

壹、前言

一、歷史沿革與辦學理念

本校於民國 47 年，由覃勤、陳固、陳恭炎等先生，結合一群熱愛中國醫藥學的人士，於台中市籌設，建立了台灣第一座培育中西醫藥專業人才的高級學府；秉持校訓「仁、慎、勤、廉」之精神，培育「視病猶親、修己善群、終生學習、術德兼修」的學子，提供中西醫藥等專業之優異人才，照顧個人、家庭及社區，服務社會。此一校訓雖已有 50 多年歷史，依然符合西方現代醫學教育之目標：利他 (Altruistic) 的價值觀、成熟 (Skillful) 的醫術技能、豐富 (Knowledgeable) 的醫學知識、親切負責 (Dutiful) 的態度。

校訓及教育目標 (School Motto and Objectives)

校訓	教育目標	MSOP*
仁 Compassion	價值觀	Altruistic
慎 Prudence	技能	Skillful
勤 Diligence	知識	Knowledgeable
廉 Integrity	態度	Dutiful

*醫學院教育目標專案 (MSOP) = Medical School Objectives Project, Association of American Medical Colleges Report I, 1998.

此一「仁、慎、勤、廉」校訓，具體銘刻於本校重要建築物之入口處，以時時刻刻提醒全校師生，進一步藉由導師輔導學生之機會，向同學闡釋本校校訓；同時透過辦理各項活動（如班級會議、校院系師生座談會、學生試務委員會、校務會議等）場合，宣導本校校訓。本校各種課程安排與規劃，皆以「仁、慎、勤、廉」校訓作為最高之準則，全校師生皆有高度瞭解與認同。

本校第一屆董事會推舉創辦人覃勤先生為第一任董事長，歷經楊肇嘉、王德溥、謝東閔、陳立夫先生等董事長。民國 90 年 3 月第 14 屆董事會全體董事一致推選蔡長海教授為本校第六位董事長。蔡董事長是本校第 12 屆醫學系畢業校友、日本帝京大學醫學博士，曾任本校台中附設醫院院長，任職期間積極革新，興建立夫醫療大樓，台中附設醫院也如脫胎換骨，出色之經營成效獲得醫界讚譽，並於民國 89 年及 93 年經衛生署評鑑為績優醫學中心。

民國 92 年 4 月 28 日，教育部台高（三）字第 0920058889B 號函，核定本

校自 92 學年度起改名為「中國醫藥大學」，學校進入另一嶄新的里程。本校附設醫院秉承學校創立之宗旨，融會貫通中西醫學，使之相輔相成，以建立最完善之醫學，造福人群，於民國 96 年本校五權校區及院區落成啟用，民國 97 年北港附設醫院晉升為區域教學醫院、安康校區落成啟用，民國 102 年台南市立安南醫院開幕、民國 103 年兒童醫院成立、民國 105 年新竹縣健康產業園區動土、民國 106 年水湳校區三棟歷史建築物進駐，供學校學生臨床教學及實習，為國民提供保健及醫療服務，推動中西醫藥之合作研究與發展，培育及訓練各級醫事人員，不遺餘力。

二、學校現況

106 學年度本校有醫學院、中醫學院、藥學院、公共衛生學院、健康照護學院、生技製藥暨食品科學院、人文與科技學院、牙醫學院及通識教育中心；共設有 21 個學士班、34 個碩士班、19 個博士班。其中約有 70% 系所與中、西醫藥照護學相關，提供全國最完整具中、西醫藥學整合特色之課程，培育具中、西醫藥學結合特色的醫、藥、護、技專業人才，以及開創中、西醫結合的新興醫學。

本校經過多年發展，為順應國家整體高等教育發展之政策，配合社會與產業界的需求，接軌全球學術研究之趨勢，就學校既有的優越基礎審時度勢、分析評估，加以妥善規劃，以朝向國際一流大學邁進為願景。秉持「仁、慎、勤、廉」的校級基本素養並訂定五大核心能力：(一) 主動學習與自我改進之能力、(二) 人際關係與溝通技巧之能力、(三) 人文關懷與社會服務之能力、(四) 專業知能與倫理素養之能力、(五) 健康促進與前瞻未來之能力。

自創校以來，秉持「仁、慎、勤、廉」的辦學理念，是一所教學與研究並重的醫藥大學，提供全國最完整具中、西醫藥學整合特色之課程，培育醫、護、藥、技術等專業人才。在校務制度完善、財務穩健，董事會全力支持校院發展的條件下，加上本校擁有最具規模的附設醫院，是全國績優醫學中心，歷經近半世紀的深耕，在歷任多位校長及校院同仁們的努力奠基下，如今已成為臺灣最具規模的中西醫學結合專業的學府。近 3 年學校於國際及國內各界公認之評比（上海交大、泰晤士等），本校已名列全國前 2~8 名。

自 103 年 2 月李文華院士就任校長，提出建構本校為「專業且完整、基礎與臨床研究並重、小而美的頂尖醫學大學」為發展方向，在近幾年本校在人才延攬、教學、研究及服務等各方面都有許多進步與發展特色：

(一) 教學方面：

- 1.自 103 學年度開始，加強招募人才、培育師資，依校務發展及教學需要，教師延攬分為 THE BEST 及 THE NEEDED 兩類，過去三年聘請到多位傑出教授，包括國內的王陸海院士 (NHRI)、吳國瑞教授 (陽明)、洪士杰教授 (陽明)、張恒鴻教授 (長庚)、賴榮年教授 (陽明)、黃升騰教授 (長庚)...；從國外的鍾正明院士 (USC)、王紹椿教授 (辛辛那提大學) 等、Dr. Richard Osman (UCSF)、康一龍教授 (新加坡)...，延攬師資累計達 100 位以上。
- 2.為栽培一流研究人才，特設置專案培養助理教授計畫。提供三年充份之研發費用 (助理教授薪資外並提供 100 萬元研究經費)，並請 Mentor 指導其研究。通過評估後，即可成為正式助理教授，已聘請 12 位有潛力的年輕學者，已有 2 位轉聘正式助理教授。
- 3.獲得教育部 95~106 年教學卓越計畫醫藥類最高獎助，積極進行全校性教學制度改革，持續建立以學生學習品質為目標之價值觀與校園文化。
- 4.本校醫學系通過醫學院評鑑委員會 Taiwan Medical Accreditation Council (TMAC) 評鑑，並獲得 7 年免評鑑之殊榮。
- 5.學校教學成效卓越，本校學生國家考試通過率高於全國平均，在 105 年度各項醫事人員考試，本校在 11 類證照考試有 9 類錄取率高於全國平均；其中有 5 類錄取率達 90% 以上。

(二) 研究方面：

- 1.積極強化研究生之養成，全國首創研究生事務處，專責研究生入學、課程、制度之設定，包括強化研究生招生策略、規劃研究生獎助學金、選拔優秀指導教授及推動跨領域教師共同指導、培植產業研發人才、選送優秀研究生至國外頂尖學術單位與業界機構研修、執行教育部菁英研究生培育計畫等。
- 2.設立校級研究中心：在已建構的組織下，增強各學院的研發能量，並發揮橫向連結，強化院際研究合作關係，設立中醫及針灸研究中心、中草藥研究中心、免疫醫學研發中心、腫瘤醫學研究中心、腦疾病研究中心、

整合幹細胞研究中心、生醫工程研發中心以及將成立之老化醫學研究中心。

- 3.本校近年來因為研究資源的投入並積極的整合研究人才，研究已蔚然成為風氣，加上教師人數增加及更新，校院體系獲得校內、外研究計畫補助，合計每年有 500~600 個研究計畫在進行。
- 4.本校以原有全國最具優勢的中、西整合醫藥學及全國規劃最完整的癌症生物學相關領域作為科研基礎，整合校內及附設醫院各項學術資源及優秀傑出的學者專家共同組成跨學術領域的研究團隊，於 103 年本校獲得教育部頂尖中醫藥研究中心計畫 1 億元之補助。
- 5.98-106 年通過科技部大專生參與專題研究計畫數皆為全國前六名，其中 106 年度核定件數為全國第 3 名，私立大學第 1 名。
- 6.發表論文總數在 101-105 年間由 1767 篇增加至 2089 篇，而高品質的期刊論文（Impact factor \geq 5 或領域排名前 20%）有顯著成長。本校的研究能量在「量」及「質」的提升，都有非常傑出的表現。

（三）服務方面：

- 1.本校推廣教育中心繼 100 年榮獲行政院榮委員職訓局（改為勞動部勞動力發展署）頒發訓練品質評核訓練機構版銀牌獎後，更獲評核為 102 年臺灣訓練品質訓練機構版金牌獎。於 104 年再度榮獲勞動部勞動力發展署訓練機構版金牌獎。
- 2.本校持續推動國際志工醫療服務，醫師老師及學生們，以開拓國際人脈，建立全方位視野，展現大學生對國際社會的關懷與責任，發揮助人的精神，服務他人。近 2 年表現如下：
 - (1)105 年醫學系廖健宏同學榮獲聯合國頒予「人權英雄獎」之肯定。
 - (2)「三國演義-國際醫療服務隊」於 105 年 2 月 12 日至 2 月 21 日前往泰、緬甸及寮國山區辦理醫療義診及衛教服務，服務人次 1018 人；於 105 年 7 月 1 日至 7 月 15 日與本校附設醫院合作，前往泰、緬甸及寮國山區辦理醫療義診及衛教服務，並與泰北山區滿星疊鄉協議未來能提供每年長期的醫療服務，直接受惠人數逾 1220 人次。

(3)「送愛天堂-尼泊爾國際醫療服務隊」於 105 年 8 月 8 日至 8 月 20 日，由本校附設醫院孫副院長率隊至尼國加德滿都、奇特旺及波卡拉山區辦理中醫義診及衛教宣導、孤兒院探訪等活動，直接受惠人數逾 1253 人次。105 年國際志工中醫醫療服務隊獲得教育部青年署「105 年青年海外和平工作團隊」特優獎。

(4)「心南向泰緬寮國際醫療服務隊」一行 23 人於 106 年 1 月 14 日至 1 月 26 日前往泰、緬甸及寮國山區辦理醫療義診及衛教服務，服務人次 1052 人。

3.本校附設醫院 106 獲年工商時報臺灣服務業大評鑑醫院類「金牌獎」，105 年獲財團法人醫院評鑑暨醫療品質策進會「智慧醫院標章」及《遠見雜誌》CSR 企業社會責任獎；國際醫療中心 103 年獲國家生技醫療品質獎「金獎」。

三、優劣勢、轉機與危機分析

優勢	劣勢
<ul style="list-style-type: none"> ● 卓越的經營管理團隊與健全的財務體系，以及董事會全力支持學校與醫療體系發展。 ● 獲得教育部教學卓越計畫及頂尖中醫藥研究中心之補助且表現良好，教學與研究均獲得重視與肯定。 ● 持續積極延攬國內外大師級的專家學者，本校教師具競爭力。 ● 學生入學成績普遍優於一般大學生平均成績。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 爭取國家經費處於劣勢，不如具規模之國立大學。 ● 學校位居於臺中市區，由於地理位置之故，人才延攬與校地拓展相對不易。 ● 國內生醫產業資源多集中於北部，資源分佈不均。
機會	危機
<ul style="list-style-type: none"> ● 本校在臺灣為中醫藥教、研與服務均位居領導之大學，具有發展世界中醫藥的最佳機會。 ● 增建之水湳校區及新竹健康產業園區，為本校與醫療體系開創教學、研究、服務與生技醫療產業之契機。 ● 良好的產學合作制度，體系有多家衍生企業 ● 爭取高教創新領航 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在少子化趨勢下，面臨需更努力招收優秀學生之壓力。 ● 國內健保財源不充裕，造成醫療給付縮減，不利醫療體系發展。

貳、中長程校務發展計畫擬訂

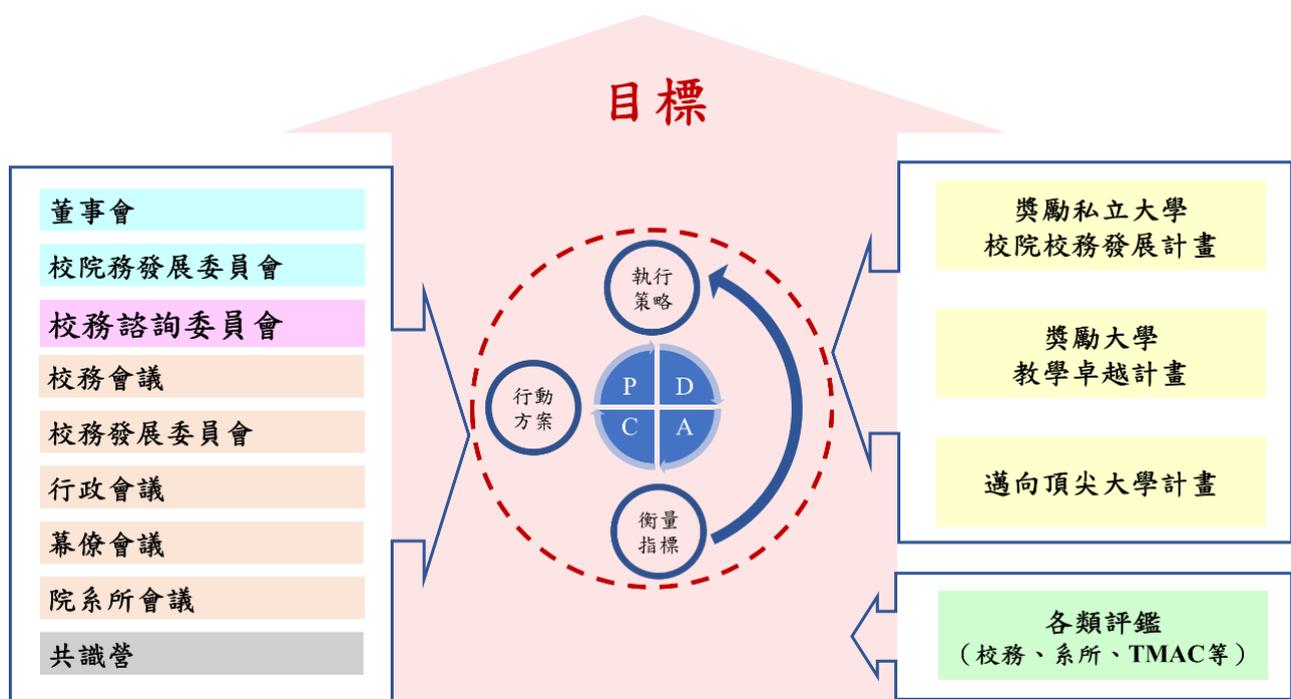
一、中長程校務發展計畫擬訂過程

本校中長程校務發展計畫之擬訂，為使計畫能朝前瞻性與宏觀性方向規劃，擬訂的構思與作業流程包括願景、計畫目標、策略規劃、計畫擬定、計畫執行、計畫管考及檢討改善等，涵蓋品質管理「計畫—試做—檢核—行動」P (Plan)、D (Do)、C (Check)、A (Action) 的過程。計畫各環節環環相扣，為確實了解前項策略執行之成效，訂有績效衡量指標，同時定期檢覈結果以確保執行品質，俾能衡量各項目標達成之水準，供隨時做為方向上之檢討與步伐上之修正之依據。

本校「中長程校務發展計畫」之擬訂過程是先由上而下，再由下而上；為有效推動及規劃研擬校務發展等重要事項，設置「中國醫藥大學校務發展委員會」；同時為集思廣益建立諮詢制度，特設置「中國醫藥大學校務諮詢委員會」。最後經綜合研擬後定案，此種經由集思廣益所為之行動過程，在於擴大計畫規劃之參與層面，期望於此互動過程中凝聚共識，激發創意，以落實中長程校務發展計畫規劃之精神，加速目標之具體實現。

(一) 本校中長程校務發展計畫之擬定，由校務發展委員會秉持董事會之決議及總體發展目標，依前期中長程校務發展計畫書之重點，近期校務會議之重要結論，及例行性行政會議與主管會議之決議，研擬本校中長程校務發展計畫之方向，並藉由 106 年 6 月 30 日辦理校務諮詢委員會、106 年 7 月 19 日幕僚會議、106 年 8 月 19 日校院務發展委員會、106 年 8 月 26-27 日校院共識營、106 年 8 月 30 日學院特色 (SOC) 共識營，經深入討論、溝通與意見交換後，擬訂「2018 至 2022 年度中長程校務發展目標、策略及績效衡量指標」方向。

(二) 擬訂完成後，於 106 年 9 月 27 日校務發展委員會會議，由會議參與人員共同研議「2018 至 2022 年度中長程校務發展計畫」，提送 106 年 10 月 2 日校務會議及 106 年 10 月 22 日董事會議審核。校務發展委員會就董事會審核通過之「中長程校務發展計畫書」，作最終之文字修正；為因應快速變化之局勢，中長程校務發展計畫得逐年略作微調。



二、中長程校務發展計畫之目標及執行策略

為使本校校務發展有明確方向及依循，提出「2018 至 2022 年度中長程校務發展計畫」，明確定訂 8 項目標、49 項執行策略。

目標一、與國際接軌，邁向國際一流大學

執行策略 1-1：拓展學生至全球頂尖學術單位，以增進國際視野

執行策略 1-2：延攬國際頂尖人才，領航尖端研究

執行策略 1-3：學術研究中心全方位與國際一流大學連結

執行策略 1-4：舉辦國際研討會，以提升國際聲譽

目標二、領航教學創新，厚植師生實力，型塑學校特色

執行策略 2-1：邁向「專業勝任能力導向」教育

執行策略 2-2：強化基礎學科能力，培養跨領域整合人才

執行策略 2-3：教育創新團隊，厚實教育研發與執行的專業推動團隊

目標三、促進多元發展、培育高階人才

執行策略 3-1：深耕研究生培育，推動逕讀博士學位

執行策略 3-2：強化學生國際競爭能力，擴展國際雙聯學位學程

執行策略 3-3：孕育科研產業人才，深化學生創業動能

執行策略 3-4：課程分流與業界接軌，加強產業鏈結

執行策略 3-5：為中醫大培育未來的高階人才—菁英學生班

目標四、聚焦研究，解決重大醫學難題

執行策略 4-1：鑽研中醫針灸的基本理論、科學基礎

執行策略 4-2：進行中藥新藥開發及臨床實證

執行策略 4-3：推廣中醫藥暨針灸研究國際化

執行策略 4-4：整合基礎與臨床，解析腫瘤的分子機制，積極開發新藥及新治療，進行轉譯醫學

執行策略 4-5：建置幹細胞之量產設施，進行困難疾病之臨床研究

執行策略 4-6：解析自體免疫之機制，積極創新治療模式

執行策略 4-7：解析精神疾病之分子機制，開發新式療程

執行策略 4-8：建構藥物成癮研究組織，開發成癮之治療藥物

執行策略 4-9：規劃醫學工程學院進行醫材、醫工及 AI 醫學之研發

目標五、擴建大學校區，建構智慧校園

執行策略 5-1：開發建置水湳校區

執行策略 5-2：開發建置新竹縣健康產業園區

執行策略 5-3：臺中校區規劃再利用

執行策略 5-4：配合土地捐贈，持續建設北港校區

執行策略 5-5：購置彰化快官校地並規劃中草藥生物多樣性教學及實習園區

執行策略 5-6：建構 Smart U 智慧校園整合系統

執行策略 5-7：以校務研究為基礎，強化教學與行政管理，優化服務流程

執行策略 5-8：營造友善活力與人文關懷的校園文化

目標六、建立國際一流中、西醫學中心

執行策略 6-1：建立全人、優質、安全之醫療環境

執行策略 6-2：發展特色醫療，成為急難重症及癌症醫學中心

執行策略 6-3：發展全人醫學教育，培養全員學習能力

執行策略 6-4：結合大學資源，致力本土及優質化研究

執行策略 6-5：強化管理，提升經營效率，完善員工福利

執行策略 6-6：配合國家醫療政策，善用健保資源

執行策略 6-7：善盡企業社會責任

執行策略 6-8：發展國際醫療服務，提升國際醫療地位

執行策略 6-9：強化中國醫療體系，提升附設醫院之醫療服務品質

執行策略 6-10：多角化經營，發展衍生企業

目標七、深耕產官學研合作，建構生醫園區

執行策略 7-1：營造三創(創意、創新、創業) 環境

執行策略 7-2：積極進行特色連結，推動廣泛產學研合作

執行策略 7-3：強化跨領域合作，落實生醫聚落

目標八、提升高教公共性，善盡大學之社會責任

執行策略 8-1：參與公共安全政策，善盡醫科大學社會責任

執行策略 8-2：實踐人文關懷與在地創新的社會責任

執行策略 8-3：提供弱勢學生學習機會，確保教育資源平等

執行策略 8-4：參與在地高中適性發展，扎根社會發展基礎

執行策略 8-5：配合社會發展趨勢，營造樂齡健康生活

執行策略 8-6：推廣服務學習及國際志工之參與

執行策略 8-7：建立並推動中亞聯大系統

三、中長程校務發展計畫之經費規劃

本校持續於教學、研究、服務及產學合作的努力，已成為中部最具規模的醫學大學，且充分發展學校教學特色，獲教育部教學卓越計畫多年高額經費補助，在獎勵私立大學校院校務發展計畫亦獲醫學類組高額經費補助，2014 年至 2016 年更獲教育部頂尖研究中心經費補助 1 億元（學校另外相對提撥 1 億元）。本校將利用自有資金及附設機構之盈餘執行中長程校務發展計畫，已有完善的財務規劃及資金管控指標，確保學校永續經營。

2014 年為建構小而美的國際頂尖醫學大學，另以自有資金及附設機構盈餘，

預計在人才培育、軟硬體面、機制面、教學面、行銷國際、產業升級等構面，投入3億元經費，做好紮根工作，以達到頂尖大學為目標。

預估本校106學年至110學年收支餘絀表如下：

單位：新台幣萬元

科 目	106 學年	107 學年	108 學年	109 學年	110 學年
各項收入					
學雜費收入	86,668	86,670	86,615	85,967	85,822
推廣教育收入	5,000	6,050	6,655	7,321	8,053
產學合作收入	49,729	49,169	49,774	50,470	51,270
補助及捐贈收入	33,147	30,305	30,415	30,531	30,653
附屬機構收益	278,164	286,700	306,549	332,209	353,774
財務收入	590	347	350	354	358
其他收入	6,301	6,441	6,414	6,444	6,500
合計	459,599	465,682	486,772	513,296	536,430
科 目	106 學年	107 學年	108 學年	109 學年	110 學年
各項支出					
董事會支出	608	382	379	378	378
行政管理支出	18,799	18,872	18,577	18,502	18,507
教學研究訓輔支出	119,746	136,685	134,796	134,318	134,353
獎助學金支出	9,031	9,336	9,237	9,212	9,214
推廣教育支出	3,679	4,538	4,991	5,490	6,039
產學合作支出	49,428	48,663	49,261	49,950	50,742
附屬機構損失	3,242	-	-	-	-
其他支出	6,033	2,987	2,940	2,928	2,929
合計	210,566	221,463	220,181	220,778	222,162
本學年度餘絀	249,033	244,219	266,591	292,518	314,268

四、中長程校務發展計畫之追蹤考核

本校為落實中長程校務發展計畫之執行，將責成「校務發展委員會」負責中長程校務發展計畫之追蹤考核。

本校每個月舉行一次行政會議，每次輪流由學術、行政單位做業務報告，內容包含單位近況，未來發展，學術單位須另外要報告師資、教學、學務及研究之近況，對校務發展發展達到定期、有效之追蹤。

計畫之追蹤考核，除了稽核審查外，亦將引導積極之創新發展，以任務授權及分層負責之原則，啟發各單位內省自勉，追求卓越，並激發專業潛能，藉由自我控制與自我評價及協商溝通之雙向互動達成追蹤考核之目的，並以不斷改善教學、研究、服務環境來提昇整體之績效。