

國立臺灣體育大學（臺中）
運動管理學系碩士班學位論文

成立嘉義縣縣民運動中心之可行性研究

A FEASIBILITY ANALYSIS OF THE
ESTABLISHMENT OF SPORT CENTER IN
CHIAYI COUNTY



研 究 生：徐 瑜 撰

指 導 教 授：黃 彥 翔 博 士

中 華 民 國 九 十 八 年 六 月

臺 中 市

論文名稱：成立嘉義縣縣民運動中心之可行性研究

院校所組別：國立臺灣體育大學（臺中）運動管理碩士班

研究生：徐瑜

指導教授：黃彥翔 博士

中文摘要

根據馬英九總統在 2008 選前提出全國 70 座運動中心的選舉支票（中央社，2008）以及行政院體育委員會於 2007 訂定「運動人口倍增計畫」，更將「提升全民運動風氣」、「興建大型運動場館以供民眾使用」列入 94 年度至 97 年度之中程施政草案中，由此可見，養成民眾規律運動、積極提升健康體能、改善國民體質、減低國民醫療負擔，乃我國體育發展應重視之課題。

近期，嘉義縣經濟起飛，興建大型場館可謂提供嘉義縣整合性鄉鎮綜合計畫良好的政策導向，又因公共建設可經由收取費用讓自身營運有自償性，透過 OT（Operate-Transfer）委外經營，減輕政府財政負擔，如此將共創民間有利可圖、政府可減輕財政負擔及公共建設得以推動的三贏局面。

遂本研究以「成立嘉義縣縣民運動中心之可行性研究」為主軸，透過訪談產官學三方專家以及嘉義縣民運動參與概況問卷施測進行分析與討論。

研究結果指出，縣民多抱持著樂觀其成的態度且專家們認為成立嘉義縣縣民運動中心為有條件的可行，唯政府落實補助方案、廠商事前共同規劃場館配合 OT 經營模式、有效降低營建成本，便能走向成功之道。

關鍵字：運動中心、OT 委外經營、可行性研究

Title of Thesis: A Feasibility Analysis of the Establishment of Sport Center In
Chiayi County

Name of Institute: Graduate Institute of Sport Management

Graduate date: June, 2009

Degree Conferred: M.P.E.

Name of student: Yu, Hsu

Adviser: Dr. Yen-Hsiang, Huang

Abstract

According to President Ma Ying-jeou's claim that more than 70 sport centers will be built afterwards (The Central News Agency, 2008), as well as the Sports Affairs Council of the Executive Yuan's set up of "The Doubling of The Sports Population Plan" in 2007, and " enhance the general sport actives of public " " construct major sports facilities for public to use" were all included in 94 to 97 annual draft of the policy process. As we could see, to foster the public regular exercise habit, increase the public health fitness, improve the national physique, and reduce the burden on national medical cost, are important subjects for sport development in Taiwan.

Recently, because of the prosperousness of Chiayi economics, the construction of large facilities had provided a fantastic policy guideline for the integration of township project. Because the cost of infrastructure can be covered by Operate-Transfer (OT) , Government financial burden will be easily alleviated that, in turn, creates a triple win-win situation for government, operational organization and community.

The purpose of this study was to investigate the feasibility of the establishment of sport center in Chiayi. To collect data, this study applied expert interview and survey. For interview, three experts from industry, government and academics were invited. For survey, questionnaires were distributed to the residents in Chiayi County.

The result showed that the residents in Chiayi possess positive attitude toward setting up a sport center. Experts indicated that setting up the sport center in Chiayi is feasible under some conditions, such as the government implements a well-designed subsidy project, to sketch an OT model with management companies and to find an effective way to reduce the construction costs. Only if previous conditions have been satisfied, the sport center will be able to be successfully operated.

Keywords: sports center, OT outsourcing operation, feasibility analysis

謝誌

謝謝大家。這四個字還不足以表達內心對於完成研究所學業以及論文受到多少幫助的感激，回首在這學校六年來的點滴，兩年前決定要進入研究所繼續深造，我要感謝我所有的家人，爺爺、奶奶、爸爸、媽媽、弟弟、叔叔、嬸嬸、姑姑們與表、堂弟妹一路的支持與打氣，謝謝我的大家庭帶給我人生的歡樂與對學業的堅持，我愛你們。大學同學們在我研究所求學過程中，時常回來探望，讓我們知道當學生有多麼幸福，卻也對出社會抱持著一股幹勁，芭比、阿福、富智、芳如、曉涵、瑪莉、大媽、慧姍、筑君，謝謝你們。

兩年的研究所同窗綠寶、蓓蓓、屁屁、嘿嘿、怡婷、老洪、老羅、狐狸、中村、士軒、紹甫一起同甘共苦，冷面笑匠班級導師張振崗教授兩年無數頓的期中、期末聚餐，也將成為我們研究所美好的回憶，謝謝你們讓我的研究所不枯燥。協助我完成四百多份問卷的咕哩、小綠寶學妹與所有可愛的暑期游泳營學弟妹們（Swim 一整夏 Cool 樂 fun 暑假），謝謝你們。

最後，感謝指導教授黃彥翔主任對論文的悉心指導，系上教授黃錦煌老師、文化大學教授黃士魁老師兩位口試委員與呂艾穎專員對本研究有問題的地方都不吝指正，訪談委員嘉義縣教育處洪嘉文處長、萬華運動中心譚遠貽執行長與樹德科技大學休閒事業管理系系主任劉田修教授，在訪談不時的提點，使本論文更臻完美，由衷地謝謝您們，謝謝。

2009.7.29

Fish 謹誌

目錄

中文摘要	I
英文摘要	II
謝誌	IV
目錄	V
表目錄	VII
圖目錄	VIII
第壹章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	4
第三節 研究問題	4
第四節 研究範圍	5
第五節 研究限制	5
第六節 名詞操作性定義	6
第七節 預期貢獻	7
第貳章 文獻探討	8
第一節 運動中心之介紹	8
第二節 臺北市市民運動中心經營概況	11
第三節 委外經營 OT 模式	17
第四節 民間機構參與運動設施之分析	24
第五節 本章小結	30
第參章 研究方法	31
第一節 研究對象	31

第二節	研究設計	33
第三節	研究工具	34
第四節	資料處理與分析	39
第肆章	結果與討論	41
第一節	嘉義縣縣民運動參與概況	41
第二節	深度訪談資料分析	50
第伍章	結論與建議	66
第一節	結論	66
第二節	建議	71
參考文獻	73
附錄一		
嘉義縣縣民運動參與概況問卷	76
附錄二		
專家深入訪談大綱	79
附錄三		
各專家深度訪談逐字稿	81

表目錄

表 2-2-1	臺北市已營運之運動中心內部設施與收費	12
表 2-2-2	臺北市各區運動中心造價	15
表 2-3-1	民間參與公共建設委外經營模式	19
表 2-3-2	臺北市市民運動中心委外經營總表	22
表 2-4-1	市場可行性評估之架構	25
表 2-4-2	詳細法規評估架構	29
表 3-1-1	深度訪談之產官學代表	32
表 3-3-1	專家效度名單	38
表 4-1-1	人口統計變項摘要表	42
表 4-1-2	嘉義縣縣民運動概況	46
表 4-1-3	運動中心參與意願	48
表 5-1-1	成立嘉義縣縣民運動中心評估準則	66
表 5-1-2	成立嘉義縣民運動中心之 SWOT 分析	68

圖目錄

圖 3-3-1	研究流程圖	35
圖 3-3-2	嘉義縣縣民運動概況問卷編製流程圖	36
圖 3-3-3	訪談流程圖	37

第壹章 緒論

本章旨在敘明研究的背景與動機以確立研究目的；而為了達到研究目的，本章進一步提出四個研究問題，並給定研究範圍與限制、名詞操作性定義以及預期研究貢獻性，以利研究的進行。

第一節 研究背景與動機

近年來隨著臺灣的經濟繁榮，國民平均所得快速增加，同時更由於教育水準的提高與教育的普及，使得國民生活水平普遍上升，加上週休二日之推行及健康意識抬頭，國民休閒運動時間增加。相對的，人們對休閒運動空間的需求也日益增加，而國民的殷切需求，造就臺灣近年來蓬勃發展的「休閒運動現象」，到處可見招牌林立之健身俱樂部、休閒運動中心、企業附屬健身房、社區複合式運動中心等不同型態之健身俱樂部（姜慧嵐，2000）。

根據馬英九總統在2008選前提出全國70座運動中心的選舉支票（中央社，2008）以及行政院體育委員會於96年度訂定「運動人口倍增計畫」，更將「提升全民運動風氣」、「興建大型運動場館以供民眾使用」列入94年度至97年度之中程施政草案中，由此可見，養成民眾規律運動、積極提升健康體能、改善國民體質、減低國民醫療負擔，乃我國體育發展應重視之課題。然而，依據行政院主計處的統計發現，我國在公園、綠地、兒童遊樂場、體育場所及廣場面積上，全國每萬人所分配的面積數卻僅為2.5公頃。因此目前國內休閒運動場所有嚴重不足之情形（宋維煌，1995；王凱立，2001）。

臺灣地區運動設施有49%屬於公立運動設施，更有40%以上的運動設施位於學校（行政院體育委員會，1999）。在政府透過政令宣導，希望各級學校能在課餘時間對外開放運動設施的過程中卻因為政府財政拮据，編列給學校的經費預算與人力資源不足，導致學校開放運動設施在執行上有困難（宋維煌，1995）而臺灣地區，春季多雨、秋季多受季風影響，戶外的運動公園已非良好運動空間，有必要建造室內體育場館供民眾使用（簡全亮，2000）。

嘉義縣位居南部區域之北端，介於臺中都會區及臺南高雄都會區之間。縣內西境為富庶之嘉南平原，早期為臺灣地區重要之穀倉；東境多山，地形起伏，風景秀麗，觀光資源極為豐富，蔚為臺灣西部地區之花園。

由於嘉義縣目前正處於實質環境與社會、經濟等各方面皆迅速變動的環境中，創造一個健全的發展環境與有效提昇全縣縣民的生活品質已成為最重要的施政計畫，而嘉義縣在臺灣地區整體發展的地位上，仍屬待發展區，未來如果要提升嘉義縣之發展地位，緩和人口外流，必須藉由重大公共建設及產業的投入，才能有效刺激經濟的發展，並帶動地方繁榮。因此更有必要擬定一個內容詳密、落實且具前瞻性、整合性的鄉鎮綜合發展計畫來加以指引與推動嘉義縣未來的縣政發展（嘉義縣綜合發展計畫，1997）。

嘉義縣近年除了經濟的進步、高鐵的建立，交通的便捷化、BRT（Bus Rapid Transit）的設立以及國訓中心預定移師嘉義縣，研究者認為，為因應上段所敘述體委會94年度至97年度之中程施政草案，興建大型運動場館，可說是提供嘉義縣整合性的鄉鎮綜合計畫良好的政策導向。又基於公共財

使用者付費原則下，部份公共建設可經由收取費用讓自身營運有自償性，因此政府部門不再是公共財的唯一經營者，民間機構在公共建設協助上，有許多參與之空間與機會。此外，引進民間機構參與公共建設之經營，可因民間機構之管理效率與行銷計畫，加速公共建設的成果，而政府可藉由民間參與公共建設，減輕財政負擔，如此將共創民間有利可圖、政府可減輕財政負擔及公共建設得以推動的三贏局面（黃冠華，2001；蕭嘉銘，2002）。以臺北市預定將有12座OT（Operate-Transfer）的市民運動中心為他山之石提供嘉義縣未來興建縣民運動中心之藍圖，一來帶動嘉義縣民之運動風氣與生活品質，二來為嘉義地區增加就業機會與政府資金，三來培養運動經營管理專業人才，提升運動產業產出價值，提升嘉義在文化與健康休閒之水平，綜合以上各點，本文遂評估成立嘉義縣縣民運動中心之可行性並從民間機構參與公共建設的營運角度切入就嘉義縣境內之鄉鎮以市場面、財務面、法律面、經營管理面作整體可行性分析。

第二節 研究目的

本研究在評估成立嘉義縣縣民運動中心之可行性，綜合上述之背景與動機，本研究之研究目的有下列各點：

- 一、了解目前臺北市市民運動中心之概況。
- 二、了解目前國內縣（市）民運動中心由民間機構與營運之模式。
- 三、了解各界人士對於成立嘉義縣縣民運動中心可行性之看法，以提供各單位制定相關政策之參考。
- 四、本研究結果，可提供運動中心可行性相關研究參考。

第三節 研究問題

根據上列研究目的，本研究欲探討的研究問題如下：

- 一、臺北市市民運動中心之概況為何？
- 二、國內縣（市）民運動中心由民間機構參與的營運概況與理論基礎為何？
- 三、各界專業人士對於成立嘉義縣縣民運動中心可行性之看法為何？
- 四、成立嘉義縣縣民運動中心之可行性為何？

第四節 研究範圍

本文研究範圍之選定，係以由民間機構參與公共建設的營運角度探討（OT）在嘉義縣成立縣民運動中心之可行性，包括政府內部的運作機制與廠商營運規劃、縣民運動設施喜好、地方政府規範之相關法令、以及未來永續經營等經營面上的問題，因此對於縣民運動中心之課程安排、器材維護以及民間機構參與資金投入等則不予探究。

第五節 研究限制

- 一、本研究針對 2008 前營運 6 家運動中心蒐集文獻，所以今年才開始營運的運動中心資料不予探究。
- 二、嘉義縣地域廣大、人口過於分散，在人力與經濟的考量下無法進行普查，本研究問卷發放乃採立意抽樣嘉義縣 6 個鄉鎮市，進行嘉義縣縣民運動參與概況問卷調查。
- 三、問卷施測時，各鄉鎮皆有拒答人數，導致各鄉鎮填答人數不一，只單就有填答的民眾做統計上的分析，可能會有所偏誤。

第六節 名詞操作性定義

- 一、運動中心 (Sport Center)：運動中心是屬於社會福利機構，其組織目的在於服務社區民眾，故委外營運者需以政府對市民運動中心的服務定位及配合社會福利法、殘障福利、公益活動等的舉行及收費標準之規定來做為營運指標 (楊智荃，2003) 本研究係指政府出資興建委託民間機構經營，其建設目的在於讓市民使用之室內市民運動中心。運動場館與私人營利之運動場所皆不在此限。
- 二、民間機構 (Private Organization)：民間機構包含營利 (Profit) 與非營利 (Non-Profit)，王凱立 (2001) 指出營利機構包含獨資、合夥、依法設立之公司，具營利目的的事業體，非營利組織可能會有營利行為但不以營利目的。本研究討論之民間機構是意指投標經營之廠商或是經營業者。
- 三、民間參與：民間參與的意涵相當之廣、就字面上來說，係指民間機構透過投入資金、技術、營運、人力參與政府部門相關事務。根據「促進民間參與公共建設法」第八條規定，民間機構參與方式分下列幾種：BOT、BTO、ROT、OT、BOO 等，本研究所指為 OT 營運模式。
- 四、OT 模式 (Operate- Transfer)：由政府投資興建完成後，委託民間機構營運，營運期間屆滿後，營運權歸還政府。
- 五、可行性 (Feasibility Analysis)：指計畫概念採納實施，成功與否之推論，本研究係以市場面、財務面、法律面以及經營管理面為主，以產、官、學各領域之專家來評估並審視成立嘉義縣民運動中心之可行性。

第七節 預期貢獻

本研究在於評估成立嘉義縣縣民運動中心之可行性，透過專家效度的方式、修正經由相關文獻資料與三角交叉法整理編制而成的「成立嘉義縣縣民運動中心可行性評估」訪談大綱與「嘉義縣縣民運動參與概況」問卷，擬分析出目前成立運動中心之可行性供政府或相關機構做參考及建議。

第貳章 文獻探討

第一節 運動中心之介紹

在歐美日等先進國家的重要政策中，提昇民眾運動休閒生活以及體適能狀況，一直列入政府的重要工作之一。除了舉辦各類體育競賽與休閒活動外，也必須提供民眾日常生活休閒運動之場地與設施，且考量各地區居民的特性，並以社會健康福利的角度設置之。劉田修（2000）指出臺北市政府所推廣的運動中心，此一概念在世界許多國家已行之有年，西方國家對這些設施的名稱普遍稱之為「休閒中心」（recreation center 或 leisure center）；在日本則稱為「運動中心」（sport center）。此類型的運動中心為一種綜合性多用途的運動場地，非為單一性場地，其主要內部的空間規劃一般包括有：游泳池、小體育館、羽球場、籃球場、壁球場、網球場、排球場、健身房、三溫暖、溜冰場、幼兒托護室、會議室、免費展覽場等。從歐美日等國家的案例中得知，此種綜合型、社區型之運動休閒場館在許多國家的推廣下已逐漸普及，但在我國處於初期階段，仍有極大的推廣空間，分別比較歐洲、北美、亞洲國家經營此類型運動場館的方式，再進一步界定我國市民運動中心的概念與特徵。以下引自劉田修教授實地考察各國運動中心之整理（劉田修，2000）：

一、歐洲國家

（一）組織與制度

- 1、由政府提供，為社區所有。
- 2、以非營利機構形式運作。

- 3、志工制度健全，可節省許多人力資源。
- 4、社區均組成許多委員會對相關業務進行監督。

(二) 場地設施

- 1、建築具特色、具環保功效。
- 2、場地寬闊。
- 3、設施種類繁多，但各個運動中心均有游泳池、體適能健身器材，並因應各地區的特性與民眾需求，而設置運動設施(例如各種球類運動場地、室內跑道)，滿足不同民眾的需求。

(三) 營運管理

- 1、運動項目多元，開放時間長，除維修日或重大節日外，全年開放。
- 2、財務方面多為政府贊助與會費收入，採使用者付費制，附屬設施如餐飲、運動用品均有可觀之收入。
- 3、行銷方面，定期發佈資訊，並且結合社區資源，協助當地學校舉辦活動，與各階層維持良好的公共關係。

二、北美洲國家

美國與加拿大在社區公共運動設施機構的設置方面，與歐洲國家相仿。此外美、加各大學院校中，為了使在外求學的學生能加強體適能，在校園內設置休閒中心。例如美國科羅拉多州格里立市（Greeley），雖然市區人口僅7萬人，但位於該市的北科羅拉多大學卻擁有約1萬1千名學生，為了使居民與學生有合適的休閒運動場所，並鍛鍊其體能，該市政府與北科羅拉多大學學生代聯會規劃了一座休閒中心，以平價的方式提供當地居民與在校生使用。

三、亞洲國家

以日本東京都區為例，此區域內的運動場館為數不少，例如中央區立綜合運動中心、東京辰巳國際游泳池、有明運動中心、小平民綜合體育館、東京體育館、新宿運動中心等等。各場館在名稱上雖有差異，但皆開放民眾使用，採取使用者付費之制度，價格普遍化，並依尖峰、離峰時段調整票價，其經營方式也融合了歐美國家由政府機構自營，或由非營利機構營運的型態。泰國的案例較為特別，興建背景為1982年日本為慶祝泰皇登基28年，以及曼谷建都200年而斥資29億日幣，耗時3年興建完成。座落於曼谷都會區當中的青年活動中心，結合了運動休閒與推廣教育的功能，此場館也是泰國國內唯一結合體育與文教的多功能社教機構，館內設施包括運動型態（體育館、游泳池、網球場、足球場、藤球場、籃球場等等）與休閒型態（視聽中心、劇場、展示廳、圖書館）以及住宿餐飲服務。為曼谷市政府休閒局所有，作為青年運動休閒與技藝訓練之場所，具備多重功能。

從歐洲、北美洲國家，以及日本、泰國的案例中可以發現，雖然各國對於此類型運動場館的名詞用法與經營方式不一致，但主要的共同特色在於皆是由政府出資興建，並且融合教育與運動休閒的功能，提供場地讓民眾能體驗多元的運動類型。而臺北市政府興建市民運動中心所希望達到的功能，具體來說是要提供市民平日運動、休閒、藝文娛樂、社區交流之場所，達到促進市民從事生涯學習及充實文化生活的社會教育功能，並且在委外經營模式下，希冀能節省政府長期之成本支出，並且引進民間企業的專業管理能力，推廣體育休閒活動，提供更完善的服務。

第二節 臺北市市民運動中心經營概況

臺北市規劃在 2008 年年底將有 12 座市民運動中心標案，目前已營運的有中山、北投、中正、南港、萬華、士林六座市民運動中心。楊智荃、陳鴻雁（2004）指出運動中心在興建的目的上，主要是為了改善市民休閒運動與藝文活動空間的嚴重不足，與培養市民良好的運動習慣及增進市民交流互動關係，並提供市民運動、生涯學習、舉辦各類藝文活動、展覽及集會之場所，以達到豐富市民生活內容，提升生活水準、增進身心健康之目的。劉田修（2000）指出臺北市市民運動中心是仿造國外社會福利政策而規劃興建的公共運動休閒場館，其目的是為了方便市民利用閒暇就近進行休閒運動、社區交流、終生學習及藝文活動並提升市民體能健康、打造健康城市政策、養成市民終身運動習慣，臺北市政府（2002）更指出運動中心係以「多運動少用健保卡」的理念下、塑造「健康陽光國際城」之目標而興建。

一、內部設施與收費

現今運動中心營運模式皆為 OT 模式，廣義來說，也就是所謂的公辦民營，是由政府出資興建，由於其設立目的在於方便市民就近運動、社區交流、提升市民體能健康等屬社會福利的措施，其收費與一般民間業者營運私人運動俱樂部相較較為低廉。而目前現有已啟用的中山區、北投區、中正區、南港區、萬華區、士林區市民運動中心之運動設施與營運模式和各場地收費現況整理如下頁，表 2-2-1：

表 2-2-1 臺北市已營運之運動中心內部設施與收費

地點 / 場地	中山區	北投區
游泳池	80-110 元/人	80-110 元/人
籃球場	7,000-14,000元/4小時	2,300/面/小時
羽球場	300-500 元/面/小時	300-500 元/面/小時
攀岩場	80-110 元/小時	80 元/小時
桌球室	100 元/桌/小時	100 元/桌/小時
壁球室	-	150-250 元/小時
網球場	-	750-1,000元/面/小時
撞球場	-	-
射箭場	-	-
體適能中心	50 元/小時	50 元/小時
韻律教室	各課程收費不一	1,500 元/小時
高爾夫練習場	-	-
體操武術館	-	各課程收費不一
兒童遊戲室	免費	免費
棋藝閱覽室	-	免費
停車場	40元/小時	40/小時
室內跑道	-	免費
空氣槍練習場	-	-

(續下頁)

表 2-2-1 (續) 臺北市已營運之運動中心內部設施與收費

地點 / 場地	中正區	南港區
游泳池	80-110 元 / 人	80-110 元 / 人 唯一有潛水池
籃球場	2000-4000元 / 面 / 小時	2000-4000元 / 面 / 小時
羽球場	300-500 元 / 面 / 小時	300-500 元 / 面 / 小時
攀岩場	-	80 元 / 小時
桌球室	100 元 / 桌 / 小時	100 元 / 桌 / 小時
壁球室	-	150-250 元 / 小時
網球場	-	-
撞球場	-	-
射箭場	80-100元 / 次	80-100元 / 次
體適能中心	50 元 / 小時	50 元 / 小時
韻律教室	各課程收費不一	各課程收費不一
高爾夫練習場	100-200元 / 小時	100-200元 / 小時
體操武術館	-	各課程收費不一
兒童遊戲室	免費	免費
棋藝閱覽室	免費	免費
停車場	30 / 小時	30 / 小時
室內跑道	-	-
空氣槍練習場	200元 / 次	120-160元 / 次

(續下頁)

表 2-2-1 (續) 臺北市已營運之運動中心內部設施與收費

地點 / 場地	萬華區	士林區
游泳池	80-110 元	80-110 元
籃球場	2000-4000元/面/小時	1200-2,000元/小時
羽球場	300-500 元/面/小時	300-500 元/面/小時
攀岩場	80 元/小時	50-150元/次
桌球室	100 元/桌/小時	100 元/桌/小時
壁球室	-	-
網球場	-	-
撞球場	-	-
射箭場	300元/小時	80-100元/次
體適能中心	50 元/小時	50 元/小時
韻律教室	各課程收費不一	各課程收費不一
高爾夫練習場	100-200元/小時	150-300元/小時
體操武術館	各課程收費不一	各課程收費不一
兒童遊戲室	免費	免費
棋藝閱覽室	免費	免費
停車場	30/小時	30/小時
市內跑道	-	-
空氣槍練習場	-	-

資料來源：本研究整理

由表 2-2-1 可得知各運動中心之內部設施大部份相同，且對於大部分的運動設施有相同收費（因政府規定），有少部份不相同，不相同的原因主要是因為各地區在興建運動中心時，考慮到各地居民的運動偏好以及特色，以至於各運動中心造價不一，詳細如下表 2-2-2。臺北市萬華運動中心年刊（2008）指出像是射箭場或是空氣槍訓練場等專業運動項目之設置主要是在區內可培訓國手或者與鄰近地區學校配合培育未來優秀人才。

表 2-2-2 臺北市各區運動中心造價

運動中心 (啟用年份)	造價 (元)	權利金	攤還年限	面積 (M ²)
士林區 (2008)	319,417,041	750 萬	42 年	11221
萬華區 (2007)	407,593,664	600 萬	68 年	12338
南港區 (2006)	555,662,589	900 萬	61 年	17540
中正區 (2006)	521,631,882	900 萬	57 年	17254
北投區 (2004)	546,479,336	750 萬	72 年	17249
中山區 (2003)	262,775,718	386 萬	68 年	8896

資料來源：本研究整理

二、未來規劃

在未來規劃方面，臺北市政府對市民運動中心有幾項願景（臺北市政府，2002），分為下列幾點：

- （一）結合民間力量續建各區市民運動中心。
- （二）規劃辦理運動教室、健康系列活動、協助市民獲取正確運動知識及技能。
- （三）加強營運管理協助輔導各區運動社團或俱樂部，增加社區固定運動參與人口。
- （四）開辦高齡運動教室，免費提供高齡市民生涯學習。
- （五）開辦早、中、晚班運動教室，提供上班族參與。
- （六）結合運動團體，加強規劃親子育樂營，以讓親子共同參與運動。
- （七）規劃實施家庭優惠票，鼓勵婦女攜家人參與運動。
- （八）規劃增闢青少年極限運動區。
- （九）增設青少年街舞設施及活動場地。
- （十）開辦各種身心障礙市民運動教室，指導身心障礙市民生涯學習，以培養運動興趣與習慣。

臺北市民運動中心的興建，已為市民帶來最好的休閒運動場所，也逐步提升民眾參與運動的興趣、頻率與習慣，更為運動產業發展注入一股新血。此外，在社會急遽變遷的年代，將公共運動設施委託民間團體經營已成為趨勢，臺北市民運動中心成功的案例，將可做為日後其他縣市及多種公共運動設施委託民間經營的重要典範。

第三節 委外經營 OT 模式

一、委外經營的意涵

政府業務委外經營是指將本身的業務以各種不同的形式委由民間機構執行或辦理，其形式包含公辦民營、簽約外包大型的運動設施，本文便首先由探討民眾機構參與公共建設之定義開始，了解民眾參與之公共建設之種類，再探討屬於運動中心 OT 模式之委外經營。

(一) 民眾參與公共建設之定義

公家機關當執行機關年度預算編列若未用盡時，下年度預算恐有遭刪減之慮，如此的惡性循環無疑是缺乏考慮民眾需求層面之結果，如何讓民意能傳達給決策單位來訂定實用的政策？民間機構參與提供了民意直接傳達的管道。

從字面上來解釋民眾參與公共建設是指民間機構參與政府部門相關事宜，依據「促進民間參與公共建設法」第四條中規定，對民間參與之定義如下：「本法所稱民間機構，指依公司法設立之公司或其他經主辦機關核定之私法人，並與主辦機關簽訂參與公共建設之投資契約者。前項民間機構有政府、公營事業出資或捐助者，其出資或捐助不得超過該民間機構資本總額或財產總額百分之二十。第一項民間機構有外國人持股者，其持股比例之限制，主管機關得視個案需要，報請行政院核定，不受其他法律有關外國人持股比例之限制。」而根據都市計畫法第四十三條而言，公共設施提供的目的在於達成美觀、寧適、健康、衛生、安全、便利等環境條件，而其意義可定位為：

- 1、公共設施係依大眾的活動需要，就時代背景要求下、所應具有的設備、機構、建築、公用事業、工程等。
- 2、公共設施為社會群眾生活中，大眾共同必須的設施或設備。
- 3、公共設施可謂「提供公共性服務、而以設施場所為達成此種服務的手段」。

蕭嘉銘（2002）年指出廣義的公共建設涵蓋基本建設及公共設施建設，而民間參與模式所指的公共建設，在性質與規模上則限定為有經濟開發效益的重大建設，其數目範圍較小，大型遊憩設施亦包含於法令規定項目中。故本研究將市民運動中心以公共建設來含括範圍。

（二）民眾參與公共建設之種類

依據陳天賜、廖慶隆（1999）於「民間參與公共建設方式之研析」一文以系統分析方法分析出各種民間參與公共建設可能方式，藉由兩層次篩選找出合理之民間參與方式與分析，就第一層次包括：規劃及基本設計、新建期財源籌措、責任細設與興建、與責任營運與重置四項因子，篩選出第二層次八項方式；就此八種方式，考慮新建完成或營運屆滿後所有權或經營權移轉等因素進行分析，八項民間參與公共建設可能方式整理為下頁表 2-3-1：

表 2-3-1 民間參與公共建設委外經營模式

委外經營模式	內容
1、傳統發包模式	不包括所有權或經營權移轉事宜，且計劃案各階段所有工作事項均由政府負責。
2、OT模式 (Operate-Transfer)	政府交由民間營運一段時間的一種方式，規劃及基本設計、新建期財源籌措、責任細設與興建等，均由政府負責，且政府擁有完工資產的所有權。營運則交由民間特許經營，屆滿後將經營權宜轉交予政府。
3、BT模式 (Build-Transfer)	類似工程發包，規劃及基本設計、新建期財源籌措由政府負責，但由民間負責完成工程新建。工程完工後，資產所有權移轉予政府。與傳統發包最大不同之處在於傳統發包之工程新建責任為政府，而BT時民間則負責新建的責任，工程完工後資產才移轉予政府。
4、BTOT模式 (Build-Transfer-Operate-Transfer)	與BOT有些類似，但最大不同在於工程完工後所有權立即歸還政府，即政府負責規劃及基本設計、新建期財源籌措，而工程新建則由民間負責，完工後資產所有權移轉予政府，民間機構同時取得特許營運權，至特許權期滿時將營運期所增之資產所有權交予政府。

(續下頁)

表 2-3-1 (續) 民間參與公共建設委外經營模式

委外經營模式	內容
5、BOT 模式 (Build-Operate-Transfer)	工程規劃及基本設計、新建期財源籌措由民間負責，工程新建完成後，民間機構亦同時擁有資產所有權並負責相關營運事宜，特許期限屆滿後再將營運資產之所有權移轉予政府。
6、BOO 模式 (Build-Own-Operate)	新建期財源籌措、規劃及基本設計、責任細設與興建與營運均由民間機構負責，同時民間機構亦擁有公共設施資產，得以永續經營並不移轉給政府。
7、BLT 模式 (Build-Lease-Transfer)	工程規劃及基本設計、新建期財源籌措、責任細設與興建均由民間機構負責，工程興建後，民間擁有所有權，並將資產租與政府使用。政府負責營運並支付一定租金予民間，至期限屆滿後民間再將所有權移轉給政府。

(續下頁)

表 2-3-1 (續) 民間參與公共建設委外經營模式

委外經營模式	內容
8、BTO 模式	<p>BTO 與 BOT 之差異在於新建資產 (Build-Transfer-Operate) 所有權移轉的時點。BTO 模式之民間機構在營運期間只取得經營權無所有權，故無須繳交有關之稅費可減少民間財務負擔。BTO 與 BTOT 之差異在於負責籌措資金者。即規劃及基本設計、新建期財源籌措、責任細設與興建由民間機構負責，工程新建完成後設施資產所有權無償移轉予政府，民間機構得取得一定時間之經營權，至營運屆滿後經營權移轉予政府。BTOT 模式是由政府籌措資金於民間興建完成後由政府取得所有權，而 BTO 則為民間籌措資金並負責興建完成後由政府取得所有權。</p>

資料來源：陳天賜、廖慶隆 (1999)

根據學者劉田修等人 (2000) 研究表示，就目前而言，BOT、BT、BTO、BTOT、BOO 以及 BLT 等的模式較不符合運動中心現階段的需求，而採 OT 的模式營運是較適當的模式。且為了增進市產營運效益，減低政府行政業務負擔，經由多位學者專家的研討後，運動中心的委外營運方式，以目前狀況而言，目前營運中之六座運動中心：中山、北投、中正、南港、萬華、士林，均採用 OT 的模式經營。

二、運動中心委外經營OT模式

為朝落實臺北市「處處皆可運動」、「人人喜愛運動」之目標及提升市民健康體能，提高市民生活品質，符合民眾對不同運動類型喜好之需求，臺北市政府於民國89年9月完成「臺北市市民休閒運動健康中心規劃」委託規劃案，並據以執行十二個行政區每區先設置一座市民運動中心計畫。另基於對市民參與運動權利保障，政府應提供良好的休閒運動生活環境，便利市民從事休閒運動，並落實本市「時時運動、處處運動、人人運動」之願景與理念，據以「增設公共運動設施」、「提升運動設施使用效益」為具體市政建設目標。

就目前臺北市運動中心的營運模式而言，皆採公辦民營中之OT模式來經營，以雙方簽訂之契約內容為準則，採三年一約的方式。其營運之優劣將影響經營者是否能繼續進行續約營運的關鍵因素，亦影響臺北市民休閒運動之品質甚鉅(中國青年救國團，2005)。

運動中心在契約到期的第三年則需經政府相關委員會評估後，決定續約或更換廠商，最多簽約九年，臺北市市民運動中心委外經營之機構如下表2-3-2。

表 2-3-2 臺北市市民運動中心委外經營總表

中山區	北投區	中正區	南港區	萬華區	士林區
中國青年救國團	臺灣基督教青年協會 (YMCA)	遠東鐵櫃	中國青年救國團	中國青年救國團	臺灣基督教青年協會 (YMCA)

資料來源：本研究整理

因此，臺北市政府依引進民間企業管理及運動產業資源方式，採委外經營（OT）模式委託財團法人或社團法人之民間機構經營運動中心，以提升公共運動設施之營運管理效率，更有效地運用政府資源為市民籌辦更多健康相關活動之服務，更可藉由民間、學界等各領域的參與，促進運動產業的蓬勃發展，進而提昇市民健康體適能及參與活動的機會，實為一舉多得的最佳營運方式。

最後在市民運動中心的未來願景上，依據91年臺北市體育白皮書之規劃，在場館興建方面，將落實每個行政區都會設置一個以上的運動中心之體育政策，而目前已著手規劃，現已營運的除了有中山區、北投區、中正區、南港區，還有從93年發包的萬華區及士林區，之後信義區市民運動中心也將展開相關營運工作，而松山、大同、文山三個行政區的市民運動中心也於94年可望展開發包、設計、規劃等相關作業。另外與和平國小活動中心共構的大安區市民運動中心，因配合該校興建期程，已在94年辦理設計發包並於95年6月動工、預定於97年啟用（臺北市政府新聞處，2004）。

第四節 民間機構參與運動設施之分析

根據「促進民間參與公共建設法」第 3 條，將公共設施歸類為十三種類別，其中第九項為運動設施，另參促法第 39 條規定，主辦機關辦理民間參與政府規劃之公共建設前，應辦理可行性評估及先期規劃；其中可行性評估依公共建設特性與民間參與方式，本研究就市場面、財務面、法律面作整體評估。

一、市場可行性

黃冠華（2003）指出市場可行性分析主要可分為所在地條件、市場需求、市場供應分析等三部份，在進行這些分析之前，應先依個案條件與發展願景，進行計畫目標與範圍的確認，本研究的消費者係指嘉義縣縣民運動中心的潛在客群，藉由問卷調查可得知目前嘉義縣民之市場需求與訪談專家學者對於嘉義縣是否具有市場性。

（一）立地條件分析

此項分析是針對市場本身的基地條件進行調查分析，作為廠商在日後營運發展上的基本參考資料，主要目標是了解基地環境，並找出基地的優缺點、發展限制與潛力等，分析要素包括地理區位、優劣勢分析及競爭發展狀況等。

- 1、地理區位分析：基地位置、都市發展狀況、交通運輸等。
- 2、優劣勢分析：四周環境、相關公共設施計畫等。
- 3、發展預測分析：發展時機、發展潛力與限制分析等。

（二）市場需求分析

主要調查對象為消費者，分析消費者的需求與習性，希望找出消費者主要的行為特性，作為營運廠商在市場區隔與

市場定位的依據，並藉以擬定營運發展策略，其分析結果除可了解消費者的資料外，亦可加以推估市場消費力、未來經營模式等；此項分析的主要方法為問卷調查、訪談或召開座談會等。

(三) 市場供應分析

此項分析主要是調查市場上相同或類似性質的供應者（廠商），這些供應者是目前的競爭對手或未來可能的潛在對手，調查分析這些競爭對手的條件，可使廠商了解競爭環境並找出競爭優勢，分析要項包括目前市場上競爭對手或潛在競爭對手的條件、經營模式、可能合作的夥伴等，調查重點除了競爭對手的基本條件與優缺點外，亦需評估其可能造成的影響，以作為提出因應對策的依據，分析方法除了現地調查、書面資料收集外，亦可進行訪談。

表 2-4-1 市場可行性評估之架構

條件分析	分析對象	主要目標	分析要項
立地條件分析	預定基地	了解基地環境與條件，找出發展優勢	1.地理區位 2.優劣勢 3.發展預測
市場需求分析	消費者	了解消費者需求與習性，擬定營運策略	1.消費者基本資料 2.消費者期望 3.消費者特性
市場供應分析	競爭對手	了解競爭環境與對手，提出競爭策略	1.競爭對手界定 2.競爭對手條件 3.競爭對手的影響

資料來源：(黃冠華，2003)

二、財務可行性

黃冠華（2003）將財務可行性分析分為經濟環境分析、基本條件假設、計畫成本分析、計畫收入分析、現金流量分析、經濟效益分析，本研究主要為深度訪談專家學者為成立嘉義縣縣民運動中心經濟整體環境作粗淺的分析。

（一）經濟環境分析

此處所欲探討的經濟環境，是指總體經濟環境而言，經濟環境會影響到民眾的消費意願，其指標如國民所得、家庭消費額、通貨膨脹率等，在計算營運成本及收入時，其影響效果或許不明顯，甚至不會顯現出來，但影響範圍卻十分廣泛，基本條件假設即依據當前的經濟環境情勢，對未來的情況作預估，其估計的精準與否，直接影響到計畫的可行性與成敗，而在進行基本條件假設之前，必須先評估整體經濟並了解市場狀況，以使基本條件假設能盡量合理，故此經濟環境分析為經濟可行性分析之之基礎。

（二）計畫成本分析

計畫成本主要可分為開發成本與營運成本兩大類，開發成本包括規劃設計與興建等相關作業的費用，如調查、規劃設計、工程、營建管理、開發權利金等費用，而營運成本則包含營運期間的各項支出費用，如人事費、水電費、設施維護費、經營權利金等費用；採行OT方式進行的計畫則較注重營運成本，開發成本以折舊方式攤提，或以其他方式處理，視特許合約的議約結果而定。

（三）計畫收入分析

計畫收入包括該項公共建設計畫的各相關收入，主要可分為營運收入、附屬事業收入及資產的殘值等；通常營運收

入為計畫的主要收入，視個案情況而有不同的收費方式，如票價或租金等，營運收入的計算與營運量有極大的關連，在分析評估時應盡量客觀，其評估結果對於計畫的成敗具有決定性的影響，若對營運量的預測過度樂觀，將造成日後營運上的困難；附屬事業的開發條件視特許合約的協議結果而定，其收入項目亦因個案而有所不同，如廣告費或場地出租費等。

（四）經濟效益分析

具有代表性的指標，如自償率、淨現值（NPV）、獲利率指數（PI）、回收年期等，各種指標具有不同的意義與評估方式，若只以單一指標來評估可能會失之偏頗，各種指標綜合評估則較為客觀，若各指標的評估結果均為可接受，代表該計畫經濟可行。

1、自償率

$$\text{自償率} = \frac{\text{營運評估期間之淨現金流入現值總和}}{\text{計畫興建期間之工程建設經費現金流出現值總和}} \times 100\%$$

2、淨現值（Net Present Value，簡稱 NPV）

評估該計畫在計畫年期內每年淨現金流量的總和，一般淨現值需大於零，代表該計畫最後的現金流入會超過現金流出，則投資該計畫應不致於虧損；若有不同的評估方案，則淨現值愈大者，其投資效益愈高。

3、獲利率指數（PI）

評估該計畫投入每單位成本所能獲得的收入值，與報酬率的概念類似，一般 PI 值需大於 1，該計畫才具有投資效益；PI 值較大者，代表計畫具有較高的獲利能力；其計算公式如下：

$$\text{獲利率指數 (PI)} = \frac{\text{現金流入現值}}{\text{投資成本現值}}$$

4、回收年期

評估計畫成本回收所需要的時間，即淨現金流量開始由負轉正時所需要的年期，回收年期愈短，代表該計畫的回收速度愈快，則計畫的可行性愈高。

三、法律可行性

「民間參與公共建設可行性評估及先期規劃作業手冊」（行政院公共工程委員會，2001）將法律可行性分析分為促參法類、目的事業法類、土地類、營建類、環評類、經濟稅賦類及其他類等共七種類別，其中目的事業法系因應不同的公共建設而有所不同，在此即為運動設施法系；其他相關法系同樣也會因不同的公共建設，而有不同的法律分析，本節主要針對民間參與法系和其他相關法系加以探討。

（一）民間參與法系

民間參與法系以促參法為母法，規範民間參與公共建設的相關事項，依促參法第二條之規定：「促進民間參與公共建設，依本法之規定。本法未規定者，適用其他有關法律之規定。」故辦理民間參與公共建設時以促參法為首要考量，其子法及相關法規包括促進民間參與公共建設法施行細則、促進民間參與公共建設法之重大公共建設範圍訂定及認定原

則、促進民間參與公共建設公有土地出租及設定地上權租金優惠辦法等共約十餘種。

(二) 目的事業法系

「民間參與公共建設可行性評估及先期規劃作業手冊」(行政院公共工程委員會, 2001)中依促參法及其施行細則之規定, 將目的事業法類分為十八種類別, 本研究之目的事業為運動設施, 故將參考相關目的事業之細則。

(三) 其他相關法系

其他相關法系即民間參與公共建設的過程中, 除了民間參與法系、目的事業法系之外, 會牽涉到的其他法規都包括在內; 其他相關法系與民間參與之模式、公共建設特性、目的事業內容、基地所在區位等均有所關連。詳細法規評估架構如下表 2-4-2。

表 2-4-2 詳細法規評估架構

法律類別	主要法律	子法及相關規定
民間參與法系	促進民間參與公共建設法	促參法相關細則
目的事業法系	運動設施法	目的事業法細則
	土地類 土地法、都市計畫法	都市計畫細則
其它相關法系	工程類 建築法	建築技術規則
	財務類 商業登記法	營利事業登記證
	環境類 環境影響評估法	環評法細則

資料來源：(黃冠華, 2003)

第五節 本章小結

上述可行性之架構，恰可提供本研究三個必要條件加以檢視，此三項因素為：市場面、財務面、法律面。為了瞭解嘉義縣縣民潛在運動中心消費者之需求，應先調查分析嘉義縣縣民之運動現況、消費者的主要需求、嘉義縣是否有成立運動中心之市場，在依調查結果作分析考量，市場可行性分析即是對消費者需求進行了解。政府主要透過相關法律的制定來發揮調節管制的功能，所以成立運動中心相關法律可行性，即是對政府此一功能做檢視。獲利通常是指業者的考量，現今運動中心營運模式為 OT 委外經營，也就是政府興建再委外經營給民間機構，所以運動中心的獲利不只是委外經營者更是政府考量的重點，雖沒有要求有很高的利潤，但基本的收支平衡，可以維持營運才是最為重要，故財務可行性分析即是對成立嘉義縣縣民運動中心可能的財務情況作預先評估，本研究除探討市場面、法律面以及財務面外，另外探究經營管理面以及整體評估做總結，欲藉由深度訪談與專家學者們進一步討論成立嘉義縣縣民運動中心各個面向且進行分析並提出相關建議與措施。

確立上述可行性評估之架構後，本研究之結果應對成立嘉義縣縣民運動中心有更進一步的雛形，可作為日後規劃作業之依據，亦可作為委外經營業者參考之資料。

第參章 研究方法

本章包含本研究之研究對象、研究設計以及研究工具、資料蒐集與分析四個部份，本研究以內容分析為主，並輔以深度訪談產、官、學等專家對於成立嘉義縣縣民運動中心之可行性及問卷統計調查嘉義縣縣民之運動概況，經由初級資料與次級資料的搜集，編撰深度訪談大綱以及問卷也經專家審定，透過建檔、編碼並分析，以文字的形式呈現出不同的結果。

第一節 研究對象

本研究對象包含問卷研究嘉義縣縣民對於運動參與之概況以及對於運動中心的參與意願輔以深度訪談之產、官、學等專家等意見，茲分列兩點詳敘：

一、嘉義縣縣民運動參與概況問卷研究對象

在問卷決定樣本方面，因受限於成立運動中心需在人口較為稠密的地方且嘉義縣地域廣大、人口過於分散，在人力與經濟的考量下無法進行普查，在考慮時間與金錢的效益下，本研究問卷採立意抽樣，選取嘉義縣人口較多的五個鄉鎮市和縣府所在地-太保市，共六個鄉鎮市，進行嘉義縣縣民運動參與之問卷蒐集，嘉義縣人口數以及人口密度前五名依序為朴子市、民雄鄉、水上鄉、中埔鄉、竹崎鄉，藉此推估母群體（嘉義縣縣民）之運動參與的程度，以研究所需樣本依據機率法則來推算，首先將信賴區間訂於 95%，再將可容忍的誤差範圍定為 5%，並將事件出現比率保守估計為 0.5，根據公式（林惠玲，陳正倉，2001）計算可得估計樣本數為：

$$n > \frac{(1.96)^2 (0.25)}{(0.05)^2} = 384.16$$

因有效問卷須多於 385 份，研究者初估正式問卷在各鄉鎮市發 100 份，共發 600 份。

二、成立嘉義縣縣民運動中心可行性深度訪談研究對象

以立意抽樣取出前三位具有分類代表性(產、官、學各一位)的組織、政府機關、學校並與其執行長或高階主管進行深度訪談，本研究深度訪談之產官學代表如下表 3-1-1。

表 3-1-1 深度訪談之產官學代表

代表領域	姓名	現任
產(A)	譚遠詒	臺北市萬華運動中心執行長
官(B)	洪嘉文	嘉義縣政府教育處處長
學(C)	劉田修	樹德科技大學休閒事業管理系教授 兼系主任

第二節 研究設計

一、研究架構

本研究為探討嘉義縣縣民對於運動中心之看法以及運動概況，並輔以專家學者深度訪談之資料，必先統整相關文獻資料，建構成立嘉義縣縣民運動中心之評估方法，而後經由問卷調查嘉義縣縣民運動概況和對於成立運動中心之看法以及深度訪談產、官、學各界專家深入了解其嘉義縣內部成立運動中心之優、缺點和威脅與機會，針對優點與機會進一步形成行動方案，而針對缺點與威脅則成立解決方案，經由以上文字概念的敘述，將本研究架構繪製成一完整架構藍圖，如下圖 3-2-1。

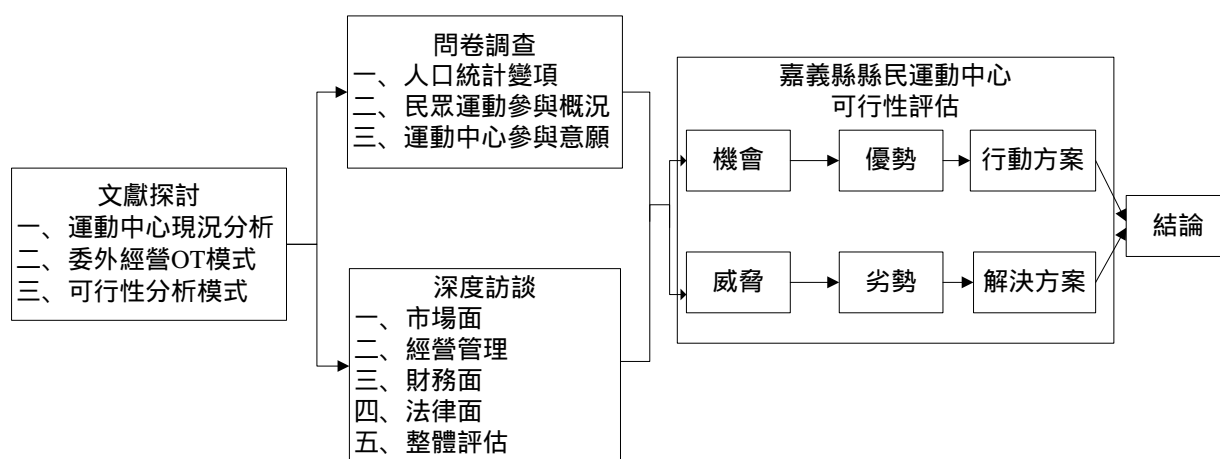


圖 3-2-1 研究架構圖

二、研究流程

透過上述之研究架構，進而發展出本研究流程，首先訂定研究問題 - 成立嘉義縣縣民運動中心之可行性評估並蒐集相關文獻，確定研究架構，由研究架構發展出問卷以及訪談綱要兩大研究方向，最後透過問卷以及訪談的執行，從兩大部分之資料整理與分析提出結論與建議。經過以上文字概念的描述，將本研究流程繪成一完整流程圖，如下頁圖 3-2-2。

第三節 研究工具

本研究工具共有兩種，分別為：「嘉義縣縣民運動參與概況調查問卷」以及「成立嘉義縣縣民運動中心可行性訪談大綱」以及分述如下。

一、嘉義縣縣民運動參與概況問卷

(一) 問卷設計

本研究用以蒐集嘉義縣縣民運動概況的研究工具為「嘉義縣縣民運動參與概況調查問卷」（見附錄一），共分三個部份，第一部份為受訪者基本資料，第二部份為嘉義縣縣民運動調查概況，由受訪者依據自身運動之情形在適當的欄位勾選答案，第三部份則是運動中心參與的意願，在與受訪者說明運動中心之社會用途與特性後，調查民眾對於運動中心之看法，本問卷由專家意見修訂成正式問卷，茲將問卷編製流程如圖 3-3-1 表示。

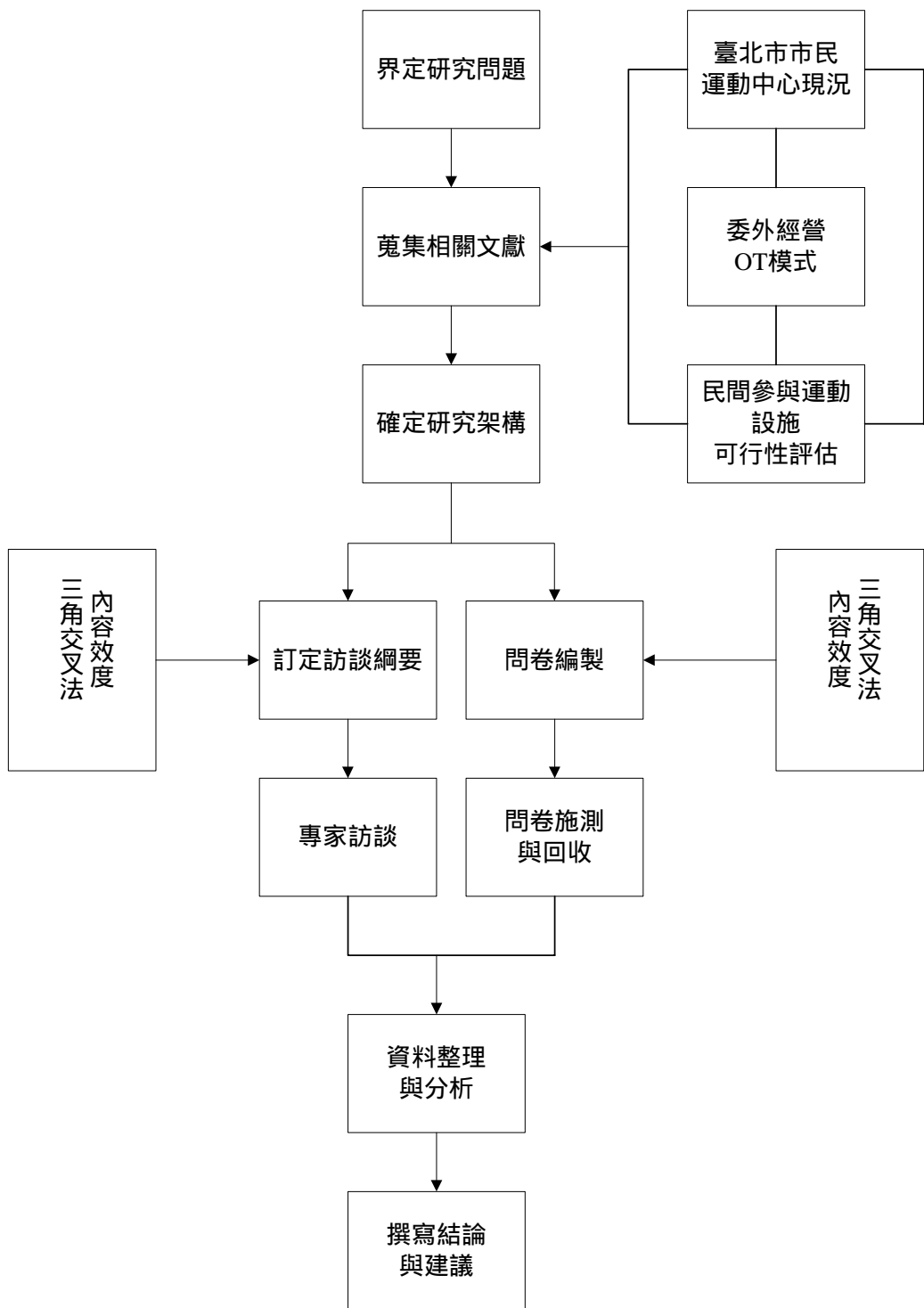


圖 3-3-1 研究流程圖

(二) 信效度考驗

外在信度係指獨立的研究者在相同或類似的脈絡中調查獲得一致性結果的程度，內在信度涉及研究者關注相同構念與資料配對的方式，與最先採用的研究者一致的程度（王文科，2000）。因本研究之問卷題項屬名義變項，無量表之設計，故本研究採取三角交叉法（Triangulation）為內在信度之依據（王文科，2000），研究者將利用『評估報告 - 整體營運說明』（中國青年救國團，2005）、『民間參與供有先由農場整建、經營之可行性研究 - 以嘉義農場為例』（黃冠華，2003）、『民間參與運動設施營建、經營之可行性研究 - 以新竹科學園區體育休閒區BOT計畫為例』（蕭嘉銘，2002）等相關研究作為內在信度之依據，並擬請相關領域之專家學者審核本研究問卷問題是否切中核心，據內在效度。故本問卷設計為內外在此都具有效度之研究工具。

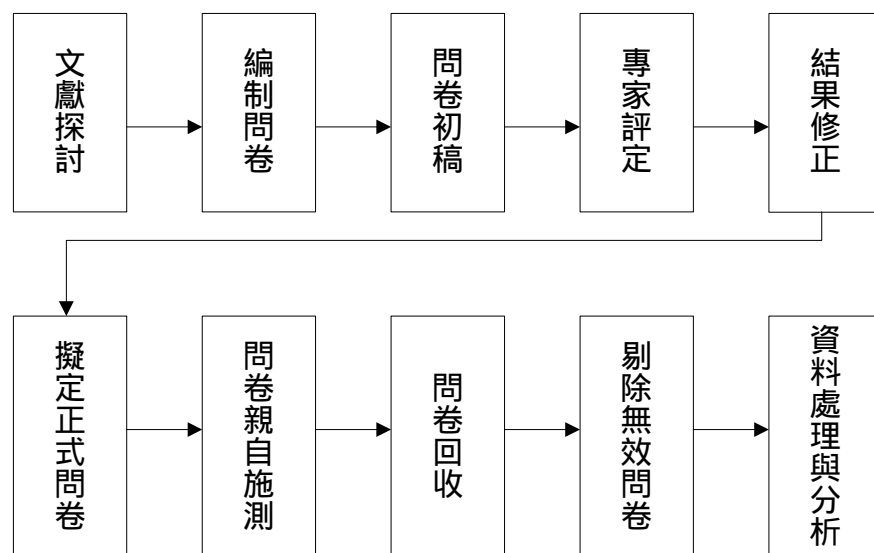
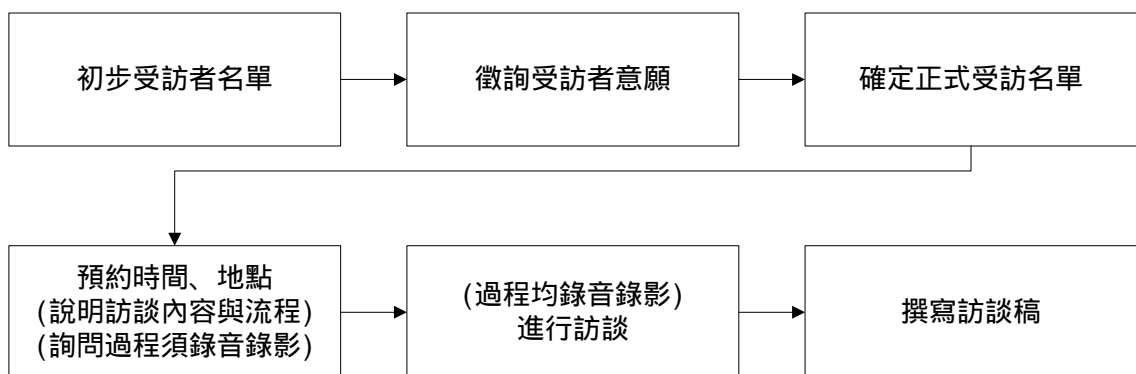


圖 3-3-2 嘉義縣縣民運動概況問卷編製流程圖

二、成立嘉義縣縣民運動中心可行性訪談大綱

(一) 成立嘉義縣縣民運動中心可行性大綱設計

本研究之調查訪談大綱（見附錄二）之編制乃根據文獻整理發展而來，研究者事先設計訪談大綱，為半結構式訪談，訪談進行時可根據受訪者的回答，作深入探究，內容不侷限在事先設計的題目上，以針對成立嘉義縣縣民運動中心之可行性進行深度訪談，本研究在針對事前文獻研讀及透過腦力激盪法機思廣義整理分析後，選定三位專家做深入的訪談，受訪對象的選取皆以有運動中心相關營運經驗的受試者或是相關背景之產、官、學等專家為主，而本研究訪談的流程一開始為訂定初步受訪者名單，進而徵詢受訪者意願並確定正式受訪者名單，除了預約時間、地點並說明流程與內容（包含詢問是否同意錄影錄音）並需寄送訪談大綱使受訪者充分掌握研究重點與內容，在進行訪談的同時撰寫訪談文字稿並讓受訪者確認，經由以上文字概念的敘述，將本研究訪談流程繪製成一完整藍圖，如下圖 3-3-3。



(二) 信效度考驗

在信效度考驗方面，本研究將會邀請相關領域之專家學者(同修改問卷之專家)，提供本研究訪談大綱之專家意見，以求設計完美之研究工具，使研究工具具有內容效度，專家名單如下表3-3-1。然而，由於質化研究之信度不若量化般有統計數據可作參考依據，因此，本研究以一般質性研究常用之三角交叉法(Triangulation)為內在信度之依據(王文科，2000)。研究者將利用臺北市市民運動中心出版之正式文件，自行蒐集之文獻以及報章雜誌之相關內容與訪談紀錄進行比對，此外，本研究在進行訪談前，透過許多資料及大規模文獻的搜集，除界定問題，充分掌握研究事項的概況，還可協助研究者思考應詢問受訪者哪些問題，作為訪談內容結構之綱要，另外，對於受訪者之個人及專業背景也應詳加了解，以便於在訪談過程中能隨機應變，並與受訪者一同進入欲研究之主題中，增加研究信度。

表 3-3-1 專家效度名單

姓名	現任	專長領域
黃彥翔	國立臺灣體育大學運動管理學系系主任	運動管理與行銷、運動俱樂部經營與管理、人力資源管理、組織行為
黃錦煌	國立臺灣體育大學運動管理學系助理教授	休閒遊憩經濟學、財務管理、國際企管、行銷研究
鄭桂玫	國立臺灣體育大學運動管理學系助理教授	人力資源管理、行銷管理、運動觀光

第四節 資料處理與分析

本研究研究工具因分為兩個部份「嘉義縣縣民運動參與概況問卷」與「成立嘉義縣縣民運動中心可行性訪談大綱」，前者屬於問卷量化之研究，後者屬於質性之研究，故資料處理的方式有所不同，分述如下。

一、嘉義縣縣民運動參與概況問卷

(一) 資料蒐集

本問卷經由文獻整理及專家效度考驗，研究者於 2008 年 7 月 21 日至 7 月 27 日期間親自前往抽取之 6 個鄉鎮市發放 600 份問卷，回收 462 份，剔除無效問卷 7 份，有效問卷共 455 份，有效問卷率達 98%。

(二) 資料分析

本研究問卷（見附錄一）回收後，先剔除填答不完整之無效問卷，在進行編碼、資料建檔與統計分析處理，在問卷方面的資料處理以 SPSS 12.0 for Window 統計套裝軟體進行，將資料蒐集後進行次數分配、比例分配、相對比例與百分位數，作描述性統計之分析。

二、成立嘉義縣縣民運動中心可行性訪談大綱

(一) 資料蒐集

- 1、建立評估模式：依據文獻探討、多方資料整合並根據專家意見發展出半結構性訪談大綱（見附錄二）。
- 2、實施訪談：本研究以當面深度訪談為主，主要分析對象為在研究運動中心領域皆有涉略之產、官、學三方專家意見。深度訪談以進行一次為原則，時間為四十分鐘到一個小時為主，訪談的過程中以紙筆紀錄重點，並利用錄音錄

影將訪談過程記錄下來，訪談過程中並以重複相同的問題（不同問法）的方式來確定訪談的結果。

- 3、資料整理：根據訪談錄音檔先整理出訪談的逐字稿，接著摘錄逐字稿中於研究目的相關的語句或對本研究有重要影響之語句並加以分類，訪談資料與所蒐集到的資料一起分析整理，並擬出訪談過程中所遭遇到的問題或資料結果內所不足的部份。

（二）資料分析

本研究質性部份之資料分析方式分述如下：

- 1、採取歸納式分析，根據本研​​究所述之研究目的以及研究架構，對各項研究資料（包含訪談紀錄與相關資料）加以歸類並描述資料之間的相互關係。
- 2、根據研究目的將訪談結果加以編寫、建檔並分析、摘錄與具有影響的重要資料，其餘皆捨棄不用。在分類完畢後，則進一步檢視訪談紀錄之謄本，將受訪者所表達之關鍵字句或特殊意念，以上述分類進行編碼。
- 3、根據編碼後的資料整理出研究結果並提出研究結論。

第肆章 結果與討論

本章包含兩節，第一節為嘉義縣縣民運動參與概況，將對問卷調查數據結果進行分析，而依照問卷將之分為受訪者基本資料、運動參與概況以及運動中心參與意願三個部份。第二節為深度訪談資料分析，將根據本研究訪談大綱之題目，在不失原意的情況下，分別整理產、官、學各專家的看法以及意見，結果整理後，建構出成立嘉義縣縣民運動中心可行性的雛型並在第伍章詳加敘述及探究成立嘉義縣縣民運動中心之可行性評估準則。

第一節 嘉義縣縣民運動參與概況

研究者於 2008 年 7 月 21 日至 7 月 27 日期間親自前往抽取之 6 個鄉鎮市發放 600 份問卷，問卷回收 452 份，剔除無效問卷 7 份，有效問卷共 445 份，有效問卷率達 98%。

一、受訪者基本資料

在嘉義縣縣民運動參與概況問卷中，人口背景變項之統計內容分別為性別、婚姻狀況、職業、居住鄉鎮、年齡、教育程度、月收入以及每月可支配之休閒金額，共 8 項。以描述性統計之次數分配表與百分比表示。研究對象之相關資料分布情形如下頁表 4-1-1。

表 4-1-1 人口統計變項摘要表

人口統計變項	次數	百分比 (%)
性別		
男	162	36.4
女	283	63.6
婚姻狀況		
已婚	270	60.7
未婚	175	39.3
職業		
自由	50	11.2
農林漁牧	13	2.9
軍公教	143	32.1
商業	25	5.6
工業	21	4.7
服務業	94	21.1
學生	61	13.7
其他	38	8.5
居住地		
竹崎	43	9.7
朴子	100	22.5
民雄	78	17.5
水上	78	17.5
中埔	57	12.8
太保	89	20.0

(續下頁)

表 4-1-1 (續) 人口統計變項摘要表

人口統計變項	次數	百分比 (%)
年 齡		
16~20 歲	52	11.7
21~25 歲	56	12.6
26~30 歲	65	14.6
31~35 歲	69	15.5
36~40 歲	65	14.6
41~45 歲	51	11.5
46~50 歲	41	9.2
51~55 歲	23	5.2
56~60 歲	9	2.0
60 歲 以 上	14	3.1
教 育 程 度		
國 中 以 下	13	2.9
國 中	25	5.6
高 中	156	35.1
大 專	105	23.6
大 學	130	29.2
碩 士 及 以 上	16	3.6
月 收 入 (單 位 : 元)		
20,000 以 下	167	37.5
20,001~35,000	134	30.1
35,001~50,000	94	21.1
50,001 以 上	50	11.2

(續 下 頁)

表 4-1-1 (續) 人口統計變項摘要表

人口統計變項	次數	百分比 (%)
月休閒金額 (單位 : 元)		
2000以下	180	40.4
2001~3500	107	24.0
3501~5000	75	16.9
5001以上	83	18.7

(一) 性別

在研究對象中，男性有 162 位，佔 36.4%，女性有 283 位，佔 63.6%。

(二) 婚姻狀況

在研究對象中，已婚的有 270 位，佔 60.7%，未婚的有 175 位，佔 39.3%。

(三) 職業

在研究對象中，職業為自由業的有 50 位，佔 11.2%，從事農林漁牧業的有 13 位，佔 2.9%，軍公教有 143 位，佔 32.1%，從事商業有 25 位，佔 5.6%，工業有 21 位，佔 4.7%，服務業有 94 位，佔 21.1%，學生有 61 位，佔 13.7%，其他的有 38 位佔 8.5%。

(四) 居住地

在研究對象中，居住地在竹崎鄉的有 43 位，佔 9.7%，朴子市有 100 位，佔 22.5%，民雄鄉有 78 位，佔 17.5%，水上鄉有 78 位，佔 17.5%，中埔鄉有 57 位，佔 12.8%，太保鄉有 89 位，佔 20%。

(五) 年齡

在研究對象中，年齡介於 16-20 歲的有 52 位，佔 11.7%，21-25 歲的有 56 位，佔 12.6%，26-30 歲的有 65 位，佔 14.6%，31-35 歲的有 69 位，佔 15.5%，36-40 歲的有 65 位，佔 14.6%，41-45 歲的有 51 位，佔 11.5%，46-50 歲的有 41 位，佔 9.2%，51-55 歲的有 23 位，佔 5.2%，56-60 歲的有 9 位，佔 2%，60 歲以上的有 14 位，佔 3.1%。

(六) 教育程度

在研究對象中，教育程度是國中以下的有 13 位，佔 2.9% 國中有 25 位，佔 5.6%，高中有 156 位，佔 35.1%，大專有 105 位，佔 23.6%，大學有 130 位，佔 29.2%，碩士以上的有 16 位，佔 3.6%。

(七) 月收入

在研究對象中，月收入低於 20,000 元的有 167 位，佔 37.5%，介於 20,001-35,000 元間的有 134 位，佔 30.1%，35,001-50,000 元間的有 94 位，佔 21.1%，50,001 元以上有 50 位，佔 11.2%。

(八) 月休閒金額

在研究對象中，每月可支配之休閒金額，低於 2000 元的有 180 位，佔 40.4%，2001-3500 元有 107 位，佔 24.0%，3501-5000 元有 75 位，佔 16.9%，5001 元以上 83 位，佔 18.7%。

二、運動參與概況

在運動參與概況的部份，以勾選的方式讓民眾表達自己每個禮拜的運動頻率以及運動的長度和時段，並以開放式問答詢問民眾平常從事哪些運動，以次數分配表與百分比表示結果。研究對象之相關資料分布情形如下頁表 4-1-2。

表 4-1-2 嘉義縣縣民運動概況

運動概況	次數	百分比 (%)
運動次數/每週		
沒有	82	18.4
每週 1 次	114	25.6
每週 2 次	102	22.9
每週 3 次	63	14.2
每週 4 次以上	84	18.9
運動持續時間		
沒有固定	83	18.7
30 分鐘以內	173	38.9
31-60 分鐘	134	30.1
61-90 分鐘	32	7.2
91-120 分鐘	10	2.2
121 分鐘以上	13	2.9
運動時段		
沒有	83	18.7
上午	29	6.5
中午	2	0.4
下午	109	24.5
晚上	109	24.5
不一定	113	25.4
平常從事的運動		
跑步類 (快走、散步)	122	26.8
球類	72	15.8
腳踏車	52	11.4
跳舞、瑜珈	35	7.7
其它(爬山、游泳)	25	5.5
沒有填答	149	32.8

(一) 運動次數

在研究對象中，平常沒有運動習慣的有 82 位，佔 18.4%，每週至少運動 1 次的有 114 位，佔 25.6%，每週運動 2 次的有 102 位，佔 22.9%，每週運動 3 次的有 63 位，佔 14.2%，每週運動 4 次以上的有 84 位，佔 18.9%，可見還需推廣嘉義縣民之運動習慣。

(二) 運動持續時間

在研究對象中，平常沒有運動的規律的時間的有 83 位，佔 18.7%，運動持續時間在 30 分鐘以內的有 173 位，佔 38.9%，運動持續時間介於 31-60 分鐘的有 134 位，佔 30.1%，61-90 分鐘的有 32 位，佔 7.2%，91-120 分鐘的有 10 位佔 2.2%，121 分鐘以上的有 13 位，佔 2.9%。

(三) 運動的時段

在研究對象中，除了沒有運動習慣的人有 83 位，佔 18.7%，運動時段習慣在上午的有 29 位，佔 6.5%，在中午的有 2 位，佔 0.4%，下午的有 109 位，佔 24.5%，在晚上的有 109 位，佔 24.5%，時間不一定的有 113 位，佔 25.4%。運動中心主要為全天候開放之運動場館，可符合嘉義縣縣民之需求。

(四) 從事的運動

在研究對象中，對於本研究的開放性問題方面（平常從事的運動），選擇跑步、散步、快走等運動的民眾有 122 位，佔 26.8%，球類運動的有 72 位，佔 15.8%，腳踏車有 52 位，佔 11.4%，跳舞或瑜珈的有 35 位，佔 7.6%，其他如游泳以及爬山的有 25 位，佔 5.4%，沒有作答的民眾有 149 位，佔 32.7%。

三、運動中心參與意願

在運動中心參與意願方面，本研究在告知受訪者運動中心的機能以及成立目的之後，再請受訪者對於運動中心參與意願做意見發表，將以描述性統計之次數分配表與百分比分別呈現，研究對象之資料分布情形如下表 4-1-3。

表 4-1-3 運動中心參與意願

運動中心參與意願	次數	百分比 (%)
對運動中心的看法		
認為運動中心是趨勢	184	41.3
認為運動中心沒必要	24	5.4
可以接受，但不一定前往	237	53.3
運動中心成立必要		
有必要	302	67.9
沒必要	22	4.9
沒意見	121	27.2
交通時間		
(最多可接受花費的時間)		
10 分鐘以內	180	40.4
11-20 分鐘	167	37.5
21-30 分鐘	67	15.1
31-40 分鐘	20	4.5
41-50 分鐘	3	0.7
51-60 分鐘	4	0.9
60 分鐘以上	4	0.9
是否願意付費		
是	252	56.6
否	193	43.4

（一）對運動中心的看法

在研究對象中，對運動中心的看法有 184 人抱持著運動中心將是趨勢的態度，佔 41.3%，認為沒有必要的有 24 人，佔 5.4%，有 237 人覺得可以接受但不一定會前往，佔 53.5%。

（二）運動中心成立必要

在研究對象中，有 302 位受訪者認為有其成立的必要，佔 67.9%，認為沒必要的有 22 位，佔 4.9%，沒意見的有 121 位，佔 27.2%。

（三）交通時間

在研究對象中，願意最多花 10 分鐘以內到達有 180 位，佔 40.4%，介於 11-20 分鐘的有 167 位，佔 37.5%，介於 21-30 分鐘的有 67 位，佔 15.1%，介於 31-40 分鐘的有 20 位，佔 4.5%，介於 41-50 分鐘的有 3 位，佔 0.7%，介於 51-60 分鐘的有 4 位，佔 0.9%，願意花 60 分鐘以上的有 4 位，佔 0.9%。

（四）是否願意付費

在研究對象中，願意付費的有 252 位，佔 56.6%，不願意付費的有 193 位，佔 43.3%。有使用者付費觀念的約佔了五成的民眾，還需地方政府大力宣導。

（五）建議的設施

在本研究中，此提項為開放式複選題，除提供運動中心原設施做選擇，也請受試者提出理想設施的建議，根據資料結果得知，嘉義縣縣民前五名想設置的設施依序為：游泳池、籃球場、羽球場、健身房與韻律教室，其餘像是室內跑道為民眾大力建議的設施。

第二節 深度訪談資料分析

在與本研究選定的產、官、學專家深度訪談所得到的資料後，根據本研究訪談大綱之題目分別整理專家們的看法及意見，輔加入在深度訪談中與題目有關之延伸問題，作為結論與建議的參考（詳細深度訪談記錄逐字稿如附錄三），以下針對本研究訪談大綱的幾個主要問題，分別摘要出各個受訪專家對本研究的看法與意見。

一、市場面

（一）您認為臺北市運動中心在市場上是否有競爭對手？

專家 A 認為市民運動中心最大的競爭對手其實還是在各市民運動中心之間的相互競爭，理由是消費者的族群不同階層會到不同的運動場館做消費或運動。以市民運動中心為例，是走平價的路線，所以專家 A 認為市政府所蓋的運動中心在相互競爭。另外，市政府還有許多的公營類似的場館，不論它叫做社區大學或里民活動中心，開了很多類似的課程，參加的對象其實跟運動中心是重複的，所以運動中心相互的競爭為主要競爭對手，次要的競爭對手就是公營場地社區大學，當然還有民間的加州健身房等等。

專家 B 認為從自評面來看，在國家運動政策的導航上應該要確認一下，馬總統希望打造臺灣成為一個運動島，而且也信誓旦旦的要把臺北市內任運動中心的政策能夠擴及到全國，如果是這樣的話，當然臺北市的運動中心顯然是有競爭對手，因為政策的導航。而在政策白皮書就可以看到，體委會說未來希望有 70 幾座，四年內能不能有這麼多的數量，專家 B 保持比較保留的態度，但專家 B 還是認為這個政策勢在

必行，所以剛剛的這兩點，在上位的政策面還有整個定位上看來未來如果建構完後，一定會有競爭對手，只是這競爭對手的威脅程度有多高，也許是未來可以探究的課題，或是可以持續作觀察的。

專家 C 則是認為假如說民間要來與之競爭的話，臺北市運動中心只有土地的成本跟建築的成本這個壓力，勢必業者要花很多的資金下去才能與之抗衡，所以以臺北市目前的經驗來看，大致上沒有以同樣的價位可以跟臺北市的市民運動中心來做競爭。

大體而言，專家們都認為說，各區若設置過多的運動中心將會產生運動中心間相互的競爭，而專家 C 認為在同樣價位上民間私人的運動中心應該是很難跟運動中心做相互的競爭，專家 A 也特別提到次要的競爭對手還有政府公營開放的社區大學或里民中心。

(二) 您認為目前臺北市運動中心的需求規模大小？(2-1)

就市場層面嘉義縣是否適合成立運動中心？(2-2)

針對(2-1)專家 A 認為以臺北市人口來看，12 區基本而言是合宜的，但所設的位置有問題，政府沒有考慮到每個區的位置。市政府在規劃時，因為每區都要有，所以是以取得土地的方便性為主，並沒有考量到這個區是不是密集或人口集中區，對一個廠商而言，最重要的是營收，有利可圖才會投標，但市政建設基本上是有就好，所以政府只要蓋好對市民有交代，當然牽涉到土地是否能順利取得，所以市政府在規劃的時候並沒有考慮到區域的密集性，像萬華運動中心事實上應該擺在南萬華可能會比較好，總而言之，最大的問題還是在地方的配置。

專家 B 覺得政府的財力有限的情況之下，能夠先在行政區各有一座，這樣的規劃還算是適切，所以大概規模的大小，事實上也考慮到每個區的人口數，也不完全一樣，所以如果說未來經費許可的情況之下，專家 B 認為該區的人口數比較多的，或者土地取得比較便利的若干行政區裡面有兩個（運動中心），這個也可以考慮，但是這是第一階段臺北市政府要把 12 個行政區蓋有運動中心的計畫先落實，至於後續有沒有財力，還有一些主、客觀條件如果允許的情況底下，若干行政區有兩座，事實上是樂觀其成的。

專家 C 認為目前來講它是因為 12 個行政區都各設一座，那基本上是符合民眾的需求，這個量是不是過多或過少這要看未來後續的發展，一開始也許會有人認為過多，但是因為完成之後，它又培養出很多的運動的需求，所以市民的運動人口也會增加，這就表示說運動中心跟一般的競賽場館是不一樣的，運動中心是滿足鄰近居民的運動需求，所以以目前來看需求的規模是合宜的。

總括來說，專家均認為目前臺北市市政府規劃各區 1 座運動中心這個計畫為合宜的，專家 B 更認為在若干行政區，若運動人口較多或是財力許可的狀況下，1 區 2 座也不為過，但專家 A 建議區位選擇上還是不要太密集而造成競爭，配置要得當為佳。

針對（2-2）專家 A 認為如果（運動中心）跟臺北規模是一樣，可能經營上會有問題，收入跟支出比較不能平衡，可能會有這種疑慮，這是專家 A 對嘉義縣的個人感覺，因為不曉得未來會設在什麼地點，同樣的也要考慮到人口密度跟年齡層的結構以及使用者付費的習慣。

專家 B 認為基本上是適合，可是在整個評估的基準、指標內容的建構上，應該有跨區域的概念，尤其是在地點的選定，應該要非常的重視，這裡面當然涉及到一些土地取得的難易度，還涉及到未來政府到底實質給地方政府經費的補助，這是很重要的因素，比如說如果是中央願意補助九成，地方政府來負責一成，或是說中央八成、地方兩成，這都是可以接受，如果今天變成說五成要對等的補助，像嘉義縣這種財政比較窘困的縣市，專家 B 個人認為會有一些困難度，這樣子可能會造成（其他）縣市政府裹足不前。

專家 C 也認為嘉義縣要成立運動中心，首先也是要評估是設在嘉義縣什麼地方，假如是設在民雄、太保或是朴子，人口比較多的地方，那麼專家 C 認為是可行的，但專家 C 也提出變通的方案，因為以目前縣級的在人口沒有像臺北市密度那麼大、所得沒有那麼高、民眾的運動付費習慣還沒有建立的情況下，這類比較鄉下的地區假如要蓋運動中心的話，是不能夠全部引用臺北的模式，因為它是屬於都會型的運動中心，建築比較昂貴之外，維護成本也會比較高，只要有開放時間都是有空調的，這樣子的情況下，如果是嘉義縣要蓋運動中心，除了基本的設施功能外，專家 C 也建議應該是要有地方的特色，還有部分的設施應該延伸到戶外，或者是半室內空間（風雨球場），盡量室內的空間著重在沒有替代方案的場地，例如說室內溫水游泳池、體適能中心、有氧舞蹈教室，這些一定在室內的才放在室內，可以使用半開放式的、戶外的壘球場或是室外足球場，這樣來營運是比較可行的，專家 C 認為這樣的運動中心維護成本及建築成本會降低，對縣民來講可以用比較低的使用費用來開放，增加入場人數。

大致上，專家 A、B、C 就市場的面向探討，對嘉義縣成立縣民運動中心的態度皆為正面，專家 A、C 指出並不一定全盤套用臺北運動中心建造的模式，專家 C 更進一步提出改良方案，而 3 位專家均認為地點選擇、人口密度、政府補助還有運動付費人口多寡為重要因素。

(三) 您認為運動中心未來的成長性如何?(3-1)

是否有潛在的市場?(3-2)

針對 (3-1) 專家 A 個人的看法是這種運動中心比較適合都會區的縣市，雖說將來一定會有成長性，但在其他一般縣市經營起來會比較困難。

專家 B 認為從運動白皮書裡面看到，未來要建構七十二座 (運動中心)，當然這裡面一定是每個縣市都要有，只是數量不同而已，因為運動已經是普世的共同價值，而且運動健康這樣的議題，事實上大家已經越來越重視，那臺灣也不能夠停滯於整個國際趨勢的潮流，所以專家 B 覺得是有的成長的空間。

專家 C 提到未來成長性就是要因應地方的政策，其場館可依照當地民眾的喜好去設置，自然會吸引更多的民眾前往。

綜合以上各點，專家們都認為，未來的運動中心發展具有一定的成長性，只是在各縣市數量不同，專家 C 也舉出場館設置可以引進地方的元素進來，發展地方特色，更能推廣當地風行的運動。

針對 (3-2) 潛在市場的部份，專家 A 是認為地點的因素會影響潛在的市場，因為臺北市萬華運動中心設置地點雖然在人口熱鬧的西門町，但是西門町的都是外來人口，真正前往運動中心的不多，還有很多萬華區居民的潛在市場可以

去開發，所以還是地點的設置是很重要的因素。

專家 B 認為大家越來越重視保健、健康的概念，所以政府應該要去推廣，而馬總統運動中心政策的宣示，矢志打造臺灣成為一個運動島，必然從全民運動的角度做出發，而專家 B 覺得建構優質的運動場館，就是要去讓民眾養成規律運動習慣，當地有設置運動中心的民眾他養成這種規律運動習慣的比例相對的也會高一些，就會去影響到所謂的潛在市場。

專家 C 指出地方政府比較清楚地方的需求以及發展特性和潛在市場，所以未來全國的運動中心，專家 C 是傾向於地方的元素加進來以後，會比較符合各區營運的需求，中央不用太過於僵化的規定運動中心一定要有什麼設施，這樣子的話對於運動的推廣也比較全面化，不會說全部都是一制化，70 座運動中心可以有 70 種不同的規劃，這樣運動中心才會有全面性發展的契機。

概括而言，專家們都認為運動中心是有其潛在市場，專家 B、C 更提到運動中心的潛在市場要靠政府以及地方配合當地政策，要靠運動的推廣來進入潛在的市場，專家 A 則認為地點的設置也是進入潛在市場重要的一環。

二、經營管理面

(一) 您認為目前在管理運動中心或營運組織上是否有足夠專業的人才？

專家 A 認為臺灣目前現有的運動管理人才來說還是蠻缺乏的。當然臺灣運動管理學會每年都有辦講習、證照研習，可是還是需要實際有過經營層面的實務經驗人才。

專家 B 認為現階段經營管理的人才應該不是很足夠，國內場館跟先進的國家來比，還是有一些努力的空間，怎麼樣

作營運、教練的遴聘、怎麼樣做招生、規劃以及經營理念都需加強，所以政府應該要去因應或是與一些大專校院的科系配合，應該有這樣的課程，臺灣運動管理學會也有辦理運動場館設施經理人的證照課程，現在對場館的專業經營的人力越來越重視，不容忽視專業經營管理這個部份。

專家 C 認為國內相關的系所那麼多，可以與運動中心結合，甚至說開放學校來競爭作為學校經營管理的一個模式或學生實習的地方，體委會對於未來全國的運動中心抱有期待，希望可以它做為運動推廣的場所，所以每一座運動中心裡面應具備體適能指導員、運動傷害防護和運動設施經理人這些證照在裡面，強化它的組織跟專業的功能，經過一定程度的遴選，所以組織結構裡面沒有相關的專業，可能就不會被遴選為接任管理者。所以未來的專業的需求度專家 C 覺得應該會越來越走向專業化，專業人員的需求度也就會提升。

受訪專家均一致認為目前專業管理人才不足，並建議可與學校建教合作相關課程，輔以證照制度作強化的功能，未來應會趨於專業化，人員素質與需求應會提升。

(二) 您認為以 OT 方式營運運動中心是否存在風險？

專家 A 認為 OT 營運尚無多大風險，認為人員的風險為最大，所謂的人員就是指顧客的安全，很多場館在設計的動線上有蠻多的問題存在，如游泳池的止滑係數是否符合民眾的需要，這些都是後來看到或是發生問題才顯現出來，此為人員的安全問題。第二就是經營收支的問題，收入無法和支出平衡的話，將來 OT 的廠商會無法持續，所以很多廠商最後就不履約了，這也會造成政府的經營困擾，所以如果要以 OT 經營的話，在規劃的時候，對廠商有利的營收的場館可能

要優先考量，再去搭配少數 1、2 個非營利場館(免費閱覽室、孩童遊戲室)，這樣對廠商利益風險會比較低。

專家 B 認為以臺北市目前在營運的這六座(運動中心)來看，目前應該都還好，不過這裡涉及到問題是，假設廠商要來投標，通常政府都把標價訂得很低，就是要提供給民間的業者有一個基本的誘因，因為如果把價格訂得很高，那(廠商)就會裹足不前，政府跟民間私部門最大的不同是，政府是以公共利益為出發點，主要是提供設施給民眾使用，針對這個部份專家 B 認為說，風險一定有，不過就是風險要如何處理，應該是要在整個契約裡面就應該要去訂定，比如說租約是幾年、然後到期的時候有沒有所謂的優先續約權，初期政府把整個租金降低是對的，讓民間適度的有利可圖。

專家 C 認為以 OT 營運模式來說，它主要是三年一約，三年為期，假如說三年到期，不適任就換，且督導委員會每半年視察，所有的會計、人事、財務都是定期的核對，每個月都有報表，以臺北市的模式來講大致上不會有多大風險，因為長期在督導，督導委員都蠻有經驗，所以未來各縣市，假如說督導委員會比較沒有經驗是可以吸取臺北市的督導的經驗，主管單位每個月查核營運的報告至每半年一次的督導委員會現場的勘查，提出對廠商營運質詢，有一些相關的問題也可以藉由督導委員會這個契機來做衡量，假如說真的業者不適當，那就是三年或甚至提早結束，以委外經營來看這個是比的 BOT 經營期限來的短，影響層面沒有那麼高，政府若要委外經營，則須考量到臺北市運動中心的經營以及相關的違約罰則以及違約處理是一個重點，以後應該要在此法律層面加以訂定避免毀約的情形發生，避免糾紛。

受訪專家均認為目前就臺北市運動中心的營運模式來說，OT尚無重大的風險問題，且臺北市設有營運督導委員會的機制作為廠商跟政府之間的溝通橋樑，若要使無營運經驗的其他縣市降低風險，專家均建議明定契約細則以及違約處理，可避免糾紛，另專家A認為除了營運的風險，任何場館都須注意的人員安全也不可忽視，除平常時的宣導外，也須在設計場館前諸多留意場館動線和設施安全。

（三）您認為目前臺北市市民運動中心營運最大阻礙為何？

專家A認為覺得最大的阻礙為內部行銷方面的問題，所以造成營收雖然有成長但是還是沒有達到預期。其他營運的狀況，專家A覺得是經營管理上的問題，所謂的管理的問題就是民眾使用的規則他們不了解，會造成營運上的困擾，設備設施在設計上面可能不是那麼理想，如通風、採光，勢必會做一些改善，有時候改善修正也不見得有效，所以民眾抱怨進而造成困擾。

專家B認為從營運者角度來看，第一，整個全民運動意識或是民眾到運動中心的概念應該要更強化，若營運的越好相對課程也會開的多元，專家B更提到目前市民運動中心還是有些時段，場地沒有做到充分使用，最重要的還是要政府能夠加速來提倡規律運動人口的提升，來增加整個運動人口，這樣運動中心的效益才會提升，第二為政府適度的鬆綁法令，使廠商有意投標營運，第三為政府與業者契約內容的訂定問題，若能更為業者著想，會降低業者認為的營運阻礙。

專家C認為在營建規劃上屬最大的阻礙，例如說當初的規劃以及建築師的設計，是不是符合市民的需求以及符合營運單位的考量，若等到蓋完之後再尋求經營團隊，經營

團隊是不是對這個建築感到滿意，例如：過濾系統、能源系統以及動線、空間規劃是不是符合運動的理想，而這些東西都需要再檢討，專家 C 提到如未來各縣市政府在規劃設計階段，若能聘請經營業者加入規劃提供意見，則更理想，所遭遇到的阻礙會更少。

受訪專家對於營運阻礙的問題可歸納出幾個部份重點，第一，專家 A、C 皆認為營建規劃不完善將造成營運上的阻礙，第二，專家 B 更提出政府法令、契約、條款等若適度的鬆綁，可以降低對業者營運上的阻礙。

三、財務面

(一) 您認為嘉義縣政府與臺北市政府的財務狀況相較，適不適合成立嘉義縣運動中心？

專家 A 提到臺北市市政府有個市政基金，向銀行借錢來蓋運動中心之後便要還給銀行，也就是每年權利金的收取，而專家認為說，這不是適不適合成立的問題，而是縣政府願不願意使用赤字預算興建運動中心，如果是中央有補助，例如中央補助三分之一，剩下來的金額對於縣政府來說也是一個很大的負擔，再來的問題就是 OT 出去給廠商營運，廠商也會評估賺錢的機會，否則沒有廠商來經營。

專家 B 認為嘉義縣政府的財政狀況跟本不能跟臺北市比較，財政部之前公佈預算，院轄市就佔了 40%，剩下 50% 要由 1、20 個縣市來瓜分，所以造成預算分配不均，但專家 B 指出重點為適不適合成立，專家 B 認為當然適合，且強調重點為未來體委會在執行一項政策的同時，願意給地方政府多少經費補助，這個才是問題所在。

專家 C 指出臺北市的第 3 座開始都是融資興建，所以必

須要有權利金，每座從 600-800 萬不等，未來的國民運動中心應該是由政府出資，所以只要經營或營運的成本不會很高的情況底下，經營應該是可行的，不會像過去一樣，蓋了一個場地必須要政府長年的投入很多的維持費或人事費。

受訪專家對於嘉義縣與臺北市的財政相較問題，指出政府預算的分配不均，但此並不影響嘉義縣成立縣民運動中心，專家 B、C 皆認為此為國家發展的趨勢，政府應會補助建造，再加上未來將以 OT 模式營運，更減輕政府的負擔。

(二) 您認為民眾收入水平是否影響運動中心的營運？

專家 A 認為民眾收入絕對會影響運動中心的營運，只要一般正常的收入，基本上都能接受運動中心的付費方式，最起碼中低收入的民眾都可以負擔得起，且臺灣的收入差距不算很大，只要當地區有領月薪的人口夠，營運上應該都沒有問題。

專家 B 認為民眾收入當然會影響運動中心的營運，而推廣全民運動大部分都是整體的財政或是經濟面較好的先進國家。而嘉義縣是以農立縣，農民的比例是 40%，幾乎都是勞動人口，讓他們去運動中心運動可能會不願意，所以針對這個部份專家 B 是認為收入的確會影響，但怎麼樣把經濟層面做提升然後灌輸民眾更好的運動思維，這應該是政府應該要去努力的。

專家 C 認為雖然民眾收入會影響運動中心營運，但也須配合縣民的收入以及付費的能力作調整，像臺北市雖然付費能力高，但同時提供了很多的免費時段，對銀髮族、殘障以及提供市府主場地 120 天免費使用的優惠，這些對縣級地區的種種委外經營條件上都要做個合理的調配。

受訪專家皆認為民眾收入會影響運動中心的營運，專家 A 進一步說明運動中心為社會福利的建設，應當是所有階層負擔的起，專家 B 指出嘉義縣以農立縣，政府應當更積極推廣全民運動的思維，專家 C 也指出雖然民眾收入會影響運動中心營運，但也須配合縣民的收入以及付費的能力作調整。

三、法律面

(一) 您認為目前臺灣政府相關法令，對於民間參與運動中心的營運有助益嗎？

專家 A 表示政府其實有很多的法規對於經營者角度而言是比較有狀況的，像發生問題的時候，從政府的角度來解釋規定，政府公務人員的心態是以照顧民眾的權益為最大的優先，可是反過來一個經營者而言，可能會覺得說這個對營運上造成阻礙，如政府收費的規定、免費場地的時間，這些若能全權交由業者管理，在不失社會福利制度的條件下，對業者來說較為有助益。

專家 B 提到目前政府相關採購法、國民體育法等相關對於民間參與運動設施經營還算健全，但未來應該有一些實質上法律的鬆綁，這樣可能對於民間業者從事整個政府場館的營運上比較有實質的助益。

專家 C 認為目前促參法已經非常的完善，相關的 OT 已經運作了很多年，若要說助益，專家 C 提到近年引進 OT 模式來經營管理政府的運動場館，可屏除以往政府公辦公營處理事務的惰性，也算是一大益處。

綜合以上各點，受訪專家均認為目前臺灣對於民間參與公共建設的法律訂定算是相當完善，而專家 A、B 更進一步提出在適當條件下，法律更應該對於業者營運相關條例上持

鬆綁的態度，在未來才能對整體運動場館經營上有實質的助益。

(二) 你對於目前嘉義縣相對於臺北市之土地取得難易程度的看法如何？

專家 A 覺得在土地的取得上應該都差不多，因為如遇私人土地，一定還是會有些糾紛，專家 A 認為生意經營還是取決於地點，其實嘉義縣要取得公有用地很簡單，但是真的要找潛在的良好地點的話，應該是很困難的。

專家 B 認為臺北市所在地小，寸土寸金，土地取得上也比較困難，而在嘉義境內大部分為臺糖用地，所以取得上較容易，但專家 B 也提到以後要建在哪個鄉鎮、適當的地點，也是未來重要的課題。

專家 C 認為嘉義縣土地雖取得容易，但一定要找到合適的地段，如周圍人口密度比較高等等，對嘉義縣來說要仔細的評估。

總括來說，專家們都認為嘉義縣地段雖不若臺北市優良，但土地的取得容易與地價便宜為優勢所在，專家們更指出嘉義縣雖有此優勢，但設置運動中心地點的評估還須審慎為之。

四、整體評估

(一) 您認為嘉義縣縣民接受運動中心的程度為何？

針對嘉義縣縣民對於運動中心接受之程度，專家 A 認為地點的選擇會影響縣民的接受程度，應當是選擇在人口密度較高的地點，如此一來前往運動中心的人也較多，且此為政府的福利措施，民眾接受的程度應相當高。

專家 B 認為民眾已越來越能接受全民運動概念的情況底

下，縣民應該是會非常的支持運動中心的成立。

專家 C 認為以目前全臺灣來看，除了幾個比較偏遠的地區，以現今國人的運動習慣以及國民所得都已經符合運動付費的能力，接受程度應相當高。

從上述幾點可得知，專家們均認為嘉義縣縣民接受運動中心的程度應當頗高，在全民運動政策的推廣下，帶動整個國家的運動風氣應是未來的走向。

(二) 您認為其整體可行性為何？

專家 A 認為嘉義縣各點若人口平均密度不夠的話，整體可行性較不佳，就現有的去改善或增加一點設施設備較佳，專家 A 認為可能鄰近嘉義市的鄉鎮人口密度才有到達標準，但是蓋在嘉義市附近的話，變成受益嘉義市市民比較多，唯一的變通方式就是，若真的要成立運動中心，專家 A 較注重交通便利與易達，第二就是說，盡量是以運動人口最多的項目去做設計，排除較冷門的運動，把經費資源投入游泳池、健身房、羽球場、舞蹈教室、韻律教室等較熱門的設施，大概就足夠，再增設室外空間及停車場，注意賣場的規劃要利於招商，廠商才會覺得有利可圖，同樣的，使用效益若達到，權利金也就可以提高，建議嘉義縣可以請顧問公司會同投標廠商去幫它做評估。而地點是決定的最大因素，若沒有這樣的人口數目跟消費能力的話，專家 A 預測廠商經營會較辛苦。

專家 B 認為嘉義縣縣民運動中心是可行的，除了剛剛探討的幾個面向外，專家 B 覺得有關施作地點的選定也該納入考量，未來涉及到政府政策的導向，所以要慎重考慮，包括中央政府要給地方補助多少，但不論如何，地方政府應該配合中央政策，且應走在此政策的前端，而有關運動中心營運

的考量以及因素，若能夠在事前構思跟設計，一旦有這樣的機會，便很快能上軌道，而且把運動中心營運得非常理想，才是站在行政機關努力的方向，專家 B 認為本身從體育運動專業背景和整體考量以及國家政策的導向看來，對於運動中心的設置持樂觀的態度，不過在樂觀之餘，配套措施的部份，也應當優先做一些前置的規劃、作業還有因應，如此一來，整個的建構的過程中會比較順遂。

專家 C 認為整體可行性是可行的，但這個可行的先決條件，第一是營建成本為政府出資，第二就是用專業團隊委外經營的模式(OT)，第三在營建的時須考量到盡量降低營建的成本，包含它的能源系統以及人員成本，其次就是有關營建的規劃的過程，要是能夠邀請有意營運的團體來提供意見，規劃出更符合嘉義縣營運的成本效益以及更符合地區民眾需求的建築，那麼將會走上成功之路。

綜觀以上各點，專家 B、C 皆認為對整體可行性抱持較樂觀的態度，專家 A 雖認為就人口密度而言，可行性不佳，但也提出實質變通的方式，建議以跨區域結合並評估交通便利跟易達性，選出成立的最合適地段，其次排除冷門的運動設施，將資金投注熱門的運動項目上，廠商才會有利可圖，另專家們也表示須配合先決條件才有可行性，依序為：

1、營建成本為政府出資

專家 B、C 皆提出中央應考慮地方預算不足，若政策為國家未來運動發展之重點且要推廣此項政策，更應協助地方辦理，增加撥款額度，降低地方財政負擔與對政策執行的裹足不前。

2、委外 OT 模式

專家 C 建議從委外經營的角度來看，OT 的合約期限比 BOT 經營期限來的短，影響層面就沒有那麼高，況且來投標的廠商應具有相當的經驗與專業，營運上風險可以有效的降低且 OT 相較於 BOT 而言對廠商應較具吸引力。

3、降低營建的成本

專家 A、C 提到在非都會區的其他縣市，並非要完全仿造臺北市的設施，有些非必要建在室內的場地，可建造成半室內的風雨球場，降低空調以及其他能源的浪費，有效降低營建的成本並回饋給縣民，採取較低的收費，將能提高入場人次與推廣入館運動人口。

4、廠商參與營建規劃過程

專家 A、C 建議未來可邀請有意營運的團體來提供意見，規劃出更符合廠商營運的成本效益也更符合當地民眾需求的建築，那麼將會走上成功之路。

研究者認為，根據以上幾點，對於整個嘉義縣縣民運動中心可行性研究為有條件性的可行。

第五章 結論與建議

經過前一章研究結果討論後，本研究主要是在釐清成立嘉義縣縣民運動中心之可行性並建立評估的準則，發展出評估的多項重要指標因素再依照指標進行可行性分析，並針對各項指標做出結論申以及提出後續研究之建議。

第一節 結論

本研究從文獻探討、專家意見所整理出的構面所製作的問卷及編制的訪談大綱為主要的評估依據，根據前述第肆章之重點彙整指標因素重點歸納如下表 5-1-1。

表 5-1-1 成立嘉義縣縣民運動中心評估準則

考量方向	內 容
一、立地條件	應選擇於平均人口數較多及交通方便、腹地廣大的鄉鎮市。
二、土地取得	1、嘉義縣境內可租用的臺糖用地。 2、統一由政府徵收，如規劃區內有少數私有土地，將洽公所協商取得居民同意。
三、法令規章	1、行政院體育委員會補助直轄市、縣（市）政府興（整）建運動設施作業要點。 2、馬英九總統所提出之全國 72 個市民運動中心政策 3、行政院體育委員會「國民運動中心」施政遠景與構想政策與國民體育法相關法令。

（續下頁）

表 5-1-1 (續) 成立嘉義縣縣民運動中心評估準則

考量方向	內 容
四、專業技術	1、專業經理人（具備運動中心管理專長） 2、專業營運廠商（具有相關經驗之廠商） 3、具有各單項協會之認證機制之專業教練
五、運動設施	游泳池、籃球場、羽球場、健身房與韻律教室，而室內跑道為民眾大力建議的設施，專家建議另闢半室內球場降低營運成本。
六、使用效益	1、社區居民運動場所。 2、藝文或集會活動舉行。 3、與國訓中心建立夥伴關係，提供國內優秀選手訓練地點。 4、培養運動經營管理專業人才，提升運動業產出價值。 5、提供緊急危難時之避難場所。
七、風險評估	1、嘉義縣人口密度低。 2、勞動人口過多，導致居民沒有多餘的休閒時間與精力參與運動。 3、嘉義縣沒有具經驗與優質團隊（管理公司）進場管理。 4、若體委會未完全提撥建置經費，則部分經費需由地方政府承擔。
八、營運方式	1、就目前國內運動中心的營運模式而言，大多採 ROT，BOT 或 OT 模式營運，但以 OT 為優先考量 / 三年一約。 2、以雙方簽訂之契約內容為準則。

依據第肆章研究結果的討論，研究者認為成立嘉義縣縣民運動中心為有條件之可行，且由上頁表 5-1-1 可得知成立嘉義縣縣民運動中心之 SWOT 分析，分述如下表 5-1-2：

表 5-1-2 成立嘉義縣民運動中心之 SWOT 分析

S-strength 優點	W-weakness 缺點
1、嘉義縣各個立地條件與鄰近人口密度高之鄉鎮市結合皆蘊藏著發展潛能。 2、土地取得較方便、地價便宜。	1、嘉義縣人口過度分散。 2、嘉義縣縣民對於消費者付費認知普遍缺乏。 3、嘉義縣沒有具經驗與優質團隊（管理公司）進場管理。
O-opportunity 機會	T-threat 威脅
1、政府政策的重視。 2、馬英九總統所提出之全國 72 個市民運動中心政策。 3、行政機關與地方民眾積極與樂觀的態度。	1、若體委會未完全提撥建置經費，則部分經費需由地方政府承擔。 2、地方免付費之運動公園或鄰近學校開放運動場館。

根據表 5-1-3 上的缺點以及威脅可善用優點以及機會去規避：

一、行動方案 - 機會與優點

中央政府大力推廣此政策、支持地方興辦且嘉義縣行政機關與地方民眾對運動中心持樂觀的態度為本研究外部之機會，若政府如同選舉支票中所言，承諾補助嘉義縣建造運動中心，使地方政府在建造運動中心上的財政負擔得以減輕。在經營管理上，嘉義縣更可與臺北市市民運動中心具有經驗

之 OT 廠商請益，將台北市市民運動中心營運上的缺失與運作上的問題盡量規避，降低營運管理上的風險。再者，嘉義縣境內土地取得與地價都比臺北市來的容易且較低廉，此為內部優點，專家建議並非全盤仿照臺北市的建築模式，半開放式的風雨球場也是可以考慮，不應跟都會區的運動中心一樣，全部的運動設施都在建築物裡，可延伸到室外或半室外，室內空間相對可以調整的更寬廣與舒適，相對的維護成本及建築成本也會降低（如籃、排球場不再需要開空調），降低的成本且可直接回饋給嘉義縣縣民，採取比台北市市民運動中心還低的入場費用（如臺北市一面籃球場一小時最低收費 2000 元，使用率極低），若嘉義縣建造半室內之風雨球場，節省開空調的費用，收費可以降低很多並刺激嘉義縣縣民運動中心之消費人數，配合本研究嘉義縣縣民運動概況問卷建議之前五名設施：游泳池、籃球場、羽球場、健身房、韻律教室以及室內跑道做重點室內場館的建構，將室內空間場館作有效的應用，相信嘉義縣縣民運動中心應有其發展的空間，在執行整個方案前，專家們分析臺北市市民運動中心營運上的缺失，做為嘉義縣縣民運動中心之借鏡，提出臺北市運動中心各項過濾系統、能源系統以及動線、空間規劃是否符合運動的理想，並建議邀請已投標經營業者加入嘉義縣運動中心的前置規劃，提供意見並進行設計、執行作業還有配套措施之因應。從法律面看來，目前促參法已經非常的完善，且契約明定租約是幾年、到期有無優先續約權、權利金收取等詳細細則，綜觀各點，專家們與研究者認為在整個成立嘉義縣縣民運動中心的可行性上應是相當樂觀。

二、 解決方案 - 缺點與威脅

在缺點方面，一是嘉義縣人口密度較臺北市低為專家們強烈考量之阻礙。研究者認為畢竟臺北縣市為全國人口密度最高的地區，難與之比較，在解決方案中應當注重於開發跨鄉鎮之優良地段，且嘉義縣縣民運動中心面積應較台北市市民運動中心來的廣大，橫跨鄉鎮不侷限於單一地區，應能吸引各區民眾前往。二來對於嘉義縣勞動人口過多，導致居民沒有多餘的休閒時間與精力參與運動，且若鄰近地區過多的免費運動公園或開放運動場館之學校將會對運動中心營運造成威脅，專家及研究者認為因應措施應當為地方政府的加強宣導養成規律運動習慣之重要與經營管理者行銷運動中心與免費運動公園、學校等的差異，強調運動中心提供良好室內運動場地，以提升服務品質與良好的設備為訴求，吸引消費者，應可迎刃而解。

第二節 建議

根據上述探討後，針對政府行政單位、未來營運業者以及後續研究提出以下建議：

一、對行政單位的建議

(一) 中央政府

公共建設常因投資金額龐大、報酬率低、承擔長期風險及成本回收緩慢的財務特性，影響民間參與意願。為因應民間機構參與投資需有合理報酬率為吸引，政府有必要准許經營附屬事業與提供優惠的條件，以增加計畫方案收益促使民間參與之意願。將來政府若要推動成立運動中心的政策，對於業者的法令應該慢慢持鬆綁的態度，不能全部都規定的太過死板，綁手綁腳，很多民間業者縱使有意，但是受限於諸多法令因素而裹足不前，營運的動機就會降低，另外政府能夠加速提倡規律運動人口，增進全國的運動風氣，如此一來整個運動中心的效益才會提升；再來，運動中心的專業團隊是亟待開發的，而目前國內相關的系所如此鼎盛，若能結合，甚至開放學校來競爭作為學校經營管理的模式或學生實習的機構，也是政府未來可以思考的課題。

(二) 嘉義縣政府

運動設施的選定應以地方需求為主，不一定要全盤仿照臺北市都會型的運動中心，除了運動中心基本的運動設施功能外，應該是要有地方的特色，還有部分的設施應該延伸到戶外，或者是半室內空間，例如風雨球場，對整個營建的成本應能更有效的降低，才能回饋給嘉義縣縣民。與廠商的契約細則也應訂定詳盡，但不宜太過死板。再來，嘉義縣是以

農立縣的縣級單位，農民的比例佔了大約 40%，約兩個人裡面就是有一位是以務農維生，對於使用者付費或是休閒運動的健康概念較為薄弱。怎麼樣把經濟層面做提升然後慢慢灌輸民眾更好的運動思維，應該是嘉義縣政府應該要去努力的，配合定期舉辦許多體適能相關活動，讓縣民能真正透過運動中心相互交流。綜觀各點，若能將有效降低建築物成本、低價收費回饋縣民以及提倡運動三方案互相配合，應能創造好的收益。

二、對廠商的建議

人力的素質會決定組織的績效，未來應加強要求專業經理人之經驗與專長、具有各單項協會之認證機制之專業教練與行銷、企劃相關經驗的人才遴選制度，在投入經營管理前可配合縣市政府討論運動中心之規劃以及設計，各項系統以及動線、空間規劃是不是符合營運者的理想，如此方能降低廠商正式接管在經營管理上的阻礙。

三、對未來研究者的建議

本研究著重在於運動中心整個營建規劃，包含政府運作機制、縣民參與意願、廠商營運角度等，研究者從經營管理的部份做探討，因此對於內部行銷或課程的安排、器材維護以及民間機構參與資金投入方面不予探究，建議未來可從市場與經濟分析較科學量化的角度切入主題。

參考文獻

中文部份

- 中國青年救國團（2005）。**評估報告-整體營運說明**。臺北市：作者。
- 王文科（1999）。**教育研究法**。臺北：五南圖書。
- 王文科（2000）。**質的研究問題與趨勢**。載於國立中正大學教育學研究所主編，**質的研究方法**，頁 1-23，高雄：麗文。
- 王凱立（2001）。**民間機構經營學校運動設施之可行性研究-以臺北市市立國民中學學校游泳池設施為例**。未出版碩士論文，國立臺灣體育學院體育研究所，臺中。
- 行政院公共工程委員會專案研究計畫（2001）。**民間參與公共建設可行性評估及先期規劃作業手冊**。計畫主持人：徐肇章，鼎漢國際工程顧問股份有限公司。
- 宋維煌（1995）。學校開放運動場所問題探討，**學校體育雙月刊** 5（25），22-27。
- 姜慧嵐（2000）。**臺灣健康體適能俱樂部產業之研究**。未出版中國文化大學運動教練研究所碩士論文，臺北。
- 陳天賜、廖慶隆（1997）。民間參與公共建設方式之研析。**營建管理季刊**，4，9-17。
- 陳正倉、林惠玲（2001）。**統計學-方法與應用**。臺北：雙葉書廊有限公司。
- 黃冠華（2003）**民間參與公有先由農場整建、經營之可行性研究-以嘉義農場為例**。未出版碩士論文國立成功大學建築研究所，臺南。

- 楊智荃 (2003) 。 民間機構參與臺北市運動中心營運可行性評估模式之研究。未出版之輔仁大學體育學系碩士論文，臺北。
- 楊智荃、陳鴻雁 (2004) 。 市民運動中心營運之風險管理。 *大專體育* , 72 , 136-143。
- 臺北市政府 (2002) 。 臺北市體育白皮書。臺北:臺北市政府
- 臺北市萬華運動中心 (2008) 。 臺北市萬華運動中心年刊。臺北市：作者。
- 劉田修 (2000) 。 臺北市市民運動中心規劃研究。臺北：臺北市立體育場。
- 蕭嘉銘 (2002) 。 民間參與運動設施營建、經營之可行性研究 - 以新竹科學工業園區體育休閒區 BOT 計劃為例。未出版之國立成功大學建築學系研究所碩士論文，臺南。
- 簡全亮 (2000) 。 臺北市興建大型室內棒球場企劃定位階段可行性之研究。未出版之中華文化大學運動教練研究所，臺北。

英文部分

- Merton, R. K. & Kendal, P. L. (1946). The focused interview. *American Journal of Sociology* , 51, 541-557
- Taylor, S. J., & Bogdan , R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: the search for meanings*. New York : Wiley.

網路部份

中央社（2008）。馬英九提多項體育政策盼臺灣成為運動島，資料引自：

<http://news.epochtimes.com/b5/8/1/19/n1983074.htm>

行政院體育委員會（1999）。臺灣地區體育場館統計，資料引自：<http://www.ncpfs.gov.tw/>

行政院體育委員會（2005）。94年度到97年度中程施政計畫，資料引自：<http://www.ncpfs.gov.tw/>

促進民間參與公共建設法（2001）。資料引自：

http://host.cc.ntu.edu.tw/sec/All_Law/3/3-37.html

促進民間參與公共建設法施行細則（2001）。資料引自：

http://host.cc.ntu.edu.tw/sec/All_Law/3/3-37-1.html

嘉義縣綜合發展計畫（1997）。資料引自：

http://gisapsrv01.cpami.gov.tw/cpis/cprpts/chiayi_county/total/total.htm

臺北市政府（2007）。市政統計周報，資料引自：

http://w2.dbas.taipei.gov.tw/news_weekly/S4_2/96398.htm

臺北市政府新聞處（2004）。北投區民運動中心相關新聞。

2003年06月27日，資料取自臺北市政府，新聞處第四科網址：<http://south.econst.com.tw>

附錄一

嘉義縣縣民運動參與概況問卷

親愛的受訪者 您好：

感謝您填答本問卷，本問卷是一份學術性研究問卷，主要的目的是在探了解嘉義縣縣民運動參與之概況。本研究採匿名方式填答，所蒐集之資料僅供學術分析使用，絕不作為其他用途，敬請安心並懇請依真實情況回答。由衷感謝您撥冗填答，謝謝您的參與與協助！

敬祝 身體健康，事事如意！

國立臺灣體育大學運動管理學系碩士班

指導教授：黃彥翔 博士

研究生：徐瑜 敬啟

基本資料：

1、性別： 男 女

2、婚姻狀況： 已婚 未婚

3、請問您是居住在嘉義縣哪一個地區？

太保市 朴子市 民雄鄉 水上鄉 中埔鄉

4、請問您今年幾歲？

15歲以下 16-20歲 21-25歲 26-30歲 31-35歲

36-40歲 41-45歲 46-50歲 51-55歲 56-60歲

60歲以上

5、請問您的教育程度？

國中以下 國中 高中 大專 大學 碩士及以上

6、請問您的月收入為？(單位：元)

20,000 以下 20,001~35,000 35,001~50,000
50,001 以上

7、每個月可支配的休閒金額？(單位：元)

2,000 以下 2,001~3,500 3,500~5,000 5,001 以上

運動參與概況：

1、每個禮拜的運動次數？

0 次 1 次 2 次 3 次 4 次以上

2、每次運動持續時間為何？

0 分鐘 10 分鐘 30 分鐘 1 小時
2 小時 2 小時以上

3、平常運動的時段為何？

06:00~08:00 09:00~11:00 12:00~14:00
14:00~16:00 17:00~22:00

運動中心參與意願

運動中心成立屬於社會福利機構，是仿造國外社會福利政策而規劃興建的公共運動休閒場館，其目的是為了方便縣（市）民利用閒暇就近進行休閒運動、社區交流、終生學習及藝文活動並提升縣（市）民體能健康，政府制定一套較合理的收費來服務大眾。目前臺北已規劃一區一座運動中心，已營運的有六座。

1、若嘉義縣開設運動中心對前往運動中心運動的看法？
是趨勢 沒必要 可以接受，但不一定會前往

2、在瞭解運動中心的功能後，是否有其成立的必要？
有必要 沒必要 沒意見

3、請問您最多願意花多少交通時間，到達運動中心的地點？
10 分鐘以內 11-20 分鐘 21-30 分鐘 31-40 分鐘
41-50 分鐘 51-60 分鐘 超過 60 分鐘

4、請問您認為在運動中心內應設置哪些設施（依照個人喜好，可複選五項）

游泳池	籃球場	網球場	羽球場	排球場
撞球場	攀岩場	桌球室	健身房	韻律教室
壁球室	其他	_____		

本問卷到此結束，請檢查是否有遺漏之處，
感謝您撥冗填答！

附錄二

專家深入訪談大綱

親愛的 處長（執行長、系主任）

您好，學生為國立臺灣體育大學（臺中）運動管理學系碩士班研究生-徐瑜，目前正在針對「成立嘉義縣縣民運動中心之可行性研究」進行研究。

素仰 處長在研究運動管理領域有卓越之成效，期望能藉由處長之經驗，作為未來成立嘉義縣縣民運動中心之參考，並提供寶貴意見，俾能對體育運動大環境有所貢獻。

本訪談預計六十分鐘完成，感謝您百忙抽空中接受訪問，為能更有效的進行訪談，以下為訪談大綱，提供您先行參考。

敬祝

身體健康

萬事如意

國立臺灣體育大學（臺中）運動管理學系（所）

研究生：徐瑜 敬上

指導教授：黃彥翔 博士

若您對於本研究有任何問題或建議請洽徐瑜

TEL：0963-414-222

E-MAIL：sayafish@hotmail.com

成立嘉義縣縣民運動中心之可行性研究訪談大綱

專家訪談大綱

市場面

- 1、您認為臺北市運動中心在市場上是否有競爭對手？
- 2、您認為目前臺北市運動中心的需求規模大小？嘉義縣是否適合成立運動中心？
- 3、您認為運動中心未來的成長性如何？是否有潛在的市場？

經營管理面

- 1、您認為目前在管理運動中心或營運組織上是否有足夠專業的人才？
- 2、您認為以 OT 方式營運運動中心是否存在風險？
- 3、您認為目前臺北市市民運動中心營運最大之阻礙為何？

財務面

- 1、您認為嘉義縣政府與臺北市政府的財務狀況相較，適不適合成立嘉義縣運動中心？
- 2、您認為民眾的收入水平是否影響運動中心的營運？

法律面

- 1、您認為目前臺灣政府相關的法令，對於民間參與運動中心的營運有助益嗎？
- 2、您對於目前嘉義縣相對於臺北市之土地取得難易程度的看法如何？

整體評估

- 1、您認為嘉義縣縣民接受縣民運動中心的程度為何？
 - 2、您認為其整體可行性為何？
-

附錄三

各專家深度訪談逐字稿

一、專家 A 萬華運動中心譚執行長逐字稿

市場面

1、您認為臺北市運動中心在市場上是否有競爭對手？

我想市民運動中心最大的競爭對手其實還是在各市民運動中心之間的相互競爭，我講這個理由是，其實消費者的族群某一個階層會到不同的運動場館做消費或運動，像以市民運動中心而言，它是走平價的路線，我們仔細觀察這裡的消費群體，大部分是一般民眾比較多，領月薪的公司行號或機關團體，這些比較中間收入以下的民眾居多，但是說吸引高階所得，可能他們會有他們所屬的俱樂部，應該不會來這樣的場館，所以對我們而言是市政府所蓋的運動中心相互競爭，另外就是市政府還有許多的類似公營的場館，不管它叫做社區大學或里民活動中心，開了很多類似的課程，參加的對象其實跟我們的是重複的，我講的重複不管是年齡或所得或受的教育都是類似的，其實運動中心競爭對手還是我們自己的運動中心，尤其市政府蓋了 12 區的運動中心，我們看來最密集，以萬華而言，像中正、中山甚至於大同運動中心跟我們離很近，等於是比較密集，兩公里以內，我們範圍就已經有四個運動中心存在，相對而言，這個市場等於是比較密集，對萬華而言是競爭，因為設施設備收費各方面條件都幾乎類似，其實我們還是比較在乎各運動中心相互的競爭為主要競爭對手，次要的競爭對手就是公營場地社區大學，當然還有民間的加州健身房等等，可能有一些影響，但是這部份的重疊性就比較沒有那麼高，它主要是 20-30 歲之間，我們是 20-45 歲以上的年齡層，兩個是有區別的。

2、您認為目前臺北市運動中心的需求規模大小？嘉義縣是否適合成立運動中心？

以臺北市人口來看，12 區基本而言是合宜的，但他所設的位置是有問題的，它沒有考慮到每個區的位置，市政府在規劃時，每個區都要有，所以它（政府）在考慮的時候是以取得土地的方便性為主，所以他並沒有考量到這個區是不是人口集中區，對一個廠商而言，最重要的是營收，讓廠商有利可圖他才投標，但市政建設基本上是有就好，那其他是場商的問題，所以它（政府）只要蓋好對市民有交代，當然牽涉到土地是否能順利取得，所以市政府在規劃的時候並沒有考慮到區域的密集性，像萬華運動中心事實上應該擺在南萬華可能會比較好，總而言之，最大的問題還是在地方的配置。

如果嘉義縣政府如果要公辦公營，這個考慮就沒必要了，反正是政府花錢你只要開館來維繫，人口多少就沒有那麼重要，如果是 OT 案的話會有最大的問題，以臺北而言，OT 案一定是使用者付費，使用者付費的年齡層大概在 20-45 歲之間，大概是領薪水的階級，他們願意花錢，其實到了中老年紀 50-60 歲以上，他們會認為政府應該免費提供，或者是很低很低的價錢給他，幾乎都認為政府場館應該免費提供，臺北市就是這個心態，中南部我想應該也是這樣，那中南部的人口是不是足以支持這個場館的運作，像臺北市每平方公里就有 2 萬到 2 萬 1 千人以上，如果在嘉義成立的話，你每平方公里的人數可能要考量人口是不是太少，這個點如果是 OT 案的話，如果跟臺北市規模一樣，可能經營上會有問題，收入跟支出比，可能會收得少支出得多，可能會有這種疑慮，這是我對嘉義的感覺，不曉得未來會設到什麼地點，真的是要考慮到人口密度跟年齡層的結

構，使用者付費的習慣，有這樣習慣的年齡層大概有多少人是可以推算出來的。

3、您認為運動中心未來的成長性如何？是否有潛在的市場？

我個人的看法是這種運動中心只適合都會區的縣市，其他一般縣市經營起來會比較困難，以臺北市民眾而言，以他們這樣的知識水準、所得收入，而且還在這樣子的一個都會區，其實他們所見所聞很多，可是他們還是習慣進入場館後，認為這是公家的東西應該要免費，或者我高興怎麼用就怎麼用，事實上妳在經營這場館你會發現民眾有很多的生活習慣融入在，當他個人習慣衝撞公家的使用規定時會有很多的問題，像東西給你隨便拿去，給你破壞，很多因素臺北有很多這種現象等，這只是一些經營管理上的分享，那我覺得運動中心還是比較適合都會型的地方去經營。

潛在的市場我覺得還是地點的因素，真正萬華區居民跟大同區居民，其實真的有一段距離，不要看西門町很多人，全部都是外來人口，高樓層以上的住戶很少，其實真正的住民是很少的，還是地點的問題，如果嘉義真的要蓋這個地點真的要慎選，如果屈就於民意未來會衍伸更多的問題，其實建議還是以區位上都市化比較深的地點比較妥當，否則沒有使用消費習慣再加上人口數沒有那麼多，假設是以臺北市這樣的經營規模，假設以萬華運動中心，光人事費用 1 年上千萬，水電費一個月也要 60 萬，一個月算起來也要 7~800 萬之間，這邊目前是收支平衡，之前的虧損還沒有算。舉個例子，大同運動中心上個月公告，這個月二十一號收件，沒有廠商投標，你會發覺一個問題，臺北市的運動中心沒有廠商要來投標，你不覺得很奇怪，就在我附近，而且在承德路上，他目前重新考慮促參法，

促參法指廠商必須要投資 1500 萬以上，廠商會評估這 5 年中會不會划算，所以臺北市光一個大同運動中心好了，他的權利金一年才 200 萬，另外一個營運權利金是收入的 1%，假設你收入 7000 萬，大概就是 70 萬，平均 1 年才繳 270 萬權利金給市政府，但是竟然沒有人要投標，其實真正要成立臺北市運動中心，建議真的要很謹慎，第二、如果真的要成立運動中心，真的要把臺北市運動中心的缺點看清楚，從開始建立到現在臺北運動中心的缺失一直不斷在發生，也許臺北市政府聽了很難接受，但是這是真的。關於射箭場而言，所有射箭場的設計都有問題，高爾夫練習場的設計都有問題，問題不斷的再重複，所以如果真的要成立運動中心，真的要切記臺北市運動中心的經驗，規劃真的要很細膩一些。

經營管理面

1、您認為目前在管理運動中心或營運組織上是否有足夠專業的人才？

如果將來政府要推動這樣的政策，以臺灣目前現有的運動管理人才來說還是蠻缺乏的。當然臺灣運動管理學會每年都有辦講習、證照，可是這個東西還是要實際的經營層面的，坦白的講，經營管理人才還是很缺乏的。我們自己怎麼找也是團內的幹部重新培養，外來的相關科系人才沒有實務經驗，所以整個大的經營管理人才是缺乏的，所以，有經驗的實務人才是缺乏的。

2、您認為以 OT 方式營運運動中心是否存在風險？

最大的風險，第一人員的風險最大，所謂的人員就是指顧客的安全，很多場館在設計的動線上有蠻多的問題存在，好比游泳池的止滑係數等等是否符合民眾的需要，還有門窗的角落，當初安裝的時候有的很尖銳，防護也沒有做好，這些都是後來廠

商看到或是發生問題才顯現出來，這就是人員的安全。另外就是這邊因為是運動的人口，游泳、健身房經常每年都有好幾起送醫案例，有的受傷，有的是個人身體狀況，因為每個人的對運動方法或方法不了解，這就牽涉到推廣工作的問題，好比他餓著肚子來跳有氧卻導致血糖過低的情況，或者他有心臟疾病等等來造成心肌梗塞死亡等等，會死人的，每個運動中心都有死人的情況發生，所以人員問題會有死亡的，不要認為不會發生，臺北市每個運動場館都會發生，這是經營方式最重要的，所以我們每個運動中心，安全管理方面、緊急流程方面的演練都很注重，所以最大的危機是人員的安全。第二是經營收支的問題，收入無法和支出平衡的話，將來 OT 的廠商會無法持續，也許他第一期可以，但是第二期卻虧太多，所以很多廠商最後跑掉了，這也會造成政府的經營困擾，所以在場館的設計上真的使用 OT，真的要考量的很好，場館的設施設備是不是符合，對我們而言(廠商)是有利可圖的場館，就是說你部門，好比游泳池是賺錢的，可是球場的話，怎樣的球場是賺錢的，以臺北市而言羽球場是賺錢的，藍球場是不賺錢的，所以勢必要有羽球場這樣的設施，但是若只有一個球場的話，會以羽球場為主，因為羽球的使用量比較大，籃球場的使用量較少。另外像高爾夫，根本就很少人打室內的，就像騎腳踏車的人不會騎飛輪，有騎腳踏車習慣的人不會跑來健身房，幾乎很少人跑來健身房踏飛輪，喜歡飛輪的人比較少會去騎腳踏車，因為兩者的感覺、感受是不一樣的，雖然東西是差不多類似。相同的，像剛剛提過的高爾夫是戶外的東西，你拉來室內打，只有少數人偶爾來練習，經營的廠商會很麻煩。所以如果要以 OT 經營的話，在規劃的時候，同樣是運動但是對廠商有利，營收的場館

可能要優先考量，再去搭配少數一兩個場館，我覺得這樣對廠商利益風險會比較低。

3、您認為目前臺北市市民運動中心營運最大之阻礙為何？

其實我覺得最大的阻礙，我喜歡反求諸己，可能還是第一次的行銷努力還不夠，所以造成營收雖然有成長但是還是沒有達到預期，但這還是我們內部自己行銷方面經營的問題，無關整個場館設計或是其他問題。如果是最大的問題，應該是內部怎麼去行銷這個場館，這都是運動中心面臨的共同問題，要提高你的使用率要提高你的營收，必須要想行銷的對象行銷的方法，其實，我們平常有在嘗試，但是都沒有多大的迴響。所以怎麼樣一個有效的行銷方法一直很困擾我們，到底做什麼樣的行銷讓民眾了解並且使用，這就是我認為最大的困擾與阻礙。其他的營運的狀況，我倒覺得是經營管理的問題，倒不是阻礙。所謂的管理的問題就是民眾使用的規則他們不了解，當然會造成我們的困擾，設備設施在設計上面可能不是那麼理想，好比通風阿採光阿，那勢必要做一些改善，有時後改善修正也不見得有效，那民眾會這樣子抱怨，那會造成一些問題，所以我把他歸類為管理，不認為他是阻礙，所以我在這邊特別說明是管理的問題及困擾。

財務面

1、您認為嘉義縣政府與臺北市政府的財務狀況相較，適不適合成立嘉義縣運動中心？

臺北市市政府是自己的錢，他是有個市產基金，像銀行借錢來蓋，然後他還要還銀行，就是我們每年的權利金的收取，所以他的計算方式是用 50 年，假設 3 億就除以 50 年，在加上每年的利息，假設是 2%，多少錢我不清楚，這就是換算公式，但他

有個公式算法，用市府的基金來做投資，就我所知他沒有接受中央任何的補助，那如果是縣政府的話，我們知道現在很多縣市都是赤字預算，縣政府可能現在是說怎麼樣說服民意代表，這個錢好比是 4 億或著 5 億蓋個場館，他們能不能接受，如果是中央有補助的話我相信中央給你補助三分之一頂多二分之一就很不得了，那剩下來的兩億多對於縣政府來說也是一個很大的負擔，縣政府扣掉人事費用沒有很多的經費了，所以這個問題我不敢想它適不適合成立，只是說縣政府如果用赤字預算能不能做到，那就是縣長的問題，不然就是要去借錢，然後 OT 出去廠商，他在經營的時候有沒有給他賺錢的機會之後，他才有錢去給權利金，否則沒有廠商來經營的話，借錢來蓋之後沒有廠商要來經營，要給利息又空在這裡，他會有這個困擾，雖然我對嘉義縣政府的財政狀況不是很了解，但是真的是臺北市政府反正欠了一屁股債，它沒有差，不差這 2、3 億，因為他們財務赤字很龐大，而且他又不借錢。當然第一個前提是地點和人口足以支撐場館的運作，要有這樣的前提才有辦法，假設嘉義要有一個平均不要有兩萬，至少要有一萬五以上但是是一個年輕化的都市，然後假設把它擺在南科，搞不好還容易賺錢，假設在南科那麼多年輕族群又有固定薪資所得，也有一定水準的那種區塊，運動中心比較容易存在。否則的話，像中南部一些鄉鎮，比較偏遠的一些鄉鎮市，要成立運動中心比較有問題。這個又牽涉到民眾的運動習慣，越偏遠的地方其實他們的戶外空間很足夠，它不需要這些室內空間，而且都市化因為人們很忙碌，所以休息的話希望就近找一些安全的運動場館做運動。

2、您認為民眾的收入水平是否影響運動中心的營運？

那是絕對的啦，大概我想如果正常一般的收入是可以的，不要像臺北市的高收入，最起碼中低收入以下的都夠，但是如果是沒有收入的民眾比例太高會有問題，舉例說明，就像我旁邊低收入的一千多戶，他們是不來運動的，很簡單的，他們不會花錢來運動，免費的他們一定來，那就是說，考慮到當地的，其實臺灣的收入差距不算很大啦，只要當地區有領月薪的人口夠，應該都沒有問題。

法律面

1、您認為目前臺灣政府相關的法令，對於民間參與運動中心的營運有助益嗎？

當然法律規定，以我們 OT 案而言，政府其實有很多的法規，其實像發生問題的時候，從政府的角度來解釋規定，從民眾的角度來解釋規定，他們政府公務人員的心態是以照顧民眾的權益為最大的優先，可是反過來一個經營者而言，他覺得說這個是有問題的，再舉一個例子，以 OT 案而言，臺北市 OT 案我們曾經像內政部申請解釋，OT 案民營的場館是公辦民營的場館，究竟是比較公營還是比較民營，可是事實上我們的感覺是應該比較民營，所以你在公營場館的規定並不適用在 OT 案民營，簡單的說，好比民眾假設它免費，政府的場館或許要免費，反正你到任何政府場館 OT 案的場館，可能法律上規定是要對折，可是臺北市政府規定說，你來我這裡公營場館都是免費，所以我臺北市 OT 案的場館你也要比照免費，但是以政府法規而言，他中央法律規定，我隨便舉個例子而言，不代表他真的這條法律，就像我們到九族文化村，他可能給這些身心障礙的或怎麼樣的給他優惠，他不是給他免費，但是 OT 案的場館，政府往往會要求我們免費，在法規上就是免費，他的解釋是這

樣子的。其實我覺得是說，當規定跟法律是在模稜兩可的時間會有落差的時候，政府都會以民眾的利益為優先考量，廠商的利益其實就要被犧牲，會有這樣的現實面，對廠商而言它會覺得很那個，我什麼都要比照公營場館，可是漲收一毛錢你還要我少收一毛錢，就像好比公營的場館，我在講個例子，停車場的殘障車位假設四小時是免費的，這是政府單位經營的場館，假設你是私人企業經營場館，我可以不給你或是第一小時免費，其他時間收半價，但是政府就會要求說對不起你是 OT 案，你的 OT 案是臺北市政府，所以你要全部免費，我剛剛講的意思就是這個樣子。但是內政部的解釋是說，我們應該視同民營的單位。我覺得那是個阻礙，就是你把政府治理的優惠民眾，因為你是有公務預算在審後他，我們並沒有，而我們就會斤斤計較，這是必然的。

2、您對於目前嘉義縣相對於臺北市之土地取得難易程度的看法如何？

我是覺得應該都差不多，因為碰到私人土地，一定是有人不願意的，你不是到市面上去跟人家徵收，其實臺北市大部分都是用公共用地，都是公共用地，所以嘉義縣如果有適合的公共用地，適當地點的公共用地可能難尋啦，我還是覺得經營作生意是取決於地點，其實嘉義縣要取得公有用地有很多，看蓋在哪裡都可以，如果真的要找潛能是要好一點的大部分都是居民的，公有的很少啦，可能使用現有的運動場館去做修改，這是我個人的看法根建議啦。

整體評估

1、您認為嘉義縣縣民接受縣民運動中心的程度為何？其整體可行性為何？

我覺得如果人口平均密度不夠的話，我不曉得這個數據應該落在哪個點，我真的覺得不要輕易去嘗試，就現有的去改善或增加一點設施設備就可以，其實，以嘉義縣，超過兩萬平方公尺的人口密度的鄉鎮不知道在哪裡，靠近嘉義市那邊才有，但是你蓋的話變成受益嘉義市的人比較多，如果在太保市的話人口數好像又沒那麼多，那唯一的變通方式就是說，如果真的要一個運動場館，我個人看法如果真的要蓋的話，假設我自己是住在太保，當然我是看他的遠近，那第二就是說，我選擇那個地方我會盡量是以剛剛講的運動人口最多的那個項目去做設計，排除運動冷門的東西就不要用了，把那個經費資源好比用那個游泳池、健身房、羽球場、舞蹈教室、韻律教室有兩三間，其實大概就夠了，把規模弄得加上一些停車場，如果室外空間夠就是室外停車，如果室外空間不夠那就給他一些地下停車位，盡量給他，我不能說他是精緻化，而是說盡量讓每個場管賺錢的地方提供出來，好比你賣場的規劃，讓他利於招商或怎麼樣，或者你的設計最好是說不要

設在最裡面或者是巷道的裡面，盡量是在一個街道的旁邊，像臺北市有幾個是設在巷道裡面，像北投運動中心這樣子的巷子很難找，這並不是很理想，那你招商時，廠商有部分的是要餐飲還有運動產品的這個，如果你在路邊的話，它可以對外吸引一些路過的人，那你這個廠商的招租的話費用就比較高一點，經營的壓力就會減輕。如果真的是要蓋一個的話，最好是現有的改善，現有的改善是最好啦，其實現有的運動場館跟居民是蠻近的，都是蠻老舊的場館，到時候改善一下，或者是部分的

地方增建一小區塊，好比整個運動場館中間看看有什麼空間，另外蓋一個小型一點的，小型一點的東西，也許球場就不要那我就增加一個健身房，因為整個運動場館都沒有一個健身房，健身房是對四十歲以下的蠻有吸引力的，就加個幾間韻律舞蹈教室，因為在年輕女生來說是很有興趣的，大概是這個樣子。反正你要蓋個小的，像我剛剛講的就是，就是盡量排除冷門項目，第一你就節省你的經費，第二廠商覺得每個項目他都有利益可圖，因為使用的人蠻多的，同樣的你的權利金也就可以提高一點，我相信嘉義到時候會有可以請一個顧問公司去幫她做評估。地點是對他決定的最大因素，如果沒有這樣的人口數跟消費能力的話，事實上，我們可以預見的話是廠商經營的很辛苦，如果變成公辦公營的話，市政府的負擔會蠻重的，最好的當然是公辦民營還有權利金。

二、專家 B 嘉義縣政府教育處洪處長逐字稿

市場面

1、您認為臺北市運動中心在市場上是否有競爭對手？

我想這個問題的確是好問題，我們從整個自評面來看，因為這個題目是整個可行性的研究，我想在我們整個國家運動政策的導航上應該要確認一下，馬總統希望打造臺灣成為一個運動島，而且他也信誓旦旦的要把臺北市任內運動中心的政策能夠擴及到我們全國，所以我想這個政策的導航性的定位上，如果是這樣的話，當然臺北市的運動中心有沒有競爭對手，顯然是有，因為政策的導航，我想在我們政策白皮書可以看到，體委會說未來希望有 72 座，當然四年內能不能有這麼多的數量，我當然是持比較保留的態度，但是這個政策一定勢在必行，所以我剛剛的這兩點，在上位的政策面還有我們整個定位上看來當然有競爭對手，當然臺北市也許在他的整體的環境上，民眾對運動的概念上也許會優於其他的縣市，當然未來我們的運動中心越來越多的情況下，大家慢慢有些比對，如同早期的健身中心一樣，臺北市都會區大宗，可是在其他的中南部或都會型沒有那麼大的，他有沒有生存的空間，看起來也是有，可是在經營營運的策略上我認為就應該有些許的不同，所以如果從這樣的概念來，當然會有，比如說臺北市的地理區位來看，臺北縣市是一定會做的，我想大概去年我們也開始擬定本縣的運動中心，臺北縣事實上他們也在積極運作，所以這個部分一定會有競爭，可能在鄰近，我們先不談臺北縣是未來會走上整合行的城市，可是光是在鄰近交界的所謂的城市來說比如說新店、文山，未來如果建構完後，我想一定會有競爭對手，只是這競爭對手的威脅程

度有多高，也許是未來我們可以探究的課題，或是我們可以持續作觀察的，這是針對這個部分我個人的一個粗淺的意見，容我先做這樣的描述。

2、您認為目前臺北市運動中心的需求規模大小？嘉義縣是否適合成立運動中心？

那我想臺北市的運動中心的需求規模，它是按照行政區來設計，比如說我現在住文山區，事實上也在大興土木，那現在我們了解到六座已經完成，在明年之前 12 個行政區就會做一個建置，那目前我個人覺得因為政府的財力有限的情況之下，然後能夠在行政區先各有一座，我覺得這樣的規劃還算是適切，而考慮到每個區的人口數，也不完全一樣，所以如果說未來經費許可的情況之下，我會認為比如說該區的人口數比較多的，或者土地取得比較便利的當然我們還要做一些市調，比如說我舉個例子，以大安區為例，那如果運動人口也很多，事實上我覺得在若干的行政區裡面有兩個(運動中心)，我覺得這個也可以考慮，但是這是第一階段臺北市政府希望在 12 個行政區蓋先有所謂的運動中心這個要先把牠落實，那至於後續有沒有財力還有我剛剛講的一些主、客觀條件如果允許的情況底下，若干的行政區有兩座，事實上我們也不排除，但是這個部份可能之前的可行性評估或前置作業我們應該要慎重為之。

如果我們先回歸到體委會在整個政府的運動政策的導航下，事實上她們也有擬定了整個國家各縣市的運動中心的實際計畫，那在這樣的區塊上，當然我們基本上是要十萬或十五萬(人口數)以上，當然目前嘉義縣的總人口數是五十五萬，當然我們又在十八個鄉鎮當中，好比說嘉義縣的地理區位，

好比說像水上或民雄或是朴子有沒有，這些當然是人口數比較多的，所以這個議題上我認為說未來我們整個成立運動中心要考慮到跨區跨鄉鎮來蓋的概念，不可能在單一個區域，因為嘉義縣單一個區域沒有人口超過十萬的，所以這個部分我有兩個回應，是不是適合來成立？基本上我是認為是，可是我覺得在整個評估的基準、指標內容的建構上，應該有跨區域的概念，尤其是在地點的選定，應該要非常的重要，這裡面那當然涉及到一些土地取得的難易度，當然這還涉及到未來政府到底實質給地方政府經費的補助，這應該是很重要的因素，比如說如果是中央願意補助九成，地方政府來負責一成，或是說中央八成、地方兩成，我們都可以接受，如果你今天變成說五成要對等的補助，像我們這種財政比較窘困的縣市，我個人認為會有一些困難度，這樣子會不會造成（其他）縣市政府裹足不前，所以我們今天回歸到這個主題，我是覺得基本上是適合，當然我剛剛講的是我們從一個政策的規劃跟執行的角度上，應該要去思考的議題。

3、您認為運動中心未來的成長性如何？是否有潛在的市場？
所以這個問題就回歸到我第一個問題的概念了，當然我們在從運動白皮書裡面看到未來要建構七十二座，當然這裡面我認為一定是每個縣市都要有，只是每個縣市的數量不同而已，所以你這個問題是說未來的成長性，因為我想運動已經是普世的共同價值，而且運動健康這樣的議題，事實上大家已經越來越重視，那我想臺灣也不能夠停滯於整個國際趨勢的潮流，所以整個的成長性我認為要有，這就如同你唸運管的，我們要談運動產業，雖然運動產業在國內算是比較新興的產業，可是同樣的問題問你，會不會有成長性？當然有，

只是那個規模度要到達多少，或是我們的運動產業的產值對臺灣的經濟，發展影響多大，就如同說，去年京奧它所帶給大陸的經濟成長達到 0.4 一樣，0.4 已經很多了，你看昨天主計處又公布我們的第一季整個的經濟成長率是負的，所以在這個議題上我覺得應該有（成長性）、絕對有，只是說我們要蓋多少座，是不是 72 座都要蓋，會不會太多？應該要問這個問題，如果縣市基本上都有一兩座，我認為應該縣市會認同啦，那這個部分我認為應該會有些成長性，那至於潛在（市場）有沒有，我認為有，特別是在大家現在越來越重視保健、健康的概念上，我是覺得政府應該要去推，這為什麼形成馬總統的一個政策的宣示，要打造臺灣成為一個運動島，這個當然就是從全民運動的角度做出發，所以我覺得建構優質的運動場館，如果有些便捷性的使用，當然民眾他養成這種規律運動習慣的比例，我認為，相對的也會高一些，這是基本上我的看法。

經營管理

1、您認為目前在管理運動中心或營運組織上是否有足夠專業的人才？

這個部分我覺得問得非常好，這就涉及到我們目前國內對於運動場館經營管理專業人力的培育，所以比如說我們臺北的幾個：萬華或內湖等等，因為我臺北體院也有幾個研究生，他本身就是救國團的在營運，那這個部份在現階段應該不是很足夠，所以為什麼我們現在對場館的專業經營的人力越來越重視，我覺得，我再舉一個例子，是不是我們高雄七月份要辦世運會，然後現在的場館就是歸給體委會，然後他們有一個國家體育場設施的條例，同理可證，你認為這些人有足

夠的專業能力嗎？事實上都還有待學習。所以你看我們國內的場館跟一些運動先進國家來比，我覺得這還是有一些努力的空間、怎麼樣作營運、教練的遴聘、怎麼樣做招生、怎麼樣做規劃、然後有一些經營理念，所以這個問題問得非常好，尤其都會區在經營上困難度比較低，未來如果在比較偏鄉的，或是他們當地民眾對運動還不是說非常成熟的觀念上，我們隨便舉個例子，使用者付費，在臺北是司空見慣，比較不會有在這邊運動還收我錢的觀念，那健康本來就是要投資的嘛，不是嗎？你去唱 KTV 或是其他的休閒娛樂一樣要作一些花費，所以為什麼我覺得觀念上的一個改變也是非常重要，所以我是覺得現階段如果未來幾年我們要大量來建置運動中心，這一方面人力的培育，政府應該要去因應或是目前我們有一些大專校院的科系，應該有這樣的課程，那比較重要的比如說我在部裡面服務的時候，我們臺灣運動管理學會，它有主動辦理運動場館設施經理人的證照課程，三天的、五天的，比如說之前臺北市的小巨蛋，它們也是需要這方面的經營管理人才，所以運動場館的經營人才也是我們廣義的一個運動人力資源的一部分，所以我是覺得現階段有些不足，我想這個部份人力的素質會決定一個組織的績效，所以這個部份我覺得是非常重要的。

2、您認為以 OT 方式營運運動中心是否存在風險？

其實要談這個問題之前，任何事情都會有風險，只是風險的高與低，那第二個部分我們再來看看，事實上我之前在部裡面要來推整個的一個公家的相關的運動場地設施能夠讓民間來營運，那我們大概可以概分成三類，一個就是 BOT 單純由政府提供土地另外整個興建的資金是由民間處理，那第二個

就是你剛剛有提到的公辦民營（OT）政府蓋完之後然後民間來營運，現階段包括很多游泳池大部份這種型態最多，另外一種 ROT，政府把原來的設施在補強、強化之後再交給民間來營運，那這個部分風險一定是有，不過現在的 OT 是因為政府蓋完之後再透過一些招標的方式由民間來營運，所以目前你看，從臺北市目前在營運的這五六個（運動中心）來看，OT 目前應該都還好，不過這裡面還涉及一個問題，你是民間你要來標，通常政府都把那個標價訂得很低，就是要提供給民間的業者有一個基本的誘因，因為你不行把價格訂得很高，那這樣（廠商）就會裹足不前，但是政府跟私部門最大的不同是什麼？我們是以公共利益為出發點，就是說我們這個設施用很好的，可以供很多民眾來使用，所以這個部份，我是認為說，風險一定有，不過就是風險我們怎麼樣處理，應該是在整個契約裡面就應該要去訂定，比如說甲方跟乙方、比如說我們的租約是幾年、然後到期的時候有沒有所謂的優先續約權，應該懂我要講的意思吧，然後我們不是有一個評估的委員會的基準嗎？就他們的一個效果來看，因為我今年在部裡面推很多學校游泳池 OT 案，也是這樣的概念，所以我是覺得初期政府把整個租金降低是對的，讓民間適度的有利可圖，它們才會有一些前進的動力，不然否則以後都沒有人要來標，事實上等一下會談到嘉義，如果我們沒有把一些相關的措施做好，不見得你要 OT，人家廠商就會來。

3、您認為目前臺北市市民運動中心營運最大之阻礙為何？

在這個部份，我在課堂當中大概有幾位學生他本身也是在運動中心本身，有些是教練有些是組長有些是經營管理的幹部，當然目前最大的一個阻礙，我是覺得政府的美意能夠透

過 OT 來讓民間業者去營運我想這樣的觀念是值得作鼓勵，那現在如果是他們在營運的一些阻礙，我個人認為政府事實上現在的每座的造價大概要五億以上，大概四到五億。在經營的層面上，我如果是以業者來看，我之前去過中山、萬華，大概可以看到他們的簡報，每一天的民眾使用大概有兩千到三千人，當然已經有進步了，那我個人認為，我如果是一個營運者，應該政府對於整個全民運動或是民眾到運動中心的這樣概念的強化應該要加強，當然他營運的越好相對課程也會開的多元，民眾運動起來也越有趣味，不然你仔細看每天早上的時段，那個場地有沒有做充分的使用？沒有嘛，就如同其他的概念，很多縣市場館，比如說都是標準的，可是一年的比賽有很多嗎？不見得嘛，所以我是覺得目前的阻礙因素，最重要的還是要政府能夠加速來提倡規律運動人口的提升，來增加我們整個運動人口，那這樣子整個運動中心的效益才會來提升，那第二個，我如果從業者的角度上來看，我會建議政府應該對於整個運動中心的法令或相關制度面的部份應該慢慢持鬆綁的角度來看，不能綁手綁腳，這樣子很多民間業者縱使他有意，但是受限於很多法令因素，那你就會裹足不前，他們營運的動機就會降低，那第三的部分我是認為還是在於整個契約內容的訂定問題，這個就是一般業者跟我們的反應，比如說你到底要定幾年、那你契約的租金要定多高，當然我剛剛已經講過，政府因為就是初步的一個階段，大部分都是鼓勵的性質，所以他基本上租金都不高，但如果慢慢我們把市場規模度增高後，事實上我覺得業者他自己會去評估，那如果有一些營運的利基，那也許可以有更好的一個揮灑的空間，也說不定，我想這是我就我個人專業的觀

點做這三點的闡述。

財務面

1、您認為嘉義縣政府與臺北市政府的財務狀況相較，適不適合成立嘉義縣運動中心？

所以這個問題就像剛剛上幾個問題我有表達過，當然嘉義縣政府的財政狀況跟臺北市沒得比，我想如果你去了解一下我們目前在財政部公佈了，事實上院轄市就佔了百分之四十幾%，那其他五十幾%要由一二十個縣市來瓜分、來平分，所以造成很多縣市都覺得不公平，包括最近鬧得沸沸揚揚的三都，大家為什麼要成立都，因為這個部份就涉及到政府整個財政的分配，所以你可以看到按照行政院主計處的公佈，它把臺灣二十五個縣市的財政概分成三個層級，比如說臺北市為例是第一級，就是財政比較佳的，那相對的，嘉義縣為第三級的縣市，那就表示說我們財務方面跟臺北市沒得比，我想這個已經很明確，當然你的重點是說，適不適合成立？我當然覺得適合，剛剛市場面的第二個問題，嘉義縣是否適合成立運動中心，當然是適合阿，問題是我剛剛已經講過，未來體委會在執行一項政策的同時，它願意給地方政府多少的經費補助，這個才是重點所在，比如說我們明年 99 年要辦視障運動會，它的公文說我們要自己出三成，你指定我們辦，我們還要出錢，沒有全額補助就已經很勉強了，要作這麼多事情，還要叫我們出錢，我如果是縣長就不辦了，多此一舉，所以我們會很在乎說適不適合，當然適合阿！那為什麼我們會積極來做有關運動中心的可行性評估，可是在這個背後你問得很好，財務面是非常重要的，當然另外一個財務當然是說如果中央政府給地方的補助是 O.K 的話，我們就會蓋，可

是蓋完之後，我們本身的財務的營運，才是另外一個關鍵，比如說我們用什麼樣的條件，會由民間來營運，因為現在政府是小而精緻、小而美，你不能夠笨到自己來營運這個運動中心，這是非常不恰當的，所以我想這個部份，我們未來整個財務的一個架構上應該是蠻重要的。

2、您認為民眾的收入水平是否影響運動中心的營運？

這當然是呀！所以你看整個運動的先進國家大部分都是整體的財政或是經濟面比較好的，那同理可證，你可以看到目前臺灣二十五個縣市來看，當然大家覺得像臺北市、臺北縣、臺中市、高雄市，這幾個經濟水平比較高的，相對的，它的運動風氣也會比較鼎盛，七月份的世界運動會在高雄市，九月份的聽奧在臺北市，那臺中市，你看胡市長是不是很積極在爭取國際賽會，你們校本部在臺中，也辦過那麼多的賽會，所以在這樣的情況之下，一定會（影響），你看嘉義縣，一般都是以農立縣的，我們的農民的比例是四十幾%，差不多兩個人裡面就是有一個務農的，然後他們以前都是勞動，做工作做到很累了，再請他們去（運動中心運動）可能會不願意，它們可能把勞動跟運動沒有分清楚，勞動是因為你有需要要過生活你必須要去做工作，運動是用你休閒的時間，你要去達到健康或是休閒的很多目的，所以這個部份我是認為收入的確會影響，當然這個部份，怎麼樣把經濟層面做提升然後慢慢灌輸民眾更好的一些運動的思維，我覺得這應該是政府應該要去努力的。

法律面

1、您認為目前臺灣政府相關的法令，對於民間參與運動中心的營運有助益嗎？

所謂的法律層面的意義，你的法律應該是所謂的政府採購法應該是最上位的概念，因為現在所有的民間，我們剛剛講的BOT、OT、ROT，我們政府有一個上位的概念叫政府採購法，你在網路上就可以看到，所以你看我們政府採購法公佈之後，事實上很多的行政機關，就按照政府的採購法的精神來辦理相關的概念，所以你像OT這個部份也是因應而生，最上位是這樣，那接下來我們相關的法令唯一和體育相關的法律有國民體育法，所以你看國民體育法，你注意看，它們現在對於運動場地設施給民間來做營運，事實上他們也有在訂定，但是我覺得這個部份，就是我剛剛有說過，未來應該有一些實質上法律的鬆綁，或比如說我舉一個例子，未來政府可以鼓勵民間來參與相關的一些運動設施營運也好、或是比如說最近那個職棒有沒有，它們不是說要來減稅？那這個部份，我想就是說我們現有的法令裡面應該要檢討的，但是你的問題是目前的法令對於這個有無助益，一定有助益，可是這個助益的力道可以再更大，就是說它的鬆綁才會更大，那包括我之前在部裡面，我們有定那個高級中等以下學校運動場地設施辦法，我們裡面也明定學校的設施可以給民間來做營運，所以這個部份我是覺得法律的層面上，未來都有這樣的一個可能性，但是我個人也認為，就現有的法令來看，應該有再檢討的必要，或是說，再繼續持鬆綁這樣的一個觀念，這樣可能對於民間來從事整個政府的場館的營運上，內在動機上我認為會比較有實質上的助益，這是我基本上的看法。

2、您對於目前嘉義縣相對於臺北市之土地取得難易程度的看法如何？

這個答案就很清楚啦，臺北市的所在小，寸土寸金，然後這

個要有一些比較空檔的一個土地，取得也就非常困難，那當然在嘉義，什麼沒有，土地最多，比如說我們以太保為例，這邊大部分都是臺糖地，所以我們在取得上也比較容易，但這部份還涉及到說，如果以後要建，到底要選在哪一個鄉鎮，因為我們剛剛已經有一個命題要透過跨區域的，當然在整體上，我們取得的難易程度應該比臺北市容易很多，這個又涉及到我們有臺糖的土地比較多之外，目前嘉義縣整體的地價，還沒有膨脹到很高，所以這個政府在取得用地上跟臺北市相差很多，所以說應該相較之下，應該不難取得，我的言下之意是這樣。

整體評估

1、您認為嘉義縣縣民接受縣民運動中心的程度為何？其整體可行性為何？

我想這個問題是我們整個內容上的歸結，那這個部分第一個小問題，事實上我們去年委託貴系黃主任進行嘉義縣評估案的同時，也有要求說要做民調，就是民眾的一個支持程度，所以上一次我如果沒有記錯，事實上接受有這樣概念的有達到七成以上，所以是這樣的情況下，而且整個健康以及運動的概念大家已經越來越能接受的情況底下，我認為在縣民的觀點，應該會非常的支持，我想這應該是全面性的，大概大家也很樂意，那在乎的只是說要蓋在哪裡、未來怎麼樣營運，然後能夠讓它營運的情況能夠越來越上軌道，那更重要的是，能夠把整個嘉義縣的運動風氣做一個提升，甚至上次我們有構想，在運動中心的建構當中，可以把一些競技的元素、選手訓練的元素慢慢融進來，當然還是可能以全民為主，以競技為輔，這樣的思維，我們來做處理，所以最後你可以看

到這樣的可行性，所以事實上我們在做一個政策的可行性評估絕對不是單一的面向，所以你剛剛可以從市場面、經營管理面、財務面、法律面這四個層面來看，當然除了這四個面向以外，我覺得像土地取得的因素或是民眾支持的程度，我想這部份也都可以納入考量，當然有關我們施作地點的選定也該納入我們的考量，不過我想你這四個層面是比較從宏觀還有上位的概念上來做處理，所以我們剛剛從這幾個面向還有我個人思考到幾個面向歸結來看，應該可行性頗高，那這個部份還涉及到未來政府政策的導向，這個我們要慎重來做考慮，包括剛剛我們有談到政府要給地方補助多少，這也是有關係的，但不管怎麼樣，我們應該配合政策，而且應該走在這個政策的前端，我們把未來要營運的一些因素，能夠先把他做一個構思跟設計，那一旦我們能夠有這樣的機會的時候應該會很快的上軌道，而且能夠把這樣的運動中心的營運，也能夠把它營運得非常理想，我想這才是站在我們行政機關應該要去努力的方向。整體上，我從體育運動專業的考量上來看，還有國家政策的一個導向來看，我基本上個人持樂觀的態度，不過在樂觀之餘，就是我們比較關心剛剛所談到幾個面向，配套措施那個部份，應該也要優先事前做一些前置的規劃、作業還有因應，那我想這樣子，在整個的建構的過程中應該來得比較順遂，我想這是我個人的歸結。

三、專家 C 樹德科技大學劉教授逐字稿

市場面

1、您認為臺北市運動中心在市場上是否有競爭對手？

臺北市因為它是以前以這個公共資金來建築完成後再委外經營，所以基本上它是沒有資金的壓力，所以假如說民間要來與之競爭的話，臺北市市民運動中心只有土地的成本跟建築的成本這個壓力，勢必業者要花很多的資金下去，所以以臺北目前的經驗來看，大致上沒有以同樣的價位可以跟臺北市的市民運動中心來做競爭，除非它是用一個高價位，塑造成比較高貴形象的俱樂部才有可能，所以以目前臺北來講沒有在相同價位下可以跟臺北市市民運動中心來競爭。

2、您認為目前臺北市運動中心的需求規模大小？嘉義縣是否適合成立運動中心？

以目前來講它是因為 12 個行政區都各設一座，那基本上是符合民眾的需求，這個量是不是過多或過少這要看未來後續的發展，那一開始也許會有人認為過多，但是因為完成之後，它又訓練培養出很多的運動的需求，所以市民的運動人口也會增加，以目前已經營運的 7 座來看，大致上並沒有瓜分這個市場，也就是說像中山運動中心每年的入場人次在 80 萬人次左右，6 年之後它還是一樣，雖然有這麼多座完成，但是表示說這個運動中心跟一般的競賽場館是不一樣的，它就是滿足鄰近居民的運動需求，所以以目前來看需求的規模是合宜的。

嘉義縣要成立運動中心以目前來看，看是在嘉義縣設什麼地方，假如是設在民雄或大林或是太保或是朴子，人口比較多的地方，那麼是可以的，以目前縣級的在人口沒有像臺北市

密度那麼大、所得沒有那麼高，民眾的運動付費習慣還沒有建立前，這個比較鄉下的地區假如要蓋運動中心的話，是不能夠引用臺北的模式，因為它是屬於都會型的運動中心，建築比較昂貴之外維護成本也會比較高，只要有開放時間都是有空調的，這樣子的情況下，如果是嘉義縣要蓋運動中心，除了基本的設施功能外，應該是要有地方的特色，還有部分的設施應該延伸到戶外，或者是半室內空間，例如風雨球場，譬如說籃球或排球或者五人制足球，我們就可以用風雨球場，只要有頂棚，四周用網球場的圍網圍起來，讓他通風，白天也不用開燈，這樣的一個方式是可行的，盡量室內的空間著重在沒有替代方案的場地，例如說室內溫水游泳池、體適能中心、有氧舞蹈教室，這些一定在室內的才放在室內，可以用半開放式的，或者是用戶外的壘球場或是室外足球場，這樣來營運是比較可行的，所以縣級的運動中心，我是認為不應該跟都市的一樣，全部在建築物裡面，它可以延伸到室外或半室外，這樣他的維護成本及建築成本會降低，對縣民來講可以用比較低的使用費來推廣，比如說羽球在臺北市一定要有空調，所以一小時 500 元，可能嘉義縣 200 元，縣民就會講話，所以這樣子羽球場看是要怎麼利用，看是自然採光怎麼利用屋頂微風微量的抽風系統，裡面不悶熱但是又不需要開空調，這種情況是不是可以提供 150 元一個小時的一個活動空間，這種情況之下以嘉義縣來講是可行的，所以我們的思維要跳脫臺北市的經營模式，要考慮到其中的城鄉差距。

3、您認為運動中心未來的成長性如何？是否有潛在的市場？
未來成長性就是要因應地方的政策，有的地方著重在足球，

包括五人制足球半室內空間，以及室外草皮的就可以架，有的地方認為直排輪比較盛行，就可以做溜冰場或曲棍球場，有的地方對於壘球比較盛行，所以我們就可以延伸到室外，那就可以用室外半個壘球中心的規劃，至少要有兩座以上的標準壘球場，再加上一些投打練習的設施，所以未來臺灣的運動中心應該可以加上地方的元素進來，不要全部仿照臺北市的運動中心，臺北市的運動中心後來有幾座有的有壁球、空氣槍、高爾夫練習場、射箭場、攀岩、潛水，也是後來的建築裡面再慢慢加上自己的特色。

那至於是否有潛在市場我們是希望由地方比較清楚地方的需求以及發展特性，所以未來全國的運動中心我是傾向於地方的元素加進來以後，會比較符合營運的需求，中央不用太過於僵化的規定運動中心一定要有什麼設施，這樣子的話對於運動的推廣也比較全面化，不會說全部都是統一制化，當年的德國的黃金計畫就是規定的太死，每個地方都有相同的場館，反而有很多拿手的運動被忽略，導致全國不是田徑運動就是足球或者體操、游泳，後來可拉福跟貝克在網球闖出名號後，德國才驚覺他們有很多的運動可以推廣，之後就由地方來提需求政府再來補助，才會走向多元化，我是認為我們臺灣各地區不一定要用臺北的模式，我們可以發展地方特色走向多元化，假如是 70 座運動中心可以有 70 種不同的規劃，這樣運動中心才會有全面性發展的契機。

經營管理面

1、您認為目前在管理運動中心或營運組織上是否有足夠專業的人才？

以目前來看在臺北的運動中心，大致上都是以 OT 委外經營，

那 OT 委外經營就是要有專業的經營團隊才有可能投標或被遴選上，目前來看，除了救國團、YMCA 或者是遠東鋼櫃系統之外，其他的行業就比較難進入，未來因為全國有那麼多運動中心，是不是有那麼多的專業團隊是亟待開發的，所以就是說未來國內我們相關的系所那麼多，是不是可以結合，甚至說開放學校來競爭作為學校經營管理的一個模式或學生實習的地方，也是可開發的市場，體委會對於未來全國運動中心有一個期待，希望做為一個運動推廣的場所，所以希望每一座運動中心裡面應具備體適能指導員、運動傷害防護和運動設施經理人這些證照在裡面，強化他的組織跟專業的功能，以過去的經營的型態，過去就是以學校的職工就會被派去當管理人員，那未來就是經過一定程度的遴選，所以假如說你的組織結構裡面沒有相關的專業，可能不會被遴選為接手。所以未來的專業的需求度我想是應該會越來越走向專業化，專業人員的需求度也就會提升。

2、您認為以 OT 方式營運運動中心是否存在風險？

以 OT 的風險來說，它主要是三年一約，三年為期，假如說三年到期不好就換，而且督導委員會每半年會視察，也就是說所有的會計、人事，所有的財務都是定期的核對，每個月都要有報表，以臺北市的模式來講大致上不會出問題，因為有長期在督導，那督導委員會都蠻有經驗的，所以未來的各縣市，假如說這個督導委員會比較沒有經驗或只有一、兩座是可以吸取臺北市的督導經驗，主管單位每個月的查核營運的報告到每半年一次的督導委員會現場的勘查，提出對他的營運提出查詢，有一些相關的問題也可以藉由督導委員會這個契機來做衡量，假如說真的業者不行那就是三年或甚至提早

結束，以委外經營來看這個是比 BOT 經營期限來的短，影響層面沒有那麼高，政府若要委外經營，那則須考量到臺北市的經營以及相關的違約罰則以及違約處理是一個重點，以後應該要在此法律層面加以訂定避免毀約的情形發生避免糾紛。

3、您認為目前臺北市市民運動中心營運最大之阻礙為何？

大致上屬於營建的規劃，例如說當初的規劃以及建築師的設計，是不是符合市民的需求，以及是不是符合營運單位的考量，我們是等到蓋完之後再尋求經營團隊，那經營團隊是不是對這個建築感到滿意，例如：過濾系統、能源系統以及動線、空間規劃是不是符合運動的理想，而這些東西都需要再檢討。以我的看法，目前除了北投運動中心還沒有結餘之外，其他的包含經營最困難的萬華運動中心去年都有 100 萬的結餘，所以可見大概都已經上軌道，目前市民的滿意度都算高，但以專業的考量，有一些的設施是可以站在營運者的立場來做考量，所以未來各縣市政府若做規劃設計的階段，若能聘請經營業者加入規劃提供意見，那我認為會更理想，所遭遇到的阻礙會更少。

財務面

1、您認為嘉義縣政府與臺北市政府的財務狀況相較，適不適合成立嘉義縣運動中心？

現在就是說因為臺北市的第三座開始都是融資興建，所以必須要有權利金，每座從 600-800 萬不等，未來的國民運動中心應該是由政府出資，比較沒有權利金的困擾，所以只要是我們經營或營運的成本不會很高，這樣對於縣民的收費可以降低，這樣的情況底下，它的經營應該是可行的，不會像過去

一樣，我們蓋了一個場地必須要政府長年的投入很多的維持費或人事費。

2、您認為民眾的收入水平是否影響運動中心的營運？

這個就像剛剛說的，不要說所有提供的設施都是付費的，比如說現在目前來看，室外的游泳池是 40 元，室內的 80 元可以維持，那我相信民眾就會入場，像剛剛講的羽球場的例子，我租一個場地有空調的要一個小時 500 元，我租一個沒有空調打起來也很舒服的只要 200 元，我想各地的球友應該是可以接受。臺北市室內的體育館一個小時要 2000 元，假設我們用半開放式的風雨球場，假如說一個小時 500 元可能接受度比較高，所以我們要看看縣民的收入以及付費的能力作調整，像臺北市雖然他付費能力高，但同時它有提供了很多的免費時段，對銀髮族、殘障以及提供市府主場地 120 天免費使用的優惠，這些種種對縣的委外經營這個條件上面，要做個合理的調配。

法律面

1、您認為目前臺灣政府相關的法令，對於民間參與運動中心的營運有助益嗎？

以目前來講目前的促參法已經非常的完善，有關的 OT 已經運作了很多年，那 BOT 有些成功或失敗，目前還在磨合的階段，像我們的高鐵、大鵬灣、高雄捷運營運上已經碰到困難，高雄小巨蛋目前也沒有正式接手營運，所以在 BOT 上面我們大致上沒有看到很多成功的案例，但是我們看到 OT 是有相當多成功的案例，在臺灣 OT 方面目前看來是比較可行，可以屏除我們過去公務人員的惰性，比如說我現在是公家機關的人，可能第一、二個月很認真，但下個月就沒有那麼負責 等等。

過去可能對場館經營現象都是被動的，OT 的精神就是要主動要積極要服務，那過去我們看到的公辦公營的場地裡面被動的太多，能夠不出現就不出現，能夠不麻煩就不麻煩，所以在這方面我覺得 OT 是可行的。

2、您對於目前嘉義縣相對於臺北市之土地取得難易程度的看法如何？

土地的話就是說，土地一定要找到合適的地段，良好地段一定是周圍人口密度比較高，那土地的面積一定要超過臺北市，譬如說要 4000 平方公尺以上，就是剛才說的我們有很多設施可以放在半開放空間或者是室外的空間，這樣子可以降低營運的成本，民眾的付費也可以降低，這樣子的情況底下，才可以維持營運的收支平衡。

整體評估

1、您認為嘉義縣縣民接受縣民運動中心的程度為何？其整體可行性為何？

以目前全臺灣來看，除了幾個比較偏遠的地區，以目前國人的運動習慣以及國民所得都已經符合運動付費的能力，但是就是你提供給他的付費的場所是什麼水準，過去提供 40 元的游泳池，後來他發現 80 元的游泳池有 spa 又是室內，他當然就來，所以我們也不能小看我們縣民的付費使用的能力，付費運動的習慣我們第一個要看國民所得達到了沒有，第二個要看民眾接受的程度，這兩樣達到了，縣民當然會去使用這個場地，以目前來看各個地方有民間的、有學校開放的或是縣級的各種單一功能的場地，很多都可以用收費的方式來經營了，所以一個是設備完善、綜合型、付費又不會太高的場館，我預期是會讓縣民可以接受的。

整體可行性是可行的，那這個可行的先決條件，第一個當然是營建成本是政府出資，第二個就是用專業團隊委外經營的模式，第三在營建的時候我們考量到營建的成本盡量降低它的成本，包含它的能源系統包含它的人員成本，其次就是有關營建的規劃的過程，要是能夠邀請有意營運的團體來提供意見，規劃出更符合他們營運的成本效益以及更符合地區民眾需求的建築，那麼將會走上成功之路。
