



國立成功大學
National Cheng Kung University

112 年度校務基金
財務規劃報告書

中華民國 111 年 12 月 28 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.....	3
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 培育可解決全球議題能力的國際人才.....	6
第四節 促進城市發展與人類福祉的大學社會責任.....	6
參、年度工作重點	8
第一節 燭炤教育初心	8
一、深耕高等教育.....	8
二、多元體驗學習.....	9
三、在地國際鏈結.....	10
四、卓越創新研究.....	11
五、產學循環共生.....	12
第二節 厚植跨域學習	13
一、通識教育.....	13
二、知識典藏與運用.....	14
三、文化資產.....	15
四、人文藝術.....	16
第三節 前瞻校務經營	16
一、策略發展整合.....	16
二、財務資源發展.....	17
三、人力資源發展.....	19
四、行政服務品質.....	21
第四節 永續校園發展	22
一、校園總務管理.....	22
二、智慧數位校園.....	24
三、綠色安全校園.....	25
肆、財務預測	28
第一節 近5年收支決算分析.....	28
第二節 未來3年資金來源、用途及餘絀預估.....	30

第三節 未來3年可用資金分析.....	33
第四節 其他重要財務資訊—重大營建工程.....	35
伍、風險評估.....	36
第一節 燭炤教育初心.....	36
第二節 厚植跨域學習.....	38
第三節 前瞻校務經營.....	40
第四節 永續校園發展.....	44
陸、預期效益.....	46
第一節 燭炤教育初心.....	46
第二節 厚植跨域學習.....	52
第三節 前瞻校務經營.....	57
第四節 永續校園發展.....	62
柒、校務基金投資規劃.....	67
第一節 市場評估.....	67
第二節 投資規劃.....	69
第三節 風險評估.....	70
第四節 預期效益.....	72
第五節 參考資料.....	72

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、成大、NCKU）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，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、社會科學院、電機資訊學院、生物科學與科技學院，逐步發展成為兼顧科學、科技與人文社會的綜合型大學。

民國 107 年起以「成大人能在全世界社群中能清楚標記各自的價值，成大人的知識文化與科技發明會在倫理的基礎上，關注弱勢的需求、應用於社會的發展，進而連結成大人所在的城市、國家以及共同面對的未來」為理念，將聯合國「2030 永續發展目標」(Sustainable Development Goals, SDGs) 納入校務發展計畫，作為成大與世界溝通的共同語言，並獲教育部「高等教育深耕計畫」支持，且獲選為 4 所全球鏈結 (Global Taiwan) 全校型國際競爭型學校之一。110 年獲選為教育部「重點培育雙語標竿大學」，呼應 2030 雙語國家政策，本校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。接連的努力也讓成大已持續 3 年(民國 109 年至 111 年)於英國泰晤士高等教育特刊 (Times Higher Education, THE) 世界大學影響力排名，全臺居冠，已建立舉足輕重的大學影響力。

成大秉持校訓「窮理致知」精神，校務發展貼緊臺灣社會脈動，在篤實學風的熏習下，持續培育各種優秀人才，認知「大學並非在自己以為的世界裡看見方向，而是在社會中看到其連接的未來」。在過去優良的基礎上，不斷自我挑戰，打破固有思維方式，放眼未來、持續創新，鏈結地方城市與國家社會，爰此，本校使命標定為：

- 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。

為期許自己不斷地突破現況侷限，實踐永續精神，以「教育創新」、「研究卓越」、「社會責任」為主軸，打造「教學、研究與社會責任」整體卓越的未來大學為願景。以此，本校《112-116 年中程校務發展計畫》規劃 5 年發展策略，制定 4 項教育績效目標：「以解決問題為核心的跨域教學」、「引導永續發展的卓越研究」、「培育可解決全球議題能力的國際人才」及「促進城市發展與人類福祉的大學社會責任」，針對各目標擬定相關策略及行動方案，各項發展均圍繞永續發展思維，且延續本校執行永續發展計畫之 5 大準則：「以人為本促進福祉」、「共融設計永續環境」、「創新突破加速成長」、「尊重多元促進和平」、「跨域整合繁榮發展」，以永續發展思維落實永續發展解決方案，並包容與解決不同在地化需求。

本校以 4 項教育績效目標為基礎，112 年透過學校場域及組織落實 4 項年度工作重點，聚焦以教務處推動深耕高等教育、學生事務處提供多元體驗學習、國際事務處推動在地國際鏈結、研究發展處推動卓越創新研究、產學創新總中心建立產學循環共生系統，展現合心同炬「燭炤教育初心」之相關作為；透過通識教育中心統整全校通識教育課程、圖書館致力於知識典藏與運用、博物館投入文化資產管理及藝術中心推動人文藝術教育等提供學生「厚植跨域學習」場域及資源；以策略發展整

合、運營財務及人力資源及高效行政服務品質創造「前瞻校務經營」之動能；以總務管理效能「永續校園發展」為基礎提升淨零碳排、智慧數位及綠色安全校園發展等 4 項重點工作，實踐「不遺漏任何一人」的價值，以成為「培育亞洲永續發展人才庫的頂尖大學」為 2030 校務發展總體目標。

第三節 報告書架構

本報告書以《112-116 年中程校務發展計畫》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 112-116 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，本校以「燭炤教育初心」、「厚植跨域學習」、「前瞻校務經營」、「永續校園發展」等 4 項重點工作，彙編各單位 112 年度工作規劃；針對年度工作重點分析之相關風險評估及預期效益，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、校務基金投資規劃由本校財務處說明 112 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

面臨高等教育環境快速變遷，臺灣的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，並接軌國際以達成大學發展之願景與目標。因此，為促進國立成功大學運作之效率與效能，確認辦學績效之成果，並貫徹成大之理念、使命與願景，落實校務發展目標。本《112-116年中程校務發展計畫》制定4項教育績效目標為「以解決問題為核心的跨域教學」、「引導永續發展的卓越研究」、「培育可解決全球議題能力的國際人才」及「促進城市發展與人類福祉的大學社會責任」，相關策略及行動方案如以下各節說明。

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，更彰顯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程發展願景，也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，擬定以「落實教學創新，提升教學品質」、「發展學校特色」、「培育公民社會素養」、「提升高教公共性」、「善盡大學社會責任」5項核心策略。

一、 落實教學創新，提升教學品質

- (一) 持續推動校級跨域學習平臺。
- (二) 推動全校週一無必修日。
- (三) 擴大教師社群，落實教育創新及實踐課程之推動。
- (四) 建置國際跨域養成高階人才學院，前瞻培育未來人才。

二、 發展學校特色

- (一) 推動及友善化虛實整合雙語學習環境。
- (二) 強化跨域學習及實踐之經典範例。
- (三) 引入產創結合的創新學習系統。

三、 培育公民社會素養

- (一) 強化學生安全認知、品德及法治教育。

- (二)提升心靈成長與關懷，落實生活、生命教育。
- (三)活化社團活動與公共事務參與。
- (四)推動國際視野、合作領導、關懷社會、服務人群。

四、 提升高教公共性

- (一)落實生源多元化及公共性，深化階級翻轉之人才培育路徑。
- (二)導入大學前及多元管道學習之未來學校。

五、 建立新世代教育典範

- (一)以 SDGs 導入多語化專業/跨域課程。
- (二)永續議題導入的未來素養能力培育課程。
- (三)以科研鏈結場域學習的 USR 大學。

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。成大為展現引導永續發展的卓越研究之教育績效目標，以「深耕基礎研究建設，提升研發品質」、「優化特色領域，發展關鍵技術」及「前瞻學術轉譯，創造社會、產業及國際影響力」作為核心策略，匯集價值鏈夥伴的力量，朝永續發展的方向持續推進。

一、 深耕基礎研究建設，提升研發品質

- (一)延攬與留任優秀全球在地化（glocal）人才。
- (二)完善虛實整合的研究支持系統。
- (三)積極提升全方位研究表現。

二、 優化特色領域，發展關鍵技術

- (一)分析與發掘關鍵技術，聚焦重點特色研究。
- (二)支持特色領域研究中心，優化研發環境。
- (三)跨域社群整合，實踐跨領域（科際）研究。

三、 前瞻學術轉譯，創造社會、產業及國際影響力

- (一)鏈結政府及在地，激發產官學創新能量。
- (二)推動 SDGs 與 ESG 雙引擎，實踐永續影響力。
- (三)深化國際學術策略夥伴，擘劃國際合作新篇章。

第三節 培育可解決全球議題能力的國際人才

全球化教育受到全球市場、媒體新科技與人口移動的影響，比過去更緊密。特別是全球暖化、氣候變遷、貧窮及難民問題皆是迫切尋求解方的全球議題。當世界愈脆弱，越是需要培養具有全球視野與跨文化知能的國際化人才，以回應這新的趨勢。為投入「培育可解決全球議題能力的國際人才」，成大以「打造在地國際化生態系統」、「質量兼顧之國際人才佈局」、「建構國際人才支持系統」作為核心策略，將由「量化」至「質化」的轉變，深化培養國際化能力的策略。

一、打造在地國際化生態系統

- (一)建立跨越邊界的學習，推展線上共學環境 Virtual Program。
- (二)提高學生全球移動力能量，開拓海外研修暨獎學金合作計畫。
- (三)打造在地國際化教研環境，全面提升 EMI (English-Medium Instruction, EMI) 課程等雙語學習環境。

二、質量兼顧之國際人才佈局

- (一)善用強項科技與配合人才居留政策，強化招募質量兼顧之國際人才。
- (二)推動與頂尖大學人才培育合作計畫，建置雙學位及重點領域學分學程。
- (三)攜手產官學機構培育國際人才，推動國際實習。

三、建構國際人才支持系統

- (一)獎助優秀境外生與支持系所教師學生赴外交流。
- (二)優化境外生關懷輔導機制與外籍教研人員/國際學人在校服務系統。
- (三)建置 NCKU 國際學院，打造跨域人才庫與友善行政系統。
- (四)整合校內原有之服務，規劃設置「國際競合力中心」。
- (五)規劃培植國際人才募款機制。

第四節 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「建立永續發展知識平臺之全球地位」作為核心策略，從在地需求出發，並透過人文關懷與協助解決區域問題之概念，擴大至善盡世界責任。

一、與臺南府城及大南方深度研究結合的無邊界大學

- (一)發展綜合型產學創新聚落場域，促進學產互動效能。
- (二)運用大南方科研產業化平臺，創造與大型企業合作機會。
- (三)從國家建設的宏觀格局，促進南臺灣產業循環共生。

二、建立永續發展知識平臺之全球地位。

- (一)立基東南亞暨南亞學術合作交流平臺，深化南向區域合作。
- (二)佈局全球 NCKU Hubs 據點，推動海外基地國際鏈結事務
- (三)成立成大永續發展知識平臺。

參、年度工作重點

本校各單位依據《112-116年中程校務發展計畫》之教育績效目標，提出112年度工作規劃重點，以「燭炤教育初心」、「厚植跨域學習」、「前瞻校務經營」、「永續校園發展」之4項重點工作，各項工作內容彙整於本章節呈現。

第一節 燭炤教育初心

一、深耕高等教育

(一)友善跨域創新教學、打造實踐學習環境與制度

1. 強化串接專業課程與跨域微學程、完善3L School場域、連結全球的國際永續學院，輔以現有彈性學習及學制，營造友善自主/自組學習的校園。
2. 持續推動及媒合EMI融入的教師專業及跨領域合作教學、延續並強化教師「研教合一」動能。
3. 持續推動「研究生通識」及「菁成計畫」、「全校型跨域課程認證」、虛/實整合課程與學習認證 N^3 平臺；持續透過教務政策淡化校內學術領域「區隔化」、擴大及友善學生自主/跨域學習需求。
4. 以精進體育課程發展、活絡體育活動、運動場館優化支持校園體育浪潮計畫。

(二)以科研創新結合全球夥伴培育國際人才

1. 持續推動「研教合一」、「知識實踐型課程」將研究量能導入教學現場、將知識的學習架接解決社會真實議題的學術應用。
2. 持續透過大學部研究（Undergraduate Research, UR）平臺，對接「學術型社團/學生團隊」、「產學研學堂」等行動方案，持續營造從研究到知識實踐的成功鏈結機制。
3. 輔導與獎勵校級運動團隊鏈結外籍學生與本國籍學生，從體育訓練之交流實踐，嫁接專業科研發展。

(三)致力提升高教公共性

1. 系所招生專責推動建構多元行動方案，打造出能實質扶助經濟及文化不利學生之良好學習環境。

2. 規劃原民、偏鄉、弱勢族群等體育績優學生友善學習等輔導機制。
3. 提升教師員額配置效能、培育年輕學者、延攬/留住國內外優秀教研人才。
4. 針對教師研究、教學及服務的對應多元獎勵方案。

(四)促進城市發展與人類福祉的大學社會責任

1. 強化社會責任與影響力，發展公共利益。
2. 強化校園體育運動場館之利用，提升社區健康發展之可及性。
3. 以議題導向學習強化社會責任同理心及實踐。
4. 以科技力量帶動產業發展，協助經濟轉型與升級。
5. 參與區域整合治理，善盡大學社會責任及效能。

二、多元體驗學習

(一)營造校園歸屬感

1. 發展多元心理健康教育活動及教職員工生守門員活動；優化諮商預約平臺可親性，引進社區心理健康資源。
2. 建構校園安全防護網，辦理安全、防災知能訓練及活動，增進校園安全強度並降低危害。
3. 整修老舊宿舍及公共區域，並申請教育部新宿舍運動補助。
4. 新建東寧校區第一期學生宿舍，打造年輕世代之優質住宿環境。
5. 辦理校園性侵害、性騷擾、性霸凌防治教育、認識多元性別及學生實習職前性平教育。
6. 整合資源，照顧弱勢學生，提供完善的財務支援系統，開創弱勢學生扶助新政策（身心就醫補助）。
7. 依特殊教育學生個別需求，訂定個別化支持計畫，協助學生在校學習與生活適應。
8. 以跨域媒合原住民族學生學習、生活及就業輔導資源為主，辦理多元文化推廣為輔，提升師生族群敏感度及尊重多元文化。

(二)發展社群領導力

1. 於宿舍區規劃多功能學習空間、宿舍生活學習工作坊、舍區文化營造活動，強化宿舍自治委員會的輔導與運作，達到生活學習的新形態宿舍。
2. 社團相關表件電子化，展現低碳環境成效。辦理學生社團協助方案，鼓勵學生參與國際交流、競賽及鏈結社區。

(三)提升共好價值感

引進企業、鏈結青年校友及整合校園資源、善用畢業回饋結果，協助學生自我瞭解學習；規劃多元化就業培力輔導方案，紮根作為職涯進路準備。

三、在地國際鏈結

(一)在地結盟以打造「在地全球、全球在地」生態系統

1. 加強地方、國家和國際夥伴關係與協作平臺，連結教政府計畫資源，建立高教、國教與國際夥伴良好互動協作平臺。
2. 推動實體及線上之多元形式課程，建置 Virtual Exchange 機制，媒合本校教師研究室與國外優秀學生線上進行研究合作。
3. 每年補助自主性海外交換、研修或雙學位計畫，舉辦姊妹校線上教育展，鼓勵學生自主規劃赴外學習。

(二)聚焦於因應未來需求且輸出輸入並重之國際人才招收與培育

1. 華語文全球輸出，以高教品牌引領文化順差：增加現有之臺灣優華語計畫廣度、推動成大華語獎學金計畫及擴大臺歐連結獎學金計畫範疇。
2. 打造沈浸式國際化校園環境，增加國際學人及學生交流機會。
3. 規劃整合校內獎學金資源，透過菁英招募型、產學合作型、無國界多邊合作型等 3 大類型獎學金支持學生安心就學。

(三)構築國際化行政支持系統

1. 推動學校行政與教學單位雙語化與國際化，強化行政人員國際化知能，厚植教職員雙語能力，實現雙語零距離的校園環境。
2. 跨單位合作成立專責接待小組協助國際教研人員來臺，整合全校服務窗口，建立國際教研人員社群，提供校內即時資訊與協助。
3. 鼓勵畢業生留臺工作，推動境外生職業生涯教練計畫，建立學生對留臺工作的願景與長遠規劃。

(四)基於 Future Positive 深化與廣化議題導向之國際策略夥伴

1. 佈建本校與全球重點學校教研合作，持續推動海外基地影響力，堅實發展 SATU 聯盟永續議題平臺地位。
2. 推動本校頂尖科研團隊跨國合作，深化跨時跨域跨學科研智匯結流，提高知識流動與國際人才競爭。
3. 深入奠定本校全球地位，鏈結創新生態聚落之國際據點，號召國際友伴投入永續議題倡議，透過國際對談數位轉型深化本校全球國際化發展策略。

四、卓越創新研究

(一)延攬與留任優秀全球在地化人才

1. 優化本校玉山學者配套措施協助其研究發展，實質強化延攬國際菁英學者回流之誘因。
2. 運用各部會資源及配套措施(彈性薪資、計畫經費挹注、獎勵補助等)延攬及留任優秀國際專業人才。

(二)完善虛實整合的研究支持系統

1. 持續推動潛力學者儀器設備補助、更新線上實驗室導覽網站。
2. 完整並更新校務資料系統，擴展[學術成大!]智慧型人才資訊網。
3. 更新研發處網站、主要線上資訊及支援系統。

(三)積極提升全方位研究表現

1. 持續推動 UR 方案、博士生暨博士後研究學術競賽。
2. 整合獎勵與補助資源合理配置，建置完善 E 化系統提升工作效率與簡化申請程序。

(四)分析與發掘關鍵技術：定期追蹤亮點領域研究產出，發掘相關教研人員、研究團隊、研究中心，配合校內補助及獎勵機制提升研究質量。

(五)支持特色領域研究中心

1. 多元管道及方式輔導研究團隊爭取國家級大型研究計畫。
2. 亮點領域研究人才培訓扣合校級研究中心考評，落實特色領域人才培育。

(六)鼓勵跨域社群整合，實踐跨領域研究

1. 推動專案計畫、獎勵措施等鼓勵教研人員組成跨世代/跨領域研究社群。
2. 透過玉山學者計畫，接軌國際研究團隊，並整合研究合作，逐步形成跨領域研究團隊。

(七)鏈結政府及在地之產官學研資源：推動國科會及各部會大型產學計畫，持續推動臺灣綜合大學系統4校、及周邊大學及法人合作。

(八)推動SDGs與ESG雙引擎，實踐永續影響力

1. 持續鼓勵校內教師論文與SDGs鏈結，深化、豐富本校「聯合國永續發展目標(SDGs)圖像式文獻分享平臺」。
2. 整合校內相關永續成果，主動提名、推薦參與競逐相關永續獎項。

(九)深化國際學術策略夥伴合作

1. 持續推動WUN與Asia SDGs Group，以及重要合作學校關係。
2. 獎助本校師生參與國際合作研究，及赴海外一流實驗室短、中期研究。

五、產學循環共生

(一)持續深化學產互動，鏈結研發人才與產業聚落

1. 運用產學創新基地，引導人才投入研發前瞻技術：產學創新基地同步發展產學加速器、企業共研機制及跨域研究中心，建立具產業深度、長期、跨域的主題產學合作，吸引人才投入研發前瞻技術。

2. 持續辦理專利相關培訓課程，引導研發人才之研發成果保護及推廣思維：系統性規劃專利相關培訓課程，由專利基本知識及法規為始點，延伸至專利地圖、產業趨勢、市場調研，培養研發人才對於研發成果進行專利布局及未來商業推廣實施的思維。
3. 挑選具高度發展潛力之技術研發團隊，進行深度技術發展趨勢調研：挑選技術符合產業發展趨勢之科研團隊，透過深度專利分析調查，使團隊能跳脫學術框架，更透徹的認識該技術於產業上的發展現況。
4. 辦理技術媒合及研發成果推廣活動，展現本校研發量能及提高研發成果曝光度：透過各種管道宣傳及曝光研發成果，推廣本校研發成果及媒合廠商技術需求，亦反向蒐集廠商技術需求。透過線上或實體會議，邀請企業與科研團隊互動討論，促成產學合作或技術移轉之機會。

(二)新創加速機制創新，完善新創人才生態圈

1. 聚落化：虛實整合空間強調同步發展產學創新基地、線上新創資料庫、跨校區之創新創業空間與驗證場域，跨區域之孵化器，有助於發展新創人才生態圈，促進多元新創人才與校園新創之群聚、流動與媒合。
2. 規模化：發展圓夢計畫為指標性創業活動，同步提供各種孵化服務包括培訓課程、規劃原型認證機制，鏈結產業、創投與共研中心，同時吸引科研新創主體，發展商業模式，輔導原型認證，同時發展校園創業生態圈。
3. 國際化：SMART 持續營運及品牌化，進而推動成大成為東南亞新創生態圈之樞紐與跨國新創聚落。鏈結國際盟校創新創業教學與新創孵育單位，促成新創團隊交流與跨國落地。國際新創資源資金鏈結，推動科研新創接軌國際市場。

第二節 厚植跨域學習

一、通識教育

(一)融合通識課程創新教法

1. 為深化本校通識課程，規劃與校內其他執行 USR 團隊進行課程合作討論，如，「臺灣綜合大學通識巡迴講座-環境生態保育」課程，與本校 USR 計畫「農牧共好與農綠共生」合作，從產業、政府、學界之面相討論，著重在氣候適應與環境設計，使本校通識教育中心為大學教育與社會實踐之間的重要平臺。
2. 配合防疫規劃辦理線上通識認證講座。

(二)通識課程跨域合作

1. 持續與教學發展中心合作辦理校內通識教育研習，邀請歷年通識優良教師分享其通識課程教學經驗與心得，藉此促進各院系教師交流。
2. 鼓勵各院系教師開授跨院、系所、學程通識課程。

(三)通識總整課程：規劃各院系跨域、理論與實作之課程納入融合通識學分。

二、知識典藏與運用

(一)厚實圖書館館藏，積極徵集各類型館藏

1. 透過期刊館藏分析與校內學者引用文獻分析，評估電子期刊採購策略，在實際的經費規劃下，回應本校師生使用權及發表權。
2. 參與全國學術電子資訊資源共享聯盟、臺灣學術電子書暨資料庫聯盟及數位化論文典藏聯盟等國內外圖書資訊聯盟，引進豐富數位資源。

(二)依據讀者需求，結合館藏資源及館員專業，客製化設計雙語各類館藏資源利用及圖書館服務實體與線上課程供選擇。

(三)持續爭取 OA 論文投稿費用補助及出版社優惠，以鼓勵本校研究人員以 Open Access 方式發表研究成果，提升本校研究之全球能見度與國際影響力。

(四)協助教研人員認識各項學術指標，利用引文分析與研究影響力分析資料庫，提供研究者個人化學術研究影響力分析服務。

(五)加入國際館際合作組織，以優惠且快速（24 小時內）取得國際期刊文獻資料外，也藉由提供館藏給其他合作館，提升本校學術資源影響力。

- (六)積極主辦經典及學術主題書展系列活動，透過實體或虛擬模式推廣學術資源，深耕閱讀及培育人文與公民素養。
- (七)盤整虛實配置，從系統、服務與資源面再提升，高效率利用空間與人力資源，提供閱覽環境，提升讀者服務品質。
 1. 導入 ALMA 雲端知識庫及服務平臺，預計於 112 年 8 月上線提供服務。
 2. 審視各討論室定位，建置互動協作之科技工具，打造虛實共學環境。
 3. 延伸館藏書庫配置思考，盤整典藏空間，使館內空間更有效運用。
 4. 持續優化櫃臺服務，善用資訊技術，節約工讀人力。
- (八)積極連結校內外單位，實踐大學社會責任與呼應 SDGs，持續開設移動圖書館、朗讀者課程與舉辦二手書公益義賣，強化各界連結並關懷社會需要。

三、文化資產

- (一)持續接受符合本校蒐藏政策之典藏品其管理與保存維護作業，並透過系統完成藏品近用之推廣。
- (二)持續研究校園內各類文化資產，推動各系所積極提報具價值之重要文物。
- (三)開設通識課程、整合校內博物館相關學群、辦理相關人才培訓工作坊或研習會，深化師生跨域性的知識量能與品質，培養跨域人才。
- (四)促進與國內大學博物館合作，以策劃展覽等實務經驗，建立創新非制式之教學發展模式。
- (五)透過校史蒐集研究，推動師生進行歷史與人文性對話，累積公民素養厚度。
- (六)以展示、出版建立公共性論述，透過開發特色商品及社群經營，建立本校博物館文化行銷模式。
- (七)辦理博物館文資科普推廣教育及志工培訓，有效連結館際性學術聯盟，促進文化平權。
- (八)透過考察、移展、結盟等方式拓展區域性多元化合作，促進交流。

四、人文藝術

- (一)加強與學院及研究中心合作網絡，協助本校科研成果之人文展現。
- (二)強化當代展演跨域活動，深化跨域內容。
- (三)與臺南市立美術館簽署合作備忘錄，發展後續合作模式。
- (四)召開「美學與藝術跨域學分學程」課程委員會，深碗課程(藝術生活與實踐)銜接實作工作坊，強調學程的分階段場域實作特色，串聯藝術實作到自我藝術實踐之延續性，以提升學程修習完成率。
- (五)研究姊妹校藝術組織現況，盤點綜合型大學高教校園美學素養推動模式。
- (六)持續代辦公共藝術設置案，協助友好單位進行本校藝術資產之養護，創造藝術校園新風貌。

第三節 前瞻校務經營

一、策略發展整合

- (一)深入解析各個主要世界大學排名的運作方式與特色，透過大數據分析找出不足之處，並研擬因應策略，持續追求學術卓越。
- (二)辦理國際校務諮議委員會
 1. 籌組年度國際校務諮議委員會，邀請國內外產、官、學各領域專家擔任委員，提供本校相關校務發展建議。
 2. 檢視全校校務發展，整合各單位成果，辦理年度國際校務諮議委員會會議。
- (三)執行第二期教育部高等教育深耕計畫
 1. 訂定具挑戰性之各年度目標值，管考各面向績效指標達成情形，確保年底能如期達標。
 2. 規劃全校型成果及文宣：以中/英文呈現校內成果，並依性質提供相關單位，提升本校教研聲量，加強國際鏈結。
 3. 撰寫年度成果報告書及計畫書。
- (四)執行教育部雙語政策計畫
 1. 規劃 EMI 教學講座與培訓，提升教師 EMI 能力發展。

2. 管考計畫執行情形，協助業務單位針對未達標之項目提出修正方案。
3. 撰寫年度成果報告書。

(五)執行 WUN 世界大學聯盟專案

1. 統整校內業務及資源，提升 WUN 與國際事務推動效率及品質。
2. 主動發想加強鏈結與推廣本校形象之策略方案。
3. 積極透過各項計畫與活動，鏈結全國高等教育機構、國際學術研究團隊等，促進國際教研發展與知識共享。

(六)推動國際品牌與行銷

1. 盤點本校數位資訊架構，提出改善建議，優化網站服務流程、介面排版、資訊曾及分類、易用性，進一步追蹤標族群數位足跡，作為未來品牌行銷策略決策依據。
2. 建構穩定且涵蓋全校各面向的資料來源，同時標記國內外重要日程，提前策劃議題、撰寫內容，透過官方網站及社群媒體等管道發布，與國家發展、國際時事接軌，延續品牌資訊傳播的影響力。

二、財務資源發展

(一)財務運營

1. 短中長期資金管理

- (1) 短期：運用貨幣型基金操作、票債券附買回交易(RP)等方式，調節活儲存量，並積極與票券公司協商，在市場游資過剩，券源不足情況下，優先提供本校承作額度並維持優惠交易利率。
- (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 112 年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，並視經濟情勢分批投資，採穩健保守策略，著重資產的穩定度，以低波動資產如優質高股息股票做為核心部位，每年獲取穩定收益為主要目標。其中，收益型股票之選取，須符合投資小組規範。

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，以擴大永續基金規模。

C. 落實永續投資政策：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

(1) 建置非居住者扣繳檢核控制點，如其薪資經累加計算後，全月給付總額逾行政院核定每月基本工資 1.5 倍者，應及時於給付日起 10 日內，補辦就源扣繳稅額作業。

(2) 舉辦所得稅知能線上說明會，補強請款人及所得人等所得稅基本概念認知，並錄製影音檔，置放出納組網頁課程專區，公開資訊，不受時間、空間限制，成為隨需取用的工具書。

(二) 主計管理

1. 有效預算管理與分配，提高資源配置效率

(1) 依「零基預算」原則籌編年度預算。

(2) 將有限資源分配至優先性、效益高之需求項目，以呈現學校政策亮點。

- (3) 積極協調各單位回應立法院預算評估報告、並處理立法院審議預算提案。
 - (4) 配合中程校務發展計畫，對未來財務狀況做最佳的預測，並適時滾動修正，配合開源節流措施，增進財務管理效能。
 - (5) 協助業務單位依預算編列及分配數掌控執行進度，有效達成資產執行效能。
2. 強化主計職能，提供財務資訊以提升經費支用效益
 - (1) 依行政院主計總處及教育部頒訂之作業手冊或規定，編製預決算書表、半年結算報告、會計月報等財務報表。
 - (2) 依規定就年度財務規劃報告書之教育績效目標達成情形，編製校務基金績效報告書。
 - (3) 依照各政府機關或廠商之補助或委辦計畫相關規定或合約規範，協助辦理計畫經費收支控管，適時提供問題解決方案，掌握經管之計畫執行情形，提升服務品質。
 - (4) 配合會計資訊系統之持續更新與維護及預決算書、會計月報公開，以擴展線上服務量能。
 3. 簡化行政流程，建立友善報支服務環境
 - (1) 辦理實體或線上會計業務說明課程，且於主計室網站建置「經費報支友善專區」，宣導及提供經費支用與報支相關規定及範例，以提升經費結報正確性。
 - (2) 賡續推動行政院主計總處簡化核銷及友善報支政策，在適法性原則下檢討經費報支作業，減輕憑證存管壓力並提高報支之行政效率。
 - (3) 善盡本校與補助或委辦單位、主管機關或審計機關查核時，業務協調聯繫窗口之職責，積極協助各單位及計畫主持人與查核機關間之溝通說明。
 - (4) 配合校務卡推動，簡化小額採購公款支付流程，落實數位化校園目標。

三、人力資源發展

(一) 校友經營

1. 出版校友文宣與出版品，如：《成人之美》。
2. 發行成功大學校友卡：發行本校校友卡，除特約商店之折扣優惠外，亦作為申辦校內外各種服務之身分認證之用，簡化查核之手續。
3. 強化與企業校友合作，加強校友與學校之鏈結。
4. 舉辦、協辦校友活動。
5. 協助成立各地校友會。
6. 更新校友資料庫：校友資料透過與各系所合作、校友信箱及無線網路的服務、校友卡的申請、校友文宣與出版品的寄送等其他校友服務業務持續更新。
7. 經營校友網路服務及社群網站。
8. 規劃校友成果展示：表彰校友傑出成就、凝聚校友對母校的回憶與情感，更激勵在校學生、形塑來訪者對於本校的良好印象。

(二)人事管理

1. 著重人力資源管理，強化優秀國際人才吸引與留任
 - (1) 適時修訂本校各類人員聘任相關規定，整合人力配置，以進用及留用優秀人才。
 - (2) 推動優化校聘人員彈性薪資制度，增加延攬優秀人才誘因。
 - (3) 落實支領彈性報酬人員之考核制度，達留任優秀人才之目標。
 - (4) 協助計畫主持人依各領域專業、參照業界薪資水平核支專案工作人員彈性報酬，以達攬才目的。
2. 厚植人才培育發展，落實公平考核獎懲
 - (1) 落實專業經理人考核，每年由聘任單位與專業經理人訂定量化關鍵績效指標，於續聘考核時需提列具體成果，以為續聘與否依據，期達獎優汰劣之目的。
 - (2) 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革新建議。
 - (3) 落實考核制度，覈實辦理獎懲案件，型塑積極行政文化並提升服務品質。

3. 建構工作環境支援性系統，減少人才流失
 - (1) 辦理多元職能訓練，強化員工專業知能及英語能力；開設「行政人員公共行政法學實務精進班」，培養公共行政法學素養，強化永續優質公務執行力。
 - (2) 精進員工協助方案內涵，強化關懷服務；辦理性別平等專題演講並擴充視訊課程內容，優化哺（集）乳室系統功能，營造快樂健康、性別友善職場。
4. 扎根永續發展知識平臺
 - (1) 結合電子公文系統，建置早年退離教師人事資料數位資料庫系統，以加強資料保存，落實節能減紙，提升行政效能。
 - (2) 建置與優化專（兼）任教研人員聘任及報到系統、兼任教師續聘作業系統、編制內教研人員離職應辦線上作業系統、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、退休人員電子影像資料庫、現職人事資料庫查詢系統、勞、健保及勞工退休金三合一系統結合、編制外專案人員聘任系統等，以提升行政管理效能。
5. 落實進用身心障礙人員相關配套，以達足額進用目標。
6. 每年委任會計師事務所進行會計查核及簽證，積極協助配合教育部國民及學前教育署「每年度非營利幼兒園績效考評暨到園檢查」作業，辦理家長滿意度問卷調查，並彙整調查意見，提供該園未來營運管理修正方向。

四、行政服務品質

(一)持續修訂文書行政作業及辦理會議之標準作業程序

1. 持續修訂分層負責明細表。
2. 檢討及修訂用印規範。
3. 落實收案檢核制度。
4. 精進會議簽到暨投票作業。

(二)建立秘書室專案行事曆

(三)啟動 PDCA 目標管理流程

(四)完備本校行政規章，提升法制作業品質

1. 辦理本校教職員教育行政法規系列講座，提升行政法律識能。
2. 年度進行法規盤點計畫，適時檢討不合時令法規，落實依法行政。

(五)精進檔案管理工作，邁向檔案管理專業及資訊化

1. 辦理機密檔案檢討、鑑定會議、目錄送審及審選具國家保存價值檔案移轉檔管局。
2. 落實公文系統備份、備援機制。
3. 推動附設醫院檔案管理作業考評。
4. 檔案庫房規劃與設置。

(六)協助經營本校優質公眾形象，強化媒體關係維繫

1. 規劃執行亮點校務宣傳
 - (1) 加強校內各單位聯繫，即時掌握最新研發成果。
 - (2) 滾動式修正業務作業流程。
 - (3) 廣蒐與拍攝優質校景與校級活動。
2. 提供友善服務，強化媒體互動

(七)優化安全設備，整合通報體系，順遂處理事故，維護校園安全

1. 落實安全作業，更新安全設備
 - (1) 嚴整安全工作，落實安全組織功能
 - (2) 妥善通報處置，完整通報紀錄
 - (3) 優化安全設備，發揮應有功能
2. 精進安全維護及應變
 - (1) 妥適處理程序，落實通報處置
 - (2) 強化應變能力，確保安全工作

第四節 永續校園發展

一、校園總務管理

(一)綠色校園

1. 辦理冷氣改善，以節能標章 1、2 級為基本要求；69KV 總變電站電力監控系統更新，成杏校區老舊變電設施汰舊換新。
2. 旺宏館、大新園新建工程分別取得黃金級、銀級綠建築標章；優先購買對環境衝擊少之產品。
3. 逐年汰換公務車及增設電動車輛充電站，推動校區接駁服務。
4. 辦理生態護樹教育訓練。

(二)智慧校園

1. 整合總務工作管理服務系統。
2. 建置光復校區水資源管理先期示範系統。
3. 建置「成大樹」管理系統
4. 建置車輛智慧管理系統

(三)永續校園

1. 利用校內各類可使用場域，規劃及建置太陽能光電系統。
2. 循環經濟，持續宣導資源回收垃圾分類，全面使用回收水進行澆灌，並於安南校區適當位置規劃廚餘堆肥處理設施。

(四)創意校園

1. 充實教研環境，辦理基金會大樓新建工程。
2. 活化運動場館及東寧老舊宿舍等資產。

(五)文化校園

1. 黃崑巖院長故居、大新園空間、未來館、博物館等老舊建物活化及再利用規劃。
2. 校園珍貴老樹管理維護，推動「校園護樹計畫」。

(六)友善（安全）校園

1. 辦理職務宿舍配借及短期學舍借用，加強房舍修繕與維護。維持 BOT 學生宿舍及校友會館住宿品質。
2. 未來館（舊總圖）、旺宏館引進物業管理服務，提升空間品質與效率。
3. 設立雙語化校園指標系統，友善空間及無障礙設施的維護。
4. 推動建築物防震演練及辦理建築物自衛消防編組訓練。
5. 辦理流浪動物志工隊培訓課程，聘請指導教師協助引導。

二、智慧數位校園

(一)網路與主機管理

1. 校園骨幹網路維運：本校各單位連接計網中心之光纖網路佈建、流量統計及異常狀況處理。
2. 學術網路區網中心維運：協助臺南地區各級學校連接TANet及TWAREN骨幹網路，並處理電路異常狀況。
3. 雲端計算服務
 - (1) 雲端虛擬主機服務 (NCKU Cloud)
 - A. 校務資訊系統運作平臺。
 - B. 雲端虛擬主機租用服務，使用者可選擇不同方案的雲端運算核心、記憶體與儲存空間。
 - (2) 雲端儲存服務
 - A. 教職員工生個人雲端儲存。
 - B. 各單位公務用雲端儲存，提供跨單位資料上傳與下載功能。
 - (3) 雲端桌面服務：各類教學用途
4. 校園無線網路
 - (1) 協助各單位公共空間(演講廳、會議室或教室等)建置新一代無線區域網路基地臺，擴大無線網路服務範圍。
 - (2) 提供使用者認證管理及校際漫遊服務。
5. 學生宿舍及教職員工宿舍網路：各棟宿舍對外光纖網路、內部區域網路之建置與維護，包括學生宿舍、教職員工宿舍。
6. 各類網路服務主機
 - (1) 電子郵件：各單位公務信箱、教職員工個人信箱與公務信箱。
 - (2) 網頁服務：維護本校首頁，定期更新版型，並提供各單位網頁共用建置平臺。
 - (3) 網域名稱服務 (DNS)。

(二)推動行政電腦化

1. 維護原有資訊系統：歷年來為各行政單位開發之系統已超過200個，配合法令修正或作業流程變更，持續維護現有系統功能。

2. 開發新資訊系統：依據校務資訊化需求，為行政單位開發校務資訊系統，提升行政效率。
3. 改寫早期資訊系統：早期開發之系統雖仍可運作，惟新進人員大多不熟悉早期開發工具，為減少維護負擔，將逐年以新的開發工具改寫。
4. 校務資訊系統操作介面優化：提供友善的系統操作介面，兼顧美觀與操作便利性。
5. 符合資通系統防護基準要求：配合全面導入 ISMS 政策，資訊系統需符合資通安全相關規定之要求。

(三)建置軟體測試平臺

1. 開發資訊系統資安弱點掃描平臺。
2. 開發資訊系統壓力測試平臺。
3. 開發資訊系統跨瀏覽器測試平臺。

三、綠色安全校園

- (一)推動環安衛管理系統：為保障教職員工生之安全健康，持續每年會完成 ISO14001、ISO 45001 & CNS45001 環安衛管理系統換證及續評驗證工作，持續改進安全衛生設施，以發揮自主管理功能。
- (二)維護並擴充環安衛整合資訊系統：持續維護並更新環安衛整合資訊系統，包含各子系統：環安衛教育訓練管理系統、實驗場所設置/異動管理系統、化學品管理系統、危險性機械設備管理系統、健檢管理系統、實驗室廢棄物清運申報管理系統、生物實驗申請審核系統。
- (三)持續推動環境保護與安全衛生之教育宣導：依據職業安全衛生法，落實實驗室新進人員需於入實驗室作業前完成相關訓練課程。並推動各實驗室人員參與複訓課程。藉以保障實驗場所之安全防護。
- (四)執行永續校園評鑑作業：參與 Green Metric 綠色大學評鑑及「教育部大專校院校園環境管理現況調查與執行成效」。藉由各項評鑑數據綜整資料，提供各處室做為發展依據參考，以利達成校園環境永續發展目標。
- (五)持續推動實驗室化學品與廢棄物管理

1. 依據環保署列管之毒性及關注化學物質、經濟部工業局列管之先驅化學品及勞動檢查法規範納管之具規定量危害性化學品等藥品執行源頭（採購）管理。
2. 推動減毒減量之化學品宣導，並為各實驗室長期不用之化學品提供交換平臺（無償提供給有需要之實驗室）活化藥品使用率，避免增加廢藥品量。
3. 推動實驗廢棄物減量，實施使用者付費並加強教育訓練與校園環境品質監控等配套措施，且加強清除退休教師之廢棄化學品與廢玻璃，或不明化學品等，維護實驗室人員與環境安全。

(六)持續推動生物與輻射之管理

1. 第 2 級危險群（RG2）以上病原體管理：由研究學者自行登入疾病管制署（CDC）管理系統進行 RG2 以上病原體管理，環安衛中心則依 CDC 規定定期督導與管理。
2. 高溫高壓滅菌器（處理廢棄物）管理：依 CDC 規定，應定期生物性確效檢測，環安衛中心定期執行生物確效檢測。
3. 輻射源管制：依行政院原子能委員規定，加強管理每半年放射性物質料帳及可發生游離輻射設備使用現況，及定期向原能會申報使用現況。

(七)提供智慧健康優質生活網

1. 健康維護
 - (1) 每年開學前負責籌劃新生體檢。
 - (2) 有效整合學生健檢資訊，健全「學生健康履歷系統」資料管理。
 - (3) 建構優質智慧健康管理雲端照護網。
 - (4) 建置個案管理模式，針對健檢異常個案進行健康維護。
 - (5) 辦理每位新進勞工進行體格檢查之管理與追蹤。
 - (6) 每年定期辦理勞工一般/特殊健康檢查，並進行管理與追蹤。
2. 健康環境
 - (1) 稽查各單位落實檢查積水容器有病媒蚊孳生，有效遏止登革熱傳染病爆發。

- (2) 與衛生局建立良好管道，力求第一時間針對肺結核感染者進行管理、追蹤與通報，以遏止校園肺結核群聚感染。
 - (3) 定期聘任營養師，針對餐廳進行稽查；並參與膳食委員會組織，協同督促餐廳營業單位確保餐飲場所安全衛生。
 - (4) 協助校部進行 COVID-19 疫情之防疫相關業務，以保障校園教職員工生之健康。
3. 健康促進
- (1) 提供營養諮詢門診諮詢與宣導健康飲食。
 - (2) 結合教育部健康促進計畫，推動健康體位與宣導全人性教育。
 - (3) 透過智慧型隨身裝置，提升健康自我管理能力、養成規律運動與健康飲食習慣。

肆、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，以共生共榮精神形塑永續教育環境。接連的努力讓本校已持續 3 年於英國泰晤士高等教育特刊（Times Higher Education, THE）世界大學影響力排名，全臺居冠，已建立舉足輕重的大學影響力。

學校本著強大厚實的研究量能，爭取全國性大型且重要計畫，藉由產學合作研發競爭力創造收入，結合世界各地發光發熱的廣大校友群捐贈投入資源，並兼顧收益及安全性考量下進行投資，積極增加學校自籌收入財源，用以支持本校校務發展，整合 SDGs 策略，推展 NCKU 2030 教研策略，透過以人為本促進福祉、共融設計永續環境、創新突破加速成長、尊重多元促進和平、跨域整合繁榮發展 5 大永續發展策略準則，實現校務基金永續經營目標。

第一節 近 5 年收支決算分析

本校近年努力爭取建教合作計畫、各類政府大型委辦及補助計畫，並拓展增加自籌收入之業務，爰自籌收入大幅增加，成本與費用亦隨之增加，惟仍本撙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，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

科目 \ 年度	106	107	108	109	110
業務收入	8,100,077	8,935,499	9,374,677	9,571,694	9,826,329
學雜費收入	1,129,174	1,145,115	1,145,927	1,159,956	1,215,737
學雜費減免 (-)	-41,096	-40,194	-39,370	-40,754	-40,968
建教合作收入	3,498,911	3,968,524	4,141,913	4,197,330	4,311,506
推廣教育收入	57,151	60,096	65,138	52,875	52,364
權利金收入	24,142	21,482	40,572	64,926	58,531
學校教學研究補助收入	2,448,258	2,504,605	2,548,286	2,548,286	2,548,286

年度 科目	106	107	108	109	110
其他補助收入	948,739	1,240,692	1,433,171	1,547,338	1,638,605
雜項業務收入	34,798	35,179	39,040	41,737	42,268
業務成本與費用	8,510,797	9,270,463	9,695,343	9,932,107	10,390,993
教學研究及訓輔成本	3,953,601	4,213,327	4,537,851	4,669,449	5,028,294
建教合作成本	3,462,575	3,917,936	4,005,922	4,109,164	4,128,900
推廣教育成本	54,102	56,020	59,453	44,108	41,868
學生公費及獎勵金	386,658	403,850	419,719	433,721	467,021
管理費用及總務費用	623,745	649,045	639,280	638,893	686,800
雜項業務成本	30,116	30,285	33,118	36,772	38,110
業務賸餘（短絀-）	-410,720	-334,964	-320,666	-360,413	-564,664
業務外收入	436,141	496,637	521,522	533,299	692,099
利息收入	72,076	73,998	81,299	88,378	74,696
投資賸餘	22,035	12,004	42,153	39,020	49,804
資產使用及權利金收入	190,788	249,200	255,363	238,350	246,943
受贈收入	121,522	133,476	110,870	140,779	292,231
違規罰款收入	5,583	484	892	3,124	3,206
雜項收入	24,237	27,475	30,945	23,648	25,217
業務外費用	333,984	320,116	319,804	282,323	236,397
利息費用					487
投資短絀	-	-	2,594	13,589	3,171
兌換短絀					6,727
財產交易短絀	12	67	11	136	75
雜項費用	333,972	320,049	317,199	268,598	225,937
業務外賸餘（短絀-）	102,157	176,521	201,718	250,976	455,702
本期賸餘（短絀-）	-308,563	-158,443	-118,948	-109,437	-108,962

資本支出除為引領醫學、工程與社會科學整合性研究，興建生醫卓群中心教學研究大樓；為提供研發的創新教育空間，興建成大創新中心-旺宏館；為滿足學生住宿需求，提供新型態宿舍，興建東寧校區第一期學生宿舍外，每年亦投入大量經費汰換老舊圖儀設備及整修老舊房舍。近五年資本門平均執行數維持在約12億元，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	106	107	108	109	110
土地改良物	-	-	1,056	14,321	11,845
房屋及建築	421,956	322,993	226,675	312,059	570,076
機械及設備	552,216	589,238	662,357	674,227	695,567
交通及運輸設備	48,064	18,981	25,318	28,127	40,899
什項設備	100,864	111,786	101,924	159,544	102,703
無形資產	35,800	31,984	41,853	51,844	38,743
遞延借項	22,938	59,712	49,082	147,240	27,443
合 計	1,181,838	1,134,694	1,108,265	1,387,362	1,487,276

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，因「國立臺南高級工業職業學校申請改隸為國立成功大學附屬臺南工業高級中等學校暨國立成功大學附設高級工業職業進修學校合併案」，113 年至 115 年分 3 年配合教師員額移撥減列。
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，除配合政府政策及爭取政府機關大型計畫外，並擴大產業學術合作及國際合作，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

隨著第一期高教深耕計畫執行成果及亮點，緊接第二期高教深耕計畫經費持續挹注，預估 112 年至 114 年維持成長趨勢。

二、資金用途

(一)教學成本：除配合控管教師員額、教師晉級因素考量及其他各項成本節流政策外，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：預估小幅成長。

(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，補助金額無成長。

(二)自籌經費

「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。

(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 至 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，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	112 年	113 年	114 年
一、資金來源	10,246,785	10,293,985	10,332,752
政府補助經費	3,126,966	3,190,879	3,159,839
教學研究補助收入	2,631,919	2,620,879	2,609,839
其他補助收入	495,047	570,000	550,000
自籌經費	6,024,866	6,063,106	6,092,913
學雜費收入	1,170,400	1,172,400	1,172,900
建教合作收入	4,185,000	4,201,740	4,218,547
推廣教育收入	58,000	58,500	59,000
資產使用收入	240,000	242,000	244,000
財務收入	93,466	101,466	102,466
受贈收入	150,000	158,000	166,000
其他收入	128,000	129,000	130,000
高教深耕經費	1,094,953	1,040,000	1,080,000
其他補助收入	1,094,953	1,040,000	1,080,000
二、資金用途	10,392,899	10,433,459	10,454,443
教學成本	8,977,726	9,016,726	9,033,726
教學研究及訓輔成本	4,930,726	4,956,226	4,956,726
建教合作成本	4,000,000	4,013,000	4,029,000
推廣教育成本	47,000	47,500	48,000
學生公費及獎助金	476,517	477,517	478,517
管理總務費用	670,176	669,176	668,176
招生（雜項業務）費用	37,000	38,000	39,000
業務外費用	231,480	232,040	235,024
三、賸餘（短絀）	(146,114)	(139,474)	(121,691)
四、資本支出財源	907,260	1,228,750	902,500
政府補助經費	63,742	73,742	73,742
教育部補助	63,742	63,742	63,742
其他政府機關補助	0	10,000	10,000
自籌經費	651,935	895,008	558,758
高教深耕經費	191,583	260,000	270,000

五、資本支出	907,260	1,228,750	902,500
房屋建築工程	250,000	367,350	30,000
圖儀設備	598,925	800,000	810,000
無形資產	8,335	10,400	10,500
遞延費用	50,000	51,000	52,000

備註：112年度為預算案金額，113-114年度為預計金額

第三節 未來3年可用資金分析

收入面，透過多元招生管道爭取優質學生，配合大學產學創新積極爭取政府機關補助及委辦計畫，提出募款計畫爭取廣大校友支持，努力開拓學校自籌收入財源。

執行面，採零基預算進行年度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，以支應年度教學經費及學生宿舍興建工程等需求。預計未來3年之帳面現金，將自112年底之96億4,962萬8千元，增至114年底103億6,272萬2千元；可用資金，則預計自112年底23億9,728萬2千元，增至114年底31億882萬元，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

項目	單位：新臺幣千元		
	112年預計數	113年預計數	114年預計數
期初現金及定存 (A)	9,150,796	9,649,628	10,000,117
加：當期經常門現金收入情形 (B)	10,202,443	10,250,626	10,289,350
減：當期經常門現金支出情形 (C)	9,271,676	9,312,730	9,318,359
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	255,325	333,742	343,742
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)	907,260	1,228,750	902,500
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)	220,000	304,716	-
減：當期長期債務償還 (I)			49,928
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)	0	2,885	300
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	9,649,628	10,000,117	10,362,722

項目						112 年預計數	113 年預計數	114 年預計數
加：期末短期可變現資產 (L)						159,996	159,666	159,893
減：期末短期須償還負債 (M)						7,412,342	7,412,442	7,413,795
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)						2,397,282	2,747,341	3,108,820
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算						337,350	-	-
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						32,634	-	-
外借資金						304,716	-	-
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	112 年餘額	113 年餘額	114 年餘額
東寧校區學興第一宿舍工程	110-113	114-133	1.0038	1.095%	798,842	494,126	798,842	748,914

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	
東寧校 區第一 期學生 宿舍興 建工程	108.01 至 113.12	848,750	291,400	220,000	337,350	1.期程 108 至 113 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 2 億 9,140 萬元，本年度編列 2 億 2,000 萬元，由本校 自籌收入（國內借款）支 應。
合計		848,750	291,400	220,000	337,350	

伍、風險評估

本校各單位依據所提 112 年度工作重點進行分析，敘明可能因為哪些風險因素影響工作執行，進而影響預期目標以利提早研擬對策因應，相關年度工作重點之風險評估分析結果，彙整於本章節呈現。

第一節 燭炤教育初心

一、深耕高等教育

(一)友善跨域創新教學、打造實踐學習環境與制度

1. 公務體系人力資源及獎懲機制固化。
2. 政府財政緊縮投入高教資源低。
3. 校內跨域資源整合及共識形成挑戰高。

(二)以科研創新結合全球夥伴培育國際人才

1. 地域及宣傳資源劣勢。
2. 投入提升國際聲譽資源及規劃不足。

(三)致力提升高教公共性

1. 少子化及社會價值改變引發人才競爭。
2. 人才流動全球化引發高教競爭大。
3. 公務體系人力資源及獎懲機制固化。

(四)促進城市發展與人類福祉的大學社會責任

1. 校內群體合作共識形成挑戰高。
2. 校方長期規劃因人事更迭無法持續。
3. 因應長期目標的推動資源的投入及管考不佳。

二、多元體驗學習

(一)營造校園歸屬感：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，在有限資源下，需突破原有的關鍵點，適時提供關懷，幫助學生潛隱性需求。

(二)發展社群領導力

1. 國際情勢及受國際脈動將影響學生國際視野之培養、投入課外活動學習及社會服務之機會。

2. 因應國內外 COVID-19 疫情變化，學生投入課外活動學習及參與社會服務的模式，受到挑戰。

(三)提升共好價值感：高等教育仍偏向專業知識及技能之培養，如何引領學習領導力、就業力及溝通能力有待開創。

三、在地國際鏈結

(一)在地結盟打造國際化生態系統：校內英語授課課程不足，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。

(二)多元新型態之國際人才輸出及輸入：全球國際化競爭激烈，各國積極推動高等教育學術發展，以及鄰近亞洲國家大學亦投入優厚資源延攬優秀人才激烈競爭，攬才留才不易。

(三)建構國際人才支持系統：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。

(四)建立永續發展知識平臺之全球地位：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，全臺各校齊力投入，競爭激烈。

四、卓越創新研究

(一)本國政府攬才政策及相關計畫之推動具不確定性：國家各項延攬外籍人才之計畫是否持續（含經費之挹注），乃至防疫邊境開放度、國際政經動盪等不確定因素、攬才法規限制等，以及薪資與福利待遇考量，恐影響國際學人來臺任職之意願。

(二)基礎研究設施、跨域研究社群整合需時較長：跨領域前瞻研發團隊來自不同研究專長，需花較長時間溝通研究細節；且當前虛實軟硬設備、跨領域研究整合人才短絀，需長期推動較能有顯著之成效。

(三)因應政府計畫變動之多元性措施：隨科技部改制為國科會，一般專題研究計畫通過率下降，漸將經費轉為補助專案型研究計畫，且補助經費漸移轉至各部會執行或合作趨勢，亦更重視與產業鏈結，須積極提升專案型計畫之申請與核定，協助教師佈局以爭取資源，促進產學合作。

(四)深耕在地的永續發展須持續鼓勵推動：本校盼能鏈結在地特色產業發展 SDGs 研究，教研人員需花費人力與時間成本與

在地溝通，並瞭解產業目前迫切待關心的發展議題，以期將學術研究轉譯為社會影響。

- (五)後疫情時代之國際合作新風貌：隨 COVID-19 疫情變化，國際合作計畫所需之國際移動逐漸復甦，惟是否能提升或穩定進行仍有待觀察。

五、產學循環共生

- (一)發展科研人才與產業互動聚落，鏈結區域資源

目前整體經濟環境不佳，產業經費規模緊縮，致使產學合作或技術移轉意願低落。基於需求導向與互補性原則，降低風險衝擊是可能的。為此，這些有助於增加互動的強度及發展大學和產業之間的長期性合作。

- (二)新創加速機制創新，完善新創人才生態圈

新創與產學創新為產業發展與經濟成長的新動能，然南臺灣仍需大規模資源支持，來加速新創加速與產學創新生態圈的發展。為了降低風險對創業的影響，將以發展共生關係，形成協同效應，發展新創人才生態圈，加快校園新創與產業之交流速度。

第二節 厚植跨域學習

一、通識教育

- (一)各項與開課相關之行動方案皆受到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。舉辦通識教育研習，透過通識優良教師分享的宣傳與強化，以提升校內各院系教師開授通識課程的意願。
- (二)因應 COVID-19 後疫情時代，積極協助教師可採線上授課，彈性將實體講座改以同步線上方式舉辦，以能減少學生群聚亦可隨地維持多元學習。
- (三)校內 USR 計畫業務繁重且成員多元，如何讓通識教學能與計畫宗旨結合，並同時兼顧業務負擔與通識教育目標，需要審慎評估。目前將 USR 計畫「農牧共好與農綠共生」結合通識課程之合作經驗，可成為未來推動相關課程之重要參考。

二、知識典藏與運用

- (一)ALMA 雲端知識庫及服務平臺導入期間，新舊系統將並行處理，同仁在此期間須同時使用 2 套系統，處理圖書資料相關工作，且雲端系統的工作流程與傳統圖書館自動化系統差異大，同仁需付出更多的心力處理相關工作。
- (二)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。
- (三)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、文化資產

- (一)為完備具典藏特色文物之大學型博物館，然相關文物環境標準尚未普遍達專業標準，文物維護品質需仰賴經費維持；現有館舍主體係古蹟建築需長期性管理維護經費，展示等相關空間能否全部依照規劃執行，仍有風險。
- (二)研究校園內各類文化資產、建立公共性知識論述、開發文化行銷、連結館際性學術聯盟、各學科跨域性課程等新策略業務，整合比重與溝通效益不易掌握，影響非制式創新教學方案、社群合作模式、及師生跨域性的知識量能與品質之成效。
- (三)檢視現有資源，校史與其他專業研究人力傳承不易，侷限師生進行歷史與人文深度性對話及多元應用的成效。

四、人文藝術

- (一)美學素養仍為演進中之發展概念，相關指標與培育內容較無完整之標準可為依循。
- (二)本校係國內綜合型大學美學素養教育建立模組之先行發展者，較無既有發展軌跡歷程可資參考。
- (三)美學學程：課程無固定經費，無法提前規劃課程內容。實作課程需要特定場域（如：表演工作坊需要黑盒子等專業排練場地），學習環境條件不足。

- (四)規劃跨域藝文活動：COVID-19 後疫情時代展演活動形式較為動態多變，呈現方式多軌及彈性，中心並無固定經費明確規劃跨年計畫或進行長期展望。
- (五)藝術合作：設施面而言，無專屬表演場所，活動安排受限。臨時企業贊助之優秀節目較無法彈性排入，亦影響表演類活動數量及表演藝術實作課程發展。

第三節 前瞻校務經營

一、策略發展整合

- (一)由於高等教育機構組織的日益複雜、校園內數據資料的多樣性與異質性，以及決策系統及人力的高度專業化，恐降低校務資料分析的功能與效率，進而無法如期達成目標。
- (二)透過成立策略發展整合室致力於整合各行政單位之合作、加強橫向與縱向溝通，以建構全校一致性之發展，仍會偶遇執行單位行動方案較為抽象，且無法於計畫執行後提出具體之效益，如何協助校內各單位擬定具體的行動方案實為本校策略發展整合最大之挑戰。
- (三)各單位間對於品牌工作的認知差異，導致協作的成效不一致，影響品牌推展。
- (四)校內數位系統新舊版本的相容性、數位落差，導致使用上窒礙難行，使數位品牌體驗缺乏一致性。

二、財務資源發展

(一)財務運營

1. 短中長期資金管理

(1) 短期投資

- A. 附買回交易標的釋出申購量有限：目前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. 票債券附買回交易報酬率低：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) 中、長期投資

A. 全球景氣面臨多重下行風險，包括地緣政治、全球高通膨可能推升通膨預期，加劇通膨壓力、主要央行加速收緊貨幣政策致金融情勢緊縮、經濟成長放緩、國內與全球 COVID-19 疫情後續發展等，恐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：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，恐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。

2. 所得稅扣繳及歸戶作業

(1) 課稅身份認定困難：外籍人士於同一課稅年度內，依移民署之出入境紀錄計算，在中華民國境內居留日數滿 183 日以上者，國稅局始認定為居住者；惟年度進行所得給付時，無從預知外籍人士於該課稅年度居留日數，如有出入境頻繁、提前離職、離境或到期不續聘等情事，將提高課稅身分認定錯誤之風險，需及時辦理差額補稅事宜，如有延遲，恐遭國稅局裁罰滯納金、利息及罰鍰。

(2) 請款經驗傳承斷線：請款單位之承辦人員，係應計畫執行聘用，惟計畫執行期限各有所異，故專任人員流動率高難以久任，再者，亦有由學生兼任助理、外籍人士本人自行辦理請領所得之情形，如未能交接或傳承各類所得給付之基礎知能概念，易因誤失

請款時效，導致所得歸戶年（月）延遲，進而影響
所得人適用稅率。

(二)主計管理

1. 年度預算或分配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. 適時提供財務資訊或報支規定，積極管控校務基金執行情形，避免逾越法定標準或規定。
4. 計畫執行單位未經程序或規定，辦理經費報支、流用變更或延長計畫期限，遭補助或委辦計畫機關、合作廠商、主管機關或審計部剔除已支用之經費或要求提出說明。
5. 辦理或協助各類業務之查核，避免財務控管疏漏，造成財產或公款遭受損害或損失。
6. 加強查核支出憑證核銷案件，降低經費核銷缺失率，提升經費使用效益。

三、人力資源發展

(一)校友經營

1. 為獲得校友動態最新資訊，校友文宣與出版品以中心人員採集、專訪及撰寫的專題為主，是透過第一手資料完成的一次文獻，較少採納來稿，故各期主題、校友審稿往返、受訪人意見指正及正確性核對的種種考量下，出刊情形容易有所變動。
2. 由於各地區校友組成狀況不同，校友會的成立，有時需要長時間能量的累積，才能一舉達到效益，因此協助成立新校友會實受外在因素的影響甚多，每年實際能成立的情形相異。
3. 小額募款透過校友文宣與出版品及參與各地校友會及各種校友活動等與校友保持良好互動關係，適時傳達學校募款訊息，以期吸引校友回饋，但仍需獲得校友支持，每年實際捐款金額不定。未來，校友聯絡中心將持續舉辦各種與校友互動的聯誼活動，藉以推動校友捐款。

4. 校友資料的整合除了由校友中心藉由與校友的聯繫建置，時需透過本校各系所的配合與協助，目前已加強與各系所的連結。
5. 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。

(二)人事管理

1. 甄選人員考試能測驗應徵者之專業知能，惟人格特質較難探詢，可能因為甄選偏誤進用不適任人員。
2. 增加薪資挹注，可能對學校財務造成壓力。
3. 計畫受限經費，未必能達到業界薪資水準。
4. 高薪延攬之人才，能力及工作表現未必能達到預期效益。
5. 用人單位未積極辦理考核業務，考核制度流於形式。
6. 專業經理人於年度終結時未能達到預定的績效指標。
7. 以本校教師資源規劃行政人員培訓課程，須視教師授課負擔予彈性調整，可能因此影響開課期程。
8. 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功能。
9. 考量經費及附設醫院心理師人力等資源有限，提供心理諮商服務之次數有所限制，可能無法切合同仁實際需求。
10. 人事資訊需求受限資訊技術、經費及計網中心人力等因素，需滾動式調整計畫推動。

四、行政服務品質

- (一)各項行政流程之檢討、簡化作業，仰賴相關單位配合，須對授權賦能、提升效率有共識，願意集思廣益，改變思維，方得順利完成。
- (二)本校行政規章在適用時，如有發現矛盾分歧或不合時宜情形，可能影響校務行政之推動，應避免可能之風險如下：
 1. 中央法令已修正或廢止，本校行政規章未配合修正更新。
 2. 本校行政規章規定內容，部分已不適用或不合校務推展要求。

3. 同一法規內容前後重複矛盾，衍生法令適用上的疑義。
- (三)為確保系統資料安全，硬體設備增加及技術層面問題，勢必增加維護成本。
- (四)附設醫院檔案管理作業之考評作業，如何利用人力是降低風險的首要工作。
- (五)為協助經營本校優質公眾形象並善盡大學責任，對外發布的新聞內容與相關活動資訊需力求正確無誤，建議謹慎評估報導價值與幅度。
- (六)近年部分大學發生安全危害或意外事故，肇生師生不安全感，影響學校聲譽，故應適當處理避免可能之風險如下：
 1. 設備故障失效，遇事件發生無法提供協助。
 2. 意外發生時，因通報人對程序或設備不瞭解，衍生誤會或爭議等。

第四節 永續校園發展

一、校園總務管理

- (一)COVID-19 疫情影響停車場業者經營及會議場地營運。
- (二)工友班人力日益減少，資源回收分類工作繁重，將增加處理時間。
- (三)監控及管理系統申請中央補助未能到位。
- (四)工程常遇招決標不順、氣候變化、疫情環境、物料調漲、人力調配、工地管理與安全、變更設計、經費編列落差等問題，造成無法如期完工之風險。
- (五)職務宿舍老舊、修繕需求日益增加，目前缺工、缺料情況下，無法及時提供宿舍修繕。閒置堪用動產未符使用單位需求，無法達成資產活化再利用成效。
- (六)太陽能光電建置自建有其工程之風險、運維人力問題、校地使用彈性及財務金流等問題之考量。
- (七)單位因對法規不熟悉而未優先選用綠色採購或身心障礙之物品及服務。

二、智慧數位校園

- (一)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。

(二)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：
 - (1) 採用雲端虛擬化系統：本校校務行政主機絕大部分已改用雲端虛擬化系統，當系統主機硬體異常，將自動移轉至其他正常硬體運作，可維持服務不中斷或有效縮短中斷時間。
 - (2) 提升資料庫安全：資料庫每日異地備份，並嚴格限制存取對象，另建置資料庫使用軌跡紀錄系統，以利問題追蹤。

三、綠色安全校園

- (一)需強化各單位參與 ISO 環保暨安全衛生管理系統之意願，以完善實驗室環保、安全與健康之管理制度。
- (二)需強化實驗室負責人、助理與學生之環保、安全與衛生之危害意識，以降低意外之發生。
- (三)需宣導化學品小量採購或交換平臺功能，以降低校內毒化物暫存與使用之風險。
- (四)需宣導退休教師實驗室廢棄物的清運的相關規定，避免退休教師廢棄化學品堆積之風險。
- (五)需宣導校園初級預防概念，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。

陸、預期效益

單位依據「年度工作重點」敘明完成後能將組織能量提升之方向，並列舉可確保行動方案執行品質之 5 年期量化考核指標，以利年度財務績效追蹤，相關內容彙整於本章節呈現。

第一節 燭炤教育初心

一、深耕高等教育

(一)質化關鍵績效指標

1. 友善跨域創新教學：打造實踐學習環境與制度，輔之持續建置支持教學創新的環境學習成效及改變分析、塑造友善跨域學習環境，有助於完成 2030 NCKU 永續大學理想。
2. 以科研創新結合全球夥伴培育之國際人才：跨域學院「編制外，體制內」的落實、規劃實踐知識的完整學習路徑、支持文化及經濟不利學生進行國際學研合作，有助於達成以科研知識應用的回應 SDGs 的永續大學的高教典範。
3. 致力提升高教公共性：建立經濟及文化不利學生與教師公共性的正向循環、終身學習制度的深化營運，有助於達可回應的 NCKU 永續大學的 USR 大學典範。
4. 促進城市發展與人類福祉的大學社會責任：推動 SDGs 議題導向學習，持續完備化大學社會責任教學課程及運作系統，有助於可產生實質效益的 NCKU 永續大學的目標。

(二)量化關鍵績效指標

1. 友善跨域創新教學、打造實踐學習環境與制度
 - (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 15%
 - (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 20%。

- (4) 建置創新跨域體育學習場域與多元線上學習課程達全校 15%。
2. 以科研創新結合全球夥伴培育國際人才
 - (1) 5 年後至少有 70% 學生修過 AI 相關課程。
 - (2) 修習 College X 課程學生人次在五年後達到至少 1,000 人次。
 - (3) 5 年後至少有 20% 之校隊學生參與國際體育交流活動。
3. 致力提升高教公共性
 - (1) 成立教務專案辦公室。
 - (2) 本校逕讀學生中之經濟/文化不利生比例在五年後達 4.5%。
 - (3) 本校學生中具數位學習經驗者在五年後達 90%。
 - (4) 本校原民、偏鄉、弱勢族群等體育績優學生每年員額達 10 人。
4. 促進城市發展與人類福祉的大學社會責任
 - (1) SDGs 永續微學程在五年後達 5 個。
 - (2) 敘事力課程比例於五年後達 3%。
 - (3) 科研鏈結場域學習個數在五年後達 100 個。
 - (4) 本校運動場館或校級運動團隊支援社區服務每年達 20 場次。

二、多元體驗學習

(一) 質化關鍵績效指標

1. 營造校園歸屬感

- (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) 透過多元心理健康行動，營造全人心理發展之校園環境，提升身心靈成長與關懷。

- (3) 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。
- (4) 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。
- (5) 整合資源，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。
- (6) 提升族群歷史觀、敏感度及多元文化觀，締造族群友善校園。

2. 發展社群領導力

- (1) 擴展學生團體交流與合作，扶植社團學術研究，開拓國際與在地深耕視野，培植優質公民素養。
- (2) 協助學生自我瞭解與學習；規劃多元就業培力輔導方案，紮根職涯進路準備。

3. 提升共好價值感

- (1) 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。
- (2) 導入宿舍生活與安全防護教育，培養住宿生自救與互助觀念及應變能力。

(二) 量化關鍵績效指標

1. 營造校園歸屬感

- (1) 個別諮商服務 6,000 人次。
- (2) 全校性心理健康推廣活動服務 5,000 人次。
- (3) 性別教育及宣導活動 2,500 人次參與。
- (4) 自設立「安心就學濟助方案」累計扶助 1,500 人次。
- (5) 身障生學業輔導聽打服務 1,450 小時。
- (6) 大學部學生宿舍床位供需率：65%。
- (7) 辦理或參與原住民族課程、文化及宣導活動累計 850 人次參與。
- (8) 身障生、原住民族學生輔導活動累計 100 場。

- (9) 各項（包含校內、外）獎助學金申請 2,000 人次。
 - (10) 透過專案計畫輔導機制提供經濟及文化不利學生助學累計補助 4,000 人次。
 - (11) 處理校園事件及輔導工作 400 件。
 - (12) 宿舍生活學習工作坊、宿舍社區文化營造活動 3,000 人次參與。
- 2. 發展社群領導力
 - (1) 參與夜間護送天使執行方式規劃與提供服務 200 人次。
 - (2) 參與領導知能研習及服務學習中心培訓 250 人次。
 - (3) 參與公共服務、跨域及領導知能等活動擔任幹部之學生 4,400 人次（弱勢學生至少 60 人次）。
- 3. 提升共好價值感
 - (1) 學生社團與志願服務鏈結國際交流 50 人次。
 - (2) 參與多元化職涯輔導及就業服務方案學生 8,000 人次。
 - (3) 參與職業生涯教練計畫學生 250 人。
 - (4) 畢業生追蹤調查填答率（畢 1、畢 3、畢 5）：分別為 60%、55%、50%。

三、在地國際鏈結

(一) 質化關鍵績效指標

- 1. 在地結盟以打造「在地全球、全球在地」生態系統：藉由在地結盟，對外連結國際策略夥伴進行各種面向之合作交流，研習其學校價值養成及貢獻大學社會責任之策略方向，培育面對未來挑戰之人才所需具備的七大核心素養。
- 2. 多元新型態之國際人才輸出及輸入：透過華語輸出、英語輸入、調整獎學金政策、與產業鏈結等策略，增加國際人才之招收與培育，期在努力增加境外生源之下亦能提升本地學生全球競合力，貢獻全球議題之解決。校內

營造國際化環境與機會，促動學生自主規劃出國進修之動機，延攬國際學人來臺，活化校園及在地生活圈。

3. 構築國際化行政支持系統：完備國際人才支持系統的重要機制與環境建置，為創造有意義及永續的國際社群網絡 International Networking 之基礎，透過不同層面的照顧納入思考決策過程，優化國際化行政支持系統，建立有利多元與包容的有活力無邊界世界校園的發展環境。
4. 建立永續發展知識平臺之全球地位：強化 SATU 功能，鏈結國際策略夥伴，制訂永續發展策略準則，透過國際網絡開創與全球永續發展契合之目標，與國際策略夥伴協力形諸議題關鍵影響論述與具體解方。

(二) 量化關鍵績效指標

1. 推動每院簽訂 1 個以上跨國雙聯及多聯學位計畫。
2. 來校境外學生數(含學位生、交換、暑期、短期研修生)佔全校比例達 20% 以上。
3. 推動學生出國研習交流之系所達全校 80%。
4. 辦理提升學生國際競爭力系列活動每年達 50 場。
5. 推動國際產學合作簽訂學生跨國實習計畫案達 10 案以上。

四、卓越創新研究

(一) 質化關鍵績效指標

1. 人才培育及研究深化
 - (1) 強化研發成果管理：持續挹注經費及校內資源整合，及協助申請國科會專題研究計畫補助案及跨領域產學合作鏈結，促進研發綜效提升與成果擴散，進而提升對組織的認同與留任意願。
 - (2) 完善及系統化補助措施：經由獎勵措施，使校內優秀教師人才獲得精神與實質上的雙重鼓勵。經費挹注對象之衡平性及合理性，兼顧新進、中生代及資深教師教研發展需求。
 - (3) 完整校級研究中心運作系統：延續審查機制，穩定校級研究中心運作質量，並鏈結國家級大型研究計畫，挹注研究中心運作資源。

2. 學術轉譯及永續發展

- (1) 每年持續更新 SDGs 網站並配合校務政策調整內容，保持永續議題活絡。邀請並鼓勵各單位參與或辦理符合 SDGs 以及 ESG 相關活動，定期盤點全校表現量能，經由 SDGs WEB 全面性呈現本校亮點。
- (2) 提高本校 SDGs、USR、ESG 等各項永續評比之排名表現狀況，實質促進校內對於永續相關概念之深化，透過各項補助、行政支持、教學相關系統優化，使教師將永續概念自然融入教研中。

(二) 量化關鍵績效指標

1. 學術研究

- (1) 提升論文發表於 Q1 等級期刊之比例 (Publications in Q1 Journal Quartile by CiteScore %)，每年至少成長 0.175%，2027 年全校達 63.2%。
- (2) 提升論文高被引用比率 (Output in Top 10% Citation Percentiles %)，每年至少成長 0.5%，2027 年全校達 15.5%。
- (3) 提升 5 年平均論文被引用比例 (2023-2027 Cited Publications %)，2027 年全校達 69.5%。
- (4) 學者國內外學者獲得所屬領域重要獎項數提升 5%。

2. 產學合作與社會影響

- (1) 以每年 1% 至 2% 為目標持續推動並增長產學合作績效 (合作計畫數與合作經費)。
- (2) 使 SDGs 及 ESG 學術表現 (含論文數、活動數、論壇交流數、計畫數、師生參與數) 提升 5%。
- (3) 本校提供赴國外及相關研究機構，期待確實提升交流互訪學者/學生數達 5%。

五、產學循環共生

(一) 質化關鍵績效指標

1. 吸引新創進駐與加速企業落地，促進產學循環共生：利用新成立產學創新基地，包含產學加速器和企業聯合研究中心等場域。優質場域開創科研人才與產業互動空間；

同時，吸引更多指標企業與新創團隊進駐，加速企業落地。

2. 發展科研發成果保護及推廣思維：專利相關培訓課程將提供跨領域知識包括專利專業知識、產業趨勢分析、市場規模、技術演進，培養研發人才研發成果保護及推廣思維；協同科研團隊技術領域專利深度調研，引導科研團隊規劃未來實驗室技術發展藍圖。
3. 完善新創人才生態圈：創業發展共生關係，用於同步和發展其聚落、商業規模、國際市場。共生關係將形成協同效應，促進新創人才接軌產業，加速校園新創與產業之交流；同時，發展創業人才生態圈。

(二) 量化關鍵績效指標

1. 利用校內產學創新場域，吸引企業落地與新創進駐校園：5年內至少完成10家企業或師生新創團隊進駐。
2. 推動產學主題產學合作，建立企業與學校的鏈結：每年完成至少2件主題性產業合作案。
3. 促進技術移轉或產學合作案：每年完成至少2件國際技術移轉或國際產學合作案。
4. 新創人才培育課程建構與經營：每年至少輔導3間新創公司。

第二節 厚植跨域學習

一、通識教育

(一) 質化關鍵績效指標

1. 融合通識課程創新教法：加強師生的社會責任感。透過設計問卷抽樣邀請同學針對所修習之課程是否有幫助認識並增進大學社會責任感，以及說明原因。
2. 通識課程跨域合作：培養學生解決城市與人類問題的能力。透過設計問答題請同學針對所修習之課程是否有幫助學生認識並增進解決城市與人類問題的能力，以及說明原因。

(二) 量化關鍵績效指標

1. 通識認證講座：110-2 學期通識中心舉辦工程與科學系列講座，邀請各工程領域業界專家學者分享現況及趨勢。演講主題包含「電動車/自駕車-發展趨勢技術與臺灣機會」、「高強度雷射的產生及應用」、「半導體產業的綠趨勢」及「臺灣海事工程-在離岸風電之發展與瓶頸」。截至 110 年 6 月 30 日止通識認證講座共 152 場參與人次達 5,825 參與。預計 112 年度參與人數可達 10,000 人次。
2. 融合通識課程：包含「通識領袖論壇」、「通識專題講座-大學導航」、「臺灣綜合大學通識巡迴講座-環境生態保育」、「臺灣綜合大學通識巡迴講座-公民素養」、「通識教育生活實踐」（自主學習課程，故選課人數無上限）及「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。110-2 學期融合通識開設 28 班，提供共 2,395 個選課名額，112 年預計選課名額可達 3,500 人。

二、知識典藏與運用

(一)質化關鍵績效指標

1. 服務
 - (1) 積極徵集實體與電子化館藏，並提升資源取得性與便利性，增進學校研究之影響力。
 - (2) 結合新科技與各單位資源，提供優質館藏及知識資源之利用與推廣。
 - (3) 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。
 - (4) 持續參與社會服務，協助弱勢團體。
 - (5) 順暢之圖書館服務流程，創造讀者感動之使用體驗，進而開創圖書館新服務模式。
2. 空間
 - (1) 提供學習共享空間，進行館舍空間配置調整及相關設備升級。
 - (2) 成為校內師生優質跨領域多元學習環境之首選。

(3) 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

(1) 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。

(2) 與校內外各行政、學術單位合作，促進交流與提升影響力。

(二) 量化關鍵績效指標

項目		112 年	113 年	114 年	115 年	116 年
圖書及非書館藏 (冊件)		3,470,000	3,500,000	3,530,000	3,560,000	3,590,000
電子期刊(種數)		50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
資料庫(種數)		450	450	450	450	450
機構典藏 蒐集文獻	摘要	153,600	158,100	162,600	167,100	171,600
	全文 (含連結)	116,000	120,500	125,000	129,500	134,000

三、文化資產

(一) 質化關鍵績效指標

1. 邁向典藏特色文物之大學型博物館

(1) 增進符合本校蒐藏政策之特色文物及檔案之品質。

(2) 維持藏品保存穩定度及安全度。

2. 持續研究校園內各類文化資產，積極提報具價值之重要文物

(1) 提高藏品之研究量及近用量。

(2) 提高校園文化資產法定文資身分提報量。

3. 深化師生跨域性的知識量能與品質，培養跨域人才

(1) 提高跨域性課程知識比重。

(2) 提高各學院合作量，提高各學門學生參與博物館實作量。

4. 創新非制式教學方案及合作模式

(1) 持續策劃既有之系列以形成與師生、校友之合作量。

(2) 協助推動跨學科及博物館技術開發合作量。

5. 推動師生進行歷史與人文性對話，累積公民素養厚度

- (1) 提高資料庫平臺內容量，維持資料品質。
- (2) 持續校史應用化研究，增進溝通效益。
6. 透過展示、出版，建立公共性論述，並開發文化行銷模式
 - (1) 維持數位化展示量，提高能見度。
 - (2) 維持出版量，提高學術公共參與度。
 - (3) 提高博物館品牌辨識度。
7. 有效連結館際性學術聯盟，促進文化平權
 - (1) 持續館際合作，增進專業知識能量。
 - (2) 維持各項推廣數，提升各社群互動性。
8. 拓展區域性多元化合作，協助創新交流管道
 - (1) 持續參與國際性活動，維持社群良好互動。
 - (2) 持續參與國際性組織，維持發表論文章量。

(二) 量化關鍵績效指標

1. 邁向典藏特色文物之大學型博物館
 - (1) 在確認各主題或時期之完備性的情況下，每年蒐藏特色文物數量平均增加 20 件。
 - (2) 館內每檔特展或常設展廳至少使用本校藏品 1 件，以利提升藏品之近用率。
2. 持續研究校園內各類文化資產，積極提報具價值之重要文物
 - (1) 每年協助各系所提報 1 件校園文化資產或備查一般古物。
 - (2) 每年完成 5 篇研究報告或論文發表。
3. 深化師生跨域性的知識量能與品質，培養跨域人才
 - (1) 每年辦理 2 門跨領域課程。
 - (2) 每年辦理 2 門結合各學院既有課程所發展人文領域相關學群課程。
4. 創新非制式教學方案及合作模式
 - (1) 每年策劃 1 項與師生、校友之合作。
 - (2) 每年推動 1 項跨學科與博物館技術開發合作活動。
5. 推動師生進行歷史與人文性對話，累積公民素養厚度
 - (1) 每年平均增加 10 件校史資料數位化保存。
 - (2) 每年完成 1 至 2 件外文校史資料翻譯。

- (3) 每年完成 1 件校史展示前期研究。
- 6. 透過展示、出版，建立公共性論述，並開發文化行銷模式
 - (1) 每年完成 2 項展示規劃及執行（含數位科技）。
 - (2) 每年出版 1 本專書。
 - (3) 每年開發 3 項博物館品牌設計商品。
 - (4) 每年發佈 15 筆社群經營文章。
- 7. 有效連結館際性學術聯盟，促進文化平權
 - (1) 每年與 5 個國內單位進行合作交流。
 - (2) 每年辦理 10 場推廣活動（演講、工作坊等）。
 - (3) 每年辦理 6 場互動之推廣活動。
 - (4) 每年完成 5 篇新聞事件報導。
- 8. 拓展區域性多元化合作，協助創新交流管道
 - (1) 每年與 3 個國際單位進行交流。
 - (2) 每年參與 1 次國際性組織活動。

四、人文藝術

(一)質化關鍵績效指標

- 1. 美學與藝術跨域學分學程之課程地圖系統性成果架構與完整課程內容設計之完成。修習學程學生畢業後之職涯跨域追蹤與成效呈現。
- 2. 與在地藝術組織合作連結模式之建立與穩固網絡建置。
- 3. 校外藝術類別業師共同合作模式之分類與操作模式建立。
- 4. 展演活動與學程推動過程中的在地多元藝術家資料庫之長期建立。

(二)量化關鍵績效指標

- 1. 美學推廣課程
 - (1) 美學與藝術跨域學分學程開設課程數：每學期開設 10 至 14 門。（包含藝術叩門、服務學習三、視覺、表演、設計工作坊、設計實作、藝術生活與實踐）。
 - (2) 相關課程修課學生人數：每學期達 700 人。
 - (3) 參與學程教師（含校內教師及校外業師）：每學期達 40 人。

2. 藝文活動（含跨域）辦理
 - (1) 辦理展、演、講、工作坊等活動數，每年執行約 40 場次（排除寒暑假，每周有 1 個活動進行）。
 - (2) 各類活動參與總人次：1 萬人/年（含實體/線上活動）。
 - (3) 藝術合作：每年與藝術文化相關公部門、基金會或團體簽署合作意向書 1 份。
 - (4) 藝術外交：每年與海外藝術單位、團體或藝術家進行 1 場交流會。

第三節 前瞻校務經營

一、策略發展整合

(一) 質化關鍵績效指標

1. 運用巨量資料作為校務決策及策略研擬之基礎，以期能確實提升本校管理效能與教研水準。
2. 分析本校優劣勢，規劃精進策略，提升本校國際能見度及影響力。
3. 回應社會需求，以學術量能承擔社會責任。
4. 瞭解國內外高教走向，爭取教育部資源挹注。
5. 管考本校高教深耕計畫、雙語計畫績效指標，確保各單位計畫之執行具具體成果。
6. 提升全體教職生對本校發展之瞭解，以透明化、可及性之方式宣達本校發展重點。
7. 建立專責的品牌、行銷與傳播團隊。從數位體驗、品牌視覺、識別應用、文宣設計物、文案生產、影音內容、出版品生產，由分工明確的團隊維持品牌對外一致調性。
8. 透過識別與溝通的整合，建構完整、穩定的核心理念闡述，訂定明確的行銷策略，對內可提升在校教職員工生、校友對學校的情感連結，對學校特色與形象有所瞭解；對外可提升國際能見度，增加國際院校合作潛力、產業合作的機會。

(二) 量化關鍵績效指標

1. QS Asia University Rankings 進入前 40 名。
2. THE Impact Rankings 維持世界前 50 名。

3. 全校 FWCI 平均達到 1.2 以上水準。
4. International Collaboration 成長至 40% 以上。
5. Publications in the top 10% journals 成長至 35%。
6. 辦理 1 場國際校務諮議委員會。
7. 完成年度校級計畫成果報告書及辦理校級計畫成果展。
8. 提升社群媒體貼文參與率 3%。
9. 發佈 4 篇成大品牌電子報。
10. 產出 10 篇研究新聞。
11. 建立 1 份校級社群事件行事曆。
12. 完成 1 個成大品牌資源網站。

二、財務資源發展

(一)財務運營

1. 質化關鍵績效指標
 - (1) 加強核心持股配置，以獲取穩定投資孳息收益。
 - (2) 降低活儲現金存量，以減少閒置資金，活化資金運用。
 - (3) 提供長期資本投資方案財務可行性評估，予鈞長及業務單位決策參考。
 - (4) 開辦所得稅知能說明會，增強所得基本概念認知，並積極宣導所得請領時效與歸戶年（月）關聯之重要性，協助專兼任助理進行各類所得之請款作業，以期減少所得人疑義，降低漏列所得或短漏扣稅額之風險。
 - (5) 建構零接觸之線上數位收支環境，強力推廣學生線上繳費平臺、網路收款平臺及自動繳費機等多元化之收費渠道，規劃整合網銀付款需求並擴大各類支付範圍，取代人工開立紙本支票，全通路執行線上 E 化收付，以期打造數位智慧無現金校園。
2. 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。
- (4) 優化數位收款之軟硬體基礎設施，臨櫃現金繳款比例減少 1 成。
- (5) 深化網路銀行付款機制，擴大各類支付範圍，電子化付款比例達 9 成。

(二) 主計管理

1. 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，促使財務優化，達成永續經營目標。
- (2) 行政流程簡化及改造，強化財務內控機制，建立友善報支服務環境。
- (3) 依循相關法規並強化審核職能，協助業務單位降低違規（約）之風險。
- (4) 各類財務報表或財務資訊如期如質編送並公開，發揮財務效能。

2. 量化關鍵績效指標

- (1) 年度決算短絀控制於預算短絀數內。
- (2) 自籌收入占總收入比率 > 57%。
- (3) 年度決算實質短絀 < 0。
- (4) 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%。

三、人力資源發展

(一) 校友經營

1. 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) 提高本校與校友資源之間的連結，協助校務發展。
2. 量化關鍵績效指標
 - (1) 成功大學校友卡每年發行數量達 900 張。
 - (2) 協助校友申請校友電子信箱件數每年可達 12,000 件。
 - (3) 協助安心就學濟助方案募款金額每年可達 4 億元。

(二) 人事管理

1. 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) 強化薪給福利措施，營造良善工作環境，以延攬及留用優秀人才。
 - A. 透過彈性薪資制度，延攬具有特殊專業技能及不易覓得之人才者。
 - B. 落實彈性薪資續聘考核，檢視是否達到攬才目的，並依評估結果予以調整待遇，避免支領高薪者未達到預期工作效益。
 - C. 協助召開專案小組委員會，審議專業經理人年度關鍵績效指標達成率及續聘考核事項。
 - (3) 本校在職培訓課程均辦理訓練成效評估；並依評估結果滾動調整該班實施計畫內容及相關措施。
 - (4) 依限辦理平時考核、年終考績，獎懲案件即獎即懲。
 - (5) 每年底辦理本校員工協助方案滿意度及需求調查，調查結果並回饋於計畫及服務內容。
 - (6) 運用資訊科技，提供創新數位化服務。
 - A. 每年定期檢討行政流程簡化，並優化各項人事系統功能。
 - B. 藉由校內系統相互勾稽，進行人事作業流程改造，簡化行政流程，及避免人工核對錯漏或退補件情形，提升行政效能。

- C. 人事資料永久保存且無空間限制、隨時線上調閱。
 - D. 響應環保及永續節能減紙之政策。
2. 量化關鍵績效指標
- (1) 續領彈性薪資者完成考核率達 100%。
 - (2) 依專業經理人專長，個別召開專案小組委員會，審議專業經理人續聘考核及年度關鍵績效指標之訂定。
 - (3) 善用資訊技術節約行政資源、提升效率。
 - A. 每年優化人事資訊系統功能至少 5 項。
 - B. 勞、健保及勞工退休金達 3 合 1 加保目標，年減勞工退休金申報案件約 6,000 件。
 - C. 公文時效提升：聘案作業時程由紙本最短為 3 天內核定，縮短為線上簽核最快 1 天內或 1 小時內即可核定。
 - D. 節約紙張及人力成本：年省專任助理聘案列印約 4 萬張 A4 紙張，另節省每年約 3,000 件聘案之公文傳送及歸檔人力成本。

四、行政服務品質

(一) 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. 會議資料正確、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. 建置秘書室行事曆，確保各項專案均如期辦理。
- 4. 本校行政規章內容須適法，並配合校務推展之需求。
- 5. 促進機關檔案之開放與運用，發揮檔案加值功能。
- 6. 電子檔案長久保存時，確保檔案真實、完整性等安全要件。
- 7. 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. 對應校級教育績效目標，廣蒐校內各單位執行成果，透過優質圖文、影像、校級記者會等方式，強化本校深耕

教育、全人發展、國際合作、創新研究、產學鏈結的公眾形象。

9. 落實校區安全維護，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。
10. 結合科技發展，優化校區安全設備，適當發揮設備效能，提供安全協助及保障。

(二) 量化關鍵績效指標

1. 督促各單位修訂分層負責明細表，單位新增或組織調整者，列為優先檢視對象。
2. 檢討年度校務專案，提出精進措施。
3. 持續加強行政規章規範內容審查，確立縝密完備法制作業程序。
 - (1) 年度訂定法規整理計畫，逐一檢視各單位行政規章盤點清查。
 - (2) 年度提出法制作業教育訓練講習或行政法令系列講習，有系統提供行政法令相關課程。
 - (3) 檢視本校行政規章進行檢討，各單位行政規章最近 5 年內修正更新達 80% 以上。
4. 每年至少辦理 1 次檔案清查。
5. 每年辦理災害復原演練、電子檔案清查及儲存媒體檢測。
6. 檔案庫房每年至少 35 公尺的容載需求達 10 年。
7. 維持固定發稿頻率，每季新聞露出 750 則。
8. 結合校區設備維護、更新作業，辦理安全設備檢測及更新、建置作業。
9. 依據校區安全服務工作事項，提供駐警保全執勤及安全協助。

第四節 永續校園發展

一、校園總務管理

(一) 質化關鍵績效指標

1. 委託專業停車場業者經營案透過「營運績效評估」維持並持續提供學生、校友、民眾優質之服務品質。

2. 提升能源效益與使用，建構完善教研環境及擴展共研空間，整修老舊建築強化使用功能。
3. 增加太陽能發電量，建置永續校園環境，優化能源管理，降低對環境之擾動。建置校園能源使用系統，掌握水電利用數據，找出潛力節約能源標的。
4. 引進物業管理，積極爭取符合學校特色整體意象之優質廠商進駐，改善並強化校園生活附屬設施及會議場設施，提供舒適之活動空間。
5. 學生宿舍及校友會館 BOT 案透過「營運績效評估」維持並持續提供學生、校友及訪賓優質舒適安全及住宿之服務品質。
6. 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。加強採購教育訓練與宣導，增進採購效益，強化採購品質。

(二) 量化關鍵績效指標

1. 建置租賃或自建太陽能光電場域至少 1 處 2,000Kw 以上，回饋金每年約 200 萬元。總用水度數，以較 110 年度降低 1% 為目標。EUI 不超過前一年度標準，110 年度標準值 79，112 年持續以降低為目標。
2. BOT 案每年收取權利金約 270 萬元、回饋金約 77 萬元、年度營運績效評估委員會評分結果達 70 分以上。職務宿舍每年宿舍收入 700 萬元以上，配借戶數達 80% 以上；每年維修管理達 200 件。完成至少 1 場館的物業管理採購規劃，至少 2 案新場地標租，場地出租方面至少 10 案，收入約 300 萬元。
3. 公務車逐年減低用油量 15% 為目標，預計 2030 年達成公務車汰換為電動汽車目標。逐年降低廢棄物數量約 1%。每年處理約 40 噸廚餘，並產出約 10 噸肥料，提升資源回收率至約 30%。
4. 停車場每年收取權利金約 275 萬元，增加校務基金收入。
5. 綠色採購指定項目 95% 以上。

二、智慧數位校園

(一) 質化關鍵績效指標

1. 加強網路服務主機之安全性及可用性
 - (1) 雲端服務資源池導入 All-Flash Storage，提高虛擬機整體運行效能。
 - (2) 電子郵件資料藉由異地備份儲存，有效降低災難風險及縮短復原點目標（RPO）時間，提升電子郵件系統服務之可靠性及完整性。
2. 採用最新的系統開發工具或平臺
 - (1) 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。
 - (2) 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。
3. 建置軟體測試平臺：依計畫年度提供軟體弱點掃描、壓力測試、跨瀏覽器檢測等服務。

(二) 量化關鍵績效指標

1. 加強網路基礎設施，提升網路效能、穩定性及安全性
 - (1) 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) 提升校園網路入侵防禦系統設備傳輸量，由現行最高 20 Gbps 提升至 45Gbps 以上。對外總連線數（Sessions）由 1,500 萬提升至 2,500 萬以上。
2. 加強網路服務主機之安全性及可用性
 - (1) 雲端計算服務內部網路傳輸頻寬由 10Gbps 提升至 25Gbps。
 - (2) 預期軟體雲效能，可同時使用人數至少 200 人以上。
3. 開發新資訊系統、優化系統操作介面
 - (1) 預計每年至少開發 2 個校務資訊系統（包含新開發或改寫）。
 - (2) 預計每年至少進行 2 個校務資訊系統操作介面優化。

三、綠色安全校園

(一)質化關鍵績效指標

1. 環安衛整合資訊系統持續開發。
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. 實驗廢棄物管理：依規定如期申報環保局本校三聯單與廢棄物貯存及產出量。
4. 依規定每年完成毒性及關注化學物質核可文件申請及每季申報作業。
5. 不定期辦理毒化災教育訓練及校園環境檢測作業。
6. 依規定定期辦理生物與輻射安全相關審查與查核。
 - (1) 辦理生物審查相關案件。
 - (2) 進行生物實驗場所查核。
 - (3) 完成 BSL-2 實驗室生物安全操作櫃 (BSC) 定期檢測。
 - (4) 確認生物實驗場所高溫高壓滅菌鍋 (釜) 生物確效檢測並標示完善。
 - (5) 協助非密封物質操作許可證 5 年換證 (全校一證)。
 - (6) 辦理放射性物與可發生游離輻射設備新增與異動。
 - (7) 辦理輻射作業每半年查核。
7. 依規定每辦理實驗廢棄物清理。

(二)量化關鍵績效指標

1. 環保教育暨安全衛生相關講座，每年各項課程至少舉辦 3 場。
2. 實驗室安全衛生教育訓練之實驗室新生受訓率約達 90% 以上。
3. 2020 Green Metric 綠色大學評鑑，本校全球排名前 5%。
4. 至少有 25 個系、所/科參與 ISO 環保暨安全衛生管理系統。
5. 每年新生體檢率達 95%。
6. 每年勞工一般/特殊健檢率達 95% 以上，並辦理分級管理。
7. 每年臨場健康服務 84 次以上。

8. 登革熱防治之稽查缺失依規定（3 日）內回覆缺失改善完成 100%。
9. 本校 AED 均連線管理系統每年 2 次巡檢並更換到期耗材，以確保本校 AED 使用之正常。

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

2022 年初隨主要國家 COVID-19 疫情趨緩與供應鏈中斷逐漸恢復，國內外預測機構原對經濟前景抱持樂觀態度，惟隨俄烏戰爭膠著，加劇糧食與能源價格上漲，以及中國清零防疫措施加深供應鏈失衡，導致主要經濟體通膨率攀升，並啟動升息循環，國際機構持續下修 2022 年全球經濟成長率預測值。

依據 IMF 與 IHS Markit 於 7 月發布之預估值，2022 年經濟成長率分別為 3.2% 與 2.7%，低於去年的 6.1% 與 5.8%（表一），先進經濟體及新興經濟體成長率亦均低於上年。

全球通膨壓力居高不下，聯準會等主要央行加速升息，貨幣政策趨緊致金融情勢緊縮，恐減損消費需求，預期經濟成長動能將放緩，IMF 指出全球經濟前景趨於黯淡且不確定性升高，宜密切關注相關情勢後續發展。

地區別	IHS Markit		IMF	
	2021	2022 (f)	2021	2022 (f)
全球	5.8	2.7	6.1	3.2
先進經濟體	5.2	2.1	5.2	2.5
美國	5.7	1.4	5.7	2.3
歐元區	5.3	2.5	5.4	2.6
日本	1.7	1.7	1.7	1.7
新興經濟體	6.9	3.4	6.8	3.6
中國大陸	8.1	4.0	8.1	3.3
臺灣	6.57	3.76	6.57	3.76

資料來源：中華經濟研究院；World Economic Outlook, IMF, July 2022；臺灣經濟成長數據係來自主計總處

二、失業率

美國勞動市場持續復甦，2022年7月非農就業人數增加了52.8萬人，失業率續降至3.5%（表二），回到疫情前的水準。歐元區7月失業率6.6%，儘管俄羅斯入侵烏克蘭引發能源危機，仍維持在紀錄有史以來最低水準，勞動力市場仍頗具韌性。亞洲地區7月失業率，日本已連續3個月都在2.6%；香港為4.3%；臺灣3.68%，已回歸到去年疫情爆發前的水準，勞動市場呈現穩定。

整體而言，受惠於經濟持續自疫情中復甦，主要國家失業率相較2021年呈現改善趨勢。

國家/地區	2021年	2022年						
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
美國	5.4	4.0	3.8	3.6	3.6	3.6	3.6	3.5
歐元區	7.7	6.9	6.8	6.8	6.7	6.6	6.6	6.6
日本	2.8	2.8	2.7	2.6	2.5	2.6	2.6	2.6
香港	5.2	3.9	4.5	5.0	5.4	5.1	4.7	4.3
臺灣	3.95	3.70	3.67	3.70	3.68	3.73	3.73	3.68

資料來源：主計總處；自行彙整

三、物價

俄烏戰爭未見緩和打亂全球原物料供應，加上中國大陸嚴格防疫封控措施，使全球供應鏈瓶頸問題惡化，國際商品價格持續走高，高通膨可能較預期持久，恐造成民眾通膨預期升溫，加劇全球通膨壓力，近期主要機構紛上修2022年全球通膨預測。IHS Markit 7月預測2022年全球通膨率7.3%，較2021年3.9%上升3.4%，其中先進經濟體通膨率由2021年3.2%上升至2022年6.8%，新興市場經濟體則由3.9%上升至7.5%。

先進經濟體：IHS Markit 7月預測（表三），美國CPI年增率由2021年4.7%上升至2022年7.8%；歐元區由2.6%升至7.6%；日本由-0.2%升至2.0%；南韓則由2.5%升至5.4%。

新興市場經濟體：中國大陸CPI年增率由2021年0.9%升至2022年2.3%；臺灣部分，行政院主計總處預測將由1.96%升至2.92%。

國家/地區	2021 年	2022 年 (f)	2022 年						
			1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月
美國	4.7	7.8	7.5	7.9	8.5	8.3	8.6	9.1	8.5
歐元區	2.6	7.6	5.1	5.9	7.4	7.4	8.1	8.6	8.9
日本	-0.2	2.0	0.5	0.9	1.2	2.5	2.5	2.4	2.6
南韓	2.5	5.4	3.6	3.7	4.1	4.8	5.4	6.0	6.3
中國大陸	0.9	2.3	0.9	0.9	1.5	2.1	2.1	2.5	2.7
臺灣	1.96	2.92	2.83	2.33	3.27	3.38	3.40	3.59	3.36

資料來源：主計總處；中華經濟研究院；自行彙整

四、全球市場評估彙總

綜上所述，2022 年受俄烏戰爭推升通膨，中國嚴格防疫封控措施，金融市場主要國家加速升息等國際政經情勢不確定性因素影響，市場波動加大，國際主要預測機構多次下修全球經濟成長率預測值。

展望未來，由於仍面臨戰爭、通膨、疫情、金融情勢緊縮等不利因素，全球經濟前景仍具不確定性，恐影響本校投資之資產波動度及報酬率表現。隨國際原油等原物料價格回跌，加以主要經濟體緊縮貨幣政策逐漸發揮效果，IHS Markit 預期 2023 年 CPI 年增率可望明顯回降，惟主要央行貨幣政策加速收緊，恐引起景氣趨緩甚至經濟衰退之風險，未來仍宜密切注意主要經濟體之通膨情勢及貨幣政策步調。

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。

為落實永續投資，善盡大學社會責任，前揭標的，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. 目標：創造投資獲利極大化的可能性（新創投資相對風險高）。
2. 投資標的選擇：盡可能滿足下列條件，
 - (1) 優先選擇得過科技部、經濟部等補助的公司（可以有產業分類的比例），例如：價創、萌芽、拔尖、育苗 Spark、FITI 等學校團隊。
 - (2) 或是曾經得過民間卓越比賽優勝的團隊（校友優先）。
 - (3) 進駐在本校產創加速器中心的新創公司。

第三節 風險評估

一、臺幣定存投資

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，恐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、中、長期投資

(一)經濟成長放緩：高通膨促使 Fed 加速升息，引發美國經濟將陷衰退疑慮，加以若中國持續以嚴格封城措施管控疫情，對生產、消費和投資影響甚巨，將致經濟成長放緩，並加深供應鏈失衡狀況，恐拖累全球經濟。

(二)通膨居高不下：俄烏戰爭陷入膠著，原物料供應受阻，加上極端氣候日益嚴重，進一步造成農作物歉收，使得大宗商品價格波動變得更加頻繁和劇烈，多國已面臨輸入性通膨，若高通膨較預期持久，可能推升民眾通膨預期，造成物價進一步上漲。

(三)金融情勢緊縮，市場波動加劇：主要經濟體已進入升息循環，若通膨未如預期降溫而加速升息，將引發金融市場劇烈波動，且全球金融條件緊縮，新興市場面臨資金外流與債務違約風險。

前揭風險及其他不確定性因素等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：目前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。

(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：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可能降低資金之周轉速度。

而為創造投資獲利極大化的可能性，將依照以下 3 項投資策略，降低新創公司所帶來的風險：

(一)初步評選做法：經過內部及業師專家組成的 Committee 評估合格後，合格通過第一關。

(二)送至學校評估委員會，作為第二輪投資標的評估及優先選擇的標的。

(三)同時可以採取跟投的方式，降低風險有下列 4 種方法：

1. 目前國發基金有補助二十餘家創投，他們有義務投資天使輪，依據這些創投公司選擇的標的跟投。
2. 結合有名的個人天使投資標的（5年內累積超過一億元以上，基於理念的認同及鼓勵新創的初衷）。
3. 加入企業與新創公司有業務合作而進行策略投資。
4. 成立成大校友天使俱樂部，共同組成的委員會進行評估。結合前揭4大項的綜合考量進行跟投，降低風險，創造投資最大獲利可能。

第四節 預期效益

一、臺幣定存投資

- (一)達成 2023 年利息收入預算數 7,000 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

產學創新總中心已完成「新創加速器」，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。

第五節 參考資料

- 一、WORLD ECONOMIC OUTLOOK UPDATE, IMF, July. 2022
- 二、央行理監事會後記者會參考資料，中央銀行，2022 年 6 月 16 日

- 三、2022 年下半年臺灣經濟展望，臺灣綜合研究院，2022 年 6 月 23 日
- 四、2022 年第 3 季臺灣經濟預測，中華經濟研究院，2022 年 7 月 19 日
- 五、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，2022 年 7 月 25 日
- 六、物價指數新聞稿，行政院主計總處，2022 年 8 月 5 日、9 月 6 日
- 七、當前經濟情勢簡報，國家發展委員會，2022 年 7 月 22 日、8 月 3 日
- 八、國民所得及經濟成長新聞稿，行政院主計總處，2022 年 8 月 12 日
- 九、就業、失業統計新聞稿，行政院主計總處，2022 年 8 月 22 日
- 十、投信公司提供資料