

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：陳俊明博士

學校採購行政的課責困境：  
滿足需求與依法行政真能兼顧？



碩士班研究生：劉明欽

中華民國一〇四年一月七日



碩士論文題目：

學校採購行政的課責困境：  
滿足需求與依法行政真能兼顧？

研究生：劉明欽

指導教授： 陳俊明 (簽章)

審查教授： 陳秋政 (簽章)

李培 (簽章)

陳俊明 (簽章)

專班主任： 史美玲 (簽章)


東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 103 年 12 月 16 日



## 謝 誌

經過生產陣痛之苦，論文終於呱呱落地。回首來時路，備嘗酸甜苦辣，在東海大學公共事務碩士專班進修期間，無疑是人生畫冊裡燦爛的一頁。論文寫作過程，有點像父母看待自己的孩子，文思枯竭時，看著空洞論文就像不長進的孩子，總認為別人的好；反之，文思泉湧時，看著論文又覺得還是自家孩子好。



二年修課期間，感謝陳俊明、羅清俊、陳敦源、林淑馨等老師，在課堂上吸收專業課程的學術理論與實務分享，得以轉換為孕育論文的養分。尤其是指導教授陳俊明老師，每週二連續五小時的課程，風塵僕僕南下略帶肅目神態進入教室，課堂中要求嚴謹的報告及作業，課後熱誠解說又彷彿春風，實為君子三變望之儼然、即之也溫、聽其言也厲最佳註解；重要的是，為論文架構引導方向，協助融合理論與實務完成論文，它絕對不僅代表取得文憑、圖書館增加一冊藏書而已，已深化為公職生涯繼續奮進的動能。同時感謝受訪教職同仁，知無不言、言無不盡，共同完成本研究。當然，也要感謝李允傑及陳秋政二位口試老師，本論文在您們口試指導下，得以稍減疏漏不足之處。

感謝曾經共同修課的同學，在這裡沒有成績的競爭，只有互相提點及協助，交流不同機關組織的經驗現象，收穫不亞於課堂。還有，沒有專班工作人員妥善安排課務行政作業，以及任職學校同意進修與進修期間同仁代理，也無法成就本論文。最後，感謝主，這一切都在祂完美計畫裡實現。

劉明欽謹識 民國 104 年 1 月



## 摘 要

本研究以臺中市優質高中為研究對象，採取質化研究取徑，透過深度訪談教學使用者、採購行政人員，歸納推理採購行政人員取得教學使用者需求及實際採購供給作為等現象，同時從課責觀點解讀最終採購結果得否滿足教學使用者需求及原因。經由發現分析，提出以下結論：

- 一、在「學校教師兼行政人員」規定下，如何遴選適當教師加入行政團隊，兼顧學校行政長、短期穩定運作，有賴學校行政團隊領導者發揮智慧。
- 二、「行政服務教學」理念是採購行政團體蛻變成行政團隊的必要語言，而人際關係、專業及信任則是採購行政人員與教學使用者有效溝通三部曲。
- 三、從「行政服務教學」理念出發的學校採購行政作業符合「外部顧客」需求概念，而「資源分配公平正義」則是採購行政人員進一步評估需求時不能逾越的鐵律。
- 四、在「學校教師兼行政人員」規定下，有賴採購行政團隊內採購行政業務人員與專責採購人員互為「供應者-顧客」雙向內部顧客運作模式，採購行政得以順利展開。
- 五、採購行政人員邊做邊學的基礎學習階段，無不認為「政府採購法」彷彿緊箍咒綁住教學使用者需求；進階學習階段，即能領悟該法也是伸縮自如的金箍棒。
- 六、學校採購行政遵循 PDCA 管理模式，採購行政人員得以從案牘勞形轉為好整以暇，從容滿足教學使用者需求，減輕法律課責壓力，也是爭取上級機關補助經費的利器。
- 七、「政府採購法」被過度歸咎為「依法行政」對象，教育公務體系不當行政運作才是真正元兇，改變教學使用者需求導向的採購作業，難以兼顧滿足需求與「依法行政」。
- 八、不同財源採購案受到不同課責運作影響，法律課責尚有助於採購行政人員鑽研採購知能，但是面對不當行政運作的「依法行政」層級課責，無法兼顧滿足教學需求。
- 九、適度他律可激發自律，但他律力道過強，又可能壓抑自律，當課責本身達到均衡時，即能發揮調和滿足需求與「依法行政」的工具型價值，使學校採購行政更為週全。

十、採購作業透明化既可釋放採購行政人員心理壓力，也達到建立與教學使用者溝通平台的多重效益，絕對是採購行政不斷朝良善治理精進發展的重要根基。

最後，從省思性觀點針對研究結論提出具體建議如下：

- 一、應以認同服務理念者加入服務團隊，在教育旅程中提供師生旅客妥適服務。
- 二、針對教師兼行政人員建立制度性學習機制，助於落實採購行政服務教學宗旨。
- 三、配合雙向內部顧客運作模式，採用綜覈名實考核獎勵作法，成為學校行政結構性誘因。
- 四、檢討教育公務體系行政運作，簡化非必要作業及流程，提升行政作業效能。
- 五、從策略思維激發採購行政人員內部自蘊專業、道德倫理課責，使學校行政趨於週全。



關鍵字：學校行政、教師兼行政人員、顧客導向、政府採購法、依法行政、課責



## Abstract

The objects of the research, are the instructors and the purchasing administrators in a highly-qualified high school. The research, taking qualitative research approach, has in-depth interviews with the objects, and then logically induce how the administrators get informed of the demands of the instructors and how the practical purchasing actions are executed. Through the viewpoint of accountability, the purchasing outcomes are interpreted to see if the demands are satisfied and acquire the reasons. The conclusions are made as follows:

- I. It depends on the wisdom of the principal to select capable and suitable instructors to join the administrating team.
- II. The conception of administration serving education is the essential language when purchasing teams transform into administrating teams. Therefore, interpersonal relationships, profession and trustfulness are mainly the communicative key points.
- III. School purchasing administration assignments, under the conception of administration serving education, tally with the concept of outer-customer demands. And fairly and justly dividing the resources is the inflexible rule when purchasing administrators take further steps to evaluate the demands.
- IV. Under the rule: “instructors work part-time as administrators,” it relies on the model that in the administrating team, purchasing administrators and professional purchasing colleagues work as providers and customers- to make purchasing-administration run smoothly.
- V. On the basically-learning stage, as purchasing administrators acquire the purchasing rules, they make purchasing demands simultaneously, their common concept is that government procurement act is like the spell making them unmovable. But when they come to the further

stage, it come to them that the act is like the flexible stick in the hand of Sun Wu Kun.

VI. School purchasing administration follows the model of PDCA, and then purchasing administrators are able to work more relaxedly, instead, busily like before, to gratify the demands of the instructors, lesson the pressure of accountability and furthermore, it is also a useful tool to fight for the government subsidy.

VII. Government procurement act is over-blamed as the object of law-based administration, but the educational administration system is the real cause. The purchasing assignment of changed demand-orientation of the instructors is hard to take both demand satisfaction and law-based administration into account.

VIII. Owing to different financial resources having different impact of accountability, law accountability is helpful for purchasing administrators to take further purchasing acquaintance. On the other hand, improper law-based administration accountability under the inappropriate administration operation is hard to gratify instructing demands.

IX. Proper heteronomy is able to stimulate autonomy. Instead, when the power of heteronomy is too strong, it may repress autonomy. As accountability comes to a balance, it can harmonize demand satisfaction and the tool evaluation of law-based administration, and thus enable school purchasing administration to run thoroughly.

X. The transparent of purchasing assignment can both lesson the pressure of the purchasing administrators and reach the multi-effect of making up a user communication platform. It is also the essential base to stimulate purchasing administration run in the direction of good governance.

Eventually, in the perspective of reflective-practice, the research makes concrete suggestions

as follows:

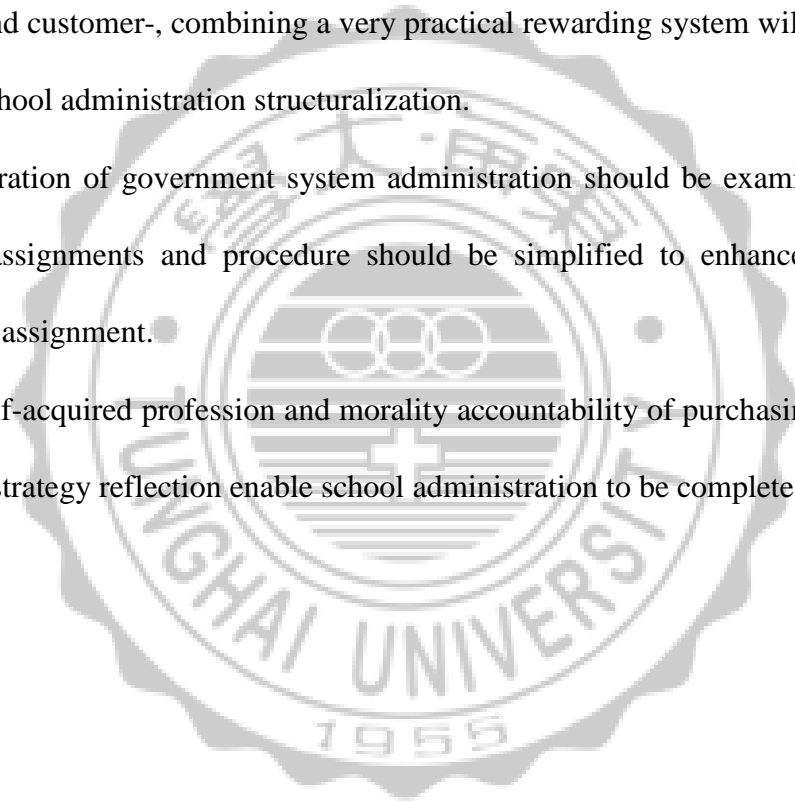
I. Those who recognize with the concept of serving joint administration team, and thus are able to provide students and instructors with proper service.

II. Systematic learning mechanism should be built up for instructors work par-time as administrators, which enhances the conception of administration serving education.

III. The model-that purchasing administrators and professional purchasing colleagues works as providers and customer-, combining a very practical rewarding system will be the stimulating cause of the school administration structuralization.

IV. The operation of government system administration should be examined and inspected. Unnecessary assignments and procedure should be simplified to enhance the efficiency of administration assignment.

V. Inner self-acquired profession and morality accountability of purchasing administrators is stimulated by strategy reflection enable school administration to be complete and outright.



Keywords : school administration, instructors work part-time as administrators,  
customer orientation, Government procurement act, law-based administration,  
accountability



# 目 錄

第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景 .....	1
第二節 研究動機、目的與問題.....	6
第三節 研究設計.....	11
第二章 文獻回顧.....	29
第一節 學校採購行政本質的探討：學校行政.....	29
第二節 學校採購行政需求面向的探討：顧客導向.....	35
第三節 學校採購行政供給面向的探討：政府採購法.....	44
第四節 學校採購行政需求、供給面向之外的探討：課責.....	50
第三章 需求篇：從「行政服務教學」理念出發的採購需求評估作業.....	59
第一節 行政服務教學：學校行政本質與運作關鍵.....	59
第二節 審時度勢的「顧客導向」採購行政作業.....	70
第四章 供給篇：受制於「課責」的「依法行政」採購供給過程.....	87
第一節 「政府採購法」是採購行政人員的的緊箍咒更是金箍棒.....	87
第二節 課責：學校採購行政的影武者.....	99
第五章 研究結論與建議.....	113
第一節 研究結論.....	113
第二節 省思性觀點的建議.....	125
第三節 後續研究建議.....	129
參考書目.....	131
附錄一 優質高中組織規程準則.....	137
附錄二 涉及「政府採購法」相關研究主題學位論文.....	140

附錄三 涉及「採購人員」相關研究主題學位論文.....149  
附錄四 訪談紀錄.....153



## 表目次

表 1-1 優質高中 100 至 101 學年度招標採購類別統計表 .....	14
表 1-2 優質高中採購研究個案表 .....	15
表 1-3 優質高中採購個案訪談對象表 .....	17
表 1-4 本研究深度訪談同意書 .....	18
表 1-5 「學校行政」背景面向的訪談綱要表 .....	22
表 1-6 「顧客導向」需求面向的訪談綱要表 .....	23
表 1-7 「政府採購法」供給面向的訪談綱要表 .....	25
表 1-8 「課責」面向的訪談綱要表 .....	26
表 2-1 各年度採購研究學位論文件數統計表 .....	45
表 2-2 課責類型表 .....	54
表 3-1 優質高中 91-101 學年度教師兼行政人員年資、人數統計表 .....	62
表 3-2 優質高中 102 學年度各身份別弱勢家庭學生人數統計表 .....	81





# 圖目次

圖 1-1 學校採購行政流程圖.....4





# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

### 壹、教育部推動「十二年國民基本教育」政策方興未艾

基於歐美國民教育權理念已由義務說轉為兼具義務與權利說，我國國民教育因應時勢從初等教育延長至高級中等教育，藉大幅增加高級中等教育投資以帶動新世紀整體教育革新，經教育部多年、多方規劃「十二年國民基本教育」政策，底定以 2011 年 8 月至 2014 年 7 月為啓動準備階段，2014 年 8 月至 2020 年 7 月為全面實施階段，並以「十二年國民基本教育實施計畫」做為實施依據。就教育部主管業務機關立場，更著墨於高級中等教育位居我國學制中間，推動十二年國民基本教育預期發揮承上啓下效益，對上能奠定高等與技職教育厚實基礎，消除近年低分入大學現象；對下，則因為高級中學環境改善與品質提升，促使家長更願意讓子女就近及適性入學，不再盲目擠入明星學校，以減緩升學壓力，落實優質銜接理念。值得關注的是，相關配套子計畫明訂「推動高中職優質化及均質化」工作要項，在 2011 年至 2015 年間編列預算需求經費高達 219.57 億元，投入改善充實全國高級中等學校資源，縮小城鄉差距，並以在啓動準備階段全國優質高中職比率達 80% 以上、全面實施階段達 95% 以上的目標<sup>1</sup>。其中優質化專案計畫，係由申辦學校針對課程與教學（含學生生涯輔導）、教師專業發展、扶助弱勢學生學習及整體資源之投入與配置等方向研提計畫，再據以向教育部申請經費，執行支出項目可能為經常門或者資本門<sup>2</sup>。然不論經常門或者資本門支出之別，均涉屬採購權責，有賴學

<sup>1</sup>相對於高中優質化為改善充實個別學校的教學資源，高中均質化則係以鼓勵、加強高中職與國中垂直合作為工作重點，輔助社區內的高中職持續既有的橫向整合，達成師資、課程、設備等教育資源的共享，故未如優質化設定目標績效值。

<sup>2</sup>依預算法第 10 條規定，歲出除增置或擴充、改良資產及增加投資為資本支出，應屬資本門外，均為經常支出，應列經常門。

校採購行政良好運作，方得以落實「十二年國民基本教育」政策美意。

## 貳、學校行政概述與採購行政特性

學校校務概分為教學及行政二大要務，教學為師生在教育場域中的學習互動，行政則是涵蓋教學以外的所有校務。有學者認為，學校行政乃是校方依據教育原理及政令，有效經管校務、充份支援教學、提升教育績效，達成教育目標的歷程（江文雄，2001：8）。江文雄（2001：9）進一步闡述學校行政目的，包含促使教育目標的達成、提高行政效率與效能、有效運用有限資源、促使學校組織有系統的正常運作等等。就整體校務而言，沒有教學，學校行政根本沒有獨立存在的意義；反之，沒有學校行政後勤支援，教學亦無從展開；二者息息相關，猶如骨架與血肉，血肉依附於骨架顯示其功能，骨架則仰賴血肉得以運轉。學校行政既是支援教學及服務師生為主，在實務上則是透過整合教務、學務、總務、輔導、圖書、人事及會計等行政業務運作，<sup>3</sup>以協助達成最終教育目標。總務只是學校行政的一環，而採購行政又僅是總務範疇的一部分，採購雖非萬能，但如果沒有電腦、黑板等採購行政支援，學校教學真是萬萬不能。

1980年代後，新公共管理浪潮風行全球，美國、英國、紐澳及西歐諸國競相導入以市場競爭機制、企業管理技術、服務及顧客導向為主軸、企業型政府為目標的行政改革。易言之，便是將企業精神引進公部門，進而成為在政府與企業組織型態之外的第三種選擇（孫本初、陳衍宏，2003：479-499）。其中「顧客導向（customer orientation）」的概念與精神，早為民間企業所強調，並以生動的文字或口號描述運用，例如中華航空的「以客為尊」便令人印象深刻。顧客導向強調用心瞭解及迎合顧客的需要，而且是從顧客角度、非企業本身角度，去界定顧客需要（黃俊英，2010：43、48-49）。我國政府部門則由陳前總統於2001年在親自主持「政府改造委員會」中，確立「顧客導向、彈性創新

<sup>3</sup> 公立高中職組織編制大同小異，僅因班級數多寡使全校分組辦事數量有別，可參閱附錄優質高中章程。

夥伴關係、責任政治、廉能政府」的政府改造理念（行政院研究發展考核委員會，2003：14）。而「顧客導向」概念的具體實踐，則非「政府服務品質獎」評選作業莫屬，<sup>4</sup>藉由評鑑機制進一步引導各機關全方位提升服務品質有成，如設立快速、便捷的單一窗口幾已成為當前的標準服務措施，這在以前是相當不足的。總之，生產導向、銷售導向的環境已不復存在，<sup>5</sup>強調回應民意、為顧客量身訂做的「顧客導向」時代已然來臨。因此，在以強調支援教學及服務師生的學校行政功能前提下，如何學習運用「顧客導向」概念，乃學校採購行政可資努力的方向。

依湯普生(J. D. Thompson)提出某工作者的任務會影響另一位工作者任務的任務相依性(task interdependence)概念，學校採購行政流程屬於「序列式(sequential)」的任務相依性，<sup>6</sup>即任一單位和另一單位各自的工作任務間有上、下游的次序（轉引自戚樹誠，2012：309）。在學校採購行政流程中，負責採購行政人員皆須承接來自上一位採購行政人員作業，並就自身分工業務擬辦或表示意見，再移交下一流程作業人員迄完成整個採購流程，「序列式」流程乃為採購行政非常重要特性。但是，學校執行採購業務又須遵照「政府採購法」規定，尤其是招標案件從招標、決標、履約管理以至驗收等均有明確規範，與「序列式」採購作業便交織成錯縱複雜、經緯萬端的採購行政流程，詳如下圖。

---

<sup>4</sup>前身為「行政院服務品質獎」，自1999年至2007年共辦理九屆評獎，2008年起更名為「政府服務品質獎」。

<sup>5</sup>生產導向係賽伊法則(Say's Law)「供給創造需求」下的邏輯產物，而銷售導向則認為透過主動積極的銷售作為便可帶來更大的銷售量，顯然都已不適供過於求的市場競爭，尤其在經濟不景氣時。

<sup>6</sup>另有匯集式(pooled)及互動式(reciprocal)，前者指每位成員的工作任務是獨立的，團體整體的工作成果決定於每個工作成果的總和，後者則是每位成員的工作任務都必須依賴其他成員的行動才能夠完成。

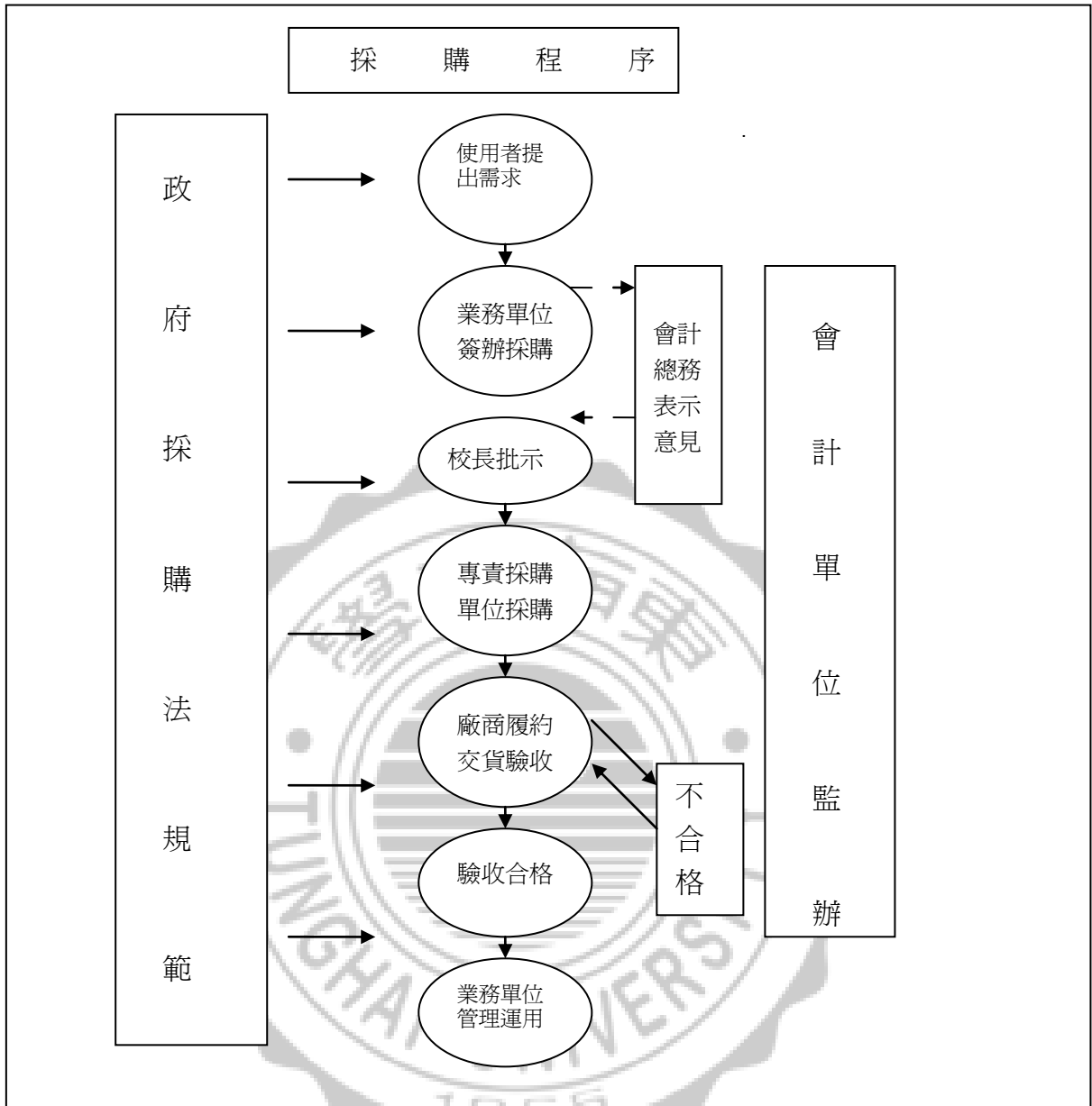


圖 1-1：學校採購行政流程圖。

資料來源：筆者自繪。

此外，自從實施「政府採購法」後，由於法規繁雜及時有執行採購公務者無心或有意違法遭法辦，該等人員已不復昔日令人稱羨機關首長身邊「紅人」角色，取而代之是沉重工作壓力及低落形象。有關採購人員工作壓力，黃福銘（2005：56）曾以司法調查、採購法規變動、工作特質及地方生態等面向，深度訪談嘉義縣鄉鎮公所專責採購人員工作壓力來源，在細分 15 個壓力來源選項中，以「司法調查」壓力拔得頭籌，「缺少採購

實務經驗」緊接在後，「社會輿論」及「為求時效達成任務」併列第三，排名第四者有「採購法仍有窒礙難行之處」、「人力不足、業務量大」及「上級單位支援不力」等三種壓力，「圍標情事」位居第五。而在法務部提出「法務部廉政署 101 年廉政民意調查及指標研究期末報告書」中，受訪者對公務人員清廉程度評價彙整結果，由公立醫院醫療人員、軍人及一般公務人員拔得頭籌分列前三名，採購業務人員則落居第 19 名，僅優於工程人員、縣市議員、立法委員、河川砂石管理業務人及土地開發重劃人員（洪永泰、陳俊明、莊文忠、高世垣等，2012：25）。昔日執行採購公務者扮演機關首長身旁紅人角色及唯命是從，時過境遷，面對當前外部環境變遷及困境，該等人員想法作法如何轉變？頗堪玩味。



## 第二節 研究動機、目的與問題

### 壹、研究動機

一、「重量訓練器材」採購案的啓發：採購行政人員自我感覺良好？抑或在無疑處有疑？

筆者任職臺中市某市立優質高中<sup>7</sup>，擔任事務組長乙職專責採購業務。每當望著彷如自己兒女般的學生，在操場 PU 跑道及田徑場上盡情恣意奔跑跳躍，並培育出國內吳姓青少年跳高國手，屢屢為校、為國爭光<sup>8</sup>；中午時分，學生愉悅享用營養午餐大快朵頤，飯菜桶幾乎見底，甚至再到廚房找多餘飯菜食用，足證營養午餐評鑑屢獲佳績絕非浪得虛名；<sup>9</sup>畢業旅行時，望著載滿興高采烈學生的遊覽車出發，三天後返抵校門，學生爭相與導師、隨車導遊在車旁合影留念，為畢業旅行劃下完美句點。<sup>10</sup>凡此種種，不勝枚舉，自己雖非直接投入學校工作，但透過專責採購業務提供教師、學生良好的教學資源與環境，滿足教學使用者需求，學生得以在此多元學習、快樂成長，心裡不免湧起欣慰與滿足感，此均非採購人員所能感受，相對也更加深了對全校師生的責任感。

某日上課時間，來到體育館樓下駐足看到一樓重量訓練室內空無一人，只有排列整齊的重量訓練器材。翌日下午上課時間再前來觀察，僅見二、三位老師頸上掛著毛巾賣力地在跑步機上跑著，接連幾天下午還是那幾位老師蹤影，引發筆者深切的疑慮。優質高中重量訓練室內的重量訓練器材，原是教育部補助包含該校在內 48 校的「充實運動

<sup>7</sup>該校連續四年（2007~2010 年）榮獲教育部遴選為優質化高中，再於 2011 年 4 月評定為「高中優質化」績優學校，邁入高中優質化輔助方案第二期程焦點計畫，2012 年 7 月更榮獲「教育部 101 年度學校評鑑」最優等級「一等優質高中」殊榮，本研究遂以其優質辦學績效稱之「優質高中」。

<sup>8</sup>該同學參加第十五屆亞洲青年田徑錦標賽榮獲一金一銀，跳高成績 1m79 蟬連冠軍、跳遠 6m02 創個人最佳成績摘銀。近幾年參賽分獲 2010 年亞洲青年田徑錦標賽女子跳高第一名、2009 年亞洲青少年運動會女子跳高第一名、2009 年亞洲室內賽女子跳高第六名、2009 年全國運動會女子跳高第一名，個人跳高最佳成績為 1 公尺 81，成績斐然，總務處事務組參與採購體育器材。

<sup>9</sup>臺中市政府評鑑優質高中午餐績效：97 學年度優等、98 學年度特優、99 學年度優等、100 及 101 學年度特優，總務處事務組配合招標採購午餐食材。

<sup>10</sup>每學年度畢業旅行，總務處事務組參與招標採購承辦旅行社。



器材採購案」，用於整建運動場及充實體育器材，但採購後卻少見學生使用。筆者基於專責採購人員的職責及敏感度，有感相關經費皆是民脂民膏，不禁詫異於國家資源不該被如此使用？更不禁打了個寒顫。當下，筆者首先回想這不是當初教學使用者提出的需求嗎？抑或學校採購行政作業忙中有錯所致？連串的疑慮是否會引發師生的不滿，甚至聯想到上級或政風單位介入調查等等壓力。這時候，之前的欣慰與滿足感，已經完全被一股莫名壓力淹沒；這似乎是專責採購人員的宿命。依照心理學領域實證研究，這種壓力屬於可控制性的壓力源(controllability stressors)<sup>11</sup>，只要當事人堅信能夠控制引發壓力的事件，就有助於降低壓力的衝擊（危芷芬、田意民、何明洲、高之梅 譯，2012：455-456）。筆者相信，面對、了解重量訓練器材閒置問題，有助於解決問題，化解壓力於無形，這也是促發本研究探索優質高中採購行政運作的原始動機。

## 二、學校採購行政如何掌握教學使用者需求？

優質高中創立於1935年4月1日，初期為「優質農業公民學校」的二年制農業學校，1968年8月配合九年國民義務教育改制為「臺中縣立優質國民中學」，2000年再改制為含國中及高中部的完全中學，迄2010年12月25日再配合臺中縣市合併成為臺中市立高中。該校位於臺中市北部傳統農業城鎮，國中部以當地行政區為學區，高中部學生主要來自高中職社區化中二區學區內之國中畢業生，設有普通班、體育班、特殊教育班及附設高中進修學校與國中補校。此外，校園面積遼闊廣達5公頃，基本校舍如教室、實驗室、專科教室、禮堂及圖書館等一應俱全，唯因校史悠久，部分校舍年代久遠老舊。近幾年辦學績效屢獲肯定，2012年7月間更榮獲「教育部101年度學校評鑑」最優等級「一等優質高中」殊榮<sup>12</sup>，為臺中市現有9所完全中學唯二評列一等高中者<sup>13</sup>。適值「十

<sup>11</sup>可控制性壓力源意指能夠讓事件停止或是發生的程度，會影響對壓力的知覺。事件越是讓人覺得無法控制，帶來的壓力感受就越大，反之，當事人願意面對控制它，壓力便可能降低。

<sup>12</sup>該校辦學績效詳參腳註7。

<sup>13</sup>教育部為12年國教做準備，從100學年度開始進行全國高中職學校評鑑，評鑑分五個等第，一等最優，五等最差，評鑑結果會公告周知，提供家長及學生選擇學校的參考；獲評四、五等的學校要接受列管，三年沒有改善，就須轉型或退場。

二年國民基本教育」政策啓動之際，教育部期望藉由高中職優質化、均質化工作計畫改善充實偏鄉高中設備，以達成均衡區域與城鄉教育發展政策目標，本研究對象優質高中恰為教育部認證優質化高中，該校又位處臺中市偏鄉地區，且不同學制並行、學生來源及背景迥異，藉由本研究瞭解學校採購行政運作如何滿足多元教學及服務師生需求，同時藉以了解該政策在執行層面是否有不足、改進之處，頗具研究實務價值。

三、掌握教學使用者需求後，如何合法、合宜執行「政府採購法」，確保滿足該需求？

優質高中「重量訓練器材」採購案，源自教育部為落實推動、改善學校體育教學活動及強化學校運動團隊訓練，項目包含新（修）建運動場地及購置體育器材設備等資本門，該校申請補助採購第一類：大腿伸張機、腹部訓練機、胸部訓練機及可調式腰部旋轉機、第二類：蝴蝶機及單雙槓訓練機、第三類：電動跑步機、飛輪有氧健身車、跳高架附跳高橫竿（含跳高丈量器）及桌球臺等三大類運動器材合計新台幣 150 萬元。經學校採購行政業務單位學務處（體育組）考量，為兼顧採購效率及品質，簽報依「政府採購法」第 93 條規定從共同供應契約廠商中擇優下單採購，並會簽專責採購單位總務處、監辦單位會計室後陳奉校長批准，再移交專責採購單位下單採購，並依該法第 71 條規定由校長指派秘書驗收、會計室監辦合格後，即移交學務處管理運用。

初步對照優質高中「重量訓練器材」採購行政流程與「政府採購法」相關條文，該案完全遵照「政府採購法」依法行政，排除適法性疑慮，稍解前述採購人員首要面對司法調查壓力，但何以閒置事實仍然存在。究其實，「政府採購法」規範諸多採購方式、決標原則，前者就有公開招標、共同契約下單及公開取得報價單等，後者則有價格標及最有利標之分。合法是否就是合宜？已屬執行「政府採購法」供給技術層面問題，如何確保滿足教學使用者需求，此亦為筆者心存的困惑。

四、採購行政人員心中所持課責（accountability）態度，是否影響採購行政人員掌握需

求、實際供給作為？

當前採購行政人員辦理採購業務時，在面對外部環境蛻變及工作壓力下，如何配合教學使用者需求、審慎執行「政府採購法」，其心中所持對誰或何標準負責的「課責」，不無可能影響採購作為。有學者認為課責簡單地說就是「交待」，如同會計(accounting)一樣，製作報表或帳冊向他人作出交待（蘇偉業，2009：110）。循此概念思考，採購人員執行採購業務時，心中所繫的又是向誰交待？「公務員服務法」開宗明義第一條規定「公務員應遵守誓言，忠心努力，依法律命令所定，執行其職務。」，但未載明應向誰忠心努力？筆者 2003 年進陞薦任公務人員時的「任命令」，由時任總統及行政院長共同任命，然二人現均已卸任，是否該向繼任者負責？或者，筆者每年考績通知書皆經機關首長複核後送考試院銓敘部核定，是否即該向首長負責？當採購行政人員心中認為受誰所託、又該如何向其交待時，很有可能引導其採購作為。

## 貳、研究目的與問題

### 一、研究目的

- (一) 從「顧客導向」觀點瞭解學校採購行政掌握教學使用者需求過程與結果。
- (二) 瞭解在「政府採購法」規範下，學校採購行政依法供給教學使用者需求過程與結果。
- (三) 瞭解「課責」在學校採購行政過程扮演的角色及影響。

### 二、研究問題

本研究肇端於為化解「重量訓練器材」閒置所引發疑慮，經鋪陳背景和相關情節可

知其間或許涉及學校行政、顧客導向、政府採購法及課責等值得探究面向，茲再深入擬訂研究問題如下：

- (一) 學校採購行政人員對於學校行政的認知為何？這些認知對於學校採購行政效能有什麼影響？
- (二) 學校採購行政運作是否符合「顧客導向」概念？為何如此？運用「顧客導向」需求概念是否面臨侷限？又為何如此？
- (三) 學校採購行政人員所應具備的「政府採購法」專業素養與「顧客導向」概念下的採購作業二者間關係為何？是否有扞格之處？如何解決？
- (四) 學校採購行政人員如何看待「課責」概念？「課責」在採購行政過程中扮演什麼角色？為何如此？並應如何落實於採購行政作業中？

### 第三節 研究設計

研究設計既非研究流程亦非研究章節簡介，而是始於研究背景、動機所促發研究目的與問題後，繼之於本節再規劃研究什麼事(what)、什麼人(who)、以至如何(how)的過程(邱泯科等譯，2005：99)，本節基於如此邏輯，依序說明本文研究取徑( approaches)、採購個案與採購行政人員及訪談題綱與資料分析等設計原則。

#### 壹、研究取徑

關於研究方法取徑向有量化及質化之分，如僅以數據充作研究證據與否作為區分是流於表象的，因為二者背後各自代表不同研究典範、以至探究獲取知識的論證。就實證主義或後實證主義典範論者而言，人類運作系統存著唯一客觀的模式，研究者只有透過在系統中找出變項並加以操作化，便可運用數據驗證變項間的因果關係，決定既有理論預期模式是否確實存在，這是屬於從普遍性演繹推理(deductive reasoning)到特殊性的一種量化研究方法。

相對於此，質化研究則以後結構主義典範為前提，認為事實並非唯一客觀，乃是由研究者建構，研究者可透過蒐集分析文本資料，達到探索、瞭解及詮釋整體系統運作模式的目的，這是從一系列特定觀察中，以歸納推理(inductive reasoning)代表所有既定事件秩序的模式(邱泯科等譯，2005：23；江吟梓、蘇文賢 譯，2011：10-11)。更明確地說，量化研究最基本概念就是以數值方式呈現社會現象或人類行為，再利用數理統計方法推理彼此之間的關係(羅清俊，2011：7)，此研究方法適於回答是什麼？以及多少的程度問題；相對於量化的明確定義，陳向明(2002：7-15)則認為質化研究就像一棵參天大樹，掩蔭著各式各樣分歧的方法分支，他整理各家說法如此定義：「質化研究

是以研究者為工具，在自然情境下蒐集整體社會現象資料，以歸納法分析資料形成理論，並透過與研究對象互動共同建構解釋性理解的活動」，如同筆者以研究者自居藉由串聯教學使用者與採購行政人員想法，進一步建構解讀優質高中採購行政內涵。此取徑方法相對適用於研究回答為什麼？以及如何？的問題。二種研究方法並不涉價值判斷，更不能定於一尊，只有是否適用研究主題與目的之分。

本研究初經「重量訓練器材」閒置問題引發研究動機後，從「學校行政」、「顧客導向」、「政府採購法」及「課責」等面向，分別探討對於學校採購行政運作的影響；再從省思性觀點，藉由與學校採購行政人員溝通與瞭解，建構學校採購行政新知識、新能力、新方法，形塑專責採購人員形象，滿足個人於心靈深處的自尊與自我實現需求，並達到「省思性行政管理」目的。為達到上述研究目的，筆者考量藉由優質高中部分採購個案探討該校採購行政運作內涵，而非企圖將研究所得推演到其他學校機關的運作模式。再者，基於筆者累積採購經驗與背景，適於扮演研究學校採購行政運作工具的角色，串聯辦理學校採購行政人員想法，進一步詮釋學校採購行政作為。最後，則是從《韓非子·外儲說左上》記載「鄭人買履」故事的啓發<sup>14</sup>，如果只相信變項的尺碼數據，「採購行政人員」勢將淪為變項的介質，反應以學校採購個案為介質，深入採購行政脈絡裡覺察體驗「採購行政人員」想法與作法，親身擁抱即知冷暖。基於以上理由，本研究採用質化研究取徑，最能有效達到研究目的，尤其後二者是筆者擁有絕佳研究資源，更是發揮質化研究特色的不二條件。

由於質化研究強調在自然情境下蒐集取得資料，並透過與研究對象互動共同建構解釋性的理解，這使得研究流程可能不是直線單向前進，而是不斷在蒐集資料與分析資料，以及最後階段的詮釋資料間往返，也就是無法預先串聯成完整流程，這種根本不存

---

<sup>14</sup>「鄭人買履」成語故事，敘述有位鄭國人家裡量了腳的尺碼要到市集買鞋，走到市集想起忘記拿尺碼，返家拿尺碼再趕回時，市集已散沒買到鞋子。有人問他：你為什麼不用自己的腳去試試鞋子？他說：我只相信尺碼，不相信自己的腳。世上如鄭人只信尺碼教條，也不願自己去覺察體驗者大有人在。

在所謂「對的方式」的基本假設，往往可能獲取出人意料之外的豐碩資料。從某個角度來說，就如已故蘋果電腦公司總裁賈柏斯 2005 年鼓勵美國史丹福大學畢業生所言：「我們無法在當下將人生點滴兜攏在一塊，但在將來回顧時才會明白這些點滴是怎麼串聯的，我們必須相信現在體會的一切，未來多少會連接在一塊，這雖然可能是直覺、命運或是因果，但終究會豐富我們的生命」<sup>15</sup>。然而值得注意的是，即使質化研究並無標準化研究流程，但基於研究實務上的需要，仍然有必要預先展開研究設計，以資掌握方向及因應各種可能突發狀況。

## 貳、採購個案與採購行政人員

### 一、採購個案的立意選取

本研究在整體學校行政脈絡下，分別從「顧客導向」及「政府採購法」探討學校採購行政需求與供給運作，同時以「課責」作為調和供需角色的觀點，探索、描述學校採購個案行政作業流程，進而歸納詮釋採購案的執行意涵，從中獲得原則及啟示。實務上，本研究既以學校採購個案為研究介質，故採購個案的選擇攸關研究成敗甚鉅。選擇採購個案原則，除小額採購案件金額小、案件多，基於比例原則及研究資源限制不列入外，主要以招標採購案為對象。其中，首要考量採購標的物類別分配比例，經統計優質高中近二學年度工程、財物及勞務等不同類別採購件數，以財物採購類最多，勞務類居次、工程類最少，在立意選擇採購個案時首須依此考量適當的分配，而引發本研究動機的「重量訓練器材」採購案，雖非招標採購案，但仍列為研究個案。

---

<sup>15</sup> 主要原文如下：“Again, you can't connect the dots looking forward; you can only connect them looking backward. So you have to trust that the dots will somehow connect in your future. You have to trust in something — your gut, destiny, life, karma, whatever. This approach has never let me down, and it has made all the difference in my life.”

表 1-1：優質高中 100 至 101 學年度招標採購類別統計表

	工程類	財物類	勞務類	合計
100 學年度	4	11	8	23
101 學年度	2	10	8	20
合計	6	21	16	43

資料來源：筆者整理自優質高中招標採購案。

其次，再考量涵蓋「教學使用者」範圍，儘可能包含國中部、高中部以至全校師生的使用者；而在「採購行政業務單位」方面，除圖書館、輔導室、人事室及會計室等採購多屬小額採購未列入外，則包含教務處、學務處、午餐中心及總務處等業務單位；「決標原則」方面，則納入價格與品質對立思維的價格標及最有利標決標案件；採購案「財源」的考量，則網羅優質高中最常見的學校基金預算、上級補助及代收代辦等方式<sup>16</sup>；最後則是「招標採購方式」<sup>17</sup>的選擇，不同招標採購方式有不同投標廠商家數及公告招標天數規定，也納入選擇研究個案考量。以上，分從不同原則的立意選擇，主要在於增進探索、描述及解釋不同性質採購案的信度，同時也是三角檢證 (triangulation) 的考量。

<sup>16</sup> 所謂「代收代辦」財源係指依使用者付費原則，向學生或教師收費統一辦理採購。



表 1-2：優質高中採購個案研究表

採購類別	採購個案名稱（代號）	業務單位	決標原則	招標採購方式	財源	採購內容	教學使用者
工程	校史室（A1）	總務處	最低標	公開招標	學校基金預算	設置校史室與研習室	全校師生
財物	重量訓練器材（B1）	學務處	共同契約	共同契約	上級補助	充實校內運動器材	全校師生
財物	午餐食材（B2）	午餐中心	最有利標	公開招標	代收代辦	採購營養午餐食材自行烹調	全校師生
財物	自然設備更新（B3）	教務處	最低標	公開取得報價單 <sup>18</sup>	上級補助	充實高中部實驗設備	高中部
勞務	中五校外教學活動（C1）	學務處	最有利標	公開取得報價單	代收代辦	101 學年度畢業旅行	高中二年級
勞務	HBL 籃球決賽啦啦隊大客車（C2）	學務處	最低標	公開取得報價單	學校基金預算	載運啦啦隊至臺北為籃球隊加油	全校師生

資料來源：筆者整理自優質高中近二年採購案，A 表工程類、B 表財物類、C 表勞務類採購。

## 二、採購行政人員的立意選取

依照本文立意選擇採購個案，涉入學校採購行政業務單位計有教務處、學務處、總務處及午餐中心等，再加上採購個案均須會簽專責採購單位總務處及監辦單位會計室，以至最終由校長核定辦理，而每一採購個案亦均有特定教學使用者。訪談對象的立意選擇原則，在教學使用者方面，雖然學校採購行政係以服務師生教學為目標，但基於教師仍然掌握主導教學進行，故仍以選擇與採購標的物相關教學領域資深教師為優先考量。至於學校採購行政人員方面，則設定承辦各該採購個案業務組長、主任，及專責採購單

<sup>17</sup> 依政府採購法規定，招標採購泛指經由公告程序辦理採購方式，採購金額達一百萬元以上者為公開招標方式，十萬元以上未達一百萬元者稱公開取得報價單。前者，招標公告期間長、投標廠商家數需達三家方可開標；後者，招標公告期間短，而且投標廠商家數未達三家時，經機關首長核可後即可開標，招標規定相對前者寬鬆。

位總務主任、監辦單位會計主任，以至負學校行政成敗之責的校長。<sup>19</sup>主要考量有三，首為承辦組長、處室主任及校長分屬基層、中階與高階不同管理層級人員，各有其應重視的技巧性技能(technical skill)、人際技能(human skill)及概念性技能(conceptual skill)等不同層級管理技能(林孟彥 譯，2006：12)，均可能影響其行政決定；次之，不同管理層級人員依優質高中組織規程準則規定各職所司，也可能代表面對著不同的課責，這都是必須將之列為研究對象理由；最後，則是考量兼顧對官僚組織「由上而下」及「由下而上」的觀察方式，故納入各層級行政人員以求完備。以上經由立意選擇的研究對象，預計有 16 人次如下表。基於研究倫理，將先尋求受訪者簽署同意書，且均賦予代號保密，代號編碼原則前二碼英數字為採購個案代號，接續之「1」、「2」分表使用者代表、採購行政業務人員，而在採購行政業務人員又再以「1」、「2」區分主任、承辦組長，而學務主任、總務主任、會計主任及校長則各有不同考量採通案受訪，<sup>20</sup>另以 D、E、F、G 代之。

本文所稱採購行政人員，包含採購行政業務人員及專責採購人員，前者為學校教師兼行政人員，因為所承辦行政業務有為採購需求及計畫者，後者則為配合前者所提採購需求及計畫進行實際採購者，二者關係可回顧圖 1-1 採購流程，至於學校教師兼行政人員的由來與遴選，在第二章相關回顧裡有更清楚的說明。

---

<sup>19</sup> 筆者擔任專責採購職務「事務組長」乙職，在本研究既已扮演「桶箍」角色穿梭訪談採購行政人員，建構解讀優質高中採購行政的運作內涵，故不列入訪談，以維研究客觀。

<sup>20</sup> 基於學務處為 B1、C1 及 C2 等採購案業務單位，總務處為 A1 採購案業務單位同時為全校專責採購單位，會計室為校內所有採購案監辦單位，校長領導學校行政團隊等等考量，各該人員均以通案方式受訪。

表 1-3：優質高中採購個案訪談對象表

採購個案代號	訪談對象代號	擔任職務	選擇理由
A1	A1-1	教師兼教師會長	教學使用者代表
B1	B1-1	田徑隊教練	教學使用者代表
B1	B1-2-2	前體育組長 <sup>21</sup>	採購行政業務承辦組長
B2	B2-1	食用學校午餐多年老師	教學使用者代表
B2	B2-2-1	午餐秘書	採購行政業務主管兼承辦人
B3	B3-1	資深化學老師	教學使用者代表
B3	B3-2-2	設備組長	採購行政業務承辦組長
B3	B3-2-1	圖書館主任 <sup>22</sup>	採購行政業務主任
C1	C1-1	資深中五導師	教學使用者代表
C1	C1-2-2	課外活動組長	採購行政業務承辦組長
C2	C2-1	籃球隊教練	教學使用者代表
C2	C2-2-2	體育組長	採購行政業務承辦組長
通案	D	學務主任	採購行政業務主任
通案	E	總務主任	專責採購單位主任
通案	F	會計主任	監辦單位主任
通案	G	校長	機關首長

資料來源：筆者自編。

<sup>21</sup> 本案為前二任體育組長辦理，該員現已調任臺中市立○○國中。

<sup>22</sup> 本案實際規劃人為圖書館主任，承辦人則為教務處設備組長。

表 1-4：本研究深度訪談同意書

訪談同意書

\_\_\_\_\_，您好：

我是學校的總務處事務組長，擔任現職將近四年時間，二年前利用公餘進修東海大學公共事務在職專班，期望藉由理論與實務的印證，應用研究所得以提升學校採購行政效能。刻正著手進行學位論文的研究，題目為「學校採購行政的課責困境：滿足需求與依法行政真能兼顧？」，本研究係從「顧客導向」、「政府採購法」二面向探討學校採購行政的需求面及供給面，並以「課責」作為調和供需二者的邏輯架構，以校內參與學校採購行政人員及教學使用者為研究對象，誠懇期盼您能提供個人的想法和經驗協助本研究進行。

本研究採用深度訪談法，每次約需半小時。為了資料的整理與分析，希望您同意於訪談過程中錄音，錄音內容僅作為研究者分析資料、編碼及歸類統整之用，而您的姓名及個人資料一律隱匿不公開，改以代號稱之。因此，希望您能提供真實的意見，以增加研究資料的正確性。

訪談期間您有權利選擇退出，且沒有義務告知原因。訪談過程中，您有權力決定回答問題的深度，面對不想回答的問題也能拒絕回答，亦有權力隨時終止錄音以及訪談。若您對本研究有任何意見，歡迎隨時提供。再次誠摯的歡迎您參與本研究。同意受訪參與本研究。

受訪者：\_\_\_\_\_ (請簽名) 日期： 年 月 日

同意研究者使用訪談過程中的內容

受訪者：\_\_\_\_\_ (請簽名) 日期： 年 月 日

研究者：\_\_\_\_\_ (請簽名) 日期： 年 月 日

資料來源：筆者自編。

### 三、訪談題綱與資料分析

#### (一) 深度訪談的執行邏輯

在確定以上採購個案及訪談對象後，緊接著便要再確定訪談方式藉以蒐集分析資料。在質化研究裡，常見結構式訪談(the structured interview)、引導式訪談(the guided interview)、隨性訪談(casual or unplanned interviews)及深度訪談(the in-depth interview)等四種訪談方式。由於本研究目的在於觀察、解讀學校採購行政作業，採用深度訪談以設計與研究問題契合的訪談綱要，可使受訪者不受引導而能以自己的語言侃侃而談親身經歷，又能藉以瞭解受訪者思維過程及便於立即追問行為背後的意義，相較其他方式更為適合本研究執行（江吟梓等譯，2011：231；王雅各等人，2008：104）。

經過訪談後，首要工作就是依據錄音內容騰寫逐字稿，並以受訪人員於受訪當下所存留特殊音調與表情，提供解釋背後隱藏的意義。之後，進入最重要的分析資料階段，試圖找出概念主題相對的文本，並經與文獻回顧建立的概念脈絡對話後，終而提出研究結論與建議。在這個階段，先選擇性地將逐字稿文本資料的部分文字或片段進行編碼(Coding)，繼之將具相關性代碼各自形成範疇，再從諸多範疇中形成各自具關連的概念主題。這是從具象到抽象化過程，也是紮根理論(Grounded Theory)所發展出更嚴謹、系統性的開放性編碼(Opening Coding)、主軸編碼(Axial Coding)以至選擇性編碼(Selective Coding)分析過程（江吟梓等譯，2011：123），而在分析過程中，可能不斷往返於資料蒐集與分析間，迄浮現概念主題飽和為止。大體上，以上即是指導本研究進行訪談資料分析的基本原則，在後續章節中所為分析均依前述邏輯而行。

## (二) 訪談安排與訪談大綱設計

有學者認為，深度訪談特色是在自然情境中取得受訪人員想法，宜選比較安靜場所適度營造訪談情境，並考量安全需要（王雅各等著，2008：93）。就本研究訪談對象多為教師兼行政人員身份，首當配合受訪者空檔時間，並彈性選擇方便受訪者就近接受訪談且不受干擾的場所為要，以達到深度訪談目的。其次，在實際進行訪談前，筆者將先行說明本研究概念架構及訪談目的，並於取得受訪者簽名同意書後進行。在訪談程序方面，將先訪談採購個案教學使用者代表，瞭解使用該個案概況及其對學校行政的期許，之所以如此，乃在於了解優質高中教學使用者想法。接著從「學校行政」、「顧客導向」、「政府採購法」及「課責」等四個面向主題，依序訪談學校採購行政人員承辦組長及主任，最後再通案訪談學務主任、專責採購單位總務主任、監辦單位會計主任及校長等人，以忠實呈現優質高中採購行政人員的日常工作實況。同時，在訪談過程中，作者也會視需要將上階段訪談結果告知下階段受訪人員，觀察彼等回應，從而體現三角檢證精神。

接下來，筆者略陳訪談大綱設計的思考依據：首先，立意選擇採購個案下產生訪談對象，概為承辦組長、處室主任、校長等分屬基層、中階與高階三類管理人員，並按其管理位階及職務彈性調整不同細節程度的訪談綱要。其次，採購行政人員受訪者係因承辦各該採購個案受訪，而專責採購、監辦單位及校長則以主管單位、首長立場接受通案訪談。最後，為兼顧掌握訪談內容，訪談綱要特別強調「為什麼」及「如何」等開放、中性問題如下，以期達到深度訪談效果。

- 1、綱要一：教學使用者代表的訪談，以瞭解使用各該個案概況及對學校採購行政的認知與期待。

- (1) 老師您從 19〇〇年到校任教迄今，您覺得現在的優質高中與剛剛來的時候有甚麼不一樣？
- (2) 身為教師會長（田徑隊教練、食用學校午餐多年老師、資深化學老師、資深中五導師、籃球隊教練），您覺得學校 A1（B1、B2、B3、C1、C2）採購案能夠滿足您的需求嗎？為什麼？
- (3) 如果您是學校的採購行政人員，您會用什麼理念態度辦理 A1（B1、B2、B3、C1、C2），以盡量滿足使用者需求，為什麼？
- (4) 目前，您覺得學校採購行政是否還有需要努力來配合使用者需求的地方？可以提供採購行政人員參考改進的。
- (5) 您可以說說看跟行政人員互動的經驗嗎？
- (6) 最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？

## 2、綱要二：學校採購行政人員的訪談

- (1) 學校採購行政背景「學校行政」面向的訪談綱要

本面向訪談的目的，在於作為後續訪談的基礎背景；訪談綱要則為探討學校採購行政人員對於學校行政的認知為何？這些認知對於學校採購的行政效能有什麼影響？等問題。

表 1-5：「學校行政」背景面向的訪談綱要表

研究目的	研究問題	訪 談 對 象 與 綱 要		
		承辦業務組長、主任	專責採購、監辦主任	校長
作為後續訪談的基礎背景。	學校採購行政人員對於學校行政的認知為何？這些認知對於學校採購行政效能有什麼影響？	您在學校擔任哪學科教師？兼辦何種行政職務，主要職能為何？您覺得辦公室行政與現場教學二者間是怎樣的關係？	就您參與學校採購行政的經驗，您認為辦公室行政與現場教學二者間是怎樣的關係？尤其是在學校採購行政方面。	就您治校多年的經驗，您認為辦公室行政與現場教學二者間是怎樣的關係？尤其是在學校採購行政方面。
		貴單位是招標採購案的發動者，說說看您所簽報的招標採購案，大致上是怎麼規劃的？		您每學年度從教師遴選兼行政人員的標準與期待為何？經過實務運作後，是否產生落差？為什麼？
		說說看您在簽報招標採購案時，與使用者或者專責採購、監辦單位溝通的經驗。		
		身為○○招標採購案業務單位，有關使用者對該案的想法，您有何看法？		

資料來源：筆者自編。



(2)「顧客導向」需求面向的訪談綱要

本面向訪談綱要設計的目的，在於從「顧客導向」概念觀察、解讀學校採購行政需求面向的運作內涵；訪談綱要則為探討學校採購行政運作是否符合「顧客導向」需求的概念？為何如此？運用「顧客導向」需求概念是否面臨侷限？又為何如此？等問題。

表 1-6：「顧客導向」需求面向的訪談綱要表

研究目的	研究問題	訪 談 對 象 與 綱 要		
		承辦業務組長、主任	專責採購、監辦主任	校長
從「顧客導向」觀點瞭解學校採購行政掌握教學使用者需求過程與結果。	學校採購行政運作是否符合「顧客導向」需求概念？為何如此？運用「顧客導向」需求概念是否面	您在簽報招標採購案時，是自己在辦公室摸索或到教學現場瞭解使用者需求，說說看您都是怎麼作？	您在會簽招標採購案時，在需求層面，您如何掌握是否符合師生教學需求，或者您有不同的考量？來表示意見。	您在裁定招標採購案時，在需求層面，說說看您主要考量哪些因素？為什麼？
	需求概念？為何如此？運用「顧客導向」需求概念是否面	您將招標採購案簽報陳核時，如果專責採購、監辦單位有表示不同意見時，您都會怎麼處理？		

表 1-6 (續)

	<p>臨侷 限？又 爲何如 此？</p>	<p>您在簽報招標採購案 時，是否會無限上綱配 合使用者需求，或者還 會考量到其他問題？ 爲什麼？</p>		
--	----------------------------------	---	--	--

資料來源：筆者自編。

(3)「政府採購法」供給面向的訪談綱要

本面向訪談綱要設計的目的，從「政府採購法」規定觀察、解讀學校採購行政供給面向的運作內涵。訪談綱要則爲探討學校採購行政人員所應具備的「政府採購法」專業素養與「顧客導向」概念下的採購作業二者間關係爲何？是否有扞格之處？如何解決？等問題。

表 1-7：「政府採購法」供給面向的訪談綱要表

研究目的	研究問題	訪 談 對 象 與 綱 要		
		承辦業務組長、主任	專責採購、監辦主任	校長
瞭解在「政府採購法」規範下，學校採購行政依法供給教學需求的過程與結果。	學校採購行政人員所應具備的「政府採購法」	您在簽報招標採購案時，怎麼知道引用「政府採購法」規定，將使用者需求轉換成採購規格、招標方式及決標原則等等？	您在會簽招標採購案時，在供給層面，您最關切的是什麼？有沒有可能與師生教學需求有所衝突？又該如何解決？	您在裁定招標採購案時，在供給層面，說說看您主要考量哪些因素？為什麼？
	專業素養與「顧客導向」概念下的採購	您是如何充實「政府採購法」專業知識的？這樣對於採購實務有哪些幫助？		
	的採購作業二者間關係為何？是	您認為具備「政府採購法」專業知識與滿足使用者需求二者間，可以劃上等號嗎？為什麼？		
	否有扞格之處？如何解決？	說說看，您最難忘的採購經驗？		

資料來源：筆者自編。

(4)「課責」面向的訪談綱要

本面向訪談綱要設計的目的，瞭解「課責」在學校採購行政需求、供給面向之間扮演的角色，以及其運作內涵與影響。訪談綱要則為探討學校採購行政人員如何看待「課責」概念？「課責」在採購行政過程中扮演什麼角色？為何如此？並應如何落實於採購行政作業中？等問題。

表 1-8：「課責」面向的訪談綱要表

研究目的	研究問題	訪 談 對 象 與 綱 要		
		承辦業務組長、主任	專責採購、監辦主任	校長
瞭解「課責」在學校採購行政過程扮演的角色及影響。	學校採購行政人員如何看待「課責」概念？	您所規劃的招標採購案經費財源來自何處？是否有要求相關的執行規範、評鑑獎懲？或者您有自己認為應該對誰、對何負責的標準？	您在會簽招標採購案時，影響您在需求、供給等各層面表示意見的核心價值理念是什麼？可能是執行規範、評鑑獎懲，或者您有自己認為應該對誰、對何負責的標準？	您在裁定招標採購案時，影響您最終決定的核心價值理念是什麼？可能是執行規範、評鑑獎懲，或者您有自己認為應該對誰、對何負責的標準？
		您承辦招標採購案的執行規範、評鑑獎懲，或者您自己所認為應該對誰、對何負責的標準，會如何影響您辦理採購案？	最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？	最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？

表 1-8 (續)

<p>演什麼角色？為何如此？並應如何落實於採購行政作業？</p>	<p>當其他涉入採購單位人員關注的執行規範、評鑑獎懲或者該對誰、對何負責的標準與您不同時，您會如何處理，以使採購作業順利進行，為什麼？</p>		
	<p>您所承辦的採購案行政業務資訊是否會在校園內、外公開，這對你辦理採購業務時會有什麼壓力或者其他影響？</p>		
	<p>最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？</p>		

資料來源：筆者自編。



## 第二章 文獻回顧

理解及啓發觀察社會運作模式，是理論對於研究的首要功能，<sup>23</sup>但如果陷於理論叢林缺乏研究者自身的洞見，勢將削減研究於實務上的價值，反之，加入研究者個人所見、所聞及所思，使理論與實務互相滋養，得以建立研究的概念脈絡(conceptual context)。<sup>24</sup>準此，本研究既肇因於重量訓練器材閒置引發解讀學校採購行政運作實務目的，遂從探究學校採購行政所置身學校行政運作內涵為始，並在學校行政支援教學前提下，順勢採「顧客導向」概念觀察學校採購行政需求面向的運作，另從執行「政府採購法」技術層面了解學校採購行政供給面向的現況，最後再從「課責」觀點探索對學校採購行政運作的影響，終而形成本研究需求、供給及課責多面向分析架構，以期展現本研究學術價值。

### 第一節 學校採購行政本質的探討：學校行政

#### 壹、學校行政運作的意涵與核心

「行政」乙詞意涵俯拾皆是，最廣義的解釋為「公務的推行，舉凡政府機關或公務機構的業務，如何使之有效的加以推行，即是行政」，而現代管理之父費堯則認為行政就是計畫、組織、領導、協調及考核監督（轉引自張潤書，2010：3-5），融合二者並擴及至學校行政便是：對於學校的公務，透過計畫、組織、領導、協調及考核監督加以推行。另有人則從執行技術層面闡述學校行政的內涵，即將行政理論、方法及技術運用於校務，藉以改進教與學，以達成教育目標、提升教育品質（張清濱，1997：3）。也有論

<sup>23</sup>理論對研究者的功能有三，分為：（一）預防僥倖心態（二）理解啓發觀察模式（三）形塑指導研究的進行（邱浪科、陳佳穎、蔡毓智、姜馨彥合譯，2005：33）。

<sup>24</sup>Maxwell 以「概念脈絡」乙詞取代「文獻回顧」用意是，提醒研究者在「文獻回顧」時勿因其字義而淪為「讀書報告」，真正目的在於藉助前人相關的研究所得再加入自己的經驗，建立研究的「概念脈絡」，這也是研究者進入研究場域前，必須先行自我的裝備（轉引自畢恆達，2011：31-33、61）。

者從管理角度詮釋之，認為是針對人、財、事、物等事務作系統化的經營管理，並在運作過程中兼顧有效與經濟原則以提昇學校行政效能，<sup>25</sup>促使學校整體教育目標的達成(鄭彩鳳，1999：4-11)。尚有從社會系統論(social system)觀察學校組織者，認為學校既由教師、學生及職工組合而成，為了教育目標的達成，便須藉由正式組織運作、分工、協調及合作，使學校行政轉化為服務師生的支援系統，充分支援教師教學與學生學習。也就是說，學校組織內每位成員扮演各自的角色職能，在人際互動的基礎上，透過行政運作歷程發揮功能進而達成教育目標(吳宗立，2005：25-26)。至此，我們可定義學校行政意涵如下，即整合職掌教學、學務、總務、輔導、圖書館、會計及人事等業務部門，配合教學需要與目標，透過計畫、組織、領導、協調及考核監督等管理功能，所作各項足以達成最終教育目標的作為。其中，值得深思的是，學校行政本身並非目的，僅是作為提昇學校效能、教育目標的手段。學校行政應掌握的是「作正確的事(do the right thing)」的效能，以助於達成學校教育目標，而非僅是「把事情作對(do the thing right)」的效率而已。轉換至學校採購行政業務，應該關切的是採購標的物是否有助於達成教育目標，也就是有沒有需要買的問題？而不僅是依「政府採購法」完成採購而已。如此的思維，似也為本研究開啓了可能解答「重量訓練器材閒置」問題的另一扇窗。

在國內率先投入「校長學」研究領域的林文律教授，編製國內第一本實務取向的校長學專書，<sup>26</sup>彙集辦學績優校長辦學經驗與心路歷程，分別在學校行政方面提出治校多

<sup>25</sup>學校效能乃是指學校依據其教育理念及發展願景，透過學校相關成員的參與努力，而在行政管理措施、課程與教學發展、學生學習情形、家長及社區支持等方面的表現，能達成學校教育目標的程度(秦夢群、莊清寶，2012：172)。

<sup>26</sup>國立臺北教育大學於2001年1月成立國內第一所「中小學校長培育與專業發展中心」，林文律為該中心首任主任，經向國內約300位中小學校長邀稿，計有95位校長完稿彙編「中小學校長談校務經營：理念與做法」，本文參考其中9篇高國中校長發表文章內容。包含湯志民(臺北市政大附中校長，國內教育行政界第一位博士督學及科長，1995年曾獲木鐸獎，現任臺北市政府教育局長)、余霖(臺北市大直高中校長，創辦天母國中與改制大直高中，始終扮演教育開拓者角色)、黃嘉明(新北市永平高中校長，2000年獲全國師鐸獎)、丁亞雯(臺北市中山女高校長，前臺北市政府教育局長)、徐月娥(臺北市南港高中校長，從事學校行政工作長達27年)、江書良(新北市三重高中校長，教育學博士，榮獲2011年師鐸獎)、趙靜苑(新北市二重國中校長，相信二重國中就是「全是贏家的學校」)、呂淑媛(高雄市三民國中校長，學校行政經歷幼稚園、國小、組長、主任及校長職務27年)、丁文祺(高雄市中山國中校長，高師大學校行政碩士班、成人教育博士班畢業)。



年累積的智慧結晶。首先，他（她）們都認同組成優質行政團隊的重要性，其中徐月娥校長以「建築師」自許，行政團隊如同建築師事務所擘劃全校願景藍圖；趙靜苑校長則強調網羅適當教師加入學校行政團隊的重要性，選對的人上車共赴目標，容易獲致績效，反之用人不對，到達目的地時間必受影響。其次，學校行政目的旨在為教學提供優質服務品質自不待言，江書良校長另提出應以主動態度、主動行政、主動處理作為學校行政的服務精神，從而瞭解師生想法及需求。最後，組成行政團隊後應倡導學習型組織，改變成員心智模式，提升人力資源專業知能；並可透過會議討論增進行政人員互動，集思廣益、消除「本位主義」，突顯溝通技巧在學校行政運作中的重要性（林文律，2006：3-190）。此外，秦夢群及吳毅然（2010：5-12）在相關研究指出，優質化學校係以學習為出發點，透過行政與管理策略，促使學校內外部之軟硬體資源得到妥適有效的分配與運用，以達成學校願景及教育理想。渠等認為，學習型組織應成為學校追求優質化過程不可或缺者，強調建立學校成員認知學校為一有機體的共識，藉由成員不斷學習，激發建立學習的文化，使學校能不斷成長、轉型及變革。探討至此，我們結合以上績優校長的實務經驗與相關研究，可將學校行政運作聚焦於校長、各處室主任、組長及幹事等所組成的行政團隊，其中校長承市長之命兼受教育局指導監督，綜理校務並負校務成敗之責，依法理當為學校行政人員之首。其次，為能稱職扮演師生教學的後勤服務角色，校長應慎選成員組成優質的行政團隊<sup>27</sup>，當前已是「團隊勝出、英雄淡出」時代。再者，應以社會有機體看待此行政團隊，在學校行政運作過程中以溝通作為團隊的潤滑劑，使成員跨越分工分際，既能分工又可合作；並透過行政團隊成員互相學習，改變心智思維模式，提升人力資源知能，發揮學校行政效能，共同邁向教育目標。綜上，學校行政應然面的價值規範可能令人覺得陳義過高，但從以下二則實然面的案例，卻又印證其必要性。

---

<sup>27</sup>學校行政團隊組成份子概分成二大體系，一為校長依「高級中學法」及「高級中等教育法」規定就專任教師聘兼的各處室主任及大部份組長，即所謂教師兼行政人員，依大法官解釋適用公務員服務法，這也就是前所強調應該慎選的人員，此類兼辦行政人員長期浸淫於教育現場幾無行政經驗；二為公務人員體系，主要係由其他單位轉調學校或經由國家考試錄取分發，相對於前者，工作歷練豐富。以優質高中行政團隊為例，教師兼行政人員 28 人（含校長）、公務員 17 人及教官 4 人，合計 49 人。

## 貳、學校行政實證研究及學校行政個案的啓示

### 一、學校行政怎麼「行」？學校行政運作的敘事探究。

研究者李淑婷以炎方國中為探究學校行政運作的對象<sup>28</sup>，文中以好戲開鑼隱喻開學在即，匆忙找來實習公費生粉墨登場扮演教務處三位教師兼組長的職務，<sup>29</sup>生動呈現教師兼行政人員難覓的困境。另以「禁地」乙詞形容該校各處室間無形的鴻溝，各自就像轉不停的陀螺，行政人員缺乏共鳴與交流：

#### 好戲開鑼

- 1.1 演員在哪裡？.....
- 1.2 換角風波---.....
- 1.3 三件舊戲服.....
  - 1.3.1 第一件戲服\教學組長：公費生 A 試穿五個月...
  - 1.3.2 第二件戲服\設備組長：公費生 A，請試穿另外一件...
  - 1.3.3 第三件戲服\註冊組長：我可以選擇穿哪一件嗎？（李淑婷，2004：110）

#### 學校禁地很多

導師室是校長的禁地，他（她）絕對不會踏進去；以輔導室來說，總務處或教務處的人非必要也不會踏進去；老師的聚會也有一些人不會踏進，這樣好奇怪！...原來是導師都不知道行政在做什麼，所以導師會覺得行政都沒有顧慮到老師在第一線所面對的問題；行政人員也不知道導師面對學生時所承

<sup>28</sup>研究者基於研究倫理，參酌唐詩《送人南歸》：「炎方饒勝事，此次莫蹉跎」，將學校化名為炎方國中。

<sup>29</sup>李淑婷所作研究背景為 2004 年，當時師範體系畢業生必須分發學校實習一年，才能正式取得教職。

受什麼壓力... (李淑婷, 2004: 110)

校長遴選教師兼行政人員作業，通常在學年度結束前密集展開諮詢。如果現任者有續任意願，校長不會貿然異動；如有倦勤者，即會向教師廣徵意願，但教師可能樂於教學，不願受縛於行政工作；有些教師志於往行政發展或圖減少授課時數而主動表達意願，但可能又不符需求。遴選作業通常會綜合考量教師意願、人格特質及學校需求等因素，以致暑假期間校長室內熙來攘往，遴選學校教師兼行政人員也成為校長最棘手的暑假作業，復因學校行政具有序列關係的任務相依特性，稍有延宕常使得開學後的行政作業人仰馬翻。<sup>30</sup>而在行政人員就位後，透過成員互相溝通學習、依賴與承諾，重視組織整體目標的達成，既分工又合作，才能進化為行政團隊 (林文政, 2004: 156)，<sup>31</sup>此印證績優校長強調學習型組織的重要性，也是行政團體蛻變為行政團隊的關鍵。至於當前學校是否仍處處禁地？該研究係屬個案探討且距今已將近十年，歷經教師會及家長會加入學校決策場域的時空環境變化，學校的決策模式恐亦多所變化，值得探究。

## 二、體育績優國中、竟拒收訓練器材。

蘋果日報 2012 年 8 月 18 日第 A35 版報載某國中業務承辦人隱瞞校長批示，逕向上級機關申請補助重量訓練器材，待核定後，校長以無放置場所為由拒絕領取，並表示承辦員及教練沒有和他溝通。

### 體育績優國中、竟拒收訓練器材

○○國中做為運動績優學校，中央擬補助重量訓練器材，校方竟以無場地放置為由拒絕，...○○學校承辦員提 9 項運動器材...校長批示「向何處申請

<sup>30</sup>例如教務處教學組長難產，影響後續學務處分派各班導師及總務處安排教室；註冊組長未如期就位，則延宕總務處出納組製作學雜費註冊單，無法預告學生家長應繳納註冊費金額，引發民怨。

<sup>31</sup>「行政團隊」乙詞最常見於政府機關首長用以宣導政務績效，例如「本院（府）行政團隊」，事實上，真正認同於其所謂的「行政團隊」者，大概只有首長本人、副首長或秘書長等人而已，其僚屬對該團體的認同可能仍停留在其所隸屬的部（處），甚至更低層級的科（股），這是在官僚體系強調分工下，無法將團體凝聚成團隊的必然結果。

「緩」，承辦員認為該計劃緊急，私自將校長簽閱文字遮蓋影印後提送○○市教育局，獲核定後向校長報告，但仍以無放置場所遭拒絕。...校長表示這件事從頭到尾承辦員及教練都沒有和他溝通...。

公務空間的配置多採業務式功能設計原則，首長辦公室通常設立於隱密的一隅，採購部門則比鄰於旁，以利前者交辦公務（張潤書，2010：660-661）。本則新聞令人感到不可思議的是，總務處通常配置在校長室旁，雙方近在咫尺，仍會發生校長與採購人員不同考量而導致拒收體育器材情事，足資證明溝通的重要性，<sup>32</sup>而且溝通不僅止於行政人員與教師間，更須落實於行政人員之間。

#### 參、本節文獻回顧重點及對研究的啓示

歸納本節學校行政本質的探討，條陳如下幾點供作後續觀察分析實際運作的重點：

- 一、學校行政本身並非目的，而是配合教學需要，提升學校效能、教育目標的手段。
- 二、行政團隊是學校行政運作的核心，溝通則是行政團隊運作不可或缺的因素。
- 三、學校追求優質化就是行政團隊成員不斷學習、成長，改變心智，提升人力知能的過程。

就此，本研究進一步感到興趣的是，學校採購行政雖源自於配合教學需要，但又應該如何配合？則留待下節需求面向時探討。

---

<sup>32</sup>以優質高中為例，校長室與總務處同位於行政大樓三樓，筆者與校長溝通模式，除例行公務循科層體系陳報外，遇有緊急事故，則由雙方直接面對面溝通，如一方不在校園，則以手機互相連絡。

## 第二節 學校採購行政需求面向的探討：顧客導向

「顧客導向」早為私部門投入市場追求利潤的指導原則，但被導入運用於強調公共利益的公部門運作裡，其著眼為何？又為達成何目的？有鑒於此概念源自市場經濟，因此本節將先探討市場經濟裡「顧客導向」的運作；接著回顧公共行政論者及公共管理實務界導入該概念的背景，並透過各方評論導入「顧客導向」概念可能帶來的機會與限制，以免造成「制度同形主義(isomorphism)」。<sup>33</sup>雖然，將校園裡吸收知識的學生類比為市場經濟裡追求滿足需求的顧客，恐有隱喻失義之議，但本研究更關切的是如何藉由淬取「顧客導向」的精神，以對學校採購行政應該配合教學需求的本質，取得更為明確的概念與作法。

### 壹、市場經濟價格機能運作下的「顧客導向」：以滿足買賣雙方自利動機為前提

陳敦源在探討如何找出公部門誘因結構作為「顧客導向」的省思與再突破時，引用亞當斯密司(Adam Smith)名言：「別認為我們桌上的晚餐是來自屠宰工人、釀酒技師與麵包廠老闆的愛心，那些食物都是來自他們的自利行為」，<sup>34</sup>數語道破買賣雙方在「完全競爭市場」(perfect competition)透過「價格機能」運作，<sup>35</sup>企業家藉提供財貨或勞務追求

<sup>33</sup>陳敦源在探討「公私協力夥伴關係的弔詭」乙文裡，論及當整個社會甚至全球充滿對「公私協力」的讚賞或推崇的迷思，競相作為政策解決工具時，應該以林水波和李長晏所提出「移植治理」概念審慎察覺制度理念是否與自身需求切合，參酌各種制度選項與配套措施之間是否合理相容，以及必須在有永續應用可能性的情況條件之下，來進行制度移植的過程，才不會產生不良的後遺症（陳敦源，2010：54-55）。本研究藉此警惕，導入公部門運作的顧客導向，是否一如在市場經濟裡順暢，雖然不能否認對公部門產生正面變革性影響，但也不能因為過度浪漫期待，忽視運作時可能遭受的限制。

<sup>34</sup>原文為：“It is not from the benevolence of the butcher, the brewer or the baker, that we expect our dinner, but from their regard to their own interest.”

<sup>35</sup>完全競爭市場有四種基本要件：（1）買賣雙方數量多，各自獨立對市場價格沒有影響力（2）不同廠商提供的產品對消費者是沒有差異的（3）買賣雙方對市場均有充分的知識與資訊（4）買賣雙方可以自由加入及退出市場。在完全競爭市場裡，買賣雙方可以自由選擇進入或退出，資源自由移動，生產可達到最有效的境界，社會福利達到最大，是經濟學家眼中最理想的市場型態。而價格機能簡單地說，就是供過於求、財貨勞務價格下跌，供不應求、財貨勞務價格上漲（陳正倉、林惠玲、陳忠榮、鄭秀玲，2010：255-281）。

利潤，消費者從中選擇滿足需求，雙方透過市場價格機制運作滿足各自的自利動機，成為不需政府介入的市場治理模式（陳敦源，1999：214-216）。因此，在完全競爭市場的廠商莫不使出渾身解數爭取消費者，消費者亦樂得接受廠商貼心服務，雙方互蒙其利，「顧客導向」乃能在此滿足買賣雙方誘因的土壤上蘊育成長。<sup>36</sup>事實上，完全競爭市場在現實世界中是少見的，甚至僅存在經濟學課堂中的烏托邦，但市場價格機能確為連結買賣雙方的誘因結構，也是廠商得以充分運用「顧客導向」的前提條件。

「顧客導向」是取代「生產導向」、「銷售導向」的行銷理念，尤其在供過於求、需求不彰的競爭環境裡。強調的是用心瞭解、迎合顧客的需求，而非從業者的角度界定需求，簡言之，就是從顧客角度看問題、從顧客利益考慮問題、從顧客感受處理問題（賴建都，2008：2）。亦有提出相近看法者，就是時時站在顧客的立場，事事為顧客的利益及方便設想（江行全、陳啓光，2002：94）。而經營公益網站實務者，則認為「顧客導向」就是從顧客的感受設計流程與服務，使其實質及心理上都能獲得滿足（李良達，2008：16）。從以上論述，我們可以清楚認知「顧客導向」就是考量顧客需求的策略思維，並引導員工提供如是的服務。但綜有此策略思維仍不足以成事，何雍慶、莊純綺引用 Cocheu, T. 提出落實「顧客導向」的四步驟：（一）確認目標顧客（二）確認顧客的需求（三）設定員工以「顧客導向」為主的績效目標，事後評估績效（四）建立回饋系統，使員工瞭解執行成效及改進方向。基於如此步驟，顯示「顧客導向」的行銷並不是企業產出財貨或勞務再予銷售的最後步驟，而是貫穿於所有產銷流程裡，<sup>37</sup>包括要知道什麼財貨或勞務是顧客想要的，顧客願意支付的價格，以至顧客想在什麼時候、地方取得等等（何雍慶、莊純綺，2008：6-7）。一切都是以「心存顧客」為出發點，「你們祈求，就給你們；尋找，就尋見；叩門，就給你們開門」，在馬太福音第七章第七節記載如何

<sup>36</sup>相較於完全競爭市場，獨佔性競爭市場由於消費者願意支付較高價格以取得其偏好的產品，廠商操作「顧客導向」意願次之；寡佔市場廠商再次之；獨佔市場廠商則毋須考量顧客導向即可獲得可觀利潤，操作意願最低。

<sup>37</sup>傳統的企業管理習於將經營管理劃分為生產、銷售、人事、研發及財務等功能別的規劃流程，但隨著行銷時代來臨，顧客需求已成為串連各流程的核心，每個流程都以顧客需求為規劃重心。

尋求上帝，其實尋找顧客與上帝是頗為類似的，如果將顧客類比成上帝的話。<sup>38</sup>凡人順遂時相信自己無所不能，但陷於困境時則可能尋求神助；企業在生產、銷售時代，只要能夠全力生產或大力促銷，便可創造業績尚不致費心於顧客，但處於供過於求、需求不彰的競爭環境裡，終究還是要回到握有消費者主權的顧客身上。<sup>39</sup>

在市場經濟運作裡，「顧客導向」策略是否就如此完美無瑕？其實不然，有識者即曾預警「別讓顧客導向沖昏了頭」，原因有二：首先應考量能夠承受的成本，日本豐田汽車即因配合消費者需求，過度設計車輛種類及非必要配備等等，忽略產品設計成本反而喪失競爭力；次為一味聽信現有顧客的需求，反而造成組織與管理的僵化，安麗直銷業者初登中國大陸時堅持「不滿意退貨退款」政策，致有消費者先以品質瑕疵為由要求退款，一方面重新包裝產品出售，使業者蒙受重大損失（劉典嚴，2003:52-53）。此外，當形成完全競爭市場任一要件不復存在時，尤其是在資訊不對稱下致使消費者權益受損，企業主口中的「顧客至上」便可能成為一大諷刺。1979年國內發生「多氯聯苯受害事件」，不肖業者罔顧企業倫理使用不當原物料戕害消費者健康，類似事件迄今仍屢見不鮮。<sup>40</sup>總之，在市場經濟價格機能運作下的土壤裡，「顧客導向」好比農藥可增進地利、豐收之效，但也必須正視長期過度施肥反降低生產力不利永續經營，尤其是在資訊不對稱下對消費者的戕害。凡此種種，都是將「顧客導向」移植公部門官僚體系時，必須審慎之處。

## 貳、「顧客導向」概念運用於公部門的論證

<sup>38</sup>江行全、陳啓光（2002：95）提出相近於「顧客導向」的名詞，如顧客驅動、顧客為重、顧客中心及顧客是上帝等等。

<sup>39</sup>在生產者和消費者的相互關係中，消費者是起支配作用的一方，生產者應當根據消費者的意願來進行生產，這就是消費者主權，簡單地說，就是由消費者最終決定願不願意掏錢買東西。

<sup>40</sup>資訊不對稱下，消費者總是居於下風，消費者權益受損事件時有所聞，如食品龍頭業者使用過期原料，有毒澱粉使用於粉圓、雞排產品，過期一年肉粽重標使用期限，以及使用地溝油材料等等。

即使在市場經濟價格機制運作裡，「顧客導向」概念的運用仍有其限制及可議之處，但有趣的是，不論在公共行政學術或公共管理實務界，仍普遍存有如 Downs & Larkeys 所言對私部門過度浪漫的期待。例如，早在 Woodrow Wilson 發表「行政研究」便倡議「師法企業的公共行政」，藉以轉換政府職能（孫本初，1999：4）；而在「公共行政學即管理學典範」時期，公共行政無異企業管理，主張應向企業學習提升績效，更不待言。

我國論者對於引用「顧客導向」注入公部門內行政革新，大致持審慎態度，相關看法值得深思。首先，張世傑等論者即從國家機關主導自主性觀點，檢視我國從 1940 年提出「行政三聯制大綱」，1958 年成立總統府臨時行政改革委員會改革行政問題，乃至 1995 年行政院第 2457 次會議通過強調「廉潔、效能、便民」三大目標的革新方案等歷次行政革新方案，均由國家行政機關主導改革、排除立法部門參與，欠缺從外部注入創新觀念，<sup>41</sup>致因制度惰性、科員政治及高級官僚互動不當等因素影響行政改革的成效（張世傑、吳定、李長晏，1998：607-612）。其實，這論點便是本文前述欠缺「移植治理」配套的結果，公私部門體制、運作模式及目的均不同，橘逾淮為枳，古有明訓。另有論者探討「顧客導向」應用於官僚體系時，認為具依法行政、層級節制、專業化組織、非私人性目標、明文規定員工薪資及永業化傾向等特質的官僚組織，招致不民主、效率不彰與人民距離越來越遠的封閉世界等等負面批判，從而興起應從顧客導向角度建構以顧客為中心或任務趨向模式的組織再造之議（陳怡君，1996：86-87）。改革既受制於既有組織體制無法奏效，那麼改造組織是否就能竟功？事實上，對於官僚體系「由上而下」（top down）的觀點與組織改革，認為改變組織架構、法令等即能改變官僚行為，往往忽略「由下而上」（bottom up）觀察影響體制內各層級人員行為背後的原因，以致相關改革未能解決既存於組織問題而終告失敗（James Q. Wilson, 2000: 11-12）。<sup>42</sup>陳敦源及孫本

<sup>41</sup>關於此點，林水波及陳志瑋也認為「顧客導向」運用於政府再造，不該是由上往下或由下往上，而是「由外而內改造」的特質，藉助外力更容易促進組織、流程及結構的改變，並成為改革者的後盾，可保持改革熱度，避免組織及政治上的障礙，或淪為結構慣性導致改革形式主義（林水波、陳志瑋，1999：325）。

<sup>42</sup>該作者針對軍隊、監獄及學校等特定組織進行官僚行為研究，採取由上而下觀點者認為規定、法令及組



初二人都認為導入「顧客導向」時應同步調整內部誘因結構以竟全功，便是偏向「由下而上」的思維。前者主張台灣民主化後形成「政黨競爭」常態，已發展成政黨是生產者、選民是消費者的政治競爭市場環境，仿如市場經濟的誘因結構，<sup>43</sup>導入「顧客導向」的環境已趨成熟，而不是大規模推翻現行官僚體制（陳敦源，1999：218-44）；後者，引用 David Osborne & Ted Gaebler 的說法，「顧客導向」在於「改變基本誘因，進而驅動整個政府」，而不是推翻官僚體制或現有行政運作程序（孫本初，1995：49）。所謂「誘因結構」，簡單地說就是能夠連結民眾與公務員二者的利益，例如舉辦「票選禮貌服務人員」活動，公務員勢必極盡能事提供服務，爭取洽公民眾選票，而洽公民眾也藉以得到最妥適的服務。

亦有論者從治理角度提出省思。林水波在「反思顧客導向的行政革新」乙文裡，認為人民是推動行政革新的重大合夥人也是資源的提供者，同時扮演多元的角色，<sup>44</sup>但將人民角色限縮為顧客，行政革新便自然打折；他認為當前施政面臨的是結構、治理的問題，只重視「顧客導向」的市場思維僅是認識問題表象，應該發展人民全方位角色，才能掌握合乎時空遞移的因應之道（林水波，1997：37-39），<sup>45</sup>此與張世傑等論述欠缺外部力量或觀念導致改革失敗的看法極為相近，並再強調引入人民多元參與的必要性。而吳瓊恩更直陳應以「公民導向」取代「顧客導向」於人民與政府間的關係，人民才是公

---

織結構會影響官僚行為，從而所作組織改造結果均不能達成預期結果。原文如下：“...We assume, however, that their behavior results from rules, laws, and organizational structures. This view often governs the actions of political leaders who press for government reorganizations. Because of this assumption, these leaders-or the scholars who evaluate their actions-are often surprised to learn that the organization did not accomplish their objectives. ...Many of these resulted from having looked at the agency in question from the top down.”。該書進一步探討，影響官僚體制基層人員行為者有環境（circumstances）、信仰（belief）、利益（interest）、組織文化（culture）等因素，而營收自由運用權、生產要素控制權及組織目標選擇等限制（constraints）則影響中層主管，至於高層人原則受到勢力範圍（turf）、策略（strategies）及革新（innovation）等因素影響。

<sup>43</sup>陳氏發表該文時間為 1999 年，迄今臺灣業經歷二次政黨輪替，政黨間的競爭已更趨穩定成熟。

<sup>44</sup>在林水波及陳志瑋「顧客導向的政府再造策略」乙文裡，人民顧客在公共服務的轉換過程中，同時扮演「主權者」、「資源者」、「合產者」、「購買者」、「使用者」及「受造者」的多元角色，這也是政府在規劃「顧客導向」策略時應同時並重的面向，確保顧客成為行政改革的活水頭（林水波、陳志瑋，1999：327-330）。

<sup>45</sup>林水波就此與陳志瑋在 1999 年所論「顧客導向的政府再造策略」乙文裡，有更深入的探討。

共事務的擁有者、老闆，如果淪於顧客的狹隘定位被動等待服務，只享受權利將無法恪盡公民在治理過程中應追求平等、正義與公道的責任與義務（郭玫均，2009：17）。<sup>46</sup>這個想法，與本文前述不能將學生全然類比為顧客是相近的概念。在實務運作裡，戶政機關人員即針對假日受理少數民眾登記結婚業務進行探討，他們認為假日提供民眾至戶政機關登記結婚，如此顧客導向服務是「合情」的表現，但必須立基於機關服務能量所能夠承受的「合理」基礎。否則，在假日勞師動眾加班服務登記結婚的小眾，但於平日補休反損害了大眾權益（丘昌泰，2009：118-131），<sup>47</sup>證明公部門也不要被「顧客導向」沖昏頭，以至犧牲全民大眾的平等、正義與公道。相對地，朱鎮明則基於政策行銷觀點，認為瞭解民眾顧客需求形同建構諮詢與徵詢使用者意見的平台，反而發揮公共服務資源的最大效益，也爭取了民眾的支持（朱鎮明，2007：240），是少數對「顧客導向」持正面看法者。歸納以上，相關學者評論「顧客導向」概念運用於公部門時，因為不同的切入點而各自表述正、負面或樂觀、保留的態度，誠如社會學家白齊(G. Poggi)所言「每一種觀察事相的方式，皆蘊含了限制與偏執」(A way of seeing is a way of not seeing)，反映了不同的價值取向。如林水波在 1997 年「反思顧客導向的行政革新」乙文裡，狀似對「顧客導向」嚴厲批判，但在 1999 年與陳志瑋合著「顧客導向的政府再造策略」裡，則以視人民為「顧客」角色為始，配套施予政治管理、服務管理、課責管理、信任管理、接近管道管理及利害關係人管理等方式，即可使「顧客導向」與「民主實踐」產生密切連結，建構政府與顧客二者相互主體性的社會，展現迥異於 1997 年全然不同的樂觀期待。

參、學校採購行政借鏡市場經濟「顧客導向」精神：弱水三千，只取一瓢

---

<sup>46</sup>詳文請參閱郭玫均整理「以『公民導向』取代『顧客導向』-訪吳瓊恩教授談人民與政府之間的關係。」乙文。

<sup>47</sup>在此個案探討裡，他們亦提出其他建議，諸如宣導民眾改變良辰吉日觀念，修改法令將假日結婚後的第一個工作天登記者得以結婚日為登記生效日，推廣自然人憑證上網登記結婚日等等。（本個案係修改自台南市政府張文昌先生提供案例）

本研究既以學校採購行政為主題，必需先定義學校採購行政的顧客，再將上述「顧客導向」概念投射於研究場域內。學校採購行政的顧客，可區分為「內部顧客(internal customers)」及「外部顧客(external customers)」，外部顧客是指學校採購標的物的最終使用者；內部顧客則指學校採購行政流程中接續於本單位(人員)之後的單位(人員)，因此所有辦理學校採購行政流程者也就串聯成「供應者-顧客」的上、下游互動關係(孫本初，1995：45、2009：544-545)。以圖 1-1 學校採購行政流程圖說明，在「序列式」任務相依性下，使用者全校師生扮演供應者角色提供需求予其顧客即業務單位簽辦採購案，業務單位簽辦時又轉換為供應者角色會簽其顧客即總務處及會計室表示意見，再經環環相扣的作業迄驗收合格後，最後再由業務單位管理運用，並提供予最終的內部顧客全校師生使用。<sup>48</sup>這一連串「供應者-顧客」的互動關係就像比手畫腳遊戲一樣，任一參與人比劃動作出錯，下一棒即可能會錯意，以致最終答題者就猜不到正確答案。基本上，在其他條件不變下，如果所有辦理學校採購行政流程單位(人員)都能有顧客導向思維，將接收自上游供應者資料經過份內作業後如實送交下游顧客，全校師生理應可獲得當初所提出需求的標的物。

現實的世界，總不若理論模型的美好。首先，「顧客導向」的初衷就是「用心瞭解、迎合顧客的需要」，此涉及學校採購行政人員是否有意願及能力瞭解教學使用者需求的問題，如此才能達到「作正確的事」學校採購行政效能，而不僅是「把事情作對」的採購效率而已。筆者再以優質高中籃球隊請購籃球架為例具體說明，該案係為解決籃球隊在雨天無法於露天籃球場練球的問題，但被誤解為在學校禮堂裡設置半座籃球場，幾經筆者與體育組長、學務主任及籃球隊教練溝通後，其實籃球隊僅需要室內活動式籃球架即可解決問題。如果任一採購行政人員不去確認教學使用者真正需求，而僅是依法行

---

<sup>48</sup>學校除體育場館有條件開放民眾使用外，其餘設施均不對外提供民眾使用，故其外部顧客與最終內部顧客都是全校師生。

政、被動遵照請購流程運作，一切行禮如儀，<sup>49</sup>即使最終在禮堂裡設置半場籃球場雖然也是符合採購規定，但卻不是正確的事，也錯失與其他採購行政人員、教師間的溝通。此外，主動勤於溝通的結果，感受到彼此尊重，樂於互動，也可能防杜「禁地」的產生。但是，如何在學校採購行政裡找到使採購行政人員願意重視教學使用者需求的誘因結構，進而有效驅動達成採購行政效能，這對於以教育為重、而非對外提供公共服務的學校，可能尚有努力空間。

再來，另外要注意學校採購行政所能負荷的服務能量，尤其是財力及人力限制的問題。優質高中由縣立晉升為臺中市立高中後，校務預算並未如預期增加，一來為財政收支劃分法草案尚未通過，臺中市整體預算增加有限致分配個別學校金額不增反減，次為面臨縣市合併後資源重分配等困境。<sup>50</sup>所以，強調「顧客導向」的學校採購行政，即使用心瞭解顧客需求後可能無法照單全收，可能仍須視財力依照優先次序辦理。至於人力方面，由於學校採購行政人員多為教師兼任，且人員更迭、採購經驗不足，涉及影響後續採購供給問題。最後，強調「顧客導向」的學校採購行政還要面臨全體師生平等、正義與公道問題，尤其是包含國中部、高中部、國中補校及附設高中進修學校等複雜學制的優質高中。如何以一套行政體系及流程，同時適用於國中部及高中部師生，不會顧此失彼，都是學校採購行政人員無可迴避的問題。

#### 肆、本節文獻回顧重點及對研究的啓示

<sup>49</sup>吳靜吉在比較韓國及臺灣的產官學研媒民的行為表現後，感慨指出臺灣官僚體系行政人員經常花很多時間在回覆不同官僚形式雞毛蒜皮的要求和意見，一旦成為應對被動式的文化，會使其成員之個性和活力趨於僵化，成員往往為了本身的好處而對法規百依百順，視法規順服為首要工作，以致「目標錯置」，將失去前瞻主動、大格局創新的機會（吳靜吉，2012：20）。

<sup>50</sup>依據 2012 年親子天下雜誌調查各縣市在國民教育政策上的投入和教育競爭結果，整合後的五都只有臺北市進入前 5 名，臺南市及高雄市併列第 8，新北市排名第 11 名，臺中市更落居 19 名，該調查指出，五都中的四都排名落至五強之外，主要原因之一便是「資源重分配」問題（陳雅慧，2012：40-50）。實際上，因為財政收支劃分法未配合修法，致合併後直轄市政府未能相對獲致更多資源，同時內部亦面臨如何分配原縣、市轄區內學校資源的問題。

歸納本節有關「顧客導向」的探討，條陳如下幾點供作後續觀察分析實際運作的重要點：

一、私部門運用「顧客導向」有其自利誘因，其精髓在於設身處地顧客立場看待、考慮及解決問題，不在於無限上綱配合滿足其需求。

二、公部門導入「顧客導向」作法，應該同時重視組織內、外部顧客需求，同時重視建立內部誘因結構。

三、「顧客導向」可充作組織成員參與平台，提供諮商與徵詢使用者意見功能，使得資源發揮最大效益。

無論如何，就學校採購行政而言，「顧客導向」僅是需求面向的探討。至於在確定教學使用者需求後，採購行政人員如何買到符合該需求標的物，則屬於下節供給面向的探討範疇。



### 第三節 學校採購行政供給面向的探討：政府採購法

雖然，本研究已初步排除「重量訓練器材」採購案於「政府採購法」的適法性疑慮，但在強調依法行政官僚體制內，仍不容忽視「政府採購法」對於學校採購行政供給面向的影響，尤其是涉及執法技術層面問題。因此，本研究在以「顧客導向」概念探討學校採購行政需求後，接著回顧有關「政府採購法」研究文獻，探討該法對採購實務的可能影響。

#### 壹、「政府採購法」相關研究文獻及省思

我國「政府採購法」第 2 條明文定義「採購」，係指工程之定作、財物之買受、定製、承租及勞務之委任或僱傭等範圍。但按美國聯邦採購政策局法定義，則指：「獲取物品(supplies)或勞務(services)之全部過程，始於政府機關認定有為採購的需求，終於契約履行完畢」。另美國聯邦採購規則如此定義：「為供聯邦政府使用之目的，以（預算）撥款經由買賣或租賃契約，獲得物品或勞務（含營繕工程在內）之行爲；至物品或勞務為既已存在者，抑或猶待創造、開發、展示及評估者，則在所不問。」及「採購始自機關需求確定之時，包括滿足機關需求之要件描述、招標、審標、決標、契約融資、契約履行、契約管理，以及其他與運用契約滿足機關需求之目的直接相關之技術及管理功能」（轉引自林寬仁，2007：9）。中美對於政府採購的定義，採購標的物均不脫財物、勞務及工程範疇，但美國定義進一步強調採購始於政府機關使用者需求，則為我國規定所不及者，此與我國政府採購法主要係著眼於開放國內市場，建立公平、公開的市場秩序，以爭取加入世界貿易體系有關。而所謂「採購始自機關需求確定之時」，則與本研究學校採購行政源於配合教學需求的本質相同，更與本文強調「顧客導向」觀點不謀而合。

我國自 1999 年 5 月 27 日施行「政府採購法」迄今，期間學術研究不勝枚舉。經以「政府採購」及「採購人員」等關鍵字，搜尋台灣博碩士論文知識加值系統網站有關採購學位論文，發表論文數分別為 229、70 篇合計 299 篇，<sup>51</sup>研究數量成果驚人。如從時間序列分析各年度研究數量，則以 2009 年 33 件達到研究高峰；但除非「政府採購法」未來有重大修法，否則研究結果提供實務參考價值恐將日漸式微，該議題研究空間已屬有限。另歸納研究重點，初期因為舊法「各機關營繕工程及購置定製變賣財物稽察程式條例」運作幾近 50 年，<sup>52</sup>且新法「政府採購法」內容迥異於舊法，是以期間不少研究案係以條文釋義甚至與舊法比較，以供執行者參考為主；之後，焦點移轉至採購過程環節如招標方式、決標原則、採購爭議、救濟及仲裁等技術層面探討，進而提出建議；以至再將研究重心移轉至專責採購人員身上，觀察渠等人員的工作壓力、滿意度、加強專業訓練、建立核心能力，甚至如何激勵其工作士氣等等。整合上述有關「政府採購法」各階段研究內容，大致可描繪出釐清採購程序及爭議，以使採購程序順利進行，並同時提升採購人員專業能力、工作士氣，終而達成政府採購法追求公平、公開、效率及品質立法宗旨的研究版圖。無論如何，在我國「政府採購法」未強調使用者需求前提下，前人研究限制於供給面的觀察框架，對本研究助益有限。

表 2-1：各年度採購研究學位論文件數統計表

年度	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
件數	6	19	21	33	29	30	26
年度	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999 及以前
件數	24	18	24	15	14	16	24

資料來源：筆者整理自台灣博碩士論文知識加值系統網站，網址：

<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi/ccd=DdC.Uq/registry>，檢閱日期：2013.4.14。

<sup>51</sup>由於政府每年均編列鉅額採購預算及考量加入世界貿易體系，且於 1999 年 5 月 27 日「政府採購法」正式實施前，早已有不少關於政府採購方面的研究，例如「81 年國際經濟法上政府採購制度之發展及我國因應之道」，顯見政府採購議題的重要性。

<sup>52</sup>舊法「各機關營繕工程及購置定製變賣財物稽察程式條例」，在 1950 年 10 月 31 日由當時總統蔣中正及行政院院長陳誠共同簽署頒布。

本研究設計所稱採購行政人員均為各處室的教師兼行政人員，所以，瞭解該等人員面臨工作壓力有助於解讀後續受訪時的說法與思維。吳明宗（2013：119-130、137-145）以質性研究深度訪談 33 位國小教師兼任行政職務工作壓力，發現有 18 位感受最大工作壓力來源為工作負荷，包含例行性、臨時性業務、重要活動比賽或工程、評鑑及訪視、時間壓力等等；次有 5 位則認為專業知能不足為最大工作壓力，涵蓋招標採購案涉及法律問題、公文解讀撰寫困擾、執行業務程序不熟悉以及資訊處理能力，而這 5 位就是學校教師兼訓育、資訊及體育行政等最常接觸招標採購業務者。回顧本文前所引用黃福銘研究專責採購人員工作壓力，以教師身分兼行政人員所面臨採購壓力應當更不在話下，但對本研究更重要的是，教師兼行政人員面臨如此工作負荷與壓力下，尚能有多少餘力投注招標採購業務，更值得關注。

## 貳、「政府採購法」涉及執行技術層面的主要議題

筆者基於擔任學校專責採購人員多年經驗，臚列說明「政府採購法」可能影響學校採購的相關條文如下：

### 一、採購方式

分為招標採購、共同供應契約採購及小額採購三類。其中，招標採購又分為公開招標、選擇性招標及限制性招標等方式，不同招標方式有不同投標廠商家數及公告招標期限規定，原則上各該規定均隨著採購金額增加而增加，類此採購方式需要學校採購行政人員費時投入規劃採購規格、決標原則等技術細節，此即前述黃福銘論及採購人員面臨「為求時效達成任務」的工作壓力來源。共同供應契約採購方式，則是主管機關針對具普遍性採購項目建立廠商資料庫，由採購機關自行從中選擇廠商；而小額採購方式則適用於採購金額新台幣 10 萬元以下者，依規定得不經公告招標程式，逕洽廠商辦理，免提供報價或企劃書（參政府採購法第 18 條、中央機關未達公告金額採購招標辦法第 5



條)。共同供應契約採購及小額採購方式相關規定及限制少，學校採購行政相較簡便，但共同供應契約採購品項有限為其缺點，促發本研究動機的「重量訓練器材」採購案即屬此類採購方式。

## 二、決標原則

機關辦理招標採購時決定承作廠商的機制，大致區分為價格標及最有利標二種決標模式。<sup>53</sup>價格標機制，係在採購標的物大眾化、品質差異不大前提下，以價格為取捨，透過投標廠商價格競爭由標價低者得，對採購行政人員而言是最簡便的決標模式，但可能伴隨品質不佳以致不符教學使用者需求的風險；反之，最有利標決標模式，則是經由招標機關組成評選委員會以評選委員多數決議得標廠商的機制，相對前者有可能取得較符合教學使用者需求標的物，但前提是學校採購行政人員必須妥善規劃評選標準，否則極易招致圖利特定廠商之嫌，而這則是採購人員所擔心「司法調查」壓力的來源。二種決標機制分屬於價格、品質對立的價值思維，各有利弊，也是學校採購行政人員必須面臨的選擇。

## 三、採購標的物規格

公告金額為新台幣 100 萬元以上採購案件，必須於招標前訂定採購標的物規格，但在目的及效果上均不得限制競爭（參政府採購法第 26 條）。簡言之，只能夠訂出達成採購目的及效果的規格，例如長度達二公尺以上或重量達五十公斤以上，而不能限定於特定廠牌或廠商，否則即涉及所謂「綁標」行為，所以如何取得符合教學使用者需求規格，也是學校採購行政人員必須克服的難題。基本上，這是將教學使用者需求轉換成實體採購標的物的關鍵，影響最終採購結果能否符合需求甚鉅，通常與採購行政人員實務經驗息息相關。

---

<sup>53</sup>最有利標決標方式，又區分為適用最有利標、準用最有利標及參考最有利標精神等三種，第一種意指完全適用最有利標相關規定者，後二者則是針對不同採購金額、標的物也能準用或參考該規定者，但都是透過招標機關經由評選多數決議得標廠商的機制。

#### 四、投標廠商資格

機關辦理採購得依實際需要規定投標廠商基本資格，所謂「基本資格」係指對於投標廠商資格的認定，目的在於確保投標廠商於得標後具有履約能力（參政府採購法第 36 條）。如果不當限縮廠商資格即會造成限制、不公平競爭，但過於寬鬆認定資格，又可能吸引非專業廠商參與競爭，一旦得標即行轉包，增加採購品質風險。鬆緊之間的拿捏，有賴學校採購行政人員技術與經驗的累積。

#### 參、本節文獻回顧重點及對研究的啓示

從「顧客導向」概念釐清學校採購行政需求是坐而言，執行「政府採購法」落實學校採購行政供給則是起而行。而學校採購行政在依法行政官僚體制下，原先探索得來的教學使用者需求，在經過執行「政府採購法」規定後是否尚能保持原貌？是值得探討的。學校採購行政人員是否有訂定採購規格能力，選取合宜採購、決標方式等專業素養，以至排除化解各種壓力源的心理素質，都會影響最終採購結果。例如，本應採最有利標評選廠商，但卻因專業素養不足或懼於圖利廠商之嫌，而採最簡便的價格標選擇廠商，雖然依法行政達到採購效率，但可能因為得標廠商低價搶標降低履約品質，反而不符合配合教學使用者需求的採購效能，這是在學校採購行政供給面向的最大問題。

歸納本節有關「政府採購法」的探討，條陳如下幾點供作後續觀察分析實際運作的重點：

一、綜覽國內針對「政府採購法」研究文獻，絕大多數鑽研條文或採購執行細節偏向於實質供給層面，鮮少兼顧探討使用需求者，可能淪於目標錯置，<sup>54</sup>就本文以學校採

---

<sup>54</sup>行政團隊成員目標錯置可能引發學校行政失靈，舉例來說，倘若學生經認定惡意破壞教室黑板，依學校破壞公物賠償規定應負賠償之責。最有效率的方法是，由行政人員立即逕洽廠商修復，再向學生收取修

購行政主題的需求、供給及課責研究架構，無異一片荒漠。

二、以專責採購人員接受專業訓練及實務淬煉，<sup>55</sup>在繁瑣採購行政過程中實佔有舉足輕重地位，促動筆者身為專責採購人員扮演「桶箍」靈魂角色的動機，<sup>56</sup>藉研究串聯優質高中學校採購行政人員彼此想法，建構學校採購行政全貌。

三、學校採購行政實務在「政府採購法」規範下，如何將教學使用者需求轉換成適當的採購規格、招標方式及決標原則等等執行技術問題，也是採購行政成敗關鍵。

就此，學校採購行政人員又是秉持何種的核心理念或價值，來發掘教學使用者需求及執行「政府採購法」，甚或在需求與供給間折衝，另於課責面向專節探討。



---

復費用。但是，行政人員如果沒有主動服務的認知，堅持學生先繳費再修復，勢必影響教學正常進行，反成爲問題製造者。這種情形，有點類似美國前總統雷根痛陳政府失靈問題，認爲政府原欲透過制定法律解決問題，但現在則要回過頭來廢掉造成問題的法律，才是解決之道（轉引自余致力、毛壽龍、陳敦源、郭昱瑩，2008：7）。

<sup>55</sup>「政府採購法」第 95 條規定機關宜由採購專業人員辦理採購。

<sup>56</sup>木桶如果用接著劑黏合木片，會因橡膠失去彈性而漏水，所以傳統木桶都用桶箍將一片片的木片「箍」起來，改善漏水情形，並可隨時拆開及重組。

## 第四節 學校採購行政需求、供給面向之外的探討：課責

民主治理的本質，其實就是回應、專業及課責三大價值運作其間，前二者常是互相衝突、競逐的實質性價值，而課責則為發揮調和二者的工具型價值（陳敦源，2009a：53）。當前學校行政已趨向多元決策模式，準此，如果將學校採購行政視為一種治理態樣的話，那麼，在學校採購行政過程中參採「顧客導向」觀點實為回應教學使用者需求，而在「政府採購法」下依法行政供給採購標的物則又是基於專業責任，但當學校採購行政人員在以專業供給回應滿足教學使用者需求時，繫於心中向誰負責的課責標準可能扮演關鍵角色，以致可能產生前述比手畫腳遊戲不一樣的結果。了解課責串連本研究需求及供給分析架構功能後，在面對汗牛充棟的課責理論時，有助於從中選取適於解讀學校採購行政人員作為的類型與運用。

### 壹、課責的意涵：在主人託付僕人經管財物的聖經故事顯露無遺

課責理論百家爭鳴，涵蓋不同面向，各有主體與客體，此處試就定義內涵剖析。「課責」乙詞，國內譯作究責、問責、責信、職責及當責等詞不一，原文源自拉丁文「*accomptare*」意指計算、查核及解釋，延伸為算清楚、需要交代、可交代以及重視結果之意（郭士國，2012：46）。魯俊孟（2008：3）探討「審議式民主」課責制度時，檢視外國課責歷史發展過程，<sup>57</sup>顯示遠在韋伯官僚理論體系發展前，英國皇權時期財政人員對皇室的財政報告即是課責精神的體現。魯氏並整合國內呂育誠、孫本初及陳志瑋等人看法，認為課責就是行為人自身察覺有為特定人士或組織說明本身行為的需要，因為該人士或組織有要求其報告、解釋、答覆的權威，並能因此給予獎懲、追究責任的管理作為。如果以民法

<sup>57</sup>我國對監察制度的重視有史可查，不讓外國專美於前，五權立法體制的監察權便蘊含了課責精神，如行政院於年度結束後必須向審計長提出年度決算報告；另依學者研究，黃帝設置「左右大監」，應該是我國最早出現的享有監督權的官員，秦漢時期設置御史府（台）掌管監察工作，隋唐分置「台」、「諫」兩職，明清則以都察院掌風憲。中國自古以來建立監察制度，它不僅是要糾察百官，更是要諫議國君，其目的是要建立一廉能政府，增進民生福祉，維護國家長治久安（葛永光，2013）。

委託概念解釋課責意涵，以委託人及受託人兩造為例，前者是擁有課責權利的課責者，後者則是應盡報告、解釋義務的被課責者。將此權利義務關係轉換至公私部門，課責意涵便更加透徹清晰。私部門企業經營謀求經營權與所有權分離，股東掌控所有權並授權董事會及專業經理人經營，是為課責的一方；反之，董事會及專業經理人受託經營，則是被課責的一方，有為股東創造最大利益的義務（張瓊玲，2008：72）。公部門的課責概念，則是指具有公共職責者應該向人民回答他們在職務上的績效表現（劉坤億，2009：60）。也有論者更引用 Robert Behn 的說法，指出課責就是一種懲罰(accountability means punishment)，做好任務是理所當然，做錯事就要受懲罰，課責者就是要找出被課責者於結果或程序的錯處，縱使這個錯處同時也給了某些人利益（轉引自蘇偉業，2009：111），如同台灣諺語「有功無賞、撞破要賠」。<sup>58</sup>值得一提的是，宗教也重視課責的概念，以基督教聖經為例，馬太福音第 25 章第 14 節「按才幹受責任」故事裡，便充分表露了課責精神：主人出國前分別託付五千、二千及一千銀子給三位僕人經營，回國後召見三位僕人要求報告經營結果，結果發現前二位將錢財拿去投資、獲利倍增，大讚「又良善又忠心的僕人」；聽到第三位將一千銀子埋入地底原封不動便斥責為「又惡又懶的僕人」。前述「良善」即指做了僕人所該做的工作，而「忠心」則意謂他們的作為是為了主人利益著想。

## 貳、不同面向的課責類型

時至今日，課責意涵除一般人較為熟知偏向狹義的績效概念外，已擴展至更廣義的其他層面，包括個人道德（內在品格）、專業倫理（專業守則）、回應（追求公民期望程度）及組織能力（管理與運作普遍效能）等等層面（江明修、梅高文，2003：141）。如果從善治(good governance)觀點看待課責，那麼課責除了有績效責任意義外，更反映當

---

<sup>58</sup>但就字面上來看，「有功無賞、撞破要賠」違背獎懲的原則，反倒成為消極被動者多一事、不如少一事心態的藉口。

代的民主價值、社會正義、道德理念及倫理等概念(張瓊玲, 2008: 72)。魯俊孟(2008: 1)甚至強調課責是現代民主政治的基礎, 也是責任政治具體表現, 更是回應民眾需求的最終檢驗機制。事實上, 在公共管理實務需求下, 課責概念也不斷被賦予新意義與使命,<sup>59</sup>唯已超越本文探索學校行政本質之外, 不再深入。

國內學者研究課責相關議題時, 最常引用國外學者 Romzek & Dubnick 提出的課責類型, 顯示其代表性。該二位學者認為公共行政課責意指公務機關及其屬員如何處理組織外部分歧的期望, 並以「期望或控制係來自組織的內部或外部」及「組織本身可以控制這種期望的高低程度(即自主程度)」二項關鍵因素, 區分成層級、法律、專業及政治課責等四種交叉面向的課責類型。層級課責係指透過組織內、外部直線層級命令監督屬員達成目標, 法律課責則是透過外部的要求來達成績效, 這二種課責均使得組織工作自主性極低。專業課責則強調對專業知識的責任與服從, 而政治課責則是要能回應民眾期待, 這二種課責則提供組織相當高的工作自主性(轉引自張瓊玲, 2008: 73; 孫本初, 2009: 222-223; 劉坤億, 2009: 69),<sup>60</sup>之後該二位國外學者又修正增加「道德倫理」課責類型。誠如孫本初所言, 此五種課責分類非常實用, 但筆者倒認為如果再加上「行政課責」的話,<sup>61</sup>對一般政府機關更兼具適用性及完備性; 蓋政府機關首長必當重視政治課責, 並透過科層體制要求其僚屬貫徹執行政策, 但其僚屬又可能必須另從專業或法規角度考量, 以至面對個人內在的道德標準來執行公務, 追求善治, 公部門儼然成爲不

<sup>59</sup>例如在探討府際治理時, 在由諸多行動者形成的網絡下, 治理疆界模糊, 「誰能負責, 誰要負責」的課責問題, 也必須重新釐清與詮釋, 請參閱史美強所著「府際治理能力與課責」乙文(史美強, 2008: 11-12)。此外, 林水波教授(2008: 154-157)也針對第七屆國會改選由國民黨一黨獨大的情形, 爲文「威脅潛存國會與填補課責落差」提出評論, 他認為透過選舉進行課責本就有落差問題, 而在國會由一黨絕對掌控之際, 更須透過「反映大眾意向」、「政黨主動自律」、「啓動創複制度」、「推動源頭管理」、「透明國會資訊」及「召開公民會議」等措施著力, 以填補課責落差, 防堵可能潛存的威脅。

<sup>60</sup>張瓊玲於 2008 年發表空大行政學報第 19 期「台灣郵政公司『正名』過程的課責問題: 以治理理論爲觀點」乙文, 在表 2-1「公部門課責觀係的類型」錯列「法律式課責」爲高自主性、「政治式課責」爲低自主性, 應爲二者互相顛倒誤植。

<sup>61</sup>「行政課責」係指機關首長接受「政治課責」時, 便會透過科層體制要求僚屬就主管業務或政策提出解釋, 依循與「層級課責」相同的管道, 但另有三個目的:(一)控制濫用公共職權(二)擔保使用公共資源及執著於法律及公共服務的價值(三)不斷學習改善治理及公共管理(陳俊明, 2006: 79)。

同人員面對不同課責的角力場。此外，尚有 Kearns 提出法律課責、協商課責、裁量課責、及預期課責等，然此等分類已跳脫前述官僚體制重視法律、規則或科層體制的課責類型，而相對適用於非營利組織，以對其所服務對象的內、外部關係人有所交代，維持運作所需的公共信任，形成良好因果循環的責任架構（江明修、梅高文，2003：142；彭滄雯、巫偉倫，2009：95；孫煒，2004a：145-149）。<sup>62</sup>甚至在非營利組織網絡治理多元參與者的前提下，再衍生「對話」、「相互性」的課責，透過參與者互相傾聽學習，而對彼此負責（彭滄雯、巫偉倫，2009：94-95）。另外，Jabbara & Dwivedi 則以權威來源提出組織課責、立法課責、政治課責、專業課責及道德課責等類型，Kearns 又以「組織對課責環境採取積極或消極的反應」及「組織因應外部環境所產生隱含或明確的績效標準」為區分，提出順服、談判、專業及參與式等四種不同課責類型（轉引自孫本初，2010：407-408、411）。綜上，學者對於課責歸類雖然繁雜甚至互相重疊，但孫煒另從實務觀點歸類下列三種取向，予以化繁為簡，釐清概念：（一）須向組織外部人員解釋說明的對外取向（二）須對組織內上層人員負責的對上取向（三）以明確課責標準實施獎懲即時反映人員表現的工具取向（孫煒，2004b：4）。綜合以上各家分類，筆者另行歸納三種不同的課責分類，並以此作為課責類型的小結。首為按權威來源區分為外部課責、內部課責，次依課責形式區分為有形課責、無形課責，再從課責時效區分為即時課責、未來課責，詳如下表。

---

<sup>62</sup>孫煒針對非營利組織多重責任的特性，建立整合性非營利管理的責任架構，他認為非營利組織內部的董事會監督管理者與志工提供財貨與勞務等產出予外部環境顧客，同時也接受外部環境顧客評估是否達成其組織使命或目標，而該評估結果也將成為外部環境顧客是否繼續支持該非營利組織的決定，這便是非營利組織不同於官僚體制重視法律、規則或科層體制的課責類型而重視公共（社會）課責的原因，在於取得社會的公共信任。

表 2-2：課責類型表

按權威來源區分	外部課責	內部課責
	如：法律課責	如：行政課責
按形式區分	有形課責	無形課責
	如：法律課責	如：道德倫理課責
按時效區分	即時課責	未來課責
	如：專業課責	如：政治課責 <sup>63</sup>

資料來源：筆者自編。

### 參、課責的弔詭、平衡及動能

現實世界，常可發現弔詭或稱為悖理(paradox)者，可能是兩者不應該相容卻並存的弔詭，或者面臨取捨的兩難困境(dilemma)，甚至是更廣義的矛盾、衝突，<sup>64</sup>而在課責運作時也會發生這種情形。首先，如果課責變成僅具有控制組織活動與度量組織績效的工具性功能，會淪於「事前定向績效管理」之虞，也就是說，當課責者事先賦予被課責者固定的發展方向與標準，並作為日後衡量績效標準時，被課責者自然會循規蹈矩往這方向前進，雖然達成正確績效標準，但也失去發揮創意提升生產力的績效，以致產生績效衡量並無法真正反映組織表現的績效悖理(performance paradox)現象(蘇偉業，2009：116-119)，其實，這便是未能區分效率與效能的結果。此對本研究的意義是，凡事過猶不及，執兩用中為宜，弔詭不須被解決，只需要被管理，如果能夠超脫由單一面向的課責來主導學校採購行政，進而藉由學校採購行政人員面對不同課責間的對話，相較能避免產生類此悖理現象，發揮採購效能、服務教學功能。至此，也呼應本研究前述以溝通作為行政團隊運作的潤滑劑，有效達成學校行政效能之精髓所在。

<sup>63</sup>相對於公共管理人執行公務時念茲在茲的專業課責，政治課責效應通常於選舉時發生，故屬於未來課責。

<sup>64</sup>嚴謹地說，弔詭意義如同本文所述，兩難困境僅是面臨二種價值時的取捨，矛盾、衝突則更只是不一致的情形而已。



非營利組織面對課責議題時，由於其面臨內、外部關係人的複雜性，故在維持其運作所需公共信任基礎所形成的責任架構下，大致可分成自律或他律兩大部分，未嘗不是另一種課責的類型，對本研究所要瞭解學校採購行政人員的各種作為也具有參考價值。其中，自律分成法律約束的最低層次、輿論監督與道德規範層次及已成為行為主體人格超越一切監督的最高層次，他律則為來自政府的監督與控制。基於健全公民社會的發展，政府施加的他律必須僅維持在建立輔助性制度的最低限度，以免削弱自律的力量(江明修、梅高文，2003：143)。馮燕(2001：237-238)則從策略角度觀察非營利組織的發展，她認為在相關法律未盡完備前，冀望完全由非營利組織自律，實為超高標準的道德性要求，仍須藉助不超越政府部門功能的他律規範，以維持非營利組織蓬勃發展。人性本善或本惡雖不可能有定論，但至少無法否認人的被動與惰性，主動自發則是成就一切不可或缺的充份條件，但藉由適度他律以培養形成自律應是必要的。公部門組織雖然有別於非營利組織，但從人性角度出發的自律與他律相對平衡原則卻是一體適用，強調有機體的學校行政團隊也應是如此，適度外部課責有助於團隊成員保持儆醒執行公務。然何謂「相互性課責」？以至「適度他律培養自律」？實為外部課責的他律與內部課責的自律二者間微妙互動關係，本研究將試圖透過訪談採購實務來進一步呈現。

如同前述，課責既是民主回應與專業責任的制度性平衡點，故在設計與執行便需注意相關治理資訊的獲取、交換與解讀，即所謂資訊的透明化，而這也是課責機制能夠運作的動能。OECD 提出透明(Transparency)、課責(Accountability)、參與(Participation)、效率(Effectiveness)的良善治理四原則，邁向「良善治理」乃是世界各國為因應全球化變遷之挑戰，所推動各項政府改造工程的具體指引方針(李允傑，2012：1)，而透明位居改造之首。其實，透明化的推動其來有自，首為因應各國經濟相互連動全球化效應，避免因為單一國家隱晦不明，而其不穩定因素快速波及其他國家；次為，政府職掌規模持續擴大，施政績效是否亦能對應提升的課責問題，透明化成為確保政府課責關鍵(蘇

彩足，2008：7)。簡單的說，政府機關行政服務的透明化，使得公共管理者宛若置身金魚缸，執行公務時皆受到公眾的監控，藉此與課責進一步結合。尤其於資訊不對稱下，公共管理者究係為公或為私、為民或為己謀利？均使其作為無所遁形，藉以形塑民眾對政府的信任關係（陳敦源，2009b：35）。但透明也有功能性限制，即透明化不代表公開所有資訊，當透明化超過了最適均衡點，<sup>65</sup>反徒增公務運作的不確定性，從而抵銷效益（蘇彩足，2008：8）。2013年新竹燈會發生的放天燈事件即印證資訊透明化影響力，主辦單位原預訂於世博館配合施放天燈，但世博館旁有中油油庫及瓦斯儲存槽一度引發安全疑慮，但新竹消防局以已掌握施放期間風向資料排除安全疑慮，支持按計畫於原址施放，最後仍因為媒體爭相報導曝光透明化後，主辦單位面對各方質疑終於變更為施放氣球。事實上，官僚作為不少受到情境因素的影響，但在透明化下便縮小模稜兩可空間，啟動自律轉向專業、合法考量，這也是合乎人性的反應。

#### 肆、課責對學校採購行政需求與供給的可能影響

王麗雲（2011：31-32）認為學校必須面對政府、社會及家長不同層次委託人的期待，即使相同層次委託人期待也不盡相同，例如教育部希望能開發學生潛能，法務部則期待提升學生法律素養；有家長希望加強小孩升學競爭力，也有僅期望能多元學習、快樂成長者。因此，造就學校面臨層級、法律、政治、專業及社會等不同面向與內涵的課責，她指出如何兼顧各個課責面向回應委託人需求，有待學校體認、衡量，方能善盡代理人責任。就此，學校實與非營利組織面臨多元參與者的處境相近，而王氏也呼應彭淦雯等人所言「對話」、「相互性」課責的必要性，不能獨尊單一面向課責；但遺憾的是，她並未進一步探討學校採購行政又面對哪些課責？所以，本文認為在探討課責對於學校採購行政過程的影響，應掌握二個重點，首為不同業務性質、層級的採購行政人員各自

<sup>65</sup>如果透明化也代表著一定程度的民眾參與及諮詢，那麼從 Buchanan 與 Tullock 所提出的「民主最適決策機制」，決策成本隨參與人數增加而增加，但決策外部成本則隨之減少，最適的參與人數落在二者成本加總最小之處，便能理解透明化也必須維持在適當的均衡點了。

面臨的課責，且如何取得最大公約數；次者，任何課責都不能使得學校採購行政背離服務教學宗旨。

#### 伍、本節文獻回顧重點及對研究的啓示

歸納本節有關學校採購行政課責的探討，條陳如下幾點供作後續觀察分析實際運作的重點：

- 一、不同型態組織面對來自不同利害關係人的課責，應建立平衡機制，以使採購作為兼顧各方要求。
- 二、就人性而言，課責代表責任與懲罰，應以外部他律為手段，終而達到內部自律目標。
- 三、公務作業透明化是課責運作的動能，有助建立系統內的互信。





### 第三章 需求篇：從「行政服務教學」理念出發的採購需求評估作業

春風化雨蘊育萬物，是造物主對普世的恩澤，如同從事教育工作者有教無類，誨人不倦的終極關愛精神。但在蛻變多元化的教育環境，老師教學已然面臨更為嚴峻挑戰，春風是否尚能化雨？除了善用智慧與用心之外，學校行政尤其是採購行政無疑扮演著支持老師教學的後勤支柱，筆者藉由訪談教學使用者、採購行政人員，<sup>66</sup>並以專責採購實務經驗來分析建構優質高中採購行政實然面運作，一窺其所發揮輔助教學、服務師生的功效與限制之所在，進而提出建言。

#### 第一節 行政服務教學：學校行政本質與運作關鍵

##### 壹、言必稱「行政服務教學」的學校採購行政團隊共識理念

在教學現場中，教師只須負責維持教室秩序，以使教學正常進行，獨善其身可矣；但教師兼行政人員除原有教師工作外，尚要處理學校行政業務，須再兼善天下；性喜獨善其身者，就不宜再勉強兼任行政工作，不論是教學、學務、總務、輔導或圖書館等學校行政作業都是如此邏輯模式，總務作業內的採購行政亦然。當然這只是校長考量其人格特質的面向，此外必須因勢利導，可能是滿足教師個人成就感、行政企圖心及彈性工作時間的自利動機，最後訴諸感性勸說兼任行政工作，都是校長必須努力爭取教師加入團隊的方向。本研究訪談多位組長層級兼行政人員，不約而同均認為辦理學校採購行政工作就是要負責張羅教學現場所需設備、物品以至相關輔助等等，如同戰場上補給第一

<sup>66</sup> 本章起，文內所稱採購行政人員即為教師兼行政身分，就其承辦行政業務有為採購需求及計畫者，但當論及與專責採購人員互動關係時，則稱之採購行政業務人員，以與專責採購人員有所區別。

線所需彈藥，扮演服務、支援、配合教學的後勤角色，渠等人員肩負「行政服務教學」使命感進入學校行政場域，就像「廚師不怕廚房熱」般理所當然，如此認知是稱職扮演該角色的第一步。而不同層級行政人員又會有不同層次的認知，學務主任認為學務行政也是對學生的生活教育，總務主任則更進一步將行政與教學視為共同做事的工作夥伴關係。大體上，行政人員對行政工作的認知頗能符合校長服務行政的初步期待，但是否能夠「樂在工作」？則是一大考驗，否則也不致發生教師兼行政人員頻頻異動現象。

這個組長的職能，主要就是負責幫學校現場，基本上是行政配合教學啦！(B1-2-2)

基本上，一句話「行政支援教學」，就很清楚的連結了行政與教學的關係。(B2-2-1)

其實，行政工作最主要的目的還是在解決老師教學上的問題，...對，教學上的問題主要是他們需要的教材或者教學設備，這是我負責的區塊。(B3-2-2)

所以學校採購的功能，就是要去找好的廠商，買好的品質回來供應學生的東西。大致上來說，行政工作就是要幫忙處理教學現場需要的設備跟活動這些東西，就是服務啦！(C1-2-2)

那老師可能在場地器材上有些問題的時候，可能就會尋求這邊的協助這樣子，包括修繕啦、請購一些東西這樣子，就是服務這樣子。(C2-2-2)

總和來說，我自己覺得，如果不把教學限制在教室裡的上課的話，我們

的行政工作，除了純粹的幫助教學外，也是一種教學，也是對學生生活教育的教學。(D)

我擔任總務主任已經八、九年了，我一直覺得啦！行政跟教學人員都是同事，所謂同事那就是「共同作事」，也就是「工作夥伴關係」，大家一同完成事情。(E)

我剛到學校來的時候，有部份的行政人員是已經認識，或者有共同認識的朋友這樣的關係，我都是強力慰留。再來，有的老師就是有適合作行政的特質，這樣就會有成就感，也是我會主動去徵詢的。再來的話，我就是以長者、朋友立場來勸進，大家輪流擔任行政、輪流休息。那從教師本身的立場來看，有的教師會有往行政發展的企圖心，不過這部份比較少；再來的話，教師兼行政的話，可以減少上課時數，比較彈性不會被常常綁在教學，如果要處理私務也比較方便。在實務上，我個人遴選行政人員最優先的考量，就是教師能不能認同「服務、樂在工作的行政」，這是最高原則，其他的就透過實際參與行政後，再來逐漸調整。不過，這只是短時間的交接問題，我比較擔心的是世代傳承，像總務主任、圖書館王主任都已經快要退休了，我希望有更多年輕世代的老師勇於承擔責任兼任行政工作，慢慢接棒傳承下來，這才是學校之福。(G)

對於學校行政的認知，毫無疑問，「行政服務教學」是教師兼行政人員的共識，但是在學校絕大部分行政職務必須從教師中遴選制度，以及該等行政人員尚無法樂在工作即已倦勤求去下，便必須面臨校長所憂心業務交接甚至是更長遠的世代傳承問題。從優質高中 91 至 101 學年度期間教師兼行政人員行政年資統計資料，年資呈現兩極化的分佈，期間曾經兼任學校行政者 62 位教師，其中年資 1-2 年者多達 32 人，也就是說兼任

一或二個學年度即掛冠求去者逾半，能夠久任達 9-10 年者僅 6 人，兼任年資長短與人數形成反比關係，顯示縱使教師兼行政人員胸懷「行政服務教學」使命感，學校行政背後應有其難為之處，以致該等人員異動頻頻，除造成該等人員行政經驗不足、不一，與校內公務員身分的行政人員形成更大落差，令人憂心在辦理採購行政時如何整合運作。然凡事均有正、反兩面，如同一刀二刃，教師兼行政人員異動頻頻最大問題在於未經職前教育訓練立即投入行政工作，<sup>67</sup>只能藉由參與實務後的在職訓練模式不斷學習，現任與新任行政人員需要不斷磨合溝通，整體學校行政運作才能順暢，但也不能否認，因為部分教師已有兼行政工作經驗，對於學校行政能有同理心的體恤、合理期待。

表 3-1：優質高中 91-101 學年度教師兼行政人員年資、人數統計表

兼任行政年資	1-2 年	3-4 年	5-6 年	7-8 年	9-10 年	備註
各年資區間人數	32	10	8	6	6	
各年資區間人數比例	51.61%	16.13%	12.90%	9.68%	9.68%	

資料來源：筆者編製，參考優質高中人事資料。

貳、溝通是學校採購行政團體凝聚成行政團隊的黏著劑；天下難事必作於易，天下大事必作於細。

學校行政作業通常具有序列性，以採購行政而言，始自業務單位發動簽辦採購案，會簽專責採購單位總務處及監辦單位會計室後，經校長核定即進入實際採購、履約交貨及驗收過程，負責採購單位間職掌分工明確。就本研究訪談採購行政業務人員採購經驗來看，該等人員多會先向專責採購單位總務處或監辦單位會計室諮詢了解如何進行採

<sup>67</sup>在國中小學有主任儲訓制度，可以經過密集課程培養一定的行政知能，但是儲訓名額非常有限，高中老師則無此機制，所以教師兼行政人員很少有充分的職前教育訓練。



購，而後者也都能就自身經驗充分配合提供意見，呈現既有分工又能合作的採購行政團隊運作模式，也稍稍彌補教師兼行政人員行政、採購經驗不足的缺憾，最重要的是採購作業能夠順利就此展開。

嗯！因為其實大家都還蠻好溝通的，大家只是為了一個目標而前進，大家都希望拿到最好的東西，所以大部分的，應該是說，他們都會全力支持。(C1-2-2)

所以就是當有一些改變的時候，大家要彼此溝通，這都是小細節，我們基本上合作模式都運作的蠻順暢的。...那跟採購、監辦單位的溝通，主要是組長的部分，組長會先跟我詢問，然後我覺得 OK 了，她就會直接找採購單位談這一塊，到底要怎麼招標，大概就是這個模式。(D)

所以，還是要跟總務處這邊配合。基本上，合法是一個大原則，然後跟他們溝通大致上一般都是 ok 的，沒有問題。(B3-2-2)

至於學校的採購、監辦單位也就是總務跟會計，其實都蠻幫忙的，比如說提醒採購法規、流程跟一些細節的，所以都很順暢。...我覺得是一種同理心，你想想看，家長把孩子交到我們手上，就像我們也把自己的孩子交到別人手上，那我就是用同理心，我們也希望說孩子去到那個學校，那個學校能夠用我們父母的想法來關照他，我們也是用媽媽的心情來關照這些孩子。(B2-2-1)

以學務處辦理中五校外教學活動案為例，承辦人課外活動組長與學務主任先與教學使用者取得大方向共識，確認採購案的執行概念，這是屬於同單位內主管、部屬間的垂

直溝通；隨即由該組長據以與專責採購單位總務處及監辦單位會計室諮商採購程序，確定採購案執行細節，則為跨處室的水平溝通，垂直與水平溝通併行，堪稱行政團隊內部溝通典範。至於在學校行政、教學不同專業領域下，二者既沒有如行政人員間的分工，更沒有規範教師必須配合行政人員規定，行政人員又該如何與教師溝通？「溝通」乙詞雖已是老生常談，看似容易，但所謂大事、難事必起於細、易之處，其實尚藏有玄機，否則，何來禁地之說！

叁、學校採購行政人員與教學使用者的溝通玄機：落實「行政服務教學」認知的出發點

學校採購行政人員具有「行政服務教學」認知，畢竟只是坐而言，實務上如何起而行？從多位受訪教學使用者及多年前「飲水機」採購個案經驗得知，人際關係、專業及信任是維繫學校採購行政人員與教學使用者溝通無礙的基礎，這也是落實「行政服務教學」的起點。我們不難理解採購行政人員與教學使用者溝通存有一定困難度，這可能源自我國尊師重道傳統以及二者不同的任務導向。對教學使用者也就是教師而言，只要教室內教具不缺，即能達成「傳道、授業、解惑」任務，以致多偏向獨善其身被動配合採購行政人員的心態；但對於採購行政人員來說，為完成學校行政業務必須主動在辦公室與教學現場間穿梭，但囿於兩者沒有明確的分工，亦未有教師必須配合行政人員的相關規範，所以必須注意傾聽教師需求以示尊重，即使拿熱臉貼別人冷屁股，也要維持熱誠服務教學的續航力，建立與老師良好人際關係，這是採購行政人員將「行政服務教學」認知轉化實踐時必須跨越的心理障礙。其次，就某位受訪教師提到多年前建議在校園廣設飲水機案，突顯採購行政人員必須充實專業、才能獲取教師信任的重要性。教師可以接受缺乏水源無法馬上全面裝設飲水機的專業說法，因為採購行政作業有既定流程規定，而且也認同優先次序的現實問題。但是，他們不能接受「飲水機沒煮開不衛生」的推託之詞。所以，行政專業也是採購行政人員在溝通時必須自我裝備的武器，行政服務教學當然不是照單全收需求，但如果執行上確有困難，採購行政人員即使婉拒，也必

須言之有物、說之以理，改善採購行政人員、教師間存在資訊不對稱的情形，最終取得教師信任，溝通便能事半功倍；反之，無理便寸步難行、處處禁地，甚至採購行政人員可能被誤解為行政怠惰，一旦留下推託負面印象，徒增日後溝通障礙。

我覺得那是一種情緒。...我以自己為例，很久以前我訂了羊奶粉，因為家裡沒人收，就請廠商送到學校由總務處簽收，但收的總務處行政人員沒有通知我領，幾天後，我到總務處終於看到羊奶粉，那位行政人員很不高興的說私人物品怎麼可以寄來學校？我當時很震驚的，我心想我們不是同事嗎？後來，我終於知道教師跟行政人員還是不一樣的，這就變成我心中的陰影。你知道嗎？教師自主性很高的，我只要把班級經營好，行政人員準備好我教室內的粉筆教具，我希望不要去增加行政人員的工作，行政人員也不要來干擾我教學。...我自己還好，以前兼過行政工作，我知道一定的行政程序，有些東西壞掉需要時間處理，所以我會等待。(B2-1)

我覺得，老師願不願跟行政人員打交道，第一個是老師自己的個性，比較內向的人沒事當然不會跑辦公室，再來是行政人員的態度問題，包括他辦事及對人的態度，如果他老是板著臉的，誰還會想去，除非沒辦法了。(C1-1)

我覺得老師願不願意跟行政人員互動，第一要看老師個人的個性，這個沒有辦法勉強。第二個要看行政人員的專業能力跟態度。像以前，我們要喝水都是要提茶桶去熱水間打水，後來向學校反映要買飲水機，那個時候的事務組長卻說那種水可能沒煮開不衛生，總務主任則是說要考慮水源的問題，後來就慢慢拉水管解決了水源問題，變成現在有很多飲水

機了。你看，兩個人的回答差很多，那個事務組長的說法，就是推托嘛！以後，誰會想去找他。主任的說法就很讓人信服，覺得有專業，當然有問題的話就會找他。(A1-1)

就像你提到的，以前老師建議買飲水機不要再用鍋爐去煮，我也費了一番功夫跟老師解釋需要時間，然後逐步拉水路管線後再陸續裝設飲水機，他們也就了解必須一步一步來作，不能只用單純的一句話「辦不到」回應他們。所以，我現在跟老師是算很好溝通的，因為他們相信我嘛！

(E)

事實上，從訪談教師對學校採購行政的看法中，不難發現部分教師頗能理性看待學校行政，而渠等教師多曾具有兼任學校行政經驗，這便是前述有兼任經驗者對於行政工作能有同理心體恤的結果，所以對於教師兼行政人員異動頻頻，也就無須抱持絕對悲觀的態度。最後，我們仍不得不接受這樣的事實，學校一如公共部門，學校採購行政提供教師的服務不可能面面俱到，只能求取多數人的最大利益，凡事盡其在我，不必奢求也不可能獲得每位教師的滿意。

但是為什麼在學校當中，難免兩方面之間有一些問題存在，主要其實還是跟人有關，我們只能這樣講，就是說，以行政的立場我們要儘量去支援教學，這個絕對是擔任這個工作的角度、服務的精神，...有的老師則專注在學生身上，對於行政的配合度也沒有那麼理想，那在這個時候，如果以行政角度的立場來看的時候，我覺得還是必須要去接受這樣的現實。...那這個回歸總的就是說，人就是要多溝通，才會有互信，儘量去作，兩邊一定有落差的。(C3-1)

肆、優質高中採購個案輕描淡寫：認同「行政服務教學」理念的採購行政團隊運作尚非達成採購效能保證。

在優質高中行政團隊認知「行政服務教學」理念，並以人際關係、專業及信任等要素維持與教師溝通無礙的前提下，如此採購行政運作模式是否即為達成採購效能的保證？似乎言之過早。筆者訪談「午餐食材」、「中五校外教學活動」及「自然設備更新」等使用採購個案教師時，個別受訪者分別從「價格取向」、「人性化需求」及「教學安全性」等考量給予採購案正面肯定。

我覺得比以前好，我是價格取向又不挑食，中餐三菜一湯 30 幾元，算是物超所值，很滿意。... 不過，我們學校午餐作得不錯，... 除非發現菜裡有鋼絲、蟑螂的，不然學生都至少勾選滿意或尚可，而且量很夠吃的飽，很不錯。(B2-1)

這一次是很 OK 的。像我來學校到現在，已經參加四次畢業旅行了，我覺得辦的越來越好，行程安排跟流暢性都很好，越來越人性化，不像以前就是丟幾個方案來讓我們直接選其中一個而已。(C1-1)

我覺得是可以啦！... 為什麼可以滿足。第一個，任何實驗教學當中，安全都是第一，因為這個不止在高中包括在大學裡面，以前在中興大學就發生公安事件，因為我們學校有些設備有些年份了，新的東西也不斷出來，必須要作些汰舊換新的增強，這一次的採購案件都是針對公安的部分。我們在完工之後測試，都是不錯的東西。在效果上，對學生在教學時候這個週邊的環境、氣味什麼的都所有改善。(B3-1)

反觀，訪談「校史室」、「重量訓練器材」及「HBL 決賽啦啦隊大客車」等採購個案教師時，則又分別以「方便性」、「未參與規劃」及「缺乏穩定後勤支援系統」為由，對各該採購案有不同程度的保留或負面評價，顯示認同「行政服務教學」理念的採購行政團隊運作模式之外，可能尚有其他影響因素。

我很少去用，我們老師的考慮就是方便，不管什麼東西只要方便就好。像你說四樓校史室裡面可以作教師的研習室，我是覺得啦，我們教師研習的場所只要有投影機，安靜不被打擾就好了。所以，我會最先考慮二樓的教師辦公室旁邊的諮商室，因為最近嘛！不然就是三樓的會議室，如果都不行的話，我才會去校史室裡的研習室。(A1-1)

我先說明，那個時候我帶學生出國參加比賽，沒有表達需求意見的機會，回國時，設備就已經買好了。凡事都是好壞參半，跑步機買了很多，好處是，可以提供老師在課餘來休閒健身；對於體育班學生來說，他的負荷強度不夠，沒有辦法加強肌耐力、提升學生的競技力，不符體育班學生的需要。(B1-1)

有沒有啦啦隊對我來說，是沒有差啦！... 我們比較需要的是充裕的經常性經費，可以去外面比賽，... 我們需要的是穩定的後勤支援系統，像固定的贊助廠商可以供應我們去外面參加比賽。(C2-1)

學校行政雖非本文直接研究範圍，而且從以上訪談反應內容，也顯示單從學校行政人員認同「行政服務教學」理念，以至在此理念下重視溝通的採購行政團隊運作模式，尚無從驟以解釋採購行政作業良莠。但是，在目前學校行政人員由教師兼任所衍生行政人員經驗不足的學校行政特質，以及渠等人員認同「行政服務教學」學校行政本質，卻

又在後續採購行政的需求、供給及課責過程中不斷產生結構性影響及衝突，不容輕忽，而透過後續深入探討，即能兩相對照，了解教學使用者對採購個案表示好惡，以及促成採購行政人員所作決定與原因，孰令致之！孰令為之！



## 第二節 審時度勢的「顧客導向」採購行政作業

### 壹、外部顧客運作：從直接使用者需求出發的採購作業

基本上，學校行政既因教學而存在，採購行政人員都有「行政服務教學」使命感，其實便是「顧客導向」概念的基本認知，採購行政理所當然都會配合教學需求，尤其是以使用者付費為財源的採購案如校外教學及午餐食材等，<sup>68</sup>教學使用者才是真正的採購者，採購行政人員僅是代為辦理採購而已，更要配合教學使用者需求。凡此種種說明採購行政已遵循「顧客導向」概念而行，但重點是採購行政人員如何了解直接使用者需求。依本研究訪談結果，採購案發起者也就是採購行政業務單位探索直接使用者需求方法，不外乎與老師開會、滿意度調查以至口頭等溝通模式，然不論何種探索方式，都是採「由下而上」原則來了解其需求，或許技術細節上尚有討論改進空間，但無論如何都是屬於雙向的溝通，不致淪於「由上而下」的單向校務宣導。即便是引發本研究動機的重量訓練器材採購案，原本規劃也都是考量普通班體育教學及體育班競賽訓練需求，不過因後續其他原因生變，導致閒置結果。當然，在溝通的當下，人際關係、專業及信任等三要素仍是溝通成敗的關鍵。此外，採購行政人員藉由校際觀摩，也是啓發直接使用者需求的另類模式，助於突破除思考盲點與窠臼，更加自我了解需求，展現採購行政主動服務的一面。就此，從直接使用者也就是教學使用者需求出發的採購行政，符合外部顧客概念。不過，從教學使用者需求出發後，經過後續採購行政折衝過程後，最終採購標的物不盡然就是教學使用者原始需求的東西。

對，這一次我們大部分的規劃，就像我所說的，這個校外教學是具有教學意義的，所以會先給老師們去規劃一些教學的東西，然後再參酌學生

---

<sup>68</sup> 有關本研究選取研究個案財源說明，請回顧第 15 頁表 1-2 優質高中採購個案研究表。



一些娛樂的意見在裡面，這樣子，那，我覺得我很重視在老師跟學生的需求上面，所以，我相信我會越辦越好。(C1-2-2)

與師生部分，我們每個禮拜都會有班級的調查表，老師則會輪流作一日的監廚，所以這個都能第一時間了解他們對食材滿意的狀況，讓他們可以反映他們的意見。(B2-2-1)

形成規劃，一般還是要問老師的意見，事先要問，看他們有什麼需求，對，一般都是由下而上。嗯！除了問老師，我們還可以去觀摩別校的設備。因為，如果別校的設備建置得不錯的話，我們就可以讓老師來看這一套模式好不好。問老師的話，都是到老師辦公室走動，去跟他們溝通。... 有時候，我們也會主動提案，因為老師不見得完全了解他們自己的需求，我們主動提就是從別校觀摩的經驗，這是主動的部分。那被動的部分就是說，我們要去聽老師提出的需求。那最後，都還是要看老師的意見。(B3-2-2)

我們首先還是要徵得老師跟學生的認同，如果沒有認同，我們這一塊還是辦不起來。所以比如說，我們規劃的方向要去台北、墾丁，其實還是要徵求導師、學生大體的認同。通常，我們都是透過開會了解導師希望往哪邊走，我們就規劃往那邊去... 我所謂的採購者是指學生，比如說我們的校外教學其實採購者是學生嘛，對不對？以我們的角色，我們只是幫忙作採購，有需求的不是我們。(D)

我們規劃大致上，除了考量體育班的使用外，其實有蠻大會考慮一般體育教學的使用。因為其實，哎，學校體育大部分還是普通班的教學，體

育班只是其中的一部分。對，所以當初我主要是針對體育教學，然後還有搭配體育班也可以使用。(B1-2-2)

像我們圖書館有協助學校的優質化專案，專案裡頭就有一項自然科設備的採購案，那我們就會請自然科領域的老師告訴他，我們有編列這樣的資源，或者是說，學校老師會主動來詢問，他們需要一些需求，那學校可不可以有一些預算來支應。那我們就會跟主計及總務來討論，那討論之後我們就會去爭取經費，有經費後就會去規劃寫計畫，那整個案子確定後就會請總務單位來協助採購。那，因為採購上面的專業還是以總務及會計單位為主，所以我們就需要總務及會計單位的協助。(B3)

在學校場域的直接使用者理應包含教師及學生，但是，絕大多數採購行政人員探索需求對象仍以教師為主，實為教育本質及技術層面的考量。首先，教育本質為「傳道、授業、解惑」有別於商品製造過程，不宜將學生類比為製成品，視如商業交易過程至高無上的顧客，本研究採「顧客導向」觀點僅止於運用內、外部顧客概念觀察採購作業而已。其次，優質高中學生絕大部分都未成年，身心發展未臻成熟，他們的意見或許有創意，但欠缺整體考量或者可行性；例如午餐食材要求天天有雞排、甜湯，雞排、甜湯固然美味，但每天食用可能戕害健康；又如中五校外教學活動行程，寓教於樂是最佳的安排。在教育體制外，學生有可能是我們的老師，但在教育體制內，教師仍須負起引導、教育學生以至把關者責任。再者，從整合師生意見的技術層面來看，很難採用徵詢全體教學使用者的直接民意方式，而是透過教師整合學生意見，再整合教師意見的間接方式取得需求，這是最為簡便可行方式，也不失為對學生的民主教育。基於如此的考量，本研究未將學生納作訪談對象。

我們會採取二個動作，第一個，我們會先找老師開會，但是因為不是只

有老師，孩子的聲音也很重要，所以我會跟老師先達成某種共識後，再請他們跟孩子溝通，那學生如果有什麼意見的時候，老師自然就會再回報，我們就再開第二次會。那我們是一層一層來，而不是直接由從幾千個孩子來直接去表決。(C1-2-2)

補充所謂師生的需求，還是要以老師為主，為什麼呢？因為，老師會得到學生的回饋，因為學生有時候講的是天馬行空，他不見得是正確的事，但是如果是認真而且有站在學生角度思考問題的，他就會作一個類似裁斷，什麼是應該本來就如此，而不是無限上綱讓學生要作什麼就作什麼。(B3-1)

ㄟ！想法可以天馬行空，但作法要確實可行，我覺得在理想和現實間要取得平衡啦！因為學生都會想很多，他們都會想些有的沒有的，例如天天有雞排、甜湯，透過調查表或者合作股長集合時反映，但我還是覺得作法要確實可行。(B-2-2-1)

我們上次的規劃，主要是針對籃球教練認為哪幾場比賽是比較重要的，那我們就那幾場下去，那當然搭車的人數也是經過統計，那時候是開放給學生報名，由體育組統一規劃這樣子，那這樣子時間敲定、人數確定了，就按這樣子去規劃。(C2-2-2)

貳、內部顧客運作：採購行政人員互為供應者、顧客的雙向互動關係

優質高中採購行政人員以直接使用者也就是教學使用者需求作為規劃採購案的出發點，為符合「外部顧客」觀點的期待，但從「內部顧客」觀點檢視採購行政流程不同

採購行政人員間的互動更具實質意義，也更可細緻地觀察採購行政團隊的運作內涵。因為採購行政業務人員均為教師兼行政人員，行政經驗不足，但在與教師良好的人際關係基礎上，透過開會、調查表或者口頭等溝通方式了解其需求，這對他們來說不致成為困擾；但是缺乏「政府採購法」知識，如何將教學使用者需求轉化成符合「政府採購法」規定的採購計畫，始終是他們最頭痛的問題。在實務運作中，不論是午餐食材、自然設備更新或者 HBL 決賽啦啦隊大客車等採購案，採購行政業務人員都是先根據教學使用者需求預擬採購計畫草案，簽報會請專責採購、監辦人員針對涉及「政府採購法」規定協助修正草案內容，修正便是在教學使用者需求與適法性間不斷拉鋸的過程。易言之，就是採購行政業務人員負責取得上游教學使用者需求，送請下游專責採購及監辦人員協助套用「政府採購法」規定來規劃採購計畫案，包含編製採購預算、採購標的物規格、招標方式、決標原則、履約管理以至驗收付款等等內容。就此採購流程互動關係，上游採購行政業務人員提供教學使用者需求予下游專責採購人員，同時接受其意見修正採購計畫，即扮演供應者及顧客雙重角色；相對地，位居下游的專責採購人員也易地兼具顧客及供應者二種角色，呈現出上、下游作業人員互為供應者及顧客的雙向運作內涵，遠非孫本初等認為「內部顧客」僅是呈現「供應者-顧客」單向互動關係。但是，相對於我國從 1999 年辦理「政府服務品質獎」活動迄今，促使政府機關全力投入改善行政作業流程及效率，例如網路申辦、單一窗口作業以至免下車取件等服務措施成效，我們仍不得不承認在學校採購行政運作過程裡，採購行政人員間內部顧客概念運作仍有精進的空間，否則也就不會發生如午餐食材採購業務人員表示曾經被總務處專責採購人員退簽六次的空前紀錄，不能一次說清楚、講明白，以致怠慢內部顧客的情形。

這個部分，嗯！我們一定要符合政府採購法法令的基本要求，這還蠻死的，不能逾越。但是，這個法令我不太了解，所以我會配合總務處來簽辦，我大部分都事先弄好一份草案，先給總務處幫忙看有關政府採購法的部分，最後，還是會以總務處或會計室會簽的意見為主。(B3-2-2)

籃球啦啦隊租賃大客車採購案這個案子，因為當初是市府補助的，而且金額超過 10 萬元需要經過招標採購的，那時候我第一次接行政，畢竟採購這部分我也不是很清楚，我就是尋求總務處、事務組協助下去作規劃。我們上次的規劃，主要是針對籃球教練認為哪幾場比賽是比較重要的，那我們就那幾場下去。(C2-2-2)

我們好像也沒有機會去受訓，我們基本上學校要去受訓也很難，那我們組長也會去徵詢有作過這一塊的人的意見或者作法，我們也會去跟別人徵詢怎樣作才合法，那當然最主要還是我們採購單位，就是我們總務處事務組那邊幫忙，告訴我們該怎麼作這樣子。(D)

ㄟ！我很久之前當訓育組長的時候，負責校外教學的採購案，因為沒有足夠的知識嘛！曾經最高紀錄簽呈被退了六次，會簽採購單位時承辦人每次都給我改一點、每次改的都不一樣，後來，我就在簽呈上貼標籤第一次退、第二次退，這樣退了六次才通過採購單位第一線的會簽，到現在能得到老師的肯定，也算是鐵杵磨成鏽花針了 ... 至於學校現在的採購、監辦單位也就是總務跟會計，其實都蠻幫忙的，比如說提醒採購法規、流程跟一些細節的，所以都很順暢。 ... ㄟ！我的想法是，畢竟我們都是老師兼行政，採購、監辦單位都是經過國家考試合格的公務員，所以我會比較尊重他們的意見，請教他們說要怎麼修改、怎麼作會符合法令規章的。(B2-2-1)

嗯！多半是先向他校相關業務單位問或我們學校的事務組，再來就是我自己的舅舅，他在別校也擔任很久的事務組對採購法很了解，偶爾總務

處也會派我出去研習在政府採購這一塊，這都是很有幫助的。(C1-2-2)

相對於優質高中內部顧客運作模式，之前承辦重量訓練器材案現已調任他校仍然兼辦體育行政的前體育組長表示，現在任職學校採購案作法則屬於「供應者-顧客」的單向內部顧客運作模式，該校採購行政業務人員全權負責規劃簽報採購計畫，專責採購人員僅負責辦理採購程序的招標、開標作業，不協助規劃採購計畫，這對於行政經驗、採購專業俱不足的採購行政人員，無異一大夢靨。

對，我以前就問過體健科，他們就有人是上過採購法的，那像我們學校就只有事務組長上過採購法，有時候會計也會去，對於我們業務單位其實都沒有，而且再加上，我們職務常常會換來換去，當事務組長把採購的事完全丟給我們體育組長的話，我們就會非常手足無措。...所以我覺得我們很封閉啦，然後一個學校的作法就永遠只有一種，包括我們學校的做法跟我以前在優質高中作法完全不同，以前優質高中的作法在這裡是完全行不通的 (B1-2-2)

參、學校採購行政人員審時度勢評估教學使用者需求：對於「行政服務教學」初衷的考驗

當學校採購行政從教學使用者需求出發後，採購行政團隊以分工合作模式規劃採購計畫時，理當依教學使用者需求前行，但採購行政團隊在實務上是否會面臨不得不偏離需求而行的狀況？此為本研究設定需求分析架構下的觀察重點。從訪談採購行政人員看法中，大致歸納有公平性、服務能量、採購價格、安全性及採購合法性等評估要素，為渠等人員接受教學使用者需求與否的關鍵，也形同是對採購行政人員抱持「行政服務教學」初衷的考驗。首先，公平性幾乎是各層級採購行政人員，甚至是教學使用者認同的

中心思想，已然成爲牢不可破的鐵律。以重量訓練器材案爲例，田徑隊教練指出重量訓練器材強度不夠、不符體育班學生需求乙節，前體育組長回應該筆經費源自教育部補助充實體育器材設備，所以在規劃之初主要著眼於全校普通班體育教學再兼顧體育班需求，但即使田徑隊教練也認同目前學校採購專款專用、蠻公平的，只不過他誤認該案係教育部補助體育班學生加強重量訓練特定用途，以致發出不平之鳴。另外，從 HBL 決賽啦啦隊大客車案更凸顯公平重要性，籃球隊教練表示需求不只是一年一次的啦啦隊而已，而是希望學校建立籃球隊長期穩定的後勤支援系統，現任體育組長則回應全校共有籃球、羽球、柔道、田徑及滑冰五個運動團隊，但全年度比賽經費只有六十萬元，杯水車薪，每個運動團隊選擇參加一項全國性比賽的食宿費用，經費就差不多用罄，遑論建立各運動團隊穩定的後勤支援系統。而主管體育業務的學務主任更直言，身爲校內主管業務立場，對於五個運動團隊必須一視同仁、不能厚此薄彼，在在顯示公平性的重要。行政經驗豐富的總務主任則提出公平原則考量，那就是按照校務計畫優先次序辦理，或端視輕重緩急而定，就是爲了公平、服眾。

凡事都是好壞參半，跑步機買了很多，好處是，可以提供老師在課餘來休閒健身；對於體育班學生來說，他的負荷強度不夠，沒有辦法加強肌耐力、提升學生的競技力，不符體育班學生的需要。...我實話實說，我覺得學校採購是蠻公平合理的。因為如果用的是校內經費，那當然是由總務處決定優先次序來採購；但是像我們田徑隊參加比賽獲得的獎金，學校都會尊重我們的需求用在田徑隊需求的設備上，不像別的學校都是一把抓，這樣子就很公平。(B1-1)

其實，我們一開始都會想這是依據什麼申請的，來分配使用這些經費。比如，如果這是依據體育績優的成績去申請的話，我們第一個會考量達到這個標準的運動團隊他們的需求，再來是考慮學校大部分的使用者，

而不是只有少數人，這樣子。那像這批的重量訓練器材案子，沒有針對體育績優，是充實體育器材設備。...我們規劃大致上，除了考量體育班的使用外，其實有蠻大會考慮一般體育教學的使用。因為其實，哎，學校體育大部分還是普通班的教學，體育班只是其中的一部分。對，所以當初我主要是針對體育教學，然後還有搭配體育班也可以使用。(B1-2-2)

我因為重視球員的學業成績，所以已經儘量減少出賽了，但依賴學校經費出外比賽的機會很少，市政府平時也不會補助，直到去年成為首支進入全國八強的台中市隊伍，才獲得台中市政府補助比賽。我們需要的是穩定的後勤支援系統，像固定的贊助廠商可以供應我們去外面參加比賽。...學校可以說是最單純，也是最複雜的地方。...人跟人之間沒有利害衝突，就能相安無事，一有利害關係，就不一樣了。(C2-1)

我們也是會有穩定的經費挹注，對啊！只是一個球隊每年參加比賽的經費是很大的，當然學校補助是不夠的，我們學校最近二年每年比賽經費預算有六十萬元，然後有五個運動團隊，不止籃球隊像羽球隊跟柔道隊，到台北、高雄參加大型比賽三、四天花下來將近十萬元，你看一年要多少。(C2-2-2)

至於穩定的後勤支援系統，這就牽涉到校內運動團隊經費分配的問題，你知道嗎？我們就有些東西，比如說體育那一塊有多少錢，然後有幾個隊要去分配這一塊，今年大略是 60 到 85 萬元還沒有很確定，但是就是說，比如說你要作籃球隊的後勤的時候，其實我覺得從行政的立場，我擔任主任的立場，我不能厚此薄彼，比如說你籃球隊需要後援，那田徑



隊、柔道隊是不是也需要，所以我們不能單就某一部分說要有後援，要考慮到公平的大前提。(D)

採購行政人員考量公平性問題，其實都根源於校長所提縣市合併後學校財源未增，反而轄區學校增加、僧多粥少更爲嚴重現象。整體來說，除非是專款專用或者上級特定補助採購案，在學校既定預算額度及經費使用排擠前提下，必須考量經費使用公平性，以免犧牲絕大多數師生的平等、正義與公道，此與本文前述不要被「顧客導向」沖昏頭是一樣的道理，應該關照全面而非單一的顧客；尚且，公平也不是雨露均霑、大鍋飯式的假公平，採購行政人員只有真正公平行政才能維持教師信任，更加鞏固雙方溝通基礎。其實，除田徑隊教練認同專款專用的公平性外，曾經兼任學校秘書的籃球隊教練更感慨只要涉及利害關係即可能引發人際衝突，在部分教師已有定見及眾目睽睽下，不難理解採購行政人員堅持公平運用經費的原因。

但是還有很重要的，因為學校的經費有限，所以現場教學者提出的需求，必須符合年度預算計畫然後按照優先次序來添購。如果不是年度預算計畫的，就必須按照緊急程度，看看可否調配相關的經費來採購。(E)

以我站在校長的立場，最重要的就是實質效益及公平性的考量，為什麼有這些考量，主要就是受到資源有限的大前提。坦白說，我們學校並沒有因為臺中縣市合併改制成市立中學，而比以前得到更多的經費資源。這就產生了二個問題，第一個花錢一定要用在刀口上，一定要有很好的效益而且對教學是有幫助的；再來，也要考慮到公平分配資源的問題，盡量能夠全面關照到所有的師生。(G)

其次，在面對教學使用者需求時，採購行政人員主觀上雖有「行政服務教學」的強烈意願，但仍會相對地權衡考量客觀上所能提供服務能量，尤其是人力負擔方面。筆者訪談籃球隊教練時，他侃侃而談如果由他辦理 HBL 決賽啦啦隊大客車案，會採取由學校、參加學生各出一半車資作法，他認為既可以在固定經費內號召多一倍的學生參與啦啦隊，也凝聚更多學生對學校向心力，立意甚佳，但是，連他也不得不承認這會累壞體育組長收車錢。就此，依據學務主任及體育組長的回應，如果參與啦啦隊學生必須負擔一半車資，學生參與意願是否會降低，身為承辦人的體育組長更懷疑到時候如果沒有人去，怎麼辦？屆時市政府補助的錢怎麼用？這必須回到學校教師兼行政人員問題，體育組長本身是柔道專長的體育教師兼辦體育行政，如吳明宗（2013：119-130）研究教師兼行政職務面對例行性、臨時性等工作負荷之餘，每週仍須上八堂普通班體育課及指導柔道隊訓練事宜，如何再去收取全校高、國中部 60 個班級車資，何況還有後續將車資繳入公庫作業，分身乏術啊！所以，最簡便可行方法便是參與啦啦隊學生車資全由校方負擔，這也是採購行政人員必須考量所能提供服務能量的合理結果。

如果我是體育組長來辦這個採購案，我會採取學校出一半、學生出一半車資的方式。因為，我們師生去加油都是志願的，一台車坐滿四十人，換算下來每人繳一百五十元就可以去台北看球賽，到球場感受身為學校一份子的光榮，這樣一來一往，說不定可以號召多一倍的車隊啊！只不過會累了體育組長收錢。（C2-1）

再來，教練提出車資由學校、參加學生各出一半的想法，到時候如果沒有人去呢？不是更困難，你要學生去加油，嘿啊！包括老師去，老師部分還是用公差，如果沒有公差，老師也不會去，到時候都沒有人去，那怎麼辦，市府撥的錢怎麼用？（C2-2-2）

如果你要出一半，ㄟ，第一個可能學生的熱度會稍減，第二個也會變成採購上的困擾。但是，像老師基於使用者立場提出的意見很多啦，我們也會跟他溝通啦，告訴他難處在哪裡？然後大家作一個比較好的方式，比如說能夠兼顧的方式來進行。(D)

再其次，「採購價格」也是採購行政人員面對教學使用者需求必須考量的相對權衡因素，尤其是採購經費來自於學生繳費的中五校外教學活動及午餐食材採購案；因為優質高中學生多數來自當地從事農、工業原生家庭，必須考量來自低收入戶、中低收入戶、原住民、身障及身障子女等弱勢家庭學生負擔能力，目前統計該等學生共 253 人佔全校學生 1,967 人比率高達 13%。即便對學校午餐讚譽有加的教師，便是從價格取向的肯定，更不能忽視價格的重要性。而且從午餐食材承辦人的訪談中，我們了解學生有很多如天天有雞排、甜湯等五花八門需求，但是每餐三菜一湯僅收費 31 元的營養午餐如何再容納該等需求？在萬物齊漲的今天，三天二夜南臺灣墾丁之旅的中五校外教學活動案，是否仍能按照往例 4,200 元價格決標，並且維持往例二夜住宿觀光級飯店、一夜晚會及 BBQ 行程需求？需求多，價格很難壓下來，透過公開招標採購模式或有藉廠商價格競爭、提高服務品質空間，但也別忽略廠商滿足自利的動機；要達到午餐食材承辦人宣稱物美價廉目標不啻緣木求魚，已落入價格與服務要求取捨問題 (trade-off)。天下沒有白吃的午餐，除非是基於政策性考量的補助經費，才能排除此等價格考量。

表 3-2：優質高中 102 學年度各身份別弱勢家庭學生人數統計表

學制別	原住民	低收入	中低收入	身障生	身障子女	合計
高中部	14	46	16	25	43	144
國中部	23	28	20	6	32	109
合計	37	74	36	31	75	253

註：筆者自編，取自優質高中教務處統計系統資料。

價格部分，價格壓低會流標，價格太高那不可能，我們自己都希望買到便宜的東西，所以我會參考其他大概三到四家學校的東西，然後再來看其他的需求性，目前價格是大家都能接受。(C1-2-2)

學校以前沒有廚房時，午餐委外，現在有自己的廚房自己煮，我覺得比以前好，我是價格取向又不挑食，中餐三菜一湯 30 幾元，算是物超所值，很滿意。(B2-1)

他其實也講出我們的心聲，因為我們就是盡量朝物美價廉這個標準，老師有看到我們這個優點，我覺得蠻感動的。... ㄟ！想法可以天馬行空，但作法要確實可行，我覺得在理想和現實間要取得平衡啦！因為學生都會想很多，他們都會想些有的沒有的，例如天天有雞排、甜湯，透過調查表或者合作股長集合時反映，但我還是覺得作法要確實可行。(B2-2-1)

通常，目前我們學校在採購設備的最大問題，還是在經費。目前，我們學校的經費主要是優質化及均質化補助，所以跟其他學校來講是比較 OK 的，因為我們有這二項經費，比較不會排擠到其他校內的經費。至於師生的需求，我們可以按照原先的採購計畫來執行，這是沒有問題的。(B3-2-2)

自從 1983 年發生豐原高中禮堂倒塌事件造成百餘人傷亡案，時任教育廳長負起政治責任請辭後迄今，學校安全即成為校園行政管理的重要議題之一，並落實於建置門禁管制、校園開放管理與使用、劃分校園安全責任區域、繪製學校安全地圖、檢修消防設

施、緊急廣播與緊急照明設備、校園監視與保全系統、實驗室器物安全管理、衛生安全餐飲、學生健康檢查及校園緊急求救通報系統等多重校園安全防護措施，以有效維護校園及學生安全。原則上，學校採購行政人員在「幼吾幼，以及人之幼」的同理心態下，也都會遵循有關學生安全的行政規定辦理，最顯著的便是自然設備更新案，該案係針對二年前教育部校務評鑑委員提出實驗室週邊環境、氣味等缺失進行改善；至於午餐食材案，在採購行政人員以把關者角色自居下，也爲了遵守教育局行政規定，便不考慮學生希望天天有雞排、甜湯的需求，進而調整每二週一次甜湯的菜單，照護學生健康發育。但是，安全考量因素尚不致如重視公平性成爲鐵律，例如中五校外教學活動案行程，雖然不會出現香蕉船或者水上摩托車，但會安排在警戒線內進行的沙灘排球活動，便是相對兼顧安全及教學使用者需求的結果。誠如學務主任所言，行政工作也是對學生生活教育的另類教學，與其考量安全處處設限、禁止，不如教導學生了解生活中可能潛藏危機及預防之道，才是對學生最好的機會教育。

還有安全的問題，比如校外教學他們想要去的地方，如果我覺得不安全、不放心，我一定會跟他們溝通，大部分老師也都能體諒啦。比如說中五校外教學，我們一定不會有像香蕉船、水上摩托車這些水上活動，那像沙灘排球已經有劃出警戒線及人員，那還 OK。... 所以很難完全都按照他們的意思來作。... 另外來講 HBL 案子，安全的部分是蠻需要注重的，但是如果我們只有考慮到安全，那像校外教學及 HBL 案子根本就不要去 TOUCH 了，但如果從學生活動豐富化去思考的話，其實是增加學生對學校的向心力，那當然也要去考慮到學生的安全問題，因為我們帶出去了嘛！（D）

午餐的部分最重要的就是，擔任規劃者、把關者的角色，... 因為學生都會想很多，他們都會想些有的沒有的，例如天天有雞排、甜湯，透過

調查表或者合作股長集合時反映，但我還是覺得作法要確實可行。... 像最近就有二週只能有一次甜湯的規定，那其實師生意見都很不太高興，可是教育局有公文規定，還是要依照最新的法令規定來辦理。(B2-2-1)

第一個，任何實驗教學當中，安全都是第一，因為這個不止在高中包括在大學裡面，以前在中興大學就發生公安事件，因為我們學校有些設備有些年份了，新的東西也不斷出來，必須要作些汰舊換新的增強，這一次的採購案件都是針對公安的部分。... 在效果上，對學生在教學時候這個週邊的環境、氣味什麼的都有所改善，那也符合說我們在前二個年度接受校務評鑑時委員提出的改善建議，我們都藉著這次採購來改善完成。(B3-1)

最後，採購行政業務人員雖然認同「行政服務教學」，儘量採納其需求，但最後仍會相對考量「依法採購」的評估因素，也就是以是否符合「政府採購法」規定作為接納需求與否的依據。回顧法務部廉政署 101 年民意調查報告書指出採購業務人員廉政排名落居第 19 名的窘境，加上不時出現採購弊案新聞，便能了解渠等採購行政人員何以將合法性列為考量，而將「行政服務教學」初衷暫時拋諸腦後。不過，本項評估因素涉及專業的「政府採購法」，留待於下節供給架構中深入探討。

嗯！因為剛開始作的時候並不了解，到底我們要買的東西會不會觸法，其實最高法令原則就是要依法採購，就是我們的政府採購法，那我們要以不違法的狀況下來採購，嗯！有時候師生提出來的東西會太侷限，法令沒有辦法支撐它，那我必須要問採購的人這樣是不是合法性？(C1-2-2)

不同意見，應該都是基於法令上的規定，如果是基於法令上的規定，基本上，都會按照他們的意見。我們還是，最大的原則還是要合法，這是不能逾越最基本的要求。(B3-2-2)

因為我們使用的是公家資源，並不是我們自己的資源，所以說在法令上面，只要是不違反法令不違反規定，我們都可以盡量來配合使用者的需求。但是如果有適法性的問題，那我們就會以法令為優先 (B3)

#### 肆、小結

本節從「顧客導向」概念觀察優質高中採購行政作業需求面運作，基本上，採購行政人員基於「行政服務教學」理念，多能以教學使用者需求為出發點，據以進行規劃後續的採購計畫，此為符合外部顧客的期待；而從內部顧客概念觀察採購行政流程，位居上、下游採購行政業務人員及專責採購人員在分工合作的行政團隊運作下，呈現互為「供應者、顧客」的雙向內部顧客運作模式，為行政經驗、採購知能不足的教師兼行政人員解套，使學校採購行政得以順暢運作。縱使如此，在實際規劃採購計畫時，採購行政人員仍不免審時度勢，必須考量資源分配公平性、服務能量、採購價格、安全性及合法性因素，以致在權衡輕重後不得不偏離教學使用者需求，這是對於現實客觀環境的妥協，也形同對採購行政人員懷抱「行政服務教學」初衷的考驗。所幸，優質高中採購行政團隊與教學使用者溝通順暢，而且在部分教師曾有兼任行政同理心下，採購行政人員可反向教學使用者溝通解釋無法全盤接受、進而調整需求的困難或考量；如此一來，採購行政人員充份了解教學使用者希望行政人員作什麼事，教學使用者也知道採購行政人員為他們作了什麼事，雙方充分了解，均能獲得諒解與接受。然而，採購行政人員與教學使用者達成需求層面共識後，是否即能確保如實供給無虞，仍面臨後續其他問題的考驗。





## 第四章 供給篇：受制於「課責」的「依法行政」採購供給過程

### 第一節 「政府採購法」是採購行政人員的緊箍咒更是金箍棒

壹、邊做邊學「政府採購法」：複製、貼上參考檔案的基礎學習

學校採購行政人員均為教師兼行政人員，欠缺「政府採購法」專業知能，部分人員甚至只有「超過十萬元就要招標」的理解程度，但卻琅琅上口「依法行政」為最高指導原則云云，其實可能只是在時有耳聞採購弊案陰影裡的反射語言而已，然為實踐「行政服務教學」初衷理念，也只能邊做邊學「政府採購法」。渠等採購行政人員學習管道，除極少數受過有系統的行政訓練外，主要還是透過諮詢校內具公務員身分的專責採購、監辦人員，或與他校相同業務承辦人員交流，以至向學長或親友詢問等非正式管道。當然，採購行政經驗的累積也是另類學習，多半是參考往年招標文件或專責採購人員提供範例，如果採購內容相去不遠，只要修改其中招標機關、時間及標案名稱即可；但如果碰上新的採購案，那更要倚賴專責採購及監辦人員了。學習乃學校追求優質化過程不可或缺者，行政人員不斷學習，激發建立學習文化，為學校能夠不斷成長、轉型及變革動力。對學校採購行政人員而言，學習「政府採購法」專業知能，除助於對法令有更深入、正確認知，得以靈活運用於採購實務外，並可再據以與教學使用者進行專業溝通，甚至能與得標廠商協調履約細節等等效益。

這個就是，大概就是人家講的，超過十萬元就要招標，HBL 案子來超過十萬元，就是要招標這樣子。嘿嘿嘿，我也不知道，我只知道採購法嘛

，就是叫廠商來投嘛，就是價格標嘛，就問人啊！... 因為以前都沒有接觸過採購法，碰到都會傻眼，採購法資料那麼厚一疊，我們也不一定有時間好好去看，常常都會被打槍，像我就有時候會去問我的學長，最後還是總務處、會計室要幫忙，不然我們不是專業的，真的很難作。(C2-2-2)

嗯！因為剛開始作的時候並不了解，到底我們要買的東西會不會觸法，其實最高法令原則就是要依法採購，就是我們的政府採購法，那我們要以不違法的狀況下來採購。(C1-2-2)

ㄟ！好，因為我其實受過國中主任儲訓課程，裡面的課程就有蠻多跟政府採購法有關的課程，那這個部分是有幫助的。除此之外，另外就是書籍跟網路，這是可以多善用的，雖然我們沒有經過國家考試及格，但我們可以善用書籍跟網路。最後一招，就是多聽多問，你去請教別人經驗，多去提出問題，我覺得這都可以幫助我們去了解這些規定。(B2-2-1)

嗯！多半是先向他校相關業務單位問或我們學校的事務組，再來就是我的舅舅，他在別校也擔任很久的職務對採購法很了解，偶爾總務處也會派我出去研習在政府採購這一塊，這都是很有幫助的。(C1-2-2)

那麼在實際簽辦採購的時候，我們會先請教以往承辦人的經驗，像我就會先請教上一任圖書館主任，承辦組長就請教前任組長的意見，但最重要的還是總務、主計單位給我們的協助，他們可能會先拿一些別人的範例給我們作了解，然後我們簽辦出去的時候，如果有一些不週到的地方或者不了解的地方，他們也都會給我們指導。(B3)

採購行政人員依據教學使用者需求規劃簽報招標文件等採購計畫時，首先必須符合「政府採購法」規定者，主要就是第 26 條有關不得於招標文件要求或提及特定之商標、商名或供應者，而僅能載明採購標的物所要達成的功能或效益，以免限制競爭的規定，這是採購行政人員最重要的基礎學習。例如，在中五校外教學活動案便不能配合教學使用者需求指定住宿飯店，重量訓練器材也不能依照教練希望的廠牌型號等等。因此，「政府採購法」常被認為是綁住教學使用者需求，彷彿孫悟空頭上戴的緊箍咒，這是對「政府採購法」認知不足所導致的盲點迷思。究其實，「政府採購法」如此規範，不過係為建立公平開放環境，透過廠商投標競爭來決定廠商的宗旨，相對地，其實也免除了隱藏在採購行政人員口稱「依法行政」背後所擔憂圖利廠商的問題。不過，既然礙於規定不能配合教學使用者指定需求，於此最重要的學習便是如何將教學使用者指定需求轉換成相對功能、效益，例如將指定住宿飯店轉換成觀光飯店或同等級飯店，或將廠牌型號改成每分鐘轉速 100 次以上，相關問題便能迎刃而解。然後，還要不斷以法令與教學使用者溝通可能違法之虞，因為學生逐年畢業、教師輪流擔任導師，經過多年、多次溝通結果後終能建立教學使用者正確的法令認知，採購行政人員倒也無須過慮。此外，充實學習「政府採購法」知能，也有助於與得標廠商溝通，使後續履約更為順暢，遇有爭議，才知道如何援引法令維護權益，此從優質高中多年前發生不肖廠商無法如期交貨即為明證。不過，「政府採購法」立法宗旨雖為開放競爭，但前提必須是廠商提供產品或勞務都一樣的完全競爭市場，此由價格最低標機制來決定得標廠商尚稱妥適，奈何在資訊不對稱，不同廠商提供產品或服務品質可能參差不齊下，則可採最有利標機制來解決，此種模式對採購行政人員來說已屬進階的學習運用。

嗯！有時候師生提出來的東西會太侷限，最常見的就是指定住宿飯店法令沒有辦法支撐它，那我必須要問採購的人這樣是不是合法性？（C1-2-2）

原則上，就是老師在使用的時候，會想的比較單純，就是侷限在，他覺得甚麼廠牌比較好用，就希望買甚麼廠牌的東西。可是，我們跟事務及會計都知道不能指定品牌跟廠商，所以，有時候這中間就會有落差的。當然，我們都會先去了解老師的需要，那就是礙於採購法的關係，不能去買老師指定的廠牌，因為我們不能指名，就會產生落差。(B1-2-2)

我是覺得沒有辦法畫上等號，因為你會認為，如果採購專業知識更足的時候，你需要我幫你作的或需求，也許裡面是不符合採購法的，那我當然就沒有辦法去滿足你，那當然如果符合採購法，學校經費又可以的部分，那我當然就可以作。(C2-2-2)

就是有幫助，因為這是一個很龐大的招標，不是像一般能退錢就退錢，他必須照著法令走，那其實透過政府採購法的了解，也可以順利跟廠商溝通，最後師生也都能接受。...這不是可不可以劃上等號的問題，因為政府採購法有時候年年常常更動，所以我們只能盡量說知道最新法令，然後再跟師生溝通，這樣子，然後就每年都需要再一次、多次開會，多次溝通，而不是一次做完，然後以後每年都一樣。(C1-2-2)

我覺得沒辦法唉，知識跟完全滿足師生那是兩回事啊，因為採購法是綁住我們要的需求部分，像校外教學要指定住宿飯店，怎麼可能會一致。如何填補中間的落差？我覺得溝通很重要，那專業知識有，但是你只有專業知識可能會綁手綁腳的，因為我們有的專業知識跟老師、學生的認知是不同的，所以你要把這一塊的事實告訴他們，這個也很重要，你知道嗎？不然他們天馬行空的要求些東西，其實空有專業知識還是很難滿足的，所以其實上我們也要把這一塊帶給他們，讓這一塊也成為他們普

遍的知識，如果他們也有這一種知識的話，我們要作這一塊就很容易，他們就不會提出很無理的需求。(D)

以前我碰過規格衍生的問題，一個投標廠商把我們學校招標公告的規格內容，完全複製變成他們投標的文件，結果他們得標了，但是履約期限屆滿時交不出東西來。有時候，就是在這種負面經驗才有學習，從那次以後，我們在訂定招標文件時就會適時規定投標廠商要檢附原廠型錄，這樣以後交貨驗收就沒問題了。(B3)

貳、邊做邊學「政府採購法」：知其然、也知其所以然的進階學習，才能善用採購法彈性機制，以更貼近教學使用者需求。

採購實務上，單純的財物採購案而且不同廠商提供財物品質並無二致，那就採用價格最低標機制，放任市場競爭由價低者得；但是，一如採購行政人員所憂心，壓低價格怕流標，低價搶標可能品質不佳，而提高價格又需考量弱勢學生負擔，如此便可採最有利標的決標機制；也就是先設定教學使用者可以接受的價格，然後再依其需求訂定評選標準選出最符合需要廠商，如此便能兼顧價格與品質，這已是「政府採購法」的進階學習與運用。但是，就充實「政府採購法」專業知能與滿足教學使用者需求二者間的關係，受訪採購行政人員出現正、反面迥異的看法，持反面論者認為前者僅是為了更能「依法行政」而已；持正面論者則認為，透過對法令的全盤了解，絕對可以使採購的物品更為接近教學使用者需求。筆者基於多年從事專責採購業務經驗認為，「政府採購法」主事者既已規範價格標及最有利標等決標機制，說明該法其實也已考量採購實務上的不同需要，採購行政人員只要能經由多元化學習或者經驗累積靈活運用，即能將該法令從原本設限的緊箍咒轉化成爲伸縮自如的金箍棒，也更能滿足教學使用者需求。這也就是行政院公共工程委員會自 2013 年起即陸續開辦「善用採購法之彈性機制辦好採購」研討會

的原因，<sup>69</sup>期望藉由與會人員之實務經驗分享與意見交流，介紹採購招決標方式、因案制宜的作法，探討最常見的弊病就是習慣以自己熟悉的方式辦理採購，而未考慮其他選擇，例如辦理任何採購都採最低標，就枉費採購法所設計的彈性機制。實務上，優質化專案承辦單位圖書館主任已經具有非常接近如此的認知，採購法並非一般人想的惡法，而是會不會運用的問題；持反面論者的看法，或許是受到採購弊案陰影的強烈後作用力影響，復以本身欠缺行政經驗、採購專業知能不足，過度戒慎恐懼將無意行政疏失過度想像成違法圖利，以致直覺認為充實「政府採購法」專業知能只是為了依法行政，與滿足教學使用者無關。事實上，像校外教學採購案大費周章採用最有利標評選廠商，最終目的還不是為了希望更能接近教學使用者要求住宿觀光飯店、BBQ 晚會等需求。

嗯！就是最高指導原則不違法，所以應該不會有這樣的問題。價格部分，價格壓低會流標，價格太高那不可能，我們自己都希望買到便宜的東西，所以我會參考其他大概三到四家學校的東西，然後再來看其他的需求性，目前價格是大家都能接受。...基本上，要對學生負責，而且不要上法院就好，哈哈。...對我不會有影響，因為這些都是師生的需求，我們只是幫忙協助去執行的角色，只要不違法就好。(C1-2-2)

我們如果用，嗯，應該說如果我們不止考慮用最低標，那我們用的是那個叫什麼標？噢，最有利標的話，基本上的話，我們基本的價格在那裡，那我們希望他們提出來的部分是最有利師生在用的，那這個最主要就是我們能夠符合師生需要的，以前就有過用最低標，可是到最後卻是，那個品質出來跟我們要的東西差很多，像用校外教學來講，如果用最低標，可能連車輛的部分都會有狀況，出去的住宿品質也會有一些狀況。(D)

---

<sup>69</sup> 行政院長在 2013 年 8 月 15 日第 3361 次院會作此裁示。

嗯！我作這樣的修正，充實專業知識其實大於滿足師生的需求，充實具備專業知識就是為了依法行政的概念，這個就是一個最高指導原則，滿足師生需求就是說作到賓主盡歡，這可以列為一個目標啦！但是我覺得這不能是一個最高指導原則。(B2-2-1)

我覺得一定有幫助啦！如果能對採購法更了解，我覺得一定可以使採購的物品跟需求更接近。不然，就像我剛剛講的，我們只有從會計跟事務那邊了解部分的規定，我們沒有全盤的了解，最後就是會計或事務他們說甚麼我們就做甚麼。而且還有一點，有時候還要看怎麼用採購條文，這個有時候很主觀的，所以如果我們能夠有全盤的了解，當然會有很大的幫助。(B1-2-2)

我個人覺得只要在法令許可範圍內，還是要給使用者方便，不要變成一個採購法你把他解釋的非常嚴酷，那造成需求者非常不方便，那對於整個問題解決沒有幫助，對於整個學校的氣氛也會有負面的影響。但是，以我們目前學校來講，因為大家都可以站在學生的角度，大家就有一個共同的想法。(B3)

如果溝通是學校採購行政團體凝聚成行政團隊的黏著劑，那麼行政專業便是行政團隊得以不斷成長必須時時補充的營養劑。面對學校大部分行政職務人員必須由教師兼任，加上該等人員先天上行政經驗、採購知能不足的現實，行政團隊領導人必須給予所屬成員做中學、錯中學的個人成長空間，充實培育行政專業，然後行政團隊每位成員即能就本職專業成為彼此間互相效力、支撐，發揮乘數效用，減輕行政工作壓力，才能樂在工作，落實行政服務教學為師生造福。就行政團隊成員互相效力、支撐來說，採購行

政人員互為供應者、顧客的雙向互動關係確有助於達到此要求，但是在教師兼行政人員不斷異動下，必須維持這股不斷學習、培養專業的動能，才能使學校不斷向優質化目標邁進，不致淪為教條口號。

雖然我們一直朝優質高中的方向去提升，...我們還要再一直繼續努力下去，這個部分，我感覺應該是偏重軟體、也就是軟體的問題，包括行政人員、老師還有家長，...我們認為我們是優質高中，但必須拿出一些具體的東西，優質不是口號。(B3-1)

行政難為眾所皆知，尤其是在教師兼行政的情形下。國中小主任有儲訓制度，可以經過密集課程包含採購法規取得資格認證，能夠培養一定的行政知能，但是高中老師部分沒有這一套制度。另外，違法和疏失不同，只要採購時不違法圖利廠商，不收受好處，即使忙中有錯，長官多會為你說話，改正後求進步，才有機會「能力培養」和「人力培育」，為校園行政注入活水和希望。(B2-2-1)

行政人員應該怎麼作，我引用美國下屆總統參選人希拉蕊女士接受國內商業周刊專訪時提出「盡力做到最好，他人的評斷不過是背景音樂！」的這句話跟行政人員共勉，不過，我稍稍做點補充跟修正，這一定要在很扎實的專業基礎上，堅定的往目標前進，不是一昧蠻幹橫幹，不然就會落入自我感覺良好。...人不可能是通才，要尊重專業，我很鼓勵行政同仁充實專業知能，善用資訊管道擷取新知，做好行政把關工作，能夠提供校長專業諮詢，那麼在採購行政方面，我期許總務處專責採購人員能夠作其他處室行政同仁採購業務上的堅強後盾，行政同仁能夠彼此間有更多互相支撐的力量，大家都能樂在工作，願意多付出、多用心，



為師生造福。(G)

叁、無恃其不來，恃吾有以待之的採購前置規劃作業：剷咧等不如做咧等。

在充實及靈活運用「政府採購法」專業知能前提下，縝密的採購前置規劃作業絕對有助於滿足教學使用者需求，自然設備更新案便是最佳例證。所謂縝密前置規劃作業，係從採購行政人員與教學使用者溝通需求設備品項開始，然後轉換成採購標的物功能效益，再決定最符合需求的決標機制，緊接與相關廠商進行詢價、報價作業，最後簽會校內專責採購、監辦單位後函報上級機關爭取經費，報奉核定後即依計畫內容辦理採購。如此縝密的前置規劃作業，既已在教學使用者需求基礎上，再納入品質、價格考量，採購行政人員只要在報奉核定後便可按部就班執行，同使也得以解除時效的壓力，基本上也能獲致教學使用者肯定，做咧等好過剷咧等，堪稱採購典範，甚至還因此爭取到上級機關額外補助改善設備經費。值得一提的是，該採購案除突顯前置規劃作業的重要性外，也是針對二年前教育部校務評鑑委員所提缺失進行改善，充份顯現 PDCA 管理循環作業模式，雖然這是非常淺顯的邏輯作法，但在優質高中學校行政場域裡確是少見的，此皆拜教育部校務評鑑作業之所賜。優質高中雖經教育部校務評鑑一等高中殊榮，然真正的優質化應該是不斷改變全方位觀念及提升精進行政作為的過程，學習追求卓越沒有終點站，自然設備採購案堪稱採購行政人員的最佳學習標竿。

像優質化的採購案，最重要的就是母案計畫提出來，主要大部分還是要跟老師溝通，就是完整的前置作業，前面做得好，後面就很好做了，這是優質化採購案很重要的執行方法。... 但是最基本的要求，還是要符合政府採購法的條文，這是最基本的原則，不能逾越的。至於師生的需求，我們可以按照原先的採購計畫來執行，這是沒有問題的。基本上，只要具備政府採購法的專業素養，就可以滿足師生的需求，基本上是這

樣的。(B3-2-2)

大概就是裝設教室裡的電視推播系統，因為這個案子從計畫成形報到縣政府核准（縣市合併前），然後執行採購到驗收核銷，大概只有兩到三個禮拜的時間，非常的急迫。能夠順利完成的原因，主要是因為當時已經快到年底、縣政府還有錢，我們就趕快參考別校的作法，寫了計畫就向縣政府要錢，當然還是我們前置的規劃作業很完整，縣府核准後直接從共同契約下單買東西就很快了。(B3-2-2)

我們圖書館負責業務的採購，主要還是以需求為導向，我們會先了解一下老師的需求。比如說，像我們圖書館有協助學校的優質化專案，專案裡頭就有一項自然科設備的採購案，那我們就會請自然科領域的老師告訴他，我們有編列這樣的資源，或者是說，學校老師會主動來詢問，他們需要一些需求，那學校可不可以有一些預算來支應。那我們就會跟主計及總務來討論，那討論之後我們就會去爭取經費，有經費後就會去規劃寫計畫，那整個案子確定後就會請總務單位來協助採購。(B3)

為什麼可以滿足。第一個，任何實驗教學當中，安全都是第一，...我們在完工之後測試，都是不錯的東西。在效果上，對學生在教學時候這個週邊的環境、氣味什麼的都有所改善，那也符合說我們在前二個年度接受校務評鑑時委員提出的改善建議，我們都藉著這次採購來改善完成。(B3-1)

肆、教育公務體系行政運作也是影響學校採購供給面向的變數

影響學校採購行政供給面向的因素，除「政府採購法」規定外，公務體系行政運作也扮演關鍵角色，包含來自上級機關的指導、監督以及行政運作效率良莠等等。優質高中隸屬臺中市政府教育局，該局身為主管機關不免對於學校行政多所指導、監督，但偶有不當情事。以午餐食材案為例，教育局考量學生健康以行政命令要求學校每二週僅能供應一天甜湯，姑且不論實質效益如何，但已引發教學使用者不滿，且形同架空學校營養師職能，承辦人也只能罔顧教學使用者需求勉予遵守，並於事後再向用餐師生溝通、安撫；但是，另為因應近來食安事件，教育部規劃推動校園食材登錄制度，營造安全健康學校飲食環境，同時，衛生局加強抽查學校午餐食材，一經發現不合格蔬果隨即通報各校停用該供應商食材，提供下游顧客學校良好服務，則為非常恰當的行政措施。再以教育部補助重量訓練器材案為例，該案原本規劃兼顧普通班體育教學及體育班加強肌耐力需要，但因為變更採購資本門項目及臺中市政府教育局配合提列自籌款作業蹉跎，最後考量核銷期限已迫在眉睫，只得採最簡便的共同供應契約下單方式，而該契約品項又多屬健身性質，以致無法兼顧體育班加強肌耐力需求。而在本研究選取採購個案之外，學務處辦理學生交通專車租賃案也發生類似情形，教育部來函規定學生交通車必須隨車配置服務人員照護學生安全，殊不知業者經營模式早已不僱用隨車服務人員，即使僱用服務人員也將轉嫁於學生車資，徒增採購行政作業難度。

我就是要強調法令的規定，像最近就有二週只能有一次甜湯的規定，那其實師生意見都很大、不太高興，可是教育局有公文規定，還是要依照最新的法令規定來辦理。在老師方面，我就在老師來打菜的時後向他們說明；學生方面，我就利用合作股長集合的時候作宣導，減少對他們的衝擊。(B2-2-1)

最主要是因為這個時間真的很緊，當初這個案子大概是從八月開始，整個計畫在十月回文，然後來回修正又半個月，十一月執行，十二月要關

帳，所以沒有甚麼時間重新開會審查調整，只能就它最終核定的去作調整，那最後有跟校長、會計作協調，那最後為了能使用這筆經費，只能侷限在共同供應契約的器材項目，就是你看到現在比較普遍的訓練器材。如果不這麼買的話，這筆錢就會不見了。那，哎，這就是現實的考量。...如果是教育部的例行經費，通常在年初就知道了，但因為還要配合申請經費的地方政府教育局配合款，所以到我們這裡的時間就會很緊迫了，所以國立高中就沒有要等地方政府配合款的問題，他們就很好作了。(B1-2-2)

## 伍、小結

在採購實務運作上，「政府採購法」規定無疑是影響採購行政供給面向的最大因素，但是公務體系行政運作的影響也不容小覷。採購行政人員邊做邊學「政府採購法」下，通常認為「政府採購法」會綁住教學使用者需求，仿如孫悟空頭上的緊箍咒，此基礎階段應學習如何將教學使用者需求轉換成適當對應的功能、效益，惟恐圖利廠商的問題也就迎刃而解；進階學習者，可藉由採用最有利標的採購決標機制，兼顧價格與品質，採購行政人員如能經由學習來靈活運用法令，自能變成伸縮自如的金箍棒，同時也滿足教師需求，二者並無扞格之處。此外，縝密的採購前置規劃作業可確保滿足教學使用者需求，也使採購行政人員得以解除心中大部分壓力，誠為最佳採購策略。但是，來自上級機關不當指導、監督或行政規定可能使學校採購行政改弦易轍，扼殺教學使用者需求成為麻煩製造者 (trouble maker)，衝擊不亞於「政府採購法」。最後，採購行政人員面臨需求、供給面向諸多因素的衝擊時，每人心中所持有課責的那把尺，可能扮演最終臨門一腳的角色。

## 第二節 課責：學校採購行政的影武者

### 壹、從不同財源採購案分析課責運作與影響

#### 一、使用者付費採購案的課責運作

依照承辦中五校外教學活動案學務處主任說法，真正採購者是參與活動並繳納費用的教學使用者、學務處僅是代理採購，本節即以採購財源類型分析課責的運作與影響。本文研究個案中，中五校外教學活動及午餐食材案均屬代收代辦經費財源，也就是由參與使用者付費。在此類採購案行政運作過程裡，吾人可見到來自外部法律、層級課責與內部專業課責、道德倫理課責交錯的痕跡，而且法律、層級課責模式明顯居於上風。基本上，此類採購案理應貼近市場運作重視顧客需求特性，而且在採購行政人員「行政服務教學」使命感，甚至「幼吾幼，以及人之幼」同理心態下，渠等人員都具有對教學使用者負責的基本態度；但在公務體系內，時間採購弊案，以致採購行政人員眾口鑠金「依法行政」，以遵循「政府採購法」及上級機關行政規定為最高指導原則。如同中五校外教學活動採購行政人員所言「不要上法院就好」，來自「政府採購法」的法律課責雖僅是最低要求標準，但受到採購弊案影響的結果，常被採購行政人員視為如洪水猛獸的緊箍咒；其實，只要充實「政府採購法」專業知能，能夠彈性運用該法採購機制，即能轉化為伸縮自如的金箍棒，有可能達到預定採購效能，滿足教學使用者需求服務教學目，毋須過慮。然而，以媽媽心情來關照學生的午餐食材採購行政人員，其內蘊「幼吾幼，以及人之幼」的道德倫理課責，不敵來自上級機關「每二週只能有一次甜湯」行政規定的層級課責，引發教學使用者不滿，有違「待客之道」；類此公務體系偶有欠缺規劃的即興式措施，姑且不論甜湯改為二週一次是否即能有效改善學生健康狀況，該規定等於無視學校編制營養師調配午餐職權，不如賦予學校強化營養教育職掌，建立學生正確飲食觀念落實於日常生活，才是正辦，同時學校營養師也得以發展專業課責。就此類採購

財源採購案的課責，法律課責雖帶給採購行政人員戒慎恐懼的壓力，但同時也轉化為學習「政府採購法」知能的專業課責，同時也得以儘量滿足教學使用者需求；但是，來自上級機關不當行政命令的層級課責，改變學校採購行政服務教學使用者的作業模式，甚至使學校錯失自我發展專業課責的契機。

我們的經費來自於學生 ...基本上，要對學生負責，而且不要上法院就好，哈哈哈。 ... 這個招標案本就在我業務的職責範圍內，就是，我們只要抱著負責的心態辦，就沒有問題。(C1-2-2)

那這個部分，我覺得還是要對學生負責啦，不是對誰或對上面負責怎樣，主要還是對學生，比如說你辦理校外教學的品質好不好？還有你辦理制服招標的品質好不好？然後價格如何這些，主要我們對象還是在學生，... 他們的需求應該是我們最大的考量，比如說我們要往南或往北是以他們為主，不是由我們幫忙採購者的意向為主，所以我們以他們的意見為主，不是以我們的意向為意向，那只要在採購法裡面，我們還是以他們的意向為需求。(D)

我覺得是一種同理心，你想想看，家長把孩子交到我們手上，就像我們也把自己的孩子交到別人手上，那我就是用同理心，我們也希望說孩子去到那個學校，那個學校能夠用我們父母的想法來關照他，我們也是用媽媽的心情來關照這些孩子。 ... 充實具備專業知識就是為了依法行政的概念，這個就是一個最高指導原則，滿足師生需求就是說作到賓主盡歡，這可以列為一個目標啦！但我覺得這不能是一個最高指導原則。(B 2-2-1)

再來，我就是要強調法令的規定，像最近就有二週只能有一次甜湯的規定，那其實師生意見都很不高興，可是教育局有公文規定，還是要依照最新的法令規定來辦理。(B2-2-1)

此類採購財源採購案，午餐食材案每年定期接受教育局評鑑，屬於另種形式的層級課責。優質高中近幾年接受午餐評鑑成績卓越，非評列特優即列優等，吾等必須承認評鑑確實具有輔導工作、改善缺失的正面動能。但類此評鑑的課責模式，仍不免令人疑慮的是評鑑項目能否全面涵蓋營養午餐應有的效能標準，尤其是有關滿足教學使用者需求；否則，即可能輔導變成主導、偏離行政服務教學初衷，進而演變成評鑑機關叫好、教學使用者卻不叫座，落入事前定向績效的弔詭現象，充其量只是評鑑資料績優而已。

我們午餐業務每年都要接受教育局的評鑑，包括供應作業、廚房管理、庫房管理、器具管理、餐飲從業人員管理、營養教育、帳務處理、行政事務及特殊優良事績等九大項，因為我們最近三年成績都不錯，要就特優不然也有優等，其實這些不管是來自教育局的肯定或老師的肯定，都是我們往前進的一個動力。當然，有評鑑就會督促我們的行政，在工作面、資料面更落實的要求。(B2-2-1)

## 二、上級機關補助經費採購案的課責運作

第二類採購財源則為教育部或教育局等上級機關補助採購案，如自然設備更新、重量訓練器材及 HBL 決賽啦啦隊大客車等案，前二案補助財源以教育部為主、教育局為輔，第三案則為教育局全額補助案件。此三件採購案，都共同受到來自補助機關要求如期核銷、提交成果報告的層級課責，時效性便成為採購行政業務人員的首要考量，但不同採

購個案卻產生不同的結果。<sup>70</sup>自然設備更新案採購行政人員具有相當豐富的行政專業經驗，通常會先行規劃採購計畫，待教育部核定經費後即啟動採購計畫，完全掌握時效性，也大致能夠確保教學使用者需求，達成採購行政服務教學目標。但是，重量訓練器材案就無此際遇，由於報部變更採購項目及等待教育局籌措配合款等層層行政運作延宕，最後，面對不能如期核銷便會收回補助款，甚至以後無望再獲得補助款的壓力，不得不採最簡便的共同供應契約下單採購方式，導致最終採購標的物多屬健身性質無法兼顧體育班加強肌耐力需求，此為達成採購效率而犧牲部分教學使用者需求。此外，HBL 決賽球啦啦隊大客車案受制於如期結案的層級課責同出一轍，承辦人體育組長一心只想著能夠順利招標、如期提出成果報告，也就無心考量是否由學校、參加學生各出一半車資，可能增加一倍師生參與者，更為凝聚師生向心力的精進作法。就此類採購財源採購案引發層級課責，若為單一補助機關採購案，可藉由採購行政人員妥為規劃前置作業化解時間壓力，尚可操之在我；倘為中央、地方政府配合補助者，因為行政程序及作業相較冗長，成為採購行政的變數，以致最終採購結果不符當初規劃需求，背離「行政服務教學」宗旨。

嗯！我覺得有明確的執行規範，像我辦的優質化實驗設備採購案，就是按照原先的計畫來辦，這樣到核銷經費的時候，就很順了。...主要是發生在經費核銷上的細節問題，因為優質化經費核銷都有一定的截止日期，所以我們都會在核准請購通知廠商交貨後，就一直催廠商趕快交貨，一旦交貨就請總務處趕快安排驗收、會計室監辦，最後結算核銷會計憑證的。反正，有時候過程會很趕，那也是沒辦法的，因為補助機關的規定就是這樣。(B3-2-2)

---

<sup>70</sup> 上級機關補助經費採購案要求被補助學校如期核銷結案，多為補助機關考量年度預算的決算作業，或可從層層預算法規、命令及程序等傳統限制導向的預算行為來解釋（李允傑，2007：347）。



那像這批的重量訓練器材案子，沒有針對體育績優，是充實體育器材設備。... 因為，當初我們第一次送出去的經費項目裡是參半的，有體育班需求也有體育課的，但是核定下來的經費被砍了一些，有些項目也被改了，為了現實面的時效，如果不從共同供應契約買，就來不及，這筆錢就不見了。... 最主要的是因為這個時間真的很緊，當初這個案子大概是從八月開始，整個計畫在十月回文，然後來回修正又半個月，十一月執行，十二月要關帳，所以沒有甚麼時間重新開會審查調整，只能就它最終核定的去作調整，那最後有跟校長、會計作協調，那最後為了能使用這筆經費，只能侷限在共同供應契約的器材項目。(B1-2-2)

這個是市府補助的經費，所以在整個比賽結束後要提出成果報告這樣子。因為，當初這個案子，錢已經有了嘛，我只希望能夠順利招標，能夠成行去看 HBL 比賽嘛，這樣我才能寫成果報告。... 只要能夠順利招標，成果報告大概就沒有問題。(C2-2-2)

另外，此類採購財源中的自然設備更新案，也面臨如同午餐食材案的評鑑作業壓力，但其所引發正、負面影響值得深思。自然設備更新案屬於該校申辦教育部優質化專案計畫的子計畫，該校近幾年來每年申辦獲得補助金額約二百萬元。從正面來看，在學校年度預算經費之外爭取額外補助，不啻是偏鄉學校能夠持續改善教學設備的另一活水源頭，接受評鑑也是理所當然，確實也藉以轉化成督促學校行政不斷改善缺失、邁向優質行政管理的動能；但是，類此教育部優質化專案的評鑑作業，包含教學現場實地查核以及繁瑣的書面行政作業，橫跨教學與行政場域，已超出行政團隊運作範圍，必須將教學與行政再整合為學校團隊運作，否則難以竟功，成為該專案令部分學校行政人員裹足不前、不願提出申請的原因。就此，學校行政人員是否願意投注心力、改善學校硬體環境藉以提昇服務教學，抑或藉口推託不為申辦，實為對當初投入行政工作懷抱「行政服

務教學」初衷的最大考驗。這個問題，在教育部推動 12 年國教必須縮短城鄉高中設備差距的今天，絕對不只是優質高中的個案問題，而是與該校相同處境高中的通案問題。因此，該校承辦專案主管歷經多年申辦及評鑑作業已萌生倦意不再申辦，有感而發希望上級機關簡化瑣碎行政手續，以增強行政人員積極申請補助動能。

事實上，爭取上級補助經費對學校是很有幫助的，但是部分學校行政不願意去爭取的原因是必須面對很多評鑑的壓力，但就我們學校來講還是蠻積極的，因為有這些經費的挹注對學校整體發展有非常正面的幫助。但是，我是覺得第一線的行政人員這方面的壓力蠻大的，那當然我們希望教育部或教育局能夠體諒承辦人員的辛勞，能夠降低這些瑣碎的行政手續，那這樣子的話，可能會增強行政人員積極作為的動能。(B3)

### 三、校內年度預算採購案的課責運作

最後一類採購財源為支用校內年度預算者，例如校史室工程採購案。身為由市長任命的一校之長，在面對採購行政決策時，當然會配合執行上級機關教育政策，也會顧及教學需求，然與其他行政人員實務理念層次上差異，還會尋求自身在學校的歷史定位。相較於其他採購個案多以從教學使用者需求為出發點，校史室採購案則係校長基於為市長、教育局及學校負責而提出的構想，明顯受到政治課責影響。就此案而言，校長考量層面比較廣泛多元化，除認為高中必須建置校史室的使命感外，基本上還是會考量到教學使用者在此進行各領域開會、研習備課的需求，雖然未獲教師青睞列為優先選擇，但卻是非常專業的研習場地；甚至，配合上級機關教育局借用場地需求，尤其在前述臺中縣市合併後資源分配機制未臻明確之際，對於教育局要求辦理大型會議配合度高學校，有可能較易獲得該局補助經費的深謀遠慮。不論如何，整體而言，促發本類採購案的政治課責，還是能兼顧到教學使用者的需求，不致脫離「行政服務教學」宗旨。

我會最先考慮二樓的教師辦公室旁邊的諮商室，因為最近嘛！不然就是三樓的會議室，如果都不行的話，我才會去校史室裡的研習室。(A1-1)

你提到有關校史室的案子，那是我剛到學校來的時候，我覺得一所高中應該要有一間校史室，尤其像我們學校歷史這麼悠久，我覺得這是身為校長應該去努力完成的，建置校史室就是為學校寫歷史，現在不做，以後一定會後悔，因為文物資料會越來越難搜集。所以，那個時候我就帶同仁去附近學校參觀他們的校史室，那個時候我的想法是除了一般的校史展現以外，還可以提供作為開會、研習場所的多元化功能。我們現在看下來，教育局也常常借用那裡的研習室來辦全市的研習，也幫我們作了很好的行銷；雖然，你提到有老師反應去那裡辦研習比較麻煩，但是，我想這是習慣的問題，而且那裡的設備比三樓會議室更好，他們應該會慢慢適應的。(G)

## 貳、學校採購行政課責引發的正、負面效應

### 一、採購「透明作業」解開採購潘朵拉盒子的正面效應

從教育部 2014 年 8 月 1 日修訂「高級中等教育法」第 25 條規定高級中等學校校務會議組成份子，包含校長、各單位主管、教師會代表、職員代表、學生代表及家長會代表等成員，顯示學校行政決策已是多元參與決策結果，不再是行政人員說了算，也表徵學校行政面臨不同關係人要求的挑戰，透明化自然成爲回應各方要求必備作業。本研究選取採購個案的透明作業，包含遵照「政府採購法」規定上網登錄招標公告、教學使用者參與評選廠商，爲申請上級機關補助事先與師生開會溝通了解教學使用者需求及接受事後評鑑，或者執行採購過程中的監廚及滿意度調查等等，都使採購資訊「公開透明」。從採購實務角度來看，公開透明作業實爲學校採購行政帶來更多正面週邊效益；首先，

公開招商導入良性競爭，有可能取得物美價廉標的物；次者，在學校網站公開採購資訊及開會溝通，建構教學使用者諮詢平台，採購行政人員更能掌握教學使用者需求及意見；再者，由教學使用者直接參與評選廠商作業，實際了解公務體系的採購行政流程與限制，也從顧客跳脫至參與校務治理者角色；最後，接受評鑑作業亦使採購行政作業得以持續改善，增進行政管理效能。以上公開的實務作業，不論是採購行政人員主動或被動作為，均有助於解開採購予人在潘朵拉盒子黑箱作業疑慮，增進採購行政人員與教學使用者互相了解，進而使採購行政人員心理層面更為坦蕩，能夠放心去想、放手去作採購業務。

其實，我們的採購都是教練提出需求，我們再陳報校長。然後如果採購、監辦單位沒有意見，就會以教練提出的規格為最終的規格去採購，不太會去調整。公開原則上，所有採購都是公開的，例如廠商提的報價，原則上會讓事務組作最終的決定，他如果覺得不符合市價的話，我們還是希望事務組能找到最優惠的廠商。我覺得如果有更多的廠商知道這個訊息，可以提供競爭性的價格，然後因為這些最終的器材也是要教練去使用，讓他們知道然後可以在必要的時候提供意見，其實會更符合現實的需要。(B1-2-2)

HBL 有媒體轉播，市府補助啦啦隊專車經費也傳的很快，加上學校招標採購租遊覽車，這些都是公開的，又是我第一次簽辦招標採購案，壓力也還好，反正就是按照採購法，我們也不會去作奇奇怪怪的事。希望把這件案子辦好，不然那麼多人都在看、都在聽，這樣也好啦，壓力反而變成動力，讓我更小心、謹慎的把他辦好。(C2-2-2)

優質化實驗設備採購案的計畫，就有公布在學校的網站，...所以，我

的一舉一動，老師都看得很清楚。這樣，其中有一個好處，老師看了有意見就可以向我們反映，這樣也比較公開透明，不會被人質疑。(B3-2-2)

嗯！我們其實都會作適度的公開，在招標的時候會有評選委員，那裡面有老師也有行政的，因為他們來當評選委員，跟著我們去看廠房，那他們就會對午餐這一塊有更多的了解，也就沒有模糊的空間，減少不必要的誤會。(B2-2-1)

## 二、學校採購行政課責的負面效應

(一) 在行政規定、評鑑作業層級課責壓力下，難以兼顧「行政服務教學」宗旨，甚至衝擊採購行政人員熱誠。

採購行政人員當初言必稱「行政服務教學」，成為行政團隊最大共識的使命感，歷經採購需求評估及實際供給過程，在在都是對「行政服務教學」理念的考驗，或可藉由發揮行政智慧如縝密規劃前置作業、改善缺失的 PDCA 管理作業模式，以盡量滿足教學使用者需求；但在面對上級機關要求「每二週只能有一次甜湯」或者如期核銷結案的行政規定，甚至繁鎖評鑑作業的層級課責壓力下，此皆為學校採購行政無法控制的外力干與，不得不變更採購供給作為，當初說好的「行政服務教學」被暫時拋諸腦後，甚至萌生倦勤念頭。最為明顯的便是重量訓練器材案，囿於核銷結案期限的層級課責，不得不改變原始規劃，改採最簡便的共同供應契約下單採購方式，以致採購標的物多屬健身性質無法兼顧體育班加強肌耐力需求。從補助機關執行年度預算立場而言，被補助學校如期執行完成所受分配的預算，其執行採購預算是符合效率的，但卻不符學校採購行政應該服務教學的效能，不禁對於教育部「推動高中職優質化及均質化」

投入 219.57 億元，改善充實全國高級中等學校資源，縮小城鄉差距的政策目標感到悲觀。

嗯！其實我覺得，像現在我覺得大部分的採購，它對於評鑑的懲處就是時效性的結案。我覺得就是，時間到了還沒執行完，雖然還不至於懲處，但就是以後就不補助了，我覺得這是另類的處罰。但是，它比較少去關心到你是不是真的有讓這個實際採購的東西有沒有配合實際面現場的需要，就是它比較著重於時效，有沒有在時間內完成這件事，不管說你這個內容有沒有弄好，這樣子。(B1-2-2)

(二) 握有懲處權力的課責絕對宰制採購作為，同時抑制其他課責均衡發展。

採購實務上，常見單一課責主導最終採購作為的現象，例如午餐食材案受制於「每二週只能有一次甜湯」行政規定的層級課責，甚至每週一日素食的作法，招致教學使用者不滿無法愉悅用餐，如何達到營養午餐目的？同時也抑制校內營養師發展蘊育專業課責，遑論承辦人心存「幼吾幼，以及人之幼」的道德倫理課責；至於重量訓練器材案，原始規劃採購計畫係同時考量普通班及體育班師生需求，也因為公務體系行政作業問題，最後迫於來自上級機關要求時效性結案的層級課責，不得不改變採購方式。就此二案，同時顯現單一課責主導最終採購作為的現象，中五校外教學活動案衍生各班導師隨同參與活動的費用應該如何出帳問題，更為明顯。學務處認為導師隨同校外教學應該視如出差，便應依據出差支付標準給付老師交通費、住宿費及膳雜費再繳納廠商，繳納費用後餘額則歸導師所有，但是會計室則認為老師費用應比照學生收費標準如實支付廠商，方不致使老師有額外的收入。就此二單位歧見或者尚有討論空間，但採購行政人員最後還是遵照會計室意見，名為尊重實為監辦單位會計室意見就代表著法律課責。而重量訓練器材承辦人更直言，面對專責採購、監辦單位意見及教學使用者需求間的抉

擇時，通常是選擇遵從前二者的意見。事實上，專責採購及監辦單位形同採購法令執行者，在擔心可能違法的心態下，採購行政通常會偏向由法律課責主導。以上案例，在在顯示課責在採購行政過程可能扮演決定性的影武者角色，究其實，係隱藏課責背後的懲處迫使採購行政人員不得不接受；不遵從法律課責的結果，中五校外教學活動承辦人就要跑法院，而在學校採購弊案頻傳下，更助長法律課責壓力；午餐食材業務如果不照辦教育局行政規定，評鑑成績必定減分，如何維持該校傳統優異的考評等第；而重量訓練器材案如果不及時結案，可能爾後被教育局列為拒絕補助對象，如何對學校交代。在只有棍子沒有胡蘿蔔前提下，迫使採購行政人員無法就採購專業、教學使用者需求等進行深入探討，而選擇屈從於附帶懲處的課責壓力下執行採購業務，以致背離採購行政服務教學宗旨，至於無關宏旨的專業、道德倫理課責等，便僅供作參考、未來努力目標了。

像我們之前校外教學時就有討論老師所繳納旅費應該是用什麼方式來申請學校的經費，就是很好的例子。因為現在規定老師參加校外教學也要繳納旅費，不能由學生繳納費用裡去攤老師的部分，對於應該用甚麼方式來申請學校經費去支付老師旅費，那時候我們的意見跟會計室是不同的。我們希望依據出差支付標準來申請老師的旅費，但會計室那邊的看法是說，他們希望他們申請的費用剛好可以繳納旅費。我們的看法是，就當作老師是去出差，所以應該依據出差支付標準申請老師的差旅費包括交通費、住宿費及膳雜費，用這些差旅費來繳納給廠商旅費，但會計室核算後認為這樣老師從學校領到的差旅費繳納給廠商旅費後，還會有餘額落入老師的口袋，所以會計室認為廠商旅費是多少就申請學校經費支付給廠商，最後就是用會計室的意見。這個問題，我們事前也有去了解的學校的作法，兩種都有啦，最後我們還是尊重會計室的意見，因為他們是會計嘛！（D）

其實，我覺得每個人都有每個人的職責，包括監辦的，就認為符合他的規定就好。那我就有時候就會夾在要符合採購、監辦單位規定跟老師需求的中間，會比較難作。通常最終，還是要考慮現實往採購、監辦單位這邊偏，妥協現實啦！哈哈！（B1-2-2）

我用一句成語來表達，那就是存異求同，什麼叫存異求同，其實每個意見不一樣，這在多元社會是很難避免的，所以有不同的聲音，可是怎麼樣從這些不同的聲音找出共同點，這個共同點可能來自法律的規範或者最大的公約數，那我想，大家都是一把年紀了，有一定的智慧能夠去討論，那討論到最後，我覺得應該有一個最大的目標，就是在依法行政的前提下，包括「政府採購法」的合法性及遵守教育局的行政規定，來怎樣確保孩子最大的利益。因為，畢竟以我午餐食材來講，我們所服務的對象當然老師也有，但是學生人數更多，那今天契約的履行以及所有的行政作為，都應該以確保孩子能夠得到最好的服務為最高指導原則，我相信在這個原則之下，應該都可以談出一個結論。（B2-2-1）

### 叁、小結

理論上，課責是執行公務者心中所持對誰或對何標準負責，進而受其約制的過程結果。在學校採購行政實務運作過程裡，雖然採購行政人員心中無時不以教學使用者需求為念，甚至視學生如子，以向師生負責的基本心態執行採購行政，但在關鍵時刻，可能屈從於來自外部上級機關行政規定、評鑑作業等層級課責，以免考評成績不佳、被斷絕財源挹助等懲處，或者過度想像法律課責可能身陷囹圄等諸多現實壓力下，變更原先的規劃考量，以致背離「行政服務教學」宗旨。課責是多面向的，致使學校採購行政陷入



單一課責獨大的危機，在於尾隨於外部法律、層級課責而來的懲處令人生畏，進而壓縮內部採購行政人員培育發展專業、道德倫理課責的空間，最終不得以免除可能懲處為優先考量，而違反教學使用者需求頂多只是良心不安的道德懲處，反倒成為其次考量。在落實採購行政服務教學目標下，如何激發採購行政人員蘊育專業、道德倫理課責，以與層級課責相抗衡，以驅使渠等人員採購作為更能兼顧教學使用者需求，實為當前重要課題。不過，我們仍無法否認課責機制帶來各種採購作業透明化的效益，至少使採購行政人員藉以掌握教學使用者需求，相對地，教學使用者也能了解採購行政流程與限制，雙方有更充分的溝通與了解，這是學校採購行政必須維持的重要根基。





## 第五章 研究結論與建議

筆者基於從事採購實務多年累積的經驗，從以上採購需求、供給及課責觀點架構解讀優質高中採購行政實務運作，依序提出下列研究結論及建議，另就本研究發現具研究價值者但超出研究範圍者，提出後續研究建議。

### 第一節 研究結論

壹、從「學校教師兼行政人員」規定對學校行政運作的深層省思：學校絕大多數行政人員依規定須由校長就專任教師中遴選兼任，教師兼行政人員異動頻仍，欠缺行政經驗、邊做邊學，行政團隊付出磨合代價，但也使越來越多具行政經驗教師對學校行政有同理心的體恤；反之，如果教師兼行政人員穩定，雖然行政經驗豐富，但長期將面臨更嚴峻世代交替危機，在在考驗學校行政團隊領導者遴選用人的智慧。

本研究認同諸多辦學績優高中校長提出學校行政團隊為行政運作核心的看法，甚至如秦夢群、吳毅然（2010：5-12）及林文政（2004：156）等認為團隊成員應再藉由不斷學習溝通追求優質行政的過程，但他們均忽略「學校教師兼行政人員」規定對學校行政運作的結構性影響。依據「高級中學法」及「高級中等教育法」規定，學校行政人員除總務處組長及全校幹事由公務員身分職員專任外，其餘各處室主任及組長均須由校長就專任教師中遴選兼任，教師兼行政成為學校行政最大特色，也為學校行政運作帶來深遠影響。以本研究對象優質高中為例，近 10 年來有 62 位教師曾兼任學校行政業務，但多達 32 位兼任期間只有 1 至 2 個學年度，通常新手歷經 1 個學年度的摸索，第二年已趨熟練，未能繼續兼任殊為可惜；另一方面，兼任期間達 9 至 10 年者僅 6 位，且都已趨近退休年資者。此一事實，突顯學校行政主要面對如何遴選適當教師加入行政團隊，

維持適度任期，並能夠循序培植組長、主任不同層級行政人員接班梯隊，以兼顧學校行政長、短期穩定運作。教學工作雖然勞累，但行政業務更是繁瑣，兼行政教師以「行政素人」之姿，未經任何職前訓練旋即投身公務行政體系，從面對學生到多如牛毛的行政法令規定，邊做邊學，戰戰兢兢、搖搖晃晃猶走鋼索，適者續任、不適者求去，這也說明優質高中教師兼行政年資長短何以與兼任人數呈現反比關係。但是，教師兼行政人員異動，短期必須付出學習、磨合代價，長期相對累積越多教師對學校行政的了解；反之，人員穩定、經驗豐富，行政運作順暢，長期下來可能要面對更嚴峻世代交替挑戰，形成利弊交錯的弔詭，如何在兩弊相衡取其輕、兩利相權取其重，有賴學校行政團隊領導者發揮智慧。

貳、採購行政人員共同抱持「行政服務教學」理念，是採購行政團體蛻變成行政團隊的必要語言，而在該等人員跨入教學場域與教學使用者溝通時，則另須再透過良好人際關係、自身紮實專業以主動取得教學使用者信任等三部曲，方能達到有效溝通，消弭可能阻隔於行政與教學場域間的禁地。

在諸多人力資源、組織行為等社會科學研究領域內，「溝通」乙詞出現頻率恐無他能出其右，在實務改革上更常為人高談闊論，不過，很容易流於理論概念、人云亦云的空泛。本研究發現，「行政服務教學」理念是學校採購行政人員的最大共識，不論是當初兼行政業務的承諾，或者基於一切都是為了孩子好甚至「幼吾幼、以及人之幼」的關照同理心，在共同使用「行政服務教學」理念語言下，成為促進彼此願意溝通的驅動力，也使得原各有分工的採購行政團體凝聚成又能合作的採購行政團隊，此對於行政經驗、採購知能不足的教師兼行政人員辦理採購業務時特別重要，尤其是獲得來自專責採購人員協助完成採購計畫，使採購行政得以順利運作。此外，在採購行政人員跨入教學場域與教學使用者溝通時，必須擺脫教師習於說教的溝通模式，面對鏡中的自己，施予鏡中人一抹微笑，自己亦可得到相同回應，建立良好人際關係；同時，必須言之有物、

適時展現行政專業；最後，獲取教學使用者信任，溝通即可收事半功倍之效。人際關係、專業及信任成爲採購行政人員與教學使用者有效溝通的三部曲，減少溝通過程的干擾雜訊，缺一不可。溝通雖然如此細易，但卻縮短採購行政團隊成員因爲分工造成的距離，也使學校行政與教學不同專業視野得以聚焦，不致浮現李淑婷（2004：110）所觀察不同行政處室間及行政與教學間的禁地，而學校採購行政在此根基下，方得以逐步落實行政服務教學宗旨。

叁、從「行政服務教學」理念出發的採購行政作業必然符合「外部顧客」需求概念，有別於私部門純以謀利考量所能投入成本的限制，在學校教育使命及特定限制條件下，「資源分配公平正義」是採購行政人員評估教學使用者需求時不能逾越的鐵律，服務能量、採購價格、安全及合法性等問題也是必須權衡的重點。

蘋果電腦公司不斷創新產品，手機推陳出新 iPhone 6，甚至發展智慧型手錶 iwatch，已達到引領、改變消費者生活模式的最高行銷境界，不過一般公司經營都還停留在區隔市場需求的顧客導向作法，在考量謀利前提下，就不宜無限上綱配合顧客需求，避免成本失控現象。在採購行政場域裡，採購行政人員抱持「行政服務教學」理念下，學校採購行政基本上都是以滿足直接使用者也就是教學使用者需求爲出發點，縱使如此，學校基於百年樹人使命及特定條件限制，採購行政人員仍不得不針對教學使用者需求再權衡評估資源分配公平性、服務能量、採購價格、安全及安全性等因素。臺中縣市合併升格後學校預算財源並未增加，除非採購財源來自代收代辦經費，<sup>71</sup>原則上採購必須考量資源分配的公平與正義，照顧高中部學生不能忽略國中生需求、比賽經費預算平均分配運動團隊，而興建工程必須兼顧身心障礙學生無障礙空間需求，均是基於平等受教權必須考量正義問題，此即丘昌泰（2009：118-131）論述公部門提供服務必須合理、合情之處，尤其是學校身負教育使命迥異於私部門純以利益爲最終考量。同時，如果學校行政

<sup>71</sup> 有關優質高中採購財源類別，請回顧參閱第 46 頁表 3-2 優質高中採購個案研究表。

也是另一種教育的話，教師兼行政人員在講台對學生高談公平正義之餘，更要以公平正義行政展現身教；此外，在公開透明的採購作業過程中，採購行政人員宛若置身金魚缸，必須藉由公平採購取得教學使用者信任，更加鞏固溝通的基礎，因此，考量資源分配公平正義是採購行政人員絕對恪守、不會逾越的鐵律。相對於公平性鐵律，在學校教師兼行政人員面對教學與例行性、臨時性行政業務負荷下，尚有多少餘力投注採購行政，此為現實的服務能量限制。而採購財源如果來自代收代辦經費，則要考量偏鄉學生的負擔能力，此時關注焦點便會轉移至能否取得較低採購價格，但最終仍必須在價格與品質間取捨；最後，不論任何財源採購案，都會再三斟酌安全及合法性問題，前者自不待言，學校當然不希望成為校園安全負面新聞的主角，後者則涉及執行「政府採購法」及遵守行政規定，此部分也就是教師兼行政人員就任後必須邊做邊學的專業。以上，採購行政人員評估取捨教學使用者需求過程，在在都是對於「行政服務教學」理念的考驗。

肆、在「學校教師兼行政人員」規定下，有賴採購行政團隊內採購行政業務人員與專責採購人員互為「供應者-顧客」的雙向內部顧客運作模式，使得採購行政順利展開，絕非論者認為組織內部依工作流程串聯成「供應者-顧客」的單向內部顧客運作模式即可奏效，如此雙向模式也是採購行政團隊的極致運作。

孫本初（1995：45、2009：544-545）認為公部門導入「顧客導向」概念，除應滿足「外部顧客」直接使用者需求外，亦應同時重視組織內部依照工作流程串聯成「供應者-顧客」的內部顧客運作，也就是每單位人員以供應者自居作好分工權責事項後，再移交視同顧客的下一流程單位人員繼續辦理迄結案為止，藉以提升機關內部服務品質效能。依據採購行政流程及團隊分工模式，<sup>72</sup>採購行政業務人員也就是本文一再強調教師兼行政人員，在取得及多方評估「外部顧客」直接使用者需求後，必須套用「政府採購法」及相關行政規定規劃簽報採購計畫草案，並會簽專責採購人員表示意見陳奉校長核

<sup>72</sup> 請參閱本文第 4 頁圖 1-1 學校採購行政流程圖及第 17 頁表 1-3 優質高中採購個案訪談對象表。

定，即將全案移送專責採購人員據以辦理後續實際採買動作。但是實務上，採購行政業務人員行政經驗、採購知能均不足，無力扮演供應者角色研擬採購計畫提供給顧客也就是專責採購人員，而是取得教學使用者需求供應給專責採購人員協助擬訂採購計畫，專責採購人員完成採購計畫再回饋供應採購行政業務人員簽報。筆者認為，在「學校教師兼行政人員」規定下，唯有倚賴採購行政業務及專責採購人員同時扮演互為供應、顧客角色的雙向內部顧客運作模式，使得採購行政順利展開，絕非論者認為單向「供應者-顧客」內部顧客運作模式即可奏效。學校行政內部顧客運作模式所以不同於政府機關，在於政府機關人事配置多採人才培育整合觀點，考試、訓練及進用合一模式，透過每人各司其職、忠於職守，在 workflow 裡上、下游單位自然形成「供應者-顧客」的內部顧客互動關係。不過，學校此種雙向內部顧客運作模式，係在專責採購人員能以團隊合作為重、跨越分工藩籬，願意配合採購行政業務人員編製採購計畫的前提下，倘若專責採購人員退縮回到僅負責實際採購的分工權責內，採購行政業務人員便要自行負責編製採購計畫，採購作業可能無法如此順暢運作。

伍、採購行政人員在邊做邊學「政府採購法」的基礎學習階段，無不認為「政府採購法」彷彿如緊箍咒綁住教學使用者需求；跨入進階學習階段，即能領悟該法也是伸縮自如的金箍棒，關鍵在於正確認知、彈性運用「政府採購法」法令規定，使採購實務更貼近教學使用者需求。

學校教師兼行政人員本就行政經驗不足，對於陌生的「政府採購法」更是全然無知，頂多只有採購金額超過 10 萬元便要招標的認知，但是既已兼任行政必須服務教學，也只能在專責採購人員協助下邊做邊學；採購行政人員學習「政府採購法」的重點在於，如何將評估後的教學使用者需求轉換成包含採購方式、規格及決標機制的採購計畫。對於全然欠缺採購知能的採購行政人員，他們不解的是何以採購不能指定廠牌型號或者住

宿飯店，<sup>73</sup>甚至受到時有耳聞採購弊案陰影影響，不敢冒然採用最有利標決標機制以免有圖利特定廠商之嫌，以致誤解「政府採購法」綁手綁腳彷彿如緊箍咒。但是仍不乏採購經驗豐富者認為，不該以嚴酷角度看待法令，而應儘量從教學使用者需求角度找出適用的規定。筆者認為，運用「政府採購法」規定就像買衣服，可以到賣場或者量身訂做的不同選擇，端視自身需求而訂。身材屬於大眾體型、沒有特殊偏好，且以價格取向者，可到賣場選購成衣，就像採用價格標機制；反之，偏胖、偏瘦身材，特立獨行不願與人撞衫者，便可量身訂做，如同採取最有利標機制。訂定「政府採購法」是為執行採購公務者有所遵循，學校教師兼行政人員可能對法規一知半解而自陷泥沼、動彈不得，透過學習、正確認知「政府採購法」，即能領悟該法不僅是緊箍咒，也是伸縮自如的金箍棒，自能解開心理上的壓力枷鎖，彈性靈活運用法令，即可使採購實務更貼近教學使用者需求，此或可解釋何以仍有少數教師兼行政人員資歷長達 9-10 年者。不過，無論是基礎或者進階學習，主要都是透過累積經驗的非正式學習，不無可能有引用錯誤經驗之虞，仍宜建立制度性學習機制來提升學習效率。

陸、學校採購行政從縝密前置規劃、執行計畫、檢核缺失再到缺失改善的 PDCA 管理循環模式，使採購行政人員得以更加掌握落實使用者需求，從案牘勞形轉為好整以暇，同時減輕來自法律課責壓力，也是學校向上級機關爭取補助經費的利器，可充作滾輪使學校採購行政不斷邁向優質化。

對行政機關執行公務者而言，PDCA 管理循環模式是再簡單不過的行政 ABC，但對於行政經驗、採購知能不足的學校教師兼行政人員，面對教育公務體系紛至沓來例行性、臨時性行政作業，案牘勞形之際，唯有不斷學習、多方揣摩，方足以致之。本研究從優質高中執行教育部優質化高中專案「自然設備更新」子計畫執行過程，發現該採購計畫

<sup>73</sup> 依「政府採購法」規定採購金額達 100 萬元（含）以上者，招標機關只能要求採購標的物所要達到的功能，不能指定廠牌型號，否則恐有綁標之嫌；相對採購金額 100 萬元以下者規定較為寬鬆，但必須充分說明需求廠牌型號的原因。



已略具運作 PDCA 管理循環作業的模式，可作為學校採購行政人員的學習標竿。該計畫承辦人透過縝密的前置規劃作業，採購行政人員與教學使用者充分溝通了解需求，事先編製採購計畫，會簽校內專責採購、監辦單位陳奉校長核定即函報上級機關爭取經費，報奉核定後即依計畫內容辦理採購。首先，學校採購行政人員都為教師兼任，雖然採購知能不足，但是已先完成前置規劃作業，採購一旦啟動，一切按部就班執行，好整以暇，絕對有助於避免黃福銘（2005：56）所提採購人員面臨缺少採購實務經驗及為求時效達成任務壓力，以及吳明宗（2013：119-130）研究教師兼行政職務必須面對例行性、臨時性工作負荷，稍緩來自工作負荷、心理層面以至法律課責壓力。淺顯地穿，這仿如開車打遠光燈提高能見度的安全作法，每天處理公務應同時預備未來一週工作，每週則放遠思考未來一個月業務，就是未雨綢繆、提前作業的概念，但這對於多數每日疲於應付行政作業的採購行政人員而言，卻是不能言傳，只能透過經驗累積才能意會的心法。其次，針對不論是來自外部評鑑或者自我檢討發現缺失進行改善，也都是促使學校行政不斷修正改善的方向。從上述採購個案顯露 PDCA 管理循環模式的作為，其實，就是秦夢群與吳毅然認為（2010：5-12）透過行政與管理策略，促使學校內外部之軟硬體資源得到妥適有效的分配與運用，以達成學校願景及校育理想，追求優質化的過程。最後，該採購案也帶出學校擅於編製計畫有助爭取補助經費的週邊效益，在無法掌握上級機關補助經費前提下，學校編製採購計畫訂有明確執行目標、內容、時間、人員及效益等計畫內容，只要向上級機關提出計畫就有機會獲得補助；尤其在上級機關通報提出申請計畫期限非常急迫，當別校短時間提不出計畫，提出者就更有勝算，而且在上級機關年度預算未執行完畢時，更為明顯。

柒、「政府採購法」被學校採購行政人員過度歸咎為「依法行政」對象，教育公務體系不當行政運作問題，才是造成採購行政人員口中必須「依法行政」的真正元兇，甚至改變教學使用者需求導向的學校採購模式，難以兼顧滿足需求與「依法行政」。

本研究發現採購行政人員琅琅上口「依法行政」執行「政府採購法」次數，幾與「行政服務教學」不相上下，多數採購行政人員仍視該法如緊箍咒。事實上，我國 1999 年 5 月 27 日施行「政府採購法」迄今，歷經政府機關 15 年來採購實務考驗及修法，其實已相當成熟完備，其癥結在於採購行政人員對法令的誤解，或者僅是時有耳聞採購弊案陰影引發的反射性語言而已，只要透過學習即能正確認知、彈性運用法令，不致有「依法行政」的無奈；除非我們回到以前可以任意指定廠商、規格的採購模式，否則「政府採購法」實已背負過多莫須有「依法行政」的罵名。在學校採購行政實務裡，採購行政人員口必稱「依法行政」云云，實為行政、採購知能不足，以致常將來自上級機關行政規定與行政作業流程等與「政府採購法」混為一談，教育公務體系不當行政運作才是採購人員口中必須遵守「依法行政」的對象。以引發本研究動機的「重量訓練器材」採購案為例，即因函報教育部變更採購項目核准程序及臺中市政府教育局籌措配合款行政作業耗時，以致迫於結案時限改採最簡便的共同契約下單採購方式，該採購方式又僅有偏向健身性質器材，致造成僅有少數教師使用的現況。難道，教育部不能簡化核准變更項目作業程序，將時間留給臺中市政府教育局籌措配合款及學校執行採購嗎？而既然中央補助、地方配合籌措款模式已經行之多年，臺中市政府教育局又為何不能預謀籌措分配機制，再將時間留給學校採購？以致，學校最後迫於上級機關要求結案的層級課責，不得不違背當初規劃的需求。這些問題才是採購行政人員口中必須「依法行政」的真正元兇，與「政府採購法」條文何干。就算是，經驗豐富的採購行政人員已備妥採購計畫待發，但面對上級機關既定行政作業流程，基層執行單位也只能等待。此外，在學校行政領域內，更常見媒體批露學生個案負面新聞後，主管機關隨即忙於補救訂定相關行政規定，例如從每週一次甜湯改為兩週一次規定即為回應媒體報導學童健康議題，此舉不但漠視學校營養師職權，遑論實質效果。但是，從教育部處理食安推動校園食材登錄系統，地方政府加強抽驗食材通報學校，整合公務行政體系運作提供使用者妥適服務，這才是真正地為顧客著想。因此，偶有不當、即興式的公務體系行政運作，缺乏整體規劃、兼顧效率與效能考量，也就是吳靜吉（2012：20）認為我國行政體系流於官僚形式，競爭力

不若韓國之處，行政運作本身就是麻煩製造者（trouble maker），目標錯置的結果徒增教育公務體系行政作業及困擾，浪擲行政資源，使學校採購行政不得不改弦易轍，甚至扼殺教學使用者需求，衝擊不亞於「政府採購法」；在主管教育機關亟謀藉由投資偏鄉學校硬體設備改善城鄉差距之際，如果公務體系行政作業未能有更為主動、積極思維的運作，在此即可斷言該政策成敗。因此，既然這是整個公務體系「行政失靈」所造成的結果，那當然只有從整體教育公務體系進行全面檢討，才能徹底解決病灶根源。

捌、採購行政人員面對上級機關補助經費採購案，均以對補助機關負責的外部層級課責為考量；代收代辦經費採購案則有外部法律、層級課責與內部專業課責、道德倫理課責交相運作，但前二者明顯居上風。整體而言，法律課責有助於採購行政人員鑽研採購知能，更能貼近滿足教學需求，但是在面對教育公務體系不當行政運作的「依法行政」層級課責下，已無法兼顧滿足教學需求。

不論是教育部或教育局補助經費採購案，補助機關在歷經年度法定預算程序及內部分配補助作業後，實際留予學校執行採購時間已屬有限，所以均強烈賦予學校如期結案、核銷的層級課責，如果是中央補助案要求地方政府籌措配合款者，歷經二個機關行政作業流程後更是急如星火、壓縮學校執行時間，甚至在結案後可能還有繁冗的評鑑作業。而學校之所以積極配合，在於不從結果可能就是斷絕補助或者落得評鑑成績不佳的懲罰，這對於教師身份的行政人員是不可承受之重，誰都不願承擔此罪名。至於代收代辦經費採購案，由於採購經費來自使用者繳費財源，課責較為多元，採購行政人員同時面臨外部法律、層級課責與內部專業課責、道德倫理課責，但是最後由法律、層級課責勝出。近幾年來，國內教育界陸續發生學校午餐採購及學者教授受託研究案不實核銷等弊案，依案情犯意判刑者所在多有，「刑不上士大夫」時代已矣，因此教師兼任行政人員普遍對「政府採購法」異常敏感，復以對法令無知造成莫名恐懼，這是法律課責壓力來源，然此課責壓力尚可透過充實專業、彈性運用法令予以化解，無形中更成為滿足使

用者需求的動力；至於此類採購案的層級課責，主要源自上級機關未經長遠規劃的行政規定，如果不依法行政，年度評比績效自然不佳，教師兼行政人員當然奉為圭臬。歸納本研究選取採購個案課責型態，主要是來自上級機關的外部層級課責，且以懲處為手段迫使採購行政人員順服，致該等人員當初信誓旦旦、言之鑿鑿內蘊的「行政服務教學」專業課責，甚至是心存「幼吾幼，以及人之幼」道德倫理課責均只是腦中一閃而過的念頭，因為違反內部課責的結果，頂多只是個人內心不安或者掛冠求去而已，以致最終採購結果不符教學需求。就此，本研究發現印證 Robert Behn 所言「課責就是懲處」的說法，但是，學校教師兼行政人員為迴避懲處而一味遵從「依法行政」，發生在以教育為本質的校園裡是何等諷刺與尷尬！而且長久以往「有功無賞、打破要賠」，不無可能轉變為多一事、不如少一事的消極行政心態。

玖、外部課責的他律與內部課責的自律二者間的微妙互動關係與省思：適度來自外部層級、法律課責的他律可藉此激發內部專業課責的自律，但是如果他律力道過強，可能壓抑自律的蘊育。而當內、外部課責達到均衡時，或者課責即能發揮調和滿足需求與「依法行政」的工具型價值，使學校採購行政更為週全。

在學校教師承諾兼任行政人員之際，即已有「行政服務教學」認知，以至投入行政運作邊做邊學「政府採購法」，實已逐漸培育專業課責；乃至從母性觀點視學生如子的「幼吾幼、以及人之幼」關照心，則為倫理道德課責的表現，此皆屬採購行政人員內蘊的課責。筆者認為，採購行政人員內蘊課責本可引導其投入更多關注於突破評估教學使用者需求時的諸多限制，例如爭取財源把餅做大，即能跳脫資源有限必須公平分配的枷鎖；做好預防措施及行前教育，便能降低校外教學安全疑慮；精進「政府採購法」專業知能，有可能降低採購價格嘉惠來自低收入使用者。但類此源自採購行政人員內蘊的課責，或許兼任行政資歷短淺尚未蘊育成熟，或者缺乏實際付諸行動的誘因，以致碰到上級機關以懲處為手段的層級課責，不得不暫將內蘊課責束諸高閣，而以依法行政為先。

如果，課責代表多方利害關係人的發聲，那麼如何維持來自學校內、外部利害關係人能夠共同發聲與互相影響，便是彭滄雯、巫偉倫（2009：94-95）所提「協商」「對話」課責及馮燕（2001：237-238）與江明修、梅高文（2003：143）倡言自律與他律互動關係，絕不可任由單一課責宰制作為。本研究在此基礎上，針對學校採購行政特性認為：對於行政經驗、採購專業不足的教師兼行政人員而言，適度來自外部層級、法律課責的他律是必要的，因為可藉此激發內部專業課責；其次，因為外部課責的懲處是即時的，而內部課責通常需要時間小心呵護蘊育，如果外部課責力道過強，教師兼行政人員當然會優先順從，結果便是一再抑制內部課責。此外，回到孔子論述「刑不上大夫」精神，在於強調士大夫自發於內心的禮義廉恥節操應甚於來自外部的刑責要求，此種道德要求標準更應適用於教育界，就像學生考試係為評量學習成效，而不僅是為免低分遭受老師處罰而已，如何激發教師兼行政人員主動自發性的內部課責，應尚有可為不容忽視。凡此種種，對於學校採購行政更重要的意義是，當內、外部課責達到均衡不偏頗於一方時，或者即能發揮調和滿足需求與「依法行政」的工具型價值，使學校採購行政更為週全。

拾、不論是基於行政服務教學理念或者「政府採購法」的法律課責，學校採購作業透明化攤在陽光下接受教學使用者檢驗，既可釋放採購行政人員心理壓力，也達到建立與使用者溝通平台的多重效益，此絕對有助於落實學校採購行政業務服務教學初衷與理想，

筆者基於多年專責採購實務經驗，了解他人可能不諳採購業務投注懷疑眼光，往往導致採購行政人員辦理採購業務時過度戒慎恐懼、深感動輒得咎，作繭自縛結果可能影響採購行政服務效能；適度將採購作業透明化，攤在陽光下接受使用者檢驗，採購行政人員得以舒解來自他人異樣眼光的壓力，放心去想、放手去作採購業務。不論如何，採購行政人員或者基於「行政服務教學」初衷，抑或幼吾幼心態的驅使，主動透過口頭、開會、公告學校網站、監廚或調查表等各種方式，取得了解教學使用者需求與滿意度；

也可能係在採購供給過程中為遵守「政府採購法」法律課責公開招標資訊，採購作業透明化形同建構與教學使用者的溝通平臺，發揮朱鎮明（2007：240）所言校務行銷功能，使教學使用者了解學校行政運作內容及可能限制；甚至由教學使用者參與採購評選決定得標廠商，從狹隘顧客角色提升為參與採購行政治理者角色，凡此包含透明、課責及參與等要素，有助於達成學校採購效能，絕對是學校採購行政不斷朝良善治理精進發展的重要根基。因此，採購作業透明化實具有中和採購行政人員過度戒慎恐懼、自我感覺良好兩種極端心態，假以時日，採購行政人員能夠更習於、並精進透明作業的溝通模式，必有助於落實學校採購行政業務服務教學初衷與理想，此絕對是學校採購行政不斷朝正面發展的重要根基。



## 第二節 省思性觀點的建議

本研究基於省思性觀點，在研究過程中經由筆者不斷的知、行、思循環，搭起理論與實務間的橋樑，累積知識，增進有效判斷和作決定的能力，再應用到往後的學校採購行政中，以期許達成「省思性行政管理」目的（吳清山，2005：507-508），稱職扮演專責採購人員的角色，忝為筆者對任職學校的回饋。

壹、學校行政服務列車人員偶有倦勤、世代傳承異動情形，但仍應以認同服務理念者加入服務團隊，在教育旅程中提供師生旅客妥適服務。

學校絕大多數行政職務人員受制於相關規定必須從專任教師中遴選兼任，造成該等人員每學年度異動頻頻，行政經驗、採購專業知能不足，以致必須邊做邊學採購行政的現況。然就其成本效益而言，雖然必須不斷付出新任兼行政人員學習、團隊磨合代價，但在人員持續異動下，有更多兼任行政職務經驗教師能以同理心合理期待學校行政事務，有助於消除學校教學、行政二大場域隔閡，增進彼此了解，絕對有助於學校行政正面發展。在此前提下，更重要的是校長從教師中遴選兼辦行政人員人選，不論是因勢利導、滿足教師自利動機，或者號召育有與學校同齡學童的教師感性訴諸幼吾幼情懷，均應以能認同「行政服務教學」理念者為優先。在學校行政人員認同「行政服務教學」理念下，方得以在辦理採購業務考量評估需求因素、採購技術以至面臨課責壓力時，尚能不忘「行政服務教學」初衷，所謂「我從教室來，莫忘教學事」，以儘量落實學校行政效能。

貳、學校行政當局應針對教師兼行政人員建立制度性學習機制，定期或不定期辦理學校行政研習，並視需要選派承辦特定採購個案行政人員參加校外「政府採購法」專業

講習，充實採購專業知能，助於落實採購行政服務教學宗旨，同時解放採購行政人員法律課責壓力。

聞道有先後、術業有專攻，執教經驗豐富教師踏入教室站在講臺侃侃而談，不須藉助教科書講義資料，但是跨入行政專業領域，光是書寫公文書推動學校行政事務，通常不知如何著手下筆，遑論「政府採購法」專業法令。目前，在學校行政實務裡，教師兼行政人員不論是參考範例、諮詢經驗豐富同仁或他校相同業務承辦人，都屬於自力救濟式的經驗學習，雖然就個人來說可能是非常深刻、紮實的學習，但也可能是非正規、錯誤的學習，而且學校行政團隊短期間仍須付出團隊磨合代價；但是，學校行政當局如能建立制度性學習機制，或有助於縮短個人學習曲線、減少團隊磨合代價。就此，既然每年學校教師兼行政人員都在暑假期間八月一日就位，便可定期在開學前舉辦「學校行政實務研習」，研習範圍涵蓋一般行政流程及公文書製作簽報等實務內容，建立行政人員基本行政知能。再者，不定期針對採購個案將負責各該採購案的採購行政業務人員、專責採購及監辦人員組成採購業務品管圈，透過圈會運作由具採購專業的專責採購及監辦人員灌輸教師兼任行政人員相關採購規定與流程，而後者也能藉此表達採購個案使用者需求，採購行政團隊成員各自發揮所長，互相效力，絕對有助於整體採購行政流程更為順暢，行政服務教學不致成爲空談。再次之，針對學校年度例行如校外教學、午餐食材及教學設備等採購標案，指派各該採購個案行政人員參加校外舉辦「政府採購法」專業講習，充實採購專業知能，此舉有助該等人員拓展自我思考空間，知其然、亦知其所以然，彈性運用採購法令，同時逐步累積採購行政服務能量，落實服務教學宗旨。

叁、配合採購行政團隊互爲「供應者-顧客」的雙向內部顧客運作模式，勇於採用綜覈名實考核獎勵作法，成爲激勵學校行政的結構性誘因，同時改善課責賞罰失衡現象。

目前學校年度考核作業及對象，分爲教師成績考核作業及公務員年度考績作業。前



者，只要無重大不良事件及請事病假未超過一定天數，均得考列相當公務員考績甲等等第及獎金；至於公務員年度考績方面，由於學校公務員身分人數少且配置不同業務處室缺乏共同考評基準，採取輪流考評甲等方式，兩種考核作業均已喪失綜覈名實功能。就學校採購行政而言，既然負責採購行政單位互為「供給者-顧客」的內部顧客關係，如何為顧客提供最好行政服務與品質，應成為全體採購行政人員共同努力目標，因勢利導採用 360° 全方位考核法，可成為精進服務品質的最大動力。也就是在年度績效考評作業時，再將涉入採購單位主任及組長納入考評人員，如此便能有效驅動採購行政人員更為重視滿足其顧客需求的意願。此外，學校行政當局亦應善用教育局所訂相關獎勵規定，<sup>74</sup>對於平時辦理各項學校行政著有績效者，自行主動核定行政獎勵，適時鼓勵學校行政人員，而非被動等待教育局核予獎勵。如此作法，除可成為與「顧客導向」相容的結構性誘因外，學校行政當局同時握有紅蘿蔔與棍子管理工具，改善課責有功無賞、打破要賠困境，進而激發採購行政人員勇於任事態度，不致淪為只求免於懲處的消極被動心態。

肆、從施政一體性、分工授權、效能及輔導等多元角度，檢討從教育部、教育局以至學校整體教育公務體系行政運作，簡化非必要作業及流程，減輕外部課責力道源頭，提升採購作業效能，以利於達成高中職優質化計畫縮短城鄉資源差距政策目標。

一如本研究發現，地方政府配合籌措財源耗時、要求時效性結案、即興式行政指導干預學校職權及繁瑣評鑑作業等等不當行政運作，導致以教學使用者需求導向的採購行政不得不更弦易轍，其對學校採購行政的衝擊實不亞於「政府採購法」。這些問題都是整個公務體系行政運作不當產生的結構性問題，即使學校致力於前置規劃作業有助降低衝擊，成效仍屬有限，有賴教育部及地方政府教育局等上級機關秉持中央地方施政一體、尊重分工與授權、兼顧效率與效能、從旁輔導而非介入主導以至學校本位管理等角度，檢討教育公務體系有效非必要的行政運作；而在繁瑣評鑑作業部分，其癥結在於主管機

<sup>74</sup> 臺中市政府即訂有「高級中等以下學校教育人員獎勵要點」，學校得依該要點標準自行核定行政獎勵。

關應先釐清評鑑手段與目的之區分，避免本末倒置，方能訂定適宜的評鑑項目、標準與流程，發揮評鑑功能。簡言之，在實務上就是有系統地分析現行工作處理情形，尋找瓶頸及缺點，透過剔除、合併、重組、簡化等作法，以增進工作績效，避免浪擲寶貴行政資源，降低對學校採購行政的衝擊。

伍、學校行政團隊領導者應從策略思維，力圖激發採購行政人員內部自蘊專業、道德倫理課責，以使學校行政作為趨於週全。

層級課責強勢引導改變採購供給，在於學校採購行政人員懾於評比績效差或被列為拒絕補助對象等各種型式懲處的壓力，那就試著化解壓力來源，降低外部課責力道。首先，行政疏失不同於違法，只要沒有違法圖利廠商問題，校長對於教師兼行政人員無意疏失應該有更多寬容，甚至勇於承擔最終成敗責任，即給予行政人員更多學習空間，這是「能力培養」也是「人力培育」，可為學校行政長期注入活水和希望。其次，除前述遴選認同服務理念教師加入行政團隊外，尤有甚者，可誘導教師兼行政人員的子女就讀服務學校，在於更為強化其同理心、關照心，從專業、道德層面考量採購作為。再其次，可加強親師間的溝通，目前每學年度舉辦一次班親會，由於時間有限且傾向於讓學生、家長了解學校運作，已逐漸流於形式；如果，能夠恢復以往家庭訪問作法，反向讓學校了解學生及家長想法，匯集全體學生多數需求，供作學校行政參考。另外，學校定期召開行政會議邀請教師代表與會，適時提出教學角度的意見。最後，喚醒兼行政教師當初投身教育志業、作育英才的憧憬，面對千頭萬緒的學校行政，仍能堅持理想繼續前進。以上，不論是具體措施或者屬於心理建設上的加持，均有助於學校行政多多從學生、教學角度出發，回到行政服務教學的初衷，多些專業考量，少些便宜行事的行政考量，在兼顧各方要求下，必能使學校行政作為更為週全。

### 第三節 後續研究建議

壹、針對教育部補助、地方政府配合籌措財源採購案，如何精簡核定補助、籌措作業流程，以供地方政府所屬學校有更充裕時間進行採購。

本研究發現部分屬於教育部補助、地方政府教育局配合籌措配合款的採購個案，由於等待教育局籌措配合款時程延宕，以致後續採購作業為配合結案時效，不得不改變採購方式，影響學校採購效能甚鉅，但國立高中全額由教育部補助則無此情事。在強調中央、地方政府協力關係下，類此採購個案應不在少數，如何整合中央及地方政府補助、籌措流程，精減行政作業，甚至比照國立高中補助款模式，相對提供地方政府所屬學校更為充裕執行採購時間，達成預定採購效能，不致淪為以如期執行預算完竣為目標，落實補助政策美意，不失為值得投入的研究主題。

貳、了解影響教師兼行政人員意願及任期長短原因，以更深入探討學校行政相關問題及因應之道。

本研究發現優質高中近 10 年來教師兼行政人員行政年資統計資料，有為數一半以上者未曾兼任行政職務，而曾經兼任學校行政者多半兼任一或二個學年度即卸任，但亦不乏能久任長達 10 年者。這種不同資歷分佈現象，本研究囿於資源限制未能深入探討，可能失去對學校採購行政更為深入解讀的觀察。對於未來有志於學校行政研究者，建議將教師兼行政職務任期長短原因列入研究範圍，或許更有助於探索學校行政相關實務問題及因應之道。

參、針對學校行政人員現由教師兼任引發結構性問題，研究改由公務員身分者專任的可

行性。

學校教育雖然有教學、行政不同專業活動之分，實有賴整合二者方能發揮整體教育效能。在現行高級中學法及高級中等教育法規定下，高級中學絕大部份行政人員除總務處及人事、會計人員外，均由校長就專任教師中遴選兼任，也就是由教學人員跨領域兼任行政職務，其政策理由背景無從得知，但衍生該等行政人員行政經驗、採購知能不足問題，雖可藉由邊作邊學或制度性在職訓練方式稍加彌補其不足，但尚不足完全解決根本問題。筆者深感何不逆向思考，由教育行政、一般行政職系公務員身分者專任學校行政職務，即從行政跨至教學領域辦理教學行政事宜，藉由行政專業改善當前學校行政部份問題。事實上，不論從教學跨至行政領域，抑或逆向由行政涉足教學行政，均脫不了倚賴溝通加強整合，所要評估重點在於，何者方式較能達到發揮整體教育效能而已。

肆、參照本研究主題及架構，選定五都所在地國立高中及市立高中為研究對象，研究不同體制高中的異同，研究結果供作五都國立高中移撥改制市立高中政策參考。

為配合原臺北縣、臺中縣市、臺南縣市及高雄縣市在 2011 年 12 月 25 日單獨或合併升格直轄市，教育部規劃各該地區共 60 所國立高中職在 2012 年 8 月 1 日移隸改制為市立高中職。此舉引發升格後直轄市從財政觀點提出反對而擱置，以臺中市及臺南市來說，升格後年度預算增加 90 億元，接手國立高中職約需 60 億元，所剩無給可投入建設，這對整體市政建設當然是不利的。筆者認為，國立高中是否移撥改制市立高中斷不能從地方財政角度考量，反倒應該以配合十二年基本國民教育政策上多多著墨，而從事本建議研究結果，恰可供作移撥政策參考。

參考書目：

壹、中文部分

一、專書

- (一) 王雅各、盧蕙馨、範麗娟、成虹飛、顧瑜君、吳天泰、蔡篤堅、魏惠娟、謝臥龍、駱慧文 (2008)。質性研究 (初版三刷)。臺北：心理出版社股份有限公司。
- (二) 江文雄、施明發、林鎮坤、蘇清守、張明輝 (2001)。學校行政新論 (第一版)。臺北：師大書苑有限公司。
- (三) 行政院研究發展考核委員會 (2003)。政府改造 (初版)。臺北：行政院研究發展考核委員會。
- (四) 余致力、毛壽龍、陳敦源、郭昱瑩 (2008)。公共行政 (初版)。臺北：智勝文化事業有限公司。
- (五) 李允傑 (2007)。政府財務與預算 (第一版)。臺北：五南圖書事業股份有限公司。
- (六) 吳宗立 (2005)。學校行政決策 (第二版)。高雄：麗文文化事業股份有限公司。
- (七) 吳清山 (2005)。學校行政 (第六版)。臺北：心理出版社股份有限公司。
- (八) 林文律 (2006)。中小學校長談校務經營上冊 (第一版)。臺北：心理出版社股份有限公司。
- (九) 林水波、李長晏 (2005)。跨域治理 (初版)。臺北：五南文化事業有限公司。
- (十) 孫本初 (2009)。新公共管理 (第二版)。臺北：一品文化出版社。
- (十一) 陳正倉，林惠玲，陳忠榮，鄭秀玲 (2010)。個體經濟學 (一版修定)。臺北：雙葉書廊有限公司。
- (十二) 陳敦源 (2009a)。民主治理：公共行政與民主政治的制度性調和。臺北：五南文化事業有限公司。
- (十三) 陳向明 (2002)。社會科學質的研究 (初版)。臺北：五南圖書出版股份有限公司。
- (十四) 戚樹誠 (2012)。組織行為：台灣經驗與全球視野 (第二版)。臺北：雙葉書廊

有限公司。

- (十五) 畢恆達 (2011)。教授爲什麼沒告訴我 (初版五刷)。新北市：小畢空間出版社。
- (十六) 黃俊英 (2010)。行銷學的世界 (第四版)。臺北：天下遠見出版股份有限公司。
- (十七) 張潤書 (2010)。行政學 (第四版)。臺北：三民書局股份有限公司。
- (十八) 張清濱 (1997)。學校行政與教育革新 (初版)。臺北：臺北書店。
- (十九) 鄭彩鳳 (1999)。學校行政-理論與實務 (第一版)。高雄：麗文文化事業股份有限公司。
- (二十) 羅清俊 (2011)。社會科學研究方法：打開天窗說量化 (二版)。新北市：威仕曼文化事業股份有限公司。

## 二、期刊論文

- (一) 王麗雲 (2011)。學校課責。教師天地，174，30-34。
- (二) 史美強 (2008)。府際治理能力與課責。府際關係研究通訊，1，11-12。
- (三) 江行全、陳啓光 (2002)。建構顧客導向服務文化的觀念與作法。研考雙月刊，26 (5)，93-101。
- (四) 朱鎮明 (2007)。觀察需要、滿足需要-顧客導向下的關係行銷。考銓季刊，50，238-254。
- (五) 江明修、梅高文 (2003)。自律乎？他律乎？財團法人監督機制之省思。中國行政評論，12 (2)，137-160。
- (六) 何雍慶、莊純綺 (2008)。從顧客導向的觀點看爲民服務。研習論壇，85，5-12。
- (七) 李良達 (2008)。顧客導向與公共服務-從政府單位的網站談起。研習論壇，85，13-17。
- (八) 林水波 (1997：37-39)。反思顧客導向的行政革新。公務人員月刊，10，34-39。
- (九) 林水波、陳志瑋 (1999)。顧客導向的政府再造策略。政治科學論叢，10，319-354。
- (十) 林水波 (2008)。威脅潛存國會與填補課責落差。臺灣民主季刊，5 (1)，149-159。
- (十一) 秦夢群、吳毅然 (2010)。優質化學校之經營與管理策略。教育研究月刊，192

，5-17。

- (十二) 秦夢群、莊清寶 (2012)。台灣國民中小學特色學校創新經營及其學校效能關係之探討。**教育政策論壇**，15 (2)，163-192。
- (十三) 孫本初 (1995)。「顧客導向」對當前行政管理之意涵。**人事月刊**，21 (2)，41-51。
- (十四) 孫煒 (2004)。非營利管理的責任問題：政治經濟研究途徑。**政治科學論叢**，20，141-166。
- (十五) 陳敦源 (1999)。顧客導向的省思與再突破：尋找服務的誘因結構。**空大行政學報**，9，214-216。
- (十六) 陳敦源 (2009b)。透明之下的課責：台灣民主治理中官民信任關係的重建基礎。**文官制度季刊**，1 (2)，21-55。
- (十七) 陳敦源 (2010)。公私協力夥伴關係的弔詭。**文官制度季刊**，2 (3)，17-72。
- (十八) 陳怡君 (1996)。顧客導向應用於官僚體系之探討。**考銓季刊**，8，82-91。
- (十九) 郭玫均 (2009)。以「公民導向」取代「顧客導向」-訪吳瓊恩教授談人民與政府之間的關係。**人事月刊**，49 (6)，10-17。
- (二十) 張瓊玲 (2008)。台灣郵政公司「正名」過程的課責問題：以治理理論為觀點。**空大行政學報**，19，67-94。
- (二十一) 彭滄雯、巫偉倫 (2009)。非營利組織參與治理的代表性與課責。**臺灣民主季刊**，6 (3)，87-123。
- (二十二) 馮燕 (2001)。從部門互動看非營利組織捐募的自律與他律規範。**臺大社工學刊**，4，203-242。
- (二十三) 劉坤億 (2009)。政府課責性與公共治理之探討。**研考雙月刊**，5 (33)，59-72。
- (二十四) 賴建都 (2008)。顧客導向的工作態度與實務作法。**研習論壇**，85，1-4。
- (二十五) 蘇偉業 (2009)。公共部門事前定向績效管理：反思與回應。**公共行政學報**，30，105-130。

### 三、專書論文

- (一) 丘昌泰 (2009)。個案七：營造顧客至上的服務文化：如何提供民眾導向的登記婚戶政服務。載於丘昌泰 (編)，**地方政府公共管理個案選輯第一輯** (118-131 頁)。台北：地方行政研習中心。
- (二) 林文政 (2004)。團隊組織與團隊建立。T & D飛訊論文選輯【第三輯】**人力資源發展的新思維** (149-167頁)。臺北：國家文官培訓所。
- (三) 孫本初、陳衍宏 (2003)。「新公共服務」對政府再造的啓示：歷史發展系絡的解析途徑。載於銓敘部 (編)，**行政管理論文選輯第十八輯** (479-499 頁)。臺北：銓敘部行政管理論文選輯編審委員會。
- (四) 孫本初 (1999)。公共管理及其未來的發展趨勢。載於 Robert T. Golembiewski、孫本初、江岷欽 (編)，**公共管理論文精選 I** (3-32 頁)。臺北：元照出版公司。
- (五) 孫本初 (2010)。公部門課責問題之探究。載於銓敘部 (編)，**行政管理論文選輯第十六輯** (403-423 頁)。臺北：銓敘部行政管理論文選輯編審委員會。
- (六) 陳俊明 (2006)。民意調查與公共政策形成：公部門觀點。載於余致力 (編)，**新世紀公共政策理論與實務** (73-102 頁)。臺北：世新大學出版中心。
- (七) 張世傑、吳定、李長晏 (1998)。我國歷次與現階段行政革新方案解析。載於銓敘部 (編)，**行政管理論文選輯-第十二輯** (571-615 頁)。臺北：公務人員月刊社。

#### 四、研討會論文

- (一) 孫煒 (2004 年)。**非營利組織的策略觀點：責信的觀點**。第九屆當前臺灣社會與文化變遷學術研討會，桃園中央大學。
- (二) 魯俊孟 (2008 年)。**審議式民主理論下的課責制度之探討**。TASPSS 夥伴關係與永續發展學術研討會，台中東海大學。

#### 五、研究計畫

- (一) 洪永泰、陳俊明、莊文忠及高世垣 (2012)。**法務部廉政署101年廉政民意調查及指標研究期末報告書**。法務部廉政署委託研究報告，未出版。
- (二) 蘇彩足 (2008)。**政府透明化分析架構建立之研究**。行政院研究發展考核委員會



委託研究報告（編號：RDEC-TPG-097-004），未出版。

## 六、學位論文

- (一) 李淑婷（2004）。**學校行政怎麼「行」？學校行政運作的敘事探究**。國立東華大學教育研究所學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版，花蓮。
- (二) 林寬仁（2007）。**政府採購專業人員核心能力之研究**。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文，未出版，臺北。
- (三) 郭士國（2012）。**族群型代表性行政機關課責之研究-以我國中央與地方客家行政機關為例**。國立中央大學法律與政府研究所碩士論文，未出版，桃園。
- (四) 黃福銘（2005）。**政府採購人員工作壓力來源之探討-以嘉義縣鄉鎮市公所為例**。國立中正大學政治學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- (五) 吳明宗（2013）。**臺中市國小教師兼任行政職務工作壓力與因應策略之研究**。東海大學公共事務碩士在職專班，未出版，臺中。

## 七、譯著

- (一) 江吟梓、蘇文賢（譯）（2011）。**教育質性研究：實用指南**（初版二刷）（Marilyn 原著）。臺北：學富文化事業有限公司。
- (二) 危芷芬、田意民、何明洲、高之梅（譯）（2012）。**心理學導論**（15 版）（Atkinson & Hilgard 原著）。臺北：雙葉書廊有限公司。
- (三) 邱泯科、陳佳穎、蔡毓智、姜馨彥（譯）林佳瑩、徐富珍（校訂）（2005）。**研究方法：基礎理論與技巧**（初版）（Earl Babbie 原著）。臺北：雙葉書廊有限公司。
- (四) 林孟彥（譯）（2006）。**管理學**（8 版）（Stephen P. Robbins & Mary Coulter 原著）。臺北：華泰文化事業股份有限公司。

## 八、報紙

- (一) 蔡智銘（2012 年 8 月 18 日），體育績優國中、竟拒收訓練器材。**蘋果日報**，第 A35 版。

## 九、網路等電子化資料

(一) 葛永光 (2013)。辛亥百年與監察權之發展：中山思想與世界潮流之檢視，2013年6月30日，取自：<http://www.syscf.org.tw/indexhome/0300-100years/03013.html>。

#### 十、其他

(一) 吳靜吉 (2012)。不能在應對的儀式中打轉。今週刊，810，20。

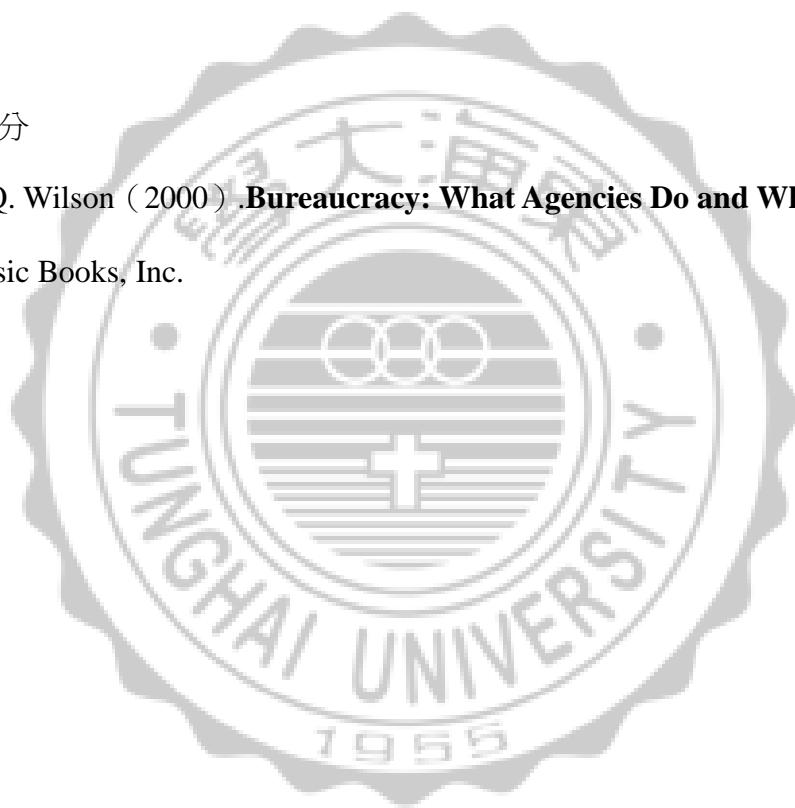
(二) 陳雅慧 (2012)。2012 縣市教育力大調查。親子天下，37，40-50。

(三) 劉典嚴 (2003)。別讓顧客導向沖昏了頭。管理雜誌，349，52-53。

(四) 李允傑 (2012)。穩建減債，落實良善治理。國政評論，財金 (評) 101-055號。

#### 貳、外文部分

一、James Q. Wilson (2000) .**Bureaucracy: What Agencies Do and Why They Do It.** CA: The Basic Books, Inc.



附錄一：優質高中組織規程準則

第一條 本準則依高級中學法第二十條第一項及臺中市政府（以下簡稱本府）教育局（以下簡稱本局）組織規程第九條規定訂定之。

第二條 臺中市立高級中學（以下簡稱高級中學）其校名統稱「臺中市立某某高級中學」，置校長一人，承市長之命，兼受本局之指導監督，綜理校務。

第三條 高級中學得附設國民中學部，其班級數以高、國中合併計算。

第四條 高級中學設教務處、學生事務處、總務處、輔導工作委員會及圖書館，分別掌理下列事項：

- 一、教務處：各學科課程編排、教學實施、學籍管理、成績考查、教學設備、教具圖書資料供應及教學研究、特殊教育、新生入學、升學作業、定期考試、教育實驗暨研究發展，並與輔導單位配合實施教育輔導等事項。
- 二、學生事務處：學生民族精神教育、道德教育、生活教育、體育衛生保健、童軍活動、學生團體活動及生活管理，並與輔導單位配合實施生活輔導等事項。
- 三、總務處：學校文書、事務、出納、營繕保管等事項。
- 四、輔導工作委員會：規劃及推動全校學生輔導工作事項。
- 五、圖書館：掌理圖書館技術服務、讀者服務、資訊媒體開發及推廣服務等事項。

第五條 高級中學得視學校規模大小，依下列規定分組辦事：

- 一、教務處：未滿三十班者，得設教學設備、註冊、特教、資訊教育組；三十班以上者，得設教學、註冊、設備、特教、資訊教育組。
- 二、學生事務處：未滿三十班者，得設訓育、生活教育、體育運動、衛生保健組；三十班以上者，得設訓育、生活教育、社團活動、體育運動、衛生保健組。
- 三、總務處：得設事務、出納、文書組。

四、輔導工作委員會：得設輔導、資料組。

五、圖書館：三十班以上者，得設技術及資訊、讀者服務組。

前項分組得視學校特色及實際發展需要於組別總數內調整組別名稱。

第六條 高級中學得置秘書、主任、組長、幹事、佐理員、助理員、技佐、管理員、書記。

高級中學得置營養師、護理師或護士。

前項秘書、主任、組長，由校長就專任教師聘兼之。但總務處之組長不在此限。

圖書館主任，由專業人員擔任，必要時得就具有專業知能之專任教師中聘兼之。

高級中學得依國民體育法規定置專任運動教練。

第七條 高級中學設軍訓主任教官、軍訓教官及護理教師，其遴選、介派及遷調，依中央主管教育行政機關之規定辦理。

第八條 高級中學設人事室，置主任、組員、助理員，依法辦理人事管理事項。

第九條 高級中學設會計室，置會計主任，組員、佐理員，依法辦理歲計、會計事項，並兼辦統計事項。

第十條 高級中學得依臺中市國民中學附設國民中學補習學校實施要點及高級中學附設高級進修學校有關規定附設國中補習學校、高中進修學校。

第十一條 高級中學校長及教職員任用，除人事、會計人員、軍訓教官及護理教師另有規定外，其餘依教育人員任用條例及有關法令規定辦理。

第十二條 高級中學設校務會議，議決校務重大事項，由校長召集主持之。校務會議由校長、各單位主管、全體專任教師或教師代表、職員代表及家長會代表組成之，其組成方式由各校定之。

第十三條 高級中學為推展校務，除法令另有規定外，得設各種委員會。

第十四條 本準則所列各職稱之官等或級別及員額，另以編製錶定之。

各職稱之官等職等，依職務列等表之規定。

第十五條 高級中學員額編制設置基準由本府另定之。

高級中學職員員額編製錶由學校擬訂，報請本局轉陳本府核定。

第十六條 高級中學分層負責明細表，由各校擬訂，報請本局核定之。

第十七條 本準則自民國九十九年十二月二十五日施行。



附錄二：涉及「政府採購法」相關研究主題學位論文

序號	年度	論 文 題 目	備 註
1	101	政府採購法辦理公共工程執行情序探討-以委託技術服務為例	
2	101	政府採購法評選弊案犯罪模式及特徵之研究	
3	101	行政執行法中公法上金錢給付義務範圍之研究－兼論政府採購法中追繳押標金之強制執行	
4	101	政府採購法評選弊案犯罪模式及特徵之研究	
5	101	政府採購決標制度之研究－以審標時機關採用次低標之裁量空間為探討中心	
6	100	公共工程履約爭議處理機制之研究－以政府採購法第 85 條之 1 第 2 項為核心－	
7	100	圍標犯罪之研究-以政府採購法第八十七條規定為中心	
8	100	政府採購法爭議處理制度之研究-兼論美國相關爭議處理規範	
9	100	公平交易法與政府採購法的交集-以聯合行為為研究核心	
10	100	政府採購法第 85 條之 1 第 2 項強制仲裁合憲性之研究	
11	100	因可歸責廠商事由致解除或終止政府採購契約所生爭議問題研究	
12	100	我國政府採購契約動態管理之研究	
13	100	架構導向政府採購管理模型之研究	
14	100	政府採購爭議處理之法律經濟分析	
15	100	政府採購程式中沒收押標金與其他法律責任間之適用關係	
16	100	雙階關係中前階行為效力對後階行為之影響－以政府採購為中心	
17	99	政府採購法實施現況與問題探討	
18	99	政府採購法實行於校園之探討？	
19	99	政府採購法決標之研究－以最有利標爭議個案為例	
20	99	政府採購法申訴廠商償付請求權之探討-兼論其償付數額之計算基礎及舉證	
21	99	減少政府採購法不良廠商判定爭議之研究	
22	99	兩岸政府採購之政治經濟視角研究	
23	99	以決策樹模型擇定政府採購招標作業之代理程式	
24	99	囚犯困境賽局下業務人員決策行為之分析－以政府採購弊案為例	
25	99	應用平衡計分卡之觀點以建構我國政府採購電子領投標系統	

序號	年度	論 文 題 目	備 註
26	99	政府採購稽核執行成效之探討－以臺北市政府為例－	
27	99	我國政府採購制度對醫療儀器產業發展之影響	
28	99	政府採購履約保證金之性質與法律關係之研究	
29	99	政府採購規格涉及專利之同等品範圍問題研究	
30	99	政府採購招標、決標程式之研究	
31	99	政府採購招標審標決標之研究－以標價偏低顯不合理之處置為中心	
32	99	政府採購程式利益迴避之研究	
33	99	政府採購中招標程式合法性之研究－以桃園縣展演中心為例	
34	98	政府採購法減價收受制度執行上問題改善之研究	
35	98	政府採購法中押標金之制度與法律性質研究	
36	98	政府採購法詐術圍標罪之研究	
37	98	政府採購法對私立大學採購績效影響因素之研究	
38	98	政府採購法於重大緊急救災工程之效率檢討與革新	
39	98	政府採購法因契約責任所導致停權處分之研究－以爭議之多重解決機制間之適用關係為中心	
40	98	票價不等值下政府採購法中最有利標評選委員加權計分作業之研究	
41	98	政府採購法實施後地方環保機關委外之研究	
42	98	建構政府採購決策諮詢系統	
43	98	內部控制機制與政府採購弊案之探討－實際案例分析	
44	98	現行政府採購制度以及案例研究	
45	98	台灣加入政府採購協定之商機與法制探討－兼論兩岸採購市場自由化	
46	98	WTO 政府採購協定市場開放談判之進展與前景	
47	98	影響政府採購效率之實證研究－以某縣市政府為例	
48	98	人力派遣公司經營困境分析－以政府採購勞務委外招標案為例	
49	98	「政府採購專業證照制度」執行之研究－以監察院暨所屬機關為例	
50	98	應用模糊層級分析法於「共同供應契約」下影響政府採購之評估研究	
51	98	政府採購招標決標與爭議處理之研究－以台南科學工業園區減振工法規劃技術服務採購案為核心	
52	98	政府採購保險制度對產險經營之影響-以工程險為例探討	

序號	年度	論 文 題 目	備 註
53	98	韓國政府採購廠商停權制度之研究	
54	98	政府採購貪瀆案件中公務員違法時程之研究	
55	98	政府採購電子化成效評估指標建立	
56	98	WTO 政府採購協定下之兩岸政府採購爭議處理機制比較研究	
57	98	我國政府採購協定法律爭端解決機制之研究--以加入政府採購協定後對於我國營建工程業之影響為中心	
58	97	中國大陸政府採購法制適用範圍之研究-兼論其開放清單及政府採購協定適用範圍	
59	97	我國政府採購法招標爭議問題之研究-以評選程式為中心	
60	97	我國政府採購法最有利標制度問題之研究—以實務現狀為中心	
61	97	政府採購法與促進民間參與公共建設法比較與探討	
62	97	層級分析法應用於政府採購法最有利標評選之研究	
63	97	政府採購法減價收受制度之研究	
64	97	政府採購法先調後仲機制之研究	
65	97	政府採購法工程爭議處理制度之研究	
66	97	兩岸政府採購法之比較研究	
67	97	公共工程履約保證金之研究---以政府採購法之規定為中心	
68	97	政府採購法後續擴充制度之執行模式與執行成效研究	
69	97	政府採購制度中標價錯誤之研究	
70	97	強化政府採購監督機制之研究	
71	97	政府採購作業之研究—以農委會暨所屬機關為例	
72	97	我國政府採購爭議處理制度之研究	
73	97	政府採購雙贏決策之研究—以台電高雄區營業處為例	
74	97	政府採購履約保證金之研究	
75	97	政府採購「資訊系統或維護案」決策模式之研究	
76	97	未達公告金額政府採購之研究	
77	97	政府採購履約爭議處理制度之研究-兼評「先調後仲」之立法	
78	97	政府採購程式與機關裁量之限制	
79	97	社會交換理論應用於政府採購爭議之研究-以海軍為例	
80	96	大陸政府採購法下政府採購爭議救濟制度之探討	
81	96	行政院所屬機關委託研究之法制探討 —以政府採購法第二十二條第一項第十三款為中心	
82	96	應用層級分析法探討政府採購法工程最有利標廠商評選之研究—以私立大專院校為例	



序號	年度	論 文 題 目	備 註
83	96	政府採購法救濟制度之分析	
84	96	政府採購法選商程式之機制設計分析	
85	96	政府採購法第八十五條之一修訂對工程爭議處理實務之影響	
86	96	政府採購法各種決標方式執行情形之分析	
87	96	政府採購法第六十三條第二項「監造不實」認定程式之研究	
88	96	政府採購競爭者訴訟之利益之研究	
89	96	政府採購弊案之犯罪模式與特徵	
90	96	政府採購制度與政治防腐之研究	
91	96	政府採購最有利標機制之研究	
92	96	WTO 政府採購協定招標期限與決標品質關係之研究	
93	96	地方政府採購採用統包最有利標合適性之探討	
94	96	政府採購貪瀆犯罪防制之研究	
95	96	我國政府採購與圍標、綁標犯罪態樣之探討 -以法務部調查局偵辦案件為例-	
96	96	兩岸政府採購爭議處理比較研究	
97	96	我國地方立法機關政府採購制度研究－以臺南市議會為例	
98	96	共同供應契約應用於政府採購服務平臺之研究	
99	96	匿名資訊傳遞之驗證－以政府採購招標系統為例	
100	96	線上比減價系統安全機制之研究-以政府採購領投標為例	
101	96	政府採購電子化管理機制之研究－以中部地區大學電子領投標為例	
102	95	大陸地區政府採購法制之研究	
103	95	政府採購法公共工程招標作業程式之改善研究	
104	95	政府採購法爭議處理機制之研究	
105	95	我國政府採購法異議申訴制度之研究	
106	95	政府採購法最有利標評選制度之檢討研究	
107	95	我國政府採購法採購評選委員會之研究	
108	95	政府採購法與促進民間參與公共建設法評選、評審及協商機制之研究	
109	95	政府採購法中有關防止採購弊端之立法政策分析	
110	95	我國防制圍標、綁標行為之研究－以政府採購法為中心	
111	95	政府採購管理制度之研究	
112	95	地方政府採購稽核人員之風險認知-以宜蘭縣政府為例	
113	95	海峽兩岸政府採購招標階段爭議類型及行政救濟機制之比較研究	

序號	年度	論 文 題 目	備 註
114	95	台商參與大陸政府採購之探索性研究	
115	95	國庫行政之救濟制度—以政府採購為中心	
116	95	國內政府採購研究趨勢與特性分析	
117	95	政府採購監辦人員角色壓力與因應策略之研究-以新竹縣市主計人員為例	
118	95	正當採購程式與效力之研究-以政府採購招標、決標方式為中心	
119	95	地方政府老人居家服務方案委託政府採購評選過程之評估—多元競合模式的初步建構	
120	94	政府採購法爭議處理機制之研究-以教學醫院為例	
121	94	政府採購法拒絕往來制度實施問題探討	
122	94	政府設施委外營運管理之契約要項與內容之研究:以適用政府採購法辦理且政府免付費者為例	
123	94	政府採購法實施後委託建築師之技術服務研究	
124	94	政府採購投標廠商資格設定之研究	
125	94	政府採購決標滿意度評估模型之初步研究	
126	94	機關違反政府採購契約之研究—以工程採購為中心	
127	94	政府採購決策之探討—以縣市政府為例	
128	94	政府採購電子領投標系統招標文件閱覽之客戶行為評量與分析	
129	94	政府採購爭議之研究-以某港務機關為例	
130	94	GATS 內建議題之研究—以緊急防衛、政府採購、補貼談判為中心	
131	94	整合科技接受模式、資訊系統成功模型及科技框架為基礎之資訊系統問題診斷模式—以「政府採購電子領投標系統」為例	
132	94	政府採購程式中不良廠商處罰之研究	
133	94	政府採購履約爭議處理機制之研究—以「仲裁或調解」判斷為中心	
134	94	政府電子採購政策執行之評估研究：以新店市公所執行政府採購電子領投標為例	
135	93	政府採購法不良廠商爭議問題之研究	
136	93	政府採購法中拒絕往來制度之研究	
137	93	政府採購法決標程式及相關爭議之探討及修正建議	
138	93	我國政府採購的政治經濟分析	

序號	年度	論 文 題 目	備 註
139	93	美國政府採購管理機制與國防工業之研究-以 2004 年美國十大國防契約廠商個案為例	
140	93	政府採購履約驗收階段爭議與救濟之研究	
141	93	從國際經貿爭端解決模式論兩岸政府採購之爭議處理機制	
142	93	強化「政府採購領標系統」安全機制之研究	
143	93	WTO 政府採購協定適用範圍之研究-以爭端解決案件為探討核心	
144	93	影響政府採購績效因素之研究－以彰化縣國立高中職為例	
145	93	從採購招標制度論政府採購之內部控制	
146	92	政府採購法對國立大學圖書館圖書資料採購之影響	
147	92	政府採購法異議及申訴制度之研究	
148	92	模糊多屬性決策應用於政府採購法最有利標評選之研究	
149	92	審計作業對政府採購法實施後公共工程執行情形影響評估研究	
150	92	競爭法與政府採購法對於圍標、綁標行為規範之比較研究	
151	92	政府採購招標爭議之研究－以金門縣為例	
152	92	我國政府採購制度之研究－以台南縣安定鄉公所採購案為例	
153	92	我國政府採購制度變遷之探討	
154	92	公、私部門推動政府採購業務電子化之研究	
155	92	WTO 政府採購協定對我國工業合作技術移轉問題之潛在影響研究	
156	92	政府採購績效評估制度之研究	
157	92	統包及最有利標的價格探討：台灣政府採購資料庫的資料採礦	
158	92	政府採購爭議之處理制度-兼論仲裁制度適用於公共工程爭議及改進之道	
159	92	政府採購救濟制度之比較研究-以招標爭議之救濟機制為重心	
160	92	政府採購契約性質之研究--以承攬契約為中心	
161	92	政府採購流程中決標所生爭議之研究	
162	92	政府採購稽核制度之研究	
163	92	虛擬社群在公務部門知識管理運用之探究－以政府採購網路論壇為例	
164	92	政府採購委託技術服務廠商評選決策模式之研究	
165	92	政府採購規格制度之研究 -以建築工程同等品評估及其監控	

序號	年度	論 文 題 目	備 註
		機制為例	
166	92	知識管理應用於政府採購作業之研究-以某政府機關為例	
167	92	政府採購流程再造—政府採購卡為例	
168	91	政府採購法最有利標適用性分析--以國軍民用品大貨車採購為例	
169	91	政府採購法對國民中小學總務行政影響之研究	
170	91	政府採購法對文化藝術採購之影響：文建會個案分析	
171	91	政府採購法實施後都市計畫業務委外之研究	
172	91	政府採購法下購案排標作業之研究—以國防研究機關為例—	
173	91	IETM 規範技術運用於政府採購法資訊系統之研究	
174	91	政府採購法對體育器材採購之影響—以我國釜山亞運代表團為例	
175	91	以流程再造的觀點評估政府採購電子化之效率—以高雄市政府為例	
176	91	政府採購之最適競爭門檻金額決定	
177	91	我國企業在 WTO 政府採購協定架構下行銷策略之研究	
178	91	政府採購招標爭議廠商救濟機制之比較研究-以行政體系內部之救濟機制為重心-	
179	91	政府採購統一發包機制之研究	
180	91	政府採購入口網站功能架構與關鍵成功因素之研究	
181	91	以流程再造的觀點評估政府採購電子化之效率—以高雄市政府為例	
182	90	從美國聯邦採購規則論我國政府採購法之爭議處理制度	
183	90	WTO 架構下政府採購協定適用範圍之研究---兼論我國政府採購法相關規定	
184	90	政府採購法實施之影響評估-以營造業與政府機關之觀點	
185	90	政府採購法救濟程式之研究	
186	90	政府採購法及其在國民小學採購現況之研究~以桃竹苗地區為例	
187	90	政府採購法決標方式之決策分析暨其權重的研究	
188	90	從 WTO 架構下論我國政府採購之因應	
189	90	我國政府採購制度之評估	
190	90	新制度經濟學觀點論政府採購制度之變遷	
191	90	應用分析層級程式法於我國政府採購績效評估指標之研究	
192	90	以 XML 為基軟體代理人系統在政府採購仲介之應用	

序號	年 度	論 文 題 目	備 註
193	89	政府採購法實務--以基隆港務局為例	
194	89	民間參與港埠建設與政府採購法之適用研究	
195	89	政府採購法實施後對研究發展之影響--以經濟部科技專案計劃為例	
196	89	政府採購法實施後公共工程招標決標制度之研究—以高雄市政府為例	
197	89	政府採購法對非營利組織的影響	
198	89	公務組織知識管理與績效關係之研究--以高雄市政府採購部門對政府採購法知識管理為例	
199	89	實施政府採購法之檢討以桃園縣轄工程採購為例	
200	89	政府採購之法律規範—以公平交易法和政府採購法為中心	
201	89	我國政府採購制度調整對產業發展之影響—以交換機產業為例	
202	89	政府採購廠商救濟制度之比較研究	
203	89	以代理人程式為基礎之政府採購資訊系統研究	
204	89	媒體選擇之探索性研究-以政府採購資訊服務為例-	
205	89	會計人員對政府採購制度變革之態度分析-以高速公路興建工程為例	
206	89	政府採購領投標系統之服務品質及使用者滿意度研究	
207	88	政府採購法實施後審計機關辦理採購審計業務變動之研究	
208	88	政府採購法上申訴制度之研究	
209	88	政府採購法對科技專案影響評估之研究	
210	88	政府採購法爭議處理程式之研究	
211	88	政府採購法公、私法域歸屬之研究	
212	88	政府採購法諮詢雛型知識庫專家系統之建立-以工程採購為例	
213	88	政府採購法下資訊技術委外決策支援系統之研究	
214	88	政府採購作業流程法規資訊系統之研究	
215	88	政府採購的雙元性—採購弊案的制度性起源	
216	88	政府採購調解制度之研究	
217	87	論政府採購法之爭議處理機制	
218	87	政府採購法對台電公司器材採購之影響及其因應之研究	
219	87	現行公共工程招標制度與政府採購法招標制度之比較研究	
220	87	政府採購法實施後審計稽察作業因應策略之研究	
221	86	行政監督與內部控制之研究-以政府採購為例	

序號	年 度	論 文 題 目	備 註
222	86	美國政府契約法制公益代位訴訟之研究-我國政府採購防治廠商不實請求之建議	
223	86	中、美兩國政府採購契約法制之比較研究	
224	85	由政府採購協定及美國政府採購法論我國公共工程採購制度—以競爭促進為核心	
225	85	政府採購招標爭議處理制度之研究	
226	85	我國政府採購審計制度之研究	
227	85	政府採購之救濟制度—以政府採購之法律性質為中心	
228	84	國際經濟法上政府採購爭端解決之研究	
229	81	國際經濟法上政府採購制度之發展及我國因應之道	

資料來源：筆者整理自台灣博碩士論文知識加值系統網站，網址：

<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi/ccd=DdC.Uq/registry>

，檢閱日期：102.11.6。



附錄三：涉及「採購人員」相關研究主題學位論文

序號	年度	論 文 題 目	備 註
1	101	樂在工作?時尚採購人員之生涯抉擇與工作滿意度探討	
2	100	稅捐稽徵機關採購人員工作滿意度之研究-財政部中區國稅局為例	
3	100	國軍採購人員運動行為對工作壓力與身心健康之研究	
4	100	政府採購人員工作壓力之研究—以彰化縣政府為例	
5	100	供應商特性與關係依賴對採購績效之影響—以採購人員特性為干擾變數	
6	100	EMS 採購人員危機意識與危機處理之研究—以和碩蘇州廠區為例	
7	100	公部門採購人員核心價值知覺對自我效能感影響之研究-以教育部所屬機關為例	
8	100	軍事採購人員國際化知覺對工作績效影響之研究—以危機管理為干擾變項	
9	100	公共工程採購人員的專業能力對採購現況認知影響因素之探討	
10	99	採購知識管理與採購人員的能力對供應商績效之影響-以知識管理績效為仲介變數	
11	99	國際採購人員職能之探討-以某外商區域採購中心為例	
12	99	政府採購人員工作壓力與工作滿意之關聯性-以人格特質及工作投入為調節變項	
13	99	採購人員特性與企業規模對採購因素及績效影響之研究	
14	98	採購人員核心職能與工作績效關聯之研究	
15	98	供應鏈生管與採購人員的職能特性分析～以汽車產業為例	
16	98	採購人員績效考核研究	
17	98	醫院的醫療耗材採購人員及使用者與供應商對供應品質指標的認知探討—以台灣教會醫療院所協會醫院為例	
18	98	應商經辦人員人格特質對採購人員關係管理策略、關係資本建立與採購績效影響之研究	
19	98	基層經辦採購公務員對違反政府採購法規圖利案件認知之研究—以嘉義縣鄉鎮市公所為例	
20	98	高雄市公部門採購人員業務認知、工作壓力與因應策略關係之研究	

序號	年度	論 文 題 目	備 註
20	98	採購人員對共同供應契約電子採購系統滿意度調查研究—以雲林縣國小為例	
21	98	成衣產業採購人員職能之研究	
22	98	人格特質、專業能力與採購績效關係之研究-以手工具製造業之採購人員為例	
23	97	國軍採購人員於採購電子化後作業流程之研究-以國軍某獨立採購單位為例	
24	97	臺北市政府採購人員的專業倫理與專業職能認知對倫理領導接受程度之影響	
25	97	中央行政機關採購人員工作滿意度之研究	
26	97	採購人員對工作生活品質與組織承諾之研究—以台東縣教育行政機關為例	
27	97	臺北市政府採購人員工作壓力之研究	
28	97	我國政府採購專業人員訓練滿意度之研究—以財政部體系為例	
29	97	採購人員專業管理制度與職務輪調對工作績效之研究—以國立高級中等學校為例	
30	96	採購人員之風險傾向、個人涉入與組織採購政策對印表機耗材採購行為之研究	
31	96	政府機關採購人員工作壓力之研究	
32	96	我國加入 WTO 後軍事採購作業與採購人員工作壓力之關連性研究	
33	96	醫院採購人員工作投入與工作滿足相關性之探討	
34	96	地方政府基層採購人員工作壓力之研究 —以金門地區為例	
35	96	公務機關採購人員選擇共同供應契約資訊類別廠商偏好因素之研究	
36	96	提升國民小學採購人員工作績效之研究	
37	96	人力資本、知識分享意願、採購能力與採購績效關係之研究：以醫院採購人員為例	
38	95	國立學校採購人員工作壓力知覺與因應方式之研究	
39	95	旅館餐飲採購人員的安全食品採購行為之研究	
40	95	電子產業採購人員誘因薪資制度之研究	
41	95	生產性需求採購人員報價決策偏好—以製造業為例	



序號	年度	論 文 題 目	備 註
42	95	臺北市政府採購人員主管領導型態與工作滿足感之研究	
43	95	採購人員特性對品牌要素認知之影響—以自行車零配件產業為例	
44	95	政府採購專業人員核心能力之研究	
45	95	員警機關採購人員工作意識之研究	
46	94	在中央機關「共同供應契約」採購制度下採購人員擇商偏向因素探討	
47	94	探討運動鞋業採購人員工作滿意度—以NIKE在臺灣兩大代工廠豐泰與寶成為例	
48	94	政府採購人員工作滿意度之研究--以彰化縣政府為例	
49	94	台灣地區量販店策略形成對採購人員執行力之研究-以C公司為例	
50	94	國立臺灣大學院系所暨中心採購人員專業能力之研究	
51	94	採購人員在行政機關內業務認知及角色壓力之探討-以營繕工程為例	
52	94	以結構方程模式分析社會資本對策略採購人員績效之影響	
53	94	署立醫院採購人員對「共同供應契約電子採購系統」認知之研究	
54	94	臺北市立中等學校採購人員業務認知與工作壓力感受之相關研究	
55	93	政府採購人員工作壓力來源之探討-以嘉義縣鄉鎮市公所為例	
56	93	國民小學採購人員之採購認知,採購壓力與其因應策略之研究	
57	93	公立學校採購人員採購專業知能之研究--以屏東縣為例	
58	93	電子化系統對採購人員工作態度影響之研究-以新竹市中小學校共同供應契約為例	
59	93	台灣量販店產業採購人員特質之研究	
60	93	營建工程補助行為中非機關採購人員辦理採購時之法律地位	
61	93	高中職總務行政人員工作壓力之研究~以採購人員為例	
62	92	陸軍執行通信裝備採購人員生涯發展之研究	
63	92	組織採購人員報價知覺偏好之探討	

序號	年度	論 文 題 目	備 註
64	91	採購組織對採購人員工作滿足及採購效率之研究	
65	90	政府採購法施行後國立大學校院採購人員業務認知與工作壓力之研究	
66	90	台東縣學校採購人員業務認知與工作壓力之研究	
67	90	影響學校採購人員採購綠色產品之因素探討	
68	89	政府採購法實施對採購人員運作影響之研究	89
69	89	政府採購人員對中小企業參與政府採購市場困難之研究-以交通部暨所屬機關(構)為例	
70	88	我國政府採購人員教育訓練需求評估及實證調查之研究	

資料來源：筆者整理自台灣博碩士論文知識加值系統網站，網址：  
<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi/ccd=DdC.Uq/registry>，  
 檢閱日期：102.11.6。



附錄四：訪談紀錄

受訪使用者代號：A1-1

日期：2013 年 9 月 17 日 11 時

地點：退休人員聯誼室

(一) 老師您從 2000 年到校任教迄今，您覺得現在的優質高中與剛剛來的時候有甚麼不一樣？

答：很多東西都是我剛來的時候沒有的，作了很多硬體建設，像行政大樓、體育館都是陸續新蓋的，還設置了電腦教室，現在每間教室也都有投影機及布幕，教學變的很方便。我們學校跟我認識在別的國中教書老師的學校比起來，真的是很好。

(二) 身為教師會長，您覺得學校「校史室 (A1)」採購案能夠滿足您的需求嗎？為什麼？

答：我很少去用，我們老師的考慮就是方便，不管什麼東西只要方便就好。像你說四樓校史室裡面可以作教師的研習室，我是覺得啦，我們教師研習的場所只要有投影機，安靜不被打擾就好了。所以，我會最先考慮二樓的教師辦公室旁邊的諮商室，因為最近嘛！不然就是三樓的會議室，如果都不行的話，我才會去校史室裡的研習室。

(三) 如果您是學校的採購行政人員，您會用什麼理念態度辦理「校史室及校舍窗簾工程採購案 (A1)」，以儘量滿足大部分使用者的需求？

答：很簡單，只要該有的設備都有，而且方便老師使用就好了。

(四) 目前，您覺得學校採購行政是否還有需要努力來配合教學需求的地方？可以提供採購行政人員參考改進的。

答：第一個就是窗簾，我們國中教室有的有窗簾，有的沒有窗簾，這樣會影響投影機的效果，有時候看不清楚。第二個是壁癌跟漏水，坐在教室裡就覺得不舒服，這些都會影響上課。

(五) 您可以說說看跟行政人員互動的經驗嗎？

答：我覺得老師願不願意跟行政人員互動，第一要看老師個人的個性，這個沒有辦法勉強。第二個要看行政人員的專業能力跟態度。像以前，我們要喝水都是要提茶桶去熱水間打水，後來向學校反映要買飲水機，那個時候的事務組長卻說那種水可能沒煮開不衛生，總務主任則是說要考慮水源的問題，後來就慢慢拉水管解決了水源問題，變成現在有很多飲水機了。你看，兩個人的回答差很多，那個事務組長的說法，就是推托嘛！以後，誰會想去找他。主任的說法就很讓人信服，覺得有專業，當然有問題的話就會找他。

(六) 最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？

答：沒有。

受訪使用者代號：B2-1

日期：2013年9月18日11時

地點：國中補校辦公室

(一) 老師您從2000年到校任教迄今，您覺得現在的優質高中與剛剛來的時候有甚麼不一樣？

答：學校規模變大，學生人數變多，但是學生資質變差了。在學校行政方面，以前是由上而下，主任一人說了算，現在教師自主性很高，變成多元意見，行政工作變難作了。

(二) 身為食用學校午餐多年老師，您覺得學校「午餐食材(B2)」採購案能夠滿足您的需求嗎？為什麼？

答：學校以前沒有廚房時，午餐委外，現在有自己的廚房自己煮，我覺得比以前好，我是價格取向又不挑食，中餐三菜一湯30幾元，算是物超所值，很滿意。我自己擔任班導師，學生們不知道賺錢的辛苦，就希望食材能夠多元化，像是颱風後不要老是豆芽菜，肉燥很油等等啦！不過，我們學校午餐作得不錯，每週事前公布下周菜單，而且事後調查上週的滿意度，分成滿意、尚可、不滿意三個級距，

除非發現菜裡有鋼絲、蟑螂的，不然學生都至少勾選滿意或尚可，而且量很夠吃的飽，很不錯。

(三) 如果您是學校的採購行政人員，您會用什麼理念態度辦理「午餐食材 (B2)」採購案，以儘量滿足大部分使用者的需求？

答：我個人比較保守，基本上會蕭規曹隨，但會特別注重健康。廠商開出建議菜單後，我會尊重學校營養師的專業，請她先看看是不是符合健康的要求，發揮她的角色功能。

(四) 目前，您覺得學校採購行政是否還有需要努力來配合教學需求的地方？可以提供採購行政人員參考改進的。

答：大致上是可以了。行政服務教學，以教室為中心，有缺什麼、壞什麼的，就趕快補上或修好就好了。不過，基本的教具都是開學前就準備好了，只要像教教室裡的燈具及投影機可以用，就不會有甚麼大問題。我自己還好，以前兼過行政工作，我知道一定的行政程序，有些東西壞掉需要時間處理，所以我會等待。但大部分老師都沒有行政經驗，有的老師會覺得學生有狀況我都是馬上出面處理，為什麼東西壞掉，行政人員不能馬上找人修好，就認為是行政怠惰，哈哈。

(五) 您可以說說看跟行政人員互動的經驗嗎？

答：有關於禁地說，我覺得那是一種情緒。畢竟，行政與老師角色本來就不一樣，我進去圖書館查資料很自然，到教務處可能是調課或者拿資料，也都很稀鬆平常，但是如果走進去總務處，我覺得自己像個 **trouble-maker**，像是來找麻煩的，因為進總務處一定是有個人特殊的需求。我以自己為例，很久以前我訂了羊奶粉，因為家裡沒人收，就請廠商送到學校由總務處簽收，但收的總務處行政人員沒有通知我領，幾天後，我到總務處終於看到羊奶粉，那位行政人員很不高興的說私人物品怎麼可以寄來學校？我當時很震驚的，我心想我們不是同事嗎？後來，我終於知道教師跟行政人員還是不一樣的，這就變成我心中的陰影。你知道嗎？教師自主性很高的，我只要把班級經營好，行政人員準備好我教室內的粉筆

教具，我希望不要去增加行政人員的工作，行政人員也不要來干擾我教學。所以，我現在如果要去總務處申請健保給付憑證來報稅，我還是會覺得是個人私務來麻煩人家，這種心態很難消除，除非我跟他有私人情誼，算是拜託他幫忙處理，這樣就比較自在。

(六) 最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？

答：沒有。

受訪使用者代號：C1-1

日期：2013 年 9 月 18 日 10 時

地點：高中部化學實驗室準備室

(一) 老師您從 2002 年到校任教迄今，您覺得現在的優質高中與剛剛來的時候有甚麼不一樣？

答：改變啊！改變非常大，第一個是校舍，從以前的老舊校舍到高中大樓，整個制度規模都建立起來。再來是，以前是一個小規模的國中，行政組織也小，現在增加高中變成完全中學後，班級數跟學生人數都增加了，行政組織、設備就變健全了，一些規劃也就變前瞻性了。因為以前就像是鄉下的學校，努力要把學生送到外面的高中，現在變成完全中學，變成要培養自己國中部升上高中部，所以在行政規劃上，就一定要配合教學需要更有前瞻性。還有，像我們現在高中部的化學實驗室，裡面有很多專業的設備，有時候國中部學生也會來這邊上課，這都是跟以前不一樣的地方。

(二) 身為資深中五導師，您覺得學校「101 學年度中五校外教學活動(C1)」能夠滿足您的需求嗎？為什麼？

答：我覺得畢業旅行如果變成一種常態，就會沒有新鮮感。我們這次畢業旅行，大概是這樣規劃的，因為學生是參與者，由他們自己決定要不要去，所以會放進去他們想要去的地方，遊樂園是一定要的，還要有晚會跟烤肉，我們老師也會放些有

教育性的，但不能玩水，這是一個大方向，再給學務處規劃細節，這一次是很 OK 的。像我來學校到現在，已經參加四次畢業旅行了，我覺得辦的越來越好，行程安排跟流暢性都很好，越來越人性化，不像以前就是丟幾個方案來讓我們直接選其中一個而已。

(三) 如果您是學校的採購行政人員，您會用什麼理念態度辦理「中五校外教學活動 (C1)」採購案，以儘量滿足大部分使用者的需求？

答：如果我是承辦人的話，因為現在資訊很發達，我會先提出幾個草案，事先給老師學生們看，再來開會討論凝聚共識，這樣應該就很不錯了。

(四) 目前，您覺得學校採購行政是否還有需要努力來配合教學需求的地方？可以提供採購行政人員參考改進的。

答：學校行政包括採購啦，應該把錢用在刀口上，而且是用在多數人學習的基礎上。我們老師應該都可以了解反映學生的需求，但這種需求會不會只是個案而已，就是要討論才能確定是不是多數人的需要，這就需要行政去作的事情，排定優先次序，不然哪有那麼多錢，去買那麼多東西。

(五) 您可以說說看跟行政人員互動的經驗嗎？

答：像我們老師最常去教務處了，學生需要輔導就跑學務處找教官，請假就去人事室，總務處最少去。我覺得，老師願不願跟行政人員打交道，第一個是老師自己的個性，比較內向的人沒事當然不會跑辦公室，再來是行政人員的態度問題，包括他辦事及對人的態度，如果他老是板著臉的，誰還會想去，除非沒辦法了。

(六) 最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？

答：沒有。

受訪使用者代號：B1-1

日期：2013 年 10 月 9 日 14 時

地點：高中進修學校辦公室

(一) 老師您從 2001 年到校任教迄今，您覺得現在的優質高中與剛剛來的時候有甚麼不一樣？

答：實話實說，我覺得沒什麼改變，像升學率都差不多。倒是教育部的優質化專案，讓我們學生有延伸學習的機會，比如說週六去校外參訪或者參加訓練營，也買了很多實驗設備。但是，我們學校在規劃執行計畫內容爭取經費時還是有點狹隘，都沒有挹注經費在體育班學生的部分。我們體育班學生本來就沒有足夠的經費去參加外面的比賽，優質化高中的經費也沒有關注到這些學生身上，很不公平，其實有些體育班學生都是能升學到國立教育大學的，只是缺乏比賽經費取得名次來薦送大學，這是非常可惜的。

(二) 身為田徑隊教練，您覺得學校「重量訓練器材 (B1)」採購案能夠滿足您的需求嗎？為什麼？

答：我先說明，那個時候我帶學生出國參加比賽，沒有表達需求意見的機會，回國時，設備就已經買好了。凡事都是好壞參半，跑步機買了很多，好處是，可以提供老師在課餘來休閒健身；對於體育班學生來說，他的負荷強度不夠，沒有辦法加強肌耐力、提升學生的競技力，不符體育班學生的需要。

(三) 如果您是學校的採購行政人員，您會用什麼理念態度辦理「重量訓練器材 (B1)」採購案，以盡量滿足大部分使用者的需求？

答：如果是我來買的話，因為學校還是以教育為主，所以我主要會考慮體育班學生的需要，老師休閒健身的需要為輔。像我們學校有五個運動團隊，因為每個運動項目的運動模式不一樣，所以對於重量訓練器材的需求，可能會有共同性的，也可能有個別特殊性的，我們就可以請校長召開會議來討論分配，這樣就能滿足大部分體育班學生的需求了。

(四) 目前，您覺得學校採購行政是否還有需要努力來配合教學需求的地方？可以提供採購行政人員參考改進的。

答：我實話實說，我覺得學校採購是蠻公平合理的。因為如果用的是校內經費，那



當然是由總務處決定優先次序來採購；但是像我們田徑隊參加比賽獲得的獎金，學校都會尊重我們的需求用在田徑隊需求的設備上，不像別的學校都是一把抓，這樣子就很公平。

(五) 您可以說說看跟行政人員互動的經驗嗎？

答：講實話，大致上我覺得很和諧。依我是田徑隊教練的立場，對於體育班的學生，教務處都能配合安排適當的老師擔任班導師，關注學生的課業及生活；總務處的話，我剛剛講過都能尊重我們的需求買需要的訓練設備；學務處也都很幫忙，體育班學生如果發生問題，就會立刻協助處理。

(六) 最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？

答：沒有了。

受訪使用者代號：C2-1

日期：2013 年 10 月 9 日 15 時

地點：體育館體育組辦公室

(一) 老師您從 2004 年到校任教迄今，您覺得現在的優質高中與剛剛來的時候有甚麼不一樣？

答：硬體方面，我剛來的時候還沒有體育館，設備也不是很完善。現在，體育館蓋好了設施也變的充分了。在行政方面，主要是要看校長個人的行事風格吧！如果校長換的快，那行政人員就很辛苦了。像有一年就換了三位校長，王校長退休，林校長接任不到一年也退休，再由現任校長接任。

(二) 身為籃球隊教練，您覺得學校「HBL 決賽啦啦隊大客車 (C2)」採購案能夠滿足您的需求嗎？為什麼？

答：我覺得公私立學校差很多，像私立能仁家商每天派出四千位同學當啦啦隊，比賽場外還有沒能進去加油的，他們還作成宣傳影帶以後拿去招生用的。感覺上，學校好像去了好多車，可是啦啦隊進到可以容納八千人的籃球館裡，好像就消失

不見了，不像看了能仁家商啦啦隊陣容就傻眼。聽說，能仁家商學生沒去加油會被記小過，我們學校都是志願的。有沒有啦啦隊對我來說，是沒有差啦！但是藉著這個機會，我們學校的學生、學生與老師，以致整個學校都凝聚在一起了，產生對學校的認同，也為學校開創全國性的知名度，這也是對學生最好的教育。我們比較需要的是充裕的經常性經費，可以去外面比賽，我因為重視球員的學業成績，所以已經盡量減少出賽了，但依賴學校經費出外比賽的機會很少，市政府平時也不會補注，直到去年成為首支進入全國八強的台中市隊伍，才獲得台中市政府補助比賽。我們需要的是穩定的後勤支援系統，像固定的贊助廠商可以供應我們去外面參加比賽。像我這次協調公所辦理「信念杯」籃球賽，就是要先測水溫，邀集國內八強球隊來參賽，成為國內固定的杯賽盛事，再由台中市政府來固定補助經費，這才是市政府應該作的事，也讓學校有了比賽的機會。

(三) 如果您是學校的採購行政人員，您會用什麼理念態度辦理「HBL 決賽啦啦隊大客車 (C2)」採購案，以盡量滿足大部分使用者的需求？

答：如果我是體育組長來辦這個採購案，我會採取學校出一半、學生出一半車資的方式。因為，我們師生去加油都是志願的，一台車坐滿四十人，換算下來每人繳一百五十元就可以去台北看球賽，到球場感受身為學校一份子的光榮，這樣一來一往，說不定可以號召多一倍的車隊啊！只不過會累了體育組長收錢。

(四) 目前，您覺得學校採購行政是否還有需要努力來配合教學需求的地方？可以提供採購行政人員參考改進的。

答：現在已經很好了。

(五) 您可以說說看跟行政人員互動的經驗嗎？

答：學校可以說是最單純，也是最複雜的地方。我覺得因人而異啦！碰到老實人就客客氣氣的，也有人都是依規定來，大家都是公務員嘛！還有要看老師個人的認知，有人覺得行政人員公事公辦是應該的，但有人會認為是故意在找碴，就會起衝突。有時候，人跟人之間沒有利害衝突，就能相安無事，一有利害關係，就不

一樣了。

(六) 最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？

答：我補充一點好了，以前有位總務主任老是被底下的組長幹事呼嚕，因為他不懂總務的業務，也不善跟部屬溝通，所以作的不是很好。行政工作最重要的就是溝通協調，就像機器要添加潤滑劑一樣；再來，也要像機器要鎖對螺絲，人放錯位置，就很難把事情作好。你們福哥現在就作得很好，經驗豐富思慮清楚，又會溝通，就作的很好。

受訪使用者代號：B3-1

日期：2014年1月22日9時

地點：行政大樓油印室

(一) 老師您從 2000 年到校任教迄今，您覺得線在的優質高中與剛剛來的時候有甚麼不一樣？

答：嗯！第一個最大的不同就是，包括學校、學生及家長他們在觀念上會有所不同，就是對學校整體經營的觀念不一樣；第二個，因為有這些計畫（優質化）的執行，學校經營各方面的視野相當不一樣，就是說，跟過去屬於地方性的學校，那我們從國中升格為完全中學，所以，這個部分在視野上的提升，是差距相當大的。然後接下來就是設備，因為多年來一個階段一個階段的改善補助案，整個校園在硬體、軟體及人員訓練都有提升，不過，其實還是有些先天上的問題，就是我們跟都會區學校存有的城鄉差距，雖然我們一直朝優質高中的方向去提升，可是這種跟都會區學校先天上的城鄉差距，我們還要再一直繼續努力下去，這個部分，我感覺應該是偏重軟體、也就是軟體的問題，包括行政人員、老師還有家長，他們能不能用都會區的型態去思考問題，這樣才能夠拉近跟都會區學校的城鄉差距，有所提升。對啦！就我們的想法，我們認為我們是優質高中，但必須拿出一些具體的東西，優質不是口號，而是有這樣的目標，然後

在硬體、軟體及教學各方面都要有所提升，才能達到品質的要求，這樣觀念才會改變。

(二) 身為資深化學老師，您覺得學校「自然設備更新 (B3)」採購案能夠滿足您的需求嗎？為什麼？

答：我覺得是可以啦！也非常謝謝學校提出這樣的改進計畫。至於說，為什麼可以滿足。第一個，任何實驗教學當中，安全都是第一，因為這個不止在高中包括在大學裡面，以前在中興大學就發生公安事件，因為我們學校有些設備有些年份了，新的東西也不斷出來，必須要作些汰舊換新的增強，這一次的採購案件都是針對公安的部分。我們在完工之後測試，都是不錯的東西。在效果上，對學生在教學時候這個週邊的環境、氣味什麼的都有所改善，那也符合說我們在前二個年度接受校務評鑑時委員提出的改善建議，我們都藉著這次採購來改善完成。

(三) 如果您是學校的採購行政人員，您會用什麼理念態度辦理「自然設備更新 (B3)」採購案，以儘量滿足大部分使用者的需求？

答：採購行政人員啊！我覺得最重要的一點，就是「由下而上」的思考，所謂「由下而上」，第一個當然以老師跟學生的一些回饋，那這個怎麼做到說，就是我們在採購的時候可能要多花點時間去了解，可能從教學研究會或者那一科的幾位核心老師去了解他們的需求，那包括學生的意見也可以參考在裡面，那學生的部分當然要由老師來整合。最重要的是說，我們的想法跟作法，是要「由下而上」。那第二個就是，我覺得任何一個採購案件，在那個流程上一定要盡量注意到是個透明化的流程，就是說，雖然這一次辦理的僅是這一個領域的設備改進，那但是這個過程、流程跟問題，是能夠讓大部分全校的人都知道，當然這不可能是絕對的，但是就是盡量啦！讓學校師生了解這些錢是怎麼用的，然後我們作了什麼，下次還要再做些什麼整體的計畫，這樣的話，大部分的師生就可以知道說大家努力的目標在哪裡？大家也就可以提前思考說，如果將來有經費，

我們這個科目、這個部份要作什麼，那也就是說，雖然是「由下而上」的思考，你採購行政人員也要誘導性的讓大家知道說我們也是有短程、中程、長程的計畫，而且這個應該讓學校老師他們自己有所了解，他們在心理或者教學研究會的時候有初步的規劃，那這樣才會讓我們現有的經費有比較好的運用效率。所以，這個就是，平常作的一些事情讓人家了解，然後「由下而上」的思考，那這樣的話，行政和教學之間的配合才能夠更密切。最後，補充所謂師生的需求，還是要以老師為主，為什麼呢？因為，老師會得到學生的回饋，因為學生有時候講的是天馬行空，他不見得是正確的事，但是如果是認真而且有站在學生角度思考問題的，他就會作一個類似裁斷，什麼是應該本來就如此，而不是無限上綱讓學生要作什麼就作什麼，因為畢竟，老師的本職學能還有他看過的事情，和學生的想法是不一樣的，所以說，我們把老師擺在前面，因為他是第一線接觸學生的，那學生還在學習階段，有一些他的想法是有創意的，那這個老師要去作一些篩選，有創意不見得可行，你還是要篩選，但是可以參考，因為有時候有些新的事情，還是從創意和觀摩得來。因為，我們幾個老師可能看的東西沒有辦法囊括到全部，那學生可以從別的學校或者同學得到的資訊是可以提供的，好的，我們可以學習，這在每一個學科都是一樣的。

(四) 目前，您覺得學校採購行政是否還有需要努力來配合教學需求的地方？可以提供採購行政人員參考改進的。

答：這其實是一個長期性的問題。那當然這一個流程上，就我所了解的，也不是那麼容易去改變的，這主要有分幾點。第一個就是說，在實際需求上跟採購作業過程，我們要的東西跟學校的制度，並不是說像百貨公司的東西或是說菜市場的東西，很容易去作比較，品名可能是一樣，但是得到的東西品質可能會有落差，這是第一個，就實際需求跟我們真正得到的東西，有時候因為採購作業的一些限制，沒有辦法百分之百的一樣，這第一點。那第二點就是，在這種時效性上，因為採購的流程，我們都知道要符合政府的規定，那，那一個時效性就有點沒辦

法，有時候是像一些比較特殊的東西，也許是金額的限制、購買作業或者廠商的問題，時效性都是要能夠再有一些提升。第三點就是驗收，採購作業的驗收就我所了解，多少都有些空白、模糊地帶，爲什麼這樣講呢！因爲，對於行政人員來講，他一定有驗收的流程，可是，老師在使用或者得到這個採購的東西的時候，它可能是已經驗收過了，或者他也沒有權責去參與這個東西，那這個是系統上的弊病，並不是說是人的問題。因爲，你一般驗收，行政人員會想說那是老師用的，他比較了解，那老師會想說，我沒有行政作業上的權責，我怎麼好意思或者說我怎麼會有這個思維去參與驗收，更何況有些是經費上的問題或者採購上的流程。我想，這可能都是系統上的問題，至於要怎麼樣去改善，老實講也不是這麼容易，因爲這牽涉到採購的法源等等。那最後就是說，來自納稅人的這些經費，我們公務員都知道說，應該要去擲節使用，但是就是因爲這些採購作業上要更嚴謹一些，就像我剛剛講的第一點，我們提出需求的東西，跟實際採購的項目及金額需要再更嚴謹一些些。就是說，擲節經費的重點，應該是實際的價格與東西能夠更有效率的運用，意思就是說，我們花一萬塊錢至少能買到很接近的質，那當然，因爲學校的這個東西，尤其是教學的東西，它不像是有些東西很容易去作比價，不像衣服或食品可以去作比價，最怕是沒有行情的東西，這個是必須想辦法去克服的，前提是要懂得擲節經費，可是遇到一些比較沒有行情、沒有市價的東西，不容易去參考，這會有些漏洞。還有，我還有想到一個問題就是說，因爲尤其學校的東西它的品項其實還蠻廣的，如果以教學層面，它可能會囊括很多項目的東西，那學校在採購作業的時候，其實可以對廠商作一些比較更詳盡的資料，也就是說，你要能夠做到擲節經費，可能就必須切割的再細一點，就是說不像五金行包括所有的五金，因爲它賣的比較雜，就可能在品質與價格上產生落差，這個就是我剛剛強調如何擲節經費的重點。有些東西，不是說不能改變，就是在一些細節可能需要磨合、溝通一下，讓它更順暢一些。

（五）您可以說說看跟行政人員互動的經驗嗎？

答：嗯！其實這個問題，回過頭來，如果大家走在依法行政的範圍之內，照理講應該是很順利的，但是爲什麼在學校當中，難免兩方面之間有一些問題存在，主要其實還是跟人有關，我們只能這樣講，就是說，以行政的立場我們要盡量去支援教學，這個絕對是擔任這個工作的角度、服務的精神，那但是難免有時候，老師他的想法不是每個人都一樣，一定有所落差，有的人對人的本身要求比較嚴格，有的老師則專注在學生身上，對於行政的配合度也沒有那麼理想，那在這個時候，如果以行政角度的立場來看的時候，我覺得還是必須要去接受這樣的現實。所以，說真的，行政作業做起來是，如果要把它作好是非常辛苦的。因爲，你必須從人的角度了解老師對事情的態度，它可能是，你對他的服務，你覺得作到八十分，他可能覺得你只有三十分，畢竟都要去接受這樣的一個現實。那，至於說從老師的角度，有時候老師對於學校行政的看法，並不是一位、二位行政人員能夠去改變的，那爲什麼不是一位、二位，這還是要回歸到人的問題，就是說所有的行政同仁裡面，他可能在滿意度上也是有分層次的，在老師的想法也是有分層次的，有的是屬於非常服務熱心性質的，有的表現卻是差強人意。所以說，爲什麼要回歸到人的問題？很多事情要多溝通，才會有互信，那現在這個，可能是大環境的關係，像我們這種大學校，很多問題的產生都來自於行政方面跟老師方面互信的不足，那這個回歸到剛剛講的從人的問題來看的時候，不是每位老師都一樣，你也沒辦法去滿足每位老師的需求，但是要大部分；那從老師角度來講，不是所有的行政都讓人滿意，但有些還是很讓人認同替大家服務，那有一些的確讓人有改善的空間，那這個回歸總的就是說，人就是要多溝通，才會有互信，盡量去作，兩邊一定有落差的。

（六）最後，有沒有什麼是您認爲很重要，可以補充的人？

答：人的複雜因素使兩邊一定有落差存在，有此體認前提，再盡量去作。

受訪採購行政人員代號：C1-2-2

日期：2013年10月11日11時

地點：高中進修學校辦公室

(一) 您在學校擔任哪門學科教師？兼辦何種行政職務，主要職能為何？您覺得辦公室行政與現場教學二者間是怎樣的關係？

答：我是音樂老師兼辦學務處裡面的課外活動組，所以基本上我採購的東西就是會跟校外教學之類的東西或者是學生出遊的東西會有關係，這些東西都是我們必須要找廠商來作，我們自己不能作，所以學校採購的功能，就是要去找好的廠商，買好的品質回來供應學生的東西。大致上來說，行政工作就是要幫忙處理教學現場需要的設備跟活動這些東西，就是服務啦！

(二) 貴單位是招標採購案的發動者，說說看您所簽報的招標採購案，大致上是怎麼規劃的？

答：我是要去準備這個東西的人，首先我需要先知道說我們的學生、老師需要些什麼，嗯！然後呢！我們才能對外招標，因為我們要出去、要服務的人是學生跟老師，所以我們要先聽他講，然後再作規劃。我們會採取二個動作，第一個，我們會先找老師開會，但是因為不是只有老師，孩子的聲音也很重要，所以我會跟老師先達成某種共識後，再請他們跟孩子溝通，那學生如果有什麼意見的時候，老師自然就會再回報，我們就再開第二次會。那我們是一層一層來，而不是直接由從幾千個孩子來直接去表決，因為這樣比較沒有辦法統一出來一個大目標，那我們就是這樣一層一層來的這樣子。

(三) 說說看您在簽報招標採購案時，與使用者或者專責採購、監辦單位溝通的經驗。

答：嗯！因為剛開始作的時候並不了解，到底我們要買的東西會不會觸法，其實最高法令原則就是要依法採購，就是我們的政府採購法，那我們要以不違法的狀況下來採購，嗯！有時候師生提出來的東西會太侷限，法令沒有辦法支撐它，那我必須要問採購的人這樣是不是合法性？那監辦的單位就是，就是我們到時候審核會不會有問題，我還是要請教會計這一塊，到時候我推出來（簽辦）的時候，



會比較順暢。嗯！因為其實大家都還蠻好溝通的，大家只是為了一個目標而前進，大家都希望拿到最好的東西，所以大部分的，應該是說，他們都會全力支持。

(四) 身為「中五校外教學活動」招標採購案業務單位，有關使用者對該案的想法，您有何看法？

答：嗯！對，這一次我們大部分的規劃，就像我所說的，這個校外教學是具有教學意義的，所以會先給老師們去規劃一些教學的東西，然後再參酌學生一些娛樂的意見在裡面，這樣子，那，我覺得我很重視在老師跟學生的需求上面，所以，我相信我會越辦越好。

(五) 您在簽報招標採購案時，是自己在辦公室摸索或到教學現場瞭解使用者需求，說說看您都是怎麼作？

答：我剛剛已經說過了，我就是這樣一層一層的來作。

(六) 您將招標採購案簽報陳核時，如果專責採購、監辦單位有表示不同意見時，您都會怎麼處理？

答：用法令當最高指導原則這樣，只要在不觸法的狀態下，我想什麼東西都可以處理。只是在簽辦時有一些詞句（引用法規）或是一些東西，我們必須要斟酌，所以應該不會有很大的問題，只要不觸法。而觸法的時候，不管在老師那邊、在學生那邊，我想我只要跟他們講是違法的，大家也不敢作違法的事情。對，也就是說，我們並不是怕麻煩，主要是因為法令的問題。還有一個原則就是，如果有問題我們也會尋求他校，看看他校有沒有別的方式，看別人怎麼處理的，有沒有違法，這樣我們就多了一個方式。

(七) 您在簽報招標採購案時，是否會無限上綱配合使用者需求，或者還會考量到其他問題？為什麼？

答：嗯！就是最高指導原則不違法，所以應該不會有這樣的問題。價格部分，價格壓低會流標，價格太高那不可能，我們自己都希望買到便宜的東西，所以我會參考其他大概三到四家學校的東西，然後再來看其他的需求性，目前價格是大家

都能接受。

(八) 您在簽報招標採購案時，怎麼知道引用「政府採購法」規定，將使用者需求轉換成採購規格、招標方式及決標原則等等？

答：嗯！多半是先向他校相關業務單位問或我們學校的事務組，再來就是我自己的舅舅，他在別校也擔任很久的事務組對採購法很了解，偶爾總務處也會派我出去研習在政府採購這一塊，這都是很有幫助的。

(九) 您是如何充實「政府採購法」專業知識的？這樣對於採購實務有哪些幫助？

答：就是有幫助，因為這是一個很龐大的招標，不是像一般能退錢就退錢，他必須照著法令走，那其實透過政府採購法的了解，也可以順利跟廠商溝通，最後師生也都能接受。

(十) 您認為具備「政府採購法」專業知識與滿足使用者需求二者間，可以劃上等號嗎？為什麼？

答：這不是可不可以劃上等號的問題，因為政府採購法有時候年年常常更動，所以我們只能盡量說知道最新法令，然後再跟師生溝通，這樣子，然後就每年都需要再一次、多次開會，多次溝通，而不是一次做完，然後以後每年都一樣。

(十一) 說說看，您最難忘的採購經驗？

答：嘿嘿！只要是第一次，就是很難忘的經驗。

(十二) 您所規劃的招標採購案經費財源來自何處？是否有要求相關的執行規範、評鑑獎懲？或者您有自己認為應該對誰、對何負責的標準？

答：我們的經費來自於學生，應該是這麼講，學生繳錢到學校的帳戶裡，主要就是之前提到的那些事，跟師生、總務處、會計室還有廠商溝通作好了，就不會有什麼問題。基本上，要對學生負責，而且不要上法院就好，哈哈。

(十三) 您承辦招標採購案的執行規範、評鑑獎懲，或者您自己所認為應該對誰、對何負責的標準，會如何影響您辦理採購案？

答：這個招標案本就在我的業務的職責範圍內，就是，我們只要抱著負責的心態辦，

就沒有問題。

(十四) 當其他涉入採購單位人員關注的執行規範、評鑑獎懲或者該對誰、對何負責的標準與您不同時，您會如何處理，以使採購作業順利進行，為什麼？

答：也就是，我剛剛提到的，尋求他校有沒有其他的方式，再來就是有沒有違法，這都可以讓採購更順利，所以還好。

(十五) 您所承辦的採購案行政業務資訊是否會在校園內、外公開，這對你辦理採購業務時會有什麼壓力或者其他影響？

答：ㄟ！因為對外公開的部分是總務處去網站公開，對內的部分，就是開會啊！再來就是定價、收錢。對我不會有影響，因為這些都是師生的需求，我們只是幫忙協助去執行的角色，只要不違法就好。

(十六) 最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？

答：就是採購法很重要，隨時會更新，有時候會搞不太懂，事務組可能要協助幫忙，這樣子。

受訪採購行政人員代號：B2-2-1

日期：2013年10月11日14時

地點：秘書室

(一) 您在學校擔任哪門學科教師？兼辦何種行政職務，主要職能為何？您覺得辦公室行政與現場教學二者間是怎樣的關係？

答：我是國文教師現在兼任的是學校午餐秘書工作，那已經是第三年了，午餐的部分最重要的就是，擔任規劃者、把關者的角色，因為有完善的規劃，加上依照契約作把關的動作，這樣才能確保履約很順暢。基本上，一句話「行政支援教學」，就很清楚的連結了行政與教學的關係。

(二) 貴單位是招標採購案的發動者，說說看您所簽報的招標採購案，大致上是怎麼規劃的？

答：ㄟ！目前我們食材都是按照最有利標，所以我們都是要從異質分析，到一系列的採購簽呈，那每一年大概會延用，但還是會配合當時狀況作微調，包括教育局希望我們多採用在地食材，就把他放到評選項目；在檢驗項目，也放入最夯的瘦肉精檢驗。我們都會把最新的法令，放到契約內作一些微調。

(三) 說說看您在簽報招標採購案時，與使用者或者專責採購、監辦單位溝通的經驗。

答：嗯！我分兩個部分來看。與師生部分，我們每個禮拜都會有班級的調查表，老師則會輪流作一日的監廚，所以這個都能第一時間了解他們對食材滿意的狀況，讓他們可以反映他們的意見。至於學校的採購、監辦單位也就是總務跟會計，其實都蠻幫忙的，比如說提醒採購法規、流程跟一些細節的，所以都很順暢。

(四) 身為「午餐食材」招標採購案業務單位，有關使用者對該案的想法，您有何看法？

答：他其實也講出我們的心聲，因為我們就是盡量朝物美價廉這個標準，老師有看到我們這個優點，我覺得蠻感動的。然後，我們有作滿意調查度，他其實也都是了解的。我覺得，能夠得到老師這樣的肯定與持續搭伙，會讓我們感到欣慰。然後，他也有注意到我們學校配置營養師的角色扮演，可見這位老師對於學校，不只是教學工作，對於行政也是有一定的觀察。

(五) 您在簽報招標採購案時，是自己在辦公室摸索或到教學現場瞭解使用者需求，說說看您都是怎麼作？

答：我整合一下，大概有三個部分。第一個就是既有基礎，因為總是一年一年嘛！不是全新的業務。第二，大概就是師生的意見跟想法。再來，我就是要強調法令的規定，像最近就有二週只能有一次甜湯的規定，那其實師生意見都很不高興，可是教育局有公文規定，還是要依照最新的法令規定來辦理。在老師方面，我就在老師來打菜的時後向他們說明；學生方面，我就利用合作股長集合的時候作宣導，減少對他們的衝擊。

(六) 您將招標採購案簽報陳核時，如果專責採購、監辦單位有表示不同意見時，您都會怎麼處理？

答：ㄟ！我的想法是，畢竟我們都是老師兼行政，採購、監辦單位都是經過國家考試合格的公務員，所以我會比較尊重他們的意見，請教他們說要怎麼修改、怎麼作會符合法令規章的。

(七) 您在簽報招標採購案時，是否會無限上綱配合使用者需求，或者還會考量到其他問題？為什麼？

答：ㄟ！想法可以天馬行空，但作法要確實可行，我覺得在理想和現實間要取得平衡啦！因為學生都會想很多，他們都會想些有的沒有的，例如天天有雞排、甜湯，透過調查表或者合作股長集合時反映，但我還是覺得作法要確實可行。

(八) 您在簽報招標採購案時，怎麼知道引用「政府採購法」規定，將使用者需求轉換成採購規格、招標方式及決標原則等等？

答：ㄟ！好，因為我其實受過國中主任儲訓課程，裡面的課程就有蠻多跟政府採購法有關的課程，那這個部分是有幫助的。除此之外，另外就是書籍跟網路，這是可以多善用的，雖然我們沒有經過國家考試及格，但我們可以善用書籍跟網路。最後一招，就是多聽多問，你去請教別人經驗，多去提出問題，我覺得這都可以幫助我們去了解這些規定。

(九) 您是如何充實「政府採購法」專業知識的？這樣對於採購實務有哪些幫助？

答：嗯！我覺得這可以補充我們這些一般學科老師行政法規的能力，因為我們不是公務員，所以我們只是單純的學科老師，它可以補足我們行政法規的能力。

(十) 您認為具備「政府採購法」專業知識與滿足使用者需求二者間，可以劃上等號嗎？為什麼？

答：嗯！我作這樣的修正，充實專業知識其實大於滿足師生的需求，充實具備專業知識就是為了依法行政的概念，這個就是一個最高指導原則，滿足師生需求就是說作到賓主盡歡，這可以列為一個目標啦！但是我覺得這不能是一個最高指導原則。

(十一) 說說看，您最難忘的採購經驗？

答：ㄟ！我很久之前當訓育組長的時候，負責校外教學的採購案，因為沒有足夠的知識嘛！曾經最高紀錄簽呈被退了六次，會簽採購單位時承辦人每次都給我改一點、每次改的都不一樣，後來，我就在簽呈上貼標籤第一次退、第二次退，這樣退了六次才通過採購單位第一線的會簽，到現在能得到老師的肯定，也算是鐵杵磨成鏽花針了。

(十二) 您所規劃的招標採購案經費財源來自何處？是否有要求相關的執行規範、評鑑獎懲？或者您自己有認為應該對誰、對何負責的標準？

答：我們的財源是學生繳納的午餐費。我們午餐業務每年都要接受教育局的評鑑，包括供應作業、廚房管理、庫房管理、器具管理、餐飲從業人員管理、營養教育、帳務處理、行政事務及特殊優良事績等九大項，因為我們最近三年成績都不錯，要就特優不然也有優等，其實這些不管是來自教育局的肯定或老師的肯定，都是我們往前進的一個動力。最後，我覺得是一種同理心，你想想看，家長把孩子交到我們手上，就像我們也把自己的孩子交到別人手上，那我就是用同理心，我們也希望說孩子去到那個學校，那個學校能夠用我們父母的想法來關照他，我們也是用媽媽的心情來關照這些孩子。

(十三) 您承辦招標採購案的執行規範、評鑑獎懲，或者您自己所認為應該對誰、對何負責的標準，會如何影響您辦理採購案？

答：當然，有評鑑就會督促我們的行政，在工作面、資料面更落實的要求。

(十四) 當其他涉入採購單位人員關注的執行規範、評鑑獎懲或者該對誰、對何負責的標準與您不同時，您會如何處理，以使採購作業順利進行，為什麼？

答：ok！因為我是國文老師，我用一句成語來表達，那就是存異求同，什麼叫存異求同，其實每個人意見不一樣，這在多元社會是很難避免的，所以有不同的聲音，可是怎麼樣從這些不同的聲音找出共同點，這個共同點可能來自法律的規範或者最大的公約數，那我想，大家都是一把年紀了，有一定的智慧能夠去討論，那討論到最後，我覺得應該有一個最大的目標，就是在依法行政的前

提下，包括「政府採購法」的合法性及遵守教育局的行政規定，來怎樣確保孩子最大的利益。因為，畢竟以我午餐食材來講，我們所服務的對象當然老師也有，但是學生人數更多，那今天契約的履行以及所有的行政作為，都應該以確保孩子能夠得到最好的服務為最高指導原則，我相信在這個原則之下，應該都可以談出一個結論。

(十五) 您所承辦的採購案行政業務資訊是否會在校園內、外公開，這對你辦理採購業務時會有什麼壓力或者其他影響？

答：嗯！我們其實都會作適度的公開，在招標的時候會有評選委員，那裡面有老師也有行政的，因為他們來當評選委員，跟著我們去看廠房（投標廠商生產現場），那他們就會對午餐這一塊有更多的了解，也就沒有模糊的空間，減少不必要的誤會。

(十六) 最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？

答：行政難為眾所皆知，尤其是在教師兼行政的情形下。國中小主任有儲訓制度，可以經過密集課程包含採購法規取得資格認證，能夠培養一定的行政知能，但是高中老師部分沒有這一套制度。另外，違法和疏失不同，只要採購時不違法圖利廠商，不收受好處，即使忙中有錯，長官多會為你說話，改正後求進步，才有機會「能力培養」和「人力培育」，為校園行政注入活水和希望。

受訪採購行政人員代號：B3-2-2

日期：2013年10月15日10時30分

地點：油印室

(一) 您在學校擔任哪門學科教師？兼辦何種行政職務，主要職能為何？您覺得辦公室行政與現場教學二者間是怎樣的關係？

答：我目前是擔任高中的數學老師，兼任設備組長，最主要是要調查老師教學的需求，老師的需求透過我們來呈現，比如說採購或者做企劃案等等。嗯！其實，

行政工作最主要的目的還是在解決老師教學上的問題，所以我們還是要常跟老師做溝通，對，教學上的問題主要是他們需要的教材或者教學設備，這是我負責的區塊。

(二) 貴單位是招標採購案的發動者，說說看您所簽報的招標採購案，大致上是怎麼規劃的？

答：形成規劃，一般還是要問老師的意見，事先要問，看他們有什麼需求，對，一般都是由下而上。嗯！除了問老師，我們還可以去觀摩別校的設備。因為，如果別校的設備建置得不錯的話，我們就可以讓老師來看這一套模式好不好。問老師的話，都是到老師辦公室走動，去跟他們溝通。

(三) 說說看您在簽報招標採購案時，與使用者或者專責採購、監辦單位溝通的經驗。

答：嗯！像這一次的優質化實驗設備採購案，就是有事先問○○老師嘛，就他的實驗室改善後續工作還有哪些？經過他們的化學教學研究會，然後才提報出來。另外，採購一般還是要符合政府採購法或者相關的法令，那個，既然是法的話，就比較死。那，因為個人對法的部分比較不了解，所以，還是要跟總務處這邊配合。基本上，合法是一個大原則，然後跟他們溝通大致上一般都是 ok 的，沒有問題。

(四) 身為「自然設備更新」招標採購案業務單位，有關使用者對該案的想法，您有何看法？

答：沒錯，就是他講的這樣。

(五) 您在簽報招標採購案時，是自己在辦公室摸索或到教學現場瞭解使用者需求，說說看您都是怎麼作？

答：嗯！兩者都有。一個是如果在辦公室，是要思考說，這個方案到底對老師的影響是什麼？那到現場，則是要了解老師確實的要求。那像在辦公室，有時候我們都會想說哪個方案比較好？或者提出來可能對老師比較有幫助。有時候，我們也會主動提案，因為老師不見得完全了解他們自己的需求，我們主動提就是從別



校觀摩的經驗，這是主動的部分。那被動的部分就是說，我們要去聽老師提出的需求。那最後，都還是要看老師的意見。

(六) 您將招標採購案簽報陳核時，如果專責採購、監辦單位有表示不同意見時，您都會怎麼處理？

答：不同意見，應該都是基於法令上的規定，如果是基於法令上的規定，基本上，都會按照他們的意見。我們還是，最大的原則還是要合法，這是不能逾越最基本的要求。

(七) 您在簽報招標採購案時，是否會無限上綱配合使用者需求，或者還會考量到其他問題？為什麼？

答：嗯！當然，就是還是以老師的需求為準，那其他單位的配合比如說總務處或會計室方面，他們會考慮到年度比如說編列預算問題，這方面當然也要配合，預算就是一個限制因素。但是，如果這個需求真的急的話，也會要求編列在下個年度預算來執行。通常，目前我們學校在採購設備的最大問題，還是在經費。目前，我們學校的經費主要是優質化及均質化補助，所以跟其他學校來講是比較 ok 的，因為我們有這二項經費，比較不會排擠到其他校內的經費。

(八) 您在簽報招標採購案時，怎麼知道引用「政府採購法」規定，將使用者需求轉換成採購規格、招標方式及決標原則等等？

答：這個部分，嗯！我們一定要符合政府採購法法令的基本要求，這還蠻死的，不能逾越。但是，這個法令我不太了解，所以我會配合總務處來簽辦，我大部分都事先弄好一份草案，先給總務處幫忙看有關政府採購法的部分，最後，還是會以總務處或會計室會簽的意見為主。

(九) 您是如何充實「政府採購法」專業知識的？這樣對於採購實務有哪些幫助？

答：因為，我們平常比較沒有涉獵政府採購法的條文，所以事實上對政府採購法的實質內容是蠻欠缺的，所以我們還是會以總務處或會計室的意見來執行。

(十) 您認為具備「政府採購法」專業知識與滿足使用者需求二者間，可以劃上等號嗎？

爲什麼？

答：嗯！應該二者之間沒有矛盾的地方。但是最基本的要求，還是要符合政府採購法的條文，這是最基本的原則，不能逾越的。至於師生的需求，我們可以按照原先的採購計畫來執行，這是沒有問題的。基本上，只要具備政府採購法的專業素養，就可以滿足師生的需求，基本上是這樣的。嗯！基本上，因爲要買的東西都會先讓老師看過，所以東西不會買錯。原則上，只要是經過老師先看過列入採購計畫的，都可以買的到。買不到的，可能是要從國外進口的東西，交貨期還要加上船期時間，如果會超過我們驗收核銷的期限，最後就會放棄，這個原因跟政府採購法反而比較沒有關係。

(十一) 說說看，您最難忘的採購經驗？

答：大概就是裝設教室裡的電視推播系統，因爲這個案子從計畫成形報到縣政府核准，然後執行採購到驗收核銷，大概只有兩到三個禮拜的時間，非常的急迫。能夠順利完成的原因，主要是因爲當時已經快到年底、縣政府還有錢，我們就趕快參考別校的作法，寫了計畫就向縣政府要錢，當然還是我們前置的規劃作業很完整，縣府核准後直接從共同契約下單買東西就很快了。

(十二) 您所規劃的招標採購案經費財源來自何處？是否有要求相關的執行規範、評鑑獎懲？或者您自己有認爲應該對誰、對何負責的標準？

答：像我辦的優質化實驗設備採購案，是教育部核准補助的經費。他給的這筆經費，是要你先寫好計畫，經過審核通過錢才會下來，假設計畫沒寫好未通過，錢是不會下來的。然後，錢下來按照當初的計畫來執行，最後他還會過來考核，就是評鑑。這樣子的話，到時後要核銷經費的話，就很清楚了。

(十三) 您承辦招標採購案的執行規範、評鑑獎懲，或者您自己所認爲應該對誰、對何負責的標準，會如何影響您辦理採購案？

答：嗯！我覺得有明確的執行規範，像我辦的優質化實驗設備採購案，就是按照原先的計畫來辦，這樣到核銷經費的時候，就很順了。

(十四) 當其他涉入採購單位人員關注的執行規範、評鑑獎懲或者該對誰、對何負責的標準與您不同時，您會如何處理，以使採購作業順利進行，為什麼？

答：主要是發生在經費核銷上的細節問題，因為優質化經費核銷都有一定的截止日期，所以我們都會在核准請購通知廠商交貨後，就一直催廠商趕快交貨，一旦交貨就請總務處趕快安排驗收、會計室監辦，最後結算核銷會計憑證的。反正，有時候過程會很趕，那也是沒辦法的，因為補助機關的規定就是這樣，我們也只能事先拜託總務處、會計室幫忙配合作業。

(十五) 您所承辦的採購案行政業務資訊是否會在校園內、外公開，這對你辦理採購業務時會有什麼壓力或者其他影響？

答：像我辦的優質化實驗設備採購案的計畫，就有公布在學校的網站，這樣計畫跟公文都在上面，有時候忘記了，就可以上網查。所以，我的一舉一動，老師都看得很清楚。這樣，其中有一個好處，老師看了有意見就可以向我們反映，這樣也比較公開透明，不會被人質疑。

(十六) 最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？

答：像優質化的採購案，最重要的就是母案計畫提出來，主要大部分還是要跟老師溝通，就是完整的前置作業，前面做得好，後面就很好做了，這是優質化採購案很重要的執行方法。

受訪採購行政人員代號：B1-2-2

日期：2013年10月25日14時

地點：臺中市某國中教練室

(一) 您在學校擔任哪門學科教師？兼辦何種行政職務，主要職能為何？您覺得辦公室行政與現場教學二者間是怎樣的關係？

答：ㄟ！我在優質高中是擔任體育科老師，兼辦體育組長的業務，然後這個組長的職能，主要就是負責幫學校現場，基本上是行政配合教學啦！但在現實面，還

是要互相配合啦！

(二) 貴單位是招標採購案的發動者，說說看您所簽報的招標採購案，大致上是怎麼規劃的？

答：又，當初基本上這個重量訓練器材的案子，因為我們學校是體育績優單位，所以就有資格可以申請這個案子，對。那，當然就是礙於採購法的關係，還有現實的考量，我們可以選擇的只能侷限在採購法裡的這些器材去作選擇。所以，我們規劃大致上，除了考量體育班的使用外，其實有蠻大會考一般體育教學的使用。因為其實，吱，學校體育大部分還是普通班的教學，體育班只是其中的一部分。對，所以當初我主要是針對體育教學，然後還有搭配體育班也可以使用。當然，這筆經費是跟我們體育績優有關係，但是，如果我們用使用者的考量，就是我覺的經費不應該只花在少數學生身上，應該是用在大部分學生身上。然後，當初最早的規劃，是希望說要成立一間不是那麼專業的重量室，可以讓學生在體育課因為下雨的關係，然後可以上一些簡單的重量訓練課程，就等於是普通體育課的預備，不受天候狀況。因為，在之前，優質高中沒有一個適合的體育場館、室內的，體育課下雨就只能看電影，只能這樣搭配啦！然後，後來想說，有機會，其實因為採購法裡可以買的東西實在不多，只能侷限在那些裡面，對。其實，當初也有想過針對體育班需求的高強度規格器材，但是，這個案子有現實面的考量，它只剩下三個月可以執行，因為當初送出去的經費概算跟核定的有出入，我們就要改計畫送市政府轉報教育部核定，再由教育部同意行文至教育局，來回就花了一個多月，大概就剩二個月可以辦。因為，當初我們第一次送出去的經費項目裡是參半的，有體育班需求也有體育課的，但是核定下來的經費被砍了一些，有些項目也被改了，為了現實面的時效，如果不從共同供應契約買，就來不及，這筆錢就不見了。所以，就是現實面的考量，只好從共同供應契約裡的東西來買，那這些東西也可以搭配教學跟訓練使用。

(三) 說說看您在簽報招標採購案時，與使用者或者專責採購、監辦單位溝通的經驗。

答：最主要是因為這個時間真的很緊，當初這個案子大概是從八月開始，整個計畫在十月回文，然後來回修正又半個月，十一月執行，十二月要關帳，所以沒有甚麼時間重新開會審查調整，只能就它最終核定的去作調整，那最後有跟校長、會計作協調，那最後爲了能使用這筆經費，只能侷限在共同供應契約的器材項目。當初，是學校田徑隊說有這筆經費可以申請，那當然可以申請，我們就盡量去申請，一開始田徑隊是有參與的，但到了最後又來回修正計畫，如果不這麼買的話，這筆錢就會不見了。那，哎，這就是現實的考量。

(四) 身爲「重量訓練器材」採購案業務單位，有關使用者對該案的想法，您有何看法？

答：關於田徑隊教練講的，這個案子，剛開始的時候，田徑隊教練是有參與的，然後他在八月份帶選手出國比賽三個月，這個案子也開始來回修正計畫一直到十月多，只好考慮到現實的層面，就是買共同供應契約裡的器材，普通班上體育課的時候也可以用的東西。

(五) 您在簽報招標採購案時，是自己在辦公室摸索或到教學現場瞭解使用者需求，說說看您都是怎麼作？

答：原則上，就是老師在使用的時候，會想的比較單純，就是侷限在，他覺得甚麼廠牌比較好用，就希望買甚麼廠牌的東西。可是，我們跟事務及會計都知道不能指定品牌跟廠商，所以，有時候這中間就會有落差的。當然，我們都會先去了解老師的需要，那就是礙於採購法的關係，不能去買老師指定的廠牌，因爲我們不能指名，就會產生落差。

(六) 您將招標採購案簽報陳核時，如果專責採購、監辦單位有表示不同意見時，您都會怎麼處理？

答：有，通常我們都是希望買到需要的產品，但是採購法跟會計他們有一定的規定，我們沒有辦法配合特殊的使用，或者指名我們想要的產品，那常常我們簽出去的需求，跟他們會簽時候的調整會有落差，最主要是這樣啦，所以就變成在寫採購規格的時候，儘量去滿足老師的需要。因爲，最後還是要採購、監辦單位同

意採購案，我們才有辦法執行這個採購案。所以，如果採購、監辦單位有意見，我們就聽他們的，然後再去跟老師解釋，就變成使用單位要配合採購的規定。

(七) 您在簽報招標採購案時，是否會無限上綱配合使用者需求，或者還會考量到其他問題？為什麼？

答：主要還是要考慮到實際執行的現實面問題，主要還是採購法，對，當然要讓採購案去推動，最後還是要配合現實去調整需要。

(八) 您在簽報招標採購案時，怎麼知道引用「政府採購法」規定，將使用者需求轉換成採購規格、招標方式及決標原則等等？

答：像招標方式這些的，其實我們還是要先跟會計討論，要配合會計單位，然後再整個簽出來。

(九) 您是如何充實「政府採購法」專業知識的？這樣對於採購實務有哪些幫助？

答：有，我覺得一定是有幫助。但是，我們在學校單位，對於採購知識很少啦！而且，大部分都是來自於會計跟事務給我們的專業知識。那當然，哎，像採購有很多規定啦！他們跟我們說的也只是部分，我們不是很了解全部然後才去評估要做什麼，只能從會計跟事務那邊了解應該要怎麼作，然後就這樣作，沒有全盤了解啦，我覺得啦。就是，他們講甚麼，我們就做甚麼，都是這樣，真的。因為，其實，我們不會，很少去翻採購法，那，其實也沒上過類似的課程，所以也許，有些辦法是可以的，但是我們沒辦法跟會計或事務作討論，只能他們說甚麼我們就做甚麼。

(十) 您認為具備「政府採購法」專業知識與滿足使用者需求二者間，可以劃上等號嗎？為什麼？

答：我覺得一定有幫助啦！如果能對採購法更了解，我覺得一定可以使採購的物品跟需求更接近。不然，就像我剛剛講的，我們只有從會計跟事務那邊了解部分的規定，我們沒有全盤的了解，最後就是會計或事務他們說甚麼我們就做甚麼。而且還有一點，有時候還要看怎麼用採購條文，這個有時候很主觀的，所以如果

我們能夠有全盤的了解，當然會有很大的幫助。

(十一) 說說看，您最難忘的採購經驗？

答：其實，我覺得採購常常會卡在時效性，包括經費下來的時候，尤其是體育的經費，是在時間緊迫下要去核銷完畢。那在時間緊迫下，沒有辦法作很完整的規劃。大部分的體育經費都是在八、九月份核下來的，那像有些東西尤其是國外進口的，我們在考慮時效性的時候，就很難作到我們的需求。如果是教育部的例行經費，通常在年初就知道了，但因為還要配合申請經費的地方政府教育局配合款，所以到我們這裡的時間就會很緊迫了，所以國立高中就沒有要等地方政府配合款的問題，他們就很好作了。

(十二) 您所規劃的招標採購案經費財源來自何處？是否有要求相關的執行規範、評鑑獎懲？或者您自己有認為應該對誰、對何負責的標準？

答：其實，我們一開始都會想這是依據什麼申請的，來分配使用這些經費。比如，如果這是依據體育績優的成績去申請的話，我們第一個會考量達到這個標準的運動團對他們的需求，再來是考慮學校大部分的使用者，而不是只有少數人，這樣子。那像這批的重量訓練器材案子，沒有針對體育績優，是充實體育器材設備。

(十三) 您承辦招標採購案的執行規範、評鑑獎懲，或者您自己所認為應該對誰、對何負責的標準，會如何影響您辦理採購案？

答：嗯！其實我覺得，像現在我覺得大部分的採購，它對於評鑑的懲處就是時效性的結案。我覺得就是，時間到了還沒執行完，雖然還不至於懲處，但就是以後就不補助了，我覺得這是另類的處罰。但是，它比較少去關心到你是不是真的有讓這個實際採購的東西有沒有配合實際面現場的需要，就是它比較著重於時效，有沒有在時間內完成這件事，不管說你這個內容有沒有弄好，這樣子。

(十四) 當其他涉入採購單位人員關注的執行規範、評鑑獎懲或者該對誰、對何負責的標準與您不同時，您會如何處理，以使採購作業順利進行，為什麼？

答：我擔任體育組長時，如果是要處理學校內各個運動團隊的經費問題時，他們當然都會希望能夠滿足他們的需求，這個時候我就必須有自己的考量，不能偏袒任何一個團隊或者少數人，再去跟他們溝通。再回到重量訓練器材這個案子，最大的困難點還是時效性跟公文來回時間現實層面的考量，可以的話，如果時間不趕的案子，其實我們還是希望每一個人都能滿意，真的就是考量現實層面沒辦法讓每個人滿意。其實，我覺得每個人都有每個人的職責，包括監辦的，就認為符合他的規定就好。那我就有時候就會夾在要符合採購、監辦單位規定跟老師需求的中間，會比較難作。通常最終，還是要考慮現實往採購、監辦單位這邊偏，妥協現實啦！哈哈

(十五) 您所承辦的採購案行政業務資訊是否會在校園內、外公開，這對你辦理採購業務時會有什麼壓力或者其他影響？

答：其實，我們的採購都是教練提出需求，我們再陳報校長。然後如果採購、監辦單位沒有意見，就會以教練提出的規格為最終的規格去採購，不太會去調整。公開原則上，所有採購都是公開的，例如廠商提的報價，原則上會讓事務組作最終的決定，他如果覺得不符合市價的話，我們還是希望事務組能找到最優惠的廠商。我覺得如果有更多的廠商知道這個訊息，可以提供競爭性的價格，然後因為這些最終的器材也是要教練去使用，讓他們知道然後可以在必要的時候提供意見，其實會更符合現實的需要。

(十六) 最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？

答：其實，我覺得最重要的就是，我們業務單位的採購法專業知識非常不足，採購專業知識是非常不足。像我知道，市政府裡每一個科至少都有一個人以上是上過採購法的，比如像體健科就有一個業務承辦人是上過採購法的。對，我以前就問過體健科，他們就有人是上過採購法的，那像我們學校就只有事務組長上過採購法，有時候會計也會去，對於我們業務單位其實都沒有，而且再加上，我們職務常常會換來換去，當事務組長把採購的事完全丟給我們體育組長的



話，我們就會非常手足無措。對，因為我們沒有相關的知識，所以根本就常常變成考慮現實層面沒有辦法符合實際需求，我覺得我們真的沒有專業知識。那像這幾年，比較會針對體育組長辦理像體育場館設計規劃的講習，他有請一些大學教授講課，提供給我們有哪些地方可以諮詢的，也就是說，就體育組長來講，不是拿到建築師的圖就只能照建築師的圖去做，也不是說我們的考量建築師說不行就不行，就多了很多的管道諮詢。那在學校，好像就只有事務組長或者會計主任可以諮詢，沒有更多的管道或者其他學校的案例可以讓我們參考。所以我覺得我們很封閉啦，然後一個學校的作法就永遠只有一種，包括我們學校的做法跟我以前在優質高中作法完全不同，以前優質高中的作法在這裡是完全行不通的。

受訪採購行政人員代號：C2-2-2

日期：2014年2月25日10時

地點：體育館體育組辦公室

(一) 您在學校擔任哪學科教師？兼辦何種行政職務，主要職能為何？您覺得辦公室行政與現場教學二者間是怎樣的關係？

答：我目前我是擔任體育科的老師，那兼任學校的體育組長，行政職務其實就是主要還是協助學校體育團隊的發展，及體育課程的安排這樣子。行政跟教學，教學上，那老師可能在場地器材上有些問題的時候，可能就會尋求這邊的協助這樣子，包括修繕啦、請購一些東西這樣子，就是服務這樣子。

(二) 貴單位是招標採購案的發動者，說說看您所簽報的招標採購案，大致上是怎麼規劃的？

答：籃球啦啦隊租賃大客車採購案這個案子，因為當初是市府補助的，而且金額超過10萬元需要經過招標採購的，那時候我第一次接行政，畢竟採購這部分我也不是很清楚，我就是尋求總務處、事務組協助下去作規劃。我們上次的規劃，

主要是針對籃球教練認為哪幾場比賽是比較重要的，那我們就那幾場下去，那當然搭車的人數也是經過統計，那時候是開放給學生報名，由體育組統一規劃這樣子，那這樣子時間敲定、人數確定了，就按這樣子去規劃，那當然還是以市府補助金額為上限，這樣子。

(三) 說說看您在簽報招標採購案時，與使用者或者專責採購、監辦單位溝通的經驗。

答：主要還是跟籃球隊教練，因為這個賽程蠻長的，我們沒有辦法每天都去，所以我們跟籃球教練選定幾天認為是比較關鍵、比較需要我們去幫忙加油的場次，還有跟學務主任連繫就是說，參加學生要有家長同意書，再看帶隊老師看看能不能來配合這樣子。因為其實這個案子，我們學校參加 HBL 籃球比賽，從資格賽打進十六強，締造進入十二強奇蹟後就開始獲得媒體關注，最後闖入八強市府體健科就主動撥款補助了，所以是市府很重視的比賽，規劃簽辦過程很順利，採購、監辦單位也都很支持幫忙。

(四) 身為「HBL 籃球決賽啦啦隊大客車」招標採購案業務單位，有關使用者對該案的想法，您有何看法？

答：首先，籃球隊教練提出需要穩定的後勤支援系統，你知道嗎，籃球比賽是有電視在轉播的，所以這個是有點效益的，所以我知道有些廠商會跟球隊配合，等於是贊助他啦！那你如果球隊每年都打進八強，傳統球隊你不用去外面找，人家自然會找上你。就學校而言，我們也是會有穩定的經費挹注，對啊！只是一個球隊每年參加比賽的經費是很大的，當然學校補助是不夠的，像我們學校最近二年每年比賽經費預算有六十萬元，然後有五個運動團隊，不止籃球隊像羽球隊跟柔道隊，到台北、高雄參加大型比賽三、四天花下來將近十萬元，你看一年要多少。其實，我們是高中還好，如果是國中那可憐。再來，教練提出車資由學校、參加學生各出一半的想法，到時候如果沒有人去呢？不是更困難，你要學生去加油，嘿啊！包括老師去，老師部分還是用公差，如果沒有公差，老師也不會去，到時候都沒有人去，那怎麼辦，市府撥的錢怎麼用？

(五) 您在簽報招標採購案時，是自己在辦公室摸索或到教學現場瞭解使用者需求，說說看您都是怎麼作？

答：其實，大部分我都是經過總務處的配合，再來就是跟教練了解一下，不然剛接組長對採購過程還不是很了解，還真不知道怎麼作。

(六) 您將招標採購案簽報陳核時，如果專責採購、監辦單位有表示不同意見時，您都會怎麼處理？

答：如果真的有意見，我會去了解是出在哪個環節，再把那個環節去作修改。但是，因為這個案子是市府補助的，而且是指定補助加油啦啦隊的車資，不用學校出錢、對象也很明確，所以我記得會計也沒有甚麼特別意見，很順利。

(七) 您在簽報招標採購案時，是否會無限上綱配合使用者需求，或者還會考量到其他問題？為什麼？

答：當然不會啦！我還是會有這邊行政上還有體育組在統籌規劃上的作法。原則上，像我們團隊多，我會認為有沒有急迫性，目前是不是最需要的，那如果你之前已經有了，那二、三年就想要汰換，那我也要作到公平的原則，因為團隊多、如果每個團隊都要，在學校的經費上就有會困難。

(八) 您在簽報招標採購案時，怎麼知道引用「政府採購法」規定，將使用者需求轉換成採購規格、招標方式及決標原則等等？

答：這個就是，大概就是人家講的，超過十萬元就要招標，HBL 案子來超過十萬元，就是要招標這樣子。嘿嘿嘿，我也不知道，我只知道採購法嘛，就是叫廠商來投嘛，就是價格標嘛，就問人啊！

(九) 您是如何充實「政府採購法」專業知識的？這樣對於採購實務有哪些幫助？

答：呵呵呵，充實噢！也也也，沒有特別充實啦，但是，如果業務上有需要的話，可能我還是會去問、上網去查，包括學校老師還有我的學長，我學長在富春國小之前當過事務組長，尋求他的幫助，就是東問西問啦。

(十) 您認為具備「政府採購法」專業知識與滿足使用者需求二者間，可以劃上等號嗎？

爲什麼？

答：我是覺得沒有辦法畫上等號，因爲你會認爲，如果採購專業知識更足的時候，你需要我幫你作的或需求，也許裡面是不符合採購法的，那我當然就沒有辦法去滿足你，那當然如果符合採購法，學校經費又可以的部分，那我當然就可以作。所以，就是前面講的不能無限上綱，還要有經費財源。

(十一) 說說看，您最難忘的採購經驗？

答：以標案來講，也只有 HBL 這一件而已。

(十二) 您所規劃的招標採購案經費財源來自何處？是否有要求相關的執行規範、評鑑獎懲？或者您自己有認爲應該對誰、對何負責的標準？

答：這個是市府補助的經費，所以在整個比賽結束後要提出成果報告這樣子。因爲，當初這個案子，錢已經有了嘛，我只希望能夠順利招標，能夠成行去看 HBL 比賽嘛，這樣我才能寫成果報告。那當然，相對我也會比較注重車子的安全問題、學生保險之類的，因爲畢竟帶學生出去是比較特殊啦！

(十三) 您承辦招標採購案的執行規範、評鑑獎懲，或者您自己所認爲應該對誰、對何負責的標準，會如何影響您辦理採購案？

答：只要能夠順利招標，成果報告大概就沒有問題，所以我會特別去看商家的車子，看他的性能或者是不是過於老舊這些問題上。

(十四) 當其他涉入採購單位人員關注的執行規範、評鑑獎懲或者該對誰、對何負責的標準與您不同時，您會如何處理，以使採購作業順利進行，爲什麼？

答：對我來說，最重要的是順利招標，不然沒有車子，什麼都不用講了，再來就是學生安全的問題。別人可能有別的想法，我就知道了，但是我記得報名截止後，人數太多有加車，我就不知道是怎麼處理的。

(十五) 您所承辦的採購案行政業務資訊是否會在校園內、外公開，這對你辦理採購業務時會有什麼壓力或者其他影響？

答：HBL 有媒體轉播，市府補助啦啦隊專車經費也傳的很快，加上學校招標採購租遊

覽車，這些都是公開的，又是我第一次簽辦招標採購案，當然會讓我覺得更有壓力，希望把這件案子辦好，不然那麼多人都在看、都在聽，這樣也好啦，壓力反而變成動力，讓我更小心、謹慎的把他辦好。

(十六) 最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？

答：因為以前都沒有接觸過採購法，碰到都會傻眼，採購法資料那麼厚一疊，我們也不一定有機會好好去看，常常都會被打槍，像我就有時候會去問我的學長，最後還是總務處、會計室要幫忙，不然我們不是專業的，真的很難作。

受訪採購行政人員代號：D

日期：2014年2月25日16時

地點：教官辦公室

(一) 您在學校擔任哪學科教師？兼辦何種行政職務，主要職能為何？您覺得辦公室行政與現場教學二者間是怎樣的關係？

答：高中英文科老師，兼辦學務主任行政職，它主要是，我們學務處主要負責的整體業務，其實是維護學校的安全還有管理學校學生的生活教育，另外還有學生課外活動的辦理，還有對學生宣導政令訊息等，都是我們負責的，大概是這個方向。行政跟教學哦！其實，行政就是會跟學校各處室的關係比較複雜，大家會牽涉到彼此的事務、任務的機會比較多；但是教學的話，純粹擔任老師的話，這塊是比較少涉及的。我覺得行政的東西，應該是來輔助教學的，我們整個學校的進行還是以學生為主，然後，學生在學校主要就是學習，包括課業上的學習還有整個人際關係、應對進退上面的學習，然後學習團體生活的部分。那，如果我們統稱這是教學的話，就是這樣。那，行政的部分，其實我覺得主要的部分之所以要運作的話，主要是要幫助教學這一塊。總和來說，我自己覺得，如果不把教學限制在教室裡的上課的話，我們的行政工作，除了純粹的幫助教學外，也是一種教學，也是對學生生活教育的教學。

(二) 貴單位是招標採購案的發動者，說說看您所簽報的招標採購案，大致上是怎麼規劃的？

答：我們用 HBL 租遊覽車採購案作例子，嗯嗯，不要不要，我們用校外教學來講，因為校外教學是來自學生、來自老師的需求，我們其實是協助他們完成這一塊而已。所以它的部分，我們首先還是要徵得老師跟學生的認同，如果沒有認同，我們這一塊還是辦不起來。所以比如說，我們規劃的方向要去台北、墾丁，其實還是要徵求導師、學生大體的認同。通常，我們都是透過開會了解導師希望往哪邊走，我們就規劃往那邊去，如果我們自己來通常會出問題。但是，我們透過開會的模式，他們可能會有一些意見，那些意見我們事先已經稍為統合了，就會在會議中作成決議。

(三) 說說看您在簽報招標採購案時，與使用者或者專責採購、監辦單位溝通的經驗。

答：那跟採購、監辦單位的溝通，主要是組長的部分，組長會先跟我詢問，然後我覺得 OK 了，她就會直接找採購單位談這一塊，到底要怎麼招標，大概就是這個模式。

(四) 身為承辦「籃球啦啦隊租賃大客車」招標採購案業務單位，有關使用者對該案的想法，您有何看法？

答：ㄟ！籃球教練認為 HBL 租遊覽車的車資由學校、參加學生各出一半，我覺得行政上，今天作為活動的主辦者，行政上會有比較多的麻煩。我倒是覺得說把他分開啦，比如今年比賽就是學校出車資、餐費由學生自負，不像去年都是由校方或家長去吸收嘛。如果你要出一半，ㄟ，第一個可能學生的熱度會稍減，第二個也會變成採購上的困擾。但是，像老師基於使用者立場提出的意見很多啦，我們也會跟他溝通啦，告訴他難處在哪裡？然後大家作一個比較好的方式，比如說能夠兼顧的方式來進行。通常也會有啊，我們會碰到這樣的東西，像比如他們的需求跟我們能夠達到的東西是有一點距離的，那我們就必須作一個妥協啦！大家各退一步的方式。至於穩定的後勤支援系統，這就牽涉到校內運動團隊經費分配的

問題，你知道嗎？我們就是有些東西，比如說體育那一塊有多少錢，然後有幾個隊要去分配這一塊，今年大略是 60 到 85 萬元還沒有很確定，但是就是說，比如說你要作籃球隊的後勤的時候，其實我覺得從行政的立場，我擔任主任的立場，我不能厚此薄彼，比如說你籃球隊需要後援，那田徑隊、柔道隊是不是也需要，所以我們不能單就某一部分說要有後援，要考慮到公平的大前提。因為，餅就那麼大，如果資源夠，我們來協助你那當然是 OK 啦。

(五) 您在簽報招標採購案時，是自己在辦公室摸索或到教學現場瞭解使用者需求，說說看您都是怎麼作？

答：嗯！一般都是，其實我們很多業務其實都是，慢慢累積修正的，除了 HBL 是新的案子以外，像校外教學是長久以來就有的，那我們其實有一貫的傳統在，所以基本上，我們也是每一年去問師生的需求，大部份我們會去作這一塊，這都是行之有年的，不是我們自創的。至於比較新的部分，就真的需要花比較多的腦筋，比如說問問別人、別校是怎麼作的，我們也會參考別的學校的部分，那還有就是當然我們也要自己去揣摩啊，就是有需要的人是什麼，我們也需要去了解。

(六) 您將招標採購案簽報陳核時，如果專責採購、監辦單位有表示不同意見時，您都會怎麼處理？

答：我想一下，嗯，大部分是小細節，大方向是大家都有一定的模式在運作嘛，所以就是當有一些改變的時候，大家要彼此溝通，這都是小細節，我們基本上合作模式都運作的蠻順暢的。其實，我們都會朝合法的方向走，避免橫生枝節。基本上，朝這個方向走，大家也不會有太多的衝突。別的處室我不知道，但我進來學務處以後，採購案行政流程都是蠻順的，以前我在輔導室很少有招標案，但是在這邊，我看招標的過程都還蠻順的。

(七) 您在簽報招標採購案時，是否會無限上綱配合使用者需求，或者還會考量到其他問題？為什麼？

答：基本上，我們室會了解他的需求，可是我覺得我們還是要符合採購法，我們不會說，我們會去跟她們解釋說這為什麼沒辦法。還有安全的問題，比如校外教學他們想要去的地方，如果我覺得不安全、不放心，我一定會跟他們溝通，大部分老師也都能體諒啦。比如說中五校外教學，我們一定不會有像香蕉船、水上摩托車這些水上活動，那像沙灘排球已經有劃出警戒線及人員，那還 OK。還有就是，學校整體資源的分配問題，還有公平性的問題，這都需要我們行政人員來考量的，所以很難完全都按照他們的意思來作。

(八) 您在簽報招標採購案時，怎麼知道引用「政府採購法」規定，將使用者需求轉換成採購規格、招標方式及決標原則等等？

答：我們如果用，嗯，應該說如果我們不止考慮用最低標，那我們用的是那個叫什麼標？噢，最有利標的話，基本上的話，我們基本的價格在那裡，那我們希望他們提出來的部分是最有利師生在用的，那這個最主要就是我們能夠符合師生需要的，以前就有過用最低標，可是到最後卻是，那個品質出來跟我們要的東西差很多，像用校外教學來講，如果用最低標，可能連車輛的部分都會有狀況，出去的住宿品質也會有一些狀況。除了之前的經驗，主要還是幫我們招標的單位去詢問嘛，其實我們對這一塊的法律其實不熟啦，就是事務組那裡提供我們一些，應該說是這種規定的一些諮詢，才會讓我們有比較足夠的常識作這樣的採購，我們還是需要透過採購單位來作這些事情，這方面的專業知識真的不足啦。

(九) 您是如何充實「政府採購法」專業知識的？這樣對於採購實務有哪些幫助？

答：ㄟ，基本上，還是需要去了解啦！所以有時候是，應該說看以往的招標文件之外，我們好像也沒有機會去受訓，我們基本上學校要去受訓也很難，那我們組長也會去徵詢有作過這一塊的人的意見或者作法，我們也會去跟別人徵詢怎樣作才合法，那當然最主要還是我們採購單位，就是我們總務處事務組那邊幫忙，告訴我們該怎麼作這樣子。

(十) 您認為具備「政府採購法」專業知識與滿足使用者需求二者間，可以劃上等號嗎？



爲什麼？

答：我覺得沒辦法唉，知識跟完全滿足師生那是兩回事啊，因爲採購法是綁住我們的需求部分，怎麼可能會一致。如何填補中間的落差？我覺得溝通很重要，那專業知識有，但是你只有專業知識可能會綁手綁腳的，因爲我們有的專業知識跟老師、學生的認知是不同的，所以你要把這一塊的事實告訴他們，這個也很重要，你知道嗎？不然他們天馬行空的要求些東西，其實空有專業知識還是很難滿足的，所以其實上我們也要把這一塊帶給他們，讓這一塊也成爲他們普遍的知識，如果他們也有這一種知識的話，我們要作這一塊就很容易，他們就不會提出很無理的需求。

(十一) 說說看，您最難忘的採購經驗？

答：現在還好，其實我以前剛當輔導室主任之前，很多採購法是不明的，爲什麼教授會被提出來檢討，就是不遵循採購法，我印象很深刻，就是一再補憑證，大概是十年前吧，檢附核銷憑證都是模模糊糊，只要總數對就好了，後來我接了輔導室主任以後，我覺得每次都要補憑證然後修改，太恐怖了，後來只要是我經手的，就要作的清清楚楚，就沒有問題了。現在我們都依法作了，問題就不大了，我覺得是一種習慣的改變。

(十二) 您所規劃的招標採購案經費財源來自何處？是否有要求相關的執行規範、評鑑獎懲？或者您自己有認爲應該對誰、對何負責的標準？

答：ㄟ！我們採購案的部分主要是來自學生跟老師有需求嘛，比方說校外教學都是他們上課教學上的需求，然後那個其實都是他們自行繳費的，然後我們制服招標也是屬於這種學生方面的需求，啊專車也是嘛，都是來自學生自己繳納的費用，那 HBL 就是來自教育局補助的經費。那這個部分，我覺得還是要對學生負責啦，不是對誰或對上面負責怎樣，主要還是對學生，比如說你辦理校外教學的品質好不好？還有你辦理制服招標的品質好不好？然後價格如何這些，主要我們對象還是在學生，基本上好像沒有評鑑這一部分，以前輔導室就有啦，

我們這一塊這一部分就應該就比較沒有評鑑的部分。總之，我覺得這一塊還是要以符合採購法為前提，然後對採購者負責，我所謂的採購者是指學生，比如說我們的校外教學其實採購者是學生嘛，對不對？以我們的角色，我們只是幫忙作採購，有需求的不是我們，應該說我們要對需求者負責啦，應該這麼說啦！

(十三) 您承辦招標採購案的執行規範、評鑑獎懲，或者您自己所認為應該對誰、對何負責的標準，會如何影響您辦理採購案？

答：他們的需求應該是我們最大的考量，比如說我們要往南或往北是以他們為主，不是由我們幫忙採購者的意向為主，所以我們以他們的意見為主，不是以我們的意向為意向，那只要在採購法裡面，我們還是以他們的意向為需求。

(十四) 當其他涉入採購單位人員關注的執行規範、評鑑獎懲或者該對誰、對何負責的標準與您不同時，您會如何處理，以使採購作業順利進行，為什麼？

答：像我們之前校外教學時就有討論老師所繳納旅費應該是用什麼方式來申請學校的經費，就是很好的例子。因為現在規定老師參加校外教學也要繳納旅費，不能由學生繳納費用裡去攤老師的部分，對於應該用甚麼方式來申請學校經費去支付老師旅費，那時候我們的意見跟會計室是不同的。我們希望依據出差支付標準來申請老師的旅費，但會計室那邊的看法是說，他們希望他們申請的費用剛好可以繳納旅費。我們的看法是，就當作老師是去出差，所以應該依據出差支付標準申請老師的差旅費包括交通費、住宿費及膳雜費，用這些差旅費來繳納給廠商旅費，但會計室核算後認為這樣老師從學校領到的差旅費繳納給廠商旅費後，還會有餘額落入老師的口袋，所以會計室認為廠商旅費是多少就申請學校經費支付給廠商，最後就是用會計室的意見。這個問題，我們事前也有去了解別的學校的作法，兩種都有啦，最後我們還是尊重會計室的意見，因為他們是會計嘛！另外來講 HBL 案子，安全的部分是蠻需要注重的，但是如果我們只有考慮到安全，那像校外教學及 HBL 案子根本就不要去 TOUCH 了，但如果從學生活動豐富化去思考的話，其實是增加學生對學校的向心力，那當然也要去

考慮到學生的安全問題，因為我們帶出去了嘛！應該是說不同層級行政人員面對同一案件，比如承辦 HBL 案子的體育組長重視安全，我更看重這個案子對全校精神層面的影響，而且不論怎樣，都不能忽視這幾乎是當初大多數全校師生的共同需求。再講到校外教學，總不能因為我們跟會計室對老師該領多少錢的僵持不下，使得校外教學辦不下去，最後影響了中五師生的需求及權益。即使校長對於這些案子，可能會有不同想法，我們也都會盡量去溝通，就是合法嘛！安全嘛！財源的限制這些的東西，盡量去溝通啦。

(十五) 您所承辦的採購案行政業務資訊是否會在校園內、外公開，這對你辦理採購業務時會有什麼壓力或者其他影響？

答：我覺得像我們用公開招標，大家就來競爭嘛！然後有競爭，就會有比較好的東西進來，就像我們 HBL 案子公開招標的結果，因為規格訂的好，反而價格比平常租一部車的價格還低，但是車輛的品質一樣，這樣子，我覺得公開還是有公開的效用，公開競爭以後反而對學生回饋更多。

(十六) 最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？

答：嗯嗯！採購的部分，其實，我覺得就我們行政的立場來看，因為我們其實都不是很專業的部分，你知道嗎？所以有時候我們其實很需要採購單位給我們一些指導，我覺得這個還蠻重要的，可能我們這幾年在作的主要都還是依循以前在作的部分，但是如果我們作的是額外的，那這個部分，採購單位對我們的幫助是很重要的，尤其是有沒有符合那一塊，你們對我們的幫助是很重要的，主要就是這樣，那小額採購就不用講了，主要是有沒有錢的問題。

受訪採購行政人員代號：B3

日期：2014 年 8 月 1 日 15 時

地點：圖書館辦公室

(一) 您在學校擔任哪學科教師？兼辦何種行政職務，主要職能為何？您覺得辦公室行

政與現場教學二者間是怎樣的關係？

答：我在學校擔任資訊及理化科教師，那我現在兼任的工作是圖書館主任，圖書館主要的工作就是圖書借閱、閱讀推廣，那我們學校把資訊放在圖書館，所以圖書館還要負責資訊教育以及資訊設備的規劃。那學校行政跟學校教育的關係，主要還是在協助老師對於教學的推動，因為學生來學校就是要學習，那任何的作為都是要以教學為核心，能夠把這個學生的教育作好。

(二) 貴單位是招標採購案的發動者，說說看您所簽報的招標採購案，大致上是怎麼規劃的？

答：我們圖書館負責業務的採購，主要還是以需求為導向，我們會先了解一下老師的需求。比如說，像我們圖書館有協助學校的優質化專案，專案裡頭就有一項自然科設備的採購案，那我們就會請自然科領域的老師告訴他，我們有編列這樣的資源，或者是說，學校老師會主動來詢問，他們需要一些需求，那學校可不可以有一些預算來支應。那我們就會跟主計及總務來討論，那討論之後我們就會去爭取經費，有經費後就會去規劃寫計畫，那整個案子確定後就會請總務單位來協助採購。那，因為採購上面的專業還是以總務及會計單位為主，所以我們就需要總務及會計單位的協助。

(三) 說說看您在簽報招標採購案時，與使用者或者專責採購、監辦單位溝通的經驗。

答：剛才我提到，因為採購的專業以學校來講，一般老師培訓過程當中並沒有這樣的概念，所以，一切採購我們還是需要總務及會計單位的協助，尤其是法令的規範，必須由他們來給我們指導，我們才能把採購當中需要注意的部分來進行了解。那以我們學校來講，總務跟會計都蠻熱心的給我們幫助，那所以說我們採購過程大部分都很順利。當然，偶爾也會碰到一些狀況，那大家也都可以集思廣益，互相溝通，以幫助學校幫助學生為核心，把各項困難一一來解決。所以，到目前為止，我的經驗是我們學校的溝通是還蠻順暢的，大家都可以站在學生的角度、幫助老師的角度，我是覺得如果我們都能站在辦教育的角度來幫助學生、老師，

遇到任何困難都可以解決，這是我的一點心得。

(四) 身為「自然設備更新」招標採購案業務單位，有關使用者對該案的想法，您有何看法？

答：有關老師提到有沒有可能在品質及價格再精進的空間，我是覺得，我自己也是理化科教師，以我們教學上的需要，這樣的東西是已經夠我們用了，那你如果以大學或研究機構的標準來說，當然是不夠的。就像以前我們買顯微鏡，顯微鏡的種類也很多，但是我們也是考慮能夠符合教學需要的，就陸續買很多單價二萬塊的，現在上實驗課，學生都可以人手一台，對教學反而很有幫助。

(五) 您在簽報招標採購案時，是自己在辦公室摸索或到教學現場瞭解使用者需求，說說看您都是怎麼作？

答：在簽報採購案以前，整個案子都是需求導向的就像我前面講的方式。那麼在實際簽辦採購的時候，我們會先請教以往承辦人的經驗，像我就會先請教上一任圖書館主任，承辦組長就請教前任組長的意見，但最重要的還是總務、主計單位給我們的協助，他們可能會先拿一些別人的範例給我們作了解，然後我們簽辦出去的時候，如果有一些不週到的地方或者不了解的地方，他們也都會給我們指導。所以說，以我們現在的狀況，我們對於採購的流程與作業，以我們組長來講都算是蠻熟練的。

(六) 您將招標採購案簽報陳核時，如果專責採購、監辦單位有表示不同意見時，您都會怎麼處理？

答：我們第一個作法，就是儘量參考他們的意見作修正。但是，有時候他們的意見會造成我們執行上的困難，我們也會跟這二個單位溝通，告訴他們我們的困難點在什麼地方，以我們學校來講，總計跟主任也都會幫我們想辦法，那如果是有適法性的問題，那當然不能違法，一依切還是以法令為依歸。一定是要在合法的範圍內，想出解決的方案。幾乎到目前為止，沒有碰到不能解決的問題，因為其實現在的法令都還很周全的。

(七) 您在簽報招標採購案時，是否會無限上綱配合使用者需求，或者還會考量到其他問題？為什麼？

答：那當然，就是我們的採購第一優先考慮的都是使用者，但是，考慮到使用者之餘，因為我們使用的是公家資源，並不是我們自己的資源，所以說在法令上面，只要是不違反法令不違反規定，我們都可以盡量來配合使用者的需求。但是如果適法性的問題，那我們就會以法令為優先，那甚至有時候，我們也會在合法範圍內尋求不是公務單位的支援比如說家長會、策略聯盟大學來尋求解決。反正，我們學校各個單位的作法，還是會以需求者就是老師的教學為優先考量，但是還是要在合法的範圍以內，那如果需求者超過這個範圍，我們會另外尋求妥切的方式來解決，那如果不能妥切解決，也要尋求他們的體諒。

(八) 您在簽報招標採購案時，怎麼知道引用「政府採購法」規定，將使用者需求轉換成採購規格、招標方式及決標原則等等？

答：那在採購的時候，根據採購法的規定，一開始並不是很了解的時候，真的需要總務及主計單位的指導，那他們大部分一開始都會拿其他案例給我們參考，然後我們作了幾次以後，就會了解這個流程，以目前我帶領的圖書館團隊來講，在這一方面都還蠻熟悉的。那當然也是感謝總務及主計單位在一開始的時候，給我們的協助。

(九) 您是如何充實「政府採購法」專業知識的？這樣對於採購實務有哪些幫助？

答：這個採購法的專業知識，以我個人來講，主要從實務當中，那透過從總務及主計單位的協助，以及以往的案例跟自己的實務案例去作了解，那當然有新的法令下來的時候，我也會很用心的去作了解。大概是這個樣子。那甚至如果有法令不清楚，現在網路很發達，我們就透過網路作了解。

(十) 您認為具備「政府採購法」專業知識與滿足使用者需求二者間，可以劃上等號嗎？為什麼？

答：應該是不可能完全劃上等號，因為法令規範是針對整體而且有防弊的作用，

那使用者的需求他是以個人為中心，那這二個是不能完全劃上等號的，但是也不是衝突的，只是在某些部分小部分，有不能完全配合上的地方，那這個屬於少部分，這就靠我們行政的智慧嘛！那會去尋求各種資源來作解決，那這也就是家長會的運作機制，來去彌補很多需求但是法令上還不能配合的地方。那這一個部分，我個人是沒有發生，但在理想上，是不是可以給上級建議作修法的工作，那這樣子的話，雖然這二個還不能劃上等號，但也會相當接近。那就想到一個問題，有時候法令的灰色地帶，那就變成我們行政怎麼去解讀的問題，我個人覺得只要在法令許可範圍內，還是要給使用者方便，不要變成一個採購法你把他解釋的非常嚴酷，那造成需求者非常不方便，那對於整個問題解決沒有幫助，對於整個學校的氣氛也會有負面的影響。但是，以我們目前學校來講，因為大家都可以站在學生的角度，大家就有一個共同的想法，所以目前來講，這二個來講，雖然不能劃上等號，但是也不會有嚴重的衝突。

(十一) 說說看，您最難忘的採購經驗？

答：以前我碰過規格衍生的問題，一個投標廠商把我們學校招標公告的規格內容，完全複製變成他們投標的文件，結果他們得標了，但是履約期限屆滿時交不出東西來。有時候，就是在這種負面經驗才有學習，從那次以後，我們在訂定招標文件時就會適時規定投標廠商要檢附原廠型錄，這樣以後交貨驗收就沒問題了。從這個案子，我們也都有跟其他處室作經驗的分享與傳承，以後也就沒再發生這種問題了。

(十二) 您所規劃的招標採購案經費財源來自何處？是否有要求相關的執行規範、評鑑獎懲？或者您自己有認為應該對誰、對何負責的標準？

答：我目前負責的採購案都是專案計畫，這個也是我們壓力比較大的部分，因為教育部補助或者跟教育局爭取的計畫，他們都會來檢視我們的執行成果，那因為我們這個單位也都是來協助第一線的老師，但第一線老師他們都又只重視自己的需求，所以當上級要來看成果的時候，他們會面臨到壓力，有的老師他可

能就是比較消極的面對，他覺得這些來只是徒增負擔。但是，我們身為經費的爭取者，我們就要積極跟老師溝通共同配合來把執行成果來展現。事實上，爭取上級補助經費對學校是很有幫助的，但是部分學校行政不願意去爭取的原因是必須面對很多評鑑的壓力，但就我們學校來講還是蠻積極的，因為有這些經費的挹注對學校整體發展有非常正面的幫助。但是，我是覺得第一線的行政人員這方面的壓力蠻大的，那當然我們希望教育部或教育局能夠體諒承辦人員的辛勞，能夠降低這些瑣碎的行政手續，那這樣子的話，可能會增強行政人員積極作為的動能。

(十三) 您承辦招標採購案的執行規範、評鑑獎懲，或者您自己所認為應該對誰、對何負責的標準，會如何影響您辦理採購案？

答：我們執行採購案的執行規範，主要還是來自上級單位的評鑑。大部分，我們是覺得還好，因為我們爭取經費，人家總是要來看我們執行的怎麼樣嘛！那我們也盡力在做，並不害怕他們來，但是問題是，評鑑的手續過於繁複，要製造大量不必要的資料，都會變成我們的負擔，那這些負擔可能影響到部分行政人員去爭取經費，所以就跟我剛剛講的希望能夠降低這些繁瑣的行政手續負擔，盡量能夠以比較精簡的方式來呈現成果，這是最佳的方式。

(十四) 當其他涉入採購單位人員關注的執行規範、評鑑獎懲或者該對誰、對何負責的標準與您不同時，您會如何處理，以使採購作業順利進行，為什麼？

答：就我們爭取上級機關的經費，面對評鑑的壓力，其他像總務及主計單位都很能體諒，所以他們在後續的驗收、經費核銷上都很配合，使我們能順利完成書面資料。

(十五) 您所承辦的採購案行政業務資訊是否會在校園內、外公開，這對你辦理採購業務時會有什麼壓力或者其他影響？

答：我們辦的專案計畫在學校網站都有專屬網頁，什麼時候要作什麼事都清清楚楚的，這樣做有很多好處，像老師如果有甚麼設備需求就可以來找我們提採購案，



然後來討論可行性及細節；再來，老師也可以知道我們做了什麼事，這也是溝通，同時也可以免掉很多他人不必要的疑慮，對我來說，根本不是壓力，反而是助力。

(十六) 最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？

答：沒有。

受訪採購行政人員代號：E

日期：2014年8月1日11時

地點：總務處

(一) 就您參與學校採購行政的經驗，您認為辦公室行政與現場教學二者間是怎樣的關係？尤其是在學校採購行政方面。

答：我擔任總務主任已經八、九年了，我一直覺得啦！行政跟教學人員都是同事，所謂同事那就是「共同作事」，也就是「工作夥伴關係」，大家一同完成事情。現場教學者提出需求規格嘛，採購行政再以採購的專業來完成採購。

(二) 您在會簽招標採購案時，在需求層面，您如何掌握是否符合師生教學需求，或者您有不同的考量？來表示意見。

答：原則上，學校採購案的需求方面，都是由業務單位比如說學務處、教務處他們去了解師生需求來規劃設計的，我們總務處這邊就盡量配合他們的需求來考量如何作實質的採購，例如說是要招標採購或者從共同契約來下單採購，提供他們意見。但是還有很重要的，因為學校的經費有限，所以現場教學者提出的需求，必須符合年度預算計畫然後按照優先次序來添購。如果不是年度預算計畫的，就必須按照緊急程度，看看可否調配相關的經費來採購。那當然啦，如果是教育局或教育部補助的採購經費，就不用有這個考量了。

(三) 您在會簽招標採購案時，在供給層面，您最關切的是什麼？有沒有可能與師生教學需求有所衝突？又該如何解決？

答：我在意的是，要符合採購程序，要合法、合理。因為，一般老師不太懂採購法，有時候在情緒上會有不合宜的反應，你知道嗎！有的老師也是年輕氣盛的。這個時候，就需要耐心向他們說明，消除誤解會產生的不愉快。就像你提到的，以前老師建議買飲水機不要再用鍋爐去煮，我也費了一番功夫跟老師解釋需要時間，然後逐步拉水路管線後再陸續裝設引水機，他們也就了解必須一步一步來作，不能只用單純的一句話「辦不到」回應他們。所以，我現在跟老師是算很好溝通的，因為他們相信我嘛！

(四) 您在會簽招標採購案時，影響您在需求、供給等各層面表示意見的核心價值理念是什麼？可能是執行規範、評鑑獎懲，或者您有自己認為應該對誰、對何負責的標準？

答：我的理念就是先合法，再求合理，最後求和諧，也就是法理情而不是情理法。合法當然是合「政府採購法」，我想每個人都一樣；合理嘛，有理行遍天下，只要是講理的同仁也都能接受；和諧是最後的考量，我不會為了與同仁維持和諧打爛仗，否則我就沒辦法當總務主任那麼久，學校的事都是攤在陽光下的，一定要能經得起考驗的。

(五) 最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？

答：採購人員雖然要懂的「法」，但也要善用溝通協調能力，才不會讓人覺得是鐵板一塊，這個部分，我覺得自己跟事務組長作得不錯。這樣的話，才能用學校有限的經費，創造最好的教學環境。你剛剛提到校史室的採購案，是現任校長覺得我們學校是一所完全高中應該要有校史室，而且也有相關經費可以用，就到鄰近的大甲高中、日南國中去觀摩，最後就依法去採購設置。

受訪採購行政人員代號：F

日期：2014年7月30日8時30分

地點：會計室

(一) 就您參與學校採購行政的經驗，您認為辦公室行政與現場教學二者間是怎樣的關係？尤其是在學校採購行政方面。

答：基本上，本室主要負責採購過程的監辦，只要在合法範圍內，儘量會配合啦！

(二) 您在會簽招標採購案時，在需求層面，您如何掌握是否符合師生教學需求，或者您有不同的考量？來表示意見。

答：我就會計主管的立場，唯一的重點就是有沒有預算來源？預算經費夠不夠？至於細節部分，本室的承辦人會跟總務處討論來確定。

(三) 您在會簽招標採購案時，在供給層面，您最關切的是什麼？有沒有可能與師生教學需求有所衝突？又該如何解決？

答：就我會計主管的立場，我關切的還是預算問題、符合採購法規定，本室承辦人也會向總務處說明經費核銷流程，至於師生需求部分，那是由總務處跟業務單位去討論處理。

(四) 您在會簽招標採購案時，影響您在需求、供給等各層面表示意見的核心價值理念是什麼？可能是執行規範、評鑑獎懲，或者您有自己認為應該對誰、對何負責的標準？

答：我的中心思想就是預算來源及經費額度，有錢就可以辦事，否則一切免談。

(五) 最後，有沒有什麼是您認為很重要，可以補充的？

答：至於中五校外教學活動案老師費用出帳問題，我跟學務主任有不同意見，其實是她誤解了教育局來函的規定，教育局公文規定是說，老師費用可以在學校「差旅費」科目項下勾支，意思是說可以用那筆預算的錢，但不代表老師是以出差名義，事後向學校申報請領出差費來繳納旅費。我覺得啦，學校行政人員在解讀公文書上還是會有盲點，但畢竟上，他們都是教師兼行政的身分，所以，還是要跟他們解說，以免有誤解。

受訪採購行政人員代號：G

日期：2014年8月4日8時20分

地點：校長室

(一)就您治校多年的經驗，您認為辦公室行政與現場教學二者間是怎樣的關係？尤其是在學校採購行政方面。

答：我覺得學校行政最重要的就是依法行政，而且行政人員都要有支援教學的理念，給老師更好的教學環境，使得教師能夠認真教學，這樣子的話，大家都把自己的工作做好，校務就能不斷向前邁進、提升。

(二)您每學年度從教師遴選兼行政人員的標準與期待為何？經過實務運作後，是否產生落差？為什麼？

答：我剛到學校來的時候，有部份的行政人員是已經認識，或者有共同認識的朋友這樣的關係，我都是強力慰留。再來，有的老師就是有適合作行政的特質，這樣就會有成就感，也是我會主動去徵詢的。再來的話，我就是以長者、朋友立場來勸進，大家輪流擔任行政、輪流休息。那從教師本身的立場來看，有的教師會有往行政發展的企圖心，不過這部份比較少；再來的話，教師兼行政的話，可以減少上課時數，比較彈性不會被常常綁在教學，如果要處理私務也比較方便。我自己從事學校行政工作已經二十多年了，對於行政難為有很深的感觸，尤其是目前大環境的變化，社會上的民粹已經影響到學校來，也因此更降低教師同仁兼任行政工作的意願。在實務上，我個人遴選行政人員最優先的考量，就是教師能不能認同「服務、樂在工作的行政」，這是最高原則，其他的就透過實際參與行政後，再來逐漸調整。不過，這只是短時間的交接問題，我比較擔心的是世代傳承，像總務主任、圖書館王主任都已經快要退休了，我希望有更多年輕世代的老師勇於承擔責任兼任行政工作，慢慢接棒傳承下來，這才是學校之福。那麼行政人員應該怎麼作，我引用美國下屆總統參選人希拉蕊女士接受國內商業周刊專訪時提出「盡力做到最好，他人的評斷不過是背景音樂！」的這句話跟行政人員共勉，不過，我稍稍做點補充跟修正，這一定要在很扎實

的專業基礎上，堅定的往目標前進，不是一味蠻幹橫幹，不然就會落入自我感覺良好。

(三) 您在裁定招標採購案時，在需求層面，說說看您主要考量哪些因素？為什麼？

答：我唯一的考量就是「學生第一」，我們可以這麼說，校園裡的哪項作業不是爲了孩子，學校的採購也不例外，只要能符合老師學生教學的需要就好，除非是不合法令規定的。

(四) 您在裁定招標採購案時，在供給層面，說說看您主要考量哪些因素？為什麼？

答：以我站在校長的立場，最重要的就是實質效益及公平性的考量，爲什麼有這些考量，主要就是受到資源有限的大前提。坦白說，我們學校並沒有因爲臺中縣市合併改制成市立中學，而比以前得到更多的經費資源。這就產生了二個問題，第一個花錢一定要用在刀口上，一定要有很好的效益而且對教學是有幫助的；再來，也要考慮到公平分配資源的問題，盡量能夠全面關照到所有的師生。

(五) 您在裁定招標採購案時，影響您最終決定的核心價值理念是什麼？可能是執行規範、評鑑獎懲，或者您有自己認爲應該對誰、對何負責的標準？

答：不論任何的學校行政，當然也包括採購行政在內，我的信念就是「學生第一、依法行政」，我也都會在學校的主管會報、行政會報以及擴大行政會報中傳達這樣的理念，希望全體行政同仁在辦理行政業務時都能夠貫徹融入這樣的理念，這樣就沒錯了。

(六) 最後，有沒有什麼是您認爲很重要，可以補充的？

答：人不可能是通才，要尊重專業，我很鼓勵行政同仁充實專業知能，善用資訊管道擷取新知，做好行政把關工作，能夠提供校長專業諮詢，在採購行政方面，我期許總務處專責採購人員能夠作其他處室行政同仁採購業務上的堅強後盾，行政同仁能夠彼此間有更多互相支撐的力量，大家都能樂在工作，願意多付出、多用心，爲師生造福。另外，你提到有關校史室的案子，那是我剛到學校來的時候，我覺得一所高中應該要有一間校史室，尤其像我們學校歷史這麼悠久，

我覺得這是身為校長應該去努力完成的，建置校史室就是為學校寫歷史，現在不做，以後一定會後悔，因為文物資料會越來越難蒐集。所以，那個時候我就帶同仁去附近學校參觀他們的校史室，那個時候我的想法是除了一般的校史展現以外，還可以提供作為開會、研習場所的多元化功能。我們現在看下來，教育局也常常借用那裡的研習室來辦全市的研習，也幫我們作了很好的行銷；雖然，你提到有老師反應去那裡辦研習比較麻煩，但是，我想這是習慣的問題，而且那裡的設備比三樓會議室更好，他們應該會慢慢適應的。

