

中金院施光訓： 公私立大學同額減招 學費齊一化



「學校失火了，總要有人開門！」中信金融管理學院校長施光訓2015年還是興國管理學院校長，為了讓僅剩百名學子、隨時可能倒閉的「吊車尾」大學起死回生，在鏖而不捨、多方奔走下，終於說服知名企業集團接手，力圖將「退場學校」逆轉為亞洲最務實的商學院，成為國內大學成功轉型的典範教案。他與眾不同的校務經營哲學，也反映在對於高教問題的獨到看法上。

專長財務金融的施光訓接受《評鑑雙月刊》專訪時，大膽提出調漲國立大學學雜費讓公私立大學學費齊一化、全面發放教育券補助公私立大學生，以及公私立大學同額減招等多項建議，以解決高教大限危機，希望帶動國內大學排名重新洗牌，還給18歲孩子一個公義及特色的教育未來。

■ 文／陳曼玲、攝影／陳秉宏

臺灣高教就像自助餐 缺乏特色又混亂

問：從學校瀕臨倒閉的重大壓力與起死回生的戲劇性轉折中一路走來，您看到臺灣高等教育最大的困境是什麼？

答：臺灣高等教育的困境與臺灣社會面臨的困境很類似，就是害怕失敗、害怕改變、害怕與別人不一樣；大學內部不敢鬆綁，因為沒人做過，不知會發生什麼事，又擔心未知的風險，於是乾脆不做。大家都不願意「變」就沒有特色，是臺灣高教最大的問題。每次國內大學到國外集體招生，學校端出來的菜單都一樣，這樣如何吸引外國學生？外國人看臺灣高教市場，就是一個「亂」字。

再打個比方，若你不曉得中午要吃什麼，各種菜色都有的臺式自助餐或許就是你的選擇。我們的大學就像臺式自助餐，看起來好像什麼都有，但吃飽後又沒有太深刻的印象。有時候菜太多，

也不知道該吃些什麼，而且實際上可能只是同樣的食材用不同方式煮出來而已。另外，做自助餐需要規模經濟，規模不夠，自助餐就會倒。這也是臺灣高教現在的問題。

自我減量縮小規模 失火了就要開門

問：您對出現招生危機、瀕臨倒閉邊緣的學校領導者有何建議？

答：當我開自助餐沒有客人上門，每天做這麼多菜也不賺錢，何不改做套餐或小便當？再不行的話我就賣火鍋，因為小火鍋冰起來不會壞。市場規模縮小時就縮小經營方式，總是能找到生存的方法。同樣地，當大學生源減少、招不到學生，第一就是要自我減量，將教師、職員與學生數縮小到能夠自立自強的規模。

我知道這是非常艱難的困境，校長必須先從人事著手，設法讓學校穩定下來。興國管理學院決

定轉型到中信金融管理學院之後，學校一一發放撫慰金（補償金）請老師離開，根據我的不完全統計，離職教師後來有一半在其他學校找到專案教職，他們在路上遇到我還會表達謝意，因為大家早就知道學校維持不下去了，只是需要有人把門打開；失火了，總要有人開門吧！否則不開門也不救火，大家遲早都在裡面悶死。

特色菜上桌 大學「重劃」勝「都更」

問：以後可能會有愈來愈多大學瀕臨倒閉，您覺得他們都能這麼幸運地找到企業家接手，變成下一個中金院嗎？

答：很難說，因為接任者必須要有至少「贊助」五年，學校才能自給自足的心理準備；而且前提是學校必須自己先縮小規模，精簡人力，並且端出「特色菜」或「今日特餐」上桌，客人才會進來。如果有幸得以存活，就能繼續經營；若真的經營不下去，則可進入教育部設計的退場機制，將學生、老師、職員安頓照顧好後，重新找一批新人接手辦學，將學校資源移轉給有意願、有能力的人，然後退出經營團隊。

只要教育部的退場機制能夠成功建立起來，估計五到十年之內，臺灣將會創造出一批很新的中信金融管理學院，不僅各有各的特色，還能刺激其他沒有生存問題的大學做出改變，整個高等教育生態就會慢慢不一樣！

有人建議招不到學生的大學可以轉型做長照或社福機構，我並不看好，因為臺灣的大學排名與地點和房價息息相關，招生差的大學幾乎都在房價低、地段差的偏遠地區，請問有哪個老人願意去偏鄉生活？與其做「都更」，還不如找「重劃區」來得快；學校轉型做非教育事業就等同都更，轉手經營繼續辦教育則是重劃的概念，後者才是成功的轉型。

公私立大學應同額減量 不宜只砍私校

問：少子化凸顯高教大限問題，您認為該如何解決？

答：第一步要「同額減量」，無論公立或私立大學、前段班或後段班，全面減少招生名額。高教缺額問題不是砍掉幾所學校就沒事了，就好比淹水，今天他家淹水，明天就會淹到你家，必須同額減量，大家一起面對現實，才是務實的作法。到底臺灣有多少孩子？整個大學應該縮減多少名額？全部一一算出來，再將每個學校應減招的比例分配好，而不是只把出包的私校切掉。

韓國面對少子化的高教轉型作法就是第一階段全面同額減量，各大學招生名額每年各減百分之三，表現太差的學校甚至要減到百分之六，當大家調到一個比較安全的水位後，下一步才會進入大調整的階段。而臺灣現在的作法則是有學校溺水了，其他學校就在岸上觀看，連救生圈都不丟，因為「你在水裡很可憐，但一所大學要養這麼多個老師，我也不能把名額送給你！」

問：國立大學減招，社會大眾能接受嗎？

答：公立大學減招沒有這麼困難，我在國立大學教過書，大家都希望降低生師比，不要教太多學生，教學品質才能提高，倒是本來滿招、學生人數較多的私立大學可能會有不同意見，因為收入會有影響。但長遠來看，同額減量政策可讓各大學的規模降到合理範圍，辦學好的學校，減招名額可以少一點，資源少的學校則減多一點，預估再過五年，臺灣高教規模就可適配人口結構。

公私立學費齊一化 發教育券助學生

問：國立大學減招會不會與民意背道而馳？

答：我要強調的是，全面減招政策的配套措施是公私立大學學費齊一化，並以私立大學學費為基準，要求公立大學提高學費，然後由政府發放

相同額度的教育券給每一個公私立大學學生，讓學生無論就讀公立或私立，都負擔一樣的學費，不要有差別待遇。

舉例來說，假設現在公立與私立大學學費每年分別為5萬元及10萬元，以私立大學為基準將學費拉齊後，公立大學學費漲到10萬元，但由政府發給每人4萬元教育券，則公校生實際上只需負擔6萬元，僅比現在多漲一萬元，但私校生扣除教育券補助後，實際付出的學費卻大減4萬元。

一旦公私立大學學費齊一化的理念得以實施，無論就讀公校或私校，每位學生實質上都好像念國立大學，因為都享有國立大學的收費，那麼國立大學減招的衝擊就沒有這麼大，學生也未必非得念公立不可。

打破學費不正義 高教排名大洗牌

問：公私立大學學費齊一化的背後理念為何？

答：臺灣社會常講「居住不正義」，我則認為是「學費不正義」！全國有超過六成的大學生就讀私立大學，卻比少數三成學生多付出兩倍學費，這樣對嗎？政府的補助款只幫考試考得好的人買單，考得差的人就被處罰要多繳錢，難道他們不是臺灣人嗎？他們沒有繳稅嗎？這是不公平的！這是不公平的！

我學財務金融，以最高框架來看，政府應該讓公私立大學有齊一的競爭標準，從年輕人的角度而言才是社會公義！臺灣的高等教育早已經是社會福利，因為大學實質錄取率已經超過百分之百，若政府不願改變現在的結構，還讓公私立大學學費有這麼大的落差，就是在為18歲的孩子創造一個很不公義的環境。這是我特別想要提的。

問：政府有這麼多預算全面發放教育券嗎？

答：我相信政府有這個能力。現在政府給公立大學非常多的補助款，讓公校維持非常便宜的價

格，未來只要將這些經費改為直接補助學生即可，讓學生拿到教育券後自由選擇學校就讀，這樣不是比較正義嗎？當學費齊一化，大家的選擇權就變得一樣，不再因為價格因素優先選擇公立學校，市場機制也才會進來。

況且臺灣的公立大學學費目前存在「不合理的低價」。以實質成本計算，公立大學每生單位成本比私立大學多出約五到六成，等於學校一年收5萬元學費就會虧10萬，若不靠政府補助，每位學生實際上要收取15萬元學費，學校才能損益兩平。因此，我認為公立大學應該調漲學費。至於有人主張開放大學自主調漲學費，我則認為以現行結構，私立大學沒有漲學費的能力，因為這是社會觀感問題。

另外，並不是每一所公立大學都比私立大學好，未來若公私立大學學費相同，大家一起公平競爭，相信整個高教市場排名次序就會有所改變，退場名單上一定會有公立學校出現！

永遠問你WHY 企業人辦學更務實

問：請談談企業辦學與傳統辦學的差別？

答：企業人比較實在，他們永遠在問你「why」，你得告訴他「為什麼」。例如，當你提出課程設計與教育部的學分規定時，他們只問你一句話：「這種學生出來到底能不能用？」企業就是教育產業的消費者，他們不管吸塵器裡面裝的是什麼晶片，只要知道吸塵器能用就好。

所以中信金融管理學院的辦學很務實，誓言成為亞洲最務實的商學院。我們做了許多實驗與挑戰，正在一步步往前走，老實說，真的很辛苦！在臺灣，要做一點改變真的不容易，但我樂意面對與被檢驗，因為企業可以幫我更有效率地達成我想做的事情。只要想做，就會承擔，再辛苦也是值得的。✎