

國立政治大學

110 年財務規劃
報告書

中華民國 109 年 11 月 16 日

目 錄

壹、	學校整體組織運作現況	1~3
貳、	教育績效目標	3~9
參、	年度工作重點	9~20
肆、	財務預測	20~25
伍、	投資規劃書	25~26
陸、	風險評估	26~35
柒、	預期效益	35~45

國立政治大學 110 年財務規劃報告書

民國109年11月16日第211次校務會議審議通過
民國109年12月22日臺教高(三)字第1090180163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。積極推動與國內外大學、政府、企業合作，提供優質學術、師資、學習及工作環境；強化校友服務、廣開財源健全財務，培育兼具本土扎根與國際視野及跨領域多元能力人才為宗旨，實踐服務社會、協助國家發展、增進人類福祉的目標，成為台灣、世界之頂尖一流大學。

二、發展策略

遵循前述辦學理念與願景，建構下列十二項發展策略，循序漸進推動達成各項教育目標：

- (一) 培育兼具本土扎根與國際視野的人才：從學術輸出到輸入，本土扎根或強化國際視野，應以文化認知為前提，而文化認知又應以語言為前提。規畫 F 計畫推動國家語言深化的教學與研究，憑為外在社會語言發展之基石，加強台灣多數人使用的河洛語、客家語及鄰近烏來的泰雅、布農、排灣及阿美四大原住民南島語系語言之發展與教學。並發揮本校多元外語的特色及優勢與各國大學結盟，合作開辦華語學程，擴增學生國內外實習機會。
- (二) 培育跨領域多元能力的人才：為促進多元、跨領域專長，鼓勵各院系所積極規劃、推動具競爭力的跨領域學程，廣開雙主修及輔系、跨領域學程大門，並積極協助中低收入家庭學生，參與交換學生、海外實習及跨國合作計畫。
- (三) 推動與國外大學之合作：於泰國、印尼及越南成立海外辦公室，推動跨國跨校聯合授課。
- (四) 推動與國內大學及中研院之合作：加入台灣聯合大學系統，強化與各大學於教學、選課、研究上合作及共享數位資源；加強與中研院合作，辦理羅家倫國際漢學及南島語言與文化講座；並推動歐盟學程等。
- (五) 推動與政府及企業之合作：除承接政府部會與私人機構委託研究外，辦理海外科研計畫及南島論壇計畫，提供教師參與實務研發及學生學習機會；並推動與實務界合作人才培訓，包括公企中心興建落成可提供人員培育及在職進修，積極規劃文創與資訊產業產學合作，藉以增加大學研發能量。
- (六) 數位學習與教育：推動深化數位學習與創新應用計畫，數位學習與教學

是跨越實體課堂的學習方式，結合地方創生、校友、宗教、企業、校內課程等各領域課程全面數位化，並重視學習與教育模式改變對學生學習效果的影響。

- (七)教師聘任應多元攬才並尊重系所專業：教師聘任尊重系所專業，推動兼任特聘教師，並聘任傑出社會人士教授實務課程，以擴增教學能量。
- (八)創造優質學術成長環境：建立學術研究品質與實質貢獻合理指標，兼顧新進、中生代及資深教師；獎勵推動教學與研究團隊並鼓勵副教授及助理教授積極參與，並新訂副教授休假制度。
- (九)改善行政人員工作條件：依勞動基準法落實工時與休假制度，於符膺國家法令前提下，實施7天彈性休假，推動良善勞動條件。
- (十)建構優質學習與工作環境：改善教職員生休憩活動空間，提供運動優惠設施，促進全體教職員生之身心健康。
- (十一)強化校友服務：鼓勵院系所及海內外各地區組成校友組織，擴大辦理各項校友服務及聯誼活動，並結合校友及社會企業能量，推動地方創生專案。
- (十二)廣開財源健全財務：引進政府、企業及校友等外部資源辦理產學合作，設立小額募款及海外募款基金；以契約聘任副校長，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、4 學士學位學程、1 院一大二不分系、1 個院設學士班、43 碩士班、12 個碩士學位學程、1 個碩士原住民專班、34 個博士班、4 個博士學位學程、1 個院設博士班、12 個碩士在職專班（其中含 7 個全英語學位學程），計有約 16,000 多名學生。境外生來自五大洲約 80 國計約 2,300 多名；708 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

所需之行政組織，如：設立「海外辦公室」推動海外招生、實習、新創教育及學術交流等業務，藉以深化國際合作交流事務。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，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) 持續推動本校課程精實方案

1. 課程精實方案修正條文業經本校 108 學年度第 1 次臨時校務會議審議通過，本校學士班畢業學分自 109 學年度起統一調整為 128 學分，各學系專業必修學分數平均比例將逐步朝百分之四十收斂，俾利同學在校期間進行跨領域探索。
2. 深化學生學習，持續強化院系所教學大綱審視機制，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，具體化評分標準。
3. 推動彈性授課，鼓勵多元學習。
4. 編製課程手冊及課程地圖，提供學生相關課程資訊。
5. 培養學生雙語能力，精進蒐集資料與溝通，成為全球化國際人才。

(二) 賡續辦理本校各學制班別招生名額調整作業

1. 因應教育部修正發布之總量標準規定，為課予學校自我調控責任，各學制班別之招生名額總量保留部分比率，授權由學校依國家政策及校務發展方向自行分配至相關系所，保留名額之比率由教育部每年公告。
2. 本校招生名額調控機制經 108 學年度校發會 4 次會議討論後定案，110 學年度招生名額即據此進行調整作業，學、碩(不含在職專班)、博士班招生名額依教育部公告之保留名額比率調整，並採二階段作業分別依量化及質性指標核算審查。賡續辦理 111 學年度招生名額調整作業。

(三) 建構優質教學環境

1. 教室為作育英才的主要場域，提供完善的教室環境與適切的教學設備，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. 推廣「合作式問題導向學習 (PBL) 平台」應用及深化分析。
4. 開發教學資訊串流平台。
5. 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。

6. 活化教學與教學媒體融入。
7. 成立跨領域教師教學成長社群。
8. 發展教學助理學習追蹤機制，提升教學助理培訓與教學品質。
9. 持續弱勢學生課業輔導。

(四) 建構跨域學習環境，鼓勵學生多元探索

1. 強化學院整合功能，鼓勵跨領域學分學程之設置，以達跨域整合及資源有效配置目的。
2. 鼓勵開課單位多開雙主修、輔系與跨領域課程，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。

(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) 推動招生審查專業化

銜接 108 高中課綱之學習歷程檔案，以精進大學個人申請入學審查作業，藉此消彌外界對大學招生審查之疑慮。

(七) 提升新生註冊率

精進獎學金措施並積極爭取外部獎學金補助。

(八) 推動「通識課程改革計畫」

1. 落實雙主修、輔系及學分學程認定通識學分機制。
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及合作。
4. 開發數位及地方創生系列通識課程
5. 推動「自主學習」課程：規劃建置課程資訊平台，培養學生自主學習、溝通互動、社會參與及跨領域等多元學習能力。
6. 鼓勵教學創新與多元議題宣導，持續一般通識課程補助機制。
7. 研議通識課程精進獎勵辦法，建立優良通識課程遴選。

(九) 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，修讀人數達成預期效益。

二、學務業務

(一) 持續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、海內外實習、就業能力等協助機制。

2. 鼓勵經濟弱勢或家庭遭逢急難變故之學生，參與課外多元學習活動並獲得生活助學金補助，以減輕就學之經濟壓力，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. 精實畢業典禮活動內容，提升典禮品質。
2. 整合各單位資訊辦理新生訓練，協助新生有效運用學校資源，儘快適應大學生活。

(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. 精緻特殊教育學生個別化支持計畫。
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) 提升學生人文素養建構全人教育基石，推廣校園藝文風氣

1. 駐校藝術家進駐，激發創作動能。
2. 聯結分享校內外藝文資源。
3. 規劃藝文志工培育模式，安排藝文志工專業服務學習講習。
4. 推廣校園藝文風氣。

(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，提升海外實習學生參與至 130 人次。
2. 推動職涯發展與實習/志工平台，提升學生利用職涯資源之誘因。
3. 籌備校園徵才系列活動，建立產學合作關係，提升參與徵才博覽會之企業達 100 間。
4. 規劃多元職涯輔導活動，蓄積學生職涯實力，每年度參與職輔活動達 2,000 人次。

三、研究發展

(一) 厚實研究基磐，建構完善教研人員優質研究環境

整合本校資源，健全學術研究補助及獎勵機制。

(二) 持續優化評鑑指標，提升研究能量

落實自我改進及品質保證，以達強化本校教學品質及研究能量，並承擔大學社會責任等校務發展願景。

(三) 推動大學社會責任接軌永續發展目標

鼓勵師生共同參與，強化本校之在地連結及合作，推動大學社會責任，接軌聯合國推動永續發展目標 (SDGs)

(四) 強化特色領域，厚植本土研究能量，前進國際場域，提學術社群之國際

話語權

推動學院與研究中心善用研究能量引導創新教學，立基華人文化與台灣經驗前進國際場域，提升本校學術社群的國際影響力。

- (五)推動本校研究倫理中心成為臺灣人文社會科學研究倫理中心之標竿
強化本校研究倫理制度，並培育專業研究倫理人才。

四、國際合作

(一)營造多語及跨域國際學習，培育學生國際視野與國際移動力

1. 強化校內現有雙語授課專業課程質量。
2. 鼓勵教師規劃並帶領學生赴海外異地研習，提升國際視野。
3. 強化多元文化融合之在地國際校園與交換機制，鼓勵學生赴境外學習。

(二)加強國際校際合作/校際聯盟，提升本校國際聲譽

1. 與本校各院系所共同加強與國際知名大學的學術鏈結。
2. 積極拓展與全球知名大學簽署雙邊與多邊交流。
3. 協助各院進行跨國授課/研究。

(三)積極爭取優秀國際學生來校學習

1. 規劃辦理國際夏日課程，營造多元的國際學習環境。
2. 強化海外各項教育招生活動。
3. 設置多項國際獎助學金以吸引優秀國際人才來校就讀。

(四)提高本校國際能見度，彰顯本校優異的學研特色

1. 協助蒐集本校教學研究資料，廣宣本校優異的學研特色與成果。
2. 規劃多語文宣及各式宣傳網絡，進行國際招生與宣傳。

(五)設置新南向海外辦公室，推動國際招生、海外實習、校友服務及學術合作結盟

1. 推動新南向與主要國家重點學校教、學、研之合作，提高雙向深度交流。
2. 參與當地招生展或教育展並辦理招生說明會，增加國際生源。
3. 強化與海外本國企業的連結，增加學生實習機會，培養跨國人才。

五、推廣教育

(一)建置先端且具溫度的軟硬體設施及服務之亞洲一流高階人才培訓基地，成為台北市區及政大具指標性的新地標。

(二)建立產學合作平台，協助培育企業高階人。

(三)延續特色課程開設，穩定推廣教育收入。

(四)規劃建立會展服務營運模組，完成相關服務資訊及潛在顧客資料蒐集，並建立營運模組類別。

(五)重組行政支援機制，並規劃建立會員招募及管理制度。

(六)未來場館營運模式之規劃，據以建置各項空間及軟體支援系統。

(七)110-111 年為初營運階段，將依實際營運狀況作適當修正。

六、校園重大工程

(一)公共行政及企業管理教育中心新建工程

1. 公共行政及企業管理教育中心預計 110 年 3 月取得使用執照及竣工，提供優質教學、研究與產學合作活動空間。
2. 本工程 110 年預計編列預算 3 億 7,000 萬元。

(二)法學院新建工程

1. 以憩賢樓周邊區域評估做為重建基地，提供法學院教學及研究的新院館空間。
2. 本工程 110 年預計編列預算 5,000 萬元。

(三)生活服務設施先期規劃及新建工程

1. 滿足全校師生多元生活需求。
2. 本工程 110 年接續 109 年預算執行。

(四)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，提供安全優質住宿環境，滿足未來整體床位需求。
2. 於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，以利充實住宿教育及宿舍輔導機能。
3. 本工程 110 年預計編列預算 5,000 萬元。

(五)指南山莊校區生活服務設施新建工程

1. 配合指南山莊校區圖書館、學生宿舍之啟用，提供完善之生活服務設施、餐飲空間，並納入學生所需討論、交誼空間。
2. 本案納入指南山莊基盤建設，110 年預計編列預算 3,850 萬元。

(六)慎固樓、蓄養樓整修活化

1. 因應社會變遷之多元化及校務教研發展需求，規劃整修蓄養樓、慎固樓等建築，規劃作為國際關係研究中心及創新國際學院院館使用，以國際化為教育目標，並結合各項資源，以創造優良的培育教學及研究環境。
2. 本工程 110 年預計編列預算 4,302 萬元。

(七)社資中心整修規劃

1. 整修社資中心，協助集中理學院院館，提供理學院必要之教學、研究及行政空間等需求，便利院務未來發展。
2. 本工程待可行性評估結果編列預算期程。

(八)集英樓整修規劃

1. 憩賢樓（原員生餐廳）拆除後，為延續提供校內師生餐飲服務，故整修具餐廳使用執照之集英樓一樓作為員生餐廳。
2. 本工程 110 年預計編列預算 778 萬元。

(九)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，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。

(十)校內車輛 e 化進出管理系統

1. 藉由車牌辨識及 eTag(無線射頻識別)掃描，建置校園智慧停車管理系統，掌控進出車流量，區分車輛身分，提升停車場、停車位的管理效能及校園整體安全性架構。
2. 改善人工收費管理缺失，增加行政效率，提供便利的停車繳費流程，維持校園進出口車流順暢。
3. 110 年度接續 109 年預算執行。

七、圖書設備

(一)支援教師教學研究，強化學生自主學習，充實各類型館藏資源

持續建置優質教學與研究資源，預計 110 年至少購入 18,000 種資源。

(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)校內資源整理，增加政大學術能量與能見度

1. 規劃開發校內學術資料庫，以利日後徵集、保存與傳播應用本校教師於學術研究過程中產生之質性、量化研究及學術著作等數位化資料，提升本校學術研究能量的影響力與擴散力。
2. 本館特藏資料整理與修護：辦理本校數位史料與研究論壇，深化史料之利用，配合主題辦理大型特展。
3. 檔案史料整理與數位化，並建置檔案檢索系統。
4. 辦理珍貴檔案主題展覽，促進檔案內容資訊傳播。

(四)推廣資源利用及學術倫理觀念

1. 推出全心學科服務 2.0「以學科領域知識圖譜支援教系所師研究」。
2. 建置圖書館數位學習課程，增進資訊素養，強化研究與終身學習能力。
3. 配合研究生學位考試申請流程之要求，訂購與推廣 Turnitin 比對系統，協助系所執行比對流程。

(五)圖書館空間整理與營運

1. 中正圖書館陳芳明書房完工啟用。
2. 達賢圖書館：
 - (1) 提升使用人次。
 - (2) 提升新出版書籍與影片入藏與推廣利用。
 - (3) 完成研究小間席位建置與借用。
3. 檔案與校史資料完成搬遷中正圖書館並開放使用。

八、資訊設備

(一)綜合院館校區校園網路主幹路由汰換更新。

(二)校園無線網路改善，約可增加 1800 個使用者同時使用的容量。

- (三)提升校務系統虛擬環境效能暨改善前端備份環境。
- (四)PBL 問題導向教室建置。
- (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 85%。

九、人力資源

- (一)奠基教研人員優質發展環境。
- (二)強化彈性薪資，留任及延攬優秀師資。
- (三)充沛本校教學能量，助益學生多元學習。
- (四)檢討行政人員相關人事法規及措施，共創優質校園行政及職場環境。
- (五)人事系統資訊化再精進，提升行政效率與效能。

十、募款計畫

- (一)積極整合各界捐贈資源，優質化本校教學環境及培育優秀人才，提升本校教學、研究及服務效率。
- (二)每年舉行不同形式及不同年齡層之校友活動，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，並建置資訊交流平台，媒合校友與本校之創業育成之產學合作。

十一、校務研究

- (一)分析校務資料以輔助學校推動各項政策。
- (二)持續促進校務資訊公開、透明。

十二、稽核作業

- (一)檢查內部控制制度之設計是否有效。
- (二)檢查內部控制作業之執行情形。
- (三)針對未來有關管理及績效重大挑戰事項提出建議或預警性意見。
- (四)強化校內各單位有關內部控制之知識與觀念。
- (五)內部稽核人員定期參與教育訓練確保稽核品質。

參、年度工作重點

一、教學業務

(一)持續推動本校課程精實方案

1. 各院系所仍依課程精實方案修正條文與各學院 109 學年度課程精實計畫書進行開排課作業，並依方案所列管考指標，檢視執行績效。
2. 審議各學院 110 學年度課程精實計畫書。
3. 依課程精實方案規定，各學系專業必修學分數由各系基於專業考量自訂，以不超過畢業學分數之百分之四十為原則，各學系如有特殊情

形者，應於 110 學年度內敘明理由提院、校課程委員會及教務會議審議通過後始得暫緩調降。

4. 持續推動院系所強化教學大綱審視機制，並依 108 學年度第 2 學期第 2 次教務會議決議，各院系所審視結果為不通過之課程不得開課。
5. 鼓勵師生進行多元教學活動，各學院應提供前一學年度實施彈性授課課程之執行成效說明。
6. 檢視各系所課程手冊及課程地圖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) 廣續辦理本校各學制班別招生名額調整作業

1. 彙整校內單位提供之量化指標（如：學、碩、博士班新生註冊率，學士班就學穩定率，碩、博士班錄取率、報考熱門度及畢業效率等）相關數據，進行檢核及試算。
2. 滾動式修正質性指標，包括：配合學校教研政策、辦學特色、配合國家政策及其他優勢或成效(具體說明)等，並評估是否納入 109 年完成之系所評鑑結果。
3. 依本校調整原則及教育部公告之 111 學年度各學制班別保留名額調整比率，核算調減及取用結果，連同各項招生名額規定來函，提校發會確認後，調查各院、系、所、學位學程 111 學年度之招生名額分配，上傳總量作業系統並報部審核。

(三) 建構優質教學環境

1. 配合高教深耕計畫，檢視全校教室，逐年進行部分教室修繕工程，以建置更為優質的教學環境，並為提升大班課程教學成效，優先整修百人大型教室。本校 228 間教室已全面 E 化，將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。
2. 提供新進教師支持教學及增進教學知能相關訊息；實施教師傳習制度，傳承教學經驗。
3. 鼓勵教師參與本校教學精進實驗計畫及教育部補助大專校院教學實踐研究計畫，以研究精進教學知能。
4. 設置博、碩士學位論文獎，獎勵教師指導教學成果及激勵研究生學術研究風氣，提升本校學術研究水準。
5. 研擬教學意見調查之興革建議，與時俱進評估增修內容。
6. 培訓及提供不同類型教學助理，支持教師進行教學活動；鼓勵各院成立教學助理教學社群，建立教學助理教學增能與教學評量機制。
7. 落實教學助理管理考核，遴選特優暨優良教學助理以為鼓勵示範。
8. 提供課業諮詢及相關學習獎勵以支持、改善弱勢學生之學習。
9. 支持學生籌組自主學習活動小組，並遴選優良者以為鼓勵。
10. 落實推動本校「微學分課程實施辦法」。
11. 建置數位學習入口網站饗學網，推廣 Moodle 數位教學平台及其應用。

12. 持續錄製數位學習課程（磨課師、開放式課程、大師講座）及遠距同步、非同步數位課程。

(四) 建構跨域學習環境，鼓勵學生多元探索

1. 鼓勵學院及學系開設多元學分學程，並進行評鑑作業。
2. 鼓勵各院系增開雙主修、輔系與跨領域課程。
3. 學士班學生跨轉專業之可行性以及相關法規修訂作業。
4. 持續鼓勵各學系開放學士班雙主修輔系名額、降低申請門檻或辦理擴大輔系。
5. 設計各院系所自主學分學程程式功能。
6. 研議辦理校內碩博士班學生修讀雙主修輔系之可行性。

(五) 提高弱勢學生入學機會

1. 政星組降低入學門檻，增列經濟弱勢及新住民子女優先錄取對象及備取機制。
2. 大學個人申請入學降低原住民錄取標準。
3. 推動特殊選才招生管道，以增加原住民及新住民入學機會。
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。並提供身心障礙生應考服務措施。

(六) 推動招生審查專業化

1. 舉辦審查尺規諮詢會議及說明會，協助學系訂定大學個人申請入學審查尺規。
2. 高中在校成績建檔，並統計各高中學校學生在本校就讀之學習成效及學測成績。

(七) 提升新生註冊率

1. 研議修正卓政博士班獎助學金辦法。
2. 爭取科技部補助優秀博士生獎助學金。
3. 訂定僑生及港澳學生新生獎助學金實施要點。

(八) 推動「通識課程改革計畫」

1. 落實雙主修、輔系及學分學程認定通識學分機制，並鼓勵教學創新。
 - (1) 持續落實雙主修、輔系及學分學程認定通識學分作法，並盤點通識課程能量。
 - (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) 實施「外文通識課程精進計畫」，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. 主動邀請數位通識課程，預計每學期增加 1~3 門課。

5. 邀請具地方創生領域專長師資，結合業界資源，規劃通識課程，預計每學期增加 1~3 門課。
6. 推動「自主學習」課程，規劃建置課程資訊平台。
7. 鼓勵教學創新與多元議題宣導，推動通識課程補助機制。
8. 研議通識課程精進獎勵辦法，建立優良通識課程及優良通識教師之遴選機制。

(九) 建構具人文特色的運算思維課程模組

1. 檢核全校程式設計相關課程開課量，滿足學生修課需求。
2. 因應資訊通識課程納為必修，設置資訊通識領域小組，推動資訊通識課程規劃、發展與課程審查機制，擴大開設程式設計通識課程。
3. 深化現有「探索數位世界」、「數學邏輯與人生」兩門核心通識課程，加強程式設計單元。
4. 配合各院不同需求，開發具人文特色之程式設計課程。

二、學務業務

(一) 持續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助學獎勵金。
3. 由服務學習到社會貢獻回饋：提供服務學習助學金。
4. 提供原住民族同學獎補助金：設置族語認證考試及文化技藝課程獎補助金。
5. 保障弱勢學生學習權益，並擴大學生參與課外多元學習活動，提供經濟弱勢學生或家庭遭逢急難變故之學生申請生活助學金。

(二) 精簡大型活動，提升成效：

1. 因應疫情狀況規劃畢業典禮，並以畢業生代表撥穗及現場直播等方式，精實典禮流程，提供師長及同學同步觀禮之管道，提升參與度。
2. 新生訓練之課程以實體及部分線上直播之方式進行。透過實體課程之「小隊時間」及「院系時間」，使新生彼此熟悉，認識師長及學習之環境；「焦點工作坊」則提供豐富多元之課程供新生選擇，以更深入瞭解學校資源，進而探索興趣及未來之方向；「社團之夜」及「政式啟航」則以視訊之方式，引導新生認識社團及熟悉運用學校相關資源。

(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. 辦理特殊教育學生相關主題講座、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) 提升學生人文素養建構全人教育基石，推廣校園藝文風氣：

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，藉以深耕藝術，傳播美感教育及創作概念。
2. 提供師生校內外藝文資源及中心各類藝文活動空間，導入美感教育與生活環境結合，維護藝文場館設施適用，開展同學視野。
3. 規劃志工人力運作模式，協助各類藝文展演活動、支援場館視聽設備操作，兼收業務推動與志工服務學習之雙贏互惠效益。
4. 透過藝術分享，積極與在地社區互動連結及增進社區文化發展。

(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，並持續關注疫情發展，滾動式調整海外實習作法。主動掌握有意願參與海外實習同學名單，並爭取已合作之企業由國外轉為在台先辦理實習訓練，確保疫情趨緩時，即時提供海外實習職缺。
2. 推廣學生運用「職涯發展與實習/志工平台」，結合徵才月活動、業師諮詢月報名、畢業生流向調查等，打造媒合企業與學生實習之橋樑。
3. 規劃校園徵才月系列活動，持續開拓多元產業與社會企業蒞校招募優秀學生，俾利學生求職管道暢通。
4. 針對產業需求與學生職涯能力表現，規劃產業實務精華課程、軟體操作課程與多元職涯系列講座，強化學用合一精神。

三、研究發展

(一) 厚實研究基磐，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措施。針對年輕教師申請研究計畫、教研人員跨領域研究團隊，投注資源；藉由研發論壇進行資深與新進教師之經驗交流。
2. 精進學術獎勵資訊平臺開發管理：包括教師論著目錄資料庫、學術研究獎勵及科技部研究獎勵申請審查系統等。

(二) 持續優化評鑑指標，提升研究能量

持續修正共同指標之定義，並完成本校年度基礎檢核報告。

(三) 推動大學社會責任接軌永續發展目標

1. 落實執行本校教育部 USR 計畫（興隆安康、偏鄉 K-12）。
2. 推動高教深耕計畫學校 USR Hub 整體規劃與種子計畫。
3. 辦理跨校 USR 促進活動，提升師生參與及認同。
4. 完成本校 USR 年度報告。

(四)強化特色領域，厚植本土研究能量，前進國際場域，提學術社群之國際話語權

1. 積極推動兩大重點領域：「華人文化之國際連結：國際漢學與華語文」、「全球與區域發展：台灣與亞洲經驗」，與世界頂尖高等學府合作以佈局全球網絡節點。
2. 延攬、邀請國際知名學者舉辦演講、論壇、課程等國際活動，營造國際化校園環境、擴展學生學習視野。
3. 推動跨領域教學研究與國際課程計畫，實質鼓勵學院與國際頂尖大學拓展合作網絡，鼓勵開設國際課程，從多元管道提升政大學術國際能見度，鼓勵學生移地學習與海外實習。
4. 支持教師與研究團隊實踐社會責任，主動連結地方、解決地方需求、培育跨領域人才。

(五)推動本校研究倫理中心成為臺灣人文社會科學研究倫理中心之標竿

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. 辦理研究倫理年度工作坊 4 場以上，提升校內教研人員研究倫理知識基礎。
4. 建置研究倫理線上管理及審查系統。

四、國際合作

(一)營造多語及跨域國際學習，培育學生國際視野與國際移動能力

1. 鼓勵學生第二外語與第三外語的學習，為推動跨國聯合教學奠定基礎。
2. 鼓勵教師利用寒暑假開設國外短期課程或移地教學。
3. 鼓勵學生出國短期學習、實習或擔任志工，並輔導本籍生及外籍生之志工與社團，加強本籍生與外籍生之融合。
4. 規劃學生出國研修獎學金，鼓勵學生拓展國際視野，提升未來國際移動競爭力。

(二)加強國際校際合作/校際聯盟，提升本校國際聲譽

1. 持續推動國際業務校際聯盟(如歐盟 Erasmus+計畫)爭取教職員生境外訪問交流學習機會，做為未來與國際知名大學密切交流之基礎。
2. 積極出訪與洽談策略夥伴，藉由雙邊與多邊交流，提升本校在重點領域國際社群的影響力。
3. 檢視並強化國際交換，鼓勵各院與各國知名大學進行跨國聯合授課/研究。

(三)積極爭取優秀國際學生來校學習

1. 偕同各院規劃辦理國際夏日學院，擴大招生規模。
2. 豐富國際交流專案，積極辦理客製化短期課程。
3. 配合海外各項教育招生活動，加強國際招生。
4. 設置多項國際獎助學金以吸引優秀國際人才來校就讀。
5. 提供國際學生更優質多元的華語學習環境。

(四)提高本校國際能見度，彰顯本校優異的學研特色

1. 提供雙語教研資訊，展現本校推動國際合作研究成果。
2. 透過平面、視訊、網路等媒體，結合多語、關鍵字等宣傳措施，進行國際宣傳與招生。

(五)透過新南向海外辦公室，推動國際招生、海外實習、校友服務、及學術合作結盟

1. 統籌規劃本校及校友資源，於重要國家設置海外辦事處。
2. 招聘海外辦事處人員，發揮在地服務的功能。
3. 舉辦招生說明會，參與當地招生展，以開發新的國際生源。
4. 規劃拜訪姊妹校、當地企業與我國海外企業，促成學生交換、實習、教研交流與多方共同授課或雙聯學位的合作，提高產學合作機會。

五、推廣教育

- (一)公企中心新建大樓迄 109 年 7 月底總進度為 75.20%，現階段工程已進入內、外裝修工程。
- (二)公共藝術設置計畫已與監造單位委託之延展創意公司討論及規劃，作品的設置理念希融合傳承意義。
- (三)蒐集及訪視會展經營實例，以建立未來營運模組。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。

六、校園重大工程

- (一)公共行政及企業管理教育中心新建工程：依預定時程 110 年 3 月竣工並取得使用執照。
- (二)法學院新建工程：完成工程發包作業並辦理工程開工，預定 112 年 4 月完工。
- (三)生活服務設施先期規劃及新建工程：
 1. 辦理蓄水池、變電站設計及遷建計畫。
 2. 辦理生活服務設施先期規劃及興建可行性評估報告書，啟動興建程序。
- (四)指南山莊校區學生宿舍興建工程：
 1. 完成加強山坡地審查並取得建照。
 2. 完成巨額工程發包作業，預定於 110 年 7 月完成建管開工。
- (五)指南山莊校區生活服務設施新建工程：
 1. 完成預算書圖審查，並取得建照。

2. 辦理生活服務中心及南區基盤工程招標作業，啟動興建期程。

(六)慎固樓、蓄養樓整修活化：

1. 辦理蓄養樓及慎固樓建物補領使用執照及補照工程。
2. 完成進行整修工程設計監造評選
3. 辦理設計及工程發包作業，並申請室裝及雜項執照。

(七)社資中心整修規劃：依可行性評估結果，協助辦理後續社資中心整修規劃及修繕工程相關作業。

(八)集英樓整修規劃：依照規劃設計及工程招標結果辦理整修工程，預計110年5月完成，後續引進優質之餐飲服務機制供應本校師生需求。

(九)都市更新計畫：

1. 審理校門口三角地公辦都市更新招商前置作業，包括委辦財團法人都市更新中心、探詢潛在投資者、擬訂招商文件等事宜。
2. 校門口三角地業經臺北市政府公告為都市更新地區，依據內政部營建署108年5月3日召開「國立政治大學校門口三角地及東西兩側公設保留地都市計畫變更及都市更新推動計畫案」之工作會議決議，業於109年2月25日函文台北市都市更新推動中心請其擔任辦理本校三角地公辦都更案主政單位，現正討論將來合作契約內容，以期盡速推動都市更新。

(十)校內車輛e化進出管理系統：

1. 委託專業廠商完成校內車輛E化進出管制系統進行完整規劃。
2. 規劃於校園正門、後門、東側門、藝文中心崗哨、濟賢橋崗哨等5處設置管制點，並規劃於適當地點設置全自動收費亭。
3. 與電算中心合作，協助將校內汽車停車證申請資料轉檔至e化系統作結合，針對校內各種不同身分、單位申請汽車停車證，規劃體e化管理。
4. 評估e-Tag辨識系統施作效益。

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110年度圖儀經費分配及執行。
2. 辦理111年度各系所期刊、資料庫、報紙等資源之續訂確認。
3. 統計與分析電子資源年度使用情形。
4. 持續減少紙本資源，以電子資源優先採購。
5. 透過參與國內圖書館各項聯盟進行合作採購，與各大學共購共享資源。

(二)資訊系統服務：

1. 建置達賢圖書館擴增實境(Augmented Reality, AR)導覽服務，包括擬定專案規格需求書；場域調查；確認標線方式及點位；情境及腳本設計；物件設計；AR活動編輯；開發數位延伸展覽內容；建置系

統平台；效能測試及修正；整合 AR 探索與 LBS 導航，打造多元智慧化圖書館服務。

2. 圖書館網站更新評估，包括釐清現有網站之框架及結構、現有網站設計之障礙、瞭解國內外大學圖書館網站之建置趨勢及第三代網站平台之特色與功能，擬定本館網站更新內容及改善方向。

(三) 校內資源整理，增加政大學術能量與能見度：

1. 基於 OMEKAS 開放原始碼進行數位學術資料庫之功能修改與開發，典藏學術著作、多類型的研究資料及影音資料，同時發展後台管理模組、後設資料(metadata)模組、數位策展模組、多媒體展示模組。
2. 完成 OMEKA 數位校園影像典藏系統，測試與內容建置同時並行。
3. 本館特藏資料整理與修護：
 - (1) 舉辦「政治大學數位史料與研究論壇 2021」。
 - (2) 舉辦特藏中心主題文物特展。
 - (3) 整理及修護達賢圖書館特藏中心之圖書與史料。
4. 建置檔案檢索系統：
 - (1) 持續建置檔案目錄與數位影像匯入。
 - (2) 分析檢索系統使用者歷程記錄，累積使用端與管理端相關使用回饋，定期彙整並改進。
 - (3) 推廣系統使用，舉行利用指導，結合相關領域教師與課程，融入研究教學範疇，運用系統所附數位人文相關工具，提升研究深度廣度。
5. 珍貴檔案主題展覽：
 - (1) 邀集檔案、歷史相關專家學者建議檔案展覽主題，審選適合展覽主題之檔案物件。
 - (2) 檔案策展內容製作、視覺設計、展覽空間規劃、展期安排、行銷推廣等。

(四) 推廣資源利用及學術倫理觀念重點工作：

1. 學科服務：
 - (1) 提供系所之「以學科領域知識圖譜支援教師研究」。
 - (2) 為個別教師提供客製化之「以學科領域知識圖譜支援教師研究」。
2. 依據研究歷程結合圖書館資源之應用建構課程內涵，分析教材單元化，完成選擇研究主題、文獻蒐集分析、文章撰寫等單元課程。
3. 推廣 Turnitin 比對系統：
 - (1) 舉辦 Turnitin 教師版及學生版教育訓練課程，並製作與隨時更新線上操作影音教學說明。
 - (2) 開設系所助教工作坊，解說與推廣 Turnitin 帳號管理與操作使用之相關問題。
 - (3) 擬定比對流程政策。

(五) 圖書館空間整理與營運之重點工作：

1. 中正圖書館陳芳明書房，放置陳教授贈予本館藏書及本館當年度新書，提供館內閱覽及外借服務，圓型沙龍區開放全校登記辦理講座座談等活動，提供讀者自由閱覽藏書及討論課業的極佳場域。
2. 達賢圖書館：
 - (1) 延長開館時間，增加使用人次。
 - (2) 獲得捐贈款挹注，年度可購置新書及影片近 1000 件。
 - (3) 增加 72 席位供博碩士生研究借用。
3. 檔案與校史資料搬遷及使用：
 - (1) 中正圖書館檔案庫房、校史庫房、孫中山圖書館開架與檔案校史調閱區空間規劃與裝修。
 - (2) 各項設備與基礎設施搬遷與安裝配置。
 - (3) 社資中心現存圖書、檔案與校史資料分類分級妥善包裝後搬遷至中正圖書館整修完成之空間上架並開放使用。

八、資訊設備

(一) 綜合院館校區校園網路主幹路由器汰換更新。

1. 將位於綜合院館使用超過 20 年之老舊校園主幹路由器更新。
2. 援 40G 網路頻寬速度。

(二) 校園無線網路改善，約可增加 1800 個使用者同時使用的容量。

1. 以新式 WiFi-6 雙模雙頻無線網路 AP 取代舊式 AP。
2. 預計更換 120 顆 AP，每顆大約可多增加 15 個使用者。
3. 更換補強區域：中正圖書館、社資中心、國關中心、電算中心，共 120 顆 AP。

(三) 提升校務系統虛擬環境效能暨改善前端備份環境。

建置校務系統虛擬環境：將校務系統虛擬機由 NetApp FAS 2552 儲存設備移轉至 A320 儲存設備上，並將 End-to-End NVMe 導入新的虛擬環境，使校務系統能大幅提高效能與穩定度，進而提升整體系統服務反饋。

(四) PBL 問題導向教室建置。

建置一 PBL「Problem-Based Learning」教室，添購視聽設備、錄影設備，讓使用者可以共享討論內容，採用容易移動之課桌椅，以便於分組討論、適合不同情境之環境控制系統等。

(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 85%。

1. 行動政大整合更多更便利的資訊服務。
2. iNCCU 更人性化改版設計。
3. 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。
4. 其他系統例行帷運與開發（業務量大宗）
- (1) 現有系統需求與權限申請，持續支援。
 - (2) 新需求的開發。

九、人力資源

- (一) 奠基教研人員優質發展環境：賡續研修本校教師多元升等、續聘及長聘等法制。
- (二) 強化彈性薪資，留任及延攬優秀師資：配合校內彈性薪資支給機制之調整，修訂本校延攬及留住特殊優秀人才彈性薪資支給原則。
- (三) 充沛本校教學能量，助益學生多元學習：依兼任特聘教師遴選第一年實施結果，調整本校兼任特聘教師遴選聘任辦法，以更符創設此制之宗旨。
- (四) 檢討行政人員相關人事法制及措施，共創優質校園行政及職場環境：
 1. 優化差勤簽到退系統，規劃替代方案配合落實數位化校園環境。
 2. 豐富及系統化本校新進人員教育訓練數位課程內容，提升行政效率。
 3. 衡平新進人員提敘及現職人員調薪標準，兼具攬才留才競爭力。
 4. 檢視教職員工團保校園駐點服務成果。
- (五) 人事系統資訊化再精進，提升行政效率與效能：勞保保費管理資訊系統升級，減少人工作業提高服務品質。

十、募款計畫

- (一) 積極整合各界捐贈資源，以優質化本校教學環境及培育優秀人才，提升本校教學、研究及服務效率。
- (二) 健全 14 萬校友及政大之友資料庫，強化本校與校友的連結，以全球校友為助力，整合分析出合理有效之永續募款策略，擴大本校學術與社會影響力，使本校成為財務穩健發展之永續校園。
- (三) 每季規劃不同形式及年齡層之校友活動，並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，促使校友主動反饋以促進小額銷售及捐款。
- (四) 透過網路、電子資訊或文宣等宣傳方式，建立資訊交流平台，媒合校友與本校創業育成、地方創生之產學合作。
- (五) 積極規劃於美國成立 NCCU Foundation，建立本校與在美校友資訊交流平台，並提供在美校友更便利、直接的捐款方式。

十一、校務研究

(一)分析校務資料以輔助學校推動各項政策。

1. 依員額辦法協助學校進行專任教師員額之合理分配。
2. 持續推動本校學習投入與核心能力兩項問卷。
3. 協助學校推動校務資料之運用及管理。
4. 校務發展相關研究計畫之徵件業務。
5. 支援行政單位之資料分析需求。

(二)持續促進校務資訊公開、透明

1. 教育部大專院校校務資料庫填報及公開檢核作業。
2. 協助校內行政單位指標建置作業。
3. 數字看政大電子刊物發行。
4. 校內共用視覺化軟體 SASVA 續約授權。

十二、稽核作業

- (一)實施年度內部稽核作業。
- (二)辦理內部控制教育訓練。
- (三)撰寫年度內部稽核報告。
- (四)簽署內部控制聲明書。

肆、財務預測

一、預估基礎

依教育部規定，財務預測係指學校預測未來 3 年資金來源、用途及可用資金變化情形。本校各年度經常收入係以政府補助及招生情形維持穩定之基礎預估，經常支出則量入為出，並以維持校務正常運作之必要支出為考量；資本支出係衡酌學校財務流量與重大建設資金需求情形，提經校務基金管理委員會審議通過後編列。依此原則，預測本校未來 3 年(110 至 112 年度)資金來源、用途及可用資金變化情形。

二、本校未來 3 年資金來源及用途(詳如表 1)

- (一) 110 年度：預估經常收入 44 億 903 萬 6,000 元，經常支出 44 億 1,143 萬 9,000 元，以上收支相抵短絀 240 萬 3,000 元；資本支出 7 億 5,583 萬 5,000 元。
- (二) 111 年度：預估經常收入 44 億 4,866 萬 5,000 元，經常支出 44 億 5,910 萬元，以上收支相抵短絀 1,043 萬 5,000 元；資本支出 10 億 7,410 萬 3,000 元。
- (三) 112 年度：預估經常收入 44 億 8,406 萬元，經常支出 44 億 9,118 萬 2,000 元，以上收支相抵短絀 712 萬 2,000 元；資本支出 9 億 8,902 萬 8,000 元。

表 1 國立政治大學未來 3 年資金來源、用途及餘絀預測(大學)

110 年度至 112 年度

單位：千元

項目	110 年度 預計數	111 年度 預計數	112 年度 預計數
經常收入	4,409,036	4,448,665	4,484,060
資金來源	4,409,036	4,448,665	4,484,060
學雜費收入(淨額)	1,041,770	1,043,541	1,045,315
建教合作收入	686,560	700,154	714,017
推廣教育收入	72,419	73,143	73,874
學校教學研究補助收入	1,589,854	1,589,854	1,589,854
其他補助收入	450,009	452,529	455,063
雜項業務收入	20,637	20,637	20,637
財務收入	46,680	47,641	48,303
資產使用及權利金收入	300,555	309,872	319,478
受贈收入	160,370	171,100	174,661
其他(凡不屬以上之收入)	40,182	40,194	42,858
經常支出	4,411,439	4,459,100	4,491,182
資金用途	3,924,446	3,953,874	3,984,200
用人費用(含約用人員及計畫助理薪金)	2,454,000	2,475,595	2,497,380
服務費用(不含約用人員及計畫助理薪金)	663,964	664,628	665,293
材料及用品費	166,620	166,787	166,954
租金與利息	87,274	93,726	100,884
稅捐與規費	2,593	2,593	2,593
會費、捐助、補助、分攤與交流活動費	549,995	550,545	551,096
折舊、折耗及攤銷	486,993	505,226	506,982
賸餘(短絀-)	(2,403)	(10,435)	(7,122)
資本支出	755,835	1,074,103	989,028

註：1. 學雜費及教學研究補助收入占經常收入比率，維持在 59%-60% 之間。

2. 用人費用(含約用人員及計畫助理薪金)占經常支出比率約 56%。

三、未來 3 年 5,000 萬元以上營建工程及其資金來源(詳如表 2、3)

(一) 110 年度 5,000 萬元以上營建工程如下：

1. 「公共行政及企業管理教育中心新建工程」預估經費 3 億 7,000 萬元及「指南山莊校區學生宿舍」預估經費 5,000 萬元，規劃由借款支應，並將配合工程進度舉借。
2. 「校區水土保持總體檢設施改善工程」預估經費 1,500 萬元及「指南山莊基盤建設」預估經費 3,850 萬元，由學校可用資金支應。
3. 「法學院館興建工程」預估經費 5,000 萬元，其中 3,000 萬元由政府補助款支應，餘 2,000 萬元由已募得之捐款支應。
4. 上述「公共行政及企業管理教育中心新建工程」及「指南山莊校區學生宿舍」，如均按預定進度順利進行，預估 110 年帳列長期債務餘額為 8 億 3,822 萬 7,000 元，包含「第二國際學生宿舍工程」借款 8,504

萬 1,000 元、「公共行政及企業管理教育中心新建工程」6 億 9,318 萬 6,000 元及「指南山莊校區學生宿舍」6,000 萬元。

(二) 111 年度 5,000 萬元以上營建工程如下：

1. 「公共行政及企業管理教育中心新建工程」預估經費 6,043 萬 1,000 元及「指南山莊校區學生宿舍」預估經費 3 億 5,000 萬元，規劃由借款支應，並將配合工程進度舉借。
2. 「法學院館興建工程」預估經費 3 億元，其中 9,616 萬 5,000 元由已募得之捐款支應，餘 2 億 383 萬 5,000 元由學校可用資金支應。
3. 「山下校區生活服務中心」預估經費 1 億 1,800 萬元，由學校可用資金支應。
4. 上述「公共行政及企業管理教育中心新建工程」及「指南山莊校區學生宿舍」，如均按預定進度順利進行，預估 111 年帳列長期債務餘額為 12 億 4,527 萬 7,000 元，包含「第二國際學生宿舍工程」借款 8,166 萬元、「公共行政及企業管理教育中心新建工程」7 億 5,361 萬 7,000 元及「指南山莊校區學生宿舍」4 億 1,000 萬元。

(三) 112 年度 5,000 萬元以上營建工程如下：

1. 「指南山莊校區學生宿舍」預估經費 4 億 5,000 萬元，規劃由借款支應，並將配合工程進度舉借。
2. 「法學院館興建工程」預估經費 1 億 8,000 萬元，其中 1 億 1,100 萬元由政府補助款支應，3,283 萬 5,000 元由未來募得之捐款支應，餘 3,616 萬 5,000 元由學校可用資金支應。
3. 「校區水土保持總體檢設施改善工程」預估經費 852 萬元及「山下校區生活服務中心」預估經費 1 億 2,967 萬 4,000 元，由學校可用資金支應。
4. 上述「指南山莊校區學生宿舍」如按預定進度順利進行，預估 112 年帳列長期債務餘額為 16 億 9,185 萬 4,000 元，包含「第二國際學生宿舍工程」借款 7,823 萬 7,000 元、「公共行政及企業管理教育中心新建工程」7 億 5,361 萬 7,000 元及「指南山莊校區學生宿舍」8 億 6,000 萬元。

表 2 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	110 年度 預計數	111 年度 預計數	112 年度 預計數	以後年度 預計數
政府補助	150,000	9,000	30,000	0	111,000	0
由捐款之準備金支應 (截至編表日 109.08.31 已募得之 捐款)	727,165	611,000	20,000	96,165	0	0
未募得資金(含承諾未匯入)	32,835	0	0	0	32,835	0
學校可用資金支應	756,164	197,950	53,500	321,835	174,359	8,520

外借資金	2,291,863	333,186	420,000	410,431	450,000	678,246
小計	3,958,027	1,151,136	523,500	828,431	768,194	686,766
項目 \ 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 109.08.31 已募得之捐款)	600,000	600,000	0	0	0	0
外借資金	753,617	323,186	370,000	60,431	0	0
小計	1,353,617	923,186	370,000	60,431	0	0
項目 \ 計畫	指南山莊校區學生宿舍					
外借資金	1,538,246	10,000	50,000	350,000	450,000	678,246
項目 \ 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	136,150	15,000	0	8,520	8,520
項目 \ 計畫	指南山莊基盤建設					
學校可用資金支應	99,300	60,800	38,500	0	0	0
項目 \ 計畫	法學院館興建工程					
政府補助	150,000	9,000	30,000	0	111,000	0
由捐款之準備金支應 (截至編表日 109.08.31 已募得之捐款)	127,165	11,000	20,000	96,165	0	0
未募得資金(含承諾未匯入)	32,835	0	0	0	32,835	0
學校可用資金支應	240,000	0	0	203,835	36,165	0
小計	550,000	20,000	50,000	300,000	180,000	0
項目 \ 計畫	山下校區生活服務中心					
學校可用資金支應	248,674	1,000	0	118,000	129,674	0

註：法學院館興建工程總工程經費 5 億 9,782 萬 6 千元，其中 4,782 萬 6 千元以實體捐贈方式辦理(屬受贈固定資產)，爰不列入本表計算。

四、未來 3 年可用資金變化情形(詳如表 3)

- (一) 110 年度可用資金：預估期初現金及定存 38 億 5,908 萬 4,000 元，期末現金及定存 41 億 1,625 萬元，期末可用資金為 30 億 5,677 萬 9,000 元。
- (二) 111 年度可用資金：預估期初現金及定存 41 億 1,625 萬元，期末現金及定存 40 億 9,267 萬 2,000 元，期末可用資金為 30 億 3,320 萬 1,000 元。

- (三) 112 年度可用資金：預估期初現金及定存 40 億 9,267 萬 2,000 元，期末現金及定存 42 億 1,360 萬元，期末可用資金為 31 億 5,412 萬 9,000 元。
- (四) 綜上，本校未來除持續開拓各項財源外，仍將秉持量入為出及擷節之原則，以增加節餘充裕校務基金，故預估未來 3 年可用資金仍維持穩定，期能逐年累積自有資金，以為學校未來重大計畫之財源，促進學校永續發展。

表 3 國立政治大學未來 3 年可用資金變化情形(大學)
110 年至 112 年

單位：千元

項目	110 年 預計數	111 年 預計數	112 年 預計數					
期初現金及定存 (A)	3,859,084	4,116,250	4,092,672					
加：當期經常門現金收入情形 (B)	4,348,136	4,388,581	4,423,976					
減：當期經常門現金支出情形 (C)	3,924,446	3,953,874	3,984,200					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	140,603	110,603	221,603					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)	755,835	1,074,103	989,028					
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)	375,279	410,431	450,000					
減：當期長期債務償還 (I)	3,292	3,381	3,423					
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J)	76,721	98,165	2,000					
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	4,116,250	4,092,672	4,213,600					
加：期末短期可變現資產 (L)	196,682	196,682	196,682					
減：期末短期須償還負債 (M)	1,256,153	1,256,153	1,256,153					
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)	3,056,779	3,033,201	3,154,129					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	2,283,391	1,454,960	686,766					
政府補助	111,000	111,000	0					
由捐款之準備金支應 (截至編表日 109.8.31 已募得之捐款)	96,165	0	0					
未募得資金(含承諾未匯入)	32,835	32,835	0					
由學校可用資金支應	504,714	182,879	8,520					
外借資金	1,538,677	1,128,246	678,246					
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	110 年餘額	111 年餘額	112 年餘額
第二國際學生宿舍工程	102	102-132	1.0000	1.255%	100,000	85,041	81,660	78,237

公共行政及 企業管理教 育中心新建 工程	109-111	114-138	1.0796	0.937%	753,617	693,186	753,617	753,617
指南山莊校 區學生宿舍	110-114	115-139	1.0400	1.600%	1,538,246	60,000	410,000	860,000

五、結語

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 2.62 億元，爰不影響學校正常運作之年底可用資金餘額至少應為 10.48 億元。經預測本校 110 至 112 年度每年底可用資金餘額分別為 30.57 億元、30.33 億元、31.54 億元，均在標準以上，財務尚稱穩健；惟在學雜費收入調漲困難、生員固定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，致業務推動仍面臨極大的挑戰。

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%或個股虧損達30%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) 持續推動本校課程精實方案

1. 本校部分學系學士班109學年度專業必修學分數比例仍高於百分之四十，需請各學系配合調整，以健全學士班課程結構。
2. 本校為提升多元學習成效，鼓勵各學系推動輔系及雙主修機制，降低申請門檻並增進錄取率，若必修學分數比例過高，恐不利於輔系、雙主修規劃目標之達成。
3. 因課程精實方案之推動，教師授課時數降低，雖同步調降超支鐘點費核發基準，恐仍會影響通識課程、外語授課、數位學習課程之開課意願。
4. 教師授課時數雖減少，但難評估教學、研究及服務品質是否能同步提升。

(二) 賡續辦理本校各學制班別招生名額調整作業

1. 110學年度因首次施行，碩、博士班招生名額依量化指標調減幅度超

過 10%，及調減後碩、博士班名額分別未達 5、2 名之系所，逕予回補名額之措施，宜再討論評估 111 學年度是否續保障名額調減之幅度及人數門檻。

2. 每年進行調整作業，不免有系所無意願持續擴增招生名額，放棄取用之名額，須討論相關因應做法。

(三) 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，雖有高教深耕計畫人力得予支援，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. 教室修繕工程常囿於年度核銷期程與招標作業，有時無法於開學前順利完成。
5. 微學分課程實施辦法已施行，開課時仍須配合各類課程原審查機制，將再檢討簡化微學分課程審查流程之可行作為。
6. 因應全校課程於 Moodle 數位學習平台使用量開課，需與電算中心合作協調平台之「負載及效能」及「教師使用經驗」。

(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，造成專業課程少開，可能造成開課多樣性不足。
2. 增收雙主修及輔系學生，恐致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。
4. 學士班開放彈性跨轉專業，對學系維持的影響，較難評估利弊。

(五) 提高弱勢學生入學機會

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；受其他學校提供獎學金影響，影響錄取生就讀意願。

(六) 推動招生審查專業化

1. 將增加學系負擔，學系抗拒改變現行審查方式。
2. 111 學年度招生政策充滿不確定性，難以配合實施。

(七) 提升新生註冊率：獎助學金籌措不易，補助經費有限。

(八) 推動「通識課程改革計畫」

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. 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) 課程內容及教學方法調整，須獲授課教師的配合，否則難以落實共同課綱與提升教學的成效。

- (2) 部分專任約聘教師以及兼任教師薪資必須仰賴競爭性經費，倘無法持續獲得支持，則有經費短絀之虞，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及開課合作：
- (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. 自主學習課程，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。學校的激勵與誘因，影響教師投入意願；在學生方面，打破學習慣性，學生的付出比一般課程投入更多時間，學習成果也未必達預期成效，導致意願不高。

(九) 建構具人文特色的運算思維課程模組

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，及本校電腦網路資訊設備不足以因應大班教學的需求，加上院系師資員額人數的限制，恐無法開設足夠課程，修課人數成長有限。

二、學務業務

(一) 持續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. 經費來自於競爭性經費及自籌收入自行募款，經費額度較不穩定，致生活助學金之補助人數受限。
2. 本計畫規定之弱勢生學雜費減免資格須經教育部核定後入資料庫，故每年 9~11 月為資格認定的空窗期，若屆時學生申請計畫後卻喪失資格會有補助追繳的問題。

(二) 精簡大型活動，提升成效：

1. 若疫情嚴峻有可能無法舉辦現場典禮。
2. 新生訓練因未編列專款，預算規模需配合政策做調整，目前由競爭性經費支應活動，受限於相關規定，影響活動辦理型態與規模。

(三) 培育宿舍自治，養成學生自主學習力與自治能力：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。

(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. 特殊教育學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) 提升學生人文素養建構全人教育基石，推廣校園藝文風氣：

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. 因新冠疫情，籌辦之藝文活動需機動調整，以因應節目異動(或取消)、調整場地、進行防疫措施，或縮小觀眾人數等，增加人力及物力負擔。
3. 在藝文志工招募方面，受限於行政單位不能開設藝文志工服務學習課程，將加強招募新志工同學，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，另須向各院系推廣配合海外實習活動；另因疫情因素，將影響企業提供海外實習意願。
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，與部分院系實習風氣不普及而影響。
4. 因目前校園課程安排致壓縮學生參與職涯活動時間，另尚有部分學生學習動機與參與意願仍待提升。

三、研究發展

(一) 厚實研究基磐，建構完善教研人員優質研究環境

1. 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。
2. 本校學術研究獎勵經費來源為校務基金，科技部研究獎勵經費來源為科技部，未來仍需有穩定的經費來源並進行妥善分配，以保有健全的學術研究獎勵機制。

(二) 持續優化評鑑指標，提升研究能量

應依據何種原則、方式進行指標整併、修正或篩選，需滙聚行政單位及教學單位之共識，並集結電算中心與校務研究專業知能，以擷節作業成本及提升成效。

(三) 推動大學社會責任接軌永續發展目標

大學推動社會責任(USR)接軌聯合國永續發展目標(SDGs)已為世界知名大學的辦學重點，亦列為大學世界影響力之重要評估項目。然而社會責任計畫需確實理解在地需要，以務實且長遠之計投入專業能量使地方繁榮活絡。

(四) 強化特色領域，厚植本土研究能量，前進國際場域，提學術社群之國際話語權

1. 研究計畫成果如何轉為教學創新能量，整合系所院計畫與研究團隊革新課程，以引導學生認識學術前沿與趨勢，本校正面臨此挑戰。
2. 深耕計畫兩大重點領域及國際化人才培育課程之推動，將有助於提升國際學術影響力，唯領域研究與國際課程需長時間持續耕耘及投入資源才能顯現成果，短期難以評估效益。

(五)推動本校研究倫理中心成為臺灣人文社會科學研究倫理中心之標竿

倫理審查機制如何顧及研究方法的多元差異，切合人文社會科學領域特殊需求與實際情況，需不斷研究與檢討。

四、國際合作

- (一)學生國際移動的意願易受國際政經局勢與疫情影響。
- (二)經費來源不確定性，易影響政策推動的成效。
- (三)各院系雙語授課課程整體規劃、調幅尚未整合，學生參與度及學習成效尚待觀察。
- (四)海外辦事處人員需同時熟悉本校國際生入學作業與駐地國文化，人才招聘及培訓不易。
- (五)海外辦事處設立受當地法規、經費來源及政經情況影響，長期營運情形較難掌控。

五、推廣教育

- (一)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。
- (二)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。
- (三)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。
- (四)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)公共行政及企業管理教育中心新建工程：
 - 1. 使用單位需求及周邊居民各項變因、辦理變更設計。
 - 2. 結構體及外牆施工遇天候因素延遲。
- (二)法學院新建工程：
 - 1. 憩賢樓位址重建，既有變電站及蓄水池遷移困難度高。
 - 2. 工程開挖施作基礎期間風險較高，須進行安全監測。
- (三)生活服務設施先期規劃及新建工程：
 - 1. 原憩賢樓之餐廳及研究室空間搬遷，恐延誤憩賢樓拆除及後續工程時程。
 - 2. 既有變電站及蓄水池遷移困難度高。
- (四)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三級坡地形限制，兼顧床位數及住宿需求，調配基地位置與建築空間配置，並持續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、水保計畫、都審報告送審，恐影響宿舍工程發包時程。

(五) 指南山莊校區生活服務設施新建工程：

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。

(六) 慎固樓、蓄養樓整修活化：蓄養樓及慎固樓均屬無使用執照之建築物，需依相關法令檢討結構、消防及無障礙設施等項目，以符建築法令相關規定。

(七) 社資中心整修規劃：

1. 社資中心內部空間原為圖書館使用，與院館所需功能及配置有別，需進行較大幅度調整。
2. 社資中心建物較為老舊，需重新檢討電力負載及相關設備配置。

(八) 集英樓整修規劃：

1. 原合作社搬遷時程如有延遲，將影響後續工程之進行。
2. 餐廳經營方式的變動，將影響原規劃之施工內容及經費預算，進而影響後續工程的推動時程。

(九) 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(包括臺北市政府、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。

(十) 校內車輛 e 化進出管理系統：

1. 初期在結合 ETC 及車牌辨識系統內建構車輛資料時，需要全校教職員工生配合，所造成不便之處需要加強溝通宣導。
2. 針對外車離場所設置之全自動收費亭位置應妥善規劃及標示明顯，否則將造成車輛堵塞，影響車流動線。
3. 各車輛 e 化管制點的網路需重新建構，造成成本增加。
4. 經查訪，廠商大多僅提供軟、硬體二年之保固。保固期間過後，軟、硬體每年維護經費所費不貲。

七、圖書設備

(一) 西文期刊及資料庫電子資源，每年均有漲幅，且時有匯差問題，對資源採購及經費預算影響極大。

(二) 新資訊化服務之風險：

1. AR 技術雖已有十餘年之發展，但要建置一套完整且能有效提升讀者自主學習之導覽系統，需花相當之時間及人力進行跨單位溝通協調，

並進行相關技術及設計之調研；而所需建置費用亦相當可觀。服務上線後，如果沒有讀者的使用互動，AR 所要傳遞的訊息將失去意義。

2. 本館網站自 1996 年建置以來，24 年間不同管理者之技術推疊以及大量資料疊加的情況下，如何有效釐清歷年「沈痾」及「包袱」，將是一大挑戰；而大部份讀者易將 Google 尋求資訊行為的模式套用在使用圖書館網站上，然而圖書館網站與 Google 之建立目的並不相同，所以存在「館方服務」以及「讀者習慣」無法取得平衡之風險。

(三)校內資源整理工作之風險：

1. 數位學術資料庫

(1) 技術開發人力不足。

(2) 後設資料須逐一重新進行調整，且支援檔案類型眾多，需根據條目特性，彈性新增修改所需著錄欄位內容。

(3) 資料量龐大，整理不易。

2. OMEKA 數位校園影像典藏系統

(1) 影像資料龐大，整理不易。

(2) 技術開發與內容建置人力不足。

3. 本館特藏資料整理與修護：

舉辦「政治大學數位史料與研究論壇 2021」及特藏中心主題文物特展主題文物需投入相當人力與時間，亦需要學者專家協助審核及策展；數位主題需花費人力時間建檔與整理。特藏圖書與史料需逐筆清點、逐本清潔、冷凍及珍貴線裝善本圖書基礎保護措施皆需花費大量人力整理。

4. 建置檔案檢索系統：

(1) 新檢索系統上線後磨合期，相關配套措施及穩定度若未掌握，則易影響行政業務與讀者使用體驗。

(2) 檢索系統內資料具有唯一性，需加強資安風險管控。

(四)推廣資源利用及學術倫理觀念之風險評估：

1. 推出之「以學科領域知識圖譜支援教師研究」後，須能獲得教師之迴響，再為個別教師客製化，否則無法真正發揮服務真諦。

2. 結合應用圖書館資源，需隨時掌握資源內容變動的情況，更新課程內涵。

3. 推廣 Turnitin 比對系統：

(1) Turnitin 需開課與設定作業，操作流程複雜。

(2) 比對之結果研究生應與指導教授討論及確認。

(五)圖書館空間整理與營運之之風險評估：

1. 書房辦理活動需音量控制，可能影響其他樓層讀者。

2. 達賢圖書館：

(1) 水電費用增加、輪值人力吃緊。

(2) 增加新書與影片採購、展策與宣傳業務。

- (3) 圖書館首次規劃團體式研究小間席位，無法掌握借用狀況。
3. 檔案與校史資料搬遷及使用：
- (1) 各項設備與資料之搬遷須待裝修工程完成後方能進行。裝修工程招標時程與進度難以掌控，直接影響後續設備、基礎設施以及各種資料搬遷進度。
- (2) 部分珍貴圖書及史料因年代久遠，原件已有破損與脆化情況，需耗費更多人力與材料進行安全包裝與搬運之保護。

八、資訊設備

(一) 綜合院館校區校園網路主幹路由器汰換更新。

更新已使用 20 年校園網路主幹路由器，廠商已經停止維護支援，維護零件已出現取得問題，若無法及時更新恐影響未來高網路頻寬使用。

(二) 校園無線網路改善，約可增加 1800 個使用者同時使用的容量。

無線網路 2.4GHz 通道有其先天頻寬的限制，無法支援使用者集中的問題。建置新一代的 WiFi-6 雙頻雙模 AP 以期解決多使用者集中使用的現象。

(三) 提升校務系統虛擬環境效能暨改善前端備份環境。

日前在推動大規模主機虛擬化策略後，雖達成減少校內實體主機數量的目標，卻也出現虛擬主機備份不易的新困擾。若不進行改善，可能造成有需要時，檔案還原時間過長，更有資料庫毀損的風險。

(四) PBL 問題導向教室建置。

1. PBL 教學方式涉及教學現場典範轉移，教師需要部分修改教學內容以配合互動性較高的授課方式。
2. 教師對於新型態數位教學設備接受度需要較多時間漸進式導入。

(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 85%。

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) 奠基教研人員優質發展環境：賡續研修本校教師多元升等、續聘及長聘等法制。

1. 茲涉及多個法規修訂且主責單位不同，各法規相互牽動，稍有未留意之處，恐會造成法規間之競合。
2. 多數法規涉及執行現況，須特別注意如何在衝擊最低之情形下讓新舊制度平和轉換。

- (二) **強化彈性薪資，留任及延攬優秀師資**：配合校內彈性薪資支給機制之調整，修訂本校延攬及留住特殊優秀人才彈性薪資支給原則。
1. 法規修訂有其審議程序，未必能依規畫期程如期通過。
 2. 彈性薪資來源倚賴教育部高教深耕計畫補助經費挹注及以募款捐贈經費籌措，經費來源具不確定性。
- (三) **充沛本校教學能量，助益學生多元學習**：依兼任特聘教師遴選第一年實施結果，調整本校兼任特聘教師遴選聘任辦法，以更符創設此制之宗旨。
- 兼任特聘教師授課期間本校另支給與授課鐘點費同額之授課獎助金，所需授課獎助金由教育部補助款或本校自籌收入支應，須持續關注其對本校財務之影響。
- (四) **檢討行政人員相關人事法制及措施，共創優質校園行政及職場環境**：
1. 優化差勤簽到退系統，規劃替代方案配合落實數位化校園環境：透過個人行動裝置打卡，必須有資安之相關配套管理。
 2. 豐富及系統化本校新進人員教育訓練數位課程內容，提升行政效率：單向式的教學，講師與學員互動性較低，需強化參訓人員的反饋機制。
 3. 衡平新進人員提敘及現職人員調薪標準，兼具攬才留才競爭力：學校年度預算經費之限制，與人事經費成本（薪資與社會保險）之控制，約用人員之敘薪、提敘標準之改變需更多溝通與完善之配套措施，方可廣被支持。
 4. 檢視教職員工團保校園駐點服務成果。
 - (1) 首次辦理駐點服務諮詢服務，未必一次到位完全符合教職員工需求。
 - (2) 教職員工使用情形亦影響駐點服務人員續提供服務意願。
- (五) **人事系統資訊化再精進，提升行政效率與效能**：勞保保費管理資訊系統升級，減少人工作業提高服務品質。與校外廠商購置保費系統經費數額較高，且與現有校方系統架接所需突破專業技術不易，耗費時間亦非一蹴可幾。

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，不易掌握達成率。

十一、校務研究

(一) 分析校務資料以輔助學校推動各項政策

1. 校內教學單位眾多，學科領域與課程結構迥異，因此討論與協調過程，如何凝聚各方意見並達成共識，以相對客觀之共同條件進行員額分配之評估標準，需有關單位共同努力協商。

2. 除提升本校學習投入與核心能力兩項問卷填答率，鼓勵學生每年度連續填答，得以形成連貫性資料，如何使資料不間斷，對於進行縱貫分析相當重要。
3. 校務資料運用應兼顧各資料業管單位之意見及個人資料保護之需求，如何落實校務資料運用之監督，應由本校資安暨個資委員會定期就校務資料運用情形進行稽核，以控管資安風險。
4. 定期協助各單位之資料分析與計算，惟資料定義尚需資料業管單位之專業釐清，以免產出之數據存在偏差。而配合各單位臨時性需求之資料，因資料欄位需明確定義與溝通，如遇急迫案件，可處理資料之時間相對短縮。

(二) 持續促進校務資訊公開、透明

1. 教育部大專院校校務資料庫填報及公開檢核作業，每年度不定期新增或異動填報表冊與欄位，需透過校內各業管單位協商分配，方能協助填報。其中少數表冊或欄位，當前校內資料庫尚未建置完整資料，僅能經由系所向師生進行蒐集，需花費較多時間。
2. 校內行政單位指標應明確定義，以維持一致性，俾利後續各單位進行縱貫分析。
3. 校內共用視覺化軟體 SASVA 續約授權
SASVA 之專業諮詢需求較高，如經銷商無法協助提供專業諮詢服務，須向原廠請求協助，必然增加諮詢費用。

十二、稽核作業

內部控制有其先天限制，不論控制機制如何強化，有效之內部控制僅能對相關目標之達成提供合理的確認。

柒、預期效益

一、教學業務

(一) 持續推動本校課程精實方案

1. 活化校園教學氛圍，建立學生多元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，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. 提升授課品質，促進本校教學與國際接軌，形塑本校雙語授課環境。

(二) 廣續辦理本校各學制班別招生名額調整作業

1. 量化指標數據能即時反映招生現況，質性指標項目審查則能凸顯系所其他優勢或辦學特色、配合國家或學校政策之執行成效，故招生名額調整作業趨近較全面性之檢視與考核。
2. 符應部訂政策，持續強化名額自我調控之機制，亦能為依國家政策及

校務發展方向增設之系所，在招生名額總量不變下，留控所需之招生名額數。

(三) 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，並依經費額度，朝多功能教學教室建置相關設備。
3. 藉由教師傳習團隊、教學精進實驗計畫、教育部教學實踐研究計畫，協助推動建立以「學習者為中心」新的教學典範，透過傳習制度形成老中青三代教師教學社群，形塑同儕討論與觀課文化。
4. 獎勵本校具學術貢獻及研究發展潛力博碩士學位論文作者及其論文指導教授，呈現不同面向之教師教學成效。
5. 透過教學意見調查研修諮詢，協助教師修正教材教法、改善師生互動。
6. 有效結合跨單位對於弱勢學生經濟扶助與輔導、媒合資源，使其能安心就學。
7. 透過運用多元媒體載具，提供系列課程及不受時空限制的高品質、科技化學習環境，深化跨域、多元、自主學習的數位學習功效。
8. 開放數位課程，並推廣分享至高中學校、校友或社會大眾，不僅達到招生宣傳的效果，並可善盡大學之社會責任，提升學校形象。

(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) 推動招生審查專業化：除配合教育部政策外，可簡化審查工作，協助學系訂定入學審查尺規。

(七) 提升新生註冊率：增加學校研究能量與協助教學工作及提升學校海外能見度。

(八) 推動「通識課程改革計畫」

1. 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開通識課程，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」課程，規劃建置課程資訊平台，培養學生自主學習、問題解決及跨領域實作等綜合能力。
 - (1) 在原本課程架構下，鼓勵學生多元學習，靈活運用所學充實個人學習技能，讓學習型態多元化。
 - (2) 以自主行動、溝通互動、社會參與三大主軸，培養學生終身學習的能力。

(九) 建構具人文特色的運算思維課程模組

1. 持續運作資訊通識領域小組，規劃具人文特色之程式語言課程。
2. 開設更多元的程式設計課程。
3. 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 60%。

二、學務業務

- (一) 持續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. 因應現狀規劃畢業典禮，若無法舉辦現場典禮，將以視訊直播之方式辦理，並提升視訊之品質、降低時間及人力之成本、精實活動以減輕參與師生之負擔，另設計畢業季相關活動，提升畢業生之參與度。
 2. 新生訓練配合防疫政策，避免大量人群聚集，並以最節省時間、人力及成本之實體活動搭配線上之方式辦理，協助新生熟悉校園環境，儘快適應大學生活。
- (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. 促進特殊教育學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) 提升學生人文素養建構全人教育基石，推廣校園藝文風氣：**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。
3. 多元職涯輔導活動推廣，可增進學生就業發展職能，銜接自學涯邁入職涯之跨域應用能力，提升政大學子就業競爭力。

三、研究發展

(一) 強化研究價值，推展研發成果運用

1. 持續建置優質學術研究環境，厚實研究基磐，透過健全學術研究補助機制，提升教研人員投入學術研發之動力。
2. 利於教研人員申請各項獎勵，進一步爭取國內外學術榮譽，展現本校學術研究成果。

(二) 推動本校研究倫理中心成為臺灣人文社會科學研究倫理中心之標竿

逐步提高共同指標之效力，作為校方常態性檢核學院、系所辦學現況之有效評估工具。

(三) 厚實學術出版能量

1. 支持 USR 與 USR Hub 計畫人員、經費與空間，落實計畫執行。
2. 建立本校相關計畫團隊社群感，促進整合與合作。
3. 辦理 USR 共學活動，促進師生對 USR 之價值認同。

(四) 厚實研究基磐，建構完善教研人員優質研究環境

1. 發展特色領域研究，善用台灣經驗與華人文化之特色，與各學院共同前進國際，使政大成為華人文化與漢學研究之國際重鎮，建立本校在國際學術社群的特色品牌。
2. 本年度因疫情影響國際交流，以遠距教學持續國際交流，藉數位科技之力連結國際學術與合作機制，拓展教研人員與學生之國際參與機會，以達成本校提升國際學術影響力之目標。

(五) 強化特色領域，厚植本土研究能量，前進國際場域，提學術社群之國際話語權

1. 推升政大研究倫理審查專業度，成為臺灣人文社會科學研究倫理審查之標竿。
2. 配合研究倫理線上管理及審查系統上線，提高案件審查及管理效率。

四、國際合作

(一) 提升本校學生跨域學習力與拓展國際視野，成為國際人才養成重鎮。

(二) 藉由優質的教研能量、專業完善的雙語專業課程及多元華語課程，吸引全球人才來校就讀。

(三) 統合本校教學、研究、實習及職涯發展業務與資源，協助國際教研相關事務之推展。

(四) 增加學生至新南向國家實習機會，培養跨國人才，有助職涯發展。

(五) 促進本校與新南向國家國際合作交流，提高國際聲譽。

(六) 協助促成當地友好人士、校友與本校的連結。

五、推廣教育

- (一)發展政大學術研發成果鏈結產官學研交流平台，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。
- (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)公共行政及企業管理教育中心新建工程：

1. 打造國際化、高品質、精緻化的會議中心、提供亞洲/華人管理特色研討課程，引領未來教育與創新產業，因應多樣化的教育與研討需求。
2. 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。
3. 設置餐廳、學人住宿空間，產學合作與生活服務機能並陳，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。

(二)法學院新建工程：

1. 以特殊綠建築景觀形塑國際化大學風貌，培養具備科技整合能力之法律人才，提供多元教育需求之使用空間。
2. 院館設置E化基礎設備，促進教學、研究便利性，提升學術品質。

(三)生活服務設施先期規劃及新建工程：

1. 整體改善東校園交通動線及景觀環境，塑造吸引全校師生駐留新據點。
2. 興建生活服務設施，以整合全校生活服務設施，包含餐飲、書店、購物等，提供全校師生更舒適便利的生活環境。

(四)指南山莊校區學生宿舍興建工程：

1. 學生宿舍的雙人套房及四人雅房規格，可提供同學舒適的住宿環境，同時透過多元化空間設計營造學習空間，使宿舍成為高等教育與生活教育共同延伸的區域，提升住宿及教學之整體效益。
2. 公共區域配置不同類型的活動及研討空間，透過各類交誼及活動空間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。

(五)指南山莊校區生活服務設施新建工程：

提供生活服務基本設施，滿足住宿生、圖書館使用者之餐飲、活動及討論空間等需求。

(六)慎固樓、蓄養樓整修活化：

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。

(七)社資中心整修規劃：

善用本校空間資源，創造更多元且更具使用效率的教學及研究空間。

(八)集英樓整修規劃：

提供本校教職員生優質且便利的用餐及休憩空間。

(九)都市更新計畫：

1. 規劃大學城產業、企業管理營運中心、產學合作空間等，提供學校教學研究及產學合作使用空間。
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. 藉由地區整體規劃，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。

(十)校內車輛 e 化進出管理系統：

1. 透過 e 化科技管理校園進出車輛，提升行政效率並增進校園安全性。
2. 利用進出校園車輛之車牌自動辨識之紀錄，可查詢並處置久停之外車，提高校園內停車格使用率。
3. 藉由 e 化收費系統降低人工作業之錯誤發生率，以符合公平原則為基礎，並加快收費作業速度。

七、圖書設備

(一) 提供師生更具深度及廣度的各項學術資源，以輔助教學研究。

(二) 引進新資訊服務預期效益：

1. 兼具導覽、導航與教育功能，有效建立行動學習模式，提高讀者自我探索動機；打造互動式圖書館學習環境，以多元互動模式刺激讀者思考，透過生動活潑的串場說明與介紹，提升讀者對於圖書館各項服務與設施的記憶程度，最終達成提升圖書館館藏及服務使用率之目標。
2. 於讀者服務方面，呼應讀者資訊尋求行為之改變，提高本館網站之「好用度」，優化讀者使用圖書館網站之經驗，提升圖書館館藏及服務使用率；於管理者方面，建置穩定且安全的網站平台，提升網站運作效能；利用人性化且引導式的管理介面，增加網站維護之彈性，提高網站管理效率及品質。

(三) 校內資源整理，增加政大學術能量與能見度之預期效益：

1. 完成各項數位資料創建、典藏、檢索與網路策展等功能建置，幫助典藏本校教研人員研究過程中產生之學術著作、研究資料，以提高本校學術成果的能見度與影響力。
2. 完整收錄與政大相關影像記事，以校園活動與景觀為主體，進行數位影像文史紀錄，同時也喚起屬於政大人的共同回憶，將政大多變風貌永久留存。
3. 本館特藏資料整理與修護：
 - (1) 推廣本館數位典藏成果，舉辦論壇以提供一交流平台，讓研究者

利用數位史料進行研究之心得分享，以及讓各界看到本校典藏獨特之特藏與數位資源。

(2) 特藏中心展出相關主題文物與史料，推廣本館特藏史料文物，展示本校特色研究領域及豐富之特殊研究資源。

(3) 特藏中心提供善本線裝等特藏圖書資源恆溫恆濕之環境，延長圖書使用年限，善盡維護古籍特藏之責。

4. 建置檔案檢索系統：

(1) 整體提升系統穩定性與安全性。

(2) 對使用者而言，可有更多元的應用工具可供分析，發掘深藏在資料內容裡的議題，對行政運用而言，則可提升後台操作及行政效率。

5. 珍貴檔案主題展覽：

(1) 檔案展覽得以減緩因資訊不透明而產生之相關臆測與誤解。

(2) 檔案展覽開放的性質，可展現檔案處理之專業形象，提升社會大眾對檔案的認知，進而認同、支持本校檔案相關政策。

(四) 推廣資源利用及學術倫理觀念預期效益：

1. 希能對於教師研究歷程有所幫助，包括文獻蒐集、期刊選擇、論文發表、研究同儕的合作及研究領域的關聯性與擴展等。

2. 培養學生自主學習，及增進對於資訊辨識、範圍、建構策略、收集、評估、組織及呈現等資訊素養與能力。

3. 推廣 Turnitin 比對系統：

(3) 比對研究生論文原創性，減少抄襲。

(4) 提升論文品質，維護教師與學校聲譽。

(五) 圖書館空間整理與營運預期效益

1. 提供全校師生閱讀、討論及辦理講座的場地，提升閱讀風氣並發揮書房最大效益。

2. 達賢圖書館：

(1) 提供舒適閱讀與討論空間，促進師生同儕互動學習。

(2) 館藏資源與時俱進，提供教學研究與學習使用。

(3) 提供博碩士生更多專屬研究空間。

3. 檔案與校史資料搬遷及使用：

(1) 中正圖書館為本校文史相關資料主要存藏與提供閱覽使用之館舍，社資中心原存藏之孫中山圖書館藏書、珍貴檔案史料及校史資料移置後，將有助於研究者於同一館舍內查閱各種重要文史資料。

(2) 搬遷後開放使用之閱覽區整合圖書、珍貴檔案及校史三種不同性質資源調閱與閱覽空間，由單一服務櫃台提供服務，可精省分別提供服務所需之輪值人力。

八、資訊設備

(一)綜合院館校區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。

(二)校園無線網路改善，約可增加 1800 個使用者同時使用的容量。

以新式 WiFi-6 雙模雙頻無線網路 AP 取代舊式 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。

(三)提升校務系統虛擬環境效能暨改善前端備份環境。

A320 全閃存設備導入 End-to-End NVMe 存取技術，打造校務系統更穩定更高效能的 NVMe SAN 環境。

(四)PBL 問題導向教室建置。

透過硬體與空間優化後，導入新世代互動教學模式，創造友善教學與互動情境，期能提升學習熱情與成效。

PBL 教室無人預約上課時，可做為討論教室，開放本校教職員生自由使用，使教室之利用率達到最大化。有效活絡現有使用率較低之自由上機電腦教室。

(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 85%。

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)奠基教研人員優質發展環境：賡續研修本校教師多元升等、續聘及長聘等法制。

1. 藉由教師多元升等、續聘及長聘等制度研修，讓教師在校均能依其專業適性發展，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。
2. 教師多元升等之建制將可將高教深耕計畫強調教學與大學實踐社會責任之執行成效宜與教師個人升等職涯發展結合，並配合教師升等分流法規規範，肯定教師多元研究之貢獻，有利教師的多元發展。
3. 落實以教師評鑑結果作為續聘及長聘之重要參據，可改進現行教師續聘作業流於形式之現象，並對優秀教師有激勵效果。

(二)強化彈性薪資，留任及延攬優秀師資：配合校內彈性薪資支給機制之調整，修訂本校延攬及留住特殊優秀人才彈性薪資支給原則。

1. 落實本校延攬優秀新血、激勵留任績優教師之目的，合理調整講座教授及特聘教授制度得以透過遴聘講座教授及特聘教授持與本校學術發展高度結合，強化本校研究團隊的建立及學術產出的能量。
2. 未來徵聘新進人員符合「特殊優秀人才」(曾獲國際或國內學術殊榮、曾獲政府部門重要獎項或學術殊榮、曾任政府部門研究計畫計畫主

持人) 申請資格者，增給彈性薪，強化本校師資陣容。

3. 提供新進教研人員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，對國家社會有貢獻及在國際學術社群有傑出表現。

(三) 充沛本校教學能量，助益學生多元學習：

依兼任特聘教師遴選第一年實施結果，調整本校兼任特聘教師遴選聘任辦法，以更符創設此制之宗旨。

109 遴聘兼任特聘教師共計 4 名，期藉由調整本校兼任特聘教師遴選聘任辦法，增加兼任特聘教師遴聘人數，協助本校開授擴大輔系課程或整合課程，提供學生多元學習環境，以更符創設此制之宗旨。

(四) 檢討行政人員相關人事法制及措施，共創優質校園行政及職場環境：

1. 優化差勤簽到退系統，規劃替代方案配合落實數位化校園環境
 - (1) 同仁可使用智慧型手機一鍵完成打卡，上下班『推播提醒』，線上申請加班，出勤紀錄可含 GPS 位置及起訖時間，兼具效率及確實之效益。
 - (2) 可指定 WiFi、GPS 及連網 IP 等打卡位置條件，若同仁未按規定，則自動通知主管。主管可隨時掌握所屬員工出勤情況，批核加班及補登打卡等申請作業，有效管理。
2. 豐富及系統化本校新進人員教育訓練數位課程內容，提升行政效率
 - (1) 使參訓者能在短時間內瞭解本校重要行政運作及相關校務系統，並在需要領域的數位學習教材上重複學習有效提升參訓率及行政效率。
 - (2) 於本校 WM5 數位學習平台數位學習課程，並查看參訓人的學習歷程和學習結果，讓參訓人、主管以及教材製作者可以檢討學習過程和成效。
3. 衡平新進人員提敘及現職人員調薪標準，兼具攬才留才競爭力
 - (1) 賦權主管於一定額度內得提高新進約用人員敘薪，讓攬才更具競爭力。
 - (2) 研議調整現行新進約用人員提敘機制，以維持薪資內部公平，降低用人成本。
 - (3) 研議現職約用人員績效調薪與考核獎金之計算以及提升調薪幅度之可行性，落實激勵及獎優留才之效。
4. 檢視教職員工團保校園駐點服務成果。
 - (1) 便利教職員工進行諮詢及投保，直接溝通投保需求並可提升滿意度。
 - (2) 駐點服務之保險公司提供專屬本校同仁之專案保險規劃，教職員工享有更完善及優惠之保障。

(五) 人事系統資訊化再精進，提升行政效率與效能：勞保保費管理資訊系統升級，減少人工作業提高服務品質。

1. 可隨時應變環境變動（如法令更迭、保費級距調整）與配合校務政策（如一人多職務）之推動，並降低人工作業所產生之錯誤。
2. 檢視現有的流程，充實完善之作業程序與方法，找出更順暢之作業方式，達到流程優化的目的，俾利解決問題，快速無誤處理巨量資料。
3. 如能串連現行校內自行研發之人事系統（薪資、保費與差勤計算系統），甚至跨單位與其他處室合作（例如總務處與主計室），利用資訊化之系統作業方式，定能提升組織效率。

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。健全校友資料庫並透過校友活動及校友服務中心據點效益，促進校友主動反饋母校及產學合作機會。成立美國 NCCU Foundation 可成為在美校友資訊交流平台，並提供更便利的捐款服務。

十一、校務研究

（一）分析校務資料以輔助學校推動各項政策。

1. 擬於員額辦法通過後，協助學校進行專任教師員額之合理分配。
為促進多元學習讓學生有更多自主學習的機會，以及重視學生的專業學習，特研擬本校專任教師員額分配辦法（草案）。本案歷時一年多，校務會議廣續審議。目前規劃之員額草案擬將本校專任教師員額分配分成專業學習員額、多元學習員額以及其他類員額。並擬設專任教師員額分配委員會，執行專任教師員額分配之職權。
2. 持續推動本校學習投入與核心能力兩項問卷
為了解本校學生學習投入與核心能力發展現況以提供學校參考，同時配合校務研究需求及高教深耕計畫績效指標，將持續進行「學生學習投入調查」與「學生核心能力調查」。擬延續往年方式採用網路問卷系統進行填答作業。期望透過兩項問卷調查輔助學生從自身觀點檢視自己在學期間的學習投入，以及核心能力現況，並藉此幫助相關單位規劃有效的學習方案與提供輔導協助。
3. 協助學校推動校務資料之運用及管理
 - （1）為確保校務資料於過程中使用方式合理且安全，依個人資料保護法及本校個人資料保護管理要點，研擬本校校務資料運用及管理要點。
 - （2）持續邀請資料業管單位共同評估與研議，建置公版資料庫，供校務研究資料運用。同時規劃校務資料使用指定作業區，並添購相關軟硬體設備。
4. 校務發展相關研究計畫之徵件業務

本校校務發展相關研究計畫之申請案簽奉核准，自108學年度起由校務研究辦公室辦理。為配合規劃調整研究計畫方向及執行辦法，並將校務資料釋放之妥適性納入考量，目前著手進行辦法之修訂。

5. 持續支援行政單位之資料分析需求

(二) 持續促進校務資訊公開、透明：

1. 教育部大學校院校務資料庫填報及公開檢核作業

配合教育部提升大學之校務治理品質，以科學方法呈現辦學績效，本校每年度參與大學校院校務資料庫之填報作業，並於年底配合執行公開檢核作業。

2. 協助校內行政單位指標建置作業

為有效提升本校評鑑或調查作業所蒐集之資料，於後續校務研究利用之效能，校務研究辦公室將持續參與相關指標建置作業之討論。

3. 數字看政大電子刊物發行

配合年度資料更新，發行電子刊物，提供校務資訊數據，內容豐富且多樣化的表現。

4. 校內共用視覺化軟體 SASVA 續約授權

為維持學校校務指標動態系統之運作，每年度延續採購 SAS Visual Analytics 軟體，以提供使用者更直觀的方式閱覽資料，並進行資料的趨勢、解讀與詮釋。

十二、稽核作業

(一) 確保內部控制制度有效運作。

(二) 提升校務基金運用效能。