



國立中央大學

105 年度財務規劃報告書

中華民國 105 年 4 月 19 日

目 錄

第一章 前言

- 一、校務基本概況說明.....1
- 二、願景及使命.....1
- 三、SWOT 分析.....3
- 四、校務發展計畫架構及內涵.....7

第二章 教育績效目標

- 一、教育目標.....9
- 二、績效指標.....11

第三章 年度工作重點

- 一、教學與學習.....13
- 二、研究與產學.....14
- 三、國際化.....15
- 四、校務行政與永續校園.....15
- 五、社會服務及其他.....18

第四章 財務預測

- 一、未來財務之發展方針.....20
- 二、未來三年資金來源及用途.....21
- 三、未來三年可用資金變化情形.....22
- 四、本校 105 年度至 107 年度「財務預測之收支預計概況」及「可用資金變化情形」之彙總表.....23

第五章 風險評估.....26

第六章 預期效益

- 一、教學與學習.....30
- 二、研究與產學.....31
- 三、國際化.....31
- 四、校務行政與永續校園.....32
- 五、社會服務及其他.....34

第七章 結語.....35

第一章 前言

面對國內社會、經濟及產業變遷，少子女化及政府財政緊縮，對於高等教育資源挹注逐年減少等因素，健全財務運作及管理，是追求永續發展之關鍵。本校為穩定校務推動支出，除積極爭取各種競爭型計畫，亦透過開源節流及引進多元財務資源等，維持校務基金財務穩健。另，為達成校務基金預算編制之合理性及前瞻性，本校以「105-109 年校務發展計畫書」為基礎，配合預算編列機制進行年度工作規劃及經費分配；期在有限資源下，兼顧教學與學習、研究與產學、國際化、校務行政與永續校園，及社會服務等各面向發展。

一、校務基本概況說明

本校係桃園地區唯一的國立大學，佔地達 62 公頃。鄰近台灣桃園國際機場航空城，距高鐵桃園站約 15 分鐘車程，抵台北亦僅需 40 分鐘，交通便捷。復校初期，先成立「地球物理研究所」，奠定中大在地球科學領域的優勢及特色，係全台最早提出以「永續發展」(Sustainable Development)作為教學和發展總目標的學校。其後應發展需求，陸續擴展各領域學科，復校迄今已培育 6 萬餘名畢業生，多居社會領導階層及中堅分子。

目前設有文、理、工、地球科學、資電、管理、客家等學院，近年為應社會高齡化的趨勢及醫療工程應用之需求，更於 103 學年成立生醫理工學院，成為本校第八個學院；全校計有 22 個學系(含 1 個學院學士班)、20 個獨立研究所、5 個碩士學位學程及 3 個博士學位學程。學生總數計約 12,000 人，大學生與碩博生比例約 1：1。全職教研人員 792，職員 368 人，為一所中型研究型大學。

本校校務基本資料表如下表所示：

國立中央大學校務基本資料表

<p>學校沿革</p>	<p>1915 南京 南京高等師範學校</p> <p>1921 南京 國立東南大學</p> <p>1927 南京 第四中山大學</p> <p>1928 南京 國立中央大學</p> <p>1949 臺灣 國立中央大學 地球物理研究所</p> <p>1952 中國大陸 院系整合，衍生為 東南大學、南京大學等12所學校</p> <p>1962 苗栗 國立中央大學 地球物理研究所</p> <p>1968 中壢 國立中央大學 理學院</p> <p>1979 中壢 國立中央大學</p>	<p>三江與兩江新式師範學堂 (1902-1912)</p> <p>從南京高等師範學校到東南大學 (1915-1926年)</p> <p>首都之譽，定名「中央」 (1927-1936年)</p> <p>烽火之中，西遷重慶 (1937-1949年)</p> <p>在臺建校，地球物理所起家 (1950-1965年)</p> <p>遷校中壢，恢復大學規模 (1966-1981年)</p> <p>教研並重，闢建中大第一 (1982-2002年)</p> <p>放眼國際，邁向頂尖大學 (2003-2013)</p>
<p>基本資料</p>	<p>校地面積：62 公頃</p> <p>學生人數：11,962 人(104.10.15 在學人數)</p> <p>專任(案)教研人員：792 人(教師 651 人、研究人員 141 人)(104.11 在職數)</p> <p>職員人數：368 人</p> <p>教學/學術單位：1 總教學中心，8 學院，22 個系(含 1 個學院學士班)，20 個獨立所，5 個碩士學程，3 個博士學程</p> <p>行政單位：5 處、3 室、2 中心、1 館</p> <p>校屬研究中心：8 個</p> <p>聯合研究中心：1 個</p>	
<p>校訓</p>	<p>誠樸</p>	
<p>願景</p>	<p>深具人文關懷的世界一流大學</p>	
<p>使命</p>	<p>兼顧博雅專精 培養領導人才 引領知識創新 追求學術卓越 永續社會發展 增進人類福祉</p>	
<p>特色</p>	<p>優良傳統 一脈相承，校景優美 遍植蒼松，重視大一 首重教學， 尖端研究 嶄露崢嶸，人文藝術 引領風潮，國際頂尖 名揚海外， 永續辦學 全球關懷</p>	
<p>基本素養</p>	<p>專業素養 學術素養 職場素養 做人處事素養</p>	

二、願景及使命

「誠樸」為本校校訓，「誠」即對學問要有誠意、「樸」為質樸和樸實的含意；在誠樸的精神下，研訂「深具人文關懷的世界一流大學」作為本校未來發展願景，期許在百年校史的優良傳統下，藉由全人教育之推動，營造國際化學習環境，拓展學生學習領域與視野；藉由關懷社會以及全球變遷，深化本校科技、產業以及國際學術影響力。

教育為國家百年大業，近年高等教育全球化及自由化的衝擊下，大學教育已然成為教育服務的事業；本校延續過去積極投入教學研究之發展策略外，努力尋求學校自我特色，發展適切之校務經營模式，乃成為此階段校務發展之重要課題。為此，本校揭櫫辦學目標(使命)為：「兼顧博雅專精，培養領導人才」、「引領知識創新，追求學術卓越」及「永續社會發展，增進人類福祉」，期盼藉由科技教育與博雅教育之融合，科技與人文之整合，知識與應用之結合，發揮本校作為「研究型大學」之社會責任與貢獻。

三、SWOT 分析

在既有之優良學術奠基下，盱衡內、外環境之轉變，本校將管理學 SWOT 分析理論運用於本校定位及發展策略研擬，於了解內部自我條件之優勢及劣勢，並發掘外部發展趨勢之機會與威脅後，確認學校定位及辦學目標，據以擘劃中程發展計畫，以為本校發展方向之重要依據。本校 SWOT 分析表請參閱下表所示：

優勢	劣勢
<ul style="list-style-type: none"> ● 7大優勢領域達世界水準，地球科學、工程、電腦科學、物理、化學、材料及一般社會科學等領域達全球前1% ● 儒學研究極有傳統，為當代重鎮之一，並新啟應用倫理學，人文學術關懷兩岸及兩性 ● 尖端研究國際化，與國際一流學府及頂尖研究中心進行跨國合作 ● 研究成果豐碩，教授平均研究產出成績卓越，獲獎比例高 ● 重視博雅專精、全人教育及學生軟實力培育 ● 師生住校比率高，提供師生互動與學生教研機會 ● 台灣聯合大學系統，提供師生共享四校資源 	<ul style="list-style-type: none"> ● 知名度與實際學術成就落差，在招生上較台、成、清、交等校相對劣勢 ● 地理位置相對偏遠，交通便捷性不及其他頂尖大學，造成優秀教研人員容易流失 ● 教研單位整合不易，造成組織重疊及資源運用稀釋 ● 博士班招生下降，不利未來研究發展
機會	威脅
<ul style="list-style-type: none"> ● 全球綠色能源及災防需求遽增，學校長期投入環境與資源研究，具發展契機 ● 因應醫療成本增加與社會高齡化的趨勢，未來醫療照護應以預防醫學為重心，為本校生醫發展之契機 ● 桃園市高科技產值全國第一，以本校產學研究之成果豐碩，搭配桃園航空城計畫，協助在地高科技產業研發，帶動教研能量提升 ● 申請籌設八德分部，地理位置佳，提供多元發展機會 	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府資源持續被瓜分，可挹注之高教資源日益緊縮 ● 同儕學校競相爭取優秀教研人員，造成人才流失的威脅 ● 高等教育國際化競爭，國外名校積極跨海來台招募一流學生 ● 國內少子化效應浮現，未來生源日益減少，衝擊發展 ● 台灣經濟產業結構快速變遷

(一)優勢(Strength)

1. 7大優勢領域具世界水準，達全球前1%

本校長期以來奠定有良好之教研基礎，在地球科學、工程、電腦科學、物理、化學、材料及一般社會科學等七個ESI領域，均居全球Top 1%，使本校有進軍國際頂尖大學的優勢。

2. 儒學研究極有傳統，為當代重鎮之一，並新啟應用倫理學，人文學術關懷兩岸及兩性

本校人社特色領域集合本校文學院、人文研究中心、客家學院與管理學院活躍於臺灣與國際間之人文、文化與社會研究之學者，研究議題包含儒學、紅學、戲曲、性/別及應用倫理學等，原創理論的開發工作揚名國際，傳統論述之翻新工作亦已成國際研究重鎮。

3. 尖端研究國際化，與國際一流學府及頂尖研究中心進行跨國合作
本校「環境與能源」、「複雜系統與電漿科學」、「光學與光電科技」、「資訊應用：學習、企業、生活」四大重點領域整合文、理、工、管、客、地科、資電及生醫理工等8個學院之頂尖研究團隊，透過參與大型國際合作計畫及設立跨國頂尖研究中心，加乘各領域研究成效，提升整體教研能量，邁向國際頂尖大學之列。
4. 研究成果豐碩，教授平均研究產出成績卓越，獲獎比例高
本校於研究之發展向來以質量並重為目標，99-103年SCI、SSCI及A&HCI之論文總數共6,361篇、論文被引用總數達44,086次，100-104年於國際頂尖期刊Nature和Science發表論文共15篇，校內多位教師獲得教育部國家講座、教育部學術獎及經濟部產業貢獻獎等學術獎項肯定，顯見本校在研究上之卓越表現。
5. 重視博雅專精、全人教育及學生軟實力培育
本校推動核心通識課程，強調「博雅專精」之教育，兼顧通才與專業能力，並建置學生完整的學習檔案e-portfolio；另重視學生創意、語文、溝通和合作等軟實力之培養，使成為專業與軟實力皆備、具創新與領導能力之菁英人才。
6. 師生住校比率高，提供師生互動與學生教研機會
本校設有16棟學生宿舍，可提供之床位超過6700個(包含大學部及研究生)。高比率之師生住校率，增加課堂外師生互動溝通之時間與教研機會安排之彈性。
7. 台灣聯合大學系統，提供師生共享四校資源
本校與清華、交通、陽明四所大學共組「臺灣聯合大學系統」，使各校能維持在原有小而美的特色下，仍能發揮規模經濟，使各校的課程種類與研究團隊的整合上比其他大學更為完整。

(二)劣勢(Weakness)

1. 知名度與實際學術成就落差，在招生上較台、成、清、交等校相對劣勢
本校教研成果斐然，惟整體知名度始終無法與學術成就同步，易影響優秀學生選校考量。
2. 地理位置相對偏遠，交通便捷性不及其他頂尖大學，造成優秀教研人員容易流失
本校位處中壢雙連坡，大眾運輸以公車為主，師生交通網絡不若位居台北

市或其他市區之頂尖大學完整，連帶影響優秀教研人員服務地點之選擇。

3. 教研單位整合不易，造成組織重疊及資源運用稀釋

本校現有教學單位51個，研究單位9個，單位多且部分功能重疊，造成資源分散與浪費，影響資源力量的發揮。

4. 博士班招生下降，不利未來研究發展

由於國內教職人力需求減少，產業聘用博士生風氣亦未成形，博士班畢業生出路窄化，大大降低學生繼續研讀博士班之意願，本校為研究型大學，此問題勢將影響本校教師研究人力，對年輕教研人員將是一大挑戰。

(三)機會(Opportunity)

1. 全球綠色能源及災防需求遽增，學校長期投入環境與資源研究，具發展契機

本校固有之永續發展及綠能研究基礎，在當今地球暖化、氣候變遷、災防問題層出不窮，永續發展議題備受全球關注之同時，成為可善用之機會。

2. 因應醫療成本增加與社會高齡化的趨勢，未來醫療照護應以預防醫學為重心，為本校生醫發展之契機

受少子化的影響，人口老化速度加快，醫療福利面臨入不敷出窘境，醫療從被動式疾病治療往預防醫學推進。本校生醫理工學院整合校內既有資源，營造生科、工科及醫學人才跨領域學習的環境，開創新的醫療照護模式，使本校在生醫領域更有領先的機會。

3. 桃園市高科技產值全國第一，以本校產學研究之成果豐碩，搭配桃園航空城計畫，協助在地高科技產業研發，帶動教研能量提升

桃園為全臺第一工業科技大市，近年來積極努力引進高科技企業進駐，獲得卓越的成果，高科技產業廊帶已然成形。本校豐沛之產學研究成果，可搭配桃園航空城規劃，強化高科技企業發展，發揮桃園地區最大高科技產值之優勢。

4. 申請籌設八德分部，地理位置佳，提供多元發展機會

本校八德分部基地位處桃園捷運綠線G01捷運站對面，交通網絡發達便利，且鄰近工商綜合區及行政機關用地，深具終身學習等多元發展潛力，提供校內領域發展機會。

(四)威脅(Threat)

1. 政府資源持續被瓜分，可挹注之高教資源日益緊縮

近年來經濟不景氣、稅收短少、公共資源緊縮，國家財政日漸困難，高等

教育資源之分配日益捉襟見肘，如何在日形拮据的教育資源下，謀求學校的穩定發展與突破，是一大挑戰。

2. 同儕學校競相爭取優秀教研人員，造成人才流失的威脅

各頂尖大學在爭取優秀教研人員部分，不遺餘力。然優秀人才有限，各校之激烈競爭對本校亦造成衝擊。

3. 高等教育國際化競爭，國外名校積極跨海來台招募一流學生

在全球化發展下，港、澳、美等國外大學近年來紛以優渥條件，跨海來台招收成績優異的高中生前往就讀，國際人才競爭趨勢影響國內大學吸納頂尖人才。

4. 國內少子化效應浮現，未來生源日益減少，衝擊發展

依教育部推估，至112學年大專校院學士及專科學生總數將較102學年減少31.5萬人，帶來招生困難、財務危機與教職員失業等問題，影響整體高等教育發展，學校須審慎思考教育創新與永續經營之道。

5. 台灣經濟產業結構快速變遷

近年來全球經濟環境變遷甚鉅，加上國際化發展及區域經濟之形成，連帶影響台灣產業經濟結構。未來高等教育人才培育如何回應經濟發展與產業結構改變，突破隨之而來的瓶頸及困境，乃當前亟待思索的問題。

四、校務發展計畫架構及內涵

有鑑於國內高等教育在知識經濟的潮流下，於人才培育及科技研發投入大量資源；但隨著科技發達，追求經濟成長的同時，雖大幅改善人類的物質生活，伴隨而來是對社會環境的各種衝擊。且大學教育於專業領域之教學研究已達到成熟的境界，對人文社會的關懷卻經常被忽略；所謂「人文關懷」之核心價值應在於「以人為本」，「尊重人的價值」，以人類的自覺，思考社會環境的問題。故為了強化科技與人文社會的互動，本校遂以「深具人文關懷的世界一流大學」作為本校未來中長程發展願景，期待透過全人教育的推展及通識教育的內化，培養學生多面向的同理思考與社會實踐能力；並且建構一個教職員生快樂學習及優質工作環境，落實本校為「誠意樸實、敬業樂群、充滿人文創意」的世界一流大學。105-109年本校校務發展計畫架構圖如下：

深具人文關懷的世界一流大學

兼顧博雅專精 培養領導人才
引領知識創新 追求學術卓越
永續社會發展 增進人類福祉

願景

使命

發展主軸

策略

學生為本
博雅專精

- 精進教學效能，強化導師輔導
- 精進跨域學習，拓展多元視野
- 培養軟實力，養成自主學習
- 強化公民素養，提升人文關懷
- 健全學習網絡，強化學生多元學習

尖端研究
創新卓越

- 融合人文科技，正向社會影響
- 關注新興議題，推動跨域整合
- 延攬傑出人才，培育年輕學者
- 推動研用合一，強化產業鏈結
- 培植尖端團隊，發展優勢領域

接軌國際
永續提昇

- 順應社會需求，精進校務管理
- 落實友善校園，建構優質與安全之學習環境
- 強化與善用校務資訊系統及圖書資源
- 提升知名度，加強校友服務與募款
- 強化軟體硬體國際化建設，增加跨國跨校交流機會

基礎建設

第二章 教育績效目標

本校秉持人文關懷之核心價值，以學生為本並關注社會發展，在配合國家政策推動及校務發展需求之原則下，聚焦「學生為本，博雅專精」、「尖端研究，創新卓越」及「接軌國際，永續提升」三大發展主軸，內容涵蓋教學創新、多元培育、跨域整合、產業鏈結、優秀人才延攬及培育、國際接軌、校務管理等面向，期能從自身出發，驅動社會創新、價值創新與知識創新，回饋社會重大議題，提出解決方案，並突破校務未來發展困境，創新永續，以不負本校「兼顧博雅專精，培養領導人才」、「引領知識創新，追求學術卓越」、「永續社會發展，增進人類福祉」之使命，實現本校「深具人文關懷的世界一流大學」之願景。

一、教育目標

(一)學生為本，博雅專精

1.健全學習網絡，強化多元學習

完善 LMS 系統，推動教務資訊研究；結合線上與實體課程，引領學生學習熱情；發展學生多元培育模式，回應學術與產業發展需求；開創就學補助方案，增進弱勢學生就學機會；完善住宿環境及活動空間，營造優質文化。

2.強化公民素養，提昇人文關懷

深耕共同科與通識教育之活動、課程與教學；深化服務學習，強化軟實力養成；辦理優質講座，讓學生能站在巨人的肩膀上學習。

3.培養軟實力，養成自主學習

提升以語言文字為主之理解與表達能力；結合資源辦理學習活動，提升學生自主學習力；強化學術交流及學生交換，提升國際視野及全球移動力；輔導學生自治團體，擴大社團發展交流。

4.精進跨域學習，拓展多元視野

推動總整課程(capstone course)，整合基礎及應用；規劃整合跨領域學程，培養學生多元能力；強化英語授課，提昇學生國際競爭力；輔導跨領域之職涯發展，強化未來就業力。

5.建構教師成長機制，提昇教學效能

推動教學創新，開發演示性教材，以提升學生學習成效；健全多元輔導機

制，強化學生學習動機；建構多元教師獎勵及成長機制，提升教學效能；強化多元導師制度。

(二)尖端研究，創新卓越

1.培植尖端團隊，發展優勢領域

健全研發資料庫系統，發展優勢領域；健全重要計畫爭取與管理機制，強化尖端團隊；參與國際研發合作，強化潛力團隊之國際競爭力及能見度。

2.推動研用合一，強化產業鏈結

探勘前瞻技術，媒合實務應用；創新創業諮詢及輔導，鼓勵師生以研發成果創業；成立產學合作中心，強化產業鏈結；建置 NCU Maker Lab.，鼓勵師生創新研發。

3.延攬傑出人才，培育年輕學者

推動多元國內外優秀人才延攬及留任機制；建立薪傳學者制度，實施年輕學者養成計畫，延續優勢團隊。

4.關注新興議題、推動跨域整合

蒐集重要潛力議題，分析政府計畫特色，掌握研究發展先機；推動議題導向的跨域整合研究，有效回應社會需求。

5.融合人文科技、正向社會影響

建立人文科技跨域整合機制；鼓勵教師參與社會服務，擴大社會影響力。

(三)接軌國際，永續提昇

1.強化國際化建設，增加跨國跨校交流機會

健全英語服務窗口，友善國際化環境；深耕東南亞大學校院，穩定生源；推動多元國際學習，提升教職員國際視野。

2.提升知名度，加強校友服務與募款

強化新聞資訊整合，促進有效傳播；拓展校友服務廣度，提昇服務品質；結合校內資源，推動各種項募款計畫。

3.強化校務資訊系統，完善圖書資源

強化校務資訊系統；因應校內各處室推動校務行政 E 化，將以嚴謹的軟體開發程序，透過團隊合作模式，提升行政服務效率與品質之系統開發需求，建置安全、符合實際需求的校務資訊系統為最終目標。另隨著數位化時代的來臨，圖書館將配合讀者新興使用模式及需求，合購擴充電子書館藏、發展各項圖書數位服務及相關系統升級。

4.落實友善校園，建構優質與安全之學習環境

加強無障礙環境設施，建構健康校園生活與飲食環境；維護校園安全與安寧，營造優質校園環境；促進校地合理使用，提升校園環境品質。

5.順應社會需求，精進校務管理

發展校務專業管理機制，永續校務發展；辦理員額評鑑，健全人力配置；培育優質人力，蓄發學習動能；加強開拓財源，提升財務效能。

二、績效指標

為呈現教育目標達成情形，本校依教學與學習、研究與產學、國際化、校務行政與永續校園、社會服務與其他等面向，擬訂績效指標；透過各項指標執行成效，檢視年度校務基金運作效益。

(一)教學與學習

- 1.LMS 數位學習平台新整合並推動上線即時預警及 e-portfolio 系統功能。
- 2.以 BI 商業智慧軟體，完成建置中介資料庫-學生成績表現資料。
- 3.促進各類學生社團多元化交流，提升學生課外活動品質及內涵，培養學生軟實力。
- 4.服務學習課程得以結合各系專業並深化內涵，而達到精緻化的成效。
- 5.辦理各領域系所合作職涯活動，增強學生國際競爭力與職場適應力。
- 6.促進跨系所導師經驗交流，健全導師輔導網絡及支持系統。

(二)研究與產學

- 1.完善研發資料庫及經分表系統功能，發掘優勢領域，培植尖端團隊。
- 2.推動研究傳習制度，強化年輕學者養成。
- 3.建置潛力議題資訊平台，作為未來潛力領域推動方向。

(三)國際化

- 1.為提供本籍生多元國際學習機會，規劃國際學生學伴訓練培育課程之機制，包含課堂課程、國際事務參與、跨文化交流活動之體驗等，提升學生國際視野及國際移動力之能力。
- 2.完善外國學生申請入學服務機制，主動追蹤，掌握優先錄取時效。
- 3.強化國際事務E化管理，提升行政服務效能。

(四)校務行政與永續校園

1. 改善社團活動空間及設施，提供多元面向用途，增進各社團之間交流機會，協助社團發展與傳承。
2. 促進校地合理使用，提升校園環境品質。
3. 鼓勵學生社團參加校內外各項競賽，提供設備及經費補助，透過競賽建立自信及團隊合作觀念，開拓學生視野以厚植自我實力，養成自治、自主、自律能力。
4. 鼓勵學生社團參加校內外各項競賽，提供設備及經費補助，透過競賽建立自信及團隊合作觀念，開拓學生視野以厚植自我實力，養成自治、自主、自律能力。
5. 落實職安預防保護措施，避免職業傷害之發生。
6. 積極主動照顧校內弱勢學生，達教育機會均等目標；擴充就學獎補助，獎勵表現優異學生並照顧清寒學生。

(五)社會服務及其他

1. 提供推廣教育課程，實踐社會服務責任及培育產業升級所需之優質人力。
2. 鼓勵學生主動組成服務學習自主團隊，培養學生適性之公民素養。

第三章 年度工作重點

一、教學與學習

- (一)發展學生多元培育模式：推動產學合作培育研發菁英、向日葵及特殊選才等計畫，積極因應全球趨勢及社會脈動。
- (二)推動學士班跨領域第二專長：由各學系及通識中心設計以市場為導向之一系列課程，讓學生修習不同領域科目學分，以獲得兩種專長；另修習通識第二專長課程者，可同時滿足共同必修通識學分，毋須加修較多畢業學分，期增加學生職場競爭力，擴展就業或進修出路，並增強多元學習優勢。
- (三)教務資訊化：
 1. 持續優化與推動 LMS 數位學習平台功能。
 2. 以 BI 商業智慧軟體，建置學生入學前以及入學後之成績表現資料。
 3. 註冊相關系統擴增及優質化。
- (四)NCUx 中大磨課師：
 1. 發展中大特色課程：以基礎核心與共同課程等面向規劃特色課程。
 2. 強化教材製作能力：以提升軟實力為主軸，在教師端結合跨系所的老師社群，提供相對應的應用型態與軟硬體資源。在團隊端將對外導入專業製作講師從前製作業到後製輸出等環節加強訓練，並鼓勵學生團隊積極參與影音創作，深化製作能力。
 3. 跨計畫資源整合與應用：搭配教學發中心教師教學、學生學習、教學科技應用等業務，整合桃竹苗區域資源中心計畫資源，並結合 NCUx 數位課程製作專區基礎，於綜教館建構一個可讓教師發展創意教學、學生展現創意實踐、行政人員整合資源的「ideaNCU 中大創意園區」。
- (五)提昇英語授課課程數：104 學年度第二學期起新聘專任(案)助理教授級(含)以上之教師，每學年須開設至少 2 小時之全英語授課課程。
- (六)輔導學生自治團體，促進學生社團之發展及交流；改善現有社團活動空間及設施俾營造優質文化。
- (七)鼓勵學生參與課外活動，進而促使學生透過社團活動加以歷練，增進自身領導才能及團隊合作與獨立思考能力，除正規課程外，更能以相互尊重的態度於大學階段養成自治、自主、自律能力。
- (八)持續結合交通安全宣導、防災訓練及紫錐花運動，推動友善校園活動。
- (九)促進學生服務學習自主規劃、推廣多元族群服務學習方案及深化國際服務

學習。

- (十)精緻全校基礎服務學習課程、促進學生服務學習自主規劃、推廣多元族群服務學習方案及深化國際服務學習。
- (十一)與系所合辦生涯價值輔導活動，提供全方位職涯規劃、輔導、諮詢、服務，協助辦理職涯相關講座、參訪、工作坊等活動。
- (十二)持續推動校園急救安全教育、舉辦多元化健康促進活動及落實健康飲食文化。
- (十三)落實院系所導師工作委員會制度、建立系所輔導資源共享平台及加強研究生關懷機制。
- (十四)提供工讀金及助學津貼，讓學生在校內各單位體驗自主服務學習及工讀之職場接軌多元知能訓練。

二、研究與產學

- (一)擴大研發成果推廣：透過產業協會合作，選擇亮點研發成果參與國際性大型展覽、發表及媒合活動。
- (二)完善研發資料庫：依 ESI 資料庫，本校地球科學、工程、電腦科學、物理、化學、材料及一般社會科學等 7 大優勢領域，研究能量達全球前 1%。為能維持既有的優勢，或在此基礎上進行整合、重組或破壞性創新，以創造新的優勢，故完善資料庫係不可或缺的重點，105 年起將逐步強化、擴充研究發展相關系統，未來將透過系統輔助，進行教研人員之專長領域分析、經分表系統增加委託計畫之領域分析功能、研發資料庫與經分表系統之整合。
- (三)推動本校研究人力配置盤點制度：預計 105 年籌備規劃本校人才(含專任案教研人員及博士後研究)資料庫與人力配置盤點系統的建置，擬邀請校內相關單位提供建議，凝聚共識，完成系統建置與制度訂定。
- (四)建立薪傳學者制度，實施年輕學者養成計畫，延續優勢團隊：
 1. 與教務處合作推動新進教研人員「研究傳習」。
 2. 舉辦「教研人員成長」系列講座：鼓勵全校教研人員參與，引導發展跨領域教學/研究社群。
 3. 結合研發資料庫與經分表系統，分析本校論文發表及研究計畫執行之研究主力年齡層分布，將以常態方式推動，定期提報至校級相關會議，供主管做決策判斷之參考。

(五)積極探勘實驗室創業能量，著重校園科技型創業培育，規劃 NCU Maker Lab，並整合校園創新創業課程，架構完整性的校園創業模組。

三、國際化

(一)提升本籍學生國際移動力之能力

1. 規劃多元文化與國際視野之參與時數納入學習護照之畢業條件。
2. 完善境外學生學伴輔導機制，規劃學伴輔導訓練課程。
3. 增加本籍生出國研修、海外實習及參與寒暑期營隊之說明會場次，邀請海外駐台機構及姊妹校來校宣傳。

(二)開創招生策略，並提升招生成效，增加學生來源

1. 結合語言中心之華語課程，優先獎勵申請本校學位學程之華語生，藉此增加學生來源。
2. 主動追蹤參與海外面試之申請者，協助其完成入學申請程序。

(三)增加先進國家學生來校人數

1. 規劃實驗室全面開放外國學生申請，結合外國學生暑期營隊，亦安排台灣文化體驗之旅，提高先進國家學生來校動機。
2. 針對交換人數不平衡之先進國家姊妹校提供獎助學金，並藉此換取本籍生出國交換之免費名額。

(四)建立國際化數據資料庫

建置包含境外學生、本籍學生、國際合作交流及外籍人士等之相關數據資料庫，了解全校國際化發展之概況，擬定適當策略提升國際化程度。

(五)完善國際事務管理系統，提升行政效率

建構國際事務管理系統可提升行政效率，較之於紙本人工作業，更可掌握時效通知申請人員錄取與否，先於其他學校，爭取到優秀學生，提升本校研發能量。

四、校務行政與永續校園

(一)協助各院建立具特色之升等審查制度

為提升學校競爭力，確保教師教學品質及學生學習成效，本校業已修正教師升等審查辦法，並經 104 學年度第 1 次校務會議通過在案。因應前開修正辦法，各院級單位亦需配合修正其升等辦法，預計提 104 學年度第 6 次校教評會審議。

(二)辦理中階人員專業核心能力訓練

為精進本校中階人員熟稔行政作業法規，並提升處理業務能力，規劃於 105 年度辦理法規研擬及法治課程等相關訓練。

(三)強化新聞資訊整合，促進有效傳播

- 1.對外建立良好公共關係、提高媒體曝光率；對內快速提供全校師生校園新聞。為提高本校知名度及建立良好形象口碑，本室靈活運用校內各項資源，並透過傳播媒體積極宣傳本校教研特色與理念，不但與社會各界維持良好的互動關係，並鼓勵全校師生關心社會、回饋社會。
- 2.以教學創新、學習增值、研究突破、國際接軌、友善校園、社會回饋等主題經營本校新聞採訪和報導主題。本校發佈之新聞資訊一方面提供關於學生表現、教學品質、行政服務等宣傳文稿，另一方面著重報導本校教學和研究的特色發展和突破。
- 3.依據活動內容和新聞重要性質，本校新聞發佈方式為二：舉辦記者會邀請媒體採訪、由本校主動發佈新聞稿及照片。為加強本校於平面媒體全國版及廣播電視曝光，重大優質議題將優先規劃於台北召開記者會宣傳。另外，網路傳播的經營上，亦將持續透過中大首頁網站、中大新聞網、中央大學官方 Facebook 粉絲頁發佈新聞資訊。

(四)拓展校友服務廣度，提昇服務品質

- 1.維護及更新校友資料庫：維護校友資料異動線上系統，結合校友活動與校友證申辦作業，鼓勵校友自行線上更新資料。並於例行的校友聯絡工作中，推展資料庫更新作業。
- 2.優化校友證福利：拓展校友證優惠福利，大幅提升申辦校友證意願。
- 3.建置校友交流平台：經營暨管理校友互動平台，包括國立中央大學校友服務網、國立中央大學校友總會、校史館、數位校史網等網站，以及國立中央大學校友服務平台、中大校友等 Facebook 粉絲專頁，提供全球校友不同管道的互聯機制，即時報導校園近況，更新校友活動，促進校友與母校的交流。
- 4.強化校友互動：持續多項例行性校友聯絡工作，如發送校友電子生日賀卡、發行校友通訊電子報、經營校友交流平台、提供校史館預約導覽服務、協助校友總會學術及聯誼活動等，強化校友與學校之連結性。
- 5.深化校友認同感：推動例行性校友活動，如校友新春團拜、校友回娘家等；並經由不定期舉辦的校友活動，例如好禮雙重送、值年校友晚宴、校友攝

影或徵文比賽、校友返校座談、校史特展等，深化校友對母校的認同感。

(五)結合校內資源，積極推動各項募款計畫

- 1.落實回報機制，加強回流續捐：本校現行回報機制，僅針對特定獎學金提供年度頒發狀況報告書，其餘僅以芳名錄曝光致謝。捐款人對於捐款流向與相關分析數據(如捐款筆數、額度與用途分布、專案執行現況等)，並不清楚，不利鞏固既有捐款人回流。故擬於每年二月以前，完成上一年度捐款報告書，寄發紙本予所有捐款人，並於募款網站上放置電子檔供下載。
- 2.強化網站功能，開拓捐款族群：針對現行募款網站進行改版。105 年底前完成手機版網頁建置。106 至 109 年則以人工建置歷年捐款資料，完備後台捐款資料庫。
- 3.訂定年度計畫，凝聚情感認同：於每年 10 月底前，擬定下一年度募款計畫。

(六)徵集人社主題圖書(電子書)，持續加入各類聯盟電子書：以合購國外大學出版社之西文類人社主題電子書為優先，並佐以大陸簡體中文電子書為輔助，藉由引進適用之學術專書，豐厚本校人文社會領域館藏資源，滿足系所研究需求。

(七)提升圖書網站與系統服務內容，加強網路設施資源：配合讀者需求，e化各項圖書數位服務、升級系統功能、改善網路效能、改善館藏服務流程，以提升圖書資源利用效益，增加網站等各項服務使用率，提升圖書館服務滿意度與服務品質。

(八)教學研究綜合大樓新建工程：本棟大樓完成後預計可整合表演廳、國際會議廳及教學研究空間等，為本校追求發展為頂尖大學所必須整備一流學術環境、營造教師優質研究與教學設備及提供學生安全舒適學習之空間，並提供地下停車場，有效紓解校內停車問題。本案於 103 年 7 月 24 日決標，預計於 105 年 4 月完工。

(九)工程五館 B 棟大樓增建工程：本棟大樓完工後預計將可滿足工學院及資電院使用空間的不足，有效改善教學環境，提升教學研究品質。本案於 103 年 4 月 28 日開工，預計 105 年 3 月底完成驗收。

(十)鹿林前山 2 公尺望遠鏡天文台與周邊設施工程：本案完工後將成為東南亞最重要的天文觀測中心，提供本校邁向頂尖大學計畫相關領域研究空間，另配合完善的設備能有效強化相關儀器設備科技產業的發展，提供產、官、學、研界及學生最佳展示活動或交流空間，更能藉以提昇我國與世界進行同步研究天文領域的能力，本案俟地質評估報告定稿後，再請建築師重新

申請建造執照事宜。

(十一) 教學空間改善

- 1.東區饋線部份高壓變電站二期改善工程：105 年度教學空間改善區域：科二、管二、男研、科四、普化、科五等館舍。106 年度教學空間改善區域：東區總站、總圖、行政大樓、文二、中正、電機三、男 9 舍、大講堂、男 5、男 1(國際宿舍)等館舍。
- 2.既有校舍補領使用執照：105 年度教學空間改善內容：游藝館整修工程、志希館消防改善工程，及其他館舍補領使用執照案。

(十二) 持續改善學生宿舍軟硬體設施。

(十三) 強化校務資訊系統:採用專案管理模式將現有人力以功能分組方式開發校務資訊系統，並以模組化分工、標準化編譯語法設計以加速軟體開發速度及提升後續維運能力。

(十四) 便捷校園網路環境：逐年逐棟更新學生宿舍網路線材設備，確保網路通訊品質；同時規劃學生宿舍裝設無線網路熱點以提供行動裝置網路服務。

(十五) 提供雲端虛擬主機及儲存環境服務：採購雲端主機、儲存陣列磁碟及所需虛擬系統軟體，構成雲端虛擬主機及儲存環境。

(十六) NCU App Store 行動裝置應用軟體開發推廣：以功能性編組方式，委由專責同仁徵集有志於行動專置應用軟體開發之同學規畫開發 NCU App Store；另外也提供校內同學將已完成之軟體申請上架之服務，只要能符合本校智慧型裝置應用程式提案規範並經過審核通過後，再進行專案討論及簽約開發以擴大 NCU App Store 之多樣性。

五、社會服務及其他

(一) 賡續辦理推廣教育課程：

- 1.為實踐社會服務責任及協助產業升級所需優質人力，本校推廣教育以校內各系所、中心為主要培訓單位，開設之課程類型包含學分班及非學分班。
- 2.推廣教育課程包含語文、管理、資訊、土木、機械、藝文等領域，近 5 年推廣教育收入每年介於 3700~4200 萬之間，波動幅度約在±5%以內。
- 3.推廣教育每年可挹注學校管理費約 500~600 萬元，為校務基金穩定的財源之一。

(二) 推動大桃園及台灣地區環境教育訓練輔導工作：本校配合政府推動環境教

育宣導及推廣工作，申請並獲環保署通過為國內第一批環境教育認證機構，將持續推動政府機構人員、民間團體及企業之環境教育，培訓環境教育人員，以促進台灣地區民眾環境教育及永續發展理念紮根與深化工作。

(三)中小企業創新育成：整合校內教師研發能量及政府、民間機構之各項資源，輔導中小企業育成創新，並為增進產學合作收益，將擴大辦理教育部、經濟部與勞動部職訓局委辦之推廣教育課程，以企業及社會需求為導向開設相關課程，提升在職與就業所需素質，服務進駐企業。

(四)精緻化課程外服務學習

- 1.廣蒐校外非營利機構，或校內各單位服務機會與志工招募資訊，充實服務專案刊登內容。
- 2.建立服務學習學生自主團隊組隊機制，促進服務專案之媒合。
- 3.辦理基礎志願服務訓練講座，建立正確服務觀。
- 4.針對服務內容，提供特殊訓練講座(或工作坊)與技術協助。

第四章 財務預測

關於本校預算之編製及執行，係配合本校之發展方針及校務發展計畫來妥善規劃財務資源。財務情形為校務發展之基礎，有充足之經費，方可聘請優秀教師與員工，改善教學研究所需軟硬體，亦可採行激勵措施，提振教職員工士氣。近年來政府財政日益緊縮，分配予高等教育之經費有限；學雜費收入復因大環境影響，確存有收入成長呈現趨緩或減少之情形，為維持學校穩健運作，進而以有限資源追求卓越經營，是本校未來所著重之重點，以冀能達到財務自主與自足之目標。

一、未來財務之發展方針

(一)健全財務管理制度

1. 為均衡發展，提升各領域研究水準，達到國際化目標，未來將以校務發展計畫為藍圖，兼具計畫性、合理性及前瞻性，配合主客觀環境之變遷，審酌財務狀況規劃校務基金預算編製。
2. 為提高校務基金運作經營績效，未來均將依教育部補助基本需求額度及學雜費收入覈實分配每年預算，本校已自 104 年度起納入學校統籌管理費結餘款補助各單位例行性支出之分配，有效運用自籌財源挹注教學研究訓輔之需，提升校務基金運作效益。
3. 為維持校務基金財務穩健，落實動用校務基金歷年營運資金或學校統籌財務資源之審查機制，舉凡年度執行中特殊業務需求及開源節流措施等，均需提全校財務小組審議，未來將持續推動。

(二)引進多元財務資源

1. 本校已訂定彈性企業配合款比率，未來將持續激勵教師積極爭取產學合作計畫、協助辦理研發成果推廣活動及人才培育等以提高產學合作收入；持續推動推廣教育招生，提高招生人數增加整體收益率，並與資策會合作辦理福師大交流活動，以充實推廣教育收入。
2. 加強靈活資金管理，將閒置資金轉定期存款或運用可轉讓定期存單，兼具流動性、安全性，以提昇資金運用效益；充分利用學校之設備及場地，督促各單位檢討現行各項收入，訂定合理收費標準，以增進資產使用及租金收入。
3. 本校已設置募款專屬網頁，增加多元捐款管道，未來將積極與企業界熱心教育人士聯繫，說明本校未來建設藍圖，提出雙方具體合作計畫，以籌募

所需費用；爭取校友對校務發展之認同，推動主題募款或小額捐款，以擴大各項捐款收入。

(三)擬定各項節流措施

- 1.積極辦理各學院系組織之精簡，在組織架構、教學規劃、研究領域定位、資源加強四個面向下，活化人力調度，以節省人力成本及相關教育資源。
- 2.推動責任中心制度，作合理之內部資源分配，每年各類場地設備以收入總額之 10% 挹注建築物及設備折舊費用；自給自足計畫其收費及管理費之計提，應足敷收回衍生成本，並有結餘充實未來發展之財源。
- 3.力行各項節約措施，擬定廢紙再利用、以電子替代紙本作業等措施；因應電費調漲，積極改善高壓變電工程、冷氣溫度控制、燈管汰換等節電措施。

二、未來三年資金來源及用途

有關本校 105 年度至 107 年度財務預測之收支預計概況描述如下：

(一)收入來源

- 1.教育部基本需求補助收入:以 105 年度相同額度估計。
- 2.其他補助收入:參酌近年成長趨勢及未來目標，以逐年微幅成長預估。
- 3.學雜費收入:以學雜費不調漲情形估算，自 105 學年度起少子化衝擊將加劇，預估收入將隨入學新生數呈現逐年遞減。
- 4.產學合作收入:參酌近年成長趨勢平均值，考量未來景氣掌握度不明確性及 104 年度產學合作收入大幅下降，以逐年微幅成長預估。
- 5.政府科研補助或委託辦理收入:考量近五年補助平均值，另未來計畫委託狀況存在不明確性，故以逐年微幅成長預估。
- 6.推廣教育收入:參酌近年成長趨勢及未來目標，以逐年成長 2% 預估。
- 7.場地設備管理收入:由本校各場館管理單位，考量未來運作之情形，如宿舍之整修、冷氣之汰換期程等，逐年覈實預估。
- 8.受贈收入:參酌近年成長趨勢及未來目標，以逐年微幅成長預估。
- 9.財務收入:因本校新建工程 105 年度陸續完工付款後，預計可投資之資金減少，收益以配合減少 300 萬元預估。
- 10.其他自籌收入:包含技轉業務收入、招生業務收入、其他業務外收入等，以零成長預估。

(二)支出用途

- 1.教學訓輔成本及管總費用:統籌人事費部分，考量晉級因素及未來人力檢討

之效果，以逐年成長 0.5% 預估；水電費部分經衡酌節約措施，以逐年擷節 1% 預估；其他補助計畫支出部分，參酌近年成長趨勢及未來目標，以逐年微幅成長預估；其他教研訓輔成本及管總費用部分，配合學雜費收入逐年減少，可分配預算亦下降之前提下，逐年覈實遞減；另配合新建工程完工，自 106 年度起預計每年增加 1,000 萬元折舊支出。

2. 學生公費及獎勵金: 配合學雜費收入及其他收入之預計情形，逐年覈實預估。
3. 產學合作成本: 參酌近年成長趨勢平均值，考量未來景氣掌握度不明確性及 104 年度產學合作收入大幅下降，以逐年微幅成長預估。
4. 政府科研補助或委託辦理成本: 考量近五年補助平均值，另未來計畫委託狀況存在不明確性，故以逐年微幅成長預估。
5. 推廣教育成本: 參酌近年成長趨勢及未來目標，以逐年成長 2% 預估。
6. 場地設備管理成本: 由本校各場館管理單位，考量未來運作之情形，如宿舍之整修、冷氣之汰換期程等，逐年覈實預估。
7. 其他成本及費用: 包含技轉業務費用、招生業務費用、其他業務外費用等，以零成長預估。

(三) 資本支出財源

1. 教育部及其他機關補助: 教育部基本需求補助以 105 年度相同額度估計；其他補助收入部分，以微幅成長覈實估列。
2. 本校自籌收入: 配合本校未來資本支出之需求及資本支出補助款不足支應之部分覈實預估。

(四) 資本支出: 考量本校 105 年度重大工程陸續完工，另依業務主管單位各年度施政計畫預計施作之重大工程額度覈實預估。

三、未來三年可用資金變化情形

(一) 105 年度可用資金變化: 依前開 105 年度資金來源及用途估計，本年度之政府補助收入及各項自籌收支，大致能維持收支之平衡。惟因本年度尚有工程五館 B 棟大樓、東區高壓變電站二期改善工程及既有校舍補領使用執照等重大工程，以致預計期末現金約較期初現金減少 1 億 2 千萬元。

(二) 106 年度可用資金變化: 依前開 106 年度資金來源及用途估計，本年度學雜費收入因少子化衝擊加劇而呈現微幅下滑、場地設備管理收入復因考量宿舍整修之期程亦有下降之情形；另因本年度尚有東區高壓變電站二期改

善工程及既有校舍補領使用執照預計需動支現金約 1 億餘元，故雖其餘收支大致維持收支平衡並有微幅挹注校務基金之情形，但期末現金仍較期初現金減少約 8 千萬元。

(三)107 年度可用資金變化: 依前開 107 年度資金來源及用途估計，本年度因本校重大工程已陸續完工，預計僅有既有校舍補領使用執照及鹿林前山 2 公尺望遠鏡天文台等部分工程，工程支出金額較以前年度減少，預計可由教育部之資本支出補助勉為支應；另考量政府補助收入及各項自籌收支大致仍可維持收支平衡，故預計本年度期末現金餘額較期初現金餘額呈現微幅增加。

(四)綜上，本校未來三年之可用資金約減少 2 億餘元，主要原因為本校刻正進行之重大工程於該期間陸續完工及付款。雖因上開因素而致本校可用資金有下降之情事，惟本校之可用資金存量仍可維持日常之校務運作及相關現金收支。未來仍將依照前述之財務發展方針，加強各項財務管理制度及進行各項開源節流措施，以冀能達到本校財務自主與自足之目標。

四、本校 105 年度至 107 年度「財務預測之收支預計概況」及「可用資金變化情形」之彙總表

國立中央大學 105 年度至 107 年度財務預測之收支預計概況 <small>單位:新台幣千元</small>			
項目	105	106	107
一、收入來源	4,599,700	4,597,765	4,604,190
教育部基本需求補助(經常門)	1,138,811	1,138,811	1,138,811
其他補助收入	511,646	516,250	520,896
學雜費收入(減免後)	639,032	630,725	622,526
產學合作收入	80,852	81,095	81,338
政府科研補助或委託辦理收入	1,940,165	1,945,985	1,951,823
推廣教育收入	40,805	41,621	42,453
場地設備管理收入	141,218	138,849	141,653
受贈收入	25,830	26,088	26,349
財務收入	38,000	35,000	35,000
其他自籌收入	43,341	43,341	43,341
二、支出用途	4,840,701	4,840,873	4,843,462
教研訓輔成本及管總費用	2,453,072	2,459,328	2,456,139
學生公費及獎勵金	180,044	177,703	175,393
產學合作成本	77,705	77,938	78,172
政府科研補助或委託辦理成本	1,864,643	1,870,237	1,875,848
推廣教育成本	40,715	41,529	42,360
場地設備管理成本	132,156	121,772	123,184
其他成本及費用	92,366	92,366	92,366
三、預估賸餘(短絀)	(241,001)	(243,108)	(239,272)
四、資本支出財源	604,171	576,007	498,856
教育部及其他機關補助	144,129	144,716	145,308
本校自籌收入	460,042	431,291	353,548
五、資本支出	604,171	576,007	498,856

國立中央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)

105 年至 107 年

單位:千元

項目	105 年 預計數	106 年 預計數	107 年 預計數					
期初現金 (A)	1,853,850	1,733,782	1,656,168					
加：當期經常門現金收入情形 (B)	4,599,700	4,597,765	4,604,190					
減：當期經常門現金支出情形 (C)	4,259,726	4,244,088	4,240,809					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	144,129	144,716	145,308					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)	604,171	576,007	498,856					
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)	0	0	0					
加：當期長期投資淨(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)	0	0	0					
期末現金 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	1,733,782	1,656,168	1,666,001					
加：期末短期可變現資產 (L)	1,430,331	1,430,331	1,430,331					
減：期末短期須償還負債 (M)	1,537,842	1,537,842	1,537,842					
期末可用資金預測 (N=K+L-M)	1,626,271	1,548,657	1,558,490					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	90,500	90,500	0					
政府補助	0	0	0					
由學校已提撥之準備金支應	0	0	0					
由學校可用資金支應	90,500	90,500	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	105 年餘額	106 年餘額	107 年餘額
債務項	無	無	無	無	無	0	0	0

註1：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。

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

3：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、遞耗資產、無形資產、遞延借項及其他資產。

4：動產、不動產及其他資產現金支出係指支出效益及於當年度及以後年度之現金支出，包括增置動產、不動產、遞耗資產、無形資產、遞延借項及其他資產。

5：流動金融資產係指預期於1年內變現之金融資產。

6：長期投資係指採權益法之長期股權投資、非流動金融資產及不動產投資等。

7：長期債務係指償還期限在一年以上長期借款等。

8：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、長期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。

9：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、應收款項及短期貸墊款。

10：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，但應排除屬指定經常支出與動產、不動產及其他資產捐贈款已提撥準備金之部。

11：可用資金係指學校帳上現金經加上短期可變現資產並扣除短期須償還負債之數，係在衡量特定時點學校可運用之現金。

12：期末已核定尚未編列之營建工程預算係指先期規劃構想書業經行政院或本部核定，惟至當年底工程預算尚未編列完成之5,000萬元以上營建工程，該等工程預算預計於以後年度編列。

13：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內，已提撥之改良及擴充準備金或其他準備金支應；由可用資金支應係指由學校當年底(或以後年度)可用資金支應；外借資金係指將向銀行舉借長期債務支應。

第五章 風險評估

校務推動過程之各種內外部成因及變化，對校務基金均會造成影響，間接亦衍生業務推動風險。為配合校務基金財務規劃，本校針對可能風險做成評估，並做成相關因應方案，以有效降低衝擊。

一、少子化對本校各項招生報名人數影響及因應措施

- (一)說明：本校近3年(101-103年)學雜費收入逐年遞減，101年6億4,826萬9,258元，103年下滑至6億197萬3,875元，波動幅度與本校碩博班學生招生報名人數降低、學雜費減免政策、境外生招生狀況及少子化等因素相關。預估自105學年度起，隨少子化衝擊逐年加劇，學雜費收入恐逐步遞減。
- (二)因應措施：本校設置招生策略委員會，研擬相關招生策略吸引更多優秀學生報考，提升本校知名度；並為收支平衡、擲節使用調整各項招生考試支出。

二、隨著少子女化及生源的減少，影響本校推廣教育規模及因應措施

- (一)說明：本校辦理政府部門(如：環保署、工程會等)及財團法人(如：國家實驗研究院儀器科技研究中心、財團法人光電科技工業協進會)委辦之人才培訓需求及規模均相當穩定。此外，本校語言中心及藝文中心自辦之課程也受校外人士及本校教職員歡迎。
- (二)因應措施：本校推廣教育大多利用既有師資、設備、人力等辦理，收入相對穩定，風險應屬不高。

三、產學合作計畫違約案件對本校財務影響及因應措施

- (一)說明：產學合作計畫簽約後，發生違約之情事，如遲(未)交報告書、報告書內容與委託方有認知上的差距且無法達成共識，致無法順利履約、計畫尾款未能順利收取、或需依約賠償甚或衍生法律訴訟等。
- (二)因應措施：本校「產學合作辦法」已規範計畫經費暫墊額度、報告繳交及結案期程、違約處理等相關規定，在既有制度下，本處將強化行政管理、建立期前預警機制，預防計畫違約案件發生。

四、簽署之技術移轉合約，廠商未能依約付款，對本校財務影響及因應措施

(一)說明：本校與技術授權廠商簽訂合約後，本校已將專利或技術交付廠商，廠商屢經催繳仍未如期付款，造成本校財務損失。

(二)因應措施：

- 4.於前端合約審議，即提醒研發團隊應注意事項。
- 5.以系統加強繳款期程管控，預防風險發生。

五、收費標準及借用場次對本校場地設備管理收入影響及因應措施

(一)說明：

- 1.本校場地設備管理收入每年約 1.4 億左右，主要係為體育室各項運動場地收入(約占 2.5%)、總務處場地收入(約占 30.6%)、學務處學生宿舍等收入(約占 58.2%)、電算中心學生網路使用費等收入(約占 7.2%)，學生宿舍收入及學生網路使用費收入約占本項自籌收入 65%。
- 2.本項收入係為收支併列，各類場地設備管理收入均須負擔人事費、場地設備維修費、水電費等，遇有水、油、電等能源支出價格波動，必影響當年度經常支出，如有重大整修工程則無法支應。
- 3.各類場地設備管理收入均訂定相關收費辦法，以供各財產管理單位收費依據，場地借用收入受外在環境變化影響，借用場次需求與收入呈同向變動，因此場地借用次數多寡影響本項收入。另當收支不平時，可藉由提高收費標準，以彌補支出，惟本項收入 65%來源為學生，提高收費標準必須經相關會議討論，如調整學生宿舍費須經住宿費審議小組會議討論，調漲幅度可能無法如預期。

(二)因應措施:本項收入應以收支平衡為原則，如有不足則另籌其他經費勻支，如當年度無法支應重大整修工程，則專案簽請由校務基金暫墊，並每年自各類場地設備管理收入結餘逐年攤還。

六、金融機構利率之趨勢及政策走向對本校利息收入影響及因應措施

(一)說明：

- 1.利息收入金額主要決定因素為定存單承作之本金、金融機構之利率、及承作之天期長短等。
- 2.除上列本金異動外，未來利率趨勢及政策走向亦將導致預估利息收入金額異動。

(二)因應措施：本校投資管理辦法業依新修訂之「國立大學校院校務基金設置

條例」及「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」修訂，且為增進本校投資效益，亦依規定完成本校投資管理小組，未來可就資本市場趨勢評估相關投資事宜，以創造學校收入。

七、捐款支出公告資訊尚無固定機制，對本校受贈收入影響及因應措施

因應措施：每月定期於校務基金官網、以及《中大校訊》刊登芳名錄，讓捐款人確切了解捐款入帳項目。每年發布捐款年度報告書，公告本校捐贈收入與部分專案支用情形，鞏固捐款人信心，穩定受贈來源。

八、新聞媒體片面報導，對本校校譽及捐款意願影響因應措施。

因應措施：對外建立良好公共關係、提高優質新聞的媒體曝光率。建立緊急事件新聞處理機制，以期負面影響降至最低。

九、資訊專業人才招募及留任不易，對於推動「行政 e 化」與「便捷校園網路」造成影響

(一)說明：

- 1.本中心之資訊專業人力主要為作業外收入或專案計畫相關經費聘用之契僱人員或專任助理（25/35），其待遇標準與業界有相當落差以至於人才招募或留任不易，影響校務資訊系統之開發維運效能。
- 2.「行政 e 化」與「便捷校園網路」為校務行政之重要指標，電算中心必須投入大量之人力及物力以確保各類軟、硬體開、發汰換及維運效能。

(二)因應措施：

- 1.對於績優人員爭取改以契約雇用缺額聘用、申請特殊加給及提供較優渥之績效獎勵以縮短待遇差距。
- 2.採規格化、標準化及模組化開發、管理及維運以提升工作效能，減輕人員異動時之代理或銜接負荷，確保業務之正常遂行。
- 3.爭取擴大員額編制以因應大量服務需求、
- 4.加強溝通宣導，提高資源使用率，了解並規劃校內需求。
- 5.有效規劃及運用預算，如有不足將專案向學校申請其他可用經費支應。

十、因應學生輔導法應置專業輔導人員員額，對本校財務影響及因應措施

(一)說明：

- 1.導師制度之推動，需由專業輔導人員支援導師轉介、諮詢、個案會議及輔

導知能研習。

2. 學生輔導法第 11 條：專科以上學校學生 1200 人以下者，應置專業輔導人員至少一人；超過 1200 人者，以每滿 1200 人置專業輔導人員一人為原則，未滿 1200 人而餘數達 600 人以上者，得視業務需求，增置一人。
 3. 學生輔導法第 22 條：第十一條有關專任輔導教師及專任專業輔導人員之配置規定，於 106 年 8 月 1 日起逐年增加，並自 106 年起由中央主管機關每五年進行檢討。
 4. 依學生輔導法規定本校專業輔導人員尚不足 2 人。
- (二)因應措施：請學校依學生輔導法之規定專案編列預算逐年增加。

第六章 預期效益

財務規劃的計畫性、合理性、前瞻性及校務基金運作的有效性，將成為推升校務發展之支持及動力。本校以校務發展計畫為基礎，透過財務輔助及配合，期能達成科技教育與博雅教育之融合，科技與人文之整合，知識與應用之結合，發揮本校作為「研究型大學」之社會責任與貢獻。

一、教學與學習

- (一)推動「產學合作培育研發菁英計畫」，使博士生培育與產業做更緊密之連結，降低博士生學用落差；推動向日葵計畫，擴大弱勢學生招生名額，落實社會責任；特殊選才針對不同學習歷程與才能之學生，提供彈性多元之鑑別方式。
- (二)推動學士班跨領域第二專長，提供多元發展廣度，儲備就業競爭力。「跨領域」為現今高等教育發展的重要元素，提供學生跨領域學習、多元發展彈性修課，促進適性適才適所，打造頂尖卓越人才。
- (三)教務資訊化：
 - 1.優化與推動 LMS 數位學習平台，紀錄、追蹤與分析學生學習歷程。
 - 2.強化 BI 商業智慧軟體運用，進行學生學習成效評估。
 - 3.各項教務資訊系統功能擴充，提升教務行政效率與品質。
- (四)NCUx 中大磨課師：
 - 1.發展中大特色課程，以基礎核心與共同課程持續開發數位課程教材，累積數位教學能量。
 - 2.結合教師教學、學生創意與行政資源，建立教材開發交流平台，發揮集體創作開發能量。
 - 3.建構「ideaNCU 中大創意園區」提供一個可讓教師設計創意教學、學生展現創意實踐、行政人員整合資源的跨界場域，蘊育未來跨領域發展能量。
- (五)英語授課：
 - 1.提升全校英語授課課程數，打造友善外籍生之學習環境，以利吸引國外優秀學生前來就讀。
 - 2.本地學生外語能力提升，同時也可以增加本地生的國際觀，與外籍生進行交流，與國際接軌。
 - 3.新進教師開設全英課程，不僅提升新進教師素質，為因應國際化，需要改變教學的內容與方式、設計強化國際觀之課程。

4.達年度預期目標 190 門課，經費約 285 萬。

- (六)提升本校學生社團參與率及培養軟實力，養成學生自主學習之能力；提昇整體社團活動空間舒適氛圍，增加學生參與課外學習意願。
- (七)活化學生職涯規劃意識、專業職涯知能，提升學生職能軟性能力與職場競爭力。
- (八)促進跨系所導師經驗交流，健全導師輔導網絡及支持系統。
- (九)減輕弱勢學生就學期間之經濟負擔，並於工讀及服務學習過程中提升自我能力，提早與職場無縫接軌。

二、研究與產學

- (一)增進產業鏈結機會，使研發技術更為貼近業界需求，創造師生與產業交流機會，增進產學合作及實務運用績效。
- (二)經由資料庫之分析，瞭解本校優勢領域及潛在新興領域，並結合教研人員專長背景，在獲取計畫徵求之資訊時立即啟動整合機制，擴大計畫參與、深化計畫廣度、深度及完整度，以強化計畫爭取實力，增加優勢領域相關計畫申請及通過件數，且以每年等量成長為目標，預計於大型計畫研發經費五年內成長達 1 億元。
- (三)以校外計畫經費支薪之專案教研人員佔總專案教研人員之比例達 16%。
- (四)年輕學者養成計畫，45 歲以下年輕學者所執行之研究計畫中，科技部計畫比例提升至 72%。
- (五)輔導培育師生衍生新創企業 2 家，並規劃以現金或股權實質回饋校方。

三、國際化

- (一)提升本籍學生國際移動力之能力：藉由各項策略的推行，增加本籍生國際視野，提高其參與國際學術交流事務之動機，培養國際移動力，創造一學習國際化之校園。
- (二)開創招生策略，並提升招生成效，增加學生來源：主動追蹤外國學生申請入學進度，提升服務品質，並增加外籍學生數量，有助於提升本校研發能量。
- (三)增加先進國家學生來校人數：藉由推行實驗室訪問/實習計畫，有效地吸引先進國家學生前來，提升國際化程度。同時，外國學生若來自姐妹學校，則可依其來校人數與姊妹校洽談接受本籍生前往交換，藉此提升學生出國

之人數。

- (四)建立國際化數據資料庫：建置包含境外學生、本籍學生、國際合作交流及外籍人士等之相關數據資料庫，了解全校國際化發展之概況，擬定適當策略提升國際化程度。
- (五)完善國際事務管理系統，提升行政效率：建構國際事務管理系統可提升行政效率，較之於紙本人工作業，更可掌握時效通知申請人員錄取與否，先於其他學校，爭取到優秀學生，提升本校研發能量。

四、校務行政與永續校園

- (一)協助各院建立具特色之升等審查制度：茲考量本校蓄積頂尖教研質量及多元人才培育之規劃，全面修正校、院及系級之升等相關規定，期能提升教師教學、研究、輔導與服務之能量，並能多元呈現各學院之學術發展特色，及教師之研究成果所產生之社會影響力。
- (二)辦理中階人員專業核心能力訓練：為蓄發同仁學習動能，透過辦理中階人員專業核心能力訓練，以培育本校優質行政中堅人力，提升學校行政效能。
- (三)強化新聞資訊整合，促進有效傳播
 - 1. 拓展「中大」知名度、提升優質學府品牌印象。
 - 2. 喚起校友關注母校動態，增進校友情感聯繫。
 - 3. 協助招生宣傳，維持穩定財源收入。
 - 4. 加強企業間知名度，進增加產學合作、企業捐款等機會。
- (四)拓展校友服務廣度，提昇服務品質
 - 1. 校友資料異動線上系統，提供全球校友自行線上更新個人資料，兼顧校友對個資異動的隱密性與資料更新的即時性。
 - 2. 拓展校友證優惠福利，大幅提高校友申辦校友證的意願，進而完備校友資料庫、推動校友聯絡工作與校友活動。
 - 3. 經營暨管理校友交流平台，跨越國境的籬欄，提供全球校友不同管道的互聯機制，經由報導校園近況、宣傳校友活動、連結校內系所與社團訊息等行為，促進校友與校友、校友與母校的交流。
 - 4. 經由電子生日或節慶賀卡、校友通訊電子報，主動關心海內外的校友，推動校友聯絡工作。
 - 5. 經由校友新春團拜、校史館預約導覽服務、校友返校回娘家、協助校友總會學術及聯誼活動等，促進校友情誼的聯繫，深化校友對母校的認同感。

(五)結合校內資源，積極推動各項募款計畫

- 1.提供捐款人年度報告書，期透過募款流向透明化、校務成長分享、募款標的行銷等方式，增加捐款人回流、持續捐助。
- 2.便利的網站介面，除了有利推行捐款無紙化，落實節能減碳以外；精簡的捐款手續，以及手機版網頁建置，更能吸引年輕校友捐款，有助拓展捐款族群。完備的後台捐款資料庫，有益提高行銷效能。
- 3.年度計畫的訂定，一來可檢討當年募款績效，做為來年修正參考；二來可結合校曆重要活動，制訂相關募款包裝，更能加強情感訴求，凝聚校友向心力。105年受贈所得預估金額2,583萬。

(六)本校進行中重大工程計有教學研究綜合大樓新建工程，教學空間改善-東區饋線部份高壓變電站二期改善工程、既有校舍補領使用執照作業等工程，完成後可提供優質的學研環境、提升教研品質及學生安全舒適優質學習環境。

(七)藉由學生宿舍空間之改造，及宿舍導師人文關懷及科普講座之舉辦，改造宿舍文化，建立多元化的學習及生活空間。

(八)健全校園安全組織功能，增進師生安全防護觀念與危機意識。

(九)提升校園健康促進活動之廣度與深度，促進校園師生健康。

(十)強化校務資訊系統：完成個案預約諮商系統、整合型活動報名系統，提升行政作業效能。

(十一)便捷校園網路環境：完成電算中心大終端機室網路更新工程、大一新生宿舍規劃增設無線網路，提升終端機室及宿舍之網路效能及多元環境。

(十二)雲端虛擬主機及儲存環境服務：推動校園伺服器集中管理措施，提升資安效能並減輕使用單位軟硬體硬體維護汰換成本與減少設備總耗能量。

(十三)NCU App Store 行動裝置應用軟體開發推廣，提供全校師生及訪客來賓校園導覽及生活資訊等多項行動裝置軟體，提高環境品質及資源之整合運用。

(十四)以共購共享模式進行電子書採購，除可增進藏書量，降低購買成本，並得以減少人文領域師生對外申請借閱書籍之次數，減低相關時間及物流成本：按聯盟103年度資料，本館年度自付之170萬元可用以購置13,664冊電子圖書，共購模式下之單冊成本平均約僅125元台幣，成效顯著，使有限之經費得以發揮最大之經濟效益。

(十五) 透過系統與網路功能提升，可有效增加各項圖書資源之使用率，發揮館藏投資效益。

五、社會服務及其他

(一) 推廣教育：持續接受政府單位委託開辦課程，另系所端每年亦穩定開辦各類學分班及非學分班課程，穩定校務基金收入來源。

(二) 在職專班：依社會發展需求提供主管人才或在職人員進修之機會，促進本校碩士班及學士班學生與業界菁英人士的認識及交流，強化系所與業界之連結，並創造雙贏。

(三) 促進服務學習之協同合作與專業發展，並導入學生自主學習的力量，協助學生關注社會議題，關懷弱勢族群，進行社區服務，做為社會實踐之學習。

第七章 結語

面對當前全球高等教育市場化及國際化之趨勢，以及國內少子女化與產業結構轉變之衝擊，如何維持本校研究型大學的本質，兼顧產業鏈結與社會關懷，並培育博雅人才，塑造「中央大學」價值；除持續強化教學、研究、國際化與社會服務等策略外，建置完善之預算、資源分配機制，強化開源節流措施，及引進多元財務資源，厚實校務基金，乃係支持校務推展之動力。未來希冀透過校務發展計畫之引導，輔以校務基金健全規劃，永續校務經營，與時俱進，擘劃中大嶄新之未來。