



國立中興大學
National Chung Hsing University

Advisory Committee

106年校務諮詢委員會

成果報告

3月9日（四）圖書館7F

3月10日（五）惠蓀林場

中華民國 一〇六年 三月

目錄

壹、議程.....	1
貳、開幕式	
一、校長致歡迎詞.....	2
二、廖俊智主任委員致詞.....	3
參、校務概況報告.....	4
肆、議題一：學術頂尖.....	4
伍、議題二：產學旗艦.....	4
陸、討論.....	4
柒、議題三：人才培育.....	7
捌、議題四：社會實踐.....	7
玖、綜合討論.....	8
拾、活動花絮.....	20

壹、議程

106年3月9日(星期四)			
時間	活動內容	主持人、報告人	地點/備註
09:10- 09:30	會場報到		
09:30- 09:50	開幕式 校長致歡迎詞 主任委員致詞	薛富盛校長 廖俊智主任委員	圖書館7樓 國際會議廳
09:50- 10:20	校務概況報告	薛富盛校長	
10:20- 10:40	大合照	全體諮詢委員及校內主管	圖書館1樓
10:40- 11:10	議題一：學術頂尖	報告人：楊長賢副校長	
11:10- 11:40	議題二：產學旗艦	報告人： 黃振文副校長 竇維平終身特聘教授 陳政雄主任(各10分鐘)	圖書館7樓 國際會議廳
11:40- 12:20	討論	廖俊智主任委員 薛富盛校長	
12:20- 13:20	午餐		圖書館7樓 第1會議室
13:20- 13:40	議題三：人才培育	報告人：吳宗明教務長	圖書館7樓 國際會議廳
13:40- 14:10	議題四：社會實踐	報告人：洪慧芝研發長	
14:10- 14:40	茶敘		
14:40- 16:30	綜合討論	廖俊智主任委員 薛富盛校長	圖書館7樓 國際會議廳
16:30- 18:00	賦歸 前往惠蓀林場		參加第二天行程之諮詢委員
18:00- 18:30	Check in		惠蓀林場 小木屋
18:30- 20:00	晚餐		惠蓀林場餐廳
20:00	星光夜語、休息		

貳、開幕式

一、薛富盛校長致歡迎詞：

中央研究院廖院長、各位諮詢委員以及本校各位師長，大家早安、大家好！

非常感謝各位諮詢委員在百忙當中，抽空參加本校 2017 年校務諮詢委員會會議，也是我上任以來第一次的校務諮詢委員會，這次諮詢委員中有一半是第一次來參加，其他幾位諮詢委員可能對校務及學校整個情況都很熟悉，但請各位委員再聽一遍，我這次的校務報告會有些許不一樣。

講到校諮會，真的非常感謝當初中央研究院李遠哲院長願意擔任我們校諮會的召集人，是在 2006 年本校蕭介夫校長上任第二年，正好教育部推出邁向頂尖大學計畫，這計畫從 2006 年到今天已經屆滿十年，各位可以從我的簡報和同仁們的簡報當中，看到中興大學在這十年體質的蛻變。在前幾任校長的努力基礎下，我上任之後也積極做許多事情。去年教育部到這十二所頂尖大學做考評，我在這向各位諮詢委員報告，本校考評結果相當相當的亮麗。雖然本校過去十年裏在邁向頂尖大學計畫中，所獲得的經費大概是倒數三、四名，一年拿三億補助經費，但去年 10 月份教育部派十五人小組來中興大學驗收邁向頂尖大學計畫成果，我們勝過中山、中央等所謂中字輩的大學，他們拿的經費，有些一年甚至是我們的二倍。不過，我們的成果還不足以達到我們追求的目標，我的治校理念當中，希望未來的中興大學，以臺灣來講，是北臺大、中興大、南成大，我們要立足中臺灣，放眼全世界。

校務諮詢委員在過去十年來，對我們校務的興革以及推動校務的方向提供許多非常寶貴的建議。去年新政府上臺之後，教育部馬上推出一些新的計畫，今年是過渡期，要讓這些學校準備明年開始的後頂尖計畫。教育部推出產學研鏈結價創計畫，同時，也正在推動大學社會責任計畫，以及深耕高教計畫。教育部去年所推出的產學研鏈結價創計畫，十二所頂尖大學加上典範大學總共提出 183 個計畫，中興大學獲 5 個計畫構想書通過，跟清華大學並列第一。同時，昨晚科技部陳次長找我們幾位大學校長開會，因為科技部馬上也要推三個大計畫，第一個是卓越研究中心，相信各位不陌生，卓越研究中心事實上是在邁向頂尖大學計畫之前，教育部就在推動 COE (center of excellence)，第二個計畫是國際產學鏈結，第三個計畫是送博士後學生到矽谷做人才培育。

教育部、科技部陸續推出計畫，今天校諮會很重要的一個任務，期待各位諮詢委員在我們校務現況做盤點和報告之後，能夠給我們指引一些方向，希望藉助各位力量，讓我們在明年開始推動的後頂尖大學計畫，再創佳績。

再一次代表學校竭誠歡迎諮詢委員，感謝各位能夠撥冗來參加校務諮詢委員會會議。預祝我們今天的會議能夠圓滿順利。謝謝各位。

二、廖俊智主任委員致詞

薛校長、各位委員、各位中興大學的主管，大家好：

今天很榮幸受薛校長的盛情邀約，來主持校務諮詢委員會，這是我第一次參加這個委員會，很多委員參加過好幾次，我個人在回臺灣之前參加不少這樣的委員會，今天也是抱著跟大家分享、學習的心情來參加這個委員會。

大家都非常了解，中興大學是臺灣一個歷史悠久、頗負盛名的綜合型大學，在各個領域裡面都已經有非常長足的進步。剛薛校長也提到，在過去十年當中，在數位校長的領導之下，已經有非常大的一個體質上的轉變。

今天我們在這裡討論興大的未來，希望我們大家能夠以一個往前看的心情，同時要 keep in mind 大學的主要任務，第一個，人才培育。大學是以學生為主，不是以行政人員或是教授為主，所以我們在探討大學的一切施政與將來的計畫，一定要以人才培育的角度來思考。

第二個，大學的第二個任務是學術創新。我們在做研究的時候、在教學的時候，一定要有一個創新的成果。這點我想我們也會聽到興大很多的報告，興大過去幾年來已經有非常亮眼的表現。

第三個，要對社會有所貢獻。這點興大也做得非常好，至少我個人可以舉出好多興大實際對社會的貢獻，譬如說講到木瓜，就想到葉教授，有關木瓜的研究成果舉世聞名，諸如此類的研究成果都是非常亮眼的，希望中興大學能夠在這方面繼續往前突破。

我們要如何評比這三個任務呢？第一個，我希望大家能夠放眼世界，不要以臺大為目標，我們是以國際競爭，不是說要拚過臺大，或拚過清大，我們要以國際競爭，不要關起門來自己在臺灣裡面互相評比。

第二點，我希望大家重質不重量，我們會看到很多量化的評比，這些當作參考就好。我相信在量化評比方面，中興大學已經做得非常好。除此之外，我們要重視實質的貢獻，譬如說剛剛講到，想到木瓜，大家就想到中興大學，這個實質的貢獻。

接下來幾個小時，我想興大會為我們準備很多很詳盡的報告，我們利用今天這短短的幾個小時，各位委員都非常忙碌，儘量找時間提出對興大校務發展的建言。我們很謝謝興大今天熱心的安排，明天還有一些委員要到惠蓀林場，很抱歉我沒有辦法參加，希望今天的開會大家能夠替興大有所建言，明天去惠蓀林場能夠玩得愉快，謝謝大家！

參、校務概況報告

報告人：薛富盛校長。(簡報資料：略)

肆、議題一：學術頂尖

報告人：楊長賢副校長。(簡報資料：略)

伍、議題二：產學旗艦

報告人：黃振文副校長、竇維平終身特聘教授、陳政雄主任。(簡報資料：略)

陸、討論

吳金洌委員【A-01】

大學很重要的是治理學校的「core value (核心價值)」，學生所認為學校的核心價值為何？學校應有「核心教育」，這點可再加強。例如中興大學以農跟生技為重點，在這個架構之下，建構出核心課程。舉一案例，臺灣是一個很獨特的生態環境，很多本土特有種，中興大學一定能做出很多非常有價值有意義的東西，包括楊秋忠教授對臺灣土壤、微生物的研究，是否中興大學的學生都能了解這個概念？學校可透過「核心課程」，在大學四年課程中建構核心價值。

薛富盛校長回應：

非常認同吳院士所提，中興大學培育人才，要去思考要灌輸學生哪些想法、他將來在社會上要扮演哪些角色，以及中興大學有哪些特色？這一直是我們辦學思考的重點。例如中興大學以農立校，我們有惠蓀林場等等生態教育，是學生就學期間養成如何與自然共生很好的場域。前陣子華邦科技焦董事長和中興大學簽訂合作意向書，在新竹有一塊將近 11 公頃的場地，委託中興大學經營，因為他非常認同中興大學在教育、人才培育的理念。

馬振基委員【A-02】

1. 校長在「以人為本、學術為要」談論很多，我要談的是創造價值和造福人類。「創造價值」方面，很重要的是「結合在地」、「結合國際」。剛剛竇維平教授討論很多，非常令人敬佩，他是我們清華畢業的學生，做得非常成功，他跟幾家公司的合作，是結合國際及結合在地很好的例子。中興大學有很好的地域條件：第一，臺灣最大的工具機產業在臺中；第二，航太產業的兩大重要公司在臺中，中興大學很有機會結合新材料、結合這些技術發展。另外，臺灣最重要的橡塑膠複合材料產業也在臺中，這個絕對有助中興大學「創造價

值」。【A-02-1】

2. 「造福人類」方面，政府在推動「循環經濟」，其實中興大學已經開始在做循環經濟，在名稱上，中興可以做「農業循環經濟中心」，我跟余淑美院士去年即討論很多。南部會重視石化產業的循環經濟，名稱為「綠色材料的循環經濟」，最近在南部開會討論 20 家石化公司去年 9 月搬到高雄之後，開始如何將石化產業轉型為綠色新材料的產業。而中興大學特長在農業、林業、漁業、畜牧業等等，我們開始將旗子掛下來，彰顯「農業循環經濟中心」就在中興大學，結合中研院與各個大學，這就是非常重要的「造福人類」作法。其實很多產業都可以做循環經濟，中興大學特別有很好的基礎和責任，希望可以將農業、林業、漁業、畜牧業等等做循環經濟。【A-02-2】

余順旗委員【A-03】

1. 從企業界來看學校，是不同角度的思考，大學教育本來就是要培育人才，但現在的教育制度有很大一部分是要賦予商業創造的價值。中興大學有很多動能，尤其在產學合作及科學研發方面，我從 2002 年與中興大學合作到現在，創造了很多不同制度的改變，很贊同校長的法規鬆綁。中興大學主要收入來源除學生學費，大部分 60% 來自相關產學合作案的經費，可探討應有更好的機制、規範，讓教授可以更安心的從事研究，對教師窮其一生的研發產品有保護機制。
2. 舉拜耳公司為例，拜耳公司研究人員研發的產品，是終身受惠，到退休還可以享有他的權利。這個制度如果在學校落實，對教授來說，在教學相長的時候，同時間的研發產品也應該要保護，他才能深耕研究發展更深的領域，也不至於研究沒辦法延續，或是因為學校的規定不好，而轉到其他學校、企業去發展。因為學術領域的人都很老實，如果可以建立很好的制度、遊戲規則，將「人才培育」、「創新研究」結合起來，就能激發老師的潛能，讓學有專精的專家教授安心好好的研究，也讓學校共享研究的成果。

李鴻源委員【A-04】

1. 依據我過去的經歷感受，「政府要的東西，學校沒辦法給」、「學校做的東西，政府用不上」，該如何補上這中間的 gap？我一直在思考大學的「社會責任」為何？我過去在政府服務的時候，希望在最短的時間，把臺灣的防颱能力建立起來，我將全國從南到北每個大學的防災中心和地方政府之間建立「夥伴關係」，我可以很自豪的說，臺灣的防颱是全世界做的最好的，同樣的各大學防災中心的 capacity 也跟著起來了。
2. 中興大學在中臺灣立足，建議要思考和臺中市政府、中臺灣各縣市及大企業建立關係，成為中臺灣的「智庫」。不只中臺灣的問題，還有企業的問題，中興大學有沒有辦法幫它解決。舉例來說，台塑六輕一直出現很多問題，到底是要看六輕被關掉？還是協助六輕和雲林之間達到雙贏，所以我試著幫台塑

和某大學建立夥伴關係，六輕會遇到化工、災害、公共衛生、雲林縣城鄉再造問題，事實上是非常複雜的問題，某個部會或台塑自己都無法解決，可以透過與大學的夥伴關係來處理。假如今天中興大學可以跟中部幾個大企業、幾個縣市開始慢慢談，先從某一個特殊 case 開始，中興大學就是你們的智庫，這樣做起來之後，中興大學就起來了，解決中部的問題，也培養了一些教授，假設中興大學教授某天被借調當部長，也不至於對很多問題無法進入狀況。

3. 今天在貴校簡報上看到的內容為「點」，每個點都很優秀，應思考是否可變成線、面，跟企業建立更強的「夥伴關係」。另外，剛剛其他委員提到的問題，實際上是全臺灣各大學、研究機構面臨共同的問題，是我們法律、法規制度僵化，這樣僵化的制度，中間會產生很多扞格，有些是學校可以努力，有些希望可以請中研院廖院長透過一些管道跟財主單位、人事單位處理，所以我有對中興大學的建議、對國家的建議，假如我個人可以協助中興大學和幾個縣市、企業建立夥伴關係，我很樂意幫忙。

余淑美院士【A-05】

1. 我一直對「系統」非常有興趣，「系統」就是如何做很好的整合。在農業方面，一向我們想到「農」就是生產糧食而已，或是製造很多廢棄物，不曉得怎麼利用，如何讓農業升級？學校在資源有限情況下，怎樣讓學校學術成果可以推升其價值。馬委員提到循環經濟，的確是我跟他一直在談，農業廢棄物的循環經濟能創造的價值絕對高於石化經濟。
2. 中興大學有這樣的基礎，結合農業與工業方面的優勢，農業廢棄物的蒐集，可以與工業結合，先有想要「利用」的目標，以工業技術機械化做初步分類、分解，這樣比較容易再往下發展，形成一些綠色材料，現在在工業上的用途很多，這些是石化經濟沒辦法提供，中興大學是有此條件的。
3. 非常感謝馬教授一直很支持中興大學來做農業方面的循環經濟，希望校長可結合理工、生物科學、農學院等系統加以整合，這是非常特殊的領域，將來可以發展的方向，現在很多人還沒有想到。在臺灣可以成功的話，國外市場非常大，可推廣至世界，因為農業廢棄物的量實在太多了，我們又位居全世界上農業廢棄物最多的區域（亞洲、東南亞），我們的機會是很多的。

蔡裕慶委員【A-06】

從「產學旗艦」的報告來看，是從內部發展出來對外的，而大學在連結國際、在地產業的發展仍有很大的 gap。舉例來說，美國的大學跟臺灣一樣，有很多研究結果很難產生商業化，建議中興大學除發表 paper 之外，挪出一定資源協助企業，擔任企業的千里眼、順風耳，扮演取得資源的角色，將全世界其他大學、研究機構，已經比我們臺灣更先進的部分，結合本地能量，協助企業界找出它們的 niche（利基）。如果大學可以扮演此角色，所產生的能量是非常大的。

高希均委員【A-07】

我 1954 年考上臺中農學院，1958 年畢業。在 50 年以前離開母校的時候，怎麼可能想像到今日中興大學和臺中農學院的差別，母校變成一個如此現代化的大學，當時只有 9 個系，我們母校真的非常進步，跟臺灣、世界好的大學都越來越接近。以下意見：

1. 昨天有機會和現在的應用經濟系同學交換意見，我強烈的感受到，似乎系裡面缺少「JOIN THE WORLD」氣氛，中興大學有超過 200 個與世界合作的計畫，但真正應用並不多，我要呼籲，我們的老師得了很多獎，做很多的研究，但是關鍵是「人才培育」，一定要培育大學生要有「JOIN THE WORLD」的氣魄。【A-07-1】
2. 舉例來說，臨近蘇聯有三個國家，芬蘭、烏克蘭、波蘭，波蘭的表現在中間，芬蘭最成功，烏克蘭最糟糕。烏克蘭將近 4000 萬人口，他的每人所得是 2000 美金，是非常低的，但是為什麼芬蘭這麼進步，550 萬人口，年所得將近 5000 萬，很根本的原因，是和旁邊的大國處的好的話，可以減少大量的軍事支出。我們今天面臨中國大陸，如果保持很緊張的關係，當然就影響合作，這個是政治問題，今日不談。而我們中興大學，特別是農業方面，如何和中國大陸發展良性的教育合作關係是很重要，在國際化方面也要加強。【A-07-2】

蕭新煌委員【A-08】

興大在農生理工方面表現非常優異，簡報一再突現其成就，而人文社會科學領域就自然的被忽略了。可是報告中提到中興大學有意要成為一個 Comprehensive University (綜合型大學)，則不能忽略人文社會科學，建議貴校未來能在人文社會科學的 Scholarship、discipline (學科) 能夠健全化。中興大學現有文學院、法政學院，但沒有社會科學院，很多基礎社會科學並沒有在裡面。假如我們能暫時忘掉 SCI、Citation、產學合作，因為人文社會科學本身不是在替政府、產業服務，它有一個更高的目標，是替大社會增加品質跟水準，假如先忘掉這兩個標準，學校是否願意在短長期方面，將人文社會科學更完整化?要去思考是重視農生理工的特色，還是全方位發展，及如何處理這中間的矛盾。

柒、議題三：人才培育

報告人：吳宗明教務長。(簡報資料：略)

捌、議題四：社會實踐

報告人：洪慧芝研發長；(簡報資料：略)

玖、綜合討論

廖俊智委員【B-01】

1. 今天聽了 4 場關於興大各方面的成就，看到中興大學 20 幾年來，在人才培育、產業聯結、社會貢獻等方面都有很大突破，有很多非常傑出的表現。在人才培育，學校很用心規劃培育學生，involve 學生各種 activity，教授學術上的表現也非常有亮點，各種量化評比都有很大進步。大學是一個多面向的機構，人才培育、學術創新，以及社會貢獻，興大很多地方都做得很好。
2. 興大在 next ten years 要做到哪一個 level，可以舉幾個國際上知名大學做為 role model，為了要達到那個程度，要以什麼樣的態度來辦學、來評比教授及學生的表現？目前量化的指標不是最好的，怎麼樣以質來真正提升研究的水準？並不是每一個都需要產業化，學術的部分很大的面向是要做基礎研究，相信興大有很多傑出基礎研究的表現，只是今天沒聽到這方面的報告。
3. 今天早上也提到很多問題，譬如技轉問題，學生就業問題，特別是博士生就業市場明顯不足，及面臨少子化衝擊、生源不足等等發展的困境，要如何規劃讓興大朝學術永續方向發展，請各位委員發表意見。

賀端華委員【B-02】

中興大學已經有很多很有亮點的表現，為了讓中興大學永續發展，很重要關鍵就是延攬優秀人才。今天早上楊副校長報告提到，延攬優秀人才也是很有挑戰性。以農生領域為例，中興大學毫無問題是個很好的一般性大學，最好的一項就是農生領域，中興大學比臺大好，如果說現在有 20 生領域傑出年輕人才去找教職，其中有多少位會來中興大學？有多少位會去臺大或者別的學校？如果說四分之三都到臺大，只有四分之一來興大，而未來 10 年、20 年是要靠新進的優秀人才，興大未來在永續發展方面壓力就很大。建議調增薪水，不只調整資深老師薪水，新進人員薪水的調整更重要，及增加福利等誘因，為中興大學延攬優秀人才。

吳明敏委員【B-03】

針對學術頂尖、產學旗艦、人才培育、社會實踐等 4 個議題，建議如下：

1. 學校對老師或教職員升等、或優秀人員選拔，除了 EI、SCI 及 Impact factor 之外，建議引進對國家在地產業、社會實踐的貢獻評估，讓更多的老師願意投入在地產業及社會實踐。【B-03-1】
2. 學校校友資源非常重要，興大傑出校友分布廣泛，含各部會政府官員、立法委員、監察委員等，建議有系統的安排互動，爭取資源幫忙學校發展。【B-03-2】
3. 配合新南向政策，建議選定一個新南向國家，拜訪臺灣的代表或大使，集結校友力量共同推展。【B-03-3】

4. 做為一個綜合型大學，的確需要有一個醫學院，建議比照陽明大學模式，跟當地的中榮或其他醫院合作設立醫學院。【B-03-4】
5. 在地產業部分，建議與中彰投、苗栗政府、在地相關工業區廠商聯誼會、中科、或是盤石會等組織，安排年度計畫拜訪、洽談合作。【B-03-5】
6. 籌組團隊負責盤點學校可產業化、事業化、國際化的資源，例如獸醫學院有關寵物經濟就是一個大事業，引進產學界團體與國內外大廠，洽談合作可行性，增加自籌收入，創造雙贏。【B-03-6】
7. 支持循環經濟的意見，其應用範圍很廣，例如畜牧廢棄物、農業廢棄物、生物炭的應用等。以中油與台肥冷水性養魚為例，水因為溫度慢慢上升，可以循環再使用，中油在臺中、在桃園、在高雄都有基地，在中臺灣有必要評估，集結中部農業試驗改良場、大學以及相關產學單位，促成循環經濟中心的構想，節省國家資源，以創造市場價值。【B-03-7】
8. 中興大學有很好的獸醫學院，基礎良好，且與美國堪薩斯州立大學建立 DVM（獸醫雙聯學位），美國只有二十幾家獸醫學院，卻有近兩百家主要優勢學校，所以 mission 更是困難，代表興大的獸醫學院受到國際肯定。建議可以發展大動物的疾病試驗研究，這是國家生技產業發展很重要的部分。【B-03-8】

吳金冽委員 【B-04】

肯定興大在人才培育、學術創新、產業及社會貢獻各面向，成就非常顯著；且敬佩在薛校長的領導下擁有亮麗的成績，個別領域的發展都是世界頂尖。以下建議：

1. 研議設置單位或機制，設立標竿性的計畫或經費，以促進農生、理工及人文三大領域跨領域整合，將生科中心、奈米中心、人社中心結合教務處、研發處，配合政府創新政策，如新農業、循環經濟、智慧機械等，以特色領域帶動學校發展跨領域重點。【B-04-1】
2. 生命科學與農業學者基因轉殖研究成果常無法結合發展臺灣 GMO 產業，興大在農生轉殖研究(例如木瓜、水稻、蘭花等)相當頂尖，GMO 其實全世界是認為 scientifically 及安全性都是沒問題，建議可組織工作小組，結合人文、法律專家，共同來推動，讓臺灣在 GMO 產業跟上國際潮流，並創造就業機會。【B-04-2】

廖俊智委員 【B-05】

中興大學農業在臺灣很有特色，且領導臺灣整個產業學界單位，但臺灣農業在 GMO 觀念過於保守，要實事求是來做判斷，需要基礎的科學教育，教導什麼是 DNA、什麼是 gene、基因改良後會有什麼樣的後果或 benefit，建議興大從學生教育著手，結合人文法律專家，推動觀念導正，進而影響社會大眾。

廖一久委員 【B-06】

1. 貴校在邁頂計畫向下挹注成立「農業生物科技研究中心」以來，在「農業科學領域」，無論在論文總數、被引用次數或影響力指數上都有顯著進步，在

世界農業領域上已具領導地位，確實可喜可賀。

2. 本席過去在蕭介夫校長以及李德財校長任內一再呼籲，請貴校重視中部的水產業發展，剛剛吳董事長以及吳教教已有所指出，希望加強有關貴校生物科學系文產養殖方面的師資，結果到頭來因為未能實際受到校方有利的重點支持，並且在「轉譯農學」以及「生技產業創新創業人才培育計畫」項下，貴生物科學系都不扮演該有的角色，實在遺憾。中臺灣的水產業亟需貴校的實質參與，希望在薛校長引領下，請大力加強水產養殖方面師資羅致。**【B-06-1】**
3. 另外，貴校在臺灣農業政策之釐定上，雖然農委會有兩位副主委是貴校出身的人士出任，不過不見鏗鏘有力的發聲，希望積極發揮。**【B-06-2】**

胡天盛委員 **【B-07】**

從報告中聽到興大有許多產業鏈結、國際合作部分都做得很好，以下則從產業界角度來做一些建議。

1. 產業鏈結面向：**【B-07-1】**
 - (1)建議與產業建立 communion linkage mechanism 平台，有系統地與產業互動、連結。
 - (2)建議興大擴充研發成果與跨產業結合之發展，並藉由產業 STARTUP 活動，推升學校研發能量；另外，除了做好基礎研究外，亦可區辨出研究成果中可產業化模組加強與產業合作發展。
 - (3)興大農業發展成果除與產業連結發展國內市場外，建議可規劃朝向國際鏈結，結合產業界延增效益推廣至新南向國家等具潛力市場，例如透過保鮮技術協助印度、緬甸等基礎建設薄弱國家提升農產品經濟價值。
2. 國際合作面向：除與國外合作雙聯學位制度外，建議參考歐美大學規劃 overseas campus（海外分校），以推展國際化。**【B-07-2】**
3. 人才就業面向：為回應企業對畢業生之期許，除工作態度與解決問題的技能外，建議興大可多研議推動在學生畢業至就業前的銜接教育或學程課程等規劃。**【B-07-3】**

蔡裕慶委員 **【B-08】**

1. 建議學校藉由願景、策略討論與 SWOT 分析，以形成校內教師跟行政人員之共識，再藉由共識去實現頂尖大學的目標。**【B-08-1】**
2. 除學術型研究型發展之外，可運用興大附農（或成立興大附工）資源，以輔助本校實務型學習發展，提供學生實際操作機會，培養學生實作能力。**【B-08-2】**
3. 建議興大整合同性質菁英校友形成緊密互動，並定期安排聚會，提供校長治校理念交流及與教師互動之機會，形成制度化連結模式，以納入校友資源協

助校務發展。【B-08-3】

4. 建議透過 lab 或研究中心組織擴大發展具學校特色之跨領域學習與跨領域學程，落實突破系所隔閡，形成興大亮點。【B-08-4】

路孔明委員 【B-09】

1. 現在整個高教面臨無法避免的趨勢：少子化、高教經費短絀。中興大學作為綜合大學，一則要均衡性發展，一則要支持均衡發展所需的龐大經費，應先思考興大核心價值在哪？把核心價值先確定下來，經由產學合作，創造社會價值、商業價值。【B-09-1】
2. 臺灣近年遭遇一些外在競爭，尤其是中國大陸的崛起，不可避免地高等教育在亞洲地區的地位往下降，這也造成我們的畢業生不容易找到很好的工作。臺灣太小了，所以下一步就想到怎樣能讓學生學以致用。【B-09-2】
3. 今天聽到楊秋忠教授利用土壤菌做的生物肥，包括科管所巫教授在 Nature 發表的生技製藥專利技轉計價模式，表示現在迫切需要這個生物製藥專利計價的標準化，這些都可以很快地商化，必須不斷有一些資金挹注進來活化，將來要做醫學院或其他均衡的發展也好，都需要一些能量。【B-09-3】
4. 有很多的創新及技術外界並不知道，建議每一年度有個創新發表會，讓創投進來、讓外界想投資的人進來，知道興大做了什麼事。【B-09-4】
5. 另外是「國際化」，臺灣實在太小了，我看到學校有些國際化的發展是非常令人欣慰的，但我們也不要忘掉在亞洲的競爭，大陸是這麼強勢，挾著非常大的資金及教育資源，我們孩子一定會碰到這些競爭，在教育上怎麼樣面對這些競爭。【B-09-5】
6. 我曾經聽一個很棒的頂尖大學校長跟我說，看到很多優秀的學生畢業後都在等，等助理教授的教職，但三年後看到這個學生已經完全沒有士氣，找不到教職位置，非常可惜，所以他希望我們幫忙建立一些風險基金幫助他們，能夠創業或怎麼樣發展，這都是在思考怎麼樣找出活路。【B-09-6】

彭旭明委員 【B-10】

1. 第一個問題是學校的發展對老師很重要，在新聘升等獎助的時候，不管科技部或學校都是以研究為主，且以發表論文評價，卻沒注重到內涵。我簡單講，會導致部分老師勤於發表簡短的論文，而疏於教學的準備，怎麼樣拉回來，要讓大學老師教學研究並重。
2. 如何想出 rewarding system，讓教學及研究內涵都很重要，不是把火腿切得薄薄的，擺滿一桌卻沒有多少量。坦白講我沒有特別的建議或方案來解決這問題，我能想像到的是有些個案，老師在教學非常好且用心，在某些獎項或升等時校長、院長可以特別考量，給予特別的肯定，而不是去算論文篇數

impact number。教師的評價很重要，可以引導教師去優化他的時間分配。

廖俊智主任委員【B-11】

1. 謝謝彭院士的發言。這點我也非常同意，對高等教育也相當憂心，這個現象事實上不是臺灣獨有，幾乎是全世界都有。唯一比較好一點的是美國，怎麼說呢？唯一不同點是美國學校的主管單位，比較少用量化的指標來凸顯學校成就，而是以實質貢獻。
2. 一個建議是校、院、系裡面要表現學校的成就時，儘量不要以發表多少 paper、impact factor 有多少，而是舉實際的例子，某老師有哪些貢獻、發明，做了哪些貢獻，久而久之可能大家會比較不重視量化的指標，當然這是文化上的改變，而非一朝一夕可以改變的。

林榮耀委員【B-12】

1. 我個人認為中興大學可利用長處，配合政府的南向政策，爭取教育部經費，讓東南亞及南亞國家學生來中興大學進修學士或碩士，把技術傳給這些國家，假如有獎學金等誘因進來，是個德政。【B-12-1】
2. 國際化現在大家都在喊，也有用英文上課的，如何加強這方面。有關學生如何招募進來，增加人才、加強英文上課等。【B-12-2】
3. 前任蕭介夫校長有提到有意願設醫學院，當時他有 promote 和臺中榮總設研究所，蕭校長到義守大學後就設立了醫學院，所以希望薛校長不要 miss 掉這個機會，應儘量推動。現在醫生都要看美容的，好賺錢，不易賺錢的外科、婦產科、小兒科等五大科，可由中興大學來包，也是一個開始。【B-12-3】
4. QS 世界大學排名，中興大學 2013 年到現在都沒有太大進步，但同時看國立臺灣科技大學從 2013 年 413 名進步到 2016 年 243 名。可以看它怎麼做到進步這麼多，雖然量化不要太重視，但也要用點力量改善，讓數字好看一點。【B-12-4】

黃榮村委員【B-13】

1. 義守大學主要是境外生的醫學院，不是一般國內的醫學院，供參考。【B-13-1】
2. 我看到中興大學變得更亮眼，而且要把住宿率提升到 50%，KPI 非常明確，且是為整體學生著想，我覺得這非常好。【B-13-2】
3. 中興大學是 T4 臺灣綜合大學系統的其中一所，因為都是 comprehensive 大學，中興大學在這裡面應該有 unique、想要表現的，這是第一點。第二點，中興大學想要變成中部地區的旗艦大學，包括參與舊市區的復甦計畫、主導

農業園區的建立及農業政策，對精密機械園區帶狀產業的發展扮演重要的角色等。目標非常具體明確，有沒有整合到整個學校的 mission，訂出 5-10 年的計畫，有 KPI 監督它的發展，務必確保它能達成。把目標明確之後，再找 benchmark 大學就比較簡單，因為如果不夠明確，找 benchmark 的大學不是很恰當，不是自己的需要或特色。【B-13-3】

李文雄委員【B-14】

首先恭喜貴校 10 年來的成就，剛才簡報我印象非常深刻的是竇維平教授的報告，報告中很好的一點是，他講到怎麼選題目，怎麼做一些背景研究，然後選題目。這裡面有牽涉到觀念、思考的問題，我覺得臺灣的學生或年輕人比較缺乏觀念和思考、方向。你看竇老師多成功，我們常見到很多專利沒有人要技轉，但他選的題目還沒做好，就已經有人要找他、要技轉，這是非常難得的成就，他影片也做得非常好，假如可以把影片給一些學生看，我覺得非常有意義。

高希均委員【B-15】

1. 我的建議和經濟比較相關，這個問題會影響整個國家、特別是高等教育的發展，那就是預算的問題、錢的問題。一個大學之所以好，當然是有人才、有充分的經費，這問題常有人在辯論，到底是先有人才，人才可以創造財富，想辦法拿到很多研究經費，或者是有了錢，想辦法找到很棒的人，然後錢和人才結合在一起。我很佩服我的母校—中興大學，在預算相當艱困的狀況之下，儘管只有三億，能有這樣的成就，真的是很不容易。
2. 允許我舉一個非常令人羨慕的例子，在我美國教書這麼多年裡，只有一個學生特別令我驕傲，就是主持耶魯大學的 David F. Swensen，他是耶魯大學的 Chief Investment Officer，耶魯大學校務基金有 7500 億台幣（250 億美金），因為 David F. Swensen 經營非常成功，他可提供整個耶魯大學，共有 1 萬 3 千個學生（興大是 1 萬 6 千個學生），每一年的校務基金大概 1100 億台幣，可賺大約三分之一的錢給耶魯大學，另外的三分之二當然就是學費和其他基金。所以一個這麼好的大學，像耶魯大學整年的預算是 1100 億台幣，基金的貢獻是 360 億台幣。中興大學預算約 50 億台幣，只有人家的二十分之一，那怎麼變成像耶魯大學所謂世界一流的大學？更不要說我們的教授們 10 年、20 年薪水都沒有調整，我們整個政府面臨困境，學費不能漲、稅也不能漲，私立學校學費也不能漲，那有什麼辦法，預算不增加而我們希望他們要做更多貢獻？
3. 我覺得當個校長，要想辦法找財源，畢業的校友是財源之一，記得交大之前的吳妍華校長簡報，在頂尖大學審查時，提到交通大學的特色是全臺灣公私

立大學中，校友捐的錢是最多，但也沒超過二億，所以在臺灣捐錢給母校的風氣是非常差的。怎麼樣用盡力量，organize 畢業的校友或地方的企業還是很關鍵。您在報告中有講，要幫助弱勢學生，您登高一呼也有很多人來贊助，所以還是要用盡辦法找錢，找到錢再找人。

賀端華委員【B-16】

1. 蕭介夫校長剛做校長時，的確有提到要成立醫學院；但我建議為了中興大學好，不應該成立醫學院，因為很多理由，首先，因為在臺中已經有二個醫學大學。中興大學的強項是農、生，且和其他大學都一樣有一定的 budget constraint，如果再成立一個醫學院，不是件簡單的事，成立一個生醫研究所可以，但成立醫學院是很複雜的事。在目前國家教育經費的狀況下，在臺中地區需求的狀況下，如果中興大學貿然跳進去成立醫學院，這是有很大的風險。【B-16-1】
2. 我很同意剛剛陳垣崇院士講的，中興大學有很好的獸醫學院，獸醫學院倒可以再加強，也有很多可以貢獻給社會的，這是中興大學的強項，可以再繼續補強。如果貿然投入許多資源成立醫學院可能是個不智之舉，會不會成功也不一定，我認為大家應該仔細考量。【B-16-2】

吳茂昆委員【B-17】

1. 我認為中興大學要設立醫學院，倒不如可以先執行另外一個任務。我們有糧食不足的危機，未來暖化各種問題呈現時，糧食問題怎麼處理；我們農業的人才不足，有這麼多休耕土地需要再更好地利用，尤其現在新的農業規劃與發展，我想中興大學已經有非常好的資源與背景，如果能加強中興大學在中臺灣扮演很重要的角色，以解決臺灣重要的問題。【B-17-1】
2. 從這裡談到人才培育的基本概念，剛才李院士也提到怎麼選題，多年來臺灣做研究與教學，常忽略一個很重要的觀念，怎麼讓學生或人才對一個有趣的問題開始去關注、了解，我們常看到文獻上對什麼問題有興趣，然後 follow up 有一點新的發現，當然 publication 好像很漂亮，但 impact 是有限的。【B-17-2】
3. 臺灣有很多有意義、有趣的問題需要解決，譬如今天有提到中興有老師在做牛樟芝，為什麼牛樟樹可以產生牛樟芝，它的機轉是什麼？大概沒有人做。最近臺灣很多很有趣的問題，例如楊院士做的紅藜，原住民用的紅藜越來越紅，為什麼有這麼好的功效？臺灣原住民有很多特有的物種，這都是我們可以去談的，這是從 academic long term impact study，如果能把學生帶進來，這些學生會被 inspire，做一些有趣、對臺灣農業有幫助的東西。我想我要提出這個觀點，興大在這方面可以扮演重要的角色，把臺灣人才建立起來。

【B-17-3】

吳明敏委員【B-18】

1. 2004 年我選中興大學校長，在教育部審查時，有兩個委員堅持興大要成立醫學院是完全不可行的。後來我沒有當上校長，但從那時候到現在，已經有三個大學成立醫學院；興大有沒有必要成立，各位可以去看這歷史。【B-18-1】
2. 今天我們談的人才培育、學術頂尖、社會實踐和產學旗艦，就像桌子的四隻腳，我再回應彭院士強調的，將來應該透過這四個誘因，來引導學校老師所有的 input，不要只有看一點，應該要兼顧。【B-18-2】
3. 產學旗艦方面，建議個別老師或團隊，可以把和國內外的產學旗艦相關大廠列入團隊中，輔導學生可以去實習、就業、學以致用，所以課程重新盤整對學校是很必要的，是否符合整個全球大趨勢之下市場的需求，個別老師的 lab 或實驗團隊，有沒有可能集結社會資源，讓學生在學時就能學到真正實用，很多大廠的老闆告訴我，新人進來大概要三年才可以用，這塊能夠縮小的話，中興大學會變成企業或國家很需要的人才。【B-18-3】
4. 我很同意跨領域，尤其中興大學是一個純樸的學校，學生原則上比較欠缺法學或商學的素養，這方面的課程需加強，我看到部分同學畢業後都吃虧在這地方。【B-18-4】
5. 新南向國家中，菲律賓和印尼應該要找比較適合的大學，像菲律賓駐台代表 Banayo 告訴我，University of the Philippines - Los BAÑOS 其實可以考慮，或是印尼 Bogor 農業大學(Bogor Agricultural University)，如果一個跨國的大學、比較好的一流大學的集結，對中興大學應該有幫助。【B-18-5】
6. 再補充一點，如果有可能的話，可以去評估把興大路變成中興大學的，從興大路到忠明南路，如果市政府同意，我們可以增加至少十幾公頃。【B-18-6】
7. 未來會議紀錄做內參，但校長團隊要去追蹤各委員講的建議。

陳東升委員【B-19】

1. 在這邊唯一不可能當諮詢委員的就是學生，從各種不同的資料來看，這社會對大學教學品質是有非常多的意見。很多學校在報告教學狀況都是用教學評鑑，如果去檢視資料，大部分都是往上，可是為什麼學生、家長、社會對於教學現場發生的事情，有很多不同的感受。老師自己在課堂上看學生，我們也有很多感受，對於怎麼理解這些議題，可以更深刻地思考，我們看到的資料是否真正反映我們所做的事情。在教學上，也看到人才培育教務長提出很多做法，我覺得化繁為簡，很多名詞一翻轉教室、設計思考都非常好，但重點是在於我們有沒有機會和學習現場的學生談談了解一下，他們想怎麼學、用什麼方式學，老師可以做什麼樣的改變，老師是不是真的付出那麼多時間

在教學現場上。**【B-19-1】**

2. 大學招生端的努力做得非常少，只有很少數的學校願意投入有限的資源，來找到學校辦學特色和專長，我們認為用制式方式把學生弄進來，然後自然而然學生就會出去，事實上現在小孩已經不是這樣。**【B-19-2】**
3. 可以好好考慮課程是不是以學生為本位、允許彈性，而不是以老師為優先。如果一個系所限定很多專業課程，限定學生一定在一個系所中，對老師的保障遠多過於學生。當然課程品質是比較重要的，有很多要開新的學程，臺灣實在是有太多學程，但其實很少人修完這些學程，要不要一再重複這些事情，可以好好考慮。**【B-19-3】**
4. 中興大學應該對臺灣苦難的農業，要能夠有一些更好的投入與貢獻，臺灣的農業在邊緣化，休耕面積沒有太大減少，農業從業人口高齡化也沒太大改變，農村幾乎快要瓦解，我們在這裡可以做什麼樣的事情？剛才研發長報告有關農藥，我想中興已經貢獻很多，不過我剛查農委會的網頁，臺灣農藥的銷售量這十幾年來好像也沒太大改變，我覺得要看到這問題，是不是可以比較完整地來看，中興大學在這領域上，做什麼有系統的努力。**【B-19-4】**

翁文祺委員 **【B-20】**

薛校長以北台大，中興大，南成大作為發展目標，令人敬佩，我認為興大非做不可，因為放眼中臺灣，如果興大不帶頭，其他大學也做不到。今天承蒙邀請中華郵政參與校務諮詢委員會議，做為國營事業的唯一代表，我個人十分榮幸。但我今天不準備談郵政，而想從過去擔任大使的印度談起。

1. 印度是新興市場大國，人口 12 億，GDP 全球第六大，以平均 7% 的速度持續成長。印度農業佔 GDP 17%，農業人口仍佔六成，但如同中國，三農問題實有過之而無不及，這也是印度政府最大的挑戰。中興大學以農立校，印度以農立國，興大農業技術能量全國第一，如果用在印度，是天作之合。其實印度的問題就是臺灣的機會，尤其台印雙邊關係近年明顯改變，現任總理莫迪也對臺灣的經濟發展模式和科技應用能力頗有期望。以中興大學的優勢和實力用之於印度，正可以對薛校長念茲在茲的創造價值、造福人類做出貢獻。目前，興大除了國際政治研究所陳牧民所長以外，對印度普遍着墨不多，如果選擇從農業入手，甚至如同當年農耕隊一樣，認養印度的農業，例如以益生菌改善土壤、利用酵素轉換廚餘為有機肥料等先進技術，切實做到產學鍊結，再與市場機制結合，其影響力將極為可觀。**【B-20-1】**
2. 印度市場之大，就是把東協的七、八個國家通通加起來，再乘以二，人口都比印度少。把東協七、八個找不到大學念的高中生加起來，再乘以二，都不及印度需求量的一半，也就是說當你專注在印度時，你就不需要七、八套不同的策略，應付不同的政府，只要一套就搞定了。作法上可以向中央研究

院、清華大學學習，先招收印度教授、學生做為種子部隊，鼓勵校內的印度研究，進而率領臺中地區的相關產業進軍印度。【B-20-2】

廖俊智主任委員【B-21】

我想印度是個很好的交流對象，為什麼中研院和清大可能是臺灣比較熱衷招收印度學生的地方？我的了解是這兩個地方英語環境非常好，所以要招收印度學生，第一個就是英語環境要建立，這一點是大家可以思考的方向。

薛富盛校長

1. 非常謝謝各位諮詢委員真知灼見，從不同角度看出興大未來發展的方向。各位給了很多建議，因為時間關係，雖然沒辦法一一回應，但我們會記錄起來，入追蹤參考，希望在下次校諮會時可提供給各位，更合理和明顯地看到我們的進步。
2. 從歷史發展談到 1954 年臺灣開始實施大學聯考，有四所大學，台大、台師大、興大、成大，要不要設醫學院，有兩所有醫學院，有兩所沒有。雖然都是頂尖大學，但發展就南轅北轍。
3. 蔡裕慶董事長提的非常好，興大既然有附中、附農，應該有附工。我在四年前當工學院院長時，曾經拜訪臺中高工，建議他們爭取併入中興大學，但當時他們沒意願。後來國立高中變成市立高中，他們改變主意，且經校務會議通過併入本校，但情勢已經改變，雖然本校拜託教育部長及市長，結果依然功敗垂成。
4. 再來談到中長程發展，我在 2015 年 8 月上任後，就責成研發處規劃 105-109 年中長程計畫，為什麼國立大學和私立大學不一樣？我們學校一年 budget 有 48 億，其中學雜費有 7 億多，我們編列 1 億 4 千萬，加上捐款有 1 億 8 千萬做為學生獎學金，而其中有 1 億多是補助給研究生獎助學金，算起來平均每位研究生一年給 2 萬 3 千塊獎學金。國立大學學生一年繳的學費約 5 萬塊台幣，2 萬 3 先扣掉變成獎學金，剩下 2 萬 7，在 UCLA 連一個月學生的獎助學金都還不夠。的確很多事情都要做，但有一些條件。
5. 談到人才培育的部分，教育部也很期待我們要延攬國外的人才，在座各位也很清楚，一位 full professor 一個月薪水大概 10 萬多，當然各位可以說彈性薪資或怎麼樣。在頂尖大學補助的部分，我們一年 3 億，中山大學一年 4 億，中央大學一年 7 億，成大一年 15 億，清華一年 12 億，交大一年 10 億，台大一年 31 億，台大拿一年的錢，中興大學要奮鬥 10 年。要延攬人才，臺中基礎建設又不像台北這麼好，說真的挑戰很大。但我們很努力，在過去五年來，我們從其他學校找了 7 位吳大猷獎的年輕人加入學校，不過的確巧婦難為無米之炊，很多時候假如沒有經費的挹注，真的很難去達成，這

也是我們要努力的，包括對外去募款，有很多的傑出校友，我們未來在這塊也要繼續努力。

6. 在教學品質的部分，的確五年五百億有很多正面效果，但也衍生了不少負面作用，其中一個很明顯的作用就是老師對教學失去熱忱，老師希望發表論文獲得在學術上的地位，包括獎項、彈性薪資等，所以造成很大的挑戰，如何增加和學生互動，如何激發老師的教學熱忱很重要。
7. 中興大學大概是所有頂尖大學裡面，第一個採用多元升等的方式，我們企管系喬友慶老師就是因為教學優異，學生評價非常好，特別是能用案例以及創新科技做教學，除了學生肯定，也經過其他同儕的評審，他是所有頂尖大學中第一個透過多元升等的，現在也變成一個典範，相關辦法已經有了，將來如何去鼓勵更多的老師願意投入這塊，是非常重要的問題。
8. 至於陳垣崇院士提到的，中興大學獸醫學院的確發展可成為一個特色，特別是像台大、嘉義大學、屏科大等，很多都在做小動物，中興大學的獸醫是從寵物、小動物、經濟動物到比較大的動物都有，涵蓋的範疇比較寬廣，當然資源上面還是比較不足，一個獸醫學院才 36 個老師。
9. 今天早上中研院的蕭教授建議加強社會科學，我個人舉雙手贊成，我個人非常重視人文的教育，因為科技在精進，假如沒有人文思考，這種科技對人類不見得有正面貢獻，我很希望補強人文社科，但因教育部經費有限，不太可能再給學校多的名額。除非教育部的政策，像食品安全學校有提出申請，如果教育部通過就有額外的教師員額來推動。
10. 廖一久院士從我們有校諮會開始就一直參與，廖院士一直覺得中興大學要發展水產，我個人也認同，但員額也有限，不過在這邊跟廖院士報告，我們已經有進展，獸醫學院或動科系已有聘一個水產專長的老師，將來如果有機會，也希望農委會能繼續支持，的確水產這塊對未來整個包含食安方面的發展是相當重要。

魯真國際長

1. 先感謝大家對國際化的整體發展性以及未來中長程規劃的關切。中興大學除了和 Kansas State University 簽訂 DVM 之外，其實我們也提供一些國外獸醫相關學生學者做 clinical rotation，未來會是一個相對亮眼的領域。
2. 我們很感謝委員在這裡也有看到中興大學在這個方向上的耕耘及突破，至於 dual degree 的部分，除了目前有 lab exchange 也可提供國外學生學者到中興大學做短期的交流，未來不是只有簡單的學生交換而已，我們還會提供自己的學生在國外做 internship，也會提供國外的學者到學校內做交流。
3. 剛才吳委員提到的菲律賓及印尼，其實我們已經有相當好的互動，菲律賓有菲律賓大學馬尼拉校區、呂宋大學、朋桂大學都有簽姊妹校，印尼目前有埃

爾朗加大學、泗水大學、泗水理工學院及 IPB 等都有做很好的互動。

4. 在印度的部分，雖然我們目前沒有很明確的對接，但實際上和印度在台協會的會長已有很好的互動，希望未來能成立一些讓中興大學在國際化印度的面向可以深耕的 program。實際上印度學生人數在中興大學排前三，最多的學生是泰國學生，但印度學生在中興比例也相當高，只是我們的學生對去印度的意願比較沒這麼高。
5. 中國大陸的部分，中興大學一直有很高的交換學生在校就讀，這部分的名額一直有維繫下來，沒有因為政黨輪替而造成影響，表示我們在這部分的耕耘還算受到肯定。

薛富盛校長

1. 謝謝國際長，我再補充一下，李文雄院士講得非常好，竇維平老師產學成果非常好，我也對廖院長剛才提到基礎科學的研究真的非常重要，雖然我是材料工程的背景，但我感覺到在大學養成教育中，數學、物理、化學或生物，基礎科學真的一定紮根，不要一開始就強調運用端，而是要把基礎打好，將來發展空間才更大。
2. 事實上學校很多校友，包含楊連發委員、路孔明路學長等都有創投基金在協助學校老師和學生做創業，在這塊我們也有相當不錯的成果。
3. 最後因為時間的關係，今天非常感謝各位諮詢委員在百忙之中，還能抽空參加諮詢委員會，還撐到最後一刻。

廖俊智院長

非常感謝今天中興大學很詳盡地跟大家解說中興大學過去發展狀況，我也很佩服薛校長對中興大學苦心地經營，而且對未來有很好的想法，期待下次會議中能看到更豐碩的成果，也謝謝各位繁忙之中能花一整天時間替中興大學思考未來方向。謝謝各位。

拾、活動花絮











 國立中興大學
National Chung Hsing University

106年校務諮詢委員會

2017.3.9

CN
CH
U

