



109 年度校務基金 績效報告書

中華民國 110 年 5 月

目次

壹、校務發展理念	1
貳、基本概況	3
一、組織行政面	3
二、教育績效目標	4
參、年度工作重點	5
肆、績效目標達成情形	13
一、教與學面向：	13
二、研究與產學面向：	13
三、校園設施與環境面向：	14
四、國際化面向：	14
五、組織與行政面向：	14
伍.財務變化情形	15
一、財務收支變化情形	15
二、其他重要財務資訊	20
陸、檢討及改進	22
一、教與學面向	22
二、研究與產學面向	22
三、校園設施與環境面向	22
四、國際化面向	23
五、組織與行政面向	23

壹、校務發展理念

本校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。

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)¹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。故此，107 至 111 年之發展，將加速朝向(一)教學創新彈性化；(二)產學在地深根化；(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。

¹ 2015 年聯合國發佈 17 項 2030 年永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs)，從經濟成長、社會進步、環境保護三個永續發展面向，凝聚 169 項永續發展標的 (targets)。其中，項目四「教育品質」、項目八「就業與經濟成長」、項目 11「永續城市與社區」、項目 17「全球夥伴」，分別對應本校在創新教學、高教公共性、大學社會責任、與國際接軌等四大目標。



【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

有鑒於此，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。

貳、基本概況

一、組織行政面

本校 109 學年度共有 5 個學院(人文社會科學院、法學院、管理學院、理學院、工學院)、21 個學系學士班、21 個系所碩士班、2 個全英文碩士學位學程、1 個產業碩士專班、3 個博士班、2 個大學部二年制在職專班、7 個碩士在職專班、2 個高階經營管理碩士在職專班(EMBA、EMLBA)、4 個國際高階經營管理碩士在職專班(越南、上海、海西、泰國) 及土木與環境工程學系原住民專班(學士班)。大學部學生有 4,548 人，研究所所有 1,193 人，共計 5,741 人(見表 1)。

【表 1】高雄大學 102-109 學年度師生基本資料數統計(統計至 110.3.31)

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
108	4,512	1,151	5,663	239	157	19.03	17.24
109	4,548	1,193	5,741	236	166	110 年 7 月公布	

備註：

1. 學生人數：係依教育部大學院校資料庫統計資料填列。「大學部」人數包含日間學制、進修學制；「研究所」人數包含碩士班日間學制、進修學制、博士班。
2. 生師比：係依「專科以上學校總量發展規模與資源條件標準」規定(不含外國學生、休學生、全學年均於國外之學生)計算。
3. 專任教師人數：係依教育部大學院校資料庫統計資料填列。含專任教師、專案教師、運動教練。

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，本校亦積極透過教育部「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，因而獲教育部肯定，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、106 年教學創新試辦計畫（1700 萬）等。現今透過執行教育部 107-111 年高等教育深耕計畫，持續完善宅創空間之規劃、創新學院之課程規劃與開設，培養學生「動手解決問題」的能力，打造問題導向式學習與深度學習之場域；持續推動彈性課程（微學分課程）、學生與業界接軌課程、跨領域學分學程，以落實教學創新彈性化、提升學生學用合一能力與就業競爭力。

二、教育績效目標

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。

參、年度工作重點

在全校師生同仁努力下，102 至 106 年度辦學績效已逐步彰顯。然為因應全球高等教育國際化之趨勢、少子化與高齡化之影響、新南向政策、「數位國家、創新經濟」科技政策、教育部高教深耕、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及重點工作，並廣續進行管考。

【圖 2】國立高雄大學校務發展 107-111 年中程規劃圖



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。
- 2.修訂教學優良教師遴選與獎勵制度。
- 3.深化教師增能研習，橫向串連校級教學及人才培育計畫。

(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。
- 2.107~109 學年度辦理「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。
- 2.推動訂單式學程。

(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。
- 2.建構專業教學助理能力。
- 3.組成教師成長社群。
- 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。

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，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

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。
- 7.汰換老舊空調設備主機及改善照明設備，並建置有效能源管理系統，以達節電節能與減碳之成效，不負「綠色大學」及簽訂「塔樂禮宣言」使命。

(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，於本校圖書資訊大樓 2 樓建置「創客空間」(maker space)，逐年充實內部軟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

本工程已於 108 年 11 月 11 日開工興建，另配合建築工程接續辦理水電及空調工程發包、施工，預計全部工程完工工期為 110 年 10 月，12 月底取得使用執照。

(五) 辦理 109 年全大運，執行校內場地整建改善計畫：

- 1.環校道路整建（含興建游泳池停車場）。
- 2.增設網球場。
- 3.田徑場燈光及整體整建符合國際標準認證。

針對田徑場照明、跑道，以及周邊場域進行各項設施改善，上述各項工程均已於 109 年 10 月前完工驗收，順利提供全大運比賽使用。

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」、「智慧生活科技整合性人才」及「AVR⁺跨領域人才」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 世界大學影響力排名、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) 世界大學影響力排名、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。

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，2019-2020 年全台排名 38 名。

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。
- 2.校園重點建設募款。
- 3.行銷高大及學生社團活動募款。
- 4.獎勵捐贈及學生勵學基金。
- 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。

(五) 組織再造與人力最適化

本校創校已 21 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。

在人事情本不增加的前提下，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。

(六)健全檔案管理，精進專業知識，達到永續節能減紙

為健全本校文書暨檔案管理制度，提高檔案管理效益，發揮檔案最高利用價值，將建置智慧系統之電子公文系統，完成永續校園之節能減紙目標，達標檔案管理近、中、長期工作計畫，期以發揚文檔價值、積極標竿學習、強化檔管教育等優化措施，改善檔案管理訪視評審七大評審指標，傳承本校文檔價值與智慧結晶。

根據上述之發展重點，本校規劃具體之行動方案及關鍵評估指標，逐年獎勵、檢討、評估，並滾動式修訂各項指標。

肆、績效目標達成情形

109 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，實際達成情形簡要說明如下：

一、教與學面向：

- (一) 預估承接教育部計畫案數及金額可達 34 件及 62,762,527 元，實際達成 32 件 72,586,012 元。
- (二) 預估開設跨系、所、學位學程、學院整合學分學程數量達 20 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，實際達成 20 堂 6,796 人次。
- (三) 預估開設全英語課程數計 108 堂(以學年度計算)，實際達成 100 堂，全英語課程／校全部課程預估 4.5%，實際達成 4.59%，修習全英語課程學生預估達 2,600 人次，實際達成 2,351 人次，開設全英語授課學分學程數達 4 堂(以學年度計算)，修習全英語學分學程課程之修課學生預估達 700 人次(以學年度計算)，實際達成 202 人次。
- (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生總人數預估為 17 系 26 門課/260 人，實際 14 系 25 門課/241 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，實際 153 班及 27,115,534 元。

二、研究與產學面向：

- (一) 預估承接科技部計畫案數及金額分別為 117 件及 92,694,270 元，實際 100 件 95,366,595 元。
- (二) 預估承接產學委託計畫數及金額分別為 97 件及 84,905,544 元，實際 95 件 90,974,533 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 預估 17 件實際 16 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 預估 7 件實際 4 件。
- (四) 預估專任教師發表期刊論文期刊篇及均數分別為 240 篇及 1.07 篇，實際 250 篇 及 1.12 篇。

三、校園設施與環境面向：

- (一) 節能、環保、四省與減碳部分：預估全校資源回收量為-2%及 28,075 公斤，四省用電節約率 1%，四省用水節約率-7%，四省用油節約率 1%，四省用紙節約率 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 %。實際全校資源回收量為-30.38%及 25,292 公斤，四省用電節約率 1.83%，四省用水節約率 25.4%，四省用油節約率-1.51%，四省用紙節約率 4.33%，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-1%。
- (二) 預估持續維持校內植物物種多樣性(喬木物種數)達 136 種，全校公共藝術作品 總累積數 8 件，實際 138 種 7 件。
- (三) 預估提升每位學生單位成本(教學訓輔成本/學生人數) 達 149,743 元，實際 155,529 元。

四、國際化面向：

- (一) 預估簽約之國際學校總簽約件數(依現況調整)為 330 件，實際 335 件。
- (二) 預估主辦國際研討會次數達 5 次，實際 6 次。
- (三) 預估師生出席國際會議 330 人次，實際 79 人次。
- (四) 預估交換及國際學生數，其中 Incoming 及 Outgoing 交換生人數 457 人，實際 25 人，預估僑生入學人數/可招生數(當學年度)為 40/163，實際 51/135，預估 外籍生入學人數/可招生數(當學年度)為 25/131，實際 18/139，預估陸生入學人 數/可招生數(當學年度)為 4/7，實際 0/3。

五、組織與行政面向：

- (一) 預估畢業生/家長對學校學習環境、設施、定位理念等整體滿意度達 64% ，實 際畢業生/家長滿意度 79.07%/74.4%(以整體調查結果之平均分數除以 5，再乘

以 100%)。

(二) 預估 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，實際 7,749,161 元。

(三) 預估及實際寄送「高大校友通訊」每年 4/0 次，高大電子報每月 2/2 次；拜會企業界人士預估 15 次，實際 21 次。

伍.財務變化情形

一、財務收支變化情形

(一)109 年度基金收支餘絀情形

業務總收入決算數 1,151,931 千元，較預算數 1,136,188 千元，增加 15,743 元；業務總成本與費用決算數 1,274,395 千元，較預算數 1,226,071 千元，增加 48,324 千元；本期短絀數 122,464 千元，較預算短絀數 89,883 千元，增加 32,581 千元，主要係學生綜合宿舍因整修致收入減少，且教師升等及員工晉級人事費成長與鐘點講座費增加所致。

(二) 收支決算短絀比較情形：

本校校務基金資源有限，各項業務應以支出效益為準繩排列優先順序，以建立資源分配基準，讓每一分資源發揮最大效用。近年來本校面臨自籌收入財源不足、用人費用支出比重偏高及累計折舊費用逐年攀升等問題，隨著少子化趨勢，校務基金負擔勢必加重，未來學校財政情勢與挑戰益顯嚴峻，本年度收支呈現短絀 1 億 2,246 萬餘元(費用已含計折舊費用 1 億 7,183 萬餘元)所產生財務缺口，致收支呈現短絀狀態，依預算法第 23 條規定學校校務基金及各項自籌收入之執行，應以有賸餘或維持收支平衡為原則，各單位預算執行應切實依本校所訂定「開源節流實施要點」規定辦理，面臨未來少子化學雜費收入不確定影響，應嚴格管控教師、職工、助理人員進用，採遇缺不補原則減少人事成本支出並應制約資本支出資產擴充減少折舊費用攤提，以確保校務基金財務穩健及校務永續經營。

表 2-收支餘絀情形表 (單位：千元)

項目	預算數	決算數	比較增減數
業務總收入	1,136,188	1,151,931	15,743
學雜費收入(淨額)	269,214	275,116	5,902
建教合作收入	180,573	164,153	-16,420
推廣教育收入	19,646	19,293	-353
權利金收入	186	4,472	4,286
學校教學研究補助收入	487,062	487,062	0
其他補助收入	118,983	150,848	31,865
雜項業務收入	3,953	5,185	1,232
利息收入	6,553	7,712	1,159
投資賸餘	285	412	127
資產使用及權利金收入	33,648	15,015	-18,633
違規罰款收入	140	1,068	928
受贈收入	9,300	14,450	5,150
賠(補)償收入	136	98	-38
雜項收入	6,509	7,047	538
業務總成本與費用	1,226,071	1,274,395	48,324
教學研究及訓輔成本	833,058	880,763	47,705
建教合作成本	162,083	159,291	-2,792
推廣教育成本	17,797	18,025	228
學生公費及獎勵金	24,730	21,032	-3,698
管理費用及總務費用	160,036	155,207	-4,829
雜項業務費用	3,391	3,821	430
雜項費用	24,976	36,256	11,280
本期賸餘(短絀)	-89,883	-122,464	-32,581

(三)資產負債情形

本校截至 109 年 12 月 31 日止，本校資產總額為 8,310,408 千元，較 108 年增加 31,751 千元，主要係增置固定資產所致；另負債總額 4,612,113 千元其中以「什項負債」占比最大，主要係因公務預算時所購置資產轉入校務基金之應付代管資產所致。

表 3-資產負債變化情形表 (單位：千元)

科 目	109年	108年	比較增減
資產	8,310,408	8,278,657	31,751
流動資產	247,825	293,001	-45,176
現金	198,535	236,665	-38,130
應收款項	44,553	50,797	-6,244
預付款項	4,737	5,539	-802
投資、長期應收款、貸 墊款及準備金	881,348	881,476	-128
非流動金融資產	810,708	806,929	3,779
準備金	70,640	74,547	-3,907
不動產、廠房及設備	3,002,604	2,899,875	102,729
土地改良物	154,124	103,341	50,783
房屋及建築	2,133,347	2,158,926	-25,579
機械及設備	133,466	138,370	-4,904
交通及運輸設備	5,794	5,239	555
什項設備	429,078	420,685	8,393
購建中固定資產	146,795	73,313	73,482
無形資產	11,203	11,942	-739
無形資產	11,203	11,942	-739
其他資產	4,167,428	4,192,363	-24,935
什項資產	4,167,428	4,192,363	-24,935
合 計	8,310,408	8,278,657	31,751
負債	4,612,113	4,572,290	39,823
流動負債	389,104	324,200	64,904
應付款項	14,829	6,491	8,338
預收款項	374,275	317,709	56,566
其他負債	4,223,009	4,248,090	-25,081
遞延負債	36,506	34,076	2,430
什項負債	4,186,503	4,214,014	-27,511
淨值	3,698,295	3,706,367	-8,072
基金	3,727,302	3,673,908	53,394
基金	3,727,302	3,673,908	53,394
公積	0	31,548	-31,548
資本公積	0	31,548	-31,548
累積餘絀	-29,626	0	-29,626
累積短絀	-29,626	0	-29,626
淨值其他項目	619	911	-292
累積其他綜合餘絀	619	911	-292
合 計	8,310,408	8,278,657	31,751

(四)固定資產支出執行情形

本校固定資產購置可用預算數 257,065 千元，實際執行數 249,702 千元，執行率為 97.14%。

表 4-固定資產支出執行情形表 (單位：千元)

科目	可用預算數	決算數	執行率
土地改良物	69,300	65,163	94.03%
房屋及建築	105,088	104,731	99.66%
機械及設備	44,929	43,748	97.37%
交通及運輸設備	2,815	2,725	96.80%
什項設備	34,933	33,335	95.43%
總計	257,065	249,702	97.14%

註：1.可用預算數包含以前年度保留數、本年度預算數、本年度奉准先行辦理數及調整數之合計。

2.決算數包含購建中固定資產執行數。

(五)可用資金變化情形

期末現金及定存較預算數增加 72,586 千元，期末短期可變現資產實際數較預算數增加 5,048 千元，期末短期須償還負債較預計數增加 156,073 千元致期末可用資金實際數較預計數減少 86,194 千元。

表5-105至109年可用資金變化情形表 (單位：千元)

	105年	106年	107年	108年	109年
期末現金及定存	763,544	823,479	889,990	1,033,615	995,485
加：短期可變現資產	29,461	13,817	39,505	50,797	44,553
減：短期須償還負債	159,602	180,320	223,458	292,330	358,565
減：資本門補助計畫 尚未執行數			21,179	76,365	7,755
期末可用資金	633,403	656,976	684,858	715,717	673,718
較上年度增減金額		23,573	27,882	30,859	-41,999

表 6-可用資金變化情形 (單位：千元)

項目						109 年 預計數	109 年 實際數
期初現金及定存 (A)						902,724	1,033,615
加：當期經常門現金收入情形 (B)						1,134,138	1,183,636
減：當期經常門現金支出情形 (C)						1,044,383	1,101,193
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)						56,120	128,109
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)						124,500	248,145
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)						0	0
加：當期投資淨(增)減情形 (G)						0	(3,979)
加：當期長期債務舉借 (H)						0	0
減：當期長期債務償還 (I)						0	0
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)						(1,200)	3,442
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)						922,899	995,485
加：期末短期可變現資產 (L)						39,505	44,553
減：期末短期須償還負債 (M)						202,492	358,565
減：資本門補助計畫尚未執行數 (N)						0	7,755
期末可用資金預測 (O=K+L-M-N)						759,912	673,718
其他重要財務資訊							
期末已核定尚未編列之營建工程預算及固定資產預算保留數						83,599	147,188
政府補助						15,000	19,071
由學校已提撥之準備金支應						18,919	20,000
由學校可用資金支應						49,680	108,117
外借資金						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	109 年預計 數	109 年實際 數
債務項目							

二、其他重要財務資訊

(一)投資效益

本校投資管理小組於 106 年 10 月中旬開始投資，初始校務基金管理委員會核准的投資金額上限為 2,000 萬，109 年 12 月 16 日投資金額上限提高為 4,000 萬元，截至 109 年 12 月 31 日為止，已投入金額為 13,138,176 元，若以最新核准的投資上限 4000 萬計算，約占投資金額上限的 32.85%，以下為投資績效細項與現況。

1.截至 109 年 12 月 31 日為止，109 年度股利所得為 320,522 元（未計入資本利得），此一股利收入顯著地優於存放於定存的利息收入，亦符合投資管理小組的期望目標，詳細股利發放情形請見表 7。

2.109 年總共購入六檔新資產，分別是台泥 (1101) 401,159 元、台塑 (1301)786,313 元、增資買進聯邦銀甲種特別股 (2838A)、522,208 元、台新銀戊種特別股 (2887E)689,374 元、台灣大 (3045)1,956,780 元、遠傳 (4904)622,248 元。預計應可增加新一年度之股利收入與資本利得。

3.109 年 9 月 18 日贖回摩根南韓基金，淨利 (扣除手續費)為 85,915 元 (獲利率 9.46%)，合計 109 年已實現利得 (包括股利及資本利得)共 406,437 元。截至 109 年 12 月 31 日為止，投資組合詳細內容與現況請見圖 3 與表 7。

4.若以持股類別來計算，截至 109 年 12 月 31 日為止，特別股總投資金額為 9,338,006 元 (含手續費)，占總投入金額的 71.08%，普通股總投資金額為 3,800,170 元 (含手續費)，占總投入金額的 28.92%。

5.從 106 年 10 月中旬開始投資至今，三年總股利總收入合計為 969,377 元，截至 109 年 12 月 31 日未實現之資本利得預估為 619,350 元，股利和未實現利得合計帳面報酬率為 12.09%。

投資小組投資金額上限由 2000 萬提高至 4000 萬的時間發生在 109 年 12 月 16 日，且受到疫情逐漸減緩及全球股市多頭時間已長達 10 年以上等因素的影響，投資小組暫時並未急於將大筆資金投入市場，且已投入的資金多半集中於股價變動較小之特別股、電信類股與國家重點企業，如此規劃讓本校的投資部位在最近科技類股大跌的趨勢中並無受創。

(二)110 年規劃

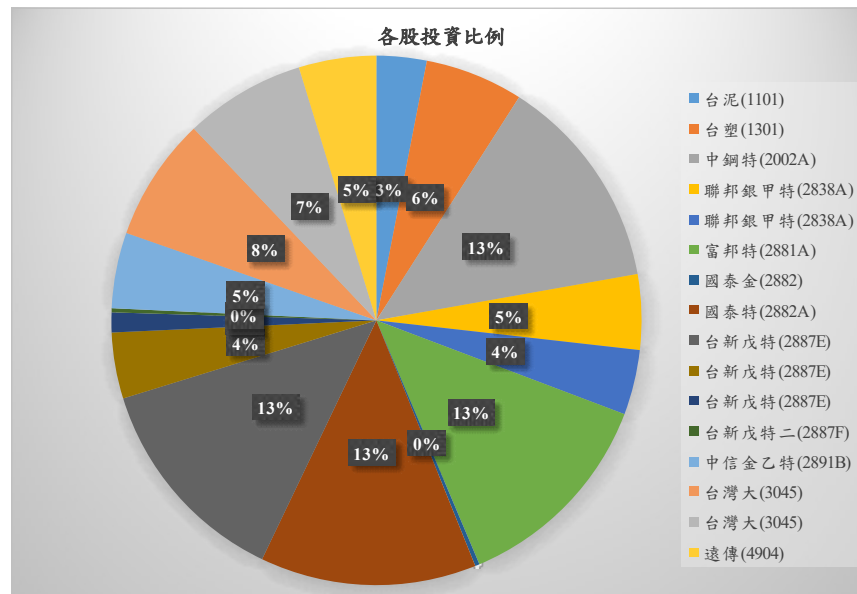
展望 110 年的投資規劃，本校將會在接下來一年將新增之資金逐次投入，並做出資產配置，以分散風險。目前本校所有的投資標的，均為台灣證交所上市股票與特別股，亦即全部集中在台灣本地市場。在投資小組成立初期這樣的配置非常合理，投資金額過低時，進行資產配置綜效不高，因此以投資特別股收取股利為第一要務。但隨著投資金額逐步拉高，必須慢慢從投資單一市場轉為投資多種市場，避免單一資產突然崩跌而損害校務經營。因此接下來將會在兼顧股利收入的考量之下，走向持有多樣化資產投資組合的方向，以免單一標的 (或市場)超漲超跌影響投資績效。

表 7-109 年投資組合內容

投資標的	數量(股)	價格	投資金額	交易成本	總投入金額	現值	未實現損益	現金股利
台泥(1101)	10,000	40.10	401,000	159	401,159	432,000	30,841	
台塑(1301)	10,000	78.60	786,000	313	786,313	964,000	177,687	
國泰金(2882)	962	35.00	33,670	0	33,670	40,645	6,975	1,924
台灣大(3045)	10,000	99.00	990,000	395	990,395	989,000	-1,395	
台灣大(3045)	10,000	96.6	966,000	385	966,385	989,000	22,615	
遠傳(4904)	10,000	62.20	622,000	248	622,248	612,000	-10,248	
中鋼特(2002A)	41,000	42.15	1,728,150	689	1,728,839	2,091,000	362,161	57,400
聯邦銀甲特(2838A)	10000	52.20	522,000	208	522,208	518,000	-4,208	28,800
聯邦銀甲特(2838A)	12,000	50.30	603,600	240	603,840	621,600	17,760	
富邦特(2881A)	27,000	62.70	1,692,900	675	1,693,575	1,682,100	-11,475	66,420
國泰特(2882A)	28,000	61.80	1,730,400	690	1,731,090	1,730,400	-690	63,840
台新戊特(2887E)	10000	53.10	531,000	211	531,211	526,000	-5,211	
台新戊特(2887E)	3000	52.70	158,100	63	158,163	157,800	-363	78,375
台新戊特(2887E)	33,000	52.30	1,725,900	688	1,726,588	1,735,800	9,212	
台新戊特二(2887F)	665	50.00	33,250	0	33,250	34,181	931	1,263
中信金乙特(2891B)	10,000	60.90	609,000	242	609,242	634,000	24,758	22,500
總計			13,132,970	5,206	13,138,176	13,757,526	619,350	320,522

註：未實現損益計算日為 109 年 12 月 31 日

圖 3-109 年投資標的占投資金額上限的比率



陸、檢討及改進

一、教與學面向

全英(外)語課(學)程數/學生數

- (一)、因本校全外語授課補助經費調降，影響教師開課意願。
- (二)、受新冠肺炎疫情響，本校境外生來台人數大幅縮減，開授全外語學程及課程之需求亦隨之下降。
- (三)、未來作法：
 - 1.改變開課策略，提供量足質精之全外語課程。
 - 2.俟新冠肺炎疫情緩和後，本校境外生人數如有成長，未來將依需求增加全外語相關學程及課程。

二、研究與產學面向

(一)、科技部計畫案數/金額

- 1.配合政府 5+2 重點產業創新計畫政策，科技部推動計畫多以規劃型專案整合型計畫為導向。
- 2.因應教師多元升等方案，執行研究計畫已非教師唯一選項。
- 3.未來作法：
 - (1).配合科技部計畫徵求趨勢，積極整合校內研究團隊提出科技部整合型計畫。
 - (2).針對近五年內曾執行科技部研究計畫 2 件以上，但未持續爭取到計畫之教師，給予適度的補助，使其能延續研究之進行，以利下年度的計畫申請。

(二)、專利及技轉案

- 1.專利申請案件數雖減少，但申請國外專利比例增加(歷年每年至多 2 件，109 年成長至 6 件)，因國外專利費用較高，可能影響發明人再申請之意願。
- 2.109 年年底有數件技轉案開始洽談，惟無法在當年度議定完成。已有案件於 110 年初簽約，授權金額 175 萬元。
- 3.未來作法：
 - (1).擬辦理研發成果商業化相關說明會，加強本校教師瞭解對於自身研究產出成果保護之重要性，及如何將成果商品化以利技轉產業界。
 - (2).擬辦理研發成果商業化相關說明會，加強本校教師瞭解對於自身研究產出成果保護之重要性，及如何將成果商品化以利技轉產業界。

三、校園設施與環境面向

(一)、節能、環保、四省與減碳

1.原因：

用油量增加，係辦理 2020 全大運校車使用頻率增加與庭園班加強環境整理割草設備使用頻率增加。

2.未來作法：

加強用油管制與使用效率。

(二)、校園綠化、美化、藝化

1.原因：配合活動中心工程進度，已進行籌備工作。

2.未來作法：110 年配合活動中心完工時設置。

四、國際化面向

(一)、師生出席國際會議數

1.原因：109 年新冠疫情之下，出境、入境大受影響，師生出席國際會議相對不易。

2.未來作法：於疫情趨緩後，加強鼓勵師生出席國際會議。

(二)、交換及國際學生數

1.原因：陸生員額為教育部管控，招生狀況受政策影響。

2.未來作法：加強姊妹校宣導。

五、組織與行政面向

捐贈募款

(一)、原因：

1. 109 年因新冠疫情影響，取消許多募款活動及企業拜會，受贈收入不如預期。

2.「高大校友通訊」為校友會發行之刊物。

(二)、未來作法：

1. 將持續辦理相關募款活動並積極前往企業拜會，持續推動各項募款亦鼓勵各單位積極對校友、企業及社會人士募款。

2.加強與高大校友會之溝通協調，鼓勵正常出刊。