

國立臺灣大學

111 年度財務規劃報告書

日期：中華民國 110 年 9 月

目錄

壹、前言.....	4
貳、教育績效目標.....	4
一、招生.....	4
二、提升教學品質.....	5
三、教學研究單位評鑑.....	5
四、教務資訊服務.....	5
參、年度工作重點.....	6
一、教務.....	6
二、學生事務.....	9
三、研究發展.....	13
四、國際事務.....	17
五、總務.....	22
六、人事.....	27
七、財務管理.....	27
八、進修推廣.....	28
九、資訊網路.....	29
十、圖書管理.....	34
肆、財務預測.....	39
伍、投資方針、政策與規劃.....	43
陸、風險評估.....	46
一、教務.....	46
二、學生事務.....	46

三、研究發展.....	48
四、國際事務.....	49
五、總務.....	51
六、人事.....	54
七、財務管理.....	54
八、進修推廣.....	54
九、資訊網路.....	54
十、圖書管理.....	58
柒、預期效益.....	61
一、教務.....	61
二、學生事務.....	61
三、研究發展.....	63
四、國際事務.....	64
五、總務.....	64
六、人事.....	67
七、財務管理.....	67
八、進修推廣.....	67
九、資訊網路.....	68
十、圖書管理.....	71

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. 擴大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，主動採取多元方法協調學系，持續辦理共同試題筆試、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. 配合國家政策，開辦國防學士班招生，協助培育國軍人才。
5. 配合國家政策，開辦碩、博士班新住民招生，以協助培育人才。
6. 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。
7. 擴大臺灣大學系統合作，推動學士班跨校輔系、雙主修及學生跨校申請逕修讀博士學位，藉由資源分享，提供研究生更多元的學習機會。
8. 推動碩、博士班招生名額分配改革，配合國家政策，培養生醫產業與新農業跨領域人才、發展智慧物流網專業技術人才，由學校及學院以多項指標綜合評估機動調整系所招生名額。

(二) 中程目標：

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

(三) 長程目標：

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

二、提升教學品質

(一) 短程目標：

1. 促進教師專業發展、增進學生學習效能、研擬教務政策規劃、強化教學研究能量、提升教學科技對於教學成效之協助、製作與推廣數位課程、引入錄播系統創新教學共進學習。
2. 持續維護校屬及各院系所屬教學館設備及設施妥善，以利教學任務遂行。

(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。
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技巧。

(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. 加強資訊安全：教務處全面導入 ISO 27001 ISMS 資訊安全標準，依照 ISO 27001 內部稽核標準進行內部稽核，核心系統將逐年逐步取得第三方驗證。8 個含有個資安全等級為高之核心系統：(1) 學生學籍資料查詢系統 (2) 學生學籍資料下載系統 (3) 學生在學狀態查詢系統 (4) 學生成績查詢系統 (5) 學期成績分布查詢系統 (6) 學生成績表現追蹤系統 (7) 教師登分系統 (8) CEIBA 課程管理系統，將優先通過 ISO 27001 ISMS 資安認證取得第三方驗證。
2. 優化教務 e 化作業，開發領域專長系統，開放學生查詢並做為選課指引；提供臺大系統優質的跨校選課、跨校學分學程以及跨校輔系雙主修等資訊服務。
3. 優化不同招生管道的 e 化作業，包括學士班個人申請招生增辦希望組和四項變革(1) 口試時段登記分配 (2) 校內共同試題筆試 (3) 弱勢生優先錄取 (4) 校內聯合預分發。
4. 開發及維運新一代數位教學平台 NTU COOL，持續強化其與教務系統之串接，並

設定於 111 年成為本校主要的數位教學平台，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. 優化全國夏季學院網站，強化其線上管理功能以簡化行政流程；並擴大招生作業，增加課程數與修課學生數。

(二) 中程目標：

1. 優化臺大系統校際選課 e 化系統，三校優課授權加簽。
2. 校際選課全面 e 化（與國內其他大學）。
3. 因應教學數位化與創新教學之需求，持續設計、開發 NTU COOL 教學平台上之數位教學工具，並以建立學習足跡視覺化為目標，提供教師與學生檢視教/學成效與學習歷程之參考。
4. 全國夏季學院與夥伴教師群協力發展優質新創課程，以強化全球視野、深耕在地特色為主題，全力開發全英教學且具臺灣特色之課程。

(三) 長程目標：

1. 建置 TTRC 全國性臺灣教學資源平台（教育部計畫）。整合與強化各項教務資訊服務，包括 OCW 開放式課程、GET 臺灣通識網、全國夏季學院、校際選課、VISIA 學分認證等教務相關資訊服務，以利資源共享，貢獻社會並服務全國。
2. 持續精進數位學習平台，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。數位學習平台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，本校自 104 學年度起辦理希望入學招生，以及自 109 學年度起個人申請入學增加希望組，109 學年度招收希望生共 64 名，110 年招收 91 名，111 年預計招收 106 名。
2. 辦理特殊人才甄選入學招生，至 110 學年度止，已擴大招生學術領域至人文、數理、社會科學、生農產業、行銷管理、衛生保健及生命科學等學群共 17 學系組，招生名額 44 名，111 年預計增為招收 59 名。
3. 學士班個人申請入學招生，110 學年度招收一般生組（含醫學系公費生）1,641 名、原住民生 36 名、澎湖離島生 16 名、金門離島生 14 名，透過審查及口試作業甄選多元知能人才。
4. 111 學年度將續辦國防學士班招生，招生學系及名額由學系自訂。
5. 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。

6. 碩、博士班招生名額分配改革，系所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。

(二) 提升教學品質

1. 教學國際化：透過提供教學助理等誘因，鼓勵教師開授英語授課，提升英語授課的質與量，並建立全英語專班和學位學程，進而提升本校所培育人才之英語語言技能和就業能力，同時提升本校在全球高等教育的競爭力和校園整體國際化程度。
2. 教學助理制度：由本校學生公費及獎勵金核撥部分預算，補助通識及基本能力課程、基礎及專業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，達到「大班授課、小班討論」的理想；並建置完善教學助理培訓與認證制度，以密集課程增進其工作要領、習得帶課實務技巧及運用科技輔助教學等專業技能。學期間結合研究生精進計畫，教學助理得自主進修有興趣之研習課程與工作坊。每學期結束後辦理傑出教學助理遴選並進行公開頒獎，以期樹立典範。另鼓勵各院系所學位學程自辦教學助理研習會，有助提升該領域專業知能，校方則提供完整諮詢及行政支援，以期教學助理成為協助課程精進之重要角色。
3. 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。
 - (2) 未來教室：為鼓勵創新教學，提供教師科技輔助教學的教學環境，本校自 109 年 3 月啟用第一間未來教室，導入 IoT (Internet of Things)、BYOD (Bring Your Own Device)、PBL (Project Based Learning) 等概念，配備先進教學設備、支援多種教學情境，以科技激發主動學習，提升學習成效。同年 12 月完成第二間未來教室，並鼓勵校內院系建置自己的未來教室，讓更多師生都能參與創新教學、互動教學。
 - (3) 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。
4. 促進教師專業發展：每學年舉辦新進教師研習營，學期間則依主題規劃 3-4 場教師增能系列活動，提升教師於「數位能力、教學研究、教學設計、學習評量、師生關係及自我價值」六大面向之教學知能。另推動校內教學研究育成補助及一對一諮詢，鼓勵教師發掘問題、改善教學。此外亦推動教師領航媒合及教師觀課服務，師法前人經驗，增廣教師視野，使教師於教學、研究、服務三面向皆能熟悉精進。
5. 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、微積分自我檢測系統、自主學習計畫、研究生精進與博士卓越提升計畫等，並持續完善學習預警暨輔導追蹤系統（NTU aCARE），營造豐富學習環境，引導學生主動學習及提升學習能力。

6. 提升教學科技成效：整合數位學習資源，研究和推廣各種教學科技應用，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。
7. 製作與推廣數位課程：製作開放式線上課程（NTU OCW 和 NTU MOOC x Coursera），主要提供校內學生及校外人士線上學習，並推行線上學分採計制度，推廣網路資料智財處理觀念，輸出本校優質和特色課程。同時透過臺大 YouTube EDU 頻道和及社群媒體等多元管道，讓教與學資源廣播。
8. 建置與維運新一代線數位教學平台：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台 NTU COOL，使教與學的過程能透過科技的運用更加豐富多元，品質及效率亦得提升。NTU COOL 將持續強化互動討論與學習數據統計功能，期協助教師掌握學生學習情況、因材施教，另一方面培養學習者主動學習能力。
9. 促進大學教與學之效能：協助教務政策推動及教學相關資料研究，進行學習成效與回饋分析、學生學習問卷調查、教與學相關政策研究等項目，透過與學系合作進行專案研究，及規劃執行學生學習問卷調查，結果可提供相關單位進行教學改進建議參考，同時配合教務政策進行先導研究與分析，作為制訂教學政策的參考。

（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、評鑑委員實地訪評及相關經費核銷等業務，並協助院評鑑指導委員會名單提名與聘任、院評鑑指導委員會審查及核備意見之彙整。

（四）教務資訊服務

1. 加強資訊安全：教務處全面導入 ISO 27001 ISMS 資訊安全標準，依照 ISO 27001 內部稽核標準進行內部稽核，核心系統將逐年逐步取得第三方驗證。
2. 8 個含有個資安全等級為高之核心系統：（1）學生學籍資料查詢系統（2）學生學籍資料下載系統（3）學生在學狀態查詢系統（4）學生成績查詢系統（5）學期成績分布查詢系統（6）學生成績表現追蹤系統（7）教師登分系統（8）CEIBA 課程管理系統，將優先通過 ISO 27001 ISMS 資安認證取得第三方驗證。
3. 開發領域專長系統，開放學生查詢並做為選課指引。
4. 優化教務 e 化作業，提供臺大系統跨校學分學程、輔系雙主修等資訊服務。
5. 優化臺大系統校際選課 e 化系統，三校優課授權加簽。校際選課全面 e 化（與

國內其他大學接軌)。

6. 優化不同招生管道的招生 e 化作業：包括學士班個人申請招生增辦希望組和四項變革 (1) 口試時段登記分配 (2) 校內共同試題筆試 (3) 弱勢生優先錄取 (4) 校內聯合預分發。
7. 建置全國性教學資源共享資訊平台 TTRC (教育部計畫)。
8. 提供臺大師生安全、穩定且支援多元教學樣貌之數位教學平台 NTU COOL，並協助使用者順利由原本的 CEIBA 平台轉移自 NTU COOL 平台，完成本校教學平台之新舊交替計畫。

二、學生事務

(一) 建立核心價值與社會實踐精神

1. 強化新生定向輔導方案：辦理新生學習入門書院、新生開學典禮、親師生活動、迎新音樂會、新僑陸生入學輔導、宿舍迎新活動、繁(孤)星計畫輔導方案，並編製生活魔法書，協助新生快速且系統性的了解大學生活的核心價值，培養正確學習態度。
2. 精進服務學習課程：111 年預計開設 700 餘門課程、約 12,000 名學生選課，並舉辦多元 TA 培訓、志工基礎與特殊訓練。此外，為鼓勵學生結合專業，長期深耕偏鄉服務，111 年預計補助 33 門專業性及偏鄉服務課程及 10 項多年期服務計畫，並舉辦「服務學習暨社會服務隊成果發表會」，培養學生負責、自律、勤勞、服務與互助合作品格。
3. 加強品德教育方案：除落實獎懲、消過及申訴制度外，每年辦理「學生社會奉獻特別獎」、「醫學院楓城利他獎」、「學生利他獎」、「優秀青年選拔」、「醫學院優秀青年暨各學系優秀學生選拔」、「傑出表現獎學金」及「總統教育獎」等學生楷模選拔，並辦理獎學金頒獎典禮，表揚學生關懷社會、發揮利他精神，並獎勵本校學生在學期間優異之傑出表現。
4. 籌組社會服務團隊：前往國內離島、偏遠山區及國外偏鄉進行社會服務、自然保育服務、課輔服務、返鄉生活育樂營服務等；醫學校區每年寒暑假於偏鄉地區籌組「醫療服務志工團」，並辦理「醫療服務成果發表及典範學習交流會」；此外，辦理住宿學生志願服務方案，鼓勵住宿學生對鄰近社區投入關懷，在服務中豐富生命，回饋社會。

(二) 形塑優質校園文化

1. 落實社團輔導：每年超過 400 個社團活躍於臺大校園，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，更辦理學生社團負責人暨幹部研習會、學生社團評鑑等活動協助其傳承發展。
2. 增進校園藝術氣息：由學生團隊規劃辦理，包括「臺大藝術季」、「臺大師生金石書畫聯展」、「光合作用」午間藝文沙龍、「藝言難盡」文藝迴廊展覽、「醫學校區藝術季」等，激發學生創作能量。
3. 辦理多元慶典活動：配合杜鵑花節、畢業季、校慶、醫學院院慶及春節等重要慶典，辦理社團博覽會、校慶園遊會、畢業典禮、社會奉獻頒獎、醫學院楓城利他獎頒獎、

春節祭祖大典暨師生聯誼餐會、住宿學生除夕圍爐餐會等活動，豐富學生校園生活。

4. 提升學務人員專業知能：辦理知識分享課程、在職人員培力方案、推動「High Potential 人才培育計畫」。

(三) 關懷扶助弱勢學生

1. 提供各類經濟支持：辦理政府多項助學措施，並提供希望助學金、勵學獎學金、學生生活學習助學金及研究生獎勵金等校設獎助學金。另辦理約 250 餘項各類公、私設獎助學金，對於突遭不幸或急需幫助之學生，提供急難慰問救助金。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. 推動夢田深耕輔導獎助計畫：針對經濟或文化不利學生，提供六大類 30+ 輔導方案，包括：增能培力、經濟支持、學業表現提升、國際交流、職涯探索，以及文化與社會服務，培養學生具備領導力、就業力、身心力、文化力之跨域思維。111 年完善就學協助機制預計輔導人數達 700 人。
3. 強化原民適性輔導策略：規劃新生定向、民族教育、文化學習及職涯發展等輔導方案，預計每年辦理四大主題、12 場次以上原住民族活動，並設置專職單位與人員，建立專業且綿密的輔導體系橋樑，同時彙整相關資源，透過系列方案的推動，增進師生對原住民文化的理解、潛移默化多元文化素養。
4. 提供身心障礙學生完整支持與資源：為身心障礙學生安排直屬院系輔導老師，於學生在學期間建立穩定的輔導關係，並提供持續且適性的特教資源，包括訂定個別服務計畫 ISP、提報鑑定、借用輔具、提供課輔與服務人員等特教資源、改善無障礙環境、提供心理輔導、舉辦增能培力活動與職涯轉銜輔導等，以使學生能發揮潛能順利完成學業，並享有豐富的校園生活。
5. 推動提升中文能力方案：學務處與中文系跨單位合作，為大一「僑生華語文能力檢測」成績未達第一類至第四類班別之修課標準者，擬定策略：先補助其修習「國際生華語」課程一年，再接續修習「大學國文：國際學生國文特別班」一年，以兩年課程強化其聽說讀寫之中文能力，改善僑生休退學率及不適應情形，預計 70% 修課僑生通過「國際生華語」課程及「大學國文：國際學生國文特別班」。
6. 推動輔導實踐研究計畫：整合跨單位輔導資源，根據教學端與輔導端的實踐經驗，創設工作小組，推動輔導實踐研究計畫，以研究分析推動輔導實踐。109-111 年逐步建立數據資料庫的分析策略，佐以問卷、訪談等方法，多元蒐集質量化資料，跨單位合作理解學生特質、需求與困境，整合為更有效的解決方案，滾動修正現有輔導機制。

(四) 營造身心健康的安全校園

1. 設置駐點學輔專員：110 年學年度預計先以高關懷群學生較多的 6 個學院（社會科學院、法律學院、管理學院、文學院、生農學院、生命科學院）進行學輔專員駐點之規劃，成為關懷輔導學生的前哨站，同時著重於建立與各教學單位合作及溝通渠道，以更有效整合校內外資源，進而適時轉銜學生所需，達到強化校園初級預防工作的目標；另規劃於農化系食品工廠舊址處，整修為學輔中心辦公及學生晤談之共用空間（包含資源教室中心部分空間），預計於 111 年 2 月完工。

2. 提升導師輔導知能：改善「傑出導師評選」，規劃辦理「與系主任有約」及「導師研習」等交流活動，與心輔中心合作設計課程內容，引介學務處輔導資源、優良導師經驗分享、學生輔導案例研討等，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；醫學校區每年辦理「學生事務研討會」，精進導師輔導知能，建構完整導師制度。
3. 完善輔導支持網絡：持續辦理各學院(系、所)輔導活動，積極進行預防性的支持網絡連結，在學生遭遇學習困擾、發生意外事故或特殊事件後，由學輔專員、院輔導人員、心輔老師等即時介入處理並進行評估、輔導、轉介及追蹤，並視狀況啟動學習調整制度。此外，辦理情感教育活動、開設 NTU PEER 服務學習課程，NTU PEER 並以嵌入式課程形式推廣，與新生專題或學生社團合作，111 年預計辦理 6 場次以上。
4. 推動學生暖心關懷輔導方案：為加強學生輔導及提升學生學習成效，自 109-2 學期起，與各學系合作針對各種不同入學管道及身份之學生舉辦輔導講座，包括轉系、轉學、雙主修、離島生、繁星生、希望生、運動績優生、原民生、特殊選才等，以協助學生解決相關之問題。
5. 提供完善健康照護：保健中心提供家醫科等 7 科門診服務，由本校附設醫院醫師駐診，聘有專任醫師、護理師等醫療團隊提供抽血及 X 光檢查、營養講座、緊急傷病處理等，並辦理校園傳染病防治、衛教講座及急救訓練等業務。此外，預計 110 學年度設立乳房超音波檢查特別門診。
6. 結合社區醫療群及家庭醫師照護制度：推展高風險健康管理，針對具重大健康問題者列冊管理，並提供醫療及預防保健等健康促進與諮詢服務。
7. 提供多元衛教管道：辦理衛生教育，建立學生正確的衛教和急救觀念與技能，將性教育(含愛滋病防治)、健康體位(含代謝症候群防治)及菸害防制列為主要推動健康促進的項目。此外，辦理多場急救教育訓練，增加師生生活中簡單之急救知識與技術，加強意外發生時之自救與救人應變能力。
8. 推動僑陸生輔導專案：每年辦理僑陸生社團輔導及個案事件處理，並針對每學期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。另每年辦理「關懷陸生活動-陸生茶話會」關懷陸生在臺學習及生活情況，安排陸生經驗分享、大陸同學會社團活動分享及提醒入出境證件及保險等相關規定。
9. 推動學生宿舍新建工程及空間改造：規劃於基隆路辛亥路口新建約 3,750 床雙人套房及四人雅房為主之學生宿舍，預計 112 年完工。此外，為改善宿舍生活及學習環境，持續進行設備與空間之維護及修繕，並於各宿舍規劃不同生活學習方案、增購教學設備及運動器材，透過學生參與，增加對學校的認同感及歸屬感，發揮宿舍教育功能。
10. 維護校園膳食衛生與安全：膳委會執行小組至全校各餐廳及福利社執行膳食衛生安全檢查、食物抽檢、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，及入學新生環保政策宣導。

(五) 推動校園國際化(活動規劃視後續疫情發展而定)

1. 辦理「全球集思論壇(GIS Taiwan)」：邀請各領域業師與國內外大學生，針對國際議題提供演講、對談與深度工作坊，並在業師指導下激盪出青年行動企劃方案，提升學生國際視野，給予更直接的文化教育與國際體驗。
2. 推動國際志工服務：「世界志工社」遠赴尼泊爾及印度地區服務、「台大北大社會服務隊」於雲南服務、「泰北服務學習社」於泰北服務，另外還有學校專案性服務隊「馬來西亞海外服務學習團」及「廣西服務計畫」等，另醫學校區「全球衛生與服務學習社」每年赴印度拉達克，與當地社區學校合作，在醫療及衛生教育方面提供在地化協助。
3. 推動社團國際交流活動：近年來均辦理各式校際交流活動，強化學生舉辦跨國性活動的技巧與能力，培育具有國際觀之領導人才。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與討論面對疫情大學生能做麼，善盡學生的責任。
4. 辦理「異國文化季-臺大世界嘉年華系列活動」：由學務處與國際處共同策劃，並與「國立臺灣大學系統」學校共同宣傳，讓僑陸外生社團以美食、舞蹈表演與文物呈現各國食衣住行特色，並展現其僑居地文化，增進三校師生共同交流參與。
5. 辦理 Global Lounge 國際文化交流活動：與「外籍生接待服務義工社」合作，招募國際志工，規劃辦理「英文版社團博覽會」、「體驗中華文化」、「國際文化祭」、「國際傳統節慶」系列活動，預計辦理 15 場。
6. 辦理宿舍國際學生交流活動：舉辦宿舍國際學生迎新、認識臺灣生態與文化、語言交換等活動，增進住宿學生的溝通互動，形塑多元文化宿舍氣氛。(住宿)
7. 培育東南亞第二外語人才：配合政府新南向政策，鼓勵並補助學生參與新南向國家語言學習課程及通過語文能力檢定，以培育新南向國家語言人才。

(六) 強化學生職涯發展

1. 提供職涯探索與諮詢指導：辦理「職涯適性評測與顧問諮詢」、「履歷撰寫與面試技巧指導講座」及「由校園到職場：就業 Q&A」職涯諮詢座談會，協助學生規劃職涯發展與就業方向。
2. 規劃職能發展課程：辦理「國際人才發展體驗營」及「商學基礎概論」，發展學生全球化多元職能，強化職場競爭力。
3. 辦理校園徵才系列活動：辦理企業博覽會、公司說明會及公司參訪等活動，透過校園徵才系列活動，建立企業求才與同學求職的交流平臺，為台大同學及校友爭取實習或就業機會，及早為進入職場做好準備，同時協助企業招募人才，共創職場雙贏。
4. 推動「NTUIP 臺大實習計畫」：與企業及系所協同合作，開發實習機會，學生藉由參與實習，及早接觸職場，增加就業經驗與能力，以利提前做好職涯規劃。
5. 辦理畢業後 1、3、5 年及應屆畢業生流向調查：落實畢業後 1、3、5 年及應屆畢業生校友動態調查，並提供系所作為課程規劃及職涯輔導之參考。

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—整合跨領域尖端研究

(1) 特色領域研究中心：本校在「高等教育深耕計畫」下，形塑本校五大優勢領域：智慧科技、永續科學、創新物質、數位人文、分子生醫，緊扣臺灣 5+N 核心產業重大議題，聚焦政府亞洲矽谷、防災科技、智慧機械、循環經濟、新農業、綠能科技、生技醫療重大課題，提出特色領域研究中心，並獲教育部通過計量理論與應用研究中心、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、精準醫學研究中心等具世界頂尖研究發展潛力的整合研究單位，發展相關研究。

(2) 國際競爭重點領域：除教育部通過之特色領域研究中心外，為強化人才培育、提升教研能量、發揮國際學術競爭力，慎選校內長期耕耘，並具有發展潛力的重點領域予以重點支持，以提升教研水準及人才培育達國際一流水準，並強化博士生及教研人員之國際競爭力，深化國際研究參與及國際合作，以建立或提升國際影響力為目標。

(3) 核心研究群計畫：慎選優勢重點領域，推動跨領域整合型研究計畫，研究領域涵蓋人文社會、數理自然、工程電資與生命醫農。另為鼓勵本校教師與附設醫院醫師合作，聚焦臨床相關之研究議題，推動臨床合作型核心群計畫。未來將在跨領域合作團隊基礎上，持續激盪出創新的尖端研究。

2. 前瞻研究領航計畫—發掘新興特色領域：積極建立發掘新興領域的機制，發展具區域特色之跨領域研究。以校內優秀團隊為基礎，期能協助國家經濟發展、解決社會永續發展之重大問題，據以推動前瞻研究領航計畫，鼓勵本校專任教師及研究人員進行前瞻及創新性之研究。計畫類型分別為：新聘頂尖教研人員創始研究計畫、前瞻及創新性研究計畫、前瞻研究基礎設備改善。

3. 學術生涯發展計畫—拔擢優秀研究人才：為激勵本校教師，長期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。

4. 培育傑出年輕學者—協助新聘教師推動研究：建立一所頂尖大學不但需要延攬優秀教師，更需要協助新進教師快速站穩腳步，確立研究方向，加入或建構研究團隊，並逐步建立國際聲望。為協助新進教師迅速建立研究環境，並鼓勵展開各項學術研究，並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、創始計畫及校額外補助經費，推動整合式方案，到校一年內之專任教師均可提出申請，補助項目可用於人事費、業務費、購置研究儀器設備或圖書。

(2) 專題研究計畫案補助：到校一年內新進助理教授獲科技部專題研究計畫核定通過者。

(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。

5. 國際合作計畫—積極與國際研究團隊接軌：為提升國際能見度，成為國際學術研究重鎮，推動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，補助以下二類國際合作計畫：A.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；B.本校與境外頂尖大學簽訂有策略聯盟之合作研究計畫者。
6. 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，成為本校之中堅世代，本校以特挹注研究資源方式推動本計畫。本計畫申請資格：A.副教授／副研究員當年度申請科技部專題研究計畫未獲通過，然過去三年每年皆獲科技部專題研究計畫補助者。B.助理教授／助理研究員：當年度申請科技部專題研究計畫未獲通過，然過去三年曾有兩年獲科技部專題研究計畫補助。
7. 學術研究績效獎勵—淬礪研究品質：依「國立臺灣大學學術研究績效獎勵辦法」及「國立臺灣大學學術專書出版獎勵審查作業要點」，辦理專任教師及研究人員期刊論文及學術專書之績效獎勵，獎勵項目包含：學術研究整體表現、學術專書、學術專書內之專章、合計 3 年、連續 5 年及 10 年高引用論文及研究計畫管理費總額逾 50 萬元者。

(二) 研究人力補助及厚植研究人力

1. 補助優秀博士後研究人員及研究技術人員—厚植基礎研究人力：優秀人力是卓越研究的第一要素，本校積極延攬博士後研究人員及研究技術人員，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。同時建立研究技術人員聘審及彈性薪資制度，以提升服務績效，支援學術研究。
2. 逕行修讀博士學位學生研究提升計畫：為補救近年博士生人數嚴重下滑造成的新進科研人才不足之國安問題。研發處擴大推動逕行修讀博士學位研究提升計畫，將補助名額提升至 100 名，希透過本補助方案，吸引優秀學生攻讀博士學位。
3. 補助博士生赴國外移地研究(遠學計畫)：為鼓勵博士生進一步發揮研究潛力，了解國際研究趨勢，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、電子顯微學及半導體製程四大重點技術平台，並即將推動整合型生醫重點技術平台，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	造影技術及其相關分析之發展與突破
質譜學	蛋白質體、代謝質體、小分子快速定量
電子顯微學	原子解析能譜、動量解析能譜、生物及軟物質顯微學
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 (即將推動)	單細胞技術核心、數位化病理組織、實驗動物服務

2. 調整跨院系貴重圖書儀器補助機制：

在大型設備建置上，本校過去針對使用人數多、具公開服務型的大型儀器優先補助，對本校各研究領域發展已有一定的成效，但對於各院延攬優秀教師，建置完善研究環境尚有不足，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，新進教師到校後如設備建置需求者，可提出配合款申請。

3. 推動研究專家制度：

綜觀國際知名大學與研究機構，其學術頂尖、領域突破，相關技術專家 (technical expert) 的專業支援功不可沒，然國內大學尚未有相關 (technical track) 規劃，僅僅仰賴過時之公務員技師系統與一般操作型技術員，早已無法應付日新月異之高精度科學儀器進展，且專業的技術平台除有校內的專業教師參與，亦需延攬及留任優秀的技術專家，方能建立完善的技術支援體系。為有效推動重點技術平台的長遠規劃，本校推動「研究專家」制度，著眼於延攬具獨到技術之研究專家，助本校優勢領域關鍵圖突破，逐步拉近與標竿大學之距離。進用之研究專家分為正研究專家、副研究專家及助研究專家，其薪資及級數比照參照「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，目前規模為預計聘任 20 人。

(四) 產學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、財團法人及產學計畫，增加教師研究資源，為研發處重要工作，每年計畫金額約有 62 億。為專業分工優化建教合作計畫服務效能，由本處產學服務組專責產學合作計畫、委託技術服務及研究空間：

1. 推動產學合作計畫新方案加速老師與廠商進行產學合作計畫時效。
2. 提升卓越研究大樓、生物技術館及思源樓空間租用，以協助老師執行研究計畫規劃所需之研究空間。

(五) 強化研發成果管理與運用

1. 提昇研發成果管理與運用之行政作業效能，檢視調整相關制度、辦法與程序。

為簡化行政流程提升服務品質，產學合作總中心自 105 年起推動一系列行政革新，包含：建置專利終止維護評估制度，專利證書核發作業電子化，規劃執行專利費用自動扣款，縮減時間成本並加速專利帳務處理效率等。未來將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；另將規劃建置「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佈局分析，擬定智財加值運用策略。

本校已鼓勵與宣導請發明團隊在提出專利申請時，應全盤考慮專利技術的技轉策略與推廣管道，評估未來技術移轉的可能性，並納入專利申請策略的考量之中。109 年將持續提供相關資源/支援，協助發明團隊進行專利佈局並提升專利品質，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，未來將積極建立與校友連結的推廣網絡、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畫、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，聯結科技部萌芽計畫之商業化輔導，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) 於創業知識課程部分，針對校內創業團隊與已成立公司的一般培育廠商，規畫合適的課程模組，強化其於創業過程中應注意的課題知識，並可於課程中促進團隊或廠商間的交流。

3. 特色優勢

- (1) 育成中心業務推動重點為輔導工作，因此輔導業師為重要之支援人力，目前本中心之輔導顧問/業師共計 43 名，主要產業領域為生物科技及資訊電子產業，另有部份為跨領域之業界專家。除了以本校教師群為主之技術類專家外，業界專家主要於營運管理、業務行銷、資金導入建議等面向提供培育企業輔導及協助。
- (2) 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。
- (3) 建立國內外產業輔導業師群，包含智財、營運規劃、財務、會計、新創、專業領域等不同專長面向網羅師資。

四、國際事務

(一) 建立臺大國際學術品牌

1. 積極主辦國際組織活動

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

2. 擴大在地國際合作基地影響力(NTUixHub)

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

3. 發展多元化國際短期課程

國際短期課程創造許多優秀國際學生來臺大短期研修的機會，國際學生於短時間內進行密集的課程與活動，得以在常規課程外吸收不同領域的知識，並獲得全新的文化體驗。同時，國際短期課程利用校內既有之師資與空間，臺大國際短期課程成立 NTU Plus Academy 平台，整合校內學院、系所及中心特色課程，規劃國際短期課程(含 Spring+、Summer+、Winter+)及 Tailor-made 專班。目前現有之課程領域涵蓋文化與藝術、語言學習、自然科學、工程、實驗研究、公共衛生、社會科學及創新

創業等，務求課程多元化及質量提升以強化與姊妹校之連結。自 2020 年起，為因應新冠肺炎疫情而迅速發展出各式線上課程，使國際學生能以遠距同步或非同步方式維持學習體驗，不因時間距離而中斷。

4. 建置國際排名網站學校宣傳頁面

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

(二) 建置國際人才生態系統深化重點姊妹校合作

本校目前有 66 國逾 600 所姊妹校，在以有限資源槓桿國際合作前提下，須全面性檢視及擬定國際合作新興策略。本年度規劃檢視與各姊妹校交流現況，並挑選重點交流對象，策略性強化現有合作，並扶植有前瞻性的國際合作項目，以有效增進本校於全球之學術實力。同時藉由特定合作計畫提升本校全球知名度，打造學術品牌。

1. 聚焦國際合作之加乘作用 (NTU alliances+)

過往 10 年臺大國際化由量轉向質，策略性國際合作為提升國際化品質之槓桿支點。「臺大重點姊妹校計畫」包含日本東京大學、日本京都大學、日本筑波大學、中國大陸北京大學、德國漢堡大學、美國伊利諾大學香檳分校與澳洲雪梨大學，即以槓桿與世界頂尖大學國際合作，縱向串聯臺大校內跨領域合作能量，橫向引進世界頂尖團隊力量，前瞻性國際合作主題為槓桿支點，與世界頂尖大學合作解決世界面臨之挑戰。

2. 建立國際媒合交流平台

國際合作的第一步是建立關係，將以國際活動與會議形式，協助本校教研人員與重點姊妹學校建立關係。111 年度仍將持續規劃此類媒合活動，NTU-Northwestern Joint Conference 及駐台代表高峰會等。110 年度與筑波大學及東京大學辦理線上雙邊會議，因應疫情如何展現社會影響力，以健康相關的議題進行交流。

3. 國際合作種子經費挹注

108 年起新增旗艦計畫，希望已有合作之師生可以更擴大研究領域，包括更多研究員，以發揚光大，創造更大的影響力；109-110 年從原有的 7 所合作校擴大至 16 校，合作對象擴及美國、加拿大、法國、英國、德國、波蘭、日本、韓國、新加坡、泰國及中國大陸等頂尖大學。另，與雪梨大學、波爾多大學與京都大學發展共同種子計畫，經由合作學校經費的挹注重點扶植潛力合作計畫。111 年起會繼續規劃與重點合作機構共同甄選，創造更多研究量能。

(三) 開發新國際合作模式

國際處致力推動之國際合作項目為姊妹校締結與學生交換。除姊妹校關係與學生交流持續發展外，開發並推動新的國際合作模式，是未來推動重點。未來將嘗試開發並推廣更多元國際合作模式，包含學生實習、共同指導、雙聯學位等計畫，提供本

校師生更多和海外學校交流的模式與機會，並由專責單位負責開發新合作模式。

1. 落實交換學生計畫

本校自 90 年執行交換學生計畫至今，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，特別針對冷門學校做進一步分析，透過院系連結，媒合可確實合作領域，輔助交換學生計畫轉型，強化專業性學術交流。另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，例如美國及西歐國家名校，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短期課程，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

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

4. Tailor-made 專班

因應本校最新招生策略並增加世界名校學生與臺大互往流動建立緊密夥伴關係，NTU Plus Academy 將積極突破現狀，在穩定辦理的季節性短期課程以外，籌辦更多元型式的專班課程，包括 Plus Spotlight 專班，招生觸角從原來的大學生擴及高中生，鎖定熱門學習議題(如 AI、Covid-19 相關) 做為開課項目、Tailor-made 專班，透過精準的課程設計因應國外學校學習需求而量身訂做之專班。讓學生收到最佳的學習效益，更能藉此展現臺大教學實力及研究成果。

5. 線上教室專案

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

6. NTUxMinerva 在臺大與世界對話

本校與密涅瓦大學(Minerva Schools at KGI)簽訂合作，該校以臺大為在臺北的學習基地。自 109 年起每年 1 月至 4 月接待該校來自世界各國的學生，至來臺大進行四個月學習與交流。Minerva 學生訪臺期間將與臺大學生共同參加本校教師開設之主題工作坊，透過課程討論與實地訪查，增進兩校學生不同學習經驗的互動與對話，亦促進對臺灣文化與在地議題的理解與認識。111 學年度預計將有 180 名 Minerva 學生來校交流。

(四) 深化國際招生

1. 加強與校友會之合作

本校校友遍布全世界，在全球各地區之影響力與人脈不容小覷。國際事務處自 103 年起開始與印尼臺大校友會合作，由校友會在當地建立一招生平台，成功推薦頂尖高中畢業生申請本校大學部，致使本校印尼學位生質量與數量連年穩定成長。未來計畫以相同模式，持續開拓與各地校友會的合作（例如：馬來西亞、越南、泰國、緬甸、印度、菲律賓等），以吸收各國與臺大有淵源之頂尖學生前來本校就讀。

2. 海外優秀高中推薦入學

在全球華語潮流下，現今已有不少海外高中將華語課程列為必修，甚至依各校策略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。本校教務處自 105 年起規劃「海外優秀高中推薦入學」方案，國際處改善申請審查系統，優化申請流程，未來規劃海外優秀高中招生機制。

3. 英語授課課程質量之提升

為使本校邁向國際化校園成為世界一流大學之目標，提升本校英語授課之質量刻不容緩。本處以國際化經費出資，以提供英語授課補助及教材補助（含英文服務性課程、通識課程、模組課程及國外學者密集課程等方案），並鼓勵各學院推動全英文院設班別等方式鼓勵校內教師開設英語授課課程，期達成本校訂定之英語教學目標。

4. 國際學生免費華語課程

為吸引優秀國際學生來本校就讀並提升中文程度，本校自 101 學年起開設華語課程，提供校內境外學生（僑生、國際學位生、國際交換/訪問生）選修，學生無須另外付費並能取得正式學分，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，每學期吸引共約 500 多名國際學生選修。

5. 強化連結、積極轉型、主動出擊

除積極參與各項海外高中、大學招生活動外，並規劃辦理多元型態線上直播說明會。

6. 建置全新招生入口網站

整合境外及本地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，以強化臺大整體招生形象。

(五) 改善國際學位生招收條件

國際學位生的招收成功與否，除了學校本身的教學研究實力之外，附帶的各種誘因也是關鍵。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。

(六) 提升校內國際事務人員素質，強化專業知能訓練及獎勵制度

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

1. 藉由有系統的內訓及外訓，強化處內同仁專業知能。
2. 建置國際事務人員在職知能培訓系統，加強對全校國際事務行政人員，提供相關訓練研習。
3. 強化國際處及各單位國際事務人員溝通平台。
4. 建立國際事務相關人員獎勵機制，減少流動率，以期厚實相關人員專業的累積。
5. 各學院國際事務人員聘任與管理重整。
6. 與外國國際事務人員進行特定交流會議，有效提升國際事務知能。
7. 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，以利體制能夠全方面趨於完善，國外知名學術機構來訪時，對本校行政高效能留下深刻印象，因此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賓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。

(七) 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，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。

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

近年來高等教育國際化的重要因素之一，是因應全球化的趨勢，要培育大學生的全球競爭力。而培養全球競爭力中，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。

1. 檢驗國際合作計畫成效

近年來，本校在各項國際化量化指標，如交換生人數、國際生人數、合約數等，均

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

2. 鼓勵學生參與國際事務

除檢驗各項國際交流活動外，亦將鼓勵學生參與校內的國際事務，如與各學院合作，深耕本校「禮賓學生計畫」，提供專業培訓課程及跨文化溝通講座，協助各單位辦理外賓來訪工作及接待客座國際學人等。此外，「NTU Plus Academy 國際短期課程」亦招募培訓校內學生擔任輔導員，負責協助規劃參訪行程及國際學生的照護輔導。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，同時使學生對國際化政策有所了解，一同推廣校園國際化。

3. 招募本校學生成為國際學生接待志工與迎新專案組員，藉由 1 對 1 服務與整體活動的進行，增加本地學生與國際學生的文化交流與互相學習的機會，幫助國際學生盡快適應在臺學習生活，也拓展本地學生的國際化視野。

五、總務

（一）提升本校歷史檔案研究徵集及展示活動

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

（二）落實珍貴紙質檔案修護計畫

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

（三）推動檔案文化邁向國際接軌

1. 挖掘檔案主題故事內涵，萃取代表元素，運用文化創意研發成為各式各樣的文創紀念品，以行銷台大核心文化精神。
2. 連結全國各校史文書檔案單位，共同推展檔案文化展示概念，並配合國家檔案月活動，以聯盟方式逐漸銜接國際檔案交流平台。

（四）落實資源永續利用之環保政策及提升校園環境品質

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

（五）打造「以人為本，智慧導向」的校園交通環境

1. 逐步減少校內路側車位，並持續推動汽機車輛外圍/地下化，使各停車場能達到其最佳使用率。

2. 規劃並改善汽車、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、智慧及多元的附屬停車服務。

(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. 評估會議室系統及設備優化可行性，以提升軟硬體服務品質。

(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) 芳蘭大厝後方大安區辛亥段五小段 138-7 地號土地，鑑界後確認有 8 棟部分建物占用情形，經本校函請占用人騰空返還土地，占用人多次向民意代表陳情，業經協調決議變更都市計畫為保護區交還臺北市政府管理，該筆土地使用分區業經臺北市政府自 110 年 5 月 29 日起變更為保護區，將續辦廢止撥用程序交還臺北市政府管理。
 - (2) 協調限期收回大安區辛亥段五小段 89 地號土地，倘逾期未返還，本校將訟請法院拆屋還地，並續依各機關經管國有公用被占用不動產處理原則等相關規定辦理占用排除相關事宜。

(八) 落實財產物品盤點制度

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

(九) 賡續動產管理 e 化

1. 本校財產物品管理系統，提供財產使用保管人、管理人線上查詢及更新財產資料系統並提供移動、盤點、減損報廢、報表等表單製作及申請。並建立資料自動備份功能，避免資料毀損，提高財產資料管理安全性。
2. 為增進財物盤點效能，已完成財產物品管理系統財物盤點線上作業功能，除了不必再列印盤點紀錄表紙本外，期以直覺式操作及減少行政程序，方便同仁辦理盤點作業。

(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，以填補因新進教師職務宿舍借用年限延長所需增加之宿舍供給量。

(十一) 照顧本校教職員居住需求，提升宿舍服務品質

1. 為提供更完善居住空間，提升居住品質，規劃階段性修繕以改善宿舍老舊、屋頂漏水等問題，延長建物使用年限。
2. 自 106 年 1 月 28 日起實施設定宿舍借用年限，多房間、單房間職務宿舍借用年限修正為 15 年，且各類宿舍借住期間合併計算以不超過 25 年為限，不溯及既往，以活化宿舍利用，提高宿舍借用周轉率。
3. 為提升宿舍 e 化分配作業功能，整合各類宿舍相關費用收支、建物及基地基本資料管理，讓申借宿舍更便捷，且有效地管理宿舍修繕品質及成本，以提升宿舍居住品質及永續經營。

(十二) 推動瑠公圳意象復原計畫

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

(十三) 廣續出納業務 e 化

1. 擴增線上繳費系統虛擬帳號組數，提升收款效率：線上繳費系統原受限虛擬帳號組數小於 99 組之設計限制，故以往僅開放大業務量收費型態需求之業務單位申請。為利業務單位收款方式更多元便利，已洽計中提出開發擴增虛擬帳號組數之需求，目前已與計中完成初步測試，未來將不再受限業務量之多寡，小量小額收費之單位，亦能向出納組提出虛擬帳號之申請。並將視情形，輔以協助業務單位自行開立收據，提供更有效率之服務。
2. 為簡化支付作業流程，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，更可減少支票列印及檔案傳輸作業，加快入帳時間，提升行政效率。
3. 修改帳務系統與出納系統中文字碼格式：國稅局為解決罕用字問題及提高電子申報資料之正確性，修改綜合所得稅資料電子申報系統之申報檔案格式，將中文字碼由

BIG5 碼修改為 UTF8。將配合修改本校帳務系統與出納系統中文字碼格式，以符合所得稅申報檔案格式。

4. 建置英文版薪資明細：為提供外籍教師更友善之服務，將建置英文版薪資明細，方便外籍教師查詢及列印。

(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。

(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 109 年度契約訂單總筆數 1,068 筆、訂單總額計 1 億 6,641 萬 1,687 元，訂單總筆數及總額持續下滑。經悉各校受補助經費逐年減少，惟考量整合各校需求集中採購仍較個別採購具經濟效益，且各大專院校得逕行利用共約下訂，毋須個別辦理招標，提升高教外文圖書整體之採購效率，爰每年持續辦理外文圖書、西文電子圖書、PQDT 電子論文等 3 案之共同供應契約。

(十六) 採購業務 e 化管理

1. 持續更新採購商品價格資料庫：自 106 年 7 月完成建置本資料庫後，每年持續更新採購設備價格資料庫，供各單位定底價或編列預算及規劃採購之參考。
2. 精進採購管理系統：為提升採購組內部作業效率，除已將請購、採購、驗收等資料庫資料，擴充運用於各開決標及驗收等作業流程，及部分履約管理作業控管，如保證金屆期及履約期限屆滿提醒功能等外，108 年新增簽收登錄、科研採購決標紀錄、保證金查詢、外購案件查詢等功能，以提高資料正確性及提升行政效率。
3. 建立請購文件範例：自 106 年起，每年按請購單位最常要求提供參考範本或易撰寫錯誤之表件建置範本，並置於採購組網頁供參用，以減少使用需求單位摸索之時間，提升採購效率。
4. 持續開發作業系統：持續就使用者角度思考，如何提供其更友善快速之作業方式，陸續規劃開發採購相關作業系統，於 108 年完成財物規格書/勞務工作規範作業平臺、驗收文件範例查詢系統、免稅令申辦等新系統建置，有助提升請購單位製作相關文件之正確性及效率。
5. 簽核作業 E 化：透過電子表單進行線上簽核，節省文件紙張使用及傳遞之人力，110 年將新增免稅令申辦、保證金申退作業等電子表單簽核功能。

(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，109 年共辦理 5 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規定辦理所致之困擾。
3. 為提升本校同仁之政府採購法令專業知能，於 109 年開辦「採購專業人員基礎訓練專班」，長達 70 小時的上課與考試，期盼能協助同仁取得基礎採購證照，並強化各單位採購作業。

(十八) 校園夜間照明改善

改善主要道路夜間照明效果，維護人車安全。

(十九) 積極活化校外老舊日式房舍，改善窳陋並增益服務機能

校外老舊日式房舍，部分已被指定為古蹟或登錄為歷史建築且多已破舊不堪配住，並造成環境窳陋。透過公開委外引入民間資金與創意加以活化，擷節學校修繕支出，以有效利用。古蹟與歷史建築亦循文資法等相關法規讓日式舊建物賦予新生命，並提升市容環境。

(二十) 積極維護本校商標權

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

(二十一) 校園消防系統警報連線及監視器系統更新

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

(二十二) 校舍更新工程

由於這幾年教育部頂尖大學專案補助與捐款興學等經費挹注，目前已有教學大樓二期、鄭江樓及卓越聯合中心等新校舍已完工並陸續取得使用執照使用，生物電子資訊教學研究大樓(學新館)新建案辦理複驗程序中，目前施工中計有工學院綜合新館、人文大樓以及國震中心增建案等 3 案。而後續推動之新建案包括學生宿舍新建案、教職員宿舍新建案及農場教研實習大樓等亦進行規劃中。

(二十三) 落實臺靜農紀念建築修復再利用計畫

臺靜農故居是管校長成功爭取指定為紀念建築，為臺大第一棟紀念建築，修復再利用計畫業經臺北市政府文化局審議通過，刻進行規劃設計及因應計畫撰擬，完成修復設計圖說，提送臺北市政府文化局審查，預計 111 年 11 月完成第一階段工程(紀念建築本體修復)。

(二十四) 客座學人宿舍優質化改善計畫

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

六、人事

(一) 強化教研人員彈性薪資措施

本校為延攬並留住特殊優秀人才，依教育部補助大專校院實施特殊優秀人才彈性薪資方案、科技部補助大專校院延攬特殊優秀人才措施等規定，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原則作為核支依據，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約用人員薪資制度

本校以校務基金聘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、諮商等)。

七、財務管理

(一) 優化募款網站系統及作業流程，以提升捐款人捐贈意願和滿意度

1. 募款網站系統改版更新。網頁設計更活潑，作業流程更簡單易懂，使捐款更便利。新網站內容將增加責信精神的呈現，如列出校級重點捐贈項目之目標金額、募款期間等訊息。
2. 舉辦募款講習。擴大服務協助學校各院、系、所，設立捐款網頁連結，方便捐款人捐款，提升全校募款金額。

(二) 盤點善用學校資源，響應大學社會責任，改善校級重點募款項目之內容與執行效益。

1. 運用學校既有林木資產，設計校園護樹募款計畫，響應減碳綠能大眾訴求，善盡大學社會責任。
2. 運用學校有形無形資產，推動具歷史價值建築募款。並以行銷活動推動小額募款，運用學校資源及校友關係推動企業募款。

(三) 加強與校友及捐款人聯繫以增加募款。

1. 持續依捐款資料協助更新校友資料庫。透過國內外校友會與校友資料庫針對重點校友進行拜訪，建立關係助於募款。
2. 每年舉辦數次捐款感恩茶會，加強與捐款人聯繫互動，培養長久情誼關係。持續運用行銷與媒體公關管道，提升募款活動之能見度。
3. 嘗試開發新的校友重聚、募款目標客群(Target Audience)，如碩士等。

- (四) 投資標的多元化並遵循責任投資原則、收取穩定孳息，視經濟情勢處分持股，實現長期獲利。
1. 視經濟發展與產業循環特性，處份漲幅已高與未來成長性有限之標的，視利率走勢轉移部分資金至配息穩定之投資等級債券與基金，以確保獲利。
 2. 與各產業與證券投信金融業之窗口保持緊密聯繫，隨時掌握景氣趨勢。
 3. 參考具公信力之 ESG 評鑑資訊，將企業 ESG 表現列入投資決策之一環，善盡社會責任與促進環境永續。
 4. 持續向業管機關反應，建議修正校務基金處分金融商品之規定以提昇處分時效，即時實現獲利。
- (五) 爭取各項金融優惠與服務(如：費率、存款利率與換匯匯率，整合校內教職員生金融支付方式等)，以增加財務收益。
1. 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，減少交易成本。
 2. 依教職員之需求請往來銀行、證券與投資等金融機構提供多元金融諮詢服務。
 3. 除現有往來銀行外，持續洽商新銀行協商優惠之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。
- (六) 參與校代管資產活化及募款加速校舍更新。
1. 協助本校校外都更案之開發。
 2. 新建學生宿舍與教職員宿舍財務計畫之審議。
 3. 新建校舍招商之建議與審查。
 4. 推動歷史建築之修繕募款。

八、進修推廣

本學院為本校教研資源及創新知識技能成果與社會共享的平台，透過此平台，本學院以跨領域專長與再塑教育的人才培育為目標，透過有效率的管理，提昇組織效能，有效運用校內外資源，並維持財務自償運作，進而發揮臺大的知識影響力，對社會產生正面向上的力量。工作重點如下：

(一) 招生

1. 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
2. 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。
3. 研習班：以本校各院系師資為主之研習班，共 20 餘類。

(二) 企業培訓：接受企業委託辦理企業內訓，預估明年約 4-5 家企業內部主管培訓需求，預計培訓約 600 位中高階主管。

(三) 提昇服務品質

1. 竹北校區興建「進修推廣教育大樓」：已完成大樓基本設計報告書，並經 109 學年度第 1 學期校發會審議通過。興建工程目前持續進行新竹縣政府都審會議審查修正，預計 110 年 12 月辦理興建工程招標，第一期規劃樓地板面積約 1000 坪，預估經費約 1.6 億元，預計兩年半完工，經費由推廣教育收入支應。
2. 城中校區綜合大樓拆建計劃：已於 109 學年度第 1 學期校發會審議通過興建工程先

期規畫評估案，設計構想書預計興建地下 2 層地上 7 層，總樓地板面積約 3392 坪，將提校發會審議。興建工程初估約 5.6 億元（不含後續裝修與設備費用），所需經費需校方提撥經費支應。

3. 進修推廣教育大樓規劃結構補強工程，以確保大樓符合耐震評估標準，並加強大樓及構補強與防水工程，預估總經費約 1200 萬元，部份經費由總務處支應，其餘由推廣教育收入支應，預估期程約 1 年完工。
 4. 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以及課及學務管理上的需求。預估改版時程約 2 年，整體經費約 1 仟萬以上採分階段進行。
 5. 強化學院官網功能，提升課程推廣功能並結合網路行銷會員點數的功能，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。整體經費預估約 250 萬元。
 6. 持續改善推廣教育大樓環境維護及教學設備更新。
 7. 配合業務新增及組織發展，調整組織架構，提升行政效率。
 8. 實施助教制度，提升學習效果。
 9. 實施教學意見調查。
 10. 實施行政服務滿意度調查。
 11. 以專業服務為導向，持續規劃辦理同仁教育訓練。
- (四) 配合本校未來大學目標，調查校友需求，積極結合校內教學與研究單位，針對在職人士設計符合其職涯發展需求的學各類課程，提供校友及社會在職人士深化或再塑專業之進修管道。
- (五) 規劃開發多元課程
1. 因應新冠疫情改變學習方式，積極開發線上課程。
 2. 運用各學院及三校聯盟之師資資源合作規劃與開辦新課程。
 3. 針對目標族群需求，開設實務類課程。
 4. 授課時段多元化(充分開發白天時段課程)。
 5. 調查學員及企業端需求，配合社會與產業趨勢，開發相關課程。

基於過去所建立效能組織的基礎，並落實企業經營的理念，希望能達到業務積極成長、行政效能再提升及知識經驗傳承，並達成本學院「提供優質終身教育，培植跨領域菁英；協助社會人才再塑，提升國家競爭力」之使命。

九、資訊網路

(一) 轉型及升級校務系統（再造 NTU2.0）

1. 調整系統開發順序提升系統價值

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

決策需要由有數據來判讀，數據的來源就是由校務系統產生，進行全面的系統檢視從重要決策數據收集的目的，開發或新增系統模組。讓數據分析有即時且正確的資料來源可使用，奠定未來決策支援系統的基礎。

2. 優化行政流程—建置電子表單平台推動表單線上簽核

校務系統在電腦化或重新設計前，先進行行政流程改善、檢討、簡化、重組與調整，以提升整體行政效率與便利性，並擔起設計者角色，依照專業分析設計系統需求，且搭起資訊管理系統開發流程中出資者與使用者間之橋梁，以開發出既符合需求、又有效益之資訊管理系統。

且因應新冠肺炎疫情居家辦公需要，校務系統各式表單急需線上無紙化，故擬建置通用的電子表單平台，將校內各式紙本表單，轉化為平台上可線上簽核的電子表單。

3. 開發及推廣智慧型服務

(1) 運用校務資料庫進行大數據分析，升級現有校務服務，讓使用者感受到更具智慧的系統及更貼心的服務，如利用在商品推薦系統中「協同過濾」(collaborative filtering)的概念，將過去學生獎學金申請及最後申請結果分析，希望能夠給新生以及舊生適當的獎學金申請的建議，提高學生申請到校內外獎學金的機會。在財務方面，我們也希望推出報帳付款時間預測系統，預測每一筆報帳到真正付款所需時間，此項資訊可以充分被利用在臺大短期金融操作上，減少低利活存資金。在輔導就業上面，我們也希望對目前臺大求職求才系統做加值服務，能夠自動幫廠商需求以及學生履歷作配對媒合。

(2) 在系統介面改善方面，可運用時序群集(sequence clustering)演算法分析校務系統網頁存取記錄，從中瞭解使用者的使用行為，找尋是否有特殊的使用順序，回饋結果修改系統頁面或按鈕排列順序，節省使用者操作時間。也可找出使用者較卡關的地方，新增說明或提示，讓使用者感覺系統變聰明了。

(3) 整合校園行事曆、社團、活動報名、校園公佈欄…等資料，將「現在」、「過去」、「未來」，透過簡單明瞭的頁面，如：數位儀表板之方式呈現，讓使用者掌握校園動態，及各項行政業務(待辦事項)執行進度。

4. 建置臺大行動裝置入口網站

(1) 提供入口網平台功能，將各項服務依使用者類別區分不同選單，使用者可自己依需求點選，將可更快速找到符合需求的服務。且選單區隔後，亦有較多空間可規劃新功能。規劃完整的入口網功能方便網羅校內各單位行動 APP 於一處，增加師生使用上的意願及便利性。

(2) 新功能之規劃擴增，依據目前 myNTU 所提供的各項服務，依其急迫性及可行性規劃行動版，提供更完善的行動服務。例如：差假查詢、線上捐款，並考量使用者在校園中的各項需求，全方位從使用者的食、衣、住、行、育、樂等各方面去思考，以提供使用者更多便利且實用的資訊。

5. 統整校務資料

奠定大數據的基石，完整且即時的校務資料，是所有行政系統的根本。進行資料蒐集、整理，並維持資料的正確性與時效性。預計分三階段進行。

- (1) 第一階段：確認資料來源，制定集結計畫、時程與目標。需與校內相關單位成立工作小組，召開多次相關工作會議，確認散落的資料範圍、資料取得方式。
- (2) 第二階段：進行資料蒐集，第一階段確認需串接整合範圍後，建置軟硬體所需環境，與各單位進行整併匯入作業。
- (3) 第三階段：掌握(取得)資料後，建立各項資料同步機制與檢測方式，確保正確與完整性及維持長久營運之基礎。

6. 整合校園數據統計與回饋

- (1) 提供政策建議與專業分析，執行政策分析師的角色，將掌握之資料進行適當整理與統計，召集教育、統計與資料分析、資訊、行政…等領域學者專家及相關業務單位承辦人組成專家工作小組，經由各種專業方法分析後，提供相關資訊給學校決策者，協助其了解現況，做妥善的規劃或判斷。
- (2) 專家工作小組配合大方向擬訂指標，並建置數據分析建議與最佳化模組，將各項目量化和視覺化後，呈現即時資料內容與走勢，協助學校有效率的掌握自我優點，精進後續校務管理。

(二) 擴充單一認證系統功能

為因應近年來網際網路認證機制之演進，越來越多資訊服務提供商開始採用新一代的認證機制，OAuth 2.0，讓使用者在桌面與移動環境可以得到一致的服務體驗；例如 facebook、google 與 microsoft 等各大資訊廠商，都已經陸續採用並提供這種新服務。在執行上，資訊服務提供者的角色來看，首先將先以計中本身開發的資訊系統做起，累積一定經驗後再進行推廣。另一方面從身分驗證提供者來看，也將逐步進行臺大認證系統的建置與驗證作業。

(三) 建置資訊安全管理制度

1. 校務系統之軟體品質提升

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

2. 建立符合 ISO 27001 國際資訊安全標準的管理系統 (ISMS)，逐步將中心所有關鍵核心業務納入管理範圍。目前本中心 ISO 資訊安全的驗證範圍，已包含最重要的關鍵核心業務，未來預計將擴充至中心所有業務，以提升整體資安等級，健全資訊服務強度。

3. 配合 ISO 標準定期每隔 6-8 年更新，提升既有管理系統至最新版。依照目前 ISO 時程規劃，ISO 27001 標準將於 2022 年改版。

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

(四) 提昇雲端與普及運算整體效益

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

2. 雲端化電腦教室系統，因應使用者不同之需求建置多樣化的電腦使用環境。
- (五) 提供高效能運算服務
為滿足校內不同研究領域的差異化需求，將持續擴充計算設備，提供更多計算資源以支持各式頂尖研究，協助校內研究團隊擠身全球頂尖之林。
- (六) 建置巨量資料服務與計算平台
建置專屬 Big Data 等級研究所需的計算及儲存資源，並提供相關技術支援服務，俾使校內研究團隊順利跨越鴻溝，進入 Big Data 的世界。
- (七) 建置 AI 人工智慧運算平台
建置專屬 AI 人工智慧運算與 Machine Learning 等研究所需的計算與儲存資源，可執行各式大規模 Neural Network 模擬程式。同時導入商業版 AI 雲端服務(如:AWS、Azure、Google 等)，方便使用者直接呼叫使用，加速程式碼開發速度，提升研究產能。
- (八) 強化資訊服務管理與安全品質
1. 建立單一服務窗口 (Service Desk)。
 2. 導入資訊服務管理系統 (ITSM)。
 3. 通過 ISO 20000 國際標準驗證。
- (九) 建立資訊系統異地備援制度
為提升風險意識，降低災難造成的資訊中斷，規劃分別於行政大樓與竹北校區，建置異地機房，並逐步將關鍵核心資訊系統，建置異地備援運作模式。未來系統日常維護保養，或者遇到嚴重災難時，資訊系統可切換至異地主機運作，避免服務中斷。
- (十) 建置節能機房
為符合綠能環保趨勢，降低電力使用，規劃逐步整建既有機房，利用冷熱通道分離、精密式空調等方式，提升電力使用效率。並裝設數位電表，即時監測電力使用狀況，維持 PUE 於合理範圍。
- (十一) 常態開設電腦應用及進階課程
資訊應用課程以教學口碑著稱，將持續開設電腦基礎入門及應用進階課程，提供各種電腦資訊領域軟體與主題之訓練，課程內容將依照實務應用趨勢進行規劃，包含基礎課程、高效能運算、創客、兒童青少年、中高齡等不同類型課程，以提升本校教職員工生及社會大眾之資訊素養與專業能力，提升個人升學、就業競爭力，並致力於人人享有學習機會及終身學習為目標。
- (十二) 建置數位整合學習平台
因應混成學習之風潮，將建置數位課程整合學習平台，支援建置開放、便利的個人適性化學習環境，且可支援教師整合教學資源、批改作業、評分為目標，加強互動性及多元化學習，增進學習效果。
- (十三) 整合遠距教學平台系統及智慧化
1. 整合遠距教學平台系統及智慧化：因應科技趨勢和國際接軌及未來發展趨勢，將規劃更完備之視訊網路教學系統，建置智慧化及 XR 遠距教學環境，增進教與學之成效。
 2. 訓練專業導播。

(十四) 推廣數位知識典藏系統

1. 透過多種管道進行數位教材之蒐集與整合數位媒材，增加課程種類與教師多樣性，來吸引不同客群，提升使用者的自我能力。
2. 擷取關鍵字進行視圖化數據分析，希冀藉由視圖化數據分析讓使用者了解學習需求與市場需求。

(十五) 建置臺灣大學中英文網站製作平台

1. 網站製作服務，提供網頁模版供校內單位製作自適應(RWD)網站。
2. 舉辦教育訓練。

(十六) 建置多元化智能網路資安整合平台

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

(十七) 發展軟體定義多元化網路技術

1. 透過虛擬網路技術打造軟體定義網路 (SDN) 之環境，使網路管理及分析能自動化及智能化、網路拓樸及資料蒐集自動化。藉由 SDN/NFV 控制器與資安設備連動，彈性管控多樣性的智慧連網裝置，確保網路之便利性及安全性。
2. 藉由 SDN/NFV 控制器對校內網路傳輸自行制訂相關控制策略及安全等級，作相對應的安全管控，擴大校內資源使用之彈性。切割傳統網路之個別 IP，達到有效之 IP 網路隔離，抑制病毒肆意擴散。
3. 以 SDN 架構分析虛擬機內部網路流量因應網路應用伺服器虛擬化之需求，預防內部之惡意攻擊，提高整體網路架構之彈性，達到快速橫向擴充服務，並能確保服務不中斷。

(十八) 擴充高速無線行動網路

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

(十九) 建置智慧校園

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

(二十) 提升多媒體網路通訊行動化服務

因應智慧型手機與平板裝置為目前社會之主流，校園語音服務亦規劃以行動化網路語音服務達到以下目標：

1. 行動辦公室:藉由使用者在手機上安裝臺大網路電話 App,達到隨時隨處皆可接聽、撥打、轉接、留言桌上電話,保持業務聯繫通暢。
2. 行動 App 整合公務與私事:藉由在智慧型手機內安裝 App,達到行動分機效果,以校內 IP 分機取代原本以私人通訊方式聯繫公務之情形,達到在個人手機上公私通訊分明又並存的便利
3. 宿舍電話智慧化:以新世代行動 App 取代宿舍傳統固線電話,除促使宿舍溝通管道暢通外,亦可原先的電話設備挪至校內其他館舍使用,提高硬體利用率。
4. 整合多媒體通訊:藉由行動 App,使師生皆能參與遠距教學,達到教育輔導之目的。

十、圖書管理

(一) 資源面

1. 追求資源購置最佳化

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

2. 特藏資料數位化與合作出版

(1)爭取文化部國家文化記憶庫及數位加值應用計畫等外部經費補助,進行既有珍貴資料數位化,並與其他典藏機構或私人收藏家進行檔案史料、珍貴影音資料、古文書合作數位化,建置資料庫。以強化本館臺灣研究數位館藏為主軸,同時擴充其他珍貴特藏數位資源。

(2)與國內外學者合作整理與研究特藏資源並編輯出版。

3. 拓展營運資源

(1)參加「全國學術電子資訊資源共享聯盟」、「臺灣學術電子書暨資料庫聯盟」、「數位化論文典藏聯盟」,以共購共享,拓展學術資源,達到經費使用效率最佳化。

(2)運用本館豐富館藏資源與特色元素,開發多元、實用、有特色圖書館文創紀念品,主動增加創收,亦可向訪賓及社會大眾行銷本館優質形象,並持續推出新品項,豐富紀念品選擇,以及定期追蹤各類紀念品銷售狀況,作為開發新品參考。

(3)推動學術期刊訂購經費與圖書館發展統籌經費之募款行動,並配合本館空間重塑計畫建置募款專頁,除於本館網站揭示募款資訊外,同時與本校財務處合作,將募款資訊置於本校捐款網站,透過校級平台強化募款訊息能見度,吸引潛在捐款者的支持,營造共捐共好氛圍。

(二) 技術面

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

1. 開發延伸應用服務

(1)拓展並強化新一代圖書館自動化系統 (System for Library Information Management, 簡稱 SLIM), 以提供單一整合查詢館藏資源平台。

(2)利用雲端服務平臺與開放介面的服務架構,運用 API 開發圖書館自動化系統各

項增值服務。

(3)強化電子資源及數位典藏資源整合，藉由雲端服務平臺與開放介面的服務架構，增進圖書館資訊資源服務的便捷與效益，以利提供更直觀的使用經驗。

(4)加強 SLIM 在行動裝置介面的呈現，並結合行動應用程式，增加與讀者互動的管道，提供更便利的服務。

2. 運用大數據分析提供有效資訊

(1)優化圖書館各網站之使用者介面設計。

(2)持續進行服務電子化(E化)、行動化(M化)，便利讀者線上申請服務。

(3)有效蒐集使用者行為，運用資訊技術提供精確的使用者需求。

(4)開發圖書館行動版及社群網絡工具之各項進階功能。

(5)運用大數據資料庫進行系統整合及介接之機制。

(6)開發及導入金流付款的多元服務。

(7)加強端點設備控管，及整合資安設備數據，提供有效決策參考。

3. 提升研究服務品質

(1)制定研究資料蒐集程序及標準。

(2)開發學術資源使用及分析平臺。

(3)發展研究資源增值及再利用機制。

(4)建置學術典藏系統介接 API。

4. 強化資訊安全設備環境

(1)重新佈建實體網路，分區規劃設置資訊箱，進行結構化佈線工程。

(2)汰換老舊伺服器，建置並使用虛擬平台。

(3)增設儲存設備及優化結構，以因應資料中心及大數據資料增長空間。

(4)強化備份備援機制，利用連續性資料備援機制提高資料保存安全。

(5)發展讀者端虛擬化管理平台暨雲端桌面管理。

(6)建置資訊安全偵測防禦機制，優化網路品質並監控網路安全。

(三) 服務面

1. 強化系所聯繫及讀者服務

(1)教師教學研究與學生學習服務

A. 積極與教師合作，依據其課程設計及需求，提供客製化資訊素養課程，另外主動開設知識與實務兼具的資料庫講習及專業研究素養提升講座，深化學科服務支援師生教學與學習角色。

B. 專訪教師，強化互動連結，以瞭解使用者需求及加強與院系間橫向連結，配合讀者閱聽方式，以短片方式呈現專訪現況。

C. 配合本校「雙語標竿學校推動計畫」之政策，加強與相關教師合作，積極辦理相關課程及活動，並持續建置線上英語自學資源，嘉惠師生。提供雙語學科服務，增加以英文講授之利用指導課程，網頁及活動訊息以中英文雙語發布，俾利國際學生及外籍教師對於圖書館有更深度的瞭解與使用各類資源，滿足國際學生學習需求與外籍教師研究教學需要。

D. 豐富法律學院「法學典範書屋」之典藏，爭取經費購置世界各地出版之法學

經典著作，並積極徵集法律學院教師出版專書送請老師簽名入藏。以營造經典學習閱讀空間，蓄積學術研究能量，傳承臺大法律人樂學治學之風氣。更新法律圖書館「中文重要教科書專區」館藏，與教師指定參考資料專區並列，推廣利用並助於同學修課研閱。

(2)提升圖書館閱覽服務與讀者便利性

- A. 增加圖書館線上支付繳費方式，符合消費支付趨勢，並研擬與第三方支付合作之可能性，擴增多元化支付管道。
- B. 規劃自助式預約書取書服務，提升讀者領取預約書便利性、減少服務人力負擔。
- C. 建置聯合服務櫃檯，整合流通服務、參考諮詢服務與多媒體服務為一站式服務平台，提供更便捷之服務。

2. 打造多元自主學習與安全環境

- (1)提供外籍師生有關圖書館服務介紹、資源指引及資源素養等英文利用指導課程，使其能夠更加了解圖書館提供的各項服務及資源。
- (2)針對熱門利用指導課程提供線上直播服務，部分課程同步錄影，並於課後剪輯置於本校數位學習平臺。集結各類常見參考問題，編製 1 分鐘學習系列短片，提供自主學習方式，營造 24 小時無縫學習環境。
- (3)總圖書館地下一樓出入口裝置門禁管制設備，使用有效證件進出，提高館舍進出安全管控。更新總圖書館一樓與地下一樓自習室出口閘門為自動展翼閘門，符合無障礙設計，並加強自習室安全管控。
- (4)進行總圖書館自習室空間改造，重新規劃 24 小時自習室與一般自習室區域，並搭配智慧電源控制系統。

3. 善盡人文關懷和社會責任

(1)舉辦多樣主題講座、展覽與工作坊

- A. 規劃豐富推廣活動，如主題書展、影展、講座及圖書館利用課程，並嘗試結合當前時事及熱門議題，藉話題性吸引讀者參與；另與校內外各單位合作策畫主題展覽，邀請專業人士參與策展，於館內辦理豐富具教育意義之展覽活動，增進讀者文化氣息與藝術涵養。
- B. 與校內各單位保持緊密合作，運用彼此資源共同辦理推廣活動，維繫校內師生同仁與本館之友好關係，開啟未來進一步合作可能。

(2)辦理新進教師、職員、國際生及研究生圖書館利用課程，以及新生圖書館利用活動，並參與新生學習入門書院活動，主動向本校新進師生推廣圖書館資源及服務。

(3)落實校級總博物館籌備處工作，逐步展開總博籌設作業，確立本校大學博物館未來營運模式，並同步進行行銷推廣，開展和校內外人員以及國際間大學博物館之溝通互動並建立合作網絡。包含：籌備行政作業、研究典藏工作、教育推廣活動，及與國內外大學博物館觀摩交流參訪。

(四) 空間面

1. 創造空間新價值

- (1)總圖書館建築年數已逾 20 年，亟需更新現有館舍格局和基礎設施，配合新型態資訊服務，規劃總圖書館局部空間改造，以自習室、多功能學習空間、多媒體服務中心等讀者最為重視區域為優先改造目標，提供師生新穎妥適閱覽環境。
- (2)醫學圖書館建築年數已近 30 年，隨著跨領域合作的進展，現有館舍格局及設備已不敷需求，111 年將完成全館空間改造工程。
- (3)社科院圖書館二樓部分區域將進行空間改造，因應學習模式的轉變及學生協同學習需求，並參考 109 年度裝訂期刊使用調查結果，將稀少使用之裝訂期刊區重新改造為適合師生小組討論、協同學習之學習空間，以活化空間利用、促進學習。配合本校教務處推動未來教室計畫，將申請補助改造二樓簡報室為未來教室/智慧教室，以活化簡報室的功能，增加使用效益。
- (4)賡續執行校史館水源校區文物庫房之硬體改善及空間規劃作業，以期建立良好文物保存條件，提升典藏環境效能，加強溫溼度監控、裝設文物儲存層架及控濕櫃、持續進行建築檢修工作。

2. 永續館舍空間營運

- (1)維護館舍各項基礎設施及設備周全，包含消防設備、防水設施、中央監控系統、指標系統、門禁系統、廣播系統、電子保全系統、閱覽桌椅、飲水設備及電梯系統等，確保設備安全與館舍正常維運，以達圖書館永續經營之目標。
- (2)總圖書館為樓地板面積逾萬坪之大型建築體，仰賴空調系統長時間運轉調節室內空氣溫度品質；惟現有空調箱使用已逾 20 年，內部馬達及零件隨時有損壞可能，須逐步汰換更新以確保運作安全無虞，提供讀者舒適宜人的閱覽環境。
- (3)以無障礙及通用設計原則檢視全館空間及服務設施，落實去除路阻改善計畫；確保空間重塑計畫符合建築物無障礙設施設計規範，於本館網頁公告無障礙設施及動線之具體資訊。
- (4)圖書館、校史館及人類學博物館為本校極富代表性之參訪空間，面積廣闊且開放時間長，每日讀者流通量高達 8,500 人次，有賴具經驗之專業廠商提供清潔服務以維繫優質閱覽環境，提昇入館讀者清新舒適的使用感受。
- (5)基於開放多元的使用者環境之構想，盤點既有館舍使用情形，活化空間利用，增進展演活動場地租借機會，並提昇圖書館藝文氣息。
- (6)落實政府節能減碳政策，擬配合學校期程全面換裝既有 T8/T5 燈具為符合節能標章之 LED 燈具，提昇單位用電效率，建構綠色校園之照明環境。持續改善並增設各樓層閱覽區及自習室電源插座，滿足讀者隨處使用資訊設備之殷切需求，並規劃更新電源供應方式，以確保圖書館各項用電安全。
- (7)舊總圖書館建物依文化資產保存法提送管理維護計畫至臺北市文化局，並依該計畫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，以及建物古蹟本身維護與周遭環境管理(如樹木修剪、排水設施管理等)。
- (8)考量博物館聯合庫房所需空間較大且所需條件較嚴格，須從長計議，為爭取保存維護校內珍貴文化性資產，避免散佚，籌備期間先以臨時庫房進行規劃，配

合校內轉置空間為選址規劃原則，並考慮建築體和其他單位共同使用，以善用校內各空間提高使用率。

(五) 全球化

1. 提升學術產出國際能見度

- (1)推展臺大學術典藏(NTU Scholars)，主動協助全校教師更新簡歷與著作，並持續優化使用介面。
- (2)持續提昇教師研究領域分析服務，協助其辨識研究領域發展現況與研究前沿，聚焦領域熱點，以做為科研發展的重要參考指標。針對個人計畫申請、個人獎助申請等佐證，進一步提供客製化的分析報告。
- (3)優化學術研究力分析服務，針對特定需求如系所評鑑佐證、人才招聘方向、新課程規畫方向等，善用各式引文資料庫以及學術指標資料庫工具提供客製化的分析報告，以期發揮更大效益。
- (4)積極提供學術出版社開放取用(Open access)期刊投稿方案，支援本校研究人員以開放取用方式發表研究成果。

2. 創造圖書館雙語環境

- (1)以中英文雙語提供空間環境指引、參考諮詢服務、圖書館網頁等，推動閱覽相關規則、網頁說明及各式申請單之雙語化作業，打造友善、溝通零阻礙的圖書館服務及學習環境，鼓勵國際生使用圖書館各項服務。
- (2)定期檢視與更新圖書館中英文簡介、使用手冊及各式文宣，並於本館重要服務與活動資訊中加入英文說明，為外籍師生打造零障礙之友善學習環境。
- (3)配合教師授課需求提供以英語講授之圖書館利用指導服務，並於每學期規劃全英語授課之主辦講習，為外籍師生與研究人員提供本館服務資源指引、資訊素養等多元課程內容。

3. 擴大參與國際專業組織

- (1)參與圖書館國際組織 OCLC，原編書目上傳及館藏加註於 OCLC WorldCat 書目資料庫，與世界各國圖書館進行書目合作交流，不僅增加本館館藏曝光度，並提升臺灣出版品能見度，具教育文化之行銷效益。
- (2)與國外圖書館組織簽署館際交流協議書，進行資源與人員互通有無及專業經驗分享交流，並提供國外大學選送圖書資訊相關科系學生到本館學習。
- (3)Research Data Management Librarian Academy (簡稱 RDMLA)為哈佛大學圖書館、Simmons University 等多個學術機構創建之研究資源管理數位課程。本館與 RDMLA 協談中文翻譯合作專案，預計完成 RDMLA 正體中文版數位課程。

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、111年度預算概要

本校111年度經常性業務收支係預估教育部及其他機關補助71.37億元、自籌收入113.49億元共計184.86億元，用以支應教學研究、建教合作及推廣教育等所需經費185.64億元後，預計短絀0.78億元。資本支出預算編列15.08億元，主要係支應人文館大樓新建工程、全校各院系為教學研究購置儀器設備費及執行科技部及農委會等外界委辦計畫所需購置設備、教職員職務宿舍6案、學生宿舍及職務宿舍福林段一小段新建工程、教研實習大樓新建工程等經費。

單位：千元

項目	預算數	項目	預算數
經常性收入來源	18,485,794	經常性支出	18,563,591
政府補助收入	7,136,708	教學研究及訓輔成本	7,701,778
學校教學研究補助收入	4,762,397	建教合作成本	6,676,861
其他補助收入	2,374,311	推廣教育成本	228,837
自籌收入	11,349,086	學生公費及獎勵金	625,000
學雜費收入	2,008,324	管理費用及總務費用	1,666,497
學雜費減免(-)	- 60,000	財務費用	4,142
建教合作收入	6,780,250	其他業務外費用	1,095,605
推廣教育收入	285,000	其他支出	564,871
財務收入	202,124		
資產使用及權利金收入	1,001,435		
受贈收入	420,278		
其他收入	711,675		
資本支出來源	1,507,834	資本支出	1,507,834
國庫撥款	670,106	固定資產建設改良擴充	1,479,021
營運資金	787,728	無形資產及遞延資產	28,813
國內借款	50,000		

註：1.經常支出包含未涉及現金支付之折舊、折耗及攤銷數1,830,722千元。

2.固定資產建設改良擴充包含教研實習大樓新建工程經費計5,310千元。

二、未來三年重大營建工程

本校刻正興建人文館大樓新建工程、教職員職務宿舍6案、學生宿舍及職務宿舍福林段一小段、教研實習大樓等重大新建工程。相關說明如下：

(一)人文館大樓新建工程

預定興建人文館大樓新建工程，地下二層，地上四至六層鋼筋混凝土建築物，總樓地板面積約為 17,096.9 平方公尺(5,172 坪)，每坪約 14.71 萬元，總經費 7 億 6,100 萬 1 千元，其中 5 億 7,927 萬元為實體捐贈，1 億 8,173 萬 1 千元為自籌收入。(教育部 107 年 2 月 5 日臺教高(三)字第 1060186525 號函核准)。以前年度已編列預算數為 7,358 萬 2 千元，111 年無編列預算、112 年預算 1 億 0,814 萬 9 千元，資金來源係自籌收入。

(二)教職員職務宿舍

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 地號興建安：案：

行政院已核定本案興建規劃構想書，各基地並陸續取得建照及五大管線審查中，預估總工程經費新台幣 4 億 4,304 萬 2 千元，並經 109 年 6 月 22 日財政部中央公共債務管理委員會第 14 次會議決議，原則同意以貸款方式辦理。本工程擬自 111 年起分 4 年辦理，預計 111 年度需 3,000 萬元、112 年度需 1 億 6,521 萬 6 千元、113 年度需 1 億 6,521 萬 6 千元、114 年度需 8,261 萬元。

2.福林段興建安：案：

本案興建規劃構想書及可行性評估報告書目前教育部審議中，預估總工程經費新台幣 2 億 5,520 萬 9 千元，本工程擬自 112 年起分 3 年辦理，預計 112 年度需 8,405 萬 8 千元、113 年度需 8,421 萬 1 千元、114 年度需 8,694 萬元。

(三)學生宿舍

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；並經 109 年 7 月 1 日財政部中央公共債務管理委員會第 15 次會議決議，原則同意以貸款方式辦理，貸款總額 28 億 8,449 萬元(總工程經費 27 億 6,205 萬元及興建利息 1 億 2,244 萬元)，並以學生宿舍之營運收入為還款財源。經配合統包需求計畫內容檢討工程費用後，本工程(含貸款利息部分)自 111 年起分 4 年辦理，預計 111 年度需 2,000 萬元、112 年度需 8 億 2,313 萬 4 千元、113 年度需 8 億 0,326 萬 8 千元、114 年度需 11 億 6,264 萬 5 千元，合計實際貸款總額為 28 億 0,904 萬 7 千元。

(四) 教研實習大樓新建工程

為提供本校農業試驗場及教學活動單位所需綜合性、前瞻性的辦公與生產及教學設施，並使農業試驗場強化支援學校教學與研究所需；生產更多元化、品質良好的優良產品，以作為本校師生研究成果、農場示範經營對外之陳列展示平台，而規劃興建本大樓。預估總工程經費為 2 億 6 千萬元。本工程擬自 111 年起分 3 年辦理，預計 111 年度需 531 萬元、112 年度需 8,935 萬元、113 年度需 1 億 6,534 萬元。

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、活化資源有效運用，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) 111 年度：預估經常收入 184 億 8,579 萬 4 千元，經常支出 185 億 6,359 萬 1 千元，以上收支相抵短絀 7,779 萬 7 千元。
- (二) 112 年度：預估經常收入 185 億 2,276 萬 8 千元，經常支出 186 億 1,126 萬 5 千元，以上收支相抵短絀 8,849 萬 7 千元。
- (三) 113 年度：預估經常收入 185 億 5,981 萬 2 千元，經常支出 186 億 5,892 萬 1 千元，以上收支相抵短絀 9,910 萬 9 千元。

單位：千元

項目	111年預計數	112年預計數	113年預計數
業務總收入	18,485,794	18,522,768	18,559,812
業務收入	16,650,661	16,683,963	16,717,331
學雜費收入	2,008,324	2,012,341	2,016,365
學雜費減免(-)	- 60,000	- 60,120	- 60,240
建教合作收入	6,780,250	6,793,811	6,807,398
推廣教育收入	285,000	285,570	286,141
學校教學研究補助收入	4,762,397	4,771,922	4,781,466
其他補助收入	2,374,311	2,379,060	2,383,818
其他(凡不屬以上之業務收入)	500,379	501,380	502,383
業務外收入	1,835,133	1,838,804	1,842,481
財務收入	202,124	202,528	202,933
資產使用及權利金收入	1,001,435	1,003,438	1,005,445
受贈收入	420,278	421,119	421,961
其他(凡不屬以上之業務外收入)	211,296	211,719	212,142
業務總支出	18,563,591	18,611,265	18,658,921
業務成本與費用	17,463,844	17,498,773	17,533,770
教學研究及訓輔成本	7,701,778	7,717,182	7,732,616
建教合作成本	6,676,861	6,690,215	6,703,595
推廣教育成本	228,837	229,295	229,753
學生公費及獎勵金	625,000	626,250	627,503
管理費用及總務費用	1,666,497	1,669,830	1,673,170
其他(凡不屬以上之業務成本與費用)	564,871	566,001	567,133
業務外費用	1,099,747	1,112,492	1,125,151
財務費用	4,142	14,696	25,159
其他業務外費用	1,095,605	1,097,796	1,099,992
短絀	(77,797)	(88,497)	(99,109)

註：111 年至 113 年預計折舊、折耗及攤銷數分別為 1,830,722 千元、1,834,383 千元及 1,838,052 千元。

四、未來三年可用資金變化情形

考量上列收支預估及未來重大營建工程需求，預估本校未來三年可用資金變化情形如下表，111年71.8億元、112年79.55億元、113年87.72億元。

國立臺灣大學可用資金變化情形								
111年度至113年度								
單位：千元								
項 目				111年預計數	112年預計數	113年預計數		
期初現金及定存 (A)				17,476,591	18,188,970	18,744,889		
加：當期經常門現金收入情形 (B)				18,285,794	18,322,368	18,359,011		
減：當期經常門現金支出情形 (C)				16,722,669	16,766,662	16,810,628		
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)				670,106	670,106	670,106		
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)				1,507,834	2,686,676	2,599,976		
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)				50,000	1,072,409	1,052,696		
減：當期長期債務償還 (I)				52,818	45,406	45,406		
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)				- 10,200	- 10,220	- 10,241		
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)				18,188,970	18,744,889	19,360,451		
加：期末短期可變現資產 (L)				1,008,371	1,007,871	1,008,671		
減：期末短期須償還負債 (M)				12,017,503	11,797,603	11,597,103		
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)				7,179,838	7,955,157	8,772,019		
其他重要財務資訊								
期末預計待編列之營建工程預算				3,773,140	2,510,754	1,307,337		
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				362,839	165,340	0		
外借資金				3,410,301	2,345,414	1,307,337		
長期債務	借款年度	償還期間	計畫自償率	借款利率	債務總額	111年餘額	112年餘額	113年餘額
買回第二活動中心商場租賃權	91	91.10-111.09	100%	郵匯局一年期定儲金機動利率減碼年息0.175%	174,859	-	-	-
興建椰風學人宿舍	92	92.09-122.09	100%	郵匯局一年期定儲金機動利率減碼年息0.175%	337,941	156,012	143,412	130,812
新生南路運動場地下停車場	94	94.04-119.05	100%	郵匯局一年期定儲金機動利率減碼年息0.175%	258,478	92,681	79,505	66,329
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%	郵匯局一年期定儲金機動利率減碼年息0.25%	420,000	258,848	239,218	219,588
學生宿舍新建工程	111	115-149	100%	預計利率為郵局1年期定期儲蓄存款機動利率日增為0.9%	2,884,490	20,000	843,134	1,646,402
臺北市中正段二小段220地號等6案新建職務宿舍	111	113-151	100%	0.98%	443,042	30,000	195,217	360,434
職務宿舍-福林段一小段398地號	112	115-151	100%	2.40%	255,209	-	84,058	168,269

伍、投資方針、政策與規劃

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與監督辦法」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、111 年度投資方針、政策、資產配置原則

(一) 投資方針

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 100%，考量保本穩定特性，以定存與貨幣市場基金為主。

(二) 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。

1. 執行方式

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。

2. 具體執行方式：

(1) 個股部分

- a. 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。
- b. 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。
- c. 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。
- d. 在預期投資報酬率相似下，優先投資有充分揭露其永續相關資訊，包括但不限於永續報告書(Sustainability Report/ESG Report)之企業。
- e. 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。

(2) 基金部分：

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、投資規劃

(一) 市場評估

國內外經濟雖已從疫情低點緩步回升，惟仍須觀察國內外病毒變種疫情與疫苗取得與施打率、國內經濟解封程度、中美角力與 FED 縮表時程等政經情勢，密切注意貨幣寬鬆政策、通膨情況與原物料價格，另因應低利率與永續發展趨勢，持續增加資金配置至配息穩定與具 ESG 特性之股票與基金，並處分漲幅已高之標的，以確保獲利及滿足永續基金付息需求。

(二) 投資起始時間

自 111 年 1 月起。

(三) 投資報酬目標

長期投資之年報酬率或股息現金殖利率不低於永續基金之配息率 4% 為原則。

(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有充分揭露其永續相關資訊，包括但不限於永續報告書 (Sustainability Report/ESG Report) 之企業。
- (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。

2. 基金部分：

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。考量利率下降趨勢，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 100%，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。

陸、 風險評估

一、 教務

(一) 招生

1. 學士班希望入學（招收弱勢學生）及個人申請入學希望組招生均無收費，目前由學士班個人申請招生經費支應。
2. 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小幅度增加，收支尚能平衡。而碩士班考試報名人數亦有些微成長，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（主冊）獲配之經費較邁頂計畫大幅下降，加以教育部對經費支用規範愈加嚴格，對於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，教務處將視教育部及校方未來補助情形配合辦理。
2. 教務處主政之教學助理制度，自 104 學年度起依勞動部及教育部規定變革為勞僱型，以保障其勞動權益。惟在預算有限及經費支用原則之限制下，勞（健）保及勞退金之支出相對壓縮可補助之教學助理額度。
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。
4. 本校教務處教學發展中心暨數位學習中心為善用教育部高等教育深耕計畫經費及發揮資源最大效益，進行組織調整並革新精進教與學各項服務，包含教師增能發展、學生學習輔導、教務規劃分析，並強化科技輔助教學、推動教學數位化等俾利落實創新教學。是故，倘如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. 各受評單位評鑑委員之變更增減等異動，將影響評鑑經費之交通費（例如機票等）及出席費之支出。
2. 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) 嚴重特殊傳染性肺炎疫情影響

因疫情影響，多數活動停辦或轉為其他型態辦理，或增加其他相關成本。

1. 活動規劃方面：為因應當下疫情情況調整活動內容，許多前置作業時間與成本支出增加。以 109 學年度為例，畢業典禮方案規劃即因疫情迅速變化，做出多次調整。校園徵才活動購置防疫物資及增設防疫人力，支出成本增加，後又因疫情停辦，致使收入減少。
2. 社團運作方面：社團無法辦理活動，減少團練及成果發表的機會，影響社員參與度、經驗傳承，甚至發展出小眾團體。將鼓勵社團辦理線上講座及展覽類活動，並支持社團添購相關設備，發展更多元且降低成本之活動辦理方式。

3. 身心障礙學生輔導方面:因學校課程全面改以線上方式進行，不同特質與需求之身心障礙學生可能因原先安排好的相關服務變更或需再做調整，因而產生困難或需要更多適應時間。
4. 經濟支持方面:學生本人及家庭因疫情衝擊以致生活陷困者，學校需另額外規劃各類經濟協助及紓困方案支應。
5. 境外生來臺就學方面:邊境管制規定及防疫措施影響境外生來臺就學意願及規劃，專案報教育部申請入境學生須自費入住學校安排之防疫旅館，14 天居家檢疫及 7 天自主健康管理費用接近僑生一學期學費，學生經濟負擔沉重。新生若因此增加工讀時間，不利學業適應。
6. 人事成本方面:境外生入境須配合教育部政策規範，同仁在本職業務上，外加入境安排、學生聯繫、通報、接機、接防疫旅館、防疫包、防疫物資、健康監測等相關工作，人力及工時大量增加並衍生額外加班費用。
7. 自籌收入方面:因應活動停辦及實行餐廳減租措施，各項報名費及場地收入大幅減少。

(二) 補助經費額度之不確定

1. 教育部高教深耕計畫弱勢輔導專款之預算額度不固定，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。
2. 其他校外補助款不固定，包含外交部及僑委會補助款等，如馬來西亞海外服務學習團，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) 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。

(四) 宿舍老舊問題：因校內宿舍老舊，修繕經費逐年增加，使得學生宿費支出增加。另因目前床位不足，未來將規劃興建學生宿舍，人力成本及貸款需求亦隨之增加，但為維持宿費收支平衡，如調整宿費收入，將會增加住宿生經濟負擔。

(五) 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、畢業典禮於假日舉辦之活動，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。

(六) 教官退出校園衍生問題：教育部預計於民國 112 年教官全面退出校園，本校如未補實全民國防教育教師授課人力，將影響未役學生役期折抵權益；此外，因其政策皆轉型約用人員，同時須符合校園 24 小時值勤及勞基法規定，宜檢視員額數及勞基法工作時數適法性。

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時間至 111 年 12 月 31 日止，新一期計畫尚未明確，且該補助經費具政策導向刪減或停止補助方案之風險性，不確定性高。

(二) 推動貴重儀器共用機制：

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

(三) 專利技轉業務

1. 政府降低專利補助比例，增加本校專利支出成本

科技部近年頻頻調降補助比例且審核日趨嚴格，本校專利成本亦隨之日益增加，故本校需控管專利品質與監控專利成本，以讓有限的資源發揮最大效用。科技部補助申請專利費調整用情形如下：

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

2. 獲證專利數隨時間累增，專利維護費用持續累升

公立大學所擁有之專利，過去礙於國有財產法與科技基本法等政府相關法令之規定，無法進行處份；且因專利維護費用會隨著專利獲證年份增加而日益增高的特性，本校持續累計獲證專利，專利維護費用日漸龐大可觀。近年來政府相關法規鬆綁，公立大學已可訂定研發成果運用管理辦法並循相關管理評估流程進行處份，故本校已將專利放棄維護評估機制納入本校研發成果及技術移轉管理要點，並於 105 年第四季開始執行，截至 110 年第二季已完成 8 批專利終止維護評估，累計約 729 件專利終止繳納年費，第 9 批預估將於 110 年第 3 季完成，未來將持續落實評估機制，以減輕本校每年專利成本負擔。

3. 技轉合約履約追蹤管理

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

本校 105 年起更加強技轉合約履約管理，依據合約約定主動發送衍生利益金催收公

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

(四) 育成進駐廠商培育管理與輔導業務推動

1. 營運腹地有限，場設收入成長受限

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

2. 建物設備老舊，增加維護成本

育成中心建物均已超過 40 年，於 100、103 年已進行重點大規模改善工程，109 年上半年進行 C 棟大面積漏水與牆壁地板修繕之整體工程，109 年下半年規劃整理修繕育成 A 棟與 B 棟 1 樓廁所及大廳，另規劃逐年改善各樓層廁所及淋浴室公告空間。110 年已先簡單整理接待櫃台、外牆整修粉刷及積水排除等小工程，逐步進行空間改善及美化。目前每年努力維持建物設備及維護費支出佔比不超過 35%，並以安全性工程作為優先處理。

3. 廠商離駐或空間調度空窗期，預期收入減少

育成 C 棟自 107 年下半年因嚴重漏水無法供企業進駐使用，造成進駐率降低並影響收入，109 年上半年度開始進行 C 棟修繕工程至 110 年第一季完工，修繕期間已先與進駐育成且有擴增需求之企業完成洽商轉換空間，工程完成即點交予廠商進駐，減少空間空窗期。後續亦將以此原則處理使用大坪數之培育廠商離駐的空間，以減少空窗期造成的收入影響。

四、國際事務

(一) 國際合作發展

1. 近年本校國際合作發展之經費，幾乎全數仰賴教育部「邁向頂尖大學計畫」支應，107 年進入深耕計畫時期，然由於經費總額減少，對本校國際合作發展產生明顯衝擊，相關風險因應措施須提早研擬。
2. 自 96 年國際處成立，本校姊妹校數量逐年倍增，目前已逾 600 多所姊妹校，超過 1,700 項學術交流性合約。其中一般性交換學生計畫協議書超過三分之一，未來致力於經營創新的合作樣態，促進教師的國際交流合作計畫，深化姊妹校實質關係，並對於學生相關計畫，包括交換學生、雙聯學位及暑期班計畫等，進行多元化發展。

(二) 學生流動

1. 學生出國

- (1) 國際處積極開發選送學生出國管道，如交換學生計畫、訪問學生計畫及海外暑期課程計畫、海外實習計畫、雙聯學位計畫等。
- (2) 本校設有多項獎助學金鼓勵學生出國研修，且定期檢視並優化獎助學金制度。目前臺大設有國立臺灣大學出國交換學生獎學金鼓勵優秀學生出國交換，以及透過校有募捐之「希望出航獎學金」支持經濟/文化不利學生出國交換；教育部另設有

「學海惜珠」獎學金鼓勵經濟不利學生出國研修，以及「學海築夢」計畫補助教師帶本國籍學生前往海外合作據點實習。此外，本校自 108 年起與財團法人林瑋璘宏泰教育基金會合作，設置「瑋璘-臺大人才培育計畫」，透過一系列的培訓課程，挑選積極且有回饋臺灣想法及方案的同學赴往海外研修或實習，並於返國後執行期回饋計畫。

2. 國際學生招收

- (1) 配合教育部政策，本校近年來致力於國際學位生的招收；但在學生品質至上的原則下，缺乏足夠的專業英語課程與吸引國際學生就學的誘因，每年實際招收之新生人數遠低於可招生名額上限，仍有開拓空間。
- (2) 因應國際學生數量逐年增加，本校各行政與學術單位教職員工，除了外語能力需持續加強外，更應有學生輔導相關知能之提升。有賴全校相關單位通力合作，以協助有不同語言、文化、國情背景等的國際學生，能盡快適應在臺學習生活，並順利在本校完成學業。
- (3) 友善國際化校園的建立，為幫助國際學生適應留學臺灣的生活，教職員工除外語能力之加強，還需有各項軟硬體設施的配合，例如：校園指標雙語化、中英文網頁資訊、行政人員英語能力等。

(三) 國際事務行政工作品質

1. 本校姊妹校數量逐年成長，目前逾 600 所姊妹校，超過 1,700 項學術交流性合約，應以實質合作為重點。相關國際合作計畫、配套政策及服務等工作事項，由國際事務行政人員執行，但本校擔任國際事務行政工作人員之薪資支應多以教育部「高等教育深耕計畫」及單位自籌經費支應，11 個學院之國際事務工作人員幾乎全數由「高等教育深耕計畫」支應，尚待長遠性經費規劃，對本校國際事務行政工作品質之衝擊極高，明顯提高風險值。
2. 國際研究合作的發起多半在於學校教師，另外其他國際事務的推動與執行則由國際事務人員進行。國際事務人員之經驗及相關知能，亦為順利推動國際化業務之重要角色。在大部分 OECD 國家，高等教育國際行政(international education administration)為專業領域，有專業的碩士及教育博士(Ed.D)學位學程，於高等教育行政工作普遍視為特殊專業。對比本校，因薪資結構等原因，本校國際事務人員流動率偏高，以設置 40 餘位行政工作人員的國際處為例，過去 2 年，超過 20 位同仁離職，各院國際事務單位情形亦類似。此現象對於專業知能的累積及對外關係的建立殊實可惜。如何發展多元留才機制，亟待思考。
3. 國際合作項目品質檢驗
過去 5 年，國際處積極開發國際合作項目，包括學生交換與暑期班計畫、參與或舉辦大型會議、教育展等。除了基本量化指標外，尚待引進其他品質相關的評量指標，用以深入檢視所投入資源效益性、與政策目標相符程度等。
4. 校內行政流程整合
校內行政資源整合是國際處過去 5 年努力的目標，如國際學生註冊報到、國際學生緊急事件處理與支援、國際學人接待服務的流程，均朝整合校內資源、建立單一服務平台目標逐年精進。然而，校內尚有許多其他國際化相關行政業務有待整合，如

何讓行政服務達到效能最佳化、合理化，有賴校內跨單位合作。

(四) 國際學生相關課程的質與量

1. 英語授課數量與品質確保

本校 109 學期間之英語授課程數超過 1,000 餘門供國際學生選修。部分課程無國際學生選修，教師可能會改以中文授課，相關控管機制有待貫徹。雖然英語授課程數不少，但國際交換學生對於某些學院的課程需求較大，為提升學生英語能力與國際競爭力，鼓勵教師以英語授課，強化本校英語學習環境，國際處提供服務性課程、通識課程、模組課程與密集課程之英語授課補助。109 學年共補助 103 堂英語課程，對國際學生英語修課助益良多。因此，國際處以提供授課補助及教材補助等方式鼓勵校內教師開設英語授課課程，並鼓勵各學院推動全英院設班別，是未來繼續推動的目標。

2. 國際短期課程品質管理

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

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、行動支付啟用，將影響使用人習慣改變及面臨系統切換過渡期與陣痛期。
2. 景觀影響風險：設置行人徒步區、人行通道、自行車道，規劃設置空間，將影響路側停車位及部分景觀綠地。
3. 用路安全風險：道路鋪面若有坑洞恐影響用路人安全，重型車輛通行校園易破壞道路品質。
4. 資訊安全風險：網路穩定性恐影響停車管制順暢度，傳輸安全性恐影響車籍管理資料庫隱密程度。

(六) 活化戶外場地及會議室使

1. 提供本校戶外場地供校內外單位辦理活動時，偶有影響周遭館舍安寧及校內交通之情形。
2. 現行會議室管理系統已使用多年，介面及版本老舊，維護不易，又收費借用仍仰賴紙本作業，且配合會議室空間增加，將面臨適用性問題。

(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

已規劃貸款興建計畫之校外 14 處土地中 8 處地上物屋齡超過 50 年，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。

(十一) 照顧本校教職員居住需求，提升宿舍服務品質

因本校宿舍屋齡超過 30 年達半數以上，屋況不佳、水電管路老舊破損、建物屋頂防水層老化漏水、公共設備如頂樓及地下室蓄水池抽水馬達、消防、發電、電梯、

車梯、公共對講機、大門等亦需定期保養維修，增加修繕費負擔。

(十二) 推動瑠公圳意象復原計畫

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

(十三) 賡續出納業務 e 化

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

(十四) 加強內稽內控管理

增加經費收支之管控機制可能導致不便。

(十五) 賡續辦理外文圖書共同供應契約

無顯著風險因子。

(十六) 採購業務 e 化管理

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

(十七) 加強採購專業知能

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

(十八) 校園夜間照明改善

照明效果、夜間動物生態、日間景觀等議題可能彼此衝突，必須先加以衡量。

(十九) 積極活化校外老舊日式房舍，改善窳陋並增益服務機能

未來公告地價逐步大幅調高至貼近市價，按國產法收益標準，租金與地價稅勢必大幅調昇，容易造成流標。

(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。

(二十一) 校園消防系統警報連線及監視器系統更新

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

(二十二) 校舍更新工程

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

(二十三) 落實臺靜農紀念建築修復再利用等計畫

1. 校內意見不易整合。
2. 規劃設計及因應計畫等送臺北市政府文資審議不易掌控。
3. 修繕經費不足仍需持續募款計畫。

(二十四) 客座學人宿舍優質化改善計畫

1. 客座學人戶數減少將減少收入，且裝修更新費用龐大，需提高宿舍收費。

2. 因全球新冠肺炎疫情影響，如疫情嚴峻禁止外國國民入境，將影響宿舍收入。

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科技部及教育部補助，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約用人員薪資制度

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須由單位自籌經費支應，必須有穩定之經費來源方能有效延攬及留住專業人才。

七、財務管理

(一) 今年以來，因新冠肺炎疫情影響加劇，國內外各種校友會重聚聯誼活動取消，各種社交拜訪活動大幅限縮，連帶影響募款活動甚鉅。

(二) 因新冠肺炎疫情持續，預估下半年募款活動仍受疫情限制。惟原訂之年度募款行銷活動將持續推動，並且將擬繼續推動校園護樹計畫募款及各項既有之募款項目之募款活動。

(三) 受新冠疫情 Delta 等變異病毒肆虐下，經濟復甦力道趨緩、各項商品漲幅已大等因素影響，股票等金融商品獲利將受限。

(四) 各國央行寬鬆貨幣政策逐步收緊與通膨加劇造成資金緊縮，利率看漲，各項金融商品價格波動將更為激烈。

八、進修推廣

進修推廣學院所開辦各類推廣教育班次均依編列之收支預算表執行，未達損益平衡則不開課，應不致發生虧損情況。另配合活絡竹北校區政策之各項規劃所需經費 1.6 億，由進修推廣學院歷年推廣教育收入結餘支應，應無財務風險；惟城中校區綜合大樓拆建所需經費 5.6 億需校方提撥經費支應。

九、資訊網路

(一) 轉型及升級校務系統（再造 NTU2.0）

1. 人員流動率高，薪資結構及相關配套措施，不利於吸引優秀專業人員留任，致使專案進度難以掌握，交接頻繁，對於既有系統的維護也更形困難。

2. 人員遞補困難，薪資結構問題除流動率高外，人員遞補期逐漸拉長，致使專案進度難以掌握，真實的開發時程亦無法評估。

3. 決策品質將影響學校的運作效能和發展策略，利用校務資料之大數據分析，提供完整且有用的分析結果，供各層管理者規劃政策，以利推展校務各項業務發展，然其需有昂貴的系統建置費、大量的儲存空間、高速分析軟體，以及專業之資訊科技人才。

4. 紙本資料數位化後，除了線上簽核須遵守相關法令規章，符合安全儲存傳輸機制，確保電子檔案於法定保存年限仍可存取應用，完整保存檔案資料未遭竄改及偽造文書外，亦須由主管機關認可之憑證發放機構發放有效憑證進行電子簽章及身分認證；再者，更需有購置高儲存容量與高穩定性之硬體設備留存龐大之資料等。

(二) 擴充單一認證系統功能

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

(三) 建置資訊安全管理制度

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

(四) 提昇雲端與普及運算整體效益

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

(五) 提供高效能運算服務

1. 經費短缺

高效能運算設備多屬高階設備，價格高於一般系統。過去均由邁頂經費支應，邁頂計畫結束後，需評估是否有替代經費來源。

2. 技術潮流

觀察 Top500 全世界超級電腦排行，可以發現使用加速器的系統逐年增加，以 2015 年為例，排行榜內超過 1/3 系統均使用之。然加速器推陳出新，從最早 IBM Cell 到 nVidia GPU 至近期 Intel Phi，不同架構硬體需配合各自特殊的軟體環境，未來建置時該如何選擇，需要審慎評估。

(六) 建置巨量資料服務與計算平台

1. 經費短缺

巨量資料相關研究，需要大量儲存空間及高速分析計算等軟硬體設備，然這類產品價格高於一般系統。過去均由邁頂經費支應，邁頂計畫結束後，需評估是否有替代經費來源。

2. 技術潮流

由於巨量資料相關研究仍屬新興發展中之研究議題，尚無獨佔性主流技術，多種軟硬體系統持續推陳出新，由最早的 Hadoop 系統，到近期流行的 Spark 平台，目前在市場上分別佔有相當份量。故未來建置新系統時，需審慎評估採用何種方案。

(七) 建置 AI 人工智慧運算平台

1. 經費短缺

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

2. 技術潮流

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

(八) 強化資訊服務管理與安全品質

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

(九) 建立資訊系統異地備援制度

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

(十) 建置節能機房

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

(十一) 常態開設電腦應用及進階課程

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

(十二) 建置數位整合學習平台

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

(十三) 整合遠距教學平台系統及智慧化

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

(十四) 推廣數位知識典藏系統

1. 系統支援期間未使用的服務佔用記憶體空間或頻寬。

2. 部分連結位址具有時效性，可能會發生連結失效或網路不存在，需重新連線，因而造成使用者意願降低。

(十五) 建置臺灣大學中英文網站製作平台

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

(十六) 建置多元化智能網路資安整合平台

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

(十七) 發展軟體定義多元化網路技術

1. 採用階段性導入，先挑選校園網路部份環境，建置 SDN 網路架構，打造下一代軟體式定義網路之校園環境。
2. 將網路環境分成控制層及資料層，導入 SDN 控制器，並透過與傳統架構平行運作、先建後拆的方式，打造 SDN 網路環境架構。
3. 分成四階段完成，第一階段：導入自動化部署簡化維運。第二階段：制定安全策略及認證機制。第三階段：虛擬化網路導入 SDN，可偵測分析內部網路間之網路活動。第四階段：透過 API 整合各種機器學習及 AI 智能之軟體，讓可視化、安全性及自動化更進化。

(十八) 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。

(十九) 建置智慧校園

物聯網及人工智慧的智慧校園是未來的驅勢，若不作，影響台大未來競爭力。

(二十) 提升多媒體網路通訊行動化服務

1. 網路電話通話品質受網路影響，若使用者所在處之網路傳輸品質不盡理想，可能會影響使用者對網路電話語音通話及視訊的感受，甚或導致斷訊無法通話。
2. 網路電話系統以使用授權數計算，當用戶數接近系統之使用授權數量前，必須預先擴充採購。

十、圖書管理

(一) 經費短缺之影響

1. 所訂購之期刊與資料庫等電子資源每年均有漲幅，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，影響師生教學研究與學習。
2. 資料數位化作業所需經費幾乎全仰賴專案計畫，非穩定財源，影響數位館藏之建置速度；圖書資料文獻專業修復及典藏保存所需之特殊用紙及無酸用品等費用，為特藏資料長久保存之必要開銷，如無穩定財源，將影響特藏資料典藏品質。
3. 臺大學術典藏(NTU Scholars)之建置與營運，包含 ORCID 組織之機構年費以及系統的軟硬體維護等費用，皆未匡列於校撥圖書館例行經費中，需每年以專案方式向校方申請，故其後續營運，端視當時學校經費支援情形而定，可能因經費短缺而無法正常提供服務。
4. 總圖書館罕用期刊移置自動化書庫，以及館藏調整配置、整架盤點，各項勞務均需人力進行；徐州路書庫需要人力進行館藏盤點、淘汰和搬遷等各項作業，如何編列及爭取足夠經費為重要事宜。空間後續改造更待經費挹注，在預算有限之情況下，必須爭取外部支援。
5. 總圖書館為一棟啟用逾 20 年邁入老化之建築物，維修養護所費不貲；外圍書庫包含研圖、舊總圖等更屬極為老舊之建築體，各項修繕及整建費用亦是龐大經費支出，為永續館舍空間營運，需進行通盤考量並爭取專案經費後續改善。
6. 圖書館開館時間長讀者流通量高，需委請專業廠商進駐清潔維護，惟近年受基本工資調漲、新制勞動基準法實施等影響，勞務成本大幅增加，包含：基本清潔作業、病媒蚊防治、特殊物件保養(如：大理石地面晶化、沙發地毯維養汰換)等。此外，因應嚴重特殊傳染性肺炎對防疫清潔消毒頻率之要求，在經費及人力不增反減的情況下，只得調整施作工項、延長物件維護周期等，嚴重影響整體閱覽環境品質及使用者滿意度。
7. 總圖書館空間重塑計畫部分款項需自籌，但全校捐款項目繁多，如何脫穎而出吸引捐款者支持，實屬不易。擬將重點放在經營校友關係與凝聚社會支持高等教育永續發展之雙主軸，透過實際行動與具捐款潛力者建立關係，累積人脈資源進而鋪陳募款機會，以爭取大額捐款挹注。

(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，很多主辦業務之人力改以責任制請館員額外兼辦，這些工作量造成人力運用沒有彈性，並擠壓其他例行性業務人力安排。
2. 圖書館創新業務日益增多，例行作業並未減少，人力資源窘迫；此外，圖書館主動提案執行學術性質之創新作業，在尋求學術單位的研究指導、向外申請經費補助等方面，不易獲得協助。
3. 校史館營運組在協助校級總博物館成立上，人力相當吃緊，目前校方以高教深耕經費支應總博物館籌備計畫，但若未獲得校方穩定的基礎人力與經費支持，恐成效不彰。

(三) 資訊安全管理風險

1. 資訊安全管理風險樣態複雜，不易充分事先預防。
 - (1)大樓電力供應穩定度最終影響線上服務可用性，因此提供穩定的電力環境可降低服務中斷風險的發生概率。
 - (2)IPS 攻擊防禦措施的保護能力能減緩 DDoS 攻擊所造成的影響，但無法根絕此類資安事件的發生；已強化架設入侵偵測防禦設備(IPS)及網站應用程式防火牆(WAF)，但網路攻擊方式層出不窮，仍需定期檢測防禦設備，並評估伺服器作業系統更新狀況，及系統程式弱點檢測，以防止漏洞所產生的攻擊。
 - (3)公用區電腦因讀者不當使用館內網路與惡意的大量下載資源，如未實施使用實名制，將難以稽核和究責，影響絕大部分遵守規矩讀者使用電子資訊資源的權益，更直接造成圖書館未來訂購電子資訊資源經費的懲罰性漲價，需要學校提供資安防護機制上的協助。
2. 科技相關法令修訂，讀者個資保護之風險：面對智財權與個資保護法等法令更新，圖書館需隨時關注與因應修訂相關規則及辦法。
3. 科技設備更新頻率高：行動裝置應用快速發展，圖書館的服務及對新科技的運用需與時俱進；讀者使用裝置多樣複雜，本館需經常更新設備及系統程式，以提供相對應的服務。
4. 資訊系統版本維護不易：圖書館積極研發各種資訊服務程式，因資訊發展快速變動且劇烈，經常須同時開發多種程式系統，在人力資源不足情況下影響各系統研發及維護的時程。
5. 圖書館自動化雲端服務平臺網路傳輸的穩定性及安全性、資料存取的保密度、資料備份機制以及法令規範等安全議題，須特別留意，才能善用雲端應用服務之優勢，提升圖書館資訊資源服務之效能。

(四) 館舍空間之影響

1. 珍貴古籍、臺灣研究舊籍及手稿等資料需恆溫恆濕典藏環境，然現有之特藏書庫尚未全面採用此規格，不利圖書文獻資料之長久保存。
2. 圖書館一週七天長時間開放致使各項用電設施耗損率高，部份設備如大型空調箱等受限空間時間因素，在開館狀態之下，炎夏時節經常引發讀者抱怨，須妥善評估更換範圍及期程，於適當時間季節進行。
3. 總圖書館腹地廣大、館藏豐富且讀者使用量高，進行局部性空間改造，施工期間需進行部分樓層的封閉，進而影響大量的館藏和區域無法使用。又需避免噪音影響周遭的教學研究與考試需求而配合停工，易影響施工進度，難以掌握施工期程。
4. 本館每年在總館辦理多場展覽與活動，惟館內目前僅有「日然廳」一處專業展覽空間，其絕佳地理位置與室內空間，極有機會成為未來空間重塑之重點場所，宜另外尋覓替代空間，不使本館展覽服務中止。
5. 社科圖一樓閱覽空間之竹製書架均為固定模式，已無擴充空間，依圖書成長率計算，計約 5 年後將到達滿載，需思考因應之道。法律學院圖書館因法律學門館藏增加快速，且目前館舍已無任何增長空間，預估 3-5 年勢必再度面臨嚴峻的空間問題，除移置自動化書庫典藏，預備館舍空間及建立館藏移架及撤架淘汰機制為法律圖接下

來之重要課題。

6. 醫學圖書館進行第三期空間改造工程，工程期間為因應醫學校區教學考試需求以及 Covid-19 疫情，可能造成停工，影響施工進度，延誤完成期程。
7. 校史館文物庫房座落於總務處文書組檔案股之水源校區飲水樓 4 樓，該建築因年代久遠體質不良，導致頂樓漏水情事不斷，且地臨荒廢空地，存有潛在蟲害危機。另因地處偏遠又無校史館館員長期駐點，難以就近隨時監控庫房狀況。
8. 總博物館未來選址為舊總圖書館，惟舊總圖書館為市定古蹟，乃 1930 年所建，若整棟建物規劃為總博物館行政、展示、教育空間所用，需進行大規模整體修復，經費龐大，無法僅以校內經費支應全部經費，需仰賴對外募款。

(五) 服務品質相對風險

1. 整合式櫃台需設置明確指引與告示，並且事先強化櫃台人員對各項服務稔熟度，避免讀者無法獲取正確資訊與適切的服務。
2. 提供新服務與新設備必須建立簡單且明確的操作流程，能讓讀者迅速地滿足所需，相關責任歸屬，須事先研擬因應措施。
3. 編輯雙語資訊時，須加強正確性、適切性及即時性，更需統一規範用語避免導致外籍讀者誤解，進而引發紛爭，增加行政成本。
4. 推廣活動多於館內辦理，常吸引人潮駐足甚至群聚，也帶來噪音，干擾館內靜謐閱讀氛圍，因此規劃活動時需將讀者對圖書館之期待與需求納入考量，留意活動過程是否對閱覽環境造成影響，避免引發讀者不滿情緒。
5. 為活化圖書館場地租借率，可能增加相應營運成本，包含支援人力、設備更新、空調水電支出、場地毀損修復等，均需仰賴穩定經費支援，以打造優質藝文空間租借環境，提升使用者滿意度。

(六) 政策改變之風險

1. 圖書館的服務重點與發展規畫，可能因母機構發展的重點改變而須予以因應、配合與調整。
2. 因應流行性傳染疾病防疫措施，需隨時機動調整人力配置及開館服務方式應變。
3. 本館向政府機構申請的各項長期計畫，隨著政府組織的改造或是施政方針的異動，可能取消該項補助，或是改變補助重點，將影響圖書館發展之質量。

(七) 組織與人事變動之風險

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

(八) 教學與學習典範的變革引發之風險

1. 隨著高等教育趨勢，教學典範與學習模式已有重大的變革，轉以學習者為中心，並著重於協同、合作、討論、翻轉教學等方式，使圖書館在空間的提供上和服務的內涵，以及圖書館利用指導等服務的實施上也必須改變而與時併進，因而在人員的訓練上也將花費更多的心力和時間。

2. 隨時網路科技的日新月異，未來教室/智慧教室的設置，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。

柒、 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) 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。
- (三) 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。
- (四) 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。藉由教學精進之研習活動、提供教學諮詢、課業輔導、建置線上學習系統、推廣教學科技、引導數位學習、推動課程改進規劃、創新教學、協助策略擬定等，提供本校師生卓越的教學支援，營造持續創新而又充滿積極活力之學習環境。
- (五) 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與銜接 111 學年度大學考招新制，以招收最適合學生入學就讀。
- (六) 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。
- (七) 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。
- (八) 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。

二、 學生事務

- (一) 建立核心價值與社會實踐精神
 1. 強化新生定向輔導，善用臺大豐富學習資源，提高新生參與意願，期許新生們能夠很快地認識臺大、喜歡臺大、認同臺大。
 2. 精進服務學習課程，提升教學及服務品質，鼓勵學生結合專長、落地深耕並貢獻社會。
 3. 遴選各類學生楷模，並予以表揚宣導，以深化品德教育，鼓勵學生關懷社會、發揮利他精神。
- (二) 形塑優質校園文化
 1. 增闢學生意見參與管道，鼓勵學生參與公共事務，並協助校方收集學生意見，制訂

決策。

2. 擴展學生活動空間，提供足夠、便利且多功能之活動場域。
3. 創新社團輔導，強化社團創意展現與特色傳承。
4. 推動綠色永續及校園美化，建立環保健康飲食新文化，並美化海報布旗欄位，以提高使用率及能見度。

(三) 關懷扶助弱勢學生

1. 強化弱勢生輔導及成效評估機制，據以調整輔導措施，幫助弱勢學生成功學習，有效促進社會流動。
2. 強化個別化經濟支持，提供合適獎助措施，鼓勵學生專心向學，發展潛能。
3. 完善身心障礙學生各項適性學習資源，使學生能發揮潛能順利完成學業，並享有豐富的校園生活。

(四) 營造身心健康的安全校園

1. 設置駐點學輔專員，成為關懷輔導學生的前哨站，並整合校內外資源，適時轉銜學生所需，達強化校園初級預防工作目標。
2. 建構完整導師制度，落實三級導師制度，並增進輔導知能。
3. 完善輔導支持網絡，強化橫向單位及與系所之連結，整合校內外學生輔導相關資源，並透過 IT 系統之輔助，提升面談時問題處理之深度與效率。
4. 推動學生宿舍新建工程，提供符合學生需求且安全舒適之生活學習空間，發揮宿舍教育功能。
5. 強化校園安全，建立 24 小時校園安全訊息推播管道。
6. 強化校園保健及醫療功能，建立教職員工生正確的健康概念，加強校園傳染病防治之處理能力。

(五) 推動校園國際化

增加學生在地國際體驗，創造全球化交流機會，拓展學生國際視野。

(六) 強化學生職涯發展

1. 規劃跨域學習職涯課程，強化全球化多元職能養成，以提升學生就業力。
2. 優化職涯探索與發展課程，提升學生修課意願及滿意度。
3. 持續開發專案實習及就業職缺，增加學生實習及就業機會。

三、研究發展

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



類別	考評項目	111年預計目標值
學術研究面向	近十年論文被引用數	成長 5%
	高引用論文篇數	成長 5%
	連續 5 年被公布為高引用論文數	成長 5%
	連續 10 年被公布為高引用論文數	成長 3%
產學合作面向	專利授權件數	18 件
	智慧財產權衍生收入	1.4 億
	衍生新創企業家數	5 家

四、國際事務

(一) 提升校園國際化及國際影響力

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

(二) 國際學生質量的提升

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

(三) 國際行政服務品質的優化

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

五、總務

(一) 提升本校歷史檔案研究徵集及展示活動

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

(二) 落實珍貴紙質檔案修護計畫

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

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

(四) 落實資源永續利用之環保政策及提升校園環境品質

1. 自開始實施資源回收及垃圾減量，校內垃圾量近幾年已大幅減少，從 93 年之 2,115 公噸逐年下降至 109 年 1,006 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 32 公斤/人以內。此項工作有助於校園環境整體改善。
2. 內各系所及單位資源回收再利用之觀念已趨成熟，每年回收量也漸漸達到平衡狀態，仍維持一定幅度持續成長。此項工作亦有助於校園環境整體改善。

(五) 打造「以人為本，智慧導向」的校園交通環境

1. 改善校區道路品質，在校園公共基礎建設納入無障礙規劃理念，亦讓汽車、自行車及行人舒適道路與路權，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，提供不同身份別、票種時段及月證長短差別取價策略，並將閒置畸零空間透過異業結盟，提供多元的附屬停車服務，以期間接改變使用者停放習慣之行為模式，建立對本校停車場之依賴感，預期可為本校校務基金挹注穩定性收入。
3. 建置校園各崗哨車行出入口科技化管控系統，配合車輛辨識系統、自動繳費機及

RFID 讀取設備等設施，提供車輛快速通關等智慧化服務。

4. 透過停車場提供各種運具(自行車、電動機車及汽車)共享服務，減少校內私人運具的持有，俾利節能減碳共同愛護校園環境。

(六) 活化戶外場地及會議室使用

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

(七) 多元化使用校產及校地收回計畫

1. 多元化使用校產，促進校內空間資源有效利用，創造校產運用效益，挹注校務基金收入。
2. 處理校地占用排除，收回校地可配合學校發展政策進行校園整體規劃，進而滿足師生教學空間需求，打造優質校園環境。

(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，將推動線上盤點作業，加強落實財物盤點，使財物之移動、利用、管理、收益、養護、減損等作業得以順利執行，俾能提昇管理效益，健全財物管理制度。

(九) 賡續動產管理 e 化

1. 透過動產管理 e 化管控各項作業流程，降低人工作業疏失，落實責任管理，並提升行政效率。
2. 目前已完成財產物品管理系統財物盤點線上作業功能，刻正籌劃推動線上盤點作業，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。

(十) 規劃興建教職員宿舍

為改善宿舍總量不足及提升宿舍品質，總務處已規劃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 29 戶，單房間 8 戶，新進教師宿舍 31 戶，可填補因新進教師職務宿舍借用年限延長所需增加之宿舍供給量，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

1. 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。
2. 修改本校帳務系統與出納系統中文字碼格式，使符合綜合所得稅資料電子申報系統之申報檔案格式，可解決罕用字問題及提高電子申報資料之正確性。
3. 建置英文版薪資明細，方便外籍教師查詢及列印，提供更友善之服務。

(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。

(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. 初次開辦「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) 積極活化校外老舊日式房舍，改善窳陋並增益服務機能

利用民間資源整建本校破舊窳陋校外日式建築，除可擷節學校負擔亦可改善環境窳陋，提供社區與市民遊憩、文創場域。

(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

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

(二十三) 落實臺靜農紀念建築修復再利用等計畫

臺教授雖在此居住極短時間，重新整理其故居，彰顯其歷史意義，紀念臺教授與臺大的歷史淵源。紀念以「人」為主軸，非保存「建物」。保存方向為真實呈現臺靜農的文學貢獻、所處時代脈絡與當代社會的互動關係。

(二十四) 客座學人宿舍優質化改善計畫

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

六、人事

(一) 強化教研人員彈性薪資措施

積極延攬優秀教師與研究人才是本校追求教學研究卓越的要務，111 學年度預計核支講座獎助金人員約 41 名、特聘加給人員約 216 名、彈性加給人員約 411 名、新聘特殊優秀教師約 130 名。

(二) 建立關鍵性績效指標及彈性之約用人員薪資制度

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 111 年度核支專案薪資人員約 22 名，核發特殊加給人員約 190 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（含實物捐贈）達新台幣 5 億元。
2. 未來 5 年每年平均小額捐款（一百萬元以下）達金額 1 億元。

(二) 本校投資標的多元化並收取穩定孳息

預計未來 5 年長期投資平均年報酬率或現金殖利率達 4% 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 1%，證券交易手續費用節省 10% 以上等。

(四) 金融、證券與投資機構每年提供專業諮詢項目達 10 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，期能達到業務積極成長，行政效能再提升及知識經驗傳承。本學院將以「加強院系合作開設多元跨領域課程」、「開發企業教育訓練」為發展推廣教育業務方向。

本期中程計畫執行後，預期將可達到下列效益：

- (一) 配合校方竹北校區整體發展政策，達成活絡竹北校區的任務並善盡社會服務的責任。
- (二) 開創跨領域多元課程提供社會所需。

- (三) 辦理企業培訓協助國內企業經營成長。
- (四) 達成本學院「課程創新與增值」、「校內外資源整合」、「品牌與價值提昇」、「社會影響擴大」策略目標。

九、資訊網路

(一) 轉型及升級校務系統(再造 NTU2.0)

1. 提升行政效率和強化校務效能

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

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

2. 開發及推廣智慧型服務

增加智慧型服務應用系統數量，提供數位儀表板方式呈現整合資訊，使用者不需逐系統檢查待辦事項或通知，節省師生行政事務的處理成本，提升使用者的系統滿意度與行政效率，逐步邁向智慧校園。

3. 建置臺大行動裝置入口網站

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

4. 統整校務資料

橫向串聯校內各單位(含行政與學術)資料後，校務資料有單一穩定之提供窗口，能更迅速進行各項 E 化或系統建置。教師進行相關研究時也能取得即時正確資料，同時替日後校務研究發展奠定最重要穩固之基礎。

5. 整合校園數據統計與回饋

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

(二) 擴充單一認證系統功能

校務資訊系統結合單一認證，涵蓋率超過 90%。

(三) 建置資訊安全管理制度

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

(四) 提昇雲端與普及運算整體效益

- 1. 應用軟體購置，提供全校師生足夠的軟體需求，對於教學學習及研究環境的提升將

有全面性的助益。

2. 雲端化電腦教室系統，逐年更新系統軟硬設備及使用者端硬體，整合各院系電腦教室以建立「臺大雲端電腦教室」。

(五) 提供高效能運算服務

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

(六) 建置巨量資料服務與計算平台

1. 建置符合巨量資料要求之研究平台，提供儲存、計算與處理分析等功能。
2. 研究團隊可突破現行軟硬體限制，進入大尺度規模的巨量資料分析研究。
3. 藉由教育訓練，引導使用者善用巨量資料相關的各式工具與技術。

(七) 建置 AI 人工智慧運算平台

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

(八) 強化資訊服務管理與安全品質

1. 服務窗口之使用者滿意度。
2. 取得 ISO 20000 國際認證。
3. 持續通過每年外部稽核。

(九) 建立資訊系統異地備援制度

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

(十) 建置節能機房

1. 節能機房建置。
2. 每年節電成效
3. 節能機房 PUE 平均值維持 ≤ 1.7 。
4. 電力與環控監控系統建置
5. 每年定期演練機房電力或空調失效的應變，演練次數 ≥ 2 。

(十一) 常態開設電腦應用及進階課程

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。

(十二) 建置數位整合學習平台

數位整合學習平台可支援教師實體與數位課程進行，透過混成教學之方式，讓學員不受時間及地域限制，隨時進行資訊應用課程內容學習，並提供學員學習歷程記錄、交流討論與分享回饋之數位學習環境。

(十三) 整合遠距教學平台系統及智慧化

整合遠距教學平台系統及逐步建置雲視訊教學學習平台

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

(十四) 推廣數位知識典藏系統

1. 多種管道進行數位教材之蒐集與整合，將課程多樣化吸引更多使用者。
2. 將數據關鍵字進行視圖化數據分析，讓使用者可以清楚了解需求效益。
3. 推播數位知識典藏平台將提高使用者數，並提升收錄資料量達到推廣數位典藏之目標。

(十五) 建置臺灣大學中英文網站製作平台

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

(十六) 建置多元化智能網路資安整合平台

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

(十七) 發展軟體定義多元化網路技術

1. 解析納管之虛擬化主機間所有橫向交換流量，提升虛擬化主機的資安防護能力及流量可視性。
2. 可以自動化產生網路拓撲，自動化偵測設備，並且透過控制器提供流量分析。

(十八) 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 802.11ac 以上規格(含 802.11ax)。
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。

(十九) 建置智慧校園

1. 藉由物聯網的應用導入的智慧校園應用，來建置智慧的校園環境。利用校園無線網路普及化，增加無線行動網路加值服務，提升師生智慧校園的滿意度。
2. 未來物聯網的應用導入 3 個以上的智慧校園應用。
3. 相關網頁或服務人次超過每年 1 萬人次。

(二十) 提升多媒體網路通訊行動化服務

1. 提升網路電話行動化服務普及率，五年內可達倍數成長：將透過以下措施推廣網路電話行動化服務普及率：
 - (1) 提升網路電話行動化及多媒體功能，促進網路電話使用率。
 - (2) 逐步以網路電話行動 App 取代學生宿舍傳統式寢室電話，提高學生使用接受度及方便性。
2. 提高網路電話每月有效通話數，五年內可超過 30% 成長率：將透過推廣網路電話行動 App，提高師生使用網路電話的意願及必要性，提高網路電話通話數。

十、圖書管理

(一) 資源面

1. 預計每年新進館藏資源約 10 萬冊/件。
2. 持續徵集特藏資料，並透過數位建置及合作出版，善盡保護珍貴資料之責，協助教學研究，提升特藏資源之利用，發揮珍藏資料價值，達成保存與利用雙贏目標。
3. 藉由開發多元、實用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及空間重塑募款專頁上線，提升本館募款能量，激發校友與民間捐款人之肯定與信賴，提升捐助意願，並逐步增加捐款人次及金額，成為圖書館穩定的自籌財源。

(二) 技術面

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、母機構與合作機構、系統廠商四方之間的競合策略，以創建新世代圖書館資訊技術與應用服務。

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

(三) 服務面

1. 透過提供客製化資訊素養課程及主動開設之講座等，建立圖書館與教師間的合作與信賴關係，同時提升本校師生的研究力、教學力與學習力。強化多元資訊素養知識內涵及服務管道，打造自主及雙語學習環境，滿足使用者研究學習需求，提昇圖書館服務利用人次。
2. 與校內教師及行政單位廣泛合作，配合辦理教學活動或展出研究成果，有效支援教師與行政單位之需求，維繫良好關係，有助於校內跨單位資源整合。透過教師專訪活動，建立館員與教師情感，進而能深入了解教師的教學和研究需求，可做為圖書

館面向的調整參考和依據，促進服務深度和品質的提升。

3. 建置聯合服務櫃檯提供一站式服務，免除讀者於不同櫃台之間走動之勞頓，增進服務之效率，有效提升服務品質，同時可減輕櫃檯人力負擔。
4. 提供讀者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. 規劃豐富多元的推廣活動，促進館藏資源與服務使用率，提升讀者對臺大圖書館之認同感，及發揮教育功能；並向國際展示本館豐沛的館藏與研究資源，增進國際能見度，促進交流合作機會。
6. 增設門禁管理設備可加強實名入館機制，避免清晨與深夜等人流較少之時段有不明校外人士進出，確保 24 小時自習室內讀者之安全。
7. 法律學院圖書館「法學典範書屋」和「中文重要教科書專區」的建置和持續充實其館藏，可展現學術研究能量，亦可嘉惠學子研習，掌握法學精髓。
8. 建立完善之校史館文物典藏管理機制，除據以切實辦理校史館典藏作業外，也能擴及本校其他相關典藏單位，作為典藏業務制度面改善之參考範式。
9. 順利成立校級總博物館，將可更完善的保存和維護本校文化資產，傳承本校歷史、特色與精神；展示和詮釋臺大文史與教研成果；促進學術研究的深化、普及化與社會文化實踐功能，達致知識平權理想；輔助和推廣多元社會教育，善盡社會責任；進行國內外博物館館際合作與交流，提升本校教學研究能量，並擴展本校博物館視野與影響力。

(四) 空間面

1. 總圖書館將以「館舍永續使用」、「空間活化改造」、「服務多元創新」三大主軸持續推動空間改造，創造開敞的師生交誼空間，進行動態與靜態的空間配置調整，透過新興科技導入管理流程，藉以提高圖書館使用率，以滿足師生的多元學習研究與閱讀需求。透過自習室空間改造，營造新穎且適切的閱讀氛圍，提供優質閱覽環境。藉由重新劃分 24 小時自習室與一般自習室，以分流不同需求之讀者。同時搭載智慧電源控制系統，有效管理座位及電力使用情形，進而達到節能減碳目的，並提升空間使用效率。
2. 積極推動館藏整理計劃，完成罕用書刊移入自動化書庫，並後續進行總圖書館館藏清查順架。不僅落實全面盤點之效，確保讀者皆可獲取所需書刊，亦可有效紓解典藏壓力，釋出空間改造活化。順應讀者需求適時調整館舍藏書與空間整體配置，拓展讀者使用空間，打造友善舒適、更加安全與時俱進的優質閱覽環境，邁向圖書館永續營運之目標。
3. 醫圖自一樓至四樓之空間區分為：活力區、協作區、安靜區、寂靜區，使用者依其噪音需求選擇空間，可獨自沈思亦可團體交流，每個人均能適得其所，醫圖可望成為醫學校區裡的多元文化場域。
4. 社科圖二樓簡報室改造為未來教室/智慧教室，將可活化空間的使用，使之可依教學、演講、工作坊等不同活動設計，彈性調整桌椅排列方式，滿足活動需求，大幅增進空間使用效益。二樓裝訂期刊區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。

5. 徐州路書庫館藏的盤點、淘汰整理工作，若有足夠經費支助，將可加速其整理工作，利於配合校方對徐州路校區的規劃，活化徐州路書庫的使用，提供合宜的空間與服務。
6. 規劃期程有系統汰換本館已達使用年限之設備設施，如老舊水電管線、空調設備、舊式照明器具等，確保館舍用水用電安全之外，亦有助於增進師生與同仁研究學習及工作效率，達到節能環保成效。
7. 委託專業廠商維持館舍閱覽空間品質，以維護本校指標性參訪空間之舒適潔淨。媒合藝文展演活動以增加場地設備租借率，藉此活化圖書館空間，達到營造藝文氛圍與增加實質營收之雙贏成效。
8. 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；配合執行北市府文化局核備之古蹟管理維護計畫，以善盡保存校史意義之重要文物之責，並能支援校史館研究、展示、教育推廣需要。
9. 建立標準化、專業化之校級博物館臨時庫房及聯合庫房以及管理機制，讓臺大各種珍貴標本、文物、科學儀器、設備等文化資產，不因沒有相應的空間，而未能妥善整理保存利用而致毀損散佚。且可促進博物館群藏品與本校學科教學、研究之密切合作、相互支援之型態，並擴展跨學科、跨領域之教研可能性，提升本校的研究能量、累積學術聲望、提供科普推廣教育以貢獻社會。

(五) 全球化

1. 透過臺大學術典藏(NTU Scholars)，匯集本校學術產出，並透過支援研究人員以開放取用形式發表研究成果，擴展臺大學術成果的可及性及能見度，進而增進國際交流合作機會，以及本校國際學術競爭力與影響力。
2. 透過優化研究領域分析與學術研究力分析服務，協助教師與系所探索研究熱點、掌握領域趨勢，並發掘國際潛在合作團隊，拓展人才招募與課程規畫新方向，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. 藉由 RDMLA 數位課程的中文文化合作，與 Harvard University Libraries、Simmons University 等學術機構建立國際合作關係。中文版課程完成後，協助華人世界的學術研究人員、館員等，有效獲得研究資源管理相關的知識和技能，使圖書館專業服務與國際接軌。
4. 建立友善的雙語環境，並透過加強英語講授之圖書館利用講習，幫助外籍師生迅速理解圖書館使用規則與服務流程，提升圖書館服務使用率，並降低資訊理解錯誤，強化圖書館國際化形象。
5. 參與國際組織 OCLC，每年至少上傳本館中西文書目 1 萬筆至 OCLC WorldCat 書目資料庫，藉以推動臺灣地區圖書館與國際間書目交換，與國內外各圖書館書目資訊共建共享。



附件：111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. 持續優化本校各項招生，並擴大辦理希望入學招生
- 二. 辦理國立臺灣大學系統內學生逕讀博士，提升學生多元學習機會。為持續鼓勵優秀人才就讀本校博士班，除續辦優博獎學金，並自111學年度增加博士生獎學金名額
- 三. 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

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	自籌收入 (招生等收入)	
招生		17,960,000	60,900,000	141,410,000	22,0270,000

上列項目受招生報名人數、教育部與科技部核定金額、獎學金申請人數等因素影響，較難預估明年經費



教務處工作重點(二)

提升教學品質

- 一. 系統化促進教師專業發展、教學助理培育、教務政策規劃研究及學習成效分析，營造正向教學場域
- 二. 厚植學生專業知能，並提供弱勢生、大學生、研究生學習輔導及NTU aCARE系統，深化學習輔導機制
- 三. 強化數位教學資源製作與應用，落實數位教學環境提升與混成教學推動，包含MOOCs線上課程應用、NTU COOL平臺升級
- 四. 發展全國夏季學院跨校優質通識課程，善盡高教社會責任
- 五. 持續維護校屬及各院系所屬教學館設備及未來教室建置。

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教務長統籌款及 改善教學設備費	高教深耕 金額	政府補助 金額	自籌收入 (招生等收入)	
提升教學品質	50,000,000	330,000,000		6,000,000	386,000,000



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				金額合計 單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	教務長統籌款 及校統籌款	
辦理教學研究單位評鑑				8,000,000	8,000,000



教務處工作重點(四)

教務資訊服務

- 一. 加強資訊安全
- 二. 優化教務 e 化作業
- 三. 協助使用者順利由原本的CEIBA平台轉移自NTU COOL平台，完成本校教學平台之新舊交替計畫

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	網路使用費	
教務資訊服務		6,600,000		5,000,000	11,600,000



學務處工作重點(一)

營造身心健康的校園

- 一. 完善輔導支持網絡，設置駐點學輔專員，整合校內外資源，推動校園支持生活方案。
- 二. 精進導師輔導方案，推動學生暖心關懷專案、關懷導師方案，成立導師社群等。
- 三. 提供完善健康照護，如醫療設施與服務、健康管理、緊急傷病處理、衛生保健教育活動及傳染病防治。
- 四. 持續改善與維護宿舍物理環境，提供安全舒適居住空間，並推展生活學習方案，落實宿舍教育功能。

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	自籌收入 (如宿舍租金收入)	
營造身心健康的校園	5,047,280	6,073,339	4,367,124	204,969,574	220,457,317



學務處工作重點(二)

關懷扶助弱勢學生

- 一. 推動夢田深耕輔導獎助計畫，針對經濟或文化不利學生，提供六大類30餘項輔導方案。另輔以輔導實踐研究，多元蒐集質量化資料，滾動修正現有輔導機制。
- 二. 提供各類經濟支持，辦理多項政府助學措施、校設獎助學金及250餘項各類公、私設獎助學金，鼓勵學生安心向學。
- 三. 提供身心障礙學生完整支持與資源，如院系輔導老師、個別服務計畫ISP、提報鑑定、輔具借用、課輔與服務人員、改善無障礙環境、心理輔導、各式增能培力活動及職涯銜轉輔導。

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費	高教深耕	政府補助	其他經費	
關懷扶助弱勢學生	2,229,760	20,645,369	7,600,000	-	30,475,129



學務處工作重點(三)

形塑優質校園文化

- 一. 輔導社團成立營運，並透過定期規劃經費統籌申請，支持社團活動，此外，辦理學生社團負責人暨幹部研習會、社團評鑑等活動協助傳承發展。
- 二. 辦理多元慶典活動，如社團博覽會、校慶園遊會、畢業典禮、社會奉獻頒獎、春節祭祖大典暨師生聯誼餐會、住宿學生除夕圍爐餐會等，豐富學生校園生活。
- 三. 輔導學生團隊規劃辦理臺大藝術季、臺大師生金石書畫聯展、光合作用午間藝文沙龍、藝言難盡文藝迴廊展覽等，激發學生創作能量。

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	自籌收入 (如宿舍租金收入)	
形塑優質校園文化	10,745,409	7,307,312	312,400	279,000	18,644,121



學務處工作重點(四)

建立核心價值與社會實踐精神

- 一. 強化新生定向輔導，辦理新生學習入門書院、新生開學典禮、親師生活動、新僑陸生入學輔導、宿舍迎新活動等，協助新生快速且系統的了解大學生活，培養正確學習態度。
- 二. 預計開設700餘門服務學習課程及籌組社會服務團隊，另補助結合專業、長期深耕偏鄉服務計畫，並舉辦多元TA培訓、志工訓練及成果發表會，鼓勵學生承擔社會責任。
- 三. 推動品德教育方案，落實獎懲、消過及申訴制度，並辦理學生楷模選拔，表揚學生關懷社會、利他精神及傑出表現。

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	自籌收入 (如宿舍租金收入)	
建立核心價值與社會實踐精神	4,330,032	7,562,642	30,000	1,622,535	13,545,209



學務處工作重點(五)

強化學生職涯發展

- 一. 辦理校園徵才系列活動，建立企業求才與學生求職交流平臺。另推動NTUIP臺大實習計畫，與企業及系所協同合作，開發實習機會。
- 二. 提供職涯探索與諮詢指導，規劃職能發展課程，提升學生全球化多元職能，強化職場競爭力。
- 三. 辦理畢業後1、3、5年及應屆畢業生流向調查，提供系所作為課程規劃及職涯輔導之參考。

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	自籌收入 (如宿舍租金收入)	
強化學生職涯發展	74,000	1,223,276	-	4,735,433	6,032,709



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				金額合計 單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	其他經費 金額	
校內計畫補助 及學術獎勵	8,000,000	400,000,000			408,000,000



研發處工作重點(二)

二、研究人力補助

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

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費金額	高教深耕金額	政府補助 金額	其他經費 金額	
研究人力補助		200,000,000			200,000,000



研發處工作重點(三)

三、研究設施及專家系統支援

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

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費金額	高教深耕金額	政府補助 金額	其他經費 金額	
研究設施及專家 系統支援	35,00,000	30,000,000			65,000,000



國際處工作重點(一)

改善國際學位生招收條件

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

工作重點	經費來源				金額合計 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	
改善國際學位生 招收條件	26,000,000	28,500,000			54,500,000



國際處工作重點(二)

開發新國際合作模式

- 一. 鼓勵學生出國研修或外籍學生來校研修，提供獎學金補助，以減輕學生負擔。
- 二. 因應國外學校需求量身訂做並鎖定熱門議題(如AI、Covid-19)使學生達到最佳學習效益，展現教學實力及研究成果。
- 三. 與Minerva大學合作專案，每年接待100+名學生來校交流合作。

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	自籌收入 (捐贈、如學生繳費活動)	
開發新國際合作模式		10,739,200	4,440,000	13,189,700	28,368,900



國際處工作重點(三)

建置國際人才生態系統

- 一. 積極爭取主辦大型國際研討會，包含統籌爭取主辦國際組織之高教主題性年會或重點姊妹校雙邊、三邊研討會，創造交流平台，提升全球聲望。
- 二. 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。

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



國際處工作重點(四)

深化國際招生

- 一. 針對重點學校，辦理量身打造的專場招生說明會，透過各地校友會協助，辦理線上說明會，並規劃多元型態直播說明會。
- 二. 整合境外及本地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，以強化整體招生形象。
- 三. 為提升學生英語能力與國際競爭力，鼓勵教師開設英語授課課程。

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	其他經費 金額	
深化國際招生		13,850,000			13,850,000



國際處工作重點(五)

建立臺大國際學術品牌

- 一. 積極參與國際組織，包括APRU、AEARU、ASAHL、UMAP等。
- 二. 管理 TIMES 跟 QS 兩大排名網站之資訊與宣傳。
- 三. 整合校內資源以規劃國際短期課程，為國際學生創造來校短期研修，並體驗臺灣文化。

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	自籌收入 (如學生繳費活動)	
建立臺大國際 學術品牌		2,750,000	1,000,000	7,000,000	10,750,000



總務處工作重點一

規劃興建新進教師及教職員宿舍

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

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	貸款興建 金額	
工作重點一 興建新進教師及教職員宿舍(4.43億)				30,000,000	30,000,000



總務處工作重點二

校舍更新工程

- 111年度施工中計有人文館新建工程機電標(1.8億)。而後續推動之新建案包括學生宿舍新建案(27.62億)及農場教研實習大樓(2.6億)等亦進行規劃設計中。

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費 金額	貸款興建 金額	校務基金 補助金額	農場經費 金額	
工作重點二 校舍更新工程					95,310,000
人文館新建工程機電標 (1.8億)			70,000,000		70,000,000
學生宿舍新建工程 (27.62億)		20,000,000			20,000,000
農場教研大樓新建工程 (2.6億)				5,310,000	5,310,000



人事室工作重點

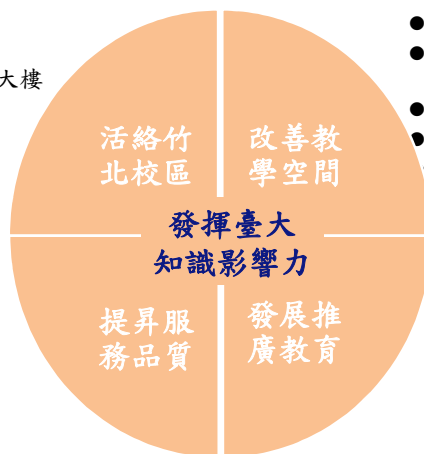
- 一、強化教研人員彈性薪資措施：結合績效管理機制持續修訂本校延攬及留住特殊優秀人才彈性薪資暨獎勵補助支應原則。
- 二、建立彈性約用人員薪資制度：參酌就業市場薪資水準，訂定關鍵績效指標及具彈性化之薪資制度，另訂定專案薪資及特殊加給，吸引優秀人才及應業務專業技術需要。

工作重點		經費來源 (單位：新台幣/元)				
		教學經常費	高教深耕	政府補助	本校自籌收入	合計
重點一： 強化教研人員 彈性薪資措施	講座獎助金	0	50,169,600	30,639,600	19,580,400	100,389,600
	特聘加給	0	142,440,000	53,847,000	8,568,000	204,855,000
	彈性加給	0	69,870,000	128,610,000	510,000	198,990,000
	新聘特殊優秀人才獎助金	0	53,624,516	0	960,000	54,584,516
重點二： 建立彈性約用人員薪資制度		0	105,781	0	3,136,846	3,242,627
總計		0	316,209,897	213,096,600	32,755,246	562,061,743



進修推廣學院工作重點

- 持續辦理跨領域碩士在職學位學程
- 興建竹北推廣教育大樓



- 城中校區綜合大樓拆建
- 城中校區前後動教室使用規劃
- 推廣教育大樓耐震補強
- 推廣教育大樓教室整建
- 建置網路課程教學系統
- 教學設備更新

- 學院官網升級
- 資訊系統改善建置
- 提昇組織效能
- 實施滿意度調查
- 專業服務導向
- 同仁教育訓練

- 學分班
- 研習班
- 企業培訓
- 跨領域專長研習班
- 出版學員介紹專書



重點工作及經費預估

- 一、竹北校區興建「進修推廣教育大樓」：已完成大樓基本設計報告書，並經109學年度第1學期校發會審議通過。興建工程目前持續進行新竹縣政府都審會議審查修正，預計110年12月辦理興建工程招標，第一期規劃樓地板面積約 1000 坪，預估經費約1.6 億元，預計兩年半完工，經費由推廣教育收入支應。
- 二、城中校區綜合大樓拆建計劃：已於109學年度第1學期校發會審議通過興建工程先期規畫評估案，設計構想書預計興建地下2層地上7層，總樓地板面積約3392 坪，將提校發會審議。興建工程初估約5.6億元（不含後續裝修與設備費用），所需經費需校方提撥經費支應。
- 三、進修推廣教育大樓規劃結構補強工程，以確保大樓符合耐震評估標準，並加強大樓及構補強與防水工程，預估總經費約1200萬元，部份經費由總務處支應，其餘由推廣教育收入支應，預估期程約1年完工。

	經費來源				金額合計
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	學校補助 金額	推廣教育收入	
竹北校區興建進修推廣教育大樓	30,000,000			130,000,000	160,000,000
城中校區拆建計劃			560,000,000		560,000,000
進修推廣教育大樓結構補強及防水工程			6,000,000	6,000,000	12,000,000



重點工作及經費預估

- 四、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以及課及學務管理上的需求。預估改版時程約2年，整體經費約1仟萬以上採分階段進行。
- 五、強化學院官網功能，提升課程推廣功能並結合網路行銷會員點數的功能，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。整體經費預估約250萬元。

	經費來源				金額合計
	教學經常費 金額	高教深耕 金額	政府補助 金額	推廣教育收入	
資訊系統升級				10,000,000	10,000,000
官網優化				2,500,000	2,500,000



計資中心工作重點(一)

一.提昇雲端與普及運算整體效益

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

二.轉型及升級校務系統（再造NTU2.0）

- 1.調整系統開發順序提升系統價值。
- 2.優化行政流程。
- 3.開發及推廣智慧型服務。
- 4.建置臺大行動裝置入口網站。
- 5.統整校務資料。
- 6.整合校園數據統計與回饋。

三.規劃與提供資訊教育與數位學習服務

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



計資中心工作重點(二)

四.建置多元化智能網路資安整合平台

- 1.建置高速網路智能分析系統平台，以整合、過濾或導流全校網路流量及分析應用程式流量及使用狀況。
- 2.結合機器學習及人工智慧之運算模型技術，自動辨識異常行為即時阻斷，以有效防禦校園網路安全。

五.提供高效能運算服務

為滿足校內不同研究領域的差異化需求，提供更多計算資源以支持各式頂尖研究。

	經費來源				單位：元
	年度預算	高教深耕	政府補助	自籌收入 (如網路使用費與教材費)	金額合計
提昇雲端與普及運算整體效益	7,000,000			2,130,000	9,130,000
轉型及升級校務系統（再造NTU2.0）	8,000,000				8,000,000
規劃與提供資訊教育與數位學習服務	2,000,000	1,000,000		2,000,000	5,000,000
建置多元化智能網路資安整合平台	3,500,000				3,500,000
提供高效能運算服務	2,200,000				2,200,000



圖書館工作重點(一)

一、資源面

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

工作重點	經費來源				金額合計 單位：元
	教學經常費	高教深耕	政府補助	圖儀費	
資源面	160,000	118,350,000	11,000,000	128,019,000	257,529,000



圖書館工作重點(二)

二、空間面

- ◆ 創造空間新價值：總圖擬進行局部空間改造、社科院圖書館擬設置未來教室、醫學圖書館全館空間改造完成。
- ◆ 校史館水源校區文物庫房之硬體改善及空間規劃，提升文物典藏環境。
- ◆ 永續館舍空間營運：館舍各項基礎設備更新維修、專業廠商清潔維護作業、節能減碳與節電。

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 (如醫學院、醫院與公衛學院提供之經費)	
空間面	3,580,000	3,589,460	140,000	35,509,140	42,818,600



圖書館工作重點(三)

三、全球化

- ◆ 提升學術產出國際能見度：推展臺大學術典藏(NTU Scholars)、提昇研究領域分析服務。
- ◆ 創造圖書館雙語環境：提供中英雙語圖書館服務、指引與利用指導課程。
- ◆ 擴大參與國際專業組織：參與國際組織OCLC原編上傳增加本館館藏國際能見度、與RDMLA合作進行中文版數位課程翻譯。

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	自籌收入	
全球化	0	2,657,250	12,600,000	3,650,000	18,907,250