



國立中央大學

115 年度財務規劃報告書

中華民國 114 年 11 月

目 錄

第一章 前言	1
第二章 教育績效目標	2
第三章 年度工作重點	5
一、全人發展，跨域創新	5
二、學術拔尖，特色領先	13
三、創新佈局，前瞻國合	17
四、任務領航，當責治理（含校務基金投資規劃）	21
五、永續校園，數位轉型	28
六、深耕在地，共榮發展	32
第四章 財務預測	38
第五章 風險評估	45
第六章 預期效益	51
一、全人發展，跨域創新	51
二、學術拔尖，特色領先	55
三、創新佈局，前瞻國合	58
四、任務領航，當責治理（含校務基金投資規劃）	61
五、永續校園，數位轉型	66
六、深耕在地，共榮發展	69
第七章 結語	74

第一章 前言

國立中央大學歷經百年的淬鍊洗禮，已累積豐厚的學研能量，在「永續」理念引領下，自我定位為「以永續為核心價值，重視全人教育之卓越大學」，並以打造成為「以人文關懷為底蘊、以跨域融合為創新」的頂尖特色學府為願景。面對全球氣候變遷、永續發展、人工智慧迅速崛起，以及國際經貿環境與局勢的瞬息萬變，高等教育正處於前所未有的挑戰與機遇，本校以「兼顧博雅專精，培育跨域人才；引領知識創新，追求學術卓越；實踐永續發展，展現社會責任」為辦學目標，藉由強化兼具博雅通識的課程，培養具備國際視野、社會責任感和創新精神，足以回應全球挑戰的新世代複合型人才；推動前瞻研究與科技創新，善用優勢凸顯中大的與眾不同，致力於世界一流研究，以推昇國際學術地位；聚焦人文關懷與社群意識之養成，使全體師生體認自身與社會的關聯，成為具同理心與社會意識之公民。我們相信，透過這樣的辦學理念與願景，將能引領本校教職員生共同邁向卓越，為國家與世界培育更多具有影響力的關鍵人才，並在教育、科研學術與社會實踐間得和諧共進共榮。

政府於 2001 年起全面實施國立大學校務基金新制，本校配合設立校務基金，並依據「國立大學校院校務基金管理與監督辦法」規定，以中長程發展計畫為基礎，擬訂年度財務規劃報告書，經校務基金管理委員會、校務會議通過後，送教育部備查，以落實大學自治與自我課責之精神，並推動校務永續發展。

本校「115 年財務規劃報告書」係以導入更具前瞻性與彈性的規劃與管理思維，以目標與關鍵成果（OKR, Objectives and Key Results）為核心模式的新版「115-119 年校務發展計畫」為藍圖，擘劃「全人發展，跨域創新」、「學術拔尖，特色領先」、「創新佈局，前瞻國合」、「任務領航，當責治理」、「永續校園，數位轉型」、「深耕在地，共榮發展」等六大主軸，以回應高等教育政策趨勢與校內發展需求，更扣合辦學目標，展現本校前瞻校務治理視野與高等教育對社會的承諾。

為維持校務穩健運作與永續，本校積極拓展八項自籌收入來源，以厚實校務基金基礎，並完善財務收支規劃與審查機制，提升資源使用效益，進而優化財務結構。另於 112 學年度第 2 次校務基金管理委員會中，決議成立「開源節流小組」，並訂定「開源節流作業要點」，以定期檢視財務狀況並研擬因應對策。115 年度「財務規劃報告書」內容涵蓋教育績效目標、年度工作重點、財務預測、風險評估與預期效益等面向，期透過強化財務管理制度及推動各項開源節流措施，以穩健且永續經營之理念推動校務發展，達成辦學績效精進及財務自主自足之目標。

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，分從「全人發展，跨域創新」、「學術拔尖，特色領先」、「創新佈局，前瞻國合」、「任務領航，當責治理」、「永續校園，數位轉型」及「深耕在地，共榮發展」六大主軸，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，培育跨域人才」、「引領知識創新，追求學術卓越」、「實踐永續發展，展現社會責任」之辦學目標。

主軸一：全人發展，跨域創新

(一) 目標 1-1：強化專業領域知能，厚植全人未來素養

以「兼顧博雅專精，培育跨域人才」為核心，革新課程並融入人文與永續議題，強化批判思維與實作力。設立「松濤全人學院」推動跨域整合，確保學生具備專業知識與社會關懷，厚植全人素養。

(二) 目標 1-2：培養資訊數位技能，促進 AI 與永續創新

以數位素養為基礎，推動 AI 學習與跨域應用，建置智慧教育園區，強化教學與創新實作。課程結合永續與人文，培養學生能以 AI 創新解決社會問題，建構數位與永續並重的教育體系。

(三) 目標 1-3：深化跨域整合學習，提升問題解決能力

透過彈性學制與模組化課程，鼓勵跨域學習與 PBL，強化自主探索與協作。教師跨域共授，結合職涯輔導，協助學生將所學與未來緊密結合，培養整合創新與解決複雜問題的能力。

(四) 目標 1-4：優化自主學習環境，實踐產學共創價值

建構跨域自學與創意社群平台，融入產業趨勢，強化產官學合作。透過實習與職涯媒合，學生得以將學術應用於產業，成為具創新與實踐能力的全人專業人才，落實產學共創。

主軸二：學術拔尖，特色領先

(一) 目標 2-1：培育跨域團隊，解決關鍵議題

整合人文、社科與科技能量，推動跨院合作與國際計畫，培養前瞻種子團隊。建構知識轉譯機制與跨域人才庫，回應社會與國家需求，成為提供全球創新與永續發展解方的學術智庫。

(二) 目標 2-2：深化知識創新，驅動產業應用

推動跨界合作、專利技轉與創業育成，建構創新生態系。透過產業需求對接與

科研能見度提升，加速技術落地與商業化，建立長期產學夥伴關係，塑造成為產業應用與創新的典範。

(三) 目標 2-3：聚焦優勢特色，提昇國際影響力

聚焦核心研究領域，整合跨域資源，推動前瞻科研與知識創新。積極拓展國際合作與交流，提升跨國科研影響力，建構具國際影響力的學術品牌，展現全球學術領先地位。

(四) 目標 2-4：延攬頂尖學者，多元培育新世代人才

吸引國際學者加盟，建構涵蓋博士後、教研人員與學生的人才培育體系。透過制度支持與激勵機制，強化青年研究力與跨域創新，形塑卓越學術共同體，奠定全球聲譽與永續基礎。

主軸三：創新佈局，前瞻國合

(一) 目標 3-1：完善行政支持系統，形塑國際友善校園

提供境外學生語言、生活與留才支持，協助教師跨文化適應，並推動校內國際化素養培育。透過行政與教研體系強化國際治理，營造友善環境，提升本校於國際教育合作網絡中的能見度。

(二) 目標 3-2：擴展國際合作網絡，促進教研資源共享

盤點並分級管理姊妹校，深化策略夥伴合作。透過聯合研究、跨國團隊與雙聯學位，推動資源共享與國際人才培育。藉由深耕與拓展，建構具影響力與永續性的國際合作網絡。

(三) 目標 3-3：強化學生移動力，培育國際專業人才

推動雙向交流，透過交換、海外實習與短期課程，結合 EMI 強化跨文化專業力。發展國際專班與留臺實習，吸引優秀人才並建構留用模式。建立校友資料庫與海外招生據點，擴展國際招生效益。

(四) 目標 3-4：鏈結國際高教平台，提升學校全球形象

建立校務資訊國際提報與數據管理，製作研究亮點並推動國際傳播，增進校友認同。積極參與高教評鑑與論壇，透過數據與會議展現研究能量，形塑具國際影響力的學術品牌。

主軸四：任務領航，當責治理

(一) 目標 4-1：任務導向整合專業，強化全校協作

導入任務導向治理，推動跨單位整合，提升雙語教育、招生與國際能見度。以重大任務驅動組織調整與資源配置，落實卓越協作與發展。

(二) 目標 4-2：整合校務資訊，提升治理效能

建置智慧校園平台，推動數據驅動決策與資訊共享。強化資安治理與品牌經營，提升治理效能與學校能見度，確保校務永續。

(三)目標 4-3：拓展財務資源，推昇校務榮景

開拓多元財源，整合募款與資產活化，發展推廣教育與產學合作，提升教育價值與社會聲望。建立穩健財務結構，支持永續校務發展。

(四)目標 4-4：凝聚向心力，喚起認同感

推動藝文活動等系列活動，深化教職員生與校友認同，完成全球校友網絡，強化產學合作與職涯鏈結影響力。形塑具溫度的人文校園，建構永續動能的支持體系。

主軸五：永續校園，數位轉型

(一)目標 5-1：活化校園生態，啟動數位建設

推動生態棲地營造與水域活化，建置數位生態資料庫與教育設施。導入智慧管理平台，實現監測與資源精準分配，打造綠色智慧校園。

(二)目標 5-2：落實減碳路徑，推動新綠生活

響應 2050 淨零，規劃校園減碳策略與碳中和路徑。結合研究應用與社區行動，推動校園永續文化，展現淨零實踐角色。

(三)目標 5-3：強化設施韌性，數位校園治理

提升基礎設施可靠度，強化資安防護與 AI 數據治理，降低營運風險。建構具韌性、安全與前瞻性的校園治理體系。

(四)目標 5-4：優化學研場域，營造友善環境

整建生活與學研空間，完善防災與性別友善設施。導入數位安全管理，提升空間效益與包容性，營造安全舒適的學習環境。

主軸六：深耕在地，共榮發展

(一)目標 6-1：強化在地鏈結，協助產業轉型

結合學研資源，協助地方產業升級與技術落地。推動跨域合作與成果商品化，形塑大學在地創新的策略夥伴角色。

(二)目標 6-2：運用學研能量，貢獻國家政策

對接國家政策需求，推動淨零、國防與科技自主計畫。建置示範場域，深化跨域研究，發揮政策規劃與技術落地的關鍵角色。

(三)目標 6-3：攜手在地政府，驅動區域創生

與地方政府合作，結合校區開發與資源，推動產業創新與區域均衡發展。引領學生實作，落實教育與地方治理結合。

(四)目標 6-4：強化社會實踐，回應在地需求

推動 USR 與跨校合作，深入偏鄉與多元族群，實踐教育公平與文化傳承。支持弱勢學生，推動數位共學與終身教育，促進社會福祉。

第三章 年度工作重點

本年度工作重點係依據中程校務發展計畫書所擘劃之「全人發展，跨域創新」、「學術拔尖，特色領先」、「創新佈局，前瞻國合」、「任務領航，當責治理」、「永續校園，數位轉型」及「深耕在地，共榮發展」六大主軸項下所規劃之關鍵成果（KR）及行動方案，逐步落實校務發展藍圖。

一、全人發展，跨域創新

（一）強化專業領域知能，厚植全人未來素養

1. KR1-1 完成各院專業課程/教學之革新，每年至少產出 20 件以上創新教學提案，並且三年內能於教學計畫個案中彙集 30 件教學傑出教材教法教案

（1）推動創新課程成效追蹤與成果擴散計畫

- A. 以每年度教學實踐研究計畫、各院落實教學創新推動分項計畫和各式課程創新分項計畫所提創新課程為對象，建立觀課紀錄與學習前後測，並透過定期教師與 TA 小聚，以此作為成效分析之依據，並從中蒐集本校學生學習問題與因應問題產生的教材教學教案。
- B. 每年度期末，參考教育部教學實踐計畫成果發表會模式，辦理計畫成果發表會，並邀請學者專家擔任與評人，及全校有意進行課程創新教師參加，擴大教學計畫的影響力。

（2）發展學習問題導向的教學資源與教師社群

- A. 以學生學習問題為分類，建立教學創新與實踐研究的成果展示網站，提供全校教師從學生學習問題出發，尋求課程革新與創新設計，並建立本校教學研究的基底。
- B. 以不同學習問題與教學法為議題，建立教師共備社群，透過社群的交流、研討、小聚、增能，形成本校教學研究的風氣；以具教學優異事蹟教師與新進教師建立傳習制度，透過共同開課、入堂觀課、教學共備等機制，引導新進教師能以研究方法優化開授課程，並將教學研究列為多元職涯目標之一。

2. KR1-2 推動實踐研究為導向之教學創新支持系統，每年成功獲得至少 35 件教學實踐研究計畫補助

（1）推動院級創新教學計畫深化與教師實踐研究培力

- A. 透過推動學院型競爭計畫之落實教學創新推動分項計畫，使各院鼓勵並徵求院內創新教學計畫，後由教務處邀請包括校內申請教學相關計畫或教學補助教師（如 EMI 與大班教學等），深化為教學研究案。透過經費補助進而鼓勵計畫教師將院內計畫做為研究標的，建立以實踐研究為導向之計畫雛形並深化課程設計，透過一年的研究蒐集與整理建構完整計

- 畫，申請次年度的教育部教學實踐研究計畫。
- B. 以上述各教學計畫的問題探討，建構以實踐研究軸心的教學師培增能課程，提供客製化的專業諮詢服務，包括課程設計、評量尺規建置、成效評估、計畫撰寫等面向，提供專業建議、文獻資訊、範例提供等服務，協助非教育背景老師，在教學上的專業支持，並逐步完備本校教師教學知能與資源。
- (2) 推動議題導向之教師共學與共備社群
- A. 以本校目前高等教育的專業知能與教育政策等面向，形成多年的群英教師共學社群，擴大教師參與度，建立本校教師對教學議題從閱讀、研討到教學運用，進而建構整合性議題的研討會，擴大更多老師對教學問題的關注與參與解決。
- B. 以不同學習問題或教材教法為議題，定期辦理教師研討小聚，並以教學議題為軸心的自發性教師共備社群，啟動校內以教學為研究的機制。
3. KR1-3 大一國文課程彙整至少 5 套對應 SDGs 核心議題之主題式教學模組，以社會人文關懷議題任務導向設計，強化學生批判思維、敘事邏輯與社會參與能力，落實全人素養與社會責任
- (1) 課程盤點與資源整合：盤點既有大一國文課程（中文寫作、經典閱讀）內容，初步歸納與 SDGs 對應之主題範疇。
- (2) 模組草案建置：建立「主題模組」格式草案，完成至少 1-2 套模組初稿，作為後續推廣基礎。
- (3) 課堂試行與回饋蒐集：邀請部分授課教師依意願採用模組草案於課堂試行，蒐集學生作品與學習回饋。
- (4) 交流與共備推動：辦理小型教師經驗分享或工作坊，建立未來教學共備之基礎。
- (5) 平台整合：於大一國文教學資源平台設置「主題模組專區」，集中課程素材與模組成果，逐步提升課程能見度。
4. KR1-4 每學年開設九門「媒體識讀、批判思維」相關課程，提升學生對數位資訊的判讀能力、假訊息辨識能力與公民參與意識
- 115 年規劃開設「數位傳播素養與批判思考」、「大眾傳播與生活」、「知識寫作與批判思考」等課程共九門。
5. KR1-5 專業課程（含專題研究）成功導入社會/人文/永續議題關懷與實作，每學年每院課程數量至少新增 2 門以上
- (1) 藉由本校深耕計畫所推動的教學創新精進措施，進一步以學院為核心規劃與執行競爭型課程創新計畫。透過建置院系層級的審查與獎勵機制，鼓勵各院依循自身專業特色，提出具創新性與前瞻性的教學構想與課程設計，

持續開發多元教學策略與學習活動模式。在推動過程中，特別強調兼顧專業知識深化與全人素養養成，除強化學生專業知能與跨域整合能力外，更培育其人文關懷、社會責任與核心素養，藉此厚植學生成為具備專業競爭力與社會影響力的人才。

- (2)院系落實教學創新推動分項計畫，提供教師補助，鼓勵將社會關懷、人文素養與永續發展等議題融入大學部及研究所專業課程中，發展兼具實作導向與跨域整合特性的教學內容，以強化學生的社會實踐與反思能力。同時，專業課程亦涵蓋專題課程與專題研究，積極鼓勵學生參與實驗室專題及研究計畫，透過實地操作與問題導向學習歷程，培養批判思考與研究能力。

6. KR1-6 115 學年將總教學中心改制為松濤全人學院，現有教學單位移入松濤全人學院，並設置跨領域的新創教學單位

- (1)完成「華語教學學位學程計畫書」與「松濤全人學院」設置計畫報部送審作業。
- (2)持續建置與完善校級學士學位學程，及推動「跨域綜整」課程系列之開設，另由專責人員提供學生於生活適應、課業輔導與心理關懷等多元支持服務。
- (3)理學院「科學教育中心」規劃調整隸屬於松濤全人學院，並由總教學中心主任兼任該中心主任，直至該中心組織架構與運作機制建置完善為止。

(二)培養資訊數位技能，促進 AI 與永續創新

1. KR2-1 推動優學院 GAI 作為 AI 輔助教學與學習平台，每學年增加 10 門使用優學院之課程，每年新增至少 2 名優學院種子教師進行推廣；117-119 三年內完成至少 100 人次(含教師與學生)的 AI 教育認證

(1)建立 AI 輔助教學與學習生態系

A.推動 AI 輔助教學應用與 TA 協作機制，結合本校教學實踐研究計畫與新進教師，提供 TA 經費補助，協助老師將優學院此 AI 輔助工具融入課程設計，並透過定期觀察蒐集教學輔助應用成效與過程中的問題解決。

B.強化 AI 輔助教學之教材資源建置，建立 AI 輔助教學教案與教學手冊，並累積教學應用案例，提供教師在教學上的參考與運用，另透過優學院服務團隊的服務機制，提供各課程所需協助。

- (2)深化優學院 GAI 平台在課程中的應用，推動跨院系教師共同導入生成式 AI 輔助教學，運用(A)優學院蘇格拉底對話、(B)優學院課程反思，鼓勵學生進行適性化教學；運用(A)優學院開放式問答、(B)自主研發的 dc-Q Matrix 演算法評估學習成效，鼓勵學生進行自主學習。

- (3)規劃舉辦教師培訓與研習，培養具推廣能力的種子教師，並透過課堂應用案例累積經驗。持續強化平台技術支援與課程數據回饋機制，建立教師社群交流管道，促進教學創新與經驗分享，形成跨領域合作網絡。

- (4) 規劃舉辦學生工作坊，讓學生體驗生成式 AI 在學習與研究中的應用方式，增進自主學習能力。
2. KR2-2 推動 AI 智慧教育園區計畫（ideaNCU 中大創意園區 3.0 版本），兩年內建置至少 1 間 AI 數位學習專用教室，啟用後課程/教學/培訓活動使用場次每年達 30 場
- 啟用「AI Plus 未來教室」並推動 AI 輔助教學實踐，115 年度將完成教研大樓三樓 AI 數位學習專用教室（AI Plus 未來教室）之建置，導入多項 AI 教學工具與設備，打造智慧化教學場域。同步規劃並辦理至少 30 場 AI 相關教學活動，涵蓋課程、工作坊與教師培訓，促進空間活化與教學創新。為強化教學支援，將成立 AI 教學輔導團隊，協助教師設計 AI 融入課程並提供技術諮詢。同時建立 AI 教學研究與經驗分享機制，系統化累積校內教學案例，推動成果擴散與校內 AI 教學應用深化。
3. KR2-3 兩年內至少新設 3 項跨領域、院特色之 AI 或數位學習相關課程模組、學程、微學程，相關學制修課總人次逐年成長 5%
- (1) 推動 AI、數位及程式相關課程，提供多元課程內容供同學修課，其中持續提供深耕計畫經費加碼補助鼓勵各院設計具院特色之 AI 相關課程資源，提供學生跨領域與多元學習的機會。本校定期追蹤各學院課程規劃進度，並請各學院彙報於深耕成果報告。
- (2) 學院召集系/所進行盤點、重組並調整該院（系）課程，規劃具學院特色與數位科技、數位學習、AI 應用連結之大學部領域專長模組、學分學程或微學程，如：AI 與永續發展，同時鼓勵教師在規劃課程時，使用 Uedu 優學院教學實踐平台，後由教務處協助系所提案並送課程委員會審查及教務會議備查，確保課程設計具可行性與系統性。
- (3) 115 年持續推動與強化通識「人工智慧跨域應用」學分學程，增加社會應用及人文關懷之課群，強化 AI 科技之跨域社會應用及人文關懷面向，擴增學程內模組課程之多樣性，增加「AI 與社會風險與治理」課群相關課程。
4. KR2-4 完成院特色之 AI 與永續創新專題實作課程，全校每學年至少開設 40 門課程，培育、輔導至少 10 組 AI 或永續跨域學生專題團隊，參加各類競賽或成果發表
- (1) 以學院為核心推動競爭型課程創新分項計畫，鼓勵各院開設以 AI 與永續創新為主題之專題實作課程，透過理論與實務並重的教學設計，培養學生跨域應用與創新思維能力；同時，藉由落實教學創新推動分項計畫，提供教師課程設計與教學資源補助，支持開發聚焦於 AI 與永續議題的專題實作課程，以進一步強化學生的問題解決能力與實作能力，推動課程教學持續精進與多元發展。

(2)推動院系積極鼓勵學生組成跨系、跨院，甚至跨校的團隊，參與以 AI 與永續創新為主題的專題研究或各類競賽。同時，藉由專題研究與競賽過程中的挑戰與實作，進一步提升學生的跨域整合能力與創新思維，厚植未來投入產學研發或社會實踐的核心素養，展現本校在培育兼具專業、創新與永續觀的優秀人才上的努力與成果。

(三) 深化跨域整合學習，提升問題解決能力

1. KR3-1 完成多元學制與模組學習，119 年設置至少 56 個領域專長模組與 12 個微學程；兩年內完成各系納入跨域修課條件之畢業規範，三年內具跨域修課紀錄學生比例提升至少 20%

(1)持續鼓勵各學系開設領域專長模組與微學程，豐富課程內容，以利同學跨域修課需求。並持續推動校學士制度，另為完善其跨院跨系選課機制，提升學生修課彈性，配合第二專長轉型，完成領域專長模組規劃，提供學生多元組合課程選擇。

(2)由教務處統一訂定跨域修課納入畢業條件的原則與範本，供學系依特色修訂，並舉辦院系說明會，分享標竿學系（如物理系）納入跨域課程的實務案例；聯合職涯中心共同舉辦跨領域相關學習之學生座談會二場，邀請具備跨領域修課經驗的外師或學長姐，分享外系修課心得與職涯價值。

(3)召集電算中心研擬開發串接畢業審查系統的跨領域課程認列功能。

2. KR3-2 完成專款編列與獎勵制度，三年內主系必修及必選修總學分降至 80 學分以下之學系占比達 50%，每學期受表揚或獲跨域學習獎勵金人數達 30 名

(1)公告課程鬆綁補助原則，優先補助有明確學分結構調整計畫之學系，鼓勵模組化課程設計；同時，於高教深耕補助中增列模組化課程設計為加分選項，提供調整學分結構之建議比例及案例。

(2)設立公開表彰與獎勵制度，115 年度完成跨域達人獎與榜單制度草案設計。

3. KR3-3 提升教師跨域共授與教學研究合作能力，每年共時授課課程增加 2 門，119 年跨領域問題導向課程成長率達 10%，至 117 年完成 8 份 EMI 銜接教材與試題

(1)鼓勵系所開設專題導向與問題導向課程，課程大綱標註課程類別標籤，如問題導向、STEAM、跨域課程、創新課程等，以利辨識與追蹤推廣成效；依據「跨領域課程教師共時授課作業要點」提供共時授課獎勵，持續推動教師跨院共時授課制度、推廣導入教師共時授課之課程設計，鼓勵院系共同合作進行跨領域教學，培養學生問題解決能力。

(2)落實教學創新推動分項計畫，提供課程設計補助，鼓勵各院系發展以問題為核心的學習活動，如總整課程（Capstone）、畢業專題或跨域研究型 PBL 專題等，引導學生在「做中學」的實作歷程中，透過專案操作與成果發表，

強化解決實務問題的能力。同時，積極推動學生組成跨系、跨院乃至跨校團隊，參與專題研究或競賽，藉由分工合作與討論交流，進一步培養跨域整合、團隊協作及創新實踐的能力，全面提升學生的專業素養與綜合實作能力。

- (3)藉由制定本校「跨領域 EAP/ESP 課程共備教師社群獎勵規定」，與媒合語言中心與各學院專業課程教師，形成 EAP/ESP 課程共備教師社群；持續經營社群以利共同製作專業共同科 EMI 銜接教材與線上評量，共計微積分、普通物理、普通化學、普通生物、企業概論及數位系統導論 6 門科目，均納入大一英文之課程內容。依此課群（工程、科學、及管理）之需求，對每科目建置每學期三周共 9 小時之 EMI 銜接教材。
- (4)語言中心教師持續參與 EMI 教師協作社群，每學期定期討論、製作及調整專業共同科 EMI 銜接教材，並將其納入大一英文課程之內容，擬涵蓋六門共同科目：微積分、普通物理、普通化學、普通生物、企業概論及數位系統導論，以強化學生在專業知識與英語學習間的銜接能力。計畫期間將依據師生回饋逐年調整與更新教材，並逐步擴增教材份量，藉此建立學生 EMI 學習基礎。

4. KR3-4 推動大一探索與通識跨域實作課程：各院成功開設至少 1 門融入 UCAN 之大一探索課程和至少 1 門大三、大四課程融入 UCAN 職涯輔導；每學年設計推動 2 門以上通識跨領域「問題/專題導向學習（PBL）」課程，強化數位素養與系統性思維

- (1)推動跨域探索性課程與彈性修課機制：由學院陸續召集所屬系所進行課程盤點，提出或規劃具學院代表性之探索性課程，供他院學生修課；後由教學發展中心負責統整各學院所提報之課程名單，註冊組訂定跨域探索性課程成績計算方式，並由課務組公告於選課系統供師生查閱。
- (2)推動設計人生課程與學習規劃機制：參訪交流高科大等外校經驗，透過群英教師讀書會共學設計人生相關書籍，並邀請北醫講師培訓本校教職員透過設計思考引導學生設計人生藍圖，一年內籌組設計人生共備開課師資團隊。搭配本校學習規劃師會談與職涯發展中心相關資源，長期目標由工作坊、微課程、密集式課程、常規性課程逐步開發本校設計人生課程，引導大一學生探索與規劃大學四年學習地圖。
- (3)透過課程主題與跨域師資配對，115 學年度將設計兩門跨領域通識課-「性別、科技與社會」及「人工智慧與公共治理」，並以 PBL 為核心設計。

（四）優化自主學習環境，實踐產學共創價值

- 1. KR4-1 自主微課程三年內開設數量之年平均可達 18 門以上、參與自主學習課程/專案學生人數比例提升 1%、培育 10 組自主學習社群，及至少完成 10 案提

案或輔導諮詢

- (1)持續推動自主學習微課程，並透過單位創課、學生募課、企業捐課與學生自主規劃等多元管道，擴充課程內容與學習選擇。
 - (2)鼓勵學生深化課程的學習，學生得依課程或微課程提出課後自主學習社群，由課程教師推薦並擔任指導老師，以提升課程教學與學生學習成效。並設置優先錄取排序，例如：具體的課程專題或預計參賽者、EMI/ EAP/ ESP 課程之學術英語加強者等，以及搭配學習規劃師會談服務，客製化一對一輔導學習計畫，以提升自主學習社群的成效。通過並完成學習成果者，得補助最高一萬元學習經費補助、免費借用 ideaNCU 創意空間及領取社群證書以資鼓勵。
 - (3)以通識教育中心所開設之跨領域社會參與學程社會探究學程為核心，觸及各個關注自主學習之課程，鼓勵同學就其所聚焦之議題，無論個人或組隊進行專題輔導。依照其自主學習之需要，協助其申請並開設相關自主學習項目，例如微課程、專題小組、學習社群或競賽團隊等。
 - (4)115 年度將針對議題探索之執行性、小組輔導之互動性，以及議題含括之跨域性進行強化，以提高學生進行自主學習之意願。除了課程進行期間之外，也磨合師生與同學之間於課後、課外與課後互動學習之住況，尋找具體可行之議題進行方式。
 - (5)優化目前之自主學習方式：議題設定→收斂方向→師生共學→實踐反思→固定研討→成果展示。重視各種教學模式：知識與態度並行的學習路徑、彈性調整的授課時間、多元實踐的評量方式、觸類旁通的延伸學習等。
2. KR4-2 兩年內完成自主學習空間與資源盤點，建置資訊整合平台與宣導網頁，並達成校學士彈性學制資訊網上線與 SEO 優化及學生對自主學習效益回饋滿意度達 4.0 分以上
- (1)持續推動「ideaNCU 中大創意園區」品牌建構與空間資源整合，透過盤點並分類全校自主學習與教學場域，建置統一的資源平台，提升空間使用效率與可視性。同時設計並維運品牌專頁，提供空間導覽、申請流程與活動案例等資訊，作為師生創新教學與學習的入口。為促進跨領域交流與實踐，將積極媒合教學活動進駐創意空間，並辦理導覽與推廣活動，提升師生對空間資源的認識與參與度，進一步活化校園創意教學場域。
 - (2)建置空間使用數據追蹤與效益分析機制，115 年度將建置空間使用登記與回饋系統，定期蒐集教師、學生及行政單位的使用情形與活動紀錄，並每季進行統計分析，包含空間使用率、活動類型、參與人數及滿意度等指標，形成量化報告作為規劃參考。同時將針對學生自主學習成效進行回饋調查，作為優化空間配置與服務品質的依據，並建立使用者回饋機制，持續提升創意空間的教學支援效能與整體使用體驗。

- (3)制定並公告校學士學位彈性學制相關法規，設置校學士推動與輔導辦公室，建置並維運校學士專屬資訊網站，定期辦理校學士專屬輔導活動，建立校學士學生學習歷程追蹤與成效評估機制。
3. KR4-3 每學年開設或優化非同步與數位學習課程，包括 TAICA 與 AI 數位課程 10 門以上、NCUx 數位課程新增 15 門以上，另三年內提升教師使用數位學習系統比率至 80%
- (1)建立和推動 TAICA 人工智慧學分學程，整合 TAICA 聯盟教學資源增設遠距課程，納入常規課程提供全校學生修讀，以強化學校 AI 課程的完整性，同時亦建立學程證明申請機制，提升學生跨域選修 AI 課程動機。
- (2)強化教師社群與獎勵、支持機制，推動數位教學常態化
- A. 依據計畫及院系課程發展需求，透過範例資源精準引導課程建置方向，避免教師重複摸索，確保課程內容的完整性、豐富性與一致性；並提供完善的數位學習軟硬體資源與工具範例，降低教師製作課程門檻，同時，透過教學推廣與分享引導教師善用本校數位學習系統（ee-class）功能，提升其參與意願與執行效率。
- B. 建立多元協作模式（如教學助理協助、專業團隊支援），透過教學助理補助制度提供人力支援，分擔教師行政與技術負擔，使其專注於課程內容設計，縮短課程開發時程。
- C. 透過宣傳與社群擴展應用效益，以公開表揚與獎勵制度建立正向循環，讓教師更願意投入數位學習；搭配教師社群活動打造互助交流平台，深化教師互動、分享經驗、解決問題，並快速掌握新型數位教學工具，全面提升教學水平。
4. KR4-4 與企業合作開設實務導向課程，每學年達成合作課程數 20 門以上、業師參與教學交流人次達 30 人次及維繫 3 年以上穩定合作企業數達 10 家以上
- (1)推動建置完善的實習系統分項計畫，鼓勵各院規劃並執行具實質效益的產學合作方案，逐步健全院級實習系統，並持續深化與產業界的合作連結與穩定夥伴關係。以學院為推動核心，將「六大戰略產業」的趨勢與前景議題融入課程設計與教學實踐，藉此培育學生具備問題解決能力、實務操作能力與高度就業競爭力，進一步形塑跨域專業的人才特質，以符合未來產業發展需求並提升本校培育人才的整體影響力。
- (2)建立穩定且長期的產學合作夥伴關係，如台積電、捷揚航電、億高應用材料、風泰儀器科技等，透過簽訂產學合作備忘錄、推動聯合研究計畫、設置企業獎學金與專題競賽、建構實習與就業人才培育制度，以及定期舉辦交流與成果發表會，確保產學合作能持續深化並擴展效益。同時，進一步積極引進多元產業合作對象，透過業師共時授課與企業專家諮詢，提升課

程設計與教學內容與產業接軌的程度，藉此共同培育契合未來產業需求之專業人才，強化學生就業競爭力與實務應用能力。

- (3)建置完善的實習與輔導機制，並建立長期且穩定的合作夥伴關係（如鐵雲科技、兆勤科技、國泰金控、富邦金控等），鼓勵學生積極參與企業實習，透過產學合作專案、暑期實習計畫、學期制校外實習以及企業導師制度等多元途徑，協助學生累積實務經驗。同時，結合校內專業輔導資源，引導學生規劃個人職涯方向，提升學用合一的成效，進而確保產學合作的持續深化並發揮長遠效益，厚植學生就業競爭力與專業發展潛能。

5. KR4-5 每年新增或穩定合作 3 家以上國內外標竿企業，整合職涯輔導與實習媒合，逐年提升實習機會數至 117 年達成 100 個，學生實習投遞逐年增加 5%；開設至少 1 門具學分的生涯規劃或職涯發展課程

- (1)拓展與穩定標竿企業合作關係：拓展潛力企業，促成至少 3 家新簽或續約合作，增加各學院學生實習機會與職涯探索多樣性；建置企業合作資料庫，整合合作紀錄、實習職缺、媒合成果及學生回饋，支援持續合作與資源盤點。
- (2)提升實習媒合成效與實質參與率：舉辦 2 場實習說明會與 1 場媒合會，搭配活動前履歷課程與媒合會現場面試活動，提升學生參與率與企業互動。
- (3)生涯規劃與職涯發展課程：邀約業師錄製「個人生涯發展實務」線上課程，以大學生為主要對象，內容涵蓋升學、就業選擇及長期職涯三大方向，透過 PBL 與案例分析提升行動力；洽談於通識中心開設職涯發展課程之可能性，將課程結合評估工具、職場趨勢與專題製作，協助學生完成生涯行動方案。

二、學術拔尖，特色領先

（一）培育跨域團隊，解決關鍵議題

1. KR1-1 聚焦重大關鍵議題，每年培育至少 8 組跨域研究種子團隊（至少 1 組人文社會跨域團隊），並促成至少 5 項具體成果，包括申請大型研究計畫或教育部人社領域標竿計畫、關鍵成果之產出，或產學合作案之啟動
- (1)推動「跨域研究種子團隊培育計畫」，設置專屬種子基金，獎勵跨院整合，聚焦國家重點領域進行研究提案與深度合作。
- (2)舉辦「跨域研究分享會」，促進團隊經驗交流與知識激盪，並建立跨域合作媒合平台以強化研究團隊形成。
2. KR1-2 每年促成至少 5 件對應國家重點科技（如 AI、智慧製造、淨零轉型、數位治理、健康照護等）或社會關鍵議題之研究計畫申請，通過案件平均每案金額達 1,000 萬元以上

- (1)推動「指標型計畫激勵機制」，循程序完成法制作業並編列經費，依「提出計畫申請」與「成功爭取到計畫」兩階段，透過經費獎勵與專案輔導培育主題式研發團隊，協助其申請部會之國家級計畫。
- (2)召開領域媒合會議，促進校內不同學院與研究中心的專長整合，聚焦國家核心政策領域（如數位轉型、ESG、生醫科技、太空國防、AI 治理等），整合校內資源並促進跨領域團隊協同申請大型專案。
3. KR1-3 延續跨院合作團隊的學術量能，5 年內新增至少 3 個功能性研究中心，並積極爭取設立 1 至 2 個國家重點領域之頂尖研究中心，以提升本校針對社會關鍵議題的解決能力，成為知識解方的有力提供者
 - (1)鎖定符合國家政策與國際趨勢的關鍵議題（如淨零碳排、AI、生醫健康等），促成任務導向功能性研究中心之成立，引導對接國家重點議題，爭取設立國家重點領域頂尖研究中心。
 - (2)提供行政支援及成果推廣，擴大學術與社會影響力。
4. KR1-4 建置關鍵議題掃描機制，完成跨域人才資料庫，並建立研究關鍵技術成果之追蹤與管理機制，以促進校內資源整合與研發效益提升
 - (1)跨域人才資料庫建置：整合教師多元學術表現，並以「文字雲」視覺化呈現個別教師之專長與研究特色。
 - (2)依專業領域分類，定期彙整校內各研究團隊及功能性研究中心的技術成果，建置技術成果追蹤系統，統計成果應用、專利、合作與媒體曝光等指標。製作推廣資料，促進技術落地與校內外擴散應用。
 - (3)定期歸納及梳理有關高教資訊、科技政策等政府重要政策、以及同儕學校校務發展、產學科研、重要獲獎及在地鏈結等資訊，115 年度預計定期完成綜整內容及架構版本，俾掌握國家高教及科研政策推動方向，以及同儕競爭學校校務革新及優弱勢情形，以供精進校務。

（二）深化知識創新，驅動產業應用

1. KR2-1 聚焦本校重點技術領域，每年促成至少 4 領域共計達 10 項產學應用對接，技轉金額（現金收入，不含股票）提升 5%

盤點淨零、關鍵材料、太空、國防、AI、生醫、光電等領域的專利技術，配合技術媒合會，對接產業的需求，機動協助產業提升研發技術、補足產業鏈的技術缺口，以利提升技轉金 5% 以上。
2. KR2-2 強化科研技術曝光度，每年組織 25 隊以上參與創新展會，爭取技術獲獎或成功媒合技轉合計至少 15 件

鼓勵校內教師、研發團隊踴躍參加未來科技獎、創新技術博覽會等活動，每年協助至少 25 隊參與創新展會等活動，並加入行前輔導課程，引導團隊將

成果轉譯成更貼近產業的展示內容，透過活動的宣傳及曝光，更有助於讓企業了解最新的關鍵技術研發成果。

3. KR2-3 推動創新創業團隊成長，每年透過加速器輔導並支援至少 15 隊新創團隊成長，並成功促成募資 1,000 萬

引入外部資金挹注，扶植潛力團隊成長：透過辦理媒合會，邀請創投、天使投資人及潛在策略合作夥伴及企業代表，針對不同領（如 AI、生醫、淨零、光電）安排專場，提升投資契合度。以及結合學校型加速器整合產官學研之優勢，為新創企業串連關鍵資源、加速成長動能。

4. KR2-4 促進知識與創新能量的匯聚與轉化，5 年建置至少 3 個以領域為模組的聯合研發平台

- (1)盤點並整合校內外資源：分析校內重點領域及發展方向，成立研發平台。
- (2)完善平台管理與運作機制：制定「聯合研發平台設立與管理辦法」，成立諮詢委員會，以規範平台組織架構，明訂進退場機制及追蹤平台績效，並辦理成果發表會，使平台具持續運作與成果轉化能力。

(三) 聚焦優勢特色，提昇國際影響力

1. KR3-1 全面提升本校之國際學術能見度與影響力，推動教師積極參與國際學術網絡，包括國際高等教育組織、專業學術組織及學術期刊編輯團隊，並鼓勵擔任關鍵職務。參與總人次預計五年成長 20%，同步建立完善之配套支持機制

- (1)設置「國際職務參與獎勵」，完成法制作業編列經費，並盤點重要學術組織、期刊編輯團隊名單，以利教師爭取或參與國際學術網絡，擔任要職。
- (2)強化研發系統資訊填報配套機制，掌握教師參與國際高等教育組織、專業學術組織及學術期刊編輯團隊等情形，定期檢討與追蹤，強化參與率。
- (3)透過校內外媒體、網站及國際合作夥伴，推廣教師在國際舞台的貢獻與影響力。

2. KR3-2 強化本校在全球學術與產業應用之影響力與定位，5 年內新增至少 3 個具國際競爭力之優勢特色領域/團隊

- (1)推動潛在優勢研究領域團隊補助方案，循程序進行修法並爭取校內經費編列，補助研究團隊對外爭取計畫資源，促成具優勢特色與競爭力之國際合作團隊，強化全球影響力。
- (2)鼓勵國際合作團隊整合校內外學術、產業與國際合作夥伴資源，加強國際媒體與產業推廣，擴大影響力與應用落地。

3. KR3-3 強化與全球頂尖學者之合作交流，帶動研究品質提升，論文年平均被引次數於五年內成長 10%，以提升本校國際學術影響力與研究能量

- (1)鎖定本校研究特色與發展方向，盤點相關領域國際頂尖學者與團隊，推動雙邊互訪交流、建立共同國際合作計畫、雙邊研究中心或跨國大型專案。
 - (2)國際學人訪問法制化，提供相應禮遇，促進頂尖學者來訪，提升學術品質與國際合作。
 - (3)推動卓越研究促進方案，訂定獎勵指標，包含「國際高影響力論文合作獎勵」，激勵教師論文被引次數及強化與全球頂尖學者之合著，提升論文國際影響力。
4. KR3-4 每年 2 場本校主導或聯合主辦之全球議題導向、指標型或領域 First tier 之高階國際學術論壇/研討會，帶動學術聲望與影響力
- (1)修訂校內經費補助規範，帶動本校教師辦理高階國際學術論壇或研討會。
 - (2)編列常態預算，提供經費及行政支援，支持辦理高階國際學術論壇或研討會並擴散效益。
5. KR3-5 五年內至少有 2 個學科領域進入全球大學排名前 200 名，強化學術表現與國際能見度
- (1)依各學科排名系統之分析結果提升策略，透過獎勵與行政協助，助攻本校學科領域進入全球大學排名前 200 名。
 - (2)精進卓越研究促進方案，針對論文引用、國際合作比例、產學合作收入等大學排名重要指標，依不同學科領域訂定差異化策略及相應之獎勵措施。
- (四)延攬頂尖學者，多元培育新世代人才
1. KR4-1 提升本校研究能量與國際鏈結，每年延攬國際學者（含客座）人數至少 5 位，其中具 ESI 資料庫「全球高被引學者」或史丹佛大學「全球前 2% 頂尖科學家」至少 2 位
 - (1)國際學人訪問法制化，結合教育部玉山學者計畫，提供相應禮遇，且積極協助各學院提出申請，每年延攬 5 位具世界級學術影響力之學者，強化本校學術領導與跨國合作能量。
 - (2)設立「學術基金」募款專案，提供具競爭力薪資、研究啟動經費與校內設施支援，吸引並留任國際優秀學者。
 - (3)辦理「國際學人講座系列」，結合延攬成果強化學術交流與國際形象。 2. KR4-2 強化涵蓋各階段教師（新進、年輕/中生代及資深/卓越）之學術支持網絡，擴大攬/留才效果
- 包含：提高全校教師獎/補助覆蓋率及留任率、獎勵/彈薪制度精進檢討（如募款挹注）、增設年輕/中生代教師支持方案（如跨域種子團隊、教研培力、mentor、計畫媒合等）、穩定支持卓越教師（現行彈薪制度）等。
- (1)本校研發處與教務處合作傳習制度，安排資深教師擔任 mentor，協助新進

教師快速適應教研環境並提升留任率。

- (2)本校研發處與教務處合作提供教研培力、跨域課程及研究資源，強化年輕教師的發展動能與教研整合。
 - (3)鼓勵年輕與中生代教師組成跨領域研究種子團隊，提供經費補助與支持，培養具潛力之研究團隊。
 - (4)建立更具彈性與績效導向的薪資調整制度，結合校內彈性薪資與卓越獎勵，提升優秀教師待遇與留任意願。
 - (5)以專款支持教師研究補助、學術獎勵及延攬/留才計畫，並結合外部捐助提升資源永續性。
 - (6)建立完善的創新創業支持機制：協助教師申請政府補助計畫，並結合平台式輔導資源（如商業模式建構、計畫撰寫、市場評估等），加速技術研發成果的商品化應用。同時，鼓勵獲取補助之教師擔任導師角色，將計畫申請與執行經驗傳承予新創團隊，形塑創業傳承與支持網絡，提升校園技術商品化及衍生企業的成功率。
3. KR4-3 建立高潛力博士後人才之培育與留任機制，一年培育至少 5 位具國際合作能力之博士後研究員，參與本校優勢領域或跨域研究群之各項計畫
- 制定延攬優秀博士級人才方案，建立優秀博士後人才之培育與留任機制，以協助推動本校科技研發與管理、從事教學及學術研究，並規劃研究空間、行政窗口與教學支持系統等配套措施。
4. KR4-4 完成並實施大學部學生研究成果績效獎勵要點，帶動大學生參與基礎與跨域研究，參與期刊發表或專利申請年增 5%，達成多元人才培育
- (1)訂定本校學士班學生論文獎要點，鼓勵具有研究潛力的大學生積極投入基礎與跨域研究，培育大學生研究能力，提升研究能量。
 - (2)成立審議委員會，依據論文學術重要性、期刊排名及研究創新性等指標，建立獲獎機制與成效評估。

三、創新佈局，前瞻國合

（一）完善行政支持系統，形塑國際友善校園

1. KR1-1 建立境外學生全方位支持機制，涵蓋華語學習、課業輔導、生活適應、跨文化交流、實習就業輔導與留才追蹤等機制，年度滿意度達 70%
- (1)開設華測準備班並建立分級檢測制度，協助境外生系統化備考 TOCFL，透過檢測數據驗證學習成效，進而優化華語課程與輔導措施。
- (2)推動課外語言練習活動，營造多元互動的學習場域，提升學生實用語言能力，營造多元的華語學習環境。
- (3)在既有迎新、學伴計畫與文化交流活動的基礎上，強化活動設計與參與度，

增進境外生的在地生活適應與跨文化互動。

(4)建立境外生畢業流向調查機制，並規劃職涯分享或就業法規工作坊，作為日後完整留才追蹤與就業輔導機制的前期試點。

2. KR1-2 完成境外教研人員生活支持與校園雙語化整備作業，建置生活協助、行政窗口與教學支持機制，於 114 學年度完成 3 項核心行政流程與空間導引系統雙語化

(1)彙整境外教研人員常用之行政流程，並進行中英文化處理，初步建立可供參考的數位化資訊指引。

(2)先行推動部分核心行政流程的雙語化作業，依據境外教研人員需求挑選優先項目完成中英文文件。

3. KR1-3 每年辦理至少 3 場行政人員國際視野與文化素養課程/工作坊，逐年擴大參與範圍與人數，首年達 80 人次，五年內累計提升至 200 人次以上，以強化行政支持能量與打造國際友善校園

辦理以「國際視野」與「文化素養」為主軸的多元課程，採講座與情境模擬形式，強化行政人員的實務應對能力。

(二)擴展國際合作網絡，促進教研資源共享

1. KR2-1 完成既有姊妹校合作內容盤點與分級管理，至少建立 2 組深度合作（Deep Collaboration）夥伴關係

(1)由本校國際處與研發處完成第一階段既有合作資料的彙整與數位化，逐步建置合約管理系統。

(2)規劃校級合作協議簽署流程，試行年度檢核作業，確保合作項目具體化與可衡量。

(3)補助院系所赴印尼、越南等重點國家進行招生與交流活動，並鼓勵教師短期駐點姊妹校。

2. KR2-2 深化與國外大學之聯合研究與教師交流合作機制，每年促成 5 件聯合研究或實質合作案，並辦理 5 件教師交流（如講座、訪學、共授課程等），其中至少 2 件延伸為後續研究或課程合作，逐步建立長期合作平台，強化本校國際教研能量

(1)依本校優勢研究領域與發展方向，鎖定國際合作計畫及重點校，舉辦 1-2 場國際合作媒合會，邀集雙方研究團隊對接，促成合作意向。

(2)編列固定經費推動交流與合作的資源支持，爭取國際學術研究互訪交流，鼓勵教師參與聯合研究及邀請國際學者講座、訪學、共授課程

3. KR2-3 5 年內於本校特色領域推動至少 8 件跨國共組之合作案或團隊，並促成 4 件參與世界級國際研究平台或指標計畫，強化本校在關鍵學術領域之國

際影響力與研究能量

- (1)舉辦 1-2 場國際合作媒合會促成本校特色領域對接國際，並深化既有合作關係，開拓新合作案源。
 - (2)積極參與教育部 UAAT 計畫與聯盟內外學術單位共同規劃研究議題，聚焦綠能、太空、AI、量子科技等重點領域，並嘗試爭取擔任召集單位或核心成員。
4. KR2-4 5 年內促成 2-3 項雙聯學位或研究所屬共同培育計畫，逐年推進至少 1 案洽談，並完成制度建置，以作為深化學術合作與延攬國際人才之長期機制
- (1)建立完整的雙聯學位獎助規範，包括申請資格、審查標準、補助額度與執行政序，並確保經費來源之穩定性。
 - (2)鼓勵院系所舉辦短期研究計畫、交流營或專業工作坊，提前與潛力學生及其指導教授建立連結，並引導學生進入本校攻讀雙聯學位。

(三)強化學生移動力，培育國際專業人才

1. KR3-1 透過建立涵蓋交換、雙聯、國際志工、海外實習及短期課程等多元學生國際移動追蹤機制，逐年提升追蹤率與出國人數 5%；並配合每年新增 1-2 門涵蓋國際議題與文化素養的全英語選修課程，協同推動學生國際移動力與跨文化素養雙向提升，促進學生國際競爭力與全球視野同步成長
 - (1)拓展各類型海外學習說明會與經驗分享會，結合駐台辦事處及外部單位資源，提供多元管道與平台。建立跨單位資訊串接機制，藉由數據分析精進學生出國申報與追蹤機制。
 - (2)逐年增設 1-2 門涵蓋國際議題與文化素養的全英語選修課程，拓展主題與形式，持續深化學生的跨文化與國際視野。
2. KR3-2 為強化 EMI 教學質量與學生語言能力，119 學年本國籍大學部及研究所學生中 EMI 修課學分數達 30% 以上者占比達 50%；五年內工程及應用科學領域學院每年進行 EMI 課程品保分析之課程比率達 20%。維持大一英語課全面採全英語教學，並達成 EAP/ESP 課程比率 100%；目標 119 學年工程及應用科學領域大學部大二以上各項英語能力達 B2 以上比例達 35%
- (1)修訂課程規範，鼓勵兼任教師及院系所增設 EMI 課程，特別是通識與共同必修課程(如微積分)。透過院務會議及 EMI 委員會制定獎勵措施，推動 EMI 學分學程與專班發展。
 - (2)由雙語中心與各學院組成 EMI 品保小組，針對課程設計、教材及學生學習成效進行研究與分析，並透過全校性調查比較 EMI 課程與中英文對照課程之成效。
 - (3)重構大一英文課程，依專業領域分為工程、科學、管理及人社四大課群，

並依程度分班教學。建立跨學院教師社群，共同編纂 EAP/ESP 教材並逐年融入課程，確保全英語授課達成率與專業導向學習。

- (4)開設英檢培訓專班，同時增加各學院大一英文演習課時數。開辦英檢培訓專班以工程及應用科學領域學生為主，針對程度接近 B2 學生予以備考輔導。增加工程及應用科學領域大一英文演習課時數，強化聽說能力之練習。

3. KR3-3 成功開設新型國際專班（結合 EMI 課程與職場實作），119 學年來臺交流至少 1 學期並獲學分之國際生人數較前一學年成長 5%，並強化後續留臺實習與進修輔導機制，逐年提升外籍生畢業後留臺率 10%，打造可持續發展之跨境教育與國際人才留用機制

- (1)拓展國際招生合作管道，製作專班招生簡章與數位行銷素材，凸顯 EMI 與職場實作特色；並規劃文化導入課程及師生互動活動，提升國際生歸屬感。
- (2)各學院開設結合職場實作的 EMI 課程的新型國際專班：114 學年工學院機械系開辦大學部全英語授課「前瞻半導體國際組學士班」、資電院在大學部開發的全英語「人工智慧技術應用」及「機體電路與半導體」學士班國際學分學程，未來將進一步組合成國際學士專班。

- (3)推動雙聯學位計畫，提供學生取得跨國雙聯學位機會，並辦理多元短期學習機制，強化海外學習鏈結。

A.積極參與海外教育展，拓展與姊妹校交流並持續推動雙聯學位計畫，國際處與工學院、理學院及資電學院協力合作推動國際學士專班雙聯學位計畫。

B.規劃舉辦如「中大華語營」及「Open Japan 暑期營」等跨文化課程，除邀請姊妹校學生來校體驗學習外，亦安排本校學生擔任學伴或參與協作課程。

- (4)提供職涯諮詢、實習配對、法規與簽證協助；串聯在臺校友與產業資源，建立留臺支持系統。

(5)規劃留臺實習與進修輔導機制

A.透過參加「臺灣高等教育展」以及自辦的「Global Lab（國際研究人才培育平台）計畫」機制，搭起境外生與本校生國際交流的平台。

B.114 學年度起，配合教育部推動雙語政策與產學合作方針，建構「新型專班-EMI 課程 x 職場實作」模式提供更多境外生到本校學習實習的機會。

4. KR3-4 建置近三年境外生校友資料庫（涵蓋率達 60%、完整度 80%），並每年更新，作為活化校友交流與國際招生應用之基礎；同時每年拓展 1 個境外招生據點或合作夥伴，強化校友網絡連結，帶動招生與攬才

- (1)盤點近三年境外畢業生資料，透過問卷、系所回報及校友會資訊進行整合，並建立標準化管理與更新流程，以確保資料完整與可持續應用。

- (2)與海外姊妹校、駐外教育中心及在地校友網絡合作，建立招生據點與合作窗口，並結合教育展、說明會及交流活動，提升宣傳在地化效能與可信度。

(四)鏈結國際高教平台，提升學校全球形象

1. KR4-1 建置校務資訊國際提報與管理機制，每年更新 1 份雙語資訊頁與 Benchmark 對標分析報告，強化學校國際形象與合作能量
 - (1)建立跨處室協作與 QS、THE、U.S. News 提報機制，解析世界排名指標與權重與加權模擬，擇定最能展現本校優勢的提報數據組合；定期盤點優劣勢，研擬改善方案，並透過主管會議決策確認。
 - (2)彙整世界大學排名數據，包含排名、指標、對標學校等，並建構歷史資料庫；蒐集校內學術、產業合作及相關數據，確保填報內容完整性與精準度。
 - (3)定期更新國際排名對標分析報告，推動校務數據與研發成果雙語化，並透過官網、排名平台、電子報及文宣品多元管道發佈，強化對外傳播。
2. KR4-2 透過社群媒體每年製作 20 篇英語研究亮點、促成 5 篇被國際媒體轉載，擴大國際能見度與校友攬才效益
 - (1)盤點具國際關注度的研究成果，轉化為專業之英語研究亮點，並定期於英文官網、國際社群媒體及電子報發佈。
 - (2)與國際教育平台及媒體建立合作關係，推動研究亮點再利用與轉載；同時結合校友及在地合作網絡，擴大訊息分享與影響力。
3. KR4-3 深化本校參與國際高教評鑑平台與教育交流論壇，每年完成至少 1 件數據提報與 1 場大型際交流活動，提升學校全球參與度與指標表現
 - (1)建立跨單位協作機制，確保校內數據能依國際評鑑平台（如 QS、THE 等）需求即時提供與更新。
 - (2)積極參與國際教育論壇及高教組織之會議，規劃專題發表或專場交流；並以論壇為平台建立國際合作網絡，推動學校品牌與跨國合作機會。

四、任務領航，當責治理（含校務基金投資規劃）

(一)任務導向整合專業，強化全校協作

1. KR1-1 完成 2 個全英語授課學士班作為示範單位，以利申請 115 年 EMI 全校型計畫，並逐年支持以促成、擴大大學院參與 EMI 領域標竿
 - (1)推動各院辦理大學部「全英語授課學士班」或「全英語授課學分學程」。工學院機械系開辦「前瞻半導體國際組學士班」，資電院開辦「人工智慧技術應用」及「積體電路與半導體」學士班國際學分學程。理學院增設學士班英文組，再逐漸成為全英文教學的理學院學士班。
 - (2)以工程及應用科學及社會科學領域申請 EMI 領域標竿計畫：推動工學院、

資電學院、理學院、生醫學院、地科學院合辦 EMI 計畫各項師生教學活動，作為工程及應用科學領域標竿學院。推動文學院、管理學院合辦 EMI 計畫各項師生教學活動，作為社會科學領域標竿學院。

2. KR1-2 擴大學系參與招生專業化培訓比率，每學年申請入學招生委員參與率逐年上升並至 119 年達 90%，提升選才品質

- (1)辦理招生專業化研習：配合招生作業時程，每年於 4 月、9 月及 12 月，規劃不同專題分享及招生重點工作宣導，邀請師長分享大學招生專業化之辦理經驗及高中育才現況。
- (2)偕同高中攜手共創選才優化：補助經費推動學系與高中交流，邀請高中教務主任、輔導主任及教師參與，協助檢視學系申請入學評分項目及標準是否切合高中生學習樣態，並透過互動，提升雙方對選才與育才目標之認識。
- (3)鼓勵參與校外會議與高中觀課：鼓勵各學系招生委員參與由大學招生專業化發展計畫辦公室舉辦之北區小組會議及高中觀課等活動，增進其對計畫及申請入學各面向議題的了解。

3. KR1-3 依據校務重大任務，5 年完成至少組織調整/變革 5 案

包含：1.成立組織調整小組，擬訂新設組織架構設計與職務說明書；2 成全校庶務工作人力整合規劃；3 成生醫研發平台機制與建立，作為聯合研究平台典範；4 置推廣教育專責單位。

- (1)由校長或副校長召集相關單位主管成立行政單位組織調整小組，檢討組織現況、研擬新設組織架構設計，明確劃分各新單位職掌與現行單位之分工。
- (2)全面盤點分析全校庶務工作現況，針對必要且需求性高之核心庶務職類，明確訂定工作項目、時數與負荷量；辦理跨單位溝通與協調座談會，凝聚共識並提出庶務人力階段性整合規劃。
- (3)建立聯合研發平台機制：以生醫領域為起始，盤點並整合相關資源，透過「生醫研發平台運作管理辦法」為運作基礎，擴大研發量能與成果推廣，確保平台持續精進與永續發展。並以生醫平台為典範，開發其他具競爭力研發平台。
- (4)厚實營運基礎，打造中大品牌：規劃成立專責推廣教育單位，初期配置 3 名專任人力，建立標準化行政作業流程，並考量財務現況，採低成本高效益之社群媒體行銷策略，提升本校品牌辨識度與關注度，帶動互動率與報名轉換率，奠定後續擴張基礎。
- (5)建構新學習場域和多元課程產品線，滿足全齡化學習需求：與中大壠中策略合作，拓展市區分部教室據點。全面升級課程設計，發展多元線上與混成式課程以拓展全國與海外市場，設計聚焦市場熱點/職能發展雙核心，結合校內外頂尖師資開發（非）學分班、證照訓練，善用校園環境推出親子、

樂齡專屬多元領域系列課程，滿足全齡學習需求。

4. KR1-4 完成進軍全球大學排名五百名之目標

- (1)成立專責小組：設立全球排名推動小組，負責整體規劃與跨單位協調，確保資源集中與任務明確分工，以利推動排名提升計畫的順利執行。
- (2)蒐集排名指標：系統性彙整 QS、THE、ARWU 等主要排名機構的指標、定義與評分方式，確保本校掌握最新趨勢，並作為策略制定的重要依據。
- (3)差距盤點分析：針對現況與國際標準進行比較，找出學術研究、師資配置、國際化程度等落差，提出可行的改善方向與年度目標值。
- (4)建立追蹤機制：規劃並建置指標資料庫，建立跨處室數據填報流程，確保各項數具備正確性與一致性。

(二) 整合校務資訊，提升治理效能

1. KR2-1 完成建置跨單位資訊整合之互動及共享平台

- (1)完成跨單位資訊整合之互動及共享平台的系統框架規劃，平台將更友善支援行動裝置（手機、平板），提供更好的使用體驗。
- (2)完成開發 Line APP 與 Portal 身分綁定驗證機制，實現綁定後無須登錄帳號密碼即可透過連結進入本校整合資訊平台。

2. KR2-2 整合校內學術成果，完成「中央大學學術數位典藏平台」建置，瀏覽量每年增加 10 萬人次

以本校機構典藏系統為基礎，擴充收錄範疇，涵蓋博碩士學位論文、考古題、研究計畫、期刊論文等多元類型之學術成果，逐步建構打造「中大學術數位典藏平台」。

- (1)成立專案小組：由圖書館各組推派人員組成專案小組，共同規劃系統收錄類型，並分工系統性徵集維護各類型資料，以完整呈現本校學術成果。
 - (2)彙整校內資源並建置網頁：蒐集並彙整校內相關平台及資源，建置統一入口網頁提供連結，以提升資源查找與取得之便利性。
 - (3)參與「臺灣學術機構典藏（Taiwan Academic Institutional Repository，簡稱 TAIR）」計畫，以「分散建置、集中呈現」模式，與其他學校共同建立全國性典藏平台，增加本校學術研究成果被查找與連結使用的機會，提高本校研究成果的曝光度與影響力。
- #### 3. KR2-3 盤點學生、教師、課程與校務四大面向關鍵議題，每年完成 10 件議題分析，提供策略建議，回饋校務治理
- (1)建立議題機制：成立跨處室工作小組，訂定議題選案、數據分析、成果回饋與追蹤檢核的標準流程，逐步形成制度化的循證決策文化。
 - (2)年度議題盤點：設計年度議題遴選流程，並將重點對接「高教深耕計畫」

及校務發展藍圖，確保分析議題具備政策導向與實務價值。

(3)指標差距檢視：進行深耕分析報告校內落後於 PR25 的指標盤點，透過差距分析找出優先改善項目，並提出提升方案以縮小與標竿學校的差距。

(4)校務議題永續研究平台：擴展校務研究資料平台，支援議題永續性分析，整合跨單位資料，保障數據使用合規、隱私保護、資訊安全與可持續發展。

4. KR2-3 為宣揚辦學績效，提升曝光度，新聞發布之媒體露出數量每年增加 5%；官方社群（FB、IG、X、Linkedin 及校友社群媒體）關注人數每年增加 5%

(1)強化新聞策劃與多元議題發掘

A. 建立跨單位溝通機制，主動蒐集校內特色研究、師生成就、國際交流等素材，定期召開校園記者編輯會議。

B. 擴大新聞稿撰寫與發布，並發英文新聞，提升國際曝光度。

(2)深耕官方社群平台經營

A. 制定年度社群行銷計畫，結合重要節日、活動與校園特色議題，規劃系列貼文、短影音及專題報導。

B. 增設專欄或單元，如「師生故事」、「研究新知」、「校園動態」等，增加粉絲互動與黏著度。

C. 增設「校友專訪」或「校友職涯故事」專欄，將校友的專業成就、創業經驗、國際影響力與回饋母校的事蹟，融入新聞稿與社群平台，彰顯中大辦學成果的具體展現。

D. 與校友總會及海外校友會合作，協助轉發學校新聞、研究亮點與活動資訊，形成二次傳播效益，擴大國內外曝光面。

(3)打造中大品牌價值與專業影響力

A. 積極運用中央大學新聞網及社群平台，針對辦學成效、研究亮點、國際交流和產學合作等，提升專業能見度。

B. 強化本校識別系統使用（包括校徽 Logo、標準字和標準色等），建立中大品牌故事，與校訓精神相契合。

5. KR2-4 達成全校各單位納入 ISO27001：2022 驗證範圍並每年通過外部驗證

115 年完成資訊安全管理系統適用於電子計算機中心及台灣學術網路桃園區域網路中心所開發、管理及維護之核心資訊系統通過 ISO27001：2022 驗證。包含中央大學 Portal 入口網站、電子郵件系統、教務系統、總務系統、學務系統、研發系統、人事系統，並提供以下使用單位必要之安全保障及存取控制機制：學生事務處、研究發展處、稽核室、永續發展暨社會責任辦公室、地球科學學院、理學院、管理學院、資訊電機學院、教務處、國際事務處、高等教育深耕計畫辦公室、人文藝術中心、工學院、文學院、永續與綠

能科技研究學院、功能性校級研究中心、校屬研究中心。

(三) 拓展財務資源，推昇校務榮景

1. KR3-1 完成組織設計和定位營運模式，三年內設立推廣教育專責單位；增加推廣教育 3 年內收入成長比例 10%
 - (1) 現階段由課務組同仁兼任辦理，為達收入成長需同步增聘專職人力，初期配置 3 名專任人力，並建立標準化行政作業流程與財務制度（如課程開發、招生報名、課務管理及結案核銷等），同時建立完善的財務管理與收支成效評估。行銷面採取「低成本高效益」策略，積極經營社群媒體，強化社群行銷管道，形塑品牌辨識度，提升關注度、互動率與報名轉換率，奠定後續擴張基礎。
 - (2) 與中大壠中策略合作，設置市區分部教室據點，活用地理優勢吸引多元學員。發展多元化線上課程與混成式課程，提升學習彈性與可及性，並拓展至全國與海外市場。課程設計聚焦「市場熱點＋職能發展」雙核心，結合校內外頂尖師資，開發學分班、非學分班、證照訓練課程等；善用校園環境，推出親子、樂齡專屬系列課程，橫跨語言、人文、科學、藝術等領域，滿足全齡化學習需求。
2. KR3-2 「年度專案總捐贈收入」較「年度專案總捐贈收入-近三年平均值」增長 10% 以上
 - (1) 檢視 114 年募款專案成效，對應校務發展需求，重新設定年度募款目標，製做募款專案網頁、宣傳摺頁與數位簡報，推動募款專案。
 - (2) 籌組募款委員會，擴大邀請校內校外關懷學校發展之人士參與，經由人脈鏈結提升勸募效應。
 - (3) 強化募款宣傳與數位管道：建置新募款網站、優化募款系統，於網站上規劃各專案專屬頁面，結合「立即捐款」功能，並透過校友社群平台及電子報等數位媒體擴大曝光度。
 - (4) 本校行政高層、具影響力之教授與中大之友，進行企業拜訪、接觸潛在捐款人，擴大捐款人脈網絡與關鍵影響力，提升專案勸募成功率。
3. KR3-3 完成校內閒置空間盤點，轉化 8 處為可租用或使用空間，活化館舍使用率，並提高場管收益 5 年達 1,800 萬以上
 - (1) 全面檢視經管會議場地之設施設備，涵蓋照明、音響、座椅及多媒體等功能性與安全性評估，綜合考量排定改善優先順序，以逐步提升場地品質。
 - (2) 制定具彈性之場地租金優惠方案，積極於各類場租平台宣傳，以增加場地曝光度。另主動洽商曾租用場地單位，建立長期合作關係，強化租借便利性，提升再借用機會。
 - (3) 辦理館舍空間盤點與實地訪查，建立具活化潛力空間清冊，依使用率、維

護成本及預期收益進行效益試算，並選定校內 1 處空間作為示範場域。

4. KR3-4 擴大公私部門產學連結，助益產學經費提昇，每年增加至少 3,000 萬。

- (1) 規劃「在地政府計畫專區」，定期彙整桃園市政府重要招標計畫，鼓勵教職研人員申請
- (2) 整合校內跨領域研究能量，並透過科研產業化平台，依據政策與趨勢聚焦熱門議題，媒合技術團隊與公私部門、產業界進行各項產學合作，以提高產學經費。

(四) 凝聚向心力，喚起認同感

1. KR4-1 完成年度指標性系列活動，完成與學務處串接人文藝術類學習時數認證。結合企業冠名贊助及校友總會能量，形成中長期合作網絡，凝聚向心力

- (1) 舉辦中大公共藝術季：結合通識課程《藝術欣賞與展覽實務》，帶領學生探索校內藝文資源，並分組設計校園走讀活動，擴大學生參與度。另規劃公共藝術講座及參訪活動，廣邀校內外民眾參加。
- (2) 盤點校內藝術資源，設計中大藝術地圖：盤點校園內藝術典藏品及藝文空間，並設計 QR code 製作數位身分證，第一階段以校園戶外空間及多數訪客會參訪的區域為主，設計中大藝術地圖網頁，增進師生及訪客對校園藝術品及藝文空間的認識與認同。
- (3) 策辦視覺藝術展覽：115 年度預計有 4 檔展覽，兩檔個展（115 春陳浚豪、115 秋冬葉偉立），兩檔與美術館合作；全大運及校慶期間，將與桃園市立美術館合作，以風景為主題展示本校及桃美館典藏品。展覽期間舉辦相關座談、工作坊，並推動藝術家駐校計畫，深化校園藝術交流。
- (4) 策辦表演藝術活動：邀請國內外專業樂團及劇團，舉辦音樂會及戲劇表演活動。辦理表演藝術相關工作坊，培育學生專業實作能力，支持學生原創作品及畢業公演。
- (5) 策辦影展：與國內各大影展洽談合作，爭取將中大納入全台巡迴影展據點。辦理新生電影節、人權、女性、歐影等系列電影，預計 4 至 6 個主題影展。
- (6) 崑曲博物館展覽與推廣：持續典藏展覽的維運，並策畫「崑曲中的醫與病」特展及相關推廣活動。舉辦年度性「全國大學京崑聯演」，拓展崑曲博物館社會影響力。
- (7) 策辦「人文與科學對話：跨域敘事平台」：115 年度擬以「醫療人文」為主題，結合校內人社、生醫理工學院、諮商中心以及校外醫療單位與專家學者，規劃論壇及後續出版，推動跨域人文關懷的交流互動與實踐。
- (8) 建立校內橫向連結：各項藝術、戲劇、音樂、電影、專題講座多元主題展演的舉辦，與圖書館、學務處合作串接，提供人文藝術類的學習時數，提高學生對藝文活動的關注及參與。

- (9)尋求校外合作資源：透過校友總會人際網絡，進行在地企業拜訪，爭取年度指標性藝文活動冠名贊助，提升校園藝文活動品質，以增進向心力及社會影響力。
2. KR4-2 辦理「關懷教職員需求」方案，完成包含教職員職涯藍圖（含優化/活化契僱升遷管道）、人事服務手冊、新進（含海外延攬歸國）教師手冊及人力發展規劃等，攸關教職員工權益（含性平）及生涯發展事項
- (1)強化新進教師認同與凝聚力：定期更新《新進教師服務手冊》（含海外延攬歸國教師），整合校內各單位業務簡介等資訊，協助新進教師快速適應環境並強化其對校園文化的認同。
- (2)提升資訊透明度與行政效能：於人事室網站建置「職涯與權益 Q&A 專區」，提供教職員職涯發展路徑等資訊，確保資訊正確性與即時性。
- (3)推動專業能量與永續人力發展：製作本校 115 年公務人員數位學習組裝課程，並納入年度應完成之課程，推動公務人員持續學習與專業精進。
- (4)溫暖關懷與增強教職員工向心力：於人事室網站設置「員工協助服務專區」及窗口統一受理同仁需求，涵蓋生活面、健康面及工作面服務資訊，檢視並更新員工協助方案資源一覽表，提供多樣化的協助性措施。
3. KR4-3 完成國內外校友會分會及校友非營利組織之籌組，建立年度校友指標性系列活動，多元連結，喚起中大人意識
- (1)強化校友分會組織力，拓展區域連結
- A. 針對海外地區的校友，以「實體聚會→建立社群群組→維繫交流」為核心策略，先透過小型餐敘及社群媒體（如 LINE、Facebook）建立連結，逐步培養核心成員，視成熟度再推動正式分會成立。
- B. 北美地區校友會已正式成為 501(c)(3)非營利組織，逐步具備獨立運作能力；東南亞地區則以群組先行，透過輕量化連結模式，累積互動基礎，視情況逐步推展至正式組織。
- C. 於校友服務中心官網建置「全球校友組織地圖」，並定期更新各組織聯絡窗口，確保資訊透明流通，促進各地分會之間的橫向交流與資源共享。
- (2)打造「中大人年度校友系列活動」品牌
- A. 搭配校慶及重大節日，舉辦系列活動（如新春團拜、值年餐會、校友講座、校友返校活動等），逐步形成品牌化的傳統活動，凝聚校友情感。
- B. 持續鼓勵並協助各系所或年級校友團體返校，舉辦跨屆級、跨領域的交流活動，支持校友自發性組織，深化對母校的認同感。
- (3)建立海內外校友多元參與管道，深化認同感
- A. 115 年將持續推動「數位問候與互動」：每年定期 4 次發送電子賀卡（生日與節慶）、每月發送校友電子報，強化母校與校友的情感連結。

B.積極維運校友交流平台（校友系統、服務中心網站、校友總會網站、全球 LINE 社群、臉書粉專等），確保訊息即時更新與互動便利性，並透過平台串連，集結校友力量，增進交流合作。

（五）校務基金投資規劃

1. 收取穩定利息收入：考量投資安全性，且本校校務基金資金多數已具指定用途，目前投資配置仍以存放公民營金融機構之定期存款為主。停權結束後教研合作活絡及大型工程持續推動，為配合資金使用需求增加，調整活期存款留用數及定期存款額度，預期本校利息收入呈現小幅調降之狀況。
2. 擬定投資計劃：
 - (1)本校秉持「永續穩健」之投資原則，將資金投資於相對穩健之 ETF，透過定期定額分散投資時間，期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。
 - (2)校務基金第三期投資計畫：考量近期全球金融市場受高通膨、利率波動及地緣政治等不確定因素影響，資產價格呈現高度震盪。本校投資策略持續以「定期定額」為基礎，提高 ESG 及永續產業之投資比例，並依據經濟情勢動態調整配置，適時進行基金處理，以延續投資成效並實踐永續投資目標。(第三期投資計畫總額度規劃詳表 1)

表 1：本校第三期投資計畫總額度 1.5 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	元大 ESG 永續投資 成本	國泰台灣 領袖 50 投 資成本	合計
第一年 (114.12.6-115.11.26)	29,999,996	3,745,498	1,872,749	1,872,749	37,490,992
第二年 (115.12.6-116.11.26)	29,999,996	3,745,498	1,872,749	1,872,749	37,490,992
第三年 (116.12.6-117.11.26)	29,999,996	3,745,498	1,872,749	1,872,749	37,490,992
第四年 (117.12.6-118.11.26)	29,999,996	3,745,498	1,872,749	1,872,749	37,490,992
總計	119,999,984	14,981,992	7,490,996	7,490,996	149,963,968

五、永續校園，數位轉型

（一）活化校園生態，啟動數位建設

1. KR1-1 建立校園水系水質資料，改善中大湖水質優養化，達成親水校園之目

標

- (1)邀請校內水文專家學者參與中大湖水質改善諮詢會議。
 - (2)逐年於中大湖主要入水口、出水口與污染物較易淤積處設置自動監測儀器，即時監測 pH 值、溶氧、水溫、電導度、濁度、葉綠素 a 等各項指標，並建立數據資料庫；另每季進行人工採樣，以補足自動監測系統之不足。
 - (3)評估在中大湖適當位置建置生態浮島可行性，以利營造水生植被棲地，提升湖泊自淨能力；同步升級循環與曝氣設備，改善水中溶氧不足問題。
2. KR1-2 建立數位校園生態資料庫，打造特色環教設施場域，每年設計 3 份特色環境教育教材，培育多元的環境教育推廣人力
- (1)全面盤點並定期更新校園內動物、植物、水池等生態資訊。
 - (2)招募工讀生或志工參與資料收集並繪製校園生態地圖。
 - (3)設計「中大湖區」亮點植物之互動學習教材、告示牌設計：針對中大湖區附近的客家植物（油桐花、桂花樹、穗花棋盤腳、青剛櫟）、湖邊喬木（苦楝、楓香、水黃皮、榕樹）等主題，完成 3 份植物互動教材設計。教材內容涵蓋校園植物的自然手作、闖關遊戲、生態文化知識解說，並藉由每半年舉辦一次的校園「綠色生活筆記」，邀請在地居民、教職員生共同走讀中大湖綠色植物區域，認識中大湖周邊的特色植物與濕地生態環境。此外，經參酌生態調查報告書、辦公室的植物環教教材，規劃在中大湖周邊設置 1-2 個「指標性生態區域告示牌」，介紹該區域的生態環境內容、特色物種特徵；並在告示牌中設計參與者的互動 QRcode，以上傳校園生物照、有獎徵答等形式，加深參與者對於校園生態環境的認識，拉近社會大眾與校園師生對於校園生態的情感連結。
 - (4)擴大校園植物導覽團隊之人才陣容：永續發展暨社會責任辦公室 113 年已培力校內學生辦理綠色生活筆記活動，迄今已辦理 3 場開放給社區居民、校內同仁參與的親子植物工作坊。藉由近兩年所累積的校園綠色植物活動方案設計，後續亦能結合至本校 Open House、大一新生訓練等活動，與教務處、學務處、國際處等單位協力籌組「中大綠色生活筆記」學生導覽團隊，初步培訓至少 5 位守護校園生態、傳遞永續內涵之中大生，並擘劃後續的外賓巡禮、中大生態雙語導覽。
3. KR1-3 建立智慧校園管理資訊雲平台
- (1)盤點既有設施管理資訊系統，赴標竿學校進行實地觀摩與交流，以作為規劃基礎。
 - (2)蒐集總務處各單位對於此平台所需功能之需求，釐清既有系統不足與優化方向，建立需求分析報告。
4. KR1-4 完成新建與整建館舍數位化模型之建立。

- (1)制定本校校園建物與公共設施數位化規範與標準作業程序，以規範新建工程與改建工程規模達金額 5,000 萬或空間比例超過 50%之建物資訊留存。
- (2)以第二教研大樓新建工程為示範案例，於設計階段即導入建築資訊模型（BIM），並納入淨零建築規範與標準，提升工程品質、施工效率與建築能效。
- (3)辦理數位化技術之教育訓練。

（二）落實減碳路徑，推動新綠生活

1. KR2-1 建置與整合主要館舍電力智慧監控系統、校園碳排基本資訊及校園減碳路徑，達成每年 5%碳排減量目標
 - (1)115 年建置科五館及教研大樓部份空調智慧監控系統，控制空調溫度及運轉時間，並佈建智慧電表，即時蒐集與分析電力數據，掌握用電狀況。
 - (2)115 年將科五館、教研大樓、文二館、文三館、環化館、工五館、依仁堂、雷達站、大講堂、管二館、國鼎圖書館、總圖書館、科二館、綜教館、志希館、鴻經館、科三館、研究中心二期、風洞實驗室、科思創研究中心、電機館、享想空間、國鼎光電大樓、客家大樓、據德樓、志道樓、中大國民運動中心等館舍電錶整合至校園電力智慧監控系統平台。
 - (3)完成碳盤查資料的內部稽核，對外揭露碳盤查報告：依據 113 年 9 月的碳盤查工作小組會議結果，現階段已完成本校碳中和基準年（2017 年）、2018 至 2024 年的碳排放數據蒐集，後續完成排放源的佐證資料的核對後，預計於 115 年完成碳盤查資料的內部稽核，並於中大永續報告書中揭露本校在基準年、疫情後近三年的碳排放數據（類別一、類別二，以及類別三的自主盤查項目）。
2. KR2-2 落實教職員工生之節能減碳具體作為，逐年提升 50%之參與行動力（以 2025 年地球五力挑戰之 100 位參與人數為基準），持續推動校園低碳綠生活，實現 2050 校園碳中和
 - (1)配合全年度的世界地球日、世界環境日、世界糧食日等紀念日，辦理校園綠生活、低碳飲食等系列活動：延續近兩年所舉辦的我的下一袋、地球五力挑戰等永續校園活動，配合永續紀念日、社群平台活動，激勵百位以上的校內教職員工生落實低碳生活行動。此外，在下半年因應世界糧食日、世界能源日亦規畫辦理校園蔬食日、地方小農市集，再增進 50 位以上的教職員工生參與，同時達成具體的校園綠生活減碳量化成果。
 - (2)持續汰換老舊高耗能空調設備及落實館舍節能措施，促進全校參與節能行動，共同打造永續低碳校園。
3. KR2-3 建立校園生活實驗室（living lab）機制與配套，五年完成 5 案實踐場域

制定校園生活實驗室補助方案，補助以環境生態、減碳實證及永續生活等議題之實驗性提案，並規劃相關行政協助及場域建置支持系統。

4. KR2-4 每年規劃 2 次以上的教職員生永續校園行動，五年內達成至少 80% 教職員生參與。

舉辦中大永續校園工作坊，走讀校園周邊生態點：持續針對校內的各潛力生態點，如：百花川、中大路洽溪、中正圖書館周邊、烏龜池等，辦理至少 1 場的生態走讀活動，落實低碳遊程設計。在舉辦正式的走讀活動前，將連結校內課程或校外公民團體，展開 4 次的校園植物資源盤點，邀請教職員生完成至少 1 處的生態潛力區之植物固碳量測。

（三）強化設施韌性，數位校園治理

1. KR3-1 完成學校基礎設施營運風險與韌性盤點，並針對高風險項目啟動實體改善工程

(1)115 年更新改善研究一期、研究二期、大型力學實驗室、風洞實驗室、雷達站、依仁堂等變電站汰舊換新及缺失改善，以提供滿足穩定營運需求之電力。

(2)115 年將建置校區總水塔數位水表與水位計，以即時發現用水異常進行處理。

(3)分析校內交通事故發生成因，對於高風險路段或事故熱點，進行實體改善工程。

2. KR3-2 建置新一代防火牆及入侵偵測防禦系統與骨幹交換器，保護網路免受惡意入侵並確保網路高可用性

(1)完成新一代防火牆及入侵偵測防禦系統測試並開始建置。

(2)完成新的骨幹交換器測試並於全校系統網路管理小組會議中進行教學，以利各單位骨幹交換器若有故障，可立即設定後替換。

3. KR3-3 應用 AI 先進技術，精進校園治理，每年研提 1 項重大校園治理議題。

115 年選定 1 項適合運用 AI 技術的重大校園治理議題進行深度分析，提出具體改善建議與解決方案。

（四）優化學研場域，營造友善環境

1. KR4-1 系統性全面翻新校園環境，盤點並建置全校會議/活動空間租借平台，且每年完成 1 處校園公共空間機能活化

(1)115 年完成全校會議與活動空間開放借用之盤點及蒐集使用者意見。

(2)本校餐廳及停車場 ROT 案，分階段完成餐廳整修及設備更新。115 年將進行松苑餐廳、九舍餐廳全面整修，以優化用餐環境品質。

(3)持續檢討校園停車費率合理性，並新增機車停放空間及逐步完善管理機

制，以紓解校園周邊機車停車需求，提升交通秩序與便利性。

(4)依據校園公共空間盤點結果，115 年擇定 1 處公共空間進行整修與優化。

(5)建置 1 套宿舍空間租借資訊平台，整合 7 處空間資源，提升空間使用率並簡化預約流程。

2. KR4-2 全面檢視全校避難處所及設施，完成校園防災精進計畫，於 5 年內達成 80% 以上之改善項目，並作為鄰近區域避難收容場域

(1)全面檢視全校避難處所，包括：避難空間、集合點、避難通道及相關設施，進行結構安全性、無障礙通行性、標示與照明系統等面向之檢視，完成盤點清冊。

(2)依據盤點結果與潛在風險評估，研擬校園防災空間與設施精進計畫，訂定改善目標與時程規劃。

(3)因應不同災害情境，辦理 2 場防災演練與教育宣導，提升師生熟悉度與應變能力，並配合桃園市政府規劃，建立校園臨時避難收容場域合作機制。

3. KR4-3 推動性別友善廁所建置計畫，訂定性別友善宿舍制度及環境改善策略

(1)現況盤點與需求調查

A. 完成校園各棟建築廁所設施及學生宿舍現況盤點。

B. 進行學生住宿意見調查與座談。

C. 進行學生及教職員工對性別友善廁所意見調查。

(2)性別友善空間建置與成效評估

A. 針對提出老舊廁所修繕之館舍，進行性別友善廁所建置。

B. 選定宿舍進行性別友善宿舍建置，研擬該宿舍相關法規及申請程序。

C. 進行全校性別友善空間問卷調查。

(3)教育與宣導

A. 舉辦性別友善空間工作坊與宣導活動，降低校園誤解與爭議。

B. 辦理全體教職員提升性別平等意識教育訓練。

4. KR4-4 建立職安衛數位儀表板，以可視覺化整合系統資訊，每年整合 1 項既有業務，以利作為校園風險預警與決策分析

(1)優化雲端化學品管理系統，新增公共危險品管理模組，全面盤點校園危害性化學品使用及儲存數據，建立風險分級機制，並即時提供實驗室風險資訊。

(2)於人事系統串接健康檢查資訊，確保健康檢查作業完整性；系統具備主動偵測健康檢查進度與自動通知功能，以提升健康管理與追蹤效能。

六、深耕在地，共榮發展

(一)強化在地鏈結，協助產業轉型

1. KR1-1 推動關鍵技術落地與成果轉譯，完成每年 5 案以上企業需求導向專案，並促成技術優化、商品化應用或技術移轉成果

積極建構產學間的交流與合作機制，一方面透過辦理主題式論壇、企業參訪或產學媒合交流會等方式，有效掌握業界所面臨的瓶頸與挑戰，並提出可行解決方案；另一方面，以「產業出題、學校解題」的合作模式，滿足廠商需求，亦有助於校內研發成果落地與轉譯。

2. KR1-2 連結在地企業或組織，建構產學鏈結平台與合作機制，每年至少促成 6 項合作專案

鏈結在地工商會或產業協會等組織，透過交流互訪等方式瞭解其企業成員之需求，依據需求媒合適當之技術團隊，進一步促成產學合作機會。

3. KR1-3 擴大研究設施產業服務能量，強化對在地產業的開放服務，每年提供 250 小時以上服務時數，並維持年成長率 10% 以上

(1) 簡化送測流程，提升服務與品質。

(2) 提供儀器清單，協助廠商了解可用資源並促進使用。

(3) 了解廠商其他技術需求，作為儀器採購與升級之參考依據。

A. 114 年 8 月：穿透式電子顯微鏡 (TEM) 舊機停止服務。

B. 115 年 3 月：新設備正式啟用，舉辦設備功能說明會與實機展示。

C. 說明會同步介紹其他儀器資源，鼓勵廠商多元使用。

(二) 運用學研能量，貢獻國家政策

1. KR2-1 對接國家科技政策與國際合作，推動新興綠能與太空等戰略技術示範，每年新增 5 件具政策引導性之國家級計畫或跨國合作案，建構具實證應用與國際擴散潛力之示範平台或場域

(1) 針對政府部會重點科技計畫徵件與大型跨國合作機會，聚焦氫能、CCUS、智慧電網、太空通訊、極地研究等重點主題，主動聯繫召開媒合會議，提高計畫申請數及成功率。

(2) 持續關注政府部會重點科技計畫徵件資訊與大型跨國合作機會，並運用研發系統將資訊主動提供予本校教研人員並協助計畫申請。

2. KR2-2 與國防科技研發單位合作開發具軍事價值之應用技術，爭取每年新增國防科技計畫案至少達 3 千萬元

整合校內科研資源，與中科院、海、空軍、生產製造中心等國軍科研單位進行多項合作計畫，並透過延攬國防科技研發人才、媒合校內專任（案）教研人員，辦理各類專業領域研討會、共同研提計畫構想等措施，積極爭取新合作案之開展。

3. KR2-3 推動 AI 技術落地，每年至少增加 3 件 AI 技術在教育、醫療、製造及

能源領域的實證應用

透過與校內相關 AI 中心或實驗室合作，如創新 AI 研究中心、人工智慧與圖形識別實驗室、電腦視覺與機器人實驗室等，協助其活動廣宣或媒合外部產業，以尋求進一步將 AI 技術落地應用的機會。

4. KR2-4 建構關鍵議題掃描機制及政策導向研究支援機制，整合學研資源與基礎建設，並每年通過至少 1 件國家政策議題導向之跨院/跨中心大型研究計畫申請（如國科會「前瞻研究計畫」、「旗艦型整合研究計畫」）

- (1) 跨域人才資料庫之建置：系統化蒐集及整合教師多元學術表現，並以「文字雲」視覺化呈現個別教師之專長與研究特色。
- (2) 定期歸納及梳理有關高教資訊、科技政策等政府重要政策、以及同儕學校校務發展、產學科研、重要獲獎及在地鏈結等資訊，115 年度預計定期完成綜整內容及架構版本，俾掌握國家高教及科研政策推動方向，以及同儕競爭學校校務革新及優弱勢情形，以供精進校務。
- (3) 推動大型計畫媒合：積極參與計畫徵件說明會掌握徵求重點，並透過跨域人才資料庫主動邀請相關領域教師籌組跨領域團隊，以提升申請件數與通過率。

（三）攜手在地政府，驅動區域創生

1. KR3-1 啟動八德校區開發，建置中大醫院、智慧健康科技園區、創新基地與人才培育中心，以及永續綠能示範空間，促進科研創新、在地產業升級與發展，並導入地方醫療與韌性建設，擘劃區域醫療與校區共生典範

與桃園市政府達成開發共識並簽署合作意向書，報部核准後分期辦理醫院申設作業；依據合作意向書內容調整「促進民間參與公共建設法」前置作業並辦理公開招商，甄選具備專業能力與開發潛力之最優申請人。

2. KR3-2 建構新創與地方產業共融生態系，每年新增 20 件以上與市府局處合作案，涵蓋新創、文化、環境與族群議題，並培育 5 家在地新創企業取得新創資源，及打造 3 處創生示範場域

- (1) 設置在地政府計畫專區，深化與在地政府合作：盤點本校優勢領域如環境治理與永續綠能、災防、文化及人文特色，結合在地政府區域發展與年度規劃，透過簽署合作協議建立長期合作機制；運用研發系統掌握政府計畫徵求動態，協助教研人員爭取政府標案及補助案。
- (2) 鏈結桃園市政府及各局處、加速器、創投等資源，建立長期合作機制，藉由辦理創新創業競賽、青創博覽會等官學合作，促進新創團隊與地方產業互動交流，並透過商業模式優化、資源媒合及市場導入等輔導機制，協助在地新創企業取得發展所需資源，打造新創與地方產業共融的生態。
- (3) USR 鏈結公部門、社會企業、公民團體共同推展地方創生實踐場域：延續

114 年 USR 團隊與社區里辦公室、部落學校、地方產業發展協會、社會企業所共同建置的韌性社區環境、原物料處理場、包容就業育成平台。115 年 USR 團隊持續以專業陪伴社區夥伴，除擴展韌性社區的氣候災害因應量能、推動產業人才創新實作，同時與協作單位共同籌備多元、公平、共榮之 DEI 線上與實體市集。

3. KR3-3 推動綠色校園策略，與地方政府共同實踐 5 項以上具規模的永續行動（如再生能源、生態資源、人文景觀共構），引領在地綠色轉型與教育典範

(1)配合校園永續課程、生態紀錄活動，發展 2 份永續校園雙語導覽素材：為鏈結公部門計劃的永續行動，以持續推動本校生態池、綠色廊道之環境營造，115 年持續邀請師生與社區一同參與校園生態的書寫記錄、雙語轉譯，藉以拉近大眾對於校園自然環境的關懷之餘，亦確立本校在生態管理與地方永續經營的行動議題，作為後續申請公部門計劃在社區營造、地景規劃之共識基礎。

(2)舉辦 2 場以上的部落社區災害因應與急救處理之氣候調適課程：USR 團隊持續與本校災防研究中心、市府消防局合作，辦理至少 2 場的防災因應課程，提升至少 100 位以上復興區部落社區居民的災害預防自主性、氣候災害因應韌性。

(3)攜手市府辦理社企創新創業競賽，培育具備 DEI 治理精神的社企與青年：USR 團隊與桃園市政府社會企業中心共同辦理「社會創新與創業競賽暨尤努斯獎」，持續藉由競賽活動培力輔導 2 家以上具備發展潛力的社會企業、3 至 5 位大專青年，結合 DEI 內涵導入組織運作，推動永續治理的創新與共榮。

4. KR3-4 結合「中大國民運動中心」與市府的合作，成為全國最具特色之國民運動中心

(1)建構多元共融的全齡健康場域，致力推展成為全齡化運動中心，顧及社區居民及教職員工家庭需求，並透過公益課程，成為從學齡前到高齡者的「全齡樂活健康基地」。

(2)強化顧客構面與服務品質，以顧客導向概念提升服務品質水準，不僅滿足校內教職員學生的運動需求，進而推展至各階層市民所需，達到大學推廣運動之社會責任。

(3)強化創新與學習成長構面：結合本校生醫、AI 等領域之學研能量與技術，聚焦智慧醫療照護與智慧運動健康，透過硬體建設與軟體資源之投入與整合，為校內教職員學生及全體市民健康把關。

(四)強化社會實踐，回應在地需求

1. KR4-1 完成 500 萬元募款支持經濟不利學生，每年協助 380 人次；與桃園 3

所高中合作 AI 素養教育扎根計畫，導入數位學習平台，促進教育公平

- (1)規劃與執行 115 年春季及秋季募款活動，包含 EMBA 校友勸募及募款感恩活動，以支持經濟不利學生之助學需求；同時辦理「安心學習助學金」說明會，提供申請諮詢與服務，持續推動每年協助 380 人次的助學目標
- (2)與桃園 3 所高中（如中大壠中、新屋高中、楊梅高中等）簽訂合作備忘錄，規劃分階段導入 Uedu 優學院數位學習平台。
- (3)舉辦 1 場師資培訓工作坊，協助高中教師掌握 AI 素養教材與 Uedu 優學院平台應用。

2. KR4-2 推動 15 個學生社團、30 名弱勢生，完成至少 3 項 SDGs 導向行動、辦理原民返鄉服務與文化策展；達成 30% 以上服務學習課程連結在地實踐，培訓 40 位助教，串聯 5 個在地團體推動共融教育

- (1)串聯在地團體推動共榮教育：以社區實際議題為核心，主動串聯 5 個以上在地團體，建立長期合作關係，協助課程導入回應在地需求的服務內容，促成 30% 以上課程連結社區實踐。辦理服務學習課程導師工作坊，培訓 40 位具備社區溝通與執行力的學生助教，強化課程實作能量與共融教育推動成效。
- (2)推動原民返鄉服務學習與文化策展行動：結合原鄉部落返鄉活動合作，策辦原民文化展；培育學生策展，透過服務、紀錄與策展實作，深化學生文化認同並促進校內外交流。
- (3)社團盤點與引導：盤點本校學生社團之特色與活動方向，並對應可發展之聯合國永續發展目標（SDGs）議題，協助社團辨識切入面向，進行深化引導與行動設計。提供經費補助方案，鼓勵社團將既有活動轉化為 SDGs 導向行動。
- (4)建置整合性生活輔導諮詢平台：彙整獎助學金、急難救助及就學貸款等資訊，提供即時諮詢與個別化申辦協助，並定期辦理助學措施及就學貸款說明會，藉由實體或線上方式宣導與案例分享，協助學生掌握資訊、提升申請意願。另一方面，將建立弱勢學生資料庫，掌握其專長、參與情形與需求，以作為後續資源媒合與輔導的重要依據。
- (5)115 年度將以試點推動為主，聚焦於社團行動、弱勢學生支持與在地連結三方面。規劃 3 個學生社團參與 SDGs 導向的社會實踐行動，並針對 6 名弱勢學生提供專屬培力與導師陪伴。辦理至少 1 項原民返鄉服務或文化策展活動，建立跨文化交流的基礎。同時達成至少 6% 課程與在地實踐連結，並完成 8 位助教的培訓，以建立初步的教學支持群。最後，串聯 1 個在地團體，共同推動共融教育與社區合作模式，作為後續擴展的基礎。

3. KR4-3 推動全齡化學習與終身教育體系，推廣教育總招生人數成長 5%

- (1)發展貼近生活與社區需求之多元學習課程
 - A.推廣教育發展涵蓋樂活藝文、親子共學等生活應用型課程，依據不同年齡層與學習目標設計彈性課程內容。
 - B.結合校內空間與設備，打造安全、友善且具體驗感的學習環境，促進在地民眾與家庭參與。
 - C.與中大壠中策略合作，設置市區分部教室據點，活用地理優勢吸引多元學員。
- (2)建構全齡化學習產品線，滿足不同世代學習需求
 - A.結合校內師資與 AI、永續、語言、綠能等領域，發展學分班、非學分班、證照與跨域課程模組，對接職能與就業需求。
 - B.開發從青少年探索、成人進修到高齡學習的系列課程模組，涵蓋語言、藝術、科學、人文等主題。
 - C.結合實作體驗、文化導入與跨域元素，提升學習吸引力與參與黏著度，推動學習常態化與家庭共學文化。
- 4. KR4-4 以偏鄉、原民部落與客庄為核心，形成具規模化與永續性的 USR 計畫及 Hub 團隊，並每年育成 2-3 組中大跨系師生社會實踐團隊；聚焦環境永續、災害韌性、健康照護與地方創生，串聯桃園 USR 聯盟 10 校，推動 2 個跨校合作專案；整合 5 個以上跨部門資源，共推食農、科學教育與客庄文化承傳，發展成 USR 區域協作典範
 - (1)鏈結 2 所以上的桃園 USR 夥伴大學，舉辦 K12 科學教育、食農教育等協作議題之共識會議：由永續發展辦公室主動媒合桃園 USR 夥伴學校、本校校內推動科學教育與食農教育之單位，成立科學教育與食農教育之跨校協作團隊。為推動跨校跨區的議題協作、利害關係人的參與，籌辦至少各 1 場的共識會議與實作工作坊，為校際的社會參與確立行動目標、專刊書寫與走讀地圖之協作方向。
 - (2)以校務 USR 匯聚區域永續治理議題：本校在 114 年正式推動校內 USR Hub 的徵件作業，期在既有的 USR 計畫外，重新確立校園與區域在永續治理上的發展議題。針對客庄聚落的文化產業發展、周邊社區的生態人文管理等永續治理議題，組織、鏈結具備專業量能的跨域團隊成員。

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，而外部因國際戰爭、貿易戰等衝擊，近年通膨率不斷上升，致校務維持基本支出不斷成長，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，專簽請求額度逾 50 萬元時，則應透過財務小組等會議審議通過。期透過加強計畫作為，輔以適宜管控措施，除妥適分配預算外，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

為維持校務穩健運作，本校積極完善財務收支規劃與審查，經 112 學年度第 2 次校務基金管理委員會通過，成立開源節流小組並訂定開源節流作業要點，以定期檢討財務與研擬對策，冀能達到財務自主與自足之目標。主要措施臚列如下：

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，透過推動科研產業化平台計畫，籌組跨校團隊並推行會員機制，除可擴大產業接觸面，提升產學合作機會，亦可取得產學合作計畫媒合收入及會員服務收入；此外，利用新創資源整合平台、技術媒合網為本校新創、智財專利開啟媒合新契機，進一步提高創新創業相關計畫及專利技轉之收益。

2. 靈活資金管理，除將閒置資金轉定期存款以增加利息收入外，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。另教師承攬產學合作計畫繳納之履約保證金、保固金，鼓勵教師以定期存單取代現金繳納，增加利息收入，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並增設新班，以增加學雜費收入。推廣教育部分，朝向增加推廣教育課程、加強廣告與宣傳、提高每班課程人數等方向努力，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，並規劃設置太陽光電發電設備，增加租賃收入及售電回饋金。
4. 設置募款專屬網頁，增加多元捐款管道，未來將積極聯繫熱心教育之人士及企業，介紹本校募款專案，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，鼓勵小額捐款，以擴大各項捐款收入。
5. 本校配合政府政策積極參與各項計畫的執行，爭取政府經費資源補助，以進行校園環境優化，促進教學、研究和服務品質提升，推動學術研究創新與轉化，以達培育優秀人才，發展學校特色之目的。

（三）擬定各項節流措施，提升資源使用效率

財務資源是學校永續發展的基礎，除由全校財務小組按月進行經費審議，管控學校整體財務支出外，本校並透過各項財務資源管理措施，提高資源使用效率，進而優化財務資源，促進學校持續穩定發展。主要措施臚列如下：

1. 健全組織管理，合理管控校務基金僱用之人員，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. 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；配合節電目標，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；配合節水目標，於既有建築物或新建工程中，規劃裝設(換裝)省水器材，定期檢查用水設備是否異常以及時改善，以達用水減量之目的。
3. 定期提供決策主管各項會計管理報表，以做為決策及資源運用調整之參考。
4. 調整專利申請與維護費用分攤比例，建立專利評選管理機制，重新檢討法規並調整專利費用及技轉收益分配比例，除根據專利維護年期，逐年調降校方負擔比例，亦進行專利價值評分，分級較低者將辦理終止維護，減少學校的支出。
5. 建立工程開口合約，節省維護成本，如全校高壓電維護、電梯維護及各項小型修繕工程，總體維運全校公共區域土木泥作、路燈及宿舍教室裝修、機水電、風扇、空調、鍋爐、化糞池等項目，以簡化行政作業流程並節省維護成本。
6. 重大專案進行收支成本分析，強化財務評核，於各項重大專案之推動，均以財

源穩定性及財務自償性為原則，具體進行收支成本分析，審慎各面向財務規劃與評估，確保專案推動之可行性，以降低財務風險，提升資金運用效能。

7. 各項支出之必要性檢討，人事費用與重要資本支出須以「效益最大化」為核心加以檢視。透過定期檢討人力編制及審核工程執行數，不僅提升校務基金執行效，也展現在資源運用上謹慎審慎、重視效能的態度，進而為永續發展奠定穩固基礎。

(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 115 年度至 117 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 115 年度相同額度估計。
2. 其他補助收入：參酌近年教育部第二期高教深耕計畫等及其他政府機關補助增減趨勢，以微幅遞增預估。
3. 學雜費收入：考量未來少子女化衝擊將加劇，及碩士學歷人才飽和及大環境影響，以微幅遞減預估。
4. 建教合作收入：考量本校積極提升特色領域之研發能量，以逐年遞增預估。
5. 推廣教育收入：考量本校積極擴大招生來源，以逐年遞增預估。
6. 場地設備管理收入：考量未來透過轉化校內閒置空間，活化館舍使用率，並納入設施(設備)整修汰換、收費標準調整等因素，以逐年遞增預估。
7. 受贈收入：參酌近年受贈收入狀況，並考量專案捐贈業務增長，以逐年遞增預估。
8. 財務收入：配合定期存款配置及 ETF 投資情形，以逐年覈實預估。
9. 其他自籌收入：包含技轉業務收入、招生業務收入、其他業務外收入等。各項業務支出依未來運作之情形，逐年覈實預估。

(二)支出用途

1. 教學訓輔成本及管總費用：人事費部分，考量本校人員晉級及未來進行人力檢討之效果，以微幅成長預估；其他補助計畫支出部分，如同收入面之考量因素，配合收入趨勢相對預估；其他教研訓輔成本及管總費用部分，配合學雜費收入

及學生人數之收入情形及考量近年通膨率上升之因素，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. 建教合作成本：如同收入面之考量因素，支出部分以逐年遞增預估。
4. 推廣教育成本：如同收入面之考量因素，支出部分以逐年遞增預估。
5. 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，以逐年遞增預估。
6. 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。各項業務支出依未來運作之情形，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 115 年度相同額度估計；教育部其他補助收入部分，因教育部高教競爭型經費補助額度係採逐年核給，未來該項經費可得爭取數額具不確定性，爰高教競爭型經費 115 年度係逕以預算案數預估、116-117 年則以 114 年實際獲補助額度滾定修正預估數；其他政府機關補助部分，考量近年補助額度成長趨緩，爰以逐年微幅遞增預估。
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。預計施作項目包含科二館建築物耐震補強工程、科三館增建工程、工程二館公共空間修繕案、改善無障礙環境經費及高壓變電站改善工程等。

(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

有關本校 115-117 年度預估短絀數字呈現增長，主要原因係折舊費用逐年膨脹所致，該項目並非直接之現金支出變因。115 年度依前開資金來源及用途估計，因考量館舍整修等工程陸續完工可供使用，及活化空間、收費標準調整等政策，場地設備管理收入呈現微幅成長，並在本校極積推動校務下，爭取建教合作計畫、持續進行募款、推展專利及技轉等業務，預估相關收入將逐年增加，另預期本校撙節經常(現金)開支之成效，且因本校多項重大工程皆已陸續完工，除各項收支均能維持平衡外，並有微幅挹注校務基金之情形，預估期末現金及定存較期初增加約 1 億 4,900 萬元；116-117 年度，本校積極提升特色領域之研發能量，爭取擴大產學合作及政府科研補助機會，並持續進行募款等業務，惟考量未來少子女化衝擊將加劇，雖有教育部精進資通訊數位人才培育策略，惟預估整體學雜費收入將隨入學新生數呈現微幅縮減，且校內仍有大量修繕工程之需求，爰預估期末現金及定存較期初微幅增加約 3,300 萬元。綜上，本校未來三年之期末現金及定存較期初增加約 1 億 8,200 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)收取穩定之利息收入：校務基金投資以安全性為主要考量，比較存款利率與大額存款上限規範，擇定資產健全且信評良好之國內公民營金融機構辦理定期存款。同時，靈活調度活存資金，適度轉換為短期定存，創造較佳之利息收益。
- (二)永續穩健之投資計畫：本校自 106 年起開始投資國內外掛牌指數股票型基金(簡稱 ETF)，截至 114 年 9 月底，已挹注校務基金近 2 億元之投資收益。考量近期全球金融市場受高通膨、利率波動及地緣政治不確定性因素影響，資產價格呈現高度震盪，本校以「永續穩健」原則推動第三期投資計畫。投資策略續以定期定額為基礎，提高 ESG 及永續產業之投資比例，並依據經濟情勢動態調整配置，適時進行基金處分，以延續投資成效並實踐永續投資目標。

五、本校 115 年度至 117 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（詳表 2、表 3）

表 2：國立中央大學 115 年度至 117 年度財務規劃之收支預計概況			
單位：新台幣千元			
項目	115 年	116 年	117 年
一、收入來源	5,082,603	5,238,416	5,266,447
教育部及其他機關補助收入	1,384,262	1,392,262	1,392,262
其他補助收入	618,097	646,004	646,604
學雜費收入(減免後)	647,196	640,058	640,058
建教合作收入	2,035,268	2,168,268	2,186,342
推廣教育收入	50,150	51,655	53,204
資產使用及權利金收入	173,780	174,546	177,671
受贈收入	50,000	59,000	62,000
財務收入	77,490	59,487	60,232
其他自籌收入	46,360	47,136	48,074
二、支出用途	5,309,882	5,538,509	5,572,242
教研訓輔成本及管總費用	3,015,464	2,881,129	2,896,546
學生公費及獎勵金	255,670	261,550	261,690
建教合作成本	1,737,339	2,069,510	2,089,164
推廣教育成本	41,786	51,174	52,604
場地設備管理成本	168,996	172,529	177,609
其他成本及費用	90,627	102,617	94,629
三、預估賸餘(短絀)	-227,279	-300,093	-305,795
四、資本支出財源	387,440	415,505	415,602
教育部及其他機關補助	154,639	156,639	156,639
本校自籌收入	232,801	258,866	258,963
五、資本支出	387,440	415,505	415,602

表 3：國立中央大學可用資金變化情形
115 年至 117 年

單位：千元

項目						115 年 預計數	116 年 預計數	117 年 預計數
期初現金及定存 (A)						4,297,853	4,447,068	4,463,586
加：當期經常門現金收入情形 (B)						5,062,603	5,218,386	5,246,387
減：當期經常門現金支出情形 (C)						4,633,611	4,898,511	4,926,342
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)						154,639	156,639	156,639
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)						387,440	415,505	415,602
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)						-39,976	-37,491	-37,491
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)						-7,000	-7,000	-7,000
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)						4,447,068	4,463,586	4,480,177
加：期末短期可變現資產 (L)						80,014	80,014	80,014
減：期末短期須償還負債 (M)						2,817,337	2,817,337	2,817,337
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)						1,709,745	1,726,263	1,742,854
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	115 年餘額	116 年餘額	117 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

綜整及歸納本校校務推動潛在風險面向，針對不同風險擬定相對因應策略，以降低不確定性所造成的影響，提升本校校務推展之韌性與成效。

一、115 學年總教學中心改制為松濤全人學院之外部不可控風險因素和因應措施

(一) 風險說明

總教學中心擬於 115 學年改制為松濤全人學院，將現有三教學單位移入，並設置跨領域新創教學單位。本案需先獲總教學中心委員會、校務會議支持；其次，向教育部申報松濤全人學院設立之前提，乃至至少需設一個教學單位，現規畫為「華語教學學位學程」，此教學單位設立亦需通過報部申請。倘學位學程未獲准，則無法提出松濤全人學院申請案，然即使學位學程獲准，仍存在教育部不同意成立松濤全人學院設立之情境，整體報部過程存在較大風險。

(二) 因應策略

1. 因應高等教育日趨多元的教育功能和教學需求，原總教學中心將改制為松濤全人學院。總教學中心過往主責共同必修科目，惟現今大學需承擔更多元的責任，包括跨領域課程、社會實踐、身心健康、校學士班以及資訊素養等非學門教學，甚至師資培育等綜合性質的職業準備。這些新興的教學與服務，既不屬於學術學院，也不需要全校共同，因此正名為松濤全人學院，乃為名正言順提供更全面、更具彈性的教學機會，善盡大學的多元社會責任。
2. 若 115 學年未能順利成立松濤全人學院，將適度更張總教學中心設立宗旨，獲得校內外相關人士之認同與支持，以利在原單位名稱下發展前述任務。此外，將持續落實「必也正名乎」理念，按部就班建立相關業務並持續提出申請，與外部相關人士溝通理念，相信必有成功獲准之日。

二、申請全校型 EMI 計畫存在部份政策考量風險，申請未果時本校宜對後續相關教學政策規劃因應措施

(一) 風險說明

有關 EMI 全校型計畫教育部僅公開表示第二階段（112-114 學年）補助重點培育七所學校，但尚未公告是否增加全校型計畫補助名額，政策方向未定，存在高度不確定性。未來即使有新增名額，仍可能因競爭激烈或政策傾向於區域均衡，使本校申請存在風險。若無法取得外部補助，本校推動 EMI 計畫所需經費將須仰賴校內支持。

(二) 因應策略

由雙語教學資源中心透過新設全英語學制、班制，和推動各項 EMI 教學政策、師生活動等，持續支持其他學院爭取成為 EMI 計畫之領域型標竿學院；同時，亦需校方資源挹注雙語中心，以賡續統籌推動本校 EMI 計畫所需量能。

三、全球景氣波動或國際貿易情勢多變，可能導致產業投資趨於保守，進而影響技術對接、專利技轉與新創團隊的募資

(一) 風險說明

近年產業供應鏈環境變動頻繁，企業或法人雖有技術需求，但可能因公司政策優先順序轉移、資金與人力等限制，降低投入研發合作與創新專案之意願。此趨勢恐影響本校推動技術對接、專利技轉與產學合作之案件量，亦可能造成校內技術成果之市場應用延宕，降低新創團隊募資成功率與成長動能。

(二) 因應策略

1. 多元合作模式：除傳統委託研究外，積極推動小規模試點專案、共同申請政府補助計畫，並結合跨校或跨法人資源，以降低企業單獨投資風險。
2. 建立滾動式合作清單：預先規劃跨縣市或中央部會合作方案，確保當地方政府或特定產業因經濟不景氣而縮減投入時，仍有替代合作管道以維持產學合作能量。
3. 拓展多元資金來源：引進創投、加速器及國際基金等外部資源，協助新創團隊募資；同時積極參與中央或地方政府之新創支持計畫，分散景氣波動對募資的衝擊。
4. 加強國際合作：善用本校國際鏈結，尋求跨國企業或境外研發計畫的合作機會，以分散單一國內市場景氣波動的影響。

四、國家級計畫部份基於政策性考量具傾向性，可能影響本校申請機會

(一) 風險說明

國家科技或教育政策常因國際局勢、產業趨勢與政府政策而調整，本校如未能前瞻佈局或及時呼應，可能錯失機會。此類國家級計畫資源有限，常由頂尖大學或研究聯盟主導，本校若缺乏突破性特色或跨校整合能量，將處於相對弱勢，即使研究能量雖具潛力，但若缺乏在國家政策議題上具標竿或領導地位，恐無法被視為優先合作對象。

(二) 因應策略

1. 除教育部與國科會外，強化與其他政府部會（如經濟部、國發會、衛福部等）計畫之連結，拓展計畫來源，降低資源單一依賴風險。
2. 積極與國內外大學、研究機構及產業建立策略聯盟，以整合量能共同申請，提升計畫獲取率。並強化政策議題導向研究，如淨零碳排、資安、AI、健康照護等對接，提升本校作為國家政策學研支持角色的能見度。
3. 針對本校優勢領域（如智慧製造、資安、醫工、綠能），打造標竿研究群，提升在國家計畫中的獨特性，並加強科研成果的政策溝通與媒體傳播，透過政策論壇、白皮書、新聞專題等方式展現本校學研能量。

五、外部競爭激烈且大型/重點計畫資源有限，若跨域研究成果未能精準對接國家重點議題，將導致計畫通過率與大型資源不足

(一) 風險說明

學校總體研究量能有限，跨域研究若無法精準地對接國家重點議題需求，在申請國家級或大型計畫時的競爭力將下降，通過率降低，致使研究量能難以轉化為實際資源，可能會降低團隊投入動機，導致跨領域發展停滯。同時，大型計畫資源不足亦將影響學校整體研究經費，不利研究行政支援、人才培育、基礎設施上的投入及學術研究的長遠發展。

(二) 因應策略

為因應外部競爭激烈及大型計畫資源有限的挑戰，將透過跨域研究種子基金，提供誘因支持團隊持續運作，避免因經費不足而解散，並引導研究成果與國家重點議題精準對接。其次，強化教師申請計畫的意願，例如設置產學貢獻獎，鼓勵教師積極申請國科會第二件計畫及各類產學合作案，以擴大經費來源與研究能見度。最後，擴大推動指標型計畫激勵方案，對成功爭取優勢領域重大計畫的團隊給予獎勵與補助，藉此形成正向循環，提升研究團隊凝聚力與持續競爭力。

六、延攬全球高被引學者與史丹佛全球前 2% 頂尖科學家需有校內教師及系所相對應，媒合不易

(一) 風險說明

延攬全球高被引學者與史丹佛全球前 2% 頂尖科學家，是學校提升國際能見度與學術影響力的重要策略。然而，此舉需要校內教師與系所的研究方向相契合，並涉及聘任需求與資源配置等多重考量，媒合不易。若延攬工作成效不彰，將影響學校在國際學術舞台上的能量累積，不利國際聲望與影響力的擴散。

(二) 因應策略

為提升延攬國際頂尖學者之成效並擴增本校國際影響力，將透過舉辦國際學人講座、鼓勵教師參與國際學術會議及建立策略性合作夥伴關係，增加系所與學者間的互動與交流，以提升延攬意願與媒合成功率。同時，於方案執行一年後進行檢討與修正，逐步擴大延攬範圍，不僅限於 ESI 高被引學者或史丹佛 Top 2% 頂尖科學家，更廣納各領域具國際影響力的學者。其次，藉由推動國際研究團隊、鼓勵發表國際合著論文、舉辦國際學術研討會，以及積極提升學科領域排名，全面強化本校的國際學術聲望與影響力。

七、競爭學校教師退休潮，對本校可能帶來的衝擊及應如何強化攬留才

(一) 風險說明

隨著競爭學校進入教師退休潮，大量員額將被釋放，使這些學校更積極地延攬新進或現職優秀教師。本校具有國際能見度與研究能量的教師，自然成為首要目標，導致被挖角的風險上升。若關鍵人才流失，不僅會削弱本校的研究能量，也將進一步影響學校整體發展。

(二) 因應策略：

為減緩競爭學校退休潮所帶來的衝擊，應持續優化薪資結構與獎勵制度，並提供更完整的資源支持(包含教學與人力)，提升教師的專業成就感與國際影響力，讓教師在本校的發展空間與條件不亞於對標學校，增強對本校的認同與歸屬。同時，應持續投入關鍵研究領域並展現成果，強化本校在國內外排名與品牌形象，推動的世界排名的提升與台灣前五大的定位，確保本校學術聲望與競爭力。

八、大學排名結果存在主觀及商業因素，恐無法真實反映學校投入與辦學績效

(一) 風險說明

世界大學排名結果受各項指標之權重分配、聲譽調查樣本以及商業操作等諸多不確定因素影響，恐無法真實反映本校各類辦學績效。

(二) 因應策略

1. 除了持續強化提交數據的完整並積極回應填報，以提高資料品質，避免失分外，或可藉由參加 QS 教育展或投入部分資源以提升學校的國際曝光度。
2. 建立指標追蹤資料庫與追蹤校務發展績效指標，補充排名不足，另統整全球排名、亞洲排名及學科排名，進行多面向分析，並加強國際行銷與學術參與，提升能見度與聲望。
3. 定期管考檢視，依最新結果與競爭學校動態調整策略。

九、政策變動與外部利害關係人之干擾，造成八德校區開發延宕

(一) 風險說明

八德校區開發計畫涵蓋中大醫院、智慧健康科技園區、創新基地與人才培育中心及永續綠能示範空間，因涉及中央與地方主管機關逐級審查，相關國家與地方政策方向出現轉變，均會延遲整體推動進程，造成校區開發壓力。此外，本校區採「促進民間參與公共建設」之 BOT 模式推動，因開發時程延後導致物價上漲或市場環境不穩定之因素增加，亦將影響投資人投入意願與風險評估，從而削弱招商效能。

(二) 因應策略

1. 政策協調與共識建構：配合國家與地方政策發展方向，積極與外部關係人進行協商，透過簽署合作意向書鞏固合作基礎，並藉由特色醫療服務之定位，形成醫院聯盟營造長期的合作關係。
2. 彈性招商與分期開發：透過彈性招商條件維持投資吸引力，並採分期開發模式，降低投資人因外部環境變動所帶來之不確定性。

十、空間盤點意見不易整合，影響空間調整進程與場地設備管理之財務收入

(一) 風險說明

校內閒置空間活化涉及空間盤點、設施設備更新及資訊平台建置，尤其各單位於空間盤點作業中，因使用需求差異與意見分歧，進而影響空間調整之進程。此情況不僅削弱整體空間再利用效率，亦可能錯失提升場地創造收益之機會並增加設施維護之

負擔。

(二) 因應策略

1. 建立館舍空間管理制度：制定全校一致性之館舍空間使用與管理準則，作為各單位遵循依據，並授權各空間管理單位依校級規範訂定細則，以兼顧統一性與彈性，提升空間配置效益與使用率。
2. 推動空間定期盤點作業：設計標準化之盤點流程，由各單位定期檢核管轄空間使用情形，並提交具體數據與報告，以逐步降低校內閒置空間比例。
3. 建構空間調整與回歸機制：由專責小組定期召開審議會議，對於爭議空間、盤點不全或低度使用空間進行審查，並依決議推動資源再分配。同時，建立館舍空間回歸制度，以確保校園空間資源有效循環。

十一、校園大型建設與永續發展計畫在經費籌資與資源配置之挑戰

(一) 風險說明

本校推動「永續校園、數位轉型」涵蓋生態保育、能源治理、數位基礎建設及校園友善環境改善，涉及跨領域軟硬體設施優化更新，經費需求龐大且為持續性支出。若短期內無法籌措足額資源，將可能造成計畫延宕、執行規模受限，或導致部分計畫成效打折，進而影響校園永續與數位治理目標之推進。

(二) 因應策略

1. 多元化財務籌資機制：除校內經費編列外，應積極拓展外部資源，包括：各主管部會補助計畫、地方政府支持、校友捐資、企業社會責任方案或產學合作等，以分散財務風險；對於具自償性之大型建設，可研議向金融機構貸款、導入民間廠商參與投資或發行公債等方式籌資資金，以提升經費來源之穩健性與多樣性。
2. 推動分期與階段性計畫：針對計畫之重要性與急迫性進行排序，採取「分期分區」推動策略，降低單一年度財務負擔，同時確保各項計畫得以持續推展並逐步展現成效。
3. 推動備案或彈性計畫機制：各計畫應於執行方案預先提出「經費不足情境下之替代作法」，例如：縮小試辦規劃、採模組化分階段建置、導入具成本效益之替代技術等，在經費有限的情況下，確保核心目標之部分達成，並保留後續擴充與深化之彈性。

十二、全球暖化與極端氣候衝擊下，校園用電需求與節能控管備受挑戰

(一) 風險說明

隨著全球暖化導致夏季高溫日數延長及極端氣候事件頻發，校園空調與用電需求可能持續攀升，成為節能目標達成與能源支出與碳排放控管形成無法掌控之變數。

(二) 因應策略

透過空調設備運轉效率提升與行為管理雙軌並進，以降低冷氣耗能，穩定校園用電，落實永續校園目標。

1. 加速執行「政府機關及學校用電效率提升計畫」，空調設備超過財產使用年限者，效率若低於能源效率基準一級，應予以汰換。
2. 擴充館舍智慧監控系統，以行政大樓既有智慧監控系統為基礎，逐步建置各館舍能源管理平台，透過即時監測與控制空調運作，提升用電管理效能。
3. 落實館舍節能措施，如空調設定適溫 26-28℃，定期清洗空調濾網，每季清潔中央空調系統冷卻水塔等，確保設備運轉效率與使用年限。

十三、跨單位整合不易造成校務資訊共享平台協作推動困難，及資安與隱私風險之影響和因應措施

(一) 風險說明

1. 跨平台共享之校務資訊皆由各單位盤點提供，各單位期程將直接影響資訊平台的開發進度，且因資訊內容更新之即時性等因素，將直接影響平台系統正確性與達成率。
2. 個資或敏感資訊未妥善保護，導致校內關係人之資安與隱私風險。

(二) 因應策略

1. 由校方召集跨處室專案小組定期溝通並追蹤進度，化解橫向溝通歧見，並針對逐年擴充之校務共享資訊，協助開發資訊系統之功能模組。
2. 藉由個別使用者角色之權限設計各類共享之校務資訊，定期進行資安弱點掃描及滲透測試，強化平台之安全性與可靠性。

第六章 預期效益

以本校「全人發展，跨域創新」、「學術拔尖，特色領先」、「創新佈局，前瞻國合」、「任務領航，當責治理」、「永續校園，數位轉型」、「深耕在地，共榮發展」六大辦學目標項下所提出達成關鍵成果之工作執行重點，概述其預期達成之質化或量化效益。

一、全人發展，跨域創新

(一) 強化專業領域知能，厚植全人未來素養

1. KR1-1 完成各院專業課程/教學之革新，每年至少產出 20 件以上創新教學提案，並且三年內能於教學計畫個案中彙集 30 件教學傑出教材教法教案
 - (1)完成各院專業課程/教學之革新，每年至少產出 20 件以上創新教學提案。
 - (2)115 年草創階段建立試驗雛型與整合資源，並建立 6 至 10 件教法教案教材。
 - (3)115 學年度透過傳習制度引導 4 至 5 位新進教師，並優化開授課程，以實踐本校教研合一的校務發展策略。
2. KR1-2 推動實踐研究為導向之教學創新支持系統，每年成功獲得至少 35 件教學實踐研究計畫補助
 - (1)115 年提供 10 至 15 件以實踐研究為導向計畫之經費補助，鼓勵老師以課程進行深化研究，並提供有興趣申請實踐研究計畫之教師共 4 至 5 場次教學設計與計畫撰寫專業增能、教學諮詢等服務；每年預計爭取 35 件以上之教育部教學實踐研究計畫補助。
 - (2)115 年以學習問題為議題，定期辦理 4 至 6 場教師研討小聚。
3. KR1-3 大一國文課程彙整至少 5 套對應 SDGs 核心議題之主題式教學模組，以社會人文關懷議題任務導向設計，強化學生批判思維、敘事邏輯與社會參與能力，落實全人素養與社會責任
 - (1)完成至少 1-2 套主題模組草案，以形成初步教學資源。
 - (2)預計 10-15%授課教師參與課堂試行，回收相關教師回饋。
 - (3)蒐集 30 份以上學生作品或學習回饋，以作為後續改良依據。
 - (4)教學資源平台新增「主題模組專區」，預計於 115 年底完成基礎上架。
4. KR1-4 每學年開設九門「媒體識讀、批判思維」相關課程，提升學生對數位資訊的判讀能力、假訊息辨識能力與公民參與意識
 - (1)促成與民間事實查核組織或媒體識讀組織合作工作坊或演講。
 - (2)學生修課人數預估達 300 人。
5. KR1-5 專業課程（含專題研究）成功導入社會/人文/永續議題關懷與實作，每學年每院課程數量至少新增 2 門以上
115 年度各學院至少新增 2 門以上創新課程，透過導入社會/人文/永續議題

關懷與實作，以及嶄新教學方法與學習活動設計，期能強化學生專業知識、問題解決能力，並培養其全人發展所需之未來素養。除提升全校相關課程數量，修畢相關課程占全體學士班人數比例，年成長預計達 3%。

6. KR1-6 115 學年將總教學中心改制為松濤全人學院，現有教學單位移入松濤全人學院，並設置跨領域的新創教學單位

- (1)預計完成「華語教學學位學程」與「松濤全人學院」報部申請。

- (2)每兩週主動關懷學生校學士修讀近況，「跨域綜整」學生到課率估計達 80% 以上。

- (3)完成科學教育中心改隸總教學中心，以及相關優化作業。

(二) 培養資訊數位技能，促進 AI 與永續創新

1. KR2-1 推動優學院 GAI 作為 AI 輔助教學與學習平台，每學年增加 10 門使用優學院之課程，每年新增至少 2 名優學院種子教師進行推廣；117-119 三年內完成至少 100 人次(含教師與學生)的 AI 教育認證

- (1)115 年預計邀請 10 至 20 位教師透過 TA 補助，建立優學院導入教學（AI 輔助教學）的案例觀察。115 年將培養 2 位種子教師，協助院內教師運用 AI 輔助教學的執行，並提供傳承經驗與推廣交流。

- (2)新增至少 10 門課程正式導入優學院 GAI 平台，涵蓋跨院系不同領域。

- (3)預計完成 4 名種子教師培訓，具備獨立推廣與應用能力。

- (4)舉辦 2 場以上教師研習或工作坊，累積參與教師數達 20 人以上。

- (5)舉辦至少 4 場學生工作坊，參與學生數預估達 100 人以上。

- (6)建置並應用 dc-Q Matrix 演算法進行學習成效評估，預計完成至少 200 份以上學生學習紀錄分析。

2. KR2-2 推動 AI 智慧教育園區計畫（ideaNCU 中大創意園區 3.0 版本），兩年內建置至少 1 間 AI 數位學習專用教室，啟用後課程/教學/培訓活動使用場次每年達 30 場

啟用教研大樓三樓空間建置 AI 數位學習專用教室（AI Plus 未來教室），搭配課程/教學/培訓活動進行場域與教學活動的結合，至少辦理 30 場，並透過 AI 輔助教學輔導團隊與教學研究分析機制，探討 AI 工具如何輔助教學及影響，進而累積與分享 AI 教學經驗，以促進校內 AI 教學推動。

3. KR2-3 兩年內至少新設 3 項跨領域、院特色之 AI 或數位學習相關課程模組、學程、微學程，相關學制修課總人次逐年成長 5%

- (1)115 年度預期完成規劃與設置全校至少新設 2 項跨領域、院特色之 AI 或數位學習相關課程模組、學程、微學程，並達成相關學制修課總人次成長 5%。

- (2)115 年規劃增設 4 門 AI 科技之跨域社會應用及人文關懷面向之課程，如「科

技與財富平權」、「風險與社會」、「資訊社會與法律」、「人工智慧與公共治理」等，預計提供約 150-200 人次修讀。

4. KR2-4 完成院特色之 AI 與永續創新專題實作課程，全校每學年至少開設 40 門課程，培育、輔導至少 10 組 AI 或永續跨域學生專題團隊，參加各類競賽或成果發表

115 年度全校至少開設 40 門 AI 與永續創新專題實作課程；輔導及輔導至少 10 組 AI 或永續跨域學生專題團隊參加各類競賽或成果發表。

(三) 深化跨域整合學習，提升問題解決能力

1. KR3-1 完成多元學制與模組學習，119 年設置至少 56 個領域專長模組與 12 個微學程；兩年內完成各系納入跨域修課條件之畢業規範，三年內具跨域修課紀錄學生比例提升至少 20%
 - (1) 完成領域專長模組的規劃與設置，逐步增加學生課程選項，115 年預計度完成至少 5 個以上模組。
 - (2) 初步建立完整的跨域修課制度與行政支援機制，提升老師與學生對跨域課程的認知與職涯價值連結。藉由跨單位協作推動行政平台整合，強化教務資訊決策與督導功能。
2. KR3-2 完成專款編列與獎勵制度，三年內主系必修及必選修總學分降至 80 學分以下之學系占比達 50%，每學期受表揚或獲跨域學習獎勵金人數達 30 名
 - (1) 透過法規鬆綁，適度調降學生必修與選修課程總學分數，釋放課程彈性，創造跨域修課的外部誘因，營造有利於學生自主學習與彈性修課的環境。藉此引導學生拓展跨領域視野、探索個人興趣方向，並強化整合思考與實務應用能力，以提升未來升學與職涯發展之競爭力。
 - (2) 建立公開表揚與獎勵制度，以營造正向學習文化與典範推廣。
3. KR3-3 提升教師跨域共授與教學研究合作能力，每年共時授課課程增加 2 門，119 年跨領域問題導向課程成長率達 10%，至 117 年完成 8 份 EMI 銜接教材與試題
 - (1) 鼓勵並支持教師開設跨域共時授課課程，開課數比例達年度成長 1%，115 年跨領域問題導向課程（含研究所跨域研究型 PBL 專題課程）成長率達 2%。
 - (2) 形成六組 EAP/ESP 課程共備教師社群，115 年完成至少 6 份 EAP/ESP 課程教材與線上評量製作，以利學生銜接 EMI 課程。
 - (3) 建立跨院系教材協作與更新機制，預期完成 6 份專業共同科 EMI 銜接教材與試題。
4. KR3-4 推動大一探索與通識跨域實作課程：各院成功開設至少 1 門融入 UCAN 之大一探索課程和至少 1 門大三、大四課程融入 UCAN 職涯輔導；每學年設計推動 2 門以上通識跨領域「問題/專題導向學習（PBL）」課程，強化數位素養與

系統性思維

- (1)各院至少盤點出 2 門具學院代表性之探索性課程，並通過院/校課程委員會。
- (2)培養學生具備對自主學習的概念與意願，使其理解自主學習所需具備的態度、知識與行動內涵，同時提升教師帶領學生自主學習之動機與能力，並在行動過程中藉以充實本職學能。115 年度預期於前開學程或課程中，產生 10 組自主學習之專題小組。
- (3)115 年度於前開學程或課程中，鼓勵 2 組學生團隊申請並執行校外行動獎項。

(四)優化自主學習環境，實踐產學共創價值

1. KR4-1 自主微課程三年內開設數量之年平均可達 18 門以上、參與自主學習課程/專案學生人數比例提升 1%、培育 10 組自主學習社群，及至少完成 10 案提案或輔導諮詢
 - (1)推動自主學習微課程，採計單位創課、學生募課、企業捐課與學生自主學習，115 年預計達 15 門微課程。
 - (2)預計培育 5 組正式課程自主學習社群及 5 組微課程自主學習社群，透過學習經費補助、創意空間學習場地、成果發表競賽及證書等支持獎勵措施，提升學生學習成效。
 - (3)透過學習規劃師會談服務，一對一輔導至少 5 案學生規劃自主學習計畫或跨領域校學士計畫，各自申請自主學習社群或校學士資格，以提升學生學習規劃能力。
2. KR4-2 完善自主學習制度與平台建構：兩年內完成自主學習空間與資源盤點，建置資訊整合平台與宣導網頁，並達成校學士彈性學制資訊網上線與 SEO 優化及學生對自主學習效益回饋滿意度達 4.0 分以上
 - (1)持續推動「ideaNCU 中大創意園區」品牌建構，透過盤點並分類全校自主學習與教學場域，建置統一的空間資源平台，作為師生創新教學與學習的入口，以提升使用效率與可視性。為強化空間管理與服務品質，將建置使用登記與回饋系統，定期蒐集教師、學生及行政單位的使用情形與活動紀錄，並進行量化分析與滿意度調查，以作為空間優化與資源配置之依據，進一步活化校園創意教學場域，並促進跨領域交流與實踐。
 - (2)完成 ideaNCU 創意園區空間資源平台系統，進行宣傳與年度使用情形（如借用率、回饋建議）追蹤；學生對自主學習效益回饋滿意度達 4.0 分以上。
 - (3)設置校學士推動與輔導辦公室，並達成校學士彈性學制資訊網上線。透過定期辦理校學士專屬輔導活動，提升品牌聲譽與社群影響力，並於線上線下同步蒐集相關人反饋，進行 SEO 之站內（On-Page）優化和站外（Off-Page）優化，提升校學士制度的能見度。
3. KR4-3 擴充數位學習資源與教師使用頻率：每學年開設或優化非同步與數位學習

課程，包括 TAICA 與 AI 數位課程 10 門以上、NCUx 數位課程新增 15 門以上，另三年內提升教師使用數位學習系統比率至 80%

(1)每學年將開設 10 門臺灣大專院校人工智慧學程聯盟（TAICA）課程。

(2)115 年 NCUx 雲端課程平台將新增 15 門以上課程，並預計提升教師使用數位學習系統（ee-class）比率至 80%。

4. KR4-4 深化與產業合作精進實務教學：與企業合作開設實務導向課程，每學年達成合作課程數 20 門以上、業師參與教學交流人次達 30 人次及維繫 3 年以上穩定合作企業數達 10 家以上

115 年度企業達成合作開設課程數估計達 20 門以上、業師參與教學交流人次約達 30 人次；維繫 3 年以上穩定合作企業數估計達 10 家以上。

5. KR4-5 每年新增或穩定合作 3 家以上國內外標竿企業，整合職涯輔導與實習媒合，逐年提升實習機會數至 117 年達成 100 個，學生實習投遞逐年增加 5%；開設至少 1 門具學分的生涯規劃或職涯發展課程

(1)115 年預期新增或穩定合作之國內外標竿企業達 3 家以上，並建置實習合作資料庫，以強化企業職缺資源掌握與合作關係維繫。

(2)115 年提供 30 個以上涵蓋多元領域之企業實習機會，媒合學生進入適性實習場域，實習媒合率達 30% 以上。透過實習參與，學生得以強化職場實務歷練與職涯目標明確度，以提升大學生實習參與率至 30%，增進就業競爭力。

(3)115 年 NCU 雲端課程將開設「個人生涯發展實務」線上課程，並結合職涯輔導服務，學生完成課程指定實作或諮詢後，將進行問卷調查評估成效，預期約 80% 學生自評該課程對釐清生涯方向具有助益。

二、學術拔尖，特色領先

（一）培育跨域團隊，解決關鍵議題

1. KR1-1 聚焦重大關鍵議題，每年培育至少 8 組跨域研究種子團隊（至少 1 組人文社會跨域團隊），並促成至少 5 項具體成果，包括申請大型研究計畫或教育部人社領域標竿計畫、關鍵成果之產出，或產學合作案之啟動

(1)每年成立至少 8 組跨院整合之跨域研究種子團隊（含至少 1 組人文社會跨域團隊），以培養團隊跨域合作能力，強化整合研究實力。

(2)團隊每年參與跨域研究分享會至少 2 場次，以強化團隊交流與知識共享，提升成熟度與合作意願。

2. KR1-2 每年促成至少 5 件對應國家重點科技（如 AI、智慧製造、淨零轉型、數位治理、健康照護等）或社會關鍵議題之研究計畫申請，通過案件平均每案金額達 1,000 萬元以上

(1)建立激勵機制與專案輔導，提升高潛力研究團隊之申請成功率，以累積執行國

家級大型計畫之經驗與能量。

(2)每年促成至少 5 件符合國家重點科技或社會關鍵議題的研究計畫申請，通過案件平均每案金額達 1,000 萬元以上。

3. KR1-3 延續跨院合作團隊的學術量能，5 年內新增至少 3 個功能性研究中心，並積極爭取設立 1 至 2 個國家重點領域之頂尖研究中心，以提升本校針對社會關鍵議題的解決能力，成為知識解方的有力提供者

(1)預期 5 年內新增至少 3 個功能性研究中心，深化研究能量發展。

(2)爭取 5 年內設立 1 至 2 個國家重點領域之頂尖研究中心，強化研究能量影響力。

4. KR1-4 建置關鍵議題掃描機制，完成跨域人才資料庫，並建立研究關鍵技術成果之追蹤與管理機制，以促進校內資源整合與研發效益提升

(1)完備跨域人才資料庫，統整既有多元學術表現指標，建構其關聯性，提高跨域人才資料庫之可用性。

(2)每年完成 1 份專業領域技術資料以及 15 份以上關鍵技術推廣 DM 資料。

(3)透過系統性新聞分類綜整及梳理，有助於主管掌握政府政策及同儕學校發展資訊、變化趨勢及關鍵議題，進行前瞻性規劃與布局，滾動調整決策。

(二)深化知識創新，驅動產業應用

1. KR2-1 聚焦本校重點技術領域，每年促成至少 4 領域共計達 10 項產學應用對接，技轉金額（現金收入，不含股票）提升 5%

針對本校關鍵技術領域，協助產業提升研發及解決生產之技術問題，預計將促成 4 領域達 10 項產學應用對接，以利提升產業競爭力。

2. KR2-2 強化科研技術曝光度，每年組織 25 隊以上參與創新展會，爭取技術獲獎或成功媒合技轉合計至少 15 件

鼓勵學校研發團隊積極參與各式創新展會活動，藉此提高科研技術曝光機會，讓更多業者了解技術優勢，以達成每年獲獎或媒合產業技術合作至少 15 件，讓技術能落實產業運用。

3. KR2-3 推動創新創業團隊成長，每年透過加速器輔導並支援至少 15 隊新創團隊成長，並成功促成募資 1,000 萬

與創投合作構建創投媒合平台，預期每年協助新創團隊取得創業資源及募資金額 1,000 萬（含天使投資、創投、校友投資）。

4. KR2-4 促進知識與創新能量的匯聚與轉化，5 年建置至少 3 個以領域為模組的聯合研發平台

(1)平台每年至少促成 15 件計畫申請案，並通過 10 件計畫執行。

(2)建立成果回饋與持續追蹤機制，持續強化知識創新與產業價值轉化的延續性。

(三) 聚焦優勢特色，提昇國際影響力

1. KR3-1 全面提升本校之國際學術能見度與影響力，推動教師積極參與國際學術網絡，包括國際高等教育組織、專業學術組織及學術期刊編輯團隊，並鼓勵擔任關鍵職務。參與總人次預計五年成長 20%，同步建立完善之配套支持機制
 - (1) 建立獎勵機制增進誘因，促使教師參與國際學術網絡總人次五年成長 20%，提升國際學術影響力。
 - (2) 完善研發系統資訊填報配套機制，提升教師參與國際學術網絡情形掌握度。
2. KR3-2 強化本校在全球學術與產業應用之影響力與定位，5 年內新增至少 3 個具國際競爭力之優勢特色領域/團隊
透過補助方案增進誘因，促使至少新增 3 個具優勢特色與競爭力之國際合作團隊。
3. KR3-3 強化與全球頂尖學者之合作交流，帶動研究品質提升，論文年平均被引次數於五年內成長 10%，以提升本校國際學術影響力與研究能量
 - (1) 透過國際互動交流，增進國際合作，提升本校國際合著論文篇數占比，每年成長率達 5%，以提升國際學術影響力。
 - (2) 建立獎勵機制增進誘因，五年內帶動本校論文年平均被引次數成長達 10%，以提升研究品質與學術影響力。
4. KR3-4 每年 2 場本校主導或聯合主辦之全球議題導向、指標型或領域 First tier 之高階國際學術論壇/研討會，帶動學術聲望與影響力
每年辦理 2 場由本校每年主辦或合辦之高階國際學術論壇/研討會，以帶動學術聲望與影響力。
5. KR3-5 五年內至少有 2 個學科領域進入全球大學排名前 200 名，強化學術表現與國際能見度
 - (1) 定期更新各學科排名分析資料，完成學科排名分析與策略建議報告，以達成各學科關鍵指標（如高影響力論文數、引用次數、國際合作率）穩定成長，縮短與國際同儕差距。
 - (2) 五年內至少 2 個學科於 5 年內進入全球排名前 200 名。
 - (3) 帶動本校於國際學術評比中的能見度與影響力（包含論文引用及國際合作比例持續提升）。

(四) 延攬頂尖學者，多元培育新世代人才

1. KR4-1 提升本校研究能量與國際鏈結，每年延攬國際學者（含客座）人數至少 5 位，其中具 ESI 資料庫「全球高被引學者」或史丹佛大學「全球前 2% 頂尖科學家」至少 2 位
 - (1) 每年延攬國際學者（含客座）至少 5 位，提升本校國際學術影響力。

- (2)每年辦理 1 場「國際學人講座系列」，強化跨國學術交流與合作網絡。
2. KR4-2 強化涵蓋各階段教師（新進、年輕/中生代及資深/卓越）之學術支持網絡，擴大攬/留才效果
- (1)建立 Mentoring System，促進全年導師配對覆蓋率達 100%，期末導師制度回饋單填寫率達 90% 以上，促使導師快速適應與穩定發展。
- (2)每年預期成立 5 組年輕/中生代教師跨域研究團隊，並促成至少 3 件共同研究計畫或學術產出。
- (3)每年辦理 5 項跨域教研培力或課程媒合計畫，參與教師達 10 人次以上，增進早期教師學術成長動能。
- (4)全校教師彈性薪資與獎勵覆蓋率提升至 55% 以上，年度留任率維持 95% 以上，強化攬才與留才效益。
- (5)教師學術研究募款專案所募得款項，提供研究補助及學術獎勵，帶動年度國際論文數量與引用率提升。
- (6)加速校內研發成果商品化與產業落地，形塑具持續性的創業支持網絡，每年協助教師與新創團隊取得政府補助計畫 2 件以上。
3. KR4-3 建立高潛力博士後人才之培育與留任機制，一年培育至少 5 位具國際合作能力之博士後研究員，參與本校優勢領域或跨域研究群之各項計畫
- 預計每年培育至少 5 位具國際合作能力之博士後研究員，以提升本校優勢領域及跨域研究群之研究能力。
4. KR4-4 完成並實施大學部學生研究成果績效獎勵要點，帶動大學生參與基礎與跨域研究，參與期刊發表或專利申請年增 5%，達成多元人才培育
- (1)至 119 學年度預計申請獎勵人次至少達 100 名。
- (2)打造學術人才培育支持系統，促進學生多元能力發展，強化大學部學生之學術與創新競爭力。

三、創新佈局，前瞻國合

（一）完善行政支持系統，形塑國際友善校園

1. KR1-1 建立境外學生全方位支持機制，涵蓋華語學習、課業輔導、生活適應、跨文化交流、實習就業輔導與留才追蹤等機制，年度滿意度達 70%
- (1)境外生參與華測準備班人數逐年增加，TOCFL 檢測通過率比例達 20%。
- (2)透過課業補強與同儕助教，協助學生克服專業學科的學習障礙，增進對課程內容的理解與學習信心，營造支持性的學習氛圍。
- (3)辦理至少 2 場跨文化或生活適應相關活動，參與境外生預估達 200 人次，70% 以上參與者回饋活動，將有助提升校園融入與文化理解
- (4)完成 115 年度境外生畢業流向問卷回收率達 50%，初步掌握學生去向。

2. KR1-2 完成境外教研人員生活支持與校園雙語化整備作業，建置生活協助、行政窗口與教學支持機制，於 114 學年度完成 3 項核心行政流程與空間導引系統雙語化

(1)使境外教研人員能更清楚掌握常用行政流程的對應單位與辦理方向，降低資訊落差與初期適應困難。

(2)115 年度完成至少 2 項核心行政流程之中英文文件，並於校內網站提供下載。

3. KR1-3 每年辦理至少 3 場行政人員國際視野與文化素養課程/工作坊，逐年擴大參與範圍與人數，首年達 80 人次，五年內累計提升至 200 人次以上，以強化行政支持能量與打造國際友善校園

行政人員國際視野與文化素養課程/工作坊預計參與人次平均達 80 人次。

(二) 擴展國際合作網絡，促進教研資源共享

1. KR2-1 完成既有姊妹校合作內容盤點與分級管理，至少建立 2 組深度合作 (Deep Collaboration) 夥伴關係

(1)初步形成跨單位可共享的合作資料庫，提升合約資訊的透明度與可追蹤性。

(2)建立制度化合作管理基礎，逐步確保簽署協議能與實際合作成效緊密連結。

(3)深化與東南亞夥伴院校的合作關係，拓展研究與人才交流網絡，提升區域合作能量。

2. KR2-2 深化與國外大學之聯合研究與教師交流合作機制，每年促成 5 件聯合研究或實質合作案，並辦理 5 件教師交流（如講座、訪學、共授課程等），其中至少 2 件延伸為後續研究或課程合作，逐步建立長期合作平台，強化本校國際教研能量

(1)強化合作機制之推動，每年促成至少 5 件與國外大學之聯合研究或實質合作案，合作對象涵蓋目標姐妹校及國際研究機構。

(2)編列常態經費補助提供資源，每年辦理至少 5 件教師交流活動（講座、訪學、共授課程等），可提升國際學者來訪比例。

3. KR2-3 5 年內於本校特色領域推動至少 8 件跨國共組之合作案或團隊，並促成 4 件參與世界級國際研究平台或指標計畫，強化本校在關鍵學術領域之國際影響力與研究能量

(1)透過合作媒合會累計促成至少 5 件具體合作意向或計畫申請。

(2)五年內推動 8 件以上跨國研究組織或長期合作團隊，並促成 4 件參與世界級國際研究平台或指標計畫，建立具持續合作機制之國際網絡。

4. KR2-4 5 年內促成 2-3 項雙聯學位或研究所屬共同培育計畫，逐年推進至少 1 案洽談，並完成制度建置，以作為深化學術合作與延攬國際人才之長期機制

(1)建立可持續發展的長期支撐機制，以確保雙聯學位推動的穩定性。

(2)建立從短期交流到長期學位合作的「人才培育管道」，累積跨國研究能量。

(三)強化學生移動力，培育國際專業人才

1. KR3-1 透過建立涵蓋交換、雙聯、國際志工、海外實習及短期課程等多元學生國際移動追蹤機制，逐年提升追蹤率與出國人數 5%；並配合每年新增 1-2 門涵蓋國際議題與文化素養的全英語選修課程，協同推動學生國際移動力與跨文化素養雙向提升，促進學生國際競爭力與全球視野同步成長

(1)提升學生參與意願與出國人數，逐年達成 5%成長。

(2)提供學生接觸多元前瞻議題的學習環境，以強化跨文化溝通能力。

2. KR3-2 為強化 EMI 教學質量與學生語言能力，119 學年本國籍大學部及研究所學生中 EMI 修課學分數達 30% 以上者占比達 50%；五年內工程及應用科學領域學院每年進行 EMI 課程品保分析之課程比率達 20%。維持大一英語課全面採全英語教學，並達成 EAP/ESP 課程比率 100%；目標 119 學年工程及應用科學領域大學部大二以上各項英語能力達 B2 以上比例達 35%

(1)增加學生在基礎學習階段接觸全英語課程的比例。

(2)提升本校 EMI 通識課程數，本國籍大學部及研究所學生中 EMI 修課學分數達 30%以上者占比達 25%。

(3)建立 EMI 課程品保與持續改進機制，確保課程教學品質。

(4)提升 EMI 課程品質，工程及應用科學領域學院進行 EMI 課程品保分析之課程比率達 20%。

(5)形成六組「EMI—EAP/ESP」協作社群，預計達成大一英語課全面全英語教學 EAP/ESP 之比率 100%。

(6)工程及應用科學領域學院到考率預計提升到 70%，且在大學部大二以上學生英語能力達 B2 以上比例達 20%。

(7)建立跨領域教師合作機制，增進教材開發與教學資源共享。

3. KR3-3 成功開設新型國際專班（結合 EMI 課程與職場實作），119 學年來臺交流至少 1 學期並獲學分之國際生人數較前一學年成長 5%，並強化後續留臺實習與進修輔導機制，逐年提升外籍生畢業後留臺率 10%，打造可持續發展之跨境教育與國際人才留用機制

(1)形塑國際專班特色，提升學院 EMI 與專業課程整合度，並提升專班的國際能見度，吸引更多目標市場學生報名。

(2)本校工學院、資電學院開設 EMI 課程與職場實作之新型國際專班。

(3)115 學年來臺交流至少 1 學期並獲學分之國際生人數較前一學年成長 1%。

(4)建立制度化、可持續的留臺支持體系，降低外籍生就業與進修障礙。

(5)逐年提升外籍生畢業後留臺率 10%。

4. 外生校友資料庫（涵蓋率達 60%、完整度 80%），並每年更新，作為活化校友交流與國際招生應用之基礎；同時每年拓展 1 個境外招生據點或合作夥伴，強化校友網絡連結，帶動招生與攬才

(1) 校友資料涵蓋率達 60%、完整度達 80%，以逐年提升追蹤精確度。

(2) 增加招生觸角與在地知名度，帶動優質境外生源來校就讀，提升國際攬才成果。

(四) 鏈結國際高教平台，提升學校全球形象

1. KR4-1 建置校務資訊國際提報與管理機制，每年更新 1 份雙語資訊頁與 Benchmark 對標分析報告，強化學校國際形象與合作能量

建立一致且標準化的數據管理流程，提升數據可信度，其提報內容更具策略性，以提升國際排名的表現與穩定度，強化學校國際能見度與品牌形象。

2. KR4-2 建置近三年境外生校友資料庫（涵蓋率 60%、完整度 80%），每年更新並結合外籍生校友會制度化運作，推動招生與人才推介；同步拓展每年 1 個招生據點或合作夥伴，並透過社群媒體每年製作 20 篇英語研究亮點、促成 5 篇被國際媒體轉載，擴大國際能見度與校友攬才效益

(1) 每年完成 20 篇英語研究亮點，持續累積國際曝光度，同步提升本校研究成果之國際辨識度與推廣效能。

(2) 每年至少 5 篇研究亮點獲國際媒體轉載，藉以擴大學校影響力及增強形象，提升校友認同與國際攬才效益

3. KR4-3 深化本校參與國際高教評鑑平台與教育交流論壇，每年完成至少 1 件數據提報與 1 場大型際交流活動，提升學校全球參與度與指標表現

(1) 建立標準化數據管理流程，以提高數據正確性與可信度。

(2) 增強與國際高教組織、夥伴院校的互動合作，以建立長期網絡。

四、任務領航，當責治理（含校務基金投資規劃）

(一) 任務導向整合專業，強化全校協作

1. KR1-1 完成 2 個全英語授課學士班作為示範單位，以利申請 115 年 EMI 全校型計畫，並逐年支持以促成、擴大大學院參與 EMI 領域標竿

(1) 預期完成 2 個全英語授課學士班。

(2) 除工學院外，增加資電學院、理學院、生醫學院、地科學院其中至少一個學院，能成為教育部 EMI 工程及應用科學領域標竿。

2. KR1-2 擴大學系參與招生專業化培訓比率，每學年申請入學招生委員參與率逐年上升並至 119 年達 90%，提升選才品質

(1) 各學系當學年度申請入學招生委員參與招生專業化校內研習、院（系）高中諮詢會議、北區小組會議或高中觀課等相關活動達 2 次以上之人數預計達 90% 以

上。

- (2)增進各學系申請入學招生委員對招生專業化發展計畫之內涵、執行重點、書審原則、評分共識、其他甄試項目、高中生學習樣態及招生倫理等相關議題的理解，以提升申請入學辦理成效，達成適性選才之招生目標。

3. KR1-3 依據校務重大任務，5 年完成至少組織調整/變革 5 案

- (1)預期至少召開 1 次行政單位組織調整小組會議，討論組織調整方向及新單位職掌與分工，以確保組織運作無虞。
- (2)透過提出 116 至 119 年底務人力整合規劃方案，必要時爭取增補外部人力，以因應退休人力衝擊，有效整合全校庶務服務人力資源。
- (3)透過整合合作醫療機構完成生醫聯合研發平台建置，並邀集合作機構辦理成果發表會，以推廣平台成果並促進產學交流。另以生醫平台為典範，開發其他具競爭力研發平台，以提升整體研發能量。
- (4)第一階段「建立基礎營運，打造品牌起跑線」，預計初期配置 3 名專任人力，涵蓋課程規劃、招生推廣、窗口聯繫、帳務管理與專案執行等核心職能，同步建立標準化行政作業流程與財務制度。
- (5)第二階段「新增學習場域、建構多元課程產品線，滿足全齡化學習需求」：與中大壠中策略合作，拓展市區分部教室據點。數位學習課程全面升級，發展多元化線上課程與混成式課程，打破時空限制，拓展至全國與海外市場。

4. KR1-4 完成進軍全球大學排名五百名之目標

- (1)擴展完整國際排名數據資料庫：建置涵蓋 QS、THE、U.S. News 的資料庫，以提供即時決策支持。
- (2)縮短與標竿大學差距：每年完成 1 份差距分析報告，針對落後項目提出改善措施，期能逐年縮小差距並達成年度目標值。
- (3)建立跨處室合作文化：定期召開跨處室會議，以形成制度化的合作與溝通模式。

(二) 整合校務資訊，提升治理效能

1. KR2-1 完成建置跨單位資訊整合之互動及共享平台

跨單位資訊整合之互動及共享平台，提供行動裝置友善介面，提升使用者便利性與操作體驗，並透過 Line APP 與 Portal 身分綁定驗證機制，使用者可綁定後免輸入帳號密碼直接連結使用此平台，大幅節省時間並提升使用效率。預計 115 年完成導入兩個行政處室之共享資訊。

2. KR2-2 整合校內學術成果，完成「中央大學學術數位典藏平台」建置，瀏覽量每年增加 10 萬人次

透過系統性整理各類型資料書目，完整呈現本校研究成果，提升學術能量之整合與展現，進而增加研究曝光度並促進學術交流。

- (1)定期徵集維護各類型資料書目，讓使用者可透過書目檢索，取得相關連結或下載系統典藏保存之全文。預計每年資料量成長 2% (目前總筆數為 83,696 筆)。
 - (2)建立完善的學術成果保存機制，展現本校學術能量，提升研究成果曝光度，促進校內外的學術交流與資源共享。預期平台瀏覽量每年增加 10 萬人次。(目前造訪為 5,6218,674 人次)
 - (3)透過「分散建置、集中呈現」模式，與各校共同建立的學術典藏平台--臺灣機構典藏 (Taiwan Academic Institutional Repository, TAIR, <https://tair.org.tw/>)，展現本校的研究特色與能量，並藉由該入口網站，增加本校學術研究成果被查找與連結使用的機會，提高本校研究成果的曝光度與影響力，亦可以透過 TAIR 系統同時檢索並連結到臺灣各大學院校之相關學術研究。
3. KR2-3 盤點學生、教師、課程與校務四大面向關鍵議題，每年完成 10 件議題分析，提供策略建議，回饋校務治理
- (1)透過制度化的議題分析流程與跨處室合作機制，每年完成至少 10 件涵蓋學生、教師、課程與校務的議題研究，提出具體政策建議，並針對落後的 PR25 指標進行改善，以逐步提升校內整體表現。
 - (2)持續優化校務資料平台，推動跨單位資料整合與系統擴建，在確保隱私與安全的前提下，提升數據應用效能，強化校務治理的決策支撐。
4. KR2-4 為宣揚辦學績效，提升曝光度，新聞發布之媒體露出數量每年增加 5%；官方社群 (FB、IG、X、Linkedin 及校友社群媒體) 關注人數每年增加 5%
- (1)建立良好公共關係，提高媒體曝光率：預期透過中央大學首頁、中央大學新聞網、社團媒體 (NCU Facebook、Instagram 和 Twitter)、《中大校訊》、《NCU Newsletter》和中英文簡介和摺頁等多元宣傳管道，建立良好公共關係並提升媒體曝光率，藉以強化本校辦學特色，提升本校知名度，讓師生、校友、家長和社會大眾對本校產生認同度與支持度，以維持優質學府之形象。
 - (2)展現校友影響力與母校價值：預期每年規劃並發布不少於 4 篇校友專訪，透過「校友專訪」及「校友職涯故事」專欄，將校友在專業領域的成就、創業經驗與國際貢獻，結合其回饋母校的事蹟，作為中大辦學成果的重要案例，以彰顯校友與母校的共同成長與連結，提升中大品牌說服力與情感認同。
 - (3)提升二次傳播效益，擴散國內外影響：預期與校友總會及海外校友會合作，透過其社群平台轉發學校新聞、研究亮點與活動資訊，形成倍增式傳播效益，進一步擴大中大於國內外的曝光與能見度，以凝聚校友對母校的支持與認同。
5. KR2-5 達成全校各單位納入 ISO27001：2022 驗證範圍並每年通過外部驗證
- 逐年持續推動本校各單位通過 ISO27001：2022 驗證，115 年預計完成本校 19 個教研單位通過驗證，藉以提升本校資訊安全管理能量，打造安全的數位校園環境。

(三) 拓展財務資源，推昇校務榮景

1. KR3-1 完成組織設計和定位營運模式，三年內設立推廣教育專責單位；增加推廣教育 3 年內收入成長比例 10%
 - (1) 第一階段「建立基礎營運，打造品牌起跑線」，預計初期配置 3 名專任人力，涵蓋課程規劃、招生推廣、窗口聯繫、帳務管理與專案執行等核心職能，並同步建立標準化行政作業流程與財務制度。
 - (2) 第二階段「新增學習場域、建構多元課程產品線，滿足全齡化學習需求」：與中大壠中策略合作，以拓展市區分部教室據點。數位學習課程全面升級，發展多元化線上課程與混成式課程，打破時空限制，期能拓展至全國與海外市場。
2. KR3-2 「年度專案總捐贈收入」較「年度專案總捐贈收入-近三年平均值」增長 10% 以上
 - (1) 擴大邀請校內校外關懷學校發展之人士參與募款委員會，經由人脈鏈結提高曝光募款專案，以利於募款宣傳，增加捐款來源之機會。
 - (2) 經由本校行政高層、具影響力之教授與中大之友，進行企業拜訪、接觸潛在捐款人，以利拓展新進捐款及捐款來源之開拓性。
 - (3) 優化募款系統，建置募款網站，提升勸募效應，為現有之捐款人提供更便利的捐款方式，以利於捐款來源之穩定性。
 - (4) 經由系所、校友服務中心，於校友團體活動曝光募款專案，適時分享母校發展的需求，以鼓勵校友捐款。另以 KR 指標「年度專案總捐贈收入」較「年度專案總捐贈收入-近三年平均值」增長 10% 以上，追蹤專案募款狀況，分析捐款人的捐款偏好。
3. KR3-3 完成校內閒置空間盤點，轉化 8 處為可租用或使用空間，活化館舍使用率，並提高場管收益 5 年達 1,800 萬以上

推動經管場地設施優化，結合主動行銷策略提升能見度，吸引校外單位持續租用，增加場地使用率，並開發 1 處具潛力之館舍空間，活化空間資源，預計 115 年場地收入提高 200 萬元。
4. KR3-4 擴大公私部門產學連結，助益產學經費提昇，每年增加至少 3,000 萬。
 - (1) 完成建置「在地政府計畫專區」蒐集市府重要標案計畫，並透過研發系統定期發送計畫資訊，協助教研人員即時掌握標案訊息，以提高產學合作機會。
 - (2) 積極媒合技術團隊與公私部門、產業界進行各項產學合作，以提高產學經費，並達成每年增加至少 3,000 萬。

(四) 凝聚向心力，喚起認同感

1. KR4-1 完成年度指標性系列活動，完成與學務處串接人文藝術類學習時數認證。結合企業冠名贊助及校友總會能量，形成中長期合作網絡，凝聚向心力

- (1)舉辦「中大公共藝術季」活動，規劃 3-5 場校園走讀及講座活動，增進校園認同感與校園文化形象，吸引校外訪客。
- (2)建立校內藝術典藏資料庫與公共藝術之數位身分證網頁。
- (3)規劃 10 檔以上展演活動與相關講座及工作坊，提供多元藝術參與管道，深化校園藝術氛圍，提升學生藝文鑑賞與實作能力。
- (4)辦理 1 場「人文與科學對話」論壇，出版 1 本專書記錄活動成果，並結合數位平台（如線上展覽、影音紀錄、資料庫），擴展讀者族群。
- (5)爭取至少 1 次企業冠名贊助藝文活動。

2. KR4-2 辦理「關懷教職員需求」方案，完成包含教職員職涯藍圖（含優化/活化契僱升遷管道）、人事服務手冊、新進（含海外延攬歸國）教師手冊及人力發展規劃等，攸關教職員工權益（含性平）及生涯發展事項

- (1)完備新進教師必要資源和資訊，提升歸屬感，建立友善與支持性的教研環境。
- (2)提供本校教職員查詢和解決人事相關問題的途徑，教職員可即時查詢並理解職涯發展與權益資訊，減少資訊落差與誤解，進而提升工作士氣與效能及組織向心力。
- (3)藉由優質、便捷之數位學習，以多元方式推動職員終身學習，逐年提升專業知能與跨域能力，落實終身學習理念，強化行政支持能量，並形成永續發展的人力資本。
- (4)關懷教職員工之身心，並增強其互動情誼，增強教職員工對學校認同感及向心力。

3. KR4-3 完成國內外校友會分會及校友非營利組織之籌組，建立年度校友指標性系列活動，多元連結，喚起中大人意識

- (1)每年辦理區域性校友分會或群組聚會不少於 2 場，透過在地連結機制，預期有效提升校友自發參與活動之意願與主動性，強化分會運作的永續性與能動性；北美分會已具正式法人運作模式，東南亞則以群組先行，將逐步累積互動基礎。
- (2)建立具辨識度與儀式感之年度系列活動 1 項，形成長期的傳統活動，以促進校友與母校持續互動與認同連結。
- (3)每年邀請至少 5 位校友參與講座、專案合作或招生推廣活動，擴大校友與母校之實質連結，提升其認同感與凝聚力，並促進捐款支持、職涯資源分享與國際網絡拓展等多元回饋行動。
- (4)全球校友網絡逐步健全，分會自立運作能力增強，將以形成「學校↔校友↔產業」三方互惠的合作模式，推動母校與社會資源的長期連結。

(五)校務基金投資規劃

本校 115 年度預估定存利息收入約 48,885 仟元（估算方式詳表 4）、公庫（活儲）利息預估數約 1,210 仟元（估算方式詳表 5）、ETF 投資股利預估數約 8,905

仟元（估算方式詳表 6），以上三項合計數 59,000 仟元。

表 4：115 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	1.505%	10,535,000
郵局	2,600,000,000	1.475%	38,350,000
小計	3,300,000,000		48,885,000

表 5：115 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	200,000,000	0.605%	1,210,000
小計	200,000,000		1,210,000

表 6：115 年度投資 ETF 股利預估數

單位：元

項目	除息月份	預估配息 (元/股)	存股股數	年配息
元大 台灣 50	1 月	0.69	114 年 11 月約 5,042,000 股	3,478,980
	7 月	0.17	114 年 11 月約 5,042,000 股	857,140
元大 高股息	1 月 4 月 7 月 10 月	1.76	114 年 11 月約 2,458,000 股	4,326,080
元大臺灣 ESG 永續	2 月 5 月 8 月 11 月	1.14	114 年 11 月約 213,000 股	242,820
小 計				8,905,020

五、永續校園，數位轉型

(一) 活化校園生態，啟動數位建設

1. KR1-1 建立校園水系水質資料，改善中大湖水質優養化，達成親水校園之目標
 - (1)24 小時監測之即時水質數據，及每季辦理水質採樣與分析報告，提供全面且即時的水質變化趨勢，以作為後續改善之決策依據。
 - (2)115 年評估設置 1 組生態浮島可行性，以增加水體自然淨化能力，提升生物多

樣性，並增添親水景觀。

2. KR1-2 建立數位校園生態資料庫，打造特色環教設施場域，每年設計 3 份特色環境教育教材，培育多元的環境教育推廣人力

(1)完成 115 年校園動物、植物、水池等生態資料庫更新，提供大眾查詢與樹木認養使用。

(2)針對本校中大湖特色，完成客家植物、湖邊植物等三份環教主題教材設計；同時針對中大湖區域的植物特色，完成 1 個以上的指標性生物告示牌，增進校園環境與參與者間的互動學習。

(3)針對校園植物生態的學習，預計召集 5 位以上的中大生籌組「綠色生活筆記」導覽團隊。

3. KR1-3 建立智慧校園管理資訊雲平台

透過盤點校內既有設施資訊系統現況，提出規劃方案，以作為未來校園設施、能源與安全管理系統整合之基礎。

4. KR1-4 完成新建與整建館舍數位化模型之建立

(1)完成校園建物、公共設施數位化規範標準作業程序，以作為中大校園建物與公共設施維運管理之規範。

(2)於第二教研大樓導入 BIM 模型應用，以提升工程品質、施工效率與建築能效。

(3)完成數位化技術教育訓練，提升同仁核心知識。

(二) 落實減碳路徑，推動新綠生活

1. KR2-1 建置與整合主要館舍電力智慧監控系統、校園碳排基本資訊及校園減碳路徑，達成每年 5% 碳排減量目標

(1)115 年執行「教育部補助大專校院改善節能措施成效計畫」補助案，建置科五館及教研大樓部份空調智慧監控系統，控制空調溫度及運轉時間，並佈建智慧電表，以即時蒐集與分析電力數據，掌握用電狀況。

(2)115 年預期完成 27 棟館舍電錶整合至校園電力智慧監控系統平台，透過逐步整合掌握校園用電狀況，可即時發現異常，強化整體管理效能，提升校園減碳效益。

(3)預期完成基準年（2017 年）的碳盤查資料之內部稽核，並在 115 年中大永續年報中，揭露校園在類別一、類別二、類別三自主盤查的碳排放資料數據。

2. KR2-2 落實教職員工生之節能減碳具體作為，逐年提升 50% 之參與行動力（以 2025 年地球五力挑戰之 100 位參與人數為基準），持續推動校園低碳綠生活，實現 2050 校園碳中和

(1)於世界地球日、世界環境日、世界糧食日等永續紀念日，擴大舉辦校園低碳飲食的相關活動，115 年教職員工生的參與人數預估增加至 150 人以上，並能透過

綠生活行動減少 3 公噸 CO₂ 的碳排放量。

(2)透過空調設備運轉效率提升與行為管理雙軌並進，期能有效減少能源浪費，提升整體用電效率，逐步降低校園總用電量。

3. KR2-3 建立校園生活實驗室（living lab）機制與配套，五年完成 5 案實踐場域
預期完成校園生活實驗室試辦方案，整合研究、教學、校園生活與產學合作，建構場域建置支持系統。

4. KR2-4 每年規劃 2 次以上的教職員生永續校園行動，五年內達成至少 80%教職員生參與

藉由舉辦 4 次的校園植物資源盤點，完成校園內至少 1 處的生態潛力點之植物固碳量測，藉以規劃 1 場校園生態走讀活動，推動校園生態遊程方案。

（三）強化設施韌性，數位校園治理

1. KR3-1 完成學校基礎設施營運風險與韌性盤點，並針對高風險項目啟動實體改善工程

(1)115 年預期完成 5 處變電站更換校園高壓用電系統工程，以強化供電的可靠度與安全性。

(2)逐年完成水資源管理系統及全校數位水表建置，以提升漏水防治處理效率，並滿足新建館舍之用水需求。

(3)115 年預期完成 2 處高風險區域改善，以降低交通熱點的事故發生次數。

2. KR3-2 建置新一代防火牆及入侵偵測防禦系統與骨幹交換器，保護網路免受惡意入侵並確保網路高可用性

(1)預期建置新一代防火牆及入侵偵測防禦系統，可以阻擋網路攻擊，降低資安事件發生風險，確保校園網路環境的安全性與穩定性。

(2)透過建置骨幹交換器，可保持校園網路運作順暢，避免因設備老舊造成服務中斷，以強化校園網路的高可用性與數位韌性，提供師生更流暢的網路體驗。

3. KR3-3 應用 AI 先進技術，精進校園治理，每年研提 1 項重大校園治理議題。

115 年預期完成 1 項重大校園治理議題 AI 分析，提出具體改善建議。

（四）優化學研場域，營造友善環境

1. KR4-1 系統性全面翻新校園環境，盤點並建置全校會議/活動空間租借平台，且每年完成 1 處校園公共空間機能活化

(1)建置 1 套宿舍空間租借資訊平台，整合 7 處空間資源，將可提升空間使用率並簡化預約流程。

(2)完成全校會議與活動空間盤點，並蒐集使用者需求意見，以作為系統建置與功能開發之規劃依據。

(3)透過分階段推動餐廳整修、設備更新及公共空間優化工程，並於商場導入智慧

化管理及永續循環服務措施，提升環境使用之便利性與舒適度。

- (4)持續檢討校園停車費率，透過新增停車空間、研修管理規定與引進智慧停管科技，以改善校園交通秩序。
- 2. KR4-2 全面檢視全校避難處所及設施，完成校園防災精進計畫，於 5 年內達成 80% 以上之改善項目，並作為鄰近區域避難收容場域
 - (1)完成全校避難設施安全檢查，建立避難設施清冊，以掌握現況缺失，識別需改善項目。
 - (2)完成避難收容場域規劃，可容納鄰近居民 1,000 人以上，建立災時支援機制，並配合桃園市政府完成避難演練，以持續精進校園防災作為，提升災害應變能力。
- 3. KR4-3 推動性別友善廁所建置計畫，訂定性別友善宿舍制度及環境改善策略
 - (1)完成校園廁所及宿舍空間性別友善設計規範，並推動建置性別友善廁所。
 - (2)辦理師生校園性別友善空間座談至少 3 場，參與人數 300 人以上，以凝聚校內共識。
 - (3)修訂宿舍規範，保障多元性別住宿選擇，學生滿意度預計達 70%。
 - (4)辦理教職員多元性別友善培訓達五成以上。
- 4. KR4-4 建立職安衛數位儀表板，以可視覺化整合系統資訊，每年整合 1 項既有業務，以利作為校園風險預警與決策分析
 - (1)雲端化學品管理系統升級完成：全面掌握危害性化學品存量與分布，以支援防災分級管理與事故應變。
 - (2)健康資訊系統上線運作：提供教職員工與學生個人化健康追蹤與管理建議，以提升健康檢查即時性與覆蓋率。

六、深耕在地，共榮發展

(一)強化在地鏈結，協助產業轉型

- 1. KR1-1 推動關鍵技術落地與成果轉譯，完成每年 5 案以上企業需求導向專案，並促成技術優化、商品化應用或技術移轉成果

精準對接產業需求，將本校關鍵研發成果有效導入產業應用，促進技術優化、商品化與技術移轉，亦協助產業提高研發能量，每年至少完成 4 案企業需求導向專案。
- 2. KR1-2 連結在地企業或組織，建構產學鏈結平台與合作機制，每年至少促成 6 項合作專案

鏈結至少 5 個企業或在地公協會組織，促成至少 6 項合作專案。
- 3. KR1-3 擴大研究設施產業服務能量，強化對在地產業的開放服務，每年提供 250 小時以上服務時數，並維持年成長率 10% 以上
 - (1)115 年度工作重點預期成果：維持 250 小時服務時數。

(2)因 114 年 8 月至 115 年 3 月為新舊機台交替期，預期自 116 年起恢復成長，年服務時數提升至少 10%，目標達 275 小時以上。

(二)運用學研能量，貢獻國家政策

1. KR2-1 對接國家科技政策與國際合作，推動新興綠能與太空等戰略技術示範，每年新增 5 件具政策引導性之國家級計畫或跨國合作案，建構具實證應用與國際擴散潛力之示範平台或場域

(1)促成大型或國際團隊籌組，每年新增至少 5 件具政策引導性之國家級計畫或跨國合作案，提升本校國際能見度及學術聲望。

(2)藉由提供教研人員所需學術研究資源，增進計畫申請時效性，提高爭取國家級計畫或跨國合作案之成功率。

2. KR2-2 與國防科技研發單位合作開發具軍事價值之應用技術，爭取每年新增國防科技計畫案至少達 3 千萬元

(1)賡續執行 115 年「國防先進科技研究計畫」等 10 件合作計畫案，預計申請 3 件新增案。

(2)與中科院、海、空軍、生產製造中心等國防科技需求單位合作辦理各類專業領域研討會議預估約 10-15 場次、共同研提國防科研計畫構想約 3-5 件，以列入 116-119 年科研規劃。

(3)媒合校內專任（案）教研人員，協助促成國防科技計畫案預計 2-3 件。

(4)預計延攬並公開徵求具備國防科技研發之研究員約 2-3 名。

3. KR2-3 推動 AI 技術落地，每年至少增加 3 件 AI 技術在教育、醫療、製造及能源領域的實證應用

每年增加至少 3 件 AI 技術於不同領域的實證應用，並製作為成功案例，進而提高學校聲望及品牌知名度。

4. KR2-4 建構關鍵議題掃描機制及政策導向研究支援機制，整合學研資源與基礎建設，並每年通過至少 1 件國家政策議題導向之跨院/跨中心大型研究計畫申請（如國科會「前瞻研究計畫」、「旗艦型整合研究計畫」）

(1)建置跨域人才資料庫：整合校內教師學術資料，建構其關聯性，提高跨域人才資料庫之可用性，作為校內研究資源整合與應用之核心基礎設施。

(2)透過系統性新聞分類綜整及梳理，有助於主管掌握政府政策及同儕學校發展資訊、變化趨勢及關鍵議題，進行前瞻性規劃與布局，滾動調整決策。

(3)每年通過至少一件跨院/跨中心大型政策導向研究計畫申請。

(三)攜手在地政府，驅動區域創生

1. KR3-1 啟動八德校區開發，建置中大醫院、智慧健康科技園區、創新基地與人才培育中心，以及永續綠能示範空間，促進科研創新、在地產業升級與發展，並導入地方醫療與韌性建設，擘劃區域醫療與校區共生典範

分期完成中大醫院、智慧健康科技園區與創新基地與人培育中心之開發，提供在地智慧醫療與照護、特色專科及健康檢查等服務與場域，強化本校醫療領域研發能量，帶動智慧康產業創新與升級，培育產業創新人才。

2. KR3-2 建構新創與地方產業共融生態系，每年新增 20 件以上與市府局處合作案，涵蓋新創、文化、環境與族群議題，並培育 5 家在地新創企業取得新創資源，及打造 3 處創生示範場域

- (1) 每年爭取市府各局處重要計畫及合作案達 20 件以上（如客家、原民、環境、永續、教育、災防、新創等），協助政策執行與地方治理。
- (2) 成功培育 5 家在地新創企業取得創業資源或進入市場，帶動地方產業升級與創新發展，逐步形塑桃園成為全國新創發展重鎮，提升新創與地方產業的共融效益。
- (3) 與區公所、社區里辦、地方學校、第三部門等跨域單位，穩定運作竹產業創新、韌性社區、DEI 市集、遠距偏鄉早療等創新多元服務模式。

3. KR3-3 推動綠色校園策略，與地方政府共同實踐 5 項以上具規模的永續行動（如再生能源、生態資源、人文景觀共構），引領在地綠色轉型與教育典範

- (1) 辦理 1 場校園生態紀錄活動，邀請教職員工生以書寫、攝影等方式，參與記錄校園景觀特色，並歸納、梳理出校園環境永續管理上的重大議題。
- (2) USR 團隊偕市府消防局在復興區前山、後山辦理 2 場以上的災防因應與急救處理等相關課程，並培訓 100 人以上的社區居民培養自主的氣候調適力。
- (3) USR 團隊與市府社會企業中心共同舉辦 1 場桃園社企創新創業競賽，同時辦理 3 場以上的 DEI 工作坊，以培力 10 位以上的大專青年、輔導 2 家以上的社企導入 DEI 永續治理模式。

4. KR3-4 結合「中大國民運動中心」與市府的合作，成為全國最具特色之國民運動中心

- (1) 擴大客群，使兒少/青少年/成人/長者等不同年齡層會員之比例更均衡，長者會員佔比提升 10%，整體會員提升 15%。跨齡課程報名率提升 20%，家庭/親子課程參與人數逐年增加。
- (2) 年度滿意度調查及抽樣訪談，校園運動場館服務品質滿意度預計達 4.0 以上，性別友善環境滿意度提升至 85% 以上，線上預約政策滿意度目標達 4.0 以上，並提升設施使用率與顧客回訪率。
- (3) 每年至少開設 1 門樂齡健康課程，結合體適能檢測推廣，展現大學社會責任體現。
- (4) 透過健康數據共享合作，展現大學攜手地方政府推動健康城市的典範模式。

（四）強化社會實踐，回應在地需求

1. KR4-1 完成 500 萬元募款支持經濟不利學生，每年協助 380 人次；與桃園 3 所高

中合作 AI 素養教育扎根計畫，導入數位學習平台，促進教育公平

- (1)預期完成 500 萬元募款目標，充實助學金資源，提升經濟不利學生的就學支持系統，強化校友對母校的認同與回饋意願。
 - (2)115 年協助 380 人次經濟不利學生，預期可減輕其經濟壓力，提升學習穩定性與在學表現，並透過說明會與申請服務，將有助於提高學生對助學資源的認知與使用率，縮短資源落差。
 - (3)115 年推廣高中 AI 數位學習平台，合作 AI 素養教育扎根計畫，導入優學院數位平台與 AI 素養課程，預期可有效提升學生 AI 素養，促進學習成效。
2. KR4-2 推動 15 個學生社團、30 名弱勢生，完成至少 3 項 SDGs 導向行動、辦理原民返鄉服務與文化策展；達成 30% 以上服務學習課程連結在地實踐，培訓 40 位助教，串聯 5 個在地團體推動共融教育
- (1)預期透過串聯至少 5 個在地組織，建立穩定且具延續性的合作關係，以推動共融教育實踐，提升學生多元文化理解與社會參與意識；並提高課程與在地連結比例，促使 30% 以上課程導入社區場域，同時完成 40 位助教培訓，培養具實踐力與溝通力之學生，強化教師、社區與學生之間的合作橋梁。
 - (2)預期完成 1-2 梯次涵蓋 3 個以原鄉部落返鄉服務學習，並辦理至少 1 場原民文化展，吸引 200 人次以上參與，產出文化紀錄成果，另透過培力學生策展與跨部落合作，形成長期文化夥伴關係。
 - (3)透過補助學生社團經費與專案支持，推動至少 15 個學生社團規劃並完成 3 項以上 SDGs 導向行動，鼓勵社團將既有活動轉化為具社會影響力之實踐方案；每項行動至少觸及並影響 40 名以上參與者，藉此提升學生公共關懷與在地實踐能力。
 - (4)透過提升弱勢學生對助學資源的掌握度與申請率，減少因資訊不對等造成的資源落差，115 年預計協助至少 60 名學生順利取得補助。同時，運用資料庫建置與需求分析，115 年將蒐集至少 20 名學生的質性資料，並完成至少 6 場媒合性活動，讓學生能依自身特質獲得更適配的資源與支持，進一步提升整體輔導成效。
 - (5)115 年度將使參與學生初步展現社會參與與公共服務的能力，弱勢學生透過培力方案增進自我效能感，並在社團與行動中獲得支持；同時，原民文化策展有助於提升校園對多元文化的理解與尊重。
 - (6)預期達成 3 個學生社團參與 SDGs 行動、6 名弱勢學生完成參與、至少 1 項 SDGs 導向行動落實、1 場原民返鄉服務或文化策展活動、課程 6% 與在地連結、培訓 8 位助教，以及串聯 1 個在地團體推動共融教育。
3. KR4-3 推動全齡化學習與終身教育體系，推廣教育總招生人數成長 5%

預期發展貼近生活與社區需求之多元學習課程，並建構全齡化學習產品線，以滿足不同世代學習需求，帶動總招生人數成長 5%。同時於 115 年度對學員調

查滿意度結果預期達 85% 以上。

4. KR4-4 以偏鄉、原民部落與客庄為核心，形成具規模化與永續性的 USR 計畫及 Hub 團隊，並每年育成 2-3 組中大跨系師生社會實踐團隊；聚焦環境永續、災害韌性、健康照護與地方創生，串聯桃園 USR 聯盟 10 校，推動 2 個跨校合作專案；整合 5 個以上跨部門資源，共推食農、科學教育與客庄文化承傳，發展成 USR 區域協作典範

- (1) 預期鏈結 2 所以上的桃園 USR 夥伴大學與校內推動科學教育、食農教育之單位，分別辦理 1 場以上的共識會議、1 場以上的議題實作工作坊，藉以建立跨校議題合作的行動目標、並產出共識。
- (2) 預計重新盤點非 USR 計畫實踐的區域發展議題，並針對客庄文創、社區永續治理等項目，召開 1 次以上的校務 USR 行動小組會議，以媒合校內不同專業領域的系所團隊，促進區域的永續發展與跨專業的知識創新，進而鏈結、育成嶄新的 Hub 團隊。

第七章 結語

本校承續百年淬鍊與深厚學研基礎，在「誠樸」精神引領下，以「以人文關懷為底蘊、以跨域融合為創新」為願景，自我定位為「以永續為核心價值、重視全人教育之卓越大學」，希冀不僅能培育具備創新思維、跨域整合能力與人文關懷的新世代關鍵人才，亦積極推動學術卓越、擴展國際合作、深化行政創新、實踐永續發展與落實社會關懷，具體展現頂尖研究型大學之使命與格局。

財務健全為學校永續發展之磐石，亦是本校校務治理與實踐辦學使命之重要支撐，本校透過財務多角化經營，強化產官學合作機制、拓展募款能量、完善收支規劃與審查機制、並透過合理資源分配、效益提升、定期檢討支用狀況與研擬對策之自我課責，以及開源節流小組等機制持續運作，積極厚實校務基金基礎，藉此建構優質、健全且永續的校務基金體系，冀能達到財務自給自足之目標，為本校穩健邁向卓越願景提供堅實後盾。