



擔任臺大校長8年，成功帶領臺大進入世界百大，從追隨者成為領航者。

由追隨者邁向領航者

——八年臺大 邁向五十大



前言

民國94年6月22日，嗣澐就任臺大校長職務，提出「教育卓越」、「研究卓越」及「關懷社會」3項核心理念作為臺大發展方向，著手規劃藍圖，全面推展校務。同年10月9日教育部公布5年500億「邁向頂尖大學計畫」第1期入選名單，共有12個學校獲得補助，本校獲得每年30億元補助。獲此不小數額經費的挹注，責任自然也非常重大。為達成「邁向頂尖大學」的總體目標，本校訂定在5年內至少要提升10至15個領域達到世界一流，5到10年學校排名進入全球百大。據此提出「提升教育品質」、「延攬教學研究優質人才」、「強化基礎建設與軟硬體環境」、「均衡發展與重點突破」、「學術國際化」及「行政精進」6項策略，並以人文關懷為主軸，建構優質的教學研究環境，推動各項重要相關措施，進行整體的改造工程。本校邁向頂尖大學計畫第1期總體目標及執行策略詳如圖1及圖2。

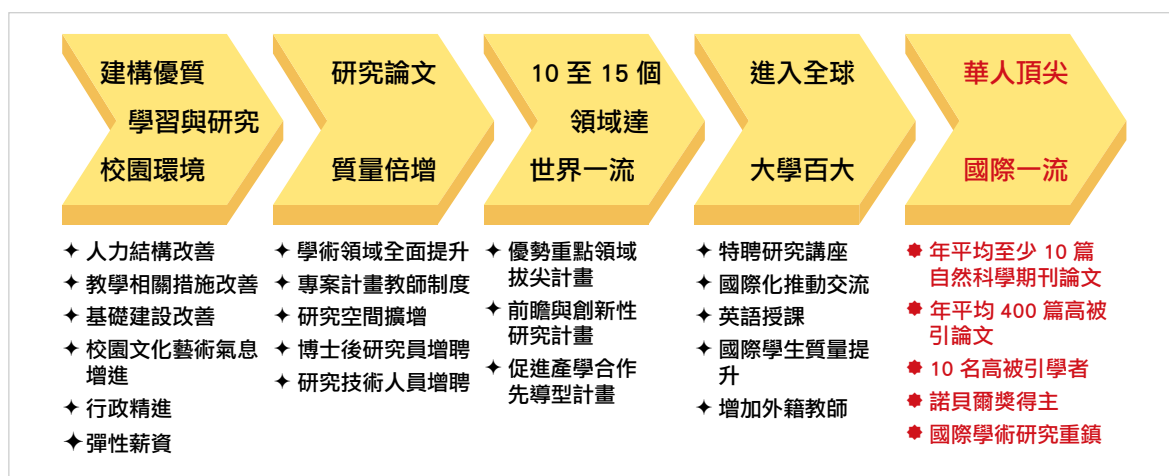


圖1：臺大邁向頂尖大學總體目標（第1期計畫）

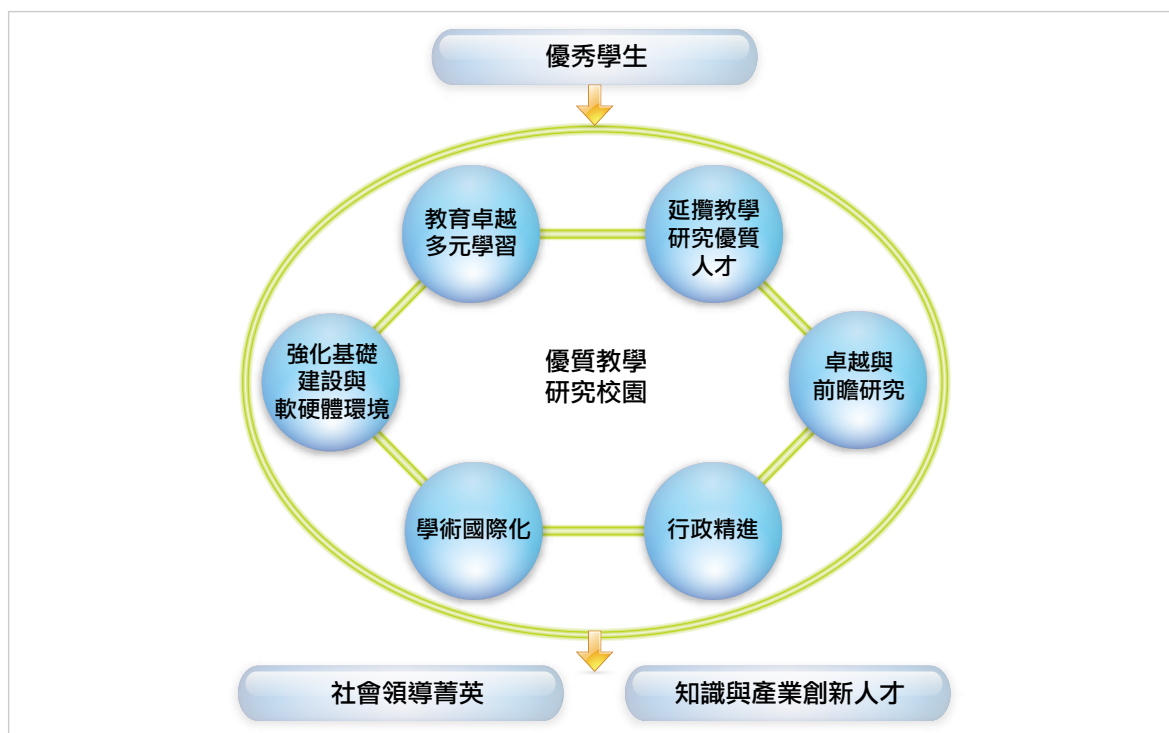


圖2：臺大邁向頂尖大學建構優質教學與研究校園環境策略

5年後，有17個領域進入高被引（HiCi）之論文，2009年在泰晤士報世界大學排名第95名，首度進入世界大學百大之列。同年，上海交大世界大學排名前進至142名，超越韓國首爾國立大學；2010年更前進至127名，超越國立新加坡大學，達成華人頂尖之中程目標，充分顯示本校執行第1期計畫之策略已奏效。

第2期「邁向頂尖大學計畫」於100年4月1日公布，本校獲得每年31億元補助，較第1期增加1億，顯然第1期計畫執行成果受到肯定。本期計畫以發展成國際頂尖大學為總體目標，選定美國伊利諾大學香檳分校（UIUC）為指標學校，前進全球大學排名前50大為目標。為達成此目標，我們採取了更先進的策略。在研究上，以組織對組織由上而下的方式，與著名國際頂尖研究中心（如美國德州大學MD Anderson Cancer Center、法國巴黎第六大學及國家研究機構 CNRS），或世界最大半導體公司（如 Intel）合設研究中心。透過領航計畫慎選具國際競爭力及可解決社會永續發展重大問題之領域，成立公共政策與法律研究中心作為政府智庫。推動產業萌芽計畫，打造學校成為孕育新產業的中心。在教學方面，進行以教學成效為導向的改革。在國際化方面，成立國際教育中心，推動中文語言教學，加以適量英文課程之國際生招生策略。並以前瞻領航計畫挖掘新興領域，加上11個學院之均衡發展，帶動教研全面提升，產生飛輪效應，加速邁向頂尖大學（圖3）。

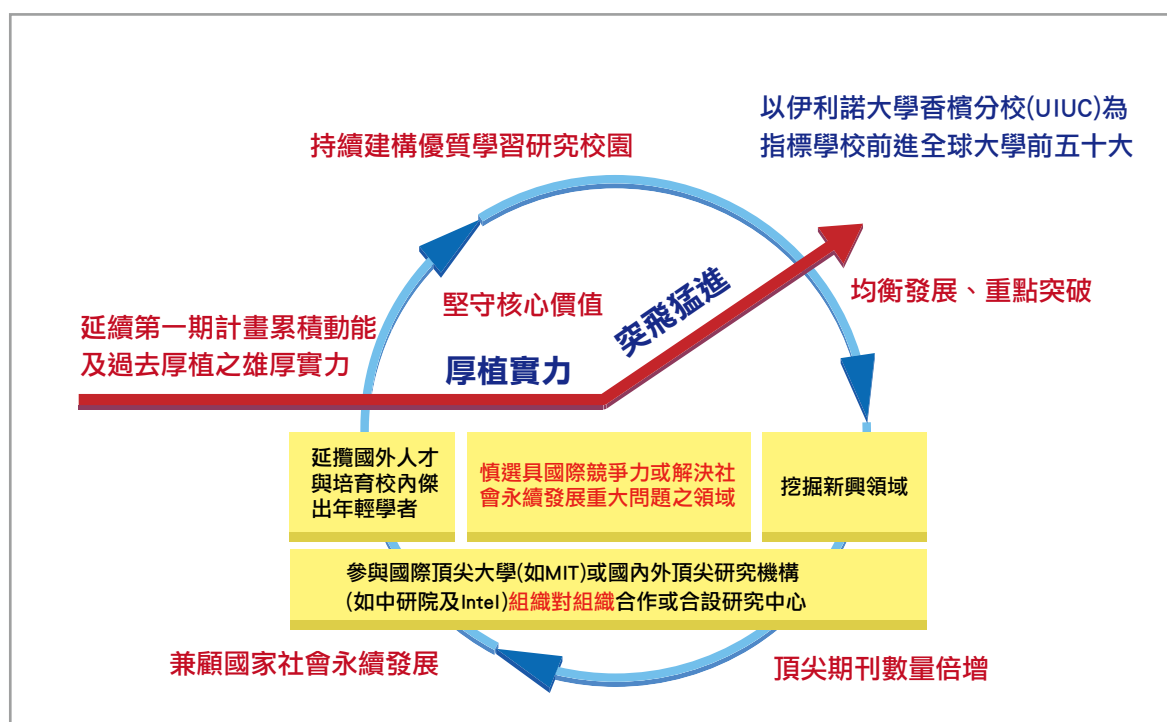


圖3：設立校級卓越研究中心，產生飛輪效應，加速臺大邁向頂尖大學

2012年本校已有19個領域進入高被引（HiCi）之論文，在上海交通大學世界大學排名上升到第121名，領先韓國首爾大學、新加坡大學、香港中文大學、北京清華大學和北京大學；2012年 QS公司世界大學排名也躍升至80名，英國泰晤士報高等教育特刊於2013年3月公布2013世界大學聲望排名，本校排名躍升至51-60名層級，已接近第2期邁頂計畫之目標「邁向世界五十大」，為歷年最佳成績。整體而言，8年來本校積極推動各項變革及措施，心態上從追隨者轉變為領航者，在全體師生同仁齊心協力、全力以赴之下，各方面均有顯著成長。以下就由八個面向來說明8年來的成果：

壹、提升教育品質

本著「全人教育」的終極目標，從品格教育、服務課程、通識教育及跨領域學程等課程結構與內涵之調整，以及加強導師功能、獎勵教學優良教師，提供學生在基礎和專業學養並重之學習。在改善教學設施方面著有建設外，設立教學發展中心提升學習環境，藝文中心、百家學堂營造人文風氣，改變成績評分及招生甄選方式等，以建構更優質的教學環境。

一、強調品格教育與改善服務課程

本校校訓「敦品勵學，愛國愛人」實為品格教育之核心價值，嗣後賦予以新的詮釋，並於每年新生訓練時提醒同學身體力行，做到「四不」即「考試不作弊」、「作業不抄襲」、「不隨意翹課」及「腳踏車不亂停」。所謂「敦品」即「誠信、正直、品味」；「勵學」即「敬業、卓越」；「愛國」就是「關懷、樂群」；「愛人」就是「包容、熱情」。

95學年度起實施新制服務課程，加入知識承載課程，並經由培訓TA，培養其服務社會與公共參與能力。101學年度已開設746門課。又為拔擢精英與培育領導人才，於97學年度設立「領導學程」與「創意創業學程」，也有上百名學生選修。此外，於98學年度創辦「臺大生活禮儀教室」，邀請業界名師講授，獲得同學高度認同，學習人數逾1,130人。透過前述服務學習課程、領導人才培育課程，更落實品格教育的內涵。

二、加強導師功能及學生身心輔導工作

在加強導師功能方面，整合建立導生綜合資料系統，積極宣導「導師辦公室時間」落實導生輔導，舉辦各種導師知能研習活動，以及優良導師評選暨表揚並出版專書以建立典範。

在強化學生身心輔導工作方面，提供多元輔導措施，包括晤談與測驗、生涯興趣測驗暨諮詢、辦理校園心理衛生教育講座、心理成長團體活動與工作坊、發行「臺大心角落」電子報、推動院系輔導工作等，協助學生提升其自我身心管理能力。

三、營造校園人文藝術環境

本校自創校以來崇尚自由學風、追求真理、關懷人類社會的傳統，已內化為臺大的校園文化特色，近年更致力於塑造校園新文化，期對學生產生潛移默化之效。除每年舉辦「我的學思歷程」、「杜鵑花節」、「臺大藝術季」及「醉月湖音樂會」外，並新增多項藝文設施與活動，包括：97年設立藝文中心（94年12月成立藝文活動推展工作室，97年4月改制為「臺



學生社團於臺大新生入學日。李校長首度提出四要與四不（2007/9/14）。



設立「臺大藝文中心」（2008年4月改制），舉辦各式人文藝術展演活動。

大藝文中心」，11月進駐由教堂整修的「雅頌坊」）拓展藝文視野，96年校慶日成立臺大博物館群整合校內10處展館典藏，95年建置臺大人文庫累積學術資產（96年11月15日正式開幕，現有600多位校友贈書逾7,300件）等。

四、強化全人教育

為培育氣度恢宏、視野開闊，兼備人文關懷與專業素養的社會菁英，本校進行通識與共同教育改革，制定自我評鑑準則及提高課程審查標準，每學期開設200門以上通識課程，在97年3月教育部的頂尖大學通識教育評鑑，7項有5項A（優）、1項A+（特優）。

在語文教育方面，國文教學凸顯核心知能，配置經典閱讀教學助理，辦理僑外生華語文及英文能力檢測；外國語文部分，共17種入門語文及8種學術語文教學。逐年增聘專案計畫教師，落實小班教學（如：日文課程由94學年度17班增至101學年度93班，平均每班人數由108.5人降為35.04人），搭配教學助理（如：日文課程於95學年度核用21位，至101學年度以42人次教學助理，輔助42個班級教學），有效提升教學水準。

對基礎科學教育及專業課程，則以改善教學設備、聘用教學助理、建置教學網站、研發或購置教材等等補助，鼓勵進行課程重整，均獲致相當果效。

五、成立各式教學中心

於提升教學品質計畫項下陸續成立教學發展中心、統計教學發展中心、寫作教學中心、科學教育發展中心、生命教育研發育成中心及多媒體製作中心等，戮力於提升整體教學品質，由教學中心扮演引導與協助的角色，強調教學相長，提供師生學習與成長的服務。

教學發展中心成立於95年5月，辦理教師與TA專業成長，如飛雁計畫、TA認證、教學工作坊、建置微型教室；建置教學資源網、CEIBA數位課程管理平台；提供教學諮詢、課業輔導、推廣教學科技、引導數位學習、探索課程改進等，提供本校師生卓越的教學支援，營造持續創新而又充滿積極活力之學習環境。

統計教學中心成立於96年第1學期，主要在提升初等統計課程教學品質，實施大班教學，小班實習，成效卓著。寫作教學中心97年4月成立，每年開設30班各類中英文及專班課程，出版寫作教學教材及辦理工作坊等，培養研究生之批判思考及寫作能力，提高其論文在學術期刊上發表之機會，有助於提升本校與臺灣之學術地位，為落實國際化目標的具體做法之一。

於97年10月成立科學教育發展中心，藉臺大的自然科學學術資源與關係，匯集優質基礎科學學習素材，打造華文科學教育平台，革新全國基礎科學教育。同年12月成立生命教育研發育成中心，舉辦生命教育推廣活動，探索生命的學問，以期體現「大人之學」之理念。95年10月19日成立功能性「多媒體製作中心」，建置數位化攝影棚，結合產學合作，打造數位創作環境，培養影音創意人才。

六、增加跨領域學程

至100學年度共開設42個跨領域學分學程，提供學



2010/2/4雲端計算趨勢學程捐贈儀式。

生多元而豐富之學習機會，強化其競爭力。其中在97學年度起創設的臺大領導學程，以培養同學寬廣之國際視野、強烈之人文關懷、優秀的專業能力，以及卓越領導的人格特質為目標。而創意創業學程則在提供相關異質性課程和創意實踐平台，引導其採取實際行動參與社會，實踐創意創業。

七、獎勵教學優良教師

95年起提高教學優良教師遴選百分比至9%，除公開頒獎及頒予獎金外，並將個人教學事蹟，編輯出版「教學傑出教師的故事」，藉其專業知識及人生閱歷引導並開啟學生的學習熱忱與思考，典範學習，教學相長。

八、改善教學設施與設備

除規劃興建教學大樓外，進行現有教室之整修，包括：（一）興建博雅教學館（教學大樓第1期新建工程）：於95年於地理系舊址就地新建，打造全新教學大樓，增置7間大型教室及21間研討教室。於99年12月完工，100學年度第2學期開學正式啟用（100/2/21）。（二）改建綜合教學館（教學大樓第2期新建工程）：99年起規劃教學大樓2期工程，至101年7月已完成30%細部設計，預定102年5月開工，104年7月完工。可望新增20間中型教室、3間特用教室及1間600人講堂，1處學習開放空間及1處可藏書150萬冊之自動化高密度書庫。（三）現有教室之整修：自95年暑假起逐年整修新生、共同、普通等舊有教學大樓，包括建築裝修、機電工程、課桌椅更新、e化設備建置及中央空調工程、室外討論空間、電梯等，已於99年完成，提供更多元且舒適之學習環境。



學習開放空間提供創新發想的好地方，設於總圖B1。

九、推動以教學成效為目標的改革

99年將課業成績從百分制改為等第制，學習歐美學制，打破臺大沿襲65年的舊規。次為制訂十大基本素養，由各系所據此訂出個別所需之核心能力，然後製作課程地圖，引導學生依序修課以達成教育目標。

十大基本素養係根據本校校訓「敦品勵學，愛國愛人」分為「個人」、「專業」及「群體」三類應建立的素養；個人要敦品，建立1.道德思辨與實踐，2.身心健康管理，3.美感品味；專業即指勵學，包括4.獨立思考與創新，5.專業知能；群體要培養愛國愛人的胸懷，包括6.履行公民責任，7.人文關懷，8.溝通表達與團隊合作，9.國際視野，10.了解尊重多元文化等。

十、改革甄選入學方式、帶動學生思考風氣

有鑑於社會風氣傾向理盲而濫情，媒體炒作議題、民眾跟風，而政府忙於滅火，國人缺少思考、討論、分析與理性的態度與素養。為導正社會膚淺之風，103學年度從臺大部分學系，如醫學系、電機工程系等系之甄選入學個人申請的第二階段，加考哲學性小論文，引導高中生學習學習思考，而且能以文字作理性的論證並提出想法，希望由此帶動高中階段的思考風氣，並向上帶入大學及社會。

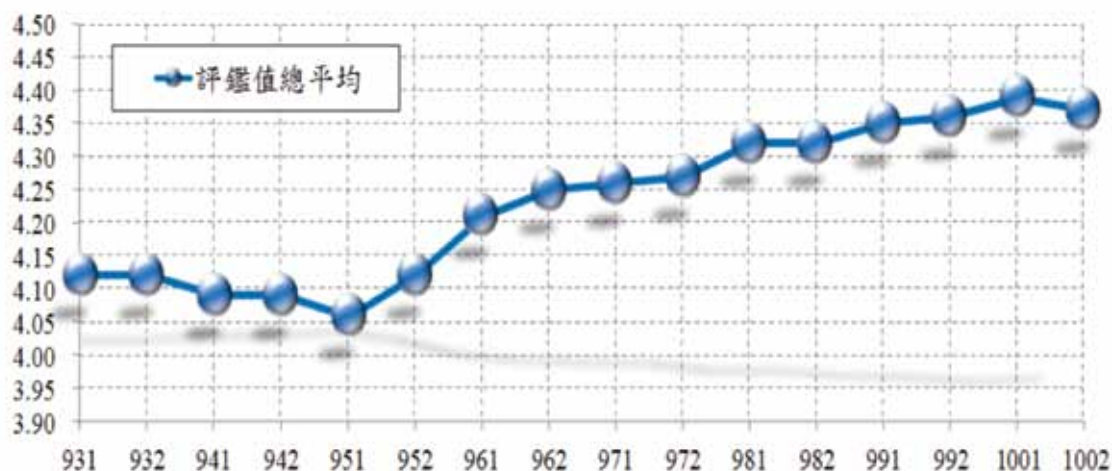
十一、成立「百家學堂」開授文化、社會大課，傳播世界

創設「臺大新百家學堂」探討當代議題，傳播研發新知，闡發文化價值，表彰典範人物，已辦理氣

候變遷、臺灣文學、全球化及儒家思想、崑曲、臺灣民俗與民間文化、全球化、殷海光與自由主義、中華文化薪傳、臺灣當代抒情文學等各種名家講座。

從近年學生對課程評鑑值逐年上升（表1）來看，平均值從93年第1學期（951）的4.05上升到100學年第2學期（1002）的4.35，由此可見本校在積極提升教育品質上的努力，已收成效。

表 1：93學年第1學期至100學年第2學期課程評鑑全校平均值分析圖



貳、提升研究水準

以領導我國學術研究為己任，致力於整合研究及全面提升學術水準，發展重點領域，追求卓越，朝世界一流大學目標前進。

一、延攬優秀師資，改善支援人力

有優秀教師，才能有卓越研究產出。為此，本校積極延攬優秀教師及研究人力，具體作為有：（一）94至101年共新聘專任教師675人、兼任教師（含編制外各類教師）1,759人；國外優秀人才共556人，包括4位美國科學院院士，38位中央研究院院士。（二）建立教研人員績效彈性薪資制度，訂定「講座設置辦法」及「特聘教授設置暨特聘加給給與實施要點」，頒予榮銜並核發獎助金、特聘加給，95至101學年度已核聘講座教授74人次、特聘教授406人次。另對於教學、研究、服務績效良好者，支給現職績優加給，自99學年度開始施行。也配合國科委會辦理特殊優秀人才薦送。（三）設立「臺灣大學特聘講座」，延聘諾貝爾獎得主、先進國家級院士，或在國際上有崇高學術地位學者來校講學、演講或指導研究，92年至102年2月已延攬67名特聘研究講座及31名特聘講座教授。（四）訂定「博士後研究員及研究技術人員補助作業要點」，據以增聘博士後研究員119名、研究技術人員31名。

二、協助新進教師進行研究

優秀之新進教師為本校生力軍，本校採取下列措施，輔助新進教師發揮學術研究能量：（一）訂定「補助新進教師學術研究計畫作業要點」，提供創始研究經費及專題研究計畫補助。（二）增修訂本校「新聘教師及研究人員額外加給給與作業要點」，新聘人員在學術上有具體貢獻者，得另支給額外加給。95至101學年度計核發27人次。（三）修正本校「教師出國講學研究進修要點」，放寬新聘專任教



2007/9/6-8首度舉新進教師研習營，協助新人融入大家庭。

師出國進修不受該系（科、所、室、中心）16%比例規定，以增加其進修機會。

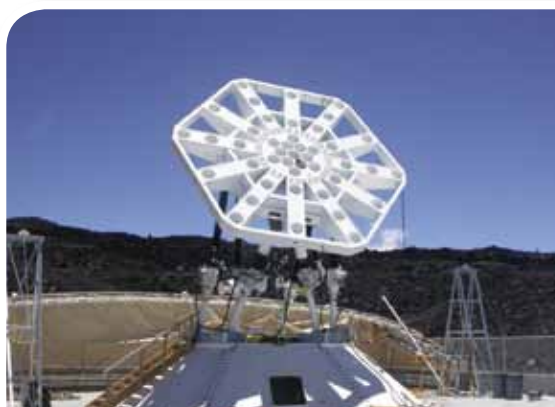
三、設立功能性研究單位

成立校級功能性研究單位，大幅提高本校研究能量，94年迄今成立之校級功能性研究中心包括：

新興物質與前瞻元件科技研究中心、資訊電子科技整合研究中心、原住民族研究中心、神經生物與認知科學研究中心、基因體醫學研究中心、人文社會高等研究院、血管新生研究中心、系統生物學研究中心、數學科學中心、數位人文研究中心、調查研究中心、梁次震宇宙學與粒子天文物理學研究中心、科技政策與產業發展研究中心、能源研究中心、智慧生活科技整合與創新研究中心、生醫暨科技倫理法律與社會中心、健康科學與生活研究中心、量子科學與工程研究中心、計量理論與應用研究中心、氣候天氣災害研究中心、發育生物學與再生醫學研究中心、智慧機器人及自動化國際研究中心、Intel-臺大創新研究中心、氣候變遷與永續發展研究中心、分子生醫影像研究中心、智慧健康科技研發中心、光電創新研究中心、理論科學研究中心、公共政策與法律研究中心、中國信託慈善基金會兒少暨家庭研究中心、健康資料研究中心、創新藥物研究中心、海洋中心等。

本著前述五大關懷主軸，具體規劃10個校級整合型研究中心，擔任火車頭的角色，分別是：

人文社會高等研究院、資訊電子科技整合研究中心、基因體醫學研究中心、系統生物學研究中心、神經生物與認知科學研究中心、理論科學研究中心、分子生醫影像研究中心、新興物質與前瞻元件科技研究



臺大與中研院於2006年在夏威夷合作建置首座微波望遠鏡（AMiBA），為天文物理學研究跨出一大步。



臺大智慧機器人導覽校園，於2007年新生入學日首度亮相。

中心、氣候變遷與永續發展研究中心、智慧健康科技研發中心。

透過此10大研究中心或拔尖計畫之研究群，經由Leverage Funding途徑，鼓勵以合聘方式爭取工研院、國科會、中研院、法人以及工業界資源，進而與國外著名學術機構合作或合設研究中心。包括新能源中心、臺灣歐洲聯盟中心（European Union Centre in Taiwan）、亞太經濟合作颱風與社會研究中心（APEC Research Center for Typhoon and Society, ACTS）等。另外，採取「組織對組織」策略，推動與國際頂尖研究團隊合作之跨國性研究中心則包括：智慧機器人及自動化國際研究中心、Intel-臺大創新研究中心、跨國頂尖癌症研究中心。

除前述「國際級」頂尖研究中心之外，亦積極爭取政府部門如國科會等之經費挹注，將「國家級」重點領域或跨領域之研究機構設置於本校，近年設置有：國家地震工程研究中心、國家理論科學研究中心（北區）、國科會化學研究推動中心、傳染病防治研究及教育中心、國科會國立臺灣大學貴重儀器中心、國科會人文社會科學研究中心等。

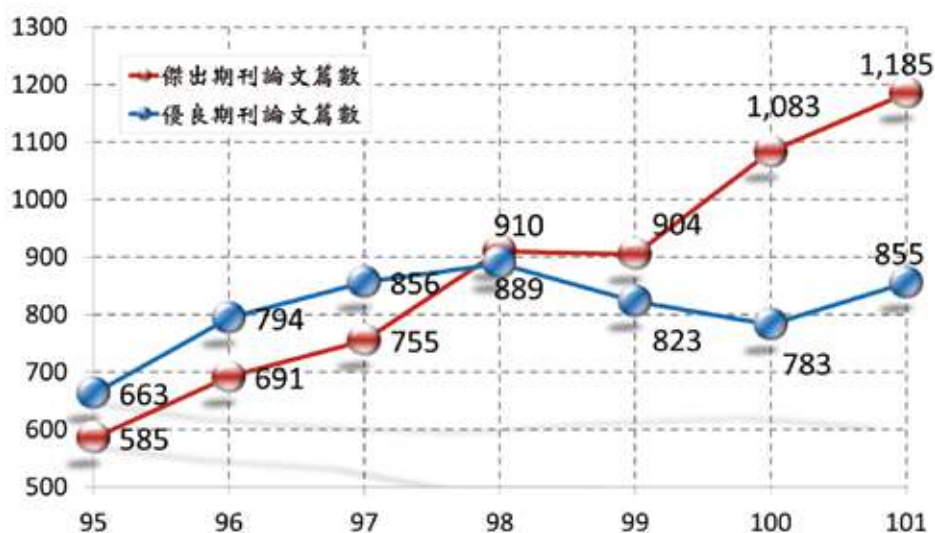
四、增設創意實現中心

本著「學術研究創造價值、新創事業貢獻社會」的社會責任驅使，於101年7月31日成立創意實現中心，讓校園的創意構想、優秀的技術與專利能轉化為新產品或新產業，對社會帶來更多的影響與貢獻。

五、學術研究成果獎勵

95年2月訂定「國立臺灣大學學術研究成果獎勵辦法」，凡發表在國際著名期刊雜誌上的論文、學術專書、專章、連續5年被JCR公布為高引用論文或研究計畫管理費逾50萬元，在教育部「邁向頂尖大學計畫」經費項下給予獎勵。95至101年本校傑出期刊及優良期刊論文篇數如表2。

表 2：95-101年傑出期刊及優良期刊篇數



※傑出期刊：5-Year Impact Factor $\leq 15\%$

※優良期刊：16% $\leq$ 5-Year Impact Factor $\leq 40\%$

六、學術領域全面提升

學術領域全面提升就是「打底」。由各學院根據「學術領域全面提升計畫」及相關辦法，引導院及

各系所訂定國際標準院系所，對於發展的瓶頸或需要補強的部分，由院主導給予資源或制定具體解決方案，逐年就改善教學品質、增進研究能量、產學合作計畫等3方面進行通盤性檢討與改進，以符合各學院自我定位，從而使本校整體教學研究符合國際水準。

七、重點領域拔尖

第1期邁向頂尖大學計畫，訂定「優勢重點領域拔尖計畫補助作業要點」，以「人文社會高等研究院」、「尖端奈米材料研究中心」、「資訊電子科技整合研究中心」、「醫學卓越研究中心」、「神經生物與認知科學研究中心」為主軸，並慎選學院內具有世界第一潛力的領域，給予經費挹注，使其在短時間內成為世界第一。通過核定補助之總計畫16件，子計畫68件。

第2期計畫持續推動重點領域拔尖計畫，於5年中發展出20到30個領域成為世界頂尖。本期通過「人文社會高等研究院」、「新興物質與前瞻元件科技研究中心」、「資訊電子科技整合研究中心」、「基因體醫學研究中心」、「理論科學研究中心」、「系統生物學研究中心」、「分子生醫影像研究中心」等7大研究中心，及自7大研究中心及學院研提計畫中，通過核定補助之總計畫21件，子計畫104件。

八、前瞻研究領航計畫

第2期邁向頂尖計畫，訂定「前瞻研究領航計畫補助作業要點」，要從追隨者心態（me too）轉變為領航者（follow me），以協助國家社經發展、並解決重大問題為依歸，如因應全球氣候變遷成立「氣候變遷與永續發展研究中心」，為符應老年社會與健康照護需求增加，發展以臺大醫院為主的遠距健康管理服務，生物醫學方面則有中西醫融合、能量醫學、退化性神經疾病的新創藥物研發等。審查通過之計畫100年度9件、101年度15件。可望在未來10年推升諸多新興學術及科技向上發展。

九、國際合作研究計畫

為提升本校國際能見度，以成為國際學術研究重鎮，推動本校專任教師及研究人員，參與國際一流學術研究機構之研究團隊進行前瞻創新研究，爰訂定「國際合作研究計畫補助作業要點」，補助（一）參與國科會及國際著名學術機構在校合設跨國研究中心計畫者：2011年與世界最大半導體公司Intel合設研究中心，發展 M2M（machine to machine）技術；2012年與美國德州大學MD Anderson Cancer Center合設癌症研究中心、與法國巴黎第六大學及國家研究機構（CNRS）與國家自動化中心合設智慧機器人研究中心；（二）獲國科會補助推動雙邊合作之計畫（補助200萬元以上）者，101年度核可4件。（三）本校與境外頂尖大學簽訂有策略聯盟之合作研究計畫，採公平對等原則，101年度核定4件。

十、學術研究生涯發展計畫

訂定「學術研究生涯發展計畫補助作業要點」，鼓勵教師致力於重要課題之原創性長期研究，分為深耕型研究及桂冠型研究。前者係依「學術研究生涯發展計畫補助作業要點」提出計畫，以具有前瞻性、創新性或發展性之優勢學術領域且具國際競爭力為優先通過之要件。100年度補助25件，101年度補助18件。後者為補助國科會計畫之配合款，凡獲國科會學術攻頂研究計畫或優秀年輕學者研究計畫之專任教師及研究人員皆可申請，100年度有31件，101年度有64件。

十一、建立個人研究帳戶

自98年3月6日起，將建教合作計畫結餘款分配門檻降低至結餘金額達1萬元以上，扣除1萬元後，80%回歸教師個人教學及研究使用。97年度分配予教師個人使用為241件，金額55,000,170元；98年實施新制後，98至101年度共1,808件，大幅提升146%；金額371,977,546元，也大幅提升147%。建立教師個人研究

帳戶，不僅能更妥善應用經費，增進資源使用效率，從而有助於促進研究發展。

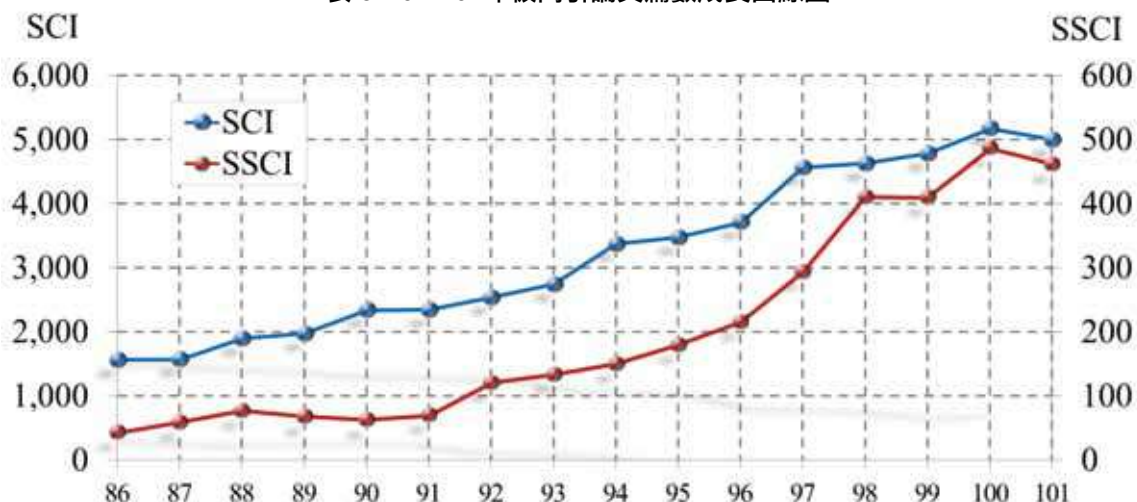
十二、促進產學合作先導型計畫

由各學院依「產學合作研究計畫補助作業要點」研提計畫，運用教育部「邁向頂尖大學計畫」經費，推動更適於產業發展的機制與環境。從95至101年，共核定48件。

十三、提升學術聲望

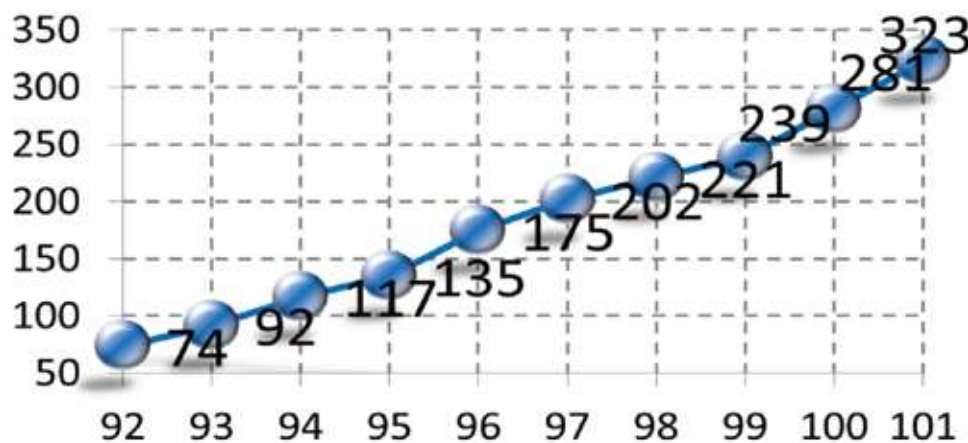
本校發表在SCI、SSCI及A&HCI的論文質量有大幅成長，從95年約3,300篇增加到101年的5,462篇（見表3）。另發表在Nature與Science的論文篇數，94年2篇、95年5篇、96年4篇、97年6篇、98年3篇、99年5篇、100年5篇。被高引論文則從95年的117篇增加到101年的323篇（見表4）。

表 3：92-101年被高引論文篇數成長曲線圖



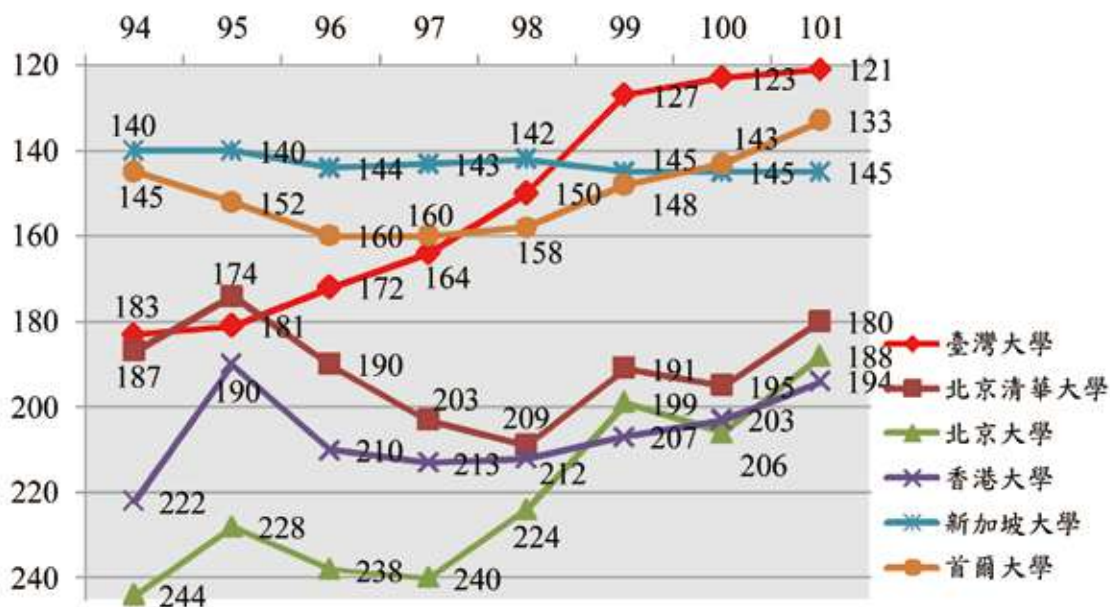
※資料統計至101年12月31日，2012年起改以期刊出版年統計

表4：被高引論文篇數



※資料統計至101年10月

表5：上海交通大學高教研究中心94-101年世界大學學術排名



上海交通大學高教研究中心所作的世界大學學術排名前500大，本校94年第183名，至98年進步至150名，超越第158名的韓國首爾大學。99年進步至127名，超越新加坡大學145名。101年更升至121名，在新加坡大學、北京清華大學及香港大學之前，為華人四地之首（見表5）。

在其他世界大學評比也有優異的表現。英國泰晤士報高等教育特刊於2013年3月公布2013世界大學聲望排名，本校排名躍升至51-60名層級，已接近第2期邁頂計畫之目標，邁向世界五十大，為歷年來最佳排名，也是臺灣唯一進入百大名校；QS公司於2012年9月公布2012年世界大學排名，本校排名第80名，為本校另一項進入百名之評比。

十四、保障人權並維護學術永續發展，成立研究倫理中心

99年1月執行「人類行為研究倫理與人體研究倫理治理架構建置計畫」，建立非生醫類研究倫理審查機制，提升對研究參與者人權之重視。次年再成立研究倫理中心，以為行政支援體系。在研究倫理中心的支援下，已陸續成立行為與社會科學研究倫理委員會、研究倫理評議與諮議共3個委員會，督促本校各項研究之進行符合國際倫理規範，落實「保護研究參與者即是促進學術永續發展」的概念。

參、規劃校務長期發展

在校務長期發展規劃上，除修正本校組織規程，為校務發展固基外，以強化與國內外研究機構合作、積極進行分部之拓展、成立創聯會孕育創新產業、積極募款及成立永續基金等，以為本校長遠而永續發展之依循。

一、修正本校組織規程與規劃專業學院

因應大學法修正，於96年8月1日完成組織規程修正，重大變革有三：（一）行政單位變更改隸及增

設，如國際學術交流中心升格為一級單位國際事務處、研究發展委員會改制為研究發展處，及增設財務管理處負責募款、開創新事業及管理校務基金等；（二）校長遴選方式改變，由過去2階段改為1階段遴選作業；（三）校務會議代表人數由379名減為167名。另設置專業學院，行政上與系所同位階，但在學術上享有較大自主權。97年8月1日成立「牙醫專業學院」及「獸醫專業學院」，101年也通過「藥學專業學院」之成立。

此外，在大學法人化規劃方面，95年前往日本考察其國立大學法人化運作情形，歸納出大學行政系統、經營管理及人事權之統合、人事會計制度等為法人化改革之重點。朝此方向努力多年，其中，大學組織及人事在大學法修正、教育部訂定校務基金管理監督辦法之後已相當自主，僅財務、會計尚未鬆綁，經與教育部溝通協調兩年，已完成「校務基金設置條例」修正條文，若獲通過，則雖未改制為法人，實質上已達成法人化理想。

二、強化與國內外研究機構的合作

與中央研究院、國內外大學、研究單位如國家衛生研究院、工研院、資策會等簽署學術交流協定，透過合聘、借調及研究計畫等合作方式，進行多方面的學術研究交流，如與中研院合聘教師有35位，本校合聘中研院研究員有86位，共同合辦4個國際研究生學程並招收14名學生。

三、成立創聯會孕育創新產業

與創業校友廣達電腦林百里董事長共同擔任召集人，於101年3月成立臺大創聯會，邀請全球一動何薇玲董事長、瑞軒科技吳春發董事長、華碩電腦施崇棠董事長、基亞生技張世忠董事長、智融創新陳五福董事長、趨勢教育基金會陳怡蓁執行長、訊連科技黃肇雄董事長、聯發科技蔡明介董事長、訊聯生物科技蔡政憲董事長、鈺創科技盧超群董事長、王品集團戴勝益董事長等傑出校友擔任諮議委員。成立以來陸續舉辦NTU Startup Day、NTUEA創業沙龍、創業講座、新創企業正職/實習媒合會、創意創業論壇，並積極協助臺大創意創業學程。

此外，本校創新育成中心自經濟部中小企業處90年實施評鑑以來，皆獲評為A級等，執行「大專校院產學合作績效激勵」3年計畫，著力於新創企業培育品質之優化，亦卓有成果。



企業界校友聯合成立創聯會，2012/3/4舉行成立茶會。

四、加強校友聯絡服務

本校創校迄今84年，畢業校友多達23萬8千人，每年更以8,000人的速度成長，校友們遍佈全世界，在各行各業俱有傑出表現。基於校友乃促進學校發展最佳後盾，本校積極建置聯絡系統以更新資料，並推出各種優惠措施服務校友，凝聚校友對母校的認同感，主要的措施有：（一）94年10月起發行「臺大校友電子報」，每期發送約116,000位校友。（二）95年6月啟用「臺大校友資訊網」，提供校友本人及班級、系所及校友聯絡室資源共享，已掌握11萬餘筆資料。（三）95年8月起發行「臺大校友證」，作為使用優惠設施與服務之身分識別，已發出47,571張。（四）自95年起辦理臺大傑出校友遴選，分別在人文藝術類、學術類、工商類、社會服務類及綜合類遴選出53位傑出校友，並於校慶給予公開表彰，以為

典範。(五)96年4月起發行「臺大校友英文電子報」，報導本校研發成果，增進校友對母校之了解。

(六)99年3月成立臺大facebook粉絲團，增加校友與母校溝通平台。(七)舉辦校友聯誼活動：自96年起已舉辦6屆畢業30年校友重聚會，100年辦理首次畢業35/40年校友重聚會，另99年結合杜鵑花節舉辦校友卡拉OK比賽，6年來參加活動的校友逾4,500人。

五、提升募款績效成立新事業

本校從85會計年度開始辦理校務基金，自籌經費比例從20%逐年調高，至101會計年度，自籌部分已占收入數65.6%。為因應逐漸加重之財務壓力，96年8月修正組織規程，增設財務管理處，擴大校友服務，積極擴展建教合作及爭取其他資源，已有具體成果。8年來，募款總金額超過190億元。

為辦理本校新事業發展投資之審議，於101年1月設立「國立臺灣大學財務處新事業發展投資審議小組」，每年目標為發展1至2件新事業投資案。102年2月通過「VSense Limited」投資案。VSense Limited係本校技術所衍生之新公司，主要從事體外診斷器材之研發及銷售。



永齡基金會郭台銘先生捐贈150億元興建癌症醫院及支持相關研究（2008/12/19簽約）。

六、成立永續基金奠定永續發展財務基礎

本校97學年度經校務基金管理委員會通過設立永續基金，經校方提撥、各界捐贈與進行投資之增值（報酬率26%），至102年2月底基金規模已成長146%。永續基金每年只動用其4%孳息，作為教學及研究獎勵、贊助講座經費、延攬世界級名師，與校園建設等。97學年度適逢臺大建校80年，為擴大募款專案及加強永續基金之挹注，特設立「捐贈優良教師」；各類大型捐贈案與獎學金，亦可設立其永續專戶。

七、成立校園建設基金奠定校園建設維護財務基礎

超過80歲的臺大校舍老舊，逾齡使用者多。據統計，本校建物共783棟，屋齡逾60年者有216棟，介於30至60年間的有232棟，介於10至30年屋齡有261棟，未來修繕及改建費用必然遽增。若以100年時間為期，重建臺大30餘萬坪之建築，每坪成本15萬元，共需500億，因此規劃以每年累積5億元作為重建基金，財源由場設收入、建教合作結餘款等提撥。

八、成立教師人力銀行、俾利全校卓越發展

93年通過「教師員額調整準則」、「教師員額流通辦法」等，授權各學院適當調配教師員額，以活用教學資源，俾利全校卓越發展。為因應教育部自97學年度起實施之員額精簡機制，本校自101學年度起實施相關措施：（一）大學部一班配備18位編制教師；每增一班，以增加12位為原則；獨立所或本校組

織規程明列之組得保有7位。(二)自101學年度起，3年內收回各學院教師員額4%，2%由校統籌運用，2%由院統籌運用。(三)先收回之教師員額為系所停招或整併，助教離職出缺，退休、資遣或辭職遺缺，兼任教師占用。(四)收回之員額仍回歸各單位使用，惟須提具計畫向院或校申請。(五)成立校級及院級「教師員額運用諮詢小組」，負責審查各教學單位教師員額及人力流通之建議。

肆、推動校園整體建設

96年完成「永續校園白皮書」，據此在圖書、資訊及工程之軟硬體建設、環境綠美化、環保節能、校園安全及建立永續校園方面，均有所建樹。

一、加強圖書基礎建設

以依建立全方位核心館藏資源、提供卓越數位化資訊服務、構建優質典藏閱覽空間3大主軸，積極提升館藏質量及服務效能，已獲致如下成效：(一)101年總藏書冊增為6,866,660冊/件：95-99年度執行國科會計畫，獲補助5.7億元，增購館藏逾300,000冊。內容以臺灣和中國鄉鎮志，以及臺灣研究資源10餘萬冊/件為特色。並進行圖書館珍藏及資源數位化及微捲拍攝以長期保存史料。(二)建立臺大機構典藏系統(NTUR)、中文電子學位論文服務。建置臺大學術資源網，收錄公開取用學術網站及電子期刊圖書、政府機關和當代重要時事及本校網站，典藏重要原生數位資源。同時也建立更為便捷之資訊服務系統，提供讀者查詢、共享、客製化之服務。(三)設置臺灣研究資源專區(可容納近8萬冊藏書)，設立學習開放空間，整修水源校區圖書館書庫，進行書架新增及擴充工程，增設照明設施，強化圖書防竊及館舍保全，更新館內指標等，以營造更適於閱覽之氛圍。



「臺大人文庫」於2007年11月15日校慶開幕，典藏臺大人作品。

二、改善資訊環境

以U化校園為頂尖大學應有之資通環境，近年致力於建置隨取隨用、共有共享之雲端運算基礎建設與服務，提供全校教職員生高效能、高安全性之行政資訊系統，以及支援研究團隊高效能運算、行動同步的儲存服務、軟體共用的雲端服務，主要建設有：

(一) 高效能運算環境建置：94至101年間，建置並持續升級維運6套計算設備，提供SAS、Matlab、

Mathematica、Discovery Studio、Material Studio、Gaussian、VASP等商用計算軟體。

- (二) 一般計算基礎建設：包括機房改善更新、電力供應分流備援，普及運算環境建置，e-university及全校性版權軟體服務建置。
- (三) 網路基礎建設：升級本校骨幹核心路由器，擴充網路頻寬各為1Gbps，加強宿舍網路流量即時監控與錯誤偵測，強化校園網路，兼顧使用者需求與確保網路資源共享的公平性。
- (四) 網路電信系統建置：使用校園電話線路及高速骨幹網路建置本校自有之IP-PBX電信交換機系統，整合全校電信服務，達到節費之效益。
- (五) 擴充和改善校園無線網路：95年起共建置1,957個無線網路基地台，90%建物可使用無線網路。96年有76萬人次使用迄101年成長至1,425萬人次，可同時無線上網達1萬3千人。
- (六) 智慧大學雲端服務系統：99年建構叢集(Cluster)主機，建立高擴充性雲端環境，提升效能，如網路報帳、線上簽核及申請系統等均陸續上線。次為建置新一代單一簽入系統—SSO 2.0，建構臺大學生學習歷程檔、臺大教師教學歷程檔、Mail 2.0新一代電子郵件系統、臺大之智慧大學雲(i-university)服務中心、NTU Space、NTU AppShare等。
- (七) 臺大舢舨雲卓越研究計算/儲存服務建置：於99年完成第1階段「臺大舢舨雲」，100年展開建置雲儲存/備份服務，同年10月底完成，目前已推出虛擬主機及儲存備份服務。
- (八) 智慧大學雲服務系統：包括資安防護計畫、存取不中斷服務及效能優化工程、校園行動服務系統、基礎環境提升等，從軟硬體設施到效率管控，都有長足之躍進。

三、進行重大工程建設

為因應未來發展之空間需求，近年來興建工程超過20項，已完工之工程有23項。目前進行中的工程



新建教學大樓（博雅教學館於2011年2月落成啟用）
提供e化教學設施。二期工程進行中。

有卓越研究大樓（預定102年10月完工），癌醫中心第2期，及生醫工程館（預計102年底完工）。規劃中者有人文大樓、教學大樓二期新建工程、教學停車設置新建工程（機車及自行車停車場）、卓越聯合中心新建工程、卓越研究大樓二期新建工程、生物電子資訊教學研究大樓、教學設施能源中心新建工程、工學院綜合大樓二期等。

四、改善老舊建物安全及延長建物壽命

本校甚多建物使用超過30年，乃至是80年以上的古蹟，為符合現行建築法規及結構安全規範、改善老建物漏水滲水等問題，94年以來陸續整修97棟校舍，其中12棟進行結構補強，以延長建物壽命並保障師生教學研究安全。另外由於許多建物新建年代早而無建照與使照，99年起進行檢討改善，至101年7月為止已有15棟取得合法建物證明或使照。

五、推動永續校園行動方案

95年通過「國立臺灣大學永續校園行動方案表」，以建立永續校園管理系統、節約能源使用、節約用水、實驗室危害減量、一般廢污排放減量、校園安全衛生、加強校園環境教育及維護校園生態與人文環境等為8大指標，並於96年出版「2007永續校園白皮書」。

執行之重要措施有：

- （一）開辦校園背景環境及室內空氣品質監測：於95及96年辦理，包括空氣品質、環境噪音、地面水及地下水水質，以建立校園背景基本資料。
- （二）進行校園生物多樣性調查：97年委託本校生命科學院李培芬教授進行「臺大校園生物多樣性指標建立與基礎資料調查」，紀錄哺乳類動物6種、鳥類77種、爬蟲類16種、兩棲類12種、昆蟲34種及9千多筆植物，其中包括14種保育類動物。於101年進行全校區樹木調查，建立GIS資料庫，做為校務規劃經營管理及教學研究活動參考。
- （三）加強水電管理及節能措施：於96年11月成立「水電節約小組」，97年起「能源及設備填報系統」和「電力監視系統」啟用、建立用電查核制度，並陸續更新空調、路燈及燈具為LED及T5燈管，成效顯著，用電量自99年起已呈負成長。進而於99年訂定節約用電獎勵辦法，鼓勵節能績效之系所。



校園綠美化之醉月湖。

(四) 設置校園指標系統與綠美化校園環境：包括結合實體與網路地圖的校園指標系統，校園綠美化並進行樹木健康檢查，改造校園空間如舟山路、醉月湖等兼顧生態與景觀，以及校園垃圾減量，達到減廢及資源回收再利用之功效。

(五) 推動安全校園：設置緊急電話報案系統，營造友善的交通環境，在實驗室場所安全之督導方面，95年先後成立「輻射防護管理」和「生物安全暨管理」委員會，健全本校生物安全管理制度。

102年更新修正永續校園行動方案內容，以「環保與永續」及「健康與安全」為2大目標，計有14個方案、46項子題及98項執行工作，新增強化心理健康及管理、校園防災、人文歷史活化與保存，並亦納入多項創新業務如：ISO 14064-1溫室氣體盤查、體外心臟除顫器AED設備建置、安全巡檢及安全官制度等。

六、完成校產測量登錄與積極維護管理

將各校舍及室內空間之紙圖資料予以數值化、電子化，進行校區正影像圖及地形圖、屬性資料調查及面積測繪工作，已於96年6月完成校舍空間地理資訊系統建置作業，至101年已登錄校總區、醫學院、法社科學院及公衛學院共424棟（總樓地板面積為1,386,297平方公尺）建物。

針對校外日式木造之宿舍，成立「日式宿舍規劃小組」，除經市府指定古蹟8戶及歷史建築12戶外，積極配合以都更方式改建。羅斯福路都市更新案業已完成，本校分回約2,500坪之獨棟15層建物及相當比例之土地持分與地下平面停車位40個，另領回合法建物殘餘價值補償金506萬448元及差額價金8,787萬1,402元，合計約9,293萬1,850元，挹注校務基金。其他校外房地尚有：臺北帝大時期宿舍「潮州街7號」建物，已於100年6月29日獲行政院同意無償撥用。動物醫院、癌醫中心醫院與周邊房地移撥，業於101年3月23日辦竣管理機關變更登記。目前仍有教育部借用藥學大樓、民航局經管翔安大樓周邊土地之撥用事宜仍在進行中。

七、古蹟維護與管理

本校有多棟建築被指定為市定古蹟或歷史建物，近年致力於維持其原有機能或活化運用，已有10處以上老宿舍被活化經營且已展現成效，如殷海光故居於97年11月以文物紀念、學術研討的型式重新開放，馬廷英故居則是結合古蹟導覽、地質科學展示、學術講座及餐飲服務，以「青田七六」之名於100年6月營運，獲得100年都更處老屋新生大獎商業類建築之金獎肯定。而歷史建築一戴炎輝寓所、戴運軌寓所、潮州街9號及方東美寓所等規劃也陸續送文化局備查中。



整修殷海光先生故居以文物館及作為演講座談空間，於2008/11/14重新開放。

八、塑造舒適、友善、永續之校園交通環境

落實校園內交通環境以行人為主之理念，進行校園汽機車停放以外圍化、地下化，並運用科技進行停車場e化。主要措施有：（一）落實以人為本之交通規劃：96-97年分階段執行機車、汽車退出舟山路研一舍周邊，99-101年於小椰林道、醉月湖、中非大樓旁等區域規劃汽車、行人、自行車專用道，99-100年完成校總區周邊市區道路12處自行車專用道，101年9月完成長興宿舍區自行車專用道。（二）執行各運具之交通管理：96學年度起推行自行車一人一車一證，97年實施自行車證條碼化系統，95-100年調整及增設校總區自行車位約5,000席（目前全校校總區及宿舍區之自行車位約29,000席），實施夜間突擊違停拖吊以矯正僥倖心態，99年編輯「自行車騎乘手冊」加強安全宣導。（三）追求永續與自動化之停車場營運：96年於校總區外圍對外營業之停車場設置電子票證，98年起落實本校卡證合一，100年辦理校總區夜間自動化門禁管理，101年進行試營運，同時增設監視器及緊急求救設備維護安全。101年啟動雲端化管理，包含各崗哨計價電腦之停管、各停車場刷卡門禁及生技中心停車場pTag系統等設備。

伍、推動國際化

在國際化方面，從強化行政組織、落實姐妹校關係及交流、參與國際教育組織、擴大招收國際學生，加強國際學人服務等方面著手，均有顯著績效。

一、強化行政組織功能

96年8月「國際學術交流中心」升格為一級單位「國際事務處」，以統籌全校性國際化事務，下設「國際合作組」和「國際學生組」。先期成立「國際交流策略發展委員會」、「國際學生事務委員會」，100學年度改為「國際事務推動委員會」，提供校內國際化策略與作法相關諮詢。同年起為統籌國際學生華語語文及英文通識課程，成立「國際教育中心」。另協助各院訂定多項國際交流相關辦法及國際化指標，96年1月起正式啟用「國際學術交流資訊網」，並辦理全校性教育訓練，以提升行政同仁及處理國際事務之職能。

二、推動姐妹校多元及深度合作

本校簽訂之姐妹校有415所大學校院，其中亞洲169所、歐洲144所、美洲88所、大洋洲13所、非洲1所，涵蓋55個國家。進行之合作計畫有287個交換學生、22個交換教授、51個雙<聯>學位、7個暑期班及13個訪問學生。

近年致力深耕重點姐妹學校之實質合作，以重點領域深化合作，包括設立講座、派遣教師赴外教學或研究、設立進修獎助學金、辦理短期進修、講學、共同辦理教學或研究計畫、遠距教學課程等。

外賓來訪接待方面，從94年來訪418人次，至102年2月底累計有5千7百餘人次，近3年每年有近千人次來訪。由人次之增加可知本校國際學術聲譽有逐年提升之勢，藉外賓來訪帶動飛輪效應，俾益本校國際國際名聲之傳播。



與北大許智宏校長簽署交流協議（2006/10/26-27）。

三、參與國際高等教育組織

本校持續參與重要高等教育國際組織，包含東亞研究型大學協會（AEARU，共有17所東亞研究型大學參與，91-92年由臺大校長擔任會長）、環太平洋大學聯盟（APRU，42所優秀大學，臺灣僅臺大受邀加入）、東南亞高等教育協會（ASAHL）、亞太大學校長論壇（CAPs）、歐亞—太平洋學術網絡（Eurasia-Pacific Uninet）、太平洋鄰里協會（PNC）、太平洋大學聯盟（Pacific University League）、東南亞大學校長論壇（SATU）、亞太大學交流會（UMAP，臺大85-97年擔任國家秘書處工作，94-95年由臺大校長擔任理事會長）。

除上述組織外，亦積極主動擔任或爭取各大組織中的推手角色與任務，以促進與會員校間之合作交流。

所主辦之國際會議或活動有：2005世界大學校長論壇（94/11）、東亞研究型大學協會暑期研習營（95/8、96/8）、亞太大學交流會年會（95/10）、東亞研究型大學協會第四屆網路教育研討會（95/11）、環太平洋大學聯盟第4屆高階主管會議及環太平洋大學聯盟論壇（96/3）；

協辦：兩岸四地大學校長會議（96/7）、民主太平洋聯盟之太平洋大學聯盟成立大會（96/8）、東亞研究型大學協會第2屆學生網球邀請賽（97/5）、亞太大學校長論壇（97/11）、環太平洋大學聯盟第5屆多重災害研討會（98/8）、東亞研究型大學協會第5屆文化研討會及第10屆分子生物學與生化科技研討會（98/11）、東南亞高等教育協會年會（99/4）、東亞研究型大學協會第4屆能源與環境研討會（101/3）、環太平洋大學聯盟第1屆農業院長會議（101/10）等。

此外，每年出席三大國際高等教育年會及其他高教會議，包括亞太國際教育者年會（APAIE）、歐洲國際教育者協會（EAIE）、美洲教育者年會暨教育展（NAFSA）、國際教育行政人員協會（AIEA）、英國

2007/3/13 APRU Forum發表演說“Upgrade the Future”。



擔任UMAP理事會長，同年研討會暨理事會在臺大舉行（2006/10/12-14）。



文化協會國際教育年會（Going Global）、大學行政人員專題討論會（UAW），並於100年主辦最大規模之亞太國際教育者年會，參與嘉賓近千位，來自全球45國。

四、提供國際學人服務

97年啟動國際學人服務計畫，為專任及來訪之外籍教研人員提供諮詢服務及接待，迄今已服務約280位專任外籍教研人員，同時也讓來自24國約275人次來校訪問1個月以上的客座國際學人賓至如歸。另為增進國際學人與校內之互動交流，每學期並舉辦國際學人茶會。



2008/3/5首次舉辦國際學人聯誼茶會。

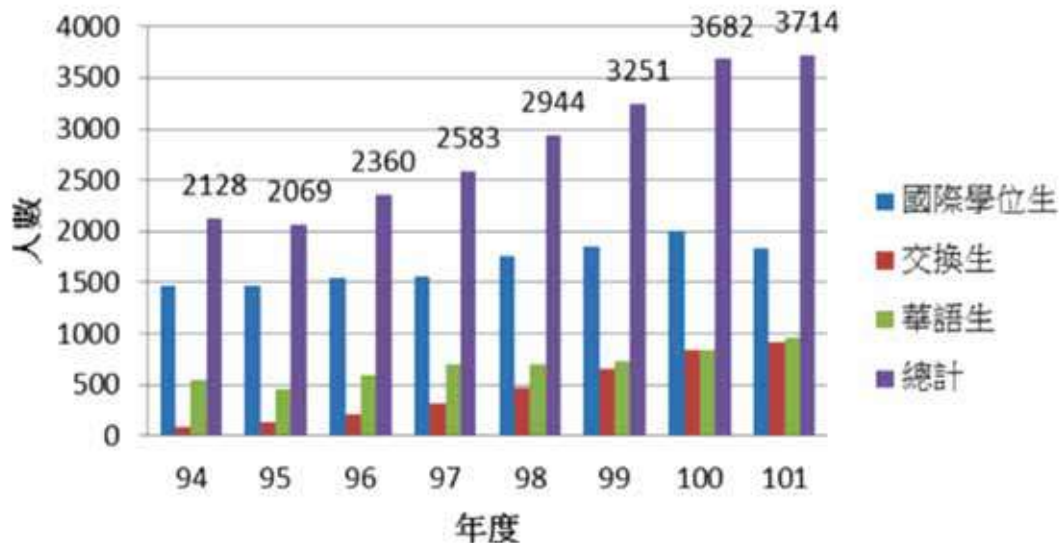
五、禮賓學生計畫

於97年辦理「禮賓學生計畫」，培育本校學生擔任本校禮賓橋樑，協助各單位辦理重要外賓來訪及接待客座國際學人，為深耕本校國際友善環境搭建平台。至102年2月止，共訓練80位禮賓學生。102年擴大辦理，獲本校醫學院、公衛學院學生響應發起「醫學院校區青年大使團」。

六、擴大招收國際學生

本校國際學生包括學位生（含跨國雙<聯>學位生）、短期交換生、訪問學生、暑期生及華語生。總人數自94學年的2128人增加到101學年的3714人，如表6所示。

表6：94至101年度國際學生成長情形



（一）國際學位生

94學年度攻讀學位之國際學生為343名（不含僑生），至101學年度已增加至656名，成長率91.25%。在招生策略上，除開發線上申請作業，並積極參與教育展，於網路、雜誌加強宣傳，更以推動英文授課及特色學位，提升華語能力暨設立華語學分班，增加獎助學金，和健全學業與生活輔導機制，吸引外國學生就讀。

1. 英文授課學程有Global MBA學位學程、電機產業專班，農經所之國際農業政策發展與管理組、化工所、職醫與工衛所等65個研究所課程；特色學位則有中文系97學年度招生之國際學生學士班。目前每學期有400餘門英語授課課程。
2. 於95學年度首度針對所有新進國際學生大一新生實施中文能力檢測，並依結果實施能力分班。未達標準者安排其至語文中心免費加強中文。自101學年度起為大一新生開設每週6小時華語輔導，並開設大班制國際生華語學分班。
3. 提供多種獎助學金，於101年加入教育部臺灣獎學金聯盟，免除受獎生之學雜費。
4. 96學年度起結合志工制度的服務課程，讓本國學生協助外國學生適應校園生活。每年有600餘名學生申請，深受好評。另於學生宿舍辦理各項迎新及國際文化交流活動與講座，於學生活動中心設立國際學生活動交誼廳等，以協助其順利適應在臺生活。

（二）跨國雙＜聯＞學位生

自94學年度迄今，與本校訂定雙＜聯＞學位計畫之全球高等教育機構有28所，合約筆數達83筆。合作學校包括日本早稻田大學、韓國漢陽大學、越南河內土木大學、新加坡南洋理工大學、瑞士日內瓦大學、法國第十一大學、傅立葉大學、瑪麗居里大學、巴黎高等農業學院、美國伊利諾大學、南卡羅萊納大學、天普大學等；有超過100名學生參與此一計畫。本校並設立臺法雙學位及日本早稻田雙學位獎學金以為配套。

（三）來校交換學生

自94學年度迄今，已與全球220所姐妹校簽訂288個交換學生協議，遍布全球5大洲36國，人數自94學年度105位，累積至101學年度3,461位。於95年度開辦線上申請系統，簡化申請流程。亦針對各校舉辦之海外教育展設計文宣，並擇重點學校派員參展。在輔導與照顧方面，除印製英文版學生手冊外，每學期於開學前舉辦迎新說明會、校園導覽、統一註冊日，100學年度設立社群網站，更於98學年度起辦理團體接機，至101學年度已服務1,310名學生。

（四）來校訪問學生

自97學年度起提供國際學生以自學費方式前來本校就讀，來校研修之學生101學年度累計有218名，涵蓋22國105校，包括美國耶魯大學、普林斯頓大學、杜克大學及日本早稻田大學等。國際教育中心並針對頂尖的學校如伊利諾大學（UI）提供量身訂作之團體專班，以成為歐美名校海外教育（Study Abroad）的亞太中心（Asia Pacific Hub）為目標。

（五）國際暑期生

99年成立國際暑期課程（NTU Summer+ Programs），提供國際學生來校進行2-6週短期研修。截至101年，學員人數由17名增至143名，課程由2個項目增至4個項目，包含Summer+1：探索臺灣中文暨文化課程、Summer+2：暑期研究室研修暨文化課程、Summer+3：臺灣農業生物與文化多樣性暑期課程、Summer+4：暑期生物技術實驗室研修。102年增設2項課程，含Summer+5：品學領導國際暑期課程及Summer+6：國際經貿法課程。

（六）華語生

由文學院於語文中心開設華語課程，輔導國外學生中國語文訓練，依其程度分班、採取密集式小班教學，一年4期。

七、擴大辦理海外教育計畫

（一）出國交換學生

積極拓展與不同語系國家簽訂合作計畫、增加交換生之補助、建立交換生作業e化及鼓勵學院系所辦理交換生業務。第2期邁頂計畫訂下三分之一大學生在求學期間有出國交換學習之機會。94學年度出國交換生有113位，其中有26名學生獲獎學金；至101學年度總數已達3,095位，其中獲獎學金者有741位。

另設置「優秀及清寒交換學生獎學金設置要點」，有287名優秀學生得以順利至姐妹校就讀。其他獎學金包括：教育部學海飛颺計畫、學海惜珠計畫、臺德交換生獎學金、臺奧交換生獎學金、臺美菁英短期研習獎學金、日本交流協會短期交換留學生獎學金、聯發科兩岸交換學生獎學金、麥特/MIT獎學金、本校各學院交換學生獎學金及各姐妹校提供本校學生之獎學金。

本校校內交換生甄選業已完全電腦化作業，並建置「交換學生家族」網頁，協助歷屆交換生經驗傳承與分享，並作為本處與交換同學聯繫之重要管道。已有1,377位登錄會員。

（二）出國訪問學生

本校與5國14校建立訪問學生計畫，包括美國華盛頓大學、英國倫敦大學政經學院及日本早稻田大學等。97學年度起提供本校學生以自付學費方式出國留學，至101學年度有73名學生參與。

（三）海外暑期生

99至101學年度，與8國20校建立22個海外暑期課程，供同學於暑假期間赴國外研修3至6週。參與學生總計1,468人。進修的學校有美國加州大學柏克萊分校、加州大學戴維斯分校，英國牛津大學哈福特學院、倫敦大學國王學院，德國漢堡大學、海德堡大學等。

八、打造雙語環境

每年出版中、英文臺大概況、簡介、以及多媒體光碟，發行雙語化紀念品。每週或雙週定期更新英文網頁Highlights、Spotlight。此外，本校重要行政法規、表單、校園地圖、道路指標、動線指引標示、公共服務場所、員工識別證、名片、職名牌、臨時識別證（洽公證）等均已雙語化，電話總機語音服務、校園導覽、諮詢服務等亦提供外語服務。

另印製雙語對照之「生活魔法書」、「臺大國際學位生招生簡章」、「臺大國際學位生生活手冊」，提供學生事務、校園及周邊相關生活資訊。

陸、推動行政革新

學校的行政工作係支援教學、研究及服務之推展。一個優秀的行政體系是大學競爭力不可或缺之關鍵要素，本校近年來致力行政e化、公文書文書改革、健全人事法規、辦理行政評鑑，以及校務基金之開源節流，在行政效率及品質上均有提升。

一、行政e化

94年9月成立行政e化小組，以「打造全方位e化校園、簡化行政流程、提升行政效能、增進服務品質」為目標。已上線系統：

全校性者有：電子報發報平台、臺大首頁改版、離職儲金e化服務、線上投票、郵件掛號查詢、校園卡證e化、營繕業務電腦化、各場館空間借用資訊單一入口、綜合體育館場地預約、滿意度問卷調查、臺大求才求職、校園徵才、英文網頁、臺大活動報名系統、修繕申請暨管理系統、財產物品管理等。

學生服務部分：學務系統Portal、資訊服務網、畢業離校、休學、請假、初談預約、網路排課、網路加退選、學位服借還、海報、獎助學金申請、臺大人學習檔、外國學生英文介面、諮詢預約、畢業生領證代表登錄、弱勢學生助學金申請暨管理、導生綜合資料登錄與查詢、宿舍繳退費e化、社團活動及場地

預約、減免學雜費、體檢系統（學士班增修改版）。

人事部分：人事資料查詢、教職員網路報到、職員線上簽到退、教師鐘點費、教職員國外差假申請、健保、生活津貼、工作費管控、任免調遷、投票、公保、新人事管理、徵才提聘、編制管理、新差勤、人事管理2.0、通訊錄管理、約聘僱人員考核、技工工友考核、補助費等。

公文管理部分：公文追蹤、公文檔號查詢、檔案2階著錄、檔案管理資訊子系統—檔案清查、公文管理子系統—公文公告、掛號郵件查詢、公文資訊管理（具線上簽核功能）。

帳務、出納部分：收據子系統e化管理、零用金e化、離職儲金e化、付款通知（個人、廠商）、廠商付款e-mail通知及網頁查詢、整合廠商匯款程式、網頁查詢學生繳費、個人付款e-mail通知、帳務e化、網路臨時薪資報帳、郵簡模式扣繳憑單列印、線上列印學雜費繳費證明、強化薪資系統e化、整合個人付款查詢網頁、帳務系統收款人多帳戶使用、報帳流程追蹤、執行業務所得線上報核、勞健保保費核帳系統一支票分析程式、出納e化、學生離校系統結合e化退費、報名系統串連全方位收費、學雜費代收銀提供AP TO AP功能、學生住宿管理結合e化繳退費、收入與支出銷帳e化、銀行批次匯款報帳、借款單e化、單增列四大超商線上收繳、人事薪資平台、繳費單e化等。

其他：校友資訊網、國際學術交流、研究計畫業務e化、「臺大學術成果資訊系統」第2期、校友網站資訊平台、計畫人員聘僱申請、計畫投標查詢暨登錄、貴重儀器共同使用管理、教學、研究實習場所環安衛及清潔度提升e化計畫管理、專任計畫人員線上離職程序及證明核發。

二、公文文書改革

（一）積極推動公文電子化

101年已達成公文傳送、簽核、公告、歸檔皆於網路平台完成之公文電子化目標。包括：94年8月完成140萬件檔案回溯建檔專案；95年1月完成公文追蹤、檔案分類號查詢系統；95年10月啟用「公文管理系統」整合網站（<https://doc.ntu.edu.tw/>）；98年6月實施校內周知類公文無紙化；98年12月開始公文回溯檔案數位掃描；具線上簽核功能之公文管理資訊系統於100年11月上線啟用等。

（二）推廣公文寫作及提供客制化標準範本服務

97年7月起舉辦公文講習課程，迄至102年2月，已辦理23場。99年4月實施「公文寫作品質量化指標」措施，有效提升公文內容之正確性。100年4月調正各單位提供常用公文例稿，在新公文系統上線完成修正。

（三）檔案業務全面革新

94年8月啟動檔案修護業務，96年8月在水源校區成立「檔案修護室」，每年開設各種研習課程。96年10月設立「檔案展示室」並加入本校博物館群，辦理之應用活動有26場次。97年榮獲第6屆全國「金檔獎」及個人「金質獎」，99年再獲檔案管理局「檔案研究論文類」及「檔案創意加值類」獎項。校外及國外相關檔案單位經常到訪參觀交流，99年起並受教育部委託至各大學院校訪視提供建議，辦理機關學校檔案研習。

（四）郵件處理效能提升與法制化

96年6月推出「掛號信件查詢系統」，96年11月推出國內首例「信件投遞到系所服務」，確保郵件當日送達，迄至102年2月止，共104個投遞點，節約人力並提升信件傳遞效率。100年7月再訂定郵件管理要點，使郵件處理程序標準化。101年12月公務郵件郵寄系統正式上線，大幅提升郵務品質。

三、健全人事規章及簡化流程

94至102年增修訂本校相關人事法規：除組織規程外，有教師評審委員會、特聘研究講座設置辦法；兼任教師聘任、專業技術人員擔任教學、專任教師借調、名譽教授致聘、教師出國講學研究進修、職員差勤管理、兼任行政職務教師強制休假補助費核發、獎勵職工積極參與校務、教授休假研究、教師及研究人員兼任功能性主管職務工作費、辦理五項自籌收入工作績效衡量、獎勵新聘特殊優秀人才作業、性騷擾防治、約用工作人員管理、校務基金進用教學人員及研究人員、職員職務輪調、教師違反送審教師資格及學術成果舞弊案件處理等要點。在人事費及薪資獎勵方面，有編制內教師及研究人員本薪（年功薪）、加給以外之給與及編制外人員人事費、發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫用人經費、延攬及留住特殊優秀人才彈性薪資暨獎勵補助等原則及專任教師及專任研究人員合聘辦法、約用工作人員工作規則、工友工作規則等30餘種法規。自95年陸續建立78項人事業務作業流程，並進行各項流程簡化，101年9月再修訂本校「分層負責明細表」，以確實提高行政效率。

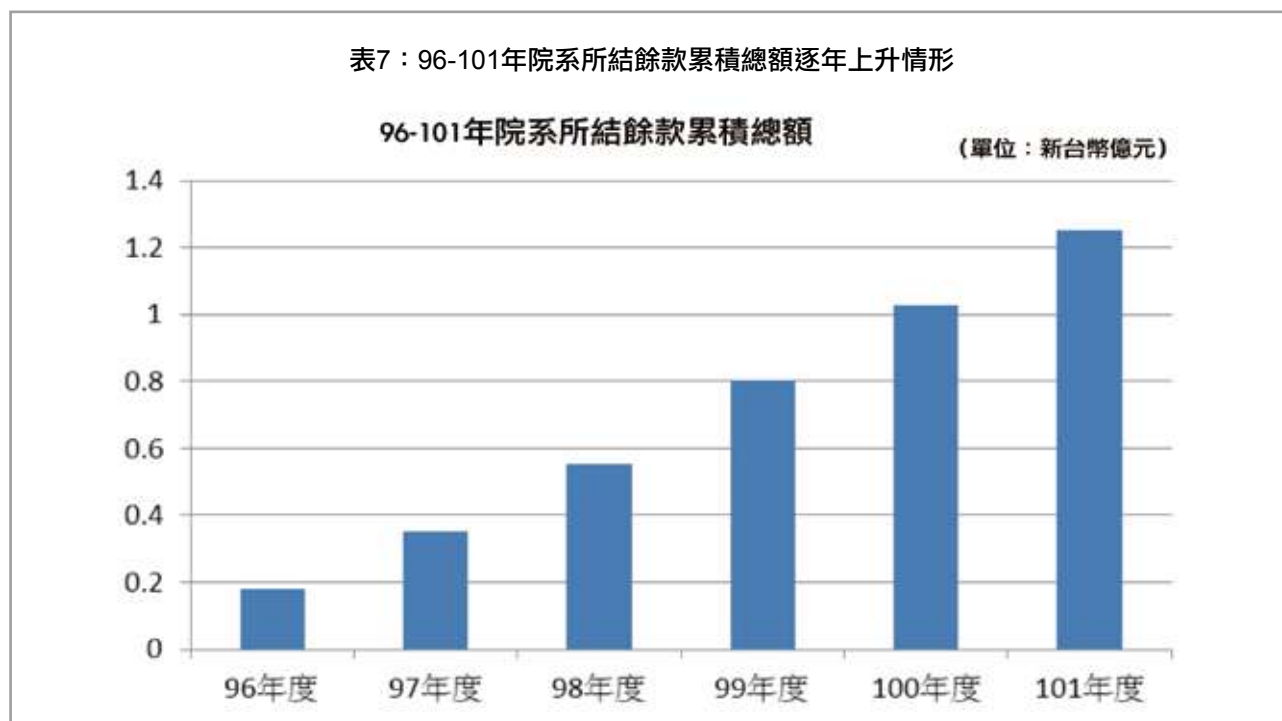
四、行政單位評鑑及效能提升

為建立高效能之行政體系，本校除辦理各行政單位評鑑、建置整合性建言系統外，並鼓勵行政單位參加ISO認證，或推動其他品質管制機制。（一）辦理行政品質評鑑：行政單位每4年接受評鑑1次，受評單位先進行自我評鑑，並辦理顧客滿意度調查，嗣由該委員會實地訪評，每3個月追蹤其執行情形。95學年度起就受評單位推薦1至2個優良單位，辦理「標竿學習」觀摩。（二）行政單位ISO認證：教務處、研發處、國際事務處先後導入 ISO 9001品質管理系統，通過認證。（三）學務處精實專案：96年6月4日啟動第一階段，進行組織形成、診斷、策略規劃、執行和評估；99年第二階段，建構臺大學務專業模式；第三階段於100年4月展開，發展學生學習評量機制。（四）94年10月啟用整合性建言系統，至102年3月止共收到5,904則建言，其中5,855則處理完成，完成率為99.17%。

五、建立院系所結餘款帳戶

本校自96年度起，為使院系所結餘款能更妥善靈活運用，茲將各院系之教學經常費及圖書儀器設備

表7：96-101年院系所結餘款累積總額逐年上升情形



費合併執行率達8成以上者，結餘款得轉入以後年度以支應教學研究不足數。如表7所示，96年度結餘18,225千元，97年度結餘21,923千元，98年度24,080千元，99年度32,917千元，100年結餘32,877千元，101年度結餘33,427千元。截至101年底各院系累積金額已達125,218千元，各年度分配之結餘款運用執行完畢後如有剩餘，剩餘部分得併入後續會計年度使用且不受年度限制，使資源能更有效運用。

六、校園導覽及志工制度

94年12月成立訪客中心，建立導覽服務登記系統為服務介面，使用該系統進行登記的團體已達總團體數80%以上。參訪本校人數95至101年總計84,304人。

95年3月試辦校園志工招募，96年7月修正「校園志工實施要點」，與內政部志願服務法接軌。95年以社團參與服務學習課程形式，由校園導覽解說社同學擔任導覽員，至97年改由秘書室開課供全校同學選修，97至100學年度共628人修過該服務課。

七、臺大商標註冊

本校原已註冊商標有「臺大」、「台大」及服務標章（校徽）3種，註冊期限於96年7月底到期，已申請延展（1次10年）。另考量近年來本校商標除單純使用在學術、教育的用途外，也授權廠商使用於紀念品及開發產品標示上，惟原來註冊商標並未包含，為保障本校權益，96年增加「臺灣大學（字圖）」及「NTU（National Taiwan University）」2個商標。

98年經智慧財產局評定「臺大」為著名商標，對本校日後商標之爭取及維護管理具重大意義。99年12月再以「國立臺灣大學」名義獲得大陸商標局同意納入「台大」、「台灣大學」、「NTU」、校徽等商標註冊共32類商品。

101年本校商標註冊核准案共20張證書，分別為國內核發10張證書與大陸核發10張證書，後者為臺灣政府機關以國立名義向大陸註冊商標首件被審定之案例，在商標權上頗具標竿性。

八、掌握現金運用，增加校務基金收入

本校掌控各帳戶間現金之週轉與運用，增加現金定存額度，以增加利息收入。95及96年來台幣利率持續低迷，而以美金定存與保本型商品增益利息收入，並隨時觀察利率變動以進行轉換，以取得最大收益。

97年起，出納組提供每日現金流量表予財務處投資於類貨幣型基金參考，作為短期資金操作工具。精算每日現金使用需求，通知財務處可申購或應贖回類貨幣型基金之金額，靈活運用資金，增加校務基金利息收入。

九、爭取稅賦優免

其一為獎勵教師進修、研究，鼓勵其於國外期刊上發表論文，同意其檢具國外公司開立之單據核銷相關費用，經與國稅局協商後，獲同意報支論文發表費用免納所得稅。其二為有鑑於研發成果先行申請專利並支付專利申請費，應屬費用支出，本校爭取並獲同意免列入所得稅扣繳。其三為爭取進口電子圖書及資料庫免徵營業稅『營業稅』及代扣繳『營業所得稅』。

十、建立科研採購制度

99年10月22日發布施行「國立臺灣大學科學技術研究發展採購作業要點」，鬆綁現行採購程序。因100年12月14日修正公布之科學技術基本法第6條第4項，增列公立學校等接受政府委託而辦理之採購，亦排除政府採購法適用，爰依據本法與101年5月7日修正之科學技術研究發展採購監督管理辦法等相關法令，修正本要點之適用範圍，將委託研究案納入，降低應作成採購紀錄與辦理驗收上限，增列如特定廠

商辦理採購，或投標文件已敘明分包對象並納入契約者，得免除公告程序。

十一、本校首度自辦共同供應契約

以往本校與政大聯合委託臺灣銀行採購部代辦外文圖書採購，並由該行採購部收取每筆訂單金額1%之作業服務費。自100年度起，將共同供應契約收回自辦，省去逐筆購案之招標、決標，且本校得收取作業服務費挹注校務基金，創造收益。

柒、經營學校成為一個大家庭

為營造臺大成為一個大家庭，除積極塑造校園文化，健全校園倫理之外，也重視師生同仁權益，照顧眾人之需求，以為全體教職員生謀完善之福利為念。

一、建立員工身心健康協助機制

透過健康檢查、推廣運動課程及提供心理諮商轉介機制等協助師生同仁維護身心之健康。包括：（一）每學年度辦理研究所新生、大一新生暨轉學生，以及新進教職員工健檢。（二）增修訂「健康福利措施」、「維護教職員工身心健康」及「教職員健康檢查」等辦法，自95年起辦理健檢。至101年止共有1,329名編制內教職員及112名比照適用；另每年度辦理一級行政主管、名譽教授及編制內年滿60歲以上教師（含研究、專業技術人員）健檢，從94年至今申請補助者一級主管有75人，名譽教授有561人，年滿60歲以上教師有137人。（三）自94年起由環安衛中心辦理實驗場所人員特殊作業健康檢查，101年再納入一般健檢。99至101年度共1,046人到檢。截至目前為止未有確診為第三級管理。（四）除本校學生心理輔導中心外，另委請張老師基金會為心理諮商特約機構，自96年8月起至101年底共有257人次接受服務。

其他還有自95年9月起辦理「運動健康促進計畫」，96學年度起實施教師兼任學術行政主管休假旅遊補助，同年11月於綜合體育館1樓設「教職員工活動中心」，保健中心辦理衛教講座與研習並出版急救手冊、校園緊急救護宣導影片，利用「臺大網路書院」進行網路衛教活動等，提供師生更多健康資訊之管道。

二、落實參與及建議制度

95年11月訂定「獎勵職工積極參與校務獎勵實施要點」，並經2次修正，藉由工作圈、座談會、標竿學習及校務建言意見箱等，提升人員學習效益及增進行政效能。獎勵內容包括績優職員選拔及個人績效獎勵2大項，入選為績優職員者頒發獎牌及工作費5萬元或1萬元。入選個人績效獎勵者，分由一級單位主管逕予核發或由校方評選核發工作費2種方式。

三、辦理教職員工生團體及實驗室保險

組成「教職員工團體保險」專案小組，採公辦自費方式，以國立臺灣大學名義辦理本校團體保險事宜。此外，有鑑於實驗場所發生意外的風險較高，通過「校園安全保險要點」，由環安衛中心統一投保校園111處公共意外險，並要求加保個人意外傷害險。

四、加強職員同仁在職進修及訓練

為鼓勵同仁充實專業知能，提高素質，增進工作效率，本校辦理各項職員在職進修，獲教育部97年

度及101年度頒授機關類組優等獎。每年度開辦之教育訓練課程，從語文進修、電腦運用、公文寫作、法規研習、人際溝通、危機處理等包羅萬象，特別是同仁英語能力之加強，至101年12月底已有近7成職員通過英檢。並辦理校外標竿學習，提高行政效能及團隊認同感。

五、積極推動興建新進教師宿舍

於本校邁向頂尖大學基礎建設納入「學人及新進教師宿舍新建工程」案，第1期規劃開發4處基地，興建44戶新進教師宿舍，101年完工26戶供新進教師申請住宿，同時持續規劃第2期開發計畫。另與傑出人才發展基金會、中研院合作，於二處校外土地新建學人宿舍，於102年1月落成點交，提供12戶客座學人及7戶新進教師短期住宿服務。

本校自營之鹿鳴雅舍於96年1月完成翻修，加上委外經營之尊賢館、修齊會館，可提供長租或短宿之來訪學者多元且經濟的住宿選擇。

六、學生宿舍整修及校園餐廳經營管理

95至100年完成校內21棟老舊宿舍的整修工程，總計一般生床位8,554床、新增身障生床位94床，現有學生宿舍床位共8,648床。另與民間訂約合作籌建之宿舍於97年9月啟用，設置宿舍輔導員並成立學生生活自治會，提供3,500個床位。自98年至102年3月間完成3棟宿舍冷氣機新設、11棟宿舍冷氣機更新，預計在105年全部更新完成。

96及97年分別改善2棟學生活動中心，增設開放式休閒空間。97年二活社團辦公室改造，由12-24個社團1間，調整為3個社團1間，3樓則劃為Global Lounge（國際學生交誼廳）。

校園餐廳方面，鹿鳴堂、小福樓、學生第二活動中心1、2樓、學生宿舍、新月台、舟山路鬆餅屋等處，以委外經營、公開評選方式擇績優廠商經營，每年舉行優良服務票選，以維護師生飲食的健康。101年6月於醉月湖畔增設咖啡輕食，小福樓也增設生活百貨與影印等多樣性服務。

七、設置各類經濟弱勢學生獎助學金

本校各類獎助學金係由學校預算支應，設有希望助學金、勵學獎學金、學生傑出表現獎學金、特殊教育獎助學金、學生生活學習獎助金及研究生助學金等項，以協助清寒優秀學生或獎勵優異學生為主，每年約有9,000名同學獲獎助。教育部規定由學雜費提撥獎助學金額度不得少於3%至5%；而本校每年由學雜費收入提撥23.5%，遠高於教育部之規定。主要之獎助金有：（一）希望助學金：96學年制訂，對象為大一清寒新生，家庭年收入70萬元以下、家庭利息所得1萬元以下，且家庭營利所得5萬元以下者可提出申請，學雜費、住宿費全免，助學金30,000元。101學年度計補助66人、上下學期預計補助金額5,378,761元。（二）勵學獎學金：獎勵大二（含）以上及研究所清寒優秀學生，凡低收入戶、家遭變故、免稅戶者均可申請，每年補助50,000元。101年度計補助98人、共4,565,000元。（三）弱勢助學計畫：家庭年收入70萬以下，依其所得多寡核定，級距分5級，從5,000-16,500元不等。101年度共補助581人，合計8,146,000元。（四）學生生活學習獎助金：97學年度起將工讀制度轉型，鼓勵學生參與校內之生活學習。100學年第2學期修正以保障家庭年收入70萬元以下之弱勢生生活學習為主，每年度補助金額約為2,000萬元。（五）研究生獎勵金：鼓勵研究生參與教學、服務、研究，提升其研究知能及學術水準，每年度補助約8,000人，核發金額在3億以上。

捌、關懷社會、促進社會進步

為落實關懷社會，擔負促進社會進步之責任，辦理公共論壇、成立公共政策與法律研究中心、建置開放式課程，並深化學生社團之社會服務及鼓勵服務優良教師等。

一、設置臺大公共論壇

「臺大公共論壇」以跨院系方式邀請教師針對社會現象、公共政策發表諍言，提出可行的方法，並提供一學術與社會對話的平台。94年10月以來舉辦全球暖化與能源趨勢、單一選區與國會減半、人類B型肝炎病毒、全球華文熱、卡債問題、兒童保護、民眾營養、NCC、禽流感、司法人員角色、關懷動物、國土監測、食品安全、集會遊行、H1N1新流感、莫拉克風災衍生相關問題、ECFA對政經之影響、考績制度、兒童性侵害、少子化、長照、人民觀審制度及臺灣民主政治的發展等。

二、成立公共政策與法律研究中心，作為政府智庫

100年9月成立「公共政策與法律研究中心」，進行各項公共政策與立法效益之整合性研究，提供國家理性的政策分析平台，以期達成學術研究落實於社會實踐之效。102年議題包括臺灣高等教育與人力資源、12年國教、跨媒體事業結合之立法、永續林業政策、退休制度及老年經濟安全、大一統思維、臺海關係及兩岸政策、食品安全管理、新貧家庭、第三代健保、高科技產業、產業併購、臺灣能源等。

三、建置開放式課程

為促進教學資源共享，落實建構終身學習環境理念，自98年開始由各學系提供能彰顯該系特色之優質課程，建置「開放式課程」網站（<http://ocw.aca.ntu.edu.tw/OCW>），並設置專人處理有關智財權及影音後製剪輯工作。至102年3月已有119門課程，點閱率達696,578人；並完成 YouTube EDU 頻道（<http://www.youtube.com/ntucourses>）和宣傳網頁（<http://youtube.ntu.edu.tw>）之建置。

四、深化學生社團社會服務

本校學生社團於平日及寒、暑假參與社會服務。寒暑假服務自95年60隊，至101年擴大至74隊，參與者由1,322人增加至2,546人，被服務人數由3,371人增加至7,015人，範圍遍及臺灣及外島偏鄉之弱勢兒童。95年起成立海外服務團，前往印、緬、菲、泰、越、蒙、馬來西亞及中國廣西、雲南等地，95年出隊2隊，101年已增至8隊。

為展現服務性社團服務之成效，並吸引更多學生投入服務的行列，首次在95年9月辦理聯合成果發表會，自98學年度起與服務課程合辦，96年開始出版「臺大社會服務年鑑」，並辦理滿意度調查。



2009年莫拉克颱風重創南臺，學生組成志工隊前往屏東佳冬救災。

五、頒授教師服務獎

為肯定並感謝教師以專業知識和熱情關懷，奉獻心力與時間於校內或社會，特設置教師傑出服務獎，按服務事蹟分為「教師傑出社會服務獎」與「教師傑出校內服務獎」，表彰其貢獻並予鼓勵。99年起增設「優良獎」。96至101年獲教師社會服務傑出獎者18位，教師校內服務傑出獎者17位；99至101

年，獲教師社會服務優良獎者5位，獲教師校內服務優良獎者7位。

結語

嗣涇擔任校長8年當中，正好有機會執行邁向頂尖大學計畫，也獲得了豐碩的成果。時至後期逐漸了解到臺大作為「孕育產業」的機會與潛力，深深體會到臺大要想邁向頂尖大學，最重要的第一步是心態上的提升。過去做研究總是先看世界先進國家有甚麼新的研究議題出現，我們就“me too”緊跟上去，做一些錦上添花的工作，缺少創新及引領風潮的見識與能力。藉由推動前瞻領航計畫及與國際一流大學或公司合設研究中心的策略，很多同仁的心態已經逐漸轉向領航者“follow me”的角色。正由於這種轉變，我在2012年臺大84周年校慶典禮上提出新的願景，在臺大百年校慶前，臺大要產出一位本土諾貝爾獎得主，而且要孕育出一家像Google, Facebook的國際性大公司。展望未來，本校將繼續以進入全球五十大、成為「華人頂尖，世界一流」為願景，大步向前，培育之人才不但具國際視野，且能關懷本土，足為全球性領導人，以提升臺灣學術水準、協助國家發展，並解決人類永續發展的重大問題。（8年政績摘要版）



願臺大進入五十大，成為「華人頂尖，世界一流」。圖為李校長於臺大80歲生日晚會「鼓動八十，邁向百大」（2009/11/16）。