

標號：1080614

108年度

「高雄市政府行政業務委外之研究」

期末報告

【本報告內容係受託單位之觀點，不代表委託單位之意見】

委 託 機 關：高雄市政府研究發展考核委員會

執 行 機 關：國立高雄師範大學

計 畫 主 持 人：譚大純

協 同 主 持 人：汪昭芬

中 華 民 國 108 年 12 月



108 年度  
「高雄市政府行政業務委外之研究」  
期末報告

委 託 機 關：高雄市政府研究發展考核委員會

執 行 機 關：國立高雄師範大學

計 畫 主 持 人：譚大純

協 同 主 持 人：汪昭芬

中 華 民 國 108 年 12 月



## 摘要

高雄市自縣市合併後，幅員倍增，面積廣闊，行政服務需求大幅增加。惟市政府人力配置及預算編列卻相對不足。高雄市議會郭議員建盟即曾於 2019 年四月份指出，高雄市長期收支失衡，高雄市行政業務量逐年增加，而市府人力相對不足，致影響行政效率，衝擊廠商對投資高雄之意願。基此，郭議員建議市府應儘速視需要部分行政業務委外，以提升行政效能。惟其須建立在「安全把關標準不打折」之前提。包括建立防弊機制、事後調查抽驗、利益迴避原則、委外評選標準等，務須視為行政業務委外之重要課題。參考各國與台灣其他縣市，高雄市政府行政業務之部分委外將是提升行政效能、降低人力成本，擷節公務預算之必要措施。

基此，為利於行政業務委外工作之遂行，以降低市府財政負擔，提升高雄市公共服務之品質與效率，事前有效盤點高市府各局處適合與必需委外之業務，即為本研究之目標。本研究透過對高雄市政府一級單位行政委外承辦人員進行調查，瞭解當前(過往 5 年內)各單位決定行政業務是否委外時之決策考量。

調查結果初步確認本研究依據文獻所發展之十大決策準則指標確實皆為決策評估時之重要項目。其中平均值高達 3.828 至 4.172 之間，水準皆高且受測單位意見集中。次數分配結果指出受訪單位認為此十題項皆屬行政委外考量時之重要指標。

本研究所研提之十項決策準則指標皆可作為未來行政委外之評估指標。此十項決策指標為：

1. 相較於委外廠商，行政機關相對不具有自行提供該行政業務之條件，包括業務之專業能力、必須之人力資源(含素質、專業性與數量)，以及執行該業務之設備。
2. 行政機關對於若委外，具備有直接、明確且客觀之委外成效衡量指標，以監管、輔導、考核該委外業務，及是否續委外之評估。
3. 針對該行政業務，行政機關與委外廠商能建立一致之目標、觀點。
4. 委外廠商較行政機關更具有執行該行政業務之專業能力與過往經驗，使得行政業務較自辦具有更佳之績效。

5. 行政機關有足夠的條件監管該委外之行政業務，包括執行之能力、充分之時間、人力與成本/預算。
6. 該行政業務之委外有助於提升行政機關與民眾間共同協力解決問題、共享成果，可共創機關、委外廠商、民眾三贏之局面。
7. 行政機關與委外廠商之間對於該行政業務的資訊對稱。
8. 相較於由行政機關自辦，委外廠商執行該行政業務能帶給民眾更高之滿意度，並提高行政機關整體效益。
9. 該行政業務委外能提升行政機關與民眾更良好的互動與夥伴關係。
10. 行政機關攸關行政業務、人員編組或組織規模需要精簡，且利益迴避。

此外，本研究亦針對受測單位過往五年業已委外與未來三年內計畫委外之行政業務進行盤點。盤點結果發現各單位除在委外案件數頗具落差外，委外業務在性質上亦頗有落差。

另外本研究亦針對高雄市與其他五都在教育、民政、社會、工務、水利等部門進行委外之案件數與案件金額進行比較。結果發現六都間之案件與金額各有高低。但高雄市除了水利部門委外數較高外，民政部門相較偏低，其他部門與其他五都間並無較明顯之委外案件數與金額數。整體而論，高雄市在此五部門之委外狀況略低於平均值。綜而論之，高雄市委外程度在六都中大致屬於居中；然參酌過去七年間高雄市總人口數為六都第二或第三高。相較之下，高雄市行政業務之委外仍有提升之可行性與必要性。

此外，本研究基於前述之評估指標，建議前述五部門行政業務自辦或委外之建議。下列業務區分為(1)可停止辦理、(2)維持自行辦理、(3)可委託民間辦理，以及(4)可自辦、委辦，亦可由政府與民間共同辦理等四類。

## 目錄

圖目錄.....	VI
表目錄.....	VII
<b>第壹章 緒論</b> .....	<b>1</b>
<b>第一節 研究主旨與緣起</b> .....	<b>1</b>
<b>第二節 研究內容大綱</b> .....	<b>2</b>
<b>第三節 研究期望發現及對相關施政之助益</b> .....	<b>2</b>
<b>第貳章 研究主題背景與有關研究之探討</b> .....	<b>5</b>
<b>第一節 行政業務委外</b> .....	<b>5</b>
<b>第二節 交易成本理論（Transaction-cost Theory）</b> .....	<b>7</b>
<b>第三節 委託-代理理論（Principal-agent Theory）</b> .....	<b>8</b>
<b>第四節 公共選擇理論</b> .....	<b>10</b>
<b>第五節 公私夥伴關係</b> .....	<b>11</b>
<b>第叁章 研究方法與過程</b> .....	<b>13</b>
<b>第一節 基本理論與假設</b> .....	<b>13</b>
<b>第二節 資料範圍與種類</b> .....	<b>13</b>

第三節 採行方法與實施步驟 .....	14
第四節 問卷調查之設計 .....	15
第五節 樣本描述與資料分析 .....	17
第六節 研究進度與甘特圖 .....	18
第肆章 研究結果 .....	19
第一節 六都近三年行政業務委外總論 .....	19
第二節 決策準則敘述統計 .....	22
第三節 高雄市行政業務委外回顧與展望 .....	34
第四節 後設研究 .....	34
第伍章 結論與建議 .....	37
第一節 研究發現與結論 .....	37
第二節 行政實務之建議 .....	39
第三節 當前行政業務委外之困難與未來發展機會 .....	55
參考文獻 .....	58
附件 1 研究紙本問卷 .....	63
附件 2 研究網路問卷 .....	65



附件 3 高雄市政府一級機構行政業務委外回顧與展望(問卷調查結果) .....	67
附件 4 行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點.....	81
附件 5 臺北市政府推動業務委託民間辦理補充規定 .....	86
附件 6 臺中市政府及所屬各機關學校推動業務委託民間辦理實施要點.....	89
附件 7 研究人員 .....	92
附件 8 108 年度「高雄市政府行政業務委外之研究」研究計畫期末報告審查意見回覆表.....	94

## 圖目錄

圖 1 行政業務國有化-市場導向策略光譜圖 .....	5
圖 2 本研究工作進度甘特圖 .....	18
圖 3 第一題敘述統計長條圖 .....	22
圖 4 第二題敘述統計長條圖 .....	23
圖 5 第三題敘述統計長條圖 .....	24
圖 6 第四題敘述統計長條圖 .....	25
圖 7 第五題敘述統計長條圖 .....	26
圖 8 第六題敘述統計長條圖 .....	27
圖 9 第七題敘述統計長條圖 .....	28
圖 10 第八題敘述統計長條圖 .....	29
圖 11 第九題敘述統計長條圖 .....	30
圖 12 第十題敘述統計長條圖 .....	31

## 表目錄

表 1 我國行政業務委外之示例.....	6
表 2 本研究基本理論與十項委外決策準則 .....	14
表 3 研究問卷(初稿版).....	16
表 4 受訪專家基本資料.....	17
表 5 101 年至 107 年會計年度高雄市、台北市、台南市年度委外案件 與金額之比較 .....	20
表 6 105 年至 107 年會計年度六都代表性局處委外案件與金額之比較 .....	21
表 7 第一題敘述統計 .....	22
表 8 第二題敘述統計 .....	23
表 9 第三題敘述統計 .....	24
表 10 第四題敘述統計.....	25
表 11 第五題敘述統計.....	26
表 12 第六題敘述統計.....	27
表 13 第七題敘述統計.....	28
表 14 第八題敘述統計.....	29
表 15 第九題敘述統計.....	30
表 16 第十題敘述統計.....	31

表 17 決策準則敘述統計彙整分析 .....	32
表 18 委外決策準則之相關係數 .....	33
表 19 排序後之委外決策準則指標敘述統計 .....	37
表 20 行政業務自辦/委外之決策評估指標 .....	40
表 21 工務局行政業務自辦-委外建議表 .....	41
表 22 社會局行政業務自辦-委外建議表 .....	46
表 23 教育局行政業務自辦-委外建議表 .....	48
表 24 民政局行政業務自辦-委外建議表 .....	49
表 25 水利局行政業務自辦-委外建議表 .....	52
表 26 研究人力簡介 .....	92

# 第壹章 緒論

## 第一節 研究主旨與緣起

第二次世界大戰結束後，各國基於戰後復甦、軍事競逐，乃至於支援私部門產業之發展，各國皆大量投入人力與財力進行發展。然隨著經濟成長與戰後廢續完成復原，約自 1980 年代起西方先進發展國家政府逐漸趨疲，各國為因應財政困境，精簡政府規模並提升政府服務效能與效率，漸次展開多項行政革新運動；其中政府業務委外即是重要方式之一。相較於西方各國，我國受到身為二戰戰區與殖民地之緣故，戰後復原較遲、復甦較久，此相對精簡與革新措施較西方為晚。然至晚近之年，同樣為降低政府財政負擔，善用民間資源與活力，活化公務人力運用，並提升公共服務效率及品質，我國行政院亦於民國 90 年頒訂「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」，要點中除揭櫫中央政府應積極推動行政革新並降低政府負擔外，同時要求各地方政府比照辦理，並準用本要點之規定。

高雄市自縣市合併之後，由於幅員倍增，面積廣闊，行政服務需求大幅增加，惟市政府人力配置及預算編列卻相對不足。參考各國與台灣其他縣市，高雄市政府行政業務之部分委外將是提升行政效能、降低人力成本，擷節公務預算之必要措施。

高雄市議員郭議員建盟即曾於 2019 年四月份指出，高雄市長期收支失衡，僅論 2019 年經常性支出約 1077 億元，其中人事、機關等基本維持費即達 1120 億元，亦即短絀 43 億元，人事支出更達 682 億元，占基本維持支出近 61%。而高雄市行政業務量逐年增加，而市府人力相對不足，常影響行政效率，甚至衝擊廠商對投資高雄之意願。因此郭議員建議市府應儘速是需要部分行政業務委外，以提升行政效能。其並強調，行政業務之委外，其前提須建立在「安全把關標準不打折」。包括建立防弊機制、事後調查抽驗、利益迴避原則、委外評選標準等，務須視為行政業務委外之重要課題。基此，為利於行政業務委外工作之遂行，以降低市府財政負擔，提升高雄市公共服務之品質與效率，事前有效盤點高市府各局處適合與必需委外之業務，即為

本研究的目標。

基此，本研究嘗試經由文獻回顧與資料搜尋，參考同等級縣市(鎖定高雄市以外其他五都)之委外業務狀況，並選定若干具代表性局處，盤點並瞭解目前高雄市政府既有委外業務範圍。作為與高雄市行政業務委外狀況之比較及參酌之基礎，以提供適用於特定局處業務之個案性建議。另外在瞭解六都之委外業務狀況後，研提廣泛適合高雄市政府所有局處推動業務委外的通案性策略建議。此外亦嘗試依據理論基礎與過往研究，探討前述業務委外之原因與背景，以及決定行政業務委外或自辦之考量因素。在建立妥適之決策模式與指標後，經過問卷調查瞭解高雄市政府現今委外之狀況與決定性因素。

## **第二節 研究內容大綱**

本研究完成後將包括下列內容：

1. 研究緒論：包含研究背景、目的與動機
2. 文獻回顧：回顧國內外關於行政業務委外之文獻、各國行政機構委外相關資料，確認委外決策準則，並瞭解各國委外作業之範疇與思考重點。
3. 研究方法：說明執行研究之工具、訪談內容與資料蒐集與分析方法。
4. 研究結果：分析所蒐集之訪談、問卷調查結果，以及所蒐集資五都委外相關資訊。
5. 結論與建議：對研究所發現提出結論，並對高雄市政府行政業務之委外決策、未來展望提出政策性建議。

## **第三節 研究期望發現及對相關施政之助益**

本研究完成期望得到下列結果與施政建議。

1. 經由專家訪談，建立高雄市行政業務委外之決策準則。
2. 經由問卷調查，瞭解高雄市一級單位各局處過往三年內行政業務委外之狀況。
3. 經由問卷調查瞭解高雄市一級單位各局處，瞭解各單位制訂行政

業務委外時之決策準則考量點。

4. 透過文獻資料及政府開放資料等，整理高雄市以外五都近年來行政業務委外的狀況。
5. 透過本研究之訪談與問卷，調查數個本府一級機關現有業務進行盤點，並將渠等行政業務區分為「可停止辦理」、「可委託民間辦理」、「維持自行辦理」及「可由政府與民間共同辦理」等4類，
6. 透過本研究之訪談與問卷，在衡酌現行法規限制下，研提適合高市府推動業務委外之通案性策略建議(適用所有局處業務)、個案性策略建議(適用某一特定局處業務)，以及探討高市府現階段業務委外的主要困境原因。

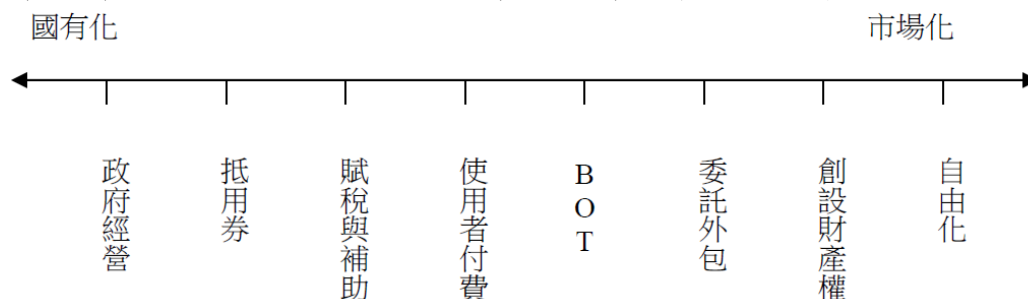




## 第貳章 研究主題背景與有關研究之探討

### 第一節 行政業務委外

大約始自 1980 年代起，世界各國政府部門受到財政短絀所造成之資源侷限，以及民智漸起後的顧客意識與服務要求水準之提高，行政部門遂興起諸多的行政變革，其中便包括資源自內部化轉而為外部化，亦即公共行政服務完全由公部門自理，積極轉而引入外部資源，自民間引進具優勢之資金、經驗、管理模式與專業。圖 1 即列出丘昌泰(2000)將行政業務類型之公共(國有化)與市場化繪製為一光譜。



資料來源：丘昌泰 (2000)

圖 1 行政業務國有化-市場導向策略光譜圖

在諸多資源外部化的做法中，行政業務之委外已成為主流作法之一。各國政府常是經由多元方式與管道將各領域行政業務委託與營利性或非營利性之私人組織，進行不同模式與型態之經營與管理，且已成為主要的趨勢(Savas, 1987, 2000; ICMA, 1989; Seidenstat, 1999; Lavery, 1999; Sclar, 2000; Hodge, 2000 等)。以我國言之，從早期的監理業務外包，到近期長照與幼兒照顧服務的委外，皆屬此例。此趨勢亦使得攸關行政業務委外管理與委外效能研究之雨後春筍(李宗勳, 2002)。

表 1 我國行政業務委外之示例

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整體業務委託民間辦理，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.高雄市立旗津醫院 2.高雄縣立鳳山醫院、岡山醫院 3.台北市青少年育樂中心 4.台北市兒童交通博物館 5.勞委會勞工教育學苑 6.僑委會華僑會館 7.內政部宜蘭教養院 8.退輔會武陵農場第二賓館
		部分公營、部分民營	1.人事局公務人力發展中心 2.教育部海洋生物博物館 3.教育部台灣科學教育館
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做之檢查行為等業務」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。

資料來源：莫永榮(2004)

本研究著眼於高雄市政府行政業務之委外，故首先回顧攸關行政業務委外之相關文獻。本研究參考李宗勳（2002）對於政府業務委外經營在理論與實務面相關文獻之完整綜合與歸納，可得知臺灣在近十年間亦深受公共選擇理論、交易成本理論、委託—代理人理論及公私夥伴關係等行政思潮之影響，直接間接促成政府積極運用委託外包方法執行公共服務與行政業務之提供。基此，本研究後續將引用交易成本、委託—代理人理論、公共選擇理論及公私夥伴關係等理論，逐一回顧委外之相關理論與觀點。

## 第二節 交易成本理論 (Transaction-cost Theory)

交易成本理論可謂是探討委外議題最重要的理論。Williamson (1985, 1996) 指出，組織決定內製/自製(Make)一項服務(或產品)或者尋求委外/外製(Buy)的關鍵考量即為交易成本。例如某單位委外行政業務，需要對該委外進行計畫、督導，以及事後監督控制。這些因應委外之行政作為所需投入成本，即為其交易成本。當政府足以在委外契約中提出明確規範，且可以根據此規範採用直接、客觀易評量的方式來衡量其績效時，其需負擔的委外行政風險較低，亦即其交易成本亦相對較低，也導致較有可能採行委外經營；反之則將內製/自製此行政業務。基此理論，Ferris 和 Graddy (1991) 進行實證研究，以研究行政業務之生產成本、交易成本及外包簽約商(組織)的可選擇性，及地方政府最後採用方式(外包 vs. 內製)之關係。此外 Brown 和 Potoski (2003a, b) 對交易成本與政府簽約外包(contract out)政策間關聯性進行若干實證研究，結果支持交易成本確實對政府行政業務之提供方式的有效解釋。後續 Brown 和 Potoski (2005) 更進一步地根據 (1)衡量容易度與(2)資產專用性作為外包 vs. 內製決策之評估面向，以建構行政機構決定是否(需)使用委外行政業務之決策準則。

對高雄市政府行政業務之委外而言，交易成本首先考量點在於政府直接辦理與委外辦理該行政業務之相對成本，以及委外過程中制訂委託契約、監管委外機構/廠商之執行、考核行政業務委外之執行成效等。Williamson(1985)指出交易成本可以區分事前(ex ante)成本與事後(ex post)成本兩種型態。事前成本可以包含起草協議成本、談判和維護協議成本。事後成本包含適應不良成本、討價還價成本、設立與營運成本與影響安全承諾的保障成本。薛議誠、蔡政達(1997)認為交易成本是指在商品或服務轉換的過程中，為了讓整個完成整個過程所必須投入的時間、金錢與人力等，這些就是所謂的交易成本。

### 第三節 委託-代理理論 (Principal-agent Theory)

委託-代理理論亦稱為委託人與代理人理論，亦與公私部門業務外包與委外高度攸關。此議題主張在政府與受委廠商的關係中，政府將某些業務以契約外包之方式委託民間機構負責執行，而政府基於監督輔導之立場直接或間接控管其品質，藉此縮減政府機構之規模與責任。該理論主要探討委託人、代理人(受委人)與契約間關係，又稱為代理理論 (Agency Theory)。尤其在代議政治、民主政治暢行之台灣，名眾將若干執行權力交付政府部門，由政府部門尋求更合適之委外機構執行若干行政業務，但同時亦必須代理民眾監督與管理這些委外業務，即為委託-代理理論之觀點。

根據委託-代理理論，因為代理人之任何決定與作為都將直接或間接影響委託人之利益(如施政滿意度、政治因素)，因此委託人大多希望且致力於為代理人建立誘因系統。然而，此誘因結構之建立，其困難點有二：一、委託人與代理人間之目標經常分歧而不一致，導致協調與設置系統時不容易聚焦收斂；二、委託人與代理人之間經常存在資訊不對稱的情況 (Vickers & Yarrow, 1988)。為使代理人根據委託人之關心利益而行事，代理人的經營活動皆須接受委託人之追蹤與督導，同時在簽訂契約時即須確明其權利義務關係，以減少前述二項困難之程度。

以王德璇(2018)以臺北市某國小為例探討婦女團體與國小協力辦理課後照顧班之研究為例。國小自辦課後照顧的優點包括(1)平價收費、經濟實惠；(2)家長安心就業方便接送；(3)環境安全熟悉；(4)弱勢族群學生易受到照顧。然學校自行辦理課後照顧的困境包括：(1)教學安排較不能滿足家長期待；(2)資源干擾學校正常運作；(3)尋求師資不易；(4)承辦教師行政業務繁瑣。可見自辦與委外確實各有利弊與優劣，在選擇之決策上有一套可依循之模式為宜。

除實證研究之外，在行政法規與實務領域中亦頗多規範與委託-代理關係攸關。目前我國執行行政業務委外最上位直接法規係「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」；而就直轄市六都而言，地方配合之補充規定包括有台北市之「臺北市政府推動業務委託民間辦理補充規定」，以及台中市之「臺中市政府及所屬各機關學

校推動業務委託民間辦理實施要點」。各項法規中頗多攸關之規範。例如「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」第一條開宗明義即指出推動行政業務之委外目的在於「善用民間資源與活力，活化公務人力運用，降低政府財政負擔，提升公共服務效率及品質」。而「臺北市政府推動業務委託民間辦理補充規定」第肆點更明確訂定委外業務評鑑訪視之重點項目包括是否有明確之管理單位；是否已組成專案小組以負責推動機關業務委外事宜；是否通盤檢討適合委外之業務，並評估其可行性及經濟效益並擬訂實施時程；是否確實依相關規定，評估業務委外辦理之適法性；是否與受託之民間機構確實依相關法令訂定適當契約或相關文件並加入量化及質化（如顧客滿意度、服務品質）面向之評估指標等。上述法規業已融入與委託-代理關係一致之理念於法條規範中。然高雄市政府目前尚付諸闕如。

綜上，就高雄市政府之行政業務委外而言，委託-代理關係包括執行行政業務前能否與委外機構建立一致性之目標，以及兩造間資訊（不）對稱之程度等。

#### 第四節 公共選擇理論

公共選擇理論屬於經濟學相關領域，其對假定人性是自利的、理性的、追求效用極大化者。因此該理論把政策設定係由「自利個人」所作之的集體決定；並從經濟學最根本之「經濟人」(economic man)假定切入，將政治場域視為經濟意義上之交易市場，從供給和需求雙層面著手進行分析。基此，政治產品(公共利益)之需求者是民眾(選民)與納稅人，供給者是政治人物、行政人員和政黨(Tullock, 1965; Downs, 1967; Niskanen, 1973; Buchanan, 1986)。無論其間涉及之兩造互動行為多麼複雜和多元，其行為其實皆是遵循著效用極大化之前提。就政治與公共行政實務觀之，終日致力於行政工作之公務部門，確實對於較具市場性、利益敏感性之業務較不熟稔，執行之效果亦較差。與其由工務部門負責全數業務，不如基於專業性予以委外。典型之例子包括具節慶性、商業性，甚至需要高度經營管理之活動委外等。

公共選擇理論觀點下，對政府而言皆主張減少政府職能負擔，主張更多公共服務應讓更有效率之市場機制與其從事者來提供。近年來各國致力採行之國營事業民營化、行政業務委外等作法，即屬此一觀點之最代表性表現。但若非不得已必須由政府提供特定公共服務，此一觀點亦主張應儘可能透過「準市場機制」(quasi-market mechanisms)，如使用者付費、差別取價等原則，以調和供需關係，達到更有效率之資源配置。

以醫療院所為例，在今日民眾需求日益高漲，政府公共建設及社會福利支出大幅增加，財政面臨極大的壓力，政院高層計畫從開源及節流兩方面著手，在節流方面，計畫將目前九十八家公立醫院交由民間經營，以節省可觀的經費支出，「公辦民營」醫院將成為社會福利民營化的主要方式。目前有中山醫學大學附設復健醫院、臺中市立老人醫療保健醫院、高雄市立小港醫院、臺北郵政醫院、臺北萬芳醫院等九家公立醫療機構，以「委託經營」模式，來改善其經營績效。

醫院以各種不同的策略來對環境的改變來做出回應，其中之一是水平結合，它是由兩家或兩家以上的醫院結合成一個聯盟系統。美國早在 1960 年代，各醫院彼此與團體牽連出複雜的關係，這些團體又能提供有價值的資源，醫院變得非常依賴同盟、州立政府與私人保險

計畫，以及主要的僱員，作為主要的收入來源(D'Aunno and Zuckerman, 1987)。美國從 1975 年至 1985 年，十年之間屬於此種系統的社區醫院的百分比從 15%增加到 43%，或是說此種醫院從 1,405 家增加到 2,477 家(American Hospital Association,1986)。英國政府已於西元 1990 年發表白皮書，肯定民營化醫院可提供高品質的醫療服務，且經營更具效率，因此推行醫院民營化已是時代潮流(張錦文、莊逸洲、黃茂榮等，1994)。目前我國公辦民營醫院有增多的趨勢，接受委託經營的醫院(即政府擁有之該公辦民營醫院，以下簡稱公辦民營醫院)運作亦趨成熟，至目前為止，國內採行「公辦民營」的醫院計有九家。目前此九家公辦民營醫院皆為整體委託經營，均是政府將閒置或無力經營之公立醫院，以民事契約的形式與民營醫院簽約合作，政府僅提供土地與房屋硬體並收取使用費，而不參與營運，亦不作人力安排，而委託之民營醫院須提供所有營運所需的儀器設備、人力及管理資源)，因此該公辦民營醫院人員不具公務人員身份，所有人事任用均由委託醫院自行決定，經營權亦為委託醫院所有，須自負盈虧，當合約期滿後具有優先議約承辦權。以高雄市岡山秀傳醫院為例，其前身為縣立岡山醫院。因長期經營困難，縣政府需每年編列龐大預算補助醫療人事費用，遂於 1997 年時，將公立醫院招標委外經營，西元 2000 年經由秀傳醫療體系招標取得岡山醫院經營權，開啟公辦民營之企業合作關係。

對高雄市政府而言，公共選擇理論涉及之範疇包括委外單位與市政府間執行此行政業務之相對經驗、對民眾需求之瞭解程度與可增加之民眾滿意度與利益迴避性，以及經由委外所能達成之公部門組織規模精簡效果。

## 第五節 公私夥伴關係

公私夥伴關係係指公共與民間部門合作提供產品與行政服務，予以有效傳遞輸送予民眾。此公共與民間部門之「夥伴關係」不僅透過社會網絡或機構體制來運作，基本上屬一種協力關係；雙方參與者間具有跨組織性互動關係(inter-organizational interaction)。它是一種跨組織性之關係或網絡，夥伴間高度互動，著眼於追求效率和妥善分工。

大約自 1980 年代起，民主化思潮與公共事務(public affairs)之觀點更加強化此一公、民夥伴之合作，諸如由民眾高度涉入之社區總體營造、民間參與公共托育服務等，皆屬此類實例。

夥伴關係是具目標解決導向與任務導向，使夥伴間共享協力過程和成果之益處，亦承擔協力關係中之困難與資源耗用。基此觀點，政府行政業務之推動不能基於完全由政府自辦之觀念，公、民部門間透過政策的推動建立互動關係。對於廣義的夥伴關係，蘇義雄(2008)認為企業間的夥伴關係是一種在通路上，由本身的行政系統擴張至其他企業，彼此相互約束、依賴的一種關係。其建立在雙方有合作的意願基礎上，且能屏除彼此間的差異性。而目的是期望彼此能分享資訊與成果;此外，若合作的一方發生困難時，能放下私人利益，共同協助解決困難。Lahiri and Kedia (2009)認為夥伴關係是一種透過多次的合作，使合作的雙方無形中提升彼此的承諾，協調力、解決問題能力、信任及忠誠度的一種關係。

夥伴關係的締結以為目前的企業趨勢，若能有效的利用夥伴關係，企業能取得互補資源和技術為顧客創造附加價值，更可贏得市場先機(劉文良，2008)。且夥伴關係目前已廣泛的運用於各領域之中，並帶來許多不同的價值。Wu et al. (2009)認為在健康照護業上夥伴關係的建立能使組織能獲得核心能力與發現創新的機會。Errasti(2007)認為建築業若能建立夥伴關係可以增加企業間跨功能的合作和供應鏈的績效。陳昭宏等人(2005)認為夥伴關係的整合有助於航空貨運承攬業達到物流整合之功效。劉玲腕(2004)證實夥伴關係的建立對於政府資訊業務委外在技術、策略、經濟方面達到顯著效能。以上研究均顯示夥伴關係的結合能為供應鏈上的成員帶來利益。

對高雄市政府行政業務之委外而言，公私夥伴理論涉及之觀點包括業務委外能提升與民間之互動性，以及與民間協力解決問題、共享成果之程度。



## 第叁章 研究方法與過程

### 第一節 基本理論與假設

本研究基於前述文獻與現有相關外研究，擬以交易成本理論、委託-代理理論、公共選擇理論與公司夥伴理論等四項理論為基本理論，本研究設定下列議題：

1. 探討高雄市政府行政業務是否委外？
2. 何種業務應該委外？

根據前述回顧，目前設定行政業務委外決策準則十項，列如表 2，初步作為分析行政業務委外之基本前提假設。後續資料之蒐集與取得、研究方法設計皆先以此十項準則作為基準。

### 第二節 資料範圍與種類

為探討高雄市政府行政業務是否委外、何者應該委外，本研究擬探討委外決策準則。本研究探討之資料層次設定為高雄市政府與所屬一級機關，以及前述機構之既有行政業務。涉及資資料內容依種類列示如下：

1. 選定若干代表性局處，盤點並瞭解目前高雄市政府之既有委外業務範圍。
2. 參考同等級縣市(鎖定高雄市以外其他五都)委外業務狀況，作為與高雄市行政業務委外狀況之比較及參酌之基礎，以提供適用於特定特定局處業務之個案性策略建議。
3. 探討前述業務委外之原因、背景，以及委外前後之效益差距。
4. 依據前項委外原因、背景、委外效益之發現，以及同等級縣市(鎖定高雄市以外其他五都中之台北市與台南市)之委外業務狀況，研提廣泛適合高雄市政府各局處推動業務委外的通案性策略建議。

表 2 本研究基本理論與十項委外決策準則

理論基礎	行政業務委外決策準則
交易成本理論	行政業務自製與委外之相對成本，包括： 1. 監管委外業務所需之時間、人力與成本 2. 監管委外業務有直接、明確、客觀之可衡量成效 3. 行政部門具有業務自製之專用資產(設備、能力、專業與人力資源)
委託-代理理論	公務部門具有監督委外機構之能力，包括： 1. 公務部門與委外機構能建立一致性之目標 2. 公務部門與委外機構資訊不對稱之程度
公共選擇理論	1. 委外單位較公務部門更具有執行行政業務之專業能力與經驗 2. 委外單位執行行政業務能帶給民眾較公務部門更高之滿意度與利益迴避性 3. 公務部門業務或組織規模需要精簡
公私夥伴關係	1. 行政業務委外能提升與民間更良好的互動與夥伴關係 2. 行政業務委外有助於公務部門與民間共同協力解決問題、共享成果

### 第三節 採行方法與實施步驟

本計畫將採用訪談法、問卷調查法、文獻回顧法等研究方法進行資料蒐集與分析。說明如後。

1. 訪談法：為確認前述委外決策十項準則是否充分、必要且排他，訪談高雄市一級局處負責委外機構之主管或承辦同仁(訪談二位)，以及對委外業務著有研究之專家學者(訪談一位)，共訪談三位(詳見後述)，確認表 2 委外決策準則是否妥適，以及尚需要增刪之處。
2. 半開放式問卷調查法：為盤點目前高雄市政府之既有委外業務範圍，並瞭解前述業務委外之原因、背景，以及委外前後之效益差距，將前項確認之委外決策準則進行彙整，設計半開放式問卷，

發放至高雄市政府所屬一級局處委外業務承辦人員填答。內容將包括決定委外決策準則之重要性、目前委外之業務範疇。

3. 文獻回顧法：參考政府委外業務相關網站(政府電子採購網)、學術性與行政實務性論文，探討委外決策該如何考量，以及台灣委外業務成功與否之原因。

#### **第四節 問卷調查之設計**

本研究發放之問卷初步設計如表 3。由於受訪者為高雄市所屬一級單位委外承辦人員，為求問卷符合行政機構之用語，並確認其文義符合與可讀性，本研究邀請高雄市一級局處負責委外機構之主管或承辦同仁(訪談二位)，以及對委外業務著有研究之專家學者(訪談一位)，名單與背景資料如表 4。

表 3 研究問卷(初稿版)

行政業務委外決策準則		非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
當貴單位在考慮行政業務是否要委外時，下列因素的重要性各為何？請在最接近的方格中打勾。		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
交易成本理論	1. 本機構對於監管該委外業務，有足夠的條件(如時間、人力與成本)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. 本機構對於監管該委外業務，有直接、明確、客觀之衡量指標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. 貴機構具有自行提供該行政業務之足夠條件(如設備、能力、專業與人力資源)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
委託-代理理論	4. 針對該委外業務，貴機構與該委外機構能建立一致之目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5. 貴機構與該委外機構對於該行政業務資訊不對稱之程度不明顯	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
公共選擇理論	6. 委外單位較貴機構更具有執行該行政業務之專業能力與經驗	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7. 委外單位執行該行政業務能帶給民眾較貴機構更高之滿意度與利益迴避性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8. 貴機構該行政業務或組織規模需要精簡	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
公私夥伴關係	9. 該行政業務委外能提升與民間更良好的互動與夥伴關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10. 該行政業務委外有助於貴機構與民間共同協力解決問題、共享成果	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
機構委外經驗與未來委外規劃						
委外經驗	1. 貴機構過去五年曾經委外的行政業務有哪些？	(開放式問題)				
未來委外規劃	2. 除了前一項之外，貴機構未來三年計畫委外的新行政業務可能有哪些？	(開放式問題)				

表 4 受訪專家基本資料

姓名	現職單位	說明
陳素綾	高雄市政府 毒品防制局秘書	高雄市政府採購稽核小組成員 具有工程採購證照
胡寶文	高雄市政府 衛生局秘書室庶務股長	高雄市政府採購稽核小組成員 具有工程採購證照
黃麗萍	國立高雄師範大學 總務處保管組組長 國立高雄師範大學人力與 知識管理研究所兼任助理 教授	國立高雄師範大學成人教育研 究所博士、人力與知識管理 主管該校保管業務之採購與委 外 具有工程採購證照

經過三位專家確認表面效度(Face validity)之後，確認本研究問卷。為提升回卷率與填卷容易度，問卷同時採紙本問卷與網路發放兩種方式，分別列示於附件 1 與附件 2。其中網路問卷係透過 Survey Cake 網路平台公開，網址為 <https://www.surveycake.com/s/wGazX>。

## 第五節 樣本描述與資料分析





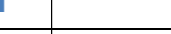


本研究問卷調查部分係以高雄市政府所屬一級機關(含空中大學)為母體，共計 32 份。資料蒐集採普查，由高雄市政府研考會函文至前述 32 個單位，函知調查之需求。經一個月回收期(108 年 10 月 1 日至 10 月 31 日)，共計 29 樣本回收，皆為有效樣本，有效回收率為 90.625%。

由於本研究係行政實務用研究，且為小樣本調查，故資料分析採用敘述統計，依據平均值、標準差等統計數值進行分析，據以跟敘述統計數值與其他五都之資料進行比較。另對各題項進行 Pearson 相關係數分析。

## 第六節 研究進度與甘特圖

本研究計畫期限為 108 年八月 13 日至同年十二月 13 日進行之，共分七項工作進度，繪如圖 2 之甘特圖。

圖 2 本研究工作進度甘特圖

工作進度	108/07	108/8	108/9	108/10	108/11	108/12
撰寫計畫書與投標作業						
文獻回顧與委外準則模式建立						
計畫08/13開始；專家訪談與委外準則模式確認						
問卷調查與回收						
資料整理與五都委外資料彙整						
結案報告撰寫						
結案事宜；計畫12/13結束						

## 第肆章 研究結果

### 第一節 六都近三年行政業務委外總論

為瞭解並比較高雄市相對於其他五都就行政業務委外上數量之差異，本段針對六都過往委外狀況進行探討。

首先，表 5 列出 101 年至 107 年會計年度高雄市、台北市、台南市年度委外案件與金額之比較。數字指出，三都中高雄市在案件數量其中五年度排名第二，二年度排名第一；但就委外金額觀之，則有五年度居三都之冠，其餘二年居第二。可見高雄市在委外金額高於委外案件。整體而言委外狀況略高於三都之平均值。

接著看表 6，係鎖定教育、社會、工務、民政、水利等五項代表性部門，進行五都之跨年度(105-107 年度)比較。同樣以行政業務委外之案件數與案件金額進行比較。數據顯示六都間之案件與金額各有高低。但高雄市除了水利部門委外數較高外，民政部門相較偏低，其他部門與其他五都間並無較明顯較高或較低之委外案件數與金額數。但整體而論，高雄市在此五部門之委外狀況略低於平均值(大致排名六都中第三或第四)。

綜合上述，可見高雄市委外程度在六都中大致屬於居中。然過去七年間高雄市總人口數為六都第二或第三高。相較人口比例，高雄市行政業務之委外確實有提升之可行性。

表 5 101 年至 107 年會計年度高雄市、台北市、台南市年度委外案件與金額之比較

年度	年度案件數量			年度金額		
都市	高雄市	台北市	台南市	高雄市	台北市	台南市
101 年	91B		111	NT\$5,764,908,047A		NT\$126,949,328
102 年	59B		104	NT\$8,368,344,295A		NT\$119,063,336
103 年	331A		99	NT\$4,176,906,129A		NT\$111,391,569
104 年	389A	51	90	NT\$6,751,690,772A	NT\$736,061,464	NT\$114,866,793
105 年	163B	271	82	NT\$10,185,784,160A	NT\$4,752,890,909	NT\$93,597,743
106 年	189B	526	105	NT\$7,819,672,618B	NT\$25,365,377,820	NT\$147,388,113
107 年	104B	507	87	NT\$5,151,380,159B	NT\$26,849,388,701	NT\$124,681,936

註：表中英文字母代表該年度高雄市數量之排名。A=該年度高雄市數量第一名；B=該年度高雄市數量第二名  
本研究委外案件各項數字取自政府電子採購網。該網路訊息無法取得台北市 101-103 年度案件與金額數字。



表 6 105 年至 107 年會計年度六都代表性局處委外案件與金額之比較

局處	年份	年度案件數量						年度金額					
		高雄市	台北市	台南市	桃園市	台中市	新北市	高雄市	台北市	台南市	桃園市	台中市	新北市
教育局	105	38B	25	44	11	32	1	124,390,080D	324,144,916	297,290,760	12,144,688	1,306,734,926	7,261,555
	106	49B	31	52	17	25	1	174,951,877D	412,109,366	336,820,445	13,136,891	867,861,459	290,000
	107	58A	32	41	11	54	2	209,841,598C	74,155,994	1,072,221,392	15,842,143	2,667,193,211	6,601,111
社會局	105	205B	210	75	40	80	69	348,516,227B	998,900,789	263,981,913	53,561,923	64,989,491	176,587,838
	106	179B	212	62	66	159	48	279,007,842C	1,060,825,621	192,418,306	62,319,527	376,220,772	190,554,144
	107	178C	234	113	74	189	104	399,649,789C	978,762,717	335,017,631	90,157,577	673,861,199	162,427,520
工務局	105	461C	977	355	769		9	2,707,374,383D	19,993,524,328	3,522,233,442	12,402,205,069	NA	17,514,685
	106	407C	1046	403	773		4	3,002,452,520D	12,854,549,399	5,972,931,544	22,337,709,771	NA	8,196,700
	107	378D	1024	424	986		13	3,117,175,842D	8,100,813,780	7,188,560,016	75,607,580,261	NA	169,247,228
民政局	105	21E	96	34	14	36	45	29,413,618E	86,842,956	32,430,053	11,544,034	42,945,283	114,473,697
	106	26E	92	41	17	39	53	35,730,990E	72,458,342	100,811,974	8,227,035	67,871,336	136,248,209
	107	25E	77	44	12	46	63	41,845,812E	68,379,138	174,908,836	5,494,400	56,159,289	209,511,578
水利局	105	463A		327		376	20	3,327,979,870B	NA	2,800,939,617	NA	5,464,463,789	9,367,452
	106	553A		318		253	26	4,557,320,286A		3,904,540,791		4,165,037,503	24,267,775
	107	465A		347		386	30	3,335,399,524C		4,041,656,025		6,605,003,079	32,314,043

註：表中英文字母代表該年度高雄市數量之排名。A=該年度高雄市數量第一名；B=該年度高雄市數量第二名；餘類推。本研究委外案件各項數字取自政府電子採購網。

## 第二節 決策準則敘述統計

根據本研究回收之 29 樣本，本節說明受訪者思考行政業務委外時之決策準則。十題項決策準則詳述如後。

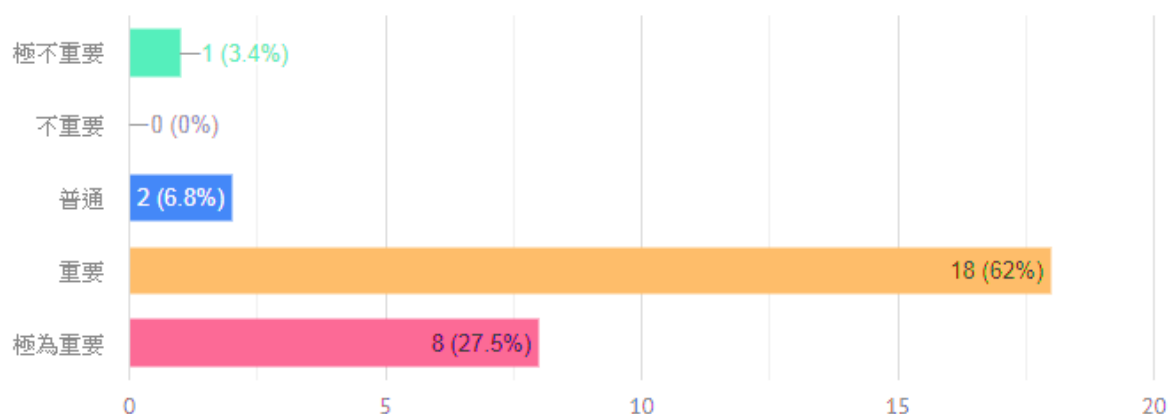
### (1) 貴機關有足夠的條件(如能力、時間、人力與成本)監管該委外業務。

各選項基本資料如表 7 與圖 3。結果顯示本評估屬性以「重要」之回答頻率最高(62%)，其次為「極為重要」(27.5%)。整體平均值為 4.103448，標準差為 0.802789。意指機關有足夠條件監管委外業務係行政委外決策之重要指標。

表 7 第一題敘述統計

答案選項	填答次數	百分比
極不重要	1	3.4%
不重要	0	0%
普通	2	6.8%
重要	18	62%
極為重要	8	27.5%
平均值	4.103448	
標準差	0.802789	

圖 3 第一題敘述統計長條圖



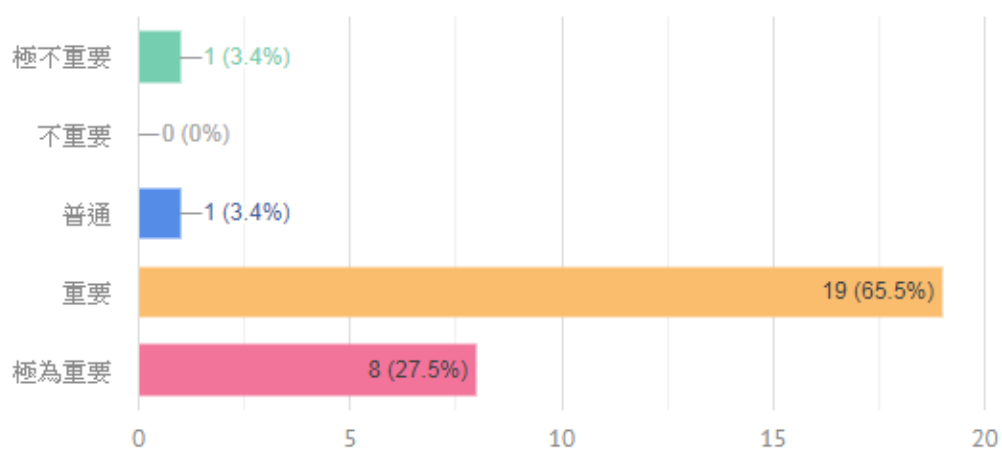
(2)貴機關對於監管該委外業務，有直接、明確、客觀之成效衡量指標。

各選項基本資料如表 8 與圖 4。結果顯示本評估屬性以「重要」之回答頻率最高(65.5%)，其次為「極為重要」(27.5%)。整體平均值為 4.137931，標準差為 0.7756705。意指機關設定有監管該委外業務，有直接、明確、客觀之成效衡量指標係行政委外決策之重要指標。

表 8 第二題敘述統計

答案選項	填答次數	百分比
極不重要	1	3.4%
不重要	0	0%
普通	1	3.4%
重要	19	65.5%
極為重要	8	27.5%
平均值	4.137931	
標準差	0.7756705	

圖 4 第二題敘述統計長條圖



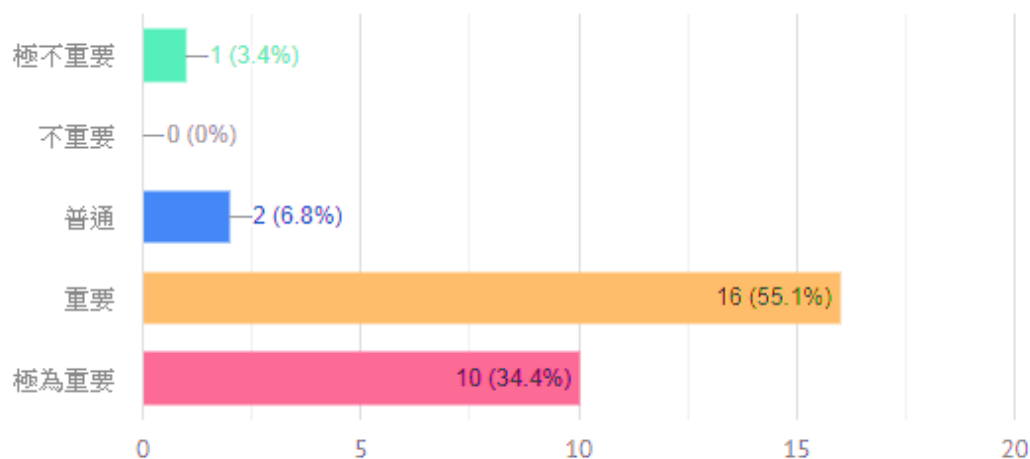
(3)相較於委外廠商，貴機關不具有自行提供該行政業務之足夠條件(如專業能力、人力資源、設備)。

各選項基本資料如表 9 與圖 5。結果顯示本評估屬性以「重要」之回答頻率最高(55.1%)，其次為「極為重要」(34.4%)。整體平均值為 4.1724138，標準差為 0.8333135。意指相較於委外廠商，機關是否具有自行提供該行政業務之足夠條件(如專業能力、人力資源、設備)，係行政委外決策之重要指標。

表 9 第三題敘述統計

答案選項	填答次數	百分比
極不重要	1	3.4%
不重要	0	0%
普通	2	6.8%
重要	16	55.1%
極為重要	10	34.4%
平均值	4.1724138	
標準差	0.8333135	

圖 5 第三題敘述統計長條圖



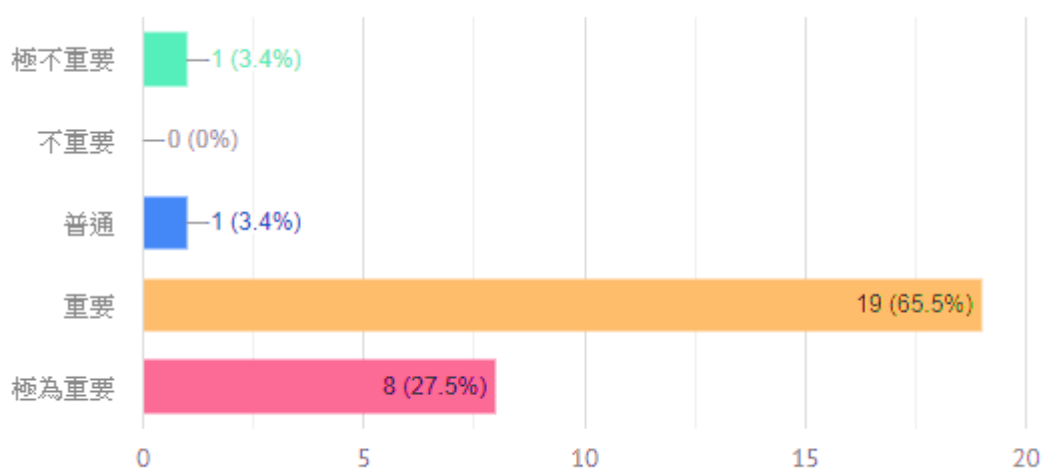
**(4)針對該委外業務，貴機關與委外廠商能建立一致之目標。**

各選項基本資料如表 10 與圖 6。結果顯示本評估屬性以「重要」之回答頻率最高(65.5%)，其次為「極為重要」(27.5%)。整體平均值為 4.137931，標準差為 0.7756705。意指機關與委外廠商能針對該委外業務建立一致之目標係行政委外決策之重要指標。

表 10 第四題敘述統計

答案選項	填答次數	百分比
極不重要	1	3.4%
不重要	0	0%
普通	1	3.4%
重要	19	65.5%
極為重要	8	27.5%
平均值	4.137931	
標準差	0.7756705	

圖 6 第四題敘述統計長條圖



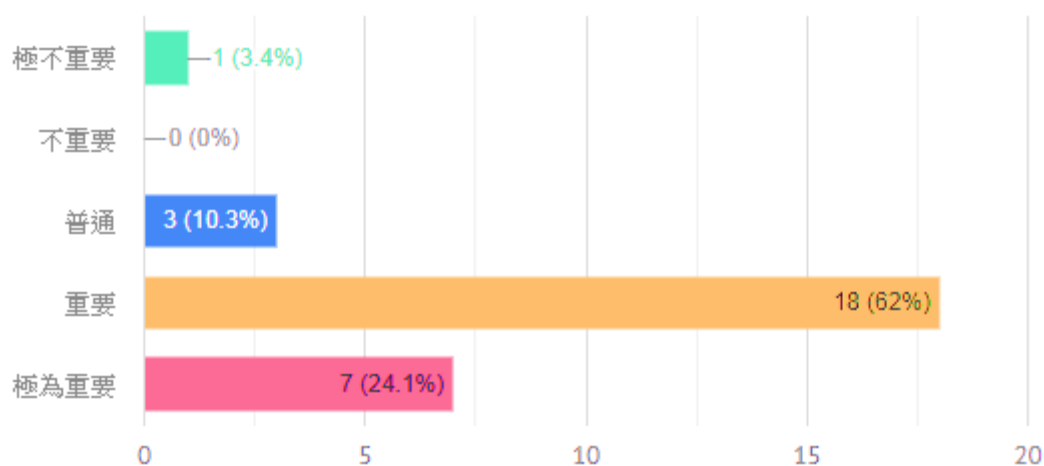
(5)貴機關與委外廠商之間對於該行政業務的資訊對稱(對該行政業務的瞭解程度一致)。

各選項基本資料如表 11 與圖 7。結果顯示本評估屬性以「重要」之回答頻率最高(62%)，其次為「極為重要」(24.1%)。整體平均值為 4.034483，標準差為 0.808692。意指機關與委外廠商之間對於該行政業務的資訊對稱與瞭解程度一致係行政委外決策之重要指標。

表 11 第五題敘述統計

答案選項	填答次數	百分比
極不重要	1	3.4%
不重要	0	0%
普通	3	10.3%
重要	16	62%
極為重要	7	24.1%
平均值	4.034483	
標準差	0.808692	

圖 7 第五題敘述統計長條圖



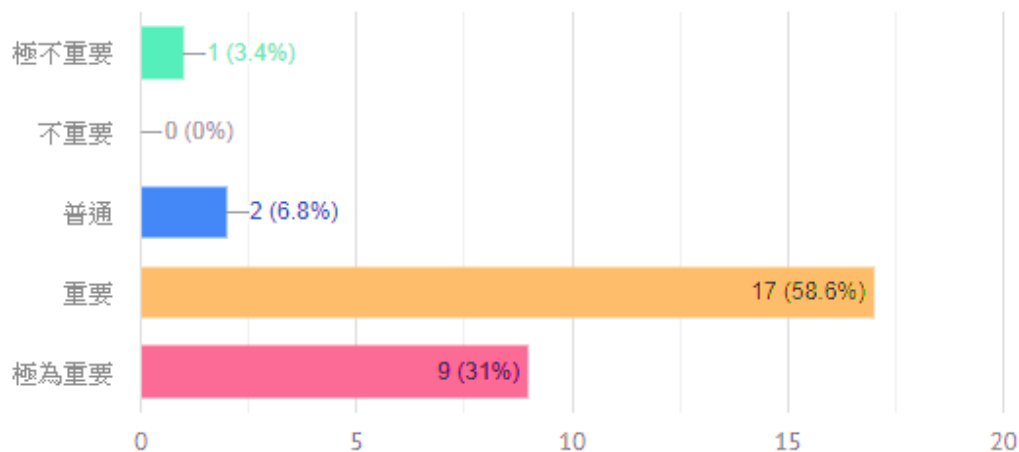
**(6)委外廠商較貴機關更具有執行該行政業務之專業能力與經驗。**

各選項基本資料如表 12 與圖 8。結果顯示本評估屬性以「重要」之回答頻率最高(58.6%)，其次為「極為重要」(31%)。整體平均值為 4.137931，標準差為 0.81892。意指委外廠商較機關更具有執行該行政業務之專業能力與經驗係行政委外決策之重要指標。

表 12 第六題敘述統計

答案選項	填答次數	百分比
極不重要	1	3.4%
不重要	0	0%
普通	2	6.8%
重要	17	58.6%
極為重要	9	31%
平均值	4.137931	
標準差	0.81892	

圖 8 第六題敘述統計長條圖



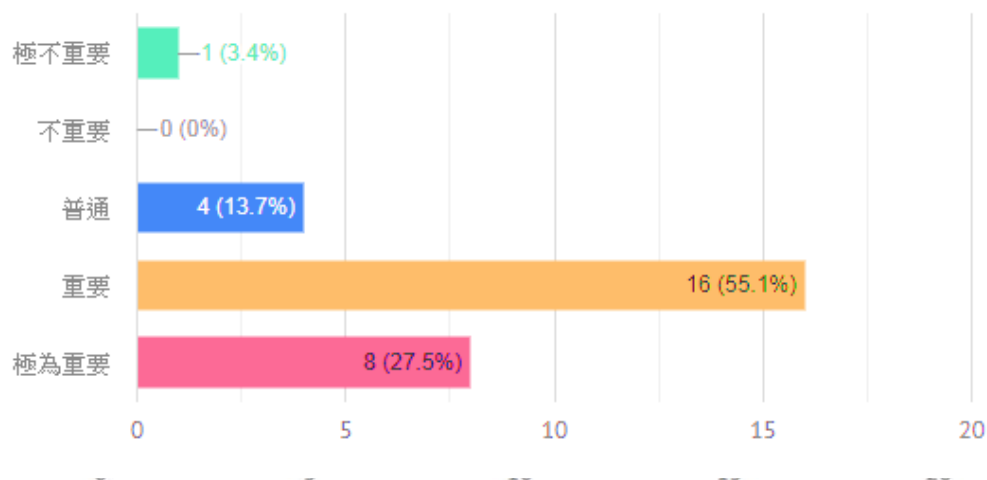
(7)相較於由貴機關，委外廠商執行該行政業務能帶給民眾更高之滿意度，提高機關整體效益。

各選項基本資料如表 13 與圖 9。結果顯示本評估屬性以「重要」之回答頻率最高(55.1%)，其次為「極為重要」(27.5%)。整體平均值為 4.034483，標準差為 0.850264。意指相較於由機關自辦，委外廠商執行該行政業務能帶給民眾更高之滿意度，並提高機關整體效益係行政委外決策之重要指標。

表 13 第七題敘述統計

答案選項	填答次數	百分比
極不重要	1	3.4%
不重要	0	0%
普通	4	13.7%
重要	16	55.1%
極為重要	8	27.5%
平均值	4.034483	
標準差	0.850264	

圖 9 第七題敘述統計長條圖





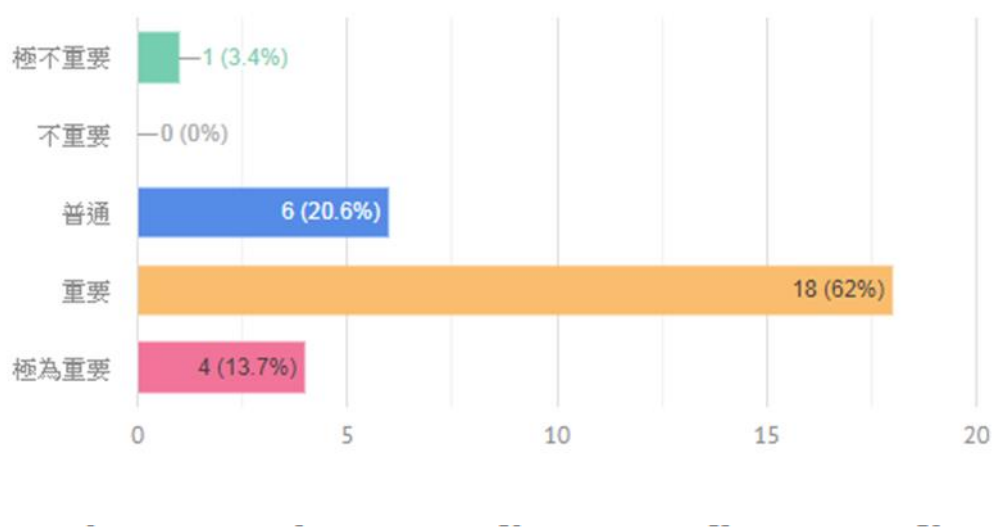
**(8)貴機關關於行政業務、人員編組或組織規模需要精簡，且利益迴避。**

各選項基本資料如表 14 與圖 10。結果顯示本評估屬性以「重要」之回答頻率最高(62%)，其次為「普通」(20.6%)。整體平均值為 3.827586，標準差為 0.790851。意指機關具有需要行政業務、人員編組或組織規模精簡，且利益迴避等狀況，係行政委外決策之重要指標。

表 14 第八題敘述統計

答案選項	填答次數	百分比
極不重要	1	3.4%
不重要	0	0%
普通	6	20.6%
重要	18	62%
極為重要	4	13.7%
平均值	3.827586	
標準差	0.790851	

圖 10 第八題敘述統計長條圖



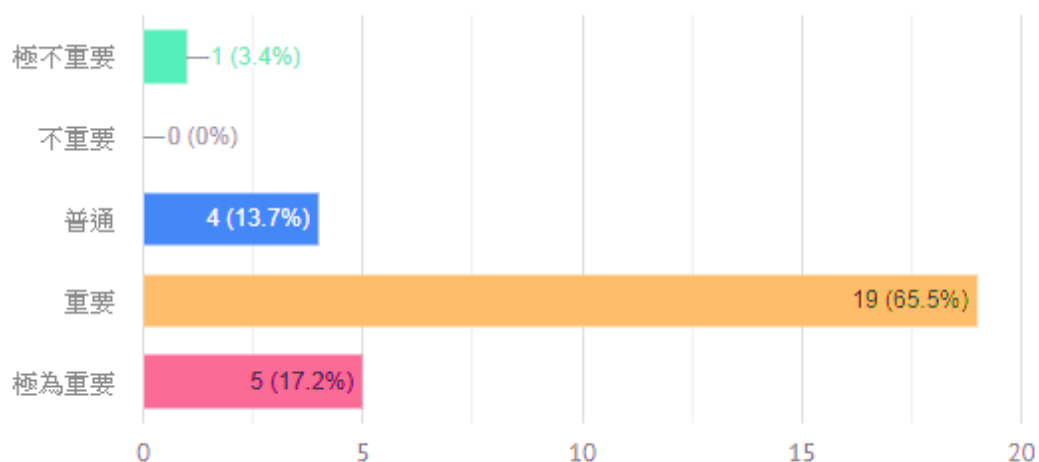
**(9)該行政業務委外能提升貴機關與民眾更良好的互動與夥伴關係。**

各選項基本資料如表 15 與圖 11。結果顯示本評估屬性以「重要」之回答頻率最高(65.5%)，其次為「極為重要」(17.2%)。整體平均值為 3.91034，標準差為 0.784814。意指行政業務之委外能提升機關與民眾更良好的互動與夥伴關係，係行政委外決策之重要指標。

表 15 第九題敘述統計

答案選項	填答次數	百分比
極不重要	1	3.4%
不重要	0	0%
普通	4	13.7%
重要	19	65.5%
極為重要	5	17.2%
平均值	3.91034	
標準差	0.784814	

圖 11 第九題敘述統計長條圖



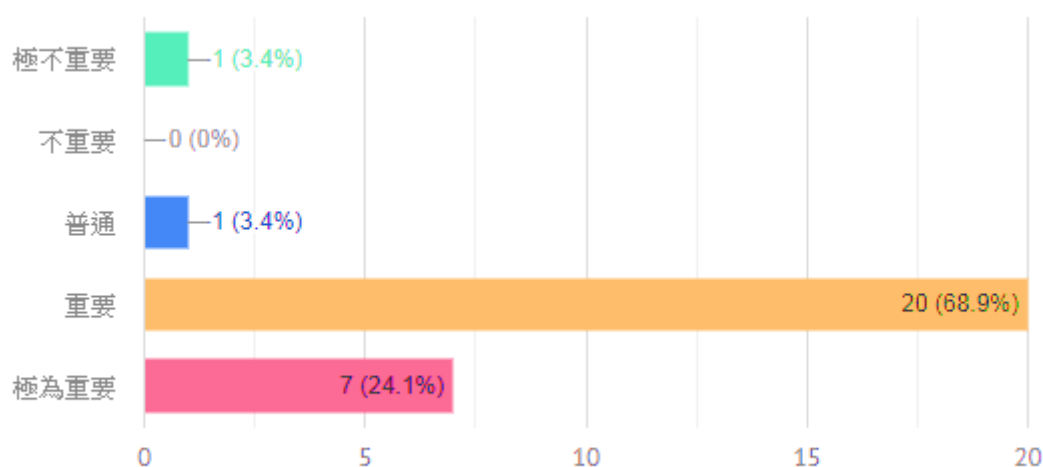
(10)該行政業務委外有助於貴機關與民眾共同協力解決問題、共享成果，共創三贏局面(機關、委外廠商、民眾)。

各選項基本資料如表 16 與圖 12。結果顯示本評估屬性以「重要」之回答頻率最高(68.9%)，其次為「極為重要」(24.1%)。整體平均值為 4.103448，標準差為 0.758621。意指行政業務之委外有助於機關與民眾共同協力解決問題、共享成果，共創三贏局面，係行政委外決策之重要指標。

表 16 第十題敘述統計

答案選項	填答次數	百分比
極不重要	1	3.4%
不重要	0	0%
普通	1	3.4%
重要	20	68.9%
極為重要	7	24.1%
平均值	4.103448	
標準差	0.758621	

圖 12 第十題敘述統計長條圖



## 綜合分析

表 17 列示本研究調查結果十題項之綜合分析。結果顯示本研究依據文獻四大理論基礎所發展之十大決策準則指標，平均值介於 3.828 至 4.172 之間，不但平均值皆高於中間值之三，且水準皆高。十題項平均值介於 0.759 至 0.850 之間，顯示受測單位意見集中，離散程度不高。此外，次數分配結果皆指出受訪單位表示此十題項皆屬行政委外考量時之重要指標；表示「重要」與「極為重要」之合計頻次皆高於 80%。

細項觀之，十題項中以機關不具有自行提供該行政業務之足夠條件(如專業能力、人力資源、設備)為最主要因素；其次則為具備直接、明確、客觀之成效衡量指標；機關與委外廠商能建立一致之目標；廠商較貴機關更具有執行該行政業務之專業能力與經驗等三項。

綜論之，上述結果初步支持本研究十項決策準則指標皆可作為未來行政委外之評估指標。

表 17 決策準則敘述統計彙整分析

行政業務委外決策準則	平均值	標準差	平均值 排名
1. 貴機關有足夠的條件(如能力、時間、人力與成本)監管該委外業務。	4.103	0.803	5
2. 貴機關對於監管該委外業務，有直接、明確、客觀之成效衡量指標。	4.138	0.776	2
3. 相較於委外廠商，貴機關不具有自行提供該行政業務之足夠條件(如專業能力、人力資源、設備)。	4.172	0.833	1
4. 針對該委外業務，貴機關與委外廠商能建立一致之目標。	4.138	0.776	2
5. 貴機關與委外廠商之間對於該行政業務的資訊對稱(對該行政業務的瞭解程度一致)。	4.034	0.809	7
6. 委外廠商較貴機關更具有執行該行政業務之專業能力與經驗。	4.138	0.819	2

行政業務委外決策準則	平均值	標準差	平均 值 排 名
7. 相較於由貴機關，委外廠商執行該行政業務能帶給民眾更高之滿意度，提高機關整體效益。	4.034	0.850	7
8. 貴機關關於行政業務、人員編組或組織規模需要精簡，且利益迴避。	3.828	0.791	10
9. 該行政業務委外能提升貴機關與民眾更良好的互動與夥伴關係。	3.931	0.785	9
10. 該行政業務委外有助於貴機關與民眾共同協力解決問題、共享成果，共創三贏局面(機關、委外廠商、民眾)。	4.103	0.759	5

表 18 列示 10 題項之委外決策準則間 Pearson 相關係數。所有係數皆達  $p < 0.01$  之統計顯著水準，係數值介於 0.516 至 0.925 之間，大多集中於 0.80 左右。由前述係數水準可看出 10 題項之間具有中至高度之共線性，決策屬性之間相關程度頗高。

表 18 委外決策準則之相關係數

	欄 1	欄 2	欄 3	欄 4	欄 5	欄 6	欄 7	欄 8	欄 9	欄 10
欄 1	1.000									
欄 2	0.863	1.000								
欄 3	0.747	0.817	1.000							
欄 4	0.697	0.828	0.710	1.000						
欄 5	0.685	0.872	0.759	0.817	1.000					
欄 6	0.660	0.784	0.925	0.784	0.826	1.000				
欄 7	0.753	0.777	0.770	0.672	0.801	0.786	1.000			
欄 8	0.734	0.713	0.516	0.713	0.656	0.516	0.624	1.000		
欄 9	0.668	0.752	0.651	0.809	0.710	0.712	0.727	0.648	1.000	
欄 10	0.775	0.796	0.681	0.796	0.725	0.699	0.689	0.662	0.881	1.000

註：表中 1-10 為表 17 中 10 題項之題號。所有係數皆達  $p < 0.01$  顯著水準。

### 第三節 高雄市行政業務委外回顧與展望

為瞭解高雄市行政業務委外範疇之細節，本調查中亦針對受測機關過往三年已經委外與未來五年內計畫委外之行政業務進行盤點，內容列於附件3。根據所列結果，可見各機關不但在委外案件數頗具落差，其委外之行政業務在屬性上亦頗有落差。舉凡資訊設備、網站經營、行銷創意、法律事務、照護業務、施工維護等，不一而足。而即使同屬性之行政業務，在各部門間自辦與委外之狀況各不相同。由此結果亦可見行政機關建立標準化委外決策評估模式之必要性。

### 第四節 後設研究

迄今已將本研究經由次級資料與初級資料所獲得之結果臚列如前。為求進一步確認研究成果，本研究亦協請二位專家(A與B)根據所得結果提供一致性看法，以為呼應。其意見列示如後。

#### 1. 閱讀這些數據後，您覺得與您的看法是否一致。

大致相同(A)。

貴機關與委外廠商之間對於該行政業務的資訊對稱(對該行政業務的瞭解程度一致)。

貴機關與委外廠商雙方是依據合約進行，但合約總有模糊灰色地帶或不夠完備之處，所以雙方對於行政業務，要不斷進行溝通協商，甚至修正達到合意為止，故做中學或錯中學顯得相當重要，但這些都是積累行政業務的重要經驗(B)。

#### 2. 除了這十個題項之外，當決定行政業務是否該自辦或者委外時，是否還應考慮其他因素？

另須考量該項委外業務之內容，是否涉及公權力的執行，即相關業務委託由廠商處理的合理性及適法性？而委外廠商代行機關業務時，民眾往往無法區別機關與委外廠商之差異，有時委託權責亦難明確區分、認定，即若有廠商服務品質不佳或執行業務失當時，民眾可能會將之投射於機關端，影響政府機關形象，甚或衍生國賠求償問題(A)。

無(B)。

3. 您覺得我國行政部門在委外時有哪些困難之處？我國行政機關辦理委外，是否還能有其他創新或創舉？

答：

(一)委外困難點：

1. 政府財政拮据，於預算不斷刪減情況下，雖透過部分業務委外可減少人事費，但相對也提高業務費用支出，而部分公務機關多無自償性基金收入，如何有效開源創造收益，並在預算有限的情況下，就現有業務面進行盤整及切出適合委外的業務內容，並提供合理的委辦費用吸引廠商投標、執行，是一困難點。
2. 在政府部門進行人力精簡及為民服務口號掛帥的前提下，現今公務員身上業務量較過往繁重，而民眾對於政府機關的要求也逐步增加，仍有多數人認為公務員即是自己所繳稅金而生，對於所要求之服務量能無限上綱，換言之，若將現有業務移轉、委外辦理，會否又造成民眾誤認為公務機關花費公帑將自己該做的事轉嫁由廠商負責，而又有浪費稅金、公務人員太過安逸等民怨、誤解產生。
3. 過往就是因為機關人力不足、業務過多才有業務委外的需求產生，但委外廠商履行的成果及品質，卻仍需由公部門內安排一定人員、執行一定程序進行審查、審核，對於現有人力之工作量不一定能相對減少、降低，行政效率不見得可同步提升。
4. 建議應盤整必要及非必要之業務內容，其中非必要性業務應檢討是否刪減、免除，或移請權管機關辦理（例如過去消防隊執行的捕蜂、捕蛇等業務，現已移由農政機關處理），並確認機關本質核心業務，避免業務屬性發散、無法聚焦，而後再針對具單一性、可委託之業務項目進行設計、外包。

(二)委外之創新、創舉

如果某業務屬例常性，例如停車收費開單，或可透過科技工具、技術之導入，降低傳統人力成本（如結合 e-tag 感應設置自動扣繳費停車格位），亦可將委外之人為影響因素降低（例如漏單、開錯單...等），另外對於少部分非理性民眾之需求，若非屬公眾利益，應能有效說服、排解，而非照單全收納入例常業務內，可降低非必要之委外內容，精進政府行政效率(A)。

- (1) 地處偏鄉，人口不密集，交通不便等客觀條件不佳時，廠商投資意願低，因為賠錢生意沒人做，故很難成功委外經營。即使公益或特別行銷活動，也只有活動當天效益較大，當活動結束回歸原狀。
- (2) 委外廠商即使被列為不良廠商，它可以再成立另一家新公司，或找同業暗地統包或分包，依法取得投標資格，故政府採購法很難防患，上有政策，下有對策，易導致惡性循環。
- (3) 行政稽核除了明訂於契約內容之外，無法源依據或未能明確釐清，不易監督，建議在契約中能訂有明確的質性與量化的關鍵績效指標(key performance indicators)，以供未來監督、績效評估。
- (4) 專業人力不易由外部途徑而獲得，實際上常以行政助手的方式取而代之，將影響其專業能力，若薪資也不具市場競爭性，更導致人力素質與專業能力均未盡理想，是委外廠商的核心問題之一。
- (5) 建議：
  - A.強化三贏局面(機關、委外廠商、民眾)：共同協力解決問題、共享成果。
  - B.確保契約一致性：不因政黨輪替或政務官異動，而因人設事，讓委外廠商承擔風險。
  - C.提供合理的投資報酬率：機關因人力、成本、專業能力不足，而委外廠商經營，若不提供合理的投資報酬率，勢必降低廠商參與之意願，因此進行公平合理財務效益評估，可提升廠商參與的動力。
  - D.化解履約爭議或違約之危機：雙方應仔細檢視合約內容，釐清履約責任，長期溝通與協調，將危機化為轉機，才能順利推動各項委外業務(B)。



## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究發現與結論

本研究透過對高雄市政府一級單位行政委外承辦人員進行調查，瞭解當前（過往 5 年內）各單位決定行政業務是否委外時之決策考量。調查結果初步確認本研究依據文獻四大理論基礎所發展之十大決策準則指標確實皆為決策評估時之重要項目。其中平均值高達 3.828 至 4.172 之間，水準皆高且受測單位意見集中，離散程度不顯著。次數分配結果指出受訪單位認為此十題項皆屬行政委外考量時之重要指標，指標屬於「重要」與「極為重要」之合計頻次皆高於 80%。

表 19 列示排序後之委外決策準則指標敘述統計資料。若就細項觀之，受測者對十題項中表示之最主要前四項因素為：機關本身不具有自行提供該行政業務之足夠條件(如專業能力、人力資源、設備)為；機關具備直接、明確、客觀之成效衡量指標；機關與委外廠商能建立一致之目標；廠商較貴機關更具有執行該行政業務之專業能力與經驗等。

表 19 排序後之委外決策準則指標敘述統計

行政業務委外決策準則	平均值	標準差	排名
相較於委外廠商，貴機關不具有自行提供該行政業務之足夠條件(如專業能力、人力資源、設備)。	4.172	0.833	1
貴機關對於監管該委外業務，有直接、明確、客觀之成效衡量指標。	4.138	0.776	2
針對該委外業務，貴機關與委外廠商能建立一致之目標。	4.138	0.776	2
委外廠商較貴機關更具有執行該行政業務之專業能力與經驗。	4.138	0.819	2
貴機關有足夠的條件(如能力、時間、人力與成本)監管該委外業務。	4.103	0.803	5

行政業務委外決策準則	平均值	標準差	排名
該行政業務委外有助於貴機關與民眾共同協力解決問題、共享成果，共創三贏局面(機關、委外廠商、民眾)。	4.103	0.759	5
貴機關與委外廠商間對於該行政業務的資訊對稱(對該行政業務瞭解程度一致)。	4.034	0.809	7
相較於由貴機關，委外廠商執行該行政業務能帶給民眾更高之滿意度，提高機關整體效益。	4.034	0.850	7
該行政業務委外能提升貴機關與民眾更良好的互動與夥伴關係。	3.931	0.785	9
貴機關關於行政業務、人員編組或組織規模需要精簡，且利益迴避。	3.828	0.791	10

綜論之，此結果初步支持本研究所研提之十項決策準則指標皆可作為未來行政委外之評估指標。

此外，本研究亦針對受測單位過往三年已經委外與未來三年內計畫委外之行政業務進行盤點。盤點結果發現各單位除在委外案件數頗具落差外，委外業務在性質上亦頗有落差。諸多同屬性之行政業務，在各部門自辦與委外之狀況各不相同。

另外本研究亦針對高雄市與其他五都在教育、民政、社會、工務、水利等部門進行委外之案件數與案件金額進行比較。結果發現六都間之案件與金額各有高低。但高雄市除了水利部門委外數較高外，民政部門相較偏低，其他部門與其他五都間並無較明顯之委外案件數與金額數。整體而論，高雄市在此五部門之委外狀況略低於平均值(大致排名六都中第三或第四)。綜而論之，高雄市委外程度在六都中大致屬於居中；然參酌過去七年間高雄市總人口數為六都第二或第三高。相較之下，高雄市行政業務之委外仍有提升之可行性與必要性。

## 第二節 行政實務之建議

根據前述文獻回顧、實證研究與次級資料之綜合研究，本研究提出行政工作實務之建議若干如下。

### 一、行政業務自辦-委外決策評估指標

依據市政質詢，高雄市長期收支失衡。2019 年經常性支出約 1077 億元，其中人事、機關等基本維持費即達 1120 億元，亦即業已短絀 43 億元，人事支出更達 682 億元，占基本維持支出近 61%。而高雄市之行政業務量將僅會逐年增加，而市府人力相對不足，常影響行政效率，甚至衝擊國內外廠商對投資高雄之意願。因此郭議員建議市府應儘速將需要部分之行政業務委外，以提升行政效能。

基此，本研究最主要研究目的之一，即在於呼應市政質詢之呼籲，嘗試建構評選未來行政業務自辦之決策評估指標。根據前述結果，茲將符合委外之因素總結如下。

1. 相較於委外廠商，行政機關相對不具有自行提供該行政業務之條件，包括業務之專業能力、必須之人力資源(含素質、專業性與數量)，以及執行該業務之設備。
2. 行政機關對於若委外，具備有直接、明確且客觀之委外成效衡量指標，以監管、輔導、考核該委外業務，及是否續委外之評估。
3. 針對該行政業務，行政機關與委外廠商能建立一致之目標、觀點。
4. 委外廠商較行政機關更具有執行該行政業務之專業能力與過往經驗，使得行政業務較自辦具有更佳之績效。
5. 行政機關有足夠的條件監管該委外之行政業務，包括執行之能力、充分之時間、人力與成本/預算。
6. 該行政業務之委外有助於提升行政機關與民眾間共同協力解決問題、共享成果，可共創機關、委外廠商、民眾三贏之局面。
7. 行政機關與委外廠商之間對於該行政業務的資訊對稱。
8. 相較於由行政機關自辦，委外廠商執行該行政業務能帶給民眾更高之滿意度，並提高行政機關整體效益。
9. 該行政業務委外能提升行政機關與民眾更良好的互動與夥伴關係。

10. 行政機關攸關行政業務、人員編組或組織規模需要精簡，且利益迴避。

根據前述檢驗，本研究提出爾後分析行政業務自辦或委外時之決策評估指標表，如表 20。該表比照本研究前述量表，共十題項，依各題項符合之程度核予 1-4 分。得分愈高，則愈符合委外之條件。且本研究依預期前述實證研究之平均值皆在五點量表之 3.8 以上為標準，將總分設定標準訂為：

34 分以上：優先考慮委外

30-33 分：考量委外

29 分及以下：考量維持自辦

上述決策評估指標可供作後續高雄市政府與所屬機關研判業務是否具委外之必要性，以及遴選委外廠商時評選作業之參考。

表 20 行政業務自辦/委外之決策評估指標

行政業務委外決策準則	非常 不符合 (1)	不符 合 (2)	符合 (3)	非常 符合 (4)
相較於委外廠商，本機關不具有自行提供該行政業務之足夠條件(如專業能力、人力資源、設備)。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
本機關對於監管該委外業務，有直接、明確、客觀之成效衡量指標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
針對該委外業務，本機關與委外廠商能建立一致之目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
委外廠商較本機關更具有執行該行政業務之專業能力與經驗。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
本機關有足夠的條件(如能力、時間、人力與成本)監管該委外業務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
該行政業務委外有助於本機關與民眾共同協力解決問題、共享成果，共創三贏局面(機關、委外廠商、民眾)。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
本機關與委外廠商之間對於該行政業務的資訊對稱(對該行政業務的瞭解程度一致)。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
相較於由本機關，委外廠商執行該行政業務能帶給民眾更高之滿意度，提高機關整體效益。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
該行政業務委外能提升本機關與民眾更良好的互動與夥	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

伴關係。				
本機關關於行政業務、人員編組或組織規模需要精簡，且利益迴避。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 二、行政業務自辦-委外建議

本研究遂根據前述針對高雄市與其他五都在教育、民政、社會、工務、水利等五部門進行委外之案件數與案件金額，本研究發現六都間之案件與金額各有高低。而高雄市除水利部門委外數與金額較高，民政部門相較偏低外，其他部門與其他五都間並無較明顯之委外案件數與金額數。有鑑於本案係依據議會質詢時議員之意見，應針對高雄市未來可供行政委外之業務進行盤點。因此，本研究團隊依據前述所得之十項評估指標，針對前述五部門未來行政業務自辦或委外，提出建議。五部門行政業務紛雜，本研究悉依 2019 年 11 月 25 日五部門官方網站所列「業務職掌」之行政業務為範圍，以其所列之項目為單位，設定為政策建議之範疇。盤點時逐一針對前述十項指標之涵義，逐一盤點，基之將行政業務區分為(1)可停止辦理、(2)維持自行辦理、(3)可委託民間辦理，以及(4)可自辦、委辦，亦可由政府與民間共同辦理等四類。以下為針對高雄市政府五部門行政業務委外或自辦之盤點建議。期望前述建議可供後續思考行政業務辦理之事務性參考。依五部門分列如表 21 至表 25。

表 21 工務局行政業務自辦-委外建議表

辦理方式	行政業務
可停止辦理	NA
可委託民間辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務人員資訊教育訓練。</li> <li>● 差假管理(全市政府或全行政中心層級)。</li> <li>● 工程材料委外試驗及試驗室稽核、新材料介紹及說明等業務。</li> <li>● 廣告物管理</li> <li>● 無障礙設施管理</li> <li>● 道路、橋隧、廣場等相關工程之規劃、設計、新建、增建等事項。</li> <li>● 對本市新違章建築執行即報即拆之政策。</li> <li>● 配合執行本市路霸、道路、騎樓違規鐵捲門及廣告招牌等事項。</li> </ul>

辦理方式	行政業務
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配合執行本市風災、水災之災害整備及救災工作事項。</li> </ul>
維持自行辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各類陳情案件列管、追蹤與催辦。</li> <li>● 各項會議議決案件及各級長官指示事項辦理情形追蹤、列管。</li> <li>● 年度施政計畫之彙編、施政工作報告撰擬。</li> <li>● 工務建設、行政概況編撰、出版品登記管理。</li> <li>● 為民服務工作之推動、督導與考核等事項。</li> </ul>

辦理方式	行政業務
維持自行辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公文處理，如收文、發文、交換、公文處理、公文稽催、管理。</li> <li>● 檔案管理，如公文檔案歸檔、調閱管理、檔案管理。</li> <li>● 財產管理，固定資產及消耗品之管理事宜。</li> <li>● 採購作業，辦公用品及財物之採購工作。</li> <li>● 薪資處理，辦理員工薪資造冊、作業、扣費、發放等事宜。</li> <li>● 事務管理，零用金支付、車輛管理。分配預算之彙辦。</li> <li>● 預算管制、績效報告之編送。</li> <li>● 所屬工程處、隊預算案件之彙辦。</li> <li>● 會計事務處理程序之核定。</li> <li>● 原始憑證內部審核、傳票之編製。</li> <li>● 帳務處理（登帳、對帳、清帳、結帳）。</li> <li>● 各類表報編製、審核。</li> <li>● 會計憑證、帳冊保管。</li> <li>● 所屬工程處、隊會計業務督導。</li> <li>● 資訊系統軟硬體維護、操作、管理及更新。</li> <li>● 組織編制。</li> <li>● 人力規劃。</li> <li>● 任免遷調。</li> <li>● 銓審。</li> <li>● 考核獎懲。</li> <li>● 訓練進修。</li> <li>● 待遇福利。</li> <li>● 退休資遣。</li> <li>● 撫卹。</li> <li>● 因公出國考察進修。</li> <li>● 各項保險業務。</li> <li>● 人事資料管理。</li> <li>● 人事查核。</li> <li>● 廉政法令、預防措施之擬訂、推動及執行</li> <li>● 公職人員財產申報、利益衝突迴避及廉政倫理相關業務</li> <li>● 機關有關之貪瀆與不法事項之處理</li> <li>● 對於具有貪瀆風險業務之清查</li> <li>● 機關安全維護之處理及協調</li> <li>● 其他有關政風事項</li> <li>● 採購稽核與申訴調解（高雄市政府採購申訴審議委員會）、促進民間參與公共建設等業務。</li> </ul>

辦理方式	行政業務
維持自行辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機關公務機密維護之處理及協調</li> <li>● 公共建築工程、上級機關交辦或其他機關、學校委託代辦建築工程之規劃、設計、新建、增建等事項。</li> <li>● 道路、橋隧、廣場等相關工程之施工、估驗、檢(查)驗、驗收及擬訂、規劃、督導、推動安全衛生管理等事項。</li> <li>● 道路、橋隧、廣場等用地取得、未開闢道路及廣場之市有土地管理、地上物補償拆遷、工程受益費查徵、資訊設備及系統之管理維護等相關事項。</li> </ul>
可自辦、委辦，亦可由政府與民間共同辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技工管理，辦理技工、司機、工友之雇用、考核、獎懲、調升、解僱、退休、勞保等業務。</li> <li>● 新聞聯繫、輿情收集、如新聞之發佈統計。</li> <li>● 出納作業，各種規費收繳、支票開立及審核、銀行對帳等。</li> <li>● 統計業務彙辦。</li> <li>● 業務單位資訊技術支援及協助。</li> <li>● 各工程單位間之資訊應用系統介面整合與協調</li> <li>● 廉政之宣導及社會參與</li> <li>● 廉政興革建議之擬訂、協調及推動</li> <li>● 道路、橋隧、廣場、公園、綠地、自行車道、路燈等各項新建工程、養護工程審核督導協調及監驗等業務；本局公共設施災害防救整備作業等業務。</li> <li>● 既有市區道路景觀與人行環境改善計畫、國家重要濕地保育行動計畫、全球及國家建設卓越獎、中華建築金石獎、國際宜居社區獎、施政計畫先期作業、中央補助計畫、鐵路地下化及重大工程列管等幕僚行政業務。</li> <li>● 施工管理</li> <li>● 公共安全檢查管理</li> <li>● 公寓大廈管理及建築線</li> <li>● 道路挖掘管理</li> <li>● 各項工程之機電、空調、電梯、給排水、消防等工程及道路、橋隧照明等機電工程之設計審核、施工監造及督導、完工驗收等事項。</li> <li>● 各項公共建築之施工、估驗、檢(查)驗、驗收等事項。</li> </ul>



辦理方式	行政業務
<p>可自辦、委辦，亦可由政府與民間共同辦理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 道路、人行道、通學道、橋隧、交通設施等工程改善之規劃、設計、施工及政策擬定等事項。</li> <li>● 路（園）燈、照明、電氣、機電設備、地下管線等工程養護、改善之規劃、設計及施工擬定等事項。都市計畫公園、綠地、兒童遊戲場等新建、改善與綠化工程之規劃、設計、施工及獎勵投資興建公園、兒童遊戲場之審查等事項。</li> <li>● 道路、人行道、都市景觀等環境綠美化改善工程，樹木銀行、苗圃管理、園藝繁殖栽培、推廣、病蟲害防治等事項。</li> <li>● 先期作業計畫、工程品質查核督導、計畫管考、工程品質技術資料管理、災害防救計畫擬定修訂等。工程用地之徵收、價購、產權移轉、登記、管理、興辦工程應拆合法房屋之查估、補償。地上（下）物調查、測量、拆遷、救濟等事項及資訊管理。</li> <li>● 各區道路、橋隧、路（園）燈、照明設備、公園、綠地、廣場、開放空間、行道樹與遊戲設施等保養、修護、改善及有關機具之保管運用等事項。</li> <li>● 重機械輪式車輛養護，及熱拌瀝青拌合場之操作、維護、營運事項。</li> <li>● 擬訂、規劃、督導及推動安全衛生管理事項，並指導有關部門實施。</li> <li>● 配合本市重大公共工程開闢執行拆除事項。</li> <li>● 執行本市違章建築之拆除及拆除技術之研討事項。</li> </ul>

表 22 社會局行政業務自辦-委外建議表

辦理方式	行政業務
可停止辦理	NA
可委託民間辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人民團體、社區發展、合作行政、財團法人社會福利慈善基金會、公益勸募、人權推動及各項慶典等事項。</li> <li>● 婦女、單親與特殊境遇家庭服務、新住民福利服務、性騷擾防治、兒少安置及教養機構與寄養家庭之管理與輔導、性別平權倡導等事項。</li> <li>● 家民疾病醫療及衛生保健設施等事項。</li> <li>● 協調衛生局 24 小時緊急診療、驗傷、採證等相關事項、辦理家庭暴力相對人審前鑑定、家庭暴力及性侵害加害人處遇計畫及身心治療、建構醫療服務支持網絡、辦理教育訓練及其他有關醫療事項。</li> <li>● 協調教育局督導公私立各級學校及幼稚園針對疑似家庭暴力及性侵害案件之通報、對遭受家庭暴力及性侵害兒童少年入轉學之協助、學生諮商輔導、教師輔導研習及學生之防治宣導辦理事項。</li> <li>● 掌理兒童生活教育及親子成長活動之策劃與推廣、督導育兒資源中心等事項。</li> <li>● 掌理文康活動、老人進修、日間照顧、日間託老、老人保健、餐食及志願服務等業務。</li> <li>● 掌管老人保護、獨居老人關懷訪視、C 級巷弄長照站、社區照顧關懷據點及老人研究發展等業務。</li> </ul>
維持自行辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 低收入戶生活扶助、中低收入戶資格認定、中低收入老人生活津貼、身心障礙者生活補助、經濟弱勢市民醫療暨看護補助、急難救助、災害救助、街友輔導、國民年金保險費補助、強化社會安全網-急難紓困方案、實物銀行、以工代賑、脫貧自立方案、平價住宅管理、公益彩券盈餘運用管理、社會救助金專戶管理及氣爆民間捐款專戶管理等事項。</li> <li>● 辦政法制、庶務、採購、出納、財產管理、廳舍新建與維修管理、文書、印信、檔案、考核管制、研究發展、各項資訊相關軟硬體設計、規劃、維護及其他所屬各科室之應辦事項。</li> <li>● 辦理歲計、會計及統計事項。</li> </ul>

辦理方式	行政業務
維持自行辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 辦理人事管理事項。</li> <li>● 辦理政風業務。</li> <li>● 研考、印信、文書、檔案、出納、庶務、膳食、給養、財產管理及不屬其他各組應辦事項。</li> <li>● 24 小時保護專線受案、各類保護性案件集中受理派案及初步聯繫、被害人緊急救援、處遇安置及諮詢服務事項。</li> <li>● 規劃整合年度工作計畫、發展服務方案、辦理宣導、研究、訓練、資訊管理、綜合管考、廳舍維修管理、文書、出納、總務事項。</li> <li>● 掌理早期療育服務推展、公設民營早療機構督導、提供發展遲緩兒童早期療育及家庭支持服務、親職教育、監護權訪視等事項。</li> </ul>
可自辦、委辦，亦可由政府與民間共同辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 身心障礙權益維護、機構輔導、輔具資源、手語翻譯、生活重建、照顧者津貼、臨時托顧、居家服務、安置照顧、交通補助、租購屋（停車位）補貼、停車識別證核發等福利服務事項。</li> <li>● 兒童及少年有關之權益維護、生育育兒補助、托嬰中心立案輔導、居家式托育服務管理、公/私托嬰中心及社區公共托育家園、弱勢家庭兒童及少年社區照顧、弱勢兒少生活扶助、醫療補助等福利服務事項。</li> <li>● 社會工作直接服務、兒少性剝削防制業務、兒少高風險家庭處遇服務、志願服務、社會工作專業推展、社會工作師管理、社會資源整合等事項。</li> <li>● 家民收容或離家評估審理、日常生活輔導、家民家屬聯繫、個案資料管理及籌辦文康休閒活動等事項。</li> <li>● 兒童少年個案危機處遇、調查、評估、個案管理及相關服務事項。</li> <li>● 成人保護個案危機處遇、調查、評估、個案管理及相關服務事項。</li> <li>● 性侵害保護個案危機處遇、調查、評估、個案管理及相關服務事項。</li> </ul>

表 23 教育局行政業務自辦-委外建議表

辦理方式	行政業務
可停止辦理	NA
可委託民間辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 辦理輔導社會教育工作站、社區藝文活動、假日廣場、教育推廣班、講座、成人教育、親子活動、社教站及本館志工管理等事項。</li> <li>● 辦理場地維護管理、育樂休憩設施管理維護、演出活動之技術勤務支援、童軍中心場地之管理、環境美化及清潔維護、遊客服務及安全之維護等事項。</li> </ul>
維持自行辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 辦理高中教育、職業教育、國際教育及教師檢定、登記等事項。</li> <li>● 辦理國民中學教育等事項。</li> <li>● 辦理國民小學教育等事項。</li> <li>● 辦理幼兒教育等事項。</li> <li>● 辦理特殊教育等事項。</li> <li>● 辦理社會教育等事項。</li> <li>● 辦理學校體育、衛生保健及環境等教育事項。</li> <li>● 辦理資訊教育及國際教育等事項。</li> <li>● 辦理各級學校及社會教育機構之督導考核及策進等事項。</li> <li>● 辦理事務、出納、文書、文教公共設施用地管理、工程發包及不屬於其他科室事項。</li> <li>● 依法辦理歲計、會計及統計事項。</li> <li>● 依法辦理人事管理事項。</li> <li>● 依法辦理政風事項。</li> <li>● 辦理文書、庶務、出納、研考、檔案及財產管理、建築物、庭園景觀等維修保養之事項。</li> <li>● 辦理家庭教育諮詢輔導相關事宜、督導志願服務人力培訓與運用及本市各相關委員會會議</li> </ul>
可自辦、委辦，亦可由政府與民間共同辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 辦理中等以上學校軍訓及護理等事項。</li> <li>● 辦理社會教育活動資料調查及蒐集、藝文育樂活動推廣、青少年活動、寒暑假育樂營、藝文社團輔導、各項才藝表演、展覽、戲劇、場地租借、蚊子電影院等事項。</li> </ul>

辦理方式	行政業務
可自辦、委辦，亦可由政府與民間共同辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 辦理家庭教育之研究與發展、親職教育、子職教育、性別教育、婚姻教育、倫理教育、家庭資源與管理等各項推廣教育活動。</li> </ul>

表 24 民政局行政業務自辦-委外建議表

辦理方式	行政業務
可停止辦理	NA
可委託民間辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 協助民眾處理冷凍室管理及出入屍體申請，奠禮堂、火葬業務，協助喪家處理殯儀服務。</li> <li>● 辦理仁武、大社、橋頭分館殯葬業務，協助民眾處理殯儀業務，協助喪家處理殯儀服務。</li> <li>● 公墓規劃設計</li> <li>● 公墓美化、更新、遷葬</li> <li>● 公墓維護，墓地使用管理</li> <li>● 違反公墓埋葬案件之處理。5.納骨堂(塔)管理使用。</li> <li>● 廳舍整潔維護</li> </ul>
維持自行辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 行政區劃、區政監督、區政發展、區組織編制、區級災情監控、各區特色活動核定、承辦「高雄左營萬年季活動」、婦女社會業務參與、里幹事講習、訓練、「防災機具調度」及不屬各科之區政等事項。</li> <li>● 自治行政、地方自治法規、公職人員選舉罷免之協辦、民意機構之協調配合、里民大會及基層建設座談會、台電協助金、里鄰組織、里鄰長福利、里長表揚、講習、文康活動及「縣市長、鄉鎮縣轄市長退職酬勞金」等事項。</li> <li>● 辦理本市各區公所基層建設小型工程及里活動中心督導、考核、協調、經費核撥、先期計畫彙報等事項。</li> <li>● 研考、文書、印信、檔案、出納、採購發包、事務管理、財務管理、法制及不屬於其他各科、室事項。</li> <li>● 辦理歲計、會計及統計事項。</li> <li>● 依法辦理人事管理事項。</li> <li>● 辦理政風業務。</li> <li>● 綜理處務並指揮監督所屬員工。</li> </ul>

辦理方式	行政業務
維持自行辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 襄理處務、綜核文稿並主持或出席重要會議。</li> <li>● 私立殯葬設施申請設置之審核。</li> <li>● 公立殯葬設施之規劃及設置。</li> <li>● 相關殯葬自治法規之擬(制)定。</li> <li>● 殯葬禮儀服務業設立許可(備查)、查核督導及輔導管理。</li> <li>● 私立殯葬設施及禮儀服務業評鑑及獎勵。</li> <li>● 公立殯儀館公共衛生輔導管理。</li> <li>● 法從事殯葬禮儀服務業之取締及查核處理。</li> <li>● 本市生前契約審查及消費爭議之處理。</li> <li>● 行政革新、研究發展管制與考核及法制業務。</li> <li>● 營繕、採購及招標事項。</li> <li>● 財產管理與清理等事項。</li> <li>● 文書、事務、出納、檔案管理、印信典守及不屬殯儀管理與其他各課事項。</li> <li>● 資訊設備管理與維護。</li> <li>● 掌理戶籍登記、戶口校正、戶籍巡迴查對、國籍之得喪、更改姓名、選舉造冊、街路命名、編釘門牌、印鑑登記與證明、日據時代戶口調查簿除戶資料保管與核發證明、戶口名簿及國民身分證核發、學齡兒童造冊、戶籍通報、戶籍統計、文書收發、印信、庶務、出納、研考及檔案管理等事項。</li> <li>● 各項戶籍登記作業。</li> <li>● 選舉造冊、戶口校正、戶籍巡迴查對、戶口普查等工作。</li> <li>● 戶籍謄本、印鑑登記及印鑑證明核發。</li> <li>● 國籍得喪、兵役、虛報遷徙戶口查察通報單處理等業務。</li> <li>● 改名、更正、入出境、收容人口、出生通報、無戶籍人口等業務。</li> <li>● 各項查詢公文之處理及機關查詢戶籍資料提供。</li> <li>● 原住民身分認定及回復傳統姓名業務。</li> </ul>
維持自行辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 改名與國籍業務</li> <li>● 自然人憑證</li> <li>● 文書及檔案管理</li> <li>● 國民身分證與戶口名簿業務</li> </ul>

辦理方式	行政業務
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 掌理街路命名、編釘門牌</li> </ul>
<p>可自辦、委辦，亦可由政府與民間共同辦理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 宗教、寺廟、教會(堂)之登記輔導及管理、神壇之調查與輔導、宗教、宗祠財團法人申請設立之輔導及管理、禮俗及教行活動宣揚、祭祀公業、調解業務、公墓管理及殯葬服務督導等事項。</li> <li>● 推動各項戶籍行政作業、督導管理各項戶籍登記及戶籍案件之統計、造冊及統計業務、辦理戶政人員及志工講習訓練、管理及購置各項戶籍簿證、督導道路命名及門牌編釘等事項。</li> <li>● 推動辦公室資訊化、資訊安全管理、機房及網站管理、維護、督導管理戶役政資訊系統。</li> <li>● 出納及戶政規費(含公勞健保)</li> <li>● 戶口統計業務</li> <li>● 選舉業務</li> <li>● 研考及為民服務</li> <li>● 資訊及戶籍通報業務</li> <li>● 現役軍人、替代役男及其家屬權益維護、替代役管理、軍人忠靈祠園區水土保持及綠美化、各項設施(備)規劃及管理維護、葬厝管理及春秋祭典等事項、眷村服務、忠烈祠園區維護及春秋祭國殤、入祀典禮等事項。</li> <li>● 役男兵籍調查、徵兵檢查、抽籤、兵員徵集、替代役申請、役男入營輸送、在學緩徵、役男出境及僑民服役管理、妨害兵役之處理、免役、禁役等事項。</li> <li>● 全市後備軍人、國民兵與替代役備役管理、後備軍人緩召、綜合專業行政事項、專業人員培訓、業務督訪、相關社團輔導、全民防衛動員業務規劃、執行緊急應變整備之綜合業務及協調兵力支援災害防救、兵役宣傳、服役陳情案件查處、政軍協調、敬軍慰勞服役單位。</li> </ul>

表 25 水利局行政業務自辦-委外建議表

辦理方式	行政業務
可停止辦理	NA
可委託民間辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鳳山股:鳳山地區海堤、區域排水等水利工程規劃、設計、施工及災修工程等事項。</li> <li>● 岡山股:岡山地區海堤、區域排水等水利工程規劃、設計、施工及災修工程等事項。</li> <li>● 旗山股:旗山地區域排水等水利工程規劃、設計、施工及災修工程等事項。</li> <li>● 各截流、抽水站、水閘門營運、維護、管理。</li> <li>● 各項水工設施機電相關設備維護、管理。</li> <li>● 車輛、曝氣船、移動式抽水機等維護管理。</li> <li>● 本市區域排水維護管理。</li> <li>● 協助辦理荖濃溪疏濬作業及配合河川局辦理中央管河川砂石清疏等工作。</li> <li>● 用戶接管管線維護。</li> <li>● 污水管網管線維護。</li> <li>● 污水處理流程中相關之電氣、機械設備之維修作業。</li> <li>● 維持處理廠各站設備之正常運作及保養管理。</li> <li>● 污水處理廠進流、放流水質檢驗作業。</li> <li>● 網頁建置與更新。</li> </ul>
維持自行辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本市鹽埕、鼓山、旗津、左營、楠梓、三民、新興、前金、苓雅、前鎮、小港區之污水下水道（含用戶接管）工程之規劃、設計、審核、協調及施工等事項。</li> <li>● 第一股：負責岡山區、橋頭區、梓官區、彌陀區、路竹區、永安區、湖內區、茄萣區等 8 個行政區道路排水、中小排水及雨水下水道系統等興辦規劃、設計、審核及維護管理工作。</li> <li>● 第二股：大社、仁武、鳥松、大樹、阿蓮、田寮、燕巢等 7 個行政區道路排水、中小排水及雨水下水道系統等興辦規劃、設計、審核及維護管理工作。</li> <li>● 第三股：旗山、美濃、內門、杉林、甲仙、六龜、茂林、桃源及那瑪夏等 9 個行政區道路排水、中小排水及雨水下水道系統等興辦規劃、設計、審核及維護管理工作。</li> </ul>



辦理方式	行政業務
維持自行辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 防汛救災業務。</li> <li>● 督導防汛演練。</li> <li>● 辦理防災講習。</li> <li>● 水利（含土石流）防災整備。</li> <li>● 水庫管理、廢圳申請。</li> <li>● 工程土地取得。</li> <li>● 土地管理。</li> <li>● 綜合申請業務、水利事業興辦。</li> <li>● 水利設施查估作業。</li> <li>● 山坡地範圍劃定檢討及查告。</li> <li>● 山坡地可利用限度查定公告及異議複查。</li> <li>● 特定水土保持區劃定檢討及查告。</li> <li>● 特定水土保持區長期水土保持計畫審議及通盤檢討。</li> <li>● 規模以上開發利用之水土保持計畫審查及監督。</li> <li>● 規模以下開發利用之簡易水土保持申報書審核。</li> <li>● 山坡地超限利用及違規開發查報取締。</li> <li>● 水土保持法規釋疑及教育宣導。</li> <li>● 辦理組織編制及公務人員、約聘僱人員任免遷調、訓練進修、考核獎懲、出國、差假管理、待遇福利、文康活動、社團等事項。</li> <li>● 預算編列、分配及管控。</li> <li>● 內部審核及傳票編製。</li> <li>● 會計報告及決算報告編製。</li> <li>● 統計相關業務彙報。</li> <li>● 會計憑證及相關帳冊保管。</li> <li>● 開標、比價、議價、決標及驗收監辦事務。</li> <li>● 關於本局政風法令之擬訂事項。</li> <li>● 關於本局政風法令之宣導事項。</li> <li>● 關於本局員工貪瀆不法之預防、發掘及處理檢舉事項。</li> <li>● 關於本局政風興革建議事項。</li> <li>● 關於本局政風考核獎懲建議事項。</li> <li>● 關於本局公務機密維護事項。</li> <li>● 其他有關政風事項。</li> <li>● 勞工安全衛生業務輔導、稽核及管理。</li> </ul>

辦理方式	行政業務
維持自行辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 勞工安全衛生委員會定期會議。</li> <li>● 本局員工職業災害預防與輔導管理。</li> <li>● 勞工安全衛生教育訓練。</li> <li>● 勞工健康管理與促進。</li> <li>● 各類陳情案件列管、追蹤與催辦。</li> <li>● 各項會議議決案件及各級長官指示事項辦理情形追蹤、列管。為民服務工作之推動、督導與考核等事項。</li> <li>● 公文處理，如收文、發文、交換、公文處理、公文稽催、管理。</li> <li>● 檔案管理，如公文檔案歸檔、調閱管理、檔案管理。</li> <li>● 新聞聯繫、輿情收集、如新聞之發佈統計。</li> <li>● 財產管理，固定資產及消耗品之管理事宜。</li> <li>● 採購作業，辦公用品及財物之採購工作。</li> <li>● 出納作業，各種規費收繳、支票開立及審核、銀行對帳等。</li> <li>● 薪資處理，辦理員工薪資造冊、作業、扣費、發放等事宜。</li> <li>● 事務管理，零用金支付、車輛管理。</li> <li>● 技工管理，辦理技工、司機、工友之雇用、考核、獎懲、調升、解僱、退休、勞保等業務。</li> </ul>
可自辦、委辦，亦可由政府與民間共同辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鳳山、鳥松及大樹等 3 行政區污水系統綜合業務。</li> <li>● 旗山、美濃、岡山、橋頭、仁武、大社、茄萣、大寮、燕巢、田寮、林園、湖內、阿蓮、路竹、永安、彌陀、梓官、六龜、甲仙、杉林、內門、茂林、桃源及那瑪夏等 24 個行政區污水系統綜合業務。</li> <li>● 北區股：辦理本市鹽埕、鼓山、旗津、左營、楠梓、三民、新興、前金區雨水下水道與側溝等水利工程規劃、設計、施工。</li> <li>● 南區股：辦理本市苓雅、前鎮、小港、鳳山、大寮、林園區之雨水下水道與側溝等水利工程規劃、設計、施工。</li> <li>● 維護股：本市鹽埕、鼓山、旗津、左營、楠梓、三民、新興、前金、苓雅、前鎮、小港、鳳山、大寮、林園區之雨水下水道與側溝等水利工程維護管理。</li> <li>● 採購發包。</li> </ul>

辦理方式	行政業務
可自辦、委辦， 亦可由政府與民間共同辦理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水源保育與回饋計畫與保護區巡查計畫。</li> <li>● 水資源調度協調、溫泉取供管理</li> <li>● 水利事業興辦、水權及臨時用水登記管理、地層下陷防治相關業務。</li> <li>● 土石流調查治理。</li> <li>● 特定水土保持區長期水土保持計畫工程。</li> <li>● 治山防洪及上游坡地水土保持。</li> <li>● 災害復建工程。</li> <li>● 易淹水地區水患治理。</li> <li>● 資訊系統軟硬體維護、操作、管理及更新。</li> <li>● 業務單位資訊技術支援及協助。</li> <li>● 各業務單位間之資訊應用系統介面整合與協調。</li> </ul>

### 第三節 當前行政業務委外之困難與未來發展機會

業經文獻回顧、專家訪談與問卷調查，本研究發掘當前行政業務在自辦與委外間具有下列困難，亦有下列發展之機會。

首先，高雄市長期收支失衡，人事支出頗高；而高雄市行政業務量逐年增加，市府人力相對不足，易因此影響行政效率，甚至衝擊廠商對投資高雄之意願。因此議會質詢建議市府應儘速視需要部分行政業務委外，以提升行政效能。議會前述論述已大致將當前我國與高雄市行政業務執行之困難概略列出。依照目前台灣與國際經濟，公務部門財務預算尚不至於大幅增加，甚至可能逐年減少。然行政事務繁雜，公務部門組織結構龐雜，人力負擔只會增加而不會減少。加上民主社會，民眾對公務部門行政業務在質與量上的要求，皆大幅增加，使行政負擔更重。因此財政預算、人力供應與民意壓力，將是未來決定行政業務品質之最主要困難點，亦為決定行政業務自辦或委外之關鍵決定因子。

其次，除財政預算與人力供應之外，嶄新科技、業務屬性也使得公務部門必須辛苦追趕。諸如拜資訊科技之賜，近年來虛擬貨幣、共享經濟、外送經濟等新興事物，皆考驗公務部門對嶄新科技與行政業務之因應能力，卻亦凸顯行政業務專業委外之必要。前述各項新興事務大多濫觴自民間，因此民間對該等業務之熟悉度高於公部門，透過民間力量(委外或合作)將是

面對渠等事務重要方法之一。

儘管目前行政機關面臨前述困難，然諸多民氣仍可用。根據本研究之結果，未來在思考行政業務自辦或外包之議題，仍有下列發展之契機：

1. 若執行之業務所需之設備、設施係行政機構所未擁有，或必須耗費行政機關高額成本方可獲得與保養者，則可優選具有充分資源之外部機構委外之。
2. 若行政業務內含高新科技或嶄新業務模式，且此模式乃正規公務體系取才與育才上具有困難者，則可優選具備前述科技與服務提供能力之外部機構委外之。
3. 台灣民間對於公共事務之理念與資源已逐漸形成，若干民間機構已有執行行政業務之準實力。諸如社區性組織、民間學會或協會等，經由妥善委外，除減輕公務部門之行政負擔外，亦有助於官民合作，有助於提升社會形象，並對民間機構賦權，達到雙贏局面。
4. 近年來學術機構，如大學、研究機構等，已逐漸產生大學社會責任，經由研究與學術機構人力資源與專長，提供新興專業，活化民間與社區。因此未來亦可透過與學校與研究機構，以業務委外或合作等方式，注入行政能量，並得以融入學術機構較先進之理念與技術，強化行政效能與服務品質。
5. 就學理而言，生產要素除人力資源之外，生產資源乃另一要素。亦即生產資源為緊繃人力資源下之替代品。在人力吃緊之前提下，公務部門可透過與具有替代功能資源之外部機構，透過委外與其他合作模式，減輕人力壓力。實際做法諸如以自動化、人工智慧等科技，以科技資源替代人力負擔，可大幅度減輕對人力資源之需求。

此外，受限於本案委託期程有限，本研究僅邀請三位專家擔任受訪對象，屬一研究限制。為求多元性，本研究將三位專家設定為行政領域二名、學術界一名，以求研究之廣度。後續研究可放寬時限，邀請更具多元性之專家，以提升研究之多元性。

而在回顧中央與地方相關法規過程後，本研究發現關於行政業務之委外，中央層級早自民國 90 年即頒訂「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」；而就地方配合之補充規定，純論六都則台北市補充頒定「臺北市府推動業務委託民間辦理補充規定」，以及台中市亦有「臺中市政府

及所屬各機關學校推動業務委託民間辦理實施要點」。然觀諸高雄市，目前則尚付諸闕如。前述法規中頗多攸關委外作業之地方層級作業規範，內容頗多具實務性，皆值得高雄市參考遵照或頒訂相關法規，以利未來委外業務之執行。

本研究依據十項委外決策評估指標而比較檢視相關局處可委外業務項目(附件 3)及五個代表性局處(教育、社會、工務、民政、水利)委外建議表的相關內容(表 21-25)，發現二者頗具差距。易言之，本研究依據評估指標之委外建議與五個代表局處實務上擬委外業務並不一致。此差異可能導因自研究人員與行政機構對行政業務之瞭解落差所致，但亦可能係行政機構思考委外問題未必係以所研提之十項指標為出發點所致。其間落差仍有待進一步釐清。

最後，同樣引用高雄市議員郭議員建盟於 2019 年四月份之意見，行政業務之委外，其前提須建立在「安全把關標準不打折」。郭議員亦明確提到，「包括建立防弊機制、事後調查抽驗、利益迴避原則、委外評選標準等，務須視為行政業務委外之重要課題。」在執行行政業務委外之規劃時，即應建置明確之控制機制，包含查核時間、查核主責機關、評選與考核規範標準等，以利委外案在執行中與執行結束之管考工作有所依循。除可提升委外品質，亦有助於減少糾紛。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

王宗富(2001)。我國國稅稽徵機關績效之評估——以資料包絡法研究。國立中山大學企業管理學系碩士論文，未出版，高雄市。

王明德、邱必洙、張倩瑜、葉如淳(2004)。民間參與公共建設政策績效評估架構之建立。臺北：行政院公共工程委員會。

王珮玲(2001)。公共圖書館績效評估之研究——以臺北市立圖書館為例。國家圖書館館刊第二期，頁 35-65。

王德璇(2018)。婦女團體與國小協力辦理課後照顧班之研究——以臺北市某國小為例。臺北市立大學人文藝術學院國民小學教師在職進修公民與社會教學學位學程碩士論文，未出版，台北市。

丘昌泰(2000)。公共管理。臺北：元照出版社。

行政院研究發展考核委員會(2004)。政府績效評估。臺北：行政院研究發展考核委員會。

吳惟裕(2004)。資訊系統委外程度與績效影響因素之研究：以行政機關為例，逢甲大學會計與財稅研究所碩士論文，未出版，台中市。

吳瓊恩、李允傑、陳銘薰(2005)。公共管理。臺北：智勝文化。

李宗勳(1999)。再造『政府再造』的根基：簽約外包的理論與策略。國立政治大學公共行政學報，3, 83-120。

李宗勳(1999)。政府再造——新公共管理的理論與實務。與詹中原等合著，台北，五南書局。

李宗勳(2001a)。以「總量管制」推動政府業務委外的理論與作法。考銓季刊，25, 101-113。

李宗勳(2001b)。落實經發會共識應優先調整政府的角色與職能。90.09.03 中華日報，第二版。

李宗勳(2002a)。政府業務委外經營：理論與實務。臺北：智勝文化。

李宗勳(2002b)。政府業務委外經營的定位與省思——「入股台灣」與「夥伴

政府」視野。2002 年博物館公辦民營政策之理論與實務研討會，台北市。

李宗勳與范祥偉 (2000)。簽約外包的理論與策略。人事月刊，31(4)， 3-19。

林希偉(2006)。臺北市政府委外業務效能評估暨改進之研究。市政專題研究報告，352。

林嘉誠(2004)。公部門績效評估技術與指標建立。國家政策季刊，3(2)，1-20。

施能傑、李宗勳、施永昭、謝玫妃(2003)。政府業務委託外包之決策模式、標準化作業程序及契約訂定之研究。臺北：行政院人事行政局。

柳英莉(2004)。地方政府績效指標之研究-以英、美、日地方政府績效指標為我國借鏡。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

張石柱、廖哲聖(2000)。國軍醫院經營效率之實證研究。國防管理學院學報，21(1)，1-17。

張錦文、莊逸洲、黃茂榮(1994)。公立醫療機構委託民間經營。行政院研考會委託研究報告

莫永榮(2004)。政府服務委託外包的理論與實務：臺灣經驗。行政暨政策學報，39，75~104。

陳銘薰(2005)。臺北市政府組織規模最適化之研究：兼論以「去任務化」、「地方化」、「法人化」、「委外化」作為策略工具的可行性分析。臺北市政府研究發展考核委員會專題研究報告。臺北市政府研究發展考核委員會。

詹中原(1994)。民營化政策－公共行政理論與實務之分析。台北，五南圖書。

詹中原(1999)。新公共管理－政府再造的理論與實務。台北，五南圖書。

臺北市政府(2006)。臺北市市有財產委託經營案九十四年執行情形報告。臺北：臺北市政府。

臺北市政府財政局(2003)。臺北市市有財產委託經營管理作業手冊。臺北：臺北市政府。

劉宗德(2000)。政府業務委託民間辦理類型及程序之研究。行政院經建會委託研究報告。

## 二、英文文獻

Auger, Deborah A. (1999). Privatization, contracting, and the states: lessons from state government experience. *Public Productivity & Management Review*, 22(4), 435-454.

Bennett, C., & Ferlie, E. (1996). Contracting in theory and in practice: some evidence from the NHS. *Public Administration*, 74, 49-66.

Brown, T. L., & Potoski, M. (2003). Contract-management capacity in municipal and county governments”, *Public Administration Review*, 63, 153-164.

Brown, T. L., & Potoski, M. (2003a). Managing contract performance: a transaction costs approach. *Journal of Policy Analysis and Management*, 22(2), 275-297.

Brown, T. L., & Potoski, M. (2003b). Transaction costs and institutional explanations for government service production decisions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 441-468.

Brown, T. L., & Potoski, M. (2005). Transaction costs and contracting. *Public Performance & Management Review*, 28(3), 326-351.

Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444.

Cohen, S. (2001). A strategic framework for devolving responsibility and functions from government to the private sector”, *Public Administration Review*, 61, 432-440.

DeHoog, R. H. (1990). Competition, negotiation or cooperation: three models for service contracting. *Administration & Society*, 22(3), 317-340.

Fernandez, S. (2005). Accounting for performance in contracting for services: are successful contractual relationships controlled or managed? 8<sup>th</sup> *Public Management Research Conference*, Los Angeles, California.

Hefetz, A., & Warner, M. (2004). Privatization and its reverse: explaining the



- dynamics of the government contracting process. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 171-190.
- Jeffries, F. L., & Reed, R. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of Management Review*, 25, 873-882.
- Kettl, D. F. (1993). *Sharing Power: Public Governance and Private Markets*. Washington, D. C.: The Brookings Institution.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Montjoy, R. S., & O'Toole, L. J., Jr. (1979). Towards a theory of policy implementation: an organizational perspective. *Public Administration Review*, 39: 456-75.
- Refuss, J. A. (1989), *Contracting Out in Government*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Romzek, B. S., & Johnston, J. M. (2002). Effective contract implementation and management: a preliminary model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12, 423-453.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.
- Savas, E. S. (2000), *Privatization and Public-Private Partnerships*. New York: Chatham House.
- Savas, E. S. (2002). Competition and choice in new york city social services. *Public Administration Review*, 62(1), 82-91.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1996), *The Mechanisms of Governance*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16, 373-392.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? exploring effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9, 141-159.

## 附件 1 研究紙本問卷

### 高雄市政府研究發展與考核委員會委託研究計畫 高雄市政府行政業務委外之研究 調查問卷

敬致 受調查機關，您好：

高雄市因幅員廣闊，行政服務需求增加，惟高雄市政府人力配置及預算編列卻相對不足，因此，行政業務委外將是提升本府行政效能、撙節公務預算及降低人力成本的良方之一，基此，研考會於 108 年委託本校進行「高雄市政府行政業務委外之研究」，本研究將透過貴機關查填之調查問卷，整理本府相關局處有哪些業務適合行政委外，以降低本府財政負擔，提升公共服務品質與效率。

為使回卷方式多元而便利，貴機關除了可將問卷電子檔傳送至 [dctarn.phd@gmail.com](mailto:dctarn.phd@gmail.com) 之外，亦可透過網路填卷方式回卷（填卷網址：<https://www.surveycake.com/s/wGazX>），敬請於 108 年 10 月 31 日前填寫完畢，感謝您的大力配合！

計畫主持人 國立高雄師範大學事業經營學系教授譚大純

協同主持人 正修科技大學資訊管理學系副教授汪昭芬 敬上

當貴機關在考慮某行政業務是否要委外時，下列因素的重要性各為何？請在最接近的方格中打勾。	極不 重要	不 重要	普 通	重 要	極 為 重要
1. 貴機關有足夠的條件(如能力、時間、人力與成本)監管該委外業務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 貴機關對於監管該委外業務，有直接、明確、客觀之成效衡量指標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 相較於委外廠商，貴機關不具有自行提供該行政業務之足夠條件(如專業能力、人力資源、設備)。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 針對該委外業務，貴機關與委外廠商能建立一致之目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 貴機關與委外廠商之間對於該行政業務的資訊對稱(對該行政業務的瞭解程度一致)。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 委外廠商較貴機關更具有執行該行政業務之專業能力與經驗。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 相較於由貴機關，委外廠商執行該行政業務能帶給民眾更高之滿意度，提高機關整體效益。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 貴機關關於行政業務、人員編組或組織規模需要精簡，且利益迴避。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 該行政業務委外能提升貴機關與民眾更良好的互動與夥伴關係。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 該行政業務委外有助於貴機關與民眾共同協力解決問題、共享成果，共創三贏局面(機關、委外廠商、民眾)。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(尚有題目)

(續前頁)

機關委外經驗與未來委外規劃

貴機關過去五年曾經委外的行政業務有哪些？各需具備的專業能力為何呢？

除了前述委外項目之外，貴機關未來三年計畫委外的新行政業務可能有哪些？各需具備的專業能力為何呢？

貴機關之機關名稱：

※問卷到此結束，感謝您撥冗填寫。煩請在檢查確定無漏答後，於 108 年 10 月 31 日前將問卷電郵傳至 [dctarn.phd@gmail.com](mailto:dctarn.phd@gmail.com)，或利用網路填卷方式回卷(填卷網址：<https://www.surveycake.com/s/wGazX>)。謝謝！

## 附件 2 研究網路問卷

網址：<https://www.surveycake.com/s/wGazX>

### 高雄市政府行政業務委外之研究：調查問卷

敬致 受調查機關，您好：

高雄市因幅員廣闊，行政服務需求增加，惟高雄市政府人力配置及預算編列卻相對不足，因此，行政業務委外將是提升本府行政效能、擷節公務預算及降低人力成本的良方之一，基此，研考會於108年委託本校進行「高雄市政府行政業務委外之研究」，本研究將透過貴機關查填之調查問卷，整理本府相關局處有哪些業務適合行政委外，以降低本府財政負擔，提升公共服務品質與效率。

為使回卷方式多元而便利，貴機關除了可在此直接以網路方式填卷，亦可將問卷電子檔(檔案已另傳)於電腦填寫後傳送至dctarn.phd@gmail.com。敬請於108年10月31日前填寫完畢，感謝您的大力配合！

計畫主持人 國立高雄師範大學事業經營學系教授譚大純  
協同主持人 正修科技大學資訊管理學系副教授汪昭芬 敬上

- 1 當貴機關在考慮某行政業務是否要委外時，下列因素的重要性各為何？請在最接近的方格中打勾。

極不重要   不重要   普通   重要   極為重要

(1) 貴機關有足夠的條件(如能力、時間、人力與成本)監管該委外業務。

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

(2) 貴機關對於監管該委外業務，有直接、明確、客觀之成效衡量指標。

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

(3) 相較於委外廠商，貴機關不具有自行提供該行政業務之足夠條件(如專業能力、人力資源、設備)。

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

(4) 針對該委外業務，貴機關與委外廠商能建立一致之目標。

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

(5) 貴機關與委外廠商之間對於該行政業務的資訊對稱(對該行政業務的瞭解程度一致)。

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

(6) 委外廠商較貴機關更具有執行該行政業務之專業能力與經驗。

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

(7) 相較於由貴機關，委外廠商執行該行政業務能帶給民眾更高之滿意度，提高機關整體效益。

☐☐☐☐☐

(8) 貴機關關於行政業務、人員編組或組織規模需要精簡，且利益迴避。

☐☐☐☐☐

(9) 該行政業務委外能提升貴機關與民眾更良好的互動與夥伴關係。

☐☐☐☐☐

(10) 該行政業務委外有助於貴機關與民眾共同協力解決問題、共享成果，共創三贏局面(機關、委外廠商、民眾)。

☐☐☐☐☐

#### 機關委外經驗與未來委外規劃

2 貴機關過去五年曾經委外的行政業務有哪些？各需具備的專業能力為何呢？

請填入文字

3 除了前述委外項目之外，貴機關未來三年計畫委外的新行政業務可能有哪些？各需具備的專業能力為何呢？

請填入文字

4 貴機關之機關名稱：

請填入文字

※問卷到此結束，感謝您撥冗填寫。煩請在檢查確定無漏答後，於108年10月31日前送出。謝謝！

送出

附件 3 高雄市政府一級機構行政業務委外回顧與展望(問卷調查結果)

機關名稱	過去五年曾經委外的 行政業務與需具備之專業能力	未來三年計畫委外之 新行政業務與需具備之專業能力
高雄市政府 法制局	委託執業律師辦理氣爆損害賠償訴訟業務。 受委託律師需具備法律專業能力及訴訟實務經驗。	無
高雄市政府 工務局新建 工程處	無	無
高雄市政府 消防局	本單位沒有委外業務	
高雄市政府 環境保護局	1. 各類污染管制、環境衛生管理、廢棄物資源循環再利用、環境影響評估、永續發展及環境教育等業務均有委外人力。 2. 以環境工程等技術相關科系為主，或領有空、水、廢、毒等專業證照。	1. 各類污染管制、環境衛生管理、廢棄物資源循環再利用、環境影響評估、永續發展及環境教育等業務均有委外人力。 2. 以環境工程等技術相關科系為主，或領有空、水、廢、毒等專業證照。
高雄市政府 海洋局	無	無
高雄市政府 青年局	無	1. 青年創業輔導、協助就業、活動座談等。 2. 產業知識、人力媒合、創業專業評估等。
都市發展局	1. 都市計畫規劃業務 2. 都市計畫規劃能力	1. 都市計畫規劃業務 2. 都市計畫規劃能力
高雄市政府 勞工局	1. 委託學術機構辦理勞動教育教材編修：學術單位計畫主持人需具有勞政議題專案研究文章之專家學者。 2. 「勞動法令加油戰」競賽活動：因本項為綜合活動設計、活動發想、各項廠商事項聯繫(燈光、舞台、錄影、場地租賃、廣告設計與宣傳主持人聯繫、參賽者報名協助、大型場地布置等)，需有綜合之公關行銷能力。 3. 高雄市大專青年就業需求及現況調查計畫：廠商需有訪查員並有調查統計分析能力。 4. 仲介本國人在國內工作之私立就業服務機構評鑑計畫：廠商需具備撰寫報告及分析協調能力。 5. 求職防騙暨就業隱私宣導計畫：需有創新及積極之執行力。	1. 加強查察違法移工實施計畫：廠商需協助採購平板電腦。 2. 本局勞教中心所屬鳳山勞動文化館委託民間機構經營： (1) 鳳山勞動文化館於民國 84 年興建，原是鳳山區衛生所青年分駐所，後因鳳山市政府新市政大樓啟用，該所遷入新大樓，爰改建為地方文化館，以保存地方文物資產。自 104 年由本局勞教中心接管，不定期舉辦藝文課程、講座與工作坊，目前也作為勞工大學推廣教育使用，兼顧不同年齡層之使用。

機關名稱	過去五年曾經委外的 行政業務與需具備之專業能力	未來三年計畫委外之 新行政業務與需具備之專業能力
高雄市政府 勞工局	<p>6. 雇主聘僱外國人許可及管理辦法作業品質提升計畫：廠商需配置人力協助完成交辦業務。</p> <p>7. 外國人臨時收容安置中心計畫：需具泰語、印尼語、越南語及英語溝通人員及心理輔導相關人員，並符合安置中心設立規範。</p> <p>8. 外籍家庭看護工居家優照護-有你真好-專業培訓計畫：廠商需具備專業護理人員或資深照服員，以協助看護工增進照服技能。</p> <p>9. 移工聘僱相關法令宣導實施計畫：廠商需具備泰語、印尼語、越南語及英語翻譯能力，並能有效宣導本市相關政令。</p> <p>10. 就業服務外展人員、個案管理委外業務、就業安定基金補助辦理職業訓練計畫及失業者職訓成果展：需具備就業服務專業知識、資源連結、活動規劃辦理、就業促進活動行銷及政策工具訪視、招生、開發就業機會、輔導就業等能力。</p> <p>11. 身心障礙者職業輔導評量：職業輔導評量員需符合「身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則」第6條之規定。</p> <p>12. 身心障礙者支持性就業服務：就業服務員需符合「身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則」第7條之規定。</p> <p>13. 提升高雄市庇護工場營運銷售及產品推廣計畫：需具備行銷專長。</p> <p>14. 身心障礙者創業輔導-108 年度打造身障者用心良品共同品牌亮點計畫：需具備行銷專長。</p> <p>15. 「工作與生活平衡」宣導計畫：需具備活動規劃、資源連結等專業能力。</p> <p>16. 日間養成職業訓練業務：需具備訓練場地、設施與設備、專業師資、輔導及行政人員。</p> <p>17. 第二專長進修職業訓練業務：需具備訓練場地、設施與設備、專業師資、輔導及行政人員</p>	<p>(2) 為活化鳳山勞動文化館及提升勞工福利設施之場域，本局勞教中心刻正依促進民間參與公共建設法進行前置作業階段，未來期採取民間自行申請參與公共建設，由政府提供土地、民間投資方式，並以公共設施多目標進行規劃，促進地方發展及落實地方勞工福利政策。</p> <p>(3) 需具備空間設計規劃、財務評估及廳舍管理運用之人力，期運用民間創意及資源，提升公共服務水準。</p>



機關名稱	過去五年曾經委外的 行政業務與需具備之專業能力	未來三年計畫委外之 新行政業務與需具備之專業能力
高雄市政府 勞工局	<p>18. 高雄市關懷偏鄉身心障礙者就業服務計畫業務：具身心障礙者就業服務、開拓就業機會及就業輔導能力之團體、機關(構)，進用依「身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則」規定之就業服務員。</p> <p>19. 本局勞教中心勞工博物館展場展示規劃設計、委託研究案及推廣教育活動：需具備繪圖軟體操作及創意、活動辦理經驗及相關學術背景與專長。</p> <p>20. 本局勞教中心所屬澄清會館委託民間機構經營：</p> <p>(1) 澄清會館自民國 84 年啟用，辦理勞工大學課程、提供勞工朋友住宿、會議及研習場所，然因會館屋齡及部分設備老舊，為使會館永續經營並提升服務品質，爰透過引進民間資源，以達紓解政府財政負擔並創造就業機會之目的。</p> <p>(2) 本案於 104 年 12 月 18 日簽約至 124 年 12 月 17 日止，1 次 20 年(含整建及營運)，得標執行之民間機構為瀚峰資產管理股份有限公司依約設立之樺澄開發股份有限公司，106 年 12 月 14 日完成整建工程取得使用執照，12 月 19 日取得「樺舍商旅－高雄館」旅館業登記證開始營運。</p> <p>(3) 因本局勞教中心未具備飯店經營人才及團隊、且未有足夠經費維持飯店營運，爰依據促進民間參與公共建設法委託民間機構經營，提升空間使用效益及整體服務品質，創造市民、政府與民間機構三贏之公共服務。</p>	
高雄市政府 毒品防制局	<p>「高雄市藥物濫用資料分析計畫」，需具備數據分析能力、統計基本能力及概念。</p>	<p>1. 「藥癮家庭社區支持服務據點」需具備心理、社工、輔導相關專業能力、經營管理及培訓專業人才。</p> <p>2. 「鼓勵未納管之高風險娛樂場所業者實施毒品防制措施計畫」需具備醫藥、衛生等相關專業知識及稽查行政能力。</p>

機關名稱	過去五年曾經委外的 行政業務與需具備之專業能力	未來三年計畫委外之 新行政業務與需具備之專業能力
高雄市政府 客家事務委員會	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 文物館委託管理：場域管理、文化認知與導覽、文物保存與典藏、專業設備操作能力</li> <li>2. 冷氣空調維修保養：冷氣空調維修保養專業技術</li> <li>3. 屋頂漏水修繕作業：漏水治漏與防水工程專業技術</li> <li>4. 館舍活化經營計畫：課程師資規劃及辦理大型活動、藝文展覽專案能力</li> <li>5. 書籍、音樂專輯出版：編輯、音樂詞曲創作、混音、後製、美術、出版</li> <li>6. 太陽能光電：太陽能光電相關設備維護管理能力</li> <li>7. 客家八音之展演、紀錄：傳統音樂、田野調查、客語</li> <li>8. 客家百工百業調查：田野調查、客語</li> <li>9. 市集活動：策劃、行銷、招商、活動辦理</li> <li>10. 文創商品開發：設計、市場調查、文創開發、美術、文化發想</li> <li>11. 機電設備細部設計暨工程：建築工程機電規劃設計專業能力</li> </ol>	演藝廳改造多功能空間規劃設計案：建築工程規劃設計專業能力
高雄市政府 農業局	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 燕巢苗圃委外管理：造林苗木之培育、栽種、管理；</li> <li>2. 高雄物產館委外經營管理：商品資訊管理、商場經營管理、餐廳經營管理、活動規劃與執行</li> </ol>	暫無
高雄市政府 經濟發展局	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工業鍋爐改善補助：鍋爐設備、勞動安全檢查、消防等相關專業知識</li> <li>2. 「高雄市工廠稽查與輔導計畫」及「高雄市政府清查未登記工廠計畫」，該案計畫執行人員需具備工廠稽查與輔導及政府機關派駐相關經驗。</li> <li>3. 「設備汰換與智慧用電補助計畫」：需研提本計畫，包括整體補助作業流程、廢機汰舊機制、申請案件之收件、審查、撥款、退件、案件進度查詢及追蹤查核抽檢計畫等作業，並辦理本計畫之行銷廣宣活動及定期媒體露出。</li> <li>4. 公司登記資料建檔掃描：電腦文書處理及計算軟體操作</li> </ol>	尚無

機關名稱	過去五年曾經委外的 行政業務與需具備之專業能力	未來三年計畫委外之 新行政業務與需具備之專業能力
高雄市政府 經濟發展局	5. 檔案行政管理業務：電腦文書處理及會計概念、帳務處理 6. 市場環境巡查清潔維護業務：電腦資訊操作能力。	
高雄市政府 交通局智慧 運輸中心	1. 交控系統操作與維護服務：需具有交通管理、交通控制相關經驗之人力；資訊系統部分需具有網路管理、機房管理等工作經驗；設備維修部分需具有電子電機資訊背景人力；值班人員則需具有交通管理相關經驗且口齒清晰、應對態度良好。 2. 交通設施維修與管理服務：電子、電機、交通等相關科系背景，具有號誌維運規劃管理工作經驗；值班人員則需具電腦文書處理能力，且口齒清晰、應對態度良好。	無新委外業務
高雄市政府 民政局	1. 委外業務： (1) 人權學堂活動與課程。 (2) 戶役政資訊系統電腦軟硬體設備維護委託資訊服務案。 (3) 殯葬園區清潔維護及綠美化、墳墓遷葬行政業務、冷凍室、寄棺室、禮廳、公墓納骨塔及殯儀館現場人力與業務委外。 (4) 資訊設備與空調維護、辦公環境清潔與保全、辦理國民身分證專用照相服務、文書整理及公文遞送。 2. 專業能力： (1) 舉辦座談會、人權議題講座、讀書會、人權創作分享發表會及各式各樣的人權課程。 (2) 大型主機、儲存設備、端末設備及網路設備管理維護，維護人員配置、備品供應，適切全市 33 所戶政事務所、15 處辦公處及 2 個主機點設備故障修復時效。 (3) 需具備基本電腦文書處理、修剪樹木及專業督導能力。 (4) 需具硬體維修、冷凍空調專業技術、提供監視系統與數位錄影專業設備及人力。	1. 配合無紙化作業，掃描歷年戶籍登記申請書及附件為電子檔。 2. 需具備專業能力：電腦操作、人員具有保密責任。
高雄市政府 社會局	因資料較多，請參閱附表	未來 3 年暫無行政業務委外

機關名稱	過去五年曾經委外的 行政業務與需具備之專業能力	未來三年計畫委外之 新行政業務與需具備之專業能力
高雄市政府 文化局	<p>1. 曾委外之行政業務：</p> <p>(1) 高雄正港小劇場維護管理委託。</p> <p>(2) 清潔及庭園維護(音樂館、岡山、大東)：專業清潔、玻璃清潔(高空作業車)、修剪樹木(高空作業車)、樹木草皮修剪、庭園植栽維護、地毯清潔等。</p> <p>(3) 保全警衛人力委外(文化中心、音樂館、岡山、大東)：受過保全警衛專業訓練並具有保全警衛工作經驗。</p> <p>(4) 後台技術專業服務(文化中心、岡山)：具備劇場演出硬體設備包含燈光操控、音響操控等專業技術，以及協助舞台監督、技術協調等行政工作。</p> <p>(5) 機電、空調、水電、消防等設施維護(文化中心、音樂館、大東)：具備機電、空調、水電及消防等設施與設備管理操作及維養檢修之專業技術。</p> <p>(6) 演藝廳前台服務(岡山)：演出活動現場各項準備工作執行，包含驗票、服務台諮詢、秩序管控、貴賓接待等。</p> <p>(7) 高雄市文化公車暨文化資產館舍駐點行銷、高雄市文化資產及周邊場域環境清潔維護工作勞務委託、高雄市推動社區營造三期及村落文化發展計畫-高雄市社區營造中心專業服務案、高雄市文化創意產業園區「打狗英國領事館、鳳儀書院」服務管理勞務委託案、高雄市文化創意產業園區「旗山車站」服務管理勞務委託案、高雄市文化創意產業園區「臺灣鳳梨工場」服務管理勞務委託案、高雄市古蹟歷史建築巡查訪視計畫、大高雄博物館與地方文化館運籌機制專業服務案……等。</p> <p>(8) 清潔及庭園維護：專業清潔、玻璃清潔(高空作業車)、修剪樹木(高空作業車)、草皮。</p>	未來三年暫無計畫委外之新行政業務。

機關名稱	過去五年曾經委外的 行政業務與需具備之專業能力	未來三年計畫委外之 新行政業務與需具備之專業能力
高雄市政府 文化局	(9) 駕駛人力委外：大客車職業駕照。 (10) 公務車租車(含駕駛)：汽車駕駛運輸業。 2. 需具備之專業能力： (1) 劇場協調演出單位技術並配合技術協調會議 (2) 劇場前後台管理及硬體設備維護管理操控 (3) 協助活動辦理之設備搭設及撤場檢查 (4) 緊急事件技術問題處理支援 (5) 文化資產行銷推廣、營運與維護。 (6) 博物館與地方文化館輔導、行銷推廣、營運與維護。 (7) 社區營造業務推動與社區協會輔導。 (8) 具備電腦文書能力。	
高雄市政府 新聞局(新聞行政科) -1	1. 過去五年曾經委外的行政業務：製播以吃喝玩樂、觀光旅遊為題材之地方文化節目。 2. 需具備的專業能力： (1) 節目統籌企劃(包含大綱、腳本、行程) (2) 外景主持人、導演、拍攝、錄影、剪輯、配音、後製 (3) 廣播電視頻道經營、節目及廣告時段排播 (4) 多元媒宣(包含平面、電子、網路社群媒體等)。	目前無相關規劃
高雄市政府 新聞局(新聞行政科) -2	1. 專題節目拍攝製作案。 2. 需要具備專業影像拍攝、剪輯、製作節目及專業文稿撰寫、專題企劃、過音(國、台語)等能力。	1. 網紅行銷案 2. 需具備分析市場並設定尋找目標客戶能力，及操作新興媒體及平台能力
高雄市政府 新聞局(綜合出版科)	最近5年本科委外刊物編印之行政業務，係廠商接受委託負責刊物報導大綱企劃年度、撰稿及攝影等，實施計畫則係依據政府採購法辦理公告徵求廠商委託專業服務。	目前無相關規劃

機關名稱	過去五年曾經委外的 行政業務與需具備之專業能力	未來三年計畫委外之 新行政業務與需具備之專業能力
高雄市政府 新聞局(新聞服務科)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本局過去 5 年曾經委外新聞輿情蒐集及分析、短片拍攝、廣告電視託播、國際行銷及社群媒體網路行銷等業務。</li> <li>2. 委外人員需具備之專業能力為： <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 新聞輿情蒐集及分析之相關專業知識及線上系統操作。</li> <li>(2) 短片取景規劃、拍攝、剪輯及後製等相關專業技能。</li> <li>(3) 電視廣告媒宣通路之相關專業排播技能。</li> <li>(4) 國際行銷及社群媒體網路行銷之多國語言編譯、行銷管道等專業規劃技能。</li> </ol> </li> </ol>	
高雄市政府 工務局	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 委外實驗室辦理本府公共工程材料試(檢)驗工作 <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 因應人力精簡及技術專業化，且依據行政院公共工程委員會公共工程施工品質管理作業要點第 12 點第 1 項規定：「(一)鋼筋、混凝土、瀝青混凝土及其他適當檢驗或抽驗項目，應由符合 CNS 17025(ISO/IEC 17025)規定之實驗室辦理，並出具檢驗或抽驗報告。(二)前款檢驗或抽驗報告，應印有依標準法授權之實驗室認證機構之認可標誌。」委外實驗室辦理本府公共工程材料試(檢)驗工作。</li> <li>(2) 委外實驗室專業資格實驗室需具全國認證基金會(TAF) 認可資格，應徵之試驗項目為通過全國認證基金會(TAF)認證核可之認證範圍，且屬認證有效期間，藉助實驗室設備、人力、專業及技術，辦理本府公共工程材料試(檢)驗之委託檢(試)驗工作。</li> </ol> </li> <li>2. 建築工地安全巡查—需專業技師(土木技師)。</li> <li>3. 建築生產履歷管理系統建置—需具備資訊、營建管理專長。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 道路挖掘施工巡查—需具備道路工程、挖管人員認證。</li> <li>2. 地坪勘驗、竣工查驗—需具備建築管理相關能力。</li> <li>3. 新增既有公共場所親子廁所輔導改善業務，其輔導改善方式類似無障礙設施，亦擬委外辦理—需具備兒少法、公共場所親子廁所設置辦法及建築法規等專業知識。</li> </ol>

機關名稱	過去五年曾經委外的 行政業務與需具備之專業能力	未來三年計畫委外之 新行政業務與需具備之專業能力
高雄市政府 工務局	4. 高雄市建築物公共安全檢查簽證及申報案件委外辦理抽複查工作案勞務採購 (104 年~108 年)－需具備的專業能力如下 (1) 建築法、建築物公共安全檢查及申報辦法、建築技術規則等法規。 (2) 判讀建築圖說與各場所現況不相符之專業能力及違反法規事實判斷。 (3) 與場所/民眾溝通說明能力。 5. 公寓大廈律師諮詢服務－需具備法律專長。 6. 公寓大廈認證標章－需具備金屬標誌製作相關能力。 7. 公寓大廈管理組織輔導－依公寓大廈相關條文規定。 8. 103 年委託成功大學清查暨輔導既有公共建築物改善無障礙設施設備採購案－需具備建築法、建築技術規則無障礙設施專章規定之專業知識。 9. 108 年委託社團法人台灣揚善社會公益服務協會清查新增、既有公共建築物無障礙設施改善採購案－需具備建築法、建築技術規則無障礙設施專章規定之專業知識。	
高雄市政府 地政局	1. 委外辦理「圖解數化地籍圖整合建置及都市計畫地形圖套疊工作」。 2. 需具備測繪業及地籍測量專業資格。	無
高雄市政府 教育局	1. 「高雄市高級中等學校評鑑工作」。有關需具備之專業能力為受託評鑑機構應具備學校評鑑之專業能力，足以進行評鑑項目設計與分析、評鑑程序與指標研擬及評鑑基準設定，並應具有足夠之評鑑領域專家學者與行政人員、完善之評鑑委員遴選制度及健全之組織與會計制度。 2. 「國中小偏遠地區學校電腦巡迴駐點維護計畫」。有關需具備之專業能力為維修資訊設備專業能力及故障排除專業能力。 3. 「校園廉政教育-廉政密室逃脫計畫」。有關需具備之專業能力為設計主題式密室逃脫關卡之專業。	目前尚無規劃

機關名稱	過去五年曾經委外的 行政業務與需具備之專業能力	未來三年計畫委外之 新行政業務與需具備之專業能力
高雄市政府 教育局	4. 「108 學年度幼兒教育階段補助業務」。有關需具備之專業能力為電腦操作能力。 5. 「信件寄送、檔案管理及公文登記等業務勞務委外」。有關需具備之專業能力為基礎電腦操作能力。 6. 辦理「高雄市楠梓區文中 1 學校用地變為體育場所用地都市計畫個案變更」。有關需具備之專業能力涉都市計畫規劃專業。 7. 辦理「高雄市大坪頂以東地區變更部分學校用地（文中六、文中小一）案」都市計畫個案變更。有關需具備之專業能力涉都市計畫規劃專業。	
高雄市政府 工務局養護 工程處	1. 道路、人行道、通學道、橋隧、交通設施等工程改善之規劃、設計、施工、保養、修護、改善等事項： (1) 規劃、設計、監造：1.工程技術顧問公司（營業項目應具有土木、結構），或 2.技師事務所(土木、結構工程科)。 (2) 施工：綜合營造業。 2. 路（園）燈、照明、電氣、機電設備、地下管線等工程養護、改善之規劃、設計及施工等事項： (1) 規劃、設計、監造： A. 工程技術顧問公司（營業項目應具有土木、結構、電機等相關項目），或 B. 技師事務所（土木、結構、電機工程科等），或 C. 依法登記開業之建築師。 (2) 施工：甲級電器承裝業。 3. 都市計畫公園、綠地、兒童遊戲場等新建、改善與綠化工程之規劃、設計、施工等事項： (1) 規劃、設計、監造： A. 工程技術顧問公司（營業項目應具有土木、結構），或 B. 景觀或提供景觀設計服務之相關業別，或 C. 技師事務所(土木、結構工程科)，或 D. 依法登記開業之建築師。	無



機關名稱	過去五年曾經委外的 行政業務與需具備之專業能力	未來三年計畫委外之 新行政業務與需具備之專業能力
高雄市政府 工務局養護 工程處	<p>(2) 施工：綜合營造業。</p> <p>4. 道路、人行道、都市景觀等環境綠美化改善工程等事項：</p> <p>(1) 政府登記有案之種苗業、種苗零售業、種苗批發業及種苗輸出入業、或</p> <p>(2) 園藝服務業、或</p> <p>(3) 景觀工程業。</p> <p>5. 4 濕地經常性維護管理、周邊環境調查監測及環境棲地營造計畫、景觀樹木修剪技術認證訓練等事項：</p> <p>(1) 環境管理、資源保育、農藝、園藝、環境規劃、景觀、生態評估、生物科技、土壤科學等相關專業之顧問公司、事務所、或</p> <p>(2) 環境管理、資源保育、農藝、園藝、環境規劃、景觀、生態評估、生物科技、土壤科學等相關專業之法人團體、公會、協會、學會、或</p> <p>(3) 環境管理、資源保育、農藝、園藝、環境規劃、景觀、生態評估、生物科技、土壤科學等相關專業之公(私)立大專院校、公立學術研究機構、政府機關及其附屬之研究機構。</p> <p>6. 工程品質技術資料管理及資訊管理：</p> <p>(1) 政府立案或登記有案之技術顧問公司，登記證營業範圍須含「資訊」。或</p> <p>(2) 政府立案或登記有案之「資訊」技師事務所。或</p> <p>(3) 政府立案或登記有案之「資訊軟體服務業」合法公司。</p> <p>7. 公園綠地登革熱防治緊急噴藥：病媒防治業。</p>	
高雄市政府 財政局	<p>1. 非公用財產管理科催繳及訴訟業務</p> <p>2. 法律及催收能力</p>	<p>未來三年有可能計畫委外之新行政業務為「資通安全」，需具備之專業能力為執行資通安全健診，至少應包含下列項目：</p> <p>1. 網路架構檢視</p> <p>2. 網路惡意活動檢視</p> <p>3. 使用者端電腦惡意活動檢視</p> <p>4. 伺服器主機惡意活動檢視</p> <p>5. 安全設定檢視</p>

機關名稱	過去五年曾經委外的 行政業務與需具備之專業能力	未來三年計畫委外之 新行政業務與需具備之專業能力
高雄市政府 消防局	無	無
高雄市政府 衛生局	<p>1. 過去五年曾經委外的行政業務</p> <p>(1) 健康照護業務：高雄市遠距健康照護服務計畫</p> <p>(2) 菸害防制業務</p> <p>A. 「拒菸小尖兵健康我最行」 2019 KISS 小小廣播夏令營</p> <p>B. 菸害防制青少年創意宣導</p> <p>(3) 心理衛生業務</p> <p>A. 社群網站委託經營</p> <p>B. 高雄市家庭暴力加害人減酒害服務計畫訪視服務</p> <p>C. 心健康月系列活動</p> <p>D. 精神疾病及自殺通報個案關懷訪視業務委外</p> <p>(4) 長期照護業務：長照智庫</p> <p>(5) 傳染病防治業務</p> <p>A. 高雄市感染管制查核作業計畫</p> <p>B. 愛滋病、梅毒抽血篩檢暨檢驗</p> <p>C. 胸部 X 光數位影像檢查及判讀服務</p> <p>2. 需具備的專業能力</p> <p>(1) 健康照護業務</p> <p>高雄市遠距健康照護服務計畫：具專業醫療照護服務、可提供生理量測設備、傳輸系統及資訊建置與整合能力。</p> <p>(2) 菸害防制業務</p> <p>A. 「拒菸小尖兵健康我最行」 2019 KISS 小小廣播夏令營：具備廣播主持能力、廣告文稿編輯能力、廣播錄音編輯能力、活動設計與主持能力</p> <p>B. 菸害防制青少年創意宣導：需具備海報文案設計能力、活動宣傳、規劃、設計、行銷等能力。</p> <p>(3) 心理衛生業務</p> <p>A. 社群網站委託經營：需提供 1 個月 8 則貼文，其中 1 則為原創圖文，能配合業務主題創作宣導。</p>	<p>1. 未來三年計畫委外的新行政業務</p> <p>(1) 健康照護業務：長者健康促進站與健康促進社團計畫</p> <p>(2) 心理衛生業務：訴訟代理人</p> <p>2. 需具備的專業能力</p> <p>(1) 健康照護業務：長者健康促進站與健康促進社團計畫</p> <p>A. 為社區立案單位。</p> <p>B. 具備辦理長者健康管理服務經驗。</p> <p>C. 能提供專業長者運動、營養、認知等師資，以及符合設置規範之服務場地。</p> <p>D. 具有系統性長者健康促進服務之能力。</p> <p>(2) 心理衛生業務：訴訟代理人具律師執照，並熟悉行政訴訟。</p>

機關名稱	過去五年曾經委外的 行政業務與需具備之專業能力	未來三年計畫委外之 新行政業務與需具備之專業能力
	<p>B. 高雄市家庭暴力加害人減酒害服務計畫訪視服務：具有護理、心理、職能治療、社工、醫事相關科系大專院校(含)以上之學歷畢業或有相關訪視經驗者。</p> <p>C. 心健康月系列活動：具行銷、廣告等專業能力。</p> <p>D. 精神疾病及自殺通報個案關懷訪視業務委外：需具備精神醫療及個案管理之專業能力。</p> <p>(4) 長期照護業務 長照智庫：需具備「政策與實務分析」及「針對政策執行之預測或具體建議」能力，國際與本市長照實務之資料收集、總整、分析統計能力，研擬最適合本市執行長照相關策略與建議之能力。</p> <p>(5) 傳染病防治業務</p> <p>A. 高雄市感染管制查核作業計畫 (A) 專業能力 (B) 醫院、長期照護相關機關(構)之感染管制查核及實驗室生物安全查核，需由領有中央衛生主管機關核發之醫師/護理師/醫事檢驗師證書，且領有感染管制專業資格證明。</p> <p>B. 愛滋病、梅毒抽血篩檢暨檢驗 (A) 專業能力 (B) 執行抽血工作人員需具備醫事人員執業執照，檢驗機構需為疾病管制署認可之檢驗愛滋病毒及梅毒合格實驗室。</p> <p>C. 胸部 X 光數位影像檢查及判讀服務 (A) 專業能力 (B) 需備有數位式 X 光機巡迴車(含合格駕駛員)及醫事放射師</p>	

機關名稱	過去五年曾經委外的 行政業務與需具備之專業能力	未來三年計畫委外之 新行政業務與需具備之專業能力
高雄市政府 捷運工程局 -1	1.廁所及公共通道等區域清潔	1.配合工地等需求之公務車及駕駛委外業務
高雄市政府 捷運工程局 -2	<p>1. 資訊設備維護</p> <p>(1) 派駐維護人員需具備的專業能力如下：</p> <p>A. 駐點維護工程師須為大專以上相關科系畢業，具備網路系統、印表機、網路伺服器、個人電腦及週邊設備等維護能力且需具備丙級以上電腦硬體裝修執照，及相關工作經驗一年以上。</p> <p>B. 技術工程師須具網路 CCNA、伺服器 MCITP、防毒 TCSE 認證資格，以提供駐點工程師技術必要之支援。</p> <p>2. 公文檔案影像掃描建檔委外作業，需具備一定的檔案管理專業能力。</p>	無

#### 附件 4 行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點

##### 行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點

一、為使行政院（以下簡稱本院）及所屬各機關（構）、學校（以下簡稱各機關）善用民間資源與活力，活化公務人力運用，降低政府財政負擔，提升公共服務效率及品質，特訂定本要點。

二、本要點所稱主管機關，指中央二級行政機關、臺灣省政府、福建省政府及臺灣省諮議會。

三、各機關業務除涉及公權力委託民間辦理案件，應依相關法令規定辦理外，屬公共服務或執行性質，經主管機關評估適合委託民間辦理（以下簡稱委外）者，得委外辦理。

主管機關及本院指定之機關，應依本要點分別辦理督導、評鑑各機關委外辦理情形。

四、各機關業務委外之方式如下：

（一）整體業務委外：各機關得將屬公共服務或執行性質之整體業務委外，或將現有土地、建物、設施及設備，委託民間經營管理。

（二）部分業務委外：各機關得檢討將下列業務委外：

1. 內部事務或服務：各機關內部事務或對外提供服務之業務，得委託民間機構辦理。

2. 輔助行政：各機關得視需要將業務委託私人，使其居輔佐地位，從旁協助執行部分管制性業務。

五、為落實推動各機關業務委外事宜，除各主管機關已另訂推動機制外，由本院人事行政總處（以下簡稱人事總處）負責協調推動相關事宜。

但已列入本院促進民間參與公共建設推動委員會列管之案件，由該會負責列管。

各主管機關及所屬各機關應分別組成專案小組推動本機關業務委外事宜，並指定副首長或幕僚長一人為召集人，負責策劃督導。

主管機關應每年檢討本機關及所屬各機關辦理委外情形。

各機關辦理業務委外作業遇有窒礙情形時，主管機關應先協助解決，必要時得視案件類型，由主管機關洽請相關機關協助。

所屬同類型機關較多之主管機關，得邀請學者、專家，擔任專案小組成員。

六、各機關辦理整體業務委外時，應依委託案件性質，於契約中明定受託之民間機構負擔機關原應執行之主要公共任務；並約定如遇重大災變或情勢變更，須由受託之民間機構提供公共服務時，該民間機構應予配合，不得拒絕、規避或妨礙。

七、各機關得依下列程序辦理委外作業：

- (一) 檢討委託民間辦理項目：各機關之專案小組應通盤檢討適合委外之業務，評估其可行性及經濟效益，擬訂實施時程，報請主管機關核定。但主管機關得視需要，就第四點第二款所定部分業務委外案件訂定授權條件，由各機關自行辦理。
- (二) 決定委託民間辦理方式：各機關應依促進民間參與公共建設法、政府採購法、民法、國有財產法等相關法規，評估業務委外辦理之適法性。
- (三) 訂定委託契約：各機關業務委外，應與受託之民間機構依相關法令訂定適當契約或相關文件；又各機關委託民間機構執行公共任務之項目，應明定於雙方簽訂之契約中。
- (四) 監督查核：各機關業務委外，應依契約規定及內部控制制度，對受託之民間機構進行監督及查核，其方式得由各機關於契約中約定實施定期或不定期之查核（含書面報告及實地查核等方式），相關查核報告並得要求受託之民間機構提供量化及質化面向評估指標及結果。

八、主管機關督導，至少應包含下列項目：

- (一) 契約履行情形：主管機關應建立簽約前、議約談判及簽約後之合約管理機制，並確實督導所屬各機關之履約管理情形。
- (二) 人力運用狀況：確實檢討委外前後人力消長情形，督導所屬各機關人力合理配置與運用。

(三) 經費收支情形：評估委外前後經費運用狀況，督導所屬各機關提升財務運用效能。

(四) 查核報告之複查：主管機關得複查所屬各機關提供之查核報告；其複查項目應包括公共任務之執行、委外前後服務品質及績效差異、政府資源之妥適運用等項目，督導及查核結果得作為日後是否繼續委外之參據。

九、各機關推動業務委外後，其相對節餘之人力，除因性質特殊，須專案提報計畫送行政院核定者外，應依下列原則辦理：

(一) 適當安置：由主管機關依其所具資格、專長等條件，予以安置至其他需用機關；專長未能符合者，應施予專長轉換訓練後安置之。

(二) 優惠退離：依現職員工優惠退離措施辦理。

十、各機關於辦理業務時，經依中央政府機關總員額法（以下簡稱總員額法）先就所掌理業務實際需要及消長情形，調整所屬機關（單位）現有人力之配置，或推動工作簡化、業務資訊化等方式因應後，如現有人力仍無法負荷時，得優先評估委外之可行性；如辦理委外時，並應將檢討委外後之節餘人力，配置至其他新增業務或由主管機關依總員額法規定，調配至其他有業務需要之所屬機關（單位）。

籌備中機關之業務性質經評估後得委外者，應即檢討規劃委外，不得再以機關成立之規模請增員額。

十一、各機關推動業務委外，如有編列委託經費之需求，得提報各主管機關審查通過後，於所獲中程歲出概算額度範圍內，優先編列。

十二、各機關整體業務委外案件，應於每年六、十二月底前將辦理情形送人事總處，其格式如附表；各機關部分業務委外案件，由主管機關自行列管。

為瞭解各機關推動業務委外情形，得由人事總處會同本院綜合業務處、主計總處、國家發展委員會及公共工程委員會等機關及學

者、專家組成評鑑小組實施評鑑，其評鑑方式、項目及結論管考如下：

- (一) 評鑑方式：以實地評鑑為原則，必要時得採書面評鑑。
- (二) 評鑑項目：評鑑重點項目包含委外前後公共任務執行情形、人力配置消長、經費編列情形、委外效益、履約管理及內部控制制度等。
- (三) 評鑑結論管考：由評鑑小組依評鑑結果進行會商，並提出評鑑結論，經本院核定後，送受評機關據以執行，受評機關應於每半年將執行情形送人事總處列管。
- (四) 各機關推動業務委外情形，列入機關考成及人事業務績效考核之重要參考。

十三、各機關推動業務委外後，所節餘之人力與經費，以及有功人員獎勵措施如下：

(一) 人力方面：

- 1. 為鼓勵各機關推動業務委外，並加速人員精簡之推動，得比照總員額法第七條第四項之規定，於實際精簡人力（即以其他適當職缺安置或辦理優惠退離）最高百分之二十範圍內，由人事總處配合次年度預算員額審查，並由本院核定分配予各該主管機關運用。
- 2. 屬整體業務委外，經本院專案核給保留運用之人力，由各主管機關統籌調配；屬部分業務委外，經核給保留運用之人力，由各該機關自行考量配置。
- 3. 業務經主管機關核定委外，人員採出缺不補方式逐步裁減者，為維持服務不中輟，所遺職缺，得聘僱人員，聘期至業務實際交付委外時止。

(二) 經費方面：各機關推動業務委外所撙節之經費，除改任於其他機關之人員及移列之人事費外，於扣除委託辦理費用後，以百分之二十之提撥比例，供各主管機關統籌調配運用，並由本院主計總處於審核次年度中程資源分配方針及各機關年度歲出概算額度時，納入額度分配指標。



(三) 獎勵方面：各機關推動業務委外成效優良者，由主管機關依相關法令規定予以適當獎勵。

十四、各機關未依督導結果或評鑑結論辦理者，除已同意展延完成期限或另為適當處理外，得視情節輕重，由各主管機關或本院追究相關人員行政責任。

十五、各機關業務性質適合以行政法人或財團法人型態運作者，得以改制或新設為行政法人或財團法人方式辦理。

各級地方自治團體之地方行政機關及其所屬機關、立法機關，其業務擬委託民間辦理者，得準用本要點之規定。

## 附件 5 臺北市政府推動業務委託民間辦理補充規定

### 臺北市政府推動業務委託民間辦理補充規定

#### 壹、依據

- 一、依行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點（以下簡稱院頒委外要點）第 15 點規定，各級地方自治團體之地方行政機關及其所屬機關，其業務擬委託民間辦理者，得準用本要點之規定辦理。
- 二、本府為賡續推動業務委託民間辦理情形，以善用民間資源與活力，活化公務人力運用，降低政府財政負擔，提升公共服務效率及品質，準用院頒委外要點，惟為利各機關推動業務委託民間辦理之業務檢討、履約管理及督導查核作業有所依循，特訂定本補充規定。

#### 貳、作業應注意事項

- 一、各機關辦理業務委外時，應遵守政府採購法、行政程序法、促進民間參與公共建設法、民法、國有財產法、臺北市市有財產委託經營管理自治條例及院頒委外要點等相關規定，並依行政院公共工程委員會及本府訂定之各種招標文件範本辦理。
- 二、各機關應組成專案小組推動本機關業務委外事宜，並通盤檢視適合委外的業務，評估其可行性及經濟效益，擬訂實施時程，俾有效推動業務委託民間辦理，降低本府財政負擔。
- 三、各機關新增委外業務，應就業務現況、人力配置、經費編列等面向，審慎分析委外之預期效益並據以提供相關契約文件及量化數據，函報請本府核定；其中二級機關及學校部分，應由一級主管機關統籌先行審查。
- 四、各機關次年度業務委外案件，應由各機關就合理性、適法性、經濟效益及契約內容等通盤評估檢視後，併入各機關計畫與預算統合協調會議審議後，循預算編列及審查程序辦理次年度之委外業務概算。
- 五、為確實瞭解受評機關委外推動情形，並簡化相關行政流程，參考人事總處訂定年度委外訪視計畫及項目，監察院就行政院及所屬各機關業務委外之調查意見，納入本府人力評鑑考核計畫。
- 六、對於評鑑建議及訪視發現，如有尚待改善事項，應列為追蹤評鑑或訪視之重點項目，賡續列管查核其辦理情形，以落實委外監督查核機制。

及提升委外效益；如未依評鑑結論辦理者，除已同意展延完成期限或另為適當處理外，得視情節輕重，追究相關人員行政責任。

#### 參、作業流程（請參閱附件）

##### 肆、本府辦理委外業務之評鑑訪視重點項目

- 一、該機關業務委外之管理單位為何？
- 二、該機關是否已組成專案小組，負責推動機關業務委外事宜？
- 三、該機關之專案小組是否通盤檢討適合委外之業務，並評估其可行性及經濟效益，擬訂實施時程，報請主管機關核定？
- 四、該機關是否確實依促進民間參與公共建設法、政府採購法、民法、國有財產法、臺北市市有財產委託經營管理自治條例及院頒委外要點等相關規定，評估業務委外辦理之適法性？
- 五、該機關是否與受託之民間機構確實依相關法令訂定適當契約或相關文件？該機關委託民間機構執行公共任務之項目，是否明定於雙方簽訂之契約中？另委外預期效益評估部分，是否於契約中加入量化及質化（如顧客滿意度、服務品質）面向之評估指標？
- 六、該機關業務委外，是否確實依契約規定及內部控制制度，對受託之民間機構進行監督及查核（方式得由機關於契約中約定實施定期或不定期之查核，含書面報告及實地查核等方式，相關查核報告並得要求受託之民間機構提供量化及質化面向評估指標及結果）？
- 七、該機關是否確實依政府採購法規定辦理勞務採購事宜，並遵守相關勞動法令規定之事項？如有廠商違反契約或相關法令，該機關是否確依契約執行相關罰則？
- 八、該機關推動業務委外後，下列各面向之執行效益如何？
  - （一）公共任務執行面。
  - （二）人力及經費運用面（其中相對節餘之人力，除因性質特殊，須專案提報計畫送本府核定者外，是否確實依相關規定妥為安置或辦理優惠退離？）
  - （三）服務品質及績效面。

(四) 達成預期效益面（至如未達成預期效益者，是否訂有具體改善措施？）

九、業務承辦人是否曾參加相關課程（如行政院人事行政總處 101 年度辦理之公私協力個案觀摩會，或其他主管機關【如行政院公共工程委員會】辦理有關促進民間參與公共建設法、政府採購法等相關課程）？

十、監察院 100 年 11 月 22 日院台財字第 1002231002 號函，就機關推動業務委外部分提出調查意見，行政院人事行政總處已就該調查意見核有缺失部分，提出相關說明及改善措施，並簽奉行政院核定於 101 年 2 月 24 日函復監察院在案，爰將監察院就行政院暨所屬各機關業務委外之調查意見及行政院規劃改善措施（如附件）納入訪查重點。

十一、其他有關事項或該機關具體執行成效。

伍、其他

本補充規定如有未盡事宜，得隨時修正補充之。

## 附件 6 臺中市政府及所屬各機關學校推動業務委託民間辦理實施要點

### 臺中市政府及所屬各機關學校推動業務委託民間辦理實施要點

- 一、臺中市政府(以下簡稱本府)為推動本府及所屬機關學校(以下簡稱各機關)業務委託民間辦理，特訂定本要點。
- 二、本要點所稱主管機關，指本府所屬一級行政機關及各區公所。
- 三、各機關業務除涉及公權力委託民間辦理案件，應依相關法令規定辦理外，屬公共服務或執行性質，經各機關評估適合委託民間辦理(以下簡稱委外)者，得推動委託民間辦理。

本府各主管機關，應依本要點分別辦理督導、評鑑本機關或所屬機關委外情形。

#### 四、各機關業務委外之方式如下：

- (一) 整體業務委外：各機關得將屬公共服務或執行性質之整體業務委外，或將現有土地、建物、設施及設備，委託民間經營管理。
- (二) 部分業務委外：各機關得檢討將下列業務委外：
  1. 內部事務或服務：各機關內部事務或對外提供服務之業務，得委託民間機構辦理。
  2. 輔助行政：各機關得視需要將業務委託私人，使其居輔佐地位，從旁協助執行部分管制性業務。

#### 五、本府設業務委外推動小組（以下簡稱推動小組），統籌推動業務委外相關事宜，並由本府人事處負責行政幕僚作業。但已列入本府促進民間參與公共建設推動委員會列管之案件，由該會負責列管。

各機關應組成專案小組推動本機關業務委外事宜，並指定副首長或幕僚長一人為召集人，負責策劃督導。

各機關辦理業務委外作業遇有窒礙情形時，得由業務單位循行政流程陳報主管機關或相關單位核處辦理或提請推動小組協助解決。

#### 六、各機關業務委外作業程序如下：

##### (一) 檢討委外項目：

各機關專案小組應通盤檢討適合委外之業務，評估其可行性及預期效益，擬訂實施時程，報請各該辦理委外之機關或其上級機關核定。

##### (二) 決定委外方式：

各機關應依據促進民間參與公共建設法、政府採購法、民法、國有財產法等規定或配合增修相關法規，評估業務委外辦理之適法性。

(三) 訂定委託契約：

各機關委外業務，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。

(四) 監督管理：

各機關業務委外，應依契約規定及內部控制制度，對受託之民間機構進行監督及查核，其方式得由各機關於契約中約定實施定期或不定期之查核（含書面報告及實地查核等方式），相關查核報告並得要求受託之民間機構提供量化及質化面向評估指標及結果。

七、主管機關督導，至少應包含下列項目：

(一) 契約履行情形：確實督導所屬各機關之履約管理情形。

(二) 人力運用狀況：確實檢討委外前後人力消長情形，督導所屬各機關人力合理配置與運用。

(三) 經費收支情形：評估委外前後經費運用狀況，督導所屬各機關提升財務運用效能。

(四) 查核報告之複查：視需要複查所屬各機關提供之查核報告。

八、各機關依本要點推動業務委外後，其相對節餘之人力，除因性質特殊，專案提報計畫經本府核定者外，應依下列原則辦理：

(一) 各機關依其所具資格、專長等條件，予以安置至其他需用之業務或機關；專長未能符合者，應施予專長轉換訓練後安置之。

(二) 依現職員工優惠退離措施辦理。

九、各機關於辦理業務時，經依市政發展需要及消長情形，調整所屬機關（單位）現有人力之配置，或推動工作簡化、業務資訊化等方式因應後，如現有人力仍無法負荷時，得優先評估委外之可行性；籌備中之機關，業務性質經評估得委外辦理者，應即檢討規劃委外，不得再以機關成立之規模請增員額。

十、本府所屬各級機關屬整體業務委外者，應於每年一月、七月五日前將辦理情形函報本府；其餘由各機關自行列管；必要時推動小組得要求各機關隨時提報辦理進度。

為期瞭解各機關推動業務委外情形，得由本府秘書處、財政局、主計處、研究發展考核委員會及人事處簡任級以上人員組成本府評鑑專案小組實施評鑑，必要時得納入本府員額評鑑計畫辦理，其評鑑方式、項目及結論管考如下：

(一) 評鑑方式：以實地評鑑或書面評鑑為之。

(二) 評鑑項目：評鑑重點項目包含委外專案小組運作情形、業務委外之適法性、人力配置及經費之運用、委外效益、履約管理及內部控制制度等。

(三) 評鑑結論管考：由專案小組提出評鑑結論，經本府核定後，送受評機關據以執行，如有待改進事項，應列為追蹤查核事項，以落實委外監督查核機制。各機關推動業務委外情形，列入機關考績及人事業務績效考核之重要參考。

十一、各機關推動業務委外成效優良者，依臺中市政府及所屬各機關學校公務人員平時獎懲案件處理原則辦理敘獎事宜。

十二、各機關業務性質如適合以行政法人或財團法人型態運作者，可朝行政法人或財團法人方向規劃。

## 附件 7 研究人員

本研究之研究人力共四員，含計畫主持人、協同主持人各一名，以及碩士研究生級兼任研究助理二員。說明如表 26。計畫主持人近年研究成果與執行計畫亦列如下。

表 26 研究人力簡介

項目	研究人員	簡介	負責工作內容
研究主持人	譚大純 教授	<p>現職： 國立高雄師範大學事業經營學系教授</p> <p>學歷： 國立成功大學企業管理碩士、博士</p> <p>經歷： 義守大學企業管理學系教授、系主任、管理研究所所長、國立高雄師範大學事業經營學系系主任、人力與知識管理研究所所長、學生事務處學務長、教學發展中心主任、進修學院院長</p> <p>專長領域： 組織管理、人力資源管理、行銷管理、策略管理</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 研究全盤指導與主理</li> <li>2. 研究範疇確認</li> <li>3. 研究方法設計</li> <li>4. 研究策略與方向確認</li> <li>5. 研究結果之彙整</li> <li>6. 研究報告複審</li> <li>7. 提案與結案報告作業</li> </ol>



項目	研究人員	簡介	負責工作內容
協同主持人	汪昭芬 副教授	現職： 正修科技大學資訊管理學系副教授、校研處專案計劃組組長 學歷： 國立成功大學企業管理碩士、國立高雄第一科技大學管理學博士 經歷： 和春技術學院資訊管理學系助理教授 正修科技大學資訊管理學系助理教授 專長領域： 策略管理、資訊管理、行銷管理	1. 指導兼任研究人力 2. 研究工具設計與修正 3. 質性(訪談)資料彙整 4. 結案報告初稿撰寫 5. 政府網站資料資訊蒐集 6. 相關人士聯繫工作
兼任研究	林家筠	國立高雄師範大學事業經營學系碩士在職專班研究生	1. 訪談工作協助 2. 研究資料之蒐集與整理 3. 結案報告初稿撰寫 4. 結案與經費結報等行政作業
兼任研究	莊靜蓉	國立高雄師範大學事業經營學系碩士班研究生	1. 訪談工作協助 2. 研究資料之蒐集與整理 3. 結案報告初稿撰寫 4. 結案與經費結報等行政作業
兼任研究	李一	國立高雄師範大學事業經營學系碩士班研究生	1. 訪談工作協助 2. 研究資料之蒐集與整理 3. 結案報告初稿撰寫 4. 結案與經費結報等行政作業

附件 8 108 年度「高雄市政府行政業務委外之研究」研究計畫期末報告審查意見回覆表

108 年度「高雄市政府行政業務委外之研究」  
研究計畫期末報告審查意見回覆表

審查委員	審查意見	審查意見回覆
李銘義 主任委員	一、研究團隊所提交之期末報告書，與本案契約書履約標的尚稱符合。	感謝主委肯定。
	二、期末團隊研究方法多元，且切合本委託研究案需求。	感謝主委肯定。本研究係依照招標需求制訂採用多元研究方法之研究計畫書，並遵照執行之。
	三、頁 47 表 24：「可委託民間辦理」中第一段文字應屬「維持自行辦理」，請再次檢視文字內容是否誤植。	確為誤植，感謝主委明察。業已刪除修改如頁 49。
	四、頁 55-59 參考文獻部分，請研究團隊參考研究論文撰寫格式(APA 格式)進行格式修正(如中英文文獻不編號碼，依筆劃順序及英文字母序排序)。	業已遵照建議，以 APA 格式進行修正(頁 58 起)。
	五、在時間允許的情況下，建議研究團隊運用報告書中所建立的十項委外決策評估指標(頁 38)，檢視附件 3(頁 64-77)相關局處可委外業務項目以及表 21 中的五個代表性局處(教育、社會、工務、民政、水利)委外建議表的相關內容，是否有符合上開十項評估指標，形成實質政策建議，未來提供相關局處作為參考。	此乃極具政策意涵之建議。在本修訂版本中，本研究依據十項指標比較附件 3 及表 21-25，發現二者間確實頗具差距。此差異可能導因自研究人員與行政機構對行政業務之瞭解落差，亦可能係行政機構思考委外問題未必係以所研提之十項指標為出發點所致。相關說明與未來建議業已補充並加註於結論與建議段(頁 35-57)。
林爵士 委員	一、本報告以交易成本、委託-代理、公共選擇、公私夥伴關係等理論為基礎，配合文獻分析、訪談、問卷調查等研究方法，以建構之十大指標為基準，檢視本府所轄教育、民政、社會、工務水利等部門，有關行政業務委外案件數量與性質等議題進行研究，所得結論與建議頗具參考價值，基本上，可視為一符合委外研究期待之計畫報告。	感謝委員肯定。期盼研究成果對行政業務委外之推展能有綿薄貢獻。

審查委員	審查意見	審查意見回覆
	二、本於審查立場，提出幾點意見供團隊參考。文中引述郭建盟議員有關意見多達 4 次(頁 1; 38; 53; 54)，不建議重覆性引用，當以不同作者之立論補充觀點。	本案之濫觴始於郭建盟議員於市政質詢時之關切，且郭議員於質詢時對高雄市政府行政業務之委外頗多建樹性建議，故而多次引用。現已依據委員意見酌減，僅餘頁 1 與頁 57 仍以郭議員之質詢意見呼應之，其餘部分已做文字修正(頁 39, 55)。
	三、表 21-25 主要說明五個部門行政業務自辦與委外建議表，然未見文字於表前與表後，無法知悉計畫團隊對此一表件數據結果之分析與討論，建議予以補充。	感謝委員提醒，業已於頁 41 表 21 之前加註該五表之內容，以及內容遵循之資料來源與時間。
	四、十項決策準則統計與描述，從第二項至第十項之文字說明，同樣出現「意指機關有足夠條件監管委外業務係行政委外決策之重要指標」等文字，屬明顯錯誤。	經查確為撰文時之缺漏，業已自第二項起依決策指標逐一修改(詳見頁 23 起)。
	五、頁 7 委託-代理理論部分內容稍嫌薄弱，可援引行政法有關理論補強。	感謝委員熱心且專業建議。業已融入行政法規精神，並附上附件 4-6(行政院、台北市、台中市相關法規)，並將中央與地方法規規範實務結合委託-代理理論加強論述(頁 8-9)
	六、頁 11 最末段三行文字為公共選擇理論，明顯與前文公共夥伴關係無法接續，應予訂正。	感謝委員提醒，經查確為撰文時之缺漏，業已於頁 12 修改為「公私夥伴理論」。
	七、頁 19 表單對於台北市委外案件金額與數量之數據顯示闕如。	本研究委外案件各項數字取自政府電子採購網。截至本文修改日(2020/01/30)為止，皆未查得台北市之前項數據，尚請諒察。以上文字業已加在頁 20-21 表 5 與表 6 下方。
	八、訪談對象僅為三人，層級與代表性似為不足，訪談結果難免出現同質性甚高之結果。	受限於本案委託期程有限，本研究於提案時即自訂邀請三位專家擔任受訪對象。在專家選擇之設計上，為求多元性，本研究業將三位專家設定為行政領域二名、學術界一名。本研究在修正版中亦將之列為研究限制，並將前述說明與未來研究建議置於頁 56。

審查委員	審查意見	審查意見回覆
	九、有關表件結果之呈現應探討原因，提出對策與看法。例如五個局處委外業務之彙整與建議表，當說明計畫團隊為何做出如此建議，依據何在？預期效益為何？	感謝委員意見。有鑑於本案依據議會質詢時議員之意見，應針對高雄市未來可供行政委外之業務進行盤點。因此，本研究團隊依據前述所得之十項評估指標(分析原因)，針對前述五部門未來行政業務自辦或委外，逐一盤點(對策)。期望前述建議可供後續思考行政業務辦理之事務性參考(預期效益)。前述說明業已詳述如頁 41。
錢學敏 委員	一、錯漏部分： (一)頁 8：空白頁。 (二)頁 33：法”律”(第 4 行)、次”級”(第 9 行)、甚”至”(第 17 行)。 (三)頁 35：”因”人設事(第 16 行)。	一： (一)原係雙面印刷時保持奇數頁在右手方所作之設定，故有偶數頁(如原頁 8)空白頁之現象。現已排除。 (二)皆已修正(頁 34) (三)已修正(頁 36) 以上皆感謝委員仔細提醒。
	二、建議新增法規附錄： (一)行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點。 (二)台北市政府及台中市政府配合上開實施要點所訂之相關規定。	感謝委員熱心且專業建議。修訂版業已將行政院、台北市與台中市相應規定之法條列出(如附件 4-6)，並將法條精神說明於文獻回顧(頁 8-9)，並補充說明高雄市訂定相關法規之必要於未來發展機會部分(頁 56-57)，以強化高雄市爾後執行行政委外辦法之作業。
余佳燕 委員	一、感謝研究團隊短短 4 個月完成本研究，先建立十項行政委外的決策準則，透過專家訪談、問卷調查及文獻探討(五都比較)，驗證研究假設，得出行政委外決策準則的排序，並檢視本市在六都中委外案件數與金額進行比較分析，最後產製【行政業務自辦/委外之決策評估指標及量表】，可供相關機關進行行政委外時，先行估評可行性，是相當實用的量表。	感謝委員肯定。本版本亦將十項評估指標修整為「行政業務自辦/委外之決策評估指標」如表 20(頁 39-41)。該指標可供作後續高雄市政府與所屬機關研判業務是否具委外之必要性，以及遴選委外廠商時評選作業之參考。
	二、利用問卷方式針對本府工務局等五大局處的行政業務自辦或委外建議，依照可停止辦理、可委託民間辦理、維持自行辦理、可自辦、委辦亦可由政府與民間共同辦理等 4 大方式進行整理分析，相當實用。	感謝委員肯定。期盼研究成果與所研提建議有助於未來行政業務委外之決策參考。

審查委員	審查意見	審查意見回覆
	三、本案屬於小而美的研究，研究結論對於市府行政業務委外建議，參考性高。	感謝委員肯定。
	四、有關第肆章第一節「六都近三年行政業務委外總論」中表 5、表 6(頁 19-20)，建請將資料出處加以標註說明。	本研究委外案件各項數字取自政府電子採購網。皆以加註。
	五、頁 28 圖 10 缺少長條圖，請補正。	經查係貼圖時被上方文字覆蓋至下方。現已修正補貼。