

國立政治大學

**108 年財務規劃
報告書**

中華民國 107 年 12 月 30 日

目 錄

壹、 學校整體組織運作現況	4~5
貳、 教育績效目標	5~12
參、 年度工作重點	12~22
肆、 財務預測	22~28
伍、 投資規劃書	29~30
陸、 風險評估	31~38
柒、 預期效益	38~45

國立政治大學 108 年財務規劃報告書

民國 107 年 12 月 22 日 107 學年第 1 次臨時校務會議審議通過
民國 108 年 1 月 23 日 臺教高(三)字第 108000364 號函同意備查

壹、學校整體組織運作現況

一、辦學理念與願景

本校是國內人文社會科學教學與研究重鎮之一，傳承人文社會科學經世濟民優良傳統，致力於培育具人文科學素養及國際視野之國家治理人才。本校以透過多元攬才、尊重學門專業、推動數位學習教育、與國內外大學、政府、企業合作方式，以提供優質學術、學習及工作環境為手段，以培育兼具本土扎根與國際視野、跨領域多元能力人才為宗旨，以達成服務社會、協助國家發展、增進人類福祉的目標，期許成為以倫敦政經學院為標竿的國際一流大學。

二、發展策略

依據辦學理念與願景，建構下列發展策略，循序漸進地推動達成各項教育目標：

(一) 多元攬才、尊重學門專業：

聘任教師應尊重學門專業，推動特聘兼任教師制度，聘任傑出實務人士以教授實務課程，藉以擴增教學能量。

(二) 強化與國內外大學、政府、企業之合作：

與國內外大學、研究中心等研究機構、政府、企業合作，以聯合研發計畫之發展模式，共組研究團隊培育人才，共享教學、選課及研究等資源，以提升師生參與實務研發之能量。

(三) 提供優質學術、學習及工作環境：

強化跨校、跨國及與資訊產業合作，積極推動數位學習與教學，建立學術研究品質與實質貢獻合理指標，改善教師休憩及學生活動環境，加強校園美化與綠能工程，提供員工優惠運動設施，落實員工法定工時與休假制度，以建構優質學術成長、學習及工作環境。

(四) 培育兼具本土扎根與國際視野、跨領域多元能力的人才：

運用本校中文與其他本土語言之底蘊及獨有多種外國語言之教研經驗，提供同學多元學習機會，透由廣開雙主修與輔系大門提供額外教師名額，鼓勵招收雙主修、輔系及具競爭力的跨領域學程，並擴增學生國內外實習機會。

(五) 強化校友服務、健全學校財務：

興建校友會館，擴大數位學習平台以服務校友，推動校友子女「鮭魚返鄉」計畫，有效結合及使用校友會及社會外部資源，設立小額募款，設立海外募款基金，聘任專職財務副校長，積極推動募款計畫，健全本校財務管理。

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、教育及創新國際等 10 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 110 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 400,800 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，以積極面對各項新興挑戰，加強校務資訊設備與系統的提升，優化校園資訊基礎建設環境。

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. 107 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，提供跨領域學習機會，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，並加入院系所審視機制，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. 推動彈性授課，鼓勵多元學習。
4. 編製課程手冊，提供學生相關課程資訊。
5. 培養學生以英語為學術語言，並能以英文蒐集資料與溝通，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下，協助教師順利教學，以提升學生學習成效。
2. 持續更新教室基礎設備與視聽資訊設備，支援教學需要，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。
3. 發展微歷程分析機制。
4. 開發教學診斷與學習歷程平台。
5. 開發教學資訊串流平台。
6. 錄製與運用數位課程；整合與導入數位教學資源；建構數位教材資源示意圖與檢索系統。
7. 活化教學與教學媒體融入。
8. 成立跨領域教師教學成長社群。
9. 發展教學獎助生學習追蹤機制與提升教學獎助生培訓與教學品質。
10. 持續弱勢學生課業輔導。

(三)檢視博士班招生名額調控機制：

各院系所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，並鼓勵重整現有之博士班，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)建構跨域學習環境，鼓勵學生多元探索：

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. 各學系雙主修及輔系擴增招收名額。
4. 學生跨域修習雙主修、輔系及學分學程。
5. 辦理碩博士班學生校內雙主修。

(五)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。

(六)推動「通識課程改革計畫」：

1. 盤點通識課程，研議輔系、雙主修以及學程之學分抵免通識學分機制，並鼓勵教學創新。
2. 精進中外文通識課程，提升語文寫作與溝通能力，發展具人文特色程式語言課程，建構跨域學習橋樑。
3. 持續推動校際通識教育教學經驗分享與合作。
4. 推動「自主學習」募課制度，規劃建置募課數位平台，培養學生自主學習、問題解決及跨領域實作等綜合能力。

(七)建構具人文特色的運算思維課程模組。

1. 盤點全校程式設計相關課程、配合各院不同需求，開發具人文特色

之程式設計課程。

2. 學士班學生修習邏輯思考運算思維程式設計課程之修讀人數達成預期效益。

二、學務業務

(一)推動高教深耕希望種子培育計畫，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. 推動高教深耕希望種子培育計畫，提供弱勢學生職涯發展、服務學習、實習、就業能力等協助機制。
2. 擴大經濟弱勢學生參與校園服務之機會並獲得生活助學金補助，除減輕就學之經濟壓力，並厚植畢業後之就業或就學能力。

(二)精簡大型活動，提升成效：

1. 畢業典禮將採各院聯合主辦的方式，以視訊直播，讓無法親自到場的本地生與境外生家長也可以觀看畢業典禮。
2. 新生訓練將結合校內行政單位資源，讓新生認識自我及有效運用學校資源。
3. 大一新生親師座談會轉為各院系所自行辦理。

(三)培育宿舍自治，養成學生自主學習力與自治能力：

1. 新生書院培養新生學習實踐力與持續學習之能量。
2. 推動學生宿舍學生自治，參與宿舍公共議題之討論。

(四)推動健康友善校園計畫、完善學生身心輔導與生涯輔導機制：

1. 精緻身障生個別化支持計畫。
2. 建構高關懷學生通報輔導機制與網絡。
3. 推動初談線上預約制度。

(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。
2. 規劃藝文志工培育模式，開設藝文志工服務學習課程。

(六)建構學生職涯發展能力，積極媒合實習機會，培育具備學以致用、服務社會能力的學生：

1. 持續爭取海內外實習機會，推動本校學生積極參與實習活動。
2. 推動職涯發展與實習/志工平台，提升學生實習媒合機會。
3. 籌備校園徵才系列活動，建立產學合作關係。

三、研究發展

(一)強化研究價值與社會連結，推展本校研發成果智慧運用及實踐。

(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，培育專業研究倫理人才，服務學術社群。

(三)厚實學術出版能量；一方面發揮政大出版功能，增進社會影響力及國際聲望。另一方面，加強補助績效，增進本校專書、論文、期刊等作

品發表穩定成長。

- (四)厚實研究基磐，整合本校資源，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)推動社會實踐領域等特色領域、學院、中心，厚植本土研究能量，前進國際場域，成為華人社群的研究制度與引領創新的龍頭，提升本校學術社群的在地與國際話語權。

四、國際合作

(一)營造多元、多語以及跨域的國際學習，提升學生國際競爭力與國際移動能力：

1. 與外語學院合作鼓勵學生學習第二外語與第三外語。
2. 積極推動多國、多校之跨國聯合教學計畫。
3. 強化校內現有英語授課專業課程的開設品質，特別強調亞洲區域研究課程，朝系統性、模組化的方向發展，為國際共同合作授課奠定良好的基礎。
4. 鼓勵教師規劃/帶領學生赴國外學習/實習。
5. 強化交換機制，鼓勵學生赴境外學習。

(二)落實創新國際學院之運作，配合國際潮流趨勢，提供國際學生更優質的華語學習環境，提升國際競爭力：

1. 擴充國際學生的招生，提高國際教師與專家的參與，並深化與姐妹校合作關係。同時鼓勵跨國跨域教研合作及在地深耕學習，推動中英文雙語學習環境與亞太區域語言。
2. 培養學生習慣英語與中文為工作語言，並能以中英文為工具蒐集資料與溝通。
3. 配合政府國際化與南向政策，吸引亞太與世界各地的優秀學生來台就讀，以培養了解亞太文化與政經情勢，有良好的語言能力的全方位國際人才，進而提升臺灣和本校的國際競爭力。

(三)加強國際校際合作/校際聯盟，提升本校國際聲譽：

1. 與相關單位共同推動國際漢學講座，創造與國際一流大學合作聯盟的機會。
2. 積極與歐美國際一流大學簽署雙聯或三聯學位。
3. 協助各院進行跨國授課/研究的交流與合作。
4. 持續拓展國際連結與合作，提升本校國際聲譽。

(四)積極爭取優秀國際學生來校學習：

1. 與創新國際學院偕同各院規劃辦理國際夏日學院，與教務處共同推動第三學期，將暑期創造成多元的國際學習環境。
2. 規劃多語文宣及各式宣傳網絡，進行國際招生與宣傳。
3. 設置多元國際獎助學金以吸引中英文俱佳國際人才來校就讀。

(五)落實創新國際學院之運作，以拓展國際交流：

1. 強化國際化優勢：

- (1)鼓勵跨國跨域教研合作及在地深耕學習。
 - (2)深化與姐妹校合作關係。
 - (3)擴充國際學生的招生。
 - (4)提高國際教師與專家的參與。
 - (5)推動中英文雙語學習環境與亞太區域語言。
2. 推動多元語言環境:
- (1)培養學生習慣英語與中文為工作語言，並能以中英文為工具蒐集資料與溝通。
 - (2)致力推動第三與第四語言的學習。
3. 配合政府國際化與南向政策:
- (1)吸引亞太與世界各地的優秀學生來台就讀。
 - (2)培養了解亞太文化與政經情勢，有良好的語言能力的全方位國際人才。
 - (3)提升臺灣和本校的國際競爭力。

五、推廣教育

- (一)養成亞洲一流高階人才培訓基地:106-109 年為本中心建物重建期間，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。
 2. 規劃建立會展服務營運模組。
 3. 延續開設特色課程，穩定推廣教育收入。
 4. 重組行政支援機制，並規劃會員招募及管理制度。
- (二)發展政大學術研發成果鏈結產官學研的交流平台:辦理至少 2 個新開發機構的委訓課程。

六、校園重大工程

(一)行政大樓結構補強及外牆整修工程：

1. 提昇行政大樓屋況、耐震強度及結構安全，強化建築使用效能，提升外牆整體景觀。
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 108 年度並未編列預算，預估可將契約金額執行完畢。

(二)指南校區興建達賢圖書館：

1. 打造「人本、生態、創新」永續校園：
 - (1)建置頂尖圖書館舍，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)提供各種學習共享空間，成為政大人學習資源中心。
 - (3)打造政大校園建築新地標，成為人文社會科學研究重鎮。
2. 達賢圖書館主體及室內裝修均為校友捐贈，無須編列預算。

(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。預計興建總樓地板面積為 26,949.85 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：進行地下及地上結構體工程。
3. 本工程 108 年度編列 2 億 8000 萬元整，預估執行目標應可達 100%。

(四)法學院新建工程：

1. 因應社會變遷之多元化與複雜化，法學院自 84 學年度改制，以一系多所、多研究中心為發展之方向，近年來學生人數一舉突破千人，既有與其它教學單位共用的狹小空間更顯擁擠，因此亟需規劃興建新院館空間。
2. 本案興建地點原為本校化南新村乙區校區，因台北市文資審議委員會 107 年 3 月 30 日決議全區以登錄為聚落建築群方式保留；教育部 107 年 5 月 31 日臺教高(三)字第 1070073760 號函同意本校在變更後總樓地板面積及工程經費等均仍維持原核定規模之原則下，興建地點由原化南新村乙區變更至本校山下校區，並經本校 107 年 6 月 15 日第 199 次校務會議通過以慈賢樓周邊區域評估做為重建基地。
3. 本工程 108 年度未編列預算，以往年度保留 975 萬 1,279 元整，執行工作年度可達 100%。

(五)指南山莊校區學生宿舍興建工程：

1. 配合三角地捷運建設計畫，拆除莊外舍，興建替代宿舍。
2. 提供安全優質住宿環境。
3. 滿足未來整體床位需求。
4. 考量基地形式狹長，擬分為 4 至 6 棟建築(含生活場館)，寢室房型以附有獨立衛浴設備之雙人套房為主，搭配個人空間區隔明確之四人房。同時為推動住宿教育及宿舍輔導，各棟宿舍設置有導師家庭房及宿舍輔導員室，並提供適合之交誼、教育、活動及研討空間。
5. 本工程 108 年度編列 1,000 萬元，預估執行目標應可達 50%。

(六)都市更新計畫：

1. 持續推動「政大國際人文大學城計畫」，以「人本」、「生態」及「創新」的規劃理念，透過共榮及合作方式，將大學與地區發展進行整體規劃，打造兼顧學術人文、景觀生態及地區發展之大學城及臺北市南區的新亮點。
2. 配合捷運建設計畫，持續推動校門口三角地及東西兩側公共設施保留地都市更新計畫，透過校方與私有地主之合作開發發展，改善地區環境，提升公共設施品質，並串聯指南校區至山下(上)校區，以

達成國際人文大學城之目標。

3. 本校已獲內政部營建署補助經費 700 萬元，規劃成果刻由臺北市政府審理中，本案暫不須編列校務基金預算，將依據都市更新各階段工作及經費需求提送校規會及校基會報告。

(七)國關中心整修活化：

1. 為因應社會變遷之多元化及校務教研發展需求，規劃將國關中心整修或整建後，整合提供新成立創新國際學院，以國際化為教育目標，並有效結合多項資源，創造優良的培育教學及研究環境空間。
2. 本案於 108 年度配合本校活化建築物政策目標，辦理國關中心整修工程需求規劃及經費估算相關事宜。
3. 國際學院預計於 107 年 12 月提校基會審議。

(八)重新規劃校園動線，以維安全：

1. 校園動線規劃原則：尊重人行空間，車輛行駛禮讓行人，鼓勵師生步行、騎乘自行車及搭乘大眾運輸工具，提供自行車自捷運動物園站，經水岸電梯、國際大樓，連通至研創中心之通勤路線。
2. 重新規劃校園動線，人車分離，營造人本步行空間，減少路過性及迂迴車行動線，重新檢討校園停車空間，營造安全的校園環境。
3. 本案由總務處自行規劃，規劃部分 108 年度暫不編列預算，後續並將規劃方案提送校規會討論。

(九)校區水土保持總體檢(第七期)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施作，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 108 年度編列 1,500 萬元，預估執行目標應可達 100%。

(十)指南山莊校區基盤建設工程：

1. 指南山莊校區野溪南側未來將配合三角地捷運政大站之興建，將莊敬外舍遷建於此。宿舍興建前須進行之基礎建設包含人行道、滯洪池、周邊景觀、共同管溝(含電力、自來水、雨污水工程等)、水保設施以及北側生活服務中心之建物興建等。
2. 本工程 108 年度編列經費 3,000 萬元，因需俟雜照及建照取得及完成細部設計圖說方得開工，故執行目標約 3%(支付部分技術服務費)。

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:持續建置優質教學與研究資源。

(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率。

(三)增加學術能量與能見度：

1. 改進學術集成平台(AH)功能，與 ORCID 串接，便利教師著作同步更

- 新，提高學術傳播效果與國際能見度。
- 2. 透過 Scival 說明會，協助教師掌握最新研究趨勢。
- 3. 於數位人文平台建置《羅家倫先生文存》俾便推展數位人文研究。
- 4. 於 wiki 系統建置政大記憶網開放寫作平台，透過校友集體力量徵集政大校史記憶。

(四)推廣學術倫理觀念：

- 1. 配合學位論文畢業流程訂購 Turnitin 比對系統。
- 2. 協助系所執行比對流程。

(五)新館落成後，部份空間重新評估使用需求。

八、資訊設備

- (一)建構新一代校園網路環境，汰換校園各分區路由器設備，因應並滿足教學與研究上的網路應用需求。
- (二)解決現有無線網路基地台可容納的無線網路使用者不足情形，讓學生有更優質的校園資訊使用環境。
- (三)提升校園網路環境防護之安全強度，建置校園主幹資訊安全防護系統。
- (四)建置 GPU 研究雲，支援本校教學與研究拓展到 AI 人工智慧與深度學習技術領域。
- (五)精進校務資訊系統，提升行政效率，協助校務行政資訊化。

九、人力資源

- (一)擴大院系所自主，聘任與升等尊重各系所專業考量。
- (二)創造行政人員優質工作環境。
- (三)退休人力再運用。

十、校務研究

- (一)分析校務資料以輔助各單位落實各項教學改善。
- (二)持續優化校務指標以促進校務資訊公開、透明。

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 107 學年度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，檢視執行績效。
- 2. 進行實施三年重點檢核項目：
 - (1)學士班必修學分數以調降至畢業學分數之 40% 之執行現況及機制檢討。
 - (2)研議自 108 學年度第 1 學期起，鐘點費支給方式之評估。
 - (3)以教學作為校務核心，請校務研究辦公室協助評析必修課、選修課、進階課減少是否影響學生選課？大班課程變多是否影響

授課品質？教師減授時數，教學品質及研究績效是否提升？

3. 持續推動教學大綱審視機制，修正教學大綱上傳系統。
4. 鼓勵師生進行多元教學活動，檢視彈性授課施行成效。
5. 檢視各系所課程手冊相關內容是否確實維護更新，以提供正確資訊供學生在校學習規劃之參考。

(二) 建構優質教學環境：

1. 本校 228 間教室已全面 E 化，107 學年度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. 促進多元學習，建置翻轉教學教室，設計打造全新教學場域空間。106 年由 EMBA 校友實體捐贈 3 間多功能翻轉教學教室，未來仍將持續推動。
3. 為提升大班課程教學成效，優先整修百人左右大型教室。
4. 配合高教深耕計畫，進行部分教室修繕工程，以建置更為優質的教學環境。
5. 考量 E 化設備規格日新月異，且設備使用頻繁，本校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。
6. 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。
7. 持續邀請老師參與學習分析教學與研究實驗室及發展問題導向數位平台。
8. 預計增設高效能智慧教室 1 間。
9. 擴充影音網伺服器。
10. 持續錄製磨課師課程、開放式課程；繪製虛實整合之職業學習地圖。
11. 持續邀請教師參與教師教學成長社群。
12. 推動學院教師成長社群、發展課程模組或教案；報導教學增能推廣及成果。
13. 持續優先支援基礎、專業領域入門、整合課程教學獎助生。
14. 推動整合課程課綱重新檢視/調整；建立題庫與教材資料庫；建立教學獎助生教學社群，進行學習成效分析。
15. 發展教學獎助生與教學評量機制、問卷題組，精進培訓活動與課程品質提升。
16. 跨單位合作追蹤弱勢學生學習、課業輔導成效檢核。

(三) 檢視博士班招生名額調控機制：

1. 檢視博士班精進計畫 107 年審查結果執行情形，作為後續計畫調整之參考。
2. 檢視研議博士班招生名額調控機制。
3. 確認博士班精進計畫推動期程及內容。

(四)建構跨域學習環境，鼓勵學生多元探索：

1. 持續調整本校雙主修輔系程式邏輯。
2. 鼓勵各學系開放雙主修輔系名額或辦理擴大輔系。
3. 鼓勵各院系增開學院基礎課程、學系專業領域入門課程與專業基礎整合課程。
4. 設計各院系所自主學分學程程式功能。
5. 鼓勵學院及學系開設多元的學分學程。
6. 規劃建立碩博士班雙主修制度及研擬相關作業辦法。

(五)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. 政星組增列經濟弱勢及新住民子女優先錄取對象。
3. 大學個人申請入學降低原住民錄取標準。
4. 增設特殊選才管道，以增加原住民及新住民入學機會。
5. 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。

(六)推動「通識課程改革計畫」：

1. 盤點通識課程，研議輔系、雙修及學程之學分抵免通識學分機制，並鼓勵教學創新。
 - (1)強化「通識教育委員會」與「各領域小組會議」功能，研議輔系、雙修及學程之學分抵免通識學分，精進通識課程能量。
 - (2)實施通識課程相關補助辦法以鼓勵教學創新。
2. 提升中英文語文能力與程式設計能力。
 - (1)協助中文系實施「中文通識課程精進計畫」。
 - (2)協助外文中心實施大學英文課程 2 轉 3 學分，強化學生英文寫作溝通訓練。
3. 持續推動校際通識教育教學經驗分享與開課合作
 - (1)持續與陽明、北藝大三校之間穩定合作開設通識課程。
 - (2)與國內外大學進行通識業務交流、教學經驗交流與分享。
 - (3)開拓其他學校合作開課計畫。
4. 推動通識課程改良，結合數位學習課程，分享校友終身學習。
5. 推動「自主學習」募課制度，規劃建置募課數位平台。

(七)建構具人文特色的運算思維課程模組：

1. 盤點全校程式設計相關課程。
2. 召開「程式設計規劃小組」會議，進程式設計課程規劃、整合資源，協調院系配合開課。
3. 配合各院不同需求，開發具人文特色之程式設計課程。
4. 相關配套措施研議、通識課程架構調整與法規修訂。

二、學務業務

(一)推動高教深耕希望種子培育計畫，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. 提高實習機會與就業能力：建置弱勢生參與職涯活動獎補助、媒合弱勢學生實習與就業機會。
2. 強化特殊教育輔導支持：設置生涯軌道學習輔導獎勵金。
3. 由服務學習到社會貢獻回饋：提供服務學習助學金。
4. 提供原住民族獎補：設置族語認證考試及文化技藝課程獎補助。
5. 保障弱勢學生學習權益，並擴大學生參與校園服務機會，提供經濟弱勢之大學部學生申請生活助學金。

(二)精簡大型活動，提升成效：

1. 畢業典禮採各院聯合主辦的方式，以視訊直播，行政單位則立於統整、輔佐之角色。
2. 新生始業式將圖書館與網路資源、校園安全新知等納入新生訓練學習課程，引導新生快速認識政大，。
3. 大一新生親師座談會轉為各院系所自行辦理，於學院導師制計畫列為指定活動項目。

(三)培育宿舍自治，養成學生自主學習力與自治能力：

1. 學年初舉辦焦點工作坊，讓新生在學期中延伸學習計畫。
2. 透過書院導師、生涯導師以及學長姐力量，協助大一新生適應大學生活並培養自主學習能力。
3. 行政單位與學生合作共同推動宿舍自治，如住宿生學生會參與宿舍公共議題與法規修訂以及政策建議..等，落實學生自治精神。

(四)推動健康友善校園計畫、完善學生身心輔導與生涯輔導機制：

1. 辦理身障同學主題講座、活動、工作坊及相關輔導工作，促進自我探索，發掘優點及交流，提升人際支持網絡及校園生活適應。
2. 透過初次晤談評估、身心健康調查、諮商晤談歷程及校安通報等，主動篩選高心理風險學生，適時給予輔導與轉介。
3. 推動初談線上預約制度，縮減學生等候諮商派案時程。

(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. 藝術家進駐校園以本校獨立策劃及共享藝文等目標，規劃多元類型之藝文活動深耕藝術，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。
3. 經營志工工作室，開設藝文活動服務學習活動招募校內外藝文志工。

(六)建構學生職涯發展能力，積極媒合實習機會，培育具備學以致用、服務社會能力的學生：

1. 積極開發實習機會，爭取全球等地之企業提供暑期實習機會。
2. 推廣學生運用「職涯發展與實習/志工平台」，打造有效媒合企業與學生實習機會。
3. 藉由規劃校園徵才月系列活動，增進學生畢業後順利步入職場的機

會。

三、研究發展

(一)強化研究價值與社會連結，推展本校研發成果智慧運用及實踐：

1. 連結外部資源與內部學術能量，推動研究創新等與社會各界合作之任務。
2. 推展專利及技術移轉智財業務，並規劃衍生管理法治。
3. 聚焦本校特色研究領域與前沿技術結合，提升研發質量。

(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，培育專業研究倫理人才，服務學術社群：

1. 建立政大研究倫理中心與專業審查機制，成為台灣人文社會科學研究倫理制度之標竿。
2. 推廣研究倫理教育，提升人文社會科學領域對研究倫理及計畫研究倫理送審之重視程度。
3. 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。
4. 辦理研究倫理工作坊，提升校內外教研人員研究倫理知識基礎。
5. 提高研究倫理案件審查專業度，建置倫理審查管理系統，簡化審查流程並縮短審查時間。

(三)厚實學術出版能量：

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。
3. 重視國內外不同語言期刊、專書等研究成果發表。

(四)厚實研究基磐，整合本校資源，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、教研人員跨領域或社會實踐研究團隊籌組、從事國際學術交流與合作，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)推動社會實踐領域等特色領域、學院、中心，厚植本土研究能量，前進國際場域，成為華人社群的研究制度與引領創新的龍頭，提升本校學術社群的在地與國際話語權：

1. 強化創新跨領域或社會實踐研究團隊補助，主動發掘並爭取各類整合型計畫，協調校內合作與資源共享。
2. 補助校內各單位邀請國際知名學者或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。
3. 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。

4. 積極爭取推動高教深耕計畫，從多元管道增進政大學術國際能見度。

四、國際合作

(一)營造跨界跨域的國際學習：

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。
7. 爭取教職員生境外訪問交流學習機會。

(二)持續強化外語授課課程：

1. 彙整/規劃系統性外語授課專業課程。
2. 獎勵大學部績優外語授課課程。

(三)鼓勵全校院系所積極簽署雙聯學位：

1. 協助簽署雙聯學位。
2. 鼓勵院系所規劃國際跨校合開課程。

(四)檢視 ETP 學程確保教學與學習質量：

1. 定期召開 ETP 工作會議，敦請各院檢視學程成效並修訂學習地圖。
2. 評估各院 ETP 橫向連結，共享學習資源。
3. 評估學院設置 ETDP 學位學程並與創新國際學院合作之可行性。

(五)加強國際宣傳與招生：

1. 積極參與國際高教社群活動。
2. 持續推動國際業務校際聯盟(如歐盟 Erasmus+ 計畫)。
3. 擴大國際夏日學院課程與招生規模，為政治大學奠定發展第三學期的典範。
4. 豐富國際交流專案，積極辦理客製化短期課程。
5. 配合教育展，加強東亞與南亞重點國家招生。
6. 新增春季招生，廣招國際優秀學生。

(六)落實創新國際學院之運作，以拓展國際交流：

1. 建構創新國際學院之行政與專任師資團隊
 - (1) 招募行政人員，辦理晉用。
 - (2) 招募國際知名學者加入。
 - (3) 安排特定教師與本院合作開課，增加優秀教師。
 - (4) 邀請海內外企業領袖，定期講座，增進實務教師團隊人員。
2. 建構優質教學空間
 - (1) 儘快安排辦公室、教學空間進行修繕。
 - (2) 補強與擴充軟硬體設施。
 - (3) 更新建構數位化教室。

五、推廣教育

(一)建置亞洲一流高階人才培訓基地：

1. 進行建築體工程，並完成住宿空間後續擴充作業。
2. 資訊系統之整合建置規劃。108 年預計完成專案企劃（課務）、會員、金流等三個子單元功能開發及測試上線。
3. 辦理附屬設施委外經營招標事宜。
4. 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。
5. 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。
6. 強化推廣教育課程開設，並將連結校內數位課程資源，開放在職人士付費使用，深化並擴大 E 化教學之推廣。
7. 連結國內外產學資源，規劃推動企業高階人力海外培訓計畫。
8. 建構未來會員、人員及財務管理機制。

(二)發展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。藉由產學合作讓政府企業及本校師生可以共同研發，達到推廣教育之實質成效。

六、校園重大工程

(一)行政大樓結構補強及外牆整修工程：

1. 「行政大樓結構補強及外牆修繕工程」招標預算 7,720 萬元，於 107 年 2 月 8 日進行開標，由壬申營造股份有限公司以 5,900 萬元得標。
2. 工程已於 107 年 8 月 6 日開工，工期共計 240 日曆天，預計可於 108 年 4 月申報竣工。

(二)指南校區興建達賢圖書館：

1. 規劃：
 - (1) 進行各項設備請購、核銷、管理等事宜。
 - (2) 辦理實務捐贈之認列事宜。
 - (3) 建立新館館藏及舊館藏之搬遷工作。
 - (4) 籌劃各項開館及啟用活動。
2. 使用執照預計 108 年 3 月底取得。

(三)公共行政及企業管理教育中心新建工程：

1. 統包工程於 105 年 9 月 13 日決標、預定竣工日為 110 年 1 月 27 日。
2. 預計 109 年 2 月完成結構體，109 年 11 月完成裝修工程，110 年 1

月取得使用執照及竣工。

(四)法學院新建工程：

1. 完成設計監造工作，預計 108 年 12 月完成校內協調及 30% 細部設計送審作業、109 年 6 月完成建照申請、109 年 6 月至 112 年 6 月進行施工。
2. 108 年主要辦理校內協調及 30% 細部設計送審作業。

(五)指南山莊校區學生宿舍興建工程：

1. 先期規劃構想書(核定版)業獲教育部 107 年 5 月 8 日臺教高(三)字第 1070067919 號函備查，本案後續 30% 規劃設計圖說，依教育部 107 年 3 月 29 日臺教高(三)字第 1070017938 號函，在符合構想書核定內容之前提下，授權由學校自行核處，免報部審查。
2. 108 年辦理指南山莊校區宿舍興建工程勞務技術服務委託案採購評選委員會作業，辦理設計監造勞務委任評選、基本設計、細部設計及工程發包等相關事宜。

(六)都市更新計畫：

1. 依內政部營建署補助 700 萬元，現正辦理校門口三角地交通影響分析評估並提送臺北市政府交通局審查中。待交通影響評估報告經北市府審竣後，後續將辦理都市計畫變更作業。
2. 校門口三角地業經臺北市政府列入 107 年 8 月 13 日臺北市 85 處都市更新地區之一。待市府發布實施，可依規定程序進行都市更新推動流程。

(七)國關中心整修活化：

1. 委託專業單位辦理可行性評估規劃。
2. 規劃蓄養樓 2 樓 206 研究室與 209 會議室油漆及窗框之修繕，以提供做為國際學院籌備創新國際學院辦公使用。

(八)重新規劃校園動線，以維安全：

1. 短期策略：配合指南校區北側基盤建設及達賢圖書館完成，檢討新校區至山下校區人車動線，及指南校區及山下校區之停車規劃。
2. 中期策略：配合指南校區學生新宿舍及法學院新建，檢討交通及停車規劃，及兩校區間之接駁需求。
3. 長期策略：配合校門口三角地及東西兩側公保地開發完成及捷運設站，在開發期間，以大學城規劃角度，重新檢討政大附近地區人車交通動線、公車轉乘系統、路型及停車空間規劃。

(九)校區水土保持總體檢(第七期)設施改善：

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、三道，卵石擋土護坡及排水設施改善。

(十)指南山莊基盤建設工程：

1. 生活服務中心建照及南區基盤雜照(含設計圖說、預算)，目前均由

潤弘投資公司採捐贈方式委由羅興華建築師事務所辦理中，預計108年8月取得。

2. 基盤補充設計及監造之技術服務，預計108年10月完成。

3. 生活服務中心及南區基盤工程，預計108年11月決標，12月開工。

七、圖書設備

(一)年度經費內完成各資源之徵集，以利各系所教學研究所需：

1. 完成108年度圖儀經費分配、辦理109年期刊、資料庫等資源續訂、統計與分析使用情形。

2. 減少紙本資源，以電子資源優先採購。

3. 透過參與各項聯盟進行合作採購，與各大學共建共享資源。

(二)提供便捷之資訊服務，強化使用成效：

1. ALMA 雲端圖書館服務平台之建置，包含專案界定、資料轉置、正式環境建置、外部系統介接整合、讀者認證機制建立及正式上線維運。

2. 透過108年全校策略性及一般資訊設備專案建置計畫，更新圖書館老舊資訊硬體設備。

3. 圖書館新資訊機房規劃與建置。

(三)增加學術能量與能見度：

1. 執行新進教師註冊ORCID流程及串接AH。

2. 舉辦Scival館員及教師訓練課程。

3. 增加平台的全文與影像量、社會網絡分析功能。

4. 測試政大記憶網beta版並建置內容。

(四)推廣學術倫理觀念：

1. 舉辦學術倫理訓練課程。

2. 擬定比對流程政策。

3. 協助計畫助理完成學術倫理訓練時數。

(五)全盤規劃包含中正圖書館、社資中心等空間。

八、資訊設備

(一)將使用超過17年之東校區網路主幹路由器更新，以支援40G網路頻寬速度。

(二)改善校園無線網路，以新式雙模雙頻無線網路AP取代舊式單模AP。更換行政大樓、體育館、國關中心、學生宿舍，共120顆AP，約可增加1800個使用者同時使用。

(三)建置校園主幹資訊安全防護系統，由校園網路進出口端保護校園網路使用者。

(四)AI人工智慧與深度學習技術已廣泛應用於各個領域，本校多個教學單位需要使用專用硬體與超級電腦，以大幅縮短電腦運算時間，由電算中心統一建置此AI運算平台，透過審核及管理機制提升設備的有效利

用，避免資源浪費。

(五)各類校務資訊系統及資訊服務開發與精進：

1. 政大首頁改版。
2. 優化數位學習平台。
3. 電子公文系統、簽核流程系統優化與改版。
4. 校務系統入口 iNCCU 改版。
5. 行動政大改版。
6. 電子郵件系統的整合。
7. 公有雲與政大雲的整合與使用。
8. 配合支援各單位政策推展，建置相關校務資訊平台，如：優化校友會資料管理平台、建置校務研究資料、開發校內招生系統等。

九、人力資源

(一)擴大院系所自主，聘任與升等尊重各系所專業考量：

1. 依本校校務願景規劃重點，重新盤點各院系所教師員額。
2. 賡續鼓勵積極及多元延攬優秀師資。
3. 研議推動特聘兼任教師制度，聘任優良退休教師續作育英才。

(二)創造行政人員優質工作環境：

1. 依法令落實工時與休假制度
 - (1) 與本校電算中心研議強化本校差勤管理系統功能，提升行政及管理效能。增設正常上班以外之簽到退等管制措施，落實平日工作時間一天不得超過 12 小時之規定。並積極宣導使各單位主管確實控管該單位人員加班指派情形，避免發生超時工作及未發給加班費之違法情事。
 - (2) 政心假係為激勵優秀久任的約用人員，自 107 年 1 月 1 日起開始施行，爰於執行一年後檢討實施成效，以做為未來政策之參考。
2. 建構優質學習環境
 - (1) 規劃製作新進人員相關數位學習課程，使新進人員快速瞭解本校重要行政運作及相關校務系統。
 - (2) 除賡續依行政人員類別及職務所需職能，以多元混成方式辦理主管訓練、職涯發展訓練、新進人員訓練及職能強化訓練等實體課程外，並鼓勵同仁透過多元學習管道，培養自主及主動學習習慣，例如：可至本校 WM5 數位學習平台及公務人力發展學院「e 等公務園+學習平臺」等網站線上學習各類課程。另參加與職務有關之訓練進修者，依規定給予公假及訓練費用補助。
3. 提供部分工時或兼職工作機會，讓退休或有特別需求的員工有彈性就業機會。

(三)退休人力再運用：

提供半職或兼職工作，讓退休或有特別需求員工，可有彈性就業機會。

十、募款計畫

- (一) 規劃校友永續服務計畫，健全校友資料庫，與全球各校友會、各院所校友會等聯合推動小額募款或軟硬體設施實物捐贈。
- (二) 每年舉行不同形式且針對不同年齡層之客製化校友活動，期以優質校友服務口碑傳播，促使校友主動反饋，有效活絡並募集外部資源。
- (三) 促進本校與企業、基金會合作，勸募捐贈學生獎助學金或慈善基金。建立資訊交流平台，媒合校友與本校之創業育成之產學合作。
- (四) 推動於美國設立校友基金會或 NCCU 募款基金，持續尋求全球各地校友提供數額較大的捐助款項。

十一、校務研究

(一) 分析校務資料以輔助各單位落實各項教學改善：

配合各單位決策的制定，提供下列各項校務資訊分析：

1. 支援跨域修課強化：分析學生雙主修、輔系概況，提供相關單位調整開課策略。
2. 輔助員額分配：分析教學單位開課情形，支援員額分配。
3. 協助培植學生外文能力：分析在學學生修習英語以外第二外語課程情形，拓展多元語言課程開設。
4. 協助生源政策規劃：分析各招生管道入學學生前中後資料，輔助招生策略。

(二) 持續優化校務指標以促進校務資訊公開、透明：

1. 訪談行政單位以新增或調整校務指標並推廣各項指標系統的運用，提供行政與學術單位活用校務資料。
2. 教育部校庫資料填報與跨域整合資料庫建置。

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。依此原則，預測本校 108 年度至 110 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) 108 年度預估經常收入 39 億 4,542 萬 4,000 元（其中學雜費收入加計教研補助收入約占 66%），經常支出 39 億 7,784 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 57%），短絀 3,241 萬 7,000 元，資本支出 5 億 4,049 萬 5,000 元，期末可用資金為 22 億 8,312 萬 5,000 元。

108 年度 5,000 萬元以上營建工程，其中「公共行政及企業管理教育中心新建工程」預估經費 2 億 8,000 萬元由已募得之捐款支應；「指南山莊學生宿舍新建工程」預估經費 1,000 萬元由借款支應。

108 年度預估長期債務餘額 1 億 116 萬 6,000 元，係 102 年舉借之「第二國際學生宿舍工程借款」餘額 9,116 萬 6,000 元及 108 年度「指南山莊學生宿舍新建工程」預計舉借 1,000 萬元。

(二) 109 年度預估經常收入 40 億 1,177 萬 7,000 元(其中學雜費收入加計教研補助收入約占 65%)，經常支出 40 億 7,320 萬 7,000 元(其中含約用人員及計畫助理薪金之用人費用約占 57%)，短絀 6,143 萬元，資本支出 13 億 3,307 萬 6,000 元，期末可用資金為 24 億 8,688 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 5,000 萬元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 3 億 8,862 萬元，其中 9,315 萬 7,000 元由已募得之捐款支應，餘 2 億 9,546 萬 3,000 元由借款支應，將配合工程進度舉借；另「指南山莊學生宿舍新建工程」預估經費 6 億 3,386 萬 1,000 元由借款支應。

如上述「公共行政及企業管理教育中心新建工程」及「指南山莊學生宿舍新建工程」均順利進行，本校將增加借款 9 億 2,932 萬 4,000 元，預估 109 年度長期債務餘額為 10 億 2,711 萬 8,000 元。

(三) 110 年度預估經常收入 40 億 2,810 萬元(其中學雜費收入加計教研補助收入約占 64%)，經常支出 41 億 1,517 萬 6,000 元(其中含約用人員及計畫助理薪金之用人費用約占 57%)，短絀 8,707 萬 6,000 元，資本支出 12 億 3,752 萬 5,000 元，期末可用資金為 26 億 5,739 萬 5,000 元。

110 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 1 億元，將分別由已募得之捐款及學校可用資金支應；「公共行政及企業管理教育中心新建工程」預估經費 4 億 5,815 萬 4,000 元規劃由借款支應，將配合工程進度舉借；另「指南山莊學生宿舍新建工程」預估經費 4 億 9,603 萬 6,000 元由借款支應。如上述「公共行政及企業管理教育中心新建工程」及「指南山莊學生宿舍新建工程」均順利進行，本校將增加借款 9 億 5,419 萬元，預估 110 年度長期債務餘額為 19 億 7,790 萬 1,000 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 108 年至 110 年每年底可用資金餘額分別為 22.83 億元、24.87 億元、

26.57 億元，均在標準以上，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。

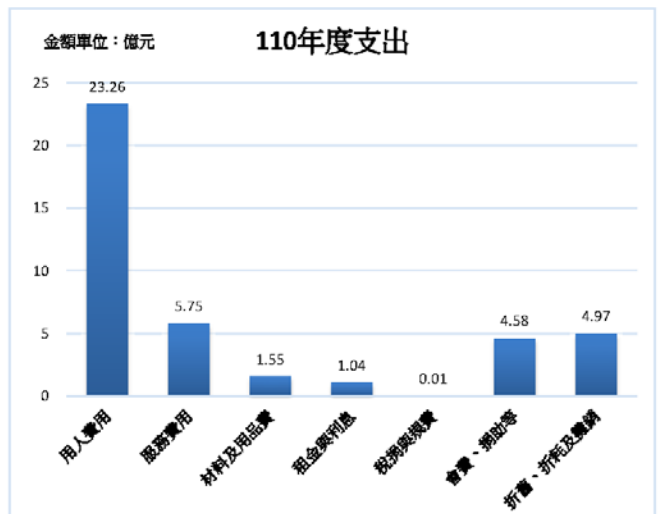
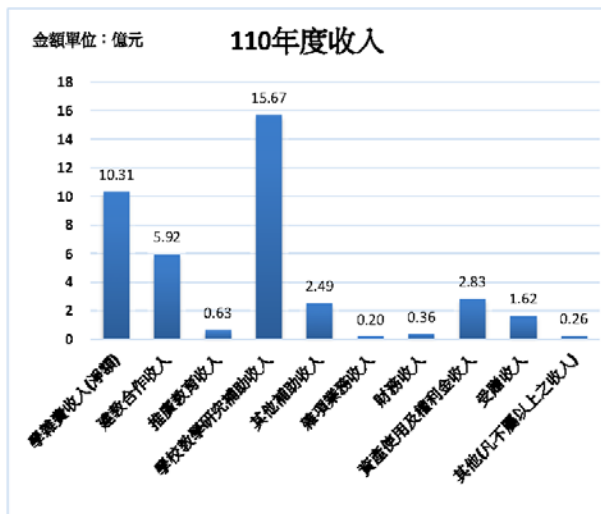
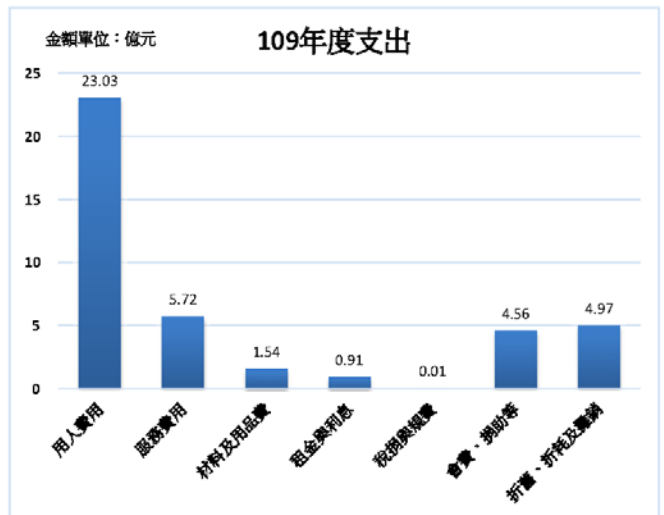
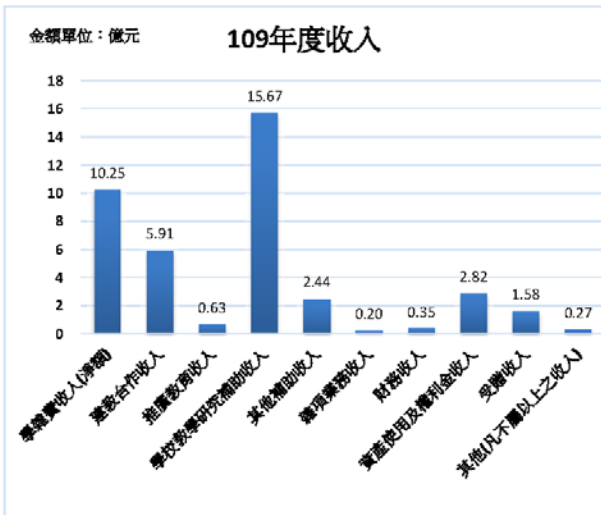
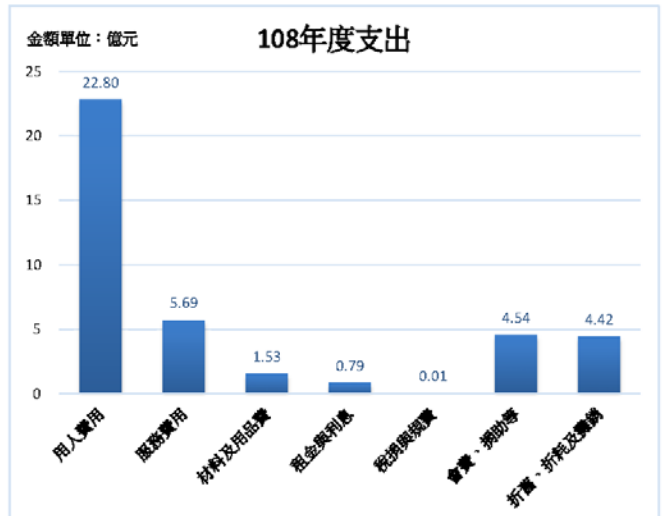
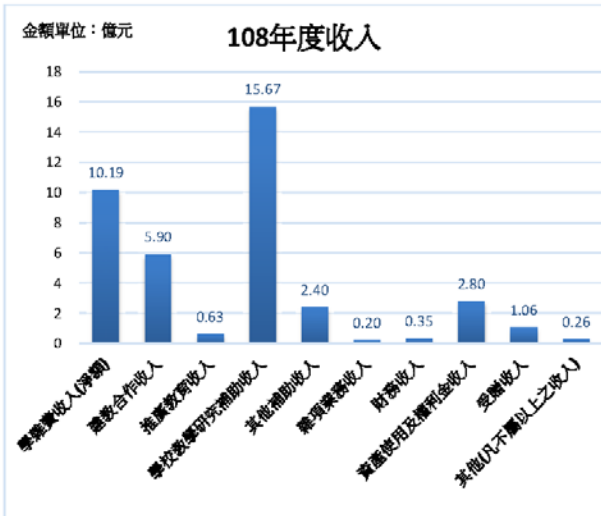
四、風險評估：

本校預估 108 年度、109 年度、110 年度經常收支仍為短絀，面對高等教育環境高度競爭，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、用途及餘絀預測(大學)
108年度至110年度

單位：千元

項目	108年度 預計數	109年度 預計數	110年度 預計數
經常收入	3,945,424	4,011,777	4,028,100
資金來源	3,945,424	4,011,777	4,028,100
學雜費收入(淨額)	1,018,506	1,024,617	1,030,765
建教合作收入	590,000	591,180	592,362
推廣教育收入	63,000	63,000	63,000
學校教學研究補助收入	1,566,876	1,566,876	1,566,876
其他補助收入	239,548	244,339	249,226
雜項業務收入	20,194	19,992	19,792
財務收入	35,000	34,873	35,594
資產使用及權利金收入	280,000	282,000	283,000
受贈收入	106,100	158,283	161,561
其他(凡不屬以上之收入)	26,200	26,617	25,924
經常支出	3,977,841	4,073,207	4,115,176
資金用途	3,535,815	3,576,574	3,618,176
用人費用(含約用人員及計畫助理薪金)	2,279,820	2,302,618	2,325,644
服務費用(不含約用人員及計畫助理薪金)	568,861	571,705	574,564
材料及用品費	153,420	154,187	154,958
租金與利息	79,304	91,385	104,051
稅捐與規費	580	580	580
會費、捐助、補助、分攤與交流活動費	453,830	456,099	458,379
折舊、折耗及攤銷	442,026	496,633	497,000
賸餘(短絀-)	(32,417)	(61,430)	(87,076)



國立政治大學可用資金變化情形(大學)
108年至110年

附表2

單位：千元

項目	108年 預計數	109年 預計數	110年 預計數					
期初現金及定存(A)	3,069,834	3,338,397	3,542,154					
加：當期經常門現金收入情形(B)	3,937,724	3,955,077	3,971,400					
減：當期經常門現金支出情形(C)	3,535,815	3,576,574	3,618,176					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形(D)	118,373	87,221	87,221					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形(E)	540,495	1,333,076	1,237,525					
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)	10,000	929,324	954,190					
減：當期長期債務償還(I)	3,224	3,372	3,407					
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±)(J)	282,000	145,157	16,810					
期末現金及定存(K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	3,338,397	3,542,154	3,712,667					
加：期末短期可變現資產(L)	40,098	40,098	40,098					
減：期末短期須償還負債(M)	1,095,370	1,095,370	1,095,370					
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)	2,283,125	2,486,882	2,657,395					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	3,015,360	1,853,579	787,349					
政府補助	150,000	150,000	150,000					
由捐款之準備金支應(截至編表日107.8.31已募得之捐款)	157,967	14,810	0					
未募得資金(含承諾未匯入)	84,190	84,190	0					
由學校可用資金支應	341,340	252,040	239,000					
外借資金	2,281,863	1,352,539	398,349					
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	108年餘額	109年餘額	110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	91,166	87,794	84,387
公企中心新建工程借款案	109	109-138	1.0796	1.040%	753,617	0	295,463	753,617
指南山莊學生宿舍新建工程借款案	108	108-138	1.0400	1.600%	1,538,246	10,000	643,861	1,139,897

- 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、應收款項及短期貸墊款。
- 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，係在衡量特定时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	108年度 預計數	109年度 預計數	110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107.08.31已募得之捐款)	675,810	237,843	280,000	143,157	14,810	0
未募得資金(含承諾未匯入)	84,190	0	0	0	84,190	0
學校可用資金支應	507,490	121,150	45,000	89,300	13,040	239,000
外借資金	2,291,863	0	10,000	929,324	954,190	398,349
小計	3,709,353	358,993	335,000	1,161,781	1,066,230	787,349
計畫	校區水土保持總體檢設施改善工程					
學校可用資金支應	168,190	121,150	15,000	20,000	12,040	0
小計	168,190	121,150	15,000	20,000	12,040	0
計畫	法學院新建工程					
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107.08.31已募得之捐款)	75,810	11,000	0	50,000	14,810	0
未募得資金(含承諾未匯入)	84,190	0	0	0	84,190	0
學校可用資金支應	240,000	0	0	0	1,000	239,000
小計	550,000	11,000	0	50,000	100,000	389,000
計畫	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107.08.31已募得之捐款)	600,000	226,843	280,000	93,157	0	0
外借資金	753,617	0	0	295,463	458,154	0
小計	1,353,617	226,843	280,000	388,620	458,154	0
計畫	指南山莊基盤建設工程					
學校可用資金支應	99,300		30,000	69,300		
小計	99,300	0	30,000	69,300	0	0
計畫	指南山莊學生宿舍新建工程					
外借資金	1,538,246	0	10,000	633,861	496,036	398,349
小計	1,538,246	0	10,000	633,861	496,036	398,349

伍、投資規劃

一、前言

本校依「國立大學校院校務基金設置條例」第 10 條、「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第 14 條，辦理校務基金投資相關事宜，並由投資小組每年擬定年度投資規劃書，送經校務基金管理委員會審議通過。

依據「國立大學校院校務基金設置條例」第 10 條第 1 項，國立大學校院於提出年度投資規劃並經校務基金管理委員會審議通過後，得投資下列項目：

- (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。

依據「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第 14 條規定：「學校投資本條例第 10 條第 1 項第 3 款及第 4 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」。

本校投資小組係由校長指定召集人，聘請校內外學者、專家擔任委員及諮詢顧問，並訂有投資小組作業要點作為執行依據。投資小組以每月開會一次為原則，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，會中參與成員針對校務基金及永續基金投資組合配置、標的選擇、市場評估及損益檢討充分意見交流，作為投資交易決策參考。

二、投資額度

本校依「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第 14 條規定，設定校務基金投資額度為新台幣 3 億元。另本校設有留本性質的永續基金，投資額度為各界捐贈該基金之款項。

三、投資目標

本校投資之操作以獲得長期穩定平均報酬率 4 至 5% 以上為目標。

四、投資配置

考量穩健且避免過高的資產波動，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為主，逐步建立核心資產配置，包含投資個股、基金、ETF、固定收益證券等，並以穩健分散風險之原則進行投資標的選擇與配置。

五、投資方式及風險控管

投資買賣以自營方式操作為原則，投資小組定期召開會議針對市場

情勢及投資組合進行討論，並委由投資小組召集人負責市場配置操作。遇有緊急情勢時得由召集人指定投資小組委員 1 人，協助處理相關事宜。

投資組合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。

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 106 學年度新制課程精實方案實施結果，學士班課程數比例為 65.0%，已比 105 學年度的 64.6% 略有回升，將持續追蹤課程結構變化，俾保障各學制學生受教權益。
3. 因課程精實計畫之推動，教師授課時數降低，恐影響英語授課、數位學習及整開課程之開課意願。
4. 學士班必修學分數調降至畢業學分數 40% 之推動是否影響各系所之專業承載度及學術競爭力。
5. 教師授課時數減少，教學、研究及服務品質是否同步提升？

(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. 因校區遼闊，教室分散山上山下，目前人力仍顯不足，亟需固定專業人力挹入。E 化教室之設備維護人力資源不足，107 年 11-12 月因高教深耕計畫經費挹注，雖有短期人力得予支援，惟此經費未來如無法持續，人力穩定度仍將不足。
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。
4. 教室修繕亦常迫於年度核銷期程與招標作業，導致修繕工程無法於開學前順利完成。
5. 數位科技學習工具變化快速，要能精確掌握軟硬體發展趨勢，才能跟上數位時代潮流。
6. 新制「課程精實」施行後的教師教學文化改變，仍須不斷溝通後潛移默化擴散改變，具體成果難於短期間顯現。
7. 配合政策教學獎助生自 108 年 2 月 1 日全面勞僱化，未來本校政策及配套措施宜及早規劃因應。
8. 因需尊重弱勢學生個資主動揭示的意願，擔心補助資源恐無法及時到位或過於集中某些學生。

(三)檢視博士班招生名額調控機制：

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。

3. 精進計畫執行成果如何與本校博士班招生名額調控機制連結，將是一大課題。

(四) 建構跨域學習環境，鼓勵學生多元探索：

1. 因基礎課量增開，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) 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。
3. 弱勢學生擔心被貼標籤，主動尋求協助意願低，影響報考意願。

(六) 推動「通識課程改革計畫」：

1. 盤點通識課程，研議輔系、雙修及學程之學分抵免通識學分機制，並鼓勵教學創新。
 - (1) 通識教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) 輔系、雙修、學分學程是否抵免通識學分，有待委員會認可，並且牽動學系開課規劃以及教師設定選課人數的意願，未必呈現正向結果。
 - (3) 教師申請課程補助意願影響補助教學創新的執行成果。
2. 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) 中文系、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配合，否則難以落實共同課綱與提升教學的成效。
 - (2) 107 年中文通識與大學英文課程深耕計畫，有部分專任約聘教師以及兼任教師薪資必須仰賴高教深耕計畫經費，倘若 108 年高教深耕計畫經費無法支持，則有經費短絀之虞，必須由學校支應，否則恐將影響正常開課。
3. 持續推動校際通識教育教學經驗分享與開課合作：
 - (1) 三校之間合作意願、教師開課意願、學生修課意願等，影響成效。
 - (2) 辦理研討會未必能夠達成對話的交集。
 - (3) 以通識教育中心的層級，僅具有業務交流的作用，難以達成資源分享之實。
4. 募課制度包含半自主學習、自主學習，學生必須主動規劃學習主題、內容、進度與預期成果，教師扮演促進者、引導者或陪伴者的角色。因此在教師部分，老師需要投入更多時間心力，學校提供的激勵與誘因不足，影響師資能量。在學生方面，學生的付出比一般課程投入更多，意願可能不高，學習成果也未必達預期成效。

(七)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，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，修課人數成長有限。
3. 通識法規修訂與配套措施規劃與推動需要時間，非一朝一夕，一蹴可及。
4. 若未發展成必修課程，則同學修課意願將影響修課率，難以達到教育部或校訂修課率。

二、學務業務

(一)推動高教深耕希望種子培育計畫，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. 由於本計畫經費來自於高教深耕經費及秘書處自行募款，經費額度較不穩定。
2. 108 年學生獎助學金總額不變，生活助學金之預算編列只能維持往年的規模。

(二)精簡大型活動，提升成效：

1. 畢業典禮九院視訊直播首度實施有許多技術面之問題尚待克服，另本校場地是否足夠因應容納各院於同一時間舉辦典禮之需求。
2. 新生學習週如遇政策調整經費，將影響活動規模及課程計劃之執行。

(三)培育宿舍自治，養成學生自主學習力與自治能力：

1. 新生書院如遇政策調整經費，將影響活動規模及課程計劃之執行。
2. 第一屆住宿生學生會因剛成立，行政單位需花費更多時間與人力輔導。

(四)推動健康友善校園計畫、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，易受本身狀況及個別需求契合之影響。
2. 輔導通報涉及個人隱私，影響學生通報意願與涉及法規規範。
3. 線上預約系統涉及全校師生個資資料庫連結，有個資使用風險。

(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. 舉辦大型藝文活動之經費及場地空間設施維護更新方面，受限於經濟大環境影響，將精簡運用藝文活動經費，並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。

(六)建構學生職涯發展能力，積極媒合實習機會，培育具備學以致用、服務社會能力的學生：

1. 海外實習職需於事前親至實習現地瞭解工作環境，並應派員瞭解學生

- 實習現況，致單位人力緊繃。
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。
 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之影響。

三、研究發展

- (一) 強化研究價值與產學合作，推展本校研發成果智慧財產運用及實踐：政大係人文社會科學見長，研發成果專利及技術移轉有侷限性，相對理工醫領域拓展不易。
- (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，培育專業研究倫理人才，服務學術社群：
 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：
 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教育部高教深耕計畫，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。
- (四) 厚實研究基磐，整合本校資源，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教育部高教深耕計畫，需另籌多元的補助資金來源。
- (五) 推動社會實踐領域等特色領域、學院、中心，厚植本土研究能量，前進國際場域，成為華人社群的研究制度與引領創新的龍頭，提升本校學術社群的在地與國際話語權，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。

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) 各院 ETP 學程實施後，參與學生及課程尚未穩定，對健全系統性英語授課課程規劃推展有相當程度的影響。
- (四) 創新國際學院在運作上，仍面臨招收國際學生的市場競爭性高、國際學生入學素質審核、招募知名國際教師制度與薪資、教學與行政空間待補足等挑戰。

五、推廣教育

(一) 養成亞洲一流高階人才培訓基地：

1. 重建期間（106-109 年）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)發展政大學術研發成果 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)行政大樓結構補強及外牆整修工程：

1. 主要施工內容為基礎及擴柱補強、耐久性修復、外牆抵石子等，工項相對單純，惟外牆拆除及抵石子易受雨天因素無法施作。
2. 隱蔽部分之混凝土及鋼筋劣化情形可能與評估情形差異大，需要逐步檢視辦理變更設計。
3. 結構補強施工過程發現原有結構柱受高氯離子影響，狀況不甚理想，可能有待再進一步釐清診斷。
4. 廁所修繕案需於補強工程竣工前完成，目前進行發包前置作業，後續可能面臨衍生之介面問題。

(二)指南校區興建達賢圖書館：

108年3月完工後，於使用執照取得前須完成指南校區北側之基盤建設，二者時程恐有1-2個月之落差，恐影響啟用時程。

(三)公共行政及企業管理教育中心新建工程：

1. 使用單位需求變因。
2. 周邊居民各項變因。
3. 開挖及結構體施工遇天候因素延遲。

(四)法學院新建工程：

1. 新基地尚待評估調查相關基本周邊環境資料及限制因素，需重新規劃設計。
2. 校內空間改變，與師生間之溝通協調。
3. 使用單位須重新審視需求空間及控制可支用預算。

(五)指南山莊校區學生宿舍興建工程：

1. 需克服基地周邊為私有土地且受地形限制，兼顧床位數及住宿需求，調配基地位置與建築空間配置，且需再與市府溝通協商說明學校執行遭遇困難之處。
2. 需配合配置調整後辦理指南山莊環評差異分析，原有設計須透過變更設計避免使用私地，前提需圖書館及北側基盤建設先完工，方能辦理環差，恐影響宿舍完工時程。

(六)都市更新計畫：

1. 本案都市更新推動涉及事項龐雜，包括私有地主、都更實施者及相關單位之溝通協調(包括台北市政府、內政部營建署、捷運局、財政部國產署等)，具有高度的不確定性。
2. 本校都市更新尚在規劃設計階段，未進入實質審議，都市更新政策

改變及審議結果都會影響本案之推動成果。

(七)國關中心整修活化：

1. 國關中心係由國安局移撥本校管理之建築物，經查蓄養樓及慎固樓屬於無使用執照之建築物，需評估考量，以符建築法令相關規定。
2. 又該區域位於地質敏感區，恐須辦理地質調查及安全風險評估工作，若要辦理上述改善，除行政審查程序外，需考量所需工程費用。

(八)重新規劃校園動線，以維安全：

1. 校園現有部分道路寬幅不足，無拓寬腹地，改變不易。
2. 車行與人行衝突點解決牽涉人行徒步區規劃變動挑戰。
3. 學生車輛提出由山下校區進出之訴求，將造成山下校區路過車流增加。

(九)校區水土保持總體檢(第七期)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。

(十)指南山莊基盤建設工程：

1. 基盤建設之道路、排水、水保等設施，需與宿舍之量體、位置搭配，且可能面臨私地土地介面處理問題，故時程安排仍有變數。
2. 執照申請過程需辦理環差分析、都審、水保、加強坡審等建管前置作業，審查及修正時間較難掌握。

七、圖書設備

(一)西文期刊及資料庫電子資源，每年以 7%以上之漲幅調漲，且時有匯差問題，對資源採購經費預算影響極大。

(二)更換圖書館服務平台之風險為：

1. 舊/新系統之轉置、經費需求、服務延續、業務銜接及使用習慣，都極具挑戰。
2. 經費挹注與否影響建置項目與招標時程。
3. 資訊機房包含電力、空調、機櫃、網路、環控、消防與監控系統設備之安裝建置，施作過程需謹慎執行，施作期程也較久。

(三)增加學術能量與能見度：

1. 各系統平台之技術與內容建置人力不足。
2. 教師註冊意願不定、著作目錄維護不易。

(四)推廣學術倫理觀念

1. Turitin 需開課與設定作業，操作流程複雜。
2. 缺乏中文比對系統。

(五)舊館空間重整需考量隔間、電力等環境因素及經費。

八、資訊設備

- (一)東校區校園網路主幹路由器若未更新，恐將影響未來高速網路頻寬使用率。
- (二)校園無線網路 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。
- (三)建置校園主幹資訊安全防護系統，主動保護校園網路及其使用者，如未建置則全校資安風險相對較高。
- (四)若由各需求單位自行建置高運算硬體設備，將難以彈性調派使用，無法達成資源共享利用的最大化。
- (五)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。大環境及法令變革快速，資訊系統若無即時更新，無法有效支援服務。

九、人力資源

(一)擴大院系所自主，聘任與升等尊重各系所專業考量：

1. 各學院及系所業依 107 年 2 月發布之教師員額核給策略規劃及啟動未來 5 年(迄至 110 年)之教師聘任領域以發展學院優先重點發展領域，並以獲核給之資源延攬優秀人才，如重新盤點，時程上恐延緩人才延攬。
2. 本校 105 學年度實施新制課程精實方案降低學生畢業學分數及教師授課時數，如開課需求及全校授課時數持平未有增長，且未減少其他兼任教師之聘任，聘任退休教師分攤課務，將減緩專任師資新陳代謝及增加兼任教師人數。

(二)創造行政人員優質工作環境：

1. 差勤管理系統倘未能及時完成優化，造成需用大量人力控管全校行政人員工時，欠缺行政效率與效能，亦恐發生未能及時改發特別休假未休畢折算工資，及提醒單位應於人員加班補休屆期後改發加班費。
2. 本校各類人員適用法規皆有不同，若皆以勞基法為基準控管工時，恐造成其他非適用勞基法人員不便。
3. 數位教材製作耗時、所需經費較高，且影音類型教材不易大幅修改，倘行政作業系統改版或相關規定法令修正，將增加製作成本。且單向式的教學，講師與學員互動性較低，未能即時觀察參訓人員學習狀態及反應。
4. 若大量僱用部分工時者將使學校勞健保費用負擔及應足額進用身心障礙人數均提高。又退休再任之部分工時者較無經濟壓力，非預期之離職率可能攀高。部分工時者擔任之工作有其特定性，非全部職務均可擔任。

(三)退休人力再運用：

半職或兼職係屬部分工時工作，若大量僱用類此工作者，將使學校勞健保費用負擔及應足額進用身心障礙人數均提高。又退休再任之部分

工時者較無經濟壓力，非預期之離職率可能攀高。部分工時者擔任之工作有其特定性，非全部職務均可擔任。

十、募款計畫

募款績效受經濟景氣及不可抗力天災事件後續救災勸募等時機所影響，不易掌控達成率。

十一、校務研究

(一)分析校務資料輔助教學決策之挑戰：從校務資料的正確解讀到決策的形成，過程仍需各業管單位的共同合作，以確保分析結果解讀的正確性。

(二)蒐集與推廣校務資料之改進：

1. 校務指標已逾5年未有調整，各相關單位應通力合作，配合時空環境的轉變，進行新增與調整，以提供更為準確的校務資料。
2. 目前各業管單位填報教育部數個資料庫，資料恐因單位或承辦同仁的不同，而難以維持一致性，此部分應努力協調。

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，形塑本校英語授課環境。

(二)建構優質教學環境：

1. 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。
2. 汰換老舊教室設備如課桌椅、空調設備等，以維護優質教學環境。
3. 透過運用多元媒體載具呈現模式，提供不受時空限制的高品質、科技化的學習環境，深化數位學習的功效。
4. 藉由教師教學成長社群推動，建立以「學習者為中心」新的教學典範，提供全校教師諮詢參考，形塑同儕討論與觀課文化。
5. 有效結合跨單位弱勢學生輔導資源與資訊，使其安心就學。

(三)檢視博士班招生名額調控機制：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)建構跨域學習環境，鼓勵學生多元探索：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)提高弱勢學生入學機會：善盡大學社會責任，提升學校形象。
- (六)推動「通識課程改革計畫」：
1. 強化「通識教育委員會」與「各領域小組會議」功能，進行通識課程總盤點、厚實通識課程，每年進行 15-20%課程盤點。規劃主題式通識課程，逐步調整通識課程結構，精進通識課程能量。
 2. 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，實施共同課綱及創新教材，強化學習要求，提升中文寫作能力學生數每年達 2,000 人次。
 - (2)實施英文通識課程精進計畫，實施共同課綱及創新教材，強化學習要求，提升外文寫作溝通能力每年達 4,000 人次。
 3. 持續推動校際通識教育教學經驗分享與開課合作
 - (1)陽明、北藝大兩校穩定每學年開設校間通識課程，建立課程合作平台。
 - (2)辦理 1~2 場校際研討會，進行通識業務交流與教學經驗分享，以及通識理念的對話。
 4. 推動「自主學習」募課制度，規劃建置募課數位平台，培養學生自主學習、問題解決及跨領域實作等綜合能力。
 - (1)發展以自主學習為核心的學習活動，形成包含行動、對話、集體反思，師生共同建立跨領域學習平台。
 - (2)培養學生自主學習、問題解決及跨域實作等綜合能力。
- (七)建構具人文特色的運算思維課程模組：
1. 運作「程式設計規劃小組」，規劃具人文特色之程式語言課程。
 2. 學士班學生修習邏輯思考運算思維程式設計課程之修讀人數達 45%。

二、學務業務

- (一)推動高教深耕希望種子培育計畫，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：培養學生獨立自主及服務校園之精神，進而達到促進弱勢學生向上社會流動的機會。
- (二)精簡大型活動，提升成效：
1. 讓畢業典禮採各院系所聯合主辦方式，以期望減少校級典禮的內外部成本。
 2. 新生訓練將以最節省時間、人力及成本之方式協助新生熟悉校園環境，儘快適應與融入大學生活。
 3. 落實家長與院系所之親師交流互動，使家長對子女選修課程及職涯發展等方面有更確實且深入之瞭解。
- (三)培育宿舍自治，養成學生自主學習力與自治能力：提升新生自主學習

- 能力；培養學生獨立自主、勇於任事、負責及與人互動溝通之能力。
- (四)推動健康友善校園計畫、完善學生身心輔導與生涯輔導機制，落實校安通報管理工作：
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。
 2. 加強對高關懷學生輔導諮商，積極篩選高風險學生，創造良性心理健康友善校園。
 3. 建立專業穩定的諮商關係，提升諮商輔導的效能。
- (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:提昇審美及人文素養，增進師生與社區民眾交流互動。
- (六)建構學生職涯發展能力，積極媒合實習機會，培育具備學以致用、服務社會能力的學生：
1. 海內外實習活動的推廣，可增進學生在學期間閱歷，結合理論與實務，瞭解職場工作內容。
 2. 推動實習媒合的平台、徵才月系列活動，可有效提高同學與企業之媒合意願與機會，縮短學用落差，提升職缺媒合成效。

三、研究發展

- (一)強化研究價值與社會連結，推展本校研發成果智慧運用及實踐：
1. 強化研究價值之社會連結，合作對象包括政府、產業、公民團體、及各種社群與社區。
 2. 推展本校研發成果管理及運用，透過產學合作等方式鏈結研究成果與產業育成，提升本校教研人員研究成果智慧財產申請與技術移轉之比例。
- (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，培育專業研究倫理人才，服務學術社群：
1. 提升研究倫理審查服務，每年新增案件達 70 件。
 2. 推廣研究倫理教育，每年辦理研究倫理工作坊 4 場以上。
- (三)厚實學術出版能量：
1. 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。
 2. 健全政大出版社功能，出版政大特色專書、學術叢書及期刊。
- (四)厚實研究基磐，整合本校資源，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:持續建置優質研究環境，厚實研究基磐，透過健全學術研究補助及獎勵機制，提升教研人員投入研究之動力，促進教學與社會發展。
- (五)推動社會實踐領域等特色領域、學院、中心，厚植本土研究能量，前進國際場域，成為華人社群的研究制度與引領創新的龍頭，提升本校學術社群的在地與國際話語權：
1. 發展社會實踐等特色研究團隊，建立跨學院、跨領域之研究團隊，

爭取各類大型整合型計畫，成為華人社群的研究制度與引領創新的龍頭，並提升本校學術社群的在地與國際話語權。

2. 通過積極參與國際學術舞台，提升教研人員研究成果曝光度，進而提升論文引用率，以達成本校提升國際學術影響力之目標。

四、國際合作

- (一) 提升本校學生跨域學習力與拓展國際視野，訓練的學生能順利接軌實務界、產業界，能順利走入國際市場，推動政大成為國際人才養成重鎮。
- (二) 優質專業英語授課能量，並增強第三、第四語言能力，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。藉由提高國際學生的入學人數，讓政大的國際化能夠更加深化。同時培養學生的國際觀、文化包容力與多元性，激發創意與創新，增強政大學子與全球的聯繫，成為世界公民。
- (四) 共同落實新南向政策內涵，以厚實我國南向軟實力與文化外交及交流，建立起人與人 (P to P) 以及個人與官方 (P to G) 的互動網絡。

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具指標性的新地標。
2. 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) 發展政大學術研發成果鏈結產官學研的交流平台：

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) 行政大樓結構補強及外牆整修工程：

1. 本校行政大樓於民國 78 年完工，經 20 餘年使用，期間經歷 921 地震，室內梁柱系統尚無明顯破壞，在 102 年實施樓板、外牆修補與屋頂防水工程檢修過程中，經技師檢查隱蔽部分發現，建物外牆因氯離子成分過高，遇強震時恐導致外牆混凝土大面積剝落，為確保校園師生安全，決議即刻起在行政大樓外加設圍籬避免傷及行人，並辦理各項安全防範措施。目前結構補強，係採用傳統補強工法以符合經濟效益原則。
2. 提昇行政大樓耐震強度及結構安全及使用效能。

(二) 指南校區興建達賢圖書館：

1. 自主多元學習：提供學習與研究共享空間，師生可寧靜思考，也可充分討論、創意激盪，激發各領域的知識流動、對話與合作。
2. 典藏支援研究：建置恆溫恆濕之特藏資源典藏環境，保存珍貴的特藏史料，提供實體與數位化特藏資料之研究與展示空間，支援學術社群與特藏協同研究。
3. 人文科技融合：提供數位科技設備，激盪創意思維，提升學生競爭力。對教學研究者而言，人文與科技的結合助於跨領域和跨地域的教學研究，提供探索創新視角的可能性。

(三) 公共行政及企業管理教育中心新建工程：

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) 法學院新建工程：

本興建安總工程經費 5.5 億元，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。

(五) 指南山莊校區學生宿舍興建工程：

1. 指南山莊校區學生宿舍將不只提供同學休息的住宿環境，同時因應多元化的空間設計提供住宿生良好的住宿學習環境，使宿舍成為高等教育與生活教育共同延伸的區域。透過良好的空間規劃及學習環境營造，豐富同學住宿生活，讓住宿師生可以整合相關資源，提升住宿及教學之整體效益。各類交誼及活動空間也讓生活輔導更深入及全面，使宿舍成為有溫度的跨域學習場域，在日常生活中落實全人教育的各項理念。
2. 新宿舍寢室規劃將採取雙人套房及四人雅房規格，公共區域配置不同類型的活動及研討空間，讓同學能享有更舒適、豐富的住宿環境。

(六) 都市更新計畫：

1. 規劃大學城產業、企業管理營運中心、學人宿舍、學生活動中心等，提供學校教學研究使用空間。
2. 透過捷運建設及都市更新，整建窳陋建築，提升居住安全，並提升地區商業等級，帶動地區產業發展。
3. 透過地區整體規劃，改善現有道路系統、公車系統及人行空間，解決長年政大周邊地區交通壅塞問題，翻轉地區發展機能，促成地方

與大學共榮之國際人文大學城。

(七)國關中心整修活化：

1. 善用本校空間資源，創造多元化服務成效之教學及研究空間。
2. 配合本校整合相關產學與教育資源，提供致力於提升教學及研究之環境場域，激發能量與國際競爭力。

(八)重新規劃校園動線，以維安全：

1. 透過大學城規劃、捷運建設及都市更新推動，重新檢討政大及周邊地區交通動線，提供更安全便利之環境。
2. 檢討校園整體交通動線系統，提供更安全便利之人行、車行及停車空間。
3. 達賢圖書館新提供之停車空間，有助於改善校內目前停車空間不足問題。
4. 藉由大眾運輸、校園公車及自行車之搭配，鼓勵師生步行或搭乘大眾運輸，以達到節能減碳之目標。

(九)校區水土保持總體檢(第七期)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，並確保山坡地及校園整體之安全。

(十)指南山莊基盤建設工程：

完成宿舍興建前之基礎建設，提供學生入住生活服務基本設施，滿足住宿空間需求。

七、圖書設備

(一)提供師生更具深度及廣度的資源。

(二)新圖書館服務平台之預期效益：

1. 整合實體及電子資源於同一管理平臺，大幅提升管理及服務效能。
2. 透過雲端架構，增加館際資源分享。
3. 利用開放性系統架構，開發延伸服務。
4. 優化工作流程。
5. 提升本館各種資訊服務設備之效能及品質。
6. 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)增加學術能量與能見度：

1. 註冊 ORCID 有助提升研究者及學校學術及國際聲譽。
2. 促進文本解讀效率和提升史料研究成果產出。
3. 建立群體記憶，凝聚校友向心力。

(四)推廣學術倫理觀念

1. 確保論文原創性，減少抄襲。
2. 提升論文品質，維護教師與學校聲譽。

(五) 增加學生學習空間、建立檔案庫房提供優質研究資源。

八、資訊設備

- (一)東校區網路主幹路由器更新:將原有 10G 提升至 40G 網路頻寬，有效提升上網速度。
- (二)校園無線網路改善，建置完成後約可增加 1800 個使用者同時使用，使校園無線網路上網服務更為方便與順暢。
- (三)於校園網路主幹建置校園主幹資訊安全防護系統，進行資安防護，以『資訊安全關聯式分析報表系統』提供管理者面對各種資安攻擊型態所產生即時的資安訊息，可以快速而正確的處理與因應。
- (四)GPU 研究雲：DGX-Workstation 建置四個深度學習環境，提供研究團隊使用。GPU server 建置十個專屬 AI 環境，提供教學與研究的共享環境平台。
- (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。

九、人力資源

(一)擴大大院系所自主，聘任與升等尊重各系所專業考量：

1. 依本校校務願景規劃重點重新盤點各院系所教師員額，適切調整，得以落實新任校長之治校理念，打造領航台灣之新政大政策。
2. 多元延攬優秀師資，有助院系所及學院適性發展，深化特色領域，充沛並躍升本校教研能量及學術聲譽。
3. 聘任優秀退休教師續作育英才得降低人事成本，傳承教學經驗，並得以減輕學校財務負擔。

(二)創造行政人員優質工作環境：

1. 透過差勤管理系統之工作時間管制及電子信函通知等措施，及時提醒各單位主管有關同仁加班及休假情形，以適時關懷同仁工作負荷情形，避免發生超時工作遭罰之情事。另系統定期產出加班情形報表，俾單位主管了解單位內同仁工時情形以適時調整。
2. 藉由數位課程線上學習不受時間地點限制之特點，利於新進人員自我時間管理，並快速瞭解本校重要行政運作及相關校務系統，有效提升參訓率及行政效率。另新增參訓人員之課後測驗，有助於掌握其學習成效及統計答題情形，據以做為未來課程規劃及設計之參考。結合校內外資源多元學習，增進同仁學習課程內容之深度及廣度，有助提昇本校行政人力資源素質。
3. 部分工時者之工作時數、時段較具彈性，單位可依所需選擇運用。若係僱用本校退休行政人員擔任部分工時者，彼等人員熟悉本校行政流程，可減短適應期間。又退休人員的經驗與人脈資源豐富，具有傳承經驗引領後輩之優勢。

(三)退休人力再運用：

部分工時者(半職或兼職工作者)之工作時數、時段較具彈性，單

位可依所需選擇運用。若係僱用本校退休行政人員擔任部分工時者，彼等人員熟悉本校行政流程，可減短適應期間。又退休人員的經驗與人脈資源豐富，具有傳承經驗引領後輩之優勢。

十、募款計畫

積極整合各界捐贈資源，將有助本校鼓勵教學創新及培育優秀人才；升級軟硬體設施，可優化學習場域，提升本校教學、研究及服務效率。全球校友亦有感於學校動能，對外樂於協助拉抬本校聲譽，藉由師生與校友雙重努力，期能成為財務健全之永續校園。將藉由每季至少 1 次不同主題校友活動，達成以下預期效益：

- (一)健全 14 萬校友及政大之友資料庫，整合分析出合理有效之永續募款策略。
- (二)善用校友服務中心每日達百人以上之據點效益，凝聚向心力，促進小額銷售及捐款。
- (三)整合校內單位專案，擴散廣宣本校需求，讓校友各縱向及橫向群組與社團同時充分獲得資訊，每人捐贈 1 筆或每人影響 3 人共同捐款，以此類推形成親愛精誠氛圍，於能力範圍內協助母校發展。

十一、校務研究

- (一)分析校務議題資料並回饋予主管及相關協作單位，以協助各單位落實各項校務決策：
 1. 落實雙主修、輔系之無障礙修習環境。
 2. 員額配合單位開課量規劃並確實核給。
 3. 提升學生第二外國語言能力，強化學生跨國移動能力。
 4. 提供招生單位調整招生策略。
- (二)蒐集與推廣校務資料，協助政策擬定與調整：
 1. 建置更完備的校務指標，並提供各單位活用資料，進行政策調整。
 2. 透過跨校標竿比較，與國內同儕學校進行本校的優勢分析，並輔助學校擬定跨校合作策略。