



國立中興大學

111 年度財務規劃報告書

中華民國 110 年 12 月

目 錄

| | | |
|----|---------------|----|
| 壹、 | 教育績效目標..... | 1 |
| 貳、 | 年度工作..... | 3 |
| 參、 | 財務預測..... | 11 |
| 肆、 | 提升財務績效措施..... | 16 |
| 伍、 | 風險評估..... | 22 |
| 陸、 | 預期效益..... | 24 |

表目錄

| | | |
|-----|--|----|
| 表一、 | 111-113 年度收入來源及支出用途預計表..... | 13 |
| 表二、 | 111-113 年度固定資產、無形資產、遞延費用支出及其財源預計表..... | 14 |
| 表三、 | 111-113 年度可用資金變化情形預計表..... | 15 |

壹、 教育績效目標

本校於民國 8 年創校至今，為國內少數歷史悠久、根基深厚且師資優秀的綜合型國立大學。現有文學院、農業暨自然資源學院、理學院、工學院、生命科學院、獸醫學院、管理學院、法政學院及電機資訊學院等九大學院，並設有創新產業暨國際學院、生物科技發展中心、前瞻理工科技研究中心、人文與社會科學研究中心、農產品驗證中心、產學研鏈結中心等一級單位；校本部佔地 53 公頃，在霧峰、溪心壩等地之農場、園藝場與畜牧場約 33.5 公頃，另有文山、東勢、惠蓀及新化林場等約 8 千餘公頃林地，全校教職員工 1,516 人(110 年 9 月 24 日)，學生 15,155 人(110 年 10 月 15 日統計資料)。

人才培育是大學教育的主要使命，本校致力於全人教育的培育，以學生為主體，重視學術風氣的營造與創新研發的價值，強化學校與社會和產業的緊密連結；在充滿學術氛圍的和諧校園環境中，培養學生的重要能力外，亦鼓勵學生參與社團與社會服務，期使與大畢業生均能成為具有影響力的領導者與世界公民，落實薛校長「以人為本，學術為要，創造價值，造福人類」的治校理念。

本校著重教學品質的提升，善用數位科技的影響力，擴展學術研究的深度與廣度，透過與產業界的密切連結，縮短學用落差，培育具有國際觀與人文素養且才德兼備的現代青年。另亦積極營造優雅學術品味與崇尚務實學風，形塑人性化校園，加強溝通協調聯繫，具體落實執行教育理念與政策。茲歸納本校主要推動目標如下：

- 一、培育具人文素養、國際觀與宏觀視野的現代青年：強化本校生物理工科學領域學生的藝術人文內涵及人文社科管理領域學生的科普知識，以培育出具備邏輯思維、論述能力及器度恢弘的未來領導者。

- 二、建構完善教學研究環境，拓展學生活動學習空間：透過專案計畫補助系所學程教研設備更新，強化基礎理論及實務並重之課程設計，培養學生創新、跨域統整及解決問題能力。
- 三、熱誠辦理校友服務，積極籌募校務基金：強化本校與校友會及校友間之連結，辦理校友重聚，提升校友對母校的認同。配合校務發展推動專案募款，簡化線上捐款流程，增加多元支付管道，充實校務基金，協助學校建設與發展。
- 四、成立特色研究中心，追求學術卓越：在學術資源方面，整合跨領域資源，形塑校園合作文化，厚植前瞻研發能量，激發師生創意，鼓勵師生新創事業，創造學術研究價值；並與國內外知名企業在校園內設置聯合研發中心，鼓勵跨國合作，並結合區域產業成立產學聯盟，協助產業轉型及技術自主，以提升產品價值。
- 五、強化學術研究與產業界的連接，創造知識與興大品牌價值：本校為研究型的綜合大學，尤重視基礎科學的扎根，鼓勵師生投入原創性研究，同時積極發展應用科學研究，並透過本校產學研鏈結中心媒合本校教師之研究專長與廠商需求，以解決產業與社會所面臨的實務問題。
- 六、推動校務智庫，培植年輕教師：提供諮詢平臺並協助經驗傳承，同時透過專案計畫，聘用傑出且具有發展潛力的年輕學者，提供優渥條件與國際化教研環境；選送優秀教師赴標竿學校進行研究與創新教學等各面向交流合作，提升教師教研知能，強化學校的競爭力。
- 七、與政府建立夥伴關係，成為政府施政的強力後盾：本校為中部地區唯一的頂尖研究型大學，可善用現有資源並發揮既有優勢，一方面協助地方政府推動市政規劃與建設，另一方面協助中央政府國土規劃與政策擬定，以提升政府施政品質，善盡學術回饋社會的重責大任。

- 八、營造「長春藤盟校」學風，落實「誠樸精勤」校訓：強化了「臺灣綜合大學系統」四校的互動與合作，共創高等教育新紀元。悠久的歷史是本校珍貴的資產，在以功利為導向的現今社會，本校校訓彌足珍貴！推動落實「誠樸精勤」的精神，展現與大人熱誠、樸質、精緻、勤奮的優良特質。
- 九、活化資產，健全財務結構，奠基永續發展：引進企業經營理念，活絡組織功能，促進單位營運績效，創造學術價值，並積極開拓財源，樹立品牌口碑，推動專案募款，增加校務基金自主財源，奠定學校永續發展基石。以深耕在地之本心，分享資源，與社區共生，與產業共榮，帶領中臺灣大步邁向國際。
- 十、規劃學校長遠發展之願景與目標：積極尋求整合區域資源，配合整體高等教育發展趨勢與政府政策鬆綁，規劃本校中長程發展願景，透過師生校友充分溝通討論後，逐步推動完成醫學院的設立。

貳、 年度工作

為了具體落實執行教育理念與政策，本年度本校各項推動目標如下：

- 一、在教學方面，推動課程改革與創新、實施素養導向通識教育，及落實雙語國家教育政策，以促進學生多元自主學習與全面提升教師教學品質，並藉由教學單位自我評鑑等機制，提升教育品質。同時，亦積極強化高中端聯結機制，深耕中等學校教育，推展招生專業化，厚植優質學生來源。
- 二、在學生輔導方面，推動身心健康活動及處遇服務、強化學生緊急事件處理機制及校外賃居安全訪視；推廣性別平等、法制暨品德教育，協助學生職涯規劃及職能發展，並掌握畢業校友之發展與就業滿意度；開設多

元社團學習課程，改善雲平樓學生活動中心及宿舍空間，提供學生優質跨域學習環境。

- 三、落實本校扶助經濟或文化不利學生方針，辦理興翼招生、繁星計畫及特殊選才等專案招生，加強高中策略聯盟，擴大招收經濟不利學生、新住民子女、農家子弟、中彰投地區偏鄉等學生，提高經濟或文化不利學生入學機會。入學後提供各類扶助措施，並強化經濟不利學生、僑生、特殊教育生及原民生學習輔導，發展校園多元文化特色。
- 四、建構完善的教學研究環境，提供教師教學、研究、服務的輔導與協助，訂定相關學術發展補助辦法，並編列「教師研究發展能量」專項補助經費、「優秀年輕學者懷壁獎獎助計畫」、「教師及學生出席國際會議發表論文、參與國際競賽、出國短期交流、學術交流」、「學術研究績效獎勵」專項經費，積極獎勵教師提升研究績效及帶動學術研究風氣，增加國際排名競爭力；並透過資訊計量方法計算學術競爭力，建置本校『學術研發服務網系統』，客觀呈現學術能量績效統計。並定期宣導本校教研人員修習學術研究倫理研習與線上必修課程，培養教師及參與研究相關人員之學術倫理，以精進學術研究品質。
- 五、提升學校整體研究能量，強化本校農生與智慧機械領域優勢特色，強化本校國際競爭力：積極推動人才培育與延攬，持續增修留才攬才辦法並爭取重要人才延攬計畫；積極推動研究品質之精進，實質獎助高品質論文與國際合作論文發表，獎助鼓勵專任教師進行國外頂尖大學進修研究，強化跨領域研究團隊形成並落實學術倫理自律機制；拓展本校農生特色領域，建構全國唯一完善食安檢測平台、開設食安與農產品驗證高階專業課程與實作訓練課程，培育生醫及新農業前瞻專業人才；強化提升智慧機械領域，成立中台灣智慧機械大聯盟，與團體會員合作爭取公部門大型計畫，建立產學研跨領域資源整合平台，解決智慧機械領域人才缺

口；以動植物與農業生物科技作為國際重點領域，以國際頂尖學校美國「加州大學戴維斯分校(UCD)」及「德州農工大學(TAMU)」為標竿，全面提升本校國際學術影響力。

- 六、因應教育部防疫政策，動態調整境外師生來臺檢疫程序，建立即時資訊平台、提供外籍師生雙語防疫訊息，設置外生急難金以協助安心抗疫。配合 2030 雙語國家政策，成立具特色領域之全英語學程並籌組國際學院，強化外籍招生宣傳及獎助措施，開設優質夏日學校及華語課程，塑造雙語化校園環境。
- 七、積極參與國際組織及特色計畫，配合新南向政策深化東南亞產學聯盟國際合作及人才培育，整合臺灣國立大學系統共同對外招生宣傳。發展特色雙聯計畫、選薦學生赴外交流及實習、推動國際志工服務等，厚植學生國際競爭力。透過整合資訊平台及發行英語期刊(ARCH)，匯集本校亮點特色、研發成果等行銷國際。
- 八、配合政府產業政策、企業經營脈動與終身學習型社會之需求，本年度開設各項推廣教育班別，強化學術研究與產業連結。並持續推展國內學術研究機構合作交流，運用「台灣綜合大學系統」等校外資源，與國內各大學及知名研究機構簽訂合作協議，積極建立各種實質交流措施，期與國內產、官、學、研機構建立優質聯盟團隊，推動跨領域之研究。
- 九、提供「人才與產業需求無縫接軌」所需之課程，打造終身學習機會、培育具創新思維之人才為教育目標，並建置創新創業輔導平台，落實企業經營的理念。配合政府產業政策、企業經營脈動與終身學習型社會之需求，與政府單位如經濟部工業局、資策會、勞動部勞動力發展署中彰投分署、科技部中部科學工業園區、臺中市政府、行政院國家資通安全會報技術服務中心等單位開設各項推廣教育班別，師資多為本校專任師資，課程符合市場需求，在大中部地區形成推廣教育自有優質品牌。

十、改善學校宿舍空間不足及建物老舊的情形，本校採逐年分區規劃興建大樓，並改善老舊校舍。本年度校園規劃如下：

- (一) 國際獸醫防疫人才培訓中心暨獸醫教學醫院大樓：基地位於獸醫教學醫院原址興建，為地下 1 層，地上 7 層之建築物，總樓地板面積 10,880m²，總工程經費 3.5 億元，本案已委託建築師事務所辦理設計監造，因物價及調整設計等原因擬增加預算。經 109 學年度第 4 次校務基金管理委員會通過增加預算 7,270 萬元，並函報教育部調整興建經費，以及可行性評估送審。預計 111 年提送臺中市政府都市設計審查及辦理發包等相關事宜，114 年結構體竣工。
- (二) 興大五村學生宿舍新建工程：本案規劃於南區頂橋子頭段興建，為地下 1 層，地上 6 層之建物，總樓地板面積 3,664m²，總工程經費 1 億 6,700 萬元(含預估設備費用 1,100 萬元)，規劃床位數 86 床，預計 111 年辦理委託技術服務標，114 年竣工。
- (三) 校史館新建工程：本案規劃於社管大樓北側興建，為地下 1 層、地上 4 層之建築，總樓地板面積 2,408m²，總預算 9,500 萬元，因營造工程物價上漲，經 109 學年度第 4 次校務基金管理委員會議通過增加預算 4,000 萬元，調整至 1 億 3,500 萬元，並函報教育部調整興建經費，以及可行性評估送審，預計 113 年竣工。
- (四) 第二餐廳：本案規劃於語言中心西側興建，為地下 1 層地上 3 層之建築物，原預算 8,300 萬元，因市場缺乏原料、人力或設備等因素使營建成本高漲，經評估各項成本將持續提高，故調增預算為 9,999 萬元，總樓地板面積為 2,424.39m²，目前辦理發包作業，預計 111 年開工，112 年結構體竣工。
- (五) 智慧機械技術研發中心新建工程(部分經費由程泰集團捐款)：基地位於機械系實習工廠，整體工程預算圍於預算限制，擬分二期工程進行，第一期工程總預算為新臺幣 5,799 萬元，總樓地板面積約 1,562m²；

本大樓預計為地上 2 層建築物已預留 2 期工程所需基礎結構，目前先配合後續增建計畫預留基礎結構，俟後續爭取到相關經費補助時，再進行後續第 2 期興建，第 1 期工程預計 110 年開工，預計 111 年結構體竣工。

- (六) 南入口景觀及雲平樓整建工程：為改善學生活動空間及考量安全性，並配合臺中市政府水利局「綠川水環境改善計畫」，於忠明南路與大路口開設可供行人出入之南入口，協同水利局計畫進行整體環境規劃，除完善學生社團使用空間之整體安全，提升學校整體形象，活化空間且增加場館使用率及收入，本案編列 1.214 億元，進行建築結構補強、外牆拉皮及內部整修工程，已完成設計俟取得建照後辦理發包作業，預計 111 年開工，113 年竣工，施作完成後將成為校園南方另一處新焦點。
- (七) 本校仁義禮智信齋男生宿舍於民國 66 至 69 年間興建，相關設施已老舊，為改善住宿品質，將配合教育部新宿舍運動進行整體宿舍改善，施工範圍包含宿舍全區公共空間改善及信齋整修。將分年度於 111 年寒暑假期間、112 年寒暑假期間進行整修，預計 112 年竣工，使同學於新學期有嶄新居住環境。
- (八) 校區雨水及污水分流改管至鄰近公共污水下水道工程(含建物接管)：為配合臺中市政府「建成路系統污水下水道接管案」，本校編列 3,800 萬元辦理「校區雨水及污水分流改管至鄰近公共污水下水道工程」及編列 3,985 萬元辦「校區建物接管」，將校區污水集中接至鄰近公共污水下水道人孔；本校污水管分段佈設完成後，各大樓原有污管線改管納接入新設污水管，有助節省本校污水處理費，並達成雨水及污水分流，提升校區生活環境品質，本案已於 110 年分階段開挖施工，預計 111 年竣工。

- (九) 弱電共同管道系統建設：本校為中區學術網路中心，各家 ISP 路由業者(中華電信、台灣固網、遠傳等)之光纖網路匯集至本校資訊大樓(計算機中心)整合，惟因缺乏專用管路可供業者使用，各家業者自行雜亂無章佈線，更有附掛於排水側溝，常因水溝改建或水溝清淤而無預警遭到破壞，網路斷線風險極高，不利於網路服務品質，為改善此情形，有建置弱電共同管道之急迫性，弱電共同管溝包含：下側 4 支管(網路用-校園網路+網路業者)+上側 4 支管(2 支電信用+1 支路燈回路用+1 支備用管)，建置完成後，訂定本校相關法規，強制要求網路業者進入校園需由本校專用管道佈線，以利管理及維護，本案編列 2,942 萬元，並配合雨水及污水分流改管至鄰近污水下水道工程(含建物接管)已於 110 年分階段開挖施工，預計 111 年底竣工。
- (十) 校區老舊電梯汰換：為維護本校教職員工生安全及評估電梯故障及維修次數，逐年進行校區建物老舊電梯汰換，編列 687 萬元進行生科大樓 4 部老舊電梯汰換更新，已於 110 年完成發包，預計 111 年施作安裝完成；另編列 900 萬元進行女生宿舍樸軒 3 部及作物大樓 2 部老舊電梯汰換，預計 111 年至 112 年陸續施作安裝完成，完成後可提供師生舒適安全電梯，維護搭乘安全並達到節能之效。
- (十一) 農環大樓及綜合大樓變壓器改善：農環大樓及綜合大樓原興建之變壓器與現況實為不合理，且變壓器使用已逾 26 年，設備老舊耗電且易造成用電不穩，編列 2,540 萬元辦理變壓器更換，於 110 年完成委託設計監造標及工程發包作業，預計 111 年施作完成，屆時配合分層電錶建置整合大樓高壓變電系統，竣工後可使 2 棟大樓供電系統更穩定，以達節電效益。
- (十二) 作物大樓及惠蓀堂變壓器改善：作物大樓與惠蓀堂原興建之變壓器與現況實為不合理，且變壓器使用已逾 20 年，設備老舊耗電且易造成用電不穩，編列 1,816 萬元進行作物大樓及惠蓀堂變壓器汰換，預

計 111 年完成委託設計監造標及工程發包作業，預計 112 年施作完成，俟竣工後可使 2 棟大樓供電系統更穩定，以達節電效益。

(十三) 惠蓀堂建築物安檢缺失改善：依據「本校建築物及建築設備維修檢查要點」成立「建築物及建築設備維修檢查小組」不定期督導大樓維護狀況，經督導發現需進行建築物之防水、廁所整修、電梯廳整修等工程。111 年預計編列 1,021 萬元進行改善，預計 112 年竣工，俟竣工後可改善惠蓀堂整體空間更為舒適，提升場地外借效益。

十一、 提升校友服務，強化與校友鏈結，推動專案募款，增進募款績效：

(一) 開發興大校友 APP，凡本校畢業生均可註冊登入，提供校友入校停車證線上申請、圖書館入館服務及相關優惠，並提供即時校園動態，增進校友對校務發展瞭解與認同，同時擴大服務對象，捐款本校達 1 萬元以上者為榮譽校友。

(二) 辦理各項經典活動，包括馬拉松運動賽事、校友 30 重聚、傑出校友表揚典禮、校友大會，擴大校友網絡關係，運用校友資源挹注學校發展。於校慶前出版興大校友及傑出校友刊物，及每月發行校友電子報，作為校友與母校交流之園地，提升校友回饋與協助母校發展之意願。

(三) 規劃校、院、系級專案募款，已推動全校性募款包括百年慶校史館、興翼計畫獎助學金及助學功德金等三項；配合學院及系所業務發展，規劃新增 5 至 8 個募款專案，包含獸醫系-浪愛齊步走、昆蟲系-昆蟲館、機械系-智慧機械技術研發中心等。優化捐款系統，提供 Web 與手機版本，簡化捐款流程，增進募款績效。

(四) 拍攝興翼計畫影片，透過學生道出所獲得之助益與感謝，並可於捐款系統平台瀏覽部分受獎者感言，拉近捐款人與受惠學生距離。結合社群媒體推播影片及募款資訊，推動線上小額捐款；即時公布捐款芳名錄，建立與捐款者信任關係；舉辦公開褒獎活動以達拋磚引玉之效益。

- 十二、 擬定本校專利評估機制，加強智慧財產為商業運作之宣導，逐步提高本校專利投資之商業效益；並編纂研發成果技術手冊，寄發給相關領域廠商，以提高本校技術授權機率；不定期舉辦招商說明會，強化育成學產多方策略合作，帶動中科園區營運發展。
- 十三、 科技部科研產業化平台計畫，結合中北部地區大專校院，共同推動產學研發、產學人才培育及成果增值推廣並積極推動創新創業，建構優質產學合作環境強化產業界與學研機構互動。同時亦協助辦理私人產學合約審閱之工作事務。
- 十四、 配合本校『衍生創新事業管理辦法』與『國立中興大學創業基地進駐作業要點』，鼓勵本校師生創業，並與產業界共同合作，創造學術研究價值，協助產業轉型與技術自主，創造興大品牌價值。
- 十五、 積極辦理校資產活化，利用校內空間辦理招商租賃，增加學校收益，活化項目概述如下：
- (一) 利用校內既有建物頂樓空間，進行出租設置太陽能光電發電系統，已設置完成惠蓀堂、人文大樓、萬年樓、綜合教學大樓及社管大樓、室內游泳池、理學院大樓、機械系館、機械工廠、動物科學系館、圓廳頂樓及田徑場看台設置太陽能光電發電系統，111 年預估建置生科大樓、農環大樓、作物大樓及土環大樓 4 棟建物頂樓。後續本校配合政府推廣綠能政策與設置太陽能設置規定放寬，並持續與廠商聯繫評估建置可行性，以增加學校收益。
- (二) 針對校外資產如繼光街及復興路有恆街口場地等，於 110 年完成場地公開標租程序，積極出租活化校外空間，增加校務基金收益，預計於 111 年開始營運。

參、 財務預測

本校配合校長治校理念及學校中程發展計畫，秉持零基預算精神，衡酌年度收入規模編列各年度預算，依業務計畫時程，妥善配置年度經費，並充分運用有限資源，減少重覆性支出，拓增可能財源，以期校務基金穩定成長，足供達成學校教育績效目標之資金需求。

各單位先就業務計畫提出下年度收支預估，由主計室彙編概算提案經本校校務基金管理委員會審議，並依教育部及行政院主計總處核列數額整編預算案；於下年度開始前，召開預算分配會議，依「預算分配說明及執行注意事項」、「預算分配原則」及會議決議辦理經費分配，以因應業務推動。

本校未來三年資金來源、用途及可用資金變化情形之預計，係以 111 年度預算案編列數為基礎，參酌以前年度決算情形及未來營運計畫推估，且保守預測 112 及 113 年度財務狀況，茲分述如下：

一、未來三年收入來源及支出用途預計(詳表一)

- (一) 業務總收入：111 至 113 年度鑑於政府財務仍然吃緊，未來調增補助款之可能性低，學校教學研究補助收入預計持平；高教深耕計畫期程至 111 年底止，故 112 年度起減少編列高教深耕計畫補助款 349,984 千元；因少子化效應及高學歷市場人力供需趨近飽和等因素，學雜費收入預估持平；產學合作、政府科研、推廣教育等收入在鼓勵教師對外承接計畫及持續推動產學研鏈結下，預計小幅成長。興大二村男生宿舍新建工程於 109 年完工後，已於 110 年 9 月啟用，將可增加學生宿舍費收入；綜上，111 年業務總收入預計小幅成長，112 年度起則因未編列高教深耕計畫補助款致業務總收入減少。
- (二) 業務總支出：111 年度為維持教學品質及執行研究計畫需求，教學及建教合作成本微幅增加，112 年度起因未編列高教深耕計畫補助款，故教學研究及訓輔成本、學生公費及獎勵金亦相對減少編列；管理費用及總務費用將力求擷節，故預計減少；另其他成本及費用增加係因智慧機械技術研發中心新建工程、第二餐廳新建工程及校史館新建工程陸續於 112 年及 113 年完工，將增加折舊攤提費用。
- (三) 收支短絀：111 至 113 年度各年業務總收入減業務總支出後雖呈現短絀，惟加回折舊、折耗及攤銷等不產生現金流出之費用，仍有現金收支結餘。

表一 111-113 年度收入來源及支出用途預計表

單位：千元

| 項目/年度 | 111 年度 預計數 | 112 年度 預計數 | 113 年度 預計數 |
|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| 一、業務總收入 | 5,129,980 | 4,792,844 | 4,799,287 |
| 政府補助收入 | 2,137,031 | 1,793,395 | 1,793,338 |
| 學校教學研究補助收入 | 1,693,947 | 1,693,947 | 1,693,947 |
| 其他補助收入 | 443,084 | 99,448 | 99,391 |
| 自籌收入 | 2,992,949 | 2,999,449 | 3,005,949 |
| 學雜費收入(淨額) | 746,788 | 746,788 | 746,788 |
| 產學合作收入 | 350,000 | 353,000 | 356,000 |
| 政府科研補助或委託辦理之收入 | 1,352,500 | 1,355,500 | 1,358,500 |
| 推廣教育收入 | 60,000 | 60,500 | 61,000 |
| 場地設備管理收入 | 191,100 | 191,100 | 191,100 |
| 財務收入 | 23,931 | 23,931 | 23,931 |
| 受贈收入 | 45,000 | 45,000 | 45,000 |
| 其他自籌收入 | 223,630 | 223,630 | 223,630 |
| 二、業務總支出 | 5,312,818 | 4,986,845 | 5,005,015 |
| 教學研究及訓輔成本 | 2,619,003 | 2,331,019 | 2,341,019 |
| 建教合作成本 | 1,600,000 | 1,606,000 | 1,612,000 |
| 推廣教育成本 | 54,000 | 54,500 | 55,000 |
| 學生公費及獎勵金 | 203,000 | 158,000 | 158,000 |
| 管理費用及總務費用 | 448,223 | 446,223 | 446,223 |
| 其他成本及費用 | 388,592 | 391,103 | 392,773 |
| 三、預估賸餘(短絀) | -182,838 | -194,001 | -205,728 |

二、未來三年固定資產、無形資產、遞延費用支出及其財源預計(詳表二)

111 至 113 年度固定資產、無形資產及遞延費用編列主要為教學研究與行政用相關儀器設備、校區環境改善、舊建物補領使用執照、房舍整修工程經費，及國際獸醫防疫人才培訓中心暨獸醫教學醫院、智慧機械技術研發中心、第二餐廳、校史館及興大五村等新建工程經費。

表二 111-113 年度固定資產、無形資產、遞延費用及其財源預計表

單位：千元

| 項目/年度 | 111 年度 預計數 | 112 年度 預計數 | 113 年度 預計數 |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| 一、固定資產、無形資產及遞延費用擴充明細 | 547,023 | 582,392 | 564,769 |
| 土地改良物 | 1,000 | 2,000 | 2,000 |
| 房屋及建築-其他項目 | 53,000 | 24,061 | 11,000 |
| 房屋及建築-國際獸醫防疫人才培訓中心 獸醫教學醫院大樓新建工程 | 31,000 | 85,000 | 150,000 |
| 房屋及建築-智慧機械技術研發中心新建工程 | 15,000 | 16,318 | 0 |
| 房屋及建築-第二餐廳新建工程 | 30,000 | 42,546 | |
| 房屋及建築-校史館新建工程 | 28,500 | 42,347 | 23,495 |
| 房屋及建築-興大五村新建工程 | | 6,240 | 20,280 |
| 機械及設備 | 274,176 | 251,443 | 251,443 |
| 交通及運輸設備 | 21,807 | 23,997 | 8,060 |
| 什項設備 | 55,595 | 53,995 | 53,995 |
| 無形資產 | 4,445 | 4,445 | 4,445 |
| 遞延費用 | 32,500 | 30,000 | 40,051 |
| 二、固定資產、無形資產及遞延費用之財源 | 547,023 | 582,392 | 564,769 |
| 國庫撥款 | 177,163 | 92,830 | 142,830 |
| 營建工程政府補助款 | 31,000 | 31,638 | 0 |
| 營運資金 | 338,860 | 457,924 | 421,939 |

三、未來三年可用資金變化情形預計(詳表三)

本校預估 111 年度期末可用資金為 14.84 億元，預估至 113 年度期末可用資金為 14.35 億元。

表三 111-113 年度可用資金變化情形預計表

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) | 3,367,419 | 3,497,865 | 3,460,675 | | | | | |
| 加：當期經常門現金收入情形 (B) | 5,122,380 | 4,785,244 | 4,791,687 | | | | | |
| 減：當期經常門現金支出情形 (C) | 4,649,196 | 4,357,709 | 4,374,825 | | | | | |
| 加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D) | 208,163 | 124,468 | 142,830 | | | | | |
| 減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E) | 547,023 | 582,392 | 564,769 | | | | | |
| 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) | - | - | - | | | | | |
| 減：當期長期債務償還 (I) | 2,878 | 5,801 | 5,863 | | | | | |
| 加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J) (*2) | - 1,000 | - 1,000 | - 1,000 | | | | | |
| 期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J) | 3,497,865 | 3,460,675 | 3,448,735 | | | | | |
| 加：期末短期可變現資產 (L) | 77,860 | 77,860 | 77,860 | | | | | |
| 減：期末短期須償還負債 (M) | 2,092,080 | 2,092,080 | 2,092,080 | | | | | |
| 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) | 1,483,645 | 1,446,455 | 1,434,515 | | | | | |
| 其他重要財務資訊 | | | | | | | | |
| 期末已核定尚未編列之營建工程預算 | 601,756 | 409,305 | 215,530 | | | | | |
| 政府補助 | 121,638 | 90,000 | 40,000 | | | | | |
| 由學校已提撥之準備金支應(*3) | - | - | - | | | | | |
| 由學校可用資金支應 | 480,118 | 319,305 | 175,530 | | | | | |
| 外借資金 | - | - | - | | | | | |
| 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 |
| 女生宿舍誠軒大樓新建工程 | 107 | 111-127 | 100% | 1.05% | 100,000 | 97,122 | 91,321 | 85,458 |
| 興大二村男生宿舍新建工程 | 110 | 114-130 | 100% | 1.055% | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 |

肆、 提升財務績效措施

財務穩健係學校永續發展的基石，本校自 86 年度實施校務基金以來，為因應教育部補助無法擴增之困境，學校積極尋求各種開源管道，同時推動節流措施，擷節開支，以提升財務績效。

一、 節流措施

- (一) 人事員額管控：依本校行政人力評估及相互支援實施計畫，建立行政人員總員額 501 人管控機制，召開人力評估委員會，適時檢討員額配置與運用情形，技工工友出缺不補，加強落實員額精簡措施，以節省人事費用。
- (二) 節能減碳：配合經濟部於 2020 年核定「政府機關及學校用電效率管理計畫」，規劃推動節能措施總體檢、賡續推動全校用電配額滾動式修正措施，建置太陽能發電設備及建置分層電表，辦理合理節能措施(如空調、照明燈具汰舊換新、感應式照明及節能績效保證專案)並爭取相關經費，進行「校內建築物照明設備汰換工程」汰換高耗能燈具及設備，以積極落實節能減碳措施並擷節經費支出。

二、 開源措施

- (一) 學雜費收入：本校除依程序研議調漲學雜費，獲教育部核定 107 學年度起研究所學雜費基數調漲 3%、日間學制學士班學雜費調漲 2%，以達成增加學雜費收入之目標外，於擴展生源部分，每學年辦理寒假及暑假等兩次轉學招生考試，以補足學生轉、退學或招生缺額，穩定學雜費收入；並鼓勵各學系擴大招收如僑生、原住民學生、學士後多元專長培力課程招生、外籍生等外加名額學生，以提升入學人數，促進生源多元化。

- (二) 投資收入：為確保校務基金永續經營，及有效運用資金增加收益，並調節現金流量，除以保本穩健的台幣定期存款外，另因受嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)疫情、銀行利息大幅下降及台幣升值影響，現有美元定存及其利息以續(滾)存為原則，且視新臺幣兌美元匯率升值情形，提撥部分資金進行換匯，以放大投資效益，並分散風險。此外，觀察國際趨勢及金融市場走向，伺機提撥部分賸餘資金進行多元化投資，以增加投資收益。將依據「國立中興大學投資取得收益之收支管理要點」第三點規定，年度投資規劃提經校務基金管理委員會審議通過後據以辦理。
- (三) 捐贈收入：舉辦年度經典活動，包含校友大會、校友馬拉松、畢業 30 重聚、菁英校友聯誼會等，及透過各地區系友會活動，配合校、院與系不同層級捐款項目，推播募款資訊；優化線上捐款系統，經營社群電子媒體(FB, IG 等)，搭配學校 logo 紀念品，推動線上捐款，增進捐款收入。
- (四) 建教、產學合作收入：
1. 為妥善管理及運用本校建教合作收入，本校訂有「國立中興大學建教合作收入之收支管理要點」，規範各類型建教合作案之收入、行政管理費及計畫結餘款之管理及運用方式，使經費能做合理、合法及有效之運用。其中，行政管理費訂有校、院、系之分配比例，計畫結餘款訂有回歸計畫主持人使用之比例，期望透過回饋機制，讓全校各單位及教師共同努力提升建教合作績效。
 2. 為鼓勵校內教師積極研提科技部重要專案計畫，如：科技部近年來推動之海外科學研究與技術創新中心計畫、AI 計畫、智慧科技於農業生產之應用計畫及 2030 跨世代年輕學者方案（包含「新秀學者」、「優秀年輕學者」及「國際年輕傑出學者」三類）等專案計畫，本校針對

- 符合相關條件之教師主動提供計畫徵求訊息，並積極聯繫或邀集相關教師開會討論，極力提供必要之行政作業協助，以提高本校計畫研提率。
3. 為增加計畫徵求訊息之曝光度，主動定期彙整計畫徵求相關資訊，並以電子郵件方式發送至教師個人信箱，以提高教師獲取訊息之即時性、便利性及完整性，進而提高計畫研提率。
 4. 建置「產學合作平台」，協助廠商依其需求快速搜尋本校教師專長之技術或服務，並協助本校教師查詢政府補助相關產學計畫資料及合作廠商，期望藉由此平台提供產學鏈結之資訊及管道，創造產學合作契機。
 5. 訂定「國立中興大學產學績優教師彈性薪資獎勵辦法」，統計教師個人近三年內承接建教合作計畫管理費績效及件數、技轉實收總額、國內外專利數及品種權件數之績效，再依據產學績效排名送審議委員會審查後擇優給予彈性薪資獎勵，以激勵教師持續精進研發工作並積極參與產學合作事項。
 6. 透過區域鏈結與 8 所大專院校，包含國立臺北科技大學、台北醫學大學、國立雲林科技大學、國立彰化師範大學、國立勤益科技大學、國立嘉義大學、東海大學、弘光科技大學等攜手成立「TGC 台灣國際產學中心」，主動挖掘企業需求，透過各校在農業生技、生技醫療、智慧機械與國防產業、綠能光電與再生能源、AI 資訊與數位資安等領域之卓越研發能量，以「企業出題、學界解題」顧問諮詢模式，積極媒合校內教師與產業合作，服務中部科學園區、台中工業區、精密機械科技創新園區、台中軟體園區內上千家廠商，提升對外服務收入。

(五) 活化資產收入：

1. 針對目前已出租之場地，於契約期限到期前辦理續約或重新公開標租程序，持續增加校務基金收入，並推動閒置空間活化出租及利用。
2. 校內教師執行計畫空間不足部分，本校已建立付費空間機制，校內付費空間若有釋出，持續公告提供給有需求執行計畫之教師借用，以增加校務基金收益。
3. 發展再生能源已經成為全球各國推動溫室氣體減量的重要對策之一。為加速太陽光電等再生能源設置普及化，配合政府綠能政策，將本校建築屋頂閒置空間再利用，增設太陽能光電設備，除可增加收益外，亦可隔熱，降低建築物頂樓溫度。

(六) 建立專利評估機制，優化專利品質、處分維護多年之專利、擴大智慧財產衍生金額，鼓勵並協助發展校園衍生新創事業，積極提升專利技轉的營運成效，並逐步建立中部地區區域整合服務能力，擴充營業規模。

(七) 場地收入：

1. 鑑於總務處所轄惠孫堂、圖書館七樓國際會議廳逐漸老舊，部份設備已不符現代化場館功能所需，將提請逐年汰換各項設施及設備，以增加競爭優勢，期能有效提升使用率及借用率，進而挹注校務基金收益，永續經營管理。
2. 成立場館經營小組經營管理運動場館，利用假日非教學、訓練及開放時段，積極經營場館租借，並活化改善場館設施，結合康堤成為運動休閒觀光區，使場館出租費收入每年以 30% 幅度成長。

(八) 推廣教育收入：藉由整合學校資源，開創多元社會所需課程，以滿足各種不同年齡層之民眾自主學習需求及建構品牌形象之終身學習環境。積

極推展產學合作與企業訓練班，爭取政府機關相關計畫，持續辦理各項專業證照訓練課程，籌組創業輔導與諮詢服務平台等，致力於提升網絡平台行銷效能，以提升推廣教育之服務績效。

(九) 農林作業組織收入：

1. 實驗林管理處：

- (1) 惠蓀林場預計完成梨園山莊整修工程、梧桐山莊整修工程、餐廳廚房及用餐區整修工程、景觀步道整修工程、環境教育生態體驗營區工程規劃設計等各項重大建設，發展友善環境，打造共融設計之環境體驗。利用自產疏伐木積極研發林產物相關之產品，開發特色商品、增加銷售收益；發展林下經濟示範園區，透過林下試驗性栽植咖啡樹，生產獨一無二之惠蓀咖啡，打造成知名咖啡品牌；試驗性栽植土肉桂，打造惠蓀桂族品牌。強化各項行銷活動，並配合護士節、軍人節、情人節、教師節等各種特定紀念節日進行入場行銷，提升遊客到訪意願，以提升營業收益。積極創新開發新的 DIY 及環境教育體驗課程，如自然生態導覽、攀樹課程、賽德克族傳統織布體驗、原木杯墊彩繪、夜觀螢火蟲等套裝行程，提供深度探索的知識活動，並套裝方式增加門票、場地、住宿與餐飲等營業收益。
- (2) 新化林場預計完成各項環境設施修繕、景觀平台建置、棲地環境生態營造，作為各級學校實習及試驗研究場域；推展各項活動吸引更多遊客到訪，以提高門票、寄宿、餐飲、商品銷售收入；強化森林環境教育課程辦理森林導覽解說、攀樹、森林定向越野、手作 DIY、夜間觀察等各種套裝課程活動增加林場營業收入。提供師資場域與臺南市偏鄉學校成立優質戶外教育學習策略聯盟，結合國中、小學、

高中進行森林環境教育課程教學。落實大學社會責任，提升中興大學新化林場知名度增加營業收益。

2. 農業試驗場：110 年 7 月重新取得有機稻米生產之驗證後，將持續生產有機稻米，作為主要收入。因場內環境適合教學研究使用，以及具有基因轉殖植物田間試驗設施，田間管理、場地租賃與學員住宿亦為收入來源。
3. 園藝試驗場：111 年生產計畫將新增 2 分地小漿果專業栽培田區與台灣原生蘋果及獼猴桃設施內栽培區，並調整場內各項作物之生產週期（主力為茶與葡萄），建立周年接續生產規劃，以利計畫生產與教學研究進行。提供夏季茶菁作為興大燴烏龍之原料，以增加營業收益。進行葡萄、獼猴桃及台灣原生蘋果試驗研究，為未來計畫生產之前置作業。
4. 食品暨生技實習工廠：為增加業務收入將針對以下幾點進行努力：
(1)針對現有架上實習產品，依近年來銷售狀況定訂計劃性生產及促銷活動，提供長期及穩定貨源並提升銷售量，以維持基本收入來源。(2)協助政府相關單位辦理各項教育課程及農產品加工等工作，藉以提升工廠各場域、教室及設備之使用率，提升教育本職、回饋社會之目的，並溢注工廠之場地、設備使用費。(3)研發生產多元化商品以供市場之需，期能提升產品銷售量以增加收入做為工廠設備維修及增購相關教學設備之經費來源。
5. 實習商店：持續結合本院各單位並推廣與行銷研發輔導、建教合作之產品，期望商店營收穩定成長。為強化傳遞有機、產銷履歷之教育，將申請農糧署經費執行辦理各項有機、產銷履歷展銷教育活動，除培

養與推廣農業之消費認知及觀念外，更能吸引潛在消費者光臨、增加營業收益。期冀建構兼具整合教育、行銷推廣及經營管理之示範場域。

6. 獸醫教學醫院：配合「國際獸醫防疫人才培訓中心暨獸醫教學醫院大樓新建工程」之興建並維持醫療業務及營運，規劃向上分院作為大樓興建期間持續醫療業務及學生實習安置場所。獸醫教學醫院除推廣獸醫繼續教育課程，並利用購置之精密儀器以建立完整且成熟之轉診制度，以提高醫療品質及效率，增加收益。今後獸醫教學醫院發展仍著重於提高獸醫科技的教學、研究及醫療服務之品質，期望能與先進國家之臨床獸醫水準平行，並成為國內最完備的獸醫教學醫院。

伍、 風險評估

- 一、由於少子化及高學歷市場人力供需趨近飽和，本校可能面臨報到率未滿或休、退學人數逐漸提高等情況，導致就學人數有微幅波動；另在招收國際學生方面，除了與國內學校競爭，亦須與全球大專校院競爭招生，兩者勢必衝擊招生成效，進而影響收入。
- 二、捐款意願可能降低，或減少捐款金額，且募款機構與募款方式與日俱增，學校與社福團體競爭募款仍有努力空間，以致募款收入成長不如預期。校內各系所單位亦有自行規劃募款項目，募款計畫眾多零散，但潛力捐款人數有限，容易因重複募款而壓縮全校性募款專案成效，校方募款不易，將以有效策略吸引社會捐贈。
- 三、國內外經濟成長下滑，影響公司部門員工訓練經費編列，私立大學與民間教育機構因應少子化，搶食推廣教育資源，競爭激烈成長有限且學校為非營利組織，擔負社會服務之功能，收費標準僅能收入基本費用，在本校整體經費收入所占比重不多，扣除相關開課成本後，實質挹注校務

基金仍屬有限，將規劃多元課程以增加收入。

- 四、投資環境瞬息萬變，本校投資以安全性及收益性為考量，但仍面臨系統性及非系統性風險兩部分，非系統性風險包括公司經營管理，財務或意外狀況等影響，本校可透過分散化投資來消除，惟系統性風險諸如整體政治、經濟、社會等環境因素造成，使整體市場受到影響，則無法規避。
- 五、本校逐年檢討控管員額減少人事費支出，惟仍面臨未來需配合政策及法令修訂自然增加之人事成本之不確定性，可能影響整體人事費抑減成效。
- 六、本校逐年配合節能設備汰換及節電意識抬頭，以滾動式修法方式，訂定本校整體節電目標，未來將陸續投入節能設備設置及更新經費，惟政府公用事業費率調整等民生議題正反兩極，仍具有不確定性，亦可能影響節能財務成效。
- 七、本校校舍老舊維護成本逐年提高，如遇重大天然災害，將動支緊急資金挹注，惟相對限縮校務基金未來可用資金之預計規劃。
- 八、109 年起因受嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)疫情影響造成市場缺工、缺料等因素致營建成本及人力費用大增，致使原規劃評估工程受市場行情波動影響致工程造價飆漲，惟疫情屬天災不可抗力之因素未來仍具不確定性，為免學校營建工程預算執行及工程發包不利，規劃及設計時應預估工程發包時點及編列物價調整費，以為因應。
- 九、持續受嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)疫情影響，校園管制不對外開放或活動人數管制限制，衝擊總務處所轄場地租借使用率及影響汽機車停車收入甚鉅，111 年度活化收益仍充滿不確定性。

陸、 預期效益

- 一、全面提升教師教學品質，並營造多元、雙語之教學環境，以提供學生跨域學習機會及英語能力之提升；落實教學檢核與課業輔導機制，促進學生學習成效展現，並藉由教學單位自我評鑑進行持續改善，深化教與學之品質保證。
- 二、落實招生專業化，建立有效且合宜之選才機制。深耕中臺灣區域教育發展，辦理特色招生，厚植優質學生來源。開設大學先修通識課程，並以「興翼招生」、「特殊選才」提升弱勢學生入學機會，強化課業學習輔導機制，及輔以各項獎助學金，協助減輕弱勢學生經濟負擔及順利完成學業，達成「照顧弱勢、區域平衡」之目標。
- 三、積極完善學生各項就學與生活協助，以達學生安心就學目的；強化學生生活教育與學習輔導，以達培育全人教育目標；提升學生課外實力與宿舍空間改善，培育新時代國家領袖；協助學生生涯規劃與職能發展，以達學用合一目標。
- 四、積極提升學術論文質與量，增加重要學術研究國際期刊刊登量；並與國內各大學及知名研究機構建立合作關係，促進雙方交流與合作；強化與標竿學校以及世界百大學研機構實質合作，提升本校國際知名度與國際競爭力；期能透過產學合作，提升專利技轉數量與品質，擴大智慧財產衍生金額，促進與業界的鏈結，協助產業升級。
- 五、積極鼓勵教師申請及承接建教合作計畫，以提升產學合作績效、增加校務基金收入。109 年度本校建教合作計畫件數共 1,412 件，總經費約 19 億 3,857 萬元，計畫總件數及總經費均較前 5 年平均值高。預計 111 年度本校計畫總件數及總經費仍會持續成長。

- 六、積極參與國際組織、推動特色領域與國際知名學校合作，鼓勵學生赴外交流進修，擴大國際視野及提升國際競爭力。成立國際學院並強化英語學位學程，擴大招收外籍生，塑造多元文化校園。
- 七、整合學校資源，推動產學合作與企業訓練班，強化理論與實務落實辦理專業證照訓練課程，籌組創業輔導與諮詢服務平台，開創多元課程提供社會所需，建構終身學習環境，連結校內師生資源與校外企業與政府需求，成為中區地區就業與創業之職業訓練中心。
- 八、積極推動各項募款活動，並於社群媒體上廣為宣傳。110 年已完成兩部興翼計畫宣傳影片，結合線上小額捐款，預計提升捐款人次 50~100 人次。111 年捐款用途供全校獎學金之用（包含興翼計畫獎助學金及助學功德金）預期募款收入約 1,250 萬元；作為各系所研究發展之用預期募款收入約 2,500 萬元；作為行政之用（包含興建校史館）預期募款收入約 1,500 萬元。