

國立政治大學

105 年財務規劃
報告書

中華民國 105 年 4 月 30 日

目 錄

壹、	教育績效目標	1
貳、	年度工作重點	9
參、	財務預測	18
肆、	風險評估	24
伍、	預期效益	30

國立政治大學 105 年財務規劃報告書

國立政治大學為臺灣人文社會科學教育與研究重鎮，致力培育具有人文法治素養、淑世利他情懷以及文化融合力、視野國際化的領導與研究人才。本校師生發揚「親愛精誠」的校訓精神，以服務社會、協助國家發展、增進人類福祉為責任，以「臺灣社會的良心、世界的人文與科學中心」為發展使命，期成為領導思想、啟發社會、影響世界的頂尖一流大學。在九學院、十校級研究中心外，更以社會政策、國際關係、法律、商管經濟、資訊傳播、數位人文與科技等跨領域創新研究，帶動校內教學、研究、國際化發展；在人才培育方面則以聚焦於人才(培養國際級人才)、研究(建立國際學術連結與加強產學合作與提升社會影響力等)、整合(行政或跨領域方面的整合)三個面向發展，培養具國際經驗博士生；提升學生薦外交換的長遠性效益，透過學習目標的設立，增強學習的內涵與深度，並與產業合作，爭取交換學生出國旅費的資助與國內、外企業實務實習機會；建立姊妹校合作提升平台，將姊妹校之間的合作關係，由目前著重於學生的交換，延伸至教師的學術研究合作與博士生培育；以及加速現有拔尖研究領域的國際能見度。茲擬定本校教育績效目標及重點工作如下：

壹、教育績效目標

一、教學業務

紮實政大教育，創造多元化學習環境，以強化學生學習、增進教師教學與研究能量，進而提升教育品質、學生競爭力，於 105 學年度起推動新制課程精實方案。重要績效目標如下：

(一) 精實課程結構，厚植教研能力

1. 紮實學生基本能力，學士班專業基礎課程多元化，全校課程朝金字塔結構推動。三學分課程將於三年後達全校課程 90%。提升教師教學及研究能量，建立教師多元評量機制及提升課程教學意見回饋率。
2. 深化學生學習，教學大綱強化課程目標、學習成效、學習投入時間並設計學習評量尺規，引導學生有效學習，並具體化評分標準。
3. 鼓勵教師進行教學精進實驗計畫，每學年 20 門課；成立教師成長社群，每學年籌組 10 個跨領域教師；強化外語授課能力與教學知能，80%全英語授課教師參加英語授課工作坊與教學座談會；深化教學助理培訓、考核與獎勵，每學年培訓輔導 150 名 TA 教學能力。
4. 協助新聘教師及早適應教學與學術研究生活。90%新進教師認

識校園文化與教研環境及相關資源。鼓勵 80%新進教師加入傳習制度，獲得資深教師導引。

5. 追蹤了解通識教育課程之價值，持續發展博雅核心能力問卷，於新生入學及在校期間總計填寫三次，維持 18-20%填答率，分析其核心能力數值之發展及變化。
6. 招收優良僑外子弟回台就學，強化東南亞招生宣傳，提升東南亞地區境外學生報到率至 95%。

(二) 深耕書院教育

1. 永續發展書院教育人才培育制度，使學生的學習兼具專業知識深度及通識與書院教育的廣度與實踐。期望每學年約 2000 人次學生參與書院教育。
2. 精進書院課程。發展書院課程教師教學社群，精進大學部修習之博雅書院文理兼備寬口徑課程、X 書院創意實驗課程、強調體驗與實踐的「書院通識」課程。每學年預估開課 10 門、24 學分、750 人學分。
3. 深化具書院特色的住宿學習活動。書院住宿學習安排不同院系學生同住共學，設計各種高支持學習情境，活動以生活學習為核心，重視人際互動和學習社群的作用，每年約 1500 人次學生參與投入。
4. 擴大書院輔導師資能量。各書院除總導師負責統籌課程及活動，另有各類導師協助學生課業與生活輔導，具高度教育熱忱的導師是書院最大的資產，耕耘出各具特色的書院，每學年連結校內外及各院系師資能量，約 40 位各類導師共同推動書院教育。
5. 推廣國外交流的書院體驗教育。書院國外交流以學生為中心，著重培養全方位的觀察力，以及多元包容跨文化跨區域的交流學習，提升生命視野。目前持續加強與澳門大學書院、華東師範大學孟憲承書院、新疆師範大學、青島中國海洋大學行遠書院之交流學習，每年進行約 120 人次實地交流參訪活動。
6. 提升政大推動書院教育影響力。政大書院與其他七校共同發起「兩岸四地高校書院聯盟」，每年一次參與兩岸四地八校聯盟發展會議，以及數十校共襄盛舉的現代書院制教育論壇，積極發揮政大書院影響力，促進各校交流合作共同推動書院教育。

(三) 推動博士班菁英重組計畫

1. 整合性質接近之系所，聯合招生或授課，強化學術與英文訓練，積極培育具有國際競爭力、能在全職任職的政大博士

2. 教育部推動國際共同人才培育計畫，105 年度通過法學院及商學院二計畫案。校內持續整合教學單位資源，並積極爭取與國外學校交流之機會。
3. 整合各種獎助學金資源，強化博士班招生能量。提高博士班教育部核定名額內新生註冊率於三年內達 80%，同時提高國際生報名人數。

(四) 善用學習科技翻轉教與學

1. 鼓勵適當課程採用 MOOCs 線上課程與面對面課堂教學之雙軌學習模式，目標製作四門 MOOCs 課程並開設 2 門 SPOC 課程。
2. 增加學生國際移動能量，培養語言能力。導入數位學習及雲端運算科技，製作研究生國際學術會議口語表達線上英語課程 1 門，每學期 100 名研究生完成英語學習輔導課程，提升研究生在國際學術會議以英語發表論文之能力。
3. 強化學習環境，完成教室全面 E 化。

二、學務業務

(一) 營造國際化校園、形塑跨文化交流之學習環境：

1. 舉辦陸生僑生文化交流與學習成長等活動與講座，鼓勵其參與各項文化交流活動人數達 500 人次以上。
2. 培育學生國際移動力，提升學生參與國際志工、會議、競賽、交流及實習人次達 140 人次以上。

(二) 實踐全人教育、推動自主學習、培育學生自律與自治能力：

1. 賡續推動大一新生「新生學習週」，結合校內行政單位共同充實豐富新生學習週課程內容，如經典深度閱讀、職涯發展、兩性相處、學習技巧等活動，引入各系學會能量，鼓勵新生踴躍參加。使新生學習週參與人數超過新生 6 成以上。
2. 型塑多元住宿文化，落實住宿學習生活教育，維持穩定之住宿率，平衡宿舍收支。
3. 培養新生學習實踐力與持續學習之能量，參與新生書院學習活動達到 6 千人次以上。

(三) 實現教育公平正義、關懷與輔導弱勢學生族群教育：

1. 保障弱勢學生學習權益、培養弱勢學生獨立自主精神，提供弱勢助學計畫補助。
2. 厚植其畢業後之就業或就學能力，提高補助生活助學金名額達 135 人次以上。

(四) 推動健康友善校園計劃、完善學生身心輔導與生涯輔導機制：

1. 精緻化身障生個別化支持計畫，輔導活動滿意度達 85%以上。
 2. 推動身心健康教育，大一新生心理健康調查完整填答率 70%以上。
 3. 提升學生對「班組導師」諮詢率達 30%以上。新增大一「系學術導師」一職，設有專屬學術諮詢時間，每週至少 2 小時的導師時間，負責導生課程學習輔導及修選課諮詢，以落實學術輔導任務，每學期每位系學術導師的平均諮詢數可達 50 人次。
- (五) 提升學生人文素養，建構全人教育基石，推廣校園藝文風氣：
1. 結合校內外藝文資源，提供師生各類藝文活動空間及增進社區文化發展，每年參與達 5,000 人次以上。
 2. 規劃志工人力運作模式，協助各類藝文展演活動、文宣設計宣傳、場館視聽設備操作，兼收業務推動與志工服務學習之雙贏互惠效益。
- (六) 培育具備學以致用、服務社會能力的學生，強化學生實習教育：
1. 提供學生職涯輔導之資訊，作為院係所課程改善之參考，積極辦理畢業一年、三年及五年畢業生近況調查，預期成功完訪率達 60%以上，以便作為院系所進行輔導與課程調整之有效資訊。
 2. 落實學以致用的目標，強化企業體驗的機會，並且實踐職涯輔導，將積極推動學生實習媒合工作，達成資源與系統整合之功能。

三、研究發展

- (一) 厚實研究基磐，整合本校資源，健全學術研究補助及鼓勵機制，建構完善教研人員優質研究環境。
- (二) 發展本校特色學群及跨領域創新研究合作，每年爭取至少 5 件大型跨領域、整合研究計畫。
- (三) 厚實學術出版能量；一方面發揮政大出版社功能，出版特色專書及期刊，增進社會影響力與國際聲望。另一方面，加強補助績效，提升本校專書、論文、期刊等作品發表穩定成長。
- (四) 推動特色領域、學院、中心前進國際場域，成為華人社群的研究智庫，與引領創新的龍頭。進而建構學術評鑑價值指標，提升本校學術社群的國際話語權。
- (五) 推動本校研究倫理中心成為台灣人文社會科學研究倫理中心之標竿，培育專業人才，營運以收支平衡為目標，新增案件達 60 件。
- (六) 強化研究價值與產學合作，加強鏈結本校研發智財成果與產業育成，管理與經營研究暨創新育成總中心，研創中心收支平衡程度

達 60%。

- (七) 打造政大成為學生創新搖籃與創業基地，永續經營創新創業平台，募集並活用創業實踐獎助金，預計每年補助 6 隊創意團隊。
- (八) 配合課程精實實施計劃，規劃本校教師多元評量方案及開發教師評量系統，期為教師營造適性揚才的學術職涯環境。
- (九) 成立校務研究辦公室，逐年建置校務運作資料庫，配合校務發展方向提供有系統的校務決策程序，達到學生能力增值與優化學習，落實以數據分析推動自我改進的校園文化與機制。

四、國際合作

(一) 為提高本校學生國際視野、厚實本校學生的國際移動力，在課程與學生方面：

- 1. 鼓勵雙聯學程與國際共同培育博士人才計劃的推動，成長 10%。
- 2. 鼓勵教師開設國外短期課程/移地教學，課程數成長 10%，補助金額成長 15%。
- 3. 鼓勵學生出國學習，出國交換學生人數成長；大陸地區成長 10%，國際地區成長 5%（其中東南亞地區成長 10%）。

(二) 為打造亞太地區具國際特色之校園，吸引國際優秀人才來校就讀，在課程與招生方面：

- 1. 鼓勵更多英語課程/學程的開設，補助金額成長 5%。
- 2. 獎學金與助學金名額與總額成長 20%。
- 3. 招生人數成長 10%；博士生、碩士生及學士生報到率分別為 10%、8%、5%。
- 4. 擴大國際夏日課程的辦理，吸引更多國際學生利用暑期來校研習，人數成長 10%。

(三) 為加強本校國際聲譽，加強國際宣傳，在電子及實體文宣方面：

- 1. 積極與國際社群互動，爭取國際大型研討會之舉辦，辦理數量成長 10%。
- 2. 積極參與國際高教社群評比，審視本校各專業領域進程，提升國際能見度。
- 3. 積極規劃校內英文網頁內容，強化本校優勢資訊，並透過教育展並配合校際聯盟等方式加強國際宣傳。
- 4. 以點線面的方式逐步擴展，規劃有效文宣遞送網絡，寄送量成長達 10%。

五、推廣教育

(一) 養成亞洲一流高階人才培訓基地

1. 增開專業教育及開發進階課程辦理班次，並提高語言課程收入，預估新增收入約佔總收入 5%，另提高學員回流率至 8%。
 2. 開辦 2 班次境外訪學課程，並提高國際學員參與比例；另開發 1 班次具高社經影響力或前瞻性或新技能或海外課程(學程)。
- (二) 養成政大學術研發成果鏈結產官學研的交流平台
1. 邀請 3 位校內教師及 5 位國內外學者專家加入顧問群，以提升校內特色研究成果與產業鏈結的機會並積極建立與國內外產官學研機構實質之合作伙伴關係。
 2. 整合學術研究及產業經驗，完成至少 1 件顧問諮詢服務成功案例。

六、校園重大工程

- (一) 因本校部分校區位處山坡地，須依水土保持法進行水土保持維護工作，為符合規定及因應極端氣候影響，並兼顧校園坡地安全，105 年度編列 1,860 萬進行山上校區既有水保設施改善工程，俾有效提升校園坡地安全維護及管理工作。
- (二) 為培養具備科技整合能力之法律人才，因應社會變遷之多元化與複雜化，與提供便捷與快速之教學、研究及學習空間，規劃法學院新建工程，包括建築物主體工程、教學研究空間、E 化設備、綠建築及智慧型建築等相關設施，105 年編列設計費 100 萬，將使法學院師生擁有更便利的研究教學與學習環境。
- (三) 為打造本校於臺北市中心高品質、精緻化的國際級會議及培訓中心，開拓高階管理研訓市場，規劃興建公共行政及企業管理教育中心新建工程，設置各類型會議廳、多功能現代化研討空間，並規劃餐飲住宿等，兼具學術與社會生活教育訓練機能，配合區域條件與環境的優勢，成為具前瞻性及地標意象之校園建築。105 年編列 500 萬，將完成統包工程招標及辦理建築執照申請。
- (四) 為使全校師生鍛鍊體魄的體育館有全新的建築風貌，排除外牆、地板剝落破損的安全疑慮，並改善其漏水及機電設備與外觀老舊之問題，105 年預計執行 8,000 萬，進行該館高低壓及機電消防及空調設備汰舊換新、外觀及室內設施整修工程，提供具實用、安全、美觀之多元優質體育場館設施。
- (五) 為維護行政大樓結構安全並避免外牆混凝土剝落傷及人員，進行行政大樓結構補強及外牆整修工程，以提升整體結構耐震功能，確保校園師生生命財產安全，並可延長建築物使用年限，105 年預計執行 9,000 萬，俾提昇大樓使用安全，並營造行政大樓外觀新

意象。

七、圖書設備

- (一) 支援教師教學研究，強化學生自主學習，充實館藏資源方面:持續建置優質紙本圖書及電子資源，105 年至少購入圖書及電子資源 26,000 種。
- (二) 最佳化圖書館資訊資源利用，提供便捷之資訊服務，強化使用成效
 1. 為節省讀者查詢資料時轉換不同檢索介面時間、提高檢索圖書館各種館藏資源效能，擬建置探索服務系統專案，完成圖書館一站式整合查詢(Primo Local)。
 2. 為降低圖書館老舊中央儲存設備維護成本與維運中斷風險，擬更新圖書館中央儲存設備，轉置 80%以上實體伺服器資料至該設備，以提昇設備存取效率。
 3. 為方便師生節省借還書時間，並減少館內尋找圖書及館藏盤點作業時間，於商學院圖書分館建置 RFID 設備，可節省讀者 80%借還時間，提高服務效率。
 4. 為提高圖書館讀者自修閱讀區舒適度及使用方便性，擬更新出入口閘門暨選位系統，預估可節省臨時人力經費約 60 萬元。
- (三) 匯聚學術能量，擴散國際能見度:為確保政治大學學術研究成果、強化本校學術研究之傳播、提昇國際能見度，預計加入 ORCID 台灣聯盟會員，完成推廣全校 50%(350 位)教師註冊學術認證識別碼，並建置本校 Academic Hub 軟硬體設備資源。
- (四) 打造「人本、生態、創意」的永續校園，指南校區闢建數位化與節能之現代圖書館：
 1. 規劃建置頂尖的館舍：融合人文與科技，著重數位典藏、數位學習及數位展演的空間需求，並結合建築空間展示博物化、檔案化、遠距倉儲化之實體館藏。
 2. 提供以人為本的創新服務：強化學習共享空間的特性，提供普遍性、實用性、彈性與社群性的資訊環境，以成為政大人的學習資源中心。
 3. 打造圖書館成為政大校園建築的新地標，成為人文社會科學研究資源之重鎮。

八、資訊設備

透過實體資訊設備之集中管理與整合，以更有效分配、利用各項資源。配合校方重大政策，優化校園行政資訊系統執行環境，提供多元

載具與友善介面，重要績效目標如下：

(一)校園資訊基礎建設環境優化

1. 提升電算中心儲存系統空間使用效率與擴充彈性，透過統一規劃與集中建置，將建置與五年維運成本降低約4成(4百萬元)。
2. 改善電算中心舊機房能源使用效率，提升空調系統運作妥善率3倍。
3. 校務系統認證伺服器更新，提升系統執行效能3倍。並提供線上備援機制。

(二)建置虛擬桌面服務先期環境，使安裝在虛擬環境下之授權軟體其可及性與可用性達97%，讓本校授權軟體使用不受時空限制。

(三)建構行動校園資訊環境，整合行動訊息、行動校務系統，推動「行動政大App」，讓全校教職員生安裝率達50%以上。

(四)配合校方重大政策，優化校務行政資訊系統執行環境與功能，透過多元載具與友善介面，提升行政業務執行效率與決策支援。

九、人力資源

人力資源是本校最珍貴資產，也是本校維持競爭優勢的關鍵因子，面對全球化競爭更迫切需要強固及優化人力資產。為提前因應教師離退潮，爰採取適度增加教師人數及積極培育未來優秀師資之投資和策略；在行政人力方面，則再啟動管理制度興革，希望建置更具吸引新秀及留任賢才的機制，重要績效目標如下：

(一)繼續執行彈性薪資措施，延攬大師級講座及優秀年輕學者及激勵在職傑出教授，以維持本校在人文社會科學領域的領先優勢。預計105年新聘或續聘專兼任講座5名，遴聘特聘教授23名，補助新聘助理教授增核學術津貼15名。

(二)增補新進教師加強國際攬才，提前因應可能面臨的退休潮，並厚植本校優質師資陣容，105年連同退離員額，預計核給60個名額。

(三)修訂本校教師相關之人事法制，完善應有之法制配套作業，以配合落實本校推動新制課程精實方案之目的。

(四)強化主管及行政人員訓練，提升領導力、規劃力及執行力，達到優質行政效能，本年度將新增一級學術及主管項目，以利校務推展。

(五)完善約用人員選用育留各項管理制度，穩固行政基盤進而建立同仁永業發展的幸福職場。

(六)善用現有各項人事措施激勵士氣，凝聚員工向心力，提高工作績效，將規劃多元化之福利措施，善用文康活動經費辦理激勵活動。

十、募款投資計畫:配合校務推動指南山莊新校區、大學城、公企中心新建、

法學院興建及永續校務基金等軟硬體建設，年度募款目標期達成1.5億元。

貳、年度工作重點

一、教學業務:為達到教學業務之績效目標，於未來三年工作重點說明如下：

(一) 精實課程結構，厚植教研能力

1. 建置課程精實方案校內法規、資訊系統等軟硬體，重新檢視各學系所核心價值修訂必修科目、審查及執行各學院課程精實方案計畫書、開課量下限及上下學期開課平衡控管、追蹤。推動[校園學術倫理教育]，以培養高等教育師生良好的學術倫理涵養，確保學術活動的合宜性及合法性，精進學術研究品質。研議調整教學意見問卷內容、施測時機、施測工具、及評量方法。開發手機版教學意見調查，提高回饋率，確實了解學生、TA、教師對課程的滿意度及回饋意見。
2. 製作課程手冊，內含各院系所背景簡介、課程簡介(教育目標、課程地圖、畢業門檻、課程規劃、課程總覽及學生課程檢核表、修業規劃表)及專業師資等項目，作為學生在校學習之參考。
3. 推廣教學精進實驗計畫，舉辦教學工作坊，協助教師設計課程大綱時納入學習評量尺規；籌組跨院教師專業成長社群；舉辦英語授課工作坊，強化英語授課能力及教學知能；開放教學觀摩、教學經驗分享。
4. 舉辦新進教師研習營及期中座談，推動教師傳習制度。
5. 針對當年度新生及學士班二年級(含)以上學生之博雅核心能力問卷填寫結果進行資料處理及分析，並報告分析結果及回饋同學自我檢核核心能力之雷達圖。
6. 赴東南亞中學宣講，並參加馬來西亞、香港、澳門、印尼、泰國及越南教育展。

(二) 深耕書院教育

1. 書院體制化及發展：規劃將政大書院業務正式整併入通識教育中心辦理，使之完成體制化，並得以持續深化發展書院教育。
2. 經營教師教學社群，精進書院課程：針對「書院通識」新生定位與行動實踐課程，經營教師教學社群。老師引導學生學習，涉及方法和內容，因此老師的學習成長益顯重要，而且推動書院教育需要群策群力，藉以凝聚一群有熱情與使命感的老師，經常性跨領域非正式交流、經驗分享、生命反思等，容易激盪出多元整合智慧，除增進教學知能，進而促進教學與研究合作。

3. 發展以生活學習為核心的書院學習活動：善用書院「生活學習圈」多元學習場域實施境教，活動設計以質精及特色化為原則，主題圍繞「人與自己」「人與他人」「人與社會」，含攝行動、對話、集體反思，師生共同建立跨領域學習平台，營造多元學習社群。
4. 推動中文寫作中心活動：辦理「中文獨享夜」主題專書導讀、文藝營、專題講座、一對一中文寫作諮詢輔導等，提升溝通表達與思辨的閱讀寫作能力、豐富人文素養、生命教育陶冶啟發。
5. 擴大院系師資能量參與書院教育：書院各類輔導師資包括總導師、導師、生涯導師、業師、Tutor、中文寫作輔導員等。規劃推動多元書院課程及活動，串連院系師資能量參與投入書院教育。
6. 透過與澳門大學、青島海洋大學及新疆師範大學間之學生年度交流互訪，進一步規劃研擬延伸學習方案，深化交流學習成效。
7. 積極參與「兩岸四地高校書院聯盟」，報告政大書院教育理念與實務發展現況，積極發展更多書院交流合作機會，發揮書院教育實質影響力。精進現有 10 門共 24 學分之書院通識課程。強化與澳門大學鄭裕彤書院、華東師範大學孟憲承書院、青島海洋大學行遠書院以及新疆師範大學間之交流，並積極參與「兩岸四地高校書院聯盟」。

(三) 推動博士班菁英重組計畫

1. 本國博士班學生頒發全額獎學金(每年十名，入學後連續三年，每月三萬元獎學金，學雜費免繳)，鼓勵全職博士生，英語上課訓練；在既有招生模式下，以彈性的作法，強化相關科系整合開課及訓練。
2. 有系統化之全英語授課課程，培育學生英語教學與發表能力，強化學生競爭力。
3. 通過資格考的博士生進行教學訓練，以利求職。
4. 國際移動及學習為博士生畢業條件。
5. 提供優秀國際博士生學雜費減免之優惠，以提高國際生來台就讀之意願。
6. 校友捐款挹注陸生獎學金，以吸收優秀陸生來本校就讀。

(四) 善用學習科技翻轉教與學

1. 爭取外部資源，開發具政大特色 MOOCs 課程，舉辦系列 MOOCs 課程培訓、座談，評估及修正本校 SPOC 網路課程搭配課堂互動的混成學習模式，以確保學習成效。並持續參與北一區區域教學資源中心整合分享計畫，彙整與推動 MOOCs 通識課程方案暨 MOOCs 數位學習課程設計。
2. 評估採購適當語言學習科技，研議教材編製，兼顧老師教學、學生自學及校外外語學習環境，創造本校獨特外語教學特色，提高本校學生外語聽說讀寫的能力。
3. 檢視 206 間已配置單槍投影機與擴音設備供課程多媒體教學使用之 E 化教室，依師生需求，持續提供設備維護及更新，另於教室使用離峰期間完成 24 間 E 化教室建置，達成教室全面 E 化目標。

二、學務業務

(一)營造國際化校園、形塑跨文化交流之學習環境：

1. 辦理僑生與陸生節慶關懷暨世界嘉年華等系列活動，促進僑陸生同學及師生間情誼，表達學校關懷與祝福，並推廣多元文化交流。
2. 鼓勵同學申請國際活動獎助學金，編輯國際活動成果手冊及辦理國際活動分享會分享國際交流經驗。

(二)實踐全人教育、推動自主學習、培育學生自律與自治能力：

1. 推動大一新生「新生學習週」，結合校內行政單位共同充實豐富新生學習週課程內容，如經典深度閱讀、職涯發展、兩性相處、學習技巧及圖書資源、網路、體育資源、身心健康、校園安全等，並引入各系學會能量，鼓勵新生踴躍參加。
2. 各學期之空床位分配配合實際情況彈性流用，調整候補方式減少候補等待時間，另降低同學中途離宿之空床空轉率。
3. 落實新生書院學習計劃，新生書院透過總導師、書院導師、生活導師、生涯導師以及學長姐組成之 TUTOR 團隊，舉辦生涯工作坊、自主學習方案、生涯導師聚會以及每周 HAPPY HOUR，凝聚新生對新生書院的認同感，協助大一新生住宿學習並適應大學生活，對未來生涯規劃有初步認識。

(三)實現教育公平正義、關懷與輔導弱勢學生族群教育：辦理弱勢學生助學計畫，提高學生生活助學，提供家庭年收入 70 萬元以下(含低收入戶、中低收入戶)之大學部學生每生每月 6,000 元之生活助學金，並優先安排生活服務學習機會。

- (四)推動健康友善校園計劃、完善學生身心輔導與生涯輔導機制：
1. 辦理身心健康調查評估學生危機程度，篩選高危機學生和高關懷學生，適時給予輔導、轉介。
 2. 辦理身障同學聚會、主題講座等活動，藉活動促進自我探索，發掘優點、長處及交流，提升人際支持網絡及校園生活適應。
 3. 推動導師制度變革規畫，班組導師轉型為生涯與學術導師；新增系學術導師，設有每週至少2小時的導師時間，負責導生課程學習輔導及修選課諮詢，以落實學術輔導任務。
- (五)提升學生人文素養，建構全人教育基石，推廣校園藝文風氣：營造具人文校園氛圍，藉由駐校藝文活動串連與世界接軌，開拓藝術與生命的雙重視野，舉辦多元藝文活動，增進學生對於生活美學具有思辨與反省，進而認同、欣賞與實踐之能力。
- (六)培育具備學以致用、服務社會能力的學生，強化學生實習教育：
1. 辦理畢業一年、三年及五年畢業生就業狀況、學習與工作關係之調查，並進行院系所分析提供各院系所參考，配合教育部匯報一年畢業生調查資訊。
 2. 成立「學生實習委員會」及「學生實習推廣委員會」，積極推動學生實習媒合業務，架構學生實習平台，達到學用合一的目的。

三、研究發展

- (一) 整合本校資源，持續執行專書出版補助、期刊補助、國際研討會出席補助、延攬國際學者補助等，並針對年輕教師申請研究計畫、研究團隊籌組、跨領域團隊組成等投注資源。此外，藉由研發論壇進行資深與新進教師之經驗交流、專業素質提升。
- (二) 強化創新跨領域研究團隊補助，主動發掘並爭取各部會整合型計畫，協調校內合作與資源共享。
- (三) 加強專書、論文、期刊等作品補助績效，擴大學術出版能量及特色論文發表。落實專書審查制度，鼓勵教研人員將知識轉換為實體創作出版。
- (四) 積極發展厚植校內研究特色領域，鼓勵跨領域、跨國界學術合作，增加國際合作資源，提升整合型研究資源及鼓勵校內教研人員參與國際會議、發表國際論文。
- (五) 培訓專業人才，鼓勵研究倫理辦公室行政人員在職訓練。辦理研究倫理工作坊3場以上，提升校內教研人員研究倫理知識基礎。提高研究倫理案件審查專業度，建置線上審查系統，簡化審查流

程。

- (六) 活絡研創中心之功能，爭取標竿企業合作，連結外部企業資源與內部學術能量，加強創新育成與研究成果擴散，擴大產學服務與合作內涵。同時強化校內教研人員學術成果價質化觀念，鼓勵產學之間對話，推動研究成果商品化。
- (七) 執行創業實踐獎助金每學年 2 次之甄選，鼓勵創業團隊結合學業專長與社會創新，每年預計補助 6 隊以上。
- (八) 配合課程精實實施計劃，完成本校新制「教師績效評量辦法暨施行細則」訂定及舊制「教師基本績效評量辦法暨施行細則」部份條文修訂，並開發教師評量系統，推動教師多元評量機制。
- (九) 診斷全校教學與研究相關指標，作為擬訂課程精實方案及推動校務相關政策之決策依據，與各行政單位合作執行課程精進與優化學習計畫，改善教學評量，並執行學習投入與就學經驗調查作業。

四、國際合作

- (一) 為提高本校學生國際視野、厚實本校學生的國際移動力，在課程與學生方：
 - 1. 強化國際學程及英語授課課程的開設。
 - 2. 鼓勵學生短期出國學習，增加本校外薦交換生人數。
- (二) 為打造亞太地區具國際特色之校園，吸引國際優秀人才來校就讀，在課程與招生方面：提高國際學生獎助學金總額及增加獎助項目。
- (三) 為加強本校國際聲譽，加強國際宣傳，在電子及實體文宣方面：
 - 1. 爭取國際大型研討會之辦理。
 - 2. 強化本校現有國際招生文宣及英文網頁公告訊息，並發行電子報。
 - 3. 推動國際業務校際聯盟，進行國際招生整合文宣。

五、推廣教育

- (一) 養成亞洲一流高階人才培訓基地
 - 1. 開發電商課程、高階管理課程，並檢討多元語言課程結構、內容豐富性及成本結構，充實師資庫及建置知識管理系統，有效提升課程規劃及行政效能。
 - 2. 強化與國內外知名大學及法人機構合作交流機會，並開辦主題式境外訪學課程，以提高國際學員的參與機會，為朝亞洲一流的高階人才培訓基地之目標奠定基礎。

(二) 養成政大學術研發成果鏈結產官學研的交流平台

1. 建置校內教師研究檔案，瞭解本校前瞻且具特色的研究成果，積極進行相關企業、機構之深度訪談，藉以瞭解產業需求，開辦符合市場性的課程。
2. 進行諮詢服務，藉以強化社群經營，連結運用社群資源，達成建置學術研發成果鏈結產官學研交流平台之目標。

六、校園重大工程

- (一) 改善國際大樓至傳播學院、季陶樓、百年樓、藝文中心周邊排水系統及辦理六期運動場擋土、邊坡之安全鑑定。
- (二) 與法學院館周邊里民溝通協調後，進行 30%基本設計階段作業。
- (三) 辦理公共行政及企業管理教育中心統包工程招標、評選及建築執照請領等作業。
- (四) 辦理體育館整修 PCM 專案管理方案討論、統包招標、細部設計、送審及施作等作業。
- (五) 委請國家地震工程研究中心辦理行政大樓結構補強及外牆整修工程監造設計之期末報告書，及期末預算書圖專業審查，並辦理工程發包及施工等作業。

七、圖書設備

- (一) 經費內完成徵集及組織文獻，以利各系所教學研所需
 1. 完成 105 年度圖儀經費分配及執行。
 2. 辦理 106 年期刊、資料庫、報紙等資源之續訂確認。
 3. 統計與分析資源使用情形。
- (二) 為提供最佳化資訊服務，以期資源能更易查詢與利用，本年度圖書館之重點為：
 1. 擴充資源探索平台本地端索引功能，並整合與增值圖書館自動化館藏、博碩士論文全文影像系統、數位典藏系統及機構典藏系統。
 2. 評估採購中央儲存設備、實體伺服器資料儲存轉置及虛擬化伺服器設定與效能調校。
 3. 辦理工學院圖書分館館藏 RFID 晶片貼標、多功能館員工作站、單通道安全匣門、自助借書機、盤點器等硬體設備安裝測試啟用，並開發手機借書 APP 軟體開發提供服務。
 4. 閱讀區導入選位管理新系統，提供電腦螢幕直覺式平面圖選位、網路選位及公告、暫離逾時未回名單及定期自動匯入可進館名單等功能，達成提升管理效能及節省人力之目標。

(三) 在匯聚學術能量、擴散國際能見度方面

1. 圖書館網頁建置 ORCID 註冊專區及公告。
2. 辦理館員教育訓練及院系所教師推廣作業。
3. 協助特定系所教師論著目錄維護等聯繫作業。
4. 加入 Academic Hub 聯盟會員測試 API 功能並與他校經驗交流與業務協調，將機構典藏著作匯出及著作目錄匯入 ORCID 網站，並持續改寫機構典藏系統架構。

(四) 指南校區新圖書館規劃方面

1. 討論新館之目標，分析圖書新館需求，預估所需量體空間。
2. 了解教師及學生使用需求，設計新館功能。
3. 規劃階段配合學校籌劃募款基金。

八、資訊設備

(一) 校園資訊基礎建設環境優化：

1. 以 NetApp 叢集儲存系統取代中心面臨維護終止之多組舊有儲存系統。實體設備集中管控加以虛擬化進行有效分配與再利用，讓現有設備使用期限最大化，節省系統建置與維運成本。新系統將納入中心各組儲存設備需求並保留未來進行性能、空間擴充的彈性。
2. 改善中心舊機房冷熱空氣混風耗能缺點，建置冷熱通道提升能源使用效率。汰換 3 台老舊水冷式冷氣及氣冷式空調箱成為新式水冷式冷氣及數位渦卷壓縮機空調箱，約可降低 30% 的耗能並延長零件壽命。
3. 採購新一代校務系統認證伺服器提升系統效能與穩定性，原有伺服器將成為線上備援系統主機，提升系統整體效能與可用性。

(二) 擴充虛擬桌面伺服器、儲存設備、Switch 及 Veeam 備援軟體以建置雲端電腦教室，並強化校務系統使用經驗與穩定性，改善服務品質與提升效能。

(三) 建構行動政大 App 與其他系統整合之登入介面，並增加互動性及強化使用記錄功能，俾強化政大 App 之擴充性、使用者互動性及使用數據之運用面。

(四) 配合重大政策執行，規劃並設計相關系統，以期有效支援政策執行效率。建置校務研究統計指標系統，以供決策參考。改版本校 iNCCU 個人化入口網站，配合多元載具需求，系統開發多朝向響應式網頁設計(RWD)。

九、人力資源

為達到人力資源業務之績效目標，各項工作重點說明如下：

- (一) 賡續執行延聘講座教授、遴選特聘教授及招聘新進助理教授並實施彈性薪資，維持本校學術競爭力。
- (二) 提前補實學院及系所離退教師員額，並採行增核員額，鼓勵學院積極進行全球招募優秀師資，並精進國際聲望及培育新進教師。
- (三) 配合本校新制課程精實方案，修訂本校教師人事法制及相關作業流程以健全應有之配套措施，達成精實方案提升本校整體教育品質之宗旨。
- (四) 依校務需求規劃辦理各項訓練，增進同仁專業知能激發其潛能，以期工作得心應手樂在工作，教育訓練內容包括：高階主管領航營、中階主管培力營、晉升強化訓練、新進人員訓練、一般職能及其他綜合訓練，並加強協助新進教師了解相關權利義務規範。
- (五) 興革本校約用人員制度，剖視「選、育、晉、留、用」各流程，檢視本校行政人力的薪資市場競爭力，簡化進用流程，結合工作績效與職務歷練拔擢及儲備中階主管人才，建置具有激勵、反映績效之薪酬福利機制等措施，以策略化人力資源管理達成同仁永業發展及校務推展雙贏之目標。
- (六) 結合福利措施及各項活動之辦理，照顧同仁身心、提振士氣。具體作為包括：
 1. 配合節慶(春節、校慶)辦理細緻化慶祝活動及提供獎助品項或經費，補助單位或社團辦理休閒旅遊或活動經費。
 2. 遴選仲尼獎傑出教學講座、教學優良教師、傑出服務教研人員、傑出優良行政員工，激勵教職員服務熱忱並樹立楷模；預計表揚傑出優秀教職員工，每年 55 名。
 3. 結合校內各項資源，積極推動員工協助方案及宣導員工福利措施，提供多樣化的協助性措施，建立具人文關懷的樂活工作場域。

十、募款投資計劃:推動全校性中大額募款(大學城推動興建計畫、永續校務基金募款計畫)、訂定募款 SOP、整合及管理院系所及各單位募款作業，修正並落實捐贈致謝辦法，另結合校友服務、電子報等方式傳遞活動訊息及回饋捐款效益。

參、財務預測

- 一、本部分財務預測係依國立大學校院校務基金管理及監督辦法第 25 條第 3 款辦理。
- 二、本校各年經常收入係以政府補助及招生情形維持穩定之基礎預估，經常支出亦以維持校務正常運作之必要支出為考量，資本支出則經核定後執行。準此原則，預測本校 105 年度至 107 年度資金來源、用途及可用資金變化情形如附表 1、附圖 1 及附表 2。
- 三、本校 105 年度預估經常收入 38 億 727 萬 5,000 元，其中學雜費收入約 9.4 億元，佔 25%，教研補助收入約 15 億元，佔 40%，建教合作收入約 5.2 億元，佔 14%；經常支出 39 億 5,703 萬 3,000 元，其中用人費用（含約用人員及計畫助理薪金）約 24 億元，佔 61%，折舊、折耗及攤銷約 4.4 億元，佔 11%，短絀 1 億 4,975 萬 8,000 元，資本支出 4 億 8,452 萬元，期末可用資金為 12 億 5,464 萬 1,000 元。可用資金增加主要係教育部歸墊本校「研究總中心新建工程」補助款 3 億元。
- 四、106 年度預估經常收入 36 億 6,636 萬 6,000 元，較 105 年度減少約 1 億 4,091 萬元，主要係頂大計畫補助至 105 年度止。經常支出 37 億 8,133 萬 7,000 元，短絀 1 億 1,497 萬 1,000 元，資本支出 3 億 9,290 萬 7,000 元，期末可用資金為 13 億 4,505 萬 2,000 元，較 105 年增加 9,041 萬 1,000 元，主要係重大工程如「公共行政及企業管理教育中心新建工程」及「體育館整修工程」等所需經費均優先由已募得之捐款支應，故可維持本校可用資金穩定。
- 五、107 年度預估經常收入 37 億 7,263 萬 6,000 元，經常支出 38 億 8,951 萬 4,000 元，短絀 1 億 1,687 萬 8,000 元，資本支出 8 億 3,455 萬元，期末可用資金為 14 億 684 萬 8,000 元，較 106 年增加 6,179 萬 6,000 元，預估財務維持穩定，惟 107 年度重大工程「公共行政及企業管理教育中心新建工程」預估經費約 4 億 5,000 萬元，扣除已募得資金（計算至編表日 105 年 1 月 18 日止），不足額部分 2 億 8,928 萬元規劃由借款支應，屆時舉借與否將視捐款人資金撥入情形及配合工程進度辦理。
- 六、另有關「期末已核定尚未編列之營建工程預算」，係指 5,000 萬元以上營建工程分年分期執行之項目，含「校區水土保持總體檢設施改善工程」、「行政大樓結構補強及外牆整修工程」、「法學院新建工程」、「公共行政及企業管理教育中心新建工程」及「體育館整修工程」等，其分年經費

編列狀況詳附表 3。

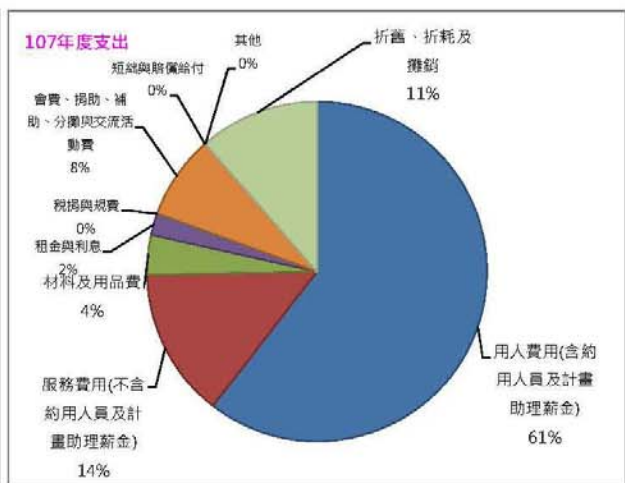
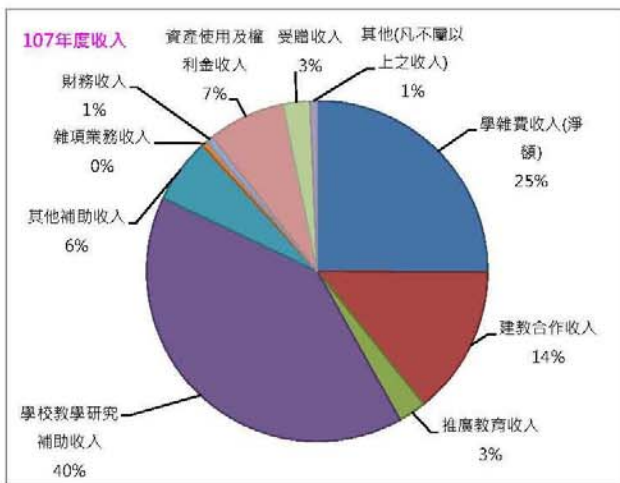
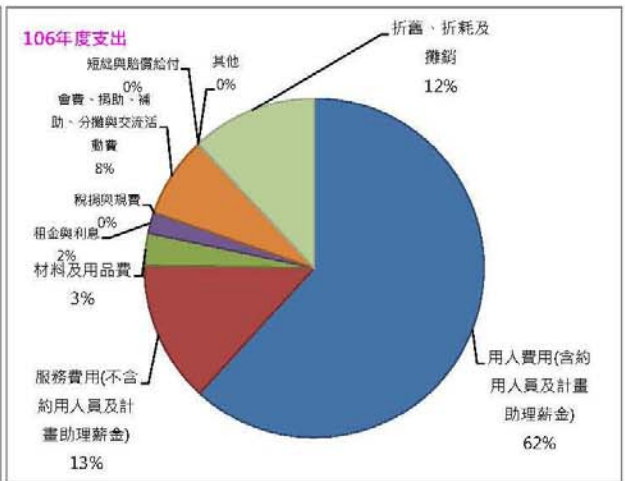
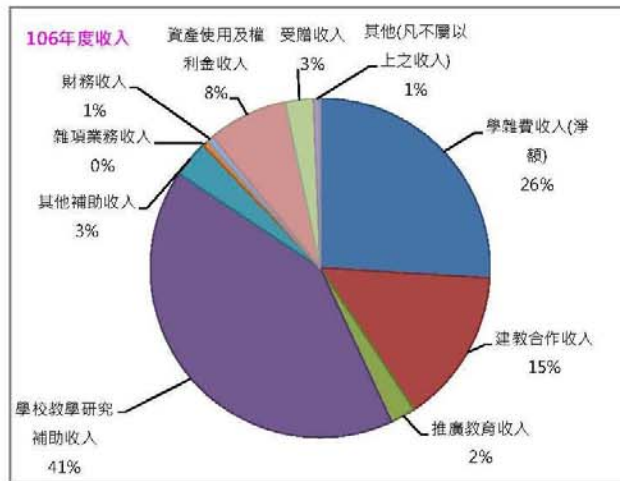
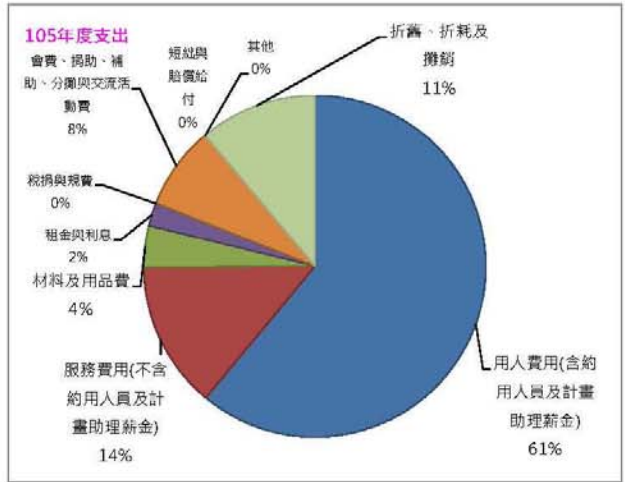
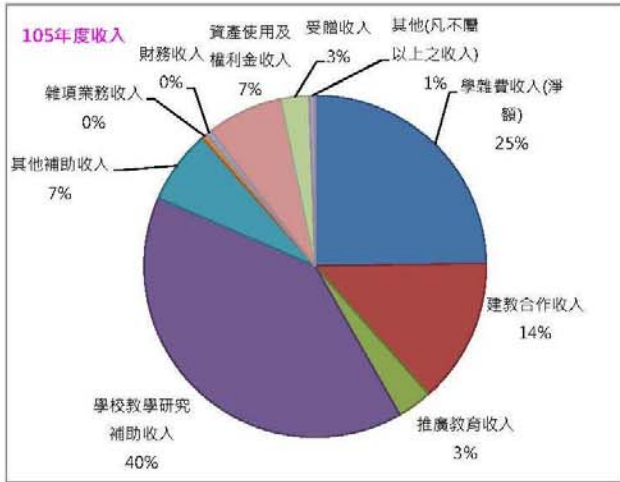
- 七、依教育部 104 年 10 月 6 日臺教高（通）字第 1040131656 號函示，不影響學校正常運作之判斷基準為每年底可用資金餘額占現金經常支出月數應至少達 4 個月以上。本校每月現金經常支出約為 2.5 億元，預計 105 至 107 年度每年底可用資金餘額占現金經常支出月數達 4 個月以上，財務尚稱穩定，後續仍將秉持財務穩健原則，完成本校教學、研究目標及校園重大建設。

國立政治大學未來3年資金來源、用途及損益預測(大學)
105年至107年

單位：千元

項目	105年 預計數	106年 預計數	107年 預計數
經常收入	3,807,275	3,666,366	3,772,636
資金來源	3,807,275	3,666,366	3,772,636
學雜費收入(淨額)	941,803	951,296	946,710
建教合作收入	523,240	540,000	534,437
推廣教育收入	125,000	88,000	100,197
學校教學研究補助收入	1,514,453	1,514,453	1,514,453
其他補助收入	266,262	129,000	233,307
雜項業務收入	20,967	19,917	21,168
財務收入	17,800	24,000	24,355
資產使用及權利金收入	274,000	278,500	276,000
受贈收入	102,500	98,300	96,932
其他(凡不屬以上之收入)	21,250	22,900	25,077
經常支出	3,957,033	3,781,337	3,889,514
資金用途	3,516,748	3,329,561	3,445,514
用人費用(含約用人員及計畫助理薪金)	2,413,680	2,337,055	2,352,350
服務費用(不含約用人員及計畫助理薪金)	549,601	508,056	553,576
材料及用品費	155,252	115,531	146,599
租金與利息	85,585	74,071	79,000
稅捐與規費	2,050	2,010	1,989
會費、捐助、補助、分攤與交流活動費	310,580	291,217	310,000
短絀與賠償給付	0	609	747
其他	0	1,012	1,253
折舊、折耗及攤銷	440,285	451,776	444,000
賸餘(短絀-)	(149,758)	(114,971)	(116,878)

附圖1



國立政治大學可用資金變化情形(大學)
105年至107年

附表2

單位：千元

項目	105年 預計數	106年 預計數	107年 預計數					
期初現金 (A)	1,562,325	2,010,189	2,100,600					
加：當期經常門現金收入情形 (B)	3,799,275	3,658,066	3,764,336					
減：當期經常門現金支出情形 (C)	3,516,748	3,329,561	3,445,514					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	406,721	127,174	91,721					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)	484,520	392,907	834,550					
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)	0	0	0					
加：當期長期投資淨(增)減情形 (G)	0	(100,000)	(100,000)					
加：當期長期債務舉借 (H)	0	0	289,280					
減：當期長期債務償還 (I)	0	4,361	3,146					
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)	243,136	132,000	299,669					
期末現金 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	2,010,189	2,100,600	2,162,396					
加：期末短期可變現資產 (L)	172,833	172,833	172,833					
減：期末短期須償還負債 (M)	928,381	928,381	928,381					
期末可用資金預測 (N=K+L-M)	1,254,641	1,345,052	1,406,848					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	2,143,337	1,958,337	1,304,657					
政府補助	150,000	150,000	150,000					
由捐款之準備金支應(截至編表日105.1.18已募得之捐款)	427,669	297,669	0					
未募得資金(含承諾未匯入)	460,011	460,011	423,280					
由學校可用資金支應	352,040	297,040	267,040					
外借資金	753,617	753,617	464,337					
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	105年餘額	106年餘額	107年餘額
第二國際學生宿舍工程借款案	102	102-132		1.250%	100,000	100,000	95,639	92,493
公企中心新建工程借款案	107	107-137	1.0796		289,280	0	0	289,280

- 註1：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。
- 2：經常門現金支出係指支出效益及於當年度之現金支出，如人事費、水電費、維護費及獎助學金等。
- 3：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、遞耗資產、無形資產、遞延借項及其他資產。
- 4：動產、不動產及其他資產現金支出係指支出效益及於當年度及以後年度之現金支出，包括增置動產、不動產、遞耗資產、無形資產、遞延借項及其他資產。
- 5：流動金融資產係指預期於1年內變現之金融資產。
- 6：長期投資係指採權益法之長期股權投資、非流動金融資產及不動產投資等。
- 7：長期債務係指償還期限在一年以上長期借款等。
- 8：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、長期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。
- 9：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。
- 10：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，但應排除屬指定經常支出與動產、不動產及其他資產捐贈款已提撥準備金之部。
- 11：可用資金係指學校帳上現金經加上短期可變現資產並扣除短期須償還負債之數，係在衡量特定期點學校可運用之現金。
- 12：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。
- 13：期末已核定尚未編列之營建工程預算係指先期規劃構想書業經行政院或本部核定，惟至當年度工程預算尚未編列完成之5,000萬元以上營建工程，該等工程預算預計於以後年度編列。
- 14：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內，已提撥之改良及擴充準備金或其他準備金支應；由可用資金支應係指由學校當年度(或以後年度)可用資金支應；外借資金係指將向銀行舉借長期債務支應。

國立政治大學5,000萬元以上營建工程分年分期執行項目

單位：千元

項目(各工程合計數)	工程 總經費	以前年度已 編列預算數	105年度 預算數	106年度 預計數	107年度 預計數	以後年度 預計數
政府補助	150,000	0	0	0	0	150,000
由捐款之準備金支應 (截至編表日105.1.18已募得之捐款)	533,669	20,000	86,000	130,000	297,669	0
未募得資金(含承諾未匯入)	460,011	0	0	0	36,731	423,280
學校可用資金支應	548,190	87,550	108,600	55,000	30,000	267,040
外借資金	753,617	0	0	0	289,280	464,337
小計	2,445,487	107,550	194,600	185,000	653,680	1,304,657
校區水土保持總體檢設施改善工程						
學校可用資金支應	148,190	67,550	18,600	15,000	20,000	27,040
小計	148,190	67,550	18,600	15,000	20,000	27,040
行政大樓結構補強及外牆整修工程						
學校可用資金支應	160,000	20,000	90,000	40,000	10,000	
小計	160,000	20,000	90,000	40,000	10,000	0
法學院新建工程						
政府補助	150,000					150,000
由捐款之準備金支應 (截至編表日105.1.18已募得之捐款)	74,269	10,000	1,000	0	63,269	
未募得資金(含承諾未匯入)	85,731				36,731	49,000
學校可用資金支應	240,000					240,000
小計	550,000	10,000	1,000	0	100,000	439,000
公共行政及企業管理教育中心新建工程						
由捐款之準備金支應 (截至編表日105.1.18已募得之捐款)	225,720	10,000	5,000	50,000	160,720	
未募得資金(含承諾未匯入)	374,280					374,280
外借資金	753,617				289,280	464,337
小計	1,353,617	10,000	5,000	50,000	450,000	838,617
體育館整修工程						
由捐款之準備金支應 (截至編表日105.1.18已募得之捐款)	233,680		80,000	80,000	73,680	
小計	233,680	0	80,000	80,000	73,680	0

肆、風險評估

本校預估 105 年度、106 年度、107 年度仍有短絀，面對高等教育環境急速競爭，為使校務創新永續發展，財務方面必須積極的開源以維持必要之教學、研究支出。惟在學雜費收入調漲困難、生員固定、投資環境不佳及存款利率持續調降等不利因素下，尚有教學研究補助收入調降之憂慮，故僅能消極的量入為出，致業務推動亦面臨財務困窘之挑戰：

一、教學業務

- (一) 課程精實方案之精髓在改變教學文化，然而教學環境有賴長期營造，涉及各行政、教學單位，以及教學現場執行上的困難與教師的配合度等，且相互影響較難以量化指標來確保執行成效。
- (二) 高教環境及教學方法驟變，教學發展業務面臨相當挑戰，急需學習力強、機動力高、數位能力優的創新團隊，同時需有相對之攬才、留才配套措施。
- (三) 博雅核心能力問卷採自由填答，以發放問卷填答獎品提升填答率，鼓勵系所共同宣導，採行系所填答率納入獎勵金評審指標。
- (四) 書院教育發展多年來主要由頂大經費挹注，頂大計畫結束後將由本校自籌經費辦理，後續投入經費及資源不足時，將影響書院營運規模及成效。
- (五) 學期間教室使用頻繁，無法進行大規模施作，需利用暑假教室使用離峰期間完成 E 化教室設備建置相關作業。
- (六) 海外地區優秀學生升學選擇性多元，本校全球排名及獎助學金，易影響優秀學生就讀意願。
- (七) 「卓政博士班獎助學金」獲獎學生獎助學金發放以三年為限，每年約需經費 360 萬元，所需經費至第三年起每年須 1,080 萬元，須另籌財源挹注。

二、學務業務

- (一) 營造國際化校園、形塑跨文化交流之學習環境：
 1. 僑陸生人數逐年成長，學生參與課外學習活動誘因及意願不足，外部補助經費恐刪減或未獲通過，輔導經費壓縮將影響活動規模。
 2. 囿於獎學金經費有限，未來將爭取更多經費挹注，當申請學生人數增加，平均每位申請獎學金同學之補助將會降低，致使同學參與國際活動意願降低。
- (二) 實踐全人教育、推動自主學習、培育學生自律與自治能力：
 1. 因大一「新生學習週」屬自由報名，非強制參加，未來將採以更

多元方、有深度的活動吸引學生參與。

2. 部分寢室仍有難以根治硬體問題，恐影響床位分配，須有合宜數量之緊急備用寢，供緊急狀況使用，始能全面落實住宿學習之目的。

3. 新生書院係由校外競爭性補助經費支應，如遇政策調整經費，將影響活動規模及課程計劃之執行。

(三) 實現教育公平正義、關懷與輔導弱勢學生族群教育：配合本校政星組招生計畫，低收入戶學生人數逐年成長，因而 105 年增列生活助學金預算；惟在學生獎助學金總額不變的情況下，影響其他助學金預算相對縮減。

(四) 推動健康友善校園計劃、完善學生身心輔導與生涯輔導機制：

1. 身障生參與活動收穫及滿意度，易受身障生本身狀況及個別需求契合之影響，無法全面了解畢業生之就業狀況。

2. 大一新生心理健康調查涉及個人身心健康隱私，影響學生填答意願。

3. 導師制度改變，增設學術導師並調整「生涯與學術導師」需廣為宣傳推廣，讓師生瞭解調整導師制之用意，方能落實推動。

(五) 提升學生人文素養，建構全人教育基石，推廣校園藝文風氣：邀請駐校藝術家舉辦大型藝文活動，在經費及場地空間，尚需妥善規劃，避免影響藝文品質，另學生選擇更為多元，對志工招募不易，未來將研擬招募社區志工之計畫，以免影響藝文活動服務品質。

(六) 培育具備學以致用、服務社會能力的學生，強化學生實習教育：

1. 畢業生近況調查易受調查執行經費、電訪員訓練素質及畢業生拒答等因素之影響。

2. 實習職缺之媒合，恐受各院系目前開設實習課程課數有限的影響，降低學生的實習機會。

三、研究發展

(一) 研究環境之厚實來自校方資源，目前部分研究補助款項來自頂尖大學計畫，資源來源較為單一，需開發多元的補助資金來源。

(二) 研究計畫結束後應轉為研究能量，以期刊專書方式發表，並整合研究團隊以避免浪費資源。

(三) 人文社會科學領域研究成果出版需較長時間醞釀。目前出版社補助經費來自頂尖大學計畫，未來籌措資金以維持學術出版，並需妥善分配補助經費及控制營運成本。

(四) 為回應本校人文社會大學特色，應建立質化評鑑指標，然而質化

指標之建置較為耗時，且影響力發揮擴散效應之時程也較長，短期間較難有具體成效。

- (五) 研究倫理辦公室專業人才培育不易，培養較為耗時，若人員流動可能影響營運。每年行政負擔及案件負荷量受限於專業人力及委員人數，無法負荷過多案件。研究倫理辦公室之營運必須以自給自足為目標，接受案件的穩定性及專業人才培育相當重要。
- (六) 研創中心因位於校園後山頂，交通不便影響使用頻率與成效，亦影響營運成本之控制。研創中心需評估各團隊效益，並建立育成團隊與校內研究之鏈結，吸引師生與產業進駐。
- (七) 創新創業平台及創業實踐獎助金有限，需持續募集資源。
- (八) 本校新、舊制教師績效評量辦法實施後，將形成兩制並行，對於新舊制度是否一體適用，尚待研議。
- (九) 校務研究辦公室負責執行全校性指標分析與校務系統建置，辦公室需具備資訊科學、高等教育與資料分析專長之跨領域人才，應提供相對應延攬人才配套措施。

四、國際合作

- (一) 國際局勢穩定與否、疫情產生都將影響學生的出國及來校意願。
- (二) 部分國際合作經費來源校外爭取競爭性補助經費，有其不確定性。

五、推廣教育

- (一) 兼具理論與實務經驗之專業教師不易覓得，且目標市場辨識度不易，課程設定較難精確。另個人及企業投資職能訓練經費比例偏低，且少子化及碩士學歷普遍，致學分班就讀人數逐年下滑。
- (二) 校內教師學術成果產業化程度有限，欲鏈結產業需有較長時間的培養醞釀。

六、校園重大工程

- (一) 需依現行山坡地相關法令檢討，是否需擬具水土保持計畫、雜項執照、環評等申請及審查程序。
- (二) 法學院館興建工程基地係本校所屬老舊眷區，房舍經文資會勘已將全區建築物列管追蹤，需與居民溝通及提文資委員會審議保存計畫，方得申請建築開發執照；另委任建築師因病驟逝，需依據契約釐清後續處理方式。
- (三) 公企中心新建工程招標過程、都審會議要求修改設計內容、請照程序及周邊居民等變因均影響工程進度。
- (四) 體育館整修需經建管及消防法令檢討及申請、施工天候因素及統包

是否順利決標。

七、圖書設備

- (一) 為更充實館藏資源，圖書館所面臨之問題：西文期刊及資料庫電子資源，每年以 6% 之漲幅調漲，且有匯差問題，對圖書資源採購之衝擊很大。除積極爭取相關預算經費之缺口外，亦採取與其他大學聯盟、集體採購等方式，增加議價空間，同時利用館際合作方式減少讀者對資源需求之不足。
- (二) 為提供更便利的資訊取得途徑，需不斷引進更新穎之檢索工具，資訊的整合需面臨的挑戰：
 1. 圖書館推動整合查詢系統方面：因涉及異質性資訊系統間資料內容定義及資料庫架構差異，仍有可能造成服務或檢索結果異常，館員尚需密切注意了解及克服。
 2. 引進 RFID 技術與系統：雖能提高館藏資料讀取速率，但亦有偶而會造成誤判現象、侵犯個人隱私之疑慮。設備建置經費龐大，後續擴充及維護仍需仰賴持續性之業務費支援，且 RFID 關技術仍持續發展中，圖書館需隨時跟進技術之發展，以發揮最大之效益。
- (三) 在推動教師加入 ORCID，取得學術身分認證碼，能匯聚本校學術能量方面：
 1. 校內教師因不明瞭加入 ORCID 聯盟之相關效益，因而較缺乏註冊 ORCID 聯盟會員動力及意願，需加強至各系所推廣。
 2. ORCID 及 Academic Hub 系統需與校內原有機構典藏系統介接，系統程式及資源的轉換，有一定的困難度需克服。
- (四) 指南校區新圖書館規劃：
 1. 指南山莊新館建館經費龐大。
 2. 科技發展迅速，數位化時代讀者閱讀習慣及查詢資料方式變化快速，規劃亦需不斷更新。

八、資訊設備

- (一) 校園資訊基礎建設環境優化：
 1. NetApp 叢集儲存系統磁碟讀寫效能與舊有多組儲存系統效能總和相當，網路存取頻寬則提升約 4 倍。系統實際效能將視系統正式運作結果而定，存在過載風險，須透過系統服務品質(QoS)機制進行動態調配。此外，因涉及硬碟櫃遷移與網路設備調整無法提供系統遷移不中斷服務，需透過計畫性停機降低建置風險與造成使用者不便的影響。

2. 中心舊機房冷氣使用約 9 年，能源效率與妥善率逐年下降，冷氣故障會使機房溫度異常升高，導致設備過熱故障，影響所及涵蓋全校性服務，如校務系統認證、電子郵件、骨幹網路運作等等。新系統建置完成前，若遇舊有 3 台冷氣中 1 台故障仍有機房過熱導致設備當機風險。此外，本計畫在既有機房內施做，工程內容包含冰水系統與冷熱通道建置工程複雜度較高，施工期間須留意不影響既有系統運作。
 3. 新的校務系統認證伺服器擬採購新一代 Oracle Sparc T5 伺服器，由於該型伺服器今年可能停產，若遇此情形，將在預算範圍內採購今年新推出的同廠牌伺服器或其它合適的伺服器。
- (二) 虛擬桌面環境之安裝與效能調教需較高階技術能力，使雲端電腦教室計畫執行難度增高。
- (三) 行動政大 APP 系統擴充牽涉不同服務及廠商介面，需要溝通及整合；而校內系統亦需要調整方可整合，相關人力資源尚待確認。
- (四) 重大政策系統如需求不明確或更迭頻繁，將造成規劃設計資源的虛耗。個人電腦與行動載具版本多元，響應式網頁設計(RWD)開發不易充分測試。

九、人力資源

- (一) 目前彈性薪資來源均倚賴教育部頂大計畫及科技部補助經費之挹注，如政府未持續給予補助，確實會衝擊本校延攬及留任傑出人才的吸引力，對本校發展及國家人才將有負面影響。
- (二) 預先補實及增聘教師所需經費，每年逾千萬元，本校雖致力募款擬以之支應該筆經費，但仍有不確定性存在。
- (三) 法制修訂有其審議程序，有時囿於議事功能未能如期通過。
- (四) 員工訓練具活化、激勵及培育功能，如要產生實效，訓練規劃、受訓者投入、主管支持及經費充裕等均需配合，惟目前報名未能到訓及預算少均為訓練成效之風險。
- (五) 約用人員管理制度改革囿於經費及法規限制，制度設計有其先天限制，加上各類人員法源不同，如約用同仁設定的比較標準過高，新方案恐仍難滿足同仁期望；又單位如不能體認應擔負之管理權責，期望單恃制度之改革以留住同仁，則難以竟其功。
- (六) 福利措施多為政府之政策，實施標的為編制內人員，未包括約用人員，但本校內約用人員已逾行政人力 60%，如未能另闢財源增加約用同仁福利及激勵誘因，離職率要再降低恐不易。另文康活動經費限縮、業務繁重未能提供加班費及部分單位未能覈實公平

客觀考核等因素，均會影響同仁的向心力。

十、募款投資計劃:捐款標的均有其特殊性，不易複製及預測，募款涉及經濟景氣等許多不可控制因素，因此對於募款目標設定之掌控殊為不易。

伍、預期效益

一、教學業務

- (一) 活化校園教學氛圍、深化基礎課程，確保每學分課程之學習投入時間為 2.5 至 3 小時，以建立學生良好多元學習基礎；配合教師專長調整教學、研究及服務之貢獻度，充分發揮專長，以提升教學品質及維持一定比例之全校研究能量提高。
- (二) 營造優質校園文化與教研環境，教師享受教學、研究與服務之學術生活。
- (三) 確保成果導向之學習成效。教師教學知能精進，學習品質提升。
- (四) 厚植學生自主學習力與國際移動力。
- (五) 提升數位學習環境，學習科技融入教學，開創多元學習風貌。
- (六) 透過核心能力問卷資料分析瞭解學生學習態度差異及學習效能，回饋系所檢視其專業核心能力建立與學生學習成效檢核，提供學校進行作為課程設計重要參考；並回饋同學自我檢核核心能力之雷達圖，可作為未來調整學習方向之參考。
- (七) 吸引東南亞學生報考本校僑生單獨招生，增加本校選才機會，致校園學生多元化。
- (八) 書院教育人才培育制度正式納入大學教育體系，發展以學院專業知識教育為經，通識基礎教育、書院多元學習與行動實踐為緯之全人教育。培養學生具備順應未來的核心能力與領導能力。
- (九) 書院課程重視以學生為教與學的中心，師生關係轉為平行共學夥伴關係。
- (十) 政大書院教育融入課程及活動的具體學習效益：
 1. 主動思考的學習：學生主動提出假設、尋找知識、解決問題。
 2. 多向互動的學習：學生與教師、同儕互動。
 3. 行動導向的學習：學生操作、練習，改變自己、他人、環境與社會。
 4. 內隱知識的學習：學生觀察、體驗、感染文化氛圍。
 5. 探究導向的學習：學生嘗試錯誤，面對未知、創造性與不確定性。
 6. 情感與倫理的學習：學生發展感性、關懷他人、反省自我的價值觀。
 7. 宏觀跨領域的學習：學生連結、整合不同學科，跨界建構宏觀長遠視野。
- (十一) 形塑人才培育議題，引領高等教育政策走向：越來越多大學教

育工作者注意到博雅教育和住宿學習對培養學生成為現代公民的重要性。

(十二) 鼓勵優秀並具研究及學術發展潛力學生攻讀博士，提供優秀博士生穩定的生活費用，俾專心於學習及研究。

(十三) 善用學習科技，提升數位學習環境，開創多元學習風貌。

(十四) 提供學生英語學習環境與自學管道。

二、學務業務

(一) 營造國際化校園、形塑跨文化交流之學習環境：

1. 協助僑生與陸生融入校園生活，展現多元文化特色，且培養其愛校護校堅毅不移的向心力。

2. 增進學生國際移動力，透過獎學金補助，鼓勵學生參與國際課外學習活動，增加學生國際視野。

(二) 實踐全人教育、推動自主學習、培育學生自律與自治能力：

1. 培養大一新生自主學習能力，並協助未來定向，避免學生徬徨摸索，能朝未來生涯與職涯目標前進。

2. 提高行政效率及住宿率，減少空床運轉，增加宿舍盈收及落實住宿學習。

(三) 實現教育公平正義、關懷與輔導弱勢學生族群教育：

1. 落實照顧經濟弱勢學生生活，增加學習機會，輔導其安心就學。

2. 培養弱勢學生獨立自主精神、厚植畢業後之就業或就學能力。

(四) 推動健康友善校園計劃、完善學生身心輔導與生涯輔導機制：

1. 促進身障生身心健康與自我調適，協助適應校園生活，並提升身障生同儕支持與友善校園氛圍。

2. 加強對高關懷學生輔導諮商，積極篩選高危機學生和高關懷學生，提升大一新生心理健康調查填答率，有助於瞭解大一新生心理健康狀況，及時提供問卷調查報告。

3. 提升學生學習及就業競爭力，配合本校「新制課程精實方案」之啟動，推動導師制變革規劃，強化導師課程學習輔導及選課諮詢等學術輔導任務。

(五) 提升學生人文素養，建構全人教育基石，推廣校園藝文風氣：

1. 發揮政大人文教育精神，結合校外藝文資源，並系統性縝密規劃，豐富政大校園藝文活動。

2. 多面向發展，增進師生與社區民眾交流互動，提昇藝文包容力與審美能力。

(六) 培育具備學以致用、服務社會能力的學生，強化學生實習教育：

1. 有效掌握畢業生就業發展並提供院系課程參考建議，透過提昇畢業一年、三年及五年畢業生近況調查，有助於數據累積及院系所進行職涯輔導及課程改進。
2. 推動實習媒合平台，增加學生實習機會，縮短學用落差，達到學用合一的目的。

三、研究業務

- (一) 持續建置優質研究環境，厚實研究基磐，透過課程精實政策與多元評鑑方案，提升教研人員投入研究之動力。
- (二) 持續發揮學術出版任務，提昇出版品質及專書、論文、期刊等作品發表數。
- (三) 延攬國際知名學者，舉辦論壇與研討會，分享國內外學術發展或合作出版，擴張延攬人才效益。逐步建立人文社會評鑑指標，增加國際學術能見度。
- (四) 發展特色研究團隊、建立跨領域、學院之研究團隊，爭取大型整合計畫。
- (五) 建立政大研究倫理中心專業度，成為台灣人文社會科學研究倫理之標竿。
- (六) 加強產學合作，提升本校教研人員研究成果商品化比例，藉由鏈結本校研究成果與產業育成，研創中心收支平衡程度達 60%。
- (七) 創新創業平台開發 6 隊學生創意團隊，發展校園創業氛圍。
- (八) 希冀透過教師多元評量為教師營造適性揚才的學術職涯環境。
- (九) 盤點與分析全校教學與研究相關指標，與各行政單位合作執行課程精進與優化學習計畫，發展並執行學習投入與就學經驗調查作業，培育辦公室人員專業知能。

四、國際合作

- (一) 增進本校學生的國際移動能力，提升國際競爭力。
- (二) 國際化校園營造
 1. 推動本校國際化以吸引全球人才來本校就學，打造具亞太特色之國際校園。
 2. 提升英語課程的能量，營造國際化校園。
- (三) 提高本校國際知名度，加強國際交流與合作。

五、推廣教育

- (一) 延伸政大學術影響力，將人文社會科學知識回饋給社會，提高校務基金創收之養成。
- (二) 以本校學術研究能量為核心，整合國內外資源，透過培育人才與鏈

結產官學研，搭建本校向外推展學術研究成果之平台，以深化社會經濟影響力、引領國家政策及產業發展方向。

六、校園重大工程

- (一) 提升山上校區既有建物及邊坡設施之安全，保持水路暢通並穩定邊坡。
- (二) 法學院館興建工程採用高速光纖寬頻網路，連結各研究室、辦公室，各研討教室亦均朝向 E 化環境採買相關設備，使師生擁有更便捷之研究教學及學習環境為目標。
- (三) 公企中心新建工程以打造臺北市中心高品質、精緻化的國際級會議及培訓中心為目標，整合會議(展)、研訓、餐宿、停車等多元功能，提供優質且全方位的服務，以開拓大中華、甚而亞洲地區高階管理研訓市場，企圖成為亞洲高階管理人才的培育基地。
- (四) 提升體育館建築新風貌、場館使用空間及設施設備安全性。
- (五) 行政大樓外牆結構藉由委請專責單位協助審查確認補強方式及施作，可望提昇大樓安全，並符合施工期間內部正常營運及經濟效益原則。

七、圖書設備

- (一) 著重紙本及電子資源的徵集，提供師生更具深度及廣度的資源。
- (二) 應因數位科技化環境，提供最佳化檢索服務及應用：
 1. 圖書館探索服務系統整合館內各類型資源、不同資料庫系統之查詢檢索，提升各類型資源之利用性，供師生教學及研究無縫式資訊服務，增加學術分析與產出時間。
 2. 降低老舊中央儲存設備維護成本與維運中斷風險，提昇服務效能。
 3. RFID 系統建置能減少讀者借還書時間，並縮減館方處理館藏、協尋、館藏盤點等作業所需之人力及時間。
- (三) 推動全校教師加入 ORCID，取得學術身分認證碼，增加本校學術成果之能見度，建置 Academic Hub 軟硬體設備，期能有助教師參與各種學術活動及獲得國際合作、補助機會，提升教師個人及學校學術論著影響力及聲譽。
- (四) 啟動指南新圖書館規劃：
 1. 訂定數位化新館發展方向，了解實際館藏及建築空間需求，規劃成為學校未來重要學習場所，提供師生更完整的資源、更便利的服務、更舒適的環境與設備。
 2. 藉由向外界積極說明學校及圖書館的理念，取得認同與支援。

八、資訊設備

(一) 校園資訊基礎建設環境優化：

1. 建置 NetApp 叢集儲存系統相對於購置舊有設備後繼產品分別建置，可避免重複購置控制器單元成本、節省建置經費與後續五年維護費用約 4 百萬元。除此之外還有以下預期效益：
 - (1) 對中心現有虛擬/雲端平台 VMware vCloud Suite 具有廣泛相容支援功能。
 - (2) 透過儲存資源有效管理與資料壓縮和重複資料刪除技術，可提升空間使用效率。
 - (3) 提供快閃、快取、快照、鏡射與複製功能大幅節省資料存取、備份、複製與遷移所需空間或時間，提升系統效能。
 - (4) 新架構可橫向進行效能擴充或縱向進行空間擴充，將系統效能與空間容量從數十 TB 擴展到數百 PB，可因應未來虛擬/雲端服務與巨量資料應用之可能需求。
 2. 中心舊機房空調系統改善後預期將達到以下效益：
 - (1) 節能:設置冷熱通道可提升冷氣效率，減少耗電。
 - (2) 備援:空調箱和冰水主機可提供備援架構，如遇一台故障不影響機房穩定性。
 - (3) 高可靠性:新品保固五年，妥善率高，並有故障預警功能，系統故障率可從去年 10 次降低至改善後平均每年 3 次以下，妥善率提升 3 倍以上。
 3. 新的校務系統認證伺服器預期將達到以下效益：
 - (1) 縮短系統認證時間:新系統可有效提升認證能力約 3 倍，有效降低認證需求反應時間為既有系統 1/3。
 - (2) 提供備援服務能力:新建置系統上線後，原有系統將做為線上備援，可於新系統暫停服務時提供認證服務，避免服務中斷問題。
- (二) 虛擬桌面服務可免除因環境設定問題而無法執行校園授權軟體之困擾，並可不受時空限制使用原僅限於電腦教室使用之軟體。
- (三) 透過行動政大 APP 之建置，可有效增加校務資訊系統可及性，讓使用者可以更輕易接收與回饋校務資訊。
- (四) 提供便利的校務系統操作環境，包括雙語介面提供、多元載具支援、行動 App 支援等。並透過擴充校務資訊系統功能，有效支援校方重政策；建置校務研究指標系統平台，提供主管各項決策支援之數據參考。

九、人力資源

- (一) 落實本校獎勵及留才之目的，透過講座及特聘教授持續進行學術研究活動，與本校學術發展利基結合度高，可以發揮領頭羊效應，強化本校研究團隊的建立及學術產出的能量。提供新進助理教授安心發展學術生涯環境，配合學院推動的教師培育計畫可精進教學、研究、服務品質，在國際學術上有傑出表現。
 - (二) 提前補實退離教師缺額、增核教師員額以及學院進行全球招募，將可降低生師比及教師教學負擔，提高師資的多元性，預期在教育品質及研究能量上會有具體提升效果。
 - (三) 配合新制課程精實方案修訂相關人事法制，期使教師更能依其所長，在教學、研究及服務等各項有更亮眼之表現，造福學生並提昇本校聲譽。
 - (四) 提升各項職能的訓練課程，可提供多樣化及符合本校校務目的教育訓練，協助主管拓展視野洞察趨勢，提升同仁創新力、執行力與專業能力，有助建立具效能的行政團隊，順利完成各期程的發展目標。
 - (五) 完善約用人員管理制度可以回應約用人員永業發展的期望，並符合激勵、公平及發展性之績效管理，達成人力資源管理追求「吸引人才和留住人才的能力、提昇人力素質的能力、激發員工投入工作的能力以及鼓勵員工創新及應變的能力」的目標。
 - (六) 仲尼獎的頒發期盼能喚起國內大學對師道之尊崇，強化學生及社會對政大重視教學及有效培育人才的形象；持續表揚在教學、研究、服務及校務發展推動有具體卓越貢獻之教師及研究人員，樹立同儕間的標竿榜樣，發揮影響力建立優良組織文化。
- 十、募款投資計劃：發展政大成為更多元教育的綜合大學，整合各項資源招聘並培養更多優秀的教研人員，提升學校硬體設施，以指南山莊數位學習生活中心為優先，透過建設及建築空間的規劃，提供師生更優質校園場域。