

Sac-Res-096-003（委託研究報告）

**設置我國地方運動行政專責單位及推動策略
委託研究報告**

主 持 人：黃榮護 教授

共同主持人：余致力 教授

協同主持人：石振國 教授

研 究 員：林錫銓 教授

顧 問：林水波 教授

研究助理：蔡馨芳 小姐

鄭婷文 小姐

行政院體育委員會編印

中華民國九十七年三月

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與主旨.....	1
第二節 「運動」之時代意義	8
第三節 研究方法.....	12
第二章 地方運動專責單位設置現況.....	16
第一節 世界主要國家運動行政專責組織設置情形.....	16
第二節 我國地方運動行政專責單位的現況分析.....	19
第三節 我國地方運動行政專責單位的問題診斷.....	32
第三章 地方運動行政專責單位設置分析.....	41
第一節 地方設置運動行政專責單位之現實處境.....	41
第二節 地方運動行政專責單位的革新.....	47
第三節 地方運動行政專責單位之建制與革新方案.....	54
第四節 地方運動行政專責單位變革之陷阱.....	61
第四章 地方運動行政專責單位之制度設計與建制策略.....	64
第一節 具體制度設計.....	64
第二節 地方運動行政專責單位之建制策略.....	82
第五章 結論.....	93
第一節 研究結果與發現.....	93
第二節 政策建議.....	95
第三節 策略建議.....	98
參考文獻.....	101
附件一 台北市體育處組織規程.....	104

附件二	台北縣政府體育處組織規程.....	106
附件三	高雄市體育處組織規程.....	108
附件四	上海市體育局組織法制.....	110
附件五	各縣市文化中心成立暨改制文化局日期.....	113
附錄一	台北場焦點團體座談逐字稿.....	115
附錄二	台中場焦點團體座談逐字稿.....	158
附錄三	高雄場焦點團體座談逐字稿.....	164
附錄四	期末報告審查意見回應說明.....	191
附錄五	期末審查會議紀錄.....	194

表目錄

表 1-1	新版體育白皮書指涉「地方」體育發展指標摘錄.....	5
表 1-2	深度訪談受訪者背景分析.....	13
表 1-3	焦點團體參與者背景分析.....	14
表 2-1	高雄市立體育場SWOT分析.....	28
表 2-2	台北縣與台北市、高雄市有關體育處組織章程的差異項目.....	30
表 2-3	受訪人員對體委會與地方政府運動負責單位的組織斷層認知...	33
表 3-1	與會/受訪人員對現制微調方案之認知.....	58
表 3-2	與會/受訪人員對漸進自主方案之認知.....	58
表 3-3	與會/受訪人員對獨立升格方案之認知.....	59
表 4-1	地方政府運動專責單位之可能名稱、設置層級及優缺點.....	67
表 4-2	台北市體育處與上海體育局內設單位業務職掌摘錄.....	73

圖目錄

圖 2-1	六國運動組織制度類型.....	16
圖 2-2	台北市體育處組織架構與編制.....	24
圖 2-3	高雄市體育處組織架構與編制.....	29
圖 3-1	組織變革分析架構.....	48
圖 3-2	決定革新氣氛的三因素.....	52

設置我國地方運動行政專責單位及推動策略

中文摘要

本研究為一問題解決取向之議題報告，計分問題結構、解決方案、方案評估與策略建議等四部分。在問題結構上，首先運動與體育須正名區分，並且定位為一項「新興產業」，政府在擬定與投資該項運動產業政策時，具有下列六項的正面外溢效益—健康醫療、休閒娛樂、經濟效用、社群凝聚、財政保障與城市外交等，因此，其投資成本因著效益可以內化，加上政策執行單位若能具備較高的自主性，必能產生合超效果。

而實際運作上，雖然國民體育法第四條明訂在中央有體委會為主管機關，而直轄市政府與縣市政府應設體育專責單位，但迄今各縣市政府的運動業務仍皆附屬於教育處體健科底下，長久以來乃產生了組織斷層、權責不清、任務超載、外控嚴重、專業不足、制度窘境、次佳境界與組織邊緣化的情況。在各方亟思改善的同時，卻也遭遇組織精簡魔咒、地方資源窘迫、地方政治干擾、部門互相扞格、基層心理排拒，與運動風氣不彰等困境，導致地方政府在設置運動行政專責單位的選項上，其優先性就顯得不足。

探討如何解決上述困境，本文從政策分離（policy split）與政策整合（policy consolidation）的觀點，評估教育與運動在從業人員的認知、業務的溝通、工作的協調、步調與重點的控制等方面的落差，從而指出教育與運動選擇分離，才能解決聯合行動複雜性的執行盲點，例如目標的不相容性、執行方式偏好不一、同時過多的承諾、缺乏迫切感、角色認知不一、法制程序的差異，以及缺乏權利與資源的承諾。因此，就地方政府的建制現況，本報告提出了三種改革方案：第一、現制微調，即各縣市政府教育處體健科，排除衛生保健而集中單一運動業務，成為體育科或運動事務科之類；第二、漸進自主，即以仿照現在直轄市措施，設置二級運動專責機關；第三、獨立升格，即縣市政府一次到位地設置一級運動事務處或局。

這三種改革方案，以現制微調在簡而易行、實踐性、共容性、可試驗性、適時適地性等評估項目得分較高，但相對利益方面較低。獨立升格在適時適地性與相對利益方面較高，但簡而易行與可試驗性較低。漸進自主則在共容性、可試驗性與適時適地性較高，其他項目則居中等。總結而言，獨立升格相對利益較高，但可行性較低，現制微調則是相對利益不高，比較之下，若採漸進自主，較能同時顧及相對利益的提升與採納的可行性。

因此，在結論的策略建議上，本文將全國廿五縣市分為 5 個群組—3 個直轄市、5 個省轄市、6 個大縣（人口 90 萬以上）、8 個本島較小縣，與 3 個離島小縣，進而採用政策說服、政策誘因與政治運作等工具，訂定短、中、長程計畫依序推動。在短程上，協助直轄市（尤其是台北市）體育處升格為一級機關，同時推動省轄市中人口較多的台中與台南兩市設置二級運動專責機關；中程上，繼續

推動其他三個省轄市與 6 個大縣設置二級運動專責機關；長程上，全國廿五縣市皆能設置二級運動行政專責機關，並且部份縣市能升級為一級機關。

為有效落實上述策略目標，下列三點配套準備應予以注意：第一、「行政院組織法修正草案」若在立法院通過，而依該法將教育部與體委會合併為「教育及運動部」時，應順勢建議將地方政府教育處改為「教育及運動處」；第二、刻正籌備設立的「國立台灣體育大學」可參酌大陸「北京體育大學」的成效，整合於體委會管轄；第三、體委會於行政院院會中，積極推動設置地方運動行政專責單位的主張，以及協調國家考試機關設立「運動行政」職系類科，並於年度中委託政府相關訓練機構調訓全國各縣市政府運動業務主管及承辦人員。體委會的企圖心與作為應是本案推動策略的重要動能。

關鍵詞：政策執行、運動專員機關、聯合行動的複雜性、政策分離、政策整合、政策網路、政策企業家、組織改造、組織生態學

A study on establishing local sports authorities in Taiwan and promotion strategies

Extract

As an issue paper oriented to problem solving, this study is composed of four parts: issue analysis, program options, program evaluation, and strategies. As for issue analysis, it is advised that a clearer distinction be made between sports and physical education, with the former reoriented as a “newly developing industry.” When formulating and investing in programs concerning this sports-industry, the government can expect six positive spillover effects – namely, health and medicine, leisure and entertainment, economic benefits, community cohesion, financial warranty, and city diplomacy. Furthermore, since the investment costs can be internalized as a result of the expected benefits, the effects of synergy may surface if the execution agencies can function with more autonomy.

In practice, although the Sports Affairs Council in the central government is in charge of planning and promoting national sports policies and programs, local sports affairs remain under the rein of the education department in the city-county government level. For years, this phenomenon has resulted in organizational dislocation, ambiguous authority, task-overload, worsening external-control, lack of professionalism, institution embarrassment, second-best end-results, and organizational marginalization. Despite the urgency and sincere efforts for improvement by establishing local sports authorities, local governments have remained plagued by various predicaments, including the curse of organizational reinvention, resource deficiency, interference from local politics, inter-agency conflict, grassroots psychological resistance, and insufficient enthusiasm for sporting activities.

To explore solutions to the above-mentioned predicaments, this paper, based on the perspectives of policy split and policy consolidation, tries to evaluate the gap between education and sports in terms of professional identity, business communication, task coordination, as well as program & priority control. It is thus pointed out that only by opting to separate education and sports as two areas can the execution blind spots due to the complexity of joint action be eliminated, such as direct incompatibility with other commitments, no direct compatibility but preference for other programs, simultaneous commitments to other projects, lack of urgency, varied role recognition, legal and procedural differences, and agreements coupled with lack of power and resources. In light of the current circumstances local governments are in, this report suggests three reform programs. Firstly, fine-tune the existing systems. That is, remove the hygiene and health-related affairs from each local

government's PE-Sports Section under the Bureau of Education, making it an agency specialized merely in administering PE and sports affairs. Secondly, empower local governments with incremental autonomy by establishing a second-level agency exclusively in charge of sports affairs.

Thirdly, establish in the local government a first-level, independent agency dedicated to sports affairs administration.

Of the three reforms, the fine-tuning option scored higher in items like simplicity-feasibility, practicability, compatibility, triability, imeliness and localness, while its relative beneficial effects tended to be lower. The independent upgrading option was superior in timeliness, localness and relative beneficial effects, but less satisfactory in simplicity-feasibility, and practicability. In contrast, the incremental autonomy option ranked higher in items like compatibility, triability, timeliness and localness, with a medium score for other items. To sum it all, whereas the independent upgrading option enjoyed greater relative benefits but ended up having a lower feasibility, and the fine-tuning option suffered from low relative benefits, the incremental autonomy option seemed to be the best choice in light of its potential relative benefits and probable adoption.

As a conclusion of the report, strategies along with policy campaigns are devised and suggested based on the need to meet the short, middle, or long term requirements – including the regrouping of the 25 counties and cities into five groups, and effective employment of policy tools such as persuasion, incentives, and political maneuvers. For the short term, it is urgent to facilitate the upgrading of the PE Department in the three municipal governments (particularly in Taipei City) into a first-level sports agency, while efforts should be made to promote the founding of a secondary level sports authorities in the two more populous cities of Taichung and Tainan. For the middle term, we should continue to push for the founding of second-level sports authorities in the other three provincial cities and other six major counties. For the long term, it is envisioned that second-level sports authorities will be legally instituted throughout the 25 counties and cities, with some serving as first-level sports-administration agencies.

Aside from the strategy proposals above, the current study includes three additional suggestions. First, once the Organizational Reinvention Act of the Executive Yuan is passed in the Legislative Yuan, based on which the Ministry of Education and the Sports Affairs Council are to be integrated into the Ministry of Education & Sports Affairs, the Bureau of Education in the local government should be renamed as the Bureau of Education & Sports Affairs. Second, integrate National Taiwan University of Sports, which is at the preparatory stage, and put it under the direct jurisdiction of the Sports Affairs Council, as is the effective case of Beijing Sport University. Third, the Sports Affairs Council should vigorously campaign in the Executive Yuan for the founding of local sports authorities and coordinate its counterparts in the

Examination Yuan to institute Sports Administration categories in the civil service. Besides, the Sports Affairs Council should commission relevant government training agencies to recruit and train the personnel in charge of administering sports affairs in local governments islandwide. It is the ambition and execution of the Sports Affairs Council that will give vital momentum to the promotion strategies designed by the study.

Key Words : Policy implementation , Policy split , Policy consolidation , Policy network, Policy entrepreneur , Organization reform , Organization ecology , Sport agency complexity of jointaction

第一章 緒論

第一節 研究背景與主旨

由於我國特殊的國際處境，透過運動選手在國際競賽場合的優異表現，對內凝聚國人向心力與榮譽感，對外提昇國際社會的知名度與能見度，向為我國運動政策的重點目標。唯隨著國人經濟生活無虞匱乏，對生活品質的要求日益提高，政府如何透過運動設施及相關措施的提供與推動，以增進國人健康，逐漸成為運動政策的另一主要構面。就政策發展趨勢觀之，傳統以政府為主的統治概念已逐漸由治理（*governance*）概念所取代，亦即政府在政策推動過程中不再強調其強制與命令面，取而代之者為協調、促成與推動的角色(黃榮護譯，2006)，在運動政策中更是如此，其政策績效的產出，除有賴政府努力外，更須政策標的對象（*policy target group*）的配合與自行治理（*self-governance*），如競技選手對於運動倫理的遵守與內化、國民對於運動習慣的養成即是。

運動政策的政策標的對象極為多元與多樣，包括選手、體育團體、運動協會、各級學校、一般民眾，乃至贊助廠商與國際各競技協會等均屬之，唯有建構一套完整的政策執行網絡體系（*policy implementation network system*），方能整合各方的努力，達致共同治理（*co-governance*）的目標。然因運動政策的政策轄區涵蓋直轄市及各縣市政府，如何有效協調中央與地方各職司機關的想法與作法，齊一目標與行動，產出協力（*collaboration*）與合超（*synergy*）的作用，藉以形成有效的運動政策執行網絡，以強化其政策績效，促成提昇國人健康體能之運動政策目標的達成，進一步揚升民眾對各級政府的施政滿意程度，已成為中央與地方主事職司者必須勇於面對與承擔的課題。因此，本章首先就本研究的時代背景與主旨加以闡述，進而釐清運動的時代意義；並在客觀系絡的掌握下，進一步選定研究方法，以探究設置我國地方運動行政專責單位的主觀認知與共識。

壹、研究背景

一、運動的世界趨勢與先進國家發展潮流

自 1988 年聯合國提出「渥太華宣言」，強調全世界各國都要努力致力於建立「健康家園」、「健康學校」、「健康社區」、「健康城市」，以至於「健康國家」。宣言中提出「健康的公共政策、友善的環境、支持的組織、健全的提供服務者、提昇個人因應技能」等五項努力方向，這五項目標正符合我國當前運動政策目前面臨的困境與需突破的方向。

2003 年 11 月聯合國會員大會又通過了 58 之 5 號決議--運動是促進教育、健康、發展與和平的方法 (Sport as a means to promote education, health, development and peace)，強調體育與運動對人類生活與發展扮演重要的影響角色，並訂定 2005 年為「國際運動與體育年」(International Year of Sport and Physical Education，簡稱 IYSPE 2005)，旨在宣揚普世人類價值與追求世界人民福祉的意義。旋即在世界各地（德國、突尼西亞、澳洲、蘇俄、利比亞、日本、泰國、美國、與瑞士等國）分別辦理七次的國際研討會，皆環繞運動相關的主題依次如下：（一）運動與發展—經濟、文化、與倫理，（二）運動與健康，（三）運動與文化，（四）運動與和平，（五）運動與環境，（六）運動與教育，（七）運動與婦女領導，以及（八）運動與遊戲（卓俊伶，2005）。

以先進國家英美為例，美國政府是各國中最早認知運動對於國民身心重要性的國家。1996 年美國衛生福利部公布「運動與健康報告書」(Physical Activity and Health: A Report of the Surgeon General)，提出運動對於健康的各項好處，2000 年衛生福利部持續推動 Healthy People 2010 計畫，將運動列為健康促進的首要方法。而英國政府也於 1999 與 2000 年亦陸續公布促進全民運動或與其相關政策報告，尤其以 2004 年所發布”Chief Medical Report: Physical Activity and Health”是最具系統性的政策報告，並已成為英國政府推動運動的理論與實證依據。上述英美等先進國家用以促進國民健康的重要手段，除了對於國民健康有直接影響外，對於節省國家健保醫療支出亦有顯著效益（彭台臨，2006）。

二、國內政治領袖對體育運動的倡導：兩黨總統候選人對體育運動政策的主張

在國際運動潮流影響下，國內主要政治領袖在擘劃政治願景時，也都注意到運動政策的重要性，以攸關台灣未來政治發展的兩黨總統候選人為例，不論是謝長廷在高雄市長任內積極推動的健康城市，或馬英九任內推動的「一區一運動中心」計畫，都可以看出兩人對運動政策的用心，也可預見兩人的政策主張所帶出的標竿學習效應，成為各縣市政府施政的重要參考。

在謝長廷先生方面，為迎接 2009 年世界運動會，向全球展現魅力與活力，在其擔任高雄市長時期，特別以「健康城市」做為施政目標。此外，更於 2007 年 12 月間在體委會主委楊忠和與中華體總蔡辰威總會長的邀請下，在「2007 台灣體育運動高峰論壇」的致詞中指出，奧運前幾名的國家都是強國，所以要展示一個國家的國力、國威的表現，就是運動。他以去洋基球場和到日本看經典棒球賽為例，指出運動最能凝聚國人的信心，運動若好，就會加強國家主體性的認同。

在馬英九先生方面，去（2007）年 11 月 9 日他在參訪台北市中山區市民運動中心的健身房時表示，中山運動中心是他在市長任內「一區一運動中心」政策中，於四年多前首先落成的。馬英九主張要把「多用運動券，少用健保卡」的健康城市經驗推廣到全國，打造運動國家。他承諾當選執政後推動每二十至三十萬人設置一個運動中心，全台大約設置 100 個運動中心、鼓勵學校開放給社區使用、強化體育教育，激發學生對運動的興趣、提倡就業人口下班後立刻去運動的習慣、以及打造安全、舒適的運動環境，讓老人家不再害怕運動傷害。

三、我國中央政府的施政作為

運動事務是我國長久以來，較為弱勢以及易為忽視的一環。有鑑於此，行政院於 1998 年正式成立行政院體育委員會（簡稱體委會），為擘劃 21 世紀體育運動政策，體委會於 1999 年召開「第一次全國體育會議」，隨即於 2000 年發表「中華民國體育白皮書」，其中明確揭示推動全民運動，以促進國民健康是重要體育政策之一（彭台臨，2006）。而後更為策劃體育中長程發展藍圖，乃於 2005 年 11 月再邀集體育界意見領袖組成「體育白皮書諮詢委員會議」，著手推動體育白皮書修訂事宜。修訂乃是以促進台灣體育發展策略為起點，藉由了解國際體育

發展趨勢、環境變遷與體育的關係（體育文化、人口變遷、性別、弱勢族群、及健康）、以及目前台灣現行體育政策及發展狀況(兩岸暨國際關係、人力資源、城鄉運動、競技運動、及運動產業)，作為未來施政參考的方針，並於 2007 年 3 月間完成「中華民國體育白皮書」初稿。

雖然根據人口變遷與體育這部分的研究指出，目前台灣在推展運動上面的經費，大部分都放在競技運動，全民運動少得可憐，平均每年每人只分到台幣 10 元不到。但體委會為能瞭解國民規律運動參與情形，自 2003 年起，每年委託民間企業辦理運動城市排行榜調查，2003 年康健雜誌針對全國 20 歲以上民眾進行電話調查，成功樣本數為 1 萬 255 份，結果顯示規律運動人口占 12.8%；2004 年康健雜誌針對全國 18 歲以上民眾進行電話調查，成功樣本數為 1 萬 255 份，結果顯示規律運動人口占 13.14%；2005 年東森民調針對全國 18 歲以上民眾進行電話調查，成功樣本數為 1 萬 5,060 份，結果顯示規律運動人口占 15.5%。2006 年年代民調針對全國 18 歲以上民眾進行電話調查，成功樣本數為 1 萬 5,005 份，結果顯示規律運動人口占 18.8%。若依歷年調查顯示，規律運動人口比例逐年提升。

根據去（2007）年體委會成立十週年，其所出版的「行政院體育委員會十週年施政成果專輯」，舉凡在「革新國家體育法治，健全體育行政制度」、「推展全民運動，提升國民體質」、「推展競技運動，提升競技實力」、「推展國際體育，拓展國際體壇關係」、以及「整建運動設施，改善國民運動環境」等方面的施政作為，皆有具體績效的完整整理，讓人感受到中央政府過去十年對體育運動的努力。而在其新版的體育政策白皮書初稿中，對於「地方」未來體育發展的指標，單臚列下列幾項（詳見表 1-1），即可看出其政策的用心。

由以上對國際運動發展趨勢的關注，國內主要政治人物對於運動政策的倡導，以及行政院體委會在運動政策方面的過去與未來施政作為，乃至國人對於運動觀念的逐漸普及，都顯示運動事務不論在國際、國內以及國人三方面都已獲得足夠的重要性，但在政策執行的網絡中，卻獨獨缺了負責基層執行的地方政府這一關鍵性的角色，由本研究的進行中可以發現，雖然國民體育法第四條明訂該法之主管機關，在中央為行政院體育委員會；在直轄市為直轄市政府；在縣市為縣市政府，而直轄市政府、縣市政府「應設」體育專責單位，但地方政府對於運動政策的觀念以及組織設置上仍有極大的改善空間，唯有強化這一層次的組織能力

與執行力，方能使我國的運動政策有一完整有效的執行結構。

表 1-1 新版體育白皮書初稿指涉「地方」體育發展指標摘錄

評核向度	量化評核指標
活動次數	每縣市每年需新增 2% 規律運動人口，每年總計新增 50 萬規律運動人口。
國民體能	國民體能檢測以全國 25 縣市民眾為測量對象，每年約有 2 萬名民眾參與檢測。
	每年提升每位學生每天至少累積 30-60 分鐘身體活動比例 1.5%。
	每年降低國小學生體重過輕及過重比例 1%。
體育課程教學	每縣市每學年至少舉辦 2 次縣市體育教學觀摩會。
	每縣市每學年均能辦理體育教學評鑑。
	每校每學年並實施體育課程評量。
充實運動場館設施， 打造優質運動環境	每年興建游泳池 10 座及體適能教室 20 間。
	每年興建簡易運動場 20 座，風雨操場 5 座。
優秀運動選手	達到各級學校每一學校組織 3 個以上運動團隊，縣市政府每一縣市組織 30 個以上縣市運動團隊，全國性單項運動協會每一協會組織 10 個以上社會甲組運動團隊。
運動賽會	達到每一縣市每年舉辦一次運動會、五十項次單項運動競賽，全國性單項運動組織每一協會舉辦區域性單項運動競賽平均六次以上，全國性單項運動競賽平均四次以上。
運動訓練環境	達到每一縣市設置五個以上基層運動訓練站，每一全國單項運動協會設置十個優秀運動選手訓練中心，另外完成國家運動訓練機構設置。
鄉（鎮、市）運動公園	每年輔導縣市政府興建運動場館 15 座。
社區簡易運動場	每年輔助縣市政府興建簡易運動場 30 處。
運動場館使用率	臺灣地區運動場館的使用率將提升為每年 200 天，其中體育活動達 80 天以上。
運動場用地	推動闢建綠美化運動場地每年 15 處。

資料來源：中華民國體育白皮書初稿（行政院體育委員會，2007）

貳、研究主旨

我國運動行政專責機構的設置向來在中央政府早於地方政府，行政院之運動行政專責機構的設置雖可追溯到民國二十一年對日抗戰前的「體育委員會」，但該機構並未實際發揮功能，真正具有統籌全國體育事務之主管機構遲至民國 87 年方正式成立，至今剛滿十年。在體委會成立以前，依照當時「國民體育法」的規定，由教育部體育司主管全國體育行政工作，這期間，各級政府對學校體育非常重視，將其列為體育工作的首位，學校體育發展得較好；但也由於體育主管機關的層級不高，專業工作人員缺乏，政府偏向於與民間社會團體分權管理體育，所以在競技體育與社會體育行政制較不夠健全。

由於體委會在行政院所屬一級部會機關中相較而言較為年輕，所能分配的資源亦遠不及多數部會，在新生期負債 (liability of newness) 與小型負債 (liability of smallness) 的雙重組織先天條件壓力下¹，尚須肩負維持國民健康基本權利、積極參與國際競賽以及推廣國民體育等重任，以極精簡的人力、物力資源承擔國家極重大之責任，可謂任重而道遠。因此，如何在當代行政科學、政策科學與治理理論的啟發下，透過政策執行體系的完備化，發揮最小投入、最大產出的槓桿作用，實為職司者必須妥善因應的重大課題。而讓地方政府的運動行政單位專責化，建構中央與地方政府為運動政策推動的夥伴關係，則是突破目前體育政策執行困境的關鍵性制度因素。因此，如何在當代最新之政策與組織理論的引導與啟發下，診斷出目前地方運動政策推行的組織困境，並以此規劃出行之有效的地方運動行政專責單位建制原則與策略，以及提出具體可行的政策建議，以建構完整的運動政策執行網絡，為本研究進行之主要目的。

就研究理論基礎而言，本研究的基本假定為：完整的政策執行網絡為有效

¹ 在組織理論中，組織生態學 (organizational ecology) 為其中重要的一支，其由整體組織環境的觀點 (即所謂組織界 organizational field)，觀察組織的生存、變遷與終結 (Evan, 1993; 吳思華, 2000)，其中新生期負債與小型負債即為組織生態學中的重要觀點，所謂新生期負債，指年輕的組織通常有較高的死亡率，這種組織年齡與死亡率成反比的現象，即為新生期組織的負債。造成新生期負債現象的主要原因，在於既存的組織具有較佳的競爭優勢，如較穩定的組織間關係網絡，以獲得充分的資訊；較固定的支持者 (顧客)；較佳的信用等。如果此時新生的組織無法開拓新的市場，或自既存的競爭者處吸引顧客，則將出現衰退的現象。與新生期負債類似的另一現象為小型組織的負債，即組織規模與死亡率適成反比。形成此種現象的原因，在於大型的組織具有籌措資金較易、羅致人才較易、建立顧客信任感較易等競爭上的優勢。當然，由於大部分的新生組織規模都比較小，而使小型組織同時面臨新生期負債的壓力，這也是其較易衰退的原因 (Carroll & Delacroix, 1988; Hannan & Freeman, 1988: 87; Hager et al, 2004)。以國內行政院的組織改造而言，如青輔會、僑委會、北美事務協調委員會等，或因其成立時間相對較晚、或因其規模相對較小，往往成為裁併時的優先考慮對象，此即新生期負債及小型負債所帶來的組織存續壓力。

執行的必要條件，職司者如何透過問題診斷、方案規劃、策略設計等程序，配合誘因提供、理性說服等工具，以建構出彼此互賴互惠的執行網絡，為政策目標達成的關鍵。就運動政策而言，體委會作為體育運動政策的主管機關，實有必要扮演催化及促成角色，形成有效的運動政策執行網絡，方能達致提昇國民健康的基本權利、在國際競賽場合爭取佳績以及推廣國民體育的目標。

第二節 「運動」之時代意義與功能

在探討要運用何種策略來推動設置地方運動專責單位之前，首先，必須先從運動事務發展之內外在環境狀況來分析掌握它的必要性。這包括對當代運動事務之國際發展趨勢的掌握，對各國運動體制之運作實況的理解，以及與我國當前的運動事務發展現況的比對。除了客觀性，必要性之分析也須掌握政策利害關係人的主觀體認，也就是，我國地方政府官員對此議題的必要性體認。

談到「運動」(sports)，馬上會讓人聯想到「體育」(physical education)。在我國，「運動」與「體育」二詞常常被等而視之，混同使用；或者認為具有涵蓋關係，受訪的 D03 從學理與實踐上就直陳說：「體育是種透過規範去進行的身體活動方式，可用來激發潛力、提昇自我能力與人際關係，進而達到完人教育；而運動則為具有遊戲、競事、自我挑戰、奮鬥等特質，而達具樂趣且含有心智與身體發展的活動。.....體育可涵蓋運動，但運動卻不能涵蓋體育，因其並不一定具有教育意義。」

但漸漸也有不少學者專家開始有不同的意見，認為應該適度釐清。有的如上述 D03 認為運動只是體能教育的手段之一，運動包含於體育的概念之中；但也有認為，運動事務的發展領域廣闊，體能教育只是運動對於教育工作之一項業務支援，兩者概念內涵應是獨立對等，有交集，卻非相互絕對涵蓋。於是，便引發是否需要先「運動」正名之爭論。因為，此一概念之釐清，將潛在影響到政府組織之分類、規劃與調整。

本研究在第一場焦點座談中，對於「運動」正名問題有著許多的討論，並大多傾向有必要適度做區隔與界定「運動」與「體育」概念涵義，為「運動」正名。因此，更進一步引發有關「運動」之時代意義的討論，並得到以下幾項具體的功能：

壹、健康醫療

「健康」概念雖是一個通俗的語彙，卻在二十一世紀逐漸超越「永續發展」概念，成為社會各界重新關注與探求的當紅課題。而一般人對於健康的談論，總不外從飲食和運動兩個面向去直接聯想。也就是運動與健康有著密切的關聯，多運動就少生病，少看醫生。因此。運動在當代尤其具有預防醫療的時代意義，許

多人便直接將運動與醫療健保政策做創意關聯。某與會的 F105 便主張以健保的優惠誘因來提升國民的體能，他說：「我們國民體能檢測就拿健保卡來嘛，我們就刷，那刷了也是一個記錄，那如果可以加了一些獎勵的誘因，你檢驗的 BMI 值很理想、或是你的體能很理想，我們就幫你減掉一些健保費，這個多少我相信會有一些誘因啦！...就是把吃藥的錢拿來花在運動的身上，就是一個這麼簡單的概念。」此外，亦有學者認為，國人「使用健保卡次數」與「運動滿意度」是預測國人「對自己身體健康評價」的重要因素。即國人使用健保卡次數愈多，對個人健康評價愈低，而愈滿意自己的運動量，對個人的健康評價愈滿意（彭台臨，2006）。這是謝長廷在高雄市長任內所提倡「健康自我管理」的重點計畫，也是德國在 2004 年 1 月正式啟動的新醫療保險之中，在預防部分所設計的「紅利政策」（Bonus programm）（詹元碩、張嘉澤，2004）。

貳、休閒娛樂

運動不只是強身，在當今人類生產力大幅提升，勞動時間減縮，休閒時間增長的世代裏，五花八門的運動更是現代休閒娛樂的重要選擇。由全國各縣市、鄉鎮、社區之運動場館的增建以及各種民間健身運動俱樂部的大量開設可知，運動已逐漸成為當代國人休閒娛樂之必要生活內容。

行政院體委會總結實施 6 年的運動人口倍增計畫，該計畫於 96 年底劃下句點，而未來全民運動之推展將以營造健康身心為核心，除「延續擴增運動參與人口」外，也以「提升觀賞性運動人口」為工作重點。善用運動行銷策略，鼓勵民眾欣賞職業運動及參與業餘運動，進而喜好運動、投入運動、熱愛運動，做為提升身心健康積極手段，並以運動休閒人口質量提升、運動健身俱樂部普及成長、運動休閒產業蓬勃成長為目標（行政院體委會，2007）。

參、經濟效用

正因為運動是人們休閒與娛樂之重要選擇，因此，運動相關休閒與觀光產業成為後工業時代都市振興的主要經濟仰賴。世界各主要城市都是藉由運動賽事來發展休閒觀光，進而重新找到經濟活力。就像本研究與會的 F301 所說的：「其實推動運動跟推動觀光是相同的，...推動體育跟推動觀光產業，就是在推動這個

都市的觀光發展，我認為這是一種用跨域整合的思維方式，如果我們沒有這樣子思維的方式，你就會發現...你沒有辦法跟這個都市的發展去環扣在一起...」。

我政府於民國 93 年將「運動休閒服務業」列入「產業高值化計畫」重點之一，經建會並於「觀光及運動休閒服務業發展綱領與行動方案」中訂定運動人口於 96 年倍增，其後每年續增 50 萬人，俾形成關聯產業網路之目標。近來各國紛紛推動運動旅遊計畫之遊程，日本鹿兒島在每年的一月份油菜花開季節，全體市民總動員辦理菜之花馬拉松賽，韓國雪嶽山滑雪活動；大陸西湖桂花杯馬拉松賽，美國紐約、波士頓等國際性馬拉松賽都是以運動為主體，提供世界各地運動愛好個人或全家前往參賽及渡假。我國在最近二十年成立的國家風景區或國家公園中，運動與觀光結合的例子越來越普遍。例如在大鵬灣國家風景區舉辦的運動嘉年華系列活動，台南縣曾文水庫舉辦的國際超級馬拉松比賽都是典型的例子（高俊雄，2003）。

肆、社群凝聚

若從一個地方或一個城市的居民自明性與認同感來看，運動與運動產業的發展往往也有助於當地的社群凝聚。譬如，許多美國城市就是因為有代表性的球隊球隊，便常使得當地居民一同隨著球隊的賽事脈動而起伏，有著社群共同的關注，社區的凝聚力非常的強。這在今日多元價值分歧的時代中，格外具有社區營造的社會意義。某與會 F101 說：「...這完全是由這個運動帶進來的，這個情形，所以我是希望是說，該分出來的就分出來，不要再用那個 physical education，那個非常傳統的一個 term，而那個 term 是已經狹隘到，已經沒有辦法去應付當今社會的複雜情況。」

英國 2000 年的體育政策推展全民運動時，特別強調活躍的社區（Active Communities），不但可以有利社區居民運動參與，提升生活品質和健康，更可有效消除社會隔閡（Combating Social Exclusion），而且可以達到社區再造（Communities Regeneration）的效果（彭台臨，2006）。

伍、財政保障

在焦點座談會上，與會者也曾數度將運動與政府財政做關聯，認為運動的

倡導，其實就是在預防政府財政的免於匱乏。尤其，在我國健保財政日益窘迫的情況下，如何藉由運動健身的觀念倡導和習慣養成，來儉省醫療資源的浪費，以和緩健保財政問題，更是值得政府相關部門進一步研究推動的課題。

醫療保險在德國發展已有非常長的歷史，它是屬於強制性的保險，如前所述，2004 年 1 月正式啟動的新醫療保險，則大幅提高投保人的參與權，其最終目的是為提昇被保險人的「自我健康」負責的動機、態度與具體行為。台灣目前的醫療保險大都著重疾病的治療，而對疾病的預防教育具體措施，則是少之又少。相對的醫療保險體系，勢必付出更多的醫療資源（詹元碩、張嘉澤，2004）。

陸、城市外交

某與會 F301 說：「第一、這是一個都市全球對話的時代，第二、這也是一個都市自治或是都市治理的時代。所以未來每一個都市、每一個地方政府，必須要經營自己都市的特色，然後根據都市的特色去經營他的國際網路。全世界有好幾千種的運動你知道嗎？我們都可以爭取。如果體委會將來對台灣二十一縣市加上台北、高雄，能夠指出哪種運動適合他們發展，也就是配合國家政策建設、以及配合各地的氣候跟生態，各縣市不難發展出兩、三樣值得發展的運動，其實這就是運動外交，就是城市外交，就是都市的特色。這是一個都市全球對話的時代，而且未來不管你舉辦什麼，都有所謂的舉辦「都市」，而不是舉辦「國」，像這一次的北京奧運，很少在說中國奧運，舉辦城市的概念，我覺得是所面臨的真正趨勢。」，這顯然又是運動在全球化時代的今日，所可能展現出的另一項重要意義。

以上幾項具體的社會生活內涵均與當代的運動事務發展具有緊密之內在關聯，有別於以往「體育」概念之侷限於國民體能教育意義，而成為當代「運動」之主要時代意義。此外，上述運動的內涵也同時定位其為一項「新興產業」，政府在擬定與投資此運動產業政策時，由於上述六項的正面外溢效益，使得政府對其投資成本可以內化，若以美國知名之政策分析學者 William Dunn(1994)的話說，政府投注運動事務的預算是消費財，但對著其標的對象卻成為生產財，所創造的價值不僅可以抵銷投資成本，甚至溢過成本，值得政府優先採行。

第三節 研究方法

瞭解了本研究的背景、主旨與運動的內涵，已明顯看出我國地方運動行政專責單位或機構設置的迫切性，而為獲得必要的資料與問題解決的共識，在研究方法上，本研究採用文獻研究法、深度訪談、焦點座談方式與腦力激盪法進行。

壹、文獻研究法

本研究透過政策執行、組織設計、組織變遷、治理理論等相關理論文獻的蒐集與整理，規劃出本研究的研究取向與分析架構。在實務經驗上，本研究亦蒐集與參考新版體育政策白皮書中鄰近的國家，尤其是中國大陸與日本在運動行政組織相關經驗，並對國內的情況進行比較分析，作為本研究後續進行的依據以及制度規劃時的基礎。

貳、深度訪談法

本研究針對政策利害關係人進行一次涵蓋層面較廣的深度訪談，正式與非正式的訪談對象包括台北市政府體育處人事室與秘書室二位官員、台北縣政府體育處科長、高雄市政府教育局與運動場官員（九十七年元月二日升格為體育處）、台中縣市、苗栗縣、桃園縣、花蓮縣等教育處體健科主管等，共計十位（如表1-2）。在訪談過程中除了瞭解相關人員對於成立地方運動行政專責單位的態度、方案可行性的評價，以及可能遭遇的問題之外，並採用行為晤談的方式，訪談具成立地方運動行政專責單位相關經驗人員，藉以釐清專案過程中，所可能遭遇之相關問題。

本研究之所以使用個別深度訪談，主要在替代問卷調查法難以探求原因與對策之不足，及焦點座談易形成團體壓力之缺點，透過面對面地訪談，可以讓受訪者在自然而沒有壓力的情境中陳述個人的見解。

表 1-2 深度訪談受訪者背景分析

受訪者編號	D01	D02	D03	D04	D05
服務單位所屬地區	台北市	台北市	台北縣	高雄市	高雄市
所屬單位	體育處	體育處	體育處	教育局	體育場
受訪者編號	D06	D07	D08	D09	D10
服務單位所屬地區	台中市	苗栗縣	桃園縣	台中縣	花蓮縣
所屬單位	體健科	體健科	體健科	體健科	體健科

資料來源：本研究整理

參、焦點團體座談

相對於問卷調查法以取得大量而具有代表性的客觀資料為目的，質化研究中的焦點團體座談主要在試圖蒐集有關個人的感受、反應、認知和意見等較為主觀的資訊。

本研究在進行過程中，分別於台北市、台中市及高雄市進行三場焦點團體座談，每場討論時間二小時，由主持人提出一連串重點式的問題，讓參與者表達個人的看法，透過參與者相互對話和論述的過程，釐清問題的本質，找出參與者觀點的異同之處。利用此一方法的好處在於，主持人可接續參與者在討論過程中所產生的觀點和回答，引導參與者進一步討論相關的問題，這是問卷調查所無法蒐集到的資訊。在三場焦點團體座談中，計畫研究人員對於參與者依其行政立場與行政資源為基礎，所表達有關推動地方運動行政專責單位時的可行模式、可能遭遇的阻力為何，以及如何因應的策略，均有較深刻的瞭解，這些意見亦成為研究團隊進行腦力激盪時的重要依據。而這三場參與人員，每場包括體委會官員、地方政府體育運動主管人員，與相關運動休閒管理與公共政策與行政學者，三場統共三十人（如表 1-3）。

表 1-3 焦點團體參與者背景分析

第一場（台北）					
編號	F101	F102	F103	F104	F105
職務	政策學者	公行學者	休體管理學者	政策學者	政府機關人員
編號	F106	F107	F108	F109	F110
職務	休體管理學者	政府機關人員	政府機關人員	政府機關人員	政府機關人員
第二場（台中）					
編號	F201	F202	F203	F204	F205
職務	公行學者	休體管理學者	休體管理學者	政府機關人員	政府機關人員
編號	F206	F207	F208	F209	F210
職務	政府機關人員	政府機關人員	政府機關人員	政府機關人員	政府機關人員
第三場（高雄）					
編號	F301	F302	F303	F304	F305
職務	公行學者	公行學者	休體管理學者	休體管理學者	休體管理學者
編號	F306	F307	F308	F309	F310
職務	政府機關人員	政府機關人員	政府機關人員	政府機關人員	政府機關人員

資料來源：本研究整理

肆、腦力激盪法

腦力激盪是一種幫助團隊對於一組想法、議題或解決方案，迅速凝聚意見、澄清問題和評估效果的團體技巧。透過此一方法的運用，本研究將針對文獻檢閱資料，及以上所述訪談所獲取之意見，由研究團隊進行資料分析與解讀，進而針對地方運動行政專責單位之建構予以討論，並據以提出修正建議。

伍、訪談大綱

儘管本研究依資料蒐集焦點不同分別設計以焦點團體座談和深度訪談進行資料之蒐集，但二者間的關懷之核心重點是一致的。依此，本研究將焦點團體座談與深度訪談提綱之設計重點臚列如下：

- 一、目前直轄市及各縣市政府推展體育與運動業務的情形？（現況與問題）
- 二、「運動」和「體育」有什麼內涵的差別？（意義與價值）
- 三、直轄市及各縣市政府設置地方運動行政專責單位要「做」什麼？（運動事務）
- 四、直轄市及縣市政府為什麼要設置地方運動行政專責單位？（好處與誘因）
- 五、直轄市及縣市政府要如何設置運動行政專責單位？（阻力與策略）
- 六、將來地方運動行政專責單位之名稱？（正名）
- 七、地方運動行政專責單位與其他部門單位的職務分工與合作？（職務任分與合夥關係）

第二章 地方運動專責單位設置現況

第一節 世界主要國家運動行政專責組織設置情形

一個國家的體育運動組成，由於受到各該國的政治、經濟、體育運動發展程度以及民族傳統文化，國際體育運動思潮趨勢之影響和制約，幾乎沒有兩個國家的體育運動組織是完全相同的。趙麗雲（2002）以管理權力的歸屬，將各國的體育運動組織制度約略分成集中制、分權制、與混合制等三種形式，並進一步指出目前國際的發展趨勢大體是由集中型、分權型趨向混合型過渡，例如原採用集中制「官辦」體育的中國大陸、東歐、俄羅斯等社會主義國家，由於市場經濟的實施，為擴大社會的參與，發揮「民營」體育的力量，逐漸轉向混合型改革；但在另一方面，她特別強調：

為了適應運動競賽國際競爭力的提升以及落實運動人權、提升國民健康體能的需要，許多過去偏「分權型」，未設有體育專管單位的國家，也逐漸設置體育行政機關加強介入體育事務。

揭橥體委會新版體育政策白皮書初稿（2007）所列舉研究的六個國家的體育組織制度，其落點可以由圖 2-1 顯示之。其中美國利用「體育運動民營化」的觀念，主導美國全民的運動氣氛，將體育活動深耕於民間，屬於分權型。德國聯邦政府強調運動自主權是運動政策的基礎，亦即協會和聯盟組織的公民是擁有被保障的基礎自由空間，政府並以輔導原則促進運動推廣，並與其他運動組織成為合作夥伴，因此德國的體育組織制度亦屬於分權型。

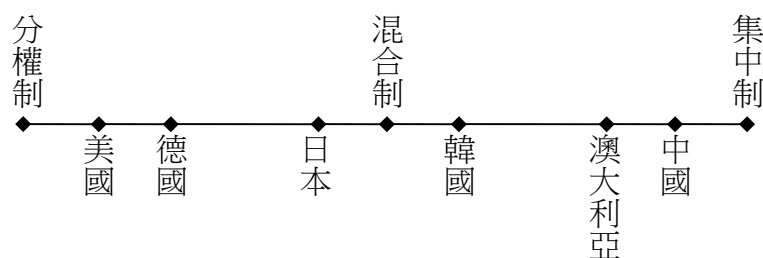


圖 2-1 六國運動組織制度類型

資料來源：本研究整理

澳大利亞在 1981 年一改以往自由放任的體育運動政策，聯邦政府及各州政府陸續成立運動休閒專責機構，而在 20 年後的 2000 年雪梨奧運再次重登第三名

寶座。不過澳大利亞並不是只重視競技運動，全民運動的推展更是不遺餘力，聯邦政府的補助款放在競技運動，而地方政府的經費是聯邦政府的近百倍，幾乎都放在運動軟硬體的提升，成效驚人，組織制度是屬於混合偏集中型。

中國向來以體育大國自居，國家在體育運動事務的推展上具有關鍵性的地位，在體育運動的設置上亦出現中央到地方一條鞭的現象，在中央政府的國務院中設有國家體育總局，除了負責中長期體育政策的規劃，協調區域體育發展，籌劃國內外運動賽事，推展全民運動，負責全國性體育社團的資格審查，擬定體育產業政策，發展體育市場等之外，值得一提的是，北京體育大學是大陸全國重點大學，國家"211 工程"重點建設院校，中國著名集教育、訓練、科研三者結合的高等體育學府，亦隸屬於國家體育總局。

在省市層次上，幾乎全國主要省市均有體育局的設置，以做為國家體育總局的對口單位，以上海市政府為例，上海市體育局設有七個職能處室，即辦公室（外事處），群眾體育處、競技體育處、科教處、人事處、計畫財務處、法規處（政策研究室），其主要職能與內部分工方式如附件四，其他各省市體育局的設置方式亦極為類似。

就中國的地方運動機構設置方式觀之，地方政府均有專責機關負責體育運動事務，專責機關的位階較高，均屬省市政府下的一級機關；體育局下往往尚有其他附屬機關，如體育學校、運動場、體育團體等，體育局的協調功能重要；除競技與全民運動外，政策規劃與教育推廣的功能亦受到重視。所以，雖然前述所提，它雖然往混合型改革，現階段仍屬集中型的組織制度。

相較於中國的由國家投注大量資源於體育運動事務中，日本政府對於體育運動政策的重視程度顯然有所差距，在內閣中，體育運動政策係由「文部科學省」負責，並無專責的運動主管機關之設置。再就地方政府而言，其體育運動行政亦採單位型，以東京都政府為例，運動事務係由「生活文化運動局」下之「運動振興部」所主管，其負責體育運動政策的推展、運動設施的管理以及運營，即使是在生活文化運動局中，該部的規模亦屬最小，僅轄有一個課。

由東京都政府的經驗中，吾人值得注意的是運動體育事項在大都會中，其主要的業務範疇並非傳統的歸類於教育事務中，而是將之視為與生活及文化息息相關，這種將運動、觀光及都市發展三者接軌的觀念，在焦點團體座談中，亦可發現實為較具前瞻性的政策性思考方式。其次，「運動振興部」雖隸屬於生活文

化運動局下之內部單位，且規模並不大，但以運動事項為核心職能，並無兼管其他業務的情況，較能顧及運動事項的專業性。日本這種運動組成制度乃屬混合偏分權型之制度。

韓國在 1982 年為順利承辦亞運和奧運，成立了體育部。在成功達成階段性任務後，逐漸削弱體育的政府職能，從 1991 年改為體育青少年部，1993 年改為文化體育部，到 1998 年迄今的文化觀光部之體育局，而其目標則向民間社團法人化過渡，是明顯從集中型到混合偏分權型轉化。

而就我國而言，不管從主要的政治人物所宣誓倡導的運動政策或中央政府實際努力的施政作為，在現階的運動發展階段下，若欲達到所揭櫫的目標，勢必要先往集中型努力，一俟運動條件與氣氛成熟，才能往混合型的方向邁進。

第二節 我國地方運動行政專責單位的現況分析

就運動政策執行體系而言，在體委會成立之前，我國體育運動行政組織向來隸屬於教育行政體系，直到體委會正式掛牌運作，才開始具備最高運動行政主管機關，依據「行政院體育委員會組織條例」，第一條明文規定：「本會為全國體育行政主管機關，對省(市)、縣(市)政府執行本會主管事務，有監督、輔導之責」。由該條條文內容觀之，體委會確實對直轄市及各縣市政府的體育運動行政業務具有監督輔導之權責，而如前述依照國民體育法所提，各縣市亦「應設」體育專責單位。不過，截至目前為止，除台北市、台北縣以及今（2008）年初成立體育處的高雄市外，其他各縣市政府根本沒有與體委會的直屬對口單位，當然所謂的「監督」與「輔導」效能自然大打折扣。

再就地方制度法制體系而言，我國在中央與地方關係上，向來採中央集權方式，對於地方政府的組織自主權（right of self-organization），亦即地方政府的根本組織法由地方政府自行選擇而制訂者，係由中央政府所管控，由過去的「台灣省各縣市政府組織規程準則」，對於各縣市政府內部的局、科、室等單位之名稱與設置方式，都有明確的規定，各縣市並無因地制宜的空間。然在地方制度法於民國 88 年 1 月公佈實施與民國 96 年 7 月修正後，賦與各地方政府較大的組織自主權，依據該法第六十二條第二項規定，「縣（市）政府之組織，由內政部擬訂準則，報行政院核定；各縣（市）政府應依準則擬訂組織自治條例，經縣（市）議會同意後，報內政部備查；縣（市）政府所屬機關及學校之組織規程，由縣（市）政府定之。」，再參照內政部所擬訂之「地方行政機關組織準則」之相關規定，其僅採機關總量管制的通則性規定，並未對各縣市政府的內部單位與機關進行強制性規定（趙永茂，1998；蔡茂寅，2006），因此，只要地方縣市首長願意推動成立，僅須擬定地方單行之組織規程，並經縣市議會通過，地方政府之運動行政專責單位就能順利產生並開始運作，若再參照各縣市政府將文化中心改制為文化局的先例（參閱附件五），足可瞭解在現行地方制度體系下，欲成立運動行政專責單位並無障礙。再依據民國 96 年 7 月 11 日所修正之「地方制度法」，其中第十九條有關縣市自治事項第四款「關於教育文化及體育事項如下：一、縣(市)學前教育、各級學校教育及社會教育之興辦及管理。二、藝文活動。三、體育活動。四、文化資產保存。五、禮儀民俗及文獻。六、社會教育、體育與文化機構之設

置、營運及管理」，由是觀之，就功能業務而言，為執行縣市政府的自治事項，地方縣市政府如欲成立運動行政專責單位亦有其法源依據。

若以現行各地方政府（含直轄市及各縣市）有關運動行政單位的設置方式加以區分，可將之區分為機關型與單位型兩大類，這兩類的意義、特質與運作模式分別說明如下：

壹、機關型：

所謂「機關」，根據中央行政機關組織基準法的定義，指「就法定事務，有決定並表示國家意思於外部，而依組織法律或命令設立，行使公權力之組織」(第三條)，在行政學理上，機關具有專管業務、對外行文權力、機關印信、單獨之組織法令及獨立預算等特質。就此而言，機關型指在地方政府中，設有專責的運動行政機關者，目前包括台北市、台北縣與高雄市等三個直轄市均屬之，且三者均由原教育局轄下之體育場升格而來。在機關位階上，目前三者，雖然有些微的差異，但皆採用於教育局下設置獨立機關「體育處」的方式運作，成為直轄市政府轄下的二級機關。

貳、單位型：

所謂「單位」，根據中央行政機關組織基準法的定義，指「基於組織之業務分工，於機關內部設立之組織」(第三條)，在行政學理上，其業務專業性質並不顯著，通常只具有從屬性，係為共同完成主要功能所做之業務分解，因此必須以所屬機關對外行文方能生其效力。就此而言，單位型指在地方政府中，並未設有專責的運動行政機關，而將業務以內部單位方式隸屬於其他機關者，目前除前述之北高兩市及台北縣等三個直轄市外均屬之。在實務運作上，單位型均將運動行政事務隸屬各縣市政府教育處下，設置「體健科」主管。

以下就我國直轄市及各縣市政府推展運動業務的機關與單位的現況、成效與困境分析之。

一、台北市體育處

台北市政府在 2002 年 11 月公佈了「台北市體育白皮書」，重申保障全體市民的「運動權」，落實「處處皆可運動」、「人人喜愛運動」之目標，打造台北市成為「國際化健康優質城市」，因此，宣示了體育行政組織再造的決心，將體育

場組織轉型為體育處，整體規劃發展體育業務，提升行政服務效能。經過審慎規劃研擬，於 2004 年 8 月 7 日將教育局轄下之台北市立體育場，升格改制為台北市體育處，這是全國各縣市中首創第一個體育專責的行政機關。

依據「台北市體育處組織規程」(附件一)，該處除了處長與副處長外，業務單位均區分為四科，各科名稱及業務執掌如下：

- (一) 綜合計劃科：掌理體育運動綜合計劃、研究發展考核、資訊管理及體育產業發展等事項。
- (二) 運動設施科：掌理運動設施規劃、營運管理、輔導民間運動設施等事項。
- (三) 競技運動科：掌理競技運動、城市體育交流及優秀運動人才培育等事項。
- (四) 全民運動科：掌理全民運動、研習訓練、體能檢測與運動諮商等事項。

此四類業務分工方式，係仿照體委會而來(體委會尚多一國際體育處)，故中央與地方之業務分工具具有明顯的銜接關係。就其業務內涵而言，包含體育運動政策研擬、運動設施(場)管理、各式運動競賽的籌畫舉辦，以及全民體育的推展等。某受訪的官員 D01 就提到「本處民國 93 年由體育場改制為處，仍為市府教育局下轄之二級單位，當初改制之動力為市長之政策宣示，而功能結構則仿效行政院體委會架構設 4 科 4 室正式編制 59 人(圖 2-2 台北市體育處組織架構與編制)。本處成立後，積極推動與落實市府運動政策，而市府運動相關業務亦逐漸由其他單位歸於本處，例如健身房安檢、游泳池衛生抽查、河濱運動設施等。由於業務量瞬間膨脹過快，造成人力不足，人員流動頻仍的窘境...。」

受訪者 D01 與 D02 兩位一提到台北市近年來體育運動業務蓬勃成長，若體育處仍停留在二級機關，在實際運作有落差之外，對於台北市運動願景與目標的達成，非常不利，他們提出從條件成熟與效益評估兩方面，說明體育處升格為市府一級機關的迫切性，整理如下--

一、條件成熟

- (一) 甫成立之初，由於體育場在大眾觀念中是個社教單位，早先尚有裁撤之議，在無前例可循，且場長僅列九職等之下，一獨立便成為一級處在觀念與條件上恐無法被接受。
- (二) 雖然在 2006 年市府有一波組織再造有成為一級處的機會(例如資訊處、公務人員訓練處、觀光傳播局皆在那一波設置)，但以本處那時剛成立運作才一年多，時機上恐不宜。

（三）現在條件成熟：

1. 業務量倍增。自管的場館，委辦的運動中心、國際賽事等皆使本處亟需提升層級。
2. 本處預算獨立（設有會計、人事單位）。
3. 本處處長列十一職等，不僅分層負責可列至甲表，並且出席市政會議以及市議會。
4. 市長一級處的行程中，本處佔有一定比例。
5. 與體委會往來，不需經教育局。

（四）唯修法事宜需與研考會（組織改造）與人事處研議。

二、效益評估

（一）在組織方面：

1. 因應社會與實際業務需求，一級處至少應增為六個科；原有的四科之外，可考慮是否併入學校運動業務，以及考量增加類似運動產業科或運動管理科（將公關、募款、志工、行銷等納入）。
2. 原來之場館，應恢復設置場長，以利管理維護。當文化與教育分開而成立文化局時，社教館成為文化局的下設單位；而當體育與教育分開時，將來場館也應成為體育處的下設單位。

（二）在人力資源方面：

1. 人員增加、列等提高，不但可以留住人才，並且培養人才，這個領域的公務員生涯規劃成為可能。
2. 現在許多大專院校運動休閒管理相關科系培養很多人才，但考試院必須改進國家考試科目以及職務科系，讓高普考、特考都有運動行政類科；否則像現在只有高考教育行政的體育類，即使這類教育人員考進來，也不太能發揮應有的專業。
3. 鑑於本處場館（或中心）委外經營的情形，合約管理能力成為非常重要的事。成為一級處，這方面的專才甄選較有可能。

（三）運動治理方面：

1. 本處有些場館（如現在較屬休閒的六個運動中心）委外，合約管理需要加強，另外，「安全」也是重要考量。

2. 由小巨蛋衍生的考量是委外的場館常收費太高，大部份的團體或民眾進不去，因為進去就要錢；另外，競技的場館需要投入較多的經費，台北運動園區傾向政府自己經營。
3. 將來不管是委外或是自營，績效的評量與課責的問題都必需要有一些標準或架構。

（四）附帶效益一本處若能順理成章成為一級處，即可帶動高雄市與台北縣之體育處成為一級單位，並且做為其他縣市成立相關機關之參考。

在訪談中，呈現在眼前的絕不是一般人刻板印象的公務員，而是在願景中看到一幅美麗的圖畫，不僅能有效地傳達圖畫的意象，更是在評估路程的狀況中，渴望達到目標的變革鬥士。

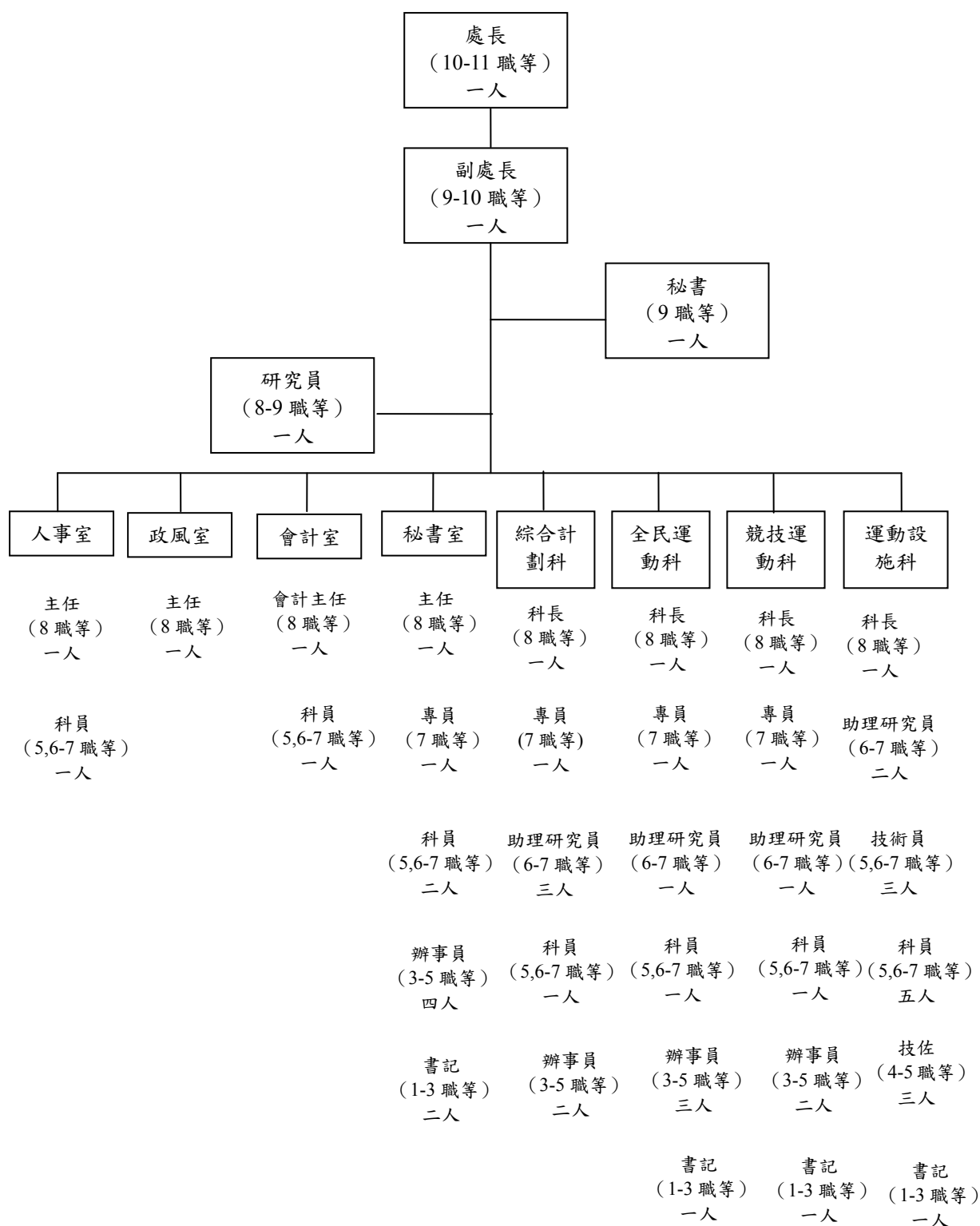


圖 2-2 台北市體育處組織架構與編制

資料來源：台北市體育處

二、高雄市體育處

高雄市體育場自 1948 年正式成立至今 2008 年剛好屆滿 60 週年。最近改制案歷經多次修訂，業於 96 年 12 月 12 日奉市府核准暨高雄市議會第七屆議二次定期大會第三十九次會議決議，自 2008 年 1 月 1 日施行，將「高雄市立體育場」改制為「高雄市體育處」。

提到體育處成立的動力與時機，受訪的 D04 說是「...大家一致的共識，主要的原因有三：第一、向台北市看齊，第二、籌辦 2009 世運會，需要有更好的專責分工，第三、整個趨勢的發展，體育需要有一個政策規劃單位。體育處在現在成立正是好的時機的原因，在於高雄市在 2009 年世運會後，會留下的 Legacy(遺產)至少有一個可容納 4-5 萬人的主場館與一個小巨蛋，現在就要開始規劃世運會結束後的大型世界賽事或大型活動(如演唱會)等。」而同屬高雄市的 D05 卻直指是「民意代表的要求，市議會前二期會議的紀錄載明得很清楚，所以就是政策要做：依據市議會第六屆二十一次臨時會議教育局 95 年度公務部門經費建議案辦理。茲據藍健菖議員建議：為推動 2009 世運及推廣休閒體育等，本市體育場應比照台北市升格為體育處。」其接著補充說：「我在草擬組織規程的時候，原本希望一切比照台北市體育處，但在人事處打回票，理由是台北市體育處編制表在銓敘部碰到了困難；所以既然是二級處，編制只能 42 人，設組不設科等等。後來核定為 50 人，設四組四室（高雄市體育處組織架構與編制如圖 2-3）。」

按 D05 所提台北市體育處編制表的問題，乃載於考試院，94 年 8 月 16 日考授銓法四字第 0942531312 號函復該處如下：

本案業經提報（94）年 7 月 28 日本院第 10 屆第 144 次會議決定如次：

一、下列各項不予備查，請依規定修正，並先予適用：

（一）組織規程第 4 條及編制表所置「主任秘書」及「股長」職稱一節，基於業務性質相近之同層級機關間職務結構衡平，請將「主任秘書」職稱修正為「秘書」，官等職等列「薦任第八職等」，並於備考欄內加註：「本職稱之官等職等暫列」；「股長」職稱予以刪除。

（二）編制表「助理研究員」職稱之官等職等列「薦任第六職等至第七職等」一節，基於業務性質相近同層級機關間之列等衡平，該職稱之官等職等請修正為「薦任第七職等」；另以該職稱之列等係屬暫列性質，且基

於職務列等與比照教育人員聘任資格之衡平，爰請將備考欄內加註文字依體例修正為「一、本職稱之官等職等暫列。二、必要時得比照講師以上資格聘任。」。

二、其餘部份均同意備查，惟下列各項請於下次修編時配合辦理：

(一) 組織規程第 4 條置「科長」及編制表該職稱之官等職等列「薦任第八職等」一節，基於該處改制後，其業務性質除原有體育場館之營運管理外，更肩負打造健康城市與促進國際城市體育交流等使命，爰同意該處之一級單位主管列「薦任第八職等」，惟考量現行直轄市政府所屬二級機關之職務設置情形，爰請將「科長」職稱修正為「組長」。

(二) 編制表「處長」職稱之備考欄內加註：「本職稱之職等暫以簡任第十職等至第十一職等辦理。」、「副處長」職稱之備考欄內加註：「本職稱之職等暫以薦任第九職等至簡任第十職等辦理。」及「主任」、會計室「會計主任」、人事室及政風室「主任」等職稱之備考欄內加註：「本職稱之職等暫以薦任第八職等辦理。」一節，請依體例修正為「本職稱之官等職等暫列。」。

(三) 編制表「研究員」職稱之備考欄內加註：「一、本職稱之職等暫以薦任第八職等至第九職等辦理。二、必要時得依『教育人員任用條例』有關規定聘任。」一節，以該職稱之列等係屬暫列性質，且基於職務列等與比照教育人員聘任資格之衡平，爰請依體例修正為「一、本職稱之官等職等暫列。二、必要時得比照助理教授以上資格聘任。」。

高雄市體育處編制的修正，受訪者 D01 認為「是個倒退，台北市體育處的編制是經市議會通過送考試院備查，但考試院認為既然是二級處，就應該視同教育局轄下的社教機構如市立圖書館、動物園等一樣編制。...我們向考試院力爭，而他們也提到我們若是一級處，所有問題都可迎刃而解。...高雄市體育處的編制，顯然是人事部門主導，所以就根據考試院函復意見辦理，省得麻煩。」

一級處或二級處到底重不重要？D04 認為應該不是主要問題，該關心的問題在於人力足夠不足夠。從這個觀點出發，他強烈地主張體育處應留在教育局底下，他說「世運會共有 32 個項目，亦即需要 32 個場地，每個場地整修或管理皆要一位場地經理，若邀請單項委員會的領導來接有實際困難，最後由教育局出面找了 32 位校長來擔任，也就解決了問題，體育處設在教育局底下，從政策整合

的角度看，是有其優勢。」他也從一般的觀察來補充這個論點「高雄市推動體育和運動業務若由體育專責機構來負責，會遇到的實際困境：一、大專體育處總會屬教育部，不屬於體委會，大學蓋操場也是向教育部要經費，體委會只是輔的角色。學校體育，體委會在政策推動上較困難，體委會頂多是經費的輔助。二、社會體育方面，各項運動都有委員會，屬於人民團體，最多也只能用專責經費來推動，至於培訓選手也是由全國委員會來負責。三、體委會的年度預算規模不大，但在教育部就不一樣。四、以文化局為例，許多文化活動需要學校來配合，但因與教育局為平行單位，協調上就需要花無時間，而學校也不見得買帳，除非是用計劃性補助來導引。」

而當問題轉向「體育處就未來社會與國民運動的需求變化，將來會有何新增的職能與業務？」時，他嚴肅地回答：「國際賽會對文化經濟的衝擊，普遍持正是看法，運動休閒也納入體育範疇，所以從健康、運動行銷、推廣與管理的角度看，運動的獨立專責機構的升級是必要的...職能改變，人力需求增加，在人力不足的情況，退休人力再回流則需要加強，目前台灣是 12%，遠低於香港、日本的 20-30%。」

同樣關心升格後「人」的創能問題，D05 認為高雄市體育場肩負為港都經營競技場地之任務，為因應體育場即將升格為「體育處」及辦理 2009 年世運會，體育場應有下列的創新變革措施：「一、運動場管轄 33 個場館、游泳池、中心，共有 251 人，其中職員僅 26 人(含 6 位駐衛警)，其餘皆為約聘僱人員，員工整體創能的提升是當務之急。二、本場(或升格後的體育處)在 KOC 的角色，主要是涵括在教育局內，負責競技的工作。所以在今(96)年的體育季即融入 2009 年世運 14 比賽項目(如競技溜冰、蹺冰、空手道等)積極推動；也為因應 2009 世運中龍舟為邀請賽次項目，今年即將採日間以國際競技型、夜間民俗傳統型方式比賽。最後則是本市今年運動會中，16 個比賽項目融入了世運會 5 個項目——八人制拔河、滾球、撞球、溜冰、空手道；其中滾球是首次列入，而本次賽事之組織架構，增列 KOC 執行長及運動競技部總監擔任大會顧問。三、體育場(或處)將來的挑戰，『人』是核心。創意與領導是其中的關鍵。不管組織定位如何，針對持續推動工作，並激勵成員共同為組織目的而努力，為推動本市為健康城市、注

入活力，邁向嶄新格局。」

他進一步以 SWOT 分析（如表 2-1）說明未來的挑戰。

表 2-1 高雄市立體育場 SWOT 分析表

S(strength)優勢	W(weakness)劣勢
1. 公共政策與市政預算的支持。 2. 各協會及單項委員會的配合推展。 3. 辦理大型賽會與承辦體育活動的能力經驗。 4. 體育場館設施營運管理的能力及經驗。	1. 人力素質參差不齊，未充分落實人才培育計畫，以致專業人力的缺乏。 2. 職員異動頻繁致業務銜接出現斷層。 3. 因應部分場所委外經營及市府政策決定部分場所結束營運，將面臨約僱人員安置問題。 4. 現有組織氣氛不佳、缺乏正向的組織文化，欠缺團隊學習意願、服務熱忱不足。 5. 成員對於知識管理與分享認知概念的欠缺，影響工作績效與經驗的傳承。 6. 成員缺乏創新及前瞻性思考能力，業務創能不足。 7. 工作輪調機制的缺乏，產生本位主義濃厚，影響場務推動。 8. 軟硬體設施不符資訊化及國際賽事之需求。
O(opportunity)機會	T(threat)威脅
1. 因應高雄市體育處的成立得以調整組織編制、健全機關體制。 2. 因應 2008 年本市辦理全民運動會及 2009 年辦理世界運動會，藉機改善軟硬體設施，以提高民眾參與力並吸引社會資源投入。	1. 體育處成立後新增業務之挑戰。 2. 內部共識凝聚力不足。 3. 外力干擾。

資料來源：本研究受訪者整理

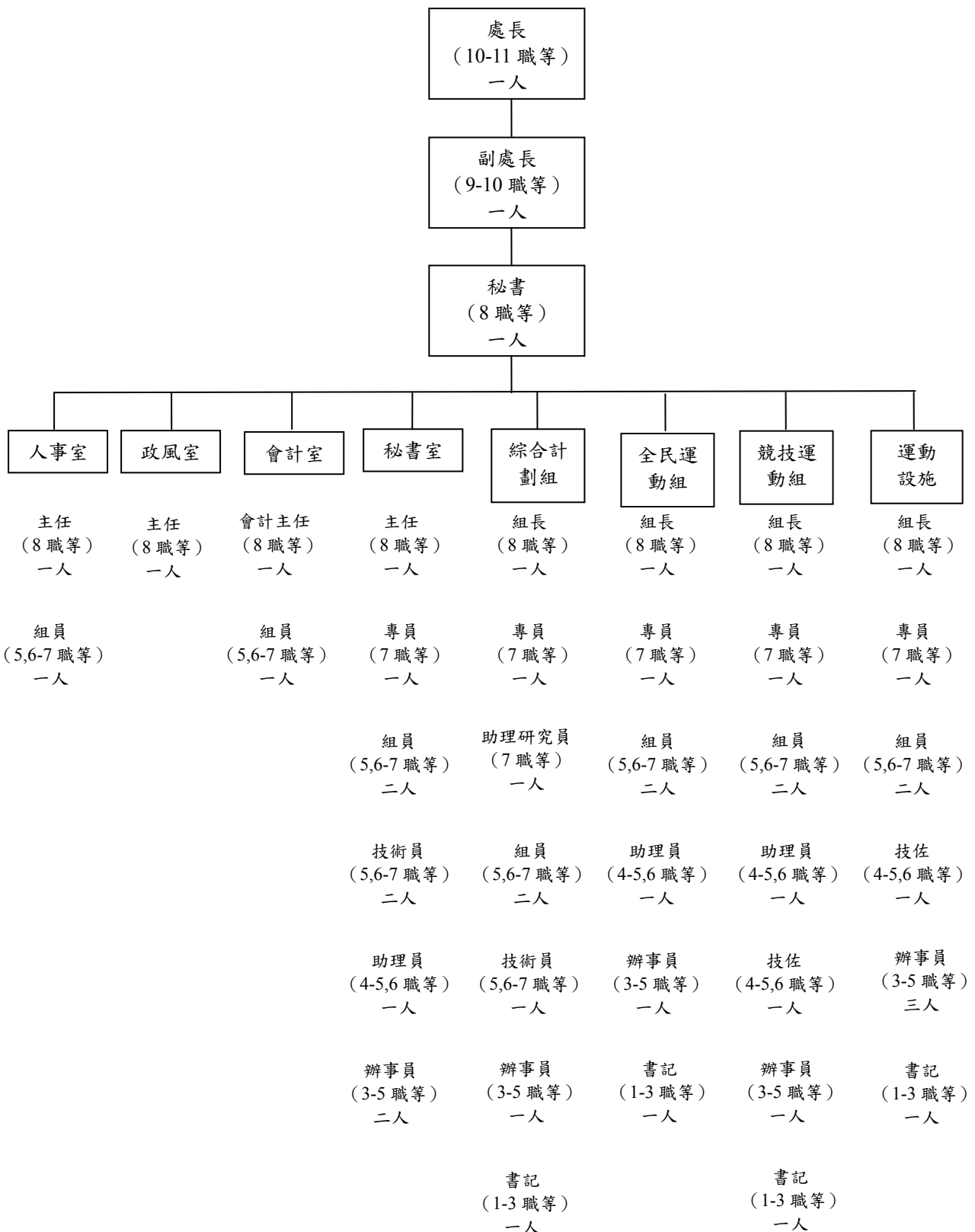


圖 2-3 高雄市體育處組織架構與編制

資料來源：高雄市體育處

三、台北縣體育處

「台北縣成立體育處只因剛好台北縣升格，搭順風車而已。...目前地方政府採總額管制，成立新的單位，其他單位員額就減少。我們雖已升格，但要到 2009 年才能補人。目前台北縣三處體育場的運作沒有多大變化，只是場長改為科長...。」這是受訪者 D03 這麼說。比較台北縣政府體育處與其他兩個院轄市體育處的組織規程（台北縣政府體育處組織規程如附件二）其差異如下表 2-2：

表 2-2 台北縣與台北市、高雄市有關體育處組織章程的差異項目

城市 \ 項目	台北縣	台北市	高雄市
名稱	台北縣政府體育處組織規程	台北市體育處組織規程	高雄市體育處組織規程
業務單位名稱	科	科	組
業務單位數目	5 (新增加學校體育科)	4	4
處長職務代理順序	副處長 研究員	副處長 (主任)秘書	副處長 秘書
會計設室	無	有	有
人事設室	無	有	有
政風室	無（沒有政風人員）	有	有
分層負責明細表	分甲、乙、丙表	分甲、乙、丙表	分甲、乙表

資料來源：本研究整理

從上表中，可以看出台北縣政府體育處除了沒有單獨的人事與會計單位以及沒有政風人員的編制外，與其他兩個直轄市體育處的最大差異在於其內部單位除綜合計畫、運動設施、競技運動及全民體育科外，尚設有「學校體育科」，主管「學校體育教學、各級學校運動賽事規劃辦理、各級學校教練及裁判培訓等事項」（第三條第四項），這部分原屬於教育局體健科的核心業務，在移撥至新成立的體育處後，如原來衛生保健的業務亦移至學生事務科，體健科因而撤銷。學校體育科設在體育處後，其與上級之教育局及各級學校如何進行互動，學校體育推動

績效如何，因剛開始運作，效應尚未顯現，頗值得繼續觀察。但起碼在受訪者 D03 的內心深處，「我認為將來最理想的情況是學校體育也納入體育處，並單獨成立一級單位，否則體育處只能推全民運動。現在體委會行文需同時發到教育局與體育處，而學校場館與運動器材等資產管理屬教育局國教課。將來如何將資產切割到體育局與教育局，也是不容易。...學校體育與社會體育能結合是最好的。選手在學校做競技培訓，體委會提供協助，...其實如果能將體育司從教育部拉出來，在體委會下設學校體育處是治本之道。」

四、各縣市

我國除了三個直轄市以外各縣市政府並未設置運動行政專責單位，其運動行政事務均隸屬在其教育處下之「體健科」。再就單位內部分工而言，因體健科隸屬於教育處，在職能規劃上仍以學校為主體，以台中市政府教育處體健科為例，除科長外的七位成員中，有兩位業務完全集中於學校事務上，包括學校營養午餐、健康檢查、團體保險、學校體育賽事等，三至四人負責大型運動會的參加與籌辦（包括全國、全市運動會等），一人負責公私立運動場館審核、設立、管理（代管、委外），由業務分工中，完全看不出體健科具有規劃體育運動政策及推展全民運動的職能。其他採單位型的各縣市分工及運作模式大體相同——於教育處中設立體健科，該科規模約五至十人，除學校事務外（辦理營養午餐等），多數人力投注於運動會的參加與籌辦，有專人負責體育場的管理，就體育運動政策的目標觀之，單位型的組織設計顯然無法勝任。

第三節 我國地方運動行政專責單位的問題診斷

隨著國際趨勢的演變，國人對運動觀念的重視，對於運動政策的目標及關注程度已迥異於過往，而體委會的成立已屆十年，在十年的運作過程中，也逐漸體認到運動政策推行上的困境之所在，再藉由本研究計畫執行過程中對相關政策利害關係人所進行的深度訪談及焦點團體座談，發現現行地方運動行政單位機構的設置已出現一些值得關注的問題，茲分述如下：

壹、組織斷層

在政策執行理論研究的發展過程中，有所謂由下而上（bottom-up）或稱第二代的執行模式，其基本理論假定在於，政策執行成敗的關鍵在於是否建立一完整的政策執行結構，特別是實際負責執行業務並擁有裁量權的基層官員（street-level bureaucracy）。Walter Williams（1980）對於美國社會政策的執行研究中，亦發現聯邦政府主管機關所規劃的政策以及國會對於地方政府的撥款補助，到了地方層級的執行卻往往與預期有所落差，因此其以 uneasy partnership（不自然的夥伴關係）形容中央與地方政府在業務執行過程中所出現的緊張關係與業務銜接斷層。

隨著體委會的成立，在行政院中已有運動業務的專責執行機關，但在地方政府中，多數仍歸屬於教育處主管，教育處的業務主管機關在中央政府為教育部，教育部中亦有體育司為教育處體健科的對口單位，相較而言，體委會業務到了地方層級即出現組織斷層的現象，缺乏專職業務機構貫徹中央政府的目標，特別在運動政策理念已逐漸轉型之際，缺乏專責業務機構的結果，更讓地方運動政策的理念無法配合，仍停留在辦理大型運動會的慣性思維窠臼中。由此可知，目前我國運動行政體制最大的困境在於中央與地方的組織斷層，也就是雖有行政院體委會做為運動事務之中央主管機關，但體委會卻沒有地方的直屬行政單位，可以專責承接它的政策業務。

目前我國地方政府運動行政之組織結構主要是建制在教育處下的體健科，屬地方縣市政府之二級單位，所有體委會之相關政策業務，均必須經由地方教育單位的輾轉負責，體委會不能直接督導或交辦。地方政府體健科官員也都傾向聽

從資源相對較豐富的教育單位而非體委會，這使得政策不出中央的情事一再發生。某與會 F101 說：「它們（縣市政府）是一個心不甘情不願的配合者（reluctant partners），所以所投入的物力跟人力就少，績效就產生不出來，使用「組織斷層」的學理觀念，便可以點出問題來。因為組織斷層的關係...人員的投入度...業務的投入度就低...。如果成立一個專責機構的話，我想這個問題就可以解決。」而十位受訪者對於組織斷層的認知雖然不是很一致，但（如表 2-3）可以看出只在程度上的差異。

表 2-3 受訪人員對體委會與地方政府運動負責單位的組織斷層認知

項目 對象	組織斷層	說明
D01	還好	其他縣市可能比較嚴重，本市還好，因為我們所推動的與體委會的方向是一致的。
D02	不大	體育場的時代會有，成立處後感覺需要協調，但沒有所謂「斷層」那麼嚴重。
D03	有	之前體委會給的預算原本就不多，先給教育局後再分給學校與體育場，預算少就感生疏離。
D04	有	但不能稱斷層，我們本來就直屬於教育部，體委會就沒那麼直接。
D05	沒意見	我們在地地方，就是按著現有條件，努力轉化人力素質、創新運動作為，讓市民感受得到。
D06	非常嚴重	科裏就這幾個人，辦理學校業務就已經忙不過來，哪能顧全民體育運動，尤其還有國際賽事的壓力。
D07	有	體制上當然是有；但事在人為，在縣長與體育場支持與配合下，我們運動績效很好。
D08	有	體委會最主要的是補助經費，其政策事實上也是我們努力的目標。
D09	有	法制上的設計就是存在了這種事實。
D10	有	我們是教育局啊！社會體育的推展在縣長的表率與各單項協會人力再造之下成效不錯。

資料來源：本研究整理

貳、權責不清

若從地方運動行政單位來看，他們所面對的體制，常是一個權責不清的雙頭馬車指揮體系，某與會 F210 說：「...溝通不足，今天在教育單位跟體委會之間權責不清。溝通不足就會是兩套措施。從法令上面，按照體委會所訂定的相關行政規則、相關的行政命令在執行。但是，我們也有教育部相關的行政命令在執行學校的一些規範；再就經費核銷也有不同，教育部一個經費的核撥要點，它可能

地方政府要有對等百分之五十，如果是直轄市百分之五十，那地方是百分之十的一個對等....；在行政院體委會可能只有百分之十、百分之五，在整個經費的給予跟核銷上面是不一樣。就體制面而言，錢跟事、跟人、跟責任是不可以分開的，...兩個權責不同...」。

另一位與會 F310 也說：「體育處能夠趕快的成立，畢竟這樣的話對我自己本身教育局而言的話，我可以專責在我學校體育的推動。因為畢竟教育部他還是主管學校的相關的一些業務，我們政府的教育推動，必須要跟目前的教育施政的主軸有所搭配，比如說它今年推快走計畫，那我們可能就要來增加學生運動的時間，在整個的課程上面去調配。那它在整個健康促進要求學校去推動的話，我們比須配合他們去做一些促進健康，在學校推動的一些相關的課程和一些活動。去跟社區結合的這個部分，那師資非常多，就是看教育部想要推什麼，我們就是跟著教育部的步伐走，那在整個學校上面的體制是 ok 的。可惜就是說，我們又要在體委會這邊負責一些有關體育績優選手的培育，有關運動人口倍增、有關知識那個...。基層訓練再跟高中職特色發展的配合，這些學校都只有一個，那學生也都只有那些人，而我們在行政工作上面上，卻要分隔為教育部跟體委會。而我們昨天我訪談了四十二位的專任運動教練，裡頭不誇張，有教育部的、有體委會的，有我們高雄市所聘的，在整個組織上幾乎是有點亂，應該是說很亂。我們如何在這樣的一個龐雜的業務裡面工作，就是讓它回歸到原來的一個部分。其實我自己個人認為，假設要有一個專責單位，體育：該是社會體育的就是社會體育，該只要學校體育的就是學校體育，那不同的一個就是專責單位...。」

受訪的 D07 就舉自行車道為例說明權責與績效歸屬的問題，「自行車道補助款，我們有十八個鄉鎮算很少，假設有六個鄉鎮都各提一千萬就好，而體委會也都同意六千萬就做六個步道，剛好配合款要六百萬就佔掉我體健科六百萬，六百萬我如果給學校一個遊戲器材大概四、五十萬，六百萬可以給多少？放在學校是我體健科的績效，但是放在自行車步道理論上我覺得是建設局或這是觀光課或者甚麼類似這樣子...。」

參、任務超載

參與座談的地方體健科官員一致共同的心聲便是，運動業務太過繁重，已超出了他們的負荷。因此，地方運動部門也常存在著，找不到人或人員流動率高

的現象，很難累積部門的專業能量。與會的 F208 就說：「我們法定的業務大概占了 40%，配合中央包括教育部體育司，還有我們體委會的業務大概是占了 30%，那麼縣長交辦的重大政策大概佔了 40%，還有臨時交辦的那些業務占了 20%，所以我們體健科的業務總共加起來不是 100%我們是 120%。每天每個同仁大概花 10 個小時，...，而且這一兩年我感覺上業務上有一個麻煩就是對我們壓力很大，工程進來，自行車道這是我們體委會補助的，當然在縣長的理念裡面這施政是一個很好的績效，但是對我們的業務的權責來講，他不是落在工程局也不是落在那個觀光局，卻落在我們教育局體健這裡面。」他更直指縣長重大列管案件中，十三件有五件是屬於體健科。

再舉與會 F310 的陳述，即可窺任務超載的樣貌：「我們今天先從一個反思面上來說，因為在體健科在教育局它所監督的是學校體育的推動，可是在局裡面，我們卻也要負責推動社會體育、學校體育、國際體育，也就是說相關體育的一些場館承建土地，以及種種的一些甚至目前消保法所推出來的一個運動休閒消費者保護的相關權利事宜，這個就是包羅萬象的。就是說，體育組織的業務裡，我可以感覺得到同仁假如沒有一個任期，沒有對這樣的工作有一個喜好的話，我們的流動率大概就是半年就想要換人了。在這樣的業務組織，負責這樣的一個行政的業務，面要廣而人那麼少，...我們真的是應接不暇，我們曾經有這樣子的一個統計：體育在高雄市政府裡面的經費，以九十六年度而言，是二點六億，二點六億的經費裡面，我們補助給單項運動協會的金額，初略的統計是兩千四百多萬，而半年的活動不下兩三百項。每一項的活動都要經過我們行政上的一個程序的作業，你看我們一個月體育股的公文量將近要六百件。而我們的工作同仁就是一個科長、我、然後一個科員，然後四個借調老師，對！要負責這麼大量的行政業務，以及溝通、協調、會議等等，真的是讓大家覺得希望自己能夠有分身，來處理這樣的一個業務...」

他繼續補充說：「我是覺得在整個體育運動的推展面向來看，的確是需要一個專責單位來推動，而它的能力組織也必須是要在量的提升。...高雄市政府的體育場，...第一、它的職等很低，第二、是它的行政人員，我九十二年在那個地方的時候，只有二十六位，原則編制是三十二個，可是實際的話只有二十六個行政人員。要管理的場地有三十二的場地，就是包括游泳池、體育館這些，所有的高雄市所轄的場館整建，它的機動工友的話加起來有五十一個。其他的部分的就

是，場館的管理的話，全部都是約聘的人員，大概有一百六十八位左右，諸如救生員、護理人員，它的場館必要的人力，整個就是行政人力薄弱，大部分來協助的都是約聘僱的人員跟一些清潔工人。對於它的組織發展，應該說是抵不住的。在它的經費結構上，...它的每年的經費預算中，業務費有百分之七十要支付臨時工、或者是約聘部人員的薪資，以致於在整個場館的維修、或是整個經營管理上面的話，就面臨了一個很大的一個困境...」。

肆、外控嚴重

正如前文所說的，目前我國運動行政體制仍存有一些權責不清之現象，以致在整個運動事務的推動上，就顯得有些自主性不足，許多的業務推展受控於外部單位，尤其是教育部門。因為目前地方運動事務之執行都是由教育處轄下的體健科與體育館場負責，教育主管的的偏好與對運動的重視程度往往影響甚鉅。此外，便是地方議會與議員對運動業務推展的控制和影響，某與會地方官員便直言，地方上約聘雇人員的雇用受到很大的地方政治干擾，人情負擔重，使得根本找不到適當的人來推展運動業務。

與會的 F210 說：「...我們連體育場的編制卻沒有...明年 97 全中會在我們縣裡舉辦，又有了一個游泳池全歸在科裏，人事與財主單位又卡得我們死死的...縣長要發展觀光，偏偏觀光局一年所辦的活動幾乎百分之七十跟我們體健科有關，...有時候學校收到體委會公文的時候，都還希望是不是能夠轉到教育局來轉發這個公文，...，我覺得我們的業務真的太複雜了，...我想把業務單純化、專業化，再進一步結合經費與編制的問題...。」

伍、專業不足

目前我國整個運動行政體制中存在著嚴重的專業不足現象，正式職員來自高考教育行政之職系，民間社會中的運動專業人才或管理人才又無適當的管道可以進入政府體制。再加上，前述運動任務超載所造成的人員流動率高現象，也使得專業經驗累積困難。

然而若從我國高等教育的發展觀之可以看出我國在運動休閒專業人力的投

資與投入，可稱為不遺餘力。從 1995 年真理大學成立台灣第一所運動管理學系到 2006 年，依「中華民國九十五年度大專院校體育教師名錄」的調查顯示，在 165 所大學校院中，設有運動、休閒及健康相關系所者，共計 63 所，涵括各公私立大學學士碩士博士等學位課程。課程雖不盡相同，系所名稱可以概略分為九類，海洋運動及健康保健方面在 2003 年後有明顯增加的現象。再就招生方面，運動休閒管理相關系所在 95 學年度，約有 23,645 名運動休閒管理相關科系的在校學生，約佔全國大專院校學生的 1.8%。運動管理及休閒相關系所每年畢業學生人數也已經超過 3,000 人。其中，男性約佔 64%，女性約佔 36%（高俊雄、陳麒文，2007）。

受訪者 D01 就疾呼：「地方政府不僅要成立運動專責單位，並且最好一次就拉高為一級單位，這在法制面上，就可以有合理的編制，運動職系定位清楚、員額編制增多、職務列等提高，再請考試院高考普考特考方面單列運動行政職系，這是大家要抓住與努力的要點，也唯有如此，才能晉用與留住高素質的專業人才。」受訪者 D05 更直指：「...我擔任這個職務一年五個月，最深的感觸是人力專業不足所引起的困境，我現在全力在改善的人力資源問題的措施包括充實人力，約僱人員安置、人力素質提升、專業人才培育等，是在為馬上升格為處做準備。...想想現在 251 人中，職員僅 29 人（含駐警 6 人，編制 32 人），其他為約僱人員及臨時工，年齡 40 歲至 59 歲占 77.8%，學歷為高中職者占 68%，而具電腦基本能力者約占 24%。...基礎與專業能力不足，連帶影響組織文化，組織氣氛不佳及次級團體意見紛雜，缺乏正向的組織文化，而產生下列組織文化的問題：第一、欠缺團隊學習意願及服務熱忱，且對組織願景與目標認知不足。第二、缺乏知識管理與分享的概念，影響工作績效與經驗的傳承。第三、缺乏創新及前瞻性思考能力，業務創能不足。第四、未建立工作輪調機制，產生本位主義濃厚，影響場務推動。第五、體育場人員對業務調整及創新的恐懼感，促使耳語、黑函時有所見。」

對於專業不足的情況如何改進，受訪的 D03 說：「其他縣市設有一位場長，2 名高考及格正式人員。北縣則有一位場長，6 名高考及格正式人員，另可向教育局借調老師來補強。新莊體育場目前共 38 人，集中在這 22 公頃的場地。板橋則有板一館、板二館以及體育館；而樹林體育場是一個 10 人編制場地。目前我們有計劃地邀請專家舉辦關於創意、人際關係、親職溝通、復健、服務品質、團

隊凝聚力提升等講座，強化同仁的專業性與主動性。」

在訪談的地方政府的運動事務主管，對於專業人力的欠缺與亟需甄補，呈現較為一致的共識。

陸、制度窘境：

組織作為一種社會制度（social institutions），其必須有一核心理念作為基礎，方能建立本身的主體性，凝聚目標共識，形成行動策略，以達致組織目標，追求組織更高的績效。此種藉由組織樞紐（organizational hub）建立主體性以強化績效的概念，在體委會的運作經驗可獲致印證，體委會成立之初，背負著國人期盼在國際賽事中爭取佳績的共同期許，在成立後以其為樞紐性目標之一，藉由專業的競賽項目優劣式分析，配合國際競賽場域的慎選，得以在歷次的國際重要運動盛會中獲致令人滿意的成績，這與過去在國際賽事中奪牌項目往往出現在令人意外的項目有所不同，前者為專業組織支援下的系統性運作，後者則是游擊式的偶發結果，兩種模式下的績效當然有所差異。就此而言，現行多數地方政府所採行的單位型運動組織設置模式，因其隸屬於教育處，又須兼辦學校教育相關事務，在組織樞紐的形成上顯有困難，在制度運作上易出現窘境，例如體健科及相關人員，往往將運動業務等同於參加或辦理運動會及管理運動場，其他則為學校體育業務，在這樣的傳統思維下，很難有較佳的組織績效產出。

與會的 F208 提到讓地方與中央能一條鞭，更能發揮樞紐的連結效果，「我想我們不要看這麼遠，在這個一開始的基礎階段的時候，能把學校的衛生跟衛生保健的部分能夠跟體育暫時的區別，這樣的話，讓這個主管能夠專心來著墨。另外，體育場的績效也要出來，體育場面對的就是，委員會，讓他的上級體委會，這樣教育局的裡面就是體育司，這樣的一條鞭的話，比較能夠真正的去落實。」

柒、次佳境界：

在前述制度窘境的制約下，組織很難達及從優秀到卓越（從 A 到 A+）的境界，要建立一有最佳績效的公部門與社會部門，必須先建立認同組織的支持者，再透過妥適人力資源的開發與組織目標的開拓以厚植實力，並透過成果的展現以追求更大的績效，最終建立組織的聲譽與品牌，此即推動飛輪持續運轉的重要步驟（Collins，2007）。但在現行的地方運動行政單位的運作模式中，其組織樞紐

難以達成，認同該組織者自然難以形成，而部門隸屬的問題，亦難以吸引專業人才投入，績效難以產出，往往形成惡性循環，讓組織更難以建立專業的聲譽與認同，其成員士氣自然低落，而自甘停留在次佳境界中。

捌、組織邊緣化：

所謂公共組織的邊緣化（marginalization），指政府部門中的特定組織，因其資源取得困難，重要性不受重視，在整體政府部門所建立的關係網絡中處於邊陲性的地位，只能仰賴其他組織提供資源，使其組織績效低落，政策績效無由產出，更加深其資源取得的困難度，如此惡性循環，將使該組織的地位更加不受重視，關係網絡更為邊陲。以組織理論中的資源依賴理論（resource dependence theory）而言，組織的生存發展並非單獨可行，而須透過資源的獲得與提供，建立起彼此互動的關係網絡方能維持，資源類型包括知識、專業技術能力、財力、資產等各種有形與無形的資源，且組織在關係網絡中愈能扮演資源提供者的角色，造成其他組織的依賴，並減少對其他組織的依賴，亦即其主體性愈強，其生存發展與獲致績效的可能性愈高。

若以組織間的網絡關係來看，擁有較多資源的組織，其位置必處於整個網絡架構中的核心地位，而資源較少者則位於網絡中的邊陲位置，甚至可能被摒除於網絡架構之外（Pfeffer & Salancik, 1978；史美強，2005），若無妥適的策略運用，位於邊陲位置的組織，將因其重要性降低、績效不佳，而陷入惡性循環的窘境中，使組織存續面臨危機（吳思華，2000）。組織績效的產出，與組織主體性的建立、專業能力的權威以及資源的掌控密切相關，特別是政策網絡的建立與重要資源的取得，更是攸關組織的重要資源，而亮眼的績效產出，更能獲得首長的青睞，使組織的地位更形重要。而在現行的地方運動行政單位的運作模式中，因專業地位難以建立，基層運動單位成為教育機關的附庸，其關係網絡的形成必須依附於教育體系中，重要資源的取得管道也難以順暢，既不利於對外建立有效的政策執行網絡，又無法順利取得來自中央政府的資源，使其績效停留在次佳的階段，在縣市首長眼中的重要性自然趨於邊緣化，除非中央機關力挺，不然其邊緣化的地位難以轉變。

小結

以上不論從運動事務的發展趨勢、各國的運動體制經驗或是我國目前的體制缺失來看，設法推動設置我國的地方運動行政專責單位實有迫切之必要性，而這也是本研究從受訪者的表述中所一再接收到的訊息。且隨著時代演進，運動政策的目標與重要性已出現轉折，國民健康基本權利的維護、友善運動環境的建構與國際競賽的參與成為當代國家的重要任務，而政策標的團體的大量擴張與專業要求的提昇，讓地方政府運動行政專責機構的設置更顯得刻不容緩，目前我國地方政府運動行政機構的設置方式可分為機關型與單位型兩種，唯就世界主要國家的經驗觀之，欲成為體育運動強國，一開始非有國家資源的大力挹注無法達成，而專業主管機關的設置則為基本要件，即使無法設置機關，亦須有效提昇運動主管單位的專業性，否則，現行基層運動執行單位所面臨的組織斷層、任務超載、權責不清、外控嚴重、專業不足、制度窘境、次佳境界及組織邊緣化等困境將難以有效改善。

第三章 地方運動行政專責單位設置分析

我國設置地方運動專責單位的必要性雖甚明確，但若欲實際推動，從座談與訪談的資料中，可以歸納那些會阻礙運動行政體制的發展不利的因素？從他國成功經驗與學理的啟發，是否可以歸納出組織革新的分析模型，以便於描述與解釋我國運動行政專責單位革新方案與建制的原則？並預測其可能會有那些陷阱。

第一節 地方設置運動行政專責單位之現實處境

從焦點座談與訪談中，我們可以歸納六點現實的阻礙因素—組織精簡魔咒、地方資源窘迫、地方政治干擾、部門相互扞格、基層心理排拒、與運動風氣不彰。雖然如此，在研究過程中，我們也發現，地方公務員對此制度變革是有期待的。此一期待，一者是來自於運動的時代意義與潛在價值日益重要而明顯，逐漸受到地方首長、議會與民眾的重視，如受訪 F206 便說：「我們縣目前列管的 11 項政策事務，運動便占了 6 項。」；再者，各縣市運動業務的承載量已到達高度飽和的情況，基層運動公務人力與編制的窘迫已成為許多縣市的重要課題。這些地方行政氛圍將是推動此一政策的重要助力。

壹、組織精簡魔咒

在第一場焦點團體座談一開始即有學者提出質疑，認為在行政院組織法正朝組織精簡的方向在進行整併與調整的此刻，談政府組織擴編，是否有違逆社會潮流之疑慮。再加上，世界各國的行政發展均走向儘量將政府權力與資源下放給民間，由民間團體來擔綱主要社會服務角色的趨勢，本案是否有違當代主要行政原理？這項疑慮在後續幾場座談會中受到地方政府官員之呼應，而質疑此方案之現實可行性。

對於此項質疑，另有與會學者專家認為，「組織精簡」雖是一個時代趨勢，但卻不應該是個一陳不變的絕對準則，它必須配合各國社會進展與實際政務需求適做調整，才能落實真正的施政效率與效能，而非一味墨守精簡原則而廢弛政務，甚至成為政府卸責的藉口。誠如與會 F101 所說的：「我們不是說為了精簡而

精簡，政府的組織改造絕對不是為了精簡而精簡，我們這邊的觀念有一點點的誤差，第二點就是這個行政院組織法何時會通過？這個是一個非常 uncertain 的一個問題，這個 priority 不會很高。...所以不要去顧慮說可能潮流是怎麼樣，或者反潮流怎樣，因為潮流是一個有心的人去創造的，...」。尤其，若放在政府組織中個別部門單位編制的消長調整來看，更重要的是政府施政優先順位的考量與政府資源如何輕重配置的課題，未必與「組織精簡」原則直接牴觸。也就是說，重要的是地方政府如何根據其施政目標，對其組織編制與行政資源重做配置的課題，譬如，運動推展若屬優先政務，便應在編制與資源上予以強化。

至於 BOT 等委外之課題，與會 F104 提出應注意到此一時代趨勢，他說：「又有一個潮流—是不是什麼事情都要政府來做？所以很多事情可以丟給 NGO，地方 NGO 來做，這樣是不是很好的一個，所以也不一定要在地政府來做。所以，我的感覺是，如果真的要這樣談策略的話，當然我把那個潮流先把它講清楚，現在似乎後面這個兩項做這個事情是反潮流，...」。另有與會 F107 則從實際的委外經驗以及我國民間團體之發展現況，反論政府角色階段性的重要性與委外的審慎性：「在歐美本身他們做的活動就是非常夠的，因為人民都有運動健身休閒的觀念，所以說在他們或許有些國家根本不是政府來主政的，民間團體他們自己自然就會發起的這些效果，願意投入這一方面的，可是因為在我們的民族性。其實我們長期鼓勵的教育，一直都是被忽視的一環，在我們的運動風氣還沒有普及的時候，...包括這個全民運動的推動、或是說經濟運動、經濟實務這方面的推動，其實政府在過渡期還是必須扮演相當的角色。」另一位與會的 F102 也補充說明政府角色之重要：「臺北市、高雄市它都有一個共同的...，我在印象裡面，是委外也好，或是 BOT 也好，都發現有一個就是說，你政府沒有辦法脫離了責任，就是你合約的管理，合約管理就是現在成為他們的一個痛處，然後這個可能後面還會延伸出來就是人才問題...」。

儘管如此，組織精簡原則目前的確很容易如魔咒一般地成為政治或行政上的擋箭牌，輕易被奉為主臬。

貳、地方資源窘迫

地方政府設置運動專責單位所面臨的第二個現實窘境是，我國地方縣市政

府的施政資源普遍相當窘迫。受訪的 D03 直接指陳就是「缺錢...許多縣市目前均負債嚴重，這樣的負債狀態使得地方執政者往往不願大開大闢第地思考地方發展或做組織調整，行事傾向保守。...缺人，...這同時包括量的欠缺與質的欠缺。在量上，不論是正式或約聘人員均很有限，很難從其他部門重新配置到新設置的運動專責單位。在質方面，依目前的國家考試規定，真正的運動管理專業人才也難以進入政府部門，而約聘僱人員更難找到適切的人才。...」受訪者 D10 也說：「根據新版的地方行政機關組織準則第十五條第三項縣（市）人口在二十萬人以上，未滿四十萬人者，不得超過二十處、局，所以本縣從明（2008）年 1 月起，要將原來 22 個局處調整為 20 個局處，體育運動專責單位要成為一級單位較為困難；若將我體健科負責社會體育的二人撥出去結合運動場升格為二級單位較為可行。...」

具有很強人事行政背景現任某縣體育運動事務主管的 D09 從法制面強調：「...設置專責單位不是不好，甚至大家也有現在不做以後會後悔的共識，但是我是希望先進行一個全省各縣市較為統一的規範，也就是說先要進行法制作業，先訂定一個可以參考的組織準則，然後經費補助，尤其是財政劃分方面中央訂定相關運動規定要注意財政劃分，...很多都沒有相對提撥相關經費，都要由地方來買單，造成我們很大困難，...現在我們已經很困難了，你一直丟下來讓我們很多財政的缺口越來越大...。」

不過也有與會的 F208 認為各縣市政府雖然有總額管制和因人口數而局處設置的上限，但那都不是問題，問題的中心就在於縣的施政重點以及有沒有人提，他說：「以前說縣政府要加強宣傳，所以成立新聞處，裏面有 3、40 個編制，最近我們把它裁撤併入行政室。觀光局的編制更多，預算也多...。」他感慨地說，整個觀光局一年所辦的活動幾乎 70%跟體健科有關。

參、地方政治干擾

地方縣市政府之施政常受到地方議會的監管與牽制，尤其是一些非制度性的政治干擾，如人事權，常使得地方行政單位難以按照政策專業做決定。譬如，地方運動事務之推展，縣市議員常身兼各種民間體育協會的理事長，並且常左右地方政府的約聘僱人事權。這使得地方政府在設置運動專責機構的考量上，必需

防範相關地方政治力量的干擾。受訪的 D09 便直言，「...人事關說非常嚴重，政府首長疲於應付，根本很難針對運動專責單位之需求，找尋適切的專業人才。此外，議員兼任地方單項運動協會理事也是一大問題，便常有體育基金被挪用，而影響運動事務推展的情形。...」

值得注意的是，三場焦點團體的與會者與深度訪談的受訪者對於各縣市能否成功地設置運動行政專責單位，議會的關鍵角色殆無疑義。受訪的 D05 就直接說該市體育處成立的動力就是議員在議會的提議。與會的 F208 就提出要逆向思考，化阻力為助力：「那就是說能夠透過這麼多的主任委員關心體育的一些議員，事實上 我們從逆向的方式化敵為友。坦白說，很多議員能夠連任講起來都是因為關心這個。體育的成績，體育的績效，是代表縣市政府的包括整個縣的一個形象，體育就是代表形象，成績好全中運好，代表體育就是國力，那包括議員也是一樣擔當這個主任委員，推動的體育裡面也是認真，有時候會來施一點壓力但是我覺得我們都把它當成正面的都可以和他們談，反而是我們需要推動一些法案的時候我們可以把它當作一個朋友。...」

肆、部門相互扞格

設置運動專責單位之政策主張，本有宣示自身部門業務自主性和主體性的涵義。因此，便可能直接牽涉與衝擊原本的部門隸屬關係，也就是與教育部門之間的關係。地方教育部門可能基於本位思考，抗拒運動部門的脫離而自立門戶。就有某位受訪者表示，運動專責單位的獨立自主，對教育處而言就像割肉一樣。業務的分割意味著相關行政資源的轉移，譬如，大專體育處總會屬教育部，不屬於體委會，大學蓋操場也是向教育部要經費，體委會只是輔助的角色。將來業務重新調整，將涉及資源本位的爭執。某位與會的 F110 便說：「當時局長也講過一句話，我們體育處成立是割血、割肉給它的，為什麼？因為動物園減一些啦、圖書館減一些啦，就是這樣給我們的，然後教育局的人減一些，就是這樣上來的。所以，你現在要割捨出去的話，短時間很難啦。...其他的局處，為什麼我在衝的時候是被底下的人，真的很痛苦的，就是扯後腿，圖書館都說，體育處都可以了，可是它沒有想到說，我考試院那關還沒有過，那就是都用過去的，它考試院、銓敘部那都在隔壁嘛，它就會想說它的後作用會很大，包括很多縣市說它要成立一

級處，到現在都還沒嘛，一直都在給我扯後腿...」。

伍、基層心理排拒

地方設置運動專責行政單位之政策用意，固然是著眼於運動業務之日益繁重，希望以成立專責單位，提升位階和擴增人力資源來解決目前的窘況。然而，對於實際擔負基層運動業務之公務人員而言，卻可能是一項徒增工作負荷的夢靨。因為他們衡量目前的地方政府資源狀況，擔心萬一運動部門專責化後，相關資源卻沒到位，他們將需以現有原本即相當拮据的行政能量，再負荷來自體委會的更多業務壓力。許多與會和受訪的縣市地方基層體健科官員皆和 F207 有同樣的感觸，「地方觀光、運動人員很辛苦，縣市首長常把活動當作政治公關，任意開支票，也不管行政人員是否負荷得了，部門主管也不一定會向首長反映我們的苦處。而民間單位只會一味地要資源，卻不是提供資源協助。體委會下來的業務，對我們而言，常是負擔，並且常與地方本身的業務相衝突。」。對他們而言，體委會的年度預算規模不大，但在教育部就不一樣。相較之下，歸屬於教育部門主管，可能還比較好辦事。這一點另有一位直轄市官員也直言學校是目前運動業務推展的關鍵，少了學校資源，又缺乏民間資源，將使業務推展異常困難。這也是基層公務員擔心運動專責單位脫離教育部門管轄所可能出現的現實問題。

陸、運動風氣不彰

近幾年來隨著國際重要賽事的媒體轉播，以及王建民等我國職棒選手的在國際揚名，的確使得國人對於運動事務的關注有了明顯的提升。然而，若因此便說臺灣人重視運動，卻顯得言之過早。實際而言，國人的運動觀念仍屬薄弱，一般人並未有健全運動的觀念，或甚至習慣。更甚者，還有運動的罪惡感，認為運動是一種浪費時間或有閒階級的奢侈。一般民眾如此，多數的地方政治首長也往往不認為運動倡導是重要的施政目標，仍停留在學校的體育教學觀念中。這樣的運動風氣，間接使得運動專責單位的設立欠缺正當性與必要性，當然也就有礙此一政策之推展。某與會的 F205 說：「國外都是一流的人才在當運動選手，又能讀書、又能運動的一流人才，認定它是一種專業。但我們卻是用三流的人才在與世界一流的人才競技。社會上仍停留在，不會讀書的就去當運動員的落後觀念。」，

可見我們整個社會對於運動價值的重視程度，還是很邊陲、很低的。另有某與會的 F206 特別強調：「體育選手的培訓其實是高度科際整合、綜合性訓練的專業養成，我國仍須再強化。」。

若再從民間團體與民間資源的參與來看，更可顯現我國運動風氣之淺薄。某與會 F310 說：「首先我們看到的是在體育界、體育專家的不足，雖然我們有這麼多的單項委員會，高雄市而言，我們有八十二個單項委員會附屬在高雄市體育會底下。但是，在我看到的就是，他們的組織運作、或是經費的來源，幾乎都是仰賴政府，得自民間的資源是很少的」。

第二節 地方運動行政專責單位的革新

壹、組織革新的分析架構

在傳統的觀念中，運動與體育被定位為個人身體的活動，屬於私領域的範圍，政府的公權力不應介入，除了事涉國際競賽的奪標項目外，無須特別為此制訂體育運動政策，僅須在教育過程中適度列入課程規劃即可，其重要性與施政順序自然遭到邊緣化。但誠如前面所述，在當代社會中，運動與健康已普遍被接受為基本人權的一部份，並得到聯合國等國際機構的支持與肯認，且運動與體育事項與相關領域的關係亦更為密切，功能日益顯著，迫使具前瞻性眼光的政府不得不加以正視，並且尋求變革。

林水波（1999）引用易經繫辭曰：「窮則變，變則通，通則久。」來詮釋革新的內涵。蓋組織運行一段時間後，無論對內在問題的解決或外在環境的因應，有其時而窮之際，另想新的辦法變通，乃至為自然而然的事理；問題一有了變通的解決之道，則或可將其迎刃而解，或可減輕其嚴重性，縮小其影響範圍及對象，組織也就有通達的機會，久久維持其存立的根基。並以圖 3-1 顯示組織變革在每個階段所需要的各種組織能力—應變力、執行力與維持力。在本案中，我國地方運動專責單位的處境乃在窮與變之間，需要的是執行力。茲引他的解釋更進一步說明此圖中窮與變的意涵：

- 一、 組織革新為變遷的一種，而變遷有時來自組織本身的自省，有時來自外力的催逼，有時以上二者共同促成之。
- 二、 組織革新是一種動態且不斷循環的過程，需自強不息，隨機應變。
- 三、 時空環境並非靜止不變，也正由於其不斷演化，組織才有時而窮之窘境；為求生存，為計將來，為成使命，其就須首經達變。
- 四、 組織與環境的契合（fit），才比較有生存空間的機會，否則組織因其本身的惰性，忽視環境的演展，有可能因而停滯或走上自然淘汰的命

運。

五、 組織要完成革新的任務，乃需要設置必要的支體系，以掌握環境的變化，擬訂因應措施，監控忠實的執行及維持有力的設計。

六、 革新本身只是成就變的必要條件而已，並非充分的條件，蓋它自以無法自行運作，有待推動者加以使力，進行說明、釋疑、推銷的任務，以增進受到採納的機會，並由執行者付諸有效的執行，才成就革新的目標。

時空因素

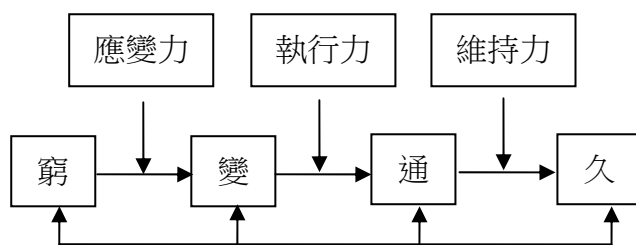


圖 3-1 組織變革分析架構

資料來源：林水波主編，1999，頁 252

七、 組織的生命週期（如草創期、中年期及老年期）有異，革新的驅力不同，組織本身的自由度與自主性亦全然不同。一般而言，草創期及老年期的自由度較低；而中年期時，因一切已經底定，對外關係也以建立或穩固，根基更是較為厚實，所以比較有裁量或抉擇革新的機會。

八、 資源的稀少性致使組織間的競爭殊難避免。組織為了保持競爭的能力，有必要有前瞻性的眼光，設計嶄新的革新方案，慎選開拓的領域，發展與部署新的科技，籌組妥適的結構與體制，安排又快又準又銳的決策過程。

九、 窮則變的前提在於認定真正的窮處、選擇合宜的變遷。

歸結言之，組織變革以認定窮的存在為始，經由計畫性的改變，成就亨通的組織運作，而以保持或習於過往亨通有效的運作模式為終極目標。

貳、地方運動行政單位之「變」

組織變革既以窮的存在為起始，則啟動革新之輪當以認定組織之窮為優先。本研究第二章第三節已詳列所診斷的我國地方運動行政單位八大問題包括組織斷層、權責不清、任務超載、外控嚴重、專業不足、制度窘境、次佳境界與組織邊緣化，以及若欲設置地方運動行政專責單位之六大不利的處境，分別為組織精簡魔咒、地方資源窘迫、地方政治干擾、部門相互扞格、基層心理排拒與運動風氣不彰等。面對上述窮困之處，若未能適時加以解決，組織的「健康」就會受到影響，績效也可能會無法彰揚。但組織如何加以變化，從窮而變的關鍵，就在於組織的應變力。

積極性的革新或計劃性的變革，絕非輕易可成，一蹴可幾，它必須孕育在一種特殊的氣氛下方有成就的可能。即組織的氣候或文化願意容忍、接納及鼓勵嶄新的觀念、思維或行為，如若不然，任何組織之變將遭遇困境。是以組織是否有意革新，願意承擔因革新而帶來一些壓力，化解任何有形或無形的抵制，更能慎選革新的類型，配合組織的需要，乃是窮而變的所繫條件。所以在本案中，各縣市政府在設置運動行政專責單位的應變力的養塑上，必須有下列的努力（林水波，1999）：

一、營造革新氣氛

不同的組織氣氛，對革新的支持或抵制均有重大的影響。組織成員究竟對革新抱持何種看法，認定革新對其所具的意義為何？凡此均將對組織革新產生發酵或擴散的作用。不過，有三個層面決定組織革新氣氛的熱烈或冷漠。一為革新的需要性，即組織成員體認到組織已到非變法不足以圖存的地步，則需要性就顯得相當殷切；二為革新的意願，即成員確信接受革新，願意承擔革新的任何代價，並表示要在革新過程中傾全力支持；三為組織成員體認組織具備革新的能力，得以處理革新的問題，過往也有成功的革新經驗，目前更有堅強的決心與毅力推動

革新的要務。至於上該三者間的關係可由圖 3-2 來表示。如它們均呈現正面，則革新的氣氛甚濃，助力也滿大。

二、化解革新的阻力

組織及其成員多少均會對革新產生抵制的行為。在某一個層面上而言，抵制是具有正面意義，一則維持某種程度的組織穩定，二則提供組織行為的可預測性。然而，組織若已到了窮困之地步，非革新無法續存之關頭，組織之主事者就必須設法化解革新的阻力，凝聚組織的應變力。因之，對阻力的診斷、分析、化解，再採取革新行動，以免欲速而不達。畢竟，組織一旦成立後，不論在結構上、團體上、行為習慣上、運作上均會有某種程度的慣性，要打破這個慣性，非慎重其事不可，怎可貿然行動。

三、慎選革新的類型

革新本身的特性，不僅影響到其是否受到決策當局的青睞，更是深繫革新能否通達的命運，因之，主事者在選擇革新時，乃有必要考量下列幾項原則：

（一）簡而易行

一項革新如為組織人所易懂，更易得到接受而大力推動，則其成就通達的可能性為之提高；反之，為人所倡議的革新若過於複雜，令人不易明白，也難以學習或付諸有效的運作，則會讓組織人躊躇不前。總之，一項革新具有可溝通性，又能呈現顯著的結果，才是該選擇的對象。

（二）有實際性

一項革新之受到讚賞，且得以付諸實現，實踐性亦是主事者所應斟酌的焦點。所謂實踐性，乃是該項革新在現有的人力資源行事技能及態度取向下得以加以推動，抑或目前組織雖未具有這項實力，但是項革新具有可教性或學習性，組織可經由甄補新的人力或由訓練而養成能力，則該革新由於是具有較高的實踐

性，就較易成功。

（三）有相容性

一項革新若能與組織目前追求的價值、過往的經驗及組織人的需求共容，則其影響之不確定性較低，當然受到抵制的機會就較少；反之，它若無法與目前的社會文化價值與信念、以往引進的觀念、接受革新對象的需求相一致或配合，則其受到排斥的可能性就相當大。

（四）可試驗性

一項革新得以在採納之先加以試行，則為人恐懼之疑點可以消失，不確定性因而降低，可能的後遺症也可以預先設法排除。總之，革新之可試驗性增強革新效益之明確性，減輕受革新影響者主觀認定的恐懼或風險，進而自動化解抗拒的阻力。

（五）適時適地

當組織需要革新時，有了嶄新的觀念適時適地的出現，正好把握住關鍵性的時機，處於被抉擇的有利地位。蓋有時遠水救不了近火，情勢或窮困又不能等待，是以組織必須在平日就須注意運作情況，隨時關注潛在的問題，立下幾套備選的方案以應急需，不致延誤了時機。總之，組織平日就要有警覺性，預先蒐集相關知識，從事研發工作，始能發揮應變力，扮演緊急救火隊角色。

（六）相對利益

一項革新的結果相當具有可觀察性，又比其他的或現行的運作方式更能獲致具體的效果，且有機會解決長期受困或擾人的問題，則是雀屏中選的對象。蓋如革新未能具有相對利益，組織又何必吹皺一池春水呢？

上述六項革新類型選擇的原則，成為我們後續對於地方運動專責行政單位設置方案選取的參考。

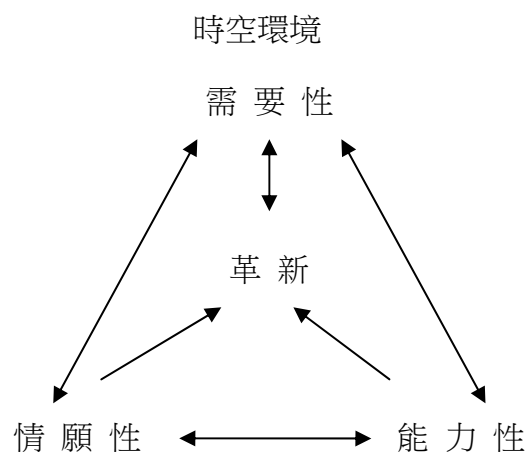


圖 3-2 決定革新氣氛的三因素
資料來源：林水波，1999，頁 262。

四、培養革新的人才

人才為組織化窮應變的基礎，所謂「中興本以人才為本」，正好回應這個真諦。然而，本案中，革新的人才要有幾個特性：

（一）體認性

革新均多少會對現存關係打亂，也可能影響到組織人的權益，當然就會產生抵制的現象。斯時，主事者若能站在抵制者的角度來看問題、分析原因，再行設法解開他們的抵制情節，化解革新的阻力，推動革新的腳步。

（二）有彈性

推動革新的人才一定要有相當程度的彈性，見到情勢的演展，有心調整不合時宜的運作模式；發現變遷尚有其困境或不易推動，勉強為之，恐有極大反彈，乃應有暫停繼續推動，靜觀情勢的發展。

（三）客觀性

主事者要設法尋求利害關係人抵制改變的真正原由，詳細解說所要推動的革新內容，以及革新所帶來的正負影響。總之，盡量以客觀的事實，而非完全以

主觀的判斷作為革新的抉擇，方較能減輕組織利害關係人的各項潛存或具體的疑慮。

（四）分享性

革新的成敗攸關整體組織的命運，因之革新的決定若由組織利害關係人共同分享或分擔成敗之責，則較能全體一致共赴革新之事功。這種情形在要求民主的今天，權力、利益及責任分享乃提昇組織凝聚力，支持革新的重要途徑。

總之，在本案中，要讓地方運動行政專責單位設置的利害關係人瞭解革新（或變）的理由、革新運作的方式、各自要扮演的角色及可預期的結果；最重要主事者支持及行動配合革新的運行，乃是優秀革新的標幟，促使革新邁向成功的地基。而對於由變要通所需的執行力，及後續由通要久所賴的維持力，固不在本研究討論範圍，而不予敘述。

第三節 地方運動行政專責單位之建制與革新方案

壹、建制的系絡考量

由於國內外情境的特殊性，運動所帶來的外溢效應（spillover effect）更值得重視，就國內而言，台灣政治與社會分歧嚴重，代表台灣參與各項國際賽事的機會成為少數得以凝聚國人情感與共識的機會，而國民在日常生活中對各種運動活動的參與，增加彼此互動機會，更是跨越黨派與認同鴻溝的社會黏合劑；就國際而言，由於台灣外交處境的困難，參加國際運動賽事成為增加國際能見度與拓展國民外交的重要場域。此外，當代醫學強調預防重於治療，若能有效推展全民體育，增加國民健康，政府在醫療支出政策的開銷必能大幅減少；而透過體育與觀光的結合，藉由「體驗經濟」模式的行銷與推展，更能振興具高附加價值的經濟產業；而發展具地區特色的單項體育活動，並於地區觀光產業與都市行銷結合，則有助於區域競爭力的提昇。透過這些價值領導的規劃與作為，皆可讓中央與地方政府首長瞭解體育運動政策規劃與執行的重要性，而主事職司者更必須先體認與行銷這樣的觀念，方能引領各方的重視與投入，成為組織革新過程中的助力。

再就組織與行政理論的發展而言，當代有三個主要趨勢左右了政府的角色，其一為全球化，包括跨國企業、網際網路、全球旅遊與貿易等因素，都挑戰傳統國家的統治思維與疆界觀念；第二為政府職能的重新界定，特別是政府改造運動，讓政府重新思考如何以更有效率，並以平等的地位與民間團體、非營利組織、企業界等部門共同合作，取代傳統由政府直接提供服務的運作模式；第三為中央政府權力的移轉（devolution），包括向下移轉給地方政府，向外移轉給民間團體、公民與非營利組織，以及向上移轉給國際性組織等，隨著權力的移轉與讓渡，中央政府的角色也逐漸調整為合作與監督。這三個發展趨勢形成了一個新的治理理論典範，其強調政府職能的發揮應以治理（governance）取代傳統統治（governing）的觀念，亦即政府應儘可能透過專業權威（而非統治權威）與政策網絡的建立，吸引民間部門共同參與政策目標的達成（Henry，2007；Kooiman，2003），在治理理論的啟發下，地方政府在運動政策的規劃及落實上應承擔更大的責任。藉由問題診斷、理論啟發與本研究訪談及座談所彙整的意見，可歸納出幾個地方運動行政專責單位重要的建制原則，茲分述如下：

一、自主組織

就當代的體育運動發展而言，在競賽方面，日趨國際化、專業化與精緻化，在全民體育方面，則有普遍化的趨勢。就前者而言，隨著國際交流密切，相關科技發達，賽程轉播普及，各種單項競技項目不但種類繁多，規則要求日趨統一，觀眾瞭解程度日深，已使得各界對主管機關或團體的專業水準要求日益提昇；就後者而言，全民對健康的重視與體育活動參與的增加，政策標的對象不但數量增加，參與程度亦更為主動，凡此皆說明地方政府中的運動專責單位絕不能僅以教育單位分支自我定位，而須賦予其更高的自主性，方能築造組織能力，強化政策的執行。

二、協力夥伴

在治理理論啟發下，地方運動體育專責單位的規劃，應擺脫過往侷限於學校體育的既有框架中，而須以夥伴關係網絡的建構為核心，透過共同治理（co-governance）的模式，推展基層運動事務（Kooiman, 2003）。所謂夥伴關係，係指參與共同事務的各造之間，透過權力、任務、資訊與資源的分享，以達致共同目標或促成彼此的利益之互動模式，換言之，夥伴關係是由各方之間協同一致的投入資源，經由風險的分擔，權威的共享以達及各方互利的持續性關係型態。夥伴關係的建立來自於參與者間具有互動管道、建立信賴感，以及築造信任關係，在這三個基礎上，參與者才可能開誠布公地共同投入，彼此配合，以收綜效之利，達到互利的目標。

就地方政府的運動專責單位政策網絡觀之，其可發展的網絡關係包括向上、向下、向內及向外等幾個方向，向上指強化與體委會的緊密連結，透過對口單位的設置，爭取更豐厚的技術與財務支援；向下指縣市政府層級之下的各鄉鎮市公所與基層民眾，透過參與管道的提供，使全民運動得在基層紮根茁壯；向外指與各單項運動協會彼此直接合作，互通有無，以達致公私及第三部門共同治理的目標；向內指在縣市政府內部，經由與文化、觀光、社福等單位的協調合作，達到彼此支援、相互強化、共同行銷與發展的作用。

三、專業吸引

在政策執行過程中，組織能力強弱攸關執行結果的成敗，特別在治理對象素質日漸提昇，業務分工日趨細緻之際，組織的專業能力更是攸關能否與治理對象彼此對話，達致共識，促成協力的關鍵。一個組織的能力要素包括幾個要項：預期與掌握環境變遷的能力；針對環境變遷，制訂具有以充分資訊為基礎的決策能力；發展各種不同方案，以執行各項決策的能力；吸納並有效運用人力與物力資源的能力；安排與管理各項資源的能力；評估目前各項活動，用以指引未來行動方向的能力（林水波，1984）。

就此而言，地方政府運動專責單位的設置，必須能有效檢視既有資源、掌握時趨發展、安排管理資源使用、評估既有成果、設定發展願景，因此包括國際體育發展趨勢的掌握，各項體育業務的熟稔，運動觀念的推廣普及等均為其要務，凡此均需更具專業背景的人員投入，故在規劃之際，必須先提供必要的人才參與管道與提供足能吸引的誘因，方能有效強化組織的專業能力。

四、建制期許

公部門組織的創建或經營，必須思考其所能創造的公共價值為何，方能以此進行價值領導，以達凝聚共識、設定方向、引領行動、重獲向心、提高滿足、活化組織的功能（林水波，2006；吳英明等，2007）。就運動專責單位的設置而言，除了傳統的競賽舉辦與運動場地管理之外，更須重新思考運動所能帶給民眾的嶄新價值為何。除了運動本身的樂趣，國民健康素質的強化，觀光休閒產業的結合，城市行銷的搭配等，都是可以創造不同價值的思考方向，而建制過程中，必須能從全局角度將這些價值因素納入組織規劃的考量中，方能凸顯該建制的重要性與未來性。

五、執行妥當

在政策執行網絡中，一項政策的落實往往須賴各方的努力投入方能成功，但因參與各方所處的網絡位置有別，涉入的利益不同，立場觀點互異，往往形成聯合行動的複雜性（complexity of joint action）問題，要解決聯合行動複雜性所帶來的執行窘境，職司者須先進行溝通與對話的治理，妥善安排各方的投入方式與時機，協調彼此歧見，方能達成共同目標。就地方政府運動專責單位而言，其一方面必須滿足地方行銷、提高能見度的需求，定期舉辦各式運動競賽與活動，

另一方面，又須配合教育處辦理學校體育事項的規劃與管理，更須面對來自民間社會與國民的參與期待，協助辦理民間主導的相關活動，對於這些來自不同立場，擁有不同資源的參與者，地方政府運動專責單位更須透過本身專業權威的建立，組織能力的強化、必要資源的運用與夥伴關係的形成，讓各方的努力均得以有助於政策目標的達成，化解聯合行動複雜性所帶來的執行困局。

貳、建制的革新方案

隨著運動競賽的國際化，運動觀念的普及化，政策執行的地方化，休閒觀光運動的跨域結合與發展，地方運動專責單位的重要性日增，但目前其在組織結構上所面臨的中央與地方業務斷層、人力物力資源不足、自主性無法提升、專業認同無法建立等制度上的運作窘境浮現，中央與地方的主事者均應以前瞻性眼光預為規劃，方能在施政績效上另闢一得以開展藍海策略的政策轄區。綜合現況分析、問題診斷、理論啟發及本研究訪談與座談意見，歸納而言，目前地方運動行政專責單位的建制革新方案主要有以下三者，各方案的內涵分析如下：

一、現制微調

指維持目前各縣市政府在教育處下設運動科的單位型運作方式，而將原來負責學校的衛生保健業務挪開。這是仿效東京都政府，將「運動振興部」設在「生活文化運動局」下之內部單位，規模雖不大，但導以運動事項為核心職能，並無兼管其他業務。此方案若以前述革新考量原則為面向，根據焦點團體與深度訪談意見，可以彙整列表如 3-1。

表 3-1 所反映的是對現制微調方案，認為其變動最小，簡而易行、實踐性、共容性、可試驗性與適時適地性均高，地方首長、主管及業務承辦人所承受的變動壓力最小，抵制最少。也由於變動最少，在法制上毋須進行任何調整，來自上級及民意機關的阻力最小。但此方案相對利益較低，亦即對於前述當前地方運動行政單位所面臨的窘境幾乎無法有效改善，也完全無法因應當代運動發展趨勢，亦即自主組織、協力夥伴、專業吸引、建制期許、與執行妥當均難達到應有水平，如此，既不能回應民眾需求，可能影響地方首長的施政評價與績效。

表 3-1 與會/受訪人員對現制微調方案之認知

程度 項目	高	中等	低
簡而易行	V		
實踐性	V		
相容性	V		
可試驗性	V		
適時適地性	V		
相對利益			V

資料來源：本研究整理

二、漸進自主

學習目前北高兩市及台北縣的作法，採機關型設置方式，先在教育處下將體育場升格為運動處，待績效展現、重要性獲肯定後，再徐圖升格為縣市政府下的一級機關。此方案以前述革新考量原則為面向，根據焦點團體與深度訪談之意見，可以彙整列表如下—

表 3-2 與會/受訪人員對漸進自主方案之認知

程度 項目	高	中等	低
簡而易行		V	
實踐性		V	
相容性	V		
可試驗性	V		
適時適地性	V		
相對利益		V	

資料來源：本研究整理

此方案有成功標竿案例可尋，說服力較強，又能解決中央地方組織斷層問題，增加資源來源，且變動幅度及排擠效應不致過大，所引起的首長及承辦人抵制力相對較小；體育處的成立僅須修正各縣市政府教育處組織規程及增訂體育處組織規程，法制作業難度較低，僅須首長及部分議員積極支持即可通過，阻力不致過大；但是因仍屬地方政府二級機關，所能分配的資源仍屬有限，欲有效組織強化功能可能仍力有未逮，且因機關層級較低，要進行觀光、休閒的跨域結合較為困難；大有進者，由於仍屬教育處所轄，要吸引體育專業人才投入，在資源及誘因的提供上仍有所不足，被視為附庸，缺乏自主性的問題仍無法改善。

三、獨立升格

採機關型設置方式，仿中國大陸各省市作法，直接爭取在縣市政府下設置運動局（根據地制法修正第 62 條縣市政府所屬一級機關定名為局），透過升格、獨立方式，完整規劃與執行地方政府的運動政策業務。我們仍以表 3-3 來看與會/受訪人員對此革新方案之認知情況：

表 3-3 與會/受訪人員對獨立升格方案之認知

程度 項目	高	中等	低
簡而易行			V
實踐性		V	
相容性		V	
可試驗性			V
適時適地性	V		
相對利益	V		

資料來源：本研究整理

本方案能透過組織願景的普及與全盤重新規劃，可吸引民眾對運動政策的重視，與中央體委會也可密切配合，若再結合各級民間運動團體的力量，可發揮協力夥伴的綜效作用；再者，因組織位階較高，資源較為豐厚，當能有效吸引專業人才投入，有助於組織能力的完備與前瞻政策的規劃，建制期許與執行妥當，也可水到渠成。當然，由教育處內部單位直接升格為一級機關，變動幅度較大，引起的人員反彈與其他機關排擠的效應可能最為顯著；並且本方案所涉及的法制作業調整幅度最大，所需投入的合法化程度最高，除非地方首長積極推動，並獲得縣市議會議員多數支持，不然通過機會較小。

2008 國民黨總統參選人馬英九在元月 10 日發表廉能政策，承諾若當選要在行政院設「中央廉政委員會」，各縣市也比照設「縣市廉政委員會」。我們或可預期哪一次以建立運動國家為政見時，候選人也會承諾當選後會將體委會改為「運動部」，並在各縣市設「運動局」；在地方縣市長選舉時，也可能以「運動立縣」為政見，誓言當選後設運動局，這是為什麼「適時適地程度很高」，就只差「政見窗口」何時打開。

第四節 地方運動行政專責單位變革之陷阱

在進行組織變革之際，除了必須描繪出變革願景，作為規劃與執行的標竿，提出可能方案，衡量各方案的優劣之處，作為採擇的依據，也必須瞭解變革過程中所可能面臨的問題，預為回應準備，透過時勢審度預先規劃，方能克服轉型過程中的逆境，達致冀欲的目標。就現行地方運動行政專責單位的運作環境加以分析，在建制過程中可能面臨的主要問題有以下幾項：

壹、分化的抵制

在組織研究中，組織轄區（organizational domain）概念在規劃過程中至為重要，其指組織所提供的產品與服務，以及服務的對象與顧客（Bedeian & Zammuto, 1991），組織為了維護本身的存續與永續經營，往往會採取轄區持續（domain continuity）、防衛（domain defense）與鞏固（domain consolidation）的策略，透過組織能力的維持、正當性的維繫，核心專業權威的強化，以保持自身的生存空間於不墜，就此而言，機關內部單位欲脫離原所屬機關而獨立，不僅減縮原所屬機關的可用資源，更會挑戰原機關的正當性，迫使原機關採取轄區持續與防衛的策略，從而形成一股重大的抵制分化力量。就地方政府運動專責單位而言，目前多數縣市政府採單位制方式，於教育處下設立體健科，教育處向來亦將體育視為自身業務的一部份，配合中央政府教育部體育司推廣相關業務，一旦體健科內之部分單位欲尋求分化為獨立機關，自然對教育處的資源、規模與正當性形成衝擊，現行主管機關的反彈與抵制將成為建制過程中的重要阻力來源，尤有甚者，若採取台北縣的升格模式，將學校體育業務亦納入分化後的體育處，將形成轄區爭奪的現象，則教育局的抵制力量勢必更大，因此，如何取得原所屬機關對變遷願景的認同，以化解可能採取的轄區防衛策略，實為影響變遷的重要課題。

貳、慣性思維

凡組織變遷的推動，勢必在理念上先行，透過令人憧憬的願景之提供，凝聚利害關係人的認同，化解員工對不確定未來的疑懼，破除因循舊例，慣性作為的習性，變遷方能有效啟動（林水波，2006）。目前地方運動行政單位多由教育行

政人員或教師承辦，在思維方式上較容易落入舉辦活動或承辦運動會的慣性思維模式中，較難以符應當代運動跨領域、多元參與者的發展趨勢。因之，如何改變地方行政首長及基層執行人員的慣性思維模式，應為推動可行方案的首要之處。且在組織調整的過程上一定要捕捉住員工在價值追求上的期許，他或她每每盼望工作與個人生活的平衡與和諧；將工作視為一項高貴的目標，足以昇華其他領域的投入；冀欲由工作的進程上個人獲得成長與發展，非只為工作而工作而已；希望得能與他人合夥共事，形塑結構優良的團隊；期待於工作上，能與同僚建立社群意識，不致感到疏離或無力；但望積累同事間的社會資本，養成彼此互信的忠誠感，如此方能建構出對應員工價值追求的機制，並運用他們的能力，實現組織變遷的願景。

參、垂直障礙

公共組織變革的進行，是否得能形成一個支持變革的網絡結構至為重要，缺乏結構力量的支持，僅憑個別機關或人員的進行，變革的成效往往事倍功半，特別是單位主管與機關首長若認為變革無關緊要，甚至持反對或抵制的態度，讓變革氛圍渙散，則變革成功的機會就微乎其微矣。在地方運動行政專責單位的變革過程中，若因缺乏足夠的動人願景及積極誘因，使地方行政首長或教育單位主管不甚支持，甚至因畏懼反彈或遭致副作用，而在推動過程中成為形成變革網絡的上層障礙，使外在支持力量無法進入，內部共識無法凝聚，則此垂直障礙將成為變革推動的困境來源。此外，中央政府在此變革過程中，若不能扮演催化劑的角色，透過觀念的引介、資源的挹注與權力的下放，僅賴基層或民間的倡議，此種消極的態度也將成為另一種隱性的垂直障礙。

肆、組織意願

組織變革的落實，終究必須仰賴基層執行人員加以實現，但一般而言，基層執行人員往往抗拒、抵制變遷，深恐變革帶來的不確定性及既有運作模式與利益受到影響。相關研究指出，包括在個體層次的熟悉感的喪失、對強迫變遷的心理反抗、防禦的心態、價值（如權利基礎、地位、工作等）流失的抵制、觀念上對變遷的阻力，以及在整體層次上的非正式團體的排他性、組織領域的守護心態（NIH，not invented here，別在這裡創建），與運作規則的僵固性等，都將影響

組織成員投入變遷的意願(Stoker, 1991), 成為心不甘情不願的夥伴關係(*reluctant partnership*)。現行的地方運動行政業務單位多設置於教育處之下, 在缺乏相關專業資源與跨域交流經驗下, 基層執行人員往往將專責機關的成立視為業務的加重、責任的承擔, 而非願景的落實, 以致出現投入意願低落, 以及抵制與抗拒的心態, 因此在變革過程中, 如何透過基層執行人員的觀念、知識與技能的重新養成與培塑, 創造一個無痛變遷的環境, 以提高其投入變遷的意願, 卻為重要的準備工作 (Abrahamson, 2004)。

伍、資源的匱乏

資源的寬裕程度亦為影響組織變遷的重要因素, 若組織擁有較多的寬裕資源 (*slack resource*), 可鼓勵組織採取風險較高的變遷策略, 因其風險忍受力較高, 相對而言, 組織資源不足將使其策略趨於保守, 不願意進行較大的變革。目前我國各地方政府普遍出現財政困窘的現象, 各機關對於資源的競逐更為激烈, 即使運動處得能突破層層難關終至設立, 亦可能受制於組織新生期的負債與小型的負債, 除非在短期內有極為突出的表現, 否則在資源不足的情況下, 恐難以在短期內建立起組織的正當性及權威感。

分化的抵制、慣性的思維、垂直的障礙、組織的意願與資源的匱乏, 如同在地方運動行政專責單位建制時所會面臨的五道關卡, 主事者在規劃之際, 必須透過傾聽基層執行人員的心聲、凝聚變遷的願景與共識、引導投入各方的資源、推廣符應時代趨勢的觀念與作為, 規劃出具前瞻性與可行性的方案, 配合妥適的建制策略, 方能有效達成建制的目標。

第四章 地方運動行政專責單位之制度設計與建制策略

中華民國九十六年政府施政計畫中有關體育部分，政府指出將全方位推動體育軟、硬體建設，建構優質運動環境，提升體育運動競爭力，包括：健全體育行政制度，擴增體育發展資源；推展全民運動風氣，提升國民健康體能；強化競技運動實力，爭取國際競賽佳績；參與體育交流活動組織，拓展國際發展空間。而在檢討這麼多積極而富野心的現況後，其所提出健全體育行政制度，擴增體育發展資源標竿施政重點包括下列五點，但其中仍不見在運動專責機構上有任何創新作為：

- 壹、研修「國民體育法」及相關規範，健全我國體育法制及團體制度。
- 貳、規劃運動彩券發行實施方案，結合民間資源挹注體育運動發展。
- 參、建置體育建設基礎資料，推動體育資訊服務，完成體育白皮書修訂，勾勒國家體育建設發展指標與藍圖。
- 肆、推動運動賽會產業化，帶動運動休閒服務業及相關產業發展，提升運動賽會經濟價值。
- 伍、研擬國際體育事務人才培訓計畫，輔導體育團體與國際體育組織接軌，拓展我國國際體育空間。

在上一章中，我們主要以理論為基礎，探討地方運動專責單位的理想建制原則，以作為組織變革的願景，並分析建制規劃時的可採行的革新方案，以及可能面臨的重要問題，以提醒主事者在策略規劃時必須預先防備與克服的關鍵之處。本章則以本研究之深度訪談與焦點座談為證據基礎（evidence-based），提出地方運動專責單位的具體制度設計與建制策略，以作為有志於推動者參酌。

第一節 具體制度設計

透過理論與相關人員之實務經驗的結合，再結合本次研究之相關政策利害關係人的寶貴經驗分享，本研究歸納整理了以下幾項具體之制度設計。

壹、單位名稱

本研究認為，單位名稱甚為重要。因為它是一個正名的過程，正名的用意在於呼應運動的時代意義，在於區隔運動與體育之概念內涵，使能取得任務功能之獨立性，而獲致設立地方專責單位之制度合法性，進而，也有助於端正地方公務人員與一般民眾對「運動」的嶄新體認。

在焦點座談與深度訪談過程中，參與者曾經提出的單位名稱構想包括：「體育處」、「運動事務處」、「公共運動處」、「運動推廣處」。也有學者主張以「局」來命名，認為「局」比較像是地方一級執行單位。某與會官員也說：「是一級單位，譬如說建設局、都市發展局，這個人家一聽就知道個你是一級單位，而且就是業務方面的跡象。然而，「處」，有時候就是什麼資訊處、人事處、地政處，搞不清楚，像臺北市政府地政處這些都是一級單位，那明顯的它是幕僚，所以我們比較傾向局的名稱來發展」。依據地方制度法修正第 62 條第三項「前項縣（市）政府一級單位定名為處，所屬一級機關定名為局。…」所以如果各縣市採用獨立升格為一級機關的話，就必須以「局」定名之。

研擬地方專責單位名稱之前，在政府組織及法制層次仍有兩個體制性的條件須加以考量，一為根據「地方行政機關組織準則」規定，直轄市政府之一級機關名稱為「局、處」，二級機關名稱為「處、大隊、所、中心」，縣市政府之一級機關名稱為「局」，二級機關名稱為「隊、所」，對照修正前條文，顯見主管機關已限縮地方行政機關名稱選擇的範圍，除現行之北高兩市及台北縣外，其他縣市欲比照三地方政府於教育局下設置體育處，其名稱可能需另行規劃，或由運動事務主管機關另行發佈「各縣市設置運動專責機關組織準則」，統一規定各地方政府運動專責機關名稱，方能排除前述「地方行政機關組織準則」的一般性規定。另一體制性條件為行政院組織法正在進行政策合法化程序中，依照目前規劃草案，體委會與教育部可能合併為教育及運動部，若未來教育及運動部成立，則各縣市政府教育處可同步配合修正為教育及運動處，以求功能與業務之連貫性，或由中央主管機關發佈統一性規定，為地方運動專責機關提供法源基礎。

在前述兩個體制性條件的制約下，並參酌各國建制經驗，依據其設置層級，可資參酌的名稱及其特性討論如下。

若建制規劃為縣市政府一級機關，則其名稱可為：

一、「體育局」

此名稱簡單、明確而單純，國人一望即知該單位任務。

二、「體健局」

此名稱政策涵蓋面較廣，具有政策網絡發展潛力。

三、「教育及運動局」

此名稱配合中央政府組織改造，能與規劃中的行政院教育及運動部相互接軌，但更能凸顯本研究中所強調的運動專業意涵。

四、「運動管理局」

此名稱呼應「運動管理」之學術專業概念，強化專業性，並呈現業務執行單位的強勢地位。

五、「運動發展局」

此名稱顯現發展運動之政策企圖心，同時概念開闊，相對於其他名稱，較能將傳統體育與產業經濟之內涵同時含括進去。

六、「運動健康局」

此名稱與世界運動趨勢和我國「健康城市」政策相契合，頗能凸顯運動健康為基本人權的主張。

若建制規劃為縣市政府一級單位，則其名稱可為：

一、「教育及運動處」

與前述教育及運動局類似，此名稱係配合中央政府組織改造，能與規劃中的行政院教育及運動部相互接軌，但更能凸顯本研究中所強調的運動專業意涵。

二、「體育處」

此名稱的好處是與體委會之中文名稱一致，延續以往體育概念，維持與教育部門之間的創造性模糊空間。可能的缺點則是「運動」的概念要義未能被彰顯，運動的主體性仍侷限於教育範疇中。

三、「體健處」

此名稱的意義較傳統的體育概念更能含括全民運動所帶來的健康意涵，也

容易與其他機關發展業務網絡關係。

若建制規劃為縣市政府二級機關，則其名稱可為：

一、「體健管理所」：

如同縣市政府設置之戶政事務所或地政事務所等縣市政府二級機關，配合「地方行政機關組織準則」，設置體育及健康管理所，政策的涵蓋面較廣。

二、「體健管理中心」：

參照直轄市政府建制標準，以中心方式設置之，但須由中央體育專業行政法歸另行規定，以下第三至第五種以處為名稱之建制方式亦同。

三、「運動事務處」

好處是點明了單位之業務內容，突出運動主體性；可能的缺點是此名稱過於一般行政八股，欠缺政策活力。

四、「公共運動處」

好處是呼應國民體育法中的公共運動準能法則；可能的缺點是「公共」的含意較抽象，語彙也有些陳舊。

五、「運動推廣處」

指出推廣之重要性，但運動推廣似乎只是運動事務中的一環，其含括面似乎稍嫌侷限。

各種可能的名稱、設置層級，以及可能的優缺點整理如下表：

表 4-1 地方政府運動專責單位之可能名稱、設置層級及優缺點

名稱	層級	優點	缺點
體育局	縣市政府一級機關	簡單明確、具專業性	成立難度高
體健局	縣市政府一級機關	政策涵蓋面廣	成立難度高
教育及運動局	縣市政府一級機關	與行政院組織改造接軌，可行性較高	須克服原機關之本位主義
運動管理局	縣市政府一級機關	能呼應「運動管理」之學術專業概念	成立難度高，國人較為陌生

運動發展局	縣市政府一級機關	現發展運動之政策企圖心	成立難度高，政策意涵較為狹窄
運動健康局	縣市政府一級機關	能凸顯運動健康為基本人權的主張，具跨域發展潛力	成立難度高，國人較為陌生
教育及運動處	縣市政府一級單位	與行政院組織改造接軌，並凸顯運動專業性	原教育局由機關改為單位，抗拒強度更強
體育處	縣市政府一級單位	與現行體委會名稱一致，接受度高	未能凸顯運動之專業意涵
體健處	縣市政府一級單位	能含括全民運動所帶來的健康意涵，並有跨域發展潛力	成立難度稍高
體健管理所	縣市政府二級機關	凸顯健康意涵，並符合現行體制條件	國人對該機關名稱陌生
體健管理中心	縣市政府二級機關	凸顯健康意涵，名稱之專業性較高	國人對該機關名稱陌生，亦與私部門混淆
運動事務處	縣市政府二級機關	指出機關之業務內容，突出運動主體性	名稱落於傳統行政窠臼，欠缺政策活力
公共運動處	縣市政府二級機關	呼應國民體育法中的公共運動準能法則	「公共」的含意較抽象，語彙也有些陳舊
運動推廣處	縣市政府二級機關	指出運動推廣之重要性	政策涵蓋面較為侷限

貳、組織編制

組織編制當然須視各地方政府的資源狀態與組織氣氛而定，但應依循前述建制原則，設法提昇部門位階、強化任務功能、擴增體制資源。而在論及地方運動行政專責單位的組織編制時，必須先瞭解最近（民國 96 年 12 月 6 日內政部修正）「地方行政機關組織準則」的一般規定，方能掌握各種革新方案在組織編制會有的自由度。茲就此準則與本案相關數條截取如下—

一、總則

第 3 條 直轄市政府應依本準則擬訂組織自治條例，經各該直轄市議會通過後，報行政院備查；直轄市政府應依本準則及各該組織自治條例，訂定所屬機關組織規程。

縣（市）政府應依本準則擬訂組織自治條例，經各該縣（市）議會通過後，報內政部備查；縣（市）政府應依本準則及各該組織自治條例，訂定所屬機關組織規程。

地方行政機關之組織自治條例與所屬機關組織規程及其編制表，其有關考銓業務事項，不得牴觸中央考銓法規；各權責機關於核定或同意後，應函送考試院備查。

第 4 條 地方行政機關組織自治條例或組織規程，其內容應包括下列事項：

- 一、機關名稱。
- 二、設立之法源依據。
- 三、權限及職掌。
- 四、首長職稱；置副首長者，其職稱及人數。
- 五、一級單位名稱；有所屬一級機關者，其名稱。
- 六、首長辭職及代理程序。
- 七、其他有關組織運作規定。

第 5 條 地方行政機關依下列規定，分層級設機關：

一、直轄市政府所屬機關以分二層級為限，其名稱如下：

（一）局、處：一級機關用之。

（二）處、大隊、所、中心：二級機關用之。

二、縣（市）政府所屬機關以分二層級為限，其名稱如下：

（一）局：一級機關用之。

（二）隊、所：二級機關用之。

前項第一款所屬機關以協調統合業務或處理特定事務，採合議制方式運作者，其名稱定為委員會。

第一項所屬機關，依法律規定或因性質特殊，得另定名稱。

第 6 條 地方行政機關及其內部單位應依職能類同、業務均衡、權責分明、管理經濟、整體配合及規模適中之原則設立或調整；其業務性質相同或相近者，應劃由同一機關或單位掌理。

第 9 條 地方行政機關之內部單位得依其組織與職能運作之需要，分設如下：

一、業務單位：指執行本機關目的之組織。

二、輔助單位：指負責秘書、總務、人事、主計、法制、研考、資訊、政風、公共關係等工作，以配合遂行本機關目的或提供服務之組織。

二、組織

第 11 條 直轄市政府所屬一級機關首長，職務均比照簡任第十三職等，由市長任免之。

第 12 條 直轄市政府所屬一級機關內部單位為處、科、組、室、中心，其下得設課、股；所屬二級機關內部單位為科、組、室、課、股，科、室下得設股。但為執行特殊性質業務者，得設廠、場、隊、站。
前項機關為執行業務需要所設派出單位之名稱，不受前項規定之限制。

直轄市政府所屬一級機關內部輔助單位不得超過六個；所屬二級機關內部輔助單位不得超過五個。

第 16 條 縣（市）政府一級單位主管及所屬一級機關首長，其職務比照簡任第十二職等，其餘均由縣（市）長依法任免之。

縣（市）政府一級單位或所屬一級機關，編制員額在二十人以上者，得置副主管或副首長一人。

第 17 條 縣（市）政府一級單位下設科，最多不得超過七個；其所屬一級機關下設科，科之人數達十人以上者，得分股辦事；其所屬二級機關下得設課、股、組、室，最多不得超過八個。

縣（市）政府所屬一級機關為執行業務需要所設派出單位之名稱，不適用前項規定。

三、編制及員額

第 21 條 地方行政機關之員額，包括各該地方行政機關公職人員、政務人員及訂有職稱、官等之人員。

直轄市政府、縣（市）政府、鄉（鎮、市）公所所屬各一級機關及所屬機關之員額，由直轄市政府、縣（市）政府、鄉（鎮、市）公所於其員額總數分配之；所屬二級機關之員額，由所屬一級機關於其員額總數分配之。

地方行政機關員額之設置及分配，應於其員額總數範圍內，依下列因素決定之：

一、行政院員額管制政策及規定。

二、業務職掌及功能。

三、施政方針、計畫及優先順序。

四、預算收支規模及自主財源。

五、人力配置及運用狀況。

法律規定應設立之組織，其員額應於員額總數中派充之。

第 26 條 地方行政機關編制之職稱及員額，應於各該地方行政機關組織法規及其編制表定之。

地方行政機關，應就其層級、業務性質及職責程度，依其所適用之職務列等表選用職稱，並妥適配置各官等、職等員額。

四、附則

第 29 條 地方行政機關內部單位層級之設立，得因應機關性質及業務需求彈性調整，不必逐級設立。

從上述組織準則的摘錄中，可以得到幾點推論：

第一、地方行政機關內部單位層級之設立，得因應機關性質及業務需求彈性調整，不必逐級設立。因此，我國直轄市及各縣市政府對於前述所提地方運動行政專責單位建制的三種革新方案，皆可視實際需要採納建制，法制的限制極微。

第二、我國若欲打造健康城市，達成運動國家之目標，首須採取較集中型的運動組織制度，亦即政府應扮演主導的角色，順此邏輯，地方運動行政專責單位勢必要採取「機關型」的建制。換言之，地方運動行政專責單位應努力提升至一級機關或二級機關。與會的 D01 說：「實際上一級跟二級的差別在於機關首長的職等高低，比如說教育局長是十三職等（直轄市），體育處的處長是十一職等，這是職等上面的差別。但是他們首長都是獨立行使職權，...做它的決定，體育處，是一個獨立的單位，依它的公文程序跟它的行政流程，來進行作業計畫，跟市長呈核之後，可能就 ok。所以的成立，就是等於劃分了教育局原本的學校體育跟它的運動設施、競技、與全民體育這一個部分，做了一個就是很明顯的區隔。」D04 也說：「...教育局對著體育處的關係，應該是監督的關係，而不是從屬...」。

依組織準則，若直轄市一級機關首長列十三職等，二級機關首長列十一職等，則因縣市的一級機關首長列十二職，其二級機關首長應會列十職等。而從公務機關的實際運作而言，整個組織的列等越高，越容易吸引並留住優秀的專業人才。

第三、就縣（市）政府而言，組織準則規定其一級單位下設科，最多不得超過七個；其所屬一級機關下設科，科之人數達十人以上者，得分股辦事；其所屬二級機關下得設課、股、組、室，最多不超過八個。編制員額的擴增自然提升組織的能量。受訪的 D04 說：「本府（高雄市）體育處為二級單位，仍下轄在教育局，銓敘部已通過，現在只等教育部同意。成立後計有 4 組 4 室，有研究員、副研究員、秘書...等，具備自行規劃與發展政策的能量。所以體育處只要有足夠人力，一級或二級單位上應該不是主要問題。」。而人力方面，受訪的 D05 特別強調專業人力的重要，認為只要能因而找到更適用的人，業務就能有效推展，他說：「體育場(或處)將來的挑戰，「人」是核心。創意與領導是其中的關鍵。不管組織定位如何，針對持續推動工作，並激勵成員共同為組織目的而努力，為推動本市為健康城市、注入活力，邁向嶄新格局。」

參、業務規劃

未來地方運動專責單位的設置，是因應實際的業務需求進行規劃。在運動之時代意義以及運動發展在地方上所可以發揮的功能角色等二者的考量下，專責單位必須要有清楚的職掌，如此才能規劃明確的業務責任範圍。為更能掌握未來設置地方運動專責單位內部的業務脈絡，茲摘錄整理台北市和鄰近的上海市之體育專責機關之內設單位如下表（上海市體育局組織法制如附件四），以為參考。

表 4-2 台北市體育處與上海體育局內設單位業務職掌摘錄

城市 對照項目	台北市體育處（二級處）	上海市體育局（一級局）
單位數目	四科四室	七個職能處室
政策、方案與計畫研究考核	綜合計劃科 掌理體育運動綜合計	科教處 研究編制教練員培訓、體育科技、體

場館設施	劃、研究發展考核、資訊管理及體育產業發展等事項。 運動設施科 掌理運動設施規劃、營運管理、輔導民間運動設施等事項。	育教育的發展規劃；負責組織開展體育領域重大科技研究的攻關和科研成果的審查、鑒定和推廣應用；組織開展反興奮劑工作；協調優秀運動隊和市級體育運動學校的文化教育工作。 法規處（政策研究室） 研究擬訂本市體育工作的法規、規章草案；研究制訂本市體育工作的發展戰略和發展目標；對本市體育的體制改革進行調查研究並提出方案；擬訂局的工作規劃；研究提出體育工作及重大體育活動宣傳報導的指導思想；負責有關行政復議受理和行政訴訟應訴工作。 計畫財務處 研究擬訂本市體育事業中長期規劃的編制和綜合性統計工作；指導和管理局系統的基本建設和國有資產；制訂全市體育場地設施發展規劃；負責機關的財務工作，對直屬單位的財務工作進行指導和審計、監督；負責本市主辦的國內外大型運動會的財務和審計及物資保障工作；負責對本市體育場地、競賽器材的宏觀管理；研究擬訂本市體育系統產業發展規劃和體育市場管理的政策、法規草案；負責體育經營活動從業條件的審批。
競技	競技運動科 掌理競技運動、城市體育交流及優秀運動人才培育等事項	競技體育處 研究制訂本市競技體育的發展規劃；研究和平衡本市體育競賽、競技運動項目的設置和重點佈局；研究制訂本市體育競賽、競技體育的有關政策；研究和指導優秀運動隊的建設和業餘訓練，體教結合工作；負責全市運動員的註冊和參加全國比賽的組織協調工作，協助有關部門做好對考生的體

		育加分的審批工作；制訂本市體育競賽工作計畫及本市綜合性運動會的方案；負責跨區、縣以及市級以上的體育競賽登記、申報工作；負責市級的裁判員、運動員的等級審批和市級以上的推薦申報工作；負責公佈本市運動成績最高紀錄及全國以上紀錄的申報工作。
全民運動	全民運動科（不含學校體育） 掌理全民運動、研習訓練、體能檢測與運動諮商等事項。	群眾體育處（含學校體育） 制訂本市群眾體育工作的發展規劃和有關制度，負責實施國家體育鍛煉標準，組織、指導國民體質測定工作；指導、協調本市各部門、行業、社會團體實施《全民健身計畫綱要》；指導和推動體育及學校體育、職工體育、農村體育等社會體育的發展；負責全市群眾體育先進的評比表彰工作和社會體育指導員等級審批工作；會同有關部門指導、協調全市性及參加全國性的大、中學生、職工、農民、少數民族、殘疾人等體育競賽。
行政管理	秘書室 掌理文書、事務、出納、財產管理、採購、營繕及不屬於其他各科室等事項。 本處置主任秘書、研究員、科長、主任、專員、股長、助理研究員、科員、技術員、技佐、辦事員及書記。 本處設會計室，置會計主任及科員，依法辦理本處歲計、會計及統計事項。	辦公室（外事處） 督查、督辦局領導決定的重要事項，擬定局年度工作計畫和總結；綜合協調直轄市各處室及直屬單位的有關工作；負責文電處理、秘書事務、文書檔案、機要保密、信訪資訊、辦公自動化、各類大型活動的組織協調和行政事務管理工作；發佈重大體育新聞，組織和協調國內外記者對體育活動的採訪報導；負責本市體育系統的外事工作；制訂體育外事交往活動的規章制度並監督檢查執行情況；擬訂和協調市體育外事及涉港、澳、台體育活動並流計畫並會同有關部門組織實施；協調、指導和管理本市體育對外交往活動。

	本處設人事室，置主任及科員，依法辦理人事管理事項。	人事處 負責局機關和各直屬單位的機構編制、人員調動、工資福利、因私出境等管理工作；負責各類專業技術人員的職稱管理及運動員吸收、安置和傷殘等級審批等工作；負責系統內的消防、安全保衛工作；負責協調國內外重大體育賽事的安全保衛工作；辦理本市體育總會及各單位協會領導人的推薦工作。
政風	本處設政風室，置主任，依法辦理政風事項。	黨委辦公室與紀檢監察合署辦公室 督辦局黨委會決定的重要事項，擬訂局黨委工作計畫和總結；負責局機關的基層單位黨的建設和領導班子建設；負責局機關和局管幹部的選拔、培養、任免、考核等事宜；指導優秀運動隊的思想政治工作；負責宣傳、老幹部、統戰、共青團、工會、婦委會及精神文明建設等工作；負責局系統的黨風廉政建設，監督檢查機關及直屬單位黨員、局管幹部執行黨紀政紀的工作。

資料來源：本研究整理

由上述對台北市體育處與上海體育局組織規程的摘錄與對照，對於我國地方政府將來要設置運動行政專責機構時，在內設單位業務職掌的規劃上，除了競技運動乙項因較無差異不在此討論之外，謹就綜合計劃、運動設施、全民運動與人事等四項討論如下—

第一、綜合計畫科應可進一步統合上海市體育局科教處所列「研究編制教練員培訓、體育科技、體教育的發展與規劃；」，其法規處之「研究提出體育工作及重大體育活動宣傳報告」（政策倡導與宣傳），以及其計畫財務處之「研究擬訂本市體育事業中長期規劃的編制和綜合性統計工作，...研究擬訂本市體育系統產業發展規劃和體育市場管理的政策、法規草案；...」。其政策意涵是綜合計畫科應在傳統的業務當中，增加運動傳播股與運動產經股兩個次級單位，前者與社會運動風氣之倡導有關，負責運動觀念的建立以及運動習慣的養成以及對運動事

務的關注和參與，此外，並擔負運動城市外交，城市行銷之業務；後者配合單項運動活動，整合地方各種相關產業資源，促進運動相關產業精濟之發展。

第二、運動設施科應可強化上海市體育局計畫財務處所列「...指導和管理局系統的基本建設和國有資產；制訂全市體育場地設施發展規劃；...負責對本市體育場地、競賽器材的宏觀管理...」之業務；而由於各縣市體育場館等硬體設施的使用與營運，包括相關營繕、維護管理以及如委外經營業務等，皆涉及專業的問題，自應有如「場館營運股」的設置，某與會的 F304 對於場館的專業管理有深刻描述：

「所以在這種個情況之下，所有的場地都是自己營運。但是，很多的場地都是虧本的，比如說前天有一個游泳池要委外出去，它的全年度的營收就是七十幾萬，全年度的總支出是九百多萬，那麼要怎麼樣運用這些現有的設施，怎麼樣去轉變它的功能？確實是未來假如要成立新的體育處，要怎樣經營運作？也就是說，過去我們只管建築不管營運。所以，未來在建築的同時，這個營運的效益評估是要先出現的，覺得值得投資，再來建築。要不然的話，可能就是把所有的經費都落入在硬體建築。這個是我們跟歐美各國最大的不同，我們可以給一個學校兩億的體育館，但第二年開始不給一個人員、也不給維持費。那國外的情形不是這樣，它寧可評估的結果，我只能給你一億五千萬，但是我每年給你兩百萬去維持？所以它就可以從第一年到第三十年場地不使用為止，每年都維持一個很好的運作情況。...過去我們所有的場地都不重視營運，到現在也都還這樣子。你去德國會發現，為什麼他們場地管理得這麼好？因為他們場地都是公家的，它有規定，譬如說我這個是足球場，你私人是不能夠來借的，你要來借的話，是要用一個俱樂部來借，為什麼要俱樂部來借？因為俱樂部使用要排時間，你是幾點到幾點。在這個時間內有什麼破壞，這個俱樂部要賠償。所以就是說每一個俱樂部就很珍惜它所分配到的時間。那這個俱樂部因為有權使用場地，所以民眾就會按照他的層級，譬如說我是初學的，我適合假日哪一個俱樂部，是這個樣子去運作。而我們目前體育的概況是...，全部都是每一個學校都要有各種的球隊，但是你的人員很少，所以說就變成分散。又比如在美國，他會有中學的體育場，不是每一個中學都是很好的...，但是大概一個單位、一個鄉鎮、一個縣市會有一個中學的體育館。他們在兩點、三點下課之後，全部都集中在這個場地，喜歡棒球的去打棒球，喜歡足球的去踢足球，橄欖球的去打橄欖球。使用這些草皮類的這些運動設施的維持也要有專業的人員。我們現在每一個學校都沒有專業人員，他們要什麼草皮都不知道。所以我們台灣沒有辦法爭取到推廣亞洲的足球賽，我們辦了一個世界盃的棒球賽，這個草皮、或者這個場地也是被批評的很厲害，所以這是一個專業的問題。今天你到德國，慕尼黑、它的公園或者是學校的草皮，根本就不是學校來管，也不是公園在管，它是在公園綠地管理局有一個專門的人員在管，他每一個禮拜負責到醫院的草皮也好、學校的草皮也好，他全部運用大型的機器過來全部整理好，這樣每一個小單位

就不要再有那個專責的人員...。因為若沒有知識、這個草皮的土壤結構要怎麼樣、草種要怎麼樣、要怎麼樣去施肥、要怎麼樣去推灑農藥等等，這一些的專業知識在小單位是不可能有的，所以在慕尼黑它就在一個大單位之下，所有城市的公營單位的草皮綠地全部都歸它管。所以它每一個季節，該是怎麼樣的...都是整體的一定處理好，那這個場地才能維持得夠棒。所以大致上就是一個社會的資源我們要怎麼樣的去充分運用？我們要講究到營運管理這個績效，那麼我們過去太隨性，就是爭取到...，然後就慢慢沒落，在這個經營管理上面...反而不是...」。

第三、有些專家學者主張應該將國民教育中的體育業務也歸納進地方運動專責單位，所以，全民運動科可以考慮合併如台北縣政府體育處學校體育科的業務而成立「市（縣）民體育科」理由有二：相同業務性質之事權統一，以及有助於運用學校之相關資源。上海市體育局群眾體育處的核心業務即在於「...指導和推動體育及學校體育、職工體育、農村體育等社會體育的發展；...會同有關部門指導、協調全市性及參加全國性的大、中學生、職工、農民、少數民族、殘疾人等體育競賽。」

第四、人事室由輔助單位轉型為業務單位更名為「人力資源科」，理由如下——甲、「人才」的獲取與留用是我國地方運動行政專責單位轉型成功與否的關鍵因素，此點厥為焦點座談與深度訪談的參與者較為普遍的共識。如何規劃與爭取必要專業的人才，攸關此專責單位的績效與成敗，更是此單位重要目的。

乙、運動組織的變革，亟需組織的應變力，應變力除了表現在營造革新的氣氛、化解革新的阻力、慎選革新的類型之外，主要是在革新人才的培養。人事人員由於深諳組織編制的相關法令與行政程序，以及對於人力特質的敏感度，最容易成為革新的推手（change agent）。本研究團隊在座談或訪談當中，對於某些體育處的人事人員那種專業，以及其對革新體認之深，觀察之客觀、願景分享流暢、以及策略之具彈性，印象至為深刻，在腦力激盪的座談中，每每以「政策企業家」稱之；也因此，對於行政院體委會由人事主任升任主任秘書的情況，有循證的理解。

丙、成立「人力資源科」，不僅可以落實受訪的 D04 所提有關開發、訓練與維繫民間資源與地方運動發展之支援關係，尤其針對退休人力在回流的加強，以及各類民間協會與產業資源的社會資本累積，皆具推動的效果。爰此，有關公關、募款、志工與行銷等業務也可以加以整併。

肆、部門關係

未來之地方運動專責單位究竟與其他部門之間應該維持何種關係，也影響組織功能甚鉅，以下我們分三個面向來探討：

一、上下隸屬

未來的運動專責機關究竟是一級機關或二級機關，會直接影響到它的上下隸屬關係。受訪者有人主張，此次體制的變革便是要釐清運動業務的主體性，故而，不論是一級單位或二級單位，它都不宜再隸屬教育部門管轄，而直接隸屬體委會，成為中央體委會之直接對口。某受訪的 D03 說：「我認為將來最理想的情況是學校體育也納入體育局，單獨成立一級單位，否則體育局只能推全民運動。現在體委會行文需同時發到教育局與體育處，而學校場館與運動器材等資產管理屬教育局國教課。將來如何將資產切割到體育局與教育局，也是不容易。學校體育與社會體育能結合是最好的。選手在學校做競技培訓，體委會提供協助，其實如果能將體育司從教育部拉出來，在體委會下設學校體育處是治本之道。」。

但也有人主張，仍維持在教育部門轄下也有好處和必要性，因為可以和學校體育資源保持密切關係，溝通協調容易，有助於運動業務之推動。某與會的 F301 說：「其實這個組織都是可以調整的，但是現在不管你怎麼調整，總是都是在教育局之下。一定是要有一個負責學校體育，然後學校體育也要向旁邊延伸到社會體育，向上必須要到所謂的國家的運動競技，這個都必須要嘛，所以這是它必須要面對的。那我的感受是說，其實我們現在高雄市政府把體育處設出來，未來你還要再獨立出來設立一個局，我覺得這個是有困難的，這個是有困難的。」另有幾位與會座談者如 F205、F308、F309 等，從以往賽事活動經驗強調學校資源對於運動推展之重要性。未來運動專責單位若完全脫離於教育部門，恐怕會有許多溝通協調的問題，這也是受訪的 D03 在講完最理想情況之下，退而求其次的補充說：「地方運動行政專責單位應該以社會體育為主，用來推動全民運動跟培養競技人才；至於學校體育，由於體育是教育的一部分，如果將來體育設局想到學校來推動體育，與教育局在協調上需要更多時間。不像文化局獨立在學校之外，

可以一條鞭執行政策。因為文化不是教育的一環，所以文建會下轄的文化局，在學校推動文化行得通。」

對於 D03 所補充的這個觀點，大部分學者不表贊同，並且強力主張各縣市應汲取文化局設置的演化經驗，在主體性明確的情況下，協調只是技術問題，當然也可以一條鞭執行政策。

二、平行互助

在座談會中，學者官家也屢屢提到跨域治理的概念，認為運動業務單位即使專責化，其與其他行政部門之間仍宜保持緊密的合作互動關係。如教育、觀光、文化、衛生等部門，彼此之間，應保有部分的業務重疊，以及暢通的溝通協調管道。但實際上，本位主義常使這種平行互助的關係很困難，某與會 F205 便說：「以文化局為例，許多文化活動需要學校來配合，但因與教育局為平行單位，協調上就需要花不少時間，而學校也不見得買帳，除非是用計劃性補助來導引。」。某與會 F104 也說：「不過那個切，沒有辦法切得太清楚。因為政策、新的東西不斷的在發生，所以你有的時候還是需要用一些比較大的觀念，還要掌握到你自己的原則」。

三、公私合夥

地方有關社會運動之推展，各項運動都設有委員會，屬於人民團體。然而，目前政府最多也只能用專責經費來補助推動。將來成立地方專責單位應有專門科室，強化各運動委員會之運作，致力耕耘培養與民間部門的合夥關係以及運動發展的社會資本。而關於民間部門這一塊，在我國是相當虛弱的，與會座談者的感觸特別多，某與會 F301 說：「我們未來要舉辦國際的賽事的話，華人的社會是非常不擅於用民間團體非常有效率的去主辦事情，這個是非常困難，因為我們公民

的發展還沒到達那一個階段...」、「在我們國內的體育生態上面，在真正對於一項專項運動的認知上，在賽事的規則上，甚至就是整個的說，一個民間資源就只是給予，或是活動賽事的辦理...的話，幾乎說都是要靠學校」。

也就是說，我們的民間團體通常是專門向公部門要資源的，而非供給資助公部門資源的，在運動事務上也是一樣。但，也有與會的強調，常常是公部門本身平時不夠積極去耕耘的結果 F206：「但是各種各縣市你平常就要去經營他的，而不是說你需要他的時候利用他，而不要他的時候就把他丟掉。我覺得，地方上的人情味是非常濃厚的，平常你就是建立很好的關係，他就會當你需要的時候他就是會站出來。」受訪的 D10 更進一步地指出：「我們的縣被體委會委辦的調查評為最喜歡運動的縣之一，我們每年辦縣運，今年 9、10 月間又辦了很成功的第一屆洄瀾體育月，所靠的就是民間的體育團體。...從去年他們改選的時候，就佈署了，上面的領導可以不換人，但各單項協會的執行秘書我們可推薦適任的人選，再加上經費核銷程序規格化，...整個效能改善很多。」

根據一般組織理論之建制原理，再衡量我國的行政體制特性，本研究分別從單位名稱、業務規劃、組織編制與部門關係等幾個面向，提出具體制度設計提議。理性的制度設計，目的是著眼於我國運動事務之健全發展和有效推動，也可供地方政府依個別條件做為建制之調整參考。

第二節 地方運動行政專責單位之建制策略

制度之理性規劃是一回事，但若放入實際的地方政治與行政情境，再面對現實存在之各種建制阻力，現階段欲推動設置地方運動專責單位，便須帶入某些必要的策略作法與配套。

壹、政策說服（必要性論證）

站在地方政府的立場，並無必須配合中央政策設立運動行政專責單位之法定義務，除非地方政府自覺有此必要。亦即，這是個政策說服的過程，中央必須提出足夠堅實與具體的論證，讓地方自覺到它的必要性，並採取行動。政策說服之具體策略有三：

一、鼓動運動風潮（正名）

「運動」之當代意義已在前文有完整討論，然而，這不過是學者專家的紙上論述，一般民眾與地方政府是否也能深刻體認，恐怕很有問題。研究過程中便常聽到有關我國運動風氣不佳、人民對運動感受不強的意見。認為「國人的運動風氣上面，我們並沒有提升，你有了這個樣子的健身間、場館，可是沒有人去用，那只不過是一個國家資源的浪費...」。而地方政府除了少數幾位首長，對運動事務的重視也未見普遍。

因此，如何設法先帶動運動風潮，使運動意義受到重視，便成為進行政策說服之前提要件。具體作法包括：

（一）政策願景

體委會應有明確之政策宣示，清楚描繪與倡導我國未來的運動發展前景與階段性的目標。受訪的 D03 便表示：「要先了解體委會設置地方運動行政專責單位

的企圖心與目的為何，有了明確的目標再談地方單位可以做什麼。」、「體委會就是要有一個宣示，就是，我們就是要推動這個之外，還希望能夠從行政院體系下，再一次的把教育部的體育司整個都合併到這個體委會，...」。

（二）政策行銷

某位與會的 F301 說：「運動體育怎麼樣去跟國民健康這個連結、運動發展怎麼樣去跟國家觀光做連結、那運動競技怎麼樣去跟國際接軌，換句話講說今天我們在推動運動賽事或是運動體育，其實...，應該是告訴他（縣市長）說，其實你這個縣市要發展，能夠有三合一的效果，能夠全民健康、觀光發展、以及國際接軌，如果你要有三合一綜合效果的話，請你務必要正視運動體育這一件事情，我會覺得這個論述應該是這個樣子才是對的。」。也就是要藉由各種媒介管道去做政策行銷，另一位 F104 說：「我覺得臺北市政府在做這個健康城市的這個概念，好像是這個東西的一個前身，為什麼會這個樣子講，因為現在所有東西的食品都要加「健康」兩個字，大家就會都很喜歡。我覺得是說你在包裝這個運動時，其實前面可加上某種類似預防醫學，健身、健康、陽光等東西，這個就跟傳統的體育、訓練、這個跟準備要打戰那個是分開的，...這個你可能可以花一點精神在這個上面，就是跟過去跟傳統有一點不太一樣，這個到底是要編預算去做呢？還是要拍廣告，還是要等待這種機會然後一起來做，然後就看看行政部門要怎麼來做，我覺得這個政策行銷是很重要的。」

許多座談與訪談的參與者私下也表示，體委會應該做好政策說帖，每逢縣市長選舉，甚至總統選舉之際，積極行銷，讓候選人能將之納入競選的政見裏面，大家喊出、喊久了就會成真。

二、規劃地方願景

某與會的 F301 認為體委會應該以較大的視野、專業和資源，協助地方規劃

出適合各縣市發展的特色運動競賽項目：「南投山多，…全世界有很多運動就是跟山有關係…台灣的單項國家委員會跟世界的…都有串連，我認為體委會跟教育部可能將來要幫助各縣市，你眼睛所看到的是…屏東縣不要看到世界運動會跟奧林匹克，這是你爭取一輩子都爭取不到的，但是有沒有比爭取奧林匹克會更偉大的？就是…彰化跟南投…，當然有啊！為什麼不要，但是因為這些地方政府沒有能力去思考這一方面的問題，現階段而言，他們真的沒有能力…。換一句話說每一個都不一樣，譬如說屏東，屏東大城要來這裡，大…可以不開發就成為全國最好的賽車場的話，其實它就是以後都跟國際上的任何賽車比賽的城市，它就會變成以後屏東很主要的賽事，主要吸引觀光人潮的地方，那就可以帶動台灣的什麼什麼……。所以問題是在問縣市首長你要你的市民健康嗎？你要你的縣市觀光發展嗎？你要你的縣市跟國家跟國際接軌嗎？如果要的話，請支持設立運動處…」。

三、運動效益評估

除了幫縣市政府規劃運動發展的願景，政策說服有時必須拿出具體的數據。也就是要能以中外的實際案例經驗，闡述運動。尤其是運動產業發展的實質好處，若能以國內成功的發展經驗與效益數據則更佳。這便需要進行實證研究，來充實與累積說服力，但國內目前之相關研究還很稀少，使得運動發展究竟能產生多大的實質效益，仍受到質疑。因此，體委會應協助進行相關之效益評估，以厚實政策說服力。反之，若實證研究的結果顯示，運動事務發展帶給地方的是負債，則在政策說服力上便可能打折，就像某與會的 F310 說的：「整體市政經費…尤其是財主單位，你只要增加一個體育的活動經費，就是說人力…或甚至是業務。…都會覺得你是一個不事生產、大量消費的單位，我們學術在探討體育的時候，其實有時候要聽聽整個市府團隊對一個體育業務而言，它其實是一個很龐大的負債，這個必須是大家要去考量的一個問題。」

貳、政策誘因（關鍵性安排）

當地方政府體認到設置運動專責單位之必要性，而想採取行動時。同樣會面臨先前所述之法制限制與資源不足的困境，因此，除非中央政府預做關鍵性之安排，提供相關解套協助做為政策誘因，還是難以激發他們立即採取行動。根據地方行政官員所提供的意見，認為體委會有必要協助先做出以下兩項關鍵性安排：

一、法制解套

目前政府的人事與財政制度，使得地方政府在考量是否設置運動專責單位時，仍有疑慮。包括總員額的限制、地方財政收支的限制以及專業人才考選與聘任的限制等。因而，擔心專責單位設置後，徒增業務工作量，卻依然缺人與缺錢，空有其名卻內在空虛。就像某與會的 F310 所說的：「當然，在整個的就是說，在上層的決策思維裡面的話，...或許有我們可以擔任更高職位，有這個可以去跟中央、核心單位對口的能力，來推動這樣子的運動賽事。可是，這樣子的話，上面強、有了組織而沒有底下基層的一個組織運作的話，這只是一個失敗的政策。我講話是比較激烈一點，可是我也很現實地來告訴大家這樣子的一個問題。...人力不足，人力不足...我在局裡面，我的體育場，甚至是從事運動專長的人，他沒有辦法進到這樣子的工作領域來是擔任相關的職務。這就考量到就是說人力不足的時候，我們相關行政的配置並沒有因為說你要成立一個體育處，有需要體育的專業人才來擔任這一個組織的某一些運作。你在選才、選領導或是說一級主管的時候，你並沒有考量到說他有沒有這樣子的體育專業素養。體育行政、體育賽事，或著說體育的一個經營管理，他如何來做一些運動產業的行銷等等的一個考量。它可能只是一個職位應徵，今天由誰來擔任這個首長，有了這樣的組織的話，你的上層有了更高的職等跟職位，可是我們底下的行政業務運作呢？我們只有量的增加而已、只有精神的負擔壓力，以及只是工作責任的加重而已，為什麼？在政

府整個的一個精簡政策底下，我們沒有辦法擴編一些人力、組織，以及借重一些相關的教師來幫我們協助這一項工作，假如說今天體育處成立，它有一個就是活動的推廣，難到還要學校體育來幫忙嗎？就像剛剛誠如彰化縣所說的，你今天的話你要推任何的一個活動的時候，你能透過教育行政的力量去動員這些就是相關的這些教師、學生，以及他的家長、社區區民民眾來參與嗎？這個就是整個在實務運作的劃分的某一個層面，你組織成立了，你底下的話誰來幫你做這些事情？還是落在承辦人身上，你的抉擇沒有增加，人力的專業度不足，然後的話我們的組織又是那樣的不夠專業...」。

因此，地方期望中央能協助進行的法制解套包括：

（一）運動行政職系之創設

我國高普考的考試類科中，只有教育行政之職缺。但教育行政與運動管理或運動行政其實有著很大的專業差異，除非中央在考銓制度上設法協助突圍，增設運動行政職系之類科，專責單位所需之運動專業人才還是無法進入體制中。某與會的 F310 便說：「這個職等提高之外，那將來也要有一個叫做運動行政的職系，這個職系現在沒有，所以很多地方的行政，...人很多沒有辦法凝聚的時候，就是分散在幾個人任辦的時候，他每天都在回應、都在應付，很難的去做一個很好的一個規劃...」。

（二）地方人事總員額的適度放鬆

在地方制度法制定與修正之後，雖已賦予地方政府較大的人事彈性，但在中央政府的人事總員額管制下，地方政府欲增加人事因應新興業務仍顯得較為不足，在地方首長缺乏誘因進行大規模的人事調整前提下，適度放鬆地方人事總員額的管制為地方運動專責單位建制的短期必要條件。

（三）中央與地方財政收支劃分的調整

目前各縣市政府的財政狀況普遍不佳，所謂巧婦難為無米之炊，在缺錢缺人的情況下欲成立具有積極功能的運動專責單位實有所困難，因此透過財政收支劃分規定的調整，在增加地方財政的收入，將地方政府的財政大餅再予擴大，才有設置運動專責單位的空間。

二、經費補助

設立專責運動單位之後，隨之而來的，業務擴增與人員增加，都需要經費來支撐。但在當前我國地方財政普遍窘迫，甚至負債沉重的情況下，若沒有獲得明確之經費補助之承諾，對於地方政府的誘因還是有限。因此，體委會如何配置有限的資源，給予地方政府適切而有效的經費，便很重要。按與會與受訪的地方官員的實務運作經驗，若以一般補助方式補助地方政府進行運動相關計畫或業務，因其層級較低、業務顯著性較不明顯，往往被挪作他用，辜負中央政府補助的美意，因此透過專案計畫的補助方式，並由中央主管機關更積極監督地方政府的執行狀況，可能較能督促地方政府切實推行相關計畫，且一旦補助經費規模較大，當能有助於地方行政首長關切運動政策的效益與重要性，提高地方政府提昇運動專責單位位階的誘因。

參、組織策略（彈性化調整）

當地方政府決意採取行動在其體制中設置運動專責單位時，將立即面臨一項組織調整的抉擇。也就是，要一次到位，設立一級專責單位，或者先做部分組織調整，靜待組織後續自然演化。一次到位的就是大家覺得說運動其實是有它的時代意義，它的重要性是可以變成一級機關，跟教育、文化、觀光適度切割，然後再去跨域整合；而採用漸進的方式就是，考量實際的可行性，慢慢來，有人就提

到那就是先一次到位變成一級機關不可能的話，那是不是就先還是維持在教育局下的二級機關，或是只是讓體育課或體育場先變成一個單一窗口。

一、一次到位

為避免運動專責單位設置後即會依該組織編制型態開始產生組織慣性或是惰性，日後又得費工夫調整，與會的 F101 認為：「我是很希望說地方的體育行政單位是一步到底，...因為我們這個的組織結構會有慣性，或是惰性，要再改的就相當相當的困難。所以未來的我們不要去走向臺北市成立體育處的這個經驗，因為哪個時候要再調整，哪個時候、哪個組織、與哪各個方面都會問題一堆。所以在這個目前在推動的過程當中，能夠一步到位，我想是一個比較好的運作過程。」。並且組織一次到位，升格為一級機關後，相關業務會自然整合，反而更能及早讓事權統一，某與會的 F110 說：「它成立之後，所有的業務就是開始整合嘛，所以以前在衛生局的，有的在水利局的，也就是那個河濱的護道、公園、運動場，它就是一直整合，整合到那個業務實在是多之外，處長也列席議會，在一級處市長的行程，也是變體育處那兒是非常多的...」。至於一次到位的可行性如何，多位地方官員表示，事在人為，只要首長願意，沒有辦不到的。

二、漸進聚焦（組織演化）

以目前各縣市政府之狀況來看，期望一次到位的條件似乎並不成熟。退而求其次，座談與訪談的參與者也有人提出漸進調整的組織演化觀點。認為目前最重要的是先在地方上設立能與體委會直接負責的專責對話單位，先把地方上，統合協調運動事務的專責角色給確立出來。至於是否是一級單位，或編制多寡之問題，則可以隨業務情勢的變化再逐漸演化調整。譬如，可以先從教育處下的體健科與體育場的整併升格為處先做起，開始承接運動相關業務。隨著運動相關業務的逐漸集中與擴大，組織升級的問題自然獲得水到渠成的解決。亦即，組織通常

會隨著政策的分化或合併而產生自然的演化調整。與會的 F101 即舉例說

...凡事都是起頭難，當蔣經國先生認為研考業務很重要的時候，剛剛開始成立的時候找不到任何的人，都是把退役軍人塞到這個地方來，但是經過多年的組織演化，現在從中央到地方縣市政府的研考會都是素質最好的，所以對這個組織演變我是蠻有信心的，就是說在有心人的領導之下，成績做出來的話，我想大概不會有太大的困難，這個組織可能是不斷透過內外環境從中的...直接演化而來。...

...當年教育部有成立文化局，針對海峽對岸的文化大革命，所以為了保持我們中華民國這個中華的文化，那個時候教育部就成立了文化局，但是成立了文化局之後不知道要幹嘛，所以文化局就被裁撤了。經過不斷時間的演化之後，文建會就被劃分出去了，所以這裡面的組織理論、或是政策的變遷、或是政治的 dynamic 上面有兩個觀念，我想很重要一個就是政策的分化，我們的衛生署原來有設立環境保護處，可是因為環境保護越來越重要所以它就出來了。所以假定這個運動事務，成為全民必須參與的，而且對健康的預防、經濟的效用、或是社區凝聚...該分出來的就分出來。...

...這個當然也有合併 (policy consolidation)，...因為 911 的這個事件...，這個焦點事件產生之後，讓美國的聯邦政府考慮到這個國家的國土安全非常的重要，所以他就把這個聯邦原來在處理緊急事件的機關，就把它放在國土安全的底下，所以這整個的這個是政策的合併，是組織的合併的一種作法...

肆、政治運作（標竿性學習）

除了組織面的策略，整體政策之推展更需要藉助適切的政治運作，以營造足夠的推動能量和體制環境壓力。本研究參考學者專家以及受訪者之見解，得出以下幾項政治策略。

一、標竿學習

衡諸目前我國各地方縣市政府不同發展狀況與不同資源處境，對於推動設置運動專責單位的條件成熟度，確實有著明顯之差別。當中，又以台北縣市、高雄

市已設立二級機關。因此，與會學者多強調此一政策之推動最好能先集中輔助某幾個縣市成立專責單位，創造出學習的標竿，再將該經驗擴散出去。就好像近幾年來，我國地方政府紛紛成立觀光局或文化局之經驗，與會的 F110 便說：「所以如果臺北縣、高雄市跟臺北市這三個主要的地方政府，能夠在未來的一年或是在兩年之內，能夠把基礎工作建設好，我覺得它會有一些效應會出來，就像台灣前陣子一直在成立觀光局一樣，縣市政府一直在成立觀光旅遊局，一下子，它會有一些效應。當然我們是希望說可以加入更多中央的（協助）...看應該是要怎麼樣地來做，或是協會這邊能夠來支持的話，那我們更會師出有名啦，不管是大趨勢、小趨勢，還是大潮流、小潮流，我們寧可走在前面。實際上你說要成立沒有什麼困難，地方政府要成立，縣市長說好、議員說好，有錢那就成立了，只是掛著牌子把名字改一下而已，場長編制改成處長。那地方政府還有一個特色，就是先掛牌其他的事情慢慢談，像我們那個時候也是先掛然後慢慢再找，只要你的條件夠、你的環境夠、你的職等夠，人才就會過來。那臺北市比較幸運的是，剛好馬前市長任內他在這方面真的很支持。我們現在就衝升級，我們現在的共識是希望在這個會期能夠把這個衝點先衝出去，這個我們已經在運作了，不過實際上的還不是很成熟，希望就是不管它以後叫做什麼，就是運動或是什麼...，名稱都不管啦，反正就是要衝啦，即使沒有衝到第一級的局處，二級局處也是 ok 啊，但包括像那些主秘啊、研究員、還有考銓那些都要調整，現在只有五十九個編制員額不夠，以後運動中心成立之後要二十個，再加上松山那個體育運動中心，估計至少要一百個，甚至加倍，那這些人即使是二級處，至少要增課、增股、增運動中心，大概目前臺北市的階層是這個樣。」。臺北市政府目前推動成立一級運動專責機關的衝勁十足，可能是一個未來推展到縣市的一個標竿，臺北市的這一個推動的經驗可成為學習的對象，所以臺北市的經驗資料應詳細彙整，體委會也應全力支援，以作為各縣市推展重要仿效參考。

二、借力使力

地方議會的重要性數度被與會者提及，有正面，也有負面的影響力。尤其是，地方議會的議員通常都是身兼地方各項運動協會的主任委員，與地方運動事務有著深厚的關係。各項運動政策方案若能得到議員的支持，乃至施壓，對於地方運動的推展均是相當正面的助力。因此，便有座談與訪談的參與者強調應該擅用議會這邊的政治力道，試著與議員做朋友，借力使力，以彰顯運動事務在地方施政上的重要性，以及設置地方運動專責單位之必要性和迫切性。F110 說：「那我們臺北市體育處，臺北市有一個比較特殊的計畫，那剛好我們的市議員，我們今年的議員有很多都是兼任我們...比如說我們協會的主任委員或執行委員，那是不曉得是雞生蛋還是蛋生雞啦，我不曉得啦，可是就有一個很巧妙的政治結構在運作，所以到最後來講我很坦白跟各位報告分享，我們的預算很少被砍，我們的預算大部分都是只有在形式上...」。譬如，高雄市也是在民意代表的要求下，決定體育場應比照台北市升格為體育處。這在市議會前二期會議的紀錄載明得很清楚：「依據市議會第 6 屆 2 1 次臨時會議教育局 9 5 年度公務部門經費建議案辦理，茲據藍健菖議員建議：為推動 2 0 0 9 世運及推廣休閒體育等...」。

三、由下而上

一直以來，政府機關已習慣由上而下地推動一項政策。然而，當一項政策成為中央的既定政策時，地方往往也容易產生「非其所願的」對抗情緒，而變成上有政策下有對策的窘境。本研究計畫中所探討之設置地方運動專責單位政策，其必要性雖甚彰顯。但衡量體委會本身所處之地位與資源，以及地方政府大多尚未有充分準備的情況下，似不宜立即以中央機關之姿來全面推動。反而，應該隱遁中央的地位，全力幕後協助地方一一設立。由地方來形成運動體制改革之迫切需求，甚而更進一步強化體委會在中央的角色地位。某與會的 F208 說：「可能要改變一個傳統的思考就是說，過去都是由上而下，由上而下不曉得地方的需要，不

一定能夠懂得地方的需要，所以我們在這種情形要做改變，讓這個地方體育，這個地方運動的事務能夠受重視，讓這個中央來重視，然後把這個中央的名稱都可以一貫下來，這個可能要去注意的地方。」。

四、政策企業家

第四個政治運作之策略乃是政治企業家觀念的倡導與籌組，也就是從中央以至地方，應該跨部門地從政府、議會、產業與民間協會中去找尋政策認同者，形成一個政策推動聯盟，進行政策的行銷與推介。誠如與會 F102 所說的：「在一個市政府裡面，它就是要有人或是一個團隊，一直在找尋機會，很多的東西你要準備好了之後，在那個時機裡面，你一拿出去就成了，那就是這樣，而且在每一個場合你都是一直講、一直講。」它所說的市政府的人或團隊，是指負策略執行的行政團隊。另一位與會的 F101 接著指出：「這個政策的企業家，按照臺北市經驗來看，要從議員裡面來著手。我想各縣市議員可能也擔任單項的負責人，所以對這個政策企業家的尋找上面，可能可以從議員可以得到部分的支持。」其也強調政策團隊形成的重要性：「我想這些新組織的建構，市議會與市政府是主要的負責者，而地方人士、民間團體如果能夠共同組成一個協力團隊，來負責溝通、接洽、聯繫，...非常重要。這樣去應用我們學理上的概念，把它兩個結合起來，它對推動成立地方行政運動單位是有非常大的幫助。」。

第五章 結論

第一節 研究結果與發現

運動在過去是一部份人生活的全部，現在則是全部人生活的一部份。在過去，政府只要做好運動員的養成、培訓與管理，運動設施及環境的提供，各種競賽的舉辦與參加，即可得到競技的成果及其所帶來的外交、內政等諸多層面的正面外溢效果。

在當代社會中，幾乎全體國民都以各種不同方式參與運動活動，或是透過媒體欣賞運動競賽、或是加入團體參與運動活動、或是以消費方式購買票券、商品甚至運動彩券，因參與人口眾多、管道多元、投入程度互異，對政府的角色期待自然也大相逕庭，運動政策自然也變得更加複雜與專業化。

尤有甚者，隨著跨域與全球治理趨勢的興起，運動政策不再僅限於運動相關事項，而與健康、觀光、區域行銷等項目彼此結合，亦與民間團體、國際組織、商業部門等有更大的合作空間，這都迫使主事者必須以更前瞻及寬廣的眼光看待運動政策。

以對岸中國籌辦 2008 年北京奧運會為例，其近幾年來幾乎傾全國之力投入各種軟硬體的籌備工作，以期順利舉辦，並力奪更多的獎牌數，然其高度投入之因，除著眼於運動本身外，更因其透過奧運的舉辦與參與，得能有效凝聚國民向心力、提昇國際能見度、改善國際形象，以及周邊衍生的巨大商機，這個具體的案例說明了運動確為國家軟性實力（soft power）的重要展現。

我國雖不以運動大國自居，但由此進行經驗學習，仍可給國人帶來許多啟發，特別在全球競爭時代，最適的競爭單位並非落在國家，而是在區域層次並且以城市為基本單位，因之，地方政府在運動政策上的投入與主導，正是提昇在國際上區域競爭力的關鍵項目，對此，中央及地方主事者必須有深刻的體認，唯有透過理念上的改變才能觸發進一步的組織變遷工程。

本研究由運動的時代意義與功能著手，先在理念上澄清運動所能帶來的健康醫療、休閒娛樂、經濟效用、社群凝聚、財政保障與城市外交等多面向的正面外溢效能，再描述並檢討我國現行地方運動專責單位的設置方式，並診斷出其所

面臨的組織斷層、任務超載、權責不清、外控嚴重、專業不足、制度窘境、次佳境界、組織邊緣化等困境，以及在實務上所出現的各種真實處境。

在瞭解目前亟待改善之處後，本研究再由理論著手，歸納出欲設置地方運動專責單位所必須關注的自主組織、協力夥伴、專業吸引、建制期許以及執行適當等理想建制原則，以及現制微調、漸進自主、獨立升格三種可能的革新方向，並進一步探討理想落實之際所可能面對的分化抵制、慣性思維、垂直障礙、組織意願、資源匱乏等可能面對的難題，最後則回歸到實務面的制度設計及策略規劃層次，由名稱、編制、規劃、關係等層面提出具體的制度設計，並由必要性論證、關鍵性安排、彈性化調整及標竿性學習等角度研擬出在實務上具可操作性的策略，以期結合理論界與實務界的智慧，化解當前地方運動單位的困境，指出具未來性的方案。

透過以上各項的研究，我們認知到，「運動」在當代社會發展與政府施政中已具有不同於以往體育行政之廣闊意義和角色功能，如健康預防、休閒娛樂、經濟效用、社群凝聚、財政保障、城市外交等等，因此，依法落實重新調整並建置一個國家的完整運動行政體制已是勢在必行的政策趨向。然而，衡諸我國目前的體制環境，此一制度調整的政策倡導也可能面對組織精簡魔咒、地方法制限制、地方資源窘迫、地方政治干擾、部門相互扞格、基層心理排拒與運動風氣不彰等等不利處境與阻礙。

儘管如此，由於運動的時代意義與潛在價值日益重要而明顯，逐漸受到地方首長、議會與民眾的重視。各縣市運動業務的承載量也普遍達到高度飽和的情況，基層運動公務人力與編制的窘迫也逐漸成為許多縣市的重要課題，而有設置地方運動專責單位的潛在需求。只是，現階段若欲進一步推促地方政府採取實際行動成立地方運動專責單位，除了需要對我國的運動行政體制進行理性的規劃調整，更需加入某些策略配套，如以運動風潮的帶動和地方願景的規劃來增強政策的說服力；提供法制解套與經濟補助之誘因；彈性選擇一次到位或漸進演化之組織策略；以及運用標竿學習、議會合作和由下而上等政治運作等等。

第二節 政策建議

基於本研究的研究結果與發現，可知在當前社會中，國人對於運動政策的需求與期望日趨殷切，但就運動政策的基層執行機關而言，卻普遍面臨人員不足、專業缺乏、組織能力不彰等問題，歸結而言，關鍵即在於地方運動專責單位付諸闕如所造成，政府若放任運動政策的需求與政策產出之間的缺口日益擴大，不僅影響民眾對各級政府施政的滿意度，亦與健康城市、健康人權的願景背道而馳，因此針對運動政策之執行網絡體系的嚴重罅隙，主事職司者定要以具體政策作為加以彌補。本研究總結下列三點主要政策建議：

第一、在施政理念上，體委會於推動促進地方政府的設置運動專責單位的過程中，應對地方政治與行政狀態有更多同情性的深入理解，並扮演政策火車頭、資源供應者與政策企業家之角色，積極營造體制變革之客觀條件和形勢以誘發地方政府之政策配合，而非停留在消極的經費補助等簡單的政策思維上，期待地方自己動起來。

第二、在標竿學習上，藉由各縣市政府設置文化局的經驗，看到以縣市政府專責單位的設置，作為帶動政府、非營利組織及民間團體關注與推廣運動政策的願景，進而透過人力、財力資源的挹注，讓專責單位得以作為串連中央政府與地方政府、地方政府與地方政府、政府與民間的政策樞紐（policy hub）。為達此策略願景，體委會應善用處於中央政府的關鍵地位，積極與考試院所屬之考選部與銓敘部進行協調，除適度增加地方政府運動行政相關職系之設置外，亦可增加辦理運動行政人員之考試，如本文前面所述，國內目前大專院校之運動管理相關系所已有六十餘所，每年畢業生之人數達三千餘人，這些國家重要的人力資產，政府應可提供管道使其得以貢獻其專業知能，以有效提高政府在運動休閒管理上的政策績效。

此外，體委會亦可考慮透過行政院院會與教育部協商，將現行教育部之體育司體育科業務移撥至體委會，改制為學校體育處或合併入全民運動處，因目前教育部之體育司規模並不算大（內部單位僅有體育科與衛生科等兩科，正式人員僅約十人左右），且有近半數負責處理學校衛生業務（可併入國教司），移撥至體委會之難度並不高，頗符合「無痛變遷」的理念，更能提供相關人員專業成就的吸引，提高員工工作誘因與滿足感，更重要的是，透過教育部體育司的納編，可

提供各縣市政府於中央政府有一標竿學習的對象，讓各縣市政府瞭解設置運動健康局的必要性、可行性與重要性。

第三、在執行的盲點上，本研究基於政策執行網絡完備性的理論出發點，特別強調地方運動行政專責單位的設置，必須克服聯合行動複雜性(*complexity of joint action*)所可能帶來的執行盲點(Pressman & Wildavsky, 1979)，在匯集各方努力時，必須以協力夥伴關係的建立為基礎，方能避免形成心不甘情不願的夥伴關係(*reluctant partnership*)，影響運動政策的執行績效。

所謂聯合行動複雜性的執行盲點，包括：

一、各方參與者之間目標的不相容性而產生行動（或政策）承諾無法並存，也就是各個機關的目標有彼此衝突之處，如體委會的目標可能在於推廣運動，但地方首長的目标可能僅在於增加補助款的額度。

二、對於計畫的執行方式偏好不一，各個參與者之間的目标可能並不衝突，但如何落實目標，在作法上可能有異，如地方首長也許能體認運動專責機構設置的重要性，但基於可行性與政治力的考量，可能較無法認同一步到位的策略。

三、由於同時承諾不同專案，造成專注投入程度不足，參與者對於政策目標、作法可能完全認同，但同時有太多政策必須執行，影響其投入的資源與意志，如地方首長貫徹的意志力不足，就會被其他更顯著的政策所吸引，而延宕此一政策。

四、缺乏迫切感(*sense of urgency*)，認為此一政策可慢慢推動，終至淹沒在各式各樣的施政計畫中，是經常可見急驚風遇上慢郎中的例子。

伍、對於領導者與組織的角色認知不一，對於誰應為此一政策的主要關注者與推動者(*fixer*)以及主要負責的機關，各方認知不同，形成推諉塞責的情況，如地方首長可能認為設置地方運動專責單位的責任在於地方議會或中央政府，而非自身的責任。

六、法制程序的差異，每個機關所關注的法規命令與運作程序各不相同，如教育部體育司可能著重在教育行政法規、地方首長重視地方自治法規，而體委會則更著眼於體育相關法規等，在各自本位主義與法令優先的情況下，強調「以法論法」的法制觀點可能形成各說各話，無法對話的僵局。

七、缺乏權力與資源的承諾，投入執行的各方也許在口頭上都承諾願意配合辦理，但在實際上若不提供資源及協助，則離目標依然遙遠，如縣市首長承諾

升格，但並未指示所屬積極辦理、列入列管計畫，地方民意代表承諾配合，但未積極推動修改相關自治法規等。

為克服聯合行動複雜性所帶來的執行盲點，體委會亦應主動扮演積極推動的角色，以政策企業家自我期許，一方面溝通說服，一方面提供相關資源，再一方面協調部署各方的投入，形成一個協力關係的政策執行網絡，如此才能建立起具有實質功能的地方運動行政專責單位。

第三節 策略建議

本研究在滙集理論界與實務界相關人士之意見後，主張為符應運動政策的世界發展趨勢、落實運動立國的理念、拓展運動跨界治理的觀念，建議體委會可以採取更積極的短、中、長程策略，陸續協助地方政府達成設置運動行政專責單位的法訂目標。

鑑於內政部（民國九十六年十二月六日）所修正頒佈之地方行政機關組織準則，乃按人口數與政經發展程度，規定地方政府所屬局處之多寡，本研究建議將我國廿五縣市分為五個群組。第一群組：三個直轄市（台北市／263.4 萬人，台北縣／361 萬人，高雄市／149.4 萬人）；第二群組：五個省轄市（台中市／98.4 萬人，台南市／74.1 萬人，基隆市／39.1 萬人，新竹市／37.3 萬人，嘉義市／26.8 萬人，）；第三群組：六個人口 90 萬以上大縣（桃園縣／176.3 萬人，台中縣／150.2 萬人，彰化縣／131.4 萬人，高雄縣／123.7 萬人，台南縣／110.7 萬人，屏東縣／90.9 萬人）；第四群組：其他台灣本島八個縣（雲林縣／74.4 萬人，嘉義縣／56.3 萬人，苗栗縣／56.1 萬人，南投縣／54.2 萬人，宜蘭縣／46.6 萬人，新竹縣／44.6 萬人，花蓮縣／35.3 萬人，台東縣／24.5 萬人）；第五群組：離島三個小縣（澎湖縣／9.2 萬人，金門縣／8.2 萬人，連江縣／1 萬人）²。

根據上述五個群組，在短程策略上建議如下：

第一、就第一群組的北高兩市及台北縣政府而言，其目前已有縣市政府二級機關體育處的建制，因此其組織目標有二，一為強化跨域政策的合作，包括與衛生局合作推廣民眾健康觀念，與觀光局合作推展運動觀光休閒產業，與文化局合作推動城市運動特色的地區行銷等，透過積極作為，逐漸改變國人與其他政府及機關首長對於運動的傳統觀念；其二為藉由運動政策績效的產出與受到肯定，推動體育處更名升格為縣市政府一級機關或單位，以做為其他縣市政府運動專責單位的標竿。

第二、針對第二群組的五個省轄市，其中台中市和台南市人口較多，可以北高兩市及台北縣為標竿，由體委會透過具體輔導措施協助立即規劃成立二級運動專責機關。台南市在去年舉辦的「中華民國九十六年全國運動會」，配合藝陣博覽會、社區藝文表演、美食啤酒節、府城觀光列車，與學習護照等系列活動，

² 註：廿五縣市人口數以 2001 年內政部統計為依據

應可體會設置運動專責單位的迫切性（台南市政府，2008）；台中市在本研究的座談與訪談中，也強烈地表達了專責單位設置的需要。

就中程策略而言，繼續推動其他三個省轄市與六個大縣設置二級運動專責機關；在長程策略上，則是希望全國廿五縣市皆能設置二級運動專責機關，並且部份縣市已升格為一級機關。從整個世界運動的發展趨勢與骨牌效應而言，假使短程策略目標能達成，中、長程的使命終將水到渠成。而為了這些策略建議能順利推展，下列三項配套準備與作為應予以注意。

一、規劃具體發展目標

在各縣市政府未設置運動專責單位以前，應以充實及強化現行教育處體健科之人力、資源與專業為主，待業務規模與民眾需求逐漸提高，再援引其他縣市先例設置專責單位。就體委會而言，將地方政府運動專責機關設置之需求區分為五大群組，可分別由會內不同單位針對各群組市的不同問題與需求，配合訂定短、中、長程計劃，提供必要的協助與資源，如此方能將資源效能充分發揮。

二、掌握政策機會窗，善盡政策企業家角色

目前行政院組織改造已進入立法院的政策合法化階段，依照目前規劃，教育部將與體委會合併成立「教育及運動部」，對此體委會應積極遊說維護此一名稱，避免在立法過程中被傳統觀念所縛而精簡為「教育部」，使原體委會被兼併而在名稱上完全消失。若行政院成立教育及運動部，則欲在縣市政府推動成立一級機關教育及運動局以作為對口單位，則可收順水推舟、事半功倍之效。

此外，鑑於縣市政府對於成立運動專責機關之必要性並非瞭解，體委會作為中央主管機關，亦應善盡政策企業家角色，一方面透過積極的行銷策略，推廣運動、健康，以及觀光、地區行銷等彼此結合的觀念，特別針對縣市首長進行觀念的改變，另一方面亦可透過法制上的努力，推動各縣市設置運動專責機關的原則性規定，讓各縣市可資遵循辦理。

三、強化專業運動政策網絡的建立

目前各地方政府運動專責機關在設置上所面臨的邊緣化困境，其重要因素之一在於政策網絡的缺乏，僅能依附於教育政策網絡之下，缺乏主體

性。對此體委會可考慮學習對岸在政府體育總局下轄「北京體育大學」之先例，爭取已籌設之「國立台灣體育大學」歸於其管轄，專責培養運動專業人才，並與考試院協調，進行相關人員考試與任用事宜，使各縣市之運動專責機關不再面臨缺乏專業人才可用的窘境，而人員的集中養成過程，亦有利於政策網絡的形成與建立。

就目前而言，可由體委會提供必要之資源與協助，規劃於人力訓練機構（如地方行政研習中心）開設運動管理與發展之相關課程，對全國各縣市政府之運動業務承辦人員進行全面性的培訓，往後並針對不同業務需求，繼續開設更深入的課程，直到體育大學成立，再將培訓業務移轉由該體育大學辦理。如此除可強化地方政府承辦人員之專業能力，亦有助於凝聚政策轄區之向心力，讓政策網絡在主管機關主導及協助下有建立的機會，這對於推動成立地方政府之運動專責機關亦為重要之促成條件。

參考文獻

英文部分：

- Abrahamson, E. 2004. *Change Without Pain*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bedeian, A. G. & R. F. Zammuto 1991. *Organizations: Theory and Design*. Chicago: Dryden Press.
- Carroll, G.R. & Delacroix, J. 1988. "Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: An Ecological Approach," in Cameron, Sutton, and Whetten (eds.), *Readings in Organizational Decline*. Mass. : Ballinger.
- Dunn, W.N. 1994. *Public Policy Analysis:An Introduction*, 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice-Hall, Inc.
- Evan, W. M. 1993 *Organization Theory: Research and Design*. NY.: MacMillan Publishing Co..
- Hager, M. A., J. Galaskiewicz, J. A. Larson. 2004. "Structural Embeddedness and The Liability of Newness among Nonprofit Organizations." *Public Management Review*, 6/2:159-188.
- Hannan, M.T. & Freeman, J.H. 1988. "Structural Inertia and Organizational Change," in Cameron, Sutton, and Whetten (eds.) *Readings in Organizational Decline* .Mass: Ballinger.
- Henry, Nicholas 2007 *Public Administration and Public Affairs.(10th ed.)* Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall.
- Kooiman, J. 2003. *Governing as Governance*. London: Sage.
- Pfeffer, J. & Salanzick, G. 1978. *The External Control of Organizations*. NY: Harper and Row.
- Pressman, L. J. & A. Wildavsky 1979 *Implementation: How Great Expectations in*

- Washington are Dashed in Oakland.*, Berkeley: University of California Press.
- Stoker, R.P. 1991. *Reluctant Partners: Implementing Federal Policy*. Pittsburgh, Pa.:University of Pittsburgh Press.
- Williams, W. 1980 *The Implementation Perspective : A Guide for Managing Social Service Delivery Programs*. Berkeley : University of California Press.

中文部分：

- Collins, J. 著，齊若蘭譯，2007 《從 A 到 A+的社會》，台北：遠流。
- Knott, J.H. & G. J. Miller. 合著，黃榮護譯，2006，《政府改造:公共組織選擇的政治》，台北：雙葉書廊。
- 史美強，2005，《制度、網絡與府際治理》，台北：元照。
- 行政院體育委員會，2007，〈全民動起來—運動人口倍增計畫〉，《國民體育季刊》，第 36 卷第 4 期，頁 4-6。
- 吳英明、但昭強、施惠文（主編），2007，《價值領導與管理》，台北：五南。
- 吳思華，2000，《策略九說：策略思考的本質》。台北：臉譜。
- 吳國銑、魏士欽，2007，〈推展海洋運動面臨之課題與可行策略〉，《國民體育季刊》，第 36 卷第 3 期，頁 15-21。
- 林水波，1999，《組織理論 Organization Theory》，台北：致勝文化。
- 林水波，1984，《政策分析評論》，台北：五南。
- 林水波，2006，《領導新論》，台北：五南。
- 林水波，2007，《公共政策析論》，台北：五南。
- 林文政，2004，《臺灣運動管理學碩士論文研究之現況分析》，國立臺灣師範大學體育學系在職進修碩士班碩士論文。
- 林哲宏、李昱叡，2007，〈台灣海洋運動之推動與展望〉，《國民體育季刊》，第 36 卷第 3 期，頁 9-14。
- 邵于玲，2006，〈《運動管理》運動也能讓台灣更好〉，《蕃薯藤運動網》。

- 高俊雄，2003，〈運動觀光之規劃與管理〉，《國民體育季刊》，第 138 期，頁 7-11。
- 高俊雄，2004，〈創造運動休閒的新價值〉，《全國大專校院運動休閒管理相關系所發展研討會論文集》，臺南：真理大學。
- 高俊雄、陳麒文，2007，〈台灣運動休閒管理學術發展的回顧與趨勢〉，《國民體育季刊》，第 36 卷第 2 期，頁 32-38。
- 許世雨，2006，〈健康城市與健康社區之營造〉，收錄於紀俊臣編，《都市及區域治理》，台北：五南。
- 彭臺臨，2006，《台灣地區國民運動行為與其政策意涵之研究》，台北：行政院體育委員會。
- 詹元碩、張嘉澤，2004，〈如何經由健保改革提升全民運動健康促進—以德國醫療保險改革為例〉，《國民體育季刊》，第 142 期，頁 77-82。
- 廖世雄，2003，〈各國運動與觀光結合成功案例介紹〉，《國民體育季刊》，第 138 期，頁 68-74。
- 趙永茂，1998，《中央與地方權限劃分的理論與實務》，台北：翰蘆。
- 趙麗雲，2002，〈文建會和體委會合併的構想背景〉，《國家政策論壇》，第 2 卷第 3 期，頁 107-114。
- 趙麗雲，2006，〈台灣健身運動俱樂部的發展現況與趨勢〉，國政研究報告，
<http://www.npf.org.tw/particle-1820-2.html>（查詢日期：2007/12/26）
- 蔡茂寅，2006，《地方自治之理論與地方制度法》，台北：新學林。
- 台南市政府，2008，《中華民國九十六年全國運動會成果報告書》。

附件一、 台北市體育處組織規程

臺北市體育處組織規程

93.6.29臺北市議會第九屆第十次臨時大會第二次會議三讀審議通過

93.8.05府法三字第09312725400號令發布

第 一 條 本規程依據臺北市政府教育局組織規程第九條規定訂定之。

第 二 條 臺北市體育處(以下簡稱本處)置處長，承教育局局長之命，綜理處務，並指揮監督員工；置副處長一人，襄理處務。

第 三 條 本處設下列各科、室，分別掌理各有關事項：

一、綜合計劃科：掌理體育運動綜合計劃、研究發展考核、資訊管理及體育產業發展等事項。

二、運動設施科：掌理運動設施規劃、營運管理、輔導民間運動設施等事項。

三、競技運動科：掌理競技運動、城市體育交流及優秀運動人才培育等事項。

四、全民運動科：掌理全民運動、研習訓練、體能檢測與運動諮商等事項。

五、秘書室：掌理文書、事務、出納、財產管理、採購、營繕及不屬於其他各科室等事項。

第 四 條 本處置主任秘書、研究員、科長、主任、專員、股長、助理研究員、科員、技術員、技佐、辦事員及書記。

第 五 條 本處設會計室，置會計主任及科員，依法辦理本處歲計、會計及統計事項。

第 六 條 本處設人事室，置主任及科員，依法辦理人事管理事項。

第 七 條 本處設政風室，置主任，依法辦理政風事項。

第 八 條 本規程所列各職稱之官等職等及員額，另以編制表定之。

各職稱之官等職等，依職務列等表之規定。

第 九 條 處長出缺，繼任人選未任命前，由臺北市政府教育局轉陳臺北市政府派員代理。

處長因故不能執行職務時，職務代理順序如下：

一、副處長。

二、主任秘書。

第 十 條 本處設處務會議，由處長召集並擔任主席，每月舉行二次，必要時，得召開臨時會議，以下列人員組成之：

一、處長。

二、副處長。

三、主任秘書。

四、研究員。

五、科長。

六、主任。

前項會議，必要時，得由處長邀請或指定其他有關人員列席或參加。

第 十一 條 本處分層負責明細表分甲表、乙表及丙表，甲表由本處擬訂，報請臺北市政府教育局轉陳臺北市政府核定；乙表由本處擬訂，報請臺北市政府教育局核定；丙表由本處訂定，報請臺北市政府教育局備查。

第 十二 條 本規程自發布日施行。

附件二、台北縣政府體育處組織規程

臺北縣政府體育處組織規程 (民國 96 年 09 月 29 日 修正)

第 1 條 本規程依據臺北縣政府教育局組織規程第八條規定訂定之。

第 2 條 臺北縣政府體育處（以下簡稱本處）置處長，承臺北縣政府教育局（以下簡稱本局）局長之命，綜理處務，並指揮、監督所屬員工；置副處長一人，襄助處長處理處務。

第 3 條 本處設下列各科，分別掌理下列事項：

一、運動設施科：運動設施規劃與營運管理、體育博物館建置及輔導民間運動設施等事項。

二、競技運動科：競技運動、爭辦國際賽會、城縣交流及優秀運動人才選訓輔等事項。

三、全民運動科：全民運動推廣、辦理體育研習訓練、體能檢測及運動諮商等事項。

四、學校體育科：學校體育教學、各級學校運動賽事規劃辦理、各級學校教練及裁判培訓等事項。

五、綜合計畫科：綜合計劃、體育運動刊物出版、研究發展考核、體育產業發展與數位化及不屬於其他各科之事項。

第 4 條 本處置研究員、秘書、科長、專員、助理研究員、科員、技士、技佐、辦事員、書記。

第 5 條 本處置會計員，依法辦理歲計、會計及統計事項。

第 6 條 本處置人事管理員，依法辦理人事管理事項。

第 7 條 本規程所列各職稱之官等職等及員額，另以編制表定之。

各職稱之官等職等，依職務列等表之規定。

第 8 條 處長出缺時，於繼任人員到任前，由本局轉陳臺北縣政府（以下簡稱本府）派員代理之。

處長請假或因故不能執行職務時，職務代理順序如下：

一 副處長。

二 研究員。

第 9 條 本處處務會議，由下列人員組成之：

一 處長。

二 副處長。

三 研究員。

四 科長。

處務會議由處長召集，並為主席。必要時，得由處長邀請或指定其他有關人員列席或出席。

第 10 條 本處分層負責明細表，分甲表、乙表及丙表。甲表由本處擬訂，報本局轉陳本府核定；乙表由本處擬訂，報本局核定；丙表由本處訂定，報本局備查。

第 11 條 本規程自發布日施行。

附件三、高雄市體育處組織規程

修正高雄市立體育場組織規程暨編制表為高雄市體育處組織規程暨編制表。

高雄市立體育場組織規程

第 一 條 本規程依據高雄市政府教育局組織規程第九條規定訂定之。

第 二 條 高雄市體育處（以下簡稱本處）置處長，承高雄市政府教育局局長之命，綜理處務，並指揮監督所屬員工；置副處長一人，襄理處務。

第 三 條 本處設下列各組、室，分別掌理各有關事項：

一、綜合計畫組：掌理體育運動綜合計畫、研究發展考核、資訊管理及體育產業發展等事項。

二、運動設施組：掌理運動設施規劃、營運管理、輔導民間運動設施等事項。

三、競技運動組：掌理競技運動、城市體育交流及優秀運動人才培育等事項。

四、全民運動組：掌理全民運動、研習訓練、體能檢測與運動諮商等事項。

五、秘書室：掌理文書、事務、出納、財產管理、採購、營繕及不屬於其他各組、室事項。

第 四 條 本處置秘書、組長、主任、專員、助理研究員、組員、技術員、助理員、技佐、辦事員、書記。

第 五 條 本處設會計室，置會計主任、組員，依法辦理歲計、會計及統計事項。

第 六 條 本處設人事室，置主任、組員，依法辦理人事管理事項。

第 七 條 本處設政風室，置主任，依法辦理政風事項。

第 八 條 本規程所列各職稱之官等職等及員額，另以編制表定之。

各職稱之官等職等，依職務列等表之規定。

第 九 條 處長出缺，繼任人員到任前，由高雄市政府教育局轉陳高雄市政府派員代理之。

處長請假或因故不能執行職務時，職務代理順序如下：

一、副處長。

二、秘書。

前項情形，高雄市政府得指派適當人員代理之。

第 十 條 本處設處務會議，由處長召集並擔任主席，每月舉行一次，必要時得召開臨時會議，均以下列人員組成之：

一、處長。

二、副處長。

三、秘書。

四、組長。

五、主任。

前項會議必要時，得由處長邀請或指定其他有關人員列席或參加。

第 十一 條 本處分層負責明細表分甲表及乙表，甲表由本處擬訂，報請高雄市政府教育局層轉高雄市政府核定；乙表由本處訂定，報請高雄市政府教育局備查並副知高雄市政府。

第 十二 條 本規程自發布日施行。

附件四、上海市體育局組織法制

上海市體育局

一、體育局職掌

- 1、貫徹執行有關體育工作的方針、政策和法律、法規、規章；結合本市實際，研究起草體育工作的地方性法規、規章草案和政策，並組織實施有關法規、規章和政策。
- 2、制定本市體育工作的發展戰略和發展目標，指導和推進體育體制改革；編制本市體育事業的發展規劃、計畫並組織實施。
- 3、指導和檢查區、縣體育工作，推行全民健身計畫，指導開展群眾性體育活動；負責實施國家體育鍛煉標準，組織、指導國民體質測定工作。
- 4、負責統籌規劃本市運動專案的設置與重點佈局；研究和指導優秀運動隊伍的建設和業餘訓練、體教結合工作；協同有關部門開展優秀運動員的吸收和安置；加強體育隊伍的思想政治工作。
- 5、負責制定體育競賽制度，指導和協調體育競賽工作；負責跨區、縣以及市級以上體育競賽的申報登記工作。
- 6、負責編制體育科研、體育教育的規劃；組織體育領域重大科技研究的攻關和成果推廣；組織開展反興奮劑工作。
- 7、協同有關部門規劃、協調體育場地和設施的建設佈局；負責體育經營活動從業條件的審批，依法管理體育市場。
- 8、負責有關行政復議受理和行政訴訟應訴工作。
- 9、協調、指導和管理本市體育對外交往工作；開展國際間和與港、澳、臺地區的體育合作與交流。承辦市政府交辦的其他事項。

二、內設機構

上海市體育局設 7 個職能處室，即辦公室（外事處），群眾體育處、競技體育處、科教處、人事處、計畫財務處、法規處（政策研究室）。按有關規定設置紀檢監察機構。

三、工作職責

（一）辦公室（外事處）

督查、督辦局領導決定的重要事項，擬定局年度工作計畫和總結；綜合協調直轄市各處室及直屬單位的有關工作；負責文電處理、秘書事務、文書檔案、機要保密、信訪資訊、辦公自動化、各類大型活動的組織協調和行政事務管理工作；發佈重大體育新聞，組織和協調國內外記者對體育活動的採訪報導；負責本市體育系統的外事工作；制訂體育外事交往活動的規章制度並監督檢查執行情況；擬訂和協調市體育外事及涉港、澳、台體育活動並流計畫並會同有關部門組織實施；協調、指導和管理本市體育對外交往活動。

（二）群眾體育處

制訂本市群眾體育工作的發展規劃和有關制度，負責實施國家體育鍛煉標準，組織、指導國民體質測定工作；指導、協調本市各部門、行業、社會團體實施《全民健身計畫綱要》；指導和推動體育及學校體育、職工體育、農村體育等社會體育的發展；負責全市群眾體育先進的評比表彰工作和社會體育指導員等級審批工作；會同有關部門指導、協調全市性及參加全國性的大、中學生、職工、農民、少數民族、殘疾人等體育競賽。

（三）競技體育處

研究制訂本市競技體育的發展規劃；研究和平衡本市體育競賽、競技運動項目的設置和重點佈局；研究制訂本市體育競賽、競技體育的有關政策；研究和指導優秀運動隊的建設和業餘訓練，體教結合工作；負責全市運動員的註冊和參加全國比賽的組織協調工作，協助有關部門做好對考生的體育加分的審批工作；制訂本市體育競賽工作計畫及本市綜合性運動會的方案；負責跨區、縣以及市級以上的體育競賽登記、申報工作；負責市級的裁判員、運動員的等級審批和市級以上的推薦申報工作；負責公佈本市運動成績最高紀錄及全國以上紀錄的申報工作。

（四）科教處

研究編制教練員培訓、體育科技、體育教育的發展規劃；負責組織開展體育領域重大科技研究的攻關和科研成果的審查、鑒定和推廣應用；組織開展反興奮劑工作；協調優秀運動隊和市級體育運動學校的文化教育工作。

（五）人事處

負責局機關和各直屬單位的機構編制、人員調動、工資福利、因私出境等管理工作；負責各類專業技術人員的職稱管理及運動員吸收、安置和傷殘等級審批

等工作；負責系統內的消防、安全保衛工作；負責協調國內外重大體育賽事的安全保衛工作；辦理本市體育總會及各單位協會領導人的推薦工作。

（六）計畫財務處

研究擬訂本市體育事業中長期規劃的編制和綜合性統計工作；指導和管理局系統的基本建設和國有資產；制訂全市體育場地設施發展規劃；負責機關的財務工作，對直屬單位的財務工作進行指導和審計、監督；負責本市主辦的國內外大型運動會的財務和審計及物資保障工作；負責對本市體育場地、競賽器材的宏觀管理；研究擬訂本市體育系統產業發展規劃和體育市場管理的政策、法規草案；負責體育經營活動從業條件的審批。

（七）法規處（政策研究室）

研究擬訂本市體育工作的法規、規章草案；研究制訂本市體育工作的發展戰略和發展目標；對本市體育的體制改革進行調查研究並提出方案；擬訂局的工作規劃；研究提出體育工作及重大體育活動宣傳報導的指導思想；負責有關行政復議受理和行政訴訟應訴工作。

（八）黨委辦公室與紀檢監察合署辦公室

督辦局黨委會決定的重要事項，擬訂局黨委工作計畫和總結；負責局機關的基層單位黨的建設和領導班子建設；負責局機關和局管幹部的選拔、培養、任免、考核等事宜；指導優秀運動隊的思想政治工作；負責宣傳、老幹部、統戰、共青團、工會、婦委會及精神文明建設等工作；負責局系統的黨風廉政建設，監督檢查機關及直屬單位黨員、局管幹部執行黨紀政紀的工作。

附件五、各縣市文化中心成立暨改制文化局日期

名 稱	成立日期	改制日期
台北縣政府文化局	72.10.08	89.01.03
宜蘭縣政府文化局	73.05.20	89.01.29
桃園縣政府文化局	72.07.01	92.01.01
新竹縣文化局	83.03.01	89.01.27
苗栗縣文化局	72.10.08	89.10.09
台中縣文化局	72.01.01	89.03.01
彰化縣文化局	72.10.04	89.03.01
南投縣政府文化局	71.12.25	89.07.01
雲林縣政府文化局	74.05.19	88.12.03
嘉義縣政府文化局	86.09.01	88.12.02 ⁹²
台南縣政府文化局	72.10.08	91.10.25
高雄縣政府文化局	73.07.01	92.07.28
屏東縣政府文化局	73.09.28	89.10.02
台東縣政府文化局	73.10.25	89.01.13
花蓮縣文化局	72.12.25	89.04.14
澎湖縣文化局	70.10.24	89.01.01
基隆市文化局	74.08.27	93.12.01
新竹市政府文化局	75.10.31	89.01.01
台中市文化局	72.11.12	91.07.15
嘉義市文化局	81.07.01	88.12.02
台南市政府文化局	73.10.06	89.01.01
台北市文化局	--93	88.11.06
高雄市政府文化局	70.04.16	92.01.01
連江縣政府文化局	90.01.01	92.01.01
金門縣文化局	89.01.01	93.02.14

說明：

1.89 年時台中縣文化局單獨成立，而保留了原有的台中縣立文化中心。加上於 89 年3 月12 日成立的台中縣立港區藝術中心，成為一局二中心的架構，與各縣市相異。

2.台北市原無文化中心之組織建制。

3.除離島的金門縣及連江縣外，嘉義縣為全國最晚成立文化中心的縣市。88 年

升格改制時為府外局，機關名稱為「嘉義縣文化局」，92.07.01 又改製為府內局，機關名稱改為「嘉義縣政府文化局」。

資料來源：郭敏慧，2006，《縣市文化局執行地方文化館之計畫研究－以台中縣為例》，南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。

附錄一、台北場焦點團體逐字稿

F103

我們的研究團隊裡面，自我介紹之前，大概因為這一次比較符合現在焦點座談的這個方法論，就是說焦點方法盡量說能夠亂中有序，然後沒大沒小，可以群龍無首、很自由的發言，也算是說動腦會議的一個形式。今天我們焦點座談的成員很多元，有中央的長官、地方的行政官員，當然也有公共行政方面的專家以及休閒產業管理方面的專家。接下來我們進行的方式，雖然我們列了七個課題要來討論，但是我想大概大家都有初步的看過，那這裡面七個課題，基本上大概是三大類型，主要是這個需求面，政策需求面的探討，第二個是組織面的探討，第三個是策略面的探討。待會進行的方式我們就用比較 easy 的方式，也不用特別說是誰先講、誰後講，我們針對每一個議題討論下去，自由的發言，請容許我坐下來我們在來討論，我們先從第一個課題來談一談，有關於為什麼體委會跟政府會丟出這樣的一個委託案，叫做設置我國地方運動行政專職單位推動策略，而不是這是地方體育行政專責單位，當然這個之間有什麼不同的含意，因此我們也設了這一個題目，可能跟我們的第一個議題有關，第一個議題是說既然都要設運動、體育這樣的概念，裡面可能有一些不同的時代含意，既然這樣子的一個委託案，想要針對運動這個主題要討論他的行政專責單位，那是不是我們可以先來聽聽各位專家的意見，就是說到底運動在我們當代是不是有一些特殊的意義或價值，或是甚至於可以針對體育這樣的概念我們先來談一談就不同時代，我想不同時代有不同的理解，今天我們既然要討論這樣子的一個事項，我們想要開始思考他的組織變革，那是不是我們先來把這個概念大家來談一些看法這樣子。

F107

我想我先說明一下這個案子的緣起，因為體委會成立到現在其實已經超過十年了，那我們在推動利益上，雖然就是說在我們的國民體育法裡面有講說，像縣市政府都可以設置體育的單位，那可是就是說因為地方制度法的關係，他是取自於地方制度之下的，那地方制度法雖然有規定說，地方政府可以自付可是不是必要政策，那我們在推動整個體育運動業務發展的時候，我們未必能夠正面施行，因為中央體委會有一些政策的規劃，可是在落實上，就是目前唯一建樹在縣市政府的話就是在教育局，下面有體健課，體健課下面又有一個體育場，可是畢竟他比較隸屬地方縣市政府一級單位，所以他們執行力影響力方面會比較弱一點。那有很大的一個部分就是藉助民間的體育團體，像奧運團體有一個的奧運環評。那我們一直期待有一個像教育局，像那個教育單位，或是文化局，他們比較有效率的教育局或是文化局，這我們在推動上、落實起來也會比較容易，可是長期以來這個部分就是地方政府可能有地方政府的考慮，或是說他可能覺得體育運動在地方自治上，地方政府所扮演的角色，這個或許他的重要性不像他們比較那麼重要，所以他比較有限。那在這個部分其實我們也曾經在類似的體育的行政單位在抽查的時候，其實地方的一些體健課或其他課處跟體育場提出來的層級其實都不夠

高，也希望能討論這一部分的問題；那可能因為有中央跟地方在政策執行上，所以說在目前以地方制度規範的地方角色，以中央有國民體育法的規定，但畢竟還是有限的，那所以說這個其實是從成體委會成立以來一直想 push 他的，其實事實上中央跟地方有些差別，所以說目前還沒有辦法發揮。那我們這個主委來以後，也就是說他也感受他這個方面的迫切性，所以說才有這個案子提出來，就是請一些專家提出一些誘因、一些策略，那看看現在地方政府在政策上有哪些困難可以提出來，因為我想之前黃老師也有拜訪過我們的主委，所以他也有把他很多的想法先跟黃老師做一個溝通，那在這個部分的我想可能要探討的是說，為什麼會提議在地方上各部會要產生不同的困擾，目前除了台北縣、台北市還有高雄市有設立之外，其他的地區都沒有，所以說這個問題比較迫切要知道。那另外你說體育跟運動，其實在早期體育運動，我想葉老師你也知道，在學術上的區分事實上也沒有那麼的明顯，那我們在行政事務上處理，也常常把兩個混為一談，其實我們現在的主委他比較有新的想法，那希望可以把體育跟運動作一個區分，因為事實上體委會在成立的時候，當初從教育部提說要獨立出來要成立的時候，教育部本來提是說應該要廢掉的，應該是整個包括一些學校體育要到體委會去，可是可能因為一些政治力量的關係或是行政力量關係，所以最後變成學校體育這邊並沒有廢掉，體委會就比較專責社會體育，可是事實上兩個部會之間還是有一些權責必須開協調會議來做一些協調，那所以說你這個部分體育跟行政、體育跟運動，要明顯的去區分我想是不容易的，只是現在我們的想法，運動的部分其實不只是包括學校的體能部分，我想葉老師現在所研究運動經濟的部分，也是可以感受到經濟運動產業在整個社會與經濟，社會扮演的角色其實他有他的功能，那所以說我們會裡面在推動一些業務上，我們會比較偏向說所提議用運動來開發所有的業務，運動的涵蓋率會比較廣，那體育的涵蓋率比較偏向在體能教育上，一般學校體育課。所以說運動，我們為什麼現在把他叫做運動行動專職單位，不叫做體育運動教育單位，我想這是概念上的區分，可是要追求的一樣就是地方要有自己的專職單位呈現，最主要的是這個原因。

F103

你剛剛講的這兩個之間常常被混為一談，這會不會是一個問題？這兩個混為一談，到最後在行政的區分上面會不會也成為一個問題？

F107

這個部分，其實以我們的運作，我想葉老師或許對體育運動比較了解，畢竟他是體健的所以可以稍微說明一下，但是在我們行政業務的運作，應該不至於產生問題，因為我們會有區分就是學校的體育處室就是教育部體健課，那只要離開學校體育的部分就是我們體委會的部分；所以我們體委會，在業務行政上的區分是相當清楚，只是要看哪個功能是說，這個體育運動在這個縣市裡面或是這個城市裡面他所扮演的功能，就是有像現在縣市政府設的一級單位，他所設的一級單位的

功能是不是明顯到、重要到他覺得他需要讓他設置，那他的功能他到底對縣市發展的功能到底是不是那麼重要。我覺得這個可能之前主委也跟黃老師提過可能在誘因策略上可能我們必須要想一些方法可能怎麼樣來達到。

F102

我先兩分鐘補充一下其實他的主委，有幾個要點，第一個就是說，是證明的什麼，是 physical education 體育，就是說一般人老是把這個體育變成教育的一部分，所以硬設專責性單位，他老是把他想說這就是在體育局底下、在教育局底下設一個體健課。那第二個就是說，如果是運動的時候他說有一個想像，當文化、當教育是一體的時候，他們就是一體的，可是文化教育分開的時候，就分的很開了，那文化的項目就非常的清楚；如果體育從教育裡面在分出來，可是育都是育是 education，所以說弄一個名稱是不一樣的，也許是可以在分清楚一點，要不然說這個東西是比較難的一個情況。那第三個也是提到就是說，學校的體育這一項如果是一個專責機構的話，在縣市政府裡面也可以併入，這個就是在台北縣他現在的體育處就是在學校，不是在體健課，他就是直接變成在體育處理面，但是體育處他可能是因為是他可能還是在教育群的底下，所以他好像也很無所謂，是不是有這樣的考慮我們還不是很清楚，但是呢，有一點就是說在推動現在各縣市的，我現在常常的電話問一下你們在推動說要如何成立一個專責單位，像高雄市誰最關心？他說教育局長，你呢？教育局長，所謂教育局長我是教育局長我要不要理他，我要不要把我的肉割出去這樣子，這個就是教育局長可能也是一個需要被教育的過程，那我先就是剛剛對著副處長，因為那一天我剛好給楊主委剛好特別去跟他請教，主委啊，你這個研究案最主要的重點要提示一下，免得到時候我們有太多其他的想法，那我補充到這裡。

F104

各位大家好！那個我先講幾個大的東西，我雖然做的不是體育的，我是做行政的。第一個要正名，體委會要先正名，感覺上好像體委出來的全名。

F107

這個部分...，因為體育委員會。

F104

當初這麼做就好了（台語）。

F107

對！因為正名需要修法，所以目前沒有...。

F104

所以現在沒有辦法配合

F107

對！所以我們現在沒有辦法，這個基本上這個研究最主要我們要設置這個單位，要讓他能夠呈現。

F104

第二個我感覺在目前的氛圍，我不知道體委會在前一波的中央政府改造有一個教育文化，是不是有這樣的說法？

F107

就是教育文化，教育體育部

F104

教育體育部，所以事實上現在在做當然只講地方，可是問題如果這邊又開始動的話，老實說是不是反潮流之說。第三個現在又有一個潮流，不是什麼事情都要政府來做，所以很多事情丟給NGO，地方NGO來做，這樣是不是很好的一個想法，所以也不一定要地方來做，所以我的感覺是如果真的要這樣談策略的話，當然我把那個潮流先講清楚，現在似乎後面這兩項做這個事情是反潮流，所以說如果你要反潮流的話，你就要有一個特別強烈的動機去做這樣子的一個事情，這是我的感覺。

F102

針對陳教授這個疑點，臺北市、高雄市他都有有一個共同的，我在印象裡面，是委外，ROT也好或是BOT也好，發現了政府是沒有辦法脫離了責任，就是是你合約管理，合約管理就是現在成為他們的一個痛處，然後這個可能後面還會延伸出來就是人才，只有站在有專責的這樣的機構，而且比較能夠那個的時候，整個的這個體系，考試院的那一塊才有可能在下面的argue，那這個就是我補充一下。

F107

潮流那個部分我想可以補充一下，其實我們在探討組織改造的時候，那個教育體育部這個部分，其實我們也在探討其他國家對於體育的這個業務他們是怎麼呈現的，因為在歐美本身他們做的活動就是非常夠的，因為人民都有這個運動健身、運動休閒的觀念，所以這些國家他們根本不是政府來主政的，民間團體自然自己就會發起的這些效果，願意投入這一方面的。可是因為在我們的民族性，其實我們長期鼓勵的教育其實體育一直都是被忽視的一環，在我們的運動風氣還沒有普及的時，我們所探討原本的意思是說政府在教育，就是運動推動的部分，包括全民運動的推動或是經濟運動、經濟實務這方面的推動，其實政府在過渡期還是必

須扮演相當的角色，那我們當初看了也就是說，政府要扮演地方角色要聲音出來要有力量，在一級或是在內閣會議裡面非常重要，所以你說在整個國際潮流上，或許是說因為任務化，在有些業務上，事實上人民可以自己做就讓他自己做了，這個不用說，這個我想這個我們都知道，那只是說現在這個任務我們必須探討說，你說在國際的潮流上，你說體育運動或許說在其他國家都已經很風雲了，所以在人民跟民間團體都很自動自發的都來做，可是在我們台灣，或許民族性的關係，或許是長期教育下來我們觀念的問題，並不是這樣的觀念，我相信大家或許也當過學者、當過專家、當過學生，我本身也不是學體育的，在我沒有踏進體委會之前，包括我在學生時代，我會認為把時間拿去運動是浪費時間，可是當我踏入體委會以後，我會發現我會要求我的小孩去運動，因為運動可以增加你的血液循環、增加你的一些體能，對於你的學習效果是正面相關，所以說其實有些人的風氣、有些人是意識的覺醒，所以政府必須扮演倡導的功能，當你已經停止了一些民間自然的一些東西的時候，我覺得這個時候政府的角色就要推出來，所以我覺得像我們為什麼現在要做這個專案希望能夠在縣市裡面都有這種一級的運動專職的單位，也希望在地方、在縣市裡面都形成運動風氣都很普及的時候，其實到時候，我覺得政府的角色、政府的功能其實夠了，應該隨著時代而演變，國際的趨勢是這個樣子，可是地方在我們台灣的這個部分我們目前的情況是這個樣子，我覺得是這個樣子，那所以說我們這一個計畫的目的，就是要希望能夠提出一些誘因的策略，知道地方政府在設置上有哪些困難，我們可以去誘導他們往這個方向，這是我們意見。

F103

剛剛兩位提到潮流我嚇一跳，像剛剛陳老師講那個潮流，還有大潮流跟小潮流、國內潮流、跟國際潮流的不同，剛剛講的那個中央組織再造要整併，那個可能只是說我們政策風向，可能搞不好那個不是國際潮流，可是政府精簡、或者是委外那個好像是世界潮流，那剛剛副座講的運動好像另外一個潮流。

F104

那個行政院組織基準法已經通過了，省到十四席，所以將來如果只要一動起來，行政院組織法要修的時候，只剩下十四，所以那個是一個 common pose 的問題，然後體委會在這個裡面能不能夠？

F103

所以說剛剛怎麼能夠。

F104

就是怎麼變成十四個之一，這是很重要的。

F103

反潮流的那個議題。

F107

對！以目前的行政院的本，就是教育體制是一個部會，但是你說照理真的假設行政院組織法已經定案了，到時候運動的部分在裡面怎麼辦？是在成立一個、下面一個，就是說局屬的，我覺得是下一個目的的問題、下一個策略的問題，那你說目前組織法未動，會到底什麼時候會動？說真的沒有人知道，在二十年前就講過行政院組織法要改了，講到現在還沒改，那我是覺得說我們現在以體委會目前重要的角色，我們就是希望能夠在這個體育運動、全民運動、在經濟運動方面，都能把他推動得很好，這就是我們目標。

與會人員 A

謝謝喔！各位教授還有在座的先進，那延伸這個的話題，我稍微做一個補充，姑且剛剛陳教授提到的說體委會要不要正名，但是站在地方政府稍微有設一個觀念就是說，或許先不要去談那麼高層的東西，如果地方政府包括整個大環境形成以後，自然而然水到渠成，到時候包括政府，老實說這個東西是人定的也可以改，如果二十四個縣市成立了所有所謂的體育的專職單位，不管是叫體育局或是叫運動局，那實務上的推動和運作，我們也知道台灣是一個彈丸之地嘛，如果就公部門的這些人才的這些流通的機制來講，不管是藍綠執政，到後來這些體育的人才或著運作的實務狀況達到那個氣候，自然而然中央也不得不隨著這個所謂的大潮流或是小潮流來調整，我覺得這個倒是不用太擔心。但是如果今天我們所談的核心的議題是在於說體委會這邊討論的，中央很關切這個地方政府的推動上，我覺得其實這個基本上像剛剛陳老師提到說這個是不用太擔心的，我在這打個岔。

與會人員 B

你說不用太擔心

與會人員 A

就是說剛剛陳老師提的那個東西，不用太擔心。

與會人員 B

我覺得不用太 worry，我們是沒大沒小啦！就是剛剛提到那個中央正名那個東西，我昨天晚上也想到，好像有一個是 sport office

F107

正名這個問題我會直接切入主題，因為正名涉及到我們主委曾經提過，可是涉及到組織法的修正，那以目前是不可能的事情，所以在英文名稱我們已經把他改成

sport，那相關的有一些像我們在施政報告政策的擬定，我們已經改成運動的部分，但是只是說那個是原來的名字就叫那個樣子，因為那個要改名沒有那麼容易因為牽涉到組織法修正的部分，以我們這個研究計畫的焦點是說，地方政府怎麼樣讓他們願意設置這個一級的專責單位，那把地方這個運動的風氣把他帶起來，這個就是我要的。

F103

有一點鄰近革命的意味。

與會人員 C

其實我是這樣，不是鄰近革命就是環境造成的，我是想說那個以運動這個名詞當然大家都知道啊，因為 sport 這個字有他背後的意義，sport 就是說他身體的活動，就是說有那個規則之下的東西，有身體的活動才叫 sport，那所以說在有規則的狀況之下，為什麼體委會就是說以往，到現在也是，他們的那個業務最主要是社會體育來講，因為有一些 sport 的過程，其實是沒有教育意義的，我的意思就是說譬如說我今天我們兩個人要比賽，我只要不違法，但是我沒有道德只要贏，你又能怎樣對不對，那這個在我們教育的過程當中，我們不應該這樣教學生，但是我們今天如果說站在競技的立場、求生的立場，你可能必須要這樣做，那所以說這種是一個在他們處理的業務當中是一個很大的錯誤這是第一點。那第二點就是說體委會現在事實上如果他們要發揮他們社會公平之後，以後很重要就是要主委去推動運動產業部分的部分，我們要教人家賺錢，所以這個部分，事實上我們在教育體系裡面，也不需要去太著墨那麼多，所以說當然現在的一個角色就是公民，還有任務的那種分量，值分量，已經跟以往的不一樣，就是說這種體育事實上在教育部推，然後體委會出席成立也變成在這個業務裡面，所以說已經很多都不一樣，那所以說我們今天談這個實質的一個變遷狀況，然後這個背景怎麼樣的濃縮去出一個名詞來把他求至，叫做什麼 Sport Affair，然後這個中文叫什麼我們另外再談，但是光是這一塊，其實我是覺得說業務部就習慣了，那你說在國外的話，你像那個中國那邊啊，他們就叫體育總局，那體育來也叫一個產業，你那個體業也是一個產業，叫做 Sport Industry 我就覺得很好笑，因為那個賺錢，體育產業就覺得很奇怪，所以說他們也都是很多事情，反正要跟 Sport Education 有關就是叫做體育，那你們也不稍微正名一下嗎？就是這樣。那處理類似的業務韓國叫體育文化部，香港叫體康局 Sport and Recreation，康樂嘛！那美國叫 Sport Authority 在每一個 county，就是類似他們的聯邦政府下面的各州，然後他們下面的各郡，他們的名字都叫做 Sport Authority，這是我談到世界上各地很多地方名字都不一樣。那我們要怎麼樣用我們適合的話去把他解決，這是名稱的問題，那接下來的我是蠻贊成的就是說，因為剛剛陳教授提到我們的組織法，那是上層結構在說的，剛才那個我們朝盛兄在提到的每一個縣市都自然形成是一個下游結構自然形成，所以說這兩種的話，怎樣去讓他變的很自然，因為他現在功能都已

經出來了，而且跟以前不一樣，以前我們都認為運動都只是上體育課，事實上我們研究起來沒有那麼簡單，很多事情要去推動，而且業務量越來越繁複，所以這也是為什麼臺北市他們成立體育處，然後要把 sport 這個意義這個不合時代的心意要把他做業務轉換，像現在臺北市那個以前新聞處。.

與會人員 B

觀光傳播局

與會人員 C

觀光傳播局，所以這個東西也都是可以解釋的，所以說你的業務要怎麼樣整合過來，誰來做比較適合？事實上也就是說把我們以往的一些業務啊，說不定其他有一些局處的業務也會併到你這裡來也不一定，所以說怎樣做比較適合都應該要看他的階段性，那我是蠻贊成的就是說我們的副處長他提到的，因為事實上如果跟其他國家比較起來的話，其實台灣有一些...因為現在體委會也好、體育室也好，這幾個經費佔政府的比例，經費比例都一樣，然後說真的場館沒有辦法蓋的很像樣，你就沒有辦法去跟國外競爭，沒有好的場館，絕對沒有好的賽會，沒有好的賽會那我們這邊人才培養不出來，因為這些運動產業大部分都是需要人才去做，那這樣做不出來，所以說如果說他們層級能夠提高，能夠有更多的經費，我是認為說硬體設施出來之後，剛才我們那個彭老師這邊有提到就是說契約管理的部分，那公司就是要把他那一塊搞起來，就像小巨蛋，那所以說在這方面，他們人事成員在這裡都很清楚，那體育處流動率的很高，對呀！待不住啊！有人待到生病、有人待到....，一大堆啦！那所以說那個就是因為業務不熟才會一下子擴張，然後就是說沒有辦法馬上找到即時相同的專業人員過來，從事解決、處理這些行政上的問題，才會造成這些問題，所以說有時候這方面也是要調整，那假設說從中央那邊一線把他提升之後，我是覺得說像我們考選部那邊在晉用高考或是他們在一些考試，有一個比較好的流動、需求、然後專業人員比較多的時候，可能就是去解決他們這些單位裡面一些比較實際的問題，這樣像他們這樣才會同一條心，我是覺得說從中央到縣市地方去解決，這是要檢討一下。

與會人員 D

臺北市體育處是不是跟教育局體育處一樣？

與會人員 C

現在不是。他們....，不對！

與會人員 D

所以層級有擴張。

F110

對！那我在稍微簡單報告一下，因為剛好有講到租稅金的問題。課稅的專家，也是我們那個執行長他後來才悟道。說起來沒有錯啦！我們大概是八月七號，九十三年八月七號成立，八月七號成立之後，那開始的時候他們以前就有管設施，那成立完以後...那大概前一年的時候，那個流動率非常的高，有的是抱病生病、有的是確實屬實，然後現在已經成三年三個月了，今年來大概新的處長換了之後就慢慢的穩定了，那穩定之後，我剛剛就跟老師說還有兩個學生在我那個部分跟談，我們大概整個就是人才的培訓，我們那個時候成立以後找人才很難，我要找第一步科長的那個部分，我上網公告，因為那個時候馬市長是說他會徵，但是以前組長都很專嚴，就是層次很低，可是我們上網徵才的時候，遭遇到很大的困難，因為我們都要挑，要挑那些的部分，像我們朝聖這個部分，我們原先是課長，然後在中央，那業務區就是專員，因為我們是運動產業嘛！一聽到運動產業我到經建行政處去他就這樣過來，我們教育局是有報銓敘部就是說，只要你修二十個學分，那就可以變成教育行政，因為那個課長一定要教育行政，所以他教育行政拿到，然後就慢慢來，因為他的那個興趣在做研究員，所以就是達到他的需求，所以我們就是這個樣子的。那我們現階段來講，就是說要成立局處，因為我現在在教育局底下，因為當初那個階段的情形是這個樣子的，就是說從議會開始運作的，我瞭解到是運作了三年。

與會人員 D

議會？

F110

議會。市議會的附帶決議。決議就是這個樣子來的。

與會人員 D

那他為什麼會這樣子的附帶決議？

F110

因為說實在的如果體委會強的話就不用這麼辛苦，因為我知道體委會成立這四年來也很辛苦，因為幾樣要有人跟你撐嘛，那我們是打算說撐起來，那所以說那個黃老師來的時候我很開心我說一句話，我就很有興趣，那事實上我們在成立那個過程很辛苦就是說碰到議會說你臺北市要逐員精簡，人也要負成長就是剛陳老師剛剛提到的我們整個要精簡就是那個政策，那來了以後，我們本來是說規劃說要九十幾個，開始慢慢縮到五十九個，本來也是想辦法說弄市長看看能夠把其他的局處的人員，不必要的騰過來，那我瞭解的就是說，其他局處在怎麼用他也是不流出來，所以到最後是你教育局你自己想辦法，那剛好我們局長，因為所以我為什麼說我剛好那一天我說黃老師在深度訪談的時候其實我都沒有講到深度的問

題，就是說因為面臨到這個問題，就是說變成你教育局局長要挺啊，那挺出來了以後就變成說你教育局老師的部分聯合，因為少子化，因為他不能算進去要算成行政人員，所以幫他砍一些社教機構的員額給我們，然後包括教育局的部分，因為有體會課，就是社會體育那一塊移過來，他們變到體建課我想這個部分組長應該很清楚，所以我們就是因為這樣，就是那個局長挺，所以他才願意這樣跟我們一起撐，那來了以後大概打拼的結果是可以。那現階段說我們之所以會說想要再成立這個部分的時候，說實在的我們也是怕人才在流失，我們現在目前來講的話，就是關這個休閒產業，就是開始第一屆的時候，老師剛好也在這邊，給他們一個很大的憧憬，可是這些人員就跑到體委會去，只有當聘，就是聘用的助理研究員好像是這個樣子，那我那個時候跟長官講，雖然講要把他留幾個缺，申請特考，我去申請特考的時候我也碰到阻力，就有人說特考哪有那個體育行政，內科還不是喔，以前叫文教行政，文化跟教育切開了以後，就是體育還是擺在教育行政的題型的那個部分，普考是沒考，那就是高考是有考，那就是針對那個理念所以我們鼓勵人家去考，所以已經連續三年了，所以我就是比較有一些經驗可以慢慢提升過來，那你看那個課長已經達到那個高層的職位了，那甚至說我們現在精密科的科長現在也是變成主秘，就是變成秘書，就是有這樣子的一個過程，我想說就是把這個部分放在這個地方，我們可能也就是因為這個運動產業的這個部分，我們也會做這個的運動產業科，這個是我們還沒有開過，開了研究團隊...我們說實在的我們都有在失手，每天都睡不好，這一次我們的組長就跟我說我們說我想黃老師接這個案子我想他也是睡不好，那我們就是來學習這個焦點座談要怎麼弄，我們大概下下禮拜一我們也會來弄，大概就是...我們的企畫部門沒有像中企處那麼的那個強，我們現在在中企做的就是做運動產業，那因為我們企畫人才沒有，我們希望成為一個這樣子的一個團隊，以後還是叫做綜合企畫處，我們處長還是對那個綜合企畫，他想要綜合企畫處，昨天還有跟他提，他是說想要綜合企畫處，所以說我們的教育人員大概固定了以後，中間有一個企畫的這個部分，所以我們才會這個樣子，所以說為什麼困境的其實那個地方是有勉勵的，但是我們從外面徵才的那個都有那個企畫專員，願意跟我們打拼，大部分都要去推動啦，那也要組成一個研究團隊，那這是我目前的一個構想。

F104

那我這邊就有一個問題，那我想臺北市在做這樣的事情，市長是什麼樣子的？跟他的健康城市有沒有相關？

F110

有關、有關！

與會人員 D

所以跟市長的....有關。

F105

那我補充一下，那個陳教授的那個，其實我們的口號很簡單，只有兩句話『處處可運動，人人要運動』，然後馬市長任內最自豪的就是說少用健保卡，就是把治療的錢拿來花在運動的身上，就是一個這麼簡單的概念，那在一個這樣簡單的概念下，處處可運動就是反應在這樣一個概念之下，就是運動中心慢慢已經到年底有六個了，已經完成一半了。

與會人員 E

他們那個運動中心做的不錯。

與會人員 D

對！那個做的不錯！

F105

然後要運動的話，當然他就完全不是只當靠硬體的部分，所以說在體育處成立之後，我們花了很多時間努力的在做推廣，還有所謂的那個機制，如何跟其他的社教單位...，甚至撈過界，不是屬於傳統體育的這個區塊，只要能夠把我們的理念跟我們的活動，甚至說機能能夠發揮的地方，透過那個管道把他傳達出去，就是讓他能夠發揮影響力。譬如說包括公民處，我們可以很簡單講，例如說概念上我們看到老人家他打太極拳，不是原來那種傳統競技的運動項目，廣義的運動項目，你說那個歸體育處管嗎？那個也不是體育啊，那他們都是在公園裡面運動啊，那體育處能夠做什麼呢？那體育處可能能夠協助一些老師的安排阿，或著裡面慢跑步道的規劃，雖然他是一個 park 可是他也有一些 facility 或 sport 措施，就是說雖然他不是主政，但是有主政的部分有主政的部分，那就是看你本身機關首長的宣示和定位，還有內部分工的這個問題，那目前體育處的話，市政府這樣體育處成立了三年。現在是一方面也嘗試說，一方面也是在從體育教育這一個區塊在轉型，不過剛剛副座提到說，就是說有沒有什麼困難？其實理論上沒有困難，可是在實務面上如果說卡在地方政府的整個的組織架構來講，最主要的就是要轉換哪些東西。他報告的很好，如果我今天在教育局這個底下來講，你組織結構你自己去喬，那教育局的話他有社教單位還有學校，局長可以去控管。可是如果我們今天如果說我們有辦法突破到一級單位，那就是用主管，就是由市長研考會這個層級去控管，要不然就是跨局處去轉，流控預算，流控這個人員編列，那問題是不太一樣，那我們臺北市體育處，臺北市有一個比較特殊的計畫，那剛好我們的市議員，我們今年合屬的議員有很多都是兼任我們很多協會的主任委員或執行委員，那是不曉得是雞生蛋還是蛋生雞啦，我不曉得啦，可是就有一個很巧妙的政治結構在運作，所以到最後來講我很坦白跟各位報告分享，我們的預算很少被砍，我們的預算大部分都是只有在形式上、細別上...，第一個重點就是他現在...

剛剛提到的就是我覺得是一個大環境的，其實時機是到，因為你看運動中心的興建，以臺北市來講這已經是政策了，而且也已經列入預算了，一定至少十二區都有一座，甚至不排除以後還有第二座，那當然又講到的，又是看運作的狀況是怎麼樣的，那另外一個原因是剛好有一個核心的運動，那像我們那個台北體育場改建以後，小巨蛋變成一個體育運動園區，會變成一個類似的總部或是水上訓練中心出現，再加上一些周邊帶狀的一些河濱公園綠地，我們已經有一個預期跟一個願景，已經知道臺北市未來體育處不管是他變成一級單位，或著是擴編以後的二級單位，我們已經都把事情都找好了，要做什麼？那個 project 或著我們的那個 profession 都已經有了。那我們現在擔心的是說什麼人做？有沒有相對...，我們今天人事室也是擔心啊，我今天即使已經讓你擴編了，那這些需要哪些的人才，那人才從外面的人找。那行政教育的人可能在你們的專業部分夠，他遇到法律的概念沒有、財經的概念沒有，企畫的人員沒有，我不是說學教育的人不好，因為學教育的他是一個很專業的一個領域，那再加上說...像葉老師講到的運動產業，那他又更複雜、又涉及健康、涉及休閒、涉及到經濟、或是甚至涉及到財務，我們現在講的都是快樂產業，那這樣好了 你怎樣讓人家快樂，人家就會把錢掏出來。那我覺得是說臺北市來講，目前包括高雄或台北縣，他今天要 follow 過來的話我覺得這個已經是擋不住，所以說如果臺北縣、高雄市跟臺北市這三個主要的那個地方政府，能夠在未來的一年或是在兩年之內，能夠把這個基礎的工作建設好，我覺得他會有一些效應會出來，就像台灣前陣子一直在成立觀光局有沒有？縣市政府一直在成立觀光旅遊局，一下子，他會有一些效應。不曉得說體委會長官這邊，當然我們是希望說可以更多的中央的...看應該是要怎麼樣的來做，或是協會這邊能夠來支持的話，那我們更會師出有名啦，不管是老師處的大趨勢、小趨勢還是大潮流、小潮流，我們寧可走在前面。那實際上你說要成立沒有什麼困難，地方政府要成立，市長說好、議員說好，有錢那就成立了，只是掛著牌子把名字改一下而已，場長改成處長。那你地方政府還有一個特色，就是先掛牌其他的事情慢慢談，像我們那個時候也是先掛然後慢慢再找，只要你的條件夠、你的環境夠、你的職等夠，人才就會過來，那臺北市比較幸運的是，剛好馬前市長任內他在他的這方面真的很支持，所以就是衝地方。那我們現在已經沒有去跟他講，我們現在的共識是希望在這個會期能夠把這個衝點先衝出去，這個我們已經在運作了，已經在運作了，不過只是還有很多時機上還不是很成熟，希望就是不管他以後叫做什麼，就是運動局或是什麼，名稱都不管啦，反正就是要衝啦，即使沒有衝到第一級的局處，二級局處也是 ok 啊，包括像那些執秘啊、研究員、還有銓敘啊那些都要調整，那樣只有五十九個人員不夠，以後運動中心成立之後二十個，再加上說松山那個體育運動中心，估計至少要一百個，甚至加倍，那這些人你即使是二級處，你至少要增課、增股、增運動中心，大概目前臺北市的階層是這個樣子。

那我想請問一下，就是當初是臺北市體育處是因為市議會他附帶的權利...

F105

對！

F107

讓馬市長的市政能力提升，還有教育局長的支持。

F105

對！

F107

那教育局長支持，你剛成立是把體健課跟體育場合併成為一個體育處。

F105

不用不用！

F107

恩！

F105

現在七課，所謂的體健的部分。

與會人員 C

先體會課，學校的教育還是在裡面。

F105

所以我們主要的業務，我們主要是管社會體育。

F107

那你們就是體育場了以後...

F105

就是升格。

F107

就是體育場把他改成體育處，那一樣都是在教育的裡面。

F105

對!但是機關的名銜，不是叫做臺北市政府教育局，我們是叫做臺北市體育處，我們有獨立的官僚、獨立的預算。

F107

所以以你們的經驗要 push 這個縣市政府成立這樣子的單位，機關的就是市議會還有縣市首長、還有教育局。

F105

現在如果說可以的話，市長支持，直接一級處理，那如果沒有辦法在二級處，市長會挺，那我是覺得說要往一級處，我發覺到我們這個困境，比較高雄市跟台北縣這個又無關了，高雄市他們大概說弄了，他們的企畫也是說去抄一抄，抄一抄完了之後就有時候要什麼就順利提出，這個東西就是在籌備上可能就是會先兼顧。所以我是覺得說我們的構想老師剛剛有點到嘛，就是說第一個他們的那個部分，我們那個時候我考銓敘部的時候，場長是九職等變成十一職等，那個時候像動物園，動物園的話是說他白做的，我們本來預備的時間縮成一個人去做兩個人的事情，又要拜會，處長或是局長那邊都要跑，那我們現在的優勢就是既然是康樂，那我們那時候在協調過程當中你為什麼不提這個議題？那這個議會都通過了，可是那個時候條件背景是不夠的，現在人才都是夠的這個不用擔心，這個體育幹事一定是一個，那已經夠條件了，那那個時候是想說那不然就合一併就是這個樣子，那合一併成立一個大大的部分，那其實首長找一個可能阻力會很大，那我現在構思的是，我們新的第二任處長是從核一過來的，我們就把康樂這一份，這個是我們有動動腦筋啦，就是說因為還有人才，那就是總數嘛，那我想就是把那些壓過來，既然文化局成立以後，那教育局以下的東西移過去對不對，我們總是會想一些，反正核一中心是不夠，然後給他正名，然後也是下屬單位，然後這個阻力比較沒有，然後現在我瞭解了，目前來講是剩下局長，只要一點頭大概就 ok 了。

F107

他就願意放出去。

F105

因為局長他體委會這個東西我也很清楚就是說，當時局長也講過一句話：我們體育處成立是割血、割喉給他的，為什麼？因為動物園減一些啦、圖書館減一些啦、臺北市長啦，就是這樣給我們的，然後教育局的人減一些就是這樣上來的，所以你現在割捨出去的話，短時間很難啦。那如果在可以的時候，那當然其實公園區為什麼會有，因為我們每一個區都有一個運動中心嘛，那市民常常打電話就是說他們很期待，那個運動產業那個消炎出來的，本來我是想說大巨蛋做好的時候也

會給我們，那也是一個園區，他也會有一個下屬單位，那剛剛我們研究員所提到的就是說，整個那個小巨蛋圓圓的那個還沒算進去，小巨蛋目前的狀態是共大公民財，接收回來了。那台北那個園區，名稱那個我們還沒有定，我們可能會定台北園區，那個地方有下屬單位，所以我們那個架構是會有，那我們至少說那個部分是在運作進行，那個我本來不想浮在台面上，但是我是覺得說你這個報告裡頭結論一定要有，你現在先衝一嘛，我們現在目標先衝一，然後二的時候會使其，為什麼會使其？現在變成高雄市我那個合併處我那個時候十月五號的時候，我就上網看到一篇就是剛剛老師有提到，當時我去衝刺去用主任秘書，就是我設主任秘書，當時他設股長，銓敘部就在教育局底下，他就給你用社教去區分，他就給你用社教機構去區分就是七職等，你頂多處長是十職等，那衝成功了，以當時的規格如果說用十一職等我主秘就保住了，像他們所提到的一個，他們的那個地方制度法裡頭六十二條第一項有部分就有關直轄市的一些規範，那這樣子的規範裡頭就是說，沒有錯我們可以自己訂定一些規則，這準則當然是內政部定，我們定完之後，規則是我們市政府合併完以後議會通過，議會通過了以後報考市內合訂，但是你不可以跟中央的那個考銓委員會，那可是說當時你是列十一職等，然後我大概是處長，為什麼會列十到十一，因為那個時候最大的動物園的園長就是十到十一，圖書館是十到十一，所以總不能這樣不公平，所以叫做謙卑合離，我用局長的一個就是謙卑合離，其他的局處，所謂為什麼我在衝的時候是被底下的人，真的很痛苦的就是被扯後腿，圖書館都說體育處都可以了，可是他沒有想到說我考試院那關還沒有過，那就是都用過去的，他考試院、銓敘部那都在隔壁，他就會想說他的後作用會很大，包括很多縣市說他要成立一級處，到現在都還沒嘛，一直都在給我扯後腿，我說要怎麼切割說，我就切割說我們有研究職稱，因為我們有助理研究員，助理研究員有七位，那現在都不做正職了，那現在研究職稱做完了之後，我們就說因為有雙軌式，你可以用教育員，可以用聘任書來，所以說我們就是說，那我們本來應該可以說，本來這個環節就是行政機關，因為有做決策，那問題就是說因為有那個研究的職稱可能就是要文教機構，那文教機構的話，然後你在社會司，應該是在教育部的社會司，那社會司這邊用完了之後，我們就是自己創立一個東西，就是我們自己創立的，那行政教育機關也是社會教育機構，才會這樣子來的，因為我想說這個部分來講，這個人才的部分來講，因為我們的堅持，大概雖然可以用聘任的部分時候，當作老闆，前任的一職我想說用教授、副教授，也沒有比較強，我們評估我們現在是還好，我們用一個有壓力的，其他是現在我只要受制那個部分，因為那個學生一把罩著，現在還是可以啦，這裡有一個剛申請出去，我們就是一批一批這樣慢慢來，我們就這樣培訓，那大概目前也穩定了，你如果說用過來的話，那科長的位階就九職等，那這個就糗了，我想那個會抵觸，因為那個是第一個成立的所以我們不怕，到最後的那個體育的機構會重來，所謂的實質的內容，我們這個條件真的是夠的，但是就是說希望那個學者專家這一派的時候，那這樣的話，這個臨門一腳踢進了以後事情會很好做，銓敘部一定沒有問題，一級處更加沒有什麼問題，可是你到二級處的時候，

那個最高的機關首長就是執秘處長，那我是覺得說我們這些人都很辛苦，那成立了這個的經驗的時候，那這個人才真的是不夠，真的是病倒，有些人真的是沒辦法，考上公務員剛開始就是這個樣子，那現在已經好了，現在已經比較穩定了政策穩定，小巨蛋接收的時候又一個風暴，那我們知道接收了小巨蛋了以後，長官跟屬裡面的人才知道說，你們這個這麼小搓的人可以做這樣，那完完全全接收成功，那我們接收完了之後，我們是一個接收小組幫我用這個打官司這個部分，那同整說實在的壓力很大，那我怕人才跑掉，所以我們願景就是成立一級處，讓大家是同等的職等，這是我們目前的一個策略。

F107

我想請問一下，就是從你們成立體育處，就是你們自己從股裡面長官的一些評價裡面，你覺得成立體育處以後，對你們臺北市的功能、社會功能、社會休閒功能、社會健康功能、或是經濟功能，就是說有沒有發揮出來，因為現在在縣市的還是說很困難，那假設就是說你這個體育運動專責單位在地方政府，他如果說他可以在扮演在社會休閒功能，或是說你說健康遞廣的功能，或是說經濟產業的功能，能夠扮演出來，我相信這些首長沒有統治權，那就是說以你們專業的經驗，有沒有辦法就是有一個共同的說帖，剛剛你們講的 key person，可是我要遊說他，我必須要政策說帖出來，你成立這個有什麼功能，對這個城市的發展會有什麼貢獻，我覺得這個其實很重要的，那以我的看法就是說你臺北市各個運動中心都成立，就是台北巨蛋的成立，那他再提供人民的休閒上，或是一些商業機能方面，應該對整個市政的執政者應該貢獻會蠻大的，所以這個部分有沒有辦法做，我是認為他也要...。

F104

像臺北市

F107

恩！

與會人員 E

像臺北市那個是特例，其實我知道這個是一個效益的問題啦，其實我本來在中興新村當科長的那個時候想要推動，可是那個時候太快就離開了，那就離開工作崗位，其實我自己本來打算作研究或著也是做研究啦，那就是說效益，簡單講投資報酬嘛，你說你體育處你自己嘴巴講說，多行或多好，你要拿出數據嘛，從各個層面去看，只是目前來講，就臺北市來講還沒有什麼過去的資料，就是該做的，可是這個是沒有實例的。

F104

所以我剛剛只是說臺北市是一個特例

F102

所以我補充一下，像高雄市我打電話過去的時候，我先打給他們能力發展局的吳局長，我說：局長，你們要成立體育處，體育處那個規程阿。

與會人員 E

啊！他還沒有過。

F102

他還沒有過，那你自己成立，那你還在二級單位，二級單位他們沒有反映出說二級、一級的差異，那後來我連續的問他們的場長，教育局的一個專門委員，他們都沒有那種我們那種公務人員的那種，我們叫做惰性，他怎麼知道要去推啊，推什麼東西啊，你們剛剛一直在說我們在推、在衝，那這個高雄的那邊就說台北啊，就抄台北啊，你知道他們的那些規程就全部都抄台北，那我就說那你們這些就全部都包死的，台北現在已經要衝一級了，然後我就問吳英明，你們誰在推這個東西，那你也去查一下我們的那個議會的紀錄，那我去查前面兩個會期，他們都有什麼運動基金、還有什麼教育基金，一個提案的時候底下，都有那個帳款的底下下面都有一個考慮成立，都有一個附帶決議，都是在議會裡面喔！你們議會裡面連續我所查到的我那邊紀錄，我把他 print 出來，他那個議會那邊有這樣的決議喔，那後來我也問他們的場長，他們那邊的場長現在是一個女的，她很優秀，他現在管的，他現在事實上的約聘人員他們有兩百多人，可是我看過去這一批人將來怎麼成立一個處啊，他覺得他們沒有人才，他們沒有人才，他很緊張，我說那你將來當主管那你怎麼？他說最好我不會去當主管，他們會緊張、他們會怕耶，所以不是說，一個你體育處要不要跟他成立，那現在沒有人會去想到說那個到底是什麼？所以只好抄他的，那他們自己最好是要有人啊，所以這兩個單位你們碰到一級單位，然後他們兩個再成立，就會比照你們的這樣子，我發現他是有一個標竿，政府單位你們裡面就照你這樣抄，這樣就沒事啊。

與會人員 C

你要這樣，那我也這樣。

F105

我們的狀況我們的業務已經很清楚了，就像我剛剛跟各位報告的，我們未來十年、二十年，這時年我們要做什麼我們都已經想好了，所以因為有這樣的業務功能。

F102

所以你們所想的他們有都照抄了都想了，那他們的場館喔，他們這一次的世運，那個東西的時候，你看他在弄得時候，現在他們有一個基金會，就是籌備的那個基金會，就是在能發局，那邊正職的四十幾個，每天在那邊弄，那我就一直問喔，那如果以後有一個體育專責的機構，那你們這兩個將來會是怎麼樣？沒有人去想到，就是編組，以後就好像那個全運會，照著你們那個籌備會的章程，那籌備完了之後就沒有了，就是開完就沒有，那問題你沒有，那很多的經驗怎麼樣的傳承下去，那他們的能發局就把所有這次世運會的所謂的運動管理，他們做所謂的知識管理，們就是全部就是有系統的在建構，而且他們以後就準備這一套喔以後就賣，賣給其他的，要把他當作一個產業，他們現在都在做這一個工作啊。所以說我問高雄的。那我問台北縣更是都沒有概念，那我說你們沒有獨立預算、或是你沒有這個的話，那你們將來怎麼辦？唉唷！我們這個是准的而已啦！雖然員額有那麼多但是誰知道，他們根本不敢問不敢去想，所以台北縣政府根本不敢去想，所以說他們現在那個三個運動場的場長現在都升科長，然後都到底要怎麼樣，他就是先掛牌的，那慢慢的再來用，那所以我就說那我們要談一談啊，那台北市都碰到的問題，那你們應該也是會有一個情況，所以應該要加緊腳步啦，你們若上去了，就要成為其他的一個標竿，可是他不是這樣。

F107

這個可能是必須要有一些人來推動，其實你從當初體委會當初成立的過程去直接記，因為體委會當初就是說先掛牌了，那人從哪裡來，就是從教育部的人先調過來應急的，那另外就是說從其他裡面的聘科的人，在去找相關的去找相關的人，願意去配合的、去願意貢獻的人，像我原來是在教育部人事處社教司，也是因為朋友的關係說因為照部會需要幫忙，所以說我每天工作到晚上十二點，因為我在教育部完了之後，就要到體委會去，或是在體委會完了之後就要回教育部去，每天要加班，有時候早上五點起來又要趕工作，這個就是你要有心人，那可以就是說當初我們掛牌之後，一直到整個那個組織章程到立法院通過，還是有一段半年的時間，那中間其實像趙主委當初付出的很多，因為其實中間的時候發現人跟會都快撐不下去了，大家都很遷就，所以說也是他努力去衝，才衝到現在的部分，那當初也是去找一些有心人願意來作，我從來沒想到我要在重建。

F105

我是臺北市體育處第一個研究員，以前從來沒有研究員。

F107

所以說有些就是因緣際會之下就是這個樣子促成，所以如果大家認為說這個運動休閒業在整個國家經濟功能、在社會功能扮演很重要的角色，那我覺得基於國家社會的發展我們就可以讓他，努力去促成他，那剛剛就是提到說就是說那個臺北市體育處那個公文，我想說黃老師那邊有沒有可能設立一個標準讓大家不敢亂

來，讓各縣市有心想成立的人，讓他們可以有跡可尋的範本，一個縣市他的這個運動功能、他的一些需要配備的，當然不像台北市那麼大，那需要具備哪些？或許也可以讓他們參考，那我覺得我初步的想法就是說有沒可能，就是說我們做一個說明、一個範例，一個說帖出來，每一個縣市用說帖去遊說那一位 key person，讓他們知道說，我們也可能去做一個標準的範本，那個章程的範本讓他們知道說，你們就是先這樣照本宣科先這樣去做，做了以後再這樣慢慢去說。這個案子雖然是我們主委自己提出來的，他的這個樣子做，可是以體委會成立到現在，因為我是籌備期間，我就去當義工到現在，以我來看我會覺得說這個，政府這個地方運動專責單位是非常重要的，因為我們現在很大的部份是靠一些民間團體像是奧運會，畢竟一些民間團體的各方面認知、專業可能跟我們不太一樣，所以我是認為說我們很期待能夠像那個文建會，文建會的文化局就是說已經推了二十幾年了，那可是因為早期時因為沒有行政院的人額款出來的問題，現在碰到這個時機會有困難，可是我是認為說以現在的公務能力的這部份，一個機構的成立你或許說有些職位要有正副編制的，但是有些的地方如果說他有產生一些經濟功能的部份，或許可以用其他的營運方式去做，這個我是覺得這個地方大家是可以在去討論，看有沒有什麼方式來做，不一定是說我設定這個要一百人就是要一百人，因為這個涉及到人員晉用，這包括到退休的問題，所以本身可能只有到七十幾，這也是蠻大的，以目前財政有限的情況。這個問題也是我們要考慮的，所以我剛剛，輕言說一下是這個樣子，我初步的想法是這個樣子。

F102

葉教授說台南這個全運會跟體委會補助，下一屆是台中市，那台中市說不定那個就是第一個去遊說他們。

F104

我剛剛在想說那個地方政府，我看那個圖今天沒帶來，應該是要帶來的，是不是有一些比較適合像台北市這樣的，有一些是不適合，所以我覺得應該有分析過。

F105

所以我來跟大家報告一下，因為那順便跟主持人說一下，因為我等下要開一個會可能要先走了。我跟大家報告一個案例就是說，在我們體育處像台北，現在台北市、台北縣、高雄市都將成立體育處之前，其實社會體育最主要的功能是在各縣市的體育場再回到那個部份，因為那個時候業務分開，業務的範圍在體健課是提升學校的體育教育，這是我們很早期傳統的作法，在那個當中其實我們體育館理面喔有一項規定，那邊就是各縣市的體育場，就是要有一個體育館、一個游泳池、然後一個田徑場就可以成立一個像樣的體育處，那光是這個簡單的條文，推動最快的還是都市化最深的這三個台北市、高雄市、台中都會區這三個，如果在早期在民國七十六年我的碩士論文就是做台灣地區供應體育場企業化管理的研究，還

要人家呼應八個，八個然後到了前幾年才陸陸續續各個縣市，25 縣市體育場的成立，那體育場的成立之前，他們就開始規劃體育處，所以說這些都市化比較多的地方，因為他們面臨這些的業務的變化情形，不是像雲林、嘉義縣那些，就是比較傳統農業性這些，就是地方政府或者是民眾可以理解，因為太複雜了，因為你如果越都市化的地方越是這樣子，但是就是說到最後那些在後頭的還是會有影響，你說那個時候體育場在成立的那個時候，也沒有每一個縣市都成立，那後來也是都成立啊，所以後來他們的問題真的是可以做了很多的借鏡，雖然台北縣跟高雄市那我們說那些比較不怕，那個我們給他衝下去，那個以後會碰到的一個問題，我覺得說如果按照以前的這些業務的發展歷史軌跡來看是很龐大的，所以其實台北市有這個的個案，如果要縮短大家在這方面摸索的成本，其實是要好好的來弄一下，其實我剛剛要提到的就是說他們的業務量真的是很重，所以那個層級不高那真的都找不到人。你只要說那個小巨蛋，因為那個小巨蛋我是看他的規劃、蓋完、招標、營運，那就是前兩年我都是在青商公司當執行長，我的辦公室就搬去那，然後當中容許我岔話一下。就是說，而且各位如果說知道工程局怎麼作，你知道那個東森集團做的，這個王令麟這個人就是很霸道都是用綁的，他們就是說要告來阿，因為他們就是法律專家很多，然後他們就是專門來作對，那如果說一個職級比較低的，如果真的沒有辦法去警告那些功力高強的，真的很難去跟他抗衡，所以說像我本身在青山高商會的時候，也就接觸他們裡面設施課的人，他們很多人聽到說要調到設施課，那個事委會，然後光是他們的那些小巨蛋的業務都處理不完，我叫他們幫我做一些青山奧運的一些場管設施規劃事情，打死都不肯，真的啊！做不下去啊，那所以說不光只是質，量的部分都不夠。你小巨蛋一個，要來這個大巨蛋更不好管，這是臺北市的一個生態，那你沒有用這樣子的一個專責單位，你根本沒有辦法去執行這樣子的一個供應，那所以說如果有一些都會區，像是高雄或是台中如果說有心要跟台北看齊的時候，他們問題還是一定會更大，但如果不用這樣子的方法去做解決的話，到時業務一定做不完，所以我覺得以後要走向那個議會比較現代化的管理的時候，一些比較潛在性的地方真的要好好的去，那你如果說大家最後都出來的時候，最後誰來作同整，中央政府那邊，那你如果說這方面的線路或是下面的網路若你沒有辦法通很好的時候，到時候還是有盲點的。

F107

葉老師就是你研究全運會他的一些經濟效益，你覺得這個部分有沒有辦法提供一些很好的作業，就是對爭辦這些全國性的運動賽願景這一方面的說帖，因為像。

F106

這個你們要去跟台南市政府要啦！他們跟我講的都是叫我有很多資料不要去跟人家講。

F107

所以你研究出來是正面效益？

F106

正面、正面。

F107

對！因為像你現在世界各地各國都在爭辦奧運，因為奧運他的經濟功能各方面都很強，那每一個國家都要爭辦，那像全運會他們的功能有強到說每一個縣市政府都想要爭辦的話，我覺得這也是我們有利的說詞之一。

F106

但是你要去跟黃局長要，不要來跟我要

F107

為什麼？

F106

因為我做好了會給他啊，但是你不要跟我說從我這邊流出去，因為喔！其實運動會好好辦的話，全國性有他的商機，但是我剛剛有提到一點就是說像現在臺北市聽到奧運那邊，就是郝市長把他層級提高，說真的以前我們光是一個股，那業務要主管要到他們體育處的時候，一個文要簽好久，那我們這邊就是有時效性，就是說兩千零九年九月份要辦這個活動，那你能夠少做一天就是更有效率嘛，那我以前要跟市長見面要約的時間要約一個月，那現在通過那個主委只要半個小時，所以那個層級真的有差。

與會人員 A

有差有差。

與會人員 B

有提高。

F110

有接觸才知道，因為有接管小巨蛋市政長官都知道，所以才是一個實際情形。

F105

那最主要就是我們發現現在臺北市有一個局處如果就...

與會人員

不好意思！我要先走了～～。

與會人員

感謝！謝謝啦！

與會人員

謝謝各位！

F105

對不起！剛剛報告的時候有一部份是談到設施的部分，但是就這個我們講這個活動的部分，我最近也發現說我們辦的活動都是輔級活動，都是輔級活動，譬如說龍舟賽大家比較知道，他的運動人口都是超過兩萬人的，這個 ING 馬拉松大家都知道，有些是輔有些是主辦那我們來執行，有些是本來就編列在體育處的預算，然後把他結合起來，可是實際上參與的東西就是他的實質的效益跟他的影響力跟參與的高層都已經是輔級活動了，那最近這一點長官也察覺到了，他們也自己察覺到了，是這樣子沒有錯，所以有時候就是要這樣子因果，因果這樣子的互動過程當中，所以剛開始說從場跟處先開始做，做了以後，人家有看到說有在做事情，喔！也做出一點點事情，人家也會開始思考這個問題。另外我剛剛要補充一個觀念，就是說為什麼體育處應該是一個行政機關，單就我們服務的對象好了，以市民來講，你想想看臺北市有多少的運動人口，或者我們要把運動的人口帶出來才是我們主要的功能，你看臺北市就不要講了，他是首要之地。第二個那我們透過 NGO 這些的團體，臺北市有七十二個，有七十二個耶，光是每年在報帳就是處理他的一些行政事務，別的縣市政府不曉得，或許有那麼多、或許沒那麼多，但是光是體育處、單項協會還不要說涉及到有些是總會，有些是全國性的，中華民國那些全國性的那些總會就有七十二個，沒有專責單位，我請問你臺北市要交給哪個政府單位來辦？不要講說誰辦，不然你說請教育局來辦嗎？文化局來辦嗎？這些都已經自然形成的運動人口，或者我們要開發，或者我們已經要成為國家那些最基層的所謂的那個 NGO 的那些協會，你的窗口是誰？不管他叫什麼名字啦，你沒有專責單位怎麼去辦，那現在是說要辦到什麼樣的程度，以前是被動性的、消極性的，以前體育是為了奪牌嘛，那像剛剛講的，如果照著地方政府的層級，現在已經改了，或許把的健康、休閒的概念融入進去，當然這些都是要轉型，所以那時候包括劉賢處長所談到的都是談到一個塑身的概念，而不是談到瘦身的概念。例如說高雄、臺北市有捷運局對不對？那因為你有捷運嘛，所以她才需要捷運局啊，那其他的縣市政府沒有那個捷運、沒有那個產業、沒有那個需求、沒有那個供給、沒有那個需求，那你幹嘛去成立那個捷運局，那同樣的嘛！那客觀條件，譬如說臺北市跟高雄市要辦世大運，那台北縣現在加上去可能跟臺北市匹擬，他本來的運動人口就夠多，他的客觀條件已經推著你去往前去走，所

以行政機關是事所必行，你怎麼可以把一個體育專職單位比照像公務員這樣，他只是管那些賣門票，兒童育樂中心那個賣門票坐摩天輪，他真的差太多，因為服務的對象，跟運作的機制是完全不一樣的，所以我想這個是兩個滿核心的概念，最主要服務的對象沒有特定對象嘛，他是所有的市民，所以他本身是一個功能行政機關。

F107

那體育處的公文要先經過體會課嗎？

F105

沒有！我跟大家報告一下，這個剛剛有講到說，我們機關叫臺北市體育處，為什麼不叫臺北市政府教育局體育處，現在變成就是說我們在業務上一些預算的審查的機制上，這個教育局的部分應該是說一個督導，可是他已經不是實際上去影響、就是實質上的影響，我們簽報的公文也是 depends，我們也可以直接往上呈。

F107

只能呈到教育局長？

F105

就是....不是，也是不一定。

F106

可以用市政府的民意去發揮。

F107

對！

F106

可以用教育局的名義發文。

F105

對對對！所以我們不一定所有的事情都要經過。

F107

那如果說有些你們有些決策必須報給市政府做決定的話，那你們在市政府處是直接輪到市長那邊還是說報到說...。

對！我們實際簽文是報到市長那邊。

F107

不用交給教育局？

F105

教育局，要！所以剛剛就是說，那葉教授就是一個...，因為我們層級是這個樣子的嘛，層級會來了之後，其實到了教育局裡面就大概這個樣子。

F110

我們在局裡面就不經過體會科了啦，就不經過業務科。

F105

就是你這邊局長直接來就已經到主秘了啦！

F107

所以就是說體育處處長文就直接到教育局的主秘。

F110

對！就是除非你是涉及到一些可能會計、大筆的預算有關的，就是不經過業務課的啦，如果以前那種傳統所謂教育局體育處原有的概念，就是你還要有一個局裡面的課去督導，那個才叫做下屬單位嘛，那現在我們是屬於直接...，也不是局行的關係啦，就是到主秘這邊就上去了。

F107

對嘛！就是有一點類似。

F110

這個是內部的一些規劃，因為像這樣層級單位下去就沒有意義了。

F107

你們是有獨立的預算人事。

F110

對！獨立的預算人事。

與會人員 C

對！完全獨立的。甚至有時候報公文，也不一定是每次都要經過局啦！

F105

剛剛葉教授講到一個部分，講到困境的那個部分，我是覺得說可以提供給他一些參考，就是說成立的時候比較不用大費心思，這是切身之痛經過的，大概我們成立了這個背景的時候，最起碼也是說這原本的架構，議會通過的那個架構，像剛剛那個高雄市議會還沒有通過，就是因為高雄市政府已經弄出來了，他們已經弄出來了。

F102

就是市政會議。

F105

就是市政會議已經用出來了，這個有改過，你最起碼的就不要改成組長，就是還是把他主任秘書把他給設下去，因為我去跟這邊隔壁這邊聯繫就是考試院這邊，就是我去他不給我通過，因為議會不通過，因為機關不是地方設起來的，所以他不給我用。如果他們弄完了以後，他們如果通完了之後，我這邊在上，然後慢慢談，然後人才慢慢培育，這個觀念來講就是，那他們都會打聽給我們這部分，所以到最後走一走都變成我一個人在經營。那高雄市的時候，我承辦人，就是大概說至少體育場的時候，就是五個以上的人員，包括場長以外的人員，所以那個東西聽到會怕，因為會覺得聽到也不是我去這樣。如果就是說剛剛黃老師這樣子講的你有這樣子的資源，就是資源，你弄出去了以後，你就是一個頭，那可能未來是不是他們的關係，他一主政，只要跟縣市長弄好，那個人事處，人事處他的層級比較高，他會弄上來這個專職的去用，這樣的話才會提上來，不然的話一樣，市政完就交給教育局，那你教育局就說你體育處你沒有，那就變沒有用了，所以我們那時候成功的部分是局長提，再來就是說不用那個部分，但是那個企畫是很重要，所以我們今天就是來取經就是來找答案，來取經就是說，其實我那個時候還沒有到體育處來的時候，剛剛那個運作提到一個那個叫做觀光傳播局，觀光傳播局本來是在交通局，交通局的時候他們有一個策略是，他們有一個規劃室，就是運輸規劃室，局長就很強烈，以前是林局長，他是說好！那我要成立觀光藝術處，那個以前叫做委員會那個東西不好用，我給他們啦，那給他們的時候，他們新聞處就說他們的人員要增加，就不給他機會，那本來是一個局，以經很龐大了，所以弄到最後是一個這樣子的結果，所以至少你是有在努力在那個局長的那邊也是很重要的。那個我想說這個報告的時候花一點時間在讓人才慢慢培育，像黃老師也是說要去推動，至少在這個部分把他用出來。

F102

我說你們常常都一言難盡，本來以前他們都在一個職系，一個依職系一類，後來一百多個，變成七十幾個，現在九十幾個，所以說後來那個我會在後面這一個你

們如果說有夠大的規模的時候，一定要適時的考慮，考選部一定要去重視這個，要有一個運動行政系啦，你現在都沒有啊。

F105

應該是說教育行政職系。

F102

對啊！

F105

那考試就是體育行政那一科啦。

F102

對！

F110

剛剛不是講說我就很慘？我那個時候來的時候中央降調兩職等過來，後來又去教育大學去修二十個學分，我是真的有興趣啦！

與會人員

教育行政嗎？

F110

那時我還在農委會

F102

所以剛才陳主任講的一個就是說，要有那種類似政策企業家，就是要有一個就是在一個市政府裡面他就是要有人或是一個團隊，一直在找尋機會，很多的東西你要準備好了之後，在那個時機裡面你一拿出去了就成了，那就是這樣，而且在每一個場合你就是一直講、一直講。

F110

我們最近剛好有一直感受到這樣子一個契機是因為剛好小巨蛋因禍得福，因為坦白講跟市府一級主管、一級長官接觸的機會很多啦，因為幾乎是每天碰面，幾乎只要有在吃飯就是碰在一起啦，他們有感受到，那另外溝通的機會就變多了，然後因為爭議，剛剛老師有講到合約管理那個部分，那議員就炮轟，不管藍綠，那他罵得越兇你就越瞭解，我們常常講一科就講國助啦，這次會期大概做不久你知道嗎？但是換個角度想，政治就是那麼有趣，你要是處理的好，結果把危機處理

的好，那危機是轉機啊，那大家現在會去重視這個問題，說喔！你的接球，考一個場管不是那麼的簡單，體育處怎麼那麼可憐，怎麼人那麼少，幾乎大家每一個人每天都...。

F107

所以現在目前那個壓力，處長有曝光。

F110

對！現在曝光幾乎以前都沒有人想過，但是現在大家都知道，這就是知道你這一個單位，然後在府裡面啦！然後另外就是說相對來講議員那邊，就是我本身就接觸到輔會那邊，大概現在沒有盈餘就是說，

與會人員

你們的活動。

F110

我們在議會幾乎每天都有案子，你可以相較於其他市府的一級單位，你可以看得出來，幾乎幾個局處，二十幾個局處，幾乎有些的首長從頭報尾沒有上台過的，那可是體育處你每次都有啊！都是被他們當成一級處的在操啊，不管是怎樣，所以也好啦！不過也好了，其實處長也...。

與會人員

其實剛剛這進來的時候，我們都以為你們是一級機關包括副座。

F107

對對對！我們都以為你們是一級機關。

F105

沒有沒有！其實他們都給我們認定說我們是一級處，有時候包括新聞稿，像那時候接管小巨蛋的新聞稿，那個是我們的法規位屬，他都寫什麼某某課長，但是他是寫臺北市政府，對啊！其實他們有時候都跳過去那個部分啦，其實我是覺得應該要去推動這個部分，我們大概處長第二任出來以前宣示過了，那我跟黃老師到時候在報告，所以我想說這個結論來講的話就是一啦，那這個步驟來講，確實頭要先出來，我那個時候第一任的場長，當時候場長要變處長是他一直在主政，他是一直運作到三年才成立，這個很辛苦，所以他到最後是累倒了，所以事實上那個頭是先出來是這個樣子，那頭出來的時候就有了一個典範，那我們有遇到困境的時候，不要很多窗口都跟我們起，你可以來我們這個地方我們都願意去傳承，因為這個是體育窗口，因為這個做的...，所以我發覺到拼到現在...。

F107

你以前是公共行政的嗎？

F105

我不是，我之前是修這個。

F101

其實我對這個專業部門有意見喔，因為時間也快到了。第一個是就是 down sizing，就是精簡是個潮流，可是這個精簡他的理論是。第二個是對稱，就是你要給出合理的，我們不是說為了精簡而精簡，政府或是組織改造絕對不是為了精簡而精簡，我們這邊的觀念有一點點誤差，這是一點。第二點就是這個行政院組織法何時會通過？這個是一個非常 uncertain 的問題，這個可能他的 priority 是不會很高，因為蕭院長的時候我一直當過，在行政院組織法研修小組裡頭，那麼我又是總統府的政府改造委員，可是都是擺在那裡都是無三小路用的，所以這個事情是滿困難的，所以不要去顧慮說可能潮流是怎麼樣，或者是反潮流怎樣，因為潮流是一個有新的人去創造的，所以這個觀念上面可能要去弄清楚。第二點是，這個臺北市可能是一個未來各個縣市推展成立的一個標竿，所以臺北市的推動的經驗可能要成為學習的對象，所以臺北市的經驗可能要有很詳細的資料做為各縣市推展的基礎，這是第二點。第三點，假定這個地方體育行政專責單位，他是屬於地方自治的事情，所以他這個法源就沒有什麼問題，假定地方、政府的領導人有這個意願，所以這個政策的企業家，按照這個臺北市經驗來，要從議員裡面來著手，我想各縣市議員可能也有他單項的負責，所以在這個政策企業家的尋找上面，可能從議員上面可以得到部分的知識，這個推動意願的分化點，我想大概可以朝這個方向。第四個，我是覺得專職的單位，假設有一個大家可以接受的人，那業務、任務、還有未來想要推動，像臺北市政府處未來十年要做的有一個願景，所以這個機關的名稱我想是非常重要的事情，假定從英文直翻來看的話，我想是運動事務處可能可以參考，那另外一個就是國民體育法裡面有一個公共運動這個名詞，所以公共運動處也可能是一個可以選擇的地方，那第三個就是運動推廣處，我不是專家，但是我是有這三個可能，經過大家的討論對話，這個如果有共識的話，可能可以這樣子來思考，如果還有更好的這個名字當然是好，這個運動事務，這個公共運動事務，這個運動推廣這三個，這個名稱可能是可以在增加這個 brain storming，是第四個。那第五個是，凡事都是起頭難，當蔣經國先生認為研考重要的時候，研考業務很重要的時候，剛剛開始成立的時候找不到任何的人，都是把這個退役的軍人塞到研考會來，但是經過多年的組織演化，現在從中央到地方縣政府的研考會都是素質最好的，所以對這個組織演化我是滿有信心，在有心人在這個領導之下，那這個成績做出來的話，我想大概不會有太大的困難，這個組織可能是不斷透過內外環境的衝擊直接的演化而來。第六點就

是，我是很希望說地方的體育行政單位希望是一步到位，因為我們看到的是，你先從後給的情況出來，再突破的話就很難，所以是希望以後一步就到位，因為我們這個的組織結構會有慣性，或是惰性，要在改的就相當相當的困難，所以未來的不要去走向臺北市成立的這個透明的經驗，因為要在調整，那個時候、那個組織、那各個方面都會蜂擁而至，所以在這個目前在推動的過程當中，這個能夠一步到位是一個比較好的運作過程。那另外一個就是說，這個當年教育部有成立文化局，針對海峽對岸的文化，這個文化大革命，所以為了保持我們中華民國這個中華的文化，那個時候教育部就成立了文化局，但是成立了文化局之後不知道要幹嘛，所以文化局就被裁撤了，那經過不斷時間的演化之後，那文建會就被劃分出去了，所以裡面的我們這個組織理論、或是政策的變遷，或是政治的 dynamic 上面，有兩個觀念，我想很重要的一個是政策的分化，我們的衛生署原來有設環境保護處，可是因為環境保護越來越重要，所以他就出來了，所以假定這個運動的事務，成為全民必須參與的，而且對這個健康的預防、經濟的效用、或者是社區團聚凝聚，就是社群凝聚，像我們比茲堡有兩個球隊，我在比茲堡的時候，因為像他 Stealer 今年就打得非常好，非常的瘋，我們有這個 Pilot，可是 Pilot 這個棒球也是越來越這個，本來我們比茲堡 football 這個球隊，Cancer 也是蠻不錯的，那像現在也是 decline，可是那個比茲堡的人民，他們社區的凝聚力非常的強，完全是由這個運動帶進來的這個情形，所以我是希望是說該分出來的就分出來，不要在跟那個，因為 physical education 這個是非常傳統的一個 term，而這個 term 已經狹隘到已經沒有辦法去應付當今社會的複雜情況，所以因此在這樣子的情況之下，我很希望是說基於環保署的這個演化情形，基於文建會的這個演化情形，還有很多很多的這個事例啦，那這個 policy script 這個觀念可能可以用這個組織成立的這個基礎來去做這個的，這個當然也有合併，這個 policy consolidation，這個美國的國土安全成立之後，因為 911 的這個事件這個 focusing 裡面，焦點的事件產生之後，讓這個美國的聯邦政府考慮到這個國家的國土安全非常的重要，所以就把這個聯邦原來在處理緊急事件放在國土安全的底下，所以這是政策的合併，組織之間合併的一種作法，可是這個體育處或是運動管理處這個東西應該是分出來的作法才是重要的部分。所以另外一個觀念是說，這個如果縣市政府紛紛的成立，而且他的績效不斷的顯著出來，像臺北市這個情形，所以這個由下而上的，他可能會帶動將來可能這個體委會也會變成一個運動事務管理委員會，或是變成為公共運動委員會，或者是運動推廣委員會這幾個來講，所以可能要改變一個傳統的思考就是說，過去都是由上而下，由上而下不曉得地方的需要，不一定能夠懂得地方的需要，所以我們現在這種情形叫做改銜更章，讓這個地方體育，地方運動的事務能夠重視，讓這個中央來重視，然後把這個中央的名稱全部可以一貫下來，這個是要注意的這個地方，這是我個人剛剛看到專業上面看的論述，不知道有沒有人有什麼感想？

你講得很好，當學生的都一點一點在紀錄。

F104

我這個在加一點 marketing 的東西，因為似乎剛剛講的現在發生的事情，像是一種沒有預期的、沒有花預算的 marketing，就是自己被放在焦點上，就要表現，可是我是覺得是說，若長期來說你一方面是當一個政府，你要把這個體育跟運動這做一個分割，我覺得這個都要花一些精神去做 marketing，我是做 policy marketing，我覺得臺北市政府在做這個健康城市的這個概念，他好像是這種東西的前身，為什麼會這個樣子講，因為現在所有的食品只要加健康兩個字，大家就會都很喜歡，我覺得是說你在包裝這個運動這個的東西，前面是某種預防醫學、健身、健康 healthy、陽光這種東西，這個就跟傳統的體育、訓練、或準備要打戰是分開的，我覺得這個可能是在那個 image 上面，這個你可能可以花一點精神在這個上面，就是跟過去跟傳統有一點不太一樣，這個到底是要編預算去做呢？還是要拍廣告，還是要等待這種機會一起來做，然後就看看行政部門要怎麼來做，我覺得這個 image 是很重要的，我們這群人在做的事情，不是過去學校訓練體育的那種東西，已經是把這個 healthy 的觀念放進來，大家接受度就會比較好。

F107

那先請問一下，就是地方政府設置單位的名稱有稱局稱處，有沒有稱委員會。

F110

對！我們現在組織條例中就是局和處，二級機關裡面也是有處，但那是屬於二級的，不然就是委員會已經變成這三個了。

F107

那怎麼區分出哪一種叫局？哪一種叫處？

F110

那個局處，局的部分可能在業務下，那他的處長底下是幕僚方面，原則上是這樣。

與會人員

如果是一級單位的話？他如果是一級單位，就是叫臺北市政府，就是加政府這兩個字，就好像說是資訊處，以前那個公務人員訓練中心，改成訓練處，叫做臺北市政府訓練處，可是我們是臺北市體育處，我們就是少了政府這兩個字，沒有政府這兩的自就是二級處，那如果有政府這兩個字就是一級的幕僚單位。

F107

所以局是相當於....。

與會人員

局是相當於部，比較偏向於部。

F107

那處是屬於幕僚單位。

F110

其實我們大概也變成局，在體委會的位階上面就做總局，那其他到每一個市，就是城市的話，像上海，城市的話是就是叫體育局，像北京、南京都是叫體育局，其實像學校那一塊我們全部都用過去用，像組織部分這一部份的訊息其實是可以把他拿出來的，體育發展成這樣，他們有辦法可以由下扎根啦！

F107

他們是相當強的。

F110

那我是來了之後也想問一下林老師，就是我們已經在思索就是說內部的科室，我想當初成立的時真的是沒有資源，也是從法案抄過來，有在想就是說我們內部，我甚還沒開發啦，我的意思是說學習老師這種深度訪談的方式到科室那邊去弄，所以我在這邊先跟老師請益，就是說我們那個中華計畫處，我們那個處長可能對那個計畫不要，他就是想說一個企劃科啦，我們運動產業的這個部分，因為有時候像廣場、游泳池發生什麼意外、溺斃，還有健身房，那弄出來的話可能還有那個產業的部分，可能我想說成立一個運動產業科，那我想說學校那一塊拉過來了以後，就會多一個學校體育科或是學校運動科，我想說體育跟現在名稱，那運動設施課也是很龐大，因為這也牽涉到營運管理能力，我不曉得說營運管理這一塊拉出來，是不是要有什麼運動經由，我不曉得我們這個課要做什麼，我發覺到我們的功能性好像越拉越大，那競技跟休閒，是競技跟全民這個問題，因為全民運動科的科長現在我們的秘書，其實我們應該要叫他主任秘書，還是要衝到主任秘書，他認為應該用休閒運動科，但是我想說應該有一個部會，像那邊有一個國際事務處，那我想說不只是城市交流，那我想做的是一個賽事等等的部分，我想做的是一個國際什麼運動科就是做這個部分，那這個名稱要怎麼去用，就像剛剛老師說的我們就要的我們就一步到位，那真的就是要這樣子推，那問題就是沒有人主力在推，那今天我們作業成立的就是因為我們前任的處長，他是一手這樣推，所以業務怎麼都接，然後接到就累倒，所以處一成立之後，就跟運動有關的業務就通通都接回來，像是建設局裡面的是產業發展局，我們那時候是在構思，就是老師那時候有給我們一個觀念就是，乾脆就叫做運動怎麼樣的，那我剛剛是有講到運動事務或是公共運動，那或者是變局，那因為說真的應該局或是運動推展

局、運動發展局或是運動行政局，因為他現在要運用到運動行政體系，像是人事發展部分，那開始也是人事行政局、行政室，那這個部分來講的話我是覺得是不是藉研究的當中，你就用這個部分我想把他列進去當作一個範本，那這個部分我想說老師也是前輩，現在的處長也是你學生，所以昨天我就跟他報告，報告報告我要休息一下，我要出去消費啦，就想說這個部分要順便跟老師請教也是核心的部分，這個部分的名稱是不是在第二層、第三層的時候，或是怎麼樣，就是到最後有一個結論，就是我們要衝出去的時候，大家一起來，這個我想範本我們也是很樂意去跟他們做一個分享，那不知道是不是這個樣子，謝謝！

F105

我補充一下，剛剛跟副座還有各位老師報告，就是說以臺北市政府這個局、處的名稱來講，處還是比較偏向幕僚單位，雖然是一級單位，所以我們還是以局的定位，局的定位很清楚就是一級單位，你說建設局、都市發展局這個人家一聽就知道個你是一級單位，而且就是業務功能傾向的，處的話有時候就是資訊處、人事處、地政處、搞不清楚，像臺北市政府地政處、人室處都是一級單位，那明顯的他是幕僚，所以我們比較傾向局的名稱來發展，目前來講臺北市體育處理面的四個科，其實是抄體委會的，我們只差沒有國際處，我們就是綜合計畫科、運動設施科、全民運動科、競技運動科，可是大家就忽然想到一個重點就是，我們不是辦全民，應該是辦市民，所以理論上來講應該是這樣，你今天說體委會他是全民，可是當時體育處抄這個就是抄錯的，我們不是用全民的，頂多我們只能這個市民運動科，那現在不管怎麼樣，那現在改成市民休閒科或是休閒運動課都可以，可是很顯然現在包括我們的機關首長他都覺得連組織內部科室的名稱都要改，包括一些業務需要，可能四個科就變成六個科，那科下面在設股，就六個到七的科，那這個都是體育處內部來講，現在陳主任這邊還有我這邊，另外我們這邊有一群人，現在開始在做的，那到時後也是跟老師或許是私底下來請益也不一定，因為畢竟我本身也不是學這個的，我本身是學景觀規劃的，還讀到博士，完全跟體育是沒有關係的，我是學景觀規劃設計的，只是誤打誤撞，誤闖到這邊來。

F107

那市政府跟委員....。

與會人員

你們是學.....。

與會人員

是喔！

與會人員

你台大城鄉所的嗎？

F105

喔！不是我是台大造園

F107

那你們市政府跟委員會是怎麼樣的角色？

F105

包括委員會，現在好像知道有幾個...陸委會、觀光委員會，他基本上他是一個算是在市長的高級幕僚。

F107

規劃裡面。

F105

對對對！那當然很多東西都是委員制，就是說有些是外聘的，有些是有給職有些是無給職的，其中有一些核心份子，甚至是體育處的首長，最主要是給市長一些諮詢的建議啦，會議是定期或是不定期的，但是本身...。

F107

沒有徵、沒有正式。

F105

有！他有，我知道臺北市府他是有派兼的一個人，就是說有時候發發開會通知啦，有時候做做會議紀錄而已，可是平常並沒有主要業務在身上。

F104

政治諮詢者。

F105

他沒有主要業務。

與會人員

那施專員有沒有要補充什麼嗎？

F107

你是真正的學體育的可以發表一下看法，這邊隨便講講。

施誠（行政院體育委員會綜合計劃處專員）

我就是想說，就是今天會有這個案子，一定是說有一點管路不通的這一種感覺，中央好像就是政治抱負作不出來，恐怕我們需要深度訪談了解體委會到底你們的業務到底是做了什麼政策抱負，然後發生了什麼問題。

F107

其實我覺得這個應該不是說有什麼政治抱負，應該是說整個其實行政院內閣上整個各部會其實都是要有手腳，那像以教育部他的政策下去，那縣市政府的教育局就要執行，那就不會有第二句話就是要執行，那我們文建會有指令下去，那文化局一定要接，那我們下去，那教育局他只管我們這個教育，他覺得體育在七個科裡面只是七分之一，可能不是那麼重要。

與會人員

他不是一條鞭啦。

F107

他的教育局長也不是學體育的，沒有感受到體育運動對城市發展的重要，所以基本的問題我覺得很重要的中央和地方支持下去的問題，我覺得應該就是這個是政府很普遍的一個機制，那因為我們沒有這個機制。

與會人員 A

現在就是很單純的一句話就是機制嘛？

F107

對！

與會人員 A

因為我現在聽起來就是，現在顯然不管是臺北市、高雄市、台北縣，他們是地方政府自己在推，好像跟體委會還沒有提出這個案子之前他們就已經自己在推了，那我的意思是說，他們是因為他們很明顯的，剛剛聽兩位講的，很明顯的業務功能、業務需求的設定，五年十年他們都是很清楚了，所以你們就很想要在組織上做實現嘛，只是我就不曉得說我們中央體委是不是有什麼政策抱負，還是單純想要有這個體系的而已。

F107

我覺得不是這個樣子。

與會人員 A

這個可能不能說服你。

F107

沒錯！我剛剛就提到在這裡研究上必須要有政策說帖，才能去跟縣市政府去說、去遊說，那也不能說體委會還沒有提出來為什麼臺北市就去作業了，其實從體委會成立以來，就一直在呼籲各縣市政府要成立運動專責單位，像高雄市這樣的運動專責單位，只是說我們沒有把他變成一個議題做專案研究，那現在這個主委來，是希望真的能夠把這個真的切鑿要害，能夠推出一些成果，所以才會要這樣子做。那你說體委會成立的政策目標，一開始就是跟世界其他的體育專責單位內閣人員功能都差不多，就是為了推展全民運動，因為全民運動不管是在體能各方面，或是社會功能各方面都是有相當的效益，那我們國內本身的運動的確是很不足的，大家我想很多人的休閒都是坐在家裡看電視，要不然就是看電影，會把那種運動休閒的部分其實我想相當少。那另外就是有關競技實力的提升，就是希望能夠代表亞奧運奪金奪牌，那這個奪金奪牌他對整個國家的行銷就很有幫助，因為由於像我們台灣的處境，在整個國際上，其實面臨的問題滿困難的，像我們的選手能夠在奧運或是亞運奪牌，我們國家的知名度就可以行銷，這是一個問題。那另外一個就是運動產業經濟的問題，因為現在我們看其他國家運動產業的發展，他在整個經濟功能的扮演相當的重要，那像現在行政院在推服務業，那運動休閒服務業事實上扮演了一個角色，就是說可能我們本來運動的功能的那個關係，所以這方面的發展其實，知道他有潛能，可是問題是什麼，根本沒有發揮潛力，那要發揮潛力，那這個你必須有人有錢，那這個部分除了中央必須有相當的人跟錢之外，那你地方也有必須相當的人跟錢，才有辦法推出來，所以我們現在其實把政策的目標，除了原來定位的兩個雙主軸全民運動經濟是例外，我們現在還加上了一種運動產業，還加上了行銷，就是運動行銷、行銷國家這些功能，所以說其實有些東西是附帶的功能，因為本身這樣子我們在爭辦國際賽會其實有這些相當政策的需求，那尤其是說你說要爭辦奧運，就是比較大的目標，可是就是說為什麼想爭辦？因為他在整個國家這個功能上有相當大的功能

F101

剛剛這個一二階段的對話，那幾個概念可能把他提出來可以分享一下，在 1993 年的一本書叫做 Policy Image 政策形象的問題，這個臺北市的運作，運作的績效，充滿了願景和期許，所以可能對這個地方專責機構的設立非常有幫助，因為他的效能還滿不錯的，所以 Policy Image 這個概念。還有一個就是看要在哪一個地方來弄，這個 Policy Menu，這個業務由哪個機構來管籌，哪個是當的名稱來管籌，這個是 Policy Menu 這個概念可能可以來反應。第二個就是剛剛那個主任有特別提到的就是，那些名稱我大概都不會有太大的不同的意見，只是他的業務，是不是有這個 differentiation，是不是氣氛的凝聚，因為怕是什麼，怕是那個推諉塞責

的問題，因為你不能夠非常 task differentiation，那責任歸屬上的問題就比較麻煩，那我希望是說可以參考一下就是東京或是紐約，就是那些大城市他是怎麼來安排這些各業務部門，就是安排怎樣。那第三點，副座有提到就是一個很重要組織斷層的問題，我本來也 organization destruction 就是組織斷層，至於這個體委會下來，對於教育局而言不是核心業務，所以這個他就變成一個 reluctant partner，他是一個心不甘、情不願的配合者，所以他投入的物力跟人力就少，所以他的績效就產生不出來，所以我才對這個組織斷層，心不甘、情不願的協力合夥人這個觀念，點出這個問題出來，所以應該是這個組織斷層的關係，personnel 人員的這個投入度，commitment 業務的投入度就低，所以這個 personnel gap disengagement 這個就有疏離的問題。那你如果現在把那個中心的業務成立一個專責的機構在弄的話，我想這個問題就可以解決。那最後一個就是說這個政策的劃分，這是在我們這個政策上面 policy expectation，政策的期許到底是什麼的樣子？其實剛剛這個副座有跟我們特別提到，特別提到的一個就是把我們台灣行銷出去，我想這個是一個很重要的部分，因為這個運動是比較沒有政治意味的內容，那你如果今天如果我們有一個棒球隊，如果我們把那個打者買來，反正飛機只有十個小時就可以到了，那我們的國際地位不同，對岸的壓力也不會一直這樣的情況，這個我是說政策的期許上面，推展全民運動，還有國際行銷、行銷國家，或者是，其實他是一個非常重要的一個產業，這個產業、經濟，這個可能，甚至於還可以來那個資源在分配給其他的這個市政府局處，因為他是可以生雞蛋的，他是一個可以生產的產業，如果可以經營的很不錯的時候，對於這一個市政府的財源有很大的幫助，所以這個是有回收的，不是像教育局全部是付出的，所以這種情況之下，他的假定他要推展這個情形，在這個問題所在，當前問題的所在從這個斷層這個面去切，那未來的政策的抱負上面可能也是欠缺，所以這種的論述出來的話，再加上這個有那個政策企業家，那個十一月份 Harvard Business Review 有一篇文章，就是有八個方式來建立這個協力的團隊，我想這個新組織的建構，市議會、市府的主要負責人，地方的人事、民間的團體如果能夠共同主持一個協議的團隊的話來負責所有的溝通、接洽、聯繫，或是這個找資源這種團隊我想是非常重要的，怎樣去應用我們在學理上的概念，配合地方上、實際上確實有這樣的一個問題，把他兩個結合起來，可能他在推動這個成立的地方運動行政單位是有非常大的幫助。

與會人員

謝謝老師！

F103

現在我們的談話已經差不多兩個小時了，就是說我們焦點團體最有效的原則，那也點出了很多的想法，雖然我說從第一點開始，就是組織的運作，大概所有的主題都很大概的提到，那我是不是先稍微整理一下，那各位覺得有些什麼還可以再

補充的，我們可以再補充一下。首先我們剛剛針對第一個就是運動在當代社會的意義跟價值，拋出這個主題的時候，我就引出了我們到底需不需要去正名這個課題，運動體育如何在當代，他需要被正名的課題。那那個林老師也很完整的點出了這個一些特定的意義，譬如說健康預防、經濟財政、社群凝聚、甚至原有的教育，這些東西都可能是當代的，這是當代對的議題，當這些東西被你這個運動這個概念，這個當代的意義被釐清的時候，我想後續的那些東西，或是未來的說帖，他才有利基點。還有可能說我們剛剛談到的潮流的問題，大潮流、小潮流，那我們先不談我們國內的小潮流，就國際的大潮流這一塊來講的話，這個東西配合剛剛那個意義的闡釋，他才可能變的真正的大潮流，那這個大潮流才有可能變成說剛剛兩位提到的，文化局他也不過在這幾年瞬間，或是觀光局瞬間各個縣市就成立了，有那個潮流有那個東西就會存在，沒有那個潮流這個東西在怎麼推恐怕也有實際的困難，那這個潮流是利基在剛剛的意義跟那個價值闡釋的，所以這方面我們在經過後幾次的討論會越來越清楚，我們從一開始針對這個題目質疑的時候，我們也理解到說其實中央早就有這樣的自我釐清、自我定位，針對體育跟運動的意義，這是第一個課題就是大家剛剛有討論到。那第二個課題其實關於運動業務在當代政府施政的角色定位的部分，我們從那個臺北市的經驗裡面告訴我們說，這種組織的存在，其實他是要呼應到運動業務，不管是地方或是中央的，他的角色扮演是必須要有這些運動業務的實質的存在，這些東西才有可能推廣出來，剛剛那個陳老師也提，可能也有存在所謂的縣市差異的問題，那我是覺得說，那我剛剛拋出來的問題是說，我們在思考說運動業務在當代政府之間的角色，其實恐怕不是只有地方而已，那包括說體委會他本身的運動業務設定怎麼樣？我覺得這個還可以深度訪談，因為剛剛談到說有可能這個地方是最有誘因的是效益、經濟、產業，那可是我們從體委會現有的組織架構裡面來看，其實很難看出那個功能是放在哪裡，這樣初步簡單的看。

F107

我們已經超越他了。

F103

喔！已經超越了。

F107

我們現在要慢慢的發行運動彩券。我們也沒有什麼能力、專長，但是我們就是一定要弄、一定要走。那就只有我們這一處在走。

與會人員

現在綜合機關就是不屬於其他。

F103

那我的意思是說，這可能對地方政府最大誘因的東西，中央這部分的業務或是說你的政策縮減。是不是本身再次的釐清或是在政策說帖上如何凸顯這個恐怕是重要的。那第三個課題就是說關於各縣市的推動運動單位的成效困境，因為正好我們邀約的都沒有其他縣市，其實蠻想知道現有的教育局下的那個體育科目目前的運作狀態到底是怎麼樣子的狀況，可是今天這方面好像沒有這一方面太多的討論，或許應該跟你們對話應該就是可以，因為你們是一路走過來的，可是這部分好像沒有討論的足夠，到底以他們現在的狀況到底會不會覺得很切缺，或是根本沒有覺得欠缺，或是說這個是今天還沒有很多討論的地方。那第四個主題就是說關於未來設置的誘因跟阻力的這個問題，那剛剛討論的是有兩個重點，一個重點就是說根本沒有什麼太大的阻力，其實這個法律上什麼通通都不是重點，重點是恐怕是首長，他們對這個角色功能的認定是怎麼樣，像觀光局、文化局他在全台各地都成立，剛剛有提到說就是最大的阻力還有來自於教育局這個部分，那我是覺得這個東西的討論都跟前面兩個東西的釐清，對運動的想像的釐清恐怕還是有很大的一個關連，因為教育局或者是地方首長對這個東西的理解還很多，那最大阻力是這個樣子，至於誘因呢？剛剛那個副座也一直在詢問那個葉老師，他到底效益怎麼樣？效益怎麼樣？但是這個東西顯然目前恐怕沒有太多實際的意義，以台灣目前的那個運動產業的營運狀況，這種研究也不是很足夠，那這種效益是不是真的有正面的效益？以台灣現有的規模，恐怕是值得討論的，或者是說有實際的效益我們這個如何呈現這些效益，恐怕也有很大的誘因，不然人家為什麼要成立這些東西，首長的一個念頭或是教育局長有沒有辦法被你說服，這個誘因跟那個效益的觀念剛剛有提到。

F107

就是體委會當初提過，假設說他成立了，我們剛開始做那麼一點事，剛開始只是一個假設，或是說很多人都想爭辦全運會，那你先成立一個，那你有成立專責單位，譬如說這一類的問題。剛剛講的是運動產業出來的誘因，那另外一個就是說我們體委會。

F103

就是行政資源方面。

F103

那第五點就是關於說，可行的策略我們從臺北市的經驗也聽到很多，學者專家也題到說一些典範的仿效，就是說怎麼樣把臺北市的經驗成為一個典範的仿效成一個可行的策略，然後陳老師提到的這個政策行銷這個東西，因為我現在也是苗栗縣健康城市推動的委員，那個開會的感覺就是這個行政部門所謂的行銷就是稍微弱一點，因為那個行銷也有行銷政策，這個東西就是相對比較弱的，所以這方面

其實也是政府部門推動改革的一個重點，就是政策行銷，那剛剛也提到了關於說公務考試的配套這方面怎麼強化信心的問題，像林老師也題到說那個政策的企業家怎麼樣形成那個，那個政策企業家的團隊，這個都是剛剛有提到的一個可行的策略。然後第六點，我剛剛也提到了有關於名稱跟任務設定這個問題，如何參考國外的經驗及現有大家想像出來的，我是覺得說還是要回應到第一個問題，我們對這個運動在當代的時代意義，不斷的釐清，恐怕這些業務分工的更清楚。然後第七個就是說，運動跟其他活動如何連結，那這個可能又涉及到說，真的是一個局處設立下來之後如何跟那個部門連結的關係，今天比較沒有討論的到這個的關係，那這個可能一定會跟文化局、現有的教育局、或者是觀光方面的部門都有一些脈絡關係，這些都是我們還沒有討論到，那因為時間的關係，目前我剛剛的理解，大家都有討論到這些東西，那看看大家是不是還有什麼要補充的？

F107

剛剛講到觀光，其實早期在那個訪問也有提到說，就是其實體育是要跟觀光作結合。

F103

對啊！

F107

因為運動的功能其實最多，運動的附加功能、運動行銷、營運管理，所以說為什麼需要一些企業的贊助，還有運動的觀光，因為很多人譬如說要去看奧運，或是要去看哪一個比賽，所以就買一個機票到哪一個國家去看，這種都是他產生的一個附加功能，那現在就是說我們的運動產品，我們的運動賽會產品不夠那麼精緻，人家願意花錢買機票來到這邊看，這個就是我們要提升的部分。

F103

可是也是因為這些觀念就存在。

F107

對！

F103

所以當我們要設置一個單位組織的時候，那個業務之間怎樣去定位作一個區隔，恐怕就變成一個可能要去思考的地方。

F107

其實可能以老師你們可能才剛接觸，以我們在體委會那麼久，我們會覺得說這個

其實我們的定位區隔並沒有什麼的...。

F103

就是跟其他的業務...。

F107

你說跟其他的部分。

F103

部門，對！

F107

我覺得其實政府內閣下面其實每一個部會多少都會有互相關連的部分，他的主體性，當這個業務要飛得時候，他的主體性在哪裡？那就會歸在那個單位去。

F103

就是那個主體性，就是能夠合理化那個主體性就有辦法。

F104

不過那個切，沒有辦法切得太清楚，因為政策、新的東西不斷的在發，所以你有的時候還是需要用一些的比較大的觀念，要掌握到你自己的原則，所以切不要惡質的發生一些狀況，把他分清楚，平常會搭在一起是很正常。

F110

我想這個最後跟各位分享一下，就是說以我們目前想要成立一個新的局處，我自己是有這個準備，目前是在當點火的人，那這個東西是 step by step，那最起碼我是跟主持人講說，反正不管有在多大的阻力，就是抱著追女朋友的決心這樣幹下去，除非已經推到上面了，我們這邊已經都做完了，那上面市長或市議會 yes or no，不就是這樣子，之前我們在做的時候不管阻力在大、在多的雜音、在多不同的意見，不是說不管啦，還是要往前就對了，只是說現在有這個樣子的決心，反正我做，你再怎麼樣的罵，反正我就是照做啊！

F107

可是我知道你有心，像體委會剛成立的時候，因為我們也剛好二十週年邀請了歷屆主委，我們第一任創會的主委告訴我們，當初體委會從什麼都沒有，要買一張桌子通通都要去跑公文，甚至於什麼？自己掏腰包來買這些公共的用品，這個就是要有心來去做。

F104

不用擔心啦，2008 年不論誰選上，都比阿扁施政的時候好。

F110

我們就塑造這樣子的東西啦!然後台北那時候剛好是隔壁的考試院，我說後疑症就只有高雄，那其實那個時候我們世運轉播，我們就在那邊看，就把我們的幫到那個部分，那個時候總統，他只要講五分鐘，全世界一百多個國家都有。我想說現在是因為世運會，我是覺得說藉著這個機會可以壯大這個部分做支持，然後我是想說我也不是為了這一個部分，我只是覺得說來說去好像對這個產業也是很有興趣，因為每個老師真的很用心，那這個公共行政的部分真的是我們在修練的東西，那我今天來這個地方學習的部分，那我們的團隊的部分也會運作，我們要研究，那我們是唯一的團隊，我們的教授就是一個組織發展的研究團隊就是這樣，不要每次都動不動，他們很奇怪每次動不動就是人事室，就提一個綜合計畫書來，那我們連去的時候，像運動產業，像我也去體育課長，就簽一個案子，我就跟他學習啦。

F107

運動體育科長。

F110

我說那個你們處的啦，就是處的林科長，就是林什麼....。

F107

玲玉喔？就是運動產業喔？

F110

不是就是那個運動彩券，那個運動彩券的部分他真的是在用，我都有在注意資訊。那我之前很期待就是老師這個部分，文獻的資料就是剛剛老師有點幾個國家的部分，一定要學起來，因為這個是我們所比較欠缺的，藉由這的部分讓我們參考，那我就一起來打拼，希望每一個縣市都有他的特色，那特色的話就是由老師的那個概念去主導，我是覺得願意做啦，如果退休以後也是可以。

F107

其實像我們現在，像現在台中棒球場辦 12 月的世界城市棒球賽，其實現在門票都賣到沒有了。所以現在為什麼報紙上一直在談這個票務有問題，就是因為位子有限，那看賽的人太多。

F104

那這個就是可以帶人潮。

F107

對對對！那個就是產業...

F103

我想想就是你跟企業間，這個是一個很大的誘因。

F107

對！

F103

那企業發出來的聲音，那相關的運動產業，那這一部份有去組織嗎？有去連結嗎？

F107

這個部分就是正在進行中。

F103

那個是一個單純的說帖

F104

那這個職棒就是跟企業作連結。

F107

你就那個目前那個世界盃，為什麼有些票這麼快就賣完了，就是因為有企業贊助，有企業贊助他就買一些票，那些票就是留給企業贊助的，那他們就是給他們員工，這個部分就是說我們在做一些連結的部分，這包括就是運用一些行銷，這個就是運動行銷，就是企業跟運動雙贏。

F103

就是衍生性的產業效應

F107

對對！

F102

專責性的機關有專人在做，那慢慢的累積，就會起來了，那他那個政府現在，你

看現在那個運動中心嗎？沒有人在做，怎麼可能，現在六個運動中心嘛？
已經有五個都在營運了。

與會人員

那年底一定可以達到。

附錄二、台中場焦點團體逐字稿

與會人員

以後首都會有很大變化，所以我意思上說，今天來講的話現在不做以後會後悔，我想這大家要有個共同的共識，但是我們是希望是說法治作業，然後再來的一個情況裡面你的那經費補助的方式誘導，讓我們全省各縣市他今天對於這種體育處或者是說體育什麼科這個部分裡面能夠誘導做一個比較全省統一的規範，我想這個是目前只能這樣做的，否則假如強制的去作業的情況到時候是違反地方制度法，這個要小心，而且在財政劃分的話，有一個財政劃分法這個規定都有那個，所以我在這邊私底下講，我們不管在體育事業也好或者體委會也好，你再訂定相關規定要注意到財政劃分法，你每次什麼東西都讓我們地方來買單，我跟你講是違反那個那個財政劃分法，很多都沒有相對提撥相關經費，造成我們很大的困難，然後我們已經很困難了，你一直丟下來讓我們很多的財政的缺口越來大，所以在這裡特別跟各位來報告。

F208

主席各位前輩以及各位課長，我想聽完大家這麼多意見，事實上大家是一樣，我想十之八九大概是這樣，以我們南投來講，我想陳教授應該也去過南投，我想南投的狀況可能比各位還慘，我們連體育場的組織編制都沒有，一開始的時候，我們情形很類似，我們連個體育場的組織編制都沒有，那麼我們現在有一個體育場，明年 97 全中會在我們南投，那麼大家準備的很緊張，又有一個游泳池全部都歸屬在我們的教育局體健課裡面的業務裡面，那裏面有衛生保健的業務、還有學校健康體育的業務，那現在剛剛陳教授也有提到，南投縣長，我們的縣長是以觀光為主要的他的一個執政理念，南投沒有什麼好做就觀光而已，也沒有工業那麼就農業，精緻農業和觀光是他主打政見。所以，這樣的情形之下，整個活動包括縣長，縣長的重大列管案件十三件裡面，有五件是我們體健科的，日月潭的萬人泳渡你想是誰辦？應該是觀光科辦的，怎麼會我們體健課辦的，我公辦那個活動，那我主辦的，花了半年的時間在準備那個活動，那麼我們法定的業務大概占了 40%，配合中央包括教育部體育司，還有我們體委會的業務大概是占了 30%，那麼縣長交辦的重大政策大概佔了 40%，還有臨時交辦的那些業務占了 20%，所以我們體健課的業務總共加起來不是 100%我們是 120%。每天每個同仁大概花 10 個小時的時間來做這些工作，所以剛剛余科長也提到這個專責單位，我倒是認為，當然提升有很多方式包括很多要素，經費問題、人力問題，那個我們課長也提到從法治的問題還很多，主席也提到，剛剛為什麼有人說，為什麼不要說中央極力的去做讓地方跟，但是課長提到一個很好的意見就是說，如果我們從一個逆向思考，怎麼來從地方來著手，好比說縣長他既然把觀光和體育作為他的施政的重要理念，我們又說服的動縣長還有很多的委員會裡面 70%都是議員在擔任，理事長也是一樣，那麼我們為什麼不要他來給我們壓力給我們麻煩的時候，我們

為什麼不找工作給他做，這是我們的做法，把他當成朋友，議員大家好朋友，我想做什麼我私底下和你講，你認為可行你來支持我們，反而在議會提案來牽制我們，也不是說牽制，牽制難聽！來促成我們這個財主單位還有人事單位，我覺得這樣是一個很好的一個方式，這樣的話，也不會說為難縣長，那麼，我們簽上去主計財政都寫 縣長要怎樣批 對不對？這是我們偷吃步的做法，把議員當朋友我們就是這樣做。一開始我們組織編制被簽，在簽的過程中，我們連兼任，講到最後，我們退而求其次課長來兼場長，其他裡面的組長也都來兼，找一些輔導團的體育課輔導團的老師來兼，人事室就是不肯，不可能嘛！所以說對我們南投來講，我們真的比各縣市來推動我們還要吃力。另外就是說，而且這一兩年我感覺上業務上有一個麻煩就是對我們壓力很大，工程進來，自行車道這是我們體委會補助的，當然在縣長的理念裡面這施政是一個很好的績效，但是對我們的業務的權責來講，他不是落在工程局也不是落在那個觀光局，卻落在我們教育局體線這裡面，那現在很多的公所提了一些爭取的案件，找民代中央民代去關切，一下子一個公文來了，我們南投縣鄉鎮補助又要 10% 的配額款，那最後也是對縣政府來討。所以很多的案子，剛剛課長也提到了這樣的案件越多造成我們的財政赤字的缺口越大，剛剛我出來的時候看到一個最新的資料我們的缺口快要近兩百億，這幾年這樣子漸漸增加。但是，中央這麼好意的補助我們的設施經費進來了，我們不能說不辦，雖然以前要 30% 現在要 10%，還比較好，這些錢要從哪裡來，我們不能說我們退而不辦，這樣縣長要怎樣對選民交代，雖然是別人在爭取，但是我們知道又不是我們的績效卻要硬著頭皮去做，這樣的話，就變成說我們的財政的缺口無限上綱，這是經費補助公文來了我們就要買單，往往都是這樣。這跟我們的施政方向不一致，這個部分這一兩年來特別嚴重。另外，談到專責這兩個字，我覺得一個課長底下才四五個成員的一個課裡面，又要負責學校體育、社會體育，那麼我們現在又有一個競技體育也是我們很重要的一個區塊，另外我們又增加了一個休閒與運動，剛剛陳教授有提到整個觀光局一年所辦的活動幾乎 70% 跟我們體健課、教育體育有關，辦一個萬人的活動辦到沒錢，他們現在專家規劃出來，挖掘什麼自行車結合萬人健行、萬人路跑，規劃報告出來了，縣長也聽了簡報，就開始分工作，分工作出來了的時候，我們開會有跟他講，我們可以辦但是我們沒錢，這是我們面臨很大的困難。所以如果把體健科改成，為什麼體委會不改成運動委員會的意思是一樣的，勢必要跟學校的衛生保健做個區隔，我想我們不要看這麼遠，在這個一開始的基礎階段的時候，能把學校的衛生跟衛生保健的部分能夠跟體育暫時的區別，這樣的話，讓這個主管能夠專心來著墨。另外，體育場的績效也要出來，體育場面對的就是委員會，地下的就是委員會，那他的上級就是面對這個體委會，這樣的話教育局的裡面就是體育司，這樣的一條鞭的話，比較能夠真正的去落實。當然剛剛我們課長都提到了，就是說當然我們學校發展競技體育、社會體育，當然沒辦法完全和學校的體育來做個切割，有點黏又不能太黏的這樣的方式來做。但是最終還是，當然今天談的，我認同課長的意見有一點晚，但是已經有一點晚的時候，我們用什麼措施能夠來補救，或

者是從哪個角度來切入，這樣的話至少今天開的會我們大家今天回去或者體委會能夠做一些重大的建議，或者是給地方一個遵循的方向很明確的出來的時候，我想一次不用進很大步，我們慢慢的進步，至少這麼這樣的話大家才有個希望。要不然我覺得剛剛陳老師也提到說，他去南投訪視，為什麼運動和體育合併，他們就認為說學校真的就不把體委會看在眼裡，體委會公文去沒用。他有時候收到體委會公文的時候，他們都希望說是不是能夠轉到教育局來轉發這個公文，那我想整個體育的發展，當然我們這些人都很重要，如果每個縣市承辦人也好，我們都是第一層的承辦人，我覺得我們的業務真的是太複雜了，真的是長官也需要體諒到我們，經常要去體育司、高雄開會，去開什麼會看來看去都是這些人，我們要稱他們無敵鐵金剛，所以，我想把業務單純化、專業化，再來把它強化改善經費、編制問題，我想這些當前的問題如果沒有解決的話，光提升一個位階或者一個單位，我覺得那個都是於事無補，以上就這樣報告。

F204

各縣市的觀光局都成立不久，他們的成立過程你們有沒有很積極的參與？

F208

其實他以前就有，他以前叫交通旅遊局又改回來觀光局，事實上他們觀光局的人力。

F204

一級單位？

F208

一級單位，但是他們裡面整個觀光局，坦白說一年的活動沒有我們一個體健科活動多，真的是這樣子。開會時我們承辦人就能夠和他們觀光局對話，是這樣子！

F204

他們人力多嗎？

F208

人力多喔！

F204

那我覺得就是縣市政府組織支援重整的部分。

F208

對，經費也多。

與會人員

今天重點是什麼？今天重點是妳這樣的評估聚集是不是很精確的很完整的傳達
到決策者的耳多裏面去。

與會人員

其實我想補充一個後面剛才講的一件事，如果說我們今天的目標焦點是要成立所謂的專責，其實就像剛才這位先進講的說，我所理解的地方現在在做的事情其實縣長最重要的是要連任，之所以要連任，要找一個很容易實現的目標讓大家能夠很容易的看的到，像萬人的部分。那這個區塊有幾個單位要介入你知道嗎？觀光局要介入，縣政府要介入，那主辦單位是誰？世紀早泳會，那世紀早泳會的想法是什麼？你也不給我錢，你叫我主辦權給你，那我通知所有會員不要來那也辦不成，因為他是一個地下的全部的大家都是串連在一起的委員會，所以動力很強，所以我剛才講說其實如果要讓這種單位成立，我覺得不要用正確的想法去想，用非正確的想法去想比較容易做的成。比如說這麼大的一個焦點的時候讓議員去提說為什麼不成立一個運動專責機位，那要播的機會就比較高了。為什麼？因為他知道這和他的 match 是一樣的，他也知道我觀光局這邊人這麼多為什麼辦不了事，我為什麼不成立一個專責機構。其實這裏面涉及到就是所謂你剛才所講的專業性的東西，因為你辦比賽就是要規畫什麼？賽程嘛！賽程沒有人會嘛！！他賽程不會嘛！所以觀光局不敢碰就在這裡，因為你那個一進來的時候賽程的排那個是很複雜，一般看到那個大概就傻眼了，所以能夠推就推給體健課，所以觀光局基本上其實要著力點很少，所以與其這樣，當然如果在前兩年我知道這種的訊息，我搞不好可以請那個議長，因為他我們學生，請他提，他提的時候 因為你們現在已經裁掉兩個處還是兩個局了，他原本是更多已經裁掉了。

與會人員

像新聞局，最近我們把他併入行政室，他裡面有三四十個編制，觀光局的編制更多，觀光局他預算又多，我想說下一個我們要用休運還是運休？因為整個觀光，我在撰寫那些計畫的時候，現場交辦一些計畫的時候，我再怎麼寫一些目的都是要吸引帶來人潮，帶來南投縣的一個觀光效益。如果構思說縣府裡面有一些有的員額可以跟教育相通的可以把他挪到我們這邊來增加我們的比例，這是一個很好的方式，那麼很難，因為沒有人要做壞人，縣長也不要那局長更不要說，我們主管更不要講。那就是說能夠透過這麼多的主任委員關心體育的一些議員，事實上我們從逆向的方式化敵為友。坦白說，很多議員能夠連任講起來都是因為關心這個，那麼體育的成績，體育的一個績效，是代表縣市政府的包括整個縣的一個形象，體育就是代表形象，成績好全中運好，代表體育就是國力，那包括議員也是一樣擔當這個主任委員，推動的體育裡面也是認真，有時候會來施一點壓力但是我覺得我們都把它當成正面的都可以和他們談，反而是我們需要推動一些法案的時候我們可以把它當作一個朋友。

F202

這樣聽下來剛剛好像就是說，苗栗縣為什麼你們會這麼樂觀其他縣市好像沒有看到這麼樂觀。

F206

第一個就是首長的權限夠大，第二個就是他的概念，比如我認為說像剛剛提到有這麼多的政見，好像都在教育局或是體健課，其實我在上個禮拜我開局務會議的時候我才特別和我們局長提這個事情，我們最近做了一個大的活動像選舉一樣在我們教育局裡面，他總共有五個大圈圈。第一個大圈圈就是，體育大縣；第二個大圈圈就是，午餐很好；第三個就是校園綠化美化；第四個就是一校一藝團；第五個就是大手攜小手。就是五個教育局裡面我也發現有四個是體健課，我說局長，體健課有這麼重要嗎？他說：你不曉得，你現在有多重要。縣長對這個有多重視，我們五大圈跟那個奧運那個光環一樣，有四個是我們體健課的業務。真的體健課，所以我跟長官開玩笑說我在體委會幹科長幹五六年，我下來地方幹課長，我簡任官都訓練這麼久回來，但是我在體健課這個位子，我樂在其中因為我覺得很有成就感，很有事情可以做。我不是在開玩笑我們縣長隨時都給我電話，就是表示我們體育這個部分在我們縣長的觀念，其實我曾私下和他講過說我們可不可能就來，我倒還沒有想到說體委會應該來推這個。從前我們在體育場的時候，那時候還有省體育場的時候，教育廳都開什麼體育場座談會，那個時候就常常談這個問題，那現在這幾年倒是沒想這問題。但是上一陣子還特別和我縣長講說，我們可不可能？他說：真的要來研究看看，因為就像我剛才講的社會局他辦殘障體育項要去檢定，所以有很多事情，像我昨天才和我們局長談一個事情，他剛剛講到那個自行車道補助款，我們有十八個鄉鎮算很少，假設有六個鄉鎮都各提一千萬就好，假設體委會都同意六千萬就做六個步道，剛好配合款要六百萬就站到我體健課六百萬，六百萬我如果給學校一個遊戲器材大概四、五十萬，六百萬可以給多少。放在學校是我體健課的績效，但是放在自行車步道理論上我覺得是建設局或這是觀光課或者什麼類似這樣子，所以如果說業務要給我這麼多也沒關係，社會局殘障體育的部分，然後教育局的部分體育場的部分，我是說自行車道有其他的沒有關係，因為他是一個專責只要是體育的、休閒的、休憩觀光，當然不能純觀光，就是所謂的運動休閒的這個部分全部都納到這個地方，所以不可行，我覺得很可行，那剛剛講到人力的部分，就是那邊兩兩個，像我們上個月一號成立我們的幼教課，我們前一陣子不是本來有四五個課後來又特教課現在又有一個幼教課，那幼教課的部分有本來的業務是在社會局，就是屬於托兒的部分，那現在成立幼教課怎麼辦，就是兩個人過來，我們弄一個去，總共就是三個人一個課長三個課員，就搞定了。就類似像這個邏輯，所以我的意是說，我知道是非常困難但是不可行，如果以現在體育這樣子，休閒運動的這樣子概念，沒有像法令這麼嚴肅的議題，用邏輯性的。我認為如果要做真的是做得出來，而且搞不好

很快就做出來了。

F204

我想請教你有幾個縣是帶動，有沒有可能一次到位成立一級單位？

F206

如果說中央有這樣子比如說行政上暗示性，我還是強調那句話我的法令沒有很清楚，要不然假設說苗栗市的試辦，但是一級確實是有困難，我認為是有困難。就像台北市高雄台北縣，你看他們處長比如說十二職等、十三職等，但是體育處的部分你還是十職等，台北市十一職等。

F204

你的意思是還是在教育上？

F206

恩，對！就是說就是在教育底下叫做業務監督，我們也不講完全隸屬，比如說像我兼任場長也好或者專任場長都到議會去，我在議會裡面是有一個席位，所以你說我是直接隸屬嗎？也不對，因為我有總務、人事，雖然都是兼的，我叫做機關不叫單位！教育局是一級單位但是我是二級機關，縣政府也是機關、小學也是機關、體育場也是機關，所以那個叫做機關，那個叫單位！所以你說跟他弄到一級單位可能很難但是還是二級機關，但是他位階是提升的啦。

附錄三、高雄場焦點團體逐字稿

F303

那我們因為時間的關係，我們焦點團體座談會就開始，那在開始之前。

F302

先坐下來談。

F303

那開始之前首先感謝各位長官、各位先進那麼遠到來參加我們這個焦點座談會，那開始之前我先介紹一下今天參與的來賓，那先由我右手邊一一開始介紹。這位是那個張芬芬張處長，我們體委會的張芬芬張處長，我們謝謝！這位是體委會的劉科長，謝謝！這位是我們高雄縣體健科的那個顏輔導員。那這是遠從彰化過來的體健科的那個鄭小姐，謝謝！那這位是我們局長，謝謝！那這位是高雄大學孫美蓮孫教授，謝謝！也是我們休管方面，就是健康休閒方面的專家，謝謝！那這位是高雄市教育局的那個沈股長，謝謝！那這位是我們這次研究案的主持人黃榮護黃教授。那這位是婷文，是我們這個研究團隊的執行秘書，那我是那個亞洲大學休憩系的老師，我是林錫銓。因為我們的研究團隊的成員都長得很帥氣，只有我的身高比較不高，所以就派我上來主持這個焦點座談。那我們這個焦點座談的方法論基本上就是希望大家亂中有序，就是有個主題然後大家盡情的討論，有一點像創意動腦這樣子的氣氛，所以待會大家就比較隨性的交談，可以自由的對話，這一次已經是我們焦點團體的第三次，我們在台北、台中都有進行過，那在上幾次的討論中也是非常的熱烈，也蒐集到很多地方學者的意見，那今天我們這個體委會委託的這個研究案是設置我國地方運動行政專責單位以及他的推動策略，所以這個討論的課題，我們的討論提綱雖然有列了七、八項，可是主要的方向大概是三部分，可以大致看成三部分，第一個部分就是到底有沒有在地方設置這種運動專責單位的必要性？我們來做個探討。那第二個，如果有這個必要性的話，那要推動這個、設置專責單位的策略是什麼？要什麼策略可以在我們的地方縣市真的把他成立這個地方專責單位。像上次就有一些很多的想法像是專款補助、法治的解套、運用議會政治或者是首長的熱情等等，很多的意見。今天我想各位也可以繼續來互動。那第三個就是說，如果要設置的話，要用怎麼樣的名稱，這個地方專責單位要用怎麼樣名稱以及他的職務劃分、應該要做什麼樣的規劃才是適當的，大致有這三個主要方向，那各位也可以自由的發言，按照您的工作經驗還有那個的專業意見，那針對這些主題隨意對話，那待會的時候就是請發表的時候按一下這個麥克風，因為我們的錄音，因為我們這空間蠻大的，可能比較方便錄音，那現在我們就開始自由的對話，謝謝！

F301

報告，報告主席，我不是屬於你們今天要討論的，不過是黃教授要我來，那劉教授來，我先說可以嗎？在我們們中山大學過去，你們都認識....？

F303

劉教授。

F302

恩！劉教授。

F301

他們說這個整個 BOC，整個高級長官，你們知不知道？

好！這個問題我覺得今天像張芬芬張處長在這個地方，我覺得實在是一個非常好，我覺得我們現在如果要設置地方運動行政專責機構，那我覺得一定要用新的視野去看，那我們如果沒有用新的視野，你就是好像在做地方政府的組織重組一樣，你組不出什麼東西出來，那為什麼要用新的視野。第一個，以我的觀察，第一個這是一個都市全球對話的時代，我相信這是一個都市全球對話的時代。第二個，這也是一個在談到都市自治或都市治理的時代，所以未來每一個都市、每一個地方政府，他必須要經營他自己的都市特色，然後根據他自己都市的特色去經營他的國際網路，那這是第二個。那第三個，台灣未來的發展，應該在觀光、休閒、旅遊、運動，然後再加上所謂的醫療，這未來我相信會變成一個比較主流的，也就是說我們談觀光產業的話，那觀光跟運動結合，還是觀光跟未來結合，那未來一定是觀光，運動也是會帶動觀光，那醫療也是會帶動觀光，那這種結合之後會是很正常的情形，那如果這些談到說這是一個都市全球對話的時代，而且未來不管你舉辦什麼，都有所謂的舉辦都市，而不是舉辦國，你知道嗎？之前是講舉辦國，那有舉辦國的那一些的，像這一次的北京奧運，很少在說中國奧運，有沒有看到？舉辦的城市的這一種的概念，我覺得我們必須要面臨到真正的趨勢是怎樣，台灣發展的有很多，但是對我們最有利的發展，運動、休閒、醫療、觀光類似於這一種的 combination 是非常重要的，那你說運動跟醫療有沒有結合在一起，這運動醫學也是結合在一起的，所以說我覺得我們將來這個體育的地方運動行政專責單位，你千萬不要把他當作一個 administration 基本的那一種說，我設立一個推動運動，其實推動運動跟推動觀光是相同的，那推動運動其實就是在推動體育跟推動觀光產業，那他其實就是在推動這個都市的觀光發展，我認為這是一種跨域整合思維的方式，如果我們沒有這樣子思維的方式，你就會發現我們好像在合理的狀態在推動，我們未來不管你推動體育、推動運動也好，你沒有辦法跟這個都市的發展去環扣在一起，你永遠會讓人家覺得，我知道你去推動運動這樣就對了，那這種的思維是錯誤的思維，其實我們 invest 在這種 sport 或是 physical education 體育、sport management 這一方面，其實他就是 invest 在這個都市，讓更多的人來都市觀光旅遊或是對談。那最後我來談一個觀念就是說，以後這個體

育的行政，我覺得有一個功能一定要很強，那這個功能恐怕要跟體委會，也就是說每一個都市有沒有足夠的那個能力去做那個 event bidding analysis，就是我要爭取哪一種的運動來我這個縣市的根基，因為現在我們如果爭取到 event 來、爭取到運動的 event 來，其實這個 event 就是帶來觀光人口，其實他就是帶來未來產業，就是帶來商機，這是相同的東西，所以我覺得我們要去用這種角度去看，也就是說你今天要去爭取一個國際的賽事，恐怕你必須要用六年到八年之前就必須要去做了，那這次的幾個體委會還有中華奧會我們請了幾位專家來，他們特別灌輸我們這種概念，也就是說每一個都市以後你這些都市你真的要有這個種 event 的 bidding analysis，換一句話說每一個都不一樣，譬如說屏東，屏東大鵬灣要開發，如果大鵬灣能夠開發成為全國最好的賽車場的話，其實他以後他就是跟國際上的任何賽車的比賽的 event，他就會變成屏東很主要的賽事，很主要吸引觀光人潮的地方，那就可以帶動台灣的什麼、什麼考量，其實他是結合在一起的，其實是這個樣子的，所以我們很難在去從傳統的體育行政在推動體育，其實體育你如果把他想成運動就是運動，你把他想成觀光就是觀光，你把他想成這一種的社區健康營造，那其實就是社區健康營造，你把他想成未來產業其實他就是未來產業，我覺得他已經有...帶有不同的面向在這裡面，我非常期待我們高雄市的體育處，那已經通過了嗎？議會已經通過了嗎？

與會人員

通過了。

F301

已經通過了。

與會人員

預定新的九十七年的一月要成立。

F301

就是明年的一月一號我們高雄市就成立體育處了，所以地方。那最後一個來我覺得，你會發現運動的人，我覺得運動的人很好相處，就像我們這一次參加世界運動會，我覺得世界運動會的選手跟奧林匹克運動會的選手比較不一樣，奧林匹克的人很瘦，那參加世界運動會的選手就不一樣，我可以看到說這種運動在台灣，雖然不管奧會模式，不管奧會模式是什麼？但是至少台灣要爭取的運動，實在是全世界有好幾千種的運動你知道嗎？我們都可以爭取，如果體委會將來能夠對我們台灣二十一縣市加上台北、高雄，能夠有一種對他們將來適合發展什麼？配合國家政策建設、以及配合他的氣候跟生態，其實我們不難發展出來，其實彰化縣實在是有兩、三樣是蠻值得發展的，高雄市是有兩、三樣，其實這就是運動外交、就是城市外交，就是都市的特色，所以我們地方專責的行政機構千萬不要變成傳

統的 administration 在辦體育行政，其實這跟都市發展、休閒觀光、旅遊是結合在一起的，我做這個這樣子一個簡單的，我個人的一個觀察這樣子，報告完畢。

F303

謝謝吳局長一下子就把這個運動的那種豐富面向給我們做一個很大的視野，很大的一個視野的提供。那各位可以任意對話，還是說剛剛有題到那個說高雄市的經驗是不是也可以跟我們分享一下。

F310

大家好！這次來參加這個會議，實在有一點忐忑，我在六月十五號的話才接高雄市體育股的股長，可是在先前的話，原本只是我們高雄市那體育場就是三年九個月的服務經驗，那就是在談論這樣子的一個問題的時候，也正好我們高雄市的話針對整個業務上面，真正去瞭解到就是說教育部跟體委會他們在整個運動推動上相關的一個計畫、業務、這些狀況的一個執行，可以來這邊做一點點的經驗分享，我們今天先從第一個從法制面上來說，因為在教育局他所要監督的是學校體育的推動，可是在一個局裡組織中，我們確實要負責推動社會體育、學校體育、國際體育，以及相關體育的一些場館、整建、土地以及種種一些甚至目前消防所推出來的一個運動休閒消費者保護相關權利事宜，那這樣就是包羅萬象的就是說體育組織的業務中，我可以感覺得到同仁假如就是說沒有一個任期，沒有對這樣工作的興趣與喜好的話，我們的流動率大概就是半年就想要換人了，所以在這樣的業務的組織上面的話，就是從這樣的一個行政的業務，面要廣，而人那麼少的一個服務這麼大的一個活動，我們真的是應接不暇，我們曾經有這樣子的一個統計，我們體育呢！在高雄市政府裡面的經費，以九十六年度而言是二點六億，二點六億的經費裡面我們補助給單項運動協會的金額，初步的統計是兩千四百多萬，而半年的活動不下兩三百項，每一項的活動都要經過我們行政的一個程序的作業，你看我們一個月體育股的公文量將近要六百件，而我們的工作同仁最後就是一個科長、我、然後一個科員，然後四個接洽老師，對！要負責這麼大量的一個行政業務，以及就是說溝通、協調、會議種種的一個事情，真的是讓大家覺得就是說希望自己都能夠分身來處理這樣的一個業務，我想這是各位學員比較不瞭解就是說地方政府在整個局裡面的工作狀況，我們只想到說反對很煩，可是常常大家都不知道說我們到底在煩些什麼？在忙些什麼？讓一個接洽老師來接一個 boring 的工作，甚至是一個場館整建的工作，在經費行政程序上的瞭解就是採購法上面的認知，以及就是整個的政策面的一個走向是什麼的話，立委又有急迫性的壓力，幾乎是很難講，幾乎在這樣的壓力下都已經受不了，那我也不清楚就是說科長為什麼會請我來參加這個會議，我是覺得在整個體育運動的推展面向，的確是需要一個專責單位來推動，而他的人力組織的話也必須要是一個質跟量的提升。我曾經站在就是高雄市政府的一個體育場，當時我進去的時候是待在人事室，現在就是我对組織的概況的話，在這邊也跟大家做一個分享，第一個場長的

職等很低，第二個是個行政人員的話，我當時九十二年還在那個地方的時候，他的行政人員只有二十六位，原則編制是三十二個，可是實際的話只有二十六個行政人員，要管理的場地的話有三十二的場地，就是包括游泳池、競技館這些屬性，所有的就是高雄市所轄的一個場館整建，而機動工友的話加起來有五十個，那其他的部分的就是一個場館的管理的話，全部都是約聘部人員，大概有一百六十八位左右的一些，諸如救生員、護理人員，他的一個場館必須要的人力，那在整個行政人力的薄弱，大部分的話都是一些來協助的約聘部的人員跟一些清潔工，對於他的組織發展的話，的確說應該是停滯的，而在他的經費結構上面的話，體育場因為就是大家都是很重視這樣子的環境，以致於就是說在他的每年的一個經費的預算裡面的話，因為在業務費裡面占百分之七十是要支付臨時工、或著是約聘部人員的薪資，以致於他在整個場館的維修、或是在整個經營管理上面的話，就面臨了一個很大的困境，那以致於雖然告示名為是直轄市，但是對於整個運動設施改變上面的話，沒有很大突破，這是在我們整個體育場業務以及在整個教育局目前業務上面的話，做一點分享這樣子。針對不同的主題有需要我在補充的地方我在補充，我也很重要的說體育處能夠趕快的成立，畢竟這樣，對我自己本身教育局而言，我可以專責在學校體育的推動，因為畢竟教育部還是主管學校的相關的一些業務，我們政府的任何一項教育的推動，必須要跟目前的教育施政的主軸有所搭配，比如說今年推快走計畫，那我們就要來以言語來增加學生運動的時間，在整個的課程上面去調配時間，在整個健康促進學校上推動，我們比較能配合去做一些健康促進、學校推動的一些相關的課程的一些活動，以及去跟社區結合的這個部分，那師資非常多，就是看教育部想要推什麼，我們就跟著教育部的步伐走，那整個學校的體制上面是 ok 的，可惜我們又要跟體委會這邊當一些有關體育績優選手的一個培育，有關運動人口倍增、有關知識基層訓練，在跟高中職特色發展的配合，這些就像學校都只有一個，那學生也就只有那些人，而我們在行政工作上面，卻要分隔為教育部跟體委會的專責，而我們昨天訪談了四十二位的專任運動教練，裡頭不誇張有教育部的、有體委會的、有我們高雄市所聘的，在整個組織上面的話幾乎是有點亂，應該是說很亂，那我們如何在這樣一個龐雜的業務裡面，回歸回到原來的部分，其實我個人認為的話就是說，假如要有一個專責單位，體育該回歸到是社會體育的就是社會體育，該只要學校體育的就是學校體育，然後不同的專責單位推動他們應該要盡到的目標以及履行的責任跟義務，以上的說明，謝謝！

F303

請問現在體育處是不是還在那個教育局下面？

F310

目前的話就是說，體育處的成立還是屬於市府的二級單位，原本的都是說體育場也是二級單位，只是體育處成立之後他的一個模式會比較比照就像臺北市體育處

這樣的一個經營方式，各個局處的一個組織，就是有點像體委會有就是運動經濟處、國際處，以及就是說相關的一個活動，在業務上面目前因為在外面忙、忙太久了，我們還沒有去規劃到就是說教育局跟體育處之間的業務上面要怎樣去做調整。

F303

所以那個教育局的立場是不是比較傾向支持他分出去嗎？請教一下。

F310

當然是！希望能夠各自其職，大家發揮他應有的一個轉替功能的話是比較合適。

F303

接下來是劉主任。

F304

大家好！主持人好、局長、處長、各位先進。那麼有關運動跟體育這個過去爭論了很久，那麼簡單來講對運動來講應該是包括職業運動、經濟運動、休閒運動、還有健身，假如說要勉強的話，就是學校體育也包含在裡面，那過去是體育是包含所有的，那現在我們簡單的說明運動跟體育分開，那體育的話是在學校體育的這個部分，這樣是不是比較能夠釐清，那麼體育在學校裡面他主要的幾個重點是透過這個身體的活動來養成教育的效法，比如說團隊合作的精神、勝負的觀念、遵從裁判的這種演練的守法的這種觀念，身心的健康啊等等，這是體育的辦理，那麼現在我們目前國內這樣的實施，剛剛我們也聽到了很多的困境，那主要就是說我們在社會體育方面的人力方面，我們大致上還是需要仰賴這個政府部門的這個資源，那麼這個跟國外來講就是差別很大，國外體育跟運動可以分的很清楚，就是因為他們不管是職業運動、經濟運動等等，或者是社會的體育，因為有民眾的這個支持，所以他的營收、維持是比較方便的，那我們在國內這個方面是比較欠缺的，那目前我們兩個體系，一個體委會、一個是教育部，那麼教育部應該是屬於這一個學校體系的體育局，那目前我們所看的就是我們的選手跟我們的教練，大致上有八十以上，百分之八十以上都是來自於學校，就是說不是學校的老師就是大專院校、或中學的學生，所以在有一些的動員、運作、請假等等，跟這個教育體系也是沒有辦法分開的，那尤其是那個社會體育教師，沒有大專院校的，尤其是大專院校，為什麼講大專院校老師的參與呢？因為大專院校的老師他的自由度是比較高的，那麼中小學的體育老師是一天到晚要待在學校，所以在這個方面這個的資源怎麼樣的來運用，我們現在就是過去體委會到各縣市政府，那麼也希望有一個下屬單位，因為你沒有下屬單位那麼就很難運作，所以就成立了運動休閒推展中心，但是因為組織所謂的成員都是由縣市政府教育局底下的體健科的人員或是來兼任，所以這個隸屬關係很難運作，所以最後就沒有獲得很好的

迴響，所以在這個整個的經費、場地、人員方面，在這個目前的體系之下，就是這個隸屬直屬的指揮系統，以目前來講不是很好，那尤其是我們國人對這個運動的投資是比較欠缺的，也就是說我們要推展全民的運動、健身，但是我們的經費的資源沒有這麼好的，比如說我們可以花八億蓋一個職業棒球場，但是我們有沒有辦法全國蓋八十座，每一座是一千萬的棒球場，就是供全民運動來使用，所以在這個的取捨方面就是整個的體系、整個的一個宏觀的這個規劃，確實是要從中央到地方要有一致的安排，那目前因為體委會在行政院管的是比較屬於社會體育對經濟運作方面，很多的資源都是在教育體系之下，像剛剛我們所談到的，即使是高雄市的體育處成立，他還是教育局下面的一個單位，臺北市也是一樣，那臺北市剛才所講的，他比較跳脫，他獨立成體育處，他有點跳脫意味就是說，他大量的在不增加人員經費的情況之下，他用委辦的方式，他用 OT 的方式，把他各種的場館委派出去，那最成功的當然就是，目前已經有七座、還是八座的運動中心，那麼每一座運動中心的成員大概是二十六個到三十個之間，那這個情形派委外之後就不用增加人員，所以他臺北市體育處裡面的運動設施科，他就有一組人是專門在這個委辦、督導、查核，這個樣子的話他就可以推成。所以在高雄市來講，正式員工應該只有六、七十個，那麼他的約聘的大概達到一百多個，所以在這種個情況之下，所有的場地是自己營運，但是很多的場地都是虧本的，比如說這個前天有一個游泳池要委派出去，他的全年度的營收就是七十幾萬，全年度的總支出是九百多萬，那麼要怎麼樣運用這些現有的這些設施怎麼樣去轉變他的功能？確實是未來假如要成立新的體育處的話，那麼在這個整個怎麼樣經營理念的狀況之下來運作，也就是說我們過去所有的單位裡面，大致上我們只管建築不管營運的，未來在建築的同時，這個營運的效益評估是先出現的，那麼覺得值得投資我們再來建築，那麼要不然的話可能就是把所有的經費都落入在這個硬體建築，那麼這也就是我們跟歐美各國最大的不同，我們可以給一個學校兩億的體育館，那麼第二年開始不給他人員、也不給維持費。那國外的情形不是這樣，他寧可評估的結果我只能給你一億五千萬，但是我每年給你兩百萬去維持，所以他就是說可以從第一年到第三十年到這個場地不使用為止，每年都維持一個很好的運作，所以這個我們時常參觀這個歐美的場地，他不蓋則以，他一蓋的話他的效益都是非常好，就是在這個評估的過程。所以我們每一年營運，過去我們所有的場地都不重視營運，現今我們所有的場地也都是這個樣子，今天你去德國會發現為什麼他們場地管理得這麼好？他們場地都是公家的，那有規定，譬如說我這個是足球場，你私人是不能夠來借的，你要來借的話，是要用一個俱樂部、一個俱樂部來借，為什麼俱樂部來借？因為俱樂部使用，要安排時間，是幾點到幾點，那這個時間有什麼破壞，這個俱樂部要賠償，所以就是說每一個俱樂部就很珍惜他所分配到的時間，那這個俱樂部因為有權使用場地，所以民眾就會按照他的層級，譬如說我是初學的，我適合假日哪一個俱樂部，是這個樣子去運作。那麼我們目前體育的概況是，全部都是每一個學校都要有各種的球隊，但是你的人員很少，所以說就變成很分散。比如說在美國的話，他有中學的體育場，也就是說不

是每一個中學都是有很好的，但是大概一個單位、一個鄉鎮、一個縣市會有一個中學的體育館，也就是說他們兩點、三點下課之後，全部都集中在這個場地，喜歡棒球的去打棒球，喜歡足球的去踢足球，橄欖球的去打橄欖球，用這些草皮類的這些運動設施的維持要有專業的人員，我們現在每一個學校都沒有專業人員，什麼叫做草皮都不知道，所以我們台灣沒有辦法爭取到推廣亞洲的足球賽，我們辦了一個世界盃的棒球賽，這個草皮、場地也被批評的很厲害，所以這是一個專業的。那麼今天你到這個德國，他一個慕尼黑市、公園或學校的草皮，根本就不是學校來管，也不是公園在管，他是公園綠地管理局，他有一個專業的人員在管，他就是每一個禮拜負責到你們這個地方，你是醫院的草皮也好、學校的草皮也好，他全部大型的機器過來全部整理好，這樣每一個小單位就不要再有那個專責的人員、專業的人員，因為他沒有那個知識、這個草皮的土壤結構要怎麼樣、草種要怎麼樣、要怎麼樣去施肥、要怎麼樣去噴灑農藥等等，這一些的專業知識在小單位是不可能有的，所以在慕尼黑他就是一個大單位之下，所有城市公營單位的草皮綠地全部都歸他管，所以他每一個季節，該是灑種、該是除蟲的時候都全部一定處理好，那這個場地才能維持，所以大致上就是一個社會的資源我們要怎麼樣的去充分運用？我們要講究到營運管理、績效，那麼我們過去太隨性，就是爭取到硬體建築然後就慢慢沒落，在這個經營管理上面。我舉一個例子來講，現在每一個學校大致上有一個偏綠的小學，大致上大概一年的經費，因為他要維持四季的保持，算下來大概快要一千萬，結果因為有這個一千萬全部只有花薪水、水電費等等，但是就是沒有兩、三萬的活動費去帶領全校的學生和職工，因為連兩、三萬都沒有，因為連那個電力都不敢開，因為那個電費沒有，但是一千萬已經花下去了，你的人力、你的硬體已經都在那邊，所以這個也就是我們比例上也要做個調整，這個大概就是我看到的一個現象，因為等一下有一個開標所以就是就這個主題大致上說明一下。謝謝！

F303

謝謝劉主任，劉主任剛剛從這個資源的統合、權責的統合、和那個場館專業營運的角度，提供了這些角度讓我們思考未來，對我們思考未來專責單位怎麼設、什麼職務應該很有幫助？只是我現在還有一個疑問就是，現在不管是高雄市、臺北市、台北縣，現在還是傾向設體育處，那因為先前我們也談論了很多關於體育跟運動正名的問題，以及剛剛那個吳局長他也提到說，怎麼樣用運動去跟全世界城市掛勾的問題，那我在想說設體育處、還是設運動處？這個有影響嗎？這個名稱會有影響嗎？

F301

像我們剛剛今天早上去參加一場錦標賽，就是亞洲跟大洋洲，那你如果在競技台上你就會發現來參與的人需要是學校的學生，但是他就是體育但又是競技你知道嗎？你如果有去現場去看到的話，你就知道是說，譬如我們沒有學校的體育人口

在那邊看的話、幫忙，但又是競技，也就是說裡面又是體委會、又是教育部的工作，你在那個賽場裡面你就可以看到這樣，你很難去結合。不過我剛剛覺得劉教授所談的那個東西，就是說將來我們在於體育處理面的 organizational design 裡面的 function design 我們真的要讓他有現代感，而且也能夠就是跟其他的體育處跨域合作整合資源的能力，我覺得這些在組織設計上很重要，跨域的問題世界上遇到哪些的國家，我想大概是不存在的，你像剛剛那個體育、運動，我剛剛在那邊想想，我在裡面看到了是體育、也是運動還有休閒，這個東西在同樣的一個場裡面這些我看到的大概都有，但是在我們行政上面，我覺得我們高雄市的體育處將來在組織設計這方面，也可以更現代感，我覺得那也不錯，我覺得這個東西，以後我們研考會會讓我們做任何的大型設施、或是做大型的活動，你都要做 cost efficiency analysis，成本效益的問題，那這些都是我們將來必須要去面對的，那營運的這一些東西，我覺得是很重要的。

F303

這點我想要跟局長對話一下，就是說體育跟運動的劃分是不是有意義的？因為這個就是會不會影響到這個未來，就是跨域是要進行的，可是現在我們設計這個目的、機制，其實是有某種程度是說這個主體性是抓得出來抓不出來，就是說運動這方面的主體性，有沒有辦法跟體育作切割嗎？你也要主體性之後再去談跨域，現在是連主體性都還沒有出來就在談跨域的話，會不會有問題？

F301

因為體育處是在教育局之下，我覺得剛剛沈股長剛剛講的是對的，也就是說他最主要的對口單位就是教育部，那我們現在又要設立所謂的觀光局，那我只能隸屬在觀光局之下應該要有一個科，是負責所謂將來運動賽會可能會帶來觀光的，他也必須要用這個角度去切入，然後體育處再跟觀光局這個科必須要做跨域合作這部分的關係，其實體育處將來也要跟經濟發展，我們高雄市的經濟發展局也要合作啊，那經濟發展局裡面要推動一個產品叫運動產品，所以你說跨域合作難道不需要嗎？需要啊！那開始舉辦活動的是誰負責，我跟你保證一定是體育處，將來任何一個都市裡面，申請任何活動承辦單位一定是體育處，就好像現在我們不管是大學運動會，一定都是體育處，因為他在體育嘛！或者我們把他修改成為運動體育處，我也不知道可不可能？我覺得是這個樣子。

F303

好！那我提供上一次的對話給各位參考，上一次的對話大家快要談到如果要去推動的策略，就是說真的有必要去設立專責單位嗎？那要去推動的時候，那要怎麼樣去推動？那就有兩種說法，一種是比較漸進的、一種是比較直接的，就是一次到位的，一次到位的就是大家覺得說運動是有他的時代意義，就是像你剛剛分析的，是時代意義，新的時代意義，他的重要性可以變成一級單位，就是一次就把

他拉到一級單位，而且跟教育、跟文化、跟觀光適度切割，然後在去跨域整合一次到位。那用漸進的方式就是說，考量實際的可行性，慢慢來，有人就提到那就先一次到位變成一級單位不可能的話，那是不是就先還是維持在教育局下的二級單位，或是只是讓體育館先有變成一個單一窗口，那我的意思是說，上次討論的話，就是有一種思考資料就是把他變成一級單位的討論，那剛剛局長的想法好像是說他的位階不必要放在一級單位，可以隸屬於觀光、隸屬於教育局，我想這是很不一樣的思維，是不是大家可以針對這個東西在談一下？

F301

回答這個問題不困難，如果你今天你當市長，那你曾經得過世界什麼金牌，那因為 honor leadership，你覺得是說我這個都市要發展成為運動都市，所以他是帶我的 series agenda，所以我要設立一個運動競技局，可不可能？可能！我覺得這個答案是可能的，但是現在可惜的是，你我都不是市長，很尷尬，其實這個組織都可以調整的，但是現在不管你怎麼調整，總是都是在教育局之下，一定是要有一個負責學校體育，這個學校體育也要向旁邊延伸到社會體育，那向上你必須要到所謂的國家所謂的運動競技這個都是必要，所以這是他必須要面對的，那我的感受是說其實我們高雄市政府現在把體育處設出來，那未來你還要再設立一個局，我覺得這個是有困難的，這個是有困難的。

F310

我想做一點補充說明，在那就是說政府的行政組織層面的話，你現在所談的是一個行政組織層面一個問題，他的一級單位跟二級單位，實際上他一級跟二級的差別在於就是說他機關首長他的一個等級的職等的高低，比如說教育局局長他是第三職等，體育處的處長是簡任一職等，這是職等上面的差別，但是他們的首長都是獨立行使職權，至於沒有所謂的，比如說隸屬在教育局底下的，其實他自己單獨行使職權的話，他就是做他的決定，你以後的話體育處的處長，我要蓋一個各區的運動性-休閒中心，他還是這樣子的話，他只是一個獨立的單位依他的公文程序跟行政流程的話做一個進行作業計畫，跟裁局單位可能跟市長呈核之後，可能就 ok，所以在整個的一個就是說處的成立就是等於劃分了就是我教育局原本是學校體育跟他原來的運動設施、競技、還有全民體育的推廣這個部分，做了一個就是很明顯的區隔。

F303

那請問一下，那未來體育處設立之後，教育局下面還是保留一個體育。

F310

沒有！

F303

就沒有了。

F310

因為你要瞭解說就是。

F303

那學校體育誰來辦？

F310

像目前就是說，可能對我們行政組織層面還不是很瞭解，在教育局裡面的話，不管是各縣市政府或是我們教育局，我們在直轄市的話是科，像我們是第五科，在縣市政府的話他們是體健課，在課的話他負責的就是剛才我所說的四種業務，包含就是學校體育、社會體育就是國際體育，以及相關的一些的場館整建，或是實體的一些問題，那這些是原本我們目前在教育局實施的業務，你把他做成一個分割之後，最後教育局留下的只有學校體育，那其他的部分就是說，我們舉例高雄市目前在蓋一個是現代化綜合體育館，也就是說高雄巨蛋的這一個部分，以往是屬於教育局的業務，可是我們劃分出去之後，他是一個運動設施，隸屬於我們體育處運動設施處應該要去處理的一個業務，那相形的我們就會去編制這樣的人力、經費來管轄這樣子的業務，但是就是不同的部分，就是要先釐清這一點，你的思維跟構思上面要分清楚這樣子，以上補充說明。

F303

來孫教授。

F305

各位大家好！我在還沒發言之前，我請教一下體委會這邊就是說，就是現在跟教育部的關係有沒有辦法到整合的地步，因為這好像就是說一直好像是變成說兩邊，因為大專裡面還是屬於教育部，大專有很多競技的選手大部分都是在專，那每當在參加國際比賽之後，選手衝補的時候，就有一些協調補助的方面這樣很好，還有就是說因為我們在高雄市在 2009 年要辦世界運動會的關係，所以他成立了某種單位，那他這個單位那他變成體育處，那他會不會跟體委會這邊這個名稱會不會有一些，好像不是很清楚這樣子？那還有就是說體委會本身能力上有限，我個人比較偏向說就是在地方上還是要有一個專責的單位，那我個人認為說目前可能還不要到一級單位，因為為什麼？你知道嗎？因為你想想看，現在國家的一些經費的問題、人的問題都要在精簡，那精簡下來，那你一下子到一級單位的話，是不是他的危機可能更大，所以就是說，我剛才說就是說要有一個專屬單位，就是協助體委會這邊或是教育部這邊要推動跟發展來監督，我覺得這個是必

要性，我想大家的樂觀其成去成立這樣子的一個單位，還有一個就是說各縣市他在體健課可能也是導向，我參加過他們的仿製，好像就是要仿製的時候就也有一些單位很積極在蒐集一些資料，那平常有一些也是蠻認真的，所以有一個這樣子的專責單位的話，就是要發展、要監督、然後協助體委會這邊來運行，那如果說你一下衝到一級單位的話，那個危機可能很大，像我們大專方面，我們那個時候就是一下子到體育處的一級單位，你看現在很多的學校已經都落到二級單位，甚至要把體育室、體育處要廢掉，所以這個大家思考一下。

F302

我先補充一下..。

F303

好！黃老師。

F302

各位先進，因為這個案子我們在許多的訪談，在聽的時候，剛剛各位先進也都提了許多的觀點，那從實際上我們所看到的、我們聽到的，尤其在台中那一場的時候，上個禮拜那個南投、苗栗、台中市、桃園，幾個體健課的課長或是科長都非常強烈的，他們來出席的原因就是說這個題目，就是他們心中的一個呼喊，尤其是他們認為設置，原來當然是在體健課已經有了，就是要提升，提升運動專責這樣子的一個單位，那臺北市過去也是在市議會督促之下，還有市長的支持，他首先成立體育處，那體育處成立之後，現在他們覺得時機成熟，現在九十五年他們有一個整個的組織在重整，那許多新的單位產生，那其中他們那個公務人員訓練，那個公訓處他們把他發展成處，就是說你們為什麼不叫做局，就是高雄的這個局，因為局總是好像是一個比較業務，就是底下的一個單位，那他們在講到這個的時候就講到，因為九十四年、九十三年才成立，那個時候還沒有足夠的準備和信心，他們現在要成立一級處，也在爭取成立一級處，那很多的原因就是說整個的時機就是這個樣子的，成立之後所有的業務就是開始整合，所以以前在衛生局的，所有的在水利署的，也就是那個河濱的步道、公園、運動場，他就是一直整合，整合到那個業務實在是多之外，所有的處長也列席議會，那麼跟一級處的行程，就是市長的行程就是體育處那是非常的多，他們現在在爭取，就是他們有幾位我覺得是非常積極的在衝，那台北、高雄的話就我所知因為藍健昌議員，在兩年前，我也看到他在會議第六期有一個記錄，就是督促要成立跟臺北市這樣一樣的，不過後來的人員，本來所建議的五十幾位，那好像現在是五十位，後來說一月一號要掛牌，要開始的一個情況。那台北縣他是把這個體育，就是教育局的體健課就取消了，就是說直接就在體育處底下把學校體育的變成他們的一個科，不過他台北縣市都是科了，我看我們高雄市組織規程是叫做組，那這個所以在各個其他的縣市，除了直轄市之外的，你會覺得他們的氣候，他發展的程度不一樣、

他需求的感覺也不一樣，那幾個比較積極的縣市就是剛才我所講的像苗栗縣，他們一直在覺得如果有那個時機，也感覺到迫切性，就是感覺這個運動，甚至在台北縣有幾位的場長，他們現在場長也叫科長，他們如果能夠的話，那當然希望有幾位，就講到體委會就是要有一個宣示，我們就是要推動這個之外，能夠從行政院體系以下，再一次的把教育部的體育司整個就合併到體委會，那他們的一個觀點，因為體委會可能每一次一些參訪，就是到國外或是到大陸，其中有兩位他們就是到大陸回來之後，他們就覺得體育總局在整治，設立體育局，那麼在這樣子的一種統合，怎樣去跟學校切割，他說這個技術上可以解決的，他們總是感覺過去的觀念，就像吳局長講的，隨著時代或是在某一種情況，就是在一個一念之間，或是在那個整個的 perfective 的一個改變，為什麼要補充這個，就是說這三個直轄市經費、各方面的能量當然是比較大的，那上個禮拜在台中的時候他們都表示說，如果願意支持我們，他們的感覺關鍵就是市長跟議會，他說要成立的話，雖然我們台中縣的那個賴課長，就是台中縣的課長就一直講到，因為他是人事行政方面出身到，一直講到財劃法、一直講到這個總員額法，但是其他的人都說是事在人為，他說只要我們縣長只要議會支持的情況之下，這個是可行的，我是先補充這一點，因為我們也聽到這邊的時候，發現到很多的癥結的觀點，還是不斷在 minding，許多的人希望可以把他的做更那個，但是就是覺得各位是不是有這樣子的呼應，因為他們就一直覺得中央進行也是在組織有一點的重整，然後業務功能的重整，然後在底下是各個縣市，因為體委會或是說我們國家的運動，你地方沒有專責機構他永遠只是次好的，他不曾是一個最佳的情況，那為什麼是有這樣子呢？那他就有學理的，從組織斷層或是 institutional void 的一個窘境，制度性的窘境就是常常的就會產生這樣子的情況。

F303

那剛剛黃老師也延續剛剛孫教授所講的，前幾次也有人提到說，其實地方也在看說體委會，地方是有這種權責很難劃分的問題、實際業務劃分的問題，那到底中央呢？體委會跟教育部之間的權責是不是也劃分得不是很好，剛剛孫教授也提出類似的問題，或是整合得很好，這一部分在補充，處長。

F306

各位先進大家好！我來簡單回覆一下這個問題，其實教育部跟體委會他的職責是清楚的，只是說在競技活動上本來就是要運用到很多在學的學生，所以在這一塊部分就是一定有重疊的部分，那應該不是互相衝突的，而是也許協調性還不夠的問題，那我覺得這裡基本上問題不大，但是話又講回來了我們體委會成立十年，這個問題也始終沒有完整的解決，這是事實，因為像我們講的世大運，大專生的活動，但是他又是國際的競技活動，那這一個部分如果你去看過的世大運的比賽現場你可以去看到，體委會的主委跟教育部的部長同時穿梭在各個運動場，所以這個就顯現出他的重疊性，但是你說兩個單位都是共同關係有沒有壞處？沒有壞

處！只是說我們的資源配置上面，假設在中間能夠有更好的協調，那可能對這個階層的經濟活動會更好，是正面的，所以我認為去談教育部跟體委會中間職掌的區分，比較沒有談到這個問題的焦點，我們希望焦點是放在地方政府的互動，是因為過去當整個運動或是體育都在整個教育部體系之下的時候，全部反對的就是，因為教育部跟地方政府中間就是用教育局來相互的聯繫，所以這個問題就不答，因為教育體系連結的這個相關的關係很多，可是當體委會從教育部分離出來的時候，加上我們這個地方自治條例的關係，就是說這個設怎麼樣的單位，這就是地方政府自己的憑各個縣市首長在施政政策的先後順序上面，會有優先，所以當然不一定會把運動或體育事務當作最主要的推展事宜，所以這一點剛剛教授有提到，吳局長也有提到。那其實我們比較希望能夠知道的就是說，這麼多年來，當我們從教育部出來之後，又沒有直接的地方直屬相關單位來配合的時候，那到底這麼多年來施行的結果，缺點在哪裡？假如說缺點遠遠多於優點的話，那這個我們就要想辦法，體委會確實應該是要站出來說，我們呼籲所有的縣市首長，或是縣市議會都可以支持在你們的現行的體制之下去找一個專責單位，因為專責單位來跟中央單位對口的時候，直接對口的時候，很多事務的執行力相對直接好、相對有效，那假如說體委會有必要做這種事情的時候，那縣市首長也不一定不會給正面的回應，這可能對個人對運動事務的喜好，或是確實他在某一個縣市在施政安排上面、資源配置上面，本來就沒有辦法把運動事務當作優先的項目的時候，那我們用怎樣的策略來引起縣市首長的興趣在組織當中具有一個專責單位，這個是我一直很困擾，希望也聽到地方或是學者專家能夠看到給予支持，假如說我們要做這一件事情，給予支持的一些理由，那這是我先對於幾個背景在這裡作補充說明。那另外我是想剛剛劉教授已經走了，那我是想以後有機會在來跟他請教。沈股長這邊，因為我想現在直接在地方政府執行的相關業務，那麼很快的我們就會有體育處，那在執掌上面，因為實際上確實，因為在體委會來講，我們有全民、競技、國際還有運動場館相關的處室在跑，可是在縣市政府來講，我個人看起來國際的，要不是高雄市政府在辦世運會、在辦國際就是說跟單項協會，就是國際單項協會辦單項的運動賽，基本上國際的事務就比較不會落入教育群的相關的體育處或是現在的科裡面，那競技也一樣，通常我們講國際，所謂的國家級的競技活動，這些的選手、教練，基本上比較不容易進入地方政府這個範圍內，所以相對之下就是全民的部分可能就是跟當地縣市政府可能的場館的管理上面的問題也是有關，那我是希望，你們也聽過就是高雄市要準備辦 2009 世界運動會這件事情，一定很清楚的看到這個中間的統合跟協調的必要性，剛剛我們局長也提了，我相信從 2004 年六月簽約以來到現在中間還是很多很多的問題，這個問題可能組織的委員會可能就是直接參與再次主辦，有點像我們現在的 KOC，他的給予，不管說政府也好、或地方政府也好直接給予這個權限，可能也許不夠靈活，讓他的彈性度不高，以致於他事事要請示中央政府、事事要請示地方政府，我個人好像有聽到這些問題，那我的意思是說可能從吳局長也好，或是股長這邊也好，當然我們也希望瞭解說如果有專責單位，關於這樣的事務，他有沒有可能自

己去解決，我個人的猜測他還是要做的是剛剛的比較上層的統合協調，假如這個機制、統合協調機制在因應每一件事、每一個賽會的時候都可以很清楚的界定，那有一個好的橋樑去處理他，那想像中或理論上不是問題，感覺上是這樣，那因為剛剛吳局長有提到，運動的價值或是運動所呈現面向，其實確實如此，可能是跟二十年前是不一樣的，二十年前大概可能運動賽會的商業價值沒有產生，所以純粹就是競技學者的競技動態，那漸漸的還有觀光、旅遊還有很多的城市改造，等等面向的價值會呈現，所以我們現在看起來就是說運動他就是一個 factor，他可以產生綜效也好、或是他產生的實質的，在軟硬體，包括人才的這種訓練、管理、培訓之下真的是很多元的，那我就想請問一下就是，從吳局長這邊可以在多瞭解一點，就是說因為你剛剛有提到說城市到底有沒有能力去 bidding event，這個分析希望由國家或中央政府來做，那我記得因為我過去是國際處處長，所以像世界運動會的爭辦，以及 2009 年聽障奧運都是我這邊做的，實際上我不是有經過這樣子的評估，坦白去講以國內各種國際化程度以及場館狀態，其實體委會向來就是鎖定兩個城市就是臺北市跟高雄市，一方面交通比較進步迅速，所以我們是會做一個初步、初略的一個評估，那我們也知道台灣很小，人口也不過兩千三百多萬，如果我們要各地，像全國各縣市幾十個縣市輪流來辦國際賽事，可能性很低，因為他的硬體投資跟他未來回收，甚至跟他的場館營運都會有很大的問題，所以我們有基本的台北、高雄市首選，那麼但是就是說我們真正去 bidding 的 document 這個去做的時候，以我個人經驗來講，其實都是由中央來統籌的，像以世運會來講，就是 IWTA 參予的相關人員、高雄市政府、以及我們會把中華奧會抓進來，大家共同去處理相關的事情，那坦白來說，在某一些事務上面，地方政府其實蠻想獨特的去呈現他的價值，那這一點上面，假設我們以中央體育主管機關，就是從中央的運動主管機關的角色來看的時候，有時候中間是有衝突性的，有時候會有衝突，比如說我自己看到的世界運動會的籌辦過程，我不敢講這個運動賽事就是我剛剛講的就是運動賽事本身不是只有運動事宜，他後面延伸出來的，所以高雄市會有這麼多的局處要參與協辦這個部分，但是畢竟運動賽事的那個籌辦者，還是有賽事主體，那個部分沒有用好的時候，其實其他所延伸出來的價值，可能相對會打折扣，所以我覺得在觀點上，至少在 2004 年、2005 年一定在參與運作的時候，我就發現這個高雄市的步驟是跟我們不太一致的，我們可能希望，體委會可能比較希望先把運動賽事的那些先安頓好，那麼高雄市當然，我說他做了一個城市行銷的一個工具來看的話，也沒有什麼不對，只是說步驟就是發生了一些不協調，那高雄他大概在 2005 年參與了推置城市行銷，那這裡面當資源不夠、人力經驗不足的時候，就是在賽事籌備上他的感覺就比較顛顛簸簸，不是不好，這個就是幾個我提出來的，可能也許局長也許那邊可能可以再給我們一些，因為可能你們在高雄市政府有直接的參與，就是像 KOC 這樣子的一個組織，或是在未來我們在辦一個賽事，比如說棒球來講，由棒球協會在主辦，那這樣子的一個民間團體，KOC 也是一個民間團體，這樣跟我們的行政系統中間的配合，到底他的問題癥結在哪裡？我們行政單位怎麼樣去透過一個行政組織

去協助他，這個是我滿想知道的，因為這樣子的東西，至少在國際主辦賽事的事務上面，也許有機會去呈現地方行政專責單位他應該有的特色跟功能，甚至他的職能應該怎麼樣去具備？可能各位可以給一下意見，我只是做一個補充，以上僅供各位參考，謝謝！

F303

謝謝處長，其實他剛剛點出在一個很具體的重大 event 在發生的時候，在探討這個行政組織的問題的時候會更清楚或更迫切，沈股長或是吳局長有沒有要回應？

F301

好！這個 report 是體委會請黃榮護教授來做這個，那既然體委會做這個 report 的話，他已經就是有一些的價值是體委會必須要去行銷的，譬如說有一些的價值，就我個人來看到，健康的問題是 universal，所以我認為體委會應該要單獨談到，就是說運動體育怎麼樣去跟國民健康這個連結、運動發展怎麼樣去跟國家觀光連結、那運動競技怎麼樣去跟國際接軌，換句話講說今天我們在推動運動賽事或運動體育，其實他已經不是在做一件，應該是告訴他說，其實你這個縣市要發展，能夠有三合一的效果、全民健康、觀光的發展、以及國際接軌，如果你要有三合一綜合的效果的話，請你務必要正視運動體育這件事情，我會覺得這個論述應該是這個樣子才是對的，那如果他的論述是這個樣子的話，那你必須要用從行政的角度來看，你必須要提升你的運動體育或是體育在你的地方政府的層級，好！那這一方面我想你跟各個縣市來講，對不對？應該都是可以的。第二個我之於所以會說台灣不是那麼大，台灣就千萬不要把他想成中央跟地方，如果體委會我是覺得是說，我們應該更掌握到，每一個都市裡面他可以發展，那我們現在大概都被 Olympic Games 或是 World Games 我們被 occupied，其實我們今天不是彰化、今天不是南投，假設啦，南投他是山啦！山他有很多跟山有關係的運動，我認為在這裡發展阿，全世界有很多的就是跟山有關係的啊！所以在國際的單項 IF，你們在講的 IF，International Decoration，跟我們的 National Decoration(英文)(69:50)，跟 Local Decoration 這種的用在一起，比如說地方的單項活動委員會，跟國家的等等，台灣、中華民國的單項國家委員會，跟世界的，其實你知道他們中間都有串連的，我認為體委會跟教育部可能將來要幫助各縣市，你眼睛所看到的是...屏東縣不要看到世界運動會跟奧林匹克，這是你爭取一輩子都爭取不到的，這樣就對了，但是有沒有比爭取奧林匹克會更偉大的事情，彰化跟南投可以做，當然有啊！為什麼不要，但是這些地方政府沒有能力去思考這一方面的問題，現階段而言，他們真的沒有能力，所以我為什麼談到 event bidding 或是 sport event bidding analysis 這是非常重要的，如果今天我們二十一縣市能夠做出來，包括金門他適合發展怎麼樣？你做出有道理出來，我跟你說你在天下雜誌一發表這樣就好，然後你各縣市就出來，然後我們體委會為什麼不這樣做，為什麼不這樣做？那放在這個裡面不是對我們最好，因為他們就沒有辦法想啊！這個就是這樣啊！因為地

方政府沒有辦法想這些問題，所以我跟處長做一下報告就是說，將來我們能夠在這一方面，我們是能夠更多的一個推舉。好！第三個，也就是說未來要舉辦國際的賽事的話，華人的社會是非常不擅於用民間團體可以非常有效率的去主辦事情，這個是非常困難，因為我們公民社會的發展還沒到達那一個階段，為什麼我們這次會在 integration 這方面，的確是 IWTA 這一些，因為他們在舉辦過的都市，都是西方民主先進的國家，那西方民主先進的國家，我告訴你，他們知道什麼叫做 citizen participation、community participation，這對他們而言是比較容易的，所以他們說過 organize community，裡面都會 community participate，一樣是，那來到我們台灣就沒有辦法，真的是沒有辦法，因為這件事國際就是國，那國就是國家嘛，所以國家要做，他還沒有辦法想到是全民這樣子的道理，所以各位我覺得這個是文化裡面的 convince，還有我們的公民社會，我覺得就是到目前為止就是國家就是政府要強烈介入，所以我們現在 KOC 不是是一個 public private，我認為他是一個 world public organization 就是這樣子，他一個準公部門組織，我們應該把他定位成這樣就好了，如果是這個樣子的話，挫折感就會比較低，因為 IWTA 要我們的是民間組織，那 public organization，那就的確更好！那我們現在把它定位成如果是這個樣子的話，我是覺得運動是非常重要的，我再重訴一遍我剛剛講的，我要下去準備晚餐、不是中餐給你們吃了，我覺得運動體育跟國民健康有關，所以這個跟衛生局又有關係，所以說為什麼說運動這麼重要，你不做就完了，你知道嗎？所以我們成立這個體育處，成立這個專責單位是有賣點的，是有說服力的。那第二個就是運動競技是跟國際接軌的，那運動發展他就是國家的觀光發展就是這樣子，所以問題是在問縣市首長你要你的市民健康嗎？你要你的縣市觀光發展嗎？你要你的縣市跟國家跟國際接軌嗎？如果要的話，請支持設立運動處，不就是運動體育組，答案就是運動體育處要不然就是運動體育組這樣子，如果我的話大家都選這個，報告完畢。

F303

我想吳局長他提供了一個，就是我們上次討論說到底怎麼樣才能增加地方政府設置的誘因，那有專款補助、或是法制上的解套啦，局長現在就是提供了一個很具體的就是說在政策說服、政策行銷上有沒有辦法為各縣市找出所謂運動發展的願景，就是實質的願景，從體委會，不曉得有沒有這樣的能量去幫他們做出這樣願景的規劃，這個蠻具體的，可是我們是不是就回到縣市的經驗說，就縣市的經驗來講，他們本身對這個運動的重視情況，或者是自己本身的願景，就是現在的執行狀況，請顏先生。

F309

主席各位先進，我這邊發表一下我的一個淺見，我的見解是說所謂的專責單位，我的解讀的就是說足夠專業，就是一個專業單位，能夠負起責任的單位，那所謂的專業責任當然在現在這個時代是一個趨勢，勢必要這麼做，因為現在你做任何

一項事情，沒有專業都是做不來，那責任的問題，我舉我們最近的這一個例子，大家也都知道說我們高雄縣辦了一個高雄市單車觀光文化季，有一位選手逝世了，那事實上我們從頭到尾的協調，不管協調，或者是承辦單位的路線規劃或是所有的醫療救護、交通維護都非常的仔細，所以這一次完全找不到就是說有瑕疵所造成的一個事件，那事實上那一位選手是自己騎車，失控造成的意外，但是即便如此我們主辦單位也是脫不了責任，從頭到尾也是在協助人家救援，等於第一次碰到這個事情，責任部分可能也要有足夠的專業才可以來扛的起這個責任，那我是沒有想到說所謂的專責單位的設置目標，但是我在想我覺得一個願景就是我們朝向精緻化，朝向精緻化而且全面提升品質，我的意思是說我們可以學習產業的策略經驗，比如說像能發局進來我覺得感覺非常好，那我覺得我來這邊不只是研習或是座談會，來到這邊好像是有很多的附加價值，我會覺得感受很好、收穫很好，那也會很肯定、也會很想來，那不只是這樣啦，比如說像 85 度 C 我覺得像他們這種成功的策略我們都可以來學習，那有一些髮型 salon，他也不是說富麗堂皇，就是你來理髮就不是只來理髮而已，他就是一些書刊雜誌那就是燈光美氣氛佳，讓你來享受，那你就會覺得你想來，不是說又要理頭髮，就像以前理髮會找髮廊，後來到連鎖店去了感覺又不大一樣了。如果可以成立這個樣子的專責單位，那勢必更專業更可以獲得全民的肯定，那也可以去統籌更多的資源、更廣泛的資源，不會像現在說，我們現在地方政府都是三權分立，如果沒有一個強而有力的整合的話，那事實上是三權分立，就是所謂的體健課、體育場、體育會，那體育會是很簡單的，就是我們現在就是說鐵三角啦，但是通常一年忙下來，都是忙自己的業務比較多，很少說大家來共同，這個也不是說大家沒有在合作，就是說沒有到達那個像我們現在所提出來的統籌單位、專責單位效率那麼好，那比如說如果沒有這個專責單位，像我們有些人員編在教育局底下的體健課，我們也是害怕一些業務的推展，比如說社會體育、全民體育，當然這個是要跳脫到學校的部分，勢必我們要去找社會資源，然後找社會民間團體來加入這個範疇，但是我們權限又有限，通常我們會找局長來主持，比如說我們需要什麼說明會、協調會的時候，那也是找相關的單位來，或者是民間協會、民間團體來等等，但是我們也害怕說萬一我們做下去之後，也有遇到一些情況，民間團體核銷或是配合的程度不如預期、不如我們想的那樣，我們就會沮喪，那當然如果我們找學校或者是我們轄下的體育會、相關委員會，這些問題會比較少，那如果是真的可以成立這個專責單位的話我是樂觀其成的。那第二點我是想要建議，體委會也是要以一個老大哥就是來照顧我們這些縣市，有一個全盤性的計畫，比如說像現在最為詬病的就是場館蓋的太多太大，養蚊子的問題，比如說嘉義他們蓋的就很大，嘉義縣蓋的體育場就很大，聽說後來也是經費不足，場長的缺就改由體育課來兼任這樣，其實如果體委會這邊可以召集我們縣市來規劃一個願景特色的營造，不必說你每一個縣市大家都，你要體育館、體育場，你要蓋大型的，好！我給你，那等於是全台二十幾個縣市大家都蓋很像樣的體育場，但是又不是很像樣，等於是把錢都分散掉了，沒有花在刀口上，當然可能之前也有之前的考量，但是誠如局長

剛才所講的，台灣不大，況且現在又有高鐵，所以台灣也算是一個一日生活圈，那所以既然時代已經走到這裡了，所以我們勢必也可以做一些修正，像以前那一種分配方法。第三點就是可能就是可以在檢討一下我們這幾年，就是這十幾年來推的是不是還可以做一些策略上的改變，不管是運動、體育、或者是活動、休閒、設施、公憩，我們都可以多管其下可以一起來，來做一個檢討啦。比如像我舉個例子，像今年體委會第一次辦理這個自行車日，台灣自行車日，那十一月十一日，那因為紀政小姐她八月有來找我，到各個縣市的首長來推銷要辦理這個活動，就是十一月十一日辦理全民健走日，那我們今年就很茫然，為什麼？因為去年都沒有，那去年是辦什麼？去年是辦全國登山日，還有體能檢測，就是全民體能檢測，那今年完全都沒有，但是我們知道的消息是很模糊的，也就是說今年要做這個，要做這兩項，就是單車日、健走日我們也是很模糊啊就很突然，好像嚇了一跳這樣，那我們也在懷疑說之前到底有沒有人做，那我又不敢拿掉，還是要排定，在我們縣市政府的立場，因為萬一到時候你體委會是要我們做這個，那我們沒有排定我到時候去哪裡找這些錢去做這個，問的時候也沒有辦法得到確定的消息，那我是覺得很可惜，因為你既然有心要做了就要做下去，不要中途停止然後又不告訴人家也是很浪費，因為你好不容易花了那麼大把的鈔票去辦起來，因為像你剛剛辦了活動你一定要花很多的心思，相關的配合一定要，那突然停掉你明年又要再來辦，那也沒有了，我是覺得這樣就比較可惜，所以這個也可以列入檢討。第四點就是的確是健康現在是一個很重要的課題，我也是有一個提議就是，可以整合像健保局、衛生局這些單位，那比如像我們國民體能檢測活動，去年的要求是各縣市都有要求到一個檢測的數量，像高雄縣被要求到檢測的數量是一千位，也就是說在十月份辦理，九月份辦理這個全民體能檢測活動，然後要達到的數量，那每一次民眾來都要重新填寫他的資料，那當然是電子測或是手工測那另當別論，我是覺得說如果可以整合，就像現在台北他都整合在一張卡裡，可以讓你拿了一張卡，甚至連手機都可以，就是你一張卡可以行遍臺北市的公共設施，不管是捷運、公車、甚至停車都可以使用，那我們既然是公家單位、既然是政府應該有能力可以這麼做，反正我們都是行政院在推的各項業務，那健保局既然有健保卡，那健保卡為什麼不拿來用？那如果可以拿來用，我們國民體能檢測就拿健保卡來嘛，我們就刷，那刷了也算一個記錄，那如果可以加了一些獎勵的誘因，你檢測的BMI值很理想、或是體能很理想，我們就幫你減掉一些健保費，這個我相信多少會有一些誘因啦！而且你就不用強迫民眾，因為就會想盡辦法、絞盡腦汁去準備獎品來吸引這些人，想要找到適當的大型活動的辦理時間，還要贈送獎品給參與民眾，不然他們也不願意來這樣子，這些是我的一些淺見，謝謝！

F303

那是不是我們先繼續在聽一下彰化縣的經驗，其實彰化縣有沒有？你們政府首長像類似這樣議題的重視情況不曉得會是什麼樣？

F308

主持人，各位先進大家好！彰化縣代表，那這裡說是不是把體育相關的單位為一級機關，其實在我的個人看法裡面，其實是不重要的，為什麼？因為我們是附屬在教育局的體健課，但是你拉出來之後，我們還是要做這一些工作，只是可能把學校體育方面可能會拉出來給教育局，但是學校體育跟社會體育很多事情還是連在一起的他們是相關的，但是你只是自己獨立一個單位的話，變的你要辦這場活動的話，你要用到經費、你要用到也是那些局室，開會也是先來找他們，只是說我們只是在教育局裡面，那我們也在做同樣的事情，也是同樣的事情，像我們在教育體健課我們做的事情就是那一些，但如果我們為一級主管、為一級單位的話，我們做的也是那些，只是學校體育方面拉出來到教育局去，但是在我的看法裡面是，他連結性是很大的，因為還是會接觸到，那如果說真的很想把他拉為一級機關，其實對我們說，縣長的意願最高，縣長如果他支持，就像剛剛提到很多縣市，我們這樣拉為一級機關是最好的，但是你縣長議會那邊如果支持的話，那你當然是能夠拉得出來，那縣長他不支持運動，像我們一直硬要出來也是不可能，這是地方政府我們的看法是這個樣子，那目前我們彰化縣還沒有提到說就是要拉出來，我們是今天來開會才知道這個問題，但是我們彰化縣是還沒有去談論到這個問題，在我們課裡或是我們局裡就是還沒有去想到就是這個體育課是不是拉出來這個問題。

F303

就是彰化縣就是有那個因為運動賽事、或是運動業務的膨脹，有沒有某種氣候說覺得這個議題是需要被討論的，現在就彰化縣。

F308

目前我們在彰化縣是還沒有被討論到這些東西，我們現在這個縣長非很喜歡辦大型活動，什麼亞洲盃木球賽剛辦完，網球賽今年也辦了，那明年要辦亞洲盃的槌球賽，我們辦了很多的亞洲盃的，因為我們的縣長也很支持，但是我覺得是縣長支持，然後又有有力人士來推那當然他是 ok，但是我們業務量增加了，但是我們是還沒有想到說是不是要拉出來有一個專責，我們是有在同事間就是有開玩笑就是我們乾脆來一個活動組、活動課，就是專門來為了辦理亞洲盃的國際型的活動課好了，我們是有這樣子，但是我們的主管單位還沒有提到說是不是要有這樣子的一個機關出來，像辦活動就像我們剛剛局長講的，我們辦活動一般都是會跟我們的觀光局一起，因為我們辦活動都是，像我們在北斗，今年木球場在北斗辦，那北斗鎮的鎮長說你要在我們這裡辦，但是你要把我們這裡的產業推出去、北斗的特色推出去，那我們就去連結到我們的觀光旅遊局一起來，北斗有什麼特色，還是說北斗鎮自己提供出來結合這一次比賽，像我們這一次在員林辦，那員林的特色我們就會去關連到很多觀光的，變成說像現在體育跟觀光真的是結合在一起的，我們辦任何的活動，都是後面還要資訊輔佐，像我們彰化縣的特色、傳統、

古蹟怎麼走，地點在哪裡，我們開會的時候都會請他們出席提供解說員或是什麼....，但是我覺得如果我們是一級主管走，一級單位走，我們開會還是要找他們一起來啊，我覺得是這個樣子，像我們現在是體健課，但是我們開會的時候是邀請他們來，那我是一級機關我們也是這個樣子，那用到錢那總是要用到排解，那為了排解都是這個樣子。

F303

現在就是其他縣鎮經營的時候好像有業務膨脹的現象，就是那個運動、運動賽事在一個縣市裡面那個角色好像有越來越吃重的現象，那剛剛的差別就是如果有一個獨立成，就是有他的主體性獨立出來的時候，他可能紙本、錢、人都可能因為資源重分配而讓他更好辦事情，不曉得彰化縣這方面的感覺，以你一個實際的執行者？

F308

如果是因為這樣而人力增加，這當然是最好，因為你為一級機關你的能力增加當然是最好，但是如果你縣市政府你的經費沒有用到那麼多的時候，其實你能力沒有增加還是辦那些業務，你實際業務是兩個人辦，你增加了當然是最好，把直接業務變成三個人辦、四個人辦，這樣是最好，像我們現在社會局就是只有一個人辦，他辦的是社會體育委員會，因為我也分析社會體育方面的，還有行政院體育委會補助的一些場館也是體育在辦，像最近什麼今年來的這一個體育場館的定型化、不定型化契約這些也是同樣一個人接，就是這樣子，所以除了當自己行政業務活動量多了之外，其實體委會來的新的東西也很多，那依我的看法是像你那個像那個體育場館還有那個健身房的合約，是因為有立委在吵簽了合約之後、健身房簽了合約之後，而要請我們體委會這邊要有一個制式化的一個合約，一個簽訂的合約，那是因為出了問題所以又吵，中央就有一個意見出來，就是都丟給縣市政府來辦，那就是變成了那麼多的業務，但是我們的能力是同樣的，你每年的業務一直增加就是這樣，那我們的能力是一樣的，但是如果我們為一級機關，能力增加了當然是最好，但是這最重要的是你地方政府的主管機關，可能說縣長他也要支持，那他支持，那議會也同意這是可以的，這是最好，但是如果說縣長不支持運動、不支持這些，那我們講這麼多是沒用的，所以會有硬性規定，慣性是沒有什麼結果的。

F303

那彰化縣現在沒有那個氣氛嗎？

F308

沒有！

F303

你不是說那個縣長很支持運動嗎？

F308

他很支持運動，但是我們目前沒有想到是不是要把他拉出來，沒有！因為其實他不會去考量說我們是不是活動接這麼多，人力是不是不足。

F303

他沒有考量。

F308

其實在我的看法滿多的主管是不會去考量這個，主管只要說把事情辦好、辦好，他只要看到結果要是好的，你過程怎麼累，如果是承辦的心聲是這個樣子，那我們很忙、很累，業務很多，但是主管只要說你活動要辦好、要辦好，他們的看法只有這個樣子，那你活動結果是好的，他就 ok，如果是不好的，那他開會就開始罵，那他當然不會去說是不是人力不足而沒有辦好，他們不會去考量這一些，所以這一方面可能其實是要主管級的去提吧？像我們是承辦的所以我們的感受是這個樣子，那你的主管可能認為真的你的人力不足或是怎麼樣，而去提出來，其實這才是會有一點結果，不然其實的話就是這個樣子，謝謝！

F303

好！現在可以自由發言。

F310

我是覺得說應該要先看清楚目前的話，當今就是說在台灣，我們體育發展所面臨的一些困境，我這幾個月的話，應該是感受最深刻的就是時間，那我先發一點牢騷。首先我們看到的是在體育界、體育專業的不足，雖然我們有這麼多的單項委員會，以高雄市而言我們有八十二個單項委員會附屬在高雄市體育會底下，但是在我所看到的，他們組織的一個就是運作、或是經費的來源，幾乎體育就是等於政府，所運用到的一個民間資源是很少的，這是他們在我們在這個我們國內的體育生態上面，在真正對於一項專項運動的一個就是認知，賽事的規則，甚至就是說整個民間資源的給予，或是活動賽事的辦理方面的話，幾乎說他都是要靠學校，這是我們第一個看到的問題。那第二個經費不足，這是想當然爾，因為一個民間組織除非他的一個委員會，我們在整個的所有的委員會裡面的話，是為什麼每一個委員都找議員？因為他可以從政府這邊去爭取到更多的經費，他不管你的一個補助要多少，縣府說要做，對不對？這個是在他們經費不足上面的話，整體市政經費裡面的話，大家非常皮，等於是說尤其是財主單位，你只要增加你的一個體育的活動經費，就是說人力的一個部分，或者甚至是業務的部分，都會覺得

說你是一個不適生產、大量消費的一個單位，我們在學術在探討體育的時候，其實有的時候要聽聽整個市府團隊對一個體育業務而言的話，他其實是一個很龐大的負債，這個必須是大家要去考量的一個問題，針對經費不足，當然在整個上層的一個決策的思維裡面的話，我要提到這樣的層級，或許有某些我們可以擔任更高職位，或者是說我更有這個能力可以去跟中央、核心單位對口這樣子的能力來推動這樣子的運動賽事，可是這樣子的話你上面強、有了組織而沒有底下基層的一個組織運作的話，這只是一個失敗的體育政策，我講話是比較激烈一點，可是我也很現實來告訴大家這樣子的一個問題，那剛才聽到高雄縣跟彰化縣的一個承辦人的心聲，我也是從承辦人而來的，而我現在要帶領這麼多的承辦人，我更感受到第三個問題，就是人力不足，人力不足不是在於就是說我們專業養成的話就是來從事體育運動，就像我現在調查好了，現在在座各位是屬於運動的相關科系，或是從事運動而擔任這個工作的，可不可以麻煩請你舉一下手，有嗎？有，體育老師？不是，兼職，真的很可信在這邊找到一個體育的專業，但是我在局裡面，我的體育長，甚至是從事有運動專長的人，他沒有辦法進到這樣子的工作領域來是擔任他相關的職務，這就考量到就是說人力不足的時候，我們相關行政的配置並沒有因為說你要成立一個體育處，而需要體育專業人才來就是擔任這一個組織的某一些運作，你在選才、選領導或是說你的一級主管的時候，你並沒有考量到說他有沒有這樣子的體育專業素養、體育行政、體育賽事，或者體育的一個經營管理，以及如何就是來做一些就是運動產業的行銷等等的一個考量，他可能只是一個職位應徵，今天由誰來擔任這個首長，有了這樣的組織的話，你的上層有了更高的職等跟職位，可是我們底下的行政業務運作呢？我們只有量的增加而已、只有精神的負擔壓力，以及工作責任的加重而已，為什麼？在政府整個的一個人員精簡政策底下，我們沒有辦法擴編一些人力、組織，以及說借調相關的教師來幫我們協助這一項工作，假如說今天體育處成立，他有一個活動的推廣，難到還學校體育在幫忙嗎？就像剛剛誠如彰化縣所說的，你今天的話你要推任何的一個活動的時候，你能透過教育行政的力量去動員這些就是相關的教師、學生，以及就是說他的家長、社區居民、民眾來參與嗎？這個就是整個在實務運作的劃分的某一個層面，你組織成立了，你底下的話誰來幫你做這些事情？還是落在承辦人身上，你的一個員額沒有增加，人力的一個專業度不足，然後組織的話又是那樣的不夠專業，我講個笑話給你們聽，我真的也很納悶，竟然中華民國的協會我們要一個 World Game 的一個競賽規則，他們說他們沒有，那你可見就是說在整個承辦單位，我們覺得應該要靠某些協會，或是某些的所謂的专业來協助我們做一些行政工作的時候，是一件多麼困難的事情，更何況有這麼多的單項，所以這也可以感覺到。那第四個呢？溝通不足，今天的話不只是在教育單位跟體委會之間權責是有，你溝通的話不足，在者的話，就是兩套措施，第一個從法令上面，你是按照你體委會所訂定的相關行政規則、行政命令在執行，但是教育部我們有教育部相關的行政命令在執行我們相關學校的一個規範，再來經費和解不同，教育部依照他的一個經費的合撥要點，他可能地方政府要有對等百分之五十，如果

是直轄市百分之五十，那地方政府是百分之十的一個對等，在行政院體委會可能只有百分之五、百分之十，在整個經費的給予跟和解上面的話，這整個是不是一套的體制，在體制面的話，錢、事、人、跟責任這個是不可以分開的，那在這樣的一個兩個權責不同的話，就把他全部放在一個就是一個教育的單位裡面，除非要像這樣我們這樣把他釐清得很清楚，我就是知道面對體委會應該要做什麼？面對教育部我應該清楚要做些什麼？這些人也最好就是不要異動，否則假如我今天的話，長官認為就是說你去接什麼業務比較好的時候，我又換了一個人，所以這整個體育的業務又癱瘓掉了，高雄市曾經有一段時間沒有股長這個位子，因為沒有人敢接，我之所以會接，也是曾經待過體育場，我在這個科裡面只有我有這個資格，那時候我也接的很慘、也很坎坷，對不對？這麼大的一個龐大的一個壓力接踵就要來，那 2008、2009 在整個的權責不通的之後，又碰到溝通不足，尤其溝通這個部分的話，我覺得有一個問題，應該是從兩千年來看，一個是體育大學設立、一個是專業運動教練的就是一個聘任，兩個跟體委會之間的一個認知、一個就是法令的訂定，或者是說溝通協調上面的話就是延宕已久了，對不對？就是一直沒有辦法達到一個共識，這個卡在哪裡？除了這個權責之外還有經費的這個問題，這個我就不深入。再來的話我是覺得說在實務運作面，大家需要去考量的，甚至你要成立一個就是不管運動也好、體育也好，我們當然就是在整個的一個架構上有一個法源的根據、有一個經費的來源、有一個行政組織人事的一個佈局，跟清楚的業務執掌分工，才能達到一個就是說非常完美的一個組織架構，所以在整個的一個就是說，在今天的主題那因為我不想失焦太多，整個就是一個主題上面的話，他勢必還是要回歸到後來的分工合作，我們舉我 2009 的一個例子來說，剛剛處長也提到，應該也沒有人像我這樣去清楚的瞭解到這整個的一個組織是怎樣，因為我六月份來，審計部很多的一個查核案都查教育局，那很奇怪為什麼都查教育局？這個就是要考量到組織的運作時候，還是要考量到經費財源跟整個的權責的問題，當然教育局因為去接了一個這樣子的業務，體育運動賽事在整個政府組織的架構裡面他隸屬在教育局，因為他教育局要推動的，那我跟教育部、體委會、高雄市政府去爭取到這樣子的一個國際賽事的時候回來，就牽扯到就是說我們要如何成立這個籌委會，第二個呢？就是說這個經費應該要放在什麼地方？當然大家都說市政府，但是不過市政府裡面的話也是只有分，依照審計部裡面查核的一個要點，你預算放在哪裡你就是代表這個單位的監督人，在高雄市政府裡面你預算編在教育局，我就是這個市政府的監督人，我代表的我要來監督管理這個 KOC，就是全稱很長啦，就是財團法人 2009 世界運動會組織委員會基金會，這個就是我們 KOC 的組織，在國際賽事的話，他一個民間團體的組織，可是因為當時我們能發局的局長的話，可能也有參與討論這樣子事情，我們的國情沒有辦法讓一個民間單位，就是給你們幾十億的錢去辦這個樣子的運動賽事，你今天發生問題的時候，違規還是政府的責任，就像你剛剛高雄縣你今天選手發生意外，你掛的是主辦單位，或者說是跟協會掛的是主辦單位，你至少就有一半的責任，這是在法律關係層面上的一個問題，那至於就是說，怎麼樣把這樣的賽事做

完的時候，就牽扯到要有很多的部門來支持，你行銷的你可能就是想到新聞處，那你的一個就是說運動競技的話就會想到說這就是原先教育部應該負責的，後勤支援或是說志工管理可能就是社會局等什麼局處的話，他們需要一個相關的政府的力量跟組織來協助他們在整個的一個經費支持的控管，於是變成了你今天你要完成一件事情，你就要完成這樣的行政程序之後的話，他的效率當然就沒有了，我們原先單位沒有採購法，可是你政府部門的話，你是不是外請來公開採購了，你一百萬以上的話，這個標案的話就是等標結案效化，你如何讓這個政府部門很快速的去完成這樣子的一件事情呢？我想這個問題會突顯出來也是因為大概

六、七月份的時候，我們經過一些、發生一些問題，也是經過了一些協商，所以有這樣子的一個問題，所以把高雄市的經驗給各位教授跟各位與會的在座的話，做一個分享，實質上面的話，我們不管事情多麼的龐大，假如說在那個健全的組織底下的話，我想他的發展會陸續的去延伸出一個合作的模式，我們也樂觀其成說就是在運動的賽事的組織架構更為專業，更能夠帶動全民來運動，而不是藉由教育單位的話，教育在活動，全民都不動，我在這邊人口倍增計畫的時候，甚至我感受最深刻，學校動的很多，但是在民間企業，以及國人的運動風氣上面我們並沒有提升，你有了這樣子的健身、場館，可是沒有人去用，那只不過是一個國家資源的浪費，以上說明，謝謝！

F303

非常豐富而深刻的搞笑式經驗，那還有沒有哪位要....？

F305

就是剛剛有提到說就是關於規則的部分，那事實上在體總這個地方有做一套就是各項的一個規則。但是就是說有一點，當時我是建議他這樣子去做的，因為我們發現就是說我們在大專裡面教書，像桌球規則他不斷的在改，那我們所學的可能都是在過去，所以我是認為有一些專業的東西可能要在造，可能要有這樣子的一個研討會這個樣子，那至於為什麼剛剛一直提到說為什麼希望有一個專責單位？希望就是說他首長的部分要賦予他相當的責任，那不僅要為體委會這邊或是要為教育部這邊或是在地方這邊去推動，但是事實上他本身也要去開發，我自己深深的感受到，因為我是從台北來的，我來到高雄大學七年了，做了六年的主任，那我完全一個人來，那我也不知道，但是我很勤快的去跑動，因為去開發我的資源，我有發現我有很多的資源，可是當我卸任了，我現在卸任了，我現在比較清醒了，我就希望為高雄市做一些事情，我不斷的告訴他們說我們高雄大學多麼的讚，我們學校不管是校長或是什麼，我們有很多的教授都願意去當志工，包括我自己我第一個說我要去報名的，沒有任何一個人在跟我接觸了，我也是覺得說馬上 2009 年就要到了，他的志工的訓練，因為我剛從北京回來，人家都在做怎樣場館的檢測等等的，那我們的場館還在蓋，我自己也很不好意思，因為我現在是高雄市人，我已經把戶籍放在高雄市了，那大學裡面有很多的資源都沒有辦法去動，那我發

現說 2009 年他在宣傳的部分好像是找小學老師，找我都是找小學校長，就是說沈老師你來幫忙還是怎麼樣，很多的大學老師好像都是固定那幾個，我想每一個人他都有他的專長，退休的體育人員以前過去也都是非常棒的，他現在可能更有時間來協助，那麼反而我是高雄市的人我還去協助高雄縣的或是其他縣市的，所以資源的部分要自己去開發，其實我來到高雄我發現說我覺得資源的開發比在臺北市簡單多了，因為很多人都很願意來為我們，但是這種路線是你平常就要去經營他的，而不是說你需要他的時候利用他，而不要他的時候就把他丟掉，我覺得在地方上人情味是非常濃厚的，平常你就是建立很好的關係，他就會當你需要的時候他一定會站出來。

F303

那處長...

F306

剛剛我們那個沈股長有很多的苦水，不過也點出體育發展上面有很多的困境，那我們在想就是因為在教育局的轄下，所以為了方便行使，所以就去找教育資源的，所以就去找學校幫助，其實就是惡性循環，因為你一直去找方便之處，結果真的該去訓練，給他機會去磨練機會的人，就沒有機會了，這是問題所在，那也因為從來沒有磨練過，也許他本來功夫很好，久了也忘記了，所以就變成問題在這裡了，所以我是覺得說確實，就是剛剛各位都有點到最基本的原因還是整個台灣運動風氣是不夠的，我們也很清楚就是說，如果在重要賽事我們不去動員學校的話，像我自己兩千年自己也是辦了一個亞洲盃足球賽，你知道那個場地多大，那個足球場很大，那個座位很多，那其實在很多國家這種足球賽一定是坐滿的，將近一半五成一定有，可是你知道我們台灣一定是三三兩兩，小貓兩三隻，後來我們怎麼辦，我就請桃園縣、臺北市、台北縣，我就說你學校給我做校外教學，我這場比賽，我租你遊覽車，每個同學送你一雙襪子，那麼到了現場我們還很認真的請解說員告訴他現在現場發生了什麼事了，規則是怎麼樣，就是說你要這樣一直反覆的去推動，那這個時間就要拉的很久，當然那我相信當然運動可以被重視的話，這個時間一定不短的，可是又講回來就是當你體育的專業不足的時候，別人很難相信這件事情是值得去從事的事情，所以總而言之當然這也是題外話，總之就是說有很多地方要去注意啦，那為什麼我們強調地方政府要有專責單位？就是希望....，就是我們有賽事、有場館、有常態性的、也有非常態性的活動都在進行，那我們怎樣運用這些賽事把中央跟地方的關係再去拉的更緊密，怎麼樣讓專業人員有機會去發展長才，相對之下人家願意去從事這個專業，其實整個出發點，我想這整個都是相關連的，我在這裡做補充，謝謝大家！

F302

那再補充一下，因為剛才聽沈股長，他的這個情況實在是可以理解的，就是臺北

市也是這樣走過來的，就是到最後為什麼要有這樣子的專責單位的這種產生？就是這個職等提高之外，將來也要有一個叫做運動行政的職系，這個職系現在沒有，所以許多地方的行政，我不曉得你們都是高普考，沒有普考那時只有高考，現在有一個教育行政的體育類的這一方面，所以剛剛他在講到的我想就是人，人很多沒有辦法凝聚的時候，分散在幾個人在辦的時候，他每天都在回應、都在應付，所以很難的去做一個很好的一個規劃，那地方政府事實上現在有的，像剛才也講到將來體育處他們也是四個組，就是把我們的除了國際的那個拿掉之外，就是一樣，臺北市他們現在希望有六個，其中剛才你講到的把志工、把行銷、把公關、把這些變成他們認為這個事務是非常的重要的，所以現在目前我看很多的縣市政府裡面，大家都有很深的壓力，剛才大家都很客氣沒有把他給表達出來，等下中餐在一樓大廳，剛才講已經準備好了。

F303

那我們每次都是時間的關係，那可是我們今天也是有很多的那個看法都被討論出來，那稍微整理一下，就是針對成立專責機關的必要性方面，吳局長幫我們很完整的做了一些組織的，從健康面、從國際外交、從觀光發展，其實說服性、必要性其實是還蠻強的，今天這個很有系統的被提出來。那其次就是說如果要設立這個專責機構呢，那就提到說在中央體委會這邊可以做一些什麼樣子的誘因，或是促進，就是說比如包括說有沒有可能站在比較高的位子，幫各縣市把適合各縣市的體育願景去規劃，或是點引出來，那可能是會更提供各縣市的政策誘因，以及從地方實際執行者的經驗來看，是不是針對過去的這些運動業務，針對他的連慣性、政策連慣性，就是有沒有辦法，是不是要再從新整理一下、從新檢討整理一下，以及從中央到地方權責的釐清這部份，似乎這些都是在中央體委會都是可以協助地方多做一點的。那其次我們也從高雄市的一些經驗很具體的讓我們知道說，我們現在談這個設置專責行政，設置運動行政專責單位，那他的實質困境幫我們點得很清楚，包括尤其是專業人才的實質不足，這造成說你設置這個單位會不會有所謂的內在空虛的這些問題，還包括剛剛講的首長是不是有這樣子的願景，有這樣子的願景跟熱情，以及設置這個單位之後，他跟民間資源之間的連結，這個都是未來在談說這個實質設置專責機構，恐怕都要很具體去考慮的，那最後就是又回到全民運動這樣子的觀念的倡導，這個問題好像還是癥結，當然是有一個相互的循環因果，可是這個東西如果沒有藉由中央和地方把這個全民運動的觀念倡導出來，在談這些組織的設置那個力道還是不足，這是今天的一些我稍微初步整理的一些重點，那我們很感謝各位的撥空與會，那我們這個局長很熱誠的有幫我們準備中餐。

附錄四 行政院體育委員會委託研究期末報告

審查意見回應說明

研究案名稱：設置我國地方運動行政專責單位及推動策略之研究

審查委員	審查意見	回應說明
紀教授俊臣	1. 依據地方行政機關組織準則，成立直轄市或縣市政府所屬一級機關及一級單位，訂有數量或人口數之規定，恐不易突破，本案以二級機關之定位應較可行，建議受託單位於研究報告中補充設置專責單位之法規限制及可行性分析。 2. 有關推動地方設置運動行政專責單位乙案，其關鍵因素在於地方民議機關（即議會）及地方首長良支持與認可度，建議補充推動本項作業之利弊得失，以作為後續作業之參考。 3. 有關陳老師所提 6 種建議方案，建議以列表方式將本案之各種策略詳為分析，另行政院刻政辦理組織改造工作，本案可搭配組織改造進行策略之研擬及分析。	1. 已採納於結論建議中 2. 參酌修正 3. 遵照辦理
陳教授朝建	1. 目前地方政府（直轄市及準直轄市外）依據地方制度法及地方行政機關組織準則，其中負責推動運動事者，多屬府內之教育局、處（除花蓮縣為府外局外）下之體健科（名稱略有不同） 2. 有關設置地方運動行政專責單位（除直轄市及準直轄市外）之 6 項方案，略述如下，建議受委託單位就各方案之優劣皆析及法規限制予以補充。 （1）成立一級單位機關：難度高，可能性低，因為受限於地方行政機關組織準則局處總量限制。 （2）成立一級單位（府內處）：難度高且可能性底，除受限於地方行政機關組織準則局處總量限制外，另有成立一級單位員額額度之要求	1. 參酌修正 2. 遵照修正已列表詳加說明。

	(3) 成立二級機關：直接由縣市政府教育局體育場直接改制為縣市所屬二級機關，機關名稱可位地方行政機關組織準則（「第一項所屬機關，依法律規定或因性質特殊，得另定名稱」）訂定。此方案最大好處即不受一級機關總量限制或單位員額之要求。 (4) 正名型方案一：配合中央政府組織改造，將教育局改名為教育及運動局，除可銜接中央政府組織改造外，另可符合一級機關總量限制。 (5) 正名型方案二：將目前多數縣市現行教育處，直接改為教育及運動局，改制之可能性及執行性均較前項高。 (6) 多元策略方案：由地方政府由上述方案自行選擇。 3. 誘因部份：除將補助款列為誘因外，另可以突破法令限制（即明訂條文讓地方政府可設置二級機關）列為策略之一。又爾後如有相關會議，建議邀集內政部、研考會及銓敘部等相關權責單位參加。	3. 提委託機關體委會參酌
鄭教授志富	1. 本研究引用學術論述，輔以文獻分析、深度訪談及焦點團體座談，以實證資料印證學理，值得肯定，另報告中對我國地方運動行政單位問題掌握亦稱完整。 2. 報告部份內容建議如下，請參考： (1) 加強用語一致性，如運動政策、體育運動政策、體育運動事務及行政院體委會、體委會等。 (2) 研究報告第 6 頁所提，有關最早統籌全國體育事務應為教育部。 (3) 研究報名中有關”運動”及”體育”之引用，應依內容意涵精確呈現。 (4) 研究報告第 38 頁「第捌點、組織邊緣化」，建議補充具體學理及實證資	1. 遵照修正 2. 遵照修正已詳加說明 3. 參考改進 4. 遵照修正已另以腳

	料。 (5) 研究報告第 63-64 頁之單位名稱，請比照第 55 頁以優劣分析及執行難易度方式，列表呈現。另請補充本研究報告發現的問題、建議採行策略是否可以具解決或採用何種方式部份解決，讓本研究報告更具實用性。	註方式補充說明 5. 已於結論遵照修正
江副處長秀聰	1. 本委託研究報告成果符合本會委託目的，除請委託單位依據會中委員建議補強外，另本委託研究案中有關推動策略部分，請研究團隊依據訪談及研究結果，提出短、中、長期之推動策略，並就各縣市情況建議縣市推動之優先序。 2. 本研究案報告內容及格式請依本會委託研究作業注意要點辦理。	1. 遵照修正 2. 遵照辦理
何專門委員	1. 本會輔導地方運動行政單位除強化其行政組織外，另應加強地方運動人才培訓及政策引導等，以利運動政策之落實。	已於結論部份補充修正
決議	本報告請受託單位依下列意見修正後通過： 1. 依現行法制之規定，補充可行之推動略及各策略之優劣比較與執行方案。 2. 現正逢中央政府推動組織改造作業，請補充配合組織改造本案之推動機會及策略。 3. 用語之一致性、中英文摘要等請依委員建議及本會委託研究作業要點修改。	1. 遵照辦理 2. 遵照辦理 3. 遵照辦理

附錄五「設置我國地方運動行政專責單位及 推動策略之研究」 報告審查會議紀錄

一、時間：97 年 2 月 21 日（星期四）上午 9 時 30 分

二、地點：體育聯合辦公大樓 1 樓會議室

三、主持人：張處長芬芬

記錄：施誠

四、與會單位及人員：東海大學紀俊臣老師、銘傳大學陳朝建老師、臺灣師範大學鄭志富老師、臺灣大學王同茂老師（請假）、世新大學黃榮護老師、本會競技運動處（請假）、全民運動處何專門委員台棟、國際體育處劉專門委員守焜、運動設施處曾視察瓊嫻、會計室廖科長英智、秘書室（請假）、本會綜合計畫處江副處長秀聰、葉專門委員丁鵬（請假）、劉科長婉玲、施科員誠

五、業務單位報告：略

六、受託單位報告：（由世新大學就本研究計畫執行情形進行簡報）

七、討論事項：

案由：有關世新大學提送辦理「設置我國地方運動行政專責單位及推動策略之研究」報告內容是否合宜案，提請 討論。

說明：略

與會人員發言摘述：

紀俊臣老師：

■依據地方行政機關組織準則，成立直轄市或縣市政府所屬一級機關及一級單位，訂有數量或人口數之規定，恐不易突破，本案以二級機關之定位應較可行，建議受託單位於研究報告中補充設置專責單位之法規限制及可行性分析。

■有關推動地方設置運動行政專責單位乙案，其關鍵因素在於地方民意機關（即議會）及地方首長之支持與認可度，建議補充推動本項作業之利弊得失，以作為後續作業之參考。

■有關陳老師所提 6 種建議方案，建議以列表方式將本案之各種策略詳為分析，另行政院刻正辦理組織改造工作，本案可搭配組織改造進行策略之研擬及分析。

陳朝建老師：

■目前地方政府（直轄市及準直轄市外）依據地方制度法及地方行政機關組織準則，其中負責推動運動事務者，多屬府內之教育局、處（除花蓮縣為府外局外）下之體健科（名稱略有不同）。

■有關設置地方運動行政專責單位（除直轄市及準直轄市外）之 6 項方案，略述如下，建議受委託單位就各方案之優劣分析及法規限制予以補充。

◎成立一級機關：難度最高，可能性低，因為受

限於地方行政機關組織準則局處總量限制。

- ◎ 成立一級單位（府內處）：難度高且可能性低，除受限於地方行政機關組織準則局處總量限制外，另有成立一級單位員額額度之要求。
- ◎ 成立二級機關：直接由縣市政府教育局體育場直接改制為縣市所屬二級機關，機關名稱可依地方行政機關組織準則（「第一項所屬機關，依法律規定或因性質特殊，得另定名稱」）訂定。此方案最大好處即不受一級機關總量限制或單位員額之要求。
- ◎ 正名型方案一：配合中央政府組織改造，將教育局改名為教育及運動局，除可銜接中央政府組織改造外，另可符合一級機關總量限制。
- ◎ 正名型方案二：將目前多數縣市現行教育處，直接改名為教育及運動局，改制之可能性及執行性均較前項高。
- ◎ 多元策略方案：由地方政府由上述方案自行選擇。

■ 誘因部分：除將補助款列為誘因外，另可以突破法令限制（即明訂條文讓地方政府可設置二級機關）列為策略之一。又爾後如有相關會議，建議邀集內政部、研考會及銓敘部等相關權責單位參加。

鄭志富老師：

■ 本研究引用學術論述，輔以文獻分析、深度訪談及

焦點團體座談，以實證資料印證學理，值得肯定，另報告中對我國地方運動行政單位問題掌握亦稱完整。

■報告部分內容建議如下，請參考：

- ◎加強用語一致性，如運動政策、體育運動政策、體育運動事務及行政院體委會、體委會等。
- ◎研究報告第 6 頁所提，有關最早統籌全國體育事務應為教育部。
- ◎研究報告中有關 “運動” 及 “體育” 之引用，應依內容意涵精確呈現。
- ◎研究報告第 38 頁「第捌點、組織邊緣化」，建議補充具體學理及實證資料。
- ◎研究報告第 63-64 頁之單位名稱，請比照第 55 頁以優劣分析及執行難易度方式，列表呈現。另請補充本研究報告發現的問題、建議採行策略是否可以具體解決或採用何種方式部分解決，讓本研究報告更具實用性。

江副處長秀聰：

■本委託研究報告成果符合本會委託目的，除請委託單位依據會中委員建議補強外，另本委託研究案中有關推動策略部分，請研究團隊依據訪談及研究結果，提出短、中、長期之推動策略，並就各縣市情況建議縣市推動之優先序。

■本研究案報告內容及格式請依本會委託研究作業

注意要點辦理。

何專門委員台棟：本會輔導地方運動行政單位除強化其行政組織外，另應加強地方運動人才培訓及政策引導等，以利運動政策之落實。

決議：本報告請受託單位依下列意見修正後通過：

■依現行法制之規定，補充可行之推動策略及各策略之優劣比較與執行方案。

■現正逢中央政府推動組織改造作業，請補充配合組織改造本案之推動機會及策略。

■用語之一致性、中英文摘要等請依委員建議及本會委託研究作業要點修改。

八、臨時動議：無

九、散會：上午 11 時 30 分