



水利委託服務計畫效能評估與行政透明研究

The Study of Effectiveness Evaluation and Administrative Transparency  
for Service Project Commissioned by Water Resource Agency

成果報告書



委辦機關：經濟部水利署

受託機關：台灣透明組織協會

中華民國 108 年 12 月

## 摘要

本研究透過焦點團體座談、問卷調查、深度訪談、文獻分析、資料庫分析與資料視覺化等方法，以回應下列七項研究目的：(1) 針對水利署及所屬機關委託服務計畫執行效能及其可能產生的風險加以評析，並提出因應之對策或管理策略；(2) 對於性質相同之委託服務採購(如水門、抽水機等)，分析比對價格及妥善率；(3) 檢視水利署及所屬機關對於其委託服務計畫成果之運用情形；(4) 研提有效度的評估面向與客觀指標，利用科學或可量化的等方式，對水利署暨所屬機關委辦計畫執行效能提出可靠之建議；(5) 檢視水利署及所屬機關辦理委託服務計畫是否依據政府採購法、水利署暨所屬機關委託服務計畫作業要點及相關法令辦理，以及有無採購招標資訊不對稱或不當限制競爭等情形；(6) 以大數據分析水利署及所屬機關委辦計畫招決標情形，檢視決標案件有無集中特定廠商壟斷、評選委員是否由特定人員擔任，並因而造成決標案件有特定廠商承攬之情事；(7) 透過問卷調查、焦點團體座談等方式，蒐集廠商反映相關意見，提出有助提升水利委託服務計畫執行效能之廉能政策。

經操作上述各項研究方法以完成各工作項目後，針對七項研究目的提出研究建議，摘述如下：

- (1) 針對計畫必要性欠缺詳實評估之風險，本研究建議承辦單位於簽報時須確實敘明必要性，並建立資料庫可以相互引用的機制。
- (2) 主持人案件數量過高，可能的風險包括負荷過高導致計畫品質下降、年度內同一時間點結案導致無法兼顧所有結案要求。因此建議，水利署可以參酌其他行政機關的作法，在委託研究計畫作業要點中，規範同期間主持政府委託的研究計畫之項數。
- (3) 有關評選委員組成呈現常態性德問題，建議建構評選委員人才資料庫，透過該資料庫除了可以得知各個外部專家的專業領域以及可以審查或評選的案件類型之外，更可在資料庫記錄每一位外部專家在一定期間內，擔任

哪些機關及哪些案件的外聘評選委員，增進聘任多元性、降低重複性。

- (4) 受訪廠商關切的資訊不對稱問題，係指集中於特定廠商的委辦計畫，其相關的計畫資訊不容易被競爭者取得，而衍生不當限制競爭之情形。建議相關網頁所載的招標訊息，可增加與該標案有關之過去研究案成果報告，讓新進廠商有相對足夠的資訊可以參與投標。
- (5) 採購作業的精進上，仍有少部分的受訪廠商對採購作業部分程序表示不滿意。此部分建議，持續加強採購案件承辦人員的相關教育訓練，並且持續落實「政風機構協助機關推動行政透明措施實施計畫」。
- (6) 填答問卷的廠商仍有 4%至 6%的受訪者回答有聽說或親身經歷需要「找人關說」、「餽贈財物」、「飲宴招待」等情事。此部分仍建議，加強宣導廉政倫理規範，落實請託關說、受贈財物、飲宴應酬登錄作業。

**關鍵詞：**行政透明、效能評估、風險管理、委託計畫、廉政政策

## **Abstract**

This study aimed to answering 7 purported research goals by literature review, focus groups, in-depth interview, survey questionnaire, data analysis and visualization. The 7 research goals are : (1) analysis and evaluation of potential risk associated with commissioned service projects granted by Water Resource Agency and its subsidiaries, and propose solution and coping strategy accordingly; (2) comparison of water gates or water pumps among similar projects in terms of price and reliability; (3) examining the practical application of commissioned service projects granted by Water Resource Agency and its subsidiaries; (4) proposing validated dimensions and indicators as well as scientific or quantifiable methods for evaluating commissioned service projects, and then developing reliable suggestions; (5) investigating whether or not projects granted by Water Resource Agency and its subsidiaries are implemented according to Government Procurement Act, working guideline of Water Resource Agency and its subsidiaries, and related statutes, and to see if there exists information asymmetry or restriction of competition; (6) conducting big data analysis of tender and bidding decisions drawn from commissioned projects to verify if contracts awarded are concentrated in a few specific firms, and deciding commissioners are selected among limited pool; (7) developing integrity policy geared to promoting the effectiveness of commissioned service projects via focus groups, in-depth interview, survey questionnaire, data analysis and visualization.

After the 7 stipulated research objective are met, practical suggestions and implications are forwarded and summarized as follows :

- (1) As for the risk engendered by the lacking of thorough evaluation regarding the necessity of commissioned projects, it is advised, in the official write-up to be decided by the authorized officer, to state clearly the necessity of any proposed project, and establish mechanism for accessing data bases of similar projects.

- (2) There are principal investigators who chair proportionally high volume of projects. This could lead to the deterioration of project quality and fail to meet the desired targets if all projects are deemed to finish at the same time. As a result, it is suggested that there should be a cap or ceiling on the numbers any principal investigator can chair.
- (3) It is advised that an expert referee data base be compiled to track the details of how many review committees a referee actually sit on within a certain time frame, in order to mitigate the regularity of certain outside experts.
- (4) The information asymmetry arisen from any potential bidder who is lacking the required information possessed by the incumbent or regular bidder will give rise to the restriction of competition. It is suggested that a designated website can disclose detailed information regarding any specific project.
- (5) There is some respondents express discontent about the tender process. It is suggested that training sessions designed for case handlers should be strengthened and keep implementing the “the guiding plan for ethics office to collaborate with related agencies to promote administrative transparency.”
- (6) There are 4-6% of respondents heard of or experience Illegal lobby, gifts, and hospitality. It is suggested that promulgating integrity framework for ethics code, and advocate strongly the register system for Illegal lobby, gifts, and hospitality.

**Keywords: Administrative Transparency; Effectiveness Evaluation;  
Risk Management; Commissioned Project; Integrity Policy**

# 目 錄

<b>第一章 研究背景與目的 .....</b>	<b>1</b>
壹、研究背景.....	1
貳、研究目的.....	2
<b>第二章 研究方法與流程 .....</b>	<b>3</b>
壹、研究方法.....	3
貳、工作內容大綱與流程.....	7
參、本研究工作項目及流程進度.....	9
<b>第三章 文獻回顧 .....</b>	<b>11</b>
壹、政府業務委外與委託服務的理論基礎.....	11
貳、委託服務計畫績效衡量與評估：計畫評等工具.....	14
參、內部控制制度與風險分析.....	16
<b>第四章 質化資料分析 .....</b>	<b>21</b>
壹、辦理專家焦點座談及深度訪談.....	21
貳、第一場焦點座談重點分析.....	27
參、第二場焦點座談重點分析.....	30
肆、深度訪談重點分析.....	32
伍、小結：綜合歸納承辦人與廠商的焦點及訪談意見.....	114
<b>第五章 量化資料分析 .....</b>	<b>123</b>
壹、廠商承攬案件基本資料.....	123
貳、廠商對採購服務滿意度之評價.....	125
參、廠商以及承辦人對廉政滿意度之評價.....	127
肆、採購業務公開透明度評價.....	133
伍、委外案件成效評估.....	145
<b>第六章 委辦計畫管理系統大數據分析 .....</b>	<b>153</b>
壹、資料收集與前處理.....	153
貳、敘述統計與資料視覺化.....	154

第七章 研究結論與建議 .....	189
壹、研究結果與發現.....	189
貳、研究建議.....	190
參考文獻.....	199
附件一 焦點座談提綱 .....	201
附件二 深度訪談提綱 .....	205
附件三 調查問卷題項 .....	209
附件四 單題次數分配表(承辦人).....	229
附件五 單題次數分配表(廠商) .....	237
附件六 審查意見表 .....	249

## 表目錄

表 2-1	本案研究目標、方法與工作項目	8
表 3-1	水利署 109 年主要風險項目彙總表	19
表 4-1	承辦人員焦點座談之參與名單	22
表 4-2	廠商代表焦點座談之參與名單	22
表 4-3	承辦人員之深度訪談名單	22
表 4-4	廠商之深度訪談名單	25
表 4-5	受訪廠商名單	119
表 4-6	受訪委託單位名單	119
表 5-1	廠商近一年得標案件之類型（屬性）	123
表 5-2	廠商近一年得標案件之工作內容	124
表 5-3	承辦人委外案件未能順利發包的可能原因	125
表 5-4	廠商對辦理採購業務承辦人員的「服務態度」評價	126
表 5-5	廠商對辦理採購業務承辦人員的「行政效率」評價	126
表 5-6	廠商對辦理採購業務承辦人員的「辦理業務的專業程度」評價	127
表 5-7	廠商對於業務承辦人員的「品德操守」評價	127
表 5-8	廠商對經濟部水利署及其所屬機關發生「藉故刁難」情事認知評價	128
表 5-9	廠商有遇見「藉故刁難」的主要原因	128
表 5-10	廠商對經濟部水利署及其所屬機關需要「找人關說」情事認知評價	129
表 5-11	承辦人對經濟部水利署及其所屬機關需要「找人關說」情事認知評價	129
表 5-12	廠商需要「找人關說」的主要原因	129
表 5-13	承辦人有遇見「找人關說」的主要原因	129
表 5-14	廠商對經濟部水利署及其所屬機關需要「餽贈財物」情事認知評價	130
表 5-15	承辦人對經濟部水利署及其所屬機關需要「餽贈財物」情事認知評價	130
表 5-16	廠商需要「餽贈財物」的主要原因	131
表 5-17	承辦人有遇見「餽贈財物」的主要原因	131
表 5-18	廠商對經濟部水利署及其所屬機關需要「飲宴招待」情事認知評價	131
表 5-19	承辦人對經濟部水利署及其所屬機關需要「飲宴招待」情事認知評價	132
表 5-20	廠商需要「飲宴招待」的主要原因	132
表 5-21	承辦人有遇見「飲宴招待」的主要原因	132
表 5-22	廠商對採購作業在「招標文件相關內容具體正確」之評價	133



表 5-23	承辦人對採購作業在「招標文件相關內容具體正確」之評價	133
表 5-24	廠商對採購作業在「特定資格限制競爭」之評價	134
表 5-25	承辦人對採購作業在「特定資格限制競爭」之評價	134
表 5-26	廠商對採購作業在「特定規格限制競爭」之評價	135
表 5-27	承辦人對採購作業在「特定規格限制競爭」之評價	135
表 5-28	廠商對採購作業在「招標方式」之評價	136
表 5-29	承辦人對採購作業在「招標方式」之評價	136
表 5-30	廠商對採購作業在「採購資訊公告方式」之評價	137
表 5-31	承辦人對採購作業在「採購資訊公告方式」之評價	137
表 5-32	廠商對採購作業在「刊登招標等標期」之評價	137
表 5-33	承辦人對採購作業在「刊登招標等標期」之評價	138
表 5-34	廠商對採購作業在「領標投標規定及程序」之評價	138
表 5-35	承辦人對採購作業在「領標投標規定及程序」之評價	138
表 5-36	廠商對採購作業在「開標規定及程序」之評價	139
表 5-37	承辦人對採購作業在「開標規定及程序」之評價	139
表 5-38	廠商對採購作業在「評選委員遴選或組成」之評價	140
表 5-39	承辦人對採購作業在「評選委員遴選或組成」之評價	140
表 5-40	廠商對採購作業在「評選會議之評分項目及標準」之評價	141
表 5-41	承辦人對採購作業在「評選會議之評分項目及標準」之評價	141
表 5-42	廠商對採購作業在「議價及決標程序」之評價	141
表 5-43	承辦人對採購作業在「議價及決標程序」之評價	142
表 5-44	廠商對採購作業在「契約內容各項規定」之評價	142
表 5-45	承辦人對採購作業在「契約內容各項規定」之評價	142
表 5-46	廠商對採購作業在「契約內容進行充分協商取得共識」之評價	143
表 5-47	承辦人對採購作業在「契約內容進行充分協商取得共識」之評價	143
表 5-48	廠商對採購作業在「履約規定及程序」之評價	144
表 5-49	承辦人對採購作業在「履約規定及程序」之評價	144
表 5-50	廠商對採購作業在「驗收規定及程序」之評價	145
表 5-51	承辦人對採購作業在「驗收規定及程序」之評價	145
表 5-52	廠商「與承辦單位的互動情形」之評價	146
表 5-53	承辦人「與委外單位的互動情形」之評價	146
表 5-54	廠商對委辦計畫「執行情況與原先預期」一致性之評價	146
表 5-55	承辦人對委辦計畫「執行情況與原先預期」一致性之評價	147
表 5-56	廠商對委辦計畫「計畫目標或研究目標」明確性之評價	147
表 5-57	承辦人對委辦計畫「計畫目標或研究目標」明確性之評價	147
表 5-58	廠商對委辦計畫「績效(成效)評估標準」明確性之評價	148
表 5-59	承辦人對委辦計畫「績效(成效)評估標準」明確性之評價	148
表 5-60	廠商對委辦計畫「執行成效或達成目標的主要風險因素或態樣」之認	

知評價 .....	149
表 5-61 承辦人對委辦計畫「執行成效或達成目標的主要風險因素或態樣」之 認知評價 .....	149
表 5-62 廠商對委辦計畫「執行成效或計畫成果的落實、運用」滿意度評價 .....	150
表 5-63 承辦人對委辦計畫「執行成效或計畫成果的落實、運用」滿意度評價 .....	150
表 5-64 承辦人所屬單位是否提出委辦案件的成效報告.....	151
表 5-65 效報告內容能否有效反映委辦案件執行完畢後的實際情況 .....	151
表 6-1 105 年至 107 年委辦計畫之各主類別案件數量 .....	154
表 6-2 105 年至 107 年委辦計畫之各委託勞務採購案類型案件數量.....	154
表 6-3 根據受託單位一般性質統計之各年度接案數量 .....	155
表 6-4 各類型人員與受託單位參與案件數量之平均數 .....	155
表 6-5 關聯規則列表.....	163
表 6-6 F63 承攬計畫案 .....	164
表 6-7 F104 承攬計畫案.....	165
表 6-8 F107 承攬計畫案.....	166
表 6-9 F117 承攬計畫案.....	167
表 6-10 F16 承攬計畫案.....	168
表 6-11 F2 承攬計畫案 .....	170
表 6-12 F52 承攬計畫案.....	176
表 6-13 F14 承攬計畫案.....	178
表 6-14 F124 承攬計畫案 .....	183
表 6-15 F31 承攬計畫案.....	184
表 6-16 F32 承攬計畫案.....	185
表 6-17 F83 承攬計畫案.....	188



## 圖目錄

圖 2-1	KDD 之過程.....	4
圖 2-2	資料處理架構.....	5
圖 2-3	視覺化流程圖.....	6
圖 2-4	本案甘特圖.....	10
圖 3-1	外包決策之交易成本理論觀點.....	12
圖 3-2	外包決策之代理成本理論觀點.....	14
圖 3-3	政府內部控制制度評估表 .....	17
圖 3-4	內部控制觀念架構.....	18
圖 4-1	政府採購流程.....	117
圖 4-2	驗收作業流程圖.....	121
圖 6-1	參與案件數量約前 10%之督辦人 .....	156
圖 6-2	參與案件數量約前 10%之主辦人 .....	157
圖 6-3	參與案件數量約前 10%之主持人 .....	158
圖 6-4	參與案件數量約前 10%之協同主持人.....	159
圖 6-5	參與案件數量約前 10%之負責人 .....	160
圖 6-6	參與案件數量約前 10%之受託單位.....	161



# 第一章 研究背景與目的

## 壹、研究背景

政府因應環境變遷、創造符合民眾價值需求的公共服務，進而提升國家競爭力，藉由委託外包（contracting out）、業務分擔（load shedding）、共同生產（coproduction）、或解除管制（deregulation）等方式，將部分職能業務轉由民間部門來執行，已經成為常態（Savas, 1987、2000；李宗勳，2002）。其中委託外包方式意指透過政府部門與民間部門簽訂契約關係，由政府提供經費或相關的協助，由民間部門履行契約中的規定項目或提供服務，並在契約中載明雙方的職責、義務、期限及標的團體人數（張世賢、陳恆鈞，1997；江岷欽、林鍾沂，2000）。政府服務委託外包，具有運用民間資源參與公共事務，以簡化政府業務、提升行政效能、加強便民服務，以及精簡政府用人、減輕政府人事費負擔之功能。透過委託外包方式，使行政機關能充分引進民間資源，借重專業人力及物力，來擴大公共服務範圍，提升服務品質，同時亦能降低政府執行業務之成本（行政院經濟建設委員會，1999）。

水利署暨所屬各機關因業務需求，每年辦理委託服務計畫案件數量眾多且金額龐大，統計近3年之辦理情形每年均超過約500件，採購金額亦均逾20億元新台幣。委辦類型多樣式，如水資源綜合業務、水權與地層下陷防治、水資源保育、水利政策與法規、水利產業與經濟、水源開發及利用、河川海岸與區域排水、資訊與水文觀測、水利工程與災害防治等。鑒於委辦類型多，為能有效及時掌握委辦計畫整體業務執行進度與成果，水利署導入資訊化作業自動管理機制，建置「水利署委辦計畫管理系統」，以推動委託服務計畫管控作業E化管理。藉由將過程及審核結果等計畫重要資訊保存，大幅降低過去需人工填報及彙整作業之時間與人力成本，並全面提升委辦計畫管控與管理作業之效能。

此外，計畫所產出的檔案為水利署深具價值之知識資產，透過資訊化集中管理與共享機制，可提供所有系統使用者即時查詢到豐富且完整之文件。為確保委辦計畫執行效能、委託服務預算經費適切合理、委託服務過程公開透明、瞭解委辦計畫執行風險及預防違失不法情事發生，實有研析水利署暨所屬機關之委辦計畫之委託過程、委託經費、效能及透明度與研提建議策進作為之必要。

## 貳、研究目的

基於上述研究背景，本研究將透過焦點團體座談、問卷調查、深度訪談、文獻分析、資料庫分析、層級分析（AHP）與資料視覺化等方法，以達成下列 7 大項研究目標：

- （一） 針對水利署及所屬機關委託服務計畫執行效能及其可能產生的風險加以評析，並提出因應之對策或管理策略。
- （二） 對於性質相同之委託服務採購(如水門、抽水機等)，分析比對價格及妥善率。
- （三） 檢視水利署及所屬機關對於其委託服務計畫成果之運用情形。
- （四） 研提有效度的評估面向與客觀指標，利用科學或可量化的等方式，對水利署暨所屬機關委辦計畫執行效能提出可靠之建議。
- （五） 檢視水利署及所屬機關辦理委託服務計畫是否依據政府採購法、水利署暨所屬機關委託服務計畫作業要點及相關法令辦理，以及有無採購招標資訊不對稱或不當限制競爭等情形。
- （六） 以大數據分析水利署及所屬機關委辦計畫招決標情形，檢視決標案件有無集中特定廠商壟斷、評選委員是否由特定人員擔任，並因而造成決標案件有特定廠商承攬之情事。
- （七） 透過問卷調查、焦點團體座談等方式，蒐集廠商反映相關意見，提出有助提升水利委託服務計畫執行效能之廉能政策。

## 第二章 研究方法與流程

### 壹、研究方法

基於上述之研究目的，本研究以文獻分析、質性研究、問卷調查、計畫評等工具、風險分析、層級分析、大數據分析與資料視覺化等研究方法與工具，作為研究資料的蒐集與分析方式，以完成上述工作項目。各項方法分述如下：

#### 一、文獻分析

本研究將檢閱過往國內相關政府業務委外與委託服務、委託服務計畫績效衡量與評估，以及內部控制制度與風險分析之理論。並且透過相關學術資料庫（如 EBSCOhost、JSTOR 等）以及國際反貪腐相關機構（如國際透明組織），蒐集國際上有關廉潔監控與行政透明之做法與文獻。

#### 二、大數據分析與資料視覺化

資料探勘(data mining)為資料庫中之知識發現(Knowledge Discovery in Database, KDD)之核心技術，而 Fayyad et al. (1996)則定義 KDD 為一種從資料中，確定並建立有效的、新穎的、潛在有用的、可理解之模式的特定過程，其詳細之流程如圖 2-1 所示，包含資料選取(data selection)、資料前處理(data preprocessing)、資料轉換(data transformation)、資料探勘和特徵解釋及評估(pattern interpretation and evaluation)，分別如下所述：

1. 資料選取：了解分析目標並找尋相關資料進行收集。
2. 資料前處理：主要目的在於過濾並去除不需要的資料，有助於資料探勘的進行與最後模型之品質。
3. 資料轉換：依分析目標，將資料轉換成適當的表達方式，其目的在協助之後



探勘的進行。

4. 資料探勘：根據所定義的問題類型，如預測、分類、分群或關聯分析等，利用適當的資料探勘技術進行分析，找出資料內潛在且有意義的模式。
5. 特徵解釋及評估：將資料探勘所挖掘的資訊，利用模式加以解釋並評估，整理出完整的知識系統。

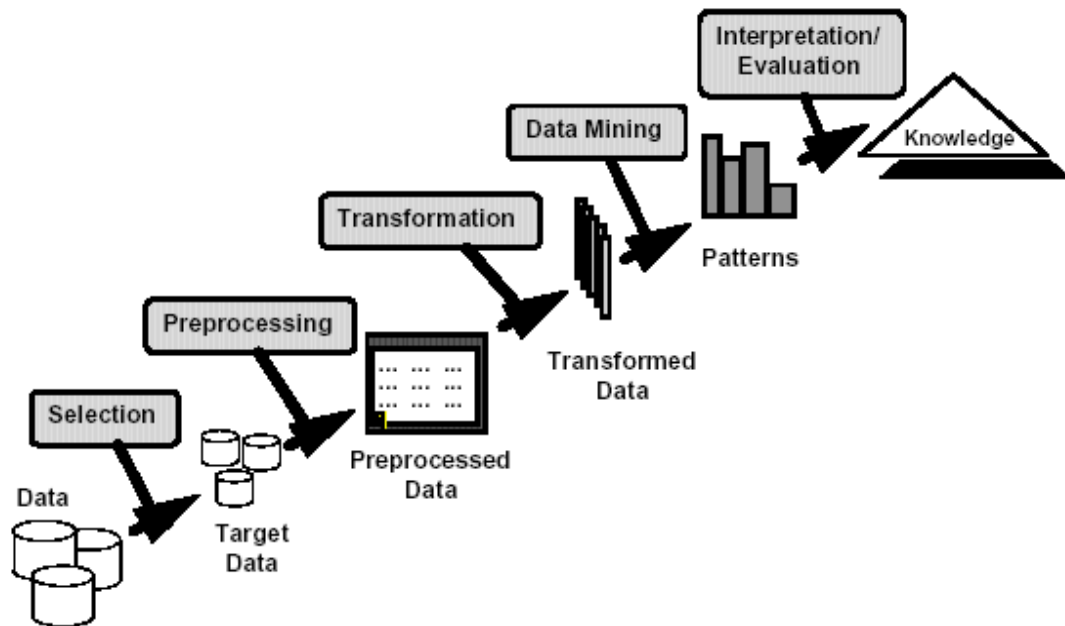


圖 2-1 KDD 之過程

資料來源：Fayyad et al. (1996).

依不同之資料類型及問題，使得有不同的資料探模型，常見之資料探勘模型如下所述(Tan *et al.*, 2005)：

1. 關聯法則(association rule)：關聯法則的探勘，乃於龐大的資料中，找出資料項目的相關性，如分析顧客的購買行為為是否存在品項間採購關聯之規則。
2. 資料分類(classification)：此法目的在於針對資料特徵找出合理的描述或模型來對未知的新資料進行分類。
3. 預測分析(prediction)：根據對象屬性的過去觀察值推估該屬性未來的值。
4. 群集分析(cluster analysis)：目的在於客觀地針對資料項目進行分類，將相同

特徵的規為一類，與資料分類不同點為群集分析直接對資料進行處理，不需要進行任何資料定義及資料訓練。

5. 異常分析(outlier analysis)：尋找並判斷和回報資料庫中極例外的記錄，具有淨化劣質的功用。

另根據 Ward et al. (2010)所提出之資料處理架構(如圖 2-2 所示)，除採用資料探勘技術從資料中攫取重要之資訊與知識外，亦可透過資料視覺化(data visualization)進行獲取重要資訊與知識；使用資料視覺化時，可使得資料的呈現更加漂亮，並能容易傳達原本複雜資料的訊息，讓決策者更加容易理解記憶。

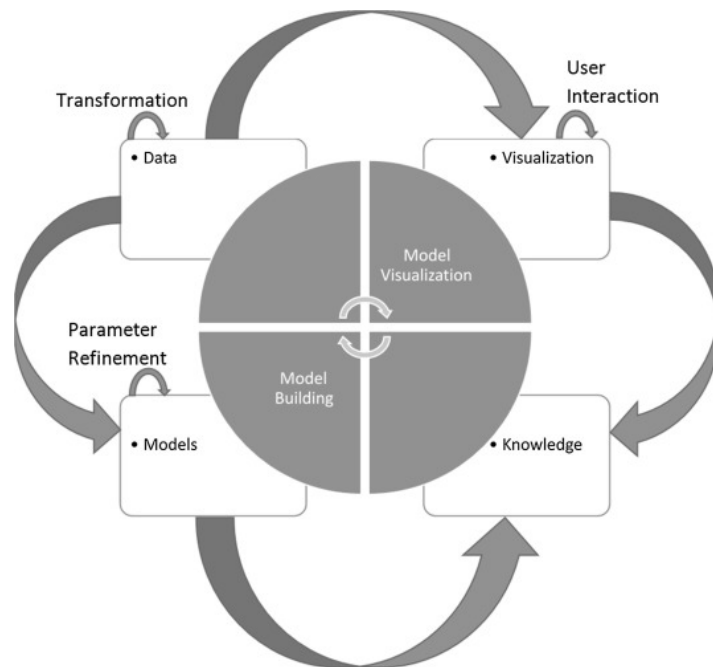


圖 2-2 資料處理架構

資料來源：Ward et al. (2010).

資料視覺化可以產生輸入資料的視覺化結果，並以此結果來詮釋原始資料，圖 2-3 為 Dastani (2002)提出之資料視覺化流程，首先，確認輸入資料的型態並將資料轉變為結構化的資料；第二步為決定可將結構化資料表為抽象感知結構之視覺化元素(如顏色、亮度、形狀及大小)；第三步則進行視覺化設計，將抽象感知結構轉換成可繪製的視覺化結果。

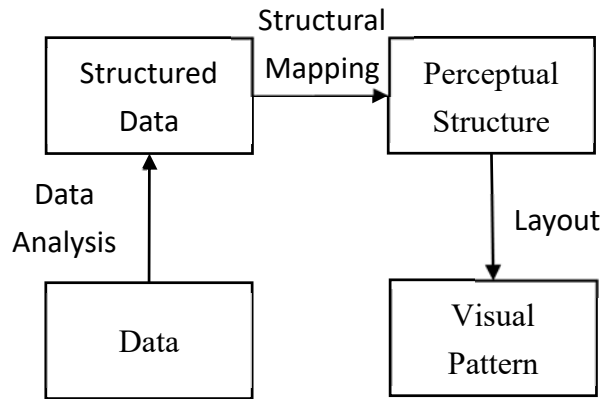


圖 2-3 視覺化流程圖

資料來源：Dastani (2002).

### 三、問卷調查

本研究將採用量化之問卷調查法，採用GOOGLE表單電子問卷的方式，用以瞭解曾經承攬水利署及其所屬機關委辦案件之廠商人員、承辦委辦案件之機關人員，對於「委辦計畫」的相關態度及評價：1. 近3年成果評價；2. 主要問題爭議項目；3. 評估執行效能或成果運用的關鍵指標；4. 未來委辦計畫關注重點。問卷內容之設計，研究團隊除了依研究需求自行設計題目外，也將參考近年由委託單位或其他研究單位所進行之相關研究問卷題項。問卷題項預計含基本資料共計約20至30題，有效回收樣本數，機關承辦人員至少150人，廠商人員至少250人。

### 四、焦點團體座談

本研究使用「焦點團體座談法」，讓體系行動者與評估者能夠針對評核指標內容以及評核過程，面對面對的話與討論。所謂專家座談法係指透過，觀察一群參與者在短時間內相互討論的發言內容，並且紀錄大量的對話內容，而獲取各種對立或相似觀點的資料與見解 (insight) (Rubin and Rubin, 1995: 140)。本研究已

於 7 月 10 日及 7 月 12 日舉辦 2 場焦點座談，邀請對象以及提綱如下：

1. 第一場次：邀集曾經承攬水利署及其所屬機關委辦案件之機關承辦人員，與會地點建議於水利署臺中辦公室，參與人數 7 人。本場次提綱如文後附件一。
2. 第二場次：邀集曾經承攬水利署及其所屬機關委辦案件之廠商人員。與會地點建議於水利署臺北辦公室，參與人數 6 人。本場次提綱亦如文後附件一。

## 五、深度訪談

本研究將透過個別深度訪談，以彌補文獻分析過程中資訊不足和欠缺實務運作的考量。訪談對象為曾經承攬水利署及其所屬機關委辦案件之廠商人員、承辦委辦案件之機關人員，以及專精於水利領域與指標設計之學者專家。期望透過與受訪者的深入對話，能對水利署各類「委辦計畫」的現況、問題以及建構評估計畫執行成效之指標能獲得更為深入的了解，同時也可補充座談所可能不足與遺漏之處。兩大類受訪者共計約訪 60 人次。

## 貳、工作內容大綱與流程

基於上述研究目的及研究方法，茲將本次研究案的研究目標及其相對應的研究方法、工作項目，分列並說明於下表 2-1：

表 2-1 本案研究目標、方法與工作項目

研究目標	研究方法	工作項目
<p>一、針對水利署及所屬機關委託服務計畫執行效能及其可能產生的風險加以評析，並提出因應之對策或管理策略。</p>	<p>文獻分析法 資料庫分析法 質化研究法</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 運用「水利署委辦計畫管理系統」內之資料，根據焦點座談與深度訪談所彙整出的業務與廉政風險，根據九大類委辦計畫，個別分析其風險態樣。</li> <li>2. 彙整委託服務計畫可能產生的風險，並與表 2 之「水利署主要風險項目彙總表」交叉比對，找出與主要業務風險相關的委託服務計畫。</li> <li>3. 根據分析得到的委辦計畫風險態樣，擬定因應之對策或管理策略。</li> </ol>
<p>二、對於性質相同之委託服務採購(如水門、抽水機等)，分析比對價格及妥善率。</p>	<p>文獻分析法 資料庫分析法 資料視覺化</p>	<p>根據九大類委辦計畫類別，執行近 3 年計畫案之採購分析，特別針對價格與妥善率之效標，探勘、蒐集與分析異常之案件。</p>
<p>三、檢視水利署及所屬機關對於其委託服務計畫成果之運用情形。</p>	<p>文獻分析法 資料庫分析法 質化研究法</p>	<p>根據焦點座談與深度訪談所彙整出的計畫成果效標，檢視「水利署委辦計畫管理系統」內之資料。</p>
<p>四、研提有效度的評估面向與客觀指標，利用科學或可量化的等方式，對水利署暨所屬機關委辦計畫執行效能提出可靠之建議。</p>	<p>文獻分析法 質化研究法 問卷調查法 層級分析法</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 根據焦點座談、深度訪談與文獻分析所彙整之內容，初擬評估委辦計畫執行效能的構面與效標。</li> <li>2. 依據構面與效標研擬問卷題項，再針對機關承辦同仁與廠商人員進行問卷施測。</li> <li>3. 針對評估面向的主構面與次構面，研擬層級分析(AHP)問卷，再針對機關承辦同仁與廠商人員各約 20 人進行 AHP 問卷施測。</li> <li>4. 分析問卷調查與層級分析所得到的結果，據以提出對水利署暨所屬機關委辦計畫執行效能可靠之建議。</li> </ol>

研究目標	研究方法	工作項目
五、檢視水利署及所屬機關辦理委託服務計畫是否依據政府採購法、水利署暨所屬機關委託服務計畫作業要點及相關法令辦理，以及有無採購招標資訊不對稱或不當限制競爭等情形。	文獻分析法 質化研究法 問卷調查法	執行近3年委託服務計畫案之採購分析，檢視否依據政府採購法、水利署暨所屬機關委託服務計畫作業要點及相關法令辦理，以及有無採購招標資訊不對稱或不當限制競爭等情形。
六、以大數據分析水利署及所屬機關委辦計畫招決標情形，檢視決標案件有無集中特定廠商壟斷、評選委員是否由特定人員擔任，並因而造成決標案件有特定廠商承攬之情事。	資料分析法 資料視覺化	1. 運用資料分析軟體，分析檢視「水利署委辦計畫管理系統」內計畫招決標之資料。 2. 利用前項結果，檢視決標案件有無集中特定廠商壟斷、評選委員是否由特定人員擔任，並因而造成決標案件有特定廠商承攬之情事。
七、透過問卷調查、焦點團體座談等方式，蒐集廠商反映相關意見，提出有助提升水利委託服務計畫執行效能之廉能政策。	腦力激盪法	分析問卷調查與層級分析所得到的結果，據以提出對水利署暨所屬機關委辦計畫執行效能可靠之建議。

## 參、本研究工作項目及流程進度

本案「水利委託服務計畫效能評估與行政透明研究」之各項工作執行項目與執行內容，依據下列圖2-4甘特圖（Gantt Chart）中的各項工作進度安排加以執行之。包括：期中階段之前辦理完成兩場焦點座談會以及設計調查問卷題項。另外，期中至期末階段則完成問卷發放及回收、問卷統計分析、檢視並分析「水利署委辦計畫管理系統」之資料、辦理60人次深度訪談，以及撰寫期末報告。

工作項目	月次	1	2	3	4	5	6	7
	年別	108 年						
	月份	5	6	7	8	9	10	11
理論文獻回顧與分析								
研擬兩場焦點座談提綱								
辦理第一場焦點座談								
辦理第二場焦點座談								
設計調查問卷題項								
撰寫期中報告								
<b>繳交期中報告初稿</b> <b>108 年 7 月 31 日</b>				7/31				
發放並回收問卷								
檢視並分析「水利署委辦計畫管理系統」之資料								
研擬深度訪談提綱								
辦理 60 人次深度訪談								
問卷統計分析								
撰寫期末報告：含各類資料分析、資料視覺化、研究發現、結論與政策建議等內容								
<b>繳交期末報告初稿</b> <b>108 年 11 月 30 日</b>								11/30
預定進度累計百分比		10%	30%	40%	60%	80%	90%	100%

圖 2-4 本案甘特圖

## 第三章 文獻回顧

本章內容整理國內相關政府業務委外與委託服務、委託服務計畫績效衡量與評估，以及內部控制制度與風險分析之理論，以及介紹層級分析法。

### 壹、政府業務委外與委託服務的理論基礎

#### 一、交易成本理論

交易成本理論是近數十年來研究外包決策及分析合約行為最重要的理論，該理論最早由 Coase (1937) 所提出，後由 Williamson 發揚光大，主張透過價格機制進行之交易行為，會因為「不確定性」、「有限理性」而產生許多成本，使市場機能受到扭曲而導致失靈 (Williamson, 1975, 1979, 1981, 1985, 1993, 1996)。交易成本係指交易過程所衍生之資訊搜尋、溝通、協商、簽約、執行與監督等成本 (Coase, 1937)。根據 Williamson (1985) 及 Dyer & Singh (1998) 所提出的理論，交易成本可以二分為「事前交易成本」與「事後交易成本」，前者指的是搜尋及訂約的成本，後者指的是監督及執行合約的成本。以下就交易成本的產生因素分述如後：

- (一) 專屬資產：專屬資產指在生產技能、設備、知識及資訊上的投資，使組織能夠為某一項特定交易創造價值，但對於任何其他交易關係，此一資產並不能創造出價值；決定投資專屬性資產僅是為了與某特定組織進行某項特殊交易，而此項投資將引發高度的風險，進而增加交易成本 Williamson (1985)。
- (二) 不確定性與有限理性：組織面對的環境具有相當大的不確定性與複雜性，人們對於環境資訊的處理、解讀、以及瞭解，事實上只具有有限的能力 (Simon, 1956)。因此，當環境的不確定性與複雜程度愈高，將造成交易成



本的增加。

(三) 投機主義：投機行為是使用不正當手段並利用他人的努力來達到自利的目的。因此，當組織僅依賴少數的交易夥伴時，發生投機行為的潛在機會相對地增加。此外，投機主義也和有限理性彼此相關，因為有限理性，無法事前擬定一個完整契約，而為防範契約對方的投機主義，因而產生相關成本(Williamson, 1979)。

Williamson (1996) 指出，組織為了追求交易成本極小化的原則，必須將組織間所交易之產品或服務儘可能地排除其專屬性，降低不確定性程度與複雜度，設法保持一定數量的交易對象，並建立某種程度的信任。有關交易成本相關理論摘要詳如表許多學者以交易成本理論為核心論述外包決策，Rands (1992)認為外包決策是比較自製的內部交易成本與委外的外部交易成本所作的決定。Cheon et al. (1995)根據 Williamson 的學說理論，由交易成本的觀點建立外包的理論架構(如圖 3-1)。

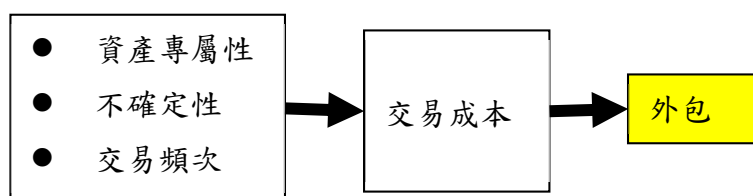


圖 3-1 外包決策之交易成本理論觀點

資料來源：Cheon et al. (1995)

## 二、委託代理理論

委託代理理論(或稱代理成本理論)起源於 1960 年代至 1970 年代初期，經濟學家開始探討個人與組織間的風險分攤問題，隨後演變為探討各種代理關係的發生與如何解決代理問題。Jensen & Meckling (1976)定義代理關係為「一位或一位以上之主理人(Principal)，委任並授權給另一位代理人(Agent)，在代理權限內行使某些特定的行為，彼此間所存在之契約關係」。一般假定主理人和代理人

之目的均為追求本身效用極大化，因此，有時會發生兩者目的不一致的情況，例如主理人(如公司股東)的目標在於追求企業價值，使基業長青，而代理人(如專業經理人)的目的常在維持股票現值，或是在追求本身利益。為了確保代理人能夠依主理人最大利益行事，將產生四種代理成本，且這些代理成本是根源於現代企業所有權與經營權分離下，為確保代理人忠實追求主理人所期待利益，所無可避免的代價(Jensen & Meckling, 1976)：

- a. 監控成本(Monitoring Cost)：主理人監督代理人執行業務行為所產生的成本。
- b. 聯結成本(Bonding Cost)：代理人向主理人回報、請示等所產生的成本。
- c. 組織成本(Organization Cost)：將組織結構化，以降低代理人做出不利於主理人之行為的成本。
- d. 機會成本(Opportunity Cost)：因為組織結構化，使代理人無法採取及時行動，因而喪失獲利機會的成本。

Eisenhardt (1989)提出代理成本理論的重點在於決定一個最有效率的契約來治理主理人與代理人間的關係(權衡行為導向及結果導向)。選擇行為導向(垂直整合或自製)與結果導向(外包)的問題就取決於代理成本的高低，而外包問題中，代理成本的高低則由下列五項因素所決定：(1)因政府政策、經濟環境、技術改變及競爭對手行動等所造成的不確定性；(2)外包服務提供者(代理人)的風險趨避；(3)外包服務內容事前的可規劃性；(4)產出結果的可量測性；(5)代理關係的長度。當結果不確定性程度高、代理人較為風險趨避、外包服務可規劃性低、結果可量測度低及代理關係長時，代理成本也隨之增加(Eisenhardt, 1989)。

Cheon et al. (1995) 指出，當組織將價值活動委由(或依賴)供應商執行時，便涉及代理問題，因為委託人與代理人間資訊不對稱等問題，造成代理成本的發生。在代理理論中雙方關係的成立是基於契約的規範，一旦所簽訂的資源釋商契約生效，企業就必須審慎因應各項代理成本所衍生的問題(如圖 3-2)。

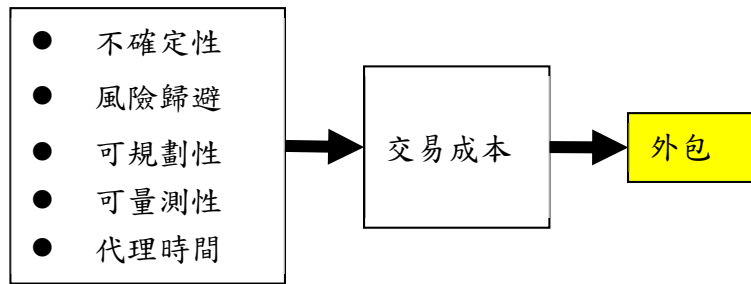


圖 3-2 外包決策之代理成本理論觀點

資料來源：Cheon et al. (1995)

## 貳、委託服務計畫績效衡量與評估：計畫評等工具

### (Program Assessment Rating Tool, PART)

全方位的施政是一項難度極高的課題，而從施政中找出重點，則是另一種常見的運作典範。事實上，沒有那一個政府單獨依循某種途徑，只是有所偏重而已。但即使是要找出施政重點都不件容易的事，PMA 採取的是「抓重點」的途徑，而如何找出這些重點，有其衡量的原則。就九項特定機構執行計畫的選定而言，布希政府係以：(一)對於被服務對象問題的嚴重性與重要性；(二)對公民具有直接且顯而易見的效益；(三)在計畫績效中，有機會進行徹底或題材差異上的改變；(四)在短期內有改善的可能性(OMB, 2002)，作為指標。這些判準當然可以從不同的價值觀上加以批判，這些指標確定了是否做了該做的事(do the right things)，是政務官的責任。此部分彰顯的偏重在施政的政治效應上。

為提升計畫績效測量工具上的信度與效度，所發展的計畫評等工具(Program Assessment Rating Tool, PART)。此項工具被使用在聯邦政府 2004 年預算中約 20%計畫項目的評估上，根據 OMB 的局長 Mitchell E. Daniels, Jr.在 2002 年七月十六日寫給各機關首長的一份備忘錄 4 指出，聯邦政府 2004 年高達四千八百億美元，佔總支出逾 24%的支出計畫，將透過此項工具進行績效評估。這項工具本質上強調從診斷的過程中，了解計畫如何加以改善，以及有關計畫的預算與管理

決策如何被做成。聯邦各機關依 GPRA 所擬訂的計畫與報告，也將因為 PART 的推動，與機關預算間發生了有系統、有意義的聯結。

PART 是設計一系列問題，提供一致性的方式，對所有聯邦政府的計畫進行評量。它是一種計畫診斷工具，涵蓋所有與績效有關的議題，強調依據客觀的資料，以證據為基礎對計畫進行測量與評估。這項計畫為主體，扣合預算與績效的測量工具主要係 OMB 採納了 PMC 中預算與績效整合小組的建議而著手草擬，該工具有以下特色：

- (1) PART 分為計畫目的與設計(program purpose and design)、策略規劃(strategic planning)、計畫管理(program management)與計畫結果(program results)等四個部分設計相關的問題。
- (2) 將聯邦的計畫分為七類(競爭性的補助計畫、綜合/公式補助計畫、管制性計畫、資本資產與服務取得計畫、借貸計畫、聯邦直接辦理的計畫、研究發展計畫)，分別依據各種計畫不同的性質，在上述四個檢視計畫的面向中，就計畫屬性設計部分差異性的問題，作更切合實際的評估。
- (3) 在各面向的問題，並非全部需要回答。假使該問題在計畫中確實沒有測量的意義與價值，容許不予作答，但需要提出必要的說明。為了呈現工作重點，允許對問題設定其權重，不過為避免在最後評量結果上動手腳，權重必須在回答這些問題前確定。
- (4) PART 的前三部分主要是用來測量計畫的執行過程，所有的題目均以「是或否」的型態來回答。最後「計畫結果」這個部分，在徵詢許多團體的意見後，將原來以「是或否」二分的答案，修正為四點式的量表。主要係回應部分團體認為二分的方式，無法在不同計畫上，呈現適當的區別。
- (5) 不斷的修正測量的問題，是 PART 最值得頌讚的特性。即使 2004 年美國聯邦政府的預算目前還未開始執行，OMB 已經又發出備忘錄，提出 2005 年版的修正草案徵詢各機關的意見，足見其對這套測量工具進行長期測試與研究的作為。

## 參、內部控制制度與風險分析

行政院為強化政府內部控制，協助各機關有效管理風險，落實內部稽核、資料揭露以及防弊作為，亦在 100 年 2 月引進美國反舞弊財務報告委員會發起組織(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)，簡稱 COSO 委員會，於 1992 年所發表的內控架構。在《內部控制—整合架構》報告中，有效且良好的內部控制共有五大要素：**控制環境(control environment)**、**風險評估(risk assessment)**、**控制作業(control activities)**、**監督(monitors)**、**資訊與溝通(information and communication)**。控制環境是內部控制的基礎，一個良好的控制環境可能來自於首長的支持以及成員的積極態度等正面組織文化、氣候。風險評估衍生自風險管理的概念，組織中最可能影響內部控制的威脅或障礙為何？有沒有辦法清楚辨識並計算或然率？控制活動是內部控制的核心，是用以降低組織風險的管理手段，監督則是對於組織全面、持續的監控作業，以適時因應變動的內控環境。至於資訊與溝通則是貫穿內控架構的外顯環境要素，只有在完全資訊且有效溝通的狀態下，各功能別及各管理階層才得以在內控架構中發揮關鍵性作用。

為確保所屬各機關能夠依法行政達成施政目標，展現廉能治理的施政決心，在內部控制整合架構上亦多有琢磨，按內控架構五項組成要素為主軸，在每個要素之下建立數個判斷項目，每一個判斷項目之下更設有不同的具體效標，據此客觀評判內控制度的有效性。除此之外，再將效標細分為設計面以及執行面，設計面泛指內部控制的制度建制與相關法令規範；執行面則是以實際落實的狀況作為評估標準，詳細檢視機關內控制度的完整性，如下圖 3-3 之範例呈現。

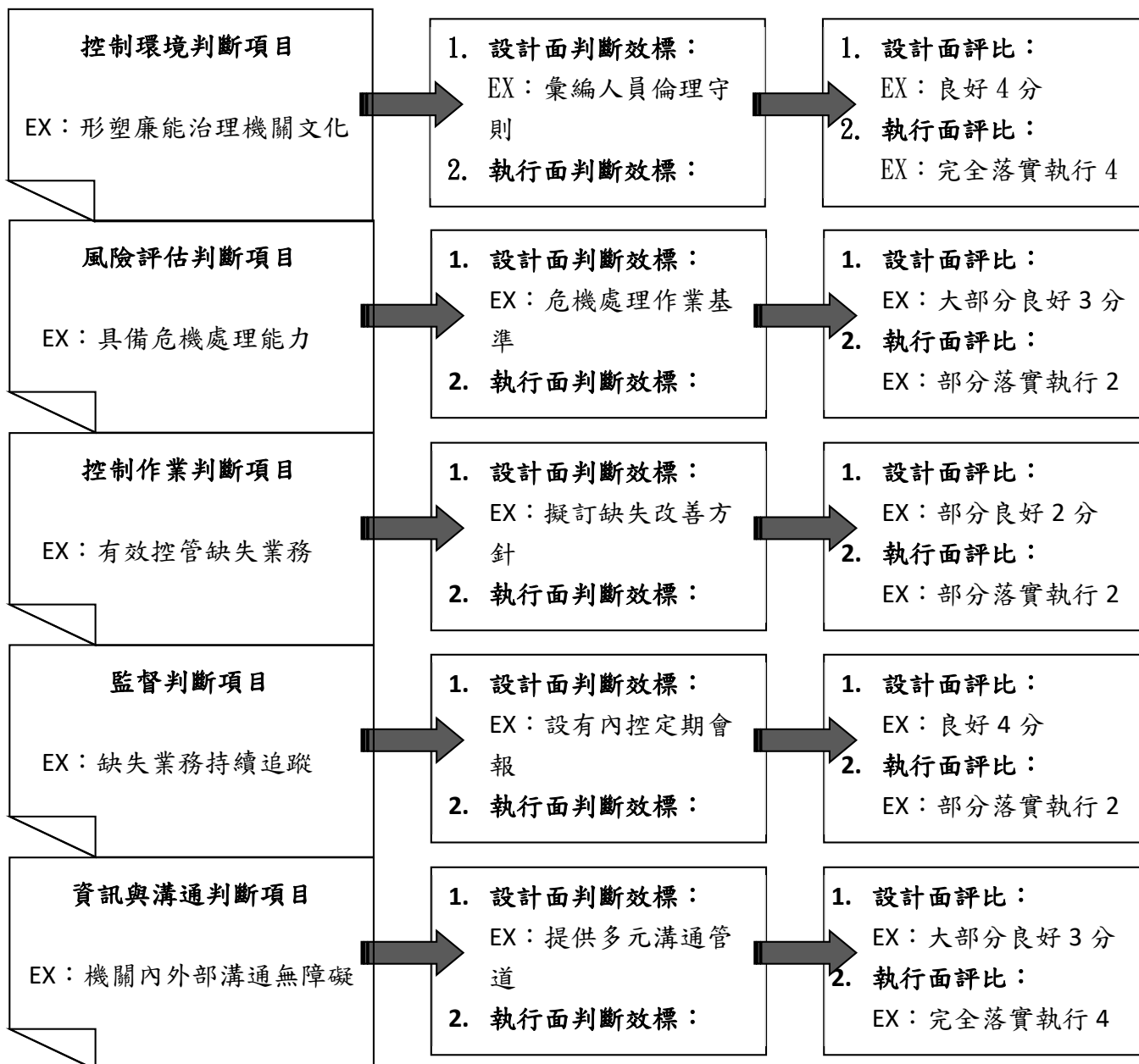


圖 3-3 政府內部控制制度評估表

此內部控制制度評估表源於內控的觀念架構（如圖 3-4），此架構一共分為四個層級，第一個層級是機關為達施政目標所執行的策略規劃。第二個層級是辨識攸關未能達到施政目標之風險、分析風險之影響程度與發生可能性，及評量對風險容忍度的過程，據以決定採取控制作業或監督等方式，處理或回應相關風險。包括：(1)風險辨識：辨識影響目標達成的風險因素；(2)風險分析：分析風險因素的影響程度及發生可能性，綜合估計風險等級；(3)風險評量：評量對風險的容

忍度並依據風險等級，決定需優先處理的風險因素。第三個層級是根據風險評量後，對於特定等級以上的業務風險所制訂的控制作業。第四個層級是內部控制最主要的控制要素，包括控制環境、風險評估、監督、資訊與溝通。

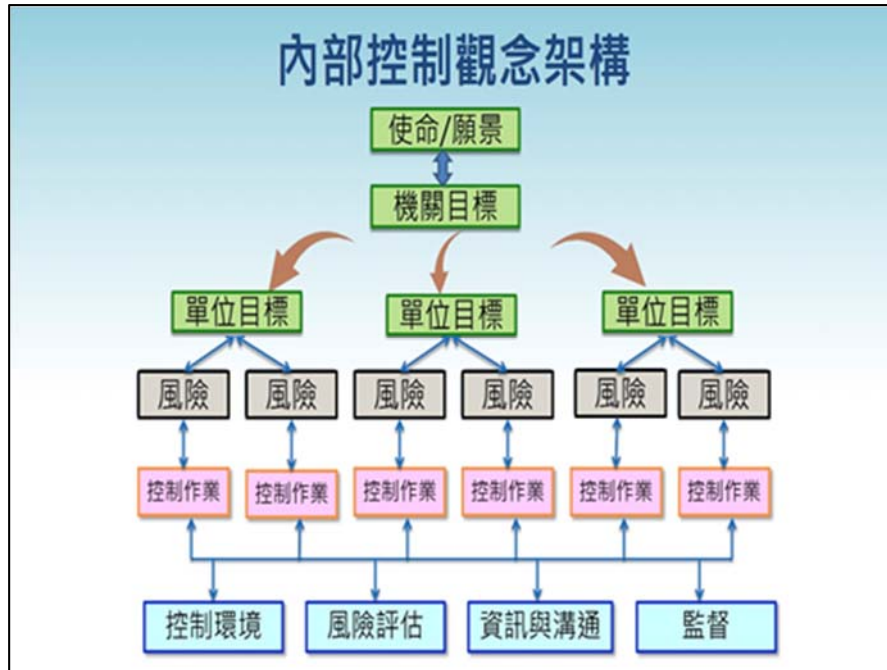


圖 3-4 內部控制觀念架構

將「塑造廉潔政府」增加在內部控制目標中，以及內部控制機制包含行政透明的要求，本質上也契合政風體系在「提升效能透明」及「建立內部控制機制」的重要性，以及在廉能治理的專業性。未來可以運用廉政機關的專業，將公共治理所揭櫫的廉潔、透明、課責之原則，落實在內部控制整體架構內，並在內控制度評估表當中具體呈現出來。另外，基於公部門內部控制制度最主要的目的在於確保施政績效的獲致，因此，內部控制機制與施政績效管理的作業要點，需要有一定程度的連結，否則就可能出現內部控制制度聲明書與施政績效評估結果不一致的情況。職是之故，除了行政透明的措施納入內部控制機制之外，也需要將行政透明的要求鑲嵌於施政計畫的策略績效目標中。下列表 3-1 為水利署 109 年各業務及幕僚單位核心工作中主要的風險項目，以利於後續進行風險分析。

表 3-1 水利署 109 年主要風險項目彙總表

單位名稱	風險代號	主要風險名稱	控制作業項目代號
綜合企劃組	A1	--	
水文技術組	B1	深層海水復水工程遲無進展	
水源經營組	C1	水資源開發影響民眾權益衍生嚴重抗爭事件	
	C2	颱洪期間水源濁度高影響供水穩定	
	C3	水情不佳影響供水，致部分地區需採分區輪流供水	
	C4	地震頻繁發生造成水庫嚴重災損事件	
河川海岸組	D1	降雨超過保護標準，造成淹水災害	
	D2	防洪排水設施損壞或失效，致淹水災害	
保育事業組	E1	耗水費徵收產業多有建言，影響相關作業	
工程事務組	F1	施工中工程發生重大職業災害	
	F2	施工中工程遇管遷問題，影響工進	
水利行政組	G1	河川巡防未及時發現或河川工程管理疏失遭盜採砂石	
土地管理組	H1	工程用地取得進度延遲，影響施工	
河川勘測隊	I1	河川區域範圍劃設及檢討，引起輿論壓力	
水利防災中心	J1	汛期前整備不實，影響災害應變及防救時效	
	J2	颱洪期間電力與網路中斷，備援系統無法作用，應變作業失靈	
資訊室	K1	防備電腦病毒、駭客入侵及網站存在「存取控制漏洞」	
秘書室	L1	對外發稿不當，衍生重大爭議	
人事室	M1	--	
主計室	N1	經費支出管理不當，遭審計部剔除或修正	
政風室	O1	同仁不當接受廠商餽贈、飲宴應酬或關說，損害機關形象	





## 第四章 質化資料分析

為了針對水利署之委辦案件之採購風險以及運用成效進行研討分析，本研究採用專家焦點座談與深度訪談之質化方法，探詢委辦案件機關承辦人與委辦案件廠商代表之意見與觀點。

### 壹、辦理專家焦點座談及深度訪談

本研究使用「焦點團體座談法」，讓委辦案件機關承辦人與委辦案件廠商代表能夠針對採購風險以及委辦計畫運用成效，面對面對的話與討論。所謂專家座談法係指透過，觀察一群參與者在短時間內相互討論的發言內容，並且紀錄大量的對話內容，而獲取各種對立或相似觀點的資料與見解 (insight) (Rubin and Rubin, 1995: 140)。本研究已於 7 月 10 日及 7 月 12 日舉辦 2 場焦點座談，邀請對象以及提綱如下：

- 一、 第一場次：邀集曾經承攬水利署及其所屬機關委辦案件之機關承辦人員，與會地點建議於水利署臺中辦公室，參與人數 7 人。本場次提綱如文後附件一。
- 二、 第二場次：邀集曾經承攬水利署及其所屬機關委辦案件之廠商人員。與會地點建議於水利署臺北辦公室，參與人數 6 人。本場次提綱亦如文後附件一。

再者，表 4-1 以及 4-2 為焦點座談之參與名單。且各焦點參與者的意見整理與分析，詳列於以下各小節。

表 4-1 承辦人員焦點座談之參與名單

代碼	參與者	舉辦時間地點
A1	第三河川局規劃課承辦人代表	108 年 7 月 10 日 下午 2 時至 4 時 經濟部水利署 臺中第 5 會議室
A2	第四河川局規劃課承辦人代表	
A3	第五河川局規劃課承辦人代表	
A4	水利規劃實驗所承辦人代表	
A5	第六河川局規劃課承辦人代表	
A6	南區水資源局養護課承辦人代表	
A7	北區水資源局養護課承辦人代表	

表 4-2 廠商代表焦點座談之參與名單

代碼	參與者	舉辦時間地點
B1	北區水資源局廠商代表	108 年 7 月 12 日 下午 2 時至 4 時 經濟部水利署 臺中第 5 會議室
B2	中區水資源局廠商代表	
B3	水利規劃實驗所廠商代表	
B4	第四河川局廠商代表	
B5	第五河川局廠商代表	
B6	第六河川局廠商代表	

再者，為了能更進一步了解水利署及其所屬機關在委辦案件的採購風險以及委辦計畫應用成效，本研究亦使用深度訪談，執行過程共訪問機關承辦人以及委辦廠商代表各 30 人。下表 4-3 與 4-4 為深度訪談受訪者背景、訪談日期與訪談地點之彙整表。各受訪者的意見整理與分析，亦詳列於以下各小節。

表 4-3 承辦人員之深度訪談名單

代碼	承辦計畫	單位	訪談日期	訪談地點
G1		水利署 秘書室	09 月 24 日 11:30~12:00	水利署 5 樓 第 6 會議室
G2	「烏溪水系支流大里溪、草湖溪及頭汴坑溪河川區域檢討變更勘測計畫暨轄區河川區域局部變更勘測計畫」	第三河川局	09 月 24 日 14:00~14:30	水利署 5 樓 第 6 會議室
G3	「第四河川局防汛護水志工服務實施計畫(1/2)」	第四河川局	09 月 24 日 14:30~15:00	水利署 5 樓 第 6 會議室
G4	「臺南海水淡化廠可行性規劃-環境」	水利規劃	09 月 24 日	水利署 5 樓

代碼	承辦計畫	單位	訪談日期	訪談地點
	影響評估」	試驗所	15:00~15:30	第 6 會議室
G5	「士文水庫集水區土砂定量監測評估及土砂運移分析」	水利規劃 試驗所	09 月 24 日 15:30~16:00	水利署 5 樓 第 6 會議室
G6	「大安溪河川環境管理規劃(1/2)」	第三河川 局	09 月 24 日 14:00~14:30	水利署 5 樓 第 6 會議室
G7	「105 年度彰化縣海堤結構安全檢測委託專業服務」	第四河川 局	09 月 24 日 14:30~15:00	水利署 5 樓 第 6 會議室
G8	「高時空解析度淹水模擬結合三維視覺展示研究」	水利規劃 試驗所	09 月 24 日 15:00~15:30	水利署 5 樓 第 6 會議室
G9	烏溪水系支流眉溪、南港溪河川區域檢討變更勘測計畫暨轄區河川區域局部變更勘測計畫	第三河川 局管理課	09 月 24 日 15:30~16:00	水利署 5 樓 第 6 會議室
G10	「隘寮溪支流隘寮南溪、隘寮北溪河川區域檢討變更勘測計畫暨轄區河川區域局部變更勘測計畫」	第七河川 局管理課	10 月 05 日 14:00~14:30	水利署中部辦公區 5 樓第 5 會議室
G11	「大鵬灣出水口南北兩側整體防護數模計畫」	第七河川 局規劃課	10 月 05 日 15:00~15:30	水利署中部辦公區 5 樓第 5 會議室
G12	「105 年度十河局轄區洪水預警及防汛整合作業」	第十河川 局規劃課	10 月 08 日 15:00~15:30	水利署北部辦公區 11 樓第 3 會議室及 政風室辦公室
G13	「臺北水源特定區水文監測計畫(106-108 年)(1/3)」	臺北水源 特定區管 理局企劃 課	10 月 08 日 16:00~16:30	水利署北部辦公區 11 樓第 3 會議室及 政風室辦公室
G14	「105 年度蘭陽溪水系水門維護操作管理委託技術服務計畫」承辦人	第一河川 局管理課	10 月 08 日 16:00~16:30	水利署北部辦公區 11 樓第 3 會議室及 政風室辦公室
G15	「105 年度一河局轄區洪水預警及防汛整合作業」	第一河川 局規劃課	10 月 08 日 14:00~14:30	水利署北部辦公區 11 樓第 3 會議室及 政風室辦公室
G16	「桃園海岸變遷監測調查計畫」	第二河川 局規劃課	10 月 08 日 14:00~14:30	水利署北部辦公區 11 樓第 3 會議室及 政風室辦公室
G17	「秀姑巒河流域(含卓溪、豐坪溪支流)堤防結構安全檢測計畫」	第九河川 局工務課	10 月 08 日 15:00~15:30	水利署北部辦公區 11 樓第 3 會議室及 政風室辦公室
G18	「省水標章產品輔導及宣導計畫」	保育事業	10 月 08 日	水利署北部辦公區

代碼	承辦計畫	單位	訪談日期	訪談地點
		組	16:00~16:30	11樓第3會議室及政風室辦公室
G19	「105年度水門維護操作管理委託技術服務計畫(北區)」	第二河川局管理課	10月09日 14:00~14:30	水利署北部辦公區 11樓第3會議室
G20	委辦計畫窗口負責人	第十河川局	10月09日 15:00~15:30	水利署北部辦公區 11樓第3會議室
G21	「水利規劃知識數位管理暨典藏計畫」	水利規劃試驗所大地工程試驗課	10月05日 10:00~10:30	水利署中部辦公區 5樓第5會議室
G22	「烏溪烏嘴潭人工湖工程計畫-湖區工程設計及施工諮詢(104至113年)」	中區水資源局計畫課	10月05日 10:30~11:00	水利署中部辦公區 5樓第5會議室
G23	「淡水河水系河川情勢調查(2/3)」承辦人	第十河川局規劃課	10月05日 12:00~12:30	水利署北部辦公區 11樓第3會議室及政風室辦公室
G24	「中央管河川揚塵改善評估分析」	水利行政組	10月04日 09:30~10:00	水利署中部辦公區 5樓第5會議室
G25	「104年度北港溪水系支流三疊溪河川區域檢討變更勘測計畫」承辦人	第五局河川管理課	10月04日 10:00~10:30	水利署中部辦公區 5樓第5會議室
G26	「台南海岸環境營造規劃及氣候變遷因應研究(2/2)」承辦人	第六河川局規劃課	10月04日 10:30~11:00	水利署中部辦公區 5樓第5會議室
G27	「106年度集集攔河堰及聯絡渠道設施維護與改善工程設計監造」	中區水資源局	10月04日 14:00~14:30	水利署中部辦公區 5樓第5會議室
G28	「106年度集集攔河堰營運管理-水源調配及水門操作」	中區水資源局	10月04日 15:00~15:30	水利署中部辦公區 5樓第5會議室
G29	「107年度曾文、牡丹、阿公店、高屏溪、甲仙攔河堰水質檢驗分析計畫」	南區水資源局	10月04日 16:00~16:30	水利署中部辦公區 5樓第5會議室
G30	「八掌溪種植區域等級分級劃設計畫」	第五河川局管理課	10月08日 11:00~11:30	水利署中部辦公區 5樓第5會議室

表 4-4 廠商之深度訪談名單

代碼	承攬計畫	單位	訪談日期	訪談地點
B1	「第四河川局防汛護水志工服務實施計畫(1/2)」	第四河川局規劃課	10月05日 13:30~14:00	水利署中部辦公區 5樓第5會議室
B2	「高雄海岸監測調查及離岸堤沉陷原因分析(2/2)」	第六河川局規劃課	10月05日 14:30~15:00	水利署中部辦公區 5樓第5會議室
B3	「臺北水源特定區(南勢溪及新店溪)河道變遷及泥砂濃度變化評估分析計畫(2/2)」	臺北水源特定區管理局企劃課	10月05日 16:30~17:00	水利署中部辦公區 5樓第5會議室
B4	「105年度一河局轄區洪水預警及防汛整合作業」	第一河川局規劃課	10月08日 14:30~15:00	水利署北部辦公區 11樓第3會議室 及政風室辦公室
B5	「淡水河水系河川情勢調查(2/3)」	第十河川局規劃課	10月08日 15:30~16:00	水利署北部辦公區 11樓第3會議室 及政風室辦公室
B6	「烏溪烏嘴潭人工湖工程計畫-湖區工程設計及施工諮詢(104至113年)」	中區水資源局計畫課	10月08日 15:30~16:00	水利署北部辦公區 11樓第3會議室 及政風室辦公室
B7	「省水標章產品輔導及宣導計畫」	保育事業組	10月08日 16:30~17:00	水利署北部辦公區 11樓第3會議室 及政風室辦公室
B8	「大安溪河川環境管理規劃(1/2)」	第三河川局規劃課	10月08日 16:30~17:00	水利署北部辦公區 11樓第3會議室 及政風室辦公室
B9	「隘寮溪支流隘寮南溪、隘寮北溪河川區域檢討變更勘測計畫暨轄區河川區域局部變更勘測計畫」	第七河川局管理課	10月08日 16:30~17:00	水利署北部辦公區 11樓第3會議室 及政風室辦公室
B10	「105年度淡水河流域水情中心系統軟硬體維護及軟體功能強化」	第十河川局規劃課	10月09日 13:30~14:00	水利署北部辦公區 11樓第3會議室
B11	「牡丹水庫機械清淤工程規劃設計及下游河道影響探討」	南區水資源局牡丹水庫管理中心	10月09日 14:30~15:00	水利署北部辦公區 11樓第3會議室
B12	「高時空解析度淹水模擬結合三維視覺展示研究(2/2)」	水利規劃試驗所灌溉排水規	10月09日 15:30~16:00	水利署北部辦公區 11樓第3會議室

代碼	承攬計畫	單位	訪談日期	訪談地點
		劃課		
B13	「106 年度二河局轄區洪水預警及防汛整合作業」	第二河川局工務課	10 月 09 日 16:00~16:30	水利署北部辦公區 11 樓第 3 會議室
B14	「水利規劃知識數位管理暨典藏計畫」	水利規劃試驗所大地工程試驗課	10 月 05 日 11:00~11:30	水利署中部辦公區 5 樓第 5 會議室
B15	「士文水庫集水區土砂定量監測評估及土砂運移分析」	水利規劃試驗所水資源規劃課	10 月 05 日 11:30~12:00	水利署中部辦公區 5 樓第 5 會議室
B16	「104 年度北港溪水系支流三疊溪河川區域檢討變更勘測計畫」	第五河川局管理課	10 月 04 日 11:00~11:30	水利署中部辦公區 5 樓第 5 會議室
B17	「106 年度集集攔河堰營運管理-水源調配及水門操作」	中區水資源局	10 月 04 日 13:00~14:00	水利署中部辦公區 5 樓第 5 會議室
B18	「106 年度集集攔河堰及聯絡渠道設施維護與改善工程設計監造」	中區水資源局	10 月 04 日 14:30~15:00	水利署中部辦公區 5 樓第 5 會議室
B19	「中央管河川揚塵改善評估分析」	水利行政組	10 月 04 日 15:30~16:00	水利署中部辦公區 5 樓第 5 會議室
B20	「107 年度曾文、牡丹、阿公店、高屏溪、甲仙攔河堰水質檢驗分析計畫」	南區水資源局	10 月 04 日 16:00~17:00	水利署中部辦公區 5 樓第 5 會議室
B21	「105 年度彰化縣海堤結構安全檢測委託專業服務」	第四河川局工務課	10 月 08 日 09:30~10:00	水利署中部辦公區 5 樓第 5 會議室
B22	「秀姑巒河流域(含卓溪、豐坪溪支流)提防結構安全檢測計畫」	第九河川局工務課	10 月 08 日 10:00~10:30	水利署中部辦公區 5 樓第 5 會議室
B23	「淡水和河川區域圖籍重製計畫」	第十河川局管理課	10 月 08 日 11:30~12:00	水利署中部辦公區 5 樓第 5 會議室
B24	「台北水源特定區域監測計畫(106-108 年) 1/3」	經濟部水利署臺北水源特定區管理局	10 月 08 日 12:00~12:30	水利署中部辦公區 5 樓第 5 會議室
B25	「台南海岸環境營造規劃及氣候變遷因應研究(2/2)」	第六河川局規劃課	11 月 15 日 09:00~09:30	第六河川局 1 樓第 1 會議室
B26	「八掌溪種植區域等級分級劃設計畫」	第五河川局管理課	11 月 15 日 09:30~10:00	第六河川局 1 樓第 1 會議室
B27	「大鵬灣出水口南北兩側整體防護」	第七河川局	11 月 15 日	第六河川局 1 樓第

代碼	承攬計畫	單位	訪談日期	訪談地點
	數模計畫」	局規劃課	10:00~10:30	1 會議室
B28	「台南市海堤安全非破壞性檢測計畫」	第六河川局管理課	11 月 15 日 10:30~11:00	第六河川局 1 樓第 1 會議室
B29	業界廠商		11 月 7 日 17:45-18:15	世新大學管理學院
B30	業界廠商		11 月 7 日 18:30-19:00	世新大學管理學院

## 貳、第一場焦點座談重點分析

### 一、契約委託與執行問題

關於契約執行部分，焦點座談會成員認為計畫與利潤兩者是具有高度相關性的，例如與會者表示：

那我們透過比如像限制性招標，那其實你開出的條件只要符合他接的這個工作內容他都可以進來，好如果說今天你年年都來參與，OK，那其實他公司這麼大可能也不只做一個計畫，當然只要跟你水利工程有關的，他幾乎都有能力做，所以說他幾乎年年來這很正常啊，對不對？（A4）。

200 萬、300 萬還是 500 萬那可以去爭取，因為我們本來做研究東西就可大可小，如果說你對這方面所要求的內容夠熟悉的話，那你大概可以去評估這個計畫要做到幾，我才可以得到我要的東西、成果，包括廠商他也有利潤，這很重要因為總不能老是要人家做計畫，利潤又那麼薄甚至於做到最後沒利潤（A4）。

大部分都大概十來家左右的顧問公司他們來承辦，各有各的優點，因為他們本身的經驗各方面也相當好，而且我們委辦一定都有評選，評選我們一定會看機關本身的能力還有實際的績效我們都會考慮進去，考慮進去以後我們才會辦這個委辦案（A6）。

應該說我們自己的專業性有時候沒有辦法 Q 他到就是長官要的程度，那這種時候有些東西是長官提出來的要求甚至連我們都不知道這到底算是廠商能不能做到的東西，就會有這樣的一些疑問（A7）。



換言之，會來擔任廠商皆是具有經驗者，同時計畫也必須包含合理的利潤。即便是廠商具有經驗者，也可能面對無法做到的要求。

## 二、監督機制

焦點座談會與會者表示期初、期中、期末就是一種審查機制，讓廠商有一個依循方向：

這個部分像合約書，委辦計畫一般就是調會有定期，像期初、期中、期末的這個審查，或是招開一些不定期的工作會議，那像現在署裡面他在契約的副限他要要求要放工作進度的報表，好像是每季結束的 5 日之內要把工作進度做一個提報，那另外航署也會用抽樣的然後看譬如說去交大還是哪些委辦的機關去做現場的丈量、仲裁 (A2)。

在契約上面就會有要求 (A3)。

履約爭議這一塊，至於說評審委員跟廠商，其實從我們到現在目前的委辦計畫真的在評審間的很公平，但是外面會一直在質疑，其實真的很公平，尤其主辦人員他不會去擔這個責任，那本來就有委員來做而且委員其實我們在選委員，尤其機關首長在選委員也是很慎重，他會把他分散開來，不會說我專門叫這幾位委員，他不會，他會針對他的專業性各方面去考量，所以我覺得委辦計畫委員這一部分它公平性非常公平 (A6)。

歸納言之，契約內容本身就涵蓋進度，以及委託方要求執行之事項。至於契約在履約上評審委員的角色，更為重要。

## 三、成果與落實部分

在計畫成果的部分，與會者表示成果並不是馬上展現，有可能需要經過幾年後才會展現出來。其原因在於該委辦計畫有可能是國外新技術引進或新政策的可行性評估，當在幾年後新技術或新政策為較多人接受時，該案的具體成效才有可能顯現。

也許可能 3 年、5 年之後，因為當初研究這個不錯，因為像很多的計畫就這樣子會看比較前面不見得會馬上執行，那當然水規所現在在執行的很多計畫也是都目前的水資源的一個規畫，就是當下的，做出來之後可能明年或者是馬上要退，比較緊急，那有一些水資源的一個相關的探討像有些計劃就已經，現在民國 108 年，我們相關的計畫已經探討到民國 120 了（A4）。

大概差不多可以區分為兩類，第一個就是實務性的部分，實務性的部分大概是你現在做的研究跟你接下去都有相關，你可能要運用這個計畫的相關的數值或是相關的資料來進行下面的步驟再進一步的規劃設計的計畫，都有相連，所以說這個是一定會落實運用。那另外一個就是政策面的，譬如說比較不會去落實的，可能要出水利相關的一個手冊或是什麼，那這個有時候就牽扯到一些相關法律的問題或什麼也不是說短期間就能夠去執行，那可能會也許經過兩年三年，可能例如說相關的規範可以來落實到第一線的供需，可能慢慢的會去執行慢慢來運用，可能這當中還有經過不斷的去修改，像這一種就不見得會落實，也許今年這個計畫做完就擺在那裏了，也不是說沒成效，有他的成果，只是目前的成果就是這樣，但是能不能用不曉得，會不會用也不曉得，就是這一種，我剛剛講的會用大概就是工程上（A4）。

規劃案並不是涉及到短期，亦有可能涉及到長期規劃方式。同時，成果完成後亦有落實執行部分。

第一場座談會與會者對於水利工程的委託專業，事實上能接受委託的專業公司並不多。同時，也必須考量到廠商的實績、經驗，以及配合度等，在這樣的情況之下廠商亦比較受到水利署的青睞。

對於承辦人而言，同時必須承辦相關屬性的案件，也參與驗收工程等。對於委託案件的要求或討論，除了承辦人的經驗之外，整個科室亦會參與案件的討論。委託案件在承辦人面對的壓力越來越大，水利署內委外的案子也越來越多，面對這樣的情況，承辦人實屬關鍵。

## 參、第二場焦點座談重點分析

### 一、多年期合約

第二場與會者表示，多年期合約多半會碰到第二年經費被刪減問題，導致計畫執行有困難：

第一年簽約裡面絕對會有一項：依照該年核定的經費調整，這個是...我是覺得這個是這樣，有些東西你要調整要看你計畫的工作，如果像我們有時候做一些規劃的話，多一點、少一點倒是無所謂但是做現場就不一樣，做現場的話，你這裡明訂的要做什麼、做什麼、做什麼，好，你說經費刪減所以我們就是要調整經費但是工作內容不調整，這個是絕對虧的（B6）。。

評分的項目，那大家就砍砍殺殺、砍殺了之後我們常笑稱說以前是買肉送蔥、現在是買蔥送肉，所以大概就是無限上綱或是亂來，那你要加所謂的回饋、加值的這個部分我們都知道羊毛出在羊身上，你的來價不好那我們又要求品質要好這個其實是矛盾的，因為剛剛前面提到你有一個採購法在基礎上面，那我們公家政府編預算，我今年假設說我這個案子的金額是 500 萬、我的採購金額是 500 萬，我們的長官訂底價砍八折、砍七折，假設砍八折就變 400 了（B1）。

以上參與者表示，契約經費可能隨著長官或政府預算進行調整，而影響到第二年的計畫項目與執行。

### 二、利潤與驗收問題

關於驗收方面，涉及生態部分，與會者也表示：

在檢調方面會觸犯非常注意，你看光一個南水其實那一個工作要頻繁跟檢察官親身出面講說保證他們沒有.....，所以在這樣的氛圍情況之下，有時候難免公務人員會把自己保護的很好、過份的保護，就是說他一定會拿檢察官來講的那些例子把自己保護的很好，所以過當的保護有時候會造成工作上的一些執行不合理，我舉一個最簡單的例子，測量驗收的時候、測量驗收在本島還沒事，離島的話檢察官看經驗，一次離島你要去驗收，驗收的時候我們現在都是把他公平

在驗，這也是再後面的一題，這也是我們碰到的困難，.....工程驗收視成算是...因為工程你可以看到實物好不好，那我們剛剛講的這個比如做生態、生態這種東西你怎麼去驗收？（B6）。

該有的利潤應該要上來要不然的話他就不會有人願意投入、我有人安心去工作，那大家都是在想我到底怎麼去省錢搞到後面很多法就不過來了，像我們的那個勞基法...（B2）。

換言之，廠商關注於合理的利潤，以及對於生態較為模糊概念的驗收問題，亦受到現場、天候等因素影響。

### 三、契約關係

在契約關係方面，水利署與廠商的互動關係，包含契約內容、資料蒐集等，參與者表示：

大部分的承辦人基本上都蠻 OK，也不是說都那個，所以我們其實比較害怕的是那種下班五點之後打電話來跟你講說我明天早上八點要，我想很多大概應該都能夠理解，有時候我們如果說是手邊就有的東西我們當然就是可以馬上提供，但是有些實在是我們還需要整理還是要花一些時間對不對，我也不是不願意配合我實在是...(B1)。

就是維持著良好的互動，還是盡量把他定義為良好的契約關係在我們...，有時候會有一些公務員會有一些保護自己的...大家互相...應該說互相保護自己啦，我們還是盡量不要逾矩或是有一些讓人家會有懷疑的感覺就是盡量避免，那就是良好的契約關係，主要還是這樣會比較安全一點（B5）。

每年都有參與一些民眾參與的部分，去帶領社區做一些...有點像以前防災社區的那種模式，但領民眾去做一些水質的調查或是一些環境的區域排水的認識（B5）。

所以我們的時間壓迫性更嚴重，可是其實就是平常要掌握，所以變成說你平常資料就是蒐集完，我們需要他們協助他們也很樂意幫我們做一些必要的措施的話，就比較好能夠提供這些資料，所以我們的我們跟他們關係真的是好的，我們需要什麼他們也會...像會委辦一些計畫協助去建置一些系統或是建置一些工具（B4）。

綜合言之，契約關係就是水利署與廠商之間最佳的互動關係，所有的基礎點都是根基於契約。

## 肆、深度訪談重點分析

根據此次深度訪談，針對業務承辦人訪談 30 位，委辦廠商訪談 30 位，分別論述如下：

### 一、委辦計畫案件之基礎資訊

#### (一) 委託服務計畫建案的背景與緣起

##### 1. 計畫擴充與延續部分

基於機關承辦人較多是屬於常態性與例行性工作，或是利用定期與不定期檢查將基本資料做定期更新與延續，進而協助發現新的問題與導向，藉此擴大研究前個計畫不足或需要改進的部分。相關受訪者意見如下：

我是負責會計系統，因為都是行政的，所以每年都會有維護案。大部分都是後續擴充或者是延續以前的，我的案子沒有所謂的前瞻計畫。  
(G01, P.1)

我們這個案子好像從九十幾年就開始做，不過名稱有變，後來水利署統一改成這個名稱。以前我們就是什麼淡水河洪水預報模式的擴充，大概就是這個樣子。(G12, P.6)

就我承辦的這次訪查這兩件來講，其中一件就是延續性的就是水文計畫。他們每年都要，就是我們要建立基本資料，所以每年都要委託，他有一定的人力跟物力，他要去現場，每個月都要去測量，水量、水位、濁度，或者是雨量那些都要收集分析。所以像這種就是延續性，他就是每一年都一直在辦這樣子。(G13, P.9)

這個案子主要是針對我們轄區的業務去做一個洪水預告的計畫，所以也不算是施政計畫，應該屬於河方的安全的部分，跟我們的水利署的主要業務屬性比較有關係，業務主要就是就是轄管交通管河川的一些

合法安全，如果遇到颱風時期的時候，越高漲的時候我們要注意哪些部分，然後還會做一個提前預報、預警的業務，也可以提供我們做研判淺深入了解。(G15, P.1)

我這是屬於常態性的，那個變遷監測，因為第二河川局的轄區有接近 120 公里的海岸，沒有辦法每年丟 120 萬去測全部，二河局的作法是再把他切成三段，然後就是大概桃園接近四十，然後新竹縣市加苗栗的竹南，三個竹，那也大概接近四十，然後苗栗的南邊也大概接近四十，我這樣輪流做，大概三年會做一次。因為這是屬於基本資料調查的東西，就是固定要做的東西啦！也不是說是有前瞻怎樣，那因為我如果沒做就沒有 data，那這個計畫是水利署有個六年還是幾年的計畫，原始我們就寫進去了。(G16, P.1)

我們這個是算是 routine 的建造物檢查，就是要檢查堤防的狀況，有分外部的檢查有沒有損壞。那其中又包含了定期檢查跟不定期檢查，所謂的定期檢查，就是說每年固定的，固定一定要檢查完，不定期檢查是這個計畫是有編兩次的經費。如果沒有執行就沒有那個撥款給廠商，不定期檢查就是達到比如說降雨量大豪雨，達到那個我們啟動的條件。甲方通知他去檢查就必須去檢查這樣子。(G17, P.1)

我負責那個省水標章。省水標章，省水標章那個算是固定 routine 的工作，就是廠商來申請標章，我們開審查會審查，以前是那個自願性的嘛，以前的省水標章，八十三年開始，那到了一百零五年的時候，因為自來水法修法，修了以後，它把那個省水標章納入法規變強制性，所以現在變成 routine 的。(G18, P.1)

我過去十多年，因為我本來做水資源規劃，做水規劃，從十多年前就調到資訊部門，所以我最近這十年來做的計畫，大概都是計畫擴充，或者是說單位決議這一部份，因為前瞻比較不會涉及到資訊，前瞻比較涉及到業務面，像水源、水資源都算，他們上面撥下來的前瞻預算，不太會到資訊部門。資訊部門大部分都用公務預算，以我做過這十多年來，就是只有計畫擴充跟單位決議。(G21, P.1)

這個計畫是比較特別的，他就是所謂的河川的情勢調查。那其實情勢調查他是有一個像是水利署自己的行政規則在，大概這個河川十年要辦理情勢調查這樣子。所以說當初也是九八年的時候有辦過一次，這是第二年，那一零四的時候就又再啟動一次 等於說是一個週期性的情勢調查。基本上他就是一個 routine 的工作，那就是有一段週期性的來

去調查，這個我印象中應該是直接編定這件事情要待辦，而不是河川局去主動的提。(G23, P.1)

因為我們這個計畫已經做還蠻長期的啦！但是因為如果第一我們國家水質監測的權責是在他們環保署那邊，為了事前控管我們水庫水質，所以我們才來做這一些的計畫這樣子。(G29, P.1)

綜合言之，基於機關承辦人對計畫之執行，多半是前個計畫之延伸或改進等，有些計畫則是例行性的維護工作等等。

## 2. 署務會議決議

重大事件的發生亦或是較為重大的流域為署務會議決議之內容，如 G06 所提之大甲溪，其背景是交付給水利規劃試驗所先進行執行再來持續將其他兩個水系進行推動，亦或是 G13 所述，例如，蘇迪勒颱風影響甚大，署長會決議其研究內容解決問題。相關受訪者意見：

我負責的案子是那個河川局勘測，因為勘測部分是溪段的圖集所以要持續的更新，而且我們要用那個界樁座標，以後要提供民眾所以我們會歷年來就是把還沒有執行的溪段會逐年的計畫。都是三河局的轄區的，署裡面會統一，就是統一規定新頒的一個河川局勘測的那些。所以說是署的一個決策。(G02, P.1-2)

四河局在彰化縣溪州鄉，我們集集那個地方也有，烏嘴潭是在北彰化，烏嘴潭等於是他在彰化縣的最北端，我們辦公室是在彰化縣的最南端。烏嘴潭是中區水資源局的，其實我要先說明，就是 104-107 年我是主辦志工業務，因為 107 年 7 月的時候我轉調課室了，所以我現在已經沒有在執行委辦案件，就是我的工作類型完全變軌，當時前瞻我碰到一點點，106 年底到 107 年，等於那件案子我執行一半。不過還是以署啦，署的決策。其實志工這個他也是防汛的其中一塊，除了宣導之外，因為說我們的流域比較大，所以要請民眾來協助，等於說有通報跟幫忙我們監測水位跟有災害的時候通報。(G03, P.1)

我們這個案子是大安溪河川環境管理規劃。因為我們三河局其實是三大城市，包含大安大甲烏溪這樣，我們署裡所轄管的河川其實有五

大流域，當初署裡在推動這個河川環境管理規劃的時候，它好像是也是從五大流域，就是大甲溪、濁水溪、高屏溪、淡水河流域，這五個開始。但是那時候大甲溪委託給那個水利規劃試驗所，那是我們水利署裡面所轄的最高的研究單位來執行，他們執行完了之後，等於是下一個年度之後才推行，那這個部分，就是配合署裡的一個政策，那它也可以說是因為我剛剛有講到我們有三大水系，那大甲溪已經開始進行隔年度，那我們就持續再推動其他兩條水系，包含大安溪，那這個案子的源起大概是這樣子。(G06, P.1)

這個計畫緣起就是說海堤因為受海浪侵襲、或者是說地震颱風怕它海堤本身有掏空的情形，就是緣由是我們局長交代我們辦理，這個就是透地雷達，就是檢測那底下堤防內到底有沒有破壞、或是掏空。(G07, P.1)

另外一個案子，就我所知，因為蘇迪勒颱風來造成烏來的風災，在後來行政院有成立一個跨部會的平台，就是新店溪的整理綱要計畫。這個綱要計畫裡面就有要求很多不只林務水保、地方政府、十河局然後還有我們局，就是分別就轄管的你的權責，去做一些處置。其中因為蘇迪勒除了造成烏來重創之外，還有一個很重要就是，台北停水。停水就是會扯到濁度，濁度到底是上游的雨量大概多少的時候，那可能會造成怎樣的濁度，或者是說整個河川的河道，他到底是因為哪裡淤，哪裡然後沖下來，做整個研究，主要就是因為要去分析研究這個東西而成案。所有的案子其實局到最後都會報出去之後，就會到署開整個會議，那署長就會做一個定奪，那定案之後我就舉辦，大概就是這樣子。(G13, P.9)

那基本上署會發我們通知，就是提報明年的計畫。我們就是協助我們局的各單位，然後填列、彙整，再繳交給水利署。整個計畫項目、經費、大致的內容做彙整，彙整完就報署，再來就會有開審議，審驗會議通過了以後，主要就是等核定的函，核定的函下來後我們會在通知各主辦方，接著就是自己上去做填報。來發包的部分，大概就是一些進度追蹤，就是可能每個月署會有一些進度的控管，例如說哪些東西有落後的情形，那我們就協助提供。(G20, P.1)

綜合言之，重大事項(包含天然災害)在署務會議討論，署長會針對重要計畫表示意見，指示重大計畫之注意事項與控管。

### 3. 施政計畫



根據機關承辦人（G04、G05、G09、G10、G11、G14、G19、G22、G25）所述，依據計畫、規劃、界定範圍、補充管理、法條的增修、定期性工作，例如，水門維護，會做為施政計畫的主要根據，其目的是為了確立其目標與規範範圍，以達到計畫的延續與可能重大災害後的檢討改善。受訪者意見如下：

我承辦的其實蠻雜蠻廣的，基本上就是水資源開發，因為我是在水資源規劃課，所以我們只要跟水資源相關的計畫，大概都有分配到。台南海淡這件是因為我們之前有個經理計畫，整個區域都有的水資源經理計畫，像北區、中區、南區都有。然後那個計畫就在盤點說，像我以南部的的水資源經理計畫來講，盤點說這個區域在 120 年的時候會不會有缺水？我們會針對說嘉義、臺南、高雄、屏東，然後去評估看看，我們都會先抓一個目標年，像之前的經理計畫是在一百年跟一百零六年，我們都有提那種水資源經理計畫，那個要經過經濟部跟行政院審定，那個就是會去評估說譬如說台南，我們那時候預估臺南大概 120 年可能會有缺口，大概二十二萬噸，所以那個經理計畫那時候就說我們是不是要有一些規畫一些水資源的計畫來填補這個缺口，以前其實有規劃一些包括曾文越域引水，或者最有名的是高雄那邊有個美濃水庫，其實都有一些這種水資源規劃，可是推動的過程有些就沒有辦法順利推動。那接下來就是在這樣子的開發規模可能對環境衝擊面有多大要做一個評估，那這個評估完之後要送到環保署審核，那個計畫的原由是這樣子。變成說我們每個新辦計畫一定要通過環評才有辦法繼續再走，到了 103 年我們就編這個計畫，針對臺南海淡廠蓋這個開發行為的環境影響。（G04，P.1-2）

那個不是前瞻，像那個就是土文水庫嘛，它就是一個規劃中的水庫，因為規劃水庫其實它整個歷程是比較久的，它要做的調查是很多的，這就是延續下來，每一年都會做一點事情這樣子。有時候可能還有其他的，可能每一年會做一些不同的主題這樣子，這就是一個可行規劃裡面的一部分，所以這應該也可以算是一個施政計畫，然後可能也是一個計劃的延續。例如蓋一個水庫可能就是從初步規劃，然後再到調查規劃，再來是可行性規劃，就是那個尺度是從粗到細這樣子，可行性規劃完之後就進環評。（G05，P.1-2）

原則上他是比較屬於最主要是在做水利規畫研究的相關業務。是所的一個施政計畫。（G08，P.1）

這件是河川區域勘測，這個好像我們有個同仁也是跟我一樣有一個案件，基本上應該是屬於施政計畫的一部份，就是說他是為了要去界定我們的那個河川區域的範圍，需要知道河川的位置在哪裡，受水利法限制使用的這個範圍必須要去訂出來，它才能夠去有關通洪的部分或有關河川管理的部分有一個界線，那這個計畫比較偏向施政計畫的一部份。(G09, P.1)

基本上他是為了要補充管理的，公告的使用，就是說以水利法我們就要有一個管理的範圍，所以基本上應該是算施政，本來就是要做的東西。他可能就是因為你河床，河床會變動，那有需要是說去做檢討、檢討變更，像我們那時候原本在 94 年的時候就有公告過，隘寮南北溪那時候就有公告，但是因為你歷經了可能年度，尤其 98 年的莫拉克之後他的河床，河川的一個大變動，像那時候在做隘寮南北溪的時候就發現本來河道在右邊的就整個位移到左邊，因為可能是大崩塌，堵塞原本的河川，造成水文的改變，所以這個部分應該算施政計畫，但是一般我們如果說有遇到重大的災害，我們可能就是會做一些檢討變更。(G10, P.1-2)

海岸管理法的要求變成這是施政計畫的一部分，這以後一定會納入，因為海岸管理法就我所了解他二、三十年前就已經開始在訂了，一直都沒有過，到 104 年就突然過了，才變成我們 109 年要公告期程，像我們一般水利署海岸的部分他有一個海岸環境營造計畫，這他一個大的 6 年計畫，都一期一期這樣推，因為他是突然 104 年過，我們剛好 6 年計畫一個開頭是 104 年到 109 年，這 6 年其實就變成他有些工作你訂 104 年到 109，他可能 102、103 可能就要把這個計畫編出來了，他也不曉得 104 會過這個法，當然他前面有一些準備動作，像基本資料調查還有一些那比較屬於指導性的，一些是水規所做的，一些類似指導手冊那一些，他們也會放在我們剛剛講的那個，主要施政計畫裡面，但是當然這一件就沒有那麼明確說在我們所謂的 104 到 109 裡面有這一個，當然就是說這個海岸管理法已經通過嘛，他法律也有規定說大概 5 年可能就要類似做一個檢討，那我們後續的 110 到 115 這個當然大家就會編相關的那個計畫在裡面。(G11, P.2-3)

水門維護是年度連續的，然後年度的施政計劃。(G14, P.1)

這一個水門維護操作管理的這個計畫，那麼他的背景或是緣起是源自施政計畫，因為水門是每年一定要做的，定期要做的這個計畫。(G19, P.1)

現在任務已經到了施工階段，就我們與另外一個課室，大概就是另外一位李課長會過去，我們都是 support 兩個課室一起支援。因為我們整個工程，我們這個案子背景也跟您報告一下，這個雖然是一個烏嘴潭的委託服務案，但是他其實是把水規所移交過來的限期規劃，我們從基本設計到細部設計，這些設計階段整個去做工程的設計。後面進到工程發包後，我們會有個施工諮詢，廠商大概就這樣。那當然相對應周邊的工作包括環境影響評估的變更，還有一些現勘調查等等這些都含在這個計畫裡面，所以會有階段性的工作，那我承辦的部分大概都是從設計到發包，發包也是我辦。發包完成之後，現在目前工程是移交給品管的課室公所去做監造，我們這個委託服務案沒有含監造，像有些委託服務案，那可能是設計含監造，或是監造另外發包，性質都不一樣，那這個案子是只有這樣子。(G22, P.1)

同仁自己討論的看這條河系，幾年沒有檢討這樣。(G25, P.1)

綜合言之，施政計畫會涉及到規劃、界定範圍、補充管理、法條變動等之關係，同時有些計畫是例行性計畫維護等。

## (二) 受訪廠商參與的委託服務計畫類型以及工作內涵或性質

### 1. 承攬計畫類型

#### (1) 水利工程與災害防治

受訪廠商承攬的計畫類型較多會涉及兩個類型的工作，以(B02、B03、B04、B17、B19、B24、B25、B26、B27、B28)來說，雖然工作內容是屬於水利工程與災害防治，但其內容就會涉及到地層下陷、水文觀測、區域排水等類型的附加價值，亦或是較為前期的評估與創新服務(B12)。相關受訪者意見如下：

我這個計畫是承辦研發基金會，基本上是屬於整個校的，整個學校的基金會，所以各個部門、科系的老師計畫可能都是從那邊去啦，那如果就我們水這邊的大概就是地層下陷防治，然後這些河川、海岸去排水，這一些可能是水利工程跟災害防治等等。(B02, P.1)

如果是我們單位，我們類型還滿多的，因為我們有好幾個組，那

如果你單就問我這個組就比較局部一點，基本上是水利工程災害防治然後水源觀測。(B03, P.3)

基本上如果說這幾項的話，那原則上可能就是如同老師剛剛說的一些區域排水，那我們現在也有用一些資訊的系統去給機關做一些決策的輔助，那這個水利工程跟災害防治，因為我們如果說做了一些 studies 之後，覺得有時候這個地方的水利工程需要做一些改善的，所以我們並沒有直接做，但會有一些規劃或是建議。(B04, P.1)

水利工程跟災害防治，然後還有創新與前瞻流程或服務導入。(B12, P.2)

主要是河川海岸與排水的一些測量，跟規劃的案子。(B16, P.1)

參與規劃性質比較多，包含設計監造等，所以是規劃設計監造，有關水庫水資源的部分，還有水源開發、災害防治、水利工程。(B17, P.1)

主要是水利工程跟防災。(B19, P.1)

水文監測計畫，然後他是屬於資訊水文觀測類的。(B24, P.1)

主要是海岸類，還有河口類，還有一般調查計畫，或是環護計畫等等。(B25, P.1)

主要是屬於水利工程和災害防治的計畫。(B26, P.1)

水利工程及災害防治。(B27, P.1)

屬於河川海岸跟防災。(B28, P.1)

綜合前述分析，可見水利工程與災害防治相關廠商承覽的計畫類型頗多，涉及到測量規劃、防災、水利、災害防治等。

## (2) 水資源保育

現今水利工程不是僅針對防洪的目的，必須更以生態與水資源保育作為前提與考量，將河川、地下水資源的情勢進行生態調查。相關受訪者意見如下：

水利署的話我們是接比較多偏地下水資源，或是最近也有水源保育社區的計畫。(B01, P.1)

因為我自己的研究是做生態跟水利的跨領域研究，所以水利署如果有一些，比如說一些生態調查，這個計畫是淡水河七野河畔情勢調查，情勢調查這個其實主要以生態調查為主，那我們希望能夠把生態調查的這些與相關的資料，能夠拿到之後未來水利署在做河川治理跟管理的時候是有用處的。因為現在的河川不是只有防洪，他還有生態面向的考量。(B05, P.1)

### (3) 水資源開發及利用

對於水資源開發及利用，其功能對於地層下陷防治、水資源保育都具有附加價值。受訪者意見如下：

大概是那個水資源開發及利用，以及其實計畫是水資源開發及利用，但是他的功能除了水資源開發利用之外，對於地層下陷防治、水資源的保育也有他的一個附加的價值。(B06, P.1)

### (4) 水資源綜合業務

治理、管理、評估、勘測、數據統計等，多元的內容都為水資源綜合業務，其面向較廣，透過基本資料建置再透過當地環境之狀況做為評估來區分與重製內容，根據統計資料作為前期規劃，並做為防災之用。受訪者意見如下：

應該是這麼說他其實是本於水利法，然後有一個河川管理辦法的第 27 條，針對這條河川來做一個管理上的規劃，那其實在以前強調的是治理的部分，那治理的話就很像我們看病阿，吃藥。那管理的話比較像是說，平常透過一些方式，譬如說運動或者是健康食品的這些手段來改善我的體質。那管理他就是用一個比較軟性然後非工程的手段，然後去針對河川去還有他的關聯地區裡，來做一個整體的規劃還有評估。譬如說像這裡面最重要的就是做分段跟分區，我們會去評估整條河川他的不同河段，譬如說他會有河川保育段，他是敏感度比較高，他比較需要被重視的是生態的環境。那他如果說本身就是在比較都市區域的話，那可能會有一些人為的介入，所以這個地方可能就變成是人工經營段等等的。那這個分段之後才會有細的分區。那分區因為像台灣的河川還

是有很多的河川災害，所以河川災害其實我們會有一些，譬如說像防災的緊急防災需要使用的區域，譬如說像我們就會去調查說河川局他們過去假設有緊急強險的時候，哪些是醫治災段，有哪邊需要留給他們防汛時候使用的空間。那我們就會在這邊畫設防災區，那如果說這個地方這個高灘地，他是比較不容易被水淹沒的，那可以把它變成是一個運動的區域等等。所以就是做一個分段分區，其實我們的面向就是說，就先了解他的基本資料，然後針對他有沒有什麼災害，然後再根據他周邊的環境，甚至社會的情況，然後還有居民的需求，因為這個地方也是需要招開地方住民會的。(B08, P.1)

主要都是河川區域勘測，河川公私地清查啊，河川圖籍重製，那主要都測量相關的。(B09, P.1)

我本人從事水利的工作大概有十六、七年，所以接觸的層面滿廣，所以像前面的這個水資源綜合業務，有做一些全國用水的統計，所以變成說那些數據每年都是去更新統計出來。那我本身就是學河川疏砂，那河道裡面泥沙的變遷，就會影響到河防的一些，所以會有災害防治，那同時其實也會影響海岸，因為他最終會出海，今天我的計畫就是他是還不算規劃，他就是一個前期的一個先及評估，因為蓋水庫很難，但是你要在時機成熟之後把這個東西提出來，你一定要有個前期作業。(B15, P.1)

我們主要的執行項目是勘測跟檢測。(B23, P.1)

綜合歸納，廠商超過半數以上執行水利工程與災害防治相關類別計畫，其次為水資源綜合業務、水資源開發及利用、水資源保育等計畫。

## 2. 計畫內涵

### (1) 教育訓練與輔導

輔助機關教育與輔導志工群，掌握其通報案件內容，並做績效與出勤的管控。

相關受訪者意見如下：

如果是志工的計畫應該是偏教育訓練類。內涵原則上就是持續輔導四河局的防汛志工每一年有一些知識的訓練，然後還有就是管理他們的就是出勤或是績效，就是那些通報案件，時數的管理跟績效管理。(B01, P.1)

其實我們也有辦一些教育訓練跟輔導，幫那個六河局做那些志工的輔導。(B02, P.1)

## (2) 雲端物聯網與大數據建置

以資訊方面作為輔助，進而建構大數據，透過軟硬體的維護服務將數據雲端典藏化。受訪者意見如下：

所以這個部分可能也會有教育訓練，那這個就是設計規劃，設計是沒有，有一些規劃的然後資訊服務。那近年這個案子裡面是比較少，我們公司另外一個做前瞻，就會站在這個雲端物聯網跟大數據建置比較有。(B04, P.1)

軟硬體維護，資訊與水文觀測，屬於資訊，後面還有資訊服務。(B10, P.1)

我們是資訊公司屬於系統開發跟數位典藏，所以像那個數位典藏那個部分我們是找廠商來合作，他是做資料掃描與建檔，那就是委外，他就是納入團隊，那水利署這邊計畫就是純資訊這樣，那也包含一部分雲端物聯大數據然後還有資訊服務。(B14, P.1)

## (3) 設計規劃

執行計畫的前段部分，規劃其內容，後續的工作由另外廠商負責或是由主辦機關之單位來發包並執行監造。受訪者意見如下：

我們是負責規劃設計的部分，那在這份合約裡面，就是規劃設計，就是南水局發包，由施工的廠商負責施工。南水局自辦監造。那在自辦監造的時候，也怕在執行上面的一些計價，今天我們抽離量的一些認定部分，找了成大來去做這方面的第三公正的把關，所以我們這整個的計畫是除了巨林公司負責設計監造，然後南水局自辦監造之外，我們是只有規劃設計，那南水局是委辦跟監造，另外還有第三公正單位來去做執行。(B11, P.2)

### (三) 機關辦理委託服務計畫業務的主要考量原因

#### 1. 業務人力不足

以工作經驗來說，測量(G10、G18)與志工(G03)這兩大塊需要較多人力，

但因為沒有多餘的編制人力，因此需要透過委辦來完成其業務。相關受訪者意見如下：

應該是人力不足吧。(G01, P.1)

第一個當然就是人力不足，因為像我們四河局志工有兩百多個，分散在四個縣市，因為他們是按照河川去分的，不像一般的志工是一個社區，他們擠在一起，我們是分得很開，要每個都照顧到的話，我們局內人力的負擔也會很大。(G03, P.2)

主要大概是業務人力不足，因為他要大量的測量人力，現在其實慢慢都外包，你不可能說自己測量，像水利署他有勘測隊，像以往他們就是自己測，所以水利署的一些案子等於是河川局的一些案子，他們會就近看哪個河川局他們如果有人力需要，他們就會幫忙去做，可是以河川局來講，他並沒有編制這樣的一個測量人力，所以重要的是人力上。(G10, P.2)

主要當然是有關人力方面，因為我抽測回來以後，測總要有實驗室，你要有實驗室去檢測。(G18, P.2)

第一個是人力不足的部分，第二個比較專業的部分，像水源部分，它不是只有在專注在操作這個部分，他還要幫我們做那些積水器的監測啦！逕流量的預測啦！這些都是一些水力比較專業的部分。(G28, P.1)

## 2. 業務能力不足

對於專業性(G07、G08)來說，技術與機具方面價格都較貴，因此需要專業人力去判讀機具的訊號，也需要國外的新技術引進台灣；對於環境評估(G04)來說，因為環境需考量的面向眾多，因此所需要的專業也不同而多元，需透過外包與委辦做各方面的評估。相關受訪者意見如下：

我們最主要是業務能力不足啊。(G02, P.2)

最重要原因是專業性，那環境影響評估簽證是要像有空氣污染、水汙染，需要的專業面向很廣，所以就一定要發包，因為裡面要環評，有



專門做環評的公司，他們有各種人才廢棄物、汙染、地質什麼都有，水利工程師沒有辦法去辦這個環評，我們前面也許還可以做一些水利方面的，像我們那個海淡廠有爐水要排放，這對海洋生物會不會有影響，那個要模擬，都有一些專業在裡面，所以環評的那個一千萬計畫，其實它又要外包很多單位去做。(G04, P.2-3)

一個你要有那個機具，就是感應的機具，那樣一台是蠻多錢的，因為這也牽涉專業，他們有技師去判定說那個裡面有沒有掏空，需要有對於訊號解析能力的人，因為他訊號所接收到，代表什麼意思、那什麼意謂，要有訊號判讀這樣子的專業人力。(G07, P.2)

這研究發展很快，我們如何把國外比較新進技術的引進到台灣。(G08, P.2)

### 3. 業務能力與人力皆不足

以技術、軟體、機具、儀器等測量與設備來說，因為涉及其專業度很高需要人員來完成測量與判讀或是其設備費用較高，因此需要透過委辦方式來完成計畫(G05、G09、G11、G12、G13、G14、G15、G16、G17、G19、G23、G24、G25)，另外，測量需要大量人力進協助，也因為顧問公司的人員流動較為穩定(G12)，以委辦的方式可以有效的完成計畫內容。相關受訪者意見如下：

有的計畫性質跟地點比較遠，我們現在沒有什麼駐點，所以變成說那個計劃裡面有時候你要去做一些現場觀測，然後有時候你要從這邊就是人力上面其實也不太容易支援這樣子，所以人力不足是一個。另外，譬如說他裡面有的計畫性質要做很多種不同的分析，那當然人力上面我們沒有辦法各種層面的專業都包含在裡面。(G05, P.2)

那我這件的話，它屬於委託技術服務，他可能是需要一些測量的部分，人員必須要有測量的背景，第一個當然業務人力不足，另外一個就是這些測量的部分它必須要有一些專業的知識，或者顧問公司它必須提供一些比較技術上面的資源。(G09, P.1)

這個當然最主要還是人力不足，還有剛剛有跟你報告的就是說有些你說那個場地，像是試驗我們根本也沒有那種場地那種技術，所以只好委託學校單位去接手。數位模擬這個也是專業層次很高的，一般都要

學校才有那種人才，他們那個單一個軟體可能就不少錢，要會操作那些軟體又要有相關經驗，所以在專業、創新，當然是委託會有比較好的那個品質。(G11, P.3)

以前的時候都是我們志工帶人去測，現在政府人力全都是委外了，測完你要去更新那個段面，所以現在都請顧問公司幫我們做，因為我們人員比較會調動，有可能今年做業務，過兩年給你調到別的業務，調到別的課室也有可能，所以你要再找一個新的來，你要教他到熟練，沒那麼簡單，而且花很多時間。所以後來都找顧問公司做，他們人員流動率比較不會那麼頻繁，他們做可以節省很多時間，比如說同樣你段面立訂，立訂一組新的參數，他們就做很快。(G12, P.6)

像水文計畫這種東西很明顯是因為人力不足，跟他要有一定的專業性。因為我現在沒有辦這個業務，但我記得就是說，我們至少要請他們去至少十個點，每個月要去兩次，甚至於有的涉水，那一組人出去可能就是三個以上。因為你有的是要在那邊聽那個水位，就是流速儀。然後你還要測涉，就是涉水側，斷面比較小的就是現場測，這樣才知道你那流量多少。那比較大的沒有辦法涉水，就是要比如說你五十公尺寬，那你可能每隔一公尺就要去咚一下，就是往下垂，看他的平均流速多少。也就是說第一個點位很多、頻率很高，人力運用又很多，所以水文這個案子很明顯就是人力的問題；然後泥沙這個案子是因為我們涉及到的東西很廣，這可能是專業性的問題，你必須要去知道他的濃度、濁度跟雨量，甚至於他這個案子最後是用人工智慧，去類神經網路，那這種東西即便你知道這些，可是你對這 *involve* 東西其實不夠深入，你沒有辦法去做，我們像是比如說我們是承辦人，我們大概知道類神經網路。可是他裡面的薪水，你不知道。所以變成說，專業性很強。(G13, P.9-10)

人員不足，然後我們專業人員也不足。大概要知道機械、電機那些都要懂，水利相關也要同樣都要懂，所以那個要懂得很多，那現在會做那邊的人不多，因為你看水門，水門會有就是河川局、縣政府、水議會，就大概這幾個單位而已。(G14, P.1)

主要第一個就是人力的需求比較有限，也是說必須要透過一些協力廠商來做協助我們，做一些業務的推動，第一個這樣子，那第二個就是我們會對這個計畫會去做一些比較有一些 *study*，除了做一個符合實際的業務需求之外，*study case* 是我們希望辦研究朝著比較更符合實況的新方式，所以我們會建立一個預報系統，希望這個預報系統能更符合實際的資訊資料，讓我們在颱風執行的應變能力更有充足時間，應該是

屬於人數跟相關專業都有。(G15, P.1)

因為人力不足，測量這東西，而且要海測的話，就變成說我們河川局也沒有相關的儀器，然後人力真的不足。(G16, P.2)

第一個人力是很大的考量，雖然我們自己局裡面的人也有做每年的定期檢查，可是我們的水系規模太大了，比較可能做的不夠仔細。再來是我們這個計畫除了目視的定期檢查與不定期檢查之外，另外還有做非破壞性檢測，透地、也就是透地雷達，還有做那個鑽心強度的檢驗，這個部分都是我們自己沒有辦法做，我們也沒有那個機具，所以需要委託，這就是設備的問題。(G17, P.1)

這個水門的部分他需要龐大的人力然後還有一些專業的技術，那因為我們的水利單位，應當都是水利背景的專業人，所以電機這塊是，是比較薄弱的。(G19, P.1)

現在是一個人身上背了很多工作，其實我覺得是有負擔，所以才會有那麼多委辦案。所以人力不足是一個，或者說從廠商那邊學到一些經驗也是一個，因為我們現在就真的是人力不足，他又不讓我們擴充人，工作又一直來。(G21, P.2)

因為這個是生態調查，所以要出人到現場去取樣，那我們是水利的，可是他主要是生物，所以專業性還是有落差，在這塊的話的確還是要倚靠他們；業務事實上人力也不足，他有可能過程當中一組人就將近有十到二十人去做調查，這調查的人也包含特生中心，他們直接就是找一批人專門來做這個調查跟取樣，的確就是人力不足。(G23, P.2)

對！在台灣、在台灣學校來講，學校是地域性，像說台灣大學在北部，它可能就近在台灣大學。水利署剛好在中部，所以變成逢甲大學它地緣性、它的機會比較容易，所以它就比較偏向只要水利署，尤其是水利方面的工作，它們又有相關科系，它們通常都會比較積極。(G24, P.2)

契約其實都是制式格式，河川探測隊他在這些裡面的審查要點裡面，他有一個規定就是，比如說我們有測量嘛，然後測量就可以被驗收，對有沒有符合精準度，再來在規定裡面就有水文水裡審查，這些水文水裡檢查其實都有經過專家學者，過了在往下一步，過了在往，因為他有一個步驟，就是 A 過了才能過 B, B 過了才能過 C 這樣子。(G25, p.3)

綜合言之，因為人力不足，故將部份業務與計畫委託於廠商，讓廠商執行專業服務，等同於協助水利各單位機關的業務執行。

#### 4. 過去未曾辦理之相關經驗

受訪者提及，除了能力不足之外，也可能是基於一個較為創新的案子，需要透過有經驗、具專業的委辦公司來協助完成，在過程中，會一邊學習並可能列為未來例行性工作項目之範圍。受訪者意見如下：

這個業務能力不足一直在單位裡，除了能力不足以外，因為這個案子我剛也有講到，其實算是一個比較創新的案子，它最剛開始是只有我們水規所先行推動，那後來我們局也開始這樣，過往是沒有類似的一個承辦過的經驗，而且一些它使用分區上的劃定，其實涉及到蠻多的專業性，而且未來也可能會涉及到民眾的一個權利，所以當初我們是想先委外給這些有經驗的公司，我們也從委託給他們的過程中一併學習，這是當初委外的一個主因。(G06, P.1-2)

綜合言之，委辦計畫多半是水利署與各河川局等所屬機關，主要因為人力不足或業務能力不足等因素，故需委託外部廠商執行，廠商具備專業能力與經驗，依照契約執行可以完成委託單位之需求。

#### (四) 受訪廠商代表陳述與機關的互動情形或關係

##### 1. 契約關係

在契約關係的基礎下，彼此長期合作與配合，以專業性幫助承辦單位，使其廠商有長期服務的性質，對於公開評選方式取得計畫後，也會協助非計畫項目的服務，有多元化的服務機會。受訪者描述如下：

應該是契約關係，至少合約在不能違約的情況下，原則上我們就是公文的日期還是會盡量符合契約，只是說可能附件部分，有時候他們會稍微有點彈性。我們跟四河局因為已經合作蠻多年，早期不是做這個計畫的時候就已經有在配合了，所以跟他們的一些課室、長官都算蠻熟悉，有時候可能非計畫協助的項目他們也是會請我們幫忙，我們也是會盡力幫忙這樣子。(B01, P.1-2)

水利署的架構他分為北、中、南三個水資源局，那以南水局負責的驗壩的工程會比較多，我們是一個以水利為專業的顧問公司，事實上對這方面的服務，不管在很多的水庫方面都有長期的服務，那我們剛剛所提到包含曾文或其他的一些水庫，我們都有這樣一個類似的服務工作。所以我們對於我們的業主這部分，就是提供我們的專業，針對這些專業的部分，也取得互相的一個信任，在業界，我們在作業上也有一定的好評，我們跟南水其實已經合作很久了，應該說是一個委辦的關係，他有一些標案，然後我們以公開評選的方式去取得計劃並執行，那我們也做了品牌，在某些計畫上面我們也繼續有一些多元化服務的機會。(B11, P.2)

當然也是價格啦，還有就是說業務的一個前展性和未來性。(B21, P.1)

當然首先看計畫內容啊，然後計畫內容先評估相關工作，是不是我們團隊能力所及。那如果可以的話，在看我們目前單位的總量，再來調配人力，那如果確定可行的話，再來看價格合不合理這樣。那如果以上都齊全的話，就會來進行投標。(B24, P.1)

投標的因素當然最主要還是以，最基本我們會考量到我們團隊到底有沒有辦法完成說主辦單位所需要的一些成果。那還有說等於就是說履約品質上、那當然我們也會知道說當然我們 OK 可以達到某些品質上，再來就會考慮價格的部分。那如果價格的部份我們團隊評估完，也是都覺得沒有問題的話，我們就會比較會參與投標。(B26, P.1)

每個委員的考量點，針對計畫的熟悉會不一樣。如果是水利署或相關水利專業出身的，他考量的是在技術可行性嘛。那學界大概考量的是你的整體性，還有專業嘛。兩邊的看法是不太一樣的，那組成不一樣，結果可能就不一樣。(B28, P.1)

契約關係，然後是那個很單純的勞務採購。(B23, P.1)

綜合言之，多數廠商認為契約關係是整個委辦計畫的重點，也因為是契約關係，廠商就必須履約執行，故契約關係是最基本也最重要的核心。

## 2. 協力、夥伴關係

有著長期合作的互助與協助之外，也會提供計畫執行過程額外的服務(B03、B05、B13、B14、B15)。此外，也因為彼此的互信感與默契不錯，溝通過程也相當愉快，使得廠商願意將專業上的資訊與技術作為提供給機關做參考，讓機關能在第一時間取得支持與協助(B02、B03、B04、B06、B07、B08、B09、B13、B14、B15)，最後大家將計畫目標如期如質的完成。

當然有訂契約，但是我們都是視為夥伴，他們如果有一些突然間的問題，譬如說那個有一些河道崩塌，突然的颱風來了，有一些我們可能也會去給他們做一些顧問之類的與協助。(B02, P.2)

我覺得我們算是他的一個智庫，因為除了計畫的執行過程之外，他們其實在一些其他的業務上面的技術跟資訊需要諮詢的時候，他們有的時候也會諮詢我們這樣子，那我們都跟他們已經長期的合作，所以都有點變成大家有點朋友與夥伴關係。(B03, P.4)

我們辦理這個計畫最主要大家有共同目標，就是把計畫最好，然後就像剛剛老師說的，能夠如期如質的結案。那一開始可能就是說，可能每個工作項目都要討論仔細，那到之後，因為這算一個延續性的計畫，所以基本上來講就會比較傾向夥伴跟協力。我們跟機關共同目標都是把計劃做好。(B04, P.2)

他們十河局，我也執行了他們好多年的相關研究計畫，那他們是蠻成熟的一個機關，就是他們在採購、審查計畫的過程中都都很 SOP，比如邀請一些委員做一些專業的審查，所以互動上都還算蠻愉快的。那就是照合約上要求的，有時候是我們會額外承諾多做一些研究計畫，所以基本上來講互動上都還蠻正常也蠻愉快的，就是相互協助、合作朋友與夥伴的關係。(B05, P.2)

關係是和諧的，溝通也是良好的。應該說我們公司就是做水利的業務，大概也四、五十年了，所以說基本上，就是對於台灣的水利工程的相關一些工作模式、法令跟互動的模式，其實都已經就是比較成熟，大家會有共識跟默契。所以操作上，是比較沒有什麼太大的一個歧見或是衝突。(B06, P.2)

工研也一直有在參與，所以跟水利署之間有蠻大的互信感也有很大的默契這樣。(B07, P.1)

以這個案子來講，我們是跟三河局，我覺得大家會比較像是一個夥伴，比較不會像是雇傭關係，就是不會他們不會強硬的說個東西就是要這樣做，或者說你這樣做不對，你就一定要幹嘛，通常是用討論的方式，我覺得他們，也算是很尊重專業，那我們會根據我們的專業去評估，提出來方案做討論。那兩邊是用討論的方式，那我們這個的業主是規劃科，我們其實這個第一年是在做規劃，那第二年是要做一個管理計畫的初稿，所以當中也會跟他們的管理科做很多的交流，那我覺得這個算是很不錯，因為管理科是實際在現場管理河川的人，那我覺得在這樣的互動模式下，我覺得是蠻愉快的，合作的算是蠻順暢的。(B08, P.3)

我覺得是夥伴關係，因為認識蠻久的，大家各方面配合都不錯，我覺得已經算是夥伴關係了。(B09, P.1)

就是大家其實就是有默契感情了，沒有那麼多計較，比如說你今天做，有時也難定義多少錢，因為有時候他有這個需求，我們就幫你做。(B13, P.5)

像水利署這邊我們做的是河川管理的業務，因為河川管理他跟很多法規有關係，所以如果承辦跟我們沒有夥伴關係或協力關係我們會做不下去，他要提供我們很多的業務流程意見還有法規的內容，所以等於說我們在做就是慢慢做起來這個部分，我們也了解他們的這些業務的內容之後就變成是我們用資訊端來提供他們意見，所以我是覺得單就如果是契約關係，把我當廠商的話那這樣就很難，所以是有一些夥伴跟協力的關係。(B14, P.2)

我們會把自己定位成那個智庫，所以基本上一定會是一個夥伴關係的角度來幫忙提供建議，我不會針對某個課題去做建議，但是我們會針對他們的需求，因為我們會辦一些會議像是研討會，那甚至找國外或是對岸，邀請他們來聽聽別人在這塊東西做了些什麼。那如果他們有興趣，他們會去規劃，我們可以來幫他做一些聯繫或者是做一些深入的了解的合作。(B15, P.2)

綜合言之，水利署各機關與各廠商之間，彼此之間的關係，多數受訪者亦表示兩者是協力、夥伴關係，表示彼此之間是可以對話，瞭解彼此的需求，亦能相互支援，讓委辦計畫得以執行完畢。

### 3. 互動協調情形

需要透過長時間的溝通來了解彼此的想法，可能因為保守與創新之間的抉擇或因為計畫管理上的不同意見，因此，溝通是相當重要的一個過程，也需要較多時間來進行協調。

我是覺得這是溝通的問題，也就是說你溝通頻率越多，應該是有辦法去導正甲方的一些，不管是觀念上是不是比較老舊，或者是怎麼樣的，應該說，甲方應該算是比較保守一點的人，那做乙方或者是我們曾經在學校當研究員，這種人當然就是比較，就是喜歡新的東西，所以在觀念上會有一些不太一樣。所以這個是有需要就是要常常去溝通，為甚麼我們要這麼做，而不是他想的那樣，阿他想的那樣，我們有甚麼辦法去接近他，這個都是要靠溝通的。阿當然這另外一個牽扯到就是說你在固定經費底下，然後你要做什麼溝通，事實上是一個，project management 上面是一個花非常多時間的地方，我是覺得在 project management 上面，花了這麼多精神在做這件事情，似乎不是那麼的有效率，就是要花很多時間一直溝通協調。(B12, P.2-3)

綜合前述相關受訪者之論述，部分受訪者，回答雙方是契約關係。基此，多數廠商是以契約角度來看委辦案件之執行，透過公開招標取得，必須遵守契約。但有絕大多數廠商表示委託屬於協力、夥伴關係關係。夥伴關係是承辦人員與廠商之間具備合作關係，在彼此相互信任的基礎，為了達成共同的目標，而相互支援的長期合作關係。而這樣的關係，應該是多次承接水利署相關委辦計劃，彼此之間亦有默契，亦是相互合作。如果契約無法於期間內執行完畢，委託單位承辦人員亦有相關壓力，而受託單位同樣有壓力需完成契約，避免廠商自己名譽受損。



## 二、委辦計畫案件採購過程之資訊

### (一) 辦理或參與招投標的價格評估分析

#### 1. 廠商代表的說法：

大部分廠商對於利潤的要求並不高，只要不會虧本，基本都可以接受。大部分受訪廠商表示，估價過程中，人事成本為估價的重要考量之一，且學校的管理費用也會納入計價。受訪廠商（B07）提出公司評價的標準是看一系列連續性的計畫，並不以單一的計畫去做價格分析；另一個受訪廠商（B10）也說明，因應近年來大數據受到政府的重視，在計畫中增加許多 AI 相關產品及技術，報價也跟之調幅。價格雖然會影響投標意願，但受訪廠商（B13）提到有鑑於過去良好的合作關係，並不會以價格高低作為判斷的標準。其中也有兩家廠商（B07、B11）提到因公司經營理念，故價格不是他們做為履約品質的唯一考量。相關受訪者意見如下：

我們一定都是先算過成本，就是成本相符，然後還會有一些利潤的時候，我們就會願意去投標這樣。原則上就是不要虧太多，我們都會盡量配合。如果是可以持續的接到這個案子，那應當會有利潤，所以可能還是會考量去接這個案子。（B01，P.2）

這個其實他沒有一個統一的什麼樣的一個標準，都是看那個承辦人，因為他們編經費的，而且他的工作項目有時候不見得完全一樣，他可能會為了他們這個地方特殊的需要會增加經費，增加一些項目。（B02，P.5）

因為我們學校是有管理費的，所以我們會先就是他的公告、就是他的價格、他的招標的那個價格，我們會先估說，如果說扣掉管理費，就跟其實就跟國科會進學校是一樣的。價格的部分我記得是都長官在訂的，那長官他會輪調，所以他的標準本來就不太一樣（B03，P.6）

以預報案來講是延續的，就是在今年執行的時候，會對今年執行的一些內容看看後續有沒有改進或是一些做法，或者是說有沒有新的東西要放在明年工作。看看這個工作項目實際上要做到什麼程度，要花多少人力，還有沒有一些額外的，然後把一些風險估進來，再去評估要不

要投。我們只要工作項目一樣，基本上價格就會一樣。(B04, P.2)

我們會委託政府另外一家特有生物研究中心，幫我們做調查，所以這些有些單位他就有一些是他們需要的成本，這些都會納入考量這樣。那就會整個評估在投標之前看一下我們團隊需要的經費，包括研究生包括主持費包括採鋁等等的這些加上有些外部，外部的這些團隊合作，那經費當然還有一部分是學校的管理費。(B05, P.3)

其實我們公司他有他基本的一個目標，目標其實很清楚，就是要參與國家的重大建設。從重大建設中，提高國內的工程技術，然後從工程技術之後，做進軍海外的市場。所以在這種情形下，你剛剛講的這個價格分析，就不是我投標的唯一的考量。(B06, P.2)

我們並不會去一個一個計畫去看有沒有利潤，有時候說實在是不太有利潤的，整體來講，去衡量說執行的人事費和計畫開銷所以有些要互相去支援，完成這樣的工作，所以成本上並不是唯一的考量。(B07, P.2)

那原則上就是，如果說有合理的利潤，然後不會有那種比較不確定的工項或工期，履約期限的問題的話，那這個項目的整個又跟我們公司的發展也是相符合的，那當然就，我們投標的意願就會很高。(B08, P.4)

水利署的費用大概也都是固定，比如說他以勘測的長度來看，一公里大概就可能十一萬上下。增加一點其他的東西，或者說，根據這個河川的位置，或是交通的便利不便利做微調。(B09, P.2)

這些人的工資，大部分就在那個範圍區間。所以那個範圍區間就差不多，再來就按照每年物價調漲，就大概那麼多。所以我們每年都會大概提出，唯一的變動就是在擴增的部分，功能新增比較多，現在因為大數據，計劃政府蠻重視的。那也希望想導入一些 AI，這個就是成本比較高了，那相對我們報價就會比較高。(B10, P.2)

那公司在整個內部的管控，計畫的管控上面我們有一套機制，機制包含有一個管制表，我們會評估說我們的收入支出跟我們可能人事相關的費用能不能 cover，那利潤一定是必要性的，那除非是說這個計畫，本身來講是屬於有指標性的，那是必須要去做執行的，才會考量說就可能不會去考慮到太多利潤。(B11, P.2)

那會有所謂利潤，那過去就是說會去評估，這個計畫我們要花，就是說根據我一個人力，一個 man hour 多少錢，然後去計算說，我就是要放多少人，然後放多少時間進去，來做這個計畫。顧問公司都是這樣評估的。所以是 man hour based 一個計算方法。(B12, P.6)

就變成其實我們的這個標是怎麼去做預算，我們就是還是會以項目內容跟他們的價格為主，然後我們會用往年投標的一個百分比就是可能比價的百分比去算一下要用多少價格來投標，因為他這個都是評選標。(B14, P.2)

都有相當的默契，那再來就是投標招標對於價格這個部分，我想價格的考量應當也不是最主要的因素。(B13, P.5)

當然是配合公司的業務量。(B16, P.1)

價格影響合理利潤，是一個重要的參考，另外一個就是，規畫案子的內容對公司未來的營運有沒有幫助，或是對公司未來的發展指標，或是同類型計畫有沒有它的延續性。(B17, P.1)

因為如果單純是規劃設計沒有建造的話，其實那個利潤都是大多是 OK 的。(B18, P.1)

每個單位都會看招標期間，比如說看哪個單位會開始大量招標，去上政府採購看到底有哪些案子可以，所以在那個期間每天都要上網去看，看到比較多跟我的專長，還有我們中心的一些研究接近的，然後我們就會試著去投看看。(B19, P.1)

我們最主要還是看看我們最主要比較專精的領域是在哪個地方。(B21, P.1)

第一個是價格合理才有利潤可執行決定，不會做到賠錢。(B25, P.1)

第一個專業要對。第二個應該是說價格的合理性啦！履約的能力，當然第一個是最重要的啦！你要有這個專業嘛！否則你也沒辦法去做啊！當然我們會更考慮到我們做完的一個成品。它的品質啦！（B28, P.1）

綜合言之，廠商在投標考量過程中，不虧錢，或者說有利潤的基礎下，便會來投標，會來投標的廠商絕大多數具有專業、經驗與履約的能力。

## 2. 機關承辦人的說法：

對於採購時所提出的報價，機關承辦人會先去進行市場調查，詢問市價大概是落在哪個範圍內，再依據人事、軟硬體等成本進行微調。當中也有 12 位受訪承辦人（G01、G02、G04、G05、G07、G09、G11、G12、G13、G14、G21、G23）表示最後的價格是參考之前所做過類似或相關的計畫案所訂定出來的。受訪者意見如下：

就是每年的價格來做基礎，然後會以我們自己每年的價格當背景這樣子，然後看看今年有沒有需要增修的部分。（G01，P.2）

我們都有參考就是歷年還有其他河川局，價格差異的話，應該區域性也有，那也會有如果價格太低，可能人家投票率就會低，假如有流標的話，我們會再重新檢討一次底價，假如這種情況發生的話，但通常不常發生這種狀況。（G02，P.2-3）

我們第一個會先參考以前完成的，比如說我們手邊，也許不見得是我辦的，可能是其他人辦過的，那其實那個以前的合約書都可以拿來參考啊，所以其實我們都會參考過去已完成的資料，大概哪一類型的計畫他大概這個東西要花多少錢，其實那個都蠻容易有參考資料。那個參考訂完價之後，就是因為有時候價格高或低，有時候低當然就沒有人有意願，基本上我們都有參考一些案例，所以基本上不會差太多。（G04，P.4）

價格當然是我會參考以前性質比較接近的一些那個計畫去擬定那個預算，性質相近的去擬定預算，那個代表有人要做的，當然有的時候價格編的到底太高、低怎麼那個就很難去那個，所以一般就是仿造相關的計畫去編的，但是如果說有的計畫裡面，例如說調查工作太多的話，因為那個成本就是很固定的話，他就比較難，如果變的太離譜他真的也不會，感覺上其實那種流標的在我們課那邊是比較少。（G05，P.3-4）

我們其實署裡有經濟部委辦作業的時候，有它的經費分析師，不過我們會去先參考這個部分，那因為這個案子是新的，可是因為水規所又有執行，所以我記得那時候有參考的水規所他們當初經費的那個編訂。基本是這樣，那另外就是我剛剛講到那個經濟部它有一個委辦，它的那個全名我有點忘了，但是它有一個那個經費編定的一個標準，這個案子我覺得還蠻競爭，大家對這個議題還蠻熱烈的，我記得那時候好像沒有流標。(G06, P.1-2)

依據的是九十八年、一百零二年的這樣標案的價格，這兩件的價格，跟標案的價格比對，然後再去調整這樣。應該也不會高多少，那機具都固定的，等於是只有人力成本會稍微增加一點。(G07, P.3)

他的時間跟他的工作項，了解說這些工作項的計畫、他的模式，我們一開始就會針對他每個工作項，另一半一開始就會去綁他，因為我們本身在推的這個事情是有收費的，我要付給你多少錢，那個也是算是做這個計畫的一塊。我們也算是有去業界詢價，因為這個是一個比較新的一個概念，沒有過去的前案可以參考這樣。(G08, P.2-3)

他是需要變動的，那所以針對這個價格的部分，基本上一定會，第一個部分是參考以前的預算。那再來的話就是會經由前一次執行的時候，那廠商一定會反映說它像現在這個地方的話，可能包括物價部分會有調整，對人力成本的部分會調整，包括技術也會更新，所以就只能依據第一個人力的部分、還有技術的部份，第二個再來還有一部份就是那個成果部分，它每一年都在變，那所以就必須依據這些東西去做一些微調。但是主要的大方向跟價格基本上是不會差異太大，主要工作項目不會差異太大。(G09, P.2)

他最重要是測量，測量是會有一些單價分析去演算，最重要是，水利署他這時候也給我們一個預算概念，就是以公里，譬如說一公里編十萬塊。這個是預算，包含你以後要做這些審查，印製公告資料還有審查會這些資料的費用全部就在這個一公里十萬塊以內。只是一個概括性的，審查大概也是以合不合理，以有沒有超過譬如說一公里十萬塊這樣子去做，所以說預算的部分是水利署這時候就有做過一個估算，測繪的這個項目他的單價分析，也是有附上去在這個投標文件裡面，有請廠商要去，預算抓的大概就是以這樣子。(G10, P.2-3)

他有一些可以參考的項目，比如說像測量，會做一些海岸的地形測量，這個地形可能很多海岸不管什麼計畫，通常第一步的基本資料是要

去做地形測量，所以價格通常可以參考這個部分，因為他們這個也是要看老師做的案子多少錢，有時候收現金，你整個經費壓縮，還是要做，所以這個是比較沒有一個客觀的標準，大概如果你有案子有介入到水工模型試驗至少到 200 萬起跳，大概還是有可能有一個大概的行情，因為像我們這個委託服務也是會公開上網，很多學校跟廠商說我們現在價格都很低，跟外面比起來，我們案子其實大部分都在 1000 萬以內，價格也不會說差異。（G11，P.3-4）

第一個會參考以往的價格，第二個你今年有沒有新增什麼項目，他會有一個工時，你做什麼項目要多少工時，那根據公共工程委員會，他會有一個時數換算的方法，所以工項基本上都有固定。那會不會價格同樣的這個廠商他有接同樣類型的話，他價格不一樣可能是因為他河川本身特性，還是像這樣的案子大部分價格都一樣。（G12，P.7）

通常是背景按照過去，或者其他河川局有做的一起參考，這個工項大概就是這個價格，像我們比如水文計畫延續性的，除非是有增減，那可能在人力上面會做調整，或是品項上面就做調整，不然的話，這其實就蠻 routine 的，你不會特別去變，除非是物價大變動，比如說工程會來講，公共工程委員會有編各種單價，北中南東的單價就不一樣，比如說在西部的可及性的地方要去做事情，跟在很深山的烏來的福山，那一趟路可能就兩小時，那可能單價就沒有辦法很普遍的定位出來。（G13，P.10）

大約都是我們自己的品項，就是根據歷年的決標價格，就是他會找近 3 年的價格，然後大約最近的物價、人力的調整，然後做一個評分表，要根據那個表的百分比來去計算他那個底價，其中一個因素是依循前一個年度或是之前年度的相關案子的一個價格，因素就是人力，像是基本工資，或者說那個時薪的調漲，可能就要微幅調漲。（G14，P.2）

我們自己內部會先做一個討論會議，把我們需求的工項明列出來，然後有需要的話，就是訪價報價，多幾家訪價去了解說這個這一個案子這一個公價的經費來源，經費需求量是多少，那我們再去做一個評估，落差很大的狀況應該不多，如果落差很大其實我會問他，應該是在訪之間過程中能把我們的需求可能做的比較明確，然後再細問為什麼會報出這個價，可能他會把他的原因說給我們聽，讓我們去思考說是不是在我們在工項或要怎麼去拿捏。（G15，P.2）

我們價格分析的時候，測量的單價是蠻容易調查出來的，因為我那

個海測是分析是一公里大概是多少錢，所以說相關的測量，市場很容易問到單價核接，各個河川局都有，而且我們二河局自己也是每年都有做，所以說單價不會出現太高或太低的問題，因為我們這個是要評選，就是屬於半限制性招標的，用評選的方式，不是用最低標的方式來搶標的。  
(G16, P.2-3)

價格分析作業我們會有分項，他那個投標進來，我們會根據各個廠商的各分項，每一個項目，他的報價佔整個標價的權重來分析，那比如說，兩家投價，我們比較下來其實都是蠻接近的，沒有非常大的落差，因為我們要先提報計畫給水利署。在提報的時候，水利署會有一個審查會議，在審查會議上，我們就會概要報告，我們這個計畫的內容大概是哪些，哪幾項這樣子。(G17, P.2-3)

我們當時初估的東西，有一門估計是估 350 萬，因為是新增案子，後來到署長那邊，署長最後核定是 200 萬以內，原本要做的東西，列的種類很多，但是後來重新弄可能有一些東西就把他刪掉，檢測的有一部分，但是一樣還要稽查，稽查的部分要跑 200 處，網路的部分要 10 處，所以這個是要花時間，宣導的部分，這個東西是要直接附的成本，比如說網路的部分，推播多少錢那個都有固定，然後那個登報也是。(G18, P.3-4)

主要我們是第一個考量剛有說人力的部分，因為這個假設我講單一個水門的部分，他每週需要一個操作人員去操作巡視，然後主要人力的部分很吃緊，所以大部分，大概的經費都已經差不多。這些都已經固定住，所以像我們漸漸的就會把職安這塊稍微再拉高一點(G19, P.4)

基本上，價格的部分，如果是我們局的狀況其實窗口這邊不太會去解釋到這，解釋到整個局的價格的部分，我們應該不會特別這樣做。那反而是承辦人自己在提報這個東西的時候，他也會有一個分析，會有一個簡單的分析，然後經過科長那邊出來以後，我們這邊做彙整。(G20, P.3)

以我的部分，我們裡面有很多人也有可能是承做工程案，會有物價波動那些，因為我這十多年來都是做資訊規劃案，資訊規劃案大多就是有例可循，而且好像都是會參考那個工程會的相關性標準，不能說附近的一個單位，就是我們做同樣一個類似的案子，大概值多少，還有過去我們一些的经验，而且那時候像資料那個資訊都不是用硬體去規，都是

用人力，所以我們參考勞動部的那個薪資表，做個整理，譬如做這個案子需要多少人力。（G21，P.3）

在我們的運量書裡面的部分是，因為以前有做過，所以說參考前案的裡面的一些成本，所以拿前案的紀錄書看大概的工作項目是什麼，那你回歸到他們當初的時候的價格，報價的過程，再來施作這個，然後大概抓一個比例，工作項目的話，因為水規所他已經有明定做這件事情需要哪些工作項目，所以說工作的框架都已經完成了，只是剩下說要多少費用，這都要參考前案訂定這樣。（G23，P.3）

公開招標，然後再有一些學術單位來投標，那我們就是等於是一個，比價，優先等於是說看請委員審查他們一些、他們投標的內容，然後評選然後成績最好當然入選，錄取以後就給他們執行。（G24，P.1）

所以我們會有一個評選會，然後也有請專家學者，然後專家學者由那個鈎長去指定專家學者這樣子。（G25，P.2）

我覺得有時候可能是良性競爭啦。就是說如果廠商覺得說他比較希望把這個案子留下來，說不定他可以負擔的部分會額外多一點。但是我覺得也不是絕對的。因為也大概有了解有些廠商，他提供了很多加值服務。甚至說他提供的加值服務，已經超過他原本的契約能夠執行的Quota了，但是不見的是由他得標。（G27，P.2）

綜合歸納，各採購單位承辦人表示，委辦計劃價格之衡量主要參考過去類似或相關的計畫，並不會參考每年最低工時編列勞務預算。因此，標案在定價上堪稱合理。另外，廠商在評估是否投標及承攬的評估考量，價格在不虧本的前提下並非唯一考量的因素，例如，長久合作關係、經營理念等因素。

## （二）選擇執行委託服務計畫合作對象最主要的考量

### 1. 廠商代表的說法

廠商對於機關的選擇大部分認為是基於專業性、過去實績、執行能力、配合度、品質等等緣故。有六家受訪廠商提到（B01、B03、B05、B11、B14、B15）地緣關係也會對於選擇廠商有所影響；兩家受訪廠商（B06、B08）透露他們的



優勢是他們在海外的市場及相關案例等經驗可借鑑；一受訪廠商(B10)說明他們的優勢是由於他們是跨領域的公司，能承辦或熟悉的業務較其他廠商多；但也有受訪廠商表示（B02、B13、B28）他們是受機關之拜託，而承接委辦案，當然此部分可能是基於長期合作具信任關係。受訪者意見如下：

是公開評選，在跟他們聊應該是覺得我們夠專業，當然地緣也有關係，因為我們畢竟在中部，然後接中部地區的案子會比較有利。另外我們中心的配合度算高的，以往類似的相關的計畫的實績也是有，我認為應該是這幾個！（B01，P.3-4）

有時候像我們有時候就是被拜託去的，就是因為我們評估內沒辦法做，沒辦法做也不能夠一直流標，我們有時候被拜託去，那個根本就不要說賺錢，那個可能都要賠錢，所以這些價格就是說有時候主辦單位他們的那個就比較不會考慮到各種狀況。（B02，P.3）

第一個是過去的口碑，然後第二個就是實績，就是專業性跟執行能力、還有提出來方案的可行性。地緣也有的時候也會有，因為有的時候我們也會去競爭北部跟南部的計畫，那也有在地的團隊比較具優勢。（B03，P.10-11）

最主要的原因是因為這種預報案基本上他是一個延續的，就是我們在做一些水裡分析的時候，這種東西都是有持續性的，這個調整模式就是一定要在這個計畫去，譬如說一河是宜蘭縣，對宜蘭要有相當的了解，而且是一直做這個計畫的，我在今年發現說這個模式突然哪裡不準，或是哪裡出問題，要能夠很快去找到問題然後可以解決，那今年沒辦法解決的可能就是說寫在建議裡面，明年當然在評審委員，我們明年在標案子的時候，委員就會覺得我們對案子比較了解，再加上就是一些延續性的，經驗的部分或是專業的部分可能是 ok 的，所以才會再選擇我們公司，原則是這個樣子。（B04，P.3）

可能是在準備的時候，我會讓審查委員知道我對這個地方非常的熟悉，再來就是對於標案內容我很有想法，也告訴他們我打算怎麼做，那所以我們大概的準備都是以專業角度去準備，還有就是能夠完成這項計畫的執行能力。（B05，P.4）

主要考量應該就是我們公司其實做台灣的水資源的開發，應該是最有經驗的，當時石門水庫，就是民國五十二年，一直到那個前年才完工的湖山水庫，他大概台灣的水庫，水資源開發的重大計畫都是中興顧問來做的，其實累積的經驗、時機，還有應該是在國內是最豐富的，最有績效的公司，這是第一點。那事實上我們公司還在海外也有做水庫的時機，海外也有分公司。所以我認為這是最主要的考量，就是我們的技術跟經驗跟時機。(B06, P.3)

我們的專業技術，我們從開頭就一直在做這個工作，我們是最熟悉的，我們比水利署還更熟悉，因為水利署的承辦一直換，我們是一直在做這件事，像是從開始就有接觸，所以我比什麼處長還熟悉，所以也是信任。(B07, P.2)

會選擇我們第一個是我們公司綜合型的顧問公司，並不是就只有做水利的專業，那我們公司也是一個全球性的公司，所以也會有國外的資源、案例來做借鑑，這個是我們公司的強項，也是跟本土的公司比較不一樣的。其實在專業上面，我相信就是水利處對我們公司也算是蠻肯定的，再來就是說，整體的執行跟管理能力，我們公司本身的制度其實也很健全，我們公司是會勇於挑戰，也願意就是去研究新的新的領域或新的技術這樣子，所以是具備有這個所謂創新性或創意性這樣。(B08, P.4)

我覺得專業性、執行管理能力跟品質跟地區性、地緣性沒有什麼關係，因為對測量來說，是沒有縣市界，甚至沒有本島離島之分的。(B09, P.4)

那以資拓來講，我們相對於其他廠商來講，第一個我們至少能做過，這我們更熟悉，那另外很重要的事，我們不是光資訊公司出身，像我本身，我就是水利領域的，所以我們是雙跨領域人才，而且我們就是這塊領域，而且我們都做了十幾二十年，所以在溝通面上，這會順暢許多。所以可能也是評審委員會考慮這點，總比交給一個都沒碰過的人要好。(B10, P.3)

這個是公開評選，由評選委員去決定最好的廠商，那因為本身來講，我們這個計畫從先期一開始，我們已經有一段時間對區域環境，有比別人多了解的優勢，當然在表達上面跟評選上面我們就佔了一些優勢然後取得優勝，就是說除了專業性以外，其實應該當在執行能力上，應當是也因為熟悉所以相對執行能力會比較好一點，經驗是累積的，對環境

的認知也是累積的。(B11, P.3-4)

大家其實就是有默契感情，這個沒有那麼多計較。就是看比如說，你今天做，你也難定義多少錢。因為這個有時候他遇到需求，我們就幫你做。其實局長的想法就是，他意思就說，防汛就是我要什麼就做給我什麼就是這樣，你要達不到我的，你也不要來做。因為防汛很簡單，我防汛叫打仗，不是說你這邊做研究用的，所以我要什麼你就要做出來給我什麼，基本上大概就是這個精神。(B13, P.5)

我們之前的團隊是專門在做數值模擬，因此我們在專業性當然是無庸置疑，所以他們評估起來也是我們適合去做。那配合度就是剛講到就是要花時間去溝通，基本上是應該就這樣。(B12, P.7)

專業、執行的能力，地緣也有，因為我們會強調我們來這邊很近，配合度也有。(B14, P.3)

一般來講，智庫的角色專業性一定有，執行的能力，品質，地緣性。(B15, P.3)

每個單位都會看招標期間，比如說看哪個單位會開始大量招標，去上政府採購看到底有哪些案子可以，所以在那個期間每天都要上網去看，看到比較多跟我的專長，還有我們中興的一些研究接近的，然後我們就會試著去投看看。(B19, P.1)

我們的投標基本上是以整體考量啦。就是因為我們比較算是學校偏財團法人嘛！對我們雖是財團法人但我們還是跟學校有關係，我們就是財團法人成大基金會基本上還是跟成大有很大的密切關係。所以我們在投標基本上利潤是會考慮，但是不是考慮合理利潤是考慮有些東西是政策性的啦！就是說，上面的不管從校長，不管從下面的人說要做，我們就會去做了那到時候整個價格再去做整體的考量。(B20, P.1)

監督的部份每一個月我們固定會過去開一次工作會議，然後他們掌握進度通常都是靠電話跟 LINE，然後我們每一個月除了去開進度會議之外，就是等於說是滾動性的檢討。(B22, P.2)

其實主要就是專業性、執行與管理能力，最主要就是這三項。(B23, P.2)

我們長期已經有一二十年的相關的執行能力，我們也有展現出我們的一些能力出來，當然再加上地緣性的關係，畢竟我們是承接第五河川局的計畫。（B26，P.1）

承辦人員計畫委託不出去，會有問題。（B28，P.3）

綜合言之，絕大多數廠商被接受委託，主要是基於專業性、過去實績、執行能力、配合度、品質等等緣故。有少數廠商是被拜託的，並不是主動來投標的。

## 2. 機關承辦人的說法：

主要是針對廠商的專業性、配合度、過去實績、執行能力進行公開評估。其中受訪承辦人（G01、G02、G03、G04、G05、G06、G07、G08）表示該機關是採公開招標，然後進行評選；承辦人認為專業能力的取向（G19、G20、G21、G22），部份認為是執行（G27、G28、G29），有兩位承辦人（G09、G16）說是採限制性招標。另外，承辦人（G10）表示他們曾經有過限制廠商資格的招標，最後會篩選出一個名單讓該局局長圈選。

我們這個廠商已經合作非常多年，所以配合度一直很好，其實我們這個公開招標都是做評選的，有評選的標準，然後他是所有的委員決定的，基本上因為委員也了解廠商的配合程度、專業程度，所以通常委員可能會說，那這個廠商已經、我們講說學習曲線、經驗值可能相對於一個新的廠商，另外一個其他的題目，都比較不喜歡中途換廠商吧，因為可能要新適應不同的廠商。其實我們今年也有換廠商，不是我的系統，是其他的系統換了廠商，但是效果沒有很好，就是出了很多問題這樣子。當然所以如果的廠商各方面都還 OK 的話，但是也不是我們能決定的，因為他那個就是評選。（G01，P.2-3）

因為我們也是走那個評選制的，就是專業評分，朝成本就是預算專業執行這些都有，包括實績能力，我們請他附委託服務計畫書一定要附他們過去的實績，配合度也算在實績能力裡面，因為我們是公開的評選沒有限定，所以並沒有說必須要有地緣性、公益性或社區性。我們主要是專業性跟過去的實際成效，還有配合度。（G02，P.3-4）

我們這個因為我們都是用評選的方式招標的，那我在編這個評選方式、招標文件的時候，我們考量的就是，因為這個是防災又是志工，所以說希望來投標的這個團隊他們有防災或者是水利工程的背景，同時又要有涉獵到一些像是社會服務，或者是社會教育。配合度這個其實，廠商配合度跟過去實績這個其實都還可以，因為經過評選，最後的得標廠商他們在這方面都是分數蠻高的。（G03，P.2）

因為我們在評選廠商，我們都有成立一個評選委員會。我們只是做行政作業，那其實他們要選誰都是委員會，但是你們當初例如說在評選商時的分數，我知道價格佔 20%，然後其他可能是他一些對計畫的掌握度、限期開辦都會完成的能力，因為他們我們評選會要求他們提供一個服務建議書，然後基本上就從服務建議書裡面去看他們的包括他們的相關實績，然後他們的團隊的類似規模，那個就是有一點審查委員他們的主觀去認，不過我們有列一個評分標準。（G04，P.3-4）

看計畫的性質，因為像我們委託案的話其實可以委託專業，也可以委託技術，技術就是委託他那個資格上面會有一些限制，像你們這應該就是委託專業。專業的話其實就是包含學校、社團、財團法人都可以來，像你技術的話就只限定顧問公司。有時候我們在訂專業或是技術的時候，會看一下那個計畫的性質的屬性，當然專業也可以，專業就等於說比較開放的資格這樣子，所以其實都會有，我們會先評估，過去的廠商的實績應該有，但是評選過程不會寫配合程度，可能如果撇開評選過程不講，例如說有些廠商，你們覺得說，這個廠商，經常跟他來標，跟他的配合度蠻不錯，你們執行起來就會比較順利。如果說這個廠商過去配合的很好，那如果突然換別的廠商，我覺得有好有壞，因為每一年做的事情不一樣，反正大家我們都是公開評選，大家都可以來。（G05，P.5-6）

基本的上這個選擇，當然是評選委員。因為是以最有利標的，然後那個公開評選的方式。所以最終的決定會是在委員會，不過這些剛剛講的成本、專業、執行、過去經驗然後過往辦理的時機都有納入評選。但配合度這個好像，我們沒有寫到但其其他的都是評選項目。地緣社區性這個，我在想可能，如果真的，真的列為評分項目，可能會有失公允，所以我們是沒有地緣社區這個規定。那公益性的話，因為他現在其實我們評分項目裡面有一個項目是企業社會責任。（G06，P.2-3）

那我們基本上的鎖定就是以顧問公司，那顧問公司他基本上就比

較有能力去找協力廠商，因為有些計劃他是比較統整性的，不單單只是做一件事情，所以他們只要看了招標文件之後，那計畫的內容，他們所提出的服務建議書，是不是符合我們的招標需求。其實我們先聘請委員，委員來開個評選會議。我們是用限制性招標，然後選擇所謂的優勝廠商，我們的選商的取向都已經寫在我們的招標文件裡面，那他們看招標文件之後，如果說他們自行評估他們有符合資格跟能力的情況之下，那我們都已經把這些相關的選商的需求都寫在招標文件裡面，那他們看完之後就有辦法去評估說我們機關要的是什麼，那他們有沒有意願要來投標。（G07，P.3-4）

事實上我們都採公開招標，然後再進行評選，再評選出優秀廠商之後，再依據我們長官所決定的底價進行議價。所以要說我們最主要的考量，只是就我們的需求面，再談這個計畫工作需求，那當然我們還是要回歸前身就是，那這個一定有在國內的水利建設署之間推廣，那所以大家都知道這個過程。如果是有公開評選的，我想在評選的標準上有一點很重要的就是說，他還是考量廠商的執行能力，這一定都是要的。因為這個都必須要讓他們來做簡報，那簡報之後我們會決定，有可能是 3:2，那這個條件之下，原則上就是，公開自己的評選方式作業條件之下，分數的排序之後，再讓他們進行所謂的議價，大概是這樣。（G08，P.3-4）

以這件來講它主要是用限制性招標，它還是有上網，它的發包程序一定會先公告一些招標文件上去，那看那說明這個是限制性招標，它來提出服務建議書，那我們第一個會先看它的資格符不符合，那資格符合的話，就會邀請他來參加第二階段的計畫書的評選。那這件事它是用限制性招標，那所以成本的考量基本上不是最主要的，它必須要看的是它的建議書裡面的執行能力。就是它有沒有具備足夠的專業能力來去完成這件事情，因為這件是限制性招標，成本部分並不是第一優先，還有包括這個廠商它之前如果有執行過的話，當然也會考慮到它之前的一些過去執行案件的經驗、實際的那個績效。（G09，P.2-3）

一般參加評選最主要是由委員去評選，那在評選我們只是限定廠商，其實我們也沒有太多的限制，就是不知道哪一年，測量公會，就說有關於測量業務都是要由合格的測繪業者，所以其實我們定的廠商的資格。只要合格的測繪廠商就可以，我們並沒有限定說你可能需要一些，那至於說提出來的服務建議書那委員他覺得說怎麼考量，因為我們有一些譬如說價格也是他委員的考量，他可不可以執行，然後執行整個熟悉度。大概就會有一個名單，請局長去做圈選。（G10，P.4-5）

就我所知道評選委員當然做海的部分大概都這幾個單位，其實他們大概都知道這個單位做得如何，他們自己心中都有一把尺。像這個部分大概這幾家，我們聘的委員很多都會去當很多單位的委員，其實我們執行除了前面的評選之後他有審查，期初、期中、期末，他就會看到廠商執行的品質如何，所以他們通常中都會有大概情形，當然這個不是我們考量的因素，這個還是主要還是在委員。（G11，P.4-5）

專業能力沒問題、配合度都很好、計畫執行的能力等等，老師的學生那時候他們就做我們計畫，然後他學生也來做我們計畫。後來他們都畢業以後，自己出去組一個團隊，其實他們也蠻配合的，有些額外的工作，他們也都做，配合度蠻高的。（G12，P.7-8）

其實這個就看計畫的性質，教育性、公益性的，選擇廠商的利害或是專業可能就不一樣。可能選到學校的或是顧問公司、或者是技師事務所，他們的領域都不一樣，的確是會有這個問題。但是我們在設計那個評分表，老實講我們的很保守。我們都是 follow 水利署，水利署我們有個範本，基本上我們沒有特殊想要在某個方面要加強，我們大概就是謹守那個 code。（G13，P.11）

應該是當然經驗性、計畫的完整性，這個計畫是如何執行，能敘述的很具體的話，當然是說會比較好。還有人員專業性、人員的調配，是否充足也是一個考量。他就是成本是一個評分，可是就是評分的時候，同燈同分的時候，就是選價格低的。他要在這邊設個管理室，管理室就要有固定的人員，操作人員、機電人員，站長這些人都要配置在這邊。（G14，P.2）

可以從第一個可以從他歷年承攬過的一些計畫案去做了解，對然後再應該就是透過了解公司他整個公司的營運體系還有他的組織人員是朝哪部分的專業人力。不見得是完全像成本也成本會列入，這部分我們計畫獎助比較沒有去 care 公司，當然是希望營運就是對公司人營運是正常的话，當然是這部分當然是要衡量同進去的。（G15，P.3）

如果以目前的案子，我們是限制性招標，是由評委員做評分優選廠商的方式處理，我們一開始沒有對個別廠商去做限制，就是只要符合招標的條件，然後就可以來投標，因為他是有大量的委員，評選委員做把關的。我們也不是考量成本，變成說是由委員來做決定，那委員在做決

定的時候會去考量專業性，我們也有設計評分量表，還要評選他們當天的簡報。（G16，P.3）

選擇的標準，就是我們評選會定一些各個評分項目的基準，然後讓各委員去評，那委員可能就綜合考量給他分數比較高，就變成議價的第一順位。他的價格是我們的評分項目其中之一，但是通常都他們的報價一定會很接近我們的預算價格，所以這也沒有什麼爭議。因為我們這個不是最低標的，我們都是採用限制性招標來評，用評選的方法。評定的時候，會去考量到過去實際經驗與成效，廠商的這部分就等於執行能力。（G17，P.3）

價格就部分，然後再來就是你要有辦法去做我們這些東西。除了他們價格比較低之外，然後可能配合度那些也列入考量。長期有合作，他知道我們做的這一塊，所以合作起來就比較順。（G18，P.4）

我覺得應該是就這邊寫的專業性跟執行與管理能力，那另外可能也會考慮到過去的一些經驗，這應該大部分都是這一些。（G19，P.5）

初審的時候，他是會去檢視啦，署裡面他們可能也有一些自己的訂定的，就是他的標準，他自己也會在上面做考量。那我這邊不太會針對裡面這些東西，再重新 review 一次。（G20，P.3）

其實資訊的，很多一開始廠商都很精，一開始他們會看先裡面這個，如果是新的，以前都沒有的任何一個系統，他們會看後面有沒有什麼發展，如果後面還有很大的商機的話，他們第一年都願意不計成本都拉進來，進來後，他會開始學習，譬如他投進來就會有一些基本的知識，後面還有一些擴充的話，他們進來就比其他有優勢！（G21，P.3）

主要還是針對專業性，地緣沒有，他基本上這個案子的話，因為他是專業性，就是管理能力，配合度也 OK。（G23，P.3）

我們一般來講，廠商他會提出他執行的效果。就是說我們可能他會準備一些結案的證明。結案證明裡面可能就會寫說因為一些違約、缺失來做扣款的情形。可以利用這個方式去來去做。（G27，P.2）

說我辦理這個單位的一件工程，我可能可以做到，但是兩件三件的時候，諛可能就他們人力的應用上可能，而且有些工作可能會有一些重疊性、重複性還是怎麼樣。（G28，P.2）



過去的綜合經驗也是很重要，因為如果他對這一個地區也沒有很了解的話，有時候去現場他，可能沒有辦法判斷，可以即時想要做的，就是因為像是說我們有些的工項是說，如果我們現場有發現比較臨時的一些污染的情況，我們會請他去現場看，阿他去現場的判斷是很重要的，所以他如果沒有經驗的人去也是很麻煩。（G29，P.1）

綜合言之，絕大多數的廠商皆是具備專業性、配合度、過去實績、執行能力等，經由委員會委員依據各個評分項目公開評估票選，故廠商相關實績與經驗等相當重要。

### （三）委辦案件履約過程的監督管理機制

#### 1. 廠商代表的說法：

除依照契約內所訂定的內容，機關會定期審查，例如：期初、期中、期末、月報、季報、工作會議等等，來進行有效的控管外，受訪廠商（B01、B08）有提及機關也會透過電話聯絡的方式來確認進度；一位廠商（B09）表示機關也會不定期派人到現場勘查。

通常就是工作會議，然後就是審查會議，然後像這個案子還有一些月報、季報，大概是這些。我們的月報是指說志工的查通報的數量統計，需要繳交月報，那個也是工作項目之一。他們現在通報有很多管道，可以電話，可以傳真，可以 line，可以或者是什麼水利署的 app，所以管道蠻多的，不一定要用電話。（B01，P.5）

期中、期末之外就是查核企畫進度，我們會根據我們定得執行目標然後，因為像我們這個都很忙，你一定要冬季、夏季的資料，所以地形應該在哪一個時間點要測完，什麼東西取什麼資料要在什麼時間點其實都大概有一個 SOP。然後他會查核，查核就會有這計畫，當然如果有工程查核我們就配合，這本身是上面的問題。資料填報這個是一定要的，每個月要有工作的月報表。（B02，P.6）

有的計畫他會要求要交月報跟季報，進度說明，那像有的單位會要求定期開工作會議，那就是那個單位的習慣。那我們這個中心也會要求

我們的承辦人就是同仁負責的 P IIA，負責的那個專案經理，他要定期跟我們的業主就是做不管是面對面的工作會議或者是線上的工作會議，都要定期的跟業主回報進度這樣。（B03，P.11-12）

每個月都會交一個月報表給他們，進度告訴他們，有時候我們做野外調查的時候，我們會問她們要不要來現場看看，那你會知道我們在做些什麼事情，那我印象中這三年他們都有來過。他們會不定期的辦工作會議，課程可能就會不定期的召開。在審查過程中，有時候他們會提到說這個部分再釐清一下，那就他就考你工作歸因，來做一個管合這樣子。那工作會議如果有明確的決議的話，大家就照這個會議去執行這樣。（B05，P.4-5）

其實差不多啦，因為這個一般都是那個合約上的、制式的。那現在應該是說，我們現在的合約是工程會發出來，比較制式的合約。然後各主辦單位再針對他的需求，做一些微調。所以大概基本上，就是您剛剛講的那幾項。（B06，P.3）

是期中期末審查，月報表季報表或是什麼工作會議，剛剛講的是依照契約上的規定，那其實隨時都有要求，契約上的規範但是額外的隨時，長官有要求什麼東西，隨時配合隨時提供。（B07，P.2）

除期中期末審查及工作會議外，我們跟他們的互動算是蠻良好的，所以有些時候會譬如說用電話來討論，他可能會先跟我們討論完。他跟我們討論的過程當中，他也會知道我們現在執行的進度到哪邊，所以我覺得這個也是一個進度關考的機制，但是他是屬於比較自然發生的，不是很刻意的去訂定的一個規則。（B08，P.4）

都固定會有月報表，月報表不只寫進度，每個工匠大概做到哪些，然後不定期，都互相有聯絡，我現在正在現場的測量，那他們自己都有管區，他們不定期就會帶人過去，知道我們大概施測就會去看一下，看你做的怎麼樣，有沒有什麼問題。那根據你的寫法，做進度的查驗，然後，控制測量就是對品質的查驗！（B09，P.5）

我們有常駐人員在那邊，所以我們每天都有固定的 SOP。每天要做紀錄，每天都要差勤的檢查項目要勾稽，另外我們資料檢核部分，也是一樣，每天都要重做。而且到月報，我們就會講出來，每個統計出來，某家廠商，ABC 的測量廠商，他的資料可靠度是多少，這些我們都會

做在一個月報裡面，讓業主知道說，依照我們實際收的數據來看，他可以另外去監督另外一個廠商，請他改善或是講話這樣。(B10, P.3)

我們有分期初、期中、期末，還有審查，包含基本設計跟細部設計的審查。那就依照合約不同階段，聘請委員或內審的方式，同時不定期召開工作會議，針對特定的議題來去做討論。到發包之後，那因為我們有做施工諮詢，那當然施工諮詢是依照機關裡面的需求，來去做一個回應或輔導的一個諮詢的工作。(B11, P.4)

就是合約規定的期初期中期末，這是一定要達成的，其實防汛是只要他們想要什麼，局長交辦什麼，一通電話我們就進去，就大概是這個樣子，就是去符合他的需求，應該是這樣子講。(B13, P.5)

要看每個合約不一樣，我記得水規所的好像要月報然後水利署是交自己的進度報告。工作會議來確認一下進度，或是說像因為他們是跟業務流程有關，他們需要開會確定哪一些業務流程，那我們系統才有辦法進行開發。(B14, P.4)

像你們有月報，可能不定期的查核。如果工程的話他可能有一些施工品質的要求。那這些可能主要是季報月報都有，績效評估也有，每個單位不一樣他績效評估可能月報部分都會逐月去做一些連線，有一些KPI。那履約風險管理這個一定會有，資料填報就是期中期末的一些成果都要上傳，那另外管理的其實就有的時候每一年水利署都會針對我們這些，承商會做一些查核的動作，他是用挑的，他不是每一間。(B15, P.4)

除了進度的執行也要按照契約的期程，包含期初期中期末。那包含我們這兩部分還有外業的驗收，所以都還會排外業現場的督導跟驗收。(B16, P.1)

照合約訂的，譬如說我們工作會議之類，那如果說中間有比較突發性的針對我們期初期中期末審查，委員有提出一些問題，如果這些問題比較急切我們就會加開工作，這個召開有一次是我們主動提出來，有一次是署內要求什麼時候來開。(B19, P.3)

但是不定期就是最重要的因為緊急應變很重要，因為出事情了發生河川污染、水污染，我們要能夠馬上出動在兩個小時或幾個小時之內

把它處理完，這倒是我們有在做啦！那這種監督管理機制大概就是比較偏向履約風險啦！（B20，P.2）

除了定期的審查會，然後不定期的工作會議外。那像有時候我們去觀測、承辦，其實有空的話也都會跟著一起去，然後了解觀測的情形。然後每個觀測完的資料，都要馬上計算完，就要馬上回報給甲方。（B24，P.1）

監督的話大概主要可以分成兩個部分。第一個話的就是有些計畫的月報，第二個就是會有一些報告審查，包含了總共審查三次，那當然最後成果報告以前的，也會跟我們去作協調，看要怎樣去把計畫的內容去做出最好的呈現。（B26，P.1）

會啊！當然有，有時候機關的管理機制通常包括進度查核，資料填報調查。（B28，P.2）

綜合歸納之，在監督履約的機制方面，包含定期的月報表季報表、工作會議、進度查核、資料填報調查等，不定期包含緊急應變等，皆是依照契約的方式來執行。

## 2. 機關承辦人的說法：

承辦單位表示有期初、期中、期末的審查（G01、G18）、月報（G02）、季報，也會到現場勘查（G4、G5、G16、G17），針對特定議題做調查，機關承辦人（G06）表示他們內部有可以線上監督廠商進度的系統（G20、G29），另一位機關承辦人（G07）則提到可以跟地方做結合，讓地方的志工一起隨時監督。其中兩位機關承辦人（G07、G09）提到他們也會邀請專家委員一起協助監督。

我們會有期初、期中、期末的審查、季報、然後也會有滿意度調查。我們目前的這個廠商滿意度來講大概是八十左右，就八十幾這樣，不到九十，但就是八十五以上。（G01，P.3）

其實按照契約的規定就是他要在期限內要繳交成果，繳交成果我們就會辦理期中、期末。每個月他也要提報月報表進來，是廠商要主動

提供過來，就是他每個月的月報表的進度這樣子。（G02，P.5-6）

那其實我們課最主要的事就是每個月一定會開工作會議。除了月報，月報只是書面的，然後我們有工作會議，然後另外我們其實常常就是承辦人也會去像去有些地方要一起去現勘，譬如說我們有一些調查、測量的，像我們常會要求，如果有那種我們叫外業調查。我們幾乎都會派員過去，我們都會叫同仁去陪同，那去現場至少我覺得給廠商有點壓力，我覺得是最主要的。那個審查會雖然就是有三次，可是審查會完，因為他們回覆有什麼不見得會就是滿意，所以我們後面開完，一定都還會再有工作會議去追蹤到底他回應的東西是不是都有做到，所以我們其實蠻大的一部分都是靠工作會議來類似監督這樣子，而且我們審查會都有外部委員。（G04，P.5-6）

我們一定有期初、期中、期末審查，然後每個月要交月報，甚至說一、兩個月就要開工作會議，希望他們來了解一下每個月的進度，那當然另外的方式比較不定期的話，你可能就是像你可以去現場。我們也會經常去現場，我們會盡量要求要在提前跟我們承辦說，有時間可以配合的話去也是學習。就是給他一點點壓力，就主要外業部分會不定期的配合。工程類，例如對民眾做一些調查，但應該也不叫滿意度，那個調查只是針對某些特定的議題對民眾做調查，就計畫本身的滿意度我們倒沒有。（G05，P.6-7）

會定期會去邀請這些委員們針對他們計畫執行的內容去做審查。一樣有所謂的期初、期中、期末審查。工作會議是有定期的，譬如說我們執行的過程，以這個案子來講，會不定期的招開一個工作會議。這個是我們自己算比較內部的工作會議，那如果外部的話要符合我們契約要求，那我們就是定期的審查會議。那後續的這個績效評估跟滿意度的話，都是大部分是著重在我們計畫完成，然後我們再去做一個評估。計畫完成後，署裡它有一個管考系統上，我們執行完都會去針對委辦計畫我們都有必要做陳列。我們的預期目標，還是會在我們定期的那個審查會議裡。如果他做的沒有符合我們的要求，那我們是會請他們一定要提修正的部分，那修正完之後我們也會再進一步做檢視。（G06，P.5-6）

一定有一些是期初期中期末的審查，然後聘請專業的學者專家，提出來的一些報告，或是說成果，做一些審查並提供一些意見，給他們做，期初審查完之後，如果有意見要修正、有哪裡要補強，會有在第二個時間辦期中。最開始的工作會議在契約文件裡面也有提到，可以視情況隨機召開，因為是要讓契約可以比較順利執行的情況之下，是一個機動性

的。譬如說有發現可能廠商比較落後，就可以去開這個工作會議。或者是審查委員臨時提出，這部分要跟地方做結合，就找地方的志工，了解這邊的情形，因為地方志工他常態性會在巡路，所以去了解他，做個訪談也好。（G07，P.4-5）

期初期中期末的審查都是有的，還有工作會議是原則上每一次期初開完，在期中之前就開，那另外一個就是說大概會開三次，還會就個案比較特殊的情況，還會再加開。原則上會有重大的決定的時候，還會再開。或是甚至針對重大決定會發文，作為執行的一部份。那其他部分就是按照合約來，合約該有的一些條款限制，就是保護嘉義守防。（G08，P.4-5）

有分階段性，也可以說類似之前的期中期末，就是像剛才講的期初期中期末這些會議，那當然都是有請一些專家學者來幫忙做審查。所以可能就是剛講到的監督管理機制。就包括了進度、品質、績效，工作會議會視情況，如果說這個地方區線劃設或者因為河川區域勘測，有所謂河川區域線的畫設，如果有任何的問題的話，會需要由甲方去提供其他資料的話，那當然才會有所謂的工作會議。（G09，P.3-4）

我們有期程，就是說大概第一年要完成哪些項目，有限定時間，如果你超過那個時間可能會有扣款的問題。第二年就是在做一些地形測量，後面就是辦理初審跟複審，我們一般是由河川局先做初審，那初審完，再送到水利署做複審，大署這邊也會聘請委員。所以說監督管理機制都用時間比較多，因為一般我們都是審查會議，定你完成某個工作，如果要像控制調查，就是我們自己驗收，那報告完成的，就請一些專家、委員來審查，其實都已經侷限了，所以我們也不用要求太多廠商的部分，因為原則其實都很清楚。（G10，P.5-6）

現在水利署都有規定，工作會議我們是採不定期，你講的那個類似執行進度表他有規定一季要一次，工作進度報告之類的。（G11，P.5）

要不就是每月他會做月報表根據他之前的操作紀錄還有維護報表，這些都根據水利署的報表每個月都要彙整。水門的操作紀錄是有相關現場執行的照片，根據這個再派人員去現場看，是不是有照我們原本的計畫做執行。期中期末，原本都是做會書面的會議，後來署長說現場督導為優先，所以現在已經改成到現場，可是委員不曉得就直接到現場，所以也要廠商先在會議先做諮詢中的說明，我們說明大概整題狀況之後才會到現場去看他諮詢的情形。（G14，P.2-3）

第一個就是我們是計畫契約書規定是每個月五日會繳一個月報，那除期初、期中、期末之外我們會召開工作會議，也會去第一次在工作會議會把今年度的各工項他要執行到什麼時候 **deadline** 的時間請他們先做說明，我們就會依他每個工項 **deadline** 去管控去了解他的進度狀況，我們計劃是這樣。所以我們會有驗收期，執行完之後我們會有第一個是會有驗收期跟保固，如果我們一有狀況，他必須要排除這個問題點，如果有人我們發覺這個在切上面我們會規定這一些。（G15，P.3）

我們正常的情況下是有三次的會議，期初、期中、期末，不只月報，外加在會議中間會有三次是有委員來審，工作會議是到我們辦公室，以辦公室的人員為主的公務會議。他們在測量過程中，我個人的要求是哪時候出門測量，要把所有的測量人員的姓名、電話，所有資訊都要給我。我隨時會去看。弄一個品質監管，隨時都有在做抽查的業務。還有相關的會議作把關，完成到完工，我們會有單獨測量部分的查驗工作。因為不是驗收，驗收是還要付費用，因為我們費用是以期初、期中、期末，以及完工，完成，分成四期給，中間那個都叫做查驗。（G16，P.3-4）

我們會定期召開工作會議，原則上是一個月一次，如果當月有召開期初、期中、期末審查可能就不會召開工作會議，那如果，廠商會就是我們認為他執行的某個部分有比較慢，我們還會加開工作會議，審查會議也會規定。（G17，P.5）

監督管理，一般來說我們都有一些規定，一定要經過我們同意才可以，契約書裡面都會載明。除固定的期中、期末以外，之前大部分都在計畫結束以後擬定。計畫剛開始會有一個工作會議，進度每季按照規定。還有像計畫要到現場去輔導，必要的時候說我們也會同去，不是完全交給他。比如說他今天排哪些地方，像抽測我們都要去，抽測不能自己抽，一定是承辦人要跟去，從裡面去抽測。那輔導他也不希望就只有他去到實際的銷售場所，他會希望都要會同。（G18，P.5）

每一個月就會請廠商提供一本工作成果把這個月所有的水門的一些工作項目檢查表、簽到簿，都會送過來，每一週要去簽到，大概就是以督導的方式那我可能每個月最少會一次。（G19，P.6）

他們自己內審跟審查的部分。就是每個人專長不太一樣，也不知道他那個價錢到底定。個案我有看，大部分是正常，頂多是忘了填，或是剛好進度延遲 **delay** 的情況，就提醒承辦人是不是需要去展延。我們在

系統上是看不到，那我們就變成我們要去問說狀況。（G20，P.3）

這些都納在契約裡面，有一些是說跟地方的民眾有些接觸的話，他的確是有滿意度的調查，那這個案子沒有。（G23，P.4）

規範的話，因為水利署這邊的相對的類似工程規範都很嚴謹。所以我們契約有採用水利署制定的來執行，基本上都不會遇到多大的一些問題。（G27，P.3）

其實我們除了他們平常辦的一些，就是他們每個月定期要去做的工作之外，我們的錢裡面還有編給比較臨時性的，就是如果我們有發現我們所轄的區域有一些，就是有一些類似污染源的那個，我們有每一年編輯，要請他們出來採樣的工作，所以我們那個是依照他所做的量去計價，所以這個部分是還可以處理掉。（G29，P.2）

綜合歸納之，主要是依照契約的規定，包含期初、期中、期末的審查，以及每月的報表填寫，以及工作會議、驗收等等。故監督管理的機制，主要是契約規定的內容。



### 三、委辦計畫案件執行之問題缺失、風險、成效與成功因素

(一) 委辦案件執行過程面曾遭遇過的問題、爭議或缺失。根據廠商的描述有以下 4 個為爭議或缺失的情況，而無爭議的廠商有 6 個。相關看法如下：

#### 1. 大致以履約爭議居多

履約爭議多出於甲乙雙方對契約某些條款的認知不同所導致。或因為發出公文日期與收到公文日期之間的時間落差意會出現爭議。不過，絕大多數的爭議情況都可以透過甲乙雙方進一步溝通協調來解決爭議。

應該是甲乙雙方對契約某些條款的認定不一樣，這種狀況應該蠻多的，要不然就是算那個什麼繳報告的時間，大家算的不一樣。期程的計算上會有爭議，那當然最終可能就是雙方必須要討論一個交集，就是彼此都能夠接受的一個。(B01, P.7)

履約的爭議，我的企劃是沒有，但是應該大概都不會有這個東西，其實還是會協調，不過沒有大到說要去公務人員會去做爭議處理那個，大概就沒有。(B02, P.6)

就是有的時候機關對機關之間的發文，好像他不是隨發就隨收的到，你發出來跟他收到的時間，如果剛好會在履約的臨界點的時候，我們也曾經發生過文發出來，可是機關，已過機關收文的時間，就是太晚發。那這個是我覺得這個就是小爭議，但是我們也盡可能就是不要拖到最後一天，避免這個系統上面的的那個問題這樣子，這個是小問題，但這種東西就是過去曾經有發生過。那履約爭議條件其實就是大家在工作的過程當中就要針對工作項目的達到的標準達到共識，你有達到共識就不會有履約，那你如果沒有達到共識當然就是你想的跟他的有落差的時候，當然就會有一些履約的爭議這樣。(B03, P.12)

#### 2. 採購階段爭議

受訪者 B07 提及，雖然他目前所承攬的案子沒有發生過爭議，然而，他認為採購階段(招標階段) 其實有很多爭議。不過既然決定要投標，就必須完全接受採購相關規範：

目前都沒有，採購階段有爭議其實很多，但你都已經接受了其實就要完全接受採購的規範。（B07，P.3）

### 3. 溝通協調問題

例如，B05 提到，委員、主席認為計畫要做得好，要求多加分析，卻因而被罰款，主要因為會計不同意；B06 則是甲乙雙方認知觀念差異。

這個計畫沒有，可是我曾經執行過一個比較特別，然後也不能說爭議，但對我來講是一個特殊的經驗，就是我們有一年我們執行水利署的一個計畫。那也是委員都高度認同那主席也覺得做得很好，但是因為做得太好，他就提到說你可不可以幫我再多做一些分析，但是那一次的要求，主席的要求已經到了期末，那他跟我們說會跟會計說明這樣，所以可以暫延這樣。因為是會議的這樣決議我覺得分析沒有問題，那對他們可能有用我們就答應。結果之後那個會計不同意我們，我們就被罰款。這是一個很特殊的狀況這樣，但是我就跟河川局講說，你們可能要去跟人家說明我們被罰款不是我們 Quality 不好，是因為你們有這樣的要求，那一定要有多一點時間才能做你們額外要求，結果因為結案時間往後延，就被罰款。（B05，P.5）

其實我的看法是，因為爭議這個東西，我講得好像很簡單，那要得到甲乙雙方都同意說願意說結案之後去送工程會爭議，要得到這個默契其實要花時間的。你知道為什麼花時間？因為以甲方立場說，你就把它吸收掉，這樣最簡單，也不會有什麼爭議。但累積起來其實是可觀的，所以我認為這是，就是說，乙方理論上自己的權益是不會放棄的，是甲方的觀念要變。那還有明年說不定又有其他的變更。（B06，P.4）

### 4. 牽涉到其他問題的爭議

例如，B09 提到，因為甲方針對委辦案件特定工作項目，後來決議不做了，就要求乙方必須用「減價收受」的履約驗收方式，將沒做工項的經費扣除：

目前都沒有，唯一有其實不能算爭議，就是本來河川區域勘測，它最終的目的是要、要有一個新的，最新的河川、河川圖籍把它公告出來讓民眾知道說，現在改成管哪裡，但是曾經有一、二個河川局，企業局目前也曾經有過，有一個比較上游的河川區域勘測，然後因為牽涉到原住民保留地，一般地的爭議，最後到水利署審查的時候，他就說測是測

了，做也做了，暫不公告，結案。那扣掉那個公，因為公告我們要印一些圖，印一些報告，企業都有詳略簡報，就把這些印圖、印報告的錢扣掉，然後結案，那企業局出現過，五河局也出現過，十河局也出現過，但是這個是因為不是以非廠商的責任，是甲方決定，因為政策上的決定，因為你那個原住民保留地，爭議無法處理就只能先不公告，那我，從九十、九十年到現在，平均每年做水利署的這種相關案件至少做三、四件以上，應該現在有七、八十件了吧！出現的次數大概是一個手可以數完的，那不算爭議，就是說如果硬要講就這一個，其他的，大致上我們沒有跟任何的就是河川局承屬的，水利署所屬的跟河川局有一些什麼履約爭議之類的，應該是沒有。（B09，P.6-7）

有，這個倒是因為每一個月檢測出我們自己檢測出來，我們還是有部分項目是委外啦！因為我們好像是可以算是我們躲不掉，因為有些項目我們沒辦法全部都做，那我們部份項目是有協力廠商，那這協力廠商也會做，這些的工作有些時候會面臨某一個月的單項或單點的數據偏高，這會牽扯到我們就會從上而下大概就會從採樣、從整個流程去抓問題，那基本上比較有大問題就是緊急應變，因為緊急應變發生的有些時候到現場的時候是沒有的、誤報，不管很多問題但是實際上就是要去看啊！那看了要不要給我們錢，那就問題來啦！我們接到通知是來了，但人員也來了，但是就沒有東西採啊！因為不見了啊！（B20，P.3）

所以就是說這個問題點，沒有公告牌價的，應該要一個區間，就合理的範圍，是你去訪市場價，就比較合理啊。（B28，P.5）

在估價方面，部分受訪者表示，委辦計劃涉及到代檢費價格部分，其實都是有公定價，但政府硬是比公定價還低，結果沒有廠商願意投標。結果，又是承辦人請廠商來投標。代檢費民間都有價格可以查詢，但是主計單位只管預算編製及決算編造等事項，委辦計劃內容則不是主計單位所關注的，導致主計單位會認為去年案件有廠商來參與投標，今年應該也會有人來投標，殊不知都是承辦人拜託廠商來投標。

另外，廠商無爭議的部分，如下：

通常有時候，以執行經驗來講，業主編了預算，真正來看，對我們來說永遠是不夠，真的很捉襟見肘，但還是做。就是一個使命感跟一個，

所以大部分我想，因為二十年，我們把我們的東西當作自己養的小孩一樣，所以通常都會溝通，我們通常不會到履約爭議，也不會到異議或申訴。我們通常都會溝通。那我想業主也蠻能體諒我們的，我們在合法的情境下就可以溝通。（B10，P.5）

我的認為，是因為現在我們目前是有勞務契約作為一個範本。如果是在勞務契約的範圍之內的話，原則上不管怎樣巨林公司一定要服務到底。那如果在契約以外的部分，那我們會適度能夠幫忙做諮詢或做其他的服務我們就會做，那如果比較多一點的，那可能就是我們會另行再做預定。合約走到現在，目前沒有什麼特別的異常狀況，整個執行過程是順暢的。（B11，P.4-5）

沒有欸，都蠻順利的。（B12，P.8）

沒有，我們沒有提過申訴，基本上，我們那時候是只要做得來我們就做，說實在因為早期，一開始沒有那麼多計畫量，其實也比較有時間，這個是沒有問題，第一個。那第二個，其實那時候我們也覺得蠻有趣的，說實在話，因為就是他這些問題我們也都沒想過沒遇到過，那就幫忙弄出來，其實做出來就蠻爽的。所以還好，那時候的合作。那時候大家的氣氛之下，也還OK。現在我覺得慢慢走到這種時代，現在這種越來越少。大家好像都覺得，不適宜太 over 那條線。所以基本上比較會額外的不像以前那麼多。第二個就是說實在話，這個情況你慢慢東西越來越成熟，狀況可能也沒有像以前那麼多了。（B13，P.6-7）

水利署沒有，其他單位真的有，這邊沒有，通常資訊類的爭議就是在合約的認定，因為你資訊你合約寫的這些文字你沒辦法很明確地去描述你資訊開發長什麼樣子，所以你雙方沒有先談得很清楚一定會有爭議。（B14，P.5）

不會，我這邊是沒有。（B15，P.4）

其實水利署這邊來講的話，其實比較少。（B18，P.5）

目前這些案子沒有遇到這些層面的問題，我們是沒有遇到這種爭議或是缺失的問題。（B19，P.3）

（1）沒有爭議的部分：在委辦案件執行上，大部分的承辦人表示為沒有太

大爭議。至於承辦人為規劃類的人員，在 G02，G04，G12，G13 表示多半會出現爭議的是在工程類的部分，像是採購、履約爭議。

因為我好像辦得都是如期履約完成。廠商中間有換，因為我們就是走評選的，評選出來那一家就是那一家，我們當然就是主要是按照契約來執行這樣子，當然是配合度高的廠商比較好。履約爭議工程可能比較多，例如說建案規畫，每個建案可能都有一些風險，預算編列的時候可能價格變動的幅度很大，工程原料的價格變動幅度大，而我們勘測價格變動不太大。(G02，P.7~8)

我在所裡這邊十一、二年比較沒有因為政府採購法，或者是廠商抱怨資訊不對，或者說廠商有隱瞞的情況。我以前有碰過這個，是我以前在臺北縣政府待過，新北市，然後那時候辦工程，工程很容易有爭議，我們那時候其實都有去跟工程會爭議，那我在這邊是沒有看到，因為感覺這邊就是跟學校去接國科會計畫比較像就是單純就是那種類似勞務。可是工程的常碰到那種，我以前碰到就是工程施工到一半颱風來了，那已經部分驗收的東西到底算誰的？那種經常碰到，然後我在這邊是沒有碰過。工程那些應該會比較多。(G04，P.6)

我辦十幾年沒有採購爭議，工程類比較多，我們這種規劃類的案子很少，幾乎不會有啦。我的解釋是這樣，廠商一般不會跟你 argue，他認為這個他可以接受，反正他也不會再多花很多時間，不會再多花很多成本，順便幫你服務，他都會做。一般我們做十幾年，沒有爭議過。工程類才會，這個規劃類應該不會有。(G12，P.8~9)

比較有可能是工程，他採最有利標去辦，那種比較有那個機會。這個很制式的東西，我們沒有。(G13，P.12)

我的是沒有，對。(G01，P.3)

違反採購法是沒有！這個是說以志工這個案子來說是沒有這些。我承辦的中間是沒有遇過流標的情況，因為我們用選擇性招標，經過評選方式，所以只要有一家投標就可以開標。所以我是自己是沒有遇過流標。廢標也沒有！資訊不對稱、不當限制競爭.....接觸起來應該是都沒有，因為那個其實招標文件都是我承辦人自己編的，那編好之後我們有請採購專業的同仁來審查，所以大概都有避免那些狀況。(G03，P.4)

就我知道的這幾個案子，我們局裡執行的這幾個案子，這幾年，比較沒有聽到採購招標不對稱、不當性競爭的問題。我們原則上，對於新廠商要跟舊廠商做競爭，應該還是有辦法，其實他們廠商都是，因為在我們這邊，這幾個案子來講大部分都是顧問公司。（G06，P.5）

基本上不會有這個情形，因為我們在採購法的規定基本上就是履約標的有關，跟其履約的能力有關的，兩個的條件限制，那基本上我們都只到依據這樣一個的能力設定去限制，那因為我們顧問公司他所設計的可以執行的業務很廣，所以我們的基本資格是只限於說，你是有相關能力的，譬如說土木，或是說水利技師能力的顧問公司，你就有具有投標的資格，並不會特別去加註一些額外的條件，然後去導致說原本 A 廠商可以投，變成不能投，基本上我們沒有太多的限制條件，基本上就不會框限住。對於評選過程還會有一個評選的標，基本上都有前例可以參考，這是第一個，第二個就是說，我們目前這一件操作下，並沒有廠商提出示意或是異議的情形，所以基本上應該是我們的條件都還算客觀，不會說有因人而異這樣。（G07，P.6）

因為比較常辦的，也是勘測這個業務，那委辦案件基本上，我比較沒有碰到說，就是說有發生爭議還是什麼，比較沒有，因為感覺委辦計畫就是，一開始起頭是比較麻煩，就是說你要訂定那一些，他整個程序是比，以最低標、跟最低標發包來講，他其實是有差，所以他前面的流程是比較，比較嚴謹，你要做一些，那你又透過專、委員的一個幫你篩選過這個廠商，所以以我印象，然後以我辦過的經驗是很少，我也沒有說什麼有問題或是爭議，是比較，我是沒有遇過，對評分的標準也沒有不合理的，基本上都是 OK 的，不會有太大問題這樣。（G10，P.6）

採購，應該不太會有，因為例年度幾乎都沒有什麼變，所以就是很好的，執行過程也沒有什麼履約的爭議。前幾年對那個投標廠商會有一些特殊的限制，因為水利署之前沒有要求，就變成他各個河川局自己定他自己的要求，以前是會根據說你是有登記，這一款的營業登記是不是要有機械，或者是水利這些的維護項目，你再來投標。後來這一些限制都不要有了，因為投標廠商可能太少，他如果太限制，那你通通都不要了。（G14，P.3）

這還好。沒有沒有。不論是公開或私底下都沒有，我們都沒有收到廠商有那個，有這種投訴的資訊。就是公平競爭，那落選的廠商也不會有提一些，你沒有提出什麼那種抗議之類的。（G17，P.6）

我這邊採購上目前好像沒有遇過特殊的覺得說辦到中間怎麼好像遇到一些困難或挫折這塊，那履約好像也還好。目前手上有學校的，也有顧問公司的，所以目前好像也沒有說，配合度上都還 ok。(G23, P.4)

(2)可能會有的問題或缺失：G08 表示有困難的地方在於廠商報告不理想，會有延期、修改的狀況；G11 表示可能受天候影響，像是颱風季有展延的問題；G18 表示可能遇到長官緊急或臨時交代的案件，要求額外的東西還要盡快給的情況，配合度好的廠商會配合你，但有時要求比較多會抗拒，希望不要那麼趕；G19 表示，像爬梯的東西，當初沒有編在合約內，廠商須自行吸收的情形，目前已編入其中。

基本上採購案那些都不太會有爭議，我們做都是研究，比較少工程面，因為那塊我倒是沒碰過。就工期的計算，甚至是要刪一些驗收的減收減價等等，原則上會比較有困難的是，廠商他的報告不理想，那我們一再延期、一再修、一再改。報告內容的品質，廠商他都不太插手這一塊，原因是裡面有一個保護條款，最終一個減輕多少而已，我記得是 20%的預期扣錢，工作項沒有完整就會扣。(G08, P.5)

老實講我們規劃課的相對單純，大部分都是學校要不然就是顧問公司，履約爭議這個可能也還不算。我們比較容易遇到像那個測量，有時候會遇到颱風季有 DELAY 的問題，通常都有相關規定辦展延。對於採購資訊都不夠透明公開或者是說你們有沒有那個不當限制金額、限制規格或廠商的條件，我們比較少。(G11, P.5~6)

認知上的差異是這樣子。就是說你知道公家機關就是身邊萬一長官要什麼東西，或者是誰要什麼東西都很緊急。我意思是說有一些臨時交代的案件，今天你是廠商，因為今天立法院要什麼東西，我可能要你趕快你去寫什麼東西出來，我會要求額外的東西。額外的東西要求給你，但是就是說很臨時，當然有時候跟那個計畫內容，有一些資料，新聞稿幹嘛的。配合度好的廠商當然都會盡量配合你，你要什麼他盡量提供給你，他不會給你那個，所以這個是風險之一。就是說，有一些計畫是這樣，你今天如果不做，可能你的工時可能會不夠，因為計畫的關係，當然是我們要求比較多，有時候常常會有一些我要的東西，你要趕快給我，因為本文要求的東西比較多，有時候比較那個就會比較抗拒一點，抗拒

只是說，不要那麼趕！類似這樣。但是有時候你知道，長官有時候緊急要東西，要很快的東西就送過來這樣，但基本上都還好，說難聽也是拗他們盡量多做。(G18, P.7)

目前是還好。只是說像這個合約內，也許有一些東西是沒有放在合約內的東西，可能像人員的爬梯，因為廠商有需要，他們可能會自己去做，因為有的時候我們的水門他可能是在下面，那你需要從提防爬下去。那需要一個，這個方式給他下去，比較安全性的，那以前可能沒有編這些東西，所以廠商變成需要他就自行吸收了。這個可能是一個小部分的爭議，所以後來我們就陸續的再增加了，像這個項目也把他放在合約裡面了。(G19, P.9~10)

(3) 避免爭議的部分：G05 對於招標期間，可針對未公開的資訊或先前的成果報告放置網路上供大家做查詢以避免有爭議的狀況；G09 在評分標準上參考水利署 頒訂的標準，認為具體執行方式與方案較為重要；G15 表示為避免招標資訊不對稱，造成有落差、競合問題，招標文件需敘明清楚，而評選會議為一種把關機制；G16 主要依據政府採購法的相關規定來進行，因此沒有採購招標不對稱的狀況。

倒比較少，譬如說我今年剛剛提到可能有延續好幾年不同的，同一個主題但是不同的廠商，應該同一個計畫這樣，可能某某水庫或是某某人工湖，但是不同年度的計畫這樣子，因為我就會把那個前面的全部都放到公告你在招標的時候你就把前一年有的成果，或者是到你招標的時候已經可能已經有個也許是期末階段什麼就是你要把這些公開。就是等於說不要讓人家說剛才提到好像我的資訊好像少了，但是我說我們這邊能夠做的就是，你至少現在手上就是前一年的成果報告，我都同時把它那個電子檔把它掛到網路上面去這樣子，至少任何人來你都可以看到我們現在做到什麼。雖然應該不是必要，但我習慣上是這樣放會比較好，反正這樣也省得麻煩就是說，反正大家就等於剛好一個是比較公平的基準點這樣子。主要是針對說那種剛出爐的可能還沒有公開的就盡量在那個招標的時候就把它讓它可以那個上網這樣子，所以其他就沒有特別有什麼爭議。(G05, P.7~8)

如果以整個很大的，委託，委辦計畫，就我們課室裡面所辦的一些委辦計畫案件，應該是還不至於～畢竟現在資訊已經很公開透明，如果



你的東西是很封閉的，譬如說很明顯的有剛才講的譬如說像不當限制競爭，這些東西基本上可能很容易被人家檢舉。其實應該是不會，還不至於有不當限制競爭，課室目前到現在辦理的案件來講還不曾遇過。其實就我們現在那個評分標準，據我印象所知好像我們是參照水利署頒布一個版本，例如說這個數字不能高於多少，不能低於多少，有一個 range，還算合理。以我個人來講，我是覺得既然是限制性招標，價格那一部分不需要列到這麼高，價格據我所知好像是表訂標準，就是它好像我記得好像有個範圍的樣子，好像是編列經費的合理程度，好像是百分之二十的樣子。我覺得那個二十的部分可以再稍微降低啦，因為如果採用限制性招標，基本上就是比較不要考慮價格，以成果品質為主。實際上具體的執行方式跟方案是比較重要。(G09, P.4~5)

這部分好像是還 OK 欸比較沒有太大爭議。採購招標這種資訊不對稱的這種狀況是沒有，不當限制競爭、評選評分，標準不合理的這種狀況也沒有，這一個案子是沒有。要避免招標資訊不對稱就是招標文件應該是要敘明清楚，免得投標廠商他們在意會這個招標文件之後會有落差，也是要求進來跟我們想要的需求之間有一些競合問題。可能比較會有發生的，要避免的話，我們會把關。就是在當要提報或者要公告之前的招標文件的文，比如說服務計劃書的內容工項，必須要先比較嚴謹的把關，避免投標廠商在在投標的時候會有問題。另外一種我們會把關的原因可能在開評選會議的時候，就是評主主決在評審那個評選委員的時候，這部分評選就是一種把關機制，以避免我們有的問題。我們主要是遵照那個作業要點去依循，那還會有相關一些評選的會議要注意的事項還有一些相比如說評分的標準或評分的項目有哪些會做一個範本讀列，那我們可能就會依那個方式去做，就是依那個方式去主辦這樣子。(G15, P.3~4)

我們遇到的問題就是說來標的廠商，真的好跟不好，真的未知數，因為用評選的，我們不是最低標，然後他們都用報告分數的方式呈現出來，但是真的是不是像報告說的那麼好，真的是有一些新廠商來。不容易去評估，因為他們也沒有過去的一些成效戰績。對於採購招標不對稱的這種狀況，是不會，我們就是說都依據政府採購法的相關規定來做，不會有這種狀況，而且因為我這個案子的單價都還蠻高的，我符合那個台紐台新的系列，所以說那個等標期都非常長。(G16, P.4~5)

## (二) 委辦案件執行過程需面對的主要風險態樣

對於案件執行過程可能須面對的風險，將廠商談到有一種風險、二種風險及

無風險的可能分為此三個類別。相關受訪者意見如下：

### 1. 一種因素之風險：

首先，針對單一風險，主要是一種風險為主，像是人為因素，相關看法如下：

這個案子比較可能遇到，因為要辦活動的機會蠻多的，可能是說，要談好大家都可以配合的一個時間來辦活動，有時候可能一改再改，有可能會超過報告繳交的時間才能辦，或是還沒辦，遲遲沒辦法決定，就會影響計畫結案的那個時間點，因為辦活動的計畫會比較需要跟很多人喬時間。（B01，P.8）

如果是按照標單裡面的工作，當然都不是問題，會有影響可能是標單外的，可能像是剛剛說的，會是長官有一些要求。額外的要求那是他可能超出了契約的規定，但是在工研的立場也不能說不要，想說就是能幫的基本上就儘量幫。（B07，P.4）

因為我們這個專案型態，就是人在裡面幫忙看，幫忙收資料、盯的。所以這個是一段時間就要付出這樣的勞力，基本上這樣子的付出，百分之七十都已經滿足了，剩下百分之三十可能就是比如說颱風來了，你要值班，那還有就是擴增功能這樣的部分，所以比較有可能的風險是擴增功能這樣的部分，偶爾會發生，那就要隨機應變，要看要協調。比如說你原本預估今年要做某一樣的功能，但是這功能的資料來源是透過其他單位來的，那其他單位原本預估今年完成，所以我們今年就可以去接收，然後把他加起來，結果他逾期。像這些可能就會發生，這樣可能會發生的時候，我們就要來做溝通，有時候受制不在我身上，在他們身上，那就可能會有這樣的情況。不過我們通常都會找到類似的方法，但是串接，我還是要等他，因為他才有，我不會有，像這個可能會是一種風險。（B10，P.5-6）

#### （1）自然(天候)因素風險

就是海像的變化，跟漁民。跟我們的那個互動，因為有時候東西我們，當然我們會透過我們有些設況，施放儀器的話我們會透過漁會去跟他們做宣導，但是常常因為每個地方的不同的漁業的作業型態都不太一樣。（B02，P.7）

水利署的計畫倒是沒有這個問題，因為他的經費的撥付在跟你定

約的那一瞬間就定了，就是你只要達到哪一個標的就撥付什麼款項，那這個東西是不會有風險的，但會沒有錢的，我們有遇過做縣市政府的然後他最後沒有錢給你，他就是拖，可能用其他的方法或是等到他有錢再給你。比如說他一年要量幾個颱風，或者是一年量幾次什麼樣的署文事件，或者是 timing 要做，但是就是沒有發生，覺得說今年就是要兩個颱風，但是連一個颱風都沒來，就是沒有達到那個標準，那你可能就會在履約標的上面會有履約的問題。會有違約！因為他就是要你做這件事情，但是你就是做不到這件事情。他們後來都用減價收售的，現在都用實做，就是你實際做多少付多少，就是他在招標的時候就是用次數來定說這個工作他就是需要做幾次。但是以往沒有寫說實做實付的這個時候，以往會有一點類似違約，違約然後減價收售。但是現在如果是用實做次數就講清楚，這個計畫就是做一次給一次。（B03，P.15）

以我們接這個計畫十河局來講，其實都蠻完善的制度，在審核這些比較沒有問題，也沒有沒有太大的風險，溝通上都OK。主要的風險以這個計劃來講是野外調查。比如說我們安排好之後天候狀況不好就不能去調查，所以就要額外再去再去找時間，那如果時間剛好都不適合，比如說現在夏天常常會有颱風來，往後延的話可能就那個季節調查不到這時候我們最擔心的風險，不過還好這個計畫執行過程中都沒有，那第二個風險是有時候我們設一個那個像水質調查他必須是在大雨之後的一個禮拜之後才能夠做調查，比如說今天下了大雨或颱風，那一個禮拜之前都不能做調查，所以那時間等於都不見了，然後其實調查是要求每季都要至少一筆資料，這是風險。（B05，P.7-8）

我覺得要談比較大的風險，可能就是因為你防災的時候重點是，在那個當下資料不能斷。那最怕的就是突然間網路斷了或者是你的伺服器壞了。那時候沒有資料就是一件很麻煩的事情，就是早期大家很擔心的問題，如果真的那期間發生的時候，我是沒有辦法提供資料給長官參考我現在水位多少，超過多少，我沒有辦法掌握。不過現在這種東西都慢慢往雲端走，這個風險應該就降低蠻多。就是放到雲端去，如果真的全台大停電，那也沒辦法。那大概用什麼都救不了。基本上應該是不太會。（B13，P.7）

## （2）工作項目

那合約裡面都有明定一些工作項目，那但是這個工作項目才兩三行字，沒有辦法涵蓋到所有可能發生的情況，所以很常有一件可能就是說我這個工作項目，我們認定是說只要做到這樣就可以，但是機關會覺得說你這個工作項目之下，你必須要做到這麼大的範圍。這個是我覺得

最大的風險，我們會持續溝通。(B04, P.4)

風險，就是在履約的工作項目，工作內容裡面，如果一開始沒有跟那個承辦的單位去定義好我們的工作範疇，那如果執行到後面可能就會有落差，就他想的跟我們想的會有落差。我們想說那就按照契約，但是契約的範圍可能不一樣，如果我們沒有前面的引導，我們是以長期來這個夥伴跟協力關係的話，這個部分可能就會比較有。但是我們現階段我們是不會有。如果過程當中，承辦人有換的話，交接部分沒有弄那麼好，可能因為換得太快可能就會，如果要換的話我們自己也會去了解單位，可能都會有這種情況，就是希望他們交接過程我們也會參與。(B15, P.5)

### (3) 時間因素

其實我認為台灣目前的公共工程最主要還是時間。有時候你工程量太大，那個消化不了的時候，其實你時間自然會 delay。你時間自然會 delay，我認為那是最主要的問題。那第二個就是我說的就是，土地跟民眾的建議。因為你處理那個事情，以公部門的操作模式，不可能是今天開個會就定案，一定是大家一起來，那這樣一大堆單位，就會說要把你的意見，回去簽報同意。第二次再來。所以你的時間，就是你的行政作業時間，自然會延宕。在合約規定中不叫延宕。那個不是計入真正的執行工程。因為那個不是乙方的責任，所謂要乙方有責任是，那是歸責於乙方。但這是你自己要去協調，一協調，當然就把時間往後拖。所以你問我的風險，我認為最大的風險是來自於時間。因為我們對計畫的利潤的評估，有個很重要的就是時間。就是你原預定是六年，你講的是工作期。其實主要是時間成本耗太多。(B06, P.6-7)

### (4) 機關之間因素

以這個計畫來看的話，我覺得他主要是，因為流域其實是一個牽涉到很多機關的一個事情，就譬如說，在上流可能會走到森林段，那，有可能是林務局來管，那到山坡地這一段的時候又會有水保局。那甚至也會有，就是到了都市段也會有水利署或者是營建署的問題。到了海邊的話，海岸也算是營建署他在負責。所以這個部分的話我覺得，如果以風險來講的話，就是說如果有開一些協調會議，那各單位的意見比較沒有辦法去做整合的時候，以廠商的角度來講，那這個計畫可能會推展的不是這麼順利。(B08, P.5)

## 2. 談及兩種因素之風險

其次，針對委辦計畫之不同風險，包含兩種風險因素相互影響，相關看法

如下：

不可抗力的只有兩個，一個就是天氣，可能因為無法避免；還有一個是，審查期間可能會比較冗長，有些因為如果是勘測的話，水文分析要初審、要複審，還有個水理分析要審查，然後到最後勘測到最後會有一個初審、一個複審，有五個審查，那承辦如果積極一點，或是說剛好沒有、沒有遇到工作忙的話，我報告交下去可能一兩週就會審查，可是有時候碰到他們有其他事情，難免就一個月後才審查，對我們廠商的最大影響，當然就是你要按照合約，我就可以申請展延，因為等待審查期間是列不列為廠商的這種契約期間。比如說，本來預計十月要完成，那前面光等待，就等兩個月，就可以展兩個月。當然一展就是我的成本的，因為還有漁業保證金！還有員工的錢都付了，但是甲方的錢還沒有收回來。（B09，P.7）

水庫做清淤說沒有風險是騙人的。因為比如說今天如果來個莫拉克，像之前一樣，來很多淤積量下來，那你整個條件，搞不好設定條件都改變了，是有可能的。第一個是自然條件，第二個是廠商條件，依照我們國內的採購法，本身來講你用最低標來去做處理，來做得標，我們沒有辦法選擇廠商，最低標的廠商來去做執行，原則上，他在執行上面，廠商雖然他是最有利標，但是廠商總是有不可預期的條件，比如說他的分包商，或者他的一些財務，我不知道。那在執行上面，畢竟他是一個不確定的因素，所以我認為在自然因素上面，跟人為，就是廠商因素上面都有可能影響到這樣的狀況。我舉個例子，比如說今天來一個比較大的淤積量，廠商的動能不夠，來不及做清淤了，那這樣子是不是也會有一個情況，第二個比如說我今天廠商施工能力很好，他把東西都堆到土堤上，結果三年不洩洪，那土堤不是全部都擺在那邊，那是不是也有他的施工風險。所以我覺得這個都是一個交錯的問題。（B11，P.5）

### 3. 基本上是沒風險的情況

並非所有計畫都會面臨到風險問題，部份計畫甚至風險度甚低到沒風險狀態，相關看法如下：

模擬基本上不太會有甚麼問題（B12，P.9）

風險，水利署其實水利署還好，他們都很照合約走，唯一就有可能

就是可能雙方在，因為水利署可能在執行期間他可能一些政策的關係或是主管決策的關係，會要求我們要多做什麼東西給他，通常是這樣而已。（B14，P.5）

從參與招決標到履約驗收過程中，承辦人需面對的風險如下有：G01 表示時程上的管控；G03 表示招標階段購買器材問題、執行期間面對志工不同理念的衝突；G04 表示內部單位的問題；G05 計畫受規範的限制、改變配合等；G06 履約的時效、品質一定要兼顧到，可能會有不可抗拒的因素，像履約過程，沒有辦法預測、設想到的，就需要再做協調；G07 文件擬定的問題，影響標意願等；G08 計畫未了解透徹造成延宕的可能；G09 在建構規劃上受於長官或民意代表強力推薦的壓力，規劃、驗收都是一個風險；G10 委員每年都是有同個人的情況；G11 編列預算金額不夠時會有統刪的現象；G13 廠商能力不足影響品質；G15 擬定計畫內容時有無辦法達成；G16 做風險評分；G21 擴充化廠商須承擔的風險等，皆為可能會遇到的風險情況。

風險應該都是有，譬如說你的時程上的管控。履約的過程……譬如說在規畫的時候在時程上的訂定、預算的編列的這個金額，是不是有符合這個案子，然後在你在做招標文件的時候，你是會有一些，怎麼講，我是沒有，但是其他的同仁有。我們是有一個公用版的招標文件，我們可能每年會做修訂，那也有可能同仁不注意譬如說用到舊版的還是什麼也有可能。譬如說我們今年改了，可是因為像我的案子每年都有，就拿去年的來改，結果沒有改到今年改的，其實我們都要去 DOWNLOAD 最新的版本，然後再來看我們哪一些需要再去修改，如果你拿去年的來可能會漏了這個漏了那個。（G01，P.3~4）

可能的風險其實我是覺得有兩個，一個就是我們招標階段，我在編預算的時候，因為這個跟我們機關習慣編的那種工程預算不一樣，然後他是從那個叫做甚麼？水資源作業基金，他算是一個經常門的預算，所以說我在編的時候，我跟那個署內主計室往來很多次，改很多次，因為他們有提醒我說這個預算，不能編，譬如說不能買器材或者是買甚麼，這個又有一個難處就是這種服務案他是要辦教育訓練、辦活動，又要設計一些器材，或者是買茶水、場地等等，比較難控制。尤其是器材，後來都盡量編說是租用的來解決。在執行中間，因為我們面對到的志工。

志工都民間人士，因為人多了，他們會有各種不同的理念，會有衝突，有時候承商沒辦法解決，我們甚至要請到我們的主管去處理，這也是一個風險。(G03, P.4~5)

我這邊的風險是內部單位，像這邊提到編列預算，我剛剛就覺得好像對我來講，有時候我們想要做一件事，然後都是預算那邊可能我們覺得很重要，可是包括署裡的主計單位，他們就覺得不重要，或者說科目我們本來要用的科目他們覺得不好，然後去把我們說錢不夠就砍掉，那我們就覺得，本來我要做的五百萬東西他砍了三百萬，就做的會很零零落落（台語）。廠商也會很抱怨。而且品質又很難要求，因為我們有很多外業要去調查的，變成說我有些測量，像我們有次要地變組測量，應該做的量那麼多錢不夠，後來被砍了，我們只能跟廠商說不然你就去類似切片，沒有辦法全段做就切片做。甚至我們有些可能要做兩年的，主計單位就覺得錢不夠，砍一年，突然兩年工作擠一年，我們就擠的很辛苦，然後品質真的我覺得至少打個七成有，我覺得那個是我碰到最大的困難。(G04, P.6~7)

其實像這種履約到驗收這種.....以我們來講有的計畫可能不是說單純一年就可以做得完的，然後我們可能說想要整體來一個計畫，不要說很多個，要做一件事情然後切很多部分就很多銜接的介面，所以我們就想說有的計畫要編到兩年，然後他就卡在說，你這個預算不可以這樣子做，一年變一次這樣子，所以變成說你就要把一個事情切割成兩部分，當然如果對以前像我們有些計畫想說年底結案的，明年又要開始了，中間就是不可能是說馬上年底結束馬上開始，就是有一些會有一個空窗期。一個是我做的事情那邊有一個真的是需要銜接的話，其實對我們承辦單位來講就很困擾，但是因為主計就是有他們的規定什麼，有時候就是你這個計畫做，可能這邊沒有錢他可能去哪邊找預算，就會受到預算科目的限制。像會限制說水資源作業基金，限制他要去跟既有的一些水庫有關係。現在我們在做規畫的主要是針對還沒有新，就是未來的。如果受到這個基金一些規範的限制，變成說你還要去改變什麼題目還是內容，就是你明明要做這個事情，然後你為了要配合預算，把整個計畫名稱改成那個樣子，到後來就算成立了之後每個人看到說這個是要幹嘛，就是改的四不像的名稱。所以現在就預算來講常常會遇到這種問題，不然到後面驗收其實還好。當然有時候在那種審查的時候，有的可能他們提出來的成果，大家不是很滿意所以可能就沒辦法順利的過關，可能要再招開個幾次的那個會議這樣。(G05, P.8~9)

我們算是工程單位，那工程單位其實講究的是，履約的時效、履約

的品質是一定要兼顧到，因為品質沒有做好，我們後續驗收一定會出問題，那時效，是因為他履約的期限，那其實我們，我想我們承辦人不會有人要去故意刁難廠商，原則上應該是都不會，但是有些時候...尤其是廠商在執行的過程，他有可能會遇到我們沒有想像、設想到，我們一開始訂計畫我們也沒有想到，其實這個可能在，像這種規劃案，可能都算比較單純。如果你是實際做工程，像是土地要去測量那種，可能就會有一些不可抗拒的因素，一開始都沒有辦法預測到，這個部分可能是履約的過程。那編列預算的話，我知道的是像一些，有些工項一開始可能沒有設想到，但是他可能需要這個項目。這個時候，有些是需要再跟他們協調這樣子。通常都是希望不要影響到太大，那如果真的影響到太大，我覺得這個就會是一個很大的風險。（G06，P.7）

應該是最主要是文件擬定會有比較大的風險，因為從我們上網要招標的時候，文件有沒有訂得清楚，會影響到廠商的投標意願，那再來第二個決標之後，所有的履約都是依照招標文件裡面的契約。如果這些文件擬定的清楚的話，廠商在看完之後，因為他們投遞之前一定都會先看過招標文件，如果大致上是沒有太大的疑問的話，基本上就不會有後續的問題，因為後面的執行，也是按照我們的規定下去執行，不管是驗收等等的相關問題，都是按照我們所上網的招標文件去試做，有契約明訂清楚，透過所謂的工作會議，會有一個先初步的判斷，判斷它的輕重緩急之後，依照符合我的契約數量去做後續的一些執行這樣。（G07，P.7）

就我剛剛陳述過的來講，因為我們都是公開招標，評選決定廠商。那評選決定廠商通常決定出來的廠商，我們在履約期間過程假設遇到問題，就是說我們這個一開始的計畫，事實上沒有了解透徹，也沒有了解我們要的重點項目，那造成延宕的一個情況，當然這個過程還有加上老師的態度，執行計畫的態度，你問他有沒有積極跟你密切開工作會議，了解說這個案子的執行過程到底要了解甚麼。我們最近有改條款，就是我們評選人會傳達會議主持人，那主持人都要到，就比較有改善。現在我們都有在公告的時候就告訴你，主持人不來參加我們的記者會，就直接扣。就從內項扣，會直接拿掉，所以幾乎要拿到計畫是不可能的，你不來參加我們的審查會議，不來我們的簡報說明，那一樣就是扣分。（G08，P.6~7）

建案的規劃，它的風險我是覺得，若是強力的來推薦說一定要做這個案子也會是其中一個。坦白講，在規劃部分一定是其中一個因素，譬如說有上級交代或是民意代表的壓力那必須要去做發包。如果是曲線



的調整或是修正，這是其中一個風險。規劃部分會是一個風險，那編列預算的話，風險當然過高或者過低或是不符那個市場價。就是說我們編出來的預算也許是還是會有人來做沒有錯，但是每個工項如果去對它的投標文件會發現跟我們編列各個單價的編列預算有落差，把高的拿來補少的，把少的拿去補多的，那最後它當然是可以標到，這可能是預算編列的風險。還有就是招標文件目標的擬定跟具體的工作項目的擬定，如果能夠訂得越清楚的話，後續的那個履約到驗收，可以降低它的爭議，這滿重要的。因為這種限制性招標的東西很難具體。就是說查驗跟驗收這個東西，有的時候因人而異，每個人都有它自己主觀的意思。即便有那個標準在，除非它今天是很死的東西，這是一個有關於意識跟想法的東西，就是委員認為是這樣子，就會是到時候驗收的一個風險。（G09，P.5~8）

確實都比較常見的，因為我們辦這種勘測的業務，實在是蠻久的。以我們七河局來講，像我每年都在辦，那他的一些，我覺得風險其實就是對這些委員，有相當的意見，甚至他可能每年都有，那是不是都特別是選取某位委員，一般有的可能就都是你，你比較受到青睞等。像我們最近是在辦疏濬，疏濬以前都是用最低標，那現在把它弄成像委託服務，委辦，那可能外面就會有聲音，爭議也比較大，這方面的問題。其實今年局長也是有意識到這個問題，就盡量不要去選擇同一個委員，譬如說我同時發包 5 個案子，可能就是要去選不一樣的。像是說招標文件、履約驗收等，可能會有一些錯落，或規格履約的這個項目訂的不清楚，這些其實都有可能發生，天候也會影響，可能展延，但我們並沒有因為天候的因素，而導致工期的延誤。（G10，P.7~8）

像會牽扯到審查過程，委員就會去看說你的招標文件要規定的做到哪一個，做到什麼程度，有沒有達到。如果說廠商他報告裡面沒有寫到這個部分，也會提醒說這個是契約裡面規定的項目。在編列預算的時候我們署裡有時候錢不夠，他會有催什麼統刪，固定升百分之多少。現在就是說我們有所謂兩年計畫，我們第一年都已經跟人家講我們第二年要多少錢做了，廠商也有期待了，變成可是第二年的時候還是會有統刪的現象，到時候就變成要跟廠商去調整一些工作項目，這個就比較麻煩。文件的擬定的部分，很多可能沒有辦法量化，你說要到很明確到什麼程度有時候是真的是有困難。我們只能說這個工項他有做了，做得是不是我們想要的程度，當然就會在那個審查的過程中就跟他們溝通，要做到什麼程度我們才有辦法使用或利用。（G11，P.7）

而有時候廠商能力不足就是差很多，會影響到品質。有時候評選的

時候他講得天花亂墜，但事實上他執行能力是另外一回事。(G13, P.12)

我認為主要的階段可能考量就是當初提的建案的委託服務計劃書這一個部分，這個可能是主要一開始起頭，如果你今天要承辦這一個案子最主要的風險考量，也就是說當初在一開始擬定的計畫書內容可能會比較嚴謹、需要。擬定一個規劃原則上是一個半月左右，就是陸續會跟主管討論然後去做了解，其實會考慮到前期跟後期或者是你之後要執行的工項有沒有辦法達成。或者是你這樣提出來有沒有符合我們自己需求，中間不會再去做異動，因為就是固定的，如果局署裡面核定這個計畫就不會有變更計畫。(G15, P.5)

目前以水利署跟河川局，都有所謂的做一個風險的那個，我們自己都會有一張叫做評分的，就是說每個階段都有去自己估計看看是不是符合相關的那個評估系列的東西，目前我這邊是還沒有遇到。(G16, P.5)

像署裡面，我知道他們有些也是這樣，他們其他廠商要跳進來，結果他們就知道要承擔這個風險，有看到後面，說後面還有一些擴充化，不計成本，打掉重練，我不要用舊的，你要提供給我我就提供給我，我還是不要用舊的，可是我到最後整個畫面、功能都符合以前有的。(G21, P.4)

至於承辦人 (G02、G14、G17、G18、G19、G27) 認為沒有甚麼風險的原因是因有經驗能力、履約到驗收過程是採書面驗收的情況、甚至辦教育訓練等，所以能夠順利如期完成成果報告。

摠，沒有。因為就我們勘測的話，我們都是依署頒的要點下去。我們是依署頒的要點，因為勘測它有署頒的相關要附的一些文獻資料。除非署頒有新的規定，因為新規定我們會請廠商就按照署頒的，假如他沒有按照規定，你提送的成果報告也是會有被打回票的，對阿！(G02, P.8~9)

目前的風險是還好，只是以前不銹鋼狀況好的時候，會被偷，或是颱風豪雨的時候會造成損壞，就要做一下進階的巡護。而我們竊盜有規定是要有投保竊盜險。對於履約上的問題都還好，因為都是有經驗能力。(G14, P.4~5)

我想不出來有什麼風險，這個就蠻單純的是沒有，而且他這個才四百多、五百，就是五百萬或五百萬以下的規模，倒不至於有一些預算上面的，就是你講的風險。因為我們局是自己沒有預算，就是在水利署那邊，所以我們爭取然後他審核過了我們才有錢去執行，所以一定是要經過申請的。履約到驗收的方式我們這個都是書面驗收，沒有去實地，不像工程一樣要去實地驗收。我們合約規定說，交了二十本結案報告，二十份光碟，然後那個檢測報告幾份，就請驗收官來驗收跟幾份光碟這樣。因為內容其實都是我們召開審查會議，請外聘委員來，然後審查請他依委員意見修改，比如說兩週內要定一個期限，再提送兩本修正後的報告來，然後我們審核通過才會撥款。基本上各階段都已經有經過，內容都已經經過委員的審查，還有局內的審查。(G17, P.6~7)

如果單純我這個計畫，工研院是都可以如期，準時，而且會提前，比如說什麼時候要交什麼東西，他不會給你拖，就像結案，我們都是訂12月15號要結案，當然之前會有期末審查，然後修正版會送來，我們都會簽過，他都會在之前就會把那個成果報告送過來，所以我跟他合作這幾年來說，他都不會，這部分倒是都沒有 delay。以前有些顧問公司或者是有時候送來東西都不是那麼好，尤其學校，你知道，學校有時候，學校人力不是那麼充裕，因為當老師，底下有可能有個研究生或者是做研究，他每天躲這個計畫，而且學校有時候，對那個什麼計畫控管沒那 Sense，你說時間該送來沒送來。(G18, P.7~8)

我們的合約裡面都有寫說，開工後一個月內要辦那個教育訓練，就把這些人全部都召集起來，然後在一個地方做教育訓練，那可能，而且他附近還有幾個，其實那維護者是廠商自己的人，他們也會定期的去告訴這些操作者要怎麼去做，所以你說操作的部分其實還好。(G19, P.9)

規範的話，因為水利署這邊的相對的類似工程規範都很嚴謹。所以我們契約有採用水利署制定的來執行，基本上都不會遇到多大的一些問題。(G27, P.3)

### (三) 委辦案件或計畫完成後成果或成效之評價

在此部份，列出相關相關廠商對於委辦案件或計畫完成後成果、成效之評價，相關問題看法如下：

1. 廠商對於成效之評價，分成有達到預期成效；對成效上須注意的問題；及成效不佳的狀況。

(1) 有達到成效、預期目標：

基本上我們在做的應該都有達到，因為有些計畫是立委關心，我們都是要滿足這一塊，他們針對什麼問題我們要給主辦單位有可以給他回覆的一個空間，那我們這一塊也應該做得還不錯，跟這些主辦單位之間很會配合他們的需求，基本上這一種應該有的標的是都會做到，所以應該沒有。(B02, P.8)

就是幾乎都能達到承辦單位的預期的目標，那因為你沒有達到預期目標的話，那就不會過。我的意思是你至少都能達到他的預期目標，那只是說這個預期目標在外人看來到底是好到什麼程度或者是偏不好，這個東西我覺得每個人的很主觀，標準不一樣，但是至少對主辦主辦方來講他都認可，然後委員也覺得有達到他們要的預期的目標。(B03, P.16)

我覺得應該是好的。不過這東西很難講，應該是說，規劃案子很多，但是後來有沒有去執行，其實牽涉的因素蠻多的。因為那是涉及到主辦機關他對台灣的一個發展，一個判斷。(B06, P.7)

他計算出來結果相當準確。就是說過去我們做的計算的時候，做淹水計算的時候都會牽扯到一個計算網格，那計算網格過去都是用譬如說 20x20 米，這樣的一個大小。(B12, P.9)

其實因為我們的案件通常都要經過河川局，然後再經過水利局的複審，還有包含外面的驗收，所以這個品質就是說一個成果的要求都經過層層把關，所以基本上都達到機關的目標。(B16, P.2)

有些成效就是，以規劃報告來講的話，規劃報告他是會是一個成果下列分析，或是計畫效益，在委員審查中在對成本效益就會有一個認定，如果以工程方面，實際上有達到設計標準就算是了。(B17, P.2)

因為我們執行的東西大部分都是以報告去呈現的，當然從報告的內容、報告的質量，他們覺得 OK，做出來的調查成果，都已經符合，且比她們所想要的還要多。或報告呈現方式比她們想要的還要多，他覺得這東西做得比較好。大部分是這樣子了。再過來就是他們會，有些要我們配合幫忙的啊，開會甚麼的啊，我們都可以盡量配合他們的話，她們會覺得這樣子的廠商比較 OK。(B25, P.1)

委員來評估我們的成效。(B27, P.2)

(2) 機關給予協助；達此工作標準化、作業電腦化兩個目標；可使用、及發表；對於淤積、清淤維持正常狀況：

其實這部分，以這個案子來講，其實機關都相當能夠幫忙，包括一些收集資料或者跟外單位的溝通，所以我是覺得沒問題，因為像我們這個計畫除了基本資料或是要借接一些介面的問題，對我們來說會比較困難，他也沒必要說我們想要他提供什麼，所以這時候就是機關出來協助，甚至是說看看這個方來個會議，原則是都沒有問題。(B04, P.4)

如果要簡單來講，我覺得我們做防汛工作希望達到兩個目標。一個是工作標準化，一個叫作業電腦化。我們在進去前幾年，一直在做一些事情，就是希望把所謂的工作標準化，就是你遇到什麼情況，我應該要提供什麼東西，那這個東西的內容大概。那如果你能夠把這個講出來，你就可以進行下一個步驟，作業電腦化。就是你只要講得出來，電腦就可以幫你做得到，我們就去做一個這樣的機制。所以我們現在做了很多所謂的自動化的產製的系統，以前你人工整理可能要一兩個小時，反正知道格式大概這樣，他就幫你設好。(B13, P.8)

成效一般來講我們會設定兩個主要的成效。一個部分是做出來之後水利署可以拿來用，但是這個通常沒那麼快，我們發現有一些研究的這個計畫，像調查他們可以拿來用，我自己執行過另外水利署水規所的計畫，他是比較研究型的，現在還是研究之後放在那邊，所以這成效我就很難評估，不過我們在執行的過程中都會盡量問他們需要些什麼東西，這是第一個。那第二個成效通常我們會希望這些研究最後能夠發表，那目前這些研究也都有發表。(B05, P.7-8)

這個成效應該就是因為，如果以南北隘寮溪或者以河川區域勘測，就是我們能夠順利把新的河川區域檢討完成，然後他能夠順利去公告。等於說，用現況來做一個管理。(B09, P.7)

因為我們所清淤的量是根據他水庫歷年淤積的情況來去做辦理的。那我們期許是說至少在我們清淤的狀況之下，讓我們的水庫不要有大幅度的淤積的速率，維持水庫正常的運作，至少說在取水口不會被塞住，在供水上面可以維持正當的狀況。這個我覺得這個是我們這個計畫最重要的一個目的。另外就是講，試辦之後，我們也希望我們輔導這幾個水庫，未來都能夠自己來去做自辦的條件，讓各個水庫都能繼續活化，永續利用。(B11, P.6)

其實像我們主要還是都跟河川局索取相關的資料，因為要配合我們的作業，他們都相當配合，而且現在水利署的網站上面資料資訊都公開都可以隨時下載的到，這方面都沒有什麼問題。（B16，P.3）

### （3）成效不佳：

事實上如果我們碰到問題，都會尋求一個開會跟協調，看什麼方式可以解決。所以成效不佳的情況，可能就是會有，以我們的層面來講，那是自己的問題，可能就是成本暴增就賠錢了，那是成效不佳。譬如說工程師突然離職，新的備位還在磨合期，變動頻繁我成本就變高了，那是我內部的成效。成效不好，他也可能會換人，或者是他不知道明確的需求跟我說，到時候又改回來，對我來說我就會重複投資。這樣成效或許最後改回來，對甲方對乙方來講，可能成效都不好，大部分來講沒有人願意重工。就像我剛剛所說的我們好幾代了，溝通是蠻順暢的。不是沒發生，但是機率不高。（B10，P.6）

2. 廠商對於提供的協助可助於達成計畫有：精簡人數、資料收集、溝通聯繫、行政協助、適度做審查、承辦人更換、重視軟體的價值。

### （1）精簡人數，留下實質會做事的人：

但是有的時候活動太多，志工也會疲乏，因為其他河川局的活動相對就沒那麼多，而且他志工隊的問題就是他志工隊人也很多，所以管理起來又更需要花心力，我們最近有在跟河川局討論說就是慢慢精簡一下那個志工的人數，就是要去蕪存菁，留一些真的會巡守的人。（B01，P.8）

### （2）資料的收集、取得：

其實甲方能夠協助的大概也就是一些相關資料的一些收集、公文或者是像我們有時候都會去飛飛機，UAV，去小型的飛機或是一些需要出海的相關公文協助，大部分都是這一類，因為甲方大部分的狀況都是根據企劃履約內容去要求，那在要求上面有需要各個不同機關協助的。（B02，P.8）

有些工作會有一點模糊空間，有時候委員會覺得這個 **conclusion** 你必須要有那樣的調查才可以，但實際上那個經費跟當初編列就不是做這樣的事情，所以我們會說是蒐集文獻資料來佐證，一部分經過調查做出來，得到一個結論他會 **common**，然後希望你在做的事，有時候有些

委員不太會想到這種成本的問題。那第二個是如果承辦單位主辦機關可以幫我們，比如說我們進行一些資料蒐集，一般來講報告跟論文都沒問題，我自己都大部分都找的到，但有時候也有一些地震資料、水文的資料，如果他們可以協助我們去蒐集的話，會比較方便，尤其是政府機關幫忙發文，很容易可以拿的到資料。(B05, P.8)

我想只要是我們需要的 data 他能夠去協助我們取得，我覺得這就是對我們最大的幫助，不然有時候我們要透過我們自己取得的時候，第一個很浪費時間，去別人又問為什麼要給你，但是有時候就是誰跟誰他們都知道。甚至不用發公文，只要打通電話就很方便。所以我想對於這個東西的取得應該對我們來講就會很大。他們都會做，目前為止都沒有太大的問題。(B13, P.9)

### (3) 溝通聯繫：

我覺得有的時候是需要跟其他機關之間做一些溝通聯繫。比如說要跟其他的單位去要一些資料來分析，如果可以透過甲方去要，其實是會比較順利。所以說我可能要跟我的甲方講，他幫我寫行文，那這個東西就是需要甲方來提供這樣的協助。至於計畫本身的執行大概不太需要甲方的協助這樣子。反倒是計畫執行過程中的跨機關的聯繫溝通跟資料的取得，很多時候是需要甲方的協助。(B03, P.16)

就是我們三方可能要就合約上面的工作項目跟工作進度做分工，要做更清楚的界定。因為這個界定清楚是大家比較，這個就還是要回到合約，大家要有共識。所以甲乙雙方還是必須要有一個相對比較良好的溝通。(B06, P.8-9)

推動上可能會有，第一個是跨機關，再來就是說有一些私人土地的問題，還有一些法令上的問題，我覺得這個會造成這個比較難去推動。就是說這個是跨部會的，在後續推動的時候可能會遇到一些阻力。我們做這個計畫的時候，會希望是說，假設招開一些跨部會的會議，通常我們廠商是叫不動其他機關的，可能必須要由甲方去，用發公文的方式，去邀請其他的機關來參與這樣。就是我們準備我們應該準備的資料，但是是由他們那邊來發動，那這樣子的大家的出席率才會比較高。其他的話，兩個單位的協調也很重要，這個溝通協調也很重要。我們這個計畫，覺得可以執行這麼順暢的原因，其實也是有關跟他們規畫科跟管理科承辦，他們溝通的算蠻密切，我們大大小小的會議管理科也有派人來參加，然後提供意見。(B08, P.6)

事實上，因為這個案子他是自辦監造，也就是說事實上在第一線的不是由巨林公司派人去監造。變成是說可能在我們設計單位跟監造單位必須要密切合作，才有辦法去完成這些工作。事實上在南水局有很多計畫也是類似這樣子的一個執行的一個狀況。我是認為到目前為止，我們跟南水局委辦這些工作項目，尚稱順利，並沒有什麼太大的爭議點存在，所以就是說規劃設計跟監造單位要有密切的合作跟良好溝通的協調介面或管道，這樣廠商才有辦法施工有一個依循，不然設計說設計的，監造說監造的，那到底是要做還是不要做，就無所適從了。（B11，P.6-7）

#### （4）行政方面的協助：

主要希望其實是行政上的，有些顧問比如說我工研去找，效果會打折，就是說開會或請署裡這邊去瞭解這樣會比較順利。座談會之類的，畢竟是官方具名的廠商會配合驗證，總是會想來看看。大概主要是這些行政上的協助，技術上的我們都可以處理。（B07，P.5）

當然就是，主辦單位能夠積極一點去處理後續，像有些河川局的承辦就很積極，收到我們報告他很主動就會趕快聯絡局裡面的同事、相關的長官或是說他可能在局裡面審。但有些可能就是，他要課長要副局長要，如果是管理課就要找規劃課的，水文，要找規劃課的水利，甚至有時要找好幾個那種外面的專家學者。那如果是要送水利署的話，我看他動作快慢，他一個禮拜就處理好跟二、三個禮拜時間就不一樣。（B09，P.8-9）

基本上有些跨單位的行政協助一定要，他不協助我，人家不會理我就根本沒辦法做，這部分過往這幾年來都 ok，都不會發生。另外就是說需求明確，就是最先開始那個契約在履約項目就要講的很清楚。（B10，P.6-7）

#### （5）重視軟體的價值：

其實我覺得目前台灣政府，不管是中央機關或者是地方機關，他們對於軟體的重視程度相當低，而且不重視專業！就是說，像他們會花錢去買 iPhone，但是裡面的 App 他們一毛錢都不願意花。他們用的電腦，已經安裝了 windows，所以就認為說 windows 是不用錢的。這是一個蠻奇怪的一個想法。因為，那對我們而言專業是一個，是有價值的，軟體也是因為專業所發展出來，所以他也是一個有價值的。但是目前台灣政府都是把人的價值，還有甚至軟體的價值壓到一個無可想像的一個地



步。(B12, P.10)

(6) 承辦人更換：

現在就剛好有一個承辦人換人，但是因為也還蠻幸運就是我們在水利署本署那個案子那個承辦他年資也比較久，他經歷過的案件很多，還好我們進來就遇到他結果後來他升科長了就換了一個年輕承辦，可是因為我們也接手了 7、8 年了所以我們都很熟，而且那個科長在隔壁科，換新承辦倒是沒有很大的落差，如果換新的承辦是一個很大的風險，那水規所的承辦一直都是同一個所以還好，還是跟承辦有最大的關係，你丟歷屆的報告書給廠商我覺得沒有太大的用處。(B14, P.6)

(7) 做適度的審查：

我可能提一點，您說的一些需要的協助，因為我們的希望，都有跟承辦單位這邊是，都有跟發包的廠商或是夥伴協議，但是因為我們在計畫執行過程當中，並不是只有他們提供意見。因為我們會有做審查的方式，那審查就有比較多的委員。其實這些委員都是每個領域的專業的人士，或是專家，會對案子有些期許。期許會比較高，高於契約裡面的了解。這個部分因為我們不太可能在會議當中直接跟他 say no，那我們就需要這個承辦發包的承辦單位，或者是那個長官，適度的來幫忙做一些說明解釋或者是委員意見我們可以納入未來相關工作，所以在這個部分，以我們角色如果直接去跟他就不好，因為我們也會審查別人，那到最後如果沒有把這個處理好，搞不好就是會影響我們成效。(B15, P.5)

就計畫完成的成效結果上，承辦人表示成效良好，有達到預期目標，落實應用。G01 表示計畫執行還滿順利的；G02、G10、G13 有達到預期目標；G03、G14 認為成效良好；就 G04 所表示，廠商通常沒辦法達到承辦人的預期，是因能力不足，品質也會有差，但可能因廠商好壞會有所差別；G05 認為規畫落實後要做推動可能不太容易，當你要推動時可能反對聲音就出來，再者，也可能因期程壓縮造成品質或成效有落差；G06 表示若無法落實可能須回歸到計畫性質、流程、執行項目等，訂定的項目是否明確，後續再推動落實。

這還蠻順利的。我是說以我的計畫，不代表所有資訊室的計畫。  
(G01, P.4)

對呀，有達到預期目標，一定要！因為沒有的話可能就減價，或者是扣款，都有。當廠商執行有爭議這樣，或工程執行到一半落跑，就會減價、扣款。(G02, P.9)

這個成效我想應該是很良好。對於成效可能跟當初規劃、或跟當初招標規範的所，中間比較不一樣，這種委辦案是不會，不太會遇到變更的狀況。(G03, P.5)

通常沒有辦法可以達到你要的。那個風險其實也是有關係，就是說偶爾有些案子，廠商得標，廠商其實能力沒那麼好，變成說履約的其實沒有達到我們承辦人的評估。有時候有承辦人了不了解廠商或者是就承辦人也會有關係，因為委辦計畫我們覺得有一點劇情在，就是說如果你碰到好廠商，就同樣你的努力度，好廠商你可能跟他講七分，他做到十分，可是同樣一個你花七分，如果一個爛廠商來，你跟他講七分他可能只做到五分，因為他就是沒辦法，甚至他要逾期了你還是扣款，他勉強還是湊出來，就是說勉強達到了，可是你會覺得品質還是有差，因為真正要把很多程度的東西量化不容易。這幾年我們要求越來越嚴格，很多廠商真的逼到，他還是有逾期，逾期就扣款，那個品質真的還是沒有達到我們原先設定的，也是有陸續少數.....因為有時候顧問公司比較沒有實務經驗的，不過應該算不多。品質因為廠商的能力沒那麼好，也會有影響，所以變成說那個評選的機制就蠻重要的。(G04, P.7)

因為落實的話，當然你規畫一個水庫，落實的話就是要蓋，但是因為現在就是很困擾，你就算像很多計畫像你就算已經做完規劃，做完環評的，推不動。有時候是環評沒過，或是說就算環評過了，像有些什麼天花湖水庫，反正就是推不動，民意的問題。所以說落實，如果說以蓋為落實的話就很難落實！當然是說階段性的成果是都有。有時候你規畫過程當中，可能這些不會那麼的凸顯出來，通常那些反對、或是一些研究團體他是會等到你真的準備，真的要上場他才會出現，聲音才會突然大起來這樣子。如果不好落實就是這個原因會比較多。有時期程也會有壓縮的情況，那個變成是上面的，也許是政策上面說急著要...例如說原來是兩年可以好好做的，然後一年就做出來的品質就有很大的落差。就我們的角度當然是希望說合理的時間把這樣計畫做完，不然做出來的品質不好其實也不是我們要的結果。(G05, P.9~10)

因為就這個委辦計畫成果無法落實或運用，我認為是說可能要回到說他當初委辦計畫的性質，譬如說我們，自己規劃檢討，這個委辦計畫我們當初很明確的就訂出，署裡已經也有很明確的訂定流程，就是說

我們規劃檢討完要召開哪些項目，譬如說要開地方說明會，然後送署裡審議，然後完了，可能規劃檢討核對了之後，進入自己計畫，一樣局內審查完，召開地方說明會，然後送署裡，代步審理，這些已經有很明確的說我們需要執行的項目，那相對來說他不是一個研究案，或者是署裡的，可能是配合署裡的政策，我們先把它做出來，後續要再推動什麼，我們可能才會再拿這個成果出來，我覺得差異是在這裡，所以有沒有加以落實跟應用，像剛剛講的規劃檢討我們都已經知道說他未來就是會落實跟推動，那他的運用性可能就是很密切性的、很立即性的，現在就可以拿來做使用，如果他是一個研究案，那可能還沒，可能只是帶一個起頭，像這樣子，就會有一個差異。(G06, P.8)

就像是公告。原則上就是測完，然後劃定區域，然後公告，整個計畫已經有達到他的目、預期的目標。(G10, P.8)

計畫的成果都有落實應用，是立即適用。大概期初，期中的時候大概雛形就出來了，期中的時候就大概颱風期，就可以用了。(G12, P.9)

在計畫的成效上，大概跟當初的目標都有達到，有落實這個案子當初要達到的目標。(G13, P.12)

水門的維護這個案子能在期程內很順利順暢的完成，基本上就算是有成效了。就是能正常運作，而且平時就要做好保養跟維護。(G14, P.5)

這個案子是OK的，沒有。(G15, P.5)

我這邊就是說，落實的話是都有測量，然後他們後面，我們的成果是給別人，提供別人去做運用的，就像是後期的前瞻，或是說二級海岸防護區的那個監測，現在就是海岸管理法過了以後，海岸會分一級海岸防護區或二級海岸防護區的，有些計畫的擬定，通通用我的資料來做基本資料。資料就是蒐集的蠻完整，因為我們擁有大量的 data 可以提供各個做使用，使用量非常好。(G16, P.5)

就我接的這個情況目前是沒有的，因為第一個，這個廠商他的經驗性是有的，足夠的，他對這個地方的水門他是夠瞭解的，然後人又多。那可能一定會有小的缺失，像委員來可能一些小缺失而已，不至於說有大的問題存在。(G19, P.10)

風險是有，像我們計畫在執行的時候，內部的風險比較少，但是我們有些工程，像測量會受到天候的影響，或者是氣象因素，會變化很大，如果當時驗收沒有提早做完的話，譬如說颱風、洪水過後，地型改變，那就是我們的風險，如果剛好做到一半，來不及驗收的話，那就是風險。（B17，P.2）

在契約裡面都規定得很清楚，所以在這部分來講的話，該做甚麼，甚麼階段需要完成甚麼東西，這個都必須要照契約來走。（B18，P.2）

這個在合約裡面是沒有講的，因為會種植的部分主要都是在非汛期，汛期的時候農民也會把它給搶收掉。所以反而是沒有這一方面的困擾。（B26，P.2）

若要利於達到成效則是像G07對於成果的展現，基本上是吸取大家的經驗，像是訂定的規格、品質等，認為雙方互動如果良善，成果也會比較好；G08主要是做比較，如何讓計畫在推、模擬時更加逼真、真實，就是以客觀、準確度標準來進行；G09說明在應用的成效上可以解決問題，像是一些技術、方案等，有應用到技術的東西；G11表示要事先做規劃；G17則是對計畫哪邊須加以改善、修補，盡快修補；G18針對宣導效果上表示良好，透過平面、網路、廣播宣導等；G20除了計畫進度之外，實際內容也要監督，是否符合局內的需要，再與廠商做討論；G26談到契約項目的問題；G29是固定工作量的處理；G30則是包含地方意見等。

以這個案子的話，其實它做出來的這個成果，我們再去目視也好，幾乎都有參考性。我們是工務課，那工務課基本上都是做工程採購，那基本上會做這種委辦性的業務，基本上比較少，那就我們機關來講通常都是管理課或是規劃課他們委辦來件會比較多，所以像我們接觸的，目前接觸到的其實跟工程案件量比起來是少很多的，基本上經驗是吸取大家的經驗。譬如規格是怎樣、品質規定、要建造什麼，圖說都有寫，訂得很清楚。研究案的成果、成效對工程類的是比較明確、量化的。如果雙方互動是良善的話，成果可能會比較好。雙方的互動關係，我覺得就這兩個部份，一個是目標，一個是執行。（G07，P.9）

我們不太會遇到這個。因為我們做的大部分比較像是先啟研究，或

者是比較屬於那種硬體的研究案，基本上都是有他後續可行或者是要繼續延伸的一個方向，所以不太會遇到這種。原則上，我們的都是在做比較，就是我剛剛講的，這個計畫，後面要推的就是說如何讓整個淹水模擬會更逼真，更現實的狀況。簡單講就是說，能夠有客觀跟準確度標準。（G08，P.7~8）

應用的成效，目標是很明確，就是可以解決我們的問題。以我們課室來講，執行過的當然是不會有這個狀況。但是以別的課室來講，以我們去參加別的課室的一些審查會議或是一些委辦案件來講，會有這種狀況，就是他比較不切實際，以我們來講是比較偏向第一線，第一線的人員比較用不到這些東西。不見得是新技術的引進，也許他是為了要去呈現說我有應用到這個技術，必須要走在其他行政機關的前端，所以要去引用這個方案或是這個技術。這個技術我們還沒有，只是在業界有，但是公部門還沒有用過這種方案或這種技術，有的時候譬如前瞻計畫會想要搶先在所有行政、政府的，因為機關，政府機關畢竟還是有績效的。（G09，P.9）

像我這個就很明確是要放到防護計畫裡面，會把這個成果放到防護計畫裡面去，現在水利署其實都有要求，如果就原則上都是要先規劃，依照規劃的來做後面的計畫或是工程。我覺得這一部分包括委員也很要求，像我們一些工程可能今年，現在看明年度的工程，他也類似有檢核表，他可能就會問說依據你有沒有做相關的規劃或什麼，你就要把他寫上去或是跟勘查的時候要跟委員報告，我覺得這一部分應該有被利用到，但是有時候是他成果裡面有很多，有的屬於建議性的那可能就是視情況。（G11，P.8）

比如說，進檢查的結果出來，他會告訴我們，哪邊列計畫改善，哪邊列注意改善，那我們就會趕快找相關的預算去修復。如果是一些，只是小的坑洞的修補的話，我們會馬上利用開口合約。就是去補，那如果是很大的範圍，我們會趕快跟水利署爭取經費，比如說附件工程，他就編多一筆附件工程的。這個是檢測，沒有包含維修保養。（G17，P.8~9）

宣導的效果都不錯，比如說計畫開始他們都會講一些效益，像網路宣導那個，最後當然要算出點閱率多少，那個實際要驗收的要有，還有廠商，比如說你要跑兩百家，實際上都要跑！當時主要是針對，我們準備要開始編依據，開始標廠商，所以一定要跟廠商先講，先讓他知道，民眾也要宣導。還有就是報章，登報的部分。剛開始我們 104 年還是幾年的時候，當時有些長官就認為盡量不要登報，現在都網路時代，所以

我們當然都同時，網路也有。當時我是全面，我是連平面的、網路的，跟那個廣播都有。(G18, P.8~9)

應該不太會有這種一個委託研究案做完之後，然後就無聲無息。因為大部分進度上面除了進度以外，內容當然就是也是要盯，盯實際的內容符不符合我們自己局內的需要，可能我們局內長官、科長、局長他們想要看到甚麼，基本上了解以後，會跟廠商那邊做討論。然後再針對內容，請印，提醒那個，然後開會也都是照程序這樣。如果廠商不好或是寫得不怎麼樣，也是會有不過再重開的情況，都是會有，基本上都會盯。(G20, P.4)

就是我們國內的廠商品質都還 OK 啦，敢來標就代表他有一定的實力，所以我們不擔心廠商的實力，除了實力之外我們注重專業能力之外，我們還會希望他配合度要好，有時候計畫過程中，有些不在意契約項目我們設計的契約項目裡面，因為沒有人那麼厲害一開始就想得很周全，可能在執行中的時候，委員建議這要增加災害分析，這個東西才會完整，得到數據才會成熟，比較完整，所以可能就是用臨時。(G26, P.6)

廠商可能他會自己考量，比較不會出現低價搶標，因為我們是用評選的方式來辦理。(G27, P.1)

其實我們除了他們平常辦的一些，就是他們每個月定期要去做的工作之外，我們的錢裡面還有編給比較臨時性的，就是如果我們有發現我們所轄的區域有一些，就是有一些類似污染源的那個，我們有每一年編輯，要請他們出來採樣的工作，所以我們那個是依照他所做的量去計價，所以這個部分是還可以處理掉。(G29, P.2)

我們有兩場還三場的地方的類似說明會這樣，就是聽聽地方的意見，我們做了一點成果之後，然後就是會問地方的意見等。(G30, P.2)

#### (四) 委辦計畫成功推動的關鍵因素

根據機關委辦計畫成功推動的關鍵因素依序分為廠商、承辦人員、文件、預算四種類別，再將以細項說明其內容。相關看法如下：

1. 廠商的部分，找對廠商 G02；廠商配合度、經驗豐富 G17；雙方有良好溝通協調，保持聯繫。

因為我覺得規劃趕不上變化，你必須想廠商哪一些會過來。然後你評選到底哪一個廠商會是他，這個都不確定的因素。至於評委會是不會影響到計畫，因為我們都是從資料庫裡面現在都是那個招標系統一定要從那個資料庫裡面下。他們都是比較專業，我們都會選相關專業的那一些就是那個委員，委員的組成，委託服務計畫外聘就是要三分之二！三分之一是內聘！都是走從那個資料庫裡面找的委員。至於成功的關鍵，就是剛好找到對的廠商，對啊！（G02，P.10~11）

我認為本身廠商的配合度很重要，還有他的經驗真的很重要。如果連續做了我們比如說這支秀姑巒溪流域。做了很多年的話，對那個縣地的地理狀況配置，什麼的堤防位置，都非常的了解。這樣子跟他要相關的資訊也很快。所以我認為最重要的關鍵是廠商的經驗。這經驗就真的是代表了他的執行能力，還有他的配合度。他需要蒐集什麼資料，他都不會吵我，他自己會想辦法蒐集。有遇過別間廠商配合度不好的，真的比較沒有做這個的經驗，然後什麼資料都跟我要，磨合上會很辛苦。廠商不見得有地域性，但是他必須是真的深耕我們相關的計畫很久，所以流域非常的了解，很容易上手，提出的報告、資料也會比較精準。（G17，P.9~10）

其實我覺得我們水規所推動的都算成功！除了採公開評選或者是公開招標，在計畫執行過程經由不同的階段的一個成果跟因素控制，再把很多次的一些工作會議討論進來，就是你不來不行。就是盡量落實到監督管理，雙方的溝通協調要去平衡。（G08，P.9）

成功推動委辦計畫最重要的關鍵因素，我覺得雙方要有良好的溝通，重要的因素大概是經費～預算如果夠，能夠掌控的。像是履約品質也會影響到成效，或者是一些附加服務，不見得我們要求他提供，如果今天我給它的價格是比較好的，它認為說我做這個東西做到有成就感。它會提供給我們，比契約書裡面更好的。（G09，P.10）

廠商的能力，像我這一件還好，蠻明確的，但有一些廠商也蠻固執的，有時候會太堅持，就變成怎麼樣讓他達成共識。規劃跟執行上的落差我們是還好，大部分都會配合，像現在有些都會去開類似說明會，先跟地方先溝通，先了解大概初步的成果是怎麼樣，有甚麼意見。當然經費比較充裕，廠商的配合度就會好。在資源有限的情況下，像我們委辦計畫就通常會有所謂署裡指定，覺得這個是最優先，一定要做的，優先、一般這樣，去做管控。（G11，P.9~10）

因為我這邊工程裡面大部分都是在河道裡面，所以說我這邊還有時間，還有氣候影響蠻大的。就是說廠商他要執行的話，他的執行有沒有把握好。類似說訊息和非訊息，就有一些工作，必須要在雨水比較不這麼多的時候，才有辦法完成。就是變得廠商他，不管是勞務或是說施工廠商，她們要去評估考量的。(G27, P.5)

廠商最主要他能力的安排，像我們都會規定要水利技師，就水力專業啊！(G28, P.9)

2. 承辦人員的部分則是要有創新想法 G06；加入專家學者的監督 G10；並加強操作人員教育訓練，以提升專業性 G14；多給予協助督導 G20。

一開始目標要訂得明確這個是一個，那另外一個可能後來跟廠商的溝通也是蠻重要的，不見得說他做的不好，那就是說他跟你的配合度，或者是你跟你們機關的反饋，或廠商的反饋都有。因為每個執行的承辦，機關人員或者是廠商他本身執行到這個契約的內容的時候，會不會覺得說，我們後續有哪一些可以討論，讓他改進的。或是哪邊有困難，都是可以建立的方式。我是覺得，承辦的人員自己要有想法，有創新的想法！不要說做這個計劃有時候被學術團體，牽著或者怎麼樣...就是本身承辦的人也要一定的專業能力，不然你做那個計劃有時候變成不實際也不實用，就是考慮現況的話，有時候變成說太理想化了，可是實際執行的人沒有辦法落實執行。(G06, P.9)

而經費要到位這個是一定要的，否則很難去執行。我覺得因為有些東西，不是我們專業，那所以在這個管理上，是不是要來加一個類似專家學者的這個部分來多監督，因為你的專業不夠，但是你又沒有辦法再去找一些來協助你，在我驗收的時候，有的只是覺得說，我付個兩千塊，或是請技師還是什麼人幫你，除非是一開始就請，再訂定這些規格，把他規格化，制式化之後我們在委辦的時候，就會比較明確，那他的成果，我們也比較能依照這些訂定出來的東西，所以我覺得有些像這樣的業務，一開始是要有一個有些專家學者去訂定這些。盡可能讓那些履約的項目，能夠明確化，在驗收的時候，我也可以用一套就是很清楚的標準，譬如說這一項要符合，要做到怎樣...然後來去做驗收。(G10, P.8~9)

這邊還是變最基層的，最基層的操作人員，有些專業性需要再加強他的教育訓練。因為可能給他的錢不多，所以是找在地附近的，可以就



近。畢竟錢不多。因為有些狀況他其實不太懂，會操作錯誤。所以就還是要加強專業訓練然後提升他的專業度，讓他就能夠面對這個各種的情況。(G14, P.6)

最重要關鍵因素，我覺得因為委辦計畫這邊應該大部分都是下放到各局去處理，那我覺得基本上還是看承辦人，承辦人有沒有在，雖然說好的廠商很重要，那如果廠商今天比較不好，那就是承辦人這邊要多要求。當然主管也是有從旁協助的部分，基本上承辦人還是占一個比較重要，我覺得承辦人的角色還是蠻重要的。如果主管覺得成效不周怎麼樣，也是要適時的督導。(G20, P.4~5)

承辦人員的素質。(G29, P.3)

3. 另外還有對招標文件要有前瞻性 G03；了解案件的程度 G13；期程控管、工作項目須明訂清楚，目標方向明確 G15、G18、G19。

就是我們在提計畫，在擬招標文件的時候要很謹慎，盡量是要有前瞻性。如果說招標文件裡面履約條件或者是工作項目寫有漏失，或者是寫的不好，很難執行，那我們在辦理的過程中間就會很難過。經費也是一個，像經費太低沒有人來。然後這種就是經常性每年都要辦的案子，我覺得有的很難避免，但是要盡量做到的一點就是說機關的承辦人或者是長官，不要一直塞工作進來。(G03, P.5~6)

有時候像你在評選的時候你找了五個委員來，我老實講，那五個委員的熟悉度，對這個案子的了解度，沒有承辦人知道。今天你是廠商，你回答的東西，我承辦人在旁邊就搖頭，可是委員可能點頭如搗蒜。這就是你講的，有這個問題。比如說我明明知道他回答得很糟，可是我們承辦人，我們只有那個工作小組，只能提供他這個有沒有做到，然後他的優劣。現場答的東西，最真實反映。這個東西我覺得也許蠻重要的，但是沒辦法採購法就是這樣規定，那是法律規定的，其他我覺得還好。(G13, P.13)

關鍵在期程的規劃，除了專案控管之後就是擬定這個計畫的頭到尾，應該說整個執行間就是假設這個計畫有八個工項好了，這八工工項一定有前後順序需要完成的，那前後順序有點像甘梯圖，也就是說這甘梯圖的盡頭怎麼去拿捏每個分項要怎麼去執行，期程控管覺得是蠻重要的。推行可以成功的關鍵因素，又變成上位者在整個衡量整個計畫或

者是政策的話必須要有一個比較大方向的明確定義說每一個計劃執行最終的目標是什麼，比較有一個 focus 在一個願景。達成一個績效可能也是一種比較關鍵性的，希望這一個案子可能需要五年的期程，在這五年期程怎麼去拿，讓這個案子一起推動來達到最好的成果目標。(G15, P.5~6)

委辦計畫成功就第一個，當然是計畫要你需要，今天我們不足的地方，我希望有團隊來幫我們做，所以一定要針對你的需求去提計畫，去要求計畫書上面的工作項目。有時候這個是要經驗，今天人家有的團隊，跟你合作久了，他也知道可以做什麼、可以幫你。一開始計畫我缺乏什麼東西，我需要這方面的東西，我要做，這個東西就是很重要，那個部分一定要先知道你要做什麼，才有辦法成功。再來就是廠商真的很重要。就是對問題的瞭解，像我們，有時候計畫如果弄出去，你要繼續的廠商，得標的廠商，這方面做的不是很那個，就常會出問題，就是確實你要做的東西，一開始契約書、你的工作計畫就要寫很明確。跟廠商應該也要有保持常聯絡避免資訊上面有彼此不同的認知，還有就是說要明確，有時候真的要磨合。萬一遇到一個廠商就是很要求成本、幹嘛的，怎樣他都不要，就是說沒有規範，最後廠商自己做，委辦需求最後自己做，也有這種情形。所以我是認為說，這東西一定要，計畫明確，才比較有成果。就是跟廠商之間的一個反應，要常溝通。(G18, P.9~10)

我覺得方向，你這個計畫一開始的目的在哪，這一定要先明確，不管是哪一個廠商來投，他才有一個目標，因為其實，如果說這廠商他不清楚這是在做什麼，那也許你跟我，我們兩家廠商進去，我是有每次來標的，但是可能另外一間廠商不懂，他們不清不白的你進來就會...也許你標到，你會對這件案子是...後續的影響會很大，所以我覺得一定要先確認。其他的部分當然單價也要好，因為你價格不好其實廠商他也做不太下去。會覺得能省則省，每個項目都做到及格標準跟品質好其實事實上還是有相當的落差。像現在廠商這個水門不管是全省，這些廠商大概都有一定的經驗，可能自己因為經驗足夠所以他會做的就還不錯，大概就是這樣。(G19, P.10~11)

最大關鍵其實這個是有點比較對立的，我們當然是一定要比較好的，最好弄出來的東西最好能夠創新更好一點的工法，讓它做下去就一勞永逸，當然站在甲方的立場是這樣。但站在乙方的立場，學術單位也好或者一些私人廠商他們要的是錢，賺的利潤高。(G24, P.8)

4. 至於在預算部分則表示經費須充足、及價格透明 (G04、G05、G16) 等人。

除了第一個預算另外一個就是時程。尤其我們有些快要上場的那種設計，就是已經快接近工程施工了。很多長官都要求，不是我們就是那種比較工程單位的，長官可能有的愛去剪綵，又要幹嘛，有的跟政治選舉有關的，就會把工期壓縮，我覺得那個東西是會造成很多這種計畫的成、品質，尤其是為了工期要去迎合上面長官的，我覺得這個也是一個。成功的大概就是錢、時間跟人，那人那個大概只能靠評選委員會去，甚至只能說如何鼓勵，假設鼓勵五家來投跟一家來投，我相信五家能找到的，一定是比較好的，若只一家來當然就比較難，在我們這個階段很難去掌握。所以我覺得預算如果編的比較充足，會去吸引的比較多，如果說都沒什麼利潤那人家不來，你來一家你沒得選！通常一家我看大部分都會，既然一家就也沒什麼好選的，我覺得品質就有差，所以我覺得預算搞不好是一個關鍵。如果五家來，我真的從五家挑一家，我覺得他的能力是至少信譽、規模夠大的話，相信成功率又差很多。（G04，P.8~9）

像就這幾年的經驗，現在預算其實比較少，變成你到底有沒有執行業務沒有一個一貫性，就是說明明這個計畫我可能要花個 5 年的時間去做完成這個規畫，我可能做完第一年，第二年就沒錢了，這樣子的話變成我就很難去銜接，而且說像到底有沒有辦法做，其實像我們每一年提計畫，也是要經過署這邊開會去決定，有時候政策會不斷的改變，可能覺得推這個比較好，所以今年這個地方、這個計畫給錢。有時候可能覺得另外一個計畫比較值得推，然後可能另外一個就給錢，變成說因為今天預算少，大家會有那種排擠的效應，變成說有時候就沒辦法從頭到尾做個完整的規劃。可能是預算少會排擠，所以你做事情沒辦法連續的話，那你做出來的成果我覺得就不會很好，而且變成說你有一年沒一年的，不曉得說明年到底要做什麼，譬如說你今年會急著做一些初步的結論，但是可能就會變成不夠完整。（G05，P.11）

成功的因素就是說，我們這一個通通是用屬於先半限制性招標，所以廠商比較不會為了搶，為了得到案子做價格的競爭，所以說他們的品質方面比較 OK，因為我的單純是測量分析，每樣都是有獨立的單價就是說價格是很透明的，沒有辦法去做削價競爭。除非他是用最低標，那為了拿到我的案子，自己揮刀自宮，就是砍掉一半來搶案子。我是限制性招標，是用評選後才來議價的，所以說他不用先自己以最低標的邏輯去看，自我砍價，所以說他的單價是蠻 OK 的。這個計畫在做測量，測量的那個單價是很透明的，很 OPEN 的，那自然而然就不會遇到剛講的那種削價競爭，是一個成功的關鍵因素。（G16，P.6）

綜合言之，計畫要成功的因素，除了廠商、承辦人員、文件、預算四種類別之外，有些受訪者則認為甚至需要前述「經費須充足」以及「價格透明」兩項因素的配合。

#### 四、其他相關問題

在此部份列出相關受訪者提出的相關看法或問題點，放在其他問題項目，逐一列出相關問題看法：

1. 就是說資訊系統換廠商其實上是一件並不是一件.....蠻好的事情，因為譬如說會適應不良，或者是說新廠商來承接然後去 HANDLE 這個系統可能會出一些紕漏或者是 BUG，那當然就是說換廠商這件事情其實上是評選委員做決定的，那當然承辦人其實上是沒有辦法、沒有權去做決定的，那針對這一點，那你覺得說就你承辦人的角度，你有沒有辦法給署這邊就是一些建議？

其實我不是說換新的廠商不好，其實都是有好有壞，對，因為有時候可能這個廠商做很久了會扣誰啊還是怎樣。所以有新的廠商也不錯，但是其實有好有壞啦，看你要怎麼樣取捨，對。(G01, P.6)

2. 以這個計畫或者相關的計劃的話，廠商大概就是幾年來大概都是固定的，或是中間有換？

中間有換。因為他們有延續性嘛，我們就是一個案子，一個溪段、一個溪段，成果.....對，我們只要成果符合我們的規定。因為我們就是走評選的，看評選出來是哪一家就哪一家。(G02, P.7~8)

3. 現在總量每一年五百件，那署長會覺得說這個量還蠻大的，有沒有辦法濃縮或者是我們講合併，有些案子可能或者是可以不要委外那麼多的案子嗎？還是就是件數？

因為我就是人力.....主要還是回歸人力。因為你像勘測，出去跑的

外業就真的就是人力就花費。(G02, P.11)

4. 就是說我們的經費預算都有限，那在有限的預算下，我們大概也只能辦有限的案子，那在這個樣子，我們要怎麼去取捨？

那就像如果你是一個重大的水利計畫，你沒有去多重方案的評估的話，事實上，在之後在說審議的過程，如果研究指出阿，那狀況不是像是我們在跑一些簡單的水裡模式捏，可以說明的。有一些都會牽扯到限定地形地勢跟地文條件等等，很複雜的一個條件。你的方案推估出來之後，地方的需求性，所以我們現在經手的案子，這種研究性的，我們現在所有水利工程，包括工程，你都要開很多次的地方說明會欸。這些地方說明會還不包括一些專家學者，或者是一些地方議員他們的訪談意見，原則上你要跟他們講，我們提的案子不一定是他們要的。通常地方政府或民意代表他們會提他們想要的研究案，至於會不會採納，我們還是會評估，再審議過，至少會經過三道、四道的，計畫才可以成行，才可以推動。(G08, P.8~9)

5. 委員是怎麼樣子找的？

我們會依據以往委員來參與我們局裡面的遴選啊或者是其它的案子的那個...比較經驗豐富的委員列出名單。驗收不是委員驗收，驗收是我們局內自己，自己人驗收。結案報告的驗收官只會針對合約要幾本，只會就是數量方面的驗收，不會去驗實那個裡面內容，那個內容都是已經經過好幾次的審查會議了。中間的審查會議會找委員審查，委員跟招標那時候的委員不見得一模一樣，但是我們會列出，他曾經就是評選，曾經看痾評選有出席沒出席全部列出。然後再請局長勾選，不見得會勾同一批，也許他會新增幾位，然後我們期中可能會參考期初的，再加列這樣。其實是評選階段比較重要，評選階段我們都會請委員寫那個初切結書。對，然後會給他，就是提供那個採購評選委員會的一些規範給他看。就是要利益迴避那些種類的，大概都會給他們書面看。(G17, P.7~8)

6. 那大保養跟小保養有什麼標準上的差別？

其實小保養就是我們剛才說的那些，上油啦，這些東西。那大保養他是會針對一些調門機，去把他整個拆掉，然後，再裝回來。就是都把他清乾淨了然後再組裝回去。(G19, P.7)

7. 這種都有規定說，譬如說一年內那水門要大保養幾次？

一年一次。小保養就是我們的定期維護，就是可能我們每個月他都有一個，一筆經費，就叫維護管理，維護管理費用。(G19, P.8)

8. 如果是學校研究機構還有專業的協會，這當作一組的話，那另外一組是一般廠商，他們會有什麼差別嗎，比如說配合度或者是執行力或者是專業性，就你而言。

如果是學校研究機構還有專業的協會，這當作一組的話，那另外一組是一般廠商，會有什麼差別，當然是就我目前走下來，好像在內容跟品質都可以，都沒有讓我就說今天是哪一位廠商得標就好像就成果明顯落差。目前在我手上做的委辦計畫是沒有這樣的特殊落差，都是用工作會議來把一些問題釐清跟後續去掌握他之後的一些方向的内容，所以目前也沒有。可能老師的問題可能就會變成是說，可能是研究機構或是顧問公司裡面比較沒有，一些執行力比較差的，就會變成是，因為我相信一定有顧問公司有些執行力，就是沒那麼的強，這個就是特殊案例，可是這兩個群體來去比，我目前是沒有遇到。(G23, P.4~5)

綜合言之，相關問題的論述代表廠商對於問題的重要程度，並且反映此問題的重要性等等。

## 伍、小結：綜合歸納承辦人與廠商的焦點及訪談意見

綜合歸納第一場焦點座談參與者之發言，普遍承辦人皆表示廠商配合度較為良好，幾乎會配合承辦人。廠商會依照當時契約簽訂情況，都是依照契約內容執行，故比較少有執行不力情況產生。或者，接受委託廠商對於水利署的委託案件可能不只有一件，而有數件之多。例如在數件委託案，其中有一個計畫沒做好，甚至於沒辦法通過，完成日期延期也是有。即使這樣，也不能只單純拿一件委託案就說這一家委託廠商不好。

綜合歸納第二場焦點座談參與者之發言，主要是當承辦人經驗不夠、承辦人基於長官壓力要求廠商在時間有限下，需要完成交代事項，以及驗收當因為天候因素無法驗收。或者，部分委託案內容要求民眾參與，或社區參與的要求等，廠商也是會納入執行。基此，廠商與水利署是夥伴關係，廠商關心計畫價格，會考慮價格因素對於計畫的影響。

第二場焦點座談參與者提及假如是多年期委託研究，第一年經費預算，到第二年被砍 20%，可是很多研究是延續性的。不應該是第二年一律被砍 20%，而是要依照第一年的執行情況來判斷。第二年經費被砍，勢必會影響到第二年的品質執行，廠商委託目標依然會達成。

至於契約執行部分，涉及到效能關係。效能指的是達成目標的程度，資源投入產生結果，達成目標程度即為效能。委託研究案要達成效能，則是視資源投入產生結果，達成目標的程度。

歸納而言，效能評估可以說是廠商完成契約要求，達成計畫目標。根據第一場焦點座談與第二場焦點座談，效能評估可以整理成契約內容達成、委託目標完成，以及經費核銷等。

再者，水利署每年委辦類型具有多樣性，包含水資源綜合業務、水權與地層下陷防治、水資源保育、水利政策與法規、水利產業與經濟、水源開發及利用、河川海岸與區域排水、資訊與水文觀測、水利工程與災害防治等。經過本研究深

度訪談相關承辦人與廠商之後，歸納出幾點如下：

## 一、招標

招標包含相關投標文件、委員的參與等，以及委辦計畫的價格等。水利署本身與相關河川局皆會公告契約招標的內容與期限，相關廠商會來投標也是因為思考過後委辦計畫的經費是可以承包的，受託單位是可以接受的，不置於虧損。

參與招標的委員也都具有專業性，對於廠商來投標皆是公平公正的對待關係，主要得標也是基於招標委員的專業性判斷。廠商會來投標也是基於過去經驗，以及相關專業性，包含經費的評估等。

## 二、契約

根據相關受訪者表示，依照當時契約簽訂的內容執行，多半是期初報告、期中報告，以及期末報告，包含驗收等。而驗收過程是看最後廠商在期限內修正或改善，即算是完成委託單位的需求。換言之，也可以說廠商依照契約內容規範，執行完畢。多數受託單位廠商提到與委託單位之間，彼此是屬於契約關係，少數是夥伴關係。主要原因是，水利署的招標契約完成後，履約機制付款也都依約進行，而不會有縣（市）政府契約內容變更情勢發生。

而在於勞務契約方面，依據《政府採購法》第 2 條：「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。」第 7 條：「」第 7 條：「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。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。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。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。」第 99 條：「機關辦理政府規劃或核准之交通、能源、環保、旅遊等建設，經目的事業主管機關核准開放廠商投資興建、營運者，其甄選投資廠商之程序，除其他法律另有規定者外，適用本法之規定。」

署內或相關河川局委辦業務，以公開招標為主，有採取「最低標」與「最有利標」。一般而言，工程類的會採取「最有利標」。其他類的委託研究，則是採取「最低標」。因為是最低標，故勞務成本都是包裹在契約裡。

根據相關廠商受訪者表示，一般而言，委託研究之服務費用之計算，多半採取「總包價法」。「總包價法」之優點之一：1、在於盈虧皆由受委託單位來承擔。2、委託機構只需要負責招標、決標與驗收，無須干涉得標廠商對於委託研究之經費運用。基此，委託單位負責契約的執行，委託單位關注招標、決標與驗收。其缺點在於「總包價法」並未考慮到勞務成本會隨著政府調整工資而影響，而這部分則是由受託單位自行吸收。

故勞務成本應該逐年根據勞動部增加在契約經費裡，廠商認為這樣才是合乎成本的。

### 三、爭議

根據相關受訪者表示，委託單位與廠商幾乎很少發生爭議之處，廠商表示多半不算是爭議，而是因應臨時性颱風或水災，增加廠商人力因應的結果。假若真的有爭議之處，極少數廠商也是建議直接到公共工程委員會。但這方面的爭議，也確實很少發生，因為受託單位承辦計劃，接將臨時成本考量在契約內能負擔的範圍內。

受訪者表示代檢費價格具有爭議，水利署長官會用自己想法，讓相關代檢費用低於市場行情。換言之，當代檢費用低於市場行情，就是讓廠商自行吸收中間差額費用，久而久之受託單位廠商就不願意再繼續參與投標，導致委辦案件流標。

《政府採購法》之相關規定，包含招標、開標、審標、決標、訂約、履約、

驗收，以及保固，可形成如下流程：



圖 4-1 政府採購流程

故在代檢費用民間可以查詢到的情況下，應該回到專業性並給與廠商專業對待關係，而不是承辦人人際上的關係等。

#### 四、效能

根據相關受訪者表示，效能的認定往往相當困難，相關受訪者提到完成契約程序，就可以說是具有效能。而效能不見得在委託案之後就顯示出效能，可能在幾年之後才顯示出效能部分。

一般而言，效能的界定都是依據《政府採購法》之驗收程序，例如第 71 條至第 73 條。

第 71 條「機關辦理工程、財物採購，應限期辦理驗收，並得辦理部分驗收。驗收時應由機關首長或其授權人員指派適當人員主驗，通知接管單位或使用單位會驗。機關承辦採購單位之人員不得為所辦採購之主驗人或樣品及材料之檢驗人。前三項之規定，於勞務採購準用之。」

第 72 條：「機關辦理驗收時應製作紀錄，由參加人員會同簽認。驗收結果與契約、圖說、貨樣規定不符者，應通知廠商限期改善、拆除、重作、退貨或換貨。其驗收結果不符部分非屬重要，而其他部分能先行使用，並經機關檢討認為確有先行使用之必要者，得經機關首長或其授權人員核准，就其他部分辦理驗收並支付部分價金。驗收結果與規定不符，而不妨礙安全及使用需求，亦無減少通常效用或契約預定效用，經機關檢討不必拆換或拆換確有困難者，得於必要時減價收受。其在查核金額以上之採購，應先報經上級機關核准；未達查核金額之採

購，應經機關首長或其授權人員核准。驗收人對工程、財物隱蔽部分，於必要時得拆驗或化驗。」

第 73 條：「工程、財物採購經驗收完畢後，應由驗收及監驗人員於結算驗收證明書上分別簽認。前項規定，於勞務驗收準用之。」

換言之，受訪者承辦人與廠商多半認為當契約驗收完成後，就是委辦計劃的結束，也是保固的開始。

## 五、監督管理機制

根據相關受訪者表示，契約本身就有相關的規範，驗收前的監督、定期查核計畫進度、服務品質要求等等。故依照契約內容執行，契約本身含有相關監督與管理機制。

有時候對於廠商較為不利部分，主要是契約對於汛期期間的檢測與測量，若無颱風或是汛期，則有可能會無法在契約內完成。

再者，每月填寫相關報表與進度，承辦人會與廠商溝通。依據《政府採購法》契約執行，就會有監督與管理方式。這部分，較無疑慮，因為廠商與承辦人是高度配合的。

## 六、廠商固定

相關參與水利署之廠商多半具有專業性與固定性，一般公司廠商不易進入此一領域。專業性表示廠商具有某些專業工程人員背景，甚至具有坊間沒有專業設備，故一般公司行號不容易投標。此外，固定性則是廠商已經具有市場規模，人員與經驗相當豐富，故能參與投標之廠商多半固定。

而投標審查委員具有專業，亦知道相關廠商的能力與承包經驗，因此，最後對於委辦計劃，同行也都會來投標。根據本次訪談 30 家廠商，約可以整理出相關廠商名單如下：

表 4-5 受訪廠商名單

學術機關	民間部門
國立臺灣大學	多采科技有限公司
國立雲林科技大學	中興工程顧問股份有限公司
國立交通大學	財團法人工業技術研究院
財團法人成大研究發展基金會	財團法人工業技術研究院
財團法人成大水利海洋研究發展	艾奕康工程顧問股份有限公司。
文教基金	詮華國土測繪有限公司
逢甲大學	資拓宏宇國際股份有限公司
逢甲大學	巨廷工程顧問股份有限公司
逢甲大學	天眼衛星科技股份有限公司
國立成功大學	至盛國土科技顧問股份有限公司
國立中山大學	黎明工程顧問有限公司
國立高雄第一科技大學	黎明工程顧問有限公司
	財團法人成大研究發展基金會
	喬聯技術顧問股份有限公司
	喬聯技術顧問股份有限公司
	育祥工程顧問有限公司

上表顯示學術單位受託單位逢甲大學有三件，成大有三件；民間部門則是財團法人工業技術研究院、黎明工程顧問有限公司、喬聯技術顧問股份有限公司各有兩件。

此外，此次同時訪談 30 位承辦人，各河川水利局之委託單位如下：

表 4-6 受訪委託單位名單

委辦單位
第三河川局
第四河川局
水利規劃試驗所
水利規劃試驗所
第三河川局
第四河川局
水利規劃試驗所
第七河川局管理課
第七河川局規劃課
第十河川局規劃課

臺北水源特定區管理局企劃課
第一河川局管理課
第一河川局規劃課
第二河川局規劃課
第九河川局工務課
保育事業組
第二河川局管理課
第十河川局
水利規劃試驗所大地工程試驗課
中區水資源局計畫課
第十河川局規劃課
水利行政組
第五局河川管理課
第六河川局規劃課
中區水資源局
中區水資源局
南區水資源局
第五河川局管理課

從上表分析得知，各河川局委辦計畫多為二件以上。故水利署定期維護與管理的委辦計畫分散在不同河川局的管轄範圍內，是否可以由水利署成立一個類似總計畫開標室的單位來統合相關計畫。

## 七、研究計畫主持人因素

部分承辦人員提到研究計畫主持人多有於同一期間，身兼多項研究計畫，併同時執行，是否會造成水利署研究案之研究深度不夠。但這部分，不容易觀察出來，屬於受託單位計畫主持人之本身認知部分。

綜合言之，「委託辦理計畫」係屬機關相關業務之委託，相關範圍主要是以機關之法定職掌，包括檢驗、施政之相關輔導作為為主。受託廠商具備專業性，但委託機關在契約過程中，較少發生要受託單位完成相關契約外事項，唯一就是對於「專業」兩字，受託機關與委託機關的看法卻是不同的。

而受託單位的背景，則有廠商、學術機關等。廠商必須要能夠有盈餘，才能

有專業人員、助理。而學術單位，多半是有助理，需要有委辦計劃等。

驗收方式主要是依照驗收流程圖，包含廠商書面報竣、資料彙整報請初驗等如下。

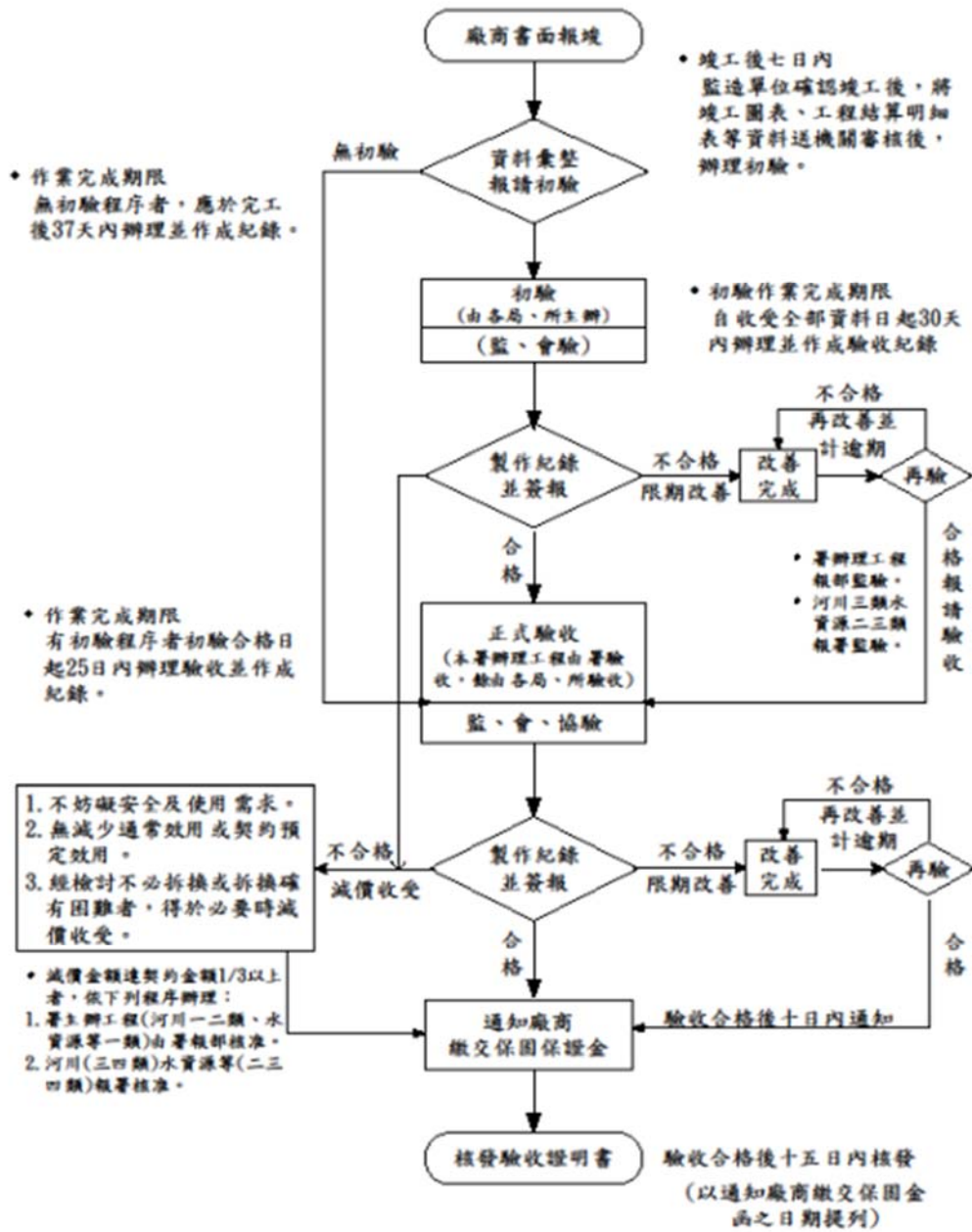


圖 4-2 驗收作業流程圖



## 第五章 量化資料分析

### 壹、廠商承攬案件基本資料

本案詢問 252 家受訪廠商，各廠商近一年以來(108 年 1 月至 108 年 10 月)參與投標經濟部水利署及其所屬機關的採購案平均為 5.69 件(標準差 8.65 件)，得標經濟部水利署及其所屬機關的採購案平均為 4.01 件(標準差 5.60 件)，得標經濟部水利署及其所屬機關的採購案中，採用限制性招標方式者平均為 3.88 件(標準差 5.89 件)。另一方面，本案詢問 162 位承辦人，各承辦人於 108 年度(108 年 1 月至 108 年 10 月)平均承辦委辦案件為 2.03 件(標準差 2.76 件)，平均流標次數為 0.36 件(標準差 0.81 件)，平均廢標次數為 0.14 件(標準差 0.54 件)。

#### 一、廠商近一年得標案件之類型(屬性)

本案詢問受訪廠商近一年以來(108 年 1 月至 108 年 10 月)得標經濟部水利署及其所屬機關的採購案，多屬於哪一類型(屬性)的委辦案件。調查結果有以「水利工程與災害防治」各佔 20.9%最高，其次為「河川海岸與區域排水」(19.0%)，再其次為「水資源綜合業務」(18.2%)。

表 5-1 廠商近一年得標案件之類型(屬性)

	次數	百分比
水資源綜合業務	65	18.2
水權與地層下陷防治	8	2.2
水資源保育	33	9.2
水利政策與法規	28	7.8
水利產業與經濟	15	4.2
水源開發及利用	25	7.0
河川海岸與區域排水	68	19.0



	次數	百分比
資訊與水文觀測	48	13.4
水利工程與災害防治	75	20.9
其他：機關內部控制	3	0.8
其他：地下水相關	3	0.8
其他：勞務採購	3	0.8
其他：公民參與	3	0.8
<b>總和</b>	<b>377</b>	<b>100.0</b>

其他指：機關內部控制、地下水相關、勞務採購、公民參與、環評、環境監測、多元化水資運用推廣、攔河堰管理中心修繕委託設計監造、重要河川環境營造計畫/設備及機械設備養護、水庫放淤相關監測、媒體廣宣

## 二、廠商近一年得標案件之工作內容

本案詢問受訪廠商近一年以來（108 年 1 月至 108 年 10 月）得標經濟部水利署及其所屬機關的採購案，其委辦案件所執行的工作內容多屬哪一類別。調查結果有以「可行性(評估)研究」佔 28.8%最高，其次為「設計規劃」（27.7%），撇除「其他」，則再其次為「資訊服務」（17.4%）。

表 5-2 廠商近一年得標案件之工作內容

	次數	百分比
設計規劃	102	27.7
資訊服務	64	17.4
雲端物聯網與大數據建置	23	6.3
創新與前瞻流程或服務之導入	23	6.3
可行性(評估)研究	106	28.8
教育訓練與輔導	25	6.8
其他	25	6.8
<b>總和</b>	<b>368</b>	<b>100.0</b>

其他指：內部控制、實務應用、水質監測檢測分析、監造、專業服務、公民參與、邊坡監測與安全評估、環評、環境監測、環境水體水質監測、水庫安全檢查及監測、調查研究、監測計畫、環保、配合工程計畫業務須求協助計畫說明推廣、採樣檢測、測量案、水門維護、操作、管理、方案執行、河川區域，河川疏濬測設，違反水利法事件，河川公地、水庫下游河道監測與分析、河川區域勘測、河川圖籍重製、水文觀測、媒體廣宣、政策研究

### 三、承辦人委外案件未能順利發包的可能原因

本案詢問承辦人其委外案件若未能順利發包(辦理採購過程曾流、廢標過)，其可能原因為何時，則調查結果有以「缺乏利潤誘因」各佔 54.9%最高，其次為「需協調配合的事項過多」(21.7%)。

表 5-3 承辦人委外案件未能順利發包的可能原因

	次數	百分比
缺乏利潤誘因	139	54.9
市場缺乏供給者	16	6.3
宣傳不足	16	6.3
合約目標不明確	12	4.7
相關法規(對營運內容限制嚴苛)	0	0.0
營運條件嚴苛(例如：時程、品質…)	0	0.0
需協調配合的事項過多	55	21.7
其他：	15	5.9
<b>總和</b>	<b>253</b>	<b>100.0</b>

其他指：廠商資格限定過高、廠商文件不齊、皆順利發包或未流標等

## 貳、廠商對採購服務滿意度之評價

### 一、廠商對辦理採購業務承辦人員的「服務態度」評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理採購業務承辦人員的「服務態度」，是否滿意。調查結果發現，84.1%表示滿意(包括非常滿意 46.4%、還算滿意 37.7%)，11.1%表示普通，4.8%表示不滿意(包括非常不滿意 2.8%、不太滿意 2%)。

表 5-4 廠商對辦理採購業務承辦人員的「服務態度」評價

	次數	百分比
非常滿意	117	46.4
還算滿意	95	37.7
普通	28	11.1
不太滿意	5	2.0
非常不滿意	7	2.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

## 二、廠商對辦理採購業務承辦人員的「行政效率」評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理採購業務承辦人員之「行政效率」是否滿意。調查結果發現，81.4%表示滿意(包括非常滿意 39.7%、還算滿意 41.7%)，12.7%表示普通，6%表示不滿意(包括非常不滿意 2.8%、不太滿意 3.2%)。

表 5-5 廠商對辦理採購業務承辦人員的「行政效率」評價

	次數	百分比
非常滿意	100	39.7
還算滿意	105	41.7
普通	32	12.7
不太滿意	8	3.2
非常不滿意	7	2.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

## 三、廠商對辦理採購業務承辦人員的「辦理業務的專業程度」評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理採購業務承辦人員之「辦理業務的專業程度」是否滿意。調查結果發現，78.2%表示滿意(包括非常滿意 36.5%、還算滿意 41.7%)，13.9%表示普通，8%表示不滿意(包括非常不滿意 4%、不太滿意 4%)。

表 5-6 廠商對辦理採購業務承辦人員的「辦理業務的專業程度」評價

	次數	百分比
非常滿意	92	36.5
還算滿意	105	41.7
普通	35	13.9
不太滿意	10	4.0
非常不滿意	10	4.0
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

## 參、廠商以及承辦人對廉政滿意度之評價

### 一、廠商對業務承辦人員的「品德操守」評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關的業務承辦人員之「品德操守」是否滿意。調查結果發現，87.7%表示滿意（包括非常滿意 61.1%、還算滿意 26.6%），8.7%表示普通，3.6%表示不滿意（包括非常不滿意 2.8%、不太滿意 0.8%）。

表 5-7 廠商對於業務承辦人員的「品德操守」評價

	次數	百分比
非常滿意	154	61.1
還算滿意	67	26.6
普通	22	8.7
不太滿意	2	0.8
非常不滿意	7	2.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

### 二、廠商對經濟部水利署及其所屬機關發生「藉故刁難」情事認知評價

本案詢問受訪廠商到經濟部水利署及其所屬機關洽公或辦理業務的時候，有無遇見「藉故刁難」的情形。調查結果發現，84.9%表示沒有此情事，16.1%表示有此情事（包括親身經歷的 3.6%、聽說的 7.9%、皆有者 3.6%）。

表 5-8 廠商對經濟部水利署及其所屬機關發生「藉故刁難」情事認知評價

	次數	百分比
有，聽說的	20	7.9
有，親身經歷的	9	3.6
有，親身經歷與聽說皆有	9	3.6
沒有	214	84.9
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

本案更進一步詢問有遇見「藉故刁難」之廠商的主要原因。調查結果發現，「傲慢官僚心態」佔 58.0% 為最多，其次為「私人情緒不佳」佔 34.2%。

表 5-9 廠商有遇見「藉故刁難」的主要原因

	次數	百分比
私人情緒不佳	13	34.2
傲慢官僚心態	22	58.0
刻意保障特定人	1	2.6
水利署及所屬機關想以低成本請廠商協助獲得高效率工作成果之心態	1	2.6
水利署承辦或長官不想得罪委員(署內已退休長官)，因而服從委員的「傲慢官僚心態」及「間接暗示要求給好處」	1	2.6
<b>總和</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

### 三、廠商及承辦人對經濟部水利署及其所屬機關需要「找人關說」情事認知評價

本案詢問受訪廠商到經濟部水利署及其所屬機關洽公或辦理業務的時候，有無遇見需要「找人關說」的情形。調查結果發現，94.0% 表示沒有此情事，6.0% 表示有此情事（包括親身經歷的 2.0%、聽說的 4.0%）。另一方面，本案詢問承辦人在辦理業務或民眾洽公的時候，有無遇見「找人關說」的情形。調查結果發現，93.2% 表示沒有此情事，6.8% 表示有此情事（包括親身經歷的 3.1%、聽說的 2.5%、兩者皆有 1.2%）。

表 5-10 廠商對經濟部水利署及其所屬機關需要「找人關說」情事認知評價

	次數	百分比
有，聽說的	10	4.0
有，親身經歷的	5	2.0
沒有	237	94.0
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表 5-11 承辦人對經濟部水利署及其所屬機關需要「找人關說」情事認知評價

	次數	百分比
有，聽說的	4	2.5
有，親身經歷的	5	3.1
有，親身經歷與聽說皆有	2	1.2
沒有	151	93.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

本案更進一步詢問廠商曾經親身經歷或聽說需要「找人關說」之的主要原因，調查結果發現，「為避免機關人員刁難」佔 80.2%為最多。同時亦詢問承辦人曾經親身經歷或聽說有遇見「找人關說」的主要原因，調查結果發現，「為加速行政作業流程」佔 69.2%為最多。

表 5-12 廠商需要「找人關說」的主要原因

	次數	百分比
主觀認定計畫內容不符機關立場	1	6.6
為享有特殊待遇	2	13.2
為避免機關人員刁難	12	80.2
<b>總和</b>	<b>15</b>	<b>100.0</b>

表 5-13 承辦人有遇見「找人關說」的主要原因

	次數	百分比
為加速行政作業流程	8	72.7
為享有特殊待遇	3	27.3
<b>總和</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>

#### 四、廠商及承辦人對經濟部水利署及其所屬機關需要「餽贈財物」情事認知評價

本案詢問受訪廠商到經濟部水利署及其所屬機關洽公或辦理業務的時候，有無遇見需要「餽贈財物（送錢或送禮物）」的情形，調查結果發現，95.6%表示沒有此情事，4.4%表示有此情事（包括親身經歷的 1.2%、聽說的 3.2%）。此外，詢問承辦人在辦理業務或民眾洽公的時候，有無遇見「餽贈財物（送錢或送禮物）」的情形，調查結果發現，92.6%表示沒有此情事，7.4%表示有此情事（包括親身經歷的 3.1%、聽說的 1.2%、兩者皆有 3.1%）。

表 5-14 廠商對經濟部水利署及其所屬機關需要「餽贈財物」情事認知評價

	次數	百分比
有，聽說的	8	3.2
有，親身經歷的	3	1.2
沒有	241	95.6
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表 5-15 承辦人對經濟部水利署及其所屬機關需要「餽贈財物」情事認知評價

	次數	百分比
有，聽說的	2	1.2
有，親身經歷的	5	3.1
有，親身經歷與聽說皆有	5	3.1
沒有	150	92.6
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

本案更進一步詢問有遇見「餽贈財物（送錢或送禮物）」之廠商的主要原因。調查結果發現，「為避免機關人員刁難」佔 63.6%。同時亦詢問承辦人曾經親身經歷或聽說有遇見「餽贈財物（送錢或送禮物）」的主要原因，調查結果發現，「為了表達感謝」佔 50%為最多。

表 5-16 廠商需要「餽贈財物」的主要原因

	次數	百分比
為避免機關人員刁難	7	63.6
為了表達感謝	3	27.3
已退休主管擔任委員時，會向承辦或現任主管施壓，要求多給好處。例如何建旺未到場，僅提出對執行計畫無用的書面意見，卻要求比照到場委員給予2500審查費；楊○○要求廠商除了提供審查費，再加給規定以外的交通費，除了便當還要求廠商準備咖啡飲料等。	1	9.1
<b>總和</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>

表 5-17 承辦人有遇見「餽贈財物」的主要原因

	次數	百分比
為了表達感謝	6	50.0
為加速行政作業流程	5	41.7
農田水利會感謝機關間協調順暢配水得宜，餽贈水果禮盒	1	8.3
<b>總和</b>	<b>12</b>	<b>100.0</b>

#### 五、廠商及承辦人對經濟部水利署及其所屬機關需要「飲宴招待」情事認知評價

本案詢問受訪廠商到經濟部水利署及其所屬機關洽公或辦理業務的時候，有無遇見需要「飲宴招待（請客或應酬）」的情形，調查結果發現，94.1%表示沒有此情事，5.9%表示有此情事（包括親身經歷的 2.8%、聽說的 3.1%）。此外，詢問承辦人在辦理業務或民眾洽公的時候，有無遇見「飲宴招待（請客或應酬）」的情形，調查結果發現，93.2%表示沒有此情事，6.8%表示有此情事（包括親身經歷的 3.1%、聽說的 1.2%、兩者皆有 2.5%）。

表 5-18 廠商對經濟部水利署及其所屬機關需要「飲宴招待」情事認知評價

	次數	百分比
有，聽說的	8	3.1
有，親身經歷的	7	2.8
沒有	237	94.1
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>



表 5-19 承辦人對經濟部水利署及其所屬機關需要「飲宴招待」情事認知評價

	次數	百分比
有，聽說的	2	1.2
有，親身經歷的	5	3.1
有，親身經歷與聽說皆有	4	2.5
沒有	151	93.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

本案更進一步詢問有遇見「飲宴招待（請客或應酬）」之廠商的主要原因。調查結果發現，「為避免機關人員刁難」佔 60.0%。同時亦詢問承辦人曾經親身經歷或聽說有遇見「飲宴招待（請客或應酬）」的主要原因，調查結果發現，「為了表達感謝」佔 54.5%為最多。

表 5-20 廠商需要「飲宴招待」的主要原因

	次數	百分比
為了表達感謝	3	20.0
為配合機關傳統	2	13.3
為避免機關人員刁難	9	60.0
廠商依契約做事，但機關為平息委員的不滿而舉辦現勘，要求比照審查費支付現勘費用，並於現勘中安排一桌數千元的海鮮餐廳，由廠商負擔。	1	6.7
<b>總和</b>	<b>15</b>	<b>100.0</b>

表 5-21 承辦人有遇見「飲宴招待」的主要原因

	次數	百分比
為了表達感謝	6	54.5
為加速行政作業流程	4	36.4
為享有特殊待遇	1	9.1
<b>總和</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>

## 肆、採購業務公開透明度評價

### 一、廠商及承辦人對採購作業在「招標文件相關內容具體正確」之評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「招標文件相關內容具體正確」的程度是否滿意，調查結果發現，83.3%表示滿意（包括非常滿意 35.7%、還算滿意 47.6%），11.1%表示普通，5.6%表示不滿意（包含非常不滿意 2.8%、不太滿意 2.8%）。而在詢問承辦人在辦理採購作業時，對於「招標文件相關內容具體正確」的程度是否滿意，調查結果發現，64.2%表示滿意（包括非常滿意 15.4%、還算滿意 48.8%），30.2%表示普通，5.5%表示不滿意（包含非常不滿意 1.2%、不太滿意 4.3%）。

表 5-22 廠商對採購作業在「招標文件相關內容具體正確」之評價

	次數	百分比
非常滿意	90	35.7
還算滿意	120	47.6
普通	28	11.1
不太滿意	7	2.8
非常不滿意	7	2.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表 5-23 承辦人對採購作業在「招標文件相關內容具體正確」之評價

	次數	百分比
非常滿意	25	15.4
還算滿意	79	48.8
普通	49	30.2
不太滿意	7	4.3
非常不滿意	2	1.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

### 二、廠商及承辦人對採購作業在「特定資格限制競爭」之評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在

「特定資格限制競爭」的相關規定是否滿意，調查結果發現，82.5%表示滿意(包括非常滿意 32.9%、還算滿意 49.6%)，16.7%表示普通，0.8 表示非常不滿意。而在詢問承辦人在辦理採購作業時，對於「特定資格限制競爭」的相關規定是否滿意，調查結果發現，54.3%表示滿意(包括非常滿意 9.9%、還算滿意 44.4%)，38.9%表示普通，6.8%表示不滿意(包含非常不滿意 1.2%、不太滿意 5.6%)。

表 5-24 廠商對採購作業在「特定資格限制競爭」之評價

	次數	百分比
非常滿意	83	32.9
還算滿意	125	49.6
普通	42	16.7
非常不滿意	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表 5-25 承辦人對採購作業在「特定資格限制競爭」之評價

	次數	百分比
非常滿意	16	9.9
還算滿意	72	44.4
普通	63	38.9
不太滿意	9	5.6
非常不滿意	2	1.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

### 三、廠商及承辦人對採購作業在「特定規格限制競爭」之評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「特定規格限制競爭」的相關規定是否滿意，調查結果發現，81.3.7%表示滿意(包括非常滿意 31.7%、還算滿意 49.6%)，17.9%表示普通，0.8%表示非常不滿意。而在詢問承辦人在辦理採購作業時，對於「特定規格限制競爭」的相關規定是否滿意，調查結果發現，50.6%表示滿意(包括非常滿意 8.6%、還算滿意 42%)，42.6%表示普通，6.8%表示不滿意(包含非常不滿意 1.2%、不太滿意 5.6%)。

表 5-26 廠商對採購作業在「特定規格限制競爭」之評價

	次數	百分比
非常滿意	80	31.7
還算滿意	125	49.6
普通	45	17.9
非常不滿意	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表 5-27 承辦人對採購作業在「特定規格限制競爭」之評價

	次數	百分比
非常滿意	14	8.6
還算滿意	68	42.0
普通	69	42.6
不太滿意	9	5.6
非常不滿意	2	1.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

#### 四、廠商及承辦人對採購作業在「招標方式」之評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，採用的「招標方式(例如，公開招標或限制性招標)」是否滿意，調查結果發現，83.3%表示滿意(包括非常滿意 37.7%、還算滿意 45.6%)，15.9%表示普通，0.8%表示非常不滿意。而在詢問承辦人在辦理採購作業時，對於所採用的「招標方式(例如，公開招標或限制性招標)」是否滿意，調查結果發現，65.5%表示滿意(包括非常滿意 19.8%、還算滿意 45.7%)，30.2%表示普通，4.3%表示不滿意(包含非常不滿意 1.2%、不太滿意 3.1%)。

表 5-28 廠商對採購作業在「招標方式」之評價

	次數	百分比
非常滿意	95	37.7
還算滿意	115	45.6
普通	40	15.9
非常不滿意	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表 5-29 承辦人對採購作業在「招標方式」之評價

	次數	百分比
非常滿意	32	19.8
還算滿意	74	45.7
普通	49	30.2
不太滿意	5	3.1
非常不滿意	2	1.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

#### 五、廠商及承辦人對採購作業在「採購資訊公告方式」之評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，除了將採購案資訊放置在「政府電子採購網」外，「有無放置於其他資訊公告平台或媒介」，調查結果發現，52.7%認同有做到（包括總是有 17%、常常有 11.9%、有時有 23.8%），47.3%不認同有作到（包括完全沒有 29.4%、不太有 17.9%）。而在詢問 162 位承辦人在辦理採購作業時，貴單位除了將採購案資訊放置在「政府電子採購網」外，「有無放置於其他資訊公告平台或媒介」，調查結果發現，51.9%表示滿意（包括非常滿意 14.2%、還算滿意 37.7%），45.7%表示普通，2.4%表示不滿意（包含非常不滿意 1.2%、不太滿意 1.2%）。

表 5-30 廠商對採購作業在「採購資訊公告方式」之評價

	次數	百分比
總是有	43	17.1
常常有	30	11.9
有時有	60	23.8
不太有	45	17.9
完全沒有	74	29.4
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表 5-31 承辦人對採購作業在「採購資訊公告方式」之評價

	次數	百分比
總是有	23	14.2
常常有	61	37.7
有時有	74	45.7
不太有	2	1.2
完全沒有	2	1.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

#### 六、廠商及承辦人對採購作業在「刊登招標等標期」之評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「刊登招標等標期」的相關規定是否滿意，調查結果發現，75.4%表示滿意（包括非常滿意 29.8%、還算滿意 45.6%），17.9%表示普通，6.8%表示不滿意（包括非常不滿意 0.8%、還算不太滿意 6%）。而在詢問承辦人在辦理採購作業時，對於「刊登招標等標期」的相關規定是否滿意，調查結果發現，61.1%表示滿意（包括非常滿意 15.4%、還算滿意 45.7%），33.3%表示普通，5.6%表示不太滿意。

表 5-32 廠商對採購作業在「刊登招標等標期」之評價

	次數	百分比
非常滿意	75	29.8
還算滿意	115	45.6
普通	45	17.9
不太滿意	15	6.0
非常不滿意	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表 5-33 承辦人對採購作業在「刊登招標等標期」之評價

	次數	百分比
非常滿意	25	15.4
還算滿意	74	45.7
普通	54	33.3
不太滿意	9	5.6
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

### 七、廠商及承辦人對採購作業在「領標投標規定及程序」之評價

本案詢問受訪廠商，廠商對於經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「領標投標規定及程序」是否滿意，調查結果發現，83.4%表示滿意（包括非常滿意 39.7%、還算滿意 43.7%），15%表示普通，1.6%表示不滿意（包括非常不滿意 0.8%、還算不太滿意 0.8%）。而在詢問承辦人在辦理採購作業時，對於「領標投標規定及程序」是否滿意，調查結果發現，67.9%表示滿意（包括非常滿意 16.7%、還算滿意 51.2%），32.1%表示普通，無表示不滿意。

表 5-34 廠商對採購作業在「領標投標規定及程序」之評價

	次數	百分比
非常滿意	100	39.7
還算滿意	110	43.7
普通	38	15.0
不太滿意	2	0.8
非常不滿意	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表 5-35 承辦人對採購作業在「領標投標規定及程序」之評價

	次數	百分比
非常滿意	27	16.7
還算滿意	83	51.2
普通	52	32.1
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

#### 八、廠商及承辦人對採購作業在「開標規定及程序」之評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「開標規定及程序」是否滿意，調查結果發現，88.6%表示滿意（包括非常滿意40.9%、還算滿意47.6%），9.8%表示普通，1.6%表示不滿意（包括非常不滿意0.8%、還算不太滿意0.8%）。而在詢問承辦人在辦理採購作業時，對於「開標規定及程序」是否滿意，調查結果發現，65.5%表示滿意（包括非常滿意19.8%、還算滿意45.7%），30.9%表示普通，3.7%表示不太滿意。

表 5-36 廠商對採購作業在「開標規定及程序」之評價

	次數	百分比
非常滿意	103	40.9
還算滿意	120	47.6
普通	25	9.8
不太滿意	2	0.8
非常不滿意	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表 5-37 承辦人對採購作業在「開標規定及程序」之評價

	次數	百分比
非常滿意	32	19.8
還算滿意	74	45.7
普通	50	30.9
不太滿意	6	3.7
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

#### 九、廠商及承辦人對採購作業在「評選委員遴選或組成」之評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「評選委員遴選或組成」的相關規定是否滿意，調查結果發現，76.6%表示滿意（包括非常滿意29%、還算滿意47.6%），16.7%表示普通，6.7%表示不太滿意。而在詢問承辦人在辦理採購作業時，對於「評選委員遴選或組成」的相關規定是



否滿意，調查結果發現，53.1%表示滿意(包括非常滿意 16.7%、還算滿意 36.4%)，40.1%表示普通，6.8%表示不滿意(包含非常不滿意 1.2%、不太滿意 5.6%)。

表 5-38 廠商對採購作業在「評選委員遴選或組成」之評價

	次數	百分比
非常滿意	73	29.0
還算滿意	120	47.6
普通	42	16.7
不太滿意	17	6.7
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表 5-39 承辦人對採購作業在「評選委員遴選或組成」之評價

	次數	百分比
非常滿意	27	16.7
還算滿意	59	36.4
普通	65	40.1
不太滿意	9	5.6
非常不滿意	2	1.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

#### 十、廠商及承辦人對採購作業在「評選會議之評分項目及標準」之評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「評選會議之評分項目及標準」是否滿意，調查結果發現，81.4%表示滿意(包括非常滿意 28.6%、還算滿意 52.8%)，18.7%表示普通，無表示不滿意。而在詢問承辦人在辦理採購作業時，對於「評選會議之評分項目及標準」是否滿意，調查結果發現，62.3%表示滿意(包括非常滿意 12.3%、還算滿意 50%)，37.7%表示普通，無表示不滿意。

表 5-40 廠商對採購作業在「評選會議之評分項目及標準」之評價

	次數	百分比
非常滿意	72	28.6
還算滿意	133	52.8
普通	47	18.7
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表 5-41 承辦人對採購作業在「評選會議之評分項目及標準」之評價

	次數	百分比
非常滿意	20	12.3
還算滿意	81	50.0
普通	61	37.7
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

#### 十一、廠商及承辦人對採購作業在「議價及決標程序」之評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「議價及決標程序」的相關規定是否滿意，調查結果發現，83.7%表示滿意（包括非常滿意 36.9%、還算滿意 46.8%），15.5%表示普通，0.8%表示不太滿意。而在詢問承辦人在辦理採購作業時，對於「議價及決標程序」的相關規定是否滿意，調查結果發現，67.3%表示滿意（包括非常滿意 19.8%、還算滿意 47.5%），29%表示普通，3.7%表示不太滿意。

表 5-42 廠商對採購作業在「議價及決標程序」之評價

	次數	百分比
非常滿意	93	36.9
還算滿意	118	46.8
普通	39	15.5
不太滿意	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表 5-43 承辦人對採購作業在「議價及決標程序」之評價

	次數	百分比
非常滿意	32	19.8
還算滿意	77	47.5
普通	47	29.0
不太滿意	6	3.7
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

## 十二、廠商及承辦人對採購作業在「契約內容各項規定」之評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「契約內容各項規定」是否滿意，調查結果發現，79.4%表示滿意（包括非常滿意 29.8%、還算滿意 49.6%），17.9%表示普通，2.8%表示不滿意（包括非常不滿意 0.8%、不太滿意 2%）。而在詢問承辦人在辦理採購作業時，對於「契約內容各項規定」是否滿意，調查結果發現，62.9%表示滿意（包括非常滿意 15.4%、還算滿意 47.5%），33.3%表示普通，3.7%表示不太滿意。

表 5-44 廠商對採購作業在「契約內容各項規定」之評價

	次數	百分比
非常滿意	75	29.8
還算滿意	125	49.6
普通	45	17.9
不太滿意	5	2.0
非常不滿意	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表 5-45 承辦人對採購作業在「契約內容各項規定」之評價

	次數	百分比
非常滿意	25	15.4
還算滿意	77	47.5
普通	54	33.3
不太滿意	6	3.7
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

### 十三、廠商及承辦人對採購作業在「契約內容進行充分協商取得共識」之評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在簽定契約之前是否會與得標廠商針對「契約內容進行充分協商取得共識」，調查結果發現，73.4%認同有共識(包括總是有 22.6%、常常有 29%、有時有 21.8%)，26.5%不認同有作到(包括完全沒有 6.7%、不太有 19.8%)。在詢問承辦人在辦理採購作業時，在簽定契約之前是否會與得標廠商針對「契約內容進行充分協商取得共識」，調查結果發現，69.8%認同有共識(包括總是有 22.6%、常常有 25.3%、有時有 23.5%)，30.3%不認同有作到(包括完全沒有 10.5%、不太有 19.8%)。

表 5-46 廠商對採購作業在「契約內容進行充分協商取得共識」之評價

	次數	百分比
總是有	57	22.6
常常有	73	29.0
有時有	55	21.8
不太有	50	19.8
完全沒有	17	6.7
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表 5-47 承辦人對採購作業在「契約內容進行充分協商取得共識」之評價

	次數	百分比
總是有	34	21.0
常常有	41	25.3
有時有	38	23.5
不太有	32	19.8
完全沒有	17	10.5
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

### 十四、廠商及承辦人對採購作業在「履約規定及程序」之評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在

「履約規定及程序」是否滿意，調查結果發現，82.2%表示滿意（包括非常滿意28.6%、還算滿意53.6%），15.1%表示普通，2.8%表示不太滿意。而在詢問承辦人在辦理採購作業時，對於「履約規定及程序」的相關規定是否滿意，調查結果發現，65.4%表示滿意（包括非常滿意14.2%、還算滿意51.2%），33.3%表示普通，1.2%表示不太滿意。

表 5-48 廠商對採購作業在「履約規定及程序」之評價

	次數	百分比
非常滿意	72	28.6
還算滿意	135	53.6
普通	38	15.1
不太滿意	7	2.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表 5-49 承辦人對採購作業在「履約規定及程序」之評價

	次數	百分比
非常滿意	23	14.2
還算滿意	83	51.2
普通	54	33.3
不太滿意	2	1.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

#### 十五、廠商及承辦人對採購作業在「驗收規定及程序」之評價

本案詢問受訪廠商，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「驗收規定及程序」是否滿意，調查結果發現，85.7%表示滿意（包括非常滿意29%、還算滿意56.7%），11.1%表示普通，3.2%表示不太滿意。而在詢問承辦人在辦理採購作業時，對於「驗收規定及程序」的相關規定是否滿意，調查結果發現，64.2%表示滿意（包括非常滿意15.4%、還算滿意48.8%），31.5%表示普通，4.3%表示不太滿意。

表 5-50 廠商對採購作業在「驗收規定及程序」之評價

	次數	百分比
非常滿意	73	29.0
還算滿意	143	56.7
普通	28	11.1
不太滿意	8	3.2
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表 5-51 承辦人對採購作業在「驗收規定及程序」之評價

	次數	百分比
非常滿意	25	15.4
還算滿意	79	48.8
普通	51	31.5
不太滿意	7	4.3
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

## 伍、委外案件成效評估

### 一、廠商及承辦人在雙方「互動情形」之評價

本案詢問受訪廠商今（108）年所承攬的委辦計畫，「與承辦單位的互動情形」是否良好，調查結果發現，88.5%表示良好（包括非常好 49.6%、還算好 38.9%），6.7%表示普通，4.8%表示不好（包括非常不好 1.6%、不太好 3.2%）。而在詢問承辦人在 108 年所承辦的委外案件，「與委外單位的互動情形」是否良好，調查結果發現，79%表示良好（包括非常好 22.2%、還算好 56.8%），17.9%表示普通，3.1%表示不太好。

表 5-52 廠商「與承辦單位的互動情形」之評價

	次數	百分比
非常好	125	49.6
還算好	98	38.9
普通	17	6.7
不太好	8	3.2
非常不好	4	1.6
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表 5-53 承辦人「與委外單位的互動情形」之評價

	次數	百分比
非常好	36	22.2
還算好	92	56.8
普通	29	17.9
不太好	5	3.1
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

## 二、廠商及承辦人對委辦計畫「執行情況與原先預期」一致性之評價

本案詢問受訪廠商今（108）年所承攬的委辦計畫，其「執行情況與原先預期」的是否一致，調查結果發現，91.7%表示一致（包括非常一致 40.9%、還算一致 50.8%），4.8%表示普通，3.6%表示不太一致。而在詢問承辦人 108 年評估業務委外後的業務，其「執行情況與原先預期」的是否一致，調查結果發現，76.5%表示一致（包括非常一致 17.9%、還算一致 58.6%），22.2 表示普通，1.2%表示不太一致。

表 5-54 廠商對委辦計畫「執行情況與原先預期」一致性之評價

	次數	百分比
非常一致	103	40.9
還算一致	128	50.8
普通	12	4.8
不太一致	9	3.6
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表 5-55 承辦人對委辦計畫「執行情況與原先預期」一致性之評價

	次數	百分比
非常一致	29	17.9
還算一致	95	58.6
普通	36	22.2
不太一致	2	1.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

## 二、廠商及承辦人對委辦計畫「計畫目標或研究目標」明確性之評價

本案詢問 33 家受訪廠商今 (108) 年所承攬的委辦計畫，其「計畫目標或研究目標」是否明確，調查結果發現，93.7%表示明確（包括非常明確 50.8%、還算明確 42.9%），5.6%表示普通，0.8%表示不太明確。而在詢問承辦人 108 年所承辦的委外案件，其「計畫目標或研究目標」是否明確，調查結果發現，82.1%表示明確（包括非常明確 33.3%、還算明確 48.8%），17.9%表示普通。

表 5-56 廠商對委辦計畫「計畫目標或研究目標」明確性之評價

	次數	百分比
非常明確	128	50.8
還算明確	108	42.9
普通	14	5.6
不太明確	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表 5-57 承辦人對委辦計畫「計畫目標或研究目標」明確性之評價

	次數	百分比
非常明確	54	33.3
還算明確	79	48.8
普通	29	17.9
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>



### 三、廠商及承辦人對委辦計畫「績效(成效)評估標準」明確性之評價

本案詢問受訪廠商今年所承攬的委辦計畫，其計畫的「績效(成效)評估標準」是否明確，調查結果發現，82.6%表示明確（包括非常明確 43.3%、還算明確 39.3%），15.5%表示普通，2%表示不太明確。而在詢問 162 位承辦人 108 年所承辦的委外案件，其計畫的「績效(成效)評估標準」是否明確，調查結果發現，76.5%表示明確（包括非常明確 26.5%、還算明確 50%），23.5%表示普通，無表示不明確。

表 5-58 廠商對委辦計畫「績效(成效)評估標準」明確性之評價

	次數	百分比
非常明確	109	43.3
還算明確	99	39.3
普通	39	15.5
不太明確	5	2.0
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表 5-59 承辦人對委辦計畫「績效(成效)評估標準」明確性之評價

	次數	百分比
非常明確	43	26.5
還算明確	81	50.0
普通	38	23.5
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

### 四、廠商及承辦人對委辦計畫「執行成效或達成目標的主要風險因素或態樣」之認知評價

本案詢問受訪廠商近今年所承攬案件或計畫之「執行成效或達成目標的主要風險因素或態樣」為何，調查結果有以「經費(財務)因素」佔 29.6%最高，其次為「天候因素」(28.3%)，再其次為「專業技術可得性因素」(20.3%)。而在詢問承辦人對於會影響到 108 年委外案件之「執行成效或達成目標的主要風險因素或態樣」為何，調查結果有以「專業技術可得性因素」佔 38.8%最高，其次

為「天候因素」(22.9%)，再其次為「現地人文環境因素」(19.4%)。

表 5-60 廠商對委辦計畫「執行成效或達成目標的主要風險因素或態樣」之認知評價

	次數	百分比
天候因素	109	28.3
現地人文環境因素	69	17.9
現地自然環境因素	0	0
經費(財務)因素	114	29.6
專業技術可得性因素	78	20.3
其他：	15	3.9
<b>總和</b>	<b>385</b>	<b>100.0</b>

其他指：主管態度、承辦單位對需求背景之了解、民眾溝通、政治及選舉、承辦及審查委員對計畫工作的理解不足，需花費許多時間說明與協調、受訪人員與研究人員時間上之配合、須配合其他計畫期程、長官的需求、承辦人員、無評價

表 5-61 承辦人對委辦計畫「執行成效或達成目標的主要風險因素或態樣」之認知評價

	次數	百分比
天候因素	46	22.9
現地人文環境因素	39	19.4
現地自然環境因素	35	17.4
經費(財務)因素	0	0.0
專業技術可得性因素	78	38.8
其他	3	1.5
<b>總和</b>	<b>201</b>	<b>100.0</b>

其他指：審查委員意見、政策調整因素、民眾陳情等

## 五、廠商及承辦人對委辦計畫「執行成效或計畫成果的落實、運用」滿意度評價

本案詢問受訪廠商，廠商對於今年所承攬的委辦計畫，其最終的「執行成效或計畫成果的落實、運用」是否滿意，調查結果發現，83.7%表示滿意（包括非常滿意 36.9%、還算滿意 46.8%），13.9%表示普通，2.4%表示不滿意（包括非常

不滿意 0.4%、不太滿意 2%)。而在詢問承辦人 108 年所承辦的委外案件，其最終的「執行成效或計畫成果的落實、運用」是否滿意，調查結果發現，76.5%表示滿意（包括非常滿意 15.4%、還算滿意 61.1%），23.5%表示普通，無表示不滿意。

表 5-62 廠商對委辦計畫「執行成效或計畫成果的落實、運用」滿意度評價

	次數	百分比
非常滿意	93	36.9
還算滿意	118	46.8
普通	35	13.9
不太滿意	5	2.0
非常不滿意	1	0.4
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表 5-63 承辦人對委辦計畫「執行成效或計畫成果的落實、運用」滿意度評價

	次數	百分比
非常滿意	25	15.4
還算滿意	99	61.1
普通	38	23.5
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

#### 六、詢問承辦人對委辦計畫是否提出委辦案件的成效報告以及反映實況

本案在詢問承辦人所屬單位是否會定時或不定時提出委辦案件的成效報告，調查結果顯示，76.5%的承辦人認為所屬單位會定時或不定時提出委辦案件的成效報告；且進一步詢問該成效報告內容能否有效反映出委辦案件執行完畢之後的實際情況，則 124 位承辦人中，認為能有效反映出委辦案件執行完畢之後的實際情況佔 75%(包含完全可以 12.9%、還算可以 62.1%)，21.8%認為普通，1.6%認為不太可以，另有 1.6%未反應。

表 5-64 承辦人所屬單位是否提出委辦案件的成效報告

	次數	百分比
會	124	76.5
不會	38	23.5
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表 5-65 效報告內容能否有效反映委辦案件執行完畢後的實際情況

	次數	百分比
完全可以	16	12.9
還算可以	77	62.1
普通	27	21.8
不太可以	2	1.6
未回應	2	1.6
<b>總和</b>	<b>124</b>	<b>100.0</b>



## 第六章 委辦計畫管理系統大數據分析

### 壹、資料收集與前處理

本研究自水利署之「水利署委辦計畫管理系統」收集 105 年至 107 年之委辦計畫採購案，共計 1,918 件，由於本研究資料分析目的在於瞭解委辦案件是否由特定機構所壟斷，或者採購相關人員與受託相關人員存在關聯性，因此於正式進行分析之前，須將收集之資料進行前處理，主要目的在於過濾不必要之變數，並將資料轉換成利於探勘之格式，提高資料分析之品質。本研究對所收集資料之前處理說明如下：

- 一、 篩選出用於分析之所需欄位：根據分析目的，保留委辦計畫之「計畫年度」、「計畫編號」、「計畫名稱」、「計畫主類別」、「督辦機關」、「督辦單位」、「督辦人員」、「主辦機關」、「主辦單位」、「主辦人員」、「受託單位」、「主持人姓名」、「協同主持人姓名」以及「負責人姓名」。
- 二、 刪除重複性記錄：重複性記錄源自於同一委辦案件分成多年期或同一委辦案件分成不同經費來源；因此將多年期委辦案件僅保留第一年之記錄，不同經費來源之同一委辦案件則僅保留依系統所排序之第一筆記錄。經刪除重複性資料後，共計 1,526 件。
- 三、 資料轉換與編碼：為便於後續之敘述統計、資料視覺化與關連規則分析，將「督辦人員」、「主辦人員」、「主持人姓名」、「協同主持人姓名」、「負責人姓名」以及「受託單位」等之屬性值轉換為屬性，如將人員之姓名變更為屬性，而姓名後若有頭銜或職位，則將之刪除；又若屬性值為空值，則改以『null』表示。經轉換後，督辦人員屬性欄位轉換為各督辦人員姓名，共計 200 個屬性欄位(199 名)；主辦人員屬性欄位轉換為各主辦人員姓名，共計 549 個屬性欄位(548 名)；主持人姓名屬性欄位轉換為各主持人姓名，共計 525 個屬性欄

位(524名)；協同主持人姓名屬性欄位轉換為各協同主持人姓名，共計363個屬性欄位(362名)；負責人姓名屬性欄位轉換為各負責人姓名，共計345個屬性欄位(344名)；受託單位屬性欄位轉換為各單位名稱，共計289個屬性欄位(288個受託單位)。轉換後之屬性值均採二元編碼，編碼為1，代表該人員或受託單位有參與該項委辦計畫。

## 貳、敘述統計與資料視覺化

依計畫主類別來看，各類別之案件數量如下表所示，以「輔助行政案件」數量最多。

表 6-1 105 年至 107 年委辦計畫之各主類別案件數量

總件數	105 年件數	106 年件數	107 年件數	總件數
輔助行政	1,324	437	453	434
科技發展	157	52	51	54
代辦業務	45	30	8	7

依委託勞務採購案類型來看，各類型之案件數量如下表所示，扣除無法歸類的案件，以「水門、抽水站或分洪設施之維護、操作及管理」及「配合個案工程執行所辦理之規劃、設計、監造、監測及試驗等委託服務計畫」案件數量最多。表 6-3 呈現「依受託單位一般性質」之 105 年~107 年各年度接案數量，以業界承接案件數量為最多。

表 6-2 105 年至 107 年委辦計畫之各委託勞務採購案類型案件數量

委託勞務採購案類型	總件數	105 年件數	106 年件數	107 年件數
水門、抽水站或分洪設施之維護、操作及管理	43	2	20	21
水庫閘門及機電設施維護保養	10	0	4	6
水庫電廠發電設備暨各排洪設備代操作運轉及維護	1	0	0	1
水庫營運管理、水源調配及水門操作	11	1	4	6
污水處理廠營運管理及代操作維護	9	0	4	5

配合個案工程執行所辦理之規劃、設計、監造、監測及試驗等委託服務計畫	43	4	17	22
移動式抽水機維護管理及運輸操作搶險工作	14	0	1	13
違反水利法事件(含拆除構造物)及疏濬檢測作業	1	0	0	1
其他	1394	2	20	21

註：其他表無法明確歸類者

表 6-3 根據受託單位一般性質統計之各年度接案數量

受託單位一般性質	總件數	105 年件數	106 年件數	107 年件數
公協會社團人	38	12	14	12
其他	13	3	6	4
政府機關	12	4	1	7
財團法人	164	43	56	65
業界	827	270	270	287
學校	434	177	153	104
其他	38	9	13	16

註：其他表無輸入所屬性質

下表 6-4 為 105 年至 107 年各類型人員與受託單位所參與案件量的平均數，可藉此瞭解各類型參與人員與受託單位參與案件數量之狀況，並就各類型參與人員與受託單位，篩選出參與案件量前 10% 左右之參與人員姓名與受託單位；如圖 6-1 即針對督辦人該類型，因前 10% 接案數量最少為 20 件，故呈現出接案數量大於或等於 20 件之督辦人姓名；其他類型人員呈現方式亦相同，可參閱圖 6.1-6。

表 6-4 各類型人員與受託單位參與案件數量之平均數

計畫參與人員類型	案件量平均數	105 年平均	106 年平均	107 年平均
督辦人	7.63	3.73	3.72	3.72
主辦人	2.77	1.47	1.49	1.44
主持人	2.76	1.55	1.54	1.47
協同主持人	1.94	1.34	1.24	1.36
負責人	4.33	2.91	2.57	2.31
受託單位	5.17	3.22	2.76	2.43

註：各年度於求算平均數時，若該年度未參與者，將不列入考慮。



圖 6-1 顯示，**A12**(所屬單位水利署保育事業組)、**A5**(所屬單位水利署水源經營組)及 **A2**(所屬單位水利署河川海岸組)等人在擔任案件督辦人之次數顯著高於督辦人；圖 6-2 顯示 **B193**(所屬單位中區水資源局湖山水庫管理中心)所承辦之案件量顯著高於其他主辦人；圖 6-3 顯示，**C6**(所屬單位 **F6**)所承接案件數顯著高於其他主持人，其次分別為 **C28**(所屬單位 **F6**)與 **C87**(所屬單位 **F6** 或 **F215**)；圖 6-4 顯示，**D10**(所屬單位 **F6**)為從事計畫數量最多者；由於主持人承接案件數量之前三名均來自 **F6** 該單位，故圖 6-5 亦明確指出參與案件數最高為之受託單位 **F6** 負責人 **E6**；圖 6-6 則顯示參與案件數量最多之單位為 **F6**，其次為 **F3**，均屬學校單位，而以業界來看，則 **F2** 所參與案件數量最多。

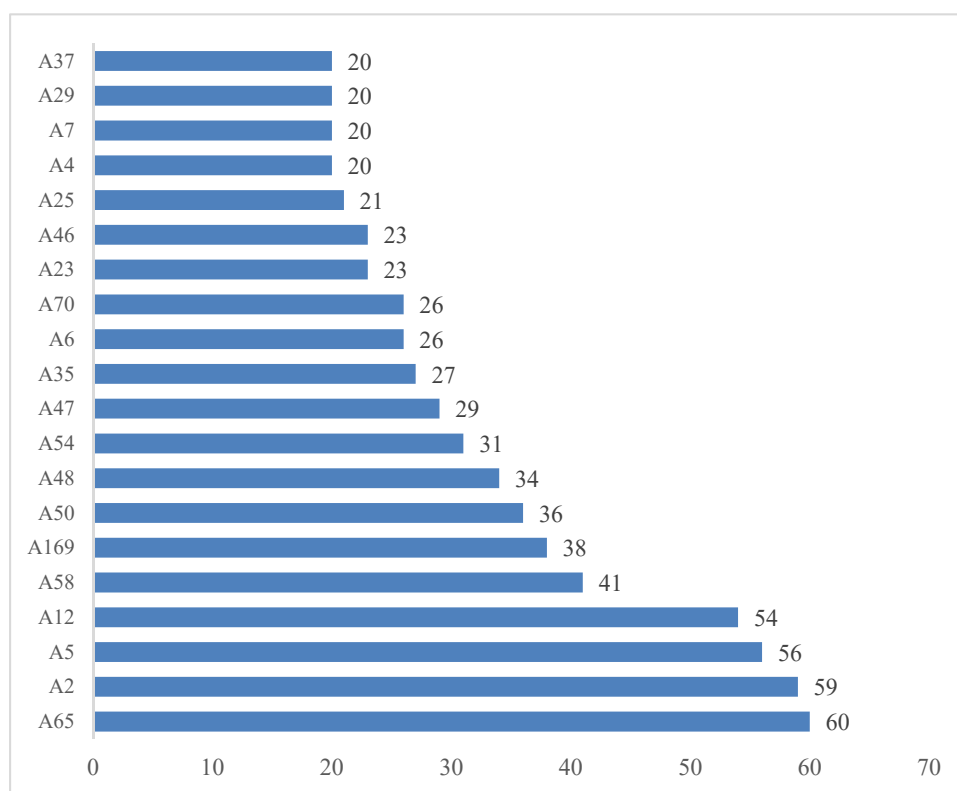


圖 6-1 參與案件數量約前 10%之督辦人

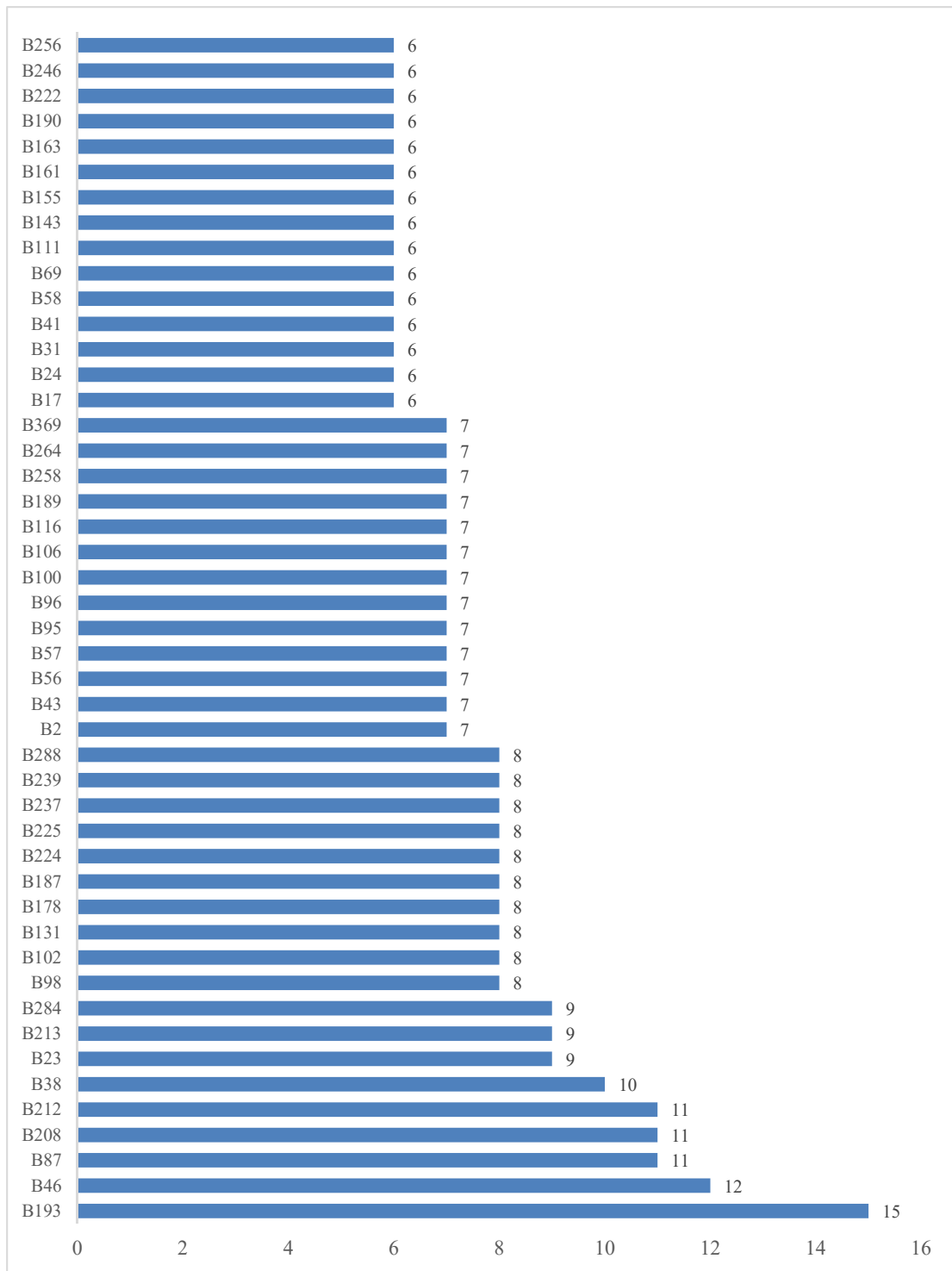


圖 6-2 參與案件數量約前 10%之主辦人

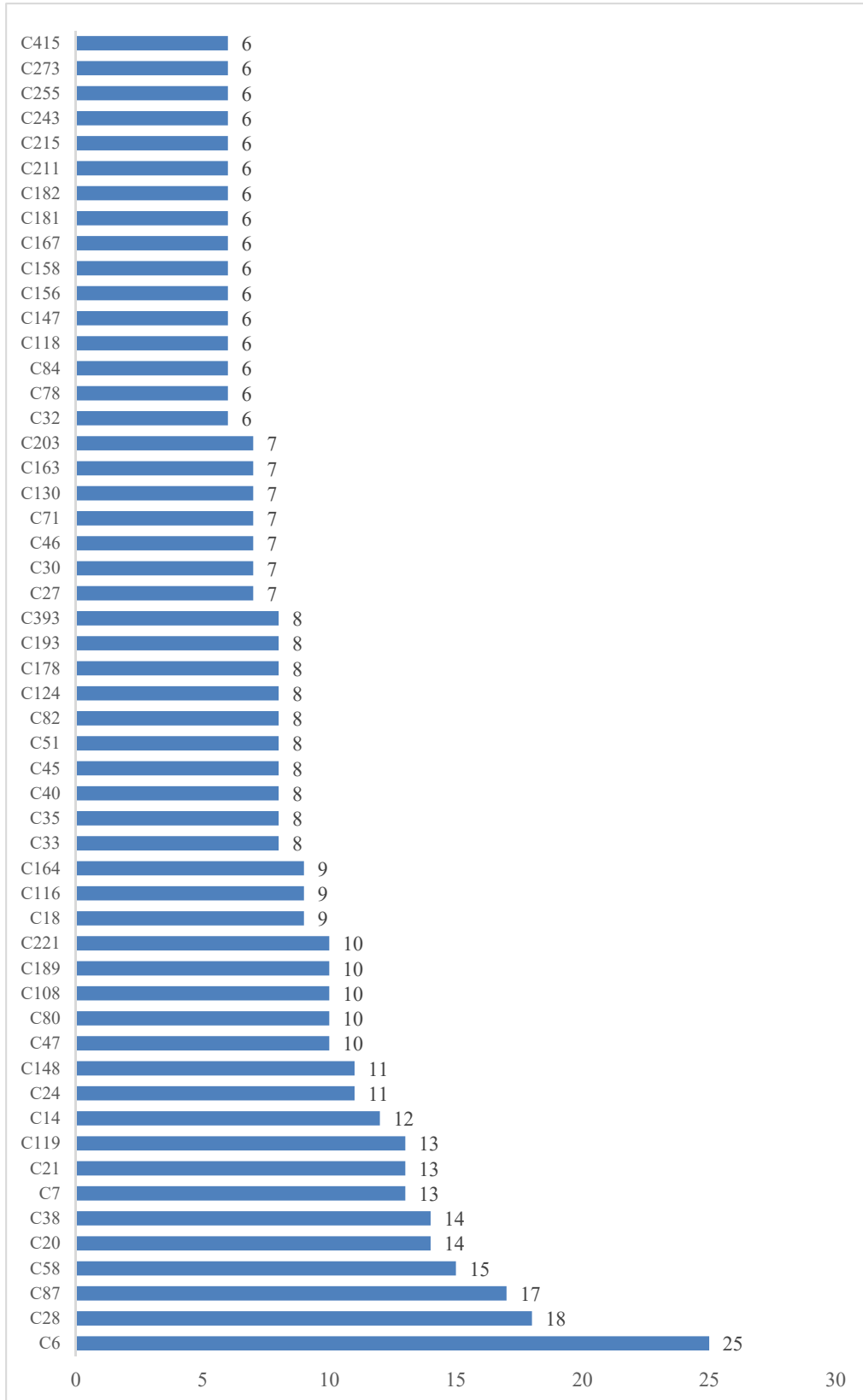


圖 6-3 參與案件數量約前 10%之主持人

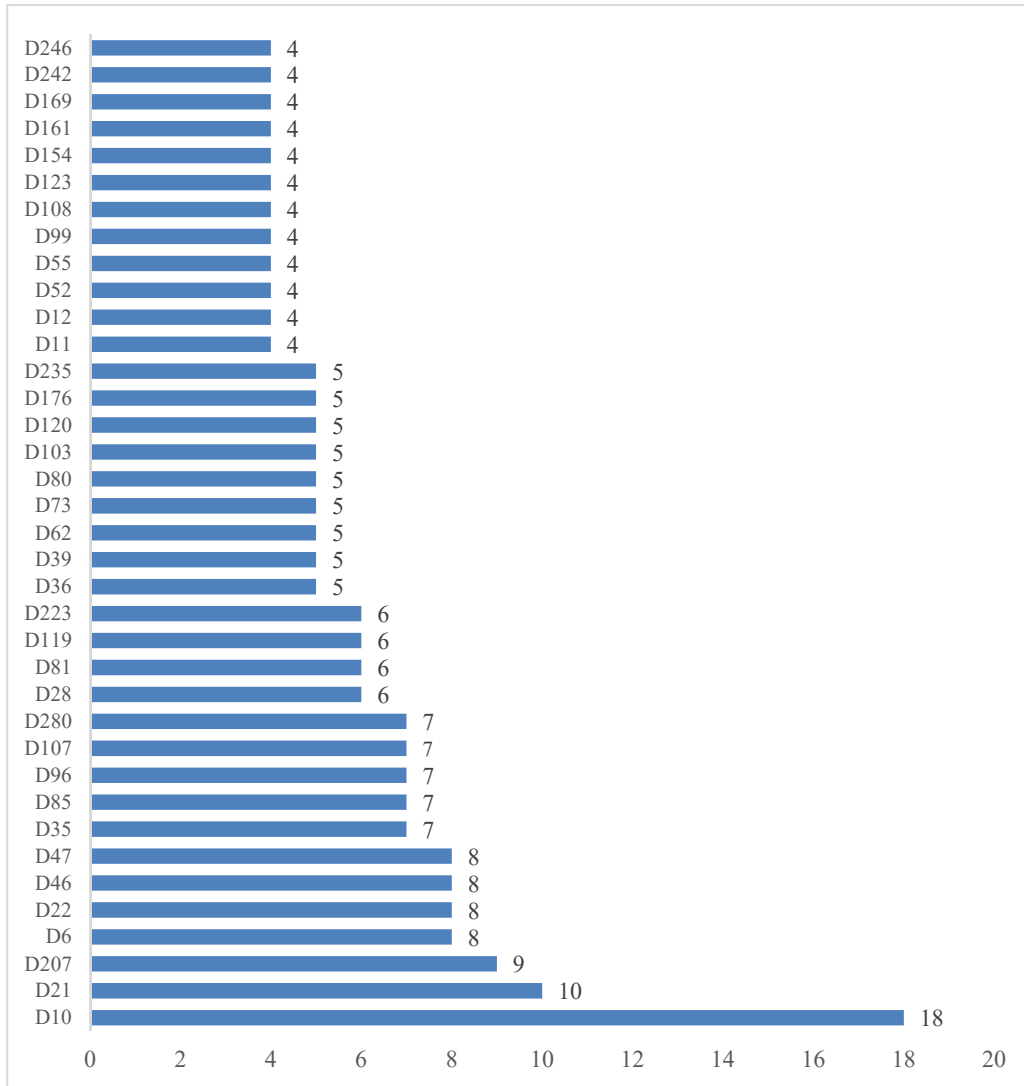


圖 6-4 參與案件數量約前 10%之協同主持人

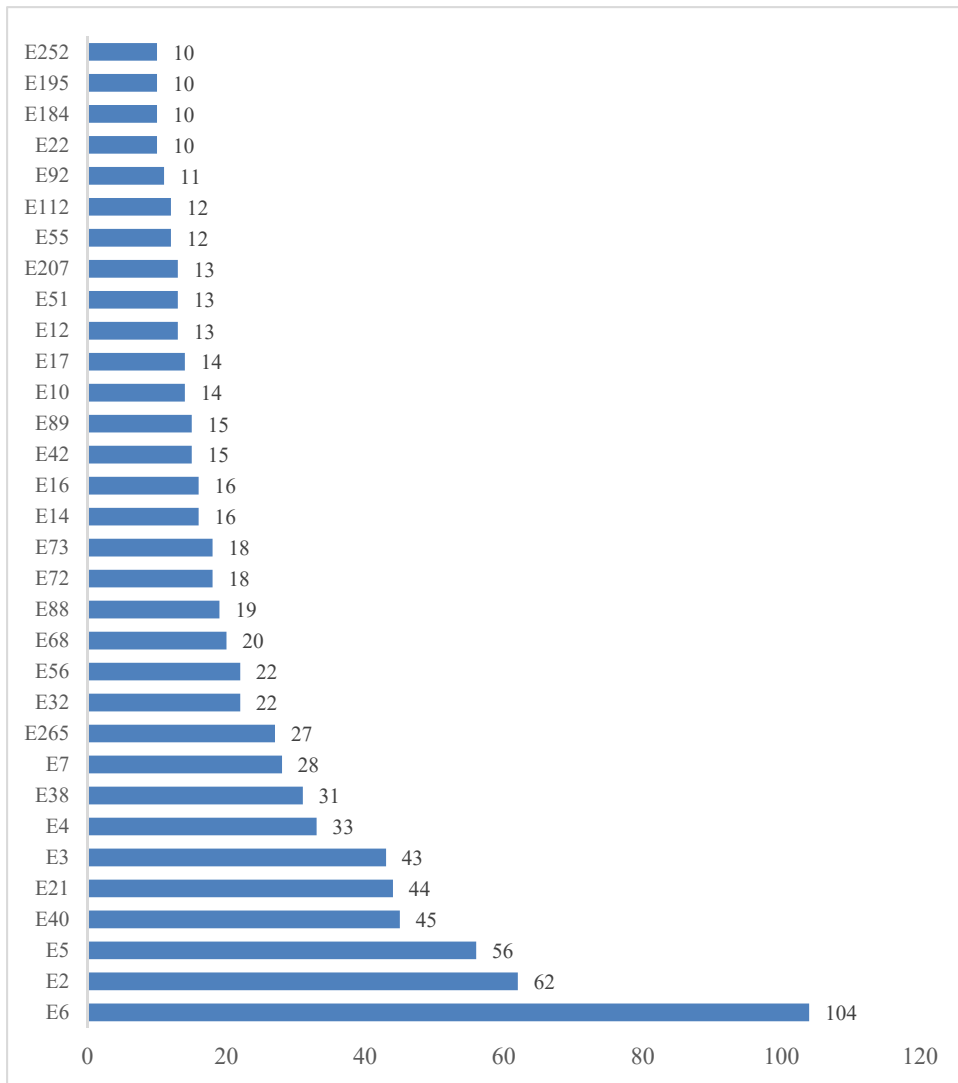


圖 6-5 參與案件數量約前 10%之負責人

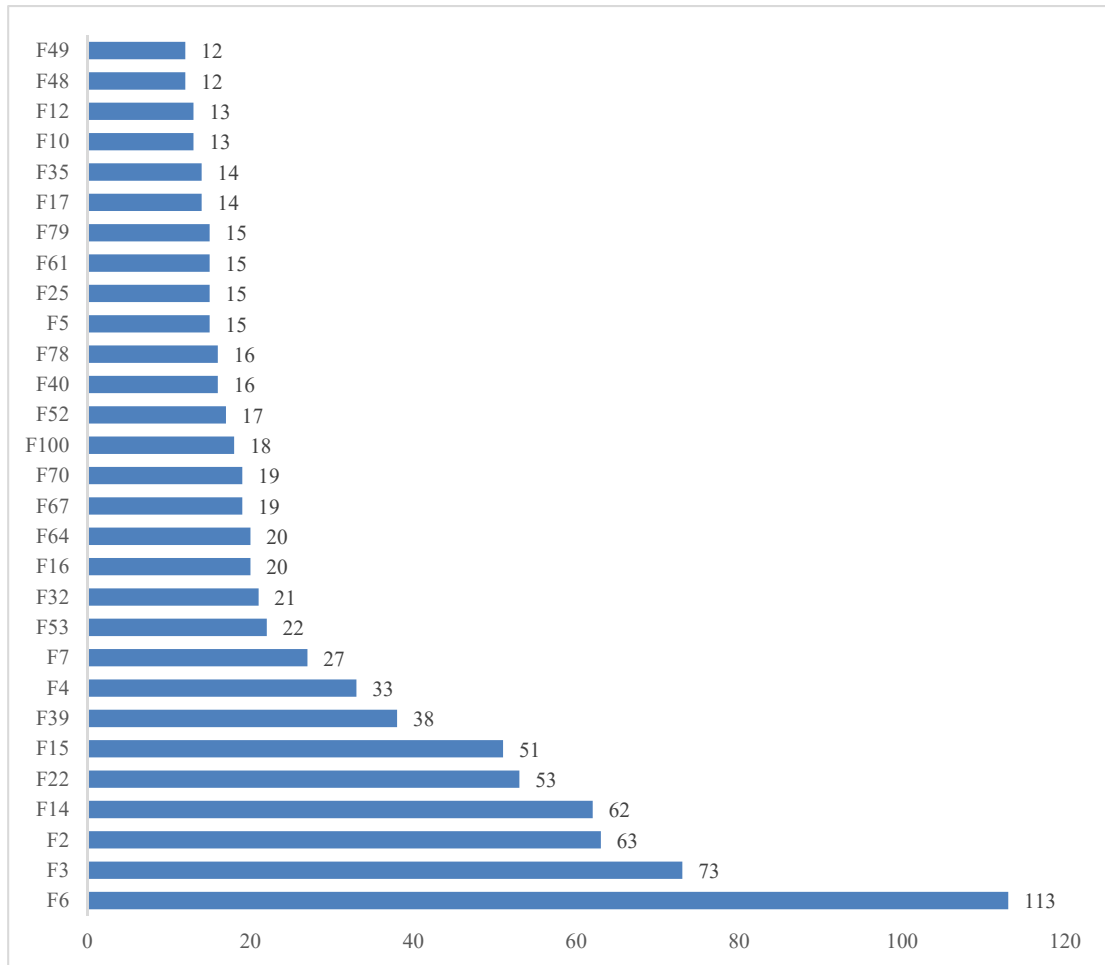


圖 6-6 參與案件數量約前 10%之受託單位

更一步進行樞紐分析，就「水門、抽水站或分洪設施之維護、操作及管理工  
作」類型之受託單位中，以 **F67** 所承接的 16 件為最多，其餘單位最多 5 件；就  
「水庫閘門及機電設施維護保養工作」類型之受託單位中，以 **F69** 所承接的 5 件  
為最多，其餘單位最多 2 件；就「水庫營運管理、水源調配及水門操作工作」類  
型之受託單位中，以 **F2** 所承接的 5 件為最多，其餘單位均為 1 件；就「污水處  
理廠營運管理及代操作維護工作」類型之受託單位中，各單位最多承接數量為 2  
件；就「配合個案工程執行所辦理之規劃、設計、監造、監測及試驗等委託服務  
計畫」類型之受託單位中，以 **F2** 所承接的 7 件為最多，其餘單位最多 4 件；就  
「移動式抽水機維護管理及運輸操作搶險工作」類型之受託單位中，各單位最多  
承接數量為 2 件；就其他類型方面，以 **F6** 所承接 111 件量為最多，其次為 **F3**

的 71 件，F22、F2 以及 F15 均為 51 件排第三。

### (三) 關聯規則分析

關聯規則分析之輸出結果為若干條  $X \rightarrow Y$  (指若  $X$ ，則  $Y$ ) 形式的規則，其中  $X$  表前項發生的事件， $Y$  則表示後項發生的事件，例如，在傳統購物籃分析中，若存在一條關聯規則為「若  $X = \{\text{牛奶、雞蛋}\}$ ，則  $Y = \{\text{吐司}\}$ 」，即表示購買牛奶與雞蛋時，也會去購買吐司之意，因此關聯規則分析用於本研究中，可得知是否存在特定督辦人或主辦人與主持人、協同主持人或負責人具有顯著關聯性。於進行關聯規則分析前，應先設定最小支持度 (Support Rate) 與最小信賴度 (Confidence Rate)，以篩選出有意義之規則。所謂支持度  $\text{Sup}(X) = \text{Pr}(X)$ ，指前項事件  $X$  發生的機率，支持度  $\text{Sup}(X \rightarrow Y) = \text{Pr}(X \cap Y)$ ，則表示二事件  $X$  與  $Y$  同時發生的機率，支持度越高，則代表事件或規則在所有資料中發生的次數越多；信賴度  $\text{Conf}(X \rightarrow Y) = \text{Pr}(X \cap Y) / \text{Pr}(X)$ ，則表示事件  $X$  發生下， $Y$  亦同時發生之機率，信賴度越高，則代表規則  $X \rightarrow Y$  具有高度參考性。

本研究計畫採用 IBM SPSS Modeler 之 Apriori 演算法，進行委辦計畫委託方與受託方之關聯規則分析，根據敘述統計與資料視覺化之結果(如圖 6-1~6 所示)，在所有 1,526 件計畫案中，任何一位督辦人、主辦人、主持人、協同主持人、負責人及受託單位其參與案件數達 4 件以上者，均屬該類型參與案件數相對較多者，亦即分析參與案件數量達 4 件以上之相關人員與受託單位方具有意義，故將最小支持度將大於 0.26% (約等於  $4/1,526 \times 100\%$ )，另所產生之規則主要在呈現特定委託方人員與特定受託方人員之間是否存在關聯性，因此所產生之關聯規則應有足夠的可信度，故將最小信賴度設為 80%。由 Apriori 產出之規則中，僅保留前項屬委託方人員且後項屬受託方人員之規則，以瞭解委託方是否將其負責案件集中委託於特定受託方，可得關聯規則如表 6-5 所示，並參酌水利署委辦計畫管理系統之資料，可得知下述情況。

表 6-5 關聯規則列表

規則編號	前項：委託方	後項：受託方	案件量	規則前項支持度(%)	規則信賴度(%)	規則支持度(%)
1	B114	C111	4	0.262	100	0.262
2	B114	D80	4	0.262	100	0.262
3	B114	E67	4	0.262	100	0.262
4	B114	F63	4	0.262	100	0.262
5	A105	C207	5	0.328	80	0.262
6	A105	D123	5	0.328	80	0.262
7	A105	E116	5	0.328	80	0.262
8	A105	F104	5	0.328	80	0.262
9	B219	C207	5	0.328	80	0.262
10	B219	D12	5	0.328	80	0.262
11	B219	E116	5	0.328	80	0.262
12	B219	F104	5	0.328	80	0.262
13	A107	C211	6	0.393	100	0.393
14	A107	E119	6	0.393	100	0.393
15	A107	F107	6	0.393	100	0.393
16	B43	C211	7	0.459	85.714	0.393
17	B43	E119	7	0.459	85.714	0.393
18	B43	F107	7	0.459	85.714	0.393
19	A120	C243	7	0.459	85.714	0.393
20	A120	E132	7	0.459	100	0.459
21	A120	F117	7	0.459	100	0.459
22	B264	C243	7	0.459	85.714	0.393
23	B264	E132	7	0.459	100	0.459
24	B264	F117	7	0.459	100	0.459
25	A14	E6	5	0.328	80	0.262
26	A14	F6	5	0.328	80	0.262
27	B19	C20	4	0.262	100	0.262
28	B19	F16	4	0.262	100	0.262
29	B118	E2	5	0.328	100	0.328
30	B118	F2	5	0.328	100	0.328
31	A103	F52	9	0.59	88.889	0.524
32	B213	F52	9	0.59	88.889	0.524
33	B216	E6	4	0.262	100	0.262
34	B216	F6	4	0.262	100	0.262
35	B231	C108	4	0.262	100	0.262
36	B231	F14	4	0.262	100	0.262
37	B306	C45	5	0.328	100	0.328
38	B307	F59	4	0.262	100	0.262
39	B366	E32	5	0.328	80	0.262

註：前項編號為 A 開頭表督辦人，B 表主辦人；後項編號為 C 開頭表主持人，D 表協同主持人，E 表負責人，F 表受託單位。



由規則 1~4 於表 6-6 可得知，由 **B114** 擔任主辦人，總承辦案件數共有 4 件，計畫類別均屬**輔助行政**，委辦採購類型均屬**其他**(3 件牽涉東港地區，1 件牽涉美濃地區)，其中 3 件督辦人為 **A2**，1 件督辦人為 **A127**，主辦機關均為**南區水資源局水文課**，受託單位均為 **F63**，該公司承攬總案件數為 5 件，亦即有 4 件來自於 **B114** 主辦人，協會負責人為 **E67**，每一案件之主持人與協同主持人分別為 **C111** 與 **D80**，從規則信賴度來看，由 **B114** 所承辦之案件有 100%以上均由 **F63** 所負責，且 **F63** 所承接的 5 件案件中，有 4 件自主辦人 **B114**，從計畫名稱觀之，該協會涉及計畫多屬與東港溪水環境有關，各項計畫決標金額則落於 78~89 萬間。

表 6-6 F63 承攬計畫案

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
105	105 年度東港溪水環境課題公民參與計畫	857,143	南區水資源局	B114	A2	C111	D80	E67	柳○○
106	東港溪水環境保護深耕計畫	874,286	南區水資源局	B114	A2	C111	D80	E67	柳○○
106	東港溪水環境亮點工程公私協力計畫	790,476	第七河川局	B77	A48	C111	D80	E67	柳○○
107	107 年度東港溪水環境保護深耕計畫	880,952	南區水資源局	B114	A2	C111	D80	E67	柳○○
107	美濃附近區域湧泉初步調查	842,857	南區水資源局	B114	A127	C111	D80	E67	柳○○

由規則 5~12 與表 6-7 可得知，由 **B219** 擔任主辦人，總承辦案件數共有 5 件，每一案之督辦人亦由其擔任，主辦機關均為**水利署資訊室**，此 5 項案件計畫類別包含 3 項**科技發展類**與 2 項**輔助行政類**，委辦採購類型均屬**其他**，其中有 4 項案件均委由 **F104**，該公司承攬總案件數亦為 4 件，且此 4 項之主持人、協同主持人與負責人均分別為 **C207**、**D123** 與 **E116**。從規則信賴度來看，由主辦人

B219 所承辦之案件有 80%均由 F104 所負責，且 F104 所承接案件均來自主辦人 B219，從計畫名稱觀之，該公司涉及計畫均與雲端資料管理系統有關，計畫決標金額則落於 276~577 萬間。

表 6-7 F104 承攬計畫案

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
105	水利服務雲功能擴充計畫	2,760,000	水利署	B219	A105	C207	D123	E116	C207
105	水利服務雲資料充實計畫	2,180,000	水利署	B219	A105	C207	D123	E116	C207
106	水利知識流建置計畫	3,361,000	水利署	B219	A105	C207	D123	E116	黃○○
107	水利開放資料與知識圖譜計畫	5,768,000	水利署	B219	A105	C207	D123	E116	黃○○

由規則 13~18 與表 6-8 可得知，由 B43/A107 擔任主辦人，總承辦案件數共有 7 件，計畫類別均屬**輔助行政**，勞務採購類型均屬**其他**，其中有 6 件均由其擔任督辦人；此外，有 6 件主辦機關為**水利署水文技術組**，受託單位均為 F107，該公司承攬總案件數亦為 6 件，負責人與主持人均為 C211/E119；1 件主辦機關為**中區水資源局計畫課**(該件督辦人不詳)，由 F22 執行。從規則信賴度來看，由 B43 所承辦之案件有 85.71%由 F107 所負責，而 F107 所承接 7 件案件中，6 件來自主辦人 B43，此 6 件計畫決標金額落於 1770~1880 萬間，另一件之主持人與負責人皆為 C388/E238，決標金額為 238 萬，該公司所承攬案件均與地層下陷監測及分析有關，又較為疑慮為 106 年度該公司的負責人曾有 E119 與 E238。

表 6-8 F107 承攬計畫案

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
105	105 年度彰化及雲林地區地層下陷監測及分析	18,800,000	水利署	B43	A107	C211	N/A	E119	邱○○
105	105 年度臺北、嘉義、高雄及屏東地區地層下陷監測及分析	17,800,000	水利署	B43	A107	C211	N/A	E119	邱○○
106	多時域雷達干涉技術應用於地層下陷監測之研究	2,380,000	水利署	B81	A49	C388	N/A	E238	張○○
106	106 年度彰化及雲林地區地層下陷監測及分析	18,800,000	水利署	B43	A107	C211	N/A	E119	邱○○
106	106 年度臺北、桃園、嘉義、臺南及屏東地區地層下陷監測及分析	18,255,000	水利署	B43	A107	C211	N/A	E119	邱○○
107	107 年度彰化及雲林地區地層下陷監測及分析	17,710,000	水利署	B43	A107	C211	N/A	E119	張○○
107	107 年度臺北、苗栗、臺中、嘉義、屏東及宜蘭地區地層下陷監測及分析	18,500,000	水利署	B43	A107	C211	N/A	E119	張○○

由規則 19~24 與表 6-9 可得知，由 B264/A120 擔任主辦人，總承辦案件數共有 7 件，計畫類別均屬**輔助行政**，勞務採購類型均屬**其他**(由計畫名稱可知，均涉及財務會計資訊系統領域)，全部 7 件均由其擔任督辦人，主辦機關均為**水利署資訊室**，受託單位均為 F117，該公司承攬總案件數亦為 7 件，公司負責人為 E132，其中 6 件主持人為 C243，另一件主持人為 C246，從規則信賴度來看，由 B264 所承辦之案件有 100%由 F117 所負責，且 F117 所承接案件均來自主辦人 B264，F117 所承接案件均與會計資訊系統有關，計畫決標金額落於 290~531 萬之間，決標金額似有顯著誤差。

表 6-9 F117 承攬計畫案

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
105	105 年度水利署暨所屬機關普通基金會計系統維護及功能增修作業	3,940,000	水利署	B264	A120	C243	N/A	E132	C243
105	105 年度水利署暨所屬機關水資源作業基金會計業務管理系統維護及功能增修作業	3,550,000	水利署	B264	A120	C243	N/A	E132	C243
105	105 年度水利署暨所屬機關會計及出納業務管理系統維護作業	2,900,000	水利署	B264	A120	C246	N/A	E132	C246
106	106 年度水利署暨所屬機關水資源作業基金會計系統維護與功能增修計畫	4,351,000	水利署	B264	A120	C243	N/A	E132	C243
106	106 年度水利署暨所屬機關普通公務會計及出納系統維護與功能增修計畫	4,830,000	水利署	B264	A120	C243	N/A	E132	C243
107	107 年度水利署暨所屬機關水資源作業基金會計系統維護與功能增修計畫	4,176,000	水利署	B264	A120	C243	N/A	E132	C243
107	107 年度水利署暨所屬機關普通公務會計及出納系統維護計畫	5,305,000	水利署	B264	A120	C243	N/A	E132	C243

由規則 25~26 可得知，督辦人 A14 所有督辦案件，有 80% 案件數(即 4 件)由 F6 所負責(負責人為 E6)，僅 1 件由 F166 所負責，計畫類型均為輔助行政，勞務採購類型均屬其他，主辦機關包含水利署水利行政組、第二河川局管理課、第七河川局管理課以及規劃課。

由規則 27~28 與表 6-10 可得知，主辦人 B19 所承接的 4 件案件，計畫類型均為輔助行政，勞務採購類型均屬其他，主辦機關為第七河川局管理課，均委由主持人 C20，受託單位均為 F16。而 F16 所承接案件數高達 20 件(負責人為 E16 時有 15 件)，其中 14 件為 C20 擔任主持人，從計畫名稱、主辦機關、主辦人等觀之，則無極中化趨勢，計畫決標金額落於 93.2~1223.8 萬之間。

表 6-10 F16 承攬計畫案

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
105	隘寮溪支流隘寮南溪、隘寮北溪河川區域檢討變更勘測計畫暨轄區河川區域局部變更勘測計畫	6,880,000	第七河川局	B19	A15	C20	N/A	E16	C20
105	烏溪水系支流眉溪、南港溪河川區域檢討變更勘測計畫暨轄區河川區域局部變更勘測計畫	7,000,000	第三河川局	B20	A16	C20	D16	E16	C20
105	四重溪河川區域檢討變更勘測計畫	4,770,000	第七河川局	B19	A15	C20	N/A	E16	C20
105	台東海岸防護基本資料調查(1/2)	3,968,000	第八河川局	B82	A50	C71	D51	E16	C71
105	淡水河左岸(關渡橋上游至大漢溪匯流口)與二重疏洪道(出口堰至入口堰)河川區域圖籍重製計畫	3,800,000	第十河川局	B25	A18	C20	N/A	E16	C20
105	105 年度阿公店水庫暨阿公店溪淤積測量	2,330,000	南區水資源局	B195	A2	C71	D108	E16	C71
105	北港溪水系支流石牛溪河川區域檢討變更勘測計畫	4,800,000	第五河川局	B21	A17	C20	N/A	E16	C20
105	105 年度鯉魚潭水庫淤積測量	932,000	中區水資源局	B206	A5	C71	D108	E16	C71
106	台東海岸防護基本資料調查(2/2)	3,930,000	第八河川局	B369	A50	C71	D202	E16	邱○○

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
106	高屏溪水系旗山溪支流口隘溪河川區域檢討變更計畫	5,300,000	第七河川局	B19	A15	C20	D16	E16	C20
106	大甲溪石岡壩至出海口河川區域檢討變更勘測計畫暨轄區河川區域局部變更勘測計畫	7,500,000	第三河川局	B63	A17	C20	N/A	E16	C20
106	後龍溪水系治理規劃檢討測量調查計畫	12,238,000	第二河川局	B405	A50	C20	N/A	E16	C20
106	106 年度阿公店水庫暨阿公店溪淤積測量	2,480,000	南區水資源局	B406	A2	C71	D108	E16	C71
106	106 年度鯉魚潭水庫淤積測量	920,000	中區水資源局	B206	A5	C71	N/A	E16	C71
106	濁水溪支流東埔蚋溪河川區域檢討變更勘測及清水溪支流過溪德興堤防局部變更勘測計畫	3,420,000	第四河川局	B424	A15	C20	D39	E16	C20
107	高屏溪水系支流美濃溪河川區域圖籍重製計畫	4,900,000	第七河川局	B19	A15	C20	N/A	E284	C20
107	曾文溪河川公私地清查計畫(河口至西港大橋)	6,750,000	第六河川局	B482	A160	C20	D39	E284	C20
107	107 年度阿公店水庫暨阿公店溪淤積測量	2,180,000		B487	A2	C71	D108	E284	C71
107	淡水河水系大漢溪(與淡水河匯流口至柑園二橋)及新店溪(與淡水河匯流口至秀朗	4,860,000		B498	A18	C20	D39	E284	C20

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
	橋) 新北市轄河川區域圖籍重製計畫								
107	大安溪卓蘭大橋至出海口河川區域檢討變更勘測計畫暨轄區河川區域局部變更勘測計畫	6,850,000		B511	A17	C20	D39	E284	林○○

由規則 29~30 與表 6-11 可得知，主辦人 **B118** 所承辦的 5 件案件，計畫類型均為**輔助行政**，勞務採購類型 1 件為**配合個案工程執行所辦理之規劃、設計、監造、監測及試驗等委託服務計畫**，其餘為**其他**，主辦機關均為**中區水資源局集集攔河堰管理中心**。5 案件均委託予 **F2**，負責人 **E2**，其中 3 件案件督辦人為 **A62** 且主持人為 **C7**，另 2 件督辦人為 **A5** 且主持人 **C30**；此外，**F2** 總負責案件數高達 63 件(負責人為 **E2** 有 62 件)，從計畫名稱、主辦機關、主辦人等觀之，並無顯著集中趨勢，計畫決標金額落在 141 萬~4 億 7900 萬間。

表 6-11 F2 承攬計畫案

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
105	「高屏堰穩定取水改善工程計畫－可行性規劃及設計施工諮詢工作」	12,000,000	南區水資源局	N/A	A2	C2	D2	E2	張○○
105	集集攔河堰全洪程觀測與營運操作之探討	1,950,000	中區水資源局	B6	A5	C7	N/A	E2	C7
105	名間水力電廠供水及發電效益調查評估委託專業服務	5,000,000	中區水資源局	B7	A5	C7	D6	E2	簡○○
105	集集攔河堰第一次定期安全評估	4,800,000	中區水資源局	B8	A6	C7	D6	E2	鍾○○
105	牡丹水庫第三次定期安全評估計畫	7,600,000	南區水資源局	B9	A6	C9	D6	E2	鄭○○
105	伏流水取水工程	7,440,000	水利	B29	A22	C24	D21	E2	洪



計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
	規劃設計施工作業要領		署						○○
105	曾文水庫取水斜塔前庭清淤暨設置永久固定抽泥輸送管線工程等規劃設計	8,000,000	南區水資源局	B30	A2	C24	N/A	E2	C24
105	鯉魚潭水庫第二取出水工使用前安全複核	2,700,000	中區水資源局	B36	A6	C30	D23	E2	鄭○○
105	烏溪烏嘴潭人工湖工程計畫-引水設施工程設計及施工諮詢(104至111年)	42,400,000	中區水資源局	B44	N/A	C38	D28	E2	洪○○
105	烏溪水系支流筏子溪環境營造檢討及生態棲地改善	1,900,000	第三河川局	B56	A35	C50	D34	E2	黃○○
105	高屏溪攔河堰及甲仙攔河堰第二次定期安全評估計畫	6,300,000	南區水資源局	B17	A6	C24	D21	E2	林○○
105	105年度集集攔河堰營運管理-水源調配及水門操作	7,800,000	中區水資源局	B117	A5	C7	D82	E2	C7
105	105年度集集攔河堰監測及安全檢查-設施安全檢查	5,450,000	中區水資源局	B118	A62	C7	N/A	E2	C7
105	105年度阿公店水庫大壩安全檢查及監測分析	2,080,000	南區水資源局	B95	A6	C24	D6	E2	翁○○
105	105年度湖山水庫監測及安全檢查-水庫安全監測分析	7,020,000	中區水資源局	B198	A22	C189	D6	E2	古○○
105	鹿寮溪水庫更新改善規劃-補充調查(3)	4,310,000	水利規劃試驗所	B240	A7	C189	D21	E2	陳○○
105	白水水庫壩體改善防洪防淤隧道使用前安全複核委託技術服務	5,600,000	南區水資源局	B243	A62	C38	N/A	E2	吳○○
105	大甲溪流域水資源整合運用初步規劃-東勢潭環境	1,410,000	水利規劃試驗	B305	A10	C279	N/A	E2	翁○○



計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
	生態調查(2/2)		所						
105	大安大甲溪水源聯合運用輸水工程計畫－替代方案可行性規劃	6,700,000	中區水資源局	B326	A8	C296	N/A	E2	陳○○
105	105年度集集攔河堰及聯絡渠道設施維護與改善工程委託設計監造	4,202,000	中區水資源局	B118	A5	C30	N/A	E2	C30
105	玉峰堰水源運用檢討及工業用水專管細部規劃	3,680,000	南區水資源局	B330	A109	C24	D173	E2	李○○
105	集集攔河堰南岸聯絡渠道及湖山水庫小水力電廠開發可行性檢討與投資規劃(1/2)	1,436,000	中區水資源局	B36	A5	C38	D21	E2	趙○○
105	石門水庫分洪調查評估	479,000,000	水利規劃試驗所	B163	A3	C2	D186	E2	王○○
105	石門水庫自蘭陽溪引水調查規劃檢討	4,660,000	水利規劃試驗所	B239	A3	C38	D28	E2	曾○○
106	卑南溪水系卑南溪、鹿野溪及鹿寮溪整體疏濬策略評估計畫	4,350,000	第八河川局	B148	A142	C50	D190	E2	陳○○
106	106年度鯉魚潭水庫監測及安全檢查-水庫安全監測分析	5,334,000	中區水資源局	B205	A6	C38	D21	E2	盧○○
106	集集攔河堰南岸聯絡渠道及湖山水庫小水力電廠開發可行性檢討與投資規劃(2/2)	2,456,000	中區水資源局	B36	A5	C38	D21	E2	洪○○
106	卑南溪水系崁頂溪等九條支流通洪能力檢討及治理對策研擬(1/2)	4,820,000	第八河川局	B95	A50	C347	N/A	E2	C347
106	106年度集集攔河堰及聯絡渠道設施維護與改善工程設計監造	5,163,000	中區水資源局	B118	A5	C30	N/A	E2	C30

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
106	106 年度阿公店水庫大壩安全檢查及監測分析	2,090,000	南區水資源局	B95	A6	C38	D21	E2	廖○○
106	朴子溪及八掌溪流域中上游地區伏流水調查規劃	4,340,000	水利規劃試驗所	B157	A7	C24	N/A	E2	謝○○
106	106 年度牡丹水庫大壩安全檢查及監測資料研判分析	2,450,000	南區水資源局	B235	A6	C24	D6	E2	古○○
106	106 年度集集攔河堰監測及安全檢查-設施安全檢查	5,618,000	中區水資源局	B118	A62	C7	N/A	E2	C7
106	106 年度集集攔河堰營運管理-水源調配及水門操作	7,688,000	中區水資源局	B117	A5	C7	D238	E2	陳○○
106	石岡壩第五次定期安全評估	7,135,000	中區水資源局	B8	A4	C38	D243	E2	林○○
106	106 年度石岡壩監測及安全檢查-設施安全檢查	2,450,000	中區水資源局	B416	A6	C24	D21	E2	古○○
106	106 年度湖山水庫營運管理-水源調配及水門操作	8,639,000	中區水資源局	B224	A5	C7	N/A	E2	C7
106	集集攔河堰營運管理系統改善規劃設計與施工監造	6,965,000	中區水資源局	B223	A5	C7	D267	E2	周○○
106	白河水庫防淤排砂及越域引水策進方案研擬與補充地質調查	3,610,000	南區水資源局	B11	A7	C24	N/A	E2	周○○
106	湖山水庫第二原水管工程規劃設計及協辦招標	5,630,009	中區水資源局	B458	A171	C38	N/A	E2	趙○○
106	防災及備援水井建置計畫-新竹地區防災緊急備援井網調查規劃、工程設計及監造	22,550,000	北區水資源局	B242	A98	C24	D21	E2	吳○○
106	防災及備援水井建置計畫-台中地區防災緊急備援	18,697,000	中區水資源局	B463	A98	C7	N/A	E2	C7

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
	井網調查規劃、工程設計及監造								
106	鯉魚潭水庫集水區健檢評估及整體治理規劃	3,000,000	中區水資源局	B468	A146	C50	D34	E2	林○○
107	107年度鯉魚潭水庫監測及安全檢查-水庫安全監測分析	5,382,000	中區水資源局	B205	A4	C38	D28	E2	盧○○
107	107年度集集攔河堰營運管理-水源調配及水門操作	7,838,000	中區水資源局	B470	A5	C7	N/A	E2	陳○○
107	卑南溪水系崁頂溪等九條支流通洪能力檢討及治理對策研擬(2/2)	3,450,000	第八河川局	B95	A50	C347	D295	E2	王○○
107	107年度阿公店水庫大壩安全檢查及監測分析	2,200,000	南區水資源局	B95	A4	C24	D6	E2	鄭○○
107	107年度集集攔河堰監測及安全檢查-設施安全檢查	5,500,000	中區水資源局	B118	A62	C7	D238	E2	C7
107	107年度集集攔河堰及聯絡渠道設施維護與改善工程設計監造	5,325,000	中區水資源局	B486	A5	C30	D238	E2	C30
107	白河水庫繞庫防淤工程設計	6,580,000	南區水資源局	B184	A185	C38	D28	E2	劉○○
107	阿公店水庫第四次定期安全評估	5,120,000	南區水資源局	B17	A4	C38	N/A	E295	鄭○○
107	鯉魚潭水庫第三次定期安全評估	7,465,000	中區水資源局	B512	A4	C38	D28	E2	盧○○
107	107年度湖山水庫營運管理-水源調配及水門操作	8,799,000	中區水資源局	B224	A5	C7	D28	E2	C7
107	107年度甲仙攔河堰新建聯外橋樑可行性評估	2,428,000	南區水資源局	B341	A2	C491	N/A	E2	陳○○
107	中庄調整池小水力發電可行性評估	1,850,000	北區水資源局	B523	A5	C496	D337	E2	趙○○

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
107	大安大甲溪水源聯合運用輸水工程計畫一二階環評建議方案評估檢討	3,800,000	中區水資源局	B326	A8	C500	N/A	E2	陳○○
107	卑南溪池上、新興堤段及紅石溪堤防整體環境改善設計	3,800,000	第八河川局	B531	A193	C50	N/A	E2	C50
107	早溪排水治理工程(綠川匯流口至樹王橋及國光橋至日新橋)測量設計委託服務計畫	9,050,000	第三河川局	B533	A194	C50	N/A	E2	簡○○
107	濁水溪集集攔河堰下游消能工程(第一期)設計監造	8,619,500	中區水資源局	B486	A5	C30	D6	E2	周○○
107	集集攔河堰水源運用、設施功能、下游河道及環境變遷檢討暨整體改善評估	3,270,000	中區水資源局	B323	A5	C30	D21	E2	C30
107	卑南溪水系風險評估計畫	2,930,000	第八河川局	B148	A179	C347	D295	E2	C347
107	鯉魚潭水庫及石岡壩水源聯合運用地質敏感區基地地質調查及地質安全評估	7,906,000	中區水資源局	B326	A8	C38	N/A	E2	尤○○
107	「安順寮排水滯洪池新建工程併辦土石標售」委託監造技術服務計畫	5,987,000	第六河川局	B549	A133	C30	N/A	E2	謝○○

由規則 31~32 與表 6-12 可得知，主辦人 **B213/A103** 所承辦的 9 件案件，督辦人亦由其擔任，主辦機關均為水利署保育事業組，其中 8 件計畫類型屬輔助行政，勞務採購類型均屬其他；此外，有 8 件委由 **F52**，1 件委由 **F201**，**F52** 所負責的案件中，有 5 件主持人為 **C204**，3 件主持人為 **C206**，協同主持人中，**D120** 5 件，**D272** 2 件，**D184** 1 件。而 **F52** 所負責計畫共 18 件，從計畫名稱、主辦機關、主辦人等觀之，並無顯著集中趨勢，計畫決標金額落在 45 萬~1412.8

萬間。

表 6-12 F52 承攬計畫案

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
105	105 年度二河局轄區洪水預警及防汛整合作業	4,892,000	第二河川局	B89	A54	C79	D57	E55	D57
105	應用遠端監控於水利防災研發測試計畫(2/2)	2,880,000	水利署	B105	A58	C100	D72	E55	楊○○
105	104-106 年度自來水管承裝商暨自來水技術人員證照管理系統維護計畫(2/3)	450,000	水利署	A101	A101	C198	N/A	E109	C198
105	105 年省水標章產品標準審查作業計畫	2,758,000	水利署	B213	A103	C204	D120	E55	D120
105	105 年機關學校節水評比及績優選拔計畫	2,900,000	水利署	B213	A103	C206	D120	E55	C206
105	省水標章產品後市場調查管理先期規劃	3,150,000	水利署	B213	A103	C204	D184	E55	C204
106	106 年度二河局轄區洪水預警及防汛整合作業	6,550,000	第二河川局	B372	A25	C79	N/A	E55	D57
106	高機動節能淨水模組於水利防災應用之研發(1/2)	2,430,000	水利署	B105	A58	C100	N/A	E55	楊○○
106	104-106 年度自來水管承裝商暨自來水技術人員證照管理系統維護計畫(3/3)	450,000	水利署	A101	A101	C198	N/A	E55	C198
106	106 年省水標章產品標準審查作業計畫	2,710,000	水利署	B213	A103	C204	D120	E233	C204
106	106 年機關學校節水評比及績優選拔計畫	3,140,000	水利署	B213	A103	C206	D120	E55	D120
106	省水標章產品輔導及宣導計畫	1,930,000	水利署	B213	A103	C204	D272	E55	C204

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
107	107 年度二河局轄區洪水預警及防汛整合作業	5,382,000	第二河川局	B372	A169	C79	N/A	E270	D57
107	高機動節能淨水模組於水利防災應用之研發(2/2)	2,450,000	水利署	B105	A58	C100	N/A	E274	C100
107	頭前溪智慧河川建置計畫第一期	14,128,000	第二河川局	B372	A169	C79	N/A	E270	D57
107	107-109 年度自來水管承裝商暨自來水技術人員證照管理系統維護計畫(1/3)	940,000	水利署	A101	A101	C198	N/A	E55	C198
107	107 年機關學校常態節水及績優選拔計畫	3,900,000	水利署	B213	A103	C206	D120	E274	C206
107	107 年省水標章審查及後市場管理計畫	3,900,000	水利署	B213	A103	C204	D272	E55	C204

規則 33~34 顯示，主辦人 **B216** 所承辦的 4 在案件中，計畫類型均屬**輔助行政**，勞務採購類型均屬**其他**，主辦機關均為**臺北水源特定區管理局企劃課**，4 件案件均委託予 **F6**(負責人為 **E6**)，4 件案件中，2 件主持人為 **C28**，協同主持人為 **D46**，另 2 件則為 **C6**，協同主持人為 **D220**，換言之，**C28/ D220** 均參與此 4 件案件。

規則 35~36 與表 6-13 可得知，主辦人 **B231** 所承接的 4 件案件中，主要類別 3 件屬**輔助行政**，1 件屬**代辦業務**，勞務採購類型均屬**其他**(由計畫名稱可知 4 案件性質雷同)，主辦機關為**南區水資源局養護課**。4 案件均委由主持人 **C108**，受託單位全為 **F14**，然該 **F14** 所承接案件數高達 62 件(負責人為 **E21** 時有 44 件)，其中 10 件為 **C108** 擔任主持人，從計畫名稱、主辦機關、主辦人等觀之，並無顯著集中趨勢，計畫決標金額落在 87 萬~1975 萬間。

表 6-13 F14 承攬計畫案

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
105	104-105 年度曾文水庫集水區土地變異及土砂災害監測	18,900,000	南區水資源局	B16	A12	C17	D13	E14	C17
105	高屏流域中上游地下水及伏流水調查及開發評估	6,250,000	南區水資源局	B35	A7	C29	N/A	E21	C29
105	104-105 年度近海水文觀測站網維護管理與運作(2/2)	17,800,000	水利署	B85	A51	C75	D53	E21	王○○
105	105 年度多尺度遙測影像分析與展示平台擴充維護	2,905,000	水利署	B86	A52	C91	N/A	E21	鄭○○
105	105 年全民自主防災能力提升及精進計畫	7,800,000	水利署	B107	A59	C68	D75	E21	D75
105	河口及海岸漂沙觀測技術研究(2/3)	3,390,000	水利規劃試驗所	B32	A23	C75	D77	E21	余○○
105	105 年度高屏流域河川水質採樣檢測分析	1,450,000	第七河川局	B111	A34	C108	N/A	E21	張○○
105	105 年度阿公店水庫空庫防淤泥砂觀測	1,430,000	南區水資源局	B31	A2	C121	N/A	E14	C362
105	台南高雄海堤溢淹越波預警系統驗證及建置(2/2)	3,470,000	第六河川局	B129	A51	C125	N/A	E21	王○○
105	彰化海岸環境營造規劃(2/2)	2,450,000	第四河川局	B141	A37	C136	N/A	E21	C136
105	高雄海岸監測調查及離岸堤沉陷原因分析(2/2)	4,750,000	第六河川局	B142	A48	C137	N/A	E21	C137
105	南化水庫上游水資源開發可行性規劃-水庫運用規劃及潰壩安全研究	3,900,000	水利規劃試驗所	B157	A9	C149	D93	E14	D182
105	高屏與嘉南集水區地下水開發區位及其可開發量評估(1/2)	2,950,000	水利署	A95	B192	C186	D109	E21	葉○○



計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
105	氣候變遷降雨量情境差異對洪旱衝擊評估(1/2)	2,850,000	水利署	B46	A28	C193	N/A	E14	周○○
105	海堤堤前與河口水深地形非接觸式觀測科技之研發(1/2)	1,480,000	水利署	B85	A51	C209	N/A	E21	陳○○
105	105年度曾文、牡丹、阿公店、高屏溪、甲仙攔河堰水質檢驗分析計畫	5,600,000	南區水資源局	B231	A11	C108	N/A	E21	張○○
105	曾文水庫增設防淤隧道後運用要點及水門操作規定檢討修正	2,409,000	南區水資源局	B234	A109	C149	N/A	E21	劉○○
105	因應氣候變遷水源設施脆弱度盤查方法研究(3/3)	3,950,000	水利規劃試驗所	B239	B46	C193	D133	E14	林○○
105	105年度曾文水庫集水區巡查管理暨衛星監測計畫	2,250,000	南區水資源局	B17	A25	C228	N/A	E21	C228
105	曾文水庫至東口間輸水滲漏調查與改善對策	2,880,000	南區水資源局	B17	A2	C230	N/A	E21	C230
105	澎湖地區地下水海水入侵與防治措施評析	2,400,000	水利署	B81	A49	C120	D160	E150	李○○
105	海岸環境營造計畫推動檢討與績效查核(2/3)	2,250,000	水利署	B320	A23	C195	D163	E21	左○○
105	曾文水庫取水斜塔前庭清淤工程第二期清淤計量及檢驗(1/4)	879,879	南區水資源局	B2	A2	N/A	N/A	E21	張○○
105	大甲溪水源運用與水力發電效能增進之調度策略分析(1/2)	1,468,000	中區水資源局	B346	A110	C149	D182	E21	劉○○



計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
106	106 年度曾文、牡丹、阿公店、高屏溪、甲仙攔河堰水質檢驗分析計畫	6,430,000	南區水資源局	B231	A101	C108	N/A	E186	謝○○
106	海堤堤前與河口水深地形非接觸式觀測科技之研發(2/2)	1,410,000	水利署	B225	A108	C209	N/A	E21	陳○○
106	106 年度近海水文觀測站網維護管理與運作	19,750,000	水利署	B225	A108	C75	D53	E21	陳○○
106	高時空解析度淹水模式之應用研究	3,350,000	水利規劃試驗所	B336	A54	C352	D214	E21	徐○○
106	106 年度曾文水庫集水區巡查管理暨曾文及牡丹水庫衛星監測計畫	2,960,000	南區水資源局	B30	A12	C228	N/A	E14	田○○
106	高屏與嘉南集水區地下水開發區位及其可開發量評估(2/2)	2,880,000	水利署	A95	B192	C186	D109	E21	C29
106	106 年度高屏河流域河川水質採樣檢測分析	1,480,000	第七河川局	B111	A48	C108	N/A	E21	張○○
106	106 年度阿公店水庫空庫防淤泥砂觀測	1,470,000	南區水資源局	B31	A2	C362	N/A	E14	C362
106	106-107 年度曾文水庫集水區泥砂監測計畫	6,680,000	南區水資源局	B16	A13	C68	D13	E14	謝○○
106	混凝土緩坡海堤溯升觀測系統建置—以屏東楓港海堤為例	2,150,000	水利署	B225	A108	C125	N/A	E21	王○○
106	大甲溪水源運用與水力發電效能增進之調度策略分析(2/2)	1,468,000	中區水資源局	B416	A110	C149	N/A	E21	劉○○
106	海岸環境營造計畫推動檢討	2,850,000	水利署	B320	A23	C195	D249	E21	左○○

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
	與績效查核(3/3)								
106	106 年度海堤溯升預警系統維護	980,000	第六河川局	B129	A108	C125	N/A	E21	王○○
106	曾文水庫取水斜塔前庭清淤工程第二期清淤計量及檢驗(2/4)	2,418,645	南區水資源局	B2	A2	C108	N/A	E14	張○○
106	氣候變遷降雨量情境差異對洪旱衝擊評估(2/2)	2,850,000	水利署	B46	A28	C193	N/A	E14	D329
106	氣候變遷對臺灣自然海岸與近岸沙洲之衝擊研究(1/2)	2,900,000	水利署	B187	A93	C399	N/A	E14	盧○○
106	韌性水城市評估與調適研究(1/2)	1,950,000	水利署	B46	A28	C193	N/A	E14	D329
106	因應氣候變遷水源設施乾旱供水風險評估(1/2)	2,030,000	水利規劃試驗所	B271	A28	C193	D269	E21	曾○○
106	台南市北門、七股及黃金海岸防護工法之成效檢討	6,425,000	第六河川局	B163	A48	C137	N/A	E21	陳○○
106	曾文溪及高屏溪水系之水資源風險管理計畫	7,850,000	南區水資源局	B35	A154	C120	N/A	E14	李○○
106	「曾文、牡丹、阿公店、高屏堰及甲仙堰水庫集水區水質監測計畫」	3,620,000	南區水資源局	B231	A101	C108	N/A	E261	謝○○
106	水庫集水區保育治理推動綜整服務計畫	2,775,000	南區水資源局	B30	A12	C68	N/A	E14	C68
107	107 年度海堤溯升預警系統維護	946,000	第六河川局	B129	A108	C125	N/A	E21	王○○
107	曾文水庫取水斜塔前庭清淤工程第二期清淤計量及檢驗(3/4)	3,140,000	南區水資源局	B2	A2	C108	N/A	E21	張○○

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
107	因應氣候變遷水源設施乾旱供水風險評估(2/2)	3,450,000	水利規劃試驗所	B13	A54	C193	D269	E21	曾○○
107	牡丹水庫機械清淤工程-第三公正單位清淤計量及檢驗	6,560,000	南區水資源局	B491	A2	C108	N/A	E21	張○○
107	107年度曾文、牡丹、阿公店、高屏溪、甲仙攔河堰水質檢驗分析計畫	6,020,000	南區水資源局	B231	A101	C108	N/A	E21	謝○○
107	107年度近海水文觀測站網維護管理與運作	18,400,000	水利署	B225	A108	C75	N/A	E21	陳○○
107	107年度阿公店水庫空庫防淤泥砂觀測	1,365,000	南區水資源局	B31	A2	C362	N/A	E21	C362
107	107年度曾文水庫集水區巡查管理暨曾文、阿公店及牡丹水庫衛星監測計畫	2,676,000	南區水資源局	B30	B397	C68	D13	E296	D75
107	屏東平原地下水分區邊界條件之研訂(1/2)	4,450,000	水利規劃試驗所	B466	A69	C120	D320	E21	李○○
107	動態地下水管理標準整合與枯旱度預測系統建置(1/2)	3,440,000	水利規劃試驗所	B465	B169	C186	D109	E21	C29
107	107年水利知識推廣與年度報告彙編	2,450,000	水利署	B187	A93	C56	D323	E300	林○○
107	韌性水城市評估與調適研究(2/2)	2,350,000	水利署	B102	A54	C193	D329	E21	D329
107	彰化海岸防護監測評估	10,280,000	第四河川局	B415	A37	C136	N/A	E21	邱○○
107	以歷史水情及災情為導向之積淹水預警研究	2,350,000	水利署	B131	A46	C284	N/A	E21	戴○○
107	科學化流量預報與旱災決策輔助研發	2,900,000	水利規劃試驗所	B42	N/A	C193	D133	E21	李○○
107	曾文水庫抽泥作業第三期-	2,125,000	南區水資源局	B2	A2	C108	D348	E14	張○○

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
	清淤計量及檢驗(1/5)								

規則 37 與表 6-14、6-15 可得知，主辦人 **B306** 所承接的 5 件案件中，主要類別 4 件屬**輔助行政**，1 件屬**代辦業務**，勞務採購類型均屬**其他**，主辦機關為**水利規劃試驗所大地工程試驗課**，均委由主持人 **C45**，然受託單位有 2 件為 **F124** (總承攬計畫共 4 件，均為 105 年，計畫多屬資訊系統平台建置與維護，計畫決標金額為 196.5 萬~249 萬)，3 件為 **F31**(總承攬計畫共 6 件，計畫多屬資訊系統平台建置與維護，計畫決標金額為 17.5 萬~395 萬)；而主持人 **C45** 所主持之案件共 8 件，均由 **F124** 與 **F31** 承攬。

表 6-14 F124 承攬計畫案

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
105	水資源經營管理平台(2/2)	2,480,600	北區水資源局	B278	A118	C256	N/A	E139	郝○
105	105 年度水源保育與回饋業務系統維護及精進計畫	2,280,000	水利署	B287	A127	C263	D152	E139	張○
105	水利規劃試驗知識典藏暨維運計畫(2/2)	1,965,000	水利規劃試驗所	B306	A9	C45	N/A	E139	陳○
105	水利規劃試驗所全球網站更新建置計畫(1)	1,965,000	水利規劃試驗所	B306	A9	C45	N/A	E139	陳○

表 6-15 F31 承攬計畫案

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
105	105 年度河川管理系統維護及功能擴充	175,000	水利署	B50	A31	C45	N/A	E31	黃○ ○
106	河川管理系統維護及知識庫建置	3,950,000	水利署	B50	A31	C45	D194	E189	高○ ○
106	水利規劃試驗所水利史料書冊數位典藏	2,700,000	水利規劃試驗所	B306	A50	C45	N/A	E189	王○ ○
106	水利規劃試驗所全球網站更新建置計畫(2)	1,920,000	水利規劃試驗所	B306	A9	C45	N/A	E189	吳○ ○
107	河海區排管理系統維護擴充與為民服務功能增修	3,560,000	水利署	B181	A152	C45	D194	E189	高○ ○
107	水利規劃知識數位管理暨典藏計畫	3,750,000	水利規劃試驗所	B306	A9	C45	N/A	E189	王○ ○

規則 38 則可得知，主辦人 **B307** 所承接的 4 件案件中，主要類別均屬**輔助行政**，勞務採購類型均屬**其他**，主辦機關為**第七河川局規劃課**，受託單位均為**F59**，主持人與協同主持人必包含 **C162/ D161** 與 **C107/ D306**。

規則 39 與表 6-16、6-17 則可得知，主辦人 **B366** 所承接的 5 件案件中，主要類別均為**輔助行政**，勞務採購類型均屬**其他**，主辦機關均為**第九河川局工務課**，受託單位包含 **F32**(總承攬計畫共 21 件，計畫多屬安全檢測，計畫決標金額為

272.5 萬~9709 萬)3 件，**F83**(總承攬計畫共 5 件，計畫多屬安全檢測與品管，計畫決標金額為 245 萬~435 萬)2 件，然此 5 件負責人均為 **E32**(參與案件 22 件，並曾擔任 **F32** 與 **F83** 此二單位之負責人)。

表 6-16 F32 承攬計畫案

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
105	貓羅溪水系河防建築物結構安全檢測計畫	3,880,000	第三河川局	B52	A33	C47	N/A	E32	E32
105	荖濃溪堤防結構安全檢測計畫	5,700,000	第七河川局	B144	A71	C47	N/A	E32	呂○○
105	105 年度彰化縣海堤結構安全檢測委託專業服務	4,786,000	第四河川局	B151	A33	C143	N/A	E86	呂○○
105	秀姑巒溪流域(含富源溪、紅葉溪支流)堤防結構安全檢測計畫	4,770,000	第九河川局	B165	A83	C47	N/A	E32	E32
105	105 年度後龍溪主流水利建築物結構安全檢測計畫	2,725,000	第二河川局	B321	A33	C47	N/A	E32	E32
105	大台北地區防水建築物(新北市、桃園市、基隆市所轄)結構安全檢測計畫書	3,247,000	第十河川局	B25	A83	C47	N/A	E32	E32
106	秀姑巒溪流域(含卓溪、豐坪溪支流)堤防結構安全檢測計畫	4,850,000	第九河川局	B366	A143	C47	N/A	E32	石○○

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
106	106 年度中港溪水系堤防結構安全檢測	4,328,000	第二河川局	B414	A71	C47	D244	E32	陳○○
106	大甲溪堤防結構安全檢測計畫	5,860,000	第三河川局	B427	A33	C393	N/A	E32	林○○
106	高屏溪流域水系風險評估及水利建造物安全性檢測計畫(1/2)	3,750,000	第七河川局	B449	A83	C47	D275	E32	李○○
106	淡水河流域水系風險評估及水利建造物安全性檢測計畫	97,808,500	第十河川局	B456	A140	C47	N/A	E32	王○○
106	濁水溪流域水系風險評估及水利建造物安全性檢測計畫	15,400,000	第四河川局	B460	A33	C393	D280	E32	陳○○
106	曾文溪流域水系風險評估及水利建造物安全性檢測計畫	11,100,000	第六河川局	B24	A83	C393	N/A	E32	李○○
106	防災及備援水井建置計畫-桃園地區防災緊急備援井網調查規劃、工程設計及監造	26,200,000	北區水資源局	B464	A98	C393	D244	E32	王○○
107	高屏溪流域水系風險評估及水利建造物安全性檢測計畫(2/2)	5,910,000	第七河川局	B449	A83	C393	D280	E32	李○○
107	卑南溪水系卑南溪、鹿野溪及鹿寮溪水利建造物安全檢測計畫	4,400,000	第八河川局	B148	A179	C393	D280	E32	呂○○

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
107	107年度頭前溪水系水利建造物結構安全檢測	4,253,000	第二河川局	B488	A71	C393	D280	E32	李○○
107	秀姑巒溪上游段(含鯨溪、九岸溪)水利建造物安全性檢測計畫	4,800,000	第九河川局	B366	A143	C463	D280	E32	呂○○
107	大里溪支流(北溝溪、草湖溪、頭汴坑溪、大坑溪、部子溪、早溪、烏牛欄溪)河防建造物安全檢測	5,600,000	第三河川局	B496	A65	C463	D280	E32	蘇○○
107	宜蘭河(七張橋以上)水利建造物安全性檢測計畫	5,255,000	第一河川局	B500	A143	C463	D280	E32	呂○○
107	花蓮溪及秀姑巒溪等水系風險評估	9,400,000	第九河川局	B366	A143	C463	N/A	E32	呂○○
105	提升水利工程施工品質管理計畫	2,450,000	水利署	B311	N/A	C47	D164	E93	王○○
106	花蓮溪主流(00-1~44、48-2~64)堤防結構安全檢測	4,350,000	第九河川局	B366	N/A	C159	N/A	E93	蘇○○
107	隘寮溪排水河防建造物安全檢測	3,880,000	第三河川局	B518	N/A	C159	N/A	E32	孫○○



表 6-17 F83 承攬計畫案

計畫年度	計畫名稱	決標金額	主辦機關	主辦人	督辦人	主持人	協同主持人	負責人	聯絡人
105	花蓮河流域 (含馬鞍溪、 萬里溪支流) 堤防結構安全 檢測計畫	4,220,000	第九 河川 局	B165	A83	C159	N/A	E93	王 ○○
105	提升水利工程 施工品質管理 計畫	2,450,000	水利 署	B311	A132	C47	D164	E93	王○ ○
106	花蓮溪主流 (00-1~44、 48-2~64)堤防 結構安全檢測	4,350,000	第九 河川 局	B366	A143	C159	N/A	E93	蘇○ ○
107	花蓮河流域(荖 溪、北清水 溪、鳳林溪、 南清水溪、光 復溪)水利建造 物安全性檢測 計畫	4,330,000	第九 河川 局	B366	A143	C159	D309	E32	戴○ ○
107	隘寮溪排水河 防建造物安全 檢測	3,880,000	第三 河川 局	B518	A65	C159	N/A	E32	孫○ ○

## 第七章 研究結論與建議

### 壹、研究結果與發現

本研究先根據文獻與資料分析法來設計兩場焦點團體座談的題綱、以及委辦廠商與承辦人訪談題綱，再從 30 位廠商與 30 位承辦人的訪談過程得到的資料，運用層級分析法萃取出問卷調查題項的設計方向與內涵，並針對機關承辦人員至少 150 人、廠商人員至少 250 人的原則進行施測。在資料分析的層面，完成了深度訪談的重點質化分析；運用「水利署委辦計畫管理系統」收集共計 1,918 委辦計畫採購案件之資料、進行前處理，並將資料轉換成利於探勘之格式，分析目的在於瞭解委辦案件是否由特定機構所壟斷，或者採購相關人員與受託相關人員存在關聯性；以及問卷調查的統計分析。

一系列的過程與方法旨在回應本研究所要達到的七項研究目的：(1) 針對水利署及所屬機關委託服務計畫執行效能及其可能產生的風險加以評析，並提出因應之對策或管理策略；(2) 對於性質相同之委託服務採購(如水門、抽水機等)，分析比對價格及妥善率；(3) 檢視水利署及所屬機關對於其委託服務計畫成果之運用情形；(4) 研提有效度的評估面向與客觀指標，利用科學或可量化的等方式，對水利署暨所屬機關委辦計畫執行效能提出可靠之建議；(5) 檢視水利署及所屬機關辦理委託服務計畫是否依據政府採購法、水利署暨所屬機關委託服務計畫作業要點及相關法令辦理，以及有無採購招標資訊不對稱或不當限制競爭等情形；(6) 以大數據分析水利署及所屬機關委辦計畫招決標情形，檢視決標案件有無集中特定廠商壟斷、評選委員是否由特定人員擔任，並因而造成決標案件有特定廠商承攬之情事；(7) 透過問卷調查、焦點團體座談等方式，蒐集廠商反映相關意見，提出有助提升水利委託服務計畫執行效能之廉能政策。

七項研究目的當中，除了第七項本身就是本研究所採行的方法之外，其餘六項研究目的則是透過深度訪談與問卷調查的結果、「水利署委辦計畫管理系統」的資料探勘、加上既有的 107 年辦理【委辦計畫業務】專案稽核成果報告與水利署暨所屬機關採購案件綜合分析報告，大致可以獲得滿意的答案。

## 貳、研究建議

### 一、針對水利署及所屬機關委託服務計畫執行效能及其可能產生的風險加以評析，並提出因應之對策或管理策略。

水利署暨所屬機關辦理委辦計畫案，近三年均超過 500 餘件，然囿於人力、物力等因素侷限，故機關透過將部分權限委託民間機構以勞務採購方式辦理。委辦計畫分為先期作業、提報檢討、簽陳核可、招標作業、計畫執行、驗收結案及後續工作等涉跨年度之七大階段流程，各程序階段對應之法規或工作項目繁複、書卷龐雜。以委辦計畫招標作業工作項目繁複為例，此階段涵蓋招標文件製作、開標、規格評選/審查、議價、決標、簽約等程序，加上委辦計畫涉及高度專業學術性或技術性，而機關對於委託機構之專業判斷與認定必會給予一定尊重，因此監督與內控之作為，大多聚焦於各階段流程是否依循政府採購法、委辦計畫作業要點及委辦計畫作業流程補充說明等法規辦理。

本研究也發現各機關在採購案之評選結果出來後，多能依相關規定詳實辦理，而且訪談與問卷調查的結果也顯示承辦單位與廠商皆對計畫執行成效高度肯定。然而，從部分受訪者與相關資料分析也發現幾項潛在的風險：

- (一) 從訪談過程與得到的資料委辦計畫必要性，或前後年相同或類似案件必要性之問題，欠缺詳實之評估；
- (二) 從委辦計畫管理系統數據資料分析，看出部分計畫主持人或協同主持人參與案件數量過高，同一人三年擔任主持人或協同主持人，最高者達 43 案；

- (三) 從關聯規則分析，發現特定計畫集中於特定廠商的情形，例如詮華國土測繪有限公司承攬 20 件淤積測量與勘測計畫等案，地層下陷監測及分析則集中於綠環工程技術顧問有限公司，東港溪水環境相關計畫則集中在台灣藍色東港溪保育協會；
- (四) 從 107 年辦理「委辦計畫業務專案稽核成果報告」中，顯示經常性辦理之委辦案件由機關單位主管人員重複擔任內派評選委員，以確保政策執行之方向，尚無疑義，但是外聘委員之遴選，發現部分專家學者擔任外聘評選委員似有呈現常態性現象，經統計 2 年內擔任水利機關委辦案外聘評選委員達 5 次以上者，共計 23 案，統計評選委員獲聘次數，以 2 年內擔任 26 次者為最高；
- (五) 從訪談過程中，有受訪者提及同一類型案件或前後年相同之案件，存在現任執行廠商與可能競爭廠商之間，招標資訊不對稱之情形。

針對計畫必要性欠缺詳實評估之風險，本研究建議承辦單位於簽報時須確實敘明必要性，並建立資料庫可以相互引用的機制：

建議於簽文內敘明符合政策推動、業務發展主題，以及辦理必要性。委辦計畫必要性，或前後年相同或類似案件必要性，關係生命財產安全與節約公帑之間取捨的兩難。通常在維護民眾生命財產安全的前提下，計畫必要性容易被妥協，導致計畫重複性高、增加非必要的工作項目，甚至有些僅須稍微調整其他或過去委辦計畫所得資料或參數便可解決的問題，卻又委辦新計畫來因應。因此，建議水利署針對前後年相同或類似案件於簽辦時，應敘明清楚續辦之必要性，或已辦理過委辦計畫之相關情形，供首長裁示是否辦理採購。另外，水利署在資料庫的建置是很完善的，但是所屬機關在建案時，並未審慎地參考其他機關在同類或同質性案件的相關資訊。亦即，資料庫很完整，但是互相引用的情況較少。在欠缺機關間資訊共享的機制下，就容易產生過度設計與非必要工作項目。因此，另建議各機關之採購需求單位在論述建案或續辦之必要性時，建議可多加利用委辦

計畫管理系統中所建置之資訊內容，以檢視各個機關之委辦案件辦理情形。

針對計畫主持人案件數量過高、特定計畫集中於特定廠商的情形，以及外聘評選委員似有呈現常態性現象，研究團隊與部分受訪者認為，此類風險態樣是否為實際發生過弊端的原因，尚待進一步實證確認，然而根據本研究計畫案第六項目標「……檢視決標案件有無集中特定廠商壟斷、評選委員是否由特定人員擔任，並因而造成決標案件有特定廠商承攬之情事。」針對此目標，本研究也確實發現特定標案有集中於特定廠商的情形，以及外聘評選委員有呈現常態性現象。

主持人案件數量過高，可能的風險包括負荷過高導致計畫品質下降、年度內同一時間點結案導致無法兼顧所有結案要求。此外，檢視水利署平均每一委辦計畫內，負荷不輕項目要求與工作內容時，外人很難理解同一人如果擔任 10 案以上的計畫主持人或協同主持人時，是如何如期、如質地履約。職是之故，許多行政機關在委託研究計畫作業要點中，會針對評選主持人時，規範同期間主持政府委託的研究計畫之項數。行政院所屬中央二級機關中，經濟、衛生福利、交通、教育、科技、財政與文化等部，在評選委託研究計畫主持人時，規定除應審酌主持人主持研究能力外，對同一期間（指研究計畫之研究期程重疊達四個月以上）接受政府委託研究計畫達二項以上者，尤應審慎衡酌考量。此外，衛生福利、教育、財政與文化等部，更規範連續三次以上委託同一單位或人員辦理之研究計畫，亦將列入計畫成效查核重點。建議可參酌前述機關之作法，訂定審酌計畫主持人研究能力的合理項數，以及計畫成效的查核重點。此外，也建議將查核重點，納入機關內控制度當中，依照內控的流程與控制重點來辦理。

另外，有關外聘評選委員有呈現常態性現象，建議水利署參酌並蒐集各所屬機關往年辦理委辦案件採購時所遴聘之外聘評選委員名單，建構評選委員人才資料庫，透過該資料庫除了可以得知各個外部專家的專業領域以及可以審查或評選的案件類型之外，更可在資料庫記錄每一位外部專家在一定期間內，擔任哪些機關及哪些案件的外聘評選委員，以降低評選委員組成呈現常態性的問題。

針對受訪者提及招標資訊不對稱，可能衍生不當限制競爭之情形，與問卷調

查量化資料分析中，廠商及承辦人對採購作業在「特定資格限制競爭」之評價相左。廠商在回答「特定資格限制競爭」的相關規定時，均無表示不滿意的情形。受訪者所關切的資訊不對稱問題，係指集中於特定廠商的委辦計畫，其相關的計畫資訊不容易被競爭者取得，而衍生不當限制競爭之情形。建議相關網頁所載的招標訊息，可增加與該標案有關之過去研究案成果報告，讓新進廠商有相對足夠的資訊可以參與投標。

## 二、對於性質相同之委託服務採購(如水門、抽水機等)，分析比對價格及妥善率。

從「105年至107年委辦計畫之各委託勞務採購案類型案件數量」的資料表，可以看出的勞務採購案件「水門、抽水站或分洪設施之維護、操作及管理工工作」類型的數量最多，而受託單位則以「定洋實業股份有限公司」所承接的16件為最多，其餘單位最多為5件；就「水庫閘門及機電設施維護保養工作」類型之受託單位中，以三源興股份有限公司所承接的5件為最多；就「水庫營運管理、水源調配及水門操作工作」類型之受託單位中，以黎明工程顧問股份有限公司所承接的5件為最多。針對是類性質相同之委託服務採購，水利署暨所屬機關採購案件綜合分析報告中，並未對水門或抽水機等，分析比對價格及妥善率的差異。因此本研究藉由訪談，試圖了解性質相同之委託服務價格差異的因素。受訪者表示，水門維護、操作及管理、或抽水機等價格差異主要源於廠牌、性能規格、水系差異性、地理位置等多元的因素。

本研究也針對各河川局水門維護、操作、管理委託專業服務計畫之經費，做初步之價格分析。從108年度「經常性機電設備維護管理經費」的明細表，以年度總預算除以各河川局水門總數，估算出每座水門在操作、管理、保養、維護及功能檢查等工作項目的平均經費約為9萬元。然而，如果以所有水門的平均經費，來與河川局單一水門維護操作管理委託專業服務計畫內，水門實際的維護管理經費來比較，是無法從兩者經費的差異，來推論有無舞弊或浪費公帑的情形。較客觀的方式應該是逐一比較同類型或同性質的工作項目，例如可以比較所有

計畫中，水門之保養、維護之經費，或是水門渠道清疏之經費，然後過濾差異過大的案子，並深入探究其原因。

### 三、檢視水利署及所屬機關對於其委託服務計畫成果之運用情形。

根據深度訪談與問卷調查量化資料分析，所彙整出的委外案件成效評估計中，顯示委外案件成效良好。廠商對委辦計畫「執行情況與原先預期」一致性之評價高達 97%，承辦人更高達 98.6%。此外，對委辦計畫「執行成效或計畫成果的落實、運用」滿意度評價，廠商只有 3% 不滿意，而承辦人沒有不滿意者。雖然量化資料分析顯示成效良好，本研究仍建議須明確界定建案目標：

委辦計畫執行效能與建案目標息息相關，然而從訪談逐字稿分析中，發現建案如源於前瞻計畫、或配合行政院「振興經濟、擴大內需」方案、經濟部或水利署施政計畫，雖已具備上位目標與方向，但是就單一委辦計畫所要完成的目標，有些未明確界定，有些則以上位目標作為委辦計畫的次目標。此外，為落實經濟部或水利署政策方針而衍生的委辦計畫，則建議增加計畫目標與政策方針的關聯性分析。以國防部為例，所有資源釋商的計畫案，都須秉持「國內廠商有能力供應，國軍不建能量，也絕不向外採購」之政策，因此廠商於委託服務計畫建議書當中，就須敘明本身具備供應能力的循證基礎(evidence-based)。

事實上，在「水利署委辦計畫管理系統」的資料庫中發現，有「以前辦理相關計畫成果」之欄位，大多數的計畫案皆有過去相關計畫辦理之結果可供參考，此種設計點出過去辦理過的相關計畫成果可做為現階段或未來計畫案之基礎，亦可彰顯出過去委託服務計畫成果是有加以運用在後續的計畫上。舉 105 年「高屏堰穩定取水改善工程計畫－可行性規劃及設計施工諮詢工作」為例，此計畫主要目的為：第一，提出「高屏堰穩定取水改善工程計畫」可行性規劃報告，俾利於機關據以辦理高屏堰穩定取水方案之決策。第二，提出「高屏堰穩定取水改善工程計畫」基本設計報告，俾利於主管機關審查後辦理細部設計程序。第三，研提「高屏堰穩定取水改善工程計畫」-「增建南化高屏聯通管第二迴路工程之防

汛道路內共構段、下游管路銜接段工程及堤內縱向導水路與高屏堰取放水路銜接工程」各案細部設計圖說，俾利於機關審查後辦理工程發包程序。而過去可供參考的計畫共計 10 案，包括：1. 94 年高屏溪攔河堰上下游河段之河性變化影響檢討分析與改善規劃；2. 95 年高屏溪攔河堰高濁度缺水分析及改善策略檢討計畫；3. 96 年曹公堰降低整體改善工程評估與規劃設計；4. 96 年高屏堰整體加高對其上下游河段沖淤影響之研究；5. 97 年高屏溪治理規劃檢討；6. 99 年莫拉克颱風後高屏堰河段變遷模擬與穩定取水方案研究；7. 100 年莫拉克颱風後高屏堰河段變遷模擬與穩定取水方案研究；8. 100 年高屏溪大樹攔河堰段佈置堤防可行性評估；9. 100 年「高屏溪伏流水及傍河取水先期調查試驗工作」；10. 101 年高屏堰因應河床整體淤高穩定取水策略研究分析。顯見水利署多數委辦計畫皆具延續性，且多數計畫皆有參酌過去相關研究計畫之成果。

#### **四、研提有效度的評估面向與客觀指標，利用科學或可量化的等方式，對水利署暨所屬機關委辦計畫執行效能提出可靠之建議；**

本研究從文獻推論出的焦點座談訪綱、進而從焦點座談的重點來設計深度訪談的題綱、再到依據深度訪談的結果來設計問卷調查；同時也根據研究需求，從「水利署委辦計畫管理系統」的大數據中，探勘影響委辦計畫執行效能的重要資訊。這些都說明了本研究運用具信效度的社會科學研究方法（包括質化與量化的分析方式），針對水利署暨所屬機關委辦計畫執行效能與影響效能的風險，提出具體的發現並研提可靠之建議。根據前述第一項研究目標，評析影響委託服務計畫執行效能可能的風險，本研究所發現的風險區塊，都可以轉化成委辦計畫執行效能的評估面向或指標。例如，委辦計畫必要性、主持人與廠商案件數量的集中度、外聘委員常態性、資訊分享、以及招標訊息的公開、完整與透明等，都可以成為委辦計畫執行效能的評估面向。具體而言，評估面向與指標主要的功能為誘導機關成員必要的行為。例如，機關若以節省公帑、減少浪費為主要施政目標的話，那委辦計畫必要性就成為重要的評估面向；機關若要減少資訊不對稱或不



當限制競爭等情形，那資訊分享、以及招標訊息的公開、完整與透明也就成為重要的評估面向。

此外，依據焦點座談與會者以及深度訪談受訪者的意見，會影響委辦計畫執行成效的因素或項目，包括：委託單位與承攬廠商之間的互動關係、計畫研究目標必須明確、成效評估標準必須明確、減少影響執行成效之風險因素。並且經由問卷調查詢問承辦人以及委辦廠商在「互動情形是否良好」、「執行情況與原先預期的是否一致」、「計畫目標或研究目標是否明確」、「績效(成效)評估標準是否明確」、「執行成效或計畫成果的落實、運用是否滿意」之評價，各題項之正項評價皆為 8 成左右，顯示承辦人與委辦廠商，現階段對於委辦計畫的執行成效尚屬滿意。

#### **五、檢視水利署及所屬機關辦理委託服務計畫是否依據政府採購法、水利署暨所屬機關委託服務計畫作業要點及相關法令辦理，以及有無採購招標資訊不對稱或不當限制競爭等情形。**

經由問卷調查詢問承辦人以及委辦廠商在「採購業務公開透明度評價」的各個階段，包括：「招標文件相關內容具體正確」、「特定資格限制競爭的相關規定」、「特定規格限制競爭的相關規定」、「招標方式(例如，公開招標或限制性招標)」、「採購案資訊公告平台或媒介」、「刊登招標等標期」、「領標投標規定及程序」、「開標規定及程序」、「評選委員遴選或組成」、「評選會議之評分項目及標準」、「議價及決標程序」、「契約內容各項規定」、「契約內容進行充分協商取得共識」、「履約規定及程序」、「驗收規定及程序」之評價，除了「採購案資訊公告平台或媒介」與「契約內容進行充分協商取得共識」負面評價稍高以外，承辦人及委辦廠商在其他項目所給予的負面評價約落在 2%至 8%。顯示承辦人及委辦廠商現階段對於採購相關程序及規定實屬滿意但仍有改善之空間。

#### **六、以大數據分析水利署及所屬機關委辦計畫招決標情形，檢視決標案件有無集**

中特定廠商壟斷、評選委員是否由特定人員擔任，並因而造成決標案件有特定廠商承攬之情事。

針對此計畫目標，業已於前述第一項目標的風險評析中回應，也建議將標案有集中於特定廠商的情形，以及外聘評選委員有呈現常態性現象等風險態樣，納入機關內控制度當中，依照內控的流程與控制重點來辦理。

## 七、透過問卷調查、焦點團體座談等方式，蒐集廠商反映相關意見，提出有助提升水利委託服務計畫執行效能之廉能政策。

本研究透過問卷調查、焦點團體座談與深度訪談，來蒐集廠商所反映的相關意見，作為提升水利委託服務計畫執行效能之廉能政策依據。廠商反映之意見，可資策進提升委託服務計畫廉能目標者，大致可分兩大類，其一為採購作業的精進意見，另一為對廉政滿意度的評價。

### （一）採購作業的精進：

廠商對採購作業在「招標文件相關內容具體正確」、「採購案資訊公告平台或媒介」、「刊登招標等標期」、「評選委員遴選或組成」、「契約內容進行充分協商取得共識」、「履約規定及程序」、「驗收規定及程序」仍有少部分的受訪廠商表示不滿意。此部分建議，持續加強採購案件承辦人員的相關教育訓練，除辦理採購人員受訓取得專業認證外，已取得證照之採購專業人員亦可每年再接受更進階之教育訓練，務求採購程序作業認事用法之允當。另外，亦持續落實「政風機構協助機關推動行政透明措施實施計畫」，透過「落實行政透明計畫作為」、「推動機關檢視作業流程」、「協調建置具體透明措施」、「辦理行政透明教育訓練」等方式應用在採購作業程序，讓各所屬機關在招標作業更具透明。

### （二）廉政滿意度的評價：

1. 廠商對經濟部水利署及其所屬機關洽公或辦理業務發生「藉故刁難」情事認知評價，有 16%的受訪者（聽說的或親身經歷的）回答有「藉故刁難」的情

事。進一步詢問有遇見「藉故刁難」之廠商的主要原因為「傲慢官僚心態」與「私人情緒不佳」。此部分建議，仍應持續對第一線業務承辦人員辦理相關教育訓練，加強承辦人員與廠商或民眾間之良善溝通的態度，導入「服務導向」之理念。再者，建議可透過即時性滿意度調查機制，例如，設計 2 至 3 題簡單的滿意度調查問卷，來了解第一線承辦人員的服務態度，並且將滿意度調查的結果可思考納入績效考核制度中，以改善人員服務態度之誘因。

2. 廠商對經濟部水利署及其所屬機關需要「找人關說」、「餽贈財物」、「飲宴招待」等情事認知評價，約有 4%至 6%的受訪者回答有聽說或親身經歷需要「找人關說」、「餽贈財物」、「飲宴招待」等情事。進一步詢問需要「找人關說」、「餽贈財物」、「飲宴招待」之廠商的主要原因為「為避免機關人員刁難」。此部分仍建議，加強宣導廉政倫理規範，落實請託關說、受贈財物、飲宴應酬登錄作業。對內宣導之重點應在於，讓人員必須清楚了解需要進行登錄的情況、標準，以及登錄的管道與流程；且讓人員能有正面的心態去面對登錄制度，讓同仁了解登錄制度之目的是在保障公務員。而對外宣導部分，則是讓民眾與廠商了解廉政倫理規範以及「不違背職務行賄罪」之內容，呼籲並提醒民眾及廠商接洽公務或承攬合約時，依據相關行政作業程序進行即可，避免誤觸法網。

## 參考文獻

- Coase, R. H., (1937), “The Nature of the Firm”, *Economica*, 4(16), pp.386-405.
- Dastani, M. (2002), “The Role of Visual Perception in Data Visualization”, *Journal of Visual Languages and Computing*, Vol. 13, No. 6, pp.601-622.
- Eisenhardt K.M. (1989), “Agency Theory: An Assessment and Review”, *The Academy of Management Review*, 14(1), pp.57-74.
- Fayyad, U., Piatetsky-Shapiro, G., and Smyth, P. (1996), “From Data Mining to Knowledge Discovery in Databases”, *AI Magazine*, Vol. 7, No. 3, pp.37-54.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, 3, pp.305-360.
- Partovi, F.Y. (2006). “An Analytic Model for Locating Facilities Strategically.” *Omega*, 34: 41-55.
- Rands, T., (1992), “The Key Role; of Application Software Make-Buy Decision,” *Journal of Strategic Information Systems*, pp.215-223.
- Rubin, Herbert J. and Irene S. Rubin. (1995). *Qualitative Interviewing: the Art of Hearing Data*. Thousand Oaks: Sage.
- Savas, E. S. (2000), *Privatization and Public-Private Partnership*. New York : Chatham House.
- Seidenstat, P. (1999), *Contracting Out Government Services*. London : Praeger Publishers.
- Tan, P. N., Steinbach, M., and Kumar V. (2005), *Introduction to Data Mining*, Addison Wesley, Massachusetts.
- Ward, M. O., Grinstein, G., and Keim, D. (2010), *Interactive Data Visualization:*

*Foundations, Techniques, and Application*, Second Edition, A K Peters/CRC Press, MA, USA.

Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1979), “Transaction Cost Economics: The Government of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, 22(3), pp.233-261.

Williamson, O. E. (1981), “The Economics of Organization: the Transaction Cost Approach”, *American Journal of Sociology*, 87(3), pp.548-577.

Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.

Williamson, O. E., (1993), “Transaction Cost Economics and Organization Theory,” *Industrial and Corporate Change*, Vol.2, Reprinted in Oliver E. Williamson, *The Mechanisms of Governance*, by Oxford University Press, Inc., 1996.

Williamson, O. E., (1996), *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press.

行政院經濟建設委員會 (1999), 《政府業務委託民間辦理作業手冊》, 台北：行政院經濟建設委員會。

李宗勳 (2002), 《政府業務委外經營的理論與實務》, 台北：智勝出版社。

江岷欽、林鍾沂 (2000), 《公共組織理論》, 台北：國立空中大學。

張世賢、陳恆鈞 (1997), 《公共政策：政府與市場的觀點》, 台北：商鼎文化出版社。

## 附件一 焦點座談提綱

### 第一場：機關承辦人焦點提綱

1. 貴單位辦理委託服務計畫業務的主要原因為何？  
(業務人力不足、改善服務品質、提升施政或營運績效、提供創新業務型態與服務、可行性分析與評估、過去未曾辦理之相關經驗、配合水利署或上級機關政策、開辦某項業務之時程壓力等原因)
2. 貴單位辦理委託服務計畫業務時，對選擇受託單位最主要的考量為何？尤其是經常性承攬廠商會年年得標的最主要考量因素為何？  
(例如，考量成本、專業性、執行與管理能力、創意性、地緣性、社區性、公益性、限期內開辦與完成之能力、過去實際經驗與成效、配合度、過往委辦之實績等)
3. 貴單位對受託單位之監督管理機制包含哪些項目？  
(定期查核計畫進度、服務品質、完善的績效評估、履約風險管理、滿意度調查等)
4. 就目前而言，委辦計畫業務執行迄今，貴單位所面臨常見問題或爭議缺失有哪些？  
(是否依據政府採購法、水利署暨所屬機關委託服務計畫作業要點及相關法令辦理？以及有無採購招標資訊不對稱或不當限制競爭等情形？例如，綁規格限制特定廠商、特定評審與特定廠商的不當聯結、長官主觀或特殊偏好)
5. 貴單位辦理委辦計畫的過程中，所面臨主要的風險態樣為何？

(從建案規劃、編列預算、文件擬定、招決標、履約到驗收，每個階段的風險態樣，到計畫管考與成效確保所牽涉之風險)

6. 貴單位所辦理的委辦計畫，其計畫成果加以落實或運用的現況如何？是否有運用成效低落的情況，其主要原因為何？

(例如，受託單位的專業性不足(所託非人)、履約過程監督不足、委託單位案件承辦人專業性不足)

7. 您認為機關要成功的推動委辦計畫，最重要的關鍵因素為何？(開放題)

## 第二場：廠商焦點座談提綱

3. 貴公司/單位主要參與水利署哪一類型的委託服務計畫？主要的內涵為何？

(水資源綜合業務、水權與地層下陷防治、水資源保育、水利政策與法規、水利產業與經濟、水源開發及利用、河川海岸與區域排水、資訊與水文觀測、水利工程與災害防治等計畫；內涵可包括設計規劃、資訊服務、雲端物聯網與大數據建置、創新與前瞻流程或服務之導入、可行性研究、教育訓練與輔導等)

4. 貴公司/單位與主辦機關/單位的互動情形或關係為何？

(契約關係、夥伴關係、協力關係等)

5. 您認為水利署選擇貴公司/單位參與委託服務計畫，最主要的考量為何？

(貴公司/單位專業性、執行與管理能力、品質、創意性、地緣性、社區性、公益性、限期內開辦與完成之能力、配合度、過往執行計畫之實績等)

6. 委託機關對之貴公司/單位監督管理機制，通常包含哪些項目？

(定期或不定期查核計畫進度、服務或工程品質查核、績效評估、履約風險管理、資料填報或調查等)

7. 就目前而言，委辦計畫業務執行迄今，貴公司/單位曾面臨過的問題、爭議或缺失有哪些？

(未依據政府採購法、水利署暨所屬機關委託服務計畫作業要點及相關法令辦理；異議及申訴處理、履約爭議等)



8. 貴公司/單位在計畫的過程中，所面臨主要的風險態樣為何？  
(從參與招決標到履約驗收，每個階段的風險態樣，到計畫管考與成效確保所牽涉之風險)
9. 在計畫執行過程中，您希望委託機關能提供何種協助，最有利於達到計畫應有的成效或成果？(開放題)

## 附件二 深度訪談提綱

### 訪談提綱(承辦人版)

1. 委託服務計畫建案的背景與緣起？源於前瞻計畫、施政計畫、計畫擴充、署務會議決議(含立委質詢或為民服務事項)、單位(局務或組務會議)決議，或其他？
2. 貴單位辦理委託服務計畫業務的主要原因為何？(例如，業務人力不足、改善服務品質、提升施政或營運績效、提供創新業務型態與服務、可行性分析與評估、過去未曾辦理之相關經驗、配合水利署或上級機關政策、開辦某項業務之時程壓力等原因)
3. 貴單位在辦理招投標時，對於價格分析的評估作業是如何進行與決定的？(價格太低影響投標意願、履約品質、計畫成效；價格太高可能產生廉政相關之違失風險)
4. 貴單位辦理委託服務計畫業務時，對選擇受託單位最主要的考量為何？尤其是經常性承攬廠商的擇選，其考量的因素為何？(例如，考量成本、專業性、執行與管理能力、創意性、地緣性、社區性、公益性、限期內開辦與完成之能力、過去實際經驗與成效、配合度、過往委辦之實績等)
5. 貴單位對受託單位之監督管理機制包含哪些項目？(例如，定期查核計畫進度、服務品質、完善的績效評估、履約風險管理、滿意度調查等)
6. 就目前而言，委辦計畫業務執行迄今，貴單位所面臨常見問題或爭議缺失有哪些？(例如，是否依據政府採購法、水利署暨所屬機關委託服務計畫作業要點及相關法令辦理？以及有無採購招標資訊不對稱、不當限制競爭、評選評分標準不合理等情形？)

7. 貴單位辦理委辦計畫的過程中，所面臨主要的風險態樣為何？(從  
  建案規劃、編列預算、文件擬定、招決標、履約到驗收，每個階段  
  的風險態樣，到計畫管考與成效確保所牽涉之風險)
8. 貴單位所辦理的委辦計畫，其計畫成果加以落實或運用的現況如何？  
  是否有成效不佳的情況，其主要原因為何？(例如，受託單位的專  
  業性不足(所託非人)、履約過程監督不足)
9. 您認為機關要成功的推動委辦計畫(包括提升計畫成效)，最重要  
  的關鍵因素為何？(開放題)

### 訪談題綱(委辦廠商版)

1. 貴公司/單位主要參與水利署哪一類型的委託服務計畫？主要的內涵為何？(水資源綜合業務、水權與地層下陷防治、水資源保育、水利政策與法規、水利產業與經濟、水源開發及利用、河川海岸與區域排水、資訊與水文觀測、水利工程與災害防治等計畫；內涵可包括設計規劃、資訊服務、雲端物聯網與大數據建置、創新與前瞻流程或服務之導入、可行性研究、教育訓練與輔導等)
2. 貴公司/單位與主辦機關/單位的互動情形或關係為何？(契約關係、夥伴關係、協力關係等)
3. 貴公司/單位在參與招投標時，對於價格分析的評估作業是如何進行與決定的？(價格影響合理利潤、投標意願、履約品質、計畫整體成效)
4. 您認為水利署選擇貴公司/單位參與委託服務計畫，最主要的考量為何？(貴公司/單位專業性、執行與管理能力、品質、創意性、地緣性、社區性、公益性、限期內開辦與完成之能力、配合度、過往執行計畫之實績等)
5. 委託機關對之貴公司/單位監督管理機制，通常包含哪些項目？(定期或不定期查核計畫進度、服務或工程品質查核、績效評估、履約風險管理、資料填報或調查等)
6. 就目前而言，委辦計畫業務執行迄今，貴公司/單位曾面臨過的問題、爭議或缺失有哪些？(未依據政府採購法、水利署暨所屬機關委託服務計畫作業要點及相關法令辦理；異議及申訴處理、履約爭議等)
7. 貴公司/單位在計畫的過程中，所面臨主要的風險態樣為何？(從參與招決標到履約驗收，每個階段的風險態樣，到計畫管考與成效確保所牽涉之風險)

8. 您對於貴公司/單位所承攬的委辦計畫，其計畫完成後的成果或成效之評價為何？有無遇過成效不佳的情況？其主因為何？在計畫執行過程中，您希望委託機關能提供何種協助，最有利於達到計畫應有的成效或成果？(開放題)

### 附件三 調查問卷題項

## 經濟部水利署 108 年採購實況及滿意度問卷調查

### 承辦人版

親愛的機關同仁您好：

為瞭解本署及所屬機關同仁對於辦理採購業務實況及興革建議之意見與看法，特辦理本問卷調查。煩請將本問卷轉給各單位承辦委辦案件之同仁抽空填答，並且有超過 40% 的機會抽中全聯禮卷(100 元)。本問卷以匿名方式處理並僅供統計分析研究及業務改進參考之用，絕不做其他用途，敬請安心填答，感謝您的協助與支持。敬祝

身 體 健 康

萬 事 如 意

經濟部水利署 敬啟

108 年 11 月

#### 第一部分：基本資料

- S1. 委外主辦單位名稱：\_\_\_\_\_
- S2. 委外主辦人員性別：(1)男 (2)女
- S3. 委外主辦人員年齡：(1)20 歲以下 (2)21 至 30 歲  
(3)31 至 40 歲 (4)41 至 50 歲 (5)51 至 60 歲 (6)61 歲以上
- S4. 委外主辦人員教育程度：(1)國（初）中及以下 (2)高中（職）  
(3)大學（專）(4)研究所以上
- S5. 委外主辦人員職稱：\_\_\_\_\_
- S6. 委外主辦人員公務年資：\_\_\_\_\_年
- S7. 委外主辦人員辦理採購年資：\_\_\_\_\_年
- S8. 108 年度共承辦多少件委辦案件：\_\_\_\_\_件
- S9. 是否取得採購專業證照：未取得 基礎證照 進階證照  
基礎及進階證照皆取得

S10. 108 年度所承辦的委辦案件之流標次數：\_\_\_\_\_次

S11. 108 年度所承辦的委辦案件之廢標次數：\_\_\_\_\_次

S12. 提供中獎聯繫之 E-mail：\_\_\_\_\_

第二部分：問卷內容（請依據您負責過的委辦業務經驗進行作答）

### **廉政滿意度評價**

Q1. 請問您在辦理業務或民眾洽公的時候，有無遇見「找人關說」的情形？

(1)沒有 (2)有，親身經歷的 (3)有，聽說的

(4)有，親身經歷與聽說皆有

(98) 拒答／不知道／無意見

（回答(2)、(3)、(4)者續答第 Q2 題，回答 01 選項者跳問第 Q3 題）

Q2. 請問您曾經親身經歷或聽說有遇見「找人關說」的主要原因是什麼？(單選)

(1)為配合機關傳統 (2)為加速行政作業流程

(3)為避免機關人員刁難 (4)為享有特殊待遇

(5)其他\_\_\_\_\_

(98) 拒答／不知道／無意見

Q3. 請問您在辦理業務或民眾洽公的時候，有無遇見「餽贈財物（送錢或送禮物）」的情形？

(1)沒有 (2)有，親身經歷的 (3)有，聽說的

(4)有，親身經歷與聽說皆有

(98) 拒答／不知道／無意見

(回答(2)、(3)、(4)者續答第 Q4 題,回答 01 選項者跳問第 Q5 題)

Q4. 請問您曾經親身經歷或聽說有遇見「餽贈財物(送錢或送禮物)」的主要原因是什麼?(單選)

(1)為配合機關傳統 (2)為加速行政作業流程

(3)為避免機關人員刁難 (4)為享有特殊待遇 (5)為了表達感謝

(6)其他\_\_\_\_\_

(98) 拒答/不知道/無意見

Q5. 請問您在辦理業務或民眾洽公的時候,有無遇見「飲宴招待(請客或應酬)」的情形?

(1)沒有 (2)有,親身經歷的 (3)有,聽說的

(4)有,親身經歷與聽說皆有

(98) 拒答/不知道/無意見

(回答(2)、(3)、(4)者續答第 Q6 題,回答 01 選項者跳問第 Q7 題)

Q6. 請問您曾經親身經歷或聽說有遇見「飲宴招待(請客或應酬)」的主要原因是什麼?(單選)

(1)為配合機關傳統 (2)為加速行政作業流程

(3)為避免機關人員刁難 (4)為享有特殊待遇 (5)為了表達感謝

(6)其他\_\_\_\_\_

(98) 拒答/不知道/無意見

### **採購業務公開透明度評價**

Q7. 請問您,若承辦的委外案件若未能順利發包(辦理採購過程曾流、廢標過),其可能原因為何?(可複選,至多 3 項;且若皆順



利發包，可略過此題)

- (1)缺乏利潤誘因 (2)市場缺乏供給者 (3)宣傳不足
- (4)合約目標不明確 (5)相關法規(對營運內容限制嚴苛)
- (6)營運條件嚴苛 (例如：時程、品質…)
- (7)需協調配合的事項過多
- (8)其他\_\_\_\_\_

Q8. 請問您在辦理採購作業時，對於「**招標文件相關內容具體正確**」的程度是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意
- (5) 非常滿意
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q9. 請問您在辦理採購作業時，對於「**特定資格限制競爭**」的相關規定是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意
- (5) 非常滿意
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q10. 請問您在辦理採購作業時，對於「**特定規格限制競爭**」的相關規定是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意
- (5) 非常滿意
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q11. 請問您在辦理採購作業時，對於所採用的「**招標方式(例如，公開招標或限制性招標)**」是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意

(5) 非常滿意

(98) 拒答／不知道／無意見

Q12. 請問您在辦理採購作業時，貴單位除了將採購案資訊放置在「政府電子採購網」外，「有無放置於其他資訊公告平台或媒介」？

(1) 完全沒有 (2) 不太有 (3) 有時有 (4) 常常有 (5) 總是有

(98) 拒答／不知道／無意見

Q13. 請問您在辦理採購作業時，對於「刊登招標等標期」的相關規定是否滿意？

(1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意

(5) 非常滿意

(98) 拒答／不知道／無意見

Q14. 請問您在辦理採購作業時，對於「領標投標規定及程序」是否滿意？

(1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意

(5) 非常滿意

(98) 拒答／不知道／無意見

Q15. 請問您在辦理採購作業時，對於「開標規定及程序」是否滿意？

(1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意

(5) 非常滿意

(98) 拒答／不知道／無意見

Q16. 請問您在辦理採購作業時，對於「評選委員遴選或組成」的相

關規定是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意
- (5) 非常滿意
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q17. 請問您在辦理採購作業時，對於「評選會議之評分項目及標準」是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意
- (5) 非常滿意
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q18. 請問您在辦理採購作業時，對於「議價及決標程序」的相關規定是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意
- (5) 非常滿意
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q19. 請問您在辦理採購作業時，對於「契約內容各項規定」是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意
- (5) 非常滿意
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q20. 請問您在辦理採購作業時，在簽定契約之前是否會與得標廠商針對「契約內容進行充分協商取得共識」？

- (1) 完全沒有 (2) 不太有 (3) 有時有 (4) 常常有 (5) 總是有
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q21. 請問您在辦理採購作業時，對於「履約規定及程序」的相關規定是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意
- (5) 非常滿意
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q22. 請問您在辦理採購作業時，對於「驗收規定及程序」的相關規定是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意
- (5) 非常滿意
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q23. 上列採購作業各項程序及相關規定若不滿意，是哪一項或哪幾項不滿意？不滿的原因為何？並建請提出改善建議：

---

---

### **委外案件成效評估**

Q24. 請問您在 108 年所承辦的委外案件，「與委外單位的互動情形」是否良好？

- (1) 非常不好 (2) 不太好 (3) 普通 (4) 還算好 (5) 非常好
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q25. 請問您 108 年評估業務委外後的業務，其「執行情況與原先預期」的是否一致？

- (1) 非常不一致 (2) 不太一致 (3) 普通 (4) 還算一致

(5) 非常一致

(98) 拒答／不知道／無意見

Q26. 請問您 108 年所承辦的委外案件，其「計畫目標或研究目標」是否明確？

(1) 非常不明確 (2) 不太明確 (3) 普通 (4) 還算明確

(5) 非常明確

(98) 拒答／不知道／無意見

Q27. 請問您 108 年所承辦的委外案件，其計畫的「績效(成效)評估標準」是否明確？

(1) 非常不明確 (2) 不太明確 (3) 普通 (4) 還算明確

(5) 非常明確

(98) 拒答／不知道／無意見

Q28. 請問您，會影響到 108 年委外案件之「執行成效或達成目標的主要風險因素或態樣」為何？（可複選，至多 3 項）

(1) 天候因素 (2) 現地人文環境因素 (3) 現地自然環境因素 (4) 經費(財務)因素 (5) 專業技術可得性因素 (6)其他\_\_\_\_\_

Q29. 請問您 108 年所承辦的委外案件，其最終的「執行成效或計畫成果的落實、運用」是否滿意？

(1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意

(5) 非常滿意

(98) 拒答／不知道／無意見

Q30. 請問您貴單位是否會定時或不定時提出委辦案件的成效報告？

(1)會(請接下題 Q31) (2)不會(請跳至 Q32)

Q31. 該成效報告內容能否有效反映出委辦案件執行完畢之後的實際情況？

(1) 完全不可以 (2) 不太可以 (3) 普通 (4) 還算可以

(5) 完全可以

(98) 拒答／不知道／無意見

Q32. 要想成功完成委辦計畫(包括達成計畫目標及提升計畫成效), 您認為最重要的關鍵因素為何？

---

---

### **綜合意見回饋**

Q33. 請問您對於本署及其所屬機關在辦理採購業務上，有無其他缺點或需改進之處？

---

並敬請提出寶貴的改善建議，以供未來辦理採購作業參考？

---

## 經濟部水利署 108 年採購業務實況及滿意度問卷調查

### 廠商版

親愛的女士、先生您好：

為瞭解貴公司（機構）對於經濟部水利署及其所屬機關辦理採購業務實況及服務滿意度之意見與看法，或其他興革建議，特辦理本問卷調查。煩請將本問卷轉與經濟部水利署及其所屬機關業務有往來經驗之人員抽空填答，並且將有超過 40% 的機會抽中全聯禮卷（100 元）。本問卷以匿名方式處理並僅供統計分析研究及業務改進參考之用，絕不做其他用途，敬請安心填答，感謝您的協助與支持。敬祝

身 體 健 康

萬 事 如 意

經濟部水利署 敬啟

108 年 11 月

#### 第一部分：承攬案件基本資料

Q1. 貴公司（機構）近一年以來（108 年 1 月至 108 年 10 月）**參與投標**經濟部水利署及其所屬機關的採購案共計幾案？\_\_\_\_\_案  
(直接填件數)

Q2. 貴公司（機構）近一年以來（108 年 1 月至 108 年 10 月）**得標**經濟部水利署及其所屬機關的採購案共計幾案？\_\_\_\_\_案(直接填件數)

Q3. 貴公司（機構）近一年以來（108 年 1 月至 108 年 10 月）得標經濟部水利署及其所屬機關的採購案中，採用**限制性招標方式**者共計幾案？\_\_\_\_\_案(直接填件數)

Q4. 貴公司（機構）近一年以來（108 年 1 月至 108 年 10 月）得標經濟部水利署及其所屬機關的採購案，多屬於哪一類型(屬性)的委辦

案件？（可複選，至多 3 項）

- (1) 水資源綜合業務 (2) 水權與地層下陷防治 (3) 水資源保育 (4) 水利政策與法規 (5) 水利產業與經濟 (6) 水源開發及利用 (7) 河川海岸與區域排水 (8) 資訊與水文觀測 (9) 水利工程與災害防治 (10) 其他\_\_\_\_\_

Q5. 貴公司（機構）近一年以來（108 年 1 月至 108 年 10 月）得標經濟部水利署及其所屬機關的採購案，其委辦案件所執行的工作內容多屬於下列哪一類別？（可複選，至多 3 項）

- (1) 設計規劃 (2) 資訊服務 (3) 雲端物聯網與大數據建置 (4) 創新與前瞻流程或服務之導入 (5) 可行性(評估)研究 (6) 教育訓練與輔導 (7)其他\_\_\_\_\_

第二部分：問卷內容（請依據您承攬過的委辦案件經驗進行作答）

### **採購服務滿意度評價**

Q6. 請問您，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理採購業務承辦人員的「服務態度」，是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意 (5)非常滿意  
(98) 拒答／不知道／無意見

Q7. 請問您，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理採購業務承辦人員之「行政效率」是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意 (5)非常滿意  
(98) 拒答／不知道／無意見

Q8. 請問您，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理採購業務承辦人員之「辦理業務的專業程度」是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意 (5)非常滿意



(98) 拒答／不知道／無意見

### 廉政滿意度評價

Q9. 請問您，對於經濟部水利署及其所屬機關的業務承辦人員之「品德操守」是否滿意？

(1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意 (5) 非常滿意

(98) 拒答／不知道／無意見

Q10. 請問您到經濟部水利署及其所屬機關洽公或辦理業務的時候，有無遇見「藉故刁難」的情形？

(1) 沒有 (2) 有，親身經歷的 (3) 有，聽說的

(4) 有，親身經歷與聽說皆有

(98) 拒答／不知道／無意見

(回答(2)、(3)、(4)者續答第 Q11 題，回答 01 選項者跳問第 Q12 題)

Q11. 請問您曾經親身經歷或聽說會「藉故刁難」的主要原因是什麼？(單選)

(1) 傲慢官僚心態 (2) 間接暗示要求給好處 (3) 刻意保障特定人

(4) 私人情緒不佳 (5) 其他\_\_\_\_\_

(98) 拒答／不知道／無意見

Q12. 請問您到經濟部水利署及其所屬機關洽公或辦理業務的時候，有無遇見需要「找人關說」的情形？

(1) 沒有 (2) 有，親身經歷的 (3) 有，聽說的

(4) 有，親身經歷與聽說皆有

(98) 拒答／不知道／無意見

(回答(2)、(3)、(4)者續答第 Q13 題，回答 01 選項者跳問第 Q14 題)

Q13. 請問您曾經親身經歷或聽說需要「找人關說」的主要原因是什麼？(單選)

(1)為配合機關傳統 (2)為加速行政作業流程

(3)為避免機關人員刁難 (4)為享有特殊待遇

(5)其他\_\_\_\_\_

(98) 拒答／不知道／無意見

Q14. 請問您到經濟部水利署及其所屬機關洽公或辦理業務的時候，有無遇見需要「餽贈財物（送錢或送禮物）」的情形？

(1)沒有 (2)有，親身經歷的 (3)有，聽說的

(4)有，親身經歷與聽說皆有

(98) 拒答／不知道／無意見

(回答(2)、(3)、(4)者續答第 Q15 題，回答 01 選項者跳問第 Q16 題)

Q15. 請問您曾經親身經歷或聽說需要「餽贈財物（送錢或送禮物）」的主要原因是什麼？(單選)

(1)為配合機關傳統 (2)為加速行政作業流程

(3)為避免機關人員刁難 (4)為享有特殊待遇 (5)為了表達感謝

(6)其他\_\_\_\_\_

(98) 拒答／不知道／無意見

Q16. 請問您到經濟部水利署及其所屬機關洽公或辦理業務的時候，

有無遇見需要「飲宴招待（請客或應酬）」的情形？

(1)沒有 (2)有，親身經歷的 (3)有，聽說的

(4)有，親身經歷與聽說皆有

(98) 拒答／不知道／無意見

（回答(2)、(3)、(4)者續答第 Q17 題，回答 01 選項者跳問第 Q18 題）

Q17. 請問您曾經親身經歷或聽說需要「飲宴招待（請客或應酬）」的主要原因是什麼？(單選)

(1)為配合機關傳統 (2)為加速行政作業流程

(3)為避免機關人員刁難 (4)為享有特殊待遇 (5)為了表達感謝

(6)其他\_\_\_\_\_

(98) 拒答／不知道／無意見

### **採購業務公開透明度評價**

Q18. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「招標文件相關內容具體正確」的程度是否滿意？

(1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意

(5) 非常滿意

(98) 拒答／不知道／無意見

Q19. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「特定資格限制競爭」的相關規定是否滿意？

(1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意

(5) 非常滿意

(98) 拒答／不知道／無意見

Q20. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「特定規格限制競爭」的相關規定是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意
- (5) 非常滿意
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q21. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，採用的「招標方式(例如，公開招標或限制性招標)」是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意
- (5) 非常滿意
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q22. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，除了將採購案資訊放置在「政府電子採購網」外，「有無放置於其他資訊公告平台或媒介」？

- (1) 完全沒有 (2) 不太有 (3) 有時有 (4) 常常有 (5) 總是有
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q23. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「刊登招標等標期」的相關規定是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意
- (5) 非常滿意
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q24. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「領標投標規定及程序」是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意  
(5) 非常滿意  
(98) 拒答／不知道／無意見

Q25. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「開標規定及程序」是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意  
(5) 非常滿意  
(98) 拒答／不知道／無意見

Q26. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「評選委員遴選或組成」的相關規定是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意  
(5) 非常滿意  
(98) 拒答／不知道／無意見

Q27. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「評選會議之評分項目及標準」是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意  
(5) 非常滿意  
(98) 拒答／不知道／無意見

Q28. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「議價及決標程序」的相關規定是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意  
(5) 非常滿意  
(98) 拒答／不知道／無意見

Q29. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「契約內容各項規定」是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意
- (5) 非常滿意
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q30. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在簽定契約之前是否會與得標廠商針對「契約內容進行充分協商取得共識」？

- (1) 完全沒有 (2) 不太有 (3) 有時有 (4) 常常有 (5) 總是有
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q31. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「履約規定及程序」是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意
- (5) 非常滿意
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q32. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「驗收規定及程序」是否滿意？

- (1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意
- (5) 非常滿意
- (98) 拒答／不知道／無意見

Q33. 上列採購作業各項程序及相關規定若不滿意，是哪一項或哪幾項不滿意？不滿的原因為何？並建請提出改善建議：

---

### 委外案件成效評估

Q34. 貴公司（機構）今（108）年所承攬的委辦計畫，「與承辦單位的互動情形」是否良好？

- (1) 非常不好 (2) 不太好 (3) 普通 (4) 還算好 (5) 非常好  
(98) 拒答／不知道／無意見

Q35. 貴公司（機構）今（108）年所承攬的委辦計畫，其「執行情況與原先預期」的是否一致？

- (1) 非常不一致 (2) 不太一致 (3) 普通 (4) 還算一致  
(5) 非常一致  
(98) 拒答／不知道／無意見

Q36. 貴公司（機構）今（108）年所承攬的委辦計畫，其「計畫目標或研究目標」是否明確？

- (1) 非常不明確 (2) 不太明確 (3) 普通 (4) 還算明確  
(5) 非常明確  
(98) 拒答／不知道／無意見

Q37. 貴公司（機構）今年所承攬的委辦計畫，其計畫的「績效(成效)評估標準」是否明確？

- (1) 非常不明確 (2) 不太明確 (3) 普通 (4) 還算明確  
(5) 非常明確  
(98) 拒答／不知道／無意見

Q38. 請問您，會影響到貴公司（機構）今年所承攬案件或計畫之

「執行成效或達成目標的主要風險因素或態樣」為何？（可複選，至多 3 項）

(1) 天候因素 (2) 現地人文環境因素 (3) 現地自然環境因素 (4) 經費(財務)因素 (5) 專業技術可得性因素 (6) 其他\_\_\_\_\_

Q39. 貴公司（機構）今年所承攬的委辦計畫，其最終的「執行成效或計畫成果的落實、運用」是否滿意？

(1) 非常不滿意 (2) 不太滿意 (3) 普通 (4) 還算滿意

(5) 非常滿意

(98) 拒答／不知道／無意見

Q40. 要想成功完成委辦計畫（包括達成計畫目標及提升計畫成效），您認為最重要的關鍵因素為何？

---

---

### **綜合意見回饋**

Q41. 請問您對於經濟部水利署及其所屬機關在辦理採購業務上，有無其他缺點或需改進之處？

---

並敬請提出寶貴的改善建議，以供未來辦理採購作業參考？

---

第三部分：受測者基本資料

S1. 性別：(1)男 (2)女

S2. 年齡：(1)20 歲以下 (2)21 至 30 歲 (3)31 至 40 歲 (4)41 至 50 歲 (5)51 至 60 歲 (6)61 歲以上



S3. 教育程度：(1)國（初）中及以下 (2)高中（職） (3)大學  
（專）(4)研究所以上

S4. 職務：(1)（教）職員 (2)主管 (3)負責人 (4)其他

\_\_\_\_\_

S5. 組織性質：(1)公司 (2)學校 (3)財團法人 (4)社會團體 (5)  
其他\_\_\_\_\_

S6. 提供中獎聯繫之 E-mail：\_\_\_\_\_

#### 附件四 單題次數分配表(承辦人)

表附 Q1. 請問您在辦理業務或民眾洽公的時候，有無遇見「找人關說」的情形？

	次數	百分比
有，聽說的	4	2.5
有，親身經歷的	5	3.1
有，親身經歷與聽說皆有	2	1.2
沒有	151	93.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q2. 請問您曾經親身經歷或聽說有遇見「找人關說」的主要原因是什麼？

	次數	百分比
為加速行政作業流程	8	72.7
為享有特殊待遇	3	27.3
<b>總和</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>

表附 Q3. 請問您在辦理業務或民眾洽公的時候，有無遇見「餽贈財物（送錢或送禮物）」的情形？

	次數	百分比
有，聽說的	2	1.2
有，親身經歷的	5	3.1
有，親身經歷與聽說皆有	5	3.1
沒有	150	92.6
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q4. 請問您曾經親身經歷或聽說有遇見「餽贈財物（送錢或送禮物）」的主要原因是什麼？

	次數	百分比
為了表達感謝	6	50.0
為加速行政作業流程	5	41.7
農田水利會感謝機關間協調順暢配水得宜，餽贈水果禮盒	1	8.3
<b>總和</b>	<b>12</b>	<b>100.0</b>

表附 Q5. 請問您在辦理業務或民眾洽公的時候，有無遇見「飲宴招待（請客或應酬）」的情形？

	次數	百分比
有，聽說的	2	1.2
有，親身經歷的	5	3.1
有，親身經歷與聽說皆有	4	2.5
沒有	151	93.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q6. 請問您曾經親身經歷或聽說有遇見「飲宴招待（請客或應酬）」的主要原因是什麼？

	次數	百分比
為了表達感謝	6	54.5
為加速行政作業流程	4	36.4
為享有特殊待遇	1	9.1
<b>總和</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>

表附 Q7. 請問您，若承辦的委外案件若未能順利發包（辦理採購過程曾流、廢標過），其可能原因為何？

	次數	百分比
缺乏利潤誘因	139	54.9
市場缺乏供給者	16	6.3
宣傳不足	16	6.3
合約目標不明確	12	4.7
相關法規(對營運內容限制嚴苛)	0	0.0
營運條件嚴苛（例如：時程、品質…）	0	0.0
需協調配合的事項過多	55	21.7
其他：	15	5.9
<b>總和</b>	<b>253</b>	<b>100.0</b>

其他指：廠商資格限定過高、廠商文件不齊、皆順利發包或未流標等

表附 Q8. 請問您在辦理採購作業時，對於「招標文件相關內容具體正確」的程度是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	25	15.4
還算滿意	79	48.8
普通	49	30.2
不太滿意	7	4.3
非常不滿意	2	1.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q9. 請問您在辦理採購作業時，對於「特定資格限制競爭」的相關規定是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	16	9.9
還算滿意	72	44.4
普通	63	38.9
不太滿意	9	5.6
非常不滿意	2	1.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q10. 請問您在辦理採購作業時，對於「特定規格限制競爭」的相關規定是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	14	8.6
還算滿意	68	42.0
普通	69	42.6
不太滿意	9	5.6
非常不滿意	2	1.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q11. 請問您在辦理採購作業時，對於所採用的「招標方式(例如，公開招標或限制性招標)」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	32	19.8
還算滿意	74	45.7
普通	49	30.2
不太滿意	5	3.1
非常不滿意	2	1.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q12. 請問您在辦理採購作業時，貴單位除了將採購案資訊放置在「政府電子採購網」外，「有無放置於其他資訊公告平台或媒介」？

	次數	百分比
總是有	23	14.2
常常有	61	37.7
有時有	74	45.7
不太有	2	1.2
完全沒有	2	1.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q13. 請問您在辦理採購作業時，對於「刊登招標等標期」的相關規定是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	25	15.4
還算滿意	74	45.7
普通	54	33.3
不太滿意	9	5.6
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q14. 請問您在辦理採購作業時，對於「領標投標規定及程序」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	27	16.7
還算滿意	83	51.2
普通	52	32.1
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q15. 請問您在辦理採購作業時，對於「開標規定及程序」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	32	19.8
還算滿意	74	45.7
普通	50	30.9
不太滿意	6	3.7
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q16. 請問您在辦理採購作業時，對於「評選委員遴選或組成」的相關規定是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	27	16.7
還算滿意	59	36.4
普通	65	40.1
不太滿意	9	5.6
非常不滿意	2	1.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q17. 請問您在辦理採購作業時，對於「評選會議之評分項目及標準」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	20	12.3
還算滿意	81	50.0
普通	61	37.7
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q18. 請問您在辦理採購作業時，對於「議價及決標程序」的相關規定是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	32	19.8
還算滿意	77	47.5
普通	47	29.0
不太滿意	6	3.7
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q19. 請問您在辦理採購作業時，對於「契約內容各項規定」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	25	15.4
還算滿意	77	47.5
普通	54	33.3
不太滿意	6	3.7
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q20. 請問您在辦理採購作業時，在簽定契約之前是否會與得標廠商針對「契約內容進行充分協商取得共識」？

	次數	百分比
總是有	34	21.0
常常有	41	25.3
有時有	38	23.5
不太有	32	19.8
完全沒有	17	10.5
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q21. 請問您在辦理採購作業時，對於「履約規定及程序」的相關規定是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	23	14.2
還算滿意	83	51.2
普通	54	33.3
不太滿意	2	1.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q22. 請問您在辦理採購作業時，對於「驗收規定及程序」的相關規定是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	25	15.4
還算滿意	79	48.8
普通	51	31.5
不太滿意	7	4.3
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q24. 請問您在108年所承辦的委外案件，「與委外單位的互動情形」是否良好？

	次數	百分比
非常好	36	22.2
還算好	92	56.8
普通	29	17.9
不太好	5	3.1
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q25. 請問您108年評估業務委外後的業務，其「執行情況與原先預期」的是否一致？

	次數	百分比
非常一致	29	17.9
還算一致	95	58.6
普通	36	22.2
不太一致	2	1.2
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q26. 請問您108年所承辦的委外案件，其「計畫目標或研究目標」是否明確？

	次數	百分比
非常明確	54	33.3
還算明確	79	48.8
普通	29	17.9
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q27. 請問您108年所承辦的委外案件，其計畫的「績效(成效)評估標準」是否明確？

	次數	百分比
非常明確	43	26.5
還算明確	81	50.0
普通	38	23.5
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>



表附 Q28. 請問您，會影響到108年委外案件之「執行成效或達成目標的主要風險因素或態樣」為何？

	次數	百分比
天候因素	46	22.9
現地人文環境因素	39	19.4
現地自然環境因素	35	17.4
經費(財務)因素	0	0.0
專業技術可得性因素	78	38.8
其他	3	1.5
<b>總和</b>	<b>201</b>	<b>100.0</b>

其他指：審查委員意見、政策調整因素、民眾陳情等

表附 Q29. 請問您108年所承辦的委外案件，其最終的「執行成效或計畫成果的落實、運用」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	25	15.4
還算滿意	99	61.1
普通	38	23.5
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q30. 請問您貴單位是否會定時或不定時提出委辦案件的成效報告？

	次數	百分比
會	124	76.5
不會	38	23.5
<b>總和</b>	<b>162</b>	<b>100.0</b>

表附 Q31. 該成效報告內容能否有效反映出委辦案件執行完畢之後的實際情況？

	次數	百分比
完全可以	16	12.9
還算可以	77	62.1
普通	27	21.8
不太可以	2	1.6
未回應	2	1.6
<b>總和</b>	<b>124</b>	<b>100.0</b>

## 附件五 單題次數分配表（廠商）

表附 Q4. 貴公司（機構）近一年以來（108 年 1 月至 108 年 10 月）得標經濟部水利署及其所屬機關的採購案，多屬於哪一類型(屬性)的委辦案件？

	次數	百分比
水資源綜合業務	65	18.2
水權與地層下陷防治	8	2.2
水資源保育	33	9.2
水利政策與法規	28	7.8
水利產業與經濟	15	4.2
水源開發及利用	25	7.0
河川海岸與區域排水	68	19.0
資訊與水文觀測	48	13.4
水利工程與災害防治	75	20.9
其他	12	3.2
<b>總和</b>	<b>377</b>	<b>100.0</b>

其他指：機關內部控制、地下水相關、勞務採購、公民參與、環評、環境監測、多元化水資運用推廣、攔河堰管理中心修繕委託設計監造、重要河川環境營造計畫/設備及機械設備養護、水庫放淤相關監測、媒體廣宣

表附 Q5. 貴公司（機構）近一年以來（108 年 1 月至 108 年 10 月）得標經濟部水利署及其所屬機關的採購案，其委辦案件所執行的工作內容多屬於下列哪一類別？

	次數	百分比
設計規劃	102	27.7
資訊服務	64	17.4
雲端物聯網與大數據建置	23	6.3
創新與前瞻流程或服務之導入	23	6.3
可行性(評估)研究	106	28.8
教育訓練與輔導	25	6.8
其他	25	6.8
<b>總和</b>	<b>368</b>	<b>100.0</b>

其他指：內部控制、實務應用、水質監測檢測分析、監造、專業服務、公民參與、邊坡監測與安全評估、環評、環境監測、環境水體水質監測、水庫安全檢查及監測、調查研究、監測計畫、環保、配合工程計畫業務須求協助計畫說明推廣、採樣檢測、測量案、水門維護、操作、管理、方案執行、河川區域，河川疏濬測設，違反水利法事件，河川公地、水庫下游河道監測與分析、河川區域勘測、河川圖籍重製、水文觀測、媒體廣宣、政策研究

表附 Q6. 請問您，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理採購業務承辦人員的「服務態度」，是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	117	46.4
還算滿意	95	37.7
普通	28	11.1
不太滿意	5	2.0
非常不滿意	7	2.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表附 Q7. 請問您，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理採購業務承辦人員之「行政效率」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	100	39.7
還算滿意	105	41.7
普通	32	12.7
不太滿意	8	3.2
非常不滿意	7	2.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表附 Q8. 請問您，對於經濟部水利署及其所屬機關辦理採購業務承辦人員之「辦理業務的專業程度」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	92	36.5
還算滿意	105	41.7
普通	35	13.9
不太滿意	10	4.0
非常不滿意	10	4.0
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表附 Q9. 請問您，對於經濟部水利署及其所屬機關的業務承辦人員之「品德操守」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	154	61.1
還算滿意	67	26.6
普通	22	8.7
不太滿意	2	0.8
非常不滿意	7	2.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表附 Q10. 請問您到經濟部水利署及其所屬機關洽公或辦理業務的時候，有無遇見「藉故刁難」的情形？

	次數	百分比
有，聽說的	20	7.9
有，親身經歷的	9	3.6
有，親身經歷與聽說皆有	9	3.6
沒有	214	84.9
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表附 Q11. 請問您曾經親身經歷或聽說會「藉故刁難」的主要原因是什麼？

	次數	百分比
私人情緒不佳	13	34.2
傲慢官僚心態	22	58.0
刻意保障特定人	1	2.6
水利署及所屬機關想以低成本請廠商協助獲得高效率工作成果之心態	1	2.6
水利署承辦或長官不想得罪委員(署內已退休長官)，因而服從委員的「傲慢官僚心態」及「間接暗示要求給好處」	1	2.6
<b>總和</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

表 Q12. 請問您到經濟部水利署及其所屬機關洽公或辦理業務的時候，有無遇見需要「找人關說」的情形？

	次數	百分比
有，聽說的	10	4.0
有，親身經歷的	5	2.0
沒有	237	94.0
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表附 Q13. 請問您曾經親身經歷或聽說需要「找人關說」的主要原因是什麼？

	次數	百分比
主觀認定計畫內容不符機關立場	1	6.6
為享有特殊待遇	2	13.2
為避免機關人員刁難	12	80.2
<b>總和</b>	<b>15</b>	<b>100.0</b>

表附 Q14. 請問您到經濟部水利署及其所屬機關洽公或辦理業務的時候，有無遇見需要「餽贈財物（送錢或送禮物）」的情形？

	次數	百分比
有，聽說的	8	3.2
有，親身經歷的	3	1.2
沒有	241	95.6
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表附 Q15. 請問您曾經親身經歷或聽說需要「餽贈財物（送錢或送禮物）」的主要原因是什麼？

	次數	百分比
為避免機關人員刁難	7	63.6
為了表達感謝	3	27.3
已退休主管擔任委員時，會向承辦或現任主管施壓，要求多給好處。例如何○旺未到場，僅提出對執行計畫無用的書面意見，卻要求比照到場委員給予2500審查費；楊○榮要求廠商除了提供審查費，再加給規定以外的交通費，除了便當還要求廠商準備咖啡飲料等。	1	9.1
<b>總和</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>

表附 Q16. 請問您到經濟部水利署及其所屬機關洽公或辦理業務的時候，有無遇見需要「飲宴招待（請客或應酬）」的情形？

	次數	百分比
有，聽說的	8	3.1
有，親身經歷的	7	2.8
沒有	237	94.1
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表附 Q17. 請問您曾經親身經歷或聽說需要「飲宴招待（請客或應酬）」的主要原因是什麼？

	次數	百分比
為了表達感謝	3	20.0
為配合機關傳統	2	13.3
為避免機關人員刁難	9	60.0
廠商依契約做事，但機關為平息委員的不滿而舉辦現勘，要求比照審查費支付現勘費用，並於現勘中安排一桌數千元的海鮮餐廳，由廠商負擔。	1	6.7
<b>總和</b>	<b>15</b>	<b>100.0</b>

表附 Q18. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「招標文件相關內容具體正確」的程度是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	90	35.7
還算滿意	120	47.6
普通	28	11.1
不太滿意	7	2.8
非常不滿意	7	2.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表附 Q19. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「特定資格限制競爭」的相關規定是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	83	32.9
還算滿意	125	49.6
普通	42	16.7
非常不滿意	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表附 Q20. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「特定規格限制競爭」的相關規定是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	80	31.7
還算滿意	125	49.6
普通	45	17.9
非常不滿意	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表附 Q21. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，採用的「招標方式(例如，公開招標或限制性招標)」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	95	37.7
還算滿意	115	45.6
普通	40	15.9
非常不滿意	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表附 Q22. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，除了將採購案資訊放置在「政府電子採購網」外，「有無放置於其他資訊公告平台或媒介」？

	次數	百分比
總是有	43	17.1
常常有	30	11.9
有時有	60	23.8
不太有	45	17.9
完全沒有	74	29.4
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表附 Q23. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「刊登招標等標期」的相關規定是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	75	29.8
還算滿意	115	45.6
普通	45	17.9
不太滿意	15	6.0
非常不滿意	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表附 Q24. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「領標投標規定及程序」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	100	39.7
還算滿意	110	43.7
普通	38	15.0
不太滿意	2	0.8
非常不滿意	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表附 Q25. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「開標規定及程序」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	103	40.9
還算滿意	120	47.6
普通	25	9.8
不太滿意	2	0.8
非常不滿意	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>



表附 Q26. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「評選委員遴選或組成」的相關規定是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	73	29.0
還算滿意	120	47.6
普通	42	16.7
不太滿意	17	6.7
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表附 Q27. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「評選會議之評分項目及標準」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	72	28.6
還算滿意	133	52.8
普通	47	18.7
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表附 Q28. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「議價及決標程序」的相關規定是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	93	36.9
還算滿意	118	46.8
普通	39	15.5
不太滿意	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表附 Q29. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「契約內容各項規定」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	75	29.8
還算滿意	125	49.6
普通	45	17.9
不太滿意	5	2.0
非常不滿意	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表附 Q30. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在簽定契約之前是否會與得標廠商針對「契約內容進行充分協商取得共識」？

	次數	百分比
總是有	57	22.6
常常有	73	29.0
有時有	55	21.8
不太有	50	19.8
完全沒有	17	6.7
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表附 Q31. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「履約規定及程序」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	72	28.6
還算滿意	135	53.6
普通	38	15.1
不太滿意	7	2.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表附 Q32. 請問您經濟部水利署及其所屬機關辦理各項採購作業，在「驗收規定及程序」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	73	29.0
還算滿意	143	56.7
普通	28	11.1
不太滿意	8	3.2
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表附 Q34. 貴公司（機構）今（108）年所承攬的委辦計畫，「與承辦單位的互動情形」是否良好？

	次數	百分比
非常好	125	49.6
還算好	98	38.9
普通	17	6.7
不太好	8	3.2
非常不好	4	1.6
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

表附 Q35. 貴公司（機構）今（108）年所承攬的委辦計畫，其「執行情況與原先預期」的是否一致？

	次數	百分比
非常一致	103	40.9
還算一致	128	50.8
普通	12	4.8
不太一致	9	3.6
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表附 Q36. 貴公司（機構）今（108）年所承攬的委辦計畫，其「計畫目標或研究目標」是否明確？

	次數	百分比
非常明確	128	50.8
還算明確	108	42.9
普通	14	5.6
不太明確	2	0.8
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表附 Q37. 貴公司（機構）今年所承攬的委辦計畫，其計畫的「績效(成效)評估標準」是否明確？

	次數	百分比
非常明確	109	43.3
還算明確	99	39.3
普通	39	15.5
不太明確	5	2.0
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.0</b>

表附 Q38. 請問您，會影響到貴公司（機構）今年所承攬案件或計畫之「執行成效或達成目標的主要風險因素或態樣」為何？

	次數	百分比
天候因素	109	28.3
現地人文環境因素	69	17.9
現地自然環境因素	0	0
經費(財務)因素	114	29.6
專業技術可得性因素	78	20.3
其他：	15	3.9
<b>總和</b>	<b>385</b>	<b>100.0</b>

其他指：主管態度、承辦單位對需求背景之了解、民眾溝通、政治及選舉、承辦及審查委員對計畫工作的理解不足，需花費許多時間說明與協調、受訪人員與研究人員時間上之配合、須配合其他計畫期程、長官的需求、承辦人員、無評價

表附 Q39. 貴公司（機構）今年所承攬的委辦計畫，其最終的「執行成效或計畫成果的落實、運用」是否滿意？

	次數	百分比
非常滿意	93	36.9
還算滿意	118	46.8
普通	35	13.9
不太滿意	5	2.0
非常不滿意	1	0.4
<b>總和</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>



## 附件六 審查意見表

### 經濟部水利署 108 年「水利委託服務計畫效能評估與行政 透明研究」

#### 期中報告審查修正對照表

編號	修正意見摘述	研究團隊回應說明
一、水源經營組		
1.	<p>(一) 委辦計畫分類為：輔助行政、科技發展、代辦業務、行政政策，等 4 類，且各類件數落差相當大。建議委辦計畫管理系統中輔助行政有 8 大類來分類。再者，依據 8 大類來分類，應該就可以區別出案件成果有的短期或立即可呈現，有的必須要長時間，而非所有案件的成果都必須經長時間才能顯現。第三，依據 8 大類來分類，亦可看出有些承辦人的主辦或督辦案件數較多，可能是屬於經常性業務。或者，該單位在近一兩年有重大計畫執行，相對案件數會多。</p>	<p>本案建議，以「水門、抽水站或分洪設施之維護、操作及管理」、「水庫閘門及機電設施維護保養工作」、「水庫營運管理、水源調配及水門操作工作」、「污水處理廠營運管理及代操作維護工作」、「配合個案工程執行所辦理之規劃、設計、監造、監測及試驗等委託服務計畫」、「移動式抽水機維護管理及運輸操作搶險工作」等案件類型，進行廠商集中度分析，更具實益(P.157)。</p>
2.	<p>(二) 有關問卷題項設計的部分：</p> <p>1. 第 9 題：業務委外目前之財務目標達成率：  <input type="checkbox"/> (1)50%以下 <input type="checkbox"/> (2)50~60% <input type="checkbox"/> (3)60~70% <input type="checkbox"/> (4)70~80% <input type="checkbox"/> (5)80~90% <input type="checkbox"/> (6)90%以上，「財務目標達成率」，例如，指的是否為發包價與預算的比例，建議定義再明確一點，且答題選項建議進行修正，50%以下、50~60%、的達成率應該不會有人勾選。</p> <p>2. 第 7、10、11、12、13、15 題：建議答題選項 1-5 分，以及加上開放題提供建議。</p>	<p>調查問卷題項已進行必要之增修，詳見附件三調查問卷題項(PP.207-226)。</p>
二、河川海岸組		
3.	<p>(一) 報告內容請增列執行進度表(甘特圖)。</p>	<p>甘特圖已增列於報告中 (PP.9-10)。</p>

編號	修正意見摘述	研究團隊回應說明
4.	(二) P2 研究目的(五), 對於水利署委辦計畫一年幾百件案件, 建議說明如何檢視或用何種方法判斷是否有無資訊不對視及限制競爭等情形。	本案透過問卷調查及深度訪談的方式, 了解水利署委辦計畫有無資訊不對視及限制競爭等情形。
5.	(三) 公職人員利益衝突迴避法施行細則於 108 年 8 月 1 日發布, 對於 P2 研究目的(六) 之評選委員是否由特定人員擔任部分, 建議公職人員可納入評估。另當以最有利標辦理採購各河川局同類型案件時, 有可能皆由同一廠商得標, 這部分又如何判斷為集中特定廠商壟斷?—由訪談 30 家廠商代表來得知, 並分析其中的原因, 例如, 該廠商配合度高, 或該專業領域只有一兩家廠商, 抑或偏遠地區只有那一家廠商。	此部分在第六章 委辦計畫管理系統大數據分析, 以關聯性分析加以呈現。
6.	(四) P. 19 表 3-1 水利署主要風險項目彙整表, 關於各組室風險項目如何評估判斷?請補充說明。--提供最新版本的內控報告或風險彙整表給研究團隊。	已修訂為 109 年最新版本(P.19)。
7.	(五) 表 5-1 委辦計畫之各類別案件數量的統計、表 5-2 各類型人員所參與案件量的平均數與中位數, 建議各類別可分年呈現。	已改為分年呈現(PP.150-151)。
8.	(六) 問卷調查題項第 2 題: 請問您所承辦的委辦案件, 評選評分標準是否合理? 有無可改進之處? 改為深度訪談的題目, 詢問有無改進的空間?	本題項在問卷調查及深度訪談都有詢問。
<b>三、綜合企劃組</b>		
9.	(一) 廠商分析的部分, 建議學校與公司分開考量。學校會由不同系所老師承接, 好比不同的公司。再者, 公司亦可能有母公司與子公司的差別。另外, 亦可注意有學校或老師會成立特定基金會來承攬案件。	此部分盡可能在深度訪談進行詢問。
10.	(二) 深度訪談的對象如何決定, 建議納入各所屬機關委辦計畫窗口的負責人, 納為深訪對象。	深訪對象已納入屬機關委辦計畫窗口的負責人。

編號	修正意見摘述	研究團隊回應說明
11.	(三) 問卷調查題項的基本資料題，建議納入詢問：是否具備採購證照。	本項已在調查問卷題項已進行新增，詳見附件三調查問卷題項(PP.207-226)。
四、秘書室		
12.	(一) 計畫工作項目：何謂有無採購招標資訊不對稱或不當限制競爭等情形。可以先定義清楚，可在問卷調查詢問廠商或承辦人：採購資訊透明度的感受—在辦理新的委辦計畫時，是否提供先前相關的研究成果及其相關資訊獲取的程度。	本項在調查問卷題項已進行必要之增修，詳見附件三調查問卷題項(PP.207-226)。
13.	(二) 焦點座談重點分析：三、成果與落實部分：在計畫成果的部分，與會者表示成果並不是馬上展現，有可能需要經過幾年後才會展現出來。建請補充原因。	與會者表示成果並不是馬上展現，有可能需要經過幾年後才會展現出來。其原因在於該委辦計畫有可能是國外新技術引進的可行性評估，當在幾年後新技術為較多人接受時，該案的具體成效才有可能顯現(P.29)。
14.	(三) 廠商分析的部分，建議可檢視某些學校承攬案件數多，且其他學校不來投標的原因。	此部分盡可能在深度訪談進行詢問。



# 經濟部水利署 108 年「水利委託服務計畫效能評估與行政

## 透明研究」

### 期末報告初稿審查修正對照表

編號	修正意見摘述	研究團隊回應說明
一、黃委員爾強		
1.	(一) 請補充歷次審查意見表。	歷次審查意見表，置於報告附件六(P.247)。
2.	(二) P.201 提高委辦計畫必要性的審核層級一節與本計畫建議建立審核層級機制部分，建議針對本署及所屬機關委託服務計畫作業要點審查程序，複審階段已達署長層級，提高委辦計畫必要性的審核層級之論述建議進行修訂。	相關內容修訂於 P.187 最後一段。
3.	(三) 對於招標資訊不對稱部分，建議可增加相關注意事項或預防之對策，以達到行政透明。例如，與該案研究主題有相關之過去研究案成果報告須上網公告，讓新進廠商有相對足夠的資訊可以參與投標。	相關內容修訂於 P.189 第一段。
4.	(四) 對於工作項目(二)，除以件數顯示外，建議補充價格及妥善率之差異，例如，以所有水門維護案計算出一座水門維護的平均價格，再用以比較每個水門維護案之維護價格。亦可與工作項目(六)併同討論，避免對執行成果不佳，卻有集中某廠商之情形。	相關內容修訂於 P.189 最後一段。
5.	(五) 對於工作項目(三)，有關委託服務計畫成果運用情形，在委辦計畫管理系統中，有提及新案件運用往年舊案子的情形，可陳述作為委辦計畫之運用成效。	相關內容修訂於 P.190 最後一段。
二、王委員巧吟		
6.	有關委辦計畫之審核層級，不論署或所屬皆依據案件金額之高低逐級審核，最高層級已到署長或局長。報告中建議：提高委辦計畫必要性的審核層級，是否有必要性請思考修訂。	相關內容修訂於 P.187 最後一段。
三、陳正昌委員(書面意見)		

編號	修正意見摘述	研究團隊回應說明
7.	(一) 本計畫共深度訪談 30 位廠商與 30 位承辦人，分析大量委辦計畫資料，又辦理 2 次座談會及 400 份以上之問卷調查，工作量繁重，所獲成果值得肯定。	感謝承辦單位給予諸多協助。
8.	(二) 報告書 P. 2 所列 7 項研究目的，請釐清是否即為工作項目，若非工作項目請於報告內再予以補充說明，以明確瞭解工作項目內容。	甘特圖含工作項目已增列於報告中 (PP.9-10)，
9.	(三) 報告書 P. 2 所列 7 項研究目的中，對於 (二) 性質相同之採購分析比對價格部分，報告內容似缺少相關分析，建請補充說明。	相關內容修訂於 P.189 最後一段。
10.	(四) 報告書 P. 19 表格內保育事業組部分，主要風險名稱「穩定南部地區供水」應非保育組業務範圍，建請釐清修正。	已修訂為 109 年最新版本(P.19)。
11.	(五) P. 200 第二段似有贅字「然而，部分受訪者與」，請修正。	已進行修訂。
<b>四、主持人陳主任敏森</b>		
12.	(一) 有關採購風險提及：同一人三年擔任主持人或協同主持人，最高者達 43 案。就個人心力時間有限的情況下，確實是造成委辦案件品質及成效上的風險。建議舉例說明他機關在限制主持人在同一年度可承接政府委託案件之上限件數規定，以提出具體建議。	相關內容修訂於 P.188 第三段。
13.	(二) 署及所屬委辦案件在論述建案必要性，是否不夠清楚詳盡，建議深入論述。	相關內容修訂於 P.187 最後一段。
14.	(三) 有關採購風險提及：特定標案有集中於特定廠商的情形，以及外聘評選委員有呈現常態性現象。報告提及該風險態樣納入內控制度。然仍建議提出降低風險的具體可行策略。	相關內容修訂於 P.188 第三、四段。
15.	(四) 水門維護案的總件數並分析平均價格，以比較單一水門的維護價格是否偏高。	相關內容修訂於 P.189 最後一段。
16.	(五) 有關工作項目(四)，建議研提明確的指標項目，以作為未來檢視委辦計畫執行效能之用。	相關內容修訂於 P.191 最後一段。
17.	(六) 確認問卷調查分析數據之正確性，並且在開放題項有具體談到人名者，建議匿名處理。	問卷調查分析內容相關數據已再次進行確認無誤。

經濟部水利署 108 年「水利委託服務計畫效能評估與行政

透明研究」

期末報告複審修正對照表

編號	修正意見摘述	研究團隊回應說明
一、黃委員爾強		
1.	(一) 補充利次審查意見表於附件 6。	歷次審查意見表，置於報告附件六 (P.247)。
2.	(二) 對於工作項目(三)，有關委託服務計畫成果運用情形，在委辦計畫管理系統中，有提及新案件運用往年舊案子的情形，可陳述作為委辦計畫之運用成效。	相關內容修訂於 P.190 最後一段。
3.	(三) 依據個人資料保護法，針對報告進行個資隱匿。	報告中有揭露個資的部分，已進行匿名處理。
二、主持人陳主任敏森		
6.	有關工作項目(四)，建議研提明確的指標項目，以作為未來檢視委辦計畫執行效能之用。	相關內容修訂於 P.191 最後一段。

## 經濟部水利署出版品版權頁資料

### 水利委託服務計畫效能評估與行政透明研究

---

出版機關： 經濟部水利署

地址： 臺中市南屯區黎明路 2 段 501 號

電話： (04) 2250-1250

傳真： (04) 2250-1628

網址： <https://www.wra.gov.tw/>

編著者： 台灣透明組織協會

出版年月： 108 年 12 月

版次： 初版

定價： 新台幣 350 元

EBN： 10108A0050

著作權利管理資訊： 經濟部水利署保有所有權利。欲利用本書全部或部分內容者，  
須徵求經濟部水利署同意或書面授權。

電子出版： 本書製有光碟片

聯絡資訊： 經濟部水利署

電 話： (04) 2250-1250



廉潔、效能、便民



## 經濟部水利署

臺北辦公區

地址：台北市信義路三段 41 之 3 號 9~12 樓

網址：<http://www.wra.gov.tw/>

總機：(02) 37073000

傳真：(02) 37073166

免費服務專線：0800212239

臺中辦公區(出版)

地址：台中市黎明路二段 501 號

總機：(04) 22501250

傳真：(04) 22501628

免費服務專線：0800001250

EBN：10108A0050

定價：新台幣 350 元整