

國立聯合大學  
115 年度財務規劃報告書



中 華 民 國 1 1 4 年 1 1 月 4 日



## 目錄

壹、 前言 .....	1
貳、 校務基金概況 .....	2
一、 設立宗旨 .....	2
二、 組織概況 .....	3
三、 基金歸類及屬性 .....	4
參、 教育績效目標 .....	5
一、 教學目標 .....	5
二、 研究目標 .....	9
三、 服務社會目標 .....	10
四、 校園資訊服務目標 .....	12
五、 友善校園及強化硬體設施目標 .....	13
肆、 年度工作重點及預期效益 .....	17
一、 打造友善校園，厚植全人基礎 .....	17
二、 深化素養導向，推動教學轉型 .....	23
三、 創新資源機制，實踐永續經營 .....	27
四、 拓展國際視野，扎根在地連結 .....	32
伍、 財務預測 .....	36
一、 115 年度預算概要 .....	36
二、 可用資金變化情形 .....	40
陸、 風險評估及因應方式 .....	43
一、 少子化持續衝擊與招生競爭加劇 .....	43
二、 資本支出擴張對學校財務穩定性的挑戰 .....	51
三、 教育數位轉型與 AI 導入的不確定性 .....	55
四、 偏鄉地區進修部招生下滑 .....	60
五、 外部政策與經費補助不確定性 .....	64
柒、 投資項目規劃及效益 .....	68
一、 優化現有定存策略 .....	68
二、 設立階梯式定存結構 .....	68

## 表目錄

表 1 一級行政單位及學術單位現況表 .....	3
表 2 114 年度收入及短絀、成本與費用 .....	39
表 3 國立聯合大學可用資金變化情形 .....	41

## 圖目錄

圖 1	114 年度收入及短絀 .....	38
圖 2	114 年度成本與費用及賸餘 .....	38

## 壹、前言

為促進辦學績效，健全學校財務運作及管理，以追求永續發展，本校依「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」，以中長程校務發展計畫為基礎，擬定年度財務規劃報告書，以彰顯基金運作績效。本報告書以本校中長程計畫中所列「創新教學」、「跨域研究」、「鏈結產業」及「接軌國際」理念下，建構「深化教學與務實研究並重之大學」方向邁進。本規劃書先說明校務基金概況，分為設立宗旨、組織概況和基金歸類及屬性；其次說明本校 115 年度教育績效目標，分為教學目標、研究目標、服務社會目標、校園資訊服務目標及其他目標；接續說明工作重點和預期效益，分為整體校務發展、各行政單位及教學單位；再對本校未來三年財務狀況進行預測。其中，本校 115 年期初現金及定存有 20 億 1,677 萬 5 千元，加上當期經常門現金收入 14 億 9,278 萬 8 千元，減去當期經常門現金支出 14 億 462 萬 5 千元，再加上當期動產、不動產及其他資產現金收入 5,060 萬元，減去當期動產、不動產及其他資產現金支出 8,133 萬 8 千元，115 年度期末現金及定存為 20 億 7,420 萬元，加上期末短期可變現資產 2,757 萬 9 千元，減去期末短期須償還負債 4 億 2,045 萬 9 千元，115 年度期末可用資金預測有 16 億 8,132 萬元。

此外，說明各項工作重點項目與可能遭遇的困難與風險及因應方式，最後說明本校校務基金投資項目規劃。期能在有限資源下，兼顧教學與學習、研究與產學、國際化、校務行政與永續校園，及社會服務等各面向發展。

## 貳、校務基金概況

### 一、設立宗旨

為促使學校預算之編製與執行有較大之自主與彈性，並注重整體經營績效，提高資源使用效率，注入新思維，引進新活力，一改過去完全依賴政府經費補助興學之作法，吸收可投入教育之社會資源，減輕政府財政負擔，本校自 88 年 7 月起實施校務基金。冀望校務基金之實施，能促使本校積極有效遂行教學研究，達成培育專業人才、提昇文化、服務社會之辦學目標。

為因應 90 年 12 月 21 日修正之「國立大學校院校務基金設置條例」(以下簡稱設置條例)第 10 條但書規定，有關推廣教育等 5 項自籌收入不受預算法、會計法等限制，爰經教育部報奉行政院核定自 93 年度起，國立大學校院校務基金年度預算書區分為「適用預算法編送版 (A 版，政府補助及學雜費等收入，不含 5 項自籌收入)」、「不適用預算法編送版 (B 版，即 5 項自籌收入)」及「全部版 (C 版)」等 3 版。惟實際執行結果，雖可達到設置條例第 10 條但書規定之經費執行彈性，但卻使預算編製及執行更形複雜；且屢遭立法院與審計部質疑未能完整表達校務基金預算及財務報表。經教育部詳加檢討結果，報奉行政院 98 年 7 月 6 日院授主孝三字第 0980004182 號函同意，自 99 年度起予以合併為一個版本，以完整表達學校預(決)算及財務狀況之全貌，並適度簡化預(決)算編製作業之負荷。另因應設置條例於 104 年 2 月 4 日修正通過，明定校務基金來源分為政府循預算程序之撥款及自籌收入二類，爰經教育部函報行政院主計總處 104 年 5 月 12 日主基作字第 1040200370 號函同意將各預算書表有關「政府補助

及學雜費等收入」與「5項自籌收入」，修正為「政府補助收入」及「自籌收入」表達，以符設置條例修正意旨。

## 二、組織概況

依據「國立聯合大學組織規程」，本校置校長1人，綜理全校校務；副校長2至3人，襄助校長推動校務；設置12個一級行政單位及7個學術單位，如表1所示。

表1 一級行政單位及學術單位現況表

項目	單位	說明
一級行政單位	教務處	掌理註冊、課務、招生、進修教育、教學發展及其他教務事項。
	學生事務處	掌理生活輔導、課外活動指導、衛生保健、生涯發展與諮商及軍護教學等事項。
	總務處	掌理文書、事務、營繕、出納、採購、保管、能源管理及其他總務事項。
	研究發展處	掌理學術研究發展、國際及兩岸交流、大學自我評鑑與認證、產學合作及推廣教育等及等事宜。
	圖書館	負責蒐集教學研究等資料，提供圖書服務。
	體育室	負責體育教學、體育活動與運動場館管理維護等事宜。
	資訊處	負責提供教學、研究、行政等所需之計算機設備、網路及服務。
	環境保護暨安全衛生中心	負責提昇校園環境保護及維護工作場所人員之作業安全與健康，並辦理環境教育相關事項。
	校務研究室	負責維護及管理校務研究資料倉儲資料並定期分析資料，提供各級單位主管據以決策及改進治理、綜理各單位校務資料陳報教育部事宜，以及彙整校務資料，核算各院系所年度關鍵績效指標(KPI)，提供學校扶強助弱之參考。
	秘書室	辦理秘書事務。
	人事室	辦理人事管理事項。
主計室	辦理歲計、會計並兼辦統計事項。	
學術單位	理工學院	掌理教學及研究。有1博士學程、2碩士學程、6碩士班、6學系，含材料與化學工程博士學位學程、智慧綠能國際碩士學位學程、工程科技轉譯醫學國際碩士學位學程、機械工程學系(所)、化學工程學系(所)、材料科學工程學系(所)、環境與安全衛生工程學系(所)、土木與防災工程學系(所)、能源工程學系(所)。
	電機資訊學院	掌理教學及研究。有1博士班、4碩士班、4學系，含電子工程學系(所)、電機工程學系(所)、光電工程學系(所)、資訊工程系(所)。

項目	單位	說明
	管理學院	掌理教學及研究。有1碩士在職學程、2碩士班、3學系，含管理碩士在職學位學程、經營管理學系(所)、資訊管理學系(所)、財務金融學系。
	客家研究學院	掌理教學及研究。有1獨立所、2學系、1中心，含客家語言與傳播研究所、文化觀光產業學系、文化創意與數位行銷學系、全球客家研究中心。
	人文與社會學院	掌理教學及研究。有1碩士班、3學系、1中心，含臺灣語文與傳播學系(所)、華語文學系、華語文中心。
	設計學院	掌理教學及研究。有2碩士班、2學系、1學士學程，含工業設計學系(所)、建築學系(所)、原住民學士學位學程專班。
	共同教育委員會	掌理全校基礎教學、通識教育、藝文活動等事宜。下設通識教育中心、語文中心、藝術中心等3個中心，分掌各該中心教學相關事項。

### 三、基金歸類及屬性

本基金係預算法第4條第1項第2款所定，凡付出仍可收回，而非用於營業之作業基金，並編製附屬單位預算。

## 參、教育績效目標

積極爭取產、官、研、學各部門計畫，以利在現有的教學環境中，建立院院有特色、系系有亮點之優質教學環境，落實教學內容、教學品質及教學成效、以及著重於知識的傳授及觀念的啟發，更重視學生實務技能的訓練，希望學生能做中學，並且能在學習過程中一點一滴的建立組織、思考、解決問題、與表達等各方面的能力，更能由實務實作的過程中建立自信心與正向能量。

### 一、教學目標

(一)提昇師資水準與精進教學專業：推動教學評鑑制度、多元升等機制及教學優良人才彈性薪資獎勵，以落實教學、研究、輔導與服務並重；辦理教師專業知能研習 7 場次，推動教師從事創新教學計畫達 12 件，補助教師成立教師教學成長社群 6 組，以期精進教師教學知能與專業素養，形塑創新教學之風氣。

(二)強化國際交流，擴展師生國際視野：為強化國際學生招生，參與各單位舉辦之台灣高等教育展，每年預計參展 5 場(含實體與線上)，提供招生諮詢，增進就讀意願；定期舉辦至少 1 場國際研討會/學術論壇，俾本校師生在專業學術領域與國際接軌；每年預計接待 8 場外賓蒞校參訪活動，以強化與姊妹校之關係；每學期預計接待 30 位姊妹校學生蒞校研習或交流，規劃華語課程，增進學習樂趣，以提昇本校國際知名度；於提升國際移動力部分，建立兩校修習學分承認機制，預計選送 15 位學生至外國姊妹校交換/實習/研修；友

善國際化校園教育；辦理國際生輔導活動 12 場，提供國際生認識臺灣文化，豐富國際生校園生活。

(三)厚植學生基礎能力與強化學生自主與跨域能力：強化學生中英文語言及程式設計基礎能力，以培育全人素養，預計每年至少 5,200 位日間學士班學生修讀程式設計課程；辦理學生考取專業證照補助，以強化就業競爭力，預計受益學生達 300 人次；建立成績預警制度，輔以補救教學與同儕教學機制，提昇學生學習成就；推動多元且彈性修課環境，每年除至少開設 22 門跨領域學分學程鼓勵學生依據興趣與職涯規劃選讀，另至少開設 1 門產業跨領域學分學程及 4 門 AI 相關學分學程，亦或選修微學分彈性課程，增進跨域學習能力；導入產業課程教學與指導專題製作，推動產業實習及產業參訪，舉辦實習輔導說明會增進學生對企業實務的瞭解，進而參與實習，培養學生實務能力，達到學用合一之目標，預計每年至少 200 位學士班學生參與產業實習課程。

(四)加強學生活動輔導，培育學生德智體群美均衡發展：舉辦學生幹部講習座談、實施校外住宿生訪視(年度訪視 70 戶學生校外租屋處所)、建立學生自重人重法治觀念。推動多元導師，建立溝通管道。舉辦學生防震防災演習(1 場次)，加強安全緊急應變能力之訓練，實施交通安全、深化學生藥物濫用防制、關懷愛滋、事故傷害防治、性別平等、生命教育、情緒管理、特殊教育、校園霸凌防制及各項傳染疾病應變及預防之教育宣導，以維護學生身心健康，建構一個有益於學習、教學與工作的安全健康的環境。

- (五)推動學生多元知能學習與行動學習：學生學習不侷限於教室，希望聯大的學生透過校園生活的社團活動、工讀、住宿、師生關係、學校護照、聯合講座、創造創意發明、駐校生活家典範陶冶開發多元智能等，培養帶著走的生活能力，成為優秀生活家。
- (六)推動多元輔導(生活層、心理層、學習層)：從入學新生接受「新生導航教育」開始，強化生活實做教育，搭配多元導師制度，促進師生互動關係，重視校園文化建立，關心學生安全，實施交通安全、深化學生藥物濫用防制、事故傷害防治教育、愛滋防治、健康促進、傳染病防制、性別平等、生命教育、情緒壓力、特殊教育疏導教育宣導，建立溝通管道，學生個別諮商及團體輔導，訂定績優導師獎勵辦法，建立學習預警機制，維護學生身心健康及關懷學生學習成效，以達到全人關照。
- (七)推動學生社團多元發展，建立抓地力及校園特色文化：多元社團分自治團體、學藝性、體能性、康樂性、服務性等5大類社團屬性，各社團活動內容豐富。開學初有新生導航、社團招生博覽會等活動；畢業時有時空膠囊封甕、社團成果發表。
- (八)利用資訊系統，建立計畫性學習機制：利用「UCAN 大專院校就業職能平台」結合職業興趣探索及職能診斷，協助本校學生瞭解自己的職涯發展方向，進行「教育部大專校院就業職能平台(UCAN)」施測，協助學生自我探索，做好職涯

規劃，相關數據的建立有助於各系所了解學生特質，進行後續輔導及課程調整參考。

(九)充實館藏資源及優化數位學習環境：持續充實各類館藏資源，包含紙本圖書、期刊、視聽多媒體、電子資源等，並透過館際合作強化館藏交流與共享。115 年度預計新增中文圖書 5,200 冊、西文圖書 600 冊、電子書 11,000 冊及維持約 18,000 種電子期刊(以全文類計算)，115 年總館藏量預估可達 750,000 冊(件)。同時，優化電子資源服務品質，將電子書整合至館藏查詢系統中，提供單一平臺式檢索服務，便利師生快速取得所需資源。此外，因應教學需求，建置數位學習平台，提供教師課程教學支援，並推動非同步網路課程，115 年預計數位平台上課次數可達 580,000 人次。

(十)校務分析治理，適時調整教學方向與策略：針對各級單位治理成效進行校務研究，提供各單位管考及改進之依據。

(十一)以多項獎助學金協助學生就學與學習：學校訂有「獎助學金辦法」、「獎勵優秀大學部新生入學辦法」、「獎勵碩博士班新生入學辦法」、「研究生獎助學金辦法」、「外國學生獎學金辦法」、「僑生獎助學金要點」、「生活教育學習助學金實施辦法」、「學生生活助學金作業要點」、「學生急難救助金實施要點」及設置「學生辦理就學貸款書籍費預借實施要點」等多項方案，此外，還有多種校外獎助學金提供學生申請，讓學生免除經濟因素困擾，專心向學。

(十二)本年度預計培育高等教育人才 7,516 人，預估新生註冊率為 92.55%。

## 二、研究目標

- (一)強化研發激勵制度，提升研究參與動能與產出量能：配合校務發展策略，定期檢視並修訂學術研究相關制度與法規，建構友善且具激勵性的研究環境。透過配合款補助機制，鼓勵教師積極申請國家科學及技術委員會研究計畫及其他政府機關之委辦或補助計畫，對未獲國科會補助之提案則提供校內學術研究計畫之補助，降低申請門檻與負擔，持續維持研究量能，提高續年度參與研究計畫意願；114 年度預計執行國科會補助計畫 86 件。此外，設立研究績優獎勵及補助教師英文論文修改費用，以提升研究質量與國際學術能見度。
- (二)營造研究增能平台，強化教師研究支持系統：持續投入經費補助新進教師執行學術研究計畫，並於每學年新進教師領航活動中介紹校內研究資源，協助其快速融入研究環境、提升研究起步動能。同時，補助教師出席境外國際學術會議、舉辦學術活動及成果發表會，增進教師與國內外學術社群之交流與合作。
- (三)推動整合型研究計畫，發展研究特色領域：本校設有校級與院級研究中心，並成立跨領域聯合研究室，透過跨院系、跨領域之協作平台，整合各單位研究資源，促進教師團隊合作，發展具本校特色之重點研發方向。未來將配合國家科技與產業發展方向，強化現有研究中心研發能力與績效表現，持續爭取政府各項研究補助計畫，拓展研究量能與資源支持。

(四)擴展研究合作管道，強化產業連結：推動教師參與產學合作計畫，促進與產業界之交流合作，鏈結學界研發能量與業界需求，並鼓勵教師申請國家科學及技術委員會產學合作計畫及經濟部等政府機關委辦或補助計畫，擴大產學合作資源與機會。114 年度預期通過經濟部技術處「學界推動在地產業科技加值創新計畫」2 案以上。

(五)落實研發成果管理應用，促進技術轉譯與社會貢獻：依據本校訂定之「研發成果與技術移轉管理辦法」，持續強化研究成果之管理與運用機制，促進技術移轉與知識應用，落實研究對產業發展及社會需求之實質貢獻。積極推動教師與學生研究成果之專利申請與成果商品化，並透過技術媒合與產業合作，提升研發成果實用化程度，每年預期達成 1 至 2 件技術移轉產業應用。

### 三、服務社會目標

(一)整合各項資源，推動終身學習教育理念：妥善運用學校資源並結合地方、政府之資源，順應社會之需求，規劃多元之課程，落實回流教育及推動終身學習之理念。

(二)推動產學共訓，協助產業人才培訓

- 1.針對地方產業特性，以彙集需求方式規劃產業包班，提供在職訓練，厚植產業技術能力，並協助以隨班附讀方式滿足高技術人才個別、特殊之需求。

- 2.持續辦理教育部樂齡大學計畫 1 班、勞動部產業人才投資計畫 4 案及學分班(隨班附讀)、證照班及各類非學分班(活力有氧、舒緩瑜珈、語言保存)等推廣教育課程。

### (三)建構與地方產業結合

- 1.先了解地方(苗栗縣)產業之內容，評估學校可合作或輔導之產業，並連繫相關系(所)提供可對外服務、檢測等工作，強化學校專業能量與在地產業之連結。
- 2.與苗栗火車頭園區合作設立「聯大館」，館內展示本校於產學合作、創新研發及永續社會實踐(USR)等面向之成果，並於每週六、日定期辦理產學合作體驗活動，吸引民眾入館參觀，藉由互動方式推廣本校研發能量與地方連結成果，深化與地方產業及社區之合作關係。

### (四)積極推動地區產學共訓

- 1.建構與竹南園區、銅鑼工業區及其他外圍廠家之雙向交流，連結廠商性質與本校系所，提供各院系所與廠商相關資料，請廠商提供院系所師生參觀訪問、學生工讀和就業機會。
- 2.鼓勵教師以技術服務或共同開發產品方式協助企業。整合校內外專家人力、設備、空間及行政資源，提升地區產業能量。
- 3.建立師資專長、實驗室設備等資料庫，提供產業界利用並供相關研究領域教師參考，以媒合廠商與對應專長之教師，促成技術合作案件。

(五)推動校園創業與育成業務：爭取教育部及地方政府資源，輔導師生創新創業，申請 U-start 創新創業及原漾等創新創業計畫。培育學校衍生企業，取得本校創業相關之空間、設備、人力、技術支援，回饋社會及培育在地產業。

(六)推動大學善盡社會責任。

1. 配合地方政府政策，結合社區組織與跨部會資源，促進跨域合作，推動多元計畫與工作項目，共同打造「苗栗大學城」，實現在地永續經營與發展。
2. 推動社會參與並關懷在地需求，輔導偏鄉學習、推動青年回流、創客教育、辦理銀髮創生活動等。
3. 盤點並發掘在地或社區困境與需求，協助傳承文化、改善現有技術、協助申請政府資源、導入關鍵技術等。
4. 落實人才培育，擴大推動業師協同教學、媒合實習課程、實作分享、跨域學分學程，以及校園創新創意創業等作法，帶動城鄉發展，再造社區風華，創造在地價值。
5. 公開校務資訊，使各利益關係人瞭解本校辦學特色及營運狀況，並促進本校收集各利益關係人回饋意見及大數據，驅動校務治理之改善。

#### 四、校園資訊服務目標

(一)提升校園網路服務品質：陸續替換無線網路控制器、無線網路基地台、網頁應用程式防火牆、負載平衡器以及有線網路及無線網路交換器等設備，以完善備援機制，提升教學研究與校務運作之穩定性與效率，避免外部連線攻擊及

連線至惡意網站。校園無線網路全面升級至 802.11ax 標準，增加校園無線網路含蓋率，以提升使用者端行動裝置存取速度。

(二)強化校務行政系統：規劃升級第二階段行政端校務系統智慧化改版，將原系統 Client-based 架構汰換為 web-based 架構；依行政院國家資通安全會報- 資安管理法規定強化資訊安全需求，並逐步汰換 Web 應用系統所在之過舊的作業系統平台。

(三)校網站平台優化：陸續汰換虛擬主機及儲存設備、VMware 管理平台版本升級配合政府各項數位發展指標及資安指標計畫，持續優化系統，加強行動載具支援性、網頁 RWD 架構、無障礙支援以及資安控管等項目，使資訊弱勢族群與一般使用者皆可透過本校網站快速便利安全可靠的取得相關資料與連結其他網站。

(四)強化資通安全及個資保護：持續推動資訊安全管理制度與個人資料保護管理制度，辦理校園演講、管理制度文件調整修訂、內部稽核輔助及矯正等諮詢作業。每年持續通過教育機構個資驗證，並逐步將資訊安全管理制度推行至全校。

## 五、友善校園及強化硬體設施目標

(一)加強推動學校實驗(實習)場所安全衛生觀念、降低災害：舉辦「實驗(習)場所安全衛生教育訓練」，內容包含「本校環安衛中心簡介及實驗室安全衛生管理」、「實驗室安全衛生概論」、「危害通識及化學危害預防」及「實驗室化學品處

理與災害緊急應變」共計七小時，以期學生及同仁進入學校實驗(實習)場所前，即有基本的安全衛生觀念與知識，並藉以預防實驗(實習)課程中意外的發生。

(二)防疫應變與教學訓輔機制：成立緊急防疫應變小組、制定防疫計畫、建置防疫諮詢窗口、架設防疫網頁專區、執行校園防疫措施、宣導政府防疫政策與防疫資訊、具感染風險者之體溫追蹤與健康管理、防疫物資管理運用、居家辦公者公文系統遠端連線設定、防疫宿舍規劃、境外生課業與生活輔導以及遠距教學軟硬體設備。

(三)確保本校工作場所安全及教職員生健康，至少每 2 個月(3 小時/乙次)特約從事勞工健康服務之職業醫學科專科醫生，與環安衛中心人員一同協助工作場所之安全衛生設施及環境改善及確保全校教職員生健康等業務。

(四)校園綠美化、生態多樣性環境塑造等，以建構優質永續的校園。另適時配合校務發展整體規劃檢討，合理分配校園使用空間，尋求更多元化利用，促進校產有效使用增加效益。全校電能及水資源使用透過網路及手機達到即時監控的目標，能源方面為降低尖峰用電情況，利用夜間抽水將水塔補足以減低尖峰之電力需求，並於八甲校區男五舍旁機車停車區域增設備援水塔，以維校區師生用水穩定。此外，本校全面出租校區大樓屋頂，建置 2.9MW 之太陽能發電系統，增加校務基金收入，降低頂層室內之溫度進而降低冷氣負荷達成節能效益，減緩屋頂層之老化速度。亦於

八甲校區機車停車場續增建太陽能停車棚，同時達到遮陽及增加 254KW 之發電量之效益。

(五)提高水資源再運用，利用建築物地下筏基龐大的水容量，將中水回收暫存於閘基之中，並利用夜間離峰電力抽取用來澆灌植栽，使八甲校區達到廢水零排放之目標，此外八甲校區設置 40 噸二坪校區設置 20 噸雨水回收系統，從樓頂分流並收集雨水，除了可以防範低樓層因雨水宣洩不及，造成雨水溢流之外，也達成水資源之再利用及節能減碳之目標。

(六)為解決學生宿舍已使用多年且設備老舊、空間機能不足問題，115 年辦理學生第二及第三宿舍整修規劃作業，以打造安全、舒適且富有學習氛圍的生活空間，讓宿舍成為學生生活與學習並重的優質場域。

(七)規劃校區建築及空間改善，辦理二坪山校區建築系 2 館耐震改善工程、二坪山校區上有 13 棟未完成建築物耐震改善、公共區域監視器汰換、兩校區如餐廳使用執照位符合使用需求(變更使用)、「八甲茶園及大學湖櫻花林」土地開發計畫委託案、「八甲及二坪山校區校園環境規劃」委設案、二坪山校區廁所改善工程委託設計監造服務案、二坪山 7-11 前木平台及廁所洗手台牆面改善案、影山及紅夢樓整修案協助申請新宿舍運動計畫，兩校區鋼構定期保養油漆。

(八)為提升校內交通便利性並鼓勵低碳綠色出行，總務處持續推動 YouBike 2.0 站點設置與服務優化。114 年截至 5 月止，已完成設置 5 站（八甲圓環、景觀餐廳、理工一館、

華語文中心、二坪籃球場)，總日均借用次數達 240 次，顯示校內師生使用頻率穩定且逐年成長，115 年度日均借用目標：250 次以上。

(九)本校八甲校區污水處理廠委託專業之代操作廠商，設置具有乙級專責人員證照之代操作人員，並於每年六月及十二月定時檢驗進、放流口水質，確保污水處理廠處理效率及符合法規要求。

(十)實驗室有害廢棄物清運處理

1. 清運部分：委由具有專業清運許可之公司進行清運。
2. 處理部分：學校機關則統一由成大環資中心處理實驗室產出之有害廢棄物。

(十一)優化環境：陸續汰換冷氣設備、電腦教室老舊設備及電腦軟體，同時針對教室內部空間進行整體環境重整，提升系統穩定性與教學效能，提供師生更完善的教學使用體驗。

## 肆、年度工作重點及預期效益

### 一、打造友善校園，厚植全人基礎

#### (一)選才系統最佳化與學習支持系統

##### 1. 年度工作重點

- (1) 辦理招生專業化培訓與諮詢交流，建置招策知識庫與審查尺規。
- (2) 校務研究生源分析滾動發布並納入各系招策決策。
- (3) 深化高中端鏈結與品牌耕耘（參展、入班宣導、模擬面試等）。
- (4) 優化入學審查、報到與註冊流程，強化多元表現辨識。
- (5) 建構與精進全學習歷程支持：新生導航、導師制度、智慧預警、學習扶助與補救教學常態化。
- (6) 強化特殊教育支持：入學轉銜、個別化支持、課內 AI 輔具應用與宣導。
- (7) 推動跨域與自主學習（學習歷程檔案、院級審查、自主學習社群）。
- (8) 研修學制與彈性就讀：鬆綁轉系、推動「校學士」與跨域學分認定。
- (9) 建立休退學關懷 SOP 與職涯轉介機制（含 UCAN 施測導入）。

## 2. 預期效益

- (1) 招生決策更依據數據與專業準則，招生溝通更一致。
- (2) 新生適應更順暢，學習困難能被及早辨識並精準協助。
- (3) 學生能以學習歷程整合修課、專題、實習成果，養成自我規劃與跨域能力。
- (4) 特殊需求學生獲得持續性、個別化支持，降低學習障礙。
- (5) 志趣不合與休退學個案獲得系統化關懷與轉向資源，提升就學穩定度。

## (二)深化產學共訓（PSI）與職涯發展支援

### 1. 年度工作重點

- (1) 建置 PSI 模組化課程與產業顧問審查機制，強化教師×業師協同授課。
- (2) 擴充校內外實習與專題場域，建置校級職涯平台（履歷、面試、職缺媒合、證照輔導）。
- (3) 推動校友與業界職涯導師、職涯講座與就業博覽活動。
- (1) 建立實習—就業接續追蹤資料庫與回饋機制，持續滾動修正課程。
- (2) 布建三級職涯輔導與院系職涯教師，強化一對一諮詢與長期陪談。
- (3) 規劃特殊需求學生職輔方案（轉銜、職能培養、實習體驗、就業準備與離校追蹤）；研擬「身障賈桃樂」。

## 2. 預期效益

- (1) 課程更貼近產業實務，學用接軌路徑清晰。
- (2) 學生求職準備與實戰力提升，畢業後轉銜更順暢。
- (3) 校友與企業網絡更緊密，形成長期合作與人才共育機制。
- (4) 特殊需求學生的職涯探索與就業支持更完整，降低求職適應困難。

### (三)建構數位轉型基礎設施

#### 1. 年度工作重點

- (1) 推動行政端系統由 Client-based 轉為 Web-based，完備學籍、課務、選課、評量、導師等模組。
- (2) 升級無線網路、完善網路電話與骨幹設備，強化雙校區備援。
- (3) 持續推動 ISMS/PIMS 與資安設備汰換，導入零信任藍圖與多因子驗證。
- (4) 建置多站點內容平台與分權管理，推動流程數位化與減紙。
- (5) 普及 AI 素養與跨域課程，擴充 MOOCs 與數位教材資源庫，辦理師資增能與學習社群。
- (6) 推動 AI 於校務治理與智慧學習之應用試點(學習分析、自適性模組等)。

#### 2. 預期效益

- (1) 行政流程更便捷安全，系統維運效率與使用體驗提升。
- (2) 校園網路更穩定，教學與研究之數位場域更完善。
- (3) 資安治理成熟度提升，使用者個資與關鍵服務更可信賴。
- (4) 教師與學生的 AI/數位素養提升，教學創新與自主學習更有動能。

#### (四) 推動健康體育發展與申辦全國性運動賽會

##### 1. 年度工作重點

- (1) 精進健康體適能課程與畢業門檻設計，擴充多元體育選修並辦理教師研習。
- (2) 辦理校內大型賽事與系際/社群活動，持續組訓校隊並參與全國賽。
- (3) 規劃八甲校區體育館新建，強化兩校區場館巡檢與維護。
- (4) 推動健康促進與運動文化(健康檢測、衛教、社團參與)。
- (5) 盤點賽會承辦能量，強化跨單位協作與外部機關連結，爭取承辦全國性賽會並培訓人員。

##### 2. 預期效益

- (1) 學生體適能與運動習慣養成，校園運動風氣更活躍。
- (2) 場館與賽務品質提升，校內外交流更頻繁，校譽與能見度提高。
- (3) 以健康促進為核心的全人教育向下扎根，師生身心健康支持更加完善。

## (五)多元社團經營與校園藝文推廣

### 1. 年度工作重點

- (1) 簡化創社流程、提供諮詢與資源，徵求具指標性的特色/前瞻社團。
- (2) 擴充藝文推廣形式（AI 創作、動態影音展演）與跨域成果串聯。
- (3) 盤點並改造閒置空間為多功能社團教室與活動室；協調可供社團課程使用之多媒體教室。
- (4) 改善社團辦公室動線與設備、增設器材儲藏與環境舒適性。

### 2. 預期效益

- (1) 社團版圖更豐富，學生探索興趣與自主學習空間更大。
- (2) 校園藝文氛圍更濃厚，科技與人文融合的創作能量被看見。
- (3) 社團運作更順暢，幹部參與意願與社群凝聚提升，學生對校園的歸屬感增強。

## (六)教師教學支持與職員行政士氣激勵措施

### 1. 年度工作重點

- (1) 辦理教學工作坊、觀課與社群，推動數位學習、AI 工具與多元評量；建置數位教學資源平台與 MOOCs。

- (2) 優化教師聘任與升等（預聘接軌、教學實踐納入升等途徑），促進人力彈性運用與經驗傳承。
- (3) 規劃職員年度培訓與數位學習，推動 EAP 與友善職場措施、福利與生活支持。
- (4) 完善晉升與考核制度，強化意見回饋與校務治理參與渠道；持續精進教職員住宿與生活設施。

## 2. 預期效益

- (1) 教學品質與創新動能提升，跨域與在地連結教學更紮實。
- (2) 教師職涯發展路徑更友善，教學與研究並重的文化成形。
- (3) 行政團隊專業度與向心力提升，組織運作更穩健高效。
- (4) 校務治理更開放透明，形成正向回饋與持續改進機制。

## (七)環境再造與景觀優化工程

### 1. 年度工作重點

- (1) 分期推動二坪山與八甲校區整體環境規劃：公共空間活化、耐震補強、宿舍整建與新建前置規劃。
- (2) 進行校園景觀生態再造：生態廊道、原生植栽、雨水花園、中水回收、湖區復育與步道優化。
- (3) 建置智慧與低碳校園：能源/照明/灌溉智慧管理、節能設備汰換、綠能與交通友善設施。

- (4) 友善無障礙：蒐集使用者需求、專業評估與分年改善，爭取相關經費。擴充自主學習空間：與圖書館協作優化現有場域，規劃結合咖啡與 AI 算力/軟體的自學空間。
- (5) 規劃重點節點與動線（大門意象、主軸大道、景觀平台、藝術中心車道與停車等），並融入在地文化與公共藝術。

## 2. 預期效益

- (1) 校園空間更安全、友善與具識別性，學習與生活動線順暢。
- (2) 生態與永續理念落地，校園成為可教可學的環境教育場域。
- (3) 住宿品質與公共空間機能提升，學生社群互動更活絡。
- (4) 無障礙服務更貼近需求，落實共融校園精神。
- (5) 自主學習與創新實作獲得適切場域支持，增進整體學習體驗。

## 二、深化素養導向，推動教學轉型

### (一)對接高教深耕三大核心能力（跨域、自主、國際）

#### 1. 年度工作重點

- (1) 推動跨院系學分學程、模組化課程與彈性學制，開放學分抵免、跨域/畢業專題合作。

- (2) 建置跨域課程整合平台，導入業師協同授課，運用在地場域（如八甲茶園）開設「地方創生、文化觀光、智慧農業」等課程。
- (3) 推動學生跨域專題、創新創業競賽與實作工作坊，連結產學合作場域。
- (4) 發展個人化學習歷程與自主學習平台，導入磨課師/開放式課程，建立學分認證制度。
- (5) 建置早期預警與學習輔導機制，強化導師制與研究生生涯/論文指導。
- (6) 支持自組學習社群與主題競賽，推動師生與業師共導學習社群。
- (7) 擴展姊妹校與國際交換、雙聯、跨國實習；增設英授課程與雙語通識、國際專班與語言/跨文化資源；推動國際企業參訪與專案。

## 2. 預期效益

- (1) 學生能在彈性制度下整合跨域知識與實作，提升問題解決與協作能力。
- (2) 自主學習動能增強，學習風險獲及早辨識並獲得支持，學習歷程更完整。
- (3) 國際學習與跨文化經驗擴增，語言能力與全球視野強化，學用連結更緊密。

## (二) 建構 AI 與永續素養導向課程與模組系統

## 1. 年度工作重點

- (1) 規劃 AI 基礎、應用與倫理課程，發展與人文社會、永續發展相結合之跨學科 AI 模組。
- (2) 將 AI 與永續素養納入共同必修、選修與微學分設計；各院系開設本院特色之 AI/永續課程與混成教學。
- (3) 辦理 AI 與永續教學設計工作坊與教師社群，推動教材共備與課程創新。
- (4) 推動與產業、政府、NGO 合作之 AI/永續實作、專題與競賽，促進在地實踐與國內外參與。
- (5) 建置 AI 與永續素養歷程檔案與素養導向評量工具，將課程與實作經驗納入學習認證參考。
- (6) 建構專屬數位學習平台，整合教材、案例與題庫，推動線上/實體混成與校際資源共享。
- (7) 以學年為週期滾動檢討課程推動現況與學習成果，設置跨單位推動小組統籌協調。

## 2. 預期效益

- (1) 學生具備 AI 應用與倫理判辨、SDGs 視角與永續實作能力，形成科技與社會責任並重的學習樣態。
- (2) 教師教學創新能量提升，跨院共授與教材共製常態化，課程更貼近議題與實務。
- (3) 學習歷程與成效更可視，學用合一更到位，強化未來職涯適配度。

### (三) 結合 USR 實踐與課程共構設計

#### 1. 年度工作重點

- (1) 以 USR 核心議題（在地需求、SDGs、社會創新等）盤點課程並導入 PBL、服務學習、田野調查與案例教學。
- (2) 推動「苗栗學」課程共構：教師跨域協作，與公部門、產業、社區協同設計在地實作專題。
- (3) 建立 USR 導向學習歷程檔案，辦理成果發表、專題競賽與論壇，促進校地交流。
- (4) 成立 USR 課程支援平台，整合經費、教學諮詢與外部媒合；設置教師與學生參與獎勵與認證機制。
- (5) 建立課程/實踐成效評估與回饋制度（含學生學習、社會影響、在地回應度與夥伴滿意度），持續優化。

#### 2. 預期效益

- (1) 課程與地方議題緊密連結，學生在真實場域中培養問題定義、提案與實作能力。
- (2) 大學社會責任內化為教與學的一部分，與公私部門形成長期合作與共創。
- (3) USR 成果更具能見度與影響力，學習歷程可追可展，促進學生投入與成就感。

### (四) 建置 AI 人才培育基地與智慧教學場域

#### 1. 年度工作重點

- (1) 於兩校區建置/優化一般電腦教室與高階顯卡 AI 教室，整合遠距連線，形成跨校區共享教學場域。
- (2) 擴充高效能運算與共用設備、模組化教具與 AI 輔助教學工具，支持翻轉與混成學習。
- (3) 辦理 AI 數位教學增能、工具應用與評量設計工作坊，推動教師社群與跨域共授。
- (4) 擴大 AI 產學共訓：與科學園區與在地產業共設課程、專題與實習，建立應用示範場域與測試基地。
- (5) 推動 AI 學習社群、黑客松與專題競賽，連結導師制度、學習歷程與諮詢機制。
- (6) 對外開放場域能量，辦理中小學與社區之 AI 推廣、教師研習與應用諮詢，支持在地數位轉型。

## 2. 預期效益

- (1) 形成可實作、可延展的智慧教學生態，提升教學效能與學生實作能力。
- (2) 產學鏈結更緊密，學生可在真實專案中累積經驗，縮短畢業到職場的落差。
- (3) 校園成為區域 AI 與數位轉型的支援據點，促進知識回流與在地產業升級。

## 三、創新資源機制，實踐永續經營

### (一) 推動 BOT 及建設產創設施

## 1. 年度工作重點

- (1) 完成八甲茶園分區變更與開發報核，作為後續 BOT 準備，規劃智慧製造、綠能、在地農創與研訓等旗艦型產創基地。
- (2) 研擬西校區開發計畫，完成地形盤點與可行性評估，導入防災訓練、健康休閒或長照培育等跨域機制。
- (3) 辦理八甲第一停車場私人土地價購與整合，規劃以 BOT 導入 AI 應用展示、實習空間與研發教學的多功能創新據點。
- (4) 滾動評估二坪第二停車場 BOT 可行性，優化設計與招商條件，導入智慧管理與環境永續設施。
- (5) 規劃 OT/ROT/BOT 等多元合作與分期投資策略，鼓勵小型試營運逐步擴大，強化校地開發彈性與風險控管。
- (6) 建立促參標準作業流程與審查規範，完備可行性評估、招商範本、契約條款與履約管理機制。

## 2. 預期效益

- (1) 校園空間資產活化與治理制度化，促進教學、實作、人才培育與產業連結的整合場域成形。
- (2) 強化對民間資源的吸引力與合作信任，提升場域服務品質與營運效率。
- (3) 形成可複製之促參推動模式，降低法規與市場不確定性，穩固長期永續經營基礎。

## (二)發展校園場地活化策略

### 1. 年度工作重點

- (1) 成立「資產營運管理組」，統籌招商、借用與履約，建置一站式場域活化管理平台與 SOP。
- (2) 導入短期彈性租用與共享機制，規劃市集、展演與主題活動，盤點低度使用空間並建立統一申請平台。
- (3) 推動校舍與公共空間整建(如二坪活動中心、產創大樓、宿舍整建計畫)，提升場域吸引力與使用效益。
- (4) 開發複合式共享空間(新行政大樓複合機能、湖畔會館等)，整合活動、展演、輕餐飲與租用服務。
- (5) 強化行銷與對外招商(網站專區、社群與影音)，擴大社區、企業與第三部門合作。
- (6) 建置契約履約與績效評核制度，數位化管理、定期盤點與回饋調整。
- (7) 啟動二坪宿舍群「共享共創空間」改造紅夢樓地下一層；於八甲第十、十一舍導入活動與講座、持續優化設備(含直播間、AI 練習設備等)。

### 2. 預期效益

- (1) 場域使用黏著度與服務多元性提升，形成學習、交流、休憩與創作並重的生活環境。
- (2) 宿舍公共性與社群互動強化，促進資源共享與治理參與，提升學生歸屬感。

- (3) 行政與營運流程順暢透明，提升對外合作意願與空間經濟效益。

### (三)執行特色資源創生推動計畫與推廣教育營運模式

#### 1. 年度工作重點

- (1) 以 AI 應用、智慧製造、綠能永續、職能培訓等強項，發展主題式課程產品與品牌化推廣。
- (2) 擴增與優化推廣教育課程（職能進修、證照、混成/遠距與微學分），聚焦數位轉型、智慧製造、永續等新興議題。
- (3) 強化產學連結與訂製化企業服務，推動企業委託專班、在職專班與內訓，建置「企業在校、學校進企」雙向平台。
- (4) 深化校地活化與空間經濟運用，開放場域做為教學、研發、培訓與活動據點，導入專業營運並定期檢核效益。
- (5) 持續整合專利、技轉、研究計畫與產學合作統計揭露機制，促進研發成果回流教學。

#### 2. 預期效益

- (1) 形成可持續的課程商品化與品牌運營，提升社會影響力與在職進修服務能量。
- (2) 企業需求與學校專長有效對接，促進技術落地與人才培育循環。
- (3) 非學費收入結構更健全，支持教學與研究的長期發展。

#### (四)整合深耕計畫資源與校園永續循環機制

##### 1. 年度工作重點

- (1) 由永續發展辦公室統籌，設置「深耕資源整合協調平台」，定期跨處室協調與年度盤點，資訊化掌握資源流向。
- (2) 建立校園永續循環營運模式（節能減碳、資源回收、智慧能源、綠色採購、廢棄物減量/再利用），納入課程與校園文化。
- (3) 推動產學協作與地方共創，串聯深耕成果與地方創生、社區營造、產業升級等實踐計畫。
- (4) 建立師生參與與共學機制，結合課程、USR 與跨域社群，蒐集回饋持續優化。
- (5) 出版「社會責任暨永續報告書」與網站揭露專區，建立資料蒐整、內審與委員會督導流程。
- (6) 推動校務資訊透明、低碳校園、永續教育與成效考核，建構跨單位工作團隊與教育訓練。

##### 2. 預期效益

- (1) 深耕計畫與永續議題的治理更聚焦、協同更順暢，資源配置更有效。
- (2) 永續作為校園日常與課程內涵，形成示範型循環機制，強化在地共榮。
- (3) 成果揭露與內外部溝通更完整，提升大學治理透明度與社會信任。

#### 四、拓展國際視野，扎根在地連結

##### (一)營造雙語友善校園與多語文化支持系統

###### 1. 年度工作重點

- (1) 全面盤點並優化校園雙語（中英）標示與官網內容，於特定場域逐步導入多語（如日語、印尼語），同步精進接待、住宿、餐飲與生活服務設施。
- (2) 擴充國際學生與外籍師資服務：強化單一窗口、跨單位分工與語言培訓，建置多語資訊平台；規劃適應性華語課程與文化導入活動。
- (3) 多語文化週與國際節慶活動常態化，結合學生社團與在地文化團體共同策辦。
- (4) 課程面納入客家、原住民、東南亞語等在地多語文化，發展跨域語言專案與文化創意產學合作；鼓勵學生參加外語檢定並提供相關補助。
- (5) 原住民學生支持：提供族語線上學習資源與讀書會、定期英語讀書會強化口說、鼓勵族語認證；調整獎助機制，將母語能力與以英語介紹原民文化列為回饋條件。
- (6) 新二代學生支持：以「學習型助學金」鼓勵修讀母國語第二外語、開設東南亞文化課程；鼓勵擔任文化自主學習課程講師，作為獎學金回饋。

###### 2. 預期效益

- (1) 形成友善、便利且具辨識度的雙語／多語學習與生活環境，提升國際師生的融入與滿意度。
- (2) 多元語言與文化納入教學常態，強化學生國際視野、語言運用與文化敏感度。
- (3) 原住民與新二代學生之語言自信與文化認同提升，成為多元文化推廣與交流的重要能量。

## (二) 深化國際交流與合作網絡

### 1. 年度工作重點

- (1) 擴大與海外姊妹校的多元合作：雙聯學位、共同開課、聯合研究與學生交換；鼓勵院系主動洽簽專業領域協議。
- (2) 強化師生國際移動力：海外研修、交換、實習與志工；教師跨國教學與合作研究；校內提供語言訓練與跨文化工作坊。
- (3) 優化國際招生與境外生輔導：針對東協／南亞等重點區域精準行銷，完善多語宣傳與線上諮詢；落實學伴制度與學業、生活、職涯支持。
- (4) 深化國際產學合作：與海外企業與研發機構建聯盟，推動國際實習、共同專案、技術交流與見習；鼓勵參與國際創新創業競賽。
- (5) 定期舉辦國際研討會、論壇與工作坊，邀請國際專家進校授課與交流。

### 2. 預期效益

- (1) 提升校際與產業國際連結強度，擴大學術影響與合作深度。
- (2) 師生獲得實質國際學習與職場經驗，國際素養與專業競爭力同步提升。
- (3) 形成制度化的國際招生與服務體系，打造具有吸引力與支持度的國際友善校園。

### (三)強化 USR 與區域共榮發展計畫

#### 1. 年度工作重點

- (1) 深化在地需求導向之 USR 旗艦專案：延續與擴散「節能診斷與用電健檢人才培訓」、「玻璃產業創新平台」等典範，建立專案辦公室跨域協作機制與定期議題盤點／審查。
- (2) 建構區域協作與多元參與平台：串聯桃竹苗公私部門、社區、產業與高中職，辦理工作坊、論壇與社會設計競賽，推動資源共享與實習媒合。
- (3) 推動「永續議題扎根」課程與跨域服務學習：依 SDGs 與在地特性設計通識／專業 USR 模組，結合田調實作協助企業、社區與校園。
- (4) 在地文化與產業共創：接手火車頭園區聯大館營運，盤點與行銷地方文化與物產，推動講座、展演、數位記錄、社區節慶合作。

- (5) USR×產學×創新創業整合：串聯育成中心、推廣教育、PSI 課程與企業 CSR/ESG，開發具社會效益與商業轉譯潛力的解決方案。

## 2. 預期效益

- (1) 形成可持續的 USR 治理與知識累積機制，讓教學、研究與地方需求有效對接。
- (2) 促進區域文化保存、產業升級與青年回流，強化學校作為在地創新樞紐的角色。
- (3) 以「文化共創＋產學共益」帶動社會影響與經濟價值，同步提升學生實作力與公民行動力。

## 伍、財務預測

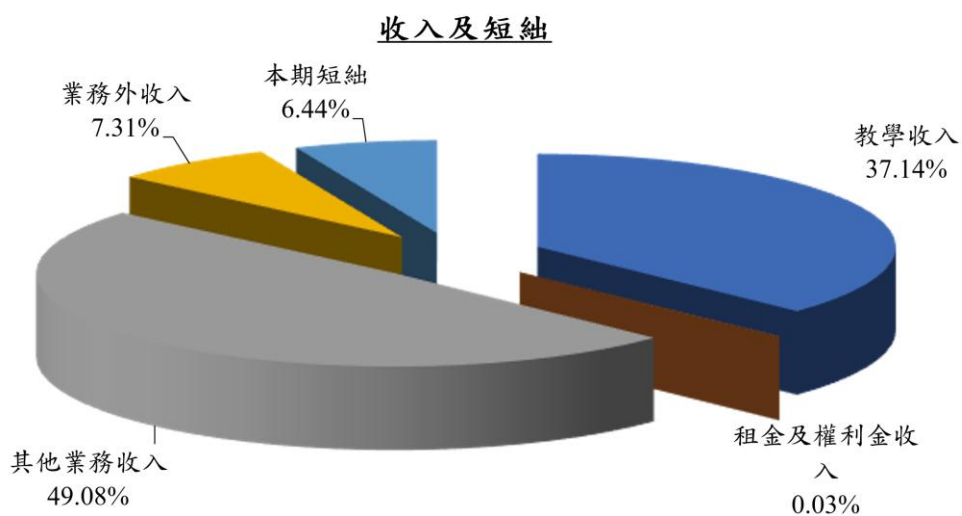
本校自 88 年 7 月起實施校務基金會計制度，包含預算編製、預算分配、校務基金管理和財務經營機制，以有效運用經費及擴大校務基金財源，支持學校建設，保障教學基本需求並提升教學品質，達到永續發展的目標。115 年度預算概要及 115-117 年度可用資金變化情形說明如下：

### 一、115 年度預算概要

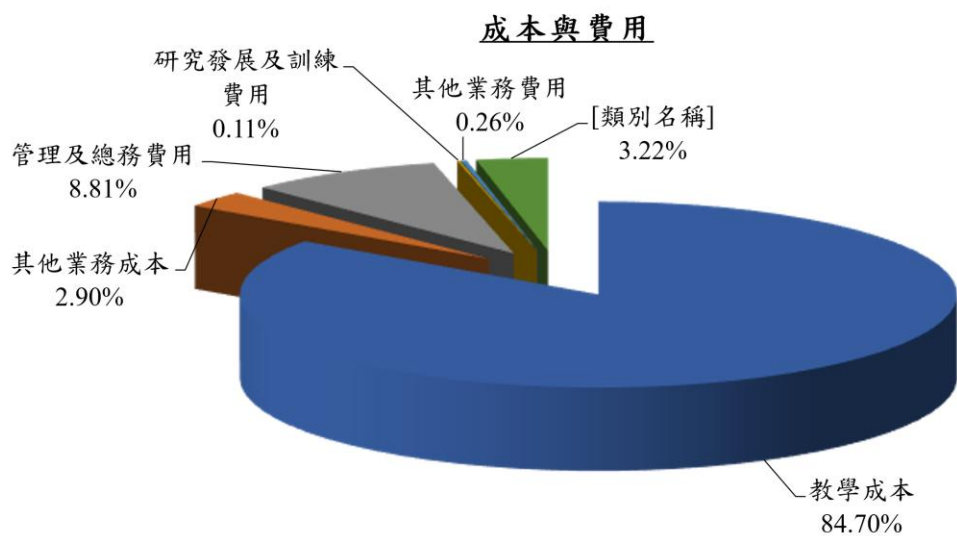
#### (一)業務收支及餘絀之預計：

- 1.業務收入 13 億 8,245 萬 5 千元，主要係學雜費收入、建教合作收入、學校教學研究補助收入及其他補助收入等，較上年度預算數 13 億 7,208 萬 8 千元，增加 1,036 萬 7 千元，約 0.76%，主要係因預計建教合作收入增加所致。
- 2.業務成本與費用 15 億 5,131 萬 8 千元，主要係教學研究及訓輔成本、建教合作成本、推廣教育成本、學生公費及獎勵金、管理費用及總務費用及研究發展費用等，較上年度預算數 15 億 2,050 萬元，增加 3,081 萬 8 千元，約 2.03%，主要係因預計建教合作成本及學生公費及獎勵金增加所致。

3. 業務外收入 1 億 1,717 萬 7 千元，主要係資產使用及權利金收入、利息收入及受贈收入等，較上年度預算數 1 億 605 萬 2 千元，增加 1,112 萬 5 千元，約 10.49%，主要係因預計資產使用及權利金收入增加所致。
4. 業務外費用 5,153 萬 1 千元，主要係雜項費用，較上年度預算數 5,110 萬 1 千元，增加 43 萬元，約 0.84%，主要係因預期雜項費用增加所致。
5. 業務總收支相抵後，發生短絀數 1 億 321 萬 7 千元，較上年度預算短絀數 9,346 萬 1 千元，增加短絀 975 萬 6 千元，約 10.44%，主要係因預計學雜費收入減少及學生公費獎勵金提高所致。
6. 本年度及最近五年收入、成本與費用及餘絀圖表，詳見圖 1、圖 2 及表 2。



**圖 1 115 年度收入及短絀**



**圖 2 115 年度成本與費用**

表2 115年度收入及短絀、成本與費用

單位:新台幣千元

收入及短絀	115 年度預算	成本與費用	115 年度預算
業務收入	1,382,455	業務成本與費用	1,551,318
教學收入	595,256	教學成本	1,357,614
租金及權利金收入	526	其他業務成本	46,500
其他業務收入	786,673	管理及總務費用	141,166
業務外收入	117,177	研究發展及訓練費用	1,838
本期短絀	103,217	其他業務費用	4,200
		業務外費用	51,531
收入及短絀總額	1,602,849	成本、費用總額	1,602,849

(二)餘絀撥補之預計：

本年度預計短絀 1 億 321 萬 7 千元，無前期待填補之短絀，加回填補累積短絀之撥用公積 1 億 321 萬 7 千元，期末待填補短絀計 0 元。

(三)現金流量之預計：

1.預計業務活動之現金流入 8,816 萬 3 千元，包括：

(1)本期短絀 1 億 321 萬 7 千元。

(2)利息股利之調整 1,800 萬 5 千元，係利息收入 1,741 萬 4 千元，及股利收入 59 萬 1 千元。

(3)調整非現金項目 1 億 9,197 萬 1 千元，其中提列折舊、減損及折耗 1 億 9,108 萬元；攤銷 714 萬 4 千元；遞延收入隨折舊費用之提列轉列其他補助收入 237 萬 1 千元及受贈收入 388 萬 2 千元。

(4)收取利息 1,741 萬 4 千元。

2.預計投資活動之現金流出 8,133 萬 8 千元，係增加固定資

產 7,830 萬 8 千元，以及增加無形資產 303 萬元。

3.預計籌資活動之現金流入 5,060 萬元，係增加基金 5,060

萬元。

4.預計本期現金及約當現金淨增 5,742 萬 5 千元。

5.期初現金及約當現金 10 億 6,127 萬 5 千元。

6.預計期末現金及約當現金 11 億 1,870 萬元。

## 二、可用資金變化情形

本校 115 年期初現金及定存有 20 億 1,677 萬 5 千元，加上當期經常門現金收入 14 億 9,278 萬 8 千元，減去當期經常門現金支出 14 億 462 萬 5 千元，再加上當期動產、不動產及其他資產現金收入 5,060 萬，減去當期動產、不動產及其他資產現金支出 8,133 萬 8 千元，115 年度期末現金及定存為 20 億 7,420 萬元，加上期末短期可變現資產 2,757 萬 9 千元，減去期末短期須償還負債 4 億 2,045 萬 9 千元，115 年度期末可用資金預測有 16 億 8,132 萬元。

表3 國立聯合大學可用資金變化情形

115 年度至 117 年度

單位:千元

項目						115 年預計數 (*1)	116 年預計數	117 年預計數
期初現金及定存 (A)						2,016,775	2,074,200	2,130,436
加：當期經常門現金收入情形 (B)						1,492,788	1,496,622	1,500,365
減：當期經常門現金支出情形 (C)						1,404,625	1,408,433	1,412,151
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)						50,600	52,600	54,680
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)						81,338	84,553	87,897
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)						0	0	0
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)						2,074,200	2,130,436	2,185,433
加：期末短期可變現資產 (L)						27,579	27,579	27,579
減：期末短期須償還負債 (M)						420,459	419,101	418,206
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)						1,681,320	1,738,914	1,794,806
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算						0		
政府補助						0		
由學校已提撥之準備金支應(*3)						0		
由學校可用資金支應						0		
外借資金						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)								

- 註1：現金及定存包括現金(含活期存款及自存入起三個月內到期之定期存款等)、流動金融資產項下存款期間三個月以上，一年內到期之定期存款與投資項下存款期間一年以上到期之定期存款。
- 註2：經常門現金收入包括政府補助收入與學雜費收入、建教合作收入、推廣教育收入、資產使用及權利金收入與受贈收入等自籌收入，並扣除不產生現金流入之收入。
- 註3：經常門現金支出係指支出效益及於當年之現金支出，如人事費、水電費、維護費及獎助學金等。
- 註4：動產、不動產及其他資產現金收入係指各政府機關補助款屬指定用於增置動產、不動產、無形資產及其他資產等。
- 註5：動產、不動產及其他資產現金支出係指支出效益及於當年及以後年度之現金支出，包括增置動產、不動產、無形資產及其他資產等。
- 註6：流動金融資產係指預期於一年內變現之金融資產，但不含存款期間三個月以上，一年內到期之定期存款。
- 註7：投資係指採權益法之投資、非流動金融資產及其他長期投資等，但不含存款期間一年以上到期之定期存款。
- 註8：長期債務係指償還期限在一年以上長期借款等。
- 註9：其他影響當期現金調整增(減)數，係指經常門現金收支、動產、不動產及其他資產現金收支、流動金融資產淨增減、投資淨增減與長期債務舉借及償還以外，其他影響期末現金之合計數。
- 註10：短期可變現資產係指得於短期內轉換成現金之財務或經濟資源，包括：流動金融資產、應收款項及短期貸墊款。

- 註11：短期須償還負債係指應於短期內支付現金之給付義務，包括：流動負債、存入保證金、應付保管款、暫收及待結轉帳項，但應排除屬指定用途捐贈款已提撥準備金之部。
- 註12：可用資金係指學校帳上現金及定存加上短期可變現資產並扣除短期須償還負債與資本門補助計畫尚未執行數，係在衡量特定時點學校可運用之資金。
- 註13：其他重要財務資訊至少應包括期末已核定尚未編列之營建工程預算及長期債務，係在衡量學校以後年度應(或很有可能)給付現金數額，其中由學校可用資金支應之營建工程預算與長期債務無法自償部分，將由學校期末可用資金、以後年度經常門現金收支結餘與動產、不動產及其他資產現金收支結餘等支應。
- 註14：期末已核定尚未編列之營建工程預算係指可行性評估業經行政院或本部核定之營建工程，其截至當年底尚未編列完成之工程預算數，該等預算數預計於以後年度編列。
- 註15：前項尚未編列之營建工程預算財源：政府補助係指由本部或其他政府機關補助；由學校已提撥之準備金支應係指由不包含於現金及定存內，已提撥之改良及擴充準備金或其他準備金支應；外借資金係指向銀行舉借長期債務支應。

## 陸、風險評估及因應方式

### 一、少子化持續衝擊與招生競爭加劇

#### (一)問題描述：

我國正面臨少子化趨勢持續惡化的挑戰。根據教育部及國家發展委員會資料，18 歲人口數已呈連續下降趨勢，預估未來數年間仍將持續減少。在大專校院總數維持在 150 校以上的情況下，新生來源不足問題益加嚴重。根據教育部統計，全國大專校院新生註冊率由 107 學年度的 92.4% 下降至 113 學年度的 86.3%，顯示招生競爭已由過去的「校際競爭」轉為「生源搶奪」。

對本校而言，少子化的影響亦日益顯著。依據本校註冊組公告，自 111 至 113 學年度，日間學士班新生註冊率分別為 86.9%、85.4%、87.0%，整體雖維持穩定，但部分系所註冊率偏低，生源穩定度面臨挑戰。

此外，苗栗地區人口結構持續老化，根據內政部統計資料，近十年苗栗縣總人口呈淨減少趨勢，15 至 24 歲青年人口比例亦逐年下降。本校地理位置與交通便利性受限，加上生活機能相對不如都會區，對來自北部及中部外縣市學生的吸引力有限，地方生源規模亦受影響。

區域競爭亦對本校招生構成壓力。相較於鄰近的新竹與台中地區大學，本校通勤時間較長、生活消費選擇有限，教育部高教統計顯示，中部地區（含苗栗）多所國立大學近年錄取分數下降幅度顯著，反映招生競爭力受到人口流動與地理條件限制影響。

同時，私立大學為因應招生困境，普遍採取降分錄取、提供高額獎助學金與免費住宿等手段，進一步加劇公私立院校間競爭壓力。技職體系、跨域學程與遠距教育的多元發展，也讓學生升學選擇愈趨分散，傳統四年制大學的招生優勢逐漸弱化。若本校未能即時調整招生策略與學制結構，將可能對學雜費收入、課程開設、師資配置與行政支援資源產生長期衝擊，進而影響校務穩定與永續發展。

## (二) 因應方式：

### 1. 強化招生策略與品牌定位：

在少子化壓力加劇、招生競爭白熱化的背景下，建議學校從招生策略、課程設計、對外溝通和政策支持等幾個方向，逐步建立具韌性的人才招募機制。

在招生策略的部分，可以聚焦學校現有的強項領域，例如光電、半導體、綠能與 AI 應用等，作為未來行銷的主軸。

這些方向不僅呼應產業趨勢，也容易在招生簡章與宣傳中建立明確定位。建議針對不同學生族群（像是普通高中與技高學生），製作適合他們接收方式的素材，例如短影片、互動式簡報、虛擬導覽等，用來加強數位行銷的效果。

延續過去與高中職建立的合作關係也是關鍵。像是邀請學生參加實驗室參訪、舉辦主題營隊或專題講座等方式，除了可以讓對方更熟悉本校環境，也有助於在學生心中建立初步印象，提升未來報考的可能性。

針對招生成效與報名行為的掌握，建議逐步導入 AI 或簡易的數據分析工具，例如追蹤歷年來各系報名來源、比較不同宣傳管道的成效等。這些資訊若能整理成報表或視覺化圖表，不但能幫助招生單位即時調整策略，也有助於後續預測報到率或設定目標招生數。

在課程規劃方面，面對學生對「未來出路」的重視，可考慮推出跨域或職涯導向的課程模組。像是「AI+設計」、「綠能與環境管理」等，這類課程名稱若能與產業實際需求連結，會更容易吸引學生注意。也建議評估是否能推動微學

分課程或與其他學校合作開設跨校選修，增加學習彈性，這對招生也會是加分項目。

除了教學與課程本身，建議學校同步強化品牌形象的傳達方式。比起單純列舉設備或得獎紀錄，更重要的是對外說好「我們是什麼樣的一所學校」。這可以透過學生故事、畢業生就業成果、教師的實務參與等案例，讓受眾更有感。

以上建議提供作為招生因應策略的參考。實際推動時，仍需依照學校整體方針、各單位共識與人力資源進行調整與協調。但若能逐步強化這些環節，將有助於在未來的招生環境中維持穩定且具吸引力的競爭力。

## 2. 發展跨域學程與特色課程：

當前學生選擇學校與科系時，對「實用性」與「未來職涯連結性」的考量越來越高，這也促使大專校院在課程設計上須朝向跨域整合與特色化發展。針對此一趨勢，建議學校持續強化跨領域學程的推動，並結合校內專業優勢與產業需求，發展能回應社會變化的課程內容。

以本校現有的基礎而言，可考慮逐步推出如「AI 跨域應用學程」、「綠色科技產業鏈課程模組」等方向，將既有的

理工基礎延伸到新興領域，並與實務面接軌。這些學程的設計若能明確對應業界人才需求，例如結合 AI 與工程設計、永續能源與企業營運等，將有助於強化學生對課程價值的認同。

此外，也建議在課程架構上增加彈性，例如引進「微學分制度」、「校際選課合作」、「主題式選修模組」等機制，讓學生能依照個人興趣與能力進行彈性學習。透過這些方式，不僅能提升學生的參與度，也有助於形塑本校多元、前瞻的教育特色。

跨域課程的推動不應侷限於單一院系主導，而應透過跨院合作、共授或聯合規劃的方式進行。舉例來說，理工與人文、設計與 AI、管理與資料分析等組合，若能透過教師協同開課，將有助於課程內容更貼近現實世界的問題情境，進一步培養學生的整合能力與創新思維。

### 3. 加強政策應對能力，提升招生支持：

在招生情勢吃緊、政策持續調整的情況下，建議學校把「政策應對」與「招生支持」視為同一套長期工程來推動。實務上，可先建立跨處室的政策聯絡與研析機制，定期盤點

教育部與相關部會的計畫與規範（如高教深耕、產業學院、USR、校務國際化等），針對符合本校條件的項目提早布局與整合提案素材，降低臨時應案成本。平日保有與主管機關的工作層級溝通管道，掌握法規與指標調整方向；在可行範圍內提出具體修訂建議，也有助於爭取較貼近本校實況的彈性空間。

資源端，建議把校友與社會支持納入招生配套的一部分。可由校友會、基金會或產學合作夥伴共同設置新生入學獎助學金與就學支持專戶，依系所或弱勢族群設計差異化的補助（如報到獎學金、住宿與交通補貼、學習工具補助），在關鍵時間點降低報到門檻。對企業端，除贊助獎助學金外，也可以「實習＋就業承諾」的方式綁定特定學程，讓「學費負擔」與「就業前景」兩項顧慮同時獲得回應。

校內則可強化新生支持鏈結，把經濟援助、學習輔導與生活協助做成一套可被看見的方案：例如入學前的導引與諮詢、入學後的導師與專責窗口、學期中的學習與心理支持，以及針對經濟弱勢學生的即時協助流程。這些做法一方面有助於提高報到率，另一方面也能穩定在學留任，減少因適應

不良造成的流失。以上為撰寫者立場的具體建議，實際採行仍需視校內資源與共識而定。

#### 4. 增強學校品牌建設，提升知名度和影響力：

在品牌這一題，建議把「要說什麼」「怎麼說」「讓誰來說」「如何驗證」一次理清，做成一年期可執行的品牌計畫。首先，先釐清學校的核心敘事：以「技術導向的國立大學、貼近產業、紮根在地、連結國際」為主軸，整理三到五項最能打動高中端與家長的證據點（例如：產學合作案例、畢業生就業走向、特色系所成果、參賽與認證紀錄）。有了清楚的訊息骨架，再把素材做成易被傳播的形式：學生與校友故事短片、實驗室 60 秒導覽、老師帶路的「一日課堂」、就業地圖與薪資區間圖卡等，讓外界快速理解本校的價值。

在溝通通路上，建議採「自有媒體＋口碑擴散＋重點廣宣」的組合：自有媒體（官網、粉專、YouTube、Podcast）負責長期經營與資料完整度；口碑擴散透過導師、高中端種子教師、家長社群、在校生大使計畫來串聯；重點廣宣於招生高峰（學測、分科測驗、校系博覽會前後）投放精準內容。每季排定內容主題（例如：春季＝校園參訪與學程介紹；夏

季＝營隊與實習；秋季＝校友職涯；冬季＝研究亮點），避免臨時作業與訊息分散。

在活動面，建議把既有的學術研討、公開講座、社區服務與USR專案整合成「校級品牌檔期」，以系列形式呈現，並設置「對高中端可見」的參與入口（線上報名、參訪梯次、教師增能工作坊）。同時，規劃「城市巡迴說明會＋校友交流夜」——以校友為主講、產業夥伴作見證，現場提供學系與學程諮詢，把品牌敘事與招生轉換接在一起。校內可建立「校友講者庫」與「企業夥伴名單」，依主題與地區安排出場，讓品牌不只由學校自己說，也由受信任的第三方說。

形象背書需要可量化的證據。建議固定發布「成果年報圖解版」（2-4頁即可），統一呈現就業率、升學率、實習人次、企業合作數、學生競賽與國際交流統計，並將重點指標轉成長條圖或走勢圖，供媒體與高中端引用。視覺與文案務必一致，逐步累積「看得懂、記得住、願意分享」的品牌辨識。

## 二、資本支出擴張對學校財務穩定性的挑戰

### (一)問題描述：

近年校方同時推動校園整體開發、空間活化與新建工程，包含學生宿舍、智慧校園設施以及可能的 BOT/OT 促參案。這類專案通常跨多年期、資金規模大，一旦外部環境出現物價或工料波動、工程期程延宕，資金調度與現金流就會面臨壓力。客觀來看，臺灣「建築工程成本指數」(以 2021=100)至 2025 年 3 月達到 111.1 的歷史新高，顯示建築投入成本整體維持在相對高檔，對新案編列與預算控管不利。

對於採民間參與的 BOT/OT(促參)案，除了建造成本本身，履約風險亦需要前期就納入評估，例如民間投資人的財務穩健度、融資條件、收益分配與最低服務水準等；法律上以《促進民間參與公共建設法》為依據，但個案風險分攤、履約監督與再議約仍仰賴契約設計與治理機制品質。

永續與淨零政策會帶來合規成本。臺灣的綠建築 (EEWH) 制度對新建公有建築有強制要求——新建工程經費達一定金額 (目前實務上以新建公有建築 5,000 萬元以上為強制評估門檻)

須辦理 EEWB 評估與認證，這代表在設計、材料、節能系統與後續維運上需預留經費與時程。

另就整體方向，政府已公布 2050 淨零路徑，推進碳盤查、節能與低碳建築等措施；對校園新建與既有建物整修而言，未來在能源效率、碳管理與揭露面向的要求只會更高。能源價格亦是長期營運支出的不確定因子。近兩年臺灣電價有調整；例如 2025 年 10 月起平均電價再小幅上調 0.71%（住宅分級平均調整 3.12%，產業用電本次不調），顯示校舍與教學研究設施的用電成本仍可能隨政策週期波動。在設備密集或全天候運作的場域（如宿舍、資料中心、實驗室），這些波動將放大在年度經常門支出上的影響。

綜合以上的資料及問題描述，當學校同時推進多個資本支出計畫時，若缺乏跨案期程與資金的整體盤點（含潛在電價、綠建築合規、材料價格等變數），就有可能出現：現金流短期吃緊、工程追加預算頻繁、招商或營運收入未如預期、或資產投資回收期被動拉長，進而影響校務基金的穩定與彈性。

(二)因應方式：

為降低校園建設與資產開發可能帶來的財務壓力，建議先把「做不做／做到什麼程度」拆成可檢核的前期評估與後續治理兩個層次。前期可由承辦單位彙整各案的可行性資料，至少納入三項基本測試：其一是財務可行性（以投報率、資金回收期為主軸），其二是敏感度情境（以建築工程成本指數、工期變動、招商進度做±情境推估），其三是營運期間的經常門影響（尤其是能源費與人力維護費）。這些測試不一定要精算到金額，但建議有明確假設來源與參數說明，供決策單位比較不同方案的風險強弱。對於採BOT／OT等促參案者，亦可預先檢視投資人財務穩健度、融資條件與最低服務標準，作為是否進入下一階段之參考。

制度面則可考慮研擬一套「促參與自建並行」的作業標準，重點擺在權責分工、招商條件與履約監督的可操作性。例如，契約條款是否需要增列材料價格異動的調整機制、逾期或未達服務水準的處分與保證金規格、收益分攤與再議約條件的啟動門檻、以及必要時的 step-in（介入）權。這些並非一定要一體適用，但若能先列出校方「原則性條件清單」，後續各案就有共同的最低規格可對照，減少個案談判的不確定性。

接下來在資金調度方面，建議採「分期撥付＋滾動檢討」的節奏來看待各工程。實務上，可先設一個跨處室的協調機制，固定（例如每季）檢視工程實際進度與請撥金額，並用儀表板方式呈現現金流部位、補助款到位情形與自籌款動用幅度；當任何一項指標超過預警值（例如工期落後或請撥集中於單一月份）時，啟動節點會議，評估是否調整期程或暫緩其他尚未動土之案，以避免短期現金流壓力。同時，可將「同時在建的重大工程上限」與「單一年度集中支出上限」做成原則性管理數字，作為年度預算彈性緩衝。

資產營運層面，建議把「校園資產活化」當作中長期的現金流穩定器。先盤點可再利用空間與低度使用設施，針對不同物件評估最適模式（校內自營、租賃、委外或公私合夥），並就每一案建立最低收益門檻與定期檢討機制；對於已有 BOT/OT 專案者，則可把營運期間的回饋比例、維護標準與績效指標納入年度查核，必要時依契約啟動調整或改善計畫，以減少「建好但效益未實現」的落差。

永續與淨零要求方面，建議把 EEWB 綠建築、智慧能源管理與碳盤查視為「先天條件」併入設計階段，而非完工後的補救。

做法上，可從高耗能場域（例如宿舍、實驗室、機電設備間）優先導入次級電表、能源管理系統與負載監測，以掌握基準線；再視情況評估太陽能設施、ESCO（能源效益保證）或高效率冷凍空調等方案。這類投資的金額若難以一次說清，至少可先用「低／中／高」三種配置情境估算對經常門的影響，供決策階段揀選可承受的組合。

為了讓上述安排不流於口號，建議設定幾個務實的追蹤點：每一案的「進入下一階段」需有明確資料門檻（例如完成敏感度試算、提出維運成本估算、確認外部補助資格）；每一季彙整跨案的整體現金流與工程進度；每一年至少一次回顧已上線資產的實際收益與維護支出。若成效低於預期，則由協調機制提出「縮減規模、延後期程或調整商模」的備案，供主管決定是否採行。以上為撰寫者立場的建議稿，實際採用仍需視校內資源、政策指引與各單位協調結果而定。

### 三、教育數位轉型與 AI 導入的不確定性

#### (一)問題描述：

近年學校在教學、行政與研究環節逐步導入各式數位與 AI 應用。這確實帶來學習與流程效率的提升，但在導入初期與後續維運面，仍可能造成短期資本支出增加與中長期經常支出攀升（例如軟硬體汰換、雲端與授權的訂閱費用等）。教育部近年持續以「數位學習國際論壇」與相關方案推動各級學校的數位學習與 AI 應用，顯示政策面對此議題有明確方向，但學校端若一次性擴張多項系統與服務，對年度預算調度仍是壓力點。

AI 與數據治理牽涉個人資料與校務敏感資訊。依我國現行規範，公私部門都須遵循個資法與資通安全相關要求；對大專校院，教育部並委託建立「國立大專校院資通安全維護作業指引」，實際稽核校園資安法遵與作業成熟度。若權限與存取控管、加值應用的告知/同意、以及資安與個資事件通報流程不完備，可能衍生法遵風險與聲譽風險。

外部威脅也在升級。以 TWCERT/CC 經常性情資通報為例，國內每月皆有針對機關與組織的攻擊態勢統計，勒索、社交工程與供應鏈相關議題持續被關注；對採雲端或委外服務的校園而言，這代表第三方服務的資安品質同樣會反映到校內風險評估與合約管理上。

使用端能力差異會直接影響投資成效。若教師與行政人員的數位素養參差、或缺乏統一的課務/評量/學習歷程資料標準，容易出現「系統很多、實際用不深」的情況；再加上教育部端對數位學習與 AI 教學（含素養框架、雙語/生成式 AI 的教學趨勢）陸續發布方向與活動，若校內節奏跟不上，可能錯失補助機會或影響校外評比與能見度。

## (二)因應方式:

面對數位轉型與 AI 導入的不確定性，建議先把節奏放慢、層次拉清楚。規劃階段先做「小而確定」的盤點：把現有系統列清單，分出哪一些是必需、可延後、可汰換，並用\*\*總持有成本（TCO）\*\*角度把一次性建置費與每年訂閱／維護費分開估列。對雲端與授權服務，不急著報一個絕對數字，先用「0%、+3%、+6%」三種年調幅情境做 3-5 年期的粗估，供年度預算與補助申請取捨參考。這樣做，是為了避免一次性同時上太多系統，造成短期現金流壓力與長期維運負擔。

建議先成立一個規模精簡的數位轉型推動小組，由教務處、資訊處、總務處與使用單位（院系或行政）共同參與，負責三件事：① 設「先導案→擴散」的導入順序（例如先挑 1-2 個院系

試跑，再展開到全校)，② 統一資料標準與串接規格，避免同校出現多套重複功能，③ 每季檢視一次成效與費用，把用不深、成本高的服務列入汰換名單。若內部人力吃緊，導入與整合可以適度採外部專業服務，但合約要把交付品與移轉（含文件與教育訓練）寫清楚，避免「顧問走了、系統留給我們自己想辦法」。

資安與法遵不建議當成「之後再補」。做法上，把資料分類與權限設計、多因素驗證、存取與異常記錄、備援與通報流程在專案一開始就拉進里程碑；每一套新系統上線前，至少做一次「最小化蒐集」檢核與個資／資安影響評估，並把供應商資安義務與通報時限寫入合約。每學期安排一次社交工程演練與一次備援演練，搭配短時數的線上課，讓老師、行政人員與學生對釣魚、權限外洩有基本警覺。

使用端的能力差異，會直接決定投資值不值得。建議以「任務導向」設計培訓：教師端聚焦課務與評量的實際流程（出題、收作業、成績彙整、學習歷程匯出），行政端聚焦日常用得到的表單、自動化與報表。先做 4-6 週的微課程與實作工作坊，搭配一頁式操作指引與院系的種子助教，比一次辦大型研習有效。訓練

後要能量化，至少追蹤 LMS 月活、作業繳交率、線上測驗覆蓋率等 2-3 個指標，下一輪導入才有依據。

AI 的教學與行政應用，建議從可控的實驗場域起步。先選兩三門課、兩三個行政流程（例如課程助理、文件摘要、常見問答）做先導，明確界定資料邊界與輸出品質門檻，再決定是否擴大。與此同時，整理一份「生成式 AI 校內使用指引」（包含來源揭露、敏感資料不得輸入、結果複核責任、學生作業誠信規範），避免各自為政。若要推廣英語授課（EMI）或雙語內容，可把 AI 輔助的教材產出、字幕與轉錄納入配套，但評量規則務必同步調整。

在資源方面，建議同步盤點可對接的部會補助與產學合作資源。原則是讓外部資源優先負擔「先導案」與「能力建置」（系統整合、資料標準、培訓），校內經費主力放在「穩定營運」與「關鍵授權」。為避免經費分散，可把當年度的數位與 AI 專案做成年度檔期（上半年專注教學場域、下半年專注行政流程），讓採購、驗收與績效盤點的時點一致，減少溝通成本。

為了不流於宣示，建議設幾個簡單但可驗證的節點：每個專案進入下一階段前，必須附上 TCO 三情境試算與資安最小清單；每季提供一頁式成效報告（覆蓋率、活躍度、單位成本、使用者

滿意度)；每學年回顧一次整體系統版圖，確定要擴充、凍結或汰換。以上做法僅為撰寫者提出的建議，實際採行仍需視校內資源、期程與各單位協調結果調整。

#### 四、偏鄉地區進修部招生下滑

##### (一)問題描述：

偏鄉地區的夜間部／進修學制面臨生源走弱的雙重壓力：一方面，全國高等教育學生總量近年持續下滑，教育部 113 學年度概況統計指出，近 5 學年間大專校院在學學生數減少約 13.9 萬人，其中以學士班減少最為明顯，顯示整體生源池縮小已是結構性趨勢。同時，少子化與人口結構改變在中部與苗栗等區域尤為明顯；苗栗縣官方統計顯示本縣近年人口高齡化程度上升、幼年人口占比下降，人口結構轉為「燈籠型」，青年與學齡潛在生源逐步走低，對本校在地招生成為長期挑戰。

另一面向是學習型態與供給面的轉移。教育部長期推動遠距與數位學習制度（如《專科以上學校遠距教學實施辦法》與數位課程認證／品質機制），使彈性學習選項增加，部分在職進修族群改以數位專班、零散學分或證照導向方案滿足需求，傳統夜間部的相對吸引力被稀釋。歷史資料亦顯示進修學士班名額在過去幾

年有收縮的情形（例如教育部資料在 2018 年前後曾公告進修學制核定名額下降的趨勢），顯示市場端早有轉向跡象；雖然該數據屬較早期案例，但其方向與近年的總量下滑相互呼應。

整體高教場域近年出現部分校系停招或退場的事件，媒體綜整教育部統計指出 113 學年有若干學校停招或停辦，雖多發生於私校，但反映的是全體學制在生源不足環境下的競爭加劇；對位處非都會區的夜間部而言，競爭壓力更易體現在註冊率與開課量能上（例如課務排課彈性變小、師資與行政平均成本墊高）。政策層面，教育部推動終身學習與數位共融等方案，鼓勵學校朝「在地再教育／終身學習平台」轉型；若進修部未能對接此一方向，可能錯失補助與合作資源，弱化其在區域成人教育中的定位。

在「總量下降＋學習型態轉移＋區域人口結構變動」三股力量交疊下，偏鄉地區進修部的招生與開課穩定度承受壓力；若未調整學制與課程供給（如更高彈性的時段／學習節奏、更多數位混成與職能導向模組），將可能持續反映為招生不足、課程規模縮小與單位成本上升等連鎖效應。

(二)應因方式：

面對進修部招生走弱，建議先用「小規模試辦、按績效擴大」的方式調整學制。可評估將部分進修課程與日間部學制作彈性整合，先以 2-3 個系所試行「在職專班／夜間與週末班」與「混成式（面授＋線上）」並行的供給組合；同時引入模組化＋微學分設計，讓學員能以短期模組累積至學分學程或日後學位銜接。此作法的目的在於降低一次性大幅改制的風險，也讓不同族群（在職、轉職、育兒照顧者）有較易進入的修課節奏。

在課程的部份，建議以區域產業需求為主軸，優先布局可直接上手的技能路徑。例如「AI＋資料分析入門」「智慧製造與設備維護」「綠能基礎與碳管理實務」等，課程結構以「基礎模組→工具模組→情境實作」分段設計，並附上可轉換的職能圖譜（對應職務與能力）。為提升誘因，可與系所討論「學分可回流」的規則（符合教育部學分學程與遠距教學規範），讓學員看到後續升學或學位累進的路徑，而不是一次性的單科修習。

在學生關心的通勤交通及上課時間成本上，建議把「時間與交通」視為首要限制條件來設計。可考慮固定的週末密集班與晚間 2 小時微課兩種型態，並搭配同步／非同步線上單元以降低通勤成本。針對苗栗—新竹—臺中軸線的在職族群，可試行教室據

點共用或跨校選課(與鄰近大學／社大合作)，以解決單一校區夜間到課不便的問題；同時於線上課程落實認證與出席規則，對齊教育部現行遠距教學辦法，避免日後學分承認的爭議。

另外，建議可以把招生與培訓綁在一起做。可由學校與地方政府、勞動力發展署分署、產業公協會共構「在地再學習」專案，將企業實際職缺或升遷職能嵌入課程門檻，視情況導入訂單式訓練／企業內訓與實作題庫，共同規劃期末實作或證照檢核，提升班班都有就業或轉職的明確出口。校內可建立產業導師／校友講師庫與實作指導助教制度，讓在職學員在學習過程獲得即時協助。

為了避免資源分散，建議採「先導方案—年度檔期—滾動檢視」的治理節奏。先導方案聚焦 2-3 個學群，每季盤點開課率、完課率、轉報名學分學程比、學費／補助比、企業續約率等幾個簡單指標；達標者擴大，不達標者汰換或調整。對於需要外部經費的部分，可優先以教育部終身學習、推廣教育與遠距教學相關補助承接「課程設計與平台建置」，校內經費主力放在「穩定開課與教學品質」上，以降低前期財務壓力。

最後，建議把「進修部→區域再教育平台」視為中長期定位，逐步整合推廣教育中心、社區大學與產學合作資源，對外以單一

窗口呈現課程地圖與銜接規則；對內以一頁式決策卡管理每一門課（目標族群、上課型態、銜接路徑、合作單位、成本與收益概估）。以上為撰寫者立場之建議，實際採行仍需視校內資源、師資負荷與跨單位協調結果調整。

## 五、外部政策與經費補助不確定性

### (一)問題描述：

本校除學雜費外，經費高度連動教育部與其他部會的計畫補助。近期大型計畫多採「申請—審查—按績效與目標管理」的競爭/分配機制，例如高教深耕第二期(112-116 年)五年總預算 970 億元，學校需依計畫目標與指標提出申請並受期中期末檢核，補助額度與續辦與成果表現相關；此類計畫規模大、週期長，對學校年度財務規劃具有關鍵影響。

同期還有以「在地連結／人才培育」為核心架構的USR（大學社會責任）計畫（112-116 年續推），各校亦須依主題軸線提案並接受評量與滾動調整。另在數位與 AI 相關補助上，中央近年透過「前瞻基礎建設（數位建設）」推動 5G 示範教室、載具與遠距共學等方案（110-114 年期程資訊公開），各項經費多與學校的

申請內容、執行量能與成效連動；若提案節奏或執行能量不足，可能錯失檔期或影響核定時程。同時，教育部亦推動智慧創新／跨域微學程等計畫，明確要求成果與培育指標（如課程結構、能力驗證），反映補助分配向「目標與績效」傾斜的趨勢。

經費面除爭取核定外，核撥與核銷程序也影響資金周轉；教育部已訂有《補(捐)助及委辦經費核撥結報作業要點》，對申辦、撥款、結報與契約依據提出標準要求。若校內協調不足或文件品質不齊，容易發生核銷延誤或重複補件，進而壓縮執行期程。

政策議題則持續擴大到永續與淨零。行政院國發會公布「2050 淨零路徑」與各部門關鍵戰略，未來校園方面將面臨節能、碳管理與揭露等合規需求漸進加嚴的趨勢；相關研究也建議校園以系統化方式汰換高能耗設備、建立能管機制，顯示在維運與建置面都將有長期資源需求。

## (二)應因方式：

為降低外部政策與補助不確定性對年度財務與執行進度的影響，建議先把「提早看見、提早準備、提早證明」當作主軸。規劃上，可由校內既有單位(不另設新編制)組成政策研析小組，每月彙整教育部與相關部會的計畫訊息與修訂方向，做成一頁式

「計畫雷達表」(含申請檔期、關鍵指標、需要的證據/佐料、可能對應之院系/中心)。這份雷達表的用途，不是要馬上申請所有計畫，而是讓主管與承辦能提早鎖定 2-3 個最相符的主軸，降低臨時作業與漏接檔期的風險。

在申請與執行端，建議把「提案工廠」做小做精：固定模板＋最小證據集。固定模板指的是把高教深耕、USR、數位/AI、前瞻等計畫常見欄位整理成共用骨架；最小證據集則是把每一類計畫最常被問的量化指標（修課/就業/實習/產學金額/ESG 成效等）做成可重複引用的資料包，避免每案重複蒐集。這兩件事可以放在\*\*校務研究（IR）\*\*機制下運作：IR 提供跨年可比的數據表與走勢圖，承辦單位則負責把數據「轉成故事」貼合當期指標。

收入風險分散，建議優先做「三條慢而穩的管道」：產學合作（以續約與回流比為核心指標）、推廣教育（把學分學程與模組化課程串成年度檔期）、校園資產活化（租賃/委外的最低收益門檻與績效回饋條款）。這三條線不求一次放大，但需要明確的季目標與撤退條件，避免資源分散卻沒有可核對的成果。

合作策略上，可把跨校/跨域聯盟視為提高核定率與穩定度的工具，而非附帶加分。做法是：先鎖定 1-2 個本校有優勢、對方

有缺口的主題（例如區域再教育、AI+在地產業轉型、USR 與地方政府專案），以共同指標（共同開課數、共同實習名額、共同產學金額）來設計聯合提案，降低單校承擔度並提升評審對「規模與影響」的信心。與地方政府的合作，則可將「地方創生／智慧城市／再學習」專案納入年度雷達表，設定共同里程碑（例如資料共享、場域開放、媒合場次），把補助與在地服務綁在一起。

## 柒、投資項目規劃及效益

本校校務基金以「存放金融機構」為主要策略，在 113 年度通過靈活拆單定存的方式管理資金，獲得了 2,090 萬元的利息收入，遠超過預算預估的 843 萬元，顯示出此投資策略的穩健與有效性。基於此成功經驗，未來建議繼續採取保守且保險的定期存款策略，並且優化現有的運作方式，投資項目規劃及效益如下：

### 一、優化現有定存策略

- (一) 持續靈活拆單管理資金：繼續利用靈活拆單的定期存款策略，選擇利率較高的銀行或金融機構進行存款。由於拆單方式使資金分散在多筆小額定存中，既能獲取較高利率，又能保持資金的靈活性和安全性。
- (二) 比較不同金融機構的存款利率：定期進行市場調查，了解各家銀行和金融機構的最新存款利率，選擇利率更優且符合學校資金運作需求的金融機構。可以考慮與多家銀行合作，根據存款額度獲取優惠利率，提高整體利息收入。

### 二、設立階梯式定存結構

將資金分成不同到期期限的定存組合，設立階梯式定存結構，如 1 個月、3 個月、6 個月、12 個月等，以應對不同時間點的資金需求。

這樣既能保持資金的流動性，又能獲取較高的整體利息收入。在資金到期後，可以根據當前的利率環境靈活調整存款期限和分配比例。