

# 國立金門大學

109 年度財務規劃報告書

中華民國 108 年 10 月 17 日

# 目 錄

壹、前言	
一、教育目標暨理念基本架構.....	1-2
二、教育目標定位.....	2
貳、教育績效目標	
一、發展閩南文化、戰地史蹟、僑鄉故事等學術研究與文創應用任務構面	3-4
二、發揮整合臺、陸、港澳、南洋等兩岸五地華人學術成就並推動國際學術交流任務構面.....	4-6
三、創造地區產業發展與培育地區人才任務構面.....	6-7
四、打造優質教學、受教與學術研究之軟硬體設備及措施任務構面.....	7
參、年度工作重點	
一、發展金門學，研究閩南僑鄉聚落文化.....	8
二、研究兩岸戰役史蹟，活化戰役遺跡再利用.....	8
三、強化陸僑生等多元化招生管道，發展多元文化交流平台.....	8-9
四、加強兩岸學術交流，提升國際交流合作.....	9
五、熱情推展服務學習，照顧輔導弱勢學生入學.....	9
六、發展地區產業特色，推動各類教育創新計畫.....	9-10
七、加強就業課程，辦理國內外學生實習.....	10
八、持續改善校園空間環境設備，提供優質學術空間.....	10
九、整併教學資源，提升各系所學術競爭力.....	10-11
十、充實圖書館藏，提升網路資源服務.....	11
十一、制定入學優良獎勵金措施，培植優質潛在學術人才.....	11
肆、財務預測	
一、基本資料說明.....	12-14
二、校務發展基金來源及用途.....	14-16
三、投資規劃及效益.....	16
四、109 年至 111 年可用資金變化情形說明.....	16-18
五、109 年至 111 年度可用資金變化情形表.....	18-20
伍、風險評估及預期效益	
一、少子化衝擊.....	21
二、過度倚重外部補助及捐款.....	21-22
三、招生名額受限，不利自籌收入來源.....	22
四、各項年度工作重點風險評估及其預期效益.....	22-30

# 壹、前言

## 一、教育目標暨理念基本架構

本校基於「真知力行、兼善天下」之創校理念，本著在地文化、島嶼特色基礎，考量區域社會與環境特質，並以在地聯結及永續發展等理念主軸，因應地方與全國學生升學和就業需求，考量落實就業市場多元科技專長之需要，以島嶼資源及資訊科技發展，形塑本校特色。

圖-1 是依據本校中長程發展計畫所展開之教育目標，由本校校訓出發，目標是希望能均衡發展學生之核心能力與基本素養內容共 8 項。

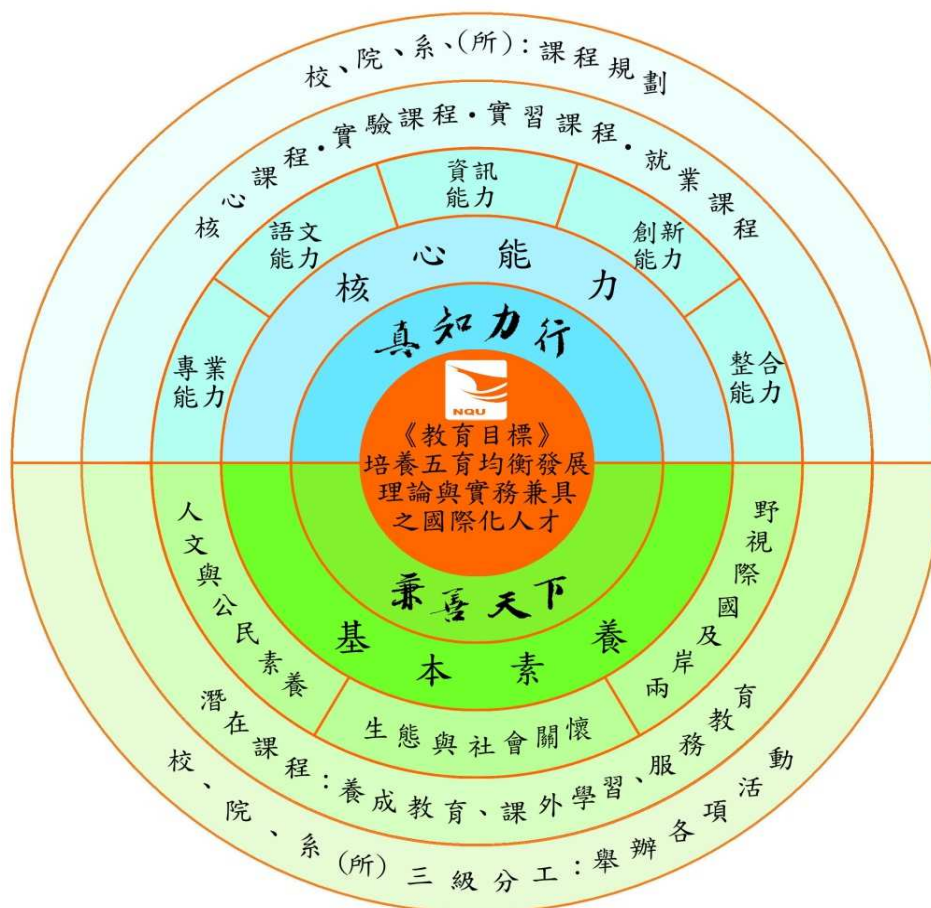


圖-1 本校核心能力與基本素養發展架構圖

本校校訓「真知力行 兼善天下」，其中「真知力行」源自中庸為學之道：「博學、審問、慎思、明辨、篤行」，5項具體而微之為學之道轉換成「真知力行」，即是本校學生養成教育之核心能力根源，並據以該根源區分5項核心能力分為「專業能力」、「語文能力」、「資訊能力」、「創新能力」、「整合能力」；至校訓「兼善天下」則是期待莘莘學子追求知識與真理時，不僅要獨善其身，也應具有擔當社會重責大任之胸懷，能主動回饋社會國家，以為本校培育學生基本素養之根源，此3項基本素養分別為「人文與公民素養」、「生態與社會關懷」、「兩岸及國際視野」。

本校鄰近中國大陸閩南地區，距離廈門咫尺之遙，99年本校由金門技術學院升格為大學後，持續秉持從關懷地方、建構兩岸學術橋樑與接軌世界等一貫主張，致力成為兩岸最便捷學術樞紐要鎮。

## 二、教育目標定位

根據金門地區需求及優勢，本校發展重點與特色朝向一般綜合大學發展規劃，俱備之唯一性與獨特性係臺灣其他大學在地理環境或其歷史背景上所無可替代，極具發展潛力，並以「傳承閩南文風、打造現代書院，發揮地理優勢、建構兩岸學術交流重鎮，強調創新、關懷社會，發展島嶼經營典範之精緻型特色大學」為其定位。

## 貳、教育績效目標

依據教育目標暨理念基本架構，及其教育目標定位與重點推動方向，就校務發展有限資源除分配予各項校務推動工作外，並擇重分配如下各項重點教育任務構面，以達成各項教育績效目標。

### 一、發展閩南文化、戰地史蹟、僑鄉故事等學術研究與文創應用任務構面

#### (一)保存文化資產，開展創意設計與觀光產業

金門擁有豐富文化資產，無論硬體聚落、建築環境，抑或軟體社會生活、民俗節慶，可稱為保存完整之生活環境博物館，而本校亦可謂唯一傳承閩南古文明之現代書院。本校建築學系、閩南文化碩士學位學程及統合校內各系所成立三大校級研究中心(環境教育與低碳島研究中心、戰地史蹟與閩南建築研究中心、閩南文化與僑鄉數位典藏中心)，歷年均持續不斷協助文化部、金門縣政府、金門國家公園、金門防衛指揮部進行系統性文化資產、軍事遺產保存與再利用，並轉化為文化產業與創新設計等工作；此外，金門縣觀光發展，以文化觀光及生態觀光為主軸，本校觀光管理學系亦肩負金門觀光事業規劃與指導之責，另海洋與邊境管理學系亦提供有關邊境旅遊上相關實務知識之服務教育，而運動與休閒學系則協助地區發展休閒運動觀光產業；再者，本校亦併透由閩南文化、僑鄉文化與戰地文化之傳承與創新，積極與世界遺產接軌，並在此基礎上開創文化創意產業及歷史保存之相關領域工作。

#### (二)打造華僑事務與僑鄉文化研究重鎮

金門是重要僑鄉，在東南亞各國、各都會多設有金門會館，擁有為數可觀之僑民，而事業有成僑領多以回饋家鄉為榮，也是研究華僑事務、僑鄉近代化發展非常重要的田野基

地；更是本校閩南文化碩士學位學程，及閩南文化與僑鄉數位典藏中心的重點學術研究領域之一。自2018年起，本校更與中華民國海外華人研究學會與著名的荷蘭學術出版商 Brill 合作，出版《Translocal Chinese: East Asian Perspectives(海外華人研究)》，此為全英文的半年刊，是持續打造本校成為華僑事務及僑鄉文化研究重鎮為校務重要績效目標；再者，本校鼓勵僑生返國接受高等教育，積極回饋僑居地學子，提供僑生招生名額，並藉由推動原籍金門的僑生返鄉就讀，同時協助各地金門會館提供華文教學資源。

### (三) 推動戰地文化與兩岸關係研究

金門近半世紀以來，飽受戰火摧殘，然而，這裡卻是20世紀東西兩大陣營冷戰的歷史現場，50年來所留下之軍事建設和戰爭經驗，已成為研究戰地文化，乃至於兵學之最佳教室，本校國際暨大陸事務學系及其研究所乃培養具備中國大陸與兩岸關係專業知識全方位人才，應用此一學術資源積極推動戰地文化與兩岸相關研究。

## 二、發揮整合臺、陸、港澳、南洋等兩岸五地華人學術成就，並推動國際學術交流任務構面

### (一) 扮演兩岸學術交流橋樑角色

金門位處兩岸間特殊地理位置，由於兩岸大三通之前，金門透過小三通，業已成為兩岸經貿與學術交流重要平台；本校各系所，持續不斷發展兩岸政治、經濟、企業及產業之研究與比較外，運動與休閒學系亦藉由各項運動競技賽事、學術研討會等形式與大陸各高校合作交流；建築學系、都景計畫與景觀學系藉由建築設計、城鄉規劃、風景園林設計等專業領域，以共同評圖、競賽等形式，與大陸多所高校合作及學術交流；電子工程學系透過智慧機器人大賽等賽會活動

的舉行，以及科普教育的實施等方式，與大陸高校、中專、大專、高職等不同學制學校交流合作，並給予適當指導。其餘各系則透過專業交流參訪、競賽、學術交流研討會等方式，與大陸相關學校交流。

金門扮演兩岸中介角色，而金門大學為臺灣前進中國市場新前線智庫，提供臺商及其眷屬、臺灣企業幹部多元進修機會，另特殊地理位置及其豐富歷史文化遺產資料，亦發展出接軌及預教等教育機制，招收大陸籍學生，使大陸地區有意願赴臺灣升學與學習之學生，可獲得鄰近且易於交流學習之環境，也能藉此契機發展出臺生、陸生、港澳生、僑生、外籍生以及本地生等多元文化交流之平臺，並促使學生擁有國際觀視野。

## (二)加速國內外學術交流與合作

本校與國際各大學、臺灣各大學廣開遠距教學課程，計有應用英語學系、電子工程學系、土木與工程管理學系、都市計畫與景觀學系，另並與海內外多所大學簽署策略聯盟、締結姊妹校、交換學生暨雙聯學制，其中國內交換學生計劃學校有臺灣師範大學、清華大學、中山大學、中正大學、彰化師範大學、中興大學、暨南國際大學、體育大學、臺北護理健康大學、聯合大學等10所學校；國外交換學生學校有美國東南密蘇里大學、美國柏克萊大學、韓國誠信女子大學、韓國建國大學、日本三重大學、日本琉球大學、日本新潟大學、土耳其阿卜杜拉·荳內大學、泰國藍康恆大學、德國維爾茨保施韋因富特應用科技大學等10所，大陸地區交換學生學校有南京大學、四川大學、重慶大學、廈門大學、吉林大學、北京體育大學、北京交通大學、北京科技大學、中國政法大學、廣西大學、長安大學、陝西師範大學、華中師範大學、東華大學、福建師範大學等34所學校。此外，同時辦理短期出國遊學，應用資訊網路鼓勵教師參與國際學術交流與合作，培養師生國際觀，提升競爭力。

為吸引並推展新南向國家的優秀青年來臺，本校108學年獲教育部「優秀外國青年來臺蹲點計畫」(Taiwan Experience Education Program，簡稱TEEP)，招募越南、印尼8名學員，緊密連結金門在地傳統閩南文化，讓外籍生在研習與教學實習中「感受到金門的熱情與文化」，冀以透過各項措施，讓金大的學習環境能更加多元，並藉此提升學生異地學習和國際移動的能力。

### 三、創造地區產業發展與培育地區人才任務構面

#### (一)協助地方產業開發與提供相關人才

金門酒廠實業股份有限公司為金門最大產業，本校與其簽訂策略聯盟，對產品研發，提供發展空間，並協助金酒公司推動行銷，開拓國際市場。食品科學系與地區公民營機關企業多有合作，民營方面與一來順貢糖、聖祖食品、誠泰醬油及慶豐航運等，研發多項產品，以及與財團法人食品工業研究所合作，成立金門產業食品產業發展諮詢服務平臺。建築學系與金門合成預拌混凝土公司合作研究開發建築相關陶瓷材料產品。企業管理學系則與偉華科技合作規劃建置地區公共自行車系統，對於地區各方面產業發展幫助，成果斐然！同時承辦經濟部中小企業處「中小企業創育機構發展計畫」，籌辦創新育成中心，協助地方產業升級。未來仍將協助地方產業開發，推動產學合作，此外，護理學系、長期照護學系及社會工作學系其於就學期間在地區實習或未來畢業後就業，均可提供地區相關醫療或社工人力挹注，而該等學術領域專任教師引入，亦提供強化地區相關醫療或醫政或社會福利工作之諮商服務。建築學系、都市計畫與景觀學系為特色金門提供相關規劃，擴大產學合作多元面向。



## (二)建構島嶼科技研究基地

位處島嶼環境，金門為探討島嶼生態、島嶼產業、永續發展、永續能源、綠色營建及綠建築之最佳基地，本校土木工程管理系、建築學系、食品科學系已結合專長成立研究團隊，積極投入島嶼科技研究相關領域，以提升並促進金門島民生活品質，維護及建構永續發展島嶼環境；資訊工程學系及工業工程與管理學系亦為提供地區科技研究基地或產業發展之重要科技研發與後勤支援相關人才，並適時地提供地區各項產業相關知識服務工作。

## 四、打造優質教學、受教與學術研究之軟硬體設備及措施任務構面

為打造優質教學、受教與學術研究之軟硬體設備及措施，未來規劃新增多元化課程，並鼓勵授課教師增設網路課程與數位教材，以供學生及校外人士利用網路課程提升自我專業及知識。

同時，規劃增益校務行政系統功能。為因應每學年開課、選課、填報教育部校務資料庫之系統需求，增加校務系統功能，期望能達到簡化開課及學生申請之作業流程，並減少人工之事務工作。

規劃分為短期、中期、長期目標；短期目標為透過相關教師成長社群，促進教師專業發展、增進學生學習效能、製作與推廣磨課師數位課程，導入數位教學觀念與世界共進學習；中期目標為檢討目前教學品質及授課內容，檢視是否符合目前國際趨勢及專業強度是否滿足產業趨勢，持續發展各式教學方法，積極推動與建置磨課師線上課程。同時加入開放式課程平台，如國立交通大學磨課師高等教育平臺等相關課程聯盟；長期目標，建立優質的教學品質及受教措施，分為軟體與硬體，軟體部分為數位教材製作，硬體部份為教室全面智慧e化，提升教學成效，並推廣數位學習課程。

## 參、年度工作重點

### 一、發展金門學，研究閩南僑鄉聚落文化

由金門特色內容研究發展金門學，傳承金門文化，保存文化資產，提供文創相關產品規劃素材，協助觀光文化產業發展旅遊主題題材，並延展擴及閩南僑鄉聚落文化與發展之田野調查，逐步逐年建置豐富且多元之閩南文化及傳統建築保存利用之學術研究資源。

自 2018 年起與中華民國海外華人研究學會及 Brill 簽約合作所出版的期刊《Translocal Chinese: East Asian Perspectives(海外華人研究)》，由於係全英文之半年刊，更有效地讓本校在華僑華人研究領域裡，成為國際學術研究的重鎮。

此外，本校的「閩南文化與僑鄉數位典藏中心」，還負責了金門文化園區之「數位典藏暨資產發展中心」的建置，以將宗族家廟為中心，串起島內與海內外之金門僑民的網絡，並藉此深化與活化閩南文化的內涵，而成為金門學及相應之文創產業的關鍵性元素。

### 二、研究兩岸戰役史蹟，活化戰役遺跡再利用

推動兩岸戰役史蹟紀實研究或相關戰役遺跡活化再利用，積極與文化部、金門縣政府及金門防衛指揮部等合作，協助軍事遺產價值評估與保存利用工作，並提供規劃戰後金門老舊具歷史文化遺產價值之房建物處理流程模式。

### 三、強化陸僑生等多元化招生管道，發展多元文化交流平台

近年各大學學生招收員額減少，已直接衝擊各校學雜費收入，本校獨特地理位置，100 至 106 學年已累計招收 175 名陸生，107 年度滿招 21 名陸生(碩士班 5 名、學士班 16 名)，108 學年受大陸各省分名額調配影響，導致僅招收 18 名陸生(碩士班 7 名、學士班 11 名)，合計累計迄今已招收 214 名陸生，未來將持續透過

兩岸交流、東南亞擴展等多元管道，發揮本校地理優勢及學校特色，透過多元化管道招收陸生、僑生、外國生、海外交換學生等，以發展形塑本校成為多元文化交流之平臺。

#### **四、加強兩岸學術交流，提升國際交流合作**

提升兩岸及國際學術交流之質量，舉辦國際性會議，為招收陸生及僑生增加吸引力，並積極規劃或實施與各國內外大學交流合作之事宜。

#### **五、熱情推展服務學習，照顧輔導弱勢學生入學**

為使學生融入金門在地文化，深入各社區及中小學校，由學生提供志工、課輔等服務，並配合各級政府，辦理各項重大活動，有助提升社會觀感及企業對學生之正面形象，以發揚實踐「真知力行、兼善天下」之教育理念。

提供弱勢學生入學系所保障名額，協助弱勢生申領獎助金，本校自 107 學年度起，針對弱勢學生設立「攜手飛揚—弱勢學生學習獎助學金」，共有六類獎助學金供全校弱勢學生申請，以鼓勵弱勢生來校就讀，並優先提供弱勢學生學期中在校工讀及住宿機會。

建立弱勢學生入學後輔導機制，包含辦理推廣學生健康飲食教育，結合各專業系所開辦職涯講座、關懷弱勢生健康狀態、加強健康自主管理能力、增加專案管理人員學習規劃服務，透過輔導機制，協助弱勢學生生涯規劃，另辦理食物銀行，提供免費食物予低收入戶學生等等。

#### **六、發展地區產業特色，推動各類教育創新計畫**

整合地區教學資源，推動發展各類教育創新計畫。本校與金門酒廠合作研發高粱酒之檢驗分析方式、品種鑑定模式及開發高粱酒相關食品產品等，另持續與金門縣環境保護局合作生態低碳島相關計畫，以及與地區多家知名企業合作研發多樣農特產加工品及建築材料等。亦與縣府多個單位合作，調查相關觀光產業發展需求、盤點文化資產、設施規劃及建置，多元化提升地區相關

產業競爭力頗具成效。同時承辦經濟部中小企業處「中小企業創育機構發展計畫」，籌辦創新育成中心，協助地方產業升級。此外，更積極推動培養金門離島醫護人力在地化，為建構金門為醫療養生健康島奠定良好基礎，以豐富地方特色之特色大學自居。

#### 七、加強就業課程，辦理國內外學生實習

開設專業實習課程，提升學生專業性及日後產業接軌適應性，藉由產學界合作模式，使學生於就學中提早對未來就業方向進行規劃，同時對於產業與學術之合作交流能有所增益。

#### 八、持續改善校園空間環境設備，提供優質學術空間

新建圖書館二期工程，作為本校新增教學空間，並配合大樓啟用，持續完善教學設備等設施，以改善學校教學研究空間，併解決未來師生教學與研究空間之不足。此外，對於校內零星修繕、校區建物公安檢查工作、廁所電燈、用水設備修繕等及全校飲水機維護、飲用水質檢測、高低壓電器設備維護、電梯設備維護、水塔水池定期清洗例行性業務，持續改善辦理，至研究空間與宿舍問題等，進行整體性規劃分配，並爭取相關資本門補助經費挹注，提供師生優質和安全學術空間環境。

#### 九、整併教學資源，提升各系所學術競爭力

整併各教學單位間的資源，使學校於有限資源下做最妥適的配置，提升各系所軟硬體設備，並節省相關行政資源之浪費。

(一)建置並完成磨課師錄製之軟硬體設備，鼓勵教師開設多元特色磨課師網路課程，107學年度為發揚本校在國際推展之特色，現階段以國際處為平臺，偕同外籍教師與學生率先推動初級越南語教學、初級西班牙語教學、初級緬甸語教學等語言之磨課師課程錄製與資源分享；107學年度與交通大學合作進行線上磨課師課程，以期在有限資源下，對教學資源作更有效率的配置。

(二)舉辦講座，邀請國內外學者蒞校學術交流。

## 十、充實圖書館藏，提升網路資源服務

充實圖書館藏，提升網路資源服務透過採購、贈與、聯盟共購共享、申請外來補助經費挹注、公開取用無償電子資源等方式，徵集書刊資源，並持續擴充電子書館藏、發展各項圖書數位服務及相關系統升級，以有助提升學生學習成效，提高學習品質與教學研究效能。

## 十一、制定入學優良獎勵金措施，培植優質潛在學術人才

本校位處離島，為吸引優秀高中職畢業生來校就讀，除需努力強化師資、教學設備外，亦訂定學士班及碩士班優良入學獎勵措施，其中為提升學生素質及拓展國際視野，於106學年度起將交換學習納入獎勵項目。

109學年度原則上仍維持相同作法，並針對不同的學制、不同的入學管道，設定獎勵標準，期能吸引一流的學生前來就讀，透過獎勵措施的施行，培育優質潛在的學術人才。

## 肆、財務預測

### 一、基本資料說明

#### (一)人員編制現況與規劃

本校86年創設之初原為國立高雄應用科技大學金門分部，92年8月1日奉准獨立設校為國立金門技術學院，99年8月1日改制為國立金門大學，原編制教職員額97人，改制大學後，教育部核給增加教職員額100名(分5年請增)，本校教職員額由99學年度97人(不含技工工友)，原擬於103學年度增加到197人(教師162人、職員35人)，又行政院105年6月17日函「行政院暨所屬機關通案裁減預算員額處理原則」，減列職員預算員額2人，爰109年本校教職員預算員額195人。為因應人事費經費不足之財務困境，本校乃將104年1月1日最後一次請增員額暫時凍結控管不予進用，預算實際編列員額僅177人。

109年至111年本校教職員額與契約進用人員數

單位:人

項 目		109年	110年	111年
編制內	教職員核定員額	195	195	195
	教職員預算員額	177	177	177
	教師	151	151	151
	職員	26	26	26
	技工工友核定員額	4	4	4
	技工工友預算員額	4	4	4
編制外	其他契約進用人員數 (不含計畫案)	97	99	99

109年至111年本校人事費用佔支出經費

單位:新臺幣千元 / %

年度 項目	109年	110年	111年
業務總支出(A)	721,702	732,324	743,109
用人費用(B)	381,093	388,715	396,500
用人費用佔總支出% B/A	52.80	53.08	53.36

(二)固定資產建設改良擴充現況與規劃

本校改制大學後，大量資金投注於學校各項硬體設施之建設，直至103年各項建設才陸續完工（98至101年理工大樓完工、100至101年第二學生宿舍完工、100至103年多功能健康活動中心完工）。

為因應健康護理學院105學年度增加3個班級，及海洋與邊境管理學系課程之需求，現有綜合教學大樓及理工大樓教學空間已顯不足，另現行金沙校區使用潛藏不穩定因子，為提供優質學習環境，於106年度興建教學大樓擴充教學空間。

教學大樓於核心校區內圖資大樓北面（金寧鄉寧湖三劃段593-10地號）空地興建，樓層高度為地上三層，樓地板面積2,100平方公尺，總工程經費4,900萬元，計畫期程為105年規劃設計，106年發包施工，107年竣工驗收，已於108年啟用營運；營運初始為達教學功能之目的，計畫購置教學需用之軟硬體設備設施。

又本校102年撥用取得金寧鄉中山林段192地號等1.8公頃用地，計畫作為運動與休閒學系等系所教學與實務體驗之空間，因撥用取得之房舍為老舊營舍，107年整頓改善校區環境，108年已投入使用。

109年至111年固定資產建設改良擴充規劃明細表

單位:新臺幣千元

	109年	110	111
固定資產之增置	7,500	20,000	20,000
無形資產	1,200	1,000	1,000
合計	8,700	21,000	21,000

## 二、校務發展基金來源及用途

### (一)資金來源

主要為政府補助收入與學雜費收入、建教合作收入、推廣教育收入、資產使用及權利金收入與受贈收入等自籌收入。

1. 學雜費收入：預估本校未來3年學雜費收入依學生人數增減估算，109至111年學生人數依少子化的趨勢，以4,378人為推估基礎。
2. 建教合作收入：預估本校未來3年建教合作收入變動不大，本校因地區限制，主要委辦計畫案皆來自金門縣政府及金門地區之商家，因腹地狹小，商家數量不多，致承接之委辦計畫案件數無法向上提升，爰本校建教合作收入相對較少。
3. 推廣教育收入：因開辦推廣教育研習班減少而減少，此部分因受限於本校為離島地區，生源數不易成長所致。
4. 學校教學研究補助收入：預估本校未來3年學校教學研究補助收入維持不變。
5. 財務收入：閒置資金轉存定期存款之利息收入，該收入10%



來自其他準備金之定存孳息，屬特定目的用途財源孳息，未來將因該目的成就後減少該款項之利息收入；又近年因銀行定存利率大幅下降，使本校利息收入逐年減少，未來將透過充分應用閒置資金、落實靈活投資控管，提高本校投資收益。

6. 資產使用及權利金收入：主要為宿舍收入，預估本校未來3年變動不大。
7. 受贈收入：從財務穩健原則著眼，本校因校齡較短，校友有能力捐款數額亦普遍偏低，於不確定性較高因素下僅編列隨折舊及攤銷費用轉列之收入，惟本校仍將積極爭取相關財源之挹注。

## (二) 資金用途

以用途別區分主要為用人費用、服務費用(水電費、維護費)、材料用品費、折舊折耗及攤銷及獎助學金等費用。預估本校未來3年，除用人費用、新啟用之教學大樓內之設備增設及中山校區移撥房舍修繕等，其他費用均變動不大，用人費用部分說明如下：

1. 為維護學生受教權益及提升行政效率，並配合相關各系所最低教師需求規劃，即每學系7名教師，設有研究所應加2名教師，雙班再加2名，有進修部再加1名之基準員額等，於含通識教育教師數下，107至109學年度最低教師員額基準為專任教師151人、專案教師16人。

依教育部總量標準師資質量指標，每系最少應有7人，設有碩士班為9人，依此規定，107-108學年度最低員額教師為137人，另109學年度新增規定為學位學程及院屬碩士班、碩士在職專班等應有最少專任師資為2人，且學系生師比不得逾35，加以長期照護學系增設碩士班，因此應再增加12人，最低師資數為149人。

2. 本校於各項因素綜合規劃考量下，最後一次請增員額20人，暫時凍結控管不予進用，109至111年規劃最高進用員額177

人(教師員額151人、職員26人),含技工最高進用員額為180人。

3. 每年教職員晉級、升等及人員必需性擴編影響與地域加給支出等,用人費用每年增加幅度必須由本校擷節各項開支,方得維持控制於財務規劃報告書規模內。

### 三、投資規劃及效益

本校歷年來投資項目皆以存放金融機構為主。依 109 年度可用資金變化情形表,期末可用資金約 4 億 6,485 萬 2 千元,保留安全存量資金 1 億元,賸餘 3 億 6,485 萬 2 千元配合學校未來發展資金分配運用規劃,採穩健投資方式存放於金融機構;為提高投資收益,自 108 年度起將部份資金轉存於元大銀行,預估未來定存利息將較 108 年度 80 萬元逐年增加至 200 萬元。

### 四、109 年至 111 年可用資金變化情形說明

#### (一)109 年度可用資金變化情形

1. 期初現金5億482萬6千元。
2. 當期經常門現金收入6億7,061萬6千元。
  - (1)業務收入6億7,623萬2千元,主要係學雜費收入及學校教學研究補助收入。
  - (2)業務外收入2,968萬4千元,主要係資產使用及權利金收入。
  - (3)不產生現金流入之收入3,530萬元,主要係隨折舊折耗及攤銷轉列之收入。
3. 當期經常門現金支出6億1,677萬7千元。
  - (1)業務成本與費用6億9,684萬3千元,主要係教學研究及訓輔成本。
  - (2)業務外費用2,485萬9千元,主要係雜項費用。
  - (3)不產生現金流出之支出1億492萬5千元,主要係折舊折耗及攤銷費用。

4. 當期資本門現金收入700萬元。
5. 當期資本門現金支出870萬元。
6. 其他影響當期現金調整流出4萬8千元，主要係提列退休離職準備金。
7. 期末現金5億5,691萬7千元。
8. 期末可用資金4億6,485萬2千元。

(二)110 年度可用資金變化情形

1. 期初現金5億5,691萬7千元。
2. 當期經常門現金收入6億9,181萬6千元，較上年度預算數6億7,061萬6千元，計增加2,120萬元，主要係其他補助收入增加所致。
3. 當期經常門現金支出6億2,739萬9千元，較上年度預算數6億1,677萬7千元，計增加1,062萬2千元，主要係教職員薪資逐年晉級致用人費用增加所致。
4. 當期資本門現金收入1,700萬元。
5. 當期資本門現金支出2,100萬元。
6. 其他影響當期現金調整流出4萬8千元，主要係提列退休離職準備金。
7. 期末現金6億1,728萬6千元。
8. 期末可用資金5億2,522萬1千元。

(三)111 年度可用資金變化情形

1. 期初現金6億1,728萬6千元。
2. 當期經常門現金收入6億9,181萬6千元，與上年度預算數相同。
3. 當期經常門現金支出6億3,818萬4千元，較上年度預算數6億2,739萬9千元，計增加1,078萬5千元。主要係教職員薪資逐年晉級致用人費用增加所致。
4. 當期資本門現金收入1,700萬元。
5. 當期資本門現金支出2,100萬元。

6. 其他影響當期現金調整流出4萬8千元，主要係提列退休離職準備金。
7. 期末現金6億6,687萬元。
8. 期末可用資金5億7,480萬5千元。

#### 五、109 至 111 年度可用資金變化情形表

國立金門大學可用資金變化情形 (財務規劃報告書或以自籌收入支應新興工程)  
109年度至111年度

單位：千元

項目	109年預計數(*1)	110年預計數	111年預計數
期初現金及定存 (A)	504,826	556,917	617,286
加：當期經常門現金收入情形 (B)	670,616	691,816	691,816
減：當期經常門現金支出情形 (C)	616,777	627,399	638,184
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	7,000	17,000	17,000
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)	8,700	21,000	21,000
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)	0	0	0
加：當期投資淨(增)減情形 (G)	0	0	0
加：當期長期債務舉借 (H)	0	0	0
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) (*2)	-48	-48	-48
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	556,917	617,286	666,870
加：期末短期可變現資產 (L)	18,161	18,161	18,161
減：期末短期須償還負債 (M)	108,826	108,826	108,826
減：資本門補助計畫尚未執行數 (N)	1,400	1,400	1,400
期末可用資金預測 (O=K+L-M-N)	464,852	525,221	574,805
其他重要財務資訊			
期末已核定尚未編列之營建工程預算	0	0	0
政府補助	0	0	0
由學校已提撥之準備金支應(*3)	0	0	0
由學校可用資金支應	0	0	0
外借資金	0	0	0
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	109年餘額
	110年餘額	111年餘額	
債務項目(*4)	0	0	0

註1：現金及定存包括現金(含活期存款及自存入起三個月內到期之定期存款等)、流動金融資產項下存款期間三個月以上，一年內到期之定期存款與投資項下存款期間一年以上到期之定期存款。

2：經常門現金收入包括政府補助收入與學雜費收入、建教合作收入、推廣教育收入、資產使用及權利金收入與受贈收入等自籌收入，並扣除不產生現金流入之收入。

3：經常門現金支出係指支出效益及於當年之現金支出，如人事費、水電費、維護費及獎助學金等。

4：動產、不動產及其他資產現金收入係指各政府機關補助款屬指定用於增置動產、不動產、無形資產及其他資產等。

5：動產、不動產及其他資產現金支出係指支出效益及於當年及以後年度之現金支出，包括增置動產、不動產、無形資產及其他資產等。

6：流動金融資產係指預期於一年內變現之金融資產，但不含存款期間三個月以上，一年內到期之定期存款。

7：投資係指採權益法之投資、非流動金融資產及其他長期投資等，但不含存款期間一年以上到期之定期存款。

8：長期債務係指償還期限在一年以上長期借款等。

9：其他影響當期現金調整增(減)數，係指經常門現金收支、動產、不動產及其他資產現金收支、流動金融資產淨增減、投資淨增減與長期債務舉借及償還以外，其他影響期末現金之合計數。

10：短期可變現資產係指得於短期內轉換成現金之財務或經濟資源，包括：流動金融資產、應收款項及短期貸款。

11：短期須償還負債係指應於短期內支付現金之給付義務，包括：流動負債、存入保證金、應付保管款、暫收及待結轉帳項，但應排除屬指定用途捐贈款已提撥準備金之部。

- 12：可用資金係指學校帳上現金及定存加上短期可變現資產並扣除短期須償還負債與資本門補助計畫尚未執行數，係在衡量特定时點學校可運用之資金。
- 13：其他重要財務資訊至少應包括期末已核定尚未編列之營建工程預算及長期債務，係在衡量學校以後年度應(或很有可能)給付現金數額，其中由學校可用資金支應之營建工程預算與長期債務無法自償部分，將由學校期末可用資金、以後年度經常門現金收支結餘與動產、不動產及其他資產現金收支結餘等支應。
- 14：期末已核定尚未編列之營建工程預算係指可行性評估業經行政院或本部核定之營建工程，其截至當年底尚未編列完成之工程預算數，該等預算數預計於以後年度編列。
- 15：前項尚未編列之營建工程預算財源：政府補助係指由本部或其他政府機關補助；由學校已提撥之準備金支應係指由不包含於現金及定存內，已提撥之改良及擴充準備金或其他準備金支應；外借資金係指向銀行舉借長期債務支應。

填表說明

- 1：本表第1年預計數原則應與預算相符。
- 2：其他影響當期現金調整增(減)數，包括：減少短期代墊款、減少長期應收款、貸墊款及準備金、減少不動產、廠房及設備及礦產資源、減少投資性不動產、減少生物資產—非流動、減少無形資產及其他資產、增加短期貸墊款、增加長期應收款、貸墊款及準備金、增加短期債務、流動金融負債及其他負債、減少短期債務、流動金融負債及其他負債與匯率變動影響數等。
- 3：營建工程倘財源預計由受贈款等支應，其中屬尚未募得資金部分，仍應於可用資金支應部分表達。
- 4：請查填債務名稱，倘有2項目以上，請自行增列。
- 5：有「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第10條，以自籌收入規劃辦理第8條第1項第6款新興工程之情事者，請自行斟酌增加可用資金變化情形之期間。
- 6：學校規劃新興工程等重大計畫時，除可用資金外，應將其他重要財務資訊納入評估。

## 伍、風險評估及預期效益

### 一、少子化衝擊

- (一)在少子化衝擊下，生源數將大幅減少，各大學將不得不面臨轉型、合併甚至退場的考驗，本校亦面臨此壓力，106 學年度及 107 學年度註冊率分別為 89.97%及 89.62%，後續大環境改變仍是存在相當的風險威脅，面對少子化的衝擊，如何維持收支平衡的財政收入，持續推動校務正常運作，將是本校重要的課題。
- (二)少子化必然對全國大專校院造成衝擊，為了穩定學生來源，將積極加強招生宣傳。
- (三)每年 2 月份參加中時旺旺集團在臺北、臺中、高雄舉辦之大學博覽會活動，與高中生及家長面對面接觸，推介本校特色，提升本校能見度。
- (四)主動至全國各高中進行招生宣傳，促進全國高中端學子對本校有更進一步的認識，增加其選讀本校意願。
- (五)針對錄取本校之新生，於個人申請及考試登記分發後，分別舉辦北、中、南新生說明會，加強師生間之溝通與互動，增進新生及家長對本校及金門的了解，提高錄取生報到率。
- (六)利用金門縣政府的福利優勢，吸引青年學生來金就讀，帶動金門整體經濟發展。
- (七)為積極推動國際化，本校於107學年增設國際暨兩岸事務處，加強介紹本校特色，穩固創造兩岸學習環境，並加強國際參與縱深及提升國際視野。透過建構兩岸學術交流重點窗口、推動整合兩岸學術成果，發揮兩岸教育與學術合作優勢，擴大招收陸生，提供兩岸教育便捷管道。利用僑鄉特殊優勢，擴大提供僑生受教機會，整合臺、陸、港、澳、南洋等兩岸五地學術特色，發揮整合效應之學術優勢。

## 二、過度倚重外部補助及捐款

本校於 99 年改制為大學時曾申請金門縣政府補助 3 億元之改大卓越基金補助，陸續亦獲得金門縣政府建校基金計畫之補助。惟金門縣政府給予本校每年數千萬元的補助款，必須經過金門縣議會的通過方可動用，因此地方政府的補助款並不穩定。另由於金門僑鄉地位，改制大學前後獲取東南亞各地華僑捐助，惟相關補助款多屬用於建置硬體性固定資產，為特定目的用途，但伴隨基礎硬體重要設施建設完竣，或為本校階段性改制大學之任務達成，對後續經常性校務營運募捐變成不易，較難再募集到高額捐款，使民間捐助亦處於不穩定狀態。過去本校過度倚重之外部補助及捐款，用以挹注校務基金部分，財源不穩定恐會形成未來營運資金嚴重之缺口。

本校過度倚重外部補助及捐款，並用以挹注校務基金缺口，雖 107 年度決算數賸餘 5,001 萬元，但該不穩定財源及其數額波動性，未來對本校營運資金仍會形成一定程度之財務風險。

## 三、招生名額受限，不利自籌收入來源

本校雖位處離島，然因辦學聲譽良好，頗受全國各地的高中畢業生青睞，每年新生註冊率皆達 85% 以上。儘管各學系招生狀況良好，但因教育部補助款不足，使本校在改制大學後，系所擴增的初期，各系所的教師員額配置僅以師資質量指標的最低標準為規畫目標，且採逐年聘用，造成部分學系的教師人數低於師資質量指標，致 105、106 學年度分別遭教育部扣減本校 10 個、50 個招生名額，招生名額減招累計數高達 60 人，占每年招生人數 5%，於維持滿招條件下，首年影響自籌收入僅學雜費部分即達約 280 萬元，4 年後每年影響數則恐達 1,100 萬元，相關影響甚鉅。

## 四、各項年度工作重點風險評估及其預期效益

工作重點項目	風險評估	預期效益
發展金門學，研	發展金門學係屬持續性，且	為金門文創發展



工作重點項目	風險評估	預期效益
究閩南僑鄉聚落文化	須不斷挹注資金之學術研究工作，另僑鄉聚落文化與發展亦為各地僑領關注事宜，更屬僑領捐助本校校務基金目的或其動因，該等工作持續推動仍須有相關補助款挹注才可順利進展。	提供豐富素材，並得傳承閩南文化，成就本校在閩南、僑鄉與戰地等學術研究領域之翹楚。
研究兩岸戰役史蹟，活化戰役遺跡再利用	兩岸戰役史蹟之紀實研究必須透由兩岸三地參與者口述或筆錄與其相關資料蒐集分析，金門地區之資料雖有地利之便，惟蒐集對岸與找尋利害關係人之萃取結果與模式不易收斂，且旅運費較高，由於兩岸對戰役結果立場不同，相關資料取得不易，再者遺跡活化再利用，均須進行可行性評估，並涉及公有或私有房舍相關法令事宜或所有權人同意，推動上較為不易，仍須有地區政府協助或挹注方能持續推動。	還原相關戰役歷史真相，強化戰地觀光題材，增強文史研究學術資材，提供學術課程設計應用，實際參與相關遺跡活化再利用。
強化陸僑生等多元化招生管道，發展多元文化交流平臺	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 兩岸政策受大環境制約，將連帶影響兩岸學術交流活動及陸生招生、兩岸學生交流等成果。</li> <li>2. 金門位處兩岸中介，雖有地緣上的優勢，但本校系所發展規模小，學生基數</li> </ol>	政治與行政管理上，本校隸屬中華民國治轄，但地理區位鄰近中國，因雙方交流互動頻繁，善用本校地理區位上

工作重點項目	風險評估	預期效益
	<p>少，在尋求合作對象時，經常被兩岸高校略過，必須積極開拓並凸顯自我價值，方能突破困境，有效搭建兩岸學術交流橋樑。</p> <p>3. 在本校國際化環境漸臻成熟之前，本校在加速推動國內外學術交流活動時，配合政府「南向」政策，本應積極推動對東南亞國家僑生招生業務，惟僑生是否選擇來臺就讀，部分將受制於該生於原居地之華語教育程度。</p> <p>4. 發展多元文化交流平臺，外籍教師招聘極為重要，惟受到非本國籍教師無法享有公教退休制度之影響，及臺灣本島國民教育對外籍語文師資大量需求，離島地區不易招聘外國籍教師。</p>	<p>優勢，在搭建兩岸學術交流橋樑，包括對大陸地區招生，辦理學生交換、交流、短期研修，以及舉辦各類學術研討會等，均可獲致雙贏的情境。對本校各項學術領域之開拓與研究發展將有重大助益。</p> <p>透過吸引陸生、僑生與境外國際學生來本校就讀，除了可以帶動金門地方經濟，並將有助推動本校校園環境與文化之國際化，強化兩岸、國際多元文化融合，培養學生具備國際觀，促進多元文化思想交流與互動。</p>
<p>加強兩岸學術交流，提升國際交流合作</p>	<p>1. 為加速推動兩岸及國內外學術交流，本校積極努力擴展新合作伙伴，並維繫原有合作關係，且在地</p>	<p>1. 本校於政治與行政管理上，隸屬中華民國治轄，但地理區位</p>

工作重點項目	風險評估	預期效益
	<p>方政府財源支持下，長年積極辦理各類學術研討或交流活動，抑或安排相關學術主管赴臺、出國考察、交流。然此類交流所需經費龐大，所需調動資源眾多，其財源又來自中央政府、地方政府等公部門，需受地方民意機構及地方政府監督，如無法保障穩定之財務來源，將影響或侷限交流成果。</p> <p>2. 本校國際化環境尚未臻成熟，全英語授課之課程數量有限，針對境外人士之系統化華語教育課程亦尚未完備，在辦理國際或兩岸學術交流活動，或推動兩岸、國際學生交換、交流時，仍有一定困難，需逐一克服。</p>	<p>鄰近中國，因雙方交流互動頻繁，使得本校成為全國最接近也最能積極交流中國的一流高校，擁有 985 工程、211 工程、雙一流(一流大學、一流學科)，本校依其所處優勢，有利於搭建兩岸學術交流橋樑及多元文化交流平臺，更有助於對大陸招生，辦理學生交換、交流、短期研修，以及舉辦各類學術研討會等。對本校各項學術領域之開拓與研究發展將有重大助益。</p> <p>2. 在加速推動本校與國內外學術機構交流合作的同時，本校學生亦將因此受益，得開展國際視野，擴張受教觸角，彌補離島教</p>

工作重點項目	風險評估	預期效益
		<p>學資源或學習情境不足。</p> <p>3. 學術交流合作成果，將成為招收陸生及僑生的堅實基礎，形成校務發展良性循環。</p>
<p>熱情推展服務學習，照顧輔導弱勢學生入學</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 深入各社區及學校提供志工、課輔等服務，須加強學生事務活動與地區自治團體或各級政府間聯繫之網絡建置，俾利適時提供服務，各項活動設計規劃可使學生學習社會服務與社會參與。惟配合各級政府舉辦活動時，本校須擔負社會責任積極參與外，亦須爭取相關經費補助，促使相關事項辦理完妥。</li> <li>2. 本校規劃設計各項弱勢學生入學措施與入學後照顧輔導機制，惟受限予弱勢生經費補助基礎係採以就讀之弱勢學生人數計算，另窘於其年度補助經費必須於當年度執行，致無法辦理各該年度規劃並有效購置高額弱勢生所需器材，如聽障、聲障、肢體殘障等所需學</li> </ol>	<p>透由學生投入參與地方社團、地區各級學校與政府各項校外活動，激發學生熱情活力與創新能量，並加速融入金門在地生活，使學生樂在社會參與社會服務，有助落實全人均衡發展之教育目標實踐。</p> <p>肯認(認可)差異是多元文化主義理念下實踐弱勢教育的主要意涵，本校透由照顧輔導弱勢學生入學機制以補償和扶助的角度，在符合肯認差異與公平正義的原則下，為弱勢學</p>

工作重點項目	風險評估	預期效益
	<p>習工具，再者，具身障輔導專業之專門學科教師亦極為缺乏，相關軟硬體設備仍有不足，倘積極參與擴增各項弱勢學生輔導機制和設備，將需由校務基金支應其不足數，財源負擔頗高。</p>	<p>生提供積極性的差別待遇，以公義關懷為核心價值教育學子，並促進弱勢族群向上社會流動，及養成學生社會關懷之基本素養，和尊重多元文化公民素養。</p>
<p>發展地區產業特色，推動各類教育創新計畫</p>	<p>發展並結合區域產業特色推動發展各類教育創新計畫，較易受限地區產業現況與規模影響，供應鍊廠家是否在地化，影響未來輔導廠商的困難度，產業發展規模，或為創新育成之推展成效，再者，倘廠商參與建教合作意願不高，本校建教合作收入不易擴大，校方與廠商相互間投入成本較高，風險亦將加劇。</p>	<p>整合地區教學資源，推動發展各類教育創新計畫，減少城鄉教育落差，使金大成為地區知識、產業創新加值及文化中心，並增加學生參與產學合作之機會。</p>
<p>加強就業課程，辦理國內外學生實習</p>	<p>金門具有良好之地理優勢，然因位處離島之故，學生實習之機會仍略顯不足，無法足夠增加社會工作經驗、了解產業趨勢與需求，藉由企業實習提高自我競爭力。</p>	<p>107 學年度第 2 學期修正「國立金門大學日間部大學部專業實習課程開設準則，刪除「校定共同必修」6 學分專業實習課程；於</p>

工作重點項目	風險評估	預期效益
		108 學年度起入學學生適用，由各系自行訂定實習課程，可更符合各系之專業。
持續改善校園空間環境設備，提供優質學術空間	持續改善校園空間環境及設備，提供優質學術空間主要仍著重於相關資金可否充分挹注，目前本校各項主體建設已漸完成，未來固定資產擴充多為必要性設備購入與其相關維護支出為其大宗，但隨伴保固期屆至，維護支出勢將提升，惟預算編列於撙節開支原則下，並未提升，未來恐會發生經費支用項目競合情事，另新建教學大樓及中山營區投入使用，均將增加校內相關經費負擔。	持續改善學校教學研究空間，滿足師生要求，提供優質學術空間。
整併教學資源，提升各系所學術競爭力	為使教學資源發揮最大效用，整併現有資源、調整部份系所，以符合師資質量指標，是現階段面臨的重要課題，惟要整併系所易引發教師抗拒及學生反彈，是以系所師生間的橫向溝通、協調極為重要，必先取得共識下始得以進行，以化阻力為助	整合各學術單位資源，能提供學生更完善的教學師資，使教學資源集中挹注。

工作重點項目	風險評估	預期效益
	<p>力。系所整併最大的益處是教師支援上的靈活度提高，學生有更多選課空間，對其受教權為最有利，也對整體教學環境能提供更大的能量，進而提高競爭力。</p>	
<p>充實圖書館藏，提升網路資源服務</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地區圖書資源較為缺乏，實體圖書方面較難與其他圖書館發揮互補效能，相關館際合作成本負擔亦高，僅能透由採購電子圖書資料庫及中外文書籍，以提供豐富教學與學術資材，惟圖書代理商通路成本相較臺灣其他地區為高，購置圖書成本相對較多，不利整體發展。圖書館致力於豐富館藏資源、數位服務、閱讀環境、館際合作等事項，除持續採購電子圖書資料庫及中外文書籍外，並朝提供優質的學習共享環境與強化圖書資訊服務效能。</li> <li>2. 本校軟體系統或網路安全等宥於人事成本或地區資訊專業人力不足，多數軟體服務開發(含維護)採行委外(臺灣廠商)辦理，無論時效或成本面考量均為不利，尚且校內</li> </ol>	<p>採購電子圖書資料庫及中外文書籍有助於提升學生學習成效，提高學習品質與教學研究效能。</p>

工作重點項目	風險評估	預期效益
	<p>相關校務系統參與開發人員極為缺乏，對未來發展校務研究事宜相當不利。</p>	
<p>制定入學優良獎勵金措施，培植優質潛在學術人才</p>	<p>本校設立外國學生入學獎勵措施及成績優良獎勵措施，經費來源大多仰賴於教育部補助及本校募集而來的僑領捐款，教育部各項經費需經中央審議通過，財務來源受政治影響大，不確定性高，易形成校務基金潛藏負擔之一。而海外僑領捐款有限，募集十分困難。</p>	<p>提升本校國際素質，吸引更多優秀外國學生來臺就讀本校，並能培育優質潛在的學術人才。</p>