



國立中興大學

# 114 年度財務規劃報告書

中華民國 113 年 12 月

## 目 錄

壹、	教育績效目標	1
貳、	年度工作	5
參、	財務預測	23
肆、	提升財務績效措施	27
伍、	風險評估	40
陸、	預期效益	42

## 表目錄

表一、	114-116 年度收入來源及支出用途預計表	24
表二、	114-116 年度固定資產、無形資產、遞延費用支出及其財 源預計表	25
表三、	114-116 年度可用資金變化情形預計表	26

## 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、電機資訊學院及醫學院等十大學院，另依國家重點領域產學合作及人才培育創新條例設置循環經濟研究學院，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、人文社會科學前瞻研究中心、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 1,539 人(113 年 10 月 15 日)，學生 17,065 人(113 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；並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，培育具有國際觀與人文素養且才德兼備的現代青年。

秉持「誠、樸、精、勤」的校訓並以「誠懇求真、樸實革新、精進永續、勤銳國際」的態度與信念，落實詹校長八項治校理念，以期在既有基礎下推動本校下一階段之躍升。茲歸納本校主要推動目標如下：

### 一、跨域學習、適才揚性

開設碩博士班國際學程並與國外頂尖大學合作雙聯學位、邀請外師駐點開課、增加學生出國研修補助與學業優秀獎勵等措施以建構國際化教研環境。在課程上加強人文永續、資訊科技能力，培養學生全方位思考能力。透過企業實作導向課程與產業人才培育場域建置來提升學生實作、創新、創業能力。以教學接軌國際，縮短學用落差，培育可與全球競爭之高階人才。

## 二、研究聚焦、優勢整合

由農生與理工特色校級研究中心帶動全校研發能量，推動領域基礎學研並鏈結產業成果推廣。此外，禮聘國際知名學者、扶植潛力年輕新秀、推動女性 STEM 及跨國人才交流、逐年增加外籍學生人數並增聘國際師資，結合國際頂尖機構，鎖定關鍵議題進行合作，建置共同實驗場域及資料庫，加強跨領域研究以利本校研究發展與國際脈動鏈結。以聚焦優勢領域，強化跨域整合，達到國際競爭致力卓越之成效。此外，強化與國內外政府機構及學研法人跨域合作，積極收集策略情報，以卓越的研究和影響力拓展聲譽，建構國際重點學術合作網絡，掌握新興研究趨勢，制定提升師均被引用率及國際合作論文的最佳辦法。

## 三、友善環境、幸福校園

打造友善幸福校園，擴增弱勢學生招收員額，持續推動興翼獎學金，強化學業輔導與關懷諮詢機制，協助安心就學。教師權益方面，增加人才聘用彈性，獎勵年輕優秀人才，明訂各類留才辦法及各類彈性薪資獎勵辦法，獎勵年輕優秀人才，營造留才攬才環境。鼓勵團隊合作，由資深教授帶領年輕教師爭取大型計畫。擴大多元升等制度，升等年限彈性化並協助教師專業發展。國際化行政方面，積極建構友善國際交流環境，設置專案辦公室及國際師生窗口，整合校內行政資源提供跨處室服務，優秀外籍生將輔導留台就業，為本國企業提供優質人才。維護師生權益，落實性別平權，貫徹 DEI（多元、平等、共融），營造多元友善環境。另為創設 0-2 歲托嬰中心，規劃與校外專業托育機構合作，對象以校內職員工之子女為優先。

## 四、校務領航、融合共識

為精準定位興大走向，將強化推動校務研究，運用研究評估分析系統，提供研究數據的即時性與完整性，以獲取多重學科領域的競爭優勢、延攬頂尖人才、建立夥伴關係、開展新的合作、優化策略規劃與執行，有效提升校

務研究量能、強化學術專業發展，並精進校務專業管理。此外，針對學校重要議題，搜集學生學習成效與就業狀況、國際情勢、世界排名、政府政策等各項資訊進行分析等資訊作為校務推動根據；透過多元管道聽取師生、校友、社會人士意見，以公開透明及尊重專業原則，凝聚共識、群策群力，提高決策執行效率與滿意度。

#### 五、綠色大學、社會實踐

在綠色大學的基礎上，本校成立「永續推動發展委員會」，下設「永續發展辦公室」，從環境永續(E)、社會責任(S)、校務治理(G)三個面向推動環境治理、科技創新、地方創生、資訊揭露，目標於 2040 年以前達成淨零碳排。從實踐 ESG 做起，擴大大學社會責任(USR)，呼應聯合國 SDG 永續指標，加值本校影響量能。

#### 六、永續平台、產研升級

身為中部地區唯一頂尖大學，本校將積極構建永續平台，強化國家重點發展領域，引導產業提昇。結合「負碳農業技術」以及「淨零工程科技」，發展優勢強項打造減碳示範基地，輔導產業轉型，引領淨零升級。此外同步國家政策，將以三大產業主軸（智慧製造、農食生技、醫療照護），兩大議題發展（綠能減碳、資安卓越）聚焦產業能量，促進產業升級、搭建創新網路、成立策略聯盟、回應永續議題並鏈結海外市場。本校也將持續優化產學環境、擴大與產業界全方位聯盟、鼓勵進駐，整合資源合設研發基地，具體實現產研校園（Industry on Campus）。

#### 七、新芽培植、老幹傳承

為能達到「強化校友經營、傳承經驗資源」，提升校友中心為校一級單位並強化校友之經營外，邀請校友參與校務的發展，整合校內各教學單位的系(所)友會，結合所有校友來參與，提昇校友的向心力，推動校友捐款，希望校友捐款的人次 5 年內達到翻倍效果。透過廣泛邀請校友回校授課、傳承

經驗，提供最新的產業動態，學校並將回饋學研創新研究成果給校友，共創產業升級。藉由校友資源，以利傳承經驗並擴大影響層面，攜手共創興大價值，建設母校並回饋社會。

#### 八、創新思維、厚實收益

大學財務為大學經營重要的一環，我們除在乎學校的永續經營、校務基金的厚實，活化校產且利用校內空間辦理招商租賃，增加學校收益，增加產業創新增值動能及活化研發創新價值鏈，促進產業前瞻研發動能以及成立學校衍生新創事業，創造興大產學品牌價值外，更希望以創新的思維的經營模式來厚實學校收益，主要分為三個面向：(一)「因應國家產業需求，設置跨域專業學院」，利用專業學院來募資，包括產學、委託及建教，並開設學程專班，以及檢測中心，都可以增加學校收入；(二)「以南投分部為基地，成立健康長照園區」；(三)「以復興校區為基地，成立智慧醫療園區」，擬自行開發，並積極尋求醫學中心等級醫院共同合作，促進校務發展。

## 貳、 年度工作

為了具體落實執行教育理念與政策，本年度各項推動目標依教學、學生、研究、國際化、產業發展推廣、校園規劃、募款績效、促進產官學研鏈結及新創事業、資產活化等面向概述如下：

一、教學方面，促進教師教學優質化、學生學習適性化、招生選才專業化，並持續精進整體教育品質，落實多元展能、適性揚才之教育方針：

- (一) 提升教師教學品質，舉辦教師研習精進教學知能、獎勵教師規劃執行高教深耕之各項教學創新計畫，並積極推動教師參與教育部教學實踐研究計畫，包含辦理分享暨交流講座、頒發獎勵予計畫主持人，納入優聘教師與特聘教授之申請條件，及教學特優獎評分採計項目等，鼓勵教師透過教學現場的實踐及研究，優化教學策略。
- (二) 推動雙語化教學，提供 EMI 全英語授課技巧培訓課程、赴國外知名大學進行移地訓練之機會，以整體提升高教國際競爭力；同時為利教師將全英語授課技巧有效融入課室教學，鼓勵專業科目教師、語言教學教師共組「領域專長模組化雙語課程」教師社群，跨領域共同研發「專業學術英文」課程教案；另亦促成不同教學專長教師形塑「雙語教學觀課社群」，強化跨域教學經驗交流、推動教學觀摩與專業回饋，以激勵教師共同攜手提升雙語教學專業知能。
- (三) 促進學習適性化，持續推動課程精實與跨域實作，實施學期 16 週、院學士學位、領域模組、跨域專長、跨校合作辦理跨領域(微)學分學程/輔系/雙主修等新制度變革及相關獎補助措施，並實施素養導向通識教育，以推廣跨領域學習氛圍，提供學生享有與不同專業領域互動連結之學習機會，及善用不同知識體系之統整與實作能力。
- (四) 落實招生專業化，積極強化高中端聯結機制，深耕中等學校教育，以厚植優質學生來源，並落實本校扶助經濟或文化不利學生方針，辦理

興翼招生、繁星推薦及特殊選才等專案招生，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，以協助具有特殊才能、經歷、成就或不同教育資歷之學生，適才適性進入本校就讀，持續探索興趣、發展專長及擴展視野。

二、學生方面，強化學生生活、住宿學習、課外活動、職涯、身心健康等各方面之輔導工作，協助學生安心就學，營造友善校園環境，提供課業以外之多元學習管道，促進學生全人發展，培育國家英才：

- (一) 完善各項就學與生活協助，辦理各項助學措施，包括學雜費減免、大專校院弱勢學生助學計畫、就學貸款及提供各式獎助學金等，建置募款基金，持續執行興翼獎學金、助學功德金等方案，配合高教深耕計畫，規劃學習輔導方案，提供經濟不利學生學習獎勵金。辦理賃居安全訪視，強化學生緊急事件處理機制，並與醫療機構簽署特約協定，協助處理學生緊急傷病事件；推動學生身心健康處遇服務，實施心理健康假，建置個別諮商預約、新生普測等資訊系統，擴增輔導人力員額及夜間諮商時段，推廣院系輔導制度，辦理興健康講堂及身心專業成長課程，聘請各大醫院主任級、主治級醫師及身心科醫師駐校提供門診醫療諮詢服務。
- (二) 強化生活教育與學習輔導，持續辦理興鮮人成長營隊，引領新生進入大學殿堂，藉由各種會議，公開表揚「菁莪獎」、「金鑰獎」等獲獎學生，建立學生典範學習，辦理法治暨品德相關研習宣導活動，實施交通安全、反毒、防竊、防詐騙宣導，強化學生災害防救、避難及應變處理能力，辦理各類生活化生命教育知能研習，推廣性別平等教育，建立「看見多元，尊重差異」性別平等意識；提供僑生課業輔導服務，並辦理僑生入學講習、年節慶祝、聯誼等活動，促進僑生交流與互動；研擬每位特殊教育學生個別化支持計畫，提供特殊教育學生生活適應、



課業協助、心理支持及生涯轉銜服務；強化原住民族學生資源連結，推動原住民族學生生活學習、就業與生涯輔導活動一站式服務。

- (三) 優化學生住宿及課外活動空間，提升學生就業軟實力，持續推動女生宿舍區、興大二村及男生宿舍區全面整修與改造，改善學生宿舍基本設施及公共空間，並配合政府淨零排碳政策，更新老舊冷氣及設備，提升住宿品質，並促進住宿生之間交流，創造新世代學生學習環境；持續辦理雲平樓學生活動中心內部空間改善，透過課外學習增加學生領導管理、溝通協調、合作信任、問題解決及團隊共識等能力，辦理校系暨社團博覽會，展現系所及社團特色；為增加學生就業力，邀請合作企業高階主管擔任企業導師，持續辦理大型就業博覽會，辦理企業參訪活動，引進績優廠商辦理「企業徵才說明會」系列活動，並持續進行畢業生流向調查，協助各系所掌握畢業生發展情況，達到學用合一目標。

### 三、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：

- (一) 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、「教師及學生出席國際會議發表論文、參與國際競賽、學術交流」、「學術研究績效獎勵」、「兼任特約講座教授論文獎勵」、「校內大專生計畫暨獎勵指導國科會大專生教師補助」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。另為鼓勵本校教師積極發表論文於國際傑出研究期刊，提升本校學術能見度，新訂定「國立中興大學國際頂尖指標型期刊論文刊登費補助辦法」。
- (二) 為扶植潛力年輕新秀，獎勵 45 歲以下專任教師，訂定優秀年輕學者懷璧獎獎助計畫，獲獎者一次發給 30 萬元。同時激勵校內高研究潛力優秀年輕學者，持續提升研究能量，另訂定「國立中興大學激勵年輕優秀人才獎助要點」，補助項目為儀器、圖書與電子資源等研究設備費，

本經費係向校外單位申請全額補助，而只獲部分補助經費之差額，至多以二百萬元為補助上限。

- (三) 建置本校『學術研發服務網系統』，透過資訊計量方法計算學術競爭力，客觀呈現學術能量績效統計，另導入研究評估分析系統，協助本校教研人員深入了解其學術產出、追蹤研究影響力、發展新的研究領域和方向、尋求適當的產業合作夥伴及國際合作對象，進行前瞻性研究。
- (四) 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。

四、提升學校整體研究能量，由農生與理工特色校級研究中心帶動全校研發能量，推動領域基礎學研並鏈結產業成果推廣。

- (一) 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；禮聘國際知名學者及傑出年輕師資爭取申請「教育部玉山(青年)學者計畫」及「國科會 2030 跨世代年輕學者方案」，鏈結本校及國外學術資源合作交流，與學校發展相結合，借重其國際學術網絡資源，協助本校國際化，推動國際交流合作。建立國外攬才資料庫，透過歸國學者學術網絡引介優秀國外學者來台，及國科會補助國際科技人士短期訪問學者及延攬客座教授等人才資料，俾利精準延攬人才。另刊登本校攬才資訊於國內外各大徵才平台，透過本校英文興大簡訊、學術年報等刊物，廣泛推播學術發展成就，提升國際行銷與宣傳，以吸引國外人才至本校服務，並配合教育部海外攬才活動共同爭取海外學人至本校服務。
- (二) 積極推動研究品質之精進，針對提升師均被引用率及國際合作論文、實質獎助高品質論文與國際合作論文發表、以及依論文 FWCI 值之獎勵等面向，滾動修正本校學術研究績效獎勵辦法。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。

- (三) 持續強化本校「農食生技」、「智慧製造」、「醫療照護」與「綠能減碳」等特色領域之優勢，提升本校國際競爭力。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)」為本校之標竿學校，強化雙邊研究合作，全面提升本校國際學術影響力。積極支持各學院擬定標竿合作對象，並與日本頂尖學研單位(如 RIKEN、京都大學等)互動交流，由學院與學研單位合作逐步拓展至全校，進行教研人培全方位合作。

五、善用本校特色研究與重點產業發展鏈結之優勢，積極與國內外政府、學研法人機構，建立實質交流措施與推展更多面向的合作，並推動跨域之研究合作，展現學研量能與影響力。

六、規劃建置「建教合作專題研究計畫經費變更作業系統」，將私人廠商、公營事業、法人機構及其他政府機關計畫之經費預算變更作業線上化，以加快簽核流程，提昇行政效率。

七、為積極推動國際化，本年度規劃如下：

(一) 強化外籍學生招生

1. 運用臺灣高等教育會展及資訊網路，達成招生資訊擴散效果：參與教育部臺灣教育中心、外交部駐外辦事處等辦理各項臺灣高等教育會展，提供招生諮詢服務管道，另藉由社群媒體等影音傳播，強化招生宣傳。
2. 升級招生系統並建置 admissions 一頁式網頁：將簡章調查、提名作業、申請審查、至回覆抵台前資訊等多項流程整合，提升作業效率。此外，建置 admissions 一頁式網頁，彙集有助強化外生申請

意願之各項資訊、行銷宣傳影片、學生就讀經驗等，並串連招生系統，除刺激外生申請動機並以簡易直覺操作的系統強化招生成效，提升國際生人數。

3. 推展外籍學生獎助措施：提撥教育部高等教育深耕計畫補助款支應外籍學生獎學金，並減免學生學雜費，盡可能減輕外籍學生留學期間之經濟負荷，協助學生安心就學。
4. 協助申請外籍學生個人型獎助學金計畫：協助學業成績表現優異之外籍學生申請教育部、外交部臺灣獎學金或教育部培英獎學金等外部獎學金，提供較優渥之經濟資助

## (二) 建構友善之國際化教育環境

1. 實施外籍學生課程問卷調查：配合校務研究專案委託計畫，每年施測 1 次有關外籍生對於全英語教學、教材、評量及課程大綱之建議事項，以學生學習成效為主體，具體解析應如何精進專業化之英語教學品質。
2. 設置國際化行政支持辦公室，強化國際行政支持：建置雙語資訊平台(ASK NCHU)並透過國際專責窗口及英語行政窗口，以群策協力方式，提供國際師生一站式服務，協助其更容易適應環境並融入校園生活。
3. 強化國際生畢業留台就業之機會與能力：推動分級及多元華語課程、企業參訪、參與就業博覽會，強化國際生對產業環境、趨勢了解及畢業留台就業能力並確實掌握國家政策，了解僑外生留台制度及相關法規，協助學生於在學期間積極爭取並完成必要評點項目，取得留台資格。

4. 推動外籍學生教學獎助金：媒合外籍學生與本校教師，使外籍學生擔任教學助理，輔導教師授課、備課等業務，並輔導學生，除提供學生經濟援助，協助學生安心就學此外並得以於教學現場實習協同教學經驗，教學相長。
5. 提升學生多元文化理解及認知，拓展國際文化視野：發展國際事務導向之講座及活動，包括節慶活動、文化探索活動..等，協助外生體會台灣風俗民情，舉辦多場國際跨文化活動及境外學位交流活動，包括國際志工、國際生學伴、歐盟影展、電影文化分享、農業文化探索等活動，使文化交流更加頻繁及自然。每學期彙整有關國際生與本地生的文化交流活動以「我的中興時代—國際關」為主題，進行活動整合行銷及主視覺設計，分階段重點宣傳推廣，透過各項活動進行語言與文化交流，除學習尊重文化差異、拓展國際視野，並開啟接軌世界的無限想像及對未來充滿期待。

(三) 推動各項國際交流並拓展學生國際參與 (inbound/outbound) 厚植學生國際移動力、競爭力

1. 參與國際教育組織/活化國際學術機構合作關係：參與國內外高等教育國際交流有亞太教育者年會(APAIE)、美洲教育者年會(NAFSA)及歐洲教育者年會(EAIE)、臺灣歐洲聯盟中心、臺灣與東南亞暨南亞大學校長論壇等。與高等教育國際合作基金會合作，並參與臺灣大學學術聯盟 (University Academic Alliance in Taiwan, UAAT) 發揮臺灣學術及科研亮點優勢，於特定領域深化合作，並進行學術合作與人才交流。
2. 擴大締結姊妹校並推動交換學生計畫：持續擴大締結姐妹校強化學術交流合作並基於學術交流之平等互惠原則，每學期與外國及大陸

地區姊妹校進行交換學生，並協助學生申請辦理教育部學海飛颺計畫，補助學生赴外國進修交流，提升國際移動力

3. 推動雙聯學制，設置頂尖雙聯獎學金：積極發展學院特色，在農業生技、獸醫、工程領域踴躍締結雙聯學制，設立頂尖雙聯獎學金，預算額度 300 萬元，擇優獎助碩(學)士班學生赴外修讀雙聯學制，提升國際標竿人才培育亮點。
4. 拓展海外實習計畫：鼓勵學生精進學能，藉由外國姊妹校附屬機構（含農場、獸醫院等）及學術網絡，媒合學生進行專業實習，赴外國公、私部門見習實務運作，加強學用合一的效益。
5. 推動國際志工服務：招募並指導外國學生與本地生執行國際志工計畫，針對永續發展、農業技術、防災教育、動物福祉等重要議題，不僅深耕本土至臺灣偏鄉地區駐地服務，亦組團前往海外服務，履行世界公民義務。

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。並透過與地區企業合作，提升通路服務，並建立市場區隔及差異化發展，創造新合作模式，強化企業競爭力的同時，也宣傳拓展本校多元性推廣教育業務，如辦理職前教育訓練補助班、產業人才投資計畫補助班、各項技能訓練課程等；積極爭取政府機關相關計畫，以辦理政府委託訓練班、專業證照班、學分班、非學分班等推廣教育班別，滿足各種不同年齡層、不同面向之民眾學習需求，致力成為中區社會菁英終身學習之平臺。

九、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 10,713.34 m<sup>2</sup>，總工程經費 5 億 8,324 萬元；本案原預算 4 億 2,270 萬元，因疫情及戰爭影響工資及物料上漲，函報教育部增加預算，教育部於 111 年 12 月 30 日同意本校變更。112 年開標皆無廠商投標流標，召開流標檢討會議後 112 年 12 月決標，113 年 2 月開工進行原址建築物拆除、地下室擋土支撐、土方開挖作業等作業，114 年將進行 1F~7F 及屋頂層 RC 結構體混凝土澆置、筏基及 B1F 水泥砂漿粉光、廁所防水施工等事宜，工程預定 116 年底竣工。
- (二) 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 2,969m<sup>2</sup>，總預算 1 億 9,000 萬元。112 年開標流標，並召開流標檢討會議，設計單位修正設計資料，後因涉及項目調整，提報校內行政程序，經 112 年 9 月 13 日 112 學年度第 3 次校務協調會決議，成立工作小組再研討設計調改事宜。112 年 11 月 15 日校史館調改工作小組第 1 次會議決議，全案重新設計，原委託設計案終止契約，113 年使用單位另進行空間規畫及需求確認後，再行委外協助撰寫規劃構想書。114 年預計重新辦理校史館使用目的及空間需求檢討。
- (三) 「男生宿舍改造計畫整體規劃報告書 RE-GROUND」第一期預算為 9,243 萬 5 千元，112 年 6 月 7 日教育部同意本校第一期補助案申請，112 年賡續辦理規劃設計事宜，113 年完成基本設計，並辦理工程發包及結構補強作業，預計 114 年竣工。
- (四) 興大方舟植物園新建工程：本案為配合本校南投分部規劃發展，協助政府進行活絡地方建設，建置中部原生受威脅植物之展示及栽植培育空間、建立中部地區社會大眾與校園學生共享之植物園區，推動中臺

灣植物保種收集、保育及教育工作等，爰辦理方舟植物園新建工程，本案位於南投市光明路段 25 地號緊鄰本校刻正建置之昆蟲博物館新建工程，總面積約 3.58 公頃，新建工程項目包含展示溫室、植物園服務中心(含辦公室及販賣店)、戶外景觀區植栽及景觀步道改善、內轆溪停車場整建等，工程總經費 2 億 5,836 萬 1 千元，由教育部公共建設經費補助 1 億 6,793 萬 5 千元，校務基金自籌 9,042 萬 6 千元；112 年辦理基本設計及文化資產保存送審等事宜，113 年編列 4,439 萬 1 千元(公共建設經費補助 3,032 萬元，自籌 1,407 萬 1 千元)，因案涉及財務計畫調整，於 113 年 4 月 24 日向農業部申請計畫變更，6 月 25 日農業部將變更計畫陳報行政院協調審議，需俟審議確認預算來源無虞後，始得辦理後續事宜。預計辦理溫室、植物園服務中心結構體施工等事宜，工程預定 115 年竣工。

- (五) 惠蓀林場保種展示溫室及周邊步道與灌溉工程：臺灣擁有豐富的生物多樣性，在極端災害衝擊與人為開發的影響下，導致許多原生物種棲地的滅失。為避免上述受威脅植物的滅絕，本校積極執行野外種原採集與繁殖保存工作，降低瀕危物種的滅絕風險；同時強化植物的展示與教育功能，提供社會大眾接觸及瞭解原生特稀有植物的機會。爰辦理「惠蓀林場保種展示溫室及周邊步道與灌溉工程」。本案位於南投縣仁愛鄉惠蓀林場，工程項目包含惠蓀雙十字型溫室工程(新設溫網室總面積為 1,575 平方公尺)及暫存場改善工程、建置基礎設施(包含停車場、水源整理及廁所等)、戶外景觀步道改善等，工程總經費 1 億 1,101 萬元，由教育部公共建設經費補助 7,215 萬 7 千元，校務基金自籌 3,885 萬 3 千元，工程預定期程自 112 年至 115 年。113 年刻正辦理「惠蓀林場植物方舟計畫主體工程」公告上網招標中、「惠蓀林場植物方舟計畫步道整修工程」已完工結案及「惠蓀林場受威脅植物暫



存培育場改善工程」預計 113 年 10 月 7 日辦理驗收作業、「新化林場植物方舟計畫暫存培育場新建工程」本案於 113 年 6 月完成預算書備查，目前已向台南市政府辦理簡易水保申報作業；113 年編列 1,805 萬 6 千元(公共建設經費補助 1,455 萬 5 千元，自籌 350 萬 1 千元)，預計四案工程持續進行施工等事宜，總工程預定 115 年竣工。

- (六) 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，113 年編列 330 萬元，同步向教育部爭取補助經費概估 510 萬元，辦理社管、生機及綜合大樓各 1 部電梯汰換，113 年竣工；生機大樓及綜合大樓各餘 1 部電梯預計 114 年進行汰換，114 年編列 339 萬元，同步向教育部爭取補助經費概估 791 萬元，辦理化學大樓 2 部、作物及動科大樓各 1 部電梯汰換，預計 114 年先行汰換化學及作物大樓電梯汰換，餘化學大樓及動科大樓各 1 部電梯預計 115 年汰換。
- (七) 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，本案原申請教育部「110 年永續發展與教學創新計畫」補助案，後於 111 年預算分配會議，主席決議本案緩議，請總務處後續評估年度校區環境改善及房舍整修計畫項目進行優先順序，茲因 113 年度修繕已預為規劃，著手評估本案之節能效益，擬排入後續年度修繕計畫。
- (八) 校園路面改善案：近年配合臺中市政府進行校區污水下水道改管，分別於 110 年及 111 年校區路面進行開挖作業，且於 112 年接續辦理全校光纖及聯外光纖重新佈設施工，以致無法全面重新鋪設，謹就坑洞及不平整處做局部修繕，致使影響到全校道路路面崎嶇不平，經盤點後，將全區規劃辦理全校道路計畫性鋪設，首為嚴重路段中興路(大門

口至籃球場路段)、大學路路段、中興西路及人車通行量較高路段將重新鋪設；另因應氣候變遷時有暴雨致雨水不及宣洩，於路面重新鋪設之際同步檢視路面水溝進行修補或新增，以避免路面積水所致之通行危險，本校 113 年透過校友捐贈，同步爭取教育部補助經費 1,865 萬元，113 年 9 月開學前完成主要道路鋪設，10 月底前完成水溝及次要道路鋪設。

(九) 本校中興新村籌備處於 112 年 8 月 22 日函送「南投分部大學城建置計畫(112 年至 116 年)提案計畫書」予教育部，為妥善運用區內相關建築及空間資源，結合居民及未來使用需求。「中興大學南投分部大學城建置計畫」，112 年教育部匡列 8 億 7,000 萬元支應建置需用經費，惟因配合前機關點交延遲及文化資產審議等問題，保留 6 億 5,094 萬元，113 年行政院補助 8 億 5,000 萬元，後續俟經費補助配合現況(房舍搬遷、騰空作業等)，滾動式調整整修期程，以利加速本校大學城建置計畫推動。114 年預計完成啟動計畫及推動項目如下：

1. 新建工程：共計 2 案新建工程，預定工程期程 112 年至 115 年。

(1) 昆蟲博物館建置計畫：本案預定設置位於光榮東路二街(近金城社區路段)所夾之一空地，預計規劃為地下 1 層、地上 3 層，總樓地板面積 4,050 平方公尺，112 年完成委託專案技術服務(含監造)案，辦理使用需求書及可行性評估作業，113 年完成統包工程發包作業，預計 114 年辦理基本設計、細部設計、建造執照申請及工程開工等事宜，預計 115 年竣工。

(2) 永續綠色科技大樓新建工程：本案位於南投分部光復國小南側現有空地，預計規劃為地下 1 層、地上 3 層，總樓地板面積 7,027.6 平方公尺，112 年委託專案技術服務(含監造)案，辦理

使用需求書及可行性評估作業，預計 114 年辦理基本設計、細部設計、建造執照申請及工程開工等事宜，預計 115 年竣工。

2. 依「南投分部大學城建置計畫(112 年至 116 年)提案計畫書」及配合文化資產保存法規定送南投縣政府文化局審議進度，逐年預計竣工工程項目有：

- (1)預計 113 年竣工：A. 南投分部綜合大樓二期裝修工程(含重電系統建置)、B. 舊園藝系館整修工程、C. 材料專業學院整建工程、D. 金屬研發中心整建工程、E. 循環經濟研究學院整修工程，共計 5 案整修工程，陸續依據工程施工預定進度辦理後續驗收及結算等相關事宜。
- (2)預計 114 年竣工：A. 數據與人工智慧專業學院整建工程、B. 智慧科技整合研發中心整建工程、C. 智慧運輸發展中心整建工程、D. 全球變遷生物學展示區建置計畫、E. 南投校區籌備處成果展示互動中心室內裝修及戶外景觀改善工程、F. 環境設計與氣候變遷專業學院整建工程，陸續依據工程施工預定進度辦理及招標策略，辦理後續驗收、結算及完成發包作業等相關事宜。
- (3)預計 115 年竣工：A. 行政大樓(含臺灣國立大學系統)整建工程陸續依據招標策略完成發包作業、B. 運動體育活動區(國民運動中心)整建工程，陸續依據招標策略完成發包作業，112 年委託專案技術服務(含監造)案、113 年使用需求書及可行性評估作業及工程發包作業等相關事宜。114 年行政大樓配合原進駐單位點交期程辦理規劃設計，運動體育活動區辦理體育館整修及增建之細部設計。

(4)其他如學人宿舍及國際學舍等閒置宿舍整建工程，(全期約 370 戶，113 年整修 29 戶，修繕 114 年預計 70 戶)，陸續依據招標策略完成發包作業，112 年依據點交進度及使用單位需求完成設計，工程施工將配合文化資產保存審議進度於 112 年積極趕辦整修作業，於 113 年完成 29 戶整修工程，預計 116 年完成 370 戶整修目標。

3. 綜上，112 年保留 6 億 5,094 萬元，113 年南投分部編列 8 億 5,800 萬元，案內共計 22 個子計畫(含 2 案新建工程)，除上述各項整修及新建工程 18 項子計畫外，餘 4 項子計畫將依據各案預定規劃期程及進駐單位使用需求分年度辦理整修及新建作業，期於 116 年達成中興新村南核心(大學城)建置計畫。

十、大學節能及電力韌性推動建置案：為規劃淨零碳排校園，於南投分部及校本部規劃設計建置校區微電網以淨零校園為目標，初步規劃在南投分部循環經濟研究學院，建置再生能源發電設備，另於校本部擇合適地點建置儲能設備，期於未來可應用在校園用電高峰時，作為調節的儲能電池使用，打造南投分部校園兼具環保與能源需求的電能供應裝置示範基地，並向台灣電力股份有限公司爭取經費補助約 1 億元，預計 113 年完成校區微電網委託專案管理及工程採購作業，預計 114 年完成工程施工作業，以期達到效能。

十一、校友服務，強化與校友鏈結，推動專案募款，增進募款績效：

(一)以數位校友證取代實體校友證，每年舉辦應屆畢業生下載興大校友 APP 活動，提供校友停車證線上申請、圖書館入館、特約商店優惠等服務；透過校友 APP、校友電子報、FB 粉絲專頁，提供即時校園動態

及推播獎學金影片，增進校友對校務發展瞭解與認同，提升校友回饋協助母校發展之意願。

- (二) 辦理傑出校友、傑出榮譽校友及捐資興學表揚典禮，積極參與各地區（系所）校友會活動，校慶期間出版興大校友及傑出校友刊物，作為校友與母校交流園地，串聯校友間網絡鏈結，運用校友資源挹注校務發展。
- (三) 籌組「傑出校友暨榮譽校友聯誼會」，本校校友在各行各業均有傑出表現，將藉此增進校內師長與校友交流，交換最新產業發展及研發成果資訊，攜手共創提升產學合作與研發能量。
- (四) 設置校友企業講座，邀請全球各地具有專業知識、技能、經驗校友擔任講者，透過遠距講座方式交流分享，薪火相傳；辦理參訪校友企業及校友專題講座分享，促進產業交流並提升科技知識素養。
- (五) 持續推動校、院、系級專案募款，全校性募款包括百年慶校史館、興翼計畫獎助學金、助學功德金及懷璧獎等四項；配合學院及系所業務發展，已建置募款專案包含獸醫系-浪愛齊步走、學生社團-聲動世界：支持興大合唱團參加國際大賽、孫守恭教授植物病理學術獎勵金等二十四項。將持續優化捐款系統，提供 Web 與手機版本，簡化捐款流程，增進募款績效。
- (六) 為持續穩定獎助學金來源，幫助本校經濟不利學生能夠安心就學，將透過三個方式進行推廣：1. 每年彙整同學感謝信函，寄給曾經捐款人；2. 於校友活動中播放獎學金推廣影片；3. 所有捐款均公佈在本校芳名錄，使捐款人清楚善款流向與使用情況，並舉辦公開褒獎活動，表彰捐款人貢獻，以達成拋磚引玉效益。

十二、 社會責任資源整合，強化師生參與，推動社區導向學習課程，從在地需求出發推動本校特色社會責任計畫：

- (一) 積極協助 USR 團隊對外露出，以新聞報導、專題影片、專訪、成果展、參與校外競賽，於「興放送 NCHU podcast」節目重點宣傳 USR 計畫，呈現年度重要亮點，主動推廣本校善盡社會責任之成果。
- (二) 辦理 USR X CSR 媒合座談會、跨校共培等活動，邀請校外專家學者，進行團隊育成輔導，亦協助連結外部資源與跨校交流。
- (三) 擴大整合校內各單位行政、教學與實踐資源，完善 USR 校內組織結構。
- (四) 辦理 USR 服務優良獎項甄選，表揚積極投入社會責任之師生。
- (五) 推動社會實踐系列創新課程，鼓勵教師規劃以 USR 計畫實踐場域(社區)為輔助上課地點，協助 USR 計畫組成教師社群與成立跨領域學程。
- (六) 為有效聚焦 USR 計畫執行方向，USR 團隊採分級制度。
- (七) 成立個案輔導團召開輔導會議，針對 Hub 或以上層級團隊進行個案輔導。

十三、 落實專利補助，並運用專利評估制度，加以輔導教師提出專利申請，於研發成果申請專利時，先進行專利檢索以提升及優化專利品質，進而增進廠商授權意願。

十四、 透過國科會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。聚焦三大產業主軸（智慧製造、農食生技、醫療照護），兩大議題發展（綠能減碳、資安卓越），聚焦產業能量，強化跨校資源鏈結、跨域人才培育、專利推廣、技術媒合及國際鏈結，協助產業快速對接國際市場策略及新增產學服務

內容，精準行銷、持續精進，以期增加產學合作案件及計畫金額規模，促進產業發展及強化學界與業界雙向交流。

十五、 打造優質育成場域以技術與人才為底蘊，整合產官學研各界資源，提供多元且高質量之產學合作服務，包含招募育成廠商、價創計畫、衍生企業等新創團隊進駐本校育成空間，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；及積極建置南投分部綜合大樓 1~3 樓作為創新育成 2.0 基地，Knowledge Exchange Innovation Hub(NCHU KeINN Hub)，持續促進產業界與學術界交流，媒合本校師資與廠商合作進行產學研究孵化事業。

十六、 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」，鼓勵本校師生投入科研創業行列，將研發成果落地應用推向商品化，藉以活絡產業創新增值動能及活化研發創新價值鏈，促進產業前瞻研發動能以及成立學校衍生新創事業，創造興大產學品牌價值。

十七、 創設 0-2 歲托嬰中心，112 年爭取衛生福利部經費，規劃與校外專業托育機構合作，在本校小禮堂 B 棟廂房一至二樓(含前廣場)設置托嬰中心，將招收 60 名嬰幼兒，對象以校內職員工之子女為優先。本案經校務協調會議、托嬰中心專案小組歷次會議決議，採「準公共服務」營運模式，匡列監造設計及場地工程總經費計 1,448 萬元，未來擬每月向營運廠商收取 5 萬元之場地使用費，預計 114 年 7 月開始招生。

十八、 為提昇本校之友善工作環境，健全勞動制度，促進勞資和諧，將於 114 年度廣續參加臺中市幸福職場評選獎勵活動，以期與勞工夥伴共同打造和諧、健康、友善、共融及永續的幸福職場。

十九、 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，已於惠蓀堂、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、圓廳及田徑場看台、生科大樓、農環大樓、作物大樓、土木環工大樓、及本校南投分部綜合大樓、數據與人工智慧專業學院大樓等建物頂樓完成太陽能光電發電系統建置。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。辦理校內出租場地設置電動車充電樁，強化資產利用並落實低碳校園。
- (二) 針對校內外已出租之場地，於契約期限到期前辦理續約或重新公開標租程序，114 年持續委外出租營運增加學校收益。



## 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，運用有限資源，妥善配置年度經費，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。

各單位就下年度業務計畫提出收支預估後，由主計室彙編概算提案送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。

未來三年本校資金來源、用途及可用資金變化情形之預計，係以 114 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 115 及 116 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：114 年度學校教學研究補助收入中含系統功能增修等一次性補助項目，故 115 至 116 年度減少編列；115 至 116 年度因南投分部大學城建置計畫補助經費，故其他補助收入預計小幅成長；因少子化效應及高學歷市場人力供需趨近飽和等因素，學生人數難有顯著成長，故學雜費收入預估持平；鼓勵教師對外承接計畫及推廣教育業務，預計政府科研補助或委託辦理、推廣教育等收入微幅成長；綜上，114 至 116 年度業務總收入預計小幅成長。

(二) 業務總支出：114 年度因配合政府調整待遇，以及 114 至 116 年度人員晉級與執行補助或研究計畫需求，致教學及建教合作成本與管理費用及總務費用預計微幅增加；另其他成本及費用增加係因南投分部大學城建置計畫陸續完工，將增加折舊、折耗及攤銷費用；故 114 至 116 年度業務總支出預計增加。

(三) 收支短絀：114 至 116 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 114-116 年度收入來源及支出用途預計表

單位：千元

項目/年度	114 年度 預計數	115 年度 預計數	116 年度 預計數
<b>一、業務總收入</b>	<b>5,796,951</b>	<b>5,857,227</b>	<b>5,917,995</b>
<b>政府補助收入</b>	<b>2,378,745</b>	<b>2,434,469</b>	<b>2,488,937</b>
學校教學研究補助收入	1,880,948	1,854,211	1,854,211
其他補助收入	497,797	580,258	634,726
<b>自籌收入</b>	<b>3,418,206</b>	<b>3,422,758</b>	<b>3,429,058</b>
學雜費收入(淨額)	788,140	788,140	788,140
產學合作收入	450,000	450,000	450,000
政府科研補助或委託辦理之收入	1,552,400	1,555,000	1,558,000
推廣教育收入	70,000	70,300	70,600
資產使用及權利金收入	215,348	217,000	220,000
財務收入	55,192	55,192	55,192
受贈收入	49,000	49,000	49,000
其他自籌收入	238,126	238,126	238,126
<b>二、業務總支出</b>	<b>6,339,761</b>	<b>6,427,358</b>	<b>6,500,721</b>
教學研究及訓輔成本	3,191,096	3,266,183	3,336,532
建教合作成本	1,862,000	1,865,000	1,867,000
推廣教育成本	63,000	63,270	63,540
學生公費及獎勵金	222,000	222,000	222,000
管理費用及總務費用	597,552	600,552	601,552
財務費用	3,170	3,071	2,815
其他成本及費用	400,943	407,282	407,282
<b>三、預估賸餘(短絀)</b>	<b>-542,810</b>	<b>-570,131</b>	<b>-582,726</b>

## 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)

114 至 116 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、房舍整修工程經費，及南投分部大學城建置計畫、國際獸醫防疫人才培訓中心暨獸醫教學醫院、興大方舟植物園新建工程、惠蓀林場保種展示溫室及周邊步道與灌溉工程與校史館等新(整)建工程經費。

表二 114-116 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	114 年度 預計數	115 年度 預計數	116 年度 預計數
<b>一、固定資產、無形資產及遞延費用擴充明細</b>	<b>493,206</b>	<b>1,464,407</b>	<b>2,150,056</b>
土地改良物	2,000	2,000	2,000
房屋及建築-其他項目	38,000	38,000	38,000
房屋及建築-南投分部大學城建置計畫	0	330,064	817,844
房屋及建築-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	71,918	180,000	157,102
房屋及建築-興大方舟植物園新建工程	0	149,380	0
房屋及建築-惠蓀林場保種展示溫室及周邊步道與灌溉工程	3,501	61,701	0
房屋及建築-校史館新建工程	0	25,000	96,937
機械及設備	291,574	298,574	295,073
交通及運輸設備	13,730	14,430	15,592
什項設備	60,080	70,080	99,361
無形資產	7,003	7,003	7,003
遞延費用	5,400	288,175	621,144
<b>二、固定資產、無形資產及遞延費用之財源</b>	<b>493,206</b>	<b>1,464,407</b>	<b>2,150,056</b>
國庫撥款	212,330	1,013,648	1,709,860
營運資金	280,876	450,759	440,196

## 三、未來三年可用資金變化情形預計(詳表三)

本校預估 114 年度期末可用資金為 16.07 億元，預估至 116 年度期末可用資金為 16.06 億元。

表三 114-116 年度可用資金變化情形預計表

單位：千元

項目	114年預計數	115年預計數	116年預計數					
期初現金及定存 (A)	3,606,080	3,862,743	3,863,828					
加：當期經常門現金收入情形 (B)	5,786,351	5,846,627	5,907,395					
減：當期經常門現金支出情形 (C)	5,241,227	5,322,485	5,395,848					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	212,330	1,013,648	1,709,860					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)	493,206	1,464,407	2,150,056					
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)	6,585	11,298	11,495					
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J) (*2)	- 1,000	- 61,000	- 61,000					
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	3,862,743	3,863,828	3,862,684					
加：期末短期可變現資產 (L)	48,500	48,500	48,500					
減：期末短期須償還負債 (M)	2,304,697	2,304,697	2,304,697					
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)	1,606,546	1,607,631	1,606,487					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	2,727,347	1,693,027	-					
政府補助	2,286,506	1,477,888	-					
由學校已提撥之準備金支應(*3)	-	-	-					
由學校可用資金支應	440,841	215,139	-					
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	114年餘額	115年餘額	116年餘額
女生宿舍誠軒大樓新建工程	107	111-127	100%	1.80%	100,000	81,788	76,012	70,131
興大二村男生宿舍新建工程	110	114-130	100%	1.65%	100,000	99,088	93,566	87,952
備註：								
1. 有關南投分部大學城建置計畫所需整修工程及維護管理費，依據112-116年中長程公共建設計畫核定本及114年度公建計畫審議結果編列。								
2. 購置復興校區土地(第一、二期)116年底預估尚待支付數1,016,308千元。								

## 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

落實員額精簡及節能減碳措施，期擷節開支，以提升財務績效。

- (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。除上述員額進用控管機制外，本校以自籌收入支應編制外人員之人事費等相關經費，合計總數均不超過最近年度決算自籌收入百分之五十。
- (二) 節能減碳：配合經濟部於 109 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，並透過校內教育訓練向教職員工生宣導節能減碳政策重要性，並積極落實節能減碳措施，以擷節經費支出。為規劃淨零碳排校園，於南投分部設計校區微電網、太陽光電創能，以淨零校園為目標，規劃在南投分部循環經濟研究學院，建置再生能源發電設備，另於校本部擇合適地點建置儲能設備，期於未來可應用在校園用電高峰時，作為調節的儲能電池使用，打造南投分部校園兼具環保與能源需求的電能供應裝置示範基地，預計 113 年完成校區微電網委託專案管理及工程採購作業，預計 114 年完成工程施工作業，以期達到效能。

## 二、 開源措施

以各種不同來源面向除穩固經營學校辦學成效增加收入外，並以活化資產運用與募款方式進行開源，概述如下：

(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、配合國家政策及重點領域人才培育、國際學生等外加名額學生，以提升入學人數，促進生源多元化。另鼓勵已有畢業證書之研究所新生提前一學期入學就讀，以穩定學生就學狀態。

(二) 建教、產學合作收入：

1. 使經費能做合理、合法及有效之運用，訂定「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範圍。其中，行政管理費訂有校、院、系及產學研鏈結中心媒合案件之分配比例，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. 鼓勵教師積極研提國科會及教育部之重要專案計畫，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. 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，以增加計畫徵求訊息之曝光度，提高教師獲取訊息之即時性、便利

性及完整性，此外，亦另將整合型計畫或重要專案計畫之徵求訊息，依其研究領域以電子郵件提供予相關學院院長，使院長得以聚焦重點資訊進而鼓勵符合資格之教師或協調相關專長之教師籌組研究團隊研提計畫，提高計畫研提率。

4. 建置「產學合作專區」網頁，設置產學媒合窗口收集及媒合廠商之產學合作需求，並提供廠商快速搜尋本校教師學術專長、技術及儀器設備服務之平台，亦提供產學計畫徵求相關資訊供本校教師快速查閱，期望藉此專區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3年內承接建教合作計畫管理費績效及件數、技轉實收總額、執行各部會計畫產出之研發成果技轉或授權件數、國內專利且獲技轉或授權數、國外專利數及品種權件數之產學積分，再依據產學積分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. 以本校為首，透過科研產業化平台區域鏈結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，透過各校研發能量，整合區域產官學量能，積極推動跨校產學合作，加強產學合作的深度與廣度，強化產業鏈結與擴大結盟能量，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、台中港科技產業園區、台中港關連園區、南崗工業區內上千家廠商，提升對外服務收入。其透過成立「五方醫療聯盟」及「中部無人機產業智慧製造聯盟」等產業聯盟，鏈結跨區域科技園區及跨大專院校之產學研能量，聚焦於醫療照護及智慧製造領域，將發揮產業聚集效應，促成更多跨校產學合作；此外，更透

過本校與瑞思資訊、聖暉工程等公司之國際學生返鄉就業合作計畫、教育部促進國際生來臺暨留臺計畫-國際產業人才教育專班」(新型專班)計畫；與越南胡志明市國立大學智慧財產權與技術轉移中心簽署產學合作協議備忘錄，促進海外學研團隊來台合作研發與技轉，攜手啟動科研新南向、臺越國際跨校合作；並透過國合會陪同中美洲農牧保健組織來訪討論建構未來台灣與中美洲國家動植物防疫合作平台，輔導中美洲相關技術研發及媒合跨國企業應用之可行性，實踐「引進國際目標、促進國際產學合作、海外學研團隊新創研發」的合作目標，將為本校帶來更多國際合作機會，提升產學合作收入。

(三) 場地收入：

1. 總務處所轄大型會場-惠蓀堂及圖書館七樓會場，部份設備不符現代化場館功能所需且建物老舊有漏水情形，將規劃逐步汰換各項軟硬體設備及進行漏水改善。期能有效提升場館使用的方便性及近接性，進而提升場地的借用頻率，從而加強挹注校務基金收益，達到永續經營管理，朝向自給自足的目標努力。
2. 111 年本校新增南投分部，場館設施逐步撥交，總務處轄管公共區域租借亦同步辦理，本處將逐一盤點建物及設備現況，分批適時整修，並訂定合理的收費標準，公告開放租用，增添場租收入挹注校務基金。
3. 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。

(四) 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。

(五) 捐贈收入：由於疫情影響限制實體募款活動的舉辦，因應疫情解封，將積極參與校友活動提升校友對母校及母系連結度，配合校園主題活動進行實體勸募、聯合各院系所推出募款專案，並藉由新媒體的互動拉近與校友距離提升捐款意願，及推動線上小額募款、新增定期定額捐款服務，維持校務基金穩定成長及提升捐款人次。

(六) 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。

(七) 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。積極開發與外部平台合作之多元技術推廣管道，透過平面、網路行銷、與公協會合作及參加各式技術媒合活動等方式，提高技術曝光度。使廠商更了解技術內容及用途，以提升技術移轉或產學合作機會。

(八) 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，校務基金投資以保本穩健的台幣及美元定期存款為主，因美國聯準會(FED)升息及通貨膨脹影響，台灣在近 2 年多來升息了 6 次，利息收入穩定地增加，惟美國聯準會已啟動降息，將影響央行利率政策，恐影響未來利息收入。現有美元定存以續存為原則，利息視新台幣兌美元匯率貶勢情形進行換匯，以放大投資效益，並分散風險。另進行多元投資分批購買海外股票型基金及債券型基金，獲取基金配息，增加投資收益，並持續觀察國際趨勢及金融市場走向，定期召開投資管理小組會議，審視股(債)型海外基金整體績效。

(九) 農林作業組織收入：

1. 實驗林管理處：

(1) 惠蓀林場：完成餐廳廚房及用餐區整修工程、新建廁所工程、梧桐山莊整修工程以及步道指示牌與解說牌更新等各項建設，以提供友善環境，營造共融設計之環境體驗。另利用自產疏伐木積極研發林產物相關之產品，發展林下經濟示範園區，試驗性栽植培育咖啡樹、土肉桂，打造咖啡特色商品及惠蓀桂族品牌，持續與蜂農合作試驗進行林下養蜂生產惠蓀蜜，並以惠蓀特色月桃作為原料，推出新產品月桃露，持續創造營收。持續推展惠蓀林場相關住宿及活動優惠，如與校友聯絡中心積極辦理畢業校友聚會、醫護警消專屬優惠、能高山莊一泊二食、惠蓀今夏一日遊等促銷活動；以及辦理惠蓀林場場慶(5月1日)，規劃活動內容包含部落小市集、咖啡品嚐、繩索攀樹、愛玉體驗等活動，積極開發新的DIY及環境教育體驗課程，如自然生態導覽、攀樹課程、植物上板、愛玉體驗、小小獵人、夜觀螢火蟲等課程，提供深度探索的知性之旅，未來將繼續發揮敦親睦鄰精神與部落合作，推出賽德克族傳統織布體

驗、星空音樂會、檸檬果醋、Q 梅、醃漬梅、梅子酵素、梅酒製作等活動，發展在地特色、推廣原鄉文化，善盡大學社會責任。

- (2)新化林場：小木屋及竹棚新建案持續進行中，室內外空間增設教育解說設施及設備。沖澗池周邊夜觀課程動線及環湖步道改善工程已於 113 年 7 月 19 日完成第一期清淤部分，接續辦理第二期環湖步道改善工程，預計於 114 年上半年完成，完工後有助於各項課程進行。另逐步優化林場教育性、遊憩性之軟硬體設施，以提升遊客滿意度並增加入園人次，擴大辦理在地小學及森林水保環境教育等相關活動及跨機關合作辦理大型活動，如與農業部農村發展及水土保持署臺南分署跨域推廣農村遊程與魅力農店、假日小農市集、森林水保環境教育等活動。並持續推廣林下經濟自有品牌農產品，例：76 森林咖啡系列、桃花心木蜜等，加強各類行銷宣傳，邀請並協助附近小學前來林場辦理戶外教學活動，除增加林場收入外，提升林場能見度並落實大學社會責任。

## 2. 農業試驗場：

- (1)有機稻米生產：調整稻米生產品種之比例，以因應市場需求增加收入，114 年將增加高雄 145 品種種植面積 20%，降低台農 71 號種植面積 20%，另開發 GABA 米以及適量增加台南 14 號種植面積。
- (2)農牧循環經營：延續 112 年啟動之農場循環經濟操作，持續與畜產試驗場合作生產放牧雞蛋，114 年將汰換雞隻，飼料玉米種植面積加倍，以降低飼料成本。並將玉米梗製成生物碳，降低農場產品之碳足跡。另利用學生實習所留之茶葉，生產茶焗蛋每月 400 顆。
- (3)場地使用：擬適時提高現有空間租用契約租金，以補貼場地日漸增高之維護費用。專案修整基因轉殖園區之隔離牆並設置其廢棄作物之處理場，擬提高租金 10%以因應所需。持續修整舊行政大樓之小型教育中

心，增加套房型宿舍二間，可對外開放租用並可供課程實作競賽、學生暑假實習、國際生駐點實習等之場地與住宿。設置合格之茶葉品評室，規劃丙級製茶師之考場，以增加製茶廠場地使用率與收入。

(4) 綜合規劃:持續 113 年規劃之小包裝有機米，藉以擴大小用量之客戶群；並開發茶焗蛋與香草茶包之生產。114 年將推出結合小包裝米、茶焗蛋與香草茶包之禮盒，並開發蓮花田與龍眼園之產品。

3. 園藝試驗場：生產計畫除葡萄、茶葉生產、海芋切花、栗子南瓜及繡球花盆花催花處理之收入外，自 112 年起加強試驗與生產種類如下：

- (1) 網紋洋香瓜：與園藝系師生合作，生產高品質日本阿露絲網紋洋香瓜，在師生實習研究之餘，亦作為頂級商品銷售。
- (2) 奇異果：已收集各種品種如中興 3 號及 4 號、黃金奇異果，除可提供為學生教學、研究與實習材料外，亦可商業生產。
- (3) 蘋果：已收集台灣原生蘋果屬植物種源與嫁接富士及輕津商業品種，可提供園藝學系師生教學、實習與研究之材料，期待能商業生產。
- (4) 啤酒花：加強新興作物啤酒花試驗研究。
- (5) 南瓜：增加種植品種，吸引消費者目光。
- (6) 新興果樹：如藍莓等具市場吸引力之苗木及果實生產。
- (7) 花卉銷售：結合園藝系師生成果：如聖誕紅、麒麟花、矮牽牛等興大育成品種，推廣及行銷新品種，創造雙贏。
- (8) 葡萄苗：接受產業委託，協助辦理進口葡萄苗檢疫隔離管理栽培，提升本場社會責任貢獻，並可增加年收入。

- (9) 種苗：因應種苗市場逐漸萎縮，人力成本消耗漸增，已縮小種苗販售項目及數量，精準鎖定數樣本校特色作物，氣候變遷愈來愈大，園藝作物栽培管理越來越不容易，希望配合自動化管理方式，增加管理效率。並透過網路團購、實體商店銷售及不定期促銷活動，拓展客源以增加營業收益。

此外近年陸續完成場區維護及設施維護及新建作業，以維護場區工作人員安全及提升工作效率，如高冷地分場場區道路改善、簡易設施屋頂塑膠布更新、茶園圍籬架設、葡萄中心溫室加裝天窗捲揚、棚架設備更新等，藉由改善設施與設備升級，強化果樹耐候性，確保各項產品品質，另增購曳引機、挖土機、噴藥機、割草機等新型農機，減少營運人力負擔，以提升生產效率。

4. 食品暨生技實習工廠：本廠之業務收入主要來源乃是藉由學生加工實習及本廠招募學生產製之各項實習產品，透過本校實習商店進行銷售所產生之價差利潤所致。其次為配合各農政單位辦理各項短中期訓練班所衍生之場地、設備使用費收入。為增加本廠之業務收入擬針對以下幾點進行努力：

- (1) 對本廠現有之架上實習產品（如醬油類、肉類、飲料類及其他類別），針對近年來銷售狀況定訂計畫性生產及促銷活動，提供長期及穩定貨源並提升銷售量，以維持本廠之基本收入來源。
- (2) 本廠於 111 年 3 月起於實習商店推出週四歐包日，並於暑假期間配合高教深耕培訓學生烘焙產品製備並於實習商店推出相關產品，深獲消費者好評，計劃於每年寒暑假期間研發並增加烘焙產品品項之推出，一方面可延續高教深耕計畫，一方面可藉由相關產品之上架增加本廠之收入。

- (3) 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，藉以提升本廠各場域、教室及設備之使用率，除了可提升教育本職、回饋社會之目的外，更可溢注本廠之場地、設備使用費。
  - (4) 持續配合政府(行政院農業部農糧署)辦理「農村再生計畫」及「農產品區域加工中心」工作，以提升本廠現有設備之規模及多元化，除了可提供有需要進行試產之農民及團體進行實作，更可供本校師生進行相關研究之需；更可藉由設備之出租使用而增加本廠之場地及設備使用費收入。
  - (5) 研發生產多元化商品以供市場之需，並期能提升產品銷售量以增加收入做為本廠設備維修及增購相關教學設備之經費來源之一。
5. 實習商店：持續落實發展「有機、友善、產銷履歷」之教育與推廣，除積極推展銷售本院各單位及研發輔導、建教合作之產品外，113 年實習商店經營運用兼具整合教育研究、行銷推廣服務與農產品展銷之實踐場所推廣以在地特色、優質安全、自然風味的農產品為發展主軸，結合本校有機農業推動中心輔導之有機、友善單位商品媒合後上架販售，增加商品多元化，並結合各區農漁會、青農團體及在地有機農友等優質單位，不定期辦理推廣展銷教育活動提升消費者購買意願；持續實踐、善盡大學社會責任，提升學校師生及社區鄰里對於有機飲食及環境的重視，配合本校產業減碳推廣辦公室共同執行「113 年公私立大專院校辦理淨零綠生活教育計畫」，推動校園食農教育，引導師生支持、認同在地農業、選擇有機食品、珍惜食物少浪費、重視環境保護、地產地銷永續農業，以降低個人碳排放。台鐵便當擴增服務便當品項，深獲師生、社區鄰里好評及喜愛，里仁「安心誠食專櫃」設置里仁永續食材指南：「豆莢內豆子越多，表示商品符合永續指標越多」，推廣優質農產永續經營，增進商店業績成長。114 年爭取政府機關經費補助推動有機食農教育與推廣有

機農產品等活動，另協辦農業部茶及飲料作物改良場於店內建置茶文化傳習所場域，推廣臺灣茶及茶文化體驗。營造落實社會實踐的友善環境，各項業務推動可提升中興大學知名度亦創造商店營業收益。

6. 畜試場：113 年配合國家農業和能源政策，智慧永續農牧場建置，使用畜產試驗場為基地，進行其智慧省工和節能減碳等設備升級，可供畜牧產業升級之方向。畜產試驗場依據工作內容範圍分為家畜、家禽、產品加工、獸醫、產品檢驗以及總務行政六個部門，基於本校已長期深耕於畜牧動物之紮實學術研究、人材培育、產業應用成果上，在既有的設施設備外，強化現代化智慧農業發展之軟、硬體設備，將包括乳牛場可增加自動刮糞機和推草機器人，達到省工及增加飼養效率的目的，另因應牛隻健康與福利，既有硬體設備須維護(保養)與部分更新，以符合牛隻需求，增進動物福利，並減少疾病發生率(乳房炎、蹄病等)和淘汰率；且為提高教育與學生對優良鮮奶認同，近期規劃牧場進行動物福利奶認證以提高鮮奶價值與提供學生畜產品學習與認知。另外進行小牛餵飼系統、體況檢測儀等相關 AI 智慧化設備導入；另外友善蛋雞環境與生產監測系統之建置與場域規劃，做為專業人材培育及產業技術示範基地。此外隨著環保議題日益被重視，廢棄物處理相關設備需進行加強與更新，達到循環農業及增加碳匯之目的。113 年整體計畫目標著重於：糧食安全、環境永續、智慧農業、精準健康、友善農牧之整合性動物產業發展新趨勢之展現。基於現有場域資源，將規劃於中興大學建置完善自動智慧化之乳牛場、家禽智慧化友善試驗場(持續支援保種雞飼養)，使家禽科學研究，更能應用於結合改良及生產實務(推廣)面成為理想之示範場域，目前保有 4 個育種族群、17 個保種族群、共約 3,500 隻雞，是豐富的遺傳資源資料庫。期最終達到穩定提供專業人材與產業技術服務，同時支持畜牧產業持續轉型升級國際化，帶領在動物產業發展與符合社會

大眾需求之目的。提供一個智慧且減碳的畜牧示範場域，可促使畜牧產業朝向自動化和智慧化前進，減低少子化和畜牧產業招工不易等勞動力不足之壓力。近年各國積極進行減低碳排放之相關事宜，臺灣資源仰賴進口，更需提高資源利用率，以達目標。增加飼養效率和畜牧廢棄物利用效率，可達到減碳之目的，期能提升產品銷售量以增加收入來源。

7. 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」之興建及維持醫療業務和營運，院址已移至向上分院並持續著醫療業務及學生實習安置場所。

- (1) 善用有限空間：本院移至向上分院後，受限診療空間有限且較舊院區小，為使每間診間能充分利用，現階段規劃兩名獸醫師共用同一診間，與飼主討論動物狀況後即移至中央處理室檢查處理，將診間之使用率達到最佳化，增加動物診療量創造收益。
- (2) 調整收費標準：本院近 10 年來未曾調整收費標準，為因應疫後物價上漲狀況，113 年將各項收費標準調整提高 15%，後續每年將視實際財務狀況滾動式檢討收費標準，以達到收支平衡目標。
- (3) 合理提高薪資：本院獸醫師之薪資普遍較業界低，院內長期訓練有素及經驗豐富的獸醫師常為更好的薪資待遇，離職轉往其他動物醫院服務，造成 113 年院內獸醫師離職情形較往年為甚。為配合國家提高薪資政策及解決院內獸醫師薪資結構問題，113 年 6 月院長提出合理提高院內總醫師及主治醫師之薪資，並經 113 年 6 月 26 日第 464 次行政會議修正通過。藉由合理薪資之調整，盼能解決院內目前專業人力不足問題及留住資深獸醫師以協助訓練新進獸醫師，同時希冀能吸引業界人才至本院服務，以提升院內醫療品質。



- (4) 推動兼任制度：本院在未補齊獸醫師人力之狀況下，113 年邀請院外經驗豐富獸醫師以兼任方式，至本院協助醫療業務及學生實習，解決院內專業人力不足及提供學生更好的實務經驗。
- (5) 積極配合國家政策之推動：配合最新動物保護法之修訂，本院加強國家政策的宣導，如以張貼海報方式提醒飼主辦理動物晶片植入及登記，並可增加本院寵物登記費(規費)之收入。
- (6) 產學合作互惠互利：本院利用院內候診室現有電視牆，開放績優廠商投放廣告，可增加績優廠商品牌曝光度及本院額外之收入，創造雙贏。
- (7) 持續推動「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」在建工程：積極協助解決在建工程遭遇困難，企盼「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」能如期如質如度完工，以提升本院整體動物醫療服務品質，及為莘莘學子們提供更優質教學環境。

## 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、本校逐年檢討審慎評估人事經費額度，以自籌收入支應編制外人員之人事費比率不超過最近年度決算自籌收入百分之五十，並嚴加控管員額減少人事費支出，惟仍面臨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。
- 三、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，另因應本校成立醫學院及建置南投分部，除積極配合節能減碳與淨零碳排政策目標外，基礎水電費開支亦同步增加仍影響本校節能成效。
- 四、COVID-19 疫情後全球及國內經濟復甦尚未達到疫情前的規模，影響公司部門員工訓練經費編列，加上私立大學與民間教育機構搶食推廣教育資源，且本校為非營利組織，擔負社會服務之功能，收費標準僅能收基本費用，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；現階段配合政府部門政策、私部門產業發展需求、社會大眾多元學習趨勢，擬規劃多元課程及促進校內軟硬體資源共享以增加收入。
- 五、受景氣經濟及外在環境影響，衝擊總務處所轄場地租借頻率與活化投資意願，並影響業界企業借用惠孫堂舉辦大型活動之借用率，進而影響對外汽機車停車收入。
- 六、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；另因應本校接管中興新村閒置空間，建置南投分部，雖獲 112 年以公務預算及行政院公共建設計畫之經費支持外，惟後續維護成本仍影響本校校務基金之規劃。

- 七、受經濟景氣及通貨膨脹等影響造成市場缺工、缺料與因應淨零碳排放政策營建資材碳費徵收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。
- 八、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。
- 九、投資環境面瞬息萬變，臨多重挑戰與機遇，包括全球經濟增長不均衡、通脹壓力、利率上升以及地緣政治風險。本校投資以安全性及收益性為考量，但仍面臨非系統性及系統性風險兩部分，非系統性風險包括公司經營管理，財務或意外狀況等影響，為了保護和最大化投資回報，本校透過分散化投資來降低風險；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，未來可考慮投資於不同地域的市場，減少單一地區經濟或政治波動對投資組合的影響。

## 陸、 預期效益

以教務、學務、研究、國際化、投資效益、校友募款及大學社會責任實踐面等面向概述如下：

- 一、全面提升教師教學品質，營造多元、雙語之教學環境，除推動教師參與高教深耕之各項教學創新計畫、教育部教學實踐研究計畫外，亦配合教育部雙語化政策，實施「全英語課程、學制及學程推動補助要點」、「專業導向英語課程徵件計畫」、「教師試行全英語授課補助計畫」、「領域專長模組化雙語課程」教師社群實施計畫、「跨校、跨學群雙語教學觀課社群實施計畫」等，以鼓勵教師開設 EMI、EGAP、ESAP 相關課程，提高學生學習意願及英語能力之提升；並落實教學檢核與課業輔導機制，促進學生學習成效展現，及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、促進學生學習適性化，推動課程精實與跨域實作，持續提出課程精進方案，並定期檢討系所課程規劃，與時俱進調整課程開授，結合實務課程，培養理論與實務並重之優質人才；同時實施學期 16 週，增設跨領域學習之多元管道，積極開放及鬆綁相關規定，提升學生修讀(微)學分學程、跨域專長、領域模組、院學士學位、輔系及雙主修之意願；另亦積極推動臺灣國立大學系統(共 14 校)與臺灣綜合大學系統(共 4 校)之教學資源共享，提供學生跨校選課、跨校(微)學分學程/輔系/雙主修、國內交換生之合作機制，以促進學生拓展學習視野及多元學習機會，發展自己獨特的 1+n 大學學習履歷，讓自身的專業能力更具競爭優勢。
- 三、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」提升經濟或文化不利學生入學機會，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。

- 四、整合學校資源，促進校內各單位軟硬體資源共享，提升課程品質，並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。
- 五、持續提供興翼獎學金、助學功德金、急難救助金及二十四小時學生安全專線等，完備學生就學與生活協助，強化身心健康資源與活動，優化宿舍與課外活動學習空間，協助學生生涯規劃與職能發展，提供學生全人教育，提升學生軟實力，培育新時代國家領袖。
- 六、學生宿舍是學生學習適應團體生活的一部分，透過持續改善住宿環境優化設施與空間，提供學生舒適且可互動的居住環境，讓宿舍不只是宿舍，既能融入學習、與同儕交流，還具有創意機能、使學習翻轉，校園生活更加充實多彩。
- 七、落實性別平等教育，增加性別友善空間，輔導特殊教育學生、僑生、原住民學生校園學習，促進多元性向及不同族群學生相互理解尊重，辦理友善校園系列活動，創造多元文化共榮，增加學生在校學習幸福感，凝聚學生向心力。
- 八、提升學術論文質與量，增加重要學術研究國際期刊刊登量；提升師均被引用率及國際合作論文，展現研究廣泛的影響力；與國內外政府、學研法人機構延續合作關係，拓展並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；積極延攬國際知名學者，扶植潛力新秀；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。
- 九、積極鼓勵教師申請及執行建教合作計畫，以提升產學合作績效、增加校務基金收入。112 年度本校建教合作計畫（含循環經濟研究學院研發計

畫) 件數共計 1,483 件，總經費共約 24 億 4,760 萬元，計畫總件數及總經費均較前 5 年平均值高。預計 114 年度本校建教合作計畫總件數及總經費將仍較前 5 年平均值成長。

十、擴大招收外籍生，塑造多元文化校園，透過國際化行政支持辦公室提供更友善的雙語服務、行政支援，積極建構友善之國際化教育環境，此外，強化參與國際組織、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。

十一、校務基金投資效益：本校校務基金投資規劃以穩健、安全、獲利為主，投資收益以挹注校務基金推動校務，以達永續經營為目標。校務基金投資除以保本穩健的台幣及美元定期存款外；另進行多元投資自 111 年起分批購買海外股票型基金及債券型基金，獲取基金配息，增加投資收益。本校 114 年度預估利息收入及基金配息為 5,100 萬元。

十二、與校友總會共同成立各地區校友會，強化各地區校友情誼，提升對母校向心力。辦理企業講座，傳承校友經驗。聯合系所推出募款專案，並於社群媒體上廣為宣傳。推動定期定額小額募款，配合校園主題活動，如 30 重聚、傑出校友、傑出榮譽校友及捐資興學表揚大會、傑出校友暨榮譽校友聯誼會等，進行專案募款；114 年預計提升捐款人次 240 人次，捐款總金額至 4,800 萬元。

十三、積極推動 USR 措施，辦理 USR 計畫徵件說明會 1 場、輔導會議或共培/論壇活動至少 3 場、每學年辦理社會服務優良獎項徵選、推動 USR 計畫組成教師社群、輔導教育部第四期 USR 計畫每案成立 1 個跨領域學程、建立「興社會實踐與影響力評估系統」；協助團隊錄製「興放送 NCHU podcast」至少 2 集(20 分/集)，持續擴散 USR 成果效益，深化協助團隊與國內/外相關團體持續進行對話。