

成功大學 校務發展策略

機械系講座教授兼副校長
顏鴻森

國立成功大學於2012年12月26日舉行的101學年度第2次校務會議，通過「101~105學年度中程校務發展計畫」以報告案備查。本文說明成功大學（以下簡稱本校）的校務發展沿革，分析校務優勢與重點特色，釐清與確認自我定位、設立宗旨、教育目標、辦學理念、未來願景，用以制定長程校務發展策略，並為規劃各期中程校務發展計畫的依據。

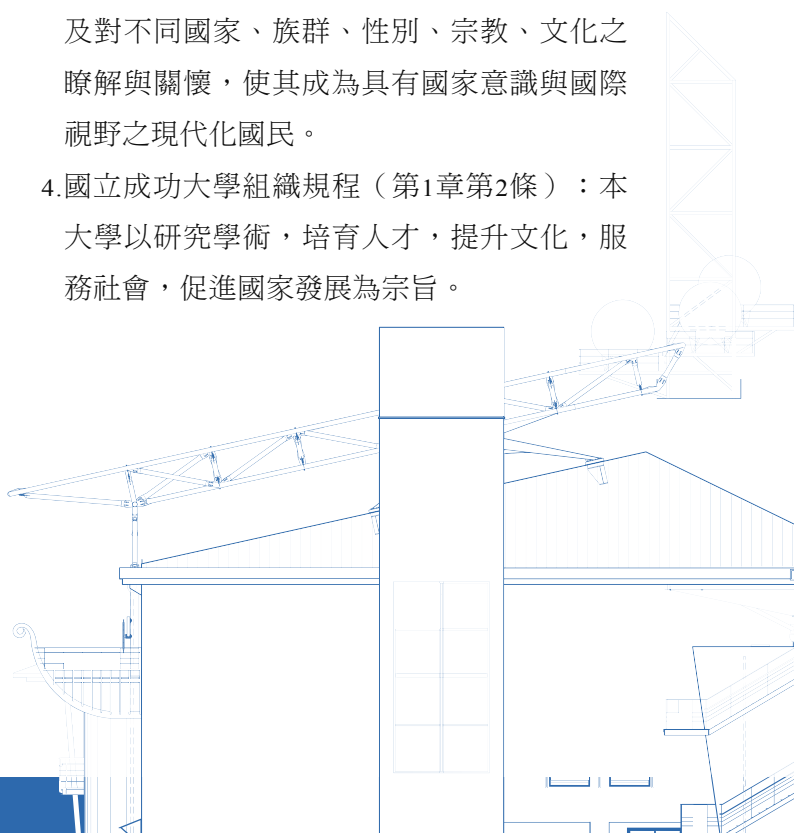
法源依據

教育是百年大計，攸關國家人才素質良莠；大學是研究學術、培育人才、提升文化、服務社會、促進國家發展的重要基地。近二十來年，臺灣高等教育的質與量均有顯著成長，但面對全球化以及政治、社會、產業變化轉型的衝擊，國人對於高教的發展，莫不寄予更大的期望。為承先啟後、穩健務實的達成辦校之宗旨、目標、願景，有系統的規劃校務發展計畫，乃是大學永續經營、卓越發展的基石。

成功大學黃煌輝校長於2011年02月就任時，即指示顏鴻森副校長負責規劃「101~105學年度（2012年08月~2017年07月）中程校務發展計畫」（以下簡稱本計畫）。由於本校並無校務發展策略規劃，亦無長期校務發展計畫，加以主管高等教育的政府部門也未見中長程教育

發展規劃綱要、藍圖、白皮書等相關文件，作為制定校務發展計畫的上位根據，因此以下列法條、規程為根據：

- 1.憲法（第13章第5節第158條）：教育文化，應發展國民之民族精神，自治精神，國民道德，健全體格與科學及生活智能。
- 2.大學法（第1章第1條）：大學以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會，促進國家發展為宗旨。
- 3.教育基本法（第2條）：教育之目的以培養人民健全人格、民主素養、法治觀念、人文涵養、強健體魄及思考、判斷與創造能力，並促進其對基本人權之尊重、生態環境之保護及對不同國家、族群、性別、宗教、文化之瞭解與關懷，使其成為具有國家意識與國際視野之現代化國民。
- 4.國立成功大學組織規程（第1章第2條）：本大學以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會，促進國家發展為宗旨。



並以2031年本校創校一百年為目標年，重新檢討與訂定學校的自我定位、建校宗旨、教育目標、未來願景，規畫20年期（四期／每期5年）長程校務發展計畫的策略。

校務沿革與發展

國立成功大學前身為日據時代隸屬日本臺灣總督府的「臺南高等工業學校」，創設於1931年01月，初設機械工學、電機工學、應用化學等3科，後增設電氣化學、土木、建築等3科，並於1940年03月更名為「臺南工業專門學校」，僅有成功校區、面積18.3公頃。二次大戰結束臺灣光復後，國民政府於1945年10月接收該校，於1946年02月改稱為「臺灣省立臺南工業專門學校」，同年10月升格為「臺灣省立工學院」。1956年08月改制為「省立成功大學」，增設文理學院與商學院。1971年08月改制為「國立成功大學」，設有工學院、文學院、理學院及商學院（1980年更名為管理學院）等4學院。另於1983年增設醫學院、1997年增設社會科學院、2003年增設電機資訊學院及規劃與設計學院、2005年增設生物科學與科技學院。

發展至2012年，本校組織可概分為教學研究、研究中心、行政支援三大體系及附設機構。教學研究單位有9學院（文學院、理學院、工學院、電機資訊學院、規劃與設計學院、管理學院、醫學院、社會科學院、生物科學與科技學院）、41個系（所）、39個獨立所、1個學士學程、2個碩士學程，共授予42個學士學位、96個碩士學位（含21個在職碩士專班）、53個博士學位。一級研究中心有7

2012臺灣與東南亞暨南亞大學校長論壇



個，包括生物科技研究中心、微奈米科技研究中心、人文社會科學研究中心等3個編制內中心，以及能源科技與策略研究中心、尖端光電科技中心、傳染性疾病及訊息研究中心、前瞻醫療器材科技中心等4個編制外中心。行政單位有6處（教務處、學務處、總務處、研發處、國際事務處、財務處）、3室（秘書室、人事室、會計室）、2館（圖書館、博物館）、6中心（計算機與網路中心、研究總中心、校友聯絡中心、藝術中心、通識教育中心、環境保護暨安全衛生中心）。另有附設高級工業職業進修學校、附設醫院，以及早期與經濟部合設的水工試驗所。

至2012年10月15日，學生數共22,417人（不含休學與交換生），其中大學生11,690人（52.1%）、碩士生7,707人（含在職專班、產業研發碩士專班）（34.4%）、博士班3,020人（13.5%）。至2013年01月01日，專任教師1,314人，其中教授591人、副教授380人、助理教授257人、講師48人、舊制助教29人、教官9人；專任研究人員356人，其中研究員5人、副研究員4人、助理研究員57人、國科會計畫進用的研究人員181人（含客座與研究學者9人、博士

主編的話

校長的話

大事記

合力寫校史

觀點

發現成大

夢想成大

榕園記事

優質的教學機制



小西門



後研究員172人）、邁向頂尖大學計畫進用的研究人員109人（含講座與客座教授39人、博士後研究員70人）；職技警工1,952人（不含附設醫院），其中新制助教13人、職員291人、技工工友153人、校聘人員187人、專案人員1,287人、駐衛警人員21人；專任教師與學生人數比值為17.1，行政支援人力與專任教師比值為1.49，行政支援人力與學生人數比值為0.09。另，附設高級工業職業進修學校計41人，附設醫院計3,256人，水工試驗所計134人。

校地規模擴展為11個校區，共約187公頃，包括成功（1931年）、勝利（1950年）、光復（1966年）、成杏（原建國，1977年）、自強（1983／1990年）、敬業（1983年）、力行（1985／2002年）、東寧（1946年為宿舍區／2009年新命名）等8個毗鄰的主校區，約83公頃，以及歸仁（1987／2008年）、安南（1993年）、斗六（2005年）等3個外校區。另，校舍樓地板面積約856,000平方公尺，單位學生面積為39.6平方公尺。

校務基金收入規模2012年度約 91億元，其中教育部等政府機關補助約44億元（48%），學雜費收入約 11 億元（12%），5項自籌收入約35億元（39%），以及其它收入等，單位學

生年度經費為41萬元。另，於1993年設立的財團法人成大研究發展基金會，亦挹注約 11 億元經費協助校務的推動。

重點優勢與特色

經由執行中的「邁向頂尖大學計畫」（2011年04月~2016年03月），並根據2012年通過的教育部「100年度校務評鑑」，分析出校務優勢如下：

一、優質的教學機制

藉由現況分析，針對招生多元化、教師精實化、課程國際化與實用化、教學優質化等構面，提出策略方向，以持續優質深化教學機制。不僅規劃完善的入學篩選機制與學習環境，並依據學生基本素養與核心能力，開設對應課程予以評核，且針對教師的教學、研究、服務表現進行評鑑與輔導，確保教學與研究品質，建立學校聲譽，而學生也能展現多元、優質的學習成果。

二、卓越的研發能量

以工學、醫學優勢，強化理學、生技、人文社會等領域，建置頂尖研究中心。依據2011年ESI國際論文資料庫的數據，本校在22個領域

當中，有13個領域於10年內被引用次數進入全世界研究機構前1%；其中工程、材料科學、電腦科學領域，分別名列全世界排名第10、27、40，均居臺灣領先地位，且電機、機械、資訊為全國第一。另根據上海交通大學所公佈的世界一流大學排名，本校2011年為第279名。

三、亮麗的產學績效

本校自1950年代的「Purdue-Formosa Project」美援計畫起，即強調產學合作，多年來與產業界關係緊密，且在國家經建與產業發展過程中，擔任不可或缺的角色。1996年成立國內高校首創、極具特色的「研究總中心」，建立產官學研界的合作平臺，完成為數可觀的技術研發與轉移案件。2011年度產學合作計畫經費為36億9,705萬元，且技術移轉簽約金於2009～2011年連續三年達1億元以上，產學績效全國第一。另，2009年企業研發經費佔總研發經費10.83%，2010年佔8.88%，2011年佔10.69%，已達國際一流大學水平。

四、飛躍的國際事務

本校於1988年成立國際合作小組、2007設置國際事務處，綜理、協調、執行有關師生學習、研究、生活的國際化建設，並以卓越的研發能量與成果及遍布海外的校友優勢，深耕東南亞、佈局全世界。如，本校擔任「臺灣與東南亞暨南亞大學校長論壇（SATU）」永久國際

秘書處，並參加「亞太大學交流會（UMAP）」等國際大學組織的領導工作。另，2011年國際學位學生數（含僑生）計1,274名，約為全校學生人數6%，成長率為全國之冠。

五、豐富的文化資產

本校自1931年創校以來即留存為數不少的文化資產，生態區有：榕園、工學大道、理學大道、各類植物（如成功白花菜）、各種動物（如無尾鳳蝶、鳳頭蒼鷹、黑冠麻鷺）等；古蹟與歷史建築有：禮賢樓、大成館、歷史系館等國定古蹟，小西門城、小東門段城垣殘蹟、博物館本館、格致堂、物理系館、衛戍病院、雙合院系館等市定古蹟，以及舊總圖書館歷史建築；紀念物有：蒸汽火車頭、愛迪生發電機、古董機床與機構模型、窮理致知牌樓、老校鐘、以及遍佈校園的藝術品等等，成為邁向世界頂尖大學難得的特色。

六、活化的財務機制

本校於2009年成立財務處，建置完善的投資機制。校務基金的投資事宜，授權財務處專業人員運作，並由相關機制（如投資諮詢委員會與財務處管控組）監控，建立事前、事中、事後的監督機制，發揮校務基金的效益。另，實施短期資金財務管理與長期投資規劃，參與本校各項資本計畫，財務試算模擬，以提供決策判斷與依據。2011年，利息收入約7,156萬元

微藻生技研發



成功白花菜



成大研究總中心暨馬達科技研究中心
榮獲國家產業創新獎



（換算利息收益率約1.1%），長期投資總額約1.6億元，現金股利約950萬元。

七、榮譽的校務品質

本校於2012 以優異的成績通過100學年度教育部校務評鑑，前期（96~100學年度）中程校務發展計畫的各項發展重點，執行率皆超過90%。同時強化服務品質改善，持續通過ISO9001稽核認證超過10年，組成「推行服務品質HiQ小組」，2007~2009年（96~98年度）連續獲得「教育部政府服務品質獎」優等獎，並於2009年榮獲行政院第二屆「政府服務品質獎」的最高榮譽。

八、傑出的畢業校友

本校畢業校友數逾13萬人，全球34個校友會遍及美加、日本、港澳、東南亞等地，校友在「窮理致知」校訓及「倫理務實」校風的薰陶下，不僅多年榮登「企業界最愛」的冠軍寶座，更成為各行業中領袖群倫的人才，如有超過百位校友擔任國內外大學校長。另，向心力極強的海內外校友，成為本校務實卓越、永續發展的重要特色與優勢。

依據校務優勢，考量內外環境，釐清校務重點，聚焦出特色項目如次：

1. 研發成果國際知名，產學技轉實力堅強。
2. 九大學院同一校區，跨域整合環境絕佳。
3. 傑出校友遍布各地，募款合作向心力強。
4. 文化資產豐富多樣，世界高校難得特色。

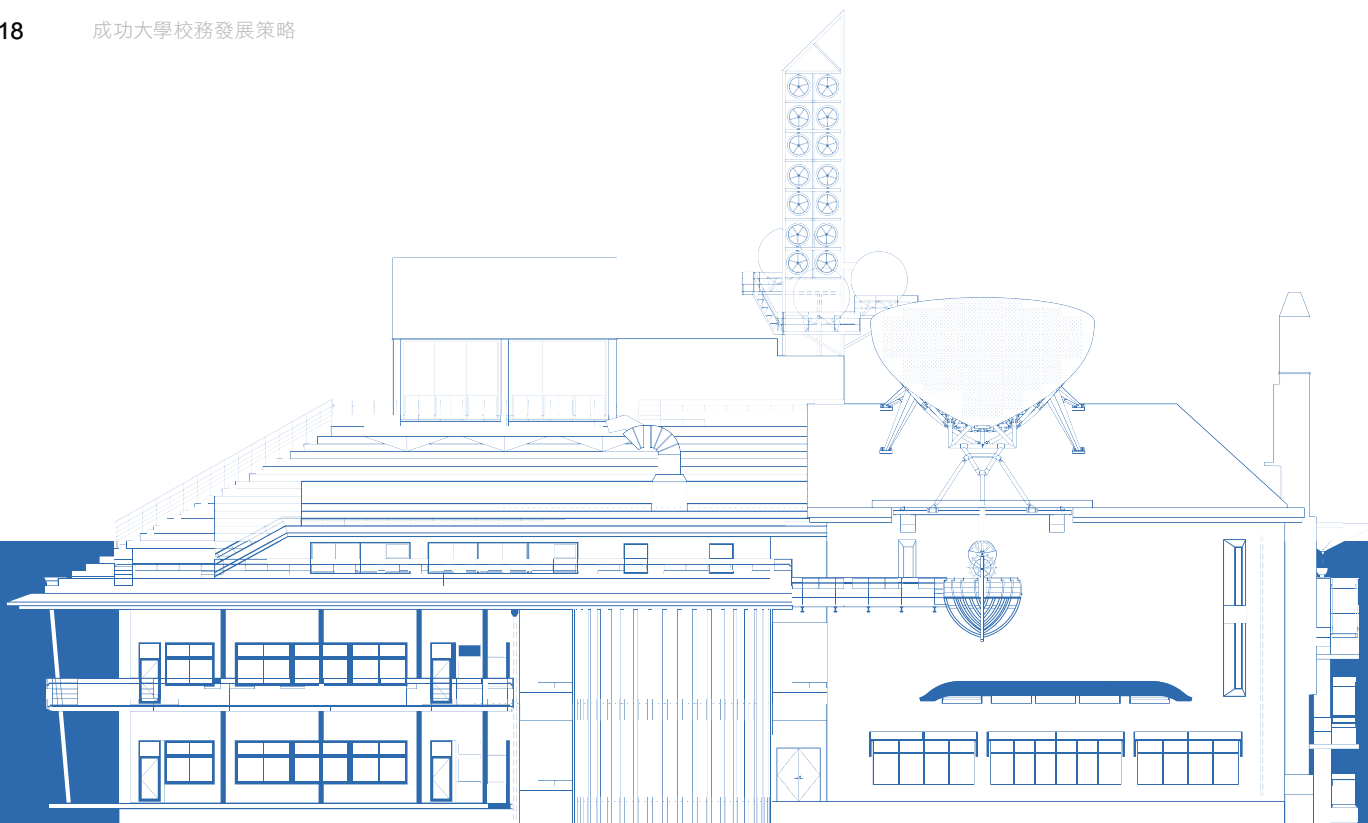
蛻變成長與願景

成功大學以工學起家，乃臺灣光復後四所

高校之一。1983年增設醫學院（含1988年成立的附設醫院），為本校發展成為綜合型大學奠定關鍵性的基礎；1997年增設社會科學院、1999年設置藝術中心、2007年設置博物館，使得本校的科技與人文逐步均衡發展。2000年教育部與國科會共同推動「大學學術追求卓越發展計畫」，本校為少數執行本計畫的學校，成為國內公認的研究型大學。2006年本校獲選為教育部「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」的一流大學，2011年本校獲選為教育部「邁向頂尖大學計畫」的頂尖大學之一，成為國內公認的頂尖大學。緣此，本校的自我定位為：教學與研究並重的一流研究型大學。

本校組織規程第二條明定：「本大學以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會，促進國家發展為宗旨。」為承先啟後、永續經營、卓越發展，以「追求學術卓越，培育具專業與領導能力、倫理與人文素養、創意與國際視野的各界菁英，提升文化水平、營創文化資產。」為辦學目標，並以成為「綜合性的卓越大學」為願景。

近三十來年在教職員生、校友、社會賢達的努力與奉獻之下，本校在學術研究、人才培育、文化提升、社會服務、促進國家發展的表現，逐年穩健的提升，已成為臺灣的頂尖大學。當把握目前邁向頂尖大學計畫經費挹注的契機，建構更優質的校園環境，卓越發展、永續經營，期於2021年（創校90年）成為亞太地區的卓越大學、於2031年（創校100年）成為國際性的一流大學。



校發策略與計畫

大學校務的發展，宜有近程（1~2年）、中程（2~5年）、長程（5~20年）、甚至遠程（10~30年）的計畫，才能循序漸進的達成設校宗旨、目標及願景。

本校校務發展的理念基本為：承先啟後、務實卓越、永續發展。根據校務發展沿革、現況優勢與特色、蛻變成長與願景，制訂二十年期「長程2012-2032年校務發展計畫」的規劃策略如下：

一、教學地區策略

為促進學生全人發展、營造跨領域整合的教學與研究環境，全校師生皆在同一校區（83公頃主校區）進行基本教學與學務活動。

二、學生規模策略

考量教學地區策略、空間資源策略、財務資源策略，學生總數以22,500人為原則、25,000人為上限，以具高等教育全球化的競爭力。

三、人力資源策略

考量財務資源策略，逐年改善專任教師與學生人數比、行政支援人力與專任教師比、行政支援人力與學生人數比，以具國際競爭力。專任教師與學生人數比，由2012年的17:1，逐年調整至13~14:1（2021年）、10~12:1（2031年），並逐年提高專任研究人員的數量；教師與研究人員的新聘，考慮該單位人員30年期的年齡分布。檢討研議各系（所）研究生（博士生、碩士）與大學生人數的合理比例，期逐年調整至2:3（2021年）、甚至1:2（2031年），以確保學生來源與品質。另，逐年增加具外國籍的教師、研究人員及學生人數。

四、空間資源策略

考量教學地區策略、學生規模策略、財務資源策略，2021年單位學生樓地板面積達44平方公尺，2031年單位學生樓地板面積達49平方公尺，以確保優質學務、教學、研究及校園環境。

五、財務資源策略

參考國內外頂尖與標竿大學的財務資源，考量政府財政狀況、本校財務經營能量，2021年單位學生年度經費達55萬元，2031年單位學生年度經費達81萬元，以落實校務發展計畫的有效執行。

六、學術組織發展策略

院系（所）、學程、研究中心等學術組織的發展，包括新設、合併、裁撤，乃本校卓越發展的核心基礎。基於前述五項校務發展策略，2013年將建立系統化的組織再造策略與方案，逐年逐期執行，以達成綜合性卓越大學的願景。

據此，規劃出「101~105學年度中程校務發展計畫」的重點項目如下：學生全人發展、教學與跨領域整合、學術研究、產學合作與服務、國際化、人文藝術與文化資產、優質校園環境、校友經營、區域資源整合、財務管理、行政與組織。

總結

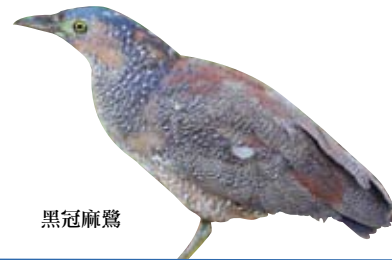
在前人的筭路藍縷下，位處歷史悠久、全臺首府的國立成功大學，以「窮理致知」的校訓、「倫理務實」的校風、「關懷社會，貢獻國家，造福人類」的核心價值，培養出無數的社會菁英與領導人才，是臺灣高校蛻變成長的典範，亦是國家經建與產業發展的砥柱。

為承先啟後、務實卓越、永續發展，以「教學與研究並重的一流研究型綜合大學」為自我定位，以「追求學術卓越，培育具專業與領導能力、倫理與人文素養、創意與國際視野

的各界菁英，提升文化水準，營創文化資產」為辦學目標，並以成為「綜合性的卓越大學」為願景。

在專權時代，大學校務的規劃與推動，可經由具前瞻教育理念的校長憑其個人聲望，獲得政府資源，有魄力、有效率的推動校務，奠定一流學府的基礎。在民主意識普及、理念意見多元、社會變遷快速、國際競爭劇烈、政府資源不足、法令規章掣肘的當下環境，應有遠見的制定「長程校務發展策略」、規劃「中程校務發展計畫」，並且經營妥適的財務資源，有系統的推動落實，才能循序漸進的達成學校之宗旨、目標及願景。

值此外界紛擾多變之際，宜淡定反思大學的價值與定位，以自我認同為核心，面對全球化的多元挑戰，因應本土性的高教需求，持續檢討、改革、創新，走出屬於成功大學特有的高教文化，展現成大的核心價值，以達成研究學術、培育人才、提升文化、服務社會、促進國家發展的設校宗旨。



黑冠麻鷺