

正向東海 迎向未來

親愛的校友們：

大家好！

其實我很不想回應。

我以一位校友也是一位財務董事的個人身份，記下我知道的一些事。

十五年前，在我進入東海董事會的第一次會議上，我就指出："以目前東海的財務繼續下去，東海在財務上會出問題"。為什麼？在寅吃卯糧，學校須向教育部先借款發薪水，等每學期收到學費後才歸還。學校附設農牧場連年虧損，虧掉學校投入的所有資金，瀕臨關閉危機。尤有甚者，學校內成立一堆委員會，游泳池成立委員會，農牧場成立委員會，推廣教育成立委員會…，各單位一有盈餘即抽成分紅，美其名為績效管理，利潤分享。學校當時附設有實習銀行，學校需錢就向實習銀行借，宛如一提款機；幸好教育部及早發現關掉結束營運，否則後果不堪設想。其他一些不堪入目者，令人痛心，而不知東海財務已岌岌可危。然而學校的師資與設備都明顯不足，很多事情該做而沒有做；學校應興應革，百事待舉，卻在財務上一籌莫展，東海便漸漸欲振乏力…。

在我當校友總會長時，我曾去拜訪當時住在杭州南路的查良鑑董事長，請教他："東海財務為何如此困難？如此不當支出？"他回答我："財務由你們校友管，你們財務董事同意，我們就支出"。當時學校種種的情況，後輩的校友均不知情，而早期的學長僅知道東海的財務非常艱難，其實當時董事會的財務董事扮演非常重要的角色。

我當上財務董事以後，便一步一步重新做起，不計個人毀譽也得罪了不少人，我只想默默地做、默默地一點一滴去做。感謝十多年來董事會的全面支持與學校的長期配合，東海的財務獲得改善，逐年趨於穩健。我謹將目前學校的財務面摘要報告如下：

- 一、大學部：在我接任財務董事後，全面檢討全校的每一項收支，並展開必要的硬體與軟體建設，其實董事會只不過是在盡一份學生繳納學雜費必須善盡保管與妥善應用的職責而已。近十年來已經完成人文大樓、基礎科學實驗館、第二教學區基礎工程、管理學院大樓、音樂美術系館、第二教學區學生宿舍以及新進教師及教職員退休宿舍等重大工程，建設經費支出約 15 億元；並收購一部分校內土地以保持校地的完整性。一方面精簡職員人數，一方面在師資上不遺餘力地改善師生比；近四年來人事費就增加了 1 億元，一年人事費約 12 億元。為了教職員工的退休福利成立退撫制度，每年提撥退撫基金。目前學校每年可用資金結餘約二億元，這些經費都是靠一點一滴積蓄結餘而來。一個學校的財務最重要在於經常費收支要能自給自足並有結餘，學校才能永續經營，大額捐款才更能幫助學校。
- 二、中學部：在接收懷恩中學時，董事會委任我擔任清算人，當時留下的僅是一些平房教室；歷經多年苦心經營，以辦學盈餘展開第一、二期教學大樓及學生宿舍興建，全校煥然一新，目前每年可用資金結餘約二千五百萬元。

像最近同學參加國際發明展競賽，學校即可全力支援，得獎載譽歸國，提升校譽。

- 三、小學部：當我來董事會時全部是舊房子，校舍實在不堪，學生家長多所抱怨。後來展開全面整建，從美化環境、運動場和教室修建，到現在正要完工的教學大樓，全面翻新。小學已漸漸恢復以往的辦學績效，在少子化的衝擊下，招生仍名列前茅，目前每年可用資金結餘約三千萬元。
- 四、農牧場：以前經營不善，連年虧損，並虧掉所有投入的資金。董事會認為學生學費怎麼可以拿來填補營運虧損？最後不得已我才插手管理，先資遣農牧場所有人員，發給遣散費，重組新人事，業務也重新開始。因所有超商均不給上架，行銷通路受阻，才決定走自己的路，建構自己的銷售管道，慢慢轉虧為盈，最近二年來，每年盈餘約二千多萬元；而農牧場為符合衛生局更高標準的檢驗規格，現正全面整修。

學校在大學、中學、小學、農牧場的硬體建設上大致已告一段落，接下來便可發展軟體建設。以前我很少在公開場合報告學校財務狀況，但有被嚴重誤解及操弄，我只好記下一些事實。以下是我個人的一些看法：

- 一、“董事當9年以上宜功成身退”，這只是一種鬥爭口實，面對高等教育日益艱困，少子化日益嚴重，東海應嚴陣以待，財務面必須嚴謹管控，不能稍有疏忽，這也是未來能否永續生存的決戰點，對內管控及對外募款均是面臨嚴峻的課題，學校當然需要傳承，需要承先啟後，但受託擔負之人必須一肩扛起，勇於任事，不得稍有閃失。這與董事當幾年幾任並無直接關係，就像東吳大學董事會最資淺為9年，我們曾紀鴻董事當了東吳10年董事為第二資淺，當幾屆董事不是重點，重點在於能為學校做甚麼，能不能很穩健的為學校把關。
- 二、談到非校友董事，我覺得所有校友應心存感激，他們沒有要求東海甚麼，卻願為東海盡一份心力，實在感恩。像曾志朗部長、吳妍華院士、沈哲鯤院士，林振國董事長等長期為東海奉獻努力，他們期許像東海這樣一所好的大學能永遠延續好的人文、好的學術、好的創新精神。教育乃百年樹人，東海大學屬於全體社會國家，是大家的，不是某人的也不是校友的。校友要有雅量接納，決不能傷害非校友董事。
- 三、說白點，董事會最重要的功能就是選校長與管理學校財務，因為董事會在學校沒有人事權，且不能干涉學校行政，僅能負監督之責，管控預算。要改善大學的指考錄取分數和教育部的評鑑結果，真正要靠學校的認真辦學與教授的齊心努力。學校六個系所評鑑結果待觀察，由學校來說明。最近董事會學術小組很努力地審查學校五年校務發展計畫與GREENS計畫，深入研討並提出方向與願景，但願學校會更好。
- 四、募款方面：我們的募款並不輸給其他學校，每年平均約有5,000多萬元，只少了大筆金額，幾年前，在吳清邁董事長的號召，在董事會下成立TEFA基金會，TEFA僅是一個募款單位，每年捐款補助學校，也感謝鄭清和等校

友的長期捐助，我已當了5屆 TEFA 董事，是不是也該功成身退，在指責別人時，想一想，你捐了多少給學校。

- 五、至於"校友總會長為董事會當然董事"案，因修改大學法，且請教教育部能否將此條納入學校捐助章程。但教育部回覆："除創辦人外，其餘人員均不得列入為當然董事"。因此，董事會謹遵守新的大學法與教育部規定；其實這條條款是我當校友總會長時建議的，由阮大年董事在當時董事會提案通過的。
- 六、又說"董事會未出資便無切身利害關係"，形成過客心態，實在侮辱曾在東海盡心盡力的董事。東海董事會應是台灣私校中很好的董事會，這種惡意中傷實不足取。難道選一批新人，就有出資，就沒有過客心態，簡直欺人太甚。有校友說出資多少就可當董事；但東海不是學店，早期東吳大學出資的財團均已退居幕後。
- 七、對於"廣大校地資源未能善盡利用"，因為學校為文教用地，如果要商業用有其困難，這10年來有幾組校友提出的開發案都是想要利用學校的土地去銀行貸款然後再做開發，殊不知大學土地不能貸款，不然就是所提出方案利潤不足。有校友提出要蓋一飯店，但東海財務以穩健為主要考量，不足以孤注一擲於蓋一飯店，希望提出的校友能幫忙學校找一有意願的商業財團來成就其事，若其他校友有更好的投資計畫，只要能幫助學校，董事會均樂觀其成。在校地上，幾年前市政府要開一條從台中工業區貫穿學校校園連接中部科學園區的道路，我銜命董事會與內政部營建署、台中市政府交涉協商，最後即時阻止，同時也費力把原佔用學校的14戶違建佔有戶順利遷出，還回校地。
- 八、至於有說"將發動海內外萬人校友連署，訴諸媒體、輿論，企求社會公評，甚或託請校友立委召開公聽會..."等，以此來恐嚇威脅董事會。個人事小，但絕不能傷害到學校！如此以不當手段傷害學校來遂行其個人目的，看了實在令人憤怒，宜譴之！做對的事，雖千萬人吾往矣！

感謝薛順雄學長的來函指出「母校的教育聲譽已無當日的隆美，真令人感傷！我們不能怪罪任何人，這是社會環境變遷的後果」，誠然，這是歷史的註解，現實的嘲諷。我們必須坦然面對，期盼全體師生、全體校友，齊心努力，正向東海，迎向未來。

最後敬祝各位校友平安喜樂

第15屆化學系校友

江銘鐘

敬上

2011.4.17