

國立政治大學補助專題研究計畫 成果報告
 期中進度報告

國立政治大學學生宿舍管理輔導管理方案

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：

執行期間： 95 年 11 月 01 日至 96 年 08 月 31 日

計畫主持人：隋杜卿（中山人文社會科學研究所 副教授）

共同主持人：

計畫參與人員：

成果報告類型： 精簡報告 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可公開查詢

執行單位：

中華民國九十六年八月三十一日

摘要

「委外經營」(contracting out)對民間企業的意義而言，是一種將所需要卻非屬核心競爭力範疇之財貨與勞務，透過簽訂契約交由其他組織生產或提供服務之行為。而在公共行政領域，「委外經營」在性質上是一種將政府業務進行行政委託的行為，即政府與民間（營利或非營利）組織簽訂契約，由政府提供全部或部分經費或硬體設施，委託民間組織履行契約規定項目之服務，契約中並載明雙方權利、義務的關係以及監督考核的機制。

無論是民間企業或政府部門已經普遍接受委外經營的模式了，其動機或各有不同，但主要是基於「降低成本」與「增進效率」兩大考慮。

「學生宿舍管理」雖然是本校傳統活動的重要業務項目，其具體內容分別由學生事務處（生活輔導組）、總務處（各組室）、人事室與電算中心掌理，性質則有「學生輔導」與「後勤支援」兩大類別，但隨著本校改採「校務基金制度」後的財務壓力日增，相對於「研究」與「教學」兩者，學生宿舍管理業務很難再被視為大學核心競爭力的領域，因此，學生宿舍管理業務難以避免成為本校考慮委外經營決策的項目，事實上，總務處與電算中心的多項業務，早已採行分項委外經營的模式了。而在尚未委外經營的業務項目中，仍有可以擴大納入委外經營決策者，並可進一步研議整合所有委外項目，與單一廠商簽訂委外契約的可能性。

由於委外經營具有「半不可逆」的特性，因此，本校在調整委外經營決策前，應從問題界定、分析，以及可行性的評估入手，進而提出委外經營業務的具體內容與預期效益，根據政府委外經營的相關法規、程序，徵求適當的廠商並簽訂契約，最後進行契約執行的監督暨成效評估，方能以慎密的推動過程，來確保未來學生宿舍的服務品質。

實務上，根據中山大學委外經營的實施案例，學生宿舍管理委外經營項目若過於龐雜，且欲以整合型進行委外，可能面臨民間廠商競爭性不足的情況，而難以兼顧「降低成本」與「增進效率」兩大目標，本研究建議不宜輕率採用該一模式。同時，本校男生自強5~9宿舍現行「管理中心」模式，已經發揮「維繫效率」並「降低成本」的功能，似可優先考慮擴大實施該一模式，惟應在法令規範下，繼續強化本校內部各處室的協調，來提升學生宿舍管理的效率。

關鍵字：委外經營(contracting out)、核心競爭力(core competition)、學生宿舍管理(The management of students' dormitory)、學生輔導(Students coach)、後勤支援(The logistics supporting)、半不可逆(semi-irreversible)

目錄

壹、研究緣起與目的.....	1
貳、委外經營理論的整理與探討.....	3
一、「委外經營」的意義.....	3
(一) 企業管理領域對「委外經營」的定義.....	4
(二) 公共行政領域對「委外經營」的定義.....	5
二、「委外經營」的動機與目的.....	6
三、「委外經營」的優、缺點.....	8
(一) 企業管理領域的觀點.....	8
(二) 公共行政領域的觀點.....	9
四、「委外經營」成功的要件.....	9
五、「委外經營」理論的啟發.....	10
參、中山大學「學生宿舍管理」業務委外經營的案例.....	12
一、參訪時間.....	12
二、本校參訪人員.....	12
三、中山大學接待人員.....	12
四、中山大學學生宿舍推動委外經營概述.....	12
五、榮福股份有限公司李國寧經理說明.....	13
六、中山大學接待人員的建議.....	13
七、參訪心得.....	14
八、中山大學委外經營案的後續發.....	16
肆、本校「學生宿舍管理」業務的現況分析.....	18
一、「核心競爭力」與大學功能的一般性思考.....	18
二、本校現行「學生宿舍管理」的概況分析.....	19
(一) 宿舍分配:.....	21

(二)本校學生宿舍「內部管理」人力配置與工作內容概況...	21
(三)本校學生宿舍「後勤支援」人力配置與工作內容概況...	23
伍、本校「學生宿舍管理」委外經營的動機分析.....	28
一、提昇效率.....	28
二、節約經費.....	28
陸、本校「學生宿舍管理」業務委外經營的的分析與建議.....	30
一、委外經營模式選擇的分析.....	30
二、「學生宿舍委外經營研究」諮詢會議的意見彙整.....	31
三、委外經營項目範圍之分析與建議.....	35
(一)宿舍分配.....	35
(二)內部管理.....	36
(三)後勤支援.....	36
四、委外經營項目之成本效益分析.....	38
五、委外經營性質定位與現有民間管理顧問公司之競爭力...	40
六、委外經營範圍決策的分析.....	43
柒、本校「學生宿舍管理」業務委外經營的作業程序.....	46
一、成立工作小組，檢討適合委外經營之項目.....	46
二、校內相關單位之行政流程.....	48
三、成立評選委員會.....	52
四、陳報教育部核准之作業流程.....	52
捌、結論.....	53
參考書目.....	54
附件.....	56

壹、研究緣起與目的

「自給自足」曾經是人類從個人(an individual)到（規模大小不等的）組織(organization)的生存、發展，所最普遍採取的一種生產方式。不過，由於現代社會已經進入一個講求專業化與高度分工的發展階段，所以任何個人或組織基於生存、發展所需要的財貨與勞務(goods and services)，都不可能維持「自給自足」的模式，而必須仰賴其他成員或外部組織提供適當的財貨與勞務，才能滿足消費或（再）生產的需求。

換言之，組織所需要的財貨與勞務，其來源不外乎「內部生產」與「外部取得」兩種主要途徑，一般而言，「內部生產」又稱之為「自製」，是指組織運用自己擁有的人員、設備或技術，自行生產所需要的財貨與勞務；而「外部取得」的方式，一般稱之為「採購」(procurement)，依其不同性質的則又可細分為「買斷」、「外包」、「借貸」、「交換」與「租賃」等等不一而足的樣態區別。然而無論「外部取得」的方式為何，但追求「5R」的要件——適當的供應商(right vender)、適當的品質(right quality)、適當的時間(right time)、適當的價格(right price)與適當的數量(right quantity)——並無不同。

本研究題目訂為「國立政治大學學生宿舍管理委外經營研究」，其中「國立政治大學」（以下簡稱「本校」）為研究主體、「學生宿舍管理」為研究客體、「委外經營」則為研究的主题。

若依據最廣為人知對「委外經營(contracting out)」的定義：「在約定的時段之內，以雙方同意（且附有但書）的價格，將某項或某部分企業內部的管理功能，連同相關資產，交由外界的供應商或服務提供廠商負責處理。」（余峻瑜譯，2003:53）而言，對於本校來說，不但不是新鮮事，而且是經常採行的模式。例如多年以來，本校透過員生消費合作社以契約、有償地方式，而將部分場館交給民間廠商使用，來提供政大員生的特定生活需求，例如餐飲、洗衣、剪髮等，即為顯例。近年來，本校採用委託民間廠商代為經營、管理的項目，大到委託民間專業廠商進行場館清潔與垃圾清理的業務；小到委託便利商店代售各類招生簡章等等；可以說是越來越普遍了。

就本研究的研究客體來看，學生宿舍的「興建」與「管理」，原本屬於由學校組織內部從事生產的財貨與勞務，在委外經營日趨普遍的發展趨勢下，值得進一步思考問題是：

一、是否適宜採取委外經營的模式？為什麼？

二、如果適宜委外經營，委外經營的內容又如何？

三、一旦做成委外經營的決策，有哪些需要規劃的執行事項與步驟？

申言之，一項完整委外經營的管理決策，應從決策前的問題界定、分析，以及可行性的評估入手，進而提出委外經營業務的具體內容與預期效益，接著徵求適當的廠商並簽訂契約，最後進行契約執行的監督暨成效評估，方能以慎密的推動過程，來確保服務的品質，這也構成了本研究目的之所在。

本案的研究重點如下：

一、可行性評估

- (一) 本校現行學生宿舍管理情形
- (二) 本校學生宿舍經費收支情形
- (三) 其他學校學生宿舍委外經營的實例（含參訪）
- (四) 委外經營項目範圍之分析與建議
- (五) 委外經營項目之成本效益分析
- (六) 現有民間管理顧問公司之狀況

二、實施委外經營之作業流程

- (一) 成立工作小組及委員會
- (二) 校內相關單位之行政流程
- (三) 陳報教育部核准之作業流程

貳、委外經營理論的整理與探討

一、「委外經營」的意義

學術研究對「委外經營」的探討，主要是見諸於商學院的企業管理領域，與社會科學院的公共行政（管理）領域，前者所討論的「委外經營」，所關注的主體是民間企業；而後者所關注的主體是政府機關；但兩者均以「透過簽訂契約的方式，將原屬組織（民間企業或政府機關）內部所自行生產的財貨與勞務，委託給外部的組織（多指民間企業而言）生產」作為相同的意涵。

在企業管理領域中，與「委外經營」相似或相近的概念，例如「承包制」(contracting)、「簽約外包」(contracting out)、外包(subcontracting)或「委託外包」(contract out)等；而在公共行政領域中，與「委外經營」相似或相近的概念，大部分是與討論「民營化」(privatization)議題有關者，如「簽約外包」(contracting out)、「替代性服務遞送方式」(alternative services delivery)、「購買服務契約」(purchase of service contract)、「委託民間辦理（委託外包）」(delegation)、「公辦民營」等，均為學術研究或實務運作上所常見的說法，（黃信淞，2000:13）雖然有學者認為這些詞彙的意涵並不完全相同，但對於這些詞彙的詮釋，可以說並無定論。因此，本研究並不擬進行詞彙上的一一釐清，而將上述相近概念的詞彙，均視為相互通用的概念。

本校雖然是一所國立大學，但是已經於民國 87 會計年度起實施校務基金制度¹，學校所需之支出，部分由國庫補助，不足部分則由各校自籌。即使前校長鄭瑞城先生曾主張「公教分離」原則，卻未為行政院所接受²，而國立大學「公法人（或行政法人）化」的政策方向亦迄未落實，所以本校在組織屬性上，一直屬於教育部底下的行政機關，屬於國家事務之執行機關³。所以，論及本校「委外經營」的探討與執行，必然偏重於公共行政的領域，但企業管理領域的觀點，也應該有助於對「委外經營」的思考。

¹ 85 年之前，學校公務要多少支出須向國庫請款，編預算收歸收、支歸支，不會直接撥給學校；支的部分直接開付款名單，由支付處來撥支票到各債權人或員工手中，不透過學校出納單位開收支的支票。所以不必擔心沒有財源，但是也相對地無法有結餘。86 年度一切從零開始，而學校必須自行籌措的財源，包括：學雜費、建教合作、推廣教育、受贈、規費、場地（包括停車場、各項場地、學生宿舍等）。

² 針對行政院要求處理非學校用地內的老舊眷舍（指低度利用的土地）問題，包括政大校長鄭瑞城等八位國立大學校長或教務長曾經拜會行政院長游錫堃，盼行政院顧及大學發展，處理國立大學資產時採「公教分離」原則。游揆表示，學校財產的處理均有法律規定，行政院不會做違反法律的事，學校資產管理若要有別於國營事業，必須留待未來做整體考量。參見 2003.09.02 中國時報。

³ 惟受憲法學術自由之保障，國立大學在法律規定之範圍內，仍享有自治權（大學法第 1 條第 2 項參照）。參見董保城，「國立大學法人與政府間之關係」，<http://pcl.nccu.edu.tw/doc4.html>，點閱日期 2007/4/30。

以下將就這兩個領域對於「委外經營」意義的討論，先行分別加以引述。

(一) 企業管理領域對「委外經營」的定義：

- 1.Lomas(1997:33)對後勤外包(logistics outsourcing)所下的定義為：選擇一個第三者(a third party)，簽訂付費合約以執行公司的全部或部分後勤作業。
- 2.Lever(1997:37)認為外包(Outsourcing)就是以供應商的服務取代傳統上或目前由公司內部執行事業活動的能力，而且涉及經由重新指派工作或釋出人員，以消除提供該事業活動的單位。
- 3.Laabs(1993) 對外包所下之定義為：公司將所需但非屬核心功能之部分作業，發包給其他組織執行之行為。
- 4.Sharpe(1997)認為外包(Outsourcing)就是將一部份或全部落於組織所選定之核心競爭力⁴外圍的功能交由外部供應商執行，而此等外部供應商的核心競爭力正是組織所外包的功能；這些外包的功能長久以來都由組織內部的經理人與員工執行。外包的功能包括自產品設計、房屋工程規劃與設計、到顧客服務以及其他支援性的功能與活動。外包供應商可在組織的事業地點現場或其他地點執行外包的功能。
- 5.Perry(1997)認為外包(Outsourcing)就是當雇主將由原有原工的工作發包與其他雇主的情況，亦即以雇主的情況而言，其他雇主在所外包工作的領域享有競爭優勢(competitive advantage)，而此等競爭優勢有：(1)、可信賴度——產品或服務的品質以及傳遞產品或服務的一致性；(2)、品質——經由其他雇主提供的產品或服務的品質改善；(3)、成本——經由其他雇主提供的產品或服務而使成本降低。

在企業管理領域的討論中，對「委外經營」給我們最重要的啟發，計有：

- 1.組織研擬「委外經營」的項目，應該以非關核心競爭力(core competition)的部分為原則；
- 2.外包決策並非追求短期利益，而是對追求經由外包商所能提供長期優勢的承諾(Lomas, 1997:33)；
- 3.外包並非簡單的取得貨物或服務的合約(contracting)，而且如果外包失敗而轉換資源與重新建立公司內部能力並不容易，因此外包代表半不可逆(semi-irreversible)的一種組織改變(Lever, 1997:37)。

⁴ 「核心能力」是指一套協助廠商在服務客戶的過程中，維持其競爭優勢的技能和知識。

(二) 公共行政領域對「委外經營」的定義：

傳統有關政府勞務民營化(privatization)的討論中，「外包」(contracting out)是最常見的一種安排模式。(Savas, 1987:68；Savas, 2000:70)而與「委外經營」相關的定義有：

1. 政府與民間企業(private firm)及非營利組織(nonprofit organizations)簽訂商品與勞務的生產契約。在這種安排模式中，私人組織是生產者，而政府是安排者，並付費給生產者。(Savas, 1987:68；Savas, 2000:70；黃煜文譯，2005:112)
2. 所謂「民營化」意指政府運用私人部門(包括營利與非營利)來推行公共政策以及改善公共計畫的內容與執行。這樣的定義範圍相當廣闊，其中包含政府運用契約外包(contracting out)的方式由私人來提供商品與勞務、政府聘用顧問人員、政府與非營利組織共同提供政府勞務以及政府對「政府企業」(government corporations)的設立與管理等等，都是涉及民營化的工作項目。(Henry, 1992:311；蕭全政等譯，2003:62)
3. 一般所謂之「委託外包」(contract out)泛指政府部門透過契約關係將部分貨品或服務(goods and services)委請民間提供(詹中原，1993:39-40)或辦理而言，也就是政府向另一團體或個人購買服務或約定提供或供應給社會大眾之服務輸送方式(詹中原等，1997:8)。
4. 民營化的措施中，以契約讓渡(contracting out)最為普遍。透過政府與民間(營利或非營利)機構簽訂契約關係，由政府提供經費或相關的協助，由民間機構履行契約中之規定項目或對「標的團體」提供服務。契約中詳載雙方之職責義務、期限，及標的團體之人數。(江岷欽、林鍾沂，1995:376)
5. 簽約外包(contracting out)：係指政府雇用私部門(私人公司或非營利組織)提供公共服務，費用則由政府編列預算支出。(張世賢、陳恆鈞，1997:222)
6. 政府業務委外經營(Contracting out)在性質上是一種行政委託行為，即政府與民間簽訂契約，政府全部或部分提供經費或硬體設施，而由民間履行契約規定之項目，並提供服務；此外，契約也載明雙方權利義務的關係及監督考核的機制。(李宗勳編著，2002:11)

在公共行政領域的討論中，「委外經營」值得我們注意的觀點，尚有：

1. 勞務契約(contracting for service)是一種政府保有設備的所有權，而由民間經營的特殊形式。這與租賃(leasing)⁵的意義有所不同，因為

⁵ 「租賃」的意義是指一方以定期支付費用，以取得另一方所有之財貨與勞務的使用權，直至契約終止。(王忠宗，1990:110)

民營企業不能將所租用的資產用於自己的其他業務，而只是代表政府從事經營並從政府獲得報酬。(Savas, 1987:74; Savas, 2000:71; 黃煜文譯, 2005:114)

2.政府部門藉由簽約外包(contracting out),將部分職能業務轉由民間經營,惟政府仍須負擔財政籌措、業務監督、以及績效成敗之責任。申言之,民營化並未豁免政府的財政責任與政治責任,只是移轉公共服務的傳輸重心;亦即,民營化僅涉及「執行」(the doing)的層面,政府機構仍然保有政策感知、政策規劃、目標設定、績效監測、成果考評、獎優懲劣等職能。(江岷欽、林鍾沂, 1995:355)

二、「委外經營」的動機與目的

首先從企業管理的領域來加以瞭解：

1.外包管理的目的為：

(1)製造成本的降低；

(2)調節需要變動的安全栓；

(3)公司雇用關係的圓滑化；

(4)公司設備、能力、技術的補充；

(5)因應技術革新的分散風險；

(6)有效利用其他公司的資本；

(7)因為專利權或法律的限制，公司自己不可以生產的時候。(楊平吉譯, 1992:115)

2.Aertsen(1993)認為後勤外包的動機有：(1)、因應顧客需求的擴張；(2)、企業改造(reengineering)；(3)、經由第三者供應商之專業與獨特的知識而加強組織之效益與效能。因此綜合而言，後勤外包主要的理由來自降低營運成本的需求，並且結合改善顧客服務的需求。

3.Slaughter 與 Ang(1996)認為由於環境的變化而使公司有專注於其核心事業以及彈性的需求；而科技的變化亦導致資訊系統專業技能市場的供需動盪不安，因此公司會尋求將其非核心業務外包的機會。

4.Mariotti(1996:17)認為外包的理由有：

(1)環境變化的腳步快速，致使公司無法專精於所有業務，因此公司

必須判定何者為其核心競爭力(core competencies)之所在，並加以強化。

(2)應付需求突增的能力——許多公司不應或不能維持足夠應付尖峰需求(surges in demand)的能力。

(3)由於公司未具有適當能力以自行提供內部需求所致。

(4)在某些情況下，外包產品或服務較公司內部成本為低。

5.Lever(1997:39)調查人力資源作業活動方面的外包，發現組織進行外包活動的動機為：(1)、為經由降低成本以取得更高價值；(2)、降低風險；(3)、為專注於核心競爭力與高附加價值的技能。

6.Lomas(1997:33)認為外包的動機有十項，如下：

(1)專注於核心競爭力；

(2)避免或減少資本支出；

(3)增加服務彈性；

(4)削減預算；

(5)獲致取得新作業程序、理念與科技的管道；

(6)獲取專業知識；

(7)處理無經濟規模的特定後勤作業；

(8)提升生產力與效率；

(9)獲得後勤支援；

(10)避免勞工問題；

(11)避免法令成本(cost of regular)；

(12)改進服務績效；

(13)其他。

由上述企業管理領域的相關分析可知，民間企業組織思考「委外經營」的動機與目的，雖然有林林總總的觀點，但大體上還是圍繞著「核心競爭力」為基準，並達成「降低成本」與「增進效率」兩個目標的思考。

事實上，公共行政領域對政府職能民營化的探討，包括選擇以「委外經營」作為一種手段，也脫離不了上述「降低成本」與「增進效率」兩個目標價值。例如美國學者 N. Henry 便指出：在美國地方政府中，十之八九的官員都相信「省錢」是政府推動民營化後，最能被察覺到的主要變化。(Henry, 2004:346) 而國內學者江岷欽、林鍾沂(1995:355) 亦指出：利用自由市場的「經濟原則」與「效率原則」，改善公共服務品質，是民營化的主要目的之一。但是，在公共行政領域，對於政府部門將原有職掌委外經營的動機分析，較諸企業管理領域由民營機所進行委外經營的動機，則多了許多疑慮。例如，N. Henry 便直率地指出：政府選擇以契約外包的形式來提供公共服務，的確可以為它帶來幾項利益，而這些利益大部分都與政治動機相關。(Henry, 1992:313)

三、「委外經營」的優、缺點

(一) 企業管理領域的觀點：

Sink 與 Langley(1997:182)在其對歐美各產業的後勤外包(logistics outsourcing)調查中，發現後勤外包的利益與問題如下：

1. 後勤外包的利益：

- (1) 外包功能的成本降低
- (2) 彈性增加
- (3) 外包功能的服務水準提高
- (4) 員工人數減少
- (5) 公司更能專注於核心競爭力
- (6) 後勤的資本支出降低
- (7) 得到更多專業的後勤知識
- (8) 改善資訊科技的使用
- (9) 其他

2. 後勤外包的問題：

- (1) 對外包功能的控制能力減少
- (2) 耗費於後勤的時間與努力程度並未減少

- (3)預期的成本降低並未實現
- (4)外包員工的品質並未實現
- (5)服務水準未如預期
- (6)在執行移轉階段遭遇不滿意的情況
- (7)顧客抱怨增加
- (8)其他

(二) 公共行政領域的觀點：

1. 簽約外包的優點：

- (1)重視成本效益分析；
- (2)私部門適應改變的能力較強；
- (3)回應及控制能力（極大化）的考慮。

2. 簽約外包的缺點：

- (1)外包的實際成本高於政府自營的費用，因政府需負擔與承包商協調的隱藏成本，及監督外包服務績效的費用。
- (2)在政府預定外包服務的市場上，缺乏合格的供應商，因此缺乏競爭，容易造成一家廠商壟斷的局面。
- (3)承包商以較低的成本提供服務，如雇用低工資及資格較差的員工；尤以在勞動密集的低層次服務契約中最為常見，通常這種情形是以犧牲服務品質為代價。
- (4)時常有中斷合約的可能，主要是因員工罷工、怠工或承包商設備、經費短缺所造成。政府公務原因受特別法令的約束，不能任意罷工，不會影響服務的持續供給。
- (5)因承包商對市民的需求和服務沒有及時回應缺少敏感度。
- (6)有違法的可能性。私人公司為了取得合約，對官員賄賂、給予規費、回扣或其他官商勾結的情事。（張世賢、陳恆鈞，1997:240-2）

四、「委外經營」成功的要件

(一) 企業管理學者 Elliott 與 Torkko(1996:47-9)認為成功的外包架構有五個步驟：

- 1.辨認核心競爭力(Identifying core competencies)：核心競爭力是提供組織競爭優勢之來源，因此應保留在公司內部；而對於競爭優勢無直接貢獻的作業，即使是必要的作業程序，亦應將其視為低度策略重要性而可以外包。
- 2.評估機會(Evaluating opportunities)：在公司內部執行的功能相對於外包商而有較高品質與較低成本時，將該功能外包的優先次序應較低，相反的，如相對之下，有較低品質與較高成本時，將其外包的優先次序應較高。
- 3.選擇外包商(Selecting suppliers)：此階段應決定所需要控制的範圍或程度、制定外包商條件、評估外包商報價書，以選擇外包商；且組織應以策略夥伴的觀點為之，而不應將外包商視為供應商。
- 4.執行移轉(Implementing the transition)。
- 5.績效評估(Evaluating performance)：由雙方成員組成的監督委員會建立解決問題與績效評估的程序，並進行績效的監督與評估，監督的範圍應包括服務水準、顧客滿意度、成本與合約目標達成度等等。而持續性的互動與改善將是維持與強化策略夥伴的方法。

(二) 公共行政學者 Savas(1987:109 & 2000:75)則提出，可行及運作良好的承包制必須建立在下列條件的情形上：

- 1.工作任務能夠清楚界定；
- 2.存在幾個潛在的競爭者，以及一個已經存在，或者可以創造並維持競爭的環境；
- 3.政府能夠監督承包商的工作表現；
- 4.契約文件的條款要適當並且能夠執行。

五、「委外經營」理論的啟發

經由上述有關「委外經營」理論的整理可知，公共服務委外經營的發展趨勢，雖然不乏疑慮，但無可否認，也確有其學理上的支持，亦有實務上的需要。換言之，既不必視「委外經營」為洪水猛獸而加以抗拒，亦不必過度想像「委外經營」為提升公共服務績效的仙丹妙藥。對「委外經營」抱持著持平的態度，則下列的觀念仍是值得我們三思的：

- (一) 將非核心的領域外包出去在管理理論上是十分可行的。
- (二) 不論企業的規模大小，委外處理皆能助其改善非核心領域的績效。為了達到這個目標，企業必須致力於瞭解公司內部有哪些業務適合委外處理，並且尋求理想的合作廠商。(余峻瑜譯，2003:50)
- (三) 政府勞務通常成本高而質量差，其原因並不是政府部門雇員的素質比私營部門雇員差。事實上，問題的本質不在於公營還是民營，而在於壟斷還是競爭。在提供低成本、高品質的商品和勞務上，競爭往往優於壟斷。(Savas, 2000:155)
- (四) 由於外包(contract out)代表一種半不可逆(semi-irreversible)的組織改變因此外包必然為一項策略性決策，(劉晟熙，1998:67)乃至是一個政治性的決定。(Henry, 1992:314)
- (五) 必須牢記，委外(outsourcing)只是眾多提升競爭力的可行解決方案之一。在做最後決定之前，務必審慎且合理地評估所有可能的選擇方案。(余峻瑜譯，2003:7)

參、中山大學「學生宿舍管理」業務委外經營的案例

一、參訪時間：中華民國九十六年元月三日（星期三）11:30~16:00

二、本校參訪人員：

學務處 學務長陳彰儀教授、生活輔導組林秋霞組長、王姿婷
總務處 事務組黃子芸
計畫主持人 中山所隋杜卿副教授
學生代表 歷史所博士班林丁國、教育四陳慧茹（學生會會長）

三、中山大學接待人員：

學務處 學務長徐守德教授
軍訓室 董龍泉主任、廖霽清教官
榮福股份有限公司 李國寧經理
學生宿舍幹部若干人

四、中山大學學生宿舍推動委外經營概述：

- (一) 中山大學每年學生宿舍費收入（約）為新台幣 39,900,000 萬元，專款專用。
- (二) 民國 90 年 9 月開始規劃，主要的原因為：
 1. 宿舍維修時效緩慢，素為住宿學生詬病。
 2. 宿舍清潔難以隨時維持令人滿意的情況。
 3. 飲水、消防安全、門禁、營繕維修皆有改進的必要。
 4. 宿舍老舊，維修成本增高，學校財務狀況又難以進行設備更新。
- (三) 規劃初期即決定以所有總務處相關的宿舍相關業務，如清潔、飲水、消防安全、門禁、營繕維修等，作為委外經營的項目，並根據當時的需要，提出下列廠商應回饋項目：
 1. 門禁自動感應器。
 2. 增設 220V 電表，預為每間宿舍裝設冷氣準備，每間宿舍每月若超過基本度數，由學生另行繳納差額費用。
 3. 浴室、廁所整建。
 4. 休閒室與交誼廳的規劃、裝潢。
 5. 增設（一棟）太陽能熱水器。
- (四) 委外經營原則為：得標廠商應每年至少回饋學校（宿舍設備增添、維

修)新台幣 6,000,000 元,若回饋金額超過新台幣 20,000,000 元,最多簽訂五年合約。

- (五) 中山大學將此一委外標的訂為「勞務」採購,由於預算金額為每年新台幣 45,000,000 元,已超過〈政府採購法〉所規定的「公告金額」⁶,因此,援引〈政府採購法〉第 22 條第 1 款第 9 項規定採「限制性招標」,且「準用最有利標」,亦即得標之決定價格不是唯一考量,品質與設計都是重要考量。並依法成立「評選委員會」,由(行政院工程委員會公告的)專家、學生、教師與行政人員各三人組成。
- (六) 經依法公告第一次投標期限截止,因參與投標廠商不足三家宣告流標。經第二次公告後,共有三家廠商投標⁷,初評階段有兩家同分,再經由「評選委員會」分別約談與議價,最後依「最有利標」方式決標,由榮福股份有限公司以(每年)新台幣 41,000,000 元得標。由於榮福股份有限公司承諾除依中山大學所提回饋項目外,並規劃總回饋金額新台幣 39,000,000 元的改善設備投資,雙方簽約五年,自民國九十一年七月一日至民國九十六年六月三十日,總預算金額為新台幣 205,000,000 元。
- (七) 宿舍委外經營後,學校原本的執行單位轉為監督單位,學生宿舍管理會議參與決策過程,廠商得參加校內的相關會議,管理未達契約要求者,皆訂有扣點(暨罰金)標準。
- (八) 實施初期,學生滿意度不及 50%,但近年來每年都超過 60%。

五、榮福股份有限公司李國寧經理說明：

- (一) 中山大學於校內提供空間,由榮福公司成立服務中心,24 小時派有專人服務(值班)。
- (二) 保留學校宿舍原有事務人員的工作權,薪資標準依榮福公司規定給付,一年一聘。
- (三) 由於榮福公司所登記的營業項目並不包括「餐飲(經營、管理)」一項,因此契約中並未包括餐廳部分。
- (四) 榮福公司隸屬台苯企業,而台苯企業原為公營事業,現已民營化。
- (五) 五年約滿,將由中山大學重新公告招標。

六、中山大學接待人員的建議：

⁶ 民國 88 年 4 月 2 日行政院公共工程委員會(八八)工程企字第八八〇四四九〇號函釋:「公告金額:工程、財物及勞務採購為新台幣一百萬元。」

⁷ 分別為「榮福股份有限公司」、「千翔公寓大廈管理維護股份有限公司」及「喬信公寓大廈管理維護股份有限公司」。

- (一) 學務長徐守德教授：
委外業務中有 80% 是總務處的工作，委外規劃、推動工作可考慮由總務處主導。
- (二) 軍訓室董龍泉主任：
1. 學生宿舍業務委外經營就是民營化的實踐，以下述三個面向最為重要：
(1) 廠商評鑑標準；
(2) 廠商的競爭機制；
(3) 校內課責機制（對口單位）的建立。
2. 學校推動學生宿舍業務委外經營所要達成的目的為何？
3. 「最有利標」不太具有競爭力。
- (三) 軍訓室 廖霽清教官：
1. 評鑑標準的訂定，應考慮（學校與廠商）雙贏為目標。
2. 學校應有過去宿舍營運收支的相關數據，可以做為學校訂定給付（廠商）標準的參考。
3. 學校應於事前與有意願經營、投標的廠商進行雙向互動。

七、參訪心得：

- (一) 林丁國⁸：
1. 官方說法：委外經營之後，各項設備更新了，維修效率提升了，安全更有保障了，住宿滿意度也提高了，而且又有專款專用的宿舍經費，在在都顯示出委外經營講求「服務效率」和「節省經費」的二大美意精神。
2. 學生看法：
(1) 目前住宿同學多為大二、大三，入學之時已經實施委外經營，故並無委外之前的住宿經驗，未能確實感受委外前後的差異性。
(2) 基於「資訊不對稱」的可能性，仍然私下質疑學校對廠商的監督難以落實。
(3) 學校是教育單位，將攸關學生住宿品質的大事委由校外人士來經營，恐怕有失教育之本意。
- (二) 隋杜卿：
1. 由於中山大學並未提供學生宿舍收支的詳細資料，因此對於委外經

⁸ 林丁國同學的參訪心得報告全部內容，請參見附件壹。

營前，學生宿舍管理對中山大學財務負擔的影響究竟如何？實無從客觀地理解，也無從判斷中山大學（盛情）接待人員的說明，與真實情形到底有無出入？

2. 委外經營的策略選擇：以「勞務」為名委外經營

(1) 根據中山大學學務長自陳：「學生宿舍委外業務中有 80% 是總務處的工作⁹」，而總務處工作的性質涵蓋了「勞務、財物、工程」三種標的，一般而論，學生宿舍管理業務支出項目，人事費的支出均屬「勞務」性質，固然有成為國立大學財務支出負擔日益沈重的趨勢，不過，在政府機關人力精簡的政策下，使得「財物」與「工程」支出的比例遠超過「勞務」支出的比例。

(2) 由於〈政府採購法〉對於「工程」、「財物」兩項採購標的規範較為嚴格，例如「公開招標」，因此，中山大學在宿舍委外經營的策略上，所提出的採購標的，均屬「勞務」性質，才能爭取〈政府採購法〉中較為寬鬆的規範，例如「限制性招標」、「（準用）最有利標」等程序。然而得標廠商依契約所回饋之項目，則均屬「工程」性質，如宿舍浴室、廁所整建、休閒室與交誼廳的裝潢；或屬「財物」性質者，如門禁自動感應器、220V 電表、窗型冷氣機¹⁰、太陽能熱水器等。

3. 應考慮民間廠商競爭性的高低

(1) 判斷一項委外經營案成敗的最低標準是，外包商所提供產品或服務的品質、交期、性能、價格等等績效需至少符合組織當初對外包的預期效益。（劉晟熙，1998:65）

(2) 許多有關委外經營的研究成果均指出，政府勞務通常成本高而質量差，其原因並不是政府部門雇員的素質比私營部門雇員差。事實上，問題的本質不在於公營還是民營，而在於壟斷還是競爭。

⁹ 榮福公司曾於民國 95 年應本校學務處邀請蒞校進行「宿舍委外工作簡報」，根據榮福公司提供的書面資料，榮福公司為中山大學學生宿舍提供服務的項目有七項，其中「宿舍門禁管理及安全維護」、「學生宿舍問題處理或反映」、「宿舍事務協調窗口」等三項原屬學務處職掌；而「環境清潔整理」、「宿舍設施改善規劃及整修服務」、「環境美化及服務」以及「消防安全」等四項，均為總務處業務職掌。

¹⁰ 根據當時學生宿舍自治委員會主任委員，海洋生物研究所碩士班學生潘泰安在中山大學 BBS 上發佈的「中山大學宿舍委外經營開標過程說明」內容，記載了當時學生反對將窗型冷氣納入廠商回饋項目，但與會的任秘書卻當場回應：「冷氣不裝的話，那委外案就沒有意義了。」
<http://bbs3.nsysu.edu.tw/txtVersion/treasure/ba94-1/M.1044501514.A/M.1044502687.H.html>

(3)一般而言，僅有少數的競標者是很危險的，而且無法讓契約委外經營獲致成功，因為有限競標者會讓價格提高。同時，在契約訂定之後，更可能因為契約者不容易被取代，逕而要求改變已經同意的契約項目。(李宗勳編著，2002:158)

八、中山大學委外經營案的後續發展：

中山大學第一次學生宿舍委外經營契約訂於民國 96 年 7 月 15 日終止，中山大學已經於民國 96 年 5 月 3 日再度公告一個預定履約期限為五年的「學生宿舍委外管理」招標案。

該一招標案預計民國 96 年 6 月 5 日截標，但本校總務處事務組林幸宜小姐於 5 月 22 日向中山大學總務處事務組承辦人員柳瑞芝小姐電話詢問廠商投標情況，獲悉「公告至今，廠商詢問情況冷淡，市場反映似也平靜，商機競爭性是否足夠，後續仍有待觀察。」，結果至截標日止，亦僅榮福公司一家投標，中山大學以「未達三家」為由決定廢標。

本校林小姐於 7 月 16 日下午再度向中山大學柳小姐洽詢該案進度，獲知：

- (一)再經第二次及第三次公告招標，亦僅榮福公司投標，惟該公司二次報價均超過中山大學公告預算（5 年 2 億 2,000 萬元）約 4,000 餘萬，不符合招標文件規定，爰為廢標。
- (二)因原合約即將屆期之故，該校先以限制性招標再與榮福公司續約三個月，俾辦理後續招標作業。
- (三)該校目前正重新修正招標規格，擬修訂油及水電部份均由校方自付，另可能調降廠商契約期間內之投資金額，但也同時酌降校方預算，俟整體重新規劃後，再行公告招標。
- (四)根據柳小姐個人分析，因為宿舍委外經營內容較為複雜，尤其牽涉工程面部份，廠商必須具備該方面的專業能力；另外由於契約規定廠商請款調期限為半年一次，廠商必須有雄厚之財力後盾，作為平日週轉之用；在這兩個條件下，造成廠商數目較多的一般保全大廈管理公司，難以承作學生宿舍委外經營案，也造成廠商競爭性不足的結果。
- (五)中山大學內部決定，如再行招標不成，即全數收回由校方自行管理，故該案有百分之五十機率會收回自行管理。

由於委外經營具有「半不可逆」的特性，以中山大學學生宿舍管理委外經營實際案例的經驗可知，在廠商競爭性有限的現實環境中，委外經營的決策，的確如諸多研究成果所指出：「必然為一項策略性決策，乃至是一個政治性的決定」。

肆、本校「學生宿舍管理」業務的現況分析

既然將非核心的領域外包出去在管理理論上是十分可行的，（余峻瑜譯，2003:49）那麼「學生宿舍管理業務委外經營」的探討，必須先行確定「學生宿舍業務」具體的內容為何？以及判斷這些業務項目是否屬於大學活動的「核心競爭力」領域？

一、「核心競爭力」與大學功能的一般性思考

根據大學法第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。」的規定，顯見大學功能有三：研究、教學、服務。而這三項功能，是由大學之中的「教授、學生、行政管理人員」共同所提完成，但有主、從之別。其中「研究」的功能，一向是由「專任教師」所從事；「教學」的功能，是由「教師」與「學生」共同完成；而「服務」的功能，又可以細分為「學生輔導」與「後勤支援」兩個領域，前者主要由「教師」擔綱，而後者，特別是提供「研究」、「教學」所需要的後勤支援，大到校舍（含教職員、學生宿舍）的興建與配置，小到教室內的茶水、粉筆供應，大部分都由行政管理系統中的行政管理人員所完成。

就「研究、教學、服務」三項功能而言：

- （一）「研究」當然是大學競爭力的核心事項，從來沒有「委外經營」的構想與事實，尤其在教育部近年來以「研究成果」作為高等教育預算分配主要指標的政策主導下，各大學不是爭相禮聘「研究成果」豐碩的成員，便是建立獎勵研究成果的校內機制，更鞏固了「研究」做為大學競爭力的地位。
- （二）「教學」也應該算是大學競爭力的核心事項，但是全國各公、私立大學在由「專任教師」為主體所組成的教學團隊之外，普遍聘用的「兼任教師」制度，其實正是一種體現教學功能「委外經營」精神的作法。甚至以荷蘭Erasmue University的「鹿特丹管理學院」(Rotterdam School of Management)為例，教學功能更是由為數遠超過專任教師的兼任教師所負責¹¹，無論鹿特丹管理學院的作法究為特例，抑或未來趨勢，均將衝擊吾人對教學活動作為大學競爭力核心事項的既有觀念。
- （三）「學生輔導」工作與「教學」功能類似，難以具體評估其功效，但在社會大眾、大學內部成員的觀念中，仍然屬於大學競爭力的事項，主要由教師、軍訓教官以及心理諮商中心的專業行政人員負責。若遇有極少數必須尋求醫療協助的精神疾病個

¹¹ 2007年4月23日本校舉辦「國立政治大學發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫重點領域暨人文社會科學基礎」校內公聽會中，商學院副院長郭炳伸教授的報告內容。

案，最多由學校轉介校外專業醫師直接就醫，尚無「委外經營」的事實。

(四)「後勤支援」又大體可分為「勞務」與「財貨」的提供，而「財貨」則又可區分為「財物」與「工程」兩類。在傳統的觀念與實際的作法上，大學均會聘任相當人數的專任行政人員，除了直接提供「勞務」的服務功能外，對於「財貨」的提供，則多運用「採購」與「外包」兩種方法¹²。但隨著社會條件的變遷，「採購」與「外包」也日漸擴大至「勞務」提供的範疇，例如校園清潔工作，透過「外包」由民間企業接手運作了，已經是各大學的普遍現象了。這樣的發展，似乎意味著「行政管理」，有日漸被劃為非核心競爭力範疇的趨勢。

就本校「學生宿舍管理」的業務，是否適合採行「委外經營」，尚必須完整而具體的理解現有宿舍管理的業務內容，才能做出夠客觀的判斷。

二、本校現行「學生宿舍管理」的概況分析

由於大學入學方式是以「聯合考試、共同分發」原則為主體，所以國內大專校院學生來自非在地的比例較高，是造成學生住宿需求普遍較高情形的第一個因素；其次，加上近年來台灣房地產價格上漲帶動民間房舍租賃價格上揚，因而由各大專院校自行提供收費標準相對低廉的學生宿舍，也逐漸成為外地學生的首要選擇；第三，對於本校而言，雖位於全國首善之區的台北市，但卻地處台北盆地東南一隅，不僅鄰近山區、對外交通相對不便，而且校外腹地狹小，民間出租房舍價格相對偏高，同時由於學生宿舍的管理也轉向尊重學生的便利性為前提，例如夜間門禁可以刷卡進出、24小時供應熱水...等，以致造成本校學生宿舍需求壓力日增。而與學生宿舍相關的業務，包含：(一)宿舍分配；(二)宿舍硬體維護；(三)住宿商輔導與管理；(四)學生宿舍幹部輔導；(五)與學生住宿相關政策之擬定，以下將進行綜合探討。

(一) 宿舍分配：

本校學生宿舍業務的行政工作主要是由學生事務處生活輔導組負責第一線事項，除成立「學生校外租屋資訊服務中心」提供校外租屋資訊外，最重要的當屬「宿舍分配」。生輔組專職行政同仁就現有

¹² 根據〈政府採購法〉第2條規定：「本法所稱採購，指工程之定作、財物之買受、定製、承租及勞務之委任或僱傭等。」觀之，廣義的「採購」(Procurement)包含了「外包」，但兩者的意義仍有區隔。一般將「購入一般的材料與在市面上出售的代替品」稱之為「採購」，將「根據特殊的設計或規格，委託製造或委託修理」稱為「外包」。(楊平吉譯，1992:114)申言之，採購活動在法律上適用民法的買賣契約，其目的物為代替物，所以，粉筆、電腦、辦公用具等是「採購」而來。但外包活動在法律上適用民法的承攬契約，其目的物為非代替物，因此，校舍的興建、維修則符合「外包」的概念。

學生宿舍的「總供給」，依據本校〈學生宿舍輔導與管理辦法〉第六條至第九條之規定，每一學年度受理學生住宿申請、分配、抽籤、與分發。

本校現有男、女生宿舍各九棟，分別為命名為「自強 1~9 舍」與「莊敬 1~9 舍」，其中自強 4 舍為身心障礙學生專用宿舍，計 5 間、10 床位，位於本校大門口附近，基於其特殊性與稀少性，不列入本研究的範疇。其他的「自強宿舍」位於山上校區，「莊敬宿舍」則位於山下校區，建築概況如表一，男生 8 棟，女生宿舍 9 棟，合計 17 棟，可提供床位數為男生 2475 床，其中大學部 1845 床，研究部 630 床；女生 3563 床，分配狀況如下：大學部 3019 床、研究部 546 床。

表一：95 學年度學生宿舍建築、床位概況統計表

宿舍名稱	建築日期	床位數	宿舍名稱	建築日期	床位數
莊敬一舍	民國 67.01.11	758	自強一舍	民國 74.06.10	126
莊敬二舍	民國 60.03.23	288	自強二舍	民國 74.06.10	103
莊敬三舍	民國 58.	276	自強三舍	民國 74.06.10	106
莊敬四舍	民國 72.06.17	208			
莊敬五舍	民國 70.02.17	266	自強五舍	民國 71.09.20	207
莊敬六舍	民國 70.02.17	322	自強六舍	民國 71.09.20	484
莊敬七舍	民國 75.04.04	304	自強七舍	民國 73.01.13	264
莊敬八舍	民國 75.04.04	144	自強八舍	民國 73.01.13	176
莊敬九舍	民國 83.04.11	997	自強九舍	民國 85.07.01	1,009
合計		3,563	合計		2,475

資料來源：本校生活輔導組網站，

1. 國立政治大學學生宿舍建築、床位概況統計表，
http://osa.nccu.edu.tw/dorm/doc_files/announce_dorm_building.pdf.
2. 國立政治大學九十五學年度學生宿舍床位統計表，
http://osa.nccu.edu.tw/dorm/doc_files/announce_dorm_bedaccnout.pdf

雖然本校〈學生宿舍輔導與管理辦法〉第六條限制戶籍位於部分大台北地區的學生提出宿舍申請，使得大學部申請宿舍的「核准住宿率」較高，但研究生部分卻相當低¹³，同時仍不時傳出存在「黑戶」¹⁴

¹³ 95 學年度學生宿舍核准住宿率為：一、大學部男生：大一（含轉學生）96.90%；大二 100%；大三、大四、保障住宿生、交換生 89.74%。二、大學部女生：大一（含轉學生）94.80%；大二 100%；大三、大四、保障住宿生、交換生 74.67%。三、研究部男生：碩士班 50%；博士班 18。四、研究部女生：碩士班 24%；博士班 37%。資料來源：生輔組網站，
http://osa.nccu.edu.tw/dorm/doc_files/announce95_dorm_ratio.pdf

的抱怨，顯示本校學生宿舍屬於「供不應求」的狀況，不過，基於對當前國家教育預算政策，幾乎不太可能獲得教育部同意編列公務預算興建的理解下，未來本校學生宿舍無論是「新建」或「改建」，恐怕都必須以「自籌財源」或者「BOT (Build – Operate – Transfer)」模式辦理了。

(二) 本校學生宿舍「內部管理」人力配置與工作內容概況

待學生入住宿社區後，則有進一步的「內部管理」事項，分別劃歸生活輔導組與總務處掌理，一般而言，屬於軟體管理性質者，如學生生活輔導、學生自治輔導、新生住宿輔導等，由學務處生活輔導組直接策劃執行，然有關宿舍防災訓練業務，則由學務處生活輔導組策劃，並協調軍訓室、總務處等相關業務單位共同執行；而屬於硬體管理性質者，如宿舍裝潢、修繕、設備更新等，則屬於總務處主管的支援性業務，另外總務處也負責提供住宿費用的收取、學生郵件的收發、宿舍清潔維護、景觀美化等勞務服務的管理事項；惟隨著近年來電腦網路普及發展並成為學生宿舍的基本配備後，電算中心也參與了宿舍網路維修、管理的事項。但整體而言，生活輔導組仍然扮演處理住宿學生事務的窗口角色，以下將說明本校學生宿舍的人力配置與相關業務。

由表二至表四可知，本校現行學生宿舍內部人力配置大致可分為下列數種身份模式：

1. 輔導人員：由軍訓室教官與宿舍導師所構成。

表二：95 學年度宿舍內部輔導人員配置表

宿舍區域	軍訓室教官	服務時間	宿舍導師	服務時間
莊敬 1-3 舍	女性教官 1 位	現有 14 位教官，每日 24 小時輪值。	1 位	每週二、四 21:00 ~ 23:00
莊敬 4-8 舍	女性教官 1 位			
莊敬 9 舍	女性教官 1 位			
自強 1-9 舍 (不含 4 舍)	男性教官 1 位		1 位	每週一、四 20:00 ~ 22:00

軍訓室教官除於日間擔任軍訓教學與各系所學生輔導工作外，並採輪值方式，每日均（至少）有一位教官住宿於學生宿舍區內，負責宿舍安全維護、學生輔導或處理宿舍內突發之重大事件。

宿舍導師由本校學務處心理諮商中心協助聘請具有心理、諮商、

¹⁴ 指學生之間私下轉讓住宿權利的個案。

輔導專業的人員擔任，於固定的時間、在宿舍區內固定地點，安排預為規劃的輔導活動，或接受住宿學生的諮商輔導。

2. 學生自治幹部：

生活輔導組輔導住宿學生每（學）年根據本校〈學生宿舍服務委員會組織章程〉，依不同的宿舍區位，相互推選學生宿舍服務委員會（以下簡稱「宿服會」）自治幹部，以「培養學生自治精神、增進住宿生福利、反映住宿生意見，協助學校管理宿舍」為宗旨。

表三：95 學年度宿服會自治幹部配置表

宿舍區域	自治幹部暨人數		
	總幹事	舍長	樓長
莊敬 1-3 舍	0 (1 位舍長兼任)	4	8
莊敬 4-8 舍	0 (1 位舍長兼任)	4	17
莊敬 9 舍	0 (1 位樓長兼任)	0	8
自強 1-3 舍	0 (1 位樓長兼任)	0	9
自強 5-9 舍	0 (2 舍位長兼任)	0 (5 位樓長兼任)	20
備註	所有宿服會自治幹部均為無給職，但年度考核達 80 分者，保障下學年的住宿權利，但仍應繳交宿舍費。		

3. 行政管理人員：

這一部份依管理人員的身份，可以分為四種模式：

- (1) 編制人員：即為依照行政院訂定之〈工友管理要點〉規定聘任之工友¹⁵，其權利、義務係於民國 87 年 12 月 31 日納入〈勞動基準法〉之適用範圍。
- (2) 約用人員：此為「自強 5 ~ 9 舍」於民國 94 年 9 月起施行的「管理中心」模式，由生活輔導組負責招聘與遴選行政作業，而以約用人員的身份聘用為管理員，取代傳統的編制內工友。
- (3) 外包人員：由於「莊敬 9 舍」有一位編制內工友於 95 年 2 月依法退休，按本校現行以「遇缺不補」為原則的人事政策，該名缺額改由總務處事務組與清潔外包廠商（金都建築物業管理維護有限公司）簽約，由該公司以人力派遣的方式，補充該名人力缺額。事實上，該公司派遣之人力，恰為原自本

¹⁵ 〈工友管理要點〉「二、本要點所稱工友，係指各機關編制內非生產性之普通工友及技術工友（含駕駛）。」

校退休之該名工友。

- (4) 學生宿舍顧問：由生活輔導組遴選學生擔任工讀生，每日在宿舍定時、定點輪值，協助教官、管理員及工友處理宿舍管理之庶務工作。

所有宿舍區域內部的行政管理人員，雖有身份別的差異，然所負責的工作內容大體相同，詳細工作內容，可以參考本校〈「學生宿舍顧問」實施計畫〉第八條所列舉的規定¹⁶，主要的有意見反應、緊急事故通報、基本秩序的維護（勸導性質）、消耗器材（如燈管、水龍頭...等）的隨時更換...等，均屬勞務(service)提供性質的事務工作。

從宿舍內部行政管理人員身份的多元發展，實際上已經看到了宿舍行政管理、勞務服務提供模式的轉變。傳統上由編制內工友擔任行政管理人員的模式，在本校「遇缺不補」的人事政策下，自強 5 - 9 舍改採以約用人員提供相同勞務服務的「管理中心」模式，可以說是一種應變的手段，但聘用的人事權仍為本校掌握，不過，莊敬 9 舍所屬三位行政管理人員，已有一位是採取本校付費，卻由民間廠商以人力派遣模式提供勞務服務，此雖屬學生宿舍管理現況中的特例，但卻預示了這是未來學生宿舍業務管理模式的可能選項之一。換言之，假設服務品質維持不變，顯然「人事（力）的主導權」並不是排除委外經營的重要關鍵因素，換言之，約用人員可以取代編制內工友，那麼民間廠商的派遣人力當然也可以取代約用人員。

（三）本校學生宿舍「後勤支援」人力配置與工作內容概況

-
- ¹⁶ (一) 住宿生意見之處理與反應。
- (二) 緊急事故之初步處理及通報值班教官。
- (三) 服務台夜間勤務輪值。
- (四) 協助處理臨時停水、停電等突發狀況，並通知水、電工處理。
- (五) 宿舍各項事務之通報（含維修、安全、整潔）與協助處理。
- (六) 協助宿舍輔導人員處理相關宿舍事務。
- (七) 宿舍定期工作（例如期初遷入、期末遷出）或不定期工作（例如維修事件、各項校方通知）的處理與傳達。
- (八) 協助宣傳各項例行事務或重要公告資訊。
- (九) 回覆住宿生相關事務的問題並協助解決（含 BBS）。
- (十) 協助執行「國立政治大學學生宿舍輔導與管理辦法」相關規定。
- (十一) 執行日常事務：
- 1、訪視舍區舍胞。2、收送公共區域維修單。3、借用備輪、工具、清潔用具等。4、協助管理及維護宿舍財產。5、協助收發財產卡等物品。6、協助舍區廣播事宜。

學生遷入各學生宿舍區後，為了滿足日常生活的基本需求，所以宿舍內部的硬體設施，必須維持一定的數量與品質；同時為了保持生活品質在一定的條件之上，本校也必須提供必要的勞務服務。而這一部份的業務，傳統上被定位為「後勤支援」性質，絕大多數都由總務處各組室掌理，少部分由人事室、會計室與電算中心協力處理。

1.總務處：

總務處下設有：事務組、財產組、營繕組、環境保護組、文書組、出納組、駐校警衛隊等七個組室。學生宿舍後勤支援的業務層面，可以說涵蓋每一個組室，只有繁簡的不同。

由表五可知，總務處參與宿舍管理的業務都屬「後勤支援」性質。涉及原（物）料或設備的提供，如鍋爐柴油、飲水機、家具等，仍然是由總務處本於執掌，以公開招標或議價的方式自行辦理「採購」作業程序取得。而屬於傳統上由本校自行聘僱工友提供勞務服務的業務，如清潔、衛生、設備維修等，已經逐漸由業務主管組室，根據宿舍生活條件的需求，同樣透過公開招標或議價等方式，簽訂契約委託民間廠商執行，業務主管組室並負責最後的驗收、監督，事實上，這就是「委外經營」的施行。95年委外經營之具體項目與簽約廠商，亦請參見表五。

由於總務處各組室已有多項業務採行「委外經營」的模式，必須進一步思考者為：(1)尚未委外經營之項目，有無委外經營之必要？(2)由於學生宿舍區域具有獨立性，因此，所有納入委外經營決策的項目，是採維持目前分項個別承包模式，僅就新納入委外經營的項目，另行委託民間機構經營；或改採整合模式，採用「統一發包」方式，尋求單一廠商委外經營？

2.人事室：

辦理（編制內）工友慰問及福利事項、工友（結婚、喪葬、生育、子女教育）補助事項。在本校「遇缺不補」的人事政策下，現任工友全數退休（職）後，人事室的此一業務將自然終止。

3.電算中心

電算中心掌管學生宿舍網路維修業務，不過，學生宿舍網路的維修，是屬於全校網路維護業務的一部份，目前並沒有區隔處理。具體而言，學生使用宿舍網路發生障礙時，必須向電算中心提出維修（電話）申請，然後由民間電腦廠商排定時間，進入學生宿舍進行檢修。若屬學生個人電腦設備故障，由學生個人負責維修；若屬網路使用者端的材料（如網路線、網路孔）損壞，由廠商負責維護；若屬網路設備（如交換器、路遊器等）故障，則由電算中心同仁負責排除障礙。

表四：95 學年度學生宿舍內部行政管理人員配置表

宿舍區域	管理員暨人數	身份別	服務時間	備註
莊敬 1-3 舍	3 位 (女性) 工友	編制內人員	08:00 ~ 22:00 第一班：08:00 ~ 16:00 第二班：14:00 ~ 22:00	
	宿舍顧問 4 位	學生	平日：19:00 ~ 00:00 假日：12:00 ~ 00:00	
莊敬 4-8 舍	3 位 (女性) 工友	編制內人員	均同上	
	宿舍顧問 5 位	學生		
莊敬 9 舍	2 位 (女性) 工友	編制內人員	均同上	
	1 位 (女性) 外包 派遣人員	外包派遣		
	宿舍顧問 4 位	學生		
自強 1-3 舍	3 位 (男性) 工友	編制內人員	同上	
	3 位宿舍顧問	學生	21:30 ~ 00:30	
自強 5-9 舍	5 位 (男性) 管理 人員	約用人員	8 小時一班，24 小時輪值	
	7 位宿舍顧問	學生	平日：19:00 ~ 00:00 假日：12:00 ~ 00:00	

說明：

1. 人員經費來源：(1) 編制內工友由政府編列預算撥付；(2) 約用人員、學生宿舍顧問由學雜費及 5 項自籌收入或頂尖大學計畫補助款支應；(3) 外包派遣人員由外包公司支付。
2. 凡屬因具公教人員身份方享有之福利，如不休假加班費，國民旅遊卡休假補助，結婚、喪葬、生育及子女教育補助費，急難貸款，公教退撫及保險，健康檢查補助，借住宿舍等，約用人員依規定皆不得享有。
3. 宿舍顧問領取值班工讀金，標準依本校規定，大學部 90 元/小時；碩士班 150 元/小時；博士班 200 元/小時。大學部學生擔任之宿舍顧問，若服務績效通過年度考核則退還宿舍費用。

表五：本校學生宿舍後勤支援業務一覽表

組室別	業務範疇	簽約委外廠商
事務組	1. 環境清潔（外包簽約、監督）	金都建築管理維護有限公司
	2. 宿舍廣播系統建置、維修	無
	3. 生活用品（如飲水機、家具等）採購	無
	4. 宿舍鍋爐用柴油之採購、經費核銷	無
	5. 宿舍販賣機、洗衣機、脫水機、烘乾機之招商與採購，餐廳之招商	多家廠商
	6. 其他及臨時交辦事項	—
財產組	1. 宿舍熱水鍋爐用油之管控與請購	無
	2. 男、女生學生宿舍建築物火險之議價與簽約	無
	3. 其他及臨時交辦事項	—
營繕組	1. 宿舍土木、水電整修（漏水、油漆、地坪、天花板修繕、馬桶、水電、窗簾、玻璃、紗門窗、鐵門窗維修）	無
	2. 發電機維護、保養（外包簽約、監督）	崇友實業有限公司
	3. 飲水機維護、修繕（外包簽約、監督）	賀眾、力霸、藍松、富利根、惠普公司
	4. 蓄水池清洗（外包簽約、監督）	順達實業社
	5. 消防設備更新、維護（外包簽約、監督）	如海企業有限公司
	6. 鍋爐設備維護、修繕（外包簽約、監督）	大德公司
	7. 宿舍大型修繕（外包簽約、監督）	1.優鑫室內裝修(自強九舍餐廳); 2.豐辰營造(莊敬三舍1F 浴廁整修); 3.嘉威設計公司(自強九舍寢室油漆)。
	8. 門禁管理系統之採購、維修	—
	9. 其他及臨時交辦事項	—

(續前頁)

表五：本校學生宿舍後勤支援業務一覽表

環境保護組	1. 學生宿舍生活污水處理、設施維修（外包簽約、監督）	台金環保工程公司
	2. 一般廢棄物清運	達和廢棄物清運公司
	3. 大型垃圾清運（非常態特定需求）	達和廢棄物清運公司
	4. 化糞池清理、維護、整修	原住民勞動合作社
	5. 病媒蚊蟲害防治	新加坡能多潔公司
	6. 宿舍周邊環境美化	無
	7. 其他及臨時交辦事項	—
文書組	1. 包裹及掛號郵件集中送至男生宿舍	無
出納組	1. 收取宿舍住宿費	無
駐衛警察隊	1. 學期結束，配合宿服會，協調安排（民間）貨運車接駁點及交通管制（三天）	無
電算中心	網路使用者端的維修	精聯科技公司

伍、本校「學生宿舍管理」委外經營的動機分析

民間企業或政府機關採取委外經營的動機，當然是相當多元的考慮。但就本校學生宿舍業務而言，由於大部分的業務範疇，傳統上都是由學校自行生產，而且因為法律、規章、制度運作相當健全，以及住宿學生並無嚴重不滿意的情事，所以並沒有必須考慮「不能自行生產」、「調整雇用關係」或「無法滿足學生需求擴張」等因素的必要。在社會大環境的變遷下，學生宿舍業務如果有必要思考委外經營，應該還是基於提升「核心競爭力」的總體戰略目標，而以追求「增進效率」與「降低成本」兩項目標為主要的動機。

一、提昇效率

政府部門有兩種束縛，一是「預算」，另一則為「法令規章」，二者合而為一，倘過於氾濫，常使行政體系運作膠著、僵化、一籌莫展。（詹中原等，1997:8）由於本校是一所國立大學，傳統上多根據政府法令、預算來從事大學活動，所以政府部門行政體系運作的困境，通常也會發生在本校的行政管理部門。

事實上，學務長陳彰儀教授於民國 96 年 3 月 8 日舉辦「學務處組織調整規劃公聽會」中，回應與會學生對於「委外經營」的疑慮時，便強調：「希望增加提升品質，而不增加（學生住宿）費用為原則。」

二、節約經費

本校自 87 會計年度起實施校務基金制度，在此之前，國立大學均為公務預算制度，學校之收支預算均由國家編列，優點是無財源壓力，缺點則為亦無結餘。自實施校務基金後，已無公務預算，學校所需之支出，部分由國庫補助，不足部分則由各校自籌，因此，自籌財源的壓力日增。

根據教務長蔡連康教授於民國 96 年 4 月 28 日本校第 143 次校務會議中，就本校「96 學年度學雜費調整相關說明」的內容中可知，本校 92 至 95 年度經費收支決算顯示，自籌經費占各年度支出的比例分別為：26.64%，25.76%，30.51%，及 32.81%，不僅均佔四分之一，且有逐年上升的情勢。

從附件貳：「本校宿舍管理經費支用狀況」統計分析表可知，94 年度虧損達新台幣 4,000 萬以上，95 年度也有 2,800 萬左右的赤字。¹⁷同時，按會計室的統計資料顯示，94 年度、95 年度宿舍管理費用金額（新台幣 124,415,154 元、129,703,989 元），分佔各該年度本校總支出（新台幣 3,855,740,234 元、3,761,786,434 元）的比例為：3.23%與 3.48%，

因此，由生活輔導組在該組網頁內公布〈本校 96 學年學生宿舍宿費調整說明〉的內容：「過去宿舍帳目並未與學校其他項目分離，宿舍虧損均由全校同學共同承擔，然因本校宿舍收支將逐漸朝向專款專用，基於使用者付費原則，宿舍收支赤字部分應由住宿同學負擔較為合理。本校宿費自 93 學年度調整後，截至 95 學年度止，均未曾調漲，為使宿舍收支平衡，經 96 年 3 月 30 日第 18 次宿舍管理委員會討論決議通過於 96 學年度調漲宿費。」¹⁸，便不難得知，自籌經費的壓力，極可能是造成「節約經費」的思考，作為宿舍業務委外經營的重要動機之一。

¹⁷ 由於宿舍的收支一直是採「統收統支」的原則，所以會計室並沒有辦法在事後得以很精準的計算宿舍營運的總成本，因此不論由會計室或生活輔導組提供的數據，都有事後「估計」的情形，同時，兩室估算的標準不一，也造成金額的差異。附件貳中的金額雖欠精準，但這是能夠讓我們瞭解學生宿舍收支情形，最接近真實的數據了。

¹⁸ 參見 http://osa.nccu.edu.tw/depts/announce_display.php?ID=2454.

陸、本校「學生宿舍管理」業務委外經營的分析與建議

經由本校「學生宿舍管理」業務的概況分析，無論是「宿舍分配」及「內部管理」及「後勤支援」，根據「核心競爭力」理論作為「委外經營」的判準原則，可以確定兩者皆不屬於大學「核心競爭力」：「（教師）研究」、「（師生）教學」的領域，但其所涵蓋的「學生輔導」與「後勤支援」，卻仍然是大學傳統職能活動中，相當重要的兩項功能。因此，進行「學生宿舍管理」業務委外經營的決策思考，不宜粗糙的採取「一刀切」的模式。針對本校「學生宿舍管理」業務是否適宜採取「委外經營」模式，茲分項說明如下：

一、委外經營模式選擇的分析

〈行政程序法〉以及〈政府採購法〉的相關規定¹⁹，是構成政府組織進行委外經營決策與實施程序的主要法源依據。而〈促進民間參與公共建設法〉第 8 條對於民間機構參與公共建設方式之規範，皆屬於「公辦民營」的範疇，即涵蓋了多種委外經營的方式，茲說明如下：

（一）BOT (Build – Operate – Transfer) 模式：

1. 由民間機構投資興建並為營運；營運期間屆滿後，移轉該建設之所有權予政府。（第 8 條第 1 項第 1 款）
2. 由民間機構投資新建完成後，政府無償取得所有權，並委託該民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。（第 8 條第 1 項第 2 款）
3. 由民間機構投資新建完成後，政府一次或分期給付建設經費以取得所有權，並委託該民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。（第 8 條第 1 項第 3 款）

（二）ROT (Rehabilitate – Operate – Transfer) 模式：

由政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施，予以擴建、整建後並為營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。（第 8 條第 1 項第 4 款）

（三）OT (Operate – Transfer) 模式：

¹⁹ 例如〈行政程序法〉第 16 條規定：「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。」；以及〈政府採購法〉第 2 條規定：「本法所稱採購，指工程之定作、財物之買受、定製、承租及勞務之委任或僱傭等。」等。

由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。（第 8 條第 1 項第 5 款）

（四）BOO (Build – Owner –Operate) 模式：

為配合國家政策，由民間機構投資新建，擁有所有權，並自為營運或委託第三人營運。（第 8 條第 1 項第 6 款）

（五）其他經主管機關核定之方式。（第 8 條第 1 項第 7 款）

由於本校學生宿舍已屬完成興建的狀態，其所有權為本校擁有，所以不會是 BOT 或 BOO 模式，也並非採取將宿舍建築以「租賃」的方式交由民間組織自由經營，所以亦非 ROT 模式，因此，OT 模式是唯一的選項。

二、「學生宿舍委外經營研究」諮詢會議的意見彙整

本校若決定推動「學生宿舍委外經營」決策，則瞭解相關業務單位對委外事項的建議，以及住宿學生對委外經營的意見，不僅可以作為委外決策的參考，也可避免溝通不良所可能產生的不信任。

因此，本研究主持人於民國 96 年 4 月 12 日，假行政大樓三樓學務處會議室，邀集學務處生活輔導組、總務處（事務組、財產組、營繕組、環境保護組、駐衛警察隊）、會計室遴派同仁，以及由生活輔導組代為邀請之學生代表，舉辦「學生宿舍委外經營研究」諮詢會議。

除請受邀與會單位於會前提供下列資料，加以彙整：

- （一）該單位與學生宿舍經營、管理有關的業務項目。
- （二）該業務項目是否適於列入委外經營的分析、建議。
- （三）該業務項目委外經營的預期效益評估。
- （四）該單位就權責業務範圍，以本校未來五年內（規劃中或預期）的需求，提出對廠商回饋項目（及金額）的建議。
- （五）該單位認為有供參價值者。

會議中並針對下列議題交換意見：

- （一）「學生宿舍委外經營」決策之整體評估。
- （二）「學生宿舍委外經營」項目（範圍與成本效益）之個別評估。

- (三) 「學生宿舍委外經營」執行主導單位之評估。
- (四) 「學生宿舍委外經營」執行參與單位之評估。
- (五) 其他。

會後整理各出席代表²⁰的意見如下：

(一) 學生代表：

- 1.在住宿費用及服務品質不變的前提下，支持委外經營。
- 2.一定要訂定回饋金的比例，契約要訂的清楚一點。
- 3.小處先實驗，例如先進行人力外包。
- 4.目標：不可輸給中山大學。
- 5.廠商回饋項目建議：

(1)自強5舍：

- A.視聽室配備單槍投影機、DVD、大螢幕。
- B.運動器材（桌球拍、球、球網、球桌）。
- C.腳底按摩機。
- D.按摩椅。
- G.家電器材（冰箱、電磁爐、大同電鍋）。

(2)自強9舍：

- A.靠近籃球場出入口增設刷卡機。
- B.健身室器材維護、增設健身器材。
- C.開闢廚房，提供烹飪用電器用品。
- D.24小時專人看守宿舍監視器。
- E.宿舍壁癌改善。

²⁰ 請參見附件伍：學務處會議簽到表。

F.宿舍浴廁漏水改善。

G.定時整理資源回收區。

(3)莊敬1舍：

A.電視及頻道之維修。

B.浴室增加一台脫水機。

C.地下室改做自修室，並增加列表機。

D.地下室改做福利社。

E.改善浴廁通風、防潮。

F.運動空間、廚房及交誼廳位置重新調整。

G.書桌附座燈。

H.曬衣場統一設在頂樓陽台。

I.無障礙空間—傷殘臨時特殊寢室。

J.寢室加裝抽風機。

K.浴室蓮蓬頭全面更新。

(4)莊敬2舍：

A.地下室重新規劃為自習室。

B.老舊運動器材檢查、更新。

C.交誼廳改至地下室。

D.交誼廳原址改成配膳室，配置冰箱、電鍋等電器用品。

E.交誼廳原址亦可規劃成儲藏室，擺放僑生行李箱。

(5)莊敬5舍：

A.增設運動器材。

B.增設電腦列表機。

C.支援宿服會節慶活動。

(6)莊敬6舍：

A.增加健身器材。

B.各舍區獨立的廣播系統。

C.提供莊敬六舍閱覽室的桌椅。

D.提供合法的電視頻道。

E.架設監視系統。

F.更新飲水機。

G..增設自動販賣機（餅乾、泡麵）。

(二)總務處：

- 1.站在人力的角度，贊成（擴大推動）委外，也很容易推動；但維護修繕委外的範圍與程度如何，可先委託廠商進行委外項目的評估。
- 2.未來五年需求建議，因提出時間匆促，多未填寫。
- 3.大規模興建、整建，不適合委外。
- 4.生活機能服務，如餐飲，也可考慮一併委外。
- 5.要讓廠商有利可圖。

(三)學務處生活輔導組：

- 1.學生輔導不委外。
- 2.廠商沒有宿費調漲之決定權，由學校決定。
- 3.委外經營項目之建議：
 - (1)宿舍零星修繕請修業務。
 - (2)宿舍暑期大型整修及新建學生宿舍工程修繕協調業務。
 - (3)宿舍財產管理業務。

- (4)宿舍硬體設施改善協調簽辦業務。
- (5)宿舍工友督導、輪值、加班費結報業務。
- (6)協辦宿舍環境清潔及消防安全抽檢業務。
- (7)協助宿舍緊急災害防救事宜。
- (8)宿舍防火逃生演練。

4.宿舍預期效益評估：

- (1)零星修繕及小型工程委外，可縮短請修，提升服務品質。
- (2)財產管理委外，可節省現有人力，有效維護相關設施。

5.廠商回饋項目建議：

- (1)各寢室加裝電錶，各棟宿舍裝設水錶。
- (2)各舍均設置自習室、閱覽室。
- (3)各舍區門禁、保全、監視系統整合。

(四) 共同意見

- 1.執行參與單位：學務處、總務處、會計室、學生會、研究生學會、宿服會。
- 2.委外工作之規劃、推動由學務處主導，招商招標由總務處負責，履約管理由學務處、總務處、會計室、學生自治代表共同監督。

三、委外經營項目範圍之分析與建議

(一) 宿舍分配

此項業務僅係一般行政管理性質，嚴格說來，重點在遊戲規則的良窳，也就是住宿申請、分配的程序與執行，是否具備「公開、公正」的性質，而能獲得學生的認同。因此，本業務並非不得委外經營的項目。

不過，為了避免承包簽約廠商可能有私下超額收費與接受人情關說的弊端，而發生私相授受的可能性，並導致本校喪失學生宿舍政策主導權之虞，此一業務實不宜貿然採行「委外經營」，維持由

本校自主管理是為上策。若本校仍決定將本項業務列為「委外經營」的範疇，則建議應該在契約內明訂，本校握有「宿舍提供」的決策權，並組成專責小組，監督廠商忠實執行本校決策內容，如有違約情事，則依約處罰。

（二）內部管理

此項業務依宿舍內部配置人力與功能而言，可以分為三類：

1.行政管理：

行政管理的功能，現由編制人員、約用人員、外包人員與（由學生擔任之）宿舍顧問等四種身份模式所提供，但由於其工作內容均以勞務服務為主，而且現行男生自強 5 至 9 舍捨「編制人員」代之以「約用人員」，成立「管理中心」的運作模式，確實顯示可以達成「節約經費」的目的。若能以維持勞務服務與行政管理效率為前提，行政管理確可考慮進一步完全委外經營。

2.學生輔導：由軍訓教官與宿舍導師承擔。

不必諱言，長久以來我國大學的宿舍性質，被定位在是為了離家求學方便而提供的服務，因此較偏重於管理層面，軍訓教官在宿舍輪流值勤的傳統制度，正是反應前述以管理為核心概念的事實之一。相對而言，輔導及教育的功能，在宿舍內部僅處於聊備一格的狀態。

即使如此，由於「軍訓教官退出校園」已成為教育部當前正在執行的決策，所以各校遇有教官屆齡退休或自行請調時，教育部不再另行派任軍訓教官，以致本校教官人數亦逐漸減少，也難以維持管理、輔導學生功能於不墜。

宿舍導師制度的實施，確實較能發揮輔導學生的功能，在教官退出校園的大趨勢下，此一制度更有強化的必要。不過，基於輔導人員必須具備輔導專業的要求，所以，宿舍導師業務完全不宜採取「委外經營」的模式，交由必然以「營利」導向的民間企業來提供。

3.學生自治：

學生自治在性質上仍具有協助學生學習、成長的教育功能，所以，與前述學生輔導的功能相同，不宜採取「委外經營」的模式。

（三）後勤支援

此項業務依職掌分屬總務處、人事室與電算中心，委外經營的建議如下：

1.總務處：

相當多的業務已經委外經營，尚未委外的項目，各組室雖然各自提出委外與否的建議，但本研究提出的建議為：

- (1)事務組、財產組的大部分業務雖然尚未委外，但就其性質而言，亦屬非關本校核心競爭力的項目，納入委外經營的項目，應屬合理的決策。
- (2)「宿舍土木、水電整修」為營繕組目前自行提供勞務的主要業務，但隨著本校現職技工退休不補缺額的發展，可以預見委外經營將是難以避免的趨勢。
- (3)環境保護組目前尚提供「宿舍周邊環境美化」的勞務服務，不過，受限於專業人力的不足，環境美化工作並未大規模、深度的進行。事實上，此一業務也可以列入委外經營的項目。
- (4)文書組派員遞送包裹及掛號郵件至男生宿舍，是一種勞務服務性質的業務，亦無不可由委外經營的民間廠商接手處理的顧慮。
- (5)出納組建議「收取宿舍住宿費」的業務納入委外項目，本研究難予同意。一方面，「收取宿舍住宿費」只伴隨著「收取學雜費」的附帶業務，並無委外經營的必要性；二方面，根據委外經營的定義，本校固然應就委外契約內容給付民間承包廠商一定金之義務額，但本校仍負有監督責任，亦即承包廠商如有違約行為，本校將可依契約規定扣款，因此，若讓學生直接向民間廠商繳交宿舍住宿費，不僅抵觸委外經營的定義，也將使本校喪失監督承包商的有效工具。所以，本研究建議「收取宿舍住宿費」不應納入委外經營的項目。
- (6)駐衛警察隊所屬業務相對單純，而且並非經常發生，但校內交通管制涉及本校公權力的行使，所以該業務不宜納入委外事項。

2.人事室：

人事室的業務涉及法令規範的職行，並不適宜委外，更何況該項業務極可能日益萎縮。

3.電算中心：

電算中心負責宿舍網路正常運作的維護，不過已經依據權責劃分為三種情況加以處理，其中包括網路路線、材料維修的委外

經營，可以說相當妥善。但是，宿舍網路維修包含在全校網路維修委外經營的契約內，難以精確達成「使用者付費原則」、「宿舍收支專款專用」兩項宿舍管理目標；再者，檢視許多（私立）大學如東海、清雲科大制訂「學生宿舍網路管理辦法」或「學生宿舍網路使用規範」的內容，亦多載明：「宿舍之網路建設及服務，不包含於基本之教學、研究、行政等法定任務之中，故採取使用者付費之原則（或採取互助、自助之原則）」，因此，目前已經委外經營的宿舍網路維修部分，仍然可以繼續委外，至於委外的方式是採單獨委外或包裹委外，應屬整體委外決策的一部份。

茲整理本校學生宿舍管理尚未委外經營業務項目的建議，如表六。

表六：本校學生宿舍管理尚未委外經營業務項目的建議

組室別	業務範疇	是否建議委外
生活輔導組	1. 宿舍分配	不宜委外
	2. 學生自治輔導	不宜委外
	3. 宿舍導師制度	不宜委外
軍訓室	1. 學生生活輔導	不宜委外
	2. 宿舍秩序與安全維護	(除懲戒外) 可委外
事務組	1. 宿舍廣播系統建置、維修	可委外
	2. 生活用品（如飲水機、家具等）採購	可委外
	3. 宿舍鍋爐用柴油之採購、經費核銷	可委外
財產組	1. 宿舍熱水鍋爐用油之管控與請購	可委外
	2. 宿舍建築物火險之議價與簽約	可委外
營繕組	1. 宿舍土木、水電整修	可委外
環境保護組	6. 宿舍周邊環境美化	可委外
文書組	1. 包裹及掛號郵件集中送至男生宿舍	可委外
出納組	1. 收取宿舍住宿費	不宜委外
駐衛警察隊	1. 學期結束，配合宿服會，協調安排（民間）貨運車接駁點及交通管制（三天）	不宜委外
人事室	1. 工友慰問、福利及補助事項	不宜委外

四、委外經營項目之成本效益分析

「收支明確」不僅是正確評估委外決策的起點，同時也牽涉到〈政府採購法〉規範的適用問題。

（一）委外經營可支出預算的評估

若以「收支平衡」做為學生宿舍管理業務的財政目標，依據生活輔導組提供的資料，本校 95 年度學生宿舍費用實際收入為新台幣 85,599,745 元，96 年度學生宿舍費用調漲後預估總收入為新台幣 120,000,000 元，再扣除不宜委外項目所需支出的經費額度，可以視為未來每年可支出預算上限的評估基礎。

首先，學生輔導與自治業務不宜納入委外經營的項目，本校為繼續自我執行該範疇業務相關活動，亦必須預留支出預算。因此「教官執勤費」（新台幣 320,040 元）、「辦理宿輔導師活動費」（新台幣 143,139 元）及「宿服會活動補助款」（新台幣 1,476,629 元）三項合計約新台幣 1,939,808 元。

其次，宿舍建築物在正常情況下的使用年限為 55 年，因此，從長遠的規劃來看，未來本校學生宿舍在達到使用年限時，必然面臨學生家長基於建物安全顧慮，而加諸於本校重建學生宿舍的壓力，因此，如果未來不能以 BOT 模式重建學生宿舍的話，則必須每年提撥「宿舍建造成本攤提費」（新台幣 8,784,199 元）。

再者，由於宿舍網路服務非屬研究、教學之必要功能，而網路建置費用為本校已投入的資本門支出，基於「使用者付費」的原則，因此，「網路建置分攤費用」（新台幣 1,806,300 元）也是每年必須預為提撥的部分，才有可能在使用年限屆滿之際從事更新，以免因設備老舊或損毀而引起學生抱怨。

預估年度宿舍費用總收入新台幣 120,000,000 元，扣除「學生輔導與自治費」及兩項「成本攤提費」等提撥金額（合計新台幣 12,530,307 元），所餘新台幣 107,469,693 元，可以作為本校執行「學生宿舍管理」委外經營可支出年度預算金額²¹的上限。

若本校擬以 5 年為委外經營的契約年限，則預估委外經營可支出的總預算金額為：新台幣 107,469,693 元 * 5 = 新台幣 537,348,465 元。

（二）委外經營項目支出金額的預估

同樣根據生活輔導組提供的資料，本校 95 年度學生宿舍費用實際支出為新台幣 113,776,834 元，扣除「學生輔導與自治費」及兩項「成本攤提費」，所餘新台幣 101,246,527 元，可以視為本校未來執行「學生宿舍管理」委外經營年度已支出金額的上限。

²¹ 採購法施行細則第 26 條「...預算金額，為該採購得用以支付得標廠商契約價金之預算金額。」

由於本研究建議，本校可將尚未委外經營，而具有勞務服務性質，但不涉及公權力執行的業務項目，考慮納入未來委外經營的範圍，已如表六所示。而根據總務處各組室提供這些項目在 95 年度的支出金額，除已列入 95 年度損益表的項目外，尚有若干項目（參見表七）亦應屬於擴大委外經營項目後，可列為增加支出的金額，預估約為新台幣 7,839,581 元。

將 95 年度已支出金額的上限新台幣 101,246,527 元，再加上因應擴大委外經營項目將增加支出的金額（預估）新台幣 7,839,581 元，合計為新台幣 109,086,108 元，可以視為本校未來執行「學生宿舍管理」委外經營年度預定支出金額的上限。

表七：本校學生宿舍管理擴大納入委外經營項目支出預估

組室	業務項目	95 年度支出金額
出納組	外收發室每日將包裹及掛號集中送達男生宿舍	22,440
環保組	宿舍周邊樹木修剪費	50,000
營繕組	宿舍土木、水電整修	7,479,585
營繕組	各宿舍修繕維護人員人事費	120,000
財產組	男、女生學生宿舍建築物火險	167,556
合計		7,839,581

換句話說，本校若將現有學生宿舍業務所建議進行委外經營之全部項目，所估算的年度預算金額，應在新台幣 107,469,693 元與新台幣 109,086,108 元之間。因為低於新台幣 107,469,693 元時，廠商可能無利可圖；高於新台幣 109,086,108 元時，形同本校為學生宿舍管理業務，增加了更多的支出，姑且不論「提昇效率」的動機能否達成，至少已經不符合「節約經費」的動機了。

不過，我們仍然必須留意，雖然本校學生宿舍區域確有相當的獨立性，大多數的業務支出亦均可明確的獨立計算，但仍有部分業務支出包含在全校共同支出之內，例如宿舍網路維修費用。因此，未來必須更精確的釐清，才能有助於評估學生宿舍管理業務委外經營的成本效益。若本校做成擴大實施委外經營項目的決策，有關委外經營項目成本的估算不妨從嚴列計，以壓低得標金額，然後經由民間組織的競爭，並逐年檢視承包之民間組織所呈報的收支損益表，並配合服務效益的調查結果，再來進行（給付金額或回饋項目）必要的調整。

五、委外經營性質定位與現有民間管理顧問公司之競爭力

由於〈政府採購法〉第 7 條第 4 項規定：「採購兼有工程、財物、勞務二種以上性質，難以認定其歸屬者，按其性質所占預算金額比率最高者歸屬之。」因此，學生宿舍管理委外經營的評估，必須針對所擬定之委外項目，進行相同性質項目標的金額的分析。

根據〈政府採購法〉第 7 條第 1 項至第 3 項對「工程²²、財物²³、勞務²⁴」意義的界定，本研究重新將生活輔導組提供的「95 年度學生宿舍住宿費收支損益表」（附件參），整理為附件肆「95 年度學生宿舍業務支出項目分類表」，再依據具體委外建議項目做成表 8-1 至表 8-3 的分析表。

表 8-1 為全部支出項目按其性質標的重新歸類後，加以統計並比較其比例之結果。

表 8-1：95 年度學生宿舍支出分析表（依性質歸類）

性質	金額（單位：新台幣）	百分比
勞務	18,976,470 元	16.68%
財物	54,214,149 元	47.65%
工程	40,586,215 元	35.67%
合計	113,776,834 元	100.00%

表 8-2 為扣除「學生輔導與自治費」及兩項「成本攤提費」後，全部支出項目按其性質標的重新歸類，再加以統計並比較其比例之結果。

表 8-2：本校學生宿舍業務建議委外項目支出分析表（一）

性質	金額（單位：新台幣）	百分比
勞務	17,036,662 元	16.83%
財務	52,707,849 元	52.06%
工程	31,802,016 元	31.41%
總計	101,246,527 元	100.00%

²² 本法所稱工程，指在地面上下新建、增建、改建、修建、拆除構造物與其所屬設備及改變自然環境之行為，包括建築、土木、水利、環境、交通、機械、電氣、化工及其他經主管機關認定之工程。

²³ 本法所稱財物，指各種物品（生鮮農漁產品除外）、材料、設備、機具與其他動產、不動產、權利及其他經主管機關認定之財物。

²⁴ 本法所稱勞務，指專業服務、技術服務、資訊服務、研究發展、營運管理、維修、訓練、勞力及其他經主管機關認定之勞務。

表 8-3 除扣除「學生輔導與自治費」及兩項「成本攤提費」外，並進一步扣除「宿舍（大型、定期）修繕及寢具更新攤提費」新台幣 23,430,544 元後，再將所餘全部支出項目按其性質標的重新歸類，而加以統計並比較其比例之結果。

表 8-3：本校學生宿舍業務建議委外項目支出分析表（二）

性質	金額（單位：新台幣）	百分比
勞務	17,036,662 元	21.89%
財務	44,806,304 元	57.58%
工程	15,973,017 元	20.53%
總計	77,815,983 元	100.00%

經由表 8-1 至表 8-3 的分析可知，學生宿舍管理委外經營項目的變動，雖然帶來預算金額估算結果的變化，但是，（一）、其採購金額均超過所謂「公告金額」，甚至高過「查核金額²⁵」，若簽訂五年委外經營契約，其金額更超過「巨額採購²⁶」的標準；（二）、「財物」標的項目的金額比例，分別為 47.65%，52.06%，57.58%，均為最高標的類目。若依據〈政府採購法〉第 7 條第 4 項規定嚴格解釋，是無法適用〈政府採購法〉第 20 條（選擇性招標）及第 22 條（限制性招標、準用最有利標），而必須適用第 19 條規定：「機關辦理公告金額以上之採購，除依第 20 條及第 22 條辦理者外，應公開招標。」，而「公開招標」依〈政府採購法〉第 18 條第 2 項規定，指「以公告方式邀請不特定廠商投標」，且須有三家以上合格廠商投標始得開始決標，均增加了學生宿舍委外經營的限制。

因為所有民間（管理顧問）公司營業項目都必須於進行公司登記時，向經濟部提出申請並獲得核可。因此，委外經營項目越多，且採取「統一發包」模式進行委外，必將面臨能夠符合委外需求內容的民間公司數目銳減，而不利於形成「競爭性」的環境。

相對而言，分項個別委託民間機構承包經營模式，將有助於提昇民間廠商間的競爭性。不過，分散委託的模式，除了會發生管理上事權不統一，難以橫向協調的困難，同時，有關「工程」（定期大型修繕或零星修繕）與「財物」（設備更新）的採購作業，仍然會面臨受限於政府採購法規所訂程序，而令學生宿舍之服務績效，不易獲致明

²⁵ 民國 88 年 4 月 2 日行政院公共工程委員會（八八）工程企字第八八〇四四九〇號函釋：「查核金額：工程、財物採購為新台幣五千萬元，勞務採購為新台幣一千萬元。」

²⁶ 行政院公共工程委員會於民國 92 年 2 月 19 日以工程企字〇九二〇〇〇五五〇八〇號令發布之〈投標廠商資格與特殊或巨額採購認定標準〉，第 8 條規定：「採購金額在下列金額以上者，為巨額採購：一、工程採購，為新臺幣二億元。二、財物採購，為新臺幣一億元。三、勞務採購，為新臺幣二千萬元。」

顯的改善²⁷。

六、委外經營範圍決策的分析

綜合而言，本校學生宿舍管理委外經營範圍的決策，可以有下列數種選擇：

（一）維持現狀：

客觀而言，學生宿舍管理現狀的評價當然不是完美無缺，但學生並沒有重大的抱怨或抗議。主要的原因自然在於學校已經讓（住宿）學生（自治幹部）充分參與有關宿舍管理決策的過程，學生在充分瞭解管理決策的各種考慮之後，便能理性地面對任何決策都無法避免的限制或困難，最具體的案例就是，本校將於 96 學年度起「調漲」學生宿舍學期住宿費收費標準，平均調漲率為 8.04%²⁸，卻未聞學生有抗議之聲。所謂「東西沒壞就不用修」，「維持現狀」的決策亦為可供思考的選項之一。

然而「維持現狀」並非意味著「一成不變」，因為隨著時間的變動，即有兩個必須預為綢繆的情形：

1. 短期內必然面臨專任工友陸續（屆齡）退休，而導致「勞務」管理人力欠缺的結果。此一變化的因應之道有二：或可由生輔組沿襲自強 5~9 宿舍設立「管理中心」模式，自行闢請約聘僱人員，並直接監督；或可視各宿舍專任工友退休狀況，依完整宿舍區塊為原則，陸續採行單純的「勞務」委外經營。由於委外業務性質單純，合格的民間廠商數量，也可產生相當的競爭力。
2. 在「工程」、「財物」採購不委外經營的前提下，仍無法避免政府採購法規為現況帶來的限制，欲進一步提升學生宿舍管理的服務品質與效率，只有仰賴學務處、總務處同仁積極進行內部的橫向協調，以及透過有效的監督程序、強化外部廠商的履約能力。

²⁷ 本案研究期間，計畫主持人從多次親往莊敬、自強宿舍訪問，受訪同學均有抱怨情事。以莊敬 3 舍為例，學生抱怨浴室整修工程未能於寒假期間完成，導致必須攜帶盥洗用具前往他棟宿舍就浴，十分不便。自強 1-3 舍受訪同學對於竊盜案，始終存在陰影。這些抱怨內容，當然不能說與本校宿舍管理效能完全無關，但也牽涉到非本校內部可完全控制的因素。前者如流標導致無法按計畫於寒假完成；後者如整體社會經濟、治安條件不佳；但學生的感受卻是真實的。

²⁸ 本校學生事務處生活輔導組網頁，<http://osa.km.nccu.edu.tw/xms/index.php?courseID=168>。

(二) 以學務處之建議為基準略做修正：

前述學務處提出八項具體的委外經營項目，其中「宿舍工友督導、輪值、加班費結報業務」一項，雖屬「勞務」性質，但本校必然因應學生宿舍委外經營，而將現有專任工友調離現職，該項業務則自行消失，無須考慮納入委外經營項目。

其次，「宿舍財產管理業務」、「協辦宿舍環境清潔及消防安全抽檢業務」、「協助宿舍緊急災害防救事宜」、「宿舍防火逃生演練」等四項，性質上確屬「勞務」範疇，列入委外項目，將可節省本校自行辦理的人力，來提升其他服務內容的品質與效率。

另外，尚未委外經營業務之「宿舍廣播系統維修、更新」（總務處事務組）、與浴室熱水供應有關之「宿舍鍋爐用柴油之採購、經費核銷」（總務處事務組）、「宿舍熱水鍋爐用油之管控與請購」（總務處財產組），「宿舍建築物火險」（總務處財產組），「宿舍周邊環境美化」（總務處環境保護組），以及「包裹及掛號郵件集中送至男生宿舍」（總務處文書組）等項業務，亦可視為「勞務」性質，而列入委外經營需求項目。

再者，「宿舍零星修繕請修業務」、「宿舍硬體設施改善（協調簽辦業務）」等兩項，因屬「工程」與「財物」性質，建議不要明文納入委外經營計畫書的需求內容，但可以考慮列入「廠商回饋項目」。不過，「宿舍硬體設施改善」可以預估本校需求以明確其內容；但「宿舍零星修繕」屬於不確定發生的事項，事前具體擬定回饋機制可能有一定的困難，不妨改以「回饋金額（累進制）」作為履約之監督條件。

最後，「宿舍暑期大型整修及新建學生宿舍工程修繕（協調業務）」一項，不建議納入委外經營項目（或「廠商回饋項目」，一方面減少本委外案的複雜程度，包括因應政府採購法規適用上的侷限，另一方面，也避免降低了委外廠商與市場的競爭力。

(三) 除「學生輔導」、「學生自治」與「涉及公權力者」外，擴大委外經營範圍：

以「核心競爭力」理論作為委外經營的判斷基準，可以說，絕大部分總務處的相關職掌，都可列入擴大委外經營的項目。但是，現在民間足以承攬涵蓋「工程」、「財物」、「勞務」服務的廠商數目顯然非常有限；同時，委外經營案的（需求或

回饋) 項目越多，也意味著本校委外案的預算金額越高，不僅增加了本校適用政府採購法規的困難度，也相對的提高了承包廠商的財務壓力，當然也將提高委外案執行上的風險。因此，本研究具體建議本校不必考慮此一選項。

柒、本校「學生宿舍管理」業務委外經營作業程序的研擬

行政院於民國 92 年 4 月 24 日以院授人力字第 0920053601 號函頒佈修正後之〈行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點〉，明文規定：「各機關內部事務或對外提供服務之業務，得委託民間辦理。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。」並規範其作業程序如下：

一、檢討委託民間辦理項目：

各機關應通盤檢討適合委託民間辦理之業務，評估其可行性及預期效益，擬訂實施時程，報請主管機關核定，並配合組改會規劃期程辦理。

二、決定委託民間辦理方式：

視各該業務性質，依據〈行政程序法〉、〈促進民間參與公共建設法〉、〈政府採購法〉、〈民法〉等規定或配合增修相關法規，採委託經營、委託管理、勞務採購等方式辦理。

三、選擇委託民間辦理對象：

各機關應視業務性質，規定受託辦理業務之民間對象應具備之積極或消極要件，選擇合適之民間對象參與公共事務。

四、訂定委託契約：

各機關委託民間辦理業務，除遵守有關法令規定外，應與受託者訂定適當契約或相關文件，並載明雙方權利義務及其他重要事項；必要時並約定違反義務之責任。

五、監督管理：

各機關對於受託辦理業務者，應於契約規定，得對受託者經營情形進行瞭解，並實施定期或不定期之監督考核，以確保受託者能確實履約，並妥適對民眾提供服務，作為日後是否繼續委託之依據。

準此，本校推動學生宿舍管理委外經營決策，所涉及的相關程序，可以分析如下：

一、成立工作小組，檢討適合委外經營之項目

由於「檢討適合委託民間辦理之業務」為研議委外經營決策的起點，因此，首先必須確定本校學生宿舍管理委外經營的項目。由於本校現行學生宿舍管理業務繁多，且分別由多個行政部門掌理、執行，同時，學生宿舍管理的良窳，亦直接影響住宿學生權益與滿意程度，所以，成立工作小組來規劃、協調推動項目與程序，應為首要工作。學務處、總務處、電算中心、學生會、研究生學會、宿服會為工作小組當然參與單位自無疑義，而人事室、會計室則於政府人事、會計法規方面，可以提供襄贊的功能，也有參與的義務。

不過，在本研究過程中，曾獲致學務處、總務處、電算中心、會計室等各單位同仁，幾乎是毫無保留的熱心協助。但是一討論到具體實施的細節，立即明顯地察覺出各單位態度的差異，尤其是學務處與總務處。簡單的說，學務處生活輔導組最為積極，不僅是本研究的初始提案者，同時也非常具體的提出了八項「委外經營項目之建議」、兩項「預期效益評估」與三項「廠商回饋項目建議」。但就其內容分析，卻是以總務處所主管的「工程」、「財物」業務為核心²⁹，而這部分應該是學生宿舍管理業務經常受限於政府採購法規、招標過程不確定等因素，而最不易獲致住宿學生感到滿意之處，學務處同仁負責學生事務工作的第一線工作，最能夠直接獲得相關的反映，理應最深刻地感同身受，因此，學務處同仁的苦心應可諒解。

相對而言，總務處所屬的多項業務已經委外經營多年，可能是總務處各組室態度較為消極的原因之一，但在與總務處各組室同仁訪談的對話中，也明顯的感受到總務處同仁對委外經營的實務運作，有著較為深刻的瞭解。因此，總結而論，與其說總務處同仁態度消極、保守，倒不如說總務處同仁基於委外經營事項的經驗累積，以及對現有民間管理顧問廠商是否具有足以能夠涵蓋「工程、財物、勞務」等全面管理（學生宿舍）能力？以及由這些廠商所共同構成的市場競爭力？均有所疑慮，而未提出積極的建議；但由於「服從政策決定」是公務人員的基本工作倫理，所以，總務處多位同仁也明白表示，會遵守學校決策內容並全力配合執行。

雖然各處室對學生宿舍委外經營的意願強度不一，但民國 96 年 4 月 12 日舉行「學生宿舍委外經營研究」諮詢會議中，獲致與會各單位三大共識「委外工作之規劃、推動由學務處主導」，「招商招標由總務處負責」，「履約管理由學務處、總務處、會計室、學生自治代表共同監督」，可以

²⁹ 以學務處所建議之八項委外經營項目觀之：(1)宿舍零星修繕請修業務；(2)宿舍暑期大型整修及新建學生宿舍工程修繕協調業務；(3)宿舍財產管理業務；(4)宿舍硬體設施改善協調簽辦業務；(5)宿舍工友督導、輪值、加班費結報業務；(6)協辦宿舍環境清潔及消防安全抽檢業務；(7)協助宿舍緊急災害防救事宜；(8)宿舍防火逃生演練；全部都與總務處相關。我人若想像一個極端的狀態，如果本校撤裁學務處，上述業務必然完全由總務處單獨處理。但由於長期以來，學務處是負責學生事務工作的第一線部門，因此，學生宿舍管理業務也因此而劃歸學務處直接掌理，但遇有「工程、財物、勞務」等需求事項，學務處則扮演了一個負有協調性質的「窗口」。而三項廠商回饋項目建議：(1)各寢室加裝電錶，各棟宿舍裝設水錶；(2)各舍均設置自習室、閱覽室；(3)各舍區門禁、保全、監視系統整合，更無一不是「工程」、「財物」的性質。

做為未來推動的基本原則。

其次，本校學生宿舍管理委外經營的決策內容，極有可能是將來委外經營成敗的重要關鍵。根據本研究前一節的討論，本研究的建議為：「學生輔導」、「學生自治」、以及涉及本校公權力行使的「宿舍費用（決定、）收取」、「校園交通管制」不宜納入委外經營範疇外，其他尚未委外經營的管理業務，皆可考慮納入擴大委外經營決策者，惟涉及民間廠商的競爭力的考慮，故具體項目如何，則屬策略性決定，應該由工作小組進一步研議。

二、校內相關單位之行政流程

由於學生宿舍管理委外經營案設定：一、「勞務」性質；二、預算金額超過「公告金額」；三、決標方式為「限制性招標」；四、「準用最有利標」等四項推動原則，再參照總務處事務組提供之本校「財物勞務採購案件流程圖」（如圖一、圖二所示），學生宿舍管理委外經營之校內行政流程步驟如下：

- 一、需求單位研擬計畫：由學務處召集工作小組擬定委外經營項目。
- 二、蒐集採購資訊：由工作小組查訪廠商及價格等。
- 三、編列預算金額。
- 四、簽奉校長核定（並報教育部核准辦理³⁰）。
- 五、簽核成立評選委員會³¹。
- 六、擬定招標文件。
- 七、召開評選委員會審定評選項目、方式、標準等。
- 八、記錄簽核。
- 九、提出請購：委託總務處辦理招標。
- 十、上網公告（採企畫書評選）。開標。

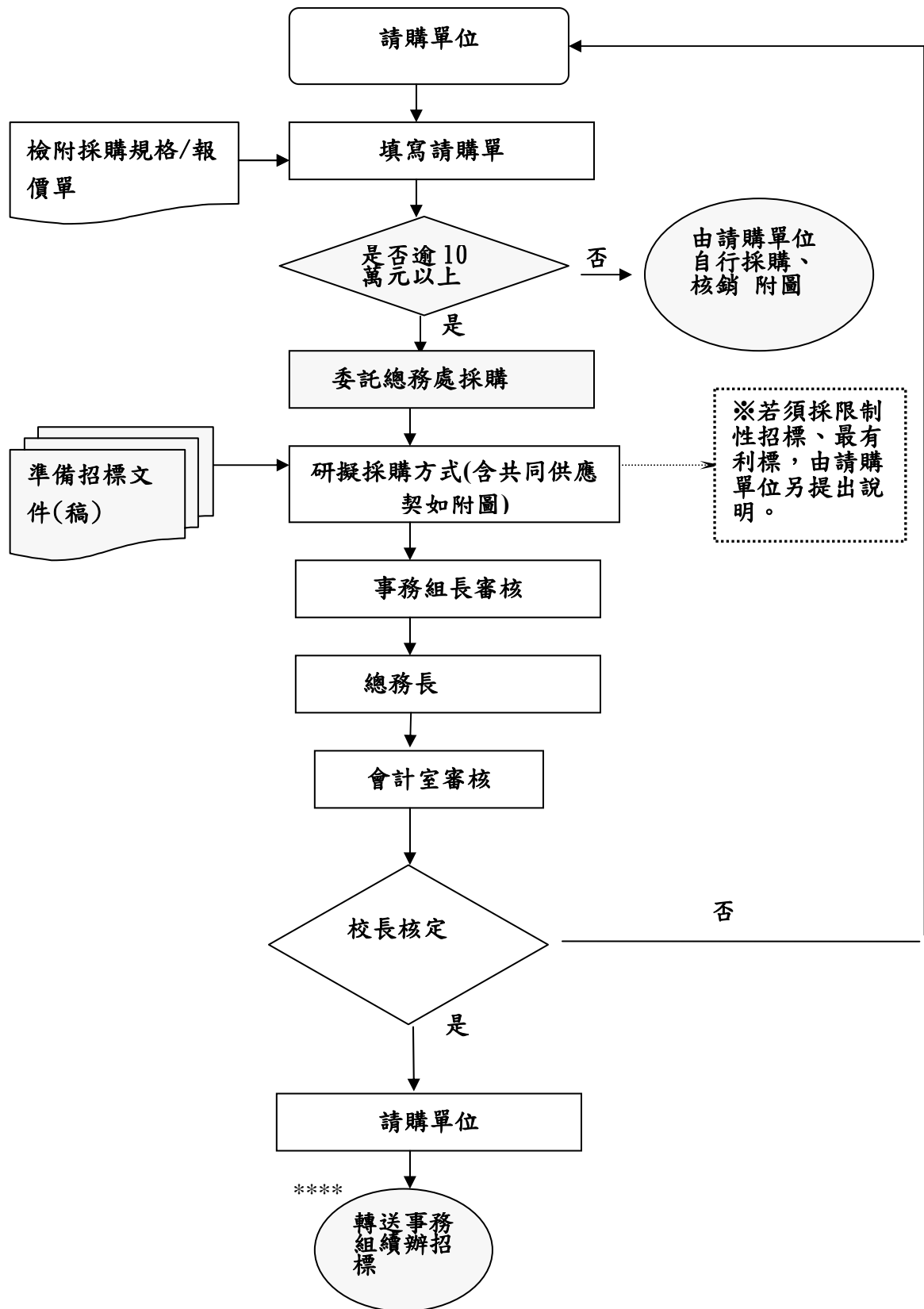
³⁰ 〈政府採購法〉第 56 條第 3 項規定：「機關採最有利標決標者，應先報經上級機關核准。」，惟符合〈政府採購法〉第 22 條第 1 項第 9 款及第 10 款所訂「準用」最有利標之採購案，得不必報教育部核准，

³¹ 詳細說明參見下節「成立評選委員會」之內容。

- 十一、廠商投標。
- 十二、訂定底價³²。
- 十三、工作小組初審。
- 十四、召開評選會議評選廠商。
- 十三、評選結果。
- 十四、簽奉校長核定。
- 十五、宣布決標。
- 十六、履約管理。
- 十七、驗收結算。
- 十八、約滿結案。

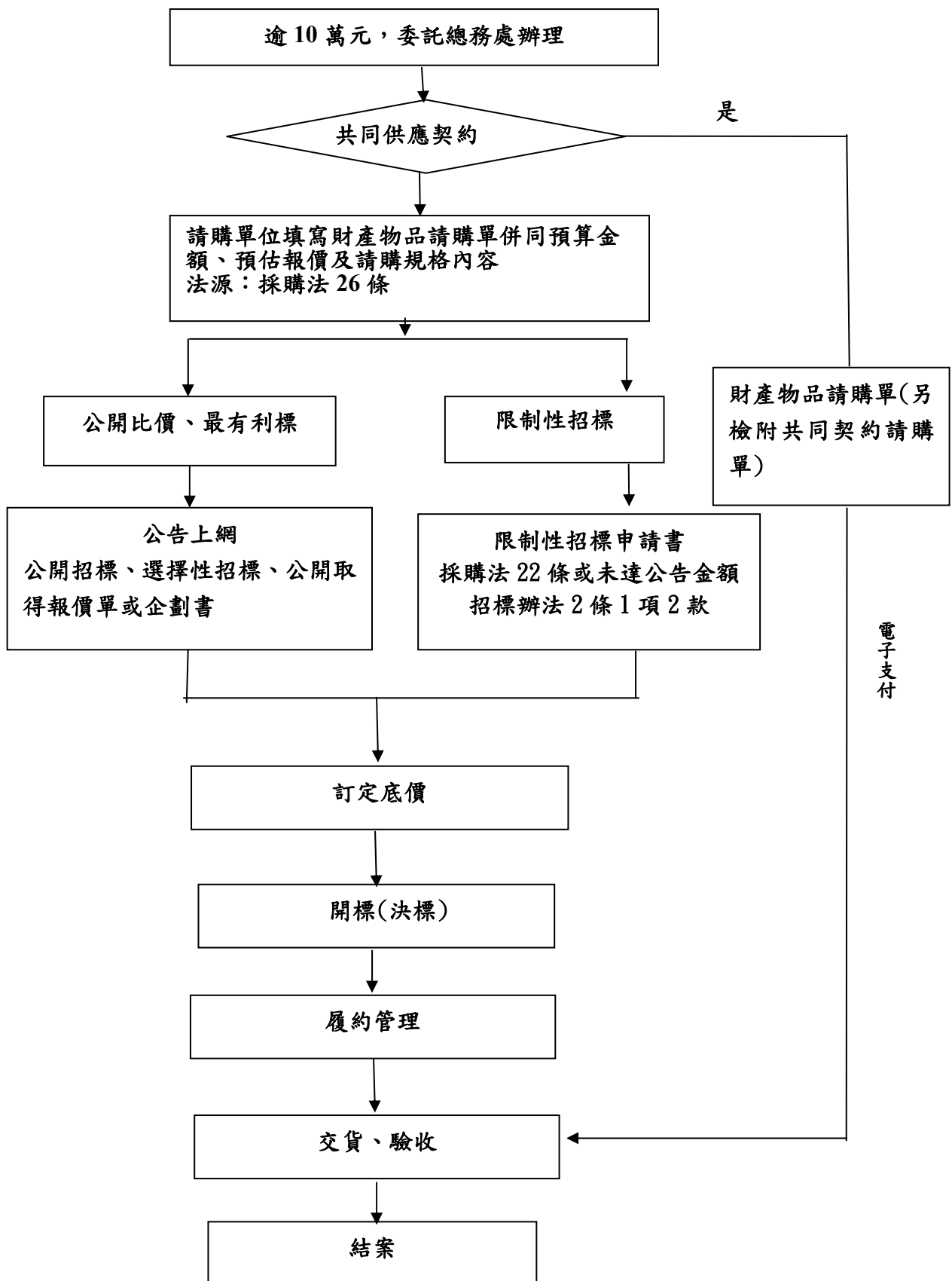
³² 底價之訂定時機，依〈政府採購法〉第 46 條第 2 項第 3 款規定：「限制性招標應於議價或比價前定之。」

圖一：國立政治大學財物勞務採購案件流程總圖



※本表係為核列有預算之財物及勞務採購，未列有預算請購，須先簽准後採購。

圖二：國立政治大學財物勞務採購程序流程附圖



三、成立評選委員會

若本校一旦做成(擴大)學生宿舍委外經營的決策,無論具體的項目、簽約年限等條件為何,其「預算金額」應該都會超過政府對於勞務採購的「公告金額」(新台幣一百萬元),甚至超過「查核金額」(新台幣一千萬元)的上限。為了避免受到〈政府採購法〉第18條第2項「公開招標」規定的諸多限制,可以改採程序規範較為寬鬆的〈政府採購法〉第18條第4項「限制性招標」,因為「勞務」採購可以適用〈政府採購法〉第22條第1項第9款:「委託專業服務、技術服務或資訊服務,經公開客觀評選為優勝者」之規定。

同時,由於「勞務」採購項目的委外廠商服務水準,往往具有〈政府採購法〉第52條第2項所稱之「異質性」³³,所以不能以「價格」作為決標原則之唯一考量,故依據同法第52條第1項第3款規定³⁴,得採「最有利標」作為決標原則。雖然同法第56條第3項規定:「機關採最有利標決標者,應先報經上級機關核准。」惟「勞務」採購案因符合〈政府採購法〉第22條第1項第9款規定時,得「準用」最有利標之採購案,便不必事前報請教育部核准,但適用〈政府採購法〉第22條第1項第9款之採購案,必須根據〈採購評選委員會組織準則〉第2條第1項規定「成立採購評選委員會」。

該評選委員會「置委員五人至十七人,就具有與採購案相關專門知識之人員派兼或聘兼之,其中外聘專家、學者人數不得少於三分之一。」³⁵,且「外聘專家、學者,應自主管機關(行政院公共工程委員會)會同教育部、考選部及其他相關機關所建立之建議名單遴選後,簽報機關首長或其授權人員核定。」³⁶

四、陳報教育部核准之作業流程

本校學生宿舍委外經營案,因為得「準用」最有利標之勞務採購案,而不必事前報部核准。但本校辦理「查核金額」以上採購案之「招標、決標、驗收」等程序時,均仍應分別依〈政府採購法施行細則〉第7條至第9條規定,報請上級機關(教育部)派員監辦。

³³ 〈政府採購法施行細則〉第66條:「本法第五十二條第二項所稱異質之工程、財物或勞務採購,指不同廠商所供應之工程、財物或勞務,於技術、品質、功能、效益、特性或商業條款等,有差異者。」

³⁴ 「以合於招標文件規定之最有利標為得標廠商」。

³⁵ 參見〈政府採購法〉第94條第1項及〈採購評選委員會組織準則〉第4條第1項。

³⁶ 〈採購評選委員會組織準則〉第4條第1項第3項。

捌、結論

學生宿舍管理業務非屬當前大學「核心競爭力」的範疇，所以並無不得委外經營之理論與實務之限制。若能妥適規劃，並存在適當的市場競爭力之情況下，確有可能創造多贏：「本校擲節經費支出、服務效率提升（嘉惠學生）、廠商獲致合理利潤」的結果。民國 91 年位居高雄的國立中山大學首開國內學生宿舍委外經營之先河，根據該校官方的說法，亦確有相當的成效。

不過，觀照中山大學民國 91 年廠商投標、審議開標過程，及 96 年正在辦理第二次委外經營之招標情形，顯然因為民間廠商家數非常有限，難以形成高度之市場競爭力，這是本校研擬學生宿舍管理委外經營決策時，必須特別重視的結構性限制。

在市場競爭力不足的前提下，加上本校現行學生宿舍管理狀況尚稱良好，並無立即採改擴大範圍、整合委外經營的急迫性，或不妨維持現狀，但隨各宿舍專任工友退休的影響，或可由生輔組沿襲自強 5~9 宿舍設立「管理中心」模式，自行闢請約聘僱人員，並直接監督；或可視各宿舍專任工友退休狀況，依完整宿舍區塊為原則，陸續採行單純的「勞務」委外經營。另外，學務處、總務處同仁亦應積極進行內部的橫向協調，以及透過有效的監督程序、強化外部廠商的履約能力，來提升學生宿舍管理的服務品質與效率。

再則，若委外經營為本校領導階層所設定校務發展的政策方針，本研究認為亦不宜將學生宿舍管理業務全面進行委外經營。除「學生輔導」、「學生自治」與「涉及公權力者」者不宜列入委外經營項目外，建議根據學務處之建議項目為基準，並適度將兼有「勞務」性質的業務項目，擴大納入委外經營的項目，以讓學生宿舍管理委外經營案的項目，符合「勞務」採購的性質。但將具有「工程」、「財物」性質的項目，列為廠商回饋項目。其目的在於：一以避開〈政府採購法〉相關的嚴格規範，二以提升民間廠商競爭的可能性。

本校推動學生宿舍管理委外經營的校內程序，本研究建議由學務處、總務處、電算中心、學生會、研究生學會、宿服會共同組成工作小組，其中學務處擔任主導角色，招商招標（包含依法成立評選委員會）由總務處負責，而履約管理由學務處、總務處、會計室、學生自治代表共同監督。

參考書目

王忠宗

1990 採購，台北：商周。

江岷欽、林鍾沂

1995 公共組織理論，臺北縣：空大。

余峻瑜譯，赫渥德 (Heywood, J. Brain)

2003 企業外包致勝：高績效低成本的委外經營模式，臺北：臺灣培生教育。

李宗勳編著

2002 政府業務委外經營：理論與實務，臺北：智勝文化。

張世賢、陳恆鈞

1997 公共政策：政府與市場的觀點，臺北：商鼎文化。

黃信淞

2000 〈公共服務簽約外包管理之研究：嘉義市政府之案例分析〉，國立中正大學政治研究所碩士論文。

楊平吉譯，嶋津司著

1992 採購管理進行之方法，臺北：臺華工商，三版。

詹中原

1993 〈公共服務之委託民營化分析〉，人事月刊，卷 17，第 5 期，頁 39-48。

詹中原、李宗勳

1997 台北市政府行政管理之民營化研究：以委託或外包為檢視範圍，台北：台北市研考會。

劉晟熙

1998 〈外包成功關鍵因素之探討〉，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

蕭全政等譯，Henry, Nicholas

2003 行政學的世界，臺北：韋伯文化國際。

Elliott, T. L. III and D. E. Torkko

1996 “World-class Outsourcing Strategies”, Telecommunications, Vol.30, No.8, pp. 47-9.

Henry, Nicholas

1992 Public administration and public affairs, Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 5th ed.

Laabs, J. J.

1993 “Successful Outsourcing Depends on Critical factors”, Personal Journal, October, pp.51-60.

Lever, S.

1997 “An Analysis of Managerial Motivation behind Outsourcing Practices in Human Resource”, Human Resource Planning, Vol.20, No.2, pp.37-47.

Lomas, P. N.

1997 “The implication of outsourcing”, Frozen Food Age, December, Vol.46, No.5, pp.F33-8.

Mariotti, L.

1996 “Outsourcing' shouldn't be a dirty word”, Industry Week, Vol.245, No.17, p. 17.

Perry, C. R.

1997 “Outsourcing and Union Power”, Journal of Labor Research, Fall, Vol.18, No.4, pp.521-34.

Sharpe, M.

1997 “Outsourcing, organizational competitiveness and work”, Journal of Labor Research, Fall, Vol.18, No.4, pp.535-49.

Sink, Harry L., and C. John Langley

1997 “A Managerial Framework for Acquisition of Third-party Logistics Services”, Journal of Business Logistics, Vol.18, No.2, pp. 163-89.

Slaughter, S. and S. Ang

1996 “Employment Outsourcing in Informational System”, Communications of the ACM, Vol.39, No.7, pp.47-54.

附件壹：中山大學學生宿舍委外經營業務參訪心得

撰 稿 人：自強宿舍宿服會幹部林丁國（參訪人員）

參訪時間：2007年1月3日

參訪地點：高雄西子灣中山大學

參訪人員：政治大學學務長、生活輔導組長等7人

一、前言

中山大學乃是國內第一所將學生宿舍業務採取委外經營的大學，其經驗最為豐富，而效果如何甚為各方關注，故政治大學特由學務長帶領生輔組長及相關業務人員和住宿生代表，一行人專程搭機南下，實際走訪中山大學，頗有取經效法之用意。委外之意，乃依簽訂之契約精神，將宿舍經營管理委由校外承包公司負責，唯監督成效之權仍在校方，此若運作得當，猶如清末自強運動之「官督商辦」或今日「官辦民營」之BTO案，是故，校方與學生乃至廠商之間的「多贏」策略，是委外經營的基本精神。

二、官方說法——中山大學的委外成效

中山大學實施宿舍委經營即將屆滿五年，當初是因校長前往中國廣州中山大學參訪，得知該校(廣州中山)實施此一制度而且效果顯著，故而取其方法施於高雄中山大學。是故，校方決策者的態度，以及大力支持與否，攸關一項政策推行的成效甚鉅。

中山大學目前的委外經營權，是由台苯公司旗下轉投資的榮福管理顧問公司所取得，當初對外招標之時，即明訂希望廠商能夠提撥一筆經費，作為改善宿舍設施、設備，提升服務效率與住宿品質之用，此筆經費必須為專款專用，不得移作其他用途。而且此經費並不包含在合約之內，即在簽約金之外，增列一筆「回饋金」(故且稱之)。具體的做法，舉凡宿舍門禁設施的改進，例如：人員進出方式和管制，改採感應器辨識系統，以提高住宿安全和防止竊盜發生。此一感應系統經費大約700萬元，係由廠商自行支出。其次，整理電力系統，使宿舍有脫離學校的單獨迴路系統和電錶。每月用電量，在基本度數之內可免另外計費，若超過基本度數，則由學生自行負擔，每月會公布用電量和應繳金額。基本度數和每度金額，則以台灣電力公司公布做為標準。其三，浴室、廁所的更新，休閒室、交誼廳的建立，柴油鍋爐汰換成太陽能鍋爐，這些都是投標之時即已明白列出的項目，得標的廠商必須依照合約精神，確實履行上述事項。根據承包商榮福公司李經理所宣稱，委外前一年所繳

電費 4360 萬元，委外後 3990 萬元，一年約可省下 370 萬電費，同時也讓學生懂得節約用電，養成隨手關燈的習慣，同時具有教育意義。在設備建置方面，委外前一年的經費 148 萬元，委外後 1054 萬元，增加高達七倍有餘；在人力編制方面，委外前 25 人，委外後增加為 40 人，人員增加，使得服務品質隨之提升；在環境維護經費方面，委外前 112 萬，委外後 418 萬，增加將近 4 倍之多。在住宿滿意度方面，根據實問卷調查，則有高達 67% 的滿意度。茲將委外前後的各項改變，表列如下：

項目	委外前	委外後	變化
所繳電費	4360 萬	3990 萬	節省 370 萬
設備經費	148 萬	1054 萬	增加 1006 萬
人力編制	25 人	40 人	增加 15 人
環境經費	112 萬	418 萬	增加 306 萬
學生滿意度	未知	67%	未知

宿舍業務委外經營的性質屬於總務處承辦範圍，故成立評審委員會專門處理學生宿舍委外業務，此委員會由 1/3 專門委員、1/3 教職員、1/3 學生代表所組成，與廠商所成立的「宿舍服務中心」(即管理中心之意)互為對口單位。廠商則在校內設有常駐代表，必須參加學校相關行政會議，並由總務處督導、稽核、記錄，並訂有績效標準，此皆為合約之中所必須明訂的項目。此外，合約中也載明，原本屬於校方聘僱的清潔人員和工友，留任一年，舍監則延用，一年期滿後，其薪資結構轉換成新公司的制度實施，若願意接受則簽約成為公司員工，否則即離職不強留。如果出現契約之外的事務發生，仍是由校方執行吸收。榮福公司在中山大學的委外經營是首次嘗試，不惜成本，只期望將服務品質做到最好，打開知名度就可以替公司其他營業項目創造盈餘。實施委外經營之前，中山大學學生頻頻抱怨住宿品質，尤其是清潔打掃和設備維修的辦事效率以及環境保護成效不彰等問題，日常生活中大大小小的事項經常讓學生感到不滿。委外經營之後，各項設備更新了，維修效率提升了，安全更有保障了，住宿滿意度也提高了，而且又有專款專用的宿舍經費，在在都顯示出委外經營講求「服務效率」和「節省經費」的「二大美意精神」。

三、另類思維——中山大學學生的看法

雖然中山大學校方和承包廠商一再強調委外成效卓著，但最重要的是使用者的感受如何？是故，中山大學住宿生的反應是極其重要的參考指標。在參訪的過程之中，該校宿服會多位同學極熱心的招待，並向他們請教對於委外經營的看法以及宿舍服務中心的品質如何。由於委外案已經實施第五年，目前就讀中的大學部同學多為大二、大三，入學之時

已經實施委外經營，故並無委外之前的住宿經驗，未能確實感受委外前後的差異性。同學們認為(私下透露)，廠商與校方簽訂五年合約，有可能前後一年稍微用心做事，中間三年則「擺爛」(此同學之用語)，有好處則盡量撈。而且，「羊毛出在羊身上」、「一分錢一分貨」，設備品質之良莠是校方無法確實掌握之處，而廠商並非公益團體，他們來參與委外競標也是想要有利可圖，所以會詳細計算開銷成本，例如：電燈、桌椅等設備，有可能帳目虛報，以少報多。而只要廠商和校方監督單位，例如總務處人員或學務處教官建立良好關係，即使依照所訂的合約履行，五年內廠商還是有很多油水可撈，所犧牲的仍然是學生的權益，而且是多被(廠商)剝一層皮。

再者，學校是教育單位，將攸關學生住宿品質的大事委由校外人士來經營，恐怕有失教育之本意。校方承辦業務人員和廠商代表，只會報喜不報憂，提出漂亮的數據，講一些冠冕堂皇的話語來自欺欺人。試想，何謂委外經營的「雙贏」？就是校方把管理(或者稱為「服務」)學生宿舍的業務交給廠商，自己省下很多的麻煩，而廠商則從委外獲得實際利益。這樣的運作模式，豈非凸顯校方治校無能？若說委外是用「提高效率」和「節省經費」，為何還要經由委外多出廠商這一道程序呢？難道校方沒有能力取代承包商所做的一切嗎？反正辦事效率低落是公家單位的通病，資源浪費也是司空見慣之事。若是採用私人企業的經營方式來管理，或許還比委外有效率。

四、他山之石——政大如何借鏡

中山大學之所以能夠推動委外經營，一個重點是由校長指定推動執行，然後所屬有關單位互相配合，最終才能落實。例如，宿舍管理業務隸屬學務處，但整個學校的設備營繕管理則是總務處業務範圍，中山大學乃將委外的廠商視為學校總務處的分身，是故，委外經營必須由學務、總務兩處通力合作才能徹底執行，在此次參訪過程中，未見總務處組長層級以上之代表出席，以致委外的立意與執行恐怕只有學務處能深刻體會。而出席的總務處代表似乎「謹言甚行」，亦較少表達意見。直言之，必須由總務長與學務長同時合作，才会有健全的委外方案，否則獨腳戲終將唱不下去。

此外，若要推行委外經營，契約的制訂、投標過程、廠商監督、學生參與等等，都是必須詳加考量的項目。尤其必須要有一定比率的學生代表加入執行委員會。再者，一旦委外，校方與廠商將成為共生共榮的結構關係，要如何避免互相勾結的情況產生，也是重點所在。總之，治理學校始終要將學生權益放在最優先的位置。

五、結語：委外真是仙丹妙藥嗎？

有鑑於國立大學自籌經費、財務日漸受限，各項校務經營管理必須做出因應措施和政策調整。委外經營既是趨勢也是潮流，其中對於廠商的「課責」、「競爭」、「評鑑」、「定位」等四項工作必須落實才能有效運作。中山大學已率先跨出一大步，從其實施過程可以看出具體成效和尚待改進之處，如何設計出一套適用於政大，而能提高住宿品質的制度，又能有效監督管理承包廠商的辦法，是有待考量及考驗之處。

誠然，任何制度的實施皆有優缺點，此次參訪過程，對於委外經營的缺點較少發現，這是日後必須留意之處。再者，廠商並非慈善團體，他們不是來學校推行公益活動，也是在商言商，有利可圖才來，如果不能善加監督、有效課責，則無異引狼入室，他們會無所不用其極地掘取學校的經費與資源，到最後，受害的仍是無辜的學生，同時也凸顯行政能力低落、治校無方，此類公家機關的通病。

附件貳：本校宿舍管理經費支用狀況

附件貳·一、95 年度學生宿舍住宿費收支損益表

(依學生事務處生活輔導組提供資料分析)

一、收入部分

單位：新台幣／元

項目	金額	%	備註
學期住宿費	74,909,536	87.51	
暑假住宿費	10,527,369	12.30	
寒假住宿費	162,840	0.19	
合計	85,599,745	100.00	

二、支出部分

單位：新台幣／元

項目 ³⁷	金額	%	備註
人事費	8,813,244	7.75	不含人事室的福利支出
業務費	48,661,559	42.77	
維修費	15,636,156	13.74	
設備費	2,305,654	2.03	
網路建置費	6,145,487	5.40	
建造成本攤提費	8,784,199	7.72	非現金支出， 分 55 年攤提
修繕與寢具更新攤提費	23,430,544	20.59	非現金支出，工程費分 5 年攤提，家具費分 10 年攤提
合計	113,776,834	100.00	

三、總計部分

單位：新台幣／元

	收入	支出	總計	備註
金額	85,599,745	113,776,834	-28,177,089	

³⁷ 各費用項內細目請參見：附件參。

附件貳·一·1：95 年度學生宿舍住宿費收支損益表

(依會計室提供資料分析)

一、收入部分

單位：新台幣／元

項目	金額	%	備註
學期住宿費	74,909,536	87.51	
暑假住宿費	10,527,369	12.30	
寒假住宿費	162,840	0.19	
合計	85,599,745	100.00	

二、支出部分

單位：新台幣／元

項目	金額	%	備註
人事費	8,768,404	6.76	不含人事室的福利支出
業務費	53,129,975	40.96	
維修費	17,576,752	13.55	
設備費	1,616,154	1.25	
網路建置費	5,145,487	3.97	
建造成本攤提費	21,493,217	16.57	非現金支出 每床 3,570 元
修繕與寢具更新攤提費	21,974,000	16.94	每床 3,650 元
合計	129,703,989	100.00	

三、總計部分

單位：新台幣／元

	收入	支出	總計	備註
金額	85,599,745	129,703,989	-44,104,244	

附件貳·一·2：94 年度學生宿舍住宿費收支損益表
(依會計室提供資料分析)

一、收入部分

單位：新台幣／元

項目	金額	%	備註
學期住宿費	72,879,833	87.50	
暑假住宿費	10,266,946	12.33	
寒假住宿費	143,072	0.17	
合計	83,289,851	100.00	

二、支出部分

單位：新台幣／元

項目	金額	%	備註
人事費	9,129,408	7.34	不含人事室的福利支出
業務費	48,194,738	38.74	
維修費	18,082,167	14.54	
設備費	1,065,900	0.86	
網路建置費	6,145,478	4.94	
建造成本攤提費	21,493,217	17.28	
修繕與寢具更新攤提費	20,304,246	16.32	
合計	124,415,154	100.00	

三、總計部分

單位：新台幣／元

	收入	支出	總計	備註
金額	83,289,851	124,415,154	-41,125,303	

附件貳·三：94、95 年度學生宿舍住宿費收支損益比較表

一、收入部分

單位：新台幣／元

項目	94 年(%)	95 年(%)	備註
學期住宿費	87.50	87.51	
暑假住宿費	12.33	12.30	
寒假住宿費	0.17	0.19	
合計	100.00	100.00	

二、支出部分

單位：新台幣／元

項目	94 年(%)	95 年(%) (會計室)	95 年(%) (生輔組)
人事費	7.34	6.76	7.75
業務費	38.74	40.96	42.77
維修費	14.54	13.55	13.74
設備費	0.86	1.25	2.03
網路建置費	4.94	3.97	5.40
建造成本攤提費	17.28	16.57	7.72
修繕與寢具更新攤提費	16.32	16.94	20.59
合計	100.00	100.00	100.00

三、總計部分

單位：新台幣／元

	收入	支出 (生輔組)	總計	支出 (會計室)	總計
94 年	83,289,851	-	-	124,415,154	-41,125,303
95 年	85,599,745	113,776,834	-28,177,089	129,703,989	-44,104,244

附件參：95 年度學生宿舍住宿費收支損益表

科 目	項 目	收入金額	支出金額	小計與說明
收入別	學期住宿費	74,909,536		
	暑假住宿費	10,527,369		
	寒假住宿費	162,840		
費用別／	宿舍工友薪資		6,499,629	
人事費	宿舍約用人員薪資		1,737,251	
	教官執勤費		320,040	
	宿舍工友加班費		256,324	8,813,244
業務費	燃料(含運費)		19,332,770	
	電費		12,547,228	
	宿舍清潔外包		4,786,848	
	水費		4,289,136	
	電話用租費(含教官工友等電話費)		2,025,000	
	宿舍工讀金及宿舍顧問費		1,873,290	
	宿服會活動補助款		1,476,629	
	垃圾清理費		1,080,000	
	宿舍領用日光燈、塑膠袋、 鹽酸等清潔用品		639,818	
	報費		306,520	
	燃料運費		304,320	48,661,559
維修費	宿舍修繕、請購及辦理宿輔導師 等各項活動		14,571,605	
	鍋爐維修		489,771	
	學生宿舍消防設備換修		416,500	
	莊九舍電梯維修費		158,280	15,636,156
設備費	新購飲水機、鍋爐、廣播設備等		2,305,654	2,305,654
網路建置費	宿舍網路維修及設備更新費用		2,990,381	
	網路建置分攤費用		1,806,300	
	網路線路月租費		1,348,797	6,145,478
	宿舍建造成本攤提費 (非現金支出,分 55 年攤提)		8,784,199	8,784,199
	宿舍修繕及寢具更新攤提費(非現 金支出,工程費分 5 年、傢俱費分 10 年攤提,詳如附表 1, 2)		23,430,544	23,430,544
總計		85,599,745	113,776,834	-28,177,089

附表 1. 國立政治大學工程攤提費用明細表 (工程費用分 5 年攤提)

年度	宿舍別	工程費	每年攤提費用
91	莊敬五舍	5,918,000	1,183,600
	自強三舍	11,741,501	2,348,300
92	莊敬五舍	11,407,236	2,281,447
	自強二舍	8,221,358	1,644,272
93	莊敬六舍	12,116,812	2,423,362
94	莊敬七、八舍	16,058,699	3,211,740
	自強四舍	983,587	196,717
95	莊敬三舍 (交誼廳)	765,500	153,100
	自強九舍 (餐廳、自習室和交誼廳整修工程)	11,932,300	2,386,460
總計		79,144,993	15,828,999

附表 2. 國立政治大學宿舍家俱攤提費用明細表 (家俱費用分 10 年攤提)

年度	宿舍別	傢俱費	每年攤提費用
87	莊敬一舍 1.2 樓	5,750,000	575,000
88	莊敬一舍 3.4 樓、自強八舍	9,951,400	995,140
89	莊敬二、三舍及自強七舍	11,287,000	1,128,700
90	莊敬四舍、自強六舍	12,980,000	1,298,000
91	莊敬五舍、自強三舍	7,475,000	747,500
92	莊敬五舍、自強二舍	9,280,000	928,000
93	莊敬六舍	10,950,000	1,095,000
94	莊敬七、八舍、自強四舍	8,026,000	802,600
95	莊敬三舍 (交誼廳)		
	自強九舍 (餐廳、自習室、交誼廳整修工程)	316,054	31,605
總計		76,015,454	7,601,545

附件肆：95 年度學生宿舍業務支出項目分類表

性質	項目	金額 (單位：新台幣)
勞務類	宿舍工友薪資	6,499,629
	宿舍工友加班費	256,324
	教官執勤費	320,040
	宿舍約用人員薪資	1,737,251
	宿服會活動補助款	1,476,629
	垃圾清理費	1,080,000
	燃料運費	304,320
	宿舍工讀金及宿舍顧問費	1,873,290
	宿舍清潔外包	4,786,848
	宿舍網路維修費用	499,000
	宿輔導師等	143,139
	小計	18,976,470 (16.68%)
財務類	電話用租費 (含教官工友等電話費)	2,025,000
	電費	12,547,228
	水費	4,289,136
	報費	306,520
	宿舍領用日光燈、塑膠袋、鹽酸等清潔用品	639,818
	燃料	19,332,770
	新購飲水機、廣播設備等	1,825,654
	網路線路月租費	1,348,797
	網路建置分攤費用	1,806,300
	宿舍網路設備更新費用	2,491,381
	寢具更新攤提費	7,601,545
	小計	54,214,149 (47.65%)
工程類	莊九舍電梯維修費	158,280
	鍋爐維修	489,771
	宿舍修繕、請購等	14,428,466
	學生宿舍消防設備換修	416,500
	新購鍋爐	480,000
	宿舍建造成本攤提費	8,784,199
	宿舍 (年度大型) 修繕攤提費	15,828,999
	小計	40,586,215 (35.67%)
	總計	113,776,834 (100.00%)

附件伍：學務處專案諮詢會議暨簽到表

政治大學「學生宿舍委外經營研究」專案諮詢會議通知

- 一、時間：中華民國 96 年 4 月 12 日（星期四）12:00。
- 二、地點：行政大樓三樓學務處會議室（301）。
- 三、主持人：中山人文社會科學研究所副教授隋杜卿。
- 四、邀請列席單位：
 - 學務處 生活輔導組
 - 總務處 事務組、財產組、營繕組、環境保護組、駐衛警察隊
 - 會計室
 - 學生代表（請生活輔導組代為邀請）
- 五、已有資料：
 - （一）本校男、女生宿舍建築位置圖。
 - （二）本校男、女生宿舍建築概況統計表。
 - （三）本校男、女生宿舍床位數統計表。
 - （四）本校九十五學年度男、女生宿舍收費標準一覽表。
 - （五）本校九十四、九十五學年度學生宿舍收支損益表。
- 六、擬請受邀單位提供資料：
 - （一）貴單位與學生宿舍經營、管理有關的業務項目。
 - （二）該業務項目是否適於列入委外經營的分析、建議。
 - （三）該業務項目委外經營的預期效益評估。
 - （四）貴單位就權責業務範圍，以本校未來五年內（規劃中或預期）的需求，提出對廠商回饋項目（及金額）的建議。
 - （五）貴單位認為有供參價值者。
- 七、前項資料及與會人員名單，懇請受邀單位於中華民國 96 年 3 月 29 日（星期四）12:00 以前擲交中山所隋杜卿，並請將電子檔傳送至 dcswei@nccu.edu.tw，以利會前彙整。
- 八、會議研討、諮詢事項
 - （一）「學生宿舍委外經營」決策之整體評估。
 - （二）「學生宿舍委外經營」項目（範圍與成本效益）之個別評估。
 - （三）「學生宿舍委外經營」執行主導單位之評估。
 - （四）「學生宿舍委外經營」執行參與單位之評估。
 - （五）其他。
- 九、敬備午餐，恭候蒞會。
- 十、檢附中山大學參訪記錄兩份供參。

中山所 隋杜卿 敬邀 2007/3/22