

國立高雄科技大學

113年度中階行政人員跨單位實務議題精進研習班

議題研討報告

第七組

如何跨單位推動學校資產活化

小組成員：洪嘉榮、方聖愷、李佳潔

周秋萍、曾志芳、陳文菁

中 華 民 國 1 1 3 年 7 月 3 1 日

團隊資訊

	姓名	職稱	所屬單位
1	洪嘉榮	約用專員	學生事務處生輔教中心
2	李佳潔	約用組員	創新創業發展處(原單位經營管理處)
3	曾志芳	秘書	秘書室行政及議事組
4	陳文菁	秘書	秘書室室本部
5	周秋萍	約用專員	產學營運處產學計畫組
6	方聖愷	組員	總務處資產管理組

(由左至右順時針方向)



摘 要

在資源有限的背景下，國立大學資產活化成為提升資源利用效率和促進學校可持續發展的重要課題。本研究探討如何通過跨單位合作推動學校資產活化，提升資產利用率和經濟效益。首先，進行資產盤點與科學評估，建立透明的資產信息管理系統，確保資產狀況清晰可見。其次，強化管理體制，建立主要的資產經營單位，明確各部門的職責分工，完善協調機制，推動單位間的高效率合作。同時，根據國有財產法、促進民間參與公共建設法等相關法規，確保資產活化的合法合規性。本研究旨在為學校提供跨單位推動業務機制建立，確保資產活化策略，實現資產保值增值，並為學校的長遠發展提供堅實支撐。

關鍵詞：跨單位推動、學校資產活化、魚骨圖、ARCI 法則

目 錄

一、前言.....	1
(一)研究動機與目的.....	1
(二)研究範圍與限制.....	2
(三)研究方法與流程.....	3
二、現況分析.....	5
(一)學校資產現況.....	5
(二)資產活化現況.....	6
(三)法規研析.....	8
三、問題檢討.....	12
(一)資產問題複雜.....	13
(二)資訊欠統整.....	13
(三)協調機制失靈.....	14
(四)本位主義.....	14
(五)小結.....	15
四、解決建議.....	16
(一)問題意識再釐清.....	16
(二)從向左魚骨圖找對策.....	16
(三)解析他機關實務推動經驗.....	17
(四)應用專案管理理論.....	20
(五)小結.....	22

五、結語.....	24
參考書目.....	25
一、期刊論文.....	25
二、網路等電子化資料.....	25
附件	
附件 1 資產活化業務分工及處理流程建議.....	27
附件 2 學校資產活化業務檢核表.....	28
附件 3-1 訪談紀錄表(國立臺北大學).....	33
附件 3-2 訪談紀錄表(國立臺灣大學醫學院附設醫院新竹臺大分院)..	36
附件 3-3 訪談紀錄表(國立成功大學).....	40
附件 3-4 訪談紀錄表(國立臺灣大學).....	44
附件 3-5 訪談紀錄表(農業部農業科技園區管理中心).....	47
附件 3-6 訪談紀錄表(國立中山大學).....	50
附件 4-1 第一次討論紀錄.....	53
附件 4-2 第二次討論紀錄.....	54
附件 4-3 第三次討論紀錄.....	56
附件 4-4 第四次討論紀錄.....	58
附件 4-5 第五次討論紀錄.....	59
附件 4-6 第六次討論紀錄.....	60

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	4
圖 2-1 本校財產分類佔比示意圖	6
圖 2-2 112 年度財產活化成果佔比示意圖	8
圖 2-3 公產委託營運管理法規適用原則示意圖	11
圖 3-1 5W1H 分析檢核表	12
圖 3-2 跨單位推動資產活化問題-向右魚骨圖	13
圖 4-1 跨單位推動資產活化對策-向左魚骨圖	17
圖 4-2 ARCI 法則運作模式	21

表目錄

表 2-1 本校財產彙整表	5
表 2-2 本校資產活化成果彙整表	7
表 4-1 訪談機關資產活化業務分工彙整表	19

一、前言

學校是知識創新的重要基地，擁有的豐富資產如校舍、操場、圖書館等，不僅是學術研究和教學的重要基礎，也可以成為社會經濟發展的有力支撐。然而，由於管理模式單一或資源分配不當，這些資產的使用效率有時會產生閒置或使用率不高情形，通過跨單位合作，可以更有效地整合和利用這些資源，不僅提升學校自身的管理水平，還能促進整體資產發展。

跨單位合作，通過共享資源和協同創新，來達到資源最大化利用及創造經濟最大值的目標。因此，探討如何通過跨單位合作來推動學校資產活化，具有重要的現實意義和研究價值。

(一)研究動機與目的

本研究旨在探索通過跨單位合作，提升學校資產活化的策略和方法。具體目標如下：

1. 分析現狀：評估當前學校資產管理的現狀及存在的問題，如何有效提升跨單位推動學校資產。
2. 探討模式：研究國內成功案例，探討不同類型的跨單位合作模式如何在學校資產活化中發揮作用。
3. 提出策略：基於研究發現，提出適合本校實際情況的跨單位合作策略和實施方案，旨在提升學校資產的使用效率和管理水平。

4. 制定標準作業流程：建立評估表，衡量跨單位合作在推動學校資產活化方面的流程，並為未來的改進提供依據。
5. 推廣應用：藉由訪談其他學校和相關單位提供可借鑑的模式和方法，套入本校應用。

通過以上研究，本研究希望為學校資產的高效管理和利用提供新的思路和實踐指南，促進教育資源的優化配置和社會資源的合理利用，最終實現學校、社區和社會的共贏。

(二)研究範圍與限制

本研究將探討如何通過跨單位合作推動學校資產的活化，具體範圍包括：

1. 研究對象：本研究以訪談政府單位或學校為主要研究對象，內容涵蓋各式活化方式、辦理機制及流程。
2. 研究範圍：涉及的類型包括出租法規、產學合作方式、促參案件、委外經營等。
3. 研究時間：以政府公告近年內的實踐案例和當前進行中的項目。

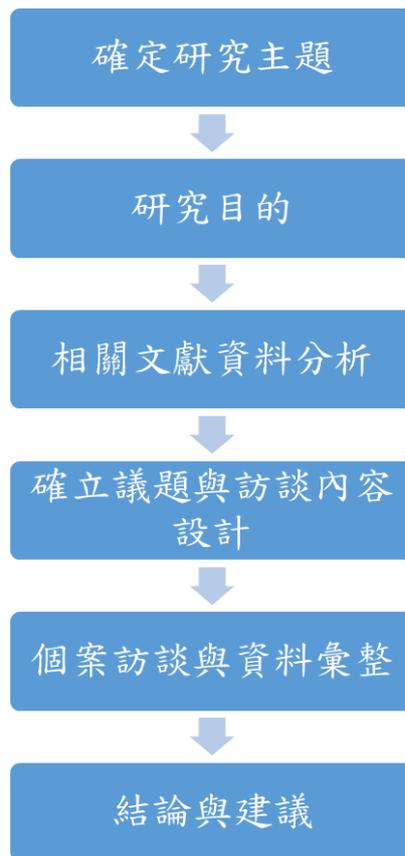
本研究旨在全面探討跨單位合作推動學校資產活化的方法，但在研究過程中仍然存在一些限制：

1. 數據獲取限制：因訪談較需深入了解執行模式，故數據量體較小。
2. 樣本代表性：各類型以單一樣本做為代表，其研究結果可能受限。
3. 跨單位合意願：不同單位間的合作意願和合作程度可能存在差異。
4. 分工尚未明確：依本校目前各單位執行工作內容不同，尚未有明確單位可執行通盤規劃及執行。

通過認識這些範圍和限制，本研究將儘量克服困難，提供有價值的見解和建議，推動學校資產的有效活化。

(三)研究方法與流程

本研究根據上述研究動機與目的，評估與盤點當前本校資產管理的現狀及存在的問題，通過跨單位協力合作，集思廣益，尋找更有效率的整合和利用現有資源，同時透過蒐集相關文獻及實際案例進行剖析，探討研究主題。並以目前政府機構或國內大專校院辦理資產活化機制及流程之個案進行訪談與彙整，最後根據研究結果進行分析並提出結論，期能建置資產活化方案評估標準作業流程，達成各相關單位明確業務分工，同時培育資產活化專業人才之目標，本研究流程如圖 1-1 所示。



資料來源：本研究自行繪製。

圖 1-1 研究流程圖

二、現況分析

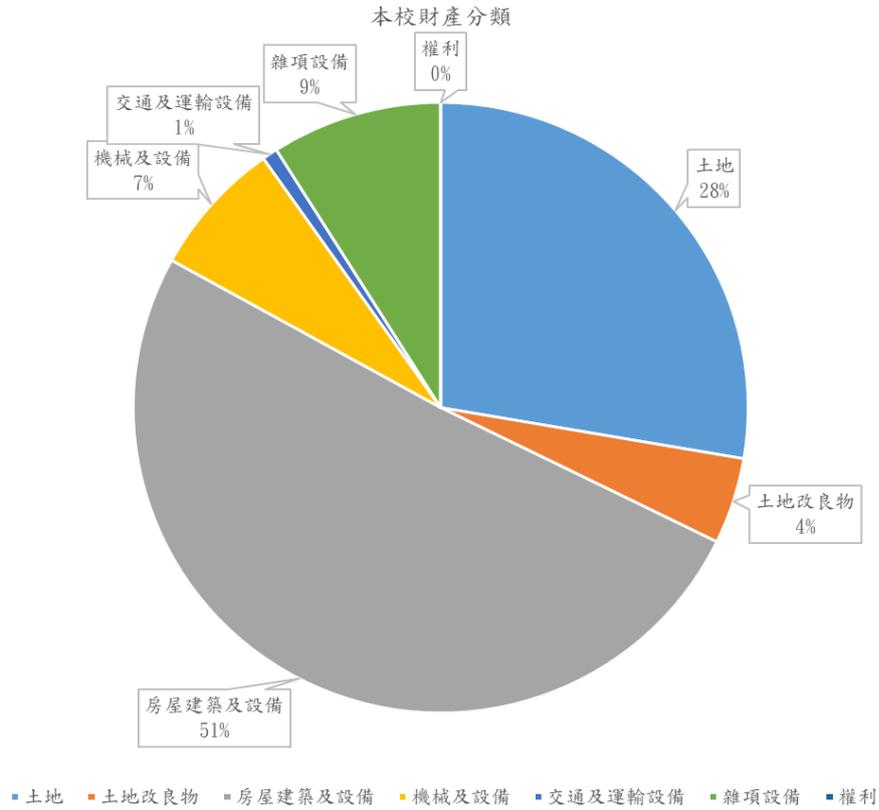
(一)學校資產現況

本校國有財產截至 113 年 7 月 12 日，依行政院主計總處經費來源及財物分類標準臚列如下表(表 2-1)：

表 2-1 本校財產彙整表

國立高雄科技大學										
國有財產總表										
截至113年6月30日										
製表日期：113年7月12日										
分類項目	單位	公務預算經費		校務基金經費		遞延資產經費		全部經費總值		
		數量	價值(元)	數量	價值(元)	數量	價值(元)	數量	價值(元)	
土地	筆	85	3,502,867,788	0	0	0	0	85	3,502,867,788	
	公頃	64.109922		0		0		64.109922		
土地改良物	個	16	76,443,518	87	495,829,117	0	6,373,256	103	578,645,891	
房屋建築及設備	辦公房屋	棟	45	1,549,447,672	55	4,780,218,471	0	97,823,443	100	6,427,489,586
		平方公尺	235,869.91		245,916.79		0		481,787	
	棟	55	5		0		60			
	平方公尺	62,190.33	56,789.28		0		118,980			
其他	個	12		148		3		163		
機械及設備	件	0	0	61,332	910,071,131	0	0	61,332	910,071,131	
交通及運輸設備	船	艘	0	0	101	102,177,972	0	0	101	102,177,972
	飛機	架	0		8		8			
	汽(機)車	輛	0		55		55			
	其他	件	0		5,404		5,404			
雜項設備	圖書	冊(套)	0	0	424,240	1,136,136,907	0	0	424,240	1,136,136,907
	其他	件	0		30,640		30,640			
有價證券	股	0	0	0	0	0	0	0	0	
權利		0	0	312	823,745	0	0	312	823,745	
總值		213	5,128,758,978	522,387	7,425,257,343	3	104,196,699	522,603	12,658,213,020	

冊列財產價值總值 126 億 5,821 萬 3,020 元，按各類財產價值分類佔比如下(圖 2-1)，其中房屋建築及設備 51%，土地 28%，土地改良物 4%，合計不動產價值佔學校財產比例為 83%。



資料來源：本研究自行繪製。

圖 2-1 本校財產分類佔比示意圖

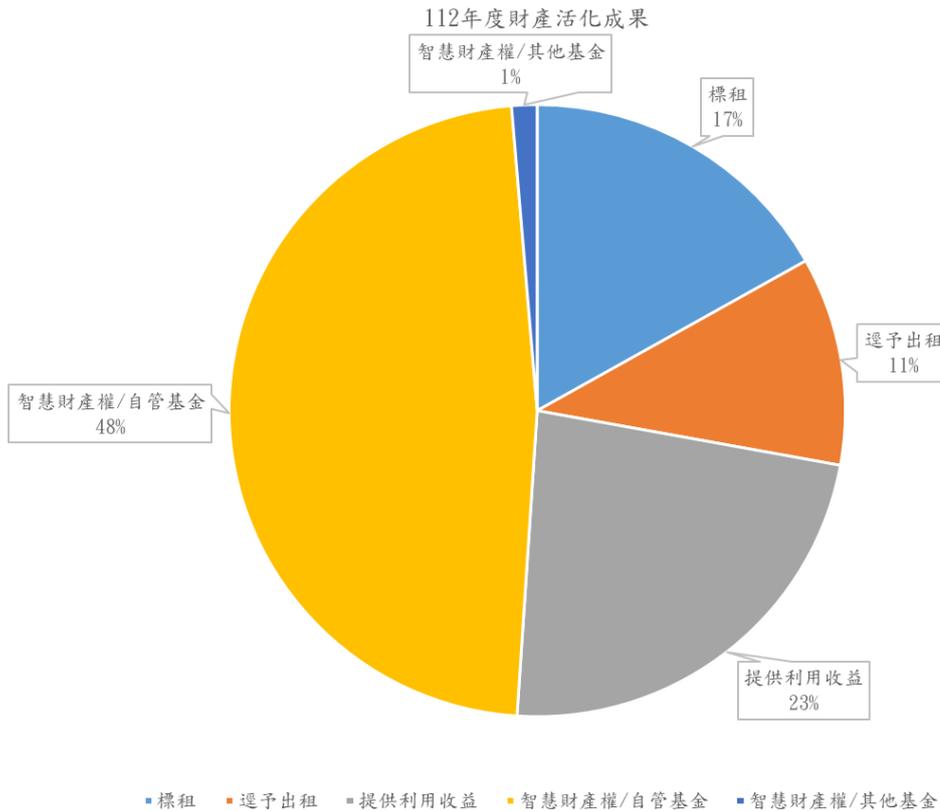
(二) 資產活化現況

本校 112 年度資產活化截至 113 年 5 月 31 日，依收益分類及承辦單位臚列如下表(表 2-2)：

表 2-2 本校資產活化成果彙整表

國立高雄科技大學					
112年度國有財產活化成果運用彙整表					
製表日期：113年5月31日					
單位		收益分類	財產分類	收益項目	收益金額
第一級	第二級				
總務處	事務組	標租	不動產	場地	6,263,485
總務處	營繕組	標租	不動產	太陽能	3,248,183
標租小計					9,511,668
總務處	資產管理組	逕予出租	不動產	土地	13,969
總務處	事務組	逕予出租	不動產	場地	33,587
總務處	營繕組	逕予出租	不動產	太陽能	3,003,408
財務處	出納組	逕予出租	不動產	場地	21,350
產學處	創新育成中心	逕予出租	不動產	場地	3,142,123
逕予出租小計					6,214,437
總務處	事務組	提供利用收益	不動產	場地	2,976,885
總務處	事務組	提供利用收益	不動產	臨時停車場	1,786,456
總務處	事務組	提供利用收益	不動產	停車場通行證	7,005,054
總務處	事務組	提供利用收益	不動產	招待所	874,890
總務處		提供利用收益	不動產	招待所	89,200
體育室	活動組	提供利用收益	不動產	游泳池	300,540
創新創業教育中心		提供利用收益	不動產	參訪、活動、工坊	56,873
提供利用收益小計					13,089,898
產學處	智財運用組	機關自管基金	智慧財產權	專利及非專利技術授權利用	25,571,534
研發處		機關自管基金	智慧財產權	科技部先期技術轉移	1,308,364
機關自管基金小計					26,879,898
產學處	智財運用組	其他基金	智慧財產權	各部會回饋金收入	437,429
研發處		其他基金	智慧財產權	國科會及農委會技術基金收入	316,290
其他基金小計					753,719
總計					56,449,620

112年度活化成果收益共計 5,644 萬 9,620 元，各分類收益佔比如下(圖 2-2)，其中逕予出租 11%，標租 17%，提供利用收益 23%，合計來自不動產收益佔整體財產活化成果比例為 51%。



資料來源：本研究自行繪製。

圖 2-2 112 年度財產活化成果佔比示意圖

(三)法規研析

國立大學依大學法設立，屬行政程序法所稱之行政機關，所管有土地與房舍屬國有公用財產，使用需符合國有財產法第 11 條、28 條及第 32 條等規定，由管理機關依預定計畫及規定用途或事業目的管理使用，在不違背其事業目的或原定用途下，方得以辦理出租或提供利用之收益行為。

辦理資產活化不論是委託廠商營運管理、提供廠商使用或開放廠商投資興建、營運等，其目的不外乎是善用民間資源與活力、活

化公務人力運用、降低財政負擔及提升公共服務效率與品質，與此委外經營使用之適用法規，主要包含國有財產法、國有公用不動產收益原則、促進民間參與公共建設法及採購法等。

次依行政院公共工程委員會 93 年 6 月 16 日工程技字第 09300234640 號函，機關辦理民間參與公共建設計畫之法規適用原則如下：

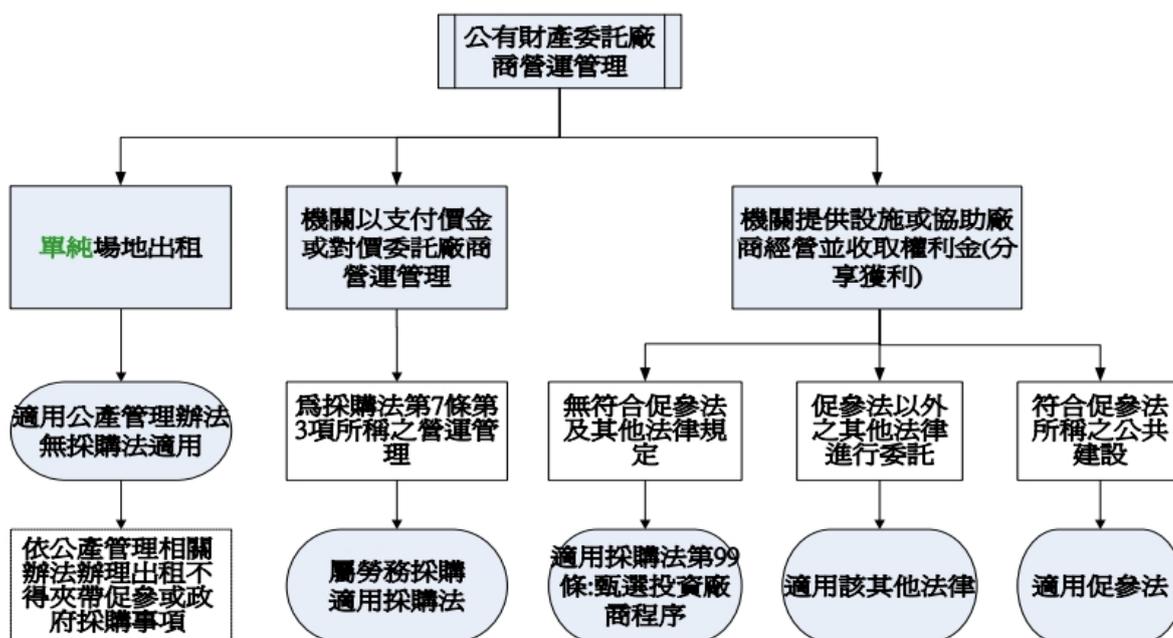
1. 符合促參法第 3 條第 1 項所稱公共建設，並依同法第 8 條第 1 項規定之民間參與方式辦理者，適用促參法規定辦理。
2. 各機關經營之公有財產委外經營使用，須由機關支付對價或由接受服務之第三人支付對價予廠商者，除下列各款情形外，適用採購法：(1)依法令辦理出租、放租或放領者。(2)適用促參法者。(3)依其他法律開放廠商投資興建、營運交通、能源、環保、旅遊等建設者。
3. 各機關經營之公有財產依採購法辦理委外經營使用者，應先查明確實符合國有財產法、地方公產管理法令及其他相關法令規定。
4. 機關公有財產開放廠商投資興建、營運而無適用促參法或其他法律相關規定者，其甄選投資廠商之程序，依採購法第 99 條之規定，適用採購法。

又，財政部於 108 年 8 月 23 日台財促字第 10825522690 號函，指出我國民間參與公共建設法令依據多元，包括促參法、商港法、電業法、再生能源發展條例、停車場法、產業創新條例、國有財產法及地方公產管理法令之招標設定地上權或標租、都市更新條例等，各有其立法目的及作業程序規定。考量各機關引進民間參與公共建設，各有其政策及目的，適用之法律宜保持彈性，由機關依個案特性評估公共建設案件目的、性質、規模及行政作業效率等，擇定適當法令引進民間參與，故，工程會 93 年函釋予以停止適用。

綜上，公有財產涉及委託廠商營運管理，本研究認為仍可參酌工程會 93 年函釋之行政指導與財政部 108 年之函文，對於公產之委託營運有相關法令及作業程序之認知，並知悉機關可依個案特性，擇定適當法令引進民間參與，保持相關適用法規之彈性，以激發民間機構發揮最佳營運效能，創造公共建設最大經濟效益。故符合促參法所稱之公共建設，可適用促進民間參與公共建設法，其參與方式有 BOT（新建-營運-移轉）、BTO（新建-移轉-營運）、ROT（增建、改建及修建-營運-移轉）、BOO（新建-擁有-營運）或 OT（營運-移轉）及其他等方式。或另有其他法律規定，如大眾捷運法、獎勵民間參與交通建設條例等，則適用其他法律。無促參法及其他

法律規定，原則適用採購法第 99 條，甄選投資廠商程序辦理。

另，機關擁有設施之經營管理權，並由其負盈虧之責，以委任或雇傭方式支付費用或對價委託民間機構代為營運管理，屬勞務之委任，則適用採購法。而公有財產單純之出租，則不適用採購法或促參法，應依公產管理相關規定，依法辦理出租。其法規適用原則圖示如下(圖 2-3)：

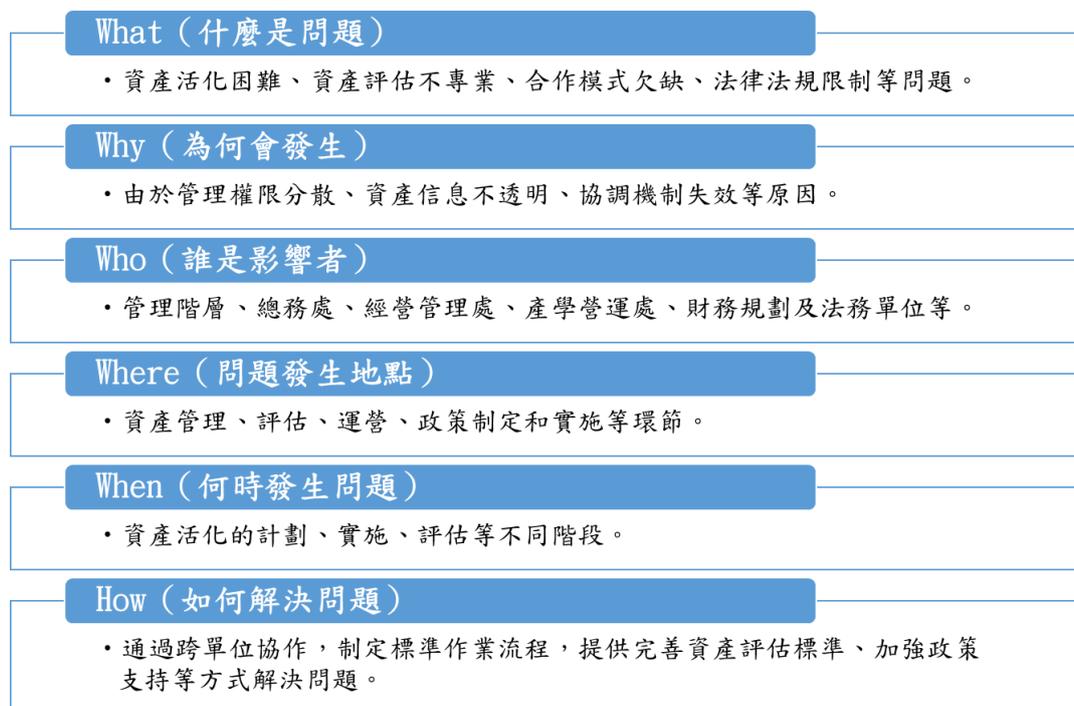


資料來源：臺北市政府採購標準作業程序「公產委託營運管理」，2023 年。

圖 2-3 公產委託營運管理法規適用原則示意圖

三、問題檢討

依據現有資料蒐集與篩選及訪談法的實施結果，本研究先透過檢核表「5W1H」（圖 3-1），針對議題探討一系列問題，釐清問題核心。



資料來源：本研究自行繪製。

圖 3-1 5W1H 分析檢核表

再透過魚骨圖之要因分析法，以向右魚骨圖歸納跨單位推動資產活化問題癥結，計有資產問題複雜、資訊欠統整、協調機制失靈、本位主義等四個面向(圖 3-2)。



資料來源：本研究自行繪製。

圖 3-2 跨單位推動資產活化問題-向右魚骨圖

(一) 資產問題複雜

學校資產種類繁多，包括不動產、設備、圖書資源等，每種資產都有其獨特的管理和使用規範。資產狀況、使用效益、法律合規性等問題都需要仔細考量，尤其是不動產更是涉及公用財產目的使用性質、國市有權屬、管理機關及各種法規限制等問題。

(二) 資訊欠統整

總務處綜理學校整體資產，惟現行場地出租業務分屬生活服務性招商由總務處辦理、產學育成招商則由產學營運處負責，不同單位

各自管理的資產信息未能統一，導致信息不對稱和數據重複，難以形成全局性決策。

資產活化為新興業務，涉及業務範圍較為眾多且複雜，管理決策缺乏完整信息及數據支撐，將容易導致決策錯誤。

(三) 協調機制失靈

資產活化若為促參案件者，須先進行先期評估與規劃設計、公告徵求民間參與、民間投資人提出申請、綜合評審最優申請人、公司部門議約簽約、興建營運，或是適用採購法中營運空間與項目之標租等活化項目，可能涉及多單位權責業務，如經營管理處執掌的重大工程之先期評估與規劃設計、資產之開發、營運空間與項目之活化，與總務處的財務、勞務採購招標，共同供應契約採購等。資產管理涉及多個單位，各單位之間缺乏有效的協調機制，容易出現責任不清、互相推諉的情況。

(四) 本位主義

因各單位任務使命及追求願景不同，主管於業務執行重點、資源分配及處理事務優先順序不同，致跨單位協調問題之處理益顯複雜及溝通不易。各單位人員業務分工不同在涉及跨單位資產活化時，可能會有業務權責的本位主意致阻礙資產活化作業。人員如有缺乏主

動任事積極進取的企圖心與責任心，而有多說多錯、不說不錯、少做少錯、不做不錯的自保心理，此保守心態可能為學校推行資產活化的本位主義問題之一。

(五)小結

本校擁有 5 個校區包括建工、燕巢、第一、楠梓及旗津校區，以及即將接收原東方設計大學 9 公頃校地，資產規模龐大，又併校後，學校組織規模因龐大易造成單位、層級過多，在意見傳達溝通上，容易造成遲緩與失真，或因五校區與東方校區地理上分散，不易從事面對面溝通而形成溝通不暢之情形。

為因應高等教育制度鬆綁所賦予學校更大的經營管理自主空間，土地、資產的有效及靈活運用，實為未來校務發展的重要環節之一。惟資產活化執行方式多元(逕與出租、標租、BOT 等促參招商等)且涉及不同法規(政府採購法或促進民間參與公共建設法)，在進行政策評估時因各單位業管業務及權責不相同，容易產生職責重疊或互相推諉之情形發生。

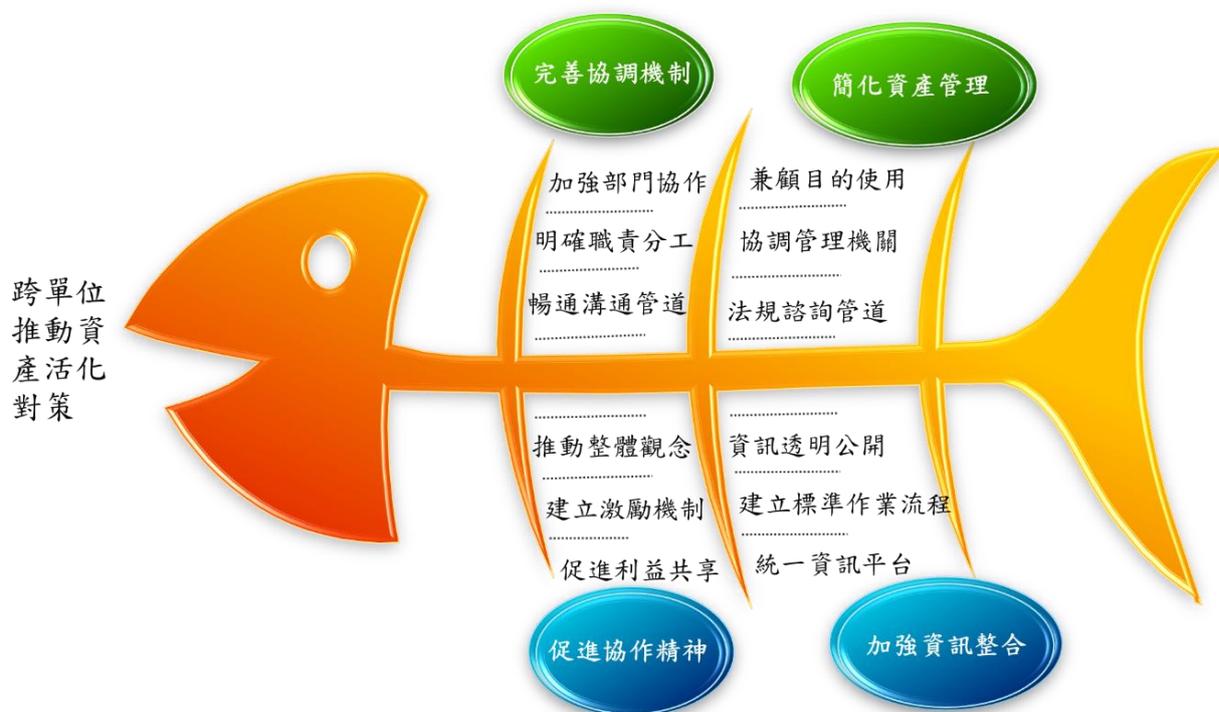
四、解決建議

(一)問題意識再釐清

在推動資產活化之前，應深入分析和理解現有問題，明確資產活化的目標和方向。從管理體制、資產盤點、資產評估、運營模式等方面進行全面檢討，找出存在的主要問題和瓶頸。

(二)從向左魚骨圖找對策

從前述問題檢討向右魚骨圖所呈現跨單位推動資產活化問題，進一步利用向左魚骨圖分析法(圖 4-1)，針對問題進行系統分析，提出相應的對策和建議。



資料來源：本研究自行繪製。

圖 4-1 跨單位推動資產活化對策-向左魚骨圖

透過公用財產多功能使用、協調資產權屬管理單位及建立法律諮詢管道、培育具有政府採購法或促進民間參與公共建設法專業人員，或是委外專業經理人評估資產活化可行性，藉此解決經驗缺乏之困境以完備跨單位整合目的。

因業務分工及職責不同，單位間勢需以合作或協力方式，達成彼此間資源有效運用，相互充分溝通與妥善運用有效資訊，更應藉此促進彼此創新與協力關係。協調機制可以透過指派主責單位窗口與其他單位業務職責分工配合，並建立通暢溝通管道，加強各單位以校為願景觀念，並以整體利益考量制定政策目標打破保守心態以達到資產活化榮景。

(三)解析他機關實務推動經驗

經瞭解，目前本校辦理資產活化相關業務的單位包含總務處、經營管理處及產學營運處，茲將三處之相關業務簡要說明如下：

1. 依總務處之工作職掌，事務組負責訂定全校生活服務性廠商招商案規格及辦理招商評選作業及後續履約管理，以滿足校內各項生活服務之使用需求，並提升服務品質及效率。辦理項目列舉如下：咖啡廳租賃招商案、無人商店租賃招商案、圖文部租賃招商案、學生活動中

心美食街租賃招商案、學生宿舍餐廳租賃招商案等。

2. 經營管理處於本校組織規程列示其掌理重大工程之先期評估與規劃設計、資產之開發、營運空間與項目活化事宜。又依該處於 112 學年度第 4 次校務會議所提報之工作報告重要工作事項包含：承接東方設計大學退場後校地之先期評估、各校區體育場館營運計畫先期評估、承接東方設計大學校地及建物執行小組工作、燕巢校區學生宿舍第二期新建工程案、燕巢校區智慧科技學院大樓新建工程案、建工校區教推大樓與 BOT 大樓合併設置規劃案(本案已暫緩)、凱旋二路停車場評估、演藝廳出租成本評估、旗津校區教職員宿舍區土地活化先期評估等事項。
3. 產學營運處下設創新育成中心，並訂有企業進駐育成輔導暨設置研發中心管理辦法，此係為充分運用本校研究與校務發展之資源，加強與企業合作，依國有財產法第二十八條但書及國有公用不動產收益原則，協助媒合或提供企業創業及產品創新所需之軟硬體資源，如設備、空間、技術、商務與管理之諮詢與部分支援。又，本校訂有企業進駐育成輔導收費標準，由進駐企業繳納進駐相關費用。企業於進駐期滿或發展有成，得以現金、股票、選擇權或任何實質之措施回饋學校，其回饋額度由本校與企業雙方秉善意原則協商同意後，以書面約定之。

再依本小組成員訪談結果得知，臺灣大學、成功大學、中山大學及臺北大學多由總務處來主責辦理資產活化相關業務，且設有經營管理組(或資產管理組)來辦理此項業務。經由會議或因應單位需求來啟動資產活化作業，過程中大多會邀集相關業務單位共同來參與。

茲將訪談案例之資產活化業務分工情形彙整如下表(表 4-1)：

表 4-1 訪談機關資產活化業務分工彙整表

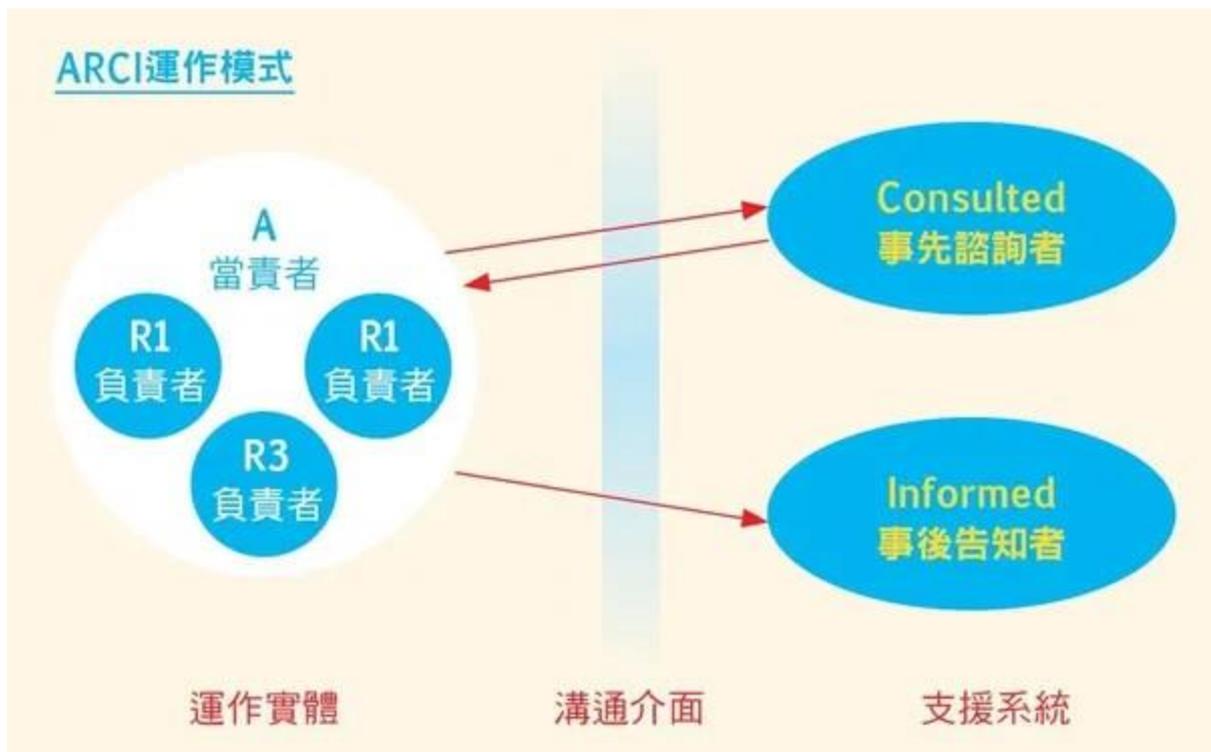
	辦理資產活化相關業務			
	主責單位	協辦單位	如何啟動	評估機制
臺北大學 (建國校區 產業研發中 心 BOT)	總務處 (興建_營繕組) (營運_經管組)	相關單位	校園規劃 委員會	專案簽辦 後成立規 劃小組評 估辦理
臺灣大學 (尊賢樓 OT)	總務處 (經確定可委 外經營者，由 經營管理組辦 理招商)	相關單位 (保管組、教 職員住宿服 務組、經營 管理組、營 繕組等)	校內會議 決議	直接簽辦 開會研商 委外辦理
中山大學 (西子灣沙 灘會館 BOT)	總務處 (資產管理組)	無	因應校內 單位需求	委外辦理
成功大學 (成杏校區 生醫卓群大 樓一樓場地 招租)	總務處 (經營管理組)	相關單位 (總務處、場 地管理單位 等相關單 位)	主管指示、 單位需求	開會研商
臺灣大學醫 學院附設醫 院新竹臺大 分院 (停車場委	總務室 (經營管理組)	相關單位	空間委員 會決議	直接簽辦 開會研商 (籌組專案 會議)

外經營場地 出租)				
農業部農業 科技園區管 理中心	工商服務組	無	政策需要 及廠商需 求	委外辦理

綜上，就本校現有組織及相關執掌，已可初窺本校資產活化相關業務之分工脈絡，再借鏡他校之組織運作規劃，本研究建議可依現行業務區分為全校生活服務性廠商招商案、產學育成輔導案及其他三大類，並指定主責單位依序對應前述三大類為總務處、產學營運處及經營管理處，以明確其權責範圍。

(四)應用專案管理理論

各大專校院在面對少子化與全球化所帶來的各種挑戰，開源節流已是校務經營的重要方針，盤點校內資源，透過資產活化過程，引進民間專業及資源，以充裕校務基金收入。承上，目前校內資產活化業務類型中「全校生活服務性廠商招商案」及「產學育成輔導案」業已由總務處事務組及產學處創新育成中心辦理多年，有其相關規範與流程可依循。校內其他資產活化專案範圍廣泛，往往會有跨單位共同推動的情況，故建議由經營管理處擔任主責單位，並可參考廣被應用的理論「阿喜法則」(ARCI matrix)，來協助任務相關者的分析與規劃，進而確認責任範圍，有助於跨單位溝通協調。



資料來源：經理人「專案 PM 一定要會的溝通法則！設定 4 種團隊角色，再複雜的任務也能搞定」，2016 年 9 月。

圖 4-2 ARCI 法則運作模式

套用到校內跨單位推動資產活化之運作可嘗試理解為：

A (Accountable) 主要責任者：經營管理處負責統籌資產活化計畫，確保各項目標達成和進度管理。

R (Responsible) 直接負責者：總務處負責資產盤點、維護和管理，提供具體的資產狀況數據和技術支持；產學營運處、經營管理處、綜合業務處相關業務承辦人員負責業務執行。

C (Consulted) 諮詢者：法制人員提供法律法規方面的指導，確保資產活化過程中符合法律要求；校園規劃委員會或空間管理委員開會充分進行討論，並依實際需求邀請相關單位，甚或校外專家學者、技師、

顧問來籌組專案小組以完善相關規劃作業。

I (Informed) 知會者：學校主管和其他相關部門需隨時了解資產活化進展，確保全校協同一致。

通過明確各部門的角色和責任，ARCI 法則可有效推動資產活化，提高資產利用率和管理效能，促進學校的可持續發展。

本校校務經營核心精神即為以人為本、價值共創，人才是學校最珍貴的資源，因此為培養辦理學校資產活化人才，增進專業知能，建議定期(每一至二年)由總務處、產學營運處及經營管理處共同擇定標竿學校，由一級單位主管帶領同仁赴該校進行學習與交流，除可達他山之石可以攻錯之目的，也增進校內跨單位同仁之意見交流。

如何啟動辦理資產活化作業，建議參考本次訪談所獲悉之他校做法，可依資產活化規模提送校園規劃委員會或空間管理委員會討論，並依實際需求邀請相關單位，甚或校外專家學者、技師、顧問來籌組專案小組以完善相關規劃作業。

(五)小結

釐清任務分工與權責分配，清晰界定各單位在資產活化過程中的責任，確保每個步驟都有明確的負責人，建立當責態度為組織核心價值，並且在需要的時候有相關部門提供支持和意見，整體性地

跨單位思考將「公務使用」、「活化增值」等價值衝突，換位為「地盡其利，物盡其用，貨暢其流」基本精神，有助於學校資產活化工作順利進行。

五、結語

學校資產活化是提高資產利用率，促進大學可持續發展的重要途徑，業務推動需要多部門協同合作，綜合運用多種策略和手段，通過明確各部門的角色和責任，健全管理體制，創新運營模式，加強政策支持，逐步推動資產的高效利用和增值。然而，資產活化也面臨諸多挑戰，需要學校在實踐中不斷探索和總結經驗。通過制定科學的資產活化戰略，加強資產管理能力建設，推動資產信息化管理，學校可以實現資產的高效利用，為社會經濟發展做出更大貢獻。

工欲善其事，必先利其器，本組於研究本議題之餘，謹草擬「資產活化業務分工及處理流程建議」及「學校資產活化業務檢核表」兩項工具供參，希望對本校資產活化業務推動有所助益。

參考書目

一、期刊論文

(一) 陳啟榮(2012)。賦權管理及其在行政機關之應用。《人事月刊》，(321)。

二、網路等電子化資料

(一) 臺北市政府採購業務資訊網頁，臺北市政府採購標準作業程序

(2023)。檢自

<https://gpis.taipei.gov.tw/frontFunction/Affair/wfrmEBook.aspx?category=1&PreID=2>(May. 15, 2024)

(二) 國立成功大學經營管理組網頁，單位介紹。檢自 [https://management.ncku.edu.tw/p/412-1189-25899.php?Lang=zh-](https://management.ncku.edu.tw/p/412-1189-25899.php?Lang=zh-tw)

[tw](https://management.ncku.edu.tw/p/412-1189-25899.php?Lang=zh-tw)(May. 28, 2024)

(三) 臺北市政府全球資訊網網頁，建築物使用類組使用項目表。檢自

<https://www.laws.taipei.gov.tw/lawatt/Law/A040040100013900-20040914-2000-001.pdf>(May. 22, 2024)

(四) 行政院公共工程委員會(2015)。政府業務委外適用法規簡介。檢自

[file:///C:/Users/user/Downloads/3%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/3%20(2).pdf)(Jun. 17, 2024)

(五) 徐炳義(2011)。臺灣大學資產活化與經營管理。檢自

<https://reurl.cc/D11Zbe> (Jul. 17, 2024)

(六)林奐呈、邵蓓宣(2016)。專案 PM 一定要會的溝通法則！設定 4 種團隊角色，再複雜的任務也能搞定。檢自

https://www.managertoday.com.tw/glossary/view/209?utm_source=copyshare(Jul. 17, 2024)

(七)國立臺北大學促進民間參與公共建設專區網頁，民間參與-共創三贏透過契約合作模式實現國家基礎建設。檢自

<https://www.ppp.ntpu.edu.tw>(Jul. 17, 2024)

(八)財政部促進民間參與公共建設資訊網，財政部 108 年 8 月 23 日台財促字第 10825522690 號函，行政院公共工程會 93 年 6 月 16 日工程技字第 09300234640 號函自即日起停止適用。檢自

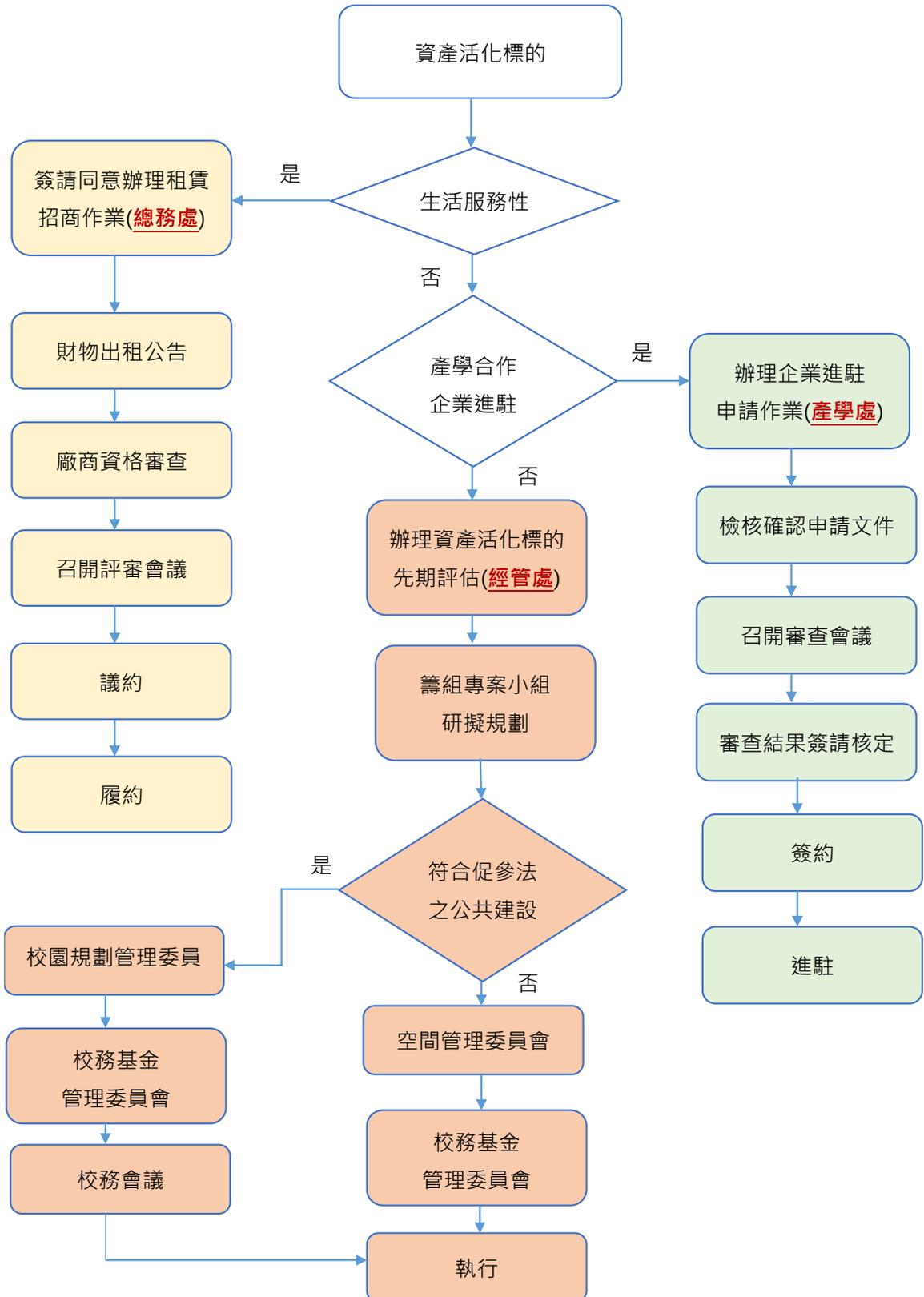
<https://ppp.mof.gov.tw/WWW/law2.aspx?oid=A3C575764E590CB8&rn=688998162>(Jul. 18, 2024)

(九)臺北市政府財政局促進民間參與公共建設專區網頁，公共建設促參預評估檢核表。檢自

https://ppp.dof.gov.taipei/News_Content.aspx?n=5078B2D37F1CD052&sms=86A2C367B925DFF5&s=9957E3CF4997754D(Jul. 24, 2024)

附件 1 資產活化業務分工及處理流程建議

資產活化業務分工及處理流程建議



附件 2 學校資產活化業務檢核表

國立高雄科技大學資產活化業務檢核表

單位：_____

填表日期： 年 月 日

<p>土地標示： 共__筆土地 合計__平方公尺</p>	<p>高雄市__區__段__小段__地號，面積__平方公尺</p>
	<p><input type="checkbox"/> 國有 管理機關：_____</p> <p><input type="checkbox"/> 高雄市有 管理機關：_____</p> <p><input type="checkbox"/> 私有 所有權人：_____</p>
	<p>高雄市__區__段__小段__地號，面積__平方公尺</p>
	<p><input type="checkbox"/> 國有 管理機關：_____</p> <p><input type="checkbox"/> 高雄市有 管理機關：_____</p> <p><input type="checkbox"/> 私有 所有權人：_____</p>
<p>建物標示： 共__筆建物 合計__平方公尺</p>	<p>高雄市__區__段__小段__建號，面積__平方公尺</p>
	<p><input type="checkbox"/> 國有 管理機關：_____</p> <p><input type="checkbox"/> 高雄市有 管理機關：_____</p> <p><input type="checkbox"/> 私有 所有權人：_____</p>
	<p>高雄市__區__段__小段__建號，面積__平方公尺</p>
	<p><input type="checkbox"/> 國有 管理機關：_____</p> <p><input type="checkbox"/> 高雄市有 管理機關：_____</p> <p><input type="checkbox"/> 私有 所有權人：_____</p>

四、檢核項目：

項 目	內 容	狀 態
資產		
1_1 權屬	<p>確認財產所有權的合法性和完整性。</p> <p>*非國有財產應取得該財產管理機關或所有權人同意</p>	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
1_2 管理機關	<p>確認財產管理權的合法性和完整性。</p> <p>*非本校經管公有財產應取得管理機關同意</p>	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
1_3 使用法規	<p>檢查土地使用法規和規劃限制。</p> <p>*使用目的應符合使用分區或使用地類別</p>	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
1_4 財產現況調查	<p>實地調查財產現況，記錄相關資訊。</p>	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
1_5 價值評估	<p>進行財產價值及使用潛力評估。</p>	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
一、生活服務性場地出租		
1_1 出租方式	<p>確認出租方式。</p> <p><input type="checkbox"/> 逕予出租 <input type="checkbox"/> 公開標租</p> <p>*國有公用不動產使用收益原則第 4 條規定，出租方式為逕予出租與公開標租。</p>	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
1_2 使用目的及用途	<p>確認使用目的及用途不違背教育事業。</p> <p><input type="checkbox"/> 餐廳 <input type="checkbox"/> 美食街 <input type="checkbox"/> 圖書文具部 <input type="checkbox"/> _____</p> <p>*國有財產法第 28 條規定，主管機關或管理機關對於公用財產不得為任何處分或擅為收益。但其收益不違背其事業目的或原定用途者，不在此限。</p>	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
1_3 提供多元服務	<p>製作多元服務必要性分析表及位置圖。</p> <p>*國有公用不動產使用收益原則第 11 點規定，管理機關辦理不動產收益，應與承租人或利用人約定，不得將不動產轉租、委託他人經營、與他人合作經營、或提供第三人使用。但因業務需要，有提供多元服務必要，經主管機關同意者，不在此限。</p> <p>*教育部 100 年 1 月 14 日臺總（一）字第 0990229153A 號函示，機關學校經管國有公用不動產出租或利用，因業務性質或機關需求，有旨揭轉租等提供第三人使用必要時，應注意確實依國有公用不動產收益原則第 11 點規定，報經本部同意後再行辦理。並應就必要性充分分析。</p>	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成

項 目	內 容	狀 態
1_4 租金	年租金計算。 *國有公用不動產使用收益原則第5點規定 <input type="checkbox"/> 年租金最低為土地按當期申報地價總額乘以5% <input type="checkbox"/> 符合「國有出租基地租金率調整方案」第2點各款規定，得按租金額60%計收；房屋按當期課稅現值乘以10%。 <input type="checkbox"/> 出租與機關員工消費合作社：年租金最低為土地按當期申報地價總額乘以2%；房屋按當期課稅現值乘以5%。 <input type="checkbox"/> 出租與學校員生消費合作社：年租金最低為土地按當期申報地價總額乘以1%；房屋按當期課稅現值乘以2%。 <input type="checkbox"/> 公開標租：以不動產年租金總額競標，其底價由管理機關考量定價因素訂之，不得低於公開標租時土地按當期申報地價總額乘以5%之最低年租金總額。 <input type="checkbox"/> 行政院或其他法規定有不動產租金優惠或減免規定者，得從其規定。	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
1_5 主管機關	陳報教育部。 相關文號：_____	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
	取得教育部同意。 相關文號：_____	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
二、產學育成輔導場地提供		
2_1 文件查驗	查驗企業申請資料是否完備。 <input type="checkbox"/> 進駐與異動申請表 <input type="checkbox"/> 進駐培育合作計畫書 <input type="checkbox"/> 商工登記公示資料 <input type="checkbox"/> 同意審查聲明書 <input type="checkbox"/> 個人資料提供同意書 *創新育成中心企業進駐暨設置研發中心管理辦法第3條	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
2_2 使用目的	確認企業進駐使用目的。 <input type="checkbox"/> 育成輔導：進駐目的為提供企業多項輔導資源，降低創業及研發初期的成本與風險。 <input type="checkbox"/> 設置研發中心：進駐目的為與企業進行產學技術研發。	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
2_3 書面審查	依審查重點逐項查核。 <input type="checkbox"/> 是否符合申請資格 <input type="checkbox"/> 公司發展與經營策略 <input type="checkbox"/> 合作技術(或產品)培育需求	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成

項 目	內 容	狀 態
	<input type="checkbox"/> 是否符合學校產學合作目標或中心重點產業發展方向 <small>*創新育成中心企業進駐暨設置研發中心管理辦法第 4 條</small>	
2_4 進駐審查會	依企業進駐使用目的召開進駐審查會議。 <input type="checkbox"/> 企業進駐育成輔導審查委員會 <input type="checkbox"/> 企業進駐設置研發中心審查委員會 <small>*創新育成中心企業進駐暨設置研發中心管理辦法第 16、18 條</small>	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
2_5 相關費用	確認企業進駐應繳納各項費用。 <input type="checkbox"/> 育成輔導實體進駐：需繳納保證金、育成管理費、育成服務費、電費 <input type="checkbox"/> 研發中心：需繳納保證金、育成管理費、電費 <small>*創新育成中心企業進駐暨設置研發中心管理辦法第 6 條</small>	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
三、其他資產活化方式		
3_1_1 促進產業參與公共建設法	確認屬促參法第 3 條供公眾使用且促進公共利益之設施及服務。 <input type="checkbox"/> 交通建設及共同管道 <input type="checkbox"/> 環境污染防治設施 <input type="checkbox"/> 污水下水道、自來水及水利設施 <input type="checkbox"/> 衛生福利及醫療設施 <input type="checkbox"/> 社會及勞工福利設施 <input type="checkbox"/> 文教及影視音設施 <input type="checkbox"/> 觀光遊憩設施 <input type="checkbox"/> 電業、綠能設施公用氣體燃料設施 <input type="checkbox"/> 運動設施 <input type="checkbox"/> 公園地設施 <input type="checkbox"/> 工業、商業及科技設施 <input type="checkbox"/> 新市鎮開發 <input type="checkbox"/> 農業及資源循環再利用設施 <input type="checkbox"/> 政府廳舍設施 <input type="checkbox"/> 數位建設 <small>*促進民間參與公共建設法第 3 條</small>	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
	確認案件辦理方式。 <input type="checkbox"/> BOT <input type="checkbox"/> 無償 BTO <input type="checkbox"/> 有償 BTO <input type="checkbox"/> ROT <input type="checkbox"/> OT <input type="checkbox"/> BOO <input type="checkbox"/> 其他經主管機關核定方式 （核定文號：_____） <small>*促進民間參與公共建設法第 8 條</small>	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
3_1_2 不符促	確認辦理法規依據。	<input type="checkbox"/> 完成

項 目	內 容	狀 態
參但符合其他法律	<input type="checkbox"/> 獎勵民間參與交通建設條例 <input type="checkbox"/> 都市更新條例 <input type="checkbox"/> 國有財產法 <input type="checkbox"/> 商港法 <input type="checkbox"/> 其他：_____	<input type="checkbox"/> 未完成
	確認案件辦理方式。	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
3_1_3 不符促參及其他法律	確認辦理法規依據。	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
	確認案件辦理方式。	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
3_2 可行性評估	進行可行性評估。 可行性評估應納入計畫促進公共利益具體項目、內容及欲達成之目標。	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
3_3 校內會議	召開空間規劃會議。 <input type="checkbox"/> 校園規劃委員會 <input type="checkbox"/> 空間委員會	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
	召開財務會議。 <input type="checkbox"/> 校務基金管理委員會	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
	召開校級會議。 <input type="checkbox"/> 行政會議 <input type="checkbox"/> 校務會議	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
3_4 先期規劃	完成先期規劃報告書。	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
3_5 主管機關	陳報教育部。 相關文號：_____	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成
	取得教育部同意。 相關文號：_____	<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成

承辦人：

單位主管核章：

附件 3-1 訪談紀錄表 (國立臺北大學)

訪 談 紀 錄

訪談提綱： 如何跨單位推動學校資產活化	訪 談 日 期	1 1 3 年 0 5 日 2 0 日
	受 訪 對 象 (單 位 / 職 稱)	國立臺北大學/總務處營繕組/組長
	姓 名	陳建福
	訪 談 人 員	李佳潔
	訪 談 方 式	電話
案例名稱	BOT 國立臺北大學建國校區產業研發中心興建營運移轉案	
資產標的	<input checked="" type="checkbox"/> 土地：面積 13,233 平方公尺 權屬 <input checked="" type="checkbox"/> 國有 <input type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____	
	<input type="checkbox"/> 房地：土地面積_____平方公尺 權屬 <input type="checkbox"/> 國有 <input type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____	
	房屋面積_____平方公尺 (<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否為歷史建築) 權屬 <input type="checkbox"/> 國有 <input type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____	
	<input type="checkbox"/> 其他_____	
辦理法令/方式	<input type="checkbox"/> 國有公用不動產收益原則 <input type="checkbox"/> 逕予出租 <input type="checkbox"/> 標租 <input type="checkbox"/> 利用 <input type="checkbox"/> 促進民間參與公共建設法 <input checked="" type="checkbox"/> BOT <input type="checkbox"/> 無償 BTO <input type="checkbox"/> 有償 BTO <input type="checkbox"/> ROT	

- OT
- BOO
- 其他
- 其他法律（例：捷運法、眷村改建條例…）
- 依據法規：_____
- 委外經營(勞務採購)
- 其他_____

一、貴單位辦理資產活化業務之主責單位為何？

答：興建期前由總務處營繕組規畫，營運期由經營管理組主責(原為總務處保管組)

二、辦理資產活化業務時通常需要哪些單位共同參與？

答：使用單位(依不一樣狀況)

三、何種情況下會啟動資產活化作業？(有人申請、校內單位需要、會議決議…)

答：無規定程序，本案當時提一個規畫校園的委員會(專簽成立，討論校內建案，無特別法規規定，非正式委員會現已不存在)討論，由委員討論並建議執行方向。

四、辦理資產活化之標的選擇、辦理方式(出租或促參…)等事項評估機制為何？(直接簽辦、開會研商、委外辦理…)

答：專案簽辦後成立規劃小組評估辦理。

五、貴單位辦理資產活化案件需要會議議決嗎？如需要，大概在哪個階段？(開始提案時、案件評估完成…)需提案的會議為何？

答：先期規畫(委託顧問公司)完成後提校務會議會議通過

六、辦理資產活化案件需陳報主管機關同意嗎？(教育部…)

答：依法令規定

七、本件案例辦理時程大約多久？

答：102 開始起案(做促參申請)，由廠商規畫，政策規畫由顧問公司撰寫。(102 年前皆為校內討論)

八、可以略敘案件办理流程嗎?

答：委員會同意 BOT，進行財政補補助起案，學校預評估，報教育部轉財政部，確定補助，先期規畫，辦理公聽會。

九、(以下請自行擴充)

答：促參法現行規定一直變動，對方建議如要起案，先自行詢問財政部

附件 3-2 訪談紀錄表(國立臺灣大學醫學院附設醫院新竹臺大分院)

訪 談 紀 錄

訪談提綱： 如何跨單位推動學校資產活化	訪 談 日 期	1 1 3 年 5 日 2 1 日
	受 訪 對 象 (單 位 / 職 稱)	新竹臺大分院 / 總務室 / 經營管理組組長
	姓 名	陳星翰
	訪 談 人 員	曾志芳
	訪 談 方 式	<input type="checkbox"/> 面對面 <input checked="" type="checkbox"/> 電話 <input type="checkbox"/> 網路
案例名稱	新竹醫院 113 年度停車場委外經營場地出租案	
資產標的	<input type="checkbox"/> 土地：面積_____平方公尺 權屬 <input type="checkbox"/> 國有 <input type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____	
	<input type="checkbox"/> 房地：土地面積_____平方公尺 權屬 <input type="checkbox"/> 國有 <input type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____	
	房屋面積_____平方公尺 (<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否為歷史建築) 權屬 <input type="checkbox"/> 國有 <input type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____	
	<input type="checkbox"/> 其他_____	
辦理法令/方式	<input checked="" type="checkbox"/> 國有公用不動產收益原則 <input type="checkbox"/> 逕予出租 <input checked="" type="checkbox"/> 標租 <input type="checkbox"/> 利用 <input type="checkbox"/> 促進民間參與公共建設法 <input type="checkbox"/> BOT <input type="checkbox"/> 無償 BTO <input type="checkbox"/> 有償 BTO <input type="checkbox"/> ROT <input type="checkbox"/> OT	

- BOO
- 其他
- 其他法律（例：捷運法、眷村改建條例...）
- 依據法規：_____
- 委外經營(勞務採購)
- 其他_____

一、貴單位辦理資產活化業務之主責單位為何？

答：依循臺大醫院總院之組織權責，新竹臺大分院由總務室經營管理組負責相關空間委外營運、場地出租之規劃招生及履約管理。至目前為止，該單位僅辦理依國產法之標租案，尚未有辦理促參案之經驗。

另依經營管理組之網頁簡介，其業務職掌如下：

- 1.廢品之變賣上網公告及簽約事項。
- 2.促參法案件績效評估委員會之會務。
- 3.醫療業務委外合作案件履約規劃暨招商相關事宜。
- 4.非醫療營業空間委外營運規劃招商及履約管理。
- 5.非醫療營業空間場地出租規劃招商及履約管理。
- 6.停車場、會議室、宿舍管理事項。

二、辦理資產活化業務時通常需要哪些單位共同參與？

答：視情況可籌組專案會議，會議成員依其性質邀請相關單位參與，必要時聘請校外專業人士與會。以本案停車場標租案為例，除該院相關單位外，也委請專業交通技師共同參與提供相關規劃供參。若是簡單案件，也有前例可循，亦可循例以簽陳方式辦理。

三、何種情況下會啟動資產活化作業？（有人申請、校內單位需要、會議決議...）

答：相關空間若有其他利用，要先經過空間委員會決議，若為總務室經管組權管，將依會議決議辦理後續事宜。

四、辦理資產活化之標的選擇、辦理方式（出租或促參...）等事項評估機制為何？

(直接簽辦、開會研商、委外辦理…)

答：

(一) 新竹台大分院停車場在 108 年 5 月 1 日前由醫院自營，年營業額約計 220 萬，自行負責設備建置、相關管銷成本及賦稅，但有帳目不清等問題。之後，該院改採委外經營場地出租方式辦理停車場營運。

(二) 本案係依國有財產法第 28 條但書規定及國有公用不動產收益原則辦理場地出租，並參考政府採購法規定辦理評選作業。租金包含場地租金、固定權利金及變動權利金、水電費及其他費用，相關費用收取係依據不動產收益原則之租金基準及參採自營停車場之收益，扣除相關費用後得出之金額，約計每月 155 萬元。

(三) 籌組專案會議，並召開多次會議以協助擬定契約、招商規格書、投標注意事項、評審須知等招標事項。

(四) 委外營運雖減少相關建置與管銷成本，但仍有後續履約管理問題，逐年調整以完善契約，減少因爭議影響服務品質之情事。

五、貴單位辦理資產活化案件需要會議議決嗎?如需要，大概在哪個階段?(開始提案時、案件評估完成...) 需提案的會議為何?

答：相關空間若有其他利用，要先經過空間委員會決議，若為總務室經管組權管，將依會議決議辦理後續事宜。

六、辦理資產活化案件需陳報主管機關同意嗎?(教育部...)

答：

(一) 該單位僅辦理依國產法之標租案，尚未有辦理促參案之經驗。前揭標租案並不需要陳報主管機關，僅需完備單位內程序即可辦理。

(二) 惟陳組長有提供該院竹北院區土地係屬科管局(新竹科學園區管理局)，相關停車場之委外與租用，要先函請科管局同意後再行辦理。

七、本件案例辦理時程大約多久?

答：若為首次規劃辦理，約需 1 年半(含專案會議)；以本次招標公告案為例，本案

場於 113 年 4 月 30 日合約到期，經管組於 112 年 5 月 1 日開始啟動，112 年 9 月公告，10 月截止，並於 112 年 12 月底前完成招標評選作業(共有 5 家廠商領標，但只有 1 家來投標)。之後再與得標廠商辦理後續議約等事項。

八、可以略敘案件办理流程嗎？

答：

- (一) (視情形)召開空間委員會確認空間用途→(視情形)籌組並召開專案會議→擬定契約及招標規格等資料→招標資料及評選委員勾選簽核→招標公告→籌組評選委員會(依序詢問委員意願)→廠商資格審查→召開評選委員會會議及邀請廠商到會簡報(1-2 次會議)進行評選→評選紀錄簽核→辦理後續議約及用印→依合約進行履約
- (二) 陳組長建議可利用甘特圖來掌控案件進度。

附件 3-3 訪談紀錄表(國立成功大學)

訪 談 紀 錄

訪談提綱： 如何跨單位推動學校資產活化	訪談日期	113 年 5 日 21-22 日
	受訪對象 (單位/職稱)	國立成功大學總務處經營管理組/ 專業經理人
	姓名	王志源
	訪談人員	產學處 周秋萍
	訪談方式	<input type="checkbox"/> 面對面 <input checked="" type="checkbox"/> 電話 <input checked="" type="checkbox"/> 網路
案例名稱	國立成功大學成杏校區生醫卓群大樓一樓場地招租案	
資產標的	<input type="checkbox"/> 土地：面積_____平方公尺 權屬 <input type="checkbox"/> 國有 <input type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____ <input checked="" type="checkbox"/> 房地：土地面積 <u>96.37</u> 平方公尺 權屬 <input checked="" type="checkbox"/> 國有 <input type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____ 房屋面積 <u>96.37</u> 平方公尺 (<input type="checkbox"/> 是 <input checked="" type="checkbox"/> 否為歷史建築) 權屬 <input checked="" type="checkbox"/> 國有 <input type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____ <input type="checkbox"/> 其他_____ (本案為國有公用，建築物使用類組為 D4)	
辦理法令/方式	<input checked="" type="checkbox"/> 國有公用不動產收益原則 <input type="checkbox"/> 逕予出租 <input checked="" type="checkbox"/> 標租 <input type="checkbox"/> 利用 <input type="checkbox"/> 促進民間參與公共建設法 <input type="checkbox"/> BOT <input type="checkbox"/> 無償 BTO <input type="checkbox"/> 有償 BTO <input type="checkbox"/> ROT	

OT

BOO

其他

其他法律（例：捷運法、眷村改建條例…）

依據法規：_____

委外經營(勞務採購)

其他_____

一、貴單位辦理資產活化業務之主責單位為何？

答：總務處經營管理組。（以往由場地管理單位(本案醫學院)自己辦理標租，但主管認為已有專責單位(經營管理組)就由專責單位處理比較專業，也避免一些弊端產生。）

為因應高等教育制度鬆綁所賦予學校更大的經營管理自主空間，土地、資產的有效及靈活運用，實為未來校務發展的重要環節之一；同時，考量學校資產已達一定規模且資產經營開發需求日增，109年8月1日將原資產管理組分設資產保管組及經營管理組，由資產保管組負責財產管理(包含不動產及動產)及空間協調與分配，經營管理組負責資產活化、物業管理及職務宿舍管理。

二、辦理資產活化業務時通常需要哪些單位共同參與？

答：本案為總務處、場地管理單位(本案為醫學院)、教務處、學務處、學生代表及校長勾選校內等單位(例如產學創新主任、學術單位等，都是校內代表)一同參與。

三、何種情況下會啟動資產活化作業？(有人申請、校內單位需要、會議決議…)

答：通常是主管指示、場地管理單位尋找評估待活化地點、單位主動跟學校洽談(主要是成大醫院進駐洽談的需求)，外面廠商沒有主動商業洽談過。

本案生醫卓群大樓為成杏校區第二教學研究大樓，招租需求的營業項目得為餐飲、民生用品商品販售等相關之複合式經營。(本大樓在興建時，已設定這區域會有生活附屬)

活化建築物新的舊的都有，尤其新設廠館/大樓整建就有預設特定空間做商業

使用，故初期進行活化。

四、辦理資產活化之標的選擇、辦理方式（出租或促參…）等事項評估機制為何？（直接簽辦、開會研商、委外辦理…）

答：總務長場地管理會議召集（沒有正式要點），會同場地管理單位（本案為醫學院）、學務長、教務長、學生代表還有一些校長勾選產學創新主任等或是學術單位（都是校內代表），一年約開 2-3 次（頻率無規定也不一定），決議租金、租期、場地屬性，再來進行招商。（可能私下找廠商，若表明都沒興趣，或是租金太高或是租期太短，再提案做調整。私下找廠商有意願者，才至系統公開招標）

五、貴單位辦理資產活化案件需要會議議決嗎？如需要，大概在哪個階段？（開始提案時、案件評估完成…）需提案的會議為何？

答：本案為總務處會召開場地管理會議之會議紀錄僅簽二層（總務長）決，只有在該場地確定要公告標租的時候才會另簽請校長同意。

六、辦理資產活化案件需陳報主管機關同意嗎？（教育部…）

答：本案不需要，僅需要簽請校長同意即可。

七、本件案例辦理時程大約多久？

答：約 3-4 週的時間。

場地沒有爭議的話也有興趣承租，快一點的話可透過會議一次決定。有些場地想要活化但沒有特別確定的相關內容，也有可能活化評估時間會歷經好幾次會議。（開會頻繁的話一個月開一次/有時候一年只開一次也有，並無規定開會頻率）

八、可以略敘案件办理流程嗎？

答：此案 4/23 提案至場地管理會議討論，5/6 會議紀錄簽核，5/7 日起簽招標公告，中間會辦相關單位（保管、營繕、主計、法制等），5/16 經校長核定，5/17 正式公告。

公告→廠商投標→第一階段開標→第二階段評審→決標→簽約。

九、古蹟場地由哪個單位負責？

答：古蹟就是古蹟文物單位管理(在成大有成大博物館做文物維護)，但產地的場租商業行為還是總務處。

附件 3-4 訪談紀錄表(國立臺灣大學)

訪 談 紀 錄

訪談提綱： 如何跨單位推動學校資產活化	訪 談 日 期	1 1 3 年 5 日 2 4 日
	受 訪 對 象 (單 位 / 職 稱)	國立臺灣大學總務處經營管理組 組員
	姓 名	蔡承璋
	訪 談 人 員	方聖愷
	訪 談 方 式	<input type="checkbox"/> 面對面 <input checked="" type="checkbox"/> 電話 <input checked="" type="checkbox"/> 網路
案例名稱	尊賢樓 OT	
資產標的	<input type="checkbox"/> 土地：面積_____平方公尺 權屬 <input type="checkbox"/> 國有 <input type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____	
	<input checked="" type="checkbox"/> 房地：土地面積 <u>1,037</u> 平方公尺 權屬 <input checked="" type="checkbox"/> 國有 <input type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____	
	房屋面積 <u>7,703</u> 平方公尺 (<input type="checkbox"/> 是 <input checked="" type="checkbox"/> 否為歷史建築) 權屬 <input checked="" type="checkbox"/> 國有 <input type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____	
	<input type="checkbox"/> 其他_____	
辦理法令/方式	<input type="checkbox"/> 國有公用不動產收益原則 <input type="checkbox"/> 逕予出租 <input type="checkbox"/> 標租 <input type="checkbox"/> 利用 <input checked="" type="checkbox"/> 促進民間參與公共建設法 <input type="checkbox"/> BOT <input type="checkbox"/> 無償 BTO <input type="checkbox"/> 有償 BTO	

ROT

OT

BOO

其他

其他法律（例：捷運法、眷村改建條例…）

依據法規：_____

委外經營（勞務採購）

其他_____

一、貴單位辦理資產活化業務之主責單位為何？

答：為讓校產之不動產有效運用，經確定可委外經營者，由本校經營管理組辦理招商。

二、辦理資產活化業務時通常需要哪些單位共同參與？

答：包括保管組、教職員住宿服務組、經營管理組、營繕組等。

三、何種情況下會啟動資產活化作業？（有人申請、校內單位需要、會議決議…）

答：校內會議決議。

四、辦理資產活化之標的選擇、辦理方式（出租或促參…）等事項評估機制為何？（直接簽辦、開會研商、委外辦理…）

答：直接簽辦、開會研商、委外辦理。

五、貴單位辦理資產活化案件需要會議議決嗎？如需要，大概在哪個階段？（開始提案時、案件評估完成…）需提案的會議為何？

答：經確定可委外經營者，由本校經營管理組辦理招商，非由本組召開會議議決。

六、辦理資產活化案件需陳報主管機關同意嗎？（教育部…）

答：促參案件須報教育部。

七、本件案例辦理時程大約多久？

答：約 7 個月。

八、可以略敘案件办理流程嗎？

答：91.2 設置專屬網站，釋放委外經營訊息，並傳真 112 家旅館業者

91.3.1 舉辦招商籌備說明會

91.3 研提可行性評估、先期計畫書，函報教育部

91.4~91.5 研擬招標文件

91.5 取得教育部授權、成立甄審委員會

91.6~91.9 公告招商及甄審（第二次本校部分投資）

91.9.23 完成簽約程序（91.9.29 取得使用執照）

91.10 點交建物設施、廠商開始裝潢

92.1 開始試營運

92.5~92.8SARS 期間

92.11.24 獲頒第二屆行政院「金擘獎」政府團隊優等獎

九、（以下請自行擴充）

答：

附件 3-5 訪談紀錄表(農業部農業科技園區管理中心)

訪 談 紀 錄

訪談提綱： 如何跨單位推動學校資產活化	訪 談 日 期	1 1 3 年 5 日 2 7 日
	受 訪 對 象 (單 位 / 職 稱)	農業部農業科技園區管理中心 工商服務組/專員
	姓 名	莊謹綺
	訪 談 人 員	陳文菁
	訪 談 方 式	<input type="checkbox"/> 面對面 <input checked="" type="checkbox"/> 電話 <input type="checkbox"/> 網路
案例名稱		
資產標的	<input checked="" type="checkbox"/> 土地：面積_____平方公尺 權屬 <input type="checkbox"/> 國有 <input type="checkbox"/> 市有 <input checked="" type="checkbox"/> 其他_台糖公司_____ <input type="checkbox"/> 房地：土地面積_____平方公尺 權屬 <input type="checkbox"/> 國有 <input type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____ 房屋面積_____平方公尺 (<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否為歷史建築) 權屬 <input type="checkbox"/> 國有 <input type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____ <input type="checkbox"/> 其他_____	
辦理法令/方式	<input checked="" type="checkbox"/> 國有公用不動產收益原則 <input type="checkbox"/> 逕予出租 <input type="checkbox"/> 標租 <input type="checkbox"/> 利用 <input checked="" type="checkbox"/> 促進民間參與公共建設法 <input type="checkbox"/> BOT <input type="checkbox"/> 無償 BTO <input type="checkbox"/> 有償 BTO <input type="checkbox"/> ROT	

- OT
- BOO
- 其他
- 其他法律（例：捷運法、眷村改建條例…）
- 依據法規：_____
- 委外經營(勞務採購)
- 其他_____

一、貴單位辦理資產活化業務之主責單位為何？

答：本中心業務單位為投資企劃組、工商服務組及營建環境組，有關土地出租及依促參法辦理業務係由工商服務組辦理。

二、何種情況下會啟動資產活化作業？

答：本中心係農業部為發展農業科技，加速形成農業科技產業聚落、促進農業產業轉型發展為高科技農業產業中心而成立之管理單位。故具有一定政策性質執行角色，園區大部為台糖私有土地，向台糖承租後依政策需要招商提供廠商進駐使用，並協助進駐廠商各項研發、創業輔導及技術等專案支援服務。故會視政策需要及廠商需求適時啟動案例。

三、園區土地提供使用方式為何？

答：園區不動產招商進駐提供使用方式主要有二種，一為土地或廠房出租，依收費標準收取租金；另一為依促參法提供，大部分案件為 OT 案，收入有三部分，固定權利金(稅賦、固定成本)、租金、變動權利金(依營運收入)。租期基本為 15 年(10 基本+5 優先續租)，15 年後重新招商。提供方式會視產業需求及土地現況、區位等條件評估。

四、辦理資產活化之標的選擇、辦理方式（出租或促參…）等事項評估機制為何？

答：依促參法提供之不動產，會公開招標採購可行性規劃委託技術服務，委託專業顧問公司進行可行性評估、環境影響評估、法規評估、財務評估等報告。

五、貴單位辦理資產活化案件需要會議議決嗎？如需要，大概在哪個階段？（開始

提案時、案件評估完成…) 需提案的會議為何?

答：至少需要召開二次審查會議。專業顧問公司完成可行性規劃評估後召開期中審查會議，審查委員約 5-7 人，由機關成員及外部委員組成，審查通過後報主管機關同意後，由專業顧問公司接續進行先期規劃書及招商文件後，再次召開審查會議，通過後即可以招商文件開始辦理招商。

六、辦理資產活化案件需陳報主管機關同意嗎?

答：需陳報本管理中心主管機關農業部核准。

七、促參案件辦理時程大約多久?

答：從開始辦理可行性評估至報部核准辦理招商大約需 7-8 個月。

八、可以略敘案件办理流程嗎?

答：勞務採購招標委託專業顧問公司->進行可行性評估規劃->召開期中審查會->完成先期規劃書及招商文件->召開審查會->報農業部核准->招商

九、其他建議

答：財政推動促參司有相關教育訓練，可幫助瞭解完整法規及應用。

附件 3-6 訪談紀錄表(國立中山大學)

訪 談 紀 錄

訪談提綱： 如何跨單位推動學校資產活化	訪 談 日 期	1 1 3 年 0 5 日 2 7 日
	受 訪 對 象 (單 位 / 職 稱)	國立中山大學總務處 資產管理組組長
	姓 名	方 春 婷
	訪 談 人 員	洪 嘉 榮
	訪 談 方 式	<input checked="" type="checkbox"/> 面對面 <input type="checkbox"/> 電話 <input type="checkbox"/> 網路
案例名稱	西子灣沙灘會館(勵志樓校友會館)	
資產標的	<input checked="" type="checkbox"/> 土地：面積 <u>2178</u> 平方公尺(A. 國有:鼓南段 4 小段 1 地號，面積:531m ² B. 國有:鼓南段 4 小段 88 地號，面積:1656m ²) 權屬 <input checked="" type="checkbox"/> 國有 <input checked="" type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____	
	<input checked="" type="checkbox"/> 房地：土地面積 <u>764.31</u> 平方公尺 權屬 <input checked="" type="checkbox"/> 國有 <input checked="" type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____	
	房屋面積 <u>3912.77</u> 平方公尺 (<input type="checkbox"/> 是 <input checked="" type="checkbox"/> 否為歷史建築) (1F 面積:764.31m ² 、2F 面積:935.2m ² 、3F 面積:1370.14m ² 、B1F 面積:864.12m ²) 權屬 <input type="checkbox"/> 國有 <input checked="" type="checkbox"/> 市有 <input type="checkbox"/> 其他_____	
	<input type="checkbox"/> 其他_____	
辦理法令/方式	<input type="checkbox"/> 國有公用不動產收益原則 <input type="checkbox"/> 逕予出租 <input type="checkbox"/> 標租 <input type="checkbox"/> 利用 <input checked="" type="checkbox"/> 促進民間參與公共建設法 <input checked="" type="checkbox"/> BOT <input type="checkbox"/> 無償 BTO	

	<input type="checkbox"/> 有償 BTO <input type="checkbox"/> ROT <input type="checkbox"/> OT <input type="checkbox"/> BOO <input type="checkbox"/> 其他 <input type="checkbox"/> 其他法律（例：捷運法、眷村改建條例…） 依據法規：_____
	<input type="checkbox"/> 委外經營（勞務採購） <input type="checkbox"/> 其他_____

一、貴單位辦理資產活化業務之主責單位為何？

答：總務處資產管理組

二、辦理資產活化業務時通常需要哪些單位共同參與？

答：無

三、何種情況下會啟動資產活化作業？（有人申請、校內單位需要、會議決議…）

答：大多數狀況係因應校內單位需求

四、辦理資產活化之標的選擇、辦理方式（出租或促參…）等事項評估機制為何？
（直接簽辦、開會研商、委外辦理…）

答：本案校友會館係採取促參方案委外經營管理

五、貴單位辦理資產活化案件需要會議議決嗎？如需要，大概在哪個階段？（開始提案時、案件評估完成…）需提案的會議為何？

答：從一開始即由本組提案送交行政會議及校務基金管理委員會會議做成決議

六、辦理資產活化案件需陳報主管機關同意嗎？（教育部…）

答：須陳報教育部同意

七、本件案例辦理時程大約多久？

答：辦理時程約 2 年左右

八、可以略敘案件办理流程嗎？

答：A. 於行政會議提案→B. 決議通過後招商進行財務及營運評估→C. 委請財務顧問公司及法務公司進行審核評估→再次招商進行商議→雙方達成共識簽訂契約

九、（以下請自行擴充）

答：委託經管公司每年除給予校方固定權利金外，另依照會館實際營收狀況，額外繳付校方某一比例之變動權利金（確切比例及金額不便提供）

附件 4-1 第一次討論紀錄

國立高雄科技大學

113 年度中階行政人員跨單位實務議題精進研習班

「如何跨單位推動學校資產活化」

第一次討論紀錄

一、時間：113 年 5 月 2 日（星期四）14 時 00 分

二、地點：第一校區行政大樓 5 樓 A505 會議室

三、參加人員：

學務處 洪嘉榮

總務處 方聖愷

產學處 周秋萍

經營管理處 李佳潔

秘書室 陳文菁、曾志芳

四、討論議題及結論：

1、分工與時程規劃暫訂如議程簡報第 10 頁。

2、下次討論時間為二星期後(5/16)下午 15:00，請小組成員利用此期間蒐集相關法規、案例，並思考可行方案或建議，於下次提出討論。

五、附件：

1、討論議程。

2、法規簡介。

3、相關建議-秋萍提供。

附件 4-2 第二次討論紀錄

國立高雄科技大學

113 年度中階行政人員跨單位實務議題精進研習班

「如何跨單位推動學校資產活化」

第二次討論紀錄

一、時間：113 年 5 月 16 日（星期四）15 時 00 分

二、地點：第一校區行政大樓 5 樓 A505 會議室

三、參加人員：

學務處 洪嘉榮

總務處 方聖愷

產學處 周秋萍

經營管理處 李佳潔

秘書室 陳文菁、曾志芳

四、討論議題及結論：

1、成員就所搜集各式資產活化法規及案例進行分享討論。

2、為更深入瞭解各單位辦理資產活化機制及流程，請成員尋找適宜案例（儘量以政府單位或學校為對象、各式活化方式、辦理機制及流程…）開始進行人員訪談，訪談方式不拘，並請作成紀錄，提供下次會議討論。

3、下次討論時間訂於 5 月 28 日（二）下午 14:00。

五、附件：

- 1、出租法規及案例。
- 2、校內產學合作辦理情形。
- 3、促參案例。
- 4、委外經營法規及案例。

附件 4-3 第三次討論紀錄

國立高雄科技大學

113 年度中階行政人員跨單位實務議題精進研習班

「如何跨單位推動學校資產活化」

第三次討論紀錄

一、時間：113 年 5 月 28 日（星期二）14 時 00 分

二、地點：第一校區行政大樓 5 樓 A505 會議室

三、參加人員：

學務處 洪嘉榮

總務處 方聖愷

產學處 周秋萍

經營管理處 李佳潔

秘書室 陳文菁、曾志芳

四、討論議題及結論：

1、成員就訪談結果進行分享討論。

2、經過三次討論會議，成員對於資產活化相關法規及應用已有初步瞭解，再加上訪談各機關學校瞭解實務作法後，請成員開始著手構思專題報告內容，並進行初稿撰寫。

3、下次討論時間訂於 6 月 18 日(二)下午。

五、附件：

1、訪談紀錄。

2、魚骨圖草案。

附件 4-4 第四次討論紀錄

國立高雄科技大學

113 年度中階行政人員跨單位實務議題精進研習班

「如何跨單位推動學校資產活化」

第四次討論紀錄

一、時間：113 年 6 月 18 日（星期二）16 時 30 分

二、地點：第一校區圖資大樓 608 會議室

三、參加人員：

學務處 洪嘉榮

總務處 方聖愷

產學處 周秋萍

經營管理處 李佳潔

秘書室 陳文菁、曾志芳(請假)

四、討論議題及結論：

1、成員就報告書初稿負責撰寫部分進行分享。

2、討論學校資產活化 SOP 流程及資產檢核表之撰擬。

3、下次討論時間訂於 7 月 16 日(二)下午 14:00。

五、附件：

附件 4-5 第五次討論紀錄

國立高雄科技大學

113 年度中階行政人員跨單位實務議題精進研習班

「如何跨單位推動學校資產活化」

第五次討論紀錄

一、時間：113 年 7 月 16 日（星期二）14 時 00 分

二、地點：第一校區行政大樓 A505 會議室

三、參加人員：

學務處 洪嘉榮

總務處 方聖愷

產學處 周秋萍

創新創業教育中心 李佳潔

秘書室 陳文菁、曾志芳

四、討論議題及結論：

1、檢視報告書全本初稿。

2、討論學校資產活化標準作業流程。

3、討論簡報及期末報告分工。

4、下次討論時間訂於 7 月 29 日(一)上午 10:00。

五、附件：

1、小組分工及時程規劃

2、資產活化業務分工及處理流程圖(草稿)

附件 4-6 第六次討論紀錄

國立高雄科技大學

113 年度中階行政人員跨單位實務議題精進研習班

「如何跨單位推動學校資產活化」

第六次討論紀錄

一、時間：113 年 7 月 29 日（星期一）10 時 00 分

二、地點：第一校區行政大樓 A505 會議室

三、參加人員：

學務處 洪嘉榮

總務處 方聖愷

產學處 周秋萍

創新創業教育中心 李佳潔

秘書室 陳文菁、曾志芳

四、討論議題及結論：

1、檢視報告書全本初稿。

2、討論學校資產活化業務檢核表(草稿)。

3、下次討論時間訂於 8 月 13 日(二)上午 10:00。

五、附件：

1、學校資產活化業務檢核表(草稿)