

## 目 次

壹、教育績效目標.....	2
貳、財務預測.....	10
參、年度工作重點項目.....	25
肆、風險評估.....	45
伍、預期效益.....	53

## 壹、 教育績效目標

國立臺灣藝術大學創校已一甲子，作為國內歷史最悠久之藝術大學，培育許多在教育、文化藝術領域具有卓越成就的藝術與文化人才，厚實臺灣文化發展的根基，其中更有揚名於國際者，貢獻卓著。臺藝大的成長歷程實可謂六十年來臺灣文化發展的縮影，其所扮演角色之重要性不言而喻。本校發展歷程也逐漸具備更全方位專業化的藝術教學體制，並設有產學合作之新北市浮洲文創園區，已然具備一定的基礎。

### 一、 校務願景

(一) 文化傳承

(二) 國際視野

(三) 藝術卓越

(四) 社會關懷

### 二、 教育目標

(一) 繼承傳統文化價值與藝術表現並創作具時代性的嶄新藝術表現

(二) 積極與國內外藝文機構交流並教育學生具有國際視野與競爭力

(三) 推展多元全面的藝術教育，培育具備專業性與人文素養的

藝術家與藝術領域的各種工作者與研究者。

- (四)教育學生理解藝術文化對於社會的重要性並能致力創作  
感動人心且對社會有所貢獻的藝術。

### 三、 本校發展特色

- (一) 藝術之傳承與創新
- (二) 多元藝術跨領域之整合
- (三) 文化創意產學合作之開展
- (四) 藝術教育學園之社區營造

### 四、 自我定位

秉持悠久傳統，積極接軌國際，以培育傑出之藝術專業人才、  
引領國家藝術文化發展為目標之藝術大學。

### 五、 培育學生之「基本素養」及「核心能力」

#### (一)基本素養

1. 人文素養
2. 語文素養
3. 藝術專業素養
4. 公民素養

#### (二)核心能力

1. 人文涵養
2. 思考並解決問題的能力

3. 外語表達能力
4. 多元文化理解能力
5. 專業知能
6. 創新能力
7. 社會關懷與公民實踐
8. 溝通表達與團隊合作

#### 六、 104 學年度近中長程校務發展計畫總表

製表日期：105.02.22

分期 學 年 度 項目	近程計畫(105~107)	中程計畫(108~110)	長程計畫(111~114)
校務學制	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 音樂學系七年一貫學制開辦計畫。(100學年第二次研發會議, 音樂系新增)</li> <li>◆ 籌設境外專班 (103學年第一次研發會議, 藝術與人文教學研究所新增)</li> <li>◆ 中華藝術全英語碩士學位學程停招案 (自 106 學年起停招)。(104 學年第二</li> </ul>		

分期 學 年 度 項目	近程計畫(105~107)	中程計畫(108~110)	長程計畫(111~114)
	次研發會，人文學院 新增)		
系所增設	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 「數位內容產業研究所博士班」更名「傳播學院傳媒藝術博士班」(102學年第三次研發會，傳播學院調整)</li> <li>◆ 「美術學系增設博士班」(99學年第一次研發會，美術學院新增)</li> </ul>		
課程		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 公共藝術學程 (102學年第三次研發會，雕塑學系調整)</li> </ul>	
學術研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 「擴充館藏圖書及視聽資料」5年發展計畫。(98學年第一次研發會，圖書館中程晉列)</li> <li>◆ 圖書館擴充館藏電子資源 3年(104-106年)發展計畫 (103學年第一次研發會，圖書館新增)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 成立「創意整合設計中心」(待北側大專用地之視覺藝術大樓興建計畫開始規劃之際，創意整合設計中心即可同步進行規劃運作) (102學年第一次研發會議，設計學院新增)</li> </ul>

分期 學 年 度 項目	近程計畫(105~107)	中程計畫(108~110)	長程計畫(111~114)
校園 空間規劃	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆本校南側佔用戶之回收規劃與預算編列及北側學產地（目前僑中眷舍租用）變更為大專用地後之撥用與地上物清理、規畫與預算編列。(101 學年第三次研發會，研發處調整)</li> <li>◆演藝廳整修工程案。(95 學年第三次研發會，藝文中心調整)</li> <li>◆「北側校地興建學生宿舍 BOT 案」調整至「南側校地興建學生宿舍大樓，採貸款方式」。(預計興建 450 床，興建總經費預估新台幣 2 億 7,600 萬元，貸款年限 20 年；另基地為現宿舍機車停車場、熱音社、工作班及研究生宿舍)。(104 學年第一次研發會，學務處調整)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆北側校地興建「視覺藝術大樓」。(99 學年第一次研發會調整計畫)</li> <li>◆原校區校園景觀擴建工程。(99 學年第一次研發會新增)</li> <li>◆表演學院各系所空間由既有空間擴增—舞蹈學系：現使用綜合大樓 4、5 樓，擴增至 2、3 樓。(99 學年第一次研發會調整計畫)</li> <li>◆「舞蹈學系興建中型劇場案」(自「有章藝術博物館」大樓興建之規劃刪除。)(102 學年第三次研發會調整)</li> <li>◆擴建「工藝設計學系陶瓷工廠大樓」(101 學年第二次研發會，工藝系調整)</li> <li>◆中型表演空間案(預</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆「北側校地興建行政大樓」。(98 學年第三次研發會，總務處新增)</li> <li>◆表演學院各系所空間由既有空間擴增：音樂學系：擴增使用行政大樓 1-4 樓(原行政大樓遷至北側新行政大樓)。(100 學年第二次研發會，研發處調整)</li> <li>◆書畫藝術大樓(原廣電大樓)拆除案。(待視覺藝術大樓興建完成後則拆除書畫藝術大樓)(102 學年第一次研發會議，總務處新增)</li> <li>◆北側校地興建「文創設計教學大樓」(102 學年第三次研發會議，設計學院新增)</li> <li>◆南側校地規劃興建排球場 3 座。(103 學年</li> </ul>

分期 學 年 度 項目	近程計畫(105~107)	中程計畫(108~110)	長程計畫(111~114)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 興建多功能活動中心(100 學年第一次研發會，研發處調整)</li> <li>◆ 籌建「有章藝術博物館」地點調整案(基地由原學校大門口進門後右側範圍調整至本館東側。(104 學年第二次研發會，有章藝術博物館調整興建地點)</li> <li>◆ 南側校地興建資源回收場及庫房(工作班、司機房、庫房、校車車庫、清潔人員休息室等)。(103 學年第二次研發會調整)</li> <li>◆ 擴建中國音樂學系大樓(原地擴建，並擴增週邊空地列入預定地;但需等多功能活動中心規劃完成再擴建本大樓)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 定設置於視覺藝術大樓)(103 學年第三次研發會，表演藝術學院新增)</li> <li>◆ 「古蹟藝術修護學系教學大樓興建案」(同時調整興建經費及量體)。(104 學年第一次研發會，古蹟藝術修護學系由近程調整至中程)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 第二次研發會調整)</li> <li>◆ 南側校地規劃興建「300 公尺田徑場(8 條跑道，含排水設施，鋪面，照明等)」(103 學年第二次研發會調整)</li> </ul>

分期 學 年 度 項目	近程計畫(105~107)	中程計畫(108~110)	長程計畫(111~114)
	<p>(101學年第二次研發會及 101 學年第一次校務會議修正，國樂系調整)</p> <p>◆北側校地興建藝文創意大樓 BOT (103 學年第二次研發會調整)</p> <p>◆建置本校「校史室」。(101 學年第三次研發會，有章藝術博物館新增)</p> <p>◆南側校地興建網球場 3 座。(未來如果能向教育部爭取到相關經費，網球場則可提早興建)(102 學年第一次研發會，總務處新增)</p> <p>◆現有校區規劃機車及腳踏車空間 (103 學年第二次研發會調整)</p> <p>◆北側校地興建立體停車場 (300 車位) (103 學年第二次研</p>		



分期 學 年 度 項目	近程計畫(105~107)	中程計畫(108~110)	長程計畫(111~114)
	發會調整) ◆南側校地規劃興建籃球場調整為3座 (103學年第三次研發會，體育中心調整)		
教學展演及 學生服務	◆「國際化發展」計畫。(100學年第二次研發會議，研發處新增) ◆籌辦「臺灣藝術大學藝文表演團」 (102學年第三次研發會議，藝文中心新增) ◆國際事務處增設「國際展演交流組」。(104學年第一次研發會，國際事務處新增)		
人力 管理與提升	◆102年系所整合與生員調整計畫(增列「博士班名額調整」項)。(101學年第三次研發會，教務處調整)		

## 貳、 財務預測

### 一、校務基金概況

本校校務基金係依預算法第 4 條第 1 項第 2 款所定，凡付出仍可收回，而非用於營業之作業基金，並編製附屬單位預算。

105 年度預計數為因應 90 年 12 月 21 日修正之「國立大學校院校務基金設置條例」(以下簡稱設置條例)第 10 條但書規定，有關推廣教育等 5 項自籌收入不受預算法、會計法等限制，爰經教育部報奉行政院核定自 93 年度起，國立大學校院校務基金年度預算書區分為「適用預算法編送版 (A 版，政府補助及學雜費等收入，不含 5 項自籌收入)」、「不適用預算法編送版 (B 版，即 5 項自籌收入)」及「全部版 (C 版)」等 3 版。惟實際執行結果，雖可達到設置條例第 10 條但書規定之經費執行彈性，但卻使預算編製及執行更形複雜；且屢遭立法院與審計部質疑未能完整表達校務基金預算及財務報表。經教育部詳加檢討結果，報奉行政院 98 年 7 月 6 日院授主孝三字第 0980004182 號函同意，自 99 年度起予以合併為一個版本，以完整表達學校預(決)算及財務狀況之全貌，並適度簡化預(決)算編製作業之負荷。另因應設置條例於 104 年 2 月 4 日修正通過，明定校務基金來源分為政府循預算程序之撥款及自

籌收入二類，爰經教育部函報行政院主計總處 104 年 5 月 12 日主基作字第 1040200370 號函同意將各預算書表有關「政府補助及學雜費等收入」與「5 項自籌收入」，修正為「政府補助收入」及「自籌收入」表達，以符設置條例修正意旨。

## 二、105 年預算概要及未來兩年(106、107 年)財務預測

### (一)105 年業務收支及餘絀之預計：

1. 業務收入 8 億 3,389 萬 2 千元，主要係學雜費收入、學校教學研究補助收入、其他補助收入及雜項業務收入，較上年度預算數 8 億 1,828 萬 8 千元，計增加 1,560 萬 4 千元，約 1.91%，主要係學雜費收入、推廣教育收入、其他補助收入增加所致。
2. 業務成本與費用 9 億 2,494 萬元，主要係教學研究及訓輔成本、學生公費及獎勵金、管理及總務費用及其他業務費用，較上年度預算數 9 億 3,547 萬 9 千元，計減少 1,053 萬 9 千元，約 1.13%，主要係教學研究及訓輔成本、管理及總務費用減少所致。
3. 業務外收入 4,450 萬元，主要為利息收入、資產使用及權利金收入、受贈收入及雜項收入等，與上年度預算數 4,350 萬元，計增加 100 萬元，約 2.30%，主要係資產使用及權

利金收入增加所致。

4. 業務外費用 2,450 萬元，主要係各項雜項支出，與上年度預算數 2,017 萬 1 千元，計增加 432 萬 9 千元，約 21.46%，主要係雜項費用增加所致。
5. 業務總收支相抵後，計短絀 7,104 萬 8 千元，與上年度預算數短絀 9,386 萬 2 千元，計短絀減少 2,281 萬 4 千元，約 24.31%，主要係教學研究及訓輔成本、管理及總務費用減少及學雜費收入、推廣教育收入、其他補助收入增加所致。

(二)106 年業務收支及餘絀之預測：

1. 業務收入 8 億 4,649 萬 2 千元，較上年度預算數 8 億 3,389 萬 2 千元，計增加 1,260 萬元，約 1.51%。
2. 業務成本與費用 9 億 7,889 萬元，較上年度預算數 9 億 2,494 萬元，計增加 5,395 萬元，約 5.83%。
3. 業務外收入 8,070 萬元，較上年度預算數 4,450 萬元，計增加 3,620 萬元，約 81.35%，主要係有章藝博館典藏之受捐贈藝術品依現行會計帳務處理制度提列折舊並認列捐贈收入所致。
4. 業務外費用 2,271 萬 6 千元，較上年度預算數 2,450 萬元，

計減少 178 萬 4 千元，約 7.28%。

5. 業務總收支相抵後，計短絀 7,441 萬 4 千元，與上年度預算數短絀 7,104 萬 8 千元，計短絀增加 336 萬 6 千元，約 4.74%。

(三)107 年業務收支及餘絀之預測：

1. 業務收入 8 億 5,062 萬 2 千元，較上年度預算數 8 億 4,649 萬 2 千元，計增加 413 萬元，約 0.49%。
2. 業務成本與費用 9 億 8,850 萬元，較上年度預算數 9 億 7,889 萬元，計增加 961 萬元，約 0.98%。
3. 業務外收入 8,170 萬元，較上年度預算數 8,070 萬元，計增加 100 萬元，約 1.24%。
4. 業務外費用 2,410 萬元，較上年度預算數 2,271 萬 6 千元，計增加 138 萬 4 千元，約 6.09%。
5. 業務總收支相抵後，計短絀 8,027 萬 8 千元，與上年度預算數短絀 7,441 萬 4 千元，計短絀增加 586 萬 4 千元，約 7.88%。

(四)101-107 年收入、費用圖示如下：

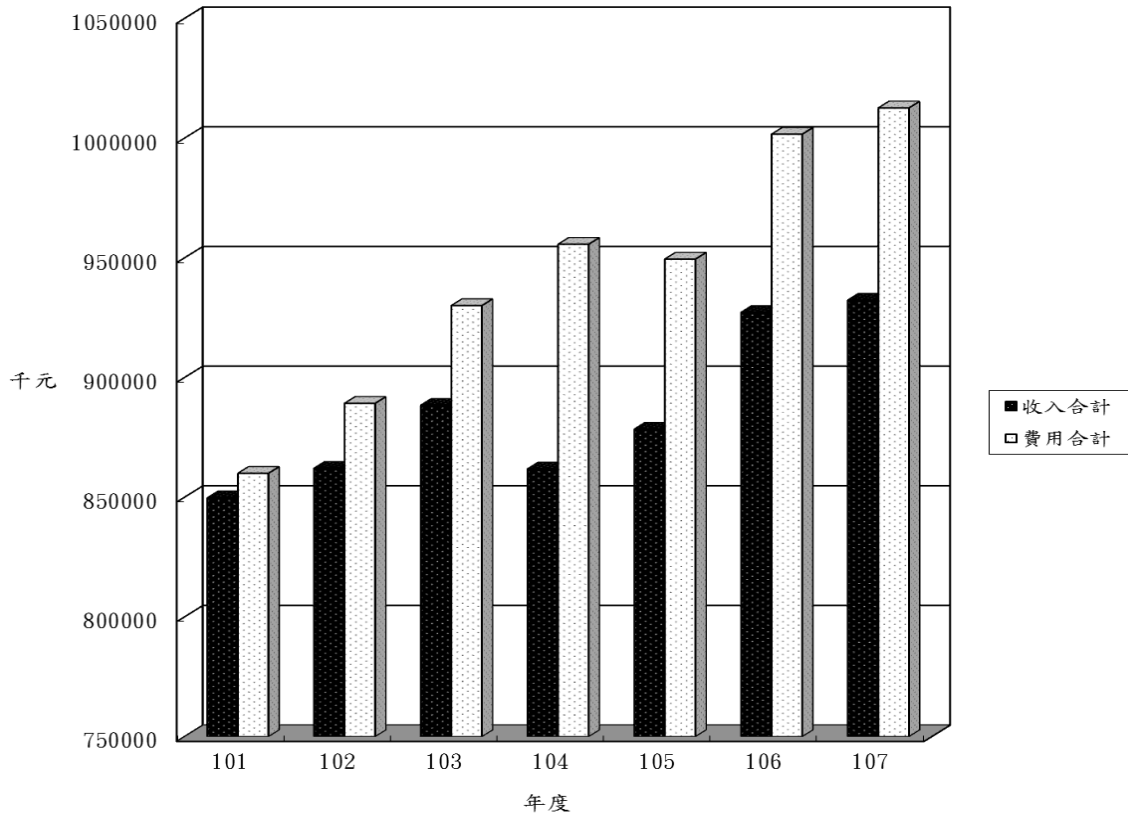


圖 1 101-107 年收入與費用統計(預測)圖

表 1 101-107 年決算、預算及預測表

單位:新臺幣千元

項目	年度	101 年度	102 年度	103 年度	104 年度	105 年度	106 年度	107 年度
		決算	決算	決算	預算	預算	預測	預測
收入								
業務收入		798,034	818,499	836,995	818,288	833,892	846,492	850,622
業務外收入		51,667	43,576	51,393	43,500	44,500	80,700	81,700
收入合計		849,701	862,075	888,388	861,788	878,392	927,192	932,322

費用							
業務成本與費用	836,221	871,928	911,022	935,479	924,940	978,890	988,500
業務外費用	23,739	17,276	19,011	20,171	24,500	22,716	24,100
費用合計	859,960	889,204	930,033	955,650	949,440	1,001,606	1,012,600
本期餘絀	-10,259	-27,129	-41,645	-93,862	-71,048	-74,414	-80,278

註：101 至 103 年度決算數為審定決算數；104 年度為法定預算數；106 至 107 年度為財務預測數。

### 三、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：

(一)105 年度預算編列 8,817 萬 1 千元，分年性項目編列 1,538 萬 9 千元，一次性項目 7,278 萬 2 千元，並由自有資金支應，編列項目如次：

#### 1. 分年性項目：

(1) 土地改良物 92 萬元、房屋及建築 8 萬元(道路照明)，為室外網球場興建及道路改道工程，預計 104 年開工，105 年完工。兩工程總工程經費合計為 1,178 萬 8 千元(含土地改良物 1,155 萬 8 千元、房屋及建築 23 萬元)，分年編列之經費：104 年度編列 1,078 萬 8 千元(含土地改良物 1,063 萬 8 千元、房屋及建築 15 萬元)，105 年度編列 100 萬元(含土地改良物 92 萬元、房屋及建築

8 萬元)。

- (2) 房屋及建築 1,400 萬元，為中國音樂學系大樓擴建工程(規模-地上 7 層樓)，總樓地板面積為 1,685 平方公尺，預計 104 年開工，106 年完工。總工程經費為 4,952 萬 6 千元，分年編列之經費：104 年度 153 萬 3 千元，105 年度 1,400 萬元，106 年度 3,399 萬 3 千元。(本計畫依「中央政府各機關工程管理費支用要點」規定，按 1%~3% 估算工程管理費共 512 千元；編列於未完工程科目，本年度編列 14 萬 4 千元)。
- (3) 房屋及建築 38 萬 9 千元，為古蹟系大樓興建工程(規模-地上 5 層樓、地下 1 層樓)，總樓地板面積為 1,850 平方公尺，預計 105 年開工，108 年完工。總工程經費為 4,950 萬元，分年編列之經費：105 年度 38 萬 9 千元，以後年度編列 4,911 萬 1 千元。

## 2. 一次性項目：

- (1) 房屋及建築 126 萬 4 千元，為電影系專業教育空間改善工程(含電影院、剪接室及調光教室)。
- (2) 機械及設備 4,397 萬 4 千元(含獎勵大學教學卓越計畫(愛臺 12 建設)補助款 113 萬元)，主要為資訊設備之購置及汰換、客用電梯汰換及教學工坊、木工實習工場購置及汰換集塵設備等。
- (3) 交通及運輸設備 214 萬 2 千元(含獎勵大學教學卓越計畫(愛臺 12 建設)補助款 63 萬元)，主要為表演廳及教室音控設備之購置及汰換、公務車汰換等。



(4) 什項設備 1,540 萬 2 千元(含獎勵大學教學卓越計畫(愛臺 12 建設)補助款 307 萬元)，主要係圖書、視聽資料及電子資源購置及零星設備之購置及汰換等。

(5) 其他 1,000 萬元，為多功能活動中心工程綜合規劃設計費。

(二)106 年度預測編列 1 億 9,095 萬 7 千元，分年性項目編列 1 億 4,667 萬 4 千元，一次性項目 4,428 萬 3 千元，編列項目如次：

1. 分年性項目：包括房屋及建築、構建中固定資產，為中國音樂學系大樓擴建工程 3,399 萬 3 千元；古蹟系大樓興建工程 138 萬 9 千元；多功能活動中心工程 1 億 1,129 萬 2 千元。
2. 一次性項目：包括機械及設備、交通及運輸設備、雜項設備，預測編列 4,428 萬 3 千元。

(三)107 年度預測編列 4 億 1,116 萬 2 千元，分年性項目編列 3 億 6,643 萬 6 千元，一次性項目 4,472 萬 6 千元，編列項目如次：

1. 分年性項目：包括房屋及建築、構建中固定資產，為古蹟系大樓興建工程 2,367 萬 6 千元；多功能活動中心工程 3 億 4,276 萬元。
2. 一次性項目：包括機械及設備、交通及運輸設備、雜項設備，預測編列 4,472 萬 6 千元。

105 至 107 年度動產、不動產及其他資產金額，詳見下表 2：

表 2 105 至 107 年度動產、不動產及其他資產金額表

單位：新臺幣千元

項目	105 年度預算	106 年度預測	107 年度預測
動產	61,518	44,283	44,726
不動產	26,653	146,674	366,436
無形資產	7,500	7,500	7,500
遞延借項	15,000	30,300	22,900
以前年度保留數	95,269	0	0
合計	205,940	228,757	441,562

#### 四、現金流量之預計：

##### (一)105 年度期末可用資金預測

##### 1. 預計業務活動之現金流入 5,772 萬 1 千元，包括：

(1) 本期短絀 7,104 萬 8 千元。

(2) 調整非現金項目 1 億 2,876 萬 9 千元，含折舊及折耗 9,352 萬 4 千元、攤銷 3,680 萬元及遞延收入隨折舊及攤銷費用之提列轉列其他補助收入或受贈收入淨減數 155 萬 5 千元。

##### 2. 投資活動之現金流出 1 億 1,067 萬 1 千元，包括增加固定

資產 8,817 萬 1 千元，增加無形資產 750 萬元，增加遞延

借項 1,500 萬元。

3. 預計融資活動之現金流入 7,740 萬 5 千元，係增加基金。
4. 預計本期以前年度固定資產、無形資產、遞延借項保留數 9,526 萬 9 千元。
5. 預計本期現金及約當現金淨增 2,445 萬 5 千元，加計預估以前年度保留數後淨減 7,081 萬 4 千元。
6. 期初現金及約當現金 13 億 4,921 萬 9 千元。(依 104 年決算期末金額)
7. 預計期末現金及約當現金 12 億 7,840 萬 5 千元。
8. 加計短期可變現資產 9,821 萬 7 千元扣除短期需償還負債 1 億 4,721 萬 8 千元後，預計期末可用資金為 12 億 2,940 萬 4 千元。

## (二)106 年度期末可用資金預測

1. 預計業務活動之現金流入 4,925 萬 6 千元，包括：
  - (1) 本期短絀 7,441 萬 4 千元。
  - (2) 調整非現金項目 1 億 2,367 萬元。
2. 投資活動之現金流出 2 億 2,875 萬 7 千元，包括增加固定資產 1 億 9,095 萬 7 千元，增加無形資產 750 萬元，增加遞延借項 3,030 萬元。

3. 預計融資活動之現金流入 7,740 萬 5 千元，係增加基金。
4. 其他影響當期現金調整數 36 萬元，為中國音樂學系大樓擴建工程由受贈款支應之部分。
5. 預計本期現金及約當現金淨增 1 億 173 萬 6 千元。
6. 期初現金及約當現金 12 億 7,840 萬 5 千元。
7. 預計期末現金及約當現金 11 億 7,666 萬 9 千元。
8. 加計短期可變現資產 9,821 萬 7 千元扣除短期需償還負債 1 億 4,721 萬 8 千元後，預計期末可用資金為 11 億 2,766 萬 8 千元。

### (三)107 年度期末可用資金預測

1. 預計業務活動之現金流入 3,272 萬 2 千元，包括：
  - (1) 本期短絀 8,027 萬 8 千元。
  - (2) 調整非現金項目 1 億 1,300 萬元。
2. 投資活動之現金流出 4 億 4,156 萬 2 千元，包括增加固定資產 4 億 1,116 萬 2 千元，增加無形資產 750 萬元，增加遞延借項 2,290 萬元。
3. 預計融資活動之現金流入 4 億 1,790 萬 5 千元，係增加基金，為教育部資本門基本需求補助 7,740 萬 5 千元及多功能活動中心工程由教育部工程補助款 3 億 4,050 萬元。

4. 預計本期現金及約當現金淨增 732 萬 5 千元。
5. 期初現金及約當現金 11 億 7,666 萬 9 千元。
6. 預計期末現金及約當現金 11 億 8,573 萬 4 千元。
7. 加計短期可變現資產 9,821 萬 7 千元扣除短期需償還負債 1 億 4,721 萬 8 千元後，預計期末可用資金為 11 億 3,673 萬 3 千元。

表 3 105 年至 107 年國立臺灣藝術大學可用資金變化情形

單位：千元

項目						105 年 預計數	106 年 預計數	107 年 預計數
期初現金 (A)						1,349,219	1,278,405	1,176,669
加：當期經常門現金收入情形 (B)						876,837	892,322	896,322
減：當期經常門現金支出情形 (C)						819,116	843,066	863,600
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)						77,405	77,405	417,905
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E) (*1)						205,940	228,757	441,562
加：當期流動金融資產淨(增)減情形 (F)						0	0	0
加：當期長期投資淨(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)						0	360	0
期末現金 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)						1,278,405	1,176,669	1,185,734
加：期末短期可變現資產 (L)						98,217	98,217	98,217
減：期末短期須償還負債 (M)						147,218	147,218	147,218
期末可用資金預測 (N=K+L-M)						1,229,404	1,127,668	1,136,733
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算						537,156	390,482	24,046
政府補助						340,500	340,500	0
由學校已提撥之準備金支應(註 3)						360	0	0
由學校可用資金支應						196,296	49,982	24,046
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	105 年餘額	106 年餘額	107 年餘額
債務項目 (*4)	無	無	無	無	無	0	0	0

註

1. 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。
2. 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。
3. 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、遞耗資產、無形資產、遞延借項及其他資產。
4. 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、遞耗資產、無形資產、遞延借項及其他資產。
5. 流動金融資產係指預期於1年內變現之金融資產。
6. 長期投資係指採權益法之長期股權投資、非流動金融資產及不動產投資等。
7. 長期債務係指償還期限在一年以上長期借款等。
8. 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、長期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。
9. 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
10. 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，但應排除屬指定經常支出與動產、不動產及其他資產捐贈款已提撥準備金之部。
11. 可用資金係指學校帳上現金經加上短期可變現資產並扣除短期須償還負債之數，係在衡量特定時點學校可運用之現金。
12. 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。
13. 期末已核定尚未編列之營建工程預算係指先期規劃構想書業經行政院或本部核定，惟至當年底工程預算尚未編列完成之5,000萬元以上營建工程，該等工程預算預計於以後年度編列。
14. 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內，已提撥之改良及擴充準備金或其他準備金支應；由可用資金支應係指由學校當年底(或以後年度)可用資金支應；外借資金係指將向銀行舉借長期債務支應。

### 【填表說明】

1. 本表第1年預計數原則應與預算相符，另105年度期初現金倘以104年決算填列，以前年度固定資產保留數，應於當期動產、不動產及其他資產現金支出情形欄位(E)表達。
2. 其他影響當期現金調整增(減)數，包括：減少短期代墊款、減少長期應收款、貸

墊款及準備金、減少固定資產及遞耗資產、減少無形資產、遞延借項及其他資產、增加短期貸墊款、增加長期應收款、貸墊款及準備金、增加短期債務、流動金融負債及其他負債、減少短期債務、流動金融負債及其他負債與匯率變動影響數等。

3. 營建工程倘財源預計由受贈款等支應，其中屬尚未募得資金部分，仍應於可用資金支應部分表達。
4. 請查填債務名稱，倘有 2 項目以上，請自行增列。
5. 有「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」第 10 條，以自籌收入規劃辦理第 8 條第 1 項第 6 款新興工程之情事者，請自行斟酌增加可用資金變化情形之期間。



## 參、 年度工作重點項目

自大學法修訂後各大專校院自主性提高，更能依其特色發展校務。檢視本校既有的基礎與面對國際社會政經環境的迅速變化，為使本校能更上層樓，追求藝術卓越之道與提升競爭力，我們尚有許多層面尚待興革，例如：

### 一、 培育大眾傳媒時代及契合產業趨勢之人才

除了相關系所的與時俱進調整外，創新與質地兼備之專業實作為核心的模組課程、跨領域學程，以提升學生具有時代認知與全方位文化專業能力。

### 二、 打造藝術學術思想重鎮或建置具有相當影響力的藝術家機制

增加一定的學術研究經費比例，以及創立信任與專業主導「知識學習型典範」機制，營造臺藝人的專業論點，胸懷時代趨勢，重視學術自主獨立，建立在地觀點、立足國際社群、追求卓越並重視學術的社會影響力。此機制之具體步驟，除期刊論文外，專書撰寫、相關藝術各領域創作之專題研究、經典與趨勢新知譯注、數位資料庫建置、文化政策觀點論著等多元學術發展，還有相關「下游」之出版、發表、研討、講座等等(輔

助)機制的建置，並以更透明、開放的態度檢視獎勵制度，同步著重專業質能來輔助升等、評鑑。

### 三、 紓解校地狹小且教學資源侷促的困境

積極執行校地收回，如今已成功地收回多數被佔用校地，同時逐步開展、戮力營繕、修整、新建校地建物，以補強各系所教學空間的短缺。新近本校在取得北側學產地2.1公頃後，將使校地面積增加至11.85公頃，學生每人可使用之校地面積平均值增加至 24.15m<sup>2</sup>，校園整體規劃委員會、研究發展處以及總務處等權責規劃單位及機制適妥、積極的處理，縱然校地仍顯不足，但是對於教學空間品質之提升，已有相當的助益。

### 四、 資訊科技須與時俱進

本校的資訊科技應不斷地因應新趨勢成長學習，同時創新管理模式、多元強化及統整程式後台，此外，關注該模式與網路世代之人格涵養教育如何取得平衡與融合，亦是本校 e 化資訊服務環境重視面向之一。

### 五、 特色發展有待加強與經費挹注遇到瓶頸效應

鼓勵各院所進行科際整合、資源重新配置，以期節源並促進資源有效運用。建置產學及研發平台，興辦優質教學以及展、

演、映(媒體傳播)等實踐體系，不僅提升本校體質能量，同時也能為學校以此標的激發募、捐款，挹注更多財源(亦可多元化爭取經費；如：整合大型上述各類型專案提案爭取補助或結盟)。並強化財務管理及內控機制，落實財務績效責任。

## 六、強化學以致用配套措施及落實推展國際化策略

除了活絡學校既有文創園區之產學合作平台外，刻正規劃「學創平臺」提供基金，由相關專長領域老師負責邀集新近畢業、表現傑出之年輕校友以及納入大學高年級生、碩士生共同組構此一跨學門之新學域的創發平臺，一方面可反思學理、落實實踐為核心的培訓，另一方面可具體化學用同步及國際化的實質推展平台。

## 七、重造文化產業鏈的思考角度

文創產業無疑是現階段政府發展文化的重點政策，是國內的一股熱潮，卻也多少流於形式的重複著。而藝術大學亦須因應之而做更多元並茂的發展，且不能因工業產出機制的可商用營利而放鬆強化藝術文化實體及其產業，就此我們提議將校內藝文中心與展覽空間打造成實踐大道(視覺/博物館策展、表演/藝文中心編導、影視/媒體中心播映等)的璀璨大舞臺，如此方能構

築大眾傳播時代的無遠弗屆輻擴的文化力道。

依據上述須待興革重點及因應時代需求強化競爭力，在全球版圖中找到我們的定位與機會，搭配財務規劃方向，本校近年之發展方針如下：

### 一、提升學術地位

- (一)訂定教師研究獎勵措施。
- (二)鼓勵成立各級研究中心與研究團隊，對外爭取研究計畫與經費。
- (三)獎勵學術研討會、出版，提升本校學術刊物之質與量。
- (四)改善研究環境，增建教師研究室。
- (五)強化專兼任師資陣容，鼓勵教師進修與升等。
- (六)傳播學院積極申設博士班。
- (七)延聘講座教授與駐校專家。
- (八)提升研究生發表與論文品質。
- (九)強化圖書館功能，增加藏書空間，為學術研究提供最直接的服務。

## 二、加強產學合作：面臨大學競爭、少子化及政府補助資源縮減

等情況，臺藝大必需結合社會資源、善用民間力量、調整學習環境才能提升競爭力，開拓新局。

- (一) 強化「文化創意產學園區」功能。臺灣地小、天然資源少，強化國際競爭力之道，唯有靠優質人才資源，以發展具有在地文化特色的創意產業潛力最為無窮。本校擁有深厚的藝術素養，是創意的源頭與養分，因此，除了成立「文化創意產學園區」，以產學合作、垂直分工方式與產業結合，共同推展臺灣文化藝術產業，並積極進軍國際市場，以提升國內產值促進經濟發展。
- (二) 爭取政府委託與社會資源，規劃課程、展演、研發等合作計畫。
- (三) 鼓勵師生參與國內外競賽、展演活動等，提高臺藝大社會參與及能見度。

## 三、提升行政效率

- (一) 推動校務標準作業流程，彙整全校的行政業務、法規、流程、承辦經驗及相關專業知識加以規格化、系統化，校務

SOP 建制後，使行政操作更簡便快捷，大大提升校務行政效率。

(二) 校務行政資訊系統不斷求新、精簡，以降低人為錯誤、縮短作業時程、降低人力需求，提供便捷通訊管道。

四、校園擴展與再造：臺藝大校園受制於校區規模過小，加上部份校地被違建戶長年佔用，要作為孕育國內一流藝術人才的氛圍及薰陶大學全人的環境仍有不足，因此本校近幾年來積極收回被佔用校地，同時進行校園整體規劃及資源互通共享、學制一貫的實施策略。

(一) 規劃校園中長期整體藍圖

(二) 積極擴展校地：歷經多年努力後，103年3月24日教育部來函，同意本校無償撥用新北市板橋區大觀段140及140-2地號2筆國有學產地；另新北市於103年2月21日發布實施將本校南側2.67公頃原被劃為公共設施體育場用地則變更為「大專用地兼供體育場使用」；有關這二部份校地之回收進度說明如下：

1. 北側大專用地：共有57戶待回收，回收時程自103年起辦理撥用手續，同時，經校務基金管理委員會通過，本

校分3年編列預算辦理拆遷救濟金核發作業。107年底完成協調收回作業，但若有住戶不願搬遷，需聲請強制執行，時程將延至108年完成。

2. 南側大專用地兼供體育場使用：現收回部分已規劃開發為網球場，其餘目前作為臨時停車場；另0.99公頃之大專用地已全部收回，目前將開發為多功能活動中心。其餘尚有90戶未回收，待收回校地約1.5公頃，依本校被占用校地收回計畫書，回收時程規劃至112年底完成。

(三) 有效管理校園空間，設立校園景觀規劃小組，並訂定「空間規劃委員會設置及運作要點」。

(四) 開發紙廠，成立「文化創意產學園區」，同時進行校園景觀改造，塑造本校特有之都會園林藝術氛圍。

(五) 規劃與興建各院專業教學大樓，除影音藝術大樓於100年興建完成外，103年12月再興建完成工藝設計學系窯廠及雕塑學系教學工廠。

(六) 改善展演空間，98年完成福舟表演廳之整建，演藝廳整建也獲教育部補助，並於103年8月完工，以符合表演專業水準，提升學生表演實習之機會。

(七) 推動環保校園。

**五、加強行政管理運作：為求校務規劃能持續、教學發展能連貫，運作上能長治久安，完善制度的制訂與執行乃當務之急。**

(一) 組織改造

1. 為展現本校教育特色與優勢，擴大招收境外學生前來就讀學位或短期課程、締結優越姊妹校並落實交流合作、發展雙聯學制，建構本校成為一個涵括多元藝術領域之國際化高等教育學府，特設立一級單位「國際事務處」。

2. 為擴展本校產學合作之能量，建立臺藝大品牌，落實一院一特色之校務發展願景，於研發處組織架構下增設產學合作發展中心。

為提升興建「有章藝術博物館」對校內和校外宣傳效益，「藝術博物館」更名「有章藝術博物館」，同時並設置「校史室」，俾利外賓來訪或他校經驗交流時，認識本校嚴謹、求實之辦學精神，有助於行銷本校和提升國際能見度。

3. 為因應教學卓越、強化教師專業成長及推動校務評鑑之指標工作，調整教務處組織架構為註冊組、課務組、綜合業務組、教學發展中心。



4. 學務處增設「學生生涯發展中心」，以推動學生之生涯發展及畢業生流向調查，同時並安排在校學生之專業實習，使學生進一步了解自己之專長領域，以利未來就業方向之規劃。另亦設立宿舍服務中心，為同學提供效率、便捷、完整的服務網絡。

5. 確立學院行政運作功能－各院除院務之推動、系所業務之督導及院定課程之開放外，為凸顯專門領域之優勢，又分別依其長項，如美術學院結合有章藝術博物館、表演藝術學院結合藝文中心、設計學院主導創意整合設計中心、傳播學院主導數位影藝中心；人文學院主導校史與跨領域研究中心等，皆積極而務實地展現各院獨特之行政專業。

(二) 強化資訊管理與 e 化作業，推動標準作業流程與網路行政運作。

(三) 訂定各項辦法，使行政管理更有效能。

(四) 設立「教學優良教師」及「優良導師」獎項、增訂不適任教師退場機制，獎優汰劣，提升師資素質；此外並積極鼓勵教師研究、進修，推動學術研究。

**六、提升教學品質：學生為學校之主體，良好的教學品質是所有作為**

的終極目標。

- (一) 以教學評量系統為基礎架構，整合學生課程評量，根據綜合評量結果，延聘優良教師，以提升教學品質及授課師資。
- (二) 鼓勵教師從事國內外訪學，以精進教師自我專業領域成長及教學技術提升，並與國內外相關院校建構學術交流，與合作機會，以提供校際之間的教學網絡。
- (三) 加強師生互動，以達師生教學相長之目標。

**七、建立優質學習環境：積極建立優秀藝術專業領域與師資團隊，塑造優質的研究與學習環境。**

- (一) 落實教學評鑑制度與回饋制度，強化師資陣容、訂定教師研究獎勵措施、鼓勵成立各級研究中心與研究團隊、延聘客座教授、駐校作家，以提升學術、教學品質。
- (二) 全力推動課程改革—除設立服務課程、學程課程、跨系課程及網路教學，並開放選修課程、減低必修課程數量、設立學院必/選修課程，落實以學院為基礎、務實且多元的教學政策。
- (三) 興建專業教學空間，影音大樓完工，建物地上10層、地下1

層，啟用後增加室內使用坪數3,025坪，提供傳播學院、電影學系、廣播電視學系及教師研究室等空間使用並新增共同教室4間、教師研究室28間、學生研究室或討論室等6間。

#### (四) 現有校區規劃

本校近程計畫興建規劃如下：

1. 學生宿舍大樓：興建地點為本校南側現宿舍機車停車場、熱音社、工作班及研究生宿舍，預計興建512床，興建總經費預估新臺幣2億6,400萬元，採貸款方式貸款年限20年。
2. 有章藝術博物館：興建地點於現藝術博物館東側，有章藝術博物館為地上5層、地下1層之建築體，包括校史館、講堂、展場、典藏庫房、文創商店與文物維護研究中心等，符合現代化專業展覽、研討、研究、典藏和服務之專用建築，有助於提升本校教學、展演、校園美學等需求。
3. 國樂系增建大樓：興建地上7層大樓，將可改善國樂系學生教學及學習之空間限制。
4. 多功能活動中心：興建地上6層、地下1層以提供體育教學、學生社團活動及集會活動之多功能場館，預計於107年完成。

5. 機車/腳踏車停車空間

(五) 北側大專用地及南側校地未來近中長程規劃如下：

1. 北側校地規劃配置

(1) 文創設計教學大樓（地上14層、地下2層）。

(2) 視覺藝術大樓、中型表演空間（地上14層、地下2層）。

(3) 藝文創藝大樓 BOT（16層）。

(4) 行政大樓（5層）。

(5) 古蹟系教學大樓（5層）。

(6) 立體停車場（300車位、12層）。

2. 南側校地規劃配置

(1) 300公尺田徑場（8條跑道）。

(2) 排球場3面。

(3) 籃球場3面。

(4) 網球場3面。

(5) 資源回收場及庫房。

## 八、強化國際藝術交流

- (一) 提高國際學生之招生與加強輔導。
- (二) 全面展開國際學術交流、展演、觀摩、教師互訪、學生交換

## 九、推展「大觀藝術教育園區」

- (一) 本校結合華僑中學、大觀國中及小學，締造「大觀藝術教育園區」，自96年開始推動以來，本校支授大觀藝術教育園區之中小學開授藝術課程，至今已達109班次，此外，本校並積極進行十二年一貫制之推動。
- (二) 鑑於本校推動「大觀藝術教育園區」深具藝術教育指標意義與區域發展特色，101年起，新北市政府以「大觀藝術教育園區」作為參考典範，創辦「卓越新北教育策略聯盟實施計畫」，將此跨校資源整合模式推廣至新北市境內各區。本校與新北市政府簽署「卓越新北教育策略聯盟」合作備忘錄，自101年起每年10月為新北市藝術教育月，本校與新北市政府、新北市各國中、高中學校聯合舉辦一系列藝術教育活動，目前已持續辦理3年。

## 十、其他：人力資源改善與優質人力建置

本校已著手研擬系所調整及人員配置精實計畫，預計於近程配合系所調整及學生員額比例，逐步精減行政人力之配置。

臺藝大目前雖然面臨國內外環境嚴峻的挑戰，但本校師生及校友在各領域所展現的創作能量，都是我們的重大資源。展望未來，在大家同心攜手努力下，啟動「美大臺藝，國際學府」的轉型工程，重新打響「國立臺灣藝術大學」的招牌。爰本此旨，訂本校105年度工作重點項目如次：

表 4 105 年度工作重點項目

編號	計畫名稱	重點說明	備註
1	整合系所專業基礎理論共同開課	調查並整合全校各系所專業基礎理論之共同課程，如藝術史、美學等，以性質相近之系所優先試辦大班課程以節省財務資源。	
2	推動作品為導向之工作室課程	挑選以作品為導向之課程，開設類似大師班之工作室課程，提供學生隨時學習，打破現有授課規定及空間、人數之限制，提供學生跨領域多元學習之機會。	
3	興建多功能活動中心	<ol style="list-style-type: none"> <li>計畫興建地下1層地面6層之鋼筋混凝土造(部分鋼構造)多功能活動中心乙棟，其中包含游泳池、羽球場、籃(排)球場及其他教學研究等附屬空間，總樓地板面積約11,926 m<sup>2</sup>。</li> <li>105 度預定進度： 細部設計成果審查及修正 招標文件陳核 工程決標 開工(預定工期 750 日曆天)</li> </ol>	工程經費 4 億 6,919 萬 2,000 元

編號	計畫名稱	重點說明	備註
4	提出有章藝術博物館工程構想書	「有章藝術博物館」興設計畫，承蒙廖有章先生遺孀廖黃香女士及其家屬捐贈新臺幣1億元，地點為今藝博館正館東側，105年將進行工程構想書陳報教育部、建築師評選、規劃設計、建造執照申辦等作業。	工程經費預估3億
5	提出興建學生宿舍工程構想書	<p><b>計畫構想：</b>  近程計畫於南側校地(現影音大樓旁汽機車停車場，並拆除工作班、熱音社及研究生宿舍)，計畫貸款2億5,000萬元，以新建約512床之「學生宿舍大樓」乙棟。  學生宿舍大樓規劃8層樓，一至三樓採雙人套房格局，以研究生及推廣教育學人為主，約56間套房112床位；四至五樓採四人雅房格局，以住宿大學部男生為主，約40間套房160床位；六至八樓亦採四人雅房格局，以住宿大學部女生為主，約60間套房240床位。  工作項目及期程：105.01.04-105.03.31 校內學生宿舍興建工程構想書審查。</p> <p><b>具體作法與目標：</b>  預期召開三次學生宿舍推動小組會議，邀集總務處及校外專家學者與會提供審查建議，以修訂學生宿舍興建工程構想書。期藉由會議討論，提升學生宿舍興建工程構想書之內容精確度，以減少工程構想書陳送教育部時錯誤內容及審議時間。</p> <p><b>工作項目及期程：</b>105.04.01-105.09.30 陳送教育部及公共工程委員會審查學生宿舍興建工程構想書，具體作法與目標係依據教</p>	工程經費預估2億6,400萬



編號	計畫名稱	重點說明	備註
		<p>育部及公共工程委員會審查意見，逐一修訂工程構想書內容，預期通過審查後，取得教育部同意本校興建學生宿舍核定函。</p> <p><b>工作項目及期程：</b>105.10.01-105.12.31 爭取教育部學生宿舍興建貸款1億元之利息補貼，餘興建經費由貸款及校務基金先行墊付，後由宿舍盈餘逐年攤還。</p> <p><b>具體作法與目標：</b></p> <p>本校填具申請書表並檢附下列文件向教育部提出申請：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教育部同意興建學生宿舍之核定函。</li> <li>2. 學生宿舍各樓層平面圖、土地權狀及建造執照。</li> <li>3. 校務會議通過申請貸款之會議紀錄。</li> <li>4. 貸款償還計畫</li> </ol> <p>預期教育部同意學生宿舍興建貸款1億元之50%利息補貼，估算教育部每年補助利息約569,921元。</p>	
6	準備第二週期校務評鑑暨大專校院統合視導自評	進行自我評鑑，依學校自我定位與校務發展計畫，根據評鑑項目，規劃自我評鑑機制以進行自我評鑑相關事宜，並提交自我評鑑報告做為實地訪評評鑑之依據。	預估經費 97萬 7,600元
7	規劃外語諮詢中心	為落實推動校長「培育臺藝大莘莘學子成為具有國際競爭力的優質人才」之治校理念，國際事務處將規劃「外語諮詢中心」，每學期擬聘請3-4位外語教師，視學生需求，每週安排固定時段提供學生外語諮詢服務。	

編號	計畫名稱	重點說明	備註
8	提報 106-110 年度「擴充館藏圖書、視聽資料及電子資源」5 年發展計畫	自民國 106 年度起至 110 年度止，常態編列圖儀費 1,000 萬元、業務費 550 萬元。	
9	使藝文中心成為對外及對內展演雙向推廣之展演平台	<p><b>演出交流組：</b> 主責臺藝表演廳之正式營運、臺藝表演廳之宣傳、各館廳租借營運之行政效率提升、各館廳設備新增維護增強硬體效能。</p> <p><b>藝文推廣組：</b> 負責國際展演活動之推廣與接洽、加強社區友好之藝文推廣活動、引進優良表演藝術節目成為對內之展演平台、輸出本校優良創作能量，成為對外之展演平台。</p> <p><b>樂舞劇學程：</b> 增加產學合作件數、提高業界實習機會、加強樂舞劇表演專業知能、開發並擴展樂舞劇相關課程、講座及講師。</p>	
10	開設藝術與文創產業研習班	因應大陸藝文機構與企業的人才培訓需求，提供客製化藝術與文創產業研習班，增進本校知名度，並增加財務收入。	
11	文創產業教育園區推動計畫	<p>強化基礎能量：文創產業情報資訊與產學平台運作</p> <p>深化產業應用：產業鏈建構與科技加值整合應用</p> <p>擴大通路商機：文創通路行銷推廣宣傳</p>	

編號	計畫名稱	重點說明	備註
12	續辦專任教師多元升等制度試辦學校計畫	本校於 102 學年度及 103 學年度均申請專任教師多元升等制度試辦學校計畫，業經教育部核准試辦及申請補助經費 500,000 元(另自籌 50,000 元)，104 學年度擬賡續辦理。	
13	擬定年度稽核計畫	國立大學校院應依風險評估結果，擬訂年度稽核計畫，並作成年度稽核報告，於校務會議報告。	
14	校園入口網配合 CIS 改版-強化校園入口各社群網站發布機制	執行校首頁視覺風格改版計畫，結合 CIS 形象識別設計、APP Portal 整合、強化行動服務環境，並強化各社群網站發布機制。 挑戰： 1. 開發校網站校園新聞、活動、榮譽等資訊發布時，自動推播至相關社群網站。 2. 串接學校各單位社群，校園訊息經由點擴散到多社群的面向，加成傳播達到宣傳行銷效益。 3. 掌握內容是最後贏家，須考慮內容僅存放在外部社群網站，本校系統將無權進行後續運用。	預估經費 118 萬元
15	精整校園 IDC 及 Server Farm 效能提升	1. 評估導入 IDC 核心骨幹網路設備 AA 機制。 2. 評估導入 IDC 重點主機與服務異地備援。 3. 因應未來需求下一代主機更換評估。 挑戰：資訊技術發展趨勢的掌握	預估經費 540 萬元

編號	計畫名稱	重點說明	備註
16	延伸電腦教室軟硬體資源到雲端運用	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 將學校專業軟體使用環境，從傳統電腦教室，提升到雲端行動教室。</li> <li>2. 推動電腦教室學習運用的師生意見調查，作為日後改進參考。</li> <li>3. 協助教學單位各系所建置擴充專業電腦教室及其專業軟體需求。</li> </ol> <p>挑戰：如何應對 24 小時服務，及籌措建置預算經費</p>	預估經費 180 萬元
17	啟動校務研究機制 IR(Institutional Research) 大數據分析	<p>建置本校 IR 系統平台，建立學習成效與教學品質具關連性之教務資訊基礎分析資料庫。目前已提教育部計畫案(三年)，計畫中將透過 IR 實證資料來引導學生個人學習行為，形成的個人化學習服務，即時掌握個人學習狀況，形塑學習行為方向，並提升校務專業管理能力，善用教育資源提高學生學習成效。</p> <p>挑戰：成立校務研究團隊，啟動校務研究流程及校務研究議題</p>	預估經費 130 萬元
18	導入個人資料保護管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 第二階段導入 PIMS 個資保護管理制度（全校導入）。</li> <li>2. 導入 BS10012 國際驗證管理框架與標準，強化本校個人資料保護作業與個人資料合理使用。</li> <li>3. 符合法令法規與主管機關要求 <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 個人資料保護法及施行細則</li> <li>(2) 教育部大專院校統合視導實施計畫</li> <li>(3) 教育部個人資料保護管理要點</li> </ol> </li> </ol> <p>挑戰：導入個資保護管理制度後，能降低風險同時減少人力負荷。</p>	預估經費 130 萬元

## 肆、 風險評估

本校建校 60 周年以來，秉持「真、善、美」之校訓，繼承傳統文化價值與藝術表現，以創意為經緯，藉由紮實的教學體系，充沛的創作能量，以及日益開展的國際聲望，除積極全力推動產學合作與國際化外，並將整體理念貫穿到各類機制與制度調整，更致力於推展多元全面的藝術教育，以培育傑出之藝術專業人才、引領國家藝術文化發展為目標之藝術大學。

### 一、 風險管理目標

本校將風險管理目標設定為：建立內部風險管理共識、提供策略管理決策建議及提升學校形象。



圖 2 風險管理目標

## 二、 風險管理範疇

本校將 105 年財務預測之風險管理範疇劃分為四類型：



圖 3 風險管理範疇

- (一) 財務風險：業務總收支相抵後，計短絀 7,104 萬 8 千元，與 104 年度預算數短絀 9,386 萬 2 千元，計短絀減少 2,281 萬 4 千元，約 24.31%，主要係教學研究及訓輔成本、管理及總務費用減少及學雜費收入、推廣教育收入、其他補助收入增加所致。雖短絀數據有所降低，但財務仍屬赤字，係本校之財務風險。
- (二) 策略風險：隨著時代變遷，少子化的社會結構，其對於高等教育發展所造成的衝擊，已鮮明反映於今後的教育體系策略之上。因此，本校無不時刻思索高等藝術教育之目標與策略，以提升學校整體形象與專業特色，對內建立多元適性的入學機制，適時調整各招生入學管道之因應策略，協助社經弱勢之優秀學生就學，落實多元選才的精神。對外強調與國外姊妹校之實質合作、推展國

際騎兵策略，建構支撐起國際璀璨展演映大舞台的實力，惟相關發展計畫亦需搭配政經情勢與本校財務能力，以為永續經營之道。

(三) 營運風險：本校節能減碳執行情形，由於雕塑系教學工坊及工藝系窯場落成啟用、臺藝表演廳全面整修後重新開幕，104 年全校用電度數達 8,066,400 度、總電費 2,774 萬 5,760 元，105 年度預計與 104 年度持平，惟為配合國家節能減碳政策，本校在營運上，需更進一步研議有效之節能措施，控制成本及風險，否則節節高漲的營運費用，將影響財務資源規劃。

(四) 災害風險：災害風險的管理，就是在災害發生前，有系統、有方法、有步驟地避免、減輕可能引發災害風險的機會，或降低損害的程度。本校較常發生之災害係颱風災害，以 104 年為例，颱風過後之相關修繕費用計約 115 萬元，本校相關風險管理措施例分為災害前及災害後兩個階段：

【災害前】中央氣象局發布陸上颱風警報，校內即由副校長率學務處軍訓與生活輔導組召開防颱會議，由各一級主管及教學單位代表出席，會中研議各單位颱風前應完成事項，會後由副校長率相關單位主管巡視校園，指示安全準備措施，各單位於時限內完成後回報。

【災害後】校園安全中心全面檢視校園，落實受災情形回報，並

通報相關單位儘速進行災後重建。

本校管理災害風險，並非將風險去除，因為風險之不確定性，使得風險隨時存在，不可能完全去除，而是盡可能地利用對策與手段降低風險，使風險的後果可為學校所能承擔或能掌控。

### 三、 風險評估

本校風險評估步驟如下：



圖 4 風險評估步驟

#### (一) 風險辨識

依據本校中長程發展計畫、整體層級目標及作業層級目標，參考國家發展委員會「風險管理及危機處理作業手冊」中所



列之風險來源、監察院糾正(舉)、彈劾案、審計部、教育部或其他權責機關之查核意見建議改善事項等風險來源，進行辨識風險項目。

## (二) 風險分析

本校參採「風險管理及危機處理作業手冊」之風險評估工具，考量各單位業務特性、財物安全、人身安全、個人權益及形象受損之發生風險，訂定適用本校之「影響之敘述分類表」(如表 5)及「機率之敘述分類表」(如表 6)，作為各單位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及發生機率之乘積(風險值=影響程度\*發生機率)。若業務單位有特殊之評估準則，則由該單位另訂之。

表5 影響之敘述分類表

等級	影響程度	衝擊或後果	形象損害	生命(人身)安全	財(資)產損失	影響學校運作
3	非常嚴重	高度危機	學校整體形象受損	死亡	大於 100 萬元(含)	全校師生同仁權益受影響
2	嚴重	中度危機	2個單位以上形象受損	殘廢或重傷	100 萬元以下，10 萬元(含)以上	造成相關單位作業窒礙難行
1	輕微	低度危機	單位形象受損	輕傷	10 萬元以下	行政效率不彰

表 6 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	極有可能	61-100%	每季發生1次以上者
2	可能	31-60%	每年發生1次以上，未達每季發生1次以上者
1	不太可能	0-30%	未達每年發生1次者

### (三) 風險評量

經過風險分析結果，考量人力、資源、組織環境等內外在因素，由本校內部控制專案小組召開會議研商後，將本校可容忍之風險等值訂為 4，「本校風險圖象」(如表 7)。

表 7 本校風險圖象

影響程度	風險分布		
	非常嚴重(3)	3 (中度)	6 (高度)
嚴重(2)	2 (低度)	4 (中度)	6 (高度)
輕微(1)	1 (低度)	2 (低度)	3 (中度)
	不太可能(1)	可能(2)	極有可能(3)
	發生機率		

註：灰色區域為本校風險容忍範圍。

### (四) 業務項目風險分類

各單位就業務項目依上述風險分析，檢視其風險係數，屬極

度、高度、中度應列入內部控制作業，檢視作業流程控制點，降低風險係數至容許範圍，防患未然。生命安全部分例如：自我傷害危機處理、學生重大事故身亡處理、緊急傷病處理流程、校園傳染病處理、複合式防災演練等等，財產損失部分例如：自行收納收款作業、採購業務、財產管理、個人資料外洩等等，形象受損部份例如：資訊安全事件、招生不足等等。

各單位依下列方式自我檢視評估風險係數，每年應檢視一次，修正控制作業流程及控制重點，做好風險管理，風險評估範例如下。

表 8 風險評估範例

單位目標 (作業層級目標)	單位達成目標可能遭遇之風險項目及情境	風險係數=影響程度*發生機率						風險係數	針對本風險已設計之內部控制作業編號及項目	備註
		影響程度			發生機率					
		3 非常嚴重	2 嚴重	1 輕微	3 極有可能	2 可能	1 不太可能			
為有效並及時處理校長信箱之意見	未能及時回復校長來信，以致影響外界對學校行政觀感不佳。		V			V		4	秘-2 校長郵件信箱處理作業	範例1-秘書室
為使本校師生了解飲衛生	師生未循正式管道反映餐廳食物衛生問題，或		V			V		4	無。	範例2-學務處 建議新增控制項目「校園餐

問題反映處理流程	直接 PO 上網，導致不滿情緒擴大，影響外界對學校行政處理流程疑慮									飲衛生事件反應及處理流程」，列入共同項校安問題應變機制。
----------	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

## 伍、 預期效益

### 一、 提升學術地位

透過成立博士班及重點研究中心，建立學術獎勵機制，鼓勵教師進修，提升藏書品質與數量等，營造優質學術環境，提升研究能量與提高學術成果。

(一)105 年規劃修訂教師績效評鑑相關規定，簡化評分指標，鼓勵教師提升專任教師教學、研究、輔導及服務之績效。

(二)擴大辦理教師多元升等制度：本校針對學校發展特色，推動教師多元升等，打破現存桎梏與框架，提供教師適性發展與優勢專業成就，從而帶動學校發展，型塑學校特色，確保學校永續發展。

#### 1. 促進教師專業分流提升專業才能

規劃學術研究、展演創作、文創產業、教學傳業四種類型升等途徑，教師可依其自我定位及專長選擇升等方式，如教師之自我專業發展定位，傾向於教學專業為重，則可以選擇「教學傳業型」為其升等方式。藉由不同專長屬性，選擇適合自己的之升等方式，使「評鑑」和「教師專長」結合，達到教師在其專業領域中成長之積極目的。

#### 2. 提升教學品質的效益

在課程安排上，將學術理論與實務操作的科目加以區隔，同時依據教師專長重新配課，以利教師在專業領域上作適當區分，並在該領域中精進，教師藉由升等

管道多元，更能掌握專長教學，提供學生優質教學品質，進而提升學習成效。

### 3. 加速拔擢創意人才

增設「文創產業型」升等模式，一方面可以提供從事「文創產業」活動教師升等的新模式，拔擢特殊創意人才，增進文創產業人才培育與發展，同時有利於解決長期以來純藝術教學與藝術產業路線混淆的困擾。

### 4. 辦理情形

(1) 自 103 學年度起試辦，該年度新進教師開始適用，其餘教師得自行選擇適用；自 106 學年度起全面實施。

(2) 本校 103-104 學年度教師申請多元升等情形：104 學年度第一學期申請人數 3 人、104 學年度第二學期申請人數 5 人。

(三) 105 學年度申請「傳播學院影音創作與數位媒體產業博士班」、「美術學系當代視覺文化博士班」增進本校學術暨研究能量，預定 106 學年度開始招生。

(四) 105 年本校《藝術學報》期刊向科技部人文社會科學研究中心申請「臺灣人文及社會科學期刊評比暨核心期刊收錄」以提高學術成果。

(五) 為鼓勵教師從事學術研究及創作發表，獎勵教師出版學術論著或專書、論文發表、創作展演。

## 二、 加強產學合作

鼓勵師生參與國內外競賽與展演活動，院系所結合「文化創意產學園區」，引進產官學界資源，推展臺灣文化藝術產業。

(一)105 年度預計接獲政府機關或民間企業之委託產學合作案約 40 件，產學收入預計達新臺幣 2,500 萬元。

(二)政府科研補助以科技部專題研究計畫為主，105 年度預計獲得科技部補助 10 件次，補助金額約新臺幣 450 萬元。

(三)105 年首度規劃辦理線上實習博覽會，擬舉辦「2016 國立臺灣藝術大學線上實習博覽會暨實習推廣活動」，結合人力銀行的資源，開發相關實習廠商約 160 家以上、至少 300 個職缺(含國內外)登錄本校「產學合作暨學生實習」系統，經由鼓勵學生參與實習活動，致力落實學用合一。

(四)每月辦理「智慧財產權及專利」駐校諮詢活動，協助師生保障相關創作及實務運用；並將常見諮詢問題彙整，以講座形式讓更多師生參與。

### 三、 提升行政效率

推動校務標準作業流程，落實風險管理與校務行政 e 化，以提升行政效率。

(一)兼任助理勞健保及勞退金 E 化投保系統

因應學生兼任助理納入勞工保險、全民健康保險及勞退等事宜，已由人事室規劃並辦理相關文書製作、投保流程設計、加退保作業等事宜，另為提升行政效能，並規

劃委外建置納保系統，以避免人工作業發生錯誤，影響學生權益，資訊系統預計 105 年 5 月完成建置，啟用前  
先以書面及人工方式辦理。

## (二)校務研究系統

引進「商業智慧 (Business Intelligence)」及「資料倉儲 (Data Warehouse)」之核心技術，建置學校教務、教師及學生等績效管理，以落實績效管理之推動及學校校務管理資訊的整合、增強各院所系所市場競爭力、風險管理、有效的損益及效能評估，並快速提供學校營運所需之決策資訊；除將管理發展報表 Web 化，更期望藉由比較表、趨勢圖、動態下鑽及擷取資料分析等模式，以供高階主管、院所主管及系所主任即時快速擷取決策資訊，發現問題，以提升管理效能。105 年可完成校務分析、教師資料分析及學生學習預警分析等 3 項分析模組。

校務分析(16 子項):開課分析、課程分佈、課程分佈(老師)、貢獻度分析、成績分析、學生來源分析、入學身份分析、成績分析--入學身份、學生居住地分析、學生休(退)學資料、教室利用率分析、教師評量、成績與進圖書館分析、教師鐘點費分析(具敏感資料)、課程關課分析及學生學期成績。

教師資料分析(16 子項): 獲學術榮譽獎、獲創作競賽展演榮譽、學術研究計畫成效、學術期刊論文、專任教師發表研討會論文、專任教師發表專書(含創作作品集)、專任教師參與展演活動、教師彙總、教師證照分析、教師學術專業活動分析、研討會論文分析、教師專書及著作分析、實務經驗、教師期刊論文、



教師交流人員、獲頒獎項與榮譽。學生學習預警分析(5子項): 主要預警分析、老師預警分析、課程預警分析、學生預警分析、預警原因分析等，合計 37 子項。

(三) 依 ISMS 規範完成下列核心業務風險管理計劃:

1. 選課註冊繳費流程風險管理作業。
2. 系統升級專案風險管理作業。
3. 特權帳號權限管理機制強化專案風險管理作業。
4. 薪資結算流程風險管理作業。

(四) 境外生線上報名:提供本校境外專班報考可線上上傳文件數位檔，以改善時效性及郵寄之不便。

(五) 校園入口網站改版: 建置全站響應式(RWD)網頁設計，隨不同裝置變換適當的瀏覽頁面，以提供民眾、師生及教職員即時、便利、安全的雲端化服務，並增加下列服務功能

1. 線上行事曆。
2. 線上通訊錄查詢。
3. 呈現校內重大新聞及藝文活動等動態訊息。

(六) 推廣並建置 APP Portal 整合、強化行動服務環境: 導入 APP 單一入口及單一身份驗證功能讓目前學校原有的 Artdisk、校務資訊查詢、臺藝大 News app 整合成為一個臺灣藝術大學行動資訊 APP

- (七) 延伸電腦教室軟、硬體資源到雲端運用：快速更新教學環境所需的應用程式，讓教室內的軟體與時俱進；雲端化桌面可允許其他電腦登入使用軟體工具，輕鬆跨越軟體安裝授權的限制，讓電腦教室地點與學習時間隨雲端系統不斷延伸。
- (八) 骨幹交換器雙備援與機房線路優化：骨幹設備核心交換器於本校網路架構只有單點，增加備援機制後可排除單點故障之情況。
- (九) 儲存設備汰換更新及擴充雙備援機制：儲存設備(二線)更換後可現有一線部分資料備份至二線上，減低一線環境負載增加備份範圍。目前一線設備已有雙控制器作備援機制，若增加雙備援機制，可防止原有控制器故障之情形。
- (十) 更新伺服主機：現有運行伺服主機(2線主機)已有部分硬體無法相容於VMWARE，為因應後續需求與更多功能，更換設備後可用更強的伺服主機容納更多的虛擬主機，也可減省 license 費用與硬體設備費。
- (十一) 校園 IDC 之 SDN 網路虛擬化先導性研究計畫：現有校內虛擬主機統一放置電算中心機房，當中包含系所與其他單位主機，由於負責廠商不同中心無法確認是否符合資安規範，導入此機制可簡易管理與部屬資安規範且開啟 micro segmentation 可將全校虛擬主機納入整體防禦機制提升虛擬主機與虛擬主機間的安全且符合 ISMS 與 ISO27001 之規範。

#### 四、 校園擴展與再造

規劃校園中長期整體藍圖，並積極擴展校地，興建專業教學大樓，改善展演空間等，讓校園空間有效管理。

(一) 本校南側估用戶之回收規劃與預算編列，及北側學產地（目前僑中眷舍租用）變更為大專用地後之撥用與地上物清理、規畫與預算編列。

(二) 北側大專用地：103 年起開始回收，辦理撥用手續，至 105 年預計回收 13 戶，尚餘 44 戶待回收，預計 107 年底完成協調收回作業，但若有住戶不願搬遷，需聲請強制執行，時程將延至 108 年完成。

(三) 南側大專用地兼供體育場使用：現收回部分規劃開發為網球場，其餘目前作為臨時停車場；另 0.99 公頃之大專用地已全部收回，將開發為多功能活動中心。其餘尚有 90 戶未回收，待收回校地約 1.5 公頃，105 年預計收回 3,000 平方公尺，依本校被占用校地收回計畫書，回收時程規劃至 112 年底完成。

(四) 新建多功能活動中心：105 年度預計完成外評委員細設審查，待基本設計審查圖說送教育部審查通過後，預訂於 105 年底動工。

(五) 新建學生宿舍大樓：完成工程構想書及籌組興建學生宿舍委員會。

(六) 新建南側校地網球場：105 年進行整地、道路施工並完工。

## 五、 提升教學品質

結合全校整合性資源及各院系所核心課程規劃，以提升教學實質成效。

(一)自 105-2 學期開始試辦大班課程，由院整合系所性質相近的專業基礎理論課程，開辦大班共同課程，預計 1 學院設置 1 個大班課程，整合各系所專業提升教學品質並促進財務使用效率。

(二)預計 105-2 學期開設工作坊課程，以 1 系所設置 1 特色工作坊課程為主，挑選以作品為導向之課程，提供學生隨時學習，打破現有授課規定及空間、人數之限制，提供學生跨域多元學習之機會，提升教學品質，除精進校內學生實務專精技能，銜接學術與業界實務斷層外，同時藉由業界最新之設備與技術培植未來產業人才。

## 六、 擴充優質學習資源

提升圖書、儀器與設備的品質與數量，硬體建設與軟體充實同步成長，並充分支援教學、研究、與服務，以培育專業人才。

(一)擴充館藏圖書及視聽資料 5 年發展計畫：本計畫於 101-105 年執行，每年購置圖書及視聽資料統計如下表 9：

表 9 101-105 年圖書採購統計表

年度	101 年	102 年	103 年	104 年	105 年(預估)
圖書採購冊數	5018	4863	3768	4600	7000
視聽採購數量	413	661	322	511	300

(二)圖書館擴充館藏電子資源 3 年(104-106)發展計畫：105 年預估擴增 300 種電子書、12 種電子資料庫，24 種電子

期刊。

- (三)105 年度搭配美術、人文及表演藝術等三學院專業課程採購專業圖儀設備，除提升學生專業素養外，並據以培養專業文創及表演藝術人員。

## 七、 強化國際藝術交流

全面展開國際學術交流、展演、觀摩、教師互訪與學生交換，以促進國際藝術教育之實質交流。

- (一)澳門境外專班「跨領域藝術澳門境外碩士在職學位學程」  
105 年開始招生

為開啟學生跨國學習之風氣，105 年度本校與姊妹校澳門理工學院聯合創辦「跨領域藝術澳門境外碩士在職學位學程」境外專班，整合兩校資源，建立全新高等教育海外輸出模式，全面深化與姊妹校師資合作與交流。

- (二)持續落實國際化發展計畫

積極與國際一流藝術院校締結姊妹校，持續增加歐美亞地區姊妹校之質與量，預計至 105 年底將達 190 所以上國際合作學術機構或姊妹校。

透過交換學生、交換教師計畫之執行，持續提升每年出國與來校交換生人數，落實校際合作關係，促進學術研究之國際化發展，並積極與歐美藝術大學洽談雙聯學制及雙學位計畫，預期 105 年度出國交換生人數超過 55 人，來校國際交換生達 120 人以上。

每年參與藝術教育相關之國際教育展與論壇至少 2 場次，

藉此機會了解國際教育最新趨勢、結識未來合作夥伴，於此國際舞台完整呈現臺藝大的辦學特色與風格，擴大國際宣傳。

### (三)新設國際展演交流組

為協助推動並落實多層次與多元軸線的國際實質交流之治校理念，105 年度國際事務處預定增設「國際展演交流組」，專責推動與姊妹校合作之交流展演活動，引進國際級演出與展覽之機會，並與海外各大藝術節、展演機構、文化創意產業機構建立密切合作關係，開展藝術交流合作之平台。

### (四)開拓學生國際學習與創作視野

持續補助學生進行異地學習、參與交流展演、國際競賽等多元學習、創作、研究活動，105 年度預計補助超過 100 學生人次出國展演，期能開拓學生國際學習經驗、增進海外生活歷練，於異文化獲取藝術創作、學術研究之素材與靈感，以全球多方視角重新審視、反省人文與藝術之諸多議題。

### (五)禮聘國際客座教授與知名大師駐校開課

為提供學生多元國際的學習環境，鼓勵系所邀請國外知名學者來校客座、辦理文創專題與工作坊，105 年度預計禮聘 4 位外籍客座教授來校授課，讓學生不出國就能親炙國際一流教授、藝術家之風範與傳承，增進活用外語吸收新知、發表意見之能力，也提供臺灣文化、學術圈

最佳觀摩切磋之機會。

## 八、 促進財務永續性

為健全本校財務會計秩序、提高校務基金使用之彈性及重視績效責任、並促進預算編製之計畫性、合理性及前瞻性，以中長程發展計畫為基礎，審酌財務狀況妥為規劃，並將教育績效目標納入財務規劃報告書、次年度之校務基金績效報告書並作公告，俾外界檢視基金運作之教育績效。

### (一)維持基金收支平衡，配合校務發展

依國立大學校院校務基金設置條例第 11 條:校務基金預算之編製，應以國立大學校院中長程發展計畫為基礎，審酌基金之財務及預估收支情形，在維持基金收支平衡或有賸餘之原則下，定明預估之教育績效目標，並納入年度財務規劃報告書。校務基金應配合年度財務規劃報告書執行，國立大學校院並應於次年度公告校務基金績效報告書。因此本校財務規劃報告書係屬事前對於財務預測可用資金之預測，並於事後作成校務基金績效報告書，俾利外界檢視校務基金績效情形及實務運作之檢討改進。

### (二)與時俱進，追求教學卓越

因應少子女化趨勢，以三年現金收支預測及可用資金變化情形，期充分揭露學校校務基金執行情形並達預警效果，著重整體師生需求規劃校務發展，並廣納社會各界意見，務使校務規劃更加周全，貼近社會脈動，順應時

勢潮流。透過校務基金附屬單位預算制度與執行，，以維持校務基金之永續發展。