

## 附錄一 訪談大綱

- 一、您認為若北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林），若委外經營，政府能節省成本嗎？
- 二、你認為北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林）中哪些場館最適合委外經營，理由為何？
- 三、您認為北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林）若委外由民間經營，應採取什麼配套措施？
- 四、台北縣體育處運動場館委外經營需要考量地方區域發展的內涵為何？
- 五、台北縣體育處運動場館委外經營有無風險其因應為何？
- 六、您認為北縣體育處運動場館朝向民營化之成功或阻礙因素為何？
- 七、您是否支持北縣體育處運動場館朝向民營化經營？理由為何？
- 八、對於北縣體育處運動場館民營化您尚有何其他意見？

## 附錄二 訪談逐字稿

### 受訪者 A

問：您對於民間參與運動設施經營的看法？

答：為了符合變動的社會情勢與需求，在公共資源有限的情勢下，委外經營為政府提供了一項開源節流，將企業經營管理之知識、資金、活力引入，共同參與公共業務推動，降低政府財政及管理負擔，提供民眾高品質的公共設施環境及更多元豐富之運動休閒，以提升行政產品品質及效率，而委外經營有 BOT、OT、ROT 等方式，各類委外的操作模式已成為政府當前的重要政策，但是這裡的場館設施是不是要委外經營，這裡有幾個區塊是屬於我們管的，過去三個場是各自獨立各自運作的，那個取向比較是服務民眾，沒有說一定要賺多少錢，就是說沒有經營的概念，它是服務的概念。那能夠回收多少就是繳庫，也沒有說要算你的業績，過去是這個樣子。那現在體育處成立之後，也是國家編列預算，只是說你覺得哪一個場域它可以經營的更好，更有效率，那是不是透過 BOT、OT，那應該這些場域本來有的，那應該是說透過 ROT 的方式去做處理，ROT 有兩種 MODEL，一種是說我把它修繕好了，我請人家來經營。一種是說我就根本不去修繕，請廠商來幫我修繕，然後經營。那當然台北縣這幾個場目前，透過公部門的預算去 SUPPORT 這幾個場目前都沒有什麼問題。現階段要用 OT 或 ROT 的方式事實上是還沒有去做這些考量，是還在評估。像新莊場有棒球場，有兩個棒球隊是很希望說能否由他們認養，像台南統一獅這樣子，也就是 ROT 的一種方式，像我們的設備都好了，但是他可以加強，但他加強的時候，你回饋金的收入就減少了。認養是目前所創造出來一個比較通俗化的名詞，但你在學術上沒有人講認養。棒球場目前是有這些球隊，比如說兄弟象隊、中信鯨這兩個球隊很有意思，可是我們這個區塊是賺錢的。我們整個的新莊運動園區一年的收入大概有七千五百萬，也達到縣府給予的目標。整體他的要求是三個場要八千四百萬，可是我們三個場全部是九千五百萬，也就是說已經達到營運的目標，就不會去想到說要去 OT 或 ROT，通常會有這種情形是有困難經營，或者你在經營上很吃力，你要節省人力。那目前他的經營狀況還好，怎麼會考慮把它丟出去，目前體育處正處於三場合併，組織改革的時期，內部穩定發展及管理是現階段首要工作。而且丟出去以後就會談到條件的問題，也就是說整個場域是廠商自己去規劃時段，

他可能給你的時段是很少，除非你要求一年 365 天你可能給我 50 天去做公益，或者是配合我的施政去做處理，那你畢竟是很少。可是如果是我在掌控，時段我可以拿捏，我可以出租出去或者我可以自己辦活動，就是運用的自由度會比較高。如果是 OT 或 ROT 出去這些東西你都被限縮的很緊，不容易去做處理。當然你是有一些錢繳進去公庫，可是台北縣的公庫目前不需要你這些錢，我已經超過他的要求，所以你去做這些動作沒有意義，不是你經營好不好的問題，台北縣目前的情形是這樣。

目前的潮流是這個樣子，但是 BOT、OT 或 ROT 並不都是很好，也有很多的缺點，也就是說那是一個大的方向，可是在運作的過程會依各個個案的情形去做處理，所以裡面還是有很多的問題。以高鐵來講，當時在建的時候是說又快又節省時間，可是你有沒有想到這個一做以後，鐵路局與航空業受到重創。像高鐵當初在講的時候是說大部分的錢是由民間投資，但你了解的話它百分之八十是由公部門出錢。在 BOT 的時候，廠商算計的是以小博大，他用小額的金費去騙很大的案子，然後他在掌控大額的金費時不必透過監督，這是一個很奇怪的制度，高鐵的過程是這個樣子。如果你是公部門在做這個，他是所有都要經過監督，他沒有辦法像他可以用小額的去控制大額。像促參法他有一些免責的問題，這個部份就是它的保護傘，當然它是希望它的運作很快，但就有監督的問題，那目前的情形是這個樣子。那 OT 不是，我自己去建，我建好之後我交給你，比較單純。那 ROT 是說舊有的設施我把它整建，然後交給你。那 BOT 確實是有脫離監督，廠商可以兩手一攤，我沒有辦法做，公部門的錢就要馬上進來，不然整個場域的設施就要停擺了。

問：是否可依合約制裁？

可以，但曠日費時，你要打官司，不是你想像那麼簡單。就是說你政府要去考量這個部份你划得來或是划不來，其實這個 BOT 的東西是從國外引進來，第一個例子就是高鐵，那高鐵的例子交通部就吃了大虧，所以後來要去機場這個就自己建，所以 BOT 並不一定就是說非常完美。那我們體育設施一樣，像比如說我門這裡，預計要在這裡蓋一個巨蛋那牽涉到 110 億，那這是一個很大的工程，現在在尋找廠商 BOT，同樣有這個風險。其實台北是巨蛋，它也是透過很多的機制讓它完成，可是完成以後並不是那麼順暢，裡面還有很多的設施其實是有一些問題，但就是整體來

講，它不是讓你不能運作，巨蛋牽涉的金額蠻大的，巨蛋它有其他的休閒設施、飯店、百貨公司等等，規劃已經完成，現在是說怎麼去找 BOT 的廠商，BOT 的廠商也是有很多有興趣，但有是我剛說的盲點，因為它的金額很大，廠商會設計你，到時候你還是孤軍深入，一但你孤軍深入他又兩手一攤，你又要錢進來，像高鐵一樣。就是說很多的制度到了台灣以後都會變形。台北市有七個游泳池現在收起來，它都是同一廠商標的，他就兩手一攤就把它關起來，雖然你有合約沒有錯，你也可以重新，但你就受到極大的問題。因為畢竟你是公部門跟他合作的，你雖然是 OT 給他還是你跟他合作的，他幫你經營而已，民眾還是會罵你台北縣政府，怎麼找這樣的廠商，到時候你還是要出來收拾。也就是要麻你自己去做，要不然就找另外一家。合約是有沒有錯，可是一樣發生這種事情，負面的東西你要去收拾。

問：談到關於運動設施民營化方面的問題

答：這就牽涉到組織的編制跟議會給他的預算，像我們這裡人力也不夠，人力不夠的情形之下，只好用 OT 出去啊！受限於組織的人力、經費都很少，所以你那些場域你沒有辦法去運作，那你為了能讓那些場域發揮功效，在管理上能達到不要出問題的效果，所以就用 OT 的方式，至於說回饋金收回多少，有的時候並不是考慮的重點，像台北市他的回饋金並不是很多，因為廠商會作帳，會作到沒有賺錢。不可能會有固定先講好的權利金，一定是營收的百分比，因為這樣他就沒有操弄得空間。如果一開始就講好，就不會有人來標。也不是精簡人事，而是他去蓋這麼多的場域，當時他的設計就沒有編人給你，那沒有人去管理的情況下，也不可能放在那邊養蚊子。他當時設計本來就是要用 OT 的方式。

問：談到關於體育處人力的問題

答：本來就不夠，他這裡編制是說你體育處成立的時候，是有 59 位的正式人員、8 位的工友技工，可是目前職員只有 14 位，沒有人補進來，你就是以現有的去營運。他是有這個員額，但人員跟經費是逐年編給你，所以根本不是透過人力精簡來做 OT 或 ROT，而是根本就沒有人，所以我才去做 OT，如果人夠我就自己經營了。像我剛才說的，如果我自己經營，那個時段性的東西我自己比較能夠掌握。台北市的情況也是這樣所以要 OT 出去。這跟課本的理論來說是背道而馳。人員不足和經費狀

況是因為它有公部門的機制在控管，他就是給你這麼多的人，你可以營運，你就是以現有的人去營運。你覺得你不可以營運，你就會透過 OT 或 ROT 的方式，也就是說外面的人去替你 Handle 這個場域，那目前為止我們還沒有做到這樣，台北縣預計要建八個運動休閒中心，就是說你要去看這個區塊的運動人口，多的話你做下去才有辦法營運，廠商才會來。畢竟我們沒有這個人力去經營跟台北市一樣，第一個是在新莊場那，因為那裡有一百萬的運動人口，那馬上你這個在營運上就不會有問題，那其他的區塊也是同樣這樣考慮，那第二個也是要評估它的運動人口、消費群，那目前我們這幾個場館，我們的人力還可以運作。那如果說將來再加八個那就沒有辦法了，因為我們現在很多人員都是用借調老師，名額沒有給你，正規軍沒有給你，所以藉調老師等於是說代替職員的角色，或者是一些約僱人員進來，就是使用這樣一個替代的方式。但現在提升到體育處這個位階，體育處要服務 29 個鄉鎮市，但你要服務 29 個鄉鎮根本就沒人了。八個運動休閒中心就沒人了何況是 29 個鄉鎮。目前職員有 14 個，借調老師有 12 個，約僱人員有 9 個，也沒有達到正式人員的標準。所以目前的台北縣這個情形，因為管得場域不多，台北市管得比較多，所以他的人員就更不足。(所以為什麼要委外嗎?)，何況台北市預計要蓋 12 個運動中心，都是要委外，他也沒有辦法 Handle，這不是賺錢的問題，而是根本就沒有人力阿！我只要有人幫我顧好，不要養蚊子就好了。所以不是因為說 BOT、OT、ROT 很好而是，那只是好聽冠冕堂皇的形容詞。

## 受訪者 B

一、您認為若北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林），若委外經營，政府能節省成本嗎？

答：如果能夠委外當然是可以節省成本，問題是說我們這三個場館有些是沒有條件委外的，其實不只是台北縣政府體育處，因為其實所有的地方只要它能夠委外的話，能夠成功，基本上是一定可以節省的。問題是說，有沒有人要來委外，譬如說你要委外沒有人來標，為什麼？他認為沒有商機嘛，他就不來了。

二、你認為北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林）中哪些場館最適合委外經營，理由為何？

答：新莊場是最適合委外的場館，新莊場裡面有兩個部份很適合，一個是體育館因為它一年有 200 多天都有人來租借，它有人來租借的話，它委外的話企業或是廠商比較喜歡，為什麼？它委外，他得到經營權之後，他有兩百多天可以讓外面的人來租，所以這個新莊體育館像小巨蛋那樣。那另外還有一個就是新莊棒球場，棒球場的話一年使用天數，光是職棒一年就有 80 幾場，每一場平均我們會收到 10 萬塊，那 80 幾場乘以 10 萬塊就將近 800 萬了，那還有其他有的沒的收入，包括有一些相關賣攤位的，還有一些它會在 2 樓販賣東西，還有一些轉播的費用，我們都會算在裡面，所以這個部份它是比較可行。而且最重要的是新莊廠區它的民眾很多，民眾很多才有商機，如果你旁邊都沒有民眾，譬如說高雄澄清湖，它當然也有委外出去，可是問題是說 La New 熊他們拿到委外權之外，它主要是公司還在那邊作一個轉運站，會放一些什麼鞋子什麼的，主要是這個。他旁邊其實居民沒有很多，如果你到高雄澄清湖旁邊看過的話，大概就這樣子。所以理由的話我大概簡單的講一下就是說，新莊棒球場和新莊體育館最適合委外，理由有幾個。我統整一下，第一個是周邊的居民很多，新莊市雖然不大但居民有 30 幾萬，目前已經快 40 萬了，那 30 幾萬人集中在那邊，可是你還要想，其實你不能那麼侷限，因為你包括三重、新莊、板橋，光這幾個集中的地方就將近已經一百萬了，那一百萬人那麼密集在這個地方，譬如你說你住新莊、板橋和土城包括樹林好了，其實你去新莊看棒球其實蠻近的，那種吸引力是很少其他地方有的，所以人口稠密眾多，第二個是這樣的話就有商機了嘛，因為人多他就會消費。所以你看新莊場附近，這幾年來又增加了好幾間的體

育用品社，他們的考量就是這樣子。然後再來第三個就是說使用的天數很多，兩的場地都超過兩百天，一年有三百多天，那都超過兩百天以上都有人在使用，那其他的天數當然維修維護啊！

三、您認為北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林）若委外由民間經營，應採取什麼配套措施？

答：就是我們委外的話其實我覺得最主要的配套措施就是合約上要載明權利和義務，這很重要，那權利和義務的話，我說幾個部份好了，譬如說公益時段，我們要載明說一年三百六十五天裡面，你要留 50 天還是多少天給我公益時段，為什麼？公益時段就是說那個時段，譬如說我們基層訓練上不是有高中棒球隊嗎，要去那邊練球，或是說辦世界盃的棒球比賽還是辦一般的全國棒球比賽，那這個地方廠商當然不能夠跟我們收錢啊！因為一年大概至少要有 50 天的公益時段，這個在台北市的休閒中心也是這樣啊。它一年大概有 50 天左右。第二個部份那個，營運的價格訂定很重要，為什麼？你要在合約裡面就載明，譬如說我看棒球，我現在已經委外給你了對不對，那你看棒球你票價就不能訂的太高。應該是說我棒球場或某個體育館我委外給別人了，那這個委外廠商是不是會定一個價格，譬如說我一天的租金可能就是小巨蛋，我新莊體育場就要收 20 萬，可是這樣是不是太貴了，那事實上我們只有定 10 萬，可是你收 20 萬的時候，廠商會覺得說你公家單位就給人家收 20 萬，可是廠商他在商言商他就是說你委外給他，如果你在合約沒有給他訂說，你的價格或是每天的租金不能超過多少，廠商會給你追加隨便弄。所以我是覺得在合約裡面一定要訂說，你租金是多少要有一個合理的範圍，包括棒球場也一樣。這是第二個，那第三個是維修的規範，就是我租給你對不對，你這些場地設施你要幫我維護阿，你不能說反正破了之後，然後拖很久才弄。我要說你破了就馬上立即修理，沒有我就扣你的保證金或權利金，所以在裡面一定要有一個規範，維修的部份。那第四個是有回饋機制，就是說我現在租給你了那如果辦什麼大型活動的時候，如果是你這個公司主辦的，那你是不是可以給我一些貴賓券，或是一些相關回饋的商品，回饋的機制。或是說我這個委外給你之後，你是不是可以在我的體育館外面可以設一些什麼設施，增加一些設施或是說在棒球場增加一些設施等等之類的，這是回饋機制。第五個是要有審核及監督的機制，就是說我在合約裡面一定要，你每個月你報表要給

我看啊，每個月你營收報表要給我看，那我才知道你到底是賺多少，因為一般的合約裡面會有兩種，我除了收你權利金外，那我營運的盈餘話，我要跟你抽百分五還是百分之七都沒有關係，你知道我的意思嗎？固定權利金就是營運權利金，這種東西在裡面都是要訂定的，但是每個月他要送報表給我們，這部份是審核機制那另外有一部份是監督機制是說，東西壞了你不修理，那我要用什麼監督機制通知你，你要趕快改善否則譬如說你委外三年到了，我就把優先權換別人，我就不給你。或是說你違反規定，我馬上就是按照合約把你終止。那第六個是它要有教育的意義，就是說我在合約裡面就是說，我雖然我場館要給你，可是你不能全部都用商業性的行為，你要有一些教育的意義，這在合約要載明。第七個是要有處罰的條款，譬如說他沒有按照規定，我就是沒收你的保證金或是依照合約相關規定來罰款，大概我覺得這幾個配套措施是相當重要的。那我剛剛是指合約部份，那另外如果還有什麼配套措施就是說，我們要跟民眾宣導說這場館我們已經委外了，讓民眾知道說原來這場館是廠商在經營，不然民眾可能會覺得說票價可能變高一點了，但如果你說你委外，他大概能夠了解說會用一般市場的行情來看，可是如果是我們體育場或體育處自己去經營的話，它的價格一般會比外面低一點，這個是一定的，為什麼？一般的話就是說體育處還是會以教育的意義為主。

四、台北縣體育處運動場館委外經營需要考量地方區域發展的內涵為何？

答：如果我們委外之後這個地方會發展，所以他第一個是周邊交通要考慮，第二個是周邊的人口數，第三個是民眾的觀點，就是說你委外之後你對於這個區域有沒有發展，那我覺得如果是委外之後，如果它是成功的民眾當然會覺得它很好啊！可是如果是失敗呢，那反而是對這個區域發展更不利啊，我舉個例子，如果說我們棒球場真的委外了，那如果你是商人，你是不是把場地設施維護的可以比賽就好了，還是你會把它弄得很好，你覺得你會弄得很好嗎？弄得很好是不是要花很多錢，可是一般廠商知道我只要維持能夠比賽的水準就好了，我不一定要弄得很好。當然你會講說弄得很好民眾就會一直來，是真的是這樣嗎？因為現在目前的話就是說來看棒球的人不多啦，我是說如果委外的話他在做什麼事比較彈性是沒有錯，就是說它行銷或幹麻，它就不會被公務體系綁得很死，譬如說修什麼東西一定要公文，可是如果在民間公司的話，他就馬上修改也沒關係，可是在公家機關他一定要簽核才可以去修，所以這樣看來的話就是說，如果是委外的話它的好處是有，壞處也是有，那



端看就是說，這個廠商是否是成功的廠商，所以具體的講就是說好的廠商對於區域的發展就會有幫助，不好的廠商反而把委外的場館，弄得大家都不想來也有可能。

五、台北縣體育處運動場館委外經營有無風險其因應為何？

答：當然是有風險啊，為什麼？因為一般我們交給人家委外的話，大部分都是以價格標，就是說標最高的人就是來經營，那這樣會造成怎樣，廠商的好壞不知道，不過我們在契約裡面就定規範，你大概要有委外經驗的你才可以來，還是說你以前跟人家委外你的信譽要良好，譬如說公司要信譽良好，第三個就是說你在你的合約說裡載明，剛才我所講的，從公益時段一直到後面的罰則罰款都要有，這樣的話風險會降得比較低，這樣也可以避免說廠商不受我們的管制，大概就是這樣所以說風險一定是有的。端看你怎麼樣去把風險降低，反正你有訂明確的一些規範的話，到時候他如果沒有按照規定，我們就把他取消這個資格。

六、您認為北縣體育處運動場館朝向民營化之成功或阻礙因素為何？

答：我覺得說如果委外成功的話是周邊人口眾多，第二個是他是具有商機，我是覺得目前現在只有新莊場區才有這個條件，你說板橋場，你認為田徑場會有人來標嗎？裡面雖然有一些空間有舞蹈教室，有桌球教室可是那些都是賺得很少的，你反而真正來講像新莊場，像新莊場它有健身房，健身房可以，它的棒球場也蠻好的比較有可能。另外是說在這三個場區裡面，新莊的居民是最多的，人數最多的，而且現在目前是最完善的，它有 22 公頃，所以這樣看來的話成功的因素，以新莊場區來講是周邊人口眾多、具有商機。然後另外是說，企業有有意願，有企業已經來問說那個，棒球場可不可以讓中信鯨或兄弟象他們來標，他們有興趣，他們想要用認養的方式。然後阻礙的因素是民眾的觀感，就是說我現在要委外出去的話，那相對來講服務到底能不能提升，民眾觀感會這樣。再來，阻礙因素第二個是說服務品質會不會降低，為什麼？因為剛才講的廠商在商言商，不一定會把場館維護到最好的情形下，那可能就是說反正能夠比賽就好了，就不要浪費那麼多錢。然後在價格方面的話可能會便比較高，你自己想一下，如果你委外企業的話，其實他價格一般來說很難去控制他，當然是可以控制我們可以訂合約阿，可是如果你合約訂得很低，相對你的權利金也會變得很低，那這樣的話委外的效果就沒那麼高。

七、您是否支持北縣體育處運動場館朝向民營化經營？理由為何？

答：現在以體育處來講暫時是先不要朝向民營化經營，因為在新莊場要開一個運休中心，運休中心成立之後再一起委外，這樣比較有商機，等於是你要委外跟棒球場、新莊場、體育館同時來做一個委外這樣會比較好，所以我認為說目前的話時機還沒有很成熟，所以暫時先不委外，如果以後要委外的話，運休中心是第一優先，第二個是棒球場，第三個是體育館，大概是這樣子。那其他地方還是不太適合。

八、對於北縣體育處運動場館民營化您尚有何其他意見？

答：我是覺得這個民營化要成功的話，合約的規範要規範的很清楚，就是我們剛才所說的權利義務要訂的很清楚，你這樣的話你真的以後發展的話，就是他們廠商以後標到的話，服務品質才能維持一定的水準，所以我覺得民營化最重要的是一定要有好的合約書，合約裡面要載明權利和義務，這是我對民營化的一個看法。那整體來講的話，我是認為以後還是要朝向民營化會比較好，因為民營化真的就是說，在對我們的人力或物力是會節省的，大概就是這樣子？

九、新莊體育場的運休中心它是一個什麼樣的構想？

答：現在就是要在新莊場裡面蓋一個運動休閒中心，那現在已經通過複審了，那它編了七億五千萬，要蓋一個像台北市的運休中心，台北市現在已經蓋了七個，那我們台北縣還沒有蓋，那在新莊場區裡面會蓋一個運動休閒中心，那大概也是五、六層樓這樣子，裡面也有可以撞球、也可以攀岩、也可以游泳、也可以打羽球、桌球類似這種休閒的部份。

十、若只有新莊體育場比較有條件可以委外，那您基本上是傾向於板橋、樹林市維持原有的經營的型態，那他們目前的經營情形是否良好，能否提供民眾滿意的服務？

答：現在板橋的話就是還可以啦，因為它是田徑場，你看國內沒有一個田徑場委外出去的，所以田徑場能夠賺到什麼，你覺得你去操場跑兩圈然後要收你 50 塊，你會怎麼樣？你一定會罵的對不對。所以你看它本身田徑場就不太能夠有一個委外的條件，那你說它裡面有舞蹈教室、健身房，那大概有點條件，可是你看那個舞蹈教室、

健身房它利基也是很少。我標一個舞蹈教室會健身房出去，其實廠商賺得也很少他也不見得要來。所以目前的話就是說，還是維持目前這樣，除非就是以後這塊地以後能後蓋成小巨蛋，目前是有在規劃把它蓋成小巨蛋，只是案子還沒有通過，所以它以後要轉型的話，目前這樣是可以，可是如果要轉型成委外的話，它整個設施要重新改建才有這樣的條件，改建成休閒的。因為板橋體育場，他以前是以競技、舉辦區運才蓋的，民國七十六年。那你看它是以辦區運才蓋，它一定是以競技比賽為主，沒有想到說現在都是休閒了。所以新莊體育場它是有休閒概念你沒有覺得嗎？你有去看過嘛，那種休閒的感覺就不一樣。那樹林場的話當時它是一個公園，省民公園，它是公園然後結合，所以樹林場你看它有攀岩和極限，它是很適合比賽，它旁邊還有一個網球場，也很適合休閒，所以如果以樹林場的話，它如果以後要委外的話，大概是網球場比較有可能會成功，其他的話像是攀岩跟極限，你覺得運動人口多嗎？那些都可能要技術都很高的人，所以那個部份恐怕比較不宜，不過目前的話還可以啦，就是說民眾去使用，由體育處來管理還不錯。

## 受訪者 C

一、您認為若北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林），若委外經營，政府能節省成本嗎？

答：我想運動場館的委外現在已經是一個趨勢，一般來講委外它有兩個考量，第一個就是節省他的開支，然後就是找專業的團隊來經營。一般來講委外它可能有政府它整體的施政方向，中央政府本身就有促參的方案，也甚至說「委外」它有一些獎勵。臺北縣的運動場館如果要委外，我是覺得說應該要評估到整個市場的需求，市場上基本現階段運動產業的需求是蠻多的。以目前台北縣體育處運動場館的話，我會建議可以考量棒球場、體育館這些來委外。那這樣當然會節省所謂人事與維護的成本，但整體來講這樣做是不是能帶動民眾的需求，這個也是要考量的，並不是只有單純的從成本的效益來評估。他也要考慮到政府體育政策的推動，能不能搭配政府的方向，我想這些部分是要考慮的。我覺得不是單一的成本考量，而是要多方面的去思考，包括民眾的需求、民眾的滿意度，這些都要評估。

二、你認為北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林）中哪些場館最適合委外經營，理由為何？

答：未來運動場館的委外是一個趨勢，許多的先進過家都有這樣做。那委外的的經營當然我剛有提到不是單一考慮成本而已，要考慮到民眾的需求。另外一方面就是要考慮未來體育政策的發展，體育政策的發展如果它能說提供一個優質的運動場館，搭配專業的運動團隊來經營，然後創造出民眾更高的滿意，我想這個是委外最基本的要求。其它我想還有很多的部份要考量，例如經費、人員、民眾的互動等等這些部份，我想也是我們委外要考量的。在場館委外的優先順序我會覺得棒球場先然後體育館。

三、您認為北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林）若委外由民間經營，應採取什麼配套措施？

答：我覺得配套措施應該是要全面的，今天我們要委外的時候同時要要求有回饋方案，那回饋方案的就是對週遭的鄰里或是對一些體育團體，或是對體育的執行面要有整體的考量。我個人認為是說在整個配套的時候要從民利、政府的施政方向、體

育團體、政府的成本整體來搭配。那成本的話人員的遴選、團隊、還有委外經營的單位，他是不是能去深入了解民眾的需求，這我們就要考量到他過去的表現。那我的配套是有一些回饋方案，譬如說週遭鄰里參與的減免、體育團體的減免，或是他有公益條款，或是他每年有一些活動是能帶動當地的發展，我想這些都要評估進去。

四、台北縣體育處運動場館委外經營需要考量地方區域發展的內涵為何？

答：因為台北縣的幅員非常遼闊，一個運動場館服務好多的鄉鎮市，那你必需要以整體發展，以地區為運動發展中心。你要委外經營的時候不是以營利為目的，而是要考慮公益，考慮民眾的需求，所以地方特色運動這區塊就非常重要。像在新莊你可以發展棒球、籃球、等等有關運動產業；板橋這個部份就是可以針對田徑或是運動相關的活動，包括跟運動結合的文藝活動，這些可能都非常重要；那在樹林部份可能是針對攀岩、網球、自行車等相關休閒活動來考量，這些都是要拿進去在地方發展時一併考量。舉個例子說，棒球場不一定單一是做棒球場，它可以做棒球文物館、棒球的介紹、棒球的活動，就是說與這個場館委外的相關性質做結合。

五、台北縣體育處運動場館委外經營有無風險其因應為何？

答：絕對有風險，因為國內沒有一個 BOT 或 OT 都沒有失敗的，而且失敗的比例非常高。它有風險的時候應該要有一個因應策略，譬如說在契約裡面要規範。譬如說處罰條款或是履約保證，他有連保人。另外就是說體育處這邊要有因應的團隊或是策略，假設廠商他今天無法經營，能不能馬上接管維持它運作，平時也要監督管理他委外的狀況。我想有很多經營的風險，你要從制度面、法規面、從人員的管理、從經營的策略都要去思考，這樣才能因應他沒有經營很好的時候，回歸到公部門的時候馬上能處理。

六、您認為北縣體育處運動場館朝向民營化之成功或阻礙因素為何？

答：我覺得民營化最重要的成功因素是有沒有找到專業的團隊，他也有資金在運作方面很足夠。我們有看到很多民間企業經營失敗的例子，譬如佳姿、亞力山大，他們並不是沒有專業而是他們的資金調度有困難。所以我們在遴選的時候，他的經營的財務狀況要注意，所以有一個健全財務狀況的公司、有專業的人才搭配我們運動

的政策方向，這樣才能符合民眾的需求。那阻礙因素可能是地方的需求、民意的考量，或是說廠商有一些想法跟我們公部門的政策不一樣的時候，他可能是以營利為目的，我們比較考量公益，這些的落差都是需要去調整，我想這些都會成為阻礙的一個因素。

七、您是否支持北縣體育處運動場館朝向民營化經營？理由為何？

答：我支持但是不是全面，是局部的。然後我們委外是要比現在更好，如果說不能比現在更好那就不需要委外了，那我剛講委外是要找到專業的團隊，但這些專業的團隊要看國內的環境是不適合他。那我舉個例子，台北市它有游泳池委外、公園管理處委外，但是經營的團隊不強很多都倒了。我想我們不是要以委外為目的而是要評估委外有沒有成功的因素，如果委外比現在更好，我們當然是可以委外，民間也有專業的團隊服務更多的民眾，政府也獲得回饋或是營收，所以我覺得應先作一個評估，這個場館是不適合委外，在這前提之下，如果比現在更好再來委外。

## 受訪者 D

一、您認為若北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林），若委外經營，政府能節省成本嗎？

答：當然我們一般公家的場所，一般公家在經營管銷成本會比較高，因為公家的公共工程不一定要賺錢，那在商言商，那委外的話廠商總是精打細算，在人事費用方面可能會減少，一個人可能做好幾個人的事情，那他們聘請的員工薪水可能也比較低，政府受限於最低薪的限制，薪水可能會比較高。政府在買一些新的器材會買比較好的一點，但不一定會使用。那委外廠商會針對這些東西有沒有用來做斟酌，那現在這三個體育場如果委外當然一定會節省成本，我們固定可以拿多少錢回來。他們不一定會賺錢啊，有些人在搶這個東西，他們有一個企業理念，但這個企業理念跟現實不一定結合，像我們在看板橋體育場，你說它標出去能夠做什麼？以目前來講是一般民眾運動、走路、跑步、外丹功、土風舞、社交舞這些運動，那你如果發包以後這些產品要跟人家收錢，就沒有要去了。板橋要發包，要委外經營就沒有人要去了。那樹林大概只有一個網球場跟極限運動，那極限運動也不可能有太多人，也很困難啦。只有一個網球場會可能每天有人打，早上人可能多一點，平常要上班也可能沒有人打。那收入的話，你用會員制能夠收多少錢，我們樹林場的支出，一年的維護費大概要三千萬左右，收入只有三、四百萬而已。像板橋場支出大概要四千萬，那收入只有一千二百萬，那都是差距很大。最有可能做公辦民營可能是新莊，新莊因為它最主要有一個棒球場，棒球場一年大概有 210 天左右的使用，棒球場有收入，新莊它支出一年大概七千萬，體育館也有在使用，它收入也大概七千萬左右能夠收支平衡。像我剛才講的公家在辦的當然成本比較高啊，如果委外可能它經營的模式就會不一樣，如果以民意代表來講，當然是希望政府能夠委外，讓政府能賺一些錢，委外以後會增加收入。

二、您認為北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林）若委外由民間經營，應採取什麼配套措施？

答：因為將來我們跟他們的契約，他們的管理也要接受我們的督導，權利義務大家要把它弄得比較清楚一點，因為委外以後，有很多東西我們可能要管他，可能也是有一點困難啦，那當然我們也要規定他哪些活動可以辦，哪些活動不能辦，那可能

也要他配合地方上做一些公益性活動。譬如說我們政府要辦運動會，這些公益性的活動要跟他承租要花一大筆的錢，他應該要有一些時段給政府使用，對公益活動的推動他們應該要責無旁貸，也是要幫忙做啦！不能說他們標走了，就不做了。當然我們也會怕地方上居民的反彈，因為他們標了以後就是在商言商，以營利為目的，造成地方居民的反彈。所以可能也要一些方案，地方上的人才會支持，大概是這樣子。

三、台北縣體育處運動場館委外經營需要考量地方區域發展的內涵為何？

答：這比較籠統一點，因為一般委外以後，我們要注意的就是他們的服務品質，怕他們的服務品質會降低，那像現在我們體育處如果有十個管理人員，他可能會縮減到五的，委外以後他們會精簡人事。為什麼中國石油不會賺錢，台朔會賺那麼多，會什麼中華電信公營的時候沒賺那麼多，民營一定會賺比較多。鐵路也是一樣，什麼都一樣。鐵路、公路我們都是賠錢，為什麼民間企業有那麼多人要做，因為公營在人事開銷、管銷會有問題，像油價現在一直要反應成本，我們要知道成本到底在哪裡，人事開銷在哪裡，獎金制度在哪裡。這應該是包括在內涵裡面，因為除了要有優質的服務品質以外，你也要確保民眾的權益，不能用最低的成本來服務而影響到民眾。我們也是怕阿，民眾的既得利益，本來板橋、樹林、新莊有很多地方，民眾什麼時候都可以進去運動，委外以後可能有時間和地方的限制。我們委外經營也不能降低服務品質，我們要建立永續經營的機制。我們要考慮它區域發展的內涵就是永續經營的機制。

四、台北縣體育處運動場館委外經營有無風險其因應為何？

答：風險真的是很大，以前不用花錢，那現在我們是發包給人家標，但是有很多公共工程的標沒有賺錢耶，他會落跑啊。他積欠你錢，你保證金沒收有什麼用！不是夠不夠的問題，因為那段時間影響民眾的權益啊，民眾或許交了年費、月費，這些權益要怎麼辦啊。還有就是現在民眾使用者付費的觀念還是很淡，有些東西他認為我運動而已啊，跑跑操場為什麼要付錢，這樣不合理。像我剛才講的，我們三個體育場，板橋有兩個啦，那兩個要委外都很困難，因為設備的關係和交通的便利性，像樹林和板橋的交通便利性都不足啊。有時候人家來投資花了那麼多錢，你辦的一



些活動人家不一定會來，所以他們營運困難，做到一半落跑，民眾的權益受損、政府的威信降低，他們發生什麼事情，最後還是要政府來處理，還是有風險的。新莊那邊要委外，也是要有的一些配套出來，他那邊可以賺錢，委外比較多人有意願去標，板橋和樹林那兩個人家要標，不太容易成功。以經濟效益來講，板橋要四千多萬才收到一千多萬，樹林更扯三、四千萬大概收一成回來而已，那如果發包我至少三、四千萬不用，不管收多少錢回來，板橋的四千萬也不用，就省了七千萬。不管有沒有賺，就省了七千萬，為什麼不好，只是有沒有人要來標。所以有這些風險。以新莊來說一年要編給它六、七千萬的預算，我們賺也是賺一、二千萬，我如果租給別人五千萬，我不是賺更多，我不用出人又賺更多。以後委外發生什麼事情，縣政府不用負責任，你廠商要負責任啊，我只是督導你而已，督導你不要亂做事。你如果經營不下去，你走了是你的事情，我就把權利金沒收，還有別的人會來標。所以我一直感覺公辦民營有對政府的好處。

問：站在政府的立場，願不願意讓有盈餘的東西交由民間經營？

當然也會願意。他現在大概收支平衡啦，就算他盈餘一千萬。那如果我能租給他兩千萬、三千萬，我不用花那些七千萬，我可以多兩千萬、三千萬來為什麼不要。如果配套措施做好，因為配套如果沒有做好，當然民意代表的責任。對於我們政府官員，公共工程不一定要賺錢，你開發公園花了一、兩億，會不會賺錢？絕對不會，每年還要花很多錢去維護，有些公共工程不是以營利為目的，而是以服務民眾、讓民眾有休閒的地方，能夠感受到政府的德政，有做一些建設這樣為目的。像板橋和樹林有很多人去運動，尤其板橋這兩個體育場，我想委外的經濟效益不足，如果勉強去委外，我認為也不好。你讓廠商花了那麼多錢來標，害人家不賺錢也不好，所以現在的場館就算是賠錢也沒關係，就當作服務，讓民眾有地方去運動。除非你有什麼特別的，像板橋漢聲東路那裡有說要蓋一個小巨蛋，如果小巨蛋用 BOT 人家花來蓋，我們自己都不用出錢，大概就是這個樣子。

五、您認為北縣體育處運動場館朝向民營化之成功或阻礙因素為何？

答：基本上我們現在每個場地的設備、地點都不一樣，如果民間企業現在要來接手，新莊體育場是比較能夠成功。委外以後就可以節省經費的開銷、維護、人事的費用，

也可以增加我們縣府的收入。它目前有職棒在那邊打已經有固定的收入，如果要增加收入，他們就要另外想辦法，譬如辦一些演唱會，那收入也蠻可觀的，那是他們要花錢自己去做的。那體育館也有職籃在打，那你要創造周邊的利益，例如商店街有人會去的會看的，新莊那邊可能已經一個雛形。那板橋這邊比較困難，中正路那邊的體育館容納的人數不是那麼多，漢聲東路這邊的場地雖然夠大，但是是露天的要看天吃飯，都會有阻礙。阻礙的因素可能就是人力的安排，像體育處每一科都有一個科長，那委外以後那些人要不要存在，裡面的管理人員、工友、行政人員，那些人你要安排去哪裡，不能無緣無故就把他們解雇。對於約聘人員，雖然是一年一聘，但就這樣解雇他，這樣公平嗎？所以你要地方讓他去，別的體育處，但是你把他調離原有的地方，譬如板橋到八里，每天的車程就好幾個小時，這樣等於是變相的要他走路。所以我還是認為人事的安排要列入重點。另外，委外的權利金如何來做一個精算，讓廠商不會賠錢政府又能夠增加財源。

六、您是否支持北縣體育處運動場館朝向民營化經營？理由為何？

答：配套如果做的好當然可以活化經濟，還有他們如果能夠吸收原有約聘僱的人員，薪資不變沿用原有的人。在這個原則之下善用民間的資源，我認為民間的資源也比較多，創造力也豐富，政府部門比較死板，公務人員就是領多少錢做多少事。民間企業就不一樣，在老闆的壓力之下就會不斷創造新的想法，就可以發揮比較大的功能和效益。他們要賺錢也會想辦法提高服務的品質，但最主要就是使用者付費，民眾到那邊跑跑步、走走路要花錢，民眾願不願意，改變原有的經營方式以後，運動場的功能還在嗎這也要注意，變成以營利為原則，這些東西民眾能不能接受，所以有一些配套還是要規劃出來，可能有些地方可能要民營的，有些地方可能就是要保留下來自己經營，這樣可能會好一點。

七、對於北縣體育處運動場館民營化您尚有何其他意見？

答：經營一定要符合法令的規定，服務品質不只要維持還要提升，那如果沒有提升我們就不用民營了，自己辦就好了。除了服務品質以外，民眾休閒的安全性也要做好，如果沒有做好，雖然我們是發包民營，政府還是有督導的責任，最後縣政府還是要處理。法令的規定啦、運動的項目、服務品質都是我們應該注意的地方。不能

說政府想要賺一點錢、少一點開銷，就沒有注意民眾權利跟安全，還有週遭交通環境的暢通，不要造成地方上的困擾。以新莊來說一年要編給它六、七千萬的預算，我們賺也是賺一、二千萬，我如果租給別人五千萬，我不是賺更多，我不用出人又賺更多。以後委外發生什麼事情，縣政府不用負責任，你廠商要負責任啊，我只是督導你而已，督導你不要亂做事。你如果經營不下去，你走了是你的事情，我就把權利金沒收，還有別的人會來標。所以我一直感覺公辦民營有對政府的好處，民間的創造力無限，也會帶動地方上的繁榮，讓縣府多一些收入，當然他們想要公辦民營。像一般公家機關就是閒缺太多，民營不會這樣。

## 受訪者 E

一、您認為若北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林），若委外經營，政府能節省成本嗎？

答：至少可以節省人事成本，因為體育場館像包括新莊、樹林、板橋，人事費用還蠻重的，像新莊場館又大，棒球場、田徑場、網球場，如果可以委外經營的話當然可以節省不少的人事成本。如果委託民間公司的話，它會努力去達到損益兩平。政府可以節省人事成本，如果說民間又有適當的提撥回饋的話，不只減少支出而且會有盈餘。像目前我所知的樹林、板橋、新莊，只有新莊體育場有盈餘，所以針對第一題政府是可以減少不少的人力成本。另外，委託民營的話就是政府資源有限，民力無窮。一般企業如果下去經營的話，一定要有利潤他才會願意去經營，效益的話就像剛才講的政府可以減少人力成本，政府還有受益。

二、你認為北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林）中哪些場館最適合委外經營，理由為何？

答：我覺得是新莊，就像我剛才講的板橋、新莊、樹林這三個體育場，新莊的設備是最完善的，棒球場、田徑場、籃球館、舞蹈教室、網球場，那以後縣府要蓋一個運動休閒中心，也是規劃在新莊體育場園區，所以我覺得新莊體育場園區是最適合委外經營的。那體育運動休閒中心預計在民國九十九年要興建完成，那縣府已經在今年的五月已經提報縣府的縣務會議，就是確定落腳在新莊體育場園區。

三、您認為北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林）若委外由民間經營，應採取什麼配套措施？

答：委外經營要制定一套審核的標準，就是看他每年或每個月的經營績效，假設我跟一個民間企業簽約簽五年，那就是要定期去審核他的經營績效，不要像之前那個台北小巨蛋委託給東森，東森自己本身的財務結構出了問題，那小巨蛋到目前為止，蓋了之後，北市府花了不少錢，使用的頻率卻不是很高，所以配套措施就是要定期去審核它營運的績效。假設說某一家民間企業得標的話，在審核過程就是要去評估那一家民間企業的財務狀況，然後定期每個月或是半年要去審核它的營運績效，如果說營運績效不好，在當初在簽契約的時候可能就要說每年的盈餘、辦的活動場次

或體育活動賽事，如果沒有達到那個門檻，政府機關可以民間企業解約或是扣違約金之類的，這是很重要的。不要說像台北小巨蛋，得標者因為經營不善，一個很好的運動休閒場館，就放在那邊養蚊子這樣也不好。

四、台北縣體育處運動場館委外經營需要考量地方區域發展的內涵為何？

答：像台南棒球場那個統一企業就認領，統一企業總部也是在台南。因為統一棒球隊就是以台南為主體，它就是認養台南的棒球場。像統一棒球隊在台南比賽或是在台南辦活動，有蠻多台南當地的球迷就會去現場參與。按果說一個民營業者經營一個運動場館，對地方整個發展，包括經濟或當地一定有助益，我是舉台南棒球場為例。我覺得只要經營者有心努力去經營運動場館，對於帶動地方的發展，地方的特色有不小的助益。

五、台北縣體育處運動場館委外經營有無風險其因應為何？

答：針對這一點跟剛剛所說到的配套措施是一樣的，台北小巨蛋是最好的例子。東森標到台北小巨蛋本身卻發生財務危機，台北小巨蛋放在那邊沒有辦法用。所以定期審核它的經營績效，當初要招標的時候，就要去審核每一家投標業者的財務狀況。希望台北縣不要發生類似的狀況，一但如果說板橋、樹林或新莊有場館要委外民營的話，台北小巨蛋可以當一個借鏡不要重蹈覆轍。

六、您認為北縣體育處運動場館朝向民營化之成功或阻礙因素為何？

答：因為成功的部份，以目前台灣來講就是台南跟高雄的棒球場。針對北縣來講，我講阻礙的因素，以台灣目前整個運動風氣，除了棒球，其實中華職棒到現在為止球迷也不是說很多，那我覺得一個體育場館要朝向民營化去努力的話，阻礙的因素就是球迷的運動風氣有待提升。以一個業者來講，我要去標，我要去經營一個體育場館，我可能一開始就要先投入大筆的資金，然後得標之後我要想辦法，假設說我花了五億，我要經營新莊體育場五年，一年一億。那我每年是不是要想辦法至少至少不損失，我要保持在不虧錢的狀況下，當體育場館要委託給民間去經營的時候，那個門檻是蠻高的。那全民運動風氣又不是那麼高的情況下，經營者他是會去評估的。像我剛講的五年他要回收多少才有辦法賺錢，至少不虧錢。但這一點就是有努

力的空間，要蠻努力的。

問：所以您覺得最大的阻礙因素，就是經濟效益的問題？

就是他的投資意願，他要去評估他能不能回收。我覺得這是最主要的，新莊運動園區跨入的門檻高，體育場館要民營化的話，願意去經營的話，一般民眾不可能，一定是要大型企業，還要有那個心去投入一筆蠻可觀的資金，投入金資之後還要想辦法去回收，他才願意下一個五年或是下一個十年。不然有可能我跟你簽約五年沒賺錢，第六年要重新簽約的時候他就不願意再做，這是最大的阻礙因素。另外，我覺得以政府來講他要去輔導民營業者，台灣目前全民運動風氣還是有待提升，像行政院有體育委員會，台北縣政府以前有體健課，現在有體育處，以台灣目前的國際能見度，像外交可能受到對岸的打壓，藉由運動可以增加台灣的國際能見度。政府應該去輔導或是幫助協助這些有心在運動方面有心的企業，如果有民間業者他想要去認養運動場館，當然政府的立場應該去輔導。以民意機關的立場來講也是支持，提升全民運動風氣是大家的目標。除了民營業者有心之外，包括政府、民意代表都要大家一起努力，不要說單靠民間業者。

七、您是否支持北縣體育處運動場館朝向民營化經營？理由為何？

答：針對這個部份我個人是支持體育場館朝向民營化經營，剛才講的政府資源有限，民力無窮。藉由民間企業民營化的力量，讓全民運動風氣可以更加提升，我個人是贊成體育場館是可以委託給民營，政府又可以節省支出，那甚至收入可以增加，像民間企業會給適當的回饋比例，辦比賽的盈餘、門票收入扣掉民營業者本身的經營成本之外，體育場館租借給你，你要有適當的比例做回饋，我個人贊成體育場館委託給民營，但是要注意審核民營業者的機制要很健全。

八、對於北縣體育處運動場館民營化您尚有何其他意見？

答：我覺得場館朝向民營化經營我是贊成的，也是樂觀其成。藉由大家一起努力，不要說單方面都是靠政府的力量，或單方面靠民營業者的力量。大家一起努力提升台灣的運動風氣。我覺得新莊現在就可以做了，因為新莊它棒球場、田徑場、籃球館、舞蹈教室、網球場，不是新莊體育場而是新莊運動園區，不管運動休閒中心成

立了沒，做好了沒，我覺得現在就可以委託民營。因為像新莊小巨蛋目前我看到的情形，因為目前它還是政府在管理，目前每年辦的活動，這兩年有比較好，去年還有瓊斯盃還有在這邊辦過，SBL也在這邊辦過，以前啦，過去兩三年前利用的頻率不高，政府也是花了不少錢蓋了那個小巨蛋。

## 受訪者 F

一、您認為若北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林），若委外經營，政府能節省成本嗎？

答：我想這個應該從兩方面來探討，如果整個人力夠的話，譬如說工作人員如果能夠把體育場維持的很好的話也不見得一定要委外經營，如果是壟員太多的話當然是委外比較好。但是一般來講，如果是運動場跟體育館委外的話可能會造成政府很多的不方便，因為運動場跟體育館這兩個的功能是比較大一點，一般老百姓會使用，包括學校要辦活動可能會比較方便。當然委外也可以在整個簽約的過程中，譬如說我台北縣所屬的機關學校要使用應該要如何，所以這應該分兩方面來講。如果說網球場，游泳池這一些委外我想會比較好。我舉個例子，像學校的游泳池它如果不委外的話，變成學校的老師他要去做，變成上班時間要多做事，那委外的話人家就會專心去經營，同樣這個問題也可以反映在我們的場館裡面，正常在公務員的想法裡面，我上下班的時間到就好，多餘的事他可能不想去做，所以這個優缺點都有啦。所以在整個過程之中也要看體育處的人員在上班的心態，那種心態真的很重要。一般來講你如果真的委外的話，那些不要的人你就可以裁員掉，那當然相對你真的就可以節省成本，因為委外我就是固定可以增加一筆收入，但是這裡面可能是運動場跟體育館會比較麻煩一點。以台北縣來講，網球場這些如果能委外經營，我的看法倒是朝比較正面的。既然我委外的話，別人標到這個東西，他一定會很認真多方面去經營，那一般公家的心態是上下班正常就好了，那委外的話廠商有成本的壓力，他一定會做行銷的動作可能會比較好。所以有些場館委外的話的確可以降低政府的成本。

二、你認為北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林）中哪些場館最適合委外經營，理由為何？

答：目前板橋場只有一個運動場和一個體育館，就不像新莊和樹林有其他的設施。我是認為板橋這個場要委外經營比較不適合，因為它是在縣政府所在地，大家要用到的機會比較多，不管是縣府或是所屬的機關。那以新莊來講，它的棒球場，網球場可以委外經營，它的很多東西都可以委外。其實委外像我剛才所提到的，可以減少政府的成本。因為一般來講譬如說你不委外的話，如果你有辦活動，他們會編歲



入，歲出的預算，這個錢如果繳回去的話，他們會認為是白做的，所以只要有加班的機會都一定會報加班，他們的心態是這樣。以新莊的棒球場來講，因為棒球場是相當的熱門包括職棒隊也想要把它標下來，這個如果好好經營的話，那賺的錢一定會更多，那就看主事者本身的心態和他的想法。那樹林那邊也包括極限運動場，其實如果你一直推廣不起來的話，交給有心人去經營可能會比較好，包括它的網球場。但在委外簽約的過程當中，一些配套措施要事先想好。不然的話我們自己本身要辦的活動，譬如說縣府辦的活動你就要無條件借給政府使用，那經營者一定是要跟政府做好一個配套。

三、您認為北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林）若委外由民間經營，應採取什麼配套措施？

答：如果委外的話，不管是什麼場館關於設備的東西都弄得很清楚。譬如說我們委外簽幾年的約，我們的東西會損害到什麼程度，這些跟廠商都要事先的談好。

四、台北縣體育處運動場館委外經營需要考量地方區域發展的內涵為何？

答：我們的場館目前也只有新莊、樹林、板橋這三個地方，其他是散置在各個鄉鎮市，都是屬於他們各鄉鎮市的，甚至於包括學校也都是屬於他們自己本身的。那當然站在台北縣政府的立場，他應該考慮到每個地方的發展都要有自己的特色，譬如說你到八里的話一風帆，貢寮也是一樣，帆船這一類。因為這些東西有時候也不見得縣府這邊管轄得到。像三重它有一個小巨蛋也是屬於他自己的，我倒是認為小巨蛋蓋了以後，它有時候都是閒置在那個地方，都沒有用到。像我們板橋體育場，我真的很替我們縣長很擔心，他要把現在這個運動場用掉要蓋巨蛋，這種想法我實在是不怎麼認同。因為蓋下去大家都不能來運動了，像有些公司來問卷調查，縣府那邊學生事務課的人也反對。

五、台北縣體育處運動場館委外經營有無風險其因應為何？

答：其實這種風險有時候都會有啦，因為廠商不一定都是一個很優質的廠商，不管你在招標或是委外經營的時候。我拿一個光榮國中的例子，我們合作社委外，他們的老闆覺得沒有賺那麼多錢，他就落跑了，我們最怕就是這一種。所以整個在簽約

的過程中，那個簽約的條文有時候差一個字就影響很大。所以有關風險這個部份，應該在整個簽約裡面做一個保障。就像我們今年辦的馬拉松，標到我們的那家廠商真的很爛，但是就只有那一家廠商來標，變成說我們不得不讓他做，這一點就是很麻煩的地方。既然是委外的話，以體育處來說，你就要訂一個規定，包括裡面有什麼狀況，你隨時都要去掌握。不能說你一委外，你就全部都不管發生什麼，設備有什麼損壞廠商都應該要跟我們做報告，老舊設備的汰換在契約的過程中也都要寫的很清楚，所以我想這一些應該可以避免到一些不必要的風險。

六、您認為北縣體育處運動場館朝向民營化之成功或阻礙因素為何？

答：一般來講，其實他現在不管是 BOT 還是怎樣，現在政府應該是朝向由民間來經營，像我們剛才第一點所提到的，真的是可以節省成本。不管在人力跟金錢方面相對可以節省。但是如果以正常的一個政府來講，每個地方都有民意代表，他們會想說你一委外的話，我們這些老百姓想要來運動就會不方便。甚至於說政府在經營的時候，你去打網球一個小時花 40 塊，那你交給廠商之後你一個小時可能變 60 塊，那當然這樣民意代表會給他壓力。也就是說，如果你全部都交給別人的話，以後我們老百姓要運動就不方便了，有時候會有這種因素存在啦。但是我想以目前國內的情況來說，應該慢慢朝著委外經營方向發展，這樣對於政府的成本會降低很多，而且有固定的收入。會阻礙的因素可能是老百姓不能運動，會反應到民意代表那個地方，下一個反應就是會到縣長那個地方，可能會碰到這些問題。

七、您是否支持北縣體育處運動場館朝向民營化經營？理由為何？

答：我是支持部分不是所有全部，應該是要分兩個方面來講，有些場館可以委外，有些場館還是自己經營。最其碼的你運動場要自己經營，運動場也不太可能委外。譬如我剛才所提到的臺北縣網球場、棒球場那些都可以委外經營，有些就不太可能。

八、對於北縣體育處運動場館民營化您尚有何其他意見？

答：無

## 受訪者 G

一、您認為若北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林），若委外經營，政府能節省成本嗎？

答：這個很難說，因為也沒有做正式統計，所以很難說能不能節省成本。你如果委外的話，要看跟對方條件怎麼談。條件好的話當然成本會少一點啊，如果對方條件比較不好，那縣政府這邊的成本就比較高。如果委外的話你要去計算本身的成本，第一個你的場地、設施和所有的水電方面，尤其

你如果委外經營的話效益方面並不會很顯著，而且會比較不好。不過還是要看場館，像田徑場、樹林場的極限運動那就不一定好，因為參與的人太少。田徑場大部分都是民眾平常進來運動，也不收費。如果你委外經營他不可能不收費，周邊的民眾有沒有可能接受。如果你是體育館或者是棒球場就比較有可能。

二、你認為北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林）中哪些場館最適合委外經營，理由為何？

答：新莊場比較好，新莊有一個小巨蛋、有一個棒球場。棒球場現在是職棒在使用，那如果委外，因為它已經用了那麼多年了，可以算出它的成本。我委外你一年權利金要給我多少，可以用過去職棒在這裡使用的場租來算。體育館也是一樣，像籃協的瓊斯杯最近也在這個場地使用。

三、您認為北縣體育處運動場館（板橋、新莊、樹林）若委外由民間經營，應採取什麼配套措施？

答：因為台北縣有很多體育代表隊，也有很多的單項委員會經常要向體育處借用場地，他們這些單項委員會也不是很有錢，他們只是義務在推廣這個運動，那你委外經營之後，他們勢必要負擔場地費用，他們借用場地一定要付錢啊。像目前台北縣政府體育處，他只要是台北縣各體育委員會裡面的單項委員會借用場地大部分是不用錢的，將來的話會影響到這些代表隊、單項委員會的權益。譬如說全國運動會快到了，要借用場地集訓一個月，如果你場地委外的話，他就不可能借給你，因為他們的借用是長期的。以田徑來說這個場地是整年都在用的，附近的學校、台北縣社會組的選手都是利用這個運動場在訓練，如果你把它委外的話將來勢必要花一筆錢

來租。像棒球場的話，學校有棒球隊的話它學校本身就應該有棒球的場地，台北縣在重新橋下有三個棒球場，他們大部分的練習都是在那邊，所以不會有影響，不像田徑影響那麼大。

四、台北縣體育處運動場館委外經營需要考量地方區域發展的內涵為何？

答：如果你委外的話，像棒球場你一定會影響附近的居民，你一定要回饋給他們，要不然他們就會抗議。像這個田徑場辦活動、辦比賽，廣播的聲音太大附近居民都打電話進來抗議。不管委外有任何正面、負面的因素，如果你委外的話，你一定要敦親睦鄰，附近的居民看要打折還是怎麼樣，這樣對他們在心理上至少有一點補償。這個問題應該要考慮。當然如果有成功的話會帶動週邊的發展，向職棒在新莊場有很多比賽，對週邊發展就比較好。

五、台北縣體育處運動場館委外經營有無風險其因應為何？

答：板橋體育場旁邊有一個停車場也是委外，結果委外以後變成經營不善，倒了人就跑掉了，曾經發生過。因為你如果不評估的話，我所知道他們權利金蠻高的，結果經營收的費用當然沒那麼多，他們繳不出來結果就違約落跑，最後還是由體育場自己承擔下來啊。合約的簽訂也沒用啊，如果他真的沒錢，沒辦法經營，你也沒有辦法。

六、您認為北縣體育處運動場館朝向民營化之成功或阻礙因素為何？

答：最主要我看還是如何回饋附近的居民，像新莊棒球場的職棒比賽，他都給他附近的里民都有打折優待，所以我認為那個地方還可以。還有就是你要去算民間來租這個場館的成本，成本高的話他就不可能回饋給地方。場館的成本要做很精細的打算，譬如說它原有一年度的所有花費的金額、租借的年限，租借一年說不定不能回本，租借兩年、三年要這樣慢慢的經營，要不然委外很難成功。因為體育場館它最主要是給民眾方便運動，那你如果委外經營變成民眾一定要付錢去運動，這就跟原有的想法不一樣，如果不一樣就一定產生反彈。民間如果經營棒球場，他可以接很多比賽。比賽來這邊舉行帶動門票，附近的商機，如果很緊密的話他會賺錢。像新莊場平常完全是職棒控制，他平常不能借給別人，因為職棒他付錢給你，包括縣

政府你的代表隊要去那裡訓練還要跟他們商量，那就多多少少會影響到。他那裡已經變成相當是委外經營，職棒公司給你一筆錢，他們就是包整年的活動，期間你整年不能使用。因為你如果讓其他球隊來使用，萬一破壞場地，他們不同意借。最主要是委外經營會影響到運動人口。

七、您是否支持北縣體育處運動場館朝向民營化經營？理由為何？

答：新莊是比較有機會，因為它目前的場地職棒在用，也用那麼久了，只要你有回饋的誠意，附近的居民應該會配合。因為你跟職棒公司已經有默契了，如果你委外經營，將來職棒公司必須要跟這個廠商來談。職棒的比賽有一個段落，期間沒有比賽你可以經營其他的賽會。

八、對於北縣體育處運動場館民營化您尚有何其他意見？

答：最主要還是要去評估啦，如果你沒有去評估，你如果沒有去評估像本來這個運動場要把它打掉蓋小巨蛋，但是附近的居民反彈，因為他們沒有運動場所，這附近的居民買這邊的房子是因為他們看上可以在這邊運動，現在變成小巨蛋以後他們就沒有運動場所。縣府正在評估蓋小巨蛋好，還是留著原來的好。當然一般的人認為這地方還是留著好，因為小巨蛋新莊有一個。整個台北縣只有這裡跟新莊有，但是新莊那個沒有看台，一個這麼大的縣，你如果把這裡弄掉蓋小巨蛋，將來勢必要再找一個地方蓋一個田徑場反而不好。