

**國立政治大學**

**107 年財務規劃  
報告書**

中華民國 106 年 12 月 30 日

# 目 錄

壹、 學校整體組織運作現況·····	1~2
貳、 教育績效目標 ·····	2~11
參、 年度工作重點 ·····	11~25
肆、 財務預測 ·····	25~32
伍、 投資規劃書 ·····	33~36
陸、 風險評估 ·····	37~45
柒、 預期效益 ·····	45~53

# 本校 107 年財務規劃報告書

## 壹、學校整體組織運作現況

民國 106 年 11 月 20 日第 196 次校務會議審議通過  
民國 107 年 02 月 05 日臺教高(三)字第 1070012489 號函同意備查

### 一、辦學理念與願景

本校自建校致力傳承人文社會科學優良傳統，全體師生發揚「親愛精誠」之校訓精神，以服務社會、協助國家發展、增進人類福祉為責任，期成為領導思想、啟發社會、影響世界之頂尖一流大學。並以培育具有「人文法治素養、淑世利他及文化融合力、視野國際化的領導與研究人才為重要使命，期許發揮本校特質成為「臺灣社會的良心」及「世界的人文社會科學中心」。

### 二、發展策略

遵循前述辦學理念與願景，本校建構下列四項發展策略，循序漸進地推動以達成各項教育目標：

- (一) 強化軟硬體設施及行政效率：提供教師學生舒適住宿環境，推動樓館空間公共化，採科技化管理有效運用，改善教室設備提供師生優質校園環境，並檢討約用人員制度、行政單位合理員額指標及招聘專業創收人才，藉以穩固行政基礎。
- (二) 實現以學生學習為主要的教育內涵設計：透過不同領域教師對話及討論，結合現代科技教學方法，設計以學生為中心的教育內容及教學方案，並調整課程結構，提供專業課程、共同基礎課程、人文生活通識課程與活動、創意創業的課程與實踐、服務課程與志工活動、國際訓練經驗及心理諮商、職涯輔導協助，創造多元的學習環境，培養學生自我學習，定義與解決問題之能力。
- (三) 形塑思想大師及教育家：調整教學及服務負擔合理化，提高教學評量信賴度、實施多元評量及教研品質確保之升等制度，藉由彈性薪資制度及外部資源擴大延攬講座，激勵在職傑出教授，積極投入教學、研究及行政工作，期使本校成為孕育教育家及思想大師之搖籃。
- (四) 開拓外部資源：有效結合校友及社會外部資源，促進產官學界合作，精進各項場館設備建設與經營績效，以充裕自籌財源。並持續推動人文大學城及公企中心改建計畫，充分有效運用各項資源。

### 三、校務基本資料

本校擁有文學、社會科學、商學、傳播、外語、法學、理學、國際事務、

教育等 9 學院、34 學系、2 學士學位學程、1 院大一大二不分系、47 碩士班、10 個碩士學位學程、35 個博士班、4 個博士學位學程、14 個碩士在職專班(其中含 6 個全英語學位學程)，計有約 16,000 多名學生，境外生來自五大洲 70 多國計約 2,000 名；738 名教研人員；設有 10 個校級研究中心，發展出以社會政策、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為重點之研究領域，帶動校內教學、研究、國際化成長，屢獲科技部傑出研究獎及教育部學術獎，是國內重要且具規模之人文社會科學人才培育基地。

校地面積共計約 109.3 公頃，包含金華街公企中心、校本部山上及山下校區、三角地、國際關係研究中心、化南校區、附設小學、附設中學及 104 年完成撥用的指南山莊校區，校舍面積總計有 424,938 平方公尺。配合指南山莊校地取得，本校已著手打造符合國際水準之教學、研究、生活空間之整體規劃，未來將以大學作為「社區知識樞紐」，藉由日漸蓬勃的國際化教育帶動社區發展地球村內涵，將文山社區營造成為國際大學城，同時吸引更多國際學人及交換學生從事教研交流活動，激發視野更寬闊的學術能量與成果。

因應全球化及高教環境快速變遷，學校適時調整並建置符合校務發展所需之行政單位，如：成立「稽核室」確保內部控制有效性，設置「招生辦公室」強化全校招生策略，增設「校務研究辦公室」強化校務資料數據分析管理、方案評估及決策支援，積極面對各項新興挑戰。另校務資訊設備與系統升級，優化校園資訊基礎建設環境，擴充圖書資源及知識交流，籌募永續基金有制度投資運作強化資源分配及經費管理，使本校具備「領導思想、啟發社會、影響世界」之能力和基礎，連結國際趨勢，解決台灣社會問題，成為世界人文社會科學重鎮、國際一流大學。

## 貳、教育績效目標

### 一、教學業務

#### (一) 持續推動新制課程精實方案

1. 本校 106 學年度持續推動新制課程精實方案，期望紮實學生基本能力，提供探索跨領域學習的機會，全校課程朝金字塔結構推動，增加基礎課程之開課量。
2. 為深化學生學習，教學大綱設計全新內容，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. 調降畢業學分數及必修科目比例。
4. 推動彈性授課，鼓勵多元學習。

5. 編製課程手冊，提供簡要課程資訊。
6. 培養學生習慣英文為學術語言，並能以英文為工具蒐集資料與溝通，成為全球化國際人才。

## (二) 建構優質教學環境

1. 教室為作育英才的主要場域，在完善的教室環境與適切的教學設備搭配下，更能協助教師順利完成教學，提昇學生學習成效。
2. 持續更新汰換教室一般基礎設備與視聽資訊設備，充分支援教師教學需要，並加強設備維護保養，避免因設備故障影響教師既定教學期程。

## (三) 推動博士班菁英重組計畫

為積極培育具國際學術競爭力，並在國際學術舞台嶄露頭角的政大博士，將重整本校現有之博士班，合併性質接近重疊者，並增設目前未有但為世界趨勢所迫切需要者。

## (四) 建構「低門檻，高標準」機制

1. 推動以學院為整合開課單位，強化學院整合功能，以達跨域整合及資源有效配置之目的。
2. 創造學生多元、基礎與紮實的學習環境。
3. 降低各學系開放雙主修及輔系申請門檻並擴大招收名額。
4. 學生跨域雙修、輔系及學分學程全校學習經驗人數達 40%。

## (五) 拓展生源分佈地區

1. 開拓海外招生宣傳區域，增加境外生人數。
2. 強化東南亞招生宣傳，提升東南亞地區學生報到率。
3. 鞏固陸生就讀意願。

## (六) 提高弱勢學生入學機會

1. 提高經濟弱勢學生(政星組)報到率。
2. 增加新住民及其子女入學機會。
3. 提升原住民學生錄取人數。

## (七) 推動「通識課程改革計畫」

1. 盤點通識課程，逐步調整通識課程結構。
2. 精進中外文通識課程，提升語文寫作與溝通能力，發展具人文特色之程式語言課程，提供豐富多元的課程。

## (八) 深耕書院教育

1. 發展書院教育制度。使學生學習除具院系專業深度，亦兼具通識與書院博雅教育的廣度與實踐。博雅書院培育文理兼備人才，每學年課程 150 人次參與。X 書院培育具備創意解決問題能力人才，每

學年課程 120 人次參與。

2. 精進書院課程，每學年預估開課 11 門、26 學分。

(1) 博雅書院文理兼備課程：開設寬口徑跨領域課程，訓練學生具有文理兼備之個人特質，課程規劃數理資訊、邏輯思考的教學實作內容，深化以科學的思考邏輯面對各種不同領域專業，提升個人核心學習能力。

(2) X 書院創意實驗課程：秉持「未來不是想出來，而是做出來」的理念，搭建一個實驗性、多樣性與自主性學習平台，讓學生找到熱情，進而體驗想像、洞察、創意、跨領域與動手做的樂趣，培養以創意解決問題及面對未知的能力。

(3) 「書院通識」課程：發展「新生定位」與「行動實踐」陶冶生活智慧的通識課程，重視真實情境體驗與行動實踐。

3. 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，另設導師制輔導學生課業與生活，每年連結校內外師資約 30 人，具高度教育熱忱的老師耕耘出各具特色的書院。

4. 深化書院特色學習活動。博雅書院學生同住共學，著重生活學習、重視人際互動和學習社群的作用。X 書院以「共膳、共學、共作」日常生活形式，實踐「學生發動，老師跟隨」交互引導教學相長。

5. 導入未來文化與產業趨勢。X 書院建立文化界、產業界與政大之間的連結，期望每學年導入 3 件次產學合作活動。向社會發聲，建立人才培育的形象，每學年透過各式管道觸及 1000 人次。

6. 中文寫作中心提升學生基礎表達能力。強化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，每年辦理相關活動 15 場次，提供一對一中文寫作輔導 380 小時。

7. 推廣學生海外參訪體驗教育。促進多元包容跨文化跨區域交流學習，培養全方位的觀察力及國際移動力，提升生命視野。每年與大陸高校書院師生交流 40 人次。

8. 提升政大推動書院教育影響力。政大書院共同發起「兩岸四地高校書院聯盟」，每年出席聯盟會議，並參與書院教育論壇發表年度成果，積極發揮影響力，促進交流合作共同推動書院教育。

9. 營運管理「創意實驗室」，除作為 X 書院的教學基地，亦成為一個促進對話與互動、展示和宣揚、學習和共創、連結和共生的有機空間，每年對書院相關活動開放借用約 60 場次。

#### (九) 完善高效能數位教研環境

1. 提升硬體設備建置。

2. 建置高效能的數位教學與學習平台、雲端互動教學平台。
  3. 推廣 ee-class 和 EverCam 的使用。
  4. 新增「學習分析實驗室與教師教學成長」社群。
- (十) 積極鼓勵成立跨領域教師教學成長社群。
  - (十一) 建構具人文特色的運算思維課程模組。
  - (十二) 長期追蹤學習成效成果。
  - (十三) 提升校務資訊系統利用機制。
  - (十四) 強化校務研究專業知能。
  - (十五) 揭露教學相關校務資訊。

## 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. 舉辦僑陸生文化交流與學習成長活動與講座，鼓勵參與各項文化交流活動僑陸生達 600 人次以上。
2. 補助學生參與國際志工、會議、競賽等國際交流活動超過 200 人次。

### (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. 廣續推動大一新生「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，讓新生認識自我及夥伴，學習如何進行課程規劃、參與社團和校際活動及有效運用學校資源，成為具備自主學習與獨立思考能力的大學生。同時引入各系學會能量，鼓勵新生踴躍參加，使新生學習週參與人數超過新生總數之 7 成。
2. 型塑多元住宿文化，優先協助弱勢學生住宿，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) 提供助學資源、實現教育公平正義、關懷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. 厚植弱勢學生畢業後之就業或就學能力，增加補助生活助學金名額達 160 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 75% 以上。

3. 提升學生對「班組導師」諮詢率達 30%以上。
4. 推動初談線上化，簡化求助流程，以減少求助等待過程中之心理風險。

**(五) 提升學生人文素養及校園藝文風氣，策劃各類藝文展演，傳播美感教育及創作概念：**

1. 聯結分享校內外藝文資源，提供師生各類藝文活動空間及藝文資源，每年參與達 5,000 人次以上。
2. 規劃藝文志工培育運作模式，開設藝文志工服務學習課程，加強學生社會競爭軟實力。

**(六) 強化學生實習教育，培育具備學以致用、服務社會能力的學生：**

1. 提供學生職涯輔導資訊，作為院系所課程改善與就業輔導之參考，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，建置學生實習/志工資訊平台，強化企業體驗機會，實踐職涯輔導，並積極推動學生實習媒合工作，達成資源與系統整合之功能。

**(七) 建構用心、專心、安心的友善校園，落實學生安全教育，精進校園安全環境：**

1. 結合校內外資源，「用心」策辦各項安全教育宣導及講座，以增進學生安全之知能，並以年度全校師生 3000 人次參與為目標。
2. 確實執行校園安全值勤工作，守護校園安寧，使學生能在校園「專心」學習。
3. 有效減少校園安全事件之發生，全力建構讓人「安心」的友善校園。

### **三、研究發展**

- (一) 強化研究價值與產學合作，加強本校研究特色與智財成果，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%。
- (二) 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。
- (三) 厚實學術出版能量，增進社會影響力及國際聲望，一方面發揮政大出版社功能，出版特色專書及期刊，另一方面，加強補助績效，使本校專書、論文、期刊等作品發表穩定成長。
- (四) 厚實研究基磐，整合資源，健全學術研究補助及獎勵機制，建構完善教研人員優質研究環境。



- (五) 推動特色領域、學院、中心前進國際場域，提升學術社群之國際話語權，成為華人社群研究制度與引領創新的龍頭。

#### 四、國際合作

(一) 營造無國界跨域的國際學習

1. 持續拓展國際連結，締約學校每年成長 20 所。
2. 強化國際交換機制，鼓勵學生赴境外學習。
3. 鼓勵教師規劃/帶領學生赴國外學習/實習。

(二) 持續強化英語授課課程，每年成長 1%

1. 鼓勵開設外語、多國文化、區域研究等課程。
2. 鼓勵開設系統性、模組化英語授課專業課程，提供學生循序漸進的學習。

(三) 鼓勵全校院系所積極簽署雙聯學位，每年成長 1%

(四) 全面開設 ETP 與 ETDP 學程

1. 107 學年度全校 9 院開設 ETP 學程。
2. 推動各院 ETP 橫向連結，協助設置 ETDP 學程。

(五) 加強國際宣傳與招生，提升本校國際聲譽

1. 積極參與國際高教社群評比。
2. 加強國際校際合作/校際聯盟。
3. 爭取辦理大型國際高教會議。
4. 配合教育展並主動辦理國際招生展。
5. 規劃多語文宣及深化宣傳網絡。
6. 設置多元國際獎學金與助學金以吸引優秀國際人才來校就讀。

#### 五、推廣教育

(一) 養成亞洲一流高階人才培訓基地

107-109 年為公企中心建物重建期間，首要目標為完善籌建未來營運之各項軟硬體機制。

1. 規劃並確立未來場館營運模式，據以建置各項空間及軟體支援系統。107 年配合重建工程完成建物細部設計、系統初步規劃，以及完成附屬設施招標作業。
2. 規劃建立會展服務營運模組。107 年完成相關服務資訊及潛在顧客資料蒐集，並初步建立營運模組類別。
3. 延續特色課程開設，穩定推廣教育收入。107 年完成課程架構重整及各類課程學習地圖建立。
4. 重組行政支援機制，並規劃建立會員招募及管理制度。107 年

完成組織設置辦法草案及會員制度初擬，以及行政支援軟體之整合建置規劃。

## (二) 養成政大學術研發成果鏈結產官學研的交流平台

1. 107 年辦理至少 2 個新開發機構的委訓課程。
2. 108 年延聘具豐富國際及產學鏈結者加入團隊，開始規劃未來國際策劃業務之推動。

## 六、校園重大工程

### (一) 校區水土保持總體檢第六期設施改善

1. 本校山坡地依據水土保持法第 4 條規定本校屬於水土保持管理義務人，又依據該法規定應做好水土保持處理與維護工作。為符合上述規定及因應極端氣候影響，並兼顧校園坡地與建物安全，本工程完工後，可有效提升其校園坡地安全維護及管理工  
作。
2. 本工程 107 年度編列 2,000 萬，預估執行目標應可達 100%。

### (二) 法學院新建工程規劃設計之前置準備

1. 法學院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，自 84 學年度改制，法學院確立以一系多所、多研究中心為發展之方向。然而近年來，法律人才之需求急速攀升，該院一方面必須擴大原有系、所的招生人數，更讓本院學生人數一舉突破千人，如此一來，原本與其它教學單位共用的狹小空間更顯擁擠。因此於化南校區規劃興建一現代、便捷與快速之教學、研究及學習空間。
2. 本工程 107 年度尚不須專案編列預算。

### (三) 公共行政及企業管理教育中心新建工程

1. 計畫總目標:本案總工程經費為 13 億 5,361 萬 6,704 元、統包工程金額 11 億 5,500 萬元整，整包含基地建物拆除、建築主體結構、室內外裝修、綠化植栽、機電(電氣、弱電、給水、排水、雨水回收、消防)、停車管理系統、自動化及監控系統、電梯等工程及其他各項附屬工程，綠建築與智慧建築相關設備等。預計興建總樓地板面積為 27,543 平方公尺，另後續擴充施作住宿空間家具設備計新台幣 2,206 萬元。
2. 年度目標:完成基本設計、細部設計及辦理建築執照申請，進行舊樓拆除及開始地下結構體工程
3. 本工程 107 年度編列 1 億元整，預估執行目標應可達 100%。

### (四) 田徑場整修工程

1. 本校田徑場現有四百公尺合成橡膠跑道於民國88年整建至今，已逾17年，因文山區氣候特性潮溼多雨，受天候因素及長期使用(已超過跑道材質正常年限)，跑道面層龜裂磨損及隆起嚴重影響，實際使用已達需全面檢修整建之程度，並將重新檢測及改善現有跑道長度，檢討是否可符合使用需求及可達賽事認證標準。
2. 本工程107年度編列3,484萬，預估執行目標應可達100%。

#### (五) 體育館攀岩場重建工程

1. 本校原攀岩場設置於體育館左側斜面外牆上，惟屬無使用執照之違建，另因岩板老舊結構鏽蝕，經檢討後決議配合體育場館設施整修工程拆除。
2. 今欲重新恢復攀岩場之功能，經法令法規之分析檢討及管理需求考量，將新攀岩場移至體育館左前方天井，以使其成為合法及安全之設施物，維持使用安全。
3. 107年編列預算新台幣400萬元整(含設計監造費29萬元整)，預訂107年執行度100%。

#### (六) 行政大樓結構補強及外牆整修工程

1. 提昇結構安全，若發生5以上大地震，可將人員傷害降到最低。
2. 本案103年6月9日第七屆第七次校務基金管理委員會議通過補強整修費用新台幣1億6,000萬元。
3. 本工程107年度編列4,000萬，預估執行目標應可達100%。

### 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。

1. 持續建置優質紙本圖書及電子資源，107年至少購入圖書及電子資源20,000種。
2. 逐步蒐集社會公益等獨立製片影片，建置特色視聽館藏

#### (二) 提供便捷之資訊服務，強化使用成效，優化圖書館資訊資源利用效率。

#### (三) 建置完整的FAQ系統平台，擴大蒐集讀者常見問題與相關回覆，便利讀者使用圖書館。

#### (四) 匯聚學術能量，擴散國際能見度，推廣學術倫理觀念：

1. 建置本校學術集成平台，透過ORCID進階會員API，進行教師資料串接與同步更新。
2. 續訂Turnitin抄襲比對系統並加強學術倫理觀念，以提升學位論文品質。

- (五) 指南校區興建達賢圖書館，打造「人本、生態、創意」永續校園：
1. 規劃建置頂尖館舍，融合人文與科技，著重數位典藏、數位學習及數位展演空間需求。
  2. 提供以人為本之創新服務，強化學習共享空間，成為政大人之學習資源中心。
  3. 打造圖書館成為政大校園建築新地標，成為人文社會科學研究資源重鎮。

## 八、資訊設備

- (一) 校園無線網路改善，約可增加 1680 個使用者同時使用。
- (二) 校園網路主幹路由器汰換更新。
- (三) 建置全方位安全防護防火牆。
- (四) 政大雲服務延伸，建置 150 人使用雲端電腦教室。
- (五) 各類校務資訊系統及資訊服務，配合重大校務政策開發與精進，有效支援各單位資訊需求達 80%。

## 九、人力資源

- (一) 實行具前瞻視野的員額核撥政策，推動各院全球積極攬才及嚴謹聘任程序：
  1. 預計核給各學院教師員額至少 106-140 名，由學院統籌善用核給之員額，設定招募目標值進行全球招募，發展學院亮點領域並深化其特色，以厚植本校優質師資陣容，強化招募具英文授課及國際移動力之優質師資，強化學校國際能見度及競爭力。
  2. 透過增核及預核教師員額降低生師比，由目前之 21.21 降至約 20 左右，有益提升教與學的品質，奠定學生基礎及紮實的學習目標。
- (二) 建置兼顧學術嚴謹性與多樣性的升等制度，以充沛本校學術研究及教學服務能量：大學教師職責涵蓋教學、研究、服務及輔導，升等項目及評分比重應扣合學校核心目標及教師職涯發展，爰將檢視本校升等辦法，以達到「教學品質為必要條件，研究品質為充分條件」的升等制度。
- (三) 強化多元訓練，提升人力資源素質及訓練效益：藉由多元混成課程方式，提升教育訓練成效，促進本校行政人員參訓意願，並續維持課程高滿意度，提升教育訓練成效。
- (四) 推動永續的彈性薪資方案並強化相關措施，以更落實攬才及留才宗旨：

1. 繼續延攬優秀具潛能學者、激勵留任績優教師之目的，以維持本校於人文社會科學領域的領先優勢。預計 107 年新聘或續聘專兼任講座 10 名；遴聘特聘教授 19 名；補助延攬特殊優秀人才或新聘助理教授 20 名。
2. 檢討本校特聘教授辦法、延攬及留住特殊優秀人才彈性薪資支給原則及新聘助理教授增核學術津貼辦法，俾制度運作更為完善。

**(五) 盤整本校人事勞動法制，建立磁吸人才環境：**

1. 依據相關勞動法令檢視本校相關規定與制度，降低離職率至 15 % 以下，並留任優秀人員。
2. 員額管理結合人力經費，使人力規劃及政策更具效益。
3. 配合學校發展方向與未來定位，甄選及留任優中選優、能中選能之優質人才。

## 十、募款計畫

- (一) 整合「校友服務與外部資源」，以優質校友服務口碑傳播，盼自十萬校友大軍，引入更多外部資源，有效徵集各種形式的反饋。
- (二) 促進本校、企業與機關團體，三方互惠互利之定期效率聯結。建立雙向資訊交流平台，媒合校友與在校生雙方各項供給與需求。
- (三) 107 年度校園建設募款目標為 3 億：預定一年後完成指南山莊圖書新館興建，三年後完成公企中心改建。
- (四) 募集保本永續基金，以每年 4% 孳息或投資收益，持續延攬全球頂尖師資。
- (五) 勸募弱勢助學金，107 年達 500 萬元，提供學生更實質適切的扶助。

## 十一、內部稽核

- (一) 檢查內部控制制度之建立。
- (二) 檢查內部控制之執行情形。
- (三) 針對內部控制缺失提出興革建議。

## 參、年度工作重點

### 一、教學業務

**(一) 持續推動新制課程精實方案：**

1. 各學院 106 學年課程精實計畫書業經校課程委員會與教務會議審議通過，將依方案所列管考指標，持續追蹤新制課程精實方案執行成果。

2. 配合本校 106-110 年專任教師員額核給作業，提供各學院 105 學年度課程精實方案實施結果及行政支援。
3. 配合頂尖大學計畫與高教深耕計畫，提供教學獎助生等相關經費補助，鼓勵院系所開授「基礎課程」與「專業領域入門課程」。
4. 推動教學大綱審視機制，持續修正教學大綱上傳系統，俾便授課教師順利維護並使用課程教學大綱。
5. 本校已施行彈性授課施行方案，各開課單位可自行規畫彈性授課自主學習內容，已有 MBA 及 EMBA 課程全系實施，持續鼓勵師生多元教學活動的進行。
6. 製作課程手冊並上網，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，作為學生在校學習規劃之參考。
7. 持續鼓勵教師開設英語授課課程：每學年由審查委員會審查各院提出之英語授課規畫書，依其內容、規畫書內課程實際開課數量、修課人數等為基準，核配補助款項。

## (二) 建構優質教學環境

1. 本校 230 間教室已全面 E 化，106 學年持續與專業廠商簽訂維護合約，由專業工程師到校駐點，處理教室視聽設備叫修與維護。
2. 配合本校亮點計畫翻轉教室之建置，設計打造全新教學場域空間。106 年由 EMBA 校友實體捐贈 3 間多功能翻轉教室，107 年起持續引入外部資源協助改善教學環境。
3. 配合頂尖大學計畫與高教深耕計畫，改善綜合院館 270751 教室符合消防法規規範，完工後可供百人以上課程使用。
4. 考量 E 化設備規格日新月異，且設備使用頻繁，本校除將持續配合課程需要與設備使用狀況，更新教室 E 化設備，以符合多媒體 E 化教學之潮流。
5. 檢視全校教室，逐年整修，在安全無虞的條件下提升教學設備之品質。

## (三) 推動博士班菁英重組計畫：

1. 現有博士班盤點：擬繼續招生之博士班，應提出「博士生學術研究能力培育計畫書」，借以盤點博士班近年的辦學績效及檢視未來的因應調整方向。
2. 審查各博士班培育計畫書：經學校審定為優質辦學的博士班，

可獲得博士生獎助學金、博士生免費修習英文會話與寫作課程，以及優質博士班之所屬系（所）及院之業務費均適度增加。

3. 調整博士班及招生總量報部作業：每年審查各系所提出之「博士生學術研究能力培育計畫書」，屬增設或調整性質者，審查通過為「優質博士班」後，需經院外審、院務會議、校發會、校外審及校務會議審議，並由教務處彙整報教育部審核。

#### **（四）建構「低門檻，高標準」機制：**

1. 配合本校雙主修及輔系辦法修訂，調整程式邏輯。
2. 檢核比較各學系開放名額及申請標準。
3. 鼓勵各學系增開基礎課量。
4. 修訂學分學程設置及評鑑辦法。
5. 調整學分學程發給作業流程。
6. 鼓勵學院及學系開設多元的學分學程。

#### **（五）拓展生源分佈地區：**

1. 積極參與海外教育展，如馬來西亞、香港、澳門、印尼、泰國、緬甸及越南等教育展。
2. 積極參與校友會活動，與校友建立密切關係，增加本校國際能見度。
3. 透過校友會協助安排，赴海外中學舉行招生講座，與師生直接面對面交流，深化對本校的了解。
4. 赴大陸地區高校宣傳，積極延攬優秀陸生就讀並提供新生獎學金。
5. 強化本校招生宣傳網站內容。

#### **（六）提高弱勢學生入學機會：**

1. 政星組降低入學門檻，增設備取機制。
2. 政星組增列新住民子女優先錄取對象。
3. 降低原住民錄取標準。
4. 經濟弱勢學生參加考試，報名費給予減免或優惠，必要時提供住宿及交通補助。

#### **（七）推動「通識課程改革計畫」：**

1. 提升中英文語文能力與程式設計能力，厚實學生核心基礎能力。
  - (1) 實施中文通識課程精進計畫，推動課綱建置及創新教法，強化學習要求，提升學生中文寫作能力。
  - (2) 規劃大學英文課程 2 轉 3 學分，外文通識必修學分提高為 6 學分，調整共同課綱，加強學生英文寫作溝通訓練。
  - (3) 成立「推動通識課程改革計劃小組」進行通識課程總盤點、規

劃主題式通識課程，逐步調整通識課程結構。

2. 建構具人文特色的運算思維課程模組

- (1) 籌組程式設計規劃小組，規劃程式語言課程。
- (2) 配合開發具人文特色之程式語言課程。

(八) 深耕書院教育：

1. 博雅書院：

- (1) 博雅專題募集社會資源及專業人士經驗，挹注課程運作，輔助學生執行計畫，並鼓勵學生計畫參加校內外競賽。
- (2) 審視課程小助教制度利弊並進行改革，延攬優秀結業院生參與課程內容修改，提昇教學品質。
- (3) 強化學生學習成效評量，確實掌握並提升學生學習能力。
- (4) 博雅學術導師與業界導師，每週師生固定團膳共餐。每月導師沙龍交流輔導心得、教學經驗，達成共同指導加強效果。
- (5) 博雅院生男女同層同住共學，實行生活自治自理，營造書院生活氛圍及文化。加強學生自治會組織功能，強化學習社群運作，誘發自主學習動機。
- (6) 每年與青島海洋大學行遠書院及西安交大啟德書院互訪交流，深化學習成效。

2. X 書院：

- (1) 舉辦校園中少見的創意課程、工作坊、講座、展演等活動。設計以學習者為主體、行動研究為方法的移動課程與工作坊，以創造思考、實作與敘事的歷程，培養師生的熱情、勇氣與創造未來的動機，引導大學老師、校友與社會人士，發展新的行動，最終形成可以分享與實踐的新知識。
- (2) 對內成為政大不分系畢業製作平台，並與本校「人文創新數位學院」結盟，推動跨領域自主學習。對外開放共振，成為他校老師與學生的創意實驗室。
- (3) 創意論述創新，打破實驗的X，成為論述的X。跨界連結創新，打破大學的X，成為社會的X。實驗課程創新，打破實體的X，成為虛擬的X。
- (4) 院生廣泛認定，改為後設認證，學生滿足課程及活動參與必要條件後認證為院生。
- (5) 落實學生培力。邀請具創意、知識與技術的業界老師開設專業工作坊，鼓勵學生跨界、手作與實驗。
- (6) 延續 X 團膳精神，由學生自主發起、提案、規劃主題並執行



生活默契養成實驗，凝聚向心力與認同感。

3. 發展「書院通識教學社群」精進課程。書院教育需要群策群力，社群凝聚有熱情的老師跨領域交流、經驗分享、生命反思，增進教學知能，促進教學研究合作的專業發展，形塑合作精進的氛圍與文化。
4. 辦理中文寫作中心活動。專書導讀、文藝營、一對一寫作諮詢、中文寫作到課服務、培養種子教師等，提升學生溝通表達與思辨的閱讀寫作能力。
5. 發揮實質影響力推廣書院教育。107 年預定由香港中文大學辦理「兩岸四地高校書院聯盟」及書院論壇，政大書院將以專題報告發展現況。

#### **(九) 完善高效能數位教研環境：**

1. 召開硬體建置的規劃會議：邀集教務處、電算中心、圖書館共同討論未來教與學硬體建置之藍圖。
2. 以數位科技贏回學生注意力，如：建置虛擬電腦教室，推廣 U 會議、U 通訊、U 簡報等教學媒體。
3. 鼓勵教師課堂中運用 EverCam 錄 or 播影片，推動翻轉教學 2.0。
4. 實驗新的教學科技與學習微歷程之分析。

#### **(十) 積極鼓勵成立跨領域教師教學成長社群**

1. 持續闡述課程精實理念，課程精實後教師教學生態、負擔的說明。
2. 推動各學院設置 1-2 個教學創新教師成長社群。
3. 建置新進教師觀課文化與投入教學成長社群的機制。

#### **(十一) 建構具人文特色的運算思維課程模組：**

1. 兼顧市場需求、規劃 6~7 門具人文社會特色之程式設計磨課師系列課程。
2. 執行錄製獲教育部「磨課師課程推動計畫」補助之課程：與清大合作「金融科技」系列課程及與交大合作「VR/AR 虛擬創作夢工廠」系列課程。
3. 錄製基礎、核心課程，並規劃整開、大班課程之「認證機制、題庫與系統」。
4. 規劃「微學分」之認證機制。
5. 持續建置開放式課程。

#### **(十二) 長期追蹤學習成效成果：**

1. 實施學習投入調查，每年定期施測 1 次，並產出報告。
2. 實施博雅核心能力調查，每年定期施測 1 次，並產出報告。

**(十三) 提升校務資訊系統利用機制:**

1. 提升行政效率，每年定期舉辦一次資料提取流程之溝通與檢討會議。
2. 強化資料諮詢服務，每年進行 1 次校務資料盤點。
3. 改善服務效率，強化系統與軟體服務，每年維護或更新 1 套系統設備。
4. 資訊平台使用普及化，每年舉辦 1 次資訊平台操作工作坊。

**(十四) 強化校務研究專業知能:**提升專業能力，參加國內外研習與會議，預計年度研習人次達 20 人次。

**(十五) 揭露教學相關校務資訊:**資訊公開與透明化，每年至少公告發行 1 次電子刊物，並更新 1 次網站資訊(含靜態指標)。

## **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補助、編輯國際活動成果手冊，與新生學習週結合，辦理國際活動經驗分享。

**(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. 將圖書與網路資源、體育與文藝美學、職涯發展等重要事項納入新生學習週課程，邀請相關單位共同規劃課程，豐富學習週內容，並導入各系資源，由系學會指派學生擔任隊輔，鼓勵所屬新生報名參加。
2. 各學期之空床位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，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異饗食堂活動，凝聚新生對新生書院的認同感，協助大一新生適應大學生活並培養自主學習能力，對未來生涯規劃有初步認識。

**(三) 提供助學資源、實現教育公平正義、關懷輔導弱勢學生族群教育:**辦理弱勢學生助學計畫，加強學生生活助學，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，每年以 8 個月為原則，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。
2. 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。
  3. 持續在現行導師制度上研擬強化方案。
  4. 推動初談線上化設計與申請發展線上初談的網路介面和資訊系統，來談學生先自行線上填寫身心狀況之量化評估，以利專人安排諮商時間與分派輔導老師。

**(五) 提升學生人文素養及校園藝文風氣，策劃各類藝文展演，傳播美感教育及創作概念：**

1. 藝術家進駐校園，以多元類型之藝文活動深耕藝術文化教育，推展校園藝術風氣，增進社區文化發展。
2. 美感教育與生活環境結合，開展同學視野，啟發思辨、批判、想像、創造、審美及行動之知能。
3. 經營志工工作室，開設藝文活動服務學習 I、II -- 前台、劇場暨展覽兩門課程，依藝文專業分組培育及實作。

**(六) 強化學生實習教育，培育具備學以致用、服務社會能力的學生：**

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作為課程改進與職涯發展輔導的參考，並配合教育部匯報畢業生調查資訊。預期成功完訪率能達成 60% 以上，建立重要而有效的參考數據。
2. 運用「學生實習委員會」及「學生實習推廣委員會」功能，積極推動學生實習媒合業務，達到學用合一的目的。
3. 建置學生實習/志工資訊平台，打造有效媒合企業與學生實習機會，並提供本校學生在學階段工讀與志工等機會。
4. 積極規劃實習相關媒合機制，並透過業師諮詢、企業參訪、職涯講座，落實學生實習前體驗能力的養成。

**(七) 建構用心、專心、安心的友善校園，落實學生安全教育，精進校園安全環境：**

1. 結合校內外資源，辦理人身安全、財物安全、交通安全、紫錐花反毒及防災演練等各項安全教育，藉以增進學生安全知能，熟稔如何趨吉避凶。
2. 以現有人力執行校園安全勤務輪值工作，提供 24 小時全年無休之即時服務，有效處理校園各項緊急事件，確保校園安寧。
3. 落實安全教育宣導之預防工作，以減少校安事件之發生，並透過校安事件之統整研析，掌握各項危安因素，俾利提出改善作為。

### 三、 研究發展

- (一) 強化研究價值與產學合作，加強本校研究特色與智財成果，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%:
1. 經營研創中心，整合從研究、創新育成至成果擴散與服務等產學合作階段任務。
  2. 加強育成能量，連結外部企業資源與內部學術能量，協助校內師生發揮創意、創新及創業能量。
- (二) 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:
1. 建立研究倫理審查機制，推廣研究倫理教育，提升人文社會科學領域對研究倫理審查之重視程度以及計畫之研究倫理送審率。
  2. 培育專業研究倫理人才，鼓勵研究倫理行政辦公室職員在職訓練。
  3. 每年辦理研究論理工作坊 3 場以上，提升校內教研人員研究倫理知識基礎。
  4. 提高研究倫理案件審查專業度，建置審查系統，簡化審查流程。
- (三) 厚實學術出版能量，增進社會影響力及國際聲望，一方面發揮政大出版社功能，出版特色專書及期刊，另一方面，加強補助績效，使本校專書、論文、期刊等作品發表穩定成長。
1. 發揮政大出版潛能，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。
  2. 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。
- (四) 厚實研究基磐，整合資源，健全學術研究補助及獎勵機制，建構完善教研人員優質研究環境:
1. 整合本校資源，持續執行各類學術補助、獎勵措施。
  2. 針對年輕教師申請研究計畫、跨領域研究團隊籌組，投注資源。藉由研發論壇進行資深與新進教師之經驗交流。
- (五) 推動特色領域、學院、中心前進國際場域，提升學術社群之國際話語權，成為華人社群研究制度與引領創新的龍頭:
1. 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。
  2. 積極發展厚植校內研究特色領域，鼓勵跨領域、跨國學術合作，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。

### 四、 國際合作

- (一) 營造無國界跨域的國際學習
  - 1. 積極接洽各國指標性高教機構，增加學生出國學習選擇。
  - 2. 檢視並強化國際交換。
  - 3. 鼓勵學生出國短期學習、實習或擔任志工。
  - 4. 獎勵學生前往東協地區短期交換。
  - 5. 鼓勵教師利用寒暑假開設國外短期課程或移地教學。
  - 6. 輔導本外籍志工與社團，加強本外籍生融合。
- (二) 持續強化英語授課課程，每年成長 1%
  - 1. 彙整規劃系統性英語授課專業課程。
  - 2. 獎勵大學部績優英語授課課程。
- (三) 鼓勵全校院系所積極簽署雙聯學位，每年成長 1%
  - 1. 協助簽署雙聯學程。
  - 2. 鼓勵院系所規劃國際跨校合開課程。
- (四) 全面開設 ETP 與 ETDP 學程
  - 1. 檢視 ETP 學程推動，積極調整修訂。
  - 2. 研擬設置 ETDP 學程。
- (五) 加強國際宣傳與招生，提升本校國際聲譽
  - 1. 積極參與國際高教社群(QS、THE)活動。
  - 2. 持續推動國際業務校際聯盟(參與歐盟 Erasmus+ 計畫)。
  - 3. 擴大國際夏日學院課程與招生規模。
  - 4. 辦理國際學習交流專案，加強校際合作招生。
  - 5. 配合教育展，同時加強東亞與南亞重點國家國際招生。

## 五、推廣教育

- (一) 養成亞洲一流高階人才培訓基地
  - 1. 依據未來營運需求，掌控建物設計規劃內容及進度，並積極協調資訊系統開發及附屬設施委外事宜，以利硬體設施及軟體服務能完善界接。
  - 2. 蒐集及訪視會展經營的實例，以建立未來營運的模組。並盤點原有顧客資訊(師資、學員、合作機構等)，藉以篩選未來合作伙伴及潛在客戶。
  - 3. 檢討各項課程結構、內容豐富性及成本結構，充實師資庫及重整課務管理系統，有效提升課程規劃及行政效能。
  - 4. 辦理組織設置辦法的研擬及議事程序，並規劃建構未來會員、人員及財務管理機制。
- (二) 養成政大學術研發成果鏈結產官學研的交流平台: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，進行相關企業、機構訪談，藉以瞭解產業需求，開辦客製化委訓課程。

## 六、校園重大工程

(一) 校區水土保持總體檢第六期設施改善:本(107)年度水保設施改善工程，預定施工地點如下:

1. 六期運動場及69KV變電站辦理擋土牆及邊坡既有地錨及邊坡設施改善，依前一年邊坡監測與鑑定結果辦理地錨補強改善。
2. 環山一、二道、三道，卵石擋土護坡及排水設施改善。

(二) 法學院新建工程規劃設計之前置準備

1. 完成臺北市政府文化局文資價值認定及後續程序。
2. 依文資審議結果進行法學院館興建規劃設計。

(三) 公共行政及企業管理教育中心新建工程:107年度工作重點

1. 統包工程於105年9月13日決標、預定竣工日為109年1月18日。
2. 106年6月~107年5月進行舊樓拆除。
3. 預定107年1月完成三階段細部設計。
4. 預定106年11月-107年2月進行基礎及地下結構體工程。
5. 預定107年6月地下結構體完成、108年5月地上結構體完成。  
(暫定109年1月18日完工)

(四) 田徑場整修工程

1. 設計單位細部設計修正。
2. 細部設計圖說及預算送審。
3. 計畫書及材料送審。
4. 戶外田徑場整修及司令臺防水處理。

(五) 體育館攀岩場重建工程

1. 勞務委任案已於106年7月17日決標，完成設計監造勞務委託契約簽訂。
2. 廠商已提送基本設計及施工詳圖繪製，於106年9月13日召開設計審查會議，請建築師修正內容後，預計10月中提送細部設計。
3. 預計106年10月底辦理工程辦理公開閱覽及工程上網招標等標期21天發包作業，11月底工程決標，12月底開工。
4. 107年4月竣工及驗收。

(六) 行政大樓結構補強及外牆整修工程

1. 本校「行政大樓結構補強及外牆修繕工程」因第一次招標有材料規格疑義，重新檢討招標文件，於106年5月8、22日、7月11日、

7月24日多次召開「行政大樓結構補強及外牆修繕工程」招標內容討論會議，確認外牆修繕方式以「原樣修復」、「修舊如舊」原則、立面材質採用抵石子方式修繕。

2. 本案預定工期如下：

- (1) 預計 106 年 9 月下旬完成招標文件簽核、11 月中旬完成公開閱覽、107 年 2 月中旬完成公開招標及決標作業。
- (2) 外牆報備預計 106 年 12 月下旬完成。
- (3) 行政大樓現有單位預計於 107 年暑期搬遷。
- (4) 補強工程預計於 107 年暑期開工，工期約 240 日曆天。

## 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：年度經費內完成徵集及組織文獻，以利各系所教學研究所需

1. 完成 107 年度圖儀經費分配及執行。
2. 辦理 108 年期刊、資料庫、報紙等資源之續訂確認。
3. 執行科技部補助人文及社會科學研究圖書計畫。
4. 各別與獨立製片單 聯繫，洽談公播版權授權方式及價格。
5. 統計與分析資源使用情形。

(二) 提供便捷之資訊服務，強化使用成效，優化圖書館資訊資源利用效率：

1. 利用執行 107 年全校策略性及一般資訊設備專案建置計畫。
2. 雲端圖書館服務平台建置評估
  - (1) 香港 JULAC 圖書館參訪與調訪。
  - (2) 系統展示與試用。
  - (3) 相關社群網站資料蒐集及分析。
3. 圖書館新資訊機房之規劃與建置。

(三) 建置完整的 FAQ 系統平台，擴大蒐集讀者常見問題與相關回覆，便利讀者使用圖書館：評估資訊廠商 FAQ 系統平台功能，並調查本館各單位需求，評選出讀者可直覺化找到資料、館員可簡易管理維護的系統。

(四) 匯聚學術能量，擴散國際能見度，推廣學術倫理觀念：

1. 完成學術集成平台之英文版介面與 ORCID API 2.0 升級。
2. 每學期舉辦 Turnitin 教師版及學生版教育訓練課程，每週提供總圖、商圖、綜圖各一小時諮詢預約服務。

(五) 指南校區興建達賢圖書館，打造「人本、生態、創意」永續校園：

1. 討論新館需求之設備、館藏之目標。

2. 與建築團隊討論細部設計及各項功能。
3. 配合學校進行募款作業。
4. 進行設備採購作業。

## 八、資訊設備

### (一) 校園無線網路改善，約可增加 1,680 個使用者同時使用：

1. 以新式雙模雙頻無線網路 AP 取代舊式單模 AP。
2. 預計更換 112 顆 AP，每顆大約可多增加 15 個使用者。
3. 更換區域井塘樓、國際大樓、逸仙樓、果夫樓、志希樓，共 112 顆 AP。

### (二) 校園網路主幹路由器汰換更新：

1. 將位於電算中心使用超過 16 年之老舊校園主幹路由器更新。
2. 支援 40G 網路頻寬速度。

### (三) 建置全方位安全防護防火牆：

1. 建置 PaloAlto PA-5220 應用層 (OSI-layer7) 等級『全方位安全防護防火牆』替代已運作 10 年之 Juniper5400 傳統式傳輸層 (OSI-layer4) 等級硬體防火牆，結合 WildFire 威脅情報雲與雲端沙箱機制、並試行端點防護，形成多重聯合防禦平台進行全方位資安防護，防護能力大幅提昇。
2. Juniper5400 僅針對主機代管服務伺服器進行傳輸層 (OSI-layer4) 等級防護，PA-5220 防護範圍包含中心各組重要伺服器，防禦範圍大幅提升中心納入保護之設備數提升 3 倍以上。
3. 提供中心 VMware 虛擬/雲端化系統虛擬機器間計 100U 橫向網路流量防護機制，有效與 VMware (ESX, NSX) 系統整合以利提升其環境之安全強度。
4. 部分重要管理人員端點(100U)試行端點管控，以評估日後擴充端點管控範圍可能性。
5. 以『資訊安全關聯式分析報表系統』關聯式紀錄分析讓管理者面對各種資安攻擊手法所產生的資安訊息，可以快速而正確地處理因應。

### (四) 政大雲服務延伸，建置 150 人使用雲端電腦教室：

1. 建置 150 人使用雲端電腦教室。
2. 建置後端強大運算及繪圖硬體環境，逐步增加繪圖類等授權軟體雲(虛擬桌面)。
3. 配合各類課程，建置課程使用專業軟體雲，如程式軟體雲等。

### (五) 各類校務資訊系統及資訊服務，配合重大校務政策開發與精進，有效



### 支援各單位資訊需求達 80%:

1. 支援「課程精實」相關系統與平台建置。
2. 校務統計指標系統建置:
  - (1)配合校務研究辦公室進行教育部第三年指標建置專案計畫。
  - (2)完成網頁與權限設計規劃。
  - (3)預計完成 18-25 項指標。
3. 公文系統分階段改版:
  - (1)預計自 107 年起分三年期逐步完成本校電子公文改版。
  - (2)開發校內表單簽核系統。
4. 行動政大分階段改版更新:
  - (1)分階段將現行資訊系統逐步導入行動政大，提供師生更便利的行動服務。
  - (2)整合更多更便利本校資訊與發佈於行動政大中。
  - (3)分階段提供英文介面改版。
5. iNCCU 更人性化改版設計。
6. 現有開發環境改善計畫:
  - (1)現有平台主機虛擬與雲端環境建置。
  - (2)開發工具優化與導入。
  - (3)設計介面優化處理。
  - (4)重要資料完整備份規劃。
  - (5)建置更安全的資訊使用環境。
  - (6)機敏資料稽核管理。
7. 逐步建置本校公開資料申請平台。
8. 其他例行系統例行維護與開發:
  - (1)新平台移轉仍持續進行。完成綠約 70%
  - (2)現有系統需求與權限申請，持續支援新需求的開發。

## 九、人力資源

### (一) 實行具前瞻視野的員額核撥政策，推動各院全球積極攬才及嚴謹聘任程序:

1. 根據「本校 106 年度專任教師員額核給原則」之原則一至五，核撥未來五年員額。
2. 各學院根據「學院精進國際聲望教師培育計畫」，找出在全球具重要影響力及國際聲望之亮點領域後，依重點發展方向善用核撥員額積極攬才，於現有強項基礎厚實學院學術發展能量。
3. 為展現本校教師聘任條件優勢，彙整「政大各職級教師與美國主

要州立大學各領域教師年薪資比較」，具體了解薪資誘因在不同領域及職級的差異，以供招募單位參考；另為鼓勵學院積極攬才，提供學院每位員額至多 5 萬元之預算，並授權各學院院長統籌運用分配該預算，以達積極攬才之效。

4. 執行本校「新聘專任教研人員作業流程」，由校教評會召集人及校長閱覽名冊，協助聘任單位落實人才招募之積極性及國際化。

**(二) 建置兼顧學術嚴謹性與多樣性的升等制度，以充沛本校學術研究及教學服務能量：**

1. 籌組教師相關法規研修專案小組，就本校現行升等制度進行總體檢通盤檢討修正，建制以「教學品質為必要條件，研究品質為充分條件」的升等制度，達到以系統化及持續性的方式增進教師教學、研究和服務等方面之質量，充沛並創新本校學術總能量。
2. 在之前既有研議教學升等的基礎下進行規劃約聘教學人員之升等，讓以教學為主之教師在本校能適性發展。

**(三) 強化多元訓練，提升人力資源素質及訓練效益：**

1. 規劃多元訓練系列課程，包括實體課程學習、觀摩學習、實務學習、影片欣賞、數位課程學習及推薦或指派人員參加校外與業務性質相關之專業訓練課程等方式，以激發同仁潛能，提升整體行政效能。
2. 針對研習規劃、課程安排、講座推薦、行政服務等面向進行滿意度調查，106 年度人事室辦理之行政人員訓練整體課程滿意度為 4.5 分(滿分為 5 分)，107 年度續以維持該高滿意度為目標，並將同仁建議納入課程規劃參考，以改善滿意度未達此數值之課程，以能再創課程高滿意度，進而提高訓練的學習成效，達到訓練目標。

**(四) 推動永續的彈性薪資方案並強化相關措施，以更落實攬才及留才宗旨：**

1. 賡續強化彈性薪資核給機制：現行已有完整的彈性薪資標準與支給原則，涵蓋各職級的新聘及續聘教研人員，故仍將賡續執行彈性薪資遴聘講座教授特聘教授及補助新進教師，並檢討配套措施，維持本校學術競爭力。
  - (1) 修訂特聘教授辦法：鑑於講座教授及特聘教授係本校學術成就尊崇榮銜，代表本校學術水平及聲望，106 年已完成講座教授設置辦法之修訂，惟特聘教授遴聘辦法草案尚未審議通過，改革內容包含資格條件標準、遴選程序、審查推薦流程及擔負

任務，以完備遴選機制，更臻制度設計原意。

(2)修訂本校相關彈薪規定，包括「延攬及留住特殊優秀人才彈性薪資支給原則」及「新聘助理教授增核學術津貼」等規章。

2. 建立永續的彈性薪資來源：本校彈性薪資經費來源過度偏重教育部及科技部補助，爰於 106 年新訂定本校「設置捐贈講座學者遴聘作業要點」，擴大募款，鼓勵企業、法人或自然人透過指定用途捐贈形式設置講座，籌募吸引優秀海外人才及增聘師資所需費用。後續確認待捐贈款得運用總金額、聘任講座人數、補助期間及額度等執行細節相關事宜，辦理講座遴薦事宜。同時鼓勵學院積極募款自訂彈性獎助辦法，以補強學校彈性薪資不足之處。

#### (五) 盤整本校人事勞動法制，建立磁吸人才環境：

1. 因應相關主管法規修正，研修校內規章，穩固行政基盤。
2. 建置系統以計算分析行政單位之員額及經費，協助單位以成本效益激勵同仁及達成組織目標。
3. 配合高等教育深耕計畫中之全校型計畫，吸納具備高等教育經營管理或專業實務人才到校服務，提升校務績效。

### 十、募款計畫

- (一) 配合高教深耕計畫，持續推動全校性中大額募款或軟硬體設施實物捐贈，以籌建新校區(如達賢圖書館)、整修舊校區(如公企中心及翻轉教室)。
- (二) 推廣校內各單位積極主動對外募款，增訂(大額捐贈)榮譽校友致謝辦法。
- (三) 整合校友網頁及資料庫；善用社群網絡，科技化服務全球校友。
- (四) 加強傳播活動訊息，吸引校友返校，進而有感捐款，回饋母校。
- (五) 校友捐輸成立之雄鷹籃球校隊已成功招新，期能於 107 年順利打入甲組聯賽，提高本校體育風氣及帶動週邊商機，拉抬本校紀念品銷售額。

### 十一、內部稽核

- (一) 執行年度內部稽核計畫。
- (二) 辦理內部控制教育訓練。
- (三) 撰寫年度內部稽核報告。

### 肆、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。准此原則，預測本校 107 年度至 109 年度資金來源、用途（附表 1 及附圖 1）、可用資金變化情形（附表 2）及 5,000 萬元以上營建工程分年分期執行項目（附表 3），茲簡要說明如下：

（一）107 年度預估經常收入 38 億 5,376 萬元（其中學雜費收入加計教研補助收入約占 65%），經常支出 39 億 1,372 萬 4,000 元（其中含約用人員及計畫助理薪金之用人費用約占 59%），短絀 5,996 萬 4,000 元，資本支出 6 億 5,917 萬 9,000 元，期末可用資金為 12 億 9,522 萬元。

107 年度 5,000 萬元以上營建工程部分，「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」預估經費共 1 億 8,197 萬 6,000 元由已募得之捐款支應。「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」及「指南山莊基盤建設工程」預估經費共 1 億 1,866 萬 3,000 元由學校可用資金支應。

107 年度預估帳列長期債務餘額 9,245 萬 5,000 元，係 102 年舉借之「第二國際學生宿舍工程借款」，本（107）年度無新增債務舉借。

（二）108 年度預估經常收入 38 億 7,828 萬 2,000 元（其中學雜費收入加計教研補助收入約占 65%），經常支出 39 億 5,559 萬元（其中含約用人員及計畫助理薪金之用人費用約占 58%），短絀 7,730 萬 8,000 元，資本支出 11 億 2,646 萬 2,000 元，期末可用資金為 14 億 661 萬元。

108 年度 5,000 萬元以上營建工程部分，「法學院新建工程」所需經費優先由已募得之捐款支應。「公共行政及企業管理教育中心新建工程」預估經費約 3 億 3,000 萬元，扣除已募得資金（計算至編表日 106 年 8 月 31 日止），不足額部分 8,826 萬元規劃由借款支應，惟借款舉借與否將視捐款人資金撥入情形及配合工程進度辦理。另「指南山莊學生宿舍新建工程」預估經費 4 億 123 萬 5,000 元由借款支應。

如上述二工程均順利進行，本校將增加借款 4 億 8,949 萬 5,000 元，預估 108 年度帳列長期債務餘額 5 億 7,868 萬 3,000 元。

（三）109 年度預估經常收入 38 億 8,028 萬 2,000 元（其中學雜費收入加計教研補助收入約占 65%），經常支出 39 億 8,063 萬 1,000 元（其中含約用人員及計畫助理薪金之用人費用約占 58%），短絀 1 億 34 萬 9,000 元，資本支出 14 億 2,074 萬 1,000 元，期末可用資金為 14 億 3,165 萬 2,000 元。

109 年度 5,000 萬元以上營建工程部分，「法學院新建工程」預估經費約 2 億元，其中 1 億 8,900 萬元由學校可用資金支應。「公共行政及企業管理教育中心新建工程」預估經費約 3 億 8,862 萬元規劃由借款支應，惟借款舉借與否將視捐款人資金撥入情形及配合工程進度辦理。另「指南山莊學生宿舍新建工程」預估經費 6 億 2,704 萬 1,000 元由借款支應。

如上述二工程均順利進行，本校將增加借款 10 億 1,566 萬 1,000 元，預估 109 年度帳列長期債務餘額 15 億 9,104 萬 4,000 元。

三、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。依此標準，本校每月現金經常支出約 2.5 億元，計算不影響學校正常運作之年底可用資金餘額至少應為 10 億元，查本校 107 至 109 年度每年底可用資金餘額分別為 12.95 億元、14.07 億元、14.32 億元，均合於規定，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。

#### 四、風險評估

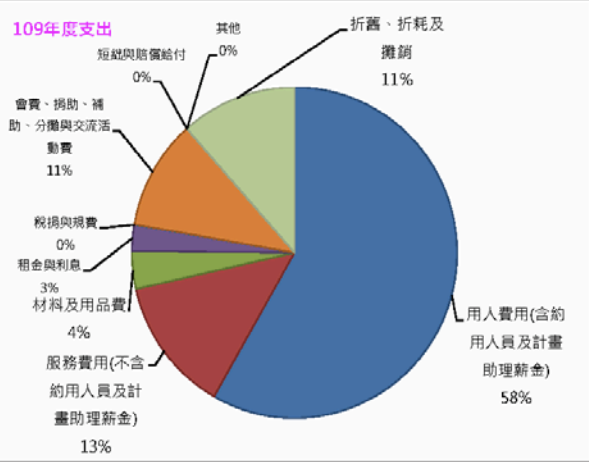
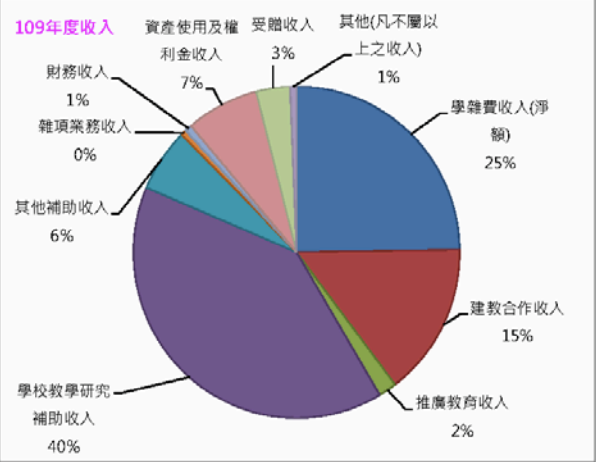
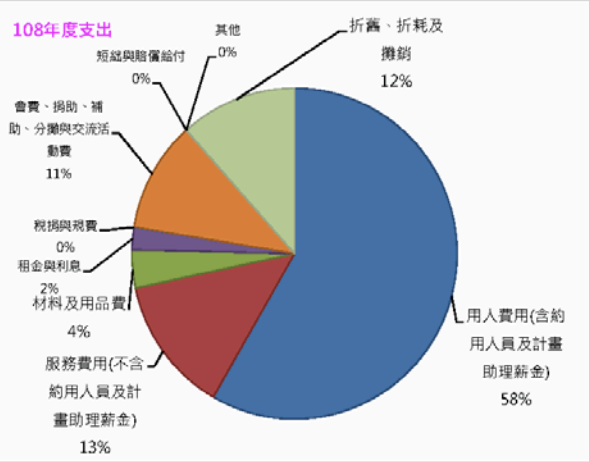
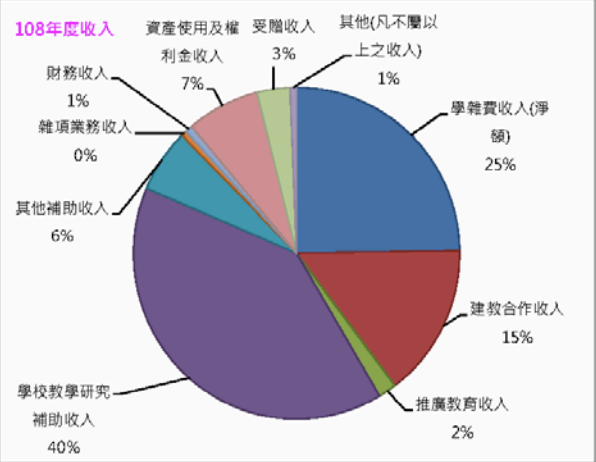
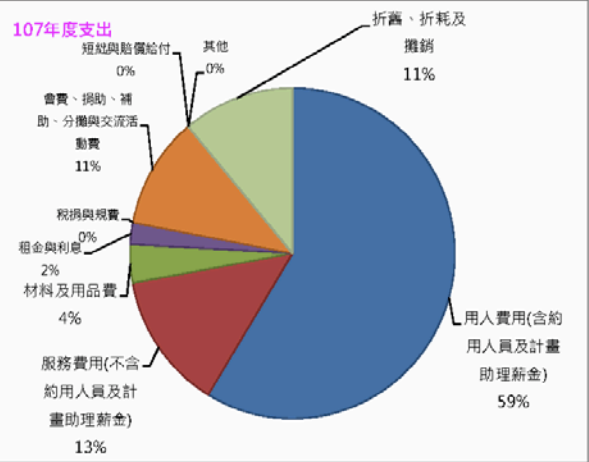
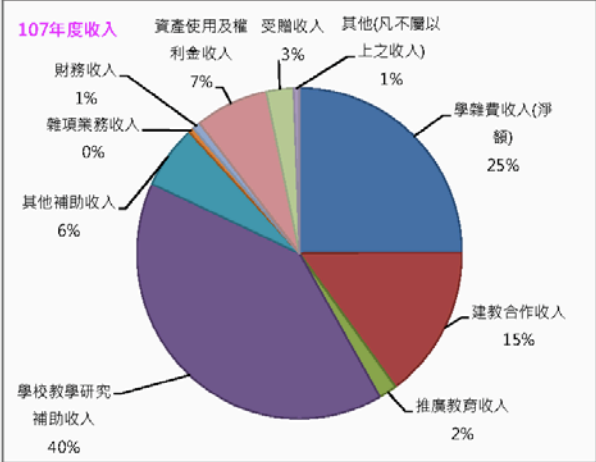
本校預估 107 年度、108 年度、109 年度仍有短絀，面對高等教育環境急速競爭，為使校務創新永續發展，財務方面必須積極的開源以維持必要之教學、研究支出。惟在學雜費收入調漲困難、生員固定、投資環境不佳及存款利率持續調降等不利因素下，尚有教學研究補助收入調降之憂慮，故僅能消極的量入為出，致業務推動亦面臨財務困窘之挑戰。

國立政治大學未來3年資金來源、用途及損益預測(大學)  
107年至109年

單位：千元

項目	107年 預計數	108年 預計數	109年 預計數
<b>經常收入</b>	<b>3,853,760</b>	<b>3,878,282</b>	<b>3,880,282</b>
<b>資金來源</b>	<b>3,853,760</b>	<b>3,878,282</b>	<b>3,880,282</b>
學雜費收入(淨額)	959,473	960,000	960,000
建教合作收入	580,000	580,000	580,000
推廣教育收入	70,000	70,000	70,000
學校教學研究補助收入	1,547,282	1,547,282	1,547,282
其他補助收入	239,000	240,000	240,000
雜項業務收入	21,505	21,000	21,000
財務收入	30,000	28,000	27,000
資產使用及權利金收入	280,000	280,000	280,000
受贈收入	103,700	127,000	130,000
其他(凡不屬以上之收入)	22,800	25,000	25,000
<b>經常支出</b>	<b>3,913,724</b>	<b>3,955,590</b>	<b>3,980,631</b>
<b>資金用途</b>	<b>3,480,419</b>	<b>3,497,590</b>	<b>3,522,631</b>
用人費用(含約用人員及計畫助理薪金)	2,296,254	2,307,000	2,318,000
服務費用(不含約用人員及計畫助理薪金)	527,053	527,000	527,000
材料及用品費	147,040	147,000	147,000
租金與利息	81,109	87,690	101,731
稅捐與規費	900	900	900
會費、捐助、補助、分攤與交流活動費	428,063	428,000	428,000
短絀與賠償給付	0	0	0
其他	0	0	0
<b>折舊、折耗及攤銷</b>	<b>433,305</b>	<b>458,000</b>	<b>458,000</b>
<b>賸餘(短絀-)</b>	<b>(59,964)</b>	<b>(77,308)</b>	<b>(100,349)</b>

附圖1



國立政治大學可用資金變化情形(大學)  
107年至109年

附表2

單位：千元

項目	107年 預計數	108年 預計數	109年 預計數					
期初現金及定存 (A)	2,103,190	2,121,980	2,233,370					
加：當期經常門現金收入情形 (B)	3,846,060	3,846,582	3,848,582					
減：當期經常門現金支出情形 (C)	3,480,419	3,497,590	3,522,631					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	123,213	94,471	105,471					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)	659,179	1,126,462	1,420,741					
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	489,495	1,015,661					
減：當期長期債務償還 (I)	4,361	3,267	3,300					
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)	193,476	308,161	2,000					
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	2,121,980	2,233,370	2,258,412					
加：期末短期可變現資產 (L)	175,756	175,756	175,756					
減：期末短期須償還負債 (M)	1,002,516	1,002,516	1,002,516					
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)	1,295,220	1,406,610	1,431,652					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	3,344,018	2,385,696	1,133,095					
政府補助	150,000	150,000	139,000					
由捐款之準備金支應(截至編表日106.8.31已募得之捐款)	306,161	0	0					
未募得資金(含承諾未匯入)	277,839	193,260	193,260					
由學校可用資金支應	318,155	240,068	14,128					
外借資金	2,291,863	1,802,368	786,707					
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	107年餘額	108年餘額	109年餘額
第二國際學生宿舍工程借款案	102	102-132	1.0000	1.020%	100,000	92,455	89,188	85,888
公企中心新建工程借款案	108	108-137	1.0796	1.040%	753,617	0	88,260	476,880
指南山莊學生宿舍新建工程借款案	108	108-137	1.0000	1.600%	1,538,246	0	401,235	1,028,276

- 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。
- 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。
- 3：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。
- 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。
- 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度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。
- 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。
- 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。
- 8：長期債務係指償還期限在一年以上長期借款等。
- 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。
- 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、應收款項及短期貸款等。
- 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。
- 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，係在衡量特定期點學校可運用之資金。
- 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。
- 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。
- 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。



## 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	107年度 預計數	108年度 預計數	109年度 預計數	以後年度 預計數
政府補助	150,000	0	0	0	11,000	139,000
由捐款之準備金支應 (截至編表日106.08.31已募得之捐款)	724,137	236,000	181,976	306,161	0	0
未募得資金(含承諾未匯入)	277,839	0	0	84,579	0	193,260
學校可用資金支應	667,490	230,672	118,663	78,087	225,940	14,128
外借資金	2,291,863	0	0	489,495	1,015,661	786,707
小計	4,111,329	466,672	300,639	958,322	1,252,601	1,133,095
<b>計畫</b>	<b>校區水土保持總體檢設施改善工程</b>					
項目						
學校可用資金支應	168,190	101,150	20,000	20,000	20,000	7,040
小計	168,190	101,150	20,000	20,000	20,000	7,040
<b>計畫</b>	<b>行政大樓結構補強及外牆整修工程</b>					
項目						
學校可用資金支應	160,000	120,000	40,000	0	0	0
小計	160,000	120,000	40,000	0	0	0
<b>計畫</b>	<b>法學院新建工程</b>					
項目						
政府補助	150,000	0	0	0	11,000	139,000
由捐款之準備金支應 (截至編表日106.08.31已募得之捐款)	75,421	11,000	0	64,421	0	0
未募得資金(含承諾未匯入)	84,579	0	0	84,579	0	0
學校可用資金支應	240,000	0	0	51,000	189,000	0
小計	550,000	11,000	0	200,000	200,000	139,000
<b>計畫</b>	<b>公共行政及企業管理教育中心新建工程</b>					
項目						
由捐款之準備金支應 (截至編表日106.08.31已募得之捐款)	406,740	65,000	100,000	241,740	0	0
未募得資金(含承諾未匯入)	193,260	0	0	0	0	193,260
外借資金	753,617	0	0	88,260	388,620	276,737
小計	1,353,617	65,000	100,000	330,000	388,620	469,997
<b>計畫</b>	<b>體育館整修工程</b>					
項目						
由捐款之準備金支應 (截至編表日106.08.31已募得之捐款)	241,976	160,000	81,976	0	0	0
小計	241,976	160,000	81,976	0	0	0

項目(各工程合計數)	工程 總經費	以前年度已 編列預算數	107年度 預計數	108年度 預計數	109年度 預計數	以後年度 預計數
<b>計畫</b>	<b>指南山莊基盤建設工程</b>					
<b>項目</b>						
學校可用資金支應	99,300	9,522	58,663	7,087	16,940	7,088
小計	99,300	9,522	58,663	7,087	16,940	7,088
<b>計畫</b>	<b>指南山莊學生宿舍新建工程</b>					
<b>項目</b>						
外借資金	1,538,246	0	0	401,235	627,041	509,970
小計	1,538,246	0	0	401,235	627,041	509,970

## 伍、投資規劃

### 一、前言

依據「國立大學校院校務基金設置條例」第 10 條，投資管理小組需擬訂年度投資規劃並經校務基金管理委員會審議通過後，投資下列項目：

- (一) 存放公民營金融機構
- (二) 購買公債、國庫券或其他短期票券
- (三) 投資於與校務發展或研究相關之公司及企業，除以研究成果或技術作價無償取得股權者外，得以自籌收入作為投資資金來源
- (四) 其他具有收益性及安全性，並有助於增進效益之投資

本校為使校務基金之收入及運用發揮最大經濟效益，依據本校「國立政治大學捐贈收入及投資取得之收益收支管理規定」設立投資小組，由校長指定召集人，聘請校內外學者、專家擔任委員及諮詢顧問，並依循本校所制定之投資小組作業要點執行運作。投資小組每月開會一次，必要時得召開臨時會，召開會議時得邀請相關業務人員列席參加，會中針對投資組合配置及標的選擇及市場評估及損益檢討等充分意見交流，並擬定年度投資規劃書，提報本校校務基金委員會審議通過。本校 107 年度投資規劃書如下：

	項目	規劃內容
一	投資額度	依據「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第十四條規定：學校投資本條例第十條第一項第三款及第四款之項目，經費來源除留本性質之受贈收入外，其合計投資額度不得超過學校可用資金及長期投資合計數之百分之五十。前項所稱留本性質之受贈收入，指學校與捐贈者間以契約或協議約定，學校將受贈收入透過投資方式產生效益，並僅以該收益支用於契約規範之用途，不動支原受贈收入款項。現階段暫設定投資額度為新台幣 3 億元，另加永續基金募資金額，視所募金額而定。
二	投資項目	依據「國立大學校院校務基金設置條例」第十條規定投資項目：1、存放公民營金融機構。2、購買公債、國庫券或其他短期票券。3、投資於與校務發展或研究相關之公司及企業，除以研究成果或技術作價無償取得股權者外，得以自籌收入作為投資資金來源。4、其他具有收益性及安全性，並有助於增進效益之投資。
三	投資目標	建立以獲得長期穩定平均報酬率 5% 為目標之投資組合。
四	資產配置方式	以學校可投資資金之 20%~40% 為原則，投資個股，以穩健且具長期投資價值的股票為觀察追蹤之挑選對象，並於適當時機進行配置。以學校可投資資金之 60%~80% 為原則，投資基金、ETF、固定收益證券，並以穩健分散風險之原則進行基金選擇與配置。
五	操作方式	投資買賣以自營方式操作為原則，投資小組定期或不定期針對市場情勢及投資組合進行討論與諮詢，並全權委由投資小組召集人負責

		市場配置的操作。遇有緊急情勢時另由召集人授權特定專業委員，協助處理相關事宜。
六	風險控管	以多元投資分散風險為原則，若遇整體投資損失達 15% 以上時，可依市場變化，由投資小組討論視需要進行調整。
七	投資決策	投資小組委員定期或不定期針對市場情勢及投資組合進行討論與諮詢，並全權委由投資小組召集人負責最後的投資決策。

## 二、法規限制

### (一) 投資額度限制

依據「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第十四條規定：學校投資本條例第十條第一項第三款及第四款之項目，經費來源除留本性質之受贈收入外，其合計投資額度不得超過學校可用資金及長期投資合計數之百分之五十。前項所稱留本性質之受贈收入，指學校與捐贈者間以契約或協議約定，學校將受贈收入透過投資方式產生效益，並僅以該收益支用於契約規範之用途，不動支原受贈收入款項。107 年度設定投資額度為新台幣 3 億元，另加永續基金募集金額，視所募金額而定。

### (二) 有價證券處分限制

「國有財產法」第 2 條及第 3 條第 1 項第 3 款規定，國家所有之有價證券（指股份或股票及債券），為國有財產，其屬公用財產者，依同法第 28 條規定，不得為任何處分，如擬出售，除法律另有規定外，應依同法第 33 條、第 35 條、第 56 條及施行細則第 59 條規定，經財政部商得審計機關同意後，依證券交易法之規定辦理出售。後雖經財政部研議，簡化相關作業流程，惟由公用財產申請變更為非公用財產至可以辦理出售仍需耗時，故校務基金投資股份或股票及債券時應慎選投資標的，以規避時間性風險。

另依財政部台財產接字第 10430002860 號函，依我國法規無法以機關名義持有之股份、股票或債券，及各機關持有股份、股票或債券以外之國內外掛牌指數股票型基金（即 ETF）、證券投資信託基金發行之受益憑證等有價證券，非屬國有財產法第 3 條第 1 項第 3 款規定之有價證券範圍，其處分無國有財產法之適用，故投資 ETF 或證券投資信託基金發行之受益憑證，日後處分時點掌握較具彈性。

## 三、投資現況

### 資金配置 (含未投資部位計算)

項目	金額(元)	比例
股票動用資金	124,308,278	41.44%
基金動用資金	15,000,000	5.00%
外匯動用資金	60,000,000	20.00%
剩餘可用資金	100,691,722	33.56%
基金總額	300,000,000	100%

## 投資績效

### 年初至今 (2017/1/1—2017/10/25)

項目	投資金額 (加權平均 數)	總實現損益 (含現金股利)	未實現損 益	設算已實 現利息	總實現+ 未實現	總實現+未實現 +設算已實現利 息	總實現損益+設 算已實現利息
股票	131,726,429	8,405,464	3,662,679	-	12,068,143	12,068,143	8,405,464
基金	15,000,000	0	510,643	-	510,643	510,643	0
外幣存款	50,000,000		-2,456,468	192,823	-2,456,468	-2,263,645	192,823
台幣存款	103,273,571		82,735	130,808	82,735	213,543	130,808
總額	300,000,000	8,405,464	1,799,589	323,631	10,205,053	10,528,684	8,729,095
					總實現+未實現	總實現+未實現+設算已實現利息	
					報酬率	報酬率	年化報酬率
					8.57%	-	10.64%
實現+未實現損益 (股票、基金)					5.15%	5.24%	6.48%
實現+未實現損益 (股票、基金、外幣存款)					3.40%	3.51%	4.33%
實現+未實現損益 (可投資金額)					總實現損益	總實現損益+設算已實現利息	
					報酬率	報酬率	年化報酬率
					5.73%	-	7.09%
已實現報酬率 (股票、基金)					4.27%	4.37%	5.40%
已實現報酬率 (股票、基金、外幣存款)					2.80%	2.91%	3.59%
已實現報酬率 (可投資金額)							

(股票總實現損益=已實現股票資本利得 5,651,511+已實現現金股利 2,753,953=8,405,464)

### 成立日至今 (2015/11/6—2017/10/25)

項目	投資金額 (加權平均 數)	總實現損益 (含現金股利)	未實現損 益	設算已實 現利息	總實現+ 未實現	總實現+未實現 +設算已實現利 息	總實現損益+設 算已實現利息
股票	82,084,697	10,420,532	864,112		11,284,644	11,284,644	10,420,532
基金	11,460,361	0	-102,858		-102,858	-102,858	0
外幣存款	35,424,200		-1,704,781	192,823	-1,704,781	-1,511,958	192,823
台幣存款	171,030,742		82,735	698,378	82,735	781,113	698,378
總額	300,000,000	10,420,532	-860,792	891,201	9,559,740	10,450,941	11,311,733
					總實現+未實現	總實現+未實現+設算已實現利息	
					報酬率	報酬率	年化報酬率
					11.95%	-	5.90%
實現+未實現損益 (股票、基金)					7.35%	7.50%	3.74%
實現+未實現損益 (股票、基金、外幣存款)					3.19%	3.48%	1.75%
實現+未實現損益 (可投資金額)					總實現損益	總實現損益+設算已實現利息	
					報酬率	報酬率	年化報酬率
					11.14%	-	5.51%
已實現報酬率 (股票、基金)							

已實現報酬率（股票、基金、外幣存款）	8.08%	4.02%	8.23%	4.10%
已實現報酬率（可投資金額）	3.47%	1.75%	3.77%	1.90%

（股票總實現損益＝已實現股票資本利得 6,787,130＋已實現現金股利 3,633,402＝10,420,532）

註：

1. 可投資金額為 3 億元。
2. 外幣存款利息以活存利率 0.15%、定存利率 1%-1.5%（依單筆交易而定）進行設算。
3. 台幣存款利息以各帳戶利率進行設算，包括日盛交割戶 0.08%、富邦交割戶 0.005%、一銀活存 0.23%。
4. 已實現收益立即回歸校務基金，不再計入投資額度，故以上台幣存款設算利息不包括收益後之孳息。

由於近期股市與債市價格均偏高，且利率持續低迷，大部分投資標的均無法滿足在相對低風險且滿足本基金要求之 5% 必要報酬率，故本基金保留部分資產於流動性較佳之資產類別，待未來各項資產有較明顯之價格修正且達到超過本基金要求之報酬目標時，再擇時進行資產的投資配置。

現持有之資產主要以具有中長期投資價值之標的，希望在可控制的下檔風險下追尋超過每年 5% 報酬率之目標，且進行各資產間的配置分散，透過全球資產股債等相關性的不同，分散個別股市、公司或商品的個別風險；截至 106 年 10 月 25 日已實現報酬率為 11.14%（投資股票、基金）、3.47%（可投資金額 3 億元），低於目標收益為以下因素導致：

1. 過去債券殖利率位於歷史最低的水準，且市場均預期債市有可能反轉，必須避開債券相關商品。
2. 大多股市評價偏高，大量寬鬆資金使得股市價格飆高，缺乏可長期帶來固定穩定收益之標的。
3. 具短期收益且流動性投資標的缺乏，流動性部位之投資工具在低利率下幾近無收益。

本基金由於使用性質並無法承受較高的資產波動，目標將以持有相對低波動且具有穩定收益或具投資價值之商品，在未來當利率正常化且股市來帶具有中長期價值區間時，將可進行核心資產配置，期望核心資產能為本基金帶來每年超過 5% 及低於市場的資產波動度；在各國內外投資機構的預期，債券殖利率可望於未來年度正常化，固定收益型商品在未來可擇時進行資產配置。

## 陸、風險評估

### 一、教學業務

#### (一) 持續推動新制課程精實方案

1. 課程精實方案之精髓在改變教與學文化，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。
2. 依 105 學年度新制課程精實方案實施結果，學士班課程數比例為 64.6%，略低於 104 學年度的 65.7%，課程比例有些微偏向碩博士班的現象，本校將持續追蹤課程結構變化，俾保障各學制同學受教權益。
3. 依 105 學年度新制課程精實方案實施結果，90 人以上大班課程明顯增加，礙於空間結構的既有性及有限性，教室安排更顯困難。
4. 因課程精實計畫之推動，教師授課時數降低，加上過去擔任英語授課之新進教師現今多面臨升等壓力，開設英語教學課程意願降低。

#### (二) 建構優質教學環境

1. 因教室 E 化設備使用頻繁，無法準確評估故障狀況，且經費有限，恐無法及時更新設備。
2. E 化教室之設備維護人力資源不足。
3. 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。

#### (三) 推動博士班菁英重組計畫

1. 少子女化、高教市場萎縮、生源大幅減少等因素，博士班近年來招生不易。
2. 審核通過為「優質博士班」之入學學生獎學金金額龐大，需要另找財源挹注。

#### (四) 建構「低門檻，高標準」機制

1. 因課量增開，造成專業課程移動，可能造成開課多樣性不足。
2. 增收雙主修及輔系學生，可能會使學系負擔增加或影響授課品質。
3. 各院系間跨域整合及行政作業協調工作增加，影響行政效率。

(五) 拓展生源分佈地區:由於海外地區優秀學生升學選擇性多元，有無提供獎學金及獎學金多寡，是考生選擇就讀學校主要依據。另受學校排名影響，不易提升本校能見度，致考生報考意願低。

#### (六) 提高弱勢學生入學機會

1. 受其他學校提供獎學金影響，降低錄取生就讀意願。
2. 弱勢學生學習易受挫，增加學系教學負擔。

### (七) 推動「通識課程改革計畫」

1. 提升中英文語文能力與程式設計能力，厚實學生核心基礎能力。
  - (1) 中文通識課程的規劃、開設與師資皆由中文系負責，課程內容與教學方法的調整，必須獲得授課教師的共識與配合，授課教師若無法達成共識且無配合意願，則難以落實共同課綱與提升學生能力的成效。
  - (2) 外文通識課程的規劃、開設與師資皆由外文中心負責，課程內容與教學方法的調整，必須獲得授課教師的共識與配合，授課教師若無法達成共識且無配合意願，則難以落實共同課綱與提升學生能力的成效。
  - (3) 通識較育中心並無教師員額之配置，教師聘任需商請相關學系協助提聘，師資之聘任程序較為繁複，相對缺少機動性，主題式通識課程規劃，仍須開課院系的支持，惟面臨課程精實，教師授課鐘點數降低，院系的員額限制，恐無法配合開課。
2. 建構具人文特色的運算思維課程模組
  - (1) 規劃與開發具人文特色程式課程，需要資訊科技與人文領域的教師參與討論與規劃課程，並且開設新課程，甚或共同授課，仍須開課院系的支持，惟面臨課程精實，教師授課鐘點數降低，院系的員額限制，恐無法配合開課。
  - (2) 囿於本校電腦網路資訊設備不足以因應大班教學的需求，加上師資員額人數的限制，無法開設足夠課程，因此，修課人數成長有限。

### (八) 深耕書院教育

1. 書院教育發展主要由頂大經費挹注，頂大計畫結束後將由本校或其他計畫經費辦理，若後續資源不足，人力縮減或不穩定，將影響書院基礎運作及營運規模與成效。
2. 書院整合教學輔導資源，創新培育人才模式，對於現有教學輔導體制需要進行折衝調整之處。
3. 基於書院全人教育目標，有別於過去偏重單向知識灌輸的教學方式，教師扮演學生的促進者、引導者、輔助者的角色，培養學生主動學習的求知精神與解決問題的能力，成為影響學生人生發展的重要角色。因此書院老師需要投入更多時間心力陪伴學生，但是學校提供的激勵與誘因不足，影響師資能量。



4. 書院教育成效不易展現，有些質性的學習並非於課程給一個量化的分數，就能代表學習成效，例如培養學生的自學力、團隊合作力、溝通力、批判力、邏輯推理力、創意力等。
5. 各書院採招生制，近年學生學習動機及投入不足，被動學習態度影響主動進入書院意願。

#### **(九) 完善高效能數位教研環境**

1. 數位科技學習工具變化快速，要能精掌握軟硬體發展趨勢，才能走在前端。
2. 跨單位的數位環境需求，亟需有一單位負責整合，方能發揮極大效益。

**(十) 積極鼓勵成立跨領域教師教學成長社群:**因應「課程精實」的施行，教師的教學文化須不斷溝通後逐步改變，仍在摸索、調適，期間長短仍待評估。

**(十一) 建構具人文特色的運算思維課程模組:**為迎向開放政大學術網的方向，需嚴肅面對磨課師課程國際授權問題。

**(十二) 長期追蹤學習成效成果:**學生填答率的提升以及施測普及性的拓展，仍需持續努力，以利母群資料之建置。

#### **(十三) 提升校務資訊系統利用機制**

1. 即時性的指標需求與回饋資訊的溝通管道尚待建置。部分資料的使用權限有法制上的議事程序，恐無法配合即時需求。
2. 資料龐雜統合不易，指標定義的釐清，亦需系統性的建置。
3. 目前仰賴計畫經費添購軟硬體設備，未來擬需更穩定之經費來源，以利後續維護及授權。
4. 若以實機操作方式推展，普及速度有限。

**(十四) 強化校務研究專業知能:**受限於資料保密，多數研習講座所談論之資料運用程度有所侷限。因此理論轉換為實務上的應用，如何有效地解決關鍵問題，以利教學成效提升，待持續研析。

**(十五) 揭露教學相關校務資訊:**如何使公告資訊更加普及，提供更多人員閱覽，實為努力目標之一。

## **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，且外部補助經費刪減或未增加，輔導經費壓縮將影響活動規模。
2. 因經費總額固定，若申請人數增加，每位學生平均可獲之補助將會降低，影響下期同學之申請意願。

**(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. 新生學習週由學生自由報名參加，非強制性，提升報名人數有一定之難度，且新生學習週舉辦經費規劃來自高教深耕計畫預算，未來是否持續支應，有相當之不確定性。
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)提供助學資源、實現教育公平正義、關懷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，惟若 107 年學生獎助學金總額不變，則生活助學金之預算編列只能維持往年的規模。

**(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。
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. 本系統需新增篩選量表與預約項目，此系統涉及全校師生個資資料庫之連結，有個資之風險。若來談學生未依照真實狀況填寫或自我覺察與實際狀況落差，又因缺乏現場互動與觀察資訊，造成派案人員評估與派案困擾，學生未及時獲得適洽協助。

**(五)提升學生人文素養及校園藝文風氣，策劃各類藝文展演，傳播美感教育及創作概念：**

1. 在邀請駐校藝術家舉辦大型藝文活動之經費及場地空間設施維護更新方面，需妥善規劃，以維持藝文節目品質，並讓學生有更多元的選擇機會，受限於經濟大環境影響，將精簡運用藝文活動經費，依經費財源狀況彈性調整各類別節目檔次。力求藝文活動維持豐富精彩，亦將伺機爭取其他財源之挹助。
2. 在藝文志工招募方面，除開設藝文志工服務學習課程，並加強開發招募社區志工，以補足藝文活動人力，維持藝文活動之服務品質。

**(六)強化學生實習教育，培育具備學以致用、服務社會能力的學生：**

1. 畢業生近況調查易受調查執行經費來源、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之影響，降低學生的實習機會。
3. 學生實習平台系統可能受到院系所使用習慣、作業系統過時的潛

在風險，而影響其原預期之成效。

4. 學生實習媒合機制仍受到各院系所配合度影響。

**(七) 建構用心、專心、安心的友善校園，落實學生安全教育，精進校園安全環境，：**

1. 現行安全教育之宣導，多沿襲以講座或演練的方式實施，較難有創新突破之舉，且網路資訊發達，致影響宣導成效。
2. 受到組織變革影響，校安值勤人力逐漸以適用勞基法之校安人員替代，致值勤工時有所受限，未來需要適當調整以維持目前之值勤作法。
3. 校安事件之發生存在各種主客觀因素，然發生在「人」和「天災」（如地震）之因素，是無法全然控制掌握，只能藉由預防之作為減少危害。

### 三、研究發展

**(一) 強化研究價值與產學合作，加強本校研究特色與智財成果，管理與經營研究暨創新育成總中心：**

1. 研創中心位置及交通仍影響其使用頻率與效益。
2. 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，吸引師生及產業進駐。

**(二) 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：**

1. 研究倫理專業人員培育不易，人員流動可能影響營運。
2. 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，目前僅能以服務校內教研人員為主。
3. 研究倫理辦公室以自給自足為營運目標，案件來源穩定度及人員專業度影響其營運。

**(三) 厚實學術出版能量，增進社會影響力及國際聲望：**

1. 人文社會科學領域研究成果出版需較長時間醞釀。
2. 目前出版社補助經費部分來自頂尖大學計畫，未來另需籌措經費以維持學術出版，並需妥善分配補助經費及控制營運成本。

**(四) 厚實研究基磐，整合資源，健全學術研究補助及獎勵機制，建構完善教研人員優質研究環境：**為提升學術能量，提供教研人員優質學術環境，長期需有相關經費挹注，目前部分研究補助款項來自頂尖大學計畫，需另籌多元的補助資金來源。

**(五) 推動特色領域、學院、中心前進國際場域，提升學術社群之國際話語權，成為華人社群研究制度與引領創新的龍頭：**

1. 研究計畫成果應轉為研究能量，以期刊、專書方式發表，並整合團隊以避免浪費資源。
2. 為爭取國際學術話語權，並回應本校人文社會科學大學之特色，應建立質化學術指標。唯質化指標建立較為費時，發揮影響力所需時程亦較長，難有短期具體成效。

#### 四、國際合作

- (一) 國際政經局勢與安全考量影響學生國際移動的意願。
- (二) 經費來源不確定性，易影響政策推動的成效。
- (三) 課程精實實施後，各院系所課程調整尚未穩定，連帶影響系統性英語授課各程/學程規劃。

#### 五、推廣教育

- (一) 養成亞洲一流高階人才培訓基地
  1. 106-109 年公企中心重建期間無自有場地，外借場租成本將導致開課人數門檻及學費提高，恐進而影響開班率。
  2. 全數規劃皆以重建後建物及營運進行試想，惟現有人員經驗有限且無實驗場域，恐與實際運作產生落差。
- (二) 養成政大學術研發成果鏈結產官學研的交流平台：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) 校區水土保持總體檢第六期設施改善
  1. 依現行法令檢討及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。
  2. 向地方相關主管機關完成工程行政程序申請核備或許可，提送申請審查所需相關圖說及資料。
- (二) 法學院新建工程規劃設計之前置準備
  1. 與社區居民溝通進度難以掌握。
  2. 文化資產審查期程冗長。
- (三) 公共行政及企業管理教育中心新建工程
  1. 建照及建管開工時程延遲。
  2. 設計使用單位需求變因。
  3. 周邊居民各項變因。
  4. 開挖及結構體施工遇天候因素延遲。
- (四) 田徑場整修工程
  1. 招標過程中決標順利與否。

2. 施工期間天候因素影響工程進度。

#### (五) 體育館攀岩場重建工程

1. 因攀岩設施相關規範及安全及管理考量較為縝密，備料時間相對需要較長時間，需督促設計建築師於發包廠商備料及施作期程之掌握需確實。

2. 因施作於戶外需考量天候因素之影響及安全管理。

(六) 行政大樓結構補強及外牆整修工程:補強工法將決定後續工項之執行，以影響最小，效能發揮，節省經費等原則辦理。

### 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:為更充實館藏資源，圖書館面臨西文期刊及資料庫電子資源，每年以 7%以上之漲幅調漲，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、合作採購等方式，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) 提供便捷之資訊服務，強化使用成效，優化圖書館資訊資源利用效率:

1. 經費涸注與否影響建置項目與招標時程。

2. 更換系統，不管在經費需求、服務延續、業務銜接及使用習慣，都極具挑戰。

3. 機房建置所費不貲，雖有關建置標準及規範，但仍有設備規格不符之虞。

(三) 建置完整的 FAQ 系統平台，擴大蒐集讀者常見問題與相關回覆:資訊設備費申請、評選廠商、履約期程無法掌控，另館內同仁意見蒐集彙整均需投入時間人力。

(四) 匯聚學術能量，擴散國際能見度，推廣學術倫理觀念:

1. 發展學術集成平台技術開發人力不足。

2. 教師註冊意願不確定、著作目錄維護不易、校務系統著作目錄維護系統老舊等問題

3. Turitin 為教育版比對系統，需由教師或助教開課、設定作業，再由學生上傳，程序繁複影響使用意願。另需每年頂大經費支持續訂。

(五) 指南校區興建達賢圖書館，打造「人本、生態、創意」永續校園:經費來源為募款，不易掌控進度。

### 八、資訊設備

(一) 校園無線網路改善:無線網路 2.4GHz 通道有其先天頻寬的限制，建

置雙頻雙模 AP 以期解決多使用者集中使用的現象。

- (二) 校園網路主幹路由器汰換更新:校園網路主幹路由器已使用 16 年，若無法及時更新恐影響未來高網路頻寬使用。
- (三) 建置全方位安全防護防火牆:
  - 1. 建立應用層等級『全方位安全防護防火牆』替代已運作 10 年之傳統式傳輸層等級硬體防火牆。
  - 2. 結合 WildFire 威脅情報雲與雲端沙箱機制、並試行端點防護，形成多重聯合防禦平台進行全方位資安防護，提高防護能力。
  - 3. 電算中心引進許多雲端作業平台，極需應用層等級的防火牆提供必要防護以因應嚴苛的系統安全需求。
  - 4. 提供必要報表服務，管理者可以隨時掌握系統狀況。
- (四) 政大雲服務延伸:
  - 1. 各項課程軟體的安裝程序不同且複雜，需要的後端硬體環境條件也不同，多人同時使用所需具備的硬體設備更需多方壓力測試始能建置。
  - 2. 政大雲服務為多桌面使用，使用者的不合法使用增加許多管理負荷。
- (五) 各類校務資訊系統及資訊服務，配合重大校務政策開發與精進:
  - 1. 由於系統擴充牽涉到不同服務及廠商介面，需要溝通與整合；而校內系統則需調整才能介接，相關人力資源尚待確認。
  - 2. 數據收集需長時間累積，初期效益可能因數據不完整而無法真實呈現。
  - 3. 大環境及法令變革快速，資訊系統更新無法即時支援。

## 九、人力資源

- (一) 實行具前瞻視野的員額核撥政策，推動各院全球積極攬才及嚴謹聘任程序:
  - 1. 學校就未來 5 年離退教師人數預先補實員額，併增核上開離退人數 1/3 競爭員額，所需聘任經費，每年逾千萬元，校方雖致力募款及多方爭取政府補助經費以支應(例如募款捐贈講座、申請玉山學者)，但仍有不確定性存在且長期有增加學校財務負擔之風險。
  - 2. 伴隨網際網路教育產業快速崛起，學校面臨全球高教人才爭奪戰，故本校擬聘任領域、得提供聘任條件及當事人決定應聘與否等因素，聘任教師之不確定因子增多，員額未必可如期補實。
- (二) 建置兼顧學術嚴謹性與多樣性的升等制度，以充沛本校學術研究及教學服務能量：

1. 本校為頂尖大學，以研究著稱，以多元升等途徑升等教師，如升等評審項目之門檻、升等著作規範、審議程序、外審方式未及一般升等途徑教師，易衍生約聘教師程度不如同職級一般途徑升等教師。
2. 多元升等途徑尚涉校內教師共識凝聚，且法制修訂有其審議程序，囿於前述因素致制度未能及時完成。

**(三) 強化多元訓練，提升人力資源素質及訓練效益：**

1. 人員離退頻繁，增加訓練成本，影響訓練效益。
2. 因同仁公務繁忙，未能如期準時到訓，浪費訓練資源及影響訓練效益。

**(四) 推動永續的彈性薪資方案並強化相關措施，以更落實攬才及留才宗旨：**

1. 彈性薪資資源偏重現職教師及資深教授，且以財務因子為主要內涵，恐不易於短期調整。
2. 106 年度擴大以募款捐贈經費籌措規定，初期經費來源尚不穩定，對延攬及留任傑出人才的吸引力尚待觀察。
3. 法規修訂有其審議程序，易囿於討論時程及議事程序，未必能依規劃期程通過。

**(五) 盤整本校人事勞動法制，建立磁吸人才環境：**

1. 法規修訂有其審議程序，有時囿於討論時程及議事程序未必能依規劃期程通過。
2. 人事經費問題涉及各單位員額之多寡與同仁職等之高低，亦招致批評與單位不願配合辦理。
3. 高教深耕計畫經費之不確定性與全校整體經費之配置均將影響攬才之效果。

## **十、募款計畫**

募款作業受經濟景氣影響甚鉅，短期內不易掌控各標的目標達成率。

## **十一、內部稽核**

查核係以抽查方式進行，故內部控制目標之達成僅能提供合理的確認。

### **柒、預期效益**

#### **一、教學業務**

**(一) 持續推動新制課程精實方案：**

1. 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 至 3 小時，以建立學生良好學習基礎及獨立學習的

能力。

2. 配合教師專長調整教學、研究及服務比例，提升教研能量，增進教學品質。
3. 調整課程結構，厚實基礎課程，精實專業課程，增進學生多元探索跨領域學習的能力。
4. 厚植學生自主學習力與國際移動力。
5. 提升英語授課品質，促進本校教學與國際接軌，型塑本校英語授課環境。

(二) **建構優質教學環境**:持續更新維護教室 E 化設備，符合教師課程教學需求，降低設備維修頻率，提升學習成效。

(三) **推動博士班菁英重組計畫**:透過盤點調整博士班招生名額，期藉博士班重組培育具國際學術競爭力之博士生。

(四) **建構「低門檻，高標準」機制**:學生多元探索，適性發展，提升學習興趣與日後就業競爭力，充實跨領域的專業能力及多面向思考能力。

(五) **拓展生源分佈地區**:吸引境外學生報考本校招生，增加本校選才機會；配合教育部新南向政策，提高東南亞學生入學人數。

(六) **提高弱勢學生入學機會，善盡大學社會責任，提升學校形象。**

(七) **推動「通識課程改革計畫」**

1. 提升中英文語文能力與程式設計能力，厚實學生核心基礎能力。

(1) 實施中文通識課程精進計畫，推動課綱建置及創新教才，強化學習要求，提升中文寫作能力學生數每年達 3,000 人次。

(2) 實施英文通識課程精進計畫，推動課綱建置及創新教才，強化學習要求，提升外文寫作溝通能力每年達 5,000 人次。

(3) 厚實通識課程，每年進行 15-20% 課程盤點。

(4) 成立「推動通識課程改革計劃小組」進行通識課程總盤點與課程改革。

2. 建構具人文特色的運算思維課程模組

(1) 籌組程式設計規劃小組，配合規劃具人文特色之程式語言課程。

(2) 邏輯思考運算程式設計相關課程之學士班修讀人數達 35%。

(八) **深耕書院教育**

1. 發展以學院專業知識教育為經，通識基礎教育及書院多元與實踐教育為緯之全人教育。書院教育打破科系限制，打破被動學習，混合虛擬與實體教室，促成年輕世代與中年世代對話，營造跨領域合作場域。

2. 以學生為教與學的中心，發展主題書院及「書院通識」特色課程。學



習方式與內容發展解決問題及行動導向學習模式。教學方法發展師生建立平行夥伴關係共同設計與實踐。書院以終身學習為導向的教學模式，讓學生培養正確學習態度，了解學習價值，提升學習動機與投入，找到潛能激發潛能，提升解決問題的能力，培養順應未來的核心能力，展現大學價值。

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場域實施境教，設計書院特色活動，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。希望帶領學生找到問題，發展解決問題的工具，並動手解決問題。

4. 政大書院教育融入課程及活動的學習效益：

(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。

5. 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。

(九) 完善高效能數位教研環境：透過運用多元媒體不同載具呈現模式，深化數位教學的功能。

(十) 提供不受時空限制的高品質、科技化的學習環境。

(十一) 積極鼓勵成立跨領域教師教學成長社群：建立不同的教學典範模組，提供全校教師諮詢參考，形塑同儕討論與觀課文化；透過經驗傳承，希望每年度能夠吸引至少百分之三十新進老師加入教師社群。

(十二) 建構具人文特色的運算思維課程模組：修習程式資訊模組課程人數逐年成長 30%。

(十三) 長期追蹤學習成效成果：建立教與學的雙向回饋機制，並了解學生學習投入的概況，以利教學資源配置。

(十四) 提升校務資訊系統利用機制：

1. 改善校務資料提取流程，並建立溝通與檢討之暢通管道，以提升行政效率。

2. 盤點校務資料，釐清中意的指標定義，以強化資料諮詢服務。
  3. 精進校務研究軟硬體系統設備，以提升行政效能，穩定推展校務研究分析，並協助決策運用。
  4. 校務研究資訊平台操作普及化，便於需求單位即時汲取校務資料。
- (十五) **強化校務研究專業知能**:提升人員校務研究專業素質及多元發展，鼓勵提升創新發想與問題應變之能力。
- (十六) **揭露教學相關校務資訊**:提升校務研究數據的透明度，達到傳播校務資訊之目的。

## 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**:鼓勵本地學生參與國際活動，培養國際移動能力；協助僑生與陸生融入校園生活，展現多元文化特色。
- (二) **實踐全人教育、推動自主學習、培育學生自律與自治能力**:培養大一新生自主學習能力，並協助熟悉校園環境及未來定向，落實住宿學習。
- (三) **提供助學資源、實現教育公平正義、關懷輔導弱勢學生族群教育**:落實照顧經濟弱勢學生生活，輔導安心就學；並培養弱勢學生獨立自主精神、厚植畢業後就業或就學能力。
- (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，提升學生學習及就業競爭力，強化學習、生活與職涯規劃等輔導任務，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，增加與系所緊密之合作，有效創造良性心理健康友善校園，減少校園危機的發生。
  3. 建立專業穩定的諮商關係，縮短預約到諮商服務的等候時間。
- (五) **提升學生人文素養及校園藝文風氣，策劃各類藝文展演，傳播美感教育及創作概念**:結合校內外藝文資源，融合在地與多元文化，提昇審美及人文素養，豐富政大校園藝文環境資源，增進師生與社區民眾交流互動；藉由招募藝文志工，制度化、專業化培育發展，有助職涯發展多元能力。兼收業務推動與志工服務學習之雙贏互惠效益。
- (六) **強化學生實習教育，培育具備學以致用、服務社會能力的學生**：
1. 推動學生實習/志工資訊平台，便捷地提高同學與企業之媒合意願與機會，增加學生實習、校園工讀與擔任志工之機會，縮短學用落

差，提升職缺媒合成效，並增進服務學習能力及實習意願，達到學用合一的目的。

2. 有效建立畢業生就業數據，並透過長期的數據累積，提供院系課程改進及校務發展之重要參考依據。

(七) **建構用心、專心、安心的友善校園，落實學生安全教育，精進校園安全環境**：藉由營造友善安全校園，加強宣導活動建立學生安全基本知能，提升自我處理危安事件之能力，輔以校園安全即時服務，有效處理校園各項緊急事件，統整研析校安事件，掌握各項危安因素，建構讓全校師生及家長安心之安全校園。

### 三、研究發展

- (一) 加強產學合作，藉由鏈結本校研究成果與產業育成，提升本校教研人員研究成果商品化比例。
- (二) 建立政大研究倫理中心專業度，提升研究倫理執行人員專業度增加研究倫理審查案件，逐步達到自給自足之營運目的，成為台灣人文社會科學研究倫理之標竿。
- (三) 健全政大出版社功能，持續發揮學術出版任務，提升出版品質及專書、期刊、論文等作品的發表數。
- (四) 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量方案，提升教研人員投入研究之動力。
- (五) 發展特色研究團隊，建立跨領域、學院之研究團隊，爭取大型整合型計畫；延攬國際知名學者，舉辦專家論壇與研討會，進行國內外學術交流與合作出版，擴張人才延攬效益。

### 四、國際合作

- (一) 提升本校學生跨域學習動力與國際視野，成為國際人才養成重鎮。
- (二) 優質系統性的專業英語授課能量，吸引全球人才，營造國際化校園。
- (三) 增進國際合作交流，提升國際聲譽。

### 五、推廣教育

#### (一) 養成亞洲一流高階人才培訓基地

- 1. 建置先端且具溫度的軟硬體設施及服務，成為台北市區及政大
- 2. 具指標性的新地標。
- 3. 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) **校區水土保持總體檢第六期設施改善:**提升既有建物及邊坡設施之安全，讓山上校區於大雨時可瞬間排出校區外，不造成積水，提供師生及社區民眾提供安全、舒適的山上運動場地及教研空間，並確保山坡地之安全。
- (二) **法學院新建工程規劃設計之前置準備:**本興建安總工程經費 5.5 億元，包含舊有建物拆除、建築物主體工程、室內裝修、水電、空調、電梯、監控設備、周邊綠美化、E化設備、綠建築、智慧型建築等相關設施及其他附屬工程，全棟院館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，提升教學品質。
- (三) **公共行政及企業管理教育中心新建工程預期效益:**
  - 1. 打造臺北市中心高品質、精緻化的會議中心。
  - 2. 開拓與承接中國大陸、香港、新加坡的企業管理研訓市場。
  - 3. 建構國際級領袖深造平台，國際規格、高品質、精緻化的亞洲/華人管理特色研討課程。
  - 4. 引領未來教育與創新產業，因應多樣化的教育與研討需求。
  - 5. 形塑環境友善黃金級綠建築地標，符合環保、永續及兼顧生態平衡共存的目標。
  - 6. 設置餐廳、學員住宿空間，學術與社會性機能並陳，配合地理環境的優勢，成為最特殊與最具前瞻性的地標建築。
- (四) **田徑場整修工程:**設備更新後提升師生運動環境之健康及安全，並延長司令臺使用空間之使用年限。
- (五) **體育館攀岩場重建工程:**從原有體育館外側遷移至體育館天井內，並做三種難易度設計，期許成為學生及社團攀岩項目之訓練場地，兼顧安全及管理之設計。
- (六) **行政大樓結構補強及外牆整修工程:**經多次專業評估後，結構補強採用傳統補強工法以符合經濟效益原則，並提昇結構安全，若發生 5 以上大地震，可將人員傷害降到最低。

## 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:**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) **提升本館各種資訊服務設備之效能及品質:**
  - 1. 系統更新後預期解決舊系統問題，提供多元且創新之讀者服務、

達到數據開放、提升館員工作效率，讓自動化系統真正達到「自動化」效益。

2. 有效提昇節能及管理效益，並提高實體設備之安全，俾提供更穩定的網路環境與資訊服務

(三) 透過完善的 FAQ 系統與內容，線上解決大部分的讀者問題，提升圖書館的服務效率。

(四) 增加本學學術成果之能見度，匯聚全校教師學術能量，提升教師個人及學校聲譽。

1. 教師註冊 ORCID 可增加本校學術成果能見度，有助學術合作與交流，提升教師個人及學校聲譽。

2. 推廣 Turnitin 比對抄襲系統，可提升師生學術倫理觀念，正確合理之引用，確保學術論文之原創性。

(五) 興建指南校區達賢圖書館，解決館舍老舊空間分散，管理維修不易等問題，應用科技支援新式教學研究活動，提升服務品質。

## 八、資訊設備

(一) 校園無線網路改善，約可增加 1,680 個使用者同時使用，以新式雙模雙頻無線網路 AP 取代舊式單模 AP，新式 AP 每顆大約可多增加 15 個使用者，使校園無線網路使用更為順暢。

(二) 校園網路主幹路由器汰換更新，將原有 10G 速度提升至 40G 網路頻寬速度。

(三) 建置全方位安全防護防火牆，多重聯合防禦平台進行全方位資安防護，防護能力大幅提昇，提供中心 VMware 虛擬/雲端化系統虛擬機器間計 100U 橫向網路流量防護機制，提升其環境之安全強度。

(四) 政大雲服務延伸，建置 150 人使用雲端電腦教室：

1. 透過虛擬桌面技術(VDI)，讓使用者得突破空間時間限制，隨時隨地透過瀏覽器或行動裝置應用程式，可使用校園軟體雲等雲端服務。

2. 建構虛擬課堂環境，支援客製化教學需求，不受時空限制均可執行雲端課程軟體。

(五) 各類校務資訊系統及資訊服務，配合重大校務政策開發與精進：

1. 精進校務資訊系統，提升行政效率，協助校務穩定發展。

2. 以大數據提供主管決策幕僚資料，協助各項評鑑作業進行。

3. 協助各單位建立「資訊作業流程圖」，以提升資訊作業效率。

## 九、人力資源

- (一) 實行具前瞻視野的員額核撥政策，推動各院全球積極攬才及嚴謹聘任程序：
1. 有利世代學術傳承並充沛優質教研能量：除已退離之員額外，本校將另增核約 49 名具國際競爭能力的教師員額，以敦聘到能成為思想及教育大師的潛力學者，此外，生師比的降低，將有助於提升教師教學品質，奠定學生多元、基礎及紮實的學習目標。
  2. 兼任教師及約聘教學人員員額合理配置：透過開課結構、開課需求及供需端調整兼任教師員額，並視教學體系需要擬訂本校約聘教學人員合理人數來強化教學效能。
  3. 兼顧攬才穩定性及良性競爭：各學院延聘新進教師時，會留意各職級資深教師及年輕人才之間的適當比例；而透過嚴謹及全球攬才招募，將使本校所延聘之新進教師學術表現優於現職同職級教師平均水準，做到以學院及跨域跨院為基礎共同進行攬才，並有助學校國際化。
- (二) 建置兼顧學術嚴謹性與多樣性的升等制度，各類型教師能依本校聘任需求，適性發展，持續在教學及研究發揮所長，充沛並躍升本校教研能量及學術聲譽。
- (三) 藉由多元訓練課程，加強本校人員專業知能、技能、倫理及態度，奠定實務基礎，並能進階延伸其專業領域，提高其工作上的專業判斷與處遇能力，進而提升人力資源素質；落實教育訓練回饋機制，持續簡化行政作業流程，增加本校行政人員參訓意願、課程滿意度及主管對訓練之支持，並提升訓練效益。
- (四) 推動永續的彈性薪資方案並強化相關措施，以更落實攬才及留才宗旨：
1. 落實本校延攬優秀人才、激勵留任績優教師之目的，透過遴聘講座教授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，可以發揮引領的擴散效應，強化本校研究團隊的建立及學術產出的能量。
  2. 具競爭力之彈性薪資可提供新進教研人員安心發展學術生涯之基礎環境，再配合學院推動的教師培育計畫可精進教師在教學、研究、服務的品質。
  3. 建立本校彈性薪資永續的來源，有利本校攬才、育才及留才。
- (五) 盤整本校人事勞動法制，建立磁吸人才環境：
1. 近年勞權意識高漲，勞動法令修正頻繁，除須配合主管法規修正，亦可藉機盤整本校勞動相關法制、檢視配套措施與制度。

2. 現今高等教育環境除需發展各校特色，亦須提升整體國際競爭力，故唯有打造具備激勵、公平與發展性之職涯環境，才能磁吸優秀人才，達到特色領域學校之領先地位。
3. 打造本校成為「良禽擇木而棲，賢臣擇主而事」之場域，期能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。

## 十、募款計畫

有效整合各界捐贈資源，將有助本校鼓勵教學創新及培育優秀人才；升級校園軟硬體設施，可優化學習場域，藉以提升本校教學、研究及服務效率。

## 十一、內部稽核

- (一) 確保內部控制制度有效運作。
- (二) 提升校務基金運用效能。