							992,690	841,690	416,380
長期債務	借款年度	償還期間	計畫自償率	借款利率	債務總額	105年餘額	106年餘額	107年餘額	
女生宿舍誠軒大樓新建工程	105-107	109-128	100%	預估2%	390,310	45,000	153,000	390,310	
興大二村男生宿舍新建工程	105-109	111-135	100%	預估2.38%	677,380	30,000	73,000	261,000	



## 伍、 風險評估

- 一、 少子化及高學歷市場人力供需趨近飽和，本校亦可能面臨報到率未達 100%及休退學人數逐漸提高等情況，導致未來生源減少；在招收國際學生方面，除了與國內學校競爭，也須與全球大專校院競爭招生，兩者勢必衝擊招生報名費、學雜費等收入。學雜費收入標準配合政府政策緩漲，無法反映教學成本之增長，均會影響本校校務基金收入與學校財務發展，本校將積極開拓生源，提升就學報到率。
- 二、 受全球經濟環境不景氣之影響，若捐款人以節稅為目的，可能使其捐款意願降低，或是減少捐款金額，且募款機構與日俱增，學校與社福團體競爭募款仍有努力空間，以致募款收入成長不如預期。校內各系所單位自行規劃募款項目，募款計畫眾多零散，但潛力捐款人數有限，容易因重複募款而壓縮全校性募款專案成效，校方募款不易，將以有效策略吸引社會捐贈。
- 三、 國內外經濟成長下滑，影響公司部門員工訓練經費編列，私立大學與民間教育機構因應少子化，搶食推廣教育資源，競爭激烈成長有限且學校為非營利組織，擔負社會服務之功能，收費標準僅能收入基本費用，在本校整體經費收入所占比重不多，扣除相關開課成本後，實質挹注校務基金仍屬有限，將規劃多元課程以增加收入。
- 四、 投資環境瞬息萬變，本校投資以安全性及收益性為考量，但仍面臨系統性及非系統性風險兩部分，非系統性風險包括公司經營管理，財務或意外狀況等影響，本校可透過分散化投資來消除，惟系統性風險諸如整體政治、經濟、社會等環境因素造成，使整體市場受到影響，則無法規避。
- 五、 本校逐年檢討控管員額減少人事費支出，惟仍面臨未來需配合政策及法令修訂自然增加之人事成本之不確定性，可能影響整體人事費抑減成效。
- 六、 本校逐年訂有節電目標，未來將投入節能設備設置及更新經費，惟政府

公用事業費率調整等民生議題正反兩極，仍具有不確定性，亦可能影響節能財務成效。

- 七、男女生宿舍新建工程所需經費估需 10 億 7,769 萬元，以銀行借款支應，109 年起預計以住宿收入及場地租金收入借款支應，若收入未達預期標準，將對本校資金之運用造成負擔。
- 八、本校校舍老舊維護成本逐年提高，本校已檢討排列優先順序逐年提撥經費改善維護，如遇重大天然災害，可動支緊急資金挹注，惟相對限縮校務基金未來可用資金之預計規劃。
- 九、本校所執行「邁向頂尖大學計畫」將於 105 年 12 月 31 日執行期滿，教育部刻正研擬「新世代高教藍圖與發展方案」，惟本案為競爭型計畫，將持續積極整取。

#### 陸、 預期效益

- 一、落實教與學的品質保證，推動課程改革與創新，培養學生自主學習及問題解決能力。全面提升教師教學，落實教學檢核與輔導機制，並促進學生多元自主學習，提供學生學習結果展現之機會。
- 二、深耕中臺灣區域教育發展，推動教育扎根計畫，並辦理特色招生，吸引優秀學生入學。
- 三、強化弱勢學生就學機會與學習輔導協助，並增加弱勢學生入學機會，落實弱勢學生課業輔導計畫，輔以各項獎助學金，協助弱勢學生減輕經濟負擔，期使同學能專心於學術、社團、競賽等學習活動，順利完成學業。
- 四、建構健康舒活校園，輔以完善諮商服務系統，進而強化校內師生身心健康。透過防災教育之宣導、演練及各項安全教育之推動，營造無毒快樂校園。提升學生社團活動參與度，協助學生釐清自己的目標，勾勒學生未來發展藍圖。藉由僑陸生輔導及國際志工計畫，建立學生對多元文化尊重與包容的精神。

- 五、積極提升學術論文質與量，增加重要學術研究國際期刊刊登量；並與國內各大學及知名研究機構建立合作關係，促進雙方交流與合作；期能透過產學合作，提升專利技轉數量與品質，擴大智慧財產衍生金額，促進與業界的鏈結，協助產業升級。
- 六、積極與國內各大學及知名研究機構建立合作關係，增加合作協定之學研機構，共同進行交流與合作，增加研究資源，提升學研品質。
- 七、在推動國際化方面，締結國外姊妹校，提升國際學生招生率與教師國際學術交流合作計畫，透過合作計畫、交換學生、雙聯學位及暑期營隊等，進行各項交流活動，讓本校學生體驗多元學習環境與提高本校國際能見度。
- 八、整合學校資源，推動產學合作與企業訓練班，強化理論與實務落實辦理專業證照訓練課程，籌組創業輔導與諮詢服務平台，開創多元課程提供社會所需，建構終身學習環境，連結校內師生資源與校外企業與政府需求，成為中區地區就業與創業之職業訓練中心。
- 九、為改善校園入口意象，進行興大中軸廣場改造，營造中軸線之景觀串聯、藝術主題焦點廣場，提供師生辦理大型活動空間及休憩空間。
- 十、應用科技大樓完工後，可改善工學院教學及研究空間不足問題，可整合校內精密機械、資工系、光電、通訊、精密所、貴儀中心、先端產業暨精密製程中心及奈米中心的研發能量，配合中科園區之發展，提升相關高科技產業技術及人才培育，並作為中科園區發展的後盾。
- 十一、改善宿舍設備與品質，保障遠道學生和清寒學生住宿權益，創造舒適生活空間環境，增進學生學習效率，提高學生住宿意願及住宿率。未來女生宿舍興建工程及興大二村男生宿舍大樓新建工程完成，將提供 2,220 個床位。
- 十二、本校積極推動各項募款專案執行計畫，獎學金部分自 105 年至 110 年，每年增加 300 萬元募款；校友會館籌建部份自 106 年至 110 年，每

年募款 2,000 萬元；興大 100 校友傑出表現出版計畫自 107 年至 110 年，每年募款 200 萬元。未來提供捐款成效追蹤及回饋資訊，使捐款人清楚善款流向與使用情況，並舉辦公開褒獎活動，表彰捐款人貢獻。

十三、 為提升本校產學合作，獎勵教師積極爭取政府或產學計畫，增加校務基金收入，本年度產學合作 1,270 件；至 107 年度，產學合作件數預計增加至 1,280 件。

十四、 本年度實施各項開源節流措施，預估至 107 年期末可用資金為 17.11 億元，成長 9.82%。