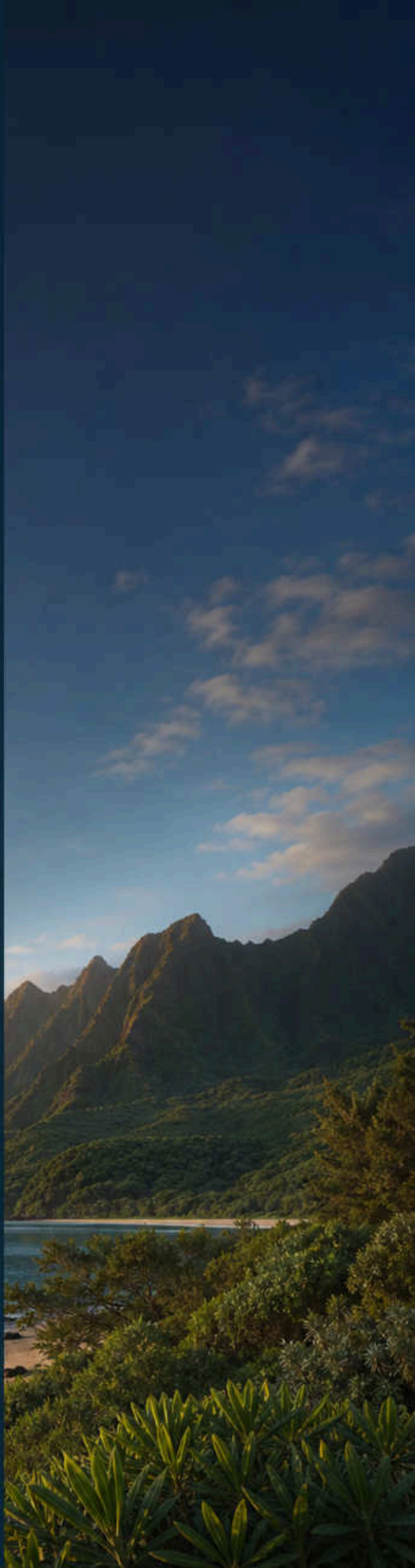
原住民族委員會

115年度

地方原住民族行政人員考察觀摩

服務建議書

案號：115052



目次

表目錄 v

圖目錄 vi

壹、投標廠商簡介 1

1.1 廠商能力與專業資格 1

1.2 公司實績與相關經驗 1

1.3 計畫主持人與履約團隊 1

1.4 人員資格、證照與證明文件 1

貳、近 3 年內相關案件實績說明 2

2.1 相關案件實績 2

參、本案履約規劃 3

3.1 交流觀摩與參訪行程規劃 3

3.1.1 學習主題與提問設計 5

3.1.2 拜會聯繫與替代配置 8

3.2 交通、膳食、住宿、導覽與口譯安排 11

3.2.1 票證與地面運輸 13

3.2.2 住宿、膳食與保險 14

3.2.3 導覽、領隊與口譯服務 15

3.3 行政協調、行前說明、文宣與活動紀錄 18

3.3.1 聯繫治理與文件版本 19

3.3.2 行前說明與團員服務 20

3.3.3 活動紀錄與成果素材 21

3.4 安全風險、緊急應變與不可抗力替代方案.....24
3.4.1 風險登錄與預警.....26
3.4.2 分級應變與指揮.....27
3.4.3 替代方案與復原.....28
3.5 學習成果、品質管理與交付驗收.....31
3.5.1 學習成效與證據門檻.....32
3.5.2 品質保證與缺失矯正.....33
3.5.3 交付物與驗收.....34
肆、專案管理及參與規劃人員組織與權責專長.....37
4.1 專案管理組織、聯繫窗口與參與人員專長.....37
伍、時程與控管項目.....38
5.1 履約時程與里程碑.....38
5.2 工作配置與控管項目.....47
5.2.1 工作分解與責任配置.....49
5.2.2 例會、日報與議題升級.....51
5.2.3 量化控管與管理報告.....51
5.3 審查、付款與變更控制.....53
5.3.1 審查與付款證據.....54
5.3.2 變更、差異與結算.....55
陸、各項工作所需費用明細（含稅價）.....57
6.1 契約價金工作費用明細.....57
6.1.1 人力與工項計價基礎.....60

6.1.2 經費明細與總價一致性 61

6.2 核實支付費用與憑證規劃 68

6.2.1 國際機票與入境申請 70

6.2.2 機關人員旅費與適用標準 71

6.2.3 對帳、請款與抽查 72

6.3 成本動因、總價一致性與風險控制 73

6.3.1 主要項目與敏感度 74

6.3.2 價格風險與控制措施 75

柒、其他補充說明文件 77

7.1 特色加值與知識移轉 77

7.1.1 主題作法卡與比較工具 78

7.1.2 內部分享與再利用 78

7.2 永續、共融與企業社會責任 80

7.2.1 低耗用與責任採購 81

7.2.2 共融參與與文化尊重 81

7.2.3 團隊責任與查核 82

7.3 資訊安全、個資、智慧財產與生成式人工智慧治理 83

7.3.1 個資生命週期與跨境傳輸 84

7.3.2 資安控制與事件處理 85

7.3.3 生成式人工智慧與智慧財產 85

捌、結論 88

8.1 綜合結論 88

參考文獻.....89

表目錄

表 1 學習主題與訪談證據矩陣 6

表 2 暫定七日學習行程與每日產出 7

表 3 票證與交通服務標準 13

表 4 導覽、領隊與口譯資格及任務查核矩陣 15

表 5 行政文件、版次與交付責任表 20

表 6 活動紀錄欄位與品質狀態表 22

表 7 主要風險登錄與預警指標 26

表 8 中斷情境與替代方案矩陣 28

表 9 學習成果指標與證據門檻 33

表 10 交付物、期限與驗收證據 34

表 11 履約里程碑與查核證據 40

表 12 工作包、責任角色與完成定義 50

表 13 專案控管指標、預警與矯正 52

表 14 三期審查、付款與必要證據 55

表 15 契約價金工作費用明細（含稅） 61

表 16 核實支付類別與憑證證據鏈 71

表 17 主要經費項目、占比與驗收關係 74

表 18 加值知識資產、用途與驗收方式 79

表 19 永續、共融與社會責任措施 82

表 20 資料、資安、人工智慧與權利治理矩陣 86

圖目錄

圖 1 考察服務生命週期與交付關卡 9

圖 2 學習主題、參訪對象與成果證據關聯 10

圖 3 六日考察與返臺日之學習節奏 11

圖 4 跨境移動與團務服務鏈 17

圖 5 膳宿、導覽與口譯之服務品質檢核 18

圖 6 跨境行政協調與版本控制流程 23

圖 7 活動紀錄資產至成果交付之資料管線 24

圖 8 跨境團務緊急通報與處置升級 30

圖 9 行程中斷與替代方案決策樹 31

圖 10 學習成果與驗收證據閉環 36

圖 11 履約期程甘特圖（一）：第 1 至 7 週 42

圖 12 履約期程甘特圖（二）：第 8 至 14 週 43

圖 13 履約期程甘特圖（三）：第 15 至 21 週 44

圖 14 履約期程甘特圖（四）：第 22 至 28 週 45

圖 15 履約期程甘特圖（五）：第 29 至 32 週 46

圖 16 工作配置、責任分工與控管儀表板 53

圖 17 審查、付款與變更控制關聯 56

圖 18 成本、交付證據與付款一致性控制 76

圖 19 考察成果知識移轉與再利用路徑 80

壹、投標廠商簡介

1.1 廠商能力與專業資格

1.2 公司實績與相關經驗

1.3 計畫主持人與履約團隊

1.4 人員資格、證照與證明文件

貳、近 3 年內相關案件實績說明

2.1 相關案件實績

最近三年相關案件以投標截止日前可核對之履約期間為範圍，逐案呈現委託機關、契約工作、團體規模、跨境服務、成果交付與驗收結果，並由契約、結算驗收或機關證明串接服務事實。評選判讀聚焦經驗與本案工作包的可移轉性，尤其是公部門協調、文化教育議題、海外團務、安全應變及成果交付，避免僅以案件名稱或總額取代實際責任；相關證明並應可回查案件與執行角色。

參、本案履約規劃

3.1 交流觀摩與參訪行程規劃

最終議題清單另由機關窗口確認政策用語與優先序，確保主持、口譯、紀錄及團員使用一致版本。 行程核定後另製作「問題未覆蓋清單」，把因接待限制、時間或資料權限仍無法回答的事項標示預計補證方式。可由後續場次、官方公開資料或返國專家校對補足者指定責任與期限；無法補足者保留為限制。機關因而能在出團前看見學習設計的剩餘缺口，並決定是否調整單位、提問或成果期待。 參訪設計另設退出條件：受訪內容與任務無直接關聯、接待限制使核心問題無法討論、交通風險過高、時間不足以完成交流，或錄音與紀錄條件不足且沒有可替代證據時，不因已投入聯繫成本而勉強保留。退出後從同主題候選池補位，並保留原因、評估與核准。這可避免沉沒成本支配行程，也讓機關清楚判斷調整是否維持原學習價值。

拜會完成後，對外致謝與事實確認分開處理。致謝信不夾帶未核定成果；需確認的制度名稱、數字或引述以精簡問題送交窗口，未獲回覆者在報告標示限制。受訪方後續提供資料時，紀錄接收日期、公開性與使用條件，再決定是否納入。此一收尾程序使交流關係與成果正確性兼顧。

行程整體審查以「每項核心問題至少有一個主要來源與一個補充來源」為最低原則，同時檢查政策、教育、文化實踐及學研觀點是否失衡。若某主題證據過度集中於單一機構，優先用另一類型對談或公開資料補足，不用增加無關活動填補日程。最終核定版附學習問題覆蓋清單，供機關快速檢查目的、活動與證據是否一致。 本節所處理的場域同時具有公共行政學習、跨文化交流與團體旅運三種性質，規劃時不能用一般觀光團的景點排序取代政策任務。啟動後先由機關提供政策關注、參團者業務背景

與既有問題，專案團隊再把問題拆成制度、執行、社群參與、人才與成效五個觀察維度；同一維度安排於不同類型單位提問，才能辨識官方制度、組織實作與參與者經驗之間的差距。每一問題均指定主問者、追問者、口譯提示、可接受證據與不可攝錄範圍，避免現場臨時發問偏離任務。

行程遴選採兩階段。第一階段檢查候選對象是否與三類學習主題具直接關聯、是否具有可說明的公共或實務角色，以及公開資訊是否足以支持接洽；第二階段才評估接待意願、時段、場地容量、語言、交通、無障礙、攝錄限制與同日備援。若候選單位具高度學習價值但接待不確定，僅列為研究線索，不占用核定版關鍵時段；若同一日安排多個單位，須保留移動、安檢、延遲與交流收斂時間，不以壓縮對談換取數量。

機關核定前將形成三套互相連結的工作文件：議題架構回答為何參訪，行程版本回答何時到何處，證據計畫回答要留下什麼。任一文件變更時，同步檢查另外兩份是否受影響。例如受訪單位由政策機關改為學研單位，不能只改地點，還要調整權責問題、資料可比性與預期成果；出國日期改變時，則重查接待、航班、房間、交通與成果時限。這種相依檢查可避免行程仍可執行，但學習證據已失去完整性。

團員在行程中不只是被動參訪者。行前依業務或興趣分配主題觀察任務，每組在正式交流前閱讀單位背景與提問，現場分工記錄制度、實務與可移轉限制，晚間再用統一表單提交關鍵觀察、未解問題與次日追問。團員回饋先由紀錄人員與口譯校對事實，再納入主題分析；個人心得與機構正式說明分開標示，避免不同性質的內容在成果報告中混為同一證據。

每日議程保留開場、正式交流、現場觀察、團體提問與收束五個環節。開場確認稱謂、攝錄與時間，交流按議題由宏觀制度進入執行案例，觀察聚焦場域與服務流程，提問補足制度和現場落差，收束則重述可公開的主要理解並確認後續資料。若時間不

足，優先保留核心提問與事實確認，取消重複性導覽或次要環節，不把關鍵校對推到返國後才處理。

成果可移轉性在出發前即納入設計。每項可能作法都預先要求記錄適用法制、治理層級、資源、人員能力、文化前提與成效資訊，返國後才能判斷是可直接採用的行政工具、需試辦的作法、需跨機關研議的制度，或僅可作為理解差異的案例。這能使參訪深度由提問與證據決定，而不是由單位名氣、活動熱鬧程度或照片數量決定。 本案以地方原住民族行政人員之政策學習為核心，履約場域跨越臺灣與美國夏威夷，服務範圍自決標後的需求盤點延伸至返國成果交付。暫定考察為六日、返臺第七日，主題涵蓋原住民族文化復振、族群教育與政策治理；州政府相關機關、教育機構、文化實踐組織及學研單位均屬候選交流對象，實際日期、接待單位與順序須依機關核定、受訪方可用時段、航班及現地條件配置。規劃方法因而採「目標先行、單位可替代、證據可追溯」原則，不把暫定名單視為既成承諾。

Hawai‘i 州教育部將 Hawaiian Studies 與夏威夷語沉浸教育並列為原住民族教育的重要方案，並以文化、歷史、語言、土地照護、關係與社群資源等面向說明其課程內涵。這項官方脈絡顯示，考察提問不能只停留在校園參觀，而應追問政策依據、課程支持、文化人員參與、資料回饋及跨機關治理等運作機制。行程設計據此把每一場拜會轉為「政策問題—現場觀察—可攜回作法」的學習單元，並在每日晚間檢核證據是否足以支撐返國後比較分析。（Hawai‘i State Department of Education；Hawai‘i State Board of Education，2009）

3.1.1 學習主題與提問設計

三類學習主題各有不同證據需求：文化復振重視語言、傳承場域與社群主體性；族群教育重視制度、課程、人員與成效回饋；政策治理則重視權責、資源配置、跨機

關協作及參與機制。Kamehameha Schools 所彙整之文化本位教育研究資源，以及夏威夷大學 Mānoa 校區 Hawai‘inuiākea School of Hawaiian Knowledge 的學術架構，可作為擬定對談層次與術語準備的外部參照，但正式提問仍須依受訪單位職掌與機關核定版本調整。（Kamehameha Schools；University of Hawai‘i at Mānoa）

三個主題不是互斥行程，而是用同一組治理問題觀察不同層級的實踐：政策機關說明制度與資源，學校說明課程與人才，文化組織說明社群實作，學研單位則協助比較理論與評估方法。每一列都同時指定可詢問事項與應取得的非敏感證據，避免返國後只有照片而無法回答「制度如何運作、何者可移轉、限制為何」。成果報告將以主題而非景點排序，使訪談紀錄、觀察表與建議之間保持可核對關係，如表 1 所示。

表 1 學習主題與訪談證據矩陣

學習主題	核心問題	適合對談對象	現場觀察	成果證據
文化復振	語言、文化知識與社群實踐如何延續	文化組織、教育與社群工作者	文化空間、活動及傳承方法	訪談摘要、觀察紀錄、可移轉作法
族群教育	制度、課程、人員與支持資源如何整合	教育主管機關、學校、學研單位	課程設計、師資支持、社群參與	政策比較、課程支持要點、提問回覆
政策治理	權責、預算、參與及成效如何形成治理循環	政府機關、政策與研究人員	會議、協作及資料回饋機制	權責圖、制度差異、行政應用建議

文化本位教育的觀察亦須尊重知識持有人與在地脈絡。提問稿會先區分可公開資訊、需經同意才能紀錄之內容，以及不宜拍攝或轉述之文化知識；現場由主持人先說明考察目的與資料用途，再由口譯協助確認語意。若受訪方不同意錄音，紀錄人員改採雙人筆記與會後事實校對，不以資料完整為由壓縮對方的文化自主。

六日行程需在跨境移動、正式拜會與學習沉澱間保持合理節奏。第 1 日以抵達、環境適應及任務校準為主；第 2 日至第 5 日分配政策、教育、文化實踐與學研交流；第 6 日完成綜合反思與必要交流，第 7 日返臺。表列順序是規劃基線而非確定預約，每日保留交通緩衝與晚間檢核，並以同主題替代維持核心目標。每日產出用來判斷次日提問與替代是否需要調整：核心問題若欠缺可信來源，即改以可信來源完備，不以增加活動數掩蓋證據缺口；驗收時則由日次、活動、產出與調整紀錄互查，確認行程變動後仍維持學習目標與交付證據，如表 2 所示。

表 2 暫定七日學習行程與每日產出

日次	主軸	暫定活動型態	當日產出	調整原則
第 1 日	抵達與校準	入境、接駁、行前再確認	名冊點驗、任務卡、風險更新	配合航班與休息需求
第 2 日	政策治理	政府部門或政策機構交流	權責與政策觀察表	同職能單位替代
第 3 日	族群教育	學校或教育支持機構參訪	課程、人員、資源比較筆記	維持教育主題完整
第 4 日	文化實踐	文化復振或航海實踐交流	社群參與與傳承方法紀錄	改採室內對談或替代場域
第 5 日	學研交流	大學或研究機構座談	研究、評估與人才培育摘要	線上或異地學研對談
第 6 日	綜合反思	補充交流、團體討論、成果校準	主題結論、缺件清單、建議初稿	優先補足證據缺口
第 7 日	返臺	機場接駁與返程	人員、行李、票證與檔案點交	依航班調整

3.1.2 拜會聯繫與替代配置

拜會作業分為初步接洽、議題確認、書面回覆、行程鎖定及出發前複核五個狀態。專案窗口在接洽時提供雙語說明，載明訪團性質、預估人數、期待議題、語言需求、可用時段與紀錄方式；對方僅表示有意願時仍維持「接洽中」，收到具日期與窗口的書面回覆後才列入核定版。出發前再次確認場地、進出規範、攝錄限制、無障礙條件及禮儀，避免資訊停留在單次電子郵件。

候選單位的遴選採主題吻合、公共性、接待可行、移動效率、語言支援與替代韌性六項條件，不以知名度取代學習價值。玻里尼西亞文化中心公開說明其文化展示與教育目的，可作為文化實踐場域研究線索，但是否納入仍取決於機關核定、接待條件及與本案主題的實質連結。（Polynesian Cultural Center）

端到端流程把三期審查嵌入服務生命週期：細部計畫先確認主題、名冊需求與資源策略；房間、交通及票證證明齊備後才進入出團整備；海外執行期間形成每日紀錄，返國後再完成成果報告與驗收證據。任何提前採購都須對應核定基準與取消條件，任何變更都須留下版本與核准軌跡。這樣可把進度、付款與成果品質放在同一條可追溯鏈上，減少「工作已做但證據不足」或「費用已發生但需求未鎖定」的風險，如圖 1 所示。

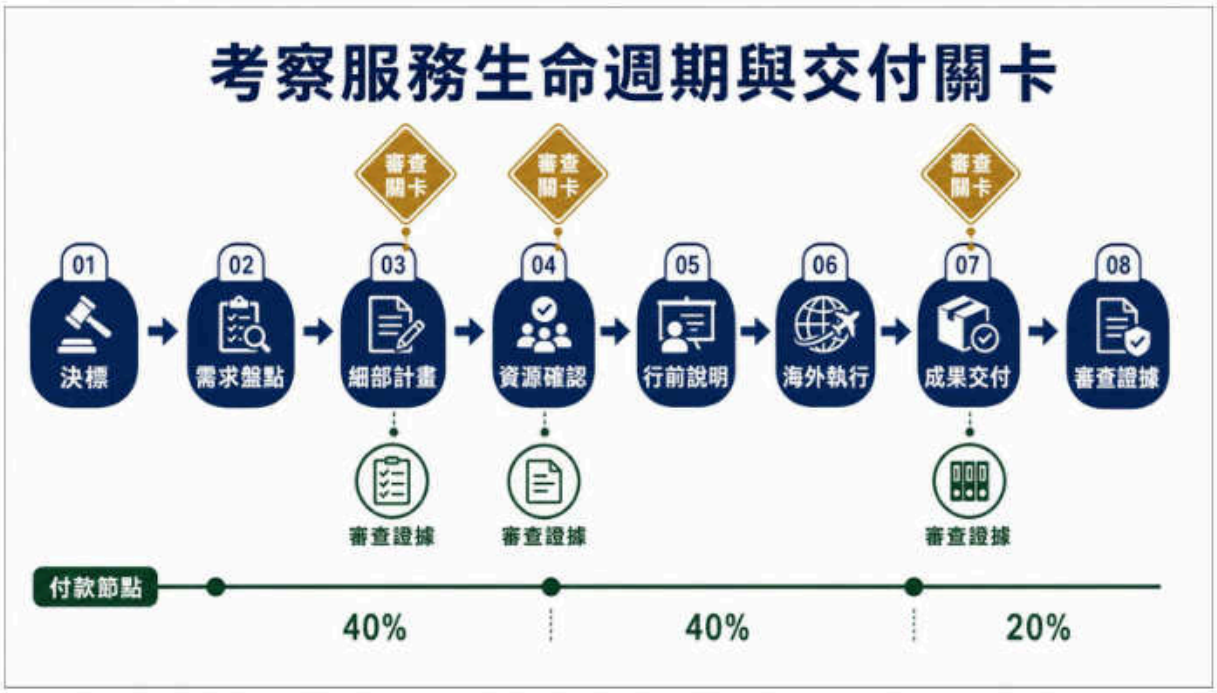


圖 1 考察服務生命週期與交付關卡

三類主題經由不同參訪對象取得互補證據：政策層回答權責與資源，教育層回答課程與人才，文化實踐層回答社群參與與知識倫理，學研層則提供比較與評估觀點。證據端同時保留錄音或雙人筆記、照片、觀察表、政策比較及行動建議，且每一項都記錄來源與使用限制。當個別拜會替換時，只要核心問題與證據要求不變，成果分析仍可維持一致，並能由驗收清冊反查每項結論的基礎，如圖 2 所示。

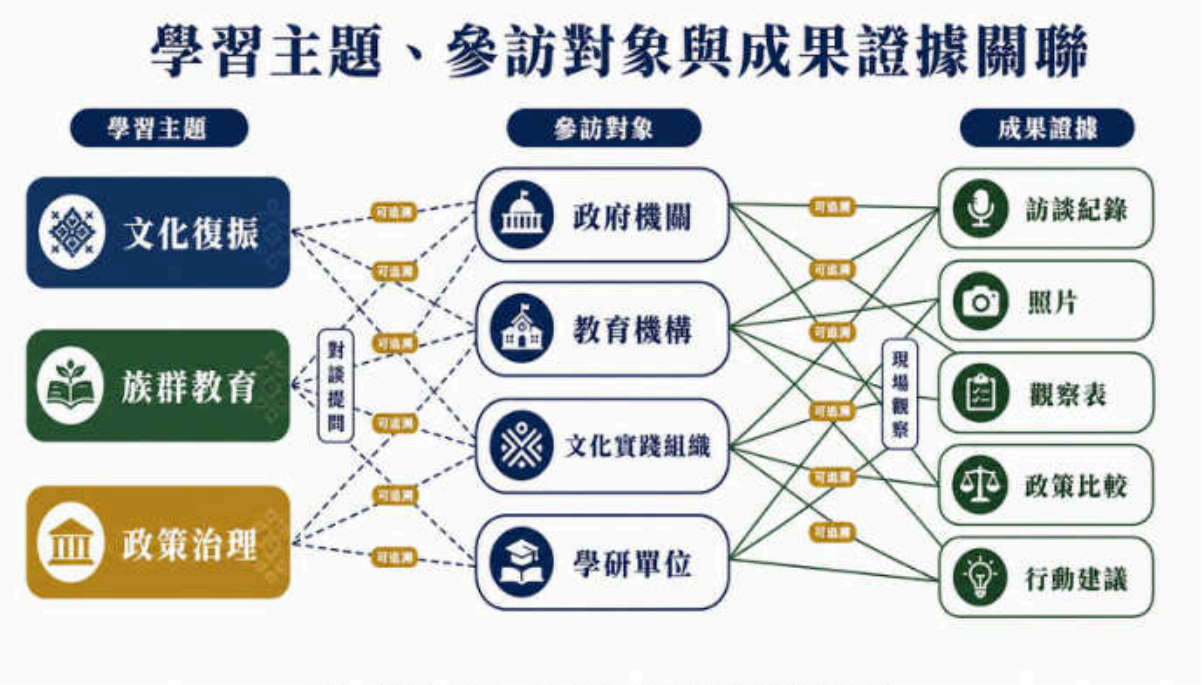


圖 2 學習主題、參訪對象與成果證據關聯

七日節奏將跨境移動視為履約限制而非學習活動本身，因此抵達日安排任務校準，主題日每天執行輸入、對談、紀錄與晚間檢核，第 6 日集中補足缺件並形成初步比較，第 7 日返臺。這種配置可及早發現錄音失敗、問題未答或照片缺乏說明等缺口，仍有時間在下一場交流補證；對團員而言，也保留合理休息與資訊消化空間。正式出團版仍須依核定航班與接待時段更新，如圖 3 所示。



圖 3 六日考察與返臺日之學習節奏

3.2 交通、膳食、住宿、導覽與口譯安排

團員資料異動設單一入口，更新後由票證、住宿、餐食、保險與領隊逐項回覆是否受影響。對無影響者也保留確認，防止責任落在「未收到通知」；有影響者列出時限、費用與替代，送專案經理整合。這能把個別需求變更控制在同一流程，並避免團員必須向多名供應人員重複說明敏感資訊。 本節的供應配置須在臺灣端旅行業務、航空與入境作業、夏威夷在地運輸及團員個別需求之間建立一致資料。專案啟動後先定義名冊凍結點與異動規則：凍結前可彙整團體詢價，凍結後才依逐人確認資料辦理開票、投保與房間分配；凍結後的異動以變更單連動所有服務，不允許只更正機票而未同步保險、接送、住宿與餐食。團員主檔另保留資料來源、確認日期與最後修改者，以避免不同工作人員使用舊版。

供應商遴選採規格先行。車輛比較使用乘客與行李容量、合法營運、保險、司機工時、替代車及取消條件；住宿比較使用房型、入住、消防、交通、無障礙、早餐與退款；餐食比較使用供餐人數、特殊餐、飲水、衛生與變更；導覽口譯比較則使用資

格、經驗、語言、議題準備與替補。只有規格相當的方案才進行價格與商務條件比較，防止以較低價格換取未揭露的服務縮減。

出團前 72 小時建立最終旅運包，包含航班與轉機、集合點、接送車、飯店、每日用車、餐食、保險、當地窗口及緊急替代。領隊、專責窗口與在地調度分別持有符合角色需要的版本，團員只取得必要資訊；涉及護照、健康與保單的完整資料不放入共用手冊。每日晨會再依航班、天候、道路、接待與團員狀態更新，所有變更由領隊口頭確認後回寫日誌。

服務發生後的查核與採購前規格採同一欄位。車輛以車號、司機、時段、路線與異常核對；房間以入住人、房型、房晚與差異核對；餐食以人次與特殊餐交付核對；導覽口譯以服務時段、議題、出席與日誌核對。這種前後一致可讓驗收判斷供應者是否履行核定條件，而不是在結算時才用發票金額反推服務內容。 跨境團務的主要難題在於各項服務彼此相依：名冊與護照資料影響入境方式、機票與保險，房型與飲食需求影響住宿及餐食，接待時段又決定車輛、導覽與口譯配置。本案以暫估 26 名團員為規劃基準，但在機關提供核定名冊前不鎖定個別旅客條件；決標後先發出最小必要需求表，再依回覆建立旅運主檔與缺件清單，避免以平均需求代替個別安全判斷。

赴美入境不得把經費表的 ESTA 項目推定為全員適用。美國國務院說明，免簽證計畫旅客仍須具備適格國籍、有效 ESTA 核准並符合所有條件，部分旅行史或多重國籍情形可能須另申請簽證；因此作業順序是逐人核對國籍、護照效期、旅行史與旅行目的，再分流為 ESTA、簽證或需個別諮詢的案件。只有在入境方式完成核對後才銜接開票，並以官方網站回覆或申請紀錄作為作業證據。（U.S. Department of State）

3.2.1 票證與地面運輸

國際機票以經核定之日期、出發地、艙等規範與團體需求詢價，評估總旅行時間、轉機風險、行李條件、改退票規則、座位安排及團體開票期限，而非只比較票面價格。訂位清單採雙人覆核姓名拼音、護照號碼、效期與出生資料；開票前由團員回覆確認，開票後再比對電子機票、訂位紀錄與名冊。遇航班異動時，專責窗口先保全全團或受影響團員的接續選項，再提出時間、費用、餐宿與行程影響供機關決定。

地面運輸涵蓋臺北定點往返桃園機場、夏威夷機場接送、每日巴士、必要機動車與行李安排。海外車輛須查核當地合法營運文件、乘客容量、行李空間、保險、司機資格、車況及緊急聯絡；每日出發前核對司機、車號、油量、清潔、空調、安全設備與替代車聯繫。行程時間另計上車點名、裝卸行李、停車及無障礙上下車，不以導航估時直接排滿拜會時段。

不同運輸階段的查核證據必須隨服務節點形成：開票前控制身分與條件，出發前控制車輛與司機，行程中控制點名、車況與到離時間，異常時控制替代及核准。這些證據將由票證專員與領隊交叉確認，並在第二期請款時提供機票、交通與相關證明，海外每日紀錄則納入成果與用車驗收。服務標準將「安全、合法、可替代、可核銷」放在價格比較之前，如表 3 所示。

表 3 票證與交通服務標準

服務節點	主要查核	執行紀錄	異常處置	驗收證據
入境與開票	逐人適格、姓名、效期、票規	旅客主檔、確認回執	分流簽證或改票評估	申請紀錄、電子機票、購票證明
國內接駁	合法車輛、集合點、容量	車號、司機、點名表	備援車與分批接駁	租車證明、用車紀錄

服務節點	主要查核	執行紀錄	異常處置	驗收證據
海外接送	航班、行李、接機窗口	到離時間、行李點交	延誤等候與住宿影響評估	接送單、事件紀錄
每日用車	車況、路線、停車、休息	日檢表、點名、里程或時段	替代車、改路與機關通報	合法文件、保險、日誌

3.2.2 住宿、膳食與保險

住宿以安全區位、交通效率、房況、雙床配置、提早入住可行性、消防與緊急疏散、無障礙、早餐及團體取消條件綜合評估。暫估 26 人原則配置 13 間雙床房，但實際間數須依性別比例、單房需求、行動或健康需求與機關核定名冊調整；任何特殊需求只在需要知悉的範圍傳遞給住宿方。第二期證明須能比對訂房確認、房型、入住日期、取消條件及付款資料，返國後再以實際入住名冊與憑證核對。

餐食安排以每日三餐與足量飲水為基礎，需求表區分過敏、宗教、素食、吞嚥或醫療相關限制，並在每餐前一日再次確認餐廳、供餐時間、名額與替代餐。導遊及領隊不得僅口頭轉達過敏資訊；團員識別方式應兼顧隱私，由指定窗口持有對照表。若原餐廳無法提供安全餐點，採同區域、相同時段且符合需求的替代供應，並保存取消原因與替代支出證據。

保險配置至少銜接旅行業責任保險、團體旅遊平安保險及海外緊急協助所需資訊，投保前核對承保期間、地區、保障項目、除外責任、醫療協助、理賠文件與 24 小時聯繫方式。投保名冊與護照資料以加密或受控方式傳遞，保單摘要於行前說明提供團員，完整資料則限專責窗口與必要應變角色使用。

3.2.3 導覽、領隊與口譯服務

海外服務供應商與人員須依《旅行業管理規則》所要求的旅行業務管理原則辦理資格與責任文件查核；領隊人員則依《領隊人員管理規則》及本案所定經驗條件提出有效證明。實際合作方尚未指定，因此建議書不代填名稱或證號，而以「文件有效、職責相符、可用日期確認、替補同等」作為遴選門檻。（交通部觀光署；交通部觀光署）

口譯品質的關鍵在行前準備。專業英文口譯取得核定議程、雙語名詞表、單位背景、團員提問與文化敏感事項後，先與主持人對齊提問順序、專有名詞及不宜簡化之概念；正式交流採逐步口譯，必要時要求講者分段，紀錄人員標記待釐清語句。會後由主持人、口譯與紀錄人員完成十分鐘事實校準，將人名、制度名稱與數字疑義列入追蹤，不自行補寫未聽清內容。

領隊、當地導遊與口譯是互補角色：領隊負責團務、安全、點名與總協調，導遊處理在地交通、場域與法規資訊，口譯確保政策對談與文化概念正確傳遞，專案窗口則維持機關核定與文件紀錄。資格查核不能只收證照影本，還要確認至少五年相關團體服務經驗、語言能力、緊急事件經驗、可用日期及替補安排；出團前以模擬情境驗證分工。相應證明與工作紀錄可由人員資料、行前演練與每日團務表交叉查核，如表 4 所示。

表 4 導覽、領隊與口譯資格及任務查核矩陣

角色	資格 / 經驗證明	行前任務	現場任務	替補要求
領隊	有效資格、海外團務及緊急處置經驗	名冊、保險、點名與應變演練	團務指揮、通報、每日檢核	同等資格與完整交接

角色	資格／經驗證明	行前任務	現場任務	替補要求
當地導遊	當地合法執業、團體接待與路線經驗	路線、車程、場域及替代點確認	導覽、交通協調、在地資訊	合法且熟悉同區域行程
口譯	英文口譯能力、政策或文化對談經驗	名詞表、議程與提問演練	逐步口譯、疑義標記、會後校準	同等語言與議題準備
專責窗口	專案管理與跨境協調經驗	核定版、聯繫與證據清單	機關通報、變更與供應商協調	指定代理人與版本交接

團務服務鏈從名冊鎖定開始，依個別條件分流入境、票證、保險、房型、飲食與行動需求，再匯入每日團務表。任何一項未完成都不得以其他項目已確認為由跳過；例如開票完成不代表入境適格，訂房完成也不代表特殊餐或無障礙需求已落實。現場點名、車況、餐宿與異常回報再反饋主檔，使第二期證明與最終驗收能使用同一基準核對，如圖 4 所示。



圖 4 跨境移動與團務服務鏈

膳食、住宿、導覽與口譯都採需求登錄、供應確認、前日複核、當日查驗、異常矯正與證據留存的共同循環。四類服務雖由不同供應者交付，但以團員安全與學習品質為共同判斷中心；前日複核可攔截時間、語言或特殊需求落差，現場查驗則把服務事實轉為日誌與憑證。循環結果會回寫次日團務表並納入供應商履約評估，如圖 5 所示。



圖 5 膳宿、導覽與口譯之服務品質檢核

3.3 行政協調、行前說明、文宣與活動紀錄

行政品質另以回執率和可追溯缺失監測。關鍵通知須取得團員、領隊或供應窗口回覆，未回者由指定人員追蹤；文件若缺核定、版次或收件證明，列入週報並在下個關卡前補齊。這些指標不作形式評比，而用來發現訊息可能未到達或決策可能無法還原的風險。 行政協調的控制對象不只文件，還包括承諾、回覆與未決事項。所有對外聯繫使用工作識別碼及主旨規則，收到拜會、航空、住宿或團員回覆後，由收件人當日登錄來源、時間、內容、需決策事項與下一步；涉及核定的訊息不得只保存在個人信箱或即時通訊。專案經理每週檢查逾期未回、互相矛盾及可能影響里程碑的事項，必要時整併成單一問題請機關決定，降低重複往返。

跨時區聯繫另設回覆窗口與代理機制。一般工作依例會節奏彙整，接近開票、拜會鎖定與出團時提高追蹤頻率；緊急事項使用單一通報鏈，不讓多名人員分別向同一供應者發出不同指示。對方的口頭回覆由聯繫人重述確認並補寄紀錄，包含日期、條

件、尚未具備書面依據的事項及不構成承諾的範圍，後續書面版本若不同，以機關最新書面內容為準。

文件稽核以抽樣還原一項決策的全程為標準。抽查者應能從需求或事件找到提案、機關決定、發布版本、執行回執與完成證據；找不到其中一環時，即使結果看似正確，仍列為可追溯性缺失。敏感資料則同時查權限是否符合角色、傳輸是否受控、舊版是否移除。這種稽核在第一期、出團前及第三期提交前各辦理一次，缺失完成矯正後才進入下一關卡。 本節處理決標後至成果交付間的文件、聯繫與紀錄工作，重點是讓機關窗口、團務人員、在地協力者及團員使用同一核定基準。跨時區、多供應商及多版本並行時，最常見風險不是缺少聯絡，而是不同對象持有不同日期、集合點、房型、提問稿或紀錄規則；因此所有正式文件均納入版次、核定者、發布對象、生效時間與變更原因管理，口頭決定於可行的最近時間補成紀錄。

3.3.1 聯繫治理與文件版本

專案啟動會議確立機關單一聯繫窗口、例行會議、重大事件通報及審查回覆機制。決策清冊記錄機關決定與依據，行動清冊記錄責任角色、期限、前置條件與完成證據；拜會、票證、膳宿、交通、保險及成果紀錄則整合為單一出團版，讓團員直接取得一致且有效的履約資訊。

變更採影響分級。文字修正或不影響服務的行政更新由文件管理者校對後發布；涉及日期、拜會主題、航班、房型、費用、安全或個資傳遞者，先列出原因、選項、時間、成本、學習成果與風險影響，再送機關核定。新版發布後要求關鍵角色回執，舊版標示作廢並限制繼續使用；對無法即時存取電子文件的團員，另提供必要紙本及口頭重點說明。

從細部計畫到驗收清冊，每一文件都指定建立、複核、核定、發布與保存責任。版本基準可讓第二期的機票與訂房證明反查核定需求，也可讓成果報告中的照片、錄音和建議追溯至行程與同意狀態；若文件補正，清冊記錄退回原因與重新提交日期。這種配置把行政作業變成履約證據，而不是另行堆疊附件，如表 5 所示。

表 5 行政文件、版次與交付責任表

文件	建立時點	複核 / 核定	發布對象	保存與驗收證據
細部計畫書	決標後啟動	專案內審、機關審查	機關及必要執行角色	核定版、意見及修正對照
旅運主檔	名冊需求回收後	雙人校對、團員確認	票證、保險及團務必要人員	回執、傳輸與異動紀錄
出團手冊	行程與資源核定後	領隊、口譯與機關複核	全體團員	版次、領取或寄送回執
每日團務表	出團前及每日更新	領隊與專責窗口	現場工作團隊	點名、車況、行程及事件日誌
成果與驗收清冊	返國後彙整	內容、事實與檔案品質複核	機關	報告、原始檔、證明及點交紀錄

3.3.2 行前說明與團員服務

行前說明至少辦理一場，並提供線上參與或事後可近用資料。議程由任務目的開始，依序說明核定行程、入出境與票證、集合與行李、住宿膳食、保險、健康安全、文化禮儀、拍攝與錄音、個資處理、緊急通報及團員責任；領隊以點名、證件遺失、航班延誤、就醫及拜會取消等情境帶領演練。不能出席者由專責人員完成一對一補充並取得回執，確保重要訊息不是只「已寄發」而是已被接收。

團員手冊採任務導向編排，正文包括每日主題、集合資訊、聯絡鏈、緊急卡、文化與紀錄原則，附錄則收納非敏感的行程與表單；護照、健康需求等資料不編入共用手冊。必要文宣品、名牌、布條、團服與交流禮品以機關核定內容製作，建立數量、領用、贈送對象與剩餘品清冊，避免物品缺乏用途、重複採購或無法核銷。

3.3.3 活動紀錄與成果素材

活動紀錄採「一場一識別碼、一檔一來源、一項一權限」原則。每場拜會先建立事件卡，載明日期、主題、對象職稱、紀錄方式、攝錄限制與負責人；現場照片保留拍攝者、時間、地點與說明，錄音檔保留同意狀態及語言，文字筆記區分原話、摘要與觀察。涉及文化敏感、個人健康、護照或非公開政策資訊者另設限制標記，不進入一般共享資料夾。

每日結束前由紀錄人員執行檔案盤點、雙份備份、檔名正規化與缺件檢查；口譯和主題紀錄人員校對專有名詞、數字與制度名稱，無法確認者標記疑義，不用推測補齊。返國後將素材依學習主題重新編目，連到報告段落、照片圖說、訪談摘要及建議，並製作原始檔點交清冊。團體照於返國次日起 45 日內交付團員，另保留寄送或提供紀錄。

紀錄欄位區分原始事實、分析用途與驗收證據，讓照片不只是視覺素材、錄音不只是附件。敏感等級決定存取與交付範圍，檔案狀態則顯示已備份、待校對、可引用或限制使用；成果報告引用時保留事件識別碼，便於機關抽查原始來源。缺件、毀損或同意狀態不明時，資料不得進入正式成果，如表 6 所示。

表 6 活動紀錄欄位與品質狀態表

資料類型	必要中繼資料	品質檢查	權限 / 限制	交付形式
照片	事件碼、時間、地點、拍攝者、圖說	清晰、重複、人物與情境相符	拍攝同意、文化敏感標記	原始檔、精選檔、圖說清冊
錄音	事件碼、對談主題、語言、同意狀態	可聽性、完整性、備份	限必要人員、不得擅自公開	原始檔、摘要或文字紀錄
文字紀錄	紀錄者、時間、原話 / 摘要區分	專名、數字、疑義校對	非公開內容分級	可編輯檔、報告引用索引
票證與證明	類別、供應者、日期、金額、對應工作	完整、合法、未重複	財務與個資分權	憑證清冊、掃描或原件點交

跨境行政協調以機關、專案管理、團務執行、在地協力與團員五條工作線運作，需求從收件、澄清進入核定，再經通知、回執與變更登錄形成閉環。文件流負責「使用哪個版本」，通報流負責「何時由誰決定」；重大變更必須回到機關核定，不因時區或現場壓力而越權。版本紀錄可直接支援補正、驗收及爭議釐清，如圖 6 所示。

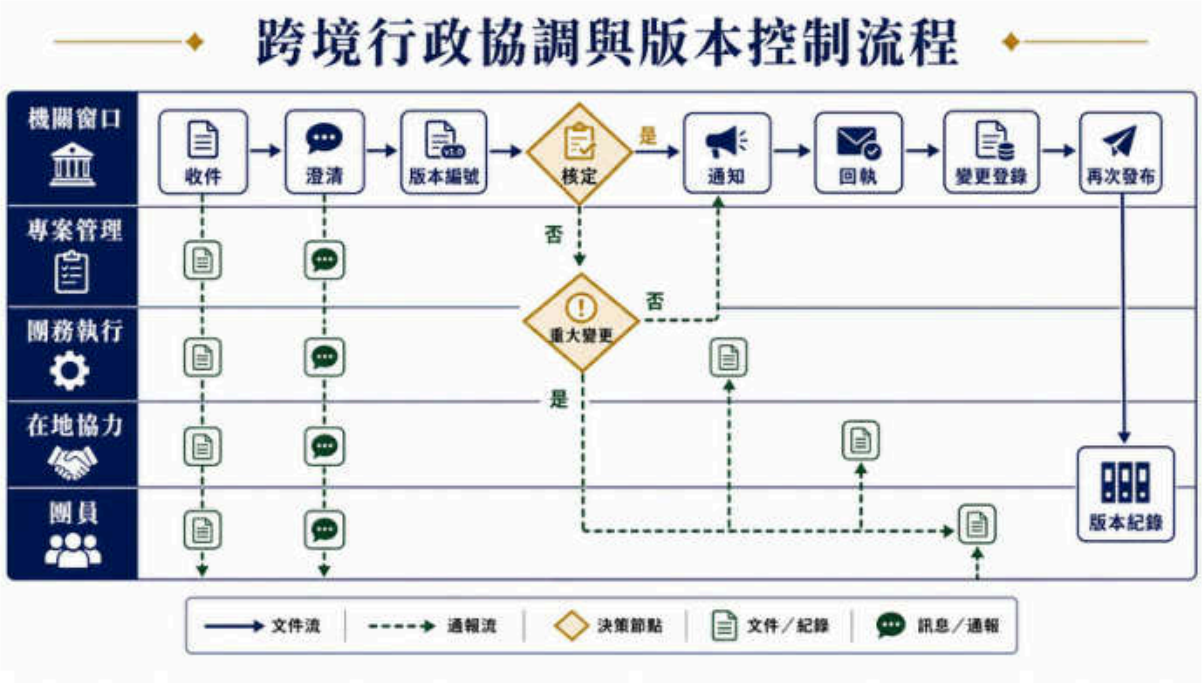


圖 6 跨境行政協調與版本控制流程

原始照片、錄音、文字與票證自現場蒐集起即進入每日備份、編目與權限分級，之後才進行逐字或摘要整理、事實校對及成果引用。個資與敏感內容走限制支線，避免因製作成果報告而擴大利用；可交付檔案則以驗收清冊逐項點交，並保留來源、版次與使用限制。執行時以事件碼連結原始檔、摘要與報告段落；同意狀態或事實校對未完成的素材排除於對外成果。每日備份紀錄、權限清冊、校對軌跡與點交清冊共同構成驗收證據，降低遺失、錯置、誤引與未經同意公開的風險，如圖 7 所示。



圖 7 活動紀錄資產至成果交付之資料管線

3.4 安全風險、緊急應變與不可抗力替代方案

應變文件更新後由領隊抽問代理人，確認各角色能依新版本行動。 出團前確認當地緊急服務、醫療、保險、航空、車輛及機關聯絡的可用方式，並分別測試一般時段與非辦公時段。聯絡卡採離線可讀格式，避免完全依賴網路；重要號碼由兩人比對，變更即回收舊版。團員只取得其需使用的聯絡鏈，專責窗口另持完整供應與機關資料。

團體事件與個人事件分開管理。個人醫療或證件問題只在需要知悉範圍處理，但若影響集合、航班或全團行程，領隊另發布不含敏感原因的團務訊息；全團風險則以一致更新節奏說明現況與下一次通知。這可兼顧個人隱私與團體決策，不讓資訊空白引發錯誤傳言。 跨境風險必須在團員離境前轉為可執行的聯絡、資源與判斷工具。行前由領隊主持桌上演練，情境至少涵蓋護照遺失、團員失聯、重大傷病、航班取消、車輛故障、拜會臨時取消、極端天候及裝置遺失；每一情境都要求角色說出第一個動作、通報對象、可動用資源、需要機關決定的事項與應留下的紀錄。演練結果用來修正手冊、代理人、緊急卡和供應商聯絡，不以完成簽到視為具備應變能力。

人員安全採點名與夥伴機制。每次集合、離場、轉乘及回飯店均由指定人員點名，團員若需暫時離隊，須告知目的地、聯絡與預計返回時間；領隊只在必要範圍保存狀態，不公開健康細節。失聯時先以電話、訊息、夥伴與最後出現地點查找，同步保護其行李及文件；達到分級門檻即通知機關並依當地程序請求協助，所有時間點寫入事件線。

醫療準備區分日常自主管理與緊急協助。行前提醒團員備妥個人常用藥、處方或必要說明，保險與醫療協助資訊存入緊急卡；專案人員不分裝、建議或提供處方藥。就醫時由陪同者攜帶必要身分、保單與健康資訊，另一角色維持全團團務；醫療決定由醫療專業與當事人處理，機關及家屬僅取得完成照護和行程判斷所需的資訊。

航班與天候監測分成規劃期和執行期。規劃期檢查季節、轉機、票規、住宿取消及可替代航線，出團前再依航空及官方資訊更新；執行期由票證與領隊分別監看航班與現場條件，避免單一資訊來源失效。變動尚未確定時先保留可取消資源與選項，不急於對團員發布推測；一旦確認，統一公布事實、影響、下一次更新時間與團員行動。

財務與證據也屬復原的一部分。緊急支出須由事件編號連到核准、供應、付款與憑證；無法事前核准的救援或必要安全支出，先依現場權限處置，事後立即補登原因與金額。取消、退款、保險理賠及替代費用分開記錄，不能只呈現淨差額而失去事件全貌。事件關閉前，專案團隊確認人員狀態、行程、資料、財務與對外說明均已收斂。本案安全管理涵蓋出發前、跨境移動、海外停留、正式拜會與返國交付，風險來源包括人員健康、入境資格、航班、交通、天候、接待取消、資料外洩及不可抗力。管理原則依序為預防、監測、先保護人身、分級通報、取得核准、恢復核心任務與保存證據；任何替代行程都不得以維持表面進度為由犧牲安全、合規或學習目標。

3.4.1 風險登錄與預警

風險登錄簿在啟動會議建立，至少記錄情境、成因、可能性、影響、預警指標、預防措施、責任角色、備援、剩餘風險與更新時間。機票開立、名冊鎖定、出團前 14 日、出團前 72 小時及海外每日晨會是固定檢視點；另依航空通知、天候、受訪方來信、團員健康或治安資訊即時更新。高影響情境不得只寫「持續關注」，而須預先指定可採行選項、必要核准與證據。

健康資料僅蒐集完成安全照護所必要的內容，並區分一般需求、需現場協助及可能影響旅行適格的案件。團員仍應依個人情況尋求專業醫療建議，專案團隊不代為診斷；現場發生不適時，以當地緊急服務、醫療機構及保險協助為優先，行程安排退居次位。藥品清單、過敏與緊急聯絡資料由指定角色受控持有，非必要人員不得取得。

高風險項目的預警均連結具體動作：入境缺件影響開票，航班異動影響接駁與住宿，接待取消影響主題證據，健康事件影響人員與全團節奏，資料事件則影響紀錄與通報。登錄簿在每個決策點保留資訊來源與更新時間，避免用過期評估做現場決定；若剩餘風險仍不可接受，即提出延期、改地或中止選項供機關判斷，如表 7 所示。

表 7 主要風險登錄與預警指標

風險情境	預警指標	預防控制	立即動作	驗證紀錄
入境資格或證件異常	申請退件、護照效期或資料不符	逐人分流、雙人校對、開票前確認	暫停個別開票、啟動替代申請或改票評估	官方回覆、旅客主檔、處理紀錄
航班延誤／取消	航空通知、轉機不足	選擇合理轉機、保留票規與備選	保全座位、重排接送與首日活動	航空通知、改票及變更核准

風險情境	預警指標	預防控制	立即動作	驗證紀錄
地面交通中斷	車況、道路或司機異常	合法車輛、日檢、替代車	安置團員、啟動替代車或改線	車況、通報與用車紀錄
拜會取消	對方變更或失聯	書面確認、出發前複核、同主題備援	評估同日替代或改採線上對談	取消證據、影響評估、核准版
健康 / 醫療事件	團員回報、現場症狀	需求盤點、保險、緊急卡	先救援、就醫、陪同與機關通報	醫療、保險與事件紀錄
資料遺失或外洩	裝置遺失、異常存取、誤寄	最小化、加密、權限與每日備份	停止傳輸、保全證據、通報與控管	事件、影響、措施與復原紀錄

3.4.2 分級應變與指揮

事件分為三級。第一級為不影響人身安全且可由現場修復的一般異常，例如短暫延誤或非關鍵物品缺漏；由領隊或執行角色處理並記錄。第二級為影響多人、核心行程、財務或可能擴大的重大事件，專責窗口立即同步機關並提出選項。第三級為危及生命、重大傷病、失聯、犯罪、災害或重大資料事件，現場先聯繫當地緊急服務及必要支援，再依單一通報鏈通知機關與相關人員。

指揮權以「現場安全處置不等待、契約與重大行程變更須核准」區分。領隊可立即避險、呼叫救援、集合與安置團員；專責窗口彙整事實、影響與選項；機關決定重大日期、地點、行程與契約影響；在地導遊、運輸、醫療及保險依專業提供資源。所有角色使用同一事件編號與時間線，避免多頭通報產生衝突訊息。

事件紀錄至少包含發現時間、地點、人員、已知事實、立即措施、通報、決策、費用影響、證據及復原狀態，不記錄無關健康或身分資訊。對外說明、社群發布或媒

體回覆由機關指定窗口處理，團務人員不自行披露。結案後辦理原因分析，將改正措施更新到風險簿、手冊與供應商管理。

3.4.3 替代方案與復原

替代方案先守住核心學習目標，再處理地點與形式。拜會取消時依序評估同單位改時、同主題同區域替代、線上對談、由學研或政策專家補充，以及把現場時段轉為結構化工作坊；航班或天候中斷則先確保安全、住宿與接續交通，再重排低相依活動。替代選項必須說明學習成果差異、時間、費用、交通、團員需求、紀錄限制及契約影響，取得機關核准後才發布。

不可抗力可能導致延期、改地或全部／部分取消。專案團隊先保存航空、政府、受訪方或現場證據，盤點已履行工作、可取消或可轉用資源與未發生成本，再依契約機制提出處理。不得以預備費概括吸收所有變更，也不得用沒有實質學習內容的觀光活動替代政策交流。返國或復原後，完成費用、憑證、行程與成果證據的差異說明。

替代矩陣以事件為起點，不預先宣稱特定單位或資源可用。每個選項均檢查安全、核心目標、時程、成本、無障礙及法遵，並明確列出核准與團員通知；若替代仍無法達到最低學習成果，應誠實提出延期或取消，而非勉強執行。事後以變更版行程、聯繫證據、出席與紀錄證明實際交付，如表 8 所示。

表 8 中斷情境與替代方案矩陣

情境	第一替代	第二替代	核准重點	驗收證據
拜會取消	同單位改時或同主題同區域單位	線上對談或結構化主題工作坊	學習目標、接待證明、時間與費用	取消通知、核准版、出席與紀錄

情境	第一替代	第二替代	核准重點	驗收證據
航班異動	改班並調整接送與首末日活動	延期或縮減低優先活動	人身安全、票規、住宿、核心日程	航空證明、改票、變更與差異說明
車輛故障 / 道路中斷	啟動替代車或改線	分批移動或改採鄰近活動	車輛合法性、集合與延誤影響	車況、替代用車、點名與通報
天候 / 災害	改室內或線上交流	延期、改地或取消	官方資訊、安全、取消條件	官方資訊、核准與資源處理紀錄
團員健康事件	就醫、陪同，其餘團員依安全評估續行	全團暫停或調整	隱私、醫療、保險、陪同與點名	就醫 / 保險文件、事件與行程紀錄

事件通報從發現、現場安全確認進入分級判斷；一般異常留在現場修復，重大事件同步專責窗口與機關，危及生命者優先啟動當地緊急服務與醫療 / 保險支援。各層級最後都回到持續追蹤、事件紀錄及復原，確保「先救援」不等於事後缺乏責任與證據。單一窗口可降低團員、供應商與機關同時發出不一致訊息的風險，如圖 8 所示。



圖 8 跨境團務緊急通報與處置升級

替代決策先判斷人身安全，再判斷核心學習目標是否受影響；可同日替代者優先採同主題、同區域選項，需跨日或改地者則完整評估時間、成本、學習、無障礙與合規影響。機關核准後才更新版本並通知團員，相關取消、替代與支出證據同步登錄。決策樹避免把「找到空檔」誤當「達成目的」，也限制現場人員越權承諾，如圖 9 所示。

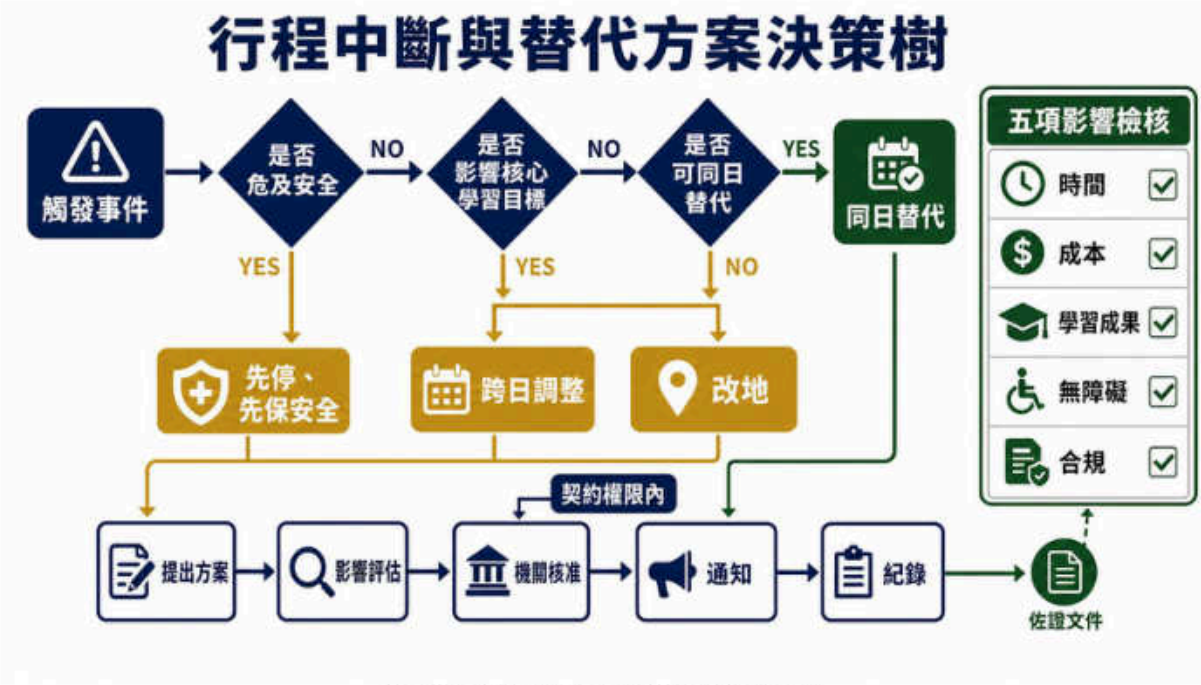


圖 9 行程中斷與替代方案決策樹

3.5 學習成果、品質管理與交付驗收

建議標示證據信心與限制；結論變更時同步更新摘要、作法卡、圖表與索引，確保交付版本一致。 成果分析在返國前已開始。每日晚間由三類主題小組把紀錄依「事實、受訪觀點、團員觀察、待核對、可能應用」分類，專責成果人員只彙整，不在現場急於下結論；返國後再以完整錄音、文字與公開資料校正。若同一制度在不同單位有不同說法，報告保留差異、受訪角色與觀察時點，並列為後續問題，不用多數意見取代實質查證。

主題編碼採固定碼表與新增碼審查。固定碼涵蓋治理權責、文化語言、教育、社群參與、人才、資源、資料回饋、成效與倫理；遇到新概念時，紀錄人員提出定義、範例與不包含事項，由兩名分析者確認後加入。抽取的引述或摘要保留事件碼、段落位置與同意狀態，表格中的比較判斷可回到至少一筆現場來源及一筆背景資料，避免編碼脫離語境。

建議形成採「證據—差異—選項—條件—風險」順序。先陳述觀察與來源，再比較法制、組織、資源和文化條件，提出可行選項及適用範圍，最後說明風險與必要協力；證據不足者明示限制並排除於正式建議之外。機關審查時可以選擇採納、調整、保留或不採，團隊依決定更新報告與作法卡，不把參訪印象直接寫成必然政策方向。

電子交付在內容審查之外另做技術驗證，包括檔案可開啟、可編輯、影像方向與解析、錄音可播放、檔名與清冊一致、連結有效、權限適當及惡意程式檢查。點交介質或受控傳輸完成後，由機關收件結果反向核對清冊；缺檔、損壞或權限錯誤視為未交付，完成重送及收件確認後才關閉。 本節將考察目的轉為可驗證成果，處理「學到什麼、如何證明、如何形成行政可用建議」三個問題。成果不是以完成拜會次數判定，而是看三類學習主題是否取得足夠且合法的現場證據、比較分析是否說明脈絡與限制、建議是否可對應我國地方原住民族行政實務。專案團隊在出發前建立學習問題與證據清單，海外每日檢核，返國後再以主題編碼、交叉來源與事實校對完成報告。

3.5.1 學習成效與證據門檻

每一主題設定四層成果：第一層為參與與紀錄完整；第二層為能說明制度或實作機制；第三層為能比較夏威夷經驗與我國情境差異；第四層為提出具對象、前置條件與限制的行政應用建議。若只有照片或活動敘述，最多屬第一層；若有受訪說明但缺乏第二來源或脈絡，則保留為觀察，不直接升格為普遍結論。

分析採證據三角檢核：官方或機構公開資料提供制度背景，現場訪談提供運作經驗，觀察與活動紀錄提供情境證據。不同來源一致時可形成較高信心判斷；不一致時呈現差異及可能原因，不任意選擇較符合預期的說法。對文化知識、個人意見與不可公開內容，成果報告依同意範圍摘要或去識別化，必要時只記錄「已討論但限制引用」。

學習指標把主題、證據、判斷與可用性連在一起。數量指標只確認資料是否齊備，品質指標則檢查問題是否被回答、制度名稱是否校對、比較是否考慮治理與文化脈絡；建議須能指出適用對象、所需資源與不可直接移植之限制。機關可依成果報告索引抽查原始紀錄，確認每項結論並非由單一照片或未核對筆記推導，如表 9 所示。

表 9 學習成果指標與證據門檻

成果層次	判定問題	最低證據	品質門檻	報告呈現
參與與紀錄	是否完成核定活動並留下可用資料	出席、照片或紀錄、事件卡	來源、時間、同意狀態完整	活動經過與證據索引
機制理解	是否能說明制度、角色與流程	訪談加公開資料或第二筆紀錄	專名、權責與事實校對	機制圖、摘要與限制
比較分析	是否辨識兩地條件與差異	至少兩類來源及團體反思	不以單一案例概括，交代可比性	主題比較與風險判讀
行政應用	是否形成可採行的後續作法	前述證據加適用條件分析	有對象、步驟、資源、限制	分期建議與追蹤問題

3.5.2 品質保證與缺失矯正

品質管理分為內容、服務、證據與文件四條檢核線。內容線確認主題與提問對應；服務線確認交通、膳宿、導覽、口譯與團員需求；證據線確認照片、錄音、文字及憑證；文件線確認版次、格式、交付與可開啟性。每條線均設計建立者自檢、同儕複核及專案主持人核准，避免同一人同時建立與最終判定。

品質異常依影響分級：文字、格式或檔名問題於提交前校正；涉及事實、金額、權利或個資者停止發布並回查來源；證據不足的內容降級為觀察或明示限制。機關審查意見逐點記錄責任、處理結果、證據及版本，完成後由未執筆者抽查。

3.5.3 交付物與驗收

第一期細部計畫書於決標次日起一個月內提出，內容包含需求、行程、拜會、團務、風險、時程、品質與證據規劃；第二期以房間訂房、交通車租賃及機票、膳宿、交通等證明作為完成條件；第三期於 115 年 11 月 30 日前提交成果報告並完成補正。三期均以機關審查通過為付款前提，提交本身不等同驗收。

結案成果報告交付 3 份，內容涵蓋工作重點、參訪或拜會經過、照片與建議，另交可編輯電子檔、照片原始檔、票證、住宿、保險、用車證明以及錄音與文字紀錄。每一交付項目納入點交清冊，列出檔名、格式、版次、數量、權限、對應報告位置與開啟結果；紙本與電子版使用同一核定內容。團體照則於返國次日起 45 日內提供團員，並保留交付證明。

期限、數量、內容、格式與證據分別形成驗收條件，可降低主報告雖已完成但原始檔或證明不完整的風險。第一、二期證據支援後續執行與付款，第三期資料則同時支援成果判讀、財務核對及權利移轉；機關審查意見以版本控制閉環處理。交付時不夾帶與履約無關資料，也不以連結取代契約要求的實體或可編輯檔，如表 10 所示。

表 10 交付物、期限與驗收證據

階段	交付物 / 完成條件	期限	主要驗收證據	付款關聯
第一期	細部計畫書及審查補正	決標次日起 1 個月內	核定版、意見回覆、版本紀錄	審查通過後 40%

階段	交付物 / 完成條件	期限	主要驗收證據	付款關聯
第二期	訂房與交通車租賃，附票證、膳宿與交通證明	依核定進度完成	訂房、租車、機票及相關證明	審查通過後 40%
第三期	成果報告 3 份、可編輯檔及各類原始 / 證明資料	115 年 11 月 30 日前	報告、照片、錄音、文字、票證、住宿、保險、用車及點交清冊	審查通過後 20%
團員服務	團體照	返國次日起 45 日內	提供或寄送紀錄	納入服務完成查核

學習成果閉環由目標與觀察指標啟動，現場證據經每日檢核後進入主題編碼與比較，再形成建議、報告與審查補正。證據缺件會回到補蒐或校對，建議無法由資料支撐則降級或刪除；結案時以可追溯、可驗證、可移轉三項準則判定是否完成。這使成果驗收同時檢查方法、內容與檔案，而非只看報告頁數，如圖 10 所示。



圖 10 學習成果與驗收證據閉環

肆、專案管理及參與規劃人員組織與權責專長

4.1 專案管理組織、聯繫窗口與參與人員專長

履約組織以單一聯繫窗口、專案管理、旅運執行、領隊導遊、口譯、行政紀錄及財務核銷形成責任鏈，各角色均須對應工作包、決定權限、投入階段、交接與代理機制。人員資料需使語言能力、帶團經驗、合法資格及專業證明可與本案任務相互核對；海外執行則依招標需求配置領隊、當地導遊與英文口譯，並以相當資格的替補、完整交接及機關同意維持服務不中斷。

伍、時程與控管項目

5.1 履約時程與里程碑

週報對關鍵路徑不只呈現完成比例，也列出最晚決策日。當機關選項、團員資料或受訪回覆尚未取得時，專案團隊說明若在何日後仍未完成，將影響何項採購、手冊或出團條件，並提出可先行與不可先行工作。這讓決策急迫性有客觀依據，不以反覆催辦取代影響分析。

完工預估每週由工作包負責人更新，再由專案經理檢查相依與資源衝突。預估提前時不立即壓縮緩衝，而用於加強複核或等待外部條件；預估落後時則先修復關鍵工作。排程因此保持對實際風險的敏感，而不是為了報表好看而讓所有工作同時顯示正常。 本節的 32 週不是平均分配，而是依前置條件與外部時限建立關鍵路徑。細部計畫審查位於第一個控制點，核定後才能穩定推進機票、住宿與車輛；旅運資源確認又是團員手冊、行前說明與出團最終確認的輸入；海外執行產生的素材與憑證則決定成果報告及核銷能否完成。任何前段延誤都須評估是否傳遞到出團或 11 月 30 日結案，而非只在原工作內宣稱趕回。

排程保留三類緩衝。管理緩衝用於機關審查與補正，供應緩衝用於接待、航空、住宿和車輛回覆，執行緩衝用於航班、天候與現場變化；緩衝屬全案風險資源，不預先分配給單一工作，也不以尚有緩衝掩蓋逾期。當一項工作消耗緩衝時，週報同步顯示剩餘可吸收時間、下一里程碑與復原措施，供機關判斷是否需要替代或優先決策。

進度衡量以可驗證完成為準。工作開始須具備明確輸入與負責人，進行中按可交付成果而非主觀百分比更新，完成則要有接收角色與證據；例如「住宿詢價中」只能算進行，「完成」須有核定房型、日期、數量、取消條件與書面確認。里程碑前兩週

由非工作建立者辦理關卡預檢，先找出缺件與相依衝突，避免在正式送審當日才發現版本或證明不足。

偏差復原依序採澄清決策、平行化、增加合格資源、調整非關鍵順序及啟動備援，不先刪減安全或成果工作。平行化只有在資料基準一致且不造成返工時使用；增加人力須完成交接；替代供應或拜會須維持規格與學習目標。若復原仍無法守住外部期限，專案經理提出延期、改地、調整或部分取消的完整影響，由機關依契約決定。

排程更新分成基線與預估兩條。基線只在核准變更後調整，預估則每週反映現況；兩者差異保留原因，不能透過反覆改基線消除逾期。第三期前另建立成果編製倒排，從 11 月 30 日往前配置機關審查、內部校對、素材整理與返國時間，使海外行程變動仍能看見對結案的實際影響。 履約基線自決標日次日起算，至 115 年 11 月 30 日前完成成果交付，共以 32 週規劃；實際日曆日期於決標及出國核定後換算。時程以四項外部約束校準：第一期細部計畫須於決標次日起一個月內提出，暫定出國時間為 115 年 9 月中下旬，團體照須於返國次日起 45 日內提供，成果報告須在契約期限前送審。週次是管理基準，不取代機關核定的日期與接待單位回覆。

工作分為啟動、規劃、審查、整備、行前、海外執行、返國及結案八階段。可平行工作在責任與輸入清楚時並行，例如需求蒐整、拜會查核及風險規劃同步展開；具相依性的工作則設閘門，例如未完成入境與旅客資料核對不進行個別開票，未取得核定版不發布團員手冊。每週更新實際開始、完成比例、阻礙、預估完成與責任人，偏差超過下一關卡可吸收範圍即提報復原方案。

五個里程碑分別鎖定細部計畫、訂房與交通、團員手冊、團體照及成果結案。里程碑不只看日期，還檢查文件是否完整、證明能否追溯、機關是否審查，以及下階段前置條件是否具備；其中第一、二、三期再連結 40%、40%、20%付款條件。任一前

置證據不足時，管理決策是凍結受影響的不可逆支出、啟動備援或調整後續順序，而不是將工作標示完成；進度報告因而能同時回答何時完成、完成內容、決定角色與證據位置，並讓付款及下一階段啟動各有可查核依據，如表 11 所示。

表 11 履約里程碑與查核證據

里程碑	基準週次	完成定義	查核證據	未達處置
細部計畫	第 4 週	完成需求、行程、資源、風險、時程與品質規劃並送審	核定版、審查意見、修正對照	集中補正、凍結受影響採購
訂房與交通	第 16 週	完成房間訂房及交通車租賃，相關票證與膳宿交通證明齊備	訂房、租車、機票及證明清冊	啟動備援、提出影響與差異
團員手冊	第 20 週	出發前 2 週定稿送備查	核定手冊、版次、發送回執	加速複核、分批發布必要資訊
團體照	第 29 週	返國次日起 45 日內提供	成品、提供或寄送紀錄	校正名單與交付通路
成果結案	第 32 週	115 年 11 月 30 日前完成報告及各項證據交付	報告、可編輯檔、原始檔、憑證及點交清冊	逐點補正、保留版本與責任

第 1 至 7 週集中在啟動、團員需求、參訪與供應查核、細部計畫及風險替代規劃，並於第 4 週形成第一期提交點。細部計畫審查安排於第 5 至 6 週，使機關意見能在機票、住宿及車輛大規模鎖定前納入；若名冊尚有個別缺件，僅處理不受影響的共通工

作，不跳過旅客資料與取消條件檢查。此段完成與否決定後續整備能否安全展開，如圖 11 所示。

履約期程甘特圖

第1段：啟動、規劃、審查、整備

階段	工作項目	第1週	第2週	第3週	第4週	第5週	第6週	第7週
節點	查核點				◆ 細計			
啟動	啟動與窗口							
啟動	團員需求蒐整							
規劃	參訪與供應查核							
規劃	細部計畫編製							
規劃	風險與替代方案							
審查	細計審查修正							
整備	機票與簽證代辦							
整備	住宿與車輛採購							
整備	餐宿與保險整備							
整備	參訪細節確認							
行前	手冊與設備製作							
行前	行前說明會							
行前	出團最終確認							
執行	海外考察執行							
返國	影像與紀錄彙整							
返國	團體照製作交付							
結案	成果報告整編							
結案	核銷憑證彙整							

圖 11 履約期程甘特圖（一）：第 1 至 7 週

履約期程甘特圖

第2段：規劃・整備・行前

階段	工作項目	第8週	第9週	第10週	第11週	第12週	第13週	第14週
節點	查核點							
啟動	啟動與窗口							
啟動	團員需求蒐整							
規劃	參訪與供應查核							
規劃	細部計畫編製							
規劃	風險與替代方案							
審查	細計審查修正							
整備	機票與簽證代辦							
整備	住宿與車輛採購							
整備	餐宿與保險整備							
整備	參訪細節確認							
行前	手冊與設備製作							
行前	行前說明會							
行前	出團最終確認							
執行	海外考察執行							
返國	影像與紀錄彙整							
返國	團體照製作交付							
結案	成果報告整編							
結案	核銷憑證彙整							

圖 12 履約期程甘特圖（二）：第 8 至 14 週

履約期程甘特圖

第3段：整備、行前

階段	工作項目	第15週	第16週	第17週	第18週	第19週	第20週	第21週
節點	查核點		◆ 訂車				◆ 手冊	
啟動	啟動與窗口							
啟動	團員需求蒐整							
規劃	參訪與供應查核							
規劃	細部計畫編製							
規劃	風險與替代方案							
審查	細計審查修正							
整備	機票與簽證代辦							
整備	住宿與車輛採購							
整備	餐宿與保險整備							
整備	參訪細節確認							
行前	手冊與設備製作							
行前	行前說明會							
行前	出團最終確認							
執行	海外考察執行							
返國	影像與紀錄彙整							
返國	團體照製作交付							
結案	成果報告整編							
結案	核銷憑證彙整							

圖 13 履約期程甘特圖（三）：第 15 至 21 週

履約期程甘特圖

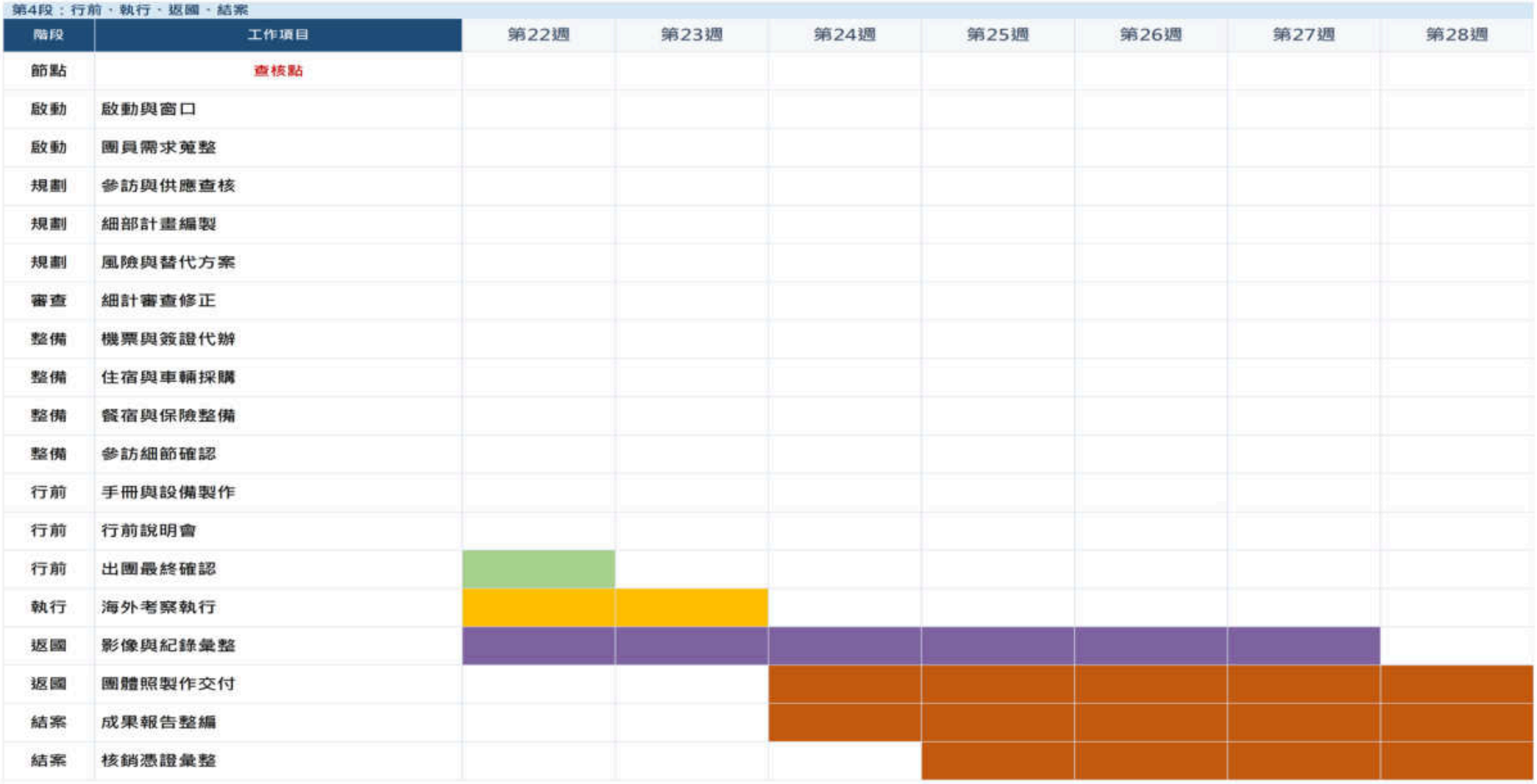


圖 14 履約期程甘特圖（四）：第 22 至 28 週

第5段：返國・結案

階段	工作項目	第29週	第30週	第31週	第32週
節點	查核點	◆ 團照			◆ 結案
啟動	啟動與窗口				
啟動	團員需求蒐整				
規劃	參訪與供應查核				
規劃	細部計畫編製				
規劃	風險與替代方案				
審查	細計審查修正				
整備	機票與簽證代辦				
整備	住宿與車輛採購				
整備	餐宿與保險整備				
整備	參訪細節確認				
行前	手冊與設備製作				
行前	行前說明會				
行前	出團最終確認				
執行	海外考察執行				
返國	影像與紀錄彙整				
返國	團體照製作交付	■			
結案	成果報告整編	■	■	■	■
結案	核銷憑證彙整	■	■	■	■

圖 15 履約期程甘特圖（五）：第 29 至 32 週

第 8 至 14 週進入風險規劃收斂、機票與入境作業、住宿車輛、餐宿保險及參訪細節確認的重疊區。平行配置縮短等待，但各工作共享核定名冊與行程版次；任何日期或人數異動都要同步檢查票規、房型、車輛容量與保險名冊。第 14 週起啟動手冊與設備製作，所用內容只採當時核定基準，變更另走版控，如圖 12 所示。

第 15 至 21 週以完成開票、住宿與車輛採購、餐宿保險確認及參訪細節為主，第 16 週設第二期查核點；手冊與設備、行前說明會及最終出團確認則在後段交疊。此時的控制重點由「可否取得資源」轉為「資源是否與最終需求一致」，並透過行前說明回收未解問題。第 20 週手冊定稿與第 21 週演練結果共同支撐出團準備，如圖 13 所示。

第 22 至 28 週涵蓋出團最終確認、海外考察、影像與文字紀錄彙整，以及返國後成果、團體照與核銷工作。海外執行雖僅占短期週次，卻是證據形成密度最高的階段，須每日完成點名、服務、訪談、影像、事件與憑證檢核；返國後立即依事件碼編目，降低時間拉長造成內容遺忘或票證散失。成果整編與核銷並行但分權複核，如圖 14 所示。

第 29 至 32 週收斂團體照交付、成果報告、核銷憑證及第三期結案。第 29 週查核團體照是否已提供，第 32 週則以成果報告、可編輯檔、照片原始檔、錄音與文字、票證、住宿、保險及用車證明的點交清冊判定完成；機關審查意見另以逐點回覆控制，不以截止日取代內容品質。若前段已有缺件，本段只接受有責任人與完成證據的矯正計畫，如圖 15 所示。

5.2 工作配置與控管項目

工作量與狀態由同一看板呈現，使主管能看見逾期是否來自資源不足、前置決策或品質返工。資源增加只處理可分割工作，專名校對、事件判斷與最終核准仍由具責

任角色完成；若多項高風險工作同時集中同一人，優先調整順序或增設複核，不以延長工時作常態解法。

代理人每週至少參與一次狀態更新，重大里程碑前完成一次實際接手演練。交接資料包含核定版、未決清單、供應與團員關係、風險及下一個動作，接手者須能從證據還原狀態。這使替補成為可運作的韌性設計，而不是名冊上的備用姓名。 工作配置同時考慮專業分工與工作量峰值。啟動期由專案經理、團務與主題規劃投入需求與細部計畫；整備期由票證、行政財務及在地協力承接大量確認；出團期則由領隊、導遊、口譯、紀錄與專責窗口形成現場班組；返國後人力轉向成果、憑證與補正。資源表每週比較需求與可用量，若一人同時負責多個關鍵輸出，先拆分複核或指定代理，避免關鍵單點失效。

責任矩陣之外另建立核准權限表。專案主持角色可核准內部品質與資源配置，專案經理可安排已核定範圍內的作業順序，領隊可為人身安全採取立即處置；日期、地點、核心行程、價金、契約成果與對外說明仍由機關或其授權角色決定。每次例會用權限表檢查未決事項應由誰決定，防止問題因所有人都被知會卻沒有人承擔核准而停滯。

工作清單採前置條件、操作步驟、品質點及完成證據四部分。新進或替補人員先閱讀最新清單與風險，再由原負責人示範高風險步驟，例如旅客姓名校對、特殊需求傳遞、事件通報與憑證分流；代理人實作一次後才完成交接。清單不能取代專業判斷，遇到未涵蓋情境時應升級，不得為了勾選完成而套用不相符步驟。

溝通矩陣區分機關決策、團員通知、供應協調與內部執行。機關收到的是需決策的事實、影響與選項，團員收到的是經核定的行動資訊，供應商只收到履行服務所需條件，內部團隊則保留完整工作狀態；四種訊息不能直接轉寄互代。跨時區期間指定

值班與交接時間，交班至少包含未結事件、次日關鍵點、團員狀態、供應變更與待機關回覆。

品質責任不集中在成果人員。建立工作的人員先自檢，另一名具相應能力者複核，工作包負責人判定完成；專案主持角色對重大事實、價金、個資及成果抽查。若同一人因現場限制兼任建立與處置，事後由獨立角色補做複核並記錄原因。這能在不增加不必要層級的情況下，保留基本職能分離。 履約資源依專案治理、團員資料與票證、拜會與議題、交通膳宿保險、行前說明、海外執行、紀錄成果及財務核銷等工作包配置。每一工作包均指定負責、最終決定、諮詢與知會角色；各角色的投入資格以招標需求為基準，並由廠商提出可核對的人員資料、專長、證明及替補安排。履約中發生人員異動時，替補者應具相當資格，並完成工作、權限、關係人及文件交接。

5.2.1 工作分解與責任配置

專案主持角色負責整體品質、重大資源與對機關決策；專案經理維護日程、風險、版本與跨工作包依存；團務執行負責名冊、票證、膳宿、交通與團員服務；領隊、當地導遊與口譯負責現場團務、在地協調及語言；紀錄與成果角色管理素材、分析與交付；行政財務角色管理採購、憑證與請款。機關是契約、日期、地點、重大行程及驗收的核定者，廠商不以內部分工取代機關權限。

工作包交接採「輸入、完成定義、交付物、接收者」四欄。譬如名冊工作完成不是收到姓名，而是身分、入境、房型、飲食、保險與緊急聯絡等必要欄位經團員確認，並產出受控旅運主檔；拜會工作完成也不是寄出邀請，而是取得書面回覆、確認議題與紀錄限制並建立備援。前置條件未滿足時，接收角色退回並標記原因，避免缺件向後轉移。

各工作包的查核頻率依風險而定：啟動期每週追蹤，出團前一個月提高票證、接待與供應確認頻率，海外期間每日晨會與晚間檢核，返國後每週追蹤成果與核銷。表中將主要輸入、完成定義與責任配置併列，使人員替補時可以依工作基準交接，而不是仰賴個人記憶；完成證據亦直接對應里程碑與驗收，如表 12 所示。

表 12 工作包、責任角色與完成定義

工作包	主要輸入	負責角色	最終核准 / 接收	完成定義與證據
專案治理	契約、需求、機關決策	專案經理	專案主持人 / 機關	基線、會議、決策、風險與版本紀錄完整
團員與票證	核定名冊、個別需求	團務執行、票證人員	專案經理 / 團員確認	旅運主檔、入境分流、機票與保險可追溯
拜會與議題	學習目標、候選單位	拜會聯繫、主題規劃	專案主持人 / 機關	書面回覆、核定議題、紀錄限制與備援
交通膳宿	核定人數、行程、需求	團務執行、在地協力	專案經理 / 機關查核	合法供應、訂房用車、需求與取消條件證明
行前與海外	核定版、手冊、應變計畫	領隊、導遊、口譯	專案經理 / 機關	說明回執、每日團務、事件與服務紀錄
成果與核銷	現場素材、憑證、審查要求	紀錄成果、行政財務	專案主持人 / 機關驗收	報告、原始檔、憑證、點交及意見回覆完成

5.2.2 例會、日報與議題升級

例行治理採四種節奏。每週進度會議檢視工作包、里程碑、風險、缺件、變更與下週決策；重要採購或行程鎖定前召開關卡檢查；海外期間每日晨會確認人員、天候、車輛、行程與特殊需求，晚間檢核紀錄、憑證、次日變更及團員狀態；返國後以成果與核銷會議收斂缺件。會議只討論需決策或跨角色協調事項，純資訊更新寫入狀態表。

議題依影響與急迫性升級。能由工作包內修正且不影響日期、費用、安全、個資或核心成果者，由負責角色處理；可能影響下一里程碑者由專案經理協調並在週報揭露；涉及重大行程、契約、價金、人身安全或資料事件者立即提報專案主持與機關。升級紀錄包含問題、已知事實、選項、影響、建議、決定與期限，未獲核准前不把建議視為決策。

替補與交接以角色而非人名設計。每一關鍵角色指定代理人，出團前完成聯絡鏈、版本基準、風險、供應商、團員需求及未決事項交接；海外期間若領隊或口譯無法執行，由具同等資格且已完成簡報的人員接替。交接完成以清單、文件存取測試與情境問答確認，防止名義替補不熟悉實際狀態。

5.2.3 量化控管與管理報告

管理報告使用進度、品質、風險、缺件、變更與費用六類指標。進度比較基線與預估完成；品質檢查一次通過及重大缺失；風險顯示高風險數、預警與剩餘風險；缺件追蹤逾期與影響里程碑項目；變更顯示待核、已核與影響；費用比較承諾、已發生、憑證完整及預估結算。指標用來觸發行動，不以綠燈掩蓋尚未驗證的供應或接待。

偏差判定依下一關卡前的可吸收時間與影響設定，不以單一固定天數涵蓋所有工作。例如票證姓名錯誤即使未延誤也屬重大品質缺失；拜會回覆延遲若已有同主題備

援且不影響手冊定稿，可維持監測；高風險無責任人或憑證缺失涉及付款時則立即升級。每一紅黃狀態都要有矯正措施、責任、期限及關閉證據。

控管指標與觸發行動一一對應，避免只報百分比而沒有管理意義。進度偏差連到復原排程，缺件連到追蹤與凍結後續作業，品質缺失連到停止發布與回查，風險升高連到替代或機關決策，費用異常連到暫停支付及差異查核。週報保留本期、上期與趨勢，讓機關看見風險是改善、持平或惡化，如表 13 所示。

表 13 專案控管指標、預警與矯正

控管面向	指標 / 證據	黃色預警	紅色升級	主要矯正
進度	基線、實際、預估完成、關鍵依存	可能侵蝕下一關卡緩衝	里程碑預估未達	重排、增援、替代及機關決策
品質	自檢、複核、缺失與一次通過	重複一般缺失	事實、金額、權利或個資重大錯誤	停止發布、回查來源、原因分析
風險	高風險、預警、剩餘風險	可能性或影響上升	人身、重大行程或不可接受剩餘風險	先避險、啟動備援、提報選項
缺件	責任人、期限、影響工作	接近期限或影響平行工作	阻斷開票、出團、付款或驗收	專人追蹤、凍結後續、升級
變更	待核、已核、版次與影響	多項相依變更	未核先行或重大影響	影響評估、核准、重發與回執
費用	承諾、發生、憑證、預估結算	單價 / 數量偏差或憑證不完整	超出總價、重複或不合規支出	暫停支付、替代詢價、差異調整

工作配置由行政、票證、膳宿交通、拜會、行前、海外執行與成果等工作包構成，負責、核准、諮詢與知會關係清楚後，再把進度、風險、缺件與變更彙整至專案管理。矩陣左側回答「誰做與誰決定」，儀表右側回答「是否需要介入」；兩者以交付證據相連，可在正式人員填入後直接運作，也可在替補時維持責任不中斷，如圖 16 所示。

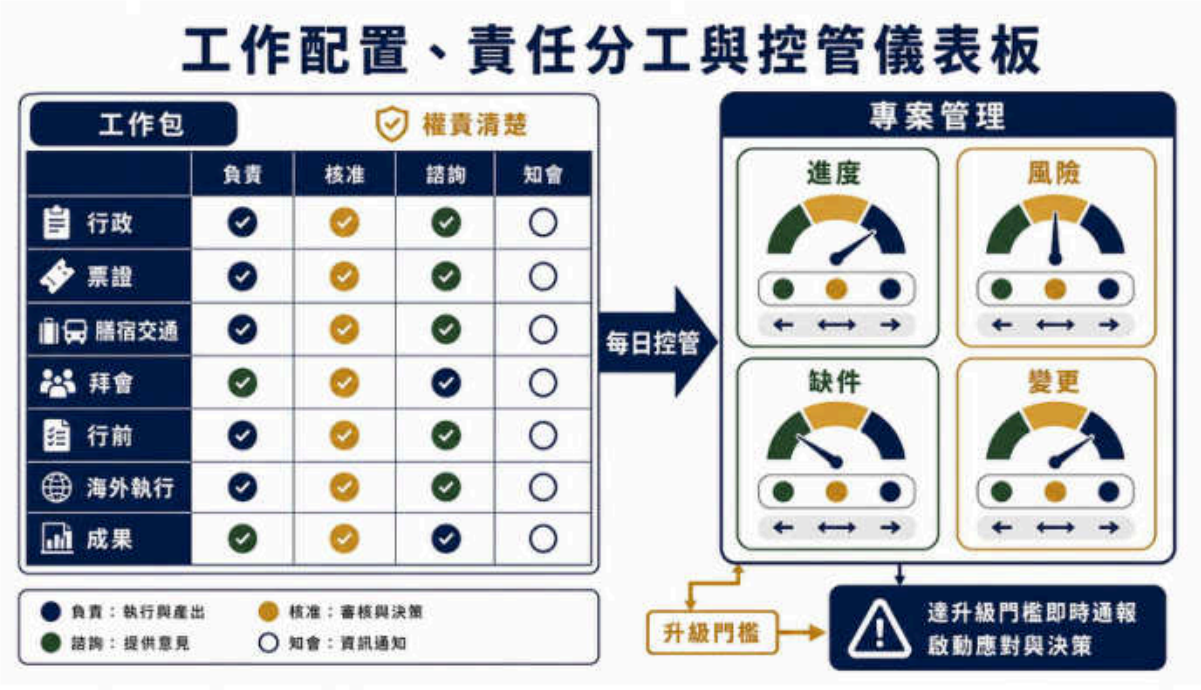


圖 16 工作配置、責任分工與控管儀表板

5.3 審查、付款與變更控制

審查與付款檔案分開存取但以共同編號連結。內容工作者不需接觸完整銀行或個資文件，財務人員也不能只憑憑證判定服務完成；兩者分別簽認內容與財務條件後才形成請款包。職能分離可降低誤付，也使抽查能指出缺失位於交付、憑證或核准哪一環。 審查排程在工作啟動時即列入，不把機關審查視為工作完成後才出現的等待。每一期提交前設內部截點，保留完整性檢查、內容複核、主持核准與檔案測試；收到意見後先確認意見範圍及相依文件，再安排修正與二次檢查。若意見涉及票證、訂房或現場服務，不只修改文字，也要回查實際供應、台帳與團員通知是否需要同步。

請款證據須同時具備契約關聯、服務事實、合法憑證、附件完整及機關審查紀錄。電子郵件或截圖僅能補充溝通時序；若欠缺數量、日期、供應或付款資訊，不得單獨支撐請款。每期交付由清冊串接交付物、憑證與審查結果，使機關可由付款項目反查已完成工作。

若對審查意見、契約範圍或費用分類存在歧義，專案團隊先整理原文、已知事實、不同解讀、服務與價格影響，再請機關釐清；在釐清前保存現況，不透過先行支出造成既成事實。不受影響工作持續進行，並保留釐清、通知與核准證據。

付款後仍保留追溯。行政財務把核定交付、請款、發票、付款、退款與後續差異連在同一編號；如第三期發現前期證明有誤，立即評估是否影響服務、價金或已付款項，依契約處理更正與沖調。結案對帳確認三期比例、累計金額、退款、核實支付及含稅總價，不以銀行入帳取代驗收結論。 本節以三期付款條件為外部控制點，將工作完成、文件提交、機關審查與價金支付分開判定。第一期細部計畫、第二期訂房及交通等證明、第三期成果報告及完整點交資料，均須審查通過後才能進入對應 40%、40%、20%付款；廠商內部「完成」只表示具備送審條件，不代表機關已驗收或應付款。

5.3.1 審查與付款證據

每一期交付先通過資料完整、內容正確、風險差異及檔案可用四項檢查，再形成提交清冊。機關意見依釐清、補件、內容調整或理由說明分類處理，並指定責任與期限；調整後同步檢查附件、憑證、標單及前版關係，未回覆的意見不得以新版已上傳視為結案。

第一期的核心是規劃可執行，證據包括需求、行程、供應策略、時程、風險及品質；第二期的核心是關鍵旅運資源確已安排，證據須比對日期、人數、房型、車輛、

票證與取消條件；第三期的核心是服務與成果完整交付，須比對報告、原始檔、紀錄、票證、住宿、保險、用車及財務清冊。每一期的付款文件引用同一提交編號，避免審查版與請款版不一致。

三個付款關卡的比例固定，但證據性質不同；因此不得以第一期核定推定後續採購合格，也不得以海外行程完成推定成果資料齊全。完整性檢核先攔截缺件，實質審查再判斷內容與履約相符，補正及核定紀錄支撐付款。表列控制可讓機關抽查付款與交付物間的一對一關係，如表 14 所示。

表 14 三期審查、付款與必要證據

期別	付款比例	送審條件	實質審查重點	付款證據
第一期	40%	決標次日起 1 個月內提出細部計畫	需求、行程、資源、風險、時程及品質可執行	核定版、意見回覆、請款文件
第二期	40%	完成訂房與交通車租賃，相關證明齊備	日期、人數、房型、車輛、機票、膳宿交通與取消條件一致	訂房、租車、票證、膳宿交通證明、審查通過紀錄
第三期	20%	115 年 11 月 30 日前交付成果及全部清冊	報告內容、原始資料、憑證、格式、權限及補正完整	驗收 / 審查通過、點交、請款與結算文件

5.3.2 變更、差異與結算

變更來源可能是機關核定、受訪方安排、航空或天候、團員需求、供應條件與不可抗力。任何變更先以原核定基準作比較，說明原因、範圍、時間、成本、品質、安全、個資與成果影響，提出至少一個可行選項；涉及日期、地點、核心行程、契約價

金或驗收內容者，在取得機關核准前不執行，但緊急避險處置不在此限，事後仍須補齊紀錄。

變更單採唯一編號並連結受影響的行程、訂房、票證、手冊、預算、風險及成果文件。核准後由文件管理者更新基準、標記舊版、發布新版並取得關鍵角色回執；若變更使原採購取消或產生差額，行政財務人員保存供應商通知、取消條款、退款、替代報價及實際支付資料。結案時製作基準與實際差異表，清楚區分核准變更、不可抗力、數量差異及執行節餘。

審查、付款與變更形成三道連續閘門：每一期先提交與檢查，再經實質審查、補正及核定，最後才能付款；任何關卡發生變更，均側向進入影響分析與核准，不直接跳到執行。版本、簽核與付款文件沿同一證據軌跡串接，可防止未審先付、補正未完成或不同版本請款。第三期再以差異與結算清冊收斂全案，如圖 17 所示。



圖 17 審查、付款與變更控制關聯

陸、各項工作所需費用明細（含稅價）

6.1 契約價金工作費用明細

單價、數量、複價、小計與稅額由非編製者重算後，再與採購標單總價連結。 單價資料也用於供應風險判讀。異常偏低時檢查是否漏列稅費、行李、停車、過路、服務時數、設備或取消責任；異常偏高時檢查是否加入超出需求的規格。比較結果記錄採用與不採用理由，使預算既能守住總額，也能說明必要品質並非任意設定。 本節的估算以契約工作範圍與可驗收數量為基礎，並把暫估 26 人、六日考察與返臺日、4 夜住宿、至少一場行前說明及成果交付轉成計價單位。人數型費用由名冊驅動，日數型費用由機關同意行程驅動，一式費用則須有完整工作說明與成品清冊；各項單價同時涵蓋完成該項工作不可分割的必要成本，不再以零散名目重複請領。估算基準與實際履約差異由同一台帳追蹤。

直接薪資的合理性由責任、期間與交付共同判斷。0.40 人月計畫主持人與 0.70 人月協同主持人集中於審查、協調、主題整合與成果把關，並非全時派駐；專案執行經理 20 人日集中於基線、供應、行前及重大變更；團務 60 人日與行政財務 80 人日覆蓋名冊、旅運、供應、現場、憑證與補正；成果紀錄 30 人日負責手冊、資料管線、報告與點交。每一投入都可由工作包與版本驗證，沒有對應成果的待命不得視為可驗收工時。

在地車輛的 6 日單價包含司機與必要調度，但仍須由服務說明界定每日時段、接送機、行李、停車、過路及替代車責任，避免相同項目在預備費再次出現。導遊與口譯分別按 6 日計價，前者負責在地路線與導覽，後者負責政策交流語意；若同一供應

者提供兩種服務，仍須證明角色能力、實際時段及未重複。參訪服務按 26 人計，驗收由實際參與、票證與導覽紀錄核對。

住宿以 104 人夜形成 499,200 元，對應 26 人乘 4 夜；房間原則雖為雙床配置，計價仍以機關同意房型與入住證據管理，提早入住、單房或人數差異須能說明。餐食以 130 人日形成 143,000 元，對應 26 人乘 5 日，須包含足量飲水與特殊餐安排；未供應或由其他服務包含的餐次不能重複。保險按 26 人形成 65,000 元，須由保單、承保名冊、期間與付款證明查核。

國內接駁 2 車日涵蓋機關指定集合點往返機場，行前說明一場包括場地、視聽及線上支援；導覽與口譯設備以 26 人配置，成果製作、禮品處理及參訪聯繫則採一式。這些小額項目雖占比有限，仍需以使用者、場次、清冊、成品或寄送證明驗收。一式項目若實際交付不足，不能因單價已列即視為全額完成。

公司管理費的成本動因是整體契約而非單一旅運服務，包括供應商資格、契約與保險文件、個資與權限、品質抽查、風險與事件、變更、請款及成果內審。將其獨立列項，可防止管理工作被隱藏在住宿、車輛或人力單價中，也便於檢查管理措施是否實際執行。管理費不得支應與本案無關的一般企業費用，形成的紀錄須能連到本案工作包。

價格比較使用全生命週期成本。較低票面或住宿單價若伴隨不可退、行李不足、轉機過短、遠距接駁或特殊需求無法提供，可能增加替代與風險成本；較高單價也須以合法資格、服務規格與取消彈性證明合理。選擇紀錄保留至少規格、含括範圍、稅費、匯率、取消、付款與風險，不只截取總價。

經費表與採購標單採同一含稅總額，內部供應商報價不得被視為機關應支付金額。請款依契約期別與審查結果，供應商付款則依實際服務、憑證與商務條件；兩者分開

能避免尚未驗收即因供應者已收款而對機關形成付款主張。結案以各最大項、小計、稅前、稅額與含稅總計逐層核對，差異均須有核准依據。本案以新臺幣 2,520,000 元含稅總價配置履約資源，並以工作分解、數量、單位、單價與複價形成可審查基礎。經費結構保留四個獨立最大項：壹直接薪資 696,500 元、貳直接執行費 1,503,700 元、參公司管理費 199,800 元、肆稅費 120,000 元；稅前小計 2,400,000 元，營業稅按 5%計算，含稅合計與採購標單總價一致。四個最大項不得彼此合併，請款、變更與結算亦沿用同一分類。

直接薪資占全案 27.64%，用於計畫主持、協同主持、專案執行、團務、行政財務及成果紀錄。人力不是按職稱概括計價，而以人月或人日對應可交付責任：主持層負責審查、協調與品質，執行經理負責細部計畫、供應與時程，團務及行政人員負責名冊、旅運、證明與核銷，成果人員負責手冊、影像、報告與電子檔。工時證據包括工作日誌、會議、版本、任務完成及交付紀錄，避免同一工作在薪資與外購服務重複計價。

直接執行費占全案 59.67%，是最大成本來源。住宿 499,200 元與在地車輛 240,000 元合計 739,200 元，占直接執行費 49.16%，其成本受實際人數、房晚、車日、取消條件與機關同意行程影響最大；餐食 143,000 元、口譯 108,000 元、導遊 90,000 元及參訪導覽 98,800 元則直接影響團員安全與學習品質。各項以人、人夜、人日、日、車日、場或式為計價單位，驗收時須能由名冊、訂房、用車、出席、服務日誌與憑證還原數量。

直接執行費中的 56,700 元行程調整與緊急支援預備費僅占全案 2.25%，用途是處理履約所需且符合契約之即時支援，不是可自由挪用的概括金額。啟用時須有事件、原因、替代方案、機關核准與支出證據，未發生部分不製造虛假成本；若變更涉及價

金或項目調整，依契約變更程序辦理。行前說明、導覽設備、成果製作、交流禮品及聯繫寄送等項，則由場次、人數或一式交付物核對，不以內部行政描述取代成品與清冊。

公司管理費 199,800 元占全案 7.93%，獨立支應契約行政、供應商管理、資料保護、品質複核與履約風險管理，不與直接執行費中的團務服務混同。其驗收證據不是單一實體產品，而是管理活動所形成的風險簿、審查紀錄、供應商查核、個資與存取紀錄、內部品質檢核及契約文件。稅費 120,000 元占全案 4.76%，由稅前 2,400,000 元乘 5%形成，計價與發票總額須一致。

6.1.1 人力與工項計價基礎

人力配置以高峰期與常態期分開。主持與協同主持採人月，集中於計畫審查、重大決策、主題整合及成果品質；專案經理、團務、行政財務與成果紀錄採人日，可由具體任務和日期核對。團務執行 60 人日與行政財務 80 人日反映跨境名冊、供應商、訂房、交通、票證、保險、憑證與返國結算的高頻作業；成果紀錄 30 人日則涵蓋手冊、現場素材、報告、原始檔及點交，不把學習內容工作低估為單純排版。

各角色工時不得與當地導遊、口譯、車輛、場地或印刷等外購項目重複。若人員兼任兩項角色，仍依工作日誌拆分工作包，不能把同一時段重複列入；若實際工作量因契約人數或行程變動，專案經理先分析對交付與風險的影響，再在不增加含稅總價及不降低必要品質的前提下調整內部配置。人力證據與時程基線連結，以查核是否在需要的階段投入。

外購工項採三類查核。按日或車日項目核對服務日期、時段、合法供應與日誌；按人、人夜或人日項目核對出國名冊、實際使用與差異；按場或式項目核對工作說明、

交付清冊、成品與驗收。供應商請款以服務日誌認列履約事實，行政財務再以憑證、契約條件、總價與預算台帳交叉核對，專案經理則檢查是否重複列支。

6.1.2 經費明細與總價一致性

正式經費明細由六項人力、十四項在地與國內直接執行、獨立公司管理及營業稅構成。最大單項住宿 499,200 元占全案 19.81%，其次為行政與財務專員 256,000 元、在地車輛 240,000 元及團務執行專員 204,000 元；這四項合計 1,199,200 元，占全案 47.59%，是數量、取消條件與服務事實查核的重點。各小計相加為稅前 2,400,000 元，稅費 120,000 元後得 2,520,000 元，任何獨立報價單、採購標單、請款與結算均以此總額及分類核對，如表 15 所示。

表 15 契約價金工作費用明細（含稅）

項次	工作項目	單位	數量	單價（元）	複價（元）
壹	直接薪資				
一	專案規劃、團務協調與成果管理人力				
1	計畫主持人（工作計畫審查、跨單位協調及成果品質控管，0.40 人月）	人月	0.40	90,000	36,000

項次	工作項目	單位	數量	單價（元）	複價（元）
2	協同主持人（考察主題整合、行程風險檢視及成果審閱，0.70 人月）	人月	0.70	75,000	52,500
3	專案執行經理（細部計畫、供應商協調、行前說明及履約管控，20 人日）	人日	20	3,200	64,000
4	團務執行專員（團員聯繫、名冊資料、旅運安排、隨團支援及憑證彙整，60 人日）	人日	60	3,400	204,000
5	行政與財務專員（訂房、交通、證明文件、核銷資料及成果行政支援，80 人日）	人日	80	3,200	256,000

項次	工作項目	單位	數量	單價（元）	複價（元）
6	成果紀錄與文件專員（團員手冊、照片影片整理、成果報告及電子檔交付，30 人日）	人日	30	2,800	84,000
壹小計	直接薪資小計				696,500
貳	直接執行費				
一	夏威夷在地行程、導覽及語言支援				
1	當地合法地接車輛、司機及行程調度（6 日，含必要停車／過路支援）	日	6	40,000	240,000
2	當地導遊（中英溝通、具團體接待經驗，6 日）	日	6	15,000	90,000

項次	工作項目	單位	數量	單價（元）	複價（元）
3	專業英文口譯（拜會、導覽及行程溝通，6日）	日	6	18,000	108,000
4	參訪導覽、門票、船票及必要行程服務（26人）	人	26	3,800	98,800
5	行程調整與緊急支援預備費（航班、交通或參訪時段變動之履約支援，1式）	式	1	56,700	56,700
二	團體住宿、膳食與保險				
1	夏威夷住宿（至少4星等級，26人×4夜）	人夜	104	4,800	499,200
2	團體膳食及飲水（26人×5日）	人日	130	1,100	143,000

項次	工作項目	單位	數量	單價（元）	複價（元）
3	團體旅行平安保險及海外緊急協助（26 人）	人	26	2,500	65,000
三	國內行前、設備、禮品與成果交付支援				
1	臺北市區至桃園機場接駁遊覽車（安全合格車輛，2 車日）	車日	2	22,000	44,000
2	行前說明會與線上併行設備（至少 1 場，含場地、視聽及執行）	場	1	38,000	38,000
3	攜帶式麥克風、導覽機及口譯耳機設備（26 人）	人	26	1,000	26,000

項次	工作項目	單位	數量	單價（元）	複價（元）
4	團員手冊、活動紀錄、團體照及成果報告製作交付（1式）	式	1	40,000	40,000
5	交流禮品包裝、寄託運及禮品清冊建置（1式）	式	1	25,000	25,000
6	參訪聯繫、資料傳遞及行程文件寄送支援（1式）	式	1	30,000	30,000
貳小計	直接執行費小計				1,503,700
參	公司管理費				
一	專案行政、法遵、品質與履約風險管理				

項次	工作項目	單位	數量	單價（元）	複價（元）
1	公司管理費（契約行政、供應商管理、資料保護、品質複核及履約風險管理，1 式）	式	1	199,800	199,800
參小計	公司管理費小計				199,800
肆	稅費				
一	營業稅				
1	營業稅（稅前小計 2,400,000 元 ×5%）	式	1	120,000	120,000
肆小計	稅費小計				120,000
總計	全案總計				2,520,000

本費用表的總價控制優先於內部成本便利。專案財務台帳分別記錄預算、已承諾、已發生、已取具憑證、已請款與已支付，並以項次、工作包、供應商、日期與驗收證據建立關聯；有數量差異或核實支付屬性的支出，另在 6.2 節依實際服務與合法憑證結算，不得在本表與核實支付軌重複列支。公司管理費亦維持獨立，不因執行方便轉入外購工項。

經費運用遵循《政府採購法》第 6 條所揭示的公共利益及公平合理原則，供應遴選保留詢比、資格、取消條件與選擇理由，避免價格完整性只停留在加總正確。（法務部全國法規資料庫，2019）

供應條件、匯率或契約人數變動時，成本分析以契約與總價界線為準，再依變更程序處理工項或數量；所有調整仍須維持服務安全、核心學習成果及驗收證據，不以未揭露降低規格方式吸收差額。

6.2 核實支付費用與憑證規劃

實支清冊標示原件、副本與遮蔽狀態，以利抽查及結案移交。 核實支付月結清冊由未承辦原始付款的人員複核，抽查旅客、日程、付款與服務證明是否一致。若供應者以彙總帳單請款，先取得可分辨人數、航段、房晚或服務內容的附表；無法還原者退回補件。機關審查所需副本依個資最小化製作，不因核銷而擴大護照與健康資料散布。 核實支付台帳在第一筆支出前建立，欄位包含費用類別、使用者、服務期間、依據來源、供應者、原幣、臺幣、匯率、手續費、付款方式、憑證、退款、工作包與請款期別。每一筆支出取得唯一識別碼，電子機票、收據、刷卡紀錄與搭乘證明均引用該碼；一張憑證涉及多人時保留分攤明細，一人涉及多張憑證時則由主檔串接，避免重複影印造成多次列支。

支付前控制依不可逆程度提高。可免費取消的訂位依契約條件保留；開票、簽證申請、不可退住宿或其他不可逆支出，須具備名冊、日期、取消責任與預算依據；涉及外幣時記錄報價有效期及匯率風險。若因團員資料錯誤、供應者異動或機關書面同意變更而需重辦，先判定責任與可回收金額，再決定新的支付，不直接把兩筆都列為履約成本。

機票查核以旅程為單位，把去程、轉機、回程、稅費、行李與改退視為完整票證組合。多人團體票若只提供總額，仍須取得旅客清單與合理分攤，才能和名冊、艙等及實際搭乘核對；個別未搭乘、改期或升等另列差異。退款尚未入帳時登錄為應收回款，不先以淨額消失，直到帳款與憑證都關閉。

入境申請的承辦紀錄區分官方規費、必要服務與重辦原因。專責人員只依官方適格條件分流，不承諾核准；團員提交資料後先校對，再由本人簽認關鍵欄位。申請結果只傳給需要銜接票證與入境的人員，費用則依實際成功提交及官方收費記錄，申請頁面截圖若沒有付款或狀態資訊，不能單獨作為核實支付依據。

機關人員旅費與團體契約服務建立交叉排除清單。每一日先標示團體已提供的住宿、餐食、地面交通、保險與活動，再依適用規定判定尚可報支項目；商務艙或其他艙等依出國計畫所列身分與規範，不能用團體平均票價推算。辦公費須說明公務用途、使用人及與行程的關聯，紀念品或個人消費不得混入。

憑證保管分成工作副本與財務正本。工作包可使用遮蔽不必要個資的副本查驗服務，財務人員保管完整原件或合法電子憑證；傳送機關時依清冊排序並保留副本位置，紙本遺失或電子檔損壞立即通報。驗收後仍追蹤退款、保險理賠及供應者折讓，直到最終結算與銀行紀錄一致。 核實支付適用於金額受實際票價、匯率、個別入境方式、機關同意行程或實際出國事實影響，且契約要求以合法憑證結算的項目。本案指定類別包括國際機票、ESTA或簽證費，以及機關參團人員之交通、生活與辦公費等。管理上獨立於定額工項建立台帳，但不是憑單即可支付；仍須同時具備契約適用、機關書面同意、服務事實、金額正確、憑證合法、未重複列支與總額控制七項條件。

6.2.1 國際機票與入境申請

國際機票先以出國名冊、艙等規範、日期與目的地取得團體或個別報價，保留報價時間、航段、票規、稅費、行李、改退與開票期限。訂位代碼不等同已支付，電子機票也不單獨證明實際搭乘；結算證據至少串接出國計畫、報價或購票依據、電子機票、購票證明或旅行業代收轉付收據，以及登機證、護照出入境或航空公司搭機證明。改票、退票、未使用票券與航空退款另列，不以原票面金額全額請領。

入境費用逐人判定。符合免簽證計畫條件且取得 ESTA 核准者，保存官方申請狀態與支付紀錄；需申請簽證或其他入境文件者，依個案程序建檔，不把 26 人乘同一費率當作當然結果。美國國務院明確指出 ESTA 核准與免簽資格均須符合相關要求，部分旅行史或多重國籍情況不適用；因此遭拒、重複申請或非必要代辦費不得直接轉嫁，應由作業紀錄說明原因與責任。（U.S. Department of State）

核實項目的證據鏈同時回答誰使用、支出原因、服務時間、支付金額及是否實際使用。機票重點在航段、艙等、搭乘與退改；入境申請重點在個別適格、官方狀態與實際費用；機關人員旅費重點在出國計畫所列身分、日程、報支標準與原始單據。主要風險是只有付款憑證卻缺少服務事實，或團體服務與個別旅費重複列支；因此支付決策須先完成類別分流、退款扣除與跨台帳比對。經費台帳僅登錄與本案履約直接相關且未在其他項目支付的淨額，結算時由識別碼回查人員、日期、服務與合法憑證，如表 16 所示。

表 16 核實支付類別與憑證證據鏈

類別	計價／報支基礎	服務事實	金額／匯率證據	不得重複項目
國際機票	出國名冊、日期、航段、艙等	電子機票及實際搭乘證明	購票證明、代收轉付收據、退改與退款	已含票價、稅費、行李或手續費
ESTA／簽證	個別國籍、護照、旅行史與適格分流	官方核准／申請狀態	官方收費、刷卡或匯率紀錄	重複申請、無必要代辦或他項已列費用
機關人員交通費	出國計畫所列人員、航段與艙等	票證及搭乘	購票、登機或替代證明	團體票與個別票重複
機關人員生活／辦公費	出國計畫日程與適用標準	實際住宿、膳食、交通或公務支出	原始單據、日數、地點與匯率	團體膳宿、租車、保險或雜費重複

6.2.2 機關人員旅費與適用標準

機關參團人員之交通、生活及辦公費依出國計畫與《國外出差旅費報支要點》辦理，以出差人員、職務、日程、地點、交通方式、艙等及可報支項目為計算基礎，再依出團時有效規定核算。該要點是公務旅費報支的外部基準，不能由旅行服務工項自行改定；若團體服務已提供住宿、餐食、租車、保險或其他費用，旅費端應標記已供應或扣除，防止同一服務在兩個台帳同時報支。（行政院主計總處，2025）

機關人員國際機票及團體票證由票證台帳統一追蹤，但身分、艙等與付款來源分欄，確保團員與機關人員的費用可區分。住宿以實際入住、房型、日期與憑證核對；膳食、零用、交通及辦公費依適用規定與實際供應判定。使用團體巴士或共同餐食者，在旅費清冊註明已由契約服務提供，不再申報相同支出；額外且必要的公務支出須說明與任務的直接關聯。

外幣換算保存交易日、幣別、外幣金額、臺幣金額、手續費與換算依據。信用卡帳單、現金收據或代收轉付證明應能連到原始消費，不以自行製作的換算表取代；退款或匯差在同一項下沖回。憑證如因當地交易型態無法取得一般發票，依適用規定提出足資證明支付事實的文件及說明，並由行政財務和專案負責人分別檢查合法性與履約必要性。

6.2.3 對帳、請款與抽查

核實支付採三次對帳。第一階段在付款或開票前，比對出國計畫、報價、取消條件與預算；第二階段在服務發生後，比對使用者、日期、數量、實際支付與退款；第三階段在請款前，比對憑證、契約分類、稅務、標單與總價。行政財務建立憑證編號，工作包負責人依日誌認列服務事實，專案經理檢查預算與重複，主持角色對重大差異抽查。

抽查採風險導向，優先檢查高金額、外幣、改退、現金、單據替代、數量差異、同供應商多筆與跨類別相似項目。每一抽查記錄母體、選樣理由、結果與矯正；發現重複或不符合者立即暫停納入請款，追蹤退款、補證或重分類。請款清冊與原始憑證保持一對一或清楚的多對一關係，不把多張不同用途單據合併成無法還原的一式金額。

工作費與核實支付使用共同識別碼連結服務事實與憑證，並在財務台帳分流，防止為了表面加總而掩蓋實支性質。全案含稅控制總額、採購標單、各期請款與最終結算必須一致；核實項目產生的實際差異，依契約及機關書面同意處理，不新增未經核准的承諾。這項控制也使價格合理性可由數量、服務事實與憑證驗證，而不是只看預算是否全數用完。

6.3 成本動因、總價一致性與風險控制

成本監測以三種情境更新預估結算。基準情境沿用契約人數、房晚、日數與服務規格；上行情境測試人數、單房、匯率、改票或取消造成的增加；下行情境測試人數減少、未使用服務與退款。情境目的不是任意挪移預算，而是提前看見哪些項目可能突破控制、哪些承諾可延後，以及替代方案是否會影響安全或學習成果。

住宿與車輛屬前置承諾較高的項目，管理重點是鎖定點與取消曲線；人數型門票、餐食、保險及設備則在名冊變更時批次重算；人力與管理費以工作量和必要控制評估，不因人數小幅減少就假設所有行政工作等比例下降。每次情境更新保留假設、資料日期、差異與決策。

總價一致性設四次關卡：報價定稿時比對四大項、小計、稅前、稅與含稅總計；每期請款前比對累計比例與機關同意交付；重大變更時比對原基準、取消、退款與替代；結案時比對採購標單、發票、付款與台帳。任一層出現一元差異都先找出來源，不用手動調整尾數掩蓋分類錯誤。

成本節餘不代表可自行增加服務，成本上升也不代表可降低必要規格。節餘、差額與新增需求均依契約與機關書面同意處理；專案團隊提出決策資訊時，同時說明金額、服務、時程、風險與驗收影響。這使價格管理維持公共採購的公平合理，並避免財務選項脫離履約目的。 本節從金額占比、用途、數量敏感度與驗收關係判讀成本風險。全案 2,520,000 元中，直接執行費 1,503,700 元為主要支出，占 59.67%；直接薪資 696,500 元占 27.64%；公司管理費 199,800 元占 7.93%；稅費 120,000 元占 4.76%。前兩項合計 87.31%，顯示價格控制不能只壓縮管理費，而須優先管理房晚、車日、人數、服務日與人力工時等實質成本動因。

6.3.1 主要項目與敏感度

住宿 499,200 元占全案 19.81%，以 26 人、4 夜形成 104 人夜，是最受名冊、房型、提早入住、單房需求、取消期限與匯率影響的單項；在地車輛 240,000 元占 9.52%，受 6 日行程、每日時數、停車、行李、路線與替代車條件影響。行政財務人力 256,000 元與團務執行人力 204,000 元合計 18.25%，其合理性來自跨境資料、供應、憑證與出團支援的高頻工作，應以日誌與交付證明，而不是只以出團日數評估。

口譯 108,000 元、導遊 90,000 元及參訪服務 98,800 元合計 296,800 元，占全案 11.78%，直接支撐政策對談與現場理解；若只用一般觀光導覽替代，雖可能降低單價，卻會損害核心成果。餐食 143,000 元與保險 65,000 元合計 208,000 元，占 8.25%，其決策優先考量特殊需求、保障與服務事實。行前、設備、成果及聯繫等較小項目仍須以成品、數量或清冊驗收，不能因占比低而免除證據。

四大項金額、占比、主要用途與查核依據共同顯示，成本合理性來自工作量與成果的連結。直接執行費依人數及使用量敏感，直接薪資依工作包與投入敏感，公司管理費支撐法遵和品質，稅費則與稅前總額固定連動；任何調整都須評估對安全與學習品質的影響。管理報告以金額與預估結算趨勢追蹤，不以花用率作績效，如表 17 所示。

表 17 主要經費項目、占比與驗收關係

最大項	金額（元）	占全案	主要成本動因	交付／驗收關係
直接薪資	696,500	27.64%	人月、人日、工作包與高峰期	工作日誌、版本、會議、任務與交付

最大項	金額（元）	占全案	主要成本動因	交付／驗收關係
直接執行費	1,503,700	59.67%	人數、人夜、人日、日、車日、場次與式	名冊、訂房、用車、服務日誌、成品與憑證
公司管理費	199,800	7.93%	契約、供應商、法遵、品質與風險管理	風險簿、查核、存取、內審與契約紀錄
稅費	120,000	4.76%	稅前 2,400,000 元及 5%營業稅	發票、請款與總額一致
合計	2,520,000	100.00%	全部工作與書面同意變更	經費表、採購標單、請款及結算一致

6.3.2 價格風險與控制措施

價格風險分為數量、單價、匯率、取消、重複與憑證六類。數量風險由出國名冊、實際房晚與服務人次控制；單價風險由規格一致的詢比及選擇理由控制；匯率風險由付款日與換算依據控制；取消風險由票規、房規及書面通知控制；重複風險由工作費與核實支付分流控制；憑證風險則由支付前條件與請款前抽查控制。

風險發生時先評估對全案總額與必要成果的影響。人數減少應同步調整人次、人夜、保險、門票與設備，不以原數量當作當然支出；人數增加或單房需求上升則先評估既有預算與服務界線，不自行降低餐食、保險、車輛安全或口譯品質。匯率或供應價格變動須保留來源與時間，提出同規格替代或工項調整選項，由機關依契約決定。

成本、交付證據與付款採雙軌核對：工作費由直接薪資、直接執行費、公司管理費及稅費構成，核實支付則依機票、入境與機關人員實際支出建立證據；兩軌都要通

過數量 / 單價基礎、合法憑證與未重複檢查，最後才匯入含稅總價、標單及付款。任何一軌有缺件即停在查核點，不用另一軌的餘額掩蓋，如圖 18 所示。



圖 18 成本、交付證據與付款一致性控制

柒、其他補充說明文件

7.1 特色加值與知識移轉

版本清冊分別記錄知識資產的完成、限制、停止使用或研究狀態，並保留來源索引，使機關辨識可更新內容及需要重新查證的結論。 知識資產以使用者任務設計，而不是以檔案格式設計。主管需要快速掌握政策差異與決策限制，業務承辦需要可操作步驟和來源，未參團同仁需要足以理解脈絡的摘要，後續研究者則需要事件碼與資料權限；同一份原始紀錄因此可衍生不同深度的內部材料，但內容結論、來源與使用限制保持一致。版本清冊記錄每一資產由哪份報告或紀錄產生，更新時避免不同摘要互相矛盾。

作法卡採一頁一題，題目從地方行政實際問題出發，例如文化語言支持、學校與社群協作、跨機關治理或資料回饋。每張卡先說明觀察情境，再列出必要條件、可能步驟、協力者、資源、風險與不可直接移植之處；若證據只能支持個案描述，卡片標示為「案例觀察」，不使用「最佳實務」等過度概括語句。卡片可依機關內部分類再編排，不改變原始來源。

內部分享不另增未經核定的公開活動，而是把既有成果轉為可主持的討論包。討論包包含 30 分鐘與 60 分鐘兩種節奏、投影片大綱、三類主題問題、作法卡及回饋單；團員依事件與證據說明，不以記憶補述。會後回饋區分釐清、可能採用、需跨單位及不適用四類，提供機關後續選擇，並保留沒有採用的理由。

再利用前執行權限檢查。公開官方資料可依來源引用，受訪摘要、照片、錄音與文化內容依同意範圍使用，團員個資與旅運資料不進入知識資產；需要刪減或去識別時保留處理紀錄。若機關日後要擴大發布或另作教材，權利清冊能指出哪些素材可用、

哪些需再取得授權，避免因交付完成而誤認所有第三方內容均可公開。 本案加值以提升既有成果的可用性為原則，不另外虛構平台、公開發布或長期維運承諾。考察期間已必須產生訪談、照片、錄音、文字與成果報告，因此加值重點是用一致的主題索引、作法卡與內部分享素材，把一次性紀錄轉為地方原住民族行政人員日後可查找、比較與討論的知識資產；所有內容仍受機關核定、著作權、個資與受訪方使用限制約束。

7.1.1 主題作法卡與比較工具

成果報告每個主題除敘述參訪經過，另以作法卡整理問題、夏威夷觀察、運作條件、我國情境差異、可嘗試步驟、風險與來源索引。作法卡不把觀察直接包裝成政策答案，而是明確區分可立即採用的行政工具、需跨機關研議的制度議題，以及因法律、文化、財務或組織差異不宜移植的作法。機關可依卡片快速選擇後續討論題目，並回查原始紀錄。

比較工具以文化復振、族群教育與政策治理三條主題軸，整理治理層級、參與者、資源、執行流程、資料回饋及文化知識倫理。對同一問題保留不同單位的說法，呈現一致與分歧；資料年份或組織背景不同時，標示觀察時點與不可比限制。若受訪方未允許引用，作法卡僅保留去識別化摘要或限制使用標記，不把內部獲知內容轉為公開案例。

7.1.2 內部分享與再利用

內部分享素材由成果報告濃縮，包含主題摘要、證據索引、作法卡、討論題綱及可編輯圖表。分享活動以機關需求為準，可由團員用「一項關鍵觀察、一項差異、一項可能應用、一項風險」的固定格式回饋，減少心得停留在行程描述。回饋彙入成果附件或機關內部工作檔，保留提出者、日期、適用範圍與後續處理狀態。

知識資產的價值依可追溯與可使用判定，而非檔案數量。主題摘要支援快速理解，政策比較支援制度判讀，作法卡支援行政討論，討論題綱支援內部分享，來源索引與權限標記則防止誤引；每項皆從既有履約素材加工，不重複蒐集個資。機關驗收時可抽查資產是否連回報告與原始證據。資產點交時以實際使用情境測試能否查找來源、理解限制及取得可編輯內容，無法回查或權限不明的項目不列為完成，如表 18 所示。

表 18 加值知識資產、用途與驗收方式

加值資產	主要內容	使用情境	品質／權限控制	驗收證據
主題摘要	核心問題、觀察、差異與限制	主管及同仁快速掌握	標示來源、時點與不可比限制	摘要與報告索引
政策／實務比較表	治理、角色、資源、流程與回饋	跨單位研議	不以單一案例概括	可編輯表及證據連結
行政作法卡	適用對象、步驟、資源、風險	後續工作討論	區分可採、待研議與不宜移植	作法卡清冊、版本
內部分享題綱	重點、問題、團員反思格式	返國內部分享	不含未授權個資或文化內容	題綱、回饋或會議紀錄
來源與權限索引	事件碼、檔案、同意與使用限制	報告抽查與再利用	最小權限、版本與移轉範圍	索引、存取與點交紀錄

知識移轉依原始紀錄、主題摘要、比較分析、作法卡、內部分享及應用追蹤逐步轉化，每一階段都保留來源、權限、版次與限制。這條路徑避免未經分析就把照片當成果，也避免把文化脈絡不同的作法直接複製；後續應用若由機關採納，仍須依自身

權責另行評估。加值因此集中於提高既有交付的查找性、決策性與合規再利用，如圖19所示。



圖 19 考察成果知識移轉與再利用路徑

7.2 永續、共融與企業社會責任

永續決策另考慮服務的在地關係。拜會、餐宿、交通、導覽與物資供應在規格相當時，優先評估能否支持合法在地服務、合理工時與清楚的文化來源，但不以身分或宣傳語取代資格、品質與價格比較。供應商若使用原住民族圖像、故事或商品，須能說明來源及授權，專案團隊不自行改作文化符號作為團服、禮品或視覺裝飾。

廢棄物控制從採購數量開始，而非事後分類。手冊、名牌、禮品、飲水容器與設備依名冊及備品比例配置，出發、海外及返國分別盤點；可回收、可重複使用與須安全銷毀的物品分流，含團員資料的標籤與紙張不得直接丟棄。

共融措施在變更時仍須維持。航班、車輛、飯店或拜會替代若改變步行、樓梯、休息、飲食或資訊接收條件，影響評估必須重新詢問當事人，不能沿用原場地已完成的檢查。現場調整以當事人自主與安全為中心，不在全團面前說明醫療或障礙原因，

完成後只記錄措施是否交付與後續需要。 本節把永續與共融納入旅運、採購、活動及團隊管理的日常決策，不以未有證據的公司獎項或承諾取代執行措施。考察服務的主要影響來自航空與地面移動、住宿餐飲、一次性物品、印刷、供應商勞動條件、團員差異需求與文化互動；控制重點是減少可避免耗用、確保服務可近用、尊重原住民族知識主體性，並保留可查核紀錄。

7.2.1 低耗用與責任採購

行程以主題與區域集中安排，降低同日往返與空車；車輛容量依核定人數及行李配置，不為追求較低單價而使用不合適車型。住宿優先評估可步行或縮短接駁、飲水補充、毛巾床單選擇及減少一次性用品的可行性；餐食依實際人數確認，保留特殊餐並減少過量。這些條件須與安全、衛生及團員需求平衡，不以減量要求團員犧牲必要飲水、健康或可近用服務。

文宣與手冊採電子優先、必要紙本原則，依實際用途控制印量；名牌、布條、團服、禮品與包裝經機關核定後製作，建立領用與剩餘清冊。交流禮品著重文化脈絡、來源與合宜性，不使用可能造成刻板印象的符號；若涉及我國原住民族創作或商品，保留合法來源與創作者資訊。採購比較除價格外，納入合法營運、環境作法、勞動與取消條件。

7.2.2 共融參與與文化尊重

共融服務自需求表開始，蒐集行動、視聽、飲食、語言、健康及資訊接收方式等必要需求，並由專責人員與當事人確認合理調整。集合點、車輛、房型、會場、步行距離、休息、設備與替代行程均依核定需求檢查；行前資料提供可放大電子檔及清楚版面，口頭說明搭配文字重點。需求資料只傳遞給需執行調整的角色，避免共融措施反而造成個資暴露。

文化互動尊重在地主體與知識邊界。拜會前確認稱謂、禮儀、贈禮、拍攝、錄音、引用及成果使用方式；團員理解「可參觀」不代表「可公開」，「受訪」也不代表所有內容都可逐字引用。成果分析避免將單一單位代表整體夏威夷原住民族，也不把文化展演與政策治理混為一談；如遇不同觀點，呈現其所處組織、時點及限制。

7.2.3 團隊責任與查核

企業社會責任評選所涉及的員工加薪、工作與生活平衡、原住民族員工進用及綠色採購，屬投標廠商應提出證明的公司資料，本正文不代填。履約規劃則落實可查核的工作安排：海外高強度期間設輪值與休息，緊急窗口有代理人；供應商不得以不合理超時、疲勞駕駛或壓縮安全換取進度；具有原住民族與文化經驗的人員參與時，依其職責與專業合理分工，不把身分當作裝飾性代表。

永續、共融與責任措施分別連到行程、採購、團員服務、文化互動及工作管理，並以行程版本、需求回覆、供應查核、領用清冊、事件日誌和成果索引證明。指標不追求虛構的減碳數字，而是檢查空車與不必要移動是否避免、印製與用品是否依用途、調整是否交付、文化限制是否遵守、輪值是否可運作。未達項目形成矯正而非僅列倡議，如表 19 所示。

表 19 永續、共融與社會責任措施

面向	執行措施	查核證據	不可犧牲條件
移動與住宿	區域集中、合適車型、減少空車與一次性用品	行程、車輛、住宿條件與日誌	安全、飲水、衛生、合理休息
餐食與物資	依人數供應、特殊餐、電子優先、印量與領用控制	菜單、人次、印製與領用清冊	過敏、宗教、健康與資訊可近用

面向	執行措施	查核證據	不可犧牲條件
共融服務	需求盤點、合理調整、可近用文件與設備	個別回覆、場地／車輛查核、交付紀錄	個資最小化與當事人尊嚴
文化尊重	禮儀、攝錄、引用與知識限制確認	拜會確認、同意狀態、成果索引	在地主體性、不可公開內容
團隊責任	輪值、代理、休息、禁止疲勞駕駛	班表、交接、車況與事件紀錄	勞動安全、專業責任與服務不中斷
責任採購	合法供應、環境及勞動條件納入比較	資格、詢比與選擇理由	公平合理、規格與履約品質

上述措施以全案既有工作為載體：旅運規劃負責移動與住宿，團務主檔負責共融需求，採購與領用清冊負責物資，拜會確認與成果索引負責文化倫理，工作配置負責輪值。這種嵌入式作法使永續不是結案後補寫的敘述，也不需要另創無法驗收的活動；機關可由原有交付證據抽查是否落實，並把缺失納入供應商與專案品質管理。

7.3 資訊安全、個資、智慧財產與生成式人工智慧治理

資料保存期限依用途而非方便決定。旅運與入境資料保留至相關服務、核實支付與爭議處理所需期間，成果原始檔依契約點交，工作裝置與供應商端副本在目的完成後刪除或返還；法律、契約或機關要求保存者轉入指定位置並調整權限。刪除採清冊逐項執行，雲端、下載、郵件附件、備份與紙本均納入，不用刪除主資料夾就宣稱已完成。

供應商合約或工作說明納入保密、目的限制、最低資安、事件通報、分包、返還刪除與機關查核條款。航空、住宿、保險與在地協力者因服務性質需要不同資料，條款與欄位相應調整；若供應者擬再委託或把資料傳送至其他地區，先說明收件者、目的及保護方式並依機關要求處理。服務價格較低不能抵銷無法說明資料流向的風險。

帳號與裝置管理以最小權限和可撤銷為原則。新進人員依角色申請，離開工作或轉任即調整；共用帳號原則禁止，確因供應平台限制使用時另記錄保管者與操作。出團前測試遠端撤銷、備份復原及緊急聯絡，返國後收回臨時權限與裝置資料，避免結案後仍能存取團員或受訪內容。

人工智慧輸出即使使用公開資料，仍須回查正式來源，並檢查事實、語意、偏誤與第三方權利；無法說明來源及人工責任者不得進入核定成果。 本案處理護照、入境申請、聯絡方式、健康需求、保險、票證、住宿、影像、錄音及受訪內容，並跨境傳遞部分必要資料，資訊治理須從蒐集前即建立目的、欄位、權限、傳輸、保存、事件與刪除規則。履約取得之個人資料不得作其他用途，工作成果著作財產權依契約歸屬機關；任何資通訊產品或生成式人工智慧的使用，均以機關限制、保密、標示揭露與事前同意為前提。

7.3.1 個資生命週期與跨境傳輸

依《個人資料保護法》第 4 條，受委託蒐集、處理或利用個人資料者，在適用範圍內視同委託機關；第 5 條要求不得逾越特定目的必要範圍，第 8 條規範直接蒐集時的告知，第 11 條則要求維持正確並在特定目的消失或期限屆滿時處理刪除或停止利用。專案團隊據此為每個欄位建立目的與必要性，不用「方便聯絡」概括蒐集護照或健康資料。（法務部全國法規資料庫，2025）

團員資料分為基本聯絡、旅運身分、入境、住宿膳食、健康安全、保險與緊急聯絡七類。蒐集頁面清楚說明機關與受託處理者、目的、類別、利用期間與地區、對象與方式、權利及不提供的影響；健康或其他敏感資訊採個別管道，不在團體表單或群組揭露。資料正確性由團員回覆確認，異動保留版本，過期副本不得繼續用於開票或投保。

跨境傳輸只提供供應者完成服務的最低欄位。例如航空與入境依官方要求提供身分資料，住宿取得姓名與房型需求，在地交通一般不需要護照影本，餐廳僅取得無法識別個人的特殊餐數量；收件者、目的、欄位、傳輸方式、時間與刪除要求均登錄。含護照、健康或保單的檔案以受控連結或加密方式傳遞，密碼與檔案分開通知，不以一般群組散發。

7.3.2 資安控制與事件處理

資料依公開、內部、機敏個資及限制文化／訪談四級分類。機敏資料只存放於機關同意或受控環境，採角色權限、多因素驗證、裝置鎖定、必要加密、存取紀錄與每日備份；共用資料夾按工作包設權，不讓供應商看見與其服務無關的完整名冊。下載至行動裝置的檔案設定必要期限，離線作業後回傳受控位置並安全刪除。

資安事件包括裝置遺失、帳號異常、惡意程式、誤寄、未授權分享、資料被竄改、毀損或外洩。發現者先停止傳輸、隔離帳號或裝置並保全紀錄，專責窗口判斷資料類別、對象、範圍與跨境影響，依契約與適用法令通報機關並採取密碼重設、撤銷連結、收回郵件、通知收件者刪除、復原備份等措施。事件結案保存事實、影響、處置與防再發，不因「未確定外洩」而刪除稽核資訊。

7.3.3 生成式人工智慧與智慧財產

生成式人工智慧不作為未經核准的預設處理工具。若擬用於非機敏資料的格式整理、語句校正或公開資料摘要，先提出工具、用途、資料類別、輸入內容、保存設定、人工複核、標示與權利風險，取得機關同意後才使用；護照、名冊、健康、保險、聯絡方式、未公開訪談、錄音、照片及受限制文化知識不得輸入公共生成式服務。工具產出僅是草稿，須由具責任的人員回查來源、事實、偏誤、著作權與語意。

成果中的文字、照片、錄音、圖表與第三方資料建立權利清冊，記錄創作者、來源、同意、授權範圍、限制及交付狀態。廠商製作的履約成果依契約移轉機關，第三方既有著作或受訪內容則僅在合法授權範圍使用，不以契約移轉條款擴張他人權利。公開網站或機構資料引用保留來源，照片及錄音依當事人與場域同意；無法證明權利者不進入正式交付。

個資、資安、人工智慧與智慧財產控制採同一生命週期，從蒐集／取得、使用、傳輸、保存、交付到刪除都指定責任及證據。控制強度隨資料分類提高，公共資料仍查核正確與授權，機敏個資和限制內容則增加權限、加密、日誌與禁止輸入公共人工智慧服務；事件發生時立即保全與通報。機關可由告知、欄位清冊、存取、傳輸、同意、權利及刪除紀錄抽查，如表 20 所示。

表 20 資料、資安、人工智慧與權利治理矩陣

資料／使用情境	主要控制	禁止或限制	查核／驗收證據
團員旅運與健康資料	明確告知、最小欄位、正確性、角色權限	群組散發、目的外利用、無期限保存	告知、回執、欄位與權限清冊
航空、入境、住宿、保險跨境傳輸	收件者與目的核對、受控傳輸、必要期限	把完整主檔提供給單一供應者	傳輸、收件、欄位與刪除紀錄
照片、錄音、訪談與文化內容	場域與當事人同意、事件碼、使用限制	未同意公開、移除脈絡或擴張授權	同意狀態、來源、權利與成果索引
生成式人工智慧	事前同意、非機敏資料、人工查核、標示揭露	輸入個資、未公開內容、直接採用未核實產出	申請、核准、輸入類別、查核與揭露紀錄

資料 / 使用情境	主要控制	禁止或限制	查核 / 驗收證據
工作成果與第三方著作	權利清冊、合法來源、契約移轉與授權區分	無來源素材、把第三方權利當作可移轉	權利、授權、來源及交付清冊
資安事件	隔離、保全、影響評估、通報、復原	隱匿、刪除紀錄或未核准對外說明	事件時間線、措施、通報與防再發

資訊治理與團務效率並不衝突。欄位與權限清楚後，票證、住宿、餐食、保險及紀錄人員只接觸必要資料，反而降低誤用與版本不一致；受控傳輸及權利索引也使驗收可快速確認檔案來源與使用範圍。結案時依契約及保存需求點交必要資料，移除工作裝置與供應者端不再需要的副本，並保留可稽核的刪除或返還紀錄。

捌、結論

8.1 綜合結論

全案以活動對應目的、支出對應憑證、變更對應核准、成果反查來源為共同標準，貫穿規劃至驗收。 本團隊以政策學習、團員安全、行政可控與成果可驗證為同一履約目標。考察規劃從文化復振、族群教育與政策治理三類問題出發，將候選拜會對象、對談提問、現場觀察與成果證據逐項連結；六日考察及返臺日保留移動、交流、每日檢核與反思節奏，且不把暫定日期或接待名單當作既成承諾。交通、膳宿、入境、保險、導覽與口譯均由核定名冊及個別需求驅動，以合法資格、前日複核、現場查驗及異常矯正維持服務品質。

專案管理以 32 週基線、五個里程碑、工作包責任、版本控制、風險分級及變更紀錄形成治理閉環。細部計畫、訂房交通與成果交付分別對應三期審查及付款；任何重大行程、價金或契約變更均先完成影響分析與機關核准，緊急事件則先保障人身安全，再補齊通報及證據。照片、錄音、文字、票證與供應證明自現場即依事件碼編目、備份與分級，返國後能由報告結論反查原始來源，避免活動紀錄與驗收脫節。

含稅總價以直接薪資、直接執行費、公司管理費及稅費四類獨立管控，工作費與核實支付分流建帳，並以數量、單價、服務事實、合法憑證、退款與未重複列支進行對帳。個資、跨境傳輸、生成式人工智慧、第三方著作與文化內容則依最小必要、受控權限、事前同意、人工查核及權利清冊治理。最終交付不只完成成果報告，也包括可編輯檔、原始素材、各類履約證明、點交清冊與審查補正，使機關取得可追溯、可驗證且能支援後續行政討論的完整成果。

參考文獻

1. Hawai‘i State Department of Education。Hawaiian Education。 Hawai‘i State Department of Education。 https://hawaiipublicschools.org/academics/hawaiian-education/
2. Hawai‘i State Board of Education（2009）。BOE Policy 2104: Hawaiian Education Programs。 Hawai‘i State Board of Education。 https://boe.hawaii.gov/Meetings/Notices/Documents/SAC%2010-01-13/BOE%20Policy%202104.pdf
3. Kamehameha Schools。Culture-Based Education Research Resources。 Kamehameha Schools。 https://www.ksbe.edu/research/collection%5Fcberr
4. University of Hawai‘i at Mānoa。Hawai‘inuiākea School of Hawaiian Knowledge。 University of Hawai‘i at Mānoa。 https://manoa.hawaii.edu/hshk/
5. Polynesian Cultural Center。The History and Purpose of the Polynesian Cultural Center。 Polynesian Cultural Center。 https://www.polynesia.com/history
6. U.S. Department of State。Visa Waiver Program。 U.S. Department of State。 https://travel.state.gov/content/travel/en/us-visas/tourism-visit/visa-waiver-program.html
7. 交通部觀光署。旅行業管理規則。 交通部觀光署。 https://law.tad.gov.tw/MOTCTALRS/web%5Fpage/MOTCTALRS010200.jsp?KEYWORD=%E6%97%85%E8%A1%8C%E6%A5%AD%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%A6%8F%E5%89%87&LawLevel=%E6%B3%95%E8%A6%8F%E5%91%BD%E4%BB%A4&LawName=%E6%97%85%E8%A1%8C%E6%A5%AD%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%A6%8F%E5%89%87
8. 交通部觀光署。領隊人員管理規則。 交通部觀光署。 https://law.tad.gov.tw/MOTCTALRS/web%5Fpage/MOTCTALRS010200.jsp?KEY

WORD=%E9%A0%98%E9%9A%8A%E4%BA%BA%E5%93%A1%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%A6%8F%E5%89%87&LawLevel=%E6%B3%95%E8%A6%8F%E5%91%BD%E4%BB%A4&LawName=%E9%A0%98%E9%9A%8A%E4%BA%BA%E5%93%A1%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%A6%8F%E5%89%87

9. 法務部全國法規資料庫（2019）。政府採購法。 法務部。

https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=A0030057

10. 行政院主計總處（2025）。國外出差旅費報支要點。 行政院主計總處主管法規共用系統。

https://law.dgbas.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL017584&kw=%25u51fa%25u5dee&media=print

11. 法務部全國法規資料庫（2025）。個人資料保護法。 法務部。

https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=I0050021



版權所有　翻印必究