

學校面對議員配合款可能面對的挑戰 及可積極運用的方法分析

組員：許恆禎、林建能、蕭又誠、唐玉真、陳月滿、謝相如、黃麗花

壹、前言

我國自從 2000 年公布《教育經費編列與管理法》以來，教育財政編列跨進一個新的時代，但政府目前雖符合《教育經費編列與管理法》之規定，但投資比例仍處於低檔（詹盛如, 2008），主要的原因是教育經費大部分用於教職人員的薪資所得中。

教育經費的充裕與否向來是社會各界關心的焦點，學校設備老舊、修繕經費不足，亟需教育主管機關補助，是不爭的事實。以現今的國小教育現況中，基本運作的經費尚能滿足，若想有近一步的特色發展，則常感「巧婦難為無米之炊」，教育資源的分配是需靠學校去努力爭取。因此，學校需要民意代表協助爭取補助款，是學校有效資源營造的一大面向。以目前的社會環境來說，大部分的議員抱持著造福學子、關心教育的立場給予學校經費補助，支持學校校長的辦學理念，不會過問經費的使用；然而卻偶有極少數的議員有「為民服務」的壓力，會和特定廠商結合，希望學校採購其配合廠商之特定商品等。

本組成員希望透過此議題的資料蒐集和研究，讓校長們將來面對議員配合款或建議款時，能從案例分析中了解與議員或廠商的應對技巧，和充實法規知識、處理技巧以及善用議員配合款改善學校設備的相關作法。本組成員貢獻自身之實務經驗、積極蒐集資料和訪談前輩先進，共同分享寶貴經驗及心得。透過討論後將議題聚焦在「校長面對議員配合款，可能面對的挑戰及可積極運用的方法分析」。茲就法律層面、公共關係、人際關係、學校需求層面、未來趨勢可能面臨的挑戰及可積極運用的方法加以分析。

名詞解釋

本研究之關鍵詞，為了符應研究題目的需求，讓重要詞彙意義明確，茲將其界定如下。

一、民意代表

民意代表是指由人民選出之各級民意機關代表或議員，人民藉由選舉選出民意代表，來行使間接民主的權利。民意代表執行對同級行政機關的預算審核權、聽取報告及質詢，有些議會有立法權及人事同意權。

本研究所提「民意代表」是指有補助款建議權之民意代表，在直轄市為市議員，在其他地方政府為縣議員及鄉鎮市民代表。

二、配合款

縣市議員、鄉鎮市民代表為了滿足基層需求而向縣市政府、鄉鎮市公所提出配合款建議案，促使行政機關予以動支經費款項補助或稱為「基層建設經費配合款」等，亦可簡稱為「議員補助款」、「議員配合款」、「代表補助款」、「代表配合款」。

三、建議款

直轄市市議員基於地方建設需求提出，經市政府相關局處實地勘查，認為確有執行必要，從相關預算科目之經費中動支之補助款，稱為議員建議款。

四、學校

本研究所指的學校是廣義的採購人員，包含學校校長、總務主任等。

貳、那一年我們一起面對的案子—問題情境

有一天，某家廠商直接找○○國小 A 校長，表達說已經幫忙學校爭取到議員配合款。但是，此筆經費中有一部分配合款需購買廠商指定的東西，也就是配合款一部分讓學校添購學校急需設備，一部分卻需購買廠商所內定的設備項目。當時校長沒有拒絕，也請總務發文給議員，希望議員協助爭取經費補助。經由議員的居中協調，縣府經費於是核撥下來。但是，總務主任當時是初任，不懂此採購案當中的陷阱問題，在採購案規劃時，總務主任無法勝任親自繪製櫃子的尺寸和圖樣，經向校長請示，校長就找人畫圖及製作概算書，然後請總務主任根據廠商的規劃內容製作招標文件並發包。最後，該縣的多所學校均因為採用該廠商的特定規格而出現採購的瑕疵，採購的標的物中有一件涉及規格綁標。幾年後此廠商被檢調調查時，同時間接受補助的學校也全部被調查，該校總務主任被起訴，目前仍在審理中。

參、不能說的秘密—失敗因素分析

一、校長的態度左右事件的進行：

校長態度不夠謹慎或對相關法令及程序不甚清楚，未能提醒總務主任採購法適用問題。

二、採購專業知識不足：

承辦人為新手，對採購法令不夠專業，在校長交待依廠商所交付文件製作招標文

件時，未能確實訪價，以致未發現某件物品規格特殊，讓廠商達成綁標目的。

三、廠商的相對優勢和配合度：

廠商因為具有相對領域知識的優勢，握有比較充分訊息，於招標採購過程處於主導地位，將學校操控於其掌心。

四、學校經費急迫性：

學校需要議員的配合款充實學校必要設備，遂同意廠商之條件，未能謹慎評估其中的法律責任及利害關係。

肆、仙境傳說—議員配合款經驗分享

對於上述學校運用議員配合款的失敗案例分享，並不是表示議員的配合款對學校是一大地雷，不得碰觸。相對的，也有許多學校和議員等民意代表平時關係正向交流，議員在學校最急需時給予補助經費，學校也在適當場合回饋議員為民服務的績效和成果，對學校經費的運用有加分作用。

一、有效經驗分享一：修改特殊綁標規格

案子發生在採購法施行的第一年，和上述失敗案例是相同的議員補助款，○○廠商與某些議員形成共生結構，以議員配合款，要學校配合採購其部分特別物品。某日到 B 校遊說校長接受配合款補助並願意主動提供採購品項規劃服務，由於學校剛好有此經費需求，校長允諾後便交代總務主任辦理。C 主任是個擔任總務工作多年的行政人員，檢視了廠商提供的各項招標規格，發現碼錶之規格有綁標嫌疑，洽請廠商加以修改規格，以符合採購法之公平競爭規範。協調結果廠商不同意，但是同意學校將碼錶改為其他運動器材。最後，當檢調查辦該補助案件時，B 校因 C 主任將綁標項目修改，而未遭調查。

二、有效經驗分享二：找正當理由婉拒

某天，○○廠商拿著一本藝術品目錄到 D 國小校長室拜訪校長。廠商表明：「貴校最近校舍剛改建完成，需要一件曠世巨作的藝術品擺放在校園中以增加藝術氣息，也為學校留下一份紀念品，這將是校長您的功勞，我會爭取○○議員配合款給予補助，校長您只要在計畫書及概算表上面蓋章同意即可。這件雕塑作品是南部某大學教授的作品，平常還買不到，這次為贊助學校，以 95 萬元特價優惠，不過須以限制性招標方式辦理採購。」

第二天，○○議員便打電話給校長，肯定校長辦學用心，改建校舍辛苦，他願意盡棉薄之力幫助校長，請校長不要辜負他的好意。

校長左思右想，總覺得不對勁，何況藝術品「無」價，採限制性招標方式辦理採購，恐怕不妥，拒絕了又怕拂逆議員的好意，因此，苦惱多日。

該校總務主任心生一計，建議校長既然預計於八月份辦理退休，那麼以此為理由，告訴議員：自己即將辦理退休，校園藝術品之採購和擺放位置將由新任校長進行規劃，屆時再請議員幫忙。最後順利地婉拒了。

三、有效經驗分享三：以計畫爭取補助

(一) 補助學校管樂團至外縣市學校校際交流經費

E 國小管樂團與外縣市某國小每年辦理校際交流活動，因需要一筆不少的食宿經費及車資，而管樂團團員從三至六年級每一年都參加，又無法自行負擔經費。因此，由學校事先擬定活動計畫暨經費概算表後，向議員爭取配合款補助，議員也慨然應允，讓學校校際交流活動得以成行，學生也可以展現才藝，宣揚學校辦學成果。

(二) 補助運動會經費

F 國小將於五月份辦理校慶運動會，惟學校預算只有 2 萬元，教育局只補助 8 萬元，無法滿足需求。因此，由學校擬定活動計畫暨經費概算表，向議員爭取配合款補助，讓學校運動會順利辦理，促進學校與社區之情感交流。

(三) 補助學校志工自強活動經費

以往，○○市公所每年都會編列 10 萬元經費給市內各國小志工隊辦理相關活動。惟自 99 年 12 月 25 日升格為直轄市之後，就沒有這筆預算，志工隊缺少經費辦理活動，當然就減少聯絡感情的機會。校長有鑑於此，於是請輔導處擬定活動計畫暨經費概算表，向議員爭取配合款補助，議員也慨然應允，讓志工自強活動得以辦理，不但促進志工之間的情感交流，也顯示學校對志工隊的重視，提高志工的服務熱誠。

伍、明天過後—可能面臨的問題

針對部分議員配合款或建議款，存在著上述失敗和有效策略可因應，仍須注意可能面臨法律層面的挑戰。以下從廠商及機關人員層面論述採購法、刑法、貪汙治罪條例的違反規定及須負的刑責，其次論述公共關係層面的挑戰和學校需求層面的挑戰，分述如下：

一、廠商與機關人員辦理公共工程採購可能涉及相關責任分析

學校辦理公共工程採購因為涉及公務的執行，廠商和機關的人員若有違背職務時，

均會受法律的制裁，詳如附錄說明，簡述如下：

(一) 廠商部分

1. 違反政府採購法面臨之處罰：

違反政府採購法第 87 條圍標之處罰、第 88 條綁標之處罰、第 89 條洩密之處罰、第 90 條強制採購決定之處罰、第 91 條強制洩密之處罰及第 92 條法人之處罰（對廠商科以罰金）。

2. 違反刑法面臨之處罰：

違反刑法第 122 條第 3 項行賄罪之處罰、第 214 條使公務員登載不實罪之處罰、第 215 條業務上文書登載不實罪之處罰、第 342 條背信罪之處罰。（公共工程委員會，2012a）

(二) 機關人員部分

1. 違反刑法面臨之處罰：

違反刑法第一百二十一條普通賄賂罪之處罰、第一百二十二條違背職務之賄賂罪之處罰、第一百三十一條公務員圖利罪之處罰、第二百十三條公務員登載不實罪之處罰、第三百四十二條背信罪之處罰。

2. 違反貪污治罪條例面臨之處罰：

違反貪污治罪條例之第四、五、六條貪污罪之處罰、第十一條行賄罪之處罰、第十三條長官之包庇罪之處罰。（公共工程委員會，2012b）

二、公共關係層面的挑戰

在人際關係研究中，雙方意見相左的處理是一門藝術。當校長拒絕議員指定或社區人士熱心邀請的廠商為學校增購特定設備時，校長可能被視為不上道、難纏、高傲、不配合。被拒絕的議員可能心生不滿，而產生以下的挑戰：

(一) 民意代表直接施壓

極少數議員的配合廠商會向學校遊說各式產品，名為補助學校充實教學設備，但是實際上是希望學校配合採購其特定物品；但是有時候採購項目卻與學校實際需求不符，造成採購上的困擾。校長拒絕時，有時候議員會利用議會開議期間藉機質詢校長的辦學績效，目的讓校長屈服，知難而退。

(二) 社區人士間接壓力

學校向社區人士（如家長會、里長等）尋求支援，社區人士引介議員配合的廠商，廠商與學校的需求不相同，無法達成共識，形成學校騎虎難下的局面。

(三) 造成上級長官困擾

議員為了學校需求或是展現其關係影響力，會誇大的向教育主管機關施壓，要求教育主管上級機關補助經費，有時候經費的預算問題分配不足時，或是議員的權力施壓時，會造成上級單位對學校校長的不諒解。

三、學校需求層面的挑戰

(一) 供需不平衡

議員期盼補助的項目非學校的需求（議員希望補助達成其政見之設備或器材，但學校無此需求）。

(二) 補助金額不足

雖獲補助，但金額如杯水車薪，未能解決燃眉之急。有些是資源條件不平衡 --- 某些案子除了經費需求外，尚需求其他條件的配合，例如：只補助資本門的經費，未補助經常門的維護費用。

(三) 執行時間上的壓力

某些補助款可能會集中在某些特定時間點（年度結束或選舉前），以為其造勢或凸顯其政績，致使學校作業期程壓縮，增加執行困難度，或是為了消化預算而採購等。

(四) 條件交換的隱憂

少部分議員可能藉由配合款的補助，而介入學校行政運作或人事關說等困擾。

陸、進化特區一行動研究及討論

議員配合款並非學校例行性事務，具有可遇不可求的特性，但是卻關係學校採購案的進行和公共關係的經營。根據上述的失敗案例和有效經驗的探討，一位有為有守的校長，實有必要對採購案進行中可能的缺失和因應方法做進一步認識，對公共關係的經營和溝通的技巧有深入的了解，對未來的議員配合款有進一步的趨勢認知，是校長學的一門重要課題，而行動研究能滿足此方面的需求。根據賈馥茗和楊深坑（1988）的研究，指出行動研究的特性為針對實際場域所發生的困境擬定研究計畫，找出可行的解決策略，在過程中採取共同計畫、執行與評鑑等。本研究因為為期八週，研究成員在三峽受訓，現階段我們進行「共同計畫」的部分，配合文獻探討與個案訪談，致於「執行」與「評鑑」的實務工作，將依據行動研究「發展性」的本質（賈馥茗、楊深坑，1988），待結訓後小組成員各自回到工作崗位，將此研究成果執行應用在實務工作上，並進行評鑑。本文主要以成功策略的歸納作為撰寫的依據，對於執行與評鑑部

分在實際層面有其窒礙難行之處。

本研究首先分析目前學校現場面臨採購案時，法律層面的缺失與因應方法；其次，分析學校面臨議員或廠商時，公共關係層面的因應方法，最後說明隨著採購法令的嚴謹，未來因應議員配合款校長可行的因應方法舉例。

一、學校採購案的問題及因應方法

根據公共工程委員會的研究和統計，學校採購案可能發生之弊失型態及因應措施條列如下（公共工程委員會企劃組，2008）

（一）規劃設計階段

1. 可能發生之弊失：

- （1）規劃設計不當，缺乏專業人才，導致施工不良災害叢生：如自行規劃設計案件，限於承辦人員專業知識不足，且往往便宜行事或怠於查訪合理價格和市場貨源較充足之物料，僅抄襲特定廠商現有物料規格，或設計超出需求造成不當限制競爭，致生發包後變更設計圖利情事。
- （2）發生指定材料、規格、綁標或洩漏規劃內容、估價不實等弊端，甚有勾串機關承辦單位利益輸送等情事。
- （3）設計時雖列舉三家以上參考廠牌並加註同等品，其中二家在價格、行銷上顯不具有競爭性，且同等品又難有統一認定標準，實為變相指定某特定廠牌。

2. 因應措施

- （1）在進行規劃設計時有關材料品質要求，應以規格、性能為審查標準，非絕對必要不宜指定廠牌或使用專利品（應註明「或同等品」字樣），擬採用之材料及規格應力求明確，並考慮市面上是否仍有生產，以免缺貨而影響工程進度。
- （2）設計交由承辦單位人員設計者，單位主管應加強督導考核其品德言行，並落實執行審核工作，如發現有設計特殊規格、限定廠商等情事，應即修正，嚴杜官商勾串弊端。

（二）預算編列階段

1. 可能發生之弊失：

預算編列並未實際查訪市場成本或確實反映民眾所需，往往承襲慣例，或依據「個人經驗」編列，衍生諸多弊端。

2. 因應措施

編列預算單價分析時應力求正確合理，多方參酌圖說、規範、契約，並考量成本、市場行情、政府機關決標資料，及未來物價波動趨勢，以免預算有偏高（低）等不合理情形。

（三）採購招標作業階段

1. 可能發生之弊失

（1）為規避上網公告，明知不恰當卻以限制性招標方式，辦理公告金額以上之採購案，使消息無法公告周知，失去公開競爭之意義。

（2）化整為零，逃避稽核。

2. 因應措施

落實上級機關監辦權責：政府採購法第十二條規定「機關辦理查核金額以上採購之開標、比價、議價、決標及驗收時，應於規定期限內，檢送相關文件報請上級機關派員監辦」，其用意在於強化查核金額以上採購案件之監督審查程序，以減少弊端發生之機會，但承辦採購機關依此規定在開標、比價、議價、決標及驗收各階段函文上級機關派員監辦，上級機關大致仍授權機關自行辦理，失去訂定本條規定之用意，為避免上揭規定流於形式化，各上級機關應確實依照規定辦理。

（四）驗收結算階段

1. 可能發生之弊失

驗收結果與契約、圖說、貨樣規定不符，卻未通知廠商限期改善、拆除、重作、退貨或換貨之案件，擅以減價收受辦理。或僅以口頭說明，造成日後有漏驗、短驗及驗收紀錄不詳實等情事發生。

2. 因應措施

驗收時應以合約及竣工圖說為依據，在時間、環境及能力範圍內，抽核數據，檢驗其品質或性能，就該工程露出面儘量抽測其尺寸、位置、高程，並製作紀錄，由參加人員會同簽認。驗收結果與契約、圖說、貨樣規定不符者，應通知廠商限期改善，並報請複驗，限期內改善或改善不完全者應依合約辦理。辦理採購案件驗收之人員負有法律責任，應由機關編制內人員擔任；承辦採購單位之人員不得為所辦採購之主驗人或樣品及材料之檢驗人。

二、公共關係層面的因應方法

對於民意代表、社區人士所帶來的直接與間接壓力，主要有兩個層級的壓力。第一層級為不合法的採購（例如綁規格、綁特定檢驗報告等），校長選擇配合民意代表，因此帶來違法的壓力。第二層級為校長知道或擔心採購不合法，因此拒絕議員的補助，

但擔心拒絕議員會引發後續效應，擔心遭到議員運用其政治勢力報復，或於議會期間公開質詢辦學績效。因此，本研究提出可資參考的若干策略，提供校長在操作此類案件之參考。

第一層級為不合法的採購，已在上述的「學校採購案的問題及因應方法」中分析和說明，本段論述聚焦在第二層級，其壓力來自於拒絕議員的配合款。葉玉珊（2005）對拒絕的定義是指「在人際交往中對於做不了或做不好的事，採取回絕的態度。」此處我們暫不討論「做不了」或「做不好」的事，先聚焦在拒絕的六種方式，分別為：

1. 直截了當的說「不」。
2. 用態勢語言暗示「不」。
3. 轉換話題拒絕他人。
4. 運用充份理由，直接拒絕他人。
5. 褒人貶己，巧妙的拒絕他人。
6. 避免引起被拒絕人的反感情緒。

除了婉轉拒絕之外，校長也應該要有協商（討價還價）的本事，協商律師 Noble（2012）指出我們在生活中其實經常和他人協商，理論上，當我們了解這個道理之後，我們有兩種選擇：一、接受協商是我們文化裡固有的生活方式，然後盡力提升協商技巧以便有自信的進行協商；二、什麼都不做。學者主張協商技巧是可以學習的，掌握其步驟與精神，人人都可以成為協商大師，它包含四個步驟，亦即「準備、訊息交換、明確的討價還價、以及承諾」。「協商簡單的說就是四階段的舞蹈，當雙方都是經驗豐富的舞者時跳得最好」（Shell, 2000）。Noble（2012）則將協商技巧濃縮成三步驟，本文採取 Noble 三階段的論點，修改其律師 vs. 訴訟案件協商情境為校長 vs. 配合款 / 建議款協商情境，茲敘述如下：

階段一：討價還價前期

1. 訊息：盡可能了解狀況，你需要對方的什麼資訊？
2. 槓桿作用評估：首先評估你自己和對方的槓桿作用。這個非常重要，因為你可以做些事情來改善你的槓桿或消除對方的槓桿，你要如何作才能加強你的槓桿？
3. 分析：分析議題是什麼？
4. 關係：和對方建立關係，你需要早點決定對方是否願意合作，如果不願意，就要考慮盡可能務實的聘請協調者。
5. 目標和期待：目標是一回事，期待是另一回事。
6. 協商形式：你期待哪一種協商形式？你們會面對面溝通、傳真、協調者或用其他的方式？
7. 預算：每一個協商都有它的成本。校長也要預先估算最壞狀況，和對方討論可能結果，以避免最後期待和結果不符而心生不滿導致衝突。校長可利用機會強化本

身的槓桿作用。例如，可以藉著拿到競爭型計畫，強化本身的槓桿。

8. 計畫：什麼是學校的協商計畫？

階段二：討價還價階段

1. 後勤：什麼時候？哪裡？以及要如何協商？
2. 技巧：你要採用什麼樣的技巧？對方對你採用什麼樣的技巧？
3. 讓步：你做什麼樣的讓步？你怎麼使讓步發生？
4. 決議：解決問題的最好方法是什麼？有優雅的解決方式嗎？持續尋求妥協及創造性的解決方式

階段三：結束階段

1. 後勤：如何或何時打算結束？
2. 文件：準備一個結束的清單。(原本的設計是和其他的團體、協調者、或案主確認時所使用的清單，然而在此民意代表關說的事例中，學校不需要像律師般和其他團體或案主簽署文件清單，但可以掌握此概念設計自己的清單)
3. 情感的結束：結束一件協商案是一回事，處理當事人的潛在的興趣和需要又是另一回事，如果忽視後者，協議可能無法維持。(不只了解民意代表也要了解洽談的團體或個人之潛在需求和興趣)
4. 執行：不到結束不停止(盡可能週全的處理到最後)。(Noble, 2012)。

蘇明通(2009)進一步提供與對手協商及溝通的技巧，作為與議員和廠商的溝通策略技巧參考，學校校長及採購人員，在校務治理方面，首先須培養協商及溝通能力，平時對經費的爭取及採購相關知識必須有高度的瞭解，其次需增進自己的語言能力，最後要培養鏗而不捨的人格特質，以學校的最大益處為考量。

協商及溝通策略技巧說明如下：

1. 知己知彼：
瞭解補助款、議員為民服務的內涵，掌握學校利與不利資料，瞭解雙方之需求及困難，現場察言觀色、瞭解對談方(廠商或議員助理)之特質(背景、草根性、是否精明、有無經驗)。
2. 讓與及獲得(give and take)：
擬定學校最有利方案及折衷方案、列出最需清單、準備退路、了解學校在與廠商協商中有何籌碼。
3. 時機掌握：
什麼時機使用折衷方案、折衷多少、以小釣大、以甲換乙。
4. 處理時間壓力運用：
快談或慢談、不急不徐、誰比較急、誰比較有需要、或假裝不急需。
5. 主談者：

誰主談、協談、要不要會長出面、要成功時那些人一起談、要拒絕時誰出面、誰扮白臉、黑臉、被授權程度為何、換手談判；重點是不要派不懂或無經驗者主談、主談人職位是否相當。在場最好須有二人以上的行政人員一起協商。

6. 程序運用：

進行程序，有共識者先談，先肯定或質疑，遇障礙先略過。

7. 虛實運用：

誠實或有保留部分、虛張聲勢、重點是獲得對方之信任。

8. 合縱連盟 (coalition)：

幾所學校一起提出計畫，一起談。

9. 教育堅持：

對手弱勢廠商時，尊重對方、以禮相待、適當招待，但須教育專業堅持。

10. 時機的運用：

暫停或休息涉略運用，必要時藉機上廁所，緩衝情緒。

11. 確定此配合款是否為唯一選擇。

12. 選擇場所、地點、座位安排等不同巧妙組合。

13. 平時多建立校長個人協商溝通能力。

14. 視現場進行情形隨時調整策略，例如：替代方案的提出，或加入其他的人員。

15. 經費套案 (package deal) 或個別議題處理的統合運用。

16. 採低姿態或高姿態，拜託對方或威脅對方等策略運用。

與議員或廠商協商及溝通的結果，可能全部達成學校期望（雙贏），部分達成機關期望（各退一步，各取所需），未達成機關期望（明哲保身）。無論結果如何，最重要的是學校的企圖心和實際需求，成功固然可喜，但是如何以學校的最需求作為最高考量，展現企圖心或意圖，再接再厲爭取學校可以接受的方案，是談判及協商的最高藝術。

三、未來趨勢發展及因應方法

隨著縣市升級後，市政府的經費概算編列不同、政府採購法令的改變，議員配合款或建議款的未來發展趨勢，已經朝向補助款和政府政策結合，學校人員必須在此趨勢中了解問題和及早做相關因應：

（一）議員補助款項以共同供應契約採購為主

學校經費有限，然外部資源無窮。議員配合款或建議款是校務經營時可以善加運用的資源。惟在辦理議員配合款或建議款採購案時，可以的話以共同供應契約採購為主，避免違反採購法令的問題。

（二）學校採購人員須具備採購專業證照

辦理議員配合款或建議款採購案時，對於廠商常用「以大綁小」或「以小綁大」的經費概算，或是企圖規避採購法分案招標，學校採購人員需有能力看出端倪，加以因應。例如：總經費 105 萬元，98 萬元共同供應契約可採購，7 萬元逕洽廠商採購。

（三）學校採購人員須具備驗收專業能力

未來的議員配合款或建議款經費補助項目會和政府政策結合，廠商會主動推銷，要求學校配合，如何驗收是未來須培養的專業能力。例如：推行節能減碳而採購 T5 燈具等，雖然是從共同供應契約採購，但是學校採購人員驗收能力不足，相關檢驗數據只憑廠商提供的資料，是未來學校採購需注意的地方。

（四）善用共同供應契約採購案增列契約條款

學校以共同供應契約採購物品，保固期有限，後續的維修價格也偏高。因此，學校可以在共同供應契約採購時，可加註契約條款，延長保固期限或明定維修材料單價等。例如：飲水機延長保固為三年，保固期間含耗材的更換均為保固的內容。

柒、決戰異世界-有效策略分析

有了上述分析學校面臨議員配合款的採購層面缺失及因應方法，學校與議員間的公共層面的關係經營和未來議員配合款的趨勢分析等，當一位新任校長在學校發展需求時與議員交流時可多請教師傅校長或專業人士，了解箇中「眉角」，做出最佳判斷，以下是本研究整理出的有效策略。

一、採購法層面

- （一）校長與承辦人員務必了解採購法、刑法以及貪汙治罪條例之相關法規。
- （二）依學校需求擬定具體計劃及概算，爭取議員補助，適當場合公開表揚。
- （三）極少數議員和廠商利益結合，配合款需指定採購特定物品的應對策略。
 1. 肯定議員對教育的支持及協助，並說明學校實際需求。
 2. 表達將以共同供應契約採購該項目。
 3. 針對特定、特定項目，採購人員需有辨識能力及敏感度，主動修改規格表後再辦理採購。
 4. 須提防廠商提供的型錄中不當的限制，以遂行對招標的限制。
 5. 建立案例資料庫，蒐集不當招標文件、廠商不當投標樣態，洞悉其綁規格、綁廠商、綁檢驗等伎倆。

二、公共關係層面

校長與議員的關係，平時就必須建立正向的關係，已計畫爭取補助；若因學校的原因需拒絕來自民意代表的配合款時，可善用有利時機點婉拒，或以學校內部意見為由婉拒，例如告訴民意代表：「謝謝您的支持關心，我們將會開內部需求會議、召開採購會議，再答覆您。」然而，更棘手的狀況可能發生，因此校長必須具備溝通協商的策略和技巧，掌握以下原則，爭取學校可以接受的方案，完成是談判及協商的最高境界。

- (一) 以學校永續發展為考量，以周全計畫，爭取議員經費補助。
- (二) 善用溝通的策略和技巧達到學校最有利的目標。
- (三) 主動向教育局科室申請設備或修繕經費，再將功勞回向給議員。

捌、王者之劍—結論

在目前教育現場資源普遍不足的情況下，校長爭取教育資源是校長的辦學績效之一，如何與議員或地方經營良好的公共關係，以及在相關法令的規範下進行有品質的採購行為，是未來學校面對議員配合款應留意的事項，分述如下：

- 一、學校與地方民意代表應建立正向關係，讓議員關心學校事務時聚焦在學校的需求及學生的需要上，並於適當時機表揚民意代表對學校的支持、協助，及對學生學習效益所做出的貢獻。
- 二、學校應避免介入政治事務，維持公正與中立之態度，尤其在選舉期間，校長、主任切忌表態支持某特定候選人，免得事後造成不必要困擾。
- 三、學校應該善用社會團體（如家長會、社區發展協會）、非營利事業基金會及校友的力量協助爭取各界資源，讓各界資源進入校務發展基金中，統籌作為學校中長期發展之用。
- 四、學校校長與總務主任應該取得採購人員專業證照，才能知法而不犯法，法令的熟稔是與議員或廠商協商或溝通時重要的基礎，同時也是保命符。

參考文獻

- 公共工程委員會企劃組.(2008).如何防止公共工程綁標. http://www.pcc.gov.tw/pccap2/BIZSfront/MenuContent.do?site=002&bid=BIZS_C00007293
- 公共工程委員會.(2012a).附表四：廠商辦理公共工程相關刑事法規. <http://lawweb.pcc.gov.tw/inc/GetFile.ashx?FileId=161>
- 公共工程委員會.(2012b).附表六 - 機關人員辦理公共工程相關刑事法規. <http://lawweb.pcc.gov.tw/inc/GetFile.ashx?FileId=163>
- 葉玉珊.(2005).說話語言的基本技巧 - 談拒絕的技巧與舉例. *國教新知*, 52(1), 58-66.
- 賈馥茗, & 楊深坑.(1988).教育研究法的探討與應用.台北：師大書苑.
- 詹盛如.(2008).台灣教育經費的現況分析. *教育資料集刊 - 各國教育變革與發展*, 四十輯, 1-26.
- 蘇明通.(2009).協商及溝通技巧. In 政府採購專業人員訓練進階班教材 (Ed.).
- Noble, T. (2012). *Improving Negotiation Skills: Rules for Master Negotiators*. Retrieved from <http://library.findlaw.com/2001/Jan/1/130785.html>
- Shell, G. R. (2000). *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. New York: Penguin

附錄

廠商辦理公共工程採購可能涉及之相關刑事責任之法規

刑事法規名稱	我相關條項	違反法規情形	相關刑罰
政府採購法	第87條 圍標之處罰	意圖使廠商不為投標、違反其本意投標，或使得標廠商放棄得標、得標後轉包或分包，而施強暴、脅迫、藥劑或催眠術者。	處1年以上7年以下有期徒刑，得併科新臺幣3百萬元以下罰金。未遂犯罰之。
		犯前項之罪，因而致人於死或致重傷者。	致人於死者，處無期徒刑或7年以上有期徒刑；致重傷者，處3年以上10年以下有期徒刑，各得併科新臺幣3百萬元以下罰金。
		以詐術或其他非法之方法，使廠商無法投標或開標發生不正確結果者。	處5年以下有期徒刑，得併科新臺幣1百萬元以下罰金。未遂犯罰之。
		意圖影響決標價格或獲取不當利益，而以契約、協議或以其他方式之合意，使廠商不為投標或不為價格之競爭者。	處6月以上5年以下有期徒刑，得併科新臺幣1百萬元以下罰金。未遂犯罰之。
		意圖影響採購結果或獲取不當利益，而借用他人名義或證件投標者。容許他人借用本人名義或證件參加投標者。	處3年以下有期徒刑，得併科新臺幣1百萬元以下罰金。
	第88條 綁標之處罰	受機關委託提供採購規劃、設計、審查、監造、專案管理或代辦採購廠商之人員，意圖為私人不法之利益，對技術、工法、材料、設備或規格，為違反法令之限制或審查，因而獲得利益者。意圖為私人不法之利益，對廠商或分包廠商之資格為違反法令之限制或審查，因而獲得利益者。	處1年以上7年以下有期徒刑，得併科新臺幣3百萬元以下罰金。未遂犯罰之。

<p>第89條 洩密之處罰</p>	<p>受機關委託提供採購規劃、設計或專案管理或代辦採購廠商之人員，意圖為私人不法之利益，洩漏或交付關於採購應秘密之文書、圖畫、消息、物品或其他資訊，因而獲得利益者。</p>	<p>處5年以下有期徒刑、拘役或科或併科新臺幣1百萬元以下罰金。未遂犯罰之。</p>
<p>第90條 強制採購決定之處罰</p>	<p>圖使機關規劃、設計、承辦、監辦採購人員或受機關委託提供採購規劃、設計或專案管理或代辦採購廠商之人員，就與採購有關事項，不為決定或為違反其本意之決定，而施強暴、脅迫者。</p>	<p>處1年以上7年以下有期徒刑，得併科新臺幣3百萬元以下罰金。未遂犯罰之。</p>
<p>第91條 強制洩密之處罰</p>	<p>意圖使機關規劃、設計、承辦、監辦採購人員或受機關委託提供採購規劃、設計或專案管理或代辦採購廠商之人員，洩漏或交付關於採購應秘密之文書、圖畫、消息、物品或其他資訊，而施強暴、脅迫者。</p>	<p>致人於死者，處無期徒刑或7年以上有期徒刑；致重傷者，處3年以上10年以下有期徒刑，各得併科新臺幣3百萬元以下罰金。</p>
<p>第92條 法人之處罰</p>	<p>廠商之代表人、代理人、受雇人或其他從業人員，因執行業務犯本法之罪者。</p>	<p>處5年以下有期徒刑，得併科新臺幣1百萬元以下罰金。未遂犯罰之。</p> <p>致人於死者，處無期徒刑或7年以上有期徒刑；致重傷者，處3年以上10年以下有期徒刑，各得併科新臺幣3百萬元以下罰金。</p> <p>除依規定處罰其行為人外，對該廠商亦科以該條之罰金。</p>

刑法	第122條第3項 行賄罪	對於公務員關於違背職務之行為，行求、期約或交付賄賂或其他不正利益者。	處3年以下有期徒刑，得併科3千元以下罰金。
	第214條 使公務員登載不實罪	明知為不實之事項，而使公務員登載於職務上所掌之公文書，足以生損害於公眾或他人者。	處3年以下有期徒刑、拘役或5百元以下罰金。
	第215條 業務上文書登載不實罪	從事業務之人，明知為不實之事項，而登載於其業務上作成之文書，足以生損害於公眾或他人者。	處3年以下有期徒刑、拘役或5百元以下罰金。
	第342條 背信罪	為他人處理事務，意圖為自己或第三人不法之利益，或損害本人之利益，而為違背其任務之行為，致生損害於本人之財產或其他利益者。	處5年以下有期徒刑、拘役或科或併科1千元以下罰金。未遂犯罰之。

機關人員辦理公共工程相關刑事法規

刑事法規名稱	相關條項	違反法規情形	相關刑罰
刑法	第一百二十一條 普通賄賂罪	公務員對於職務上之行為，要求、期約或收受賄賂或其他不正利益者。	處七年以下有期徒刑，得併科五千元以下罰金，所收受之賄賂沒收之。
	第一百二十二條 違背職務之賄賂罪	公務員對於違背職務之行為，要求、期約或收受賄賂，或其他不正利益者。	處三年以上十年以下有期徒刑，得併科七千元以下罰金；所收受之賄賂沒收之。
		因而為違背職務之行為者。	處無期徒刑或五年以上有期徒刑，得併科一萬元以下罰金；所收受之賄賂沒收之。
		對於公務員關於違背職務之行為，行求期約或交付賄賂或其他不正利益者。	處三年以下有期徒刑，得併科三千元以下罰金。
	第一百三十一條 公務員圖利罪	公務員對於主管或監督之事務，明知違背法令，直接或間接圖自己或其他私人不法利益，因而獲得利益者。	處一年以上七年以下有期徒刑，得併科七萬元以下罰金；所得之利益沒收之。

	第 二百十三 條 公務員登載 不實罪	公務員明知為不實之事項，而登載於職務上所掌之公文書，足以生損害於公眾或他人者。	處一年以上七年以下有期徒刑。
	第 三百四十二 條 背信罪	為他人處理事務，意圖為自己或第三人不法之利益，或損害本人之利益，而為違背其任務之行為，致生損害於本人之財產或其他利益者。	處五年以下有期徒刑、拘役或科或併科一千元以下罰金。未遂犯罰之。
貪污治 罪條例	第四條 貪污罪 (一)	一、竊取或侵占公用或公有器材、財物者。 二、藉勢或藉端勒索、勒徵、強占或強募財物者。 三、建築或經辦公用工程或購辦公用器材、物品，浮報價額、數量、收取回扣或有其他舞弊情事者。 四、以公用運輸工具裝運違禁物品或漏稅物品者。 五、對於違背職務之行為，要求、期約或收受賄賂或其他不正利益者。	處無期徒刑或十年以上有期徒刑，得併科新台幣一億元以下罰金。 第一款至第四款之未遂犯罰之。 其所得財物應予追繳，並依其情節分別沒收或發還被害人。
	第五條 貪污罪 (二)	一、意圖得利，擅提或截留公款或違背法令收募稅捐或公債者。 二、利用職務上之機會，詐取財物者。 三、對於職務上之行為，要求、期約或收受賄賂或其他不正利益者。	處七年以上有期徒刑，得併科新台幣六千萬元以下罰金。 第一款及第二款之未遂犯罰之。 其所得財物應予追繳，並依其情節分別沒收或發還被害人。

	<p>第六條 貪污罪 (三)</p>	<p>一、意圖得利，抑留不發職務上應發之財物者。 二、募集款項或徵用土地、財物，從中舞弊者。 三、竊取或侵占職務上持有之非公用私有器材、財物者。 四、對於主管或監督之事務，明知違背法令，直接或間接圖自己或其他私人不法利益，因而獲得利益者。 五、對於非主管或監督之事務，明知違背法令，利用職權機會或身分圖自己或其他私人不法利益，因而獲得利益者。</p>	<p>處五年以上有期徒刑，得併科新臺幣三千萬元以下罰金。 第一款至第三款之未遂犯罰之。 其所得財物應予追繳，並依其情節分別沒收或發還被害人。</p>
	<p>第十一條 行賄罪</p>	<p>對於第二條人員，關於違背職務之行為，行求、期約或交付賄賂或其他不正利益者。 不具第二條人員之身分而犯前項之罪者，亦同。</p>	<p>處一年以上七年以下有期徒刑，得併科新台幣三百萬元以下罰金。</p>
	<p>第十三條 長官之包庇罪</p>	<p>直屬主管長官對於所屬人員，明知貪污有據，而予以庇護或不為舉發者。 公務機關主管長官對於受其委託承辦公務之人，明知貪污有據，而予以庇護或不為舉發者。</p>	<p>處一年以上七年以下有期徒刑。 處六月以上五年以下有期徒刑。</p>