

序 言

為積極推動政府業務委託民間辦理，擴大各機關推動委外成效及經驗交流，本局前於 90 年 12 月編印「推動政府業務委託民間辦理實例暨契約參考手冊」提供各機關辦理委外業務人員參考。另本局為提供各機關最新辦理實例，於 94 年 12 月編印「政府業務委託民間辦理重要案例暨契約參考手冊（90 年～93 年）」，亦獲各界廣大迴響與共鳴。近來本局辦理委外宣導研習活動時，迭獲各界建議，期能瞭解機關推動委外實際遭遇之困難及其檢討與建議，俾供各機關參考藉鏡，爰蒐集篩選 90 年迄今各機關推動委外遭遇困難之實例，彙編成本手冊。

本手冊之委外案例，係函請中央及地方實際執行機關提供，並依政府業務委託民間辦理之階段予以分類整理，區分為「招標失敗」、「委外後提前解約」及「契約到期後不再辦理委外」等 3 類，其內容則涵蓋實際執行之辦理步驟、監督管理、遭遇困難、處理方式及檢討建議等等。

本手冊之編印，承蒙各機關不吝提供相關資料，至表謝忱。至盼本手冊內容能提供各機關參考辦理，並廣為推行，期能建立一個精簡而有效能的現代化政府，使民眾得到更為簡便、迅速、完善的服務。

行政院人事行政局局長 周弘憲 謹識
中 華 民 國 95 年 12 月

目 錄

一、背景說明	5
二、委外化標準作業程序	9
三、委外遇特殊因素無法賡續辦理或回收由政府自 辦之案例辦理情形：	19
(一)招標失敗類	19
澎湖縣政府：公有路外停車場	19
(二)委外後提前解約類	26
1.中央部會及直轄市政府	26
(1)內政部：設置社區營造資源計畫	26
(2)交通部：高速鐵路工程局捷成公文製作 系統維護	30
(3)交通部：交通部民用航空局高雄國際航 空站機車停車場暨國內線貨運站停車 場	35
(4)交通部：鐵路改建工程局東部工程處 「95 年電腦與週邊網路設備及作業系 統維護服務案」委託民間辦理	39
(5)經濟部：單相二線式電度表器差檢測 ..	44
(6)行政院農業委員會：國立臺灣大學實驗 林地管理使用相關事宜評估計畫—南 投縣林地利用與管理之評估	48
(7)行政院勞工委員會：職業訓練局桃園職 業中心汽修館	52
(8)行政院體育委員會：「整合型運動服務	

網站」系統建置暨維運委外服務	61
(9)臺灣省政府：中興游泳池	65
(10)臺北市政府：內湖污水處理廠第一期委 託操作維護服務工作	71
(11)高雄市政府：蓮池潭風景區 B 區光之 潭場租賃	74
(12)高雄市政府：婦女館女性書店	78
2.各縣市政府：	80
(1)臺北縣政府：油車里、沙崙里停四停車 場	80
(2)臺北縣政府：坪林茶葉博物館	83
(3)新竹市政府：垃圾清運	87
(4)新竹縣政府：竹北市立游泳池	91
(5)苗栗縣政府：竹南鎮崎頂海水浴場	94
(6)彰化縣政府：員林運動公園	96
(7)雲林縣政府：褒忠鄉公所游泳池	99
(8)金門縣政府：金門縣兒童及少年福利服 務中心	100
(三)契約到期後不再辦理委外類	104
1.中央部會及直轄市政府	104
(1)交通部：交通部臺灣鐵路管理局臺北站 G+2 商業層委託案	104
(2)行政院客家委員會：94 年委託製作客 家藝術節宣導短片	109
(3)臺北市政府：臺北市停車管理處立體及 地下停車場	112

(4)臺北市政府：臺北二二八紀念館	115
2.各縣市政府：	119
(1)苗栗縣政府：老人文康活動中心	119
(2)苗栗縣政府：圖書館館舍營運服務暨藝 文書店	124
(3)嘉義市政府：嘉義公園溜冰場	129
(4)嘉義市政府：嘉義市立棒球場	131
(5)臺南市政府：公 11 立體地下停車場	133
(6)臺南市政府：臺南市政府無障礙福利之 家	139

背景說明

一、本局擔任委外政策之幕僚角色

為期善用民間資源與活力，提升公共服務效率及品質，活化公務人力運用，並降低政府財政負擔，本局配合行政院組織改造推動委員會（以下簡稱組改會）於 91 年 5 月成立，擔任「政府民間夥伴小組」幕僚機關，負責推動「委外化」工作。

二、本局負責委外政策依據

各機關推動委託外包政策，係依行政作用法或機關組織法、「促進民間參與公共建設法」、「政府採購法」、「國有財產法」及「行政程序法」之相關程序規定辦理；行政院核定之「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」，係在上述現行委託法源基礎規範下，針對推動目的、對象、機制、委託方式、作業程序、人員處理、員額管制、經費編列、管制考核及獎勵誘因等項賦予委託作業流程規範。

三、迄今本局推動委外政策成效

(一)完成機關整體委外重要案例

自本局 89 年底接辦委外工作以來，陸續完成委外相關重要案例，如教育部所屬海洋生物博物館、本局公務人力發展中心、勞委會勞工教育學苑、內政部宜蘭教養院、台灣科學教育館、退輔會武陵農場第二賓館、棲蘭、明池森林遊樂區、國防部空軍第二後勤指揮部（飛機修造廠等）、臺北市兒童交通博物館、青少年育樂中心、關渡自然公園、臺北故

事館、高雄市立旗津醫院、生日公園、新光廣場、蓮潭國際文教會館、臺北縣工商展覽中心、高雄縣立鳳山、岡山醫院、臺南縣勞工育樂中心、臺中市中正公園地下停車場、臺南市立游泳池等重要案例。至業務項目委外案例部分，因各機關推動已具一定成效及經驗，目前係由各主管機關自行列管。

(二)持續宣導委外政策，加強各機關辦理委外業務人員之專業知能

為加強各機關推動委外業務工作，本局於 90 年 7 月至 91 年 2 月間計舉辦委外工作暨法制研討會及座談會 16 場次；92 年至 93 年委託公務人力發展中心辦理「政府業務委外管理與公私協力研習班」共 8 期。94 年度公務人力發展中心並規劃辦理「政府業務委託辦理實務基礎班」3 期、「政府業務委託辦理實務進階班—規劃招標」及「政府業務委託辦理實務進階班—履約管理」各 2 期；地方研習中心亦已開設相關委外訓練課程，期藉由相關研習使同仁對推動政府業務委託民間辦理之理論與實務有所體認，並加強各機關同仁交流委外推動經驗，擴大委外實施成效。

(三)加強委外個案經驗交流及標竿學習

為加強各機關推動委外業務經驗交流及觀摩學習，本局於 94 年辦理 2 場次「政府業務委託民間辦理理論與實務研習會」，並於 95 年遴選各機關具創新性、效益性之委外個案，將個案經驗具有通案性並適合推廣者，規劃辦理 8 場次「政府業務委託

民間辦理標竿學習研習會」，透過標竿個案實例介紹、實地參訪及理論、座談等多方溝通之方式，以期達成經驗分享及交流之目的。

(四) 賡續推動第一波至第三波委外化優先推動個案

本局配合組改會遴選第一波至第三波委外化優先推動個案計 8 項，自 92 年 5 月以來，迄今已完成內政部宜蘭教養院（92.6.27）、教育部國立臺灣科學教育館（92.6.9）、退輔會武陵農場第二賓館（92.5.16）、退輔會棲蘭、明池森林遊樂區（94.3.28）、農委會水產試驗所東部海洋生物研究中心附設水族生態展示館（94.1.25）、農委會水產試驗所澎湖海洋生物研究中心附屬水族館（94.1.31）等 6 個個案委外簽約工作，本局將配合主管機關作業期程，賡續協助推動委外工作之進行。

委外化標準作業程序

(92.4.12 行政院組織改造推動委員會第 4 次委員會議通過)

鑒於本局推動業務委託民間辦理政策，其實施範圍係以現有機關（構）委託民間辦理為主，並著重人力運用之效率化。至於業務項目委託民間辦理，因各機關已有具體成效，目前則交由各主管機關自行列管。為使各機關在推動上述政策架構下，能有一作業流程上之參考依據，爰研訂委外化標準作業程序提供各機關參考。茲就委外化標準作業程序之四大階段（包括「先期規劃」、「委託程序」、「簽約」及「監督」等）重點說明如下（如後附圖一）：

(一)組成專責推動小組

依據「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」（以下簡稱委外要點）規定，由主管機關（或委託機關）組成專責推動小組¹，並指定副首長或幕僚長一人擔任召集人，負責本機關業務委託民間辦理事宜之策劃督導事項，並視業務需要邀請學者專家提供諮詢意見。

(二)篩選適合委託辦理之機關或業務項目

1. 依行政院組織改造推動委員會（以下簡稱組改會）所訂「業務檢討原則」進行業務委託民間辦理之檢討，如圖二所示。

1 專責推動小組之組成，可由各機關考量業務需要，以資源整合方式予以組成。

2. 主管機關（或委託機關）應積極探詢民間企業或非營利組織，對參與委託業務的意願與能力，以瞭解潛在受託者之概況，並建立潛在委託對象資料庫。
3. 主管機關（或委託機關）可透過舉辦座談會或公聽會之方式，加強與潛在受託者、機關同仁溝通協調，以瞭解該機關或業務委託民間辦理之可行性。

(三)辦理先期規劃措施

1. 例行性委託民間辦理業務，免辦理先期規劃措施。
2. 已有類似屬性之行政機關（構）委託民間辦理之成功案例（如行政院勞工委員會勞工教育學苑、僑務委員會華僑會館等），可以標竿學習方式進行先期規劃。
3. 主管機關（或委託機關）在決定機關或業務委託民間辦理時，宜辦理先期規劃措施。其規劃面向建議如下：
 - (1) 委託目的
 - (2) 市場承接意願、能力及誘因設計
 - (3) 法律適用（含是否須在組織法或作用法中賦予委託法源之必要）。
 - (4) 財務分析
 - (5) 人員處理（含主管機關須協助人員移撥安置）
 - (6) 國有財產處理
 - (7) 監督管理

(8)其他

4. 如屬「公辦民營」，並有現職人員者，須進行人員意願調查，並擬訂人員處理計畫（包括人員移撥安置、專長轉換訓練及優惠退離等），請參照委外要點及「行政機關專案精簡（裁減）要點處理原則」辦理。
5. 最後提出綜合報告或計畫，確定委由民間辦理。如屬委外化優先推動個案者，請依組改會「優先推動個案處理機制」規定，由各主管機關主動提報或由組改會協調會議篩選，並經組改會審查確定。

(四)依據委外相關法律

主管機關（或委託機關）辦理業務委託民間辦理時，應依據「行政程序法」²（以下簡稱程序法）、「促進民間參與公共建設法」（以下簡稱促參法）（採 OT3 方式者）、「政府採購法」（以下簡稱採購法）、「國有財產法」⁴（以下簡稱國產法）、機關組織法（以下簡稱組織法）或行政作用法（以

-
- 2 行政程序法第十六條第一項規定，行政機關得依法規將其權限之一部分，委託民間團體或個人辦理。
 - 3 OT：係依「促進民間參與公共建設法」第八條第一項第五款規定，由政府投資興建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。採 OT 方式之先期規劃方式，請參照行政院公共工程委員會研訂「民間參與公共建設可行性評估及先期計畫書作業手冊—委託民間營運案例（簡要版）」辦理。
 - 4 屬機關公有財產出租，承租人取得標物之使用收益權，並支付租金給機關，適用「國有財產法」或其他公產管理規定。

下簡稱作用法)之委託法源等相關法律⁵及規定辦理,必要時,宜於正式委託辦理前,訂定委託辦理管理辦法(或作業要點),並明確規範下列事項:

1. 委託辦理之標的、項目及範圍。
2. 委託方式⁶,例如公辦民營、「部分公營、部分民營」等,請參照委外要點中委託方式之分類,如表一所示。
3. 委託機關可提供之資源,例如建築物等硬體設備。
4. 委託辦理之管理保證金、租金、使用費、回饋金及權利金底價等計算標準;委託辦理項目經核定受託者不得對外收取費用者,免收權利金;如屬政府撥款補助者,應明列受託者向委託機關申請經費補助方式及金額。
5. 受託者之權利義務。
6. 委託辦理期限。
7. 委託者得對外收費項目及標準。
8. 委託者應具備之資格條件。
9. 委託辦理之契約內容。
10. 委託辦理之監督機制(含事前、事中及事後監督),並明確規範受託者違反履約時之罰則,以及委託機關得為必要處置之程序。

5 其餘委外相關法律尚包括「商品檢驗法」、「消費者保護法」、「勞工安全衛生法」…等法律賦予之委託依據。

6 委託方式如涉及「政府採購法」所稱工程、財物、勞務性質之認定歸屬者,依採購法及其規定辦理。

- 11.受託者向委託機關提起異議及申訴程序。
- 12.其他相關事宜(依各機關委託辦理事項特性作規範)。

(五)進行委託程序

- 1.採公權力委託者，應於組織法或作用法中，以法律或法規命令作為委託法源，依該委託法源及程序法相關之程序規定辦理。
- 2.採 OT 方式依促參法辦理者，應依促參法及其施行細則等相關規定辦理。(其中招商及前置作業事項办理流程，請參照行政院公共工程委員會(以下簡稱工程會)研訂「民間參與公共建設可行性評估及先期計畫書作業手冊—委託民間營運案例」。
- 3.依據採購法辦理者，應依採購法規定擇定適當之招標方式(公開招標、選擇性招標或限制性招標)辦理。(採最有利標決標或以公開評選辦理者，請參照工程會研訂「最有利標作業手冊」)
- 4.採機關公有財產出租依國產法辦理者，應依國產法或其他公產管理規定辦理。

(六)簽訂委託契約

主管機關(或委託機關)與受託者簽訂委託契約時，契約內容應注意事項，請參考行政院人事行政局研訂「推動政府業務委託民間辦理實例暨契約參考手冊」(www.tpgpd.gov.tw/委外參考手冊/index.htm)、工程會研訂「政府採購投標須知及契約範本彙編」及該會委託理律法律事務所研究「民

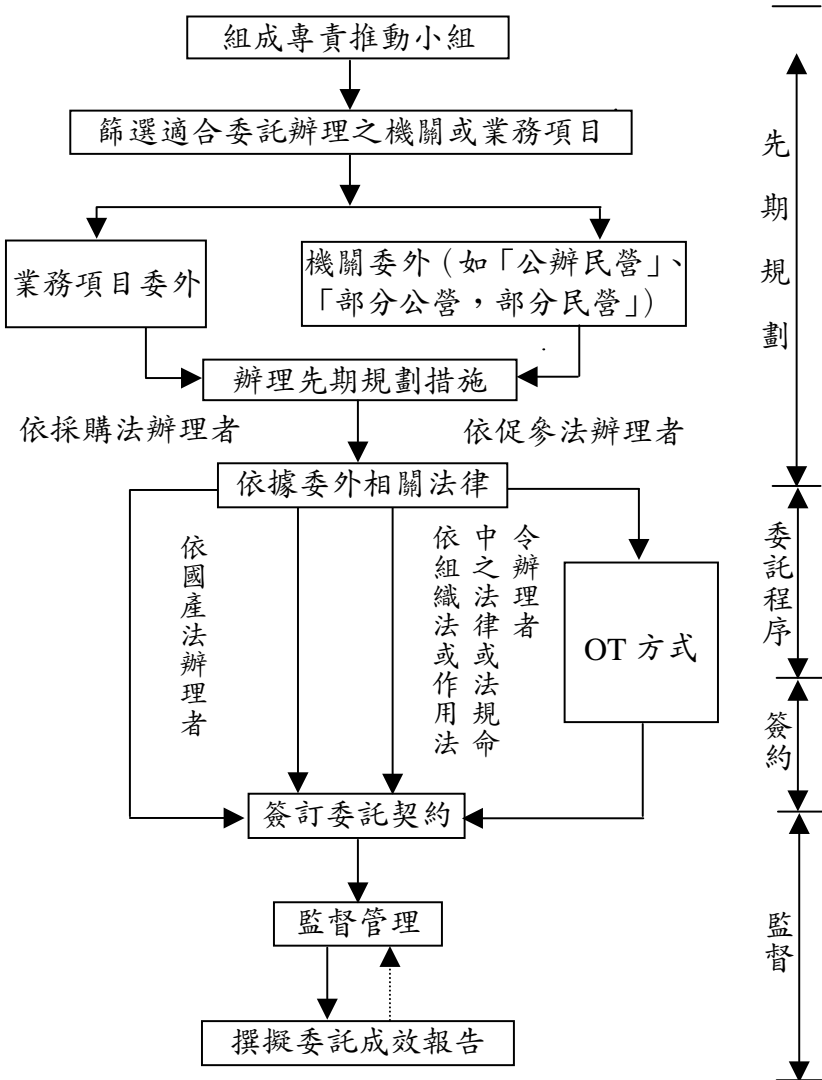
間參與公共建設投資契約標準文件及要項之研議成果報告」(www.pcc.gov.tw)，並視需要邀請法專責單位或委託法律事務所、法律學者專家進行檢視，以期契約之周延。

(七) 監督管理

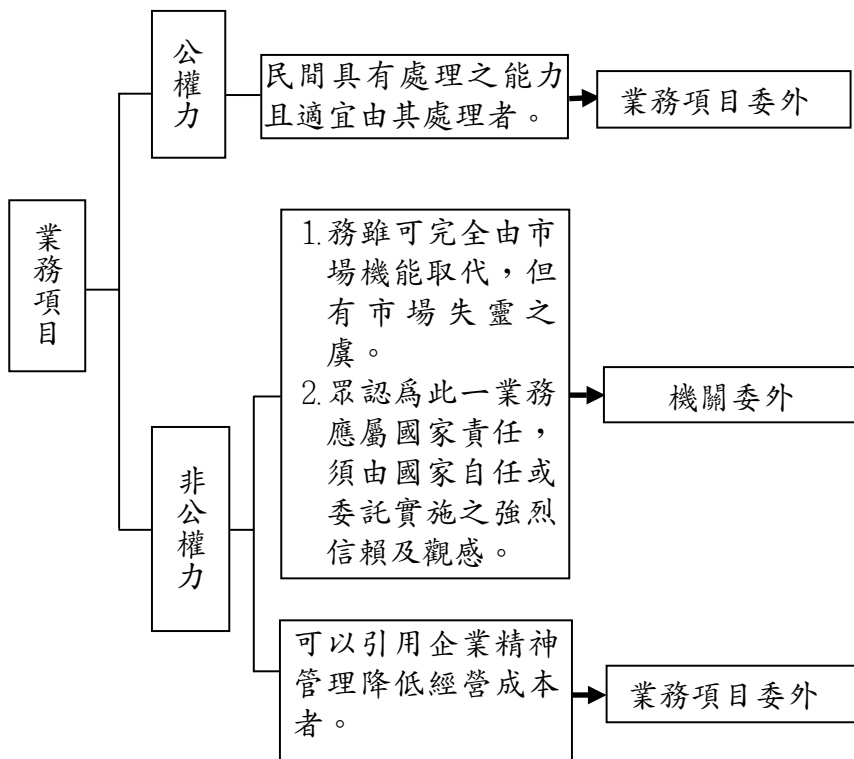
主管機關(或委託機關)將所屬機關或業務委託民間經營後，為確保該項委託業務能順利運作，可考量採取行政監督、市場監督或社會監督等方式，並宜設立監督管理委員會(或營運監督管理委員會)，對受託者善盡監督管理之責。其監督內容應包括服務品質、績效、營收狀況、顧客滿意度及其他重要事項(含促參法、採購法等法律規範)等，並可採書面或實地訪視方式進行監督及履約管理。

(八) 撰擬委託成效報告

政府業務委託民間辦理之主要目的，在於善用民間資源與活力，投入公共服務行列，積極建立政府與民間夥伴關係。因此，基於效率及服務品質考量，主管機關(或委託機關)於所屬機關或業務委外執行一段時間後，應就執行狀況加以檢討評估，並撰擬委託成效報告，提供次年度進行監督管理之參考。



圖一 委外化標準作業流程簡圖



圖二 委外辦理檢討原則

附表 委託方式分類表

分類	意義	委託型態	案例
各機關委託民間經營或管理	各機關得將屬公共服務或執行性質之業務委託民間辦理，或將現有土地、建物、設施及設備，委託民間經營管理。	公辦民營	1. 勞委會勞工教育學苑 2. 僑委會華僑會館 3. 高雄市立旗津醫院 4. 高雄縣立鳳山醫院、岡山醫院 5. 台北市青少年育樂中心 6. 台北市兒童交通博物館
		部分公營，部分民營	1. 公務人力發展中心 2. 國立海洋生物博物館 3. 台灣科學教育館
業務項目委託民間辦理	各機關得將「內部事務或對外提供服務之業務」、「蒐集、查察、驗證及認定一定事實所為之檢查行為等業務」及「部分管制性業務」委託民間辦理。	內部事務或服務	如各機關之資訊、保全、清潔、環境綠化、事務機器設備、公務車輛、文書繕打等業務。
		行政檢查事務	如汽車檢驗委託民間機構代檢、危險性機械或設備檢查委託代行檢查機構辦理、各類證照審查委託各該公會辦理等。
		輔助行政	如委託民間拖吊違規車輛或拆除違章建築等。

委外案例辦理情形

招標失敗類-地方政府：

澎湖縣政府公有路外停車場委託 民間經營辦理

一、業務概述：

(一)委託經營停車場名稱、位置：

1. 停三路外停車場：位於馬公市林森路與三多路交會口。
2. 廣九路外停車場：位於馬公市世華飯店前。
3. 水源路外停車場：位於馬公市就業服務站前。
4. 光明路外停車場：位於馬公市城隍廟東側。
5. 南海旅客服務中心後側停車場：位於馬公市南海旅客中心後側。

二、委託經營辦理之背景：

委外經營可解決人力不足及管理不當事宜，且各級政府全力辦理委外經營業務，順勢辦理。

三、委託期間：

契約期間：自民國 90 年 5 月 1 日起至 93 年 4 月 30 日止共計 3 年。委託關係於期限屆滿時消滅，不另通知。

四、委託對象：

暉煌環保工程有限公司

五、法令依據：

- ##### (一)澎湖縣公有路外停車場管理自治條例。

(二)澎湖縣公有路外停車場委託民間經營辦法。

六、辦理委外步驟：

(一)本案發包核定底價為新台幣 26 萬元整。

(二)公開招標：

1. 本案於 89 年 2 月 11 日上午於建設局辦理第 1 次公開招標，因現場投標廠商只 1 家暉煌環保工程有限公司，當場宣佈流標。
2. 89 年 3 月 4 日辦理第 2 次公開招標，本次投標 4 家並由時尚流行生活館以新台幣 62 萬元得標，但因該廠商並未依「投標須知」第 7 條：於決標日起 15 日內未辦理簽約，本府予以沒入押標金。並將本委託經營案移轉觀光局。
3. 89 年 8 月 7 日觀光局辦理第 1 次公開取得報價單「委託經營馬公市停三等五處公有路外停車場」，經領標結果只 1 家暉煌環保工程有限公司參加，投標廠商未達 3 家宣佈流標，並當場退回押標金。
4. 90 年 3 月 2 日觀光局辦理第 2 次公開取得報價單，並由暉煌環保工程有限公司高於底價（新台幣 26 萬元整）新台幣 261,000 元得標。

七、委託契約重要內容：

第 2 條：契約期間：自民國 90 年 5 月 1 日起至 93 年 4 月 30 日止共計 3 年。委託關係於期限屆滿時消滅，不另通知。

第 14 條：乙方應於簽約時繳交履約保證金新台幣 29,000 元。前項履約保證金於契約期限屆滿

或終止契約經甲方查明乙方無違約情事後無息發還。

第 29 條：本契約自乙方繳交履約保證金，完成契約簽訂用印後始生效力。

八、成本效益分析：

澎湖縣政府委外經營平面式路外停車場預估營運收入及營運支出情形

(一)總停車位數：

1. 停三路外停車場：汽車 28 輛。
2. 廣九路外停車場：汽車 37 輛。
3. 水源路外停車場：汽車 54 輛。
4. 光明路外停車場：汽車 31 輛。
5. 南海旅客服務中心後側停車場：汽車 137 輛、大巴士 14 輛。

合計：汽車 301 輛（機車合計有 183 輛、不收費）

(二)預估營運收入：【停車場收入】

1. 月租車位：

全日月租（0：00~24：00）：2,000 元/月；

半日月租（7：00~19：00）：1,500 元/月；

半日月租（19：00~7：00）：1,000 元/月；

2. 計時車位：比例 20%→60 輛（計時車位預估使用率 25%，每輛車位每天停放 8 小時，1 個月使用 25 天計算）。

3. 停車收入：

(1)月租：(2,000 元×70 輛+1,500 元×42 輛+1,000 元×42 輛) × 36 月=8,820,000 元

(2)計時：20 元×60 輛×25 %×8 小時×25 天×
36 月=2,160,000 元

(3)合計平均每年停車收入：

8,820,000 元+ 2,160,000 元=10,980,000 元

(三)預估營運支出：(廠商營運成本及利潤)

1.人事費：21,000 元/人×6 人×13.5 月×3 年=
5,103,000 元

2.人事管理費用：(約佔薪資之 30%) 5,103,000
元×30%=1,530,900 元

3.維護費用：(約佔營運收入之 5%) 10,980,000
元×5%=549,000 元

4.雜項費用：(含票卡費用、文具費、事務費、保
險費等，約營運收入之 6%) 10,980,000 元×6
%=658,800 元

5.政策調整因子：(如里民優惠、降價促銷等)
8,820,000 元×0.2=1,764,000 元

6.利潤：(約 13%) 10,980,000 元×0.1=1,098,000
元

合計：10,703,700 元

(四)合理底價：(營運收入與支出比較)

預估營運收入－預估營運支出=10,980,000 元－
10,703,700 元=276,300 元

※備註：

1.本營運收入與成本分析不含折舊費(按建設成本
分 30 年平均攤提)

2.折舊費用：(700,000 元+760,000 元+4,600,000

元+2,800,000元+7,506,300元)/30年×3年=545,543元/年×3年=1,636,630元

- 3.雖然以上五處平面停車場目前停車率幾近100%，惟每場規模甚小，人員管理不易，收費困難，且本府經營之兩處地下停車場，於停車價格之優惠及提供之車輛停放品質上均較平面停車場為佳。所以此4處平面停車場收費後，預計停車率將大幅下降，且不具競爭力，更加上部份鄰近路段尚未實施停車管制，委外經營之收費條件不佳，預估營運收入應較保守。

九、監督管理：

本案於簽約後未及生效即中止執行，未涉及監督管理事宜。

十、遭遇困難：

民意機關持反對立場，其希望保留人事建議權及減少民眾停車負擔。

十一、處理方式及結果：

- (一)90年3月28日 合約簽訂 契約期間：90年5月1日至93年4月30日。
- (二)90年4月13日 本府函自來水公司請同意用水申請。
- (三)90年5月8日 本府函台電、水公司請暫緩受理水電申請。
- (四)90年5月11日 暉煌環保工程有限公司來函：函送府之「停車場經營計畫書」。
- (五)90年5月18日 暉煌環保工程有限公司來函：何

時可以申請用水用電，若延遲恐影響 90 年 7 月 1 日如期營運。

- (六) 90 年 5 月 28 日 本府函復 5 月 18 日來函，俟營運計畫核復再研，相關設備請勿擅設。
- (七) 90 年 7 月 3 日 本府函暉煌環保工程有限公司：該計畫書不予核備，請勿擅籌備或設置。
- (八) 91 年 1 月 30 日 暉煌環保工程有限公司來函：委託案暫緩至今，請縣府決行何時可經營。
- (九) 91 年 3 月 5 日 本府函暉煌環保工程有限公司：本案未完成合約程序，議會通過條例無適用條文，本案需辦解約，請至府研議相關事宜。
- (十) 91 年 4 月 9 日 暉煌環保工程有限公司來陳情書：請依約履行。
- (十一) 91 年 4 月 23 日 局內協商無結論。
- (十二) 91 年 11 月 14 日 本府函暉煌環保工程有限公司：重申解除本契約。
- (十三) 92 年 1 月 27 日 暉煌環保工程有限公司來函：請求履約、賠償相關開發費用。
- (十四) 92 年 2 月 21 日 本府函暉煌環保工程有限公司：相關賠償請求，礙難同意。
- (十五) 92 年 3 月 3 日 暉煌環保工程有限公司陳情本府「縣民時間」，主席裁示再行協調。
- (十六) 92 年 4 月 16 日 召開協商「五處路外停車場經營合約解約後續事宜」、本協調會無達成具體協議事項。
- (十七) 92 年 11 月 3 日 暉煌環保工程有限公司來函：請

再次安排協商停車場賠償相關事宜。

(六) 92年12月22日 召開「澎湖縣五處路外停車場委託經營契約解約協調會議」：

結論：

(一) 水電工程、鐵工等項目請暉煌環保工程有限公司詳實說明施工過程及細項、俾再行瞭解具體執行情形。

(二) 本案另擇期再次協調。

(三) 93年6月17日 澎湖縣馬公市調解委員會：無結果。

(四) 94年3月暉煌環保工程有限公司提起民事訴訟。

(五) 94年3月迄今 雙方各提出上訴，目前該案由臺灣高等法院高雄分院民事庭審理中。

十二、檢討及建議：

各種公共設施於興建請即應研擬未來經營管理模式，確定以委外經營方式辦理即應堅持立場。

委外後提前解約類： 中央部會及直轄市政府 內政部「設置社區營造資源中心計 畫」委託民間辦理

一、業務概述：

為落實挑戰 2008 國家發展重點計畫：「社區人力資源開發計畫」，推動「台灣健康社區六星計畫」，以期透過社區營造資源中心之設置，累積與發展台灣特殊情境的社區營造知識與技能，發揮教育培訓社區工作人才，促進社區健全多元發展之功能。社區營造資源中心的定位為：研發與培訓、輔導與諮詢及分享與交流的角色。

二、委託經營辦理之背景：

本案係屬行政院 93 年 3 月 1 日院臺內字第 0930082288 號函核定的「挑戰 2008 國家發展重點計畫」之「社區人力資源開發計畫」之辦理項目之一，後亦納入台灣健康社區六星計畫，以培養凝聚社區意識，奠定社區發展的基礎。

三、委託期間：

- (一)簽約委託期間：94 年 7 月 5 日至 96 年 12 月 31 日。
(95、96 年度為後續擴充辦理)。
- (二)實際委託期間：94 年 7 月 5 日至 95 年 3 月 7 日。

四、委託對象：

中華民國社區營造學會

五、法令依據：

依據政府採購法辦理招標委託事宜。

六、辦理委外步驟：

- (一)成立評選委員會召開評選小組第1次委員會議(3月2日)，審查招標文件及修正委外經營評選須知。
- (二)公告招標(4月11日至5月10)、開資格標(5月11日)、評選小組第2次委員會議開規格標(6月6日)、議價(6月28日)、簽約(7月5日)。

七、委託契約重要內容：

- (一)專題研究與發展：完成「社區營造學習課程、能力指標及學習綱要之研究」。提具營造資源中心分年研究主題、研習教材、系列叢書、弱勢社區輔導策略之規劃建議書。檢討現行社區營造課程內容，規劃初階、進階、共同及分科教材，擬定學員問卷調查表。
- (二)編印教材與叢書：依據社區營造學習課程能力指標及學習綱要之研究結果，以建構社區營造之訓練模式；依據社區營造推動成果，編寫系列本土化之社區營造叢書，作為學習觀摩的參考。
- (三)研習訓練與觀摩：「社區營造種子教師」、「社區照顧典範社區觀摩」、「社區觀摩研討會」。
- (四)輔導諮詢與實驗：輔導弱勢社區，提供社區營造操作模式諮詢與建議，研習學員追蹤輔導，辦理「社區營造協定」、「社區照顧福利社區化」模擬實驗操作。
- (五)宣導展示與倡導：志願服務理念宣導及廣告製播，

庫藏社區營造圖書、資料及文獻，規劃社區營造展示館，社區營造平面媒體專題報導。

八、成本效益分析：

本案委託經費總計 1,450 萬元。因屬年度新增辦理業務項目，並未節省人力或經費；但經專題研究及出版叢書，有助於現有業務之檢討整合，宣導教育對於社區培育頗有助益。

九、監督管理：

派員參加該中心定期之例會；並於 95 年 10 月 2 日邀集評選委員舉行期中檢討會議，檢討執行進度與方向。

十、遭遇困難：

(一)受託者因素：

1. 因該會不諳行政程序，未能依約於限期內提出而喪失優先續約請求權。因此擴充部分必須重新招標。
2. 該會結合協力團隊採策略聯盟方式辦理委託業務，但協力團隊之能力及時程之掌握，影響計畫完成的時間；是以本案結案時，依契約規定辦理逾期罰款。

(二)其他重要因素：本案因屬台灣健康社區六星計畫之一，於立法院審議 95 年度預算時，全數刪除，因此無經費繼續委託。

十一、處理方式及結果：

94 年度驗收結算完成後即停辦。各項委託項目予以刪減或回歸原有體系辦理。

十二、檢討及建議：

- (一)民間團體對於接受政府委託由於缺乏經驗，公部門反而須要有更多心力在輔導監督，使其運作符合契約及法令規定。
- (二)立法院刪除 95 年度經費，使原有計畫不能賡續執行，造成施政計畫中斷無以為繼，甚為可惜。

委外後提前解約類： 中央部會及直轄市政府 交通部高速鐵路工程局捷成公文 製作系統維護合約委託捷成科技 股份有限公司辦理

一、業務概述：

由於本局所有公文均於電腦上繕打製作完成，於是需要一套公文製作系統以供公文製作之用，乃將本案委由捷成科技股份有限公司辦理。

二、委託經營辦理之背景：

本局自 88 年 8 月以新台幣 35 萬元向捷成科技公司購買捷成公文製作軟體 V6.0 無限人數版，其後並昇級為 V7.0 版，而後於 89 年 6 月 7 日以新台幣 155,000 元增購多址發文資料管理系統，其後每年均委由該公司做後續之維修服務。

三、委託期間：

本案原委託期間為 93 年 1 月 1 日至 93 年 12 月 31 日止，惟至 7 月 1 日時該公司以「成基國際有限公司」名義來函表示：「捷成科技股份有限公司」於 93 年 7 月 1 日已將公司產品著作財產權、商標權、應收帳款、開發保固維護...移轉予「成基國際有限公司」。於是本局與「捷成科技股份有限公司」簽定之維護合約遂於 93 年 7 月 1 日終止。

四、委託對象：

本案之委託對象為「捷成科技股份有限公司」。

五、法令依據：

本案 93 年簽定之維護合約係依據政府採購法第 22 條第 1 項第 4 款之規定辦理（原有採購之後續維修、零配件供應、更換或擴充，因相容或互通性之需要，必須向原供應廠商採購者）。

六、辦理委外步驟：

本案由於智慧財產權之故，經本局評估，該系統仍須使用，故仍須與維護廠商簽定維護合約，俟有較佳之系統替代時再更換至新系統。

七、委託契約重要內容：

(一)合約總價：

本合約總價為新台幣 73,000 元。

(二)服務方式：

1. 每月提供到場服務（包含表格格式之修改、重整（整理）、回復等處理）。
2. 不定時提供：
 - (1) 諮詢服務。
 - (2) 表格（公文格式）之問題檢查與排除。
 - (3) 在不修改程式主體下，配合甲方作業平台變更或作業需求變更時之需求，辦理系統版本之更新、資料及文件更新等維護，並維持系統正常之運作。
 - (4) 協助公文製作系統主機病毒感染後之公文資料清除與公文資料、執行檔之恢復。

(5)一年提供 15 張表格（公文格式）之新增。

3. 維護服務時間：

服務時間須配合甲方上班日期，每天上午 8 時 30 分至下午 5 時 30 分。

(三) 交付文件：

乙方應於簽約後第 3、6、9、12 月提出系統維護報告，內容包括維護紀錄、公文表格之整理等。

(四) 罰則：

1. 乙方接獲甲方通知後，一般情況應於 8 工作小時內到達本局處理，並於 16 工作小時內恢復系統正常運作，緊急情況應於 4 小時內到達本局處理，並於 8 工作小時內恢復系統正常運作，如未於上述時間進行維護視同逾期，每逾 1 日按總價款千分之三罰款，至多以合約總價百分之二十為限；如逾期達 7 工作天，甲方得終止本合約。
2. 乙方若於甲方通知維修而未曾派員處理，或未履行本合約之約定達 2 次（含）以上記錄，甲方得終止本合約。

(五) 合約修改：

本合約條款之修改應經雙方同意後以書面為之。

(六) 服務保證：

乙方保證依合約提供最佳服務，保持良好之工作狀態，一切以符合規格要求並滿足甲方之順利使用為目的。

(七) 得標廠商違反政府採購法第 101 條規定者，將依政府採購法第 101 條、第 102 條、第 103 條相關規定

處理。

(八)廠商於履約期間所知悉之機關機密或任何不公開之文書、圖畫、消息、物品或其他資訊，均應保密，不得洩漏。

(九)適用法律：

本合約條款依中華民國法律解釋並適用之。

(十)管轄法院：

本合約發生爭訟時，雙方同意以台北地方法院為管轄法院。

八、成本效益分析：

本案之簽訂可使本局減少人力於公文製作系統之開發，而專注於更重要之業務，估計可節省 0.1 個人力。

九、監督管理：

在監督管理方面，由於合約訂有罰則，因此管理上不成問題。

十、遭遇困難：

本案除了簽約廠商至 93 年 7 月 1 日時已不存在，因此本局與之終止合約並停止付款，餘並無遭遇特殊困難。

十一、處理方式及結果：

本案於 93 年 7 月 1 日與廠商終止合約後，本局即收回自辦並積極尋覓更佳之系統，其後並與其它公司合作完成功能更強之 web 板公文製作系統。

十二、檢討及建議：

本案屬於突發狀況，事前無法預料，因此本局研擬因應之道，在往後的維護案依工程會範本加入轉讓條款

如下：「廠商不得將合約或債權之部分或全部轉讓予他人。但因公司合併、銀行或保險公司履行連帶保證、銀行實行權利質權或其他類似情形致有轉讓必要，經機關書面同意者，不在此限」。

委外後提前解約類： 中央部會及直轄市政府 交通部民用航空局 高雄國際航空站機車停車場暨 國內線貨運站停車場

一、業務概述：

交通部民用航空局高雄國際航空站（以下簡稱高雄航空站）機車停車場暨國內線貨運站停車場，公開招標委由廠商經營管理，並由高雄航空站收取權利金及土地租金。

二、委託經營辦理背景：

高雄航空站於民國 92 年規劃國際線機車停車場（即機場西側）、國內線機車停車場（即機場東側）及國內線貨運站停車場（汽車），共 3 處，一併辦理公開招標委外經營。

三、委託對象：

和通企業社。

四、法令依據：

參照政府採購法辦理（收入性）。

五、辦理委外步驟：

研擬委外經營招標文件：如投標須知、契約及公告等，辦理公開招標。

六、委託契約重要內容：

- (一)契約期限 3 年，自民國 92 年 5 月 16 日至 95 年 5 月 15 日止。
- (二)另簽訂土地使用合約，規定廠商按使用土地面積依規定之費率繳交土地使用費。
- (三)權利金：按得標價繳交。
- (四)規定營業時間：每日 6 時至 23 時。
- (五)規定停車計費費率。
- (六)罰則規定：違反契約之處罰或終止契約。
- (七)有關土地合約有高雄地方法院辦理公證。

七、成本效益分析：

- (一)節省人事成本：節省 6 人，每人每月以 25,000 元計，1 年約節省 2,000,000 元，3 年約節省 6,000,000 元。
- (二)相關設施等節省費用，每月約節省 10,000 元，1 年約節省 120,000 元，3 年約節省 360,000 元。
- (三)以上共計約節省 6,360,000 元。

八、監督管理：

依據所簽訂之契約及土地使用合約執行由廠商負責經營管理，高雄航空站按契約監督廠商。

九、遭遇困難：

- (一)法令因素：因收入性招標不受政府採購法限制，無不良廠商之名單可供拒絕投標參考。
- (二)受託者本身因素：得標後未遵守契約繳交有關費用及依規定經營。
- (三)其他重要因素：92 年間受 SARS 因素及近年來國際油價上漲影響，機場旅客人數減少甚多。

十、處理方式及結果：

- (一) 92 年間受 SARS 影響，交通部雖有訂定補貼稅費辦法，補貼承包商措施，然該公司自民國 92 年 7 月份起即拒不繳交土地使用費。
- (二) 雖經高雄航空站多次催繳，和通企業社仍不繳交土地使用費，高雄航空站遂於民國 92 年 12 月 24 日以高業字第 09200107890 號函通知該社終止契約。
- (三) 高雄航空站於民國 93 年 1 月間委請律師向高雄地方法院聲請強制執行及訴訟，並沒收履約保證金 1,500,000 元。
- (四) 另終止契約前和通企業社所積欠高雄航空站計 2,170,000 餘元，高雄地方法院已判決和通企業社應給付高雄航空站。
- (五) 又終止契約後和通企業社仍在現場收費，復經高雄航空站聲請高雄地方法院強制執行，法院民事執行處已於民國 95 年 7 月 20 日到站強制執行其撤離，目前已重新辦理招標，並於民國 95 年 9 月 1 日起委請新承包商利昆達企業有限公司經營管理。
- (六) 高雄航空站已於民國 95 年 9 月 8 日函請律師代為訴請和通企業社繳交民國 92 年 12 月 27 日起至 95 年 7 月 19 日之土地使用費、權利金及逾收 95 年 8 月份機車停車費等，計新台幣 10,586,002 元整。

十一、檢討及建議：

- (一) 茲因收入性財物出租不受政府採購法限制，無法查詢不良廠商名單，導致一些投機者得標後，不遵守契約規定，雖有罰則終止契約規定，惟其仍佔據不

撤離，且經訴訟程序解決，曠日費時。

- (二)收入性財物出租應適用政府採購法，對於不良廠商予以公告，讓各機關周知，拒絕其投標。

委外後提前解約類： 中央部會及直轄市政府 交通部鐵路改建工程局東部工程 處「95年電腦與週邊網路設備及 作業系統維護服務案」

一、業務概述：

交通部鐵路改建工程局東部工程處（以下簡稱東工處）源自於 62 年為辦理十大建設北迴鐵路新建工程所成立之「北迴鐵路工程處」，復延續於 69 年成立「南迴鐵路工程處」、81 年成立「東部鐵路改善工程局」，及至 91 年改隸「交通部鐵路改建工程局」迄今，為專責辦理鐵路工程之新建及改建工程，業務內容主要為鐵路相關之土木建築、隧道橋樑、軌道、電務機務工程等。

二、委託辦理之背景：

由於東工處業務係屬軌道工程專業，加以數次組織更迭過程中，均未配合資訊發展需要，適時納入資訊人員編制，僅由少數非資訊業務人員兼任資訊業務，另配合雇用 2-3 位臨時契約人員擔任單位資訊系統規劃及軟硬體維護工作，因此，東工處資訊發展工作備極艱辛。93 年底東工處主要專案工程告一段落，為因應未來長期性資訊系統維持運作考量，自 94 年起，將資訊軟硬體維護等業務改以委外發包方式辦理，成立「電腦與週邊網路設備及作業系統維護服務」案，

並經依照採購法辦理公開招標，由烈日實業有限公司承辦，服務期間自 94 年 4 月 25 日至 95 年 4 月 24 日止。合約執行期間，經東工處依該承包商舉行服務績效調查結果，各單位均認為績效良好，經準據合約規定辦理續約，另訂定本「95 年電腦與週邊網路設備及作業系統維護服務」合約。

三、委託期間：95 年 4 月 25 日至 96 年 5 月 24 日。

四、委託對象：烈日實業有限公司。

五、法令依據：

依政府採購法第 22 條第 1 項第 9 款及前「電腦與週邊網路設備及作業系統維護服務」合約第 7 條規定辦理續約。

六、辦理委外步驟：

(一)東工處與烈日實業有限公司所定 94 年「電腦與週邊網路設備及作業系統維護服務案」執行結果，基於該公司依合約規定辦理指示業務，並經東工處 19 個單位辦理服務滿意度問卷調查，在滿分 100 分情形下調查結果滿意度達 91.21 分，顯示各單位對烈日公司之服務表現認為良好。依據上述合約第 7 條規定：「服務品質良好，經雙方同意則得續約。」謹準採前述滿意度調查結果，東工處建議依合約規定與烈日公司辦理議約，並擬具東工處「95 年電腦與週邊網路設備及作業系統維護服務案」契約專案。

(六) 95 年 4 月 20 日與烈日實業有限公司議約，以 2,199,990 元議約完成，合約期限為 95 年 4 月 25

交通部：鐵路改建工程局東部工程處「95年電腦與週邊網路設備及作業系統維護服務案」委託民間辦理

日至96年4月24日，為期一年。

七、委託契約重要內容：

95年電腦與週邊網路設備及作業系統維護服務案內容概要：

- (一)個人電腦及週邊設備維護。
- (二)個人電腦網路連通（Lan 及 Internet）及網路線路檢修與測試。
- (三)網路主機（Windows2000/2003 SERVER）延伸至個人電腦間整合作業之維護。
- (四)網路設備及連線維護。
- (五)東工處各項作業系統（包括公文管理系統、公文製作系統、會計系統人事系統、公文影像管理系統、圖檔管理系統等），之 Client/Server 端安裝及維護。
- (六)架構東工處各辦公室之 Subnet（含連結電腦及週邊設備），使能連接東工處區域網路及 Internet。
- (七)伺服器維護。
- (八)定期更新系統。
- (九)防毒軟體升級。
- (十)資（通）訊安全維護。
- (十一)週邊系統整合與維護。
- (十二)遠端諮詢服務。
- (十三)維護時限。
- (十四)本案維護標的物中硬體部份每季至少須做一次例行保養，項目包括清潔保養、效能調整、作業校正。
- (十五)網頁資料管理。

八、成本效益分析：

(一)節省資訊維護人力。

(二)藉由民間廠商快速資訊，提供優良服務品質。

九、監督管理：

依據本合約規定：

(一)因駐點維護人員不當之措施且可歸責於廠商時，致使機關系統（含軟、硬體）損壞或性能降低時，廠商應無條件負責將系統於 24 小時內修復至原來狀況。

(二)廠商駐點維護人員如未經機關人員同意，未達或擅離工作崗位，每次依本契約第 13 條之每日罰款金額罰之。

(三)廠商駐點人員如未具體填報各項文件或甲方要求符合服務範圍之作業事項，廠商未能充份配合者，機關均列入平時考核，必要時請廠商書面澄清，若廠商拒絕澄清，將記 1 缺點，累記達 5 次缺點者，機關得依本條第 13 條之規定罰之。

(四)廠商未照投標文件內容所提出之加值服務履行，經機關書面通知限期改善，如未依限完成改善，即視同違約，機關得依本合約第 13 條之規定罰之。

(五)本案驗收共分 12 次，於簽約後服務每滿 1 個月驗收，經核可後計價乙次，驗收核可後始可付款。

(六)符合驗收條件時，廠商應於每月檢附維護紀錄單、駐點人員簽到/退紀錄表、每 3 個月加附定期保養紀錄等規定文件，向機關申請驗收計價。

十、遭遇困難：

承包廠商烈日實業有限公司 95 年 5 月 25 日突來函表

示：因公司發生重大情事，致無法繼續履約。因上述情況應屬受託者因素，東工處曾密切聯繫承包商了解，認定其確實無法繼續履行合約。

十一、處理方式及結果

- (一)依合約第 15 條第 3 款規定，於 95 年 5 月 29 日召開終止契約協調會。
- (二)依合約第 15 條第 3 款及第 16 條第 3 款規定，於 95 年 6 月 28 日協調簽訂終止契約協議書。協議內容：
 - a. 烈日公司確認該公司無法繼續履行剩餘合約，依契約規定由甲乙雙方協調終止契約事宜。
 - b. 有關烈日公司突然要求終止合約，致甲方須依原契約第 16 條第 3 款規定：自行或洽其他廠商完成被終止或解除之契約；其所增加之費用及損失，經依甲乙雙方同意協調結果，乙方同意以本契約第一期計價款（尚未計價）作為賠償甲方契約損失，並終止本合約。
- (三)為東工處資訊業務之持續運作，在東工處另行辦理委外承攬或改以勞務承攬之前，自 95 年 5 月 29 起以臨時雇工方式暫時維持東工處資訊業務運作。

十二、檢討及建議：

在政府積極推動人力精簡政策及輔導獎勵民間參與政府資訊產業下，資訊委外情勢在必行，而擬定管理及監督的辦法是政府及資訊公司共同努力方向，而此方向必關係到政府部門效率增減，期待資訊產業與政府間能締造出雙贏局面，讓百姓感受到政府的資訊效率成果。

委外後提前解約類： 中央部會及直轄市政府 經濟部標準檢驗局單相二線式電 度表器差檢測委託民間辦理

一、業務概述：

原由台電公司依電業法規定自行辦理電度表檢測，為確保全國用電戶電度表計量準確、電度表檢測結果更具公正性及避免台電公司球員兼裁判之情形，遂於民國 78 年改依度量衡法由本局（中央標準局）委由財團法人大電力研究試驗中心辦理電度表之檢定及檢查（器差測試）。

二、委託經營辦理之背景：

電度表檢定檢查回歸度量衡法規範後，因考量當初省市度量衡檢定所無足夠人力及避免設備重複投資下委由財團法人大電力研究試驗中心辦理委託代施檢定及檢查（器差測試）。

三、委託期間：

自 88 年政府採購法實施後，採逐年簽約，自該年 1 月 1 日起至 12 月 31 日止。

四、委託對象：歷年來均由財團法人大電力研究試驗中心得標。

五、法令依據：依據政府採購法相關規定辦理招標採購。

六、辦理委外步驟：

(一)編列相關預算。

- (二)依政府採購法規定辦理公開招標。
- (三)簽訂委託工作契約書。
- (四)本局將抽檢電度表送往執行檢測。
- (五)依據測試報告判定是否合格。
- (六)測試完畢後請台電公司領回。
- (七)代施單位依實際檢測數量，向本局辦理請款。

七、委託契約重要內容：

- (一)委託目的。
- (二)委託項目。
- (三)委託期間。
- (四)委託費用核算、驗收及付款方式。
- (五)政府會計審計人員調閱會計師工作底稿。
- (六)法令、預算變更。
- (七)依法辦理契約工作。
- (八)檢查測試辦理程序。
- (九)監督稽核。
- (十)利益迴避。
- (十一)損害賠償。
- (十二)國家賠償。
- (十三)暫停委託業務。
- (十四)終止契約。
- (十五)暫停委託業務、終止契約之預先通知。
- (十六)契約變更之預先通知。
- (十七)爭議處理等雙方權益義務之規範等。

八、成本效益分析：

- (一)減少設備重複投資、降低管理成本。

(二)可節省人力。

九、監督管理：隨時派員會同測試。

十、遭遇困難：以往台電用戶安裝電度表，只要單相二線式即可滿足用戶之需求，但因科技進步及溫室效應等因素，民眾使用電器用品總類及冷氣機頻率相對增加。基此，單相二線式電度表安裝之數量驟減，致本局執行抽檢時常抽到同一戶。

十一、處理方式及結果：

本局辦理近 3 年單相二線式電度表委託檢測其結果如下：

(一) 91 年共抽檢單相二線式電度表 1,870 只，不合格 12 只。

(二) 92 年共抽檢單相二線式電度表 1,459 只，不合格 15 只。

(三) 93 年共抽檢單相二線式電度表 1,484 只，不合格 10 只。

由以上資料顯示，3 年來單相二線式電度表檢測合格率高達 99% 以上，又台電公司目前用電戶單相三線與單相二線式電度表比例約 9:1，為避免每年抽檢同一用電戶及有效運用委辦費用，經本局檢討後，於 95 年度開始，不再辦理單相二線式電度表委託代施檢測。

十二、檢討及建議：

單相二線式電度表之使用有其時代背景，取而代之是單相三線式及電子式之電度表；又台電公司之用電戶多為一般家庭用電戶。基此，本局自 95 年起

不再辦理單相二線式電度表檢查，將委辦費移往其他委託代施之度量衡器，如雷達測速儀、呼氣酒精測試器及分析儀等，使其能發揮最大效能。

委外後提前解約類：

中央部會及直轄市政府

逢甲大學辦理「國立臺灣大學實驗林地管理使用相關事宜評估計畫—南投縣林地利用與管理之評估」計畫

一、業務概述：

本案係行政院農業委員會 93 年 1 月 14 日召開之本案期初簡報會議紀錄結論 3：「本案委託評估計畫，因本會業務調整，將於本（93）年 1 月 30 日移交林務局主政。」，該會遂移交本局繼續辦理，而案內之專案委託業務評估項目計有四項：

- (一)放領與土地利用之全面評估調查、國土保安之評估及放領前後之比較。
- (二)土地管理可行對策之研擬。
- (三)研擬山坡地及國有林地適法性及一致性之土地管理政策。
- (四)評估國立臺灣大學實驗林地供教學、實習、試驗及研究等用途所需面積，及無礙國土保安、水源涵養及環境保護等功能之林地範圍。

二、委託經營辦理之背景：

依據行政院黃前政務委員榮村於 90 年 9 月 5 日邀集相關機關審查結論第 3 點及 91 年 3 月 20 日林政務委員盛豐召開會議結論第 2 點，請行政院農業委員會採

專案委託方式辦理。

三、委託期間：

(一)簽約委託期間：自 92 年 12 月 24 日至 94 年 12 月 23 日止。

(二)實際委託期間：自 92 年 12 月 24 日至 93 年 8 月 12 日止。

四、委託對象：逢甲大學土地管理學系。

五、法令依據：政府採購法。

六、辦理委外步驟：

依據行政院黃前政務委員榮村於 90 年 9 月 5 日邀集相關機關審查結論第 3 點及 91 年 3 月 20 日林政務委員盛豐召開會議結論第 2 點，請行政院農業委員會採專案委託方式成立專案小組專責辦理，本案委託評估計畫於 92 年 11 月 5 日正式招標公告，行政院農業委員會於 92 年 11 月 16 日召開工作會議評選，計有二家廠商參加投標，經評選結果由逢甲大學土地管理學系得標，並於 92 年 12 月 24 日由行政院農業委員會與該校訂約完竣，由該校研擬如前揭第 2 項之 4 點先期性評估作業，至研擬委外經營計畫詳如行政院農業委員會「國立臺灣大學實驗林地管理使用相關事宜」委託評估計畫。

七、委託契約重要內容：詳如契約書。

八、成本效益分析：

因本委託案實際委託期間短暫無具體效益，僅預期效益為：

(一)確定林地放領政策目標及法源依據，以為後續執行

之依據。

- (二)建立完整之林地資料庫，俾利掌握林地資源及土地利用資訊，以為未來管理規劃之參考。
- (三)建立林農能接受且樂於主動、積極配合之育林體系及妥善之林地管理政策，以達林地永續經營之目標。
- (四)釐清臺大實驗林管理處與林農之間糾紛，期共創契約農戶利益與管理單位政策目標達成，兼籌並顧之雙贏局面，使林地永續使用理想能予以落實。
- (五)建立計畫範圍之林地放領等級，以確保自然資源在合理使用下，發揮其應有之功能。
- (六)評選出適宜放領林地之區位優先順序，以利放領實施作業之進行另節省經費部分為：人事費用為新臺幣 592,000 元，業務執行費用為新臺幣 225,843 元及管理費用為新臺幣 49,071 元，並已簽報行政院農業委員會撥款。

九、監督管理：

本局依據行政院農業委員會 93 年 1 月 14 日召開之本案期初簡報會議紀錄結論 3：「本案委託評估計畫，因本會業務調整，將於本（93）年 1 月 30 日移交林務局主政。」，賡續本權責監督管理。

十、遭遇困難：

本案委託評估計畫係委託機關逢甲大學以其 93 年 2 月 3 日逢建字第 0930001460 號函稱：「.....執行單位礙於技術、期限及經費因素，恐難達成計畫目標，執行單位懇請解除契約關係，以利委託單位另尋研究團

隊完成本計畫」。

十一、處理方式及結果：

本案經行政院經濟建設委員會 93 年 7 月 6 日召開之「研商臺灣原墾農權聯盟陳情訴求關鍵議題」會議結論三「至於農委會委託逢甲大學辦理之『國立臺灣大學實驗林地管理使用相關事宜評估計畫—南投縣林地利用與管理之評估』」計畫案，因時空環境變遷，已無再行研究必要，委託單位（農委會）可檢討終止合約，以節省公帑。」本局依前揭結論簽報行政院農業委員會核准，以 93 年 8 月 12 日林政字第 0931720496 號函逢甲大學終止本計畫契約委託關係。

十二、檢討及建議：無

委外後提前解約類： 中央部會及直轄市政府 行政院勞工委員會職業訓練局桃園 職訓訓練中心「汽修館」委託民間 「南亞技術學院」經營辦理

一、計畫概述：

行政院勞工委員會職業訓練局早期為因應政府政策需要，成立桃園職訓中心辦理各項職業訓練課程與檢定，以培訓國家建設與經濟發展所需人才。依行政院勞工委員會職業訓練局職業訓練中心組織通則第 3 條規定，職業訓練中心依其設立目的，分別辦理下列事項：

- (一)職業訓練師之養成、補充及進修、訓練事項。
- (二)國民就業技能養成訓練事項。
- (三)在職技術員工進修、訓練事項。
- (四)職業轉換者轉業訓練事項。
- (五)殘障者職業訓練事項。
- (六)職業訓練課程、教材、教具及教學方法研究、發展事項。
- (七)接受委託或合作辦理訓練事項。
- (八)協助辦理技能檢定、技能競賽事項。
- (九)提供訓練技術服務事項。
- (十)總務、文書、出納、編印事項。

(土)其他有關職業訓練事項。

二、桃園職訓中心委託民間經營之緣由：

近年來，為提升經營效率、因應市場實際需求及減輕政府財政負擔，桃園職訓中心乃依「促進民間參與公共建設法」及相關法令規定，規劃部份職訓館以 OT (Operate-Transfer) 方式，即將現有已由政府興建完成之館所與設施委託民間機構營運，待營運期間屆滿後，再將營運權歸還予政府，此一方式主要期望透過民間市場敏銳性與經營專業能力，秉持職業訓練之目的與理念，提高本中心現有館所之使用績效，彰顯職業訓練之效能。

三、委託經營標的物：

桃訓中心擬釋放委託民間經營之館所，包括營建館、汽修館、電子館以及教學大樓等四處館所。各建物樓地板面積分別為：教學大樓 2,793.56 坪、營建館 785.65 坪、汽修館 949.30 坪及電子館 1,043.01 坪，各館採分開招商方式辦理。

四、委託營運項目：

- (一)辦理職業訓練。
- (二)辦理各型會議、職業訓練有關活動、業務推廣及相關服務。
- (三)辦理委託營運物件空間設施、附屬設備及事務機具，及公共安全之營運管理維護事項。
- (四)辦理委託營運物件之清潔及環境衛生、景觀綠化植栽維護事項。
- (五)符合本案預期功能目標之經營項目，以符合相關法

令許可且經本中心核定者為限。

五、委託經營權限：

- (一)本中心依促參法第 8 條第 1 項第 5 款之規定，提供本中心汽修館之建築物與建築物之附屬設施及營運設施資產委託民間機構營運，其所有權仍屬本中心，其他與民間機構使用目的不抵觸之限定物權仍屬本中心，民間機構僅享有營運之權利，但仍應負責維護管理。
- (二)民間機構應自負盈虧負責管理、維護本中心所交付之所有土地、建築物、工作物、基地上之附屬設施及相關資產，並應負擔受託營運所衍生之各項規費、維修、行銷、人事、因違反法令應繳納之罰鍰、稅捐，包括但不限於地價稅、房屋稅、營業稅等費用。

六、委託經營期間：

自民國 93 年 1 月 1 日起至民國 102 年 12 月 31 日止。

七、辦理委外步驟：

- (一)可行性評估及先期規劃（90 年 8-12 月）：
依據促參法第 42 條暨施行細則第 39 條規定，以民間參與角度，就本中心公共建設之目的、市場、營運、財務、法律、空間規劃審慎評估民間投資之可行性，並撰擬先期計畫書，作為推動之依據。
- (二)徵選顧問廠商（92 年 2-5 月）：
依據促參法施行細則第 39 條第 4 項規定「主辦機關辦理民間參與公共建設，得聘請財務、工程、營運、法律等專業顧問，協助辦理相關作業」，並依

政府採購法第 22 條第 1 項第 9 款規定採限制性招標，上網公開徵求顧問廠商，經評選委員會公開客觀評選出最優顧問廠商－高力國際顧問股份有限公司。

(三)研議公告文件（92 年 5-7 月）：

依據促參法第 44 條、第 52 條及第 54 條規定，以審慎研擬申請須知、甄審辦法，並就委託經營約草案議定之營運年限、營運費率及調整機制、權利金支付、建物及設備維護標準、營運績效評估、合約變更、修改或終止處理、風險分攤管理、爭議及仲裁處理第事宜充分研議，以明確規範本會與委託經營廠商之權利義務關係。

(四)發布投資資訊（92 年 8 月）：

依促參法施行細則第 40 條規定，辦理公告徵求民間參與前，得視本中心公辦民營計畫之性質，備妥民間投資資訊發布於網站、媒體，辦理期前招商說明會，並參酌民間投資人之建議事項，擬定公告內容。

(五)公告招商（92 年 8-11 月）：

依據促參法第 42 條暨施行細則第 40 條、第 41 條規定，公告本案招商文件，並給予投資人合理時限，辦理投標資格文件與投資計畫書準備事宜。

(六)甄審作業（92 年 11-12 月）：

依據促參法第 44 條規定暨民間參與公共建設甄審委員會組織及評審辦法，由本案甄審委員會辦理甄審作業，作業程序分為資格預審及綜合評審二階

段，採合併辦理，經召開五資甄審會議後，業已評選出符合本中心汽車修護館委託民間經營之最優申請人。

(七)簽定契約（92年11月）：

本中心已於92年11月28日與本案最優申請人-南亞技術學院簽訂委託經營契約。

(八)接管營運（93年1月）：

本中心汽車修護館經完成點交作業手續後，已於93年1月1日由南亞技術學院正式接管營運。

(九)履約管理（93年7月以後）：

本中心成立履約監督小組，定期或不定期召開會議，強化履約管理，並解決委託營運所衍生之相關困難或問題。

八、計畫理念：

本中心因應公共職業訓練轉型，充分扮演地區職業訓練資源之規劃者、購買者、諮詢及評鑑者角色，透過蒐集分析區域人力需求及企業界人才的培育，結合企業及民間團體、民間單位，提供適切之訓練，並依社區及族群需要，提供適性適切之訓練，達至訓練社區化、多元化之目標。

九、目標願景：

(一)強化技能檢定品質，擴增技術士技能檢定的職類範圍，並加強檢定測驗之機具維護。

(二)建立身心靈及就業專長之輔導業務，提昇學員發揮學習潛能，累積自我價值。

(三)充分與民間企業合作，提昇職業訓練效能。

- (四)運用職類調整後之訓練設施、設備及擴大結合民間訓練單位，以自辦、委辦或合作辦理方式，規劃開辦服務區域內之職業訓練。
- (五)蒐集瞭解服務轄區內產業與就業市場現況與趨勢，結合民間訓練資源，建置區域職業訓練資源網，提供即時、有效的訓練資訊服務。
- (六)因應就業市場之變動、人力需求之轉換，扮演職業訓練諮詢推介者之角色，為失業者提供諮詢服務推介參加適性訓練，以符合就業市場需求，促進就業。
- (七)配合政府組織改造、公共職業訓練機構轉型，辦理部分設施，引進民間單位經營，並提昇服務品質及行政效能，以企業化經營管理，發揮最大的營運效能。

十、成本效益：

(一)社會效益：

- 1.為兼持職業訓練目的與理念，希望透過民間市場敏銳性與經營事業能力帶動本中心訓練場地活絡，以提升中心訓練效能。
- 2.為提高桃、竹、苗地區區域性縣民之就業及訓練需求，在委外經營合約中明定，委外經營單位第1年及第2年最低開課時數至少為82,800小時，第3年及第4年至少為103,500小時，第5年及第10年至少為144,900小時，有助於創造整體桃、竹、苗區域性就業市場之發展。
- 3.配合知識經濟時代趨勢，有效運用本中心之訓練場地，讓委外經營之單位，結合產業及學術界辦

理勞動事務教育訓練，培育有準備之勞動力，以提升勞動素質與生活品質。

(二)經濟效益：

1. 民間投入之資源與設備引進帶動職訓產業活絡，促進訓練中心活力與效率，開創政府與民間機構雙贏之經營契機，藉以促進國家整體經濟發展。
2. 藉由引進民間參與職訓產業，帶動勞動訓練市場活絡以及提供桃、竹、苗區域性勞工高品質、優異職業訓練場地及專業師資。預計每年可提供汽車修護技能訓練等 28 個長、中、短期班次，計 420~600 人次之訓練容量，帶動 1,000 萬元以上的訓練產值，可有效活絡地區就業人口成長。

(三)財務效益：

1. 避免本中心編制員額膨脹，摺節政府預算，提高公有財產使用效益，增進經營管理績效與服務品質。
2. 以政府角度分析本案效益，於委託經營 10 年期間有關房屋稅、地價稅、營業稅、權利金之收入，以及人事費用之節約等項，總計約新台幣 8,000 萬餘元。
3. 有關權利金之收取標準：
本案經顧問公司財務評估及試算，按固定權利金及經營權利金二項計收。基於考量廠商經營成本負擔，每年收取固定權利金新台幣 382,000 元整。至於經營權利金之收取方式，係依鼓勵廠

商創造業績分享利潤之原則，即廠商將依其每年營業總收入之 3.2% 繳交經營權利金。

十一、遭遇困難：

由於南亞技術學院去年一整年度之訓練時數，未達到委託經營契約第 2 條第 1 項第 3 款第 1 目規定之最低開課時數至少為 82,800 小時之規定，進而衍生雙方履約之權利義務關係，本中心依法請求繳納違反契約規範之權利金和其他行政事項所產生之損害賠償。南亞技術學院由於營運績效不彰，遂於民國 94 年底來函本中心，是否依契約第 13 條雙方合議終止契約等相關議題，本中心依程序啟動「協調委員會」，召集會議討論，南亞技術學院因經營成效不彰，提請雙方終止經營契約乙案，提請討論。

十二、處理方式與結果：

(一)南亞技術學院職業訓練中心自承辦本中心汽修館經營以來，投入設備及人力甚多，經營績效不彰，導致財務一直處於虧損情況，且 94 年度年度訓練時數嚴重不足，整體分析原因如下：

1. 訓練場地地處偏遠。
2. 民間參與職業訓練經營資源整合不易，且相關法規未臻完整。
3. 原提報 OT 案投資計畫書—汽車證照暨相關項目訓練，由於證照原場地考試兩年來無法突破，致汽車相關職類訓練學員反應無接受訓練之意願。
4. 行政院勞工委員會職業訓練局桃園職業訓練中心汽修館經營契約第 12 條第 1 項第 1 款第 3 目、

第 4 目規定終止契約。

(二)依契約規定雙方終止契約，南亞技術學院應負責任如下：

1. 95 年度定額權利金繳納：繳納至「協調委員會」決議日前之定額權利金，依比例提撥計算金額。
2. 損害賠償計算：
 - a. 繳納至「協調委員會」決議日前之定額權利金，依比例提撥計算金額。
 - b. 雙方財產及設施交接日前（預計中華民國 95 年 1 月 1 日起至 3 月 31 日止）之行政公共設施分攤費用。
 - c. 南亞技術學院移轉位於桃園職訓中心汽修館內之技能證照檢定及相關教學教具設施設備，並於雙方財產設施交接日前完成。
 - d. 履約保證金於扣抵南亞技術學院應給付金額後，全數返還南亞技術學院。

(三)目前本中心汽修館已於 95 年 3 月 31 日與南亞技術學院終止契約，並於同年 7 月 17 日與本田汽車股份有限公司，依本中心場地設備提供使用管理要點，辦理借用簽約及公證事宜。

委外後提前解約類： 中央部會及直轄市政府 行政院體育委員會 『整合型運動服務網站』系統建置 暨維運委外服務案

一、業務概述：

整合運動網站資源，推廣體育資訊收集、傳播及運用，鼓勵民間共同參與體育之發展，豐富網路運動內容，使廣大運動人口能輕易尋獲運動資訊。

二、委託經營辦理之背景：

茲考量本會資訊人力無法擔負本案建置及後續維運工作所需，爰由本會籌組專案工作小組進行系統規劃，並依網路科技之發展定期檢討。另有關系統開發、經常性維護經營及協助本網站營運家族進行資料登錄、更新等事宜則委由民間業者辦理。

三、委託期間：

本案合約期限原為5年10個月（自91年10月3日起至97年8月2日止），惟考量「動動網」營運效益並因應本會委辦經費縮減，爰辦理該網站與本會官方網站整併作業，並修改本案合約期限至94年2月2日止。

四、委託對象：

蕃薯藤數位科技股份有限公司

五、法令依據：

政府採購法。

六、辦理委外步驟：

- (一)訂定本運動網站發展計畫。
- (二)成立管理監督委員會，負責本網站架構及服務項目增修時之審核作業。
- (三)成立採購評選委員會並辦理委外作業。
- (四)招募經營家族成員，共同參與本計畫之資訊提供及推動事宜。

七、委託契約重要內容：

本案為增加營運成效，採協同民間資源共同參與建置營運方式辦理，期程共計5年10個月，分為建置時期及營運時期。前4個月為建置時期，所需經費（計新台幣3,000萬整）由本會預算支付。後5年6個月之營運時期費用，則由得標廠商尋求企業贊助或就本網站所提供之部分服務收取費用支應，惟仍需依本案相關文件所訂營運規定辦理。另為能順利督導「動動網」之維運，爰於合約中規定建置期之部分經費於每階段營運時期之相關文件通過審查後分批撥付（第1階段新台幣900萬元，第2—6階段每階段新台幣240萬元，第7—12階段每階段新台幣150萬元）。

八、成本效益分析：

本網站第1階段建置作業預估約需350個人月，其中包括專案管理、系統規劃、系統分析、系統開發及系統管理等資訊專長人員，預估所需薪資成本約2,625萬，本案尚包括硬體設備、材料、機具、教育訓練及

網站行銷等相關費預估約新台幣 500 萬元，後續營運及維護費用約每月 40 萬元，合計本案執行 2.5 年期間節省經費至少 500 萬元。

九、監督管理：

由本會邀集具體育、行銷、廣告及資訊專長之學者專家組成運動網站管理監督委員會，負責本網站架構及服務項目增修時之審核作業。另成立本網站工作小組，小組成員由本會各處組成，定期檢討本網站之營運架構及維護運作情形。

十、遭遇困難：

(一)機關內部因素：因委辦經費縮減，網站效益經評估無法有突破性進展，為考量預算之有效運用，爰進行調整。

(二)受託者因素：

1. 未成功尋求企業贊助。
2. 未開發具價值之創新服務以收取費用。
3. 網站營運績效未如預期致無法有效收取廣告等因素，無法有效吸引資源，以支應營運所需經費。另該公司亦經營冠以該公司名之運動入口網站，因資源排擠效應，以致無法達原預期營運目標。

十一、處理方式及結果：

(一)本案於法律作業上，雙方同意以合意終止本約方式，並辦理後續該網站與本會網站進行整併之配套措施，完成後關閉該網站。

(二)本案經費部分，經雙方同意本會免支付第 2—6 階

段經費新台幣 1,140 萬元，且該公司亦同意就配套措施作業不另收取費用。

十二、檢討及建議：

經由網際網路建置網站除可突破時空限制，進行主題宣導、提供服務外，並可集結同好共同參與達群聚之效益，如成功建置一運動入口網站，確可達推廣運動風氣之目標。惟我國各大入口網站營運時間已久，且已累積部分體育內容及網站營運技術，如在原網站架構下另設體育入口網，並擴增服務項目，由政府單位採補助或評獎方式提供部分資源應可增加網站流量、節省經費外，並可激勵相關廠商良性競爭。

委外後提前解約類： 中央部會及直轄市政府 臺灣省政府中興游泳池委託民間 經營辦理

一、業務概述：

本府經管中興游泳池，係於民國 85 年啓用，建物面積 175 平方公尺、佔地約 6,050 平方公尺，內設有標準池、練習池及兒童戲水池各一座，佔地廣闊、環境優美，並擁有先進的水過濾循環系統，水質清澈安全衛生，是游泳運動的最佳休閒娛樂場所。

二、委託經營辦理之背景：

中興游泳池為持續提供中興新村各機關、學校員工及眷屬與附近一般民眾休閒運動之場所，並遵照行政院擴大業務委外辦理，摶節政府支出，善用民間資源，提昇公共服務效率品質政策，乃依相關法令辦理委託經營採購作業。

經評估對於該池服務市場供需量、經營特色、服務內容、商品、管理作業規範、整體設施規劃運用及業務擴展計畫，如經縝密詳實籌劃並透過高效率經營服務作為及合理管理監督，相信將可創造受託經營者之營利回饋，並讓使用者獲致更高效率及品質的服務，而本府公共資源亦得充分利用，發揮最高的使用利益。

三、委託期間：委託經營以 5 年為期（自 93 年 1 月 1 日起至 97 年 12 月 31 日止）。

四、委託對象：委託經營對象為具有經營游泳池能力及意願之廠商均得提出經營管理服務計畫書參加投標經營中興游泳池。本次由藍鯨休閒體育事業有限公司承包經營。

五、法令依據：依政府採購法辦理。

六、辦理委外步驟：

(一)擬訂中興游泳池委託經營作業計畫。

(二)委外招標作業。

(三)決標簽約。

七、委託契約重要內容：

(一)廠商於委託經營管理期間內每年應給付權利金新台幣 20 萬元予本府，且於經營管理期間，每年應提出不少於新台幣 113 萬元經費，作為增添或汰換游泳池設施及相關設備之用。

(二)優先訂約權：廠商如依本契約規定經評估為經營管理良好，得於經營管理期間屆滿 4 個月前檢附歷年評估報告及未來服務計畫書，向本府申請繼續訂約 1 次，其期間以 3 年為限。若於經營管理期間屆滿前 4 個月，未向本府申請繼續訂約，視為放棄優先定約之機會。廠商申請繼續訂約，經本府審核符合優先定約之條件者，如游泳池未來仍有交由廠商營運之必要，本府應研訂繼續委託經營管理之條件，通知廠商議定新約內容。倘廠商對本府之條件拒絕同意，或於期滿前 3 個月前雙方仍未達成契約之合意者，廠商即喪失優先訂約之機會，本府得另公開辦理招商作業。

(三)經營管理績效評估：

1.經營管理績效評估方法：

經營管理績效之評估，應自營運開始日起每年度辦理乙次。廠商至遲應於每年度屆滿後 2 個月內將該年度經營管理績效說明書及財務報表提送本府，本府應於廠商提送相關資料後 1 個月內完成評估作業；最後 1 年之經營管理績效評估作業得提前半年辦理。

2.經營管理績效評估項目及標準：

經營管理績效評估項目應包含是否違法、違約、經營管理效率（包括各項設施各月份使用率、年度營運收支狀況、財務報表）、設施財物維護情形、顧客滿意度、環保及安全衛生等，各項目評估準則分配，各評估項目由本府評估人員賦予 0 至 100 之評分，評分乘上權重所得分數總和以 100 分計。

3.如廠商於經營管理期間之評分為 80 分（含）以上者達 3 年以上，且經營管理之最後 1 年之評分，亦達 80 分以上者，得評定為「經營管理績效良好」。如廠商經評定為經營管理績效良好，得依本契約規定向本府申請優先定約。

八、成本效益分析：預估委託經營可節省本府人力 5 人，人事經費每年約 3,265,000 元，設施維護費約 1,311,000 元，且可獲得委託經營者繳納經營權利金及捐贈游泳池相關設備費用等。

九、監督管理：

- (一)廠商每季之財務報表應於當季終了後 1 個月內提送本府備查；本府得定期或不定期，以書面或實地等方式檢查廠商財務狀況。本府為執行檢查，得通知廠商提供帳簿、表冊、傳票、財務報表及其他相關文件供查核，並詢問相關人員，廠商應全力配合。
- (二)安全監控及通報計畫：
1. 廠商於簽訂本契約後 3 個月內，應就游泳池設施之外部及內部安全，進行詳細評估，並提出安全監控計畫，自行負擔費用並負責執行。其後若有修正，亦應於修正後 7 日內提送本府備查。
 2. 廠商於簽訂本契約後 3 個月內，應研擬就緊急事故發生時，應採取之應變措施及通報本府之系統與方式，提出通報計畫送本府備查。其後若有修正，亦應於修正後 7 日內提送備查。
 3. 如發生緊急事故或意外，有影響游泳池設施內外人員生命財產安全之虞時，廠商應採取封閉、疏散、搶救、復原、賠償或其他適當措施，以防止生命財產之損害，並應於事故或意外發生後 1 小時內向本府報告，如本府有所指示時，應立即遵照辦理。
 4. 廠商如有與保全公司簽約之必要，應於其與保全公司簽約後 7 日內，將契約副本送交本府備查。
- (三)廠商應按本契約之規定，定期提送各項財物清冊與經營管理相關之報表及文件，送本府備查。本府得隨時指定人員瞭解廠商使用游泳池設施財物狀況，廠商不得拒絕。

十、遭遇困難：

因廠商經營不善且財務管理運用產生危機，致經營期間第 2 年起，即因經營虧損甚鉅，積欠電費未繳遭斷電拆錶處分，經本府依本案契約規定請該公司暫停開放營運，並改善積欠電費未繳情形，該公司不僅未能改善，更表明要終止契約。本府在顯見該公司確已無法繼續誠信履約下，乃依契約書規定函知該公司自 94 年 9 月 20 日起終止契約全部在案。

十一、處理方式及結果：

本案契約全部終止經函知該公司後，因係可歸責於藍鯨公司之事由而終止契約，本府得請求該公司給付違約金、損害賠償及其他依本契約本府有權向該公司請求支付之費用，上述費用得以押提該公司留存之履約保證金扣抵。該公司除已將游泳池財物點交歸還外，後續本府依契約規定不發還其繳納之履約保證金 80 萬元。該履約保證金 80 萬元依契約規定應分別扣抵該公司於經營管理期間逾期未繳權利金之違約金計 16,000 元、賠償本府代墊其積欠水電費計 84,166 元及該公司應給付本府第 2 年委託經營權利金 20 萬元。是以，該履約保證金經扣抵上述違約金、損害賠償及權利金後餘 499,834 元，此履約保證金餘額併同違約金 16,000 元，以罰金罰鍰款項辦理歲入繳庫。另本府代墊水電費 84,166 元部分則辦理轉正歸墊，而第 2 年委託經營權利金 20 萬元，以權利金款項辦理歲入繳庫。

十二、檢討與建議：

中興游泳池受託廠商因經營不善、嚴重虧損，無法誠信繼續履約，經本府於去（94）年底依約辦理終止契約在案。為持續提供中興新村各機關員工民眾休閒運動之場所，並遵照行政院擴大業務委外辦理，撙節政府支出，善用民間資源，並評估如經縝密詳實籌劃並透過彈性及高效率經營服務作為與合理監督，相信廠商乃有自償營利空間，本府後續依相關法令繼續辦理委託經營採購招標作業時，作下列調整因應：

- (一)委託經營期間延長為 8 年。
- (二)彈性調降廠商繳納經營權利金及回饋金額。
- (三)對經營廠商開放游泳池設施及開放時段給予較大彈性。並於本（95）年 7 月完成本府經營中興游泳池委託民間經營辦理在案，併予敘明。

委外後提前解約類：各縣市政府 臺北市政府工務局衛生下水道工 程處：「內湖污水處理廠第一期委 託代操作維護服務工作」終止契約 辦理情形

- 一、業務概述：本處內湖污水處理廠之操作、運轉及維護事宜。
- 二、委託辦理之背景：
本處內湖污水處理廠為新建之污水處理廠，初期設計處理污水量為每日 15 萬噸，為配合政府精簡人事政策，爰規劃委託民間業者代為辦理該廠之操作、運轉及維護事宜，並辦理「內湖污水處理廠第一期委託代操作維護服務工作」標案發包在案。
- 三、委託期間：
簽約委託期間自 91 年 3 月 29 日起至 94 年 6 月 30 日止。惟本案因政策變更，未執行契約前即與承商終止契約。
- 四、委託對象：上水股份有限公司。
- 五、法令依據：
依本處組織規程第 3 條第 2 項規定（係本處組織規程修正前之規定）及政府採購法第 22 條第 1 項第 9 款、第 36 條第 2 項規定辦理。
- 六、辦理委外步驟：

(一)委請中興技術顧問公司依約提送預算詳細表、甄選須知、契約草案、作業說明等。

(二)遴聘評審委員。

(三)召開審查會審查。

(四)辦理公告、評選、議價及訂約。

七、委託契約重要內容：

執行內湖污水處理廠（不含回饋設施）所有設備、廠房、管線、環境之代操作、維護及管理工作。

八、成本效益分析：

本案與承商簽訂之「內湖污水處理廠第一期委託代操作維護服務工作」契約，尚未執行前本處即與承商解約，故本案無實際執行效益資料。

九、監督管理：原規劃由本處監督管理委託代操作之承商。

十、遭遇困難：

因內湖污水處理廠初期之進流污水量較少，且本處民生污水處理廠於91年7月22日停廠，相關人力可投入內湖污水處理廠操作運轉工作，為撙節公帑，本案政策變更改由本處自行操作內湖污水處理廠。

十一、處理方式及結果：

本案政策變更改由本處自行操作內湖污水處理廠，經簽奉市府核定，並依規定終止「內湖污水處理廠第一期委託代操作維護服務工作」契約。

十二、檢討及建議：

因本處民生污水處理廠停廠後有相當之人力可投入運用等因素，致辦理「內湖污水處理廠第一期委託代操作維護服務工作」發包作業後又與承商終止契約。

本處將來辦理類似案件，將充分檢討及考量實況因素，以求周延。

委外後提前解約類：各縣市政府 高雄市風景區管理所：「蓮池潭風景區 B 區光之潭場地租賃案」委託民間（經營）辦理

一、業務概述：

蓮花池至風景區牌樓（水幕廣場、營業面積約 620 平方公尺）。

二、委託經營辦理之背景：

配合中央推動城鄉景觀風貌改造活動，針對北高雄進行美化計畫工程，並以打造高雄綠脈星鑽為目標，將北高雄定位為「再造歷史山水景觀」區。而蓮池潭的「光之潭」計畫更將本區規劃為以文化理歷史、生態、遊憩、景觀均衡開發的都會公園，將使蓮池潭再度成為北高雄的地標及重要景點之一。基於蓮池潭風景區係屬公園用地，擬融合當地景觀，採東方風格經營方式委託經營管理。

三、委託期間（含簽約委託期間及實際委託期間）：

自 94 年 2 月 4 日起至 98 年 2 月 3 日止共計 4 年。

四、委託對象：

中澳科技股份有限公司。

五、法令依據（如政府採購法、促進民間參與公共建設法、國有財產法等）：

政府採購法、行政程序法、高雄市公園管理自治條例、高雄市公園認養及委託經營管理辦法、最有利標

評選辦法及相關法令。

六、辦理委外步驟：

93年11月15日簽奉核可委外經營管理，93年11月30日辦理上網公告，94年2月4日簽約。

七、委託契約重要內容：

- (一)委託管理蓮花池至風景區牌樓區域。
- (二)以經營東方風格為主之餐飲服務、地方特產、文化藝術品展售。
- (三)營運據點之新建、改建、修建或增建，應依相關法令辦理。
- (四)乙方應訂定計畫舉辦藝文活動。

八、成本效益分析：

本案估計節省人事費960,000元、維護費555,000元、電話費126,456元、水電費69,611元。增加公庫收入每年租金12萬元，回饋金125,000元。

(註：如實際委託期間短暫無具體效益者請填具委外後預估效益，另節省經費部分，請區分人事費、營運及管銷等費用。)

九、監督管理：

蓮池潭管理站負責監督管理。

十、遭遇困難：

受託者因素：業者違反經營管理契約未辦理各項保險事宜、營運據點興建計畫、提供興建保證金、舉辦藝文活動等條款，且未於期限內改善完畢。

十一、處理方式及結果：

- (一)本所於94年11月22日高市景區總字第3726號

函，函請業者於規定期限內改善相關未依合約辦理事項，逾期未能改善完畢，本所將依契約規定逕行辦理終止契約事宜。

- (二) 94 年 12 月 5 日高市景區總字第 3872 號函通知業者未能於期限內改善完竣，影響本所執行成效，依據本案契約規定將依政府採購法辦理並沒收履約保證金，另告知業者積欠本所應繳水電費新台幣 69,611 元整，請於 94 年 12 月 15 日繳納完畢，逾期未繳納者本所將逕自履約保證金扣抵，如有不足將依法追償。
- (三) 94 年 12 月 30 日高市景區總字第 4218 號函諒達，經通知業者解約且未於期限內提出異議，限期辦理設施點交、催繳水電費及解約確定在案。
- (四) 本案將以「高雄市市有財產管理自治條例」辦理租賃，現正簽會財政局、主計處、法制局等單位惠示意見中。

十二、檢討及建議：

就 B 區委外案之辦理原依政府採購法之相關規定辦理，然未限制廠商經營項目等積極條件，致未能篩選經營實績之廠商，且依規定履約保證金僅能就 4 年年租金之 10% 計收 35,000 元，對廠商之履約尚無法有效制約。又契約未訂定應於簽約後 6 個月內開始營業，逾時未營業視同無履約能力，致廠商遲遲未能營業。考量本案之經濟規模不足，尚不宜依「促進民間參與公共建設法」之規定辦理，又礙於「政府採購法」所訂之保證金額度過低，無法有效

約制廠商，造成管理上之困擾。審酌本案性質單純且規模甚小，僅提供 620 平方公尺之經營面積，租金每年 12 萬元，4 年合計 48 萬元，故本案研議擬以「高雄市市有財產管理自治條例」辦理場地出租，並設定保證金為 12 萬元及賦予廠商一定清潔範圍及設施保管責任。

委外後提前解約類：各縣市政府 高雄市政府社會局委託民間 辦理婦女館女性書店無法賡續 辦理個案

一、業務概述：

高雄市政府社會局婦女館二樓女性書店（約 30 平方公尺）委託民間辦理。

二、委託經營辦理之背景：

為提供本市婦女朋友閱讀休閒服務，並透過女性議題專書介紹、展售方式，提倡兩性平權，提昇女性自覺意識。

三、委託期間：

(一)委託（簽約）時間：93 年 4 月 1 日至 96 年 3 月 31 日。

(二)廠商實際營運時間：93 年 4 月 1 日至 94 年 12 月 31 日。

四、委託對象：好書文化事業股份有限公司。

五、法令依據：

採購法第 49 條、土地法 97 條、高雄市市有出租基地租金率計收標準。

六、辦理委外步驟：

公開徵求經營廠商、受理申請、簽准限制性招標、二階段審查、公佈得標廠商、簽約、公証。

七、委託契約重要內容：詳如契約書。

八、成本效益分析：

預期效益：

- (一)成爲藝文沙龍及女性與兒童身心安頓的樂園。每年參觀人次 18,000 人，銷售書籍 10,000 冊。
- (二)預計每年舉辦讀書會 100 場，參加人次 3,000 人以上，受益人數 10000 人。
- (三)每月 4 場講座，預計全年參加人次 3,000-6,000 人，受益人數 6,000-12,000 人。
- (四)創業輔導：預計招收 200 名學員，輔導創業成功 50%。
- (五)辦理親子共讀系列活動：預計全年總參加人次 1,200-3,000 人次。

九、遭遇困難：

- (一)機關內部因素：門市面積小，位於二樓影響人潮，同一樓層女性圖書史料室具有同質性。
- (二)受託者因素：門市營運困難、團購利潤微薄，虧損甚多。

十、處理方式及結果：

委託廠商於 94 年 12 月 31 日提早結束營業，並退還保證金 9,600 元。

委外後提前解約類：各縣市政府 淡水鎮油車里、沙崙里停四停車場委 託民間經營管理案

一、業務概述：

本鎮停四停車場共分三區塊，南側二區塊中崙子小段 59-1、59-3...等 17 筆及沙崙子段 182-1、184...等 13 筆，土地面積共 28,449 平方公尺停車場於 82 年即興建完成，供民眾免費停車，設置有大客車位 15 格、小汽車位 523 格、機車位 104 格。

二、委託經營辦理之背景：

民國 90 年漁人碼頭設置完成遊客大增，假日停車場停車位客滿，漁人碼頭內設置之停車場於 91 年度辦理委外經營開始收費，本所基於使用者付費原則亦開始規劃收費管理，停車場公辦民營已是各行政機關辦理之趨勢。

三、委託期間：

停四停車場委託民間經營案，自 91 年 9 月份第一次公開招標歷經四次流標，第五次由鴻吉有限公司得標自 92 年 9 月 11 日起開始經營至 95 年 9 月 10 日止，94 年 6 月 17 日因經營單位虧損無法經營而解約。

四、委託對象：鴻吉有限公司。

五、法令依據：

停四停車場委外經營之法源依據依停車場法第 29 條「公有路外停車場得委託民間經營，其委託經營辦法

由省（市）或縣、市政府定之，並報請上級主管機關核備」，本所依據台北縣政府公佈之「台北縣公有停車場收費自治條例」規定辦理。

六、辦理委外步驟：

承辦單位研擬淡水鎮公有路外停車場委託經營管理投標須知、委託民間經營契約範本、停車場經營細則等簽請核准後移發包單位辦理公開招標。

七、委託契約重要內容：

需 24 小時對外開放；申請設置營運必要水電及相關設施請自行負擔，並報經甲方同意後設置；收費依台北縣公有停車場收費自治條例第 3 條丁類計次之收費標準。

八、成本效益分析：

當初考量 24 小時自行雇工經營需 3 組人員並實施 3 班制管理場地及收費事宜，停車費收入抵支相關必要人員薪資及水電費等，所剩無幾。反觀，若委外經營，本所可有一年權利金約 1,200,000 萬元的淨收入，且本所無需擔憂顧場人員排班管理、薪資及相關設施維修及水電保險等行政事務。

九、監督管理：（同七）

十、遭遇困難：

本鎮停四停車場因距市區及商圈較遠無法吸引駕駛人前往停放，只有假日漁人碼頭觀光人潮集聚停車率即升高，造成經營者困難營運。

十一、處理方式及結果：

為求停車場正常開放供停車兼顧公眾使用權利，改

善停車場整體使用品質及環境整潔外，亦減輕本所維護管理上之成本，應降低停車場契約價金再次辦理委外經營。

委外後提前解約類：各縣市政府 臺北縣坪林鄉公所公共造產坪林 茶業博物館委託民間經營

一、業務概述：

前總統李登輝先生於民國 72 年擔任省主席期間，巡視地方建設時，特別指示在臺灣最重要的茶區之一的坪林鄉設立茶業博物館，以強化文山包種茶的產銷及坪林鄉觀光資源的利用。後在歷任鄉長的努力積極爭取經費補助及排除種種困難下，坪林茶業博物館於 86 年 1 月 12 日啓用，是一座閩南安溪風格的四合院建築，在古樸而典雅的外表下，蘊藏著全臺灣最豐富的茶業文化及專業知識，是世界三大茶業博物館之一，馳譽中外。館內分為茶事、茶史、茶藝三大單元展示，不僅是臺灣茶業文化保存傳承的重鎮，更是觀光旅遊的勝地。

有鑒於茶業博物館多是靜態展示，為使茶業文化能更多面向的呈現，並與坪林豐富的大自然生態資源結合，公所積極規劃興建生態園區，在上級大力補助下，於 90 年 6 月 3 日開幕啓用，配合舉辦「坪林鄉包種茶節」，呈現本鄉推動茶產業文化及生態保育具體成果。坪林生態園區依山傍水，緊鄰茶業博物館，佔地近 3 公頃。園區依原有地形規劃興建，並保留多處原始林區。園區中各種景觀設施有陸羽亭、壺藝休憩區、表演台、親子活動草皮區、觀景台及觀景步道

等設施。各類植物生態區包括茶園生態區、藥用植物區、杏花林、杉木林、油杉林、楓樹林、櫻花林、水生植物區及蛇木林區。

二、委外經營辦理之背景：

爲使茶業博物館順利營運，本所向臺灣省政府申請臺灣省創業自立基金（現改爲內政部公共造產基金）貸款 6,000 萬元，設立公共造產基金專戶。以公共造產方式經營茶業博物館，目的在於不須靠政府編列預算，而能自給自足透過自有的門票或其他營業收入來支付所有支出費用，並能有盈餘挹注鄉庫。

茶博館營運後面臨的問題是茶博館不單是營利的事業單位，且具有教育文化推廣的責任，故必須不斷充實館內展覽內容，且定期辦理各項推廣活動。在不以營利爲主要考量下，茶博館面臨連年虧損，且每年須支付貸款本息 700 餘萬元，公所雖不斷強化經營效率，但結構性的困境仍未能改善。

爲使茶博館的財務狀況不至於惡化下去，公所積極向縣府及文建會申請補助，希望上級機關能每年固定補助茶博館營運所需管理費用，以解燃眉之急。但縣府及文建會礙於經費龐大，始終未曾應允。

在得不到上級的援助下，公所另思解決之道，即委外經營，希望透過發包公開尋求合適經營團隊，一舉解決茶博館經營問題。公所此一決定，縣府不置可否，但鑒於公辦民營是時勢潮流，也是解決問題良方，公所審慎評估後決定採用此法，函請縣府同意核備，於 92 年 8 月公開評選選定委託極品茶事業股份有限公

司經營，並於 10 月 1 日正式交由該公司經營管理茶博館。希望藉由公辦民營的方式經營管理茶博館，不僅達到推廣茶業文化教育民眾的功能，也能達成設立公共造產的目的。

三、委託期間：預定委外期間自 92 年 10 月 1 日至 97 年 9 月 30 日止。

四、委託對象：極品茶事業股份有限公司。

五、法令依據：政府採購法及評選組織辦法。

六、辦理委外步驟：

- (一)委外經營可行性評估、
- (二)成立專案小組（研擬經營契約）。
- (三)上網發包作業。
- (四)簽約說明會。
- (五)點交營運。

七、委外契約重要內容：

（如附件-坪林鄉公所公共造產「坪林茶業博物館」委託經營合約書）

八、成本效益分析：預計 1 年減少 24 名人力及減少 1,800 萬元支出。

九、監督管理：本所依坪林鄉公所公共造產坪林茶業博物館委外經營管理合約書監督管理。

十、遭遇困難：

- (一)機關內部因素-茶博館自 86 年 1 月 12 日開幕至今，經過幾次整修，但仍有部份設備及建築物需整修，礙於公所經費拮据無力完成改善。
- (二)受託者因素-委外廠商經營不善，終止合約。

十一、處理方式及結果：

目前坪林茶業博物館有服務員 7 名，自 95 年 3 月份由極品茶股份有限公司接回茶博館自營後，從環境整理至開館營運，鄉公所及茶博館所有員工無不竭盡心力，務使茶博館營運上軌道。王鄉長上任後，為使茶博館營運重生，積極規畫各種營運計畫，企圖在鄉公所自營之前提下，達成收支平衡更希望能創造利潤，為茶博館增加收入。所以在 95 年 3 月辦理茶博館推廣中心場地出租經營，並由茶鄉園企業有限公司取得 95 年 4 月 1 日至 9 月 30 日止半年期之經營權，除可減少茶博館本身之存貨壓力外亦可尋求此經營模式下之平衡點。至目前為止，雖達成收支平衡，但未來如何增加茶博館營收，仍是整個鄉公所團隊亟需努力的目標。

十二、檢討及建議：

- (一)合約內容未盡完善，如訂定懲罰性條款，避免廠商未依合約經營而終止合約。
- (二)履約保證金比例太小（決標金額 10%）。
- (三)辦理委外業務時，其專業知識不足，就整個承辦過程中仍有考量不周之處，建請開授相關課程。

委外後提前解約類：各縣市政府 新竹市環境保護局委託民營清除 機構辦理垃圾清運民營化計畫

一、業務概述：

家戶及學校垃圾委託民營清除機構清運。

二、委託經營辦理之背景：

為達成「垃圾清運、垃圾分類資源回收、垃圾不落地」三合一目標，新竹市將施行 30 餘年（約民國 50 年至 89 年間）傳統沿街垃圾收集方式，改革成為「清潔公車」定時定點清運方式，因需增加清運機具及人力，故將轄內部分垃圾清運區域之家戶及學校垃圾委託民營清除機構清運，將委託民營化區域之清運機具及人力調整至未委託區域。

三、委託期間：

(一)簽約委託期間：4 年（89 年 5 月 1 日起至 93 年 4 月 30 日止）。惟於合約內加註「若承包商於 2 年內服務品質未獲民眾肯定或本局經費無著時，應無條件縮減為 24 個月」。

(二)實際委託期間：2 年（89 年 5 月 1 日起至 91 年 4 月 30 日止）。

四、委託對象：民營清除機構。

五、法令依據：政府採購法（採最有利標，將預算金額公開為合約總價，辦理資格審查及評選作業）。

六、辦理委外步驟：

- (一)成本計算：以新竹市環保局民營化區域原有人力、機具數量，計算人事成本（薪資、清潔獎金、加班費、考績獎金、慰問金等項）及清潔車成本（折舊費、維護費、油料費、保險費、牌照稅等項）估算執行垃圾清運成本每公噸約 1,000 元，而民營化成本每公噸約 890 元。
 - (二)成立專案小組：定期研商修正招標內容。
 - (三)整合內部意見：簽會本府財主相關單位，整合意見。
 - (四)提案議會：審議通過後，照案實施。
 - (五)召開清除機構說明會：召開新竹市轄內及全國清除業者說明會。
 - (六)召開民營化區域里鄰長說明會：深入基層，吸取民意，取得共識。
 - (七)簽約執行。
- 七、委託契約重要內容：
- (一)委託區域：垃圾清運區域之香山區及南區 42 里，委託清運面積占全市 66%、清運人口數佔全市 35%。
 - (二)委託項目：家戶、學校及住商混合區一般廢棄物之回收、清除（含資源回收），不含有害事業廢棄物及感染性廢棄物。
 - (三)委託清運噸數：每日清運量約 130 公噸。
 - (四)合約總價：每年 41,616,000 元，每月 3,468,000 元，亦即每公噸垃圾清運成本約 890 元。
 - (五)垃圾清運方式：於人口密集區域，以「清潔公車」及「資源回收車」定時、定點、定線每日清運，清

運時段分爲 1.主要時段：晚上 6：30 至 9：40、2.次要時段爲 1：30-4：30。於人口離散地區，以垃圾子車收集，至少 2 至 3 天收集乙次。

(六)資源回收方式：週收 2 次以上。其中大車（已加裝資源回收設施）每天收集，巷道垃圾車每週 2 次伴以資源回收車。

(七)督導檢查及市民參與機制：由新竹市環保局組成督導檢查小組，每月至少檢查 4 次。另爲補強市民陳情垃圾清運點漏運情形，訂定市民參與機制。

八、成本效益分析：

雖未節省人力、經費，但藉助民營化區域移撥之人力及機具，全面落實新竹市「清潔公車」定時定點之清運服務方式，讓全新竹市【包括民營化區域（即承包商負責垃圾清運區域之香山區及南區 42 里）及未民營化區域（即環保局清潔隊負責垃圾清運區域之東區、西區、北區及埔頂區 79 里）】達成「垃圾清運、垃圾分類資源回收、垃圾不落地」三合一目標，深受民眾肯定。

九、監督管理：

由本局組成督導檢查小組，每月至少檢查 4 次。另爲補強市民陳情垃圾清運點漏運情形，訂定市民參與機制。

十、遭遇困難：

本案垃圾清運民營化計畫原訂委託期限爲 4 年，因第 3 年之委託經費全數遭市議會刪除，復因本案審查委員會委員審查結果決議不再續約合約，爰以依據合約

第 2 條規定「若承包商於 2 年內服務品質未獲民眾肯定或本局經費無著時，應無條件縮減為 24 個月。」，於 91 年 4 月 30 日終止委託合約，亦即實際委託期限為 2 年（自 89 年 5 月 1 日至 91 年 4 月 30 日止）。

十一、處理方式及結果：新竹市環保局收回垃圾清運民營化委託區域之垃圾清運服務工作，改由新竹市環保局清潔隊自辦垃圾清運服務工作。

委外後提前解約類：各縣市政府 新竹縣竹北市公所 竹北市立游泳池委託民間辦理

一、業務概述：

本市立游泳池擁有室外 50M 游泳池、兒童池及售票亭、男女更衣室、男女廁所、倉庫餐飲部、室外停機車棚、辦公室等設備。

二、委託經營辦理之背景：

本游泳池之土地屬新竹縣政府所有，於 69 年 4 月將土地所有權交由竹北市公所管理並採委外方式經營，因委外經營可節省人力、物力的浪費。

三、委託期間（含簽約委託期間及實際委託時間）：

原簽約時間為民國 92 年 1 月 1 日起至 96 年 12 月 31 日止為期 5 年，因室外大池主要結構安全因素唯恐發生公安意外且經營上有困難故於 4 月 25 日來函辦理提前解約，4 月 30 日終止合約生效。

四、委託對象：

竹北市公所游泳池委外經營者大洋水工程實業有限公司黃勝吉先生

五、法令依據：

依政府採購法第 49 條規定未達公告金額之採購，其金額逾公告金額十分之一者，除第 22 條第 1 項各款情形外，仍應公開取得三家以上廠商之書面報價或企劃書。

六、辦理委外步驟：

91年12月2日上網招標，91年11日公開招標，大洋水工程實業有限公司以501萬元得標，91年12月27日簽訂合約。

七、委託契約重要內容：

委託管理使用費5年共計新台幣501萬元整（每年繳五分之一額新台幣1,020,000元）。

乙方在接受委託管理期間，應妥善保管一切設施，維護各項設施如有損壞應隨時修護，接受管理期滿，乙方自行增加之各項與器材無條件交給甲方，並繳清水電費、電話費等，否則在乙方所繳之保證金內扣除後餘額發還。

游泳池及各項設施因人力不可抗拒之天災地變而至損壞時，乙方應即通知甲方查驗，經甲方查明不能使用時即終止合約交還甲方，乙方絕無異議，但甲方應退還該年度未營運之使用費與乙方。

八、成本效益分析：

節省人力物力，充實公庫收入。

九、監督管理：

乙方有履行合約之義務及委託管理期間，乙方有接受甲方派員監督考核營運與環境衛生指導，乙方不得拒絕，甲方將不定期訪查經營情形。

十、遭遇困難：

受託者因受季節性的影響無法整年度營運，本市立游泳池無溫水池，冬天暫停營業，每年4月16日起至10月15日至為營業時間，影響業者收入。

十一、處理方式及結果：

業者因本市立游泳池因室外池主要結構多處混凝土業已裂化剝落，呈顯鋼筋氧化及牆基部份沉陷，嚴重危及結構安全，以唯恐發生嚴重公安意外為由，提前解約，業者目前正與公所協商如何辦理解約與保證金退還方式。

十二、檢討及建議：

因游泳池已無法經營也無收入，擬註銷公共造產游泳池事業，但須經竹北市民代表會同意後使可於96年1月1日起註銷公共造產業務。

委外後提前解約類：各縣市政府 竹南鎮崎頂海水浴場委託經營管理委 託民間（經營）辦理

一、業務概述：

崎頂海水浴場委託經營管理。

二、委託經營辦理之背景：

依據行政院函示辦理業務委外，經開會檢討本鎮崎頂海水浴場，以委外經營較符機關之實益。

三、委託期間：

4年（自89年1月1日起至92年12月31日止）。

四、委託對象：柑仔店股份有限公司。

五、法令依據：政府採購法及相關法規辦理。

六、辦理委外步驟：依政府採購法規定辦理。

七、委託契約重要內容：委託經營管理海水浴場內一切設施並負責維護。

八、成本效益分析：節省人力及經費達到節省公帑之效益每年約3,000,000萬元。

九、監督管理：依所有權人及合約規定負責督導。

十、遭遇困難：

(一)機關內部因素：

1. 部分建築物涉及違建，依上級查察無法繼續營業。
2. 涉及違建部分，消防及補照部分，財政困難預算無法編列。

(二)受託者因素：經營困難無法回收成本依合約規定不可抗力第三人，解約管理經營。

(三)其他重要因素：投資與成本回收不成比例。

十一、處理方式及結果：政府收回自行管理維護，保管硬體設備。

十二、檢討及建議：公共造產設施應有合法財產管理，契約應明訂管理辦法及回饋地方政府之規定。

委外後提前解約類：各縣市政府 彰化縣政府委託經營管理員林運動公園

一、業務概述：

包含訓練中心、餐廳、停車場 3 處、污水處理廠 1 座、壓克力網球場（室外 8 面、室內 2 面）、紅土網球場（室外 4 面）、槌球場 6 面（室外）、體適能健身區及綠地雲牆及其相關設施設備。

二、委託經營辦理之背景：

員林運動公園於 94 年 12 月底興建完成，為活絡場館，以達民間、政府、企業三贏局面，始有委外之構想。

三、委託期間：

簽約期間自民國 95 年 4 月 28 日起至 101 年 4 月 28 日止。實際委託期間自民國 95 年 4 月 28 日起至 95 年 6 月 1 日止。準備期間自民國 95 年 1 月 28 日起至 95 年 4 月 27 日止。

四、委託對象：何黎星。

五、法令依據：依據政府採購法辦理。

六、辦理委外步驟：

(一)研擬彰化縣員林運動公園委託經營管理計畫。

(二)成立專家學者名單據以召開評選會。

(三)公開上網。

(四)本案第一次公開上網於 94 年 9 月 29 日上午，在發

包中心辦理第 1 次公開招標資格審查，因投標廠商未達 3 家，主持人當場宣布流標。

- (五)第二次公開上網於 94 年 10 月 20 日上午，於發包中心辦理第 2 次公開招標資格審查，投標廠商仍只有 1 家，次日（10 月 21 日）下午召開第二次評選會，因評選及格標準分數為 80 分，該廠商平均分數僅有 72.4 分，評選會決議無優勝廠商。
- (六)於 94 年 12 月 1 日上午於發包中心辦理第 3 次公開招標資格審查，次日（12 月 2 日）下午召開第三次評選會，會議決議投標者何黎星先生為最優勝廠商。
- (七)94 年 12 月 19 日本府與何先生作成決標紀錄，發包中心於 94 年 12 月 30 日上網登錄決標公告，並與廠商完成簽約事宜。
- (八)得標廠商需每年繳交權利金新台幣 80 萬元整，合約期間 6 年，並負責維護、管理、清潔整個運動公園。

七、委託契約重要內容：詳如契約書。

八、成本效益分析：因時間短暫僅預估效益如下（同彰化縣員林運動公園委託經營管理計畫）：

- (一)經濟面：藉由委外經營，可增加權利金收入並減少人事、維護管理費等多項成本，並因專業經營團隊的加入創造縣內無限商機。
- (二)社會面：可藉由專業的經營而帶動熱愛網球、槌球運動的風行，提供安全舒適場地訓練優秀選手，藉由比賽的不斷舉辦，帶動週邊效應，並有週遭綠地

雲牆可供縣內居民休憩、散步使用，達到全民運動的效果。

(三)成本效益：

增加收入：80 萬元*6 年=480 萬元（預估每年權利金 80 萬元，委託經營管理 6 年）

減少支出：管理費約 108 萬元，維修養護費 216 萬元，人事費 864 萬元，水電費 360 萬元，停車場維護費 72 萬元，合計約 1,620 萬元。

成本效益：增加之收入+減少之支出=480 萬元
+1,620 萬元=2,100 萬元。

九、監督管理：訂於契約書。

十、遭遇困難：

(一)機關內部因素：首長更迭，政策變更。

(二)受託者因素：維護場地經費過鉅，場地過大、死角過多管理不易。

(三)其他重要因素：得標單位管理人員理念與本府考量觀點可能不盡相同，協調溝通較不易。

十一、處理方式及結果：前經 95 年 5 月 16 日召開「彰化縣員林運動公園委託經營管理」收回協調會議與何黎星先生協調收回由本府自行管理，並另案簽准由本府委託明倫國中就近代為管理。

十二、檢討及建議：

審慎評估場館興建之必要性、內容及未來經營管理維護，使公共建設能發揮應有功效。

委外後提前解約類：各縣市政府 雲林縣褒忠鄉公所游泳池 委託民間辦理

- 一、業務概述：本鄉游泳池委外經營。
- 二、委託經營辦理之背景：本鄉游泳池原已停止營業因委外經營而重新開幕。
- 三、委託期間：自 89 年 7 月 16 日至 92 年 7 月 15 日止。
- 四、委託對象：私人（方長昌先生）。
- 五、法令依據：依據行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點辦理及政府採購法等相關法令。
- 六、辦理委外步驟：成立專案小組→簽約。
- 七、委託契約重要內容：本鄉游泳池維護及經營。
- 八、成本效益分析：本鄉游泳池原已停止營業因委外經營而重新開業。無員工安置及節省人力、經費等相關計畫。
- 九、監督管理：由本所社會課負責。
- 十、遭遇困難：本鄉人口數少，經營者入不敷出，無經濟效益於 91 年 7 月底停止營業，92 年 7 月 15 日終止契約。
- 十一、處理方式及結果：因地處偏遠，運動游泳人口不多，入不敷出無經濟效益，在財源短絀下財政無法負擔維修管理等費用目前已結束經營。
- 十二、檢討及建議：期能爭取上級補助費及維修費，使游泳池重新整修，符合現代化設備。並期許與國中小學結合，使本鄉學子能有一個學習游泳的場所。

委外後提前解約類：各縣市政府 金門縣政府社會局委託民間辦理 金門縣兒童及少年福利 服務中心業務

一、業務概述：

辦理本縣兒童及少年福利服務相關業務。

二、委託經營辦理之背景：

為結合社會資源辦理本縣「兒童及少年福利服務中心」之設置及營運，落實本縣兒童及少年福利服務業務之推展與執行，以確保兒童及少年福祉。

三、委託期間：

合約委託期間：95年1月16日至95年12月31日；
實際委託期間：95年1月16日至95年6月30日。

四、委託對象：

依法設立登記之財團法人或公益社團法人，具有辦理委託服務事項執行能力及辦理兒童及少年業務非營利性質之社會福利服務機構（機構需聘請從事社會福利相關業務專業督導）。

五、法令依據：

兒童及少年福利法之相關規定及金門縣政府委託民間團體辦理社會福利實施要點辦理。

六、辦理委外步驟：

(一)先研擬委外實施計畫、契約書、評選須知、公開招標等文書作業。

(二)上網採公開評選限制性招標方式徵求符合資格廠商參加評選。

(三)評選優勝者辦理議價簽訂合約，完成業務委託。

七、委託契約重要內容：

(一)甲方委託乙方服務對象及項目：

1.服務對象：設籍金門縣或居住於本縣 0 至 18 歲之兒童及少年、其家長及兒童少年福利服務相關工作人員。

2.服務項目：兒童及少年福利諮詢服務、個案訪視輔導、兒少保護業務宣導及研習訓練、親職教育講座及專業訓練、兒童及少年成長營、法令宣導、休閒育樂、教育研習等相關活動、辦理兒童及少年專業人員訓練研習、兒童及少年法律諮詢專業服務、辦理其他兒童及少年福利服務等相關業務。

3.乙方若欲變更計畫書內容，應報甲方核備後始得實施。

(二)受託機構應聘請社會福利相關專業人員定時提供各項委託服務業務：聘請一名專業人員（社工、心理及社會福利業務相關實務者）提供社會福利相關諮詢輔導及支持性服務；行政業務相關人員所需費用由受託機構自行負責。

(三)乙方為推展工作需要，擬變更建築物或設施設備時，應先經甲方許可後始得辦理，並以不影響建築結構、公共安全及環境衛生為原則。

(四)甲方可提供之資源如下：

1. 委託服務所需建築物或設施設備。
2. 委託費用由本局依當年度議會審定預算支應。
3. 固定設備之修繕費。

八、成本效益分析：

節省人力乙名，每年減少約 60 萬元人事經費，提供更多元化的兒童及少年福利服務。

九、監督管理：

- (一)本府對於該中心業務推動情形得隨時進行瞭解及督導，並於年度結束或計畫結束前視情形辦理考核或評鑑，並作為是否繼續委託之參考，經評鑑結果執行成效不善者應通知限期改善。
- (二)受託機構應每季將工作報告及執行概況陳報本府核備。

十、遭遇困難：

- (一)受託者因素：承接單位係民間社團，專業人力不足、財務結構較不完善、無法繼續承接辦理是項受託業務。
- (二)其他重要因素：地區資源缺乏，可承辦委託業務的民間單位有限，皆需仰賴公部門人力、財力的協助，方可完成受託業務。

十一、處理方式及結果：

- (一)該會無法順利推動委託業務，本府於 95 年 5 月 15 日府社福字第 0950027552 號函及 95 年 6 月 21 日府社福字第 0950032144 號函（如附件）致該會提出說明及研擬改善措施，未獲該會回應，僅於 95 年 6 月 29 日來函表示因人員異動無法執行受託業

務，擬解除契約關係。

- (二)為考量本縣兒童及少年福利服務中心業務推動之需要性及延續性，爰依契約第 14 條第 1 項第 12 款規定，經簽奉核定自 95 年 7 月 1 日起與該會解除契約關係，以利本府規劃下半年執行及營運的模式，以減少資源的浪費，俾利提供更適切的服務，雙方均未造成損失，惟該協會不良紀錄業經列為本府日後委託參考。

十二、檢討及建議：

本中心目前業務推動處於停滯期，為利業務順利推動，並考量承辦單位的履約能力，已依契約規範第 14 條第 1 項第 12 款規定，與該會解除契約關係。

契約到期後不再辦理委外類： 中央部會及直轄市政府 交通部臺灣鐵路管理局臺北站 G+2 商業層委託民間經營案

- 一、業務概述：臺灣鐵路管理局臺北車站 G+2 商業層 12,070 平方公尺出租委外經營。
- 二、委託經營辦理之背景：

78 年間，應交通部臺北市區地下鐵路工程處（交通部鐵路改建工程局前身，以下簡稱地鐵處）要求配合臺北新站於 78 年 6 月底通車營運而辦，業經 78 年 2 月 24 日由前副局長李孔謀為召集人，主持辦理公開招標，開標結果由上嫻有限公司以每月經營使用費新台幣 7,299,900 元整最高價得標。
- 三、委託期間：

自 78 年 3 月 1 日至 82 年 2 月 28 日止，惟實際纏訟至 94 年 6 月 6 日始強制執行收回。
- 四、委託對象：上嫻有限公司。
- 五、法令依據：民法，商務仲裁條例（後修改為仲裁法）。
- 六、辦理委外步驟：成立專案小組統籌辦理。
- 七、委託契約重要內容：

(一)臺灣鐵路管理局餐旅服務總所（以下簡稱餐旅服務總所）將臺灣鐵路管理局之臺北新站 G+2 商業層交由上嫻有限公司經營百貨、餐飲、食品及超級市場等相關業務，並簽訂合約，在合約有效期間內，

雙方權利義務悉依合約規定辦理。

- (二)餐旅服務總所提供臺北新站 G+2 商業層總面積 12,070 平方公尺。
 - 1.賣場面積為 4,476.05 平方公尺。
 - 2.公共設施區域面積為 7,593.95 平方公尺。
 - 3.上嫻有限公司僅就賣場部分經營使用，不得將公共設施區域變更為營業場所，但須負該區域維護與管理之責。
- (三)合約有效期間為 4 年，自合約訂定之日起算，即自民國 78 年 3 月 1 日起至 82 年 2 月 28 日止。
- (四)該商業層應於民國 78 年 7 月 1 日開始營業，並自營業之日起計收經營使用費，每月金額新台幣 7,299,900 元整，於每月一日前繳交餐旅服務總所。
- (五)上嫻有限公司應繳履約保證金新台幣 8,759,880 元整。合約期滿，上嫻有限公司應於 30 日內交清所有設施，並繳清水電、瓦斯、電話、稅捐、管理費等一切費用後，檢附有關繳納之清單收據，並經餐旅服務總所檢查無誤後，無息發還履約保證金。
- (六)合約內容發生爭議時，由餐旅服務總所、上嫻有限公司雙方同意各推選二人依商務仲裁條例規定仲裁之。

八、成本效益分析：

如成功委外經營，臺灣鐵路管理局將增加每月 7,299,900 元整經營使用費收入，助益頗大。

九、監督管理：由餐旅服務總所負責。

十、遭遇困難：

- (一)機關內部因素：由於地鐵處受國內勞工短缺影響，對 G+2 商業層之部份工程未能依原工期施工，致臺灣鐵路管理局於合約初期無法如期交由承包商經營。
- (二)受託者因素：承包商上嫻有限公司遂以未全面營業為藉口興訟，除利用各種訴訟技巧阻擾外，並不繳交全額經營使用費。
- (三)其他重要因素：當時臺灣鐵路管理局因無經營商場經驗，亦無此項專業人才，故本案自規劃、招標、訂約等過程，均在匆促之情形下完成，難免未臻周詳。

十一、處理方式及結果：

- (一)上嫻有限公司以其營業受阻，未能全面營業為藉口，而不繳全額經營使用費，餐旅服務總所於民國 79 年 11 月 15 日依法向臺灣臺北地方法院提起民事訴訟。民國 80 年 12 月 9 日宣判餐旅服務總所勝訴。
- (二)上嫻有限公司不服，於 81 年 1 月 8 日向臺灣高等法院提出上訴，高等法院 83 年 4 月 18 日宣判駁回上訴。
- (三)上嫻有限公司不服二審判決，於 83 年 6 月 1 日上訴最高法院，83 年 11 月 4 日判決：發回臺灣高等法院。
- (四)高等法院於 84 年 9 月 7 日以本案未經仲裁程序而判決「原判決關於命令上訴人連帶給付部份，假執行之宣告及訴訟費用之裁判均廢棄」。

- (五)餐旅服務總所 84 年 10 月 2 日上訴最高法院，最高法院於 85 年 5 月 30 日裁定「上訴駁回」，仍應先經仲裁程序。
- (六)餐旅服務總所 84 年 10 月 23 日提出仲裁申請，歷經 7 次詢問庭後，於 85 年 9 月 24 日作成仲裁判斷。
- (七)上嫻有限公司於 85 年 12 月 11 日提撤銷仲裁之訴，臺灣臺北地方法院於 86 年 5 月 23 日判決餐旅服務總所敗訴。
- (八)餐旅服務總所不服地方法院判決於 86 年 6 月 24 日提起上訴，高等法院 87 年 2 月 9 日判決餐旅服務總所勝訴。
- (九)上嫻有限公司於 87 年 3 月 7 日上訴最高法院，該院於 87 年 12 月 28 日發回臺灣高等法院，臺灣高等法院於 88 年 4 月 27 日判決，駁回餐旅服務總所之上訴。
- (十)餐旅服務總所不服高等法院更審判決，於 88 年 6 月 2 日再上訴最高法院，該院於 90 年 7 月 12 日再度判決發回更審。
- (十一)臺灣高等法院於 90 年 8 月 29 日重新再開庭審理本案，並於 90 年 12 月 25 日判決，再駁回餐旅服務總所之上訴。
- (十二)餐旅服務總所不服高院更（二）審之判決，於 91 年 2 月 4 日再上訴最高法院，91 年 10 月 11 日第三度判決發回高等法院更審。
- (十三)經最高法院三度發回（更三審），於 92 年 8 月 19 日判決餐旅服務總所勝訴。

(四)上嫻有限公司不服判決於92年9月15日再上訴最高法院，最高法院於93年4月29日判決：上訴駁回。臺北站 G+2 返還房屋案，餐旅服務總所最後勝訴定讞。

(五)歷經16年纏訟，終於94年6月6日配合法院強制執行收回臺北站 G+2 商業層。

十二、檢討及建議：

(一)有關上嫻有限公司積欠經營使用費部份，臺灣鐵路管理局已依法提訴追收中。

(二)臺北站 G+2 商業層部份，臺灣鐵路管理局已依促參法規定，結合地上一樓、地下一樓，引進民間資源，規劃由民間事業主管團隊共同提供優質物業管理，採用 ROT 方式辦理，從民間投資參與及資產管理雙重角度，以公、私部門合作機制，作最有效之運用與管理。

契約到期後不再辦理委外類： 中央部會及直轄市政府 行政院客家委員會委託民間辦理 因特殊因素無法繼續辦理或收回 由政府自辦個案

一、業務概述：

94 年委託製作客家藝術節宣導短片，本會 94 年客家藝術節之宣傳短片拍攝製作。

二、委託經營辦理之背景：

本會「94 年客家藝術節宣導短片」屬專業勞務服務，本會依據採購法第 49 條及中央機關未達公告金額採購招標辦法第 2 條第 1 項第 3 款規定，公開取得 3 家廠商以上企劃書，經甄選後由智圓行方廣告有限公司得標簽約。

三、委託期間：

本會與智圓行方廣告有限公司於 94 年 11 月 7 日簽約，94 年 12 月 2 日終止全部契約。

四、委託對象：智圓行方廣告有限公司

五、法令依據：

採購法第 49 條及中央機關未達公告金額採購招標辦法第 2 條第 1 項第 3 款。

六、辦理委外步驟：

本會公開取得 6 家廠商之企劃書，並成立甄選委員

會，聘請 2 名學者專家外聘委員及 3 名本會內聘委員甄選企劃書。

七、委託契約重要內容：

智圓行方廣告有限公司需於 94 年 11 月 21 日前繳交毛片、11 月 28 日前完成所有後製工作、12 月 2 日履約截止。

八、成本效益分析：

簡化所需人力、加強專業服務、提昇產品品質。

九、監督管理：

本會於簽約後履約期間，均有專人負責本項事務之品質管理、執行監督。

十、遭遇困難：

受託者因素：

智圓行方廣告有限公司於履約過程中，屢次延誤履約期限，所提交之毛片與契約規定多有不符之處。該公司 94 年 11 月 23 日送交第一次毛片，經本會審查未通過。11 月 28 日該公司送交第二次毛片，本會於 11 月 29 日召開毛片審查會議，決議該公司若 12 月 1 日下午 5 時前未送交改善之毛片，立即依規定終止全部契約。因該公司遲至 12 月 5 日仍未送達，本會依規定於 12 月 2 日終止契約。

十一、處理方式及結果：

本會 94 年客家藝術節短片，原訂於該年 11 月底上檔託播，因該公司未依約繳交宣導短片，為爭取活動宣傳時效，考量重新辦理公告徵選企劃案緩不濟急，本會於 12 月 6 日重新邀請於本案取得議價序

位第二名之維騰廣告有限公司議價簽約，該公司於12月16日全部履約完成，本活動始能趕上宣傳期程。智圓行方廣告有限公司聽聞本會終止契約，不服抗議，並向台北地方法院提出民事訴訟，目前與本會爭訟中。

十二、檢討及建議：

日後發包相關委託案時，本會將會更加注意廠商之信譽及執行能力問題，以免延誤原訂工作進度，損害業務推行規劃。

契約到期後不再辦理委外類： 各縣市政府 臺北市停車管理處委託民間經營 本處立體及地下停車場

一、業務概述：

大安森林公園地下停車場。

二、委託經營辦理之背景：

由於本處收費管理人力不足及部份路邊停車格位尚未收費，故規劃停車場委託民間經營，以釋出人力至路邊停車場與新闢路外停車場服務收費創造營收，在不影響員工工作權益下，共創勞資方及業界三贏之局勢。

三、委託期間：

民國 88 年 8 月 1 日至民國 90 年 7 月 31 日。

四、委託對象：

民間企業（協固事業股份有限公司）。

五、法令依據：

(一)停車場法。

(二)臺北市公有路外停車場委託經營自治條例。

六、辦理委外步驟：

(一)先行評估委外可行性之停車場（現場評估及營收評估）。

(二)簽辦委外計畫。

(三)修定委外契約。

- (四)公開招標。
- (五)決標後辦理簽約及公告。
- (六)廠商辦理停車場登記。
- (七)辦理點交停車場內所有設施設備。
- (八)廠商進駐。
- (九)定期及不定期督導。

七、委託契約重要內容：

- (一)權利金繳納期限及經營期限。
- (二)廠商需對建物、設備等於經營期間投保火險，並須投保公共意外險。
- (三)停車場經營管理、使用維護、須遵守相關規定：(收費標準、專用車位、設備整潔、安全檢查..等)。
- (四)終止契約之規定：(違反法令、積欠權利金、維護不良影響公共安全..等)。

八、成本效益分析：

- (一)地下停車場節省人力：10 人（並可將人力調至其他路段收費創造營收）。
- (二)收取權利金：9,072 萬元。
- (三)節省設備維護費用。
- (四)人力調至路邊收費，每人平均每月營收 26 萬元，10 人合計每月營收為 260 萬元，2 年共計 6,240 萬。

九、監督管理

- (一)定期考核：場組組長每月 2 次現場督導。
- (二)不定期考核：由處內科室及長官派員現場督導，每月 1 次。

十、遭遇困難：

得標廠商經營後，因須對於廠內設備維護保養（含消防、收費系統、電力....等），造成增加成本負擔，若營收不如預期時，廠商將有現金壓力或違規經營之狀況發生，將造成服務品質降低。另該停車場設施較多，廠商維護不易，造成部分設備維護恐不如預期之良好。

十一、處理方式及結果：

目前將本處路外地下及平面停車場，於契約到期後收回自行經營。現行委外方式，以路外平面停車場優先規劃實施，因平面停車場設施設備較為單純，維護費用較低廉，廠商投標意願較高，且易於管理，故目前本處平面停車場為優先委外之選擇。

十二、檢討及建議：

本處對於路外立體及地下停車場，將規劃以營運部份委託民間經營，設備設施部分將由本處維修保養，以增加廠商投標意願，並提高權利金收入，廠商因維護成本降低，資金壓力減少，其服務品質將可有效提升。

契約到期後不再辦理委外類： 各縣市政府 臺北市政府文化局辦理臺北二二八紀念館委託民間經營

一、業務概述：

民國 86 年，臺北市政府為紀念二二八事件 50 週年，在所有的二二八受難者及家屬的期待下，成立臺北二二八紀念館，該館宗旨在於蒐藏、展示二二八史料，達到推廣及探討二二八事件真相的目的。

二、委託經營辦理之背景：

臺北市政府為藉助民間資源參與公共事務，增進市產營運效益委託民間經營，以落實展示及教育之紀念館功能。

三、委託期間：民國 86 年 2 月 28 日至民國 91 年 12 月 31 日。

四、委託對象：(一) 財團法人台灣和平基金會：民國 86 年 2 月 28 日至民國 89 年 5 月 31 日；(二) 財團法人台灣發展研究院：民國 89 年 6 月 1 日至民國 91 年 12 月 31 日。

五、法令依據：「臺北市市有財產委託經營管理辦法」、政府採購法及政府採購相關子法「機關委託專業服務廠商評選及計費辦法」。

六、辦理委外步驟：研擬委外經營計畫、公開甄選廠商、簽約、成立營運督導委員會。

七、委託契約重要內容：

- (一)委託經營項目：紀念館之營運管理，二二八事件及人權歷史文獻之蒐集、研究與推廣，展場設備、展品之維護與更換，辦理藝文及主題性活動，其他與委託經營相關之業務。
- (二)受委託單位應於每年6月30日及12月31日前撰提下半年工作計畫送文化局核定，但經簽約後未滿四個月，得免提工作計畫。
- (三)受委託單位應於每季終了後10日內編製工作績效（評估）報告送文化局審核。但若簽約後第1季未滿3個月，其工作績效（評估）報告得併入下1季提出。文化局對受託單位所為定期或不定期之查核，受託單位不得規避、拖延或拒絕。
- (四)文化局應依委託經營之需要，給予受託單位必要之經費補助，並以所編列預算為上限。
- (五)各項財務及財物處理，受託單位應依會計法、審計法及政府採購法及會計制度等有關規定辦理。倘發現支付不符規定時，受託單位應立即改正；致使經費無法核銷時，受託單位應將已撥付之預算歸還文化局。
- (六)受託單位有關委託服務之經費支出及收入，包括以紀念館名義接受之補助、捐款及其孳息等收入，與前條規定之費用收入，應依規定獨立設帳，開立專戶，在委託經營項目範圍內，專款專用，並接受文化局之查核。其剩款項應於委託期滿時全數繳交市庫。

- (七)以委託經費購置或以紀念館名義受贈之各項財物，其所有權均歸文化局，受託單位應依政府財產管理規定列冊管理，並接受文化局之查核。前項受贈財物，不論金額大小，均應致贈感謝函，並副知文化局。
- (八)委託期間如有增加設施或變更原有設施，應報請文化局同意。受託單位為推展業務需要，在不影響建物結構體及安全考量下，如擬調整使用空間或設置廣告物應經文化局同意後辦理，但涉及都市計畫、消防及建築管理等相關法令時，受託單位應依規定申請辦理，於審核程序完成前，該申請辦理之部份不得使用。
- (九)受託單位利用紀念館場地、設備供其關係企業或外界使用，應訂定借用要點送文化局核定。借用人之行為有故意或過失時，受託單位應與自己之故意或過失負同一責任。受託單位或其借用人利用紀念館場地、設備辦理與紀念館業務無關之活動時，應先報經文化局同意。

八、成本效益分析：本案為全額補助，未節省人力及經費。

九、監督管理：成立「臺北市二二八紀念館營運督導委員會」進行監督、考核與輔導。

十、遭遇困難：

(一)機關內部因素：無。

(二)受託者因素：

1. 委託經營期間，民眾捐贈文物未敘明捐贈對象是給紀念館或經營團隊，造成財產混淆不清。

2. 受託者發生財務危機，影響營運品質。

(三)其他重要因素：受託者不諳政府法規，造成核銷糾紛。

十一、處理方式及建議：無法達成精簡人力及經費目標，政府收回自營。

十二、建議及檢討：民眾捐款或捐贈文物，須敘明捐贈對象；發揮營運督導委員會供能，上述委員會須有會計人員。

契約到期後不再辦理委外類： 各縣市政府 苗栗縣苗栗市公所老人文康中心 委託民間辦理

一、業務概述：

本所為有效運用老人文康活動中心，以契約方式委託依法登記之財團法人或公益社團法人辦理下列老人福利服務：

- (一)一般性文康中心營運，包括會員管理及提供會員設施使用。
- (二)運用老年志工、結合老年志願工作提供相關服務。
- (三)辦理社區老人日間照顧，包含日間照顧活動設計、學員招募、班級經營、管理等。
- (四)提供老人社會福利個案諮詢及轉介。
- (五)辦理早餐服務及日間照顧午餐服務及其他餐飲服務。
- (六)目前中心館內設有卡拉歡唱室兩間、閱覽室、視聽室、健身房、交誼廳、保健室，外有槌球場及環境優雅的登山步道，供民眾多樣休憩之選擇。公所並於93年6月向縣府爭取修繕經費，於硬體空間增設舞蹈教室，並考量原水療池的安全性，並不適合年長之老者，因此將男女水療池改建為活力健身等多元運動教室、購置各項收納櫃、電腦設備，以增加文康中心空間利用。

二、委託經營辦理之背景：

邱市長上任後，積極督促本市老人文康中心早日開館，以提供本市高齡者活動、休閒、健身場所，但經詳細評估開館所需經費，實非苗栗市公所所能負荷，因此積極尋求社會公益資源奧援，結合地方共識，採用公辦民營方式營運。經公開甄選結果，先委託大千慈善事業基金會經營，並自 88 年 9 月啓用。大千慈善事業基金會營運 5 年之後因本身業務另有考量，乃放棄為社會提供公益服務機會，爰於 94 年起改委託苗栗縣私立幼安教養院繼續營運，提供優質服務。

三、委託期間：

委託期間自 94 年 1 月 1 日至 94 年 12 月 31 日止。

四、委託對象：

財團法人苗栗縣私立幼安教養院。

五、法令依據：

政府採購法。

六、辦理委外步驟：

設定受託者條件及契約書內容→依據政府採購法辦理公開招標→與受託者簽約→辦理移交手續。

七、委託契約重要內容：

(一)第 2 條：乙方接受甲方委託經營之業務，其優惠服務對象為全市 50 歲以上老人民眾，並應依甲方核定之工作計畫書提供老人文康活動、社會福利等服務事項。

(二)第 5 條：乙方應制定受託地點之場地出租、出借辦法，報請甲方核定後實施之。

(三)第 8 條：委託期間甲方提供乙方每年最高額度 70 萬元，為乙方經營苗栗市老人文康中心建物及設施設備一般事務費、設備維護費等各項必要性支出，乙方須依投標企劃書內容，依年度按季平均核銷經費。

為確保民眾使用安全，有關定期應維護之設施設備例如電梯（每個月）及高電安全（每 3 個月）等，乙方須於簽約後 20 日內，提供甲方上述設施設備維修計畫含與廠商維合約。

(四)第 9 條：委託期間，乙方以本委託案之機關名義募得之款項應設立專戶專款專用、設施設備（含政府補助購置）則須造冊登記，上開款項及設施設備於契約期滿而不續約或終止或解除契約時，應隨同甲方所提供之土地、建物及設施設備於 30 日內清點交還予甲方。

前項募得之設施設備乙方應負善良管理人之注意義務，如有毀損或滅失時，應負修繕賠償或回復原狀之責。

(五)第 10 條：方除依甲方核定之收費標準外，非經甲方專案核准，不得另立名目加收任何費用，有關經費之收支，乙方應按一般會計公認原則及稅法見定，開立專戶專款專用，並接受甲方之查核。乙方財務如經會計師簽證者，其審計委任書應約定「政府審計人員得調閱其與委任或補助計畫有關之查核工作底稿，並得諮詢之。」

(六)第 11 條：乙方於委託期間所用之經費，應依甲方

會計程序有關規定，按 3 月、6 月、9 月、12 月向甲方辦理核銷手續

- (七)第 13 條：乙方應立委託服務方案及個案資料，並隨時更新持續記錄，並接受甲方督導。乙方於委託契約期滿、終止或解除之日起 30 日內應將前項資料檔案交給甲方。
- (八)第 15 條：乙方應於每年 12 月底前提送工作成果報告送甲方核備，並接受甲方之審核、督導。
- (九)第 17 條：乙方有下列情事之一，經甲方通知期限改善，逾期不改善時甲方得終止或解除契約，乙方應於契約終止或解除日起 30 日內交還土地、建物及設施設備，並負責受服務對象之安置事宜及損害賠償之事項，不得提出異議或要求補償
 - 1.擅自將受託之業務或土地、建物及設施設備全部或部分移轉、出借、出租與第三人或不辦理本契約約定之服務項目者。
 - 2.擅自利用本委託經營之土地、建物、設施設備辦理契約約定服務項目外之業務者。
 - 3.規避、妨礙、拖延或拒絕甲方查核，或對業務、財務為不實之陳報者。
 - 4.未按甲方核定之收費標準超收或另立名目收取費用者。
 - 5.違反甲方所定之相關單行法規及其他社會福利有關法令之規定者。
- (十)第 19 條：委託期間，甲方因市政需要開發，利用或重行修建，有收回土地、建物、設施設備之必要

時，甲方得於 90 日前通知終止契約。

乙方於受託期間因不可抗力之事故或其他不可歸責於己之因素，致無法履行本契約約定事項，經甲方協助仍無法改善時，得終止契約。

八、成本效益分析：

委外經營仍須支付人事成本及水電費等固定支出約新台幣 110 萬元。

九、監督管理：

本所安排一員協助管理文康中心各項事宜，並執行監督工作。

十、遭遇困難：

(一)機關內部因素：

- 1.人力不足。
- 2.經費有限。

(二)受託者因素：

- 1.服務性質與其組織章程之宗旨不符。
- 2.委辦費不足支應其預計之人事成本。

(三)其他重要因素：

會員遇到問題時，以本所為主要申訴對象，致委託者與受託者間常面臨權責難以劃分之困境。

十一、處理方式及結果：

暫時以自行經營的方式，輔以替代役入館協助，日後仍以委外經營為目標。

十二、檢討及建議：

若再行委外招標，將仍審慎評估受託者之資格及能力，以期能提供更優質的服務。

契約到期後不再辦理委外類： 各縣市政府 苗栗縣文化局「圖書館館舍營運 服務暨藝文書店經營」委託民間 經營案

一、業務概述：

本計畫採「部分公營、部分民營」委託型態辦理，將圖書館館室之開放服務、事務性管理業務、出版品行銷組合、藝文活動票務、點心、咖啡供應和主題活動策辦等委由民間團體經營。

二、委託經營辦理之背景：

苗栗縣文化局組織功能改制後業務量激增，惟組織編制未能隨之擴編，人力嚴重不足，因此將圖書館部分館舍委託民間團體經營管理，以求降低人力成本，增加營運效益。

三、委託期間：

自民國 93 年 5 月 3 日起至 95 年 5 月 3 日止，共 2 年。

四、委託對象：

苗栗縣社區讀書會發展協會。

五、法令依據：

政府採購公告及公報發行辦法、行政院暨所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點、苗栗縣文化局部分館舍委託民間經營實施計畫等。

六、委外辦理步驟：

- (一)依據「行政院暨所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」製訂「苗栗縣文化局部分館舍委託民間經營實施計畫」。
- (二)依據「政府採購公告及公報發行辦法」辦理招商公告，公告內容包括：1、契約期限 2、廠商資格 3、場地位置 4、經營內容 5、廠商應檢附文件資料 6、企畫書製作方式等。
- (三)結標後，由苗栗縣文化局召開評選會，由主辦單位聘請專業人士組成評審小組，依據委辦招商甄選作業須知辦理。
- (四)選出優勝廠商再辦理簽約手續。

七、委託契約重要內容：

- (一)委託經營管理項目及範圍：
 - 1.圖書館相關室庫之營運管理：空間計有期刊室（含研究室）、兒童閱覽室、書庫等。其營運管理服務事項，除依服務建議書規劃之營運計畫內容辦理外，乙方應依甲方實際需要或民眾建議需求適時配合機動調整辦理。
 - 2.藝文書店之經營：含展售本局出版品、咖啡、飲品、點心及其他優良書籍刊物之販售服務。
 - 3.規劃辦理藝文或主題性活動。
 - 4.其他與委託經營管理相關之業務。
- (二)乙方應負責代為展售甲方之出版品，不得任意拒絕，但甲方應支付代售書刊一定比例之傭金予乙方，其傭金比例依研考會之規定為該代售書刊定價

- 六折之比例。代售書刊所得應於每季結束後，由甲方派員會同辦理盤點結清，並將所得辦理繳庫。
- (三)本契約標的物之地價稅由甲方負擔；因經營藝文書店所涉及之相關稅捐由乙方負責申報繳納。另水電由本局依現況提供，但如涉及需另行施設管線及其他營業所需相關設施設備，概由乙方自行負責。
- (四)乙方履約不得有下列各款之行爲：
1. 圖書館對外開放營運期間內未經甲方同意停止對外提供服務者。
 2. 未經甲方同意擅自將受託之業務或土地、建築物及各項設備之全部或一部移轉、出借、出租或以變相方式提供予第三人使用，或未經甲方同意擅自增設、修改、拆除建築物及其他設施者。
 3. 對附近居民權益造成損害者。
 4. 違反目的事業相關法令規定或本契約之約定者。
第一項違反情節重大或有連續違犯之情節者，甲方得不經通知改善逕行解除或終止契約，並沒收履約保證金。
- (五)甲方於委託期間除依本契約其他規定外，有下列情事之一者，得終止或解除契約。
1. 為配合政策需要收回自行處理者。
 2. 委託經營管理之原因消滅者。
- (六)契約期滿不再續約或終止、解除契約時，乙方應負責撤離其所僱用於圖書館及藝文書店之工作人員，並將場地恢復原狀騰空遷讓交還，乙方不得藉詞推委或主張任何權利，且不得向甲方請求遷移費

或任何費用。

八、成本效益分析：

本委外經營案期間較短（僅 2 年），預估可節省人力 3 人，經費共可節省新台幣 360 萬元。服務品質部分，因服務人員投入新工作環境，較具新鮮感，且服務態度佳，雖經讀者之肯定，惟經營期間較短尚無滿意度調查之數據。

九、監督管理：

- (一)每半年召集人工作會報，檢討缺失及應改善事項，並作成紀錄，通知簽約之雙方據以執行。
- (二)由苗栗縣文化局局長及相關課室主管組成督導委員會，就經營管理合約內容進行督導。
- (三)圖書館每月排表，指定專人巡視。

十、遭遇困難：

- (一)機關內部因素：
受限於城鄉差異、消費觀念、藝文人口等因素，致受委託者於二年期滿時，在無良好之經營績效下不再續約。主辦機關必須重新公告招標，招商委外經營或收回自辦（將產生人力配置問題）。
- (二)受託者因素：
因不擅經營藝文空間，包括供應西點、咖啡、圖書、雜誌等，又不符成本效益、無利潤產生之情況下，不再續約。

十一、處理方式及結果：

暫以續辦「公告招標委外經營管理」為主、「收回自辦」為輔，礙於機關本身人力編制上實屬不足，希望

能公辦民營，惟當今之市場機制下，是否有廠商願意來承作，是為另一隱憂。

十二、檢討與建議：

依時代趨勢，「公辦民營」是可行途徑。然在實務推行過程中，所遇狀況層出不窮，如可行性評估、消費者行為、經濟景氣變動、獲利能力等因素，在在影響承商續約意願。是以，如何結合文化、創意、產銷三要素，為委託機關及受託承商需共同思考的課題。

契約到期後不再辦理委外類： 各縣市政府 嘉義市政府（嘉義公園溜冰場）委 託民間經營辦理

- 一、業務概況：本案係以公共造產委託業者，經營溜冰場設施。
- 二、委託經營辦理之背景：從 71 年 3 月始實施公共造產委外，以充實市庫收入，促進青少年正當休閒娛樂。
- 三、委託期間：最近一期自 91 年 7 月 10 起至 94 年 7 月 9 日止。
- 四、委託對象：民間。
- 五、法令依據：依據公共造產獎助及管理辦法委外經營管理。
- 六、辦理委外步驟：簽約方式。
- 七、委託契約重要內容：
 - (一)契約期間。
 - (二)管理範圍限溜冰場及附設販賣部。
 - (三)不得經營溜冰場及附設販賣業以外商業行為。
- 八、成本效益分析：
 - (一)節省經費 986,000 元
 - (二)節省人力：6 人
- 九、監督管理：平時派員前往監督管理。
- 十、遭遇困難：因時代變遷，設施已趨於老舊及本市港坪運動公園另有免費溜冰場，以致本市嘉義公園溜冰場

乏人問津，生意清淡。

十一、處理方式及結果：合約到期不再委外經營，另由公園管理單位改建設施，回歸為一般公園之用途。

十二、檢討及建議：無

契約到期後不再辦理委外類： 各縣市政府 嘉義市政府（嘉義市立棒球場）委 託民間經營辦理

- 一、業務（設施）概況：本案係以公共造產委託業者經營棒球場暨停車場。
- 二、委託經營辦理之背景：中信鯨育樂股份有限公司，每年舉辦職棒例行賽二十餘場，契約到期未再續約。
- 三、委託期間：自 87 年 12 月 1 日起至 93 年 12 月 1 日止計 6 年。
- 四、法令依據：依據公共造產獎助及管理辦法委外經營管理。
- 五、辦理委外步驟：簽約。
- 六、委託契約重要內容：
 - (一)契約期間：自 87 年 12 月 1 日起至 93 年 11 月 30 日。
 - (二)保證金及權利金：保證金 200 萬元，權利金每年 203 萬元。
 - (三)管理範圍：棒球場及停車場。
 - (四)受委託經營管理期間得收場地費、水電費、清潔費等。
 - (五)停車場得設置廣告看板收取廣告費。
- 七、成本效益分析：
 - (一)每年收取權利金：203 萬元。

(二)每年可節省管理及水電費 240 萬元。

八、監督管理：嘉義市體育場負責監督管理。

九、遭遇困難：

(一)中信鯨每年投入鉅額經費，因票房收入不佳及經營
附屬事業法令未明確，可經營事業收入有限。

(二)每年球賽場次逐漸減少，嚴重影響收入。

十、處理方式及結果：合約到期不再續約，嘉義市體育場
編列預算管理維護。

十一、檢討及建議：建議行政院體育委員會協調中華職棒
增加本市職棒例行賽場次，每年達 20 場次。

契約到期後不再辦理委外類： 各縣市政府 臺南市政府公 11 立體地下停車場 委託民間經營辦理

一、設施概述：

台南市公 11 立體地下停車場位於台南市中西區忠義路 2 段 1 號，屬公園用地，基地面積 22,594.00 平方公尺，為地下 2 層、地上 1 層 1 棟 1 戶建物，總樓地板面積 32,655.25 平方公尺，於民國 85 年竣工、取得使用執照，目前格位計地下 1 層 404 席、地下 2 層 424 席，共計 828 席。

二、委託經營辦理之背景：

(一)本停車場興建完成時因無相關營運經驗，故根據該停車場周圍外在條件及路邊收費路段，預估停車場每日使用率，並參考「台南市公有停車場管理辦法」之計時費率標準，訂定其招標之標租底價，並在契約書中載明回饋金之比例與繳納方式。

(二)依據「台南市公有路外停車場委託民間經營辦法」規定，於 85 年 6 月簽辦以公開招標方式委託民間經營，同年 7 月 6 日完成招標作業（計有 3 家廠商投標），簽約後將該停車場移交業者接管經營管理。

三、委託期間：

(一)本停車場委託民間經營期間，自民國 85 年 10 月 1 日起至 94 年 9 月 30 日止，委託經營期間共計 9 年。

(二)該委託合約已於 94 年 9 月 30 日正式期滿結束。

四、委託對象：由佑傑停車場股份有限公司以最高回饋金比例得標，取得經營管理權。

五、法令依據：依據停車場法第 29 條之規定，本府制定「台南市公有路外停車場委託民間經營辦法」，俾利路外停車場委託民間經營管理有法源依據。

停車場法第 29 條	公有路外停車場，得委託民間經營，其委託經營辦法由直轄市或縣（市）政府定之，並報請上級主管機關備查。
------------	---

六、辦理委外步驟：

(一)簽辦委外經營期間，因無相關法令明確規定，故未有成立專案小組、先期可行性評估、研擬委外經營計畫等先期作業。

(二)該停車場為新完工設施，尚未進駐經營，故無須員工安置計畫。

(三)先依據停車場法制訂台南市公有路外停車場委託民間經營辦法，並以公開招標方式委託民間經營，完成簽約作業後於預定期限內將該停車場移交給受委託之民間業者接管經營管理。

七、委託契約重要內容：廠商依契約規定每月繳納回饋金

(一)第 1 年至第 3 年（85.10.01-88.09.30）回饋金為其每月營業收入之 20.2%。

(二)第 4 年至第 6 年（88.10.01-91.09.30）回饋金為其每月營業收入之 25.2%。

(三)第 7 年至第 9 年（91.10.01-94.09.30）回饋金為其每月營業收入之 30.2%。

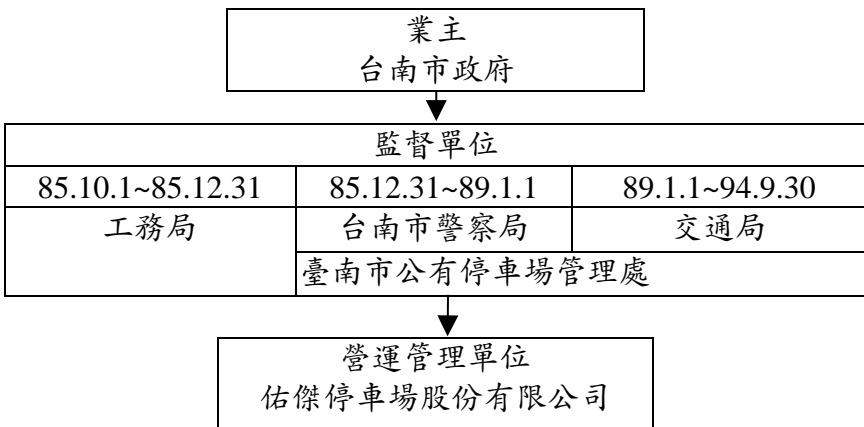
八、成本效益分析：

(一) 量化效益：

1. 節省人力：以路外停車場 24 小時經營方式，並考慮休假輪值等因素，平均 1 處立體停車場須配置 7 名收費管理員，其餘行政管理人員另計；另依該營運廠商所提報資料，營運管理人員計有 13 名，分別為 5 名收費人員、4 名警衛人員、1 名清潔員、3 名行政人員。
2. 節省經費：依營運廠商所提報資料概估
 - (1) 人事費用：483 萬元/年。
 - (2) 營運及管銷費用：包含水電費、電梯與機電設施保養與保險費、收費系統與相關設施之保養與維護費用、監控設施與警民連線設施之維護費，及相關行政作業費用等，共計約 700 萬元/年。

(二) 質化效益：提供路外停車空間、改善當地交通秩序。

九、監督管理



由廠商依法開立發票，逕由稅捐機關稽核。本府依每月營業發票金額收取回饋金，並不定期派員實地稽核發票開立情形。

十、遭遇困難：

(一)機關內部因素：無。

(二)受託者因素：

1. 因停車需求不高，為節省營運成本，擅自關閉部份停車空間、照明等相關設施，以致部分設施疏於保養、使用，僅維持堪用狀況。
2. 以該公司最大營收為目的，而非以該設施之最大使用效益為目的。故有關以實施相關優惠措施帶動停車需求之措施，不願積極辦理。
3. 缺乏永續經營之觀念，對於部分脫落之建物油漆、損壞之衛廁、照明、消防等設施，均未積極修復、更新。

(三)其他重要因素：

1. 收費系統軟硬體老舊、功能簡略，維護費用極高，須更新以利營運控管。
2. 建物本體之排水不良，導致地下層漏水淤積。
3. 地下層空調系統不良，夏天不堪使用、廢氣排除不完全。
4. 該停車場位於台南市市中心位置，附近商店、百貨、銀行、證券業等公私立機關林立，無其他大型公私立路外停車場，其地理位置極佳；惟自市府大樓、地方法院搬遷後，部分行業沒落，造成停車需求驟降。

十一、處理方式及結果：

- (一) 94 年 9 月 30 日原委託經營管理合約書屆滿，本府基於擴大該停車場整體使用效益決定收回自營。自同年 8 月中旬起陸續進行設備清點測試與修復交接，目前已自營 3 個月有餘。
- (二) 經本府二次公告優惠方案實施至今，月租戶由平均 200~300 張增至 366 張，本府收入（未含房屋稅）由近三年月平均回饋金 30 萬元增加至淨收入 45 萬元以上。
- (三) 該停車場地下一、二層合計平均停車率已穩定維持在 40% 以上，一般尖峰已超過 50%，亦即地下二層已配合停車數量適時開放，甚至於鄰近百貨公司活動期間達到 100% 使用率。另本府已與鄰近新光三越百貨公司西門店，及數家證券公司、補習班、一般商店簽訂特約商店契約，鼓勵消費者至本停車場免費停車，該停車費用由廠商支付，本府亦持續與鄰近有意願之商家洽談特約服務。

十二、檢討及建議：

- (一) 本案初辦委外經營，相關法規與經驗不足，契約書簽訂內容亦過於簡化且規範未臻完備，造成日後委託經營之權利義務不易釐清，致造成責任歸屬難以歸屬。
- (二) 原委託管理契約期限太長，缺乏因應市場變化及政策需要之彈性調整空間，且路外停車場設備維護，容易因私人經營管理降低成本之做法，疏於維護與保養。

- (三)立體停車場因涉及相關水電、消防、空調、照明與建物結構之保養維護與安全，項目既多且雜，歷經多年委外經營管理後收回時，已近使用年限，多僅為堪用狀態，更新或升級均需費用。惟若依現狀持續辦理委外經營管理，新接辦廠商亦將要求折減權利金或回饋金，單就本府收益亦不全然有利。
- (四)本案委外之初因相關經驗不足，缺乏完整之清點交接作業，以致期約屆滿時發生清點困難之窘境。本府透過點交清冊重整、委託專業顧問公司進行清點測試、數次協商要求廠商修復，及人員訓練交接等一連串繁瑣且耗費人力之過程，方能毫無空窗期地收回自營。
- (五)廠商係以盈收為目的，面對不確定可獲得更多利益之措施缺乏嘗試之意願，故難以隨時配合停車管理政策，幾經本府協商所能獲得之優惠措施仍然有限。故建議有關需配合政策隨時調整經營措施之設施，應審慎檢討委外經營之最大效益目標為何，並於契約書中載明，以利規範。

契約到期後不再辦理委外類： 各縣市政府 臺南市政府無障礙福利之家委託 民間經營

一、業務概述：

台南市無障礙福利之家位於台南市林森路 2 段 500 號，屬公園用地，基地面積 11,653.72 平方公尺，為地下 1 層、地上 5 層建物，總樓地板面積 12,182.11 平方公尺，於民國 82 年 11 月 10 日起造，民國 85 年 5 月 10 日竣工、取得使用執照，民國 87 年內政部補助內部設施，民國 88 年 4 月 1 日至民國 91 年 12 月 31 日公辦民營，自民國 92 年 1 月 27 日起改為公辦公營。

二、委託經營辦理之背景：

- (一)本府基於人力、專業性考量，並依據身心障礙福利法之規定協助身心障礙者解決醫療、復健、收容、教養、就學、就業問題，設置固定之服務場所，作為推展身心障礙福利服務之據點，爰規劃該家以公辦民營方式辦理。
- (二)依據「內政部加強推展社會福利獎助作業要點」、「內政部 81 年度加強殘障福利獎助標準」、「台南市政府委託民間團體辦理社會福利服務自治條例」等規定，於民國 88 年簽辦以公開招標方式委託民間經營，同年 3 月完成招標作業，於同年 5 月 27 日「委託經營管理契約書」在臺灣台南地方法院公

證處作成公證後，將該單位委託財團法人台南市私立紀念沈有德方懷正社會福利慈善事業基金會經營。

三、委託期間：

- (一)本市無障礙福利之家委託民間經營期間，自民國88年4月1日起至91年12月31日止，委託經營期間計3年9個月。
- (二)該委託合約已於91年12月31日期滿結束，並業於92年1月27日由市府收回自營管理。

四、委託對象：

由委託財團法人台南市私立紀念沈有德方懷正社會福利慈善事業基金會得標，取得經營管理權。

五、法令依據：

依據內政部身心障礙福利服務機構設施標準及台南市政府委託民間團體辦理社會福利服務自治條例等規定，本府制定「台南市無障礙福利之家委託公益財團法人經營管理甄選須知」，俾利該單位委託民間經營管理有法源依據。

六、辦理委外步驟：

- (一)簽辦委外經營，委託財團法人公益慈善團體管理經營，並明確訂定經營管理之權利義務關係，並成立專案小組、先期可行性評估、研擬委外經營計畫等先期作業。
- (二)該單位為新完工設施，尚未進駐經營，故無須員工安置計畫。
- (三)依據內政部身心障礙福利服務機構設施標準等規

定，制訂台南市無障礙福利之家委託民間經營辦法，並以公開招標方式委託民間經營，完成簽約作業後，於預定期限內將該單位移交給受委託之民間財團法人經營管理。

七、委託契約重要內容：

- (一)委託期間自民國 88 年 4 月 1 日至 91 年 12 月 31 日止。
- (二)受託單位非經本府專案核准，不得另立名目加收任何費用，有關經費之收支，應按一般會計公認原則及稅法規定，開立專戶專款專用，並接受本府之查核，受託單位自負盈虧之責，每年如有盈餘應提撥 30% 繳交本府作為推展社會福利之經費，受託單位財務經會計師簽證證明者，其審計委任書應約定「政府審計人員得調閱其與委任或補助計畫有關之查核工作底稿，並得諮詢之」。

八、成本效益分析：

委託民間經營最主要目的是基於效率及服務之考量，爰在委外經營前即進行量化及質化效益等分析：

(一)量化效益：

- 1. 在決定公辦民營前，本府進行成本效益，以期有效運用資源，減少政府財政支出，分析內容如下：
 - (1)人事成本（如：薪資、保險、退休等費用）。
 - (2)設施支出成本（如：設備、用地、建築等購置及維持之成本等）。
 - (3)其他事務費用（如：差旅費、郵電、雜項等行政費用）。
 - (4)合理權利金或回饋金分析（如：受託單位自負

盈虧之責，每年如有盈餘應提撥 30% 繳交本府作為推展社會福利之經費等)。

(5) 支出的委託成本 (如：受託人之資格審查、選定及委託契約之締結成本等)。

(6) 增加的監督成本 (如：定期及不定期督導委外業務執行成本、委外業務成效評估成本等)。

(7) 人員轉業訓練、資遣成本等其他成本因素。

2. 節省人力：依內政部身心障礙福利服務機構設施標準等規定及該營運單位所提報資料，專業人員每月平均計 61 名 (不含清潔、警衛等其他人員)。

3. 節省經費：依營運單位所提報資料概估

(1) 人事費用：每年平均約計：2,549 萬元。

(2) 營運及管銷費用：每年平均約計：1,981 萬元 (包含專業服務、相關設施之保養與維護費用及相關行政作業費用等)。

4. 以本案住宿服務重度障別 (收容量 96 人) 為例：營運成本預算分配平均約計：4,530 萬元/年服務個案單位成本平均約計：42,049 元/人/月。

5. 本市無障礙福利之家委託經營期間，估計節省政府經費約計：18,123 萬元。

年度 分析	88 年	89 年	90 年	91 年	小計	平均
年營運成本	33,727,785	50,591,678	48,842,126	48,073,286	181,234,875	45,308,719
人事費用	18,788,919	28,183,378	26,518,800	28,498,800	101,989,897	25,497,474
管銷費用	14,938,866	22,408,300	22,323,326	19,574,486	79,244,978	19,811,245
單位成本	40,152	43,916	42,398	41,730	168,196	42,049
服務人數	70	96	96	96	358	90
專業人力	49	65	65	65	244	61

(二)質化效益：

本府依法令訂定委託服務案審查內容

1.申請單位基本資料：

組織發展沿革、財務狀況說明、過去服務內容與績效。

2.經營管理台南市無障礙福利之家服務計畫執行能力說明管理策略及方針、階段規畫經營。

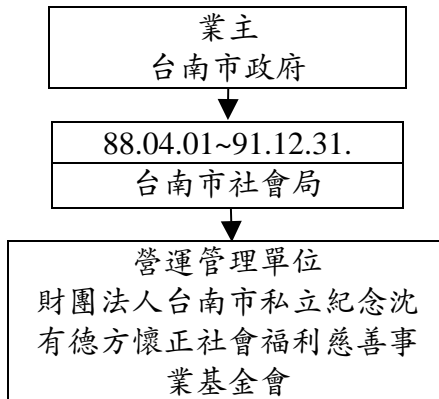
3.經營計畫內容：

服務項目、服務對象、使用空間、服務目標、服務內容或方式、服務施行步驟的流程、收費標準、服務人力配置（含服務者職稱及人數、主要服務工作說明、每天服務人次）、需求評估或預計成效。

4.經營預算：

預算分配、收支預算表、經費來源說明（附財務證明文件）、及服務成本效益分析。

九、監督管理



本府與委託營運單位契約訂定每年（3月前）須向本府公文提報「年度決算書」等財務報表，營運單位每年如有盈餘應提撥 30%繳交本府作為推展社會福利之經費，並不定期派員實地稽核營運情形。

十、遭遇困難：

(一)機關內部因素：無。

(二)受託者因素：

1. 為節省營運成本，以致部分設施疏於保養、使用，僅維持堪用狀況。
2. 以該基金會營收為目的，而非以該設施之身心障礙福利服務為最大使用效益為目的。故有關以實施相關身心障礙福利服務需求之措施，不願積極辦理。
3. 缺乏永續經營之觀念，對於部分脫落之建物油漆、損壞之衛廁、照明、消防等設施，均未積極修復、更新。
4. 受託者於 90 年接受內政部辦理台閩地區身心障礙福利機構第 5 次評鑑為丁等。

(三)其他重要因素：

1. 建築物設施設備老舊、功能簡陋（如本體之部分排水不良、無障礙坡道伸縮縫漏水淤積等工程修繕，及電腦、監控系統、空調系統等設備汰換），維護費用極高，須編列經費更新，以利推展身心障礙福利服務。
2. 本市無障礙福利之家空間之運用，因時空改變、因應市場變化實際需求及配合政府政策，必須有

整套之革新措施及規畫。

十一、處理方式及結果：

(一) 91年12月31日原委託經營管理合約書屆滿，本府基於擴大該單位整體使用效益決定收回自營。業自91年11月21日成立接管小組，並於92年1月27日起進行交接，目前已自營三年有餘。

1. 本府收回公營之事前作業

(1) 召開接管小組委員座談會共計五次。

(2) 召開接管研商會共計四次。

2. 本府與原委託單位召開移交協調會共計五次

3. 正式移交、點交設備、收回公辦公營：92年1月27日。

專業服務契約及作業內容審查會：92年2月10日。

移交後推展業務說明記者會：92年2月24日。

(二) 本市無障礙福利之家由本府公辦公營後，主任由本府社會局救助課課長兼任，副主任由本府僱用約用人員擔任，並設有行政組、社工組、養護組、教保組及醫療組等，各組依身心障礙福利服務及養護醫療之實際需要性，辦理各項身心障礙福利服務。

(三) 公辦公營服務內容及績效：

1. 綜合性福利服務包括：

(1) 建構無障礙設施及環境

- 設置身心障礙者出入口通路引導設施。
- 無障礙坡道兩側、室內通路廁所及盥洗室等空間設有扶手。

- 電梯內設有壁面後照鏡及點字設施。
- 為身心障礙者保留專用汽（機）車停車位。
- 為使用輪椅身心障礙者之公用電話及服務台，及內外環境均經常保持清潔，以提供身心障礙者出入使用之空間等。
- 設置視障者資源室，提供視障朋友資訊及文康活動的空間。
- 設置身心障礙者圖書室，使用弱視擴大機、及電腦等輔具服務。

(2)設置無障礙設施專人引導服務：

大門口設置服務台，由志工提供諮詢及無障礙設施專人引導服務。

(3)設置身心障礙者團體聯合辦公室：

提供身心障礙團體聯合辦公室（目前共進駐10個身障團體），為增加各單位間的合作及資源共享。

(4)配合設立內政部聽語障輔具推廣中心：

93年1月結合內政部聽語障輔具資源推廣中心之設立，增進身心障礙者輔具資源及輔具研發效能。

2.專業服務包括：

(1)設立身心障礙者生涯轉銜中心：

於93年7月揭牌設立，以結合社會福利、教育、衛生、勞政等相關單位及人員，共同組成生涯轉銜服務小組，以團隊合作方式，提供身心障礙者就學、就業、就醫、就養個別化的專

業服務。

- (2) 設立有愛無礙志工隊辦理單一窗口諮詢服務：
92年4月設立志工隊，提供身心障礙者諮詢服務，設置單一窗口諮詢服務及無障礙設施專人引導服務，設有服務專線 2005803 及 2005804，並協助本市無障礙福利之家個案關懷及圖書室活動等服務。
- (3) 設立輔具資源回收中心：
為提昇本市身心障礙者使用輔具的適切性及實用性，並結合身心障礙團體，開放單一窗口諮詢服務專線 2091031，提供輔具租借、檢修及推動輔具到宅等服務。
- (4) 加強專業研習及座談活動：
結合身心障礙團體辦理演講、座談會、研習會、職業訓練等各項身心障礙團體活動，並注重公共安全、消防安檢措施及維護、及每年定期舉辦2次工作人員的防災講習與演練，包括防火、滅火訓練、消防、地震等避難研習等。
- (5) 設立長期照顧管理中心：
93年12月結合衛生局於本市無障礙福利之家設立長期照顧管理中心，提供身心障礙者長期照護最直接的福利服務，並開放單一窗口諮詢服務專線 2359595。
- (6) 設立國科會南區身心障礙者輔具研發中心：
92年1月與本市無障礙福利之家資源結合，提供身心障礙者研發設計、製作維修及應用評

估等輔具功能性服務。

(7)設立身心障礙者職業輔導評量中心：

94年11月與本市無障礙福利之家資源結合，提供身心障礙者職業輔導評量、社區化就業、庇護性就業及職訓等轉介及資源服務，並開放單一窗口諮詢服務專線2340370。

3.養護醫療及特教服務包括：

(1)養護服務：

住宿型養護服務於C棟設有95個床位，除由專業人員負責照顧外，並聘請專業醫師、物理及職能治療師等專屬醫療團隊，提供受養護者復健、護理、食宿、清潔以及24小時的生活照顧等服務。

(2)復健醫療服務：

聘請專業醫師、護理員、物理及職能治療師駐診，針對身心障礙朋友的需求提供醫療復健等服務。

(3)日間托育及國中特教服務：

日間托育班：由本市智障兒童日間托育中心承辦，收托設籍本市0至6歲重度以上身心障礙兒童。

國中特教班：由本市教育局復興國中承辦，收托設籍本市12至15歲極重度以上身心障礙學生為對象。

十二、檢討及建議：

(一)本市無障礙福利之家委外經營管理困境及阻力：

1. 本案初辦委外經營，係基於本市身心障礙者福利服務需求，擴大與民間的參與的深度與廣度，藉以構建「公共管理社會化」的根基，並活化暨擴大本市身心障礙者服務範圍與輸送機制，及擷節經費使國家資源作更有效率或更有價值之使用。但原委託單位經營期間未能符合本府期望及民眾需求暨確實配合本府督導機制運作及政策推行。如：經營理念、非營利性組織之運作、場地功能服務運用、社會福利資源運用及配合、監督其所提供之專業服務及公共場所安全管理，及能符合本府所定委託經營應達成之標準等。
 2. 本府查核委託期間之財產設施設備有缺損或功能不彰（如：各項硬體設施設備購置、維護等問題），致影響專業服務業務推展。
 3. 本案委外經營因相關經驗不足，致接管點交財產清冊須透過重整及耗費人力交接清點過程，方能毫無空窗期地收回自營。
- (二)各單位辦理社會福利機構委外經營，應審慎檢討委外經營之最大效益，並考量是否影響社會福利的服務效率、分配公正性、服務可近性、接納性及社會福利永續經營的挑戰或障礙，並依法令規範契約，以明權責，依本市無障礙福利之家委外經營之經驗提供下列建議事項：
1. 訂定委託契約，應明定政府與相對人（受託人）間之權利義務關係、對於第三人之權益應該注意之事項、應該遵守之規定及違反義務的法律責

任。

2. 委外之經營應作適當之監督、輔導及定期評鑑管理，並可給予獎勵或補助。但對於違反法令規定或契約內容者，應限期改善，否則得終止委託契約或廢止行政處分。
3. 各委託單位應於委託前訂定監督考核計畫，並不定期進行委託案之身心障礙服務成效評估資料研究、受委託服務對象之訪問滿意度調查以及身心障礙者家庭訪問調查等。