

國立臺灣大學

114 年度財務規劃報告書

日期：中華民國 113 年 8 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.....	16
四、國際事務.....	20
五、總務.....	27
六、人事.....	33
七、財務管理.....	33
八、進修推廣.....	34
九、資訊網路.....	36
十、圖書管理.....	38
肆、財務預測.....	44
伍、責任投資政策.....	49
陸、投資方針、資產配置與規劃.....	50
柒、風險評估.....	53
一、教務.....	53

二、學生事務.....	54
三、研究發展.....	55
四、國際事務.....	56
五、總務.....	56
六、人事.....	59
七、財務管理.....	59
八、進修推廣.....	59
九、資訊網路.....	60
十、圖書管理.....	62
捌、預期效益.....	67
一、教務.....	67
二、學生事務.....	68
三、研究發展.....	70
四、國際事務.....	71
五、總務.....	71
六、人事.....	74
七、財務管理.....	75
八、進修推廣.....	75
九、資訊網路.....	75
十、圖書管理.....	77
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. 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。
5. 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，本校設立重點科技研究學院招收碩博士班學生，以積極培育相關人才。
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. 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單一登入( Single Sign-On, SSO )，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。
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，並以結合生成式 AI 以及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. 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 114 學年預計招收希望入學生 50 名，申請入學希望組 59 名，合計共 109 名。
2. 辦理特殊人才甄選入學招生，招生學術領域包含人文、數理、社會科學、生醫、生農產業、行銷管理及生命科學等學群，114 學年預計招收 67 名，並新增生物環境系統工程學系之名額。
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，辦理獎學金相關工作如下：
  - (1) 持續執行獎學金發放事宜：發放國家科學及技術委員會(下稱國科會)博士生研究獎學金國科會核配名額(另含本校加碼增加之名額，每生受獎 4 年，每月 4 萬元)，以及勤學博士生獎學金(每生受獎 3 年，每月 2 萬元)。
  - (2) 因應國科會博士生研究獎學金名額大幅提高，本校將持續配合辦理核配名額之甄選。同時國科會除核配各校名額外，並增加國科會甄選管道名額(獎學金經費均由國科會出資)。
  - (3) 教育部新增博士生獎學金，每名受獎生每月 4 萬(參與之學校需提供相同額度之配合款，由教育部及本校補助每生每月各 2 萬元)。本校將持續爭取補助名額並配合辦理甄選。
7. 為鼓勵本校研究生發揮潛能，並獎勵其研究成果，持續發放研究生校長獎，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，並將受獎生之論文大綱集結成冊，印製後發送各受獎生。112 學年獲獎名額預計 48 名，114 年將持續辦理，並舉行頒獎典禮。

## (二) 提升教學品質

1. 促進大學教與學之成效：本校近年來推動多項課程改革策略以協助學生多元探索、確定未來目標，但為了持續課程革新、教學創新的目標，具體工作包含三方面：
  - (1) 已執行政策之成效評估：對於已推動執行的相關政策與教學發展業務進行系統性之成效評估，透過學習經驗問卷調查等方式，瞭解其對本校教學、課程、與學生的實際效益。
  - (2) 新推動政策之落實：本校自 112-1 學期正式啟動課程與教學標竿計畫徵件，藉由提升學生自由選修的空間以及多元學習的路徑，培養準備好面對未來世界的博才(versatilist)。
  - (3) 未來政策之規劃：除了本校目前進行中的相關改革與政策推動，也需強化國內外教學發展的合作與交流，一方面把本校教學特色分享推廣出去，另一方面也可以獲得新想法與新合作的機會，以做為未來政策規劃之參考。
2. 協助學生適性發展：透過學習規劃師一對一會談，引導學生自我探索並善用校內外資源；亦協助媒合同儕及專家顧問，提供學生經驗分享及專業領域諮詢。此外，持續開發新型輔導模式，如：建置團體引導模式，包括主題式講座、延續型工作坊、校內課程合作、入班輔導等，以觸及不同的學生群體，鼓勵學生依自身需求使用服務，提升自主學習與學習規劃意識，實踐適性發展。同時，以學習規劃師會談經驗為礎石，開發學習規劃輔導工具，鼓勵學生可藉此類工具自主學習，獲得初步協助。
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、小田野自主學習計畫、



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 XR 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，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。
7. 促進教師專業發展：每學年舉辦新進教師研習營，並辦理以 Accessible (入門框架)、Customizable (各取所需)、E-learning (數位學習) 為目標的 ACE 教學認證專案。針對不同的教師需求，規劃多元主題模組，並舉辦實體工作坊，增加實作演練經驗與教師交流，打造彈性自主並能有效促進教學培力之系列課程。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。另亦推動教師觀課與教學諮詢等，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，透過學期初教學助理認證研習、學期間教學助理充電站與交流活動，協助教學助理奠定教學知能與強化實務經驗。此外，為深入了解教學助理教學表現，學期末實施期末意見調查收集教學回饋，針對具服務熱誠與表現優異的教學助理予以表揚。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，並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以來，已相繼完成第二及第三間未來教室，同時輔助完成逾 60 間具院系特色的院系未來教室，未來仍將持續導入 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，俾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) 賡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。

### (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備查意見之彙整。

### (四) 教務資訊服務

1. ISMS 資安：配合與全校資安程序書進行整合，並擴大範圍納入醫教分處、教發中心及數習中心等三個單位，以符合升版為新版 ISO27001:2022 標準，以加強教務資訊安全。
2. 資訊機房：升級新世代防火牆及網站應用程式防火牆，以強化教務資訊系統安全防护，提升教務資訊安全。

3. 盤點教務處資訊系統，根據各方使用者意見，列出改善的優先順序，以提升使用者體驗：(1) 新版選課系統開發；(2) ePo 及 tPo 系統優化；(3) 系所必修課程查詢系統更新及優化；(4) 教學意見調查系統優化及模組化設計。
4. 優化臺大校際選課電子化系統，新增三校 EMI 課程及跨校雙修輔系課程，以保障學生選課權益。
5. 建置 AI 線上客服平臺提高服務品質。
6. 持續開發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 將導入生成式 AI 並持續強化線上互動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) 國際活動與領導培力

#### 1. 創造學生全球化交流機會

- (1) 114 年推動社團海外探索計畫，徵求及補助學生國際交流計畫，建立與社團及自治組織與國外重點大學(如新加坡國立大學、哈佛大學及南洋理工大學等)的聯繫管道，洽談互訪合作計畫，並增加社團參與國際交流活動之經費補助，包括文化參訪、國際性論壇、競賽、學術交流及姊妹校短期課程。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及如何善盡社會責任。
- (2) 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，擴展學生國際視野，給予更直接的文化教育與國際體驗。114 年目標為提升外籍學生參與，預計成長至 20 人。

#### 2. 擴展學生社會服務參與

- (1) 鼓勵學生籌組社會服務團隊，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；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。
- (2) 為拓展學生國際志願服務實踐，除目前固定出隊之海外服務隊外，擬於 113 年起與 Love Binti International (LBI) 愛女孩國際關懷協會、遠山呼喚、舊鞋救命等國際非營利組織洽談合作機會，以開拓新的海外服務據點，並提供學生必要的培訓和資源；另支持因疫情中止之服務團重新啟動，延續服務精神與價值。
- (3) 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」。另鼓勵醫、公衛學院教師開設海外醫療服務學習課程，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。114 年預計籌組 5 隊國內外醫療服務隊，超過 1,000 人次學生參與。

### 3. 打造校園永續實驗基地

- (1) 鼓勵社團申請綠色校園計畫，推動生活實驗室理念，自 113 年起，每年與 1 個綠色環保社團合作於校級活動推廣，打造校園成為永續議題實踐場域。
- (2) 每年辦理學生楷模選拔，學生社會奉獻特別獎增加永續發展優異表現名額，鼓勵學生不僅服務實踐連結永續發展，更能走向國際，創建非營利職涯。持續辦理獎學金頒獎典禮，表揚學生關懷社會、發揮利他精神，獎勵本校學生在學期間優異之傑出表現。

### 4. 推動跨域夥伴服務方案

- (1) 114 年預計開設 600 餘門服務學習課程、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。114 年起將分析現階段執行情形，配合教育部政策，滾動調整服務學習課程制度及內容，擴大服務影響力。
- (2) 持續推動跨域夥伴計畫，鼓勵社團跨域合作，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。目標是 113-117 年累計至少完成 11 案橫向串聯、人際串連、資源串聯或多年期深耕服務方案。

### 5. 創新幹部領導培訓模式

設計並推出創新幹部領導培力方案，以體驗學習、桌遊、世界咖啡館及參訪等形式，提升培力課程之多樣性及實用性，目標是每年增加 10 人次參與，114 年預計成長至 180 人次。

### 6. 賦能學生團隊籌辦專案

- (1) 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，鼓勵社團積極參與，並協助傳承與多元發展。
- (2) 各學生宿舍設置生活自治會，提供住宿生反映意見及討論舍務之管道，並透過宿舍方案學生之團隊合作，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。
- (3) 擴大招募學生團隊籌辦校級及處級活動，如新生季、臺大藝術季、全球集思論壇、

世界文化嘉年華、畢業季、鐵馬週、宿舍生活學習方案、Passion Worker 編輯及學務研究等，發展及賦能學生領導與組織能力，豐富校園生活。114 年目標是 350 人次學生團隊參與籌辦校級及處級活動。

## (二) 生活輔導與經濟支持

### 1. 強化新生定向輔導參與

- (1) 持續辦理新生學習入門書院、新生開學典禮、社團聯展、迎新音樂會、僑陸新生入學輔導、宿舍迎新活動等定向輔導方案。
- (2) 新生季活動另新增線上影片、Podcast 等多媒體形式及互動闖關等資源，涵蓋新生所需各類資訊，並透過社群媒體推廣，增加活動及校園指引資訊之觸及率，提升新生對校園資源及各項流程的瞭解，114 年預計觸及率達 72%。

### 2. 深化系所導師關懷網絡

- (1) 協助系所設立及聘任關懷導師，逐步擴大關懷導師網絡，目標是輔導年增 50 人次，114 年目標是輔導成長至 550 人次。
- (2) 針對不同入學管道及身分之學生，本校推動「暖心關懷輔導方案 2.0」，動員更多系所教師為不同入學管道及身分學生之學習需求規劃各類活動，112 年起方案對象納入僑外生，113 年起更納入研究生，並依系所具體目標及預期成效提供增額補助，114 年目標是輔導成長至 2,750 人次。
- (3) 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。

### 3. 追蹤新設假別實施成效

本校針對學生多元需求，113 年增修「多元文化假及歲時祭儀假」，另針對第二度申請或已請 2 天以上心理健康假之學生，學輔專員提供適當關懷與心理支持，心輔中心轉知有開案之院系所或諮商輔導老師持續關懷，目標是每年追蹤率達 100%。

### 4. 建立學務教務共享平臺

113 年訂定本校「學生個人資料利用審查辦法」，建立嚴謹審查機制及資料安全防護措施，致力保護學生個人資料的同時，也為校內研究提供寶貴數據資源，促進校務實證研究分析及決策依據。另更納入研究參與者退出權，並鼓勵學生參與校務研究，展現臺大學生獨立研究的能力。預計 114 年試營運，115 年正式運作。

### 5. 強化身心障礙學生個別支持

- (1) 針對所有身心障礙學生安排直屬院系輔導老師，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，以使學生能發揮潛能順利完成學業。113 年起，針對需求性、變異性高的身心障礙學生，每學年增開 ISP 會議，目標是年增 2%。

- (2) 設置身心障礙學生職涯輔導轉銜人力，整合校內外資源，逐年增加職涯試探、職能養成、職場體驗及就業轉銜等方案，並將轉銜概念融入 ISP 會議，目標是每年增加 1 場身心障礙學生職涯輔導場次，114 年目標成長至 19 場，參與 150 人次。

#### 6. 提供各類經濟支持措施

- (1) 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、急難救助外，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) 114 年起推動夢田深耕計畫 1+N 新制，針對經濟不利學生規劃自主力、領導力、就業力、身心力及文化力逾 20 項輔導方案，提供參加 2 項以上輔導措施之學生獎助(學士班優先)，鼓勵以多面向之學習取代工讀，並透過輔導需求評估與成效分析，據以調整輔導措施，114 年預計輔導人數成長至 660 人。

#### 7. 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；另亦針對僑生休退學狀態進行統計分析。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。

#### 8. 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，並設置專職單位與人員，建立完善輔導網絡，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。預計每年召開 2 場諮議委員會議及原民生座談會，並辦理全民原教活動達 10 場以上，114 年規劃與共教中心合辦講座或課程，預計原住民族及族群平等活動觸及達 100 人次以上。

### (三) 身心健康與安全校園

#### 1. 建立校園三級輔導機制

- (1) 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，視狀況啟動學習調整制度。
- (2) 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；依學生身心健康困擾主訴及多元需求，每年持續辦理 50 場以上健康促進活動及工作坊，跨單位資源合作達 10 場以上。

## 2. 擴大新生普查對象追蹤關懷

113 年起新生身心普查納入研究所新生，114 年則由心輔中心及學輔中心橫向合作，確保高關懷學生得到及時追蹤與轉介服務，目標是每年追蹤率達 95% 以上。

## 3. 強化校園身心健康計畫

- (1) 113 年起與心理系連韻文教授合作推廣「身心中軸覺察練習」，提升學生自我覺察和調節能力，114 年目標是基礎班 240 人，培育種子學生 10 人。
- (2) 持續進行與心理系姚開屏教授合作之「臺大學生身心評量系統之建立」五年期研究計畫，預計 113-114 年建立線上施測及即時回饋工具，預計 114 年建立線上施測及即時回饋工具。
- (3) 保健中心擁有專任醫師、醫檢師、護理師、藥師、放射師等專業醫療團隊，提供門診醫療、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。113 年起逐步擴充智能醫療系統功能，實施病歷電子化並增加多元報到管道、即時看診進度查詢，提升就診便利性。
- (4) 為提升校園食安作業，膳委會執行小組善用營養專業，製定嚴謹食品安全政策及程序，每學期執行 2 次各餐廳、福利社及便餐車全面安全檢查，進行食物抽檢、肉品品質管理，辦理餐飲工作人員在職訓練、優良服務餐飲廠商網路票選活動。

## 4. 新建整建學生活動空間

- (1) 規劃於校總區東南區辛亥路基隆路口，新建逾 3,000 床學生宿舍，解決本校學生宿舍普遍老舊及床位不足問題，同時申請教育部新宿舍運動，打造符合新世代需求之宿舍空間。
- (2) 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。此外，學生宿舍設置共享廚房，並與跨單位或學生團體合作，規劃營養、樂廚等活動，促進師生互動交流。
- (3) 規劃第三活動中心，包括共食空間、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。

## 5. 實施霸凌防制修復策略

本校校園霸凌防制工作採取修復式策略，與系所、學輔中心等跨單位緊密合作，提供心理諮商輔導、適當管教措施、及移送權責單位依法定程序予以懲處等，並追蹤及

評估修復成效，目標是修復率每年達 50%。

#### 6. 推動資訊安全管理系統(ISMS)

全處持續導入資訊安全管理系統，114 年預計通過申請 ISO27001：2022 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。

#### 7. 完善學務人員教育訓練體系

(1) 全處定期辦理知識分享、主管共識營、同仁才能分享、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。

##### (2) 提升輔導人員專業知能

A. 每月辦理個案研討會，邀請專家學者針對當前學生議題進行分享與討論，因應學生需求。

B. 提供每人每月可申請 1 小時個別督導鐘點費，與督導老師討論學生輔導流程或處遇方式，以提升輔導人員專業知能。

C. 心輔中心聘任精神專業醫師為顧問，每週進行高關懷個案討論，提升介入處遇的專業度，加強對學生心理健康的支援。

D. 心輔中心每月辦理 1 場輔導人員專業成長講座，另補助每人 4,000 元校外繼續教育課程，以及諮商心理師、臨床心理師及社工師證照及會費費用，確保輔導人員之專業能力。

E. 心輔中心設立內部督導制度，促進專業傳承，確保輔導品質有效把關。

##### (3) 支援同仁專業職能發展

A. 醫療專業培訓：處內除支應醫師、護理人員、放射師、醫檢師、藥師及救護員參與年會外，並補助保健中心同仁參與外部醫療專業培訓，以提升專業職能，確保執業資格。

B. 職涯諮詢專業度：為擴大職涯中心一對一職涯諮詢服務量能，提升同仁職涯諮詢輔導的專業度及深度，如補助職涯中心同仁參與 CPAS 諮詢師校園培訓初階班及職涯顧問培訓證照認證班等。

#### (四) 提升職能與實習就業

##### 1. 厚植職涯輔導方案

(1) 導入企業業師及專業職涯顧問，提供六類職涯個別諮詢服務。另透過專業講師引導及實際操作演練，探討職涯規劃、求職技巧、面試策略、職能培養等核心課題，並逐年擴大規模，114 年預計輔導達 770 人次。



- (2) 持續辦理畢業生流向調查，提供系所作為課程規劃及職涯輔導之參考。
- (3) 配合政府擴大培育留用僑生政策，提升其國際競爭能力，實施「僑生語言學習及檢定補助方案」，鼓勵並補助僑生至本校語文中心和外語教學暨資源中心學習外語，以及參加語言檢定考試，114 年預計補助成長至 60 人次。

## 2. 擴大產學共育人才管道

- (1) 推動「跨領域實習-臺灣引路人計畫」，提供不限科系之實習職缺，由企業主管擔任導師，共同培養跨領域領導人才，114 年預計 85 家企業及 400 人次學生申請，並鼓勵每年至少 50 名僑生參加「國際引路人計畫」。
- (2) 推動「人才永續·產學共育」倡議活動，邀請企業代表分享學用接軌成功經驗與案例，規劃系統化職涯課程並導入企業導師，114 年預計投入產學共育企業數成長至 85 家。
- (3) 逐年增加校園徵才參與企業之多元性，促進學生與企業的直接對話與互動，了解職場需求及展現自我，114 年預計企業參與成長至 350 家。

## 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：到校一年內新進教研人員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.教授／研究員、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) 延攬人才及研究人力之補助與培育
1. 積極延攬深具學術研究發展潛力或享有國際聲譽之人才，以提升學術能量及國際影響力，為本校帶來新思維及開啟新領域研究。
  2. 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。
  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) 為鼓勵大型合作研究，補助公開服務型貴重儀器、潛力績優個人貴重尖端研究設備；以提升本校研究水準及國際競爭力。

3. 延攬及留任優秀技術專家：為延攬及留任優秀技術專家，業規劃穩定人員職缺、提高薪資待遇、針對不同類型技術人員規劃適合的考核機制、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，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.提升卓越研究大樓及生物技術館空間租用，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，已推動一系列精進措施，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；目前已準備驗收「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) 國際事務賦能

#### 1. 建置全校國際事務人員網絡

為有效推動國際化業務，本處將加強與校內各行政單位之橫向溝通連結，並運用資源協助各重點行政單位設立國際事務專責人員，以便於各單位推動自身業務時，即時考量與國際事務、國際化環境之關係。同時，將透過知能培訓、不定期交流活動等方式，強化本處與學院及行政單位國際事務人員之連結，以同步各單位之間國際事務推動方向與時程，促進全校整體國際化進程。

#### 2. 強化國際事務知能培訓

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) 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。
- (6) 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。

(7) 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竇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。

### 3. 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。

## (二) 國際事務資訊分析

### 1. 國際學術合作資料整合分析

本校目前已建置國際交流資訊系統，收集校內各類國際合作資訊；本校圖書館亦有建置教師研究熱點分析等資訊服務；同時也有購買 SciVal 等國際性學術資料庫，但未能有效整合及運用相關資源。未來預計首先將重新整理校內國際交流資訊，並與圖書館資料庫相互對照，作為日後挑選重點合作夥伴及開發新合作對象的重要參考依據。

### 2. 國際化量化資料分析

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。

### 3. 境外學生資料收集分析

本處目前已有每年整理更新主要生源地區高中排名等資料，提供各學系進行境外生申請審查時之參考；同時，亦已初步進行大學部境外生在校成績分析，預期將整理出畢業生在本校表現較為優秀的海外高中。未來會以此兩項資料為主，作為本校挑選海外合作高中、以及校內境外生申請審查時之依據。

## (三) 重點學校合作深化

### 1. 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，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。本校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。本校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，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，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. 雙邊共同種子計畫

在確立本校各領域學術發展強項、趨勢及潛在合作對象後，本校將著力於與重點標竿學校，如日本京都大學、筑波大學、美國伊利諾大學系統、西北大學、華盛頓大學、法國波爾多大學、科諾伯勒阿爾卑斯大學、澳洲雪梨大學等，建立各領域深化合作關係。

除一般性學生交換等合作外，會以全校層級和重點大學洽談雙方教師合聘及交換等制度，建立雙邊教師交流合作管道；同時，在院系所及個別教師層級，本校將透過媒合活動，協助教師及院系所和重點大學對應之領域建立連結，並透過共同種子計畫，提供必要之經費與行政協助，以扶持有意願且有潛力之合作計畫，並槓桿雙邊外部科研經費（如國科會），建立穩定永續的跨國研究合作團隊。合作計畫除研究合作外，亦包括課程共授、雙聯學位、共同發表及合作倡議等，以建立全面性的交流合作，在國際間建立穩固的雙邊、甚至多邊的國際合作品牌形象。

## 3. 多邊國際合作研究中心

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。

# (四) 提升國際影響力

## 1. 積極參與國際重要學術與高教組織

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。本校將積極爭取 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. 設立專責全球科研溝通團隊

除上述作為之外，本校預計建立專責之全球科研溝通團隊，統籌臺大國際品牌宣傳，將臺大學術成就、社會影響力、國際交流、永續發展等不同的校園面向，透過影音文字產製與社群媒體經營，以閱聽者容易理解與吸收的方式散播至全球夥伴，活絡臺大與在校師生，國內外高教夥伴、企業、非政府組織和校友間的社群交流。

除自有媒體經營外，也將主動進行採訪企劃，與國際高教及科研相關新聞媒體合

作，透過主動供稿、邀訪、活動聯名合作、參與國際競賽等方式，分享臺大在教學、研究、學術方面的經驗和成果，增加全球曝光，發揮臺大的學術優勢，藉此提升臺大的國際知名度和品牌形象。

### 3. 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。

## (五) 擴大海外學習計畫

### 1. 學術機構學習

#### (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之標的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，例如德國漢堡大學暑期研究計畫、捷克布拉格科技大學暑期課程、北京航空航天大學國際暑期課程等，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、更深化的交流形式，如交換學生計畫或雙聯學位計畫等。

#### (3) 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建置與申請流程簡化，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，積極鼓勵學生參與雙聯學位計畫。另以學院為單位推薦，提供雙聯學位獎學金補助學生出國，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。



## 2. 海外體驗學習(Experiential Education)

### (1) 海外研究實習

為鼓勵本校學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，本校特與美國萊斯大學、加州理工學院、聖路易華盛頓大學、芝加哥大學、法國巴黎高等綜合理工學院、香港大學等校洽談合作，自 112 年起推動海外研究實習計畫。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。

### (2) 引水人海外研究實習

本校開辦全臺第一個校級海外實習計畫—臺大國際引水人計畫，選送臺大學生於暑假至海外企業、NGO、研究機構見習與實習。引水人計畫強調師徒制實習，由海外各機構推派導師擔任「引水人」，讓遠渡重洋的臺大學生在導師的指導下，體驗外國職場文化或從事國際服務，並發展個人職涯。

## (六) 全球留才攬才與國際化校園

### 1. 海外高中盟校

#### (1) 籌組海外國際高中聯盟，磁吸頂尖優秀境外學生

為貫徹深耕東南亞國家的招生策略，加深交流並爭取優秀生源，從 112 年 5 月迄今，與馬來西亞 18+1 所華文獨立中學、印尼 8 所排名頂尖之中學、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等五個國家，30 所學校和一個系統，簽署合作交流協議，籌組國際高中聯盟。每年提供盟校推薦學術表現優異之學生，優先入學及全額入學獎學金。

#### (2) 移地辦理特色領域體驗課程

與菲律賓科學高中系統合作，舉辦特色領域體驗課程。針對數理資優學生，規劃多場臺大體驗日，提供主題課程、互動活動、小組討論和入學說明會。透過這些活動，擴展對境外招生國家的吸引力，同時加強與盟校的情誼和交流深度。

#### (3) 安排海外入校巡迴說明會及新生座談會

針對具有招生潛力的盟校及學校，籌劃入校說明會和校友分享活動，以有效宣傳臺大優質的高等教育品牌，從而提高招生效益。同時，舉辦已獲錄取的新生及其家長座談會，提供面對面的第一手來臺就學前相關資訊，以提升新生的報到率。

#### (4) 持續積極開發具招生潛力的非華盟校

制定策略性，挑選具有重要招生潛力的國家中的菁英高中和科學資優高中，與其洽談加入本校國際高中聯盟的意願，持續擴大高品質盟校的規模，鼓勵其推薦頂尖優秀學生前來本校就讀，以提升國際學生質與量，擴展國際學生生源。

## 2. 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。

## 3. 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，以供各院系所及教師自行招生時使用。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。透過獎學金制度變革，獲獎生由106學年度70人，穩定上升至112學年度284人獲獎，強化學生在校就讀動機並有穩定經濟支柱，專心課業及研究。

## 4. 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，提升臺大整體招生形象。

## 5. 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，甚至依各校策略施以不同比例華語教授當地課程。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，以及與俄羅斯當地最大的中文學校校長會談，皆獲得許多正面回應。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，規劃海外優秀高中招生機制。

## 6. 建立雙、多聯計畫

在招募研究所學生上，國際處預計透過不同平台鏈結國外知名大學或東南亞優秀頂尖大學，如越南河內大學、泰國朱拉隆功大學、拉曼大學、印尼萬隆理工大學、馬來西亞大學等合作，建立雙學士或學士+碩士雙聯學位，讓當地的學生在當地大學就讀3年或4年，後半段則到本校學習，完成後可取得學士與碩士雙學位，藉此磁吸國際優秀人才，留下來繼續研讀碩或博士班。

## 7. 提供職涯輔導

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，超過130家機構響應此項合作計畫，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。

#### 8. 發展多元化國際短期課程

NTU Plus Academy 開設多元國際短期課程，在穩定辦理的季節性短期課程以外，和姊妹校及世界知名大學合作，依其需求規劃各式專班，包括來自美國的哈佛臺北書院、國務院高中生華語獎學金計畫、西點軍校、空軍官校、密涅瓦大學；來自歐洲的台歐半導體短期培訓計畫、德國半導體人才培育計畫；以及印尼 IISMA 獎學金等 Tailor made 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。課程涵蓋不同領域：中文及文化、工程、自然科學、法律商學、研究實習及社會科學等，結合各領域專業學科，主題隨科技進步及世界潮流不斷更新(如：AI、半導體等)，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。另由本校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。

#### 9. 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、美國印地安那大學、哈佛大學、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，114 年起新增美國北卡羅來納大學教堂山分校及挪威奧斯陸大學。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，113 年來臺學生人數為 49 人，相較 112 年來臺學生人數成長 11 %；另為協助推動 2030 雙語國家計畫，與我國中小學校建立大手攜小手合作，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，113 年與中小學校學生互動達 1,209 人次；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，113 年薦送 10 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。114 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，藉由華語教與學的合作，擴展與姊妹校更多元合作面向，發揮本校國際影響力。

#### 10. 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，補助類別包含通識 / 基礎專業課程、系訂必修、領域專長及國外學者密集課程。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。

#### 11. 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。

#### 12. 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) 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 短期課程」之國際生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、執行及各式生活輔導。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。

##### (2) 促進國際生與本地生交流

舉辦線上選課指南、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、多對多的團體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。

## 四、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，並逐步以電動機具汰換引擎式機具，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. 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. 提供具穩定性、舒適性及流暢性之會議室管理系統，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，目前占用人 8 位皆已依規定繳納使用補償金，113 年 3 月本校函請

市府財政局同意現況接管，刻正向財政局釐清使用補償金是否應解繳市庫疑義，俟市府財政局同意後續行辦理廢止撥用事宜。

- (2) 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財政部國有財產署(下稱國產署)接管，其中士林區福林段二小段 404-4 地號等 7 筆土地業經國產署同意接管並於 111 年 5 月 26 日完成點交並辦竣管理機關變更登記，另 400-2 地號等 9 筆土地涉保安林解編事宜及民眾占用，需依農業部林業及自然保育署檢訂解編結果及釐清占用情形。經釐清後，國產署已再同意接管 400-2、454 地號等 2 筆土地，另刻正重新申辦 404-14、451-6、454-2、454-4、454-5 地號等 5 筆土地變更非公用財產作業，後續將依國產署意見辦理。

#### (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，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，已建置財物編號標籤申請系統，將申請端及管理端兩者結合並網路化，申請端及管理端均可多人同時操作，提升編號作業效能。
4. 本校現行財產物品管理系統程式架構過於老舊，恐有安全疑慮，為確保財物帳務資料安全，將請計資中心協助系統改版，預定 114 年底完成。

#### (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 114 年上半年竣工，基地 5 預計 114 年下半年竣工，基地 4 預計 115 年竣工，其餘基地 1、2、8 因多次流標及建照過期重新辦理變更設計及重辦建照後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 114 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. 為有效進行本校宿舍分配及管理，預計優化宿舍申借系統相關功能，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：規劃逐步推動電子收據取代紙本收據，作業方式為報帳單位於線上繳費系統製作繳費單，填報科目代號、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，系統自動開立電子收據，並 email 繳款人。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，配合公教人員「生活津貼線上申辦」，可利用自然人憑證或健保卡申辦，無須再遞送紙本申請書。人事室使用 eCPA 產出核銷清冊能讓出納組匯入產製撥款清冊(含所得稅及二代健保費用)，送主計室審核，完成造冊業務。

(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 112 年度契約訂單(截至 113 年 5 月)總筆數 765 筆、訂單總額計 1 億 3,917 萬 1,002 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. 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。
3. 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。113 年起規劃整合目前透過臺大帳務、電子表單平台、採購管理等 3 個系統產製，以及置於網頁等合計逾百個表件，委由本校計資中心開發採購作業平台，期簡化採購文件製作之行政作業，以助文件一致性及正確性，有效掌握採購審核進度，採購文件資料庫共享及採購無紙化，提升採購效率。

(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 113 年第 3 次開辦「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。

學校為維護校園戶外空間之夜間安全、提升校園夜間景觀，兼顧自然生態保護，並避免過度照明產生光害及能源浪費，特訂定臺灣大學校園戶外燈具照度規範。並於 99.7.27 第 2633 次行政會議修正通過。目前全校校園路燈乃依此照度規範設置，



惟仍部分區域照度有師生認為較為不足，經學生會或經校務建言管道反應，本處均會同校規小組及建議單位或人員至現場會勘。如未影響校園夜間景觀、自然生態及周邊館舍無異議，本處再予配合增設。

(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. 利用各大樓之消防受信總機及宿舍緊急求救系統，建構校總區各大樓之消防通報及安全警報連線系統，於第一時間通報駐警隊，並派駐警人員前往現場了解或處理。於夜間更能發揮大樓防災管理及安全維護之功能。
2. 學校公共區域、道路路口及安全通道裝置監視器系統，連線至駐警隊監視及錄影，影像料可存錄資1個月，事故發生可提供影像調閱，提昇維護校園安全、安寧工作，營造美好舒適、安全的校園教學研究環境。另規劃校園夜間安全通道。同學於夜間行走，盡量能行走於安全通道，避免行走於小徑上。安全通道設有緊急求救系統，可供通報。

(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，目前施工中有人文大樓新建工程案、教職員宿舍新建案(基地4、5、6)。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(基地1、2、8、20、26)、農場教研實習大樓、百歲紀念館、生技大樓、明志大樓等亦進行規劃中。

(二十三) 與臺北市政府合作推動文化資產活化計畫

1. 本校與臺北市政府於111年5月3日共同簽署合作意向書，合作標的為本校經管歷史建築「新生南路三段16巷3、3-1號」日式宿舍，雙方合作內容包括修復、營運及對市民開放等。
2. 本校於113年依文資法及相關補助規定向地方主管機關臺北市政府文化局申請規劃設計和因應計畫195萬5,000元，地方主管機關同意補助40%，另協助向文化部申請補助40%，共80%，156萬4,000元、本校自籌款20%，39萬1,000元。
2. 前開文資建物之修復工程經費預估為3,540餘萬元，114年度將依規劃設計及因應計畫內容，持續向地方及中央主管機關申請補助。

## 五、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)

## 六、財務管理

(一) 以創校百年相關專案為募款重點，持續推動校級相關募款以籌措學校財源。包括創校百年基金、百歲推手（百歲紀念館）及其他慶祝臺大百歲的各項募款活動。

(二) 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。

(三) 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。

(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，依利率中長期下行走勢配置資金於投資等級債券與 ETF 基金，以增加孳息收入與確保獲利。

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. 依本校各單位之需求，洽各家銀行、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。

2. 與往來券商、投信議訂台股、複委託與基金等交易手續費之降低，減少金融費用。
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. 百歲紀念館、新建學生宿舍與教職員宿舍財務計畫之審議。
2. 各項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。

為配合本校「增強校友聯結」之校務發展策略，本學院與全校院系所合作，提供校友隨班附讀，鼓勵校友持續返校充電，吸收前沿知識來提升職場競爭力並期藉由校友、在校生、學校三方鏈結，活絡校友學習網絡，並縮短產學落差、強化產學互動。

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，對於教育服務提供者而言，既是挑戰，也是契機。本學院不僅將持續優化行政效率及教學品質，更必須因應環境快速變化，提供符合學習者需求的學習模式，有鑑於此，本學院將建置「臺大智匯網」數位學習平台，以提供學習者無遠弗屆、無時空限制的優質學習環境與服務品質。

本校作為臺灣的指標性大學，肩負最高社會期待與教育責任，本學院以「建置優質終身教育平台，協助社會人才再塑，提昇國家競爭力」為目標；「整合校內外資源、創新課程與教學」為使命，期許成為推動社會前進的力量

工作重點如下：

- (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. 為符合世界潮流並與國際接軌，本院亦將配合國際政經學院之規劃，開辦各類學分與研習課程，協助培育在職人士之國際競爭力。
4. 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）建物調查研究，推動推廣教育大樓再造計劃

本學院建物（推廣教育大樓）超過 50 年，已進行建物調查研究：

#### 1. 如評估可拆建即進行拆建計劃

配合本校建構智慧永續校園之策略，學院擬於現址結合校園整體規劃與自然生態樣貌，興建呈現「臺灣大學進修推廣學院」建築風貌與智慧教室 5-7 層，地坪約 4,200 坪，以滿足進修推廣學院中長期發展所需。所需經費所需經費約 10.5 億元，由歷年保留教學經常費、歷年保留推廣教育結餘及貸款支應。

#### 2. 如評估無法拆建則進行轉置及整修計劃

將洽請總務處協調進行轉置並啟動整修計劃，所需經費約 3 億元，由歷年推廣教育結餘支應。

#### 3. 拆建或整修計劃執行時，辦公室及教室轉置所需租金每年約 600 萬元，所需經費由推廣教育結餘支應。

### （四）數位轉型，包括數位技術與數位課程

#### 1. 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。

#### 2. 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。

#### 3. 建置臺大智匯網，含線上報名系統、線上繳費、學籍管理、上課紀錄等功能，未來將持續擴充包括電子繳費證明，實體收據申請及各項系統功能優化。開辦優質多元課程，每年新增至少 20 門課，建置經費預估 200 萬元。

(1) 依據社會與產業需求，配合學校政策，積極結合校內教學與研究單位，規劃課程，提供在職人士深化或再塑其專業職能學習。

(2) 依據社會人士所需，開辦各類多元班程，包括人文素養、藝文哲學、品味生活、樂活保健、法律、資訊科技、管理…等研習課程，提供社會人士優質終身學習平台。

(3) 盤點校內外研究及教學資源，課程規劃主要以全球政經發展、管理與法務、AI 人工智慧、永續、雙軸轉型及跨領域整合為重點發展方向。

## 九、資訊網路

### (一) 建置 AI 智慧永續校園

#### 1. 校務系統再進化（打造次世代校務系統）

以人（使用者）為本，從心出發！行政 E 化工作累積至今已逾 18 年，建置超過 150 個系統，從 E 化、簡化、到 M（行動）化，隨著高科技產品與服務愈普及，貼近使用者設計則愈顯重要。未來將以使用者介面（UI）及使用者體驗（UX）為出發點、使用者習慣為主軸發展，再造更人性化與智慧化的 myNTU 校務系統。

#### 2. 國際化校務系統環境

臺大躋身世界百大，應提供師生國際化管道，因此校務系統旨在透過網路提供多元化服務與環境，提高本校的國際能見度與競爭力。而網路世界使用最多的語言是英語，優先將校務系統英語化成為重要任務。

#### 3. 透過生成式 AI 發展多模態校園服務

引入大型語言模型，配合生成式 AI 技術，將能更有效地改善校園知識、資訊管理的流通與擴展：

- (1) 導入 AI 設立智慧客服，蒐集並學習使用資料，適性差異化系統服務支援。計資中心在 myNTU 建置之校務行政系統逾 150 項，生成式 AI 為具有自我注意力（self-focus）機制，能在與使用者對話過程中形成符合使用者身分的問答模式，使其更貼近使用者的習慣與實務，提升服務品質及滿意度，並縮短時間成本。
- (2) 開發應用程式介面（API - Application Programming Interface）串接校務行政系統，針對格式固定、內容有既定規範或重複性質高之文件，將予以輔助生成，使日常行政作業更加自動化與智慧化；抑或透過智慧互動問答方式，替使用者完成（填寫）申請並送件，且能隨時以即時訊息方式確認申辦進度。
- (3) 建置互動模組，透過對話方式記錄行政單位之業務軌跡與辦理過程等，隨時掌握進度，日後也能快速統計分析、進行績效評估。並由各種案例及智慧客服模型大數據中學習分析，提供承辦人決策或解決方案、需求分析輔助建議，配合各類型使用者（學生、教師、職員…等），降低使用者體驗及介面優化門檻。
- (4) 整合數位學習平台，提供更有效的教育訓練及專業發展。生成式 AI 在協助校務行政之餘，也能輔助業務承辦人拓展學習領域。在學習平台選定主題接受訓練時，除了能使用對話方式更精準地尋求解答，於課程結束後，系統也能提供後續學習建議及推薦相關領域，延續終身學習之路。
- (5) 生成式 AI 在校務系統與校園服務樹立使用範例與原則，優化精進大型語言模型在識別處理正體中文、校園常用辭彙，使其更能融入日常生活，更加友善且全面性地推動永續校園。

### (二) 建置 AI 綠色節能機房

1. 因應校內資通訊系統大幅增加，高階 AI 設備耗電量成長迅速，建置符合綠色節能，具備 AI 監控功能的新世代機房。
2. 提供備援電力空調等高可用性機制，精確監控各空調及主機設備用電量。建置 AI 環境監控系統，即時監測溫濕度、空調與電力狀況，發生異常時，可立即通知。

### (三) 強化 AI 計算基礎建設

1. 建立高階 AI 計算主機群，定期更新 GPU 設備，支援校內研究團隊投入 AI 相關研究，包含：機器學習、深度學習、大語言模型等。
2. 建立位於本校機房內的落地版大語言模型，以便本校行政團隊，利用本校專屬資料訓練，產生符合本校需求的模型。

#### **(四) 推動資安法遵落實，集中收攏保護全校資通系統，導入 AI 監控資安事件**

1. 依照國家資安法，本校「核心資通系統」應通過 ISO 27001 驗證，且所有資通系統應導入「端點偵測應變機制」(EDR)，並將資訊系統應「向上集中」收攏保護，以符合國家資通訊政策。
2. 將透過資安委員會，要求各單位進行資通系統盤點，完成分級分類與清查「核心資通系統」，並參考盤點結果，優先收納等級較高、具備個資及對外服務之資通系統，由計中防火牆統一保護，減少不必要之對外暴露，降低被攻擊的機會。

#### **(五) 常態開設電腦應用及進階課程**

資訊應用課程旨在增強本校教職員工生及社會大眾的資訊素養與專業技能，促進其升學和就業競爭力。課程內容將依趨勢需求進行規劃，包含基礎及進階課程、高效能運算、AI 工具應用、學術研究軟體、中高齡者應用數位科技等各種類型課程，以實現終身學習的目標。

#### **(六) 建置數位整合學習平台**

因應混成學習之風潮，已建置課程數位整合學習平台，支援教學使用，加強互動性及多元化學習，增進學習效果。

#### **(七) 整合遠距教學平台系統及智慧化**

1. 因應科技趨勢和國際接軌及未來發展趨勢，將規劃建置綜合性及跨平台之數位學習及網路教學平台系統，建置智慧化及 XR 遠距教學環境，增進教與學之成效，以期提昇臺大在國際上之卓越教學聲望。
2. 擬規劃逐步建置 AI 雲視訊教學學習平台，包含同步/非同步遠距教學、互動白板、語音識別與翻譯、錄影直播等功能。

#### **(八) 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. 以使用者 UX、UI 為導向，導入新技術及網站設計思維，持續提供符合趨勢之網頁模組。
3. 整合校務資源，建立更完善之自動介接相關資源服務。
4. 舉辦教育訓練，提供使用手冊及教學影片。

#### **(九) 自動化行為分析與異常偵測系統**

1. 規劃自動化行為分析與異常偵測系統，以整合分析校園內網路流量，透過自動化及機器學習技術，提高偵測的可信度，並可分析應用程式流量、使用狀況及異常行為。進而透過安全性資訊與事件管理平台 (Security Information and Event Management, SIEM) 作關聯式分析，即時提供告警。且當偵測到異常行為或攻擊行為時可即時阻斷，以有效控制網路攻擊或蠕蟲感染。
2. 本校網路加密流量佔總流量的七成至八成，預估未來有持續增加的趨勢。可透過加密封包之網路特徵行為分析，結合機器學習 (Machine Learning, ML) 及人工智慧

(Artificial Intelligence, AI) 之運算模型技術，自動辨識異常行為即時阻斷，有效防禦校園網路安全。

#### (十) 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）以上，支援最高 1.7Gbps 以上的速度。

#### (十一) 升級系所/單位匯集網路基礎設施

1. 汰換網路設備，使用 Cisco Catalyst 新世代網路設備.升級各單位 Uplink 至機房介面頻寬 1Gbps，並視情況調整計中至各系所骨幹頻寬達 10Gbps。
2. 新設備預留足夠光介面，可直接與較遠之網路機房直接使用設備上之光介面傳輸。線路重新整理與標示。

#### (十二) 強化多面向服務日誌智慧分析平台

1. 擴展分析日誌類型之涵蓋面：藉由納入更多重要服務之日誌紀錄，可透過更全面的交叉比對分析手法，建立更完整的個人慣用型態剖析，包含如登入來源地理位置、使用服務型態、使用設備種類、上線時間等各面向，從而更快速偵測到異常使用情境，預先判斷是否已出現潛在被盜用的非正常存取。
2. 提升智慧分析之即時性：異常行為偵測的即時性至為重要，當非正常跡象出現後，能夠及早從資料主動分析得到警示，便能防範於先，快速阻斷後續行為。

### 十、圖書管理

#### (一) 資源面

##### 1. 追求資源購置最佳化

- (1) 利用多元徵集管道，洽談訂閱及出版訂購模式(Read & Publish)，期增加可用館藏量，同時提供 Open Access 期刊投稿優惠方案，提升採購入藏效率並支援研究出版。
- (2) 藉由本校圖書館自動化系統的共用區服務(Community Zone)，有效率地搜集、啟用全球公開取用資源，提升圖書館館藏質量。
- (3) 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，擴展學術資源。

##### 2. 積極徵集特色館藏並數位化

- (1) 主動徵集著名典藏機構或私人收藏家之舊籍珍本、檔案史料及影音資料等，並積極與校內外各領域名家保持合作聯繫，建立持續獲贈珍貴資料之管道並妥善典藏，展現本館館藏獨特性。
- (2) 加速具獨特性珍貴的特藏資源及日治舊藏數位化，並建置線上資料庫提供研究者不限時地存取利用，善用特藏資源進行研究與教學。

##### 3. 持續創造募款機會

- (1) 依館務需求建立募款專案，刊載於本校捐款網站與本館官網，公開揭露募款訊息與捐款管道，並依據捐款者意願實體或線上展示其資訊，表達謝意。同時依專案性質規劃留名、冠名機會，吸引更多校內外人士響應捐款。

(2) 與現有捐款人保持聯繫，不定期提供本館營運情形與活動訊息，建立良好關係網絡，增加捐款人對本館之認同感，創造將來再捐款或引薦其他捐款人之機會。

#### 4. 尋求單位合作共享資源

(1) 持續與校內外單位合作辦理展覽及活動，透過共享資源方式擴展活動量能，豐富本館活動類型與內涵。

(2) 依據活動規劃及特色，尋求政府計畫補助及民間合作機會，以挹注本館活動經費。

#### 5. 建構院系特色研究資源

(1) 評估讀者需求、專家意見並盤點既有館藏，進行館藏發展，加強各學科主題館藏強度與深度並配合院學士學位與學程之推動，以建構多元館藏資源。

(2) 積極與各領域圖書館學會進行交流合作，並妥善利用國內外館際合作機制，與國際接軌，拓展資源廣度。

(3) 持續整理社科院圖書館之日治舊藏資料，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」之典藏和「中文重要教科書專區」館藏之推廣利用。

#### 6. 建立符合博物館專業要求的文物管理機制

進行所藏校史文物之清查、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。

## (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. 開發創新應用服務

(1) 建置並強化雲端圖書館自動化系統 (System for Library Information Management)，提供單一整合查詢館藏資源平臺。

(2) 利用雲端服務平臺與開放介面的服務架構，整合數位典藏資源。同時透過 API 開發與結合行動應用程式，提供更便利的加值服務，增進圖書館資源服務的使用效益。

(3) 整合自動化系統與校內數位學習系統，提升教師獲取教學資源的便利性，同時增進學生學習成效。

(4) 應用鏈結資料相關技術與資源深化圖書館的資訊架構，以 Linked Data 技術串聯館內外的豐富資源，擴展館藏的使用深度與廣度，進而創造一個無縫且互連的知識探索體驗。

#### 2. 運用 AI 及大數據技術

(1) 引入機器學習和 AI 人工智慧分析技術，進一步優化圖書館資源管理，同時支援未來的資料導向決策和服務優化。

(2) 加強推動擴增實境 (AR) 技術在圖書館服務中的應用，提供更豐富的閱讀和學習體驗。

(3) 開發智慧型 APP，以及加強推行行動支付及行動錢包功能，促進服務流暢度和滿



意度。

(4) 將資源與系統移至雲端平臺，提升遠端存取的效率與彈性，同時運用大數據資料庫整合系統與介接機制，便利讀者線上申請服務。

### 3. 優化服務設備及提升數位基礎建設

(1) 支持 Open Access 開放取用，並發展研究資源再利用機制。

(2) 開發學術資源使用平臺與介接 API。

(3) 持續優化數位媒體設備與服務環境。

### 4. 強化資訊安全設備環境

(1) 重新佈建實體網路；汰換老舊伺服器；分區規劃設置資訊箱，進行結構化佈線工程，優化網路品質。

(2) 建置資訊安全偵測防禦機制，以及架設新一代虛擬化平臺，分級使用虛擬平臺資源。

(3) 增設儲存設備與強化備份備援機制，以因應資料中心及大數據資料增長空間，並且提升資料保存安全性。

(4) 發展讀者端虛擬化管理平臺暨雲端桌面管理。

## (三) 服務面

### 1. 建構使用者為中心的讀者服務

(1) 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；協助建置教師個人學術檔案，增強研究者相關知能，作為研究人員的教研後盾；協助提供系所單位評鑑所需資料。

(2) 建構個人差異化的服務內涵，量身定做圖書館利用指導與深度諮詢服務，滿足不同讀者需求。

(3) 應用 Kiosk、手機 APP、AI 等新興科技優化櫃臺作業，簡化服務流程，有效提升讀者滿意度，加速讀者服務之數位轉型。

### 2. 營造多元智慧的開放學習環境

(1) 開創使用者導向的多元學習共享空間，營造互動學習之活動場域，打造優質的知識學習環境。

(2) 廣泛應用新興資訊科技，拓展行動服務範圍，延伸行動閱覽證、行動支付及 Line 個人化等服務項目，創造自助服務環境，落實智慧校園。

(3) 持續優化空間管理系統，包含改善研究小間管理模式，同時開放線上進行長期及單日預約；以及讀者前台顯示與查詢功能、調整空間預約及報到機制。有效提升空間使用效率，營造多元智慧的學習環境。

(4) 與本校雙語教育中心合作，規劃「椰林精英計畫」之相關多元英語活動，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。

### 3. 強化公共關係與校友連結

(1) 結合線上申辦與電子支付，簡化辦理校友借書資格之流程，進而提高校友使用各種資源便利性，優化校友服務體驗。

(2) 配合校友中心推出數位校友證，將持續優化校友使用數位證及實體證之閱覽服務，降低使用上的困擾。

(3) 妥善保存與展示校友捐贈之校園生活物件，於公開園地分享校友往日點滴，珍藏校友回憶，傳承校園歷史風華。

#### 4. 實踐人文關懷與社會責任

(1) 規劃多元主題之講座、展覽等藝文活動，並契合本校永續發展、雙語服務、教職員全人關懷等政策方向，舉辦相關推廣活動，支持學校發展目標，提升讀者視野。

(2) 強化對外合作，擴展國內外機構人員之交流與導覽參訪，展現本館特色並汲取他人經驗，增進聯繫交流與合作機會。

(3) 積極透過借展或聯展等方式與國內外博物館、圖書館單位合作策展，提升特藏資源能見度。創新博物館展示手法，並逐步推動友善平權校園，滿足多元民眾之無障礙服務需求。

(4) 與總務處協力籌建百歲紀念館，期能成為本校新地標，鐫印臺大百年貢獻，提供本校師生及社會大眾展示、學習、體驗等多元教育功能。

### (四) 空間面

#### 1. 再現百年歷史風華

(1) 運用圖書館建築意象、特藏圖譜與珍貴老照片，創新館舍空間功能，策辦藝文活動，以連結人物及時空意象，呈現百年榮景並展望未來。

(2) 與總務處協力籌建百歲紀念館，推動舊總圖書館古蹟建築維護與空間再造，迎接百年校慶，活化校園記憶，共創未來榮光。

#### 2. 重塑館舍空間價值

(1) 持續推動總圖書館局部空間改造，塑造為校園軸心學術交流空間。

(2) 重新配置總圖書館自習室 24 小時使用區及一般使用區，以符合時下師生閱讀學習之需求。

#### (3) 社科院圖書館館舍與維護

A. 進行社科院圖書館 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，重塑館舍空間新價值。

B. 地坪輻射空調年度大維修：大閱覽廳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 10 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。

C. 維修竹製座椅及皮製沙發：設計品之竹製座椅與皮製沙發經多年使用，已有許多損毀情況，急需爭取經費以進行後續維修。

(4) 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。

#### 3. 活化師生使用場域

(1) 擴展數位自主學習資源與平臺，同步提供實體與線上課程，公開獲授權之知識影音。

(2) 醫學圖書館活用未來教室概念之多功能複合場域，增進閱覽空間使用效益；提供校

內師生藝術作品展出空間，陶冶師生人文素養及創造力。

- (3) 社科院圖書館擬汰舊換新一樓視聽座位電腦提升服務品質、以及該館大型玻璃窗投影設備以發揮投影行銷功能，營造安全舒適學習空間。

#### 4. 完善庫房典藏環境

- (1) 擴增專藏文庫，以妥善珍藏更多名家贈藏。
- (2) 改善特藏庫房典藏環境，並且規劃新增藏品庫房，為書畫、拓碑、地圖等特殊形式之特藏資料配置更完善的典藏方式；改善研圖書庫，為報刊館藏提供更完善的典藏環境。
- (3) 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。

### (五) 全球化

#### 1. 梳理本校學術產出以辨析國際發展

- (1) 持續推展 NTU TOPICs 服務，協助本校研究人員發掘校內潛在合作對象，提供校內外人員掌握與瞭解本校聚焦研究議題，透過個人研究 SDGs 主題比率查詢功能，提供決策者快速洞悉與展現系所整體研究方向與焦點。
- (2) 推展領域網路分析服務(Domain Network Analysis Service)，運用數據分析和資訊視覺化，提供教師研究領域網絡分析服務及院系學術研究力分析服務，快速掌握最新研究前沿(Research Front)，聚焦領域熱點與分析國際合作走向，做為科研發展重要參考指標。

#### 2. 提升本校學術能見度及影響力

- (1) 匯集與保存教師學術研究成果，優化臺大學術典藏 (NTU Scholars) 平臺，強化視覺呈現與搜尋可見性，彰顯本校學術研究能量。
- (2) 推廣開放科學，擴大 Read & Publish 合約規模，鼓勵師生以開放取用形式出版研究成果，提高研究能見度及影響力，同時降低資訊獲取之阻礙，促進資源的永續利用。

#### 3. 支持跨域學習與增進文化理解

- (1) 建構雙語學科服務：為提供國際學生及外籍教師對於圖書館有更深度的瞭解與使用本館資源，學科服務增加以英文講授之利用指導課程，圖書館網頁及活動訊息以中英文雙語發布，滿足國際生學習需求與外籍教師研究教學需要。
- (2) 持續建構雙語圖書資訊服務環境，透過講座、影展與書展等，增進讀者對各國國情理解之廣度，並使外籍讀者加深在地文化政經認識與跨文化學習。透過辦理世界各國相關主題書展活動，提升師生跨全球化視野和文化交流機會。
- (3) 持續協助博物館群精進多語別導覽環境，培養中英日等多語別導覽人力，提供各國訪賓理解、探索臺大人文薈萃與館藏。

#### 4. 參與國際組織加強跨國合作

- (1) 持續與國內外學者合作，進行特藏資源整理與研究並將成果出版。
- (2) 參與國際性博物館組織並加強跨國合作，以提升本校博物館群專業營運知能及視野。

## (六) 永續發展

### 1. 建構節能永續環境

- (1) 維護建築本體，改善基礎建設包括：更新下水道連通污水幹管，強化屋頂外牆防水及磁磚補強工程、油漆地毯局部更新等，以延長整體館舍之使用年限。
- (2) 配合「2050 淨零排放」推動減碳計畫，檢視館舍軟硬體設備和管理政策之減碳效益。配合校方政策提升節能減碳效益，如夏月夜間時段避免安排會議或不提供場地外借，以減少尖峰時段用電；致力推動無紙化作業，善用可持續性資源或環保素材進行數位行銷與出版以落實減廢政策。
- (3) 賡續維護館舍各項基礎設施及設備周全，包含消防、空調、中央監控、指標、門禁、廣播、電子保全、飲水、電梯系統及家具設備等，確保館舍安全與正常維運，以達永續經營目標。
- (4) 圖書館、校史館為本校極富代表性之參訪空間，每年平均入館高達二百餘萬人次，服務面積逾萬坪，有賴專業廠商提供清潔服務以維繫永續優質閱覽環境。

### 2. 強化風險預防管理

- (1) 定期施作監測各項館舍安全、空氣品質、防災維護等必要項目，並定期滾動檢討風險評估，以因應內、外部環境之改變。
- (2) 定期更新和升級機房設備和技術以確保機房的運行效率和安全性，並建立完善的風險管理和災害恢復計畫。
- (3) 持續認證 ISO 27001 資安管理國際標準，建立更加穩定的網路安全體系以預防和應對各類網路攻擊與威脅。

### 3. 關注永續發展議題

- (1) 主動擇定與本校研究專長相關之永續發展主題領域論文進行分析，提供校方研究決策及洞悉領域熱門趨勢之參考。
- (2) 開展多元教育活動，培養讀者永續發展意識；推廣公眾廣泛參與，善盡大學社會責任。

### 4. 永續校史文化資產

- (1) 多元徵集校史文物與記憶，經系統化整理後分享於開放園地。
- (2) 強化校史文物管理與維護，重要文物列入校園文資清查名冊。
- (3) 參與校園文資推廣，增進校內外對於校史人文的認識與認同。

## 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、114 年度預算概要

本校 114 年度經常性業務收支預算編列教育部及其他機關補助 81.56 億元、自籌收入 129.67 億元，共計 211.23 億元，用以支應教學研究、建教合作及推廣教育等所需經費 213.48 億元，預計短絀 2.25 億元。資本支出預算編列 18.96 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，及支應教職員宿舍、學生宿舍、教研實習大樓等新建工程。

單位：千元

項目	預算數	項目	預算數
<b>經常性收入來源</b>	<b>21,122,803</b>	<b>經常性支出</b>	<b>21,347,608</b>
政府補助收入	8,155,944	教學研究及訓輔成本	9,404,404
學校教學研究補助收入	5,255,070	建教合作成本	7,497,069
其他補助收入	2,900,874	推廣教育成本	264,909
自籌收入	12,966,859	學生公費及獎勵金	765,000
學雜費收入	2,207,175	管理費用及總務費用	1,800,960
學雜費減免(-)	-60,500	財務費用	8,595
建教合作收入	7,581,250	其他業務外費用	1,010,619
推廣教育收入	413,000	其他支出	596,052
財務收入	317,873		
資產使用及權利金收入	1,112,235		
受贈收入	594,810		
其他收入	801,016		
<b>資本支出來源</b>	<b>1,896,392</b>	<b>資本支出</b>	<b>1,896,392</b>
國庫撥款	791,490	固定資產建設改良擴充	1,794,447
營運資金	974,143	無形資產及遞延資產	101,945
國內借款	130,759		

註：經常支出包含未涉及現金支付之折舊、折耗及攤銷數 1,924,696 元。

## 二、未來三年重大營建工程

本校刻正辦理教職員宿舍、學生宿舍、教研實習大樓等重大新建工程相關說明如下：

### (一) 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 1 億 2,530 萬元、114 年度預算編列 1 億 75 萬 9 千元，115 年度預計需 2 億 5,392 萬 7 千元、116 年度預計需 2 億 720 萬 9 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 115 年起辦理，115 年度預計需 2,150 萬 1 千元、116 年度預計需 2,071 萬 3 千元、以後年度預計需 4,675 萬 4 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 115 年起辦理，115 年度預計需 2,557 萬元、116 年度預計需 2,263 萬 2 千元、以後年度預計需 5,111 萬 5 千元。

### (二) 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 1 億 488 萬 2 千元、114 年度預算編列 3,000 萬元，115 年度預計需 9 億 5,000 萬元、116 年度預計需 41 億 5,956 萬 5 千元。

(三) 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，經教育部 110 年 7 月 12 日臺教高(三)字第 1100090065 號函核准，原核定總工程經費 2 億 6,000 千元，復經教育部 112 年 11 月 27 日臺教高(三)字第 1120111905 號函同意第 1 次修正為 4 億 6,021 萬元。本工程自 111 年起辦理，以前年度已編列預算 4,862 萬 5 千元、114 年度預算編列 8,000 萬元、115 年度預計需 3 億 3,158 萬 5 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)114 年度：預估經常收入211億2,280萬3千元，經常支出213億4,760萬8千元，以上收支相抵短絀2億2,480萬5千元。

(二)115 年度：預估經常收入 211 億 5,453 萬 9 千元，經常支出 214億234萬3千元，以上收支相抵短絀2億4,780萬4千元。

(三)116 年度：預估經常收入211億8,633萬8千元，經常支出214億9,062萬，以上收支相抵短絀3億428萬2千元。

單位：千元

項目	114 年預計數	115 年預計數	116 年預計數
<b>業務總收入</b>	<b>21,122,803</b>	<b>21,154,539</b>	<b>21,186,338</b>
<b>業務收入</b>	<b>18,836,335</b>	<b>18,863,498</b>	<b>18,890,715</b>
學雜費收入	2,207,175	2,211,589	2,216,013
學雜費減免(-)	-60,500	-60,621	-60,742
建教合作收入	7,581,250	7,596,413	7,611,605
推廣教育收入	413,000	413,826	414,654
學校教學研究補助收入	5,255,070	5,255,070	5,255,070
其他補助收入	2,900,874	2,906,676	2,912,489
其他(凡不屬以上之業務收入)	539,466	540,545	541,626
<b>業務外收入</b>	<b>2,286,468</b>	<b>2,291,041</b>	<b>2,295,623</b>
財務收入	317,873	318,509	319,146
資產使用及權利金收入	1,112,235	1,114,459	1,116,688
受贈收入	594,810	596,000	597,192
其他(凡不屬以上之業務外收入)	261,550	262,073	262,597
<b>業務總支出</b>	<b>21,347,608</b>	<b>21,402,343</b>	<b>21,490,620</b>
<b>業務成本與費用</b>	<b>20,328,394</b>	<b>20,369,051</b>	<b>20,409,789</b>
教學研究及訓輔成本	9,404,404	9,423,213	9,442,059
建教合作成本	7,497,069	7,512,063	7,527,087
推廣教育成本	264,909	265,439	265,970
學生公費及獎勵金	765,000	766,530	768,063
管理費用及總務費用	1,800,960	1,804,562	1,808,171
其他(凡不屬以上之業務成本與費用)	596,052	597,244	598,439
<b>業務外費用</b>	<b>1,019,214</b>	<b>1,033,292</b>	<b>1,080,831</b>
財務費用	8,595	20,652	66,165
其他業務外費用	1,010,619	1,012,640	1,014,666
<b>短絀</b>	<b>-224,805</b>	<b>-247,804</b>	<b>-304,282</b>

註：114 年至 116 年預計折舊、折耗及攤銷數分別為 1,924,696 千元、1,928,545 千元及 1,932,402 千元。



#### 四、未來三年可用資金變化情形

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，114年 105.08 億元、115年 110.31 億元、116年 119.21 億元。

國立臺灣大學可用資金變化情形  
114年度至116年度

單位：千元

項 目	114年預計數	115年預計數	116年預計數					
期初現金及定存 (A)	21,911,398	22,317,954	22,648,559					
加：當期經常門現金收入情形 (B)	20,846,493	20,877,676	20,908,922					
減：當期經常門現金支出情形 (C)	19,419,912	19,470,792	19,555,206					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	791,490	791,490	791,490					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)	1,896,392	3,122,553	5,907,013					
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)	130,759	1,291,876	4,440,386					
減：當期長期債務償還 (I)	42,882	34,086	34,919					
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)	-3,000	-3,006	-3,012					
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	22,317,954	22,648,559	23,289,207					
加：期末短期可變現資產 (L)	626,595	596,295	646,495					
減：期末短期須償還負債 (M)	12,436,072	12,213,572	12,014,372					
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)	10,508,477	11,031,282	11,921,330					
其他重要財務資訊								
期末預計待編列之營建工程預算	6,863,483	5,233,857	823,738					
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	378,628	0	0					
外借資金	6,484,855	5,233,857	823,738					
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	114年餘額	115年餘額	116年餘額
興建椰風學人宿舍	92	92.09-122.09	100%	1.39%	337,941	112,741	99,901	86,419
新生南路運動場地下停車場	94	94.05-119.05	100%	1.39%	258,478	56,401	43,850	31,108
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	205,435	86,306	77,611
學生宿舍新建工程	114-116	120.01-159.12	100%	1.60%	5,244,447	129,615	1,079,615	5,244,447
教職員宿舍-臺北市中正段二小段220地號等6案	113-117	119.07-154.06	100%	1.62%	814,005	195,759	490,564	722,773
教職員宿舍-台北市大安區金華段四小段203、204、205、205-1號(基地26)	115	118.07-155.06	100%	2% (暫以財務 規劃利率 預估)	88,968	-	21,501	42,214
教職員宿舍-南海段五小段331地號(基地20)	115	118.07-155.06	100%	2% (暫以財務 規劃利率 預估)	99,317	-	25,570	48,202

## 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優先投資。
3. 投資項目應符合臺大 USR 願景為優先。
4. 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)或該國之盡職治理守則，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」第四點，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」第五點，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具年度投資規劃，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等。前項投資規劃，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、114 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 114 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)或該國之盡職治理守則，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預計自 114 學年度起將對非低收入戶或中低收入戶考生收取報名費，目前尚無法評估收入是否能支應招生作業所需，不足額度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. 自 112 學年度起，增列國內委員住宿費並提高補助總額度上限，將增加總體經費支出。
2. 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。
3. 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。
4. 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) 學生參與國際交流方案之風險

1. 國際非營利服務組織所進行服務地點多為外交部紅色、橙色旅遊警示地區，警示原因包含戰亂、傳染病肆虐等危險因素，為保障本校學生之安全，需選擇非警示地區或規劃嚴謹方案，方可能成行，且溝通往返與計畫研擬耗時較長；另因跨國服務氣候及地緣變數較多，如：颱風、水災、政變等，可否成行仍須依當年度情況滾動式評估。
2. 跨國交流因包含搭機前往時程期程較長，學生為兼顧學業，大多需於寒暑假期間方能進行相關交流活動，惟不同國家學制不同，可交流互訪時段有限，可成團數量及每團參與人數可能不多。

### (二) 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。

### (三) 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。

### (四) 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，應嚴格要求承辦同仁及系統廠商簽署資訊安全保密合約書/保密承諾書；下載打包文件加密處理，開啟資料夾時輸入密碼，另委託計中每半年進行一次網頁弱點掃描，修補系統漏洞。

### (五) 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，導致宿舍財務缺口。

(六) 一例一休衍生之問題

校園徵才博覽會、開學典禮暨新生入門書院系列活動、於假日舉辦之活動，及校安與宿舍人員之值班，受一例一休法令規定影響，衍生人力調配問題及人事成本提高。

### 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，部分未開放全校服務，導致相同儀器重複購置，造成不必要之浪費。
2. 部分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宜持續提升專業，以充分發揮儀器效能。

(三) 專利技轉業務

1. 政府降低專利補助比例，「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，增加本校專利支出成本。
2. 獲證專利數隨時間累增，專利維護費用持續累升  
國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，無法進行處分；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，國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分，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，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。此外，亦強化技轉合約履約管理，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，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逐年成長。

(四) 育成進駐廠商培育管理與輔導業務推動

育成空間營運腹地有限，建物設備較老舊，已陸續重點整修，包括漏水與牆壁地板修繕，並逐步依規劃進行空間改善及美化，以利廠商進駐，提升培育績效。



#### 四、國際事務

##### (一) 國際事務人力流動過高

校內各項國際事務皆有賴專職國際事務行政人力進行，然相較於一般企業，本校提供此類具國際事務及外語能力之人力薪資落差較大，故往往不易延攬優秀人才，本校培養出的優秀人才亦常於服務 2-3 年後即離職追求更佳之職涯發展路徑。長久下來，本校無法維持穩定國際事務行政人力推動相關業務，國際事務知能也無法保存傳承，是推動國際事務不易的重要風險之一。

##### (二) 各行政單位相關人力配置不足

前述所有業務皆須仰賴全校各單位配合推動，然本校除國際處外，大部分單位並無常態國際事務人員配置。國際處歷來補助各學院配置至少一名國際事務人員，並自 112 年起補助教務處、學務處及人事室等單位配置 1-2 名專責國際事務人員，協助外籍師生。然此類計畫經費並不穩定，亦無法擴及所有單位，對於推動國際事務仍有潛在風險及不利影響。

##### (三) 國際交流資訊取得困難

本校國際處自 2006 年起建置國際交流資訊系統，主要收集國際處主政之國際事務相關資訊，進而收集全校各單位學術交流協議等資訊，資料相對完整。同時，本校亦有購買外部資料庫，作為國際學術合作成果的資料來源。但對於各單位、各教師自行舉辦之國際活動及學生交流，仍無法有效掌握，對於海外高中的排名及其畢業生在本校成績表現等資訊，亦尚需時間累積，對於進行部分國際事務資訊分析，仍有困難及不足之處。

##### (四) 國際合作經費支持

近年本校國際合作發展之經費，幾乎全數仰賴教育部高教深耕計畫支應，然由於經費總額逐年減少，對本校國際合作發展產生相對排擠效應，在推動雙邊合作計畫同時，對於其他類型的補助支持較為不足，對推動整體國際合作發展不利。

##### (五) 學生交流及全球攬才獎學金支持

本校近年大力推動選送本校學生赴海外研修及實習，並提供獎學金以支持學生赴外生活所需；同時，本校亦大幅增加招收境外學生獎學金之名額與額度，以期能和亞洲鄰近頂尖大學競爭全球優秀人才來校就讀。此兩項計畫皆須仰賴大量經費支持，且隨著計畫順利推動而需求逐年提高。本校目前主要以高教深耕計畫及捐款支應相關經費，惟考量高教深耕國際化經費總額逐年減少，及捐款每年額度之不確定性，須及早考量拓展其他經費來源或應對措施。

#### 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，部分規劃設置空間，將影響景觀綠地。
3. 用路安全風險：道路鋪面若有坑洞恐影響用路人安全。
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用

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，3 處經評估不具文化資產價值，尚有 20 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，112 年未完成採購招標程序即請廠商先行履約之案件約 6 件(占總體採購案量 0.6%)。

(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) 與臺北市政府合作推動文化資產活化計畫

歷史建築「新生南路三段 16 巷 3、3-1 號」日式宿舍之修復經費逾 3,500 萬元，將爭取文化主管機關全力補助，以減輕本校負擔。

## 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) 新冠疫情得到控制，各項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會活動也得以展開，有利創校百年相關募款活動的進行。惟疫情發展如再升溫，將有礙募款拜訪及聚會活動，將相當程度影響募款推動。

(二) 受地緣政治緊張、經濟成長受限等因素，金融市場波動劇烈，風險增加。

(三) 因通膨已控制與經濟下行趨勢逐漸顯現，各國央行緊縮貨幣政策陸續結束，利率下滑，利息收入減少。

## 八、進修推廣

進修推廣學院為盈虧自負單位，114 年工作計劃中除新建推廣教育大樓所需經費尚需貸款支應外，其餘工作計劃所需經費可由歷年保留教學經常費、歷年保留推廣教育結餘負擔。

## 九、資訊網路

### (一) 建置 AI 智慧永續校園

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) 建置 AI 綠色節能機房

1. 經費短缺  
機房建置牽涉土木工程與電力工程，需要較多經費支援。
2. 專業支援  
針對某些牽涉專業的工程，需要委請總務處營繕組，遴選工程顧問公司協助規劃發包。
3. 空間規劃  
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。

### (三) 強化 AI 計算基礎建設

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。

#### **(四) 推動資安法遵落實，集中收攏保護全校資通系統，導入 AI 監控資安事件**

##### **1. 經費支援**

依照國家資通安全法應辦事項，主機需安裝「端點偵測應變機制」(EDR) 軟體，該軟體所費不貲，需要額外經費支援，方可購入足夠版權數目。

##### **2. 法遵意識**

由於資安法甫於 2018 年通過，施行細則晚一年至 2019 年通過，許多同仁尚未意識到該法律的諸多要求。後續應有適當教育訓練，說明公務單位受到的規範，同仁應遵守的項目，以提升整體法律遵循與資訊安全意識。

##### **3. 資通系統盤點與收納**

應盡力落實資通系統盤點，並於盤點後，完成分級分類。針對等級偏高、風險偏高的網站，優先輔導，收納至計中防護區，對外統一由防火牆保護，對內則是安裝高階防駭軟體 (EDR)，以保護重要資料，如：個資。前述工作仰賴校內各單位配合，需要計中同仁與各單位密切合作。

#### **(五) 常態開設電腦應用及進階課程**

由於資訊科技日新月異，課程內容需與時俱進推陳出新，需要積極培育講師與人員相關技能，以維持課程的實用性與滿足學員需求。教學環境之成本如軟體改為訂閱制、教學場地及設備維運成本逐年增加等，將定期檢視課程開課效益、進行師資培訓，規劃最有效益之課程與維運品質。

#### **(六) 建置數位整合學習平台**

隨著使用課程數量增加與資安規定要求，每年需要增加相應的硬體設備和儲存空間，以確保能完整保存和備份課程教學資源以及學習歷程檔案等資料。

#### **(七) 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。

#### **(八) 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所必備，但因網頁技術及資安風險不斷更迭，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。

#### **(九) 自動化行為分析與異常偵測系統**

本校網路加密流量佔總流量的七成至八成，預估未來有持續增加的趨勢，而隱藏在加密流量中的惡意程式攻擊也急劇增加。在多重資安設備的校園網路架構中，於每一個資安設備上解開加密流量已經被證實是低效率且高成本的傳統做法。需透過加密封包之網路特徵行為分析以偵測異常，並與資安設備連動即時阻斷，強化校園資訊安全防護力。

#### **(十) 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。

#### (十一) 升級系所/單位匯集網路基礎設施

1. 許多系所最上層網路設備老舊，尚有許多 Cisco 2950, 3550, 3560 等已經 End of Service 許久之設備，此設備之 UTP 介面頻寬僅有 100Mbps。
2. 因部分館舍網路機房距離較遠，需使用光介面傳輸，但因設備光介面不足，需額外裝設光電轉換器，此光電轉換器供電之 5V 變壓器常因斷電重開後故障。
3. 線路老舊，實體線路未清楚標示。

#### (十二) 強化多面向服務日誌智慧分析平台

以下使用態樣易造成誤判而影響學習分析機制正確性：

1. 使用者透過匿名 VPN 連線服務掩蓋上網 IP 位址資訊，容易造成同一帳號短時間內從不同國家 IP 登入的異常狀態誤判。
2. 部份使用者會將帳密交給其他人登入信箱處理信件，此種同帳號多人使用的型態常因同時從不同地方登入導致異常狀態誤判。
3. 部分使用者不常登入信箱，尤其是畢業生帳號，導致偶而出現的登入紀錄不容易判斷是否為異常，即使導入 AI 人工智慧機器學習機制也可能因為資料量不足無法正確判斷。

### 十、圖書管理

#### (一) 經費短缺之影響

1. 圖書期刊訂購經費多來自高教深耕經費，惟此經費須每年核定，屬不穩定財源，對於館藏穩定成長實屬隱憂；且學術出版社為發展電子資源個人化服務，轉向以帳號數計價，需確實掌握資源需求並積極推廣，避免採購數量不足或過剩；加上電子資源每年均有漲幅、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. 資料數位化作業缺乏穩定財源及國家型計畫經費挹注，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. 數位時代之資訊服務日新月異，然隨著眾多資訊設備或服務的導入，以及配合校方政策所進行之 ISMS (Information Security Management System, ISO27001) 驗證作業，其所衍生之維護或營運合約費用已大幅超出傳統預算涵蓋範圍，對館內其他預算造成排擠效應，亟需校方另外給予經費支持。
4. 執行領域網絡分析服務所需之資料庫與各種軟體工具每年漲價，若因經費限制導致必須刪訂，勢必影響分析服務之資料來源以及分析效能。
5. 維持圖書館正常營運及服務品質，需有足夠經費的支持，包括開館時間的工讀人力經費、館舍的保養維護，書刊館藏的訂閱購置等基本經常性業務，皆需有穩定的經費支援。若因經費縮減，皆可能影響圖書館營運的品質。
6. 為活化圖書館場地的多元使用，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環境，

提升使用者滿意度。

7. 社科院圖書館之期刊區空間改造、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。社科院圖書館與法律學院圖書館兩館舍已分別使用 10 年、15 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。法律圖「法學典範書屋」、「中文重要教科書專區」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. 由於校史館文物之清查、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，加上百年校慶在即，雖然構思多項慶祝活動，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。
9. 總圖書館建築年數已逾 26 年，雖一樓空間重塑計畫甫於 112 年 8 月竣工啟用，然總館整體建築之格局、管線、基礎建設等均需改善，亦須通盤考量現行使用者需求，衡量優先改造之標的；再者其他樓層改造較難吸引捐款者挹注，囿於有限的經費來源，實屬不易。此外，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，需進行通盤考量並爭取專案經費以進行後續改善。
10. 全校捐款項目繁多，宣傳管道有限，如何讓潛在捐款者注意到圖書館募款專案，且願意以實際行動支持實屬不易，需思考如何有效與潛在捐款者建立關係，累積人脈資源進而尋求募款機會。

## (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. 領域網絡分析服務可因應校內教師與院系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，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。
3. 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. 風險型態複雜不易預防
  - (1) 供電中斷風險：電力供應中斷可能由於多種原因引起，包括電力網絡故障、自然災害（如風暴或地震）、設備故障或人為失誤等，可能導致電力供應中斷或不穩定，各項服務無法正常運作。
  - (2) 漏洞風險：IPS 和 WAF 雖可減緩 DDoS 攻擊，但仍需定期升級更新防禦設備和系統漏洞。
  - (3) 資源濫用：惡意使用者或未經授權的使用者可能透過不當手段，如大量下載或非法分享電子資源，濫用訂閱資源或付費服務，此類濫用可能會導致資源供應商認為其服務面臨不當使用，進而增加訂閱費用或採取其他懲罰性措施，如限制使用量或中止服務。



## 2. 科技法令修訂風險

- (1) 法令變動頻繁：需關注智慧財產權與個資保護法等相關法令更新。
- (2) 遵循法規成本增加：為遵守新法規，可能需要進行技術升級、員工培訓及流程改造，增加運營成本。

## 3. 科技設備更新頻率高

- (1) 維護成本增加：升級及購買新硬體、安裝新軟體以及相應的建置工作，需要更多經費成本挹注。
- (2) 系統相容性：頻繁更新科技設備和軟體，可能導致新舊系統之間的相容性問題。

## 4. 資訊系統版本維護不易

- (1) 人力培訓需求：系統版本維護需專業技術人員技能提升，並投入時間和資金成本。
- (2) 穩定性風險：新系統版本在初期可能存在未發現的漏洞或錯誤，影響系統的穩定性和安全性。

## 5. 雲端服務平臺安全風險

- (1) 網路可靠性：雲端服務依賴於網路連接穩定性，如果網路中斷或效能不佳，將直接影響雲端服務的可用性和回應速度。
- (2) 資料洩露風險：雲端存儲資料若未經妥善保護，例如未加密傳輸，可能會受到未授權訪問或駭客攻擊。

## 6. 雲端人工智慧 API 風險

- (1) 資料隱私與安全風險：敏感資料傳輸到雲端時可能有洩露風險。
- (2) 連線控制措施不足：可能導致未經授權連線和資料濫用。

## (四) 服務品質相對風險

1. 學術出版生態瞬息萬變，需時刻掌握學術出版最新趨勢與掠奪期刊演化動態，即時周知研究人員。出版社開放取用期刊投稿方案模式，費用逐年調漲，亦可能因機構發表量上升而提高訂價，增加機構經費負擔，倘無法續約，則研究人員需自行負擔出版費用。
2. 教師缺少掌握全面研究領域發展情形之管道，圖書館應思考如何改善。
3. 讀者需求不確定性高、轉變快速，量身定做之個人化服務內容與數位學習課程需因應變化快速調整。
4. 校友使用數位校友證，需與校友資料庫即時驗證，然因屬外部系統，其穩定度與更新狀況較難掌控；且圖書館服務時間較長，無法於晚間及假日即時排除校友資料庫驗證問題，易影響服務品質。
5. 館舍管理與環境影響
  - (1) 總圖書館建築本體近 30 年，各項基礎設施與環境亟需改善：館方在安排各類工程時雖已盡力降低對讀者之影響，但工程的噪音、粉塵、施工區域暫停使用等仍會對服務滿意度的產生威脅。
  - (2) 館內經常辦理各項活動與接待訪賓，雖吸引人潮駐足，也相對干擾周邊閱讀氛圍的靜謐環境，容易引起讀者反彈，成為辦理館內活動時必須留意的管理課題。
  - (3) 提供雙語資訊與服務時須更加留意內容正確性、適切性及即時性，需統一規範用

語避免導致外籍讀者誤解而引發紛爭，增加行政成本。

- (4) 醫學圖書館之館舍水電、空調、管線等與院區其他單位密不可分，規劃與執行減碳相關策略時，需配合全院減碳政策、設備更新與修繕進度，並考量對周圍單位之影響。
6. 校史館成立已逾 19 年，雖然逐年部分更新，整體而言展示內容與手法已顯老舊。展示更新所需經費龐大，且新內容的展示文案須經研究始可產生；舊總圖書館因應新大樓興建而空間分配遲未定案，校史館是否搬離原址不明，故難以決定是否在此時即全面改善展示內容與手法。
7. 圖書館與博物館群之國際交流與合作雖然進行多年，但需要長期耕耘深化，始可持續自我提升並發揮國際影響力。

#### (五) 館舍維運與空間不足之風險

1. 地下一樓自習室尖離峰需用落差甚鉅，若能爭取專案改造經費重新劃分區域，配合智能劃位系統分區供給照明，另闢深夜清晨離峰時段獨立開放之自習空間，可避免少數人使用大空間，精簡空調及照明用電。
2. 臺灣地震頻仍，頂樓露台縫隙漏水問題日益嚴重、難以根治，若能配合校方政策，加裝屋頂型太陽能光電板，除減少陽光直射可收降溫之效，亦能延緩原始防水層與水泥地之破壞，同時提升電力資源自給性。
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，如大型空調箱已逾二十年，馬達及零件老舊鏽蝕，屢有異音傳出，損壞風險日益升高，也使館舍隨時面臨閉館危機。須爭取專案經費逐步更新以確保運作安全無虞，提供讀者舒適的閱覽環境。
4. 因應特色館藏與名家贈書持續增長，庫房架位嚴重不足，特藏資料與專藏文庫的典藏空間亟需擴充，並提升相關典藏環境與設施。研圖書庫典藏環境與設施，相較標竿大學圖書館仍有升級改善的空間。
5. 社科院圖書館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。
6. 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。
7. 古蹟舊總圖建築
  - (1) 校史館座落於古蹟舊總圖書館建物內，該棟建物使用單位眾多且各自經費有限，如何協調各單位共同分攤古蹟維護管理所需經常性經費與修繕費用，為一重要課題，若無法取得共識，將影響古蹟建物損壞及後續文化資產法之因應困難等風險。
  - (2) 舊總圖書館建築已近百年，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，因此亟須原狀保留，整體需進行大規模修復及評估所需經費及經費來源。
8. 校史館文物庫房分別座落於水源校區飲水樓四樓、徐州路法學院校區學生活動中心(舊址)二樓，皆為校方暫時出借使用，該兩幢建築皆因年代久遠體質不良，偶

有漏水並存有潛在蟲害危機，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。

#### (六) 政策改變及組織人事變動之風險

##### 1. 政府政策改變影響

- (1) 因應政府太陽光電政策，經濟部 112 年起實施新制尖、離峰時間帶，然本館囿於開放時間限制，原有儲融冰設備無法配合以致節電效力大減。在夏月電價已額外增加 1 個月的同時，校方亦將電費由過去每度 3 元升為 3.5 元，自付比例亦由原 7%調至 10%，對於幾乎全年無休的公共服務館舍來說，暴增的電費著實為預算帶來沉重壓力。
- (2) 近來供電不穩，時有突波及跳電狀況，各項系統設備損壞的潛在風險亦大為提高。
- (3) 本館佔地廣大、開館時間長且使用者眾，需委請專業廠商清潔維護，近年受基本工資及物價雙漲影響，勞務成本大幅上升，須一再削減工項、延長物件維護周期等，嚴重影響閱覽環境品質及使用者滿意度。

##### 2. 母機構政策改變影響

- (1) 圖書館的服務重點可能因為母機構發展的重點改變而須予以因應、配合和調整。
- (2) 因應科技的發展與應用，需隨時機動調整人力配置及服務方式應變，以滿足讀者及時代趨勢的發展。
- (3) 配合員額精簡工友遇缺不補，近年工友陸續離退後遺缺額僅能縮減或以部份工時勉強支撐，人力缺口及影響工讀經費排擠問題日益顯著。

##### 3. 組織人事變動影響

- (1) 任何業務推動皆與人相關，各項規劃工作於執行上存在因組織人事變動而產生影響之風險。因此，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，可能因主管人事變動而導致政策更動，進而影響彼此間現行的合作關係和內涵。
- (3) 本校校史館與博物館的典藏最足以展現臺灣高等教育的發展，然專業的博物館營運需要專門人才，並且環境與設施所費不貲，若未能及時保存與典藏高教發展的足跡，對於臺灣史建置而言殊為可惜。

#### (七) 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，圖書館在空間提供、服務內容、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. 隨著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) 國際活動與領導培力

#### 1. 創造學生全球交流機會

社團海外探索計畫支持學生參與國際交流，透過與國外重點大學合作，拓展國際視野，增強全球競爭力。辦理全球集思論壇增加學生在地國際體驗，114 年國外學生代表人數增加至 20 人。

#### 2. 擴展學生社會服務參與

鼓勵學生籌組社會服務隊，提升對社會和環境的責任感。114 年預計籌組 5 隊國內外醫療服務隊，超過 1,000 人次參與。另透過與國際非營利組織的合作，開拓學生海外服務機會。

#### 3. 打造校園永續實驗基地

鼓勵社團申請綠色校園計畫，打造校園成為永續實踐基地。舉辦學生楷模選拔，表彰在永續發展和社會奉獻方面的傑出學生，激勵更多學生投入永續發展和非營利職涯。

#### 4. 推動跨域夥伴服務方案

鼓勵社團資源整合及跨域合作，建立穩定的在地夥伴關係。

#### 5. 創新幹部領導培訓模式

設計多樣化的幹部領導培力方案，提升學生的實用技能及領導能力，預計 114 年參與人數成長至 180 人次，為未來領導者培養堅實基礎。

#### 6. 賦能學生團隊籌辦專案

支持社團活動多元發展，提供經費補助及培訓，增強社團營運能力。推動宿舍生活學習方案及宿舍自治，促進教育功能及認同。擴大學生團隊籌辦校級及處級活動，提升其組織及領導能力，預計 114 年學生團隊參與成長至 350 人次。

### (二) 生活輔導與經濟支持

#### 1. 強化新生定向輔導參與

新生季引入多媒體及互動形式，增強活動及校園指引資料之觸及率，114 年目標觸及率達 72%，提升新生對校園資源的全面了解。

#### 2. 深化系所導師關懷網絡

協助系所設立及聘任關懷導師，逐步擴大輔導網路，114 年預計輔導達 550 人次。

「暖心關懷輔導方案 2.0」強化不同入學管道學生支持系統，114 年預計輔導成長至 2,750 人次。每學期導師會議或研習達 50 人次，促進經驗交流，提升輔導效果。

#### 3. 追蹤新設假別實施成效

針對請心理健康假的學生，提供適當的關懷和支持，目標是每年達成 100% 的追蹤率，

確保學生的心理健康得到持續關注。

4. 建立學務教務共享平臺

設計嚴謹的資料共享機制，114 年試營運，115 年正式運作，提供校務實證研究分析及決策依據。

5. 強化身心障礙學生個別支持

針對所有身心障礙學生提供 ISP 計畫，針對需求性、變異性高之學生增開 ISP 會議，預計每學年年增 2%，協助學生順利完成學業。另增強職涯準備及轉銜支持，預計 114 年增加至 19 場，參與成長至 150 人次。

6. 提供各類經濟支持措施

設立約 300 餘項校內外獎助學金及補助措施，支持學生多元需求。推動夢田深耕計畫輔導方案，預計 114 年輔導增加至 660 人，鼓勵學生多面向學習。

7. 落實僑陸生輔導方案

每學期針對成績預警及特殊困擾之僑陸生進行訪談，114 年透過問卷調查和關懷訪談，全面追蹤其學習和生活適應狀況，提供必要的支持。

8. 強化原民適性輔導策略

114 年預計舉辦 10 場以上全民原教活動，觸及 100 人次，推動校園內對原住民族文化的認識和尊重，提升文化敏感度。

**(三) 身心健康與安全校園**

1. 建立校園三級輔導機制

依學生身心健康困擾主訴及多元需求，每年辦理 50 場以上健康促進活動及工作坊，建立跨單位預防性支持網絡，促進學生心理健康及全人發展，確保在緊急情況下即時提供輔導支持。

2. 擴大新生普查對象追蹤關懷

新生普查對象擴大至研究所新生，114 年高關懷學生追蹤率目標達 95%，以提供及時追蹤及轉介服務。

3. 強化校園身心健康計畫

推動「身心中軸安頓計畫」，提升學生自我覺察及調節能力，114 預計開設基礎班 240 人次，培育 10 名種子學生。持續執行「臺大學生身心評量系統」研究計畫，114 年預計建立線上施測及即時回饋工具，加強學生身心健康的評估和支持。擴充智能醫療系統功能，提升校園健康管理。每學期 2 次全面執行各餐廳、福利社及便餐車安全檢查，提升校園食安管理。

#### 4. 新建整建學生活動空間

規劃新建逾 3,000 床的新學生宿舍，解決床位不足並提升住宿環境。設置共享廚房等設施，促進師生交流。規劃第三活動中心，提供多功能空間以支持學生的課外活動需求。

#### 5. 實施霸凌防制修復策略

採用修復式策略，跨單位緊密合作，提供心理輔導及適當處理措施，目標是每年修復率達 50%，以有效應對和防止校園霸凌。

#### 6. 推動資訊安全管理系統(ISMS)

預計 114 年通過 ISO 27001:2022 驗證，強化資訊安全管理，保護個人資料，確保資通系統之機密性、完整性和可用性，提供更安全的服務。

#### 7. 完善學務人員教育訓練體系

定期辦理全處教育訓練，促進學務人員的共同進步和持續學習。另辦理輔導人員個案研討、專業成長講座、內部督導制度及補助個別督導費用，支援醫療在職訓練和職涯輔導人員培訓，提升人員專業知能。

### (四) 推動職能與實習就業

#### 1. 厚植職涯輔導方案

導入企業業師及專業職涯顧問，逐年擴大職涯輔導規模，114 年預計輔導達 770 人次。持續進行畢業生流向調查，提供系所課程規劃及職涯輔導之參考。實施「僑生語言學習及檢定補助方案」，114 年預計補助成長至 60 人次，增強僑生國際競爭能力。

#### 2. 擴大產學共育人才管道

1. 「臺灣引路人計畫」提供跨領域實習機會，114 年預計 85 家企業及 400 人次學生申請，培養跨領域領導人才。規劃系統化職涯課程並導入企業導師，114 年預計投入產學共育企業數成長至 85 家。逐年增加校園徵才參與企業之多元性，114 年參與企業預計成長至 350 家。

## 三、研究發展

### (一) 推動頂尖特色領域研究中心及團隊國際合作

1. 針對國際重點領域及本校特色領域，推動與國際知名學研機構及企業合設聯合研究中心／實驗室，發展頂尖特色研究領域國際合作網絡，合作研發，共同發表國際成果。
2. 積極洽談三校國際聯合研發中心，持續推動特定領域之研究交流，亦鼓勵雙邊教研人員跨領域合作，以各項永續發展目標為核心，深入探討全球議題，結合不同角度之研究方法及成果解決全球問題。

3. 透過研究團隊整合力量，積極參與國際研究合作，提升國際學術界影響力與能見度。

## **(二) 培育傑出年輕學者，在尖端科技具有領導地位**

1. 完備本校研究人力資源體系與支持，提供人力支援及貴重儀器支持及使用補助，以強化研究能量。
2. 透過校內策略性計畫及研究支持提供教研人員多元研究資源，強化整體研究能量及國際競爭力。

## **(三) 提升產學合作能量，帶動產業發展**

1. 透過提供相關資源，橫向鏈結校內產學相關單位，共同舉辦主題式產學合作交流或技術媒合活動，可增加研發成果及技術曝光度，創造產學合作及技術推廣機會。
2. 積極鏈結產業能量與資源，推動協助成立企業聯合研發中心、大型產學合作計畫，深化產學合作，協助發展創新產業、產業升級，提高本校研發成果產業化及落地。
3. 以滾動調整專利申請評選及布局機制，提高專利品質及推廣比例。激勵及協助校內研發團隊運用研發成果衍生新創公司，促使大學人才及創新技術落實產業化發展，協助創新產業發展。

## **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 112 年 896 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 27 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，預期未來回收量與一般生活垃圾量會一同微幅減少。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，提供停車附屬服務，以期間接改變使用者停放習慣之行為模式。透過本校停車場之多元服務，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，配合車牌辨識系統、自動繳費機及多元支付等服務，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. 藉由維持會議室軟硬體系統設備穩定，提供使用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，每年針對當年度未辦理盤點者，派員至使用單位實地抽查財物，協助使用單位瞭解財物盤點

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。另財產物品管理系統程式架構預定於 114 年底完成重新改寫，可確保財物帳務資料安全。
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標籤申請系統完成後，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) 與臺北市府合作推動文化資產活化計畫

在修復完成後以公開招商的方式引進民間資源營運，可參考青田七六、青田書院、青田茶館等案例，結合文創產業展售、文化交誼與餐飲等提供社區多元之生活服務。

## 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，114 學年度預計核支講座獎助金人員約 40 名、特聘加給人員約 212 名、彈性加給人員約 398 名、新聘特殊優秀教師約 122 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 114 年度核支專案薪資人員約 20 名，核發特殊加給人員約 320 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超過新台幣 10 億元。
2. 未來 5 年每年小額捐款(一百萬元以下)筆數 5,000 筆，募款金額達 2.5 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% 以上。
2. 未來 5 年每年平均永續投資比率 80% 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 30BP 以上，證券交易手續費用節省 25% 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

基於過去所建立效能組織的基礎，並落實企業經營的理念，控制營運成本，應可維持財務自償運作。上述工作計劃，除可持續提昇服務品質，優化軟硬體設施外，更期能達成「建置優質終身教育平台，協助社會人才再塑，提昇國家競爭力」目標。

## 九、資訊網路

### (一) 建置 AI 智慧永續校園

#### 1. 提升行政效率及優化使用者體驗

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再進化之效益外，於系統開發過程中納入使用者體驗設計原則，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，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，並滿足所有教職員工生教學、研究、學習需求，且可藉由網路連結校務系統，辦理每日事務。

#### 2. 透過生成式 AI 發展多模態校園服務

建立 AI 應用程式模組，依其特性分類並選擇適合串連之校務系統，例如近似電子表單性質、流程固定之經常性業務，導入已調校過之 AI 校務模組，並彙整 AI 應用程式模組串接經驗，建立相關標準（如：模組應用領域範圍及區分準則、模組功能類別及分項準則、介接模組之 API 各項參數…等相關標準），檢視生成式 AI 導入之影響分析，做為下階段智慧化校園服務之依據與參考。

### (二) 建置 AI 綠色節能機房

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  $\leq 1.7$ 。
4. 電力與環控監控系統建置

### (三) 強化 AI 計算基礎建設

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。

### (四) 推動資安法遵落實，集中收攏保護全校資通系統，導入 AI 監控資安事件

1. 提升法律遵循性
2. 符合上級機關要求，資通系統向上集中。
3. 強化校內資通系統，降低遭攻擊或資料盜用的風險。
4. 減少各單位同仁管理資通系統負擔。

### (五) 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。

### (六) 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，讓學員不受時空限制，隨時可獲得相關學習資源與進行學習。
2. 持續更新平台系統與相關模組將更可符合使用者需求，持續改善與調整平台功能，提升使用者滿意度和教學效果。

### (七) 整合遠距教學平台系統及智慧化

1. 網路教學平台持續升級，建置智慧化遠距教學系統，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/非同步遠距課程，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。

### (八) 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. 建立全校統一風格之網頁版型，提升國際識別及形象。

### (九) 自動化行為分析與異常偵測系統

1. 於校園骨幹網路中，建置自動化行為分析與異常偵測系統，分析加密流量以偵測異常狀況，自動辨識校園網路異常事件。
2. 全校分期建置偵測系統，初期先收重要伺服器及使用者之網路流量及資安設備日誌傳送到智慧型 SIEM 平台，自動偵測異常行為，與資安設備連動即時阻斷，強化校

園資訊安全防護力。

#### (十) 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）以上。
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。

#### (十一) 升級系所/單位匯集網路基礎設施

1. 汰換老舊網路設備：確保連線品質與維持網路高可用性。
2. 頻寬升級：骨幹頻寬 10Gbps、單位內教室、實驗室頻寬 1Gbps。
3. 汰換舊式簡易型光電轉換器：維持網路高可用性、頻寬升級 1Gbps。
4. 線路重新整理與標示：增加效率，縮短故障排除時間。

#### (十二) 強化多面向服務日誌智慧分析平台

1. 提高服務日誌資料分析及偵測之即時性，縮短分析資訊產出之時間差。
2. 增加分析服務日誌資料類型之廣度。
3. 提高智慧分析機制產出資訊之準確性。

### 十、圖書管理

#### (一) 資源面

1. 透過參與聯盟進行合作採購，達成共購共享以擴展學術資源，提升採購入藏效率與圖書館館藏品質與數量，進而將經費使用效益最大化，並推展多元教學與研究支援服務。
2. 擴增本館特藏資源，力求典藏質量持續居於國內圖書館之首，並積極宣傳數位化成果，促進特藏資源廣為利用。
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。藉由追蹤銷售紀錄，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，有助於提升捐助意願與金額，成為圖書館穩定的自籌財源。
5. 藉由與外單位合辦活動，獲取更多辦理資源，分擔本館業務支出，同時增加活動規模與豐富性，亦可與外單位建立夥伴關係，共享成果。
6. 若能盡快完成本校校級總博物館籌備處組織章程，可更完善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，善盡大學社會責任。

#### (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. 運用新興科技開創多元智慧學習場域與自主服務環境，加速讀者服務創新與數位轉型，以增進圖書館服務軟實力與基礎建設，強化學校亮點與競爭力，吸納來自國內外的優秀師生。
2. 利用雲端服務平台整合數位典藏資源，提供便利資源利用，增加讀者運用圖書館資源的使用率。提高館藏資源的整合性和可查詢性，減少讀者查找資料的時間，提升服務效率和滿意度。
3. 智慧化讀者服務
  - (1) 開發智慧型 APP，加強行動支付功能，改善服務流暢度，提高讀者使用服務體驗和參與度。
  - (2) 增加線上服務可用性，簡化讀者線上申請服務流程，提升服務效率。
  - (3) 提升使用者虛實整合服務體驗，增強閱讀和學習的互動性和吸引力。
4. 引入機器學習和 AI 人工智慧分析技術，優化圖書館資源管理，支援決策和服務優化，提升運營效率和服務品質。
5. 發展臺灣資料鏈結資源共建共享系統，促進臺灣學術研究資源的整合和共享，支持跨領域和國際合作研究。
6. 資訊安全管理
  - (1) 持續通過驗證 ISO/IEC 27001 國際標準，加強資訊安全管理，保障用戶資料和傳輸資料的安全性。
  - (2) 建置資訊安全偵測防禦機制，及時檢測和應對安全威脅，保護圖書館系統和資料中心的安全性。
  - (3) 增設機房監控系統，強化備份備援機制，提高資料的安全儲存和可恢復性，保障系統穩定持續營運。

### (三) 服務面

1. 師生服務
  - (1) 強化系所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，掌握學術發表最新動態，進一步提升本校學術研究表現。
  - (2) 個人化服務可精準切合讀者需求，提升使用者體驗；透過深度諮詢服務和客製化的利用指導，提升讀者資訊素養水平。
  - (3) 透過教師專訪活動建立館員與教師情感，進而深入了解教師教學和研究需求，為圖書館面向調整參考和依據，促進服務深度和品質提升。
2. 辦理豐富多元推廣活動，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；並透過參訪交流，向訪賓展示本館豐沛的館藏與研究資源，增進能見度，促進交流合作機會。
3. 透過優化空間管理系統，並調整研究小間預約機制，可有效提升空間利用使用率，同時滿足師生研究使用需求。
4. 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。

5. 強化公共關係與校友連繫網絡，凝聚校友對母校的向心力，延續臺大記憶、傳承臺大精神。透過擴展行動支付之利用範圍，將可簡化校友借書資格申辦流程，免去校友需親自來館辦理、繳費之交通時間，進而提高校友使用各種資源之便利性，優化校友閱覽服務體驗。
6. 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。
7. 建立博物館典藏庫房標準與專業化管理機制，讓臺大各種珍貴標本、文物、科學儀器、設備等文化資產，能妥善整理保存與利用，並促進博物館群藏品與本校學科教學、研究密切合作與相互支援，擴展跨學科/跨領域合作，提升本校研究能量與學術聲望，推廣科普教育貢獻社會。

#### (四) 空間面

1. 擴增書庫空間並改善典藏環境，確保館藏長期保存，滿足師生教學研究與學習需求。優化特藏庫房空間與設施，善盡珍貴資料保護之責，達到永續典藏之目標。
2. 空間活化與多元利用
  - (1) 透過總圖書館自習室空間改造，重新配置 24 小時使用區與一般使用區，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。
  - (2) 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，營造藝文氛圍與增加實質營收之雙贏成效；各項館舍及資訊設備經妥善維護，可使之維持良好運作，館舍得以永續營運使用，提供師生優質舒適的閱覽環境，提升圖書館服務品質。
  - (3) 社科院圖書館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。
  - (4) 以多元彈性的圖書館設施，滿足師生合作學習、知識交流、藝術休閒的全方位需求，隨著新形態的教研與學習與時俱進，展現新一代圖書館價值。
  - (5) 數位自主學習平台打造不受時間及地域限制、24 小時全年無休的開放學習環境，促進知識共享與教育平等。
3. 透過展現圖書館意象與往日景色，可幫助讀者更深入了解本館歷史與文化背景，有助於提升本館正面形象與魅力，吸引更多讀者慕名來訪。
4. 與總務處協力規劃百歲紀念館，期能成為本校新地標，鐫印臺大百年貢獻，提供本校師生及社會大眾展示、學習、體驗等多元教育功能。
5. 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。



## (五) 全球化

1. 持續更新學術合作網絡探索 NTU TOPICs 收錄之內容，除增進圖書館能見度及專業服務外，並提升國際影響力與促進跨域合作交流，以提高學術聲望及影響力。
2. 透過每年完成至少 30 件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. 積極加入國際專業組織及加強跨國合作，促進實務交流，善盡國際成員之責任。透過國際合作出版，促進學術傳播，嘉惠全球研究者共享特藏資源，並提升國際影響力。
4. 透過開放取用期刊投稿方案可有效擷節研究發表支出，提高本校研究成果能見度與國際影響力。同時降低取用資訊的門檻，加速知識流動，落實資源永續利用理念。
5. 提供友善雙語學習環境與服務指引，便利讀者知悉並有效運用本館資源，更可透過主題活動，幫助外籍讀者輕鬆融入本國生活與文化。

## (六) 永續發展

1. 包容群體差異以推動空間平權，改善基礎建設以延長使用年限，委託專業廠商維持館舍之舒適潔淨，打造永續運營之優質閱覽環境。
2. 主動進行與本校研究專長相關之永續發展主題領域分析，積極促進 USR 與 SDGs 相關研究，實踐大學社會責任。
3. 倡導永續發展議題可啟發讀者自發性參與環保行動與實踐永續倡議，無紙化作業以實際行動支持永續發展，讓圖書館成為積極參與永續發展的一員，善盡社會責任，給予未來世代更好的生活品質。
4. 推動綠電、節能、減碳、減廢、無紙化等措施，降低尖峰時段用電，落實節能減碳永續經營圖書館，逐步協助校方達成 2050 淨零碳排轉型長期目標，實踐 SDGs 目標 11 建構永續社區的願景。
5. 定期進行風險評估及災害演練，以加強減災整備及應變復原能力；升級機房設備並定期進行資安健檢，以提高系統運作效能及安全性。規劃期程並系統性汰換已達使用年限之設備設施，確保館舍用水用電安全，兼收節能環保成效。
6. 提升本校校史文物保存之成果與品質，促進大眾對其認識進而認同，保護本校校史珍貴資產以確保文化永續。
7. 依核備之古蹟管理維護計畫執行，以利本校善盡保護古蹟責任，並向市府古蹟管理單位或文化部古蹟執掌單位申請爭取文化資產保存計畫經費，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。



## 附件：114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，114學年預計招收希望入學生 50 名，申請入學希望組 57 名，合計共 109 名。
- 二. 辦理特殊人才甄選入學招生，招生學術領域包含人文、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，114學年預計招收 67 名，並新增生物環境系統工程學系之名額。
- 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，持續發放研究生校長獎，以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，並將受獎生之論文大綱集結成冊，印製後發送各受獎生。112學年獲獎名額預計 48 名，114 年將持續辦理，並舉行頒獎典禮。



## 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	其他經費 金額	金額合計
招生		144,756,000	105,600,000	28,188,100	233,164,100



## 教務處工作重點(二)

### 提升教學品質

- 一. 啟動課程與教學標竿計畫徵件，藉由提升學生自由選修的空間以及多元學習的路徑，培養準備好面對未來世界的博才(versatelist)。
- 二. 開發新型引導方案及學習規劃工具，協助學生適性發展。
- 三. 成立XR教學推廣中心，推廣沉浸式教學法，培養種子教師與學生團隊，開發XR教案，利用XR科技輔助教學，提升學習成效。
- 四. 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高教公共性。
- 五. 辦理ACE教學認證專案，促進教師專業發展、精進教學助理制度，深化教學專業發展支持系統，優化教學培力機制，改善教學環境，導入生成式AI應用，鼓勵創新教學。
- 六. 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」。



## 教務處工作重點(二)

### 提升教學品質

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
招生	85,891,000	374,580,000	7,880,000	2,790,000	471,141,000



## 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	10,150,000				10,150,000



## 教務處工作重點(四)

### 教務資訊服務

- 一. ISMS資安：配合與全校資安程序書進行整合，並擴大範圍納入醫教分處、教發中心及數習中心等三個單位，以符合升版為新版ISO27001:2022標準，以加強教務資訊安全。
- 二. 資訊機房：升級新世代防火牆及網站應用程式防火牆，以強化教務資訊系統安全防護，提升教務資訊安全。
- 三. 改善教務處資訊系統，以提升使用者體驗：(1) 新版選課系統開發；(2) ePo及tPo系統優化；(3) 系所必修課程查詢系統更新及優化；(4) 教學意見調查系統優化及模組化設計。
- 四. 優化臺大校際選課電子化系統，新增三校EMI課程及跨校雙修輔系課程，以保障學生選課權益。
- 五. 建置AI線上客服平臺提高服務品質。
- 六. NTU COOL 將導入生成式AI並持續強化線上互動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。



## 教務處工作重點(四)

### 資訊化

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	
教務資訊服務		8,000,000		5,600,000	13,600,000



## 學務處工作重點(一)

### 生活輔導與經濟支持(僅列大項支出)

- 一. 提供公設、校設及私設獎助學金等各類經濟支持，並推動夢田深耕輔導計畫，鼓勵學生安心向學(4.7億)。
- 二. 協助系所設立關懷導師及推動暖心關懷方案，並辦理導師研習活動，擴大系所導師輔導網絡(5,669萬)。
- 三. 強化新生定向輔導參與，辦理新生學習入門書院、開學典禮及各項入學輔導措施(1,083萬)。
- 四. 辦理畢業典禮及各類畢業季方案，展現畢業生努力成果，激勵畢業生追求未來目標與成就(478萬)。

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	
生活輔導與經濟支持	14,115,057	17,147,053	34,434,190	471,431,303	537,127,603



## 學務處工作重點(二)

### 身心健康與安全校園(僅列大項支出)

- 一. 持續改善與維護宿舍物理環境，規劃新建學生宿舍，提供安全舒適居住空間(1.8億)。設置共煮廚房，輔導宿舍生活自治會及宿舍助理，推展生活學習方案(1,033萬)。
- 二. 提供完善健康照護，包含醫療設施與服務、體檢與健康管理、緊急傷病處理、衛生保健教育活動(2,476萬)。
- 三. 設置專兼任輔導人力及學院學輔專員(1,808萬)，建立校園三級輔導機制，推動校園心理健康促進(961萬)。
- 四. 提供身心障礙學生完整支持與資源(796萬)。

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	
身心健康與安全校園	6,264,762	19,526,184	12,173,461	227,600,392	265,564,799



## 學務處工作重點(三)

### 國際活動與領導培力 (僅列大項支出)

- 一. 輔導社團成立營運，透過定期規劃經費統籌申請、收入及捐助，提供多元空間場館，支持社團活動，並辦理培訓課程，賦能領導培力(2,316萬)。
- 二. 推動國際探索計畫、全球集思論壇及各式國際交流方案，創造學生全球交流機會(700萬)。
- 三. 開設服務學習課程及籌組社會服務團隊，補助社團綠色計畫，推動住宿生志願服務，鼓勵學生承擔社會責任(621萬)。
- 四. 辦理多元文化及慶典等專案活動，如藝文活動、校慶園遊會、春節祭祖等，豐富學生校園生活(393萬)。

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	
國際活動與領導培力	16,034,964	10,816,539	313,400	19,892,221	47,057,124



## 學務處工作重點(四)

### 提升職能與實習就業 (僅列大項支出)

- 一. 辦理校園徵才系列活動(555萬)，逐年增加參與企業之多元性，建立企業求才與學生求職交流平臺。
- 二. 推動跨領域實習專案(469萬)，與企業共同培養跨領域領導人才。
- 三. 規劃系統性職涯課程(290萬)，提供各類職能發展課程、職涯探索與諮詢指導，並導入企業導師投入產學共育。
- 四. 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(218萬)。

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	
提升職能與實習就業	363,638	2,477,399	866,268	15,367,811	19,075,116



## 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	14,600,000	458,000,000			472,600,000



## 研發處工作重點(二)

### 二、延攬人才及研究人力之補助與培育

- (一)延攬深具學術研究發展潛力或國際聲譽之人才
- (二)補助優秀博士後研究人員及研究技術人員
- (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				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 (自籌收入)	金額合計
研究人力補助		134,000,000		40,000,000	174,000,000





## 研發處工作重點(三)

### 三、研究設施及專家系統支援

- (一)推動共用儀器平臺
- (二)跨院系貴重圖書儀器補助
- (三)延攬及留任優秀技術專家

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
研究設施及專家系統支援	26,000,000	40,000,000			66,000,000



## 國際處工作重點 (一)

### 全球留才攬才與國際化校園

- 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。
- 三. 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，磁吸優秀學生申請本校。
- 四. 移地辦理特色領域體驗課程，規劃臺大體驗日，提供盟校學生主題課程、互動活動、入學說明會等，擴展學生對本校的吸引力，加強與盟校的情誼和交流深度。



## 國際處工作重點（一）

### 全球留才攬才與國際化校園

- 五. 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。
- 六. 推動國際引路人計畫及國際NGO人才學校，結合業界等以增加國際生實習計畫。
- 七. 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。
- 八. 因應國外學校需求共同合作課程，如「哈佛臺北書院」及「美國國務院高中生華語獎學金計畫」

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
全球留才攬才與國際化校園	26,000,000	38,545,000	6,000,000	54,000,000	124,545,000



## 國際處工作重點（二）

### 重點學校合作深化

- 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，包含國際處統籌爭取主辦國際組織之高教或主題性年會或重點姊妹校雙邊、三邊研討會，創造交流平台，提升本校全球聲望。

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
重點學校合作深化		25,000,000			25,000,000



## 國際處工作重點（三）

### 擴大海外學習計畫

- 一. 鼓勵學生出國研修，提供獎學金補助，以減輕學生負擔。
- 二. 開發多元海外暑期課程，安排隨團人員照顧學生學習與生活。
- 三. 鼓勵本校學士生赴海外參與研究實習計畫，提供生活津貼補助，以減輕學生負擔。
- 四. 鼓勵本校學生赴海外參與實習計畫，提供生活津貼補助，以減輕學生負擔。

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
擴大海外學習計畫		6,905,000	9,674,000	6,074,800	22,653,800



## 國際處工作重點（四）

### 提升國際影響力

- 一. 積極參與國際組織，包括APRU、AEARU、ASAIHL、UMAP等。
- 二. 管理 THE、QS 兩大排名網站的資訊與宣傳。
- 三. 透過文字及影像，定期採訪國際學人及外籍教授、雙邊合作與亮點實驗室，除置放於官網專欄外，同時與具影響力之線上、線下媒體聯名合作，並共同以社群媒體推播。

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
提升國際影響力		2,000,000		400,000	2,400,000



## 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，加宿舍供給量以逐年延長新進教師職務宿舍借用年限。
- 四. 114年預算編列計**100,759,000元**，包括基地5及基地6等皆進行施工中。

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
工作重點一 興建新進教師及教職員宿舍（第2次修正為8.14億） 貸款興建				100,759,000	100,759,000



## 總務處工作重點二

### 校舍更新工程

- 114年預算編列新建案包括學生宿舍新建案（52.44億）及農場教研實習大樓（4.6億）等亦進行設計及招標中。
- 114年預算編列計**110,000,000元**

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				110,000,000	110,000,000
學生宿舍新建工程（52.44億） 貸款興建				30,000,000	30,000,000
農場教研大樓新建工程（4.6億） 農場經費+校務基金				80,000,000	80,000,000



## 人事室工作重點

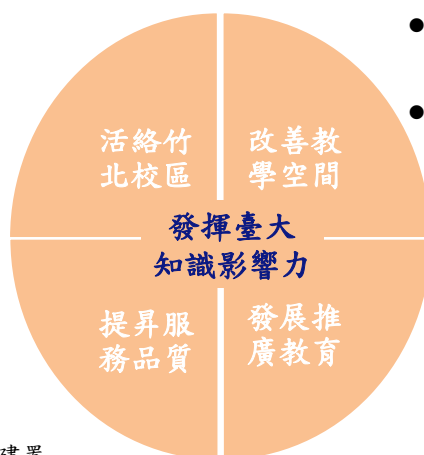
- 一、**強化教研人員彈性薪資措施**：結合績效管理機制持續修訂本校延攬及留住特殊優秀人才彈性薪資暨獎勵補助支應原則。
- 二、**建立彈性校聘人員薪資制度**：參酌就業市場薪資水準，訂定關鍵績效指標及具彈性化之薪資制度，另訂定專案薪資及特殊加給，吸引優秀人才及應業務專業技術需要。

工作重點		經費來源 (單位：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	34,718,400	21,637,800	44,721,000	101,077,200
	特聘加給	0	133,929,774	52,830,000	8,400,000	195,159,774
	彈性加給	0	61,455,000	132,195,000	510,000	194,160,000
	新聘特殊優秀人才獎助金	0	57,953,548	0	0	57,953,548
重點二： 建立彈性校聘人員薪資制度		0	852,073	0	3,065,557	3,917,630
總計		0	288,908,795	206,662,800	56,696,557	552,268,152



## 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



- 推廣教育大樓新建或修建

- 建置臺大智匯網路課程平台

- 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



## 工作重點及經費預估

1. 新建推廣教育大樓，共5-7層，地坪約4,200坪，以滿足進修推廣學院中長期發展所需。所需經費約10.5億元，由歷年保留教學經常費、推廣教育結餘及貸款支應。
2. 辦公室及教室轉置所需租金每年約600萬元，所需經費由推廣教育結餘支應。
3. 智匯網建置，預估經費約200萬元，所需經費由推廣教育結餘支友。
4. 資訊管理系統升級改版，所需經費預估約1,000萬元，由推廣教育結餘支應。
5. 強化學院官網功能，經費預估約250萬元，由推廣教育結餘支應。

經費來源

	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
新建進修推廣大樓	75,000,000			975,000,000	1,050,000,000
辦公室及教室轉置租金				6,000,000	6,000,000
智匯網建置				2,000,000	2,000,000
資訊系統升級				10,000,000	10,000,000
官網優化				2,500,000	2,500,000
					1,070,500,000



## 計資中心工作重點(一)

### 一. 建置AI綠色節能機房

1. 因應校內資通訊系統大幅增加，高階AI設備耗電量成長迅速，建置符合綠色節能，具備AI監控功能的新世代機房。
2. 提供備援電力空調等高可用性機制，精確監控各空調及主機設備用電量。

### 二. 強化AI 計算基礎建設

1. 建立高階AI計算主機群，定期更新GPU設備，支援校內研究團隊投入AI相關研究，包含：機器學習、深度學習、大語言模型等。
2. 建立位於本校機房內的落地版大語言模型，以便本校行政團隊，利用本校專屬資料訓練，產生符合本校需求的模型。

### 三. 推動資安法遵落實，導入AI監控資安事件

依照國家資安法，本校「核心資通系統」應通過ISO 27001驗證，且所有資通系統應導入「端點偵測應變機制」(EDR)，並將資訊系統應「向上集中」收攏保護，以符合國家資通訊政策。



## 計資中心工作重點(二)

### 四. 自動化行為分析與異常偵測系統

透過自動化及機器學習技術，可分析應用程式流量、使用狀況及異常行為，即時提供告警，且當偵測到異常行為時可即時阻斷，以有效控制網路攻擊。

### 五. 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。

	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
建置AI綠色節能機房				40,000,000	40,000,000
強化 AI 計算基礎建設	6,000,000	6,000,000			12,000,000
推動資安法遵落實，導入AI監控資安事件	4,000,000			4,000,000	8,000,000
自動化行為分析與異常偵測系統	6,500,000				6,500,000
擴充高速無線行動網路	5,000,000				5,000,000



## 圖書館工作重點(一)

### 一、資源面

- ◆ 利用多元徵集管道追求資源購置最佳化。
- ◆ 徵集特色館藏並數位化，建置獨特性特藏資料庫並推廣利用。
- ◆ 拓展營運資源：參加聯盟共構共享資源、開創紀念品發售。
- ◆ 建立博物館文物管理機制，有效管理典藏校史文物。

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		115,000,000	18,000,000	127,956,000	260,956,000



## 圖書館工作重點(二)

### 二、空間面與技術面

- ◆ 完善庫房典藏環境(包含特藏庫房/研圖庫房/校史館庫房)。
- ◆ 社科圖二樓期刊區改造與協助校方推動百歲紀念館籌建。
- ◆ 強化資訊安全(ISO)、增設儲存設備與備援機制。
- ◆ 運用AI與大數據技術、優化設備提升數位基礎建設。

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	50,000	0	5,000,000	5,050,000



## 圖書館工作重點(三)

### 三、服務面、全球化與永續發展

- ◆ 建構使用者為中心之讀者服務、營造多元智慧開放學習環境。
- ◆ 強化公共關係與校友連結。
- ◆ 提升學術產出國際能見度與影響力：推展領域網絡分析服務與NTU TOPICs服務發掘潛在合作對象。
- ◆ 推動減碳計畫建構節能永續圖書館環境、永續校史文化資產。

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/ 永續發展	200,000	4,155,765	12,471,361	4,080,000	20,907,126