



國 立 中 興 大 學

115 年度財務規劃報告書

中華民國 114 年 12 月

目 錄

壹、 教育績效目標.....	1
貳、 年度工作.....	6
參、 財務預測.....	25
肆、 提升財務績效措施.....	30
伍、 風險評估.....	44
陸、 預期效益.....	47

表目錄

表一 、115-117 年度收入來源及支出用途預計表.....	27
表二、 115-117 年度固定資產、無形資產、遞延費用支出及其財 源預計表	28
表三 、115-117 年度可用資金變化情形預計表.....	29

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、醫學院及循環經濟研究學院等 11 大學院，且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；為配合持續成長之教研空間需求，積極規劃推動「南投分部」等新校園建置。校本部佔地 53 公頃，南投分部 82 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 1,533 人（114 年 10 月 15 日統計），學生 17,042 人（114 年 10 月 15 日統計）。

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，落實詹富智校長八項治校理念，以期在既有基礎下推動本校下一階段之躍升。茲歸納 115 年度主要推動教育績效目標如下：

一、跨域學習、適才揚性

以跨領域、永續與 AI 為教學革新三大主軸，適性揚才，縮短學用落差，培育全球高階人才為教學目標。推動跨域方案包括推動跨域專長/領域模組/(微)學分學程/校（院）學士，修改相關法規，進行鬆綁以提升彈性，如 A 系進 B 系出，跨域探索學分等，讓同學能依據興趣適性發展。此外，配合國家產業發展，擴大執行跨領域人才培育計畫，強化產業人才培育。與企業結

合，透過台積電合作半導體人才培育計畫以及台電微電網工程兩個億元企畫，推動 STEM、能源電力、永續循環與半導體等跨域學程模組，完備專業訓練，培養國家與產業所需之高階技術及管理人才。持續與「臺灣大專院校人工智慧學程聯盟」發展 AI 課程模組，提升學生 AI 知能與資訊科技能力，豐富學習深度。並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

在學術研發方面，除推動標竿學校加州大學戴維斯分校(UCD)及德州農工大學 (TAMU)全面合作之外，鼓勵各院與研究中心依領域需求規畫院及中心標竿學校，擴大國際鏈結合作。藉由 AI 賦能計畫，發展智慧醫療、智慧製造、智慧農業的領域，與企業合設研究中心，促進產研升級。

在教育部高教深耕計畫支持下，本校成立三大特色研究中心—「前瞻植物與食糧尖端生技研究中心」、「永續農業創新發展中心」及「鳥禽遺傳資源暨動物生技研究中心」，聚焦植物、動物與智慧農業三大核心方向，致力糧食安全、氣候調適及生物資源永續應用等前瞻議題研究。並結合 AI 科技與永續農業發展，推動智慧永續新農業與綠色經濟轉型，持續引領臺灣農生科技創新發展。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

秉持「人本關懷」理念，致力打造多元共融、幸福宜學的友善校園。創立「孕師減鐘點制度」，完善教職員友善育兒措施，並設立「0-2 歲托嬰中心」，提供安心托育環境，成為兼顧工作與家庭的高教職場典範。

除強化軟硬體建置，營造多元友善環境，自校長上任兩年以來，校園有多達 50%道路翻新，21 處友善工程，25 項新法措施，爭取共 8997 萬經費並舉辦 63 場溝通座談。兩次調升契僱職員比照公務員加薪，專任助理起薪與敘薪級別調漲，種種福利加碼榮獲台中市幸福職場五星獎肯定。

為確保教育公平與學習無礙，推動「興翼獎學金」計畫，協助經濟不利學生安心就學，形塑向上流動的教育契機。並建構完善的學習輔導與心理健康支持體系，結合諮商輔導、學業預警與導師關懷機制，形成從入學到畢業的全方位學生關懷網絡，全面落實「以學生為本」的教育理念。

在教師權益方面，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。在國際化行政方面，設立「國際化行政支持辦公室」與「英語行政窗口」，建置雙語資訊平台 ASK NCHU，積極建構友善國際交流環境，提供師生多面向行政與生活資訊服務。此外，為維護師生權益，落實性別平權，全面實踐 DEI（多元、公平、共融）精神，建構安全、健康、幸福的國際化校園。

四、校務領航、融合共識

為精準定位興大走向，本校以「數據治理 × PDCA 決策」引領校務發展，成立「校務研究中心」，整合教務、學務、研發、國際及產學等跨系統資料，建構全校決策數據基礎，並定期盤點校務議題，針對教學創新、社會責任、產學合作、高教公共性與國際化等面向進行多元分析，深化「以證據為本」的決策文化，強化數據治理與策略規劃能力。

積極推動開放與共創的治理模式，除校務會議、行政會議、全國首創的校務諮詢委員會之外，強化「校務協調會」為溝通與決策之重要機制。擴大辦理各院教師座談、新進教師座談，教職員座談，與學生間的「校長有約」，與校友交流，及建置校務建言系統，重視師生、校友與各界意見、認真回應

並落實於施政。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，開創校務永續發展的新格局。

五、綠色大學、社會實踐

本校以「2040 淨零校園」為目標，在綠色大學的基礎上，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)三個面向推動環境永續、資訊揭露，大學社會責任、地方創生，永續經營、科技創新等策略，全面推動 ESG 治理與永續發展。

教育部最新一期USR計畫，本校五件提案全數獲選，展現本校永續發展、動物福祉、社區營造與生態復育上的堅實實踐力。成立「USR 跨域實踐與共好教師專業成長社群」，並設計學生獎勵機制，鼓勵師生投入USR實踐，共學共好，規劃成立USR系列跨領域學分學程；本校榮獲環境部評選為全國七所「大學淨零試點」之一，率先示範校園低碳轉型、能源管理與永續教育實踐，持續積極攜手政府與社會夥伴推動生活轉型與氣候行動。

六、永續平台、產研升級

身為中部地區唯一頂尖大學，本校結合政府「五大信賴產業」政策，致力建構永續平台，引導產業提升，以五大產學合作主軸（農食生技、智慧製造、醫療照護、綠能減碳、資安卓越）著手，導入 AI 賦能，與國家政策同步，輔導企業數位轉型、淨零轉型，推動產研升級。此外，興大會更積極優化產學環境，與標竿企業攜手，實現產研校園願景。

本校首創「產業減碳推廣辦公室」，推動產業節能減碳與碳管理制度化。將持續開辦「永續管理師」與「碳規劃管理師」專業課程，展現本校在淨零轉型與產學共榮發展中的領航角色，優化產學環境，鼓勵廠商進駐本校，整合產業資源設立研發基地，打造產學研合作生態系。另為配合政府淨零排放政策制定之發展目標，未來將持續以「碳減量」「增碳匯」「循環利用」「綠

趨勢」等淨零主軸，落實智慧校園，強化智能系統，發展智慧電網，結合負碳農業與淨零工程，成為台灣淨零轉型之典範大學。

七、新芽培植、老幹傳承

為達到「強化校友經營、傳承經驗資源」之目標，積極舉辦「校友企業講座」與「產業交流論壇」，邀請傑出校友回校分享專業經驗，促進產學交流與校務發展。同時，透過「校友 APP」、電子報及社群平台，強化校友互動與母校認同，募款金額與回饋參與度穩定成長，逐步形成「以校為榮、回饋社會」的良性循環，展現中興人薪火相傳、共創「世代共榮」精神。

另為進一步凝聚校友對學校校向心力，成立「傑出校友暨榮譽校友聯誼會」，整合人脈資源，強化校友交流，促進校務永續發展。研擬 2030 興大 111 募款專案，以達成一流人才(中興環球菁英計畫)、一流校友(興大百人會)、一流校園(興大卓越建設計畫)為標的，期發揮留才攬才、建立永續校友基金、打造頂尖校園支援學研發展之效。

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，增加產業創新加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，規劃辦理教師全英語教學知能培訓課程，並邀請具專業經驗之師資授課，課程涵蓋「EMI 教學基礎與課程設計」、「EMI 課堂互動與科技整合」、「EMI 語言與跨文化溝通」及「EMI 課堂評量與創新實踐」等四大模組，以系統性提升教師 EMI 授課知能與教學成效。同時，鼓勵領域專長教師與語言教學專長教師跨域協作，共同設計專業學術英文 (ESAP) 課綱，進而發展具模組化特性之「領域專長雙語課程模組」。此外，透過推動教師「同儕觀課」與經驗分享，強化雙語教學交流與回饋機制，促進教師專業自主之雙語教學發展與創新。另鼓勵教師共組「EMI 課程品保社群」，藉由建立課程品質管理與持續改善機制，以確保並提升 EMI 教學品質。
- (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、校學士學位、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/雙主修等多元跨域管道及相關獎補助措施，並實施素養導向通識教育，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。另為協助學生探索個人學習方向，提供學習規劃諮詢服務，透過一對一面談，由學習規劃師及學習規劃導師共同引導學生規劃跨域、雙主修、輔系或自主學習等學習路徑，奠定未來發展藍圖。

(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、申請入學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、大專院校弱勢學生助學計畫、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。辦理貸居安全訪視，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提供夜間諮商時段，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。另辦理「校長與學生有約」座談活動，透過與校長面對面交流，傾聽學生心聲，回應需求，營造友善校園環境。

(三) 優化學生住宿及課外活動空間，豐富團體住宿生活之學習，並持續推進各宿舍區的環境優化作業，更新老舊冷氣及改善公共空間，提升住宿品質，並促進住宿生之間交流，創造新世代住宿學習環境，透過意見蒐集與管理創新，提升住宿滿意度。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，辦理「興學塾企業導師」系列活動，邀請合作企業高階主管擔任導師，分享職涯經驗與產業趨勢，提升學用合一能量，並持續辦理大型就業博覽會與企業參訪活動，另，引進績優廠商辦理「企業徵才說明會」系列活動，以及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。

(四) 秉持「健康、卓越、全人發展」之教育理念，致力於協助學生在學習歷程中養成良好的生活與運動習慣，達成身心平衡的教育目標。為營造友善且具包容性的校園氛圍，體育室積極推動多元化的體育課程與校內外運動活動，鼓勵學生依自身興趣參與各類項目，藉此培養團隊合作精神、自律能力與領導素養。透過全校運動會、健康路跑、水上

運動會及各項系際盃賽事，打造學生展現自我、強化體能的舞台，進而提升整體健康福祉，健全校園體育環境。為培育國家優秀運動人才，辦理運動績優生多元入學招生，招募具潛力之學生，並提供完善的運動空間與訓練資源，以提升其競技表現。此外，開設適應體育課程，保障身心障礙學生的運動參與權益；並透過運動訓練輔導機制，協助經濟弱勢學生安心就學，開發第二專長技能。以多元活動與專業支持為基礎，推動健康促進教育，深化體育融入生活之理念，持續打造具關懷、人本與永續特質的校園學習環境。

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「教師及學生研究發展能量」專項補助經費，積極獎勵師生提升研究績效及帶動學術研究風氣，增加國際排名競爭力。執行方式如下：

1. 持續獎助師生學術研究發展，精進研究品質，鼓勵教師爭取外部研究經費，並提撥專項研究配合經費，加值研究。此外，補助師生出國發表研究成果、參與國際競賽及學術交流，提升本校學術聲望。
2. 持續修訂「學術研究績效獎勵」、「兼任特約講座教授論文獎勵」等相關辦法，鼓勵教師積極發表學術期刊論文，並深化跨國合作網絡。另新訂「國立中興大學國際頂尖指標期刊論文刊登費補助辦法」，以進一步支持教師投稿高影響力期刊，提升本校國際學術能見度。
3. 訂定「國立中興大學鼓勵大學部學生參與專題研究計畫」補助辦法，鼓勵大學生進入實驗室從事研究；並持續鼓勵大學部學生申請國科會大專學生研究計畫，舉辦經驗分享會，協助學生掌握申請計畫要領，培養學生優良的研究風氣。

4. 校友捐款設置「宏華興學基金」，培養優秀教研人員：本校旅美校友徐新宏博士與其夫人陳麗華校友捐款成立「宏華興學基金」，預計每年提供新臺幣六十萬元，獎勵當年度或前一年度研究表現優良之教研人員，並補助年輕教師出國參加國際會議，提升本校學術研究水準及能見度。

(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，另為獎助曾獲懷璧獎並獲國科會傑出研究獎（或相當榮譽）之教師，特增列「懷璧傑出學者」，獎助金 50 萬元。同時為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，每人最多有二百萬元之補助。

(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。此外，配合本校雙語化政策，持續優化學術研發服務網系統之雙語介面功能，俾利外籍師生申請作業。

(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，並持續舉辦學倫實體課程，加強宣導及落實學術研究倫理規範，近兩年共舉辦 11 場講座 654 人次參與，教研人員通過學倫研習比例大幅提升。

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」，連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。自教育部 107 年受理申請迄今(114 年)，本校已成功延攬 14 位學者，包含玉山學者 5 位，玉山青年學者 5 位，行政支援費學者 2 位及國際優秀人才 2 位。
- (二) 積極推動鼓勵教師精進研究品質措施，滾動修正本校學術研究績效獎勵辦法，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，研訂獎勵措施，同時為維護本校學術品質，修訂學術獎勵辦法增列「凡在 MDPI 及 Frontiers 等出版社期刊之論文，僅限獎勵 Q1 期刊」，以鼓勵教師投稿至優良期刊。另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」、「綠能減碳」與「資安卓越」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，提升行政效率。

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. 自 114 年度接辦「促進國際生來臺暨留臺計畫-國際產學教育合作聯盟-菲律賓海外基地計畫」擔任總召學校及「泰國海外基地」副召學校，結合該計畫辦理教育展，擴大行銷新型專班招生。
3. 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，並串連招生系統及調整因應「促進國際生來臺及留臺—國際產業人才教育專班」(新型專班)招生需求，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。

4. 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。
5. 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。
6. 為利精準招生，推動姐妹校專案獎學金實施計畫，自 115 學年度秋季班開始實施，期鼓勵姐妹校優秀學生來校攻讀學位，增加外生。

（二）建構友善之國際化教育環境

1. 建構雙語化環境：持續盤點全校需雙語化資訊（法規、表格、文件、網頁），推動各單位進行雙語化作業，持續優化並擴大雙語資訊平台（ASK NCHU）資訊量。
2. 強化國際行政支持：持續辦理提升國際知能及英語能力等各項教育訓練，以利提升同仁之國際行政支持量能，輔以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：結合教育部補助「國際生留臺就業輔導專業化試辦計畫」，推動分級及多元華語課程、企業參訪、參與就業博覽會、產學見習活動等，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、增加重點學校多系雙聯、設置頂尖雙聯獎學金：積極發展學院特色，在農業生技、獸醫、工程領域躊躇締結雙聯學制，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，本年度持續開設多元推廣教育班別，以強化學術研究與產業連結。同時透過與地區企業合作，提升通路服務，建立市場區隔及差異化發展，創造新合作模式，進而強化企業競爭力；在推廣教育與社會責任並重之理念下，本年度除辦理職前教育訓練補助班、產業人才投資計畫補助班及各項技能訓練課程外，亦積極爭取政府機關相關計畫，辦理政府委託訓練班、專業證照班、學分班及非學分班，以滿足不同年齡層與多元面向之民眾學習需求；此外，為拓展本校教育影響力與國際交流層面，特別辦理「公益圖書館營隊」，邀請偏鄉學童參訪本校圖書館並參與營隊課程，促進教育資源共享與閱讀素養培養，也規劃辦理「德州國際領袖學校華語研習團」，邀請國際學生參與文化交流活動，提升國際交流與跨文化理解。透過上述多項作為，致力將本校建構為中區社會菁英終身學習及國際交流之重要平臺。

九、改善學校宿舍公共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 $10,713.34\text{ m}^2$ ，總工程經費 5 億 8,324 萬元；115 年編列 1 億 2,000 萬元，預計施作外牆水泥砂漿粉光、外牆塗料塗佈、內部裝修及電梯安裝等作業，預定 116 年竣工。
- (二) 「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，113 年因應教育部計畫改版做第 1 期計畫變更差異分析，該計畫變更差異分析經審查後，將配合教育部計畫輔導團隊建議重新提案，朝符合新宿舍計畫 2.0 設計理念。
- (三) 興大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；因案涉及財務計畫調整於 114 年 1 月 24 日核定變更計畫，基本設計經農業部審核同意修正後通過。據此，本校將趕辦後續細部設計、建照申請及工程招標等作業。115 年編列 2,020 萬元預計辦理溫室、植物園服務中心結構體施工等事宜，工程預定 116 年竣工。
- (四) 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。115 年預計辦理「惠蓀林場植物方舟主體新建工程」、「惠蓀林場植物方舟水土保持、廁所、景觀等附屬設施工程」、「新化林場植物方舟計畫暫存培育場新建工程」及「惠蓀林場植物方舟主體植物及景觀工程」等案；115 年編列 61,701 千元（教育部補助 55,441 千元、自籌 6,260 千元），預計 4 案工程持續進行施工及規劃等事宜，總工程預定 115 年竣工。

(五) 校區老舊電梯汰換：為維護本校教職員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，115 年編列 306 萬元辦理動物疾病診斷中心電梯汰換等事宜。

(六) 本校為配合中興新村整體規劃，辦理「南投分部大學城建置計畫（112 年至 116 年）」，總計畫經費 40 億 2,051 萬 7 千元，案內共計 22 項子計畫，自 112 年起便積極推動各項計畫與工程之設計及發包作業，惟因配合前機關延遲點交、文化景觀資產審議及適逢市場人力及原物料供給短缺等問題，影響整體預算執行。115 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) 昆蟲博物館新建工程：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，115 年預計辦理細部設計及建造執照申請等事宜。

(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，115 年預計辦理細部設計及建造執照申請等事宜。

2. 依「南投分部大學城建置計畫（112 年至 116 年）」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) 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），於 113 年竣工陸續點交予使用單位進駐使用。

(2) 114 年竣工：A. 舊園藝系館整修工程、B. 能源材料專業學院整建工程、C. 金屬研發中心整建工程（能源與材料專業學院及金屬研發中心整建統包工程 B.C 案合併發包）、D. 循環經濟研究學院二館統包工程、E. 數據與人工智慧專業學院整建工程、F. 智慧科技整合研發中心整建工程 G. 法律專業學院整建工程，共計 7 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，於 114 年竣工陸續點交予使用單位進駐使用。

(3) 預計 115 年竣工：A. 循環經濟研究學院教學空間（原智慧運輸發展中心整建工程）、B. 全球變遷生物學展示區建置計畫整建工程、C. 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、D. 環境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，辦理後續結算、驗收及點交等相關作業。

(4) 預計 116 年竣工：A. 國立中興大學南投分部行政大樓整修工程，於 112 年完成委託規劃設計監造技術服務案，113 年完成 2、3 樓設計，114 年配合原進駐單位之點交期程辦理 B1 及 1 樓規劃設計；B. 運動體育活動區整修統包工程，112 年完成委託專案技術服務（含監造）案，113 年完成使用需求書及可行性評估作業及統包工程發包作業等相關事宜，114 年完成運動體育活動區則辦理體育館整修及增建之細部設計。

(5) 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，114 年完成 63 戶整修，115 年預計完成 60 戶整修)，後續配合文化景觀審議移撥進度，辦理南投分部計畫變更調整計畫竣工期程，以完成 370 戶為整修目標。

3. 綜上，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，惟因都市計畫變更及文化景觀審議等問題，致期程延後，後續將配合南投分部辦理計畫變更，調整各計畫竣工期程，期達成中興新村南核心（大學城）建置計畫之目標。

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，規劃在南投分部循環經濟研究學院或校本部建置儲能設備，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 114 年竣工，以期達到效能。

十一、校友服務，強化與校友連結，推動專案募款，增進募款績效：

- (一) 將數位校友證取代傳統的實體校友證，並每年舉辦應屆畢業生下載興大校友 APP 的活動。透過 APP，校友可線上申請停車證、進入圖書館、享受特約商店優惠等便捷服務；同時，透過校友 APP、電子報及 FB 粉絲專頁，提供最新的校園動態及獎學金影片，讓校友能即時了解母校發展，進一步增強對校務的認同，並激勵校友回饋與支持母校的發展。
- (二) 舉辦榮譽校友、傑出校友、傑出榮譽校友及捐資助學的表揚典禮，積極參與各地區及系所的校友會活動。在校慶期間，出版《興大校友》及《傑出校友》專刊，為校友與母校之間提供交流平台，強化校友間的聯繫與合作，並藉由校友資源支持校務發展。
- (三) 成立『傑出校友及榮譽校友聯誼會』，本校校友在各領域皆有卓越表現，透過此聯誼會的設立，促進校內師生與校友之間的交流與合作，拓展校友間人脈需求，並分享最新的產業動態與研發成果，共同努力提升產學合作的深度與研發實力。
- (四) 規劃『校友企業講座』，邀請遍布全球、具備專業知識與實務經驗的校友擔任講者，透過線上講座形式進行經驗交流與知識傳承，以及舉辦校友專題分享會，促進產學互動。同時，為使能更貼近產業現場，安排『校友企業參訪』活動，實際走訪校友創辦或服務之企業，深入了解產業發展脈動，親身體驗企業文化與實務運作，拓展產業視野；並成立『國立中興大學校友中心交流社群』LINE 群組，在活動期間提供即時互動、回饋的管道，提升科技素養與實務應用能力。

(五) 持續推展校、院、系各層級的專案募款。全校性募款包括興大 111、興翼計畫獎助學金、助學功德金與懷璧獎等四項；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 23 項。未來將持續優化捐款系統，簡化流程並提升募款效能。

(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、 整合社會責任資源，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) 推動實踐型 USR 計畫：鼓勵教師申請 USR 種子計畫，重點推動具本校特色計畫（如永續淨零排放、健康福祉促進、AI 智慧家園、青銀食安樂活、在地產業創生議題）。

(二) 完善校務支持措施：制度面持續進行激勵師生參與等相關法規或 USR 護照制度修訂、擴大整合校內各單位行政、教學與實踐資源，提升參與誘因，輔導面持續辦理永續講堂、USR X CSR 媒合、跨校共培、輔導會議等活動，進行團隊育成輔導，連結外部資源與跨校交流。實質獎勵面辦理 USR 服務優良獎項徵選，獎勵並表揚積極投入社會責任實踐之教職員工生。

(三) 課務發展支持：支持萌芽型、國際合作型計畫發展跨領域 USR 學程與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，並協助 USR 計畫組成教師社群。

(四) 在地關懷與創生中心：成立南投分部「在地關懷與創生中心」，促進與當地社區的合作與交流，帶動地方活絡發展。

(五) 擴大社會影響力：持續協助USR團隊對外露出，以展覽、新聞報導、專題影片、專訪、成果展、校外競賽、「興放送NCHU podcast」節目等方式，重點宣傳本校USR計畫，主動推廣本校善盡社會責任之成果。

(六) 興社會實踐與影響力評估系統：以SROI社會影響力評估方式，全面檢視USR計畫長期的綜合效益與影響力重點評估計畫的持續性、跨年度的成果比較、以及對社會的影響。

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加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。持續深化三大產業主軸「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研究計畫金額，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、債創計畫、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「國立中興大學衍生企業實施辦法」與「國立中興大學創業基地進駐辦法」，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，藉以活絡產業創新加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，爭取衛生福利部經費，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，對象以校內教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，未來每月向營運廠商收取 5 萬元之場地使用費，預計 114 年 12 月開始招生。

十八、為提升本校之友善工作環境，健全勞資和諧，將適時參加臺中市幸福職場評選獎勵活動，期與全體教職員工共同打造和諧、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，114 年計至 7 月已收租金 128 萬元，115 年預估租金及售電回饋約 310 萬元。

(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，校內已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。114 年計至 7 月校本部已收租金約 820 萬元，另南投分部已收租金約 104 萬元，合計租金收入約 924 萬元，115 年預估場地租金收入約 1,000 萬元。

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 115 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 116 及 117 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：預估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；115 至 117 年度其他補助收入變動係因 116 年度南投分部大學城建置計畫致補助收入增加，其餘年度高教深耕計畫收入預計略微成長；因少子化效應及高學歷市場人力供需趨近飽和等因素，學生人數難有顯著增加，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上升；綜上，除南投分部大學城建置計畫補助收入外，115 至 117 年度業務總收入預計小幅增加。
- (二) 業務總支出：116 年度教學研究及訓輔成本因編列南投分部大學城建置計畫經費致支出增加外，為維持教學品質、執行研究計畫需求及物價調整等因素，教學研究及訓輔成本、管理及總務費用等預計微幅增加；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；綜上，除南投分部大學城建置計畫經費外，115 至 117 年度業務總支出預計仍小幅增加。
- (三) 收支短絀：115 至 117 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 115-117 年度收入來源及支出用途預計表

單位：千元

項目/年度	115 年度 預計數	116 年度 預計數	117 年度 預計數
一、業務總收入	5,976,327	6,158,506	5,997,998
政府補助收入	2,388,786	2,560,846	2,390,677
學校教學研究補助收入	1,858,868	1,858,868	1,858,868
其他補助收入	529,918	701,978	531,809
自籌收入	3,587,541	3,597,660	3,607,321
學雜費收入（淨額）	801,310	801,310	801,310
產學合作收入	500,000	502,000	503,000
政府科研補助或委託辦理之收入	1,602,400	1,604,000	1,606,000
推廣教育收入	106,202	106,500	106,800
資產使用及權利金收入	235,139	239,842	244,639
財務收入	46,481	46,481	46,481
受贈收入	50,600	52,118	53,682
其他自籌收入	245,409	245,409	245,409
二、業務總支出	6,478,833	6,675,024	6,559,317
教學研究及訓輔成本	3,147,098	3,331,896	3,178,948
建教合作成本	1,955,000	1,959,000	1,962,000
推廣教育成本	95,582	95,850	96,120
學生公費及獎勵金	244,000	244,000	244,000
管理費用及總務費用	635,008	636,008	637,008
財務費用	3,245	3,030	2,809
其他成本及費用	398,900	405,240	438,432
三、預估賸餘（短绌）	-502,506	-516,518	-561,319

備註：業務總支出包含未涉及現金支出之折舊及攤銷費用：115 年度 1,087,499 千元、116 年度 1,093,839 千元、117 年度 1,127,031 千元。

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）

115 至 117 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、學校建築物結構補強等新（整）建工程經費。

表二 115-117 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	115 年度 預計數	116 年度 預計數	117 年度 預計數
一、固定資產、無形資產及遞延費用擴充明細	600,367	2,864,317	534,696
土地改良物	1,000	1,000	1,000
房屋及建築-其他項目	28,000	28,000	28,000
房屋及建築-南投分部大學城建置計畫	0	1,147,908	0
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	120,000	217,102	0
房屋及建築-興大方舟植物園新建工程	20,200	129,180	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	61,701	0	0
機械及設備	286,795	297,294	286,795
交通及運輸設備	14,180	16,742	14,180
什項設備	62,855	112,136	62,855
無形資產	5,636	5,636	5,636
遞延費用	0	909,319	136,230
二、固定資產、無形資產及遞延費用之財源	600,367	2,864,317	534,696
國庫撥款	337,780	2,391,728	190,330
營運資金	262,587	472,589	344,366

三、未來三年可用資金變化情形預計（詳表三）

本校預估 115 年度期末可用資金為 22.05 億元，預估至 117 年度期末可用資金為 23.65 億元。

表三 115-117 年度可用資金變化情形預計表

單位：千元

項目	115 年度 預計數	116 年度 預計數	117 年度 預計數					
期初現金及定存 (A)	4,473,413	4,773,310	4,795,317					
加：當期經常門現金收入情形 (B)	5,965,427	6,147,606	5,987,098					
減：當期經常門現金支出情形 (C)	5,390,334	5,580,185	5,431,286					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	337,780	2,391,728	190,330					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)	600,367	2,864,317	534,696					
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)	11,609	11,825	12,046					
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)	4,773,310	4,795,317	4,933,717					
加：期末短期可變現資產 (L)	60,025	60,025	60,025					
減：期末短期須償還負債 (M)	2,628,383	2,628,383	2,628,383					
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)	2,204,952	2,226,959	2,365,359					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	2,403,509	-	-					
政府補助	2,139,056	-	-					
由學校已提撥之準備金支應 (*3)	-	-	-					
由學校可用資金支應	264,453	-	-					
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	115 年餘額	116 年餘額	117 年餘額
女生宿舍誠軒大樓新建工程	107	111-127	100%	1.925%	100,000	75,955	70,086	64,103
興大二村男生宿舍新建工程	110	114-130	100%	1.775%	100,000	92,699	86,743	80,680

備註：

- 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 115 年度公建計畫審議結果編列。
- 購置復興校區土地（第一、二期）117 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，撙節開支，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，期撙節開支，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：配合經濟部與行政院推動的「政府機關及學校用電效率管理計畫」，繼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，進行汰換高耗能燈具及空調設備，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，以撙節經費支出。為規劃淨零碳排校園，於南投分部建置校區微電網、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或校本部建置儲能設備，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，114 年完成校區微電網工程施工工作業，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%；自 115 學年度起增收未滿十學分之延修生部分比例雜費，以增加學雜費收入外，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，因應廠商合作需求，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，期望藉由此專區提供產學鏈結之資訊及管道，創造產學合作契機。為提升跨校合作效益，本中心科研產業化平台整合多所盟校研發資源，建置「產業專家人才資料庫」及「教師專利技術資料庫」，作為專利審查與技術評估的重要依據，以確保研發成果具備差異化與市場可行性，並著手規劃單一入口網站，整合相關資源。未來將持續深化與國際及海外學研單位之合作，長期規劃升級為具國際影響力之跨校資料庫，以拓展專家資料庫效能並提升全球能見度。
5. 以本校為首，透過科研產業化平台鏈結九所大專院校，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。在國際合作方面，本校產業鏈結中心積極推動與東南亞多所大學的雙聯學制，以「轉譯醫學人才培育」為核心，並拓展至南亞地區；同時與越南 VINH DUC General Hospital 簽署合作意向書，促成醫療團來台交流，聚焦醫療技術輸出、臨床試驗、設備驗證及國際醫療人才培訓，強化台越醫療資源共享。本中心更與葉錫東院士合作赴越南推動智慧農業技術，進行無人機病害監

測與巡檢示範，深化跨領域國際連結。在歐美版圖，本校與國合會及中美洲農牧保健組織(OIRSA)合作，運用搭載 NVIDIA AI 晶片之無人機，結合專利生物晶片快檢技術，推展至瓜地馬拉、貝里斯等友邦，協助強化食安檢測與疾病防治，推動跨國研究合作機會。

(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，近年來已逐步汰換影音相關硬體設備，且建物漏水情形亦全面改善。另為有效管理所轄惠蓀堂，因應支出所場地所需維修及例行性經費，於 113 年 2 月全面提高 10% 場租及清潔費用、修正器材借用規定與費用及罰則、全面調整場租優惠折扣數及明訂申請限制等，並於今 114 年更新貴賓椅前方地毯、音響機貴設備、購置貴賓椅及持續維護建物等作業。期能有效持續提升場館使用的方便性及科技化、安全性等，持續挹注校務基金收益，達到永續經營管理，朝向自給自足的標竿邁進。
2. 南投分部場館設施持續點交中，總務處積極推動轄管公共區域場地之租借，並加強場地綠美化維護，使整體景觀質感大幅提升，進而吸引市集承租假日辦理活動，人潮踴躍，帶動地方發展。南投分部將增設電動車充電樁(5 座 10 槍)，以提升停車便利性與公共服務能量，進一步強化場域整體功能與吸引力，未來透過場地租金與充電設施收費，將可創造多元收益來源。相關收入均挹注校務基金，不僅增加南投校區財源，亦促進校區與地方共榮，朝永續經營管理邁進。
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：透過積極參與與籌辦各項校友活動，深化校友與母校、母系之間的情感連結。114 年共舉辦 9 場海內外校友會活動，並接待 7 場次海外校友返校交流；同時推動成立雲林、臺南及金門三地校友會，進一步擴展校友網絡。另於 7 月及 8 月舉辦三場「國立中興大學傑出校友暨榮譽校友聯誼會」餐敘，共同凝聚校友力量並規劃未來方向。校友中心也舉辦助學圓夢感恩餐會，邀請善心捐助者與受獎學生交流，營造良善循環。配合校園主題活動推動實體勸募、聯合各院系所專案募款，並藉新媒體互動、線上小額捐款與定期定額等服務，提升捐款意願與人次，確保校務基金穩健成長。

(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，114 年計至 7 月已收租約 290 萬元，115 年預估校內付費空間場地收入約 400 萬元。
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，114 年計至 7 月已收租金 128 萬元，115 年預估租金及售電回饋收入約 310 萬元。

(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) 智慧金流平台建置與數位化管理：為精進本校財務管理效能，推動收支流程電子化及資訊整合，本校自 113 年度啟動「智慧金流平台」建置計畫，並於 114 年 9 月正式建置完成及啟用。該平台結合永豐銀行金流服務與校內行政資訊系統，整合各項收支流程，導入自動對帳、即時繳費查詢及電子化帳務管理機制，全面提升財務運作透明度與精確性。平台啟用後，有效縮短收支對帳時程，減輕人工作業負擔，並大幅提升帳務正確性與資金流動效率。同時，透過多層驗證與加密措施，強化資料安全與風險防護，呼應政府推動「數位化校園與智慧財務管理」政策方向。展望未來，本校將持續擴充平台功能，導入多元支付工具、電子收據及跨單位資訊串接機制，朝向全方位智慧財務管理體系邁進，實現「智慧校園」與「永續治理」之目標。

(九) 投資收入：為確保校務基金永續經營並提升資金效益，本校投資以穩健保本的新臺幣與美元定期存款為主，並輔以海外基金投資。近年受全球升息影響，定存利率大幅攀升，帶動利息收入增加，惟美國聯準會自 114 年度下半年有起啟動降息跡象，預期將影響 115 年度收益表現。美元定存部分以續存為原則，並依決議採彈性匯率操作：於匯率有利時轉換為新臺幣，於臺幣升值時增加美元部位，並將利息滾入本金以擴大整體基金收益。海

外基金方面，累計投入約 418 萬美元，採股債 1:1 配置，已獲穩定配息，並視基金績效將利息滾入再加碼投資表現優異之標的。在風險管控方面，投資管理小組持續強化海外投資風險監控機制。具體而言，設定債券型基金淨值下跌達 15% 時及股票型基金淨值下跌達 30% 時啟動停損機制，及早因應避免擴大損失。同時，定期檢視各項基金的運作績效，根據市場狀況調整投資組合，以確保在追求收益成長的同時維持資本安全和穩健運作。

（十）農林作業組織收入：

1. 實驗林管理處：

（1）惠蓀林場：預計辦理紅磚區周圍建物及設施整修，活化並重新規劃販賣部、怡夏館、交誼廳及小木屋使用，更新內部設備及營造友善遊憩動線，以提升遊客體驗。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，與蜂農合作試驗進行林下養蜂生產惠蓀蜜、利用惠蓀特色月桃製作月桃露，並規劃以林場產出咖啡豆，將其進行特色精釀啤酒之製作與開發，預計於 115 年推出興大惠蓀咖啡精釀啤酒，擴大收入利基。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、一泊二食團體專案、攜手地方產業推出住宿優惠，結合木文化節及場慶活動，融合自產木製遊具、在地部落小市集、咖啡品嚐、繩索攀樹、愛玉體驗、疏伐小徑木 DIY 手鋸杯墊等活動；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、手炒咖啡體驗、檜筷成雙、手作電烙鑰匙圈等課程，提供深度探索的知性之旅。未來將秉持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：預計辦理新化林場實習館整修，增設無障礙設施及重新規劃多功能空間，期能藉由多元空間及硬體設施的改善與增加，以提升觀光效能，提供優質的遊憩體驗，幫助林場有效創收。善用賣店場域推展銷售學校各單位研發輔導產品及上架在地小農產品，以增加商品多元化，亦研發推廣林下經濟自有品牌農產品，如桃花心木蜜，114 年更進一步將其進行特色精釀酒之製作與開發，預計於 115 年推出桃花心木蜜汽泡酒。沖融池周邊環湖步道於 114 年 7 月已完成改善，以提供遊客舒適安全的健行環境，並持續辦理定向活動及夜觀等課程。結合在地團體擴大辦理在地學校森林、水保環境教育等相關活動、跨機關合作辦理大型活動，如提供場地等資源供各部門辦理推廣生態旅遊、農村遊程與魅力農店、假日小農市集、水保環境教育等活動；與企業合作加強各類行銷宣傳，並邀請及協助鄰近機關、在地團體及大專校院、中小學等前來林場辦理戶外教學活動，除增加林場收入外，並提升林場能見度及知名度，落實大學社會責任。

2. 農業試驗場：

- (1) 有機稻米及特用作物生產：調整各品種白米出售價格，以符合市場價位增加收入；配合實習商店辦理促銷，透過臺灣民俗年節、學校慶典（畢業季、校慶）等活動，積極銷售產品，提高產品能見度；增加種植特用作物，如：茶葉、咖啡、仙草、丹蔘等作物原料。
- (2) 開發新產品：創新開發販售農產品（如：稻殼、米糠、米麩、龍眼乾、蓮籽、地瓜薯片、飲料作物飲品（茶葉、咖啡、仙草）。
- (3) 場地使用：活化農場內現有空間（如：市民農園、示範園區、農民教室、場區停車場等區域），適時提高承租空間租金，補貼日益增高維護管理費用；基因轉殖園區溫室，擬提高租金 10%；持續整修農場第二試驗區

行政大樓教室、農場第一試驗區農民教室，設置合格之茶葉品評室、食農教育場域，規劃辦理茶葉研習課程及農場場域導覽解說活動，提升農場績效成果及場地使用率；適時提高農場水田第一試驗區及第三試驗區委辦代耕之費用，以增加收入。

(4) 綜合規劃：持續研發茶焗蛋、香草茶包、蓮花籽與龍眼(桂圓乾)等產品。

3. 園藝試驗場：高冷地分場主要生產收入為高山茶、南瓜、繡球花花期調節處理費及海芋切花，葡萄中心是鮮食葡萄及藍莓種苗。茶園因高冷地分場氣溫涼爽及日夜溫差大所生產茶葉品質良好深受市場歡迎，但近年來茶樹在潮濕氣候中造成多數植株枝條上附著松羅及苔蘚，需盡快清除並適當施用有機質肥料以護樹勢茁壯生長，維持茶葉品質、產量與品牌形象。奇異果延續現有收集品種-中興 3 號及 4 號、黃金奇異果，除提供做為學生教學、研究與實習材料外，亦可兼作商業生產販售。蘋果栽培主要延續現有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，除提供做為園藝學系師生教學、研究與實習之材料外，於 113 年起開始少量生產，預估 115 年產量能增加。南瓜除種植一品、小紅、小黑品種，今年增加種植貴族，來增添商品多樣性，刺激買氣。海芋切花採宿根栽培，隨年份增加植株更大叢明年度在氣候條件正常下預估可再增加 30%。繡球花花期調節以產學合作機制代為業界做繡球花產期調節的催花業務，同時建構以學生學習成效為主體，在高冷地分場實習操作環境，業師在旁協助解說的範例情境，達到培育人才與學用合一之目標。

葡萄中心巨峰、蜜紅、龍寶及義大利鮮果葡萄生產為葡萄中主要收入來源，近年來因氣候不穩定造成病蟲害、鼠害及蟻害嚴重，造成產量及品質降低，為克服此問題將進行設施葡萄生產精準管理的優化作業，降低極端氣候的不良影響。藍莓為新興漿果果樹，充分成熟之國產鮮果有其市場競爭力，另於場內培育其苗木銷售供趣味家庭栽培所需，增加

試驗場收入。本場所生產之作物優先結合園藝系師生育成受品種權保護之新品種，參與智慧財產的交易與行銷方式激勵學子們在農業創新，穩定農產業秩序，締造雙贏的健全發展競爭力。

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 114 年 1 月起增加週一麵包供貨日，暑假期間配合高教深耕計畫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，規劃於每年寒暑假期間研發並增加烘焙產品品項，一方面可延續高教深耕計畫，另一方面可藉由相關產品之上架增加本廠收入。
 - (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：秉持「有機、友善、產銷履歷」之教育與推廣，以推展銷售本院各單位及研發輔導、建教合作之產品，善用商店場域兼具整合教育研究、行銷推廣服務與農產品展銷，以推廣在地特色、優質安全、自然風味的農產品為營運收入主軸。除此之外，亦上架本校有機農業推動中心輔導及農產品驗證中心驗證之有機、友善、產銷履歷農產品，不僅增加商品多元化亦能突顯本校推動有機政策及專業驗證能力之成果。持續實踐、善盡大學社會責任，積極推動校園食農教育宣導，引導師生支持、認同在地農業、選擇有機食品、重視環境保護、地產地銷永續農業，自 111 年起持續至今之推展業務：(1) 結合各區農漁會、青農團體及在地有機、履歷農友等優質單位，不定期辦理推廣展銷教育活動。(2) 開辦深獲師生、社區鄰里喜愛之「台鐵便當」，使用貼有 CAS 良質米標章國產白米，讓消費者能安心食用。(3) 設置里仁「安心誠食專櫃」，推廣優質農產永續經營理念。(4) 推廣以「物美價廉、真材實料」廣受好評的「台電冰棒」，以口碑行銷在地特色與多元風味。展望 115 年，商店將持續配合相關單位辦理各項活動，營運層面強化數位行銷，聚焦於 LINE 社群媒體之宣傳與規劃，凸顯在地特色，並推出季節性促銷與新品優惠推播，創造具吸引力的內容，提升消費者關注度。同時善用興大品牌效益，彰顯商店獨特優勢，進一步帶動品牌與形象提升，促進校園正面形象，期能提升產品銷售量創造收益最大化。

6. 畜試場：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、人才培育、產業應用成果上，進一步加強自動化設施如自動刮糞板之設置，達到省工及增加飼養效率的目的。亦因應牛隻健

康與福利進行既有硬體設備如風扇與飲水設備養護與更新，以符合牛隻需求，增進動物福利減少疾病發生率（乳房炎、蹄病等）和淘汰率。基於以上的飼養改善，本年度已通過牧場乳牛動物福利審查並取得動物福利標章，以提高本場牛奶產品價值之行銷推廣，及培育學生動物福利觀念與實務認知。此外，本場亦配合友善蛋雞環境與生產監測系統之建置與驗證，做為專業人才培育及產業技術示範基地。115 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（持續支援台灣本土保種雞品系之保育飼養），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 5,000 隻雞，是豐富的遺傳資源資料庫。115 年下半年開始預計進一步與本校系所與產學單位合作，推廣校內與社區行銷本場乳品與畜產品，強化在地食農連結的同時增加營收，預期至年底可增加校內外合作銷售網路並及每月 10 至 15 萬產品收入。本場營運目的期使最終達到穩定提供專業人才與產業技術服務，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。

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」之推動，持續維持醫療業務運作及學生實習安置，雖院址暫置於向上分院，仍積極推展各項改善措施，以兼顧動物醫療品質、學生教學實習及財務永續經營。

(1) 診間使用最大化：本院因現址空間受限，診療室規模小於舊院區，遂採取「一診兩醫」方式，規劃兩名獸醫師共用診間，飼主諮詢完畢即

移至中央處理室進行檢查與處置，減少診間占用時間。透過此流程優化，不僅提升診間周轉率與接診數量，也能有效縮短候診時間，並增加醫療收益。

- (2) 調整收費標準：因應物價上漲及醫療耗材成本攀升，本院於 114 年度已微調收費標準，漲幅控制於法規規範範圍內，並以「合理、透明、符合社會期待」為原則。未來將每年滾動檢討收費標準，並透過成本分析與同業比較，確保價格合理，同時兼顧醫院財務穩健與民眾負擔能力，以達長期收支平衡。
- (3) 合理調整薪資及新增績效獎金制度：本院已於 113 年度完成主治醫師與總醫師薪資調整，114 年度進一步推動住院醫師及實習醫師薪資結構改善，補強基層醫療人力待遇不足之問題。推動績效獎金制度，除可提升同仁工作積極度外，亦能鼓勵醫師持續精進專業能力，促進醫院整體效能與競爭力。合理薪資搭配績效獎金，能形成「基本保障 + 績效激勵」之完整制度，吸引優秀獸醫師與專業人才留任，減緩高離職率，並吸引更多優秀人才加入教學醫院，強化教學與醫療量能，為學生提供完整的臨床訓練環境。
- (4) 推動兼任制度：延續 113 年起之兼任制度，114 年度更積極邀請院外臨床經驗豐富的專科獸醫師至院內進行案例研討、手術指導及臨床教學分享。透過此制度，不僅補足院內專業人力不足，也讓學生能接觸多元案例與專業觀點，提升臨床判斷能力與專業視野，形成「院內實務 + 院外經驗」的互補教學模式，同時成為醫療收入之來源之一。
- (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：本院持續與產業界保持緊密合作，114 年度與寶昕股份有限公司、碩騰股份有限公司簽立對外服務計畫，並與吉米哈利動物醫院進行影像診斷計畫合作。藉由此合作，不僅能讓院內醫師與學生獲取業界最新技術與產品資訊，也可透過臨床合作研究提升醫院診斷能量。另候診區電視牆亦持續開放予優質廠商投放廣告，創造醫院與產業互利共贏，增加附加收入來源。
- (7) 新建工程進度與願景：「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」目前如期推進，預定於 116 年 2 月 18 日竣工。新大樓啟用後，除能大幅改善現有空間不足問題，更將配置現代化診療空間、專業手術室、ICU 病房及智慧化教學設施，全面提升醫療品質。未來亦規劃設立跨領域研究平台，結合防疫、影像診斷及公共衛生，期望成為國內外獸醫教育與動物醫療的重要樞紐。

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，以滾動式調整措施，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、近期企業培訓預算維持保守，加上私立大學與民間機構積極投入推廣教育，市場競爭日益激烈，本校課程現以成本收費為主，對校務基金挹注有限，亦因人力不足，課程拓展與執行受限。本院面臨政府委訓計畫限制與南投分部人力不足等挑戰，避險策略擬擴增自辦課程（如德州華語班、圖書館營隊等）以拓展族群與年齡層；強化跨單位合作開設短期課程，持續配合政府政策與產業需求，爭取委訓案，並減少對單一計畫依賴；建立完善的辦課流程制，以支援南投分部業務；深化在地連結，與南投地區單位（如南投縣政府、科博館鳳凰谷及中興新村周圍中小學等）合作開設特色課程及營隊，推動地方特色教育，促進永續發展。
- 五、受外在環境影響，未來臺中將有更新穎大型室內場館成立；將衝擊本校

所轄場地租借頻率與相對影響對外汽機車停車收入。將評估進行所轄場館建物與硬體列入中長期改善計畫中，期能在經費及時間允許下逐步翻修，未來才能以嶄新風貌及更新穎設備提供舒適場域，進而提升本校所轄場館競爭能力。

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、114 年募款風險主要來自外部環境競爭激烈，社福團體與其他機構持續爭取社會資源，可能導致捐款意願及金額下降；同時校、院、系所專案數量眾多，易因資源分散及潛在捐款人重複接觸而削弱全校重點專案效益。再者，校友參與度因地區、年齡與背景差異而不均衡，長期捐款基盤仍存在不確定性；加上景氣、通膨及政策等社會經濟因素，亦可能造成募款額波動。因應措施包括強化校友情感連結與榮譽感，彰顯支持母校的獨特價值；跨單位協調合作，避免資源分散；並積極推動定期定額捐款，以確保校務基金收益穩定成長。

九、全球投資環境瞬息萬變，115 年度仍面臨多重挑戰與機遇，包括主要經濟體復甦腳步不一、通膨壓力持續、利率逐步降息以及地緣政治風險加劇。本校投資以安全性與收益性為核心考量，但仍須因應系統性與非系統性風險。非系統性風險如個別機構經營管理、財務狀況或突發事件，

尚可透過分散化投資與嚴謹之投資管理機制降低影響；惟系統性風險則涵蓋政治、經濟與社會等整體環境因素，使市場全面受衝擊，難以完全規避。為因應此一情勢，本校除持續以穩健之新臺幣與美元定期存款為主軸外，並分散投資於多元化海外股票與債券型基金，以降低單一市場波動之衝擊。未來亦將持續關注國際金融市場動態，逐步評估跨地域市場配置，藉以降低地區性經濟或政治風險對投資組合之影響，確保資金穩健成長。

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，營造多元化與雙語化之教學環境，積極推動教師參與高教深耕各項教學創新計畫及教育部教學實踐研究計畫，亦配合教育部雙語化政策，辦理「全英語教學知能培訓課程」，依「全英語課程、學制及學程推動補助要點」鼓勵教師開設 EMI 與 ESAP（專業學術英文）課程，同時執行「跨校教師雙語專業發展社群實施計畫」，以任務導向促成教師協作，研發雙語課程模組，實施同儕觀課與回饋，建立全英語課程品保機制，以提升教師全英語教學效能。此外，進一步透過課程品保與持續精進機制，結合教學檢核與課業輔導措施，以促進學生學習成效展現，並落實教學單位自我評鑑，以持續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、校學士學位、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 15 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，協助學生意涯規劃與職能發展，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、透過宿舍環境優化與管理創新，提升住宿品質與學生滿意度，完善多功能公共空間，能支持學習、休憩與交流需求，進一步促進住宿生之間的互動與社群凝聚力，豐富團體住宿生活之體驗，培養人際溝通及學習群體生活相處能力。
- 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，創造多元文化共融，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；113 年度本校補助師生學術經費共 752 件，補助金額 5,741 萬；教師論文獎勵 1,479 萬。近五年平均論文發表篇數 1,892 篇，預計 115 年本校論文篇數達 2,000 篇以上，將提升本校整體學術研究能量。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，促進與業界的連結，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。113 年度本校建教合作計畫件數共計 1,515 件，總經費共約 24 億 7,645 萬元，計畫總件數及總經費均較前 5 年平均值高。114 年度本校建教合作計畫總件數及總經費預計將仍較前 5 年平均值成長。

十、積極爭取外部資源，優化學生短期體驗，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，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：本校校務基金投資策略一向秉持「穩健、安全、獲利」原則，以穩定收益支撐校務推動與永續經營。除穩健的臺幣與美元定期存款外，自 111 年度起亦分批投入海外股票型基金與債券型基金，以獲取配息收益並分散總體風險。近期儘管美國聯準會尚未實際降息，但市場資金利率已呈現調整趨勢，部分一年的美國定存證 (CD) 利率已從過去高點回落到 4.0%。因應此變化，本校投資策略調整如下：

- (一) 定期存款方面於 115 年度延續續存原則，並搭配匯率操作機制，以利率及匯率兩面提升收益效率。
- (二) 海外基金佈局維持分批投入方式，並持續追蹤配息回報，以提升整體投資效益。
- (三) 預估 115 年度定存與基金配息總收益仍具增長潛力，雖然現階段尚無最終數字，但藉以時宜調整，可望維持穩健收益，以利息收入及基金配息達 5,100 萬元，為努力目標。

十二、與校友總會持續合作共同協助成立各地區校友會，強化地方校友情誼，提升校友對母校的向心力；辦理企業講座，傳承校友經驗，並聯合各系所推出募款專案，透過社群媒體及實體活動廣泛宣傳。配合校園主題活動，如傑出校友、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，積極推動專案募款及定期定額小額捐款。預計 115 年將提升捐款人次至 348 人次，捐款總金額達 5,000 萬元，進一步穩定校務基金收益，增進全校募款效益，並支持校務永續發展。

十三、115 年持續培育種子計畫，辦理USR計畫徵件說明會 1 場。辦理永續講堂、團隊輔導或共培/論壇/媒合活動。每學年辦理社會服務優良獎項徵選、推動USR教師社群、輔導成立 2 個跨領域學程。南投分部「在地關懷與創生中心」辦理場域活動至少 5 場。持續對外宣傳USR成效，「興放送 NCHU podcast」露出至少 2 集。輔導USR計畫進行 SROI 分析。協助USR計畫成長，持續落實USR理念，推動多元合作與社會實踐，積極展現永續發展與社會責任之影響力。

國立中興大學 114 學年度第 111 次校務會議紀錄(摘錄)

時 間：114 年 12 月 19 日(五) 上午 9 時至 10 時 2 分

地 點：圖書館 7 樓國際會議廳

主 席：詹富智校長 紀錄：陳孟玉

出列席：如會議出席狀況(第 122 頁)

議事組報告：本次校務會議出席代表 110 人，扣除公、病假人數 36，開會法定人數為 37 人，現已有 56 報到，已達開會法定額數，請主席宣布開會。

提案編號：第五案【編號：114-111-A05】

提案單位：校長交議(副校長室)

案 由：本校 115 年度「財務規劃報告書」事宜(草案)，提請校務會議審議。
說 明：

一、依「國立大學院校務基金管理及監督辦法」第 25 條規定略以，學校應以中長程發展計畫為基礎，擬訂年度財務規劃報告書，並載明教育績效目標、年度工作重點、財務預測、風險評估、預期效益等事項，提報校務基金管理委員會審議，經校務會議通過後報教育部備查。

二、本校 115 年度財務規劃報告書(草案)，由蔡副校長邀集各相關單位召集工作會議討論竣事，並經本(114)年 11 月 4 日 114 學年度第 2 次校務基金管理委員會審議通過(附件 1)。

三、檢附財務規劃報告書(草案)及會議紀錄各 1 份(如附錄 1, p124、附件 1)。

辦 法：校務會議通過後，報教育部備查。

議案審查小組意見：建議提請大會討論。

決 議：照案通過。

114 學年度第 2 次校務基金管理委員會 紀錄

開會時間：114 年 11 月 4 日（星期二） 12 時 15 分至 14 時 45 分

開會地點：行政大樓第 4 樓第 4 會議室

主 席：詹富智校長

紀錄：陳孟玉

出席人員：莊嘉郁委員、李長晏委員（蕭美香秘書代）、蔡岡廷委員（營繕組蔡忠翰組長代）、陳德勳委員、林金賢委員、柳婉郁委員、施因澤委員、呂福興委員、魯真委員、許秀鳳委員、蕭美香執行秘書

列席人員：蔡清標副校長、學術組林淑萍組長、出納組張文榮組長、森林系曾喜育主任、產學研鏈鍊結中心許珈禎經理、漢鼎智慧科技股份有限公司陳政雄董事長、洪文魁財務長、優泥來股分有限公司陳豪吉董事、許彥博財務長

請 假：楊琇惠委員、張照勤委員、紀信義委員、莊柏丞委員

案 號：第一案

提案單位：副校長室

案 由：本校 115 年度「財務規劃報告書」事宜（草案），請討論。

說 明：

一、依「國立大學院校務基金管理及監督辦法」第 25 條規定略以，學校應以中長程發展計畫為基礎，擬訂年度財務規劃報告書，並載明教育績效目標、年度工作重點、財務預測、風險評估、預期效益等事項，提報校務基金管理委員會審議，經校務會議通過後報教育部備查（附件 1）。

二、本校 115 年度財務規劃報告書（草案），由蔡副校長邀集各相關單位召集工作會議討論竣事，提送本會審議（附件 2）。

辦 法：校務基金管理委員會審議通過，送校務會議通過後報教育部備查。

決 議：

一、請確認資料一致性，例如「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」之預定竣工日期，修正後通過。

二、委員建議如下，供下次撰寫財務規劃書參考：

（一）請製作本校過去 10 年之收入與支出趨勢分析（含折舊及扣除折舊），並納入未來 3 至 5 年之預估資料，以研判短絀情形是否持續擴大或有翻轉趨勢。

（二）請呈現決算後實際短絀（含折舊及扣除折舊）之報表，以利掌握實際財務狀況。

（三）115-117 年度收入來源及支出用途預計表（表一）中，自籌收入科目應於業務總支出科目中反映其成本。藉由檢視高成本但無對應收入之項目，可作為未來提升收入或管控支出的依據。

（四）應依據過去 2 年可用資金變化情形，預估未來 3 年之趨勢，並檢視過去 2 年對可用資金變化之預測準確性。建議參考歷年經驗進行校正，適度調整預估比例，使數據更貼近實際情形。

（五）校務基金績效報告書請呈現去年決算數及本年度編列預算數，以利檢視其合理性與實際性。