

百億標案，主席準備好了嗎？

■劉正達

作者原稿 原刊於《經濟日報》經營管理版，2026年7月21日

臺北車站商場經營權招商案，第一名與第二名僅差一分，卻引發全國矚目的標案爭議。這場爭議早已不只是「一分之差」，而是延伸為利益迴避、程序透明、議約正當性與商場交接風險等治理問題。若把目光拉回評選過程，一個更值得深思的問題浮現：**如果今天換一位主席主持這場評選，結果會不會不一樣？**

這不是檢討個人，而是制度設計的反思。依現行規定，採購評選委員會置召集人一人，綜理評選事宜；召集人如由機關內部人員擔任，應為一級主管以上人員，並於會議中擔任主席。當評選結果出現明顯差異時，也須提請委員會議決或依決議辦理複評。

問題在於，制度似乎假設：行政主管自然具備主持重大採購評選的專業能力。然而，行政管理能力與採購程序治理能力並不相同。一場涉及鉅額公共利益的標案，主席不只要掌控會議節奏，也需理解評選方式、序位安排、分階段評選、明顯差異判斷與後續議約風險。這些能力，並非每位行政主管都曾接受完整訓練。

臺灣行政現場更凸顯此一問題。尤其地方政府受到選舉、首長更替與政務任命影響，一級主管人事流動頻繁，部分主管上任後即可能面對重大標案。這些主管未必缺乏行政經驗，卻未必熟悉最有利標制度、採購與促參相關規範、序位法影響與爭議案件的程序風險。若將重大標案程序治理責任完全寄託於個別主席的經驗與敏感度，並非成熟制度應有的設計。

相較之下，第一線採購承辦人員多已完成採購專業訓練，對法令與流程往往更熟悉。然而，在行政層級中，承辦人面對擔任主席的長官，未必容易主動提出不同意見。於是形成制度落差：熟悉程序的人未必擁有主持權；主持重大標案的人，卻未必接受完整的程序治理訓練。

北車案真正值得討論的，不是哪一位主席或委員是否應受責難，而是現行制度是否提供足夠專業支持，使受命主持重大標案的行政主管，能在評選前掌握風險、評選中引導討論、評選後說明程序是否完備。

重大標案一旦因程序治理不足而引發爭議，後續的異議、申訴、議約延宕、履約協調、營運銜接困難，乃至社會信任流失，都是實際存在的「治理成本」。對政府與社會而言，事後補救往往比事前預防昂貴得多。

因此，未來至少可從三方面著手。

一、建立一級主管採購程序治理講習制度：凡可能擔任主席之一級主管，不論初任或現任，均應透過基礎講習、定期回訓或專案講習，強化其對最有利標、採購與促參相關規範、明顯差異判斷、利益迴避與爭議預防等程序責任之掌握。

二、建立重大標案程序輔佐機制：針對重大、複雜或高度關注案件，由工程會或主管機關建立輔佐機制，遴聘具實務經驗的專家學者協助主席掌握程序重點與風險，但不介入委員評分，以兼顧專業支持與委員獨立。

三、發展標準化程序檢核工具：協助主席、評選委員會與機關首長判斷評選結果是否存在值得進一步檢視之處，降低「事後才發現問題」的制度風險。

法規既已賦予主席「綜理評選事宜」的重要責任，也應提供相應的培訓與制度支援。成熟的制度，不應期待每一位主席都恰好精通採購專業，而應透過專業訓練、程序輔佐、客觀檢核與風險預警，使重大標案在決策前更審慎、程序中更透明、結果公布後更經得起檢驗。**北車案真正留下的課題，不只是誰取得經營權，而是我們是否已讓每一位重大標案主席，真正準備好了。**

(作者是國立虎尾科技大學企管系教授)