

財團法人高等教育評鑑中心基金會

112 年度下半年第三週期大學校院校務評鑑實地訪評報告初稿申復意見回覆說明

申復學校：玄奘大學

評鑑項目	申復屬性	評鑑過程或實地訪評報告 初稿內容	申復意見說明	申復意見回覆說明
校務治理與經營	<input type="checkbox"/> 違反程序 <input type="checkbox"/> 不符事實 <input checked="" type="checkbox"/> 要求修正事項	該校強化產學鏈結，實踐學用合一，許多學生透過此管道獲企業留任與正式聘用，惟目前尚未針對此策略進行實施成效之檢視。（第2頁，待改善事項第1點）	感謝委員指導。本校為強化產學鏈結，實踐學用合一，由各院系與廠商簽訂合作備忘錄（MOU）。本校已透過此計畫檢視策略實施成效，並已媒合 154 位學生至相關產業實習，同時於實習結束後直接就業約有 46 位學生。本校已於校務評鑑第一次待釐清問題編號 1-13，將相關實施成效檢附於「編號 1-13 附件-（1）各學院與廠商簽訂 MOU 一覽表」（詳附件 1），內含各院系 MOU 企業/機構名錄及家數、參與學生數、已媒合實習人數、留任就業人數、考取證照數等實施成效，均於附件表格內呈現。敬請評鑑委員諒察，並惠予審酌調整修正實地	維持原訪評意見。 理由：該校 107 至 111 學年度上學期共有 154 位學生參與企業實習，其中有 46 位學生獲企業聘用，評鑑委員對此一媒合現況已然知悉；惟針對此政策之前後投入處理、學生未獲企業聘任之原因、學生媒合分類與過程，以及對已獲企業聘任學生之就業穩定性和工作表現，未做進一步的追蹤分析與輔導，因此無法提出實質成效之應對措施。

評鑑項目	申復屬性	評鑑過程或實地訪評報告 初稿內容	申復意見說明	申復意見回覆說明
			訪評報告初稿內容。	
校務治理與經營	<input type="checkbox"/> 違反程序 <input type="checkbox"/> 不符事實 <input checked="" type="checkbox"/> 要求修正事項	該校每季辦理各單位預算執行調查，檢討預算執行率，然未見改善執行率不佳之控管機制。（第2頁，待改善事項第2點）	感謝委員指導。本校已於校務評鑑第一次待釐清問題編號 1-13，將改善執行率不佳之之管考流程與追蹤機制，檢附於「編號 1-13 附件-(2) 預算執行控管作業流程」(詳附件 3)，敬請評鑑委員諒察，並惠予審酌調整修正實地訪評報告初稿內容。	維持原訪評意見。 理由：依據該校自我評鑑報告「附件 1-11 內部控制制度手冊」第 137 頁所示，「預算執行控管、績效評估」流程圖並未訂定預算執行不佳時之管考流程與追蹤機制，雖該校第一次待釐清問題所附編號 1-13 附件-(2)「預算執行控管作業流程」已納入預算執行率不佳時之管考流程與追蹤機制，但修訂前及修訂後作業流程之依循法規皆為「玄奘大學預算編製暨執行辦法」(中華民國 107 年 5 月 14 日第 49 次校務會議修正通過暨 107 年 5 月 17 日第 9 屆第 3 次董事會議通過)，顯見修訂後之管考流程與追蹤機制並未通過必要之行政流程，僅進行書面調整，後續執行恐無法落實。故針對整體的預算執行管考流程與機制，需進一步修正處理，以利及時

評鑑項目	申復屬性	評鑑過程或實地訪評報告 初稿內容	申復意見說明	申復意見回覆說明
				掌握改善狀況並適時修正。
校務治理與經營	<input type="checkbox"/> 違反程序 <input type="checkbox"/> 不符事實 <input checked="" type="checkbox"/> 要求修正事項	<p>該校擬定或執行之招生策略計有6項，然根據大學考試入學分發委員會網站資料顯示，該校112學年度分發缺額人數有223人，顯示其研擬之招生策略成效不佳。校務研究中心研究議題之成果，亦未具體轉化成為支撐招生策略的論證基礎。(第2頁，待改善事項第3點)</p>	<p>感謝委員指導。本校112學年度考試分發缺額人數較多，主要係全國考試分發登記人數不足之結構性問題，本校日間學士班在其他各管道招生招收173人及境外生招生招收78人，共計251人，仍是努力保持平穩，尚有一定的招生成效。</p> <p>其次，學校也有針對考試分發管道規劃調整招生策略此管道改成全校單獨招生，但目前教育部最新修改辦法已無法申請全校單獨招生，因此學校乃就未來招生工作擬定或執行之相關招生策略，並搭配各項入學管道獎學金發放，期望攸關學校發展命脈之招生成效能有效增進提升。敬請評鑑委員諒察，並惠予審酌將實地訪評報告初稿中「顯示其研擬之招生策略成效不佳」文字，調整修正為「顯示其研擬之招生策略宜持續檢討評估」。</p>	<p>維持部分訪評意見。</p> <p>理由：此良善建議為提醒學校應提升並強化「校務研究中心」之功能，依其分析評估之結果，持續檢討並改善招生策略。</p> <p>修改實地訪評報告：該校擬定或執行之招生策略計有6項，然根據大學考試入學分發委員會網站資料顯示，該校112學年度分發缺額人數有223人，顯示其研擬之招生策略有待持續檢討評估。校務研究中心研究議題之成果，亦未具體轉化成為支撐招生策略的論證基礎。</p>

評鑑項目	申復屬性	評鑑過程或實地訪評報告 初稿內容	申復意見說明	申復意見回覆說明
校務治理與經營	<input type="checkbox"/> 違反程序 <input type="checkbox"/> 不符事實 <input checked="" type="checkbox"/> 要求修正事項	內部控制制度實施辦法及內部稽核實施辦法係源於內部控制制度，然該校108年訂定之「內部控制制度實施辦法」與「內部稽核實施辦法」，其母法卻為111年始通過之內部控制制度。（第2頁，待改善事項第4點）	感謝委員指導。本校於99年即已訂定內部控制制度，嗣後歷經多次修訂，本校校務自我評鑑報告佐證資料附件16內部控制制度，係為111年最新修訂版本，以致委員誤解母法為111年始通過之內部控制制度。本校內部控制制度版本修訂沿革，請詳附件。 其次，本校108年訂定之「內部控制制度實施辦法」與「內部稽核實施辦法」，其母法係依據教育部106年「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」，並納入本校內部控制制度，敬請評鑑委員諒察，並惠予審酌調整修正實地訪評報告初稿內容。	維持原訪評意見。 理由： 1. 現行學校內部控制制度雖更新，但內部稽核制度之相關規定與實施辦法並未隨之更新。 2. 依據該校自我評鑑報告「附件1-11內部控制制度手冊」所載，「玄奘大學內部控制制度實施辦法」第一條為：「本校為合理保障校務營運效能、資產之安全、報導之可靠性及相關法令之遵循，依私立學校法第五十一條第一項及學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法之規定，建立本校內部控制制度（以下簡稱本制度），並訂定本辦法。」而第二條開頭旋即稱「本制度」，因此該校「內部控制制度實施辦法」實際上即為內部控制制度與實施辦法之綜合體；再者，該校內部稽核實施辦法第一

評鑑項目	申復屬性	評鑑過程或實地訪評報告 初稿內容	申復意見說明	申復意見回覆說明
				<p>條為「本辦法依學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法第十四條及本校內部控制制度實施辦法第十條訂定之。」然該校「內部控制制度實施辦法」實際上為內部控制制度與實施辦法之綜合體。</p> <p>3. 由於該校「內部控制制度實施辦法」與「內部稽核實施辦法」皆為 108 年訂定，附件 1-11 內部控制制度手冊為 111 年校務會議及董事會議修訂通過，導致 108 年所制訂之「內部控制制度實施辦法」與「內部稽核實施辦法」母法皆源於 111 年始通過之內部控制制度。因此需就目前的法規狀況，重新檢視內部稽核相關規定與辦法並更新之。</p>

評鑑項目	申復屬性	評鑑過程或實地訪評報告 初稿內容	申復意見說明	申復意見回覆說明
校務治理與經營	<input type="checkbox"/> 違反程序 <input type="checkbox"/> 不符事實 <input checked="" type="checkbox"/> 要求修正事項	該校內部稽核執行權責為內部稽核委員會，並非依據教育部「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」第15條第1項：「學校法人應置專職或兼職稽核人員，或指派學校稽核人員兼任，辦理學校法人稽核業務」之規定。(第2頁，待改善事項第5點)	感謝委員指導。依據教育部「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」第15條第1項：「學校法人應置專職或兼職稽核人員，或指派學校稽核人員兼任，辦理學校法人稽核業務」之規定。學校辦理稽核業務人員，可以採取下列三種方案之一：(1)置專職稽核人員；或(2)置兼職稽核人員；或(3)指派學校稽核人員兼任。 本校學生年度總收入未達新臺幣二十億元且學生人數未達二萬人，本校採取方案(3)指派學校稽核人員兼任，目前學校由職員兼辦學校稽核業務，並由校長指派聘任教師為內部稽核委員會委員，兼任稽核人員，執行內部稽核事項。 由於內部稽核委員會委員係屬校長指派之兼任稽核人員，辦理學校法人稽核業務。本校採取方案(3)指派學校稽核人員兼任，應符合教育部「學	維持原訪評意見。 理由： 1. 該校誤解稽核委員會之職能與兼職稽核人員之職能。 2. 目前該校內部稽核主要由內部稽核委員會處理，由職員兼辦學校稽核業務，顯見不符合「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」第15條第1項：「學校法人應置專職或兼職稽核人員，或指派學校稽核人員兼任，辦理學校法人稽核業務」之規定。故須依教育部相關法規修正，指派專職人員或學校稽核人員兼任處理。

評鑑項目	申復屬性	評鑑過程或實地訪評報告 初稿內容	申復意見說明	申復意見回覆說明
			校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」第 15 條第 1 項：「指派學校稽核人員兼任，辦理學校法人稽核業務」之規定。而且部分大學亦由內部稽核委員會委員，辦理內部稽核事項。敬請評鑑委員諒察，並惠予審酌調整修正實地訪評報告初稿內容。	
社會責任與永續發展	<input type="checkbox"/> 違反程序 <input type="checkbox"/> 不符事實 <input checked="" type="checkbox"/> 要求修正事項	依該校108至111學年度收支餘絀表顯示，108至110學年度經費餘額分別為12,854,696元、983,324元及4,046,675元，然111學年度則大幅減少至-27,813,343元，整體財務狀況值得審慎關注。（第9頁，待改善事項第2點）	感謝委員指導。本校 111 學年度收支經費餘額雖然減少，惟本校 111 學年度決算現金餘絀為 8,248,816 元，現金餘絀變動率為 5.53%，已轉為正數。再者，本校 111 學年度可用資金，包含現金、存款及投資股票等仍有 6 億多元，可用資金比率 295.50%，速動比率 654.11%，且本校目前並無舉債，財務結構健全。敬請評鑑委員諒察，從各項財務指標綜合評估本校整體財務狀況。若只從單一收支餘絀指標，評估描述學校整體財務狀況，較	維持原訪評意見。 理由： 1. 此項旨在提醒該校對於財務狀況需審慎關注及處理方式之建議，主要希望該校針對 111 學年度的經費大幅減少狀況下，宜進行分項檢視與後續規劃處理。 2. 依據該校網頁辦學資訊公開專區所示，111 學年度收入合計分別為 388,849,854 元、394,195,942 元及 322,059,824 元，支出合計分別為 430,232,236 元、454,340,858

評鑑項目	申復屬性	評鑑過程或實地訪評報告 初稿內容	申復意見說明	申復意見回覆說明
			易遭致外界誤解學校整體財務狀況，並懇請惠予審酌調整修正實地訪評報告初稿內容。	元、419,508,182 元，扣除提列之折舊支出後，111 學年度財務狀況支出大於收入 10,436,765 元。再者，該校 112 年 7 月 31 日會計師簽證平衡表中，流動資產較前 1 年減少 7,749,837 元，衡諸該校近 3 年學生人數遞減勢必造成財務壓力的情形下，確實必須審慎關注其資金運用之整體狀況。
社會責任與永續發展	<input type="checkbox"/> 違反程序 <input type="checkbox"/> 不符事實 <input checked="" type="checkbox"/> 要求修正事項	依該校107至110學年度財務報表暨會計師查核報告之現金流量表所示，學校營運可用資金自107年之58,668,508元逐年降低到110學年度之23,082,233元，現金淨流出由107年度1,711,110元擴大到110學年度之24,224,801元，淨現金流出量逐年擴大，恐導致可用資金加速枯竭。(第9頁，待改善事項	1. 依據教育部大專校院校務資訊公開平台，本校 107 學年度可用資金為 6 億 1,165 萬元，110 學年度為 6 億 2,183 萬元，學校可用資金並無減少。實地訪評報告初稿，所述「學校營運可用資金自 107 年之 58,668,508 元逐年降低到 110 學年度之 23,082,233 元」，應係為「學校營運活動淨現金流入」，敬請評鑑委員諒察，並惠予	維持部分訪評意見。 理由： 1. 此項旨在提醒該校宜注意財務變化之任何風險因素，建議該校能針對經費的開源與節流部分，進行適當之財務規劃。 2. 依據該校網頁辦學資訊公開專區所示，111 學年度收入合計分別為 388,849,854 元、394,195,942 元及 322,059,824 元，支出合計分

評鑑項目	申復屬性	評鑑過程或實地訪評報告 初稿內容	申復意見說明	申復意見回覆說明
		第3點)	<p>審酌調整實地訪評報告初稿中「學校營運可用資金」文字，修正為「學校營運活動淨現金流入」，以避免外界對於學校財務狀況產生誤解。</p> <p>2. 現金流量表係說明當學年之現金流入與流出情形，110學年度雖流出現金較多，惟本校107學年度6億1,165萬元，110學年度可用資金為6億2,183萬元，學校可用資金並無減少，且本校111學年度決算現金餘絀為8,248,816元，現金餘絀變動率為5.53%，已轉為正數。再者本校111學年度可用資金，包含現金、存款及投資股票等仍有6億多元，可用資金比率295.50%，速動比率654.11%，且本校目前並無舉債，財務結構健全，尚無可用資金加速枯竭之虞。敬請評鑑委員諒察，從現金、存款及投資股票等各項</p>	<p>別為430,232,236元、454,340,858元、419,508,182元，扣除提列之折舊支出後，111學年度財務狀況支出大於收入10,436,765元。再者，該校112年7月31日會計師簽證平衡表中，流動資產較前一年減少7,749,837元，衡諸該校近三年學生人數遞減勢必造成財務壓力的情形下，合理預期立即可用資金會有所減少。</p> <p>修改實地訪評報告： 待改善事項： 依該校107至110學年度財務報表暨會計師查核報告之現金流量表所示，學校營運可用資金自107年之58,668,508元逐年降低到110學年度之23,082,233元，現金淨流出由107年度1,711,110元擴大到110學年度之24,224,801元，淨現金流出量逐年擴大，恐導致可用資金加速減少。</p> <p>建議事項：</p>

評鑑項目	申復屬性	評鑑過程或實地訪評報告 初稿內容	申復意見說明	申復意見回覆說明
			<p>可用資金及各項財務指標，綜合評估本校整體財務狀況。若只從單一現金流量，評估描述學校整體可用資金狀況，較易遭致外界誤解學校整體財務實際狀況，並惠予審酌調整實地訪評報告初稿中「恐導致可用資金加速枯竭」文字，修正為「恐導致可用資金加速減少」，以避免外界對於學校財務狀況產生誤解。</p> <p>3. 另有關實地訪評報告初稿針待改善事項所提建議事項「對於現金枯竭之跡象」文字，亦請惠予審酌調整修正為「對於淨現金流入減少之跡象」，以避免外界對於學校財務狀況產生誤解。</p> <p>4. 雖然本校目前財務結構尚屬健全，惟仍將持續開源節流，並積極規劃開拓多元財源收入，俾能長遠永續發展。本校已於校務評鑑實地訪評簡報說明學校因應少</p>	<p>對於現金減少之跡象，宜於開源與節流部分推動更具體完善可行之財務規劃。</p>

評鑑項目	申復屬性	評鑑過程或實地訪評報告 初稿內容	申復意見說明	申復意見回覆說明
			<p>子化永續發展及財源拓展的主要方向如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 接續之前學校政策，持續針對組織人力作適時調整（包括行政單位精簡、學術單位調整）。 ➢ 增設在職班制。（社工系、宗教系、法律系二年制在職專班等） ➢ 強化境外生招生。（申設國際專修班及海外擴點） ➢ 增加推廣教育及產學合作收入，包括學分班、非學分班及委訓等。（成立社會教育中心、禪學中心及義學中心） ➢ 提升雲來會館及學校宿舍等空間運用，包括參訪研習活動住宿及場地收入等。（雲來會館轉型為社會教育研習中心） ➢ 董事會在財務及各界募款資 	

評鑑項目	申復屬性	評鑑過程或實地訪評報告 初稿內容	申復意見說明	申復意見回覆說明
			<p>源上的支持，維持健全的財務結構。(宗教界、企業及校友等募款)</p> <p>➤ 運用學校贖餘資金投資，增加財務收入。(111 學年度財務收入達 2 千萬元)</p>	