

李校長任內校務基金執行概況

壹、歷年校務基金執行情形

李校長任內積極開拓多元財源，提升自籌收入占比，並成功爭取多項外部資源，逐步厚植自有資金。

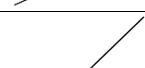
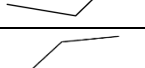
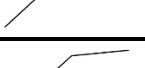
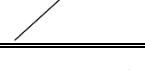
一、近三年收入成長概況

本校近三年總收入由111年46.34億元增長至113年52.19億元，其中自籌收入逐年提升，分別達24.9億元、28.12億元及28.46億元，已高於政府補助收入，顯示財務體質穩健並具備良好增長動能（詳表1）。

111至113年間，國科會補助款呈現逐年增長趨勢，充分展現研究產出成效。另透過完善校友網絡，吸引社會各界循善力量，資助學校建設與發展，有效增挹學校財源，受贈金額由1.64億元增至3.04億元。

表 1 校務基金收入來源概況

單位：億元

項目/年度	111		112		113		趨勢
	決算數	占比	決算數	占比	決算數	占比	
總收入	46.33	100%	49.08	100%	52.19	100%	
國庫補助收入	21.43	46%	20.96	43%	23.73	45%	
自籌收入	24.90	54%	28.12	57%	28.46	55%	
高教深耕&雙語	3.35		3.82		3.83		
國科會計畫	4.89		6.00		6.17		
受贈收入	1.64		1.77		3.04		

二、近三年收支及餘絀概況

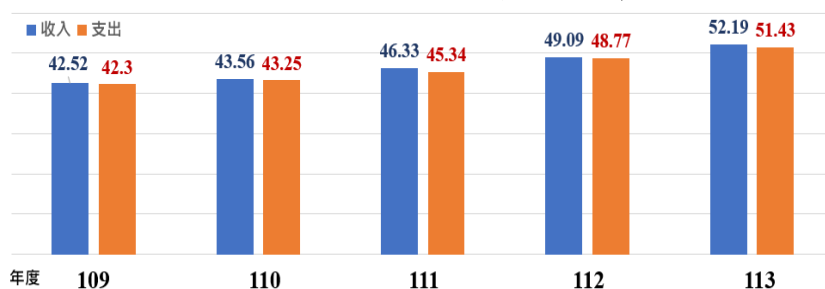
除開拓財源外，因應維運成本逐年成長，精實靈活管理人力資源，合理管控人事成本；持續推動智慧節能設備，降低能耗；賦予歲出額度，促進資源最佳化運用。近三年決算均為實質賸餘（詳表2及圖1），且賸餘金額較109、110年度明顯增加，有效提升學校財務韌性。

表 2 校務基金近五年收支賸餘表

單位：億元

項目\年度	109	110	111	112	113
經常收入	42.52	43.56	46.33	49.09	52.19
經常支出	42.30	43.25	45.34	48.77	51.43
本期賸餘	0.22	0.31	0.99	0.32	0.76
實質賸餘	2.36	2.48	2.85	2.30	2.56

圖 1 校務基金近五年收支情形



三、近三年重大建設經費概況

秉持「數位賦能」理念，整合教務與資訊資源，自111年起規劃全校教室視聽資訊設備四年改善計畫，分期分階段優化教學基礎設施；113年增設人偉講堂，提供可容納百人之大型教室空間，支援推廣混成教學。

以參與式規劃方式，打造結合自然與人本設計的友善校園。111年修繕和活化化南職舍，以彌補莊敬外舍拆除所造成之住宿缺口；改建道南職舍，擴增諮商、退休樂齡活動場域；推動多年期廁所改善，營造整潔舒適之如廁環境。112年啟動地坪及空間景觀改善工程，並陸續完成公企中心、法學院館興建工程，目前刻籌建指南山莊校區學生宿舍。近三年學校資源投入重大建設及其執行概況如表3：

表3 近三年重大建設執行概況表

單位：千元

項目 / 年度	111	112	113
房屋及建築	216,219	218,564	298,786
各項教學設備	230,378	206,346	226,348
合 計	446,597	424,910	525,134
大型整修(遞延費用)	43,889	17,845	28,126
總 計	490,486	442,755	553,260

貳、可用資金變化情形

本校透過預算鏈結需求，妥善規劃及配置資源，111 年可用資金 32.34 億元，112 年墊償公企中心新建工程借款 5.91 億元，致可用資金減少。近二年整體資金水位達 26 億元，相當持穩。另可用資金倍數高於教育部衡量學校正常運作下應「至少達 4 個月以上」之標準，印證資金維持高度穩定，財務結構安全穩健。(詳表 4)

表 4 本校近三年可用資金餘額

項目 / 年度	111	112	113
可用資金(億元)	32.34	26.12	25.68
平均可用資金倍數(倍)	12.18	9.32	8.87

1.112 年較 111 年減少 6.22 億元：主要係墊償公企中心新建工程借款 5.91 億元所致。

2.113 年較 112 年減少 0.44 億元：主要係支付 112 年度所收應付代收款及購置設備之現金支出較高所致。

參、開源節流計畫成效

為挹注本校自籌收入來源，李校長上任後積極拓展多元管道，同時因應維運成本逐年成長，強化經費管理，促進資源最佳化運用，展現提升學校財務韌性成效。

一、財務開源成效

(一)雙輪驅動，提升研究與產學合作創新能量

運用本校豐沛厚實之文化力與軟科學，積極強化學術研究，發展政大顯學，110至113年間，國科會計畫補助款逐年增長，分別為4.58億元、4.89億元、6億元及6.17億元。

此外為促進與產業界對接合作，定期舉辦大型計畫推動會議、經驗分享講座，並透過校內獎補助等措施，協助教研人員利用特色優勢爭取跨域計畫。110 至 113 年間，產學合作及委辦計畫收入總合維持相當水平。(詳圖 2)

(二)公企中心轉型升級，引領終身學習新風潮

新公企中心於 111 年正式啟用，確立「前瞻專業培訓、社會博雅教育」為定位，積極推動產官學合作及資源整合，並優化場館服務，結合

餐飲住宿，提升客戶滿意度，將教育資源延伸至社會，發展成人素養學習，構建終身學習園區。自李校長上任三年來，每年營業額由 5,600 萬元增至 1 億 3,000 萬元，年增 143%，足以覆蓋營運與貸款本息，彰顯穩定成長與永續發展潛力。

(三)多元募款，助力校園建設與創新發展

藉由完善校友網絡，精心策劃校友活動，結合社會關切與長期發展目標，以守護校園心理健康、希望種子等專案為募款導向；運用線上捐款、行動支付及數位化管理，拓展多元捐款來源，吸引社會各界循善力量，資助學校重大建設與發展。如：魏明光校友捐款 1,000 萬美元，專案資助學生獎助學金；李瑞華教授於 113 年捐贈 1 億元設立仲尼基金，支持本校全人教育發展。110 至 113 年間，受贈金額由 1.34 億元增至 3.04 億元，增幅達 126.87%，有效增挹學校財源。（詳表 5）

表 5 受贈收入情形

單位：億元

項目/年度	110		111		112		113	
	金額	占比	金額	占比	金額	占比	金額	占比
捐贈	1.34	100%	1.59	97%	1.65	93%	2.45	81%
實物捐贈	0.00	0%	0.05	3%	0.12	7%	0.59	19%
合計	1.34	100%	1.64	100%	1.77	100%	3.04	100%

註1：收入係當年度現金收入數，非決算數。

註2：現金捐贈包括指定資本支出及留本獎學金等遞延收入。

(四)穩健投資，創造長期財務增值

適度盤點資金，秉持有效運用原則，辦理轉存定期存款，創造利息收入，成長幅度明顯。投資小組投資規模自 104 年 3 億元起步，以適當之股債比率與全球分散策略，選擇優質共同基金作為主要投資標的，再依市場變化，定期檢視評估並調整資產配置，優化投資組合，確保風險與收益之平衡。年化報酬率在兼顧資本利得與固定收益下，實現長期穩定於 4%~5% 以上。113 年 4 月將投資規模擴大至 5 億元，預期以穩健績效持續為校務基金注入活水，強化學校未來發展之財務基礎。

圖 2 知識創價、財務開源，推動校園建設發展

/ 積極爭取產學合作

建教合作計畫年度現金收入

項目/年度	110	111	112	113
國科會	4.58	4.89	6.00	6.17
產學合作	2.48	3.00	3.74	2.81
合計	7.06	7.89	9.74	8.98

單位：億元

國科會補助款逐年增長

/ 公企中心推廣教育積極創收

- 企業研發培訓合作
 - 優化場館服務環境
 - 構建終身學習園區
- 111年-113年間營業額成長翻倍
從5,600萬元成長至1億3,000萬元

年增
143%

/ 多元募款助力校園建設與發展

- 校友網絡：精心策劃校友活動
- 募款專案：四維堂風華再現 / 希望種子計畫
- 多元捐款：線上捐款 / 行動支付 / 數位化管理

/ 穩健投資創造財務增值

- 盤點未動用資金轉定存，創造利息收入
- 主要投資標的：金管會核准之優質共同基金
- 113年4月將投資規模3億元擴大至5億元
- 依市場變化，定期評估資產配置與投資組合

利息收入成長幅度明顯

年化報酬率
至少4-5%以上

二、財務節流成效

(一) 智慧節水，邁向永續校園

本校復校70載，校內自來水管網經歲月洗禮，管道老化破裂，用水量攀升，傳統查漏方式無法有效應對，經進行2,000噸水池遷移及山下校區供水管網更新工程，從表6可見，111年較109年成功節水35.1萬噸，減排5,477公噸，節水效益達636萬元。此項成效使本校榮獲112年經濟部水利署節水績優選拔之學校組優等獎。

113年節水效益已達754萬元，另再啟動山上校區改管工程，並規劃建立校內水平衡圖，結合硬體更新、漏水檢測與供水監控平台，實現即時用水管理。目標為將全校年用水量控制在55萬噸，預計每年節水40萬噸。

表 6 107 年至 113 年校本部總用水量統計

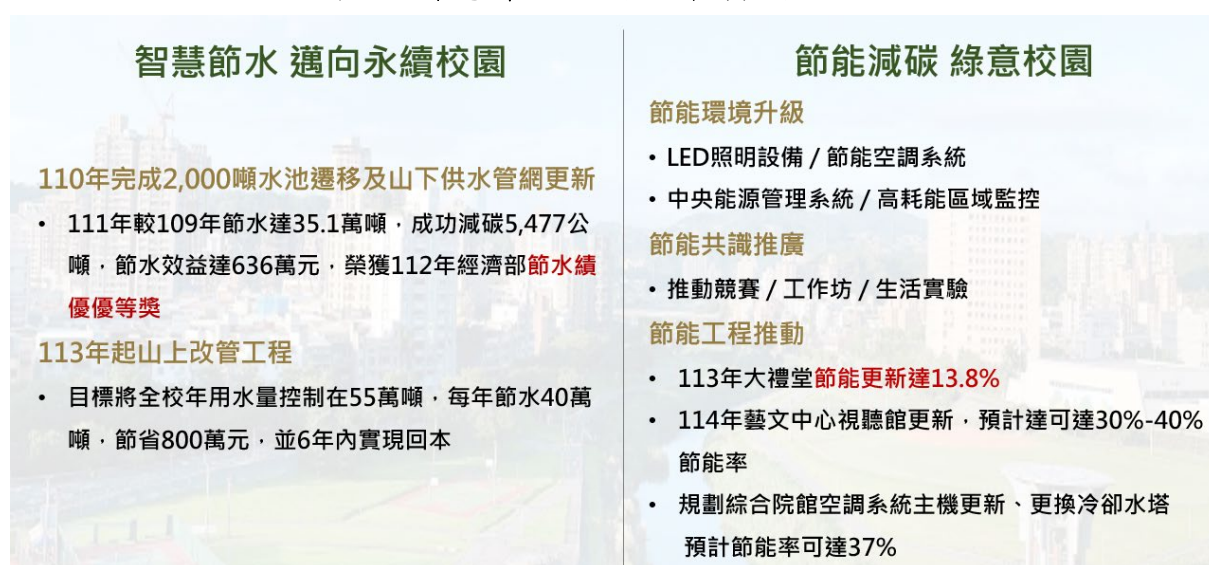
年 度	107	108	109	110	111	112	113
			COVID-19 疫情期間				
總用水量 (萬噸/年)	77.6	87.1	97.4	95.2	62.3	55.8	56.4
較109年節水量 (萬噸/年)	-	-	-	-2.2	-35.1	-41.6	-41
水費 (萬元)	1,590	1,781	1,992	1,983	1,356	1,226	1,238
較109年節水 效益 (萬元)	-	-	-	9	636	766	754

註：表內總用水量統計不含公企中心、達賢圖書館。

(二) 節能減碳，打造綠意校園

為切實達成節能減碳之目標，參照「政府機關及學校用電效率管理計畫」，設定每年節電1%之目標。各棟大樓逐步汰換為LED照明設備及建置中央能源管理系統。111年起致力推動並陸續完成中正圖書館、行政大樓7樓會議室、國關中心等建物空調系統改善工程；113年汰換四維大禮堂空調設備，節能率達13.8%；114年藝文中心視聽館更新為VRF多聯變頻冷氣，預計節能率可達30~40%、另綜合院館主機更新，與更換冷卻水塔，預計節能率可達37%，有效降低維修成本與資源耗費。

圖 3 智慧節能，打造永續減碳校園



肆、結語

本校於李校長任內，自籌收入超過 50%，資源配置妥善優化，可用資金穩定充裕，財務體質安全穩健，整體財務韌性顯著提升，為學校發展奠定堅實基礎，穩步邁向卓越永續、身心健康之典範校園。