



國立高雄大學

National University of Kaohsiung

109 年度財務規劃報告書

民國 109 年元月

目錄

壹、學校基本概況及教育績效目標.....	1
一、學校基本概況.....	1
二、教育績效目標.....	3
貳、年度工作重點.....	5
一、教與學面向.....	5
二、研究與產學面向.....	7
三、國際接軌面向.....	9
四、校園設施與環境面向.....	10
五、組織與行政面向.....	11
參、財務預測.....	14
一、財務收支概況.....	14
二、可用資金變化情形.....	15
肆、風險評估.....	17
一、財務風險評估.....	17
二、內外部環境 SWOT 分析.....	20
伍、預期效益.....	24
一、教與學面向：.....	24
二、研究與產學面向：.....	24
三、校園設施與環境面向：.....	24
四、國際化面向：.....	25
五、組織與行政面向：.....	25
陸、投資管理小組 109 年投資規劃.....	26
一、前言.....	26
二、金融市場的現況與趨勢.....	26
三、投資組合的現況與 109 年的規劃.....	28
四、結論.....	30

表目錄

【表 1】	國立高雄大學 102-107 學年度師生基本資料數統計	2
【表 2】	103 至 109 年預、決算營運收支情形表.....	14
【表 3】	103 至 109 年平衡表主要科目彙整表	15
【表 4】	104 至 111 年可用資金變化情形表	16
【表 5】	103 至 107 年度依「不發生短絀」方案計算後之餘絀明細表	18
【表 6】	105 至 107 年度人事支出占最近年度決算自籌收入情形表	18
【表 7】	105 至 107 年年底可用資金占最近年度決算平均每月現金經常支出表	19
【表 8】	內外部環境 SWOT 分析表.....	21
【表 9】	國立高雄大學可用資金變化情形表	23
【表 10】	108 年 10 月投資組合現況表.....	29

圖目錄

【圖 1】國立高雄大學以融入「SDGS-INSIDE」為導向之校務中程計畫之架構.....	2
【圖 2】校務發展 107-111 年中程規劃圖.....	4
【圖 3】108 年 10 月投資標的占投資金額上限的比率.....	29

壹、學校基本概況及教育績效目標

一、學校基本概況

本校設立於民國 89 年（西元 2000 年），為台灣邁入 21 世紀後唯一新設大學，依據設校目標與辦學理念，因應國家重大發展政策、現階段社會人力需求、教育部人才培育政策、國際高等教育環境變遷，以及本校現有之人力與資源，秉持務實、突破與創新之精神，在持續擴大發展之前，採取精緻化與優質化之策略，以朝向（一）教學精緻化；（二）產學在地化；（三）國合深質化；（四）特色優質化等發展面向。除提升現有優良基礎外，深耕在地、發展特色，強調特色系、所、中心之發展，以期達到本校「具國際聲望之特色型大學」之願景。

因應 106 年起，政府陸續推出各項革新政策與計畫，為回應社會對全面性提升大學品質，促進高教多元發展發揮特色，實踐大學社會責任，落實高教公共性以維護學生平等受教權等之重要議題，本校特別召開校務發展策略會議及校務諮詢會議，再次由下而上盤點現有基礎，並且重新由上而下調整發展策略，基於大學「**培育人才、創造新知、回饋社會**」的基本使命，除持續秉持原設校目標及辦學理念外，「**深耕在地，連結國際，善盡社會責任**」，將回饋社會的精神擴大植入創新教學及產學合作之中，以善盡大學社會責任。

本校 107 學年度共有 5 個院，分別為人文社會科學院、法學院、管理學院、理學院、工學院，22 個學系，24 個系所碩士班，3 個學院(系)博士班，2 個產業碩士專班，2 個學系大學部二年制在職專班，8 個學系碩士在職專班，6 個高階經營管理碩士在職專班。大學部學生有 4,451 人，研究所有 1,114 人，共計 5,565 人（見表 1）。

【表 1】國立高雄大學 102-107 學年度師生基本資料數統計

統計日 107.10.31

學年度	學生數			教師數		生師比	
	大學部	研究所	小計	專任	兼任	全校	日間
102	4,293	1,195	5,488	229	176	19.83	17.75
103	4,317	1,137	5,454	237	191	19.01	17.01
104	4,353	1,063	5,416	233	201	18.88	17.21
105	4,408	1,103	5,511	239	209	18.72	16.96
106	4,363	1,143	5,506	234	183	18.83	16.95
107	4,451	1,114	5,565	234	205	18.79	16.99

因此，在最新 107-111 年校務中程發展規劃上，除了導入對大學社會責任與高教公共性的實踐外，更揭櫫了高雄大學追求改變，推動整體體質轉型的核心構想：對於國際聲望的願景，對內建立以 SDGs (Sustainable Development Goals) 在地詮釋 (Glocalization) 作為本校體質調整的目標，全面追求關鍵目標的實現和體制的改變，對外推動結合國際夥伴 (東南亞大學) 共同合作詮釋 SDGs、共同成長的策略 (圖 1)。我們提出以將 SDGs 內化至高雄大學之中 (「SDGs-Inside」)，作為驅動全校改變動力的行動指引，配合行政院「數位國家·創新經濟發展方案」及 5+2 前瞻產業，培育國家政策所需特色人才，藉由「SDGs-Inside」接軌國際，落實教學創新與提升教育品質、發展高大特色、提升高教公共性及實踐大學社會責任等主要目標。



【圖 1】國立高雄大學以融入「SDGs-Inside」為導向之校務中程計畫之架構

二、教育績效目標

本校 107 至 111 年之發展，將加速朝向（一）教學創新彈性化；（二）產學在地深耕化；（三）國際合作 SDGs 鏈結化；（四）「SDGs-Inside」特色加值化之方向持續精進，以致力於達到「結合教學研究與產業發展，重視人文素養與科技創新，培育菁英人才之特色優質大學」之學校定位，及「具國際聲望之特色型大學」之願景。

因此，本校在「教與學」面向上，努力建置網路化、行動化之自主、多元、彈性學習環境，結合科技潮流，朝向個人化及行動化之人才培育發展，並提升弱勢學生向上翻轉之能力；在「研究與產學」面向，強化與在地學術之策略聯盟及深化與在地產業之人才培育與研發基地之橋接，整合資源提升大學對在地區域或社會之貢獻；在「國際化」面向上，藉由 EMBA 在越南、泰國之境外教學、東亞語文學系之境外交流及東南亞發展研究中心之成立，透過 SDG 項目之合作，深化並鏈結現有國際合作之基礎。期許在產學合作、國際交流及教與學環境特色建立之後，再朝向培育「全球在地化」、「在地全球化」(Glocalization) 之優質人才邁進。

而在實際執行層面上，本校檢討過去校務發展以及未來環境變化，基於 SWOT 分析，以及歷經多次會議討論，凝聚共識所獲得之全校願景與定位，擬定 107 年至 111 年度校務發展計畫，其五大策略發展目標為：

- （一）「教與學面向」之追求教學再卓越，**落實創新教學、學用合一及弱勢助學**。主要欲提升教育部對本校計畫經費補助額度、有效提升學生就業競爭力及專業外語能力。
- （二）「研究與產學面向」之鼓勵跨領域研究，推廣應用研究成果，**共構大學社會責任**。主要為善用產業區域優勢及國家發展政策，提升教師與業界間之合作及研究能量，並讓本校與國家重點產業順利接軌。
- （三）「校園設施與環境面向」之推展空間規劃，營造永續環境，**實踐綠色大學理念**。為維護「綠色大學」之美譽，致力推動智慧節能、減碳與五省方案，並持續向政府部門爭取工程預算補助，活化空間之使用，以讓校園設施更趨友善化、智慧化及國際化。
- （四）「國際化面向」之提昇國際競爭力，拓展國際視野，以「SDGs-Inside」**理念接軌國際**。透過提升交換生、僑外生數，姊妹校簽約數，以及越南、泰國專點專班合作學程之實體行動及網路虛擬學院等具體策略，有效提高本校知名度與國際化程度。
- （五）「組織與行政面向」之建立永續經營，爭取資源及校友向心力，**落實高教公共**

性。目的為增進各界對本校畢業生之滿意度，強化畢業校友對學校之向心力，提升本校之辦學資源，以達永續之人才培育與經營。

此外，為有效提升學生就業力、落實教學精緻化與人才培育優質化目標，本校也積極透過教育部「102-104 年教學增能計畫」及「獎勵大學院校辦理區域教學資源整合分享計畫-高東屏區域教學資源中心」之計畫經費挹注，完備各項基礎建置、善用產業區位優勢、厚植學生基礎能力、發展生涯學制度及深耕東亞高等教育交流等面向，也因此獲教育部肯定，榮獲 104-106 年教育部教學卓越計畫 3 年共 9,000 萬之補助款，以及弱勢起飛計畫、區域文化經貿人才養成計畫（泰語）、泰語磨課師計畫、國際經貿談判人才培育計畫（英語）、大學提升校務專業管理能力計畫、再造人文社會科學教育發展計畫、學伴計畫、教學創新試辦計畫（1,700 萬）等。



【圖 2】校務發展 107-111 年中程規劃圖

貳、年度工作重點

本校 109 年度之校務發展工作重點，主要是以 107 至 111 年校務中長程發展計畫為基礎，然為因應全球高等教育國際化之趨勢、新南向政策、「數位國家、創新經濟」科技政策、教育部深耕、創新轉型、大學社會責任等計畫、高雄市產業發展方案等，以及本校 104 至 106 年度教學卓越計畫之執行成果，因此，在 107 至 111 年度之校務發展重點，將以「校務發展 107-111 年中程規劃圖」為基礎，導入「SDGs-Inside」做為未來五年校務發展之策略指引，並基於上述環境變化及執行成效考量，重新檢討，擬定最新具體可行之行動方案以及重點工作，並賡續進行管考。

109 年度重點工作為：擴大建校 20 週年校慶活動、推動國際虛擬學院、持續推動 2020 募款專案、舉辦全國大專運動會等，茲將 109 年度主要工作重點按「教與學」、「研究與產學」、「國際接軌」、「校園設施與環境」與「組織與行政」等 5 個面向，說明如下：

一、教與學面向

(一)落實校務研究制度

1. 提升教學意見調查及教學評鑑多元性。
 - (1) 教學意見調查問項及教學意見調查系統修訂。
 - (2) 增列教師回饋機制。
 - (3) 教學意見調查問卷統計分析。
2. 修訂教學優良教師遴選與獎勵制度。
 - (1) 教學創新獎遴選及獲獎人數。
 - (2) 社會服務傑出獎遴選及獲獎人數。
3. 深化教師增能研習，橫向串連校級教學及人才培育計畫。
 - (1) 針對教師需求辦理教師增能研習，提高創新教學、教學實踐研究、深碗課程及學生問題解決能力等主題場次。。
 - (2) 提升教師增能研習活動滿意度及參與意願。

(二)激勵教學創新，鼓勵「SDGs-Inside」理念融入教學

1. 增設「磨課師課程」及「15+3 課程」，培養學生於課前自主學習的習慣。
2. 開授短期單元式且學生可自由選擇的「微學分課程」。
3. 提出「深碗課程」，以期培育具自主學習及實作能力的人才。
4. 持續推動「全英語授課」，以維持並提升本地學子的英語能力。

(三)強化基本核心能力

1. 深化學生閱讀、寫作能力，為其專業敘事力紮根。
2. 提升學生基本英語能力，以銜接專業英文課程。
3. 導入核心肌力訓練，創造多元體育課程，培養終身運動之核心目標。
4. 透過核心通識課程，陶塑全人格發展及公民素養，逐步與學院合作規劃開設所屬專業核心能力課程。
5. 提供科際整合、實作、社會參與之博雅課程，涵養學生跨域通才能力。

(四)增設多元入學與學習輔導管道，扶持弱勢生向上翻轉

1. 賡續擴大個人申請弱勢學生優先錄取名額，達到高教公共性之目標。
2. 107 學年度起辦理「土木與環境工程學系原住民專班」。
3. 進一步連結本校學生主要畢業高中來源。
4. 提供高大弱勢生之輔導資源，推動「學習型勵學金」制度及廣開校內工讀機會，以達到高教公共性之目標。
5. 結合本校「尤努斯社會型企業研究中心」，鼓勵弱勢學生參加 SDGs 課程。
6. 加強辦理專業證照輔導講座，予以補助與獎勵制度，提高弱勢生參與意願。

(五)強化實作能力，鼓勵在地實踐，融合大學社會責任

1. 成立「未來創新學院」，提供設計思考、基礎實作之技術，課程融入社會設計、探索實踐的學習模式。
2. 連結在地社區、企業，發展前瞻、城市本位特色學程。
3. 新增學院新生營隊，並發展學院特色專業、議題式程式語言課程及資檢畢業門檻。
4. 推動深碗課程。

(六)培養跨領域能力

1. 提升學生學習成效、建立教師教學支持系統。
 - (1) 開設主題式學分學程。
 - (2) 開設主題式專題課程。
2. 推動訂單式學程。
 - (1) 高值化金屬特色人才培育學程：由台灣保來得股份有限公司企業認證。
 - (2) 台越交流法商菁英人才培育學程：由駐台北越南經濟文化辦事處認證。
 - (3) 雲端計算特色人才培育學程：由華碩雲端及趨勢科技企業聯合認證。
 - (4) 半導體技術跨域人才培育學程：由日月光半導體公司認證。

(七)強化教師教學支持系統

1. 建立 TA 分流制度，增設跨領域課程及學習支援 TA。

- (1) 建立學習支援 TA 配置制度，協助教師教學、提高學習成效。
 - (2) 增設「教學創新類」兼任教學助理，支持教師發展新型態教學模式。
2. 建構專業教學助理能力。
- (1) 持續辦理提供教學助理之培訓、評鑑、遴選。
 - (2) 提供多元培訓課程，鼓勵教學助理自主學習。
 - (3) 培訓專業助理，建立教學助理人才庫供授課教師媒合。
 - (4) 辦理兼任教學助理成長社群及經驗分享會，提供經驗交流與傳承教學助理工具書之機會。
3. 組成教師成長社群。
- (1) 持續辦理教師成長社群、表揚及分享會，透過同儕交流提供支持並提升教學能量。
 - (2) 提升主題式創新教學社群數、教案產出數。
4. 推廣教學觀課。
- (1) 運用教師教育專業和判斷，提供教學回饋、精進教學，深化教學模式。
 - (2) 舉辦教學觀課分享會，提升教師觀課意願。
5. 鼓勵多元升等。
- (1) 舉辦教學優良教師分享座談會。
 - (2) 辦理多元升等成功教師分享座談會。
 - (3) 滾動式檢討修正本校多元升等相關規定。
 - (4) 輔導申請「教育部教學實踐研究計畫」。

二、研究與產學面向

(一) 落實大學社會責任，推動策略及在地產學實踐聯盟計畫

成立產學媒合服務團隊，持續與在地產業界、政府機關、產業聚落公協會及社會團體建立連結並積極互動。鼓勵組成跨領域研究團隊，投入挖掘在地產業需求、解決問題，進而與在地產業進行各項形式之產學合作，以協助在地產業及文化創新發展。

1. 整合型產學計畫：持續鼓勵教師跨領域或特色研究群之合作，提升研發能量，爭取企業、科技部或政府機關整合型或大型專案研究計畫。
2. 產學聯盟計畫：鼓勵教師成立核心技術實驗室或研究中心，提供產業界技術服務。以現有產學合作之廠商為基礎，逐步拓展為聯盟會員之形式，並以產學聯盟之平台整合產學合作研究能量，即時提供技術服務予產業界。

3. 產業輔導升級計畫：以現有之教育部 USR 計畫為基礎，組成校內更多的產業輔導團隊，持續投入高雄市在地各項產業升級的合作服務。

(二)活化管理費機制

1. 修訂「國立高雄大學建教合作計畫行政管理費提撥要點」，採級距分段編列管理費比例，鼓勵教師爭取研究及產學合作計畫。
2. 提高管理費回饋計畫主持人之比例，增進教師研提計畫之意願。

(三)推廣成果、活化獎勵及合作平台

除活化獎勵方式及加強宣導外，並推動下列措施：

1. 建置本校技術推廣與產學合作平台。
2. 成立技術推廣團隊，聘請專業經理組成研發成果推廣團隊，為研發成果進行技術準備度分析、市場調查、成果包裝、產業分析、合約審閱、專利佈局分析、專利盤點、專利侵害鑑定分析及訴訟等加值應用。
3. 放寬發明人支付專利費用之限制，以減輕發明人分攤費用之負擔，提升專利申請意願。
4. 運用外部研發成果推廣資源增加本校研發成果及技術之能見度，例如委任國立成功大學推廣本校研發成果、申請加入國立交通大學專利授權暨拍賣平台學術會員。
5. 參加聯盟學校舉辦之產學相關活動，例如高雄學園之七校聯合產學展、中山大學、高雄醫學大學之跨校產學媒合交流會。
6. 建立儀器共享平台與試製驗證中心，縮短合作廠商產品開發時程。

(四)統籌獎勵資源，提升誘因

1. 推動三合一評比。通盤檢討目前校內各行政單位之各項獎勵評比，將原校內各學院 KPI 評比、學術研究與產學合作績優學術教學單位評比、國際交流合作績優教學單位評比等三項，改為以單一全校性評比替代。除整合原先校內各項評比之指標，並加入遠見雜誌大學排名及 THE 大學排名評比指標，期統合校內獎勵資源，簡化各單位行政作業，並提升本校在學術研究、社會聲望及國際化等面向之各項成效。
2. 補助校內教師籌組跨域研究團隊。以企業、科技部或教育部重點徵求主題為目標組成研究小組，向外爭取大型計畫及協助解決產業問題。
3. 修訂「國立高雄大學建教合作計畫結餘款運用辦法」。提高計畫主持人之計畫結餘款分配比例，另放寬計畫結餘款使用範圍，增加經費使用彈性，使計畫主持人能更有效運用經費。

三、國際接軌面向

(一)建構國際學院及交換生學程

透過成立國際學院盤點全校的全英文授課課程，以模組化學程化的方式，每一學期招收交換生之前彈性的組成新的有特色並且符合時勢潮流的學程，希望藉此提升國際交換生的選課可行性，並吸引國際交換生來校交換。並且推動課程的國際移動，讓本校師生攜手赴姊妹校參與課程或是參與研究，鼓勵老師出國參加姊妹校辦理的研習活動，擴大補助本校學生出國交換，整合學生交換與海外見實習以及志工，姊妹校都能有師生的組合進行扎根。

(二)導入 SDGs 合作項目，加強推動國際合作

除此之外並推動各項策略方案以加強推動目前本校國際姊妹校的關係，包括國際合作績優之獎勵補助，以鼓勵各單位與姊妹校合作，與姊妹校合作納入升等評分並且爭取資源擴大師生參與國際研討會之補助與獎勵，更鼓勵校內與姊妹校共同舉辦國際會議，推動國際合作。

(三)推動國際學生在地深耕

推動國際生社區關懷計畫，推動國際生與在地共融，招募國際生志工與學習型工讀生，包括偏鄉探訪以及協助新住民學童活動。並且推動國際生與交換生實習計畫，透過 EMBA 校友以及與本校有合作的企業提供國際生短期見實習的機會。

(四)成立東南亞發展研究中心，推動 SDGs 合作項目接軌東南亞大學

於 106 年 1 月 18 日成立「東南亞發展研究中心」，全面推展南向「人才培育」、「產學連結」與「情報智庫」三大目標，除了落實「引進來、走出去」的人才策略以外，並進行東南亞相關情報資訊之蒐集與研究，推動產業合作，與東南亞的台商保持密切的產學合作關係。

在提升交換及境外學生數方面，推動以下策略：

1. 提升港、澳、馬等地區之僑生數：積極參與海外教育展，請在校生於返鄉時至母校宣傳本校，以吸引更多僑生至本校就讀。
2. 提升日、韓、越等地區之留學人數：強化管理學院及人文社會科學院，結合姊妹校資源，積極鼓勵師生國際參訪與交流。
3. 積極宣傳暑期專班及自費訪問交換生：

(1) Incoming：營造國際生學習環境，鼓勵各系所中心規劃辦理短期國際生專班，提升大陸學校交流與簽約校數，落實與各姐妹校自費交換生之宣傳與學生交流互訪。

(2) Outgoing：增辦短期出國留學說明會、提高姐妹校交換生名額。

4. 建立具競爭力之境外教學模式：

- (1) 發展國際多聯學制：建立與美國紐約州立大學石溪分校、泰國曼谷管理學院、本校 IEMBA 境外班（英文授課）共同合作之授課模式。
- (2) 提升本校 EMBA 越南境外專班（中文授課）之競爭力。

四、校園設施與環境面向

(一) 推動智慧節能，實踐綠色大學深耕行動

1. 配合行政院核定之「政府機關及學校節約能源行動計畫」，訂定本校節約能源行動計畫。
2. 配合政府目標於 108 年提升整體用電效率 4%（以 104 年為基期），用油低於 104 年為目標。
3. 全校屋頂建置太陽能發電系統，達 1000 KW 以上之裝置容量。
4. 建立各大樓電力單線圖，全面更新、掌控各大樓用電迴路。
5. 建立各大樓用電、用水巡檢機制。
6. 改善資源回收暫存場，落實資源回收細項分類。

(二) 打造新創客園區

為持續強化與經營學生自主學習風氣、培育學生「自己動手解決問題」的能力，擬於本校圖書資訊大樓 2 樓規劃設置「創客空間」(maker space)，逐年充實內部軟硬體設備及各式創新創意工作坊課程，並結合本校育成中心「創能基地」之創業育成能量，提供本校師生創新創業發展所需的場域與協助。另外設立實習工廠，置入創客手作機台和關鍵設備，讓學生可以實際操作學習，訓練學生的實作力。

(三) 打造國際化學習環境

1. 推動雙語化設施及環境，完善校內設施雙語標示及雙語公告。
2. 考量文化差異所需，設置穆斯林祈禱室。

(四) 建構多功能學生活動中心

為打造一處兼具休閒、生活、運動、育樂多向度之活動空間，以及學生社團空間，本校極力爭取興建「多功能學生活動中心」，以讓師生及鄰近居民得以利用，規劃樓地板面積為 7,350 平方公尺，所需經費約為 2 億 2,247 萬工程款，已於 104 年 1 月 26 日獲教育部允諾補助 1.5 億元經費，其餘經費並將向企業、校友與各界發動募款。105 年已完成建築師甄選，並進行規劃設計報告書編撰，106 年經教育部及行政院公共工程委員會審議通過後，接續進行都市設計審議、交通影響評估

程序中，預計 107 年取得建造執照後，辦理工程招標及施工。

本校秉持於建校之初「與社區為鄰」之理念，將持續改善及充實校園環境，邁向開放校園之永續目標，期望將校園的豐富生態及水岸景觀，營造成更友善的休憩空間與無障礙環境，並藉由改善夜間 LED 照明設施，達節電節能與減碳之成效，以不負「綠色大學」及簽訂「塔樂禮宣言」之使命。所需經費也將持續向企業、校友募款方式建置。

五、組織與行政面向

(一) 推動特色人才與在地產業結合，強化社會對畢業生之評比

1. 強化專業實作課程及業界實習機制，提升學生至校外實習比例。
2. 結合優勢系所，與鄰近產業及區域教學資源中心夥伴學校密切合作，培育「越語暨台越交流法商人才」、「高值化金屬人才」、「雲端技術人才」、「半導體製程及光電人才」、「數位藝術人才」、「運動指導跨領域人才」、「生技產業人才」及「智慧生活科技整合性人才」等多項特色人才學程。
3. 持續推動教師赴業界參與實務研習，搭配學系/學院發展特色，革新教師赴業界參與實務研究推動方式，實習機制將由教師個人赴單一企業進行實務研習，逐步擴展為各領域教師共同赴特定產業類別進行實務研習，以期對該產業發展有全盤性的了解並回饋至教學現場。

(二) 建立並推動各項排名之效能指標，例如 THE 世界大學排名、URAP 世界大學學術績效排名、遠見雜誌台灣最佳大學排名等

整合校內原各學院 KPI 評比、學術研究與產學合作績優學術教學單位評比及國際交流合作績優教學單位評比，改以單一全校性評比替代。評比指標除原校內各項評比指標之外，並加入參酌 THE (Times Higher Education) 世界大學排名、URAP (University Ranking by Academic Performance) 世界大學學術績效排名及遠見雜誌大學排名之評比指標項目，以期提升本校在學術研究、社會聲望及國際化等面向之各項成效。

遠見雜誌自 2016 年起，開始全國大學排名，本校 2016 到 2017 連續兩年皆在全國 31-40 名的範疇內。本校將參酌本排名，持續精進提升，以期進入前 30 名。

本校 2017 年起，第一次參與英國泰晤士報 THE 的世界大學排名，並於全世界受評的 2 萬多所大學裡，進入了全球前 Top 5% 的 1001+ 的排名中，其中，研究的全球排名是第 640 名，產學收入是全球第 674 名。對成立不到 20 年，國際聲望仍在持續提升的高大而言(國際能見度 925 名)，這是一個好的起始點。2019 年 THE

的「世界大學影響力排名」，以 2015 年聯合國公布的 17 項永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs) 為基礎評比世界大學。本校在全球 80 個國家 551 所大學參與的評比中，總排名名列 201-300，其中 SDG 8「工作尊嚴及經濟成長」獲第 72 名；SDG 11「永續城市及社區」獲第 94 名。

同時，本校亦將參考 URAP (University Ranking by Academic Performance) 的全球排名，本校在此調查的結果如下：2012-2013 年全台排名 36 名，2013-2014 年全台排名 40 名，2014-2015 年全台排名 33 名，2015-2016 年全台排名 32 名，2016-2017 年全台排名 34 名，2017-2018 年全台排名 34 名，2018-2019 年全台排名 35 名。針對本校教師之學術表現，持續維持與精進。

此外，參考教育部大專院校網站建置參考指標及各大學單位網頁內容更新充實方案，研擬本校單位網頁建置參考指標與自評標準供各單位未來建置與維護網頁時之參考依據與自評標準，並將據此參考指標修改網頁競賽評分準則，持續提升世界大學網路排名。

(三)致力於資訊公開，定期舉辦活動，提升畢業生與家長對學校之認同感

藉由社群網路互動，發行本校電子報以及系友會、校友會相關活動，加強聯繫校友間與學校之情感，並增進對學校之認同感。定期針對知名雜誌每年報導重點進行追蹤與了解，並提供充分資訊以供報導。定期舉辦各類型職涯輔導活動，包含講座、企業說明會、企業參訪、徵才活動等，提升應屆畢業生職場軟實力及加強與未來職場的接軌。型塑本校畢業季文化，於畢業典禮時邀請家長參與，調查家長對本校滿意度，每年持續關心校友現今就業狀況，加強校友對本校向心力，並適時導入公部門資源協助。

(四)活化校友會及募款機制

1. 推動校友/系友/所友回饋母校/母系所：

本校於 106 年開始推動系（校）友回饋系所「十全十美」獎勵專案，鼓勵各系（校）友回饋母系所之捐款，即系（校）友回饋母系之受贈總金額，學校得核撥對應獎勵金，獎勵金最高 10 萬元。

2. 校園重點建設募款：

為充實完善的校園建設，推動重點募款計畫，如興建多功能學生活動中心、友善校園步道、產學研相關儀器設備等籌募計畫，並積極推廣本校榮譽博士學位制度。

3. 行銷高大及學生社團活動募款：

提升本校知名度以及支援學生辦理各項校園活動經費籌募。

4. 獎勵捐贈及學生勵學基金：

推動企業設立專案獎學金、緊急紓困助學金及交換學生勵學基金。

5. 推動學生出國暨來台交流經費籌募，以提升本校國際知名度。

6. 開發並媒合與產官學界之關連及互動，校長帶領各級主管積極向外爭取資源，並鼓勵全校師長共同參與，努力擴展資源：

(1) 延續本校與各界之連結互動，並持續開發產學合作之可能性。

(2) 開發並拜會校外傑出之企業團體/人士以及本校菁英校友，擴展捐助管道。

(3) 積極與產官學界菁英建立友善夥伴關係，持續給予校務發展建言及協助。

(五)組織再造與人力最適化

本校創校已 19 年，面對高等教育快速的變動與國內少子女化及國際大學間之競爭，本校在既有資源與人力條件下，以組織轉型以因應變局及人力最適化已提升行政效能為目標。在組織調整上，強化校務研究辦公室之功能，以實徵數據作為校務決策之基礎，讓校務研究辦公室成為校長專屬智庫，以圖資館館長作為執行長（CEO）統籌校務資訊。所需之人力資源，由校內其他處室調整。

在人事成本不增加的前提下，鼓勵所有校內同仁發揮所長，針對校內三個群組的行政同仁：公務人員、校聘人員、專案計畫人員，擬訂不同之獎勵制度，落實人員輪調，使每位同仁確實體認在工作崗位上認真負責者，學校必有實質獎勵。因此，在公務人員部分，以落實既有法規之考評為主；在校聘人員部分，擬定考績優等者之獎金制度；專案計畫人員則配合科技部調整薪資給付做法，擬定彈性薪資制度。同時，擬定校聘人員定期輪調制度，使每位同仁皆有學習第二專長之機會，並了解不同單位之業務屬性，降低處室溝通成本。

參、財務預測

依國立大學校院校務基金設置條例第 11 條規定，校務基金預算之編製，應以國立大學校院中長程發展計畫為基礎，審酌基金之財務及預估收支情形，在維持基金收支平衡或有賸餘之原則下辦理。爰經參酌 105 至 107 年度實際收支情形，並彙整各單位預估未來年度各項收入及經費需求，審慎規劃編列 109 年相關收入來源及經費支出。茲就本校 109 年度以後財務預測情形，說明如下：

一、財務收支概況

(一)營運收支情形

1. 本校近 5 年度(103 至 107 年度)決算總收入約介於 9.58 至 11.14 億元間，詳表 2，主要財源來自政府補助收入、學雜費收入及建教合作收入，其中政府補助收入介於 4.62 至 5.88 億元間，惟其用途受限，且目前主要係用於支應用人費用；至學雜費收入等自籌收入，依國立大學校院校務設置條例規定，屬基金之自籌收入部分，其預算執行相對賦有彈性；就收入而言，由於政府補助收入變化不大，爰影響本校整體財務運作，主要仍係以自籌收入增減變化為主。
2. 經參考 107 年度實際執行情形及 108 年起因應本校財務狀況，推行最低開班修課人數管制鐘點費，預估 109 年度短絀數降至約 0.92 億元。

【表 2】 103 至 109 年預、決算營運收支情形表

單位：億元

項目	103 年決算	104 年決算	105 年決算	106 年決算	107 年決算	108 年預算	109 年預算
總收入	9.58	9.92	10.30	10.47	11.14	10.61	11.36
政府補助收入	4.62	4.89	5.00	5.21	5.88	5.68	6.06
學雜費收入	2.83	2.71	2.70	2.74	2.68	2.74	2.69
建教合作收入	1.44	1.64	1.72	1.71	1.81	1.46	1.81
其他收入	0.69	0.68	0.88	0.81	0.77	0.73	0.80
總支出	10.61	11.06	11.33	11.57	12.11	11.63	12.28
教訓輔成本	7.16	7.34	7.56	7.80	8.08	7.98	8.33
建教合作成本	1.34	1.57	1.56	1.53	1.75	1.36	1.64
其他成本	2.11	2.15	2.21	2.24	2.28	2.29	2.31
本期短絀(-)	-1.03	-1.15	-1.03	-1.10	-0.97	-1.02	-0.92
折舊、折耗及攤銷	1.67	1.67	1.82	1.77	1.67	1.88	1.83
用人費用	5.05	5.14	5.11	5.21	5.39	5.39	5.48
固定資產增置	1.45	1.28	0.99	0.98	0.75	2.38	1.20

(二)財務概況

1. 依本校資產結構觀察，本校近5年度決算總資產總額整體仍成逐年成長趨勢，其中於105年劇增約12.21億餘元，主要係配合公告地價調升增加什項資產帳面價值11.55億餘元所致。預估109年度收到其他補助收入1.18億，爰預估109年度期末現金及定存可上升至9.23億餘元。
2. 依本校負債結構分析，負債總額主要係維持在約32.79至45.09億元間，其中105年度劇增至44.84億元，係配合公告地價調升同額增加應付代管資產帳面價值11.55億餘元所致。本校帳列負債主要係學校使用土地之所有權屬高雄市政府所有，爰以代管資產及應付代管資產併列方式列帳，106年度約有42.25億元；本校目前無債務舉借情形，尚屬穩定。因無相關潛藏之負債，爰預估109年度負債總額維持上開額度內。

【表 3】 103 至 109 年平衡表主要科目彙整表

單位：億元

科目	103年決算	104年決算	105年決算	106年決算	107年決算	108年預算	109年預算
總資產	68.62	68.91	81.12	80.96	81.00	81.21	81.31
流動資產	6.55	7.02	8.03	8.45	2.45	2.60	3.38
現金及定存	6.29	6.61	7.64	8.23	8.90	8.80	9.23
固定資產	30.57	30.51	29.91	29.36	28.68	29.41	28.98
其他資產	31.19	31.03	42.42	42.25	42.09	41.92	41.76
總負債	32.79	32.92	44.84	44.87	45.09	44.57	44.79
流動負債	1.44	1.72	2.10	2.31	2.54	2.31	2.54
其他負債	31.35	31.20	42.59	42.56	42.55	42.26	42.25
淨值	35.82	35.99	36.28	36.09	35.91	36.64	36.52
基金	31.22	32.17	33.37	34.11	34.75	36.46	36.52
資本公積	4.60	3.82	2.91	1.98	1.16	0.18	0
累積餘絀	0	0	0	0	0	0	0

二、可用資金變化情形

- (一)本校103至107年度經相關業務活動後，期末現金及定存數由6.29億餘元回升至8.90億餘元，約增加2.61億餘元，主要係因104及105年度教育部回補本校前以營運資金先行墊付之行政大樓新建工程約1.10億元，及105至106年度間無支出大額工程經費款，致現金存量逐年遞增；另本校「多功能學生活動中心興建工程」30%基本設計報告書業經行政院公共工程委員於106年9月1日以臺教高(三)字第1060123180號函核定在案，該工程核定總經費

2 億 2,247 萬 5 千元，其中政府補助 1 億 5 千萬元，本校自籌 7,247 萬 5 千元（含捐贈款支應 2,000 萬元）。另於本校第 54 次校務基金管理委員會擬增加 4,950 萬元自籌款，工程總經費共計 2 億 7,197 萬 5 千元（其中自籌款為 121,975 千元）。並於 105 及 106 年預算中分別編列規劃設計監造費 520 萬元及 1,500 萬元，108 年編列國庫撥款 1 億 1,608 萬 1 千元及本校自籌款支應 8 萬 4 千元，辦理構體工程施工。預估 109 年至 111 年經各項業務活動後，各年期末現金分別約為 9.22 億餘元、8.16 億餘元及 7.99 億餘元。

(二)在保守穩健原則下，各年度期末現金另加計「短期可變現資產」及扣減「短期須償還負債」後，109 至 111 年預估期末可用資金分別為 7.59 億餘元、6.53 億餘元及 6.36 億餘元，3 年間累計減少 1.22 億餘元，主要為多功能學生活動中心新建工程款支出。

(三)另其他重要財務資訊部分，109 年度預計由國庫撥款 1,891 萬 9 千元及民間捐款 108 萬 1 千元支應多功能學生活動中心興建工程款，至以後年度仍有已核定尚未編列之多功能學生活動中心興建工程預算 0.83 億餘元待編列執行。

【表 4】 104 至 111 年可用資金變化情形表

單位：千元

項目	104 年	105 年	106 年	107 年	108 年	109 年	110 年	111 年
期末現金及定存	661,294	763,544	823,479	889,990	879,520	922,899	816,158	801,154
+短期可變現資產	26,104	29,461	13,817	39,505	13,817	39,505	42,600	42,100
-短期須償還負債	162,240	159,602	180,319	223,458	180,319	202,492	205,587	206,287
= 期末可用資金	525,158	633,403	656,977	706,037	713,018	759,912	653,171	636,967
較上年度增減金額	12,665	108,245	23,574	49,060	30,257	46,894	-106,741	-16,204
期末已核定尚未編列之營建工程預算	—	217,275	202,275	202,275	206,264	83,599	0	0

備註：1. 資料來源：本表係整理自依教育部規定之可用資金計算方式及變化情形表資料。

2. 104 至 107 年為決算數，108 年為法定預算數，109 年為預算案數，110 及 111 年為預計數。

肆、風險評估

一、財務風險評估

依國立大學校院校務基金管理及監督辦法第30條規定：「學校執行校務基金有下列情形之一者，本部得命學校限期改善；屆期未改善者，得視其情節輕重，調降學校依第九條第一項所定比率上限或限制不得支給：一、年度決算實質短絀。二、第八條第一項第一款至第三款人事費支出超過最近年度決算自籌收入百分之五十。三、可用資金過低，致影響學校校務基金健全。……」茲依上揭財務風險預警指標事項就本校近年財務情形，簡要說明如下：

(一)年度決算實質賸餘數偏低，存有發生年度決算實質短絀之虞

1. 現行相關規範及其影響

- (1)依據國立大學校院校務基金管理及監督辦法第 30 條規定，學校執行校務基金有「年度決算實質短絀」者，教育部得命學校限期改善；屆期未改善者，得視其情節輕重，調降學校發放「編制內教師及研究人員本薪（年功薪）、加給以外之獎補助給與及聘用編制外人員」等支出之比率上限或限制不得支給。
- (2)復依教育部報經行政院核定之「不發生短絀」計算方案（自 99 年度開始實施），計算方式係依各校前一年度決算之『收支餘絀表』中，將『總收入金額』減『總支出扣除學校最近 5 年國庫撥款增置固定資產比率之折舊費用後之淨額』，作為衡量之依據。依該方案在各校不發生短絀及不增加國庫負擔前提下，得以學雜費等自籌收入 50%比率範圍內，辦理人事待遇鬆綁，惟各校應自行妥適管控整體財務狀況，嗣後不得以此為由另要求國庫補助。

2. 103 至 107 年度伸算結果

本校103至107年度收支短絀數分別為1億0,305萬元、1億1,466萬元、1億0,331萬元、1億0,993萬元及9,767萬元。經依據上開「不發生短絀」方案計算，上開短絀數經加回學校最近5年國庫撥款增置固定資產比率之折舊費用後淨額後之賸餘數分別為1,035萬元、9萬元、389萬元、313萬元及1,721萬元，如表6。顯示本校近5年依「不發生短絀」方案計算後之賸餘金額偏低，且已接近發生決算實質短絀之臨界點，足見本校財務風險仍高。

【表 5】 103 至 107 年度依「不發生短絀」方案計算後之餘絀明細表

單位：萬元

項目	103 年	104 年	105 年	106 年	107 年
本期賸餘(短絀-)	-10,305	-11,466	-10,331	-10,993	-9,767
依「不發生短絀」方案計算可加回金額	11,340	11,475	10,720	11,306	11,878
依「不發生短絀」方案計算之賸餘金額	1,035	9	389	313	2,111

資料來源：整理自本校 103 至 107 年國立大學校院校務基金學校是否發生財務短絀計算工作底稿資料。

(二) 規範之人事費支出占最近年度決算自籌收入比率逐年攀升

依管監辦法第 9 條第 1 項規定，學校得以自籌收入支應 1. 編制內人員本薪（年功薪）與加給以外之給與；2. 編制內行政人員辦理自籌收入業務有績效之工作酬勞；3. 編制外人員之人事費等 3 類人事費，其合計總數應以最近年度決算自籌收入百分之五十為限。經統計本校 105 至 107 年度上述人事費依規定實際支給數分別為 1 億 8,245 萬餘元、1 億 9,043 萬餘元及 2 億 860 萬餘元，逐年遞增，另該等人事費占最近年度決算自籌收入之比率分別為 36.27%、35.97%及 39.62%；經檢視上列人事費逐年攀升原因，主要係編制外人員人事費持續增加所致，3 年內計增加 1,580 萬餘元，雖其所占比率雖未超過規定之 50%上限，惟呈逐年上升趨勢，顯示本校編制外人員之進用仍有待積極管控。

【表 6】 105 至 107 年度人事支出占最近年度決算自籌收入情形表

單位：元

項目	105 年決算	106 年決算	107 年決算
編制內人員本薪（年功薪）與加給以外之給與金額	36,212,202	39,533,913	46,538,717
+ 編制外人員之人事費	143,382,966	148,965,201	159,185,648
+ 編制內行政人員辦理自籌收入業務有績效之工作酬勞	2,862,244	1,934,224	1,765,115
+ 講座經費	-	-	600,000
+ 教學及學術研究獎勵	-	-	520,000
= 依管監辦法第 9 條第 1 項規定以學校自籌收入 50%為上限所支給範圍金額合計 (A)	182,457,412	190,433,338	208,609,480
最近年度決算自籌收入合計 (B)	503,119,664	529,388,398	526,487,424
依管監辦法第 9 條第 1 項規定以學校最近年度決算自籌收入 50%為上限所支給人事支出比率 (C=A/B)	36.27%	35.97%	39.62%

(三)年底可用資金占最近年度決算平均每月現金經常支出倍數逐年成長

經統計本校105至107年度年底可用資金總額度分別為6.33億餘元、6.56億餘元及6.39億餘元，呈遞增趨勢，其中107年度較105年度增加約0.06億餘元主要係本校105年度間無執行較大之營建工程；另本校近3年度現金經常支出分別為7.94億餘元、8.06億餘元及8.38億餘元，整體亦呈現上升之趨勢，年度現金經常支出成長約0.43億餘元，年底可用資金占最近年度決算平均每月現金經常支出倍數逐年成長，詳表7。

【表 7】 105 至 107 年年底可用資金占最近年度決算平均每月現金經常支出表

單位：元

項目	105 年決算	106 年決算	107 年決算
(一)截至每年 12 月底止可用資金情形			
現金(D)	763,544,179	823,479,121	889,990,058
+短期可變現資產(E=1+2+3)	29,460,923	13,817,009	39,504,717
-短期須償還負債(F=4-5+6+7+8-9)	159,600,663	180,319,542	268,664,144
-資本門補助計畫尚未執行數(G)	-	-	21,178,972
=可用資金(H=D+E-F-G)	633,404,439	656,976,588	639,651,659
(二)最近年度決算平均每月現金經常支出情形			
業務總支出	1,106,436,8	1,132,906,913	1,157,207,505
-折舊、折耗及攤銷數	166,858,482	182,240,587	177,105,272
-建教合作成本	156,898,271	156,347,821	152,661,984
+建教合作成本項下之折舊、折耗及攤銷	11,829,685	11,745,047	10,559,971
=現金經常支出情形(H)	794,509,790	806,063,552	838,000,220
平均每月現金經常支出情形(I=H/12)	66,209,149	67,171,963	69,833,352
(三)截至每年 12 月底止可用資金占最近年度 決算平均每月現金經常支出倍數(J=H/I)	9.57	9.78	9.16

(四)目前因應措施

針對未來少子化學生數預估減少，及參酌近年財務狀況趨勢，本校將持續推行本校制定之相關開源節流措施，簡述如次：

1. 開源—擴大自籌收入（包含建教合作收入、推廣教育收入、財務收入、資產使用收入、受贈收入）

- (1)建教合作及推廣教育等收入部分：依據本校開源節流實施要點規定，落實對外積極爭取產學合作及專案補助計畫收入、開辦各項推廣教育班，增加推廣教育收入等開源具體措施。
- (2)財務收入部分：賡續加強資金投資管理，創造最大投資收益。
- (3)受贈收入部分：將募款目標具體化，整合學校年度發展重點計畫，如館舍興建、獎學金、講座及學術會議、設施改善等。
- (4)提高學校統籌之管理費部分：合理提高學校統籌之管理費，納入校務基金，以填補學校短絀。
- (5)增加利息收入部分：隨時檢討現金流量，靈活調度經費，將閒置資金轉存定期存款，以增加利息收入。
- (6)訂定合理收費標準與充分利用設備場地部分：各單位應定期檢討現行各項收入，訂定合理收費標準，並將學校之設備及場地充分利用，如場地出借等。

2. 節流－擷節成本

- (1)合理管控人力並期建立員額彈性調整及運用管理機制，精實組織人力，管控人事支出。
- (2)控留一定專任教師員額，預留人事費額度作為支應兼任教師鐘點費之用。
- (3)嚴謹控管教師人數及開課總量，朝大班協同教學發展，擷節教師鐘點費。
- (4)建立行政(教學)助理考核、獎勵與晉升制度，爰依人員進用程序、工作性質及職責程度，降低冗員並汰換不適任人員，有效運用人力。
- (5)依據本校開源節流實施要點規定，每年按季將校內各單位執行情形彙整提報校務基金管理委員會追蹤其執行成效。

二、內外部環境 SWOT 分析

有關本校內外部環境之優劣情勢，其內外部環境 SWOT 分析結果，表列如下：

【表 8】 內外部環境 SWOT 分析表

Strengths優勢	Weaknesses劣勢
<p>1. 地理環境之優勢</p> <p>(1) 位居大高雄市中心，鄰近高鐵站、台鐵、捷運站、高速公路、機場等，交通便捷有助本校推動國內外學術交流與合作。</p> <p>(2) 位於南台灣科技走廊樞紐，鄰近台南科學園區、楠梓加工區、高雄環保科技園區、路竹科學園區、岡山本州產業園區以及仁大工業區，學生較易進行產業合作與企業實習，提昇就業競爭力。</p> <p>2. 人力素質之優良</p> <p>(1) 學生素質優良，多數系所大學入學成績排名全國前三分之一。</p> <p>(2) 師資結構年輕化且教學品質高；行政人力年輕且有效率。</p> <p>3. 產學合作之活絡</p> <p>(1) 基本學門完整，同時具備特色領域系所、學院及實驗室，有助發展產學合作</p> <p>(2) 在國內知名雜誌評比中，智慧財產權產出成果與應用效益良好。</p> <p>4. 提供中南部優秀學子留在高雄學習/工作之場域。</p>	<p>1. 產業結構之限制</p> <p>(1) 多數企業總公司及高科技產業之重心均在台灣北部，本校地處南部，區域位置較不利。</p> <p>(2) 受產業群聚效應與外移之結構性影響，南台灣就業與實習之機會相對較少，不利本校學生在學期間職涯規劃。</p> <p>2. 資源不足之缺憾</p> <p>(1) 人力資源不足： - 設校僅19年，校友數仍少，人際網絡有限，社會影響力仍有待提升。 - 受總量管制員額之影響，師生規模受限，無法發展與達成原設校目標55系。</p> <p>(2) 研究產值不足： 師生所發揮之研究能量與數值總額價值，無法與規模大之學校相比。</p> <p>(3) 財務資源短缺： 校務基金不充裕，影響校務發展。</p>
如何利用	如何扭轉
<p>1. 加強與在地產業界交流與合作，增加產學研究計畫、專利與技轉能力。</p> <p>2. 提升學生企業實習機會，</p> <p>3. 強化學生就業競爭力，促進根留在地人才。</p> <p>4. 強化區域產學研究中心之連結與績效。</p>	<p>1. 向下紮根，定期拜會在地產業界，強化連結與互動，並積極爭取校友、地區計畫。</p> <p>2. 結合鄰近大專校院之資源，持續推動合校計畫，共同提升研發能力。</p> <p>3. 積極爭取教育部、科技部及產業界等特色型、整合型合作計畫。</p> <p>4. 提升世界大學網路排名，以增加校友向心力、社會影響力。</p>
Opportunities機會	Threats威脅
<p>1. 環境限制之轉圜</p> <p>(1) 鄰近南科、高雄軟體科技園區，以及未來高雄亞洲新灣區之設立，廠商進駐與投資，可增加科技與文創產學合作機會。</p> <p>(2) 地方政府積極發展區域特色產業，與本校技術特色相符，可創造更多極具產學合作之機會。</p> <p>2. 產業人才之培育</p>	<p>1. 國際環境之衝擊</p> <p>(1) 全球化效應，人才流動速度快，高雄地區產業聚落形成緩慢，連帶影響本校之發展。</p> <p>(2) 大陸、港、澳、新加坡等地之學校來台招生之競爭，學生選擇多元，優秀學生不易招募。</p> <p>2. 教育經費之緊縮</p> <p>(1) 教育補助經費逐年緊縮，自籌財源壓</p>

<p>(1) 畢業生留在南部就業比例達6成以上，對南台灣產業發展具有貢獻。</p> <p>(2) 增設跨領域學程，培育跨域多元專業人才，有助提升畢業生就業競爭力。</p> <p>(3) 東亞崛起與區域經濟整合，經濟體龐大，近三年對台灣人才需求成長增加，有利本校畢業生海外就業。</p> <p>3. 產學與國際交流</p> <p>(1) 整合校內研發資源，成立相關研究中心，積極與中鋼等南部國營企業密切合作。</p> <p>(2) 積極參與南台灣大學校院相關聯盟並執行整合型計畫，共創教學卓越。</p> <p>(3) 強化與亞洲國家之大專校院簽訂MOU，並配合政策推動高等教育輸出。</p> <p>(4) 發展境外教學。</p> <p>(5) 強調綠色環保概念之大學，並簽訂塔樂里宣言。</p>	<p>力增加，校務基金可運用之資金結餘短絀。</p> <p>(2) 教育資源發展朝大者恆大之趨勢發展，優秀教師易受其延攬而流失。</p> <p>3. 特色發展之不易</p> <p>因應未來產業需求與招生情況，力求系所轉型與整併因涉及師生權益並不易處理，間接影響本校特色發展。</p>
<p>如何掌握</p>	<p>如何克服</p>
<p>1. 強化與企業及公部門合作，建構特色區域產學研究中心。</p> <p>2. 推動跨領域學位學程。</p> <p>3. 鼓勵學生出國研習、實習、留學，增加國際觀與國際參與能力。</p> <p>4. 完善國際化學習環境。</p>	<p>1. 提升全英語課程/學程數量。</p> <p>2. 推動雙聯學制，深化兩岸及東亞學術交流。</p> <p>3. 積極參與台灣教育展，擴大招收境外學生，提升國際交換學生人數。</p> <p>4. 建置募款機制，提升校友、企業捐贈。</p>

資料來源：本校校務資訊公開專區學校特色與發展願景 SWOT 分析
http://intro.nuk.edu.tw/info/info_open11.htm

【表 9】 國立高雄大學可用資金變化情形表

國立高雄大學可用資金變化情形 (財務規劃報告書)								
109年度至111年度								
							單位：千元	
項目						109年預計數	110年預計數	111年預計數
期初現金及定存 (A)						902,724	922,899	816,158
加：當期經常門現金收入情形 (B)						1,134,138	1,139,692	1,139,713
減：當期經常門現金支出情形 (C)						1,044,383	1,052,603	1,054,623
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)						56,120	38,770	38,770
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)						124,500	251,400	137,664
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)						0	0	0
加：當期投資淨(增)減情形 (G)						0	0	0
加：當期長期債務舉借 (H)						0	0	0
減：當期長期債務償還 (I)						0	0	0
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J) (*2)						-1,200	18,800	-1,200
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)						922,899	816,158	801,154
加：期末短期可變現資產 (L)						39,505	42,600	42,100
減：期末短期須償還負債 (M)						202,492	205,587	206,287
減：資本門補助計畫尚未執行數 (N)						0	0	0
期末可用資金預測 (O=K+L-M-N)						759,912	653,171	636,967
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算						83,599	0	0
政府補助						15,000	0	0
由學校已提撥之準備金支應(*3)						18,919	0	0
由學校可用資金支應						49,680	0	0
外借資金						0	0	0
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	X1年餘額	X2年餘額	X3年餘額
債務項目(*4)	無							

伍、預期效益

茲依本校 107-111 年校務中長程發展計畫書，將 108 年度主要預期效益按「教與學」、「研究與產學」、「校園設施與環境」、「國際化」與「組織與行政」等 5 個面向，簡要說明如下：

一、教與學面向：

- (一) 預估承接教育部計畫案數及金額可達 30 件及 70,548,974 元。
- (二) 預估開設跨系、所、學位學程、學院整合學分學程數量達 19 堂，修習「跨系、所、學位學程、學院整合學分學程」課程之修課學生人次（以學年度計算）為 6,100 人。
- (三) 預估開設全英（外）語課程數計 108 堂（以學年度計算），全英（外）語課程／校全部課程 4.5%，修習全英（外）語課程學生達 2,600 人次，開設全英（外）語授課學分學程數達 3 堂（以學年度計算），修習全英（外）語學分學程課程之修課學生達 500 人次（以學年度計算）。
- (四) 將校外實習納入正式課程或畢業門檻之學系數／全校學生參與校外實習之總人數為 17 系 26 門課/260 人。
- (五) 預估推廣教育中心開班數及收入金額分別為 96 班及 16,039,153 元。

二、研究與產學面向：

- (一) 承接科技部計畫案數及金額分別為 117 件及 92,694,270 元。
- (二) 承接產學委託計畫數及金額分別為 97 件及 84,905,544 元。
- (三) 專利申請權人為本校且於當年度通過校內技推委員會審議通過各國專利件數 17 件，專利申請權人為本校且於當年度簽訂技術移轉合約書之技術計 7 件。
- (四) 專任教師發表期刊論文期刊篇及均數分別為 291 篇及 1.33 篇。

三、校園設施與環境面向：

- (一) 節能、環保、四省與減碳部分：預計全校資源回收量為 28,075 公斤，減少 2%，用電節約率 1%，用水節約率 7%，用油節約率 1%，用紙節約率 5%，減少用電量、用水量、用紙量以及用油量等減少二氧化碳排放量 0.95%。（106 年建置太陽能光電應可大幅減少用電量，惟建置後仍需配合各項節電措施，節電率較難呈現大幅度減量成效，推估節電率逐年減少。）
- (二) 持續維持校內植物物種多樣性（喬木物種數）達 132 種，全校公共藝術作品總累積數 8 件。

(三)提升每位學生單位投資額(教學訓輔成本/學生人數)達149,743元。

(四)爭取新興工程預算(多功能學生活動中心) 4億元,預計工程進度90%,工程完工辦理驗收。

四、國際化面向：

(一)預計簽約之國際學校合作數為330件。

(二)預計主辦國際研討會次數達5次。

(三)預計師生出席國際會議330人次。

(四)預計交換及國際學生數,其中 Incoming 及 Outgoing 交換生人數457人,僑生入學人數/可招生數(當學年度)為40/163,外籍生入學人數/可招生數(當學年度)為25/131,陸生入學人數/可招生數(當學年度)為4/7。

五、組織與行政面向：

(一)預計畢業生/家長對學校學習環境、設施、定位理念等整體滿意度達學生78%、家長68%(以整體調查結果之平均分數除以5,再乘以100%)。

(二)預計泰晤士報 THE 公布之全球大學排名進入前1000名,遠見雜誌公布之全國大學排名進入前30名,土耳其中東理工大學公布之全球大學排名全台30名。

(三)預計109年全校整體捐贈收入總值(含一般捐贈、學生勵學基金、產學合作、建築物等捐贈)達8,700,000元

(四)預計寄送「高大校友通訊」每年4次,高大電子報每月2次,拜會企業界人士每月15次。

陸、投資管理小組 109 年投資規劃

一、前言

國立高雄大學校務基金投資管理小組於 106 年初成立，並於相關法規設置通過後，於 106 年 10 月開始買入投資標的，首次的買入標的包含特別股、ETF 與股票型基金，投入金額共計 984 萬。107 年 3 月投資小組再度投入 185 萬資金買入特別股。108 年 6 月 18 日贖回摩根泰國基金獲得 67 萬現金流入量。目前（108 年 9 月）投資管理小組的總投入金額為 1112.1 萬，約占投資小組被核定投資金額上限 2000 萬的 55.6%。

自 108 年後，有鑑於美中貿易戰的潛在不確性及全球股市處於牛市時間已長達 10 年（2009 年至 2019 年）以上的考量，投資管理小組決議逢高出脫共同基金及轉而加碼投資具高配息的股票（包括高配息的特別股及普通股）。由於投資小組是以長期投資的角度思考投資策略，因此截至目前為止，僅獲利了結摩根泰國基金，其淨報酬率達 10.49%。此外，2018 年投資標的股票股利共發放 31.8 萬元，現金殖利率約在 3%-4% 之間，顯著優於校務基金原有的 1% 定存利率。由於目前投入的資金約占 55.6%，雖然面對美中貿易戰及全球股市處於牛市時間已長的影響，但是在新的 109 年，我們採用穩健且同時追求股利與資本利得的投資策略，一方面不急於加碼買進更多的部位，而是耐心地等待高配息普通股股價來到合理的本益比與股價淨值比，以及等待高配息與優先配息順位的特別股股價回檔至合理水準，然後再買入前述股票，並持有前述股票至少到填息來獲取相當額度的股利及資本利得；另一方面，我會也會持續關注美中貿易戰的演變、台灣經濟遠景變化與手中持有部位的價值，審慎思考是否加碼、減碼或是否需要改變投資標的。

二、金融市場的現況與趨勢

（一）國際現況與發展趨勢

2019 年影響國際金融市場與經濟發展的首要事件是美中貿易戰；預估其影響時間應會持續到 2020，甚至於更長遠的未來。美、中為全球最大的二個經濟體，世界上絕大多數國家都與這二個國家有著巨額貿易往來與高度經濟依存性；當這兩個國家出現貿易戰或是其中任一個國家出現經濟退，將無可避免地衝擊到全球經濟的榮枯，並進而影響全球金融市場的表現。由於美國長期相對於中國處於巨額的貿易逆差，而且美國對中國操縱匯市一直存在疑慮；在川普總統以美國利益優先的政策下，未來數年內美國政府一定會設法改善美中貿易上的巨額逆差。無論是基於經濟或政治上的考量，美國於 2018 年開始針對從中國進口的商品加徵關稅，中國大陸也針對美國的政策採取

了相對應的報復措施，在 2019 年，前述關稅的壁壘更加惡化。因為被加徵關稅所影響的商品愈來愈廣泛，且目前雙方的敵對態勢甚至愈演愈烈；所以預估此一貿易戰很難在短時間內落幕，其不但對經濟與企業營運造成相當大的困擾，而且也對全球的企業與金融市場帶來重大且負面的影響，包括台灣許多在供應鏈中提供產品的廠商已開始調整其生產基地。

除了美中貿易戰外，美元的升值走勢也影響了全球的資金移動與匯率。在美國資金回流與新興國家資本流出的情形下，為美元注入的升值的動力；加上美國與日歐等其他國家的利差頗大，美國資金回流短期內不易改變，此一情況更是確保美元易升難貶的趨勢。此外，匯市投資人持續看好美元走勢、美中貿易戰影響與通膨壓力也都是推升美元的主要因素。

展望 2020 年，雖然美國聯準會的貨幣政策有可能採用維持利率的方式(不升息也不降息)，但是由於美國已在 2018 年升息次數頗多及幅度頗大，使得美國與日歐等國家的利差仍然存在，因此仍然吸引了大批的資金往美國移動，另一方面也推升了美元相對世界上其他主要貨幣均呈現顯著的升值。為了縮小美國與日歐等國家的利差，部分歐洲國家如英國也開始升息，其他主要國家包括台灣在內都會有更大的升息壓力與升息的可能性，全球的股市與債市也都將因升息而受到一定程度的影響。

(二)國內的金融市場的現況與展望

2018 至 2019 年 9 月的台股走勢呈現區間盤整的情況，雖然持續維持多頭格局不變，但是近兩年的股價走勢似乎已出現疲軟且無力再向上攀升的跡象；因此在投資上需有居高思危的觀念，就股票投資的兩個獲利來源(資本利得與股利)而言，現階段應以投資基本面健全、高現金股利發放歷史及高現金殖利率的股票為首選。

從基本面與價值投資的角度來看，台灣股市應無需過度擔心泡沫化的風險。因為根據台灣證券交易所的統計，台灣上市公司目前(2019 年 8 月 31 日)的平均本益比為 16.97，這個數字放在股市歷史的脈絡上並不算過高。以 1997 年至 2016 年這一段時間的台灣股票市場本益比而言，本益比的中位數是 19.96，20 百分位數是 15.90，現在的本益僅約略高於 20 百分位數，大約處於 25 百分位數。此外，目前(2019 年 8 月 31 日)的平均股價淨值比為 1.62，這個數字放在股市歷史的天平上同樣也不算過高。以 1997 年至 2016 年這段期間的台灣股票市場股價淨值比而言，股價淨值比的中位數是 1.98，20 百分位數是 1.64，現在的股價淨值比約略處於 20 百分位數。

雖然以上的數字顯示台股目前並無泡沫化的疑慮，但這是建立在上市櫃公司可以持續擁有現在的獲利能力或獲利可以進一步上揚的基礎之上。若獲利能力衰退，當然股價也可能相對應的下跌。就影響上市櫃公司獲利因素而言，除了基本面因素外，美中

貿易戰可謂是最大的潛力不利因素。因為台灣大多數上市電子公司均扮演許多重要電子產品的中間供應鏈廠商，美中貿易戰若長期延續將嚴重影響國內上市櫃公司的獲利能力。

台灣升息的可能性是另一個衝擊上市櫃公司獲利的因素。因為升息會導致企業資金成本上升，進而侵蝕獲利。為了避免資本流出、通膨壓力、台幣過度貶值及縮小台美之間利差，央行存在升息的可能性。中央銀行也一直對外宣告及提醒投資人，台灣不可能一直維持低利率的政策，一旦央行升息，勢必影響上市櫃公司的資金成本與獲利空間。

三、投資組合的現況與 109 年的規劃

(一)投資組合的現況

投資小組除了於 106 年 10 月至 107 年 3 月間陸續完成擬定的投資部位外，並於 108 年 6 月 18 日贖回摩根泰國基金（獲利 67 萬，報酬率 10.49%），目前總投入金額為 1112.1 萬。2019 年投資標的中的特別股與 ETF 的股利收入總合為 31.7 萬，此一股利收入顯著優於存放於定存的利息收入，亦符合投資小組的期望目標。詳細的投資組合內容以及各個投資標的占投資小組被核准投資金額上限的比率分別如表 1 與圖 1 所示。

現有投資組合的主要特色如下：首先，投資小組被校務基金管理委員會核准的投資金額上限為 2000 萬，目前已投入的投資部位為 1112.1 萬，約占投資金額上限的 55.6%，而我們預定之最高的投入金額占投資金額上限的比率為 75%。整體而言，我們認為前述已投入金額與最高投入金額比率還算是穩健與保守的投資比率，萬一遭遇金融市場的反轉，我們還有部位可以在低檔買進具有價值的資產。其次，我們的投資組合適度考慮了風險分散的需要，亦即我們的投資標的涵蓋了不同國家與不同類型的金融商品。再者，在現有的投資組合中，我們最主要的投資標的是相對穩健與安全的特別股，分別是台新戊特(2887E)、台新戊特二(2887E)、富邦特(2881A)、中鋼特(2002A)、國泰特(2881A)、國喬特(1312A)、聯邦銀甲特(2838A)與中信金乙特(2891B)。這 8 檔特別股的總投入金額（含交易成本）為 875.7 萬，且這 8 檔特別股的現金殖利率約在 3%-4%之間，相對於校務基金目前僅約 1%的定存利率，我們希望這些特別股能持續為校務基金帶來相對穩定且高於定存利息的收益。最後，投資組合也包含較少部位的資金投資於股票 ETF 與共同基金，包括元大台灣 50 ETF（0050）、富達新加坡基金與摩根南韓基金，這些標的之總投入資金為 236.4 萬。

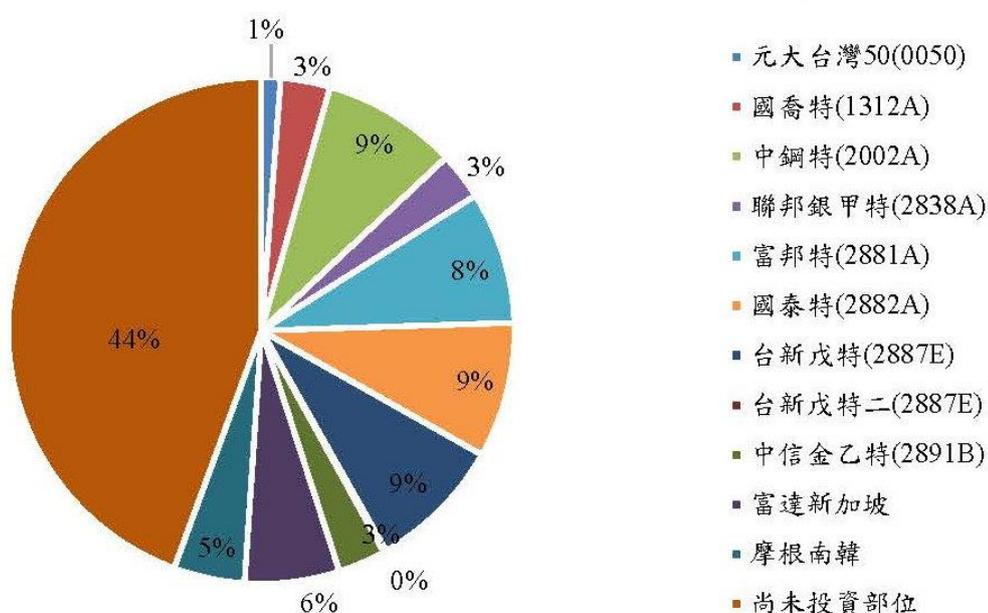
整體而言，投資小組對於這些投資標的都是以長期的角度進行投資，特別股的部分著重於每年可領取高於定存利息的特別股股利，股票 ETF 與共同基金的投資則是期

望透過長期的持有來獲取合理的資本利得。。

【表 10】 108 年 10 月投資組合現況表

投資標的	數量	價格	投資金額	交易成本	總投入金額	比重
元大台灣 50(0050)	3,000 股	81.5	244,500	97	244,597	1.22%
國喬特(1312A)	19,000 股	33.2	630,800	251	631,051	3.16%
中鋼特(2002A)	41,000 股	42.15	1,728,150	689	1,728,839	8.64%
聯邦銀甲特(2838A)	12,000 股	50.3	603,600	240	603,840	3.02%
富邦特(2881A)	27,000 股	62.7	1,692,900	675	1,693,575	8.47%
國泰特(2882A)	28,000 股	61.8	1,730,400	690	1,731,090	8.66%
台新戊特(2887E)	33,000 股	52.3	1,725,900	688	1,726,588	8.63%
台新戊特二(2887E)	665 股	50	33,250	0	33,250	0.17%
中信金乙特(2891B)	10,000 股	60.9	609,000	242	609,242	3.05%
富達新加坡			1,200,000	10,800	1,210,800	6.05%
摩根南韓			900,000	8,100	908,100	4.54%
尚未投資部位					8,879,028	44.40%
被核定投資金額					20,000,000	

【圖 3】 108 年 10 月投資標的占投資金額上限的比率



(二)109 年投資組合的規劃與調整

基於校務基金投資的二個基本方向。一是希望能獲得高於校務基金原先的定存收

益；另一是追求投資部位的安全與穩定性。因此，109 年投資管理小組採取下列兩種方式進行投資，一是對於特別股的投資，我們主要是追求股利的收益，並以長期投資的角度選擇投資標的。除非標的物的價格出現較大幅度的變動或標的物的價值有明顯的改變，我們才會謹慎的思考是否要對該投資標的加碼或減碼。另一是為了同時追求股利與資本利得的收益，我們將逐步的對 ETF 與共同基金的投資進行獲利了結。然後，我們將前述資金轉移至基本面健全、高現金股利發放歷史及高現金殖利率的普通股。

109 年投資組合將根據下列事項進行調整：首先，目前已投資部位約占投資小組被授權可投資金額的上限的 55.6%，雖然此一比率是略為偏低，但是投資管理小組目前並不急於加碼建立新的部位，而是耐心地等待基本面健全、高現金股利發放歷史及高現金殖利率的普通股價格來到合理的本益比及股價淨值比價位，再行建立普通股的投資部位。其次，由於美中貿易戰對於泰國、新加坡、南韓股市的影響並不亞於台灣股市，而且元大台灣 50 ETF (0050)、富達新加坡基金、摩根泰國基金與摩根南韓基金的現金殖利率低於目前持有的特別股，因此投資管理小組將逢高出脫元大台灣 50 ETF (0050)、富達新加坡基金、摩根泰國基金（已贖回）與摩根南韓基金。再者，投資管理小組採用結合價值投資法及追求高現金殖利率的投資方式，買入並持有符合前述投資方式的普通股，目標是同時兼顧資本利得及股利的收益。最後，投資管理小組會持續關注目前持有投資標的之基本面與價值是否下跌，若投資標的價值下跌，投資小組將會思考是否減碼或退出持股。

整體而言，投資管理小組 109 的投資方向是長期持有報酬率高於定存利率的特別股、逢高出脫 ETF 與共同基金、逢低買入基本面健全、高現金股利發放歷史及高現金殖利率的普通股。

四、結論

由於資金委託者（國立高雄大學）授予投資管理小組的投資政策是希望在不承受太大風險的情形下提升校務基金的收益。因此投資管理小組的主要資金規劃如下：

（一）基於美中貿易戰的潛在不確性及全球股市處於牛市時間已長達 10 年（2009 年至 2019 年）以上的考量，校務基金的投入部位以不超過投資管理小組被授權可投資金額的上限的 75% 為原則。

（二）我們將較多的資金配置在特別股，亦即我們把特別股當作長期持有的核心投資部位，因為這些特別股的價格長期而言波動性將遠小於普通股，且特別股股利的收益率長期而言又顯著優於目前的定存利率。

（三）我們將較少的資金投入在基本面健全、高現金股利發放歷史及高現金殖利率

的普通股，以同時追求資本利得與股利的收益。

(四)由於元大台灣 50 ETF (0050)、富達新加坡基金、摩根泰國基金與摩根南韓基金的現金殖利率低於目前持有的特別股，因此投資管理小組將逐步逢高出脫元大台灣 50 ETF (0050)、富達新加坡基金、摩根泰國基金（已贖回）與摩根南韓基金。

(五)以價值投資法為基礎，耐心等待基本面健全、高現金股利發放歷史及高現金殖利率的普通股價格回檔至合理的本益比及股價淨值比後，再行買入前述股票。