



國立成功大學

111 年度

財務規劃報告書

中華民國 110 年 12 月 29 日

目次

壹、前言	1
第一節 源起.....	1
第二節 校務發展現況與願景.....	1
第三節 報告書架構.....	2
貳、教育績效目標	4
第一節 以解決問題為核心的跨域教學.....	4
第二節 引導永續發展的卓越研究.....	5
第三節 促進城市發展與人類福祉的大學社會責任.....	7
參、年度工作重點	9
第一節 創新教育品質	9
一、學生全人發展.....	9
二、深耕教育.....	10
三、永續校園發展.....	12
四、厚植校園文化.....	16
第二節 特色卓越研究	18
一、完善研究中心管理制度及客觀考評機制.....	18
二、延攬國際優秀人才及留住國內優秀人才.....	18
三、持續優化產學研創新學術環境.....	19
四、特色化校務研究及架構數據分析策略.....	20
第三節 產學研鏈結	20
一、提升研究中心能量.....	20
二、強化產學雲端服務平臺.....	20
三、強化智財管理營運效能.....	20
四、產學國際化.....	20
五、建立與指標企業成立共研中心.....	21
六、營造創新創業生態環境.....	21
七、推動創客自造生態系.....	21
八、規劃設立產學營運法人化公司化.....	21
第四節 開拓國際合作	22
一、建立永續發展知識平臺之全球地位.....	22
二、提升境外學生招生質量.....	22
三、提升學生國際移動力.....	23
四、完成國際人才支持系統的重要機制與環境建置完備國際化行政系統與資訊.....	23
第五節 前瞻校務經營	23

一、財務與主計	23
二、人事與行政	24
三、校友經營	25
肆、風險評估	26
第一節 創新教育品質	26
第二節 特色卓越研究	30
第三節 產學研鏈結	31
第四節 開拓國際合作	31
第五節 前瞻校務經營	32
伍、預期效益	36
第一節 創新教育品質	36
第二節 特色卓越研究	45
第三節 產學研鏈結	46
第四節 開拓國際合作	47
第五節 前瞻校務經營	48
陸、財務預測	52
第一節 近5年收支決算分析	52
第二節 未來3年資金來源、用途及餘絀預估	54
第三節 未來3年可用資金分析	57
第四節 其他重要財務資訊—重大營建工程	59
柒、校務基金投資規劃	61
第一節 市場評估	61
第二節 投資規劃	63
第三節 風險評估	64
第四節 預期效益	66
第五節 參考資料	67

壹、前言

第一節 源起

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

第二節 校務發展現況與願景

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

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

果。成大已為國內肯定之「綜合型大學」、「研究型大學」以及「頂尖大學」。

承續「教學、研究與社會責任」整體卓越的未來大學趨勢，呼應「生活實驗室」的教育知識論，現任校長蘇慧貞將本校現階段使命清楚標定為：

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

此刻全球正面臨嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)疫情嚴峻挑戰，成大勇於肩負起大學應有的社會責任，積極統合跨領域團隊，強化校內防疫機制，精進醫療技術回應社會所需，持續擊肘並肩因應變化且窮究向前，在年度財務規畫面亦納入疫情影響之風險評估，以堅實基礎創新改變是成大永遠不變的精神。本期中程校務發展計畫在「以解決問題為核心的跨域教學」、「引導永續發展的卓越研究」、「促進城市發展與人類福祉的大學社會責任」之核心工作上，以「教育創新」、「研究卓越」、「社會責任」為主軸，為增進全體人類福祉，以打造「教學、研究與社會責任」整體卓越的未來大學為願景邁進。

第三節 報告書架構

本報告書將以《國立成功大學 107-111 年度中程校務發展計畫》之 111 年度滾動式修訂報告為基礎，說明相關教育績效目標所對應之年度工作重點及財務規劃。架構係依據國立大學校院校務基金管理及監督辦法第 25 條第 1 項規定，說明如後：壹、前言，說明本校執行校務基金控管之脈絡及撰寫本報告書之緣由；貳、教育績效目標，闡述本校於 107-111 年中程校務發展計畫擬定之各項策略方向與發展重點；參、年度工作重點，本校將以「創新教育品質」、「研究教學合一」、「開拓國際合作」與「前瞻校務經營」等四項重點工作，由各單位提出 111 年度工作規劃彙編呈現；針對年度工作重點分析之相關風險評估及預期效益將詳列於肆、伍兩章；陸、財務預測，由本校主計室說明包括近 5 年收支決算、外來 3 年可用資金分析及其他重要財務資訊；柒、校務基金投資

規劃詳述 111 年度市場評估、投資規劃、風險評估、預期效益及參考資料等內容。

貳、教育績效目標

面對氣候變遷、經濟成長、社會平權、貧富差距等難題，2016年(民國105年)聯合國延續了「千禧年發展目標」宣布「2030永續發展目標」(Sustainable Development Goals, SDGs)，包含消除貧窮、減緩氣候變遷、促進性別平權等17項SDGs目標，指引全球共同努力、邁向永續。成大亦將SDGs作為校務發展目標，整合校內資源，追求實現SDGs，聚焦在「深化高端研究的轉譯」、「開發關懷人性的智慧科技」、「運用科研成果引導國家政策」、「發展世界級的產學合作」、「建置與國家接軌的創業生態系統」、「落實全球在地社會創新」等基礎項目。並於《國立成功大學107-111年度中程校務發展計畫》訂定：「以解決問題為核心的跨域教學」、「引導永續發展的卓越研究」及「促進城市發展與人類福祉的大學社會責任」此3項教育績效目標，相關核心工作策略擬定如以下各章節說明。

成大思考、投身、引領未來大學的發展，為落實創新及發展特色，積極推動教育多元及彈性發展，強化育才留才攬才措施，並透過提升大學品質及高教多元研究能量，強化國際競爭力，藉由產學研合作及在地連結，擴散大學研發能量及落實社會責任。以回應SDGs中的第4項目標「高品質教育」，確保包容和公平的優等教育，並為所有人提供終身學習機會。高品質教育與其他16項目標密切相關，面對人類真實問題尋求解決之道，凝聚各國政府、全球企業網絡、非政府組織的力量，影響全球主要國家的重要政策、經濟、預算甚至文化布局，也引導未來大學的創新發展。

第一節 以解決問題為核心的跨域教學

教育創新與教學創新成為近年來全球高等教育改革風潮的主軸，高教創新不僅將教學從個人的實踐轉變成為社群的研究活動，更表徵出教與學的創新是未來大學教育的核心。本校教育創新目標不只是學校中長期發展願景，也將具體回應未來世界的學習潮流。未來大學的學習生態環境，以培養「跨域知識」、「核心技能」、「公民責任」3個核心素養，為達成「以解決問題為核心的跨域教學」目標，將以「文化創新：E-PCK深度結合」及「學習創新：教學典範再造」作為核心策略。

一、文化創新：E-PCK深度結合

- (一) 建置院本位E-PCK基地：涵蓋改進學院內課程結構、個別科目內容、教師角色、學生學習、學術文化與價值等問題的實

踐知識。由院自行分析擬定教學標準學校。以透視結構課程、解析個別課程、創新教學方法、界定教師教學問題及學生學習問題，並優先支持加入科技元素之課程。

- (二) 推動教學研究回饋平臺：規劃及設計各式教學成效追蹤系統，透過全校 E-PCK 教師社群，串連院 E-PCK 團隊，整合各院所產出之學科知識與實務知識，發展跨域教學規劃藍圖，協助教師具備跨域學科知識、教學轉換、反省增能等專業知能。

二、學習創新：教學典範再造

- (一) 跨域核心素養的培養：運用高等教育深耕計畫資源，透過以下行動方案，培育包含數據與邏輯、冒險與實踐、溝通與敘事、設計思維、同理心等五種跨域核心素養能力。
- (二) 研教合一：推動大學部學生深入參與探索學術真理的歷程。
- (三) 研究生跨域學習：包含建置虛擬研究生學院、推動大碩跨域實踐總整課程、擴大「成銳計畫」。
- (四) 雁行學習：學生可提出出國學習計畫，經考核後得申請抵免相關通識教育學分。
- (五) 線上學習平台：持續透過 N3 learning (New, Next and Novelty) 學習平台整合線上學習資源，推動線上課程磨課師 (Massive Online Open Courses, MOOCs) 課程錄製。

成大以培養出企業最歡迎的學生為基礎，期許教育學生成為開創「社會最愛的企業」之領導人。因此，建立研究與產創再造教學新典範，是關鍵思考方向。作為研究型大學，承擔著科學研究和人才培育的雙重職責，本期中程策略將以突出的研究量能協助教學創新，建置研教合一的學習環境，讓師生能悠遊其中，培育出具有成大特色跨域能力與核心能力的畢業生。

第二節 引導永續發展的卓越研究

大學是國家重要的研究基地，如何從過往的學術研究進階到應用研究，並充分應用於產業發展以彰顯研究價值，達到造福人類的目的是大學的社會責任。因此，成大本期中程發展計劃展現引導永續發展的卓越研究之教育績效目標，以「窮理致知的學術研究」及「走出象牙塔鏈結產學研」之核心策略為主軸發展。

一、窮理致知的學術研究

成大聚焦人文社會、轉譯科學、智慧科技及能源科技四大主要研究範疇，領域匯聚人文、社會、理學、電機、資訊、工程、醫學、生物、設計與管理技術等專長，導向群策協作的研究方針，期能為社會多層面的問題提供解決方案，相關核心工作說明如下。

- (一)更新研發基礎建設，佈局產研所需人才：包含鑑別與延攬人才、建置完善研究的支持系統、鼓勵研究表現，提升國際能見度。
- (二)發展關鍵技術，優化特色領域：包含開拓能源科技永續發展、強化醫學生技跨領域轉譯科學、結合智慧科技，發展大數據及機器學習研發能量、基礎與前瞻量子科技研究、國防科技研究。
- (三)以「臺灣學」為主軸聚焦人社主題：包含歷史文化研究、鑑古知今擘畫未來社會以及 SDGs 人文社科主題。
- (四)結合國際夥伴大學加值本校優勢研發領域：本校鼓勵跨國 SDGs 研究合作，110 年推動「SDGs 跨領域多邊計劃案研究能量提升補助原則」及「SDGs 國際合作研究能量提升補助原則」，匯集國內外產官學等跨領域之組合，提昇學術水準，達成永續發展目標實現的夥伴關係。

二、走出象牙塔鏈結產學研

成大推動產學研鏈結創新研發的特性與優勢，係奠基於本校科研成果上，為促進研究成果轉化應用，成大也著力於加強研究與知識轉移的銜接，推動學術界與產業、法人為合作夥伴。所建置的產學研鏈結生態系將整合相關資源趨向完整，將提供研發團隊最大的協助，相關核心工作說明如下。

- (一)跨國產學機制，深化學產互動：強化國際級企業會員的導入，以專業經理人為營運核心，引導企業學研實質互動，鼓勵研發人員對高端產學的投入，將產業應用為主軸的研究精神植入校園研發，以提高產學價值。
- (二)企業校園創新研發基地、提升產學合作規模：以國際產學鏈結為基礎，佐以新經濟科研預測資訊，建構國際企業與研發團隊長期合作，進而在校園設立企業產學創新研發基地，逐步引導大型企業投資國內學術研發團隊之前瞻研究。

- (三)推動校園創新創業，優化學研創業生態圈：包含國際培訓鏈結、學研創業生態系-行動製造聚落。
- (四)提升產學營運彈性與價值：以公司化管理與營運本校的智財與產學資產，有效地推廣技術成果，使校園研發對產業與社會提供更直接的貢獻。

本校活絡創業產業生態系作為臺灣新創事業發展支持力量，培養創新創業與實作人才，讓學生經由實習參與、提升團隊合作解決問題的能力。產學研鏈結研究主題影響人類的日常生活，持續朝向「引導永續發展的卓越研究」目標邁進。

第三節 促進城市發展與人類福祉的大學社會責任

本校校務發展係為克盡大學的社會責任，深化學生的專業能力與跨域能力，讓全校師生成為具有社會意識（social awareness）與社會實踐力的入世學術人（engaged academics）。因此，為達成「促進城市發展與人類福祉的大學社會責任」目標，本校以「與臺南府城深度研究結合的無邊界大學」及「關懷人類福祉的入世學術人」作為核心策略。

一、與臺南府城深度研究結合的無邊界大學

- (一)拓展成大深度工作學習（Learning by Deep Work）：特色校級感知實踐課程(如踏溯臺南 2.0 及 3.0、「實踐式服務學習 2.0」)將架接學術專業深度的課程，並線上 MOOCs 及 Open textbook 等多元方式協力「解決問題」課程及學習模式需求，以實現全球化的在地大學（Glocal NCKU）之願景。
- (二)推動 College X 實體化：持續推動「College X 編制外，體制內實體化」之概念，透過「國際全校跨域碩/博士學位學程」、「終身學習學校（Life-Long Learning school, 3L school）」、「外籍教師跨域合作」等行動方案，引入更多師生參與研教合一的合作範例。
- (三)設立終身學習學校（3L school）：呼應無邊界大學思維的學習自主及終身學習規劃。
- (四)推動產創微學程：以創新創業課程模組的方式，由產學創新總中心重新盤點及定位，從創業育苗扎根，延續創業思維，導入學習以培育出具有實踐經驗的領導實踐人才。

二、關懷人類福祉的入世學術人

為讓成大成為一所令城市感動、國家驕傲的大學，成大的大學社會責任實踐計畫（University Social Responsibility, USR）將反應出：具有全球高度、地方有感、師生有感、具有學術厚度、具有深度 E-PCK。

- (一)進階「踏溯臺南」核心課程：包含擴大可深化及實踐的「踏溯台南」核心課程、以「設計思考」融入跨域教師社群，激發跨域實踐課程新動能。
- (二)擘劃成南興業(高教 USR)：建構「實踐型教學知識(E-PCK)整合平臺」，作為成大社會實踐(含 USR)教師專業成長、教師社群與課程發展、社會實踐型人才培養的核心系統。
- (三)推動 USR 多元教學建立獎勵制度：包含延續 USR 教師獎勵及彈性薪資、建立多元升等制度、支持 USR 教學制度。
- (四)推動國際跨域共創學習：包含以全球競合力中心增進學生國際視野、打造在地國際化生態系統、建置永續發展知識平臺。

參、年度工作重點

本校將以「創新教育品質」、「特色卓越研究」、「產學研鏈結」、「開拓國際合作」與「前瞻校務經營」等五項重點工作，由各單位提出 111 年度工作規劃彙整呈現。

第一節 創新教育品質

一、學生全人發展

(一)健康大學

1. 提供健康優質生活網：促進餐廳優質環境，持續辦理光復及敬業餐廳環境與設備的賡續維護與汰舊換新。
2. 提升心靈成長與關懷：透過心理健康三級預防概念，「健康促進」、「早期發現，早期介入」、「危機處理」，建構心理健康工作，提升全校教職員生身心靈成長與關懷。

(二)安全校園

1. 維護校園安全：強化本校校園安全暨災害防救通報處理中心功能、有效應變、處理校園災害事件，維護學生安全；持續推動三級藥物濫用防制反毒運動。
2. 強化學生安全認知：包含學生校外活動安全、落實交通安全教育；建立學生校外賃居安全觀念及藥物濫用防制宣導教育。

(三)友善環境

1. 落實生活、生命、性別平等教育：建構特有舍區文化，強化學生內涵與對該舍區之歸屬與認同感；強化宿舍自治委員會的輔導與運作，培養學生自治及自律精神；透過課程或活動，建立對生活的感知、對生命的態度與性別平等的尊重等相關工作。
2. 照顧弱勢、尊重多元文化：包含提供學生各項經濟資源、多元族群經濟補助，完善學生在學生活服務機制，辦理校園無障礙宣導活動；辦理學生、親師座談會；建構雙語化學生活動環境、支援外籍學生之特有文化活動；強化「原住民族學生資源中心」功能。

3. 營造優質學生活動環境：持續改善現有學生活動中心空間品質，包括環境之清潔維護、設備之充實、使用管理機制之強化；持續整合學生討論空間，同時亦養成學生自主管理、負責任之生活態度。

(四)公民社會

1. 推進國際視野、合作領導、關懷社會、服務人群：結合校外資源辦理相關服務活動，規劃辦理志願服務教育訓練課程、志工相關訓練講習及特殊教育基礎講習課程，以建立學生良好服務觀和充實基本知能，提高服務品質。
2. 活化社團活動與公共事務參與：透過通識認證、獎勵、研習營等機制，鼓勵學生擔任社團、系學會幹部、自主籌劃活動、參與學校大型活動執行及參加校外競賽。
3. 促進學生全人發展：從課堂、活動、生活教育中，將品德教育內涵融入，啟迪學生之品德意識與道德觀念，引導學生深化品德教育，提升品德觀念。
4. 厚植就業培力：引進資源及學養俱豐的中高階主管進入校園，擔任職涯諮詢顧問；跨單位合作將職涯增能課程模組融入教學課程中；推動職涯教練計畫，並結合校友資源，擴大企業教練來源，提供求才企業與求職學生面對面就業媒合平台。

二、深耕教育

(一)教學創新

1. 文化創新：E-PCK 基地 (E-PCK Academy)
 - (1) 延續跨域整合的 College X 的目標，持續推動跨域教師社群及校級教師社群經營，以及支持各院自辦教師社群活動，鼓勵教師策略創新發展。
 - (2) 辦理策略工作坊：學院以上述 E-PCK 準備期蒐集的資料為基礎，進行相關工作坊，針對「學院、系所、學程的課程結構」、「課程」、「創新教學方法」、「教師教學支持系統」以及「學生學習輔導」等項目，形成改善策略及典範。
 - (3) 透過各類創新教學機制，例如：實踐/實作課程（總整課程）、微學分、深碗課程及微學程課程、彈性

學習作法，強化及滿足學生學習需求與彈性（融入弱勢輔助計畫）。

- (4) 以教學改變及成效鏈結營造全球夥伴關係，除推廣優質教學教師的教案及校內教學轉變成校與國際間外，各學院將強化與其設定之標竿學院的鏈結（含進行實質參訪及學習）。

2. 學習創新：教學典範再造（Academic Transformation）

發展跨域核心素養之課程（包括數據與邏輯（Analytics）、冒險與實踐（Brave）、溝通與敘事（Communication）、設計思維（Design thinking）、同理心（Empathy）等），培育出具有成大特色跨域能力與核心能力的大學生及研究生。

- (1) 推動與校內研究中心、各院特色跨域課程及產學創新總中心等開設跨域課程，滿足校內跨域學習之需求。
- (2) 各院以其 E-PCK 相關措施為基礎，透過 E-PCK 教師、教學發展中心及校務研究小組針對院內教師應聘、教學融入績效、課程結構發展、入學選才機制、畢業流向及其對應國際接軌的比較調查，發展「院務研究」。
- (3) 體育課程、授課場域重新檢視再造，建立體育室之 E-PCK 基地，依課程結構、個別科目內容、教師角色、學生學習、體育素養、運動文化與價值等問題的實踐知識課程目的並規劃執行。

3. 場域創新：無邊界大學（Academia without Borders）

與臺南城市發展深度結合，打造具學習厚度之校園空間、校園文化資產保存、成大大學城歷史學等，以拓展學生學習場域及機會，並以 College X 為基地，透過問題形成學習地圖的模式及實作總整課程的融入，以大學知識影響力驅動地方文化及產業發展，建立大學與城市協力創新之模式。

4. 願景創新：入世學術人（Engaged Academics）

本處與校內各教學單位或全校型計畫合作，推動社會感知課程（如：踏溯台南 2.0、3.0，服務學習 2.0）、運動產業

核心能力培養與創新教學等，讓不同屬性的本校學生得以在學習地圖上找到自己的定位，達成適性揚才之教育目標。

(二)通識教育

本校自 108 學年度起通識課程學分調整，本校通識教育共有四大架構：語文課程、領域通識、融合通識、踏溯臺南。領域通識所需修習之學分為 4 至 18，融合通識所需修習之學分為 1 至 15，領域通識加融合通識共需修習 19 學分，另外有 1 學分「踏溯臺南」。此外，通識課程創新教法、經營教師社群、建構跨院、系所、推動跨校合作等，皆為本校通識教育特色。

1. 通識課程創新教法：融合通識每學期邀請豐富實務經驗之講者開講。透過與大學社會責任 USR 計畫之間的合作深化通識課程，使其成為大學教育與社會實踐之間的重要平台。配合防疫規劃辦理線上通識認證講座。
2. 通識課程跨域合作：開授跨院、系所、學程通識課程。
3. 通識總整課程：規劃各院系理論與實作之課程納入融合通識學分。
4. 為提升學生學習成效，將選擇幾門通識課程，試行 honor 學生制度，並於 111 年度評估可行性。

三、永續校園發展

(一)總務管理

1. 校園事務
 - (1) 持續檢討短期學舍 e 化申請系統操作之適切性及流暢度。
 - (2) 大學路地下停車場委託專業停車場業者經營，將持續監督營運狀況，做好履約管理。
 - (3) 辦理護樹教育訓練，增進師生護樹相關知識。目前已建置樹木管理系統，及老樹 QR-Code 掛牌，將持續研議護樹計畫及樹木健檢，提供師生安全環境。
2. 採購行政
 - (1) 配合各系所單位短中長程教學研究發展所需，辦理政府採購法之財物、勞務採購及科研採購作業。
 - (2) 請各單位自行辦理共同供應契約採購，並優先採購身心障礙福利機構團體或庇護工場生產物品及服務。

- (3) 加強宣導及教育訓練，以增進採購效率及各單位辦理採購業務人員對採購規定認知。為響應環保政策，建立綠色校園，加強宣導綠色採購。
- (4) 因應 COVID-19 疫情變化，依據公共工程委員會函示規定及中央疫情指揮中心指引滾動修正本校採購策略及開標方式，以落實相關防疫措施，並即時將工程會相關規定公告本校同仁周知。

3. 資產保管

- (1) 充實校園地理資訊系統資訊內容，持續完備各建物空間資訊。
- (2) 動產物品管理，除進行年度盤點計畫管制考核外，加強宣導上網登錄不需續用財物公告，促進各單位間財物流通使用，使閒置財物能達物盡其用，節省公帑及活化廢品標售。
- (3) 訂立教職員工離職或退休空間處理要點，推動使用單位應共同負責館舍公共空間及公用財產之維護管理及修繕，增進空間使用效益。

4. 經營管理

- (1) 辦理教職員職務宿舍配借、歸還點交、申請修繕等宿舍管理事務。
- (2) 引進物業管理專業廠商辦理舊總圖建物及防疫宿舍相關庶務的維護及管理。
- (3) 「學生宿舍及校友會館 BOT 案」履約管理。
- (4) 活化資產，辦理相關場地出租。

5. 校產營繕

- (1) 充實教學環境及研究空間，包括校舍新建、整建及整修老舊建物與研究教學、運動休閒空間。大型新建工程及前期規劃啟動，如：生醫卓群教學大樓新建工程(106-111年)、東寧學生宿舍(108-112年)、大新園新建工程(110-111年)、光一光二舍公共空間及周邊景觀整修工程(110-111年)、禮賢樓(國定古蹟)修復工程(109-111年)、博物館(市定古

- 蹟)修復工程(110-112年)、舊總圖書館(歷史建築)立面修復工程(110-112年)。
- (2) 建構便捷、豐富、多元的基礎建設，如：校園汗水系統(勝利、自強、敬業，111-112年)。
 - (3) 健全後勤支援，營造友善、強化安全的校園生活環境、興建完善的無障礙學習環境，包括建置校園友善設施、無障礙設施改善工程，及規劃老舊、耐震安全疑慮建物之拆除及補強計畫，光一舍耐震補強(110-111年)、自強成杏校區性別友善廁所(110-111年)、綜合理化大樓無障礙電梯(110-111年)。
 - (4) 節能減碳措施積極創新，改造學校成為具有節能減碳特色之綠色校園，包括勝利校區旺宏館太陽能光電建置計畫(110-111年)，持續辦理全校空間照度量測及拆除多餘燈具，建置並擴充數位監控感應設備，以完善「校園能源管理系統」，爭取並建置全校自來水用水監控系統(110-111年)，更新成杏校區老舊變電設施(111年)。

(二)知識資源典藏與利用

1. 針對不同群組讀者設計中英語各類型館藏資源利用及圖書館服務課程供選擇，並與系所授課教師合作，強化學生特定領域資訊檢索之能力。開設視訊課程並將錄製之課程內容建置於育才網，創造無邊際且彈性化之學習環境，提供更多自學機會。
2. 協助教研人員更加認識各項學術指標及如何建立研究者學術檔案，以提升國際能見度外，亦利用引文分析資料庫與研究影響力分析資料庫，協助研究者了解自身研究狀況外，同時協助發掘潛在競合對象及領域內熱門研究主題等資訊。
3. 呼應聯合國 SDGs 永續發展目標，實踐 USR 大學社會責任，對校外持續以[成大 BOOK 一市]移動圖書館、「為愛朗讀」錄製有聲書等課程及活動，持續增進成大與大臺南市的連結、關懷社會；亦主辦經典及學術主題書展

系列活動，推廣圖書館及校內學術資源，深耕閱讀及培育人文素養。

4. 盤整空間配置與服務再提升，提供跨領域互動平臺有效率利用空間與人力資源以提供優質閱覽服務環境，主動引導知識的形成並激發師生參與。逐步提升各式服務項目提供優質服務。
5. 厚實圖書館館藏：積極徵集各類型館藏並參與國內外圖書資訊聯盟以匯集豐厚之知識資源，並將豐厚的圖書資源紀錄串連至校內外平台，增進資源曝光率以及使用率。
6. 持續爭取（Open Access, OA）論文發表補助，以鼓勵本校研究人員以開放取用 OA 方式發表研究成果，進而促進學術發展，並提升作者及本校研究之全球能見度與國際影響力。
7. 積極利用成大 Gather Town 虛擬圖書館場域，進行各項服務與活動，並將原本實體的各類展覽與課程，如：主題書展、線上課程、線上導覽等，透過線上方式舉行，讓圖書館的服務不因疫情而停擺。
8. 活化單位內部人力效能：依「國立成功大學圖書館人員調動要點」規定，111 年將進行第二階段輪調，以期活化圖書館人力資源、培養同仁跨單位歷練與活用專業與工作技能。

(三)數位校園

1. 網路與主機管理：維運校園骨幹網路及學術網路區網中心；結合行政院國家資通安全會報技術服務中心通報機制，提升校內資通安全強度，落實資訊安全與個人資料保護；提供雲端計算、校園無線網路、學生宿舍及教職員工宿舍網路服務；各類網路服務主機及持續改善機房能源使用效率，以期達到綠色節能機房合理的 PUE（Power Usage Effectiveness）值。
2. 行政 E 化服務：包括維護原有系統及開發新資訊系統；持續擴充「成大校園 APP」；重新改寫早期開發之資訊系統；配合本校 COVID-19 防疫政策，持續開發防疫相關系統。

3. 數位學習線上服務：配合數位學習推動政策提供數位學習平臺資源服務；維護成大數位影音雲(MyTube)保存校內珍貴演講影片，提供隨選視訊(VOD)服務；維護成大育才網提供非正規課程或研習活動專屬的數位學習平臺；提供授權及自行開發建置之視訊系統，以利線上課程及會議使用。
4. 其他資訊服務：包含管理校園授權軟體、推廣數位證件應用、辦理資訊研習課程、推廣自由軟體及管理電腦教室借用等服務。

(四)環境保護暨安全衛生

1. 持續推動環安衛管理制度：進行 OHSAS 18001 職業安全衛生管理系統標準轉版；參與國際驗證機構 SGS 整合環安衛管理系統 ISO14001、ISO45001&CNS45001 系統續評驗證，涵蓋六大學院及產學創新總中心。
2. 建置及維護環安衛整合資訊系統。
3. 持續推動實驗室化學藥品/廢棄物管理，包含推動減毒減量之化學品宣導、實驗廢棄物減量。
4. 持續推動生物與輻射之管理，包含第二級危險群(RG2)以上病原體管理、高溫高壓滅菌器(處理廢棄物)依 CDC 規定，以及輻射源管制。
5. 提供智慧健康優質生活網：包含健康維護、健康環境及健康促進。

四、厚植校園文化

(一)文化資產

1. 典藏：包含建置數位典藏資料庫；完備本博物館級典藏空間；典藏資料之近用與利用；分享推廣老照片及校史文物系列；研究基礎藏品。
2. 研究：以「創新多功能平臺」為核心，分項發展政策討論平臺、展示創新育成平臺、國際文化交流平臺等項目，並向外尋求研究資源。
3. 展示：透過全國大學博物館聯盟分享理論與實務經驗；改善參觀動線，提高服務品質；提升常設展之定位、規

格、調性及價值：研擬策劃成大 90 週年校慶，迎接熱蘭遮城 400 年之展示策展。持續推展國內與國際合作之展示；尋求新增展示空間；加強成大與在地城市、國家、國際之關係；蘇雪林故居之活化；強化友善古蹟建築之展示手法及規劃行動博物館走進高中校園等活動，提升展示功能。

4. 教育：辦理新生導航教學活動；協助相關產業史、專業史課程的教學活動；將原有通識課程的教學內容與方式改良，開設新的通識課程；持續開發學生社團史的研究與展示工作；整合各學院既有課程發展出「博物館學」、「文化資產」等相關課群、學程，深化校園博物館之教育功能。
5. 推廣：持續對教職員舉辦「校園文化資產及系史室工作坊」、典藏專業培訓課程；推廣與社區連結配合辦理展覽；定期更新出版業務介紹手冊；特色基礎研究成果推廣；規劃博物館科普推廣活動。
6. 行銷：研擬開發博物館特色產品，結合企業推廣行銷博物館，透過募款增加部分財源；社會網路媒體平臺宣傳，增加活動的新聞報導次數；透過募款增加財源。
7. 校史：規劃新的執行機制，並發展校史電子資料搜尋平臺。
8. 國際化：透過大學及相關博物館交流訪問，推動與國外大學博物館結盟；持續與國立科學工藝博物館合作辦理國際研討會；移展到國際知名大學博物館，強化國際能見度。

(二)人文藝術

1. 展覽：辦理視覺藝術、設計藝術綜合實作課程之成果展覽；支援本校藝術相關課程、校友、教職員之展覽；結合展覽，辦理專題藝術介紹、藝術家解說等講座活動，加強藝術欣賞之深度。
2. 演藝：邀請頂尖表演藝術團體、補助新銳表演藝術團體到校演出；辦理表演綜合藝術實作課程之成果展演；推動藝術叩門前導學習。

3. 教育：經營「美學與藝術跨域學分學程」，包含開設「藝術叩門」、「綜合藝術實作課程」、「實作工作坊」及「藝術實踐總整課程」；推動服務學習課程及本校藝術中心活動之宣傳推廣。
4. 校園環境藝術：辦理校園環境藝術品之導覽與賞析活動（配合大一新生「踏溯臺南」課程）；培養校園環境藝術品之導覽人員；維護校園藝術品。
5. 代辦公共藝術案：設置公共藝術品，美化校園環境。
6. 設計服務：進行平面、產品設計、校級儀典視覺設計服務及設計服務團隊盤點，擬增加專案設計師，擴充設計能量。

第二節 特色卓越研究

一、完善研究中心管理制度及客觀考評機制

- (一)定期追蹤特色領域研究中心運作，再造跨域研究動能：透過定期提供各項運作資料及研究亮點呈現，使跨領域研究中心之研發能量得以持續產出，創新科技研發，突破學術藩籬。
- (二)持續強化各項管理制度，促進研究中心運作效能：延續 108 年度「國立成功大學校級研究中心設置暨管理辦法」強調「呼應社會發展」、「接軌國際脈動」及「減低研究中心行政負擔，聚焦特色研究」的修法精神，110 年度修正校級研究中心年度成果報告提交機制，以減少執行政府機關或法人團體且已接受考評之研究中心行政負擔。
- (三)深化評鑑機制客觀性，確保研究中心規模績效：持續修正「國立成功大學校級研究中心評鑑作業實施要點」，將單元評鑑機制，調整為二元評鑑機制，同時藉由學校外部專家學者觀點，給予多元回饋，並透過指標重新訂定，確保績效產出。此外，強化議事效率，修正書面審查委員推薦機制，讓會議聚焦於專業領域審查，減少例行性事務決定的行政色彩。

二、延攬國際優秀人才及留住國內優秀人才

- (一)培育年輕學者：新進教師部分，鼓勵新進教師暨研究人員從事學術研究計畫，訂定補助優秀新進教師暨研究人員學術研

究計畫要點、潛力優秀學者儀器設備補助要點；另外亦提供研究人員參與教學補助等補助。

- (二)延攬國內外優秀教研人員：積極爭取玉山學者計畫、哥倫布與愛因斯坦計畫；訂定配套措施鼓勵各系所延攬新進教師特聘、副教授及助理教授每月加碼補助；訂定「延攬優秀人才作業要點」、實施彈性薪資制度，並持續執行於109年起推動「NCKU 90 and Beyond 培育計畫」擴大招募國內外優質教學及研究人才。
- (三)留任國內外優秀教研人員：實施彈性薪資制度、建立「博士後研究人員→專案教師→專任教師」之觀察與激勵聘任機制、辦理競爭性員額，由各系所依其特殊發展需求，積極延攬特殊優秀、深具研究發展潛力之教師人才、配合科技部培育優秀博士生獎學金，本校另給予獲獎生補助獎學金，並針對博士研究人才給予額外加給或津貼補助，藉以擴大延攬及留任博士生和博士級研究人才。
- (四)利用臺灣綜合大學系統培育跨校年輕學者創新延續世代研發動能：具體工作包含辦理臺綜大年輕學者創新研發成果選拔、獎勵跨校短期研究。

三、持續優化產學研創新學術環境

- (一)連結業界、法人、在地，激發產官學創新能量。
- (二)辦理研討會及經驗分享說明會，提高計畫申請案。
- (三)計畫經費流用變更線上申請及審查系統，減化作業流程。
- (四)積極爭取來自大型企業的研究計畫經費，擴充研究資金規模。
- (五)鼓勵教師進行國際合作研究，持續透過各項支援，藉以提升本校國際合著論文，發揮國際研究影響力。
- (六)推動大學生研究計畫，規劃實驗室/研究室參訪暨專題研究海報展」活動，舉辦 Undergraduate Research Day，讓大學部學生認識研究型大學的能量及了解未來的學涯規劃。
- (七)配合科技部推動培育優秀博士生獎學金方案，縮短本校博士生修業期限及鼓勵博士生積極發表學術期刊及論文；並與產業合作培育高階博士研發人才。

四、特色化校務研究及架構數據分析策略

- (一)跨單位合作挖掘校務研究議題，以統計、大數據分析進行問題導向的研究，透過實證提供做為輔佐資料，再以檢視及回饋決策端，並結合學校內部品質保證，以利發揮本校特色。
- (二)數據分析世界大學排名策略：具體工作包含針對國際機構進行標竿學習、透過數據與分析，找出本校亮點發展方向。
- (三)在學資訊交流與公開：建立並維護本校[學術成大!]
【Research NCKU!】中、英文版學術資訊平臺。
- (四)配合校庫資料數據之蒐集，確認符合校庫定義之資料數據。
- (五)建立校務資訊視覺化網站，即時呈現本校校務資訊。

第三節 產學研鏈結

一、提升研究中心能量

強化與各研究中心聯繫，協助中心解決傳承事宜，加強校內服務，積極爭取外部資源，朝向永續營運。盤點及分析各中心執行之計畫、人員、業績，統整研究能量。

二、強化產學雲端服務平臺

持續強化智財權管理資訊系統（Intellectual Property Management System, IPMS）並導入專利優化等作業流程，期望能將本校智財權管理更加深化，從專利申請篩選、申請流程及後續智財權推廣與技術移轉合約管理等，做完善控管並藉由系統上的大數據進行專利、技轉的數據分析與探勘。

三、強化智財管理營運效能

- (一)檢討智財權法規運作效率，持續精進專利成本負擔及未來收益比例，將有限經費用於關鍵專利及提升專利技轉率，讓專利營運更彈性且更具效益。
- (二)擴大專利優化工程推動，強化智財管理內容與效益，以提升本校專利品質、提高未來商業化的可行性。

四、產學國際化

- (一)參與國際性商展，邀請成大衍生新創團隊與企業廠商參與，提高技術曝光率，尋求國際媒合機會。
- (二)鏈結學校海外科研基地，促進國際合作或技轉案。

(三)透過海外校友企業，加強聯盟推廣與強化國際鏈結，促成研發成果的國際合作、接軌國際市場、以及加值產學國際規模。

五、建立與指標企業成立共研中心

本校與指標企業成立共同研發中心共同開發技術、培育人才、發表文章與爭取資源，促進指標產業鏈技術升級，提高國際競爭力。

六、營造創新創業生態環境

(一)新創一條龍輔導：持續推動本校創新創業活動，提供本校師生創業資源與輔導，協助創業團隊鏈結政府相關創業計畫資源（萌芽計畫、育苗計畫與價創計畫等），與南科成立育成新創共同培養新創團隊，並對接國內外創投資金，加速新創事業出場。

(二)接軌國際新創教育：辦理新創國際暑期海外培訓計畫，選拔具潛力創業團隊到美國矽谷/波士頓成大創業基地進行培訓，與優質團隊海外參加新創培訓，例如至芬蘭參加 Aalta 大學 AVP 新創培訓。

七、推動創客自造生態系

(一)以成大創客工廠實作能量，升級成大新創輔導功能，導入原型打樣及試量產服務機制，藉以建立全國特有成大新創加速器，並輔導校園新創團隊。

(二)鏈結區域創客社群，建立自造、交流與分享之生態系，藉以強化設計思考、自造文化與自製能力。

(三)建立本校加工設備共用與加值服務平臺，提供校內師生更充足與完善教學、使用體驗，藉此提升本校研發成果完整度，提供更佳的產學合作契機。

(四)營運成大 Maker Factory 自造工廠，運用數位工具機協助校內學生製作產品原型，藉由原有的空間資源及串連各界 Maker 量能。

八、規劃設立產學營運法人化公司化

朝向成立非營利產學法人組織，整合校內智財、產學、育成、新創等業務。

第四節 開拓國際合作

一、建立永續發展知識平臺之全球地位

- (一)提升國際合作計畫質量，深化合作型式：簽訂校級 MOU 及校級交換學生計畫；協助學院系所依其特色選定目標國外學校，透過雙學位計畫、暑期課程、研究室及產業實習、國際產學合作等方式進行跨領域及跨國交流。
- (二)立基東南亞暨南亞學術合作交流平臺，推動海外基地：深耕臺灣與東南亞暨南亞大學校長論壇（SATU）；以本校三大海外基地（馬來西亞馬來亞大學、越南胡志明市醫藥大學、泰國馬希竇大學），積極南向深耕；並透過結合校友力量加強結盟。
- (三)成立重要區域小組，展開成大全球合作計畫：推動新南向教學與人才培育合作計畫，包含開設高階人才專班、推動德國達姆工大亞洲辦公室@國立成功大學合作計畫、與加拿大人才培育交流與合作計畫、與日本筑波大學、大阪大學合作計畫，促進東南亞區域聯盟，並期許藉由世界大學聯盟（The Worldwide Universities Network, WUN）跨洲際的高等教育平臺，建立實質合作成效等工作規劃。

二、提升境外學生招生質量

- (一)參與政府相關單位招生與行銷計畫：增加學校曝光率，拓展多元招生方式，長期經營與佈局。
- (二)加強推動數理資優生招生計畫：馬來西亞留臺成功大學校友會主辦之「華文獨中數理學識比賽」為全馬指標性考試，將結合校友力量，加強推動數理資優生招生。
- (三)推動新南向招生計畫：政府自 105 年起推動新南向政策，包含優秀人才延攬與培育，提供各項補充資源，將以東協及南亞國家大學教師與政府、企業中高階主管為目標，加強碩、博士班招生，開設高階跨域專班、雙學位專班、國際短期學校及境外專班等。
- (四)致力全英語授課之品質與開設全英語之跨領域學分學程：推動全英語跨領域學程，建立國際學者協同授課方案，提昇研究所及大學部英語課程量能。

- (五)國際共同辦學與雙學位計畫：鼓勵各單位推動與國外學校建立雙學位計畫，已成立本校雙學位執行小組，提升行政效率。
- (六)爭取國際企業與政府獎助資源，建構產官學育才平台：鏈結由企業提供東南亞國家學生來臺前獎助學金及成大就讀期間短期實習機會，畢業後返回母國就業，從入學到畢業都獲得充份照顧。

三、提升學生國際移動力

- (一)鼓勵赴外研修、海外實習及攻讀雙學位。推動博士生世界徜徉計畫，鼓勵博士生赴國外頂尖或具指標性學術研究機構研習。
- (二)拓展學生赴外計畫：與他校簽訂學術合作備忘錄及學生交換、雙聯學位合作計畫，努力爭取建立交換學生計畫之機會。
- (三)推動國際學生接待義工與服務學習計畫，使學生廣納多元文化，拓展國際視野，更具社會競爭力。

四、完成國際人才支持系統的重要機制與環境建置完備國際化行政系統與資訊

- (一)建立無國界校園：以建置多元融合與全球聚落之無邊界世界校園為目標，推動「在地國際化」場域。
- (二)開設國際化課程、英語暑期學校、推動英語授課課程及全英語學位學程。
- (三)完備境外學生、國際學人之服務與管理。

第五節 前瞻校務經營

一、財務與主計

(一)建置資金財務機制

1. 短中長期資金管理：

- (1) 短期：運用票債券附買回交易，調節活儲存量；積極與票券公司協商維持優惠交易利率。
- (2) 中期：除配合短期之資金需求外，臺幣定存存期規劃以 1 年期以上為主，並持續爭取以優惠利率存放資金。
- (3) 長期：

- A. 擬定長期資金投資運用計畫，其資產配置項目包含：貨幣型商品、固定收益型商品及股票型商品，配置比例由投資管理小組衡酌金融市場情勢提供建議。
 - B. 擴大永續基金：除運用留本捐贈進行投資，每年僅動用固定比率孳息，其餘透過收益再投入，以擴大原始捐贈本金。
 - C. 建立永續投資政策：將環境、社會與公司治理(ESG)議題納入投資分析及決策考量重要因子，關於投資標的選擇，優先選取獲社會責任評選優良或參加國際氣候倡議之企業，另對於嚴重違背社會責任之公司，在不影響校務基金收益下，視情況不予投資或不增加投資，以落實責任投資原則(PRI)。
2. 所得稅扣繳及歸戶：外籍人士所得就源扣繳之流程控管、加強宣導所得歸戶認知。

(二)主計管理

1. 加強預算管理，提升資源配置效率。
2. 嚴密內部審核，極大化經費支用效能。
3. 強化內控機制，建立興利防弊之服務模式。

二、人事與行政

(一)人事管理

1. 依單位性質(學術、行政、研究)分訂不同人力評估原則，並據以提出行政人力建議。
2. 落實進用身心障礙人員相關配套，以達足額進用目標。
3. 適時修訂本校各類人員進用相關規定，以進用或留用優秀人才。
4. 適時辦理各項研習、訓練，加強人員專業能力及發展。
5. 落實人員考核，獎優汰劣以提升服務品質。
6. 推動員工協助方案，建構溫馨關懷的健康職場。
7. 建置專(兼)任教研人員聘任及報到系統、兼任教師續聘作業系統、校聘人員甄選報名系統、公務人員甄審報

名系統、身心障礙人才儲備系統、差勤 APP、獎懲作業系統、兼職管理系統及退休人員電子影像資料庫、專案計畫助理線上無紙化相關作業系統等，以提升管理效能。

(二)秘書行政

1. 持續修訂文書行政作業及辦理會議之標準作業程序。
2. 籌劃及辦理校長遴選。
3. 推動校務資訊公開。
4. 調整智慧財產權管理制度。
5. 檔案（含機密檔案）清查。
6. 提升文書檔案服務效能及管理作業全面 e 化。
7. 籌劃本校重要文史、公務檔案及圖書之典藏儲存空間，即籌設檔案館。
8. 開闢「成大故事觀點」專欄系列報導，深度書寫本校在各領域之創新研發與合作推展之內容。
9. 落實校區安全維護，整合校園通報體系，適時應變順遂處理突發事故。

三、校友經營

- (一)建構更完善的線上服務平台，例如新增校友卡線上申辦功能；提供更即時母校資訊、校友要聞、校友與母校合作成果等。
- (二)系統化整合校友資料庫，強化校內各單位、各系所之校友資料交流。
- (三)積極參與並協助各系系友活動，相互合作齊心連結校友情感。
- (四)持續發行校友刊物及電子報，積極經營社群媒體，透過 FB、Line、IG、YouTube 等各社群媒體，經營不同世代校友，宣傳校務重點項目與需求，創造校友投入校務發展與人才培育之契機。
- (五)籌建校友總會，深化與各地校友會之實質互動。
- (六)加強產學合作，透過企業高階主管校友之聯誼活動，以及年度企業徵才活動，強化母校與校友企業產學合作，並增進學生前往校友企業實習及就業之機會，與企業聯手培育未來人才。

肆、風險評估

第一節 創新教育品質

一、學生全人發展

- (一)隨社會氛圍及生活形態不同，學生所需生活扶助、經濟支援、心理、生理健康等內外需求多元，在有限的人力、物力資源下，不易掌握關鍵點適時提供關懷，解決學生潛隱性需求。
- (二)考量國際形勢及國際服務學習計畫地點擴編，調整學生服務學習中心與領導力中心組織整併；另國際交流活動受國際脈動（COVID-19 疫情）及交流內容之影響，部分交流活動暫停辦理，都將影響量化關鍵績效指標數據呈現。
- (三)因應國內 COVID-19 疫情變化，依中央疫情指揮中心集會指引，停辦多數活動或採大量限縮參與人數及線上視訊方式辦理，將影響量化關鍵績效指標績效；另在夜間護送天使接送服務部分，亦因疫情變化，暫停辦理，皆影響指標數據。
- (四)高等教育仍偏向專業知識及技能之培養，對於學生領導力、就業力及溝通能力的培養仍待加強。建立學生具社會關懷、尊重多元文化之態度，仍需藉由課外活動、生活教育中逐步養成。

二、深耕教育

(一)教學創新

1. 文化創新：E-PCK 基地

專業系所的固化是推動跨域及實作融入教學能否成功的癥結之一，因此，資源與新觀念的強力挹注，學校高層能否對此有強烈認知與溝通，並整合配套是關鍵點。

2. 學習創新：教學典範再造

- (1) 創新變革挑戰固有教學框架，需不斷長期溝通、導入新知，以期獲得師生及行政組織的支持。
- (2) 對應標竿學校及其教學單位之課程後，於校內所進行的創新教學及改善學生學習問題，需較多時間及經費的支持。

3. 場域創新：無邊界大學

- (1) 學制創新的實驗、與城市發展的深度結合，相關軟硬體設施與空間之再造，需有持續性經費之挹注。
- (2) 融入在地社會發展，主動發掘在地需求、解決問題，需行政組織與經費的大力支持，及教師社群的活化經營。

4. 願景創新：入世學術人

- (1) 為能將「研教合一」與「入世學術」精神落實至研究所教育創新及博士後學術能量加值，需相關經費的大力支持。
- (2) 與產業界或公部門有密切合作或互動關係時，需透過更全面的校內網絡進行串聯（教師社群），對應校內教職員工升等及福利制度需積極處理。

(二)通識教育

開課受教師開課意願之影響，若教師開課意願不高，則影響通識課程數量。

三、永續校園建設

(一)總務管理

1. 短期學舍硬體設施多已老舊，需逐年編列預算改善；住戶多為外籍老師，接待人員平日需充實外語能力，以提供更優質的服務。大學路地下停車場硬體設施老舊，地下室滲水嚴重，恐招商時影響廠商投標之意願。
2. 逾十萬元政府採購案及達 100 萬元科研採購案，未能及時送交採購組辦理招標，以致影響計畫期程。使用單位採購具環保標章或身心障礙之物品及服務未達主管機關指定標準。採用錯誤的採購方法或訂定不適宜的資格規格條件，限制廠商公平競爭機會。
3. 不動產產權及稅籍部分資料疏漏謬誤，有待釐整。對於有文化保存價值之報廢物品意識不足。校園 GIS 建物平面圖建置具專業性，需有固定經費進行勞務委託進行維護。東寧校區原屬舊宿舍，部分無使用執照，如擬作為創新創業基地與創意實驗場域，需有整修經費支援。
4. 工程執行期間期程長，109 年下半年度迄今原物料、營建物價飆漲、國外設備機具塞港、營建人力老化、工人

減少，外界大型公共工程及民間工程競相排擠，致使工程流標，難以發包；因應氣候、變更設計等不可抗拒之因素；工地管理與安全、廠商配合效率、人力及工料調配等現場問題，常使工程延宕，產生無法如期完工之風險。工程經費成本遽增，致使排擠後續工程施作計畫，無法滿足各項軟硬體資本支出，因此原定校園規劃及相關計畫推展遲滯之風險，必須進行必要之價值評估，重新排定發展次序。

5. 資產活化因 COVID-19 疫情，影響廠商投資意願，招商不易，現有出租廠商提出杼困方案，及部份場地由校方收回另作校務用途，影響場地收入。

(二)知識資源典藏與利用

1. 徵集知識資源經費不易且書刊經費年年調漲，圖書館將在校方書刊經費維持情況下，審視經費資源的分布以及調整支用情況，達成資源徵集的最大效益。
2. 隨著資訊科技發展，圖書館讀者使用資訊資源模式日新月異，圖書館應立足於穩固的根基之下，另在網路傳遞時代開創新局，應用各式載體和技術，規劃符合讀者使用習慣的服務、具互動性的新場域並營造科技人文的閱讀環境，以符合師生的期待。

(三)數位校園

1. 網路攻擊可能風險
 - (1) 影響程度：全球被植入惡意程式之受害電腦數量龐大，有心人士利用殭屍網絡 (Botnet) 發動分散式阻斷服務攻擊 (Distributed Denial of Service Attack, DDoS) 之威脅相當嚴重，可造成全面性或局部性之網路服務中斷或壅塞。
 - (2) 因應措施：由於 DDoS 攻擊依現有技術很難預先防範，一旦發生類似攻擊，需透過學術網路之「流量清洗中心」協助排除。
2. 校務資訊系統可能風險
 - (1) 影響程度：本校校務行政 E 化程度高，一旦校務系統主機或資料庫出現異常，諸多行政電腦作業將停

擺，需暫時改用人工作業，影響行政效能與服務品質。

(2) 因應措施包含：採用雲端虛擬化系統及提升資料庫安全。

(四)環境保護暨安全衛生

1. 於環安衛整合資訊系統建置之初，實驗室使用端的適應與修正。
2. 校內實驗室用藥量需求增加，需宣導化學品小量採購或交換平臺功能。
3. 需加強各單位配合環安衛業務的意願。
4. 宣導初級預防概念，加強建構早期發現早期治療機制，遏止校園傳染病聚集感染。

四、厚植校園文化

(一)文化資產

除維持基本營運經費以外，各項業務按當年度所獲經費依優先順序分年度進行，部分業務亦有人力資源缺乏問題。

(二)人文藝術

1. 展覽：因大型展覽經費及場地之需求甚鉅，改採合作方式進行，本校以提供場地為主，配合共同策展。主策展能量改以深度化方式，進行專題式策展。同時提供平臺，邀請本校開設展覽展相關課程教師推薦邀請同學來策展。
2. 演藝：以歷年業務經費規模推估，演藝活動一年僅能負擔一個大型表演，或者二個中小型表演（師生免費）。付費的演藝活動，則影響師生參與率。
3. 教育：「美學與藝術跨域學分學程」跨文、工及規劃與設計學院，其中教務行政規章使得課程與教師的變動程序繁複，影響教務行政效率。實作實習課程因搭配業師以及實作材料費用之需，無法尋求補助；學程執行之人力資源，亦是跨單位開設課程之困難仍待解決。
4. 校園環境藝術：因應本校辦理 110 年全大運之故，本校校園藝術品已陸續維護完成 8 件，6 件處理中，預計藝術品維護總件數將達 20 件左右。

5. 設計服務：設計服務業務量多且臨時急件頻繁，需要有專任之專業平面設計師及產品設計師處理，僅有專業經理人無法處理目前的業務量。
6. 展演活動因遵守防疫規定，導致實體參與人數驟降，為能達到藝術觸及率，本中心啟動「藝文新常態」措施，於藝術中心臉書推播線上表演、講座活動，展覽活動則錄製展場導覽、展覽介紹相關影片，緩解師生因疫情而生活模式驟變的無奈心情。

第二節 特色卓越研究

- 一、人才斷層的隱憂：面臨大量資深教師退休，而新進教師仍在起步階段，就大型計畫之申請而言，尚有賴時間與經驗之累積與傳承，於此階段可能導致計畫量及計畫總金額減少，進而降低平均每位教師論文數及平均執行計畫金額。
- 二、新型態計畫的多樣性：面臨政府機關、產業界等對於新計畫之多樣性與及時性需求，除對經費之永續性難以評估之外，亦將面臨多元型態計畫較難規劃與執行之考驗。
- 三、產學合作成果受景氣影響：本校於產學研發及專業領域深獲肯定，惟若遇整體經濟環境不佳、政府預算降低之際，勢必影響企業合作意願，影響產管學研究能量。
- 四、校內鼓勵機制之設計：在推動校內教研人員進行國際合著及國合計畫數、爭取院士及國家講座榮譽等方面，透過各項獎勵及補助措施，維持既有的研發能量，並透過優勢領域人才甄補，促進本校人才新陳代謝，配合政策、環境等面向與時俱進，推陳出新，以提升本校研發之質量。
- 五、跳脫經驗法則之決策：校務研究透過資料的蒐集與分析，作為決策之依據，並有效的進行監控，對此校內決策單位需從原本經驗法則思考中跳脫，透過嚴謹的校務研究，及加強校務資料庫橫向鏈結，做為決策制定時之參考。
- 六、需規劃本校品牌影響力提升策略：世界大學排名的評比方式，並不能凸顯本校重點優勢及亮點，另一方面，在教研成果上，也不一定與本校辦學理念及核心價值相符，因此衡量排名結果與相關績效時，應以校務分析研究為本，就全面提升本校品牌影

響力和國際競爭力之角度，規劃未來校務提升方向，並輔以 SciVal 和 Web of Science 等資料庫來評估本校研究優勢、促進國際與產業合作。

第三節 產學研鏈結

- 一、本校產學合作以前端媒合、中端智財技轉、後端創業育成，鏈結成完整的跨領域一條龍服務模式，期能促成學校研發成果轉化成高商業價值的產品/服務。然而技轉或新創在面對國際產業競爭上，需要同時提升學校研究技術內容高質化與招募有實務推廣國際產學合作人才，因此有其風險存在。
- 二、研究中心團隊面臨資深教師退休，導致中心營運與計畫承接案件減少，需及早規劃年輕教師薪傳接棒事宜。甚至可延攬退休教授為研究教授/研究員，一方面延長薪傳接棒時間，一方面可借重退休教授的研究量能，提升產學營運績效。
- 三、專利費用逐年提高，造成學校負擔，應提早思考專利成本轉嫁與降低的方法及程序。
- 四、產學營運法人化公司化是大學產學永續經營最佳途徑，相對周遭其他國家大學已將產學營運法人化，現行政府法令推行產學法人化的進展太慢，導致產學運作與推廣缺乏彈性。

第四節 開拓國際合作

- 一、全球競爭國際化，如何加強國際化校園環境、延攬優質人才及減少人才流失成為重要課題。
- 二、政府推動新南向政策，全臺各校齊力投入，競爭激烈。
- 三、大學部之英語授課課程不足，本校風氣仍偏保守，安於現狀；目前不同形式的課程安排與活動樣式侷限，且相對應的配套並不完善。
- 四、校內各單位對於國際化業務的理解與認同不一，影響校院系間之互相支援與配合。
- 五、COVID-19 疫情嚴重衝擊國際移動狀況，揭起全球高等教育國際合作、人才培育及國際交流模式的巨大變革，後疫情時代如何因應、轉型及掌握臺灣優勢取得先機是目前本校推動國際化的首要課題。

第五節 前瞻校務經營

一、財務與主計

(一)建置資金財務機制

1. 短中長期資金管理

(1) 中、長期投資

- A. COVID-19 疫苗分配不均及變種病毒傳染力增加，恐影響經濟復甦時程，主要央行貨幣政策轉向、全球經貿不確定性、金融脆弱性持續攀升等風險，皆可能影響本校投資之資產波動度及報酬率表現。
- B. 國內往來銀行不願再提供優惠利率供資金存放進而影響本校利息收入。
- C. 臺灣央行維持低利率：衝擊本校近年利息收入，倘未來央行持續低利率政策，將限縮本校利息收入空間。

(2) 短期投資

- A. 釋出申購量有限：2020年3月19日央行降息以來，市場仍處於低利率水準，造成票券公司補券意願低，附買回交易之標的供給券源有限，加以市場游資過剩，導致供不應求。另在貨幣型基金申購額度釋出亦有限情況下，皆限縮本校短期投資承作額度，恐使平均每日活儲現金存量增加。
- B. 報酬率低：因承作交易存在行政成本，當票債券附買回交易利率及貨幣型基金報酬率過低，與活儲利率利差不大情況下，將降低本校投資誘因，使平均每日活儲現金存量增加。

2. 所得稅扣繳作業

- (1) 外籍人士居留日數判定困難，提前離職（境）難以預知。
- (2) 請款單位承辦同仁流動率高，行政作業未能經驗傳承。

(二)主計管理

1. 年度預算案無法如期通過審議，將影響校務推動。
2. 收入財源不足分配各項支出，致資金缺口擴大，影響財務結構穩健。
3. 適時提供各項財務資訊，積極管控校務基金執行情形，避免逾越法定標準。
4. 計畫執行單位未經程序辦理經費流用變更，逕以非計畫核定項目報支之可能性。
5. 計畫執行單位未經程序辦理申請延長期限，逕以非計畫期限經費報支之可能性。
6. 辦理出納會計事務查核，避免出納財務控管疏漏，以確保公款安全。
7. 舉辦業務說明會，宣傳各項經費支用依法定用途、合法程序及合法憑證核銷。
8. 加強查核支出憑證核銷案件，降低經費核銷缺失率，提升經費使用效能。

二、人事與行政

(一)人事管理

1. 甄選人員可測驗其專業知能，惟人格特質部分，可能因為甄選偏誤進用不適任人員。
2. 用人單位分配業務如果勞逸不均且缺乏激勵，優秀人才將離職流失。
3. 如短期內公勞保人數或法規變動，將衍生無法足額進用身心障礙人員風險。
4. 法規研(修)訂過程耗時，可能無法如期配合學校需求。
5. 年度訓練計畫之成效，質化指標之成果較不易呈現。
6. 獎勵、考績(核)可能因主管標準不同，未落實平時考核紀錄，難確實發揮獎優汰劣的功能；且受限經費，目前校聘人員僅考列優等核發獎金。
7. 職務輪調措施常因單位主管理念、人員素質及專業能力等因素無法落實。
8. 整合人事資訊系統，有時受限技術及經費，無法達到需求。

(二)秘書行政

1. 文書作業規範甚多，不常使用者，難以立即找到相關規定或作業手冊。本校業務量大且態樣繁多，會因天候環境與人為因素以致會議無法依標準作業程序辦理。
2. 近年來大學校長遴選時有負面消息，在各個階段均需嚴格遵行法令規章及謹慎行事。
3. 大學校務資訊公開是未來趨勢，校務資訊公開辦法應與時俱進，並應該有相關配套措施，就一般資訊請求權與個人資訊保護併予兼顧取得平衡，各單位於受理資訊公開申請案件時，准駁有所依循，以減少後續行政救濟程序之困擾。
4. 智慧財產權管理制度
 - (1) 本校智慧財產權包含商標、專利、著作及營業秘密等權利，其中商標已成立商標管理委員會，然因囿於現已註冊商標種類及項目過少，致使商標授權收益相當有限。未來視校務發展需要，適時擴大中英文校名、校徽之註冊商標種類及類別，穩定增加授權權利金收入。
 - (2) 在產學合作關係下，與合作廠商協商過程中，積極爭取產學合作計畫衍生研發成果之智慧財產權歸屬或約定廠商適當回饋機制，擴大大學校、合作廠商與計畫主持人三方產學合作關係之效益，俾使大學社會責任得以落實實踐。
5. 辦理 81 年 12 月 31 日前已屆移轉年限之永久保存檔案編製檔案移轉目錄，目錄移轉前需辦理檔案清查、鑑定等相關作業。上述業務內容屬新增業務，如何有效利用人力達成上述目標，是降低風險的首要工作。
6. 為達成公文線上簽核中長程目標 65%，勢必須全校全面推動公文線上簽核，克服教學單位承辦人員對於使用自然人憑證之疑慮，為推動重點。
7. 雲平大樓在空間使用分配上相對已較無彈性，如何在光復校區覓得適宜場所，並能兼顧檔案管理效率，以確保未來 10 年檔案庫房容量之無虞。

8. 成大相關文字、影音報導、五大社群媒體所需之影像品質與格式，日常配合本校重要計畫及活動現場製造亮點，以求提高媒體曝光度；另為求報導品質，委外方式製作之重要影片、照片拍攝及首頁大圖版型設計等，需要提前規劃，若有臨時狀況只能隨機應變。
9. 本校為開放性校園，校區進出人員管制不易，意外及突發事故發生機率仍高，導致危安事件發生頻仍。

三、校友經營

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

伍、預期效益

第一節 創新教育品質

一、學生全人發展

(一) 量化關鍵績效指標

1. 健康大學

- (1) 年度個別諮商服務人次：6,000 人次。
- (2) 導生親善互動平臺導生 e 點通：學生意見管理系統處理件數：220 件。
- (3) 每年辦理全校性與系所心理健康推廣活動服務人次：3,000 人次。

2. 安全校園

- (1) 年度防震防災教育宣導及演練活動參與人次：800 人次。
- (2) 夜間護送天使接送服務人次：50 人次。
- (3) 學生校外賃居處所訪視戶數：300 戶。
- (4) 處理校園事件及輔導工作件數：400 件。
- (5) 每年藥物濫用防制宣導教育參與人次：4,000 人次。

3. 友善環境

- (1) 辦理性別專題講座、性別影展及相關宣導活動參與人次：2,500 人次。
- (2) 自設立「安心就學濟助方案」累計扶助人次：1,000 人次。
- (3) 每年身障生輔導會議場次：60 場。
- (4) 每年身障生學業輔導聽打服務時數：1,300 小時。
- (5) 每年大學部學生宿舍床位供需率：50%。（供需率 = 每年床位中籤人數 / 每年床位申請總人數 * 100%）。
- (6) 辦理原住民族專題講座、原住民族影展、讀書會、文化工作坊及相關宣導活動累計參與人次：600 人次。

(7) 辦理原住民族新生、學業、職涯累計輔導活動：20 場。

(8) 每年辦理大型原住民文化活動參與人次：250 人次。

4. 公民社會

(1) 每年學生社團與相關志願服務參與國際交流人次：70 人。

(2) 服務學習與領導力中心培訓班參訓人次：12 人。

(3) 年度參與多元化職涯輔導方案學生人次：3,000 人。

(4) 年度參與職業生涯教練計畫學生人數：200 人。

(5) 應屆畢業生意向調查填答率：99%。

(6) 畢業生追蹤調查填答率（畢業後 1 年、畢業後 3 年、畢業後 5 年）：分別為 60%、55%、50%。

(二) 質化關鍵績效指標

1. 深化心理諮商與輔導效能，提升危機事件系統合作能力。

2. 透過多元的心理健康行動，營造重視專業學習及全人心理發展之校園環境，提升身心靈成長與關懷。

3. 擴展學生團體交流與合作，扶植社團學術研究，開拓學生國際與在地深耕視野，透過課外活動培養學生的領袖氣質，培育跨領域優質人才與培植優質公民素養。

4. 增進校園安全，達成「校園無毒品、無暴力、無詐騙、無意外」的長期目標。

5. 建構宿舍生活與學習課程藍圖，落實生活教育、關懷人群與環境。

6. 建立正向且積極的人生觀與處事態度，影響學生，關懷並幫助學生。

7. 整合各項資源，照顧弱勢學生，提供學生完善的財務支援系統，鼓勵學生多元學習。

8. 引進企業及整合校園資源、善用畢業回饋結果，協助學生了解自我特質及能力，規劃多元化就業培力輔導方案，

紮根學生就業競爭力，達成「學用合一」的教育長遠目標。

9. 促進全校師生的族群敏感度及多元文化素養，加強原住民族學生學習、生活及就業照護。
10. 提升全校教職員工生之性別平等意識，並培養相互理解、尊重多元差異、消除歧視之公民素養，打造性別友善校園。

二、深耕教育

(一)教學創新關鍵績效指標

1. 文化創新—E-PCK 基地：透過全校任務導向教師社群，執行推動「產學研學堂」，整合各院所產出之學科知識與實務知識，發展跨域教學規劃藍圖，協助教師具備跨域學科知識、教學轉換、反省增能等專業知能，以產生教學質變。
 - (1) 跨領域創新課程每年以 0.5% 的比例增加，五年後佔全校總課程數 10%。
 - (2) 總整課程數五年後達到全校 15%。
 - (3) 累積參與教學創新教案教師數五年後總數達全校 10%。
 - (4) 教務 IR 對於 E-PCK 教學之影響與分析報告，且其結果將做為學校中長程教學修正之依據。
 - (5) 教務 IR 分析 College X 學習成效之影響。
2. 學習創新—教學典範再造：各學院及通識教育中心課程依高等教育深耕計畫創新、汰換或整併改善，使學院及通識教育中心進行反思，減少必修課程，增加修課彈性，並能針對課程結構與內容產生實質改變。
 - (1) 學生募課並成功開設課程每學期至少 5 門。
 - (2) 1 年後至少有 50% 學生修過 AI 相關課程。
 - (3) 修習第十學院課程學生人數在 110 達到至少 550 人次。
 - (4) 教務 IR 對於學生修習跨域課程成效進行分析。

- (5) 教務 IR 對於各類調查問卷進行分析，並進行學生資料串接及建檔，進行長期追蹤並形成政策建議，強化校務永續推動。
3. 場域創新—無邊界大學：規劃彈性、開放且具特色之大學體制和學習環境，建立跨域、跨場域教學理念，形塑本校成為區域創新樞紐，從中培養學生自主、跨域的學習能力、尊重美感與多元的大學公民素養。
 - (1) 每年至少 3 個課程結合校內外創新創業人才培訓計畫。
 - (2) 學生參與校內外創新創業人才培訓計畫後進行新創產業之人數，每年至少 3 個。
 - (3) 校內研究過程/成果轉化/融入於實作/實踐型課程之於學生學習成效及就業後發展之分析。
4. 願景創新—入世學術人：善盡大學社會責任的具體參與和介入，進而提升臺南市民認同成功大學對在地的貢獻。
 - (1) 2 年內「接地氣課程」成為大一生（含外籍生）必選課程之一。
 - (2) 1 年內教師參與 SDG-USR 課程及活動比例達 19%。
 - (3) 聯合國 SDGs 議題融入各院 E-PCK 課程比例及其對於本校研究/教學之影響評估。
 - (4) 全球化在地大學規劃所衍生出的國際交流及宣導情形。

(二)通識教育關鍵績效指標

1. 通識認證講座：109-2 學期中因應新冠狀病毒疫情提升至三級警戒，為避免學生群聚，本中心特別舉辦線上通識認證講座，讓學生避免群聚接觸，同時透過遠端學習新冠狀病毒與社會經濟時事議題。截至 110 年 6 月 30 日止通識認證講座共 127 場參與人次達 4,288（學士：3,610 人次、碩博：494 人次、教職員：111 人次、校外：73 人次）參與。預估參與人數達 10,000 人次。
2. 融合通識課程：包含大學導航、通識領袖論壇、通識巡迴講座、通識教育生活實踐、通識總整課程等，提供學生從生活中發現問題並嘗試研擬方案予以解決，在實務

方面提供理論與實作結合的可能性。109-2 學期融合通識開設 42 班，修課人數共 2,802 人，每年預計選課人數將達 3,500 人。

三、永續校園建設

(一)總務管理

1. 量化關鍵績效指標

- (1) 會議場地每年收入約 600 萬元（因疫情影響調整績效指標）；短期學舍每年收入約 180 萬元；大學路地下停車場委外經營每年收入約 180 萬（其中 47% 歸臺南市政府）。
- (2) 每年辦理招標案件 400 件以上，電子領標率 100%，決標後節流 4 千萬元。綠色環保採購商品達到環保署規定之 90%；優先採購項目達成衛福部所訂 5%；另電子投標比例達 15% 以上。請購文件審查，除較複雜者外，一律於 3 日內簽註意見上陳或退件，加快採購效率。
- (3) 場地標租計有 10 案，收入約 200 萬元；販賣機 2 案，收入約 200 萬元。學生宿舍及校友會館 BOT 案每年收取權利金約 270 萬元、回饋金約 90 萬元。完成校園地理資訊系統理學大樓新建物及空間建置。
- (4) 校內執行工程預計 111 年底前完工羅列如下。
 - A. 生醫卓群教學大樓新建工程預計 111 年 3 月。
 - B. 禮賢樓（國定古蹟）修復工程 111 年 5 月。
 - C. 光一光二舍公共空間及周邊景觀整修工程 111 年 7 月完工。
 - D. 大新園新建工程 111 年 10 月。
 - E. 申請能源局補助，建置校區各建築物水源水量監控系統，用以掌握用水數據，若有破管漏水，有效提前因應。
 - F. 總圖書館空調冰水主機更新，預計節省電力 19 % 以上。

2. 質化關鍵績效指標

- (1) 國際會議廳、成功廳及會議室提供更便利的無線上網。縮減短期學舍借用流程。大學路地下停車場委外經營導入自動繳費系統，可省下用人費用每年約170萬，並由委外經營廠商汰換原有老舊設施及場地整修。
- (2) 宣導加強各單位辦理綠色採購及身心障礙優先採購觀念，建立綠色環保、關懷弱勢校園。採購辦法及流程適時檢討修正，並加強教育訓練與宣導，增進採購效益，強化採購品質。持續推動政府採購電子化，利用資訊技術，以網路作業取代傳統作業模式，使採購流程電子化，可簡化採購作業流程，減少機關與廠商之作業時間及成本，提升政府採購效率，建構優質採購環境。
- (3) 提升不動產財產管理效能。宣導加強各單位財物管理知能，辦理年度財物盤點時，加強財產之使用情形盤查，有閒置未使用之財產，促請上網公告。改進校園 GIS 系統各類報表製作分析，提升空間管理效能。
- (4) 建構完善教研環境，拓展師生互動與學習空間。積極整合與維護校內文化資產，提升文化資產效益。落實綠色校園政策，建構永續校園環境。健全基礎建設，創造健康的校園環境。
- (5) 與民間協力辦理「學生宿舍及校友會館 BOT」案，提昇學生宿舍量與質的需求，提供校友返校時之聚會、座談、資訊交流及住宿之空間結合學生宿舍及校友會館，提供相關生活機能之生活服務設施與停車場之多功能的便利環境。

(二)知識資源典藏與利用

1. 量化關鍵績效指標

- (1) 圖書及非書館藏：3,300,000（冊件）。
- (2) 電子期刊：50,000（種數）。
- (3) 資料庫：450（種數）。
- (4) 機構典藏蒐集文獻：

- A. 摘要：149,000（篇）。
- B. 全文（含連結）：111,000（篇）。

2. 質化關鍵績效指標

(1) 服務

- A. 積極徵集實體與電子化館藏，並提升資源取得性與增進學校研究之影響力。
- B. 結合新技術與各單位資源，提供優質館藏及知識資源之利用與推廣。
- C. 舉辦人文藝術活動，提供科技人文與跨領域人才所需之多元化內涵。
- D. 持續參與社會服務，協助弱勢團體。

(2) 空間

- A. 建置學習共享空間並進行館舍空間配置調整。
- B. 提供優質跨領域學習環境。
- C. 透過網路世界，貫穿虛實圖書館場域，讓服務更加無遠弗屆且不受圖書館實體空間與開館時間之拘束。

(3) 跨館合作

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

(三) 數位校園

1. 量化關鍵績效指標

- (1) 全校骨幹網路維運：服務妥善率須達 99.86% 以上（換算因設備故障造成之不可預期斷線時數，全年累計不超過 12 小時）。
- (2) 校務資訊系統開發：配合師生個人行動裝置使用需求，預計平均每年開發 5 個行動化校務資訊系統（包括新增系統與改寫舊系統）。

2. 質化關鍵績效指標

- (1) 強化資訊安全與個人資料保護：

- A. 配合教育部政策，持續於本校計網中心推動資訊安全管理系統（ISMS），定期通過第三方驗證，避免發生重大資訊安全事件。
 - B. 落實全校個人資料保護管理制度，各單位對個人資料之蒐集、處理及利用皆能符合個人資料保護法規定，防止個人資料洩漏或不當使用。
- (2) 採用最新的系統開發工具或平臺：
- A. 依校務資訊系統性質，使用響應式網頁技術或 APP 技術開發，提升使用者操作介面友善度。
 - B. 推廣新一代網站管理平臺，透過響應式網頁技術，各單位不需同時維護電腦版及手機版兩種網頁內容，減少維護人力及成本。

(四)環境保護暨安全衛生

1. 量化關鍵績效指標

- (1) 每年至少舉辦 1 場以上環保教育暨安全衛生相關講座。
- (2) 每年新生體檢率達 95% 至 100%。
- (3) 每年參加健康促進人次中，有 80% 的學員每星期中等強度身體活動時間達 150 分鐘。

2. 質化關鍵績效指標

- (1) 環安衛整合資訊系統開發：達到可查詢、統計全校實驗室相關資訊之功能。
- (2) 營造校園內重視健康促進生活觀念，養成健康生活型態。
- (3) 透過永續校園規劃，在既有之基礎，加強單位間聯繫；使資源能有效運用，持續推動、執行相關業務，冀能達到一個盡善盡美的優質校園環境。

四、厚植校園文化

(一)文化資產

1. 量化關鍵績效指標

- (1) 蒐藏：數位化登錄筆數每年平均 10 件。
- (2) 研究：（含委外研究）
 - A. 研究報告數：每年 1 至 2 冊。

- B. 校外研究計畫佔研究經費比例：每年平均 60% 以上。
- C. 平均每位研究人員期刊論文數*：每年 1 篇以上。
- D. 平均每位研究人員專書（含紀錄片）數*：每年 0.2 本以上。

(3) 展示教育：

- A. 展示新展數：每年 1 項以上。
- B. 展示參觀人數：每年 10,000 人以上。
- C. 外國團體參觀人數：每年 50 人以上。

(4) 推廣行銷：

- A. 國內合作交流之單位數：每年 5 個以上。
- B. 國際交流之單位數：每年 3 個以上。
- C. 社群媒體宣傳發布數：每年 4 次事件以上。

2. 質化關鍵績效指標

- (1) 展示及導覽內容品質之提升。
- (2) 強化與校內外單位之合作。

(二)人文藝術

1. 量化關鍵績效指標

- (1) 展覽、演藝：每年辦理藝文活動（含展覽、表演、講座及影展）10 場次，參與人數達 5,000 人次。
- (2) 教育：
 - A. 每年新增「美學與藝術跨域學分學程」登記學生 100 人。
 - B. 每年新增「藝術叩門」完成學生 400 人。
 - C. 每年新增進階實作實習課程完成學生 185 人次。
 - D. 每年完成「美學與藝術跨域學分學程」認證學生 20 人。
- (3) 校園環境（公共）藝術品：每年新增藝術品 1-2 座。
- (4) 設計服務
 - A. 完成平面設計案 15 件。

- B. 完成產品設計案 2 至 4 件。
- C. 完成校級儀典視覺設計 3-5 件。

2. 質化關鍵績效指標

- (1) 藝術教育深化：透過「美學與藝術跨域學分學程」之前導課程，增進本校學生之藝術活動參與率及賞析能力；透過實作課程引導學生進入創作，進而發表、展現成果。
- (2) 校園藝術氛圍營塑：校園環境美化，強化成大人對校園文化的感情與認同。

第二節 特色卓越研究

一、量化關鍵績效指標

(一)學術研究：由校、院或中心大師級學者及其研究團隊來校參與相關領域研究，開拓提升研究之質量。

- 1. 推動校內教師持續研究論文產出，每位專任教師平均論文數由 107 年 1.13 篇於五年內（107-111 年）增至 1.7 篇，成長 1.5 倍。
- 2. 促成校內國際合作更深廣，本校國際合著論文比例由 107 年 28.8%於五年內（107-111 年）達 33.6%，每年成長 1.2%，5 年成長 15%。
- 3. 提升校內學術論文品質，本校科研論文標準化影響力（FWCI）數值（排除自我引用）由 107 年 0.99 於五年內（107-111 年）達 1.1，以期論文質量超越世界平均水平，將本校學術研究提升更高地位。
- 4. Top 1% citation 篇數由 107 年 42 篇於五年內（107-111 年）增至 50 篇，成長 19.0%。
- 5. 玉山（青年）學者延攬人數達 18 人，哥/愛計畫年輕學者延攬人數達 42 人。
- 6. 大專生專題計畫件數達每年 150 件，執行專題計畫產生之論文數每年 20 篇。

(二)產學合作：以每年 1% 為目標持續推動並增長產學合作績效。

二、質化關鍵績效指標

(一)研究中心：

1. 跨領域研究中心之研發能量得以持續產出，創新科技研發，突破學術藩籬，回應社會發展需要及接軌國際脈動，成為具獨特性及社會貢獻的研究中心。
2. 提升研究中心各面向運作績效，凝聚研發動能。

(二)人才培育：

1. 透過積極延攬國內外優秀年輕學者之策略，以深化本校未來教學研究人才之培育。
2. 厚植新進教師與研究人員能量，奠基本校未來研究基礎。同時活化教研人員及博士後研究員之學術產能。

(三)產學合作：

1. 國際合著論文點數納入彈性薪資機制，實質提升本校論文標準化影響力（FWCI），提高大學排名。
2. 推動 Undergraduate Research，促進大學生實作能力，並增加優質高中生至本校就讀至碩博班。
3. 推動培育優秀博士生，發表學術期刊及論文；並協同國際指標性公司培訓高階博士研發人才。

第三節 產學研鏈結

一、量化關鍵績效指標

- (一)產學優質共研中心至少 5 年 2 家。
- (二)輔導新創公司或衍生公司數量 5 年內達 15 家。
- (三)逐年提高智慧財產權收入 5 年內成長 3-5%。

二、質化關鍵績效指標

- (一)加速建構臺灣完整的創新創業生態系統，培養新創的明日之星。
- (二)縮短學用落差，企業與學校共同規劃培育產業新創人才。
- (三)提升大學產學合作法人化彈性。
- (四)配合政府新興產業策略，創造新產業研發動能，建立新世代產業基礎。
- (五)強化創新技術商品化，建構創造價值並與國際接軌。

(六)媒合廠商取得創新技術，提升產品價值，帶領廠商躍上國際舞臺。

第四節 開拓國際合作

一、量化關鍵績效指標

(一)提升本校國際學術地位及影響力

1. 5年後完成與20所國際百大建立合作關係。
2. 新簽訂合約每年增加5所。
3. 交換生計畫合約數每年增加5所。
4. 跨國雙學位簽約校每年增加5所。
5. 臺灣與東南亞暨南亞大學校長論壇（SATU）Join research schemes 計畫數每年增加20%。

(二)提升境外學生招生質與量

1. 境外學位生數每學年新生數增加5%。
2. 境外學位生佔全校比例5年後達10%。
3. 境外交換研習生數每年增加10%。

(三)提升學生國際移動力

1. 赴外交換研修學生數每年增加10%。
2. 5年後全校80%以上之系所推動學生赴海外研習。

(四)提升成大全方位國際化校園程度

1. 國際化知能研習活動每年2場。
2. 國際學生接待志工人數每年增加10%。

二、質化關鍵績效指標

(一)與國際百大大學校接軌，期透過與全球前百大大學校院進行各種面向之合作交流與連結，研習其學校價值養成及貢獻大學社會責任之策略方向。

(二)強化臺灣與東南亞暨南亞大學校長論壇（SATU）功能，推動跨國、跨校合作計畫，培養東南亞暨南亞地區跨領域人才，吸引優秀學生來臺就讀，成為高教輸出之國際平臺。

(三)針對全校現有之英語授課課程學程進行盤點、整理，與跨領域整合，進一步建立完善資訊平臺，以對內供國際學生更直接的資訊掌握與對外招生的推廣。

- (四)藉由接待義工及國際服務學習課程計畫，鼓勵本地學生積極參與公共事務，協助國際學生適應臺灣生活，認識不同國家的國際友人，學生透過赴外研習、體驗學習，可增加自主發展能力，拓展視野涵養與國際接軌之溝通能力，提升實踐能力，豐富自身履歷。
- (五)落實各學院建置國際化窗口，國際化工作細緻、複雜、高變動性及具專業性，除學術專業及策略外，行政推動亦是關鍵，於學院建置國際化窗口為本校推動國際化之永續發展基礎。
- (六)完成校園行政資料庫盤點及重新規劃，其中包含了教務、學務、國際等不同單位業務所屬但又有所關聯的數位資料，以提高行政效率並能即時更新國際化交流資料庫，經由長期收集累積的大數據資料可以觀察政策執行所產生的趨勢，藉以預測未來事件之發生可能性或作為訂定標準之數字依據。

第五節 前瞻校務經營

一、財務與主計

(一)建置資金財務機制

1. 量化關鍵績效指標

- (1) 投資組合年化報酬率優於定存，長期平均年化報酬率期望可達3%至4%以上。
- (2) 運用留本捐贈之永續基金進行投資，獲得穩定收益3%至4%。
- (3) 於可投資限額內，投資獲取穩健收益，另規劃定存投資比例將佔整體現金部位達9成以上。

2. 質化關鍵績效指標

- (1) 加強核心持股配置，以獲取永續投資孳息收益。
- (2) 降低活儲現金存量，以減少閒置資金，活化資金運用。
- (3) 加強宣導所得歸戶之認知，辦理所得扣繳作業說明會，協助專兼任助理進行各類所得之請款，鼓勵同仁積極參與教育講習，建立正確所得扣繳觀念，以獲取新知，降低漏列所得或短漏扣稅額之風險。

- (4) 加強推廣網路繳費平台、學生線上繳費平台及自動繳費機多元化之繳款方式，導入校園行動支付方案，整合需求並增加使用單位，線上E化繳款以減少收取現金降低失竊風險，以期建置無現金校園環境。

(二)主計管理

1. 量化關鍵績效指標

- (1) 預、決算各表報依主管機關期程編送。
- (2) 年度決算短絀控制於預算短絀數內。
- (3) 自籌收入占總收入比率 $>57\%$ 。
- (4) 年度決算實質短絀 <0 。
- (5) 自籌收入支應之人事費支出占最近年度決算自籌收入比率 $<50\%$ 。
- (6) 可用資金占最近年度決算平均每月現金經常支出倍數 >4 倍。

2. 質化關鍵績效指標

- (1) 提升預算管理功能，增進財務營運績效，以利短絀逐年減少。
- (2) 進行流程改造，強化財務內控機制，建立興利防弊之服務模式。
- (3) 依循產學合作相關法規並嚴謹審查，協助計畫單位降低違規(約)之風險。
- (4) 藉由行政事務協助，優化產學合作相關機制，俾助產學發展及連結能力。

二、人事與行政

(一)人事管理

1. 量化關鍵績效指標：

- (1) 身心障礙人員達法定 3% 足額進用。
- (2) 每月正確完成各項人事資料報送，正確率達 100% 。

2. 質化關鍵績效指標

- (1) 適時修訂或增訂各類人員之相關管理或進用規定。
- (2) 訂定年度訓練計畫。
- (3) 訂定年度員工協助方案。

- (4) 依限辦理平時考核、年度業務績效考核，獎懲案件即獎即懲。

(二)秘書行政

1. 量化關鍵績效指標

- (1) 增加分層負責授權項數，提升行政效能。
- (2) 校級會議召開次數與時間依時程辦理，每場會議討論提案皆能完成。
- (3) 提升電子郵件反映管道之(每月/半年/一年)結案百分比及意見處理滿意度。
- (4) 81年12月31日以前屆期永久保存檔案移轉檔案目錄送審共計分6年，於112年完成約147,050件檔案之目錄清查、校正及移轉目錄送審。
- (5) 公文線上簽核比率於111年前達65%的中長程目標；對外公文電子交換符合ODF-CNS15251政府文件標準交換格式，111年交換比率達100%。
- (6) 為妥善保存本校珍貴歷史檔案，在符合檔案庫房設施基準下，滿足每年至少35公尺的容載需求達10年。

2. 質化關鍵績效指標

- (1) 持續修訂用印規範並公告週知，確立作業流程。
- (2) 會議討論過程能使意見順利具體表達，每場會議皆能完成預定之提案。
- (3) 凝聚共識、公平公正，如期選出本校新任校長。
- (4) 建立本校智慧財產權管理制度，有效管理具有商業效益之中英文校名校徽之商標，同時研擬產學合作合約之各類別條款，透過合約約定取得研發成果之智慧財產權或收取適當回饋金，以充實校務基金規模。
- (5) 完成81年12月31日前永久保存檔案編製檔案移轉目錄送審，促進機關檔案之開放與運用，發揮檔案加值功能。
- (6) 持續優化本校公文及檔案管理系統，以確保系統執行之正確性，健全機關檔案管理，便利檔案彙送、

移轉（交）作業之正確，並同時確保公文檔案從產生、應用至保管週期過程中，能有共通的格式與標準，在電子檔案長久保存時，仍能確保檔案真實、完整及可及性等安全要件。

- (7) 未來可與博物館、校史館結合成立檔案館，用以保存本校之文獻資產，以供行政諮詢、校史教學與研究之用。
- (8) 即時更新成大對 COVID-19 疫情之應變、作為與醫療研發，強化學界對全國與全球的责任與貢獻，提供校內外最新防疫行動資訊。
- (9) 落實本校校區安全維護，減少意外事故發生，順遂校園突發意外事件發生應變及處置，提升安全服務品質。

三、校友經營

(一) 量化關鍵績效指標

1. 本校校友卡發行數量，累計達 2,800 張。
2. 協助校友申請校友 G suite 信箱，累計達 18,000 件。

(二) 質化關鍵績效指標

1. 增進校友之間的橫向聯繫，凝聚校友向心力。
2. 提高本校與校友會及校友企業之間的互動，共推校務發展。

陸、財務預測

本校以中長程發展計畫為基礎，穩健創新經營為原則，除配合政府政策積極爭取全國性大型重要計畫，強化產學合作厚植研發競爭力創造收入，結合廣大校友群擴展募款資源等外，另推動人事、電費及資本支出等節流措施，並藉由財務面操作，兼顧收益及安全性考量下投資，增加學校自籌收入財源，以支持本校發展前瞻技術、研究創新、建立優質教育環境、推動跨領域創新學程、鏈結國際化平台及落實永續發展策略 SDGs 等，並確保校務基金永續經營目標。

第一節 近 5 年收支決算分析

本校近年積極承接建教合作計畫、各類政府委辦及補助計畫，並發展增加自籌收入之業務，故自籌收入大幅增加，成本與費用亦隨之增加，惟仍本擲節原則檢討各項支出，致收入增幅大於支出，年度短絀逐年遞減，獲得改善，近5年收支餘絀情形如表1。

表 1：近 5 年收支決算分析

單位：新臺幣千元

年度 科目	105	106	107	108	109
業務收入	7,786,549	8,100,077	8,935,499	9,374,677	9,571,694
學雜費收入	1,114,597	1,129,174	1,145,115	1,145,927	1,159,956
學雜費減免(-)	-41,244	-41,096	-40,194	-39,370	-40,754
建教合作收入	3,203,122	3,498,911	3,968,524	4,141,913	4,197,330
推廣教育收入	59,366	57,151	60,096	65,138	52,875
權利金收入	37,106	24,142	21,482	40,572	64,926
學校教學研究補助收入	2,457,791	2,448,258	2,504,605	2,548,286	2,548,286
其他補助收入	920,954	948,739	1,240,692	1,433,171	1,547,338
雜項業務收入	34,857	34,798	35,179	39,040	41,737
業務成本與費用	8,386,463	8,510,797	9,270,463	9,695,343	9,932,107
教學研究及訓輔成本	4,063,649	3,953,601	4,213,327	4,537,851	4,669,449

年度 科目	105	106	107	108	109
建教合作成本	3,181,006	3,462,575	3,917,936	4,005,922	4,109,164
推廣教育成本	50,580	54,102	56,020	59,453	44,108
學生公費及獎勵金	375,899	386,658	403,850	419,719	433,721
管理費用及總務費用	685,122	623,745	649,045	639,280	638,893
雜項業務成本	30,207	30,116	30,285	33,118	36,772
業務賸餘(短絀-)	-599,914	-410,720	-334,964	-320,666	-360,413
業務外收入	412,840	436,141	496,637	521,522	533,299
利息收入	81,312	72,076	73,998	81,299	88,378
兌換賸餘	881	-	-	0	0
投資賸餘	8,913	22,035	12,004	42,153	39,020
資產使用及權利金收入	191,677	190,788	249,200	255,363	238,350
受贈收入	110,670	121,522	133,476	110,870	140,779
賠(補)償收入	3	-	-	-0	-
違規罰款收入	371	5,583	484	892	3,124
雜項收入	19,013	24,237	27,475	30,945	23,648
業務外費用	341,702	333,984	320,116	319,804	282,323
投資短絀	-	-	-	2,594	13,589
財產交易短絀	-	12	67	11	136
雜項費用	341,702	333,972	320,049	317,199	268,598
業務外賸餘(短絀-)	71,138	102,157	176,521	201,718	250,976
本期賸餘(短絀-)	-528,776	-308,563	-158,443	-118,948	-109,437

資本支出除興建生醫卓群中心教學研究大樓、東寧校區第一期學生宿舍興建工程外，每年亦投入大量經費汰換老舊圖儀設備及整修老舊房舍。近五年資本門執行數維持在約12億元，109年因學生宿舍整修故遞延費用執行數較高，近5年資本門執行情形如表2。

表 2：近五年資本門執行情形：

單位：新臺幣千元

年度 項目	105	106	107	108	109
土地改良物	-	-	-	1,056	14,321
房屋及建築	567,735	421,956	322,993	226,675	312,059
機械及設備	465,654	552,216	589,238	662,357	674,227
交通及運輸設備	70,653	48,064	18,981	25,318	28,127
什項設備	60,070	100,864	111,786	101,924	159,544
無形資產	22,530	35,800	31,984	41,853	51,844
遞延借項	76,540	22,938	59,712	49,082	147,240
合 計	1,263,182	1,181,838	1,134,694	1,108,265	1,387,362

第二節 未來 3 年資金來源、用途及餘絀預估

一、 資金來源：

(一) 政府補助經費

1、主要收入來源為學校教學研究補助收入，配合行政院調增 111 年度軍公教員工待遇，111 年度教育部補助金額 26 億 3,191 萬 9 千元，增列 8,363 萬 3 千元，預估 112 至 113 年度持平無成長。

2、政府專案補助計畫，預估逐年成長。

(二) 自籌經費

主要收入來源為建教合作收入，除積極爭取國家大型國家重點計畫外，並擴大產業學術合作，爰預估逐年成長。另學雜費收入、資產使用及權利金收入、受贈收入等預估皆有成長。

(三) 高教深耕經費

111 年度預算編列 10 億 9,139 萬 4 千元，112 及 113 年度預計分別為 11 億元及 11 億 500 萬元。

二、 資金用途：

(一) 教學成本：因應行政院調增軍公教員工待遇，且預估未來其他政府專案補助計畫及建教合作計畫仍維持增加趨勢，爰相對成本隨之逐年增加。

- (二) 學生獎助學金：預估逐年微幅成長。
- (三) 管理總務費用：配合學校行政人力員額管控人事費，並推動各項節約措施，除行政院調增軍公教員工待遇及晉級因素增加人事費外，其他業務費以不成長為原則。
- (四) 招生經費：預估暫不成長。
- (五) 業務外費用：資產使用及受贈等收入逐年增加，爰相對支出增加。

三、資本支出財源

(一) 政府補助經費

教育部補助基本需求資本門，無新增事項，補助金額持平無成長。另教育部 111 年補助營建工程「臺灣生醫卓群中心教學研究大樓新建工程」943 萬 5 千元(最後 1 年)。

(二) 自籌經費

- 1、「東寧校區第一期學生宿舍興建工程」全數由學校自籌經費支應。
- 2、旺宏電子股份有限公司捐贈「成功創新中心-旺宏館新建工程」4 億 2,000 萬元，其中實物捐贈 1,462 萬 6 千元、現金捐贈 4 億 537 萬 4 千元。

(三) 高教深耕經費

高教深耕計畫依其規定，以資本門比例為 2~3 成預計。

四、資本支出

除已核定新建工程計畫分年編列工程款及專案計畫補助資本門外，111 及 112 年一般房舍修繕、購置教學儀器設備及遞延費用(代管資產大修)等預估逐年成長。

表 3：未來 3 年資金來源、用途預估明細：

單位：新臺幣千元

項目	111 年	112 年	113 年
一、資金來源	10,033,654	10,193,654	10,353,654
政府補助經費	3,040,525	3,081,919	3,096,919
教學研究補助收入	2,631,919	2,631,919	2,631,919
其他補助收入	408,606	450,000	465,000
自籌經費	5,901,735	6,011,735	6,151,735
學雜費收入	1,117,000	1,127,000	1,137,000
建教合作收入	4,130,000	4,200,000	4,300,000
推廣教育收入	59,000	59,000	59,000
資產使用收入	230,000	250,000	270,000
財務收入	87,735	87,735	87,735
受贈收入	150,000	160,000	170,000
其他收入	128,000	128,000	128,000
高教深耕經費	1,091,394	1,100,000	1,105,000
其他補助收入	1,091,394	1,100,000	1,105,000
二、資金用途	10,198,170	10,462,352	10,632,652
教學成本	8,709,162	8,934,162	9,084,162
教學研究及訓輔成本	4,861,162	4,871,162	4,881,162
建教合作成本	3,795,000	4,010,000	4,150,000
推廣教育成本	53,000	53,000	53,000
學生公費及獎助金	465,320	466,320	467,320
管理總務費用	699,170	704,170	709,170
招生(雜項業務)費用	34,000	34,000	34,000
業務外費用	290,518	323,700	338,000
三、賸餘(短絀)	(164,516)	(268,698)	(278,998)
四、資本支出財源	1,192,421	1,473,945	945,000
政府補助經費	92,402	63,000	63,000
教育部補助	81,477	63,000	63,000
其他政府機關補助			
成大醫院補助	10,925	0	0

自籌經費	793,019	1,173,945	645,000
高教深耕經費	307,000	237,000	237,000
五、資本支出	1,192,421	1,473,945	945,000
房屋建築工程	460,969	737,793	75,000
圖儀設備	672,642	677,342	790,000
無形資產	8,810	8,810	10,000
遞延費用	50,000	50,000	70,000

備註：111年度為預算案金額，112-113年度為預計金額

第三節 未來3年可用資金分析

收入面係本校預估未來政府機關補助計畫增加，其他補助收入112至113年分別增加5,000萬元及2,000萬元，又自籌收入預估建教合作收入112至113年分別增加7,000萬元及1億元，學雜費收入、資產使用及權利金收入、受贈收入分別逐年增加1,000萬元、2,000萬元及1,000萬元；支出面主要係預估教學研究及訓輔成本逐年增加1,000萬元，建教合作成本112至113年分別增加2億1,500萬元及1億4,000萬元。

執行面本零基預算精神進行預算分配及加強開源節流措施，持續改善年度短絀並穩定學校資金，俾以支應教學研究大樓新建工程及整修老舊房舍等需求。預計未來3年之帳面現金，將自111年底之92億3,396萬5千元，增至113年底94億8,298萬4千元；可用資金，則預計自111年底22億2,293萬7千元，增至113年底23億8,790萬4千元，未來3年現金及可用資金變化如表4。

表 4：未來 3 年可用資金變化

單位：新臺幣千元

項目	111 年預計數	112 年預計數	113 年預計數					
期初現金及定存 (A)	8,913,282	9,233,965	9,388,573					
加：當期經常門現金收入情形 (B)	9,991,803	10,151,803	10,311,803					
減：當期經常門現金支出情形 (C)	9,137,910	9,402,092	9,572,392					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	509,211	300,000	300,000					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)	1,192,421	1,473,945	945,000					
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)	-	-	-					
加：當期投資淨(增)減情形 (G)	-	-	-					
加：當期長期債務舉借 (H)	150,000	578,842	-					
減：當期長期債務償還 (I)	-	-	-					
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)	-	-	-					
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	9,233,965	9,388,573	9,482,984					
加：期末短期可變現資產 (L)	75,055	75,055	75,055					
減：期末短期須償還負債 (M)	7,086,083	7,163,345	7,170,135					
減：資本門補助計畫尚未執行數 (N)	-	-	-					
期末可用資金預測 (O=K+L-M-N)	2,222,937	2,300,283	2,387,904					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	612,793	-	-					
政府補助	0	-	-					
由學校已提撥之準備金支應	0	-	-					
由學校可用資金支應	33,951	-	-					
外借資金	578,842	-	-					
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	111 年餘額	112 年餘額	113 年餘額
東寧校區第一期宿舍興建工程	110-112	113-132	1.0038	1.095%	798,842	220,000	798,842	798,842

第四節 其他重要財務資訊—重大營建工程

單位：新臺幣千元

項目 名稱	期間	投資總額	分 年 預 算 數			備 註
			以前年度 法定預算	本年度	以後年度	
1. 臺灣 生醫卓 群中心 教學研 究大樓 新建工 程	105.01 至 111.12	840,000	680,147	159,853	0	1.期程 105 至 111 年度，總經費 8 億 4,000 萬元，其中本校自籌 3 億元、國立成功大學醫學院附設醫院補助 3 億元，教育部補助 2 億 4,000 萬元。 2. 以前年度已編列 6 億 8,014 萬 7 千元，本年度編列 1 億 5,985 萬 3 千元，由學校營運資金支應 1 億 5,041 萬 8 千元、教育部補助支應 943 萬 5 千元。
2. 東寧 校區第 一期學 生宿舍 興建工 程	108.01 至 112.12	848,750	85,957	150,000	612,793	1.期程 108 至 112 年度，總經費 8 億 4,875 萬元，其中本校自籌(國內借款)7 億 9,884 萬 2 千元、營運資金支應 4,990 萬 8 千元。 2. 以前年度已編列 8,595 萬 7 千元，本年度編列 1 億 5,000 萬元，由本校自籌收入(國內借款)支應。
3. 成功 創新中 心 - 旺 宏館新 建工程	109.01 至 111.12	421,681	295,565	126,116	0	1.期程 109 至 111 年度，總經費 4 億 2,168 萬 1 千元，由旺宏電子股份有限公司(下稱旺宏公司)現金捐贈 4 億 537 萬 4 千元、本校自籌 1,630 萬 7 千元。 2. 以前年度已編列 2 億 9,556 萬 5 千元，本年度編列 1 億 2,611 萬 6 千元，由旺宏公司捐贈 1 億 980 萬 9 千元、本校自籌收入支應 1,630 萬 7 千元。

項目 名稱	期間	投資總額	分 年 預 算 數			備 註
			以前年度 法定預算	本年度	以後年度	
						3.另旺宏公司實物捐贈委託規劃設計 1,462 萬 6 千元。
合計		2,110,431	1,061,669	435,969	612,793	

柒、校務基金投資規劃

本規劃書分為四大部分，市場評估、投資規劃、風險評估及預期效益分述如下。

第一節 市場評估

一、經濟成長

2021 年主要國家疫情逐漸受控趨緩，並積極提升 COVID-19 疫苗施打率，防疫措施逐步解封，消費及投資需求湧現，在低基期效應下，經濟強勁復甦，主要預測機構相繼調高 2021 年全球經濟成長展望。

依據 IMF 與 IHS Markit 於 7 月發布之預估值，2021 年經濟成長率分別為 6.0% 與 5.8%，主要國家及區域多恢復正成長（表一）。

雖各國維持寬鬆性貨幣及擴張性財政政策，經貿活動持續升溫，惟全球經濟前景仍受疫情影響，且面臨主要央行貨幣政策轉向、金融脆弱性持續攀升等風險，恐延後經濟復甦時程，宜密切關注相關情勢後續發展。

地區別	IHS Markit		IMF	
	2020	2021 (f)	2020	2021 (f)
全球	-3.5	5.8	-3.2	6.0
先進經濟體	-4.6	5.4	-4.6	5.6
美國	-3.5	6.6	-3.5	7.0
歐元區	-6.6	5.0	-6.5	4.6
日本	-4.7	2.4	-4.7	2.8
新興經濟體	-1.6	6.5	-2.1	6.3
中國大陸	2.3	8.5	2.3	8.1
臺灣	3.11	5.88	3.11	5.88

資料來源：中華經濟研究院；World Economic Outlook, IMF, July 2021；臺灣經濟成長數據係來自

主計總處

二、失業率

隨著疫苗接種率提升、各地防疫限制鬆綁、商業活動限制減少，就業復甦持續加快，美國 2021 年 7 月非農就業人口新增 94.3 萬人，失業率降為 5.4%（表二），優於市場預期，惟距離 2020 年 2 月疫情爆發前的低點 3.5% 仍有一段差距。歐元區 6 月失業率較 5 月下降至 7.7%，降至 1 年來新低。亞洲地區失業率，日本 7 月為 2.8%，連續 2 個月改善；香港 7 月為 5.0%；臺灣因 5 月中旬國內疫情升溫，全國進入三級警戒，管制措施趨嚴使得內需產業受到嚴重衝擊，6 月失業率攀升至 4.76%，創逾十年半新高，隨著國內疫情趨緩，7 月失業率降至 4.36%。整體而言，隨著疫情受控和外部環境改善，主要國家失業率下降，惟仍受疫情反覆影響，尚未回到之前水準。

國家/地區	2020 年	2021 年						
		1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月
美國	8.1	6.3	6.2	6.0	6.1	5.8	5.9	5.4
歐元區	7.9	8.2	8.2	8.1	8.1	8.0	7.7	-
日本	2.8	2.9	2.9	2.6	2.8	3.0	2.9	2.8
香港	5.8	7.0	7.2	6.8	6.4	6.0	5.5	5.0
臺灣	3.85	3.75	3.73	3.72	3.71	4.15	4.76	4.36

資料來源：主計總處；自行彙整

三、物價

隨著全球經濟逐步復甦，需求擴增，加上缺料、缺工，及疫後供應鏈配置失衡，使國際原油與原物料價格走高，消費者物價隨之上升。IHS Markit 7 月預測 2021 年全球通膨率 3.4%，較 2020 年 2.1% 上升 1.3%，其中先進經濟體通膨率由 2020 年 0.7% 上升至 2021 年 2.5%，新興市場經濟體則由 3.8% 上升至 4.0%。

先進經濟體：IHS Markit 7 月預測（表三），美國 CPI 年增率由 2020 年 1.2% 上升至 2021 年 3.7%；歐元區由 0.3% 升至 2.0%；日本由 0.0% 升至 0.2%；南韓則由 0.5% 升至 1.3%。

新興市場經濟體：中國大陸因上年豬肉價格高漲之高基期效應，CPI 年增率由 2020 年 2.4% 降至 1.7%；臺灣部分，行政院主計總處預測將由 -0.23% 升至 1.74%。

國家/地區	2020 年	2021 年 (f)	2021 年						
			1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月
美國	1.2	3.7	1.4	1.7	2.6	4.2	5.0	5.4	5.4
歐元區	0.3	2.0	0.9	0.9	1.3	1.6	2.0	1.9	2.2
日本	0.0	0.2	-0.6	-0.4	-0.1	-0.5	-0.1	0.2	-0.3
南韓	0.5	1.3	0.6	1.1	1.5	2.3	2.6	2.4	2.6
中國大陸	2.4	1.7	-0.3	-0.2	0.4	0.9	1.3	1.1	1.0
臺灣	-0.23	1.74	-0.19	1.38	1.23	2.10	2.47	1.87	1.95

資料來源：主計總處；中央銀行；中華經濟研究院；自行彙整

四、全球市場評估彙總

綜上所述，隨著主要國家提升 COVID-19 疫苗施打率，防疫措施逐步解封，及受惠於各國寬鬆貨幣及擴張財政政策支持，全球經濟迎來疫情後的強勁復甦，主要預測機構相繼調高 2021 年經濟成長展望；主要國家就業持續復甦；國際商品價格走高，及疫後供應鏈配置失衡，導致全球通膨率上升。

展望未來，Delta 變種病毒再次肆虐全球，不過，隨著疫苗施打率提高，重症機率降低，對經濟的衝擊力也會減弱，加上各國報復性消費潮陸續接棒，全球經濟成長力道仍有望延續至 2022 年，惟疫情持續演變，加以主要央行貨幣政策轉向、全球經貿不確定性及金融脆弱性持續攀升等，都是影響未來經濟情勢的重要不確定因素，亦將使資本市場波動加劇，影響本校投資之資產波動度及報酬率表現。

第二節 投資規劃

- 一、資產配置仍以臺幣定存為主，存放公民營金融機構。
- 二、依「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第 14 條投資額度規範，將可投資金額配置如下：
 - (一)中 (1-5 年)、長期投資規劃
 1. 貨幣型商品。
 2. 固定收益型商品。
 3. 股票型商品。

前揭投資，將優先選取獲社會責任評選優良或參加國際氣候倡議之企業；商品配置比例，由投資管理小組衡酌金融市場情勢提供建議，並視需要彈性調整。

(二)短期投資規劃（1 年以下）

1. 票債券附買回交易。
2. 貨幣型基金。
3. 外幣短天期定存。

(三)創新創業投資規劃

1. 本校持有技術股之新創公司。
2. 與本校有技術/Knowhow 移轉之新創公司。
3. 科研產品行銷電商公司及成大技術新創增值公司。

以本校校務基金 1,000 萬進行新創早期投資，投資個案以本校技術衍生（持有技術股或技術/Knowhow 移轉）之新創公司、科研產品行銷電商公司及成大技術新創增值公司為主，提供新創公司初創時期之資金，協助公司度過初創時期之經營；2022 年將依照新創公司的募資時程，由中心經理人進行投資個案評估，而個案之投資與否及投資額度則由創投評估委員會進行審議。

第三節 風險評估

一、臺幣定存投資

(一)國內往來銀行不願再提供優惠利率供資金存放：因市場游資過剩，且資金去化管道有限，一般大型銀行及公股行庫已不願再吸收過多新臺幣資金，因此可能難再以優惠利率提供本校定存存放，進而影響本校利息收入。

(二)臺灣央行維持低利率：2020 年第 1 季因應 COVID-19 疫情影響，央行大幅降息 1 碼，重貼現率來到 1.125%，低於 2009 年金融海嘯期間的 1.25%，創下歷史新低紀錄，而銀行新臺幣定存牌告利率亦隨之調降，衝擊本校近年利息收入，倘未來央行持續低利率政策，將限縮本校利息收入空間。

二、中、長期投資

(一)疫苗分配不均及變種病毒恐影響經濟復甦時程：各國疫苗施打覆蓋率不同，疫苗部署加速之先進國家新增染疫數驟減，

而疫苗短缺、接種緩慢之新興國家則面臨嚴峻疫情，加以變種病毒造成傳染速率增強，造成若干國家疫情反覆，將使疫情受控時程延後，致經濟陷入封鎖及解封循環。

- (二)主要央行貨幣政策轉向：隨著先進國家經濟好轉，為了避免通膨失控與資產泡沫化等問題，主要央行若針對貨幣政策正常化逐步啟動如縮減購債規模、升息等程序，恐造成金融市場震盪。
- (三)全球經貿不確定性：美國國會持續推動針對中國大陸之「2021年美國創新暨競爭法案」，並以行政命令擴大中企貿易黑名單，中國大陸則通過「反外國制裁法」，美中戰略性競爭導致供應鏈分歧、貿易壁壘擴大，貿易問題政治化傾向加劇，未來發展仍存在不確定性。
- (四)金融脆弱性持續攀升：為因應疫情，各國政府推出大規模刺激政策，協助家庭及防止企業在疫情期間倒閉，惟亦導致市場風險偏好增加，致資產價格上揚，以及家計部門與企業債務進一步攀升等副作用，隨著政策逐步退場，企業償債能力危機顯現，為影響未來金融穩定之隱憂。

上述各項變數皆可能影響本校投資之資產波動度及報酬率表現。

三、短期投資

- (一)釋出申購量有限：2020年3月19日央行降息以來，市場處於低利率水準，造成票券公司補券意願低，附買回交易之供給券源有限，加以市場游資過剩，導致供不應求。另在貨幣型基金申購額度釋出亦有限情況下，皆限縮本校短期投資承作額度，恐使平均每日活儲現金存量增加。
- (二)報酬率低：因承作交易存在行政成本，當票債券附買回交易利率及貨幣型基金報酬率過低，與活儲利率利差不大情況下，將降低本校投資誘因，使平均每日活儲現金存量增加。

四、創新創業投資

- (一)新創公司的成功率低：校務基金投資主要目的是提供本校技術衍生新創公司在新創期、成長期或擴展期之資金，以協助公司度過初創時期之營運挑戰；但依據2019年全球新創生態系報告(GSER2019)也指出，新創公司最後只有8.33%的

成功率，因此新創公司的高失敗率將可能影響新創投資之投資報酬率。

- (二)新創公司成長所需時程長：投資初創時期之新創公司，需待新創公司度過新創期、成長期或擴展期後，新創投資之資金才有回收之機會；一般而言，大學技術衍生新創公司從新創期到成熟期之時程約為 5-10 年，比起其他類型新創公司走到成熟期之時間更長，因此新創投資資金回收時程長將降低資金之周轉速度。

第四節 預期效益

一、臺幣定存投資

- (一)達成 2022 年利息收入預算數 6,600 萬元。
- (二)定存比例佔整體現金部位達 9 成以上。

二、中、長期投資

- (一)投資組合理化報酬率優於定存，長期平均年化報酬率期望可達 3% 至 4% 以上。
- (二)強化投資功能，開源自籌投資收益。
- (三)運用留本捐贈進行投資，獲得穩定收益，符合捐款人指定用途，並以永續經營模式長留學校。

三、短期投資

降低活儲現金存量，以減少閒置資金，活化資金運用。

四、創新創業投資

- (一)產學創新總中心已規劃「新創加速器」，預計 2021 年底完工，未來成大新創公司與企業新創公司進駐，可享有進階新創實務課程（如商業模式、市場或財務分析等）及業師輔導資源之服務，加上中心內經理人之協助，以提高新創公司之存活率與成功率，並增加本校科研成果產業化之效益。
- (二)邀請新創公司參與本校「聯合共研中心平台」，由本校鏈結與大型企業或國際企業（如安永、國巨、李長榮化工、ASML 等）合作，以促進新創公司規模化與國際化之發展；另亦將協助媒合國內外創投資金挹注，以解決新創公司不同營運階段之資金需求。

(三)搭配本校校友新創天使平台與創投，整合校友在各領域產業之量能，使校友以業師、投資人或企業合作夥伴之不同型態協助本校新創公司之成長，並可增進校友與母校之產學互動與情感鏈結，以建立成大新創生態圈之永續發展。

第五節 參考資料

- 一、Global Startup Ecosystem Report 2019 (GSER2019), Startup Genome, 9th May 2019
- 二、WORLD ECONOMIC OUTLOOK UPDATE, IMF, July. 2021
- 三、央行理監事會後記者會參考資料，中央銀行，2021年6月17日
- 四、2021年下半年度臺灣經濟展望，臺灣綜合研究院，2021年7月14日
- 五、2021年第3季臺灣經濟預測，中華經濟研究院，2021年7月20日
- 六、國內總體經濟預測暨景氣動向調查新聞稿，臺灣經濟研究院，2021年7月23日
- 七、物價指數新聞稿，行政院主計總處，2021年8月5日
- 八、當前經濟情勢簡報，國家發展委員會，2021年7月13日、8月2日
- 九、國民所得及經濟成長新聞稿，行政院主計總處，2021年8月13日
- 十、就業、失業統計新聞稿，行政院主計總處，2021年8月23日
- 十一、投信公司提供資料