

115 學年度第 2 學期理學院校長座談會紀錄

時間：115 年 3 月 30 日(星期一)下午 14 時 15 分

地點：綜合三館 7 樓 703 會議室

主席：牟中瑜院長

紀錄：陳盈潔

出席人員：詳如附件名單

師生座談

一、高為元校長：

謝謝老師跟同學們參與今日的座談，藉此機會更新近年師生們比較關心的幾項議題進展，接續由二位副校長與諸位分享。

二、張祥光副校長：

校長、各位同仁、各位同學，大家好。今天我共有三件事情要向各位報告：

1、南大校區「國際會議中心」BOT 案進度報告

首先，關於南大校區國際會議中心 BOT 案的進度。誠如各位所知，南大校區在過去幾年經過一些討論。隨著教育學院搬過來校本部，以及藝術學院預計於明年底搬遷，該校區的空間已重新規劃。除了永續學院與生醫學院等教學單位進駐外，過去幾年的討論達成了一項重要共識：我們需要一座能舉辦大型活動的國際會議中心。

本案規劃採 BOT 方式辦理，地點位於靠食品路一側的區域（即簡報中粉紅色區塊），屆時將拆除部分老舊建築。目前的進度是：校內程序於去年確定後，已委託顧問公司協助，並報請教育部。目前教育部已原則上同意，正待正式公文下達。

接獲公文後，我們將依據《促進民間參與公共建設法》（促參法）辦理政策公告及初審作業，此階段約需一年。隨後將進行招商與徵審作業，若過程順利，預計於 117 年 5 月完成簽約，隨即交由廠商興建。換言之，從現在起約需兩年完成招商與簽約。會議中心將包含會議、展覽、短期住宿及餐飲空間，預期能帶動周邊發展。後續約兩至三年的興建期，預計五年後全校師生即可正式使用這座國際會議中心。

2、校園交通與「環校道路系統」規劃

第二件事關於校園交通與停車問題。由於學校的發展且腹地有限，交通擁塞一直是多年難題，特別是中午時段名人堂與小吃部前的路段最為嚴重。為了改善此現況，校方計畫逐步發展環校道路系統。第一階段將從田徑場與棒球場旁的校友體育館旁道路開始整理（即簡報中紅色路線）。該路段原先僅適合行人通行，車行條件並不完善。我們計畫重新整理路面、劃設標線，將其改為由北往南的單行道（如紅色箭頭所示），延伸至相思湖。

此舉能讓由北往南邊校園的車輛避開原來壅塞路段。目前第一階段的整修工程（包含樹木修剪與路面修補）預計在今年年底前完成。至於南二期部分，目前也在規劃基礎設施，未來極有可能將道路進一步延伸串連，期望能紓解校內交通。

3、全校電力系統改壓與高壓設備汰換工程

第三件事關於學校的電力系統。各位知道，學校多年來持續執行高壓電力改壓工程。過去校內原本安排了逐年汰換設備的計畫，預計將系統升級為使用 22.8KV 的高壓電力。

然而，在 2023 年 10 月時，部分主電纜發生故障，主因在於設備確實較為老舊。由於這類工程的經費龐大（約需三、四億元），原先擬定的計畫是分多年執行。但在 2023 年故障發生後，我們重新檢討了計畫，決定設法縮短時程，盡快完成翻新。因為這種非預期且突發的設備纜線故障，對全校的教學與研究影響巨大，我們希望能盡可能縮短全校系統翻新的執行時間。

目前的進度是：自 2023 年起已開始更換主電纜。我們共有三個高壓站，其中位於北邊的第一、第二高壓站主電纜已更換完畢；這些主電纜是從外部台電供電接引至學校機電中心，且更換的規格更高。

接下來，我們將陸續進行各個支線與迴路的工程。從現在起到明年年底前，我們會完成全校所有支線電纜的更換，並將館舍內該汰換的設備全部換新。在此施工期間，若因電力切換需要館舍配合停電數小時，總務處會事先與各系所詳細協調時間，整體工程預計於明年年底前全數完成。

此外，針對圖中的部分，我要特別向各位報告：過去學校的 A、B、C 等各個迴路（即機電中心分出去的電路的各個分支）是採單向配置，若前端發生故障，後方整串供電都會受到影響。在這次翻新過程中，我們重新做了設計，將獨立迴路互相串接，形成「環狀迴路」的概念（即圖中五種顏色的虛線）。如此一來，即便某處發生故障，我們在幾小時內就能完成串接，由另一端恢復供電，不必像過去可能要面臨停電兩、三天的情況。

我們希望在電力系統改壓與翻新完成後，能將非預期的故障降至最低；即便真的發生事故，也能迅速重新恢復供電。

三、邱博文副校長：

1、成立校外私募基金：清華未來基金

謝謝大家，我借這個機會向各位說明，學校最近將成立一個新的基金。這個基金與大家熟知的「清華永續基金」或「傑出人才發展基金」不太相同，這是一個學校外圍的基金。

這可以回溯到大學創造價值的論述。早期大學的任務主要被賦予在教學與人才培育，而清華作為研究型大學，在學術研究上已有卓越成果。然而，大學在國家科技發展中扮演著更重要更關鍵的角色，我們希望將長年的學術研究落實為科技基礎。理學院的「量子科技」即為一個非常好的例子，這並非業界會投入大量資源的領域，但學校在此領域長期耕耘，擁有深厚的技術實力。該如何將這些技術轉化為社會價值，正是我們目前在執行的部分。這也符合政府多年來的政策方向並獲得支持與鼓勵，例如教育部的「深耕計畫」，便要求學校在校務資料庫填入新創公司的數量，以及學校如何協助技術落地。

此外，國科會也提供多項創業計畫支持，包括針對 TRL3 到 4 的「萌芽計畫」，以及後續 TRL4 到 7 的拔尖計畫。經濟部也有金額更大的接續計畫，如「價創計畫」（包含促新創、育新創等）。當公司正式成立後，國發基金亦提供早期「天使基金」支持，

後續更有大規模的資助。大家最耳熟能詳的例子就是台積電，政府便是透過國發基金成為台積電的大股東。

這也符合目前的國際趨勢。以鄰近國家為例，日本將資源集中在東京大學，其外圍私募基金規模已高達 7 億美元；英國劍橋大學有 3.2 億美元；甚至產業生態不如台灣豐富的新加坡國立大學，也有 2 億美元的規模。

清華是國內第一所擁有自己「科技園」的大學，科技園內包含三個核心資源，第一個硬體資源，即大家熟知的育成中心。第二個是協助新創公司進入市場的加速器。第三個最重要的支柱是基金，旨在協助新創團隊初期進入業界時面臨的募資困境。

清華第一期的私募基金規模編列約 0.3 億美元(約 10 億台幣)，採用國際通用的 GP/LP 營運模式。這是一個在學校外圍的基金，由多位 LP (有限合夥人) 共同募集。資金來源包括國發基金 (約佔三分之一，即 0.1 億美元)，以及校友、企業或其他個人投資者，並由集結起來的 LP 組成管理公司 (GP，普通合夥人) 來協助校內的新創。

未來基金獲利後，相關資源將會回饋投入學校的校務基金，或用於發起新一期的私募基金。這是目前學校協助教授進行科技新創的新作法。

2、智慧財產權 (IP Policy) 的歸屬

第二部分，我要談談學校目前關於智慧財產權 (IP Policy) 的立場。

學校與業界有非常多產學合作計畫。目前許多老師在簽約時常面臨公司法務的壓力，對方往往主張：「既然由公司出資做產學合作，衍生的所有專利應歸屬公司。」這聽起來似乎合理，因為他們提供了資源。然而，公司端往往忽略了校方投入的資源——包含實驗室的水、電、氣以及空間，更重要的是，老師與學生的人力投入，這些都是未被看見、也缺乏有效溝通的資源。因此，我們必須與公司進行溝通，讓對方了解學校也有對等的投入，研發成果歸屬應該是「一半一半」，這才是一個合理的架構。

這背後涉及更深層的法規問題。由於老師受僱於學校，研究衍生的智慧財產權在本質上屬於「國有財產」。如果在產學合作中，老師為了順利簽約而順從業界公司的要求，將智慧財產權全數歸給公司，其實這會有產生觸犯《國有財產法》的疑慮。

這就如同十幾年前我們開始宣導學術倫理觀念一樣：寫計畫書必須適當引用，否則會涉及抄襲。早期大家不習慣，認為引用引述自己過去的研究為什麼叫「自我抄襲」？但現在老師們都能接受了。IP 歸屬也是一樣，平時可能沒事，但若有人舉報，老師就可能涉及「圖利廠商」或面臨「賤賣國家資產」的疑慮。各位老師必須非常小心，因為老師身分並不具備處分國有財產的權限，所以我們才會希望老師在合約中加入保護機制。

老師應與公司協議產權各半；若有特殊狀況智慧財產需要偏離這個合理的共享機制，則必須提交委員會審議並獲正式核准，如此是可以有不同的分配方式。如果無法達成各半協議，這裡提供四種協助老師執行產學合作計畫的方式，(1)透過學校的科技權益委員會審議，但此會議一學期僅開兩次，若時效急迫，建議參考其他方式。(2)與公司的研發主管直接溝通：公司的研發主管通常比法務更具共識力，他們理解學校資源的投入。由研發主管內部與其法務溝通，通常是較容易成功的方式。(3)專利領域區隔：以技術領域切割。舉例來說，研發「可折疊石墨烯觸控面板」時，若石墨烯材料是陳柏中老師的專長，則該材料專利歸陳老師百分之百所有；但觸控電控技術則由公司百分之百擁有。(4)合約書中載明回饋機制：在合約中明確規定，若有專利衍生，

公司需以何種對價關係買回，這也是審議時可被接受的條件。

3、清華與國際大廠談判經驗

藉由學校與國際大廠談判的經驗，向大家分享，與國際大廠洽談時，如果對方的態度非常強硬，但只要我們在法律上站得住腳，我們絕對能談到一個合理的點，能成功簽下清華專屬的合約版本。。

高為元校長：

我對此事印象深刻。當時常見其他大學與之簽約的新聞，但本校仍堅守原則，紮實地去做、保護權益，結果更佳。

四、牟中瑜院長：

關於 QS 排名（QS World University Rankings），最近教育部的態度有所轉變，已經將其視為獎勵制度中非常重要的一環。理學院過去在 QS 排名上一直都有所作為，今天想藉這個機會跟校長分享我們的一些想法。

我認為，面對排名我們不能置之不理。如果完全不管，排名一旦下滑，對系所的發展與聲譽還是會有實質影響。因此，我們簡單報告一下各系的作法。由於時間有限，後續還有其他議題要討論，就請各系針對目前的應對策略做一個精簡的報告。

五、數學系江金城主任：

第一頁內容很簡單，主要是讓大家參考世界頂尖大學近兩年的分數變化。

下一頁，我們認為目前較能著力且具效益的部分是「學術聲望」(Academic Reputation)，因為這項指標的佔比很高；至於其他研究指標，學校已有許多激勵辦法來加強老師的研究能量。

針對「學術聲望」，我們目前的具體作法是請系上老師協助：當有外賓來訪時，若對方願意，我們會邀請其加入 QS 調查的推薦名單 (Survey List)。此外，對於新進老師，我們也會主動詢問相關人脈。過去我們發現名單過於集中在美國，所以現在正努力將名單擴展至全球各地，以提升整體的推薦覆蓋率。

另一項重點是與校友會合作，致力於改善「雇主聲望」(Employer Reputation)。在與校友聯繫時，我們會發信建議校友在相關平台上將畢業母校與系所資訊填寫完整，這樣排名公司在收集資料時，才能精確採樣到這些優秀校友的數據。

這些做法也是我在行政會議上聽取建議後開始推動的。先前院長也曾與我們開會討論，因此目前提到的這些措施都已經在執行當中。以上是數學系目前針對排名提升的主要做法

六、物理系劉怡維主任：

由於上週剛公布今年的 QS 排名結果，我們隨即進行了對比與分析。

今年的排名波動較大，物理系從去年的全球第 85 名下降至今年的 103 名。針對這個顯著的跌幅，我們從上週起便著手研究背後的原因。若觀察各項主要指標，除了「學術聲望」(Academic Reputation, AR) 之外，其餘指標多呈緩慢變化的趨勢，這較符合一般調查的趨勢。

然而，學術聲望的分數卻出現了急劇下滑，從去年的 76.2 分掉到今年的 69.7 分。此外，「雇主聲望」(Employer Reputation) 也持續呈現下降趨勢。這兩項與聲望相關的指標都有明顯跌幅；相較之下，H 指數(H-index)及國際研究網絡(International Research Network)等數據則表現得非常穩定。

我們必須探究為什麼這兩項指標，尤其是學術聲望 (AR)，會出現如此奇特的降幅？我們考量了幾種可能性：

第一，是否為 QS 調查演算法的改變？但對比台大的數據發現，台大的表現依然穩定，顯然並非全球性的演算法調整所致。

第二，排除外部因素後，是否是在做錯了什麼？以系所層級能控制的變數來看，聲望指標主要取決於推薦名單。去年我們繳交的名單數量相當多，在名單收集與繳交的過程中，目前並未發現具體問題；同時，校方在國際上也並未發生影響校譽的突發事件。在其他指標均緩慢變化的情況下，唯獨此項針對我們系出現巨大落差，目前仍令我們感到非常困惑。最可能的推測仍是名單出了問題，但確切原因尚待釐清。

學術聲望在所有指標中佔比 40%，是最重要的一項。事實上，從前幾年開始，我們便針對國際聲望與學術網絡的提升進行佈局。這不僅是為了 QS 排名，強化國際網絡同時也能提升老師們的研究影響力與 H 指數。

針對未來規劃，短期內我們必須找出造成數據異常的確切原因；長遠來看，則需持續加強對外的推廣。我們將結合現有的資源，包含學長捐贈的「傑出人才發展基金」，以及去年獲得的相關經費（雖然今年暫時跌出百大，仍希望爭取支持），來強化學術網絡。

具體做法上，除了積極將系上老師送往國外進行交換、拓展連結外，更重要的是採雙向經營：邀請國際上活躍且知名的學者到清華訪問。我們相信這種雙向的網絡建構(Network Building)，不僅能直接反映在聲望指標上，也能間接帶動研究能量與 H-index 指數的全面提升。

七、化學系朱立岡主任：

關於 QS 排名的變動，我們從兩個面向來觀察。

首先，從 2022 年到 2025 年的單項分數來看，化學系的分數並沒有太過明顯的改變。在排名方面，過去大約落在 150 到 200 名之間，今年最新的排名則是 169 名，較去年微幅後退。若與國內其他學校比較，我們主要以台灣大學為基準，確實在「學術聲望」

(Academic Reputation) 指標上輸得較多；但若與陽明交通大學或成功大學相比還 OK，所以我們的整體表現與化學領域排名尚屬穩定。

分析各項指標，我們在「雇主聲望」(Employer Reputation)表現尚可，但 H 指數(H-index)與單篇論文引用數則相對較弱。我們認為這與系上老師人數有直接關係。化學系目前僅有 24 位老師，且明年預計還有 3 位老師退休；我們基本上是在人力極度吃緊 (Critical) 的情況下維持運作。

針對聲望提升與未來策略，我有以下幾點思考：

第一，投入前瞻領域，我們需要招募在特殊領域具影響力的人才，投入具開創性的研究。這類研究對提升聲望會有非常大的幫助。

第二，穩定師資人數，就我個人觀察，目前化學系的人力狀況正處於發展的低潮期，當務之急是先穩定師資人數。唯有人力規模回穩，我們才具備進一步尋求研究突破的動能。

第三，長期口碑與 SDGS，我們鼓勵老師在研究上建立長期的口碑，這是提升 H 指數與

引用率最長遠的作法。非常感謝校方提供「傑出人才獎勵」的協助，系上未來也計畫與永續發展目標（SDGs）接軌，投入環境與產業相關的研究。這不僅是近期學校的重要指標，也有助於提升整體的社會聲望。

第四，拓展國際網絡與人才輸出，我們將持續加強與旅外台籍或友好科學家的合作。目前我們正在進行「學生出國基金」的募款，目的是讓表現優異的學生能到國外一流實驗室交流，這不僅是讓學生幫學校「打天下」，也能藉此與國外頂尖學者建立更高密度的實質合作。

八、統計所黃文瀚所長：

針對 QS 排名，我們同樣將其他主要學校納入比較。目前有一個共同的趨勢，就是各校的排名普遍都在下滑。然而，請看下一頁的分項指標：從數據中可以看出，清華在「學術聲望」與「雇主聲望」的表現依然穩健，各項指標相對於學校整體表現也相當不錯。為什麼大家在指標穩定下排名仍會下滑？主因在於「數據科學」近年在國外的蓬勃發展。特別在中國，如清華、北大等校陸續成立了數據科學學院；港科大及香港中文大學（深圳）也成立數據學院，並以極具吸引力的待遇招募了數十位頂尖學者，甚至包含部分中研院院士。面對如此險惡的外在環境，台灣受限於資源問題，競爭壓力極大，但我們仍盡力而為。

在具體作法上，我們會持續與合聘教授合作（目前有 3 位），並計畫再增聘合聘教授，希望藉此整合研究成果並共同掛名。同時，由於統計與數據科學易於結合各類議題，我們也鼓勵老師朝 SDGs 等領域議題發展。

另外向校長報告最新的排名狀況。在學科排名中，統計領域除了統計本身，也包含 OR（作業研究），因此工業工程與管理學系也共同承擔部分責任。與去年相比，今年的表現略微下滑。但值得注意的是，QS 在 2024 年新增了「數據科學與人工智慧」（Data Science and AI）領域，清華大學今年首度被納入便排名全球第 101 名。這顯示新興領域仍具備極佳的發展機會，統計所過去兩年也積極招募了具備 AI 背景的新進人才。

最後，我想特別提出關於「彈性薪資獎勵」的建議。我們好不容易延攬到優秀人才，但目前校方或政府的補助往往僅提供兩、三年。當這些老師需要銜接到後續的獎勵評比時，我認為目前的名額配置似乎過於緊縮。

我並非針對補助點數的大小，而是希望名額能適度放寬。以統計所為例，我們僅有 11 位老師，但目前分配到的名額僅有「3+1」，確實偏少。我希望學校在分配名額給院級單位時，能考量小系所的特殊需求與人才留任的迫切性，讓名額分配更具彈性。

特別是當我們希望留住具備計算機科學（CS）背景的人才時，學校雖然有資源，但名額希望可以稍微打開。我記得校長去年在座談會曾談到，特聘是否能參考陽明交大的做法，例如將一些獎項納入特聘的申請條件中。在與他校競爭人才的關係中，若能朝此方向積極調整，特聘的人數增加，下面的一般名額就能相對寬裕。人才招募進來非常不易，我們非常希望能將他們留住，可以為學校的長遠發展做打算。

九、計科所李金龍所長：

本所積極配合校方與理學院的整體規劃，以校、院的發展方向為核心。接下來的報告重點，主要是針對 2024 年新增的評比指標差異進行說明。相關措施預計推動三到五年，涵蓋就業率提升、國際合作及永續發展三大面向：

第一，就業率提升，本所將定期舉辦校友聯繫活動，強化校友網絡，藉此提升畢業生的就業競爭力與媒合率。

第二，提升國際合作，目前本所已有三分之二以上的師資投入國際學術合作。未來三年，我們計畫持續增聘優秀的跨領域學者，以壯大研究量能。

第三，永續發展（SDGs），計科所的宗旨原就在於透過應用數學與科學基礎，達成跨領域科學研究的目標。特別是在生物數學建模（SDG 3：健康與福祉）與創新醫療技術（SDG 9：產業、創新與基礎建設）方面，更是我們發展的核心目標。

本所具體執行的目標如下：

邀請優秀學者交流，我們積極邀請國際優秀學者來校進行研究交流。事實上，本所已規劃在 2026 年 5 月及年底，分別邀請多位頂尖學者來訪。

持續招收國際研究生，本所目前已有來自中國大陸與馬來西亞的學生就讀。在未來三年內，我們將持續規劃並擴大招收國際研究生，加入計科所的研究團隊。

提升論文被引用數，為提升學術影響力，我們鼓勵同仁積極參與各項學術交流與國際合作，藉此提高研究成果的能見度與被引用數。

十、牟中瑜院長：

在 QS 評比指標中，「國際合作」是相當關鍵的一項，這幾年清華在國際合作上的表現雖然沒有顯著衰退，但其與「學術聲望」（Academic Reputation）息息相關。過去國家理論科學研究中心（NCTS）設立在清華時，我們擁有一個非常優異的國際合作平台；然而，自從該中心搬遷至台大後，我覺得清華在這一部分的聯繫確實有所下滑。

儘管如此，學校並未放棄這方面的努力，我們成立了「前沿理論科學研究中心」（CTCD），也非常感謝學校的支持。但我認為，如果能再投入更強大的支持力量，對學院會有更大的助益。特別是目前該中心在運作時，並沒有專門的經費可以用來大規模邀請國際訪客。如果學校能撥補相關經費，建立一個國際訪客計畫，讓我們能定期邀請國際知名學者來訪，實地看看清華的研究能量與成果。我相信這能讓外界知道，清華所做的研究其實並不比台大遜色。這對於提升我們的學術聲望將會有非常顯著的幫助。

十一、高為元校長：

感謝院及各系所所主管針對排名議題所做的說明，首先強調，學校與各系所同樣重視此議題，近年排名議題十分的引起外界關注，對招生與延攬人才及社會觀感都產生影響。我們在四年前成立了工作小組，深入瞭解過往清華對排名的作法與態度，以及主辦單位對於各項數據的要求。學校各單位在數據提供上必須有制度化、一致性的作法，使陳報的數據能夠反映學校的真實表現，有時候定義不同就有幾個百分點的差異，影響不可謂不大。

大家必須理解，QS 本質上是一個商業機構，它銷售廣告、舉辦活動並販售商品。因此，他們每年都會微調指標及定義，甚至會有大幅度的變動。例如，近年突然加入的「雇主聲望」與「永續發展」議題便佔了 10%。過去四年，我們與 QS 維持良好的溝通管道，去年我也受邀參加他們在韓國的論壇，進一步掌握其商業模式。

校研中心這幾年也在各校級會議，向各學院院長分析了許多新的策略與觀測結果，希望這些訊息能逐漸傳遞給更多老師。關於更詳盡的數據分析，校研中心區主任非常樂意與學院進行深度互動。在「永續」議題上，校研中心整理了懶人包，鼓勵老師在論文關鍵

字中加入與永續相關的用字。至於最複雜的「聲望」(Reputation)，這是一種印象的累積。要向各位說明的是，我們提供的建議名單，QS 有權選擇是否採用。根據了解，他們會排除同校推薦，例如東大推薦的名單中多為日本學者，他們也不太會用，甚至會給較低的點數，相對地，來自國外的推薦名單被採用的機率較高。

因此，提報名單必須有策略與選擇性。很高興知道數學系鼓勵邀請非美國背景的學者。由於清華多數老師具備留美背景，人脈較集中於美國，但 QS 目前正將權重分散至其他地區，因此擴展名單的區域多樣性至關重要。提升聲望除了透過學術表現，與業界的互動、展現創新研究以及擴大社會影響力，都能形塑強烈的正面印象。

在資源支持方面，除了現有的傑出人才獎勵，學校目前正預備成立一個規模達 10 億元的「永續人才獎勵機制」，希望透過這項投資，鼓勵更多國外學者與清華老師進行互動。這項提案將提交校級會議審議，屆時也請各位老師支持，這將是學校對各系所延攬人才的重要助力。

最後提醒大家，2026 年的排名所引用的多是兩年前的數據，並非即時反映現況，而聲望的累積也非立竿見影。但只要我們掌握原則、確立大方向，並透過全校的互動與配合，必可見到成效，例如香港大學目前排名全球前 12 名，也是多年累積的成果。學校將持續與 QS 維持溝通，第一時間分享 QS 規則的調整。排名是全校齊心努力的成果，希望大家能共同參與。

十二、物理系陳柏中教授：

首先，我最近發現了一個校務資訊系統的具體問題。在處理天文所與物理系外籍老師的報到事宜時，我們發現該系統的英文介面與中文介面並非百分之百相同。有些功能或資訊在中文教授介面可以正常顯示，但在切換到英文介面後卻消失了，導致外籍老師無法完成相關操作。我雖然沒有逐一檢查所有的子系統，但目前看來這確實會造成不少困擾，因為使用者往往不知道自己「漏掉了什麼」。

高為元校長：

這牽涉到一個核心議題：所謂的「國際化」，不只是聘請幾位外籍老師或招收國際生。過去幾年，清華在教學國際化（如 EMI 計畫）與學術研究國際化方面表現得非常出色，老師們都有各自深厚的國際合作基礎。但容易為大家忽略的是「行政國際化」。

外籍學者來到台灣，不僅待在實驗室或辦公室，他們必須與整個生態系互動，包含與行政同仁溝通及使用線上行政系統。如果行政面過於單一，外籍師生就會感覺像身處「孤島」，難以真正融入。在這方面，學校也做了一些改變及努力，包含聘用母語非中文的一級主管，例如目前的全球長具有長期旅居美國與印度的經驗，非常了解國際學者來台面臨的挑戰，希望透過他們的視角來了解我們在哪些方面可以做的更完善。

計算機與通訊中心（計中）未來的重要任務，就是大幅度更新校務系統。這項工程非常艱巨，必然會經歷一段黑暗期，需要大家的耐心配合。行政國際化是我非常重視的環節，否則當國際學者來訪，發現溝通困難、行政協助不足時，我們很難期待他在聲望調查中給出正面的評價。

戴念華副校長：

針對剛才同仁討論的幾件事情，我也做個回應。

確實，我們投入大量精力延攬國外學者，老師們在國際會議上的表現也令人驚豔，但相關資料卻缺乏系統性的留存。先前有一個想法，是在「出國報告」中加入特定機制，將這些國際學術網絡與名單收集起來，未來能更有策略地提送給 QS 等評比單位。這包含參加會議的人脈、出國研究的教授，以及來清華訪問的學者，這些都應該進行系統化整理。

關於黃所長提到的「彈性薪資」名額問題，由於這是依據各系所的公式進行計算，我們可以在公式與員額分配上進行檢討與微調。至於陽明交大的特聘制度，其實是有期限的，但其靈活性值得參考。在校務系統尚未全面翻新前，我們去年推出的「傑出人才講座」與企業「冠名講座」，其實就是為了在現有制度不足的情況下，提供一個替代的彈性作法。最後，針對校長指示的「行政國際化」，我建議未來可以建立更明確的窗口。當大家遇到系統問題時，能直接反映並獲得即時處理。上週我也有類似經驗，我請一位外籍博士後研究員查看學校網站上的 SDGs 相關結果，但他卻找不到英文版本。我隨即致電給歐主任，主任在兩天內便完成了英文版的更新。這說明學校其實已有準備，只是在細節連結上有所疏漏。有些系統翻新可能還需要一點時間，請大家多給行政單位一些時間與鼓勵。讓我們知道哪些地方可以做得更好，共同把行政國際化落實到位。

牟中瑜院長：

針對黃所長提到的建議，我補充說明關於「激勵薪資」名額比例的問題。根據學校目前的辦法，激勵薪資的獲獎比例最高可達 50%。但這裡的計算基準，是指扣除掉獲得特聘以上的教師後，剩下的人員中最多有 50% 可以領取激勵薪資。

黃所長想表達的重點有兩規劃：

第一個，根據觀察，陽明交大在獲得激勵薪資的人員比例上，實務上似乎高於清華，這會影響到我們延攬與留住人才的競爭力。

第二個，我們實際試算理學院的情況，扣除特聘以上的老師後，剩餘員額約為 90 人。按照 50% 的上限計算，應有 45 個激勵薪資名額，但目前的實際獲獎人數卻未達 45 人。這顯示出理學院（甚至可能全校）在激勵薪資的發放上，並未充分利用到制度規定的 50% 額度。因此，我們希望學校能研議相關對策，確保這 50% 的名額能夠落實發放，以達到實質的激勵效果。

十三、化學系朱立岡主任：

關於最近媒體報導校務基金規模從 5,000 萬成長到 45 億的新聞，這對學校聲譽或許是好事，但對於我們第一線負責募款的單位來說，卻可能造成困擾。有些潛在的捐款者可能會認為清大已經非常有錢，進而降低投資或捐助的意願。所以想請教，我們是否有相關配套方案？畢竟在某些層面上，還是要避免「財不露白」。

高為元校長：

過去幾年，在校資長與校方團隊的努力下，我們在校務基金投資制度上做了大幅調整，加上市場環境優勢，才有了這份亮眼的成果。然而，媒體報導往往只聚焦於亮眼數據，卻忽略了其中的細節。

首先，這些資金並非「閒置資金」。許多捐款在進入校務基金時，捐款者已明確要求「不

能動用本金」，只能利用每年的利息。其次，絕大多數的資金都已編定特定用途，例如與工程或特定學術計畫，校方便無權自由挪用至其他地方。如果系所遇到潛在捐款者有這方面的疑慮，我很樂意親自與他們細談，讓他們了解學校財務運作的真實狀況。實際上，這些基金也包含各系所、甚至理學院撥入的款項。這些錢投入校務基金進行統一操作，產生的利息也會按照規定標準回到系所。

牟中瑜院長：

順著這個議題，也請校長了解我們的實務感受。據我所知，雖然理學院撥入款項後的投資操作確實達到了 5% 或 6% 的收益，但實際回到我們使用單位的利息卻僅有 2%。以理學院投入約 700 萬為例，一年僅拿到十幾萬的利息。對於像「前沿理論科學研究中心」這類仰賴利息運作的單位來說，經費顯得相當拮据。未來針對某些特定用途的款項，是否能在利息分配比例上能有所調整？

高為元校長：

關於利息訂定的標準，可請專家團隊進一步說明。基本原則在於，若涉及「不動用本金」且需維持長期穩定，投資策略必然會趨於保守。每個人的財務管理風格不同，有人追求高風險高投標，有人偏好保守穩健。學校肩負著社會責任，我們要追求穩定且持續的發展，在確保本金安全與永續經營的前提下，我們會再針對資源分配的平衡進行檢視。

散會（下午 15 時 15 分）