



國立中央大學

110 年度財務規劃報告書

中華民國 109 年 12 月

目 錄

第一章 前言	1
一、中大歷史沿革及現況說明	1
二、願景及使命	3
三、SWOT 分析	3
四、110-114 年校務發展計畫架構	7
第二章 教育績效目標	11
第三章 年度工作重點	14
一、學生為本，博雅專精	14
二、學術領航，躍升國際	17
三、人文關懷，永續發展	21
四、校務行政與永續校園(含校務基金投資規劃)	25
第四章 財務預測	30
第五章 風險評估	37
第六章 預期效益	41
一、學生為本，博雅專精	41
二、學術領航，躍升國際	43
三、人文關懷，永續發展	45
四、校務行政與永續校園(含校務基金投資效益)	49
第七章 結語	53

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</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>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>資料更新 109.09</p>	<p>校地面積：62 公頃</p> <p>學生人數：約 12,000 人</p> <p>教研人員：829 人 (專任/兼教研人員 695 人、助教 3 人、科技部延攬客座人才/研究學者 83 人、產學合作博士後研究人員 48 人)</p> <p>職員人數：537 人(含編制內人員、契僱人員、諮商老師、宿舍管理員、衛星接收站人員及執行全校性校務行政工作人員)</p> <p>教學/學術單位：1 總教學中心，8 學院，28 個系(含 5 個學院學士班)，18 個獨立所，4 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>校屬研究中心：6 個；校級功能性研究中心：5 個</p> <p>聯合研究中心：1 個</p> <p>附屬單位：國立中央大學附屬中壢高級中學</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>定位</p>	<p>理工與人文並重，教學與研究兼顧之卓越大學</p>	
<p>辦學使命</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>	

第一章 前言

一、中大歷史沿革及現況說明

國立中央大學，1962年在臺復校，初期設址苗栗，1968年遷址中壢雙連坡，並於1979年正式復名為「國立中央大學」，在台復校以地球科學起家，奠定中大在地球環境領域的優勢及特色，亦係全台最早提出「永續發展」(Sustainable Development)作為教學和發展總目標的學校；其後因應校務發展需求，陸續擴展各領域學科。104年邁入期頤之年，歷經百年的淬鍊洗禮，累積飽滿而豐沛的知識泉源，中大不僅躋身研究型大學之列，近年更自我定位為「理工與人文並重，教學與研究兼顧之卓越大學」。

本校佔地廣闊達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，南北往來交通便捷。目前設有文、理、工、地球科學、資電、管理、客家及生醫理工等八大學院；109學年度計有28個系(含5個學院學士班)，18個獨立所，4個碩士學程，5個博士學程。學生總數近12,000人，大學生與碩博士生比例約1:1。全職教研人員829人，職員537人，為一所中型綜合型大學。

在「誠樸」的校訓精神薰陶下，以「深具人文關懷的世界一流大學」為發展願景，全校教職員齊心戮力，已奠定卓越堅實的基礎：如擁有臺灣展望宇宙之眼-鹿林山天文台，發揮以小搏大的精神，參與多項國際大型計畫，締造多項紀錄，包含首度發現小行星、超新星、彗星、近地小行星及首度進行小行星命名等；太遙中心為全球少數具有接收處理、研究開發與教育推廣「三位一體」特色之資源衛星接收站，在國土管理、環境偵測及防災體系發揮卓越的貢獻；成立臺灣首座崑曲博物館，典藏珍貴文化遺產，擁有傲視全球具數百年歷史價值之崑曲文物；打造全世界上最迷你輕巧、解析度最高的「太空魔方」，隨著福衛五號發射升空，並成立「衛星任務作業小組」，引領臺灣探索太空天氣、監測全球氣象及預測地震前兆等。

為實踐「引領知識創新，追求學術卓越」辦學目標，過去執行「邁向頂尖大學」計畫十年有成，在重點領域累積豐碩成果，成功拓展綿密跨國合作網絡。107年起爭取「高教深耕計畫」資源挹注，延續學術拔尖，聚焦「太空科學與科技」、「高能與強場物理」、「地震災害鏈風險評估及管理」及「新世代光驅動電池模組」、「永續地球環境」、「智慧系統-關懷科技」等特色優勢領域，學術成果深獲國際肯定。與韓國氣象廳合作平昌冬奧氣象觀測，獲頒該國貢獻獎；國際大氣雷達學校在本校永久設立，協助培育東南亞高階人才；與南向國家合作防災研究，海嘯預警系統經越南採用，並獲表彰；與美國環保署合作設立「環境監測技術聯合中心」，協助亞太國家建建構「亞太汞監測網，以及參與泰國7SEAS國際觀測實驗、臺美合作GLOBE計畫、參與INSPIRE衛星計畫等，並開發「區域資料同化系統」、善用福衛三號資料，提高台灣天然災害預測準確度」。更積極鏈結學術與產業，如：針對帕金森氏症所開發的非侵入式光學振動檢測技術，獲全球知名Michael J. Fox Foundation合作意向；研發如鑰匙圈裝置之食物

過敏原檢驗物聯網系統，並可用於其他食安檢測；研發「行動磁力探測系統」可應用於地下金屬管線探測、救災探測與災後評估，獲 2019 未來科技突破獎、台灣創新科技技術博覽會金牌獎；以世界第一支美國 FDA 認證醫用穿戴式裝置執行國內萬人心房顫動篩檢計畫；與美國愛荷華州立大學及英國蘭卡斯特大學合作，持續深化跨國「創新健康城市聯盟」；引進 FESTO 整合系統完成智慧工廠啟用等，展現中大以突破性創新，創造科研價值回饋社會。

憑藉卓越學術能量，本校跨國學研合作遍及亞、歐、美、澳等洲約 23 國，70 多個政府部門及一流機構。U.S. News & World Report 2020 全球最佳大學排名已躍升至全國第三，「國際合作」指標連續六年穩居全國第一；遠見雜誌 2020 最佳大學排名，「國際論文合著比」42.6% 高比率位居全國第一。108 學年度碩、博士班國際學生人數佔全校碩博士學位生 13.2%；其中外籍博士生已高達全體博士生 31%，展現中大近悅遠來，強大的國際互動能量。

在創新教學方面，提出「NCU 2022」之教學想像，從精進專業能力、培養核心關鍵能力及促進學用創合一等三面向，進行教育系統的創新。以培育兼具人文底蘊、科技知識與專業素養兼備之優秀領導人才為目標；藉由彈性學習制度，打破系所壁壘，以營造跨域創意的學習氛圍，並透過多元場域的建置及辦理各類學生社群，增加跨域互動機會。迄今已辦理超過 25 類跨領域第二專長系列課程，開設跨域學分學程，設置「ideaNCU 中大創意園區」，規劃 28 個創意場域，以虛擬「創意創業學院」，鏈結專業訓練、跨域專題、創意實作、社群運作，培育新創人才，現已有三個跨領域社群完成創業。另為強化學生國際移動力，歷經長年努力，畢業生英檢通過率高達 88%，文學院及管理學院多益平均分數亦超過 814 分；並推動多元外語檢定滿足畢業門檻等配套機制，厚植學生外語能力。在精進專業能力上，有鑑於 AI 為全球高等教育帶來深遠影響，本校共同科教學已融入 Python，持續由各院依學生背景開設跨領域程式設計應用課程，亦結合通識中心開發文、客學院客製化程式設計基礎課程，培育程式語言能力。在博雅專精的辦學目標下，學生團隊獲獎屢創佳績，包括全球創客大賽鉑金獎及金牌獎；代表台灣參與 DEF CON CTF 駭客大賽獲得亞軍；代表台灣參與亞太地區最具影響力之 2019 APICTA Awards 獲銀牌殊榮等。

因應全球環境變遷所帶來的挑戰與危機，中大運用卓越堅實的學研基礎，以社會永續及人文關懷為開端，連結聯合國「2030 年永續發展方針 17 項永續發展目標(SDGs)」，積極承擔、扮演解決關鍵議題的重要角色。107 年首創區域型大學社會責任聯盟「桃園USR聯盟」，結合區域內各大學簽訂合作備忘錄，連結、整合地方政府資源，共創桃園市社會參與及公民培力的典範；並出版全國第一份「大學社會責任年度報告」，展現高教典範開端。108 年 3 月加入國內「永續發展目標聯盟」(Alliance for Sustainable Development Goals, A・SDGs)，與企業、政府機關、學研機構及非政府組織共同致力推動跨領域合作，落實大學永續發展相關教育之推動，協助產官學研機構永續發展能

力提升，並建立夥伴關係，努力朝向「永續社會發展，增進人類福祉」辦學目標邁進。

二、願景及使命

中大以「誠樸」為校訓，「誠」即誠於學問，「樸」乃樸於人生；在「誠樸」的精神下，以締造成為「深具人文關懷的世界一流大學」為願景，其意涵為：建構一個學生敦品勵學一生珍惜的快樂學習環境；建構一個教職員工均願意敬業奉獻安身立命的優質工作環境；建構一個國家社會都引以為傲的高等學府；以及建構一個世界各國均一致推崇的一流大學。

在百年校史之優良傳統下，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」、「永續社會發展」及「增進人類福祉」。藉由全人教育之推動，拓展學生跨域學習新視野，進而培育新世代關鍵人才；對接社會關懷以及全球變遷議題，深化本校科技、產業以及國際學術影響力；結合科技與人文之整合，知識與應用之移轉，發揮高等教育機構社會責任與貢獻。

三、SWOT 分析

本校在既有優良學術奠基下，盱衡內外環境之轉變，本校將 SWOT 分析理論運用於校務發展策略研擬。藉由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，在辦學目標引領下，擘劃中程發展計畫，以為本校發展方向之重要藍圖。

(一) 優勢(Strength)

1. 優勢領域具世界水準，達全球前1%

本校長期以來奠定良好教研基礎，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ESI領域，居全球Top 1%，顯見在國際競爭上本校具發展優勢。

2. 「太空科學與科技」、「高能與強場物理」、「地震災害鏈風險評估及管理」及「新世代光驅動電池模組」、「永續地球環境」、「智慧系統-關懷科技」等領域建立豐沛研究能量與卓越成果

本校「太空科學與科技」、「高能與強場物理」、「地震災害鏈風險評估及管理」及「新世代光驅動電池模組」、「永續地球環境」、「智慧系統-關懷科技」六大領域，整合各學院之頂尖研究團隊，透過跨域合作參與多項大型國際合作計畫，加乘研究成效，帶動整體教研能量提升。

3. 人文發展以儒學、明清、桃園學、視覺文化、客家語言文化及崑曲研究為主，深具特色

本校人文領域整合文學院、人文研究中心與客家學院能量，研究議題包含儒學、戲曲、視覺及客家文化研究等，除有原創理論的開發，傳統論述之詮釋、翻新亦已形成特色。

4. 專業領域跨國合作研究程度高

本校國際網絡互動緊密，跨國合作成果豐碩，2020年美國新聞與世界報導(U.S. News & World Report)「全球最佳大學(Best Global Universities Rankings)」調查，「國際合

作」指標，已連續六年全國第一；另遠見雜誌「2020最佳大學排名」中「國際論文合著比」居全國第一。

5. 教授平均研究成果卓越，獲獎比例高

本校研究發展向來以質量並重為目標，歷年Nature、Science總篇數及HiCi論文比例於全國皆名列前茅；顯示本校持續維持學研能量及品質。歷年多位教師獲得行政院傑出科技貢獻獎、教育部國家講座與學術獎、科技部傑出研究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。

6. 重視博雅專精、全人教育及學生軟實力

本校推動核心通識課程，強調全人博雅教育，兼顧通才與專業能力；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。

7. 師生住校比率高，教學輔導互動頻繁

本校學生大學部住宿人數近年已佔大學部總人數75%，研究生住宿人數佔研究生總人數29%，全校住宿比例達55%，顯見半數以上學生生活圈與校園密不可分。希冀宿舍不僅是居住的地方，更可進行生活學習，增加課堂外師生互動溝通機會，甚至成為培養美感、自律等軟實力的重要基地。

8. 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。

9. 重視基礎語文教學，國際化程度高

本校以經典閱讀及中文寫作課程深化學生語言敘事能力，並推動多元外語課程及多元外語檢定畢業門檻等機制，厚植學生外語能力，提升國際化。近年全校英檢通過率持續超過八成，帶動就業競爭力。

(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. 政府資源持續被稀釋，挹注高教資源日益緊縮，侷限學校發展

全球政治經濟環境變動加劇，經濟成長顯受影響，公共資源緊縮，排擠高等教育資源分配，如何在有限的教育資源下，尋求校務永續經營、穩定發展與突破，將是一大挑戰。

3. 本地博士班數目下降，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，不利於對學術能量累積與延續。

(三) 機會(Opportunity)

1. 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

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. 對接全球智慧科技趨勢與區域發展強烈需求，本校「八德智慧健康創新園區」深具發展潛力

本校以預防及精準醫學為核心，串接大數據、生醫科技、人工智慧與智慧物聯網等新興科技，規劃「八德校區智慧健康創新園區」建立新世代智慧型醫院，整合研發創新、智慧醫療、人才培育、提升區域醫療服務及帶動產業發展，具發展潛力。

4. 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

因應全球人工智慧蓬勃發展趨勢，本校長期於圖形識別、計算式智慧、人工智慧、影像處理、電腦視覺、生醫訊號分析等領域累積豐沛能量，不僅成為培育人才之重要場域，亦帶領本校躋身人工智慧技術創新及產業發展應用之主要行列。

5. 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，本校以跨域創新教學培養新世代關鍵人才

數位科技的發達帶動全球經濟環境轉變，影響台灣產業經濟發展結構。本校IOT、大數據及工業4.0等相關技術累積豐沛能量，運用多元、跨域、創新之PBL課程，建置創意教學空間，並整合產官學資源網絡，培育新世代所需學用創合一關鍵人才。

6. 桃園市工業產值居全國之冠並具多元文化背景與資源，本校為區域內唯一綜合型國立大學，連結在地利基，善盡智庫角色，帶動區域發展

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。本校擁有八大專業學院，豐沛之產學研究成果，可發揮在地優勢，有效連結桃園市產業發展。透過推動大學社會責任之實踐，帶動師生發揮創新創意，將研究能量回饋於社會，共同解決重要議題，展現社會責任。

(四) 威脅(Threat)

1. 國內外同儕學校競相爭取優秀教研人員，造成人才流失的威脅

國內外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。

2. 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。

3. 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。

109.03策略小組修訂版

優勢	劣勢
<ol style="list-style-type: none"> 1. 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等領域進入ESI高被引用論文 2. 「太空科學與科技」、「高能與強場物理」、「地震災害鏈風險評估及管理」及「新世代光驅動電池模組」、「永續地球環境」、「智慧系統-關懷科技」等領域建立豐沛研究能量與卓越成果 3. 人文發展以儒學、明清、桃園學、視覺文化、客家語言文化及崑曲研究為主，深具特色 4. 專業領域跨國合作研究程度高 5. 教授平均研究成果卓越，獲獎比例高 6. 重視博雅專精、全人教育及學生軟實力 7. 師生住校比率高，教學輔導互動頻繁 8. 台灣聯合大學系統提供師生共享四校資源 9. 重視基礎語文教學，國際化程度高 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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 2. 政府資源持續被稀釋，挹注高教資源日益緊縮，侷限學校發展 3. 本地博士生數目下降，不利未來研究發展
機會	威脅
<ol style="list-style-type: none"> 1. 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 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 3. 對接全球智慧科技趨勢與區域發展強烈需求，本校「八德智慧健康創新園區」深具發展潛力 4. 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 5. 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，本校以跨域創新教學培養新世代關鍵人才 6. 桃園市工業產值居全國之冠並具多元文化背景與資源，本校為區域內唯一綜合型國立大學，連結在地利基，善盡智庫角色，帶動區域發展 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國內外同儕學校競相爭取優秀教研人員，造成人才流失的威脅 2. 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 3. 國內少子化效應浮現，未來生源日益減少，衝擊發展

四、110-114 年校務發展計畫架構

(一) 校務發展計畫籌劃模式

本校校務發展計畫之籌劃，以校長主持之「校務發展策略小組」為核心，「由上而下」形塑願景、辦學目標，揭櫫明確的自我定位，聚焦校務重要發展主軸，並藉由檢視學校內外部 SWOT 分析結果後，「由下而上」擴大參與層面，由各業務單位研擬推動策略及行動方案，再依據策略目標訂定關鍵績效指標，以確保校務發展計畫能落實執行。在全校凝聚共識所擘劃之發展藍圖引導下，各教學及研究單位亦相應提出所屬發展計畫，作為未來各面向重點發展之推動依循。

(二) 110-114 年校務發展計畫主軸內涵

過去五年隨著全球高等教育環境的變化，政府高教重點政策之遞嬗，由「邁向頂尖大學計畫」，帶動國內大學與國外頂尖大學具相同競爭力及表現，提升學術國際競爭力及高等教育水準，到近年「高等教育深耕計畫」全面性提升辦學品質，促進高教多元發展，聚焦落實教學創新、發展學校特色、提升高教公共性及善盡社會責任四大面向。本校「105-109 年校務發展計畫」亦歷經多次滾動修正，回應全球化國際競爭及大學功能的轉型與挑戰，鑑於五年中程階段性任務即將完成，108 年 12 月即召開校務發展策略小組會議，啟動「110-114 年校務發展計畫」規劃作業，回顧過去、策勵未來，確保各項校務發展策略持續推展，「110-114 年校務發展計畫架構」如下圖所示。

110-114年校務發展計畫架構圖



(三) 運用 SWOT 分析擬定校務發展策略

為積極落實「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，朝向「深具人文關懷的世界一流大學」願景邁進，各主軸參採內外部 SWOT 分析結果，由策略規劃單位以交叉矩陣方式，如 S-O 策略(發揮學校內部優勢，掌握外部機會)、W-O 策略(利用外部資源，彌補內部劣勢)、S-T 策略(運用校內優勢減輕外部威脅之影響)，以及 W-T 策略(減少內部劣勢與減輕外部威脅)等，研擬各項策略之行動方案、具體執行內容與預期成效，確保校務發展計畫之周全性。各項策略規劃與 SWOT 分析結果對應情形如下表所示。

SWOT 分析結果與 110-114 年發展策略規劃對應

<p style="text-align: center;">內部分析</p> <p style="text-align: center;">外部分析</p>	<p style="text-align: center;">S 優勢</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 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等領域進入ESI高被引用論文 2. 「太空科學與科技」、「高能與強場物理」、「地震災害鏈風險評估及管理」及「新世代光驅動電池模組」、「永續地球環境」、「智慧系統-關懷科技」等領域建立豐沛研究能量與卓越成果 3. 人文發展以儒學、明清、桃園學、視覺文化、客家語言文化及崑曲研究為主，深具特色 4. 專業領域跨國合作研究程度高 5. 教授平均研究成果卓越，獲獎比例高 6. 重視博雅專精、全人教育及學生軟實力 7. 師生住校比率高，教學輔導互動頻繁 8. 台灣聯合大學系統提供師生共享四校資源 9. 重視基礎語文教學，國際化程度高 	<p style="text-align: center;">W 劣勢</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 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 2. 政府資源持續被稀釋，挹注高教資源日益緊縮，侷限學校發展 3. 本地博士生數目下降，不利未來研究發展
<p style="text-align: center;">O 機會</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 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 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 3. 對接全球智慧科技趨勢與區域發展強烈需求，本校「八德智慧健康創新園區」深具發展潛力 4. 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 5. 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，本校以跨域創新教學培養新世代關鍵人才 6. 桃園市工業產值居全國之冠並具多元文化背景與資源，本校為區域內唯一綜合型國立大學，連結在地利基，善盡智庫角色，帶動區域發展 	<p style="text-align: center;">SO 策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-1 立基學生為本，發展創新教學 1-2 厚植專業基礎，強化自主學習 1-3 營造跨域環境，培育創意人才 1-4 推展職能輔導，提升就業能力 2-1 凝聚跨域特色，拓展學術連結 2-3 擴大產學鏈結，落實研用合一 2-4 優化學研平台，健全支持系統 2-5 形塑新創生態，接軌國際產業 3-1 推動人文精神，擴大關懷面向 3-2 兼容人文與科技，永續社會關懷 3-3 應用創新知識，增進社會福祉 3-4 建構永續創生體系，善盡大學社會責任 3-5 推動綠色節能，營造校園人文空間 4-1 智慧校務管理，打造行政亮點 4-2 E 化校務系統，強化網路防護 4-3 強化知名度與募款，提昇校友服務鏈結 4-4 打造智慧系統空間，提供專業圖資服務 4-5 建構智慧校園，營造安全環境 	<p style="text-align: center;">WO 策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-1 立基學生為本，發展創新教學 1-2 厚植專業基礎，強化自主學習 2-1 凝聚跨域特色，拓展學術連結 2-3 擴大產學鏈結，落實研用合一 3-1 推動人文精神，擴大關懷面向 3-2 兼容人文與科技，永續社會關懷 3-3 應用創新知識，增進社會福祉 3-4 建構永續創生體系，善盡大學社會責任 3-5 推動綠色節能，營造校園人文空間 4-2 E 化校務系統，強化網路防護 4-4 打造智慧系統空間，提供專業圖資服務 4-5 建構智慧校園，營造安全環境
<p style="text-align: center;">T 威脅</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 國內外同儕學校競相爭取優秀教研人員，造成人才流失的威脅 2. 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 3. 國內少子化效應浮現，未來生源日益減少，衝擊發展 	<p style="text-align: center;">ST 策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-1 立基學生為本，發展創新教學 1-3 營造跨域環境，培育創意人才 2-1 凝聚跨域特色，拓展學術連結 2-2 完善師資結構，強化人才留攬 3-2 培育科技創新人才，永續社會關懷 3-4 建構永續創生體系，善盡大學社會責任 3-5 推動綠色節能，營造校園人文空間 4-2 E 化校務系統，強化網路防護 	<p style="text-align: center;">WT 策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-2 厚植專業基礎，強化自主學習 1-4 推展職能輔導，提升就業能力 1-5 接軌國際互動，拓展移動能量 2-2 完善師資結構，強化人才留攬 2-4 優化學研平台，健全支持系統 2-5 形塑新創生態，接軌國際產業 3-3 應用創新知識，增進社會福祉 3-4 建構永續創生體系，善盡大學社會責任 3-5 推動綠色節能，營造校園人文空間 4-1 智慧校務管理，打造行政亮點 4-4 打造智慧系統空間，提供專業圖資服務 4-5 建構智慧校園，營造安全環境

除積極因應 SWOT 結果擬定策略外，未來五年四大主軸策略規劃重點包含：在教學面，**主軸一延續上階段「學生為本，博雅專精」**之精神，結合本校深耕計畫「教學創新」之總目標，聚焦於「精進專業能力」、「培養核心關鍵能力」及「促進學用創合一」三大核心能力。規劃本校創新教學，整合全校跨域支持系統，建構各院學生課程實踐社群，擴大教學創新影響力；厚植敘事表達、邏輯運算、程式語言及多元外語等專業基礎能力，以強化自主學習能力帶動跨域創意人才之培育；串連各學院創意教學空間，拓展「ideaNCU 創意園區」規模；整合創意創業課群，結合校內外新創資源，引導學生邁向創業之路；以適性職涯發展為目標，整合產官學各方資源，推動多元實習輔導活動，提升就業即戰能力與拓展國際移動能力，並完善畢業生流向追蹤，回饋精進職涯輔導策略。

本校豐碩學研成果已締造無數佳績，為持續拓展學術影響力，未來**主軸二將以「學術領航，躍升國際」**為總目標，規劃跨域連結，以點、線、面串接校內能量，漸次型塑重點領域團隊，跨域形成功能性研究中心，作為躍升國際前哨；建構完整人才競爭力分析，規劃多元留/攬機制，優化師資結構，厚實學術能量；連結地方需求與產官學醫各界能量建構多元合作平台，結合「八德智慧健康創新園區」新契機，引領大桃園地區邁向技術創新，引領產業再創競爭力；以建構創新創業生態系及國際新創交流生態鏈為目標，連結學研技術、新創資源及跨國企業，型塑國際產學合作新典範，帶動團隊國際競爭力，躍升世界舞台。

本校為全台最早提出「永續發展」(Sustainable Development) 作為教學和發展總目標的學校，在聯合國 2016 年提出永續發展目標(SDGs)於全球高等教育機構持續發酵，各界對於大學學術之應用及社會責任之角色日益關注之際，本校於「110-114 年校務發展計畫」增加**新主軸「人文關懷，永續發展」**，連結願景及辦學目標所蘊含「人文」及「永續」元素，融入校務治理、人才培育、知識創新、大學社會責任及校園環境永續等五大策略。包含：以「SDG4 高品質教育」關鍵三面向「大學治理」、「環境保護」及「社會共融」，結合校內既有科研能量，推動科學寫作，從知識面尋找理工與人文之交集，促進人文與科學對話，營造跨域對話空間；從校園人文史脈連結地方創生，由在地需求出發，以本校學術能量，結合政府及企業資源，在造地方永續發展，再由城鄉延伸全台，進而拓展全球，積極建立夥伴關係共同投入，落實大學社會責任。學術研究層面致力於知識移轉，以「永續地球環境」及「智慧系統-關懷科技」兩大優勢領域鏈結永續發展重大議題，將學研成果積極落實社會應用，提升社會福祉；推動校園綠色節能，藉由廣設太陽能發電設備、強化智慧電網等策略，提高能源使用率及再生能源比例，落實校園永續環境，並為全球社會所面臨地球暖化及能源浩劫之挑戰做出貢獻。

隨資通訊科技發達，AI 大數據等工具已成為大學校務治理不可或缺的重要元素。未來**主軸四將以「智慧校園，活力行政」**作為目標，融合創新網路科技，運用數據為

本的校務研究，精進行政作業流程，塑造專業亮點，並逐步拓展校務E化資訊系統涵蓋層面，滿足師生及利害關係人對資訊服務之需求，提升校務運作品質，同時結合人工智慧物聯網，推展軟硬體建設雲端智慧化管理，逐步打造智慧安全之友善校園，提升整體校務治理效能；為因應本校知名度與學術成就之落差，將以強化中大品牌價值為目標，以創新研究、卓越教學及社會應用等新聞面向，多角化方式傳遞優質學府形象，並帶動校友認同感提升，配合主題募款專案凝聚校友整體力量，共同支持母校校務運作永續發展。

面對當前瞬息萬變的國際情勢及科技日新月異帶來產業結構改變，高等教育國際化也面臨重大挑戰；另隨著台灣高等教育普及化，維持本校教研並重之本質，並兼顧產業鏈結與社會關懷，成就學生創造高教價值，帶動社會創新活力，乃當前刻不容緩之事。本校希冀藉由擘劃「110-114年校務發展計畫」為藍圖，引領全校強化自我定位及發展特色，善用專長領域持續追求卓越以突破困境，致力實現「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」辦學目標，達成本校「深具人文關懷的世界一流大學」之願景。

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，「學生為本，博雅專精」、「學術領航，躍升國際」、「人文關懷，永續發展」及「智慧校園，活力行政」四大主軸，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(辦學目標)。

一、學生為本，博雅專精

(一) 立基學生為本，發展創新教學

為建構全校性教學創新整合生態系統，鼓勵教師共同合作發展創新教學模式，提升學生學習成效，教師專注投入人才培育，達到教研合一目標；推動各學系跨域學習架構，建構修課藍圖，鼓勵學生自主學習，培養多元跨域能力。

(二) 厚植專業基礎，強化自主學習

聚焦營造跨域自學環境，規劃專業跨域課程，養成學生多元跨域學習能力與就業競爭力；推廣「數位與敘事實踐」學分學程，培養學生敘事與表達知能，強化第二外語學習，搭配各類微課程，以厚植專業基礎，強化自主學習能力。

(三) 營造跨域環境，培育創意人才

鼓勵教師以學生學習為導向發展創新教學模式與課程，推動創意場域改造計畫，供師生發揮創意實踐想法，發展各種跨領域課程，運用社群團隊輔導機制，鼓勵學生籌組學習社群，提高學習動機，提升跨域合作和社會實踐能力。

(四) 推展職能輔導，提升就業能力

以學生適性化職涯發展為目標，強化實習輔導與成效評估，推動健全實習制度，厚實學生就業關鍵能力，及業界實務經驗；建構職涯發展進路圖像，完善畢業流向追蹤機制，以精進未來職能輔導策略，提升學生職場競爭力。

(五) 接軌國際互動，拓展移動能量

持續強化本校國際接軌及學生跨國移動能量，積極拓展境外招生及學研交流，以增加外籍學位生人數，挹注研究能量，鼓勵學生參與跨國多元文化活動及國際學習經驗分享，提升學生國際視野及全球移動力。

二、接軌國際互動，拓展移動能量學術領航，躍升國際

(一) 凝聚跨域特色，拓展學術連結

透過跨領域的技術與應用整合，整合跨域團隊，成立跨領域創新功能性研究中心，多元發展學校特色，引領全球前瞻技術發展；爭取提高跨國跨校大型國際合作計畫，促進產官學研跨國跨域跨界的整合、深化與國際的鏈結。

(二) 完善師資結構，強化人才留/攬

推動本校教研人員攬才及留任機制，規劃人才競爭力分析機制，及多元完善之攬/留才配套措施，強化教師人才結構，以延攬各領域所需優秀人才，並提高教師留任意願，以提升學術競爭力。

(三) 擴大產學鏈結，落實研用合一

盤點學校優勢領域，提升專利技轉能量、推動聯合研發平台，以有效鏈結學界的研究成果與業界的需求，擴大深化產學合作關係；開發八德智慧健康創新園區，發展新世代健康科技，驅動國家智慧健康產業創新與發展。

(四) 優化學研平台，健全支持系統

整合學術資源相關系統/平台，建構良好科研發展環境，作為本校學術躍升國際之堅實後盾；另升級研發系統，對接教師之學術履歷、學術倫理等輔助系統，建置友善的系統功能，提升行政效率，提供教研人員所需學術研究資源。

(五) 形塑新創生態，接軌國際產業

提供一站式服務，協助新創團隊縮短市場契合期，活絡創新育成產業資源，以建立創新創業生態系，另強化教師技術與產業鏈結，以提昇研發成果技轉能量；協助新創事業拓展相關通路及國際網絡，鏈結產業接軌國際。

三、人文關懷，永續發展

(一) 推動人文精神，擴大關懷面向

強化人文精神教育於組織行政及制度之運作，以及學生的學習與生活等層面，以使人文精神導入大學治理；另連結校園及周邊人文史脈，參與地方創生，透過硬體設施、軟性活動，培養學生成為具有人文涵養的現代公民。

(二) 兼容人文與科技，永續社會關懷

透過多元輔導機制為經濟不利學生提供相關資源，從入學、在學到畢業皆能安心學習；規劃社會參與課程、精進服務學習課程，引導師生投入社會參與在地活動，善盡社會責任，將人文精神，實踐到社會關懷的行動。

(三) 應用創新知識，增進社會福祉

聚焦「永續地球環境」及「智慧系統-關懷科技」領域，跨領域、跨校、跨國方式整合相關資源，推動各類產學應用與執行方案，解決政府、民間團體等社會議題，具體落實創新研發、永續發展，提升社會福祉。

(四) 建構永續生態體系，善盡大學社會責任

以「關懷在地需求」為主軸，建構永續發展的創新生態體系，扮演智庫角色，提供特色專業諮詢與服務，鏈結產官學研社，推動社會實踐各項行動方案，發揮學術影響力，創生地方並深化師生之在地認同感。

(五) 推動綠色節能，營造校園人文空間

本校以校園為實踐場域，運用智慧節能設備及管理系統，推展各項節能減碳措施，

打造綠色生活環境，落實低碳、綠能及永續發展理念，並整合現有之文化資產，營造人文關懷空間，以成為深具人文底蘊、宜居宜學的優質校園。

四、智慧校園，活力行政

(一) 智慧校務管理，打造行政亮點

建置資料倉儲，協助行政效能評估分析及追蹤改善，以打造智慧校務管理環境；另建構智慧選才和育才模式，建立優質人才資料庫、強化會計服務，以達財務永續經營、人力資源永續目標，並期成為全國行政系統標竿。

(二) E 化校務系統，強化網路防護

運用網際網路、大數據分析和人工智慧等技術的深度整合和應用，以建構智慧校園，提供智慧化的教學研究環境；另建構高效能之校務資訊系統，強化網路管理及資安防護，實現網路化、資訊化和智慧化的校園環境。

(三) 強化知名度與募款，提昇校友服務鏈結

以一級單位為新聞聯絡窗口，並建立專家學者受訪名單資料庫，強化行銷以提昇「中大」品牌知名度，另拓展募款計畫之便捷服務及廣度，強化校友交流與互動，深化校友情誼與認同感，提升校友情感鏈結與服務滿意度。

(四) 打造智慧系統空間，提供專業圖資服務

以「智慧」及「創新」為目標，聚焦「雲端系統」、「實體空間」及「圖資服務」，發展圖書館雲端系統、建構安全舒適智慧空間、徵集特色館藏，以提昇圖書館之服務品質。

(五) 建構智慧校園，營造安全環境

結合人工智慧物聯網之發展，改善校園基礎設施防護，建置智慧校園設施與設備，提升校園生活便利性；落實校園整體空間分配與管理機制、優化安全管理系統等硬體設施，增進行政作業效率，打造優質、安全友善的校園環境。

第三章 年度工作重點

以本校未來五年中程校務發展藍圖，為達成前揭「學生為本，博雅專精」、「學術領航，躍升國際」、「人文關懷，永續發展」及「智慧校園，活力行政」四大主軸之教育績效目標，在校務發展策略小組引導下，由上而下擬定策略，再由下而上跨單位整合提出各項行動方案及推動時程，凝聚共識，共同推動校務各項措施，以達成教育績效目標。本校 110 年度四大主軸工作重點如下：

一、學生為本，博雅專精

(一) 立基學生為本，發展創新教學

1. 建構整合生態支持系統，發展教學創新

- (1) 每學期持續以委員評核、問卷分析結果、教學評量、期末報告等資料，建立計畫評核指標，協助教師進行歷程性評估機制，以提升教師教學創新能力。
- (2) 每學期持續推動校內外專家與傑出教師常駐審查及諮詢，定期辦理激勵教師成長活動，並建立 TA 駐堂觀察與周誌紀錄，推動教學創新計畫革新措施。
- (3) 110 年校方規劃與四學院所屬系所合作，透過實踐社群與系所專題、實習之鏈結，整合全校各院/系所，使課程延續到學生實踐社群。

2. 導入回饋機制，完備跨域學習修課藍圖

- (1) 110 年試行多元評量，並滾動修正評量架構與評估指標，評估結果除提供校方辦學參考外，同時亦回饋授課教師，據以滾動修正教學策略。
- (2) 持續蒐集畢業生跨域學習回饋問卷，輔以職涯中心畢業流向調查進行交叉分析，盤點學系課程專業度應強化處。
- (3) 自 110 年規劃辦理校園記者與跨域學程主管的互動訪談，並加入校友修課心得與職場應用為亮點，以利各學院系重新審視，並建置學系修課進路圖為資訊搜尋脈絡，引領學生依興趣探索並加強學習動機。

3. 增設跨域創新課程，豐富彈性跨域學制

- (1) 辦理跨域教師沙龍建立教師跨域交流平台，促進跨域交流與合作機會，並以計畫徵件、教師徵募邀約，形成共備社群，提供教育專家審查與諮詢及成效評估與改善機制等專業諮詢，及相關經費支援，協助教師逐步建構個人的教學特色，並深化為教學研究計畫。
- (2) 自 109 年度起持續蒐集畢業流向問卷調查追蹤及回饋應用，110 年將與校務資料串接，以數據分析進行滾動式修正，盤整學系專業度，加強產業鏈結，引導學系結合主系與跨領域學程專業度與互補性，適時調整課程架構，強化學研質量，導入跨域多元學習，進一步以培養職業興趣及提升職場軟實力為目標，拓展學生就業能量與廣度，達到學用合一理想。
- (3) 自 108 年起為兼顧學系專業素養要求與跨域趨勢，已持續推動調降主系必修學分

數，提高選修學分空間，或將跨域學習納入修課模組，以鼓勵學生跨域學習；110年將持續透過法規修正，放寬修畢跨域學習之通識認定，降低大學部雙主修、輔系應修學分數；另為擴展修讀各級學位學生之學習領域，並使學制更彈性化，同時推動研究所雙主修、輔系所。

(二)厚植專業基礎，強化自主學習

1. 辦理程式能力及運算思維檢定，培育學生邏輯運算程式語言基本能力

- (1) 以「數位素養」作為推動方向，由各院依據學生所需數位素養能力提出命題題庫，引導各院系將評測中的數位素養元素融入課程規劃中，提升檢定與課程學習關聯性。擬於110年進行初次施測並持續修訂及建立線上學習資料。
- (2) 由通識教育中心提供人社領域學生基礎運算思維與程式語言課程：110年陸續規劃開設「運算思維與程式語言」、「設計思考與行動APP程式設計應用」、「程式設計-Python」、「程式設計-R語言」等課程。此外多種與AI相關的程式語言課程，如「人工智慧概論」、「機器學習」等課程。

2. 強化與推廣「數位與敘事實踐」學分學程

- (1) 108學年度起已設立敘事與數位實踐學程，強化學生思考、寫作與自我表達的能力，整合科技與人文，達成多元智能的學習；110年起課程設計將朝向聚焦多元智能與基礎思考、敘事能力培養、敘事能力實踐等三大能力之課程內容。
 - (2) 大一國文課程以「經典閱讀」及「中文寫作」課程，增強學生理解力及文化內涵，訓練學生語言文字表達能力；110起每學期舉辦閱讀與表達能力檢定，由大一國文教學研究中心選定檢定素材，於期初及期末，各進行一次檢測，由各班授課老師針對前測成績不佳的學生進行輔導，並於後測觀察達成成效。
- ### 3. 精進學生英語及第二外語，促進國際互動能力：為提升本校學生英文能力，自110年規劃逐步修訂各院英文畢業門檻，並規劃增開多元外語課程，朝向推動多元外語第二門檻。

(三)營造跨域環境，培育創意人才

1. 建構空間實踐場域，增進學生創意能力

- (1) 110年持續以教研大樓為核心基地，搭配綜教館創意空間，推動跨域創新課程並作為課程教學及工作坊場域應用。
- (2) 未來「ideaNCU中大創意園區」將與教研大樓ideaNCU基地及綜教館跨域自學場域共構，並以提案補助或競賽方式支持各教學單位場域運作與改造，成為創意空間典範。

2. 精進創意創業學群，永續創意人才培育：通識教育中心結合職涯中心、教發中心、產學營運中心以及設有創業學程的各學院，110年啟動三種創意與創業課群開設籌辦與規劃，包含「科技創業」、「社會創業」與「文化創業」等三類，組成創業師資群及課群，因應學生未來創業需求。

3. 完備學生社群支持系統，實現創意實作能力

- (1) 110 年建立分級發展與篩選制度，針對不同級別投入適性資源，並整合產官學資源供學生社群洽詢，幫助跨領域學生社群階段性發展，並透過社群獎勵與專案經費補助，逐步轉往校外爭取競賽獎勵與經費補助，成為獨立運作和永續發展的學生社群。
- (2) 持續與鄰近高中和大專院校洽談合作，一方面可將大學資源向下扎根到高中端，提供高中生未來升學方向的引導，亦可善用各校專業截長補短共同合作發展，展現學生社群社會影響力。
- (3) 110 年起舉辦社群博覽會、學期末舉辦社群成果展，吸引新社員，帶動社群團隊之籌組，鼓勵學生投入社會參與及培養學以致用能力。

(四) 推展職能輔導，提升就業能力

1. 強化實習輔導與成效評估，推動健全實習制度

- (1) 持續定期召開校級學生實習委員會，落實實習認證與輔導機制，與系所、行政單位及業界人士共同檢討實習課程辦理情形並確認系所需求，建立符合產學需求的合作機制及彈性配套措施。
- (2) 持續推展多元實習輔導方案，開設暑期實習課程並舉辦實習圓桌論壇，提升學生積極參與企業實習之意願。
- (3) 持續拓展國內外實習機會，提供學生多元領域產業實習選擇，邀集企業、政府機構、新創產業等共同合作，舉辦實習媒合會或說明會。

2. 協助個別化學生生涯需求，發展多元職涯輔導

- (1) 持續運用 UCAN 平台測驗協助學生進行職業興趣探索，於大一新生入學時進行全面性普測，依其興趣、特質、偏好，找出感興趣的職涯類型，提供未來職涯方向之參考。
- (2) 推動 UCAN 解測與生涯探索體驗課程，開放場次供各系所申請合辦或由職涯導師協助為大三班級安排，協助學生釐清生涯價值觀及規劃未來職涯發展方向。
- (3) 規劃主題性之職涯系列課程，每學期舉辦 6-8 場次，每次 2 小時，並結合系所特色推展多元職涯輔導活動，強化學科知識面與產業界的連結與應用，培養核心職場就業能力。

3. 完善畢業流向追蹤機制，提供職涯發展進路分析與回饋

- (1) 110 年將辦理 108 學年度應屆畢業生流向調查，開放學院端增列調查題項並與系所端建立流向追蹤模式，維持問卷回收率及樣本代表性。
- (2) 110 年將執行 107 學年度畢業滿 1 年、105 學年度畢業滿 3 年、105 學年度畢業滿 5 年之學生流向調查，開放學院端增列調查題項並與系所端建立流向追蹤模式，維持問卷回收率及樣本代表性。
- (3) 持續執行大規模雇主滿意度調查，掌握畢業生職場表現概況。

(五)接軌國際互動，拓展移動能量

1. 促進多元文化活動，強化國際交流

- (1) 持續辦理學生國際交流經驗分享會、邀請海外駐台機構及姊妹校蒞校宣傳，舉辦國際化相關交流活動，完善旅外資訊。積極培養本地學生跨文化溝通能力，為參與海外研修計畫提早準備。
- (2) 持續推動多元文化與國際視野納入學生學習護照之畢業時數，藉此提升學生對國際交流事務之參與。
- (3) 110年起逐步建構完善國際學生學伴輔導機制，增進本籍生與國際學生交流機會，提升國際視野。
- (4) 持續推動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。

2. 營造友善國際學習環境，拓展境外招生

- (1) 持續組團前往新南向國家招生，配合越南及印尼主要大學時間，邀集各院系所教師前往招生，除介紹本校學研優勢，參與招生之教師與對方相關領域交流，藉此強化招生及研究合作之成效。
- (2) 持續推動教師海外蹲點，針對合作學校重點發展領域，選派教師前往研究交流或授課，藉此宣傳本校研究優勢。
- (3) 為持續強化境外招生，持續辦理東南亞學生假日學校及 Global Lab，吸引境外學生參與研究，提升繼續攻讀學位之意願。

二、學術領航，躍升國際

(一)凝聚跨域特色，拓展學術連結

1. 強化跨域團隊整合，對接全球科技發展

- (1) 規劃專屬場域常態性舉辦跨域交流活動：110年規畫年度活動、制定場館相關辦法、啟動專屬網站架設及線上借用功能，未來可開放校內各院、研究中心、行政單位作為研究及推廣目的使用，並預計辦理「第四屆跨院交流會議」及其他相關學術交流活動。
- (2) 建構跨域整合學術合作策略機制：每年持續配合當前國際趨勢、政府重點政策，不定期舉辦校內跨院/域整合會議。
- (3) 打造跨領域創新功能性研究中心：至109年止本校已成立「太空科學與科技研究中心」、「地震災害鏈風險評估及管理研究中心」、「高能與強場物理研究中心」、「環境監測技術聯合中心」及「認知智慧與精準健康照護研究中心」等五個中心，110年將依校內領域發展情況，擴增成立第六個功能性研究中心。

2. 統整國合前瞻趨勢，提高國際優勢連結

- (1) 建置國際合作計畫單一窗口機制：110 年起於研發處網頁新增「國際合作」專屬網頁，並於年底前完成網頁整體架構規劃與各項目內容建置(如合作資訊、最新消息、法規變革、學術成果、獎勵榮譽等)等。
- (2) 創新行政支援模式，爭取跨國跨校大型國際合作計畫：因應歐盟計畫 Horizon2020 即將進入尾聲，未來將持續配合政府科研政策，對接歐盟各項合作計畫。110 年持續協助教師獲取計畫訊息與媒合，提供行政協助，同時連結研發處「國際合作」網站以建構校內完整資訊。

3. 多元學術交流型態，活化國際互動模式

- (1) 推動海外學研機構交流：持續配合姊妹校雙邊交流計畫，進行校內宣傳、對接鼓勵相同領域教師提出申請，深化與姊妹校間之實質合作關係。
- (2) 獎勵國際學術活動辦理：持續依校內規定補助第一線之教學研究單位辦理國際學術活動，並積極協助對外申請、爭取政府各類國際交流補助資源。
- (3) 促成跨世代教研人員合作：配合國際趨勢及政府政策、校內重點領域或大型國際合作計畫案，不定期針對跨世代教研人員舉辦校內整合會議，凝聚跨世代合作氛圍。

(二)完善師資結構，強化人才留/攬

1. 完善人才結構分析，提供決策參考：110 年起將結合 SciVal 資料庫與校內研發資料庫，發掘各領域具發展潛力、學術表現優異或具國際影響力之人才，提供校方或各系所攬/留才之參考。
2. 推動多元延攬機制，招聘優秀研究主力
 - (1) 110 年將修訂「新聘傑出教研人員獎勵辦法」之申請期程，優化新進教師獎勵辦法以及彈性薪資制度。針對擬延攬之對象可提早於應聘「前一年」提出申請，審查通過後即可保證「到職後」獲得彈性薪資之保障，免除到職後申請之時間差，提高攬才誘因與優勢，並逐年檢視施行成效。
 - (2) 持續結合政府政策延攬國際優秀人才，針對教育部玉山學者/玉山年輕學者等計畫，校方將核給新進教研人員一次性最多 300 萬元之開辦經費補助。
 - (3) 為增加優秀教研人員聘任之彈性，每年編列專款聘任「編制員額外」之國內外優秀人才，定期辦理績效評估，以確保教研品質。
3. 強化優秀人才留任措施，延續研究能量
 - (1) 110 年起將可依 109 年底通過之教研人員教學、研究、輔導及服務獎勵辦法修正，提高研究傑出獎獲獎比例至 19%，以提高更多任職三年以上之優秀助理教授、副教授獲獎機會。
 - (2) 持續結合教育部各類彈性薪資方案，增加本校教研人員獎勵金額(每月每人可另增加 1 萬元獎金)，以強化本校留才措施之力道。

(三)擴大產學鏈結，落實研用合一

1. 提升專利技轉，強化產學合作

- (1) 110 年起將依產業類別逐步完備既有專利資料庫，並以產業別為目標群進行更細緻化分類以利整合、包裝與行銷。
- (2) 每年持續參與國際型展覽活動及募資媒合會，如國際消費電子展、國際醫療展等；並鏈結國際企業及學研機構，如 Qualcomm、DSM 等，促進交流與拓展商機。透過公協會與政府如外貿協會，善用線上形式的交流展會平台，尋求更多國際媒體廣宣的機會，多元拓展國際技術知名度。
- (3) 本校 110 年將與中原大學及元智大學，共同成立新一代國產聯盟，重新凝聚聯盟主軸，聚焦「光機電能與永續發展」、「循環經濟與關鍵材料」、「智慧製造」、「生醫科技」等四大主題，推出更符合產業需求的主題式服務。

2. 開發八德校區，驅動產業創新：八德校區規劃全區採 BOT 方式辦理，教育部於 109 年 4 月 1 日來函同意本校續辦 BOT 可行性評估及先期規劃，並於 109 年 8 月 13 日原則同意八德校區開發案，本校業於 109 年 7 月完成 BOT 委託專業服務招標案，110 年將委請顧問公司依合約辦理 BOT 可行性評估、先期規劃、醫院設立計畫書、提高都市計畫容積率申請與招商準備等事宜。

3. 推動聯合研發平台，拓展產學鏈結

- (1) 為能完整呈現本校各聯合研發平台之概覽及學研能量，將規劃蒐集各學院端研發中心成果，110 年將規劃建置校級專屬網站以串接各層級研發平台成果。
- (2) 110 年起為提高聯合研發平台媒合率，將結合研發資料庫優化作業，依領域別媒合教師。
- (3) 持續鼓勵各聯合研發中心參與計畫人員透過課程設計或成果發表，共同指導碩博士生、實驗室互訪或提供研究獎助金等方式強化雙方互動，並每年固定辦理交流會或成果發表會。

(四)優化學研平台，健全支持系統

1. 健全研發系統，整合學術成果：110 年將執行教師履歷平台擴充，納入計畫管理功能；完成本校教研人員資料盤點，提高學術成果專區資料之正確性。並進行 Scopus 資料庫書目資料與校內研發資料庫串接，建置校內資料庫平台，進行跨資料庫(包含 SCIE/SSCI、Scopus、EI、ESI 等資料庫)之期刊及論文影響力資訊整合。

2. 培養師生學倫涵養，建立優良研究聲譽

- (1) 110 年將規劃專屬人力隨時更新消息，以確保學術倫理網站網頁內容各類資訊之即時性與完整性，完善學術倫理網站。
- (2) 配合本校研究發展系統時程，希冀於 110 年底完成研發系統校內「教研人員學術倫理授課情形」盤點，適時通知各計畫主持人及各計畫內人員學術倫理授課情形，落實學術倫理管控與授課人員提醒管理機制。
- (3) 持續配合教育部計畫及科技部計畫申請規定，每年辦理「學術倫理知能」校內講

習，廣邀大師開講，以提升校內教研人員學術倫理知能。

3. 整合貴重資源，提升設施及服務效益

- (1) 110 年將啟動校內共用儀器預約管理資訊系統架構建置，內容將包含校內儀器現況及預約流程等功能，以增進校內共用儀器設備使用效益。
 - (2) 持續向科技部申請 1000 萬元以上科學儀器購置計畫，將老舊儀器汰舊換新，優化本校科技部貴重儀器。
 - (3) 110 年起強化開設本校貴重儀器之操作訓練課程，包含進階儀器技術課程、聘請專業師資提供儀器操作技術指導及實驗諮詢服務等，協助使用者考取儀器操作證照，系統性地培育儀器操作人才。
- ### 4. 完善輔助系統，強化智權技轉：110 年規劃於校對外技術媒合網設置「可讓售專區」、「技術櫥窗」，定期推廣可交易專利清單與亮點成果。

(五) 形塑新創生態，接軌國際產業

1. 優化培育輔導，精進新創育成

- (1) 109 年成功爭取「大專校院推動創新創業教育計畫」後，將盤點對創新創業有熱忱的教師，邀請參加政府培育課程並規劃開設工作坊，使其具備擔任新創團隊輔導業師的能力，有效與產學中心新創培育連結合作。
- (2) 預計 110 年與中原大學、元智大學三校結盟，可串聯南桃園地區大專院校新創培育單位，不定期舉辦跨校技術媒合會、產學合作經驗分享會等，藉由在地連結的優勢，提供桃園地區新創團隊整合性的資源，加速區域科研產學合作促進在地產業創新轉型與行銷曝光，以達永續發展。

2. 創新技術加值，提升新創衍生

- (1) 「人才」方面，110 年啟動加值盤點並完成新創相關法規的修正，鼓勵學校師生設立公司、鬆綁兼職與借調的管制；「技術」方面，持續鼓勵研發成果商品化，規範研發成果運用利益衝突與資訊接漏處理原則；「資金」的方面，用技術作價或緩課技術創作人稅賦方式，減少技術發明人資金門檻等面向進行法令鬆綁。預計預計 111 年前引進學研法人的外部研發能量，串連校內新創團隊與法人單位合作，以提升競爭力。
- (2) 110 年將持續配合政府政策動態，啟動加值盤點並完成新創法規修正；包括本校衍生企業辦法及相關配套作法等，適度鬆綁校園法規，明定利益關係門檻，以強化校園創新創業能量，增加產業和經濟效益。

3. 加速國際接軌，力求永續發展

- (1) 110 年將啟動國際加速器空間規劃及建置，帶動新創科研人才國際流通，完善創育知能輔導。
- (2) 持續結合國際標竿企業成立跨國聯合研發中心；與荷蘭生命科學與性能材料知名大廠帝斯曼(DSM)之「中大-DSM 聯合研發中心」合作案，規劃於 109 年 9 月簽約後，110 年將起分階段推動研發中心建置事宜。

三、人文關懷，永續發展

(一)推動人文精神，擴大關懷面向

1. 重探校史，尋找典範：110年將規劃建立「羅家倫數位主題館」網站，逐步蒐集建校以來人文發展軌跡資料。
2. 促進人文與科學對話，培養跨領域知識：110年起將逐步發展醫療與人文及GIS在人文學門的運用等；並籌辦科學寫作工作坊，一年兩場，包括科學小品、科學報導、科幻文學等類型。
3. 深耕校園並連結周邊人文史脈，參與地方創生
 - (1) 110年起將整理校園碑碣、牌匾，每背後之故事，將故事彙整成書，提供校園行動導覽所需要的內容。
 - (2) 為探源百花川及周邊人文地景之調查研究，110年清理百花川的水文脈絡，報導周邊人文地景。
 - (3) 中大校園為三座屋的一部分，110年進行三座屋的資料蒐集、田野調查，初步完成歷史重繪。
4. 人文關懷融入學生活動與日常生活，型塑健全人格
 - (1) 110年度起，預計辦理社團人文關懷講座，推廣學生活動融入人文精神，學習尊重與關懷提升學生社團公民素養。以自製作社團文宣品，宣導尊重生命、維持身心健康。於全校社團長研習課程中，宣導校園安全、性別平權、人道關懷等理念。
 - (2) 110年將活化宿舍畸零空間及改善老舊設施，預計改善1-2間宿舍交誼廳，打造宿舍生活學習多元場域，創造跨域自學環境讓宿舍不僅是宿舍。並透過宿舍導師辦理「科普進宿舍」、「人文關懷系列」及「防災教育」，打造宿舍生活與學習良好場域。

(二)兼容人文與科技，永續社會關懷

1. 健全關懷輔導機制，強化經濟或文化不利學生學習效能
 - (1) 持續提升經濟或文化不利學生入學機會：運用向日葵助學計畫、繁星推薦、個人申請入學、原住民外加名額及特殊選才入學管道新增招收境外臺生或新住民及其子女等管道，對各類經濟或文化不利學生於不同入學管道提供優惠入學措施，每年經招生委員會討論後，調整增加人數。另於各入學管道提供經濟不利學生報名費優惠及二階段面試交通費補助，以協助經濟或文化不利學生就學。
 - (2) 健全導師輔導網絡及支持系統，提升輔導知能：由系、院、校建構多元之專項輔導網絡，每學期辦理各院導師工作委員會會議，以及全校導師及教職員輔導知能講座，促進輔導經驗交流、提供各項輔導資源與支持系統。
 - (3) 透過通訊軟體的生活圈功能，瞭解經濟不利學生的真實需求，並發展適性分流輔導措施，針對不同學習特性的學生類型，設計專屬的輔導措施。如身障學生的資

源教室，以及原住民學生的原住民資源中心等。

- (4) 擴大安心就學範疇，納入原住民學生，辦理多種外語能力相關課程精進外語能力、多樣宣傳行銷與募款規劃，豐富經濟或文化不利學生的各類資源，實踐社會關懷的精神。

2. 發展社會參與課程，永續在地參與實踐

- (1) 持續邀請相關領域學者專家共組教學團隊，共思在地議題解方，規劃整合人文與科技、跨領域教學方案，發展跨領域社會參與學程。
- (2) 建構人社與科技應用微課程，根據教學主題走入社區，成為社會議題參與者，並經營教學場域，規劃可操作之教學方案，強化學生實踐行動力。
- (3) 110年起結合校內USR計畫，建立教學場域操作守則，結合人文與科技推動課程實作，逐步深耕在地參與實踐。

3. 整合校內外資源，落實服務學習與社會實踐

- (1) 社區資源整合，強化在地服務學習：110年持續推動與校園附近鄰里的社區再造專案(雙連里文創共生社區再造計畫)，帶領同學發揮所長回饋地方，藉由和地方里民的互動達到交流及學習的目的。
- (2) 精進服務學習課程，深化服務學習與反思：持續舉辦導師工作坊或導師輔導知能座談，交流全校服學課程教師之課程設計內容。
- (3) 推動多元族群交流暨國際公益服務：110年推動與安平麒麟新住民社區關懷據點(桃園市基督教女青年會)合作，帶領新住民志工團隊協助解決新住民家庭生活、學業及人格發展等問題。並針對弱勢新住民家庭，透過課業輔導、多元學習、親子聯誼及參與公益活動，提供即時適切的服務，以減少社會問題的發生，並降低家庭高風險事件的發生。

(三) 應用創新知識，增進社會福祉

1. 運用學術研發成果，促進環境永續

- (1) 推展地球關鍵帶及極地研究：110年將展開北極陸域觀測站試驗及北冰洋資料蒐集研究，邁入氣候變遷前沿研究。
- (2) 設置長支距多頻道震測系統，以進行台灣周邊海域地質資源與災害的精密調查，並協助政府海域國土規劃，以利建置地震與海嘯預警警報發布系統。

2. 應用尖端科研技術，增進健康福祉

- (1) 與歐美英日及南向國家進行學術教育合作，持續推動與麻省理工大學、牛津大學及熊本大學等學術交流活動。
- (2) 持續推動智慧健康領域團隊深化各類產學合作，如與聯新、榮總、新竹國泰、慈濟醫院簽署合作協議，未來將更持續密切合作。
- (3) 籌建中大八德醫院，建立新世代智慧型醫院，發展主軸包括亞洲特色醫療照護中心、智慧健康科技園區，與新創基地與國際人才培育中心。

3. 藉由智慧技術知識之移轉，驅動產業升級

- (1) 藉由本校與慶鴻機電股份有限公司合作，啟動非傳統加工智慧機械人才培育計畫，規劃非傳統加工、4.0 智慧化領域相關課程，結合產學研專業師資，及企業參訪、職場體驗、實務操作、專題研究等方式培育人才。
- (2) 完備本校與德國 Festo 合作引進具備完整虛實整合生產系統之智慧工廠，做為台灣產學研人才主要培訓基地，將持續進行工業 4.0 議題研究及高階產業人才培育。

(四) 建構永續生態體系，善盡大學社會責任

1. 扮演智庫角色，提供特色專業諮詢與服務

- (1) 建置海岸環境監測資料庫：持續協助市府執行前瞻計畫「桃園海岸環境暨科普教育推動計畫」，攜手氣象局為桃園建置海象監測網，作為海岸環境監測資料庫最重要之硬體建設。監測網預計建置六個監測站，並與與桃市府合作建置海洋環境與科學教育中心，開放民眾接觸海洋科學，了解海洋特徵，並體驗海岸生態復育現況。計畫團隊將持續建置新屋石滬 GIS 資料庫與建模，並與在地夥伴共同合作開發新屋石滬 GIS 應用。
- (2) 建構防災及能源永續動能：以桃園市復興區為實踐場域，110 年規劃與執行包含：義盛里的防災韌性社區自主運作力、霞雲里的微氣象站及微電網系統電力緊急實際應用、長興里水源缺乏問題改善及復興區國發會地創計畫竹產業提案成功後推動。並將持續與義盛國小、長興國小及介壽國中進行專題及教學合作，拓展與在地其他學校更多合作的可能性。

2. 關懷地方需求，深化師生在地認同與社會影響力

- (1) 打造部落創新教育示範區：持續踏察與訪視復興區各校，瞭解各校進階教育需求，透過研習、工作坊等各種師資培訓，建立教師在閱讀、泰雅科學、數學自主學習、泰雅跨域主題遊戲式學習之教學專業，並引導在地教師開發與設計連結各校校本課程之教學活動，同時作復興區學生之泰雅桌遊及運算思維訓練。110 年將評估加入家長閱讀培力研習，舉辦各種在地教師之觀、議課與跨校交流。校內則增設 USR 相關課程，培養大學生對復興區在地服務學習熱忱，以及研究生針對復興區需求開發的實驗室系統，增強系統開放之實用性。
- (2) 培育影響力創業家實驗室：選定揉合客庄與新住民特色的楊梅區作為主要場域，從地方出發的問題導向設計，持續與在地產、官及非營利組織合作，以本校作為知識導入者，帶進設計思考、影響力評估、文化傳承與紀錄、創新創業等資源與培力動能。針對老舊社區與漸沒落的市場，透過資源導入，攜手共創地方再造與創生，喚起居民的認同與歸屬。

3. 鏈結產官學研社，形塑在地合作網絡

- (1) 社區培力強化公共參與：110 年透過辦理醫護客語工作坊及醫用客語課程之開設，持續編寫醫護客語教材，除了邀請客語薪傳師加入編寫醫護客語教材之外，也規

劃邀請聯新醫院及新楊平社區大學等合作單位辦理工作坊進行分享，並介紹聯新醫院、新楊平社區大學、老街溪一帶社區之關懷據點及資源，以使學校與社區間之連結更緊密。

- (2) 紮根在地藝文：持續著手整理關懷據點的眷村與客家文化、地理史料，並且協助推動在地成立發展協會，以及文創商品開發計畫、在地與外來藝文文創策展。並持續與社區一同進行校園英文繪本探索、紀錄、與創作活動，在關懷據點舉辦社區繪本共讀及繪本 DIY。110 年持續蒐集與整理校園植物地圖，並辦理校園植物導覽工作坊，創造在地社區居民與環境永續議題的相互連結。

(五) 推動綠色節能，營造校園人文空間

1. 融入綠色再生理念，促進環境永續發展

- (1) 太陽能發電再提升計畫：依據行政院太陽光電推動計畫及配合教育部校園節能減碳輔導團計畫之執行，現已完成設置太陽光電發電設備容量為 1,595.62kWp。110 年起將繼續推動館舍建置，包括：教學研究大樓、工程五館 A 棟、工程五館 B 棟、行政大樓及管理二館，預計增加容量 851.43kWp，合計總設置容量可達 2,449.05kWp。
- (2) 男研舍整建工程：為提升學生住宿品質，男研舍 109 年 10 月開工整建，將從通風、採光、電力、用水及寢室空間等設施進行改善，物理性通風法調節溫濕度，落實節能政策。
- (3) 規劃國民運動中心二期工程：預計 110 年啟動二期工程規劃，將增設 TRX 訓練室、擊技室、韻律教室、飛輪室、壁球室及其他附屬公共空間，以環保、綠化、節能的綠建築標章為設計概念，配合運動中心自然環境，選擇耐候性、易維護之環保建材。

2. 推展節能減碳策略，提升能源使用效率

- (1) 加強節電措施及汰換省水設備：110 年持續汰換全校 LED 燈具及老舊耗能設備，並建置能源管理系統，加強節電管控；另依經濟部核定之「節約用水常態化行動方案」，加速推動校內省水器材之安裝。
- (2) 強化智慧電網連結：選定高耗能館舍佈建智慧電表，並建置耗能設備控制系統，可於尖峰時間卸載用電，導入台電分時計價機制，套用尖離峰電價，藉以改變使用者用電行為，部分高耗能設備可轉移至離峰時間使用。
- (3) 推動減紙檔案備份機制：藉由電子硬碟及雲端備份機制，取代目前列印紙本存於檔案庫房之傳統備份方式。

3. 開發在地文化資產，營造校園人文空間：對於校園空間(包含建築、道路、草坪、花樹之外，碑碣、牌匾、大師座椅等)，特有之人文美善特質，皆屬校園文化資產。110 年度將擬定有關保存及維護作業要點，以人文關懷理念，定期檢視與養護校園空間。

四、校務行政與永續校園(含校務基金投資規劃)

(一)智慧校務管理，打造行政亮點

1. 單位訪談、資料盤點，持續擴充校務資料倉儲

(1) 110年起協助校內各單位設計量化質化評估指標，凸顯單位專業強項，加以宣傳，作為校內外相關行政領域的標竿以及可供媒體報導之亮點。

(2) 為增益資訊公開化面向，藉由盤點校內各單位可釋出之業務資料，逐步做資料清洗、勾稽、儲存與擴充倉儲資料庫，預計於110年擴充三面向，包括學生學習與職涯發展、學生高中端成績表現、弱勢學生就學補助。另一重點為提升高教公共性，逐年增加校務資訊公開化之程度，以淺顯易懂之圖表公開於校務辦公室網頁供社會大眾檢索，公開圖表預計在110年新增10張，並逐步建置教育部所需校務資訊之校內填報支援系統。

2. 擬定校務研究議題：持續透過上述之合作與盤點過程，以及動態因應各種大學指標排名或本校特定需求，發掘議題，應用倉儲資料做數據量化分析，產出研究報告並給予政策建議，作為改善教學、學校課程規劃策略、畢業生職涯輔導等校務政策之實證依據，用以精進教學品質、優化校務經營管理。

3. 校務政策建議回饋教學、學生學習、校務評鑑、校務中長程計畫：持續分析成果回饋予課責及決策單位，以數據為本，落實自我改善追蹤管考機制，輔助校務決策修正。

4. 建置中央大學契僱人員招募系統：為推動本校智慧選才培育計畫，110年將建置專屬人才庫，逐步累積候用人才。

5. 為加強專業核心職能，提升人力素質及公務效能，110年持續辦理中階人員專業核心能力訓練；另為完善契約僱用同仁權益，將推動研修契約僱用人員相關法規。

(二)E化校務系統，強化網路防護

1. 擴充多雲整合虛擬桌面，提供高效而便捷的學習環境

(1) 110年將透過虛擬化技術有效共享硬體資源，將個人電腦桌面虛擬化至雲端伺服器上執行；並提供GPU高速運算，提升統計分析、3D繪圖及深度學習運算能力。

(2) 依據應用體軟體類別建置不同功能虛擬桌面，並提供配置GPU之AI運算環境，可供使用者進行深度學習應用開發。預定逐年增加不同類型應用軟體，滿足師生教學、自主學習需求，並依虛擬桌面使用量增加可同時上線人數。

2. 整合式的校務資訊系統，支援多元裝置操作的應用架構，110年將執行：

(1) 協助研發處持續開發研究發展系統相關的功能模組：研發成果專區(論文、專利、獎勵)，並將計畫與研發成果整合到校務研究辦公室之教師履歷系統提供線上查閱服務。

(2) 協助人事室持續開發人事管理系統相關的子系統，同時整合二代電子表單進行相關表單之線上申請與簽核作業。

(3) 擴大校園無線網路涵蓋範圍，並依總務處出納組需求開發支援多元行動支付繳費管理系統，方便校務系統之應用。

3. 提升雲端運算資源質量，完善資訊系統備份還原能力

(1) 逐年汰換老舊運算伺服器，提昇運算效能，減少能源損耗，預計 110 年汰換 3 台。

(2) 藉由建置全快閃的儲存設備，提升儲存速度，進而提升系統效能，預計 110 年採購 11 TB。

(3) 導入雲端備份及快速還原的解決方案，降低資料損壞或遭受攻擊時帶來的影響，預計 110 年提供 30TB。

4. 強化網路管理及資安防護，精進機房設備節能減碳效能

(1) 持續逐年更新校園網路骨幹路由器，汰換之設備作為學校路由器之備品。

(2) 預計 110 年底前完成購置資安設備 IPS，建構於台聯大出國電路骨幹，降低資安攻擊風險，提高頻寬有效使用率。

(3) 預計 110 年底前完成新設機房冷熱通道專區，改善空調系統效率；網路佈線整理規劃更為整齊，管理上相對容易。

(三) 強化知名度與募款，提昇校友服務鏈結

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優質學府形象，透過新聞傳播媒體，110 年持續積極宣傳本校辦學理念與績效，並蒐集每日「中大輿情」，隨時掌握中大在社會的形象脈動。

2. 整合校內資源，擴大宣傳效益：為共同宣傳中大，110 年持續由秘書室擔任本校一級單位新聞聯絡窗口，及掌握本校專家學者受訪名單。持續推動各單位每學期至少提供一則辦學新聞，於學期結束後，統計推行成效，以擴大整體宣傳效益。

3. 多元網路行銷，不斷與時俱進：110 年持續以辦學績效、創新研究、卓越教學和大學社會責任等主題經營本校新聞。除即時新聞發佈之外，重要成果以記者會方式辦理。並透過中大首頁、中央大學新聞網、官方 FB、IG 強力推波宣傳。

4. 增設行動支付管道：110 年將擴增此功能，進行系統需求評估及流程規劃，開發前台介面設計、支付流程及串接後台，以利帳務資料核對，逐步完備行動支付管道。

5. 寄送募款訊息：110 年將結合本校校訊，定期發送校長募款信及相關募款專案資料，以傳遞本校募款訊息。

6. 維護及更新校友資料庫：持續維護校友資料異動線上系統，結合校友終身信箱與校友證申辦作業，鼓勵校友線上更新資料。並優化校友證福利，提升校友申辦校友證意願。

7. 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、中大校友總會網站、國立中央大學校友服務平台、中大校友 FaceBook 粉絲專頁以及校史館網站，提供全球校友不同互聯管道。

8. 校友連絡：持續按時發送校友電子生日與節慶賀卡、發行校友通訊電子報，強化校

友與學校之連結性。推動例行性校友活動，如校慶校友回娘家、傑出校友遴選及各系所校友返校交流等；協助校外校友團體的交流聯誼，例如校友同學會聯絡、年度校友球賽盃、校友社團活動宣傳、海外校友會交流、校友團拜聯誼等，協助並增進不同面向的校友交流聯誼。

9. 校史文物資料傳承與調閱：校史資料徵集、管理與數位化，校史文物典藏保存。提供校史館館藏史料借調、校史館預約導覽服務與諮詢服務，提供校內教職員生與校友查詢母校歷史相關資料，加深對母校認識。

(四) 打造智慧系統空間，提供專業圖資服務

1. 圖書館雲端系統服務將以台灣聯大四校圖書館共建共享的方式進行，預定 2 年完成上線，110 年將進行系統規劃評估、採購導入、系統轉檔與測試等工作，111 年完成並上線服務。
2. 110 年起將參考教研發展擇定特色主題，徵集館藏並編製專題書目，以提供使用者完整的閱讀指引及相關資訊；提供目次服務，加強書目記錄資訊，分析特殊類型館藏內容，以滿足讀者的資訊需求。

(五) 建構智慧校園，營造安全環境

1. 結合人工智慧物聯網，推動便利校園生活

(1) 建置智慧路燈：配合桃園市 AIot 智慧路燈設置計畫，規劃並建置校內智慧路燈網路，預計 110 年啟動將本校傳統路燈及 Zigbee 傳輸控制智能路燈汰換為 AIot 智慧路燈。

(2) 實驗室管理雲端化：建構實驗室管理雲端化，方便資料查詢、收集紀錄並妥善保存，預計 110 年完成建置。

(3) 推展校園行動支付：學雜費新增台灣 PAY 行動支付管道，向銀行申請有關台灣 PAY 程式資料，請電算中心協助於學雜費繳費單新增「台灣 PAY QR-CODE」，透過台灣行動支付 APP/行動銀行 APP 進行繳費交易，掃描 QR-CODE 就可以完成學雜費轉帳繳納，預計於 110 年完成。

2. 活化校地空間，促進資源有效運用

(1) 拆除中大新村一區低密度校地使用之老舊房舍：該區宿舍多屬獨棟房舍，為低密度校地使用且屋舍老舊，為增進校地有效利用，已展開騰空即不再借住。110 年將由原有 46 戶，遞減為 27 戶。

(2) 落實校園整體空間分配及管理機制：109 年興建完成之教研大樓 A 棟，部分空間保留作為校屬轉置空間，提供大型研究計畫辦公室使用。110 年校屬轉置空間租用率預估為 75%，預期逐年提高校屬轉置空間租用率，至 114 年為 95%。

(3) 優化停車場地管理：109 年底推動研擬修正停車管理相關規定，以增進停車空間之流通性；逐步增設機車停車棚，提供安全便利之停車空間。

(4) 結合社區創設小農市集：為推動大學在地化，開放鄰近在地小農以定時定點方式入

校設攤，以永續經營為理念，穩定形成固定假日市集吸引遊客及在地居民入校，110年啟動規劃，預計分五年完成招商，設立 20 攤位。

3. 擴充強化管理系統，營造優質校園環境

- (1) 提升校園道路品質：110年起採分段施工方式，進行校區道路路面改善，提供平整預埋未來需求管線，提升校園交通環境品質。
- (2) 強化自行車管理系統：為提升自行車管理效率，增加自行車識別證電子簽收、即時查報舉發違規、登記辦證或廢棄車輛，並結合本校汽機車通行證線上申請新增、續辦等功能，預計 110 年開始，114 年完成。
- (3) 建立全校工作場所(含實習與實驗場所)環安衛管理機制：本校 109、112 年通過 ISO 14001、ISO45001、CNS45001 環安衛管理系統國際驗證，建立工作場所現場查核表單與自主管理制度，證書有效期限為 3 年，證書效期內每年需接受外部稽核複評工作，確認本校環安衛管理工作之落實情形，藉由推動管理機制協助每個工作者和相關人員建立安全健康的工作場所，以規避風險、減少工作相關的傷害及不健康環境，並持續改善環安衛績效。

(六) 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；109 年 6 月 18 日 108 學年度第 2 次投資管理小組決議維持原投資規劃。
 - (2) 投資總額度為 3 億元，建倉方式分期如下：
 - A. 第一年(106.12.6~107.11.26)已完成約 8 千萬元建倉。
 - B. 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」。

本校投資總額度 3 億元規劃一覽表

單位：新台幣元

期間	元大台灣 50 投資成本	元大高股息 投資成本	合計
第一年 (106.12.6-107.11.26)	66,839,111	12,392,635	79,231,746
第二年 (107.12.6-108.11.26)	66,839,111	12,392,635	79,231,746
第三年 (108.12.6-109.11.26)	66,839,111	12,392,635	79,231,746
第四年 (109.12.6-110.11.26)	52,562,796	9,769,903	62,332,699
總計	253,080,129	46,947,808	300,027,937

(3) 依前開投資規劃，本校已實現之配息收入 107 年度 1,628,874 元、108 年度 4,697,118 元及 109 年度(截至 11 月 16 日)6,526,256 元，合計 12,852,248 元。

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。財務健全為學校永續發展之磐石，也是校務治理重要之支援後盾。近年教育部補助收入及學雜費收入因整體大環境影響，收入成長已呈停滯或趨緩之情形，惟校務基本維持支出不斷成長，造成收支結構日趨僵化，使校務發展受限，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，力求穩健成長

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，載明績效目標、年度工作重點、財務預測、風險評估、預期效益等作為校務推動重點方向，配合主客觀環境變化，採滾動式修正籌編預算，並於年度結束做成校務基金績效報告書，檢視差異審度財務規劃。
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之規範，除人事費核實分配、教學及行政基本維持費按一定標準分配外，餘悉由各單位依業務需要提編專項經費辦理分配，年度執行期間如有新增特殊性專案項目時，得專簽提出申請，期透過加強計畫作為，輔以適宜管控措施，妥適分配預算外，亦能彈性有效運用有限資源。
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，厚實校務基金收入

1. 訂定彈性企業配合款比率，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；本校設置產學營運中心，整合校內跨領域研究能量，推動國內及國際產業聯盟，透過深度鏈結校內資源與科技部人才RAISE、貴儀及產學研合作資源，取得聯盟會員服務收入及產學合作研究計畫媒合收入；利用法人智財平台為本校智財技轉開啟媒合新契機，提升育成、萌芽、價創等產學計畫收入，增進新創研發能量。
2. 靈活資金管理，除將閒置資金轉定期存款或運用可轉讓定期存單以增加利息收入外，另因應法規之鬆綁，積極將可用資金投入具有收益性兼具流動性、安全性之投資標的-指數股票型基金（ETF），期透過多元化投資，逐年提升投資報酬率，以充裕校務基金財源，提升資金運用效益。

3. 充分運用學校之人力、儀器、設備及場地，配合研究及當前社會需要，持續辦理碩士在職專班，以增加學雜費收入。持續推動推廣教育招生，積極加開國際交流生學分班、境外推廣教育學分班等，以充實推廣教育收入。同時檢討現行各項場地設備之使用率，訂定合理收費標準，以強化資產使用效益。
4. 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，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，提升資源使用效率

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；全面推動公文電子化，以節省紙張及文書檔案儲存調案成本；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，

(四) 強化內部控制機制及建立公開透明財務資訊

1. 依本校內部稽核實施辦法，設置隸屬於校長之專責稽核單位，稽核學校內部控制，衡量學校對現行人事、財務與營運所訂政策、作業程序之有效性及遵循程度，作成年度稽核報告，並定期追蹤缺失或異常事項之改善成效，有效建全校內自主內控及內部稽核之制度。
2. 建置校務及財務資訊公開專區，提供校務資訊、財務資訊分析、學雜費調整規劃審議程序、財務規劃報告書及校務基金績效報告書等資訊，並定期公告更新相關財務資訊，達成本校財務資訊公開透明化。

二、未來三年資金來源及用途

有關本校 110 年度至 112 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 110 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，積極執行多項教育部補助計畫，惟因 111 年度高教競爭型經費補助額度未定，另教育部亦尚未公布 112 年度相關之延續計畫，考慮未來經費可得爭取數額不確定性，爰減額估列財測預估數；另其他政府機關補助部分，近年補助額度雖成長趨緩，未來本校仍將積極爭取計畫。綜

上，除 110 年度因高教競爭型經費已奉核定因素外，其餘年度整體以減額預估。

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，預估整體學雜費收入將隨入學新生數呈現微幅縮減；另在職專班部分，考量碩士學歷人才飽和及大環境景氣之影響，預估整體招生入學情形將呈現微幅縮減，惟另考量本校後續將新增設在職專班之因素，爰評估未來在職專班業務仍可持平發展。
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，惟考量計畫爭取具不確定性，爰僅以持平或微幅成長預估。
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，惟考量計畫爭取具不確定性，爰僅以持平或微幅成長預估。
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，如新場館營運(中大國民運動中心、教研大樓大禮堂等)、宿舍整修、收費標準調整等，逐年覈實預估。
8. 受贈收入：編列數係參酌本校近年受贈收入狀況，另因考量受贈業務實際情形具有不確定性，各年度收入起伏趨勢較難以預測，爰以零成長預估。
9. 財務收入：考量央行資金政策寬鬆，銀行已多次調降存款利率，爰本校自 106 年 12 月份起以分筆定期定額方式購入 ETF 基金，因基金處分需擇適當時機點，且需視市場環境滾動調整投資計畫，爰以逐年覈實預估。
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技轉相關法規及持續投入推廣資源，另鑑於過往收支狀況以及參考各主要大學辦理技轉成效，預期未來可逐步成長，以每年 1% 之比例提昇；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 111 年較 110 年增加 3%，112 年較 111 年減少 2.5%，依此比例預估收入增減。

(二) 支出用途

1. 教學訓輔成本及管總費用：統籌人事費部分，以未來政府未調整薪資待遇及本校人力檢討之效果，以持平預估；水電費部分，考量「政府機關及學校節約能源行動計畫」之擲節目標，另因本校部分工程完工致場館使用面積增加之因素，綜合以持平預估；其他補助計畫支出部分，如同收入面之考量因素，以減額預估；其他教研訓輔成本及管總費用部分，配合學雜費收入及學生人數之收入估列情形，逐年覈實調整估列。
2. 學生公費及獎勵金：配合學雜費收入及學生人數之收入估列情形，覈實配合調整估列。

- 3.產學合作成本：如同收入面之考量因素，支出部分僅以持平或微幅成長預估。
- 4.政府科研補助或委託辦理成本：如同收入面之考量因素，支出部分僅以持平或微幅成長預估。
- 5.推廣教育成本：如同收入面之考量因素，支出部分以逐年成長 2% 預估。
- 6.場地設備管理成本：如同收入面之考量因素，由本校各場館管理單位，依未來運作之情形，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。各項業務如同收入面之考量因素，依未來運作之情形，逐年覈實預估。

(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 110 年度相同額度估計；教育部其他補助收入部分，除 110 年度因高教競爭型經費已奉核定因素外，其餘年度整體以減額預估；其他政府機關補助部分，預估倘順利爭取桃園市政府國民運動中心二期工程補助款之前提下，112 年度補助額度將予增長。
- 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。預計施作項目包含學生宿舍男研舍整建改善工程(110 年度)、學生自主學習空間整建工程(111 年度)、行政大樓館舍整建工程(111 年度)及本校八德校區開發案(111-114 年度)等。

(四) 資本支出：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，相關趨勢說明如資本支出財源所述。

三、未來三年可用資金變化情形

有關 110-111 年度，此 2 年度因預期本校尚有多項自籌經費工程執行中，致可用資金減少約 2,400 萬元；112 年度，此年度因自籌經費工程已陸續完工，且預期本校摺節經常開支之成效，爰致可用資金增加約 5,200 萬。綜上，本校未來三年之可用資金約增加 2,800 萬元。雖因上開因素而致本校可用資金有增加之趨勢，足以維持本校日常之校務運作及相關現金收支，惟本校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、校務基金投資規劃

- (一) 收取穩定利息收入：考量投資安全性，本校校務基金將以存放於公民營金融機構定期存款為主。配合金融機構設定之定期存款適用一般利率金額上限，調整單筆承作金額，致本校定期存款金額均能適用一般利率，避免因超額而適用大額存款利率致本校收入降低；另透過靈活調度活期存款資金，適時轉為短期定期存款，

以創造較高之利息收入。

(二)保守穩健之投資計畫：本校自 106 年 12 月起，將校務基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，提高長期投資收益，且每年分配的股息高於銀行定存利率，目前已規劃於 110 年 11 月底完成投資總額度 3 億元之建倉。未來將於適當時機點處分基金實現收益，並視市場環境變化滾動調整投資佈局。

五、本校 110 年度至 112 年度「財務規劃之收支預計概況」及「可用資金變化情形」
之彙總表

國立中央大學 110 年度至 112 年度財務規劃之收支預計概況 單位:新台幣千元			
項目	110	111	112
一、收入來源	4,730,187	4,678,248	4,683,725
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	632,489	590,809	593,157
學雜費收入(減免後)	635,673	630,752	625,881
產學合作收入	328,352	328,402	328,452
政府科研補助或委託辦理收入	1,647,022	1,647,250	1,647,500
推廣教育收入	45,150	46,053	46,974
場地設備管理收入	142,783	143,081	150,297
受贈收入	34,500	34,500	34,500
財務收入	41,978	34,418	34,418
其他自籌收入	41,330	42,073	41,636
二、支出用途	4,886,383	4,848,071	4,853,094
教研訓輔成本及管總費用	2,550,648	2,503,192	2,499,821
學生公費及獎勵金	190,858	189,904	188,954
產學合作成本	318,046	319,651	321,266
政府科研補助或委託辦理成本	1,573,523	1,577,199	1,580,895
推廣教育成本	43,819	44,868	45,742
場地設備管理成本	134,298	134,102	137,528
其他成本及費用	75,191	79,155	78,888
三、預估賸餘(短絀)	(156,196)	(169,823)	(169,369)
四、資本支出財源	518,211	477,123	445,040
教育部及其他機關補助	179,214	166,321	186,432
本校自籌收入	338,997	310,802	258,608
五、資本支出	518,211	477,123	445,040

國立中央大學可用資金變化情形

110 年至 112 年

單位:千元

項目	110 年 預計數	111 年 預計數	112 年 預計數
期初現金及定存 (A)	3,667,333	3,646,777	3,643,538
加：當期經常門現金收入情形 (B)	4,706,187	4,654,248	4,659,725
減：當期經常門現金支出情形 (C)	4,377,746	4,336,685	4,338,909
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	179,214	166,321	186,432
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)	518,211	477,123	445,040
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)	3,646,777	3,643,538	3,695,746
加：期末短期可變現資產 (L)	38,905	38,905	38,905
減：期末短期須償還負債 (M)	2,207,155	2,207,155	2,207,155
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)	1,478,527	1,475,288	1,527,496
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
債務總額	借款 利率	債務 總額	
	110 年餘額	111 年餘額	112 年餘額
債務項目	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，係在衡量特定時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、中大壩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，如增加「產學合作計畫檢核表」，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：已於 108 年底正式上線之計畫管理系統，並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(研發處)

(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；於合約內文中適當規劃技術資料交付期程晚於收款時點，並明訂付款義務與違約罰責。
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 3.2%)、總務處場地收入(約占 24.7%)、學務處學生宿舍等收入(約占 58.3%)、電算中心學生網路使用費等收入(約占 12.5%)，學生宿舍收入及學生網路使用費收入約占本項自籌收入 70%。
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，以及配合防疫工作關閉場地使用，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 70%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. 車輛收入：
 - (1)本校車輛收入每年約 1 千萬元左右，為提升服務效率及品質，自 109 年 9 月起，委託停車管理專業團隊經營臨時停車收費，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。
 - (2)本項臨停業務委外經營後，廠商每月須支付校方固定權利金，每月營業額超過新台幣 81 萬元以上部分，另有變動權利金須支付給校方。惟有部分駕駛人不遵守規定繳費，衝撞柵欄逕自離開，抑或各單位上簽索取「貴賓汽車免費通行券」頻率過高，均可能使當月營業額未達 81 萬元，致本校短收變動權利金。

(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. 車輛收入：

- (1) 臨時停車收費業務委外經營後，減少本校自營、設備維護及人力成本外，透過雲端智慧管理系統，可使用網頁遠端操作進行簡易問題排除，即時回應客訴問題，加速使用者離校時間。
- (2) 部分駕駛人不遵守規定繳費，衝撞柵欄逕自離開部分，由崗哨值班人員加強向臨停車輛宣導遵守繳費規定及改善「貴賓汽車免費通行券」各單位發放習慣，應依相關規定辦理。

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. 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，自 108 年 7 月份起調降本校定存額度。109 年 3 月份起，銀行又調降利率至 1% 以下，降幅近 1/4，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，並持續關注市場發展，尋找穩健之投資標的。

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，透過財務輔助及配合，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、學生為本，博雅專精

(一) 立基學生為本，發展創新教學

1. 建構整合生態支持系統，發展教學創新教發

- (1) 透過優化成效評估機制，逐步提升教師教學創新能力，提升參與成效問卷施測之課程數或教學助教觀課機制課程數達 10 門。
- (2) 建立創新教學專業審查，提升輔導效能；每學期參與計畫輔導教師人數達 10 人以上。
- (3) 逐步整合校外 PBL 與校內專題或課程，培養學生的社會實踐力。

2. 導入回饋機制，完備跨域學習修課藍圖

- (1) 建構多元評估指標，追蹤學生學習成效，並將多元評量結果回饋給授課教師作為教學策略滾動修正與校方辦學之參據。
- (2) 蒐集以大數據分析及校友工作回饋之建議，協助輔導各學系重組課程架構，精實課程設計，並加強與產業鏈結合，增加學生實習機會，完成再造修課模組目標。
- (3) 達成降低本系核心專業，提高彈性選修空間，完善法規配套使學生利用彈性學分進行跨域學習，為拓展職場就業加分。建構跨領域資訊平台網頁資料，提供學生深入了解及選擇跨域修課藍圖完整資訊。

3. 增設跨域創新課程，豐富彈性跨域學制

- (1) 執行校外創新教學計畫，導入校內跨域創新課程，校內教學創新計畫教師申請校外教學計畫比率預計提升 40%。
- (2) 因應新興學術領域之崛起及社會發展需求，開設跨領域學程專長，增加學生跨領域學習之機會，預計 110 年修讀雙主修、輔系、跨領域學程、第二專長、微學程或問題導向實作課程及跨系所整合課程模組之學生可達 2,800 人次。
- (3) 依各學系專業及社會發展趨勢，逐步完成模組化課程，降低學用落差，導入實務課程，改變學生學習模式。

(二) 厚植專業基礎，強化自主學習

1. 辦理程式能力及運算思維檢定，培育學生邏輯運算程式語言基本能力

- (1) 提升學生邏輯運算思維能力，並提供人社領域學生基礎運算思維與程式語言課程，提升人社領域同學的資訊素養與運算思維能力。110 年同屆學生通過率預計達

50%以上。

(2) 提供多種與 AI 相關的程式語言課程，提升全校同學人工智慧的學習與發展能力。

2. 強化與推廣「數位與敘事實踐」學分學程

(1) 「數位與敘事實踐」學分學程課程數與修課人數增加，預期 110 年開設課程數達 3 門，修課人數達 150 人次。

(2) 每學期舉辦中文閱讀與表達能力檢定，訂於期初及期末各進行一次檢測，學生前後測成績進步幅度期望值為 10%。

3. 精進學生英語及非英語第二外語學習，促進國際互動能力

(1) 110 年預計完成各學院英文畢業門檻修訂，各院多益檢定成績畢業門檻皆提高 25 分，由各個學院視狀況自訂進程。

(2) 每年參與外語學習活動學生人次增加，預期 110 年參與人次可達 2,600 人次。

(三)營造跨域環境，培育創意人才

1. 建構空間實踐場域，增進學生創意能力

(1) 透過問卷與場域踏查方式調整場域軟體設施，滾動調整教研大樓跨域創意創域內軟硬體設備與管理機制，逐步完善師生辦理跨域創新課程與工作坊之核心基地。

(2) 改造教研大樓為教學場域運作典範，持續推展 ideaNCU 中大創意園區精神，讓院系所透過創意場域支持教師進行跨域創新教學與學生自主學習。

2. 精進創意與創業學程群，永續創意人才培育：提供連結產業現況的核心能力與訓練，促進跨域創業團隊並與之產業接合，期望創意與創業相關課程修課學生人次 110 年可達 1,100 人次，並籌組 2 團隊。

3. 完備學生社群支持系統，實現創意實作能力

(1) 學生自主創意類或實作類社群總數預計可達 10 個，且至少實際撰寫計畫提案或參與校外競賽活動達 2 件。

(2) 申請微課程或修習創學院學分學程人數可維持穩定數量或持續增加，提升學生創意實作能力。

(3) 學生社群跨校活動 110 年至少辦理 2 場，帶動社會參與能量。

(四)推展職能輔導，提升就業能力推展職能輔導，提升就業能力

1. 強化實習輔導與成效評估，推動健全實習制度：透過校級實習輔導機制的完善建置，更有效維護學生參與校外實習之權益，拓展學生職場實務體驗機會，110 年預估學士班學生修習「專業實習」學分課程人次(含師培)可達 77 人次；學士班學生修習包含實習之其他課程之實習可達 360 人次

2. 協助個別化學生生涯需求，發展多元職涯輔導：藉由職涯探索及系列課程增進學生發掘職業興趣，厚植學生關鍵職能以利銜接職場

3. 完善畢業流向追蹤機制，提供職涯發展進路分析與回饋：110 年畢業流向調查填答

率穩定成長，均化各學制樣本代表性，深化畢業生表現評估構面，並運用多方蒐集本校就業力主、客觀表現，更有效提升資料蒐集與分析效益。

(五)接軌國際互動，拓展移動能量

1. 促進多元文化活動，強化國際交流：透過於學期間每週辦理一場學生國際交流經驗分享會，並配合各院週會時間及國際處辦理之出國研修計畫說明會，提升學生參與國際交流意願。每年出國研修交流人數，預計每年人數可較前一年成長 10%。
2. 營造友善國際環境，拓展境外招生：持續深耕東南亞大學校院，110 年申請件數預計可較 109 年度成長 5%，並參與國際教育展，藉此增進境外碩博雙聯學位合作關係。

二、學術領航，躍升國際

(一)凝聚跨域特色，拓展學術連結

1. 110 年預計完成教研大樓跨域專屬交流空間之場館規範相關設置、以及館場網站建置、開放租借場地，並預計辦理「第四屆跨院交流會議」等約 10 場學術交流活動。
2. 大型/跨國計畫申請案：透過行政支援、客制化國際合作方式等運作，邀集校內跨世代之教授共同參與跨國/大型計畫，預計 110 年累計合作計畫件數可成長 1%。
3. 跨領域創新功能性研究中心，預計 110 年成立第 6 間功能性研究中心。
4. 110 年底前可成立「國際合作專區」網頁建置，提供固定管道宣傳各類國際合作資訊，並於網站展示年度各類國際交流活動，展現教師學研成果，帶動本校知名度提升。
5. 持續透過與姊妹校合作關係之深化，吸引更多國際優秀人才與本校教研人員互動；帶動教師間蹲點交流，發掘新跨域合作契機，並落實校內跨世代教研人員合作，注入研究團隊新能量，減緩學術人力斷層。

(二)完善師資結構，強化人才留/攬

1. 預計於 110 年起可逐步產出各類分析資訊，提供校方或各單位參考，包含執行研究主力分布，如年齡層、職級、數量和領域別分布，以及教研人力獲獎分析。作為各系所攬/留才評估，或修正攬/留才方向，避免研究斷層，強化研究競爭力。
2. 推動多元延攬機制，招聘優秀研究主力
 - (1) 預期每年延攬至少一位玉山/玉山青年學者，或同等級學者到校服務，以提升本校國際知名度和學術競爭力。
 - (2) 藉由「教研人員教學、研究、輔導及服務獎勵辦法」修正，110 年預計副教授以下職級之獲獎人數可達總獲獎人數至少 20%，帶動學術能量之傳承。
 - (3) 配合彈性聘用編制外之專案教研人員機制，輔助攬才配套，加乘教學發展、研究

能量之提升。

3. 強化優秀人才留任措施，延續研究能量

(1) 全校專任(案)教研人員獲獎比例，預計 110 年起可達 19%。

(2) 教師獲國內外院士(會士)人次累計成長百分比 110 年達 2%。

(三)擴大產學鏈結，落實研用合一

1. 提升專利技轉，強化產學合作

(1) 逐步完善專利盤點分類與行銷，至少於 3 個主要產業公會及重點展會進行技術包裹推廣，技術移轉簽約金額的累積年成長率較前一年達 3%。

(2) 透過策略聯盟成立大桃園地區的跨校團隊，提供主題式整合方案服務，預計 110 年至少組成「光機電能與永續發展」等 1 個新主題式團隊，共同服務產業界。

2. 開發八德校區，驅動產業創新：本校已委請顧問公司辦理 BOT 相關作業，110 年預計完成八德校區土地撥用、BOT 可行性評估與先期規劃報教育部審核、另完成醫院設立計畫書報桃園市政府衛生局及衛福部審核，並進行招商準備等事宜。

3. 推動聯合研發平台，拓展產學鏈結

(1) 透過專屬網站資訊整合及資料庫分析，提升聯合研發平台媒合率，預計每年平均媒合件數至少 22 件，對接產業需求。

(2) 以本校聯合研發平台為基礎，藉由人員互訪、實驗室交流，有利於教研人員與產業研發人員經驗傳授，帶動產業升級並落實研用合一，每年將固定辦理小型交流會或成果發表會至少 10 場次。藉由成果發表會的研究分享，促成更多專利、技轉媒合機會，增加專利技轉件數。

(四)優化學研平台，健全支持系統

1. 健全研發系統，整合學術成果

(1) 預計 110 年完成本校教研人員資料盤點，提高學術成果專區資料之正確性。

(2) 110 年起建置教師獎勵專區，完成本校傑出研究獎勵申請表產出作業，便利教師獎項申請。

(3) 110 年完成「學生」學術成果填報專區，減輕教研人員校庫資料填報上的負擔，並能有效提高資料正確性。

(4) 經由資料庫之分析與校內教研人員資料庫比對，可瞭解本校優勢領域和具有競爭力之教研人員條件，提供學校爭取大型計劃或是媒合優勢領域之參據。

2. 培養師生學倫涵養，建立優良研究聲譽

(1) 110 年配合網站之擴充及完備，確保校內執行計畫人員可透過專屬網頁，隨時掌握國內外學術倫理資訊之即時性。

(2) 運用網站後端管理功能，確實掌握全校研究計畫團隊成員完成學術倫理課程訓練情形，確保研究者能掌握研究行為的合法性與正當性。

(3) 110 年度預計舉辦全校型學術倫理講習，以多元學術倫理時數取得方式，並配合

教育部計畫及科技部計畫申請規範，有效提升本校教研人員及學生學術倫理知能。

3. 整合貴儀資源，提昇學術支援

- (1) 110 年預計完成預約管理資訊系統之建置需求訪談，盤點各單位實際需求及需對外開放之儀器資源，使系統完成後可達儀器現況及預約流程透明化，提升儀器服務績效。
 - (2) 110 年預計運用科技部之千萬以上科學儀器購置計畫，申請「光電子能譜儀」汰舊換新；逐步完成制定各儀器之維修保養計畫，成為各界發展學術之助力。
 - (3) 110 年儀器教育訓練課程，預計開設儀器教育訓練至少五堂，採實機操作，通過訓練可取得儀器使用執照，預計受訓人次 100 人；儀器原理課程至少兩堂，預計參與人次 180 人；儀器進階應用課程至少一堂，預計參與人次 50 人，完備技術人員專業能力。
4. 完善輔助系統，強化智權技轉：110 年於技術媒合專屬網頁完成「可讓售專利專區」、「技術櫥窗」系統建置，可配合既有的本校專利公開資訊，提高本校技術的曝光度與專利的流通性。未來可將專利、技術與人才資訊整合，提供一站購足的網路窗口，擴大研發成果之曝光機會以提高合作案的媒合成功率。

(五)形塑新創生態，接軌國際產業

1. 整合桃園在地新創培訓資源，預計 110 年協助至少 20 組新創團隊及廠商鏈結政府補助計畫，促成團隊從創新創意到創業實踐快速茁壯，帶動校園創新創業風氣，強化校園創新創業教學生態系。
2. 110 年將於產學營運中心啟動國際加速器空間規劃及建置包含 4 間新創培育室、1 間交流會議室與 1 區開放式多功能區等，打造國際創意交流的共創場域與產品展示空間，鼓勵更多新創科研人才國際流通，接軌國際資源。
3. 本校與荷蘭帝斯曼(DSM)公司合作之「中大-DSM 聯合研發中心」，110 年預計可完成硬體設置與相關管理配套措施，建立國內大學與國際知名企業合作新典範。
4. 藉由檢視本校衍生企業辦法及相關配套作法等，適度鬆綁校園法規後，並搭配政府各類補助計畫，引導師生創業，運用學術能量衍生新創公司。110 年衍生新創公司預計可達 2 家。

三、人文關懷，永續發展

(一)推動人文精神，擴大關懷面向

1. 完成羅家倫數位主題館網站：包含大事年表、文物典藏、著作資料、線上閱讀、相關研究、校園紀念…等，將羅家倫校長的著作、墨寶、照片、相關研究等清查整理，並匯集羅家倫校長在中大的各項工作及文章，豐富本校校史，累積研究相關史料。
2. 促進人文與科學對話，培養跨領域知識
 - (1) 以問卷調查瞭解參與人文相關活動之師生滿意度，目標滿意度為 70%。

(2) 推廣《小行星的故事》專書。

3. 深耕校園並連結周邊人文史脈，參與地方創生

(1) 完成校園專書 2 本：《銘刻與記憶》、《百花川的故事》。

(2) 初步完成三座屋的歷史探究，為下一步文獻研究分析、關係人訪問作預備。

4. 人文關懷融入學生活動與日常生活，型塑健全人格

(1) 培養學生社團具備人文關懷素養，以全校學生社團代表為主體，110 年預計至少 50 位社團負責人參與生命教育講座，逐步推展至全校學生社長都參加。

(2) 110 年預計改善宿舍交誼廳 1-2 間，預計辦理辦理 10 場人文關懷系列講座，打造宿舍生活學習多元場域。

(二) 兼容人文與科技，永續社會關懷

1. 健全關懷輔導機制，強化經濟或文化不利學生學習效能

(1) 每年並針對不同類型的學生，進行問卷調查與訪談，瞭解學習特性與需求，達成「適性分流輔導」之目標。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，預計 24 場次，導師、學生代表及輔導人員參加達 500 人次。營造健康、安全、友善校園環境，健全導師輔導網絡與支持系統。

(2) 藉由每學期導師工作委員會，於教學單位成立 7 個導師成長社群團體，強化導師輔導能量；以行動輔導之概念，建構點、線、面綿密的導師輔導網絡，守護關懷學生身心健康。

(3) 逐年增加「安心就學支持計畫」之輔導學生人次，預計於 110 年達到 950 人次；另鼓勵以學習取代工讀之「安心就學支持計畫安心學習助學金」，預計 110 年獲補助可達 300 人次，補助金額約 360 萬元。實現「降低打工時數、提高學習表現、培育跨域人才、養成服務精神、增加出國機會、強化就業知能、開拓實習機會」目標。帶動接受協助之學生亦能藉由社會實踐轉換角色，主動協助他人的服務者，促進全人發展的同時也善盡公民社會責任。

2. 發展社會參與課程，永續在地參與實踐

(1) 改變教學場域，透過實際參與、互動，強化學生在社會參與過程之學習意義。

(2) 形成學生團隊投入在地關懷，社會參與學程整合通識、學院專業，結合服務學習鼓勵融入在地生活、長期蹲點。

(3) 引領經濟不利學生透過服務學習進行社會參與，賦予社會實踐的精神。

(4) 透過「跨領域社會參與學分學程」設計問題導向課程，從導航到深碗一分階段設定培力標的，進而實踐社會參與計畫與成果展示。

3. 整合校內外資源，落實服務學習與社會實踐

(1) 促進社區文化再造：藉由長期的藝文創生與社區再造專案，挖掘一系列的在地故事及文化，並以藝術創新的手法將老社區重新改造，透過不同階段的套裝活動及

工作坊來增加校方和鄰里之間的交流密度，為社區帶來新亮點及探訪人潮，期待建立長久、友善的互動關係作為日後推廣校內其他課程及回饋服務的良好基礎。

- (2) 建立教師、教學助理(TA)之專業成長與交流機制：建立優質助教人力資源網絡、鼓勵服務學習課程老師與助教跨域、跨校合作，擴大經營大專教師服務學習專業成長社群。以實體聚會為主，並輔以線上討論平台，即時交流各項服務學習新聞、政策與教學活動，傳承服務學習教學經驗，吸引更多具有熱誠的老師關注在地服務學習教育議題，共同塑造優質的學習生態圈。
- (3) 提供直接服務以及刺激合作機構的經營與創新：國際公益服務將帶給合作機構實質的幫助與問題解決，也帶給機構新的思考，同時促進志工學生正向的成長經驗，促使其繼續投入社會服務，繼而積極參與社會及國家事務。
- (4) 減少多元族群之親職教育壓力及經濟負擔：多元族群服務志工參與課業輔導及營隊活動，讓減輕弱勢家庭課業指導負擔、減輕關懷家庭之親職壓力與經濟壓力(例如免去安親班之學雜費用)。營隊活動除減輕家長需工作，孩子需全天托育的壓力，也能讓新台灣之子和一般台灣家庭的子女一樣，享受生活的多彩多姿，卻不需讓經濟弱勢的家庭還需額外負擔費用。

(三)應用創新知識，增進社會福祉

1. 運用學術研發成果，促進環境永續

- (1) 透過北極陸域觀測站試驗，及北冰洋資料蒐集研究，探討波浪變遷與北極海快速融冰現象，辦理極地研討會，以供作為減緩氣候變遷政策之科學實證基礎。
- (2) 透過設置長支距多頻道震測系統，震測資料經過轉譯及資料處後可得知地層剖面圖，將可鑑別活動斷層、石油與天然氣儲藏構造及隱沒帶、孕震帶構造等資訊，以進行環境監測，協助政府制定及推動環境管理政策及海洋教育。

2. 應用尖端科研技術，增進健康福祉

- (1) 與歐美英日及南向國家進行學術教育合作，如，阮啟弘教授團隊與英國牛津大學合作，組成神經科學跨國團隊，合作發展學術策略聯盟雙邊合作計畫，提升雙方學術能量。
- (2) 智慧健康領域產學合作件數及金額 110 年預計達成目標為 45 件 55 千萬元。
- (3) 持續籌建中大八德醫院，教育部已原則同意八德校區籌設計畫，校區將以 BOT 方式籌設醫院，賡續辦理後續招商等園區開發事宜。

3. 藉由智慧技術知識之移轉，驅動產業升級

- (1) 本校與慶鴻機電股份有限公司合作之非傳統加工智機械人才培育計畫，慶鴻機電預計將招聘 5 個正職人員。
- (2) 以具全國特色之 FESTO 智慧工廠培育產業人才，預計 FESTO 智慧工廠人才培育數達 20 人。

(四)建構永續生態體系，善盡大學社會責任

1. 扮演智庫角色，提供特色專業諮詢與服務

- (1) 建置海岸環境監測資料庫：「桃海三生」計畫團隊規劃於 110 年建置監測網，將桃園海岸之近岸遙測範圍從原本每站約 14 平方公里，提升到約 628 平方公里，觀測週期縮短至 30 分鐘；海象監測網及海岸環境監測資料庫，其監測資料可應用在海洋污染物的擴散模擬、救災搜救的漂流追蹤預測、以及危險海象警示等層面，可有效降低甚至避免災害的發生，以及新能源、航運業、漁業等產業發展等方面，提供更準確、更及時、更多元的海象訊息，進而提升海洋整體經濟效益。另外，石滬 GIS 應用將發展石滬出水預報，幫助人們掌握親近石滬的最佳時機，因此在新屋石滬環境教育、保育活動推展、低碳觀光產業營運上等帶來實質協助，有效達成環境保護區域總量管制，真正達到「智慧海象服務、環境永續發展」的願景目標。
- (2) 建構防災及能源永續動能：「永續復興」計畫團隊依據 109 年的實地訪查結果，110 年將具體落實於智慧防災、智慧能源、永續水源及部落創生等四項主題領域，回應社區實際需求，提升防災能量、完備能源系統、優化水資源及竹產業健全發展。同時亦推廣防災、能源及水資源教育，強化防災能力與建置，讓居民深入認識自身處境，打造韌性社區安全防護網，培育更堅實的安全與環境意識，維護部落生存、生計與生活，啟動部落創生能量。

2. 關懷地方需求，深化師生在地認同與社會影響力

- (1) 打造部落創新教育示範區：透過「從閱讀泰雅到興趣驅動部落學習」計畫深入原民部落，透過前、後測評估閱讀、數學之學習成效，以聯合策展呈現泰雅科學及泰雅跨域主題遊戲式學習之學習成果。提升學生在閱讀及數學之學習成效，並培養復興區教師科展指導專業，使專業師資在地化，教師社群成員能定期資訊交流，共同產出科學及泰雅桌遊課程，並從各種研習和活動推動過程，深化中大師生對復興區的在地認同與社會影響力。
- (2) 培育影響力創業家實驗室：「楊梅社會影響力工程再造」計畫規劃於 110 年完成 1 門跨領域學分學程、開設 12 場培力/文化工作坊、成立與活化 1 個在地據點，成立影響力媒體實驗室及影響力創業家實驗室並培養 20 名學生參與，首著重與地方的連結性，同時開發在地社創團隊。針對 1 套影響力管理工具進行開發，著手輔導社創團隊孵化成社創組織或社會企業，以及進入 2 家非營利組織或社會企業進行社會影響力診斷，提出再造計畫並擴充影響力地圖。

3. 鏈結產官學研社，形塑在地合作網絡

- (1) 「藝文浸潤永續社區」計畫之實踐效益在於強化中壢區與平鎮區兩地的公共參與，增進校際合作與在地族群文化，由此脈絡延伸，110 年的預期成效著重在實踐場域，期望透過專業教師帶領社區居民與同學以協力治理鄰近社區，並在文化、環境以及健康議題上相互合作，提升實踐場域的人文素養與社會關懷以紮根在地社區藝文。

- (2) 在紮根在地藝文方面：計畫團隊透過工作坊的舉辦、醫護客語教材的編修，以及英文繪本的創作，並於 110 年底將英文繪本成果出版成冊；培養學生深入認識中大周遭鄉里，喚起關愛社區及鄉土的情懷，並且結合課程鼓勵學生走入社區，協助社區發展協會與耆老連結校園，不僅融入生活情境，也豐富學生學習。
- (3) 在環境永續方面：藉由辦理中大校園植物導覽工作坊以及建立校園植物資料庫等，除了推動本校環境教育外，更為社會環境教育盡一份心力，也連結在地社區創造與實踐環境綠色工作，共同提倡人與自然和諧共處的理念。

(五) 推動綠色節能，營造校園人文空間

1. 融入綠色再生理念，促進環境永續發展

- (1) 廣設太陽光電發電設備，逐步提升太陽能發電容量，每 kW 發電量在 20 年中平均可以貢獻 1,059 公斤 CO₂ 的減碳量，達成低碳校園之目標；善用館舍屋頂空間，達到隔熱降溫效果，減少用電及能源消耗，更能延長屋頂使用年限。
- (2) 推廣綠色示範工程，營造優質的運動學習環境；另男研舍整建工程將於 110 年 8 月底竣工，可提供學生更安全舒適的住宿空間。

2. 推展節能減碳策略，提升能源使用效率

- (1) 本校第一期 LED 燈具汰換數量約佔全校 40%，汰換完成後節電量約 120 萬度/年，節省電費約 324 萬元/年。此外，透過智慧電表佈建後，可找出館舍耗能時段及設備，建置電力監控系統，提昇能源使用效率；同時，有效備份檔案、節省紙張支出，減少資源浪費及活化檔案庫房空間。
 - (2) 依經濟部核定之「節約用水常態化行動方案」，加速推動校內省水器材之安裝，目前安裝率約 36%，預計安裝率為 60%。
 - (3) 推動減紙檔案備份機制：預計 110 年完成 105 年保存年限超過 20 年以上電子儲存媒體檔案(光碟片)備份。
3. 110 年將展開設置校園人文資產網頁連結導覽服務，落實校園文化資產保存及養護，營造師生及訪客安全舒適的人文校園環境。

四、校務行政與永續校園(含校務基金投資效益)

(一) 智慧校務管理，打造行政亮點

1. 擴建資料倉儲系統並持續提升資訊公開化

- (1) 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」透過與各單位協調溝通，蒐集資料並儲存，將可用的資料勾稽清洗、分析與應用，形成校務管理與決策的專業智庫，建立有效解決問題的校務管理決策模式，優化校務經營治理。110 年將擴充學生學習與職涯發展、學生高中端成績表現、弱勢學生就學補助三面向。

- (2) 定期公開發佈主題性校務資訊，由 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，讓校務資訊公開的呈現更為豐富及增加互動性。110 年度目標值預計新增 10 份報表，共達到 250 份。
- (3) 依據個資法範疇開放去識別化資料，資料保密達到個資規範且不妨礙後續資料分析，供校內教研人員於校務分析研究計畫申請使用，建構能回應各項內外部之需求之校務研究資料倉儲系統。
2. 擬定校務研究議題，將關切議題提出數據分析並給予政策建議回饋：依校務研究計畫目標並針對關切議題，採用多元計量方法做數據的量化分析，產出研究成果報告，分析成果透過各種會議以及網站公佈政策建議，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 110 年預計達成 5 項研究案。
3. 協助各行政單位凸顯其特色業務績效或優化既有行政流程：初期以主計室和人事室業務為重點，擬定具體議題(如主計室之經費科目定義釐清與細項流向追蹤、人事室之歷年簽到/簽退資訊分析)建立合作模式。中、後期將推廣至其他有意願合作之單位。預計 110 年執行 2 項單位協助。
4. 本校「契僱人員招募系統」預計 110 年可完成系統測試並正式上線。
5. 中階人員專業核心能力訓練 110 年預計辦理 2 場，預計每年提升 5% 培訓比率，透過多元訓練管道，提升職能關鍵力；另契約僱用人員相關法規預計 110 年完成晉升作業要點修訂，對於業務屬性不同之人員訂定管理要點，除可健全同仁權益，亦可減輕相關行政作業負擔使行政程序簡化。

(二)E 化校務系統，強化網路防護

1. 依據應用體軟體類別建置不同功能虛擬桌面，並提供配置 GPU 之 AI 運算環境，可供使用者進行深度學習應用開發。預定逐年增加不同類型應用軟體，至 110 年提供至少 10 種應用軟體，滿足師生教學、自主學習需求。
2. 持續擴充現有研發、人事等各項系統，並開發多元行動支付介面以強化校務資訊系統之 E 化服務。
3. 導入雲端備份及快速還原的解決方案，降低資料損壞或遭受攻擊時帶來的影響，預計 110 年提供 30TB，備份方案的導入可以讓雲端中心的伺服器得到更好的保護，於遭受資料損壞或勒索攻擊時提供備援。
4. 逐年更新校園骨幹路由器，將核心路由器互聯頻寬從現有 10G 升級至 100G，並預計 110 年底前完成購置資安設備 IPS，建構於台聯大出國電路骨幹，降低資安攻擊風險，提高頻寬有效使用率。

(三)強化知名度與募款，提昇校友服務鏈結

1. 建立良好公共關係，提高媒體曝光率，發揮正向影響力，提升本校知名度及優質學府形象。
2. 藉由各單位提供具新聞價值和亮點的新聞，擴大本校新聞觸角和面向，以提升

整體宣傳效益。

3. 透過影音新聞、FB 和 IG 等多元網路行銷，不斷與時俱進，讓中大的辦學績效得以即時傳播彰顯，讓中大師生、校友和家長等，都能以中大為榮。
4. 藉由行動支付的增設，提供捐款人更多樣化的選擇，即使身上未帶現金或信用卡等支付工具，也能透過行動支付輕鬆進行捐款。
5. 透過每年定期校訊發送，傳遞募款訊息使校友收到校訊的同時，亦能獲得最新的募款訊息，以提升募款能見度。
6. 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。
7. 拓展校友證優惠福利，大幅提高校友申辦校友證的意願，進而更新校友資料庫、推動校友聯絡工作與校友定期交流活動。
8. 經營暨管理校友交流平台，透過即時報導校園近況、宣傳校友活動、連結校內系所與校外校友社團，促進校友與校友、校友與母校的交流，增進彼此間之熟悉感。提供全球校友多元互聯管道，去除跨越國境的籬欄，並經由電子生日及節慶賀卡、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，加強對母校向心力。
9. 經由校友團體與團體及母校之間的互動與聯繫，包括校史館預約導覽服務、校慶校友返校回娘家活動、傑出校友遴選暨返校交流、校友同學會聯絡、校友團體活動宣傳、海外校友會聯絡、校友球賽盃交流等，深化校友對母校的認同感。
10. 校史資料徵集、管理與數位化，校史文物典藏保存，校史館館藏史料借調與諮詢服務，能延續傳承精神，增進對母校認識。

(四) 打造智慧系統空間，提供專業圖資服務

1. 透過打造圖書館雲端系統服務，可以去除圖書館間各自不同的系統壁壘，落實館藏資源與讀者資料的分享與合作、拓展圖書館館藏、簡化作業流程、並提供強大的數據分析工具，透過分析優化館藏及相關服務。
2. 藉由徵集特色主題館藏，獲取更多學術專業資訊，發揮經費使用效益最大化。編製專題書目以呈現完整館藏資訊，提供主題式的閱讀指引。加強書目記錄以提高資訊需求之辨識。

(五) 建構智慧校園，營造安全環境

1. 運用智慧路燈，蒐集校內環境數據，提升校園管理效能；推展校園多元行動支付管道，便利使用者快速完成交易，建立學校進步形象，打造校園智慧生活環境。
2. 配合整體校園規劃，促進校地及校舍空間有效利用，提高空間周轉率，減少租用附近私人土地，並收取合理空間使用費，挹注校務基金收入。
3. 透過強化自行車管理系統及修正停車管理規定，改善違停亂象，維護校園景觀環境，提高車輛安全管理；109 年底教研大樓地下汽車停車場、觀景台機車停車棚納入停

車管理後，預估未來增加 200 格汽車車位及 45 格機車車位，有助提升校園停車之便利性與安全性。

4. 成立假日市集，連結在地資源推展綠色消費，善用校園周邊土地，建立社區共好之友善校園。
5. 輔導實驗室符合現行法規，降低實驗室潛在危害，並落實職業安全衛生管理，建構『安全、舒適、永續發展』的校園。

(六)校務基金投資效益

本校 110 年度預估定存利息收入約 33,665 仟元(估算方式詳表一)，至於公庫(活儲)利息預估數約 690 仟元(估算方式詳表二)，ETF 投資股利預估數約 7,623 仟元(估算方式詳表三)，以上三項合計數 41,978 仟元。

表一：110 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: 110 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	300,000,000	0.23%	690,000
小計			690,000

表三: 110 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)	預估股數	年配息
元大 台灣 50	1 月	1.9	(1,960 張+40 張/月*6 月)*1,000 股/張=2,200,000 股	4,180,000
	7 月	0.7	(1,960 張+40 張/月*12 月)*1,000 股/張月)=2,440,000 股	1,708,000
元大 高股息	10 月	1.1	(1,278 張+25 張/月*12 月)*1,000 股/張月)=1,578,000 股	1,735,800
小計				7,623,800

第七章 結語

本校以過去十年邁向頂尖大學計畫所奠定之學術發展競爭優勢，以及 107 年起獲得教育部「高等教育深耕計畫」4.1 億經費挹注下，以誠樸興學，帶動教學創新的跨域共學發展，以及學術研究跨國跨域合作。本(109)年度起，在校長引領下，啟動下階段「110-114 年校務發展計畫書」籌編，擘劃「學生為本，博雅專精」、「學術領航，躍升國際」、「人文關懷，永續發展」、及「智慧校園，活力行政」等四大校務發展主軸，以教學創新、學術領航、人文關懷及智慧校園等理念，並鏈結聯合國 2030 永續發展 17 項目標 SDGs，努力朝向辦學目標邁進。

大學在強化辦學品質、追求學術卓越及提升國際影響力之目標下，財務結構之自主與穩健將成為影響校務永續經營之重要關鍵之一。近年教育部補助收入及學雜費收入因整體大環境影響，收入成長已呈停滯或趨緩情形；惟校務基本維持支出不斷成長，造成收支結構日趨僵化，使未來校務發展恐將因此受侷限。為維持學校穩健運作，進而以有限資源追求卓越經營，透過財務多角化經營，強化產官學合作機制，善用研發成果帶動師生新創事業，或以辦學績效爭取社會大眾肯定，以拓展募款廣度等，將是未來因應之重點方向。

財務健全為學校永續發展之磐石，亦是校務治理重要支援後盾。為維持學校穩健運作，進而以有限資源追求卓越經營，本校將在校務發展規劃下以合理及適切的資源分配與財務運作機制，確保優質、健全、永續的校務基金運作模式，冀達到財務自主與自足之目標。