



國立臺南藝術大學
TAINAN NATIONAL UNIVERSITY OF THE ARTS

110 年度 財務規劃報告書

110年 1月

目 錄

壹、教育績效目標.....	1
一、學校現況	1
二、願景、使命與策略	2
三、績效目標	3
貳、年度工作重點及預期成效.....	10
一、執行 105 至 109 學年度中長程校務發展計畫	10
(一) 深耕專業，發展特色	10
(二) 推動校務行政，七項指標確保優化發展	11
二、執行教育部高等教育深耕計畫	13
(一) 計畫大綱.....	13
(二) 執行策略與具體作法	14
參、財務預測.....	16
一、110 年預算概要	16
二、110 至 112 年可用資金變化情形.....	18
肆、投資規劃.....	20
伍、風險評估.....	21
一、風險辨識與分析	21
二、風險評量	22
三、重要風險管理.....	23
陸、結語.....	25

圖目次

圖 1. 本校單位組織圖.....	2
圖 2. 本校發展願景與策略架構圖	3

表目次

表 1. 教學單位發展目標一覽表	10
表 2. 校務行政發展目標一覽表 (依據 105 至 109 學年度中程校務發展計畫)	12
表 3. ARTS - 《藝發》深耕計畫策略規劃表	13
表 4. 深耕計畫主軸及分項計畫一覽表	13
表 5. 本校 110-112 年可用資金變化情形一覽表	18
表 6. 影響程度之敘述分類表.....	21
表 7. 發生機率之敘述分類表.....	21
表 8. 風險項目彙總表.....	22
表 9. 本校各系所新生註冊率一覽表 (註冊日)	24

壹、教育績效目標

一、學校現況

因應臺灣藝術教育的南北平衡與新創藝術專業人才之培育，本校於 78 年奉准籌設，歷經民國 82 年的籌備、84 年的破土建校，「國立臺南藝術學院」於 85 年正式成立，漢寶德教授為首任校長。學校初步建構以小而精緻的研究所高階藝術教育為主軸，設有音像紀錄研究所、博物館學研究所、造形藝術研究所、藝術史與藝術評論研究所。86 年新增應用藝術研究所、建築藝術研究所，並發展特色教學單位，如七年一貫制音樂學系，同時增設國際藝術交流研究中心。87 年續設音像動畫研究所、七年一貫制中國音樂學系。88 年興辦音像藝術管理研究所、古物維護研究所。

89 年黃碧端教授榮任第一位遴選校長，因應教育、創作與研究發展所需，實踐精緻、專業藝術教育之理念，乃於 91、92 年陸續成立應用音樂系、民族音樂學研究所、藝術史學系、鋼琴伴奏合作藝術研究所、藝術創作理論研究所。93 年本校升格為「國立臺南藝術大學」，分設音樂學院、音像藝術學院、視覺藝術學院、文博學院及共同教育委員會，並於 94、95 年再成立音樂表演與創作研究所、材質創作與設計系。

96 年起李肇修教授接任校長，配合高教改革與時勢，自 98 至 99 年進行系所與行政單位之調整與增設，形塑今日大抵樣貌。此外，藝術交流中心從 97 年更名為國際交流中心後，自 99 年起改列行政單位；101 年為規劃、推動及整合學術研究與發展，加強產學合作功能，推廣創新育成，增設「研究發展處」。

105 年 8 月，詹景裕教授當選為現任校長，引領本校持續提升實力與發展特色，籌組優質行政團隊，積極引進外部資源，創造南藝新局。此外，陸續新設校務研究辦公室、一級附屬單位「文化資產研創中心」、行政單位「藝術推廣處」與開辦高階藝術管理碩士在職學位學程，以強化辦學成效、緊密連結學術專業與國家政策、提升我國文化資產保存水準與專業人才之培育、實踐推廣教育之學校職責、落實高教與社會資源共享之理念。

南藝大創校規模雖小，但專業師資及藝術環境的薰陶已培養出許多國內外有目共睹之傑出藝術創演及學術研究人才，坐實本校為臺灣無可取代之特色藝術學府。著眼社會，學校師生不斷透過創作與研究專業，協助地方凝聚人文意識與進行文化創新；放眼國際，則藉由各種藝術交流活動與國際接軌，將國內藝術專業人才推上國際舞台，展現臺灣藝術軟實力。近期南藝大更致力於人文藝術與科技之整合，與數位科技產業進行異業結盟，擴展多元藝術專業之創研實力。

本校依組織規程設有教學、行政及附屬單位，彼此相互支援；單位組織如圖 1 所示。

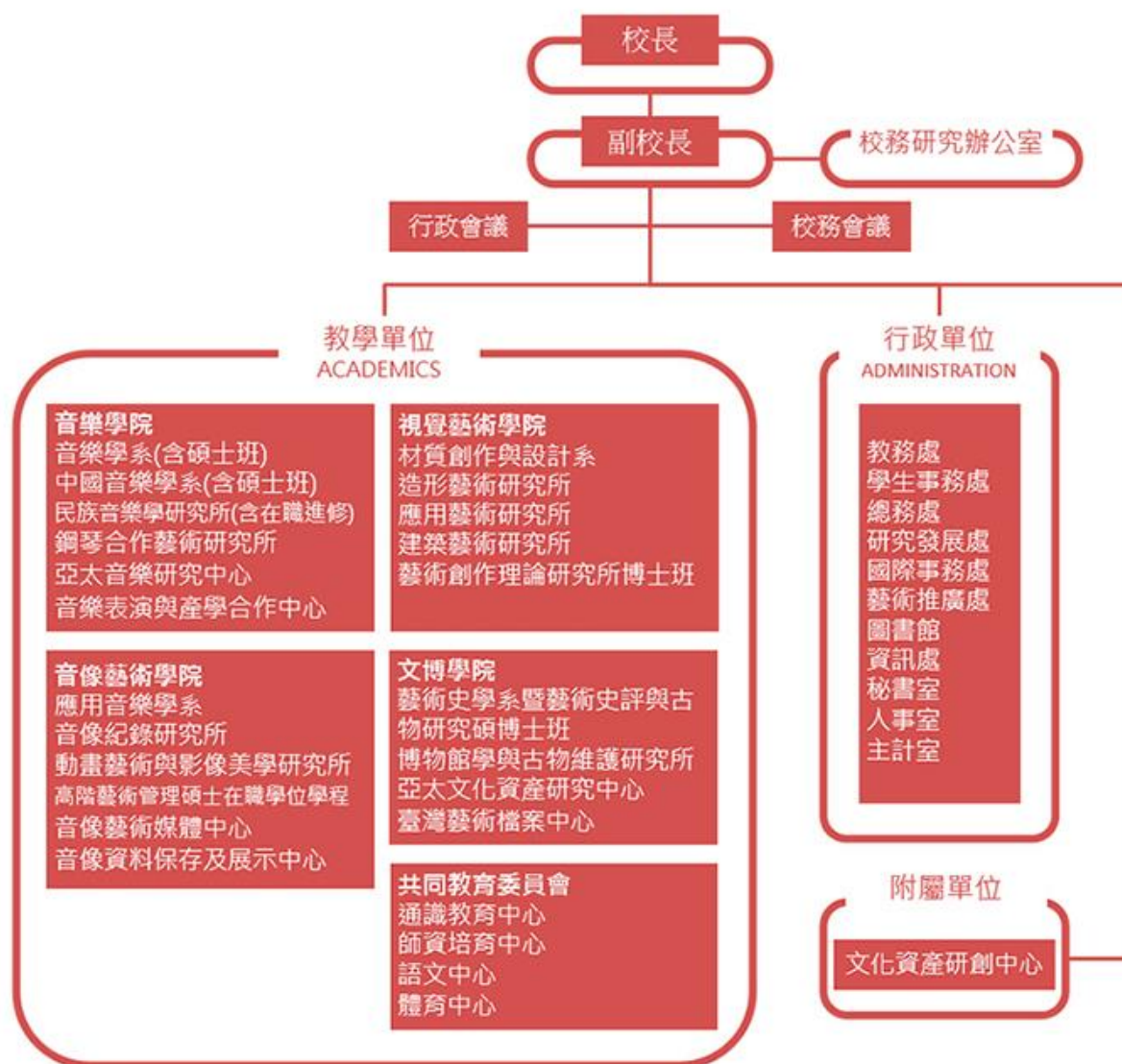


圖 1. 本校單位組織圖

二、願景、使命與策略

本校為一藝術專業大學，以「修藝進德，臻於卓越」作為學校發展願景，在校長帶領下秉持「藝術承傳、守護、轉化、創新」之使命感，以「藝術擴張、跨域、實驗、連結」的策略發展校務，致力營造提昇美感教育、啟發創造力及融合藝術於生活之優質學習環境，使師生在自由、自在及自信的學風中，成為志道、據德、依仁、游藝之人文藝術專才。同時以「兼重在地特色與國際視野之藝術教育」、「培養兼具傳統素養與創新能力之藝術人才」、「強調融合創造力與應用力之藝術內涵」以

及「營造整合校園與周邊區域之藝術聚落」四大發展目標為基礎，擬訂計畫行動，盼能將傳統文化、智慧與美學重新與現代思維連結，以歷史、文化及生活表現做為創作研究泉源，並以師生藝術創作、展演、研究及教育推廣之力量來關懷生命、服務社會，讓藝術之光度與強度在生活中自然發生，最終達成本校願景（圖 2）。



圖 2. 本校發展願景與策略架構圖

三、績效目標

(一) 教學目標

1. 調整課程結構，提升學習成效

透過內外環境及系所設立宗旨、目標的重新檢視，全面檢討課程設計及畢業學分，進行整體課程結構調整，以因應社會人才需求，增加畢業生就業競爭力。

2. 經由「語文能力」、「領域學程」、「國際教學」、「理論實務」的規劃建構學生專業素養

- (1) 提升學生的語文基本能力，建立語文能力之檢定與學習，以進行不同藝術文化間的溝通與傳達。
- (2) 整合學院系所資源，發展學院系所特色，推動領域學科交流之教學。
- (3) 加強進行與國際間之校際合作，以資訊網路及各種方式，進行國際化之教學。
- (4) 學術理論與展演實務相輔相成，訓練創作領域之學生成為具學術基礎之藝術家；理論領域之學生接受實務印證之薰陶。

3. 營造生活教育、環境美化、藝術生活、經驗分享之人文校園

- (1) 注重學生之生活教育與人格教育，促進學生身心健全發展。
- (2) 繼續保持校園之優美環境，並加強綠色植物之種植與環境舒適。
- (3) 輔導學生接觸本領域外之藝術環境，並加強綠色植物之種植與環境舒適。
- (4) 建立同學間日常生活相處與學術合作，分享經驗，以營造學習型之人文校園。

4. 推動教師薪傳與數位創新教法，區域學校資源整合協助師生多元發展與成長

本校為南部地區唯一藝術專業領域之高等教育學府，除持續與雲嘉南區各大專校院進行校際合作及資源整合計畫，發揮本校專業並借助各校特色，達到互補互利、共榮發展的成效，以提供師生更為完整之研究、教學與學習環境；除戮力規劃教師多元升等協助教師自我成長與專業發展，本校亦鼓勵學生跨領域學習，設立跨領域學程，建立夥伴學校間跨校選課合作機制及國內交換學生制度，提供學生多元學習選擇，以豐富學生學習面向，增加面對就業市場之競爭力。鼓勵本校學生藉由創客空間將個人研發成果或作品商品化，並協助進行募資乃至於創業，定期舉辦各種藝術工作坊，鼓勵不同領域學生參與，以激盪校內學生不同的創意火花，引導學生多元化思考實踐創意夢想。

為建立教師自我提升機制與推動良好教學品質，本校每年定期舉辦教師專業成長活動並辦理優良教師之遴選，參與中原大學教師「全國大專校院教師教學專業認證學程」每月一星系列講座同步視訊研習，鼓勵教師提升教學素養並建立分享平台，讓教師彼此分享個人之教研心得與成功經驗，提升學術知能。同時為落實典範傳承之機制，本校推動「教師薪傳制度」，鼓勵教師組成傳習團隊，藉由面談、教室觀察、團體討論等相關活動之規劃，建立教師經驗分享之制度，強化整體教師之教學與研究品質。

本校近年來亦持續挹注經費及資源鼓勵教師執行磨課師課程，期藉由MOOCs之推廣與建立，發展課程有效支援機制，未來更將持續精進磨課師課程之內容品質與軟硬體設備，以建立學生自主學習風氣，並推廣本校特色磨課師課程至ewant平台，落實課程專業知識資源分享與學習，提升學習品質並樹立教師教學自我檢核與修正之機制，同時希望能達到讓本校之專業課程提供給校外與境外人士修習，落實本校分享區域資源與提升國際化之目標。

5. 加強國際文化交流，積極邁進國際藝術舞台

本校以培養國際級的藝術家為自我期許，不僅在教學上著重學生創意之啟發，更積極營造各項藝術領域裡與國際同步的學習環境，使學生雖然身處南台灣的鄉村，但得以經常與其他國家交換學習。此外，本校師生經常在國際間推出各種展演，參加國際性比賽不僅頻率極高，並且屢創佳績，贏得國際高度肯定。

本校推動國際化具體作法包含：

- (1) 邀請國外學者來訪：邀請國外學者來訪，開設課程、講座、研討會、工作營、展演等教育交流活動，讓身在鄉間的師生猶如置身國際地球村。
- (2) 鼓勵教師海外交流：教師赴海外交流不僅有效提升本校整體藝術創作能量，保持國際能見度，同時能為學生海外學習建立交換機制與管道。
- (3) 推動學生海外學習：親往文化氛圍濃郁的國家、進入國際級藝術殿堂學習，對於開拓學生視野，促其歸納反思在校所學往往有立竿見影的成果。因此，除配合課程安排學生團體出國參訪、展演，亦鼓勵學生多多利用各項補助計畫申請國外實習。
- (4) 招收外籍生到校學習：同儕交流帶來藝術撞擊，以及異文化個體長時間相處產生的思想張力，並非師生之間純粹教與受關係能取代。因此，本校努力營造一個適合跨越國界的學習環境，期望吸引更多外籍學生就讀。
- (5) 創造國際傑出表現：本校學生經常參與各種國際競賽，並在音樂、建築、工藝設計、動畫領域有亮眼表現。最難得的是校友在畢業之後仍舊醉心藝術，持續累積贏得國際掌聲的實力。
- (6) 開設外語課程活動：本校國外學者來訪頻繁，英語學習環境本已存在，為培養學生具備一定的多語言溝通能力，共同教育委員會開設英、日、法、德等通識課程，辦理暑期英文研習營；部分學院甚至建立以外語教授專業課程的傳統。
- (7) 建立國際合作機構：本校已締結合作關係之姐妹校分處亞洲、歐洲、美洲及大洋洲等四大洲，共計 58 所；未來亦將持續努力與國際知名藝術教育機構締結合作關係，進行教師、學生、展演、教育資源之交換，達成與國際鏈結之目標。
- (8) 辦理僑生輔導事務：本校僑生輔導工作於學期初舉辦迎新活動，促進學生彼此的交流，幫助他們更加認識校園環境。並針對其課業學習、生活適應及人際關係上予以適時的協助及資源的提供。鼓勵其參與校內、外各項活動，擴展生活空間與人脈，尋求更多資源利用。

6. 推動藝術創作與數位科技的結合

本校音像學院是國內設立最早、聲望卓著之學群，於國際影展屢創佳績，且近年國內大獎如金馬獎紀錄片及動畫獎等獎項，亦多由本校學生獲得。本校每年舉辦規模盛大之數位藝術國際論壇，邀請歐美、日、澳之動畫及數位媒體知名學者專家與會，積極推動藝術與科技結合，為我國未來數位設計作出具體貢獻。

7. 提昇創新教學品質

本校以追求「創新」以確保競爭優勢。教學系統將隨時檢討系所與課程規劃、教學與創作研究領域等議題，使學習、創作之能量得以充分發揮，管理體系則將

隨時檢討招生市場及服務等支援措施，以透過全面品管執行學校教育發展策略。

8. 著重全人教育，培育學生德智體群均衡發展

藝術類科的學生因其具有高度的創作能力，故其思考模式亦充滿創造性，較難適應體制性規範，因此本校在學生事務工作中，舉凡輔導技巧、社團活動、生活服務等各方面，均以結合學生創造性思考與創作為原則，使學生能將藝術創意導入學校的活動，為學校的景觀建設、校園美化、專案活動規劃甚至公共藝術提供創意與設計，並從活動中培養學生愛校、護校及尊重他人、珍惜自我的精神。對學校而言，這是境教的體現，也是教學與訓輔工作潛移默化於無形的成效。

在生活輔導上訂定相關法規，提升學生素質與守法守紀之觀念，並舉辦學生幹部研習與座談，重視校園安寧及學生安全，建立良好的溝通管道，加強安全緊急應變能力之訓練，實施機車安全、反毒、防愛滋，兩性問題之教育宣導與保健衛生安全講習等，以維護學生身心健康，並自 97 學年度起將心肺復甦術訓練列為本校大學部新生基本能力指標，以維護學生身心健康及提升緊急事件處理能力。

9. 落實性別平等教育

- (1) 設置有「性別平等教育委員會」，建立公平與無歧視之教育及學習環境，訂定性別平等教育實施要點，將懷孕學生之受教權（含延長休學年限、請假等）等相關規定納入學則、教務章則及學生請假辦法規範，開設性別相關課程，統籌規劃全校相關單位依權責分工執行之原則。
- (2) 舉辦校園性侵害或性騷擾防治宣導活動，培養保護自己與尊重他人之身體自主觀念，提升校園性別尊重意識。
- (3) 推廣校園性別平等教育，辦理各項團體輔導活動，增進師生互動與尊重個別差異。
- (4) 完善校園性侵害及性騷擾防治法令，強化調查與救濟機制，並定期檢視與改善校園整體性別空間之安全。
- (5) 充實性別平等教育工作之軟硬體，如：相關輔助工具、圖書、影片、測驗等，增加學生人際行為、性格傾向之了解與探索，營造優質的性別知能成長環境。

10. 提升每年新生註冊率

本校透過各項招生宣傳及辦理各項藝術扎根計畫，進行各項教學資源的軟硬體改善，增進教師教學專業成長及學術研究成果，多面向強化學校競爭力，以爭取優秀學生到校就讀。

本校博士班註冊率已連續四年達 100%；學士班註冊率 108 學年度有微幅成長；碩士在職專班因有高階藝術管理碩士在職學位學程加入招生，已使得 108 學年度註冊率顯著成長至 75%；此外，日間碩士班受少子女化衝擊最為明顯，為解決此一難題，本校 109 學年度增設藝術史學系藝術史評與古物研究博士班，並

調整 5 名日間碩士班招生名額至新設之博士班招生，希冀 109 學年度日間碩士班註冊率能達 85%以上，全校註冊率能達 90%。

11. 提升就業率

舉辦相關就業輔導活動與資訊提供等服務，及早與企業接軌，做好就業之心理與職能準備，達成「畢業即就業」的目標。本校 106 學年度畢業生就業率 80.64%，107 學年度畢業生就業率 80.78%，預計 108 學年度畢業生就業率能有 0.5%成長。

(二) 研究目標

本校為南部唯一藝術專業大學，藝術學群領域完整，研究目標係以發展各領域特色，結合當代科技與南部獨特環境優勢，推動「國際交流」、「科技整合」、「專業延攬」與「產學合作」等，以展現本校特點，未來相關研究目標與工作事項如下：

1. 結合各界資源以形塑南方文創研究基地

加強與政府文化機構合作推動地方文化活動、展演、特色產業、社區營造、工業遺產保存與活化再利用等，豐富本校研究及文創資源，傳承南臺灣人文傳統，成為此一區域之藝術教育重鎮，發揮更大的藝術教學研究與服務能量，促進地方文化藝術發展及科技人文之整合。

2. 協助校內研究中心之發展，以期建立特定領域之國際學術地位

本校設有亞太音樂研究中心、音樂表演與產學合作中心、音像藝術媒體中心、音像資料保存及展示中心、亞太文化資產研究中心，各具特色。為發展「藝術檔案」相關之研究，乃於 106 年 6 月將原「書畫研究中心」更名為「臺灣藝術檔案中心」，以協助整合在地知識脈絡與全球當代戰略，培育次世代美術館與藝術檔案領域專業人才。同時，成立一級附屬單位「文化資產研創中心」，以有效促進本校學術專業與我國有形、無形文化資產調查研究之連結，配合政府發展文化資產政策，提升我國文化資產保存水準。

3. 落實國際姊妹校互動，強化藝術跨域及學術交

持續建立國際姊妹校，透過教師、學生與活動（論文發表、展演）之交流，以及教授互訪與互設講座等，增加進修管道與強化研究風氣，提升研究能量，達到與國際接軌之目的。

4. 落實研創成果獎勵制度以厚植研創能量

為激勵本校編制內專任教師從事學術研究及創作展演，本校訂有相關獎勵辦法，每年度編列新臺幣 50 萬元整之經費，獎勵教師發表學術期刊論文、出版學術專書、參與各類重要競賽與創作展演，以及申請科技部專題研究計畫等。108 年度教師發表專業學術期刊或學報論文計 20 篇、研討會論文 47 篇、發表專書(含創作作品集) 9 本及參與展演活動 179 場次。

5. 持續爭取產官學合作計畫案

本校訂有「研發服務績效獎勵要點」，除了鼓勵各單位配合校務發展目標辦理各式推廣教育、專業與社會服務及受贈等事項，亦將產學合作執行成果列為獎勵項目之一，以鼓勵辦理研發服務績優之單位。108 年度承接政府部門產學研究計畫 45 件，企業部門 6 件及其他單位 4 件，共 55 件；109 年度(統計至 7 月份)已承接政府部門產學研究計畫 16 件，企業部門 2 件及其他單位 1 件，共 19 件；110 年度預計承接產學研究計畫 30 件。

6. 延攬及留任特殊優秀人才

實施本校特殊優秀人才彈性薪資要點，延攬及留任教學、研究、行政社會服務績優、產業實務具卓越貢獻或發展潛力之特殊優秀人才，進而提升本校校務發展、教學研究或社會服務之績效。

(三) 服務社會目標

1. 辦理音樂社會服務等活動，使學生以在校所學專長，實際服務運用於社區；以專業能力進行社會關懷活動，如記錄社會現象，以作為社會關懷之行動；本年度辦理展演活動（含展覽、影展、表演、講座、研討會、座談會）預計為 315 場。
2. 提供師生之各種藝術能力予各個社區，以提升社區之人文氣息。近年來本校建築藝術研究所成立社區營造組，持續協助臺南的社區推動社區營造，如善化區北關里社區、官田區大崎社區等。
3. 繼續透過國際交流、產學合作、藝術展演、社區服務、本土關懷等措施，使從社會獲得之資源轉化而成的藝術教育成果能與社會共享，營造臺南藝術大學成為南臺灣藝術資源中心。
4. 持續提供優質的圖書資訊服務：為達圖書儀器設備經費有效支援教學與研究之目的，除妥善運用經費，適切充實館藏資源外，更致力於數位多元服務，藉由遠端認證提供師生校外使用圖書館資源，同時提供更舒適的閱讀學習環境；透過館際互借與館際合作，提供跨校圖書借還服務；積極加入各種學會聯盟合作組織，並聯合採購電子資源以降低聯盟年費及服務費；並開放校外官田區及六甲區居民使用圖書館資源及借閱圖書館藏資料。

(四) 其他目標

1. 無障礙設施改善維護工程

依據「教育部改善無障礙環境推動小組第 6 次會議」之決議及建築技術規則第 10 章公共建築物行動不便者使用設施規定，逐年編列無障礙設施改善，110 年度接續進行各建築物無障礙設施改善。

2. 強化行政管理，提昇服務品質

- (1) 各行政單位適時依照本校法規增修流程，檢討增（修）訂相關法規，健全法規章則，以利校務推動及業務執行之依據。
- (2) 依照作業規範、程序、表單、政府文書處理原則及本校分層負責明細表相關規定，落實業務交接，以利業務輪調及經驗傳承，藉以嚴謹作業處理行政業務提升公務品質。
- (3) 深化依法行政觀念，努力提昇行政及議事品質，強化管考機制，掌握黃金時間，決議即時下達，順暢業務推動。另針對主管重要批示，加強列管追蹤，以貫徹業務執行。
- (4) 舉辦行政交流座談會，加強行政與學術單位工作同仁溝通機會，有助於政策業務之推動及實施。

貳、年度工作重點及預期成效

本校 110 年度工作重點包括落實中長程校務發展計畫與執行教育部高等教育深耕計畫等，分述如下：

一、執行 105 至 109 學年度中長程校務發展計畫

本校 105 至 109 學年度中長程校務發展計畫包含「教學特色規劃」與「校務行政發展」兩部分，前者係由各教學單位以院系所之定位、特色/利基、SWOT 矩陣策略配對分析為基礎，於學校四大發展策略「藝術擴張」、「藝術跨域」、「藝術實驗」與「藝術連結」，以及發展目標「兼重在地特色與國際視野之藝術教育」、「培養兼具傳統素養與創新能力之藝術人才」、「強調融合創造力與應用力之藝術內涵」與「營造整合校園與周邊區域之藝術聚落」連結下，訂定校務發展之行動方案。行政單位則以招生、師生教學、研究創作、產學應用與在地連結、國際接軌、校友經營及校務支援等 7 大項目作為校務行政發展重點，規劃未來目標、策略及執行方案。

(一) 深耕專業，發展特色

各學院依據所屬學科領域之特性，規劃未來發展方向。其中，音樂學院側重強化內部組織與能量，擴大音樂專業之包容度，並致力推動各類合作交流活動；音像藝術學院則以推動聲音、影像與科技之合作共構與跨域發展、培育多元應用的創意人才為重，以紀錄、保存、維護、修復與典藏臺灣重要影像資產，並以影像教育為方法，落實多元交流與連結；視覺藝術學院重視藝術人文發展，持續開發新的合作對象與專案，期能發展形塑南部特有的藝術文化氛圍；文博學院則深耕專業特色，整合理論知識與實務經驗，落實有形無形文化資產的承傳、守護、轉化之研究教學與創新實踐，培育跨域人才。

為使通識教育在「學生學習」、「教師教學」、「課程改革」、「國際化程度」等面向的同步躍升，共同教育委員會提出健全通識基礎課程、發展特色課程；提升教師素質、強化教學品質；舉辦多元教學活動、培養學生第二專長；優化教學資源、改善學習環境，以及健全組織運作、爭取產學計畫等五大發展策略（表 1）。

表 1. 教學單位發展目標一覽表

學院	目標
音樂學院	1. 強化組織架構及共識能量，精進教學及課程發展，深耕專業特色及招生。 2. 擴大音樂專業之包容度、海內外能見度，及社會績效影響度。 3. 促進專兼任教師進行專業成長及產官學合作。 4. 推動跨系所、跨院、校際合作及國際交流。

學院	目標
音像藝術學院	1. 持續改善並創新教學內容與課程設計，促進各系所專業特色與擴大招生。 2. 推動聲音、影像與科技之合作共構與跨域發展，培育多元應用之創意性人才。 3. 紀錄、保存、維護、修復與典藏臺灣重要影像資產，建構庶民影像資料庫。 4. 以影像教育為方法，落實在地、社區、東南亞、亞洲與國際間的交流與連結。
視覺藝術學院	1. 推動視覺文化跨域交流與合作，藉此帶動並整合發展各系所的藝術專業。 2. 持續開發新的合作對象與專案，並開發出屬於南部特有的藝術文化特色。 3. 重視藝術人文發展，強調區域間的互助互榮。 4. 整合南部的藝術力量，替南部的藝術發展注入充滿能量的活水。
文博學院	1. 深耕藝術史評與古物研究、文物保存與修復，以及博物館蒐藏管理與展示教育等文博專業。 2. 整合理論知識與實務經驗，擴大文博專業之包容度與影響力。 3. 落實有形無形文化資產承傳、守護、轉化之研究教學與創新實踐。 4. 培育跨領域人才，促進文博專業在地化與國際發展。
共同教育委員會	1. 健全通識基礎課程、發展特色課程，強化課程與職涯端之結合。 2. 提升教師素質、強化教學品質。 3. 舉辦多元教學活動、培養學生第二專長，增加就業競爭力。 4. 優化教學資源、改善學習環境。 5. 健全組織運作、爭取產學計畫。

(二) 推動校務行政，七項指標確保優化發展

本校校務行政之推動以招生、師生教學、研究創作、產學應用與在地連結、國際接軌、校友經營及校務支援等 7 項作為發展重點(表 2)。校務運作的支援主要奠基於人事、財務、設備與空間的規劃、行政效能的管理、媒體公關與校務研究。在招生方面，則透過招生策略與成效分析、推動校園國際化與成立招生專責辦公室等，強化國內與境外招生。在師生教學方面，分就課程、教師、學生學習與生活等面向，擬訂相關策略，改善與提升教與學之成效。在研究創作、產學應用與在地連結方面，力在強化師生學術研究與創作展演之質量、加強培育研發創新團隊種子、產官學合作與長期夥伴關係，並參與社區營造及推動在地連結；此外，本校更將加強校友經營、國際性藝術跨域學術交流，與姊妹校互動。

表 2. 校務行政發展目標一覽表 (依據 105 至 109 學年度中程校務發展計畫)

1. 招生 1-1. 國內招生 (1) 建立數據分析機制。 (2) 強化招生策略。 (3) 招生成效分析。 (4) 成立招生專責辦公室。 1-2. 境外招生 (1) 推動校園國際化。 (2) 強化專業網頁與建構友善平臺。 (3) 凝聚境外生向心力。 (4) 突破海外招生困境主動延伸招生觸角。 2. 師生教學 2-1. 課程面 (1) 課程內容聚焦與跨域整合。 (2) 課程品質優化。 (3) 課程學習管道多元化。 2-2. 教師面 (1) 強化教師專業精進。 (2) 鼓勵教師跨域連結。 (3) 推動教師典範傳承。 (4) 實施教師自我評鑑。 (5) 開展教師多元專長。 2-3. 學生學習面 (1) 引導學生自主學習。 (2) 建置完善課輔機制。 2-4. 學生生活面 (1) 培養學生良好品格，形塑優質校園文化。 (2) 加強學生身心靈照護，促進全人發展。 (3) 營造健康安全、優質的生活與學習環境。 (4) 關懷學生，提供各類扶助。 (5) 促進學生職場競爭力。 3. 研究創作 (1) 強化師生學術研究暨創作展演之質量。 (2) 提升產學合作數量與經費。 (3) 啟動整合潛力研究與創新群、跨域整合。 (4) 兼重在地特色與國際視野之藝術教育。 4. 產學應用與在地連結 (1) 加強培育研發創新團隊種子、產官學合作或與長期夥伴關係。 (2) 參與社區營造及推動在地連結。	5. 國際接軌 (1) 強化國際間藝術跨領域及學術交流。 (2) 落實國際間姊妹校實際互動及交流。 6. 校友經營 (1) 協助校友會有效運轉，進而開發校友資源。 (2) 設立聯絡及溝通平臺，與校友建立良好互動關係。 (3) 持續辦理畢業生及雇主滿意度調查工作。 (4) 協助提升畢業生之就業率。 7. 校務支援 7-1. 人事 (1) 活化人力資源，提昇人力運用效能。 (2) 發展彈性、多元用人管道，延攬優秀人才。 (3) 善盡社會責任，扶助弱勢族群工作權。 (4) 營造友善工作環境，降低人員流動率。 (5) 因應雲端世紀來臨，管理作業全面 e 化。 7-2. 財務 (1) 提升會計管理功能。 (2) 強化財務內部控制機制。 (3) 規劃中程財務預算。 7-3. 設備與空間 (1) 提供優質的學習共享環境與強化圖書資訊服務。 (2) 建構校園安全便利環境設施，支援本校教學研究活動及行政業務為主要發展目標。 (3) 積極推動綠能數位校園發展。 7-4. 行政效能管理 (1) 提升公文處理時效。 (2) 重點工作定期進度管控。 7-5. 媒體公關 (1) 強化媒體連結，行銷學校績效。 (2) 推展公關支援，扎根校譽形象。 7-6. 校務研究 (1) 學生及財務等資料庫之管理及軟硬體之專業技術支援。 (2) 支援校內單位接受評鑑所需之資料與分析報告等內部或外部報告之提供。 (3) 系所招生課程調整等規劃及決策之支援。 (4) 各項專業計畫、調查研究之研究與推動。
---	---

二、執行教育部高等教育深耕計畫

自 107 年度起，本校透過「ARTS - 藝發」的主軸推展教育部高等教育深耕計畫，挹注資源於建立藝術生態聚落，凝聚創作互學能量，透過美感經驗的深化與加值讓藝術發聲，並應用於各種不同領域，成為在各領域應用的催化劑；同時透過聚焦有形、無形文化資產之紀錄、研究、保存修護，再現箇中歷史文化價值，以活化在地，善盡學校貢獻社會之責。此外，培育兼具傳統與現代，融合創新與應用，以藝術為體，科技為用，結合藝術與科技之跨域人才，使之成為更新思維與社會的人才與動力，並立足過往密植南臺人文藝術據點之基礎，善盡地利人脈優勢，進而擴展資源與影響場域於國際，放眼南島與南洋，探索、連結南域文化內涵與藝術形貌。

表 3. ARTS - 《藝發》深耕計畫策略規劃表

Art & Articulate	Reach & Research	Trans & Transcendence	South & Southern
以藝術為本，建立藝術生態聚落，凝聚創作學習能量，在跨領域的設計思維中顯著發聲	發展有形、無形文化資產紀錄研究與保存修護，擴大專業加值，彰顯並活化文資價值	翻轉與跨越 - 兼具傳統與現代、融合創新與應用、結合藝術與科技	經營南臺、放眼南島與南洋，探索、連結南域文化內涵與藝術形貌

(一) 計畫大綱

深耕計畫涵蓋四大主軸，分別為落實教學創新及提升教學品質、發展學校特色、提升高教公共性、與善盡社會責任，各主軸之分項計畫如下表所示：

表 4. 深耕計畫主軸及分項計畫一覽表

主軸	分項計畫
主軸一 落實教學創新及提升教學品質	分項計畫 A 教學創新與品質改善 分項計畫 B 提升學生學習成效 分項計畫 C 提高學生學習自由度及專業主修彈性 分項計畫 D 培養學生具備資訊基本能力及運用程式語言之能力
主軸二 發展學校特色	分項計畫 E 營造傳統與創新之展演藝術生態聚落 分項計畫 F 創造虛實整合之藝術科技實驗場域 分項計畫 G 強化南向藝術交流與合作
主軸三 提升高教公共性	分項計畫 H 起藝計畫 - 完善經濟或文化不利學生協助機制

(二) 執行策略與具體作法

1. 主軸一：落實教學創新及提升教學品質

主軸一涵蓋四個分項計畫，簡要說明如下：

- (1) 「分項計畫 A 教學創新與品質改善」：透過「A-1 建置校務研究系統以精進教學品質」、「A-2 協助教師創新教材與教法」，以及「A-3 提升教師教學與輔導能力」等三項子計畫，完備學校校務資訊作為決策依據，推動創新課程教學模式、精進磨課師課程翻轉教學與建置創客空間等，以鼓勵學生實踐創意，並同時優化教師之教學材與教法。此外，利用行政支援、同儕支持與教師評鑑，強化教學助理輔導功能、推動教師多元升等、彈性薪資制度與教師傳習制度、精進教師專業社群與專業發展評鑑、以及建置教師歷程檔案系統等，提升教師教學與輔導能力。
- (2) 「分項計畫 B 提升學生學習成效」：藉由「B-1 提升學生基本能力」、「B-2 提升學生專業與實作能力」、「B-3 完善學生多元入學與預警輔導機制」、「B-4 完善畢業生職輔機制」等子計畫的執行，完備學生具六項校級基本素養與核心能力，改善學生學習品質，並建立學生個人化學習檔案，使其畢業時能有完整履歷以展現個人自我特質及能力，增加進入職場的競爭優勢。
- (3) 「分項計畫 C 提高學生學習自由度及專業主修彈性」：本分項計畫包含兩項子計畫，分別為「C-1 弗克思課程吧計畫」與「C-2 綜合藝術跨域多元學習計畫」，前者是以焦點式議題為發想進行課程設計，提高學生學習自由度與彈性；後者則將本校微學分課程、深碗課程和共授課程納入彈性課程當中，增加跨域與多元學習之機會。
- (4) 「分項計畫 D 培養學生具備資訊基本能力及運用程式語言之能力」：利用通識中心開設資訊科技課程、資訊處辦理短期密集資訊教育課程等，提升學生資訊基本能力；此外，為提升學生運用程式設計能力，除由通識中心依各系專長領域開設不同性質之資訊課程外，亦有系所搭配課程調整，於所屬專業選修課程中開設相關資訊課程。

2. 主軸二：發展學校特色

主軸二包含三個分項計畫，其中「分項計畫 E 營造傳統與創新之展演藝術生態聚落」是從音樂、視覺、音像、文博等四大專業領域出發，積極結合臺南城市特色與空間紋理，推廣兼容傳統與創新、涵納多元文化與多維視域的藝術展演活動。透過每年 11 月份展開的珊瑚潭藝術季，整合本校四大學院之師生與校友，辦理具有南藝特色的展演活動，串連校園周邊已具雛形的校友藝術工作室據點，擴大藝術交流與磁吸凝聚成效。「分項計畫 F 創造虛實整合之藝術科技實驗場域」

則是在音像藝術學院耕耘藝術科技研究的基礎上，配合中長程校務發展計畫，培養兼具傳統藝術與創新能力之人才為目標。透過教室、展演設施等設備的升級，使教學空間轉為多功能用途，並運用 VR、AR 設備創造虛實整合的藝術場域。「分項計畫 G 強化南向藝術交流與合作」則以國際化學習、國際化行政資源、國際化校園與國際化交流與合作為四大方向，擬定各項行動方案，奠基本校在東南亞地區的產學合作、研究計畫、姊妹校等基礎，從南臺至南洋、南島的南向藝術交流與合作。

3. 主軸三：提升高教公共性

主軸三主要辦理「分項計畫 H 起藝計畫 - 完善經濟或文化不利學生協助機制」，以招生面、學習輔導面與畢業面等三方面來進行，藉此保證經濟或文化不利學生的受教權。具體作法包括增加本校經濟或文化不利學生招生名額與優先錄取措施、以及強化招生推廣與全台各鄉鎮藝術交流推廣活動。此外經濟或文化不利學生入學後，了解並評估其基本資料與能力，並依其特殊教育需求，提供校外教學參訪補助、專業證照補助暨獎勵、實習助學金獎勵、就業職能助學金獎勵、畢業創作展演補助計畫、田野調查實施計畫、鼓勵精進課業學習助學及獎勵計畫等各類服務與支持方案。

4. 主軸四：善盡社會責任

主軸四執行項目分別為「分項計畫 I 促進師生藝術社會實踐」與「分項計畫 J 提升藝術影響力與文化價值創新」，前者係以偏鄉藝術教育扎根與推廣、音樂療癒偏鄉巡演服務與音樂扎根計畫等具體作法，推動各類關懷偏鄉與弱勢社區之藝術教育合作方案；後者則藉由社區行動講堂、社區材質再生工作坊、社區空間再生行動，以及地方記憶動畫工作坊等執行方案，以本校學院為主建立跨系所、跨學院、跨校際及跨領域等合作模式，積極與相關文史單位合作，協助社區發展地方產業創生，希冀能彌補城鄉差距，創造在地價值，使學生得以真正落實課務知識，習得實務經驗加強專業能力。

參、財務預測

一、110 年預算概要

(一) 業務收支及餘絀之預計

1. 業務收入 5 億 0,956 萬 5 千元，主要係學雜費收入、建教合作收入、學校教學研究補助收入、其他補助收入等收入，較上年度預算數 4 億 9,873 萬 7 千元，增加 1,082 萬 8 千元，約 2.17%，主要係建教合作收入及其他補助收入增加所致。
2. 業務成本與費用 5 億 3,117 萬 2 千元，主要係教學研究及訓輔成本、建教合作成本、管理費用及總務費用等成本與費用，較上年度預算數 5 億 2,130 萬 1 千元，增加 987 萬 1 千元，約 1.89%，主要係教學研究及訓輔成本及建教合作成本增加所致。
3. 業務外收入 3,724 萬 1 千元，主要係利息收入、資產使用及權利金收入及受贈收入等收入，較上年度預算數 3,692 萬 4 千元，增加 31 萬 7 千元，約 0.86%，主要係利息收入及受贈收入增加所致。
4. 業務外費用 2,508 萬 2 千元，主要係雜項費用，較上年度預算數 2,680 萬 2 千元，減少 172 萬元，約 6.42%，主要係雜項費用項下學生宿舍修護費減少所致。
5. 業務總收支相抵後，預計短絀 944 萬 8 千元，較上年度預算數短絀 1,244 萬 2 千元，減少短絀 299 萬 4 千元，約 24.06%，主要係學雜費收入、建教合作收入、其他補助收入增加所致。

(二) 餘絀撥補之預計

1. 本年度預計短絀 944 萬 8 千元，連同前期待填補之短絀 0 元，共計累積短絀 944 萬 8 千元，全數以撥用公積填補。
2. 經以上填補後，本年度無待填補之短絀。
3. 前期未分配賸餘 0 元。
4. 最近五年賸餘 0 元。

(三) 現金流量之預計

1. 預計業務活動之現金流入 6,869 萬 4 千元，包括：
 - (1) 本期短絀現金流出 944 萬 8 千元。
 - (2) 利息股利之調整淨減 944 萬 5 千元，含利息收入 944 萬 5 千元。
 - (3) 調整非現金項目現金流入 8,758 萬 7 千元，含提列折舊流入 8,009 萬元，攤銷流入 799 萬 5 千元，其他流出 49 萬 8 千元。
2. 預計投資活動之現金流出 8,541 萬 2 千元，其中現金流入含收取利息 944 萬 5 千元，現金流出包括增加投資 3,535 萬 8 千元，增加準備金 15 萬元，增加不動

產、廠房及設備 3,867 萬元，增加無形資產 127 萬 9 千元，增加其他資產 1,940 萬元。

3. 預計籌資活動之現金流入 1,871 萬 8 千元，包括增加其他負債 50 萬元，增加基金 1,821 萬 8 千元。
4. 預計本期現金及約當現金淨增 200 萬元。
5. 期初現金及約當現金 1 億 5,285 萬 2 千元。
6. 預計期末現金及約當現金 1 億 5,485 萬 2 千元

(四) 固定資產之建設、改良、擴充與其資金來源及其投資計畫之成本與效益分析

一般建築及設備計畫：本年度預算編列 3,867 萬元，均為一次性項目，由營運資金支應 2,105 萬 2 千元、國庫撥款支應 1,711 萬 8 千元及其他支應 50 萬元，編列項目如次：

1. 機械及設備 2,312 萬 3 千元，主要係電腦設備、教學研究及行政用儀器設備及校區機電系統、給水設備之汰換及增購所需經費。
2. 交通及運輸設備 538 萬 9 千元，主要係教學研究及行政用通訊、網路等交通運輸設備之汰換及增購，以及執行公務車輛之汰換所需經費。
3. 什項設備 1,015 萬 8 千元，主要係教學研究及行政用圖書、視聽等什項設備之汰換及增購所需經費。

二、110 至 112 年可用資金變化情形

本校 110 至 112 年度可用資金變化情形如表 5 所示：

表 5. 本校 110-112 年可用資金變化情形一覽表

單位：千元

項 目						110 年 預計數(*1)	111 年 預計數	112 年 預計數
期初現金及定存 (A)						1,047,474	1,084,832	1,118,988
加：當期經常門現金收入情形 (B)						546,158	546,093	546,049
減：當期經常門現金支出情形 (C)						468,019	471,452	473,307
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)						18,718	18,718	18,718
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E)						59,349	59,053	59,165
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)						0	0	0
加：當期投資淨(增)減情形 (G)						0	0	0
加：當期長期債務舉借 (H)						0	0	0
減：當期長期債務償還 (I)						0	0	0
加：其他影響當期現金調整增(減)數(±) (J) (*2)						-150	-150	-150
期末現金及定存 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)						1,084,832	1,118,988	1,151,133
加：期末短期可變現資產 (L)						12,087	12,088	12,105
減：期末短期須償還負債 (M)						68,161	68,184	68,190
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)						1,028,758	1,062,892	1,095,048
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算						0	0	0
政府補助						0	0	0
由學校已提撥之準備金支應(*3)						0	0	0
由學校可用資金支應						0	0	0
外借資金						0	0	0
長期債務	借款年度	償還期間	計畫自償率	借款利率	債務總額	110 年餘額	111 年餘額	112 年餘額
債務項目(*4)					0	0	0	0

註：

- 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，係在衡量特定時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。

肆、投資規劃

- 一、前言：為確保校務基金永續經營，提升對校務發展之效益，國立大學校院校務基金設置條例定明國立大學校院應組成投資管理小組，辦理年度投資規劃。在低利率時代，定存報酬率低，不過考量投資安全性及校內資金調度需求，台幣定存仍是本校校務基金主要投資項目。然因央行調降利率，利息收入將大幅減少，故如何積極活化校務基金運用方式，提高操作彈性，以提昇校務基金運用效益，實屬重要。因此本校 110 年投資規劃除台幣定存外尚規劃外幣定存及台股 ETF。
- 二、法規限制：現行國立大學校院校務基金設置條例及國立大學校院校務基金管理及監督辦法。
- 三、投資規畫項目：
 - (一) 中長期投資規劃 (1 年以上)：考量安全性、穩健性，以長天期台幣定存為主，另進行台股 ETF 投資。
 - (二) 短期投資規劃 (1 年以下)：以短天期台、外幣定存為主，惟在短期資金管理部分，若公債附條件交易利率與活儲利率間利差具經濟效益，則進行短天期之債券附買回交易 (RP)。
- 四、預期效益：透過多元資產配置的運作分散投資風險，提高資金運用效益。

伍、風險評估

一、風險辨識與分析

本校採滾動方式定期辦理風險評估作業，考量各單位業務特性，訂定適用之「影響程度之敘述分類表」(表 6)及「發生機率之敘述分類表」(表 7)，以作為衡量風險影響程度及發生機率之參考標準，並據以計算風險值。風險值之計算方式為影響程度與發生機率之乘積(風險值 = 影響程度 * 發生機率)。

表 6. 影響程度之敘述分類表

等級	影響程度	影響學校形象	資訊揭露	目標達成	上級機關處分或其他機關裁罰	財物損失	人員傷亡	申訴 / 抱怨
3	非常嚴重	依媒體廣泛持續負面報導，嚴重損及學校形象	發佈資訊內容有非常嚴重錯誤或差異	校務發展計畫目標大部分未能達成	依法懲處	新臺幣 100 萬元以上	人員死亡	團體 (11 名以上)
2	嚴重	經主要媒體負面報導引發輿論討論，損及學校形象	發佈資訊內容有嚴重錯誤或差異	校務發展計畫目標部分未能達成	限期改善	新臺幣 100 萬至 10 萬元	人員重傷	多數人 (3-10 名)
1	輕微	經單一或特定媒體刻意負面報導，損及學校形象	發佈資訊內容僅有些微錯誤或差異	校務發展計畫目標少部分未能達成	書面說明或回應	新臺幣 10 萬元以下	人員輕傷	少數人 (2 名以下)

表 7. 發生機率之敘述分類表

等級	發生機率分類	發生機率百分比	詳細描述
3	幾乎確定	61-100%	在大部分的情況下會發生
2	可能	31-60%	有些情況下會發生
1	幾乎不可能	0-30%	只會在特殊的情況下發生

二、風險評量

經風險評估結果，本校主要風險計有 59 項，其中 1 項主要風險項目之風險值超出本校所訂可容忍風險值 3，爰將其對應之作業項目納入設計控制作業，以期降低風險；其餘 58 項主要風險項目，雖未超出可容忍風險值，惟考量重要性原則，選擇 31 項納入設計控制作業（表 8）。

表 8. 風險項目彙總表

序號	風險項目代號	風險項目	殘餘風險值	負責單位	控制作業項目代號
1	G3	出國報告逾期繳交	4	國際事務處	RG03：出國及赴大陸地區報告繳交作業管理
2	A1	招生考試作業不順利	3	教務處	LA01：自辦招生作業
3	A5	學生未完成選課程序或未符合選課規定	3	教務處	LA05：學生選課作業
4	A7	教師評鑑相關資料遺漏或錯誤	3	教務處	LA07：教師評鑑作業
5	B2	個人資料不慎外洩或未依資安控管機制加密保護	3	學務處	MB02：學生宿舍管理作業
6	B5	未能依作業期程上傳資料至教育部系統	3	學務處	MB05：就學貸款作業
7	B6	未能依作業期程上傳資料至教育部系統	3	學務處	MB06：學生就學獎助學金作業
8	B7	個案危及自己或他人生命、自由及安全之情況	3	學務處	MB07：個案諮商作業
9	C1	出納財務控管疏漏	3	總務處	AC01：付款作業
10	C2	出納財務控管疏漏	3	總務處	AC02：自行收納款項收據之管理作業
11	C14	未發揮採購成效或違反政府採購法	3	總務處	JC01：採購業務作業
12	D2	科技部專題研究計畫是否依規定如期申辦	3	研究發展處	OD02：科技部專題研究計畫申請作業
13	D3	未如期履約造成校譽受損及罰款	3	研究發展處	OD03：產學合作研究計畫申請作業
14	F1	商品進貨短缺或損壞、商品銷貨 POS 操作錯誤(如條碼誤刷或數量輸入錯誤)，以及商品存貨失竊或天災損壞等	3	藝術推廣處	QF01：商品存貨進銷存作業
15	H1	1. 各單位薦購資料採購控管之疏漏 2. 未能順利完成圖書資料採購執行率	3	圖書館	JH01：館藏採購作業
16	H2	未能於年底前及時提供全校師生次年度電子資源連線使用權	3	圖書館	JH02：電子資源採購作業
17	H3	未能於年底完成上網公開招標及簽約作業	3	圖書館	JH03：期刊採購作業
18	I1	各單位未依照校務發展計畫進行	3	秘書室	GI01：校務發展計畫管控作業

序號	風險項目代號	風險項目	殘餘風險值	負責單位	控制作業項目代號
19	J23	教師解聘、停聘、不續聘案件作業程序導致申訴爭議	3	人事室	UJ04：教師解聘、停聘、不續聘案件作業
20	K1	校務基金附屬單位預算籌編作業不順利	3	主計室	DK01：校務基金附屬單位預算之編製作業
21	K2	校務基金附屬單位決算編製不順利	3	主計室	DK02：校務基金附屬單位決算之編製作業
22	K3	財物及勞務請（採）購業務審核未能即時提供內部審核專業審查意見	3	主計室	DK03：財物及勞務請（採）購業務審核作業
23	K4	工程經費審核未能即時提供內部審核專業審查意見	3	主計室	DK04：工程經費審核作業
24	B1	未能即時接獲事件通報立即協助處理	2	學務處	MB01：校園安全及災害事件作業
25	C5	財產帳物不符情形	2	總務處	BC01：財產盤點作業
26	C8	未依規定辦理學校財產報廢簽核、除帳及廢品變賣	2	總務處	BC04：財產減損作業
27	C17	申請外機關審查作業延誤	2	總務處	NC03：年度工程預算執行率控管作業
28	D5	未能據以推動校務發展	2	研究發展處	HD01：校務發展計畫擬訂作業
29	G1	有些姊妹校對於合約及交換生業務詢問內容未回覆或回覆緩慢。	2	國際事務處	RG01：姐妹校交換生申請作業
30	G2	未於期限內完成結案	2	國際事務處	RG02：與國際學術、文化機構交流計畫申請及執行業務作業
31	J21	教學單位課程規劃受影響	2	人事室	UJ02：新聘專任教師作業
32	E1	資料使用紀錄或軌跡資料未妥善保存	1	資訊處	KE01：資訊安全管理制度

三、重要風險管理

（一）強化大學招生策略以因應少子化現象之衝擊

20 世紀前半葉，學者專家們憂心的是人口爆炸將為全世界帶來大災難，自然資源消耗殆盡，環境遭到破壞，人類生存將飽受前所未有的威脅。然而，世事難料，如今因為景氣與大環境惡化，造成貧富差距擴大、失業率攀升、經濟負擔壓力倍增等，連帶影響年輕一代生兒育女的意願。臺灣自 92 年起成為超低生育率國家，103 年生育率為全球第二低，預估 110 年臺灣社會 65 歲以上人口將首度大於 18 足歲以下者。

人口結構的變化，影響層面亟廣，本校所處的教育環境首當其衝。少子化為各大學帶來最大的危機，莫過於招生問題，未來本校也恐難以倖免。彙整本校近

3 個學年度新生註冊率如表 9。

表 9. 本校各系所新生註冊率一覽表（註冊日）

系所	107 學年 (107.10.15)	108 學年 (108.10.15)	109 學年 (109.9.11)
七年一貫制音樂學系	100.00%	93.33%	100.00%
七年一貫制中國音樂學系	100.00%	100.00%	100.00%
藝術史學系	94.00%	95.00%	97.50%
應用音樂學系	87.50%	98.00%	100.00%
材質創作與設計系	94.00%	92.00%	94.00%
造形藝術研究所	100.00%	100.00%	100.00%
應用藝術研究所	100.00%	100.00%	77.78%
建築藝術研究所	82.35%	40.00%	100.00%
音像紀錄研究所(紀錄片製作組)	100.00%	70.00%	70.00%
音像紀錄研究所(電影資料館組)	20.00%	60.00%	100.00%
動畫藝術與影像美學研究所(動畫藝術組)	72.22%	77.27%	71.43%
動畫藝術與影像美學研究所(影像美學組)	88.89%	100.00%	70.00%
高階藝術管理碩士在職學位學程		100.00%	91.67%
藝術史學系藝術史評與古物研究碩士班	93.33%	100.00%	100.00%
藝術史學系藝術史評與古物研究博士班			100.00%
博物館學與古物維護研究所(博物館學組)	93.33%	73.33%	100.00%
博物館學與古物維護研究所(古物維護組)	93.33%	100.00%	100.00%
民族音樂學研究所	92.86%	71.43%	71.43%
民族音樂學研究所在職專班	30.00%	50.00%	87.50%
鋼琴合作藝術研究所	100.00%	71.43%	100.00%
音樂學系碩士班	66.67%	71.43%	78.57%
中國音樂學系碩士班	60.00%	100.00%	100.00%
藝術創作理論研究所博士班	100.00%	100.00%	100.00%
全校註冊率	87.86%	88.33%	93.06%

※註冊率=(新生註冊人數-退學人數)/核定招生名額數，以上不含外加名額。

(二) 校自籌經費能力已逐年微幅成長

依 104 年 2 月 4 日修訂之國立大學校院校務基金設置條例第 1 條規定：為因應高等教育發展趨勢，提昇教育品質，增進教育績效，國立大學校院應設置

校務基金。及同條例第 13 條規定：校務基金有關年度預算編製及執行、決算編造，應依預算法、會計法、決算法、審計法及相關法令規定辦理。但學雜費收入、推廣教育收入、產學合作收入、政府科研補助或委託辦理之收入、場地設備管理收入、受贈收入、投資取得之收益及其他收入，不在此限，惟應由各校自行訂定收支管理規定，並受教育部之監督，旨在鬆綁自籌收支，鼓勵開源節流。

因學雜費收費標準受限法令限制無法調漲外，其餘推廣教育收入、建教合作收入、場地設備管理收入、受贈收入、投資取得之收益共 5 項自籌收入（校務基金設置條例修訂前稱 5 項自籌收入）近 3 年度之決算數分別為 106 年 7,857 萬 9,608 元、107 年 9,692 萬 8,319 元、108 年 1 億 846 萬 3,801 元，各年度占總收入比例維持在 14%~18% 左右，逐年微幅成長，惟相較其他國立大學，本校尚有努力空間。

（三）人事費比例偏高已強化控管

教育部為落實公教分離政策及國立大學校院之人事鬆綁，報行政院核定國立大學校院校務基金相關制度改進方案，在不增加政府經費補助及預算員額前提下給予學校人事及財務運作彈性。依 104 年 9 月 3 日修訂之國立大學校院校務基金管理及監督辦法第 9 條規定：學校以自籌收入支應學校人員人事費（編制內人員本薪（年功薪）與加給以外之給與、編制內行政人員辦理自籌收入業務有績效之工作酬勞、編制外人員人事費等 3 項）、講座經費、教學及學術研究獎勵等 3 類之人事費，其合計總數應以最近年度決算自籌收入百分之五十為限。

因本校近 3 年以自籌收入支應學校人員人事費、講座經費、教學及學術研究獎勵等 3 類之人事費之比例已接近 50%，影響本校進用專業人員之彈性，須增加自籌收入來源以增加人員進用之彈性空間。

陸、結語

本校財務規劃報告書係配合中長程校務發展之推動，整合年度重要工作及其預期成效，執行教育部高等教育深耕計畫，併同風險評估、財務預測與投資規劃，逐一檢視財務運作現況與規劃來年資源分配、管理及運用，以期學校在身處社會、經濟與產業變遷之際，面對潛在風險得以有效控制，並透過系統化地規劃與運作，健全財務管理與穩定校務發展。