

目 次

壹、教育績效目標	2
貳、財務預測	8
參、年度工作重點項目	20
肆、風險評估	35
伍、預期效益	42

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

105.07.20 製表

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	◆ 中華藝術全英語碩士學位學程停招案（自106學年起停招）。（104學年第二次研發會，人文學院新增）		
系所增設	◆ 「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） ◆ 「美術學系增設博士班」（99學年第一次研發會，美術學院新增）		
課程		◆ 公共藝術學程(102學年第三次研發會，雕塑學系調整)	
學術研究	◆ 「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） ◆ 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）		◆ 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）

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"> ◆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） ◆演藝廳整修工程案。（95 學年第三次研發會，藝文中心調整） ◆「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」。（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） ◆興建多功能活動中心（100 學年第一次研發會，研發處調整） ◆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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆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） ◆原校區校園景觀擴建工程。（99 學年第一次研發會新增） ◆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） ◆「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） ◆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） ◆中型表演空間案（預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） ◆「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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆「北側校地興建行政大樓」。（98 學年第三次研發會，總務處新增） ◆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） ◆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） ◆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） ◆南側校地規劃興建排球場 3 座。（103 學年第二次研發會調整） ◆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）

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>整興建地點)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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) ◆ 北側校地興建藝文創意大樓 BOT (103 學年第二次研發會調整) ◆ 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) ◆ 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) ◆ 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) ◆ 北側校地興建立體停車場 (300 車位) (103 學年第二次研發會調整) ◆ 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) ◆ 設置「臺藝國際交誼 	<p>發會，古蹟藝術修護學系由近程計畫調整至中程)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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)。(104 學年第三次研發會，國樂系由近程計畫調整至中程) 	

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)
	廳」。(104 學年第三次研發會，國際事務處新增)		
教學展演及 學生服務	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 「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)		

註：104 學年度第 3 次研發會議通過刪除 2 項近程計畫：(1)「籌設境外專班」。(已於 104 學年度春季班開班授課)(2)「音樂學系七年一貫學制開辦計畫」。(音樂學系提案刪除)

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。

106 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、106 年預算概要及未來兩年(107、108 年)財務預測

(一)106 年業務收支及餘絀之預計：

1. 業務收入 8 億 5,257 萬 6 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 3,389 萬 2 千元，計增加 1,868 萬 4 千元，約 2.24%，主要係學雜費收入、學校教學研究補助收入及其他補助收入增加所致。
2. 業務成本與費用 9 億 3,776 萬 7 千元，主要係教學研究及訓輔成本、學生公費及獎勵金，較上年度預算數 9 億 2,494 萬元，計增加 1,282 萬 7 千元，約 1.39%，主要係教學研究及訓輔成本、學生公費及獎勵金增加所致。
3. 業務外收入 8,070 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 4,450 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 6,026 萬 6 千元，主要係各項雜項支出，與上年度預算數 2,450 萬元，計增加 3,576 萬 6 千元，約 145.98%，主要係因本校受贈書畫藝術品經鑑定後增列為什項設備，提列折舊費用相對增加所致。
5. 業務總收支相抵後，計短絀 6,475 萬 7 千元，與上年度預算數短絀 7,104 萬 8 千元，計短絀減少 629 萬 1 千元，約 8.85%，主要係管理及總務費用減少及學雜費收入、學校教學研究補助收入、受贈收入增加所致。

(二)107 年業務收支及餘絀之預測：

1. 業務收入 8 億 5,770 萬，較上年度預算數 8 億 5,257 萬 6 千元，計增加 512 萬 4 千元，約 0.6%。
2. 業務成本與費用 9 億 4,485 萬 8 千元，較上年度預算數 9 億 3,776 萬

7 千元，計增加 7,091 萬元，約 0.76%。

3. 業務外收入 8,365 萬元，較上年度預算數 8,070 萬元，計增加 295 萬元，約 3.66%。
4. 業務外費用 6,060 萬元，較上年度預算數 6,026 萬 6 千元，計增加 33 萬 4 千元，約 0.55%。
5. 業務總收支相抵後，計短絀 6,410 萬 8 千元，與上年度預算數短絀 6,475 萬 7 千元，計短絀減少 64 萬 9 千元，約 1%。

(三)108 年業務收支及餘絀之預測：

1. 業務收入 8 億 6,050 萬元，較上年度預算數 8 億 5,770 萬，計增加 280 萬元，約 0.33%。
2. 業務成本與費用 9 億 4,735 萬元，較上年度預算數 9 億 4,485 萬 8 千元，計增加 2,492 萬元，約 0.26%。
3. 業務外收入 8,440 萬元，較上年度預算數 8,365 萬元，計增加 750 萬元，約 0.9%。
4. 業務外費用 6,100 萬元，較上年度預算數 6,060 萬元，計增加 40 萬元，約 0.66%。
5. 業務總收支相抵後，計短絀 6,345 萬元，與上年度預算數短絀 6,410 萬 8 千元，計短絀減少 65 萬 8 千元，約 1.03%。

(四)102-108 年收入、費用圖示如下：

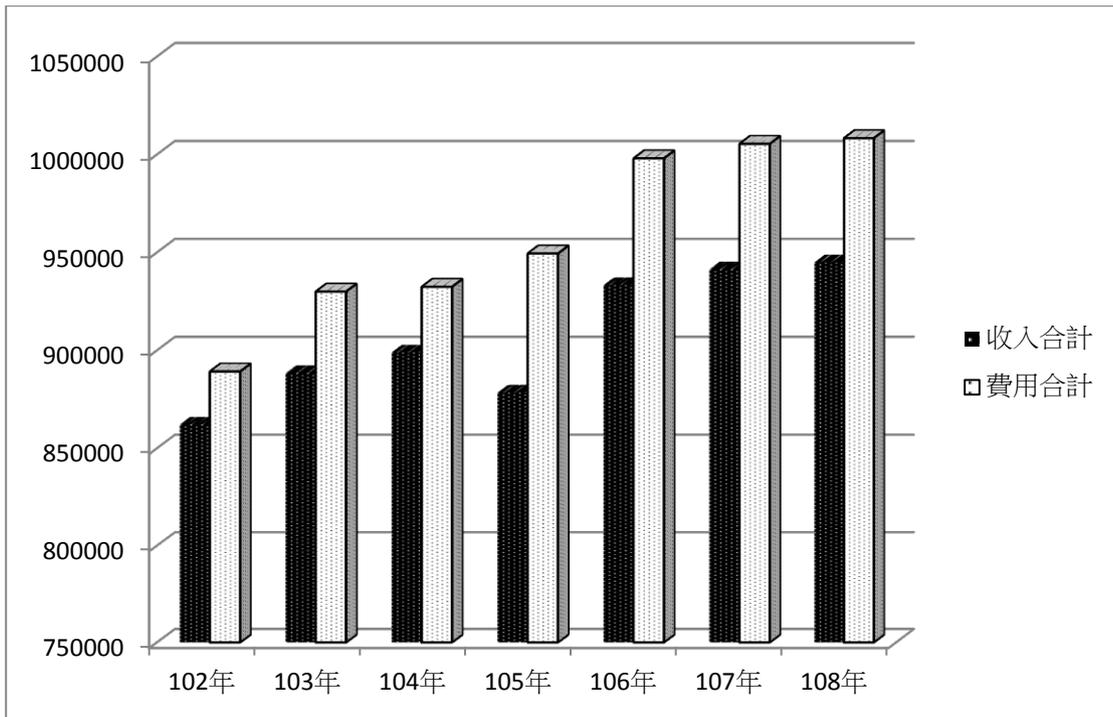


圖 1 102-108 年收入與費用統計(預測)圖

單位:新臺幣千元

表 1 102-108 年決算、預算及預測表

單位:新臺幣千元

年度 項目	102 年度 決算	103 年度 決算	104 年度 決算	105 年度 預算	106 年度 預算	107 年度 預測	108 年度 預測
收入							
業務收入	818,499	836,995	850,836	833,892	852,576	857,700	860,500
業務外收入	43,576	51,393	48,073	44,500	80,700	83,650	84,400
收入合計	862,075	888,388	898,909	878,392	933,276	941,350	944,900
費用							
業務成本與 費用	871,928	911,022	911,732	924,940	937,767	944,858	947,350
業務外費用	17,276	19,011	20,734	24,500	60,266	60,600	61,000

費用合計	889,204	930,033	932,466	949,440	998,033	1,005,458	1,008,350
本期餘絀	-27,129	-41,645	-33,557	-71,048	-64,757	-64,108	-63,450

註：102 至 104 年度決算數為審定決算數；105、106 年度為預算數；107 至 108 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)106 年度預算編列 1 億 5,405 萬 3 千元，分年性項目編列 1 億 1,129 萬 2 千元，由政府補助收入支應。一次性項目 4,276 萬 1 千元，由政府補助收入支應 4,007 萬 5 千元，自籌收入支應 268 萬 6 千元。編列項目如次：

1. 分年性項目：

- (1) 房屋及建築 1 億 1,129 萬 2 千元，為多功能活動中心工程(規模-地上 6 層，地下 1 層)，構想書經行政院 102 年 12 月 6 日院授主基作字第 1020201301 號函核定，總經費暫編列新臺幣 4 億 4,919 萬 2 千元。
- (2) 30%基本設計報告書經行政院公共工程委員會 105 年 6 月 15 日工程技字第 10500177520 號函，同意調增經費 1,901 萬 8 千元，總經費調整為新臺幣 4 億 6,821 萬元，總樓地板面積修正為 11,954.45 平方公尺。預計 105 年開工，107 年完工。總工程經費為 4 億 6,821 萬元，分年編列之經費：104 年度 340 萬元，105 年度 1,000 萬元，106 年度 1 億 1,129 萬 2 千元，以後年度編列 3 億 4,351 萬 8 千元。
- (3) 教育部補助金額新臺幣 3 億 4,050 萬元，本校自籌新臺幣 1 億 2,771 萬元。
- (4) 工程管理費計算方式：工程發包費扣除保險費及營業稅為 3 億 9,630

萬 2 千元，工程管理費 229 萬 2 千元

$((5,000,000*3\%+20,000,000*1.5\%+75,000,000*1\%+296,301,905*0.7\%)*70\%=2,291,879$ 元)。(依據標準：中央政府各機關工程管理費支用要點)。106 年編列工程管理費 21 萬 8 千元。

2. 一次性項目：

(1) 機械及設備 2,326 萬 1 千元，主要為各式伺服器、電腦設備、教學研究儀器設備及各系、所、行政單位購置機械設備等。

(2) 交通及運輸設備 106 萬 7 千元，主要為各系、所、行政單位購置燈光音響傳播等設備。

(3) 什項設備 1,843 萬 3 千元，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。

(二)107 年度預測編列 3 億 3,059 萬 6 千元，分年性項目編列 2 億 8,749 萬 6 千元，由政府補助收入支應 2 億元，自籌收入支應 8,749 萬 6 千元。一次性項目 4,310 萬元，由政府補助收入支應。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，為學生宿舍興建工程 1,000 萬；有章藝術博物館興建工程 600 萬元；多功能活動中心工程 2 億 7,149 萬 6 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 4,310 萬元。

(三)108 年度預測編列 4 億 8,802 萬 5 千元，分年性項目編列 4 億 4,374 萬 5 千元，由政府補助收入支應 2,920 萬 8 千元，自籌收入支應 4 億 1,453 萬 7 千元。一次性項目 4,428 萬元，由政府補助收入支應。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，為學生宿舍興建工程 1 億 8,575 萬；有章藝術博物館興建工程 1 億 7,957 萬 3 千元；多功能活動中心工程 7,842 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 萬元。

(四)106 至 108 年度動產、不動產及其他資產金額，詳見下表 2：

表 2 106 至 108 年度動產、不動產及其他資產金額表

單位:新臺幣千元

項目	106 年度預算	107 年度預測	108 年度預測
動產	42,761	43,100	44,280
不動產	111,292	287,496	443,745
無形資產	6,330	6,800	7,000
遞延借項	30,300	31,000	32,000
以前年度保留數	95,269	0	0
合 計	285,952	368,396	527,025

四、投資規劃及效益

為協助充實校務基金，增進教育績效，本校訂定投資取得收益收支管理要點，由投資管理小組專責評估投資規劃策略、目標及績效指標之訂定，同時負責各項投資案之評量與決策、投資經費之管控及其他相關投資事項。

本校投資項目目前以利息為主，105 年利息收入約 873 萬元，預估 106 至 108 年其投資效益將據此而穩健成長。另本校目前已擬訂創業團隊進駐校園辦理公司設立登記審查作業要點，為有志投身創業之師生與校友，提

供完善的創業服務資源，穩固創業初期企業營運基礎，同時期望透過此業務推動，為未來辦理校設企業開啟更多元的機會，以大幅增進學校投資效益。

五、現金流量之預計：

(一)106 年度期末可用資金預測

1. 預計業務活動之現金流入 5,891 萬 3 千元，包括：
 - (1) 本期短絀 6,475 萬 7 千元。
 - (2) 調整非現金項目 1 億 2,367 萬元，含折舊及折耗 1 億 2,174 萬 7 千元、攤銷 3,679 萬 3 千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 3,487 萬元。
2. 投資活動之現金流出 1 億 9,068 萬 3 千元，包括增加固定資產 1 億 5,405 萬 3 千元，增加無形資產 633 萬元，增加遞延借項 3,030 萬元。
3. 預計融資活動之現金流入 1 億 8,076 萬 1 千元，係增加基金。
4. 預計本期現金及約當現金淨增 4,899 萬 1 千元。
5. 期初現金及約當現金 13 億 7,367 萬 4 千元。
6. 預計期末現金及約當現金 14 億 2,266 萬 5 千元。
7. 加計短期可變現資產 1,461 萬 9 千元扣除短期需償還負債 1 億 7,990 萬 6 千元後，預計期末可用資金為 12 億 5,737 萬 8 千元。

(二)107 年度期末可用資金預測

1. 預計業務活動之現金流入 6,189 萬 2 千元，包括：
 - (1) 本期短絀 6,410 萬 8 千元。

- (2) 調整非現金項目 1 億 2,600 萬元，含折舊及折耗 1 億 2,400 萬元、攤銷 3,700 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 3,500 萬元。
2. 投資活動之現金流出 3 億 6,839 萬 6 千元，包括增加固定資產 3 億 3,059 萬 6 千元，增加無形資產 680 萬元，增加遞延借項 3,100 萬元。
3. 預計融資活動之現金流入 2 億 4,310 萬元，係增加基金。
4. 預計本期現金及約當現金淨減 6,340 萬 4 千元。
5. 期初現金及約當現金 14 億 2,266 萬 5 千元。
6. 預計期末現金及約當現金 13 億 5,926 萬 1 千元。
7. 加計短期可變現資產 1,461 萬 9 千元扣除短期需償還負債 1 億 7,990 萬 6 千元後，預計期末可用資金為 11 億 9,397 萬 4 千元。

(三)108 年度期末可用資金預測

1. 預計業務活動之現金流入 6,555 萬元，包括：
 - (1) 本期短絀 6,345 萬元。
 - (2) 調整非現金項目 1 億 2,900 萬元，含折舊及折耗 1 億 2,700 萬元、攤銷 3,800 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 3,600 萬元。
2. 投資活動之現金流出 5 億 2,702 萬 5 千元，包括增加固定資產 4 億 8,802 萬 5 千元，增加無形資產 700 萬元，增加遞延借項 3,200 萬元。
3. 預計融資活動之現金流入 7,348 萬 8 千元，係增加基金。
4. 預計本期現金及約當現金淨減 3 億 8,798 萬 7 千元。

5. 期初現金及約當現金 13 億 5,926 萬 1 千元。
6. 預計期末現金及約當現金 9 億 7,127 萬 4 千元。
7. 加計短期可變現資產 1,461 萬 9 千元扣除短期需償還負債 1 億 7,990 萬 6 千元後，預計期末可用資金為 8 億 598 萬 7 千元。

表 3 106 年至 108 年國立臺灣藝術大學可用資金變化情形

單位：千元

項目	106 年 預計數	107 年 預計數	108 年 預計數					
期初現金 (A)	1,373,674	1,422,665	1,359,261					
加：當期經常門現金收入情形 (B)	898,406	906,350	908,900					
減：當期經常門現金支出情形 (C)	839,493	844,458	843,350					
加：當期動產、不動產及其他資產現金收入情形 (D)	180,761	243,100	73,488					
減：當期動產、不動產及其他資產現金支出情形 (E) (*1)	190,683	368,396	527,025					
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	0	0					
期末現金 (K=A+B-C+D-E+F+G+H-I+J)	1,422,665	1,359,261	971,274					
加：期末短期可變現資產 (L)	14,619	14,619	14,619					
減：期末短期須償還負債 (M)	179,906	179,906	179,906					
期末可用資金預測 (N=K+L-M)	1,257,378	1,193,974	805,987					
其他重要財務資訊								
期末已核定尚未編列之營建工程預算	948,923	661,427	217,682					
政府補助	229,208	29,208	0					
由學校已提撥之準備金支應(註 3)	100,000	94,000	44,000					
由學校可用資金支應	619,715	538,219	173,682					
外借資金	0	0	0					
長期債務	借款 年度	償還 期間	計畫 自償 率	長期 債務	借款 年度	償還期間	計畫自償 率	長期債務
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 106 年度期初現金倘以 106 年度預算書填列，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，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

自大學法修訂後各校自主性提高，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、 因應大眾傳媒時代及契合產業趨勢之人才培育

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、 建置儲備藝術學術思想重鎮或創作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的「知識學習型典範」機制，營造臺藝人的專業論點，胸懷時代趨勢與創新，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，同步地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

積極於校地收回，如今已逐步收回被占用校地，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24.15m²，校園整體規劃委員會、研發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，將有相當的助益。

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學習與新管理模式而多元強化及程式後台統整，同步地，此新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 化資訊服務環境應重視的。

五、 特色發展有待加強與經費挹注遇到瓶頸效應

鼓勵各院系所進行科際整合、資源重新配置等統整，以期節源並使資源更有效益運用。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，不僅能提升本校體質能量，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、 學以致用尚待強化建置及國際化得落實實質推展

除了學校既有的文創園區之產學合作平臺的活絡外，「學創平臺」將提供基金，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臺。

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建設，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，在全球版圖中找到定位與機會，本校近年之發展方針如下：

一、提升學術地位：提升研究能量與提高學術成果。

- (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)延聘講座教授與駐校專家。
- (七)提升研究生發表與論文品質。
- (八)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) 結合院系所成立「文化創意產學園區」。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度及能見度。

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 S.O.P 之建制後，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，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，加上部分校地被違建戶長年占用，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占用校地並擴展校地，同時進行校園整體規劃及資源互通共享、學制一貫的目標規劃。

- (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」；有關這二部分校地之回收進度規劃如下：

1.北側大專用地：103年9月完成撥用手續，至105年預計已回收13戶原僑中職務宿舍住戶，尚餘44戶待回收，因本案為強制調解案件，

已請受任律師協助向法院提出調解聲請。預計 106 上半年完成調解程序，本案爭點本校與眷戶之主張歧異過甚，料應無法達成調解，調解不成立後，未來將進入訴訟階段，訴訟階段三級三審（依法院年限需 4 年 4 個月），最快於 110 年完成訴訟。如本校能取得勝訴但有住戶不願搬遷，需聲請強制執行，時程將至少延至 112 年。

2.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 餘戶未回收，待收回校地約 1.5 公頃，至 102 年至 105 年間已收回約 3,000 耕地平方公尺，依本校被占用校地收回計畫書，進行籃球場預定地規劃，其餘住戶回收時程依校園整體規劃需要規劃預計至 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) 興建各院專業教學大樓，除影音藝術大樓外，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，完成福舟表演廳之整建，演藝廳整建也獲教育部補助完工，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。
3. 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，認識及瞭解本校嚴謹求實辦學，有助於行銷本校和提升國際能見度。
4. 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，因此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；另設立宿舍服務中心，為同學提供效率、便捷、完整的服務網。
5. 因應因應各單位業務需求，將調整組織如下：

教育推廣中心更名為「推廣教育中心」，體育教學中心調整為一級單位「體育室」。
6. 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。
7. 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—如美術學院結合藝術博物館、表演藝術學院結合藝文中心、設計學院主

導文創產中心、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672床，興建總經費預估新臺幣3億3,709萬元，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. 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108年完成。
4. 機車/腳踏車 停車空間。

(五) 北側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，締造為「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129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4年。

十、設立臺灣文化政策智庫中心

105年成立「臺灣文化政策智庫中心」，目標為推動臺灣藝術文化智庫平台網絡，透過臺灣藝術文化之跨藝、跨域研究以及產、官、學、研各部門的協力與溝通，構建臺灣創新藝文知識體系，落實藝術文化之學術實踐。

十一、其他：人力資源改善與優質人力建制。

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106年度工作重點項目如次：

106 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課程減少 20%	調整各院、學系必選修理論課程學分數，減少系所理論課程，以增加學生跨校、院(系)選課學分數。	教務處 預估經費 支援校外課程委員 出席費每系 1 次，計 3 萬 2 千元。

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。	教務處 預估經費 設備費 50 萬元。
3	系所評鑑	完善第三週期系所評鑑前置作業，以俾利 107 年度第三週期系所評鑑之進行。	教務處 預估經費 辦理說明會 2 次及籌備會 4 次，計 3 萬元。
4	學生宿舍興建	<p>1. 填具申請書表並檢附下列文件向教育部提出申請：</p> <p>(1) 教育部同意興建學生宿舍之核定函。</p> <p>(2) 學生宿舍各樓層平面圖、土地權狀及建造執照。</p> <p>(3) 校務會議通過申請貸款之會議紀錄。</p> <p>(4) 貸款償還計畫。</p> <p>2. 預定興建地上 10 層、地下二層建築，於基地北側利用既有之住宿空間及本次興建之規劃，以建物圍繞塑造出師生活動空間之戶外廣場，以利日後教學活動更為多元活化。</p>	學務處 工程經費 3 億 3,709 萬元。

5	興建多功能活動中心	<p>1. 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 m²。</p> <p>2. 106度預定進度： 地質改良-工程施工-基礎工程及結構體工程。</p>	<p>總務處 工程經費 4億6,820萬9,720元。</p>
6	106年教育部大專校院環境管理現況調查統合視導	<p>1.環境保護及能源管理</p> <p>(1) 賡續推動四省專案計畫。</p> <p>(2) 各項污染防治設施依法設置專責人員。</p> <p>(3)綠色產品採購之成效。</p> <p>(4)優質建築物學習環境與清潔維護管理。</p> <p>2.實習場所與職業安全衛生管理</p> <p>(1)環境與能資源通識教育之推行。 安全衛生組織(人員、委員會)設置及運作。</p> <p>(2)機械、設備、化學品或器具之管理及有害作業安全衛生管理。</p> <p>(3) 職業災害預防措施及安全衛生教育訓練。</p> <p>(4) 災害防救管理政策及校園災害避難規劃與演練。</p> <p>3.校園災害防救計畫 災害防救管理政策及校園災害避難</p>	<p>總務處 預估經費 10,000元</p>

		規劃與演練。	
7	有章藝術博物館興建工程	<p>1.工程構想書陳請行政院公共工程委員會審定。</p> <p>2.函請營建署代辦。</p> <p>3.徵選建築師前置作業與建築師評選、及設計方案確認。</p> <p>4.基本設計圖繪製及工程經費估算。</p>	<p>總務處</p> <p>工程經費預估 3 億元。</p>
8	大觀路沿街人行步道綠帶及北側校區景觀改善計畫	<p>為改善板橋大觀路周邊學區道路景觀及人本環境，計畫預計改善自南興橋、浮洲火車站往來於學校間的沿街步道，檢視相關問題並協助整體規劃改善。除提升行人用路安全及市容整體景觀，並加強跨區域的串連，帶動板橋浮洲一帶成為文創產業的創新基地。</p>	<p>總務處</p> <p>預估經費 3,000 萬元。</p>
9	106 年度第二週期校務評鑑實施計畫	<p>1.統整評鑑項目核心指標執行成果之資料，並依此撰寫自我評鑑報告書。</p> <p>2.遴聘訪評委員並辦理自我評鑑工作。</p> <p>3.修正自我評鑑報告書並提交至評鑑中心基金會。</p> <p>4.接受校外委員至本校進行實地訪評。</p>	<p>研發處</p> <p>預估經費 97 萬 7,600 元。</p>

10	境外雙聯學位發展計畫	精選姊妹校發展雙聯學位此一學制計畫，結合國際學習與學位取得等優點，嘉惠學子，促進學術國際交流。此階段計畫以研究所碩士班為主要合作項目。	國際處 預估經費 50 萬元。
11	106 年至 110 年館藏發展計畫	依據大學圖書館設立及營運基準，並相較於其他兩所藝術大學圖書館，館藏量明顯偏低，需要有效快速擴充。	圖書館 預估經費 1,000 萬元。
12	104-106 年度電子資源擴增計畫	透過無遠弗屆的網際網路，兼顧內容廣度與深度的「知識便利超市」服務，提供教學、研究所需的學術資源。	圖書館 預估經費 200 萬元。
13	臺藝大 2017 熱對流藝術節	本案為學校發展重點計畫之一，106 年度以表演藝術為主軸。演出將以音樂及舞蹈為主，戲劇為輔。本計畫預計邀請國外藝術家與本校系所合作(編創、演出等等)；並包含大型旗艦節目約 3-4 檔以建立藝術節之高度與定位、中小型實驗性質之節目 4-5 檔；週邊活動如研討會、大師班、工作坊、講座等活動約 3-4 場，以增加藝術節之廣度。	藝文中心 預估經費 2,200 萬元。
14	臺藝大工坊-創藝媒體中心中程計畫	「臺藝大工坊-創藝媒體中心」一方面是要持續推動校園跨領域的產學研創發展思維，另一方面建構前瞻性的校園展、演、映活動的學術創作平臺運作機制，同時完備學校數位服務的-管理環境。	電算中心 預估經費 2,000 萬元。
15	2017 大陸港澳研習班	因應當代多元的藝術與文創產業發展趨勢，針對大陸港澳學生，開設	推教中心 預估經費 700 萬元。

		多元的藝術專業與文創產業研習班。	
16	文創工作室	配合教卓計畫辦理文創工作室，輔導學生創業；辦理三創（創意、創新、創業）講座；學創空間提供校內師生創作空間，激發創意平臺。	文創處 預估經費 160 萬元。
17	2017 臺藝藝術節暨雙年展-設計 60 系列活動	「2017 臺藝藝術節暨雙年展-設計 60 系列活動」將以本校為核心，向新北市鄰近知名景點場域來做擴散，希望透過不同類型的展演藝活動提昇市民生活美學內涵，讓觀眾感受文藝設計活動就在你家的親切性，讓藝術設計零距離。也藉由此系列活動的舉辦讓本校師生與市民因著參與藝文設計，在繁忙生活中找到一塊寧靜的角落，散播藝術的心靈種籽，落實新北文化之都的理想。	設計學院 預估經費 500 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 106 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 6,475 萬 7 千元，與 105 年度預算數短絀 7,104 萬 8 千元，計短絀減少 629 萬 1 千元，約 8.85%，主要係管理及總務費用減少及學雜費收入、學校教學研究補助收入、受贈收入增加所致。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，105 年全校用電度數達 8,132,000 度、總電費 2,503 萬 3,278 元，106 年度預計與 105 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 105 年為例，颱風過後之相關修繕費用計約 53 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)	9 (極度)
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				
為有效及並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
為使本校師生飲衛生問題反映流程	師生未循正式管道反映餐廳食物衛生問題，或直接在 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		V					V	4	無。	範例2-學務處 建議新增控制項目「校園餐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 年完成教師績效評鑑辦法之修訂，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 103-105 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，105 學年度第一學期申請人數 7 人。

(三) 105 學年度通過設立「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，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，預計 106 年度核定。

(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「文化创意產學園區」，引進產官學界資源，推展臺灣文化藝術產業。

(一) 106 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，106 年度預計獲得科技部補助 8 件，補助金額約新臺幣 400 萬元。
- (三) 105 年首度規劃辦理線上實習博覽會，106 年續辦線上實習博覽會及相關實習講座，以穩定而合宜的實習職缺至少 300 個(含國內外)登錄至本校「產學合作暨學生實習」系統，鼓勵廠商與學生經由線上系統媒合實習職缺，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) 臺藝大工坊-創藝媒體中心中程計畫

「臺藝大工坊-創藝媒體中心」一方面是要持續推動校園跨領域的產學研創發展思維，拓展業界結盟結合校園學員宿舍、博物館一樓空間成立 campus experience center，支援高規格的媒體展示環境，讓學生方便自由的發表交流，以引導高品質的創作。另一方面建構前瞻性的校園展、演、映活動的學術創作平臺運作機制，同時完備學校數位服務的管理環境。支援師生經營工作坊團隊，依據創作型、專精型、應用藝術型、跨際結盟型所需，進行國際化戰略性連結。實施內容如下：

1. 與一群人共同工作的地方：小組網站、部落格、專案網站、社群網。
2. 集中管理組織文件的網站：商務智慧中心、內容搜尋中心、社群入

口網站、多國語言。

3. 發佈與推播：Wiki、作品目錄、新聞稿網站、品牌識別系統、發佈核准流程。

(二) 策展流程計畫

策展人透過策展平台進行策展構思的發想，經過資料搜集，將策展人於各處搜集到的資料收錄到典藏資料庫中，再建立索引，方便策展人發想策展構思，再到策展線上流程管理，最後將策展活動自動推廣到社群或大眾媒體，提昇能見度。

(三) 校務研究系統延伸

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 年度已完成學生入學管道、居住地、畢業學校等分析。106 年預計成立校務研究辦公室，繼續以導入校園圖書館、社團、實習與工讀、競賽與榮譽、網路使用...等資訊系統紀錄，發掘校務研究新議題。

(四) ISMS 維運計畫

通過 ISO27001:2013 國際驗證，可強化組織安全(依據 ISO27001 有系統，分析管理資訊安全風險，提升組織風險管控能力)。提升競爭優

勢(ISO27001 訂定 114 項控制措施,引導組織在資安政策、組織安全、人資安全、資產管理、存取控管、密碼措施、實體環境與安全、操作管理、通訊管理、系統取得發展與維護、供應商關係、安全事故管理、營運持續管理、遵循性),進行管控與優化。

106 年依 ISMS 規範預計完成下列核心業務風險管理計劃:

1. 端末高權限管理模組(Win Matrix)導入專案風險管理。
2. 註冊繳費流程風險管理。

(五) PIMS 階段性導入

預計 106 年進行第三階段導入個人資料保護管理制度。合法蒐集、處理、利用個人資料(依據 BS10012),可分析管理個資風險,提升組織個資風險管控能力,及提升競爭優勢,引導組織進行管控與優化。

(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) 校園 edge 交換器汰換

校園部分交換器介面使用 100M 頻寬,不符合現在網路需求,汰換現有交換器,以提供學校內部網路更大的網路頻寬。

(八) 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，並提升 IDC 與 server farm 效能與管理。

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) 本校南側大專用地兼供體育場使用範圍佔用戶之回收規劃與預算編列，及北側學產地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 9 月完成撥用手續，至 105 年預計已回收 13 戶原僑中職務宿舍住戶，尚餘 44 戶待回收，因本案為強制調解案件，已請受任律師協助向法院提出調解聲請。預計 106 上半年完成調解程序，本案爭點本校與眷戶之主張歧異過甚，料應無法達成調解，調解不成立後，未來將進入訴訟階段，訴訟階段三級三審（依法院年限需 4 年 4 個月），最快於 110 年完成訴訟。如本校能取得勝訴但有住戶不願搬遷，需聲請強制執行，時程將至少延至 112 年。
- (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 餘戶未回收，待收回校地約 1.5 公頃，至 102 年至 105 年間已收回約 3,000 耕地平方公尺，依本校被占用校地收回計畫書，進行籃球場預定地規劃，其餘住戶回收時程依校園整體規劃需要規劃預計至 112 年底完成。
- (四) 新建多功能活動中心：105 年度預計完成細設及工程發包，106 年至 108 年進行工程施工，108 年上半年竣工。

- (五) 新建學生宿舍大樓：105 年預計完成工程構想書報教育部核定，預計 107 年至 109 年施工。
- (六) 新建南側校地網球場：105 年 6 月已完成現有道路改道，預計 105 年 12 月完成網球場鋪面工程。
- (七) 新建有章藝術博物館：105 年已完成工程構想書報教育部核定，預計 106 年至 109 年施工。

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) 推動畢業學分結構修訂，除整合系所性質相近的專業基礎理論課程，開辦大班共同課程外，配合降低通識學分，增設院系開設跨域課程，預計每學院設置 1~2 班，以提升專業教學品質並促進財務使用效率。
- (二) 配合工作坊課程開設，採購專業設備，提供學生課外亦能實習，提升教學品質，邀請業師參與課程教學，除精進校內學生實務專精技能，銜接學術與業界實務外，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
圖書採購冊數	5018	4863	3768	4600	7012
視聽採購數量	413	661	322	511	300

- (二) 續推 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，每年常態編列圖儀費 1,000 萬元、業務費 550 萬元。
- (三) 圖書館擴充館藏電子資源 3 年(104-106)發展計畫：預估 3 年將增加 900 種電子書、12 種電子資料庫，24 種電子期刊。
- (四) 106 年度依相關規定以院為單位，整合系所專業課程之需求，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」

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，106 年繼續招生。

(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 106 年底將達 185 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 106 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，106 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，106 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。