

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

壹、基金概況：

一、設立宗旨：

本校預算及財務運作，自85年度起配合教育部「國立大學校院校務基金」之實施設置本基金，促使自籌部分財源，不僅能吸收社會資源投入教育，減輕政府負擔，同時亦能提升資源使用效率，提高辦學績效。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、組織概況：

（一）依據國立清華大學組織規程，置校長1人，綜理校務。置副校長1至3人，襄助校長推動校務。

本校設教務處、學生事務處、總務處、環境保護暨安全衛生中心、研究發展處、國際產學營運總中心、全球事務處、秘書處、圖書館、計算機與通訊中心、師資培育中心、人事室及主計室等行政單位，並得分組、中心或分館辦事。本校設理學院、工學院、原子科學院、人文社會學院、生命科學院、電機資訊學院、科技管理學院、竹師教育學院、藝術學院、台北政經學院、清華學院等11個學院，其中清華學院下設通識教育中心、藝術中心、語文中心、體育室、軍訓室、住宿書院、清華學院學士班、清

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

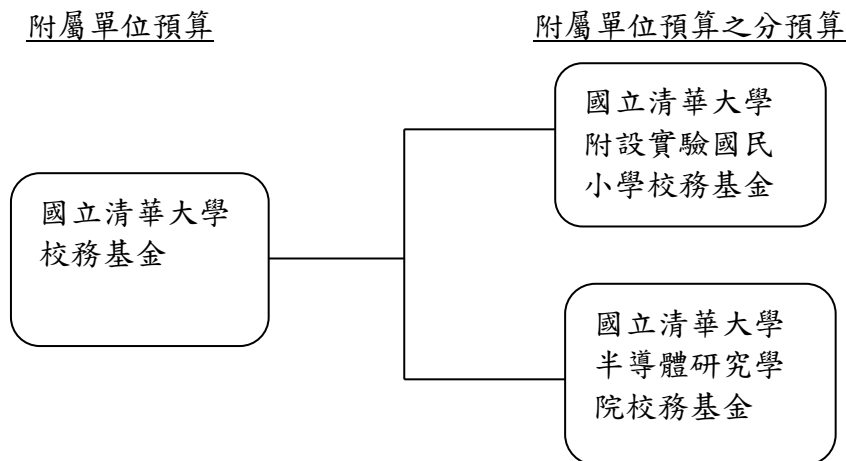
中華民國111年度

華學院國際學士班等。其餘10個學院下設學系、研究所，並得設跨系、所、院之學位學程；各學系、研究所、學位學程得分組教學。

(二)本校附設實驗國民小學，辦理各項實驗研究並供教學實習，其組織依據清華大學附設實驗國民小學組織規程，置校長1人，綜理校務。為辦理各項業務，本校設下列一級行政單位：教務處、學務處、總務處、研究處、輔導室、幼兒園、T.O.S 分校、主計室及人事室。

(三)本校半導體研究學院，促進國家重點領域產學合作及人才培育之創新，提升研究發展成果效益，培育高階科學技術人才，強化產業競爭力，其組織依據國立清華大學半導體研究學院組織規程草案，置院長1人，綜理院務。依研究領域分成元件技術、材料與物理；積體電路設計與應用；電子化學品與材料；先進製程、設備與封裝等4組。

(四)基金結構體系如下圖：



三、基金歸類及屬性

本基金係預算法第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。

貳、前年度及上年度已過期間預算執行情形（前年度決算結果及上年度預算截至110年6月30日止執行情形）

一、前(109)年度決算結果：

(一)業務收入：決算數69億3,630萬1千元，較預算數67億6,297萬4千元增加1億7,332萬7千元，約2.56%。

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

- (二) 業務成本與費用：決算數70億9,519萬5千元，較預算數71億4,789萬7千元減少5,270萬2千元，約0.74%。
- (三) 業務外收入：決算數6億1,354萬9千元，較預算數6億3,565萬7千元減少2,210萬8千元，約3.48%。
- (四) 業務外費用：決算數5億4,593萬5千元，較預算數5億5,552萬5千元減少959萬元，約1.73%。
- (五) 收支餘絀：決算短絀數9,128萬元，較預算短絀數3億479萬1千元減少短絀2億1,351萬1千元，約70.05%，主要係其他補助收入較預期增加，且撙節支出所致。
- (六) 固定資產之建設改良與擴充：一般建築及設備計畫決算數6億9,621萬2千元，可用預算數7億89萬1千元，執行率約99.33%。

二、上(110)年度截至6月底止預算執行情形：

- (一) 業務收入：實際執行數35億2,151萬元，較預計數34億6,415萬9千元，增加5,735萬1千元，約1.66%。
- (二) 業務成本與費用：實際執行數36億5,481萬元，較預計數37億2,500萬1千元，減少7,019萬1千元，約1.88%。
- (三) 業務外收入：實際執行數3億2,521萬5千元，較預計數2億9,849萬1千元，增加2,672萬4千元，約8.95%。
- (四) 業務外費用：實際執行數2億4,743萬元，較預計數2億963萬9千元，增加3,779萬1千元，約18.03%，主要係南校區遷葬補助等費用較預期增加所致。
- (五) 收支餘絀：實際短絀數5,551萬5千元，較預計短絀數1億7,199萬元，減少短絀1億1,647萬5千元，主要係其他補助收入較預期增加且撙節支出所致。
- (六) 固定資產之建設改良與擴充：一般建築及設備計畫實際執行數3億3,534萬4千元，預計數5億9,381萬6千元，執行率約56.47%，主要係因疫情影響工程發包進度。

參、業務計畫：

一、營運計畫：

(一)教學訓輔目標

本校教育以秉持「自強不息，厚德載物」校訓，培育德、智、體、群、美五育兼

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

優，具備科學與人文素養，對社會具影響力的清華人。是以積極延攬優秀人才，招收優秀學生，提供教師及學生優質的教學研究學習環境，以達到此教育目標。

1. 追求教學卓越：

- (1)設置教師傑出教學獎：109學年度有17位教師獲獎。
- (2)每學年第1學期辦理新進教師研習營，並規劃辦理期末/期初交流會，協助新進教師瞭解校園，並邀請傑出教學獎教師分享多年教學研究經驗。此外亦辦理各類研習活動、教師增能及課程精進補助，提升教學知能、教學品質與學習成效。
- (3)實施「專任教師評量」：本校專任副教授及教授除符合免評量者之外，到任後每滿五年須接受評量，項目包括教學、研究、輔導與服務。109學年度本校專任教師(含研究員；不含約聘29人、教官4人)共819人，清華模式辦理評量288人，過渡期模式辦理評量18人。
- (4)教學獎勵補助：為鼓勵本校專任教師努力從事教學工作，訂有「教學獎勵補助辦法」，109學年度(評選108學年度教學績效)獲補助310人(約37%)。教學單位評鑑(除科技管理學院另進行 AACSB 認證，暫緩接受本校學院評鑑，其他學院及清華學院皆接受評鑑)，評鑑結果皆為「通過」。

2. 提升學習成效：

- (1)補助大班教學：為掌控授課品質及衡量現有師資教學研究負荷，在不影響教學品質前提下，大班上課的科目，授課學分數加權計算。
- (2)助教培訓與評量：每學期初辦理教學助理研習營，完成培訓課程發給研習證書，供各系所甄選助教參考，並於期末辦理教學助理評量，選拔傑出教學助理。
- (3)教學設備更新及教室改進：
 - A. 逐年擴增改善各基礎科學教學設備，補助普物與普化實驗。
 - B. 學習資源中心(旺宏館)3間教室(每間容量80人以上)於102年3月啟用，並於102年9月正式納入排課。
 - C. 第二綜合大樓一、二樓共同教室及研討室共9間，105年啟用並納入排課，六樓共同教室及研討室共13間，107年9月已納入排課。
 - D. 刻正建置第四綜合大樓(原名研發大樓)2間大型教室，各可容納200人，將有助

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

於大班課程排課。

(4)課業輔導及自主學習：

- A. 課業輔導活動：為提升學生學習效率，協助解答課業問題，持續辦理基礎科目個別輔導、英文小班課程及學習課業輔導計畫等。
- B. 持續推動學生自學小組：鼓勵學生自組讀書團體研讀學術性著作，推展跨域閱讀與學習，提升本校學生精讀經典及討論風氣。
- C. 發展數位課程與建置課程平台：本校發展之數位課程包含開放式課程、磨課師課程，以「學習者為中心」及「行動學習」的學習模式，訂定自主學習計畫，得不受時間及場地之限制，隨時隨地都可進行學習。此外，數位課程與教材亦可成為校內外師生跨領域數位教學與學習的豐富資源。
- D. 自103學年度起辦理「先修課程」，提供數門大學基礎學科入門線上課程，幫助新生銜接高中與大學的課業。

3. 課程改進與創新：

(1)鼓勵英語學習

- A. 107學年度起入學之大學部學生，英文領域必修8學分，所有新生依入學管道之英文科考試成績進行修課身分設定，採分級適性教學。
- B. 配合教育部推動雙語教育政策，依部頒「全英語(雙語)教學師資培育實施計畫」，鼓勵108學年度以後甄選進入教育學程師資生修習全英語(雙語)教學課程，師資生以全英語或部分英語進行學習。截至110年6月，申請通過修習國民小學師資類科全英語(雙語)教學課程總計150人(教育學程82人、師培系師資生68人)。

- (2)服務學習：107學年度起通過「國立清華大學服務學習課程實施辦法」，推動各學院、學系、學士班將既有勞作服務轉型服務學習，協助學生應用所學知能服務他人。服務學習為0學分之必修課程，分別由各學院、學系、院學士班、課外活動組及住宿書院開設，大學部學生須於畢業前修習累計至少60小時。

- (3)104學年度成立「跨院國際博士班學位學程」，規劃多元修課空間，彈性修業限制。另於105學年度成立「跨院國際碩士學位學程」，延續博班精神，培養跨領域優秀人才。105學年度成立「全球營運管理碩士雙聯學位學程」，與紐約州立大學石溪分校

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

合作，開設國際化英語授課之特色課程10門課(2年內美國石溪教授開7門課、清大教授開3門課)。

(4)開設境外專班，「科技管理學院高階經營管理深圳境外碩士在職專班」，已於105學年度辦理招生。「科技管理學院高階經營管理馬來西亞境外碩士在職專班」，已於108學年度辦理招生。

(5)學生實習規劃：訂定「全時校外實習實施辦法」，培養學生學以致用的觀念，提早體驗職場工作，降低學用落差提升本校學生就業競爭力。

4. 創新多元化招生：

(1)自98學年度起與國立科學工業園區實驗高級中學合辦科學班，為具備科學潛能之優秀高中學生，提供本校優越教學環境及卓越師資，培養科學傑出人才，101至109學年度已有9屆畢業生。

(2)招收特殊選才（主要招收特殊才能、特殊優良行為、逆境向上且具強烈學習熱忱者）、體育及音樂等其他才藝資優生招生人數，以培養多元性人才並促使校園更為活潑。111學年度清華學院學士班（不分系招生）共招收特殊選才、創新設計、青年儲蓄戶學生共48名，未來仍將維持名額持續辦理，並長期追蹤學生學習成果，以增加本校學生多元性並確保學習品質及長期輔導。

(3)延續照顧弱勢學生精神，本校自102學年度起推出「旭日計畫」，鼓勵在相對資源不足情況下，仍積極進取、努力向學的弱勢學生報考。另105學年度起擴大旭日獎學金的補助對象，凡大學部各入學管道之新生符合低收、中低收入戶或特殊境遇家庭之子女符合經濟弱勢條件資格，經旭日獎學金委員會審定後亦予以核發，至多可獲每年10萬元獎學金。109學年度更進一步放寬審查，凡大一新生出具中低收入戶證明，即可免審查即獲第一年10萬元獎學金補助。

(4)加強招生宣傳：因應疫情無法辦理實體招生宣傳活動，已於110學年度針對特殊選才、旭日計畫、僑生辦理線上直播說明會；另針對個人申請入學開設 PODCAST 頻道介紹學系，於放榜後另辦線上直播說明本校特色，成效顯著。

(5)99學年度首度招收技職高中生，110學年度名額增至6名，111學年度將維持同名額招生。

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

(6)配合政策，100學年度起首度招收大陸地區學生，招生名額為當年度由教育部核定，110學年度持續受疫情影響，僅得招收在台陸生，招生名額調整為94名（碩士班84名、博士班10名）。

(7)加強僑生招生：為吸引更多優秀海外僑生來臺就讀，105學年度起本校首次舉辦大學部僑生及港澳生單獨招生，110學年度持續擴大名額為93名，並加強招收港生，持續拓展生源。

5. 跨領域學習：

(1)本校為提供學生跨領域、多元修課彈性，促進適性發展，提出學士班跨領域學習規劃，迄110年6月已有339位同學修讀（其中有40位已畢業）。

(2)推動以院為核心，發揮資源效益：109學年度起以學院為核心教學單位已列入高教深耕計畫，鼓勵以「學院」為統整主體之資源彈性配置及調整模式，達到師資人力彈性調度、教學資源有效流通、課程開設跨域整合及招生名額彈性調整與合理分配之目的。

(3)住宿書院以同住共學、共善實踐的精神，以「校園翻轉」、「社區營造」、「地方治理」、「國際鏈結」方向，拓展學生的社會連結與跨領域的互動與合作。

6. 推動教務行政資訊化：包括成績計算登錄網路傳送系統、招生作業、課務（排課、選課及教學意見調查）、離校手續、離校退費系統、期中預警系統、研究生學位考試系統及導師輔導等。

7. 加強輔導諮商功能：

(1)以學校三級輔導工作概念分為發展性輔導、介入性輔導及處遇性輔導等三方向進行。並設有資源教室，提供身心障礙學生生活與課業協助，增加其學習成效，進而增進社會適應能力。

(2)因應疫情期間之心理諮詢服務，包含一般同學及因居家隔離等特殊狀態之師生。並提供相關生活適應、情緒因應等心理教育資訊及線上演講/活動。

8. 落實導師制度：本校為使導師生間之資訊得以雙向互通，整合學務（導師生配對）及教務（選課系統），設計導師生系統，建立導師生間資訊平台。

9. 就業輔導工作之推行與加強：於111年度規劃大型校園徵才活動2場，企業參訪6場、大

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

- 型職涯講座2-3場，並持續辦理企業領航人才培育計畫、CPAS 職涯適性診斷測驗、UCAN 職業能力測驗及1對1職涯諮詢，輔導畢業生就業及協助在學生瞭解未來之職涯發展及規劃；另為使職涯輔導及職涯規劃觀念深耕至校內師生，規劃不同面向培育課程，培育職涯種子教師，鼓勵教師進修取得專業認證。
10. 僑生及陸生生活輔導：提供僑生、陸生全方位服務，從入境、居留、保險、工讀、學業輔導、獎助學金、就業及生活等方面的協助與輔導。
11. 學生社團活動推展：透過輔導逾170個學生社團辦理創新創意聯合活動、標竿學習、校際競賽、增能講座計畫、社區服務、參與公共議題與公益活動專案、跨校區社團交流、社團創社週年成果展暨系列活動、國際交流等活動，培育五育兼備之全方位人才。
12. 生活輔導工作之推廣與落實：
- (1)落實生活輔導：定期輔導住宿學生，加強校外賃居生居住環境訪視及生活輔導，建置校外租賃網路，辦理租賃講習。
 - (2)除透過新生健檢、在職勞工與實驗室人員體格檢查、特殊危害作業健檢及實驗室巡查等之異常複檢與追蹤輔導外，特委請職業醫學科醫師及護理師至工作場所進行實地服務，並推動健康促進與衛生教育工作，提升全校師生健康能力。
 - (3)持續增進健康照護系統功能及特殊個案的衛教、追蹤與關懷，落實傳染病防治工作，以掌握師生健康情形，避免發生校園群聚感染情事。
13. 國際志工及國際交流活動推展：本校規劃推展「清華大學國際志工專案」自民國96年創辦起，迄今已有約782名同學參與本校國際志工的團隊。
14. 推動跨校整合：臺灣聯合大學系統(臺灣聯大)於97年成立，期整合四校(中央、交通、清華、陽明)教研能量，發揮互補性，提升四校教育品質。於110年2月1日陽明大學與交通大學經教育部核定合併為國立陽明交通大學，同時迎來新成員政治大學正式加入，期待能夠結合政治大學在人文社會、商學、經濟、政治、外語、傳播以及國際事務等領域之專業和資源，以提升教育品質與追求學術卓越，系統各校間攜手合作開創新局面，達到台灣聯大成立之目標。現今四校(中央、政治、清華、陽明交大)仍持續推動跨校選課、共享特色課程，辦理聯合招生、吸引更多優秀學生；成立跨校國際學位學程，培養跨領

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

域國內外人才；成員學校圖書資源共享，以提升師生教學及研究資源；推動包括科技與人文社會領域整合、基礎科學與臨床運用之整合型研究、跨國研究計畫，以及先後成立5個跨校研究中心和推動學術倫理教育。另建置「學術性導向的華語線上教材」幫助外籍生適應課堂用語學術環境，建立我國第一套學術倫理數位課程，提供全國34所大學約4萬名研究生修課，亦補助跨校學生活動，促進四校不同領域和屬性學生交流和提供系統跨校選授課校際專車。

15. 附設實驗國民小學：

(1)教育目標：遵照中華民國憲法第一百六十條之規定，培養自六歲至十二歲之學齡兒童一律受基本教育，使學生學識、品德、身體得以平衡發展，以完成國民基本教育。

(2)教學目標：依國民中小學九年一貫課程綱要及十二年國民基本教育課程綱要推動課程革新與進行教學活動，加強生活教育，美化環境、充實設備、增強境教功能，推展體育活動及衛生保健工作，辦理課程研究、建立學校特色課程，舉辦教師進修活動、提高教師素質，進行學習輔導及生活輔導等，以培育均衡發展之健全國民。

16. 半導體研究學院：建立創新高等教育辦學模式，整合院內教研能量，培養具前瞻性跨領域之半導體科技人才；鏈結國際與國內半導體產業，推展新型態教研與產業之關係；吸引國際優秀學生，促進產業全球佈局，厚植世界影響力。

(二) 研究發展目標

1. 建立重點研究領域：本校積極推動「高等教育深耕計畫」，藉由前瞻物質基礎與應用科學、前瞻量子科技、高熵材料、腦科學研究等重點特色領域研究中心的發展，輔以辦理競爭型研究團隊及跨領域研究計畫的補助，激勵本校資深教師帶領年輕教師或年輕教師自行共組團隊，爭取校外各式大型整合計畫。在人社領域方面亦投入經費，除資助人文社會中心、亞太/文化研究中心運作外，108年起增設人文與社會科學領域競爭型團隊計畫的補助，鼓勵教師從事人文與社會科學相關學術領域的合作與交流，共同提升研究品質及培育人才。本校亦提供舉辦國際學術研討會、教職員生出席國際學術會議及合作研究、聘任博士後人員等方面的補助，以建構優質研究環境。

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

2. 延攬及留任優秀人才：

- (1)為讓教師之績效表現更確實反應在所支領的彈薪金額上以提升激勵效果，打破舊有的階梯式獎勵方式，將獎勵金級距跨越重疊，給予表現積極者更大的肯定。
- (2)為鼓勵延攬國內外特殊優秀人才，訂定「國立清華大學獎勵新聘特殊優秀人才作業要點」，第一次被聘任為國內學術研究機構專任教研人員或過去5年間均任職於國外學術機構者，經一級教學單位將符合獎勵資格者送校教師遴聘委員會審議與核定1至3年的彈性薪資獎勵。

3. 提升研發環境：

- (1)為鼓勵本校新聘教師從事學術研究，協助建立必須之研究設施。
- (2)整合校內研究資源與研發能量，有效推動各領域的跨院系合作，規劃全校共同實驗室「清華實驗室」，並整合跨院系研究團隊，爭取國家型研究計畫。

4. 推廣研發成果，建立產學合作及創新育成之新制度及優質環境：

- (1)為鼓勵專任教師從事產學合作，獎勵傑出產業貢獻，訂定「國立清華大學傑出產學研究獎設置辦法」、「國立清華大學產學合作績優獎頒給辦法」。
- (2)與相關機構合作建立專利分析、技術評估之合作機制，積極探勘校內研發成果之專利申請與佈局。
- (3)運用智慧財產評估、智慧財產加值及行銷推廣技巧，包裹加值校內研發成果，提高市場價值。
- (4)參與國內外產業相關展覽及推廣活動，了解產業需求，增加媒合成功機率。
- (5)與標竿企業合作設置聯合研發中心：包括與聯發科技、台積電、HIWIN、欣興電子、光寶等標竿企業與機構在校內設置聯合研發中心。
- (6)加強區域合作：包括加強與中央研究院、工研院及中山科學研究院進行學術研究合作，與國防部合作推展國防科技研發，持續參與榮總臺聯大系統合作研究計畫，並與長庚醫院、馬偕醫院、桃園醫院及新竹臺大分院(台大醫院新竹地區的3家分院-新竹分院、生醫分院、竹東分院，自110年元旦起整合成為「新竹台大分院」)執行合作研究計畫，並規劃於111年度新增與國防醫學院及三軍總醫院之合作研究計

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

畫，以加強本校生醫研究能量。

5. 在學術研究方面：本校師生在國內外獲得各項榮譽的肯定，高引用論文超過百篇，5年為期(2016-2020)每篇文章被引用數12.39次，預計111年度將持續在知識創造上有重大突破性的表現。師均研究經費超過約339萬元，師均產學合作經費超過約88萬元。
6. 在專利獲得方面：預計111年度專利獲得165件。
7. 在創新育成方面：預計111年度培育廠商超過42家，其中含新創公司10家。
8. 在技術移轉方面：預計111年度技術移轉合約總金額1億元。
9. 半導體研究學院：藉由業界高端人力的參與，以及經費與研發資源的挹注，共同培育具前瞻性跨領域之半導體科技人才，研發前沿半導體技術。

(三) 提升國際競爭力目標

1. 招生國際研究生：賡續與中央研究院合辦「國際研究生學程」(TIGP)。
2. 獎勵英語開課：109學年度共開設1,163門(第1學期558門、第2學期605門)英語授課課程。
3. 擴大兩岸學術交流，與大陸名校建立招生管道或雙聯學制：本校於100年啟動與大陸簽訂雙聯學位計畫，陸續和北京清華、北京大學、哈爾濱工業大學等9校簽訂合作協議，範圍涵蓋學士、碩士及博士生。本校與香港科技大學(HKUST)簽署雙聯學士學位協議，與北京清華及哈爾濱工業大學簽署雙聯博士學位協議，108年8月已選派學生前往香港科大就讀。目前已有39位學生參與大陸港澳雙聯學制計畫。
4. 鼓勵學生至國外短期研修：擴編出國研修獎學金。辦理赴國外短期研修說明會，如交換、實習、留(遊)學等，並邀請教授及有出國留(遊)學、交換、實習等經驗之學長姐分享出國獲得之收穫，擴展本校學生國際視野，並期學生將研究成果與經驗帶回分享給學弟妹。
5. 推廣國外雙聯學位之研修：攻讀雙聯學位讓學生有更長時間於姊妹校進行交換與學習，提高交流的深度與廣度，目前有不同類型計畫，如：「雙學士」、「學士碩士3+1+X」、「雙碩士1+1.5」、「雙博士2+2」及其他個別計畫等。現行合作學校有美國 University of California (Berkeley), UCLA、日本北海道大學(Hokkaido University)、韓國浦項工科

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

大學(POSTECH)、巴黎-薩克雷大學(University of Paris-Saclay)、巴黎第8大學(University Paris 8)、瑞典林雪平大學(Linköping University)、英國利物浦大學(University of Liverpool)、印度理工學院馬德拉斯分校(IIT Madras)等。

6. 加強招收國際研究生，設置清華國際生獎學金以茲鼓勵，期能提高外籍生比例，創造校園國際化環境。
7. 參與高教論壇及國際組織周邊活動：本校為東亞研究型大學聯盟(AEARU)創始會員學校，亦加入環太平洋大學聯盟(APRU)，為台灣唯二的兩所會員學校，每年定期出席校長論壇，與環太平洋地區具影響力之研究型大學建立聯繫網。此外，積極參加各類國際教育展，如亞太教育者年會(APAIE)、美洲教育者年會(NAFSA)、歐洲教育者年會(EAIE)等，藉此與全球一流學府交流，開發合作可能性，並增加我校在國際上的能見度，進而推展本校國際化實力。
8. 半導體研究學院：敦聘國際教師進行微型化學分課程；規劃全英語教學時程，使用外語撰擬研究報告與授課。

(四) 加強基礎設施目標

1. 全校維生系統建置：為強化校區教學研究基礎設施，提供穩定電源，汰換老舊之高壓變電站，將11.4KV 等級改壓為22.8KV 等級。全校區規劃為6大環路系統，採用高效率變壓器，選用適當容量變壓器，以達節能、節電及增進操作管理效益。本案規劃構想書102年1月已獲行政院同意，目前已完成教育館、工程三館、工程四館、材料實驗館、合金鋼工廠、化工館、誠義清齋、資電館、物理館、蒙民偉樓、工科館、醫環館、生科一館、生科二館、人社館、原子爐館、加速器館、同位素館、綠能大樓、工程一館、科儀中心、游泳池、綜合二館、綜合三館、化學館、行政大樓、雅文慧齋、動機化學實驗館、醫輔大樓、台達館、高能光電實驗室、立體機車停車場、華齋、大禮堂、水木生活中心、風雲樓、電工房小吃部、明平善齋、鴻齋、禮齋、新齋、信齋、仁實齋、碩齋、研發大樓及材料實驗室等變電站設備更新，刻正辦理機電中心電力系統改壓委託設計監造技術服務案，並配合全校區污水納管與機電管路工程各區規劃期程，續辦各區改壓作業，預計112年完成。此外，為配合污水排放納入新竹市下水道系統計畫，以及校區電

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

- 力、自來水、網路光纖等管線配置，全校污水納管與機電管路工程規劃構想書與30%規劃設計報告書分別於101年10月、103年4月獲行政院同意，全案分12區分期施作，現階段第1區及2+12及第3、4區工程已竣工，刻正進行第5、7、8、9區之規劃設計作業中，預計111年完工後續辦第11區工程，預計於112年全數完工。
2. 校園新興工程：為使南大校區的教育學院及藝術學院能遷入校本部校區，以加速完成校與校園一體目標，辦理「教育大樓」、「藝術學院大樓」、「南校區學生宿舍」及「北校區學生宿舍」等四棟新建築工程，目前執行進度：「教育大樓」施工中，「藝術學院大樓」及「南校區學生宿舍」辦理工程發包作業中，「北校區學生宿舍」進行可行性評估作業中，期進一步提升校區整體服務機能，滿足南校區住宿需求，兼具解決南校區停車空間問題；為紀錄清華的發展歷程及妥善收藏逐步累積之歷史文物，籌劃興建「文物館」，除靜態地保存史料，也能成為教學及研究的資源，刻正辦理工程施工前置作業中；於人社院旁興建「文學館」作為文學展示及華文所教學及辦公空間，刻正辦理工程施工前置作業中；於南校區興建「謝宏亮現代美術館」，主要作為西洋美術展出及收藏所用，刻正辦理工程施工前置作業中；改建大禮堂，以原始建築樣貌為框架，保留原建物外觀，進行內部功能提升及改建，完工後將成為可容納1,300位觀眾的專業級音樂性演奏廳，提供教師與學生更多元的使用，刻正辦理工程發包作業中；於北校區醫輔大樓後方興建「原住民族科學發展中心」，作為原住民族科學發展中心研究教學及辦公空間、原住民族相關文物資料展示教學使用，以及原住民族文化市集交流，刻正辦理工程施工前置作業中。
3. 校園建物及環境修護改善：辦理變電站補照及消防改善，進行校園餐廳整修及消防改善，持續推動校園無障礙整體設施長期改善計畫，提供無礙的友善校園環境。改善人行步道及道路鋪面、排水系統，定期進行排水溝清淤疏通，以防範教學館舍漏水、淹水等問題。節能減碳相關措施，如照明燈具汰換、空調系統保養及汰換、電梯保養及汰換、加裝節能設備、建立電力監控系統、加強植栽綠化等，以建立人本、安全、優質之永續校園環境。
4. 校園安全維護：配合共同管道系統及各支管完成，於105年5月更新大部分公共區域監視

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

器設備並採用光纖傳輸系統，合計共355個鏡頭，106年5月完成學生宿舍區道路及體育場週邊路口之監視器設置，合計共33個鏡頭。108年新增南校區機車停車場間至奕園周邊監視器及可顯示現場並有通話功能之緊急按鈕設置，合計共40個鏡頭及19個緊急求救按鈕。預定於110年年底前陸續改善校本部監視及緊急求救系統，此次包含有「梅園、相思湖環湖步道與蝴蝶園」、「六一花廊」及「綜合四館」等四處，合計共79個高畫質防水監視鏡頭與23部可顯示現場畫面之緊急求救對講機，以提昇區域安全。未來仍將逐步擴及全校公用區域之監視傳輸系統，並陸續將校內各點監視系統整合連線駐警隊；加強駐警隊24小時巡邏勤務與夜間重點巡邏，以保障師生的人身與財物安全。落實消防及電梯管理，每月進行全校消防及電梯安全設備定期檢修、維護及設備改善，每年1至3月辦理年度消防檢修申報作業，督促各館舍依據檢修缺失確實儘快完成消防設備改善，並持續推動進行館舍消防管理人講習與受訓，以及不定期配合單位館舍需求辦理消防演練，建立災害管理運作機制，有效減低校園災害，強化校園安全；每年進行老舊電梯汰換評估，依據年度所編列之經費及評估結果，逐步進行電梯汰舊更新作業。

5. 擴校校地取得:南二期校區面積6.43公頃，已於108年4月完成無償撥用，並於109年6月完成私地價購，110年4月底完成有主墳遷葬作業，預計110年8月底前完成無主墳墓起掘作業及私有建物遷移，後續辦理墳墓清葬及水土保持計畫。未來將興建宿舍區、研究教學區、運動場區及停車場區，提供師生更完善之教研空間。

6. 充實圖書館館藏及提升圖書館服務：

(1) 強化館藏累積、利用與推廣，厚實教學研究基礎與多元文化深度與廣度，預計至111年度實體館藏與電子館藏總量將可達到738萬冊/件/種。

(2) 建構與優化優質的服務、分析及基礎設施，涵蓋各式圖書資源服務、資訊系統與環境設備，發揮服務效能。

7. 建構優質校園主幹網路環境：

(1) 辦理網際網路國際連線服務租用、提升骨幹網路設備效能，以提供優質之全球性國際網路連線服務。

(2) 配合本校共同管道連接各棟建築物進度及連線單位需求，規劃進行「超高速校園主

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

幹網路光纖」佈建，以提供本校各連線單位超高速網路連線服務。

- (3)採購新世代的資訊與網路設備如伺服器、儲存系統及網路交換器等，以因應各項網際網路服務應用量增加(如網頁空間、信箱空間)，以及提高各項網際網路服務系統(如 DNS、Web、Mail)的可用率。
- (4)採購多項網路資訊安全設備，以期完整防禦校園骨幹對外連線網路，減少校園網路基礎設備遭受攻擊導致異常發生。
8. 學生宿舍網路機房不斷電系統汰舊更新：逐年汰換學生宿舍網路機房內之老舊不斷電系統設備，以確保學生宿舍網路之高可用性。
9. 校園公共區無線網路系統更新與擴充：提高校園公共區無線網路系統的可用率、傳輸速率與涵蓋率。
10. 加強校園授權軟體多樣性及使用多元性：針對校內與日俱增的軟體需求進行整合，逐步規劃軟體採購計畫，以求更貼近校內師生的應用需求。
11. 提升校務資訊服務：因應 PHP 程式官方版本更新，各單位需求日益增加，進行校務資訊系統中長期改建計畫。正進行資料庫由 Sybase 變更為 PostgreSQL，資料庫編碼由 Big5轉為 UTF8，並全面盤點與檢視各系統程式，以進行翻新等升級作業。
12. 校務資料整合及應用：目前已採用 EXALEAD 系統進行建置中，預計111年完成建置一站式校級應用平台，提供多人以多樣載具線上使用，並具備彈性、擴充性與高度管理維護性架構等功能與需求，期能更快速有效率全面蒐集、整合校內外各類倉儲及文件數據，繼而達成電子化、標準化、集中化及自動化地彙整管理與應用校務大數據，以提升作業質量與績效。
13. 行政簽核無紙化：為落實校園節能減紙措施及增加行政簽核的速率，利用資料庫儲存技術達到表單資料分析與統計的效益，預計111年完成建置並上線第一份電子表單系統，並利用該平台持續開發校內常用表單，利用線上簽核、行動簽核等技術，提升表單簽辦及傳遞的即時便利性和效率。
14. 南大校區有線及無線網路設備逐年汰舊更新，提高無線網路品質及實體網路穩定性，並於南大校區對外出口網路增購旁路交換器，確保網路傳輸不中斷。

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

(五) 提升行政效能目標

1. 辦理專業課程講授訓練：為加強校內同仁業務知能，持續辦理文書、採購、主計、人事等業務及行政職能相關課程講授訓練及宣導，以提升工作效能，並強化及落實內部控制。
2. 推動電子化採購：凡依採購法辦理之採購案，均採電子領標方式辦理，並持續推動公開取得電子報價單之電子化採購目標。100萬元以上之科研採購亦於網頁公告採電子領標方式辦理。
3. 強化組織運作、提升人力素質：包括健全組織架構、合理調配員額，執行本校職技與校聘約用人員遴補雙軌制。

(六) 社會服務及其他目標

1. 學生社區服務：鼓勵學生社團參與社區服務，並申請教育部帶動中小學社團發展及寒暑期教育優先區活動補助，學期間與新竹縣市中小學及周邊社區合作活動，寒暑假則前往偏鄉學校及山區服務。
2. 加強校友聯絡：整合各系所校友會之校友資訊，建置與更新資料庫，透過各種社交軟體以建立完整的校友網絡。未來將持續強化校友與學校之連結及認同感，推動值年校友全地圖計畫，透過專訪與產業報導，與各地校友會結盟分享交流，讓校友成為學校堅強的後盾，母校成為校友永遠的榮耀，共創清華品牌價值。
3. 校園環安衛改善：辦理校園開發環境影響評估、列管單位有害事業廢棄物分類暫存與清運處理、毒化物運作管理申報、廢污水排放管理、建築物公共安全檢查、協助館舍執行節能減碳及推動環安衛e化管理等。

二、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10億4,686萬1千元，其中分年性項目編列4億8,956萬5千元；一次性項目5億5,729萬6千元。由營運資金支應2億9,652萬3千元，國庫撥款6億8,654萬8千元，其他4,379萬元，國內借款2,000萬元，編列項目如下：

(一) 分年性項目：

1. 土地改良物1,900萬元:全校污水納管與機電管路工程，計畫期程自104年至112年，總工

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

程經費3億元，由國庫補助7,838萬元，校務基金自籌2億2,162萬元。本年度編列預算1,900萬元，全數由營運資金支應。

2. 房屋及建築4億5,556萬5千元，編列項目如下：

(1)藝術學院大樓新建工程，預定興建地下1層、地上4層，總樓地板面積21,230.44平方公尺，計畫期程自109年至113年，總工程經費6億9,993萬8千元，由國庫補助6億5,000萬元，校務基金自籌4,993萬8千元。本年度編列8,556萬5千元，全數由國庫撥款支應。

(2)教育大樓新建工程，預定興建地下2層地上8層，總樓地板面積26,612平方公尺，計畫期程自109年至112年，總工程經費8億3,513萬4千元，由國庫補助8億元，校務基金自籌3,513萬4千元。本年度編列3億1,000萬元，全數由國庫撥款支應。

(3)南校區學生宿舍新建工程，預定興建地下1層地上7層，總樓地板面積14,858.3平方公尺，計畫期程自110年至113年，總工程經費5億4,056萬5千元，全數由國內借款。本年度編列2,000萬元。

(4)謝宏亮現代美術館新建工程，預定興建地下1層地上2層，總樓地板面積4,407平方公尺，計畫期程自110年至111年，總工程經費2億元，全數由校務基金自籌(捐款)。本年度編列4,000萬元。

3. 機械及設備1,500萬元:全校高壓電力系統改善工程，計畫期程自103年至112年，總工程經費2億1,509萬2千元，由國庫補助1億4,841萬1千元，校務基金自籌6,668萬1千元。本年度編列1,500萬元，全數由營運資金支應。

(二)一次性項目：

1. 機械及設備3億9,343萬元，主要為更新教學研究及實驗室儀器設備、電腦設備、建教合作設備等。

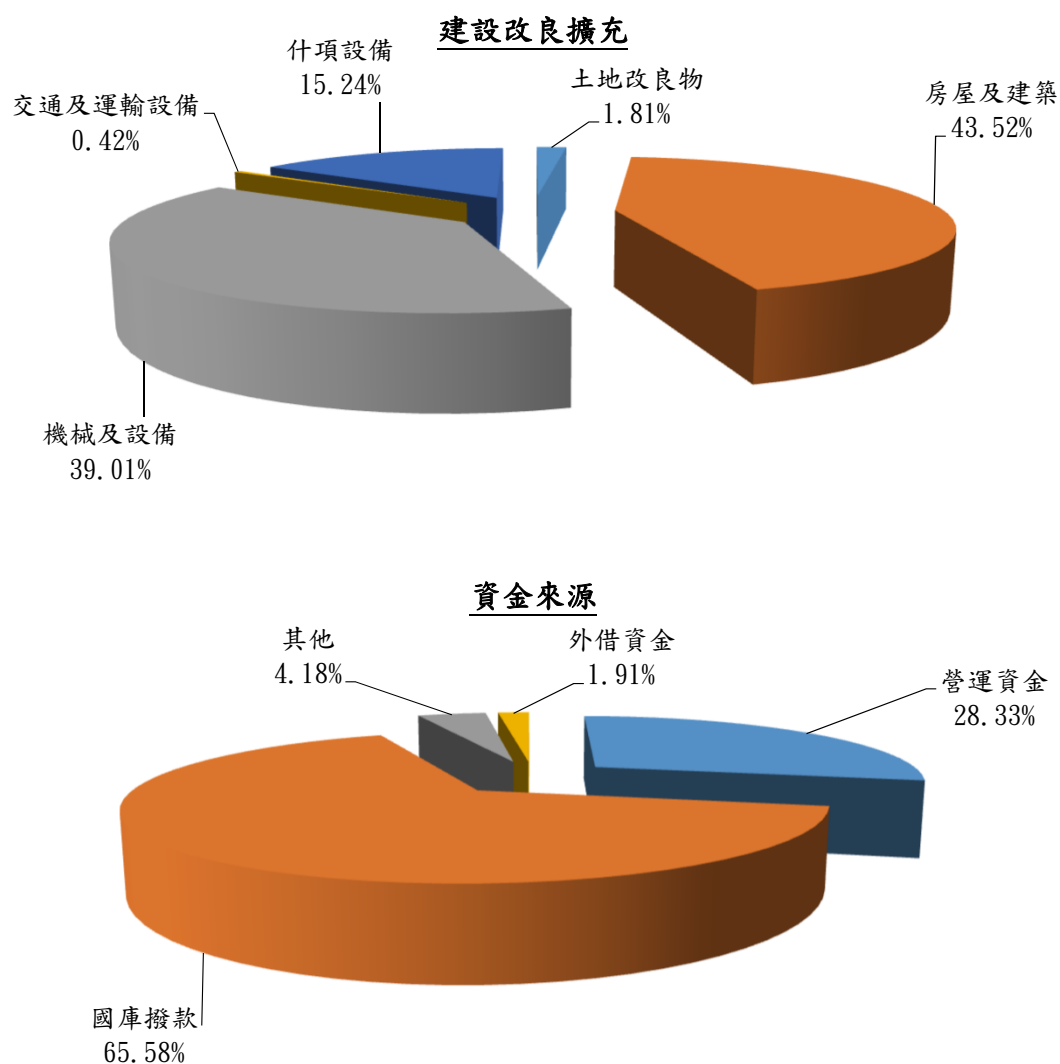
2. 交通及運輸設備437萬2千元，主要為更新教學研究用視訊、網路設備等。

3. 什項設備1億5,949萬4千元，主要係更新教學研究、圖書、事務及什項等設備。

(三)111年度固定資產建設改良擴充及其資金來源圖，詳見圖1。

圖1

111年度固定資產建設改良擴充及資金來源



單位：新臺幣千元

建設改良擴充	111年度預算	資金來源	111年度預算
不動產、廠房及設備	1,046,861	營運資金	296,523
土地改良物	19,000	國庫撥款	686,548
房屋及建築	455,565	其他	43,790
機械及設備	408,430	外借資金	20,000
交通及運輸設備	4,372		
什項設備	159,494		
合計	1,046,861	合計	1,046,861

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

三、長期債務之舉借及償還：

- (一)預計舉借長期債務2,000萬元，係支應南校區學生宿舍新建工程。
- (二)預計償還長期債務1,111萬8千元，係創新育成中心新建工程還款711萬8千元，學人宿舍新建工程還款400萬元。

四、資金之轉投資及其餘絀之估計：

本年度估列轉投資收益2,645萬元，如下：

- (一)台達電子工業股份有限公司現金股利982萬8千元（每股5元）。
- (二)富邦金融控股股份有限公司現金股利510萬元（每股1.7元）。
- (三)國泰金融控股股份有限公司現金股利509萬8千元（每股1.6元）。
- (四)中華開發金融控股股份有限公司現金股利35萬3千元（每股0.5元）。
- (五)中華電信股份有限公司現金股利55萬元（每股4.2元）。
- (六)鴻海精密工業股份有限公司現金股利11萬2千元（每股4元）。
- (七)台灣大哥大股份有限公司現金股利525萬元（每股3.5元）。
- (八)兆豐金融控股股份有限公司現金股利5萬3千元（每股1元）。
- (九)台新金融控股股份有限公司現金股利5萬9千元（每股0.4元）。
- (十)玉山金融控股股份有限公司現金股利2萬7千元（每股0.5元）。
- (十一)台灣積體電路製造股份有限公司現金股利2萬元（每股2元）。

肆、預算概要

一、業務收支及餘絀之預計：

- (一)業務收入72億5,239萬元(含教育部高教深耕計畫9億6,289萬2千元)，主要係學雜費收入、建教合作收入、學校教學研究補助收入及其他補助收入等，較上年度預算數68億9,084萬4千元，增加3億6,154萬6千元，約5.25%，主要係學雜費收入、其他補助收入增加及新設半導體研究學院所致。
- (二)業務成本與費用77億3,651萬8千元(含教育部高教深耕計畫9億6,289萬2千元、臺灣聯合大學系統210萬元)，主要係教學研究及訓輔成本、建教合作成本、學生公費及獎勵

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

金、管理費用及總務費用等，較上年度預算數72億5,983萬2千元，增加4億7,668萬6千元，約6.57%，主要係新設半導體研究學院及預計各級政府機關專案型補助計畫增加，致相關成本隨同增加所致。

(三)業務外收入7億7,117萬1千元，主要係投資賸餘、資產使用權利金收入及受贈收入等，較上年度預算數6億5,593萬5千元，增加1億1,523萬6千元，約17.57%，主要係預估校友及企業捐贈收入增加所致。

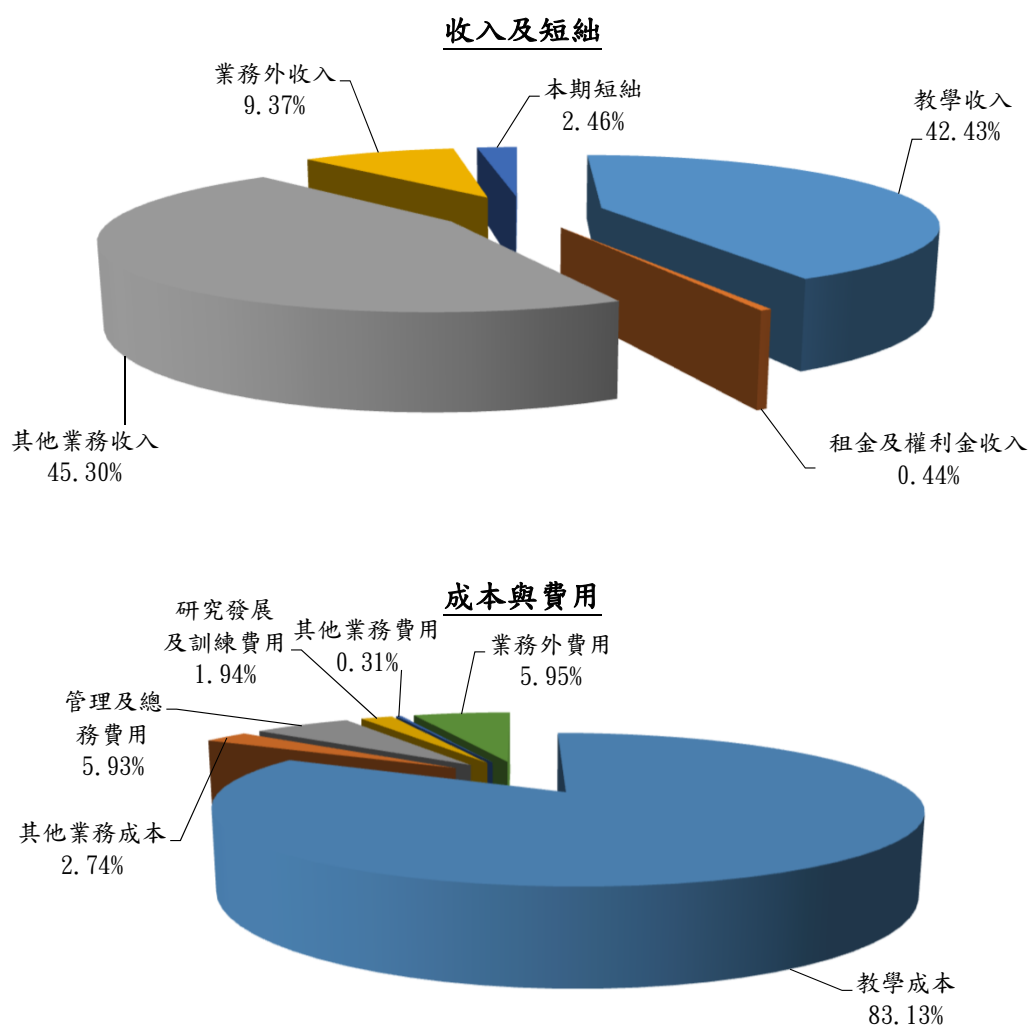
(四)業務外費用4億8,931萬5千元，主要係利息費用及雜項費用，較上年度預算數5億8,708萬3千元，減少9,776萬8千元，約16.65%，主要係南二期校地墳墓遷葬補償費用減少所致。

(五)業務總收支相抵後，發生短絀數2億0,227萬2千元，較上年度預算短絀數3億13萬6千元，減少短絀9,786萬4千元，約32.61%，主要係受贈收入增加及南二期校地墳墓遷葬補償費用減少所致。

(六)本年度收入、成本與費用及餘絀詳見圖2，另最近五年收入與費用詳見圖3。

圖2

111年度收入、成本與費用及餘絀

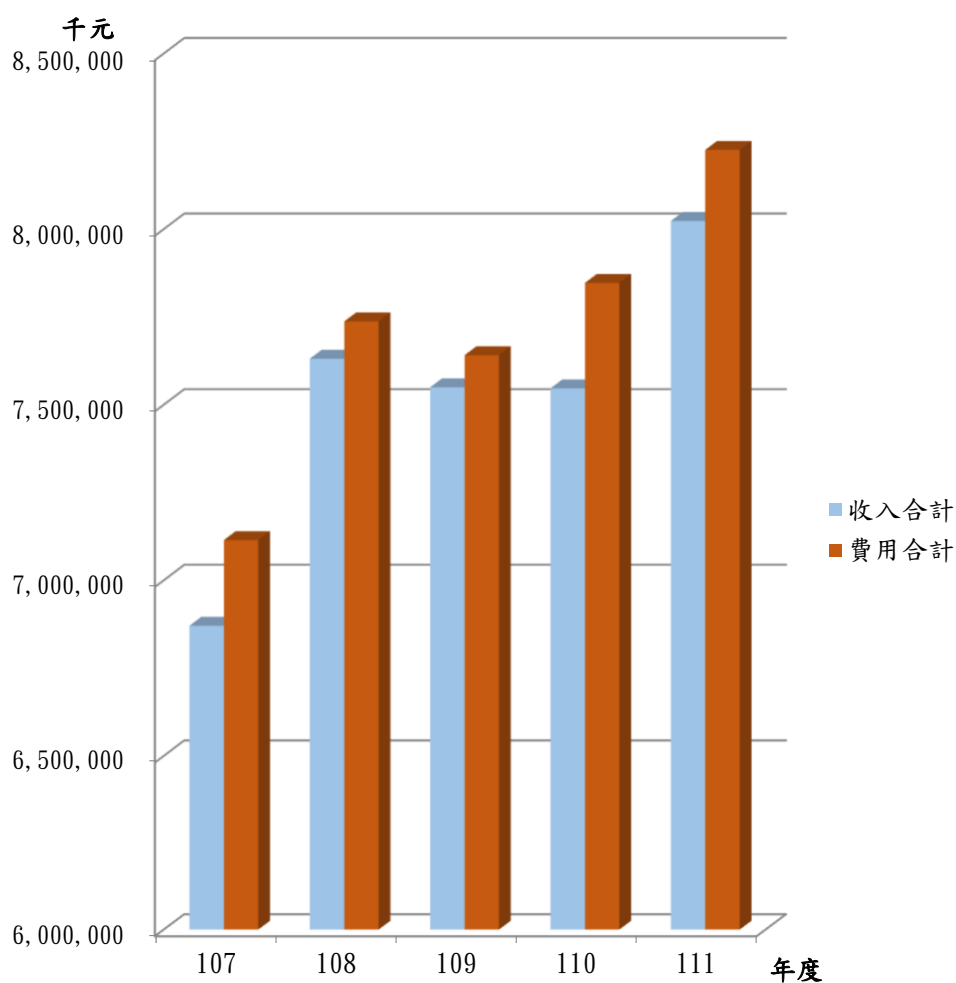


單位：新臺幣千元

收入及短絀	111年度預算	成本與費用	111年度預算
業務收入	7,252,390	業務成本與費用	7,736,518
教學收入	3,489,867	教學成本	6,838,752
租金及權利金收入	36,500	其他業務成本	225,000
其他業務收入	3,726,023	管理及總務費用	487,930
業務外收入	771,171	研究發展及訓練費用	159,196
本期短絀	202,272	其他業務費用	25,640
		業務外費用	489,315
收入及短絀總額	8,225,833	成本、費用總額	8,225,833

圖3

最近五年收入與費用



單位:新臺幣千元

項目	年度	107年度決算	108年度決算	109年度決算	110年度預算	111年度預算
收入						
業務收入		6,262,548	6,920,167	6,936,301	6,890,844	7,252,390
業務外收入		608,192	710,938	613,549	655,935	771,171
收入合計		6,870,740	7,631,105	7,549,850	7,546,779	8,023,561
費用						
業務成本與費用		6,629,983	7,123,280	7,095,195	7,259,832	7,736,518
業務外費用		484,735	613,964	545,935	587,083	489,315
費用合計		7,114,718	7,737,244	7,641,130	7,846,915	8,225,833
本期餘絀		-243,978	-106,139	-91,280	-300,136	-202,272

註：107至109年度決算數為審定決算數；110年度預算為法定預算數。

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

二、餘絀撥補之預計：

（一）賸餘分配：

本年度預算賸餘1,070萬元，連同以前年度未分配賸餘1,169萬1千元，共2,239萬1千元，分配如下：

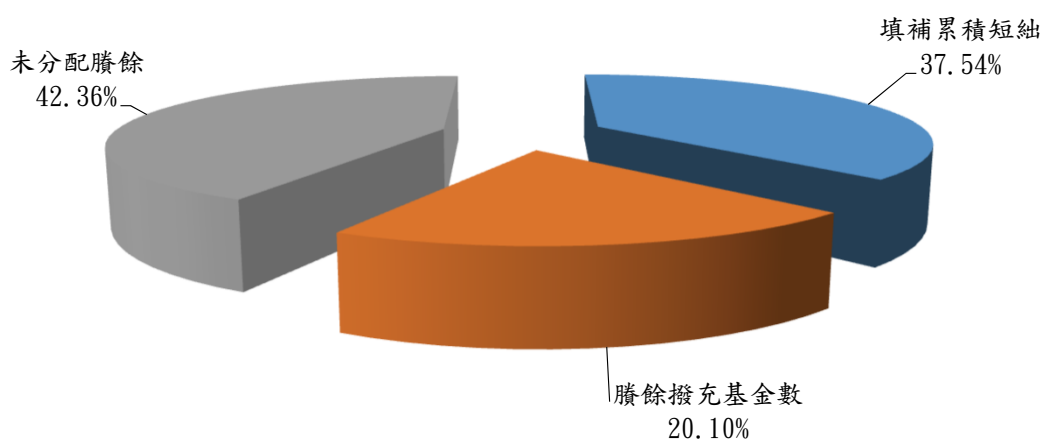
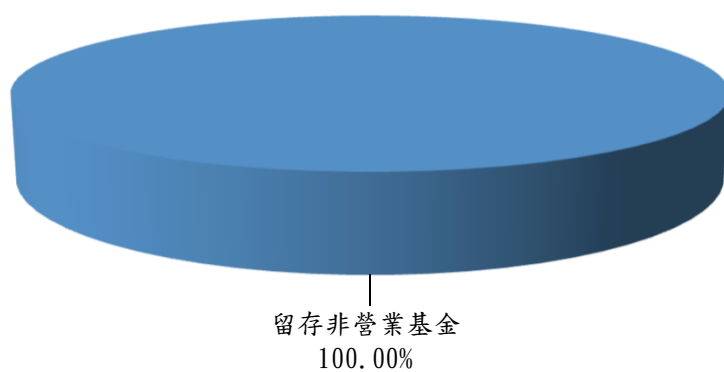
1. 填補累積短絀840萬5千元。
2. 賸餘撥充基金450萬元。
3. 留存未分配賸餘948萬6千元，備供未來業務推展所需。

（二）短絀填補：

本年度預算短絀2億1,297萬2千元，撥用賸餘840萬5千元及公積2億0,456萬7千元填補短絀。

（三）本年度及最近五年賸餘分配圖表，詳見圖4、5。

圖4

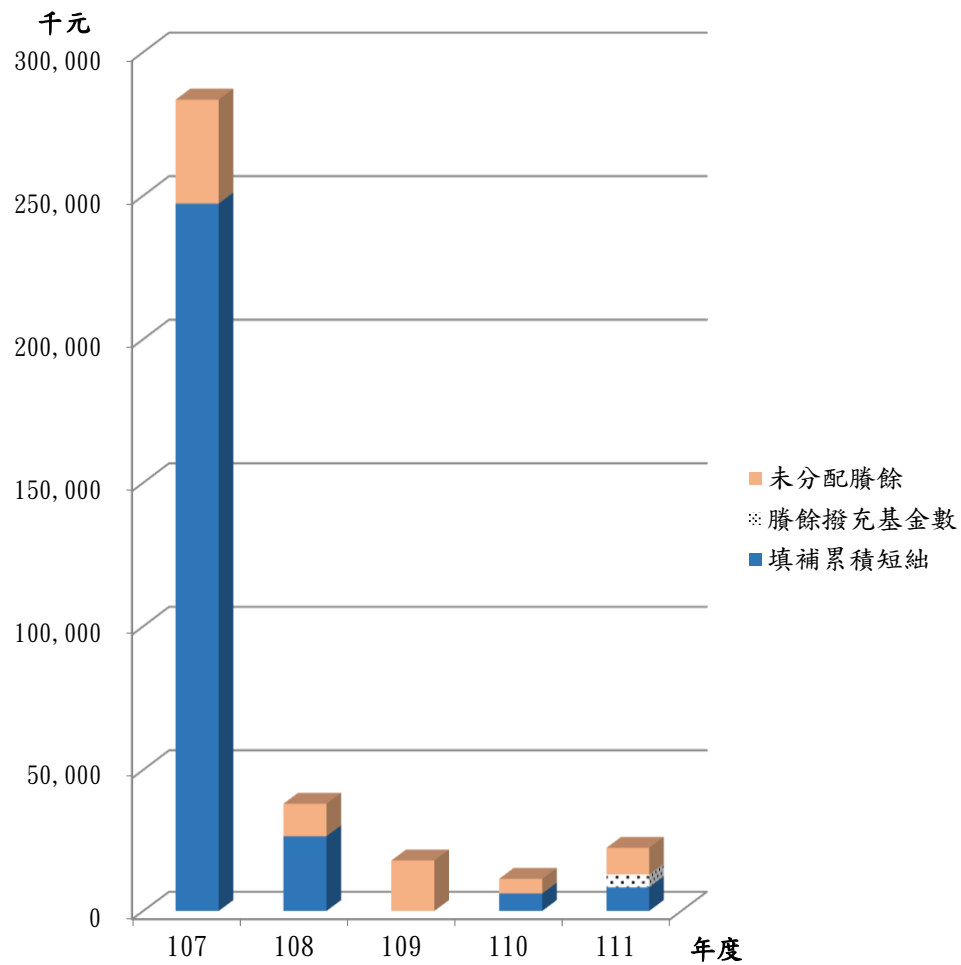
111年度賸餘分配按分配程序分按所得對象分

單位：新臺幣千元

按分配程序分	111年度預算	按所得對象分	111年度預算
填補累積短絀	8,405	中央政府所得	
提存公積		留存非營業基金	22,391
賸餘撥充基金數	4,500		
解繳公庫淨額			
其他依法分配數			
未分配賸餘	9,486		
合 計	22,391	合 計	22,391

圖5

最近五年賸餘分配



單位:新臺幣千元

項目	年度	107年度決算	108年度決算	109年度決算	110年度預算	111年度預算
賸餘分配						
分配之部		247,237	26,503		6,175	12,905
填補累積短絀		247,237	26,503		6,175	8,405
賸餘撥充基金數						4,500
未分配賸餘		36,175	11,537	17,866	5,195	9,486
合計		283,412	38,040	17,866	11,370	22,391

註：107至109年度決算數為審定決算數；110年度預算為法定預算數。

國立清華大學校務基金

業務計畫及預算說明

中華民國111年度

三、現金流量之預計：

(一) 預計業務活動之現金流入7億2,498萬2千元，包括：

1. 本期短絀2億227萬2千元，調整利息股利7,861萬1千元，未計利息股利之本期短絀2億8,088萬3千元。
2. 調整項目10億551萬5千元，含折舊8億6,139萬5千元，攤銷1億2,837萬7千元，提列應付退休及離職儲金3,101萬9千元，流動負債淨增2,650萬元，以及遞延收入隨折舊費用提列轉列收入4,177萬6千元。

(二) 預計投資活動之現金流出10億7,045萬4千元，包括收取利息3,214萬8千元，收取股利5,200萬元，增加準備金3,101萬9千元，增加固定資產10億4,686萬1千元，增加無形資產及其他資產7,672萬2千元。

(三) 預計籌資活動之現金流入7億5,691萬4千元，包括增加其他負債369萬元、長期負債2,000萬元，增加基金7億5,022萬9千元，減少長期負債1,111萬8千元，支付利息588萬7千元。

(四) 預計本期現金及約當現金淨增4億1,144萬2千元。

(五) 期初現金及約當現金18億9,988萬8千元。

(六) 預計期末現金及約當現金23億1,133萬元。

四、補辦預算事項：

本校附設實驗國民小學因辦理教育部及教育部國民教育署專項補助計畫所需，報經行政院109年12月24日院授教字第1090184188N 號函同意109年度先行辦理並補辦111年度一般建築及設備計畫預算77萬4千元。