



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

# 113年度 財務規劃報告書



112年 12月

## 目 錄

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 目 錄.....                               | I  |
| 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 110 至 114 學年度中長程校務發展計畫 .....      | 10 |
| (一) 實踐校務發展目標 .....                     | 10 |
| (二) 各學院發展計畫.....                       | 11 |
| (三) 行政支援.....                          | 14 |
| 二、執行教育部第二期高等教育深耕計畫 ( 112-116 年 ) ..... | 16 |
| (一) 核心論述、整體推動目標、架構與策略 .....            | 16 |
| (二) 各面向目標與策略 .....                     | 18 |
| 參、財務預測.....                            | 19 |
| 一、113 年預算概要 .....                      | 20 |
| 二、113 至 115 年可用資金變化情形.....             | 22 |
| 肆、投資規劃及效益.....                         | 24 |
| 伍、風險評估.....                            | 26 |
| 一、風險辨識與分析 .....                        | 26 |
| 二、風險評量 .....                           | 27 |
| 三、重要風險管理.....                          | 29 |
| 陸、結語.....                              | 30 |

## 圖表目錄

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 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  |
| 圖 3. 實踐校務發展目標示意圖.....                        | 10 |
| 圖 4. 教育 3.0 數位力巔覆學習.....                     | 16 |
| 圖 5. PDCA 循環圖.....                           | 18 |
| 圖 6. 各面向目標與策略規劃.....                         | 18 |
| 圖 7. 本校第二期深耕計畫整體推動目標、策略與架構圖.....             | 19 |
| 表 1. 110 至 114 學年度中程校務發展計畫各學院（含共同教育委員會）目標暨策略 | 11 |
| 表 2. 本校 113-115 年可用資金變化情形一覽表.....            | 22 |
| 表 3. 2023-2024 各國經濟展望.....                   | 24 |
| 表 4. 影響程度之敘述分類表.....                         | 26 |
| 表 5. 發生機率之敘述分類表.....                         | 26 |
| 表 6. 風險項目彙總表.....                            | 27 |

## 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，詹景裕教授當選校長，引領本校持續提升實力與發展特色，自 106 年起陸續設置校務研究辦公室、一級附屬單位文化資產研創中心、行政單位藝術推廣處、開辦高階藝術管理碩士在職學位學程、聲響科技研究所、增設元宇宙學院、藝術史學系博士班、博物館學與古物維護研究所博士班，以及音樂學院應用音樂學博士班，強化辦學成效、緊密連結學術專業與國家政策。

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。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。

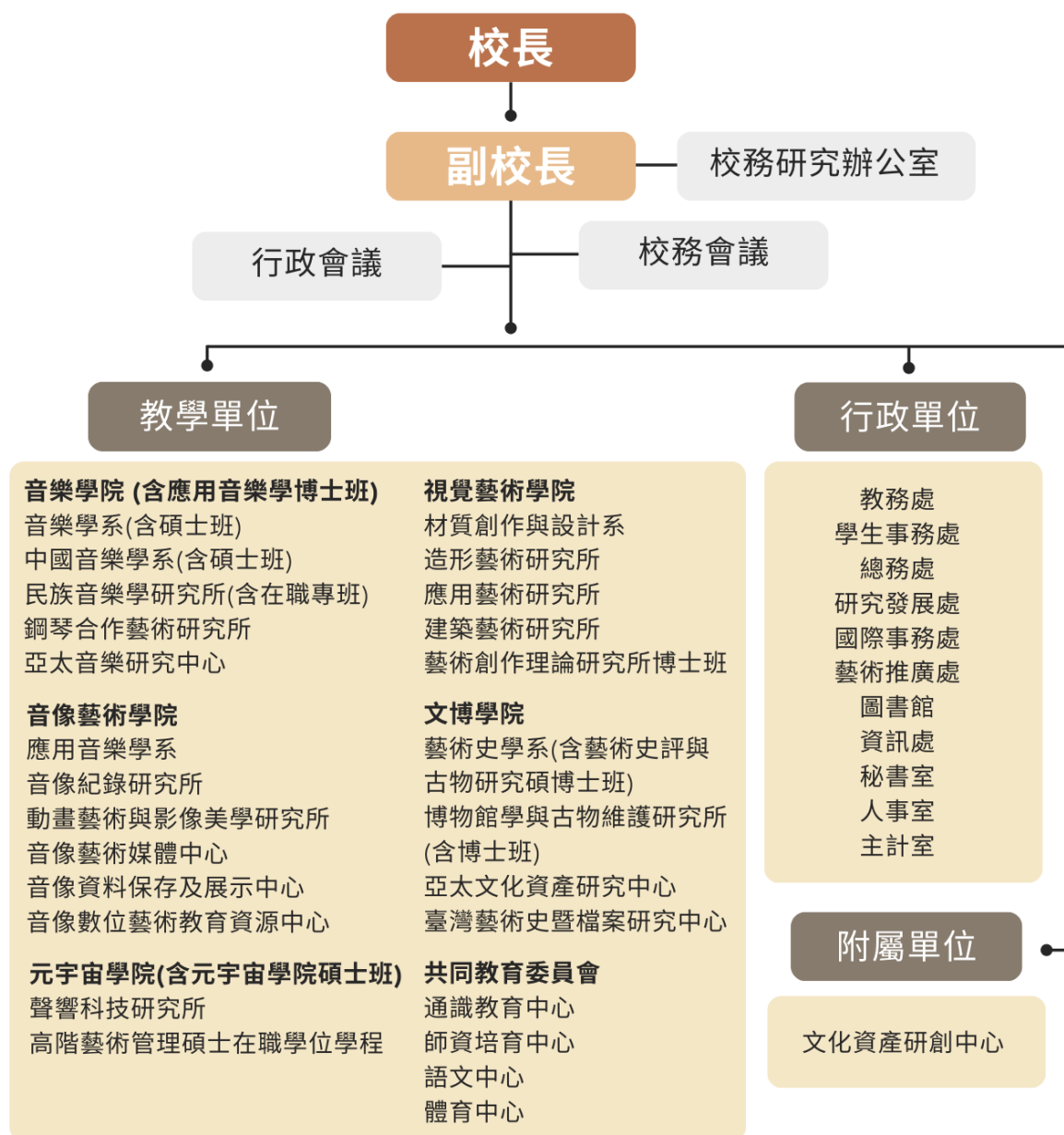


圖 1. 本校單位組織圖

## 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」、「營造整合校園與周邊區域之藝術聚落」，以及「建構全藝術交流與科藝整合之元宇宙空間」等五大發展目標為基礎，擬訂計畫行動。隨著教育與學習模式的演變，

未來將在元宇宙學院的科技藝術支援下，對內整合強化本校所屬全國最齊備的聽覺藝術教育與全國首創視覺藝術教育，對外則打造國家級保存修復中心，爭取教研經費。期許透過鍊結文化藝術的傳統與創新、實驗與省思、科技與應用、研究與展示、在地與國際等，讓南藝大成為激發時代思維與因應挑戰的藝術力量重鎮(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，進行整體課程結構與內容調整，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，擴大生活經驗與美感體會。
- (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，爭取各部會經費之補助協助教師教學專業增能；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。

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，本校推動教師社群，藉由面談、教室觀察、團體討論等相關活動之規劃，提供教師互相觀摩學習，落實教學創新及精進教學品質，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及數位影音教材補助，期藉由 MOOCs 之推廣與區域學校合作建立，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，以建立學生自主學習風氣，並推廣本校特色磨課師課程至本校 Moodle 數位學習平台、成功大學 N3 平台、教育部磨課師平台及 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. 推動雙語教育，培養專業領域雙語專業人才

落實行政院以及教育部未來 10 年推動大學雙語教育之政策，藉由相關法規建置、課程、活動，強化並落實推動本校雙語學習成效。

除了建立全校性制度外，並針對教師及學生訂定相關規定，鼓勵開設及修習全英語課程。課程方面，並鼓勵教師彼此合作，例如以本籍教師搭配外籍教師進行合作教學，藉此提升本國教師全英語課程教學經驗。本校並同時強化現有國際化交流活動之執行成效，除了聘請外籍師資，更邀請外國專家進行現場或線上教學，以及辦理各類學術交流活動，強化本校現有國際化交流活動之執行成效。以

期學生能藉由雙語化教育提高自學、學術研究、創造等多元能力，可整體提升本校教師、學生之語文能力與未來國際競爭力，進而培養專業領域雙語專業人才。

## 6. 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，使學生雖然身處南臺灣，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，讓身於偏鄉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) 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。
- (4) 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。
- (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) 建立國際合作機構：本校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。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 64 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。
- (7) 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。

## 7. 推動藝術創作與數位科技的結合

本校於 111 學年度成立元宇宙學院，為國內首創。院內系所包含高階藝術管理士在職學位學程（成立於音像藝術學院 108 學年，111 學年轉至元宇宙學院），以及聲響科技研究所（成立於 111 學年）。本學院呼應元宇宙（metaverse）

科技發展衍生出藝術應用趨勢，培育跨領域科技、藝術之研發、創作、管理等前瞻性人才。

## 8. 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。

## 9. 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。

在生活輔導上均訂定相關法規，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。

## 10. 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。

## 11. 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數年達 100%，112學年度新生註冊率達93.03%已較111學年度91.85%為高。惟少子女化現象越來越險峻，本校唯有繼續努力積極招生，冀期113學年度各學制新生註冊率能穩定成長。

## (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，以期推動特定領域之學術研究發展

本校設有一級附屬單位文化資產研創中心，目的是為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，同時配合政府發展文化資產政策，提升我國文化資產保存水準。此外，本校於各學院下設二級附屬單位，包括亞太音樂研究中心、音像藝術媒體中心、音像資料保存與展示中心、亞太文化資產研究中心及臺灣藝術史暨檔案研究中心等，藉由承接與執行各類計畫，以整合教學、理論與實務。

### 3. 落實國際姊妹校互動，強化藝術跨域及學術交流

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，以及申請國家科學及技術委員會專題研究計畫等。111 年度教師發表專業學術期刊或學報論文計 15 篇、研討會論文 25 篇、發表專書(含創作作品集) 5 本及參與展演活動 152 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。111 年度承接政府部門產學研究

計畫 33 件，企業部門 3 件及其他單位 5 件，共 41 件。

#### 6. 延攬及留任特殊優秀人才

本校持續延攬及留任教學、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，訂有「實施特殊優秀人才彈性薪資作業要點」，據以辦理彈性薪資獎勵，提升本校教學與研究能量。

### (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 260 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。近年持續以藝術教育帶領地方，有效推廣與帶動藝術創意、地方特色產業之生活聚落典範，讓藝術與地方特色結合，達到藝術生活化，將藝術與美感帶給民眾，拉近藝術與民眾距離，達成美感即生活的目標。
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：為使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. 耐震補強工程

依據內政部 106 年 3 月 9 日召開「105 年度建築物實施耐震補強能力評估及補強方案工作執行情形檢討會」結論事項，針對「建築物實施耐震補強能力評估」適用範圍由爰 86 年 5 月 1 日前設計建物，修正跨大為取得建照於 88 年 12 月 31 日前應納入檢討範圍，查本校經辦理耐震詳評，尚有職務宿舍H棟、木工廠、石雕工廠及應用所工廠尚需補強，為符合現今相關耐震規範及延長建築物使用壽命，將辦理職務宿舍H棟、木工廠、石雕工廠之耐震補強及應用所工廠拆除搬遷等工程，確保教學空間及職務宿舍之結構符合耐震法規要求，並維持其教職員工之安全需求。

#### 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，努力提升行政及議事品質，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 113 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 110 至 114 學年度中長程校務發展計畫

本校 110 至 114 學年度中長程校務發展計畫分為實踐校務發展目標、各學院發展計畫，以及行政支援三大部分。

#### (一) 實踐校務發展目標



圖 3. 實踐校務發展目標示意圖

1. 兼重在地特色與國際視野之藝術教育：以學校豐富的學術資源做為規劃基礎，連結在地與社區文化，規劃學校特色課程，並將特色課程融入學生學習，展現課程獨特性及創新性，同時透過成立國際藝術平台與強化南向政策，強化國際交流，塑造本校國際認同。
2. 培養兼具傳統素養與創新能力之藝術人才：鼓勵學生多元學習與厚植學術研究產能，前者包括引導學生自主學習、建置完善課輔機制、加強專業技術輔助課程，以及開設各類型通識教育課程等；後者則透過提供師生各類研究計畫行政服務與獎補助，鼓舞師生投入學術研究與創作展演。
3. 強調融合創造力與應用力之藝術內涵：具體行動策略包括精進教師專業、開拓多元學習管道、推動跨域合作、強化產業連結，以及整合藝術與科技發展等，藉由發行《教與學電子報》和《新進教師手冊》、辦理「教師專業成長活動」與「創新教學論壇」活動、推廣「同儕共學」、推動教師多元升等制度、鼓勵跨校選修課程、推動專業跨域學程、成立聲響 / XR 實驗室與臺灣文化實驗室，以及增設「聲響科技研究所」等，實踐強調融合創造力與應用力之藝術內涵。

4. 營造整合校園與周邊區域之藝術聚落：推動實踐地方創生，包括執行教育部「大學社會責任實踐計畫」、「教育部補助藝術大學辦理推廣藝術教育計畫」、「教育部補助美感教育列車計畫」與「美善獄所情-為臺南矯正機關受刑人挹注藝術教育優化計畫」等，並積極推廣藝術教育，拓展藝術展演量能，以及推動樂齡學習與藝術陪伴。
5. 建構全藝術整合與科藝整合之元宇宙空間：透過開發南藝數位學生校園、搭建虛擬攝影棚，整合 VR/AR、多人連線互動、人工智慧、與物聯網技術實現虛實融合元宇宙平台，以及引進區塊鏈認證技術等，整合藝術與科技發展，提供師生進入元宇宙展演的機會，以期培育出元宇宙藝術世界的 XR 藝術創作之專業人才、沉浸式投影藝術展演之管理人才、以及 XR 虛擬文資保存與展示之展演人才。

## (二) 各學院發展計畫

表 1.110 至 114 學年度中程校務發展計畫各學院（含共同教育委員會）目標暨策略

| 學院     | 目標                                              | 策略                                                                                         |
|--------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 音樂學院   | 精進學術能力                                          | 1. 整合系所中心師資與課程、檢核學術課程，逐步朝向多元專業發展<br>2. 透過教師專業發展，同儕相互間教學學習                                  |
|        | 展演能力提升                                          | 1. 以多元形式呈現學生學習的藝術成果<br>2. 強化行銷工作，進而打造本院音樂專業的品牌，跨足產業及市場<br>3. 加強累積多元曲目、演奏示範、各類展演活動影音資料紀錄及建檔 |
|        | 擴大招生與交流                                         | 1. 凸顯院內專業師資陣容、推動各系所教學及課程發展，深耕專業特色及招生<br>2. 透過跨系所多元課程，強化多元跨域觀念，推展國際學術、展演                    |
| 視覺藝術學院 | 1. 課程規劃兼具材質創作設計與當代藝術美學理論<br>2. 開拓建築創作學術研發之文本與思維 | 1. 延續本院工作室特色，規劃多元專業工作室材質實驗課程模組<br>2. 持續採行師徒制學習方式                                           |
|        | 持續推動國際化，強化國際合作及交流機會                             | 1. 加強國際性展演、競賽活動<br>2. 積極招募外籍學生及僑生申請就讀                                                      |
|        | 營造優質學習環境，增強學習效果                                 | 傑出校友與在校生作品聯展計畫                                                                             |
|        | 多方位整合的跨領域研究                                     | 學術出版                                                                                       |
|        | 多元化師資陣容，彈性開課，提供多樣性研究方向                          | 1. 教師資源及教學拓展<br>2. 營造實作學習環境                                                                |

| 學院     | 目標                                                  | 策略                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | 推動視覺文化跨域交流與合作，並以此為磐石，帶動本院各系所的交流，並邀請本校其他院系之藝術行動合作    | 支持各系所重視跨領域學習，著重田野調查和做中學的手工勞動                                                                                                                                                                                                                                 |
|        | 創造跨域整合與多元學習機會                                       | 爭取文化創意產業實習機會，提升學生實務經驗                                                                                                                                                                                                                                        |
|        | 推動新媒體藝術                                             | 持續推動新媒體藝術並整合校內外藝術與科技資源                                                                                                                                                                                                                                       |
|        | 持續深挖在地的文化素材，結合鄰近的藝術工作室形成藝術聚落，發展出屬於南部特有的藝術文化特色       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 鼓勵師生思考環境倫理與在地文化藝術的對話性創作</li> <li>2. 與台南市文化局合作推動曾文溪流域的「大地藝術季」，呈現台灣山林水土與住民文化的多樣性與獨特性</li> </ol>                                                                                                                      |
| 音像藝術學院 | 精進、改善並創新教學內容與課程設計之專業特色，進行擴大各系所招生事宜                  | 規畫每兩年有特色地擴大辦理「烏山頭音像藝術季」，整合各系所資源、特色與發展方向，提升學院的國內外能見度                                                                                                                                                                                                          |
|        | 推動聲音、影像與科技之合作共構與跨域發展，強化科技與應用音樂相關藝術領域之結合，培育多元應用創意性人才 | 整合本校各學院教師的專長相互支援，開設科技藝術類課程，或共同於校內舉辦相關系列講座與工作坊                                                                                                                                                                                                                |
|        | 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                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 設計前導課程，於中南部地區相關機構，開設學分班與短期營隊，以利延攬有興趣之專業人士</li> <li>2. 以「文化產業生態系」為參考依據，發展跨組與跨域之共同必修與選修課程，推動師生之橫向連結，發展多元的創作與研究議題</li> </ol>                                                                                          |
|        | 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                   | 從臺灣歷史發展的角度，提出具有影像史觀的大資料庫計畫，逐年擴充，創造議題的發展策略                                                                                                                                                                                                                    |
| 文博學院   | 整合理論知識與實務經驗的教學內容                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本院以實際行動為導向、專業知識做後盾的理念出發，持續深化專業與擴大社群分享，藉由理論與實務結合之課程，培養學生藝術與文物的分析、品鑑與詮釋、文物典藏與展示實務的能力</li> <li>2. 隨著科技世代來臨，應用科技發展創新教學並開設創新課程、透過校外實習及觀摩，以多學科方法進行專業訓練，並結合現代科技，利用影像科技、雲端資源以及新式儀器設備，運用校內外軟硬體基礎，增進專業課程教學與學生學習效能</li> </ol> |

| 學院 | 目標                                         | 策略                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | 推動並建立具有國際視野的文博專業中心、發展在地社群資源合作以及強化學術交流與實務參與 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 針對藝術史評與古物研究、文物保存修復以及博物館學專業，建置專業教室，發展特色課程；校外產學合作，提供教學研究資源，深化文博專業；院內專業研究中心與國內外文化機構單位交流，持續深化專業與擴大社群合作及資源分享，形成雙贏與共生共榮的前景</li> <li>2. 提出「文物蒐藏管理與數位典藏研究室」與「博物館觀眾研究室」兩項內容，前者目的是深化文物的蒐藏管理，並因應資通科技（Information and Communication Technologies, ICTs）發展，擴展典藏之數位建構與應用；後者在呼應新博物館學趨勢及重視觀眾需求及文化進用</li> </ol> |
|    | 提昇文化資產保存觀念，既落實文化資產的創意實踐策略                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 落實有形無形文化資產之研究教學與創新實踐，培養兼具傳統素養與創新能力之文化資產專業，提升國人文化資產調查研究與保存維護之重視</li> <li>2. 透過行銷角度來探究博物館與文化創意產業結合的可行性。在此方向下，規劃「博物館與文化創意工作坊」及「時尚·品牌·博物館工作坊」，強化文化資產在創意知識的社會中，彰顯其存在的價值與意義，更能獲得社會大眾的認同，廣泛地理解文化資產的保存與運用</li> </ol>                                                                                   |
|    | 培育文化資產、臺灣藝術史研究之跨域專業人才                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 近年來，院內系所推動以實際行動為導向的教學模式。從成果暨需求端回推課程內容與教學方式之設計</li> <li>2. 透過校內溝通以及校外產學合作、民間專案協助，結合文博專業理論與實務，有效增進教學研究發展資源</li> </ol>                                                                                                                                                                            |
|    | 整合多學科方法的專業訓練                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 科技形式突飛猛進的時代，建立與時俱進的技能學習調整機制。院內系所也採取與世界脈動同步的思維施予研究力和敘事力新技術的學習機會，隨時調整理論轉化於實踐的可能性作為</li> <li>2. 提出「科學保存研究室」與「博物館展示與照明研究室」兩大方方向，除邀請海內外學者專家，更舉辦相關實務導向的工作坊，利用科學原理協助所上師生認識文化資產管理的新邏輯與觀念</li> </ol>                                                                                                    |
|    | 落實產學合作及扮演在地社群角色                            | 提出「特殊材質修復研究室」與「博物館產學合作研究室」兩項內容。於此架構下，推動「攝影文物修復工作                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| 學院      | 目標                | 策略                                                                                                               |
|---------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |                   | 坊」、「多媒體當代藝術品修復工作坊」、「文物蒐藏管理與保存系列課程」等，並邀請國內外保存維護專家協助文保單位進行特殊文物修復。另一方面，則落實在地文化機構與博物館之需求，持續與鄰近文化局或文化觀光局合作，提供各項產學合作機會 |
| 元宇宙學院   | 成熟的組織架構           | 建立法規制度，使教職員生在各項長期例行事務有所依循，並確保人才獲得足夠培育，使業務順利交接                                                                    |
|         | 完善的硬體設施           | 善用學術單位開辦費、年度例行經費、計畫案資本門等預算，統籌規劃購買項目，並協調院內單位彼此支援                                                                  |
|         | 厚實的教研能量           | 促進校內外師生學術交流，鼓勵教學研究合縱連橫，協同非政府組織籌辦學術活動                                                                             |
|         | 多元的行銷宣傳           | 配合系所自我定位，盤點軟硬體資源與優勢，擬定品牌行銷戰略，突顯「人無我有、人有我優」的特色差異。透過多元化的數位行銷工具，以最小成本達成最大宣傳效果，提高轉換率                                 |
|         | 永續的社會責任           | 配合教育部大學社會責任(USR)推動中心各項計畫或政策宣導，善盡應有義務，提升系所品牌形象                                                                    |
| 共同教育委員會 | 健全組織運作、提升教師教學品質   | 1. 遴聘符合專長的專兼任教師，以充實開課需求，並且定期召開教學會議，進行課程檢視<br>2. 建立教師專業成長機制<br>3. 積極爭取產學計畫                                        |
|         | 拓展學生知識領域並充實通識教育內容 | 1. 考量師生需求、盤整通識課程<br>2. 優化教學資源、改善學習環境                                                                             |
|         | 培育中等藝術專業教師        | 本校與國立成功大學採跨校合作培育中等藝術類師資                                                                                          |
|         | 提升學生語文能力          | 提供外語學習課程、經典文選閱讀、讀書會、演講、競賽、電子報、語言學習平台、語文學習資源、語言學習諮詢與診斷服務等各種方式和管道，讓語文能力程度不同的各類學生均得到適宜的學習和協助                        |
|         | 提升校園運動風氣，塑造校園運動文化 | 1. 改善運動環境<br>2. 開設體能健康促進課程、舉辦運動競賽                                                                                |

### (三) 行政支援

1. 強化招生與扶助弱勢助學：當前臺灣少子女化的趨勢現況對高等教育體系的影響與衝擊，無法避免的市場淘汰機制，已造成國內各大學招生人數逐年減少的壓力，本校將加強各學院系所定位及特色宣傳，爭取更多對各系特色有興趣且具有潛力的學生至本校就讀，同時規劃及檢討各學制招生策略、扶助弱勢學生就學等因應之。

2. 優化課程品質：本校依據教育相關法令及學校教育目標、發展方向，執行課程、選課及教師鐘點核計等業務，同時研訂相關法令、規劃輔助制度，推動跨領域學習、移地教學、業界參訪及業師授課，以及教學意見反映調查等，以提升與優化課程品質。
3. 引導學生學習：網路資訊爆炸之世代，學生的學習已不再是單方面接收知識，課堂上的互動與協助學生自我學習，更是當前高等教育之趨勢，因此本校於 104 學年度建置磨課師專業教室及相關軟硬體設備，並於 107-109 學年度補助教師執行 9 件磨課師計畫。同時持續補助教師申請學生擔任教學助理協助課程之進行與課後輔導，讓學生藉由擔任教學助理的過程中進行深入學習。而在學生學習輔導方面，為提供學生於課後自學與解決課業疑難的學習空間，本校已規劃教學輔導角 ( TA Corner )，鼓勵學生擔任課程助理或課輔助理，協助學習進度落後學生之課後輔導工作，藉由同儕的學習與激勵協助學生學習成效之提升。
4. 落實安心就學：面對大環境經濟的不景氣，以及少子女化趨勢，本校秉持著對學生尊重和關心、服務和支持，以及關照學生全人教育發展之宗旨，從落實學生照顧與促進學生健全發展之兩大面向推動安心就學。
5. 建構永續校園：本校建於烏山頭水庫旁，屬山坡地形，水土保持工程在校園維護上甚為重要，因此在建校初期即設置水土保持設施及設備，加以設校至今已達 25 年，建築物體陸續需要大量養護。在經費有限情形下，如何維護校園建物與環境，營造優質學習校園，以及活化校園資產以增加自籌財源等，成為當前學校的重要課題。
6. 完善圖書資源：配合學校發展方向之一「發展兼重在地特色與國際視野之藝術教育」，未來 5 年發展目標為「提供優質的學習共享環境與強化圖書資訊服務」；為達此目標，本校圖書館將致力於館藏資源、數位服務、閱讀環境、多元服務、館際合作等。
7. 健全財務規劃：本校經費來源大多仰賴政府補助及學雜費收入，在政府財政日益緊縮，教學研究補助經費難以增加，加上少子化等外在環境變化對學校衝擊日益嚴峻，未來仍需持續開拓自籌收入財源因應，增進並維持穩健財務績效。
8. 活化人力資源：配合校務發展規劃人力，活化人力資源提升行政效能，利用資訊科技及網路作業提供同仁快速精確的人事訊息並簡化校內相關人事作業流程，配合校務發展與時俱進投入前瞻且有效能的人力資源策略規劃，運用績效管理及人力專業知能提升，以提供優質創新的人力資源服務。
9. 推動校務研究與行政：配合教育部鼓勵大學校院憑藉以事證為本的精神推動校務行政，本校於 105 年 12 月通過成立校務研究辦公室，針對各類校務資料進行徵集與研究，從而提出校務行政發展之具體建議與改善措施。

## 二、執行教育部第二期高等教育深耕計畫 ( 112-116 年 )

### ( 一 ) 核心論述、整體推動目標、架構與策略

本校第二期高等教育深耕計畫願景明確定位以科藝融合傳統與創新，利用元宇宙、區塊鍊、虛實整合 Hybrid 以及 Hyflex 的數位跨校選課概念，突破校園邊界，提供學生本校原有課程的選擇外，更無邊際的加入了國內外合作數位課程、修業時間彈性等，學生在學習期間能擁有更多彈性學習的自主性。學校在第一期深耕計畫中，以校園為基地，實踐了社區營造、縮小城鄉差距、研究與維護在地文史有形與無形資料等，在第二期的辦理過程中，除了延續以上課程與研究內容，將持續呼應 SDGs 議題，並且將 ESG 與 108 課綱的議題納入課程教學，希冀提高人文藝術領域學生跨領域職能，畢業後能有效銜接職場。

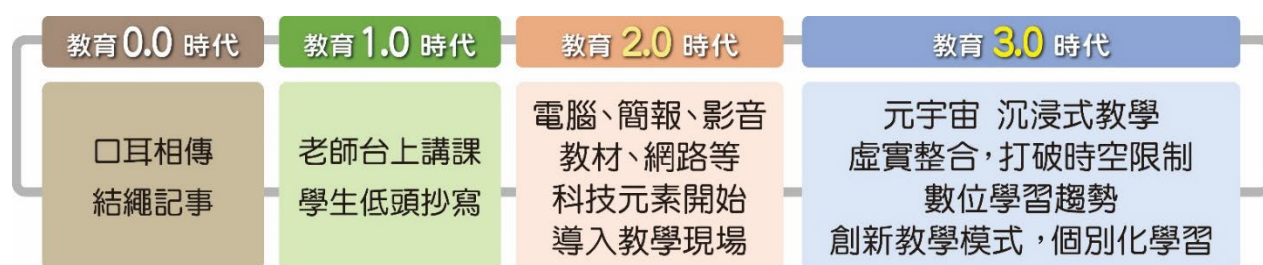


圖 4. 教育 3.0 數位力巔覆學習

以下以發展學校優勢、呼應 SDGs 精神之核心論述與整體推動目標、策略與架構兩段分別說明：

### 1. 發展學校優勢、呼應 SDGs 精神之核心論述

本校因地處南部山區，進出市區較無其他學校方便，反而保留學生在校園中有更多時間培養其高階的專業技能。然而，所謂的「高階」除了技術更精進或知識更廣博外，還需在價值理念的層次更高遠。不只單單專注在知識技能中，本校期望培養出眼光、格局、價值理念、關係網絡、知識技能、生命定位等都更加寬廣之跨領域全知能學生。相較其他地區的學校，南藝大以得天獨厚、充滿保育類生態以及特殊地質環境的校區聞名，這樣的校園環境讓本校師生可以在教學上更加活化，除了學生得以直接就地取材創作以外，多生態環境音響也直接讓本校學生沉浸式體驗藝術家尋找靈感時，經常需要出走尋找的大地風貌。

是以，本校長期以聯合國永續目標 ( SDGs ) 目標 3 確保健康的生活方式，促進各年齡人群的福祉、目標 4 確保包容和公平的優質教育，讓全民終身享有學習機會、以及目標 11 建設包容、安全、具防災能力與永續的城市和人類住區三項目標，推動 USR 計畫、文資維護保存以及地方社區改造，鼓勵教師帶領學生深入地方文化，了解當地居民以及傳統工藝，並指導投入帶領社區營造。

本次第二期高等教育深耕計畫，配合本校「修藝進德，臻於卓越」發展願景，希冀持續提高校園地靈人傑的優勢，持續以全藝術跨領域方式帶領學生，培養高階以及高格局之全觀藝術人才。以跨校虛實整合課程融入其他學校優質課程，跨領域指導全方位人才，以推動聯合國永續目標 9 建設具防災能力的基礎設施，促進具包容性的永續工業化及推動創新以及目標 15 保育和永續利用陸域生態系統，永續管理森林，防治沙漠化，防止土地劣化，遏止生物多樣性的喪失等目標邁入。另外，也在計畫中導入 ESG 的議題課程，以問題導向課題強化學生鏈結產學，強化學生以全觀能力帶入畢業後職業場域。

除了上述的全新課題，也希冀能在創新課程中加入新科技與數位素養，解決普遍認知僅能親臨現場，以及耗材能源浪費的話題，也打破長期被視為交通偏遠的窘境。結合數位科技，導入元宇宙學生校園，讓本校師生得以打破傳統視訊是遠距教學限制，透過元宇宙世界進行臨場感之遠距教學，以及舉辦不受地理限制的元宇宙展演，在這個後疫情時代，也能以虛實整合課程的方式彈性學期學習時間。並且建立優質數位文資維護高階藝術文化資產網站分享平臺，提升高等藝術教育永續價值。

## 2. 整體推動目標、策略與架構

為落實本校校務發展總體五項目標：1)兼重在地特色與國際視野藝術教育、2)培養兼具傳統素養與創新能力之藝術人才、3)強調融合創造力與應用力藝術涵養、4)營造整合校園與周邊區域之藝術聚落、以及 5)建構全藝術交流與科藝整合之元宇宙空間，二期高教深耕計畫以「藝新·異藝—ARTs NOVA」為策略，希冀以自然環境 ( N ) Nature、無邊際校區 ( O ) Outspread、永續零碳排的虛實整合 ( V ) Virtual、以及高階統整的跨領域融合課程議題 ( A ) Absorb 四項策略，提升本校國際與未來藝術形象。

- —Nature—

以 SDGs 議題及 ESG 為課程教材及研究應用，導入本校中長程校務發展主軸共同融合藝術美學創造解決社會議題。

- —Outspread—

以元宇宙科技及數位素養擴張校園教學版圖，結合國際與校際合作交流，突破校址位置與空間限制。

- —Virtual—

發展虛實整合課程模組，提供跨域跨校合作數位課程，以培養數位素養激發學生創造力。

- —Absorb—

融合永續議題、在地傳統技藝、以及跨領域，以新人文全藝術概念導入教材教法，銜接 108 課綱。

為具體推動本校高教深耕計畫並達成預期指標，除了完整規劃計畫架構、執行策略與績效目標外，更輔以 PDCA( Plan-Do-Check-Act ) 之循環式品質管理，針對品質計畫按規劃、執行、查核與行動來進行追蹤、控管與推動，以確保可靠度目標之達成，並進而促使品質持續改善。



圖 5. PDCA 循環圖

## (二) 各面向目標與策略

教育部第二期高等教育深耕計畫乃第一期計畫之精進與延伸，目標於前期計畫教學成果之積累上，除了各主軸與策略皆配合藝術跨域及元宇宙發展，更配合國家 2050 淨零排放路徑政策，深化本校第二期深耕計畫。見以下圖示。

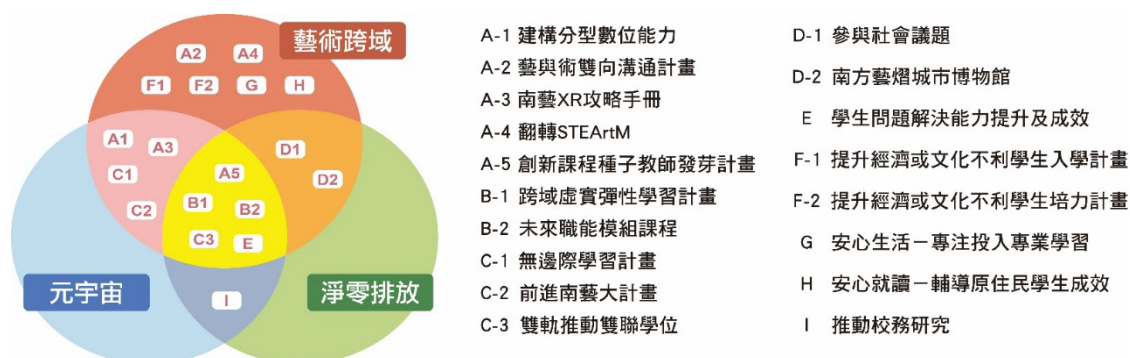


圖 6. 各面向目標與策略規劃



圖 7. 本校第二期深耕計畫整體推動目標、策略與架構圖

## 參、財務預測

### 一、113 年預算概要

#### (一) 業務收支及餘絀之預計

1. 業務收入 5 億 5,319 萬 4 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 5 億 4,021 萬 1 千元，增加 1,298 萬 3 千元，約 2.40%，主要係學校教學研究補助收入、其他補助收入增加所致。
2. 業務成本與費用 5 億 8,694 萬 1 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 5,744 萬 1 千元，增加 2,950 萬元，約 5.29%，主要係教學研究及訓輔成本、管理費用及總務費用增加所致。
3. 業務外收入 4,164 萬 6 千元，主要係利息收入、資產使用及權利金收入、受贈收入等收入，較上年度預算數 3,481 萬 2 千元，增加 683 萬 4 千元，約 19.63%，主要係利息收入增加所致。
4. 業務外費用 3,412 萬 4 千元，主要係雜項費用，較上年度預算數 3,236 萬 9 千元，增加 175 萬 5 千元，約 5.42%，主要係雜項費用項下什項設備修護費用、外包費增加所致。
5. 業務總收支相抵後，預計短絀 2,622 萬 5 千元，較上年度預算數短絀 1,478 萬 7 千元，增加短絀 1,143 萬 8 千元，約 77.35%，主要係教學研究及訓輔成本、管理費用及總務費用增加所致。

#### (二) 餘絀撥補之預計

1. 本年度預計短絀 2,622 萬 5 千元，連同前期待填補之短絀 0 元，共計累積短絀 2,622 萬 5 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. 本年度及前期未分配賸餘 0 元。

#### (三) 現金流量之預計

1. 預計業務活動之現金流入 4,350 萬 8 千元，包括：
  - (1) 本期短絀現金流出 2,622 萬 5 千元。
  - (2) 利息股利之調整淨減 1,533 萬 8 千元，含利息收入 1,533 萬 8 千元。
  - (3) 調整項目現金流入 8,507 萬 1 千元，含提列折舊流入 7,771 萬 9 千元，攤銷流入 783 萬 6 千元，其他流出 48 萬 4 千元。
2. 預計投資活動之現金流出 8,113 萬 3 千元，其中現金流入含收取利息 1,533 萬 8 千元，現金流出包括增加投資 1,800 萬元，增加準備金 6 萬 6 千元，增加不動

產、廠房及設備 3,130 萬 5 千元，增加無形資產 289 萬元，增加其他資產 4,421 萬元。

3. 預計籌資活動之現金流入 1,815 萬 2 千元，包括增加其他負債 50 萬元，增加基金 1,765 萬 2 千元。
4. 預計本期現金及約當現金淨減 1,947 萬 3 千元。
5. 期初現金及約當現金 1 億 3,387 萬 1 千元。
6. 預計期末現金及約當現金 1 億 1,439 萬 8 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 3,130 萬 5 千元，均為一次性項目，由營運資金支應 1,515 萬 3 千元、國庫撥款支應 1,565 萬 2 千元及其他支應 50 萬元，編列項目如次：

1. 土地改良物 110 萬元，主要係辦理校園水土保持改善工程所需經費。
2. 房屋及建築 100 萬元，主要係辦理教學空間及設施改善所需經費。
3. 機械及設備 1,340 萬 1 千元，主要係電腦設備、教學研究及行政用儀器設備暨邊際網路交換器及網路配線工程之汰換及增購所需經費。。
4. 交通及運輸設備 150 萬 4 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所需經費。
5. 什項設備 1,430 萬元，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、113 至 115 年可用資金變化情形

本校 113 至 115 年度可用資金變化情形如表 2 所示：

表 2. 本校 113-115 年可用資金變化情形一覽表

單位：千元

| 項 目                               |      |      |       |      |      | 113 年預計數<br>(*1) | 114 年預計數  | 115 年預計數  |
|-----------------------------------|------|------|-------|------|------|------------------|-----------|-----------|
| 期初現金及定存 ( A )                     |      |      |       |      |      | 1,210,462        | 1,208,989 | 1,225,881 |
| 加：當期經常門現金收入情形 ( B )               |      |      |       |      |      | 594,290          | 590,882   | 591,302   |
| 減：當期經常門現金支出情形 ( C )               |      |      |       |      |      | 535,444          | 543,126   | 548,955   |
| 加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 ( D )       |      |      |       |      |      | 18,152           | 18,152    | 18,152    |
| 減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 ( E )       |      |      |       |      |      | 78,405           | 48,950    | 50,350    |
| 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)   |      |      |       |      |      | -66              | -66       | -66       |
| 期末現金及定存 ( K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J ) |      |      |       |      |      | 1,208,989        | 1,225,881 | 1,235,964 |
| 加：期末短期可變現資產 ( L )                 |      |      |       |      |      | 14,831           | 14,450    | 14,232    |
| 減：期末短期須償還負債 ( M )                 |      |      |       |      |      | 94,049           | 93,550    | 93,420    |
| 減：資本門補助計畫尚未執行數 ( N )              |      |      |       |      |      | 15,000           | 15,000    | 15,000    |
| 期末可用資金預測 ( O=K+L-M-N )            |      |      |       |      |      | 1,114,771        | 1,131,781 | 1,141,776 |
| 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 | 112 年餘額          | 113 年餘額   | 114 年餘額   |
| 債務項目(*4)                          |      |      |       |      | 0    | 0                | 0         | 0         |

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、投資規劃及效益

- 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。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。但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 113 年投資規劃除台幣、美金定存外尚規劃基金投資。
- 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、市場評估<sup>1</sup>

(一) 國外經濟：國際預測機構 S&Pglobal 9 月 15 日最新預測，2023 全年經濟成長率 2.6%，較上月上調 0.1 個百分點，其中上調上半年，但下修 Q4，顯示近期 動能展望仍不樂觀。主要國家中，除美國、日本較上月各上調 0.1、0.3 個百分點外，以香港下修 0.4 個百分點，調降最多，中國大陸下修 0.2 個百分點，另南韓 1.3%、新加坡 1.2% 均與上月持平。

(二) 國際貨幣基金(IMF)發布之「世界經濟展望」秋季報告：全球經濟繼續從新冠疫情、俄烏戰爭，以及去年的能源危機中復甦，但中期成長前景「平平」。疫情的持續影響、俄烏戰爭、利率上升、極端天氣事件和財政支持縮

表 3. 2023-2024 各國經濟展望

| 各國經濟展望               |       |       |
|----------------------|-------|-------|
|                      | 2023年 | 2024年 |
| 全球                   | 3.0   | 2.9   |
| 美國                   | 2.1   | 1.5   |
| 歐元區                  | 0.7   | 1.2   |
| 日本                   | 2.0   | 1.0   |
| 中國大陸                 | 5.0   | 4.2   |
| 印度                   | 6.3   | 6.3   |
| 台灣                   | 0.8   | 3.0   |
| 資料來源：IMF《世界經濟展望》秋季報告 |       |       |
| 單位：%                 |       |       |

減，都是抑制更強勁經濟增長的因素。其預估今年全球 GDP 成長預估維持 3% 不變，但下修明年的成長預測至 2.9%，IMF 將台灣今年經濟成長率預測大幅調降至 0.8%，明年

則為 3%；至於今年的通膨預估為 2.1%、明年 1.5%，低於全球今、明年預估的 6.9%與 5.8%。

<sup>1</sup> 經濟部統計處，當前經濟情勢概況，發佈日期 112 年 9 月 28 日。

( [https://www.moea.gov.tw/MNS/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=23&html=1&menu\\_id=10212&bull\\_id=15898](https://www.moea.gov.tw/MNS/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=23&html=1&menu_id=10212&bull_id=15898) )

- (三) 國內經濟：因全球經濟復甦步調遲緩，終端市場需求持續疲軟，產業鏈庫存調整時間延長，我國 8 月出口及製造業生產指數分別年減 7.3%、10.7%，惟減幅已收斂。民間消費方面，由於疫後消費動能回升、夏季出遊以及中元節 等節慶商機，加以外食餐飲意願增溫，及航空餐需求挹注，8 月零售業、餐飲業營業額分別年增 4.3%、14.3%，綜計 1-8 月營業額齊創歷年同期新高。
- (四) 展望未來：展望未來，雖高效能運算、人工智慧、車用電子等新興科技應用持續擴展，加上國際各品牌消費性電子新品陸續上市，備貨需求逐漸增溫，均可望挹注外銷接單動能，惟全球經濟仍受通膨升息、俄烏戰爭、美中科技戰等不確定因素影響，加上產業鏈持續調整庫存，恐影響外銷接單及出口表現，後續發展需密切關注並審慎因應。

#### 四、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。另為提升投資收益，透過定期定額方式進行基金投資。
- (二) 短期投資規劃(1 年以下)：以短天期台幣定存為主，在短期資金管理部分，小額美金定存、另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)。

五、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，擴大與定存利率之利差，在穩健成長之原則下中長期基金投資平均年化報酬率期望可達 3% 以上。

六、發生短絀之填補：投資產生虧損時，其虧損之填補順序如下：

- (一) 投資產生之累積收益。
- (二) 學雜費收入以外之各項自籌收入歷年累積之盈餘。

## 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 4)及「發生機率之敘述分類表」(表 5)，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 4. 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 5. 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 6）。

表 6. 風險項目彙總表

| 序號 | 風險項目代號 | 風險項目                                                 | 現有風險值 | 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  | B4     | 個案資料不慎外洩或未妥善保存                                       | 3     | 學務處   | X                     |
| 7  | 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           |
| 8  | 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       |
| 9  | 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           |
| 10 | C1     | 出納財務控管疏漏                                             | 3     | 總務處   | AC01：付款作業-國庫機關專戶支付    |
| 11 | C2     | 出納財務控管疏漏                                             | 3     | 總務處   | AC02：收據管理作業           |
| 12 | 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           |
| 13 | D1     | 系所評鑑是否依各相關規定辦理                                       | 3     | 研究發展處 | X                     |
| 14 | D2     | 國科會專題研究計畫是否依規定如期申辦                                   | 3     | 研究發展處 | OD02：國科會專題研究計畫申請作業    |
| 15 | 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     |
| 16 | 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        |
| 17 | H1     | 1. 各單位薦購資料採購控管之疏漏<br>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           |
| 18 | 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         |

## 113 財務規劃報告書

| 序號 | 風險項目代號 | 風險項目                           | 現有風險值 | 負責單位      | 控制作業項目代號                  |
|----|--------|--------------------------------|-------|-----------|---------------------------|
| 19 | 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               |
| 20 | 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<br>控作業       |
| 21 | 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<br>聘、不續聘案件作業  |
| 22 | 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<br>位預算之編製作業  |
| 23 | 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<br>位決算之編製作業  |
| 24 | 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<br>(採)購業務審核作業 |
| 25 | 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<br>業         |
| 26 | A2     | 未依程序正確記載學生學籍現況                 | 2     | 教務處       | X                         |
| 27 | A3     | 未依規定程序進行學期成績審核及成績單寄發作業         | 2     | 教務處       | X                         |
| 28 | A4     | 各教學單位未依課程訂定原則、課程規劃及流程訂定課程      | 2     | 教務處       | X                         |
| 29 | A6     | 未能有效瞭解與輔導改善教學評量不佳教師教學狀況        | 2     | 教務處       | X                         |
| 30 | 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<br>事件作業      |
| 31 | B3     | 賃居生於賃居處所發生意外事件                 | 2     | 學務處       | X                         |
| 32 | C5     | 財產帳物不符情形                       | 2     | 總務處       | BC01：財產盤點作業               |
| 33 | C6     | 未依規定填寫財產增加單                    | 2     | 總務處       | X                         |
| 34 | C7     | 財產因業務或特定需求有轉移必要，未辦理財產移動作業      | 2     | 總務處       | X                         |
| 35 | 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               |
| 36 | C10    | 核退退休金業務發生疏漏                    | 2     | 總務處       | X                         |
| 37 | C11    | 撫卹處理作業發生疏漏                     | 2     | 總務處       | X                         |
| 38 | C16    | 未能於規定時間處理有害廢棄物                 | 2     | 總務處       | X                         |
| 39 | C17    | 申請外機關審查作業延誤                    | 2     | 總務處       | NC03：年度工程預算執<br>行率控管作業    |
| 40 | D5     | 未能據以推動校務發展                     | 2     | 研究發<br>展處 | HD01：校務發展計畫擬<br>訂作業       |
| 41 | E5     | 網路設備發生中斷未能於最長可容忍中段時間內回復        | 2     | 資訊處       | X                         |

| 序號 | 風險項目代號 | 風險項目                          | 現有風險值 | 負責單位  | 控制作業項目代號                     |
|----|--------|-------------------------------|-------|-------|------------------------------|
| 42 | 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：姊妹校交換生申請作業              |
| 43 | 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 |
| 44 | 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                |
| 45 | K5     | 補助或委辦計畫審核未能即時提供內部審核專業審查意見     | 2     | 主計室   | X                            |
| 46 | K6     | 出納財務控管疏漏                      | 2     | 主計室   | X                            |
| 47 | C15    | 未謹慎處理或保管文書檔案                  | 1     | 總務處   | X                            |
| 48 | 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                |
| 49 | E2     | 資訊設備設定檔損害後未能及時恢復安全防護等級        | 1     | 資訊處   | X                            |
| 50 | E3     | 資訊安全事件未及時通報及有效應變              | 1     | 資訊處   | X                            |
| 51 | E4     | LDAP 帳號系統發生中斷未能於最長可容忍中段時間內回復  | 1     | 資訊處   | X                            |
| 52 | H4     | 建檔資訊不正確會影響讀者查詢與書目共享目標         | 1     | 圖書館   | X                            |
| 53 | H5     | 應用系統發生中斷未能於最長可容忍中斷時間(MTPD)內回覆 | 1     | 圖書館   | X                            |
| 54 | H6     | 讀者未能於書架正確位置找到所需的圖書資料          | 1     | 圖書館   | X                            |
| 55 | J1     | 任用作業程序公平性遭受質疑                 | 1     | 人事室   | X                            |
| 56 | J2     | 退撫人員權益受損導致紛爭                  | 1     | 人事室   | X                            |
| 57 | J3     | 在職人員待遇權益未獲保障                  | 1     | 人事室   | X                            |
| 58 | J20    | 計畫案用人公平性與管理事項遭受質疑             | 1     | 人事室   | X                            |
| 59 | J22    | 年資採計作業引發待遇爭議                  | 1     | 人事室   | X                            |

### 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。臺灣目前是全球生育率最低的國家，根據 2021 年的數據，臺灣新生兒僅 15 萬 3,820 人，是史上首次低於 16 萬，而同年臺灣的死亡人數為 18 萬 3,732 人，人口持續負成長。

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。本校 110 至 112 學年度全校新生註冊率分別為 96.16%、91.85%及 93.03%。

## (二) 致力提升校自籌經費能力

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。

有關本校近 3 年之學雜費收入、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等自籌收入決算數分別為 109 年 1 億 8,370 萬 7,045 元、110 年 1 億 6,322 萬 2,776 元、111 年 1 億 6,906 萬 5,445 元，各年度占總收入比例維持在 30%左右，相較其他國立大學，本校尚有努力空間。

## (三) 強化控管人事費比例

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與監督辦法第 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 類之人事費之比例近 50%，恐影響進用專業人員之彈性，故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。