



國立中央大學

# 109 年度財務規劃報告書

中華民國 108 年 12 月

# 目 錄

第一章 前言 .....	1
一、校務基本概況說明 .....	1
二、願景及使命 .....	3
三、SWOT 分析 .....	3
四、校務發展計畫架構及內涵 .....	4
第二章 教育績效目標 .....	6
第三章 年度工作重點 .....	8
一、教學與學習 .....	8
二、研究與產學 .....	11
三、接軌國際與全球互動 .....	15
四、校務行政與永續校園(含校務基金投資規劃) .....	16
五、社會服務及其他 .....	21
第四章 財務預測 .....	24
第五章 風險評估 .....	30
第六章 預期效益 .....	34
一、教學與學習 .....	34
二、研究與產學 .....	37
三、接軌國際與全球互動 .....	40
四、校務行政與永續校園(含校務基金投資效益) .....	41
五、社會服務及其他 .....	45
第七章 結語 .....	47

## 第一章 前言

綜觀國立中央大學(以下簡稱本校)之發展，始終不斷地進行自我挑戰、提升競爭力。過去十年於邁向頂尖大學及其他競爭型計畫挹注下，推升教學卓越及研究頂尖。邁向頂尖大學計畫結束，本校積極爭取外部競爭型計畫經費，並於 107 年教育部高等教育深耕計畫獲得 4.1 億元經費，名列全國第五，亦成為本校未來推動教學創新與學術拔尖重要挹注資源；除高等教育深耕主冊計畫外，並發展「永續地球環境特色學院」及「智慧系統-關懷科技特色領域」二大國際重點學院/領域、四個特色領域研究中心(太空科學與科技研究中心、高能與強場物理研究中心、地震災害鏈風險評估及管理研究中心與新世代光驅動電池模組研究中心)，以及三個大學社會責任實踐計畫(「桃海三生」深耕型計畫、「部落書香學堂」萌芽型計畫及「雙連陂社區文化保存與提升居民健康」種子型計畫)。面對全球化的挑戰，我國高等教育環境日趨嚴峻，除持續強化人才培育及學術卓越發展外，健全財務運作及管理，亦是追求永續發展之關鍵。

為維持校務基金財務穩健，本校除積極爭取各種計畫外，亦強化開源節流作法及引進多元財務資源。另外，為應預算編列之合理性及前瞻性，本校以「105-109 年校務發展計畫書」為基礎，依年度工作重點分配經費，期在有限資源下，推動「學生為本，博雅專精」、「尖端研究，創新卓越」、「接軌國際，永續提升」三大主軸之各項策略作法，並由教學與學習、研究與產學、國際化、校務行政與永續校園，及社會服務等面向，強化重點工作推展。

### 一、校務基本概況說明

本校於 1962 年在台復校，為國內少數走過一世紀之高等教育學府，長期累積學術能量，奠定本校優勢並形成特色，亦係全台最早提出「永續發展」作為教學和發展總目標的學校。另外，工程、電腦科學、物理、化學等領域亦表現卓越，蓄積豐碩能量，積極參與許多大型國際計畫，具相當影響力。

近年在人文領域發展上亦不遺餘力，儒學研究及崑曲推動有成，皆為國家珍貴文化資產；科教中心科普教育推廣、客家書院及社企中心發展，能與地方鏈結，踐行社會責任並強化大學公共性。本校在全體教職員生共同努力下，已奠定卓越堅實的基礎，並自我定位為一所「理工與人文並重，教學與研究兼顧之卓越大學」。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。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 26 個學系(含 4 個學院學士班)、19 個獨立研究所、5 個碩士學位學程及 5 個博士學位學程。學生總數超過 11,000 人，大學生與碩博士生比例約 1：1。全職教研人員 816 人，職員 445 人，為一所中型綜合型大學。本校校務基本資料表如下表所示：

<p><b>學校沿革</b></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</p> <p>臺灣 中國大陸</p> <p>1952 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>1915 民國四年 創校南京</p> <p>1928 民國十七年 定名中央</p> <p>1937 民國二十六年 西遷重慶</p> <p>1962 民國五十一年 在台復校</p> <p>1968 民國五十七年 遷校中壢</p> <p>2015 民國一零四年 百年校慶</p> <p>2018 民國一零七年 全大運</p>
<p><b>基本資料</b></p>	<p>校地面積：62 公頃</p> <p>學生人數：11,822 人(108.10 統計)</p> <p>教研人員：826 人 (108.10 在職數) (專任/案教研人員 679 人、助教 5 人、科技部延攬客座人才/研究學者 81 人、產學合作博士後研究人員 61 人)</p> <p>職員人數：449 人(含編制內人員、契僱人員、諮商老師、宿舍管理員及衛星接收站人員)</p> <p>教學/學術單位：1 總教學中心，8 學院，26 個系(含 4 個學院學士班)，19 個獨立所，5 個碩士學程，5 個博士學程</p> <p>行政單位：5 處、3 室、2 中心、1 館、3 常設性任務編組(稽核室、校務研究辦公室、社會責任辦公室)</p> <p>研究單位：7 個校屬研究中心，1 個聯合研究中心，及 4 個校屬功能性研究中心</p> <p>附屬單位：國立中央大學附屬中壢高級中學</p>	
<p>資料更新 108.10</p>		
<p><b>校訓</b></p>	<p>誠樸</p>	
<p><b>願景</b></p>	<p>深具人文關懷的世界一流大學</p>	
<p><b>定位</b></p>	<p>理工與人文並重，教學與研究兼顧之卓越大學</p>	
<p><b>辦學使命</b></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><b>特色</b></p>	<p>百年歷史 璀璨風華，以松立校 校景優美，博雅專精 培育人才， 尖端研究 嶄露崢嶸，人文藝術 引領風潮，國際合作 全球接軌， 永續辦學 人文關懷</p>	

## 二、願景及使命

知識創新及科技突破，伴隨而來是社會複雜、價值多元；科技發展如何與環境共存，則成為休戚與共之議題。大學教育重在培育人才、知識創新與增進人類福祉，而人文底蘊則是所有發展之基礎，亦是永續元素。為回應各種發展變化，本校透過多元討論，逐步型塑以「深具人文關懷的世界一流大學」為發展願景，並自我期許擔負永續之世代使命，鏈結經濟、社會發展和環境保護間之平衡，達成互利共生及共存共榮，落實整體性永續發展。

大學肩負有人才培育及知識創新之傳統任務，本校除延續既有卓越教學及尖端研究優勢外，另透過自我特色形塑、合宜治理模式、有效資源配置及健全管考機制，確保校務品質。因應時代發展變遷，近年更積極於大學公共性營造、鏈結區域發展及教學翻轉創新等，且均有顯著成果。為明確任務目標導向，本校標舉「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」六大辦學使命，引領校務發展。

## 三、SWOT 分析

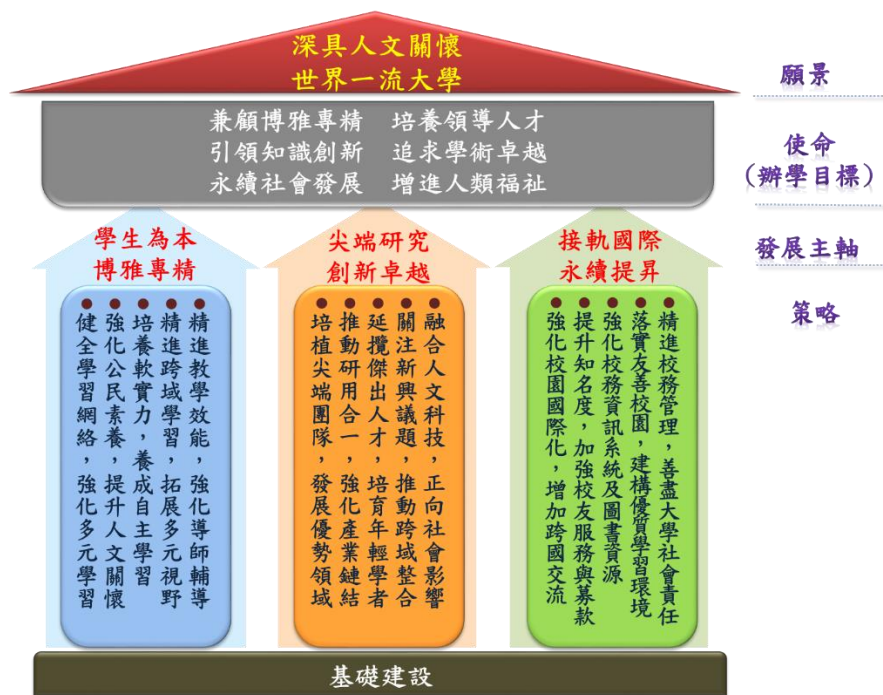
本校在既有之優良學術奠基下，盱衡內、外環境之轉變，將管理學 SWOT 分析理論運用於本校定位及發展策略研擬，於了解內部自我條件之優勢及劣勢，並發掘外部發展趨勢之機會與威脅後，確認學校定位及辦學目標，據以擘劃中程發展計畫，以為本校發展方向之重要依據。

優勢	劣勢
<ul style="list-style-type: none"><li>● 地球科學、工程、電腦科學、物理、化學、材料科學及一般社會科學及臨床醫療等領域進入ESI高被引用論文</li><li>● 透過邁頂計畫在「環境與能源」、「複雜系統與電漿科學」、「光學與光電科技」及「資訊應用」領域建立豐沛研究能量與卓越成果</li><li>● 人文發展以儒學、明清、客家文化及崑曲研究為主，深具特色</li><li>● 專業領域跨國合作研究程度高</li><li>● 教授平均研究成果卓越，獲獎比例高</li><li>● 重視博雅專精、全人教育及學生軟實力</li><li>● 師生住校比率高，教學輔導互動頻繁</li><li>● 台灣聯合大學系統提供師生共享四校資源</li><li>● 網路課程豐富，提供多元學習管道</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 知名度與實際學術成就有所落差，在招生上較台、成、清、交等校相對劣勢</li><li>● 教研單位整合不易，造成組織重疊及資源運用稀釋</li><li>● 本地博士生數目下降，不利未來研究發展</li></ul>

機會	威脅
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 因環境變遷，綠能及災防需求遽增，學校長期投入環境與能源研究，具發展契機</li> <li>● 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</li> <li>● 人工智慧快速發展並帶動產業變革，本校結合多項應用領域及電腦科學優勢，深具發展利基</li> <li>● 桃園市工業產值居全國之冠，本校是區域唯一綜合型國立大學，具在地利基</li> <li>● 「亞洲·矽谷」以桃園青埔為創新研發基地，本校具專業發展及地利優勢</li> <li>● 桃園市具備多元族群文化之背景與資源，有利於推動大學社會責任實踐，強化社會參與及在地連結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 政府資源持續被稀釋，可挹注之高教資源日益緊縮</li> <li>● 同儕學校競相爭取優秀教研人員，造成人才流失的威脅</li> <li>● 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</li> <li>● 國內少子化效應浮現，未來生源日益減少，衝擊發展</li> <li>● 數位科技發展迅速，影響產業型態、勞動結構及人才培育模式</li> </ul>

#### 四、校務發展計畫架構及內涵

本校秉持人文關懷之核心價值，建構一個以學生為主體之優質學習環境，並以本校「深具人文關懷的世界一流大學」願景及「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」及「增進人類福祉」辦學目標為經緯，前揭內外部(SWOT)分析結果為要素，在「學生為本，博雅專精」、「尖端研究，創新卓越」、「接軌國際，永續提升」三大發展主軸下，研擬十五項重點策略，超過五十項行動方案，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，規劃具體執行內容、進度期程與預期成效，建構本階段五年中程校務發展主要內容。本校 105-109 年校務發展計畫架構圖如下所示。



105-109 年本校校務發展計畫架構圖

本校校務發展計畫各主軸內涵及推動重點如下

- (一) **學生為本、博雅專精**：本階段校務發展於人才培育之規劃，翻轉過去以教師為主體，以逐步建構學生為本之學習環境與體制為首要目標；突破過去單一領域專才之培育模式，以問題導向學習，強化博雅教育及跨領域能力養成；發展多元招生及輔導系統，扶助弱勢，促進向上流動；強化教學創新及軟硬體環境，培育具多元跨域能力及為社會所需之人才。
- (二) **尖端研究、創新卓越**：本校長期於政府重點計畫扮演關鍵角色，學術成果由國內拓展至全球，跨國合作頻繁；並以既有優勢領域為基礎，型塑四大特色領域研究中心、永續地球環境特色學院，以及智慧系統-關懷科技特色領域，持續推動各項尖端學術研究。此外為維持、延續學術能量與成果，將強化學術傳承，積極延攬全球頂尖人才，透過產學合作之深化，將科研成果鏈結產業，達成產學雙贏。
- (三) **接軌國際、永續提升**：有鑑政府財政拮据、排擠高教經費之現況，及高等教育全球化所衍生之人才競爭流動之威脅，本校除持續強化、提供優質友善之國際化校園外，亦縝密規劃、思考組織運作之最佳模式，逐步完善校務資訊平台，透過校務資訊蒐集及分析，回饋校務決策運用。此外，本校以「社會責任辦公室」做為起點，連接在地環境永續，創造社區價值，善盡大學社會責任。在財務方面，強化募款機制，建構符合本校治理之財務規劃模式，強化校務永續發展。

## 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，透過教學創新、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、校務管理及社會實踐等作法，由自身出發，驅動價值創新及知識創新，回饋社會重大議題，提出解決方案，以達成本校「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」之辦學使命及以下各項績效目標。

### 一、學生為本，博雅專精

#### (一) 健全學習網絡，強化學生多元學習

完善教務資訊系統，分析學習成效；推廣「NCUx」線上課程品牌，並整合經營 MOOCs/OCW/SPOCs，翻轉教室，引領學生自主學習。發展多元博士培育模式，培育業界高階人才。關懷弱勢健全助學系統，開創就學補助方案，協助弱勢就學。推動招生專業化發展，落實學生學習本位，強化適性選才。

#### (二) 強化公民素養，提升人文關懷

強化通識課程廣度，提升程式邏輯敘事能力，並融入科技、人文與在地關懷。精緻化服務學習，連結專業領域帶動師生社會實踐，規劃實踐場域，擴散大學能量。

#### (三) 培養軟實力，養成自主學習

強化中/外語文字、語言應用能力，並滿足多國語言學習需求。增加跨國文化交流機會，提升國際視野，培養國際移動力。運用「ideaNCU 創意園區」帶動自主學習，培養問題解決能力。

#### (四) 精進跨域學習，拓展多元視野

深化總整課程，推廣跨域及第二專長課程，帶動學習型態轉變。推動彈性學制以多元培育模式，輔以跨域職涯發展，強化學用合一。

#### (五) 精進教學效能，強化導師輔導

整合規劃學生學習輔導支持系統，建構全方位扶助機制。推動教師社群帶動教學創新，多元獎勵機制激勵教師成長。多元導師制度，完善輔導網絡。

### 二、尖端研究，創新卓越

#### (一) 培植尖端團隊，發展優勢領域

延續學術能量，打造特色研究中心，型塑國際重點學院及特色領域；建構完整學術資料庫及計畫管理系統，確實掌握學研能量，佈局優勢領域。發揮優勢領域國際合作能量，持續推升學術頂尖。

#### (二) 推動研用合一，強化產業鏈結



產學營運中心強化研發成果推廣與應用，鏈結產業帶動技術創新。萌芽探勘發掘技術，結合校友創投平台，發展衍生企業。鼓勵師生創新研發，加強在地區域鏈結。

**(三) 延攬傑出人才，培育年輕學者**

領域人才現況分析，掌握人力資源變化。鏈結學術合作，健全攬留才策略，吸引優秀學者。強化學術傳承，延續優勢團隊，深化年輕學者培育機制。

**(四) 關注新興議題、推動跨域整合**

跨院搭橋會議，促成跨域合作，進行破壞性創新。推動議題導向研究，協助解決重要議題。

**(五) 融合人文科技、正向社會影響**

導入人文關懷核心價值，引導學術跨域整合。結合學術成果，發展關懷科技，擴大社會影響力。強化產學合作動能，延伸創新育成。

**三、 接軌國際，永續提升**

**(一) 強化軟硬體國際化建設，增加跨國跨校交流機會**

全面優化軟硬體國際化校園，透過學術能量豐沛之實驗室，規劃實習課程，強化合作國家雙向交流。搭配政府南向政策，推動教師東南亞蹲點及開辦假日學校，拓展師生交流與招生。辦理學生國際移動力計畫，強化國際視野。

**(二) 提升知名度，加強校友服務與募款**

以辦學績效、創新研究、卓越教學等主題，運用各類媒體精準行銷。強化校友聯繫，協助系所推展校友活動，深化凝聚力。結合募款標的，積極推動各項募款計畫，多元財務永續。

**(三) 強化與善用校務資訊系統及圖書資源**

逐年擴充校務行政E化資訊系統，提高行政效能。發展多項圖書行動服務，因應數位時代讀者需求，並提升本校學術成果影響力與能見度。

**(四) 落實友善校園，建構優質與安全之學習環境**

加強無障礙空間及校園安全維護，營造優質校園環境。促進校地合理使用，挹注校務基金。落實節能減碳、綠色校園，促進校園永續。

**(五) 精進校務管理，善盡大學社會責任**

規劃校務研究智慧平台，建立以數據為本之決策支持系統，落實大學自我課責及專業管理。整合產官學能量，解決在地困境，協助地方永續發展。健全組織管理，強化教學研究行政資源有效運用。推動多元投資計畫，拓展多元財源，永續校務運作。

### 第三章 年度工作重點

本校為達成前揭三大主軸之教育績效目標，在 105-109 年校務發展計畫引導下，各業務單位就「教學與學習」、「研究與產學」、「接軌國際與全球互動」、「校務行政與永續校園」及「社會服務及其他」等運作層面，規劃 109 年度工作重點，落實本校所訂各項教育績效目標。

#### 一、教學與學習

##### (一)發展學生多元招生及培育模式

1. 學士班：持續擴大甄選入學(繁星推薦及個人申請)招生管道名額，重視學生高中階段學習歷程而非筆試測驗成績。另辦理特殊選才(自 109 學年度起每系均至少提供 1 個名額)招收單一領域有特殊專才或不同教育資歷學生；及個人申請向日葵聯合招生組(延續 108 學年度方式每系均至少提供 1 個名額)，優先招收經濟弱勢學生，落實適性選才精神、促進校園組成多元化及善盡大學社會責任。
2. 博士班：博士班培育分流為產學研發型及學術研究型，配合「教育部產學合作培育博士級人才計畫」及本校博士班獎學金，吸引優秀且具有研究潛力學生修讀博士。
3. 大學招生專業化：辦理教育部大學招生專業化發展試辦計畫，招生組增能為具有招生研究發展能力單位，並結合校務研究辦公室、學務處、電子計算機中心等組成招生專業團隊，推動個人申請審查機制優化、培訓審查人員，持續建構招生及學生學習資料庫，透過數據分析擬定招生策略、提供數據輔助學系辦理學生個人申請審查。

##### (二)擴大推動大學部跨領域第二專長

1. 本校已有 8 學院 22 學系提出 29 類第二專長課程，自 107 學年度第二學期(108 年度)新增設「循環經濟」、「國際經貿」2 類第二專長。未來將關注產業脈動，持續規劃以市場為導向系列課程，此外建置跨領域網站學習專區，鼓勵學生得依個人學涯規劃自訂跨領域學習計畫，修習不同領域科目學分，期以強化多元學習，增加學生職場競爭力，擴展就業或進修出路等優勢，提高學習誘因與申請人數。
2. 為加強推動學生雙主修、輔系、第二專長、不分系學士班之業務，本校訂定補助系所收授外系生修習課程補助辦法，107 學年度第二學期共補助 22 個系所共 648,351 元，109 年將持續鼓勵系所增加開設課程數及提升修習人數。
3. 導入微課程，打破 1 學分須於 1 個學期 18 小時的概念，將課程劃分為 16 小

時創意自主學習內容及 2 小時成果發表，微課程以業師結合課程導師制度，全權由學生以個人或團隊方式，自行設計議題並發表具體成果，邀請校內外專家，進行聯合成果審查，通過者給予正式學分。成果優異具有創業潛力者，推薦至育成中心進行創業，藉此打造校園自主學習風氣，並引導學生實踐學習理論，發揮創意亮點。

4. 培育跨域自主學習社群：在軟體部分，延伸中大創意園區(ideaNCU)及系所連鎖園區之整合借用系統。在師資部分，邀請各領域專業師資組成顧問委員會。在課程方面，配合學校之自主學習微課程，以實踐在地實際議題的問題導向社群為目標，由學生社群自行提課及形成社群。

### (三)精進教務資訊化

1. 數位學習系統新舊系統平行使用，持續宣導並推動新系統 ee-class 數位學習系統，並針對翻轉學習持續優化、整合課堂即時回饋、影片測驗、EverCam 錄製螢幕功能、即時分布與統計等功能；成立教務資訊工作小組，研議資訊整合需求和相關系統功能開發。
2. 109 年試行「二代電子表單」-「學位考試申請系統」暨「線上簽核」功能；並積極與系所溝通宣傳，落實無紙化，朝系統全面 E 化努力。
3. 109 年汰換成績單自動化申請系統軟硬體（投幣機）暨升級畢業生學籍成績資料管理系統，並增加悠遊卡扣款金流服務。

### (四)完善 NCUx 中大磨課師

1. 發展中大特色課程：以基礎核心及共同課程為基礎，規劃特色課程並推動「課程模組」計畫，請教師依需求製作 5-15 分鐘之主題影片及例題作業，強化學生理解及師生互動。
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。在團隊端導入專業製作講師，加強前製作業到後製輸出之訓練，活動內容包含基礎構圖、拍攝與後製剪輯；協助各院建立數位課程製作基礎環境及人員培訓制度，鼓勵學生團隊參與影音創作，提升製作能力。
3. 建立數位課程典範轉移機制，將課程有效利用與推廣：除上架於開放式課程網站外，更將已製作之磨課師課程及研習活動，上架至本校 ee-class 平台。另培植自主學生社群，除了定期聚會更籌備論壇互相交流，彼此鼓勵與成長，利用同儕間的互助合作，探尋線上數位課程的應用型態與學習效益評估。

### (五)辦理教師成長研習與社群，提供教學精進資源，鼓勵老師投入教學

1. 新進教師研習與社群：邀請各行政單位針對新進教師相關業務進行說明，並

邀請專業教師講演教學知能與技巧；為新進教師設計系列教學理論與實作研習活動，建立完備之教育藍圖，並藉以形成新進教師相互支援之教師社群。

2. 教師工作坊系列：依據教學技巧、課程設計、師生互動、多元評量等不同教學議題，邀請校內外教育專家進行專題演講與實務研習，或邀請校內或傑出教師獎之教師，與其他教學或行政單位合作辦理，投入教學與系所專業發展。近來以教學設計與學習評量為主軸，針對教師專業需求，辦理系列教師工作坊，融合教學理論與課程實作。

3. 創新教學與其他教學計劃支持系統

(1) 教學計劃支援：針對教學創新計畫，培訓計畫管理 TA，入堂觀察與紀錄教學歷程、並搭配前述之創新教學空間支持、教學專業諮詢、教師增能工作坊、數位科技工具、教學成效問卷統計與分析等後備支援機制，提供教師在教學創新過程中所需要的健全後備資源。

(2) 教學計畫拓展：鼓勵或推動教師以教學特色能量，或集結社群申請校外教學計畫，透過校內計畫推動說明會和跨域合作教師沙龍，協助教師取得更多元與豐富的外部教學資源與連結跨校社群，並逐步引導教師以教學活化研究內涵，創造教研合一，跨域合作、社會實踐，更多元豐富的教學生涯目標。

4. 跨域教師沙龍與教師共學社群：以往本校推動一對一教師傳習，邀請教學傑出及教學優良教師成為傳授者(mentor)，帶領學習者(mentee)進行教學經驗與人生智慧傳承。目前正逐步推動以教師社群的方式進行傳習，首先透過教師沙龍與教學議題促成形成性的教師合作共學社群，藉此進行跨域研討與課程共備，各社群成效可透過教學專書、分享平台等媒介持續擴大影響力。

(六)開辦學生社團創新增能課程，協助學生由社團組織運作中學習領導、團隊合作與口語表達等能力，並從中培養自信，鼓勵學生於正式課程之餘也能積極培養軟實力。

(七)精進服務學習課程

1. 持續結合教師專業領域進行服務學習課程開設，鼓勵學生結合專業創意思考，從問題解決的過程「做中學」。
2. 彈性開放服務學習開課制度、學分規定：從法規制度面開放學生跨系選修服務學習課程；開設專業融入服務學習之必修、選修或通識課程；彈性開放全校第二學期服務學習課程學分抵免；有利師生以服務學習課程鏈結社會參與，發覺在地問題，並協助解決問題。
3. 持續強化服務學習開課老師專業知能及跨域連結：經營大專教師服務學習專

業成長社群、舉辦實體工作坊、運用網路交流社群平台(facebook 社群)，促進課程研發與跨領域教師合作，進行服務學習教育推廣。

4. 發展線上服務學習微型課程：蒐集及編製服務學習相關線上教學素材及影片。

#### (八) 培育學生職涯核心能力

1. 以職涯核心能力地圖為基礎，開發階段式系列課程，並與系所、企業、研發處、企業業師合作共同開發微課程，系統性的培養學生關鍵就業能力。
2. 建置完善學生實習制度及相關辦法，保障學生實習權益；推動系所開設實習課程及發展本校專案校外實習，開發國內外多元實習場域；舉辦各類型態之實習輔導活動(如：暑期實習微課程、新創實習媒合會、實習圓桌論壇、實習分享會等)，開拓學生職場視野與海外職場探索機會。
3. 引進業界人力資源，提供職涯業師諮詢服務，加強產業驅勢分析、模擬面試、履歷健診等就業知能輔導，增進學生學涯與職涯順利接軌。
4. 舉辦校園徵才博覽會、企業說明會及企業參訪活動，提供充足產業資訊並增進學生與企業交流互動之機會。

(九) 加強三級學生心理輔導工作，推廣系所申請導師輔導知能座談，辦理全校新生心理健康講座，建立轉銜輔導機制。

(十) 學生宿舍以服務創新與品質提昇為目標，在輔導服務學生歷程中精進業務流程，營造持續改進之有機服務文化；藉由人文、科普講座等系列活動培育學生跨域軟實力，營造兼具生活教育與文化學習之高質感住宿環境。

#### (十一) 強化原住民學生輔導機制

1. 建置校內原住民學生基本資料庫，瞭解校內原住民學生生活及學習狀態，蒐集並彙整學生需求，提供有關單位未來規劃活動及課程之依據。
2. 經營校內原住民族師生網路平台，豐富校園內多元文化內涵，定期舉辦師生交流活動，藉由活動形成團隊凝聚原住民師生之向心力，共同推動原資中心永續發展。
3. 推動原住民族多元文化學習，透過部落文化工作坊、講座與在地原住民族聚落交流活動，使本校原住民學生理解與傳承自身族群或部落獨特文化資產與生活。

## 二、研究與產學

### (一) 整合優勢領域，打造特色研究中心

本校整合校內既有優秀研究團隊，已成立四大特色領域研究中心，包含「太空科學與科技研究中心」、「高能與強場物理研究中心」、「地震災害鏈風險評

估及管理研究中心」、「新世代光驅動電池模組研究中心」，並獲教育部高教深耕計畫經費挹注。除持續提升研究能量外，更以「培育優秀人才」、「研究/技術提升與開拓」、「產業新興趨勢之創造」為策略目標，推動國際一流學者與國際優秀學生進行學術交流，以及校內教研人員參與國外名校、研究機構與企業之研究合作或技術開發，並擔任國家解決重大議題之智庫，提升學術影響力，打造國家級人才聚落及研究中心。

## (二) 聚焦特色學院及特色領域，延續尖端學術成果

本校延續邁頂十年累積之尖端學術成果，聚焦發展「永續地球環境特色學院」及「智慧系統-關懷科技特色領域」二大優勢與潛力領域。

1. 「永續地球環境特色學院」以地科院為主，結合太遙中心、工學院、管理學院等能量，於 109 年持續推動(1)地球關鍵帶(Earth Critical Zone, ECZ)監測與利用；(2)地球環境監測；(3)台灣 ESG 標準制訂/評等與社會價值創造行動提案；及(4)培育跨域整合之國際性菁英人才等方案，以達成本校成為永續環境領域之人才和產創孵化器之目標。
2. 「智慧系統-關懷科技特色領域」以「人工智慧」串聯「智慧健康照護系統」與「智慧製造」兩大主軸，109 年將持續透過(1)提升學術能量，創新技術研發；(2)與國際鏈結，延攬人才，培育智慧系統跨域人才；以及(3)協助產業發展，善盡社會責任等三面向策略，解決國內產業需求，回應國家重大議題。

## (三) 完備計畫管理系統、健全研發資料庫

研發系統自 106 年起開始啟動基礎建構，並規劃五階段陸續完成各項功能，108 年已完備第二階段的計畫管理系統，109 年重點進程將邁入第三階段論文系統，規劃如下：

1. 建置校內教師論文收錄資料庫，規劃論文比對整合功能，以利有效掌握本校論文發表能量。
2. 因應教育部高等教育資料庫填報需求，將所需之論文、專書等統計功能納入系統需求一併考量。

## (四) 深化攬才、留才及育才策略

### 1. 完備教師彈性薪資及獎勵制度

- (1) 持續辦理講座教授、特聘教授、研究傑出獎、新聘傑出教研人員獎及羅家倫校長年輕傑出研究獎等獎勵，對象包含資深到新進不同資歷之教師，以留任校內優秀教研人員及延攬國際頂尖人才。
- (2) 健全彈薪及獎勵制度：為培育及延攬年輕優秀人才，爰擬提高研究傑出獲獎人數占專任(案)教研人員之比例從 16%提高至 19%，並已訂定副教授以下

職級獲獎人數至少應達 20%，另為提高攬才彈性薪資差異，已配合科技部補助大專校院研究獎勵作業要點修法提高新聘傑出獎勵金教授級、副教授級、助理教授級獎勵額度。

2. 本校亦結合優勢領域人才，共同爭取攬、留、育才政策資源：109 年預計申請、運用教育部玉山學者計畫、科技部「愛因斯坦培植計畫」或「哥倫布計畫」，推動本校延攬、留任國內外頂尖人才及年輕研究學者之養成。
3. 提供教研資源與行政支持，協助新進教師，改善教研人員子女本地就學環境、提高住宿租金補助及改善雙語化環境等措施，營造良好的生活環境。
4. 結合研發資料庫進行研究人力配置盤點，提供校方攬/留才參考。

#### (五)推動跨域整合、培植尖端團隊

1. 辦理跨院、跨領域交流活動，促成跨領域合作。
2. 配合政策及產業需求，整合及強化本校優勢領域，持續鼓勵推動成立功能性研究中心，營造寬鬆多元研究環境，厚實本校研發能量。
3. 運用在地優勢，鏈結桃園市政府優先發展產業：整合校內相關資源，積極鏈結並參與桃園建設發展計畫，如前瞻計畫、航空城計畫、亞洲·矽谷計畫等；並多面向深入參與區域發展規劃，如提升區域產業競爭力、打造新創基地、鏈結 IOT 優先發展產業、發展智慧醫療以及營造區域醫療照護體系等，促進產、官、學良性互動關係。
4. 連結國家政策，積極爭取重點研究計畫：因應國家創新產業、前瞻建設、長照及其他重要的政策所推動之大型計畫，如哥倫布計畫、國際產學聯盟計畫、射月計畫等，媒合校內跨領域團隊，共同爭取各類計畫。
5. 推動本校優勢領域加入鏈結國際之大型計畫與聯盟，推動「智慧健康照護與疾病預防」、「AI+機器人」、「綠能科技」等國際產學聯盟，以擴大本校與國際企業間之產學合作及技術交流，培育具國際競爭力團隊

#### (六)結合產官學研協力育才

1. 產業提供獎助學金培育碩、博人才：由本校教師與產業資深研發人員共同指導博士生，達成學用連結及高階人力投入產業之目標。
2. 結合政府資源並與企業合作，三方共同培育重點產業所需高階人才，提供產業實習及工作酬金、就業媒合等機會，達成學用連結及高階人力投入產業之目標，帶動產業升級。
3. 持續與產業界透過實驗室、研發人員交流互訪及定期辦理研究成果分享。

#### (七)整合創業服務資源，擴大研發成果推廣與行銷

1. 提供新創團隊創業資源與政府資源串連合作，搭配產業業師輔導，強化學術

成果與研發技術商業化，積極輔導師生培育衍生新創企業，並鼓勵新創團隊進駐產學營運中心加速培育；並安排辦理主題領域成果發表會與資金募集活動、技術發表媒合會及產業關鍵專利教育訓練。

2. 持續強化專利商品網之專利流程管理及專利資料盤點功能，於專利商品網及其它公告網站，定期公告及介紹亮點成果，強化產業搜尋媒合功能並持續資料維護與更新。並與產業公協會合作，參與重要的國際性大型展覽、技術發表及媒合活動。定期舉辦研發成果發表會，邀請業界廠商觀摩交流，強化學術研究及區域產業鏈結，促進專利技術推廣與媒合。
  3. 定期盤點專利資產品質及市場價值，將資源持續投入新興或熱門領域專利；並藉由舉辦教育訓練或專題演講，提醒研發團隊注意研發機密與智權保護，避免技術機密外流，影響本校後續技術授權運營。添購專利檢索分析系統，引入專家檢索作業情境，協助評估專利技術價值，規劃舉辦多次校內檢索教學，培訓研發團隊專利分析布局能力，以利研發團隊進行技術可專利性評估與專利布局規劃。
  4. 配合主管機關政策，調整本校研發成果管理營運相關法規，提高研發團隊產學合作與技術移轉誘因。並舉辦研發成果發表會、廠商媒合會、及主動參加展會活動及與其他法人加強鏈結，提高本校研發與產業互動機會，促進產學合作與技轉機會。
- (八)發揮「國際產學聯盟」功能，鏈結學研能量及產業資源：109年(計畫第三年)將新增本校特有之「災防與永續環境科技」，以聯合國永續發展目標 (SDGs) 之環境保護面向為主軸，聚焦本校長期耕耘且具世界級水準之地球科學、衛星遙測、環境雷達監測、大氣監測、近海監測、地震前兆與地震災害風險評估等前瞻研究之應用發展，從監測、預警、防(減)災到救災之技術開發、資訊分析與實務應用等，全方位協助產業提升，永續環境發展。
- (九)籌設中大八德「智慧健康創新園區」：桃園市八德地區都市計畫編列 2.56 公頃文大用地以供本校八德校區開發，目前規劃以預防及精準醫學為核心，串接 Big Data、生醫科技、AI 與 IOT 等新興科技，並結合研發創新、智慧醫療、人才培育、以及產業育成等功能，推動成為「智慧健康創新園區」；並以「智慧健康科技園區」、「亞洲特色醫療與照護中心」、「新創基地與國際人才培育中心」三主軸為園區發展方向及特色。本校刻正進行八德校區籌設規劃，並積極尋求各種外部合作之可能，以做為未來八德校區開發之基礎。



### 三、接軌國際與全球互動

(一)友善國際化教學與學習環境：本校綜教館語言中心及其華語教學課程，具有良好優勢，提供各國學生聚集交流、互動機會。在此基礎上，建設中大創意園區之「國際學苑」，提供語言交換公共空間，未來教研大樓完成後，原有學生社群自學基地和討論空間將移往新大樓，綜教館將可進一步規劃、提供更多創意的活動和交流空間。

#### (二)強化外語授課品質與師資

1. 持續推動全英語授課，提供外籍生充足、多元之課程選擇；未來並推動英語化課綱內容細緻化，使外籍生更容易瞭解課程內容。且精進華語教學，協助外籍生融入本地，拓展人際關係，適應校園。
2. 提升英語授課數量與品質：自 105 年起新聘專任(案)助理教授級(含)以上之教師，每學年須開設至少 2 小時全英語授課課程。本校持續透過辦理英語教學知能研習、薦送教師參與英語教學研習，及邀請國外專家學者來臺英語授課研習等方式，協助教師掌握專業英語授課教學策略，並藉由每學期英語授課之課程補助，提供教師教材研發與課程設計所需資源。
3. 定期辦理師生教學與學習成效評估問卷，及不定期辦理英語授課座談會，與師生雙向交流與溝通，蒐集回饋意見，以循環改善達成教學目標。

#### (三)推動全英語整合學程

1. 本校累積地科、工程及永續等專業領域之優勢學術能量，已規劃五個具國際招生特色之學位學程，包含「國際永續發展碩士學位學程」、「應用材料科學國際研究生碩士學位學程」、「光電博士學位學程(臺灣聯合大學系統)」、「環境科技博士學位學程(台灣聯合大學系統)」、「地球系統科學國際研究生博士學位學程(與中研院合作)」等，未來擬藉由深耕計畫之「永續地球環境特色學院」、「智慧系統-關懷科技特色領域」之執行，鼓勵校內系所增開相關全英語學程，提供外籍生修讀。
2. 透過與姊妹校合作，如土木系與日本東京工業大學及廣島大學、泰國朱拉隆功大學、馬來西亞科學大學等大學，共同開設跨國「遠距教學課程」，聘任外籍學者為來校授課，每年開設 2 至 3 門全英語跨國遠距教學課程，持續強化學生專業領域國際競爭力。

#### (四)拓展合作網絡，提供多元國際學習機制

1. 持續辦理「本籍生國際移動力訓練方案」，在地培養學生跨文化溝通能力，為參與海外研修計畫提早準備。
2. 「多元文化與國際視野」之學習納入服務學習護照畢業時數，以強化本籍生

對國際事務之參與。

3. 辦理本籍生出國交換、攻讀雙聯學位、研修、實習及參與寒暑期營隊之說明會，邀請海外駐臺機構及姊妹校蒞校宣傳；舉辦國際化相關交流活動，補給旅外資訊，提升全球視野。
4. 積極建立與海外知名大學短期交流及研修管道，鼓勵學生寒暑期赴海外研修，提高學生出國意願，以培育學生全球移動力。
5. 完善國際學生學伴輔導機制。

#### (五)深耕東南亞及南亞國家重點大學校院，拓展學研交流並穩定生源

1. 深化與東南亞及南亞重點大學合作：透過雙方定期互訪培養情誼、代訓大學教研人員、提供研究技術支援，建立長期緊密之教研連結，進而有效提升招生成效。
2. 推動交換與雙聯學位計畫、透過回母校任教之中大校友深化雙方友誼，以使其主動推薦優秀講師與學生至本校就讀。
3. 辦理與研究相關工作坊、研討會及校長論壇，增加交流互動機會，並深化相關合作。
4. 推動教師海外蹲點，赴本校深耕重點國家講學及研究。推動教研人員雙邊或多邊合聘制，強化國際交流合作及招生。

#### (六)強化合作國家學生雙向交流

1. 推行青年學子短期訪問、實習及蹲點研究等措施，全面開放實驗室，建構多元學習進修之環境。
2. 推動研究基地與特色領域雙聯學位。
3. 每學院推動學生參與國際交流計畫。

### 四、校務行政與永續校園(含校務基金投資規劃)

#### (一)推動校務研究，發展以數據為本之決策機制

1. 組織組長級會議加強校內各單位橫向聯繫。實踐 Plan、Do、Check、Action 循環改善機制，建構中大校務專業管理模式，強化校務研究成果運用，回饋各項校務決策。於 109 年起每兩個月召開一次組長級會議，持續與各單位合作共同推動學生學習成效評估之政策制定。
2. 整合校內各處室既有的校務資料，依照資料屬性及類別，進行大數據與統計之學習實證分析。依照校務發展與高教深耕計畫所需，擇定重要優先議題，提供校方決策支援，提升辦學品質與績效。109 年將持續進行學生畢業後職涯表現分析，單變量敘述統計與多變量迴歸分析將逐步進行。

3. 蒐集外部資料，進行資料清洗並串接校務資料，擴大分析面向，從學生就學前、就學中乃至於就學後質性探討各種關鍵議題。109 年將導入高中端與勞動部外部資料，分析層面可由校內擴大至學生入學前後比較分析，俾利學生入學參考。
4. 逐步整合校內資料，除保持資料完整性之外，以議題性的方式嵌入校務資料倉儲，基礎敘述統計呈現，以利於掌握關心議題之大方向。109 年將持續關注職涯發展，與職涯中心合作並於資料庫議題式呈現學生畢業後薪資與就業相關議題。

(二)落實校務治理品質保證機制：本校第二週期校務評鑑結果為四大項目全數通過，訪評報告書「建議事項」計有 7 項、「未來發展之參考建議」計有 6 項。針對委員「建議事項」本校於 108 年 1 月 1 日至 12 月 31 日之自我改善期間完成各項改善作為，109 年 1 月底前提報自我改善成果至高教評鑑中心。另針對「未來發展之參考建議」將自 109 年起每年定期追蹤管考，俾於下次校務評鑑時呈現相關改善作為。

(三)提升優質學府品牌形象

1. 建立良好公共關係、提高媒體曝光率：為提升本校知名度及建立良好形象，靈活運用校內各項資源，藉由傳播媒體，積極宣傳本校教研特色與理念，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、服務學習、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. 強化本校新聞發佈方式：舉辦記者會邀請媒體採訪、由本校主動發佈新聞稿及照片，重大優質議題優先規劃於台北召開記者會宣傳。另外，網路傳播的經營上，透過中大首頁網站、中大新聞網、官方 Facebook 粉絲頁發佈新聞資訊。

(四)拓展校友服務廣度，提升服務品質

1. 持續維護及更新校友資料庫：維護並管理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，宣傳至校友交流平台，分享校友優惠資訊，以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、國立中央大學校史館等網站，以及 FaceBook 粉

絲專頁(國立中央大學校友服務平台、中大校友)，提供全球校友不同管道的互聯機制，即時報導校園近況及校友活動，促進校友與母校的交流。

4. 強化校友互動：持續推動校友聯絡工作，如發送校友電子生日賀卡、發行校友通訊電子報、校友活動電子邀請卡、經營校友交流平台、協助校友社團推展校友活動等，強化校友與學校之連結。並提供校史館預約導覽服務、經由展覽、解說，加深在校學生與校友對學校的瞭解與連結。
5. 深化校友認同感：結合系所協辦校友活動，如校友同學會、校友回娘家等；深化校友對母校的認同感。並藉由校史館典藏中大記憶，串連校友回憶，凝聚情感。

#### (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，除了即時於網路刊登捐款芳名錄，並於每半年將捐款芳名錄刊登於「中大校訊」，且針對特定獎學金提供年度頒發狀況報告書。為使捐款人進一步掌握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)，強化信任以提高回流續捐意願，自 105 年起編製「募款年報」，未來持續於校務基金募款網站上公開每年度募款報告書。
2. 強化網站功能，開拓捐款族群：新版募款網站於 108 年 2 月上線，力求安全便利的線上捐款程序及完備後台捐款資料庫。網站以響應式網站設計，無論使用者使用手機、平板或電腦，皆可獲得最佳的網站瀏覽。同時，提供多元、便捷的捐款管道，開拓捐款族群。
3. 訂定年度計畫，凝聚情感認同
  - (1) 「中大獎學金募款專案」，主要以培育及關懷學生為主軸，獎學金募款方向分別為「優秀學生」、「傑出領導」、「勵志誠樸」及「松子築夢」。期能讓學生學習之路更多元的發展，豐富學生求學生涯的色彩，創造不同的人生。
  - (2) 「教研大樓大禮堂及教學空間募款專案」，教研大樓的整建工程即將邁入最後一哩路，落成後的教研大樓，將增加本校教學研究空間，包括教室、研究室、辦公室、中小型國際會議廳及擁納 1,500 席座位的多功能大型國際會議廳(大禮堂)，共同打造學子的學習環境，並提升桃園在地的文化發展。
  - (3) 「講座教授」募款專案，為提升本校研究能量，延攬更多國內外大師級學者蒞校擔任講座，將設立此專案，長期推動。同時，廣邀各界共同支持本校講座之設置，達成「引領知識創新、追求學術卓越」之使命。

- (六) 提升主管人員核心職能：為培育本校主管人員策略性思維、跨域溝通及領導管理知能，以及增強各單位的政策規劃、協調和執行力，強化主管人員領導

與決策之核心職能，規劃於 109 年度辦理主管人員變革領導及跨域協調等相關訓練。

#### (七)因應社會趨勢，優化、創新圖書館功能

1. 持續加入各類聯盟，以取得共構共用模式者為優先，穩定學術專書、期刊、電子資源之訂購，以支援系所教研需求。
2. 開發圖書各系統功能與網站內容，加強網路設施資源：配合教育部 107 年 11 月新修訂之學位授予法，各大學之學位論文電子檔，須送國家圖書館典藏保存，本校現有之學位論文系統，需配合以上法規調整相關系統功能與升級，並新增預算因應。此外，配合讀者需求，亦將持續提升圖書館各服務系統功能、改善網路效能、汰換老舊電腦與圖安門禁監視設施、增加網站服務內容等，以提高圖書館服務滿意度與服務品質。
3. 改善藝文走廊局部空間，營造友善、舒適及安全的藝文空間，以活化本館的空間利用功能。
4. 創造多元利用的閱覽環境，提供舒適閱覽、共享知識的氛圍，增強讀者走進圖書館、使用圖書館的意願。

#### (八)建構優質安全校園環境

1. 教學研究綜合大樓新建工程：本案 99 年 6 月開工後，歷經 3 次土建工程及 1 次水電工程終止契約停工。經本校委託第三公證單位完成數量清算鑑定，並調增預算後，合併土建及水電工程辦理接續工程招標作業，於 107 年 10 月 23 日決標、11 月 22 日開工，預計於 108 年底竣工取得使用執照，109 年上半年驗收合格。本棟大樓完成後可整合表演廳、國際會議廳及教學研究空間等，提升整體教研空間及學習環境。
2. 本校既有校舍補照事宜，業完成校內行政審查程序，均依相關執行計畫進行整修、消防改善等工程，預計 109 年完成文學院館補照事宜。惟為配合本校整體校舍之使用規劃及須考量老舊館舍之拆除及重建等諸多因素，後續補照工程尚須審慎評估後，再召開會議討論續辦事宜。
3. 興建中大國民運動中心：由桃園市政府與本校簽署合作協議，於校內合力興建「中大國民運動中心」，提供全校師生與在地市民更多元、完善、優質之場館設備及運動環境。108 年 9 月 10 日動工興建一期工程，為擴大國民運動中心之效益及功能，積極對外爭取二期工程經費，創造地方政府與大學合作的雙贏模式，成為國內首例。
4. 學生自主學習空間整建工程：為增加學生學習及活動空間，女五舍規劃改為學生自主學習空間，設有討論室、自習及交流空間，刻正進行招標作業，預計 109 年 9 月完工。

5. 逐年改善學生宿舍設備，提升學生住宿品質。109 年預定進行之重大工程包含：
  - (1) 109-110 年男研舍寢室浴廁整建，朝性別友善宿舍規劃，設置符合學生需求之單人與雙人套房式宿舍，簡易廚房、交誼廳與研討室美化改善。
  - (2) 學生宿舍寢室電力計費系統汰舊更新。
  - (3) 學生宿舍門禁監控系統持續更新優化。
  - (4) 男 9 舍 3~4 樓公共空間美化改善。
  - (5) 女 14 舍、男 13 舍公共空間美化改善。
6. 定期辦理校園安全及賃居安全宣導活動；結合院、系課程擴大防制毒品宣教效能。
7. 推動急救安全教育、辦理多元化健康促進活動、落實健康飲食文化，建置校園防疫網絡、深化區域醫療合作關係與融合職業安全衛生照護理念，創造健康、安全校園生活圈。

#### (九)校園網路環境及行政 E 化提升

1. 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。109 年度持續現有校務行政系統的維運及擴充服務外，並規劃開發建置學生獎懲請假系統。
2. 便捷校園網路環境：配合學務處學生宿舍整建規劃，更新學生宿舍網路線材設備，確保網路通訊品質。
3. 雲端資料中心維運：賡續雲端主機、儲存陣列磁碟系統擴充、保固維修及所需虛擬系統軟體更新，提供本校各單位所需雲端虛擬主機及資料儲存服務，並增加儲存系統安全備份數，提高系統運作之安全回復期限範圍。

#### (十)資訊安全暨個人資料管理制度維運

1. 依據「政府機關資通安全責任等級分級作業規定」暨「資通安全責任等級分級表規定」，導入 ISO27001 資安驗證，購置及更新資安設備軟硬體，每年進行進行 SOC 監控、弱點掃描、滲透測試及相關教育訓練等措施，以及推動個資管理系統作業所需之教育訓練、顧問服務、稽核認作業。
2. 依據「教育體系資通安全暨個人資料管理規範」要求，本校共計規劃 23 個一級單位(含各隸屬單位)導入個人資料管理制度，並以「學務處個人資料蒐集、處理及利用相關流程」向「教育機構資安驗證中心」申請第三方驗證並獲通過。109 年度賡續辦理個資管理系統作業所需之教育訓練、顧問服務、內部稽核作業，同時為因應學務處通過驗證效期將於 108 年底屆滿，必須向「教育機構資安驗證中心」申請於 109 年 1 月辦理重新驗證以維持驗證

之有效性。

#### (十一) 校務基金投資規劃

1. 收取穩定利息收入：考量投資之安全性，且本校校務基金資金大部分均已指定用途，目前投資項目係以存放公民營金融機構定期存款為主。配合金融機構設定之定存金額上限，定存金額均為一般定存利率，避免定存適用大額存款利率；另透過靈活調度活存資金，適時轉為短期定期存款，以創造較高之利息收入。
2. 擬定投資計劃：在「保守穩健」投資之原則上，將資金投資於相對穩健之ETF(國內外掛牌指數股票型基金)。透過定期定額分散投資時間，在市場上下震盪時能有效攤平投資成本，降低平均投資成本，提高長期投資收益，且每年分配的股利高於銀行定存利率，屬於市場上簡單且相對穩健之投資工具。

(1) 依據 107 年 9 月 25 日第 1 次投資管理小組通過 107 年 12 月 6 日至 110 年 11 月 26 日續以定期定額方式購買 ETF。

(2) 投資總額度為 3 億元，建倉方式分期如下：

① 第一年(106.12.6~107.11.26)已完成約 8,000 萬元建倉。

② 第二年至第四年(107.12.6~110.11.26)投資額度為 2.2 億元，每年以約 7-8 千萬元，賡續購買「元大台灣 50」及「元大高股息」，投資佈局規劃如下：

(單位：元)

期限	元大台灣 50 (含手續費)	元大高股息 (含手續費)	合計
107.12.6~108.11.26	66,839,111	12,392,635	79,231,746
108.12.6~109.11.26	66,839,111	12,392,635	79,231,746
109.12.6~110.11.26	52,562,796	9,769,903	62,332,699
總計	186,241,018	34,555,173	220,796,191

## 五、社會服務及其他

### (一) 強化在地連結，善盡大學社會責任

1. 以發揮本校專業特色及強調國際連結為主軸，除持續深耕地方發展，發揮本校影響力外，積極建置師生激勵機制與制度支持，強化師生對於USR認知與認同；另運用本校長期耕耘國際學術單位之合作關係，據以串接全球永續發展議題，提升大學國際影響力，作為申請第二期USR計畫之核心內容。

2. 以「桃園結義：創生地方、聯盟中央」為題，107 年首創全國區域型 USR 聯盟，受到教育部肯定與重視。每年將持續邀集桃園各校辦理工作坊、論壇等活動，齊聚探討分享心得，凝聚各方資源，群策群力解決區域社會實踐議題。
3. 彙集本校執行教育部大學社會責任計畫成果，建構社會責任各項構面與指標，呈現計畫亮點及關鍵案例，除傳承 USR 執行經驗外，亦有助本校永續經營在地社會責任，型塑中大品牌形象。

#### (二) 建立中大在地產業青創培育平台

1. 結合校內各項創業資源舉辦創業活動，以創新創業學程、跨領域社會參與學程、社會企業學程及主題式創業講座，提供專業業師輔導，並辦理創業競賽或工作坊，啟發學生創業動機，提供學生創業舞台，鼓勵學生籌組創業團隊。
2. 結合在地產業青創計畫，鏈結地方政府，結合在地產學合作，建立交流平台，升級在地產業價值，協助解決在地議題，如循環經濟與城市、智慧醫療與區域照護體系等，藉由學術能量衍生在地新創公司及技術成果商業化。

#### (三) 培育自主跨域學習之服務學習團隊

1. 持續運用中大服務學習公益媒合平台，強化「服務學習網 <http://service-learning.ncu.edu.tw>」學習護照時數認證網路資源，整合全校社會參議題與資訊，接受非營利組織公益活動合作與招募，刊登在地服務機構需求，加強學生在地連結服務，使能達成公益媒合平台之目標。
2. 以帶動學生自主學習為核心，鼓勵學生依據興趣及專長建立團隊，進行長期服務，並運用學生學習護照建立學習歷程檔案，紀錄學生多元學習歷程與反思內容，強化自主服務動機。

#### (四) 多元族群與國際服務學習

1. 推動僑生或外籍生返鄉服務與交流：與本校僑生僑居地或外籍學生所屬國家，洽談各項公益服務合作，並由僑生或外籍學生偕同台灣本地學生共同參與國際返鄉服務。
2. 回應政府新南向政策，推動東南亞國際志工團隊，藉由異國文化交流及與國外服務組織之溝通合作，拓展國際視野，增強自主學習動機。
3. 推動新住民子女培力計畫：配合政府「新南向政策」，招募東南亞國家僑生或外籍生，偕同台灣本地學生，共同協助新住民子女各項生活適應與課業輔導。
4. 國際服務學習獎學金：以獎學金審查方式，擇優補助學生從事上述各項海外服務學習活動，並以成果發表會、服務學習專欄採訪之方式安排學生經驗分享與服務傳承。
5. 原住民族偏鄉部落返鄉服務：原資中心與偏鄉部落、服務性社團及課程合作



推動返鄉服務，共同促進原住民族多元文化推展與理解，以發揮永續文化之教育功能。

6. 從學校到社區：期待藉由多元文化及公民美學校園人文藝術巡禮的活動舉辦，讓校園的親師生能夠深刻的體驗到多元世界的豐富多樣和可能性，是全球化發展的趨勢與走向；並能以實際的行動參與、支持社區新住民家庭的關懷與服務工作。

7. 開發經營臺商子女學校國際教育服務：結合各地台商交流辦事處、台商子女學校之力量，共同推動國際教育服務活動。

8. 以宣傳多元文化為目標，讓在地特色融入異國文化，境外學生透過宣傳母國文化特色，提供與社區連結之服務活動

(1) 僑聯社松果多元文化服務學習(松果營)：由本校僑聯社學生與桃園市新移民學習中心共同舉辦一日文化營之活動，赴桃園市國小與新住民小朋友互動，透過活動使其融入台灣生活，同時了解原生國之文化及語言。活動過程，藉由小遊戲讓小朋友們互相交流，學習跟同儕間的相處互動，學習合作及運動精神，發揮個人創意及學習表達想法等。

(2) 外籍生每年舉辦異國文化活動，包含印尼文化日及越南文化日。由外籍生介紹母國文化、歷史及美食特色，活動內容包含穿著傳統服裝環校遊行、美食品嘗、舞蹈表演及歷史循跡等，活動開放校外民眾免費參加，每年吸引超過 500 人參與，為在地特色增添一異國文化色彩。

(五) 賡續辦理推廣教育課程：本校各系所、中心於各學期積極主動開設有學分及非學分推廣教育課程，含語文、管理、資訊、土木、機械、藝文等各領域，有效落實社會服務及協助產業人力升級，並為創造校務基金收益。

(六) 推動大桃園及台灣地區環境教育訓練輔導工作

1. 109 年持續召集大桃園在地社區及公(私)立機構機關等單位，串接區域環境教育網絡，辦理環境教育訓練班與研習班課程，培育大桃園地區環境教育人才，強化環境教育推動工作。

2. 環境教育中心配合社會責任辦公室，延續「永續環境之桃海三生-形塑桃園海岸環境與人文發展永續共生計畫」，於 109 年度重新申請為新一期大學社會責任 USR 計畫，搭配社區永續發展需求，健全在地之環境教育經營及社會企業，推展低度開發影響的環境教育觀光活動。

## 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，未來將持續依本校校務基金預算分配作業要點規範之分配基準，及各部門基於推展業務需要得提編專項經費之雙軌分配方式，秉公平、公開及彈性之原則，覈實分配每年預算，另本校已自 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，舉凡每年度預算分配及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「產學合作成果績優教研人員獎勵」，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。
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，另規劃部分資金，以分筆定期定額方式購入 ETF 基金，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，應足數收回衍生成本，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 109 年度至 111 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：未來補助額度以 109 年度相同額度估計。
- 2.其他補助收入：本校近年配合教育部政策，執行多項教育部補助計畫，預期未來亦將持續成長；惟其他政府機關補助部分，考量近年來其補助額度成長趨緩，以及受到資源排擠效應影響，預期未來將持平。綜上，爰以微幅調增預估。
- 3.學雜費收入：以學雜費不調漲情形估算，考量未來少子化衝擊將加劇，除在職專班預期未來業務發展持平外，預估整體學雜費收入將隨入學新生數呈現微幅縮減。
- 4.產學合作收入：本校近年透過產業合作之聯合研發平台，積極推動跨域整合爭取計畫，爰以逐年微幅成長預估。
- 5.政府科研補助或委託辦理收入：本校近年配合政府政策，積極爭取科技部及政府委辦計畫，爰預估未來收入將微幅成長。
- 6.推廣教育收入：參酌近年成長趨勢及未來推展目標，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、收費標準調整等，逐年覈實預估。
- 8.受贈收入：考量受贈業務實際情形具有不確定性，爰以逐年覈實預估。
- 9.財務收入：考量央行資金政策寬鬆，銀行多次調降存款利率，爰本校已規劃自 106 年 12 月份起以分筆定期定額方式購入 ETF 基金，預期未來隨投資比重增加，收益亦將微幅成長。
- 10.其他自籌收入：包含技轉業務、招生業務、其他業務外項目等。其中技轉業

務因調整本校相關法規及持續投入推廣，並鑑於過往收支狀況及參考各主要大學辦理技轉之成效，預期未來可逐步成長；另招生業務依據教育部『大專校院大學1年級學生人數預測分析報告』推估碩士班報名人數，預期110年較109年減少5%、111年較110年增加3%，爰以該比例核實預估增減。

## (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0.3%預估；水電費部分，近年已依摶節原則逐年遞減，未來預期以持平預估；其他補助計畫支出部分，如同收入面之考量因素，以微幅調增預估；其他教研訓輔成本及管總費用部分，配合學雜費收入減少，可支用預算亦下降之前提下，預估逐年微幅遞減。
- 2.學生公費及獎勵金：配合學雜費收入及學生人數逐年減少之前提下，逐年覈實估列。
- 3.產學合作成本：本校近年透過產業合作之聯合研發平台，積極推動跨域整合爭取計畫，爰以逐年微幅成長預估。
- 4.政府科研補助或委託辦理成本：本校近年配合政府政策，積極爭取科技部及政府委辦計畫，爰預估未來收入將微幅成長。
- 5.推廣教育成本：參酌近年成長趨勢及未來推展目標，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、收費標準調整等，逐年覈實預估。
- 7.其他成本及費用：包含技轉業務、招生業務、其他業務外項目等。其中技轉業務因調整本校相關法規及持續投入推廣，並鑑於過往收支狀況及參考各主要大學辦理技轉之成效，預期未來可逐步成長；另招生業務依據教育部『大專校院大學1年級學生人數預測分析報告』推估碩士班報名人數，預期110年較109年減少5%、111年較110年增加3%，爰以該比例核實預估增減。

## (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109年度相同額度估計；其他補助收入部分，本校近年執行多項教育部補助計畫，預期未來將持續成長；惟其他政府機關補助部分，考量近年來其補助額度成長趨緩，以及受到資源排擠效應影響，預期未來將持平。綜上，爰以微幅調增預估。
- 2.本校自籌收入：配合本校未來資本支出之需求，及資本支出政府補助款不足支應部分，覈實預估。

(四)資本支出：考量本校重大工程之施作進度，另依業務主管單位各年度施政計畫預計施作或購置額度，覈實預估。

### 三、未來三年可用資金變化情形

- (一)109 年度可用資金變化：本年度之政府補助收入及各項自籌收支，大致皆能維持收支之平衡；惟考量本校教學研究綜合大樓新建工程預計於本年度完成結案付款，預計期末現金將較期初現金減少約 800 萬元。
- (二)110 年度可用資金變化：依前開 110 年度資金來源及用途估計，本年度總收入雖呈現微幅成長、總支出亦相對成長，收支大致皆能維持平衡；另資本支出依業務主管單位之覈實預估，將有成長之趨勢，爰預期期末現金將較期初現金減少約 1,900 萬元。
- (三)111 年度可用資金變化：依前開 111 年度資金來源及用途估計，宥於學雜費收入預估數下降及資本支出仍呈有微幅成長，雖各項自籌業務可維持收支平衡，仍預計本年度期末現金餘額較期初現金減少約 1,900 萬元。
- (四)綜上，本校未來三年之可用資金約減少 4,600 萬元，減少原因如上述說明。本校未來三年可用資金雖預估有減少之情形，惟該額度仍足以維持日常校務運作及相關現金收支；未來本校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 109 年度至 111 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 109 年度至 111 年度財務預測之收支預計概況 單位:新台幣千元			
項目	109	110	111
<b>一、收入來源</b>	<b>4,547,516</b>	<b>4,569,163</b>	<b>4,591,142</b>
教育部基本需求補助(經常門)	1,180,910	1,180,910	1,180,910
其他補助收入	565,981	570,807	573,173
學雜費收入(減免後)	629,752	623,849	618,018
產學合作收入	330,766	334,074	337,415
政府科研補助或委託辦理收入	1,542,503	1,557,928	1,573,507
推廣教育收入	43,000	43,860	44,737
場地設備管理收入	136,819	138,939	142,682
受贈收入	36,500	36,500	36,500
財務收入	40,421	41,978	42,740
其他自籌收入	40,864	40,318	41,460
<b>二、支出用途</b>	<b>4,705,065</b>	<b>4,725,103</b>	<b>4,743,966</b>
教研訓輔成本及管總費用	2,498,258	2,499,049	2,497,476
學生公費及獎勵金	169,758	168,909	168,065
產學合作成本	316,728	319,895	323,094
政府科研補助或委託辦理成本	1,470,584	1,485,386	1,500,335
推廣教育成本	42,241	43,085	43,946
場地設備管理成本	136,110	137,786	139,001
其他成本及費用	71,386	70,993	72,049
<b>三、預估賸餘(短絀)</b>	<b>(157,549)</b>	<b>(155,940)</b>	<b>(152,824)</b>
<b>四、資本支出財源</b>	<b>499,256</b>	<b>515,912</b>	<b>521,234</b>
教育部及其他機關補助	174,232	174,429	174,628
本校自籌收入	325,024	341,483	346,606
<b>五、資本支出</b>	<b>499,256</b>	<b>515,912</b>	<b>521,234</b>

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)

109 年至 111 年

單位:千元

項目	109 年 預計數	110 年 預計數	111 年 預計數					
期初現金及定存 (A)	3,775,591	3,768,121	3,748,641					
加：當期經常門現金收入情形 (B)	4,521,516	4,543,163	4,565,142					
減：當期經常門現金支出情形 (C)	4,193,962	4,211,160	4,227,132					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	174,232	174,429	174,628					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)	499,256	515,912	521,234					
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)	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)	-10,000	-10,000	-10,000					
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	3,768,121	3,748,641	3,730,045					
加：期末短期可變現資產 (L)	38,485	38,485	38,485					
減：期末短期須償還負債 (M)	2,152,434	2,152,434	2,152,434					
減：資本門補助計畫尚未執行數 (N)	0	0	0					
期末可用資金預測 (O=K+L-M-N)	1,654,172	1,634,692	1,616,096					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	無	無	無					
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	109 年餘額	110 年餘額	111 年餘額
債務項目	無	無	無	無	無	0	0	0

註1: 現金及定存包括現金(含活期存款及自存入起三個月內到期之定期存款等)、流動金融資產項下存款期間三個月以上、一年內到期之定期存款與投資項下存款期間一年以上到期之定期存款。

註2: 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。

註3: 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。

註4: 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、無形資產及其他資產等。

註5: 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、無形資產及其他資產等。

註6: 流動金融資產係指預期於一年內變現之金融資產，但不含存款期間三個月以上、一年內到期之定期存款。

註7: 投資係指採權益法之投資、非流動金融資產及其他長期投資等，但不含存款期間一年以上到期之定期存款。

註8: 長期債務係指償還期限在一年以上長期借款等。

註9: 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、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。

註10: 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。

註11: 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，但應排除屬指定用途捐贈款已提撥準備金之部。

註12: 可用資金係指學校帳上現金及定存加上短期可變現資產並扣除短期須償還負債與資本門補助計畫尚未執行數，係在衡量特定期點學校可運用之資金。

註13: 其他重要財務資訊至少應包括期末已核定尚未編列之營建工程預算及長期債務，係在衡量學校以後年度應(或很有可能)給付現金數額，其中由學校可用資金支應之營建工程預算與長期債務無法自償部分，將由學校期末可用資金、以後年度經常門現金收支結餘與動產、不動產及其他資產現金收支結餘等支應。

註14: 期末已核定尚未編列之營建工程預算係指可行性評估業經行政院或本部核定之營建工程，其截至當年底尚未編列完成之工程預算數，該等預算數預計於以後年度編列。

註15: 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及定存內，已提撥之改良及擴充準備金或其他準備金支應；外借資金係指向銀行舉借長期債務支應。

## 第五章 風險評估

### 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：自 105 學年度起，少子化正式開始影響大學入學人數，隨著報名及可能入學人數的減少，將直接影響報名費及學雜費的收入，同時預計於 109 學年度起會同時影響碩士班報名及就讀人數。
- (二)因應措施：本校擴大及強化招生單位功能，協同校務研究辦公室、相關領域教師、中大壢中教師等組成招生專業團隊，建立學生學習資料庫(含入學前成績、就學時學業或非學業表現及畢業流向)，推動招生工作專業化，透過數據研究研擬相關招生策略招收更多優秀學生報考；並為收支平衡、擷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，影響本校在職專班規模及因應措施

- (一)說明：因少子化衝擊將加劇，除在職專班預期未來業務發展持平外，預估整體學雜費收入將隨入學新生數呈現逐年遞減。各專班亦將適時調整學分費，吸引更多學生就讀。
- (二)因應措施：
1. 主動拜訪產業界，了解產業需求及合作之意向。
  2. 介紹本校碩士在職專班特色，吸引業界人士就讀。或由目前在學學生廣邀大學同學或同事前來報考。
  3. 加強國際化、跨領域研究及加強產學合作。其中，跨領域研究與產學合作均有利於拓展專班與業界關係，這對於穩定未來專班之考生來源應有所助益。

### 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：產學合作案件簽約後，發生違約之情事，如遲(未)交報告書、檢測資料，或報告書內容、檢測結果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、案件尾款未能順利收取、或需依約賠償甚或衍生法律訴訟等。
- (二)因應措施：
1. 健全行政管理制度，進行有效預防：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、違約處理等相關作法，並持續完善相關檢核及管理，建立期前預警機制以預防計畫違約案件發生。
  2. 建置計畫管理系統，強化預警管理機制：預計於 108 年度正式上線之計畫管理系統，已將全校計畫案件納入管控，自接案、合約預審、預警系統提醒等功



能，及各類法規限制透過系統防呆功能防堵，以系統輔助全面強化計畫管理。

#### 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：本校與授權廠商簽訂合約，並將專利或技術交付廠商，如廠商未如期付款，可能造成本校財務損失。

(二)因應措施：

1. 於前端合約審議，提醒研發團隊應注意事項。
2. 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 4.0%)、總務處場地收入(約占 28.1%)、學務處學生宿舍等收入(約占 54.8%)、電算中心學生網路使用費等收入(約占 11.5%)，學生宿舍收入及學生網路使用費收入約占本項自籌收入 66%。
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有收費辦法，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，借用場次需求及提供設備使用數量與收入呈同向變動，因此場地借用次數及提供設備使用數量多寡影響本項收入。另當收支不平時，可藉由提高收費標準，以彌補支出，惟本項收入近七成來源為學生，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。
4. 本校車輛收入每年約 1 千萬元左右，停車管理系統已於 106 年底建置完成，以電腦、通訊、控制及整合等技術，透過網路連結使校園交通資訊有效整合管理入校車輛收費。因收費系統以電腦控制取代人工控制，可能因雷擊或停電等外在因素，導致設備系統故障或暫停使用，影響收入短缺問題。

(二)因應措施：

1. 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。
2. 停車管理系統建置完成後，搭配自 107 年 1 月 1 日起新研擬之收費費率及折

扣優惠，讓使用者之折扣優惠及繳費作業可於自動繳費機完成，有效節省繳費時間及人力成本；因應停車系統設備故障，現由駐警隊採手動方式維持車輛通行，俟 108 年底設備保固期滿，將與廠商協議新約，強化系統管理機制及故障排除模式，以縮短處理時效。

## 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(含校務基金投資因應措施)

### (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.隨著全球低利率時代來臨，金融機構調降存款利率、大額存款門檻。本校校務基金承辦銀行為符合經營效益，調降本校定存額度，這些因素將導致本校預估利息收入降低。

(二)因應措施：目前國內定存利率偏低，所產生之孳息十分有限，為活化校務基金，學校已規劃自 106 年 12 月起分年定期定額投資以永續經營與發放現金股利穩定之 ETF。

## 七、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.本中心校務資訊專業人力以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為主力(佔全組 2/3)，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.爭取專案計畫員額以因應與日俱增之服務需求。
- 4.加強與需求單位溝通協調以有效規劃需求，提高資源使用率。
- 5.妥善規劃及運用預算，如有不足將專案向學校申請其他可用經費支應

## 八、資訊安全暨個人資料管理制度維運

(一)說明：

- 1.網路技術日新月異，網路速度及頻寬不斷提升，軟硬體功能及品質更加強大及精緻，網路服務平台已成為工作及日常生活不可或缺之重要工具，而網路及作業平台軟硬體設備之可用性、可靠性、機密性及安全性等風險議題便成為重要的服務品質指標。網路環境一個環節發生異常，將立刻造成本校部分或大範圍的服務中斷，或是網路系統遭入侵或攻擊，將嚴重影響本校教學、研究的服務品質。
- 2.網路服務已成為趨勢，數位化個人資料的蒐集、處理、利用、揭露等作為變得更加容易，如發生洩漏或竊取情況所造成影響的層面將變得更加廣泛。因此必須加強業務承辦人對於業務所保管的個人資料安全防護措施及相關管理措施的教育訓練，並配合各項資訊安全的防護機制，以有效降低業務保管的個人資料洩漏、被入侵竄改、破壞等風險。

(二)因應措施：

- 1.嚴謹適度的規劃、設計組織單位內不同層級的網路拓譜架構，有效管理及監控網路異常流量。
- 2.重要主機系統加設軟硬體防火牆，定期維護及更新，確保有效防護功能。
- 3.所有電腦主機安裝防毒軟體，各項作業系統及套裝軟體隨時配合廠商同步更新。
- 4.導入資訊安全系統(ISMS)及個人資料管理系統(PIMS)，加強同仁教育訓練，以及聘請顧問提供諮詢、輔導及稽核認作業等專業服務，推動相關驗證機制(ISO 27001 及教育機構資安及個資保護驗證)，檢核資訊安全及個人資料保護作業之落實與降低風險。

## 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、配合，以及「教學與學習」、「研究與產學」、「接軌國際與全球互動」、「校務行政與永續校園」及「社會服務」等五大面向之重點工作推動成效，期能達成本校「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」及「增進人類福祉」六大辦學目標，引領校務發展。

### 一、教學與學習

#### (一)發展學生多元招生及培育模式，落實適性選才及學用合一

1. 學士班：持續擴大繁星推薦名額，使更多偏鄉或社區高中在校成績優異學生進入頂尖大學，促進校園學生組成多元化，有利激發學生多元思考面向。持續推動「向日葵弱勢學生優先入學計畫」，落實社會責任；各學系於個人申請管道皆提供至少 1 個名額辦理聯合招生，優先錄取經濟弱勢學生，並提高向日葵獎助學金至 40 萬元(4 年，每年 10 萬)。持續辦理特殊選才，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。
2. 博士班：搭配「教育部產學合作培育博士級人才計畫」及本校博士班獎助學金，進行博士班培育分流，吸引優秀且具有研究潛力學生修讀，提高博士班註冊率及本校研究能量，並落實高階人才學用合一。
3. 落實大學招生專業化：組成招生專業團隊，執行教育部大學招生專業化發展試辦計畫，提升本校招生層面之校務研究能量。推動個人申請審查機制優化、培訓審查人員，持續建構招生及學生學習資料庫，透過數據分析擬定招生策略、提供數據輔助學系辦理學生個人申請審查；落實適性選才精神、招收具有潛力之優秀學生進入本校就讀。

#### (二)學士班跨領域第二專長，儲備就業競爭力

1. 順應就業市場求才若渴之趨勢，培養擁有不同領域技能的跨界人才，以產學合作共同培養跨領域生力軍。透過「第二專長」制度，期能幫助學生在「第一專長」的根基下，對外拓展枝葉、增加知能廣度，並提供創造力的養分，以厚植學生實力，不論是日後持續從事研究，或是進入嶄新的就業市場，都能有更好的機會與競爭力。
2. 鼓勵跨域自主學習社群，培養學用合一能力：學系現有教學環境多屬於特定研究或特定社團專用，較缺乏自主開放支持跨域專題實作的學習討論環境。

透過創意空間「建置與再造」與「維運」計畫和彈性的自主學習微課程，支持環境形塑並推動學系翻轉教與學風氣，讓更多學生嘗試深化和實踐所學，形成共學社群。

### (三)健全教務資訊化，提升行政效能及掌握學習成效

1. 藉由學位口試申請系統之實施與電子簽核功能之相輔相成，推動公文簽核無紙化，落實簽核責任制，可加速並追蹤文件審核進度，提升行政效率及服務品質。
2. 升級畢業生學籍成績資料管理系統與系統環境，並以 NIST FIPS PUB 46-2 國際標準編碼(DES)加密圖檔，有效加強資料架構與個資安全性。
3. 汰換已使用 16 年之成績單自動化申請系統軟硬體(投幣機)，並新增悠遊卡電子支付功能，將能提供更穩定且多元服務面向，發揮學生證使用最佳化。
4. 新型數位學習系統針對教師精進教學成效、學生線上學習環境，將提供更貼切的支援功能，有助於推動自主學習、跨領域學習和線上數位課程。

### (四)精進 NCUx 中大磨課師，翻轉教學提供多元學習管道

1. 以數位科技平台不受時間和空間限制的特性，促進師生在教學和學習上的彈性和活力，透過課程模組設計，讓學生的跨域學習和自主學習更有系統和學習品質。
2. 透過課程模組計畫，製作主題影片及例題作業，強化學生理解課程知識，並增進師生互動。
3. 提供學生學習數位教材製作能力的機會，以增加其軟實力。另外，帶動各系院培育自己的學生製作團隊，各教學單位可獲得更多元即時的影音支援，並達成永續培育之效。
4. 連結數位課程與數位平台，使教材能用於更多課堂，增加學生自主學習管道。並透過學生社群，齊聚有興趣的學生互助合作，深化數位課程，並了解學生自主學習需求與如何增加線上學習動機，更有效利用與推廣數學習資源。

### (五)精進教師專業培訓系統，協助教師進行教學創新

1. 協助新進教師提早融入校園，建立個人教研生涯規劃，並與傑出資深教師共享優異教學經驗。促進新進教師間之交流，逐步形成互助社群，
2. 激勵老師不斷增進教學知能，並透過教師沙龍此對話平台，聆聽教師之各項教學需求，建立各項以教師需求為導向之教務發展策略推動和研習方向。
3. 讓更多教師有效完成創新教學補助申請，並以學生學習成效為核心，積極改善教學方法與課程經營，落實適性教學的循環改善與精進教學精神。
4. 在大學高等教育的場域中，一對一傳習往往只適合新進教師，無法維持長期

傳習關係；現改以教學上的需求和團體合作為導向，達成教師社群長期合作共學，除形塑傳承和提高彼此互動外，更營造校內教學創新共學氛圍，吸引更多教師投入教學創新行列。

- (六) 強化學生社團跨領域合作，擴展知識領域及培養軟實力：109 年預計可輔導學生社團辦理校內外一般社團活動、大型活動、社課、校際活動、服務性質之活動 500 場次以上；並辦理全校社團長研習營、社團評鑑暨成果發表觀摩活動各一場次，開設社團工作坊及相關講座課程兩場次，引領學生自主學習，培育課外活動專長，提昇職場軟實力。
- (七) 完備職涯系列課程，提升學生職場競爭力、適應力與創新力：109 年預計開設 10 場職涯核心能力系列課程，系統性的培養學生關鍵就業能力；提升實習輔導活動學生參與數達 300 人次，精進學生職場實務能力；提供 20 場職涯業師諮詢服務，增進學生學涯與職涯順利接軌。
- (八) 健全導師輔導網絡與支持系統，營造健康、安全、友善校園環境：辦理各院導師工作委員會議、系所導師輔導知能座談及全校導師輔導知能講座，加強宣導轉介輔導機制，109 年預計辦理 24 場次，導師、學生代表及輔導人員參加數可達 500 人次。
- (九) 完善弱勢學生支持系統，提供校園適應、職涯輔導及課業輔導協助
  - 1. 自 108 年度起開辦安心就學支持計畫生活助學金，預計 109 年獲補助可達 200 人次，補助金額約 300 萬元。
  - 2. 資源教室依訂定之「身心障礙學生課業輔導需求實施辦法」，經輔導人員以「個別化支持服務計畫(簡稱 ISP)」評估每位身心障礙學生學習程度及能力訂定每週課輔次數和時數，提供個別化課業輔導機制。109 年度預計提供身心障礙學生申請課業輔導共 30 學生人次，授課總時數為 400 小時。
  - 3. 108 年成立原住民族學生資源中心，未來將可開設原住民族學生傳統文化工作坊，精進學生對原住民事務的認同。組成原住民族原鄉部落服務隊，帶動學生參與或推動鄰近原鄉部落社會服務，傳承原住民族學生獨有文化資產，109 年預計開設 2 梯次。
- (十) 精進服務學習課程，帶動師生鏈結在地：設計各類學習活動引導學生透過準備、服務、反思、慶賀等四大步驟，規劃或參與推動社會服務，提升基礎服務學習課程內涵。並開設結合學系學術專業實作之社會服務課程，落實社會實踐，逐年增加開課班級數；且每年固定辦理服務學習課程教師實體社群聚會，約 3-6 次。

## 二、研究與產學

### (一)整合優勢領域，打造特色研究中心

本校四大深耕特色領域研究中心(太空科學與科技研究中心、高能與強場物理研究中心、地震災害鏈風險評估及管理中心與新世代光驅動電池模組研究中心)，將從「人才培育」、「學術研究」、「環境建置」、「標竿競逐」、「研究貢獻」等面向，推動各項執行策略並設定績效目標，以厚實學術成果，並對國家產業與社會發展貢獻一己之力。109年整體特色研究中心共預計邀請6位國際優秀人才、延攬8位高階研發人才、培養約45位年輕學者或博士生；在學術成果方面，統計各團隊成員預計有3人次擔任國內/外院會士；承接國際研究計畫件數與國內研究計畫約49件、產出領域前20%論文數約25篇。本校配合深耕計畫推動，將提高教研人員彈薪比例，預計109年目標維持42%；且為支持特色領域研究中心，校方將額外提供各中心1名專任教研人員。

### (二)聚焦特色學院及特色領域，延續尖端學術成果

#### 1. 永續地球環境特色學院

- (1) 108-109年將建置臨海工作站之測站，並整合桃市府海管處之海岸環境資訊科技中心，擴大本校在因應SDGs，在氣候變遷行動、地下水等議題，並深化跨國研究合作及官學合作，以確實推動研究成效應用於社會民生，實質協助環境永續。
- (2) 協助氣象局建置之雷達監測案業已完成，109年啟動與中科院合作之雷達監測案。109年啟動與波蘭哥白尼大學共同進行北極基地聯合觀測實驗，觀測極圈之氣候變遷對北半球造成之天氣型態影響，亦包含空污問題。續辦理國際大氣雷達學校、國際山崩土石流學校等，培訓各國災防人才。

#### 2. 智慧系統-關懷科技特色領域

- (1) 持續與桃園市政府合作共同解決醫療及相關社會問題，未來透過聯合平台進行「慢性病研究管理」、「微型健康檢測器材研發」及「智慧健康照護雲端網路建置」等研究。
- (2) 藉由跨國「創新健康城市聯盟」(Health Innovation Cities Alliance)與美國愛荷華州立大學及英國蘭卡斯特大學合作，開發未來國際智慧照護之標準模式。
- (3) 計畫主持人徐沛教授受邀擔任「國際電機電子工程學會(IEEE)」輔成立之「數據健康諮詢委員會(Inaugural Advisory Committee on Digital Health)」委員，將協助推動全球Digital Health之人才培育與研究發展，使台灣成為此一新興學門之領頭羊。
- (4) 與國外知名單位及南向國家(越南、印尼)進行研究及學術合作，包含與麻省

總醫院、波士頓大學醫學院、史丹佛大學、日本東京工業大學、熊本大學、駒澤大學及英國倫敦大學學院等。預期 109 年度本領域外籍生碩博士生人數比例可自 106 年度之 19.6% 提高至 24.31%。

(5) 與哈佛大學比爾蓋茲講座教授孔祥重院士進行合作，及規劃共同開設人工智慧學校中央分校，強化智慧人才培育，並與太遙中心及 AI 研究中心共同開發智慧照護與智慧製造可多元運用之室內定位及機器學習等技術。

(6) 積極參與地方產業服務，與廠商進行產學合作，發展以產業實務問題導向之創新教學，協助廠商解決各種智慧製造問題及人才培訓，培養廠商所需之智慧製造人力，以協助業產業轉型與升級。

### (三) 健全研發管理系統，掌握學術能量

運用研發系統中論文比對整合功能，能有效且即時掌握本校教師論文及學研能量；並可簡化過去人工統計方式，改以系統自動計算，簡化填報教育部高等教育資料庫各項欄位之作業時間，提高行政效率。

### (四) 延攬傑出人才，培育年輕學者

1. 為積極培育年輕學者，本校調整獲獎人與校內同職等人員薪資比例，預計提高研究傑出獎獲獎比例由 16% 增加至 19%，且副教授以下職級彈薪獲獎人數至少達總獲獎人數之 20%。

2. 為積極延攬國內外特殊優異青年學者來本校服務，以提升國際學術競爭力，將增修辦法獎勵 45 歲以下(以到職日為計算基準)特殊優異之本校新聘副教授或助理教授，並頒予「國鼎青年學者」，並給予最高三年之獎勵金。

3. 本校為延攬優勢領域人才，積極爭取政府各項攬、留、育才政策資源，109 年預計申請教育部玉山學者計畫、科技部「愛因斯坦培植計畫」或「哥倫布計畫」，以達成本校延攬、留任頂尖人才之目標。

### (五) 推動跨域整合、培植尖端團隊

1. 透過定期舉辦不同形式跨院交流活動，使教研人員能更進一步了解彼此的研究領域及研究方向，以發掘更多潛在合作之可能性；另將針對校內年輕研究學者舉辦主題性活動(如科技部計畫撰寫、獲獎經驗分享、研究生涯規劃等)，同時視計畫及整合需求召開跨領域搭橋會議，希冀能促成跨領域研究計畫及研究團隊合作。

2. 持續鼓勵成立之功能性研究中心，以對外爭取大型跨領域研究計畫為主，未來各團隊平均每年至少爭取 2,000 萬(含)以上之研究計畫實績，並整合及強化本校優勢領域培育人才及深化研究能量。

### (六) 結合產官學研各類資源，協助培育高階人才



1. 與業界簽定合作協議，提供高額獎學金，培育高階人才。藉由產業界的人才培育措施，提升碩、博士級人才學以致用之研發能力，協助產業研究發展，並建立論文由學校與產業界共同指導之機制，促使碩博士生至業界進行實作研發。
2. 博士級產業訓儲菁英培訓與就業輔導，預計 109 年培育 10 名人員。
3. 定期與聯合研發平台合作及舉辦成果發表會(工研院、聯新國際醫院、榮總台灣聯大)，109 年度預計雙方交流可達 15 人次，舉辦研究成果分享會預估 14 場次，成果發表會 1 場，透過產官學研資源串接，結合研究與產業知識、學術與經驗傳承交流，從而創意發想開發新技術，提高產業價值及研發能量。

#### (七)整合創業服務資源，擴大研發成果推廣

1. 整合校內產學資源及創業能量，發掘校內原創技術，匯集校內各單位新創團隊，安排專業輔導機制，促成新創團隊衍生新創公司，完善校園創新創業孕育機制。
2. 由校園創意培訓課程出發，將創新創業課程及學分學程分類模組化，搭配產業界業師實際經驗分享教學引導，銜接探勘校內具潛能、原創性與前瞻性技術，藉由政府資源串連合作，搭配產業界業師輔導，強化引導學術能量衍生新創公司及技術成果商業化。
3. 109 年預計輔導 5 組創業團隊進入創業實戰學習平台、培訓 15 位博士級訓儲精英進入產業就業、藉由萌芽計畫及 RSC 計畫協助成立新創公司 6 家、遴選 5 組新創團隊至海外參展，且預計培育廠商 20 家等。

#### (八)以國際產學聯盟接軌國際產學研能量

1. 本校國際產學聯盟將透過「促進國際鏈結」、「加強開發策略會員」、「提升中大與產業鏈結成效」、「結合國際標竿企業成立研發中心」及「提供會員增值服務」等五大推動策略，達成精準國際媒合、開拓國際市場、擴大國際合作、加強中大與標竿企業鏈結、提升產學技轉成效，提供會員增值服務等目標。
2. 本聯盟預期 109 年將達成以下效益：透過組織整併集中產學營運中心人力及資源、擴增災防與永續環境領域之亮點技術、延伸法人鏈結平台與公協會產業人脈、累積國際技術推廣經驗促進國際鏈結、提供會員增值服務擴大後續合作機會。

(九)推動中大八德「智慧健康創新園區」，發展學校特色，實現社會責任：八德校區籌設計畫書於 108 年下半年完成校內相關會議審議，並以 109 年取得教育部核定同意為目標。本園區未來預期除可滿足地區居民醫療需求外，亦可協助桃園市發展智慧及健康城市，驅動國家智慧健康產業發展。

### 三、接軌國際與全球互動

- (一)完備「國際學苑」空間規劃，增加國際化教學與學習場域：國際學苑將成為外籍生舉辦競賽、表演等多元語言實踐場域，並舉辦華語名家專題講座、小型研討活動，以友善之國際化教學與學習環境，帶動師生跨國交流與互動。
- (二)強化外語授課內容與師資，培養多元國際視野
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. 新進教師開設全英語課程，不僅可提升新進教師素質，此外因應國際化，教師調整教學內容與方式，可強化同學國際觀及視野。
  4. 英語授課(含部份英語)109年預期達年度目標700門課，經費約400萬。
- (三)增設多種第二外語課程，豐富語言學習資源：本校除了長年固定開設完整之日、法、德、西班牙等歐洲語文課程之外，自106學年度起，配合國家之南向政策，已增開初級越南語及泰語會話課程，107學年度增開5門課程(初級越南語及泰語會話課程)，越南語上/下學期各1班、泰語會話上/下學期初階1班進階2班)，108學年度泰語課程上學期開設1班，開班經費約30萬元。未來除了逐漸完備此類課程，並預計開設印尼語以及韓語課程，力求增進學生之多元文化視野以及跨文化溝通能力，深化語言學習成效，以期培養合乎國家社會需求之語言人才。
- (四)跨國英語遠距教學課程，強化學生專業領域國際競爭力：預計109年開設2~3門跨國遠距課程，聘任外籍教師來校授課，開班助教補助費約5萬元。
- (五)提供多元學習機制，擴大本籍生國際事務活動參與，提升國際視野
1. 本校推行「本籍生國際移動力訓練方案」，107學年度共計694人完成認證，未來配合辦理多項拓展國際視野之學習活動，預計109年度認證人數將以5%至10%之比例成長。
  2. 107學年度共計辦理17場學生出國研修計畫相關說明會，共計1,780位學生人次參與，109年預計辦理約20場次，參與人數預計可提升3%至5%。
  3. 本校積極推展與國外大學校院之學生交流，本籍生可參與多樣性國際交流活動，107學年度共計有767位學生人次參與海外計畫，包含交換生計畫、雙聯學位計畫、短期海外寒暑假課程、參加國際會議、國際志工及海外實習計畫等，較前學年出國人數比例成長20%。109年度學生出國人數預計可持續增長15%至20%。

#### (六)深耕東南亞及南亞國家重點大學校院，擴大國際合作面向

1. 提升外籍碩博士生品質，提升本校研發能量：各系所申請入學資格審查漸趨嚴格外籍生錄取率由 104 學年度 41%降至 108 學年度 18.5%左右，未來將朝重質不重量目標前進，錄取率預計將保持在 15%至 20%，確保招收優質學生，提升本校研發能量。
2. 增進境外碩博雙聯學位合作關係：目前本校雙向雙聯學位合作數為 30 個，其中有 21 個為印尼、越南、菲律賓地區之學校，每年約 10-20 位境外雙聯學位學生至本校就讀，預期未來二年可以達到 30 人。
3. 提升境外合作學校主動推薦優秀學生與講師來校就讀機會，增進境外招生效益：本校每年於 10、11 月皆組團前往越南(約 6 個學院 20 位老師)及印尼(約 6 個學院 15 位老師)參訪並進行面試，預計 109 年面試總人數可達 610 人。
4. 提高本校東南亞地區整體聲譽，帶動學術知名度：本校每年約有近 20 位教師前往東南亞地區招生，至少有一半之教師於當地各系所進行演講。預計未來提高教師於當地講學比例(目標越南 20 位老師；印尼 15 位老師)，以增加本校在各領域於東南亞目標學校之知名度。

#### (七)強化合作國家學生雙向交流，帶動國際招生成效

藉由增加簽約姊妹校，提高來校交換人數；目前交換生人數每年至少成長 10%，預計 108 學全年度(109 年)人數可達約 150 人左右，並逐步推動鼓勵學生續留本校攻讀博士學位。

### 四、校務行政與永續校園(含校務基金投資效益)

#### (一)持續建置校務研究資料系統，以利校務研究進行

1. 以數據為本分析，強化學生學習成效、完善校務研究資料倉儲系統建置與管理之目標，建立具有本校特色典範的校務研究制度來支援決策，以提升校務治理之績效。除校務資料倉儲系統外，109 年將導入高中端與勞動部資料，逐步完備資料倉儲以利串接分析。
2. 持續擴充校務資料倉儲系統之「支援適應性分析之多維度交叉平台建置」，規劃主題導向之校務資料分析；針對各面向入學之招生、學習歷程、學習成效、畢業表現、學用差距等分析議題進行探討，以量化分析數據提供多元化決策建議。109 年校務研究資料倉儲系統之建置完成度將達 90%，並可逐步因應不同需求之格式規範匯入填報、上傳，且依照個資法範疇開放去識別化資料後完成資料分析，供校內教研人員依需求申請使用。
3. 定期發佈主題性校務資訊公開，目前以學生為主之面向已完成 112 份，以

Tableau 繪製之視覺化校務資訊公開互動式報表，逐步取代原本靜態式圖形表單，109 年度目標值預計達到 150 份，使得校務資訊公開的呈現更為豐富及增加互動性。

4. 依校務研究計畫目標，針對學生學習成效議題，產出研究成果報告，並發掘、延伸至其他校務相關議題，作為校務行政改善或教學提升之決策依據。校務研究件數於 109 年預計達成 7 件。並透過辦理校務研究專業培訓、校務研究競賽，來擴大校務研究參與度，獎勵師生共同參與校務研究分析，以提升教師、各層級人員對校務研究之知識，營造以實證資料為本之校務治理策略。

#### (二)完成校務評鑑自我改善，健全辦學品質保證機制

本校預計於 109 年 1 月底完成校務評鑑自我改善成果並依規陳報高教評鑑中心；另 109 年起針對「未來發展參考建議」，如：學生修讀雙主修之性別比例分析、提供互動關係人資訊整合平台、定期調查瞭解互動關係人的意見及對校務經營的看法、訂定校務基金投資有價證券之管理制度等項目，將逐年進行追蹤管考，檢視各單位執行情形，以提升本校校務經營及辦學品質。

#### (三)強化新聞資訊整合，擴大傳播效益

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，進而增加產學合作、企業捐款等機會。

#### (四)拓展校友服務廣度，提升服務品質

1. 維護及更新校友資料庫：經由校友活動及宣傳，逐年增加校友自行上網更新資料的人數，提高校友資料庫的準確率。
2. 優化校友證福利：經由拓展校友證優惠福利，並增加宣傳與分享機制，大幅提升申辦校友證意願。
3. 建置校友交流平台：經由管理暨經營不同管道的校友互動平台，將校園近況、系所友會及校友總會活動、校友社團聯誼活動等訊息，與海內外校友圈分享與交流，有效凝聚校友情誼。
4. 強化校友互動：長年以來，以多項持續性的校友聯絡工作、以及校史館導覽解說服務，深化在校學生與校友對學校的瞭解，強化校友與學校之連結性，成效良好。特別是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、協助校友社團推展校友活動等。
5. 深化校友認同感：順應校友交流方式的轉變，調整深化校友認同感的方式，特重互動平台的交流與經營，同時結合系所合作，協辦系所推展校友活動，

如校友同學會、校友回娘家等；逐漸深化校友對母校的認同感。逐年增加校史館典藏，方便系所調閱，推展系所校友活動，有效深化校友認同。

(五)結合校內資源，積極推動各項募款計畫

1. 每年於校務基金募款網站公告年度報告書，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，落實節能減碳外；精簡捐款手續，降低捐款者等待時間；開發響應式網站，讓捐款者無論是透過電腦、手機及平板裝置等都能順利瀏覽，更能吸引潛在捐款者，有助拓展捐款族群。
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，制定相關募款專案包裝，更能加強情感訴求，凝聚校友向心力。

(六)因應社會趨勢，優化、創新圖書館功能

1. 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。
2. 空間之適度改善，除提昇本館的服務功能外，亦具深厚讀者藝文涵養之功效。
3. 在網路發達、知識多元的時代，提供與時俱進、符合讀者需要的空間功能，以吸引更多讀者使用圖書館。
4. 藉由加入圖書及期刊等聯盟，擴大館藏徵集領域與範圍，並持續更新書目及維護品質，發揮經費使用效益最大化。

(七)持續完備場館建築與設施，建構優質安全校園環境

1. 校內教學研究綜合大樓、學生自主學習空間預定 109 年陸續完工使用，屆時將提供優質的學研空間，有助提升教研品質。此外，校園基礎設施分期改善計畫、既有校舍(不含學生宿舍)補領使用執照作業等工程賡續進行，逐步汰換老舊設施並補強校內建築物，使學生在安全舒適的環境中學習。
2. 中大國民運動中心一期工程，設有重訓室、桌球室及水療設備，預定 109 年 9 月完工。為擴大國民運動中心之效益及功能，目前積極規劃二期工程，將樓高二層樓增建至四層樓，增設運動設施外，館內將布建智能科技健康照護系統，提供多元健康與醫療保健的加值服務，以具體行動實踐社會責任，為市民打造一座「科技與運動」的健康校園。

(八)辦理主管人員核心職能訓練，提升行政專業能力：透過辦理此核心能力訓練，將協助主管人員了解組織變革必經流程，並增進變革領導力，以跳脫傳統組織制度的管理角色，有效領導組織成員，掌握並合理配置資源，針對業務變革採取適當處置，以配合未來趨勢發展引導組織調整與變遷；另辦理跨域協

調課程，增進主管人員與不同領域之機關、單位或組織間建立網路關係與溝通談判的能力，使本校面對內外環境的變遷與壓力時，可以不斷調整與變革加以因應。

(九)提升校園網路設備，逐步擴大校務行政E化面向

1. 在校務行政資訊系統開發人力方面，穩定的校務資訊專業人力將可提升校務資訊系統開發的進度，提供更好的軟體維運及擴充能力以滿足行政單位需求，提升行政作業效能。
2. 排程規劃逐年汰換校園網路老舊線路及資訊交換設備，將可提升網路服務品質，確保網路傳輸速度及穩定性與安全性。而透過雲端主機、儲存陣列磁碟系統擴充，提供本校各單位所需雲端虛擬主機及資料儲存服務，一方面可減少各單位建置伺服器的設置及維運成本外，並可有效節省單位耗能及提高資源有效運用。

(十)持續維運資訊安全暨個人資料管理制度，建構安全E化環境

在透過每年的教育訓練及個資盤點、內部風險評鑑、內部稽核及持續第三方驗證，將可提升本校同仁對於資安及個人資料管理之行政素養與基本能力，使資訊安全與個人資料保護作業相輔相成，確保各項行政作業所產生之個人資料均能獲得合理處理使用及完善之保護。

(十一)校務基金投資效益

本校 109 年度預估定存利息收入約 33,665 仟元(估算方式詳下表一)，至於公庫(活儲)利息預估數約 938 仟元(估算方式詳下表二)，ETF 投資股利預估數約 5,817 仟元(估算方式詳下表三)，以上三項合計數 40,421 仟元。

表一：109 年度銀行定存利息預估數

單位:元

行別	預估平均基數	年利率	年利息
第一銀行	700,000,000	1.095%	7,665,000
郵局	2,500,000,000	1.040%	26,000,000
小計	3,200,000,000		33,665,000

表二: 109 年度公庫(活存)利息預估數

單位:元

行別	預估平均基數	年利率	年利息
第一銀行	408,000,000	0.23%	938,400

小計			938,400
----	--	--	---------

表三: 109 年度投資 ETF 股利預估數

單位:元

項目	配息月份	預估配息 (元/股)	存股股數	年配息
元大 台灣 50	1 月	1.9	【880 張+(60 張/月*12 月)】* 1,000 股/張月=1,600,000 股	3,040,000
	7 月	0.7	【880 張+(60 張/月*18 月)】* 1,000 股/張月=1,960,000 股	1,372,000
元大 高股息	10 月	1.1	【522 張+(36 張/月*21 月)】* 1,000 股/張月=1,278,000 股	1,405,800
小計				5,817,800

## 五、社會服務及其他

### (一)發揮中大品牌特色，落實大學社會責任

1. 傾力爭取教育部第二期「大學社會責任實踐計畫」，持續發揮本校專業特色，強化師生對於USR之認同與支持，另運用優質學術研究能量，串接全球永續發展議題，提升大學國際影響力。
2. 運用桃園大學社會責任聯盟資源，發揮校際合作能量，共同落實「創生地方、聯盟中央」之聯盟精神。
3. 完成本校109年社會責任年度報告書，結合本校特色與服務，傳承大學社會責任推動經驗，作為中大品牌形象之行銷宣傳。

### (二)建立在地產業青創平台，協助師生投入創新創業活動

1. 運用本校新創育成經驗，除進行校園新創團隊籌組與培育，近2年來與桃園市政府青年事務局加強合作，協助桃園在地新創團隊申請政府相關創業計畫、遴選出有潛力之新創團隊至美國舊金山參加TechCrunch Disrupt展覽，並透過加速器及天使創投公司，募集新創團隊創業資金，並提供創業輔導資源，促成產學合作目標。
2. 本校目前已盤點校園創新創業生態系，後續將持續跨單位討論與合作，整合現有校內創新創業創意課程，在創業教育與創業實作上之銜接，進一步在創業實務上養成能力，建立有系統創業機制。並預計藉由課程開設、新創活動舉辦、創業工作坊等一系列活動引導有志學生瞭解新創，型塑校園創業文化。

3. 藉由盤點政府相關部會多達 20 於種創業計畫資源，協助團隊爭取更多創業機會；並提供本校新創空間供使用(如學生自主學習空間、中大創意園區 idea NCU、產學中心培育室，及刻正規劃籌設之國際加速器等)。此外校友中心將協助彙整相關校友資料，期待能由學校發起，成立本校相關天使基金與創投公司，以支持本校師生創業，使校園創業一條龍之服務更加完整。
- (三)引進外部資源，成立專業志工服務團隊，長期服務強化在地服務連結，每年至少出隊 5 次。為強化學生專業能力，每年定期辦理至少 5 次志工專業培訓課程或工作坊。
- (四)持續辦理推廣教育課程，協助培育優質人力：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，本校文學院、工學院、管理學院、教務處、國際處、語言中心、藝文中心、體育室等每年穩定開辦各項學分班及非學分班推廣教育課程，另持續受環保署、公共工程委員會等政府單位委託辦理相關訓練課程，目前本校推廣教育每年維持開課約 70 班次，修課學員約 3,000 名，年收入約 4,000 餘萬元。未來持續爭取政府單位委託開辦課程，並縝密規劃系所各類學分班及非學分班課程，穩定校務基金收入來源。
- (五)推動環境教育工作，展現大學社會責任
1. 環境教育中心 109 年度預計開設兩個訓練班與研習班課程，培訓約 80-100 名社區夥伴取得環境教育人員之認證。
  2. 藉由「桃海三生-形塑桃園海岸環境與人文發展永續共生計畫」，109 年將新增社區環境教育資源，包含桃園海岸綠地圖延伸至觀新藻礁，以及新屋石滬文史工作站等社區鏈接，使桃園海岸環境生態綠色廊道更完整，創造地方環境與社區共生再興。



## 第七章 結語

本校以「105-109 年校務發展計畫」為核心，規劃五年期各項校務推動重點策略；自 107 年以來獲得教育部「高等教育深耕計畫」4.1 億經費挹注，運用過去十年邁向頂尖大學計畫所奠定之學術發展競爭優勢，持續兢兢業業、群策群力；並藉由專業領域紮實之訓練，帶動教學創新的跨域發展。為達成校務經營財務永續，本校以校務發展為藍圖，合理及適切的資源分配與財務規劃機制，以確保優質、健全、永續的校務基金運作模式。

未來將持續深化本校學術優勢、提升校務辦學成效，以面對國內外整體環境之快速變遷，與高等教育市場化、國際化之嚴峻考驗。此外，藉由本校永續發展優勢，結合聯合國 2030 永續發展 17 項目標，積極推動大學社會責任，並落實高教公共性，致力達成本校「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」之辦學績效目標，及「深具人文關懷的世界一流大學」之願景。