



臺灣大學

資產活化與經營管理

國立臺灣大學總務處

徐炳義 專門委員

100/06/11

簡報大綱

- 推動資產活化之動機
- 校務經營及相關案例
- 履約管理經驗
- 資產活化之目的

為何臺大要將資產活化？



臺灣大學面臨之財務挑戰

- 民國83年58所大學院校，目前160餘所
- 實施校務基金，目前經費自籌率逾六成
- 有收入之設施，教育部原則不補助
(至103年前，不受理新建工程補助申請)
- 貸款辦理校園建設
- 各項法規愈趨嚴格，維運成本增加
- 維持預算額度等於減縮預算
- 未來走向法人化

校園內建物密集且屋齡老舊

- 臺大校總區114公頃的校地中，包含超過450棟的建築、40公頃的綠地、校總區總樓板面積787,613m²



上位法規趨嚴、民眾觀念改變

>>> 工作的複雜度上升

- 勞動基準法 / 人力使用及工資規定嚴格
- 校園開發、建築設計、修繕、環保、消防安全等，標準提高
- 臺北市樹木保護自治條例
- 文化資產保護法
- 殘障福利法 / 無礙障設施
- 個人空間權益
- 菸害防治法 / 另設吸煙區?
- 客訴處理 / 校務建言, 民代, 媒體



校務經營及相關案例

- 開源節流
- 校舍空間經營利用
- 校外低度利用宿舍



開源節流

- 募款

- 企業捐贈
- 校友活動

- 貸款

- 善用民間資金，以較低的利息取得大量資金，彌補公務預算缺口，協助學校建設。
- 案例：地下停車場、教職員宿舍、學生宿舍安裝冷氣、買回第二活動中心租賃權利。



開源節流

- 推動垃圾減量並加強資源回收
 - 垃圾定時定點收集、隨袋徵收費用，鼓勵師生隨手做環保、節約資源。
 - 校園枝葉粉碎製作堆肥，或做木屑步道，降低垃圾處理費用，也減少購買肥料的費用。



校舍空間充分經營利用

- 校內空間
 - 計畫辦公室 / 周轉空間
 - 自營設施
 - 委外經營 (一般店舖招租、統包、紀念品)
 - 促參(OT、BOT)
- 校外老舊低度利用宿舍
 - 公開招租
 - 都市更新
 - 古蹟歷建活化

校舍空間利用 - 委外經營

- 場地委外

- 委託經營原則

- 校內優先使用，並提供優惠價格。
 - 使用之餘開放對外使用。
 - 視委託經營標的物現況，期初民間機構投資成本、營收試算，以計算合理之委託經營期間及權利金。

校舍空間利用 - 委外經營

- 場地委外

- 引進民間經營長才，為師生提供高品質的服務
- 校內一般場地之委外係參照政府採購法，辦理公開招標及評選
- OT、BOT，依促參法辦理。

校內空間利用-委外經營

說明：本表僅列由總務處管理之案件

● 大型公用部門 (分包家數)

尊賢館(1)
二活台大椰林廣場(10)
小福商場(8)
鹿鳴堂 (6)
修齊會館 (宿舍BOT)

● 紀念品授權

台大酷樂網(采豐)
酷鎊企業工作坊

● 一般公用部門

台大郵局
華南銀行
明達館餐廳
新月台2F餐廳
教職員交誼廳
鹿鳴崗亭
腳踏車部
校友會館
行遠樓1至3樓

電腦先生*2處
臺大創意商品店
衛生用品販賣機*12台
證照攝影機*2處
飲料販賣機*39台
影印部
男子美髮部
女子美髮部
洗衣部

校舍空間利用 - 委外經營

• 場地委外（公開招租）

– 特色

- 提昇校內各項生活服務之品質及效率，貼近使用者需求。
- 節省學校人力及營運成本。
- 引進民間之專業、彈性及資源，縮短開發時程。
- 增裕校務基金收入。
- 就近將企業經營經驗與引入學生學習或研究，有助學生瞭解產業之實際概況。
- 學習企業經驗，提升本校營運管理能力。

校舍空間利用 - 委外經營

- 場地委外（公開招租）
 - 校內案例
 - 鹿鳴堂、小福樓
 - 會議中心
 - 小坪數、大坪效：校門口崗哨
 - 鬆餅屋、漢堡店
 - 自行車店
 - 授權紀念品

華南銀行招租

- 利用原委會之收回空間，一樓面積150坪，公開招租。



鹿鳴崗亭

- 閒置崗亭空間，面積僅2.2坪，公開招租提供咖啡、飲料、餐點等服務。



崗亭改造為小型賣店，搭配周邊環境改造，受到師生歡迎





鹿鳴堂（原名僑光堂）

- 結合鹿鳴廣場二期工程及臺大劇場，打造藝術與生活的校園新地標。



鹿鳴廣場



攝影：沈炎煌



小福樓

- 原有廠商零散，管理介面多，意見不易整合，以統包方式出租，租金不漲，廠商重新裝修，引進連鎖通路、餐飲等項目，提供更佳的服務品質與消費環境。



委外經營 - 紀念品開發應用

- 商標申請、註冊
- 非單一授權、商品審查
- 授權廠商及銷售：
 - 集思、采豐、酷鐸、合作社（授權文具類之商品）
 - 農產品展示中心、出版中心寄售
- 紀念品開發及管理辦法



引進多元及創意服務

- 授權專業廠商開發、製作、行銷及販售本校紀念品，並結合本校資源，共同合作辦理公展、講座、創意設計比賽等，豐富校園生活，並引起其他機關學校仿效。



校舍空間利用 - 促參法委外經營

- 臺大推動促參成功案例

- 91年2月 總務處成立經營管理組(任務編組)

- 91年9月 尊賢館OT案簽約

- (教育部促參首例，獲第二屆金擘獎優等)

- 92年4月 第二學生活動中心部份空間OT案

- 92年9月 溪頭教學會議中心及住宿餐飲設施OT案

- 93年12月 山地農場翠峰高冷地旅遊服務中心OT案

- 94年3月 長興街暨水源校區學生宿舍BOT案

- (教育部民間自提首例，獲第四屆金擘獎特優)

- 94年8月 「新月台」部份空間OT案

-

校內空間利用- 委外經營

- 促參-尊賢館委外經營
 - 91.9.23簽約，每年462萬元
加營收4.5%，廠商投入約
4000萬元成本（不含本校補助
3092萬元）及50名專業員工，
經營十年。



促參-尊賢館辦理過程

- 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
- 92.5~92.8 SARS 期間
- 92.11.24 獲頒第二屆行政院「金擘獎」政府團隊優等獎

約
7
個
月

尊賢館促參案民間參與範圍

- 尊賢館 (地面層10層、地下1層)
- 總樓地板面積約7472m²
- 設置項目：
 - 住宿客房64間
 - 餐飲服務設施
 - 會議室
 - 60坪教職員聯誼室
 - 32個地下平面停車位

10F		交誼廳、客房	
9F		客房	
8F		客房	
7F		客房	
6F		客房	
5F		客房	
4F		客房	
3F		健身房、客房	
2F	展示中心	餐廳	
1F	展示中心	大廳	

促參模式可充分發揮民間創意

- 靈活運用空間：
 - 將原僅64間住房擴充規劃為72間
 - 地下室加作夾層、增設會議室及辦公室
- 目前營運規模：
 - 住房：72間
 - 餐飲：2樓西式自助餐(café83)
 - 會議室：
 - 2F：201及202，分別容納10人
 - B1：B01+B02最多可容納80人。



校地空間利用 - 促參BOT模式

- 引進民間資金與經驗
 - 學生宿舍BOT案 (太子建設)
 - 民間投資金額：30億
 - 特許期間：自設定地上權之日 (95年4月14日)
起算35年3個月
 - 學生宿舍：3507床
 - 附屬住宿設施 (水源校區)：553床
 - 附屬生活設施 (餐廳、福利社)：2700坪
 - 停車場：汽車464格、機車4248格
 - 長興舍區自97年9月開始營運
水源舍區自98年2月開始營運

本案辦理時程

六個月
爭取稅賦減免

二個月
解決程序爭議

- 92.10.31 取得教育部授權
- 92.11.14 ~ 92.12.15 政策公告
- 93.01.02 初步審核
- 93.01.03~93.03.31 進一步規劃
- 93.04.01~93.08.31 再審核
- 93.08.31~93.11.26 協商契約草案等公告文件
- 93.12.10~94.01.21 公開徵求其他民間投資人
- 94.02.23 綜合審查
- 94.03.17 簽約

合計16.5個月



本案特殊貢獻

- 財政部93年8月修正土地稅減免規則
 - 公立學生宿舍地價稅授權地方政府決定是否免徵
- 台北市議會93年10月通過「促進民間參與公共建設地價稅房屋稅契稅減免自治條例」
- 解決本案困難外，有利全國各校學生宿舍及台北市其他重大公共建設之推動



校外老舊低度利用宿舍

照片來源：<http://wiselyview.net/blog/read-2222.html>

— 公開招租

- 具文化資產意義、或暫不考慮更新之舊宿舍
- 地點佳、商業價值高
- 引進民間創意開發老建築的文化價值
- 由廠商代替本校維護老屋

— 都市更新

- 土地可整併，提高開發效益
- 配合鄰近老舊公寓改建，改善市容



案例一：滴咖啡 (99年始營運)

- 老舊建築變成現代感咖啡館。
- 座落於新生南路三段，日式木造空舍，約20坪。
- 採公開招標並評選決定最適廠商。
- 配合處理使照變更作業，並參加台北好好看活動。



案例二：馬廷英故居 (預計100年營運)

- 市定古蹟再利用，定位為地質科普教育推廣基地，辦理教育推廣和導覽活動。
- 座落於青田街，基地面積約206坪，日式木造建築物約41坪。
- 流程較複雜：
廠商評選勝出後，先簽備忘錄，空間再利用計畫經本校、文化局、市府文化資產委員會審查同意後，再與本校正式簽約，廠商才可以開始裝修和營運。





案例三：泰順街16巷宿舍 (預計100年營運)

- 建物過於破舊，招標5次才成功。
- 廠商將此建物定位為咖啡、簡餐及二手家具交流，商業色彩不高，並充分運用建築及社區環境特色。



古蹟歷建活化

- 如何延續古蹟與歷史建物之生命？
 - 本校已被指定之古蹟與歷史建物共35處
 - 整修費用、每年維護，**錢從那裡來？**
 - 文建會、文化局不補助
 - 學校經費吃緊，難挪用養護校外無人使用之老建物

**期許透過其中部分尚具商機之房舍，
籌措些許經費收益，
為這群老屋爭取
一些自力救濟的生存空間！**



校外老舊低度利用宿舍 - 都市更新

- 都市更新

- 與民間業者合作，加速更新校外老舊宿舍。
- 民間業者協助整合土地，排除占用戶、提升整體價值。
- 應以整體價值為主要考量，而非眼前的現金收益。
- 鑑價 / 討價還價

都市更新案例：行遠樓

- 行遠樓空間出租、外借研究中心、並保留部分房間做為計畫辦公室，解決本校空間不足問題，相關收入亦可挹注校務基金。

4-15樓 計畫辦公室
學術合作單位

1-3樓 合作金庫



履約管理



履約管理

- 招商定位
 - 文武百貨皆可？又不是房仲廣告？！



<http://www.libertytimes.com.tw/2010/new/aug/30/today-taipei1.htm>

- 好的需求書是成功的第一步
 - 主動帶廠商會勘、說明場地市場性及協助評估投資效益，提供明確的招商資訊，多多打聽業界風聲，避免不合適的廠商不斷嘗試錯誤，有助於確保校方權益。

履約管理

- 以合作夥伴的角度適當協助
 - 廠商有適當利潤、學校提供多元服務、師生以合理的價格享用超值的服務，讓校園生活更便利
 - 建物所有人仍是校方，應主動協助廠商辦理使照變更、用途變更、消防、設籍課稅、...
 - 透過校內各種方式協助宣傳
生活便利通 <http://life.ntu.edu.tw/>
生活報報電子報



履約管理機制

- 單一窗口
- 專卷歸檔
- 依契約管理：訂定履約管理時程表
- 依本校規定：定期及不定期檢查機電、膳食及環境衛生安全等
- 年度營運績效評估

履約管理

- 重要履約事項

- 年度營運績效評估

定期委請校內外委員評鑑廠商營運情況，
做為**是否續約之依據**。

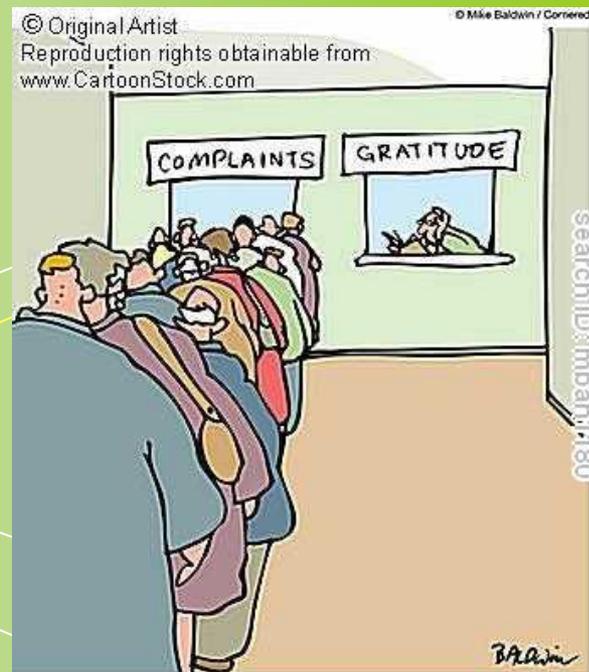
項目及權重：

- 營業項目 20%
- 年度營運績效 20%
- 顧客滿意度或投訴率 20%
- 設施維護情形 20%
- 下年度營運計畫 20%



履約管理-服務品質評估要項

- 顧客滿意嗎？
 - 經營管理組定期辦理滿意度調查，掌握顧客對於廠商的喜好，進而輔導或協助改進。
 - 依顧客反應決定是否與廠商續約。
- 顧客不滿意(客訴處理)！
 - 客訴處理機制、紀錄
 - 廠商做得不好，顧客認為校方管理不善，對於本校形象也有負面效應。
- 校內使用率



履約管理

- 退場機制

- 緊急應變

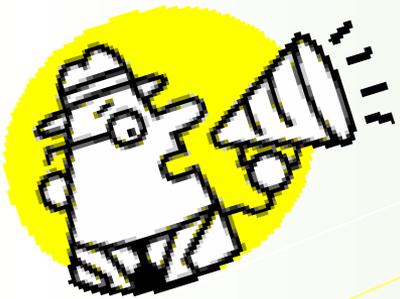
- 強制接管

- 案例：

第二活動中心商場委外OT，統包商違約且逾期未改善，本校終止合約並強制接管，但統包商破壞商場設備妨礙營業，本校以法律途徑處理，並且由本校經營管理組增聘人員進駐、管理商場。

臺大二活OT案爭議概述

- 各機關OT案建議注意事項
 - 水、電、瓦斯等勿過戶予廠商或以廠商名義申請
 - 應掌握廠商簽約後所增設之設施、設備、管線佈設及施工圖說，並依法辦理內裝、消防、使照變更
 - 應掌握分包商資料及合約
 - 合約應具明確之終止條款
 - 履約管理紀錄要求廠商簽收



研訂緊急應變及強制接管計畫
建議主管機關建立不良廠商名單

資產活化之目的



資產活化之目的

- 提高空間使用率，避免閒置
- 結合專業經營、提升資產使用效益
- 引進民間資金、加速公共建設
- 發揮民間創意、老屋延壽重生
- 整合土地資源、都市更新互利

資產活化之建議

- 公有土地資源極為珍貴、有限。
- 給予管理機關更大的彈性，結合民間創意與活力，營造豐富的都市風貌。
- 引進民間資金及專業經營能力，可減輕政府財政負擔。
- 適度減輕稅負成本，以提高民間意願。

簡報結束 敬請指教

