

臺中市政府 104 年度市政發展研究論文獎助計畫

論文節錄重點

縣市政府與非營利組織公私協力之研究—以臺
中市「打造運動島專案」為例

The Study of Interaction of Public-Private Cooperation
between Local Government and Non-Profit Organizations—The
Case of “The Project of the Sports Island” in Taichung

研 究 生：賴育聰

指 導 教 授：邱明斌

學 校：國立中興大學

系 所：國家政策與公共事務研究所

中華民國 104 年 7 月

壹、摘要

本研究期望藉由臺中市執行「打造運動島-小聯盟活動」個案的分析，來達到以下三點目的：第一、對於公部門，期望了解臺中市體育處在現行幫助各執行單位的作法上是否有改善空間，藉以作為政府部門未來執行相關政策時之依據；第二、對非營利組織，希望了解各非營利組織（各區體育會）在現行推動該專案上作法是否有遭遇困境與阻力，及需要公部門優先協助的事項有哪些；最後，在公私部門兩者互動上，則欲探討在公私部門兩者採取互助合作態度的前提下，歸納兩方的現行做法，從「資源」、「人力」、「行政支援」以及「法律規範」等四互動領域中探討兩者之互動關係。從現有的互動模式為基礎，輔以相關文獻，以質化研究之文獻分析法與深度訪談法，來了解臺中市體育處與臺中市各區體育會之互動關係。

本研究主要成果如下：

- 1、資源互動領域上，有形資源以「強化基層體育組織」專案最能迫切幫助到各區體育會。另外各區體育會辦理活動的資金有超過九成來自體育署以及體育處補助，對補助款的依賴程度甚高。無形資源方面，體育處及各區體育會傳遞活動資訊首選為「台中市運動地圖資訊網」。另外FB、LINE等通訊軟體也是現今傳遞活動資訊之主流。而各區體育會也將致力於發展具各區色彩之運動。
- 2、人力互動領域，體育處與各區體育會，專責人力皆不足。而志工的運用能力上，體育處站在輔導與監督的立場，提供各種志工行政支援。而各區體育會則以建置各區自己的體育志工隊為目標。
- 3、行政支援領域上，公部門中各區體育會最需要其幫助者為警察局支援各個危險路口的交通管制，及學校出借場地作為辦理活動之用。另外辦理活動前公私部門兩者間須妥善協調，於活動當日區體育會照活動流程執行，體育處則會派員親臨現場訪視，以確保活動品質達到預期效益。
- 4、法律規範領域，現行核銷部分規定已不符實際，讓各區體育會執行活動窒礙難行。而對於未來目標，公部門以台中市29區各區皆能成立區體育會為目標。各區體育會則希望推展全民運動性質之專案能繼續執行，但須將「競技運動」與「全民運動」性質區分開來規畫。

關鍵字：公私協力；互動模式；打造運動島；區體育會

貳、目錄

壹、摘要	1
貳、目錄	2
參、研究源起	3
肆、研究目的與重點	5
伍、文獻探討	6
陸、研究架構及研究設計	13
柒、分析結果及研究發現	21
捌、結論及政策建議	24
玖、參考文獻	30

圖目錄

圖 1 理論推導圖	12
圖 2 研究架構圖	13

表目錄

表 1 國內外學者對於公私協力之定義	8
表 2 受訪人員資料表	18
表 3 地方政府-「臺中市體育處」之訪談題綱	19
表 4 非營利組織-「臺中市各區體育會」之訪談題綱	20

參、研究源起

一、研究背景

「打造運動島專案」之產生背景，乃是馬英九總統於 2008 年上任後，所推出之「改善國民運動環境與打造運動島計畫」，該計畫亦為歷年來預算最高之全民運動計畫。主要重點為推展臺灣全民運動政策，目的為促進「潛在性運動人口」，成為「自發性運動人口」；使「個別型運動人口」，成為「團體型運動人口」，俾擴增規律運動人口及提升國民體質，同時宣導「樂在運動，活得健康」理念，以增強國民參與運動意識，落實強化基層體育組織，達到人人愛運動、處處能運動、時時可運動之「運動島」願景。

計畫推行之初，中央主管機關為行政院體育委員會，因應民國 102 年組織改組，改為教育部體育署。另與民間單位或大學合作，成立打造運動島執行中心，在中央藉由產、官、學合作，共同將計畫推展至各地方政府。而各地方政府則與各地方體育團體或學校合作，共同執行打造運動島計畫。期望能達到活絡地方辦理體育活動風氣，帶動地方民眾參與運動，進而提升國人參與運動人口，並打造出健康優質的運動環境。

以教育部體育署所推展之打造運動島專案—「運動社團建置輔導專案」為例，公部門所指的即為中央機關體育署以及地方層級的各縣市政府，非營利組織則是負責承辦活動的各個體育團體，以臺中市來說即為全市 29 區的區體育會，以及其所轄下各單項運動項目之委員會等民間團體。兩者間協力合作模式通常為：由政府機關提供場地、補助經費、行政支援；非營利組織提供專業知識、體育志工之服務等方式，經由兩者的合作互動，解決眼前之困境，進而尋找邁向雙贏局面之道路。

在實務中，公私部門間合作的案例多如繁星，有些能夠運作成功，但有些卻面臨破局的命運，而「打造運動島計畫」從民國 99 年執行至今已邁入第六年，也是即將結束的一年。公私部門用六年時間所尋找

出的互動合作模式是否還有改進的空間以因應下階段計畫，甚至彼此的互動模式就算該計畫結束後，是否還能繼續套用至其他個案等，值得吾人省思。

二、研究動機

近年來隨著國人生活水平提高，運動樂活養生的觀念也逐漸受到重視，有越來越多的民眾已逐漸養成規律運動的習慣。加上馬政府自2008年上任以來，積極推動「打造運動島專案」，藉由宣導「樂在運動，活得健康」理念，以增強國民參與運動意識，落實強化基層體育組織，期望將臺灣打造成一個「人人愛運動、處處能運動、時時可運動之運動島」願景。

在執行上述專案之一的「運動社團建置輔導專案-小聯盟活動」時，接觸到許多一方面熱愛運動，一方面也盡心盡力協助推展全民運動的各區體育會理事長、總幹事們，以及在第一線協助各活動順利進行的體育志工們。同時也體驗到各種形形色色的非營利組織，例如：本市運動風氣興盛的海線區域-大甲、梧棲、清水等區體育會、因理事長本身專長而發展各項舞蹈活動為主體的南屯、西屯、西區等區體育會、充滿山城色彩的東勢、后里、豐原等區體育會，以及縣市合併後運動風氣日漸興盛的原臺中市轄下各區體育會等。在參與這些承辦單位舉行的賽事或活動時發現，有許多熱愛運動的民眾沒有足夠的運動空間可以利用、各區體育會在有限的資源下所能推展全民運動之力量有限，有些發展相對弱勢的團體及其轄下運動單項委員會甚至連運動器材以及辦理活動經費都嚴重不足。但是各團體還是盡力扮演好自己的角色，全心全意為推展全民運動而付出。

至各區體育會訪查，與理事長或總幹事閒談時發現，這些組織皆面臨了大環境不景氣所導致資金減少的困境，同時也面臨志願服務人才招募困難，各團體都期盼公部門與民間企業能夠齊心伸出援手，挹注更多資源與人力來協助全民運動的推展。可惜，政府機關礙於現行之政策法令所能幫助有限，而企業雖成立相關基金會協助，但企業也同時面臨到經濟不景氣的挑戰。

執是之故，政府究竟應透過何種方式與非營利組織合作來達成政策目標？非營利組織在收到政府機關與民間企業資源挹注時又該如何善用有限資源，並且在合於法律規範下來達到預期成效？另外在公部門與私部門兩者間究竟應如何合作互動？筆者在實務中碰到了上述問題，進而成為本研究之動機。

肆、研究目的與重點

一、研究目的

在治理轉型的現代社會，政策單靠公部門推行已難以成事，尚須仰賴私部門或非營利組織之協助與執行，然而，各個非營利組織皆面臨了資金減少、物資匱乏、資源分配不均以及志願服務人才短缺等困境，各單位都期盼能獲取來自公部門的協助，但公部門與私部門間兩者在現有合作基礎上究竟應如何協調互動，兩者間錯綜複雜的關係至今依然沒有一個定論，必須依不同個案做不同探討。因此，依據前述問題，本研究擬先透過文獻分析法與次級資料分析法，蒐集相關文獻，從而整理分析出有關「公私協力互動模式」及「打造運動島專案」之相關理論及概念，並從公私協力觀點，來檢視臺中市執行打造運動島專案，公部門與非營利組織兩者間當前之互動方式以及未來的可能發展。之後，再以參與觀察法與深度訪談法，將理論與實務經驗相互檢證，期能作為往後相關研究之參考。據此，本研究希望藉由臺中市執行「打造運動島」個案的分析，來達到下列目的：

- (一) 在公部門方面：了解臺中市體育處在現行幫助各執行單位的作法上，是否有改善空間，藉以作為政府部門未來執行相關政策時之依據。
- (二) 在非營利組織方面：了解各非營利組織（各區體育會）在現行推動該專案上作法為何，是否有遭遇困境與阻力，以及需要公部門優先協助的事項有哪些。
- (三) 在公私部門兩者互動方面：歸納公私部門兩方面的現行做法後，

將各個互動領域進行概略分類，藉以探討各個領域間兩者之互動關係。

二、研究重點

為達到上述研究目的，筆者擬透過臺中市執行「打造運動島」個案的分析，以自身從民國 100 年接觸該專案之經驗以及近幾年實地參與觀察之心得，將研究問題概略整理如下：

- (一) 在公部門現行做法上：現行公部門權管機關（臺中市體育處）編制與權限是否足夠？現行法規是否需修改？及現行傳遞活動資訊方式為何？
- (二) 在非營利組織的需求上：非營利組織是否有足夠經費、人力以及專業知識協助公部門執行推展專案？如何傳遞活動訊息？且有無辦法確保活動品質與保障參與者安全？
- (三) 在公私部門兩者互動上：公部門與非營利組織在資源、人力需求以及專業度上應如何互補？現行法規是否需修改？另外公部門能提供那些行政支援？其中那些又是非營利組織最需要公部門協助的？

伍、文獻探討

有鑑於本文之研究目的在於檢閱公私部門之互動關係，並著重於臺中市體育處與各區體育會執行打造運動島「運動社團建置輔導專案-小聯盟活動」議題上，本研究理論部分首先將由「公私協力理論」之相關概念著手；接著探討「政府與非營利組織互動理論」；其次，透過相關文獻回顧之方式了解先行研究之進展與成果，希望以此為基礎建構本研究之重點與方向。並於最後補充界定「打造運動島專案」中非營利組織之定義。最後根據上述理論，來檢閱目前研究成果，並進一步說明本研究與其他研究不同之處。

一、公司協力理論

R. B. Denhardt 與 J. V. Denhardt 夫婦 2000 年於《公共行政評論》(Public Administration Review) 期刊上發表《新公共服務：服務而非導航》(The New Public Service: Serving Rather than Steering) 一文，以及其後分別於 2003 及 2007 年出版的專書《新公共服務：服務而非導航》(The New Public Service: Serving, not Steering) 皆提及，在現今存在著高度不穩定性的社會中，更需要高度的互賴，以及許多跨部門的合作，使用創造力和想像力來解決問題。故，公部門或私部門都需要比以前更具適應性以及彈性，也正因如此，探討各種公私協力之理論乃如雨後春筍般產生。

(一) 公私協力之起源

公私部門的協力合作，是因應 1930 年的經濟大恐慌、1970 年的經濟大蕭條，以及 1980 年各國政府所面臨的財政困境所致(吳英明，1996：15)。在當時的時空背景下，各國政府普遍面臨了財源籌措困難，財政赤字不斷攀升；以及民眾對公共服務需求日益增加的雙重壓力，政府發現過去傳統層級節制的治理方式已難以因應，尤其現代社會環境更加多元且複雜，政府在公共服務提供上的能力更顯缺乏。因此，為解決此一困境，公私合夥之觀念乃應運而生；公、私部門彼此間應以平等、分工、共享的態度相互合作，互相整合資源與優勢，以減輕政府財政壓力，同時滿足民眾參與之需求(林淑馨，2010：2)。

公私協力は現今政府最常運用之治理方式，其理論包含新公共管理理論以及治理理論。在治理基礎下，將公私協力之主體界定為「政府」、「非政府組織」或「非營利組織」間之協力。(王瑞哲，2006：9)。在本研究中，公部門與非營利組織間存在一種「協力關係」(或稱夥伴關係)，兩者意義相同，故統一以「公私協力」稱之。

(二) 公私協力關係之意涵

公私協力夥伴關係(Public-Private Partnerships, PPPs)是民眾或第三部門參與公共服務的重要方式，其目的不僅是試圖將民間的

組織吸納進政府的服務網絡中以增進服務效率，更是一種增進公民參與共同承擔責任的運作模式（柯義龍、王光旭，2008）。公私協力之概念，雖然近年來在各國實務上獲得廣泛運用，但學者對於「公私協力關係」之定義至今仍然莫衷一是，會因為切入之角度差異而有不同之見解。

在正式探討公私協力關係前，首先針對「公」與「私」兩者之意涵作界定與釐清。所謂「公」係指公部門，如中央政府、地方政府，甚至是行使公權力之公務(人)員皆可稱之；「私」即為私部門，指企業或第三部門，例如非營利組織、民間團體，或是人民本身皆可稱之。以下則針對國內外學者對於公私協力之定義，整理如下表：

表 1 國內外學者對於公私協力之定義

出處	定義與內容
Calivin Bradford(1983)	公私協力提供了新經濟發展的可能性，分享與整合社區、政府與私部門資源。
Bailey(1984)	公私協力乃來自於超過一個部門之利益聯盟所為之策略行動。
Kouwenhoven (1993)	來自政府與企業間的互動，在維持各方完整的個別權力與責任之下，追求具商業與社會特質的共通目標。雖說雙方可能因實際執行面之分工而有不同組成變化，然而兩者皆希望互動合作的效果能比獨自行動更具效率與功能。
吳英明 (1994)	公私協力關係是指某特定事務的參與者形成一種不屬於公部門也不屬於私部門，而是屬於公私部門結合而成的關係，其參與者對該事務之處理具有目標認同、策略一致，以及分工負責的認知與實踐。
江明修 (1997)	公私部門共同尋求目標、策略、整合資源，共同分擔經營社會責任以及共創可分享之成果。此種關係的建立，主要是促使民間基於參與意識的覺醒，願與政府承擔公共事務經營之責任。
陳佩君 (1999)	公部門與私部門（含非營利組織）為了追求更好的生活品質與滿足需求，以對等的、分工的、共享的態度合作，整合各方資源，各盡所能，為共同目標而努力的一種良性互動關係；在此關係中，公私部門彼此透過雙向溝通參與的方式，共同分擔責任，為社會創造出永續的利益與福祉。
江明修、鄭勝分 (2002)	公私協力是公民或第三部門參與公共服務的重要方式，其目的不僅意圖將民間創業精神及成本效益分析，帶入政府的服務功能中，更重要的是邀請民間組織，在基於公民參與和共同承擔公共責任的自

	覺下，與政府共同從事公共事務執行和公共建設工作。
簡莉莎(2003)	藉由公部門、私部門與第三部門團體之間，為追求共同目標或共享利益所組成的一聯合網絡，且共同分享與人力、物力、財力與公信力等資源，而一起肩負社會責任、分擔風險與共同擬訂達成目的之策略，由起始的組織創發、經營管理乃至目的達成之過程與結果之一種模式。
劉郁芬(2008)	公私協力關係意謂著政府與民間部門或企業採取共同合作的模式，為社會或國家提供公共服務或生產公共財貨，以提昇國家整體行政效能與政策品質。同時，公私協力也是一種經由公私網絡所形成的聯合治理模式，藉由公私部門資源的結合、專業引導、多元合作工具使用、網絡協調的治理模式，以民間的力量達成公務的執行。
江明修、曾冠球 (2009)	「公私協力」一詞具體而言在研究介於公部門、私部門與第三部門之間的各種互動形式。政府、企業、第三部門各有其運作機制與優勢，善用與整合，以發揮彼此不同的利基組合

資料來源：研究者自行整理

由上表可知，針對公私協力概念，雖然學者定義與說法眾多，但究其核心理念，則著重於「資源整合」、「分工合作」、「互信互賴」以及「達成共同目標」等基礎上，而其中又以「公私部門合作」為其精髓之所在。

因此，本研究依據研究主題與內涵，將公私協力定義為：「公部門為推行公共政策，達到政策目標，尋求私部門或非營利組織之協助。在互信與互賴的基礎上，彼此相互協調合作、整合資源及分擔社會責任，期望能達成提升公共服務品質，以及滿足民眾需求之共同目標。」

二、政府與非營利組織互動研究

在全球化潮流以及資訊科技環境快速變遷下，傳統僅靠單一組織單打獨鬥已難以解決日漸複雜多變的問題，畢竟不管是公部門、私部門或非營利組織都處在一複雜又綿密的社會網絡體系中，在面臨日漸多元之問題時，唯有透過跨部門間協調合作，結合彼此優勢，面對問題才能迎刃而解。也因為跨部門合作的優勢與必要性，促使公私部門間必須保持協力關係的維繫動機（李長晏，2005：146-148）。

所謂公私部門的協力關係，係一種將私部門參與公共事務活動的行

為「正當化」或「合法化」的過程，而公私部門間的互賴程度，則會影響資源使用與主導權之強弱。現在政府對公共事務的管理已經超越以公部門為主或是以私部門單獨運行等方式，而是朝向以雙方共同管理、承擔責任的階段。在部門間的界限日益模糊的情況下，如何建立彼此間協調互動之夥伴關係，就成為當前重要之課題。

由於政府與非營利組織間關係型態多樣且複雜，研究互動模式之文獻眾多，國內外已有許多學者從不同角度出發，來探討政府與非營利組織間關係型態，除因研究目的、時間、對象、理論與範疇等因素有所不同之外，不同的分類判準亦是重要原因之一（林淑馨，2008：94；呂朝賢，2001：42-43）。

例如學者 Wolman 與 Leadbur (1980：25-32) 曾將公私部門互動的干預程度加以分類；學者 R. M. Kramer (1981：235-247) 在探討公共服務的提供上，提出了「服務提供角色類型」(Typology of Service Provider) 理論；學者 Coston 的互動模式認為，部門間之互動領域可涵蓋「規範」，亦即以私部門裁量權可運用之多寡來分類 (1998：358-382)。政府與私部門兩者之互動關係可分為：壓抑(repression)、敵對(rivalry)、競爭(competition)、契約簽訂(contracting)、第三者政府(third-party government)、合作(cooperation)、互補(complementarily)以及協力(collaboration)等八種模式；學者 Young (2000：149-172) 透過理性選擇理論的論點，提出混合式互動理論。從政府與私部門互動中，提出了抗衡性(adversarial)、補充性(supplementary)與互補性(complementary)等三種模式；學者呂朝賢(2003：143-144)以Kramer(1993)的志願服務類型分類為基礎，探討政府與非營利組織間的互動關係。渠認為財政的互動太狹隘，應調整為資源(resources)的互動，畢竟公私部門間之交易並不僅於金錢與實物，尚包含人力、訊息等方面；管制的互動可進一步衍生為規範性之互動，使用字更為客觀中性，更可清楚表達二者間對於相同議題的不同看法，而非單指公部門之高權行為；在服務輸送上應著重於財貨或服務的生產與配置，一般文獻多以供給(provision)一詞表現；而在政治性互動中，將政府的自利行動進一步納入，例如藉

由政策或法規的制定使私部門走向政府設定之社會目的，或以教化或宣傳手法來使私部門改變作法，所以應可改成目的互動。讓政府與私部門的互動種類變成目的、規範、資源、供給四類，之後再將目的與規範合併成一項作討論，以減低分類之複雜性；學者吳英明（1996：18-22）提出互動層級結構，將公私部門間的互動關係分成「垂直分隔互動模式」、「水平互補互動模式」以及「水平融合互動模式」。

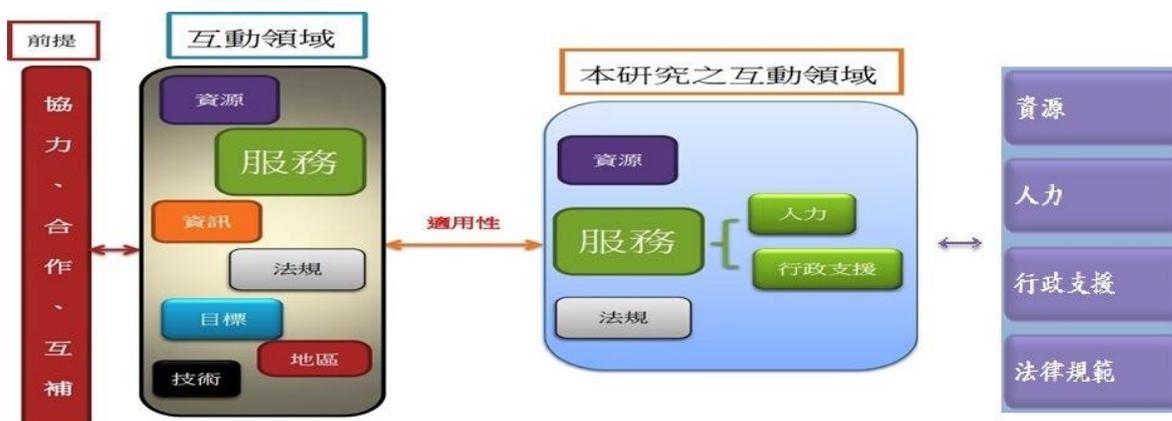
綜觀以上學說，雖然各家說法各異，但還是可約略定義出公部門以及企業或非營利組織之互動關係。其中，政策要能順利推展，良善的互動關係有其必要性，茲分析如下：

- (一) 依 Wolman 與 Leadbur 見解，建議朝「倡導促進式」及「公私合夥式」方向合作，公部門提供場地與訓練促進私部門發展。彼此也可以相互簽訂權利與義務規範，為共同目標努力。
- (二) 依 Kramer 自願服務的類型分類，可採「補充性」或「互補性」方式，雖然一開始政府較具主導性，但未來可發展為互補的長期服務供給關係。
- (三) 依 Coston 看法，公私部門兩者間應採「互補」及「協力」關係。兩者間有中度至高度關聯，呈現正式互動與平衡的權力關係，彼此分享技術、資源與訊息，以產生相互利益。
- (四) 依 Young 理性選擇理論論點，可採互補性模式，將非營利組織視為是政府的夥伴，透過政府經費挹注，協助政府執行公共財貨的遞送。
- (五) 學者呂朝賢之見解，公私部門可採行「互補」或「契約」關係，兩者間在目的與規範上具有共同目標願景，在資金、技術、資源、服務及合法性支持等領域上相互交流，共同努力實現目標。
- (六) 學者吳英明之見解，公私部門可採「水平融合互動模式」。在經濟自由化與國際化、政治民主化和公部門民營化的影響，彼此互動模式從傳統「指揮—服從」轉化為「協議、合作、合夥」之平等關係。公私部門彼此「分擔責任」與「共創利益」，共同尋求解決公共事務的最佳方法。

綜上所述，政府與非營利組織間關係型態眾多，各家學說各異，必須依照不同研究個案內容，來採用不同面向切入，但究其公私部門兩者間之關係，則皆認為採取「協力、合作、互補」關係才有較大機會實現共同目標。因此，考量本研究個案自民國99年起已執行多年，政府與非營利組織間已有充分配合默契與經驗，本研究將兩者之互動聚焦於「協力、合作、互補」關係，至於壓抑、敵對等面向則不在本研究探討之列。

確立公私部門關係後，接著再從中討論兩者之互動領域：在上述各學說中，所涉及之互動領域以「服務」為最大宗，例如 Wolman 與 Leadbur 提到的「公部門提供公共設施以及對勞工提供教育與訓練」；或是 Young 所提之「公共財貨的遞送」等。除此之外，Wolman 與 Leadbur、Coston 以及呂朝賢等亦提出「法規與管制」或是「法律及契約規範」之互動領域。其他諸如「資源（包含財貨、經費或供給等）」、「資訊」、「技術」、「目的與目標」以及「地區」等，皆是前述所涉之領域。考量本研究個案主要任務為公私部門合作舉辦各項體育活動，藉以推展全民運動，究其適用範圍，擬從前述各互動領域中，選擇「資源（包含有形資源與無形資源）」、「服務」、「法律規範」等互動領域為基礎進行探討。其中，因「服務」領域所涉範圍較廣，為免議題過於空泛，遂從該領域中將焦點置於「公私部門人力（包含志工）提供」及「各項行政支援」二面向，以俾利了解臺中市體育處與各區體育會承辦活動時所面臨之困境，以及區體育會與臺中市體育處間如何建構公私協力之夥伴關係，茲將理論推導過程繪製如下圖：

圖 1 理論推導圖



資料來源：本研究自行繪製

陸、研究架構及研究設計

一、研究架構

針對兩者之互動領域，本研究將聚焦於「資源」、「人力」、「行政支援」以及「法律規範」等四方面進行討論。期望藉由研究案例——「打造運動島」運動社團建置輔導專案——小聯盟活動，在公私部門兩者採取互助合作的態度前題下，來探討公部門以及非營利組織間，在「資源」、「人力」、「行政支援」以及「法律規範」四互動領域上之關係。而對於前面所提之四個互動關係，於各自範圍中，又將聚焦於下列議題：

在「資源」領域中，將從有形資源（包含物資提供與募集能力、經費籌措來源等），以及無形資源（包含活動資訊傳遞能力、辦理活動之專業知識等）兩項目著手；在「人力」領域中，將聚焦於公私部門現有承辦人力以及辦理活動志工人力是否充足與如何妥善運用；在「行政支援」領域中，本研究將分別從技術面的活動規劃能力，以及所需支援內容二面向切入；最後，在「法律規範」上，本研究將由理念與目標，以及相關法律規定等二方面進行探討。因此，根據研究目的及文獻探討之結果，將本研究架構，繪製如下圖：

圖 2 研究架構圖



資料來源：本研究自行繪製

二、研究方法

本研究所欲探討的核心議題，係公私部門兩者間互動模式，這些問題牽涉到較多受訪對象的實際經驗與內心感受，以及公私部門兩方合作過程中的互動關係。因問題本身有一定程度的敏感性與複雜性，因此，質性研究之特性較符合本研究之核心議題。

本研究先採文獻分析法，針對公私協力定義與相關互動理論進行整理，再套用到研究個案以選出適當之互動領域。接著，採用深度訪談法，針對實際承辦及執行活動的地方政府與民間團體進行訪談，以彌補於資料蒐集與文獻分析上所不足之處。除此之外，透過與訪談對象進行互動討論，將可更加了解公私部門彼此在互動領域上的不足之處，藉此了解該專案結束後，是否還能繼續套用至其他個案。最後，輔以實際參與活動觀察，來驗證理論與實務間是否有顯著差距。

綜上所述，本研究所採取的研究方法如下：

(一) 文獻分析法 (literature review)

文獻探討為將有關研究問題之相關文獻，有系統的鑑定、編排、與分析，並對文獻予以探討或評述、綜合其過程(王文科，2001)。此法屬傳統探索性研究法，亦即蒐集國內外學者之相關研究，統合彙整後分析其研究結果，並參考研究建議，擬定研究方向，找出今昔研究間關聯性，以凸顯自身研究之價值，進而將其應用於更進一步之研究基礎上。

本研究文獻來源有專書、期刊論文、研討會論文、學位論文以及相關部門網站等，期望在相關文獻上能夠更完整廣泛地呈現。

此外，對於文獻分析之步驟，於本研究中採用如下作法：首先透過蒐集國內外相關文獻，以釐清並定義打造運動島、非營利組織、公私協力夥伴關係等觀念；之後將其分類整理，並分析學者已提出之相關理論、文獻等，加以彙整為本研究之理論基礎；最後再以此基礎擬定出訪談題綱，以作為之後深度訪談與實證分析之參

考架構。

(二) 深度訪談法 (depth interviews)

訪談，簡言之就是研究者「訪問」被研究者並且與其「交談」的過程，屬於研究性交談，有其特定研究目的。研究者透過口頭談話的方式，從被研究者手中蒐集第一手資料，是經常使用之社會科學研究方法。而深度訪談，則係以開放式問題作訪談，獲得參與意義的資料，參與意義指在社會環境中的個人，構思其世界的方式，以及他們解釋生活中的重要事件或賦予意義的方式（王文科，2001）。

在進行深度訪談前，採訪者會先預擬題目、排列問題順序，之後提供給受訪者過目。而深度訪談的優點，主要係採訪者可主導整個訪談過程與氣氛，預擬的題目也較具彈性，屬非制式提問，才能讓受訪者自由發揮，以利從受訪者手中獲得更多核心資訊，做為進一步分析的依據。

本研究係採「半結構式訪談」，意即研究者對於訪談結構具有一定控制作用，但同時亦允許提供受訪者更多發揮空間。另外，針對公部門以及非營利組織角色差異來設計兩份訪談題綱，期望透過訪談題綱的設計來探究受訪者內心的真實想法，從中了解既有文獻中無法得知的第一手資料，進而將理論與實務兩方融合，找出本研究核心價值所在。

(三) 參與觀察法 (participant observation)

參與觀察是一種研究策略，源自於社會人類學家的田野調查，受到廣泛運用，例如文化人類學，社會心理學等。主要目的係與某一特定社群建立一種密切的熟悉感。本研究中，透過實際參與各個非營利組織舉辦的活動，來驗證訪談提綱與內容之切合度，以及理論與實務間是否有顯著差距。

三、訪談設計

本研究係經由文獻探討後推導出研究架構，之後界定研究問題，讓所欲探討之問題能更聚焦，之後再針對問題內容，提列對未來訪談對象之訪談提綱。

在本研究個案中，訪談對象主要係透過立意抽樣法篩選過濾。立意抽樣法又稱為判斷抽樣法，是指根據調查人員的主觀經驗判斷，從總體樣本中選取最能代表總體之單位，以作為研究樣本的抽樣方法。該法主要用於調查人員本身對該研究領域熟悉，對所欲調查之對象較了解時採用，可獲得代表性較高之樣本。多應用於母體數量少而內部差異大的情況，或是因為研究者本身時間與人力、物力有限時採用。筆者自2011年底接觸「打造運動島專案」已近4年，且研究對象限縮為臺中市體育處以及臺中市29區體育會，是故採取此抽樣方法。

決定抽樣對象後，進而針對本案的公部門（臺中市體育處）與各非營利組織代表（臺中市29區體育會）等分別進行訪談，實地蒐集個案資料。公部門抽樣對象為臺中市體育處相關承辦人員與機關首長；非營利組織抽樣對象，則由臺中市「山線、海線、屯區、原中市」四大行政區中，選出承辦過打造運動島活動且績效優良、具代表性之區體育會。此外，為比較成功個案與待加強（或發展中）個案間之差異性，也將從上述區體育會中選出規模較小，運作較困難之區體育會作為訪談對象，期望能從中找出造成發展差異之原因，以及體育處要如何協助發展中之區體育會，以拉近各區之差距。

在編碼方面，不同受訪者依其所屬部門性質分為：代表公部門之Government (G) 與代表非營利組織之Non-profit (N)，數字則為該部門訪談人員的順序，如G1 — 代表公部門的第一位受訪對象，本研究選擇之受訪者名單及依據為：

受訪者G1：臺中市體育處組員，體育處為本研究個案中，臺中市政府實際執行機關，該員主要承辦業務對象為臺中市29區體育會辦理之非屬打造運動島專案活動，與各區體育會接觸已超過2年，對各區執行情況有一定程度了解。

受訪者G2：臺中市立東勢國中教師，於2011年縣市合併；體育處成立之初借調至體育處協助之調用教師。為臺中市打造運動島專案前任承辦員，負責該專案2011年至2012年業務。

受訪者G3：該員原本為行政院體育委員會（今教育部體育署）國際事務科科長，後於2013年調任臺中市體育處處長，對於中央之政策規畫以及地方政府實際執行情況均有一定程度上之瞭解。

受訪者N1：大甲區體育會總幹事。大甲區在縣市合併前就是運動風氣最盛行區域之一，在臺中市各區體育會中擁有最完善的社團申請與志工服務制度。為本次樣本中臺中市海線區代表。

受訪者N2：東勢區體育會總幹事。該員本身為學校體育組長，又兼任臺中市體育總會籃球委員會副總幹事，在推展競技運動與全民運動上擁有豐富經驗。東勢區體育會辦理之活動具有濃厚山城色彩，為本次樣本中臺中市山線區代表。

受訪者N3：豐原區體育會總幹事。豐原為縣市合併前臺中縣政府所在地，縣市合併後，臺中市體育處辦公處所亦設於此，因地利關係與體育處往來密切，為本次樣本中臺中市山線區代表。該員本身也是體育志工之一。

受訪者N4：后里體育會總幹事。后里有得天獨厚的環境，轄內有后里馬場以及后豐鐵馬道等，適合發展單車與路跑運動項目。后里總幹事本身為學校主任退休，十分了解公部門規定與流程，也是本次樣本中臺中市山線區代表。

受訪者N5：南屯區體育會理事長。在運動風氣方面，相較於原臺中縣，原臺中市的運動風氣是明顯不足的，但縣市合併後，南屯區體育會在該員帶領下，運動社團數與規律運動人口數呈現顯著成長，且鄰近之西屯區、西區體育會也在該員協助輔導下成長迅速，為本次樣本中臺中市屯區代表。該員本身兼臺中市體育總會土風舞委員會總幹事，為臺中市婦女運動發展推手之一。

受訪者N6：南區體育會理事長。該員本身身兼里長一職，了解南區各里人口型態，同時也以里長身分之便行銷各項活動訊息，將全民運動風氣成功推廣進各社區中，使南區規律運動人口近年來呈現顯著成長。為本次樣本中舊臺中市區代表。

受訪者N7：北屯區體育會副理事長。北屯區截至103年11月底，總計人口數為259,105人，為臺中市各區人口數之冠，佔全市總人口數十分之一（資料來源：臺中市政府民政局-人口統計管理平台）。因人口數眾多，具代表性，且理事長本身為該選區議員，全力支持體育會運作，善用本身資源優勢推展與行銷該區體育活動，成效卓越，而副理事長本身也身兼北區體育會總幹事，對北區以及北屯區活動均有豐富經驗。為本次樣本中臺中市屯區代表。

除上述七位成功的區體育會代表外，另外再選出三位有申請打造運動島活動，但運作規模較小之區體育會代表，作為分析比較之用：

受訪者N8：外埔區體育會理事長。外埔區鄰近大甲區，但起初運動風氣卻不興盛，運動人口多往大甲等地活動，直到102年現任理事長上任後，借鏡大甲成功經驗，開始承辦打造運動島活動。惟，成立之初僅有五個單項社團運作，相較其他各區體育會規模較小，為樣本中臺中市海線代表。

受訪者N9：東區體育會總幹事。該區於民國102年開始承辦打造運動島活動，主要辦理土風舞以及趣味競賽，運作三年來受限外在環境影響，體育發展有限，為樣本中舊臺中市區代表。

受訪者N10：霧峰區體育會總幹事。該區於民國101年至102年曾經承辦打造運動島活動，但103年起因總幹事年紀漸長，後繼無人，遂放棄申請活動。為本次樣本中臺中市屯區代表。

茲將上述各訪談對象整理如下表1。

表 2 受訪人員資料表

類別	編號	所屬機關或單位	職稱	訪談時間	訪談地點
公部門	G1	臺中市體育處	組員	104.6.7	體育處辦公室
	G2	臺中市立東勢國中	教師	104.6.9	東勢區東勢國中
	G3	臺中市體育處	處長	104.6.26	體育處辦公室
非營利組織	N1	大甲區體育會	總幹事	104.6.11	大甲體育場
	N2	東勢區體育會	總幹事	104.6.9	和平區中坑國小
	N3	豐原區體育會	總幹事	104.6.8	豐原區體育會辦公室
	N4	后里體育會	總幹事	104.6.5	后里區內埔國小
	N5	南屯區體育會	理事長	104.6.2	高雄國際會議廳 602 教室
	N6	南區體育會	理事長	104.6.10	南區南和里活動中心
	N7	北屯區體育會	副理事長	104.6.10	北屯區體育會辦公室
	N8	外埔區體育會	理事長	104.6.11	外埔區外埔國中
	N9	東區體育會	總幹事	104.6.12	東區國農宮
	N10	霧峰區體育會	總幹事	104.6.5	霧峰區公所

資料來源：研究者自行整理

另外，筆者亦以研究目的為基礎，配合所欲了解之研究問題，分別擬定出對公部門以及對非營利組織兩者之訪談大綱，並整理如下表：

表 3 地方政府-「臺中市體育處」之訪談題綱

互動領域	項目	訪談內容
資源	有形資源	請問貴處如何募集物資？如何將物資分配給各區體

		育會？ 請問貴處執行專案經費來源為何？經費如何分配給各區體育會？
	無形資源	請問貴處如何幫助各區體育會傳遞活動資訊？ 請問貴處有何專業知識上的優勢可以提供給各區體育會？
人力	活動承辦	請問貴處認為專責人力是否充分？目前人力是否足以勝任？如果否，原因何在？
	志工運用	請問貴處在志工領域如何與各區體育會互動？主要任務為何？
行政支援	活動規劃與執行	請問貴處在活動規劃與執行過程中，如何與各區體育會合作，以同時兼顧活動品質與達成預期目標？
	行政支援內容	請問貴處主要支援各區體育會事項有哪些？哪些是有必要哪些又是能交由民間自行解決的？
法律規範	相關法律規定	請問貴處認為本專案現行法律規定是否有何缺漏或不足之處？
	理念與目標	請問站在目的事業主管機關立場，該專案執行至今是否存在其他問題或遭遇何種困境，對於未來發展方向有何建議？

資料來源：研究者自行整理

表 4 非營利組織-「臺中市各區體育會」之訪談題綱

互動領域	項目	訪談內容
資源	有形資源	請問貴會是否曾向公部門或企業募集物資？如何管理與分配？ 請問貴會執行專案之財力來源為何？與公部門如何進行互動？
	無形資源	請問貴會在傳遞活動資訊上，如何與臺中市體育處合

	源	作？ 請問貴會有何專業知識上的優勢可以提供給臺中市體育處？
人力	活動承辦	請問貴會認為專責人力是否充分？目前人力是否足以勝任？如果否，原因何在？
	志工運用	請問貴會在志工領域如何與臺中市體育處互動？主要任務為何？
行政支援	活動規劃與執行	請問貴會在活動規劃與執行過程中，如何與公部門合作，以同時兼顧活動品質與達成預期目標？
	行政支援內容	請問貴會在活動規劃與執行過程中所需之行政協助，通常會需要哪些幫助？是否尚有不足之處？
法律規範	相關法律規定	請問貴會認為本專案現行法律規定是否有何缺漏或窒礙難行之處？
	理念與目標	請問站在實際執行活動之承辦單位立場，該專案執行至今是否存在其他問題或遭遇何種困境，對於未來發展方向有何建議？

資料來源：研究者自行整理

柒、分析結果及研究發現

本研究透過深度訪談法，來探討公部門以及非營利組織在執行打造運動島專案做法上如何互相協力與合作。公部門抽樣對象為臺中市體育處相關承辦人員與機關首長；非營利組織抽樣對象，則由臺中市「山線、海線、屯區、原中市」四大行政區中選出十個具代表性之區體育會，透過立意抽樣法篩選過濾。從「資源」、「人力」、「行政支援」、「法律規範」四個面向切入。期望藉由訪談臺中市體育處以及各區體育會執行「打造運動島」相關經驗回顧，從中獲得寶貴經驗，並藉以作為學術研究及公私部門未來執行相關政策時之參考。

以下將針對研究架構所歸納出的四個互動領域，從臺中市體育處以及各

區體育會兩個不同角度切入，分別進行探討。

一、資源互動領域

主要是探討體育處以及各區體育會在「資源」領域的互動關係，資源包含有形資源，如舉辦活動募集的物資、辦理活動的經費來源等；以及無形資源，如傳遞活動資訊的能力、以及承辦活動的專業知識。因涉及公部門—體育處與非營利組織—各區體育會各自觀點，以及兩者間之互動關係，因此先針對體育處對於資源領域的觀點作說明，之後再說明各區體育會的觀點，最後對於兩者間之互動關係做一個釐清，得到結論如下：

有形資源中，透過體育處補助款購買物資，或是透過體育處向其他團體商借物資為最常使用之方式，另外在民國100年至102年，當時行政院體育委員會推出的「強化基層體育組織專案」則最能幫助到各區體育會，使其運作上軌道。另外，各區體育會辦理活動的資金有超過九成來自體育署以及體育處補助，各區對補助款的依賴程度甚深。

無形資源中，各區體育會主要透過臺中市體育處協助公告活動資訊在公部門網站，以及公告在「台中市運動地圖資訊網」。另外Facebook、LINE等通訊軟體也是現今傳遞活動資訊之主流。而體育處的專長在於對法條規定與行政流程的了解，可協助向各區體育會說明；而各區體育會也會善用轄內地形、景點、文化等特色來發展具各區色彩之運動，作為體育處未來之參考。

二、人力互動領域

主要是探討體育處以及各區體育會在「人力」領域的互動關係，人力的內容包含了活動承辦能力以及對於志工人力的運用能力。先針對體育處對於人力領域的觀點作說明，之後再說明各區體育會的觀點，最後對於兩者間之互動關係做一個釐清。經由前述訪談內容，比較體育處以及各區體育會兩者對於「人力」之論點，可發現：

活動承辦的專責人力上，不管是體育處還是各區體育會，人力都是不足的，體育處受制於政府總員額控管，短期內人力很難增加，至於各區體育會，則必須仰賴底下的單項委員會以及妥善運用志工的力量來協助辦理活動。

各單位志工的運用能力上，體育處站在輔導與監督的立場，協助提供各種訓練課程、志工時數核發與志工手冊請領，而各區體育會則以建置各區自己的體育志工隊為目標。

三、行政支援互動領域

主要是探討體育處以及各區體育會在「行政支援」領域的互動關係，包含「活動規劃與執行」以及「行政支援內容」兩面向。期望先了解體育處及各區體育會兩方觀點，再行探討兩者之互動關係。得到結論如下：

公部門中各區體育會最需要其幫助者為交通局、警察局以及轄區內的各級學校，交通局協助交通維持計畫書審查、警察局支援各個危險路口的交通管制，而學校則是出借場地作為辦理活動之用，另外體育處的行政協助以及經費補助也是很重要的角色。而相對於各區體育會的觀點，體育處則希望各區體育會能加強資源整合能力，勿全部仰賴公部門經費，以及希望各區體育會皆能成立自己的志工隊。

另外辦理重大活動前，公私部門兩者間須妥善協調，於活動當日各區體育會則照活動流程執行，體育處人員以及體育署訪視委員將親臨現場訪視，以確保活動品質達到預期效益。

四、法律規範互動領域

主要探討體育處以及各區體育會在「法律規範」領域的互動關係，包含「相關法律規定」及「理念與目標」兩面向。先探討體育處以及各區體育會兩方對現行法律規範之意見，再探討兩方執行至今遭遇之困境以及對未來的建議方向。最後再釐清比較兩者間之互動關係。

對於法律規範上，體育處以及各區體育會的核銷認定見解不同，衍生許多問題。現行核銷部分規定已不符實際，相關經費補助上限也不符合實際市場行情，讓各區體育會執行活動窒礙難行，因此體育處需出面召開說明會，對於法條規定應依時空變遷同步修正。

對於未來目標上，公部門以台中市 29 區各區皆能成立區體育會並運作良善為目標。各區體育會則希望推展全民運動性質之專案能繼續執行，但須將「競技運動」與「全民運動」性質區分開來規畫，競技性質規體育總會辦理，全民性質則由各區體育會去辦。而體育署政策內容規定不要太死板，應給各區體育會發展各自特色的空間。

捌、結論及政策建議

一個民國 100 年縣市合併才成立的公部門機關，以及許多縣市合併後才開始運作上軌道的各區體育會，兩方因為「打造運動島專案」而產生互動。在初期，沒有人力、沒有經驗、沒有法規依據、沒有制度，在一切付之闕如的情況下，兩方都只能在黑暗中摸索，漸漸找尋前進的方向。一轉眼 4 年多的時間過去，體育署的「打造運動島專案」也即將邁入尾聲，但是，這些長久互動下所建立起的制度以及兩方合作的默契，卻不會因為專案結束而隨著消失。

因為「打造運動島專案」只是階段性任務結束，未來體育署還會推出新的專案，除此之外，各區體育會在辦理體育處直接補助經費所辦理的活動時，也常有接觸的機會，因此，藉由辦理體育署打造運動島專案公私部門兩方配合的經驗，將可作為辦理其他專案，或者可作為其他非營利組織之參考。

本段落主要依據前述研究發現所呈現之內容，提出建議與方向，並針對體育處與各區體育會兩方共同辦理活動之合作模式與可行做法提出建議，期盼作為體育處與其他非營利組織互動時之參考。

一、資源互動領域

（一）有形資源—物資

在公部門以及非營利組織經費皆有限的情況下，對於物資的募集有兩

點建議：

1. 妥善保管手中現有物資，並建立活動資源資料庫

構想源自於各區體育會辦理活動時，時常向當地學校或其他民間團體借用，如果不足則另外購買。但是那些購買後的物資有些時候活動辦完就被棄置，十分浪費。如果在體育處現有的運動地圖資訊網擴增採購，建立一套活動資源資料庫，就可以知道活動地點附近有那些學校或那些民間團體現有多少三角錐、交管衣、長桌、塑膠椅等等之類的，透過登入系統借用，對借貸雙方也比較有保障，也避免東西遺失產生爭議。

2. 與各校保持良好互動，善用學校資源

主要是參考外埔區體育會的作法，該會向學校借用場地辦理球類比賽，活動結束後就將消耗性器材如比賽用球直接留給學校使用，這樣外埔區體育會不用找地方保管這些物資，學校也多了一些器材可供學生使用，等下一次要再借學校場地辦活動時，學校配合意願也較高。而那些消耗性器材也不用每次比賽都買新的，先從學校現有的資源下去使用。

（二）有形資源—經費

各區體育會屬於非營利組織，自籌經費能力有限，僅少部分區域有回饋金挹注。因此各區體育會對公部門補助款的依賴程度甚高，針對此點有以下兩點建議：

1. 加強行銷宣導，與當地商家保持良好關係

非營利組織募款能力有限，但如果活動辦得成功，知名度打開，

當地商家也比較有意願合作，區體育會請附近商家贊助，而店家也能透過區體育會活動幫忙宣傳。此構想源自於南屯犁頭店文化中，南屯區體育會特別把南屯特產—麻薏拿來行銷，讓麻薏口味的糕餅業績上升。

2. 跨界合作，併案辦理

這裡所謂的跨界合作，包含了區體育會彼此合作、區體育會與其他民間團體或公部門合作，不同活動間彼此合作等，或跟當地其他重大民俗慶典活動結合。以東區體育會為例，在東區體育會人力不足，承辦活動能力稍弱的情況下，之所以每年還能爭取體育署補助經費辦理東區土風舞活動，就是跟東區公所以及東區樂成宮結合，共同辦理母親節表揚暨土風舞活動。透過免費借用樂成宮的場地，延續母親節表揚的場地布置，加上現場參加母親節觀禮順便留下來看土風舞展演的觀眾，共同結合，不僅省下場地布置費，也成功行銷土風舞運動，將東區參與運動人口數提升上來。

（三）無形資源—資訊

由訪談內容得知，不管是體育處還是各區體育會，傳遞活動資訊的首選皆為「台中市運動地圖資訊網」，而現在人手一支智慧型手機的時代，可以隨時透過通訊軟體傳遞資訊，將兩者結合，就是現在臺中市體育處正在推行的「台中市運動地圖手機APP程式」。台中市運動地圖資訊網在第一年剛出來的時候裡面資料匱乏，瀏覽人次一年不到三萬，甚至被訪客惡意留言謾罵網站做太爛浪費公帑，但經過三年多的努力，不管是在活動資訊、運動路線、運動知識、場館資訊等皆已日趨成熟，成為市民要查詢台中市當地活動訊息與場館資訊首選，瀏覽人次也從三萬不到進展到即將突破十八萬，這是要經過時間發酵的。而運動地圖手機版APP程式則是幾乎移植電腦版網頁內容，讓使用者透過手機就可以隨時瀏覽台中市各項活動訊息及場館地點及路線等，不過目前下載人次尚待努力提升，體育處現已研擬相關行銷宣導措施，透過各區體育會辦理活動時來傳遞給參與活動的民眾，鼓勵市民下載。運動地圖手機APP程式下載人次提升是現階段體育處要努

力之方向，也是最需要各區體育會幫忙宣導的項目之一。

（四）無形資源—專業知識

體育處對於相關行政流程與核銷規定比較了解，各區體育會則比較了解當地特色文化或景點，此部分要結合「法律規範」中的理念與目標內容一起考慮。各區體育會可以善用轄區內地形、景點、文化等特色，發展具當地色彩之特色活動，而在提報計畫前，則可先與體育處進行初步討論，請體育處先行審查各區提報之特色活動計畫是否符合規定、核銷項目是否有問題、有哪些場所需要先透過體育處行文商借等，透過先行審查，讓之後活動辦理更順暢，也減少核銷發生問題之爭議。

二、人力互動領域

（一）活動承辦能力

現階段不管是體育處還是各區體育會，人力都是遠遠不足的。對各區體育會來說，人力不足可以透過底下各單項委員會或是區體育會自己的志工隊協助支援來解決，但是對體育處來說，受制於政府總員額控管，短期內人力很難增加。再者，雖然有用體育署補助的經費聘任專任助理，但助理僅作庶務性協助工作，公文還是得由正式人員承辦，杯水車薪，幫助有限。體育處身為教育局底下的二級機關，公文量卻高居全局之冠，一個承辦人一個月承辦破百件公文是家常便飯。現階段來看，對於人力不足的問題似乎只有林佳龍市長上任時提出的「升格體育局」政策，擴編後才可能暫時舒緩人力短缺之現象。

（二）志工運用能力

在台中市各項體育活動辦理數量逐年增加的情況下，各區體育會的人力也漸漸吃緊，加上內政部警政署為減少警察人員過勞之現象，下令簡化警察協助業務，因此民間團體自行辦理之活動警察局可以不出來支援。此舉無疑造成人力吃緊的現況雪上加霜，此時也更顯各區體育會成立志工隊之重要性與迫切性。

在過去體育志工的推動是由體育處補助區體育會聯合會辦理志工召訓，有興趣加入志工行列的該區市民透過各區體育會報名參加，但可能行銷宣導不夠或規模較小，參加人數有限。今年正好體育署開始補助志工召訓研習項目，希望各縣市政府協助推動體育志工制度，以此為契機，今年區體育會聯合會擴大辦理，許多尚未建立志工隊的區體育會也紛紛派人參加。這些參訓人員回到各區後，將作為種子教師協助傳遞志工資訊，因此，如果體育署明年還是賡續補助辦理志工專案，建議體育處發函各區體育會擴大宣傳，並加強輔導體質較弱或不健全的區體育會派員參加，期望每一個區體育會都能建立自己的志工人力，也期望發展較弱的區體育會在志工人力的幫助下，體質能夠逐漸穩健。

三、行政支援互動領域

(一) 活動規劃與執行

因體育處協助各區體育會的行政支援事項以協助商借場地為最大宗，再者為向交通局申請協助交通維持計畫書之審查，路權審查通過才能進行後續跨局處協調事項。因此對於活動規劃與執行項目中，針對前述兩項內容提出建議：

1. 商借場地的公文制式化，加強行政效率

因為協助商借場地的公文內容只有活動時間、地點及主辦單位之差異，其他用詞用語皆相同，因此可以套用制式化公文格式，加速行政效率。

2. 將交通維持計畫書優良範本給其他承辦單位參考

交通維持計畫書審查會議長官時間很難協調，且要排入議程又要花許多時間，隨著時間接近，承辦單位壓力將與日俱增。如果好不容易排入議程，結果交通維持計畫書內容不符合交通局委員要求，那全案退回重審最後連活動都不用辦了的情況也是可能發生。俗話說他山之石可以攻錯，如果在一開始承辦單位就拿以前通過的

範本做參考，套用到自己的活動上，那整個審查流程將更為順暢，委員也較不會有意見。

至於在確保活動品質上，因體育處人力有限，不可能所有活動都親臨現場，且有時活動時間衝突只能擇一參加。增加人力方式已不可能的情形下，可以透過網路通訊軟體，例如 LINE 或 Facebook 等，請承辦單位派人將活動現場情況同步更新到群組中，以利承辦人隨時掌握最新情況。

（二） 行政支援內容

因公部門主要行政資源內容不離交通局、警察局、環保局等相關局處，但這些機關不一定每次民間團體請求協助都能出面幫忙，尤其是警察勤務繁重，更難協助支援，因此，各區體育會唯有建立自己手中的活動承辦團隊，平日做好訓練與專業分工，遇到突發狀況才不會手忙腳亂。

再者，各區體育會也要加強本身資源整合能力，平日多擬定一些備選方案，勿僅依靠體育處補助款，因為體育處的預算須通過議會審查，議會不通過，經費不能核撥，那活動即無法辦理。

四、法律規範互動領域

（一） 相關法律規定

雖然現階段相關法律規定如「臺中市體育處對民間團體之補（捐）助經費作業規範」以及「教育部體育署輔導全國性民間體育活動團體辦理年度工作計畫經費補助基準」隨著陸續修法已漸符合實際，但修法的速度往往趕不上外在環境變化的速度。尤其是體育處以及各區體育會一年加總之核銷案件動輒破千，如果兩方對於核銷項目及經費補助上限等內容認定每次都有問題，無法產生共識，將造成整個行政流程的延宕。而承辦單位也無法馬上收到補助款，造成承辦單位的資金壓力。因此，如果某些核銷項目是承辦單位與會計單位總是產生歧異之所在，建請體育處應盡速召開協調會議並修法，以避免造成公私兩

方之損失。

(二) 理念與目標

中央所訂政策如果不夠完善，那底下承辦團體執行專案時必定窒礙難行，產生諸多問題。體育處站在各區體育會目的事業主管機關的立場，對於各區體育會之需求與困境應盡速協助解決。同理，教育部體育署作為體育處之目的事業主管機關，體育處如有反映各承辦單位之相關需求也應虛心採納。因此，體育處需站在一個中介者的角色，協助轉達兩方問題，並加強溝通協調，找出計畫可行方向。而在未來建議方向上，建議由體育處輔導各區體育會，發展「一區一特色」計畫，各區體育會挑選自己行政區內的專長運動項目，或是足以呈現自己區域內特色之活動，作為各區體育會每年辦理之項目，並將各區活動放在一起共同宣傳行銷，期望透過一區一特色的體育活動規劃，讓各區市民產生認同感，進而帶動該區規律運動人口之提升。

最後，儘管各區體育會皆認為區體育會應該將重點放在推展全民運動上，而競技運動則交由體育總會去執行，但在台中市行之有年的現行體制下，專責分工應循序漸進改變，切勿急躁，否則勢必引起更大的反彈。

玖、參考文獻

一、中文部份

(一) 專書

Earl Babbie 著、林秀雲譯 (2013)。《社會科學研究方法》(13 版)。台北：雙葉。

王文科 (2001)。《教育研究法--教育研究的理論與實務》。台北：五南。

林淑馨 (2008)。《非營利組織管理》。台北：三民。

吳英明 (1996)。《公私部門協力關係之研究：兼論公私部門聯合開發與都市發展》。高雄：復文。

林淑馨 (2010)。《日本型公私協力：理論與實務》。台北：巨流。

江明修 (1997)。《公共行政學》。台北：五南。

江明修、鄭勝分 (2002)。《非營利管理》。台北：智勝。

(二) 期刊論文

劉俊生譯、張慶東校著 (2002)。新公共服務：服務而非掌舵 《The New Public Services : Serving Rather than Steering》, R.B. Denhardt & J.S. Denhardt 著，中國行政管理論，2002 年第 10 期。

呂朝賢 (2001)。〈非營利組織與政府的關係：以九二一賑災為例〉。《台灣社會福利學刊》，第 2 期，頁 39-77。

呂朝賢 (2003)。〈地方政府與福利型非營利組織之關係：以嘉義地區為例〉。《社會科學學報》，第 11 期，頁 139-172。

葉丁鵬 (2013)。〈我國失能者身體活動之推廣政策〉。《國民體育季刊》，第 43 卷第 2 期，頁 6-9。

蔡佩蓉 (2012)。〈運動產業發展條例之實施與應用——運動旅遊業〉。《國民體育季刊》，第 41 卷第 3 期，頁 59-64。

吳龍山 (2012)。〈「打造運動島計畫」之理想與目標〉。《國民體育季刊》，第 41 卷第 1 期，頁 13-19。

蔡佩蓉 (2012)。〈以政策行銷觀點探討打造運動島計畫〉。《國民體育季刊》，第 41 卷第 1 期，頁 20-24。

王建臺；巴唐志強 (2012)。〈原住民運動樂活專案執行成效評析〉。《國民體育季刊》，第 41 卷第 1 期，頁 51-57。

巴唐志強；周資眾(2012)。<〈地方特色運動的發展與策略〉。《國民體育季刊》，第41卷第1期，頁58-64。

巴唐志強；周資眾(2012)。<〈基層扎根運動實施現況分析〉。《國民體育季刊》，第41卷第1期，頁65-71。

李淑芳；王秀華(2012)。<〈銀髮族運動樂活推展〉。《國民體育季刊》，第41卷第1期，頁75-78。

吳龍山(2009)。<〈打造運動島計畫〉。《國民體育季刊》，第38卷第2期，頁6-10。

蔣憶德；陳淑滿(2012)。<〈打造健康、快樂、優質的運動島〉。《大專體育》，第122期，頁18-23。

葉碧琿(2012)。<〈關於鄉鎮市政府參予促進案件之法律問題研究：從屏東市國民運動中心委外營運案論起〉。《國立屏東商業技術學院學報》，第14期，頁295-314。

李秀華(2011)。<〈「打造運動島」計畫執行成效評估——以澎湖縣為例〉。《運動與遊憩研究》，第6卷第2期，頁135-151。

林淑馨(2009)。<〈日本型公私協力推動經驗之研究：北海道與志木市的個案分析〉。《公共行政學報》，第31期，頁33-67。

吳英明(1994)。<〈公私部門協力關係和「公民參與」之探討〉。《中國行政評論》，第2卷第3期，頁1-14。

江明修、曾冠球(2009)。<〈政府再造：跨部門治理的觀點〉。《國家菁英季刊》，第5卷第1期，頁97-122。

陳定銘(2006)。<〈政府與第三部門協力關係探討〉。《研習論壇月刊》，第62期，頁1-11。

(三) 研討會論文

柯義龍、王光旭 (2008)。〈非營利的監督與課責：廣電基金的運作經驗與其意涵〉。發表於 TASPAA 夥伴關係與永續發展國際學術研討會。東海大學行政管理暨政策學系主辦，臺中 (2008 年 5 月 24-25 日)。

李長晏 (2005)。〈組建地方策略性夥伴關係之合作機制〉。發表於推動跨域管理機制研討會。行政院研究發展考核委員會，臺北 (2005 年 3 月 31 日)。

(四) 學位論文

黃雅雯 (2013)。《統治菁英與臺灣全民運動政策變遷—以馬英九執政時期之改善國民運動環境與打造運動島計畫為例》。國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士學位論文，未出版，臺北。

張顯士 (2013)。《運動社團法制化之研究》。國立體育大學體育推廣學系碩士班碩士學位論文，未出版，桃園。

黃愷苑 (2012)。《從國民體適能的差異性探討全民運動推展策略之研究—以臺灣、日本及中國大陸為例》。國立臺灣體育運動大學運動管理學系碩士班碩士學位論文，未出版，臺中。

莊品綸 (2013)。《運動大聯盟及小聯盟之 CORPS 理論模式之研究》。國立中正大學運動與休閒教育研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。

顏秀燕 (2012)。《休閒涉入、休閒效益、生活品質與工作滿意度之研究—以嘉義市 2011 年行政院體育委員會打造運動島計畫為例》。南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班碩士學位論文，未出版，嘉義。

周昌諭 (2012)。《運動聯盟價值創新模式之研究》。國立體育大學體育推廣學系碩士班碩士學位論文，未出版，桃園。

謝明君 (2012)。《婦女瘦身運動滿意度調查研究》。國立體育大學運動科學研究所碩士學位論文，未出版，桃園。

王勇順 (2012)。《臺北市運動中心營運管理之風險評估研究》。國立

體育大學休閒產業經營學系碩士班碩士學位論文，未出版，桃園。

簡莉莎(2003)。《以公私合作模式推動工業區再生可行方式之研究》。台灣大學建築與城鄉研究所碩士學位論文，未出版，臺北。

王瑞哲(2006)。《地方政府與農會協力關係之研究—以臺南縣鄉鎮市產業文化活動為例》。國立中正大學政治學研究所碩士論文，未出版，嘉義。

陳佩君(1999)。《公私部門協力理論及應用之研究》。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，臺北。

簡莉莎(2003)。《以公私合作模式推動工業區再生可行方式之研究》。國立台灣大學城鄉與建築研究所碩士論文，未出版，臺北。

劉郁芬(2008)。《臺北縣萬里鄉推動地方發展策略之研究：公私協力模型之分析》。佛光大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文，未出版，宜蘭。

(五) 電子資源

臺灣博碩士論文知識加值系統。取自

http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi/ccd=Z1ENzL/w_ebmge?mode=basic 查閱日期：2014年7月。

臺灣期刊論文索引系統。取自

<http://readopac.ncl.edu.tw/nclJournal/index.htm> 查閱日期：2014年7月。

臺中市體育處。取自 <http://www.sport.taichung.gov.tw/> 查閱日期：2014年7月。

臺中市運動地圖資訊網。取自 <http://sportmap.tc.edu.tw/main.php> 查閱日期：2014年7月。

教育部體育署。取自 <http://www.sa.gov.tw/wSite/mp?mp=11> 查閱日期：2014年7月。

臺灣 i 運動資訊平台。取自 <http://isports.sa.gov.tw/Home.php> 查閱日期：2014 年 7 月。

臺中市政府民政局-人口統計管理平台。取自 demographics.taichung.gov.tw/Demographic/Web/TCCReport02.aspx 查閱日期：2014 年 12 月。

維基百科。取自 <http://zh.wikipedia.org/wiki/> 查閱日期：2014 年 12 月。

二、西文部份

(一) 專書

Kramer, R. M. (1981). *Voluntary Agencies in The Welfare State*. Berkeley, University of California Press.

Kramer, M., Hakon L., Willem M. and Sergio P. (1993). *Privatization in Four European Countries: Comparative Studies in Government-Third Sector Relationships*. Armonk, New York: M. E. Sharpe.

(二) 期刊論文

Young, D. R. (2000). Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1): 149-172.

Coston, J. M. (1998). A Model and Typology of Government-NGO Relationships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(3): 358-382.

Bradford, C. (1983). Private Sector Initiatives and Public Sector Accountability - A Case Study of Contracting with City

Venture Corporation. *Journal of the American Planning Association*, 49(3): 326-335.

(三) 專書論文

V. Kouwenhoven (1993). Public-Private Partnership: A model for the management of Public-Private cooperation. In Jan Kooiman (Ed.), *Modern Governance : New Government Society Interactions* (pp. 119-130). London: Sage.

Salamon, L. M. (1987). Partners in Public Service: The Scope and Theory of government-nonprofit relations. In W. W. Powell (ed.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (pp. 99-117). New Haven, Yale University Press.

Wolman, H. , & Leadbur, L. (1980). Concepts of Public-Private Cooperation. In Farr, Cheryl, A. , (Ed.), *Shaping the Local Economic: current perspectives on economic develop* (pp. 25-32). Washington DC: International City Management Association.