

國立臺灣大學

113 年度財務規劃報告書

日期：中華民國 112 年 9 月

目錄

壹、前言.....	4
貳、教育績效目標.....	4
一、招生.....	4
二、提升教學品質.....	5
三、教學研究單位評鑑.....	5
四、教務資訊服務.....	5
參、年度工作重點.....	6
一、教務.....	6
二、學生事務.....	10
三、研究發展.....	15
四、國際事務.....	19
五、總務.....	25
六、人事.....	31
七、財務管理.....	31
八、進修推廣.....	32
九、資訊網路.....	33
十、圖書管理.....	37
肆、財務預測.....	43
伍、責任投資政策.....	48
陸、投資方針、資產配置與規劃.....	49
柒、風險評估.....	52
一、教務.....	52

二、學生事務.....	52
三、研究發展.....	53
四、國際事務.....	55
五、總務.....	57
六、人事.....	60
七、財務管理.....	60
八、進修推廣.....	60
九、資訊網路.....	60
十、圖書管理.....	63
捌、預期效益.....	67
一、教務.....	67
二、學生事務.....	68
三、研究發展.....	71
四、國際事務.....	72
五、總務.....	72
六、人事.....	75
七、財務管理.....	75
八、進修推廣.....	76
九、資訊網路.....	76
十、圖書管理.....	79
附件：年度工作重點所需預算來源與金額	

壹、 前言

依「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第二十五條，本校以中長程校務發展計畫為基礎擬定年度財務規劃報告書。

貳、 教育績效目標

一、招生

(一) 短程目標：

1. 持續辦理弱勢學生之招生(含希望入學及個人申請希望組)，招收文化或經濟不利等家庭之學生)，期盼透過經濟扶助及學習資源輔導等相關措施，協助順利完成學業，善盡本校的社會責任。
2. 落實大學多元入學精神，達到「適性揚才」之目的，持續辦理特殊人才甄選入學招生，錄取專門學科領域或專業技術領域具優異潛能之學生。
3. 辦理學士班個人申請入學招生第二階段指定項目甄試，採取多元方法協調學系辦理共同試題筆試、彈性調整甄試日期及時間，俾能改善口筆試時間衝突之影響；辦理校內聯合分發，且檢視各學系制定合理錄取分數線上增加備取生人數，減少招生名額的缺額情形。
4. 為促進我國重點領域產業發展，取得全球供應鏈之核心地位，成為下一個世代科技之重要基地，本校已於 110 設立重點科技研究學院，並開始招收碩博士班學生，首批學生已於 110-2 學期入學就讀。
5. 辦理學士班 2 年級轉學生招生考試，除原有筆試外，繼續推廣筆試加口試、書面審查或書面審查加口試等考試方式，以期透過多元化招生方式，招收更多國內、外其他大學優秀學生。
6. 推動碩、博士班招生名額分配改革，配合國家政策，培養半導體領域、生醫產業與新農業跨領域、發展智慧物流網專業技術等人才，由學校及學院以多項指標綜合評估機動調整系、所、學位學程招生名額。

(二) 中程目標：

1. 持續辦理希望入學、特殊人才甄選入學、學士班個人申請入學等各項招生。
2. 結合友校聯合推廣各項招生作業，建置招生共同資訊平台，帶領友校提升招生目標與績效。

(三) 長程目標：

1. 持續強化招生辦公室功能與組織，透過考招策略研究小組會議，持續凝聚招生共識與進行招生現況分析、執行教育部大學招生專業化試辦計畫及辦理各項招生宣傳等，以協助本校各系所學位學程招收更適才適性的學士班及碩、博士班學生。
2. 持續辦理希望入學、特殊人才甄選入學、學士班個人申請入學及轉學考等各項招生，招收更優質之學生，培育國家社會優秀之棟樑。

二、提升教學品質

(一) 短程目標：

1. 促進教師專業發展、增進學生學習效能、研擬教務政策規劃、強化教學研究能量、提升教學科技對於教學成效之協助、製作與推廣數位課程、建置數位教學環境創新教學共進學習。
2. 持續維護校屬及各院系所屬教學館設備及設施妥善，並建置室外學習開放空間，以利教學任務順利進行。

(二) 中程目標：

1. 檢討校屬及各院系所屬教學館設備及設施，配合日新月異之現代化系統，逐步汰舊更新，以配合國際潮流，持續發展各式教學方法，提升教學品質，另針對教學常設設備，如空調、消防及監視等系統，逐年依使用年限檢討汰舊更新。
2. 社會貢獻：促進臺灣整體高教教學經驗、教學資源分享。

(三) 長程目標：

1. 營造承諾致力於教學與主動學習的文化 (Creating a Culture of Committed Teaching and Active Learning)。
2. 建立網宇—實體的教學系統 (Building a Cyber-physical System for Teaching and Learning)。

三、教學研究單位評鑑

(一) 短程目標：

1. 辦理教學研究單位評鑑，提升本校各教學研究單位之品質與水準，並平衡本校整體與重點發展方向。
2. 辦理教學研究單位評鑑工作人員研習課程及說明會，以增進相關承辦人員評鑑相關知識及實務成果呈現。

(二) 中程目標：落實評鑑制度之改善機制，持續加強評鑑結果之追蹤檢核，以作為校院資源調整分配、修正中長程計畫及決定單位之增設、變更、合併與停辦等之參考。

(三) 長程目標：持續使本校評鑑機制達最佳化，並協助本校受評單位獲取國內外評鑑機構認可，以提升整體教學研究成效與國際競爭力。

四、教務資訊服務

(一) 短程目標：

1. ISMS 資安部分，112 年擴大範圍，納入醫教分處、教發中心及數習中心等 3 個單位。113 年將進行新版 ISO27001:2022 稽核並且與全校資安程序書進行整合，以加強教務資訊安全。
2. 持續優化教務 e 化作業，完善領域專長系統各項功能，做為推動校院學士之基礎；建置探索學分系統開發，讓同學能夠無負擔的探索各類領域。
3. 盤點教務處資訊系統，依各方使用者意見列出改善之優先順序，以提升本處資訊系統的使用者體驗：(1)新版課程網與選課系統更新；(2)成績和名次系統更新；(3)期中意見調查與期末意見調查系統更新。
4. 開發及維運新一代數位教學平臺 NTU COOL，持續強化其與教務系統之串接，俾便推動結合數位及實體之混成教學，支援教師運用數位科技及媒體教材增進教學成

效，同時協助學生培養自主學習能力、掌握學習步調。

5. 為落實學習資源公共化，持續推動全國夏季學院，優化其網站，強化線上管理功能以簡化行政流程。

(二) 中程目標：

1. 優化 NTUS 臺大系統跨校資訊服務，提供學生更優質的跨校選課、學分學程、輔系、雙主修等 e 化申請系統。
2. 開發臺大系統的統一 SSO 登入，使帳號資料來源統一，確保資料即時性與正確性。
3. 進行招生系統的更新，使其有順暢的使用者體驗流程與適合的介面，給同學留下良好的第一印象。
4. 因應教學數位化與創新教學之需求，持續設計、開發 NTU COOL 教學平臺上之數位教學工具，並以建立學習足跡視覺化為目標，提供教師與學生檢視教/學成效與學習歷程之參考。
5. 全國夏季學院與夥伴教師群持續以強化全球視野，深耕在地為主題，協力開發具臺灣特色的全英語授課課程。

(三) 長程目標：

1. 建置 TTRC 全國性臺灣教學資源平台(教育部計畫)。整合與強化各項教務資訊服務，包括 OCW 開放式課程、全國夏季學院、校際選課、VISIA 學分認證等教務相關資訊服務，以利資源共享，貢獻社會並服務全國。
2. 持續精進數位教學平臺，提升學習成果分析工具之功能開發，以利教師掌握學生學習情況、因材施教，亦提升學生學習成效。數位教學平臺之資源與創新教學之經驗將推廣至國內外其他大學，期能達到資源共享、互相激盪成長之效果。
3. 全國夏季學院成為全臺優質通識課程跨校修課入口平台，持續增進本校辦學公共利益及提升本校於全球高等教育之影響力。

參、 年度工作重點

一、 教務

(一) 招生

1. 為拔擢認真上進、不畏逆境、有潛在希望的經濟弱勢或社會環境弱勢家庭高中生，本校 113 年預計招收希望入學生 50 名，申請入學希望組 57 名，合計共 107 名。
2. 辦理特殊人才甄選入學招生，至 112 學年度止，已擴大招生學術領域至人文、數理、社會科學、生醫、生農產業、行銷管理及生命科學等學群，113 年預計增為招收 70 名。
3. 為積極爭取優秀人才，本校學士班繁星推薦招生名額預計將逐年增加，並以提升至全校總招生名額之 15% 為目標。
4. 辦理學士班 2 年級轉學生招生考試，部分學系除筆試外再增設口試、書面審查方式，還有學系採用書面審查及口試方式，將持續推廣多元化招生方式，以期更能招收國內外其他大學之優秀學生。
5. 碩、博士班招生名額分配改革，系、所、學位學程以教育部前一學年度核定之招生

名額 90% 為初始名額，8% 為學院調控名額，2% 為校方調控名額。校方及學院得視系所生師比、教學、研究績效、評鑑結果、招生情形、畢業生就業及配合教育政策等條件，增、減其招生名額，並持續推動校控博士班招生名額之借用規則，以使博招名額能作更適當的分配。

6. 為能留才、攬才，將優秀人才續留本校或自校外招收至本校進修，108 學年度起配合國家科學及技術委員會（前身為科技部）辦理優秀博士生獎學金試辦計畫，獲獎生受獎 4 年，每月 4 萬。本校自 111 學年起擴大辦理，相同受獎額度增加校方名額 11 名，並一起更名為椰林優秀博士生獎學金。另於同年增加勤學博士生獎學金，每年 57 名，獲獎生受獎 3 年，每月 2 萬元。
7. 為鼓勵本校研究生發揮潛能，並獎勵其研究成果，本校自 111 學年度起提供研究生校長獎，各學院以前一學年度畢業研究生 1% 為獲獎名額，得獎者獲頒獎狀及獎金 10 萬元。

（二）提升教學品質

1. 促進大學教與學之成效：協助教務政策研擬及推動，自 110 年起施行領域專長，由 12-15 學分的課程組成，強調明確的課程串聯主軸，以及課程與課程之間關聯性。藉此提供更清楚的修課指引，不僅讓學生更便於具備該領域知識的核心能力，亦讓學生更有方向地跨域探索。另亦執行教學相關資料研究，進行學習成效與回饋分析、學生學習問卷調查、教與學策略研究等項目，相關結果作為政策擬定或教學改進之參考。
2. 協助學生打造適才適性的學習路徑：透過「釐清價值觀—檢視能力與資源—規劃下一步行動—反思迭代」循環，由學習規劃師為學生進行「學習健檢」，學生可在不同階段申請會談，讓規劃師適時介入，連結校內外學習資源，擇定適合的學習路徑，有效解決學生生涯定向問題，進而達成個人適性發展。
3. 增進學生學習效能：針對學生不同學習需求，制定多元輔導機制與學習管道，如希望入學生輔導機制(希望計畫)、學習諮詢服務、國際讀書會、自主學習計畫、研究生精進計畫等，營造豐富學習環境，引導學生主動學習及提升學習能力。
4. 教學國際化：透過配置全英語授課教學助理以及提升其每月獎勵金等誘因，並設立全英語授課課程教學助理資格認證機制，讓教師得以延聘兼具專業與外語能力的教學助理，鼓勵教師投入基礎暨專業課程的全英語授課，提升英語授課的質與量；並建立全英語專班及學位學程，尤其著重往學士班紮根，讓學生得以系統性地修習英語授課並完整具備該領域知識的核心能力。
5. 提升教學科技成效：整合數位學習資源，研究和推廣 VR 沉浸式技術等各種教學科技應用，藉由 Faculty + 專案提供數位教材製作協助，並透過研習培訓介紹嶄新教學觀念，以學習者為中心的互動教學設計，鼓勵教師結合科技，採行混成教學模式，誘發學生的學習動機及深化學習成效。
6. 製作與推廣開放教育資源：製作開放式線上課程(NTU OCW、NTU MOOC x Coursera 等)，提供學習者豐富多元的數位學習內容，不僅於校內推行線上學分採計制度，並主動將開放教育資源分享至高中端，作為高中生 108 新課綱「彈性學習時間」之自主學習資源，輸出本校優質及特色課程。另透過臺大 YouTube EDU 頻道和及社

群媒體等多元管道，讓教與學資源廣播。

7. 促進教師專業發展：每學年舉辦新進教師研習營，並於學期間依主題規劃教師增能活動，提升教師於「數位能力、教學研究、教學設計、學習評量、師生關係及自我價值」六大面向之教學知能。此外，推動校內教學研究育成補助及一對一諮詢，鼓勵教師在教學現場發掘問題、做出改變。另亦推動教師領航媒合、教師觀課與教學諮詢、教師社群等，師法前人經驗、增廣教師視野，透過多方交流使教師於教學、研究、服務三面向皆能熟悉精進。
8. 產學合作連結：透過補助各教學單位及授課教師，鼓勵其積極邀請業界專家至課堂演講，結合產業實務，促進學用合一。學生在掌握實務及產業之最新脈動後，能提早了解本身的優弱勢及欠缺的能力，及時培養相關就業能力，以提高本身職場競爭能力。
9. 教學助理制度：由本校學生公費及獎勵金、校務基金及教育部補助計畫分攤相關預算，以補助基礎及專業、通識課程教學助理獎勵金，凡修課人數達到一定規模者，依人數比例配置「教學助理」，以提升教學品質、促進學生學習成效、深化教學內涵的理想。本校建置完善教學助理培訓與認證制度，以期增進教學助理的工作要領、帶課實務技巧及運用科技輔助教學等專業技能，且將所獲得之教學技巧與知識應用於教學現場；學期間並讓教學助理得自主進修有興趣之研習課程與工作坊而持續精進技能；每學期結束後會針對具服務熱忱與績效的教學助理予以公開表揚頒獎，以期樹立典範。另鼓勵各院系所學位學程自辦教學助理研習會，有助提升該領域專業知能，校方則提供完整諮詢及行政支援，以期教學助理成為協助課程精進之重要角色。
10. 改善教學空間與教學設施及設備：
 - (1) 校屬教學館：本校校屬 5 棟教學館提供全校性共同必修、服務性及通識課程每日約 1 萬餘名學生同時使用。教學館除定期辦理各項設備檢修外，並逐年進行 e 化教室之提升及改善，設置錄播及遠距教學環境，以協助學生多元學習，教室內亦陸續設置大型觸控螢幕，提供師生互動及增加黑板以外之板書教學。另打造室內、外學習開放空間，提供學生討論、自修等自主學習空間，更於公共區域提供學生藝文作品展出及規劃裝置藝術空間，美化教學環境，近期針對教學館常設設備檢討汰舊更新，如空調控制系統、消防設施設備及監視系統等。
 - (2) 未來教室：為鼓勵創新教學，提供教師科技輔助教學的教學環境，本校自 109 年 3 月啟用第一間未來教室，導入 IoT (Internet of Things)、BYOD (Bring Your Own Device)、PBL (Project Based Learning) 等概念，配備先進教學設備、支援多種教學情境，以科技激發主動學習，提升學習成效。嗣後相繼完成第二及第三間未來教室，同時輔助完成逾 50 間具院系特色的院系未來教室，讓更多師生都能參與創新教學、互動教學。
 - (3) 課程自動錄播系統：為推動混成教學、增進教師錄製教學影片的意願，持續依使用需求精進、提升校屬教學館之課程自動錄播系統，並協助教學單位建置相關設備，提高教師錄課的便利度。
 - (4) 廣續改善校屬教學館及各院系所學位學程教學設備與設施。

11. 推動創新跨域未來大學計畫：建立以「學習者為中心的開放式大學」，強調跨領域選課、跳脫主必修課程框架，給予學生更多自主學習空間的未來大學藍圖。
 - (1) 創新跨域：設置大學數理預備課程、課程與教學標竿計畫等項目，並進階推動各項已建立之多元學習制度，如領域專長、學士榮譽學程、校/院學士、創新領域學士學位學程等，結合學習規劃辦公室協助學生探索學習方向，達到學術扎根，引領跨域之人才培育目標。
 - (2) 自主學習：推動綜觀課程、產學連結、自主/探索學習計畫、課程許願池、數位校園、校友返校學習專案等項目，培養學生具備跨領域思維、問題解決和自主學習能力。
 - (3) 評估追蹤：以問卷調查、學習成效分析和畢業生流向追蹤等方式，分析並評估各項創新教學制度之成效。
 - (4) 共享資源：將理念與經驗擴大推廣至他校，透過共享與共創，形塑未來大學學習新生態。

(三) 教學研究單位評鑑

1. 辦理校級單位評鑑相關業務：擬訂及推動教學研究單位評鑑年度計畫、修正調整教學研究單位評鑑機制、召開校評鑑指導委員會及相關校級協調會議、評鑑經費估算、辦理評鑑研習課程及說明會等。
2. 協助受評單位與院級單位辦理評鑑相關業務：協助各受評單位評鑑作業規劃、自我評鑑報告書等資料之撰寫、評鑑委員聘任、評鑑委員實地訪評、評鑑委員建議與後續處理改善成果之呈現及相關經費核銷等業務，並協助院評鑑指導委員會推薦名單、院評鑑指導委員會審查及核備意見之彙整。

(四) 教務資訊服務

1. 優化不同招生管道的招生 e 化作業，包括學士班個人申請招生增辦希望組和四項變革：(1)口試時段登記分配、(2)校內共同試題筆試、(3)弱勢生優先錄取、(4)校內聯合預分發。
2. ISMS 資安部分，112 年擴大範圍，納入醫教分處、教發中心及數習中心等 3 個單位。113 年將進行新版 ISO27001:2022 稽核並且與全校資安程序書進行整合，以加強教務資訊安全。
3. 持續優化教務 e 化作業，完善領域專長系統各項功能，做為推動校院學士之基礎；建置探索學分系統開發，讓同學能夠無負擔的探索各類領域。
4. 盤點教務處資訊系統，依各方使用者意見列出改善之優先順序，以提升本處資訊系統的使用者體驗：(1)新版課程網與選課系統更新；(2)成績和名次系統更新；(3)期中意見調查與期末意見調查系統更新。
5. 優化臺大系統校際選課 e 化系統，三校優課授權加簽。校際選課全面 e 化，與國內其他大學接軌。
6. 建置與維運新一代數位教學平臺：以國際許多頂尖大學採用的教學管理系統 Canvas LMS 為基礎，建置新一代數位教學平臺 NTU COOL，使教與學的過程能透過科技的運用更加豐富多元，品質及效率亦得提升。NTU COOL 將持續強化互動討論與

學習數據統計功能，期能協助教師掌握學生學習情況、因材施教，並培養學習者主動學習能力。

二、學生事務

(一) 建立核心價值與社會實踐精神

1. 強化新生定向輔導方案：辦理新生學習入門書院、新生限定版上衣 Logo 設計徵件、新生開學典禮、親師生活動、社團聯展、迎新音樂會、僑陸新生入學輔導、宿舍迎新活動，並編製生活魔法書，協助逾 4,000 名新生快速且系統性的熟悉校園，了解大學生活的核心價值，培養正確學習態度。其中開學典禮將以 3,000 人規模舉行實體典禮，並提供線上同步直播予無法到場的新生及家長共襄盛舉。
2. 精進服務學習課程：113 年預計開設 700 餘門課程、約 12,000 名學生選課，透過開課、出隊輔導及教學助理與志工培訓課程，強化永續發展指標 SDGs 與服務課程之連結，鼓勵開課單位藉由服務內容、教學策略規劃及培養修課學生具備「自主學習、資訊科技與人文關懷、跨領域、國際移動、社會參與、問題解決」等六大關鍵能力，並提供各項成果統計，除作為年度成果評選之重要指標外，更可提供學校精進服務學習課程之重要參考。另 112 年起新增「跨域夥伴計畫」，鼓勵學生串聯人際網絡、整合相關資源共同投入服務場域，建立長期穩定的在地夥伴關係。
3. 加強品德教育方案：除落實獎懲、消過及申訴制度外，每年辦理「學生社會奉獻特別獎」、「醫學院楓城利他獎」、「學生利他獎」、「優秀青年選拔」、「醫學院優秀青年暨各學系優秀學生選拔」、「傑出表現獎學金」及「總統教育獎」等學生楷模選拔，並辦理獎學金頒獎典禮，表揚學生關懷社會、發揮利他精神，並獎勵本校學生在學期間優異之傑出表現。
4. 籌組社會服務團隊：前往國內離島、偏遠山區及國外偏鄉進行社會服務、自然保育服務、課輔服務、返鄉生活育樂營服務等；醫學校區每年寒暑假於偏鄉地區籌組「醫療服務隊」，並辦理「醫療服務成果發表及典範學習交流會」；此外，辦理住宿學生志願服務方案，鼓勵住宿學生對鄰近社區投入關懷，在服務中豐富生命，回饋社會。

(二) 形塑優質校園文化

1. 落實社團輔導：每年超過 400 個社團活躍於臺大校園，本校除輔導學生會每學期辦理學生代表選舉以落實學生自治外，亦定期召開學生自治組織及學生社團輔導委員會。輔導社團成立營運，透過定期規劃經費統籌申請，支持社團活動，辦理學生社團負責人暨幹部研習會、學生社團評鑑等活動，協助傳承與多元發展。
2. 增進校園藝術氣息：由學生團隊規劃辦理，包括「臺大藝術季」、「臺大師生金石書畫聯展」、「光合作用」午間藝文沙龍、「藝言難盡」文藝迴廊展覽、「醫學校區藝術季」

等，激發學生創作能量。

3. 辦理多元慶典活動：配合杜鵑花節、畢業季、校慶、醫學院院慶及春節等重要慶典，辦理「社團博覽會」、「畢業典禮」、「畢業僑陸生暨家長接待茶會」、社會奉獻頒獎、醫學院楓城利他獎頒獎、「僑陸生歡聚慶端午」、「住宿學生除夕圍爐餐會」等活動，豐富學生校園生活。
4. 推動宿舍生活學習方案：設置生活自治會，提供住宿生反映意見及討論舍務之管道，並透過宿舍方案助理學生，推動各項生活學習方案，凝聚宿舍社群意識，提升宿舍教育功能。
5. 活化學生活動空間：預計完成研一舍地下室公共使用空間整修，規劃為學生共煮廚房、交誼及健身活動等空間，提供學生情感交流、紓解壓力及強健體魄之場域，並增進學生料理及生活自我照顧之技能。另未來新建之教研實習大樓 4 至 6 樓將新增第三活動中心，規劃共食空間、共學中心、出租書店、冥想空間、教室、排練室等，促進社團活動質與量的提升，滿足學生課外活動場地需求。
6. 強化原民適性輔導策略：規劃新生定向、文化學習及職涯發展等輔導方案，預計每年辦理 12 場次以上活動及講座等，並設置專職單位與人員，建立完善輔導網絡，同時彙整相關資源，透過各項方案的推動，增進師生對原住民族文化的理解、提升其文化敏感度，於校園內落實全民原教。
7. 推動 ISO 27002:2022 資訊安全管理系統(ISMS)：學務處五大核心資通系統自 111 年通過 ISO/IEC 27001:2013 驗證，113 年將申請新版 ISO 27002:2022 驗證，加強資訊安全、網路安全及隱私保護之資訊安全控制，確保個人資料之機密性、完整性及可用性，提供師生更安全及穩定的服務。
8. 完善學務人員教育訓練體系：定期辦理全處知識分享、才能分享、新進人員及同仁專案在職教育訓練課程，並透過問卷調查、訪談等管道，瞭解學員需求，鼓勵組織同仁共同進步，樂在學習。另辦理學務人員成長社群方案，鼓勵學務同仁業務交流、經驗分享與學習，並形成支持的團體，共同為學生發展目標而努力。
9. 建立學務教務資訊共享平台機制：整合學務及教務資料，並擬定提供個人資料與否之審查機制及法規，以了解學生成長軌跡，提供校務研究分析及校務決策之實證參考與建議。

(三) 關懷扶助弱勢學生

1. 提供各類經濟支持：本校積極設置各式獎助學措施，除政府助學措施、公設獎助學金、急難救助，更提供希望助學金、勵學獎學金、學生生活學習助學金及研究生獎勵金等多樣校設及私設獎助學金約 300 項，協助學生安心向學。此外，提供身心障礙、

離島、原住民學生優先住宿，(中)低收入戶學生優先住宿並減免宿費。

2. 完善經濟不利學生就學協助機制：推動「夢田深耕計畫」，秉持「穩定校園生活、學生安心就學」之策略，提供整合性的輔導暨獎助方案，培養經濟不利學生具備「自主力、領導力、就業力、身心力、文化力」之跨域學習能力，穩立於產業發展趨勢，促進階層流動。
3. 提供身心障礙學生完整支持與資源：為身心障礙學生安排直屬院系輔導老師，於學生在學期間建立穩定的輔導關係，並提供持續且適性的特教資源，包括訂定個別化支持服務計畫(ISP)、提報鑑定、借用輔具、提供課業輔導與助理人員等特教資源、改善無障礙環境、提供心理輔導、舉辦增能培力活動與職涯轉銜輔導等，以使學生能發揮潛能順利完成學業，並享有豐富的校園生活。

(四) 營造身心健康的安全校園

1. 精進導師輔導業務：推動系所關懷導師及學生暖心關懷輔導，以適時輔導學生，強化校園關懷網絡。辦理與系所主管有約及導師研習等交流活動，預計每學期參加導師會議或研習達 50 人次，期透過相互交流與經驗分享，精進輔導知能並建立導師支持系統。
2. 完善輔導支持網絡：建立校園三級輔導機制，持續辦理各學院(系、所)輔導活動，積極進行預防性的支持網絡連結，在學生遭遇學習困擾、發生意外事故或特殊事件後，由學輔專員、院輔導人員、心輔老師等即時介入處理並進行評估、輔導、轉介及追蹤，並視狀況啟動學習調整制度。此外，藉由個別諮商與個案管理，改善學生情緒困擾，並與校內系所及校外醫療資源緊密合作，於緊急事件發生時可即時介入處理；並透過每年辦理 4~6 場情感教育講座，2 場次夥伴教師暨自殺守門人課程，40 以上場次團體工作坊和心理小學堂，致力維護學生身心健康及全人發展。
3. 提供完善健康照護：保健中心提供家醫科等 7 科門診服務，由本校附設醫院醫師駐診，聘有專任醫師、醫檢師、護理師、藥師、放射師等醫療團隊，提供抽血及 X 光檢查、超音波檢查、心電圖檢查、營養講座、緊急傷病處理、物理治療等服務，並辦理校園傳染病防治、衛教講座及急救訓練等業務。此外，透過新醫療資訊系統之病歷電子化作業，及代檢報告上傳健保署、看診插卡報到系統等相關配套措施，強化門診醫療服務。
4. 結合社區醫療群及家庭醫師照護制度：推展高風險健康管理，針對具重大健康問題者列冊管理，並提供醫療及預防保健等健康促進與諮詢服務。
5. 落實僑陸生輔導方案：針對成績預警或有特殊困擾需關懷之學生安排訪談，必要時聯絡僑居地社團幹部協助處理。每學期依成績預警名單進行「大學部僑生學業適應

問卷調查」，並製作關懷紀錄，亦針對僑生休退學狀態進行統計分析。另實施「僑陸生學習及生活適應問卷調查」，瞭解僑陸生在臺學習及生活適應情況，進行統計分析及關懷訪談，提供相關資源與協助。

6. 推動學生宿舍新建工程及空間改造：規劃於基隆路辛亥路口新建約 3,750 床雙人套房及四人雅房為主之學生宿舍，預計 117 年完工，並於男六舍及中經院現址新建第二期約 1,640 床學生宿舍，112 年底開始進行可行性評估。此外，預計於 113~118 年進行學生宿舍整體改善計畫，除設備全面翻新，將增設學生煮食空間、規劃性別友善宿舍，並於各宿舍規劃不同生活學習方案、增購教學設備及運動器材，透過學生參與，增加對學校的認同感及歸屬感，發揮宿舍教育功能。
7. 維護校園膳食衛生與安全：膳委會執行小組至全校各餐廳及福利社執行膳食衛生安全檢查，進行食物抽檢、肉品品質管理，辦理餐飲工作人員在職訓練及優良服務餐飲廠商網路票選活動。
8. 提升自行車安全與行車禮儀：每學期辦理學生交通安全宣導講座及鐵馬週自行車安檢活動，每年亦配合本校杜鵑花節辦理宣導活動，期使本校師生自行車保持正常、安全的使用狀態，並提升「夜間自行車騎乘安全及合法停車守紀律」的認知與態度。
9. 建立健康無毒校園：推廣毒品危害及藥物濫用防制之正確知識，進行防制學生藥物濫用宣講，強化本校學生反毒意識及觀念，以確保學生身心健全，進而達成無毒校園之終極目標。
10. 強化校園防疫措施：後新冠疫情時代，除設置防疫宿舍，保健中心持續滾動調整發布全校防疫措施，透過防疫聯絡人群組協調全校防疫作為，為確診者提供合適的醫療照顧，並持續關注其他流行中的傳染性疾病(如流感、猴痘、登革熱等)，於第一時間內有效進行校園防疫應變。

(五) 推動校園國際化

1. 辦理「全球集思論壇(GIS Taiwan)」：邀請各領域業師與國內外大學生，針對國際議題提供演講、對談與深度工作坊，並在業師指導下激盪出青年行動企劃方案，提升學生國際視野，給予更直接的文化教育與國際體驗。
2. 持續推展國際志工服務：輔導學生規劃、執行符合永續發展 SDGs 指標服務內容，並精進服務品質，如泰北服務學習社、世界志工社、小獅子服務社至泰國、尼泊爾地區進行語言、社區服務。另醫學校區「全球衛生與服務學習社」每年赴印度拉達克，與當地社區學校合作，在醫療及衛生教育方面提供在地化協助。
3. 推動社團國際交流活動：校內鼓勵外籍生社團藉由活動彼此交流、互助支援，如拉美與加勒比同學會與 Far from home 社團辦理聯合聚會，加強彼此連結；校外則積極

與不同國家交流，如哈佛學生交流會前往哈佛大學論壇與東京大學、首爾大學等 8 所外國大學互相交流、臺灣日本交流協會接待日美學生會議訪臺同學等。亞太醫學生交流促進社每 2 年辦理 1 次亞太醫學生學術論壇，與亞太地區一流學校的大學生共同學習醫學新知，討論疫情下學生如何善盡社會責任。

4. 辦理「異國文化季-臺大世界嘉年華系列活動」：由學務處與國際處共同策劃，並與「國立臺灣大學系統」學校共同宣傳，鼓勵國際學生社團以美食、舞蹈表演與文物呈現各國食衣住行特色，並展現其僑居地文化，增進三校師生共同交流參與。
5. 辦理「春節祭祖大典暨境外生團聚活動」：邀請境外生體驗中華傳統新年文化，如安排傳統祭祖儀式、迎春揮毫、團聚餐會、醒獅及社團表演、師長發送紅包、摸彩等，於學期末農曆春節前夕，傳達學校對境外學生關懷之情。
6. 辦理宿舍國際學生交流活動：舉辦宿舍國際學生迎新、認識臺灣生態與文化、語言交換等活動，增進住宿學生的溝通互動，形塑多元文化宿舍氣氛。

(六) 強化學生職涯發展

1. 推動臺灣引路人計畫—跨領域實習專案：與企業合作，推出不限科系的各項實習職缺，培養學生跨域合作能力，拓展學生實習經驗，並由企業中高階主管擔任實習導師，近身與企業導師請益。112 年暑假試辦開放實習職缺 30 人，各項工作持續進行。113 年正式開辦，預計再推出實習企業說明會、企業參訪活動、培訓工作坊等活動，預計開放實習職缺 50 人。
2. 開設實習先備課程—超前部署你的職涯：目標在培養學生於實習及就業前，對職場有基本的概念，了解就業必備職能。課程策略著重導入產業發展議題，團隊合作提出解決方案，從不同領域培養學生跨領域合作能力，提升競爭力。112 年上半年授課人數達 67 人。
3. 提供職涯探索與諮詢指導：辦理職涯適性評測、職涯諮詢、留學諮詢、履歷撰寫與面試技巧指導，協助學生規劃職涯發展與就業方向。
4. 規劃職能發展課程：辦理多元學習課程及職涯精進活動，發展學生多元職能，強化職場競爭力。
5. 辦理校園徵才系列活動：辦理企業博覽會、公司說明會及公司參訪等活動，透過校園徵才系列活動，建立企業求才與同學求職的交流平臺，為臺大同學及校友爭取實習或就業機會，及早為進入職場做好準備，同時協助企業招募人才，共創職場雙贏。
6. 辦理畢業後 1、3、5 年及應屆畢業生流向調查：落實畢業後 1、3、5 年及應屆畢業生校友動態調查，並提供系所作為課程規劃及職涯輔導之參考。
7. 培育僑生第二外語能力：鼓勵並補助僑生參與校內語言學習課程及通過語文能力檢

定，協助提升語言能力，以達落實關懷僑生求學歷程之目的。

8. 辦理「僑外生畢業留臺工作評點制說明會」：鼓勵優秀僑外生畢業後留臺工作，協助學生了解相關政策規定。

三、研究發展

(一) 校內計畫補助及學術獎勵：

1. 優勢重點領域拔尖方案

(1) 特色領域研究中心：本校以五大優勢領域：智慧科技、永續科學、創新物質、數位人文、分子生醫，依政府六大核心戰略產業，聚焦人工智慧、資訊數位、新興醫學、新材料、永續發展等重大課題，獲教育部通過十個特色領域研究中心：數據智慧與系統研究中心、前瞻綠色材料高值化研究中心、新穎材料原子級科學研究中心、永續地球尖端科學研究中心、農業零碳技術與管理創新研究中心、尖端生醫計算及影像研究中心、精準醫學研究中心、計量理論與應用研究中心、群體健康與福祉研究中心、臺灣韌性社會研究中心等，透過這些中心發展相關研究。

(2) 人文與社會科學領域標竿計畫：為持續培育優質人社領域人才，強化國際學術研究能見度，提出具社會貢獻之研究成果，本校提出人文與社會科學領域標竿計畫，並獲教育部通過心理學、經濟學、政治學、圖書資訊學及人類學等銜接特色領域研究中心計畫之先導計畫，挹注並提升人社領域研究能量。

(3) 核心研究群計畫：以跨領域團隊中 1/3 副教授或助理教授比例為計畫特色，帶動學術世代傳承。推動本校教研人員、延攬之國際學者與附設醫院之主治醫師組成整合型研究計畫，領域涵蓋人文社會、數理自然、工程電資與生命醫農。另，為鼓勵並促進核心研究群和校內規劃之重點整合型專案計畫以既有基礎與國外團隊進行各種國際合作，補助擴充加值型國際合作計畫，以建立多元、長期的國際合作聯盟。

(4) 跨領域種子計畫：跨領域種子計畫定期針對特定領域徵求，並涵蓋本校每個學院。以種子計畫精神，鼓勵不同學術專長的教研人員，進行跨領域研究合作，探討具前瞻創新之研究構想或關鍵重點議題，產生原發於本校之創新研究。

2. 學術生涯發展計畫：為激勵本校教師致力於重要領域課題之原創性研究，充分發揮研究潛能，期使在尖端極重要領域研究上具有領導至地位，推動學術生涯發展計畫，分為兩類：深耕型研究計畫(本校 45 歲(含)以下具潛力之學者)以及配合科技部優秀年輕學者研究計畫之桂冠型研究計畫。

3. 培育傑出年輕學者：為協助新聘教師確立研究方向，迅速建立研究環境，並鼓勵展開各項學術研究加入或建構研究團隊，逐步建立國際聲望。整合及簡化校內各項申請程序，將各項新進教師補助經費整合如下：

(1) 新進教師創始經費方案：整合創始經費、創始計畫及校空間建置經費，簡化申請程序，到校一年內之專任教師均可提出申請，補助項目可用於人事費、業務費、購置研究儀器設備或圖書。

(2) 專題研究計畫案補助：到校一年內新進助理教授獲國科會專題研究計畫核定通過者，補助計畫研究經費。

- (3) 儀器配合補助款：為協助各院延攬人才，補助新進教師到校後研究設備建置配合經費，學院及系所提出新進教師儀器補助款者，另給予同額補助。
4. 國際合作計畫：為提升國際能見度，積極推動與國際研究團隊接軌，成為國際學術研究重鎮，鼓勵本校專任教師及研究人員參與國際一流學術研究機構之研究團隊進行前瞻創新研究，補助以下三類國際合作計畫：A.與國際著名機構合設研究中心或實驗室。B.獲科技部補助推動雙邊合作之計畫(補助經費 200 萬元以上)者，且為跨領域所組成之研究群；C.本校與境外頂尖大學簽訂有策略聯盟之合作研究計畫者。
5. 拾玉計畫：為鼓勵本校各領域獲較少外部研究經費補助之編制內專任教研人員，持續提升其研究動能，本校以特挹注研究資源方式推動本計畫。本計畫申請資格：A.副教授／副研究員當年度申請科技部專題研究計畫未獲通過，然過去三年每年皆獲科技部專題研究計畫補助者。B.助理教授／助理研究員：當年度申請科技部專題研究計畫未獲通過，然過去三年曾有兩年獲科技部專題研究計畫補助。
6. 學術研究績效獎勵：為淬礪研究品質，依「國立臺灣大學學術研究績效獎勵辦法」及「國立臺灣大學學術專書出版獎勵審查作業要點」，辦理專任教師及研究人員期刊論文及學術專書之績效獎勵，獎勵項目包含：學術研究整體表現、學術專書、學術專書內之專章、合計 3 年、連續 5 年及 10 年高引用論文及研究計畫管理費總額逾 50 萬元者。

(二) 研究人力補助

1. 補助優秀博士後研究人員及技術人員：積極延攬博士後研究人員及技術人員，以厚植基礎研究人力，並以專案計畫教師吸引優秀博士後研究人員留校任教，以提升研究量能，支援學術研究。
2. 逕行修讀博士學位學生研究提升計畫：為鼓勵學士班及碩士班學生修讀博士學位，推動逕行修讀博士學位研究提升計畫，以培育未來人才。
3. 補助博士生赴國外移地研究(遠學計畫)：為鼓勵博士生拓展國際經驗及研究視野，增進與國外研究機構交流合作能力，推動博士生赴國外移地研究方案，進一步提升博士生國際移動力。

(三) 研究設施及專家系統支援

1. 推動本校重點技術平台

- (1) 為提升關鍵儀器分析技術，深化相關研究領域與進一步提高國際影響力，本校已正式成立質譜學、分子影像學、電子顯微學、半導體製程及整合型生醫五大重點技術平台，重點技術平台採技術分級制度，除 C:基本服務型外，著重於 A:高研究價值型及 B:進階服務型（具研究潛力），重點技術平台以進階技術作為中長程發展目標，依照技術發展目標（Technology Roadmap）規劃未來五年之重點技術發展，帶動相關領域之學術研究能量。

(2) 重點技術平台技術發展目標

平台名稱	技術發展目標（Technology Roadmap）
分子影像學	單分子顯微技術
質譜學	單細胞質譜、蛋白質體、代謝質體、小分子快速定量

電子顯微學	單原子、單分子能譜與影像顯微學
半導體製程	灰階結構微製作、微透鏡開發、生醫晶片開發
整合型生醫	單細胞核心技術、生物影像系統、數位化病理組織、實驗動物照護服務

2. 跨院系貴重圖書儀器補助：

為協助各學院延攬優秀教師至本校任職，帶動本校跨領域尖端研究，促使相關領域成為亞太地區的旗艦研究單位，推動策略如下：

- (1) 人文社會領域圖書及資料庫建置：重點補助人文社會學院購買圖書及資料庫，豐富人社領域之研究資源。
- (2) 延攬新進教師之儀器配合經費：為協助各學院有充足的研究資源延攬優秀教師，由跨院系貴儀經費中提撥部分經費，對新進教師提供專案補助，新進教師到校後如有設備建置需求者，可提出配合款申請。
3. 延攬及留任優秀技術專家：為延攬及留任優秀技術專家，積極規劃(1)穩定人員職缺，(2)提高薪資待遇，(3)針對不同類型技術人員規劃適合的考核機制，(4)縮短升等年限等措施，亦推動進用研究專家，分為正研究專家、副研究專家及助研究專家，其薪資及級數參照「公立大專教師薪資明細表」(等同教授級薪資)，期使研究專家可長期留任。另，為延攬及留任技術人員，目前技術人員進用要點，升等年限由 8-10 年縮短為 6 年，透過各項推動措施，預期將可提升本校技術發展，協助研究。

(四) 建教合作計畫及研究空間專責化

協助校內教師承接校外政府機關(構)、財團法人及產學計畫，增加教師研究資源，係研發處重要工作，為專業分工優化建教合作計畫服務效能，由本處研究計畫服務組負責政府機關(構)計畫，產學服務組專責產學合作計畫、委託技術服務及研究空間，包括 1.推動產學合作計畫新方案加速老師與廠商進行產學合作計畫時效。2.提升卓越研究大樓、生物技術館及思源樓空間租用，以協助老師執行研究計畫規劃所需之研究空間。

(五) 強化研發成果管理與運用

1. 提升研發成果管理與運用之行政作業效能，檢視調整相關制度、辦法與程序。為簡化行政流程提升服務品質，產學合作總中心自 105 年起推動一系列行政革新，包含：建置專利終止維護評估制度，專利證書核發作業電子化，規劃執行專利費用自動扣款，縮減時間成本並加速專利帳務處理效率等。近年持續檢視並調整相關作業程序與辦法，以符合政府或校方相關政策執行推展；目前已委託廠商進行開發「專利/技轉查詢暨線上申請平台」，除可簡化申請作業並便於申請人查詢外，預計案件處理時程可透明化，提升行政效率。
2. 協助研發團隊進行技術探勘及智財布局分析，擬定智財加值運用策略。本校已鼓勵與宣導請發明團隊在提出專利申請時，應全盤考慮專利技術的技轉策略與推廣管道，評估未來技術移轉的可能性，並納入專利申請策略的考量之中。110 年起落實專利審查機制，除事務所前案檢索外，透過發明人自評、領域專家進行技術審查，篩選補助專利申請，未來將持續提供相關資源/支援，協助發明團隊進行專利布局並提升專利品質，透過事前規劃與組合加值，提高授權價值。
3. 推展本校研發成果之展示與運用，促進產業界有效運用本校研發成果。

本校為加速技術擴散以強化技術移轉與媒合的效益，已建立技術交易網(<http://ntu.eipm.com.tw/>)，整合全校技術能量、主動公開研發成果與專利技術，透過網際網路達到技術/專利推廣之宣傳效果，並增加技術分類與熱門關鍵字搜尋，吸引廠商進行技術合作。未來將持續優化交易網功能，提高廠商使用率以增加技術授權或產學合作的機會。

4. 積極與其他學研產機構合作智財管理與推廣業務，發揮互補與綜效之優勢。本校歷年皆定期盤點研發成果並舉辦主題式產業交流會，亦透過各類展覽活動增加技術曝光率，未來將積極與國際產學聯盟辦公室配合、加強與其他學研單位的合作、善用公協會或法人等各種管道，並針對企業需求或聚焦式主題舉辦媒合活動，多方行銷推廣本校技術。

(六) 育成進駐廠商培育管理與輔導業務推動

1. 培育對象

培育對象以運用本校技術之衍生新創企業或核心技術與本校進行技轉，且屬聚焦領域-生物科技產業及資訊電子/服務產業類別之創新應用的企業為主。本中心之培育主軸定位在科技型企業之培育以與母組織研發資源鏈結，故有核心技術之團隊/企業為基本培育對象；由於本校校內創業風氣漸盛，故校園技術原生創業團隊/新創企業，為優先入駐培育對象，以與本校創業推動規劃、部會創業政策有深度結合。

2. 特色做法

- (1) 除原有運作的輔導機制外，強化與本校創業機制鏈結，為育成業務執行主軸。於具技術涵量之研究團隊部分，包含深度參與校內衍生新創事業之先期瞭解與事業化討論，協助成立公司並進駐育成中心接續落實技術商業/企業化，以提供本校研究團隊於校園創業一條龍式的育成輔導服務。於學生創業部分，與創創中心合作，進行資源共享，並協助符合資格的學生/畢業生創業團隊爭取政府創業資源如教育部 U-START 計畫等，確實促進學生的創業實踐。
- (2) 進行各類輔導機制，並配合校內政策，擴大輔導對象，以強化本中心對於本校技術原生企業、結合創業政策之衍生新創企業等類型廠商的支援。透過校內創業資源整合，逐步調整育成中心之培育企業型態，期望創新應用型之創業培育案例能有所提升，以更符合本校創業發展與育成中心特色。

3. 特色優勢

於國內外市場之開拓部分，有需求之企業亦可透過本中心所參與之育成聯盟獲得相關資源。目前亦有多家上市櫃公司及創投公司主動與本中心接觸找尋可合作的廠商，項目包含業務合作與投資，對於合適引薦之培育企業而言，透過以大帶小的模式，能更加速其發展。

(七) 強化研究倫理中心行政支援：

增進研究倫理制度及人員國際化，包括申請表單雙語化、研究倫理教育訓練課程的國際化，發展英語內容的研究倫理課程、參與國際研究倫理相關研討會，推廣本校經驗、提升研究倫理中心人員學養，吸收國際最新研究倫理訊息，取得國際認證化、強化與現有區域聯盟夥伴的合作，擴大學術人員對於研究倫理的理解。

四、國際事務

(一) 建立臺大國際學術品牌

1. 積極主辦國際組織活動

本校積極參與重要國際高教組織，並進行重點發展以集中資源深化交流。透過國際高教組織重點布局東南亞及環太平洋區域，提升本校及本國在全球高教交流的貢獻。另外，國際處積極爭取於國際高教年會（APAIE、EAIE、ASAIHL 等）發表，藉由於年會發表向世界分享本校國際化創新成果，提升國際高等教育聲譽。108 年本校積極爭取 APRU 理事會會員、APRU 研究群主導權 (University Museum, Sustainable Cities and Landscape)，並擔任 AEARU 秘書處，並於 109-110 年擔任 2 年主席，積極服務 19 個會員校，增加本校影響力，規劃跨國線上學習計畫以利於姊妹校，包括日本、韓國及中國大陸等知名大學。

2. 擴大在地國際合作基地影響力(NTUixHub)

協助本校跨領域國際合作團隊，自雙邊國際合作計畫擴展為多邊國際合作，在校內引入國際頂尖團隊，將多元化、具競爭力團隊以聚落群組聚集在校園，除學術研究，包括跨校教學、實務實作等模式，以多邊國際合作的核心概念，激發創新的國際合作模式，發揮引擎動能，與國際夥伴合作共同解決所面臨的全球性挑戰。

3. 發展多元化國際短期課程

NTU Plus Academy 開設多元國際短期課程，並和姊妹校與國際知名大學合作，依其需求規劃各式專班，結合各領域專業學科，讓來自世界各地的學生得以在常規課程外跨域學習，同時獲得全新的文化體驗。另由校內學生擔任課程輔導員，協助規劃參訪行程與國際學生的照護輔導。課程涵蓋不同領域：中文及文化、工程類、自然科學類、研究實習類及社會科學類等。主題隨科技進步及世界潮流不斷更新，讓來自世界各地的學生得以在常規課程外跨域學習，同時獲得全新的文化體驗。除實體課程外亦規劃線上課程，如：SDGs、AI、半導體等，提供國際學生遠距同步或非同步方式之學習體驗。

4. 建置國際排名網站學校宣傳頁面

學校國際排名乃為學生選擇海外求學機構評估條件之一，近年臺大於 Times Higher Education 及 QS 等世界大學排名表現亮眼，考量全球使用者習慣及網站觸及率，本處購入 Times Higher Education 及 QS 提供之學校客製化頁面編輯功能，配合新年度世界大學排名公告，將本校簡介、國際生招募及研究表現等進行宣傳，提升本校國際曝光度，並由該二網站擷取之瀏覽分析報表，進一步作為本校未來招生及國際合作相關參考依據。

(二) 建置國際人才生態系統深化重點姊妹校合作

本校目前有 67 國逾 700 所姊妹校，在以有限資源槓桿國際合作前提下，須全面性檢視及擬定國際合作新興策略。本年度規劃檢視與各姊妹校交流現況，並挑選重點交流對象，策略性強化現有合作，並扶植有前瞻性的國際合作項目，以有效增進本校於全球之學術實力。同時藉由特定合作計畫提升本校全球知名度，打造學術品牌。

1. 聚焦國際合作之加乘作用 (NTU alliances+)

過往 10 年臺大國際化由量轉向質，策略性國際合作為提升國際化品質之槓桿支點。

「臺大重點姊妹校計畫」包含日本東京大學、日本京都大學、日本筑波大學、德國漢堡大學、美國伊利諾大學香檳分校、康乃爾大學、西北大學、羅徹斯特大學、德州大學奧斯汀分校、澳洲雪梨大學、以色列臺拉維夫大學、法國科諾伯勒阿爾卑斯大學、波爾多大學，即以槓桿與世界頂尖大學國際合作，縱向串聯臺大校內跨領域合作能量，橫向引進世界頂尖團隊力量，以前瞻性國際合作主題為槓桿支點，與世界頂尖大學合作解決世界面臨之挑戰。

2. 建立國際媒合交流平台

國際合作的第一步是建立關係，將以國際活動與會議形式，協助本校教研人員與重點姊妹學校建立關係。111 年度仍將持續規劃此類媒合活動，NTU-Northwestern Joint Conference 及駐台代表高峰會等。111 年度與法國科諾伯勒阿爾卑斯大學(Université Grenoble Alpes)及以色列三所姊妹校辦理線上媒合會，因應疫情如何展現社會影響力，以健康相關的議題進行交流，112 年度持續深化與法國及日本大學等雙邊合作交流。

3. 國際合作種子經費挹注

108 年起新增旗艦計畫，希望已有合作之師生可以更擴大研究領域，包括更多研究員，以發揚光大，創造更大的影響力；112 年合作對象擴及美國、法國、德國、日本、以色列及澳洲等 10 所頂尖大學。另，與雪梨大學、波爾多大學、京都大學及臺拉維夫大學等發展共同種子計畫，經由合作學校經費的挹注重點扶植潛力合作計畫，112 年起會繼續規劃與日本、德國、法國、美國、加拿大等重點合作機構共同甄選，創造更多的研究量能。

(三) 開發新國際合作模式

國際處致力推動之國際合作項目為姊妹校締結與學生交換。除姊妹校關係與學生交流持續發展外，開發並推動新的國際合作模式，是未來推動重點。未來將嘗試開發並推廣更多元國際合作模式，包含學生實習、共同指導、雙聯學位等計畫，提供本校師生更多和海外學校交流的模式與機會，並由專責單位負責開發新合作模式。

1. 落實交換學生計畫

現每學年度可選送逾千名學生前往姊妹校研修一學期或一學年。然每年度交換學生名額仍有部分未被使用，為了落實姊妹校學術交流，自 110 學年度開始，將出國交換學生甄選由一學年舉辦一次，改為一學期舉辦一次；並且將修業年限內僅可出國交換一次的限制，開放為至多可以出國交換兩次。另外，本校學生有興趣前往學校過於集中在部分國家或學校，故為增進學生對非主流地區、國家、學校的認識，使本校學生的交換經驗更加豐富多元，除透過各項宣傳管道提升各地區學校能見度外，108 年度成立「希望出航獎學金」，其中特別設置重點推動學校，自 109 學年度起選送學生前往匈牙利、波蘭等非美國及西歐國家，將交流觸角延伸至更多國家及姊妹校，拓展學生視野廣度。

2. 多元海外短期課程

海外短期課程雖仍以語言與文化課程為大宗，然近年來陸續增設以學術專業及研究導向為主的課程，且各學院亦有每年穩定執行的暑期交流計畫，提升學生對專業領域的知能。且透過參與短期課程之體驗，激發學生有志於進行更長期、更深入的交

流形式，如交換學生計畫或雙聯學位計畫等。

3. 學士生海外研究實習

為鼓勵本校學士生赴海外名校參與研究實習計畫，提前體驗國外專業領域學術研究與培育國際經驗，本校特與美國加州理工學院、芝加哥大學、萊斯大學、聖路易華盛頓大學等校洽談合作，自 112 年起推動學士生海外研究實習計畫。各計畫期長為 3 至 6 週不等，學生在各校專業師資指導下，可於所屬領域中深入研究與探索實習，為未來學術深造打下良好基礎。此外，各計畫皆有提供包含食宿或生活津貼等優渥補助，讓學生僅需負擔赴海外機票、簽證、保險等個人費用，即可享有國際級的學術研究資源。

4. 跨國雙（三）聯學位

與世界其他知名學府相比，本校常態性之雙聯學位計畫數量仍有大幅成長空間，實際參與人數亦偏低。隨著國際雙聯學位學生入學作業系統的建製與申請流程簡化的完成，未來將鼓勵各學院積極與姊妹校簽訂各式雙聯學位計畫，提供學生更多元的選擇，並積極鼓勵學生參與雙聯學位計畫。另以學院為單位推薦，補助出國雙聯學位學生，以增進校內各院系所之雙聯學位計畫學生雙邊交流，進而活化、落實雙聯學位計畫合作。

5. Tailor-made 專班

因應本校招生策略並增加世界名校學生與臺大互動建立緊密夥伴關係，NTU Plus Academy 積極突破現狀，在穩定辦理的季節性短期課程以外，籌辦更多元形式的專班課程，招生觸角從原來的大學生擴及高中生，鎖定熱門學習議題包括 SDGs、AI、半導體做為 Tailor-made 專班，由國際知名大學挑選出的菁英學生，來臺大就讀學期專班，學生於本校研修交流獲取之臺灣在地經驗，進而達成跨領域溝通、國際情勢學習，獲得全新的文化體驗。

6. 線上教室專案

為發展師生多元交流及遠距課程之趨勢，本校與東亞研究型大學協會(AEARU)共同開發線上教室合作專案，提供學生未實體出國修習國外學分課程之機會。課程主題以國際化議題如聯合國永續發展目標(SDGs)為主，主打跨國跨領域教學。學生得自由選修合作學校提供之遠距課程，並透過線上學習的方式進行課程討論，並同時與修課的學生進行課業或文化交流。藉此機會能讓學生在無需實際出國的情況下，仍體驗國際學習環境與資源，與不同學校師生進行交流，並實踐在地國際化的精神。

7. NTUxMinerva 在臺大與世界對話

本校與密涅瓦大學(Minerva Schools at KGI)簽訂合作，該校以臺大為在臺北的學習基地。自 109 年起每年接待該校來自世界各國的學生，至臺大進行四個月的學習與交流，透過各式課程或活動，除促進對臺灣文化與在地議題的理解與認識外，亦能與臺大學生互動，增進兩校學生不同學習經驗的交流與對話。112 學年度預計有 70 名 Minerva 學生來校交流。

(四) 推動與國際姊妹校之華語文教學合作計畫

本校自 110 年起執行「臺灣優華語計畫」，藉由「校對校」的合作模式連結本校國際姊妹校，與歐美頂尖大學共同推廣華語文教育，包含英國聖安德魯斯大學、美國哈佛大學、印地安那大學、德州大學奧斯汀分校、聖路易華盛頓大學、密西根州立大學、天普大學以及康乃爾大學。本計畫設置華語文研習獎學金，鼓勵海外合作大學優秀學生來臺研習華語，同時結合國際短期課程發展多元學習選擇、校級交換學生計畫延長在臺大學習期程，112 年來臺學生人數為 45 人，相較 111 年來臺學生人數成長 2 倍；另為協助推動 2030 雙語國家計畫，與我國中小學校建立合作，安排獎學金受獎生與臺大學生一同至中小學校協助英語教學活動，使受獎生深入瞭解臺灣在地文化，同時拓展中小學學生國際視野，112 年與中小學校學生互動達 886 人次、共服務 54 個班級；另外，薦送本校優秀華語教師及華語教學助教赴海外合作大學協助華語文教學，112 年薦送 9 人次赴合作學校；此外，本校於印第安那大學設立海外華語文計畫聯絡辦公室，派駐一名專員於該校布魯明頓校區，負責本校與印第安那大學之華語教學合作，進行華語生招生活動、辦理華語文教學培訓工作坊、協助開設華語課程，以及舉辦學術講座與文化活動，使兩校合作更加緊密。113 年規劃項目為積極擴增合作夥伴大學學生來本校研習華語、薦送數名華語教師及華語教學助教赴海外合作大學協助華語教學、辦理華語文學術講座與文化活動等，深化本校與國際姊妹校之連結，藉由華語教學的合作，擴展與姊妹校更多元合作面向，發揮本校國際影響力。

(五) 深化國際招生

1. 加強與校友會之合作

本校校友遍布全世界，在全球各地區之影響力與人脈不容小覷。國際事務處自 103 年起開始與印尼臺大校友會合作，由校友會在當地建立一招生平台，成功推薦頂尖高中畢業生申請本校大學部，本校印尼籍學位生質量與數量連年穩定成長。104 年起，又開啟與日本校友招生合作管道，日本學生申請人數穩定成長。近年更積極與馬來西亞校友會合作，辦理各項招生活動。未來將持續以此模式，持續開拓與各地校友會的合作，以吸收全球頂尖優秀學生前來本校就讀。

2. 海外優秀高中推薦入學

在全球華語潮流下，現今已有不少海外高中將華語課程列為必修，甚至依各校策略實施不同比例華語教授課程。藉由參加教育展的機會並透過本校國際學生的引介，國際事務處 104 年直接進到美國當地數所優秀高中，向學生介紹就讀臺大的各類計畫，獲得許多正面回應。近年積極前往東南亞重點招生高中，辦理專場說明會，以鞏固東南亞生源。本校教務處自 105 年起規劃「海外優秀高中推薦入學」方案，國際處改善申請審查系統，優化申請流程，未來規劃海外優秀高中招生機制。

3. 英語授課課程質量之提升

本處為提升學生英語能力與國際競爭力，鼓勵教師以英語授課，本校持續推動英語授課補助計畫。自 110 學年度第 2 學期開始，補助類別除包含原先通識 / 基礎專業課程、模組及國外學者密集課程，另擴大系訂必修、領域專長兩類型課程補助。獲補助課程亦可申請「全英語授課教學助理補助」，使具專業知能之教學助理協助教

師推動英語授課。

4. 國際學生免費華語課程

為吸引優秀國際學生來本校就讀並提升中文程度，本校自 101 學年起開設華語課程，提供校內境外學生（僑生、國際學位生、國際交換 / 訪問生）選修，學生於修習完畢後將取得臺大學分，無須另外支付學分費，本課程由文學院語言中心中國語文組聘任專業中文講師，於每學期開設約 25 班國際生華語課程、6 班國際生實用華語課程、11 班應用華語課程，每班平均人數約為 25 人，每學期吸引超過 500 名國際學生選修。109 學年度至 111 學年度，本校提供線上華語課程給因疫情無法入臺之境外學生，已在臺學生則維持實體華語課程。自 111 學年度第 2 學期起，全面恢復實體課程。

5. 強化連結、積極轉型、主動出擊

除積極參與各項海外高中、大學招生活動外，並規劃辦理多元型態線上直播說明會，以及建置虛擬實境招生平台。另，與重點招生學校和校友會策略聯手，增加國際能見度並強化師生家長對於來臺升學的信心。另外，開發潛在學生地區，包含德國、印度、中東歐等，以避免生源過度集中於亞洲。

6. 建置境外學生招生入口網站及境外學生入學申請官方社群媒體(IG)

整合境外學生招生及入學資訊單一入口網站，加強推廣各式招生管道及獎學金資訊，並成立境外學生入學申請官方社群媒體(IG)，以強化社群媒體經營，提升整體招生形象。

7. 籌組海外國際高中聯盟

順應僑務委員會新推出優秀僑生獎學金方案及實踐深耕東南亞之策略，爭取各校菁英申請本校，與馬來西亞 12+1 所華文獨立中學（吉隆坡中華獨立中學、吉隆坡坤成中學、吉隆坡循人中學、巴生興華中學、巴生濱華中學、檳城鍾靈獨立中學、馬六甲培風中學、居鑾中華中學、新山寬柔中學、寬柔中學古來分校、古晉中華第一中學、詩巫公教中學、沙巴崇正中學）、印尼 6 所中學(SMAK 1 PENABUR Jakarta, SMAK 5 PENABUR Jakarta, Sekolah Terpadu Paha, SMA Katolik St. Louis 1, SMA Sutomo 1 Medan, Darma Yudha Senior High School)、泰國中華國際學校、越南丁善理紀念中學、胡志明市臺灣學校及菲律賓科學高中系統簽訂合作交流協議。未來計畫將與盟校舉行校長及校友間的交流活動，共同檢討教學合作，並討論開設線上先修課程及舉辦特色營隊，促進雙方交流，爭取菁英生源。

8. 國際學生與亮點實驗室採訪企劃

透過文字及影像（平面攝影或動態錄影），定期採訪境外學生在臺大學習與生活心得；並同時也採訪校內具亮點之研究中心或實驗室，除置放於官網專欄外，並同時與具影響力之線上、媒體聯名合作，並共同以社群媒體推播，藉以招攬境外學生前來臺大就讀。

9. 建構國際生實習計畫

透過推動國際引路人計畫，結合業界為國際生量身打造師徒制的實習計畫，媒合在校的知識技能和產業動能，包括公部門、第三部門及相關企業，成功媒合超過 70 家機構提供百個職缺，此外設計一系列說明會、博覽會、職涯培訓工作坊例如職場文

化等，積極協助學生順利進入職場。

(六) 改善國際學位生招收條件

國際事務處擬逐步調整先前國際學位生招收之限制，並尋找附帶誘因，以吸引優秀國際學生來本校就讀。同時，也會將相關資訊整理後提供給各院系所，方便招生使用。同時，為提供符合國際學生需求的課程，擬運用校內資源，開發更多特色應用華語、臺語課程及英語通識課程等，以滿足國際學生修課之需求，並積極爭取專案英語授課師資增聘。為鼓勵更多優秀境外學生來本校就讀，自 110 學年度首度發放拉丁美洲暨加勒比海地區邦交國特設獎學金、111 學年度增加校內續讀獎勵金和國內轉學機制、112 學年度新增臺大中東歐獎學金計畫。

(七) 提升校內國際事務人員素質，強化專業知能訓練及獎勵制度

隨著本校國際化業務迅速成長，國際事務相關人員必備知能也需同步加速提升。國際高等教育行政於 OECD 各國均為一專業領域，若能強化本校相關人員之專業能力，對於推動國際化將大有助益。身為本校國際事務主管單位，國際處以強化現有國際事務人員專業知能為目標，推行以下措施：

1. 藉由有系統的內訓及外訓，強化處內同仁專業知能。
2. 建置國際事務人員在職知能培訓系統，加強對全校國際事務行政人員，提供相關訓練研習。
3. 強化國際處及各單位國際事務人員溝通平台。
4. 建立國際事務相關人員獎勵機制，減少流動率，以期厚實相關人員專業的累積。
5. 各學院國際事務人員聘任與管理重整。
6. 與外國國際事務人員進行特定交流會議，有效提升國際事務知能。
7. 透過延攬具經驗之外籍人士及本地及本校畢業之僑外生，除了提升本校國際事務人員間多元文化交流、國際視野拓展外，並藉其學經歷協助本校境外生相關諮詢輔導及提升學人間互動交流。
8. 行政人員在整個學校運作機制上扮演著重要的角色，除將行政所需資源整合、傳輸到各個單位，還同時肩負著溝通協調的任務，由本處所主導之國際行政職員研習計畫雖實施不長，已為科威特大學、日本九州大學及泰國馬希寶大學等辦理跨處室專業課程，汲取臺大行政系統運作方式和業務辦理經驗。

(八) 提升校內國際化相關行政品質

國際處近年來與校內外各單位協調合作，致力於簡化國際事務行政流程，除儘量以單一窗口作業，以方便本校師生同仁，如交換學生申請、國際學人服務、暑期班之外，亦陸續建立新式網站、E化系統、平臺等，使各式資料更加容易取得。此外亦將持續努力簡化並整合國際相關事務的行政流程，配合校內行政法規及表單英譯專案，完成國際處校級法規及表單之英譯，並公告於本處網站，連結其他相關行政單位之服務，讓本校師生能清楚知道特定國際合作項目的流程與可用資源。例如 NTU Plus Academy 致力於網頁優化，提供使用者友善之報名系統，以利課程宣傳。

(九) 強化校內跨文化溝通認知與能力(Intercultural Competence)

培養全球競爭力中，除了專業領域的知能外，跨文化溝通的能力(Intercultural Competence)亦是各頂尖學校的重點發展項目之一，各類有關學生的國際交流活動，

諸如交換學生或暑期班等，目標均是著眼於增加學生的跨文化溝通能力。因此，將以跨文化溝通能力為核心，檢視所主辦之各式國際交流活動之成效，並以此為目標，推動校園國際化，111 學年度開設認識全球與在地國際化英語通識課程，舉辦 24 國 24 場系列駐台代表講座，實體及線上學習人次超過上萬，並入圍 QS Reimagine Education 全球高教創新獎。

1. 檢驗國際合作計畫成效

近年來，本校在各項國際化量化指標，如交換生人數、國際生人數、合約數等，均有顯著成長，未來將針對品質面及實際影響面進行系統性檢驗（如交換生計畫對學生跨文化能力的影響、國際生在本校的學習表現及對校內學生帶來的影響）。未來持續「量」上的成長外，建立評量機制 KPI，並進行「質」的提升，擴大成效。

2. 鼓勵學生參與國際事務

除檢驗各項國際交流活動外，亦將鼓勵學生參與校內的國際事務，如與各學院合作，深耕本校「禮賓學生計畫」，提供專業培訓課程及跨文化溝通講座，協助各單位辦理外賓來訪工作及接待客座國際學人等。此外，為使參與「NTU Plus Academy 國際短期課程」之同學有更良好的學習及生活體驗，國際處培訓本校學生擔任課程輔導員，實際參與本校國際交流：協助課程活動之規劃、執行及生活輔導。透過與國際學生密集的交流，讓本地學生在國內便可感受到地球村的氛圍，以拓展學生跨文化溝通能力，同時增進學生對國際化政策的了解，一同推廣校園國際化。

3. 促進國際生與本地生交流

舉辦國際學生接待志工專案、迎新專案組員、外籍生服務社活動、體育活動，藉由一對一的服務與整體活動的進行，增加本地學生與國際學生的文化交流與互相學習的機會，幫助國際學生盡快適應在臺學習生活，也拓展本地學生的國際化視野。

五、總務

（一）提升本校歷史檔案研究徵集及展示活動

1. 藉由規劃校史發展重要系列人、事、物主題，研究相關公文檔案，並推動校長暨總務長口述歷史專案，徵集各單位重要文獻手稿及影像等資料，以具體事例充實臺大人文內涵，每年辦理主題檔案展。
2. 配合博物館群規劃、校園活動及社會關心議題、兒童體驗，舉辦檔案創意應用活動。

（二）落實珍貴紙質檔案修護計畫

1. 賡續例行修護計畫：本校歷史檔案數量龐大，其中因年代久遠致酸化破損之檔案為數甚多，由專業修護同仁持續帶領志工群執行修護任務。
2. 加強志工培訓：規劃系統課程活動，訓練志工修護技能，設計健全之管考制度，以保持穩定之修護品質及志工人力。
3. 推廣修護觀念：透過各種手做創意活動，對校內外人士，宣導檔案保存修護觀念，促進文化資產運用。

（三）推動檔案文化邁向國際接軌

1. 挖掘檔案主題故事內涵，萃取代表元素，運用文化創意研發成為各式各樣的文創紀

念品，以行銷台大核心文化精神。

2. 連結全國各校史文書檔案單位，共同推展檔案文化展示概念，並配合國家檔案月活動，以聯盟方式逐漸銜接國際檔案交流平台。

(四) 落實資源永續利用之環保政策及提升校園環境品質

1. 垃圾減量及資源回收再利用。
2. 加強樹木保護及校園綠美化，營造優質校園景觀。
3. 維護校園環境清潔，提升校園環境品質。

(五) 打造「以人為本，智慧導向」的校園交通環境

1. 逐步減少校內路側車位，並持續推動汽、機車外圍/地下化，改善校園環境與促進停車場使用率。
2. 規劃自行車與行人分流，減少車輛與行人發生衝突之機會，提供友善校園交通環境。
3. 在以人為本的交通環境導入科技元素，創造共享、智慧及多元的停車附屬服務。

(六) 活化戶外場地及會議室使用

1. 提供本校戶外場地及會議室供校內外單位租借利用，以提升國有公用不動產之運用效能並增加收益。
2. 因應各式行政會議及特殊節慶與儀典，配合規劃適量會議空間及服務人力，並持續精進場地規劃、設計及佈置能力，以滿足相對需求。
3. 持續優化會議室管理系統使用端及管理端介面及功能，以提升作業效率與服務品質。

(七) 多元化使用校產及校地收回計畫

1. 為活化現有停車場離峰時段及閒置校地(停車空間)之利用，本處在價格上制訂差別取價，依各場地域屬性及其定位，因地制宜訂定具符合市場競爭力及滿足多元需求彈性消費客群之費率，又提供停車場用地與民間企業聯盟，打造自助租車資源共享之意向。
2. 在遵循國有財產法相關法令規範下，尋求多元化使用校產，促進校舍空間資源有效利用，如外借房舍、設置研究計畫辦公室等方式收取使用費，創造校產運用效益，以挹注校務基金。
3. 處理校地占用排除及收回：
 - (1) 大安區辛亥段五小段 138-7 地號土地，該土地使用分區原為學校用地(公共設施用地)，面積 416 平方公尺，係本校 88 年撥用自臺北市政府，該筆土地位於臺北市市定古蹟芳蘭大厝後方，現況部分為通行巷道、部分為私有房屋占用。108 年 6 月 5 日學府里里長於大安區「108 年度市長與里長市政座談會」提案討論，會議結論請本校儘速發函同意由市府接管。本案土地受限於緊鄰古蹟及土地條件難以開發使用，後經市府辦理都市計畫變更土地使用分區為保護區，本校刻正依規定追收使用補償金，目前尚有 1 戶已拆除房屋前雨遮需重新核算使用補償金，後續將函請市府財政局同意現況接管，續行辦理廢止撥用事宜。
 - (2) 大安區辛亥段五小段 86 地號土地(坐落癌醫旁)，該土地使用分區為大專用地(公共設施用地)，面積 2,718 平方公尺，係本校 90 年撥用取得，經現場勘查該地部分遭民眾房屋(8 棟)占用，已查調占用人資料及完成使用面積測量，後續將依相關規定排除占用，收回校地。

- (3) 本校經管士林區梅莊營區周邊 16 筆國有土地，考量其為保護區、未面臨計畫道路、地勢落差到達不易、私有土地夾雜等因素，難以開發建築使用，易生管理紛爭，業提 109 年 5 月 13 日本校校務發展規劃委員會 108 學年度第 5 次會議決議同意依國有財產法規定變更非公用財產移交國有財產署接管，其中士林區福林段二小段 404-4 地號等 7 筆土地業經財政部國有財產署同意接管並於 111 年 5 月 26 日完成點交並辦竣管理機關變更登記，另有部分土地涉民眾占用，經清查同段 454-2 地號遭民眾設置自來水設施，經函請占用人繳納使用補償金繳納金後，重行檢送文件申辦變更非公用作業中，同段 404-3 地號土地遭民眾占用搭建鐵棚停車，已函請占用人於 112 年 8 月 31 日前騰空返還土地，俟民眾騰空土地後續辦變更非公用作業。

(八) 落實財產物品盤點制度

本校每年依國有公用財產管理手冊規定，並依財政部「強化國有財產管理及運用效益方案」，對於本校經管使用之公有財產物品，每年皆訂定盤點計畫，確實執行國有公用財產產籍管理，目前已完成財產物品管理系統財物盤點線上作業功能，透過 e 化管理，提升財物盤點效率。

(九) 賡續動產管理 e 化

1. 本校財產物品管理系統，提供財產使用保管人、管理人線上查詢及更新財產資料系統並提供移動、盤點、減損報廢、報表等表單製作及申請。並建立資料自動備份功能，避免資料毀損，提高財產資料管理安全性。
2. 為增進財物盤點效能，已完成財產物品管理系統財物盤點線上作業功能，除了不必再列印盤點紀錄表紙本外，期以直覺式操作及減少行政程序，方便同仁辦理盤點作業。
3. 為整合財物編號申請作業及資料庫，已採購委外建置財物編號系統，將申請端及管理端兩者結合並網路化，未來申請端及管理端均可多人同時操作，提升編號作業效能。

(十) 規劃興建新進教師宿舍

1. 配合本校攬才留才政策，提供多房間、單房間及新進教師等各類型職務宿舍，吸引優秀教師至本校服務，提升教學及學術研究水準。
2. 為解決學校宿舍不足，且屋齡老舊、屋況及空間不佳等問題，採分期逐步改建老舊宿舍，亦充分利用校地資源，促進土地有效利用。
3. 為加速更新老舊宿舍，創造優質住宿環境，規劃以貸款興建方式增建職務宿舍，增加宿舍供給量以逐年延長新進教師職務宿舍借用年限。
4. 第 1 批規劃之 6 處基地共 68 戶職務宿舍，基地 6 預計 113 年竣工，基地 5 預計 114 年竣工，其餘基地如工程招標決標後即可動工；第 2 批 5 處基地預計規劃 59 戶職務宿舍，預定於 113 年申請建照。

(十一) 照顧本校教職員居住需求，提升宿舍服務品質

1. 為提供更完善居住空間，提升居住品質，規劃階段性修繕以改善宿舍老舊、屋頂漏水等問題，延長建物使用年限。
2. 自 106 年 1 月 28 日起實施設定宿舍借用年限，多房間、單房間職務宿舍借用年限

修正為 15 年，且各類宿舍借住期間合併計算以不超過 25 年為限，不溯及既往，以活化宿舍利用，提高宿舍借用周轉率。

3. 為提升宿舍 e 化分配作業功能，整合各類宿舍相關費用收支、建物及基地基本資料管理，讓申借宿舍更便捷，且有效地管理宿舍修繕品質及成本，以提升宿舍居住品質及永續經營。

(十二) 推動瑠公圳意象復原計畫

瑠公圳大安支線曾經流過本校之核心區域，隨著校區開發，昔日灌溉水圳風情，已深埋於館舍底下。多年來師生針對消失圳路復育充滿期待，惟當年污水下水道系統尚未完成，雨污混流，水源未能取得，導致計畫中止。今日背景環境成熟，並覓得水源，藉由各單位協助，圳路意象復原逐步可行，打造校園藍帶空間，豐富校園歷史記憶。

(十三) 賡續出納業務 e 化

- (1) 推動收據電子化：規劃整合報帳系統及線上繳費系統，逐步推動電子收據取代紙本收據，作業方式為報帳人員於製作繳費單時，填報繳款人姓名、統一編號及 email 等資料，勾選電子收據，系統產生虛擬帳號，並寄發 mail 供繳款人繳款，繳款人匯入款項，出納組每日接獲銀行匯入款項資料（9616 虛擬帳號），系統比對繳費單與銀行入帳資訊，核對無誤後銷帳，系統自動開立電收據，並 email 繳款人。若有繳費單金額與實際匯入金額不符，可透過系統通知報帳人員確認原因，並於系統提供補件功能。以電子收據取代紙本收據作業方式，可大幅提升便利性及行政效率。
- (2) 為有效運用網路銀行服務，加速金融機構撥付入帳作業，規劃採線上轉帳放行簽核取代支票付款核章作業，承辦人於出納系統完成付款程序後，由系統自動串接金融機構網路銀行產生批號，將傳票連同金融機構匯款明細資料呈送覆核人員及相關長官覆核並於網路銀行進行轉帳放行簽核；放行簽核後金融機構即可完成撥付入帳作業，俟後再由金融機構網路銀行下載匯款成功明細資料備查。線上轉帳放行簽核亦依本校授權層級逐層設定授權密碼管控及 ikey 替代印鑑功能，亦可由線上檢視轉帳內容是否與傳票、匯款明細紙本資料一致，強化內稽內控，更可減少支票及檔案列印，同時簡化金融機構支付作業流程，降低其人為疏失。
- (3) 持續精進薪資系統業務相關操作及功能：精進薪資系統資料匯入平台 e 化功能，因應新進編制內教職員工採退撫儲金制，薪資系統原只擷取人事室退撫基金資料，增加擷取人事室退撫儲金資料，分別與出納組薪資系統比對並由系統檢核提示異常，減少人工控管作業流程；同時加強薪資入帳查詢明細功能。

(十四) 加強內稽內控管理

1. 為加強收據子系統之管理，每月定期製送收據管理檢核清冊予各使用單位，追蹤未繳回收據報核聯與存根聯原因，及定期與不定期至各使用單位抽查現金繳交與收據使用情形，盤點結果皆作成紀錄，對於不符規定者則簽會業務單位限期改善並持續追蹤。
2. 對於存管之現金、票據、有價證券、自行收納款項收據及其他保管品等，進行定期與不定期盤點，盤點結果皆作成紀錄後陳報。另依內部控制作業規定定期辦理自行

評估。

3. 鑑於本校 E 化帳務系統中報帳之人員及廠商銀行資料皆源自出納系統，為有效管控相關資訊，並降低因帳戶更迭而影響入帳時效，規劃出納系統內人員及廠商基本資料逾三年未有出入帳者轉入歷史資料庫，同時建立連動式警告和指示視窗。

(十五) 賡續辦理外文圖書共同供應契約

本校自 95 年度起邀請政治大學共同委託臺灣銀行採購部辦理外文圖書共同供應契約，100 年度起改由本校自行辦理。101 年度利用本契約之訂單總筆數 3,117 筆、訂單總額計新臺幣(以下同)5 億 1,907 萬 4,433 元，目前 111 年度契約訂單總筆數 1,044 筆、訂單總額計 1 億 8,483 萬 7,136 元，訂單總筆數及總額持續下滑。經悉各校受補助經費逐年減少，惟考量整合各校需求集中採購仍較個別採購具經濟效益，且各大專院校得逕行利用共約下訂，毋須個別辦理招標，提升高教外文圖書整體之採購效率，爰每年持續辦理外文圖書、西文電子圖書、PQDT 電子論文等 3 案之共同供應契約。

(十六) 採購業務 e 化管理

1. 持續更新採購商品價格資料庫：自 106 年 7 月完成建置本資料庫後，每年持續更新採購設備價格資料庫，供各單位定底價或編列預算及規劃採購之參考。
2. 精進採購管理系統：為提升採購組內部作業效率，除已將請購、採購、驗收等資料庫資料，擴充運用於各開決標及驗收等作業流程，及部分履約管理作業控管，如保證金屆期及履約期限屆滿提醒功能等外，108 年新增簽收登錄、科研採購決標紀錄、保證金查詢、外購案件查詢等功能，以提高資料正確性及提升行政效率。
3. 建立請購文件範例：自 106 年起，每年按請購單位最常要求提供參考範本或易撰寫錯誤之表件建置範本，並置於採購組網頁供參用，以減少使用需求單位摸索之時間，提升採購效率。
4. 持續開發作業系統：持續就使用者角度思考，如何提供更友善快速之作業方式，陸續規劃開發採購相關作業系統，於 108 年完成財物規格書/勞務工作規範作業平臺、驗收文件範例查詢系統、免稅令申辦等新系統建置，有助提升請購單位製作相關文件之正確性及效率。
5. 簽核作業 E 化：鑑於本校每年依「教育研究用品進口免稅辦法」辦理之案件近 250 件，原辦理免稅申請流程，除須填寫紙本申辦單經單位主管核章後遞交採購組外，另須寄送免稅申請書及明細表檔案至採購組，俟審查無誤後，發文財政部關務署辦理。為整合本校原申辦免稅令之分段流程，111 年建置「教育研究用品進口免稅申辦電子表單」線上申請作業並導入簽核流程，將申辦單及應檢附檔案一併陳核單位主管後，線上經採購組審核後據以辦理，建立單一申辦入口提升申辦行政效率。
6. 建立契約變更範例：基於本校各單位辦理契約變更時，承辦同仁常因不諳採購法相關法令規定及辦理程序而無所適從或相關文件缺漏，致其簽辦無效率或契約變更無效，恐有損相關權益。111 年將常見契約變更之相關流程整合，建置辦理採購案件契約變更範本，提升各單位簽辦契約變更流程效率，並符合採購法相關法令契約規範。

7. 建立驗收紀錄範本：鑑於本校各單位辦理授權自辦採購案件，如遇有驗收紀錄記載時，承辦同仁常因不諳採購法相關法令規定及辦理程序而無所適從或相關文件缺漏，致採購組審查退件，恐影響採購之付款及審核程序。112 年建置驗收紀錄填寫說明，並將驗收常遇問題態樣，如共同供應契約冷氣設備、共同供應契約保全勤務、財物、計罰逾期違約金、資料庫及實際數量計價等 6 個範本，提升各單位記載驗收紀錄文件品質，並符合採購法規。

(十七) 加強採購專業知能

1. 自 100 年起開始辦理財物及勞務採購教育訓練，每年至少辦理 3 場次，為使課程更符合各單位之需求，每年皆重新檢討及編輯研習內容，111 年共辦理 4 場之研習課程。
2. 建置「採購小教室」網頁，提供各類招標流程及實際範本外，109 年於本校教職員數位學習平臺(ntu Moodle)建置新進人員採購基礎課程及測試，讓新進或無法參與研習人員能不受時地之限制學習採購相關作業規範，並落實新進人員須完成課程及測試後始得至帳務系統申辦請購作業，進而避免因不諳採購法規定辦理所致之困擾。
3. 為提升本校同仁之政府採購法令專業知能，於 109 年開辦「採購專業人員基礎訓練專班」，長達 70 小時的上課與考試，期盼能協助同仁取得基礎採購證照，並強化各單位採購作業。

(十八) 校園夜間照明改善

改善主要道路夜間照明效果，維護人車安全。

(十九) 積極辦理校內外場地委外經營，增益服務機能

為滿足本校師生需求，建全校園生活機能，並創造收益挹注校務基金，在符合國有財產法等相關規定下，就校內外具招商價值場地進行委外，如為具財務自償性之公共建設，則以促參方式辦理活化，透過多元化招商機制，以促進校產有效利用。

(二十) 積極維護本校商標權

商標權屬智慧財產權，為本校重要且珍貴資產，為維護本校校譽及形象，需積極爭取遭民間公司搶注之商標，並持續監督授權商品應用之品質，另委請專業事務所協助檢索智財局之申請案件，以防近似本校之商標，混淆視聽，確保並維護本校商標權。

(二十一) 校園消防系統警報連線及監視器系統更新

1. 建構警報連線系統，以第一時間通報駐警隊處理。
2. 監視器系統提昇與更新維護校園安全、安寧工作，以營造一個美好舒適、安全的校園教學研究環境。

(二十二) 校舍更新工程

由於這幾年教育部頂尖大學專案補助與捐款興學等經費挹注，目前已有教學大樓 2 期、鄭江樓、卓越聯合中心(禮賢樓)、生物電子資訊教學研究大樓(學新館)及國家地震中心增建工程、工學院綜合新館等新校舍完工並取得使用執照，陸續進駐使用中；施工中尚有人文大樓新建工程案。而後續推動之新建案包括學生宿舍新建案、教職員宿舍新建案、農場教研實習大樓、百歲紀念博物館、生技大樓、明志大樓等亦進行規劃中。

(二十三) 落實臺靜農紀念建築修復再利用計畫

紀念建築臺靜農故居修復已完成第一階段工程(建築本體修復)，刻正進行二期景觀及設備工程，預計112年9月下旬竣工。

(二十四) 客座學人宿舍優質化改善計畫

1. 保留少量環境良好的客座學人宿舍，完成室內家具、空間整體規劃設計及裝修更新，委託物業管理服務，提供客座學人優質之住宿環境。
2. 與修齊會館、捷絲旅等校外飯店式公寓合作，提供良好居住空間供客座學人申請租賃，滿足客座宿舍之需求，並促進學術交流，提升學術研究水準。

六、人事

(一) 強化教研人員彈性薪資措施

本校為延攬並留住特殊優秀人才，依教育部補助大專校院實施特殊優秀人才彈性薪資方案、國家科學及技術委員會補助大專校院研究獎勵作業要點等規定，結合績效管理之教研人員彈薪制度，訂定本校延攬及留住特殊優秀人才彈性薪資暨獎勵補助支應標準作為核支依據，並針對不同對象，如臺大講座教授、特聘教授、中生代教研人員、新聘教研人員等分別訂定核給規範。

(二) 建立關鍵性績效指標及具彈性之校聘人員薪資制度

本校以校聘人員管理要點進用之工作人員業參酌就業市場薪資水準，建立「專案薪資」及「特殊加給」制度。

1. 專案薪資：藉優渥薪資吸引人才
2. 特殊加給：應業務專業技術需要(資訊、營繕、智財、外語、諮商、證照等)

七、財務管理

(一) 建置財務處捐款資料庫管理系統。為更有效率處理捐款作業，並有利捐款資訊整合及利用，財務處委請計算機及資訊網路中心協助將目前財務處以Excel表單為主的捐款資料，建置為捐款資料庫管理系統，以提昇捐款作業的效能及效率。

(二) 持續優化捐款網站的設計及捐款流程，使捐款更便利，以提高捐款人滿意度。

(三) 迎接2028年臺大邁入創校百年，積極推動創校百年相關各項募款活動。

(四) 盤點學校資源與需求，響應大學社會責任，持續推動校級捐款

1. 推動清寒希望獎助學金募款
2. 持續推動校園護樹計畫

(五) 加強與校友及捐款人聯繫以增加捐款。

1. 透過國內外校友會推動校友重聚募款，以協助母校校務發展。
2. 舉辦各系所校友聯絡人募款講習，透過各系所之校友聯絡人與校友連結互動，建立關係，以促進捐款。

(六) 遵循本校USR精神與責任投資原則、收取穩定孳息，視經濟情勢適時處分持股，確保投資獲利。

1. 參考具公信力之ESG評鑑資訊與校內永續團體之建議，將企業ESG表現列入投資決策之一環，善盡大學社會責任與促進環境永續。

2. 視經濟發展與產業循環特性，處份漲幅已高與未來成長性有限之標的，視利率走勢轉移部分資金至配息穩定之投資等級債券與基金，以確保獲利。
3. 保持與產業緊密聯繫，隨時掌握景氣趨勢，發掘潛力投資標的。
4. 持續向主管機關反應，建議增加校務基金投資之範圍，提升投資收入。

(七) 爭取各項金融優惠與服務，增加利息收入與降低金融交易成本。

1. 與往來券商、投信議訂台股、複委託與基金等金融商品 交易手續費之降低，減少交易成本。
2. 依教職員之需求 請各家銀行、證券、壽險，產險與投資等金融機構提供多元金融諮詢服務與優惠方案。
3. 與各銀行洽談優惠之國內外存款利率與換匯匯率。
4. 議訂長期借款之優惠利率，以滿足學校各項建設需求。

(八) 參與校代管資產活化及募款加速校舍更新。

1. 新建學生宿舍與教職員宿舍財務計畫之審議。
2. 新建校舍招商之建議與審查。
3. 推動新建宿舍、歷史建築之修繕募款。

八、進修推廣

進修推廣學院肩負本校一級行政單位暨教學單位的職責，為本校教研資源及創新知識成果與社會共享的平台，除配合校方政策致力於推廣教育的拓展之外，自 104 學年度起陸續開辦 3 個碩士在職學位學程，提供包含校友在內之在職人士提升專業職能及跨領域學習的機會。

過去，本學院無論在教學、服務、行政及財務面之表現，皆已達一定程度的具體成效，近年在新冠疫情、大國博弈及地緣政治的衝擊下，其結果不僅顛覆產業經營邏輯，也改變了民眾的生活型態，對於終身學習以及在職人士再塑教育的內容和型態，都產生極大的影響，而這對於教育服務提供者而言，既是挑戰，也是契機。本學院不僅需在穩固的基礎之下，持續優化行政效率及教學品質，更必須建立能掌握環境快速變化的分析系統，以敏捷地回應學習者的需求。

(一) 辦理碩士在職學位學程：

主要於竹北校區授課之三個跨領域碩士在職學位學程，包括事業經營碩士在職學位學程、事業經營法務碩士在職學位學程及生物科技管理碩士在職學位學程。

(二) 回應社會及企業需求開辦各類推廣教育課程，創新課程開發及推廣：

1. 學分班：管理碩士學分班、法律學分班、臨床研究護理師學分班、生命教育學分班…等。
2. 研習班：以本校各院系師資為主之研習班，共 20 餘類。近年來由於 ESG（環境保護、社會責任、公司治理）的相關規範對世界經濟體與企業形成制約，進修推廣學院特別規劃開發「ESG 企業永續發展與管理」相關課程，期能協助企業策略調整與行動指引，以達成企業轉型升級以及提升社會價值之目的。
3. 企業培訓：接受企業委託辦理企業內訓，預估明年約 4-5 家企業內部主管培訓需求，預計培訓約 600 位中高階主管。

(三) 提昇服務品質，優化軟硬體設施

1. 於竹北校區興建「進修推廣教育大樓」：

進修推廣教育大樓規劃興建地上 3 層 RC 建築，總樓地板面積 3287.44 m² (約 994.45 坪)。111 年 7 月興建工程基本設計規畫業經新竹縣政府都市審議會會議修正通過；因受新冠肺炎疫情及通膨等因素影響，致人力物料成本上漲，已重新檢討興建工程市場行情價格，粗估工程款約 1.8 億元 (不含精裝修及設備)，校方支應約 4,600 萬，其餘工程經費由進修推廣學院保留經費項下支應。本案已於 111 年 7 月 5 日辦理工程招標公告，惟兩次公告皆無人投標。後經委員會調增整體工程預算至 2 億 2326 萬 3149 元 (校門 1529 萬 2796 元+大樓 2 億 797 萬 353 元) 經校方核准後再次公告，惟兩次公告又因無人投標而流標。將再配合總務處召開之「竹北分部進修推廣教育大樓新建工程」標案討論會議決議辦理後續。

2. 城中校區綜合大樓拆建計劃：

109 學年度第 1 學期校發會審議通過城中校區綜合大樓先期規劃評估，預計興建 7 層樓建築物。111 年 4 月已完成前期規劃技術服務招標案，已於 111 年 11 月提送校發會確認通過。因新冠疫情及通膨等因素影響，粗估興建工程經費從 5.6 億調升至約 7 億元 (不含後續精裝修及設備)，所需經費由進修推廣學院分攤 5 億元、校方補助 2 億元為原則。若因物價調整，後續追加之預算金額，依進修推廣學院分攤 70% 與校方補助 30% 為原則辦理。籌建會已籌組完成，建築師已繳交可行性評估需求計畫報告，待整體評估後，再依校方進一步指示辦理。

3. 數位轉型，包括數位技術與數位課程

本學院資訊管理系統自建立至今已逾 15 年已上，原先建置環境及底層程式元件面臨版本更迭與維護不易的困境。學院擬規劃系統升級，以因應學院外來在網路教學、課務以及學務管理上的需求。預估改版時程約 2 年，經費預估約 1,000 萬元。

因數位課程製作人力不足，數位課程擬以招標方式委外製作，預估每小時課程製作經費 6 萬元，113 年度預計製作 30 門課，每門課 6 小時，經費預估 1080 萬元。

4. 強化學院官網功能，提升課程推廣功能並結合網路行銷，提供各類課程與優惠供持續進修的學員更多便利的選擇管道與鼓勵學習動機，經費預估約 250 萬元。

九、資訊網路

(一) 轉型及升級校務系統 (再造 NTU2.0)

1. 調整系統開發順序提升系統價值

配合校務發展願景規劃校務系統，為求提升校務系統價值，以整體校務系統高度審視各專案的急迫性，以規劃校務系統整體建構藍圖。由決策者角度依校務發展願景來規劃校務系統，佐以校務資料中心分析的數據來決定系統發展方向。

2. 優化行政流程—建置電子表單平台推動表單線上簽核

校務系統在電腦化或重新設計前，先進行行政流程改善、檢討、簡化、重組與調整，以提升整體行政效率與便利性，並擔起設計者角色，依照專業分析設計系統

需求，且搭起資訊管理系統開發流程中業務承辦與使用者間之橋梁，以開發出既符合需求、又有效益之資訊管理系統。

且因應突發狀況而有居家辦公之需要，校務系統各式表單急需線上無紙化，故建置通用的電子表單平台，將校內各式紙本表單，轉化為可線上簽核的電子檔案；也因此資料量快速擴增，更需對現行校務資料庫進行完整之規劃和汰換，以擴充校務系統之儲存空間。

3. 開發及推廣智慧型服務

- (1) 運用校務資料庫進行大數據分析，升級現有校務服務，讓使用者感受到更具智慧的系統及更貼心的服務，如利用在商品推薦系統中「協同過濾」(collaborative filtering)的概念，將過去學生獎學金申請及最後申請結果分析，希望能夠給新生以及舊生適當的獎學金申請的建議，提高學生申請到校內外獎學金的機會。在財務方面，我們也希望推出報帳付款時間預測系統，預測每一筆報帳到真正付款所需時間，此項資訊可以充分被利用在臺大短期金融操作上，減少低利活存資金。在輔導就業上面，我們也希望對目前臺大求職求才系統做加值服務，能夠自動幫廠商需求以及學生履歷作配對媒合。
- (2) 在系統介面改善方面，強化系統開發流程中之使用者體驗評估，於開發流程之需求訪談、系統開發、結案等階段以使用者問卷、原型系統展示、訪談等方式蒐集使用者反饋，以提升系統之使用者體驗，確保新開發系統能提供優良之使用者體驗。對於現有系統，則以使用者問卷及訪談方式釐清優先改善順序，據以排定現有系統之改善時程，提升重要系統之使用者體驗。
- (3) 整合校園行事曆、社團、活動報名、校園公佈欄…等資料，將「現在」、「過去」、「未來」，透過簡單明瞭的頁面，如：數位儀表板之方式呈現，讓使用者掌握校園動態，及各項行政業務(待辦事項)執行進度。

4. 建置臺大行動裝置入口網站

- (1) 分析教職員生之使用習慣，將各項服務依使用者類別區分不同選單，呈現出不同之入口網平台功能，使用者可自己依需求點選，快速找到符合需求的服務。且選單區隔後，亦有較多空間可規劃新功能。規劃完整的入口網功能方便網羅校內各單位行動 APP 於一處，增加師生使用上的意願及便利性。
- (2) 新功能之規劃擴增，依據目前 myNTU 所提供的各項服務，依其急迫性及可行性規劃行動版，提供更完善的行動服務。例如：差假查詢、線上捐款，並考量使用者在校園中的各項需求，全方位從使用者的食、衣、住、行、育、樂等各方面去思考，以提供使用者更多便利且實用的資訊。

5. 整合校務數據統計與回饋

蒐集和統計校務資料，建置數據分析建議與最佳化模組，從中了解各項指標之變化，進行量化和視覺化後，呈現即時資料內容與走勢，以精進後續校務管理。

(二) 擴充單一認證系統功能

為因應近年來網際網路認證機制之演進，越來越多資訊服務提供商開始採用新一代的認證機制，OAuth 2.0，讓使用者在桌面與移動環境可以得到一致的服務體驗；例如 facebook、google 與 microsoft 等各大資訊廠商，都已經陸續採用並提

供這種新服務。在執行上，資訊服務提供者的角色來看，首先將先以計中本身開發的資訊系統做起，累積一定經驗後再進行推廣。另一方面從身分驗證提供者來看，也將逐步進行臺大認證系統的建置與驗證作業。

(三) 建置資訊安全管理制度

1. 校務系統之軟體品質提升

導入軟體生命週期觀念，加強校務系統之資訊安全控管。在系統設計之初，就必須符合資訊安全的要求。軟體分析規劃時，加入更多資安防護的設計，以確保校務資料安全無虞。程式開發階段，需注重程式原始碼品質，藉由檢測工具掃描，查找可能弱點。最後正式上版階段，則需詳細記錄每次程式碼更動記錄，以便後續問題追查。

2. 建立符合 ISO 27001 國際資訊安全標準的管理系統 (ISMS)，逐步將中心所有關鍵核心業務納入管理範圍。目前本中心 ISO 資訊安全的驗證範圍，已包含最重要的關鍵核心業務，未來預計盤點全校核心資通系統，並輔導相關單位將核心資通系統納入管理系統，以提升整體資安等級，健全資訊服務強度。

3. 配合 ISO 標準定期每隔 6-8 年更新，提升既有管理系統至最新版。目前 ISO 組織已於 2022 年公布新版 ISO 27001:2022 標準，中心將於 2024 年 12 月完成改版升級。

4. 符合國家「資通安全管理法」要求，導入「政府組態基準(GCB)」標準及「資安弱點通報機制(VANS)」，包含管理面的 ISMS 與技術面的伺服器管理，均需要配合調整。

(四) 提昇雲端與普及運算整體效益

1. 應用軟體購置，蒐集教職員生教學研發與校務資訊化之軟體需求，進行成本效益評估後進行採購，以求經費之有效運用。

2. 雲端化電腦教室系統，因應使用者不同之需求建置多樣化的電腦使用環境。

(五) 提供高效能運算服務

為滿足校內不同研究領域的差異化需求，將持續擴充計算設備，提供更多計算資源以支持各式頂尖研究，協助校內研究團隊擠身全球頂尖之林。

(六) 建置 AI 人工智慧運算平台

建置專屬 AI 人工智慧運算與 Machine Learning 等研究所需的計算與儲存資源，可執行各式大規模 Neural Network 模擬程式。同時導入商業版 AI 雲端服務（如：AWS、Azure、Google 等），方便使用者直接呼叫使用，加速程式碼開發速度，提升研究產能。

(七) 強化資訊服務管理與安全品質

1. 建立單一服務窗口 (Service Desk)。

2. 導入資訊服務管理系統 (ITSM)。

(八) 建立資訊系統異地備援制度

為提升風險意識，降低災難造成的資訊中斷，持續強化於行政大樓與竹北校區建置之異地機房，並逐步將關鍵核心資訊系統，建置異地備援運作模式。未來系統日常維護保養，或者遇到嚴重災難時，資訊系統可切換至異地主機運作，避免服

務中斷。

(九) 建置節能機房

為符合綠能環保趨勢，降低電力使用，規劃逐步整建既有機房，利用冷熱通道分離、精密式空調等方式，提升電力使用效率。並裝設數位電表，即時監測電力使用狀況，維持 PUE 於合理範圍。

(十) 建置新一代高效能運算主機

英業達公司於 2023 年 7 月捐贈本中心一套高階伺服器，內容包含約 90 台主機與高速網路。中心規劃將本套設備用於高效能運算服務，建置工作排程系統，安裝各式科學計算軟體，提供校內研究團隊執行各種實驗模擬，以利於相關研究之進行。

(十一) 常態開設電腦應用及進階課程

資訊應用課程以教學口碑著稱，將持續開設電腦基礎入門及應用進階課程，提供各種電腦資訊領域軟體與主題之訓練，課程內容將依照實務應用趨勢進行規劃，包含基礎課程、高效能運算、創客、兒童青少年、中高齡等不同類型課程，以提升本校教職員工生及社會大眾之資訊素養與專業能力，提升個人升學、就業競爭力，並致力於人人享有學習機會及終身學習為目標。

(十二) 建置數位整合學習平台

因應混成學習之風潮，將建置數位課程整合學習平台，支援建置開放、便利的個人適性化學習環境，且可支援教師整合教學資源、批改作業、評分為目標，加強互動性及多元化學習，增進學習效果。

(十三) 整合遠距教學平台系統及智慧化

整合遠距教學平台系統及智慧化：因應科技趨勢和國際接軌及未來發展趨勢，將規劃更完備之視訊網路教學系統，建置智慧化及 XR 遠距教學環境，增進教與學之成效。

(十四) 建置臺灣大學中英文網站製作平台

1. 網站製作服務，提供網站製作平台供校內單位及教授製作自適應(RWD)網站。
2. 舉辦教育訓練。

(十五) 建置多元化智能網路資安整合平台

1. 規劃建置高速網路智能分析系統平台，以整合、過濾或導流全校網路流量，及分析應用程式流量及使用狀況。如：當確認封包異常時可立即阻斷，以有效控制網路攻擊或蠕蟲感染。
2. 因加密網路流量為目前總流量之大宗，且預估未來勢必持續增加，故規畫將流量導入可視性網路平台，導流至資安設備進行偵測防禦，並結合機器學習 (Machine Learning) 及 AI (人工智慧) 之運算模型技術，自動辨識異常行為即時阻斷，以有效防禦校園網路安全。

(十六) 擴充高速無線行動網路

基於師生的教學及研究非常依賴校園無線網路之故，為提升本校教學及研究品質，規劃將學校各熱點 (教室及會議室) 無線設備在未來五年全面升級至 802.11ax (WiFi 6)，支援最高 1.7Gbps 以上的速度。

(十七) 建置智慧校園

1. 提高校園無線網路涵蓋範圍，並提供無線行動網路加值服務，如：適地性智能服務 (Location Based Service)。
2. 建置物聯網 (IoT) 和人工智慧技術的智慧校園。將本校的停車管理、攝影機、路燈及空氣品質偵測等系統整合於校園地圖上，形成網路與生活相結合的智慧校園。

(十八) 強化本校網站資安防護

1. 短期規劃：運用網站弱點檢測工具執行校內網站應用程式的詳細弱點檢測，提供檢測報告給網站管理者修正弱點，並定期持續複測有弱點的網站，解決網站應用系統弱點，以防止本校網站被置換頁面或植入後門程式。
3. 中長期規劃：招募校內適合之學生透過專業課程培訓，組成校園網站檢測團隊，協助校內網站滲透檢測，及早發現網站之應用系統潛在弱點。

十、圖書管理

(一) 資源面

1. 追求資源購置最佳化

利用多元徵集管道，整合有償及無償公開取用資源，提升採購入藏效率與圖書館館藏質量。

2. 特藏資料數位化與合作出版

- (1) 爭取外部計畫經費補助，進行既有珍貴資料數位化，並與其他典藏機構或私人收藏家進行檔案史料、珍貴影音資料、古文書合作數位化，建置資料庫。以強化本館臺灣研究數位館藏為主軸，同時擴充其他珍貴特藏數位資源。
- (2) 與國內外學者合作整理與研究特藏資源並編輯出版。

3. 拓展營運資源

- (1) 參加「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」、「數位化論文典藏聯盟」，以共購共享，拓展學術資源，達到經費使用效率最佳化。
- (2) 運用本館豐富館藏資源與圖書館空間意象，開發多元、實用、具特色之圖書館文創紀念品，主動增加創收，亦可行銷圖書館豐富館藏底蘊，並持續推出新品項，擴增紀念品選擇，及定期追蹤各類紀念品銷售狀況，作為開發新品參考。
- (3) 推動學術期刊訂購經費、圖書館空間重塑計畫經費與圖書館發展統籌款經費之募款行動，除於本館網站揭示募款資訊外，更與本校財務處合作，將募款資訊置於本校捐款網站，透過校級平台強化募款訊息能見度，吸引各界支持高等教育資源，營造共捐共好氛圍。

(二) 技術面

以資訊共享、資訊行動化、與資訊安全三個面向的應用、管理及服務為主軸，利用資訊科技設計新型態的使用者介面，並運用新的運算分析技術，建立友善的讀者服務環境，進一步提供讀者更好的使用經驗，落實圖書館服務、創新之精神。

1. 開發延伸應用服務

- (1) 導入課程資源管理方案與雲端圖書館自動化系統 (System for Library Information

Management, 簡稱 SLIM) 串接, 整合實體與電子參考資源, 以增進圖書館支援教學之能力, 促進學生學習成效。

- (2) 介接 SLIM 與各個臨櫃服務系統, 藉由互通讀者資料以取代紙本填表作業, 提升服務流程速度, 並達到節能減碳之目的。
- (3) 拓展並強化雲端圖書館自動化系統, 以提供單一整合查詢館藏資源平台。
- (4) 利用雲端服務平臺與開放介面的服務架構, 運用 API 開發圖書館自動化系統各項加值服務。
- (5) 強化電子資源及數位典藏資源整合, 藉由雲端服務平臺與開放介面的服務架構, 增進圖書館資訊資源服務的便捷與效益, 以利提供更直觀的使用經驗。
- (6) 加強 SLIM 在行動裝置介面的呈現, 並結合行動應用程式, 增加與讀者互動的管道, 提供更便利的服務。

2. 運用大數據分析提供有效資訊

- (1) 優化圖書館各網站之使用者介面設計。
- (2) 發展無紙化作業系統並結合行動載具, 便利讀者線上申請服務。
- (3) 有效蒐集使用者行為, 運用資訊技術提供精確的使用者需求。
- (4) 開發圖書館行動版及社群網絡工具之各項進階功能。
- (5) 運用大數據資料庫進行系統整合及介接之機制。
- (6) 開發及導入線上金流交易的多元服務。
- (7) 加強端點設備控管, 及整合資安設備數據, 提供有效決策參考。

3. 提升研究服務品質

- (1) 導入 ISO/IEC 27001「資訊安全管理系統(Information Security Management System, ISMS)」國際標準, 制定圖書館資訊安全標準。
- (2) 開發學術資源使用及分析平臺。
- (3) 發展臺灣資料鏈結資源共建共享系統, 使臺灣各領域的學術研究數據可透過國際網路和國際間各大型語意數據集形成脈絡的串連。
- (4) 響應「聯合國永續發展目標」(Sustainable Development Goals, SDGs) 的 17 項 SDGs 指標, 接軌全球永續發展議題。

4. 強化資訊安全設備環境

- (1) 重新佈建實體網路, 分區規劃設置資訊箱, 進行結構化佈線工程。
- (2) 汰換老舊伺服器, 建置並使用虛擬平台。
- (3) 增設儲存設備及優化結構, 以因應資料中心及大數據資料增長空間。
- (4) 強化備份備援機制, 利用連續性資料備援機制提高資料保存安全。
- (5) 建置資訊安全偵測防禦機制, 優化網路品質並監控網路安全。
- (6) 增設機房監控系統, 進行自動追蹤進入機房之人員動態並加以錄影。
- (7) 建置次世代病毒防護系統, 提供端點偵測與回應, 有效提升資安防護及預警能力。

(三) 服務面

1. 強化系所聯繫及讀者服務

(1) 教師教學研究與學生學習服務

- A. 積極與教師合作, 依據其課程設計及需求, 提供客製化資訊素養課程, 另外主動

開設知識與實務兼具的資料庫講習及專業研究素養提升講座，深化學科服務支援師生教學與學習角色。

- B. 針對教師研究需求，提供量化學術成果、防範掠奪型期刊及學術詐騙等研究議題之院系宣講及深度諮詢服務，並建置「投稿選刊須知」網頁，彙整相關服務與資源指引。
 - C. 社科圖為深化學科服務，進行社科院教師專訪、協助建置教師個人學術檔案，以及協助提供系所單位評鑑所需資料等事宜。醫學圖書館為深化學科服務網絡，以學術研究歷程週期為架構，建置一站式支援網頁，增強研究者相關知能，作為醫學院區最強的教研後盾。
 - D. 配合本校「雙語標竿學校推動計畫」政策，加強與相關教師合作，積極辦理相關課程及活動，並持續建置線上英語自學資源網站，嘉惠師生。提供雙語學科服務，建置「圖書館協助 EMI 教學網頁」，彙整支援教師 EMI 授課之相關服務與資源，並增加以英文講授之利用指導課程，網頁及活動訊息以中英文雙語發布，俾利國際學生及外籍教師對於圖書館有更深度的瞭解與使用各類資源，滿足國際學生學習需求與外籍教師研究教學需要。
 - E. 持續整理社科圖之日治舊藏資料，進行「臺灣總督府臺北高等商業學校卒業論文」之回溯編目及數位化工作，以支援研究需求。擴充法律學院圖書館「法學典範書屋」之典藏及「中文重要教科書專區」館藏及推廣利用。
 - F. 總圖書館內設置「東亞資料區」，集中典藏東亞相關主題圖書，支援師生教學研究並展現本校特色館藏。
- (2) 提升圖書館閱覽服務與讀者便利性
- A. 持續優化空間管理系統，包含讀者前台顯示與查詢功能、調整空間預約機制；改善研究小間管理模式，同時開放線上進行長期及當日預約，提升空間使用效率。
 - B. 擴大行動服務應用範圍：擴展行動閱覽證、行動支付及 Line 個人化服務的服務範圍及項目，例如自助借書、空間報到及校友線上續繳年費等服務。
2. 打造多元自主學習與安全環境
- (1) 提供外籍師生有關圖書館服務介紹、資源指引及資源素養等英文利用指導課程，使其能夠更加了解圖書館提供的各項服務及資源。
 - (2) 針對熱門利用指導課程提供線上直播服務，部分課程同步錄影，並於課後剪輯置於本校數位學習平臺。集結各類常見參考問題，編製 1 分鐘學習系列短片，提供自主學習方式，營造 24 小時無縫學習環境。
 - (3) 規劃總圖書館自習室空間改造，重新劃分 24 小時使用區域，有效節約能源；並透過管線、光源等基礎設施的改善，提升學生自習環境舒適度；亦擴增自習室筆電使用區，滿足學生數位學習之使用需求。
 - (4) 總圖書館地下一樓出入口裝置門禁管制設備，讀者須使用有效證件進出，避免清晨與深夜時段，非本館服務對象任意進出，提高館舍進出安全管控。
3. 善盡人文關懷和社會責任
- (1) 舉辦多樣主題講座、展覽與工作坊
 - A. 規劃各式豐富推廣活動，如主題書展、影展、講座及圖書館利用課程，並嘗試結

合當前時事及熱門議題，藉話題性吸引讀者參與；另與校內外各單位合辦主題展覽，邀請專業人士參與策展，於館內辦理豐富具教育意義之展覽活動，增進讀者文化氣息與藝術涵養。

B. 與校內各單位保持緊密合作，分享彼此資源共同辦理推廣活動，維繫校內單位與本館之友好關係，開啟未來進一步合作可能。

- (2) 辦理新進教師、職員、國際生、研究生及大學部學生圖書館利用課程，以及新生圖書館利用活動，並持續參與學務處新生書院活動，主動向新生推廣圖書館資源及服務。
- (3) 依據校史館研擬完成並經專家會議通過之典藏管理制度及行政機制，進行所藏文物之清查、整飭、登錄、數位化、詮釋與研究工作，以確實掌握文物典藏數量與內容，增益保存管理效率，建立符合博物館專業要求的文物管理機制。
- (4) 落實本校校級總博物館籌備處的設立與運作，逐步展開總博籌設長期作業，以研究確立本校大學博物館未來營運模式，及規劃未來預計設址舊總圖書館空間配置及需求，並同步進行行銷推廣，開展和校內外單位/機構以及國際間大學博物館之溝通互動並建立合作網絡。

(四) 空間面

1. 創造空間新價值

- (1) 「臺大總圖書館空間重塑計畫」於 111 年 10 月 28 日正式開工，以館舍永續使用、空間活化、服務多元創新等三大主軸進行局部空間改造，以嶄新擘劃之學習空間回應讀者需求：中軸大樓梯挑空串聯樂牙彎表演舞台強化藝文展示功能；南側數位媒體區便利自主學習；北側多元共享區則以模矩組合彈性空間開放讀者靈活運用，更打造聯合服務台提供一站式整合服務，全案於 112 年 8 月落成啟用。
- (2) 執行總圖書館四樓局部空間改造，調整為特色館藏專區，並提供師生便利研究的優質閱覽環境。
- (3) 推動醫學圖書館空間多元化與 iSpace 空間管理系統優化，提昇空間服務品質與讀者利用率，持續佈建各區多媒體及軟硬體設備，建構友善智慧的互動學習環境。
- (4) 進行徐州路閉架書庫之官書館藏整理，以及期刊盤點、回溯編目、淘汰等工作。擬進行社科圖 2F 裝訂期刊區部分改造為學習空間之規劃，以滿足現今教學趨勢及讀者所需。
- (5) 賡續執行校史館水源校區文物庫房之空間整理、微環境監控和維持作業，以期建立良好文物保存條件，提升典藏環境效能：持續進行溫溼度監控及漏水監測、持續進行建築檢修工作。

2. 永續館舍空間營運

- (1) 本館 24 小時開放之自習室共計 822 席，期中、期末考期間一位難求，是館內重度使用空間。內部兩處廁所經年使用老舊鏽蝕、阻塞故障頻仍，112 年將進行廁所改建，以提升閱覽空間品質。
- (2) 依臺北市衛生局場勘建議，今年度增設中庭挑高區周圍女兒牆安全玻璃護欄，將高度提升至 150cm 以強化建物防墜安全。同時以無障礙及通用設計原則檢視全館空間及服務設施，確保空間重塑計畫符合無障礙設施設計規範，於本館網頁公告

無障礙設施及動線之具體資訊，以維護行動不便者之權益。

- (3) 賡續維護館舍各項基礎設施及設備周全，包含消防設備、防水設施、中央監控系統、指標系統、門禁系統、廣播系統、電子保全系統、閱覽桌椅、飲水設備及電梯系統等，確保設備安全與館舍正常維運，以達圖書館永續經營之目標。本館監視攝影設備線路因受潮、老化時有雜訊干擾。為加強館舍安全，於空間改造區域重新拉線佈設高畫質數位網路攝影機，另因應跳電、停電、突波等突發狀況，增設不斷電系統以維設備安全。
- (4) 圖書館、校史館為本校極富代表性之參訪空間，每年平均入館高達 253 萬人次，服務面積逾萬坪，有賴具經驗之專業廠商提供清潔服務以維繫優質閱覽環境，提升讀者清新舒適的使用感受。
- (5) 社科圖大閱覽廳之空調系統為全台第一套地坪輻射空調系統，系統十分複雜，使用迄今已 9 年，將視經費情況進行較完備的維修，以確保能發揮功能正常運作。竹製座椅經多年使用，已有許多損毀情況，急需爭取經費以進行後續維修。徐州路校區之舊法社分館為閉架調閱書庫，原租借國立歷史博物館之空間已清空，目前尚有期刊及官書資料典藏於該空間。依本校總務處委託撰寫之「臺北市市定古蹟臺大法學院修復再利用計畫」內容，圖書館需進行結構補強，將視學校經費編列情形及未來具體規劃方向，配合進行後續事宜。
- (6) 舊總圖書館建物依管理維護計畫進行日常維護與管理，同時與舊總圖書館其他使用單位共同處理日常維護管理之工作，針對建物古蹟本身維護及周遭環境管理(如樹木修剪、白蟻監測、排水設施管理等)，以妥善管理維護並發揮舊總圖古蹟的價值。

(五) 全球化

1. 提升學術產出國際能見度

- (1) 推展臺大學術典藏(NTU Scholars)，主動協助全校教師更新簡歷與著作，並持續優化使用介面。
- (2) 持續提昇教師個人研究領域及院系學術研究力分析服務，提供研究領域發展現況與研究熱點、學術人才及機構合作等資訊，使其快速地掌握全面多元的研究領域發展情形。建置本校學術合作網絡地圖專案(NTU Topics)，提供本校教師、系所、研究主題三種面向，並於開放平台供國內外學者自行擇選所需交互呈現的資訊。
- (3) 規劃以 QS 世界大學排名 54 個學科領域為架構，於現行被動接受教師及系所申請的服務模式之外，開展自主式學科領域分析服務，由圖書館主動提供特定學科領域之最新發展資訊。此外，將嘗試開發更多自主式學科領域分析服務類型，及導入自然語言分析技術，以提升分析服務之效率及深廣度。
- (4) 積極評估引進學術出版社開放取用(Open access)期刊投稿方案，建立符合成本效益之評估機制，以支援本校研究人員採開放取用方式發表研究成果。

2. 創造圖書館雙語環境

- (1) 以中英文雙語提供空間環境指引、參考諮詢服務、圖書館網頁等，推動閱覽相關規則、網頁說明及各式申請單之雙語化作業，並於重要服務與活動資訊中加入英文說明，打造友善、溝通零阻礙的圖書館服務及學習環境，鼓勵國際生使用圖書

館各項服務。

- (2) 配合教師授課需求提供以英語講授之圖書館利用指導服務，於每學期規劃全英語授課之主辦講習，為外籍師生與研究人員提供本館服務資源指引、資訊素養等多元課程內容。
- (3) 社科院圖書館修訂編製中英文簡介摺頁並新增日文簡介摺頁，以友善前來參訪之外賓，提升社科院圖書館的能見度。辦理歐洲等國家相關書展活動，提升社科院學生跨全球化視野和文化文流機會。

3. 擴大參與國際專業組織

- (1) 參與圖書館國際組織 OCLC，原編書目上傳及館藏加註於 OCLC WorldCat 書目資料庫，與世界各國圖書館進行書目合作交流，不僅增加本館館藏曝光度，並提升臺灣出版品能見度，具教育文化之行銷效益。
- (2) 與國外圖書館組織簽署館際交流協議書，進行資源與人員互通有無及專業經驗分享交流，並提供國外大學選送圖書資訊相關科系學生到本館學習。

肆、 財務預測

本校校務基金收入來源除政府補助收入外，自籌收入穩定成長。衡酌歷年的收支成長趨勢、教學研究設備的購置需求及未來重大興建工程等項目，預估本校未來3年收支概況及可用資金變化情形如下：

一、113 年度預算概要

本校 113 年度經常性業務收支預算編列教育部及其他機關補助 78.28 億元、自籌收入 122.06 億元共計 200.34 億元，用以支應教學研究、建教合作及推廣教育等所需經費 200.49 億元，預計短絀 0.15 億元。資本支出預算編列 18.61 億元，主要係全校各院系為執行教學研究、國科會及農業部等委(補)助計畫所需購置設備等經費，及支應人文館大樓、教職員宿舍、學生宿舍、教研實習大樓、竹北分部進修推廣教育大樓等新建工程。

單位：千元

項目	預算數	項目	預算數
經常性收入來源	20,034,408	經常性支出	20,049,853
政府補助收入	7,827,822	教學研究及訓輔成本	8,805,957
學校教學研究補助收入	5,121,070	建教合作成本	7,026,156
其他補助收入	2,706,752	推廣教育成本	235,919
自籌收入	12,206,586	學生公費及獎勵金	715,000
學雜費收入	2,118,934	管理費用及總務費用	1,776,290
學雜費減免(-)	-60,000	財務費用	6,208
建教合作收入	7,175,250	其他業務外費用	909,615
推廣教育收入	365,000	其他支出	574,708
財務收入	221,530		
資產使用及權利金收入	1,012,321		
受贈收入	608,712		
其他收入	764,839		
資本支出來源	1,860,837	資本支出	1,860,837
國庫撥款	660,090	固定資產建設改良擴充	1,835,074
營運資金	1,065,747	無形資產及遞延資產	25,763
國內借款	135,000		

註：經常支出包含未涉及現金支付之折舊、折耗及攤銷數 1,860,832 千元。

二、未來三年重大營建工程

本校刻正辦理人文館大樓、教職員宿舍、學生宿舍、教研實習大樓及竹北分部進修推廣教育大樓等重大新建工程。相關說明如下：

(一)人文館大樓新建工程

預定興建人文館大樓新建工程，地下二層，地上四至六層鋼筋混凝土建築物，總樓地板面積約為17,096.9平方公尺(5,172坪)，原核定總經費7億6,100萬1千元，其中5億7,927萬元為實體捐贈，1億8,173萬1千元為自籌收入(教育部 107 年2月5日臺教高(三)字第1060186525號函核准)。本案今(112)年6月函報教育部調增預算及計畫期程修正，目前教育部審議中，修正後總經費12億4,543萬2千元，其中5億8,438萬4千元為實體捐贈，6億6,104萬8千元為自籌收入。本工程自107年起辦理，以前年度已編列算數為9,958萬2千元，113年度預算編列8,214萬9千元。

(二)教職員宿舍

為提升學術研究水準與教學績效，除需有完善硬體設施及先進的教學設備外，更重要的是優秀的師資陣容及教學團隊，惟目前學校宿舍嚴重不足，且屋齡老舊，屋況及空間不佳，將影響本校延攬優秀人才到校任教的意願，因此計畫興建教師宿舍以提供優質住宿環境，並因應學校日益發展所需，改善目前宿舍嚴重不足之情況，實刻不容緩。

1.中正段等6地號(基地1、2、4、5、6、8)共計6案合併辦理興建安：

行政院已核定本案興建規劃構想書，原核定總工程經費新台幣4億4,304萬2千元，經教育部110年12月13日臺教秘(一)字第1100162735號函及112年1月10日臺教秘(一)字第1110130118號核定調增總工程經費為8億1,400萬5千元，並經財政部中央公共債務管理委員會中央公共債務管理委員會109年6月22第14次會議、111年7月14日第18次會議及112年7月4日第21次會議決議，原則同意以貸款方式辦理。本工程自111年起辦理，以前年度已編列預算3,030萬元、113年度預算編列9,500萬元，114年度預計需2億7,712萬1千元、115年度預計需3億2,035萬2千元、以後年度預計需9,123萬2千元。

2.金華段四小段 203、204、205、205-1 地號(基地26)興建安：

教育部已核定本案興建規劃構想書及可行性評估報告書，核定總工程經費8,896萬8千元，並經財政部中央公共債務管理委員會111年7月14日第18次會議決議，原則同意以貸款方式辦理。本工程擬自114年起辦理，114年度預計需4,221萬4千元、115年度預計需2,071萬3千元、以後年度預計需2,604萬1千元。

3.南海段五小段331地號(基地20)興建安：

教育部已核定本案興建規劃構想書及可行性評估報告書，核定總工程經費9,931萬7千元，並經財政部中央公共債務管理委員會111年9月19日第19次會議決議，原則同意以貸款方式辦理。本工程擬自114年起辦理，114年度預計需4,820萬2千元、115年度預計需2,263萬2千元、以後年度預計需2,848萬3千元。

4.龍泉段三小段188、189地號(基地17)興建安：

本案預定今(112)年6月經宿委會討論同意後報教育部審查，預估總工程經費2億6,650萬4千元，經費來源為外借資金。本工程擬自114年起辦理，114年度預計需1億2,468萬元、115年度預計需6,301萬元、以後年度預計需7,881萬4千元。

5.中正段一小段015地號(基地38)興建安：

本案預定113學年度宿委會討論同意後報教育部審查，預估總工程經費1億813萬2千元，經費來源為外借資金。本工程擬自114年起辦理，114年度預計需5,162萬7千元、115年度預計需2,504萬5千元、以後年度預計需3,146萬元。

6.中正段二小段299地號(基地18)興建安：

本案預定113學年度宿委會討論同意後報教育部審查，預估總工程經費1億3,717萬6千元，經費來源為外借資金。本工程擬自114年起辦理，114年度預計需6,549萬4千元、115年度預計需3,177萬2千元、以後年度預計需3,991萬元。

(三)學生宿舍新建工程

本校既有學生宿舍多為老舊建築，床位數量亦供不應求，為滿足廣大學生住宿需求，提供舒適、友善之居住空間，且經基地可行性與評估交通衝擊後，選址於基隆路與辛亥路口南側興建約3,750床之學生宿舍，並整合串聯基地鄰近各單位之公共活動與開放空間、創造學生宿舍區域綠色校園。

本案可行性評估報告書業經教育部108年12月9日臺教高(三)字第1080166889號函同意，總工程經費27億6,205萬元，經教育部111年5月17日臺教高(三)字第1110018858號函及教育部112年3月10日臺教高(三)字第1120013440號函核定調增總工程經費為52億4,444萬7千元，並經財政部中央公共債務管理委員會109年7月1日第15次會議、111年7月14日第18次會議及112年7月4日第21次會議決議同意本案資金採全數銀行貸款，並以學生宿舍之營運收入為還款財源。本工程自111年起辦理，以前年度已編列預算6,488萬2千元、113年度預算編列4,000萬元，114年度預計需11億7,695萬9千元、115年度預計需8億4,403萬3千元、以後年度預計需31億1,857萬3千元。

(四)教研實習大樓新建工程

預定興建教研實習大樓新建工程，地下一層，地上八層鋼筋混凝土建築物，總樓地板面積約為5,881.67平方公尺(1,779坪)，每坪約12萬元，總經費2億6,000千元。(教育部110年7月12日臺教高(三)字第1100090065號函核准)。本工程自111年起辦理，以前年度已編列預算531萬元、113年度預算編列4,331萬5千元，114年度預計需2億1,137萬5千元。

(五)竹北分部進修推廣教育大樓新建工程

預定興建竹北分部進修推廣教育大樓新建工程，地上三層鋼筋混凝土建築物，總樓地板面積約為3,287.44平方公尺(994.45坪)，每坪約19.96萬元，總經費1億9,853萬3千元。本工程自111年起辦理，以前年度已編列預算394萬7千元、113年度預算編列1億4,754萬3千元，114年度預計需4,704萬3千元。

三、未來三年之收支預計表

本校近年來除積極爭取專案補助計畫及產學合作外，亦加強推動推廣教育、活化資產有效運用，致收支規模逐年成長。各項收支係參酌以前年度執行結果及未來業務推動情形估列。

(一)113年度：預估經常收入200億3,440萬8千元，經常支出200億4,985萬3千元，以上收支相抵短絀1,544萬5千元。

(二)114年度：預估經常收入 200億6,423萬6千元，經常支出 201億2,330萬2千元，以上收支相抵短絀 5,906萬6千元。

(三)115年度：預估經常收入200億9,412萬元，經常支出201億9,185萬6千元，以上收支相抵短絀9,773萬6千元。

單位：千元

項目	113 年預計數	114 年預計數	115 年預計數
業務總收入	20,034,408	20,064,236	20,094,120
業務收入	17,930,515	17,956,135	17,981,804
學雜費收入	2,118,934	2,123,172	2,127,418
學雜費減免(-)	-60,000	-60,120	-60,240
建教合作收入	7,175,250	7,189,601	7,203,980
推廣教育收入	365,000	365,730	366,461
學校教學研究補助收入	5,121,070	5,121,070	5,121,070
其他補助收入	2,706,752	2,712,166	2,717,590
其他(凡不屬以上之業務收入)	503,509	504,516	505,525
業務外收入	2,103,893	2,108,101	2,112,316
財務收入	221,530	221,973	222,417
資產使用及權利金收入	1,012,321	1,014,346	1,016,374
受贈收入	608,712	609,929	611,149
其他(凡不屬以上之業務外收入)	261,330	261,853	262,376
業務總支出	20,049,853	20,123,302	20,191,856
業務成本與費用	19,134,030	19,172,298	19,210,643
教學研究及訓輔成本	8,805,957	8,823,569	8,841,216
建教合作成本	7,026,156	7,040,208	7,054,289
推廣教育成本	235,919	236,391	236,864
學生公費及獎勵金	715,000	716,430	717,863
管理費用及總務費用	1,776,290	1,779,843	1,783,402
其他(凡不屬以上之業務成本與費用)	574,708	575,857	577,009
業務外費用	915,823	951,004	981,213
財務費用	6,208	39,570	67,956
其他業務外費用	909,615	911,434	913,257
短絀	-15,445	-59,066	-97,736

註：113 年至 115 年預計折舊、折耗及攤銷數分別為 1,860,832 千元、1,864,554 千元及 1,868,283 千元。

四、未來三年可用資金變化情形

考量上列收支預估及未來重大營建工程需求，預估本校未來三年可用資金變化情形如下表，113年93.48億元、114年99.53億元、115年107.80億元。

國立臺灣大學可用資金變化情形								
113年度至115年度								
單位：千元								
項 目						113年預計數	114年預計數	115年預計數
期初現金及定存 (A)						21,004,397	21,396,169	21,781,704
加：當期經常門現金收入情形 (B)						19,704,696	19,733,865	19,763,088
減：當期經常門現金支出情形 (C)						18,182,221	18,251,935	18,316,746
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)						660,090	660,090	660,090
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)						1,869,837	3,480,512	2,766,225
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)						135,000	1,786,297	1,357,857
減：當期長期債務償還 (I)						49,156	55,456	63,895
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)						- 6,800	- 6,814	- 6,827
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)						21,396,169	21,781,704	22,409,046
加：期末短期可變現資產 (L)						218,996	218,496	218,796
減：期末短期須償還負債 (M)						12,267,349	12,047,449	11,847,449
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)						9,347,816	9,952,751	10,780,393
其他重要財務資訊								
期末預計待編列之營建工程預算						6,786,785	4,742,070	3,414,513
政府補助						0	0	0
由學校已提撥之準備金支應						0	0	0
由學校可用資金支應						258,418	0	0
外借資金						6,528,367	4,742,070	3,414,513
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	113年餘額	114年餘額	115年餘額
興建椰風學人宿舍	92	92.09-122.09	100%	1.14%	337,941	124,649	99,846	66,777
新生南路運動場地下停車場	94	94.05-119.05	100%	1.39%	258,478	68,525	56,133	43,568
法律學院暨社會科學院第二期新建工程增設汽機車停車場	101	103.04-127.12	100%	1.31%	420,000	223,696	205,435	187,174
學生宿舍新建工程	111-116	118.12-167.12	100%	2.00%	5,244,447	104,882	1,281,841	2,125,874
教職員宿舍-臺北市中正段二小段220地號等6案	113-116	116.01-154.01	100%	2.00%	814,005	95,000	372,121	722,773
教職員宿舍-台北市大安區金華段四小段203、204、205、205-1地號(基地26)	114	114-153	100%	2.00%	88,968	-	42,214	62,927
教職員宿舍-南海段五小段331地號(基地20)	114	114-153	100%	2.00%	99,317	-	48,202	70,834
教職員宿舍-龍泉段三小段188、189地號(基地17)	114	114-153	100%	2.00%	266,504	-	124,680	187,690
教職員宿舍-中正段一小段015地號(基地38)	114	114-153	100%	2.00%	108,132	-	51,627	76,672
教職員宿舍-中正段二小段299地號(基地18)	114	114-153	100%	2.00%	137,176	-	65,494	97,266

伍、 責任投資政策

為善盡大學社會責任(University Social Responsibility, USR)，本校校務基金投資遵循「責任投資原則」(Principles for Responsible Investment, PRI)及「聯合國永續發展目標」(Sustainable Development Goals, SDGS)精神，將環境、社會、公司治理(Environmental、Social、Governance, ESG)納入投資決策考量。

一、 投資原則

(一) 基本原則

1. 投資上市、上櫃公司所發行股票、公司債及可轉換公司債之公司，必須重視投資標的之永續穩健經營、保護環境及善盡社會責任。
2. 投資之企業最近兩年的永續評等，需經具公信力之 ESG 評等機構評等達一定等級以上。
3. 需將企業實行企業社會責任之後續實質影響力納入投資考量。
4. 投資項目應符合臺大 USR 願景為原則。
5. 增加永續相關金融商品之投資多樣性，以達到分散風險的作用。

(二) 環境原則

1. 投資之企業需注重氣候變遷，以有提出淨零碳排路徑圖或碳排減量規劃之企業為優先投資標的。
2. 投資之企業應注重廢棄物減量或使用綠色能源等環境永續議題。

(三) 社會與公司治理原則

1. 若企業實踐之 ESG 成果與企業本身的產品或專長相關，應將其列為優先投資之對象。
2. 投資之企業應重視商業倫理，如:企業所提供之商品應符合公平貿易原則、尊重智慧財產權等。
3. 投資之企業應注重性別平等，包容多元性別，且注重人權。

二、 檢視與更新作為

每年定期於投資管理小組會議中討論並適時更新本校永續投資政策原則。討論範圍如下：

1. 檢視各產業重大 ESG 議題、責任投資原則、公司治理及永續相關事件。
2. 檢視 ESG 負面表列名單，並視投資組合實際情況進行調整。
3. 檢視本校校務基金投資是否符合 USR、ESG 與 PRI 之精神。
4. 其他相關永續環境投資之議題。

三、具體投資執行方式：

(一) 個股部分

1. 排除具重大 ESG 疑慮之產業，如軍火、博奕、煙草、酒類、違反人權等爭議產業。
2. 具 ESG 爭議性產業，包括化石燃料、高汙染等產業，須檢視其 ESG 風險程度，決議不投資或積極議合企業改善。
3. 參考具公信力之 ESG 評鑑資訊，將企業 ESG 表現列入本校投資決策之一環。
4. 在預期投資報酬率相似下優先投資較充分揭露永續相關資訊之企業，包括但不限於永續報告書等公開資訊。
5. 石化業、鋼鐵業與水泥業等高耗能與高汙染產業，原則排除於本校永續基金投資組合，惟公司在 ESG 評比上有長足之改善或已積極承諾低碳轉型者，得重新納入投資標的，本校並積極參與企業議合督促該公司進步。

(二) 基金部分

機構投資者需簽署責任投資原則(PRI)，若基金中含有具 ESG 爭議性產業之投資，單一個股持股不得超過該基金淨值 5%，整體爭議性產業不得超過基金淨值 20%。日後若基金持股不符合上述原則，經與投信溝通協調後該基金仍無改善作為，本校即刻贖回該基金。

陸、投資方針、資產配置與規劃

一、前言

本校依「國立大學校院校務基金設置條例」第 10 條、「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第 14 條，辦理校務基金投資相關事宜，並擬定年度投資規劃，送經校務基金管理委員會審議通過。

二、依「國立臺灣大學投資收益收支管理要點」第五點，本校投資項目包括：

- (一) 存放公民營金融機構。
- (二) 購買公債、國庫券或其他短期票券。
- (三) 投資於與校務發展或研究相關之公司及企業，除以研究成果或技術作價無償取得股權者外，得以自籌收入作為投資資金來源。
- (四) 其他具有收益性及安全性，並有助於增進效益之投資。

三、依「國立臺灣大學投資收益收支管理要點」第六點，本校投資管理小組應於每年度結束前，擬定本校次年度投資業務方針、政策及資產配置原則；財務管理處依上開投資業務方針、政策及資產配置原則，配合本校短、中、長期財務預算及現金周轉需求擬定年度投資規劃，包括市場評估、投資期間、投資報酬目標、投資組合及發生短絀時之填補方案等。前項財務管理處擬定之年度投資規劃，經投資管理小組評估其收益性與安全，經投資管理小組評估其收益性與安全性後，應併投資業務方針、政策及資產配置原則提報校務基金管理委員會審議通過後，由財務管理處執行，並定期向校務基金管理委員會報告。

四、113 年度投資方針與資產配置原則

1. 長期資金投資方針

在考量收益性與長期投資較不受短期波動之影響下，資產配置採穩健成長原則，國內50%至90%，國外10%至50%，配置比重視經濟情勢彈性調整，考量利率仍處於低檔，以股票、基金、ETF與投資等級公司債等不具ESG爭議之企業與金融商品為主要標的，採分批擇時方式投資，另視經濟情勢與產業循環特性，處份漲幅已高與未來成長性有限之標的，以確保獲利。

2. 中期資金投資方針

期間為一至五年，考量中期資金需求，兼顧安全性與流動性，資產配置採保守穩健原則，分批擇時投入，國內80%至100%，國外0%至20%，配置比重視經濟情勢彈性調整，考量穩定特性，以國內外定存與配息穩定之產品為主。

3. 短期資金投資方針

期間為一年以下，視實際可運作之金額，視資金調度情況投入，國內配置 80%至 100%，國外 0%至 20%，考量保本穩定特性，以定存與貨幣市場基金為主。

五、投資規劃

(一) 市場評估

受地緣政治緊張、新冠疫情變異病毒肆虐，造成獲利下滑，企業不時發出財務預警，經濟已現衰退跡象。另因通膨嚴重，各國央行實施緊縮貨幣政策造成資金緊縮，利率看漲，預期金融市場波動幅度將更為劇烈。因應高利率與永續發展趨勢，持續增加資金配置至具成長性、配息穩定與具 ESG 特性之股票、基金 ETF 等金融商品，並處分漲幅已高與成長性受限之標的，以確保獲利及滿足永續基金付息需求。

(二) 投資起始時間

自 113 年 1 月起。

(三) 投資報酬目標

以年報酬率超過 4%為目標，並積極配置於高現金股息殖利率之投資標的。

(四) 投資標的篩選原則：

1. 個股部分

- (1) 排除具重大 ESG 疑慮之產業，如軍火、博奕、煙草、酒類、違反人權等爭議產業。
- (2) 具 ESG 爭議性產業，包括化石燃料、高汙染等產業，須檢視其 ESG 風險程度，決議不投資或積極議合企業改善。
- (3) 參考具公信力之 ESG 評鑑資訊，將企業 ESG 表現列入本校投資決策之一環。
- (4) 在預期投資報酬率相似下優先投資較充分揭露永續相關資訊之企業，包括但不限於永續報告書等公開資訊。
- (5) 石化業、鋼鐵業與水泥業等高耗能與高污染產業，原則排除於本校永續基金投資組合，惟公司在 ESG 評比上有長足之改善或已積極承諾低碳轉型者，得重新

納入投資標的，本校並積極參與企業議合督促該公司進步。

2. 基金部分：

機構投資者需簽署責任投資原則(PRI)，若基金中含有具 ESG 爭議性產業之投資，單一個股持股不得超過該基金淨值 5%，整體爭議性產業不得超過基金淨值 20%。日後若基金持股不符合上述原則，經與投信溝通協調後該基金仍無改善作為，本校即刻贖回該基金。

(五) 投資組合

依本校投資管理小組訂定本校校務基金長、中、短期之投資方針授權財務管理處執行。

1. 永續基金（五年以上）

採穩健成長原則，分批擇時投入，國內 50%至 90%，國外 10%至 50%，配置比重視經濟情勢彈性調整。考量利率趨勢，以股票、基金、ETF 與投資等級公司債為主。

2. 中期資金（一至五年）

採保守穩健原則，分批擇時投入，國內 80%至 100%，國外 0%至 20%，配置比重視經濟情勢彈性調整。考量保本穩定特性，以國內外定存與配息穩定之金融商品為主。

3. 短期資金（一年以下）

採保守穩健原則，視資金調度情況投入，國內配置 80%至 100%，國外 0%至 20%，考量保本穩定特性，以定存與貨幣市場基金為主。

(六) 發生短絀時之填補

以本校歷年之投資收入或其他自籌收入之累積賸餘填補。

柒、 風險評估

一、 教務

(一) 招生

1. 學士班希望入學(招收弱勢學生)及個人申請入學希望組招生均無收費，目前由學士班個人申請招生經費支應。
2. 碩博士班各項招生經費來自於考生報名費收入，近年來博士班報名人數有減少趨勢，收支尚能平衡。而碩士班考試報名人數亦微幅減少，是項招生收入結餘可用作支應教務處改善設備及業務發展需要。

(二) 提升教學品質

1. 本校高等教育深耕計畫獲配之經費較邁頂計畫大幅下降，且部分獎學金經費來源亦來自本校高等教育深耕計畫項下，在獎學金配置於計畫經費比例逐年攀升下，已壓縮原本教務處推動計畫之相關預算，加上教育部對經費支用規範益顯嚴格，使得教務處推動整體教學品質提升及教學國際化部分更顯艱鉅，教務處得視教育部及校方經費補助情形配合辦理。
2. 教務處主政之教學助理制度，自 111 學年度調整教學助理獎勵金，博士、碩士和學士級分別調高為 8,000-10,000 元、6,000-7,500 元、4,000-6,000 元，惟預算有限及經費支用原則缺乏彈性等限制下，調薪後相對壓縮可補助之教學助理員額數。
3. 校屬 5 棟教學館及補助各院系所教學所需設備及設施，依歷年持續維護設備及設施妥善所需經費，及各教學館專業管理人員薪資等，均由教育部高等教育深耕計畫支應，囿於教育部高教深耕計畫經費短絀，自 107 年起為維持校屬教學館所需經費，多由教務處自籌款支應，並利用假日及夜間未使用教室之空堂時段，提供校內外辦理研討、考試及營隊活動等，以增加收入維持基本運作。
4. 本校推動創新教學各項措施主要係仰賴教育部高等教育深耕計畫經費挹注，以持續拓展及精進教與學相關服務，包含教師增能發展、學生學習輔導、教務規劃分析、學習規劃服務，並強化科技輔助教學、推動教學數位化等。倘若高教深耕計畫經費不足，對於諸多業務推動影響甚鉅。

(三) 教學研究單位評鑑

1. 國外委員出席本國實地訪評，因其居住國家距離本國之遠近，或搭乘飛機艙位等級不同，導致機票費用差異甚大。
2. 各受評單位國外評鑑委員之多寡，將影響評鑑經費中交通費及出席費支出。
3. 每學年度應受評單位數量不一，致不同年度單位評鑑所需經費有所差異。

二、 學生事務

(一) 補助經費額度不確定之影響

1. 教育部高教深耕計畫弱勢輔導補助專款逐年調降，加上核定期程過晚，影響本校對弱勢學生輔導之規劃與執行，未來須調整校內募款孳息比重，以永續推動。
2. 其他校外補助款不固定，包含外交部及僑委會補助款等，每年補助款無固定額度，

影響活動規劃及品質。

3. 企業或基金會贊助經費包括 GIS 全球集思論壇、臺大藝術季活動經費等，每年主要經費來源為企業或基金會贊助，隨著總體經濟景氣循環及企業贊助意願的問題，由於募款經費不確定因素的關係，影響籌備團隊及策展團隊的創作進度，並造成團隊相當程度的募款壓力，且有經費入不敷出的風險。

(二) 營運成本增加問題

隨著物價、基本工資、電費等各項基本營運成本費用不斷調漲，應負擔之固定成本如人事費、加班費、電費等財務及勞務開銷逐年增加，且自 112 年疫情趨緩，各項方案及活動恢復實體辦理，國際交流項目亦逐年增加，所需經費大幅超過獲配預算，各單位僅能評估方案實施順序，優先推動現階段重點政策，部分老舊設備設施延後更新，或減少聘用部分工時人力，以減少經費缺口。

(三) 學生個資管理

承辦同仁於執行公務時，可能有洩漏學生個人資料之風險與威脅，除依法要求所有主管及同仁每年完成資通安全 3 小時之教育訓練課程，加強人員對資訊安全之認知與防範能力外，應透過各式場合及媒介，宣導 ISO 27002 資訊安管理應控制項目。此外，安排核心資通系統每 2 年進行 1 次弱點掃描及滲透測試及營運持續演練作業，並接受第三方驗證，嚴格管理及保障學生個資安全。

(四) 宿舍整修轉置空間及宿費調漲問題

因近年缺工嚴重，無法僅利用暑假期間整修，整修工期跨到學期中，將影響可供住宿之床位數，需尋求校外轉置空間。另受新冠疫情、烏俄戰爭等因素影響，營造工程物價指數持續上漲，需投入更多工程經費。為維持宿費收支平衡，需調漲宿費，將增加住宿生經濟負擔，甚或影響學生入注意願，進而導致宿舍財務缺口。

三、研究發展

(一) 校內計畫及研究人力補助經費：

校內各項提升研究能量之補助計畫係使用教育部高等教育深耕計畫經費，惟高教深耕計畫補助經費具政策導向刪減或停止補助方案之風險性，不確定性高。

(二) 推動貴重儀器共用機制：

1. 各學院購置貴重儀器後未開放全校服務，導致相同儀器重複購置，造成不必要之浪費。
2. 各儀器服務及收費情形不佳，無法足夠經費可進行設備維護。
3. 各學院延攬研究技術人員之專業度不足，無法充分發揮儀器效能。

(三) 專利技轉業務

1. 政府降低專利補助比例，增加本校專利支出成本
國科會近年頻頻調降補助比例且審核日趨嚴格，本校專利成本亦隨之日益增加，故

本校需控管專利品質與監控專利成本，以讓有限的資源發揮最大效用。國科會補助申請專利費調整用情形如下：

- (1) 100 年 6 月以前：一次性補助，補助 80%申請及維護三年費用，每年申請四次；
- (2) 100 年 7 月至 104 年底：兩階段性補助，申請補助 40%獲證後再請領 40%，每年申請兩次；
- (3) 105 年起：改為一次性補助，補助 60%申請費用及 50%獲證三年維護費，每年申請兩次。
- (4) 109 年起本校受國科會輔導改以申請「發明專利申請維護及推廣計畫」，110 年起前項併入「科研產業化平台計畫」，專利補助改以計畫執行形式受理申請及核定經費，申請經費上限為前三年補助金額之平均。

2. 獲證專利數隨時間累增，專利維護費用持續累升

公立大學所擁有之專利，過去礙於國有財產法與科技基本法等政府相關法令之規定，無法進行處份；且因專利維護費用會隨著專利獲證年份增加而日益增高的特性，本校持續累計獲證專利，專利維護費用日漸龐大可觀。隨著政府相關法規鬆綁，公立大學已可訂定研發成果運用管理辦法並循相關管理評估流程進行處份，故本校已將專利放棄維護評估機制納入本校研發成果及技術移轉管理要點，並於 105 年第四季開始執行；112 年起每年定時啟動兩批次評估作業，截至 112 年第二季已完 14 批專利終止維護評估，累計約 1,042 件專利終止繳納年費，未來將持續落實評估機制，以減輕本校每年專利支出成本。

3. 技轉合約履約追蹤管理

本校已建置系統管理技轉合約，並由專人負責管控及處理廠商履約追蹤，定期發送請款公文提醒廠商繳交應付款項。廠商若因故無法如期付款，且態度良善，將與廠商協商修約調整付款時程；若廠商惡意不履行合約，將提前中止合約，以避免其繼續使用本校技術，並依個案狀況評估後續是否採取必要法律行動，以維護學校及教師權益。

本校 105 年起更加強技轉合約履約管理，依據合約約定主動發送衍生利益金催收公文，增加技術移轉衍生收入，107 年開始於部分技轉合約中建立每年衍生利益金最低門檻，以督促廠商依照合約約定開發期程進行，減低校方稽催衍生利益金之行政成本，並同時保障校方權益。未來將持續強化技轉履約管理，以利技術移轉衍生收益能逐年成長。

(四) 育成進駐廠商培育管理與輔導業務推動

1. 營運腹地有限，場設收入成長受限

場設租金已逾 10 年未調漲，又 108 年起場設收入需繳納所得稅，自 109 年 1 月 1 日起已微調場設租金並訂定企業進駐第 7 年起調漲場租，以活化空間並增加場設收入。

2. 建物設備老舊，增加維護成本

育成中心建物均已超過 40 年，於 100、103 年已進行重點大規模改善工程，109 年上半年進行 C 棟大面積漏水與牆壁地板修繕之整體工程，109 年下半年規劃整理修繕育成 A 棟與 B 棟 1 樓廁所及大廳，另規劃逐年改善各樓層廁所及淋浴室公告

空間。110 年已先簡單整理接待櫃台、外牆整修粉刷及積水排除等小工程，111 年完成 A、B 棟 1 樓廁所工程案，並逐步依規畫進行空間改善及美化。目前每年努力維持建物設備及維護費支出佔比不超過 35%，並以安全性工程作為優先處理。

3. 廠商離駐或空間調度空窗期，預期收入減少

109 年上半年度開始進行育成 C 棟修繕工程至 110 年第一季完工，修繕期間已先與進駐育成且有擴增需求之企業完成洽商轉換空間，工程完成即點交予廠商進駐，減少空間空窗期。後續亦將以此原則處理使用大坪數之培育廠商離駐的空間，以減少空窗期造成的收入影響。

四、國際事務

(一) 國際合作發展

1. 近年本校國際合作發展之經費，幾乎全數仰賴教育部「邁向頂尖大學計畫」支應，107 年進入深耕計畫時期，然由於經費總額減少，對本校國際合作發展產生明顯衝擊，相關風險因應措施須提早研擬。
2. 自 96 年國際處成立，本校姊妹校數量逐年倍增，目前已逾 700 多所姊妹校，超過 1,800 項學術交流性合約。其中一般性交換學生計畫協議書超過三分之一，未來致力於經營創新的合作樣態，促進教師的國際交流合作計畫，深化姊妹校實質關係，並對於學生相關計畫，包括交換學生、訪問學生、雙聯學位、海外暑期 / 短期 / 實習計畫等，進行多元化發展。

(二) 學生流動

1. 學生出國
 - (1) 國際處積極開發選送學生出國管道，如交換學生計畫、訪問學生計畫及海外暑期 / 短期課程計畫、海外實習計畫、雙聯學位計畫等。
 - (2) 本校設有多項獎助學金鼓勵學生出國研修，且定期檢視並優化獎助學金制度。目前設有「國立臺灣大學赴境外研修雙聯學位獎學金」，鼓勵學生赴國外姊妹校修讀雙聯學位；「國立臺灣大學出國交換學生獎學金」鼓勵優秀學生出國交換，以及透過校友募捐之「希望出航獎學金」支持經濟 / 文化不利學生出國交換。教育部另設有「學海惜珠」獎學金鼓勵經濟不利學生出國研修，以及「學海築夢」計畫補助教師帶本國籍學生前往海外合作據點實習。此外，本校自 108 年起與財團法人林堉璘宏泰教育基金會合作設置「堉璘-臺大人才培育計畫」，以設計思考課程及現場專案協作之方式，培育積極、具備願景驅動且有回饋臺灣社會想法的同學，並提供補助、鼓勵其赴往海外研修取得個人執行計畫所需能力或經驗，以利在返國後可以實際執行。
2. 國際學生招收
 - (1) 配合教育部政策，本校近年來致力於國際學位生的招收；但在學生品質至上的原則下，缺乏足夠的專業英語課程與吸引國際學生就學的誘因，每年實際招收之新生人數遠低於可招生名額上限，仍有開拓空間。
 - (2) 因應國際學生數量逐年增加，本校各行政與學術單位教職員工，除了外語能力需持續加強外，更應有學生輔導相關知能之提升。有賴全校相關單位通力合作，以

協助有不同語言、文化、國情背景等的國際學生，能盡快適應在臺學習生活，並順利在本校完成學業。

- (3) 友善國際化校園的建立，為幫助國際學生適應留學臺灣的生活，教職員工除外語能力、跨文化交流能力之加強，還需有各項軟硬體設施的配合，例如：校園指標雙語化、中英文網頁資訊、行政人員英語能力等。
- (4) 建構國際生實習計畫：透過推動國際引路人計畫，結合業界為國際生量身打造師徒制的實習計畫，媒合在校的知識技能和產業動能，包括公部門、第三部門及相關企業，成功媒合超過 70 家以上機構提供百個職缺，此外設計一系列說明會、博覽會、職涯培訓工作坊例如職場文化等，積極協助學生順利進入職場。

(三) 國際事務行政工作品質

1. 本校姊妹校數量逐年成長，目前逾 700 所姊妹校，超過 1,800 項學術交流性合約，應以實質合作為重點。相關國際合作計畫、配套政策及服務等工作事項，由國際事務行政人員執行，但本校擔任國際事務行政工作人員之薪資支應多以教育部「高等教育深耕計畫」及單位自籌經費支應，14 個學院之國際事務工作人員幾乎全數由「高等教育深耕計畫」支應，尚待長遠性經費規劃，對本校國際事務行政工作品質之衝擊極高，明顯提高風險值。
2. 國際研究合作的發起多半在於學校教師，另外其他國際事務的推動與執行則由國際事務人員進行。國際事務人員之經驗及相關知能，亦為順利推動國際化業務之重要角色。在大部分 OECD 國家，高等教育國際行政(international education administration)為專業領域，有專業的碩士及教育博士(Ed.D.)學位學程，於高等教育行政工作普遍視為特殊專業。對比本校，因薪資結構等原因，本校國際事務人員流動率偏高，以設置 50 餘位行政工作人員的國際處為例，過去 2 年，超過 30 位同仁離職，各院國際事務單位情形亦類似。此現象對於專業知能的累積及對外關係的建立殊實可惜。如何發展多元留才機制，亟待思考。
3. 國際合作項目品質檢驗
過去 5 年，國際處積極開發國際合作項目，包括學生交換與暑期班計畫、參與或舉辦大型會議、教育展等。除了基本量化指標外，尚待引進其他品質相關的評量指標，用以深入檢視所投入資源效益性、與政策目標相符程度等。
4. 校內行政流程整合
校內行政資源整合是國際處過去 5 年努力的目標，如國際學生註冊報到、國際學生緊急事件處理與支援、國際學人接待服務的流程，均朝整合校內資源、建立單一服務平台目標逐年精進。然而，校內尚有許多其他國際化相關行政業務有待整合，如何讓行政服務達到效能最佳化、合理化，有賴校內跨單位合作。

(四) 國際學生相關課程的質與量

1. 英語授課數量與品質確保
本校 111 學年的英語課程數超過 1,800 門供學生選修，部分課程無國際學生選修，教師可能會改以中文授課，相關控管機制有待貫徹。雖然英語授課課程數不少，但國際交換學生對於某些學院的課程需求較大，為提升學生英語能力與國際競爭力，鼓勵教師以英語授課，強化本校英語學習環境，國際處提供基礎專業課程、通識課

程、系定必修課程、領域專長課程、模組課程與密集課程之英語授課補助。111 學年共補助 200 餘堂英語課程，對國際學生英語修課助益良多。因此，國際處以提供授課補助及教材補助等方式鼓勵校內教師開設英語授課課程，而雙語教育中心推動院設全英學士學位學程，是未來繼續協助的目標之一。

2. 國際短期課程品質管理

NTU Plus Academy 平台，廣邀校內院系及中心開設相關特色課程，提供宣傳及申請平台，每年約開設 20-25 項課程，課程由開課單位管理並自負盈虧。雖然 Plus Academy 提供執行 SOP 供參，但由於開課單位對課程認知差異、行政負擔增加及承辦人員流動等因素，造成課程品質維護不易。如何整合承辦單位將國際短期課程納入長期規劃的藍圖，將是 Plus Academy 的挑戰。短期課程於學期間時常面臨教室場地與宿舍空房不足的問題，暑假期間又因在校生暑宿需求增加，可供短期生使用之房間數量也隨之減少。為此，NTU Plus Academy 提供校外住宿資訊供學生參考，盡可能協助解決空間不足而對國際短期課程辦理所造成的影響。

五、總務

(一) 提升本校歷史檔案研究徵集及展示活動

校內許多重要的歷史檔案資料皆留存於各單位保管，若未持續徵集辦理展示與研究，隨年代日漸流失的機率頗高，再加上退休後的校長暨總務長年歲漸長，對於校史記憶日益模糊淡忘。另有活動經費來源無法預期及執行品質不符預期的風險。

(二) 落實珍貴紙質檔案修護計畫

校內許多年代久遠的珍貴文稿史料，因保存環境不佳而面臨蟲蛀酸化毀壞的狀態，亟需落實推動。另有修護志工流動大訓練不易的風險。

(三) 推動檔案文化邁向國際接軌

國內文化創意概念及產業效益環境仍未健全成熟，甚至產生誤解，各單位仍在摸索階段，行政系統無法持續全力支持文創品研發與國內外大學聯展活動，成為推動國際接軌最大的風險阻力。

(四) 落實資源永續利用之環保政策及提升校園環境品質

1. 氣候因素：

近來受溫室效應影響，氣候不穩定，因旱、暴雨、颱風等因素，使校園內植栽枯死、傾倒，致校區內垃圾量增加。又風災、淹水造成校內財產物品的損壞，進而產生報廢傢俱、家電等廢棄物。

2. 國際原物料變動：

可回收之資源回收量受國際原物料報價變動影響，部分回收物品之原物料(如鐵、鋁類)價格走揚時，校方之回收量會隨之遞減；反之，當原物料價格走跌時，校方之回收量則遞增。

自 108 年中國開始實施禁收全球廢料，導致國內紙類、塑膠類等多種回收類別價格大跌。

(五) 打造「以人為本，智慧導向」的校園交通環境

1. 使用習慣改變風險：車牌辨識系統上線、第三方支付啟用，將影響使用人習慣改變。

2. 景觀影響風險：設置行人徒步區、人行通道、自行車道，規劃設置空間，將影響部分景觀綠地。
3. 用路安全風險：道路鋪面若有坑洞恐影響用路人安全，重型車輛通行校園易破壞道路品質。
4. 資訊安全風險：網路穩定性恐影響停車管制順暢度，傳輸安全性恐影響車籍管理資料庫隱密程度。

(六) 活化戶外場地及會議室使

1. 提供本校戶外場地供校內外單位辦理活動時，偶有影響周遭館舍安寧及校內交通之情形。
2. 會議室管理系統更新後，為提高行政效率簡化作業程序，採系統自動信件通知取代以往電話通知，仰賴自動化管理有面臨網路及系統穩定性風險。

(七) 多元化使校產及校地收回計畫

1. 本校停車場域之興建財源多屬貸款資金，成本經營須考量自負盈虧，然本校須自行吸收大量公務及服務性等免費車輛，並提供敦親睦鄰等優惠方案，間接影響營業收入；再者，本校各場域因其發展屬性及其定位規劃迥異，在經營管理策略上難以一體適用，「服務」與「營利」方針之取捨，實為經營決策之困境。
2. 多元化使用校產應注意外界觀感，避免遭受質疑以為本校與民爭利或並無公用需要。
3. 占用戶收回有生抗爭風險及法院訴訟時程較難掌握。

(八) 落實財產物品盤點制度

部分財產使用人及管理人職務異動、離職、退休時，未確實做好財物移交工作，致財物遺失。

(九) 賡續動產管理 e 化

系統維管人員流動率高及近年人力減少，致使系統之更新、維護難度提升，進度難以掌握。

(十) 規劃興建教職員宿舍

規劃興建教職員宿舍之校外 38 處土地中，有 25 處地上物屋齡超過 50 年，其中 2 處已登錄為歷史建築，2 處經評估不具文化資產價值，尚有 21 處需依文化資產保存法規定辦理文資鑑定，經核定無保存價值才可進行增、改、修建或拆除，期程上較難掌控。如經指定為文資建物，需依文化資產保存法相關規定辦理維管、修復及再利用，增加學校支出。

(十一) 照顧本校教職員居住需求，提升宿舍服務品質

因本校宿舍屋齡超過 30 年達半數以上，屋況不佳、水電管路老舊破損、建物屋頂防水層老化漏水、公共設備如頂樓及地下室蓄水池抽水馬達、消防、發電、電梯、車梯、公共對講機、大門等亦需定期保養維修，增加修繕費負擔。

(十二) 推動瑠公圳意象復原計畫

1. 復育計畫經費籌措不足。
2. 施工期間影響範圍大。
3. 校內意見不易整合。

(十三) 賡續出納業務 e 化

相關 e 化修正則可能受限於人員流動高、政府法規異動頻繁，未來人力經費有限等因素致無法有效達成目標。

(十四) 加強內稽內控管理

增加經費收支之管控機制可能導致不便。

(十五) 賡續辦理外文圖書共同供應契約

無顯著風險因子。

(十六) 採購業務 e 化管理

目前採購管理系統雖已具保證金屆期、退件逾期、履約期限屆滿、驗收逾期等多項自動發信提醒之功能，以期避免保證品逾期造成本校權益受損或逾補助計畫期限致無法結案，惟採購案件複雜，需管控之環節眾多，實不易完全管控所有風險。

(十七) 加強採購專業知能

各單位因未設置採購專責人員或因辦理採購之人員異動頻繁，致因不諳採購法令而未依規定辦理，每年未完成採購招標程序即請廠商先行履約之案件逾 20 件(約總體採購案量 1%)。

(十八) 校園夜間照明改善

照明效果、夜間動物生態、日間景觀等議題可能彼此衝突，必須先加以衡量。

(十九) 積極辦理校內外場地委外經營，增益服務機能

近年受疫情影響，實施防疫措施造成校內師生人數大幅減少，廠商營運績效不佳，學生訂餐轉往外送平台，校內餐飲業明顯受衝擊，又因本校禁止機車入內，校內餐飲廠商無法接外送訂單，再再影響廠商投標及續約意願。又因原物料及工資上漲，建物興建成本增加，亦將影響民間企業投資促參案意願。

(二十) 積極維護本校商標權

商標註冊主要於中港台三地，全面註冊所需經費不易籌措又商標侵權案件持續增加，維權所需評定及訴訟費用等亦所費不貲。

(二十一) 校園消防系統警報連線及監視器系統更新

1. 各館舍消防系統警報連線建構，須克服經費來源及維護費用。
2. 監視器系統提昇與更新，須提撥經費汰舊換新。

(二十二) 校舍更新工程

各校舍更新工程於施工期間將造成周邊系所單位之施工影響，藉由施工前說明會及施工過程中之協調與說明，即時處理反應問題，將師生之影響降至最低。

(二十三) 落實臺靜農紀念建築修復再利用等計畫

1. 修繕經費不足仍需持續募款計畫。
2. 依據修復再利用計畫未來經營模式將採自營方式，經營團隊需負擔營運、維管成本。

(二十四) 客座學人宿舍優質化改善計畫

2. 客座學人戶數減少致收入減少，且裝修更新費用龐大，未來如再有疫情等降低客座學人交流因素發生，將會影響宿舍自償。

六、人事

(一) 強化教研人員彈性薪資措施

經費來源大部分仰賴國家科學及技術委員會及教育部補助，如核撥經費減少，需由自籌收入支應。經費來源的穩定性，將影響教研人員彈性薪資之支給人數及額度，亦間接影響人才的留任意願。

(二) 建立關鍵性績效指標及彈性之校聘人員薪資制度

各單位依業務需要支給專案薪資或核發特殊加給，應確實進行經費預算評估與長期規劃，尤其特殊加給之經費來源由單位自籌經費支應為原則，必須有穩定之經費來源方能有效延攬及留住專業人才。

七、財務管理

(一) 今年疫情得到控制，各種社交活動逐漸恢復正常。各項校友重聚活動及校友和捐款人之拜訪活動也得以展開，將有利募款活動的進行。

(二) 受高基期、地緣政治緊張、通膨、經濟衰退增加、企業有限等因素，投資獲利大幅成長不易。

(三) 因通膨漸受控制 各國央行放鬆貨幣政策，預計利率將下滑，利息收入減少。

八、進修推廣

(一) 於竹北校區興建「進修推廣教育大樓」：粗估工程款約 2.8 億元(不含精裝修及設備)，校方支應約 4,600 萬，其餘工程經費及後續精裝修費用由進修推廣學院歷年推廣教育收入結餘支應。後續維運所需經費由碩士在職學程學程結餘款支應。

(二) 城中校區綜合大樓拆建：粗估興建工程經費從 5.6 億調升至約 7 億元(不含後續精裝修及設備)，所需經費由進修推廣學院分攤 5 億元、校方補助 2 億元為原則。若因物價調整，後續追加之預算金額，依進修推廣學院分攤 70%與校方補助 30%為原則辦理，惟本學院歷年累計結餘已無法全數支應。城中校區綜合大樓拆建計畫將再配合校方徐州路校區整體規劃進行。

本學院銜命開發竹北及徐州路校區，因新冠疫情及通膨導致人力物料成本大幅上漲，兩案興建成本近 8 億，加計精裝修及設備費後成本逾 10 億，校方雖補助 2 億 4800 萬，其餘經費由本學院完全自償負擔，實有困難。再者，未來營運新增之人事費、水電費、設備保養維護費、修繕費、清潔費、保全費等各項營運成本亦隨之大增，本學院除將戮力開辦課程增加營收外，懇請校方同意增加補助興建經費並減免部分管理費，以利學院永續經營與發展。

九、資訊網路

(一) 轉型及升級校務系統(再造 NTU2.0)

1. 人員流動率高，薪資結構及相關配套措施，不利於吸引優秀專業人員留任，致使專案進度難以掌握，交接頻繁，對於既有系統的維護也更形困難。
2. 人員遞補困難，薪資結構問題除流動率高外，人員遞補期逐漸拉長，致使專案進度難以掌握，真實的開發時程亦無法評估。

3. 決策品質將影響學校的運作效能和發展策略，利用校務資料之大數據分析，提供完整且有用的分析結果，供各層管理者規劃政策，以利推展校務各項業務發展，然其需有昂貴的系統建置費、大量的儲存空間、高速分析軟體，以及專業之資訊科技人才。
4. 紙本資料數位化後，除了線上簽核須遵守相關法令規章，符合安全儲存傳輸機制，確保電子檔案於法定保存年限仍可存取應用，完整保存檔案資料未遭竄改及偽造文書外，亦須由主管機關認可之憑證發放機構發放有效憑證進行電子簽章及身分認證；再者，更需購置高儲存容量與高穩定性之硬體設備留存龐大之資料等。

(二) 擴充單一認證系統功能

OAuth 等標準會持續演進，若本校導入後，遇到標準變更或升版，需再投入人力配合修改，或者決定終止服務。此外，若是標準、Google 的系統、Facebook 的系統被發現資安漏洞，我們的系統也有可能遭受牽連。因此若導入 OAuth 等技術，計中需要額外投入人力，隨時密切關注資安通報。

(三) 建置資訊安全管理制度

1. 原始碼檢測系統，雖然可以找到大部分常見的軟體漏洞，但絕非算無遺策。因此同仁必須體認，該檢測只是輔助性支援工具，程式碼演算法、邏輯判斷等失誤，都是無法靠工具檢測出的情境，仍須仰賴程式師自行做好 unit test，規劃測試腳本，以及組內同仁的 peer review。
2. ISO 制度通常 6-8 年會改版升級，改版後需重新導入、重新驗證。因此中心必須預先規劃人力與經費，以因應 ISO 改版所需投入的資源。

(四) 提昇雲端與普及運算整體效益

1. 應用軟體因版本更新速度太快，無法即時採購更新校內提供之舊軟體，需評估經費依季、年度陸續採購更新。
2. 電腦教室硬體設備汰換需符合財產年限，無法即時採購更新，故再評估經費之後依季、年度陸續採購更新。

(五) 提供高效能運算服務

1. 經費短缺
高效能運算設備多屬高階設備，價格高於一般系統。過去均由邁頂經費支應，邁頂計畫結束後，需評估是否有替代經費來源。
2. 技術潮流
觀察 Top500 全世界超級電腦排行，可以發現使用加速器的系統逐年增加，以 2015 年為例，排行榜內超過 1/3 系統均使用之。然加速器推陳出新，從最早 IBM Cell 到 nVidia GPU 至近期 Intel Phi，不同架構硬體需配合各自特殊的軟體環境，未來建置時該如何選擇，需要審慎評估。

(六) 建置 AI 人工智慧運算平台

1. 經費短缺
AI 相關研究，需要特殊規格計算硬體，例如 GPU 加速卡等。然此類設備價格偏高，需要額外經費支援，方可建置。
2. 技術潮流

AI 技術奠基於 Neural Network 技術，然近幾年相關技術演進飛快，過去普遍使用的研究套件，如 Caffe 等，在 Google 大力推廣的 Tensorflow 開始普及後，在關注度和使用者數上都佔據絕對優勢，大有一統江湖之勢。技術變遷很快，每隔十年，就會出現不同的想法和技術，而每個時期會有不同的主流技術。校方需密切留意技術趨勢，提供研究團隊適合的研究平台，並需兼顧既有使用者以及未來潛在的新技術方向，因既有使用者，他的研究程式，都已經在舊的平台發展，無法輕言放棄；而未來的使用者，則有其迫切的技術需求。因此，本校建置 AI 人工智慧運算平台應該客觀的衡量需求與擬定計畫，而不是盲目追逐主流科技。

(七) 強化資訊服務管理與安全品質

建置 Service Desk 自動化系統需投入大量資源，應衡量現有人力與經費，是否足以負擔。或者評估選擇保守作法，藉由工作流程精進，以強化現有服務水準與品質。

(八) 建立資訊系統異地備援制度

異地機房維運需要人力定期巡察，且電源、空調與網路連線，均需要額外的維運經費。異地機房的安全控管也需要特別強化，以避免產生新的資安弱點，衍生可能的資料外洩問題。

(九) 建置節能機房

節能機房改用冷熱通道封閉式機櫃後，需額外保留足夠的閒置空間，以應付可能的冷氣維修或故障。節能機房為提升空調效率，會以機櫃緊密排列方式，封閉熱通道，再由空調迴風排熱。然空調故障時，其積熱無處排泄，反而會造成機房、機櫃與設備溫度迅速上升，提早達到機器自我關機保護的門檻，也導致資訊服務中斷。

(十) 建置新一代高效能運算主機

受贈之伺服器原本針對資料中心量身打造，許多設計均為專屬規劃，部分規格無法立即適用本校狀況。舉例來說，單機櫃耗電量 15KW，且機櫃重量達 660KG。為容納本批伺服器，將針對樓地板承重、機房空間、電力（含 UPS）、空調等機房相關基礎建設加以補強、擴充，以利伺服器順利上線服務。

(十一) 常態開設電腦應用及進階課程

由於軟體廠商的授權政策改變為訂閱授權制，部分課程教學使用之軟體為非開源軟體需額外購置，故導致每年購置軟體成本增加。且電腦教室有數百台之電腦需要維運，無論是軟體版本更新、模組擴充或是相關硬體設備汰換等所需經費不貲，故將定期檢視課程開課效益，規劃最有效之軟硬體設備運用。

(十二) 建置數位整合學習平台

目前以開源電子學習軟體平台 Moodle 架設學習平台，然隨著使用課程數量增加，仍需逐年增購相關硬體設備及儲存空間等，以完整保存與備份課程教學資源及學員學習歷程等資料。

(十三) 整合遠距教學平台系統及智慧化

1. 新科技日新月異，且視訊影音設備價格昂貴，維運成本不斷增加。
2. 網路或系統異常中斷。

(十四) 建置臺灣大學中英文網站製作平台

網站已是數位時代組織必備的入口，但因網頁技術不斷更迭，各單位沒有足夠的網站維運人力或經費，故校方仍需每年固定提撥相關經費，以維持正常運作。

(十五) 建置多元化智能網路資安整合平台

1. 網路基礎建設升級需求可視網路使用量而定，當網路使用量超過網路頻寬 80%，有接近頻寬滿載之可能性才有擴充網路頻寬之需求，如網路頻寬未接近滿載時並無風險。
2. 如網路設備商已停止支援軟硬體服務之骨幹網路設備須盡早汰換，以免骨幹網路設備故障無備品更換而影響校園網路正常運作。
3. 導入骨幹型 Inline 產品需留意封包處理時間可能會影響封包反應時間 Round Trip Time，及當硬體設備故障發生時，是否可立即自動 Bypass 該設備讓讓網路正常運作。

(十六) 擴充高速無線行動網路

1. 改善熱點使用人數集中，上網擁塞、速度較慢問題。
 - (1) 此為無線網路重點服務項目，如果沒有經費，目標無法完成。
 - (2) 晉升國際大學，此為競爭指標。
2. 提升教學品質
有些課程須使用網路資源，若網路資源不足，將影響教學品質。

(十七) 建置智慧校園

物聯網及人工智慧的智慧校園是未來的驅勢，若不作，影響台大未來競爭力。

(十八) 強化本校網站資安防護

1. 校內網站數量眾多，大多數網站程式開發期間缺乏軟體開發生命週期管控(每個階段的安全檢測)，後續網站上線也缺乏資訊人員管理及維護。
2. 校內網站在應用程式開發期間未做好安全檢測，後續上線又缺乏妥善的維護管理，網站應用程式弱點或漏洞非常容易被駭客利用，而導致網站被置換頁面或植入後門程式，間接影響學校之聲譽。

十、圖書管理

(一) 經費短缺之影響

1. 本校訂購之期刊與資料庫等電子資源每年均有漲幅，加上匯率起伏，於經費有限之情形下，可能因為經費短缺無法負擔，致必須刪訂原訂購資源，或無法配合增購資源，影響師生教學研究與學習。
2. 資料數位化作業所需經費幾乎全仰賴專案計畫，非穩定財源，影響數位館藏之建置速度；圖書資料文獻專業修復及典藏保存所需之特殊用紙及無酸用品等費用，為特藏資料長久保存之必要開銷，如無穩定財源，將影響特藏資料典藏品質。
3. 臺大學術典藏(NTU Scholars)之建置與營運，包含 ORCID 組織之機構年費以及系統的軟硬體維護等費用，皆未匡列於校撥圖書館例行經費中，需每年以專案方式向校方申請，故其後續營運，端視當時學校經費支援情形而定，可能因經費短缺而無法正常提供服務。

4. 總圖書館建築年數已逾 25 年，除空間重塑計畫第一期的重點改造區域 1 樓外，其他樓層亦亟需更新現有格局和基礎設施以配合新型態資訊服務；外圍書庫包含研圖、舊總圖等更為老舊之建築體，各項修繕及整建費用龐大；館藏整架盤點以及調整空間配置等各項勞務均需調增人力進行。為永續館舍空間營運，需進行通盤考量，在預算有限情況下必須爭取專案經費與外部支援。
5. 為活化圖書館場地租借率，可能增加相應營運成本，包含設備更新、空調水電支出、場地毀損修復等，均需仰賴穩定經費支援，以打造優質藝文空間租借環境，提升使用者滿意度。
6. 總圖書館空間重塑計畫部分款項需由本館自籌，但全校捐款項目繁多，如何吸引捐款者支持實屬不易。本館將著重經營校友關係與凝聚社會支持高等教育永續發展之雙主軸，透過實際行動與潛在捐款者建立關係，累積人脈資源進而尋求募款機會，以爭取穩定捐款挹注。
7. 社科圖館舍、法律圖館舍已分別使用 9 年、14 年，各項硬體設備已面臨汰舊換新之維修更新階段，需有較大之經費支援。徐州路書庫之館藏整理需要人力進行盤點、淘汰和搬遷等各項作業，如何編列及爭取足夠經費為重要事宜。社科圖之期刊區空間改造、竹製家具和空調設備等館舍維修，需要較大額外經費贊助，始能再創新局。法律圖「法學典範書屋」、「中文重要教科書專區」之館藏的蒐集與購置，需逐年編列經費、逐步購置以豐富其內涵，完備其特色。
8. 醫學圖書館為提供穩定且優質之空間服務，需籌措長期穩健財源以確保 iSpace 系統與軟硬體資訊設備之與時俱進及保固維運成本。

(二) 執行人力資源不足

1. 年度各項館務及籌辦活動在質與量逐年增高，主辦業務之人力由非專責館員額外兼辦，這些工作量造成人力運用沒有彈性，並擠壓其他例行性業務人力安排。
2. 圖書館創新業務日益增多，例行作業並未減少，人力資源窘迫；此外，圖書館主動提案執行學術性質之創新作業，在尋求學術單位的研究指導、向外申請經費補助等方面，不易獲得協助。
3. 由於文物之清查、整飭、登錄、數位化、詮釋與研究等各項工作，均極度仰賴人力與經費進行，但囿於員額編制及預算所限，同仁們肩負多項工作與任務，難以加速辦理相關工作，以致無法於短期間內獲得長足成效。
4. 圖書館校史營運組在協助總博物館成立上，人力相當吃緊。依校級總博物館規劃，預計設有專職人員 13 名，近兩年已逐年聘僱，現有 3 名專職人員，也獲校方以高教深耕經費支應籌備，但若未獲得校方穩定的基礎人力與經費支持，恐成效不彰。

(三) 資訊安全管理風險

1. 資訊安全管理風險樣態複雜，不易充分事先預防。
 - (1) 大樓電力供應穩定度最終影響線上服務可用性，因此提供穩定的電力環境可降低服務中斷風險的發生概率。
 - (2) IPS 攻擊防禦措施的保護能力能減緩 DDoS 攻擊所造成的影響，但無法根絕此類資安事件的發生；已強化架設入侵偵測防禦設備(IPS)及網站應用程式防火牆

(WAF)，但網路攻擊方式層出不窮，仍需定期檢測防禦設備，並評估伺服器作業系統更新狀況，及系統程式弱點檢測，以防止漏洞所產生的攻擊。

(3)公用區電腦因讀者不當使用館內網路與惡意的大量下載資源，如未實施使用實名制，將難以稽核和究責，影響絕大部分遵守規矩讀者使用電子資訊資源的權益，更直接造成圖書館未來訂購電子資訊資源經費的懲罰性漲價，需要學校提供資安防護機制上的協助。

2. 科技相關法令修訂，讀者個資保護之風險：面對智財權與個資保護法等法令更新，圖書館需隨時關注與因應修訂相關規則及辦法。
3. 科技設備更新頻率高：行動裝置應用快速發展，圖書館的服務及對新科技的運用需與時俱進；讀者使用裝置多樣複雜，本館需經常更新設備及系統程式，以提供相對應的服務。
4. 資訊系統版本維護不易：圖書館積極研發各種資訊服務程式，因資訊發展快速變動且劇烈，經常須同時開發多種程式系統，在人力資源不足情況下影響各系統研發及維護的時程。
5. 圖書館自動化雲端服務平臺網路傳輸的穩定性及安全性、資料存取的保密度、資料備份機制以及法令規範等安全議題，須特別留意，才能善用雲端應用服務之優勢，提升圖書館資訊資源服務之效能。

(四) 館舍空間之影響

1. 珍貴古籍、臺灣研究舊籍及手稿等資料需恆溫恆濕典藏環境，然現有之特藏書庫尚未全面採用此規格，不利圖書文獻資料之長久保存。
2. 自習室兩處廁所改建工程已於 112 年 2 月初提案送件，並預先召開會議確定設計需求，但宥於工程招標、召集評選會議、採購發包等校內行政程序作業時間，工期仍將橫跨學期中並封閉部份區域，期間噪音、粉塵在所難免，對自習室環境影響不小。此外，缺工缺料的普遍現象，對於施工進度及追加預算之掌握皆為重大考驗。
3. 本館幾乎全年無休的開放時間致使各項用電設施耗損率高，如長時間運轉之大型空調箱使用已逾二十年，內部馬達及零件老舊鏽蝕，損壞的可能性日益提高，也致使館舍身處隨時閉館的危機中。須爭取專案經費逐步更新，並評估更換範圍及期程，以確保運作安全無虞，提供讀者舒適的閱覽環境。
4. 社科圖一樓閱覽空間之竹製書架均為固定模式，已無擴充空間，依圖書成長率計算，計約 5 年後將到達滿載，需思考因應之道。法律學院圖書館因法律學門館藏增加快速，預估 3-5 年勢必再度面臨嚴峻的空間問題，除搬移至自動化書庫典藏，預備館舍空間及建立館藏移架及撤架淘汰機制為後續之重要課題。
5. 校史館文物庫房座落於總務處文書組檔案股之水源校區飲水樓四樓，該建築因年代久遠體質不良，雖已進行頂樓防水工程，仍不時發生漏水情事，且地臨荒廢空地，存有潛在蟲害危機。另因地處偏遠又無校史館館員長期駐點，雖然有監視設備，仍難以就近隨時監控庫房實際狀況，例如：空調故障、天花滲水、蟲類入侵等。
6. 舊總圖書館建物內現階段使用單位眾多且各單位經費有限，如何協調各單位共同認可古蹟維護之價值及願意付出資源協助管理維護為重大課題，同時也會增加維護管理之常態性經費支出。但若未獲得各單位之共識，將無法落實管理維護執行，將造

成古蹟建物損壞及後續文化資產法之因應困難等風險。且未來舊總圖整棟建物預計規劃為總博物館行政、展示、教育空間所用，需進行大規模整體修復，經費龐大，無法僅以校內經費支應全部經費，需仰賴對外募款。

7. 由於舊總圖書館建物已近百年，整體需進行大規模修復，古典書庫有其見證臺灣高等教育發展的獨特性與歷史價值，且不易裝修為符合博物館專業標準之庫房，因此總博物館庫房宜覓適合空間，待空間較確認後，方能進行軟硬體規劃及評估所需經費及經費來源。

(五) 服務品質相對風險

1. 聯合服務櫃檯櫃台需設置明確指引與告示，並且事先強化櫃台人員對各項服務熟稔度，避免讀者無法獲取正確資訊與適切的服務。
2. 提供新服務與新設備必須建立簡單且明確的操作流程，能讓讀者迅速地滿足所需，相關責任歸屬，須事先研擬因應措施。多媒體設備及宣傳管道需與時俱進，即時掌握新科技應用與讀者習慣偏好，持續投入相關工具設備與社群經營，增進讀者對圖書館的使用體驗。
3. 編輯雙語資訊時，須加強正確性、適切性及即時性，更需統一規範用語避免導致外籍讀者誤解，進而引發紛爭，增加行政成本。
4. 學術出版生態推陳出新，需密切關注研究者之需求以及出版界的變化，籌措長期且穩定財源，以提供更適切的學術支援服務。同時亦需即時掌握學術出版最新趨勢與掠奪期刊演化動態，收集並整合符合需求之資源，以利提供研究人員可信賴之網站內涵。出版社開放取用期刊投稿方案近似電子期刊訂購模式，訂費逐年調漲，亦可能因機構發表量上升而提高訂價，倘經費短缺無法續約，則研究人員需自行負擔出版費用。
5. 領域網絡分析服務可因應教師不同需求及應用面向提供不同資料來源、分析項目及視覺化圖表等內容，當同時間有大量申請件的情形發生時，囿於人力限制，申請教師或院系需時較長的服務等待期，影響專業服務品質。
6. 因本館活動、導覽多於館內辦理，常吸引人潮駐足，相對也干擾周邊閱讀氛圍的靜謐環境，因此規劃活動時須兼顧各類讀者對圖書館的期待與需求，成為辦理室內活動時必須留意的管理課題。
7. 為活化圖書館場地租借率，可能增加相應營運成本，包含支援人力、設備更新、空調水電支出、場地毀損修復等，均需仰賴穩定經費支援，以打造優質藝文空間租借環境，提升使用者滿意度。

(六) 政策改變之風險

1. 圖書館的服務重點與發展規畫，可能因母機構發展的重點改變而須予以因應、配合與調整。因應科技的發展與應用，以及近幾年受 COVID-19 疫情影響，須因應配合中央對於疫情制定相關防疫措施，隨時機動調整人力配置及開館服務方式應變，以滿足讀者及時代趨勢的發展。
2. 因政府太陽光電政策，經濟部 112 年起實施新尖、離峰時間帶，未來儲冰化盡、端賴空調的夜間時段將改為尖峰，而日間最省電的融冰時段反從尖峰降為半尖峰，節電效力大減，夏月電價亦從原 4 個月增加為 5 個月。再加之校方調整電費由每度 3

元升為 3.5 元，自付電費比例亦由原 7% 上調至 10%；本館佔地廣大、服務時間長且幾乎全年無休，暴增的電費支出預期將為有限的預算帶來沉重壓力。另近來供電多有不穩，時有突波及跳電狀況，各項系統設備損壞的潛在風險亦將大為提高。

3. 為落實政府員額精簡政策，行政院自 91 年 7 月起函告各級機關學校工友（含技工、駕駛）員額皆凍結不補，近年館內工友逐漸離退，所遺缺額僅能縮減或以部份工時勉強支撐，人力缺口及所造成工讀經費排擠預算問題日益顯著。
4. 本館開館時間長使用者眾多，需委請專業廠商進駐清潔維護，包含：基本清潔作業、病媒蚊防治、特殊物件保養（如：大理石地面晶化、沙發地毯維養）等。近年受基本工資及物價雙漲、新制勞基法實施等影響，勞務成本大幅上升，在經費人力不增反減的情況下，只得一再調整工項、延長物件維護周期等，嚴重影響整體閱覽環境品質及使用者滿意度。
5. 本館向政府機構申請的各項長期計畫，隨著政府組織的改造或是施政方針的異動，可能取消該項補助，或是改變補助重點，將影響圖書館發展之質量

（七）組織與人事變動之風險

1. 任何事情的推動均與人有關，因而各項規劃之工作在執行上，亦存在著因組織人事變動而產生影響之風險，如何建議標準化的 SOP 與強化知識與經驗的傳承乃為重要的事。
2. 圖書館與各院系以及其他外部單位的合作聯繫，亦存在因主管人事的變動而導致的政策更動，進而影響彼此間現行的合作關係和內涵。

（八）教學與學習典範的變革引發之風險

1. 隨著高等教育趨勢，教學典範與學習模式已有重大的變革，轉以學習者為中心，並著重於協同、合作、討論、翻轉教學等方式，使圖書館在空間的提供上和服務的內涵，以及圖書館利用指導等服務的實施上也必須改變而與時併進，因而在人員的訓練上也將花費更多的心力和時間。
2. 隨時網路科技的日新月異，以及數位學習和行動學習已是當前的趨勢，若圖書館的服務與設備不能跟上此潮流，將造成服務品質與讀者滿意度下滑之風險。

捌、 預期效益

一、 教務

- （一）提升本校國際化程度與世界排名，達成本校「華人頂尖、世界一流」之願景。
- （二）配合本校教育政策，分析各項招生情形，檢討各系所學位學程招生管道及學生學習成效，提供各系所學位學程招生方式改善建議暨配合 108 課綱之大學考招新制，以招收最適合學生入學就讀。
- （三）實現本校照顧弱勢家庭學生之社會責任，實現擴大希望目標，讓希望入學（含個人申請希望組）成為鼓勵招收弱勢學生平台，促進階層流動。
- （四）學士班 2 年級轉學生招生考試，部分學系除筆試外再增設口試、書面審查方式，還有學系採用書面審查及口試方式，將持續推廣多元化招生方式，以期更能招收國內、外其他大學該領域之優秀學生，在本校提供多元且豐沛的學習環境下，培育出

一流學生，並作為本校未來研究人才的培育對象。

- (五) 提升教學品質，改善課程結構、強化課程深度、改善教學設施、教師成長精進等。學生的學習成效分析結果可作為未來招生政策之參考。藉由辦理教學精進活動、推動教學觀察及回饋服務、提供課業輔導、推動課程改進規劃、建置線上學習系統、推廣教學科技、引導數位學習等，全力提供本校師生教與學支援，營造持續創新且充滿積極活力之學習環境。
- (六) 引導學生依自身興趣和能力規劃學習路徑，善用本校推出各項自主學習方案，如領域專長、校院學士等，來成就學生自主性，以迄生涯目標。
- (七) 透過優化大一英文及進階英語課程，並提供更多英文學術寫作課程，普遍提升本校學生基礎英文能力；同時就基礎、通識等服務性課程及領域專長、系訂必修課程等，透過配置全英語授課(簡稱 EMI)教學助理及核予獎補助等方式，提升教師投入 EMI 之誘因。期能透過同步提升教師教學與學生學習，讓本校 EMI 課程往學士班紮根，且學生透過修讀連貫式 EMI 課程而能具備完整的領域知識，提升本校所培育人才之國際移動力與職涯競爭力，同時提升本校校園整體雙語化氛圍。
- (八) 以多項指標綜合評估系所學位學程現況與未來發展，彈性調整年度招生名額，並能機動提供校院增設系所學位學程需要，期能真正符合本校長期發展規劃。
- (九) 透過教學研究單位評鑑之辦理，提升本校各教學研究單位教學與研究之品質與水準，並作為本校校務發展規劃與重點發展方向之重要參考依據。
- (十) 強化各項教務資訊服務，可有效提高師生滿意度，同時發揮影響力，貢獻社會並服務全國。
- (十一) 分享開放教育資源至高中端，讓高中生提早了解大學課程及大學科系，有助其未來選填科系及生涯規劃參考，發揮高教公共性及資源共享效益。

二、學生事務

(一) 建立核心價值與社會實踐精神

1. 創新新生定向輔導形式，以多元形式呈現臺大豐富學習資源，協助新生認識並融入臺大，勇於探索與嘗試，展開豐富大學生活。
2. 精進服務學習課程，課程規劃及行動方案緊扣 SDGs 永續發展目標，培養學生具備六大關鍵能力，從服務中學習，自貢獻中成長，並驅動服務場域區域治理能量，實踐大學社會責任正向影響力。
3. 遴選各類學生楷模，並予以表揚宣導，以深化品德教育，鼓勵學生關懷社會、發揮利他精神。
4. 社會服務隊鼓勵學生跨出校園、關心公共事務，身體力行參與公共空間營造、自然保育服務、榮民關懷、課輔服務、返鄉生活育樂營等服務，培養解決問題能力。

(二) 形塑優質校園文化

1. 創新社團輔導，強化社團創意展現與特色傳承。

2. 舉辦藝文活動，形塑校園文藝氛圍，激發學生創作能量。
3. 辦理多元慶典活動，鼓勵學生融入校園，營造繽紛熱鬧的校園生活。
4. 推動宿舍生活學習方案，凝聚社群意識，發展宿舍教育功能。
5. 活化學生生活空間，規劃建置學生宿舍共煮廚房、多功能生活學習空間及第三學生活動中心等，滿足學生人際連結、情感交流，且彈性多元活動空間之需求。
6. 完善原住民學生輔導環境，透過辦理生活、職涯及文化學習等講座活動，提供獎助措施，並與學輔中心合作晤談輔導服務，使原住民學生安心就學。
7. 通過 ISO 27002:2022 資訊安全管理系統(ISMS)，確保師生個人資料之機密性、完整性及可用性。
8. 定期辦理學務人員教育訓練課程，營造學習型組織氣氛，提升同仁通識及核心職能，並推動學務人員成長社群方案，開展跨組室合作交流新契機。
9. 建立資料共享平台機制，整合學務及教務資料，了解學生學習及成長軌跡，提供校務研究分析及校務決策之實證參考與建議。

(三) 關懷扶助弱勢學生

1. 強化個別化經濟支持，提供合適獎助措施，鼓勵學生專心向學，發展潛能。
2. 推動夢田深耕計畫，完善經濟不利學生就學協助機制，每年穩健維持輔導六成經濟不利學生，培養跨域學習能力。
3. 完善身心障礙學生各項適性學習資源，使學生能發揮潛能順利完成學業，並享有豐富的校園生活。

(四) 營造身心健康的安全校園

1. 精進導師輔導知能，強化校園關懷網絡，建立導師支持系統。
2. 完善輔導支持網絡，強化橫向單位及與系所之連結，整合校內外學生輔導相關資源，以達維護並促進學生身心健康之目標。
3. 完善校園保健及醫療功能，提高門診醫療服務品質，增進校園緊急傷病處理能力，建立教職員工生正確健康觀念，並強化校園傳染病防治業務。
4. 結合社區醫療群及家庭醫師照護制度，有效推展高風險健康管理，促進教職員工生健康，減少醫療資源耗費。
5. 落實僑陸生輔導方案，透過訪談、問卷調查與分析，提供學習資源及相關協助。
6. 推動學生宿舍新建工程及既有學生宿舍整體改善計畫，提供符合學生需求且安全舒適之生活學習空間，發揮宿舍教育功能。
7. 執行校內餐廳及福利社膳食及環境衛生安全檢查，維護校園餐飲衛生。
8. 辦理學生交通安全宣導講座及鐵馬週自行車安檢活動，提升師生自行車安全與行車

禮儀。

9. 推廣毒品危害及藥物濫用防制之正確知識，強化學生反毒意識及觀念。
10. 落實校園防疫措施，有效減少各種傳染病在校園內擴散，使確診者和密切接觸者都能獲得最佳的醫療照護與安置；校級防疫小組能掌握正確的校內疫情資訊，並依此協調各單位間的溝通合作。

(五) 推動校園國際化

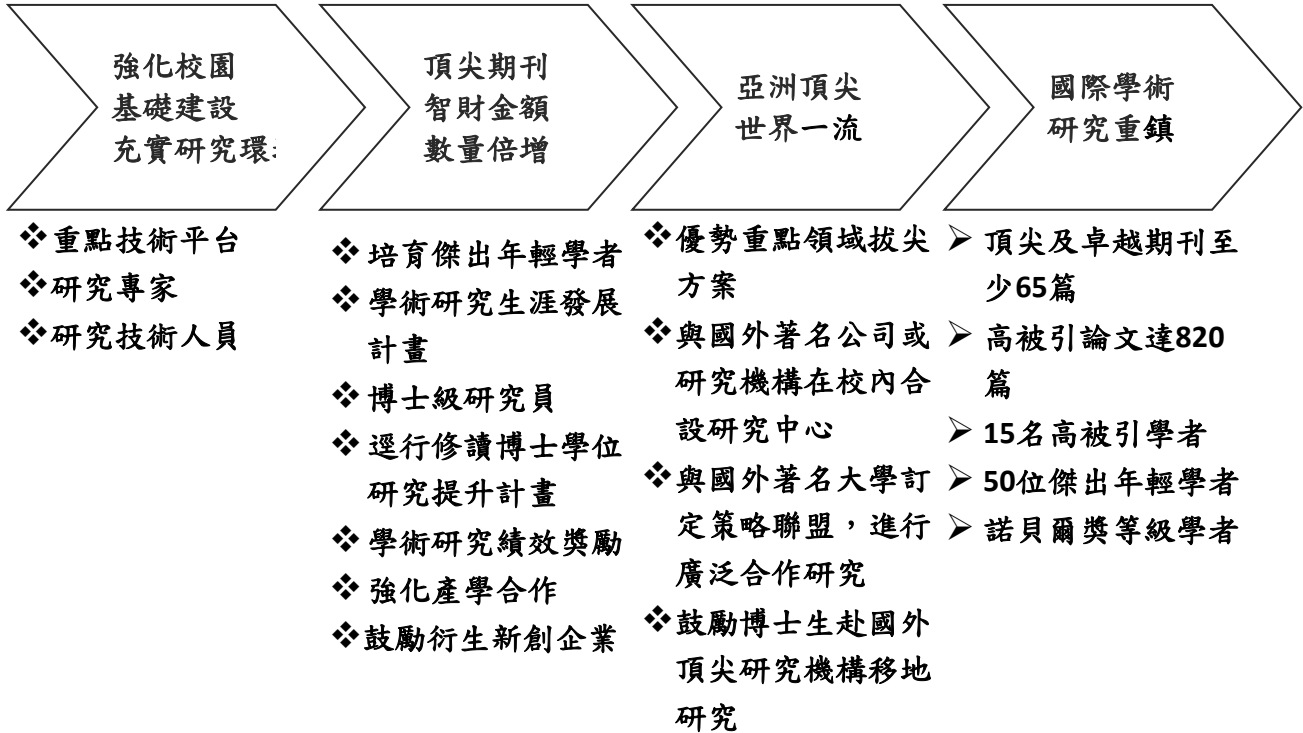
1. 全球集思論壇增加學生在地國際體驗，創造全球化交流機會，拓展學生國際視野。
2. 透過國際志工服務經驗，關心世界各種議題，感知並理解彼此文化間的差異，從當地需求出發，形塑因應與解決問題的能力。
3. 透過社團國際交流活動，培養學生國際觀，並鼓勵社團可與新成立之各國學生會互相交流。
4. 辦理異國文化季-臺大世界嘉年華系列活動，以美食與文物展現僑居地文化與特色，開拓師生對多元文化之欣賞與認識。
5. 春節祭祖大典暨境外生團聚活動邀請境外生體驗中華傳統新年文化，鼓勵來自不同國家的學生相互交流。
6. 學生宿舍舉辦國際學生迎新、多種文化交流及語言交換活動，增進住宿學生的溝通互動，形塑多元文化宿舍氣氛。

(六) 強化學生職涯發展

1. 持續開發專案實習及就業職缺，增加學生實習及就業機會。
2. 開設實習先備課程，培養學生實習及就業前之必備職能。
3. 持續充實諮詢顧問資源，提供學生專業諮詢建議，並提升一對一諮詢服務數量。
4. 優化職涯探索與發展課程，發展學生多元職能，提升職場競爭力。
5. 建立學生求職及企業求才交流平臺，創造學生與企業雙贏。
6. 運用畢業後1、3、5年及應屆畢業生校友動態調查，提升職涯輔導成效。
7. 透過僑生語言學習課程及語言檢定考試之補助，提升僑生競爭力，培育第二外語人才。
8. 透過僑外生留臺工作評點制說明會，協助僑外生對於畢業留臺方式有更多的認識與了解，鼓勵優秀僑外生畢業後留臺工作。

三、研究發展

- (一) 優勢重點領域或特色領域研究中心趨向世界一流。
- (二) 培育傑出年輕學者，在尖端科技具有領導地位。
- (三) 強化研發創新品質，協助產業及社會發展。
- (四) 積極參與國際研究合作，提升國際學術界影響力與能見度。



類別	考評項目	113年預計目標值
學術研究面向	近十年論文被引用數	成長 5%
	高引用論文篇數	成長 5%
	連續 5 年被公布為高引用論文數	成長 5%
	連續 10 年被公布為高引用論文數	成長 3%
產學合作面向	專利授權件數	20 件
	智慧財產權衍生收入	1.7 億
	衍生新創企業家數	2 家

四、國際事務

(一) 提升校園國際化及國際影響力

在現有各項交流計畫的穩定化發展同時，積極拓展多元獨創的國際合作方案，進一步促進本校師生的國際化，另一方面，集中資源持續執行重點策略學校的合作，提高國際合作多邊效益，提升本校國際影響力。

(二) 國際學生質量的提升

持續開拓國際學生來校研修之多元管道，並提供優質的學習內容、建置完備的行政後勤、設計適切的獎助學金配置、運用有效的國際行銷宣傳、設立創新的國際學生獎學金計畫，有助於加強國際學生的質量。

(三) 國際行政服務品質的優化

透過校園國際化的措施，包括提升對國際師生的服務、校園國際化、精進化英文網頁，連結行政人力及行政資源等、規劃國際化校園的軟硬體等，以持續優化國際化的行政系統。

五、總務

(一) 提升本校歷史檔案研究徵集及展示活動

結合博物館群的展出活動，並配合校內杜鵑花節、畢業季及校慶等，推出各種不同主題的檔案故事，以彰顯臺大篳路藍縷的發展歷程與人文精神。

(二) 落實珍貴紙質檔案修護計畫

防止重要校史文物快速老化毀壞，協助校內各單位維護紙質檔案，推展正確的文物保存觀念，並結合志工多元技能發展手作創意平台。

(三) 推動檔案文化邁向國際接軌

檔案為校史精神核心，透過聯盟交流接軌國際平台，將更提升本校文化水平，強化臺灣軟實力，並有助於校園文物典藏觀念的推展與徵集，促進與世界各大學文化交流的機會。

(四) 落實資源永續利用之環保政策及提升校園環境品質

1. 自開始實施資源回收及垃圾減量，校內垃圾量近幾年已大幅減少，從 93 年之 2,115 公噸逐年下降至 111 年 935 公噸，近幾年垃圾量已漸達到常態數字。預期未來控制每人年均垃圾產量在 30 公斤/人以內。此項工作有助於校園環境整體改善。
2. 內各系所及單位資源回收再利用之觀念已趨成熟，每年回收量也漸漸達到平衡狀態，仍維持一定幅度持續成長。此項工作亦有助於校園環境整體改善。

(五) 打造「以人為本，智慧導向」的校園交通環境

1. 改善校區道路品質，在校園公共基礎建設納入無障礙規劃理念，亦讓汽車、自行車及行人使用舒適道路與路權，使校園空間更具親和感，創造更舒適安全便利的校園環境，提昇人本校園基礎建設水準。
2. 依各停車場定位及屬性差異，提供不同身分別、票種時段及月證長短差別取價策略，並將閒置畸零空間透過異業結盟，提供多元的停車附屬服務，以期間接改變使用者停放習慣之行為模式，建立對本校停車場之依賴感，預期可為本校校務基金挹注穩定性收入。

3. 建置校園各崗哨車行出入口科技化管控系統，配合車輛辨識系統、自動繳費機及RFID讀取設備等設施，提供車輛快速通關等智慧化服務。
4. 透過停車場提供各種運具(自行車及汽車)共享服務，減少校內私人運具的持有，俾利節能減碳共同愛護校園環境。

(六) 活化戶外場地及會議室使用

1. 透過提供場地外借辦理各式活動及影片拍攝，除可創造營收、挹注校務基金外，更可增加校內師生與社區居民之互動及參與活動之機會。
2. 使教職員能享有更加便利、舒適的行政會議空間及授獎、儀典場地佈置服務。
3. 藉由優化會議室軟硬體系統設備，提供使用人更具人性化與科技化的會議室借用服務，並提升管理效率。

(七) 多元化使用校產及校地收回計畫

1. 多元化使用校產，促進校內空間資源有效利用，創造校產運用效益，挹注校務基金收入。
2. 處理校地占用排除，收回校地可配合學校發展政策進行校園整體規劃，進而滿足師生教學空間需求，打造優質校園環境；如無公用需要，應依國有財產法第33、35條規定變更為非公用財產，評估考量是否有使用效益及有無使用需求，進而落實國有財產管理制度。

(八) 落實財產物品盤點制度

為增進財物盤點效能，已完成財產物品管理系統財物盤點線上作業功能，目前刻正推動盤點線上作業，以加強落實財物盤點，期能提昇管理效益，健全財物管理制度。

(九) 賡續動產管理 e 化

1. 透過動產管理 e 化管控各項作業流程，降低人工作業疏失，落實責任管理，並提升行政效率。
2. 目前已完成財產物品管理系統財物盤點線上作業功能，除響應無紙化外，將減少系統操作及行政程序障礙，增進財物盤點效能。
3. 委外建置的財物編號系統完成後，未來申請端及管理端均可多人同時操作，提升編號作業效能。

(十) 規劃興建教職員宿舍

規劃於校外宿舍空地或可拆除興建之老舊宿舍，以貸款興建方式增建職務宿舍，預計完工後可增加 68 戶宿舍，其中多房間 55 戶，單房間 13 戶，可改善宿舍總量不足及提升宿舍品質，落實攬才留才政策，提升本校競爭力。

(十一) 照顧本校教職員居住需求，提升宿舍服務品質

1. 規劃修繕以改善宿舍老舊、屋頂漏水等問題，延長建物使用年限，並提升居住品質。
2. 推動宿舍管理業務 e 化，有效地管理宿舍修繕品質及成本，增進宿舍永續經營。

(十二) 推動瑠公圳意象復原計畫

打造校園藍帶空間，豐富校園自然環境，並保存校園歷史記憶。

(十三) 賡續出納業務 e 化

持續推動相關業務 e 化可有效降低人力負荷，提高報帳資料正確性，加速行政效率，進而提升顧客滿意度。

(十四) 加強內稽內控管理

可隨時掌握實際狀況，確認作業流程正確無誤，遏止任何弊端或錯誤發生。

(十五) 賡續辦理外文圖書共同供應契約

外文圖書共同供應契約除了提供本校需求外，亦供中研院、立法院、司法院、清華大學等二百多個機關學校利用。立約商作業服務費之收益可挹注校務基金。

(十六) 採購業務 e 化管理

1. 藉由採購系統可對採購案件進行建檔與檢核、時程管控、採購相關文件產製、保證金管理、報表產製及進行採購資料統計分析等作業，有助案件掌控及行政效能外，亦大幅降低錯誤率。
2. 各單位透過價格資料庫及請購文件範本等功能，有助製作請購文件之正確性，履約完成後，藉由線上預約驗收系統安排驗收期程，有效協助如期完成採購程序。
3. 本校透過「教育研究用品進口免稅申辦電子表單」建立單一申辦入口，提升申辦行政效率，並設計符合主管機關要求文件格式，免於應備文件遺漏；又導入簽核機制，可節省紙張及人力傳遞成本，並能追蹤案件審查軌跡，有效掌握案件進度，另於審查結案時儲存於雲端，便於日後檔案查詢管理。

(十七) 加強採購專業知能

1. 每年賡續辦理 3 場以上之採購相關研習課程，無法參與研習或新進人員亦可透過「採購小教室」網頁所提供之資訊及範本快速上手。另新增教職員數位學習平臺 (ntu Moodle) 建置新進人員採購基礎課程及測試，以多元教育模式涵蓋各程度之採購人員，進而提升教育訓練之彈性及效用，降低採購錯誤之發生率。
2. 開辦「採購專業人員基礎訓練專班」，以全面性的教育訓練培訓各單位辦理採購之專業人員，藉由扎實的證照考試，引導各單位辦理採購業務同仁落實採購知能，進而提升採購品質及正確性。

(十八) 校園夜間照明改善

可提升主要車道的照明效果，保障夜間人車安全。

(十九) 積極辦理校內外場地委外經營，增益服務機能

本校經管之校內外場地經委外活化後，收取之場地使用費可挹注校務基金，並減省場地管理維護費用，校內場地亦可為本校師生提供餐飲、便利商店等各項生活服務設施，如為促參案件，除經營風險可轉嫁民間企業，尚可引進民間專業，提升服務水準。

(二十) 積極維護本校商標權

透過委任商標律師協助隨時關注是否有侵權之現象，並隨時提起法律行動，保護學校商標權益。

(二十一) 校園消防系統警報連線及監視器系統更新

1. 建構消防警報連線系統，以第一時間通報駐警隊處理，尤以非上班時間及例假日。以消弭災害之發生、降低人員傷害及減少財物之損失。
2. 就校園發生之各類案例及校園環境之改變，加以彙整分析後，適時增加或更新監視器設備，並與廠商簽訂之監視系統保養合約，隨時檢視系統運作，以確保紀錄清晰與保全時效。

(二十二) 校舍更新工程

1. 解決老舊校舍既有設施設備不足、空間動線不符需求、結構安全等問題，並整體規劃打通主軸道路，使校園交通動線順暢。
2. 改善校園行政空間及教學空間不足問題，擴展藝文活動範圍及規模、整合校園開放休憩空間，恢復綠地景觀。
3. 新建築採行綠建築、智慧建築標準，營造永續校園環境。

(二十三) 落實臺靜農紀念建築修復再利用等計畫

未來「臺靜農人文會館」規劃復原臺老師書齋，再現龍坡丈室，傳承臺老師「兼容並包、自由開放」精神，作為臺大師生自由學風及人文講堂空間，打開圍牆與巷弄連結，引領人們漫步入內，成為溫羅汀人文薈萃新亮點。

(二十四) 客座學人宿舍優質化改善計畫

客座學人宿舍全面裝修更新，改善居住品質；與校外飯店式公寓合作，提供客座學人優質之住宿環境，並促進學術交流，提升學術研究水準。

六、人事

(一) 強化教研人員彈性薪資措施

積極延攬優秀教師與研究人才是本校追求教學研究卓越的要務，113 學年度預計核支講座獎助金人員約 41 名、特聘加給人員約 221 名、彈性加給人員約 413 名、新聘特殊優秀教師約 139 名。

(二) 建立關鍵性績效指標及彈性之校聘人員薪資制度

以彈性優渥的「專案薪資」攬才，吸引企業界經營管理領域之人才到校服務；因應留用特殊專業技術人才，參考業界薪資水準並依業務需要訂定核給特殊加給，是本校得以成功延攬進用校外各類專業人才的主因，估計 113 年度核支專案薪資人員約 20 名，核發特殊加給人員約 250 名，以有效激發創新思維，提升本校績效。

七、財務管理

(一) 加強募款

1. 未來 5 年每年平均大額捐款達新台幣 6 億元。
2. 未來 5 年每年平均小額捐款(一百萬元以下)達金額 2 億元。

(二) 本校投資標的多元化並收取穩定孳息

1. 預計未來 5 年平均已實現年報酬率或現金殖利率達 4.6% 以上。
2. 未來 5 年每年平均永續投資比率 78% 以上。

(三) 與金融業洽商各項金融費用優惠費率、存款利率與換匯匯率。

借款利率低於市場行情 32BP 以上，證券交易手續費用節省 20% 以上等。

(四) 金融保險機構每年提供優惠業務項目達 5 項以上。

八、進修推廣

本期中程計畫執行後，預期將可達到下列效益：

- (一) 配合校方竹北校區整體發展政策，達成活絡竹北校區的任務，並達成三重使命：
 - (1) 培養具有跨域重構能力的π型人才，協助在地產業升級；
 - (2) 槓桿臺大在地資源，強化跨領域學程；
 - (3) 拓展推廣教育，增進竹北地區社會福祉。
- (二) 城中校區綜合大樓肩負之三重使命：
 - (1) 活化文化資產；
 - (2) 增進社會福祉；
 - (3) 連結全球智庫。

面對產業經濟急遽變化產生的再塑教育以及跨領域專長學習的需求，本學院未來仍將持續透過引領重要議題、整合校內外資源、發展創新課程、發揮產業影響力、提昇品牌價值等策略，達成「提供優質終身教育，培植跨領域菁英，協助社會人才再塑，提升國家競爭力」的使命，成為推動社會前進的重要力量。

九、資訊網路

(一) 轉型及升級校務系統（再造 NTU2.0）

1. 提升行政效率和強化校務效能

作為 e 大學的中心，善用尖端資訊科技，提升校務系統價值，滿足所有教職員工生教學、研究、學習需求，並可藉由網路連結校務系統，辦理每日事務。也因應疫情，開發表單線上簽核功能，透過建置電子表單平台，可大量提升行政業務辦理線上簽核的比例，達到節能減紙、掌握簽核流程、追蹤業務處理情形與時程，有效提高承辦人之工作效率，完成校務行政 E 化最後一哩路的工程。

除了從線上系統使用率的提升、行政效率的增加、行政成本的節省、使用者滿意度實際瞭解校務系統轉型之效益外，期望可發揮更大的價值提供決策者決策所需即時且正確的資訊，能對學校治理有所貢獻。

2. 開發及推廣智慧型服務

增加智慧型服務應用系統數量，提供數位儀表板方式呈現整合資訊，使用者不需逐系統檢查待辦事項或通知，節省師生行政事務的處理成本；且於系統開發過程中納入用戶體驗設計原則，以使用者為中心思考介面設計，期能提升使用者的系統滿意度與行政效率，逐步邁向智慧校園。

3. 建置臺大行動裝置入口網站

全面升級 iNTU plus 服務，整合校內各單位提供的行動化服務，建置完整的入口網平台功能，方便師生或訪客從行動裝置存取學校的服務。

4. 統整校務資料

橫向串聯校內各單位(含行政與學術)資料後，校務資料有單一穩定之窗口，能更迅速進行各項 E 化或系統建置。教師進行相關研究時也能取得即時正確資料，以

利日後校務研究發展奠定最重要穩固之基礎。

5. 整合校務數據統計與回饋

多維度整合校內分散的資料後，學校能更積極推展教學、行政與學術研究之工作。藉由自我檢視量化指標資料，大幅提高校方在教學機制、學生學習成效、行政執行、財務面(開源/節流)…等層面達成效果之掌握度，提供未來學校規劃發展策略可靠之依據。

(二) 擴充單一認證系統功能

校務資訊系統結合單一認證，涵蓋率超過 90%。

(三) 建置資訊安全管理制度

1. 校務資訊程式碼通過安全檢測比例，涵蓋率超過 90%。
2. 中心關鍵業務納入資訊安全管理制度範疇，涵蓋率超過 90%。
3. 通過外部稽核，取得 ISO 27001 認證。
4. 通過外部稽核，確認資訊政策與管理措施符合「資通安全法」規範。

(四) 提昇雲端與普及運算整體效益

1. 應用軟體購置，提供全校師生足夠的軟體需求，對於教學學習及研究環境的提升將有全面性的助益。
2. 雲端化電腦教室系統，逐年更新系統軟硬設備及使用端硬體，整合各院系電腦教室以建立「臺大雲端電腦教室」。

(五) 提供高效能運算服務

1. 提供多樣化異質架構之平行計算環境。
2. 提供常用商業版科學計算軟體環境。
3. 藉由教育訓練，培養研究團隊之程式開發能力，及科學計算軟體之應用。

(六) 建置 AI 人工智慧運算平台

1. 提供校內研究團隊，專門進行人工智慧與機器學習研究的運算平台。
2. 研究團隊可專注於研究理論，直接使用平台進行實驗，無須分心處理系統問題。
3. 藉由 GPU 等加速器，降低程式執行時間，更快獲得實驗結果。
4. 平台預先安裝各式常用 libraries，方便研究團隊挑選不同演算法，比較實驗成果與執行效率，以選定最佳化策略。

(七) 強化資訊服務管理與安全品質

服務窗口之使用者滿意度。

(八) 建立資訊系統異地備援制度

1. 異地機房建置。
2. 關鍵校務系統備援建置，關鍵系統覆蓋率達 50%。
3. 每年定期演練切換至備援端運作，演練次數 ≥ 2 。

(九) 建置節能機房

1. 節能機房建置。
2. 每年節電成效
3. 節能機房 PUE 平均值維持 ≤ 1.7 。
4. 電力與環控監控系統建置

5. 每年定期演練機房電力或空調失效的應變，演練次數 ≥ 2 。

(十) 建置新一代高效能運算主機

1. 校內團隊獲得高速計算設備，能夠加速其程式執行，有效推動研究進度。
2. 計中可以汰換多組舊設備，節省電力使用，提升整體能源效率。

(十一) 常態開設電腦應用及進階課程

1. 規劃提供與時俱進的各類電腦軟硬體之訓練，養成不同領域資訊人才，以提升本校教職員工生之資訊素養與應用能力及在教學研究上所須具備的專業軟體應用能力，達終身學習之目標。
2. 依行政院「深化與普及政府文件標準格式(CNS-15251)實施計畫」提供 ODF 相關課程。

(十二) 建置數位整合學習平台

1. 數位整合學習平台可支援教師實體與數位課程進行，透過混成教學之方式，讓學員不受時間及地域限制，隨時進行課程內容學習，並提供學員學習歷程記錄、交流討論與分享回饋之數位學習環境。
2. 資訊應用課程已建置 Moodle 數位學習平台，因多為影片檔案，故需逐年增購相關硬體設備及儲存空間等，俾利提供更完整的課程資料。

(十三) 整合遠距教學平台系統及智慧化

整合遠距教學平台系統及逐步建置雲視訊教學學習平台

1. 網路教學平台持續升級，建置適性化無線或語音教學環控系統，逐步提升視訊品質為 4k/8k 及達 7x24 無所不在學習之效。
2. 支援學校同步遠距課程，並可做為視訊會議或一般研討會使用場地。提供專業拍攝品質之課程教材或演講錄製，以複合式功能增進使用效益，也達資源共享之用。
3. 國際間的合作研究，能透過視訊會議進行研討，以節省人員旅途勞頓奔波所需的人力、時間與金錢。
4. 解決各單位購買視訊設備及技術、維護困擾及經費問題等。

(十四) 建置臺灣大學中英文網站製作平台

1. 減少各單位建置、委外製作及維護費用。
2. 整合校務資源，建立更完善之自動介接相關資源服務。
3. 以使用者 UX、UI 為導向，導入新資訊技術及網站設計思維，持續提供符合趨勢之網頁模組及教育訓練。
4. 建立全校統一風格之網頁版型，提升國際識別及形象。

(十五) 建置多元化智能網路資安整合平台

1. 高速多元網路智能分析系統可降低資安設備乘載流量 40%。
2. 可以解密所有提供金鑰的加密網路流量，導流至資安設備深入偵測分析。

(十六) 擴充高速無線行動網路

1. 校園熱點(如圖書館地下室)、學校教室及會議室的無線網路基地台均升級至 802.11ax (WiFi 6)。
2. 提高校園光纖網路速率，各館舍的網路速率，依現況需求(平均超過 500MB 的館

舍)，提升館舍速度可達 10Gbps（含）以上。

3. 校園無線網路使用人次超過每年 5,000 萬人次。

(十七) 建置智慧校園

1. 藉由物聯網的應用導入的智慧校園應用，來建置智慧的校園環境。利用校園無線網路普及化，增加無線行動網路加值服務，提升師生智慧校園的滿意度。

2. 未來物聯網的應用導入 3 個以上的智慧校園應用。

3. 相關網頁或服務人次超過每年 1 萬人次。

(十八) 強化本校網站資安防護

1. 短期規劃之效益：

(1) 提升校園網站應用程式識別：識別安全漏洞，避免應用程式遭受網路攻擊的威脅，並提供詳細的修補建議、以及多種符合法規之改善報告

(2) 提升校園網站應用程式安全：使用與駭客類似的攻擊手法，評估攻擊網站應用程式時之安全等級。測試結果包含從應用程式弱點分析到詳細攻擊資料，可以重現網站弱點測試情境以進行驗證和修正。

(3) 透過自動排程可有效率地執行應用程式弱點掃描及漏洞測試。

2. 中長期規劃之效益：

(1) 培訓學生的網站滲透檢測技能，組成檢測團隊，不斷地技術交流，激盪出更多的技術火花。透過網站弱點檢測工具協助校內網站初步探勘，再針對網站弱點作人工進階檢測。

(2) 學生透過學習及場域內的實際經驗，未來有興趣可投入資安產業，為國內資安界培育資安專才。

十、圖書管理

(一) 資源面

1. 預計每年新進館藏資源約 10 萬冊/件。

2. 持續徵集特藏資料，並透過數位建置及合作出版，善盡保護珍貴資料之責，協助教學研究，提升特藏資源之利用，發揮珍藏資料價值，達成保存與利用雙贏目標。

3. 藉由開發多元、精緻之圖書館文創紀念品，推廣本館優質形象，使本校師生、社會大眾及國內外訪賓對本館留下美好印象，以促進交流合作甚至支持本館營運；同時追蹤銷售紀錄，調整紀念品開發策略，控管新商品開發成本，有效增加創收。

4. 透過募款活動之推展、空間重塑計畫募款專頁上線及增設捐款致謝牆等行動，提升本館募款需求能見度，激發校友與民間捐款人之肯定與信賴，提升捐助意願，並逐步增加捐款人次，成為圖書館穩定的自籌財源。

(二) 技術面

預期從異質系統整合、作業流程優化、服務延展三個面向，思考圖書館、讀者及學術傳播社群、與合作機構、系統廠商四方之間的競合策略，以創建新世代圖書館資訊技術與應用服務。

1. 善加分析自動化系統使用紀錄，協助圖書館決策及評鑑工作。

2. 加強開發整合式 E 化系統，縮短圖書館服務作業流程。
3. 提高線上服務使用率，透過行動裝置隨時隨地利用圖書館服務。
4. 運用大數據分析，提供多元及附加的資訊資源服務。
5. 發展金流付款多元服務，便利讀者支付各項交易之業務。
6. 擴充連續性資料備援空間，縮短異常復原時間。
7. 透過伺服器及網路設備數據蒐集，改善網路品質及提高伺服器效能。
8. 資訊安全設備提升，阻擋駭客與特定攻擊確保應用服務穩定運作。

(三) 服務面

1. 透過提供客製化資訊素養課程及主動開設之講座等，建立圖書館與教師間的合作與信賴關係，同時提升本校師生的研究力、教學力與學習力。強化多元資訊素養知識內涵及服務管道，打造自主及雙語學習環境，滿足使用者研究學習需求，提昇圖書館服務利用人次。
2. 與校內教師及行政單位密切合作，配合辦理教學活動或展出研究成果，有效支援教師與行政單位之需求，維繫良好關係，有助於校內跨單位資源整合。透過教師專訪活動，建立館員與教師情感，進而能深入了解教師的教學和研究需求，可做為圖書館面向的調整參考和依據，促進服務深度和品質的提升。
3. 藉由行動服務應用範圍的拓展，提供讀者更加便利快捷的服務；透過多元便利的線上支付服務，讀者不需親至圖書館臨櫃辦理繳費，滿足習慣不同偏好之讀者，大幅提升便利性。
4. 優化空間管理服務系統，調整研究小間預約機制，滿足師生研究使用需求，同時有效提升空間使用率。
5. 總圖書館自習室空間改造，重新配置 24 小時使用與筆電使用區，有效節約能源，亦符合時下師生閱讀學習的使用需求；透過基礎設施的更新，提升整體自習環境的舒適度。並於地下一樓出入口設置門禁管制設備，提高進出安全管控。
6. 辦理豐富多元的推廣活動，促進館藏資源與服務使用率，提升讀者對臺大圖書館之認同感，及發揮教育功能；並向國際展示本館豐沛的館藏與研究資源，增進國際能見度，促進交流合作機會。
7. 法律學院圖書館「法學典範書屋」和「中文重要教科書專區」的建置和持續充實其館藏，可展現學術研究能量，亦可嘉惠學子研習，掌握法學精髓。
8. 建置「東亞資料專區」，有助於支援教學研究並展現重點館藏特色。
9. 強化醫學校區研究人員與師生對資料探勘分析、論文寫作、投稿出版與學術傳播之知識與能力，掌握學術發表的最新動態，進一步提升本校學術研究表現。透過開放取用期刊投稿方案可有效擲節研究發表支出，提高本校研究成果能見度與國際影響力。
10. 持續辦理校史館典藏文物之清查、整飭、登錄、數位化、詮釋與研究等作業，除達致文物保存維護要求外，也逐步產生文物後設資料檔案，以利所藏文物之對外推廣與資源近用功能，同時藉由文物保存以及詮釋、研究，得以保存臺大多元且深刻的校史記憶。
11. 若能於 112 年完成本校校級總博物館籌備處組織章程，將可更完善地保存和維護

本校文化資產，展示和詮釋臺大文史與教研成果；進行國內外博物館館際合作與交流，並擴展本校博物館視野與影響力，善盡大學的社會責任。

(四) 空間面

1. 總圖書館將以「館舍永續使用」、「空間活化改造」、「服務多元創新」三大主軸持續爭取校內外經費支持，推動其餘樓層之空間改造，因應師生的多元學習研究與閱讀需求，動態調整空間配置，創造知識流動交誼場域；同時透過智慧科技導入管理流程，藉以提高圖書館使用率，營造新穎且優質的閱覽環境。
2. 醫學圖書館多元化全新空間已啟用，透過 iSpace 空間管理系統優化可提高進館人次與空間利用率，以讀者的良好使用經驗作為空間改造的最佳行銷。
3. 社科圖二樓裝訂期刊區經由使用調查後，若有足夠經費支助即可重新規劃進行空間改造，以擴大讀者使用及自學空間，滿足學生協同學習需求，再創校園新亮點服務。徐州路書庫館藏的盤點、淘汰整理工作，若有足夠經費支助，將可加速其整理工作，利於配合校方對徐州路校區的規劃，活化徐州路書庫的使用，提供合宜的空間與服務。
4. 規劃期程有系統汰換本館已達使用年限之設備設施，如老舊廁所管線、電路管線、空調設備、舊式消防器具等，確保館舍用水用電安全之外，亦有助於增進師生與同仁研究學習及工作效率，達到節能環保成效。
5. 委託專業廠商維持館舍閱覽空間品質，以維護本校指標性參訪空間之舒適潔淨。透過空間重塑計畫，活化空間利用，增進展演活動場地租借機會，達到營造藝文氛圍與增加實質營收之雙贏成效。
6. 藉由校史館庫房典藏空間改善作業，促進藏品實體之專業及妥適保存條件，有效延續文物壽命，以善盡保存具校史意義之重要文物的責任，並能支援校史館研究、展示、教育推廣需要。
7. 依核備之古蹟管理維護計畫執行，能夠完成本校對於古蹟的責任，且能依照該管理維護執行的基礎和市府古蹟管理維護單位或國家文化部的古蹟執掌單位進行相關文化資產保存計畫經費之爭取。同時能確保舊總圖書館建物的古蹟價值不至減損，讓未來校級博物館進駐前能維持其文化資產價值。
8. 建立標準化、專業化之博物館典藏庫房及管理機制，讓臺大各種珍貴標本、文物、科學儀器、設備等文化資產，不因沒有相應的空間，而未能妥善整理保存利用而致毀損散佚。且可促進博物館群藏品與本校學科教學、研究之密切合作、相互支援之型態，並擴展跨學科、跨領域之教研可能性，提升本校的研究能量、累積學術聲望、提供科普推廣教育以貢獻社會。

(五) 全球化

1. 透過臺大學術典藏(NTU Scholars)，匯集本校學術產出，並透過支援研究人員以開放取用形式發表研究成果，擴展臺大學術成果的可及性及能見度，進而增進國際交流合作機會，以及本校國際學術競爭力與影響力。
2. 透過客製化領域網絡分析服務，協助教師與系所探索研究熱點、掌握科研發展趨勢，並發掘國際潛在合作團隊，拓展人才招募與課程規劃新方向，進而提升本校教學品質、學術產出質量與研究競爭力、擴展國際能見度。

3. 透過自主式學科領域分析以及學術合作網絡地圖專案(NTU Topics)等策略服務推廣，除提昇服務及圖書館能見度外，藉由世界頂尖大學群特定領域的研究主題情形、本校教師投入研究主題等資訊，促進校內外及國際學術合作關係建立與推展。
4. 建立友善的雙語環境，持續加強館內指引與學習資源雙語化，幫助外籍師生迅速熟悉圖書館使用規則與服務流程，提升圖書館服務使用率，強化圖書館國際化形象。
5. 參與國際組織 OCLC，每年至少上傳本館中西文書目 1 萬筆至 OCLC WorldCat 書目資料庫，藉以推動臺灣地區圖書館與國際間書目交換，與國內外各圖書館書目資訊共建共享。



附件：113年度財務規劃報告書 年度工作重點所需預算來源與金額



教務處工作重點(一)

招生

- 一. 拔擢認真上進、不畏逆境、有潛在希望的經濟弱勢或社會環境弱勢家庭高中生，113年預計招收希望入學生50名，申請入學希望組57名，合計共107名。
- 二. 辦理特殊人才甄選入學招生，至112學年度止，已擴大招生學術領域至人文、數理、社會科學、生醫、生農產業、行銷管理、衛生保健及生命科學等學群，113年預計增為招收70名。
- 三. 積極爭取優秀人才，本校學士班繁星推薦招生名額預計將逐年增加，並以提升至全校總招生名額之15%為目標。
- 四. 學士班轉學生招生考試，部分學系除筆試外，增設口試或書面審查，期以更多元化招生方式，招收國內外其他大學之優秀學生。
- 五. 為鼓勵本校研究生發揮潛能，並獎勵其研究成果，本校自111學年度起提供研究生校長獎，各學院以前一學年度畢業研究生1%為獲獎名額，得獎者獲頒獎狀及獎金10萬元。



教務處工作重點(一)

招生

工作重點	經費來源				單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	自籌收入 (招生等收入)	金額合計
招生		125,620,000	69,600,000	32,122,820	227,342,820



教務處工作重點(二)

提升教學品質

- 一. 以「領域專長」強化課程關連性、突顯領域核心主題，讓學生有方向地探索學習。
- 二. 發展學習規劃制度協助學生打造適才適性的學習路徑。
- 三. 推動多元學習機制、製作推廣開放教育資源，增進學習效能及提升公教公共性。
- 四. 促進教師專業發展、精進教學助理制度，強化教學團隊教學力，改善教學環境，導入教學科技應用(如VR)，鼓勵創新教學。
- 五. 推動創新跨域未來大學計畫，建立以「學習者為中心的開放式大學」。

工作重點	經費來源				單位：元
	教務長統籌款及 改善教學設備費	高教深耕 金額	政府補助 金額	自籌收入 (招生等收入)	金額合計
提升教學品質	82,000,000	369,000,000	5,600,000	4,000,000	460,600,000



教務處工作重點(三)

教學研究單位評鑑

- 一. 辦理校級單位評鑑相關業務
- 二. 協助受評單位與院級單位辦理評鑑相關業務

工作重點	經費來源				單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	其他經費 金額	金額合計
教學研究單位評鑑	8,400,000				8,400,000



教務處工作重點(四)

資訊化

- 一. ISMS 資安部分，112 年擴大範圍，納入醫教分處、教發中心及數習中心等 3 個單位。113 年將進行新版 ISO27001:2022 稽核並且與全校資安程序書進行整合，以加強教務資訊安全。
- 二. 持續優化教務 e 化作業，完善領域專長系統各項功能，做為推動校院學士之基礎；建置探索學分系統開發，讓同學能夠無負擔的探索各類領域。
- 三. 盤點教務處資訊系統，依各方使用者意見列出改善之優先順序，以提升本處資訊系統的使用者體驗。
- 四. 優化臺大系統校際選課 e 化系統，三校優課授權加簽。校際選課全面 e 化，與國內其他大學接軌。
- 五. 持續強化 NTU COOL 數位教學平臺之互動討論與學習數據統計功能，協助掌握學習情況、培養主動學習能力。



教務處工作重點(四)

資訊化

工作重點	經費來源				單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	網路使用費	金額合計
教務資訊服務		7,800,000		5,500,000	13,300,000



學務處工作重點(一)

營造身心健康的校園

- 一. 持續改善與維護宿舍物理環境，提供安全舒適居住空間(1.4億)。
- 二. 深化輔導支持網絡，精進導師制度(5,508萬)，設置專兼任輔導人力(1,166萬)及學院學輔專員(556萬)，並輔以身心研究計畫(190萬)，提供學務決策之實證參考與建議。
- 三. 提供完善健康照護，包含醫療設施與服務(1,206萬)、體檢與健康管理(265萬)、緊急傷病處理、衛生保健教育活動及傳染病防治。

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費	高教深耕	政府補助	其他經費	
營造身心健康的校園	4,694,923	13,801,114	4,012,192	213,608,208	236,116,437



學務處工作重點(二)

關懷扶助弱勢學生

- 一. 提供各類經濟支持，提供多項校設獎助學金(5,361萬)，鼓勵學生安心向學。
- 二. 推動夢田深耕輔導計畫(1,445萬)，針對經濟不利學生，提供六大類輔導方案。
- 三. 提供身心障礙學生完整支持與資源，如院系輔導、個別服務計畫ISP、輔具借用、課輔與服務人員、改善無障礙環境、心理輔導、各式增能培力活動及職涯轉銜輔導(969萬)。

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費	高教深耕	政府補助	其他經費	
關懷扶助弱勢學生	1,497,672	11,372,058	8,219,326	56,813,409	77,902,465



學務處工作重點(二)

形塑優質校園文化

- 一. 輔導社團成立營運，透過定期規劃經費統籌申請，支持社團活動，並透過學生社團幹部研習、社團評鑑、社團成果平台及優秀社團獎勵金等方案，協助傳承發展(753萬)。
- 二. 設置共煮廚房(514萬)，輔導宿舍生活自治會及同儕團體，推展生活學習方案，落實宿舍教育功能(479萬)。
- 三. 辦理多元文化及慶典等專案活動，如畢業典禮(400萬)、原民活動(203萬)、藝文活動(136萬)等，豐富學生校園生活。

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費	高教深耕	政府補助	其他經費	
形塑優質校園文化	10,341,346	6,869,054	131,500	7,785,200	25,127,100



學務處工作重點(四)

建立核心價值與社會實踐精神

- 一. 強化新生定向輔導，辦理新生學習入門書院、開學典禮、新僑陸生入學輔導等，協助新生快速且系統的了解大學生生活(731萬)。
- 二. 預計開設700餘門服務學習課程及籌組社會服務團隊，補助跨域、專業、長期深耕偏鄉服務計畫，並推動住宿生志願服務，鼓勵學生承擔社會責任(610萬)。
- 三. 設置學生楷模選拔，表揚學生關懷社會，發揮利他精神，並獎勵在學期間優異之傑出表現(113萬)。

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費	高教深耕	政府補助	其他經費	
建立核心價值與社會實踐精神	5,628,182	7,643,905	421,200	700,000	14,393,287



學務處工作重點(五)

強化學生職涯發展

- 一. 辦理校園徵才系列活動(529萬)，建立企業求才與學生求職交流平臺。
- 二. 提供職能發展課程、職涯探索與諮詢指導，提升學生全球化多元職能，強化職場競爭力(330萬)。
- 三. 辦理畢業後1、3、5年及應屆畢業生流向調查，提供系所作為課程規劃及職涯輔導之參考(191萬)。

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費	高教深耕	政府補助	其他經費	
強化學生職涯發展	-	1,306,101	-	9,867,938	11,174,039



研發處工作重點(一)

一、校內計畫補助及學術獎勵

- (一)優勢重點領域拔尖方案
- (二)學術生涯發展計畫
- (三)培育傑出年輕學者
- (四)國際合作計畫
- (五)拾玉計畫
- (六)學術研究績效獎勵

工作重點	經費來源				單位：元
	教學經常費金額	高教深耕金額	政府補助金額	其他經費金額	金額合計
校內計畫補助及學術獎勵	8,000,000	460,000,000			468,000,000



研發處工作重點(二)

二、研究人力補助

- (一)補助優秀博士後研究人員及研究技術人員
- (二)逕行修讀博士學位學生研究提升計畫
- (三)補助博士生赴國外移地研究(遠學計畫)

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費金額	高教深耕金額	政府補助金額	其他經費金額	
研究人力補助		155,000,000			155,000,000



研發處工作重點(三)

三、研究設施及專家系統支援

- (一)推動重點技術平臺
- (二)跨院系貴重圖書儀器補助
- (三)推動研究專家制度

工作重點	經費來源				金額合計
	教學經常費金額	高教深耕金額	政府補助金額	其他經費金額	
研究設施及專家系統支援	27,000,000	30,000,000			57,00,000



國際處工作重點 (一)

改善國際學位生招收條件

- 一. 擴大境外學位生獎助學金名額，吸引優秀境外學位生來校就讀，並透過新獎助學金機制，主動出擊延攬優秀博士生。
- 二. 逐步調整國際學位生招收限制，並尋找誘因，以吸引優秀國際學生來校就讀。此外為提供符合國際學生需求的課程，開發更多特色應用華語、臺語課程及英語通識課程等，並積極爭取專案英語授課師資。

工作重點	經費來源				金額合計
	教學經常費金額	高教深耕金額	政府補助金額	其他經費金額	
改善國際學位生招收條件	26,000,000	28,500,000			54,500,000



國際處工作重點（二）

開發新國際合作模式

- 一. 鼓勵學生出國研修或外籍學生來校研修，提供獎學金補助，以減輕學生負擔，同時開發多元海外暑期課程與海外研究實習計畫。
- 二. 提供獎學金吸引國際姊妹校優秀學生來臺研習華語，鼓勵華語教師及實習生赴海外拓展學術合作交流。
- 三. 因應國外學校需求量身訂做並鎖定熱門議題（如AI, SDGs, 半導體），舉辦國際學生學期專班，展現教學實力及研究成果。

工作重點	經費來源				單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助金 額	其他經費 金額	金額合計
開發新國際合作 模式		7,105,000	11,749,200	16,332,500	35,186,700



國際處工作重點（三）

深化國際招生

- 一. 與東南亞國家包括馬來西亞、印尼、泰國、越南及菲律賓等，籌組國際高中聯盟，吸引優秀生申請學士班。
- 二. 為招收全球頂尖高中優秀學子，辦理招生交流營，邀請國際高中聯盟學校及重點招生高中的師長，推薦學生申請來校。
- 三. 為提升學生英語能力與國際競爭力，鼓勵教師開設英語授課課程。
- 四. 推動國際引路人計畫，結合業界等以增加國際生實習計畫。

工作重點	經費來源				單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	其他經費 金額	金額合計
深化國際招生		9,100,000		23,924,115	33,024,115



國際處工作重點（四）

建置國際人才生態系統

- 一. 為策略性強化國際學術連結並開展創新合作計畫，根據雙方重點合作夥伴擇適切者加入，以舉辦雙邊媒合活動及提供重點姊妹校合作計畫經費等方式，加速國際交流深廣度。
- 二. 積極爭取主辦大型國際研討會，包含統籌爭取主辦國際組織之高教主題性年會或重點姊妹校雙邊、三邊研討會，創造交流平台，提升全球聲望。

工作重點	經費來源				單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	其他經費 金額	金額合計
建置國際人才 生態系統		25,000,000			25,000,000



國際處工作重點（五）

建立臺大國際學術品牌

- 一. 積極參與國際組織，包括APRU、AEARU、ASAHL、UMAP等。
- 二. 管理 TIMES、QS 兩大排名網站的資訊與宣傳。
- 三. 整合校內資源以規劃國際短期課程，為國際學生創造來校短期研修機會，並體驗臺灣文化。
- 四. 加入THE Uni jobs招攬國際頂尖人才。

工作重點	經費來源				單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	其他經費 金額	金額合計
建立臺大國際 學術品牌		2,850,000	1,000,000	5,000,000	8,850,000



總務處工作重點一

規劃興建新進教師及教職員宿舍

- 一. 配合本校攬才留才政策，提供多房間、單房間及新進教師等各類型職務宿舍，吸引優秀教師至本校服務，提升教學及學術研究水準。
- 二. 為解決學校宿舍不足，且屋齡老舊、屋況及空間不佳等問題，採分期逐步改建老舊宿舍，亦充分利用校地資源，促進土地有效利用。
- 三. 為加速更新老舊宿舍，創造優質住宿環境，規劃以貸款興建方式增建職務宿舍，以填補因新進教師職務宿舍借用年限延長所需增加之宿舍供給量。

工作重點	經費來源				單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	其他經費 金額	金額合計
工作重點一 興建新進教師及教職員宿舍 (6.47億) 貸款興建				95,000,000	95,000,000



總務處工作重點二

校舍更新工程

- 113年度施工中計有人文館新建工程機電標 (1.8億)。而後續推動之新建案包括學生宿舍新建案 (43.26億) 及農場教研實習大樓 (2.6億) 等亦進行規劃設計中。

工作重點	經費來源				單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	其他經費 金額	金額合計
工作重點二 校舍更新工程					165,464,000
人文館新建工程機電標 (1.8億) 校務基金				82,149,000	82,149,000
學生宿舍新建工程 (43.26億) 貸款興建				40,000,000	40,000,000
農場教研大樓新建工程 (2.6億) 農場經費				43,315,000	43,315,000



人事室工作重點

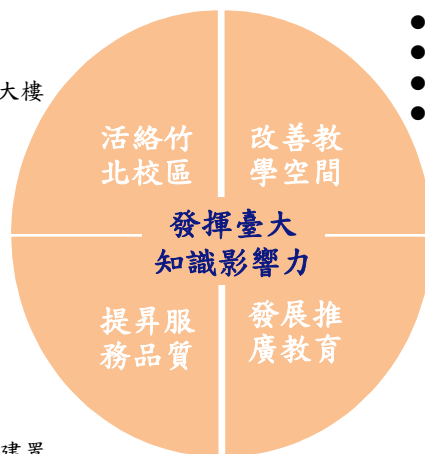
- 一、**強化教研人員彈性薪資措施**：結合績效管理機制持續修訂本校延攬及留住特殊優秀人才彈性薪資暨獎勵補助支應原則。
- 二、**建立彈性校聘人員薪資制度**：參酌就業市場薪資水準，訂定關鍵績效指標及具彈性化之薪資制度，另訂定專案薪資及特殊加給，吸引優秀人才及應業務專業技術需要。

工作重點		經費來源 (單位：新臺幣/元)				合計
		教學經常費	高教深耕	政府補助	其他經費(自籌)	
重點一： 強化教研人員彈性薪資措施	講座獎助金	0	43,329,600	26,571,600	28,459,800	98,361,000
	特聘加給	0	145,053,000	51,066,000	9,492,000	205,611,000
	彈性加給	0	73,337,421	127,422,579	765,000	201,525,000
	新聘特殊優秀人才獎助金	0	67,145,506	0	0	67,145,506
重點二： 建立彈性校聘人員薪資制度		0	665,433	0	2,494,297	3,159,730
總計		0	329,530,960	205,060,179	41,211,097	575,802,236



進修推廣學院工作重點

- 持續辦理跨領域碩士在職學位學程
- 興建竹北推廣教育大樓



- 城中校區綜合大樓拆建
- 推廣教育大樓教室整建
- 建置網路課程教學系統
- 教學設備更新

- 學院官網升級
- 提昇組織效能
- 專業服務導向
- 同仁教育訓練
- 資訊系統改善建置
- 提昇教學服務滿意度

- 學分班
- 研習班
- 企業培訓
- 校友返校學習
- 數位課程製作



工作重點及經費預估

1. 竹北校區興建「進修推廣教育大樓」：111年7月興建工程基本設計規畫經新竹縣政府都市審議會議修正通過，於111年7月公告工程招標2次，無人投標後經委員會同意調增工程預算至2億2326萬3149元，再經兩次公告招標仍無人投標流標。將再配合標案討論會議決議辦理後續。
2. 城中校區綜合大樓拆建計劃：建築師已完成可行性評估需求計畫報告。初估興建工程經費約7億元（不含後續裝修與設備費用），將再配合校方整體規劃辦理。
3. 學院資訊管理系統擬重新建置以因應未來網路教學以及課務及學務管理上需求。預估改版時程約2年，整體經費約1,000萬以上採分階段進行。
4. 數位課程委外制作，預估30門課，每門課6小時，每小時6萬元，經費預估1,080萬元
5. 強化官網行銷功能，經費預估約250萬元。

	經費來源				金額合計
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	其他經費 金額	
竹北校區興建進修推廣教育大樓	40,000,000			190,000,000	230,000,000
城中校區綜合大樓拆建計劃				700,000,000	700,000,000
數位課程製作				10,800,000	10,800,000
資訊系統升級				10,000,000	10,000,000
官網優化				2,500,000	2,500,000
					953,300,000



計資中心工作重點(一)

一.提供高效能運算服務

為滿足校內不同研究領域的差異化需求，將持續擴充計算設備，提供更多計算資源以支持各式頂尖研究，協助校內研究團隊擠身全球頂尖之林。

二.建置AI人工智慧運算平台

建置專屬AI人工智慧運算與Machine Learning等研究所需的計算與儲存資源，可執行各式大規模Neural Network模擬程式。同時導入商業版AI雲端服務（如：AWS、Azure、Google等），方便使用者直接呼叫使用，加速程式碼開發速度，提升研究產能。

三.提昇雲端與普及運算整體效益

1. 購置應用軟體，蒐集教職員生教學研發與校務資訊化之軟體需求，以求經費有效運用。
2. 雲端化電腦教室系統，因應使用者不同之需求建置多樣化的電腦使用環境。



計資中心工作重點(二)

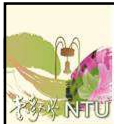
四.擴充高速無線行動網路

為提升本校教學及研究品質，規劃將學校各熱點(教室及會議室)無線設備在未來五年全面升級至802.11ax(WiFi 6)，支援最高1.7Gbps以上的速度。

五.規劃與提供資訊教育及數位學習服務

- 1.常態開設電腦應用及進階課程。
- 2.建置數位整合學習平台。
- 3.整合遠距教學平台系統及智慧化。
- 4.建置臺灣大學中英文網站製作平台。

	經費來源				單位：元
	年度預算	高教深耕	政府補助	其他經費	金額合計
提供高效能運算服務				15,000,000	15,000,000
建置AI人工智慧運算平台		5,000,000		5,000,000	10,000,000
提昇雲端與普及運算整體效益	5,500,000			2,500,000	8,000,000
擴充高速無線行動網路	5,000,000				5,000,000
規劃與提供資訊教育及數位學習服務	1,000,000	1,200,000		2,000,000	4,200,000



圖書館工作重點(一)

一、資源面

- ◆利用多元徵集管道，整合有償及無償公開取用資源，提升採購入藏效率與圖書館館藏質量。
- ◆特藏資料數位化與合作出版：爭取政府機構經費補助。
- ◆拓展營運資源：參加聯盟共構共享資源、開創紀念品發售。

工作重點	經費來源				單位：元
	教學經常費	高教深耕	政府補助	其他經費	金額合計
資源面	0	115,000,000	12,000,000	128,838,000	255,838,000



圖書館工作重點(二)

二、空間面與技術面

- ◆ 創造空間新價值：總圖持續進行局部空間改造及廁所整建，規劃設置東亞資料區、以及自習室進行改建擴增筆電使用區。
- ◆ 校史館水源校區文物庫房空間整理、微環境監控。
- ◆ 導入ISO/IEC 27001(Information Security Management System, ISMS) 國際標準，制定圖書館資訊安全標準。

工作重點	經費來源				單位：元
	教學經常費	高教深耕	政府補助	其他經費	金額合計
空間面/技術面	0	2,977,320	0	5,000,000	7,977,320



圖書館工作重點(三)

三、服務面與全球化

- ◆ 配合本校「雙語標竿學校推動計畫」之政策，加強與相關教師合作，辦理相關課程與活動。
- ◆ 優化圖書館自動化系統提升使用便利性，擴大行動服務應用範圍。
- ◆ 提升學術產出國際能見度：教師個人研究領域及院系學術研究力分析服務、開展自主式學科領域分析服務、推展學術合作網絡地圖專案(NTU Topics)。
- ◆ 擴大參與國際專業組織：參與國際組織OCLC增加本館及臺灣出版品國際能見度。

工作重點	經費來源				單位：元
	教學經常費	高教深耕	政府補助	其他經費	金額合計
服務面/全球化	0	2,985,440	11,230,000	3,730,000	17,945,440