



國立成功大學  
National Cheng Kung University

114 年度

財務規劃報告書

中華民國 113 年 12 月 25 日

## 目次

<b>壹、前言</b> .....	<b>1</b>
第一節 源起.....	1
第二節 校務發展現況與願景.....	1
第三節 報告書架構.....	3
<b>貳、教育績效目標</b> .....	<b>4</b>
第一節 以解決問題為核心的跨域教學.....	4
第二節 引導永續發展的卓越研究.....	5
第三節 培育可解決全球議題能力的國際人才.....	6
第四節 促進城市發展與人類福祉的大學社會責任.....	6
<b>參、年度工作重點</b> .....	<b>8</b>
<b>第一節 燭炤教育初心</b> .....	<b>8</b>
一、 深耕高等教育.....	8
二、 多元體驗學習.....	9
三、 在地國際鏈結.....	10
四、 卓越創新研究.....	11
五、 產學循環共生.....	13
<b>第二節 厚植跨域學習</b> .....	<b>14</b>
一、 通識教育.....	14
二、 知識典藏與運用.....	15
三、 文化資產.....	16
四、 人文藝術.....	18
<b>第三節 前瞻校務經營</b> .....	<b>18</b>
一、 策略發展整合.....	18
二、 財務資源發展.....	20
三、 人力資源發展.....	22
四、 行政服務品質.....	24
<b>第四節 永續校園發展</b> .....	<b>25</b>
一、 校園總務管理.....	25
二、 智慧數位校園.....	27
三、 綠色安全校園.....	28
<b>肆、財務預測</b> .....	<b>31</b>
第一節 近5年收支決算分析.....	31
第二節 未來3年資金來源、用途及餘絀預估.....	33

第三節 未來3年可用資金分析.....	36
第四節 其他重要財務資訊—重大營建工程.....	38
<b>伍、風險評估.....</b>	<b>39</b>
第一節 燭炤教育初心.....	39
第二節 厚植跨域學習.....	41
第三節 前瞻校務經營.....	43
第四節 永續校園發展.....	47
<b>陸、預期效益.....</b>	<b>50</b>
第一節 燭炤教育初心.....	50
第二節 厚植跨域學習.....	56
第三節 前瞻校務經營.....	61
第四節 永續校園發展.....	67
<b>柒、校務基金投資規劃.....</b>	<b>71</b>
第一節 市場評估.....	71
第二節 投資規劃.....	73
第三節 風險評估.....	74
第四節 預期效益.....	76
第五節 參考資料.....	77

# 壹、前言

## 第一節 源起

教育是百年大計，攸關國家人才素質良莠；大學是研究學術、培育人才、提升文化、服務社會、促進國家發展的重要基地。面臨高等教育環境快速變遷，國立大學更須以優質之教學品質、研究環境與社會服務吸引人才及民間資源，以達成大學發展之願景與目標。因此，為促進大學運作效率與效能，確認辦學績效成果，本校編制年度財務規劃報告書係依國立大學校院校務基金設置條例第 11 條第 1 項規定：「校務基金預算之編製，應以國立大學校院中長程發展計畫為基礎，審酌基金之財務及預估收支情形，在維持基金收支平衡或有賸餘之原則下，定明預估之教育績效目標，並納入年度財務規劃報告書，由國立大學校院公告之。」另依國立大學校院校務基金管理及監督辦法第 25 條第 2 項規定：「年度財務規劃報告書應提報管理委員會審議，經校務會議通過後，於前一年度十二月三十一日前報本部備查」。

## 第二節 校務發展現況與願景

國立成功大學（以下簡稱本校、成大、NCKU）秉持校訓「窮理致知」精神，積極探求知識真理，型塑倫理務實校風，創校至今經過不斷蛻變與成長，承最初之高等工業學校，繼之融入文理，再創立醫學院，逐步發展成為兼顧科學、科技與人文社會的綜合型大學。自民國 20 年創校以來，在教職員工生的努力奉獻、校友與各界社會賢達的支持指導之下，本校在人才培育、研發成果及產學技轉，均有長足進展及成效，積極發展成為實踐「教學、研究與社會責任」的大學。

本校自 94 年獲選為教育部「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」的兩所重點大學之一；97 年繼續獲得「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」之補助，積極朝國際一流大學的目標邁進；100 年本校獲得教育部第二期頂尖大學計畫補助，持續實踐國際一流大學的願景；107 年再獲教育部「高等教育深耕計畫」支持，並獲選為 4 所全球鏈結(Global Taiwan) 全校型國際競爭型學校之一。110 年獲選為教育部「重點培育雙語標竿大學」，呼應 2030 雙語國家政策，本校培育重點領域雙語專業人才，並朝資源共享與校際交流邁進，於推展國際合作更具加成效。

113 年獲教育部補助建置全國大專院校首座「碳中和新世代培育基地」加以因應未來環境變遷與能源問題，為國家社會培育淨零轉型所需專業人才與技術，支持推動國家綠色轉型。至此，成大已為國內肯定之「綜合型大學」、「研究型大學」以及「頂尖大學」。

成大校務發展貼緊臺灣社會脈動，在篤實學風的熏習下，持續培育各種優秀人才，認知「大學並非在自己以為的世界裡看見方向，而是在社會中看到其連接的未來」。爰此，本校使命標定為：

- 強化社會責任與影響力，發展公共利益。
- 培養學生批判力、想像力與同理心。
- 帶動產業發展，協助經濟轉型與升級。
- 參與區域整合治理，善盡大學社會責任。

校務發展理念呼應永續發展教育（Education for Sustainable Development, ESD）結合聯合國「2030 永續發展目標」（Sustainable Development Goals, SDGs）國際發展趨勢，並融入全球教育（Global Education）精神，透過「以人為本促進福祉」、「共融設計永續環境」、「創新突破加速成長」、「尊重多元促進和平」、「跨域整合繁榮發展」之未來想像，推展校內永續發展精神（Signature Program of Sustainable Development, SPSD）。沈孟儒教授就任成大第 18 任校長後，以「躍升精彩，邁向百年」為主軸提出治校理念與願景，發展未來藍圖，在成大邁向百年的關鍵時期將，承先啟後，持續建立全球最有價值的品牌，與臺南「全臺首學」的歷史美譽相互輝映，進一步蛻變為國際頂尖大學。爰此，本校於持續滾動盤整校務資源，以永續為核心，深入聚焦「智能環控、人文價值、健康福祉、淨零碳排、韌性防災」五大重點領域，落實校內永續發展政策，例如：人文藝術軸帶發展、低劑量電腦斷層肺癌篩檢、碳中和新世代培育基地、永續跨領域整合型研究等，未來將透過永續策略作為，呼應國內外永續政策，形塑共生共榮精神打造永續教育環境，以教育來回應各方（政府、業界）需求。

成大为持續不斷地突破現況侷限，實踐永續精神，於本校校務會議確認本校《112-116 年中程校務發展計畫》制定 4 項教育績效目標：「以解決問題為核心的跨域教學」、「引導永續發展的卓越研究」、「培育可解決全球議題能力的國際人才」及「促進城市發展與人類福祉的大學

社會責任」，針對各項目標擬定相關策略及行動方案，並確認年度重點工作，以成為「培育亞洲永續發展人才庫的頂尖大學」。

### 第三節 報告書架構

本報告書以《112-116 年中程校務發展計畫》為基礎，說明相關教育績效目標所對應之年度工作重點及財務規劃。架構係依據國立大學校院校務基金管理及監督辦法第 25 條第 1 項規定，說明如後：壹、前言，說明本校執行校務基金控管之脈絡及撰寫本報告書緣由；貳、教育績效目標，概述本校 112-116 年中程校務發展計畫內涵及 114 年度校務發展之策略與發展重點；參、年度工作重點，本校以「燭炤教育初心」、「厚植跨域學習」、「前瞻校務經營」、「永續校園發展」等 4 項重點工作，由本校研究發展處彙編各單位 114 年度工作規劃，包含：肆、伍兩章，針對年度工作重點說明相關風險評估及預期效益；陸、財務預測，由本校主計室說明包括近 5 年收支決算、未來 3 年可用資金分析及其他重要財務資訊；柒、校務基金投資規劃由本校財務處說明 114 年度市場評估、投資規劃、風險評估、預期效益及參考資料等內容。

## 貳、教育績效目標

面臨高等教育環境快速變遷，臺灣的國立大學更須以優質之教學品質、研究環境與社會服務吸引人才及民間資源，並接軌國際以達成大學發展之願景與目標。因此，為促進國立成功大學運作之效率與效能，確認辦學績效之成果，並貫徹成大之理念、使命與願景，落實校務發展目標。本《112-116年中程校務發展計畫》明列「以解決問題為核心的跨域教學」、「引導永續發展的卓越研究」、「培育可解決全球議題能力的國際人才」及「促進城市發展與人類福祉的大學社會責任」為4項教育績效目標為，相關策略及行動方案如以下各節說明。

### 第一節 以解決問題為核心的跨域教學

教育創新與教學創新成為近年來全球高等教育改革風潮的主軸，高教創新不僅將教學從個人的實踐轉變成為社群的研究活動，更彰顯出教與學的創新是未來大學教育的核心。本校教育創新目標不只是學校中長程發展願景，也具體回應未來世界的學習潮流。未來大學的學習生態環境，以培養「跨域知識」、「核心技能」、「公民責任」3個核心素養，為達成「以解決問題為核心的跨域教學」目標，持續以「落實教學創新，提升教學品質」、「發展學校特色」、「培育公民社會素養」、「提升高教公共性」、「建立新世代教育典範」為5項核心策略。

#### 一、 落實教學創新，提升教學品質

- (一) 持續推動校級跨域學習平臺。
- (二) 友善跨域教學的制度環境。
- (三) 擴大教師社群，落實教育創新及實踐課程之推動。
- (四) 建置國際跨域養成高階人才學院，前瞻培育未來人才。

#### 二、 發展學校特色

- (一) 推動及友善化虛實整合雙語學習環境。
- (二) 強化跨域學習及實踐之經典範例。
- (三) 支持自主學習的數位轉型。

#### 三、 培育公民社會素養

- (一) 強化學生安全認知、品德及法治教育。

- (二)提升心靈成長與關懷，落實生活、生命教育。
- (三)活化社團活動與公共事務參與。
- (四)推動國際視野、合作領導、關懷社會、服務人群。

#### **四、 提升高教公共性**

- (一)落實生源多元化及公共性，深化階級翻轉之人才培育路徑。
- (二)導入大學前及多元管道學習之未來學校。

#### **五、 建立新世代教育典範**

- (一)以 SDGs 導入多語化專業/跨域課程。
- (二)永續議題導入的未來素養能力培育課程。
- (三)以科研鏈結場域學習的 USR 大學。

### **第二節 引導永續發展的卓越研究**

大學是國家重要的研究基地，如何從過往的學術研究進階到應用研究，並充分應用於產業發展以彰顯研究價值，達到造福人類的目的是大學的社會責任。成大為展現引導永續發展的卓越研究之教育績效目標，以「深耕基礎研究建設，提升研發品質」、「優化特色領域，發展關鍵技術」及「前瞻學術轉譯，創造社會、產業及國際影響力」作為核心策略，匯集價值鏈夥伴的力量，朝永續發展的方向持續推進。

#### **一、 深耕基礎研究建設，提升研發品質**

- (一)延攬與留任優秀全球在地化（glocal）人才。
- (二)結合 IR 數據分析，完善研究支持系統。
- (三)積極提升全方位研究表現。

#### **二、 優化特色領域，發展關鍵技術**

- (一)分析與發掘關鍵技術，聚焦重點特色研究。
- (二)支持特色領域研究中心，優化研發環境。
- (三)跨域社群整合，實踐跨領域（科際）研究。

#### **三、 前瞻學術轉譯，創造社會、產業及國際影響力**

- (一)鏈結政府及在地，激發產官學創新能量。
- (二)推動 SDGs 與 ESG 雙引擎，實踐永續影響力。
- (三)深化國際學術策略夥伴，擘劃國際合作新篇章。

### 第三節 培育可解決全球議題能力的國際人才

全球化教育受到全球市場、媒體新科技與人口移動的影響，比過去更緊密。特別是全球暖化、氣候變遷、貧窮及難民問題皆是迫切尋求解方的全球議題。當世界愈脆弱，越是需要培養具有全球視野與跨文化知能的國際化人才，以回應這新的趨勢。為投入「培育可解決全球議題能力的國際人才」，成大以「培育學生國際視野與移動力」、「延攬全球優秀人才來校就讀」、「安心就學與輔導就業」作為核心策略，將由「量化」至「質化」的轉變，深化培養國際化能力的策略。

#### 一、培育學生國際視野與移動力

- (一)提高學生全球移動力能量，開拓海外研修暨獎學金合作計畫。
- (二)打造特色國際暑期學校（NCKU Summer School）品牌

#### 二、延攬全球優秀人才來校就讀

- (一)與頂尖大學合作培育人才，擴增建置雙聯學位計畫。
- (二)攜手產官學機構培育國際人才，推動國際實習。

#### 三、安心就學與輔導就業

- (一)獎助優秀境外生。
- (二)優化境外生關懷輔導機制與外籍教研人員/國際學人在校服務系統。
- (三)整合校內原有之服務，打造跨域人才庫與友善行政系統。
- (四)規劃培植國際人才募款機制。

### 第四節 促進城市發展與人類福祉的大學社會責任

本校校務發展係為克盡大學的社會責任，深化學生的專業能力與跨域能力，讓全校師生成為具有社會意識（Social Awareness）與社會實踐力的入世學術人（Engaged Academics）。因此，為達成「促進城市發展與人類福祉的大學社會責任」目標，本校以「與臺南府城深度研究結合的無邊界大學」及「強化國際鏈結」作為核心策略，從在地需求出發，並透過人文關懷與協助解決區域問題之概念，擴大至善盡世界責任。

#### 一、與臺南府城及大南方深度研究結合的無邊界大學

- (一)發展綜合型產學創新聚落場域，促進學產互動效能。

- (二)發揮科研產業化平臺在地影響力，創造與大型企業合作機會
- (三)從國家建設的宏觀格局，促進南臺灣產業循環共生。

## 二、強化國際鏈結

- (一)立基東南亞暨南亞學術合作交流平臺，深化南向區域合作。
- (二)佈局全球 NCKU Hubs 據點，推動海外基地國際鏈結事務。
- (三)成立成大永續發展知識平臺。

## 參、年度工作重點

本校各單位依據《112-116年中程校務發展計畫》之教育績效目標，以113年度工作重點為基礎，持續規劃114年度工作重點，並以「燭炤教育初心」、「厚植跨域學習」、「前瞻校務經營」、「永續校園發展」4項重點工作，推動各項校務發展業務，其內容彙整於本章節呈現。

### 第一節 燭炤教育初心

#### 一、深耕高等教育

##### (一)友善跨域創新教學、打造實踐學習環境與制度

1. 強化串接專業課程與跨領域專長微學程、完善 3L School 場域、連結全球的國際永續學院，輔以現有彈性學習及學制，營造友善自主/自組學習的校園。
2. 持續推動及媒合 EMI 融入的教師專業及跨領域合作教學、延續並強化教師「研教合一」動能。
3. 發展系統化跨領域學習，推動跨域教學教師認證。以數位創新教學辦公室推進本校教與學之數位轉型。
4. 以精進體育課程發展、活絡體育活動、運動場館優化支持校園體育浪潮計畫。

##### (二)以科研創新結合全球夥伴培育國際人才

1. 以強化學生國際競爭力、移動力及實作力，推動教育飛躍計畫。
2. 持續進行國際鏈結之教學合作、課程導入業界專家資源，結合科研創新培養國際產學人才需求。

##### (三)致力提升高教公共性

1. 系所招生專責推動建構多元行動方案，打造出能實質扶助經濟及文化不利學生之良好學習環境。
2. 規劃原民、偏鄉、弱勢族群等體育績優學生友善學習等輔導機制。
3. 提升教師員額配置效能、培育年輕學者、延攬/留住國內外優秀教研人才。
4. 針對教師研究、教學及服務的對應多元獎勵方案。

##### (四)促進城市發展與人類福祉的大學社會責任

1. 強化社會責任與影響力，發展公共利益。
2. 強化校園體育運動場館之利用，提升社區健康發展之可及性。
3. 以議題導向學習強化社會責任同理心及實踐。
4. 以科技力量帶動產業發展，協助經濟轉型與升級。
5. 參與區域整合治理，善盡大學社會責任及效能。

## 二、多元體驗學習

### (一)營造校園歸屬感

1. 發展多元心理健康教育活動及教職員工生守門員活動；優化諮商預約平臺可親性，引進社區心理健康資源。
2. 建構校園安全防護網，辦理安全、防災知能訓練及活動，增進校園安全強度並降低危害。
3. 整修老舊宿舍及公共區域，並申請教育部新宿舍運動補助。
4. 新建東寧校區第一期學生宿舍，打造年輕世代之優質住宿環境。
5. 辦理校園性侵害、性騷擾、性霸凌防治教育、認識多元性別及學生實習職前性平教育。
6. 整合資源，照顧弱勢學生，提供完善的財務支援系統，開創弱勢學生扶助新政策（身心就醫補助）。
7. 依特殊教育學生個別需求，訂定個別化支持計畫，協助學生在校學習與生活適應。
8. 以跨域媒合原住民族學生學習、生活及就業輔導資源為主，辦理多元文化推廣為輔，提升師生族群敏感度、文化回應能力並具尊重多元文化之素養。

### (二)發展社群領導力

1. 於宿舍區規劃多功能學習空間、宿舍生活學習工作坊、舍區文化營造活動，強化宿舍自治委員會的輔導與運作，達到生活學習的新形態宿舍。
2. 社團相關表件電子化，展現低碳環境成效。辦理學生社團學術研究及永續發展活動方案，鼓勵學生參與國際交流、競賽及鏈結社區。。

### (三)提升共好價值感

1. 引進企業、鏈結青年校友及整合校園資源、善用畢業回饋結果，協助學生自我瞭解學習。
2. 規劃多元化就業培力輔導方案，體察職務運作，紮根職涯進路準備。
3. 寒暑假期間提供學生營隊可申請住宿學生宿舍，除活化宿舍床位運用，亦鼓勵學生從活動中培養團體合作、領導及溝通統籌等能力。

## 三、在地國際鏈結

### (一)強化國際鏈結

1. 深化本校與全球重點合作夥伴大學教研合作項目，強化海外校友網絡，持續推動海外基地影響力，堅實發展聯盟永續議題平臺地位。
2. 推動本校頂尖科研團隊跨國合作，深化跨時跨域跨學科研智匯結流，提高知識流動與國際人才競爭。
3. 積極參與國際聯盟，以永續發展議題推動國際交流，深入奠定本校全球地位，透過國際對談數位轉型深化本校全球國際化發展策略。

### (二)培育學生國際視野與移動力

1. 加強地方、國家和國際夥伴關係與協作平臺，連結政府計畫資源，加強重點合作大學合作，增加學生赴外研修與實習機會。
2. 辦理國際視野講座，推動多元形式課程，建置 Virtual Exchange 機制，媒合國外優秀學生至本校教師研究室短期研究交流。
3. 補助學生海外交換、短期研究、短期實習或研修雙學位計畫，舉辦姊妹校教育展，鼓勵學生自主規劃赴外學習。

### (三)延攬全球優秀人才來校就讀

1. 結合國際合作夥伴力量，規劃教師赴外授課提供國際優質課程，華語文全球輸出，增加現有之臺灣優華語計畫廣度、推動成大華語獎學金計畫及擴大臺歐連結獎學金計畫範疇。

2. 打造沈浸式國際化校園環境，增加國際學人及學生交流機會。
3. 規劃整合校內獎學金資源，透過菁英招募型、產學合作型、無國界多邊合作型等 3 大類型獎學金支持學生安心就學。

#### (四)安心就學與輔導就業

1. 提供優秀境外生獎助學金，提供生活與學業輔導及心理支持。
2. 強化行政與教學單位雙語化與國際化知能，整合全校服務窗口跨單位合作協助境外生及國際教研人員在校生活，建立國際教研人員社群，提供校內即時資訊與協助。
3. 鼓勵境外畢業生留臺工作，推動境外生職業生涯輔導計畫，建立學生對留臺工作的願景與長遠規劃，鏈結優秀國際企業，增加境外生優秀職場就業機會。

### 四、卓越創新研究

#### (一)延攬與留任優秀全球在地化人才

1. 優化本校玉山學者配套措施協助其研究發展，實質強化延攬國際菁英學者回流之誘因。
2. 運用各部會資源及配套措施(彈性薪資、計畫經費挹注、獎勵補助等)延攬及留任優秀國際專業人才。

#### (二)結合 IR 數據分析，完善研究支持系統

1. 持續推動年輕學者領航、潛力學者儀器設備補助。
2. 完整並更新校務資料系統，擴展[學術成大!]智慧型人才資訊網。
3. 開發校務研究大數據資料平台及 SDGs 關鍵字系統。

#### (三)積極提升全方位研究表現

1. 持續推動大學部研究方案、博士生暨博士後研究學術競賽。
2. 整合獎勵與補助資源合理配置，建置完善 E 化系統提升工作效率與簡化申請程序。

(四)分析與發掘關鍵技術：定期追蹤亮點領域研究產出，發掘相關教研人員、研究團隊、研究中心，配合校內補助及獎勵機制提升研究質量。

(五)支持特色領域研究中心

1. 多元管道及方式輔導研究團隊爭取國家級大型研究計畫。
2. 亮點領域研究人才培訓扣合校級研究中心考評，落實特色領域人才培育。

(六)鼓勵跨域社群整合，實踐跨領域研究

1. 推動永續躍升專案計畫、獎勵措施等鼓勵教研人員組成跨世代/跨領域研究社群。
2. 透過玉山學者計畫，接軌國際研究團隊，並整合研究合作，逐步形成跨領域研究團隊。
3. 推動場域驗證計畫，鼓勵團隊發展永續相關技術，並以校園為應用場域，落地應用，逐漸將技術成熟化，擴大社會影響力。

(七)鏈結政府及在地之產官學研資源：推動國科會及各部會大型產學計畫，持續推動臺灣綜合大學系統4校、及周邊大學及法人合作。

(八)推動SDGs與ESG雙引擎，實踐永續影響力

1. 盤點SDGs各類主題關鍵字，持續鼓勵校內教師論文與SDGs鏈結，深化、豐富本校SDGs圖像式文獻分享平臺」。
2. 加強各類研究專題計畫與SDGs議題串接，形成永續發展科研基地。
3. 整合校內相關永續成果，主動提名、推薦參與競逐相關永續獎項。
4. 發布永續報告書，紀錄年度永續成果，善盡大學社會責任。

(九)深化國際學術策略夥伴合作

1. 持續推動WUN與Asia SDGs Group，以及重要合作學校關係。

2. 獎助本校師生參與國際合作研究，及赴海外一流實驗室短、中期研究。
3. 推動國際躍升計畫，培植具高度研究潛力及國際競爭力之研究團隊，與國際頂尖學研機構建立長期穩固的合作關係，強化研究廣度與深度。
4. 調整國際世界大學評比內控機制，完整呈現本校於高等教育界表現。

## 五、產學循環共生

### (一)持續深化學產互動，鏈結研發人才與產業聚落

1. 運用產學創新基地，引導產業與大學多元合作：產學創新基地同步發展產學加速器、企業共研機制及跨域研究中心，建立具產業深度、長期、跨域的主題產學合作，吸引產業與大學合作。
2. 持續辦理智慧財產權相關培訓課程，並納入產業趨勢相關課程：智慧財產權相關課程旨在引導研發人才對於研發成果保護觀念，以傳授相關基本知識及法規為始點，教導研發人員如何保護創新想法，以防止他人未經許可使用或複製其發明，進而運用有效地管理專利組合，以實現市場競爭優勢；產業趨勢相關課程旨在幫助研發團隊掌握深入了解和預測特定產業發展方向所需之技能與知識，包括啟發研發團隊思考如何應用新技術、新市場趨勢及新的商業模式，以及識別風險和挑戰。
3. 整合研發與智財協作與分工，提高技轉、產學合作成案可能性：挑選具高度發展潛力之技術研發團隊，將研發過程區分為前中後三階段，分別建立各階段之工作重點。
  - (1) 研發前，輔助選題：從產業、專利情報、投資併購情報作為市場看法的推論依據，並同時考量第三方專利佈局之現有技術方案與發展脈絡，支持研發選題差異化，避免重複研發。
  - (2) 研發中，輔助智財布局：利用跨域資訊情報作為事實依據，客觀評估研發成果的價值指標與品質指標，作為支持專利佈局之參考依據。

- (3) 研發後，輔助技轉、產學合作：追蹤潛在合作對象之新產品或製程上是否使用到本校專利佈局對應的研發果，促進技轉或產學合作機會。
4. 辦理或參與技術媒合及研發成果推廣活動，展現本校研發量能及提高研發成果曝光度：透過各種管道宣傳及曝光研發成果，推廣本校研發成果及媒合廠商技術需求，亦同時蒐集廠商技術需求。透過線上或實體會議，邀請企業與研發團隊互動討論，促成產學合作或技術移轉之機會。

## (二)新創加速機制創新，完善新創人才生態圈

1. 聚落化：虛實整合空間強調同步發展創新創業基地、逐步完善線上新創資料庫、跨校區之創新創業空間與驗證場域，鏈結多點之跨區域孵化器據點將有助於發展新創人才生態圈，促進多元新創人才與校園新創之群聚、流動與媒合。
2. 規模化：結合校內各系所開新創業相關課程，輔以本中心開辦之學習型課程/工作坊，挖掘孕育出具潛力團隊申請全台獨具特色的成大創新圓夢計畫，透過專業新創輔導與資源鏈結持續深耕培植校園新創師生團隊，同步提供各種孵化服務包括培訓課程、規劃原型認證機制，鏈結產業、創投與共研中心，同時吸引科研新創主體，發展商業模式，輔導原型認證，同時發展校園創業生態圈。
3. 國際化：持續推動成大新創國際品牌化，期待成大逐步成為國際新創生態圈之一員。透由鏈結國際盟校創新創業教學與新創孵育單位，促成新創團隊交流與跨國落地，從而協助具潛力新創團隊爭取國際新創資源與資金鏈結，加速成大科研新創團隊接軌國際市場。

## 第二節 厚植跨域學習

### 一、通識教育

- (一)全校型模組化課程：114 年持續推動模組化課程，從原有理工、電資、生醫、社科、管理等各大領域外，向外衍生增加

生命實踐、美學、藝術、人文類模組課程。本中心將邀請駐校作家(待聘)，協助本開設與推廣藝術、人文、美學課程。

(二)融合通識課程創新教法：114 年的「臺灣綜合大學通識巡迴講座-環境生態保育」課程將深化與本校海洋生物暨鯨豚研究中心與「惡地協作：淺山地區之區域創生與跨域實踐」大學社會責任計畫之合作，著重在環境議題與生態保育觀念之傳遞，並鼓勵學生以個人參與形式進行理念實踐。

(三)通識課程跨域實務：規劃於 113-2 學期新開「成大薪傳之言」課程，取代原已開授 15 年「通識領袖論壇」課程。內容以「跨領域學習」、「生命與藝術」、「交通」、「性平」、「智慧財產權」為主軸，將邀請道路人本專家、專利律師、獲金鐘獎作家協助到課向學生述說自身成長或經歷的故事，啟發學生在學期間能融合多項跨域知識，創造未來自己的故事。

## 二、知識典藏與運用

(一)厚實圖書館館藏，積極徵集各類型館藏

1. 透過期刊館藏分析與校內學者引用文獻分析，評估電子期刊採購策略，在實際的經費規劃下，回應本校師生使用權及發表權。
2. 參與全國學術電子資訊資源共享聯盟、臺灣學術電子書暨資料庫聯盟及數位化論文典藏聯盟等國內外圖書資訊聯盟，引進豐富數位資源。

(二)依據讀者需求，結合館藏資源及館員專業，客製化設計雙語各類館藏資源利用及圖書館服務實體與線上課程供選擇。

(三)持續爭取 OA 論文投稿費用補助及出版社優惠，以鼓勵本校研究人員以 Open Access 方式發表研究成果，提升本校研究之全球能見度與國際影響力。

(四)協助教研人員認識各項學術指標，利用引文分析與研究影響力分析資料庫，提供研究者個人化學術研究影響力分析服務。

(五)加入國際館際合作組織，以優惠且快速(24 小時內)取得國際期刊文獻資料外，也藉由提供館藏給其他合作館，提升本校學術資源影響力。

- (六)積極主辦經典及學術主題書展系列活動，並尋求跨單位合作機會，透過實體或虛擬模式推廣學術資源，深耕閱讀及培育人文與公民素養。
- (七)盤整虛實配置，從系統、服務與資源面再提升，高效率利用空間與人力資源，提供閱覽環境，提升讀者服務品質。
  - 1. 導入 ALMA 雲端知識庫及服務平臺，並依讀者回饋滾動優化平臺。
  - 2. 改造總館 1F 讀者空間，提供優質閱覽環境，升級讀者使用圖書館經驗。
  - 3. 延伸館藏書庫配置思考，盤整典藏空間，使館內空間更有效運用。
  - 4. 持續優化櫃檯服務，善用資訊技術，節約工讀人力。
- (八)積極連結校內外單位，實踐大學社會責任與呼應 SDGs，持續開設移動圖書館、朗讀者課程與舉辦二手書公益義賣，強化各界連結並關懷社會需要。

### 三、文化資產

#### (一)邁向典藏特色文物之大學型博物館

- 1. 接受來自各界捐贈或轉移，持續典藏符合本校蒐藏政策之特色文物、照片、書籍及檔案。
- 2. 典藏管理與保存維護作業，定期檢視並安排重要藏品之修復作業、維持庫房維運設備之穩定及安全性。
- 3. 運用系統進行藏品管理，並接受國內外學術單位申請文物借用或授權作業，完成藏品近用之推廣。

(二)持續研究校園內各類文化資產，積極深化具價值之重要文物：研究基礎藏品，除繼續運用文物典藏管理公版系統提高文物能見度外，亦積極推動教職員師生進行各系或本校藏品研究，鼓勵研究成果出版為調查報告或期刊論文，提升校內外研究能量。

#### (三)深化師生跨域性的知識量能與品質，培養跨域人才

- 1. 開設大學部「博物館學導論」、「校園文化資產」等通識課程，並逐步帶領學生認識博物館與本校文化資產，以做中學的方式，陶冶人文素養。

2. 爭取校外單位專案補助，以辦理相關人才培訓工作坊或研習會，可增加本校學生學習機會與範圍，拓展視野。
3. 整合各學院既有課程發展出「博物館學」、「文化資產」等相關課群。

#### (四)創新非制式教學方案及合作模式

1. 定期與不定期透過全國大學博物館聯盟分享理論與實務經驗，互相移展，促進與國內大學博物館之合作發展。
2. 提升常設展之定位、規格、調性及價值。
3. 持續策劃既有之系列展以形成合作模式。

#### (五)推動師生進行歷史與人文性對話，累積公民素養厚度

1. 擴充校史電子資料搜尋平臺，持續蒐集校史相關史料。
2. 翻譯日治校史資料以利後續校史研究使用。
3. 推動成大各院所、教職員生蒐藏展、學生社團等系列展。

#### (六)透過展示、出版，建立公共性論述，並開發文化行銷模式

1. 進行第2期整修工程，尋求新增展示空間。開拓臨特展之視野，加強數位科技運用，維持與城市連結內涵。
2. 出版校園文化資產專書，定期更新本校博物館相關簡介、校園文資導覽手冊。
3. 開發博物館週邊特色商品及販賣館內出版之書籍刊物。
4. 透過規劃博物館活動，向基金會募集或結合企業推廣行銷本校博物館。
5. 利用目前經營已有成效的社群媒體加強宣傳博物館商店和募款方案推動等，增加活動的新聞報導次數。持續更新中英文網頁，增加內容與即時訊息。
6. 提高能見度及校友、企業、民眾的捐款意願。

#### (七)有效連結館際性學術聯盟，促進文化平權

1. 持續與國立科學工藝博物館合辦國際研討會。
2. 持續研發具在地性與國際化的大學博物館經營管理理論與實務策略，並透過研討會、工作坊、博物館聯盟網絡推廣。
3. 搭配本校跨科系單位博物館，配合各級學校校外教學推動博物館文資科普推廣活動。
4. 規劃導覽志工培訓課程，培育博物館推廣人才。

#### (八)拓展區域性多元化合作，協助創新交流管道

1. 以邀請姊妹校及國際知名大學博物館工作人員來訪，或派員考察訪問相關之大學博物館、研討會或年會，促進大學及相關博物館交流訪問。
2. 持續拓展與國外大學或相關博物館結盟、簽約等合作。
3. 以規劃合適主題、募集資金、整合內容，爭取移展到各國大學博物館。

#### 四、人文藝術

- (一)加強與學院及研究中心合作網絡，協助本校科研成果之人文展現。
- (二)強化當代展演跨域活動，深化跨域內容。
- (三)與國家級藝術、文化、設計機構簽署合作備忘錄，發展後續合作模式。
- (四)召開「美學與藝術跨域學分學程」課程委員會，深碗課程(藝術生活與實踐)銜接實作工作坊，強調學程的分階段場域實作特色，串聯藝術實作到自我藝術實踐之延續性，以提升學程修習完成率。
- (五)研究姊妹校藝術組織現況，盤點綜合型大學高教校園美學素養推動模式。
- (六)持續代辦公共藝術設置案，協助友好單位進行本校藝術資產之養護，創造藝術校園新風貌。

### 第三節 前瞻校務經營

#### 一、策略發展整合

- (一)整合校務資訊進行數據分析找出弱勢行動點，作為校務規劃決策之依據。
  1. 完善數據收集與分析工具，蒐集教學、研究、國際化與財務等構面資訊導入系統，並以外排名作為客觀指標分析校內行動方案成效來提供校務治理決策支援。
  2. 串接心輔組調查與問卷執行彙整分析，提供校園心理健康現況與隱性需求預測資訊供專業介入，達到幸福校園願景。

3. 針對校級社群媒體經營後台數據進行資訊分析與數據建模，協助建立增加社群經營觸及與曝光的規則，達到加速校務政策推廣的作用。
4. 協助各單位進行行動方案成效分析，根據結果提供校務規劃決策的建議。

#### (二)推動3至5年策略草案的制定與實施

1. 籌辦校務國際諮議委員會，收集國際意見，制定符合全球趨勢的中長期策略草案。
2. 根據校務分析結果，協助管理層制定3至5年的策略方向，並落實至各單位行動方案與績效指標中。
3. 定期管控校級策略的績效指標，進行效益評估，適時調整策略與資源配置。

#### (三)提升成大品牌的國際影響力

1. 完善品牌管理制度，確保成大的識別形象一致。
2. 提供最佳化資訊傳遞介面，追蹤目標族群的數位足跡，透過用戶行為分析，作為未來品牌行銷策略決策的依據。
3. 以「人文價值、健康福祉、淨零碳排、創新治理、韌性防災」為核心推廣方向，關注本校跨領域研究量能、學術與研發創新以及國際合作與鏈結等亮點，進一步執行內容規劃、積極部署行動方案。
4. 開發多媒體推廣內容，強調成大的研究成就與社會貢獻，擴大成大在國際上的影響力。
5. 透過校級社群媒體建立與相關利害關係人的資訊鏈結，串接線上新聞內容與實體成果發表，主動引領成大品牌對外溝通之面貌並接軌國際，同時形塑品牌認同與鏈結。

#### (四)爭取與整合校級計畫

1. 執行第2期教育部高等教育深耕計畫管考各面向績效指標達成情形，確保年底能如期達標。
2. 優化校級計畫執行與資源分配，確保計畫按時完成並達到預期成。
3. 撰寫年度成果報告書及計畫書。
4. 持續監控校級計畫的進度與成效，根據需求進行階段性調整。

## 二、財務資源發展

### (一)財務運營

#### 1. 短中長期資金管理

- (1) 短期：運用貨幣型基金操作、票債券附買回交易(RP)等方式，調節活儲存量，並積極與票券公司協商，在市場游資過剩，券源不足情況下，優先提供本校承作額度並維持優惠交易利率。
- (2) 中期：除配合短期之資金需求外，臺幣定存存期規劃以1年期以上為主，並持續爭取以優惠利率存放資金。
- (3) 長期：
  - A. 擬定114年長期資金投資運用計畫，其資產配置項目包含：貨幣型商品、固定收益型商品及股票型商品，配置比例由投資管理小組衡酌金融市場情勢提供建議，並視經濟情勢分批投資，採穩健保守策略，著重資產的穩定度，以低波動資產如優質高股息股票做為核心部位，每年獲取穩定收益為主要目標。其中，收益型股票之選取，須符合投資小組規範。
  - B. 擴大永續基金：除運用留本捐贈進行投資，每年僅動用固定比率孳息，其餘透過收益再投入，以擴大永續基金規模。
  - C. 落實永續投資政策：將環境、社會與公司治理(ESG)議題納入投資分析及決策考量重要因子，關於投資標的選擇，優先選取獲社會責任評選優良或參加國際氣候倡議之企業，另對於嚴重違背社會責任之公司，在不影響校務基金收益下，視情況不予投資或不增加投資，以落實責任投資原則(PRI)。

## 2. 所得稅扣繳及歸戶

- (1) 建置非居住者扣繳檢核控制點，如其薪資經累加計算後，全月給付總額逾行政院核定每月基本工資 1.5 倍者，應及時於給付日起 10 日內，補辦就源扣繳稅額作業。
- (2) 舉辦所得稅知能線上說明會，補強請款人及所得人等所得稅基本概念認知，並錄製影音檔，置放出納組網頁課程專區，公開資訊，不受時間、空間限制，成為隨需取用的工具書。

### (二) 主計管理

#### 1. 有效預算管理與分配，提高資源配置效率。

- (1) 將有限資源分配至優先性、效益高之需求項目，以呈現學校政策亮點。
- (2) 積極協調各單位回應立法院預算評估報告，並處理立法院審議預算提案。
- (3) 配合中程校務發展計畫，對未來財務狀況做最佳的預測，並適時滾動修正，配合開源節流措施，增進財務管理效能。
- (4) 協助業務單位依預算編列及分配數掌控執行進度，有效達成資產執行效能。

#### 2. 強化主計職能，提供財務資訊以提升經費支用效益。

- (1) 依行政院主計總處及教育部頒訂之作業手冊或規定，編製預決算書表、半年結算報告、會計月報等財務報表。
- (2) 依規定就年度財務規劃報告書之教育績效目標達成情形，編製校務基金績效報告書。
- (3) 依照各政府機關或廠商之補助或委辦計畫相關規定或合約規範，協助辦理計畫經費收支控管，適時提供問題解決方案，掌握經管之計畫執行情形，提升服務品質。
- (4) 配合會計資訊系統之持續更新與維護及預決算書、會計月報公開，以擴展線上服務量能。

3. 簡化行政流程，建立友善報支服務環境。
  - (1) 辦理實體或線上會計業務說明課程，且於主計室網站建置「經費報支友善專區」，宣導及提供經費支用與報支相關規定及範例，以提升經費結報正確性。
  - (2) 賡續推動行政院主計總處簡化核銷及友善報支政策，在適法性原則下檢討經費報支作業，減輕憑證存管壓力並提高報支之行政效率。
  - (3) 善盡本校與補助或委辦單位、主管機關或審計機關查核時，業務協調聯繫窗口之職責，積極協助各單位及計畫主持人與查核機關間之溝通說明。

### 三、人力資源發展

#### (一)校友經營

1. 出版校友文宣與出版品，如：《成人之美》。
2. 發行成功大學校友卡：發行本校校友卡，除特約商店之折扣優惠外，亦作為申辦校內外各種服務之身分認證之用，簡化查核之手續。
3. 強化與企業校友合作，加強校友與學校之鏈結。
4. 舉辦、協辦校友活動。
5. 協助成立各地校友會。
6. 更新校友資料庫：校友資料透過與各系所合作、校友信箱服務、校友卡的申請、校友文宣與出版品的寄送等其他校友服務業務持續更新。
7. 經營校友網路服務及社群網站。
8. 規劃校友成果展示：表彰校友傑出成就、凝聚校友對母校的回憶與情感，更激勵在校學生、形塑來訪者對於本校的良好印象。

#### (二)人事管理

1. 著重人力資源管理，強化優秀人才吸引與留任。
  - (1) 依單位性質（學術、行政、研究）分訂不同人力評估原則，並據以提出行政人力革新建議。
  - (2) 推動優化校聘人員彈性薪資制度，增加延攬優秀人才誘因，激勵員工士氣。

- (3) 落實支領彈性報酬人員之考核制度，達留任優秀人才之目標。
  - (4) 協助計畫主持人依各領域專業、參照業界薪資水平核支專案工作人員彈性報酬，以達攬才目的。
2. 厚植人才培育發展，落實公平考核獎懲。
- (1) 落實專業經理人考核，每年由聘任單位與專業經理人訂量化關鍵績效指標，於續聘考核時需提列具體成果，以為續聘與否依據，期達獎優汰劣之目的。
  - (2) 以終為始出發，定期實施問卷調查同仁培訓需求，以客戶導向方式擬訂年度行政人員培訓課程計畫，辦理多元職能訓練，強化員工專業知能及英語能力；著重開設「生產力應用工具」及「校園職場英文」等課程，培養 AI 時代所需數位轉型及英語能力，強化國際接軌及永續優質公務執行力。
  - (3) 落實考核制度，配合本校校聘人員考核作業要點規定定期辦理人員平時及年終考核，並覈實辦理獎懲案件，型塑積極行政文化並提升服務品質。
3. 建構工作環境支援性系統，減少人才流失。
- (1) 精進員工協助方案內涵，強化關懷服務，並提升各單位推動關懷種子員敏銳度，促進關懷團隊專業成長和營造良好工作氛圍；辦理員工協助系列等專題演講並擴充視訊課程內容，持續優化哺（集）乳室空間，營造快樂健康、性別友善職場。
  - (2) 定期召開本校「校園友善培力委員會」，以「人本關懷」角度出發，推動各項關懷培力措施，守護全校教職員生身心健康；強化管考機制及 SOP 之建立，優化跨部門合作效益。
4. 扎根永續發展知識平臺。
- (1) 結合電子公文系統，建置早年退離教師人事資料數位資料庫系統，以加強資料保存，落實節能減紙，提升行政效能。
  - (2) 建置與優化專（兼）任教研人員聘任及報到系統、兼任教師續聘作業系統、編制內教研人員離職應辦

線上作業系統、數位聘書系統、校聘人員甄選報名系統、公務人員甄審報名系統、身心障礙人才儲備系統、獎懲作業系統、線上差勤系統、兼職管理系統、退休人員電子影像資料庫、現職人事資料庫查詢系統、兼任人員聘案申請系統、勞、健保及勞工退休金 3 合 1 系統結合、兼任教師授課時數及鐘點費填報系統、批次投保薪資調整、編制外專案人員聘任系統等，以提升行政管理效能。

5. 落實進用身心障礙人員相關配套，以達足額進用目標。
6. 委任會計師事務所每年進行會計查核及簽證，積極協助配合教育部國民及學前教育署「每年度非營利幼兒園績效考評暨到園檢查」作業，辦理家長滿意度問卷調查，並彙整調查意見，提供該園未來營運管理修正方向。

#### 四、行政服務品質

##### (一)持續修訂文書行政作業及辦理會議之標準作業程序

1. 持續修訂分層負責明細表。
2. 檢討及修訂用印規範。

##### (二)完備本校行政規章，提升法制作業品質

1. 辦理本校教職員教育行政法規系列講座，提升行政法律識能。
2. 年度進行法規盤點計畫，建立法制作業標準規範，適時檢討不合時令法規，以配合校務發展之需要。

##### (三)精進檔案管理工作，邁向檔案管理專業及資訊化

1. 持續辦理檔案清查、檔案銷毀、機密檔案檢討及目錄送審。
2. 精進公文檔管系統功能，落實系統備份、備援機制。
3. 檔案庫房規劃與設置。
4. 加強檔案加值應用宣導，促進檔案開放與運用，發揮檔案功能。

##### (四)協助經營本校優質公眾形象，強化媒體關係維繫

1. 規劃執行亮點校務宣傳。
  - (1) 加強校內各單位聯繫，即時掌握最新研發成果。

- (2) 滾動式修正業務作業流程。
- (3) 廣蒐與拍攝優質校景與校級活動。
- 2. 提供友善服務，強化媒體互動。
- (五)優化安全設備，整合通報體系，順遂處理事故，維護校園安全
  - 1. 落實安全作業，更新安全設備。
    - (1) 嚴整安全工作，落實安全組織功能。
    - (2) 妥善通報處置，完整通報紀錄。
    - (3) 優化安全設備，發揮應有功能。
  - 2. 精進安全維護及應變。
    - (1) 妥適處理程序，落實通報處置。
    - (2) 強化應變能力，確保安全工作。

## 第四節 永續校園發展

### 一、校園總務管理

#### (一)綠色校園

1. 辦理冷氣改善，以節能標章 1、2 級為基本要求；校園 EMS 系統建置，校本部高壓供電備援系統建置，69KV 變電站超高壓開關(氣體絕緣開關)GIS 汰舊換新，計算機中心老舊變電設施汰舊換新。
2. 全校照明燈具(含路燈)更換 LED 燈泡，每年至少 300 盞。
3. 旺宏館、新建工程分別取得綠建築標章；優先購買對環境衝擊少之產品。
4. 綠色載具：爭取校園周邊人行道市府建置 U-bike 站點；逐年汰換公務車及增設電動車輛充電站。
5. 執行綠色安全校園，辦理樹木健檢及校園植樹；另，進行成功湖清淤。
6. 優先購買對環境衝擊較少之產品，並宣導鼓勵綠色產品的生產及使用，帶動綠色消費風氣，達到資源永續利用及環境保護的效益。
7. 配合工程會政策目標，推動廠商以線上比減價方式取代傳統現場作業，減少紙張浪費及交通往返成本。

#### (二)智慧校園

1. 整合總務工作管理服務系統。
2. 建置光復校區水資源管理先期示範系統。
3. 更新擴充「成大樹」管理系統。
4. 建置車輛智慧管理系統。
5. 建置全校電力、用水監測系統。

### (三)永續校園

1. 建置租賃或自建太陽能光電場域。
2. 循環經濟，廢棄物減量及再利用-設置 5 台 ECOCO 智慧回收機服務，持續宣導資源回收垃圾分類，全面使用回收水進行澆灌，並於安南校區適當位置規劃廚餘堆肥處理設施。
3. 水資源運行規劃：建置雨水貯留系統收集雨水，提供植栽噴灌及沖廁水源使用，另飲水機回收廢水再利用。
4. 會議室管理：宣導會議便當盡量訂購循環餐盒、自帶環保杯、餐具，減少使用一次性用品。
5. 老舊建物修繕補強活化再利用。
6. 每年定期廢品回收標售與清運。

### (四)創意校園

1. 充實教研環境，辦理基金會大樓新建工程。
2. 活化運動場館及東寧老舊宿舍等資產。

### (五)文化校園

1. 黃崑巖院長故居、博物館等老舊建物活化及再利用規劃。
2. 校園珍貴老樹管理維護，推動「校園護樹計畫」，執行綠色安全校園，辦理樹木健檢及校園植樹。

### (六)友善（安全）校園

1. 貫徹無煙校園，劃設禁煙區域。
2. 辦理職務宿舍配借及短期學舍借用，加強房舍修繕與維護。維持 BOT 學生宿舍及校友會館住宿品質。
3. 未來館（舊總圖）、旺宏館引進物業管理服務，提升空間品質與效率。
4. 設立雙語化校園指標系統，滾動式維護與建置性別友善設施與空間，無障礙設施建置與維護(製作無障礙設施地圖)。
5. 推動建築物防震演練及辦理建築物自衛消防編組訓練。

6. 建築安全維護與補強；避雷針檢修作業。
7. 校區柏油路重鋪(7800m<sup>2</sup>/年)，每學期維修 1~2 處地面停車場，分三年維修 2-3 處人行道，排水管溝清淤。
8. 辦理流浪動物志工隊培訓課程，聘請指導教師協助引導。

## 二、智慧數位校園

### (一)網路與主機管理

1. 校園骨幹網路維運：本校各單位連接計網中心之光纖網路佈建、流量統計及異常狀況處理。
2. 學術網路區網中心維運：協助臺南地區各級學校連接 TANet 及 TWAREN 骨幹網路，並處理電路異常狀況。
3. 雲端計算服務。
  - (1) 雲端虛擬主機服務 (NCKU Cloud) 。
    - A. 校務資訊系統運作平臺。
    - B. 雲端虛擬主機租用服務，使用者可選擇不同方案的雲端運算核心、記憶體與儲存空間。
  - (2) 雲端儲存服務。
    - A. 教職員工生個人雲端儲存。
    - B. 各單位公務用雲端儲存，提供跨單位資料上傳與下載功能。
4. 校園無線網路。
  - (1) 協助各單位公共空間(演講廳、會議室或教室等)建置新一代無線區域網路基地臺，擴大無線網路服務範圍。
  - (2) 提供使用者認證管理及校際漫遊服務。
5. 學生宿舍及教職員工宿舍網路：各棟宿舍對外光纖網路、內部區域網路之建置與維護，包括學生宿舍、教職員工宿舍。
6. 各類網路服務主機。
  - (1) 電子郵件：各單位公務信箱、教職員工個人信箱與公務信箱。
  - (2) 網頁服務：維護本校首頁，定期更新版型，並提供各單位網頁共用建置平臺。
  - (3) 網域名稱服務 (DNS) 。

## (二)推動行政電腦化

1. 維護原有資訊系統：歷年來為各行政單位開發之系統已超過 200 個，配合法令修正或作業流程變更，持續維護現有系統功能。
2. 開發新資訊系統：依據校務資訊化需求，為行政單位開發校務資訊系統，提升行政效率。
3. 改寫早期資訊系統：早期開發之系統雖仍可運作，惟新進人員大多不熟悉早期開發工具，為減少維護負擔，將逐年以新的開發工具改寫。
4. 校務資訊系統操作介面優化：提供友善的系統操作介面，兼顧美觀與操作便利性。
5. 符合資通系統防護基準要求：配合全面導入 ISMS 政策，資訊系統需符合資通安全相關規定之要求。

## (三)建置軟體測試平臺

1. 開發資訊系統資安弱點掃描平臺。
2. 開發資訊系統壓力測試平臺。
3. 開發資訊系統跨瀏覽器測試平臺。

## 三、綠色安全校園

- (一)推動環安衛管理系統：為保障教職員工生之安全健康，持續每年會完成 ISO14001、ISO 45001 & CNS45001 環安衛管理系統換證及續評驗證工作，持續改進安全衛生設施，以發揮自主管理功能。
- (二)維護並擴充環安衛整合資訊系統：持續維護並更新環安衛整合資訊系統，包含各子系統：環安衛教育訓練管理系統、實驗場所設置/異動管理系統、化學品管理系統、危險性機械設備管理系統、健檢管理系統、實驗室廢棄物清運申報管理系統、生物實驗申請審核系統。
- (三)持續推動環境保護與安全衛生之教育宣導：依據職業安全衛生法，落實實驗室新進人員需於入實驗室作業前完成相關訓練課程。並推動各實驗室人員參與複訓課程。藉以保障實驗場所之安全防護。
- (四)執行永續校園評鑑作業：參與 Green Metric 綠色大學評鑑及「教育部大專校院校園環境管理現況調查與執行成效」。藉

由各項評鑑數據綜整資料，提供各處室做為發展依據參考，以利達成校園環境永續發展目標。

(五)持續推動實驗室化學品與廢棄物管理。

1. 依據環保署列管之毒性及關注化學物質、經濟部工業局列管之先驅化學品及勞動檢查法規範納管之具規定量危害性化學品等藥品執行源頭（採購）管理。
2. 推動減毒減量之化學品宣導，並為各實驗室長期不用之化學品提供交換平臺（無償提供給有需要之實驗室）活化藥品使用率，避免增加廢藥品量。
3. 推動實驗廢棄物減量，實施使用者付費並加強教育訓練與校園環境品質監控等配套措施，且加強清除退休教師之廢棄化學品與廢玻璃，或不明化學品等，維護實驗室人員與環境安全。

(六)持續推動生物與輻射之管理。

1. 第 2 級危險群（RG2）以上病原體管理：由研究學者自行登入疾病管制署（CDC）管理系統進行 RG2 以上病原體管理，環安衛中心則依 CDC 規定定期督導與管理。
2. 高溫高壓滅菌器（處理廢棄物）管理：依 CDC 規定，應定期生物性確效檢測，環安衛中心定期執行生物確效檢測。
3. 輻射源管制：依行政院原子能委員規定，加強管理每半年放射性物質料帳及可發生游離輻射設備使用現況，及定期向原能會申報使用現況。

(七)提供智慧健康優質生活網

1. 健康維護。
  - (1) 每年開學前負責籌劃新生體檢。
  - (2) 有效整合學生健檢資訊，健全「學生健康履歷系統」資料管理。
  - (3) 建置個案管理模式，針對健檢異常個案進行健康維護。
  - (4) 辦理每位新進勞工進行體格檢查之管理與追蹤。
  - (5) 每年定期辦理勞工一般/特殊健康檢查，並進行管理與追蹤。
2. 健康環境。

- (1) 智慧校園誘卵桶監測，落實稽查各單位積水容器即時抑制病媒蚊孳生，有效遏止登革熱傳染病爆發。
  - (2) 與本校附設醫院及衛生局建立良好管道，力求第一時間針對肺結核感染者進行管理、追蹤與通報，以遏止校園肺結核群聚感染。
  - (3) 定期聘任營養師，針對餐廳進行稽查；並參與膳食委員會組織，協同督促餐廳營業單位確保餐飲場所安全衛生。
3. 健康促進。
- (1) 提供營養諮詢門診諮詢與宣導健康飲食。
  - (2) 結合教育部健康促進計畫，推動健康體位與宣導全面性教育。
  - (3) 結合智慧穿戴裝置或 APP，教導健康追蹤個案提升自我健康管理能力並養成規律運動與健康生活習慣。

## 肆、財務預測

本校以深厚的社會貢獻為產業發展奠定基礎，成為全球、全國及在地最具價值的學術品牌之一，跨足教育、研究、國際交流及產學合作，致力成為一所能夠回應社會與世界關鍵議題的永續型大學。接連的努力讓本校 2024 年英國泰晤士高等教育特刊 (Times Higher Education, THE) 世界大學影響力世界排名第 25 名，持續 5 年居全臺第一，展現本校對世界的永續關懷與國際影響力。

114 年成大將持續推動各項校務工作，透過穩健的財務規劃，提升產學研合作量能，與產業攜手共同發展，強化跨界合作計畫，培育多元人才，並以企業需求為核心，推動產學創新，並結合世界各地發光發熱的廣大校友群捐贈投入資源，以永續、國際、跨域整合等計畫，聚焦創新治理、人文價值、健康福祉、淨零碳排、韌性防災等五大核心領域，積極響應世界永續發展目標，成為台灣永續標竿學校，並將 SDGs 價值與內涵擴散到校園影響師生，以培育跨世代人才、打造共榮友善環境、實踐大學社會責任為依歸，透過永續發展思維的延伸，精進教育及研究，實現校務基金永續經營目標。

### 第一節 近 5 年收支決算分析

本校近年努力爭取建教合作計畫、各類政府大型委辦及補助計畫，並拓展增加自籌收入之業務，爰自籌收入大幅增加，成本與費用亦隨之增加，惟仍本摶節原則檢討各項支出，致收入增幅大於支出，年度短絀逐年遞減，近5年收支餘絀情形如表1。

表 1：近 5 年收支決算分析

單位：新臺幣千元

年度 科目	108	109	110	111	112
業務收入	9,374,677	9,571,694	9,826,329	10,131,110	10,464,466
學雜費收入	1,145,927	1,159,956	1,215,737	1,228,025	1,258,980
學雜費減免(-)	-39,370	-40,754	-40,968	-41,965	-43,689
建教合作收入	4,141,913	4,197,330	4,311,506	4,546,227	4,810,482

年度 科目	108	109	110	111	112
推廣教育收入	65,138	52,875	52,364	64,180	88,846
權利金收入	40,572	64,926	58,531	50,078	24,320
學校教學研究補助收入	2,548,286	2,548,286	2,548,286	2,631,919	2,631,919
其他補助收入	1,433,171	1,547,338	1,638,605	1,609,882	1,650,704
雜項業務收入	39,040	41,737	42,268	42,765	42,904
<b>業務成本與費用</b>	<b>9,695,343</b>	<b>9,932,107</b>	<b>10,390,993</b>	<b>10,847,458</b>	<b>11,309,293</b>
教學研究及訓輔成本	4,537,851	4,669,449	5,028,294	5,280,597	5,395,692
建教合作成本	4,005,922	4,109,164	4,128,900	4,316,367	4,581,425
推廣教育成本	59,453	44,108	41,868	48,241	43,276
學生公費及獎勵金	419,719	433,721	467,021	479,506	514,313
管理費用及總務費用	639,280	638,893	686,800	682,352	736,975
雜項業務成本	33,118	36,772	38,110	40,396	37,612
<b>業務賸餘(短絀-)</b>	<b>-320,666</b>	<b>-360,413</b>	<b>-564,664</b>	<b>-716,348</b>	<b>-844,827</b>
<b>業務外收入</b>	<b>521,522</b>	<b>533,299</b>	<b>692,099</b>	<b>831,290</b>	<b>986,637</b>
利息收入	81,299	88,378	74,696	105,597	158,800
投資賸餘	42,153	39,020	49,804	34,611	38,178
兌換賸餘	-	-	-	781	7,485
資產使用及權利金收入	255,363	238,350	246,943	255,497	277,415
違規罰款收入	892	3,124	3,206	1,831	32,379
受贈收入	110,870	140,779	292,231	400,240	439,842
賠(補)償收入	-	-	-	15	1,553
雜項收入	30,945	23,648	25,217	32,718	30,985
<b>業務外費用</b>	<b>319,804</b>	<b>282,323</b>	<b>236,397</b>	<b>223,534</b>	<b>246,145</b>
利息費用	-	-	487	3,108	6,532
投資短絀	2,594	13,589	3,171	-	112
兌換短絀	-	-	6,727	5	488
財產交易短絀	11	136	75	1,545	70
雜項費用	317,199	268,598	225,937	218,876	238,943
<b>業務外賸餘(短絀-)</b>	<b>201,718</b>	<b>250,976</b>	<b>455,702</b>	<b>607,756</b>	<b>740,492</b>

年度 科目	108	109	110	111	112
本期賸餘(短絀-)	-118,948	-109,437	-108,962	-108,592	-104,335

資本支出除為引領醫學、工程與社會科學整合性研究，興建生醫卓群中心教學研究大樓；為提供研發的創新教育空間，興建成大創新中心-旺宏館；為加強實驗整體品質與設備效率，擴建提升拖航水槽性能；為滿足學生住宿需求，提供新型態宿舍，興建東寧校區第一期學生宿舍外，每年亦投入大量經費汰換老舊圖儀設備及整修老舊房舍。近五年資本門平均執行數維持在約14億元，近5年資本門執行情形如表2。

表 2：近五年資本門執行情形：

單位：新臺幣千元

年度 項目	108	109	110	111	112
土地改良物	1,056	14,321	11,845	-	10
房屋及建築	226,675	312,059	570,076	691,640	427,308
機械及設備	662,357	674,227	695,567	754,896	944,221
交通及運輸設備	25,318	28,127	40,899	104,842	27,402
什項設備	101,924	159,544	102,703	89,869	121,597
無形資產	41,853	51,844	38,743	38,946	78,996
遞延借項	49,082	147,240	27,443	88,052	144,254
合計	1,108,265	1,387,362	1,487,276	1,768,245	1,743,788

## 第二節 未來 3 年資金來源、用途及餘絀預估

### 一、資金來源

#### (一)政府補助經費

1. 主要收入來源為學校教學研究補助收入，因「國立臺南高級工業職業學校申請改隸為國立成功大學附屬臺南工業高級中等學校暨國立成功大學附設高級工業職業進修學校合併案」，114 年至 115 年配合教師員額移撥減列。
2. 政府專案補助計畫，預估逐年成長。

#### (二)自籌經費

主要收入來源為建教合作收入，除配合政府政策及爭取政府機關大型計畫外，並擴大產業學術合作及國際合作，爰預估逐年成長。另學雜費收入、資產使用及權利金收入、受贈收入等預估皆有成長。

### (三)高教深耕經費

隨著第一期高教深耕計畫執行成果及亮點，緊接第二期高教深耕計畫經費持續挹注，預估 114 年至 116 年維持成長趨勢。

## 二、資金用途

(一)教學成本：除 114 年度因軍公教員工待遇調整 3% 致 114 年度教學研究及訓輔成本大幅增加外，配合各項成本節流政策及教師晉級因素考量，並預估未來其他政府專案補助計畫及建教合作計畫仍維持增加趨勢，爰相對成本隨之逐年增加。

(二)學生獎助學金：預估逐年微幅成長。

(三)管理總務費用：除 114 年度因軍公教員工待遇調整 3%，致 114 年度管理及總務費用大幅增加外，配合學校行政人力員額管控人事費，並推動各項節約措施，除晉級因素增加人事費外，其他業務費以不成長為原則。

(四)招生經費：預估小幅成長。

(五)業務外費用：資產使用及受贈等收入逐年增加，爰相對支出增加。

## 三、資本支出財源

### (一)政府補助經費

教育部補助基本需求資本門，無新增事項；教育部專案型計畫預估逐年成長。

### (二)自籌經費

「東寧校區第一期學生宿舍興建工程」114 年度編列 2 億 1,660 萬元(教育部補助 794 萬 4 千元，外借資金 8,884 萬 2 千元及營運資金 1 億 1,981 萬 4 千元)，餘為建教合作收入來源支應。

### (三)高教深耕經費

高教深耕計畫依其規定，以資本門比例為 2~3 成預計。

## 四、資本支出

除已核定新建工程計畫分年編列工程款及專案計畫補助資本門外，一般房舍修繕、購置教學儀器設備及遞延費用(代管資產大修)等預估逐年成長。

表 3：未來 3 年資金來源、用途預估明細：

單位：新臺幣千元

項目	114 年	115 年	116 年
<b>一、資金來源</b>	<b>11,128,136</b>	<b>11,192,696</b>	<b>11,238,696</b>
政府補助經費	3,392,426	3,387,486	3,388,986
學校教學研究補助收入	2,880,928	2,874,488	2,874,488
其他補助收入	511,498	512,998	514,498
自籌經費	6,615,710	6,653,210	6,689,710
學雜費收入	1,218,000	1,221,000	1,224,000
建教合作收入	4,350,000	4,370,000	4,390,000
推廣教育收入	58,000	58,500	59,000
財務收入	175,710	178,710	181,710
資產使用收入	250,000	252,000	253,000
受贈收入	450,000	458,000	466,000
其他收入	114,000	115,000	116,000
高教深耕經費	1,120,000	1,152,000	1,160,000
其他補助收入	1,120,000	1,152,000	1,160,000
<b>二、資金用途</b>	<b>11,317,260</b>	<b>11,366,320</b>	<b>11,396,820</b>
教學成本	9,785,442	9,830,334	9,857,834
教學研究及訓輔成本	5,631,442	5,642,502	5,660,002
建教合作成本	4,107,000	4,140,332	4,149,832
推廣教育成本	47,000	47,500	48,000
學生公費及獎助金	494,183	495,183	496,183
管理總務費用	765,115	766,115	767,115
招生(雜項業務)費用	39,000	40,000	41,000
業務外費用	233,520	234,688	234,688
<b>三、賸餘(短絀)</b>	<b>(189,124)</b>	<b>(173,624)</b>	<b>(158,124)</b>
<b>四、資本支出財源</b>	<b>1,165,564</b>	<b>953,207</b>	<b>957,474</b>
政府補助經費	135,686	94,742	95,742
教育部補助	91,686	84,742	85,742

其他政府機關補助	44,000	10,000	10,000
自籌經費	749,878	570,465	571,732
高教深耕經費	280,000	288,000	290,000
<b>五、資本支出</b>	<b>1,165,564</b>	<b>953,207</b>	<b>957,474</b>
房屋建築工程	246,600	30,000	30,000
圖儀設備	837,142	841,327	845,534
無形資產	11,822	11,880	11,940
遞延費用	70,000	70,000	70,000

備註：114年度為預算案金額，115-116年度為預計金額

### 第三節 未來3年可用資金分析

收入面，透過多元招生管道爭取優質學生，配合大學產學創新積極爭取政府機關補助及委辦計畫，提出募款計畫爭取廣大校友支持，努力開拓學校自籌收入財源。

執行面，採零基預算進行年度預算分配及加強開源節流措施，持續改善年度短絀並穩定學校資金，以支應年度教學經費及學生宿舍興建工程等需求。預計未來3年之帳面現金，將自114年底之103億4,794萬4千元，增至116年底112億299萬5千元；可用資金，則預計自114年底24億4,774萬2千元，增至116年底32億7,183萬7千元，未來3年現金及可用資金變化如表4。

表4：未來3年可用資金變化

項目	單位：新臺幣千元		
	114年預計數	115年預計數	116年預計數
期初現金及定存(A)	10,008,316	10,347,944	10,787,976
加：當期經常門現金收入情形(B)	10,919,077	11,068,680	11,180,538
減：當期經常門現金支出情形(C)	9,893,449	10,008,255	10,143,859
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形(D)	415,686	382,742	385,742
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形(E)	1,165,564	953,207	957,474
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)	88,842	0	0

項目						114 年預計數	115 年預計數	116 年預計數
減：當期長期債務償還 (I)						24,964	49,928	49,928
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±)(J)						0	0	0
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)						10,347,944	10,787,976	11,202,995
加：期末短期可變現資產 (L)						166,827	166,084	165,183
減：期末短期須償還負債 (M)						8,067,029	8,096,290	8,096,341
減：資本門補助計畫尚未執行數 (N)								
期末可用資金預測 (O=K+L-M-N)						2,447,742	2,857,770	3,271,837
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算						-	-	-
政府補助						-	-	-
由學校已提撥之準備金支應						-	-	-
由學校可用資金支應						-	-	-
外借資金						-	-	-
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	114 年餘額	115 年餘額	116 年餘額
東寧校區第一期學生宿舍興建工程	110-114	114-129	1.0038	1.906%	798,842	773,878	723,950	674,022

#### 第四節 其他重要財務資訊—重大營建工程

單位：新臺幣千元

項目名稱	期間	投資總額	分 年 預 算 數			備 註
			以前年度 法定預算	本年度	以後年度	
東寧校區第一期學生宿舍興建工程	108.01 至 114.12	998,000	781,400	216,600	-	1.計畫期程預計為108年度至114年度，由本校自籌收入(國內借款)支應7億9,884萬2千元、教育部補助3,972萬元、營運資金支應1億5,943萬8千元。 2.以前年度已編列7億8,140萬元，本年度編列預算2億1,660萬元，由本校自籌收入(國內借款)支應8,884萬2千元、教育部補助794萬4千元、營運資金支應1億1,981萬4千元。
合計		998,000	781,400	216,600	-	

## 伍、風險評估

本校各單位依據所提 114 年度工作重點進行分析，敘明影響工作推動的潛在風險因素，進而影響預期目標以利提早研擬對策因應，相關年度工作重點之風險評估分析結果，彙整於本章節呈現。

### 第一節 燭炤教育初心

#### 一、深耕高等教育

##### (一)友善跨域創新教學、打造實踐學習環境與制度

1. 公務體系人力資源及獎懲機制固化。
2. 政府財政緊縮投入高教資源低。
3. 校內跨域資源整合及共識形成挑戰高。

##### (二)以科研創新結合全球夥伴培育國際人才

1. 地域及宣傳資源劣勢。
2. 投入提升國際聲譽資源及規劃不足。

##### (三)致力提升高教公共性

1. 少子化及社會價值改變引發人才競爭。
2. 人才流動全球化引發高教競爭大。
3. 公務體系人力資源及獎懲機制固化。

##### (四)促進城市發展與人類福祉的大學社會責任

1. 校內群體合作共識形成挑戰高。
2. 與產業或政府合作時，需避免公私利益衝突，維持學術獨立性。
3. 政策的變動帶來施政項目面臨不確定性與不穩定性。

#### 二、多元體驗學習

(一)營造校園歸屬感：隨社會氛圍及生活形態不同，學生所需生活扶助、經濟支援、心理、生理健康等內外需求多元，在有限資源下，需突破原有的關鍵點，適時提供關懷，幫助學生潛隱性需求。

##### (二)發展社群領導力

1. 國際情勢及受國際脈動將影響學生國際視野之培養、投入課外活動學習及社會服務之機會。

2. 因應國際關注的突發公共衛生事件變化，學生投入課外活動學習及參與社會服務的模式，受到挑戰。

(三)提升共好價值感：高等教育仍偏向專業知識及技能之培養，如何引領學習領導力、就業力及溝通能力有待開創。

### 三、在地國際鏈結

(一)強化國際鏈結：地緣政治和國際關係變動，影響全球高等教育國際合作、人才培育及國際交流模式，競爭激烈。

(二)培育學生國際視野與移動力：校內風氣偏保守，安於現狀；目前不同形式的課程安排與活動樣式侷限，相對應的配套仍需加強。

(三)延攬全球優秀人才來校就讀：全球國際化競爭激烈，各國積極推動高等教育學術發展，以及鄰近亞洲國家大學亦投入優厚資源延攬優秀人才激烈競爭，攬才留才不易。

(四)安心就學與輔導就業：境外學生在校若因文化衝突、生活適應或健康問題，而導致學習表現與心理健康危機，如何及時提供適當醫療或心理支持是重要課題；學校與國際企業培育國際人才目標不一致，需加強尋求平衡點。

### 四、卓越創新研究

(一)本國政府攬才政策及相關計畫之推動具不確定性：國家各項延攬外籍人才之計畫是否持續（含經費之挹注），乃至國際政經動盪等不確定因素、攬才法規限制等，以及薪資與福利待遇考量，恐影響國際學人來臺任職之意願。

(二)基礎研究設施、跨域研究社群整合需時較長：跨領域前瞻研發團隊來自不同研究專長，需花較長時間溝通研究細節；跨領域研究主題涵蓋層面較廣，需經較長時間才能有顯著成果及效益。

(三)因應政府計畫變動之多元性措施：隨科技部改制為國科會，一般專題研究計畫通過率下降，漸將經費轉為補助專案型研究計畫，且補助經費漸移轉至各部會執行或合作趨勢，亦更重視與產業鏈結，須積極提升專案型計畫之申請與核定，協助教師佈局以爭取資源，促進產學合作。

(四)深耕在地的永續發展須持續鼓勵推動：本校盼能鏈結在地特色產業發展 SDGs 研究，教研人員需花費人力與時間成本與

在地溝通，並瞭解產業目前迫切待關心的發展議題，以期將學術研究轉譯為社會影響。

- (五)SDGs 主題關鍵字多元，不易全面整合分類，此外，學術論文與研究專題計畫內涵深入且廣泛，兩者串接須有教研人員支持及資訊系統開發。

## 五、產學循環共生

- (一)發展科研人才與產業互動聚落，鏈結區域資源：產業地域性發展對於產學合作有重要影響，成大做為南部大學領頭羊，將緊密扣合區域產業特性，如石化、金屬、精密機械以及崛起大南方智慧科技發展之半導體、淨零永續、精準醫療、綠色能源、生物技術等，相關產業受整體經濟與減碳淨零等重要趨勢影響，本校將以需求導向與互補性原則，提高產業與大學的緊密合作，有助於增加互動的強度及發展大學和產業之間的長期性合作。
- (二)新創加速機制創新，完善新創人才生態圈：目前風險在於，新創與產學創新為產業發展與經濟成長的新動能，然南臺灣仍需大規模資源支持，來加速新創加速與產學創新生態圈的發展。為了降低風險對創業的影響，創業將發展共生關係，用於同步和發展其聚落、規模、國際；共生關係將形成協同效應，發展新創人才生態圈，加快校園新創與產業之交流速度。

## 第二節 厚植跨域學習

### 一、通識教育

- (一)各項與開課相關之行動方案皆受到教師開課意願之影響，若教師開課意願不高，則影響通識課程數量。舉辦通識教育研習，透過通識優良教師分享的宣傳與強化，以提升校內各院系教師開授通識課程的意願。
- (二)校內大學社會責任(USR)計畫的業務繁重且成員多元，如何讓通識教學能與計畫宗旨結合，並同時兼顧業務負擔與通識教育目標，需要審慎的討論評估。目前本中心已與「惡地協作：淺山地區之區域創生與跨域實踐」大學社會責任計畫有合作經驗，可成為及他計畫合作之重要參考。

## 二、知識典藏與運用

- (一)ALMA 雲端知識庫及服務平臺導入期間，新舊系統將並行處理，同仁在此期間須同時使用 2 套系統，處理圖書資料相關工作，且雲端系統的工作流程與傳統圖書館自動化系統差異大，同仁需付出更多心力處理相關工作，使 ALMA 系統以最完善的條件上線，提供讀者更優質的服務。
- (二)徵集知識資源經費不易且書刊經費年年調漲，圖書館於書刊經費維持情況下，審視經費資源的分布以及調整支用情況，達成資源徵集的最大效益。
- (三)隨著資訊科技發展，圖書館讀者使用資訊資源模式日新月異，圖書館應立足於穩固的根基之下，另在網路傳遞時代開創新局，應用各式載體和技術，規劃符合讀者使用習慣的服務、具互動性的新場域並營造科技人文的閱讀環境，以符合師生的期待。

## 三、文化資產

- (一)為完備具典藏特色文物之大學型博物館，然相關文物環境標準尚未普遍達專業標準，文物維護品質需仰賴經費維持；現有館舍主體係古蹟建築需長期性管理維護經費，展示等相關空間能否全部依照規劃執行，仍有風險。
- (二)研究校園內各類文化資產、建立公共性知識論述、開發文化行銷、連結館際性學術聯盟、各學科跨域性課程等新策略業務，整合比重與溝通效益不易掌握，影響非制式創新教學方案、社群合作模式、及師生跨域性的知識量能與品質之成效。
- (三)檢視現有資源，校史與其他專業研究人力傳承不易，侷限師生進行歷史與人文深度性對話及多元應用的成效。

## 四、人文藝術

- (一)美學素養仍為演進中之發展概念，相關指標與培育內容較無完整之標準可為依循。
- (二)本校係國內綜合型大學美學素養教育建立模組之先行發展者，較無既有發展軌跡歷程可資參考。
- (三)美學學程：課程無固定經費，無法提前規劃課程內容。實作課程需要特定場域（如：表演工作坊需要黑盒子等專業排練場地），學習環境條件不足。

- (四)規劃跨域藝文活動：後疫情時代展演活動形式較為動態多變，呈現方式多軌及彈性，中心並無固定經費明確規劃跨年計畫或進行長期展望。
- (五)藝術合作：設施面而言，無專屬表演場所，活動安排受限。臨時企業贊助之優秀節目較無法彈性排入，亦影響表演類活動數量及表演藝術實作課程發展。

### 第三節 前瞻校務經營

#### 一、策略發展整合

- (一)由於高等教育機構組織的日益複雜、校園內數據資料的多樣性與異質性，以及決策系統及人力的高度專業化，恐降低校務資料分析的功能與效率，進而無法如期達成目標。
- (二)雖致力於整合各行政單位之合作、加強橫向與縱向溝通，以建構全校一致性之發展，仍會偶遇執行單位行動方案因內外部環境變化或資源不足而無法有效落實，影響策略推進與具體之效益。
- (三)各單位間對於品牌工作的認知差異，導致協作的成效不一致，影響品牌推展。
- (四)校內數位系統新舊版本的相容性、數位落差，導致使用上窒礙難行，使數位品牌體驗缺乏一致性。

#### 二、財務資源發展

##### (一)財務運營

##### 1. 短中長期資金管理。

##### (1) 短期投資。

- A. 釋出申購量有限：因市場游資過剩，附買回交易承作需求旺盛，在金融機構供給券源有限之情況下，導致供不應求，加以貨幣型基金申購額度釋出有限，恐壓縮本校短期投資承作空間，使平均每日活儲現金存量增加。
- B. 報酬率低：因承作交易存在行政成本，當票債券附買回交易利率及貨幣型基金報酬率過低，與

活儲利率利差不大情況下，將降低本校投資誘因，使平均每日活儲現金存量增加。

(2) 中、長期投資。

- A. 全球景氣面臨諸多恐帶來下行風險之不確定性因素，包括主要國家通膨雖趨緩，惟仍明顯高於政策目標，加以地緣衝突添增供應鏈中斷及成本攀升壓力，將限縮央行貨幣政策之彈性，影響降息時程、中國經濟復甦緩慢及氣候變遷增添通膨壓力等，恐影響本校投資之資產波動度及報酬率表現。
- B. 國內往來銀行不願再提供優惠利率供資金存放：因市場游資過剩，且資金去化管道有限，一般大型銀行及公股行庫已不願再吸收過多新臺幣資金，因此，恐難再以優惠利率提供本校定存存放，進而影響本校利息收入。
- C. 臺灣央行調降利率：隨著經濟數據的穩定，全球央行陸續考量降息，我國央行自 2022 年第 1 季開始持續調升重貼現率至 2%，為近 15 年高點，未來恐規劃降息，而銀行新臺幣定存牌告利率亦將隨之調降，限縮本校利息收入。

2. 所得稅扣繳及歸戶作業。

- (1) 課稅身份認定困難：外籍人士於同一課稅年度內，依移民署之出入境紀錄計算，在中華民國境內居留日數滿 183 日以上者，國稅局始認定為居住者；惟年度進行所得給付時，無從預知外籍人士於該課稅年度居留日數，如有出入境頻繁、提前離職、離境或到期不續聘等情事，將提高課稅身分認定錯誤之風險，需及時辦理差額補稅事宜，如有延遲，恐遭國稅局裁罰滯納金、利息及罰鍰。
- (2) 請款經驗傳承斷線：請款單位之承辦人員，係應計畫執行聘用，惟計畫執行期限各有所異，故專任人

員流動率高難以久任，再者，亦有由學生兼任助理、外籍人士本人自行辦理請領所得之情形，如未能交接或傳承各類所得給付之基礎知能概念，易因誤失請款時效，導致所得歸戶年（月）延遲，進而影響所得人適用稅率。

## (二)主計管理

1. 年度預算或分配案無法如期通過審議，將影響校務推動。
2. 收入財源不足分配各項支出，致資金缺口擴大，影響財務結構穩健。
3. 適時提供財務資訊或報支規定，積極管控校務基金執行情形，避免逾越法定標準或規定。
4. 計畫執行單位未經程序或規定，辦理經費報支、流用變更或延長計畫期限，遭補助或委辦計畫機關、合作廠商、主管機關或審計部剔除已支用之經費或要求提出說明。
5. 辦理或協助各類業務之查核，避免財務控管疏漏，造成財產或公款遭受損害或損失。
6. 加強查核支出憑證核銷案件，降低經費核銷缺失率，提升經費使用效益。

## 三、人力資源發展

### (一)校友經營

1. 為獲得校友動態最新資訊，校友文宣與出版品以中心人員採集、專訪及撰寫的專題為主，是透過第一手資料完成的一次文獻，較少採納來稿，故各期主題、校友審稿往返、受訪人意見指正及正確性核對的種種考量下，出刊情形容易有所變動。
2. 由於各地區校友組成狀況不同，校友會的成立，有時需要長時間能量的累積，才能一舉達到效益，因此協助成立新校友會實受外在因素的影響甚多，每年實際能成立的情形相異。
3. 小額募款透過校友文宣與出版品及參與各地校友會及各種校友活動等與校友保持良好互動關係，適時傳達學校募款訊息，以期吸引校友回饋，但仍需獲得校友支持，

每年實際捐款金額不定。未來，校友聯絡中心將持續舉辦各種與校友互動的聯誼活動，藉以推動校友捐款。

4. 校友資料的整合除了由校友中心藉由與校友的聯繫建置，時需透過本校各系所的配合與協助，目前已加強與各系所的連結。
5. 透過校友聚會、活動等方式宣傳辦卡訊息，並增加校友卡附加價值以提高申辦意願，仍難掌握、控制每年申請量，故各年度數據皆可能有未達標、達標及超標的出入狀況。

## (二)人事管理

1. 甄選人員考試能測驗應徵者之專業知能，惟人格特質較難探詢，可能因為甄選偏誤進用不適任人員。
2. 增加薪資挹注，可能對學校財務造成壓力。
3. 計畫受限經費，未必能達到業界薪資水準。
4. 高薪延攬之人才，能力及工作表現未必能達到預期效益。
5. 用人單位未積極辦理考核業務，考核制度流於形式。
6. 專業經理人於年度終結時未能達到預定的績效指標。
7. 以本校教師資源規劃行政人員培訓課程，須視教師授課負擔予彈性調整，可能因此影響開課期程。
8. 獎勵、考績（核）可能因主管標準不同，未落實平時考核紀錄，難確實發揮獎優汰劣功能。
9. 考量心理健康與諮商輔導組心理師人力及本校補助心理諮商費用之經費等資源有限，提供/補助心理諮商服務之次數有所限制，可能無法完全滿足同仁實際需求。
10. 可能因受限資訊技術、經費及計網中心人力等因素，無法達到人事資訊需求。

## 四、行政服務品質

- (一)各項行政流程之檢討、簡化作業，仰賴相關單位配合，須對授權賦能、提升效率有共識，願意集思廣益，改變思維，方得順利完成。
- (二)本校行政規章在適用時，如有發現矛盾分歧或不合時宜情形，可能影響校務行政之推動，應避免可能之風險如下：

1. 中央法令已修正或廢止，本校行政規章未配合修正更新。
  2. 本校行政規章規定內容，部分已不適用或不合校務推展要求。
  3. 同一法規內容前後重複矛盾或窒礙難行，衍生法令適用上的疑義。
- (三)為確保系統資料安全，硬體設備增加及技術層面問題，勢必增加維護成本。
- (四)本校檔案量大，檔案管理各項作業細瑣，妥善安排人力分工及團隊合作是方能降低檔案管理風險。
- (五)為協助經營本校優質公眾形象並善盡大學責任，對外發布的新聞內容與相關活動資訊需力求正確無誤，建議謹慎評估報導價值與幅度。
- (六)近年部分大學發生安全危害或意外事故，肇生師生不安全感，影響學校聲譽，故應適當處理避免可能之風險如下：
1. 設備故障失效，遇事件發生無法提供協助。
  2. 意外發生時，因通報人對程序或設備不瞭解，衍生誤會或爭議等。

## 第四節 永續校園發展

### 一、校園總務管理

- (一)工友班人力日益減少，資源回收分類工作繁重，將增加處理時間。
- (二)監控及管理系統申請中央補助未能到位。
- (三)工程常遇招決標不順、氣候變化、疫情環境、物料調漲、人力調配、工地管理與安全、變更設計、經費編列落差等問題，造成無法如期完工之風險。
- (四)職務宿舍老舊、修繕需求日益增加，目前缺工、缺料情況下，無法及時提供宿舍修繕。閒置堪用動產未符使用單位需求，無法達成資產活化再利用成效。
- (五)太陽能光電建置自建有其工程之風險、運維人力問題、校地使用彈性及財務金流等問題之考量。
- (六)單位因對法規不熟悉而未優先選用具環保標章或節能標章之設備或物品。

## 二、智慧數位校園

### (一)網路攻擊可能風險

1. 影響程度：全球被植入惡意程式之受害電腦數量龐大，有心人士利用殭屍網絡（Botnet）發動分散式阻斷服務攻擊（Distributed Denial of Service Attack, DDoS）之威脅相當嚴重，可造成全面性或局部性之網路服務中斷或壅塞。
2. 因應措施：由於 DDoS 攻擊依現有技術很難預先防範，一旦發生類似攻擊，需透過學術網路之「流量清洗中心」協助排除。

### (二)校務資訊系統可能風險

1. 影響程度：本校校務行政 E 化程度高，一旦校務系統主機或資料庫出現異常，諸多行政電腦作業將停擺，需暫時改用人工作業，影響行政效能與服務品質。
2. 因應措施：
  - (1) 採用雲端虛擬化系統：本校校務行政主機絕大部分已改用雲端虛擬化系統，當系統主機硬體異常，將自動移轉至其他正常硬體運作，可維持服務不中斷或有效縮短中斷時間。
  - (2) 提升資料庫安全：資料庫每日異地備份，並嚴格限制存取對象，另建置資料庫使用軌跡紀錄系統，以利問題追蹤。

## 三、綠色安全校園

- (一)需強化各單位參與 ISO 環保暨安全衛生管理系統之意願，以完善實驗室環保、安全與健康之管理制度。
- (二)需強化實驗室負責人、助理與學生之環保、安全與衛生之危害意識，以降低意外之發生。
- (三)需宣導化學品小量採購或交換平臺功能，以降低校內毒化物暫存與使用之風險。
- (四)需宣導退休教師實驗室廢棄物的清運的相關規定，避免退休教師廢棄化學品堆積之風險。

(五)需宣導校園初級預防概念，加強建構早期發現早期治療機制，  
遏止校園傳染病聚集感染。

## 陸、預期效益

各單位依據「114 年度工作重點」進一步闡述完成工作後能將組織能量提升之方向，並列舉可確保行動方案執行品質之未來量化考核指標，以利年度財務績效追蹤，相關內容彙整於本章節呈現。

### 第一節 燭炤教育初心

#### 一、深耕高等教育

##### (一) 質化關鍵績效指標

1. 友善跨域創新教學：打造實踐學習環境與制度，輔之持續建置支持教學創新的環境學習成效及改變分析、塑造友善跨域學習環境，有助於完成 2030NCKU 永續大學理想。
2. 以科研創新結合全球夥伴培育之國際人才：跨域學院「編制外，體制內」的落實、規劃實踐知識的完整學習路徑、支持文化及經濟不利學生進行國際學研合作，有助於達成以科研知識應用的回應 SDGs 的永續大學的高教典範。
3. 致力提升高教公共性：建立經濟及文化不利學生與教師公共性的正向循環、終身學習制度的深化營運，有助於達可回應的 NCKU 永續大學的 USR 大學典範。
4. 促進城市發展與人類福祉的大學社會責任：推動 SDGs 議題導向學習，持續完備化大學社會責任教學課程及運作系統，有助於可產生實質效益的 NCKU 永續大學的目標。

##### (二) 量化關鍵績效指標

1. 友善跨域創新教學、打造實踐學習環境與制度
  - (1) 跨領域創新課程每年以 0.5% 的比例增加，於 116 年佔全校總課程數 15%。
  - (2) 總整課程數於 116 年達到全校 11%。
  - (3) 累積參與教學創新教案教師數於 116 年總數達全校 20%。

- (4) 建置創新跨域體育學習場域與多元線上學習課程達全校 15%。
- 2. 以科研創新結合全球夥伴培育國際人才
  - (1) 於 116 年至少有 70% 學生修過 AI 相關課程。
  - (2) 修習 College X 課程學生人次於 116 年達到至少 1,000 人次。
  - (3) 116 年至少有 20% 之校隊學生參與國際體育交流活動。
- 3. 致力提升高教公共性
  - (1) 逕讀學生中之經濟/文化不利生比例於 116 年達 4.5%。
  - (2) 學生中具數位學習經驗者於 116 年達 90%。
  - (3) 原民、偏鄉、弱勢族群等體育績優學生每年員額達 10 人。
- 4. 促進城市發展與人類福祉的大學社會責任
  - (1) SDGs 永續微學程於 116 年達 5 個。
  - (2) 科研鏈結場域學習個數於 116 年達 800 個。
  - (3) 運動場館或校級運動團隊支援社區服務每年達 20 場次。

## 二、多元體驗學習

### (一) 質化關鍵績效指標

#### 1. 營造校園歸屬感

- (1) 深化心理諮商與輔導效能，提升危機事件系統合作能力。
- (2) 透過多元心理健康行動，營造全人心理發展之校園環境，提升身心靈成長與關懷。
- (3) 增進校園安全，達成「校園無毒品、無暴力、無詐騙、無意外」的長期目標。

- (4) 建構宿舍生活與學習課程藍圖，落實生活教育、關懷人群與環境。
  - (5) 整合資源，照顧弱勢學生，提供學生完善的財務支援系統，鼓勵學生多元學習。
  - (6) 提升族群歷史觀、敏感度、文化回應能力及多元文化觀，營造族群友善校園。
2. 發展社群領導力
    - (1) 擴展學生團體交流與合作，扶植社團學術研究，開拓國際與在地深耕視野，培植優質公民素養，實踐永續理念。
    - (2) 協助學生自我瞭解與學習；規劃多元就業培力輔導方案，紮根職涯進路準備。
  3. 提升共好價值感
    - (1) 提升全校教職員工生之性別平等意識，並培養相互理解、尊重多元差異、消除歧視之公民素養，打造性別友善校園。
    - (2) 導入宿舍生活與安全防護教育，培養住宿生自救與互助觀念及應變能力。

## (二) 量化關鍵績效指標

1. 營造校園歸屬感
  - (1) 個別諮商服務 7,000 人次。
  - (2) 全校性心理健康推廣活動服務 8,000 人次。
  - (3) 性別教育及宣導活動 2,500 人次參與。
  - (4) 自設立「安心就學濟助方案」累計扶助 1,800 人次。
  - (5) 身障生學業輔導聽打服務 1,450 小時。
  - (6) 大學部學生宿舍床位供需率：70%。
  - (7) 辦理或參與原住民族課程、文化及宣導活動累計 900 人次參與。
  - (8) 身障生、原住民族學生輔導活動累計 100 場。

- (9) 自 112 年起各項（包含校內、外）獎助學金累計申請 6,000 人次。
  - (10) 自 112 年起透過專案計畫輔導機制提供經濟及文化不利學生助學累計補助 5,000 人次。
  - (11) 處理校園事件及輔導工作 400 件。
  - (12) 宿舍生活學習工作坊、宿舍社區文化營造活動 6,000 人次參與。
2. 發展社群領導力
- (1) 參與夜間護送天使執行方式規劃與提供服務 100 人次。
  - (2) 參與領導知能研習及服務學習中心培訓 250 人次。
  - (3) 參與公共服務、跨域及領導知能等活動擔任幹部之學生 4,400 人次（弱勢學生至少 60 人次）。
3. 提升共好價值感
- (1) 學生社團與志願服務鏈結國際交流 10 人次。
  - (2) 學生社團活動連結聯合國永續指標之場次達 50 場次。
  - (3) 參與多元化職涯輔導及就業服務方案學生 8,000 人次。
  - (4) 參與職業生涯教練計畫學生 250 人。
  - (5) 畢業生追蹤調查填答率（畢 1、畢 3、畢 5）：分別為 60%、55%、50%。

### 三、在地國際鏈結

#### (一) 質化關鍵績效指標

- 1. 強化國際鏈結：鏈結重點合作大學，策略性參與國際聯盟，透過國際網絡開創與全球永續發展契合之目標，與國際策略夥伴協力形諸議題關鍵影響論述與具體解方。
- 2. 培育學生國際視野與移動力：藉由在地結盟，對外連結國際策略夥伴進行各種面向之合作交流，開放數位課程

之教育資源與辦理在地異國文化講座，於校內營造國際化環境與機會，促動本校學生自主規劃出國進修之動機。

3. 延攬全球優秀人才來校就讀：透過特色領域專業課程輸出、華語輸出、英語輸入、調整獎學金政策、與產業鏈結等策略，增加國際人才之招收與培育，期在努力增加境外生源之下亦能提升本地學生國際競爭力。校內營造國際化環境與機會，促動學生自主規劃出國進修之動機，延攬國際學人來臺，活化校園及在地生活圈。
4. 安心就學與輔導就業：完備吸引國際人才的重要機制與環境建置，提高境外學生與國際學人滿意度，吸引優秀境外畢業生留台就業為國家經濟與在地職場注入新活力，增強產學連結，創造有意義及永續的國際社群網絡基礎，透過不同層面的照顧納入思考決策過程，建立有利多元與包容的有活力無邊界世界校園的發展環境。

#### (二) 量化關鍵績效指標

1. 推動每院簽訂 1 個以上跨國雙聯及多聯學位計畫。
2. 來校境外學生數(含學位生、交換、暑期、短期研修生)佔全校比例達 15% 以上。
3. 推動學生出國研習交流之系所達全校 80%。
4. 推動國際產學合作簽訂學生跨國實習計畫案達 10 案以上。

### 四、卓越創新研究

#### (一) 質化關鍵績效指標

1. 人才培育及研究深化
  - (1) 強化研發成果管理：持續挹注經費及校內資源整合，及協助申請國科會專題研究計畫補助案及跨領域產學合作鏈結，促進研發綜效提升與成果擴散，進而提升對組織的認同與留任意願。
  - (2) 完善及系統化補助措施：經由獎勵措施，使校內優秀教師人才獲得精神與實質上的雙重鼓勵。經費挹注對象之衡平性及合理性，兼顧新進、中生代及資深教師教研發展需求。

(3) 完整校級研究中心運作系統：延續審查機制，穩定校級研究中心運作質量，並鏈結國家級大型研究計畫，挹注研究中心運作資源。

## 2. 學術轉譯及永續發展

(1) 每年持續更新 SDGs 網站並配合校務政策調整內容，保持永續議題活絡。邀請並鼓勵各單位參與或辦理符合 SDGs 以及 ESG 相關活動，定期盤點全校表現量能，經由 SDGs WEB 全面性呈現本校亮點。

(2) 提高本校 SDGs、USR、ESG 等各項永續評比之排名表現狀況，實質促進校內對於永續相關概念之深化，透過各項補助、行政支持、教學相關系統優化，使教師將永續概念自然融入教研中。

## (二) 量化關鍵績效指標

### 1. 學術研究

(1) 提升論文發表於 Q1 等級期刊之比例 (Publications in Q1 Journal Quartile by CiteScore %)，每年至少成長 0.175%，116 年全校達 63.2%。

(2) 提升論文高被引用比率 (Output in Top 10% Citation Percentiles %)，每年至少成長 0.5%，116 年全校達 15.5%。

(3) 提升 5 年平均論文被引用比例 (2024-2027 Cited Publications %)，116 年全校達 69.5%。

(4) 國際合著論文成長 10%。

(5) 學者國內外學者獲得所屬領域重要獎項數提升 5%。

### 2. 產學合作與社會影響

(1) 以每年 1% 至 2% 為目標持續推動並增長產學合作績效 (合作計畫數與合作經費)。

(2) 使 SDGs 及 ESG 學術表現 (含論文數、活動數、論壇交流數、計畫數、師生參與數) 提升 5%。

(3) 本校提供赴國外及相關研究機構，期待確實提升交流互訪學者/學生數達 5%。

## 五、產學循環共生

### (一) 質化關鍵績效指標

1. 吸引新創進駐與加速企業落地，促進產學循環共生：利用新成立產學創新基地，包含產學加速器和企業聯合研究中心等場域。優質場域開創科研人才與產業互動空間；同時，吸引更多指標企業與新創團隊進駐，加速企業落地。
2. 發展科研發成果保護及推廣思維：專利相關培訓課程將提供跨領域知識包括專利專業知識、產業趨勢分析、市場規模、技術演進，培養研發人才研發成果保護及推廣思維；協同科研團隊技術領域專利深度調研，引導科研團隊規劃未來實驗室技術發展藍圖。
3. 完善新創人才生態圈：創業發展共生關係，用於同步和發展其聚落、商業規模、國際市場。共生關係將形成協同效應，促進新創人才接軌產業，加速校園新創與產業之交流；同時，發展創業人才生態圈。

#### (二) 量化關鍵績效指標

1. 利用校內產學創新場域，吸引企業落地與新創進駐校園：5 年內至少完成 10 家企業或師生新創團隊進駐。
2. 推動產學主題產學合作，建立企業與學校的鏈結：5 年內完成至少 3 件主題性產業合作案。
3. 促進技術移轉或產學合作案：每年完成至少 2 件國際技術移轉或國際產學合作案。
4. 新創人才培育課程建構與經營：每年至少輔導 10 間新創團隊或公司。

## 第二節 厚植跨域學習

### 一、通識教育

#### (一) 質化關鍵績效指標

1. 全校型模組化課程：每年固定舉辦至少 6 場教師(教學經驗分享與課程檢討會議)與學生(【M 沙龍 X 通識講座】)座談會，讓教師課交流教學經驗與教學案例；M 沙龍讓學生與教師面對面，從學生視角對於教師開課的建議，並分享修課心得。

2. 融合通識課程發展創新教法：部分課程融入 USR 核心精神，強調「在地連結」、「人才培育」、「跨領域團隊」，以增強大學師生的社會責任感與影響力。此外，「成大薪傳之言」講座課程傳遞世代間的經驗與知識，啟發學生的學習動機，以自身實踐創作新的故事。
3. 通識課程跨域合作：部分課程培養學生解決城市與人類問題的能力。符合 SDGs 目標 11: 建構具包容、安全、韌性及永續特質的城市與鄉村。課程著重讓學生反思是否有助於描摹、多面向理解城市問題，並發展初步跨領域解決方案。

## (二) 量化關鍵績效指標

1. 全校型模組化課程：114 年預計開設 80 門模組化課程，預計將有超過 2,000 人次的選課名額。
2. 通識認證講座：依年度主題邀請專家學者，113-1 完成文學紀錄片四場。同時受理各單位辦理之講座申請為通識認證講座。截至 113 年 9 月止通識認證講座共 141 場，參與人次達 5,056，預計 114 年度參與人數將達 8,000 人次。
3. 融合通識課程：包含「通識領袖論壇」、「通識專題講座-大學導航」、「台灣綜合大學通識巡迴講座-環境生態保育」、「台灣綜合大學通識巡迴講座-公民素養」、「通識教育生活實踐」(自主學習課程，故選課人數無上限)及「通識總整課程」等，提供學生從生活中發現問題並研擬解決方案，讓理論與實務相結合。113 年上半年度融合通識開設 26 班，提供共 2,287 個選課名額，每年預計選課名額將達 3,500 人。

## 二、知識典藏與運用

### (一) 質化關鍵績效指標

1. 服務
  - (1) 積極徵集實體與電子化館藏，並提升資源取得性與便利性，增進學校研究之影響力。
  - (2) 結合新科技與各單位資源，提供優質館藏及知識資源之利用與推廣。

- (3) 舉辦人文藝術活動，提供科技人文與跨領域人才所需之多元化內涵。
- (4) 持續參與社會服務，協助弱勢團體。
- (5) 順暢之圖書館服務流程，創造讀者感動之使用體驗，進而開創圖書館新服務模式。

## 2. 空間

- (1) 進行館舍空間配置調整及相關設備升級。
- (2) 成為校內師生優質跨領域多元學習環境之首選。
- (3) 透過網路世界，貫穿虛實圖書館場域，讓服務更加無遠弗屆且不受圖書館實體空間與開館時間之拘束。

## 3. 跨館合作

- (1) 參與圖書館合作組織，與國際、國內同道接軌，並提升本校知名度。
- (2) 與校內外各行政、學術單位合作，促進交流與提升影響力。

### (二) 量化關鍵績效指標

項目		114 年	115 年	116 年
圖書及非書館藏 (冊件)		3,530,000	3,560,000	3,590,000
電子期刊 (種數)		60,000	60,000	60,000
資料庫 (種數)		450	450	450
機構典藏 蒐集文獻	摘要	183,000	188,000	193,000
	全文 (含連結)	129,000	134,500	139,000

## 三、文化資產

### (一) 質化關鍵績效指標

1. 邁向典藏特色文物之大學型博物館
  - (1) 增進符合本校蒐藏政策之特色文物及檔案之品質。
  - (2) 維持藏品保存穩定度及安全度。
2. 持續研究校園內各類文化資產，積極提報具價值之重要文物
  - (1) 提高藏品之研究量及近用量。
  - (2) 提高校園文化資產法定文資身分提報量。
3. 深化師生跨域性的知識量能與品質，培養跨域人才

- (1) 提高跨域性課程知識比重。
- (2) 提高各學院合作量，提高各學門學生參與博物館實作量。
4. 創新非制式教學方案及合作模式
  - (1) 持續策劃既有之系列以形成與師生、校友之合作量。
  - (2) 協助推動跨學科及博物館技術開發合作量。
5. 推動師生進行歷史與人文性對話，累積公民素養厚度
  - (1) 提高資料庫平臺內容量，維持資料品質。
  - (2) 持續校史應用化研究，增進溝通效益。
6. 透過展示、出版，建立公共性論述，並開發文化行銷模式
  - (1) 維持數位化展示量，提高能見度。
  - (2) 維持出版量，提高學術公共參與度。
  - (3) 提高博物館品牌辨識度。
7. 有效連結館際性學術聯盟，促進文化平權
  - (1) 持續館際合作，增進專業知識能量。
  - (2) 維持各項推廣數，提升各社群互動性。
8. 拓展區域性多元化合作，協助創新交流管道
  - (1) 持續參與國際性活動，維持社群良好互動。
  - (2) 持續參與國際性組織，維持發表論文量。

## (二) 量化關鍵績效指標

1. 邁向典藏特色文物之大學型博物館
  - (1) 在確認各主題或時期之完備性的情況下，每年蒐藏特色文物數量平均增加 20 件。
  - (2) 館內每檔特展或常設展廳至少使用本校藏品 1 件，以利提升藏品之近用率。
2. 持續研究校園內各類文化資產，積極提報具價值之重要文物
  - (1) 每年協助各系所提報 1 件校園文化資產或備查一般古物。
  - (2) 每年完成 5 篇研究報告或論文發表。
3. 深化師生跨域性的知識量能與品質，培養跨域人才
  - (1) 每年辦理 2 門跨領域課程。

- (2) 每年辦理 2 門結合各學院既有課程所發展人文領域相關學群課程。
- 4. 創新非制式教學方案及合作模式
  - (1) 每年策劃 1 項與師生、校友之合作。
  - (2) 每年推動 1 項跨學科與博物館技術開發合作活動。
- 5. 推動師生進行歷史與人文性對話，累積公民素養厚度
  - (1) 每年平均增加 10 件校史資料數位化保存。
  - (2) 每年完成 1 至 2 件外文校史資料翻譯。
  - (3) 每年完成 1 件校史展示前期研究。
- 6. 透過展示、出版，建立公共性論述，並開發文化行銷模式
  - (1) 每年完成 2 項展示規劃及執行（含數位科技）。
  - (2) 每年出版 1 本專書。
  - (3) 每年開發 3 項博物館品牌設計商品。
  - (4) 每年發佈 15 筆社群經營文章。
- 7. 有效連結館際性學術聯盟，促進文化平權
  - (1) 每年與 5 個國內單位進行合作交流。
  - (2) 每年辦理 10 場推廣活動（演講、工作坊等）。
  - (3) 每年辦理 6 場互動之推廣活動。
  - (4) 每年完成 5 篇新聞事件報導。
- 8. 拓展區域性多元化合作，協助創新交流管道
  - (1) 每年與 3 個國際單位進行交流。
  - (2) 每年參與 1 次國際性組織活動。

#### 四、人文藝術

##### (一) 質化關鍵績效指標

- 1. 美學與藝術跨域學分學程之課程地圖系統性成果架構與完整課程內容設計之完成。修習學程學生畢業後之職涯跨域追蹤與成效呈現。
- 2. 與在地藝術組織合作連結模式之建立與穩固網絡建置。
- 3. 校外藝術類別業師共同合作模式之分類與操作模式建立。
- 4. 展演活動與學程推動過程中的在地多元藝術家資料庫之長期建立。

## (二) 量化關鍵績效指標

### 1. 美學推廣課程

- (1) 美學與藝術跨域學分學程開設課程數：每學期開設 10 至 14 門（包含藝術叩門、服務學習三、視覺、表演、設計工作坊、設計實作、藝術生活與實踐）。
- (2) 相關課程修課學生人數：每學期達 700 至 800 人。
- (3) 參與學程教師（含校內教師及校外業師）：每學期達 40 至 50 人。

### 2. 藝文活動（含跨域）辦理

- (1) 辦理展、演、講、工作坊等活動數，每年執行約 25 至 40 場次（排除寒暑假，每週有 1 個活動進行）。
- (2) 各類活動參與總人次：9 千至 1 萬人/年（含實體/線上活動）。

### 3. 藝術合作：每年與藝術文化相關公部門、基金會或團體簽署合作意向書 1 份。

### 4. 藝術外交：每年與海外藝術單位、團體或藝術家進行 1 場交流會。

## 第三節 前瞻校務經營

### 一、策略發展整合

#### (一) 質化關鍵績效指標

1. 運用各類校務資料作為未來校務決策與提升本校管理效能、教研水準及幸福校園策略研擬之基礎。
2. 使用外部客觀指標（如世界大學排名）分析本校優劣勢並規劃精進策略以提升本校國際能見度及影響力。
3. 瞭解國內外高教走向，爭取教育部資源挹注。
4. 管考本校高教深耕計畫績效指標，確保各單位計畫之執行具具體成果。
5. 支持教職員工生的身心健康，增強成大幸福氛圍和滿意度，以提升學校教研成果、同仁行政效率及學生學習成效。
6. 提升全體教職生對本校發展之瞭解，以透明化、可及性之方式宣達本校發展重點。

7. 建構完整、穩定的核心理念闡述，訂定明確的行銷策略，對內可提升在校教職員工生、校友對學校的情感連結，對學校特色與形象有所瞭解；對外可提升國際能見度，增加國際院校合作潛力、產業合作的機會。
8. 透過每季寄送 Newsletter，增加學術調查的得票數（影響學術跟教學聲譽），進而提升大學排名數值與名次；同時增加學校曝光度，提升學生選讀意願與延攬海外人才之機會，更有機會增加跨國、跨校、跨領域教授之合作。

#### (二) 量化關鍵績效指標

1. 辦理 1 場國際校務諮議委員會。
2. 完成年度校級計畫(教育部高教深耕計畫)成果報告書。
3. 產出校務治理相關資訊分析報告 7 份，並提出策略／政策建議。
4. 完成校務暨決策支援系統建置與系統優化。
5. 社群平台追蹤人數年成長率達 25%。
6. 發佈 4 篇成大品牌電子報 (Newsletter)。

## 二、財務資源發展

### (一) 財務運營

1. 質化關鍵績效指標。
  - (1) 加強核心持股配置，以獲取穩定投資孳息收益。
  - (2) 降低活儲現金存量，以減少閒置資金，活化資金運用。
  - (3) 提供長期資本投資方案財務可行性評估，予鈞長及業務單位決策參考。
  - (4) 開辦所得稅知能說明會，增強所得基本概念認知，並積極宣導所得請領時效與歸戶年（月）關聯之重要性，協助專兼任助理進行各類所得之請款作業，以期減少所得人疑義，降低漏列所得或短漏扣稅額之風險。

- (5) 建構零接觸之線上數位收支環境，強力推廣學生線上繳費平臺、網路收款平臺及自動繳費機等多元化之收費渠道，規劃整合網銀付款需求並擴大各類支付範圍，取代人工開立紙本支票，全通路執行線上E化收付，以期打造數位智慧無現金校園。
2. 量化關鍵績效指標。
    - (1) 投資組合年化報酬率優於定存，長期平均年化報酬率期望可達3%至5%以上。
    - (2) 於可投資限額內，投資獲取穩健收益，另規劃定存投資比例將佔整體現金部位達9成以上。
    - (3) 優化數位收款之軟硬體基礎設施，非臨櫃現金繳款比例達8成5。
    - (4) 深化網路銀行付款機制，擴大各類支付範圍，電子化付款比例達9成5。

## (二) 主計管理

1. 質化關鍵績效指標。
  - (1) 提升預算管理功能，增進財務營運績效，促使財務優化，達成永續經營目標。
  - (2) 行政流程簡化及改造，強化財務內控機制，建立友善報支服務環境。
  - (3) 依循相關法規並強化審核職能，協助業務單位降低違規(約)之風險。
  - (4) 各類財務報表或財務資訊如期如質編送並公開，發揮財務效能。
2. 量化關鍵績效指標。
  - (1) 年度決算短絀控制於預算短絀數內。
  - (2) 自籌收入占總收入比率 $>57\%$ 。
  - (3) 年度決算實質短絀 $<0$ 。
  - (4) 自籌收入支應之人事費支出占最近年度決算自籌收入比率 $<50\%$ 。

### 三、人力資源發展

#### (一)校友經營

1. 質化關鍵績效指標。
  - (1) 增進校友之間的橫向聯繫，凝聚校友向心力。
  - (2) 提高本校與校友資源之間的連結，協助校務發展。
2. 量化關鍵績效指標。
  - (1) 本校校友卡發行數量，累計達 4,600 張。
  - (2) 協助校友申請校友電子信箱，累計達 17,000 件。

#### (二)人事管理

1. 質化關鍵績效指標。
  - (1) 適時修訂或增訂各類人員之相關管理或進用規定。
  - (2) 強化薪給福利措施，營造良善工作環境，以延攬及留用優秀人才。
    - A. 透過彈性薪資制度，延攬具有特殊專業技能及不易覓得之人才者。
    - B. 落實彈性薪資續聘考核，檢視是否達到攬才目的，並依評估結果予以調整待遇，避免支領高薪者未達到預期工作效益。
    - C. 協助召開專案小組委員會，審議專業經理人年度關鍵績效指標達成率及續聘考核事項。
  - (3) 本校在職培訓課程均辦理訓練成效評估；並依評估結果滾動調整該班實施計畫內容及相關措施。
  - (4) 依限辦理平時考核、年終考績，獎懲案件即獎即懲。
  - (5) 每年底辦理本校員工協助方案滿意度及需求調查，調查結果並回饋於計畫及服務內容。
  - (6) 運用資訊科技，提供創新數位化服務。
    - A. 每年定期檢討行政流程簡化，並優化各項人事系統功能。

- B. 藉由校內系統相互勾稽，進行人事作業流程改造，簡化行政流程，及避免人工核對錯漏或退補件情形，提升行政效能。
  - C. 人事資料永久保存且無空間限制、隨時線上調閱。
  - D. 響應環保及永續節能減紙之政策。
- (7) 完備終止勞動契約流程，提高執行適法性及組織穩定度，增加員工信任感及降低法律風險，創造勞資和諧的工作場域。
2. 量化關鍵績效指標。
- (1) 續領彈性薪資者完成考核率達 100%。
  - (2) 依專業經理人專長，個別召開專案小組委員會，審議專業經理人續聘考核及年度關鍵績效指標之訂定。
  - (3) 善用資訊技術節約行政資源、提升效率。
    - A. 每年優化人事資訊系統功能至少 5 項。
    - B. 公文時效提升：聘案作業時程由紙本最短為 3 天內核定，縮短為線上簽核最快 1 天內或 1 小時內即可核定。
    - C. 節約紙張及人力成本：建置專案人員聘任系統，提高審核效率，另每年節省列印約 4 萬張 A4 紙張，及約 3,000 件聘案之公文傳送，並縮短簽核流程及歸檔人力成本。
  - (4) 本校「校園友善培力委員會」每 3 個月召開一次會議，定期督導考核。

#### 四、行政服務品質

##### (一) 質化關鍵績效指標

1. 持續修訂用印規範並公告週知，確立作業流程。

2. 會議資料正確、討論過程能使意見順利具體表達，每場會議皆能完成預定之提案。
3. 本校行政規章內容須適法，並配合校務推展之需求。
  - (1) 建立行政規章之事前審閱機制，並於審閱後持續追蹤後續訂定或修正程序。
  - (2) 年度進行盤點清查，必要時與各單位進行晤談，瞭解修正現況、有無法制作業困難之處及追蹤改善情形。
4. 促進機關檔案之開放與運用，發揮檔案加值功能。
5. 透過電子檔案清查，確保電子檔案真實性、完整性、可及性等安全要件。
6. 保存本校之文獻資產，以供行政諮詢、校史教學與研究之用。
7. 對應校級教育績效目標，廣蒐校內各單位執行成果，透過優質圖文、影像、校級記者會等方式，強化本校深耕教育、全人發展、國際合作、創新研究、產學鏈結的公眾形象。
8. 落實校區安全維護，減少意外事故發生，順遂校園突發意外事件發生應變及處置，提升安全服務品質。
9. 結合科技發展，優化校區安全設備，適當發揮設備效能，提供安全協助及保障。

## (二) 量化關鍵績效指標

1. 督促各單位修訂分層負責明細表，單位新增或組織調整者，列為優先檢視對象。
2. 持續加強行政規章規範內容審查，確立縝密完備法制作業程序。
  - (1) 年度訂定法規整理計畫，逐一檢視各單位行政規章盤點清查。
  - (2) 年度提出法制作業教育訓練講習或廉政倫理系列講習，有系統提供行政法令相關課程。
  - (3) 檢視本校行政規章進行檢討，各單位行政規章最近5年內修正更新達80%以上。
3. 每年至少辦理1次檔案清查及檔案清理，落實每年2次目錄彙送。

4. 每年辦理檔案庫房緊急災害復原演練。
5. 維持固定發稿頻率，每季新聞露出 750 則。
6. 結合校區設備維護、更新作業，辦理安全設備檢測及更新、建置作業。
7. 依據校區安全服務工作事項，提供駐警保全執勤及安全協助。

## 第四節 永續校園發展

### 一、校園總務管理

#### (一)質化關鍵績效指標

1. 委託專業停車場業者經營案透過「營運績效評估」維持並持續提供學生、校友、民眾優質之服務品質。
2. 提升能源效益與使用，建構完善教研環境及擴展共研空間，整修老舊建築強化使用功能。
3. 建置永續校園環境，優化能源管理，降低對環境之擾動。建置校園能源使用系統，掌握水電利用數據，找出潛力節約能源標的。
4. 引進物業管理，積極爭取符合學校特色整體意象之優質廠商進駐，改善並強化校園生活附屬設施及會議場設施，提供舒適之活動空間。
5. 學生宿舍及校友會館 BOT 案透過「營運績效評估」維持並持續提供學生、校友及訪賓優質舒適安全及住宿之服務品質。
6. 宣導加強各單位辦理綠色採購及身心障礙優先採購觀念，建立綠色環保、關懷弱勢校園。加強採購教育訓練與宣導，增進採購效益，強化採購品質。

#### (二)量化關鍵績效指標

1. 建置租賃或自建太陽能光電場域 2 處，回饋金每年約 200 萬元。總用水度數，以較 110 年度降低 1% 為目標。EUI 不超過前一年度標準，110 年度標準值 79，114 年持續以降低為目標。
2. BOT 案每年收取權利金約 275 萬元、回饋金約 100 萬元、年度營運績效評估委員會評分結果達 70 分以上。

- 職務宿舍每年宿舍收入 700 萬元以上，配借戶數達 80% 以上；每年維修管理達 200 件。完成至少 1 場館的物業管理採購規劃，至少 2 案新場地標租，場地出租方面(累計)至少 12 案，收入約 350 萬元。
3. 公務車逐年減低用油量 15% 為目標，預計 2030 年達成公務車汰換為電動汽車目標。逐年降低廢棄物數量約 1%。每年處理約 40 噸廚餘，並產出約 10 噸肥料，提升資源回收率至約 30%。
  4. 停車場每年收取權利金約 360 萬元，增加校務基金收入。
  5. 增設公共自行車租賃站 5 個站點。
  6. 設置 5 台 ECOCO 智慧回收機服務。
  7. 植樹計畫：計畫每年目標植 300 棵新樹。護樹計畫：樹木管理與健檢，預計 1 年健檢 100 棵。
  8. 逐步淘汰老舊空調冷氣(每年汰換 300 台)；全校照明燈具(含路燈)更換 LED 燈泡，每年至少 300 盞。
  9. 排水管溝清淤(3 公里/年)；避雷針檢修(10 處/年)。
  10. 綠色採購指定項目 95% 以上，電子投標比率達 45% 以上，年度線上減價案件至少提高為 10 件。

## 二、智慧數位校園

### (一) 質化關鍵績效指標

1. 加強網路服務主機之安全性及可用性
  - (1) 雲端服務資源池導入 All-Flash Storage，提高虛擬機整體運行效能。
  - (2) 電子郵件資料藉由異地備份儲存，有效降低災難風險及縮短復原點目標 (RPO) 時間，提升電子郵件系統服務之可靠性及完整性。
2. 採用最新的系統開發工具或平臺
  - (1) 依校務資訊系統性質，使用響應式網頁技術或 APP 技術開發，提升使用者操作介面友善度。

(2) 推廣新一代網站管理平臺，透過響應式網頁技術，各單位不需同時維護電腦版及手機版兩種網頁內容，減少維護人力及成本。

3. 建置軟體測試平臺：依計畫年度提供軟體弱點掃描、壓力測試、跨瀏覽器檢測等服務。

#### (二) 量化關鍵績效指標

1. 加強網路基礎設施，提升網路效能、穩定性及安全性

(1) 服務妥善率須達 99.86% 以上（換算因設備故障造成之不可預期斷線時數，全年累計不超過 12 小時）。

(2) 提升校園網路入侵防禦系統設備傳輸量，由現行最高 20 Gbps 提升至 45Gbps 以上。對外總連線數（Sessions）由 1,500 萬提升至 2,500 萬以上。

2. 加強網路服務主機之安全性及可用性：雲端計算服務內部網路傳輸頻寬由 10Gbps 提升至 25Gbps。

3. 開發新資訊系統、優化系統操作介面

(1) 預計每年至少開發 2 個校務資訊系統（包含新開發或改寫）。

(2) 預計每年至少進行 2 個校務資訊系統操作介面優化。

### 三、綠色安全校園

#### (一) 質化關鍵績效指標

1. 環安衛整合資訊系統持續開發。

2. 營造校園內重視健康促進生活觀念，養成健康生活型態。

3. 實驗廢棄物管理：依規定如期申報環保局本校三聯單與廢棄物貯存及產出量。

4. 依規定每年完成毒性及關注化學物質核可文件申請及每季申報作業。

5. 不定期辦理毒化災教育訓練及校園環境檢測作業。

6. 依規定定期辦理生物與輻射安全相關審查與查核。

7. 依規定每月辦理實驗廢棄物清理。

#### (二) 量化關鍵績效指標

1. 環保教育暨安全衛生相關講座，每年各項課程至少舉辦 3 場。
2. 實驗室安全衛生教育訓練之實驗室研究所新生受訓率約達 98% 以上。
3. 2022 Green Metric 綠色大學評鑑，本校全球排名前 8%。
4. 至少有 25 個系、所/科參與 ISO 環保暨安全衛生管理系統。
5. 每年新生體檢率達 95%。
6. 每年勞工一般/特殊健檢率達 95% 以上，並辦理分級管理。
7. 每年臨場健康服務次數符合法規規定。
8. 登革熱防治之稽查後 3 日內改善完成率達 100%。
9. 本校 AED 連線管理系統每年 2 次巡檢並更換到期耗材，以確保本校 AED 使用之正常。

## 柒、校務基金投資規劃

本規劃分為四大部分，市場評估、投資規劃、風險評估及預期效益分述如下。

### 第一節 市場評估

#### 一、國際經濟

全球經濟今年(2024)雖受金融條件緊縮、中美科技爭端及地緣政治風險等不利因素影響，惟隨通膨趨緩，實質收入改善助信心回升，國際主要機構均上修今年全球經濟成長率預測值；惟復甦存在分歧，美國經濟成長具韌性，歐元區也出現復甦跡象，然而中國和其他大型開發中經濟體表現不振。另預估明(2025)年全球經濟呈現溫和成長，依據 S&P Global 與 IMF 於 7 月發布之預估值，今年經濟成長率分別為 2.66% 與 3.2%(表一)，明年則 2.71% 與 3.3%。

地區別	S&P Global		IMF	
	2024(f)	2025(f)	2024(f)	2025(f)
全球	2.66	2.71	3.2	3.3
先進經濟體	1.64	1.64	1.7	1.8
美國	2.39	1.58	2.6	1.9
歐元區	0.75	1.46	0.9	1.5
日本	0.11	1.28	0.7	1.0
新興經濟體	4.08	4.17	4.3	4.3
中國大陸	4.96	4.59	5.0	4.5

資料來源：中華經濟研究院；World Economic Outlook, IMF, July 2024

全球通膨率已自高點下降，惟服務類價格僵固性高，使核心通膨率降幅較緩，致主要經濟體通膨降溫速度低於預期。依據 IMF 於 7 月發布之預估數據顯示，今年全球整體通膨率將降至 5.9%(表二)，低於去年的 6.7%，

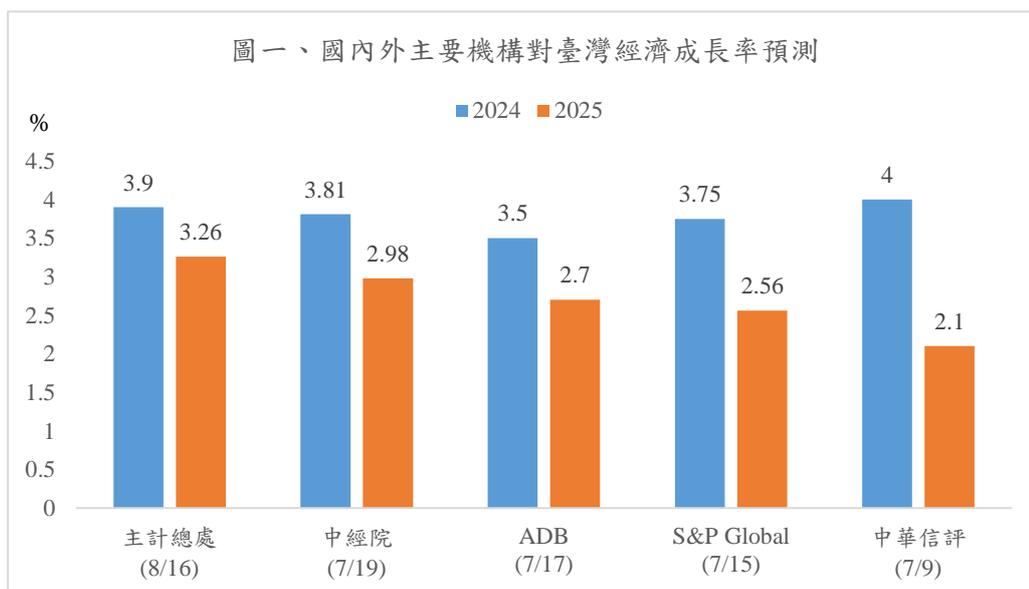
國家/地區	2024(f)	2025年(f)
全球	5.9	4.4
美國	3.1	2.0
歐元區	2.4	2.1
日本	2.4	2.0
中國大陸	1.0	2.0

資料來源：World Economic Outlook, IMF, 2024

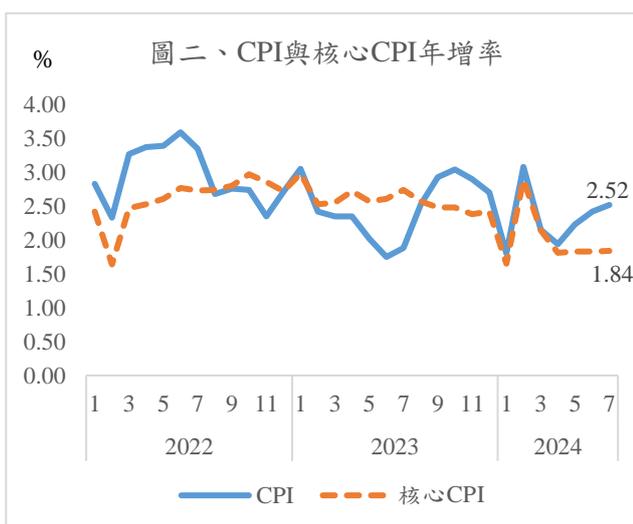
明年將繼續降至 4.4%，已開發經濟體將比開發中經濟體更早回到通膨目標。

## 二、國內經濟

今年臺灣經濟表現，受惠全球人工智慧等新興科技應用商機持續強勁，出口動能持續回升、國內外高科技大廠亦持續擴充資本支出、民間消費隨國內就業市場穩健及股市創高挹注財富效果等，呈穩健成長態勢，主要機構預測2024年國內經濟成長率在3.5%以上(圖一)。惟受到高基期影響，預估明年經濟成長率將放緩，介於 2.1%至 3.26%。



至於通膨走勢，國際機構預測今年油價高於去年，加以 4 月國內電價調漲，商品類價格將溫和上升，服務類價格則受高基期影響，漲幅可望趨緩，整體通膨率維持緩降趨勢(圖二)。另主計總處預估今年CPI年增率約 2.17%，雖仍高於中央銀行通膨警戒線 2%，但較 2023 年 2.49% 下降，明年為 1.91%。



資料來源：主計總處

### 三、市場評估彙總

綜上所述，今年以來，主要國家通膨已獲改善，製造業去庫存已至尾聲，全球新增出口訂單增加，貿易明顯回溫，經濟成長逐漸好轉，惟各經濟體表現分歧。臺灣則受惠新興科技應用商機，出口動能持續回升及民間消費隨國內就業市場穩健及股市創高挹注財富效果等，經濟呈穩健成長態勢。

展望未來，全球經濟仍面臨諸多挑戰，雖部分主要國家陸續啟動降息循環但整體利率水準仍維持高檔，加上美中科技紛爭、地緣政治衝突不斷等，皆可能對金融市場帶來紛擾，並為全球經濟帶來不確定性，牽動國內經濟後續表現，亦恐影響本校投資之資產波動度及報酬率，後續須密切留意。

## 第二節 投資規劃

一、資產配置仍以臺幣定存為主，存放公民營金融機構。

二、依「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第 14 條投資額度規範，將可投資金額配置如下：

(一)中（1-5 年）、長期投資規劃

1. 貨幣型商品。
2. 固定收益型商品。
3. 股票型商品。

為響應聯合國永續發展目標並落實永續投資，善盡大學社會責任，本校業於 2021 年制定永續投資政策，將環境、社會與公司治理(ESG)議題納入投資分析及決策考量重要因子，故前揭標的，將優先選取獲社會責任評選優良或參加國際氣候倡議之企業；另商品配置比例，由投資管理小組衡酌金融市場情勢提供建議，並視需要彈性調整。

(二)短期投資規劃（1 年以下）

1. 票債券附買回交易。
2. 貨幣型基金。
3. 外幣短天期定存。

(三)創新創業投資規劃

1. 目標：以本校衍生新創公司、本校主導發起或新設之新創公司、成大創業投資股份有限公司(以下簡稱「成大創投」)為投資主要標的，創造優質新創發展。
2. 投資的標的選擇：盡可能滿足下列條件，
  - (1) 優先選擇本校科研技術衍生之新創團隊。
  - (2) 曾獲國科會、經濟部等新創補助之新創團隊，如：價創、萌芽、拔尖、育苗 Spark、FITI 等。
  - (3) 具市場潛力之校友新創企業。
  - (4) 進駐於本校產創加速器中心之新創企業或與本校產學合作之新創企業。
  - (5) 其他具獲利潛力之新創企業如國發基金投資天使輪、有名的個人天使投資之標的(5 年內累積超過一億元以上，基於理念的認同及鼓勵新創的初衷)。
  - (6) 由本校主導發起或設立之新創公司。
  - (7) 持續投資成大創投，如由本校校務基金收購成大創投既有股東老股或增加對成大創投投資金額。

### 第三節 風險評估

#### 一、臺幣定存投資

- (一) 國內往來銀行不願再提供優惠利率：因市場游資過剩，且資金去化管道有限，一般大型銀行及公股行庫已不願再吸收過多新臺幣資金，因此，恐難再以優惠利率提供本校定存存放，進而影響本校利息收入。
- (二) 臺灣央行調降利率：隨著經濟數據的穩定，全球央行陸續考量降息，我國央行自 2022 年第 1 季開始持續調升重貼現率至 2%，為近 15 年高點，未來恐規劃降息，而銀行新臺幣定存牌告利率亦將隨之調降，限縮本校利息收入。

#### 二、中、長期投資

- (一) 主要國家降息時程：主要國家通膨趨緩，惟仍明顯高於 2% 政策目標，加以地緣衝突添增供應鏈中斷、成本攀升壓力，限縮央行貨幣政策之彈性。倘高利率維持更長時間，對高主權債務國家債務可持續性造成風險，恐加劇金融市場動盪。

(二)中國大陸經濟復甦緩慢：中國大陸地方債務及房地產債務違約壓力，將嚴重影響投資信心與民間消費，內需放緩將加劇通縮壓力，不利經濟復甦，進而拖累全球經濟成長。

(三)地緣政治及氣候變遷風險增添全球通膨壓力：若俄烏戰爭、中東衝突等地緣政治風險升溫，恐影響全球原油供應與推升航運成本；氣候變遷影響作物供給及全球淨零減碳措施等，均增添未來通膨發展的不確定性。

前揭風險及其他不確定性因素等皆可能影響本校投資之資產波動度及報酬率表現。

### 三、短期投資

(一)釋出申購量有限：因市場游資過剩，附買回交易承作需求旺盛，在票券公司供給券源有限之情況下，導致供不應求，加以貨幣型基金申購額度釋出有限，恐壓縮本校短期投資承作空間，使平均每日活儲現金存量增加。

(二)報酬率低：因承作交易存在行政成本，當票債券附買回交易利率及貨幣型基金報酬率過低，與活儲利率利差不大情況下，將降低本校投資誘因，使平均每日活儲現金存量增加。

### 四、創新創業投資

(一)新創公司的存活門檻高：校務基金投資主要目的是提供本校技術衍生新創公司在新創期、成長期之資金，以協助公司度過初創時期之營運挑戰，但新創公司存活率低，因此可能影響新創投資之投資報酬率。

(二)新創公司需較長經營後才有穩定營收：一般而言，大學技術衍生新創公司從新創期到成長期之時程約為 5-10 年，進展到擴充或成熟期之期程更長，因此新創投資資金回收時程將會拉長，且須承受前期較長之投資損失。

而為創造投資獲利長期效益之極大化的可能性，將依照以下 5 項投資策略，降低新創公司所帶來的風險：

(一)陪跑評選做法：經過本校產創總中心長期陪跑之輔導經理與技術經理，加上業師專家組成的委員會評估。

(二)由本校新創輔導經理規劃合理的投資評鑑，通過產創總中心報告及審查後，將投資評鑑送至學校評估委員會，作為正式投資標的評估。

- (三)透過一條龍新創加速模式，從按原探勘、新創計畫申請、新創輔導、專利佈局、營運計畫、新創出場、業務合作、資金鍊結等，持續跟陪學校衍生新創，充分掌握新創發展歷程，並在協助期鏈結外部資金時，同步評估校務基金投資之可能，以降低風險並創造長期投資效益。
- (四)由本校主導發起或設立之新創公司，作為學校對產業合作的嫁接窗口，並協助新創企業與產業大學對接等業務，提高合作彈性與增加產學新創多元合作層面。
- (五)成大創投過去整體績效雖然有限，但管理單位已轉至本校產學創新總中心，由本校管理後陸續引導成大創投投資本校技術衍生新創、校友新創等，且透過投資管理有穩定管理費回饋本校，故整體相對投資風險低。

## 第四節 預期效益

### 一、臺幣定存投資

- (一)達成 2025 年利息收入預算數 1 億 4,200 萬元。
- (二)定存比例佔整體現金部位達 9 成以上。

### 二、中、長期投資

- (一)投資組合年化報酬率優於定存，長期平均年化報酬率期望可達 3% 至 5% 以上。
- (二)永續投資比率達 8 成 5 以上。
- (三)強化投資功能，開源自籌投資收益。
- (四)運用留本捐贈進行投資，獲得穩定收益，符合捐款人指定用途，並以永續經營模式長留學校。

### 三、短期投資

降低活儲現金存量，以減少閒置資金，活化資金運用。

### 四、創新創業投資

透過產學創新總中心投入之新創一條龍輔導機制，協助本校科研成果從萌芽階段到新創出場持續陪跑，並導入各階段所需之協助資源，協助本校新創成功發展，並投資有潛力的新創公司幫助資金及業務拓展，長期希望透過衍生之投資效益再投資其他具潛力之新創，建立正向的新創循環。而由本校主導設立之新創

公司做為產學推動、專業推廣等營運，有助於增進產學活化與提高彈性效益。另持續投資成大創投提高本校於成大創投投資比例，可獲得校友股東之認同，並引導成大創投投資本校科研技術衍生之新創團隊、具市場潛力之校友新創企業等，提供本校新創出場最重要的資金協助。

## 第五節 參考資料

- 一、WORLD ECONOMIC OUTLOOK UPDATE, IMF, July. 2024。
- 二、央行理監事會後記者會參考資料，中央銀行，2024年6月13日。
- 三、2024年下半年台灣經濟展望，台灣綜合研究院，2024年6月27日。
- 四、2024年第3季臺灣經濟預測，中華經濟研究院，2024年7月19日。
- 五、國內總體經濟預測暨景氣動向調查新聞稿，台灣經濟研究院，2024年7月25日。
- 六、當前經濟情勢簡報，國家發展委員會，2024年7月26日、8月6日。
- 七、物價指數新聞稿，行政院主計總處，2024年8月6日。
- 八、國民所得及經濟成長新聞稿，行政院主計總處，2024年8月16日。
- 九、金融機構資料及相關財經新聞。