

東海大學行政管理暨政策學系第三部門

碩士在職專班碩士論文

指導教授：林淑馨

The seal of Sun Yat-sen University is a circular emblem with a scalloped border. It features the university's name in Chinese characters '孫中山大學' at the top and 'SUN YAT-SEN UNIVERSITY' at the bottom. The year '1955' is inscribed at the very bottom. In the center, there are three interlocking rings, similar to the Olympic rings, and a cross-like symbol below them.

從公私協力探析身心障礙體育  
運動之推展：以社團法人台中市  
身心障礙體育總會為例

研究生：鍾美芬

中華民國 108 年 6 月



# 東海大學行政管理暨政策學系

## 第三部門碩士在職專班

研究生

鍾美芬

碩士學位論文

題目：從公私協力探析身心障礙體育運動之推展  
-以社團法人台中市身心障礙體育總會為例

業經審查及口試合格

### 論文審查及口試委員

指導教授：	✓ 林淑馨	108年6月19日
審查教授：	✓ 陳秋政	108年6月19日
審查教授：	✓ 項靖	108年6月19日
所長：	✓ 陳秋政	108年6月19日

中華民國一〇八年六月



## 謝 誌

懷著「人生有夢，築夢踏實」的憧憬，進入東海大學當起莘莘學子，對於在職場工作多年的我，無疑是需要更大的動力與堅持，回首這趟人生築夢之旅，若非親身走一遭，怎知箇中滋味？此刻提筆寫下謝誌，代表著築夢的實現，這也是充滿收獲的學習之旅，藉此謝誌表達至深感謝。

首先，要感謝是指導教授林淑馨博士，林教授學識淵博與教學認真，總以旁徵博引啟發學生的學習與領悟，使我受益良多。在撰寫論文過程中，曾經多次遇到瓶頸、困惑及錯誤時，林教授適時給予指導與指引方向，透過言簡意賅的喻意之後，使我心思透澈與茅塞頓開，終在林教授指導之下完成目標。其次，感謝陳秋政教授，陳教授教學嚴謹又待人親切，讓我對於這門學問的領域，獲得更深刻理解與體會。最後，亦要感謝求學期間其他教授的教導，蔡偉銑教授、呂炳寬教授、魯孟俊教授及汪志忠教授，奠定學生的研究基礎及充實知識內涵。

論文口試委員項靖教授、陳秋政教授，感謝在口試給予很多的寶貴建議，俾於論文可以修正更完整。本論文的研究完成，亦非個人努力即可達成，衷心感謝研究對象的公私部門之受訪者，提供專業實務經驗與寶貴資料，致使論文內容呈現豐富多樣性。入學當年有幸認識同學—謹隆、丁璇、于雯、泓德及群芳，與你們同窗共硯生涯中，總是在充滿歡樂氛圍中渡過，也感受到你們的純真與善良，而這股凝聚力促使我堅持到底。

因為妹妹分享自身的經驗，鼓勵做一個勇敢的追夢人，我才能與妳經常分享甘苦談，謝謝有妳的支持；對於碩專生來說，除了工作還要兼顧學業，需要新竹(工作)與台中(學校)兩地往返求學，對我而言，這是很艱苦的挑戰，心中曾經不斷湧現放棄念頭，幸賴同事(孟芳、淑芬)在工作上給予幫忙及協助，使得工作與學業得以安心兼顧。然而，心中最後的感謝，卻是再也無法傳達送出，因為職場上最敬愛的行政主管於去年過世，由

於她的愛護與關照，允以調整工時趕赴晚間上課，每次在趕赴上學的高速公路上，手中握著方向盤，心中對此銘感五內，如今只能在心中遙憶與感念。

築夢之旅，對於學校師長與身邊幫助之人心存感謝，亦蘊含對人生體驗與態度，任何事物的結果即是追求的目標，但我感受到人生最值得回味的不是結果而是過程，因此，人生有夢想之後，懷抱「有夢最美」必能~築夢踏實。

鍾美芬 謹誌於新竹科學園區  
2019年6月



## 摘要

隨者身心障礙人數的逐年增加，政府對於身心障礙福利政策，主要多集中於協助就業、安定生活及醫療照護的服務，但是身心障礙者的社會福利照顧，不只於基本生活與工作就業，更應加強重建其身心健康，增加與社會之互動。因此，政府在大力推動全民運動，包含身心障礙者參與體育運動，並與非營利組織協力推展身心障礙體育運動，進而落實政府的身障體育政策之執行。惟長久以來，對於推展身心障礙體育運動的議題，無論在社會的層面或是相關學術研究上，迄今是較少被關注與討論。本研究之目的探討台中市身障體育總會與台中市運動局協力推展身障體育運動之情形，透過歸納整理政府與非營利組織協力模式之相關理論、運用文獻資料分析及深度訪談的方法，探討影響協力模式之要素及協力類型。

本研究採以個案研究，由四個協力領域探討，包括共同目標、參與關係、資源互動及規範制度，研究結果發現協力互動之核心特色：第一是公私部門協力服務內容為「共同舉辦」型態，雙方呈現高度互賴及特殊對等之關係；第二為「組織類型」和「業務性質」影響協力的重要因素，包含角色認知、溝通機制及政府監督；第三係法源依據為非營利組織的經費來源；第四則協力過程雙方面臨困境與問題，非營利組織包括：(一)缺乏動力與競爭力；(二)組織營運發展受限；(三)協力目標差異性，公部門包括：(一)資源運用不完善；(二)人力不足與經費有限；(三)規範制度僵化。從研究發現提出建議，非營利組織方面：建立跨組織協力、發展營運策略、強化組織服務內涵，以及公部門方面：放寬規範制度、統籌資源運用共效、專業權責的角色，冀期對於推展身障體育運動提出不同的研究領域及價值。

**關鍵詞：**福利政策、非營利組織、身心障礙體育運動、公私協力、互動關係



# **Exploring the Promotion of Sports for Persons with Disabilities by a Public-private Partnership: A Case Study of the Taichung Sports Federation for Individuals with Disabilities (TSFID)**

**Chung, Mei-Fen**

**June 2019**

## **Abstract**

As the number of persons with disabilities increases every year, the government's welfare policies mainly focus on job placement, life assistance, and medical healthcare. However, the welfare and care provided to disabled people should not be limited to basics of livelihood and employment. More importantly, it is necessary to emphasize mental and physical wellbeing and promote their interactions with society. Therefore, the government promotes sports for all, including encouraging persons with disabilities to participate in sports activities and sports for persons with disabilities, working in collaboration with Nonprofit Organizations (NPOs) in order to consolidate the implementation of the government's sports policies. However, for a prolonged period, the welfare issues in promoting sports for persons with disabilities has not received much attention in society or in related academic studies. The purpose of this study is to examine the conditions of the promotion of sports for persons with disabilities through the partnership between the Sports Bureau of Taichung City Government and Taichung Sports Federation for Individuals with Disabilities. Consulting related theory regarding the partnership patterns of the government and NGOs; it employs literature review and in-depth interviews to find out the affecting factors of partnership models and partnership types.

Employing case studies, this research examines four partnership domains, including common goals, participation relationships, resource interactions, and rules and systems. The research discovered the core features of the partnership's

interactions: first, the content of the public-private partnership is “co-sponsorship.” A pattern that requires both parties forms a highly interdependent and special-equal relationship. Second, there was an “organization type” and “nature of service” They were the major affecting factors of the partnership, including role cognition, communication mechanisms, and government supervision. Third, according to legal sources, it provides NPOs with sources of income. Fourth, there were the difficulties and problems formed in the partnership process. For NPOs: (1) Lack of energy and competitiveness. (2) Limited development for the organization’s operation. (3) Differences in the goals of the partnership. For public departments: (1) Dissatisfactory use of resources; (2) Insufficient human resources and limited funds; (3) Inflexible rules and systems. From the findings in this study, it suggests the following: For NPOs, establish cross-organization partnerships, develop operational strategies, and promote organization and service contents. For public departments: Loosen the rules and systems, integrate resource utilization for maximum co-benefits, and professional roles with responsibilities. It is expected that it proposes different area of studies and values regarding the promotion of sports for persons with disabilities.

**Key words:** welfare policy, nonprofit organization, sports for persons with disabilities, public-private partnership, interactive relationship

# 目 錄

<b>第一章 緒論</b> .....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	2
第三節 研究目的.....	6
第四節 研究問題.....	7
<b>第二章 文獻探討</b> .....	9
第一節 先行研究之檢閱.....	9
第二節 公私協力相關理論.....	18
第三節 非營利組織的理論基礎.....	41
第四節 研究架構.....	48
<b>第三章 研究設計與個案介紹</b> .....	55
第一節 研究設計.....	55
第二節 個案介紹-台中市身心障礙體育總會.....	62
<b>第四章 深度訪談之分析</b> .....	67
第一節 共同目標.....	67
第二節 參與關係.....	77
第三節 資源互動.....	94
第四節 規範制度.....	109
<b>第五章 結論與建議</b> .....	115
第一節 研究發現.....	115
第二節 研究建議.....	124
第三節 研究限制與後續研究建議.....	127

參考文獻.....	131
附錄.....	137
附錄一、訪談題綱.....	137
附錄二、訪談逐字稿 (G1).....	139
附錄三、訪談逐字稿 (G2).....	155
附錄四、訪談逐字稿 (G3).....	165
附錄五、訪談逐字稿 (N1).....	173
附錄六、訪談逐字稿 (N2).....	187
附錄七、訪談逐字稿 (N3).....	195
附錄八、訪談逐字稿 (N4).....	203
附錄九、台中市政府運動局補助體育運動團體經費作業要點.....	211



# 表目次

表 1-1：100 年身心障礙者生活狀況及各項需求評估調查報告 .....	3
表 1-2：105 年身心障礙者生活狀況及需求調查報告 .....	5
表 2-1：政府與非營利組織的財務與服務提供之互動模式 .....	28
表 2-2：政府與非營利組織的溝通接觸及財務依賴之互動模式 .....	29
表 2-3：政府與非營利組織可能的關係模式及其條件 .....	34
表 2-4：公私部門之間協力型式與概念化 .....	39
表 2-5：公私部門協力領域與互動指標 .....	51
表 3-1：受訪者一覽表 .....	59
表 3-2：政府（台中市政府運動局）之訪談提綱 .....	60
表 3-3：非營利組織（台中市身心障礙體育總會）之訪談提綱 .....	61
表 3-4：台中市身心障礙體育總會發展紀事表 .....	63
表 5-1：公私部門與協理理論說明表 .....	123

# 圖目次

圖 2-1：公私協力分類.....	25
圖 2-2：非營利組織與政府部門互動關係的混合模式.....	31
圖 2-3：非營利組織與政府部門互動關係.....	31
圖 2-4：公私部門垂直分隔互動模式.....	35
圖 2-5：公私部門水平互補互動模式.....	35
圖 2-6：公私部門水平融和互動模式.....	36
圖 2-7：非營利組織與政府部門互動漸進關係.....	40
圖 2-8：我國民法區分私法人(社團法人及財團法人).....	43
圖 2-9：研究架構圖.....	53
圖 3-1：研究流程.....	58
圖 3-2：台中市身心障礙體育總會組織圖.....	66

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

聯合國世界衛生組織（World Health Organization, WHO）<sup>1</sup>提出「運動與體育是基本人權」<sup>2</sup>，各國國民的生活中應有運動習慣與體能活動，並且任何國民參與體育運動應獲得保障。國外學者 Noreau and Shephard（1995）認為身心障礙者參與體適能活動對於改善心理功能、日常生活活動能力、促進人際關係等生活品質層面有正向的影響（轉引自林義盛、鄭潔虹、曹愛蘭，2014：253）。換言之，運動是促進人類健康的有效途徑，不僅與個人健康及體能的發展有關，也與生活品質、生活形態及人際互動有非常密切關連。為保障身心障礙者之權益，聯合國世界衛生組織（WHO）於 2006 年通過保護身心障礙者人權的國際公約《身心障礙者權利公約》（Convention on the Rights of Persons with Disabilities 簡稱 CRPD）<sup>3</sup>，CRPD 第 30 條參與文化生活、康樂、休閒與體育活動，說明保障身障者休閒運動之權利。我國為強化身心障礙者的權益保障，並與國際人權體系接軌，於 2014 年 12 月 3 日國際身心障礙者日施行《身心障礙者權利公約施行法》<sup>4</sup>，透過施行法將《公約》國法化，以《公約》推行我國對身心障礙者之完整人權保障，及政府機關依法共同推動 CRPD 權益保障事項。

---

<sup>1</sup> 世界衛生組織（World Health Organization, WHO；簡稱：世衛組織或世衛）是聯合國專門機構之一，國際最大的公共衛生組織，總部設於瑞士日內瓦，是國際上最大的政府間衛生機構。根據《世界衛生組織組織法》，世界衛生組織的宗旨是使世界各地的人們能獲得高水準的健康。

<sup>2</sup> 1978 年聯合國教科文組織大會(UNESCO)擬定「國際體育運動憲章」及「歐洲全民運動憲章」提出「運動與體育是基本人權」。

<sup>3</sup> 《身心障礙者權利公約》（Convention on the Rights of Persons with Disabilities），簡稱 CRPD。是聯合國於 2006 年 12 月 13 日通過有關保護身心障礙者人權的國際公約，這條公約是由 192 個會員國代表與 90 個非政府組織代表在 2006 年 8 月 25 日聯合國特別會議中達成的草案，也是聯合國所通過的國際性公約中第一次以保護身心障礙者人權的公約。公約內容於 2007 年 3 月 30 日向國際間公開，2008 年 5 月 3 日《身心障礙者權利公約》正式生效。

隨著經濟、社會與科技的快速發展，人民生活水平大幅提高及生活品質改善，現代化工作和生活節奏的加快，使人們在身心兩方面所承受的壓力日趨加大。因此，近年來國人在工作之餘開始重視運動的觀念，並對於休閒運動抱持肯定態度。我國自 2001 年起實施週休二日政策，國民生活品質提升以及健康意識的抬頭，更帶動國內休閒與運動的風氣，既而朝向多元化發展，創造現今社會的新價值，而提倡全民運動及培養運動習慣也成為國家重要施政（孫彩卿，2006：167）。

換言之，身心障礙者是國家社會的一份子，應享有與其他國民一般的正常生活權利，對於身心障礙者參與休閒運動的保障應受到社會大眾的認知與重視，但是身心障礙者可能因行動不便普遍缺乏運動，從家庭、學校到社會，受到軟、硬體和環境的阻礙，甚至於殘障者自己內心的「自我限制」等，所以享受運動對殘障朋友而言被認為是一項奢侈的活動（武而謨，1998：5）。因此，政府在提倡國民運動與鼓勵國人休閒運動的同時，應顧及身心障礙者休閒運動的權益，因為身障者運動之需求存在，不只是復健的需要或參與社會活動，更是身障者基本權利的對待與追求。

## 第二節 研究動機

我國社會在高齡化趨勢下，身心障礙者人數不斷上升，2018年衛生福利部統計處資料<sup>5</sup>顯示，台灣身心障礙人口於2007年已經突破110萬人，根據衛生福利部「100年身心障礙者生活狀況及各項需求評估調查」<sup>6</sup>報告，其中身心障礙者之主要休閒活動部份，

---

<sup>4</sup> 台灣為實施聯合國 2006 年〈身心障礙者權利公約〉（The Convention on the Rights of Persons with Disabilities），維護身心障礙者權益，保障其平等參與社會、政治、經濟、文化等之機會，促進其自立及發展，於 2014 年 12 月 3 日制定《身心障礙者權利公約施行法》。

<sup>5</sup> 參見「衛生福利部統計處」之「社會福利統計調查」（<https://dep.mohw.gov.tw/DOS/lp-1770-113.html>，檢閱日期：2018 年 9 月 1 日）。

<sup>6</sup> 「100 年身心障礙者生活狀況及各項需求評估調查」依據身心障礙者權益保障法第 11 條（至少每 5 年應辦理一次）及統計法第 3 條規定辦理。資料來源：參見衛生福利部統計處官網（<https://dep.mohw.gov.tw/DOS/lp-1770-113.html>，檢閱日期：2018 年 9 月 1 日）。

列出2006年及2011年評估調查結果，身心障礙者參與「休閒活動」中的體能運動比例甚低（表1-1）。身心障礙者從事休閒活動以靜態為主，如看電視、錄影帶及聊天，極少數人有參與動態的休閒活動，如戶外運動與社交活動等，或許是受到身體障礙的程度所影響，或是缺乏合適的場地設施、運動指導與資訊等，形成參與運動的阻礙因素。由此可知，國內身心障礙者運動的現況，政府對於身障者運動權益部份，仍舊著重於靜態的各類無障礙的休閒活動。反觀國內在社會福利及特殊教育的措施上，已逐漸照顧身心障礙者，惟身心障礙者的「運動權」之觀念仍然被忽視，認為身心障礙者體能低劣，不宜參與運動，運動是附屬的不重要的（林鎮坤，2003：55）。因此，對於政府在提倡國民運動時，應以平權之觀念正視身心障礙者運動之權益，並冀期政府關注身障體育運動的推展，此為研究動機之一。

表1-1：100年身心障礙者生活狀況及各項需求評估調查報告

身心障礙者主要休閒活動

項目別	單位：重要度	
	95年調查	100年調查
看電視、錄影帶	57.43	53.79
散步	3.63	19.18
玩電腦、電視遊樂器	6.35	9.37
聊天	12.57	7.02
聽音樂	8.13	6.33
閱讀書報雜誌	4.45	3.70
看電影、戲劇、藝文展覽	3.14	3.01
郊遊、登山、健行、釣魚	5.15	2.61
球類運動、國術、打拳	1.96	1.84
園藝、手工藝	1.67	1.42
逛街	2.57	1.26
舞蹈、彈奏樂器、吟唱	0.59	1.01
游泳	0.69	0.91
看MTV、VCD/DVD、唱卡OK(KTV)	1.01	0.82
書法、繪畫、攝影	0.63	0.73
打牌、下棋	0.92	0.72
遊行(在外過夜)	0.47	0.35
其他	3.41	2.18

註：重要度 = 1x 主要比例 + 1/2x 次要比例

資料來源：衛生福利部統計處官網（<https://dep.mohw.gov.tw/DOS/lp-1770-113.html>，檢閱日期：2018年9月1日）

根據衛生福利部統計處「105年身心障礙者生活狀況及需求調查報告」<sup>7</sup>，有關身心障礙者之主要休閒活動部份，政府特別增列「身心障礙者最想從事之休閒活動」項目調查，雖然調查結果以靜態休閒活動（電視、錄影帶及聊天）仍是多數比，但已明顯降低許多，另外發現「從事體能活動」項目列居為第二（表1-2）。由此可知，身心障礙者認知到運動的重要性，而期盼能夠參與休閒體能運動，全國各縣市推展身心障礙運動方面，台中市政府是全國第一個政府與非營利組織（社團法人台中市身心障礙體育總會，以下簡稱身障體育總會）以公私協力模式共同推動身心障礙體育運動。本研究想了解政府與非營利組織，以公私協力推展身障體育運動的互動情形，及協力過程中面臨問題與困境，以上藉由文獻回顧中整理出公私協力的理論基礎及經由訪談結果探析，此為研究動機之二。



---

<sup>7</sup>「105年身心障礙者生活狀況及需求調查報告」依據身心障礙者權益保障法第11條（至少每5年應辦理一次）及統計法第3條規定辦理。資料來源：參見衛生福利部統計處官網（<https://dep.mohw.gov.tw/DOS/lp-1770-113.html>，檢閱日期：2018年9月1日）。

表1-2：105年身心障礙者生活狀況及需求調查報告  
身心障礙者最想從事之休閒活動－按地區別  
中華民國105年12月

單位：人；%

項目別	總計		看電視 DVD 錄影帶	到電影院 看電影	逛街購物	看書
	人數	百分比				
總計	1,166,167	100.00	47.68	0.68	1.24	2.35
地區別						
北部區域	456,542	100.00	44.85	1.03	1.57	2.54
中部區域	307,086	100.00	52.54	0.29	1.14	1.58
南部區域	352,686	100.00	49.32	0.58	0.94	2.70
東部區域	43,592	100.00	31.04	0.27	0.94	3.19
金馬地區	6,261	100.00	39.33	2.92	1.26	0.16

(續1)

單位：人；%

項目別	朋友聚會	參加藝文 活動	跟親戚聚 會 家庭聚會	玩牌或 下棋	聽音樂	從事體 能活動	到現場 看體育 比賽
總計	5.79	0.80	3.92	0.46	5.01	10.63	0.11
地區別							
北部區域	5.10	1.06	4.17	0.69	5.22	10.36	0.16
中部區域	5.73	0.54	5.34	0.33	3.74	10.41	0.05
南部區域	6.31	0.68	1.66	0.27	6.09	10.52	0.00
東部區域	8.38	1.09	9.91	0.54	3.40	15.17	0.20
金馬地區	11.30	0.06	3.03	-	1.77	15.99	4.14

(續完)

單位：人；%

項目別	做手 工藝	使用電腦 或上網	釣蝦場 夾娃娃機 投籃遊戲 機	廟會 宗教 慶典 活動	其他	沒有最希 望最想要 的休閒活 動	幾乎沒有 從事休閒 活動
總計	1.03	7.33	0.14	2.19	3.90	1.00	5.75
地區別							
北部區域	0.94	8.06	0.14	2.24	4.13	1.79	5.92
中部區域	0.70	7.37	0.04	2.38	2.60	0.08	5.15
南部區域	1.09	6.89	0.23	1.86	4.50	0.58	5.80
東部區域	3.44	3.31	-	2.55	6.06	2.41	8.11
金馬地區	2.36	5.96	0.10	4.98	2.46	1.53	2.63

資料來源：衛生福利部統計處官網（<https://dep.mohw.gov.tw/DOS/lp-1770-113.html>，檢閱日期：2018年9月1日

研究者為肢體障礙者，多年前因緣際會之下接觸到身障運動，並於2016年跟隨台中市身障體育總會至韓國進行「臺韓身心障礙者運動交流賽」，感受於韓國政府全力推動身心障礙體育運動，台中市政府與台中市身障體育總會仿效韓國，以公私協力模式推動身心障礙者運動。再者，發現國內有關公私協力相關文獻，主要研究取向大多應用於社會服務、社區總體營造及公辦民營等相關主題的探究，對於運用公私協力探討身障體育運動之推展是極少數，顯示國內在此類的議題上，仍有待更多研究者之探討。因此，本研究擇此為研究個案，冀期更多後進研究者關注及探討，以達拋磚引玉之效，此為研究動機之三。

### 第三節 研究目的

#### 一、學術目的

以研究非營利組織屬性區分檢視，相關研究文獻主要以社福型非營利組織為研究個案居多，若再以政府與非營利組織之公私協力加以細分，其應用的範圍非常的廣泛與多元。而相關的理論建構以及經驗研究持續推陳出新，亦豐富了非營利組織與公部門互動的理論與經驗意涵，其中以公共行政相關學術領域最為關注非營利組織與政府之間的互動模式（孫煒，2007：159）。惟在國內眾多的社福型非營利組織，以推動身障體育運動為服務使命之非營利組織是屈指可數，更遑論這方面相關的研究文獻，希望藉此探討本主題供學術參考，以彌補文獻之不足。

#### 二、實務目的

全國各縣市推動身心障礙體育運動，台中市政府很早投入這項政策執行，也是全國第一個與非營利組織（台中市身障體育總會）以共同合作協力模式，並且培育傑出運動

選手代表國家比賽得到優秀的成績。本研究想瞭解，公私部門以協力的模式推動身障體育運動，對於合作協力的歷程及實務運作，透過公私協力理論與訪談結果，使協力關係的互動脈絡有所裨益，進而釐清公私協力運作模式，冀期雙方達到各取所需、各適所用而共創「雙贏」的願景。

## 第四節 研究問題

根據上述所定研究動機與目的，本研究的問題歸納如下：

- 一、台中市身障體育總會與台中市運動局協力推展身障體育運動之目標看法如何？
- 二、台中市身障體育總會與台中市運動局推展身障體育運動之協力關係如何？雙方所扮演角色功能為何？
- 三、台中市身障體育總會推展身障體育運動之經費來源為何？經費及資源的運用是如何？
- 四、台中市運動局與台中市身障體育總會推展身障體育運動所面臨的協力問題與困境為何？
- 五、台中市身障體育總會與台中市運動局要何如改進身心障礙體育運動之推展？



## 第二章 文獻探討

本研究主要從公私協力的觀點去探討身心障礙體育運動推動，並透過文獻檢閱「公私協力」相關理論，界定本研究對於公私協力理論層面。首先，針對本研究主題為「從公私協力探析身心障礙體育運動之推動：以社團法人台中市身心障礙體育總會為例」，先行研究檢閱蒐集政府與第二、第三部門的公私協力運用類型，加以歸納分類活動範疇，藉以瞭解政府與民間企業及非營利組織三者之間公私協力之研究主題，接續檢閱公私協力與身心障礙體育運動的相關研究文獻，以瞭解先行研究的進展與成果；其次，探討公私協力意涵、類型及政府與非營利組織之間的協力關係；最後，在此理論基礎上歸納影響公私協力的因素、互動過程面臨之問題及困境，作為檢視影響協力的評估指標與實務運作中驗證，進而聚焦歸納本研究之論點，俾以建立本研究架構。

### 第一節 先行研究之檢閱

面對當今動態複雜的社會環境，傳統由政府統治模式已無法迎合所有的社會需求，向外尋求民間資源進行合作，也成為治理模式的運作關鍵。無論是第一部門、第二部門或是第三部門，透過夥伴關係或策略聯盟的協力方式，以及開放、尊重、平等的溝通機制，強調效能與效率的達成共同的績效目標，以增進公共服務的職能（陳定銘、賴彥澄，2011：2）。近年來學者重新檢視公私部門概念的含義，重新詮釋原先僵化的劃分方式，使得「公共」概念更接近「社會」的範疇，而不再完全由「政府」所提供服務，意涵更豐富的「公」領域，由民間非營利組織所組成的「第三部門」來加以彰顯；換言之，方興未艾的非營利組織研究，正回應了「公共性」由政府向社會移動的此一趨勢，原先只重視政府、企業二元關係的「公私之辨」，也在擴充為政府、企業、非政府組織的三元模型後，出現新組合的可能（洪富峰、蔡昭民，2005：32）。

## 壹、政府與非營利組織公私協力之活動類型研究

公私協力的相關研究是近年來熱門的研究課題，許多研究者戮力於公私協力的研究，協力關係運用的型態也很多元化，非營利組織的成立是方興未艾，其活動包括社會服務、教育文化、環境保護、醫療衛生及體育運動等各方面之公共服務範疇，各種相關的期刊或論文紛紛的湧現，亦充分反映公私協力的性質與型態於不同的領域皆有可能不同論述。針對探討政府與非營利組織的公私協力，主要以網絡治理、夥伴關係為主要之研究理論，茲將研究最廣泛的社會服務、教育文化、環境保護三大類型之公私協力分述說明：

### 一、社會服務活動類型之公私協力

劉思吟（2013）〈地方政府與非營利組織之公私協力研究—以屏東縣居家服務方案為例〉，藉由公私協力的觀點分析屏東縣居家服務方案，探討非營利組織與地方政府協力互動關係，從協力建立、協力執行、協力成效三階段分析，實證運作過程中發現影響協力困境，包括公私部門缺乏共同願景、不對等的協力合作契約、資源經費不足、偏鄉地區照顧服務人力招募不易、職責角色功能未發揮及經費核銷作業繁瑣。

而彭均媛（2008）〈政府與非營利組織互動關係之研究—以台北市社會福利服務為例〉，研究發現非營利組織透過公部門經費的挹注，形成非營利組織為取得資源，以妥協或折衷方式調整組織任務或與結構。另外，政府角色定位不清讓組織無所適從，及為應付會計核銷流程，必需付出更多行政成本解決雙方溝通及認知問題，除此，對於政府執行力的影響，包括委託計畫無法達到品質以致無競爭力、政策規劃的矛盾，以及缺乏務實的績效評估衡量標準。

同樣地，張珍華（2013）〈政府部門與非營利組織協力關係之研究—以臺中市勞政庇護工場為例〉指出相同的看法，主要從協力的「資源」、「溝通」、「能力」三大面向探討政府與非營利組織協力關係運作情形，發現協力問題包括：政府資源依賴程度因機構屬性而異、專業經營人員無法發揮功效、補助計畫與實際運作產生差異，及加強非營利組織風險管理機制。因此，在補助、契約委託與公設民營已是重要的發展趨勢之下，

建議在服務輸送提供之方式，補助計畫相關規定應視實際需求修訂、調整或制定委辦規則，及研修周延之法制規範。

另外，對於社會服務類型之公私協力，政府推行社會醫療與照護服務工作時，大多採取方案委託的方式，透過契約的方式委託交由非營利機構來執行服務。李純嘉(2007)〈非營利組織與地方政府之合作關係探討-以中部地區早期療育執行機構為例〉，強調因為經費資源與人力不足及服務指標不同，使得服務推行的方式不同，契約規範會影響本身的自主性，致使「協調機制」在合作關係上扮演非常重要的關鍵，這點與劉思吟(2013)指出協力合作契約不對等，是同樣指出問題徵結所在。除此之外，公部門與非營利組織在協力的過程所面臨困境這個問題，與彭均媛(2008)持有相同的看法，核銷程序的繁瑣、評鑑形式的僵化及政府官僚制度等因素，影響雙方的合作關係出現地位不平等或關係不對等，甚至出現緊張與衝突的狀況。

除了上述文獻之外，對於政府與非營利組織角色功能而言，吳碧娟(2013)〈非地方政府托育服務政策之公私協力關係-以苗栗縣社區保母系統為例〉，說明透過監督者、輔導者與管理者角度探討監督機制問題，研究發現政府會依據年度輔導或評鑑成績視為核撥經費的依據，惟政府對於非營利組織服務輸送管道沒有建立評選機制，及對於不同的服務提供者的經費支用核銷模式也不盡相同，以致對於政府資源分配的程序機制有所存疑。因此，建議建立完整一致的經費支用與核銷制度、完善的獎勵制度並落實執行，加強公私協力關係的監督輔導機制，以及政府對於非營利組織獲取政府資源應建立正常管道。這些與張珍華(2013)、彭均媛(2008)的研究建議亦是不謀而合。

## 二、文化教育活動類型之公私協力

公私協力運用於文化教育類型方面，可從「教育」與「文化」的面向檢閱，教育與公私協力的研究主題，經查相關文獻並不多，大多以特定的對象做教育服務，例如幼兒教育及照顧、身心障礙特殊教育、原住民族教育政策及外籍配偶教育等為主。

侯真衣(2009)〈社區大學與公部門辦理外籍配偶語文教育之研究－公私協力的觀點〉，以公私協力的互補整合理論探析，主要以資源整合的角度切入，進而瞭解政府與

非營利組織的協力關係。發現與政府和非營利組織沒有形成理想的公私協力關係的情況，主因是停留在單向互動上。換言之，政府是迫於外界的壓力而開辦，造成公私部門對於協力目標的態度存在差異，最終雙方彼此的缺乏認知，致使協力關係無法推動。

而呂偉豪（2018）〈幼兒教育與照顧之公私協力研究—以非營利幼兒園為中心〉，以行政委託之「業務委託」角度來觀察公私協力，針對幼兒教育及照顧法研究探討公私協力的理論基礎及類型。指出政府的公共托育政策，由於必須符合安全衛生及照顧法規的制度面，除了造成公共托育不足，形成公私幼兒園比例失衡、教保人員質與量均不足，及師資培育的整合等營運困境，除此，同樣也有行政及財務查核繁瑣、人力投資和尋覓不易的問題。

再者，以文化與公私協力運用的類型，其所涵蓋的範圍是非常的多元化，由於文化是具有獨特品味和象徵的專業性，政府缺乏這方面的專業人才，需要透過民間文化組織進行文化工作。近年來文化一詞被廣泛運用於在地產業與文創園區、推廣特有民俗風景。陳俊璋（2010）〈公私協力與地方文化產業的發展—以南投縣茶業文化節慶活動為例〉，以治理的觀點去探討南投茶產業文化節慶的公私協力關係，利用「共識」、「責任分工」、「互信」、「協商」四個面向檢視協力關係的過程。研究發現公私部門協力過程中阻礙問題，諸如活動經費行政程序延宕、合作缺乏溝通與信任基礎、經費規模不足及活動的意象並不顯著等；另一方面，此研究認為「信任」是影響協力合作順利進行的重要因素，發現多數問題的產生，都是缺乏溝通與相互理解所造成的。

劉銀丹（2011）〈以公私協力推動客家文化發展之研究—平鎮客家書院之經驗〉，則是委託非營利組織以公私協力執行推動客家文化，透過整合公部門的經費、場地，以達到「綜效效果」（synergy）目的；特別強調以公私協力推動客家文化之公共政策，必須具有公權力、政治力，公私部門具有共識性、責任心及強烈使命感才能創造共贏。同樣的在執行上的困境會出現推動政策無法延續及師資不足、公部門心態更迭及經費困窘。

其次，陳策愷（2011）〈表演藝術政策之公私協力關係-以台中市為例〉，從政策執行與治理的觀點，透過「支持與信任」、「目標與溝通」、「穩定關係」、「主動參與」

互動指標，檢視台中市表演藝術團體的公私協力狀況；研究結果點出公私協力關係，偏向由上而下執行關係、缺乏完績效評估方式與活動經費不足，造成活動執行困難的情況。建議公部門加強公私協力關係的建立與運作，提高誘因以鼓勵私部門參與公眾事務，建立公私協力活動的績效管理評估制度，及完善的補助政策和多方面服務；另外私部門方面，加強團體的經營概念和企劃能力、積極與企業合作和同業結盟。綜上，這與前例研究者如吳碧娟（2013）、張珍華（2013）、彭均媛（2008）及呂偉豪（2018），雖然是不同的研究類型，但都有相同的問題與困境。

### 三、環境保護活動類型之公私協力

相較於「社會服務」與「文化教育」類型之公私協力，探討環境保護類型的公私協力相關之文獻數量偏少，研究主要聚焦於以環保政策或事件、生態環境、動物保育或是以環保型非營利本身組織作為主題。由於全球環境惡化、環境污染日益嚴重，造就環保型的非營利組織發展。因此，藉由民間力量來動員人力、募集資金，積極且快速地試圖改變可能汙染環境者或濫用資源對象的行為，以達到保護環境之目的（林淑馨，2012：489）。

吳昆宗（2011）以〈非營利組織與地方縣市政府的互動關係—以彰化縣野鳥學會為例〉為題，以政府與非營利組織間互動關係可以分為—合作、互補、敵對、契約與補充等類別，研究發現說明加強合作、互補並透過補充與契約關係，以改善雙方出現「敵對」關係，而不致造成政策推動困難與阻礙。換言之，環保型的公私協力聚焦於公私部門的互動關係更為緊密，調和衝突及敵對的狀況，進而能滿足社會需求，提供更豐富且多元的社會服務，成為協助公部門推動環保公共政策的得力助手。

同樣的，張巧宜（2007）〈我國環保類非營利組織與政府互動關係之研究—以非核家園為例〉，也是以合作、互補、敵對與補充等互動關係做論述，環保類非營利組織採取多元的行動策略，像是政策監督、遊行、示威、抗議與請願等，指出互動關係模式如能從互補提升至合作關係，使雙方不致出現敵對關係，並發揮非營利組織之功能，及有助於實質的政策參與，使之成為重要的施政協力夥伴。

此外，陳美如（2011）〈非營利組織與地方政府合作關係之研究—以臺北市街貓絕育回置方案為例〉，提到公私部門運作的主客觀面包括：目標共識、溝通程度、角色定位、資源取得、服務提供及法令限制等，探討兩者合作協力的過程情形。研究發現政策的執行並不在政府與非營利組織建立的合作互動關係，而是「政策利害關係人」才是影響合作互動關係。

綜上所述，以上歸納不同類型的公私協力，非營利組織與政府的協力關係的狀態、互動關係及研究的發現與建議等，首先，社會(社區)服務、文化教育類型之公私協力方面，政府以「互利互助」關係而提供資源予非營利組織產生服務輸送，政府與非營利組織兩者的協力仍以「合作關係」為主要互動模式；再者，環境保護類型方面，其與政府的協力關係中，除了合作模式的互動關係外，會產生「管制與敵對」的互動關係。

由此可知，經由文獻檢閱歸納三種的公私協力類型，研究發現非營利組織與政府協力普遍都面臨相同的問題及困境，將其整理臚列如下：

#### (一) 資源依賴

資源包括經費、人力與物力，必需依賴政府挹注經費，若補助不足時，以致大部份非營利組織有財務困窘。

#### (二) 行政與監督

複雜法規使會計核銷程序繁瑣，經費不足或申請延宕造成活動執行困難的情況；除此，政府缺乏務實的績效評估衡量標準，使評鑑形式流於僵化及政府監督能力不足等。

#### (三) 職責功能性

政府缺乏專業指導能力，及非營利組織配合調整組織任務或結構，使得職責混淆不清，造成職位角色功能無法發揮及降低組織運作彈性。

#### (四) 目標認同感

政府以挹助經費的控制角色，對於政策規劃與心態更迭具有完全的控制性，非營利組織以妥協或折衷方式取得資源，以致雙方對於目標的認同感是存在著差異性。

#### (五) 自主及對等

非營利組織必須依賴政府的資源，來完成服務輸送目的，而在資源的利基之下，政府與非營利組織之間自主與對等，是以由上而上關係互動。

#### (六) 信任與溝通

公私協力面臨之問題與困境，若雙方若無建立在信任基礎之下，需付出更多行政成本解決彼此溝通及認知問題。

本研究焦點以政府與非營利組織之間的協力關係為主，經由上述先行文獻檢閱，發現不同的公私協力類型，協力過程中面臨的問題或困境大致相同的。對於本研究以公私協力理論探討身心障礙運動推展，囿於先行文獻檢閱中沒有相關文獻可探討，因此，本研究偏向何種公私協力模式？及其所面臨的問題或困境是否一樣？都有待深度訪談分析結果證驗。

最後，本研究主題以台中市推展身心障礙體育運動為例，公私部門藉由公私協力合作關係已近10年，亦是全國首推公私部門協力的案例，政府與非營利組織在長期協力夥伴關係之下，透過本研究探析推動成效，雙方合作模式的互動過程，以及未來如何持續發展目標，冀望於本研究深入研析並發現與其他研究不同地方。

### 貳、公私協力運用於身心障礙體育運動之先行研究

首先，為了能充份瞭解研究主題，依設定論文題目針對相關文獻進行蒐集及檢閱，主要包括博碩士論文與期刊論文索引系統、相關出版品以及研究報告等，從這些文獻回顧中，發現公私協力相關的研究篇數成長了數倍，可說是近年來熱門的研究主題。因此，以公私協力為研究主題是相當的豐富，內容的呈現更是多樣性，而公私協力相關的理論已趨成熟，亦被研究者普遍引用探討。

其次，研究者再以「身心障礙」為關鍵字搜尋到千餘篇文獻，由此可見，有關身心障礙之研究主題為大家所關注，經瀏覽主題及摘要後，發現有關研究身心障礙的議題內容非常的廣泛，除了探討身心障礙相關法制面，其他諸如就學方面：包括資源分配、特

教需求及學習成果等；就業方面：包括職場設計、就業環境及考試選用制度等；醫療方面：包括身障鑑定、輔具資源及心理健康等，以及研究服務身心障礙的社福型非營利組織等。

最後，研究者以研究主題「公私協力」與「身心障礙運動」為關鍵字，搜尋文獻檢閱後，卻發現是沒有任何資料。若單純以「身心障礙運動」檢閱相關期刊與博碩士論文文獻，發現這些文獻大部份主要分為二大類，第一類為研究身心障礙者參與休閒運動的因素與阻礙，是以「身障者角度」剖析心理與生理方面探討；第二類以研究身心障礙者參與全國身心障礙運動會及使用運動中心為例，其一研究身障者參與全國身障運動會方面，主要研究分析參賽選手的年齡、性別與障礙種類，及各縣市參賽選手的人口數；其二在身障者使用運動中心部份，探討無障礙硬體設備、服務品質及滿意度等方面及改善建議，以問卷調查方式研究。

綜合上述，從文獻檢索過程中，探知有關身心障礙運動的相關研究並不多，更別遑論公私協力與身心障礙體育運動的研究了。將有關身心障礙運動先行檢閱文獻說明如下：

#### 一、身心障礙者參與休閒運動及阻礙

沈永欽（2002）身心障礙者多偏向於特定的休閒活動型態，因所能從事的休閒活動有限，導致實際與期望從事的活動型態並不相同，無論是外在環境或是內在心理因素所造成的休閒阻礙，皆會影響肢體障礙者對休閒活動的參與意願，加上無障礙環境規劃設計上的缺失與盲點，導致肢體障礙者從事活動時困難重重。同樣地，傅承緯（2014）提出身心障礙者從事休閒活動以靜態為主，極少數人有參與動態的休閒活動，研究指出只有少數肢障者順利從事休閒運動並獲益、多數身障者從事休閒運動仍遭受阻礙，政府對於促進身障者從事休閒運動徒具形式。

同樣的，官德財、吳昇光（2003）指出許多身心障礙者仍無法擺脫自卑的心理，可從地方性的身心障礙組織予以著手，做為推動肢體障礙休閒運動的推動基礎點。必需有效地導人民間資源，鼓勵研究發展政策規劃與評估，並確實做好身心障礙者在運動參與

及醫療資源領域的分工與整合等，俾以引領更多的身心障礙者，享受運動參與的樂趣並進而激發自我潛能。

## 二、身心障礙運動政策之推動

以「運動政策」為研究主題論文，主要以馬英九總統於 2008 年所推出之「改善國民運動環境與打造運動島計畫」，主要重點為推展臺灣全民運動政策。中央藉由產、官、學合作將計畫推展至各地方政府，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。因此，經檢閱相關「打造運動島計畫」之文獻後，發現 2 篇研究文獻與本研究有相同之處並列述如下：

賴育聰（2015）〈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〉，從「資源」、「人力」、「行政支援」及「法律規範」四個互動領域中探討公私部門之協力關係，藉以瞭解公部門協助各執行單位如何協調改善空間，作為政府部門未來執行相關政策時之依據，歸納探討公私部門採取互助合作關係，進而解決目前之困境。

再者，張雅秋（2017）〈台中市身心障礙福利團體執行打造運動島運動樂活島推廣專案之研究〉，透過 CORPS 模式對台中市身心障礙福利團體執行打造運動島—運動樂活島推廣專案現況、執行問題，及問題因應策略進行分析探討。該篇論文訪談之一為本研究案例—社團法人台中市身心障礙體育總會，惟，在公私協力基礎理論方面的論述並不多，主要以 CORPS 模式六大面向分析，包括服務對象、業務運作、財力物力資源、人力資源、服務內涵及決策核心，並針對專案執行之缺失，以提供公部門修訂政策與辦理專案的問題解決之參考。

## 參、小結

為提升身心障礙者生活品質及延續生命活力，預防身障者提前老化，身障者體適能

活動就更值得重視，惟目前身心障礙者能從事運動之設施設備與空間環境仍有成長空間，事業主管機關及專業權責組織在互動上形成制度化效果，落實並推動普及化的身心障礙者體適能活動、運動場地及設施設備，才能夠全面參與並為身心障礙者建構友善環境(林義盛、曹愛蘭、鄭潔虹，2014：261)。本研究雖然並無相關之文獻可參考，冀期學者專家及後進研究者關注探討身心障礙者長期以來被忽略的重要需求問題—身心障礙體育運動。

## 第二節 公私協力相關理論

本研究以公私協力理論作為研究基礎，參考國內外學者專家之著作，及檢閱本研究主題相關之文獻，探討公私協力相關理論。本章節主要以公私協力之意涵、類型及政府與非營利組織互動模式，作為本研究的理論基礎，並針對本研究之案例，輔以說明非營利組織理論基礎，最後檢視本案例，進而分析影響公私協力互動的因素，最後建構本研究理論架構。

### 壹、公私協力之意涵

隨著公民意識的抬頭，為了因應民眾日趨強烈且多元化的需求，先進國家的政府藉由強化公共服務的功能，並透過公私協力關係的建立，以提供更好的行政績效和品質(江明修、鄭勝分，2002)。換言之，公私協力は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(陳定銘，2007：418)。

我國對「公私協力」的概念界定係指除了政府之外，公民或「第三部門」參與公共

財貨和服務提供或輸送的重要方式，而所謂「公」也就是「公部門」，即指政府或公務員；「私」就是「私部門」，即指公民或「第三部門」，如人民、服務對象、社區組織、非營利團體等（李柏諭，2005：69）。公私協力模式自「新公共管理」時代逐漸興起，隨著時序進入「新公共服務」時代，公私協力的概念被實務的廣泛運用，再者，國內外學者專家對於「公私協力」之定義，因為研究議題之切入角度而有不同的見解，學者對於協力概念也順應時代趨勢有所不同，因而注入更為精緻與寬廣的視野。

### 一、公私協力定義

「協力」一詞經常與「夥伴」、「合夥」、「合作」、「合產」等混合使用，也常用於描述公私部門的互動關係。相關研究資料顯示「夥伴」、「合夥」、「協力」指在公私部門互動的過程中，公部門與私部門形成平等互惠、共同參與及責任分擔的關係；而「合作」意指公私部門水平式互動過程中，公部門扮演「支援性」角色，而私部門扮演「配合性」角色。「合產」強調「責任分擔」的價值，較接近「夥伴」、「合夥」及「協力」概念。基此，「協力」（包含合夥、夥伴、合產的概念）與「合作」，兩者主要差異在於公私部門共同決策及責任分擔的程度，公私部門「協力」關係中的共同決策程度比「合作」關係來得高（吳英明，1996，轉引自林淑馨，2016：557-558）。

公私協力關係是指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，參與者對該事務具有目標認同、策略一致及分工負責的認知與實踐（吳英明，1994：61）。同樣的，江明修（1997）意指公私協力關係是公私部門共同尋求目標、策略及資源整合，共同分擔經營社會責任及共創分享之成果，此種公私關係的建立，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的責任。進言之，孫本初、郭升勳（2000）與陳恆鈞（2008）將協力定義為：「二個或二個以上的行為者（個人、團體、組織以及部門），以互信為基礎組成互動網絡，藉資源之整合與資訊交流以增加經濟利益並且共擔責任，達成共同目標共享利益，追求公私「雙贏」政略。爰此，亦呼應林淑馨（2009：34）認為：「公私協力所代表之意涵，早已超越了單純的公部門與私

部門共同從事某項事務的概念，還象徵著新的社會經營價值觀的建立。」

因此，公私部門協力は政府尋求提昇治理能力，改善治理效果的主流思維，其不僅只是「合產」(coproduction)，強調價值與利益結合的交易與交換關係，反而突顯的是一種基於相互認同的目標，而建立在不同行動者間的動態關係（李宗勳，2004：42）。除此，吳濟華（1994）認為公私協力互動過程要素，即是認為公私協力係指公私部門互動過程中，公部門與私部門形成平等互惠、共同參與及責任分擔的關係，在其關係中的合作夥伴，彼此在決策過程中均基於平等的地位，有著相同的決策權，而形成一種相互依存，共生共榮的關係。

綜上所述，以上學者（吳英明，1994；江明修，1997；孫本初，2000；陳恆鈞，2008；李宗勳，2004；吳濟華，1994）對於公私協力之定義，被後進研究者大量的廣泛引述使用，可探知學者對公私協力定義，即是公私部門之間協力產生，主要聚焦於彼此之間共同的宗旨與理念結合、雙方信任關係、權力對等互惠、資源共享義務及共同承擔責任，為社會創造永續的利益與福祉。具體而言，在追求雙贏、發揮綜效(synergy)的目標下，以互惠平等的夥伴精神，公私部門彼此間應以平等、分工與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）。

## 二、公私協力之特質

「公私部門協力關係」建立於社會各部門均認知到「協力」是處理公共事務和公共問題的一種「主導價值」(governing values)。換言之，協力關係可以政策網絡(policy networks)的觀念來理解，政策網絡起因於「政府責任的擴大」和「公共事務複雜性的增加」，政府政策制定被迫走向專業化(specialization)和分割化(fragmentation)（Campbell et. al., 1989: 86，轉引自吳英明，1996：37）；因此，如果公私部門具有「協力架框」的視野和素養，雙方面均會勇於創造機會，使公私部門協力關係得以發生，它會是一種營造共贏局面，鼓勵社會資源整合和為社會創造新效益的思維（吳英明，1996：38）。

國外學者 Ken (1994) 指出協力關係來源特質如下（轉引自吳英明，1996：41-45）：

### (一) 承諾支持與服務意願

在進行協力關係建立時，兩個或多個組織的共同合作，都需要高層主管的承諾及其堅定意志的支持，如此才有利於協力關係的推動。

### (二) 公開與信賴

在公開的情境之下資訊可相互流通，避免資訊的不對稱性與溝通不良，使彼此立於平等的地位。團體之間要團隊合作，則需建立在公開及信任的基礎之上，共同為彼此利益而全力以赴。由過去的經驗證明，團隊合作（**teamwork**）比衝突（**conflict**）有效率，較能達成預期的目標。因此公開與信賴是溝通、談判、乃至於形成共識的基礎。

### (三) 共同明確的目標

協力關係的參與者要具有共同目標，而且目標必須清楚明確不模糊矛盾，方能讓協力參與者彼此共生共榮，追求雙贏成果。

### (四) 長期合作關係

協力關係以建立長期關係觀點考量，不是只為雙方短期利益衡量，協力關係亦是一種長期關係的培養，彼此休戚與共，也就是所謂「生命共同體」的觀念。

### (五) 行動積極及服務品質

公私部門協力關係的建立需要參與者積極（**Proactive**）行動的心態，善於因應需求和新問題，共同提出解決問題之方案，並達到服務品質管理，俾使在量與質方面的「雙管齊下」增加協力者間共同發展有利的條件。

### (六) 彈性與合作

公私部門協力關係的推動，強調公私部門成為主動的參與者，彼此分享解決方案的決策權，探求替代方法並掌控執行與評估過程，也就是此機制具有彈性的特質。因多數公共問題都相當複雜，若以理性與漸近模式去解決公共問題時，以致可能有非預期負面結果的產生。私部門組織結構較少層級節制，相對就較具有彈性，可嘗試應用創新的理念，透過公私部門間的合作達成共同目標而努力。

### (七) 監督與責任

為確保公私部門協力關係順利推行，達成預期設定目標，必須有一些紀律( disciplines )約定，以明確規範協力關係的範疇與互動模式。除了約制私部門利益競逐及擴展公部門利益，更督促私部門具有社會責任的承擔。綜合言之，公私部門協力扮演護衛公共利益的積極角色，解決政府部門經營國家社會所需資源，改善公部門缺乏效率及因應能力之弱點。

### 三、公私協力之目的

近年來，台灣受到政治民主化、經濟自由化與金融國際化等世界性潮流的衝擊，以及面對資源短缺、需求日增與社會問題複雜化的壓力，公部門與私部門均深刻體認到任何一方無法單獨承擔社會經營責任，政府部門的角色必須改變過去完全由政府主導，由政府單向提供服務的作法，而開始尋求新的因應之道( 吳英明，1996：1；吳濟華，2001：3)。究而言之，公部門逐漸瞭解到本身的專業、能力與資源有限的，及體認公共事務的管理與運作不能局限停留在傳統「由上而下」的權威式指揮模式，公私協力關係發展已經是一種「必須」而非「選擇」( 林淑馨，2010：4)。再者，公私協力首要是由公私部門如何形成新的結構體，透過社會資源整合提升社會生命力，次要是經由架構之建立，以著重新的社會經營價值觀，進而達成提升人民生活品質之目標( 吳英明，1996：1)。

綜上所述，了解公私協力的意涵後，加上先前檢閱相關公私協力研究之文獻，及融合整理相關學者見解後，亦即公私協力關係的提供不只是技術層面的改進而已，具有許多公共社會利益目的，茲將公私協力目的說明如下：

#### (一) 實踐公民參與公共服務之需求

公民參與是公民與公民團體基於對自主權、公民資格的體認，以及對於公共責任的重視，主動投入意志、積極參與行動，公私部門協力關係的建立是基於「公民參與」共同承擔公共責任的自覺，與政府共同從事公共事務的執行( 朱森村，1999：64)。換言之，除了公民參與外，藉由第三部門彈性、機動的特性，提供民眾多樣且優質的公共服務，達到滿足民眾多元需求之目的( 林淑馨，2016：32)。因此，公私協力關係的建立，提供了公民參與公共政策的橋樑，以及公共服務提供的機會。

## (二) 改善公共服務缺點及提升品質

傳統公共服務因由政府單獨提供，無論是服務輸送、品質及程序較為僵硬，易造成官僚體制（林淑馨，2016：32），透過公私協力關係的建立，可改善傳統公共行政的諸多缺點，決策過程中可能產生的弊端；改善的方法是引進企業型的公共管理精神納入行政體系，所謂的管理者並非一定是政府部門，私部門與非營利部門都是公共管理者的一環，且都扮演積極的角色。相對地，可使公部門更重視效率、效能。因此，透過公共管理所強調的公私協力合作關係，是各國發展的趨勢（Singleton, 1994: 23；吳英明，1994：65）。

## (三) 有效的整合資源或重新分配

公私部門彼此透過資源整合，將社會及政府資源有效運用或重新分配，藉以提高資源的使用效率。在目標認同及策略一致的共同投入下，可以提高資源的使用率，使得原本可能被低度利用的公私資源，轉變為高度使用，創造或新增資源的利用價值，使公私部門參與者蒙受其利，締造公私雙贏策略（吳濟華，2001：5）。

## (四) 提升公私協力的信任關係

信任在公私協力關係中扮演相當重要的角色，信任可以減少猜忌，也會使溝通、資訊分享與互相學習更加順暢。由於公私協力的成員無法單獨完成工作，及私部門彈性解決公共問題。因此，對於私部門的自主性需予以尊重信任，促進公私協力關係融合，達成協力的目標與政策（林淑馨，2016：34）。

## 四、 小結

針對公私協力概念，雖然學者定義與說法眾多，但其核心理念，則著重於「資源整合」、「分工合作」、「互信互賴」以及「共同目標」等基礎上。綜上文獻檢閱後，對於公私協力意涵，即是公部門為推行公共政策目標及改善公共服務品質，透過私部門或非營利組織參與協力，雙方在互信及互賴、協調合作之基礎上，共同承擔社會責任與提升公共服務品質，進而達成共同目標的雙贏策略。以上說明，揭示公私協力之共同價值精神所在。

## 貳、公私協力之類型

公私協力指公私部門合作履行行政任務集合概念，其行為形式之型態在實務上具有多樣性，在不同的行政領域亦有不同的合作模式，依現行法制和行政實務上主要的公私協力行政型態及合作模式如下（詹鎮榮，2003：13-19）：

### 一、行政委託

國家在保留行政任務權限以及行政任務責任的前提之下，僅將實際履行的部分借用私人的力量予以達成的情形，行政委託之公私協力類型通常在「功能民營化」情形出現。廣義的行政委託概念包括「公權力委託」及「業務委託」兩大類：

#### （一）公權力委託

行政機關為執行特定行政事務，將公權力委由公部門以外之私人或團體行使。《行政程序法》第十六條第一項規定：「行政機關得依法規將其權限之一部分，委託民間團體或個人辦理」，即是狹義的行政委託。例如：交通部公路局依道路交通管理處罰條例，授權訂定之「道路交通安全規則」第四十七條規定，委託民間汽車修理業者辦理汽車定期檢驗業務即屬之。

#### （二）業務委託

不涉及公權力行使之單純行政業務的委託，在行政實務上稱為「委託外包」、「委外」、或「公辦民營」。此種業務委託之公私協力行政類型在行政實務上被廣為利用，例如：人民的生存照顧（自來水、電力、廢棄物與廢水的清除和處理、交通運輸等）、教育文化、社會福利、環境保護、衛生醫療等各方面之公共服務業務，國家借重私人之人力、專業知識、專業技術、企業化經營的能力以及雄厚資金委託民間辦理或經營。例如，看守所與監獄等傳統規制行政領域，在不涉及公權力行使的前提下，因獄所人力有限，雇用民間保全公司協助獄所安全與秩序的維護，亦不排除委託民間管理的可能性。

### 二、公民合資事業之經營

政府與人民共同參與事業，並經營特定之業務。此種事業我國慣稱為「公民合資事業」或「公民合營事業」，公私參與之情形又可區分為下列三種：

- (一) 政府與人民共同設立新的公民合資事業，政府與人民間合作狀態的描述，而不涉及公營事業移轉民營條例第3條第2款與第3款，以政府資本是否超過投資事業百分之五十，作為是否完成民營化的判斷標準。
- (二) 政府參與民營事業投資，包括政府直接投資或由公營事業轉投資兩種情形。
- (三) 政府將現有的公營事業資金部移轉民間，構成政府與人民共同投資經營的狀態，即公營事業民營化。

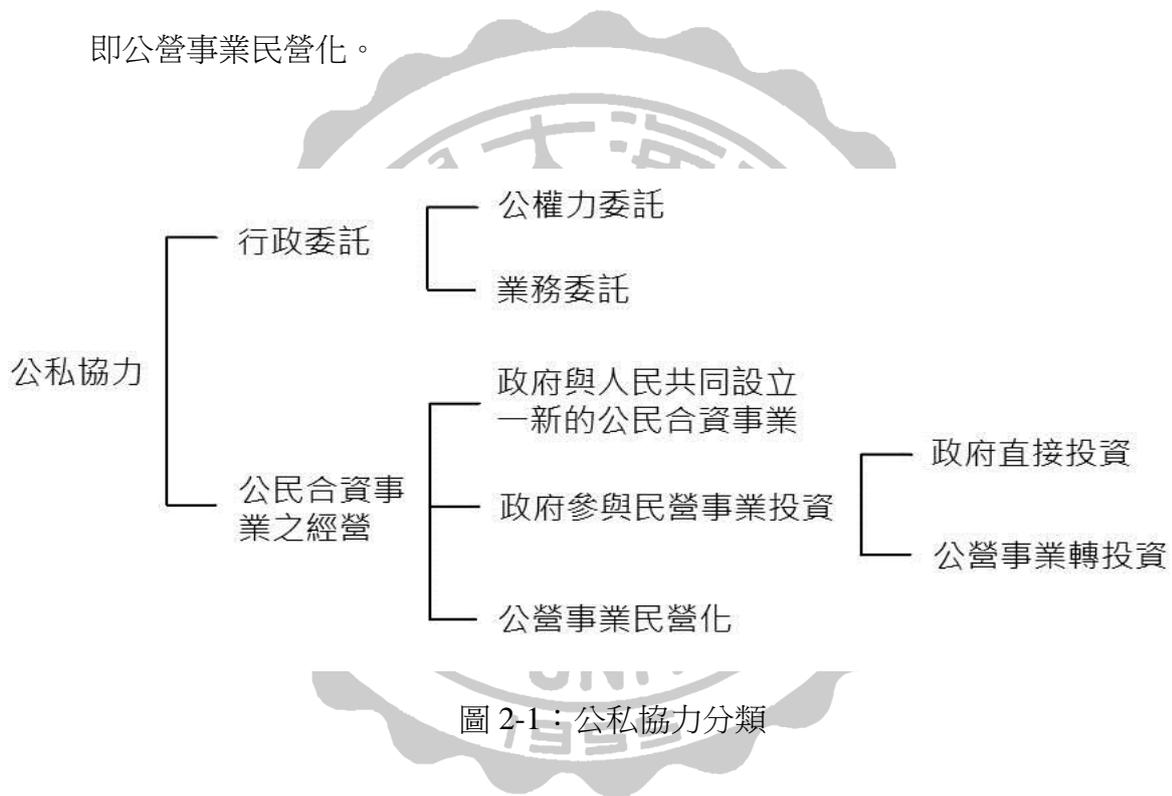


圖 2-1：公私協力分類

資料來源：詹鎮榮，2003：8-29

### 三、公共建設之參與－以促進民間參與公共建設法為例

政府引進民間參與國家公共建設，藉由私人資金的投入調和國家基礎建設責任與財政拮据的失衡現象，由公部門和私部門共同參與中央與地方公共建設的規劃、興建、經營，同時亦藉由私人專業知識，技術與經驗之投入，以提升公共工程的品質與經營的效

率與效能。

依《促參法》第八條第一項，我國民間的參與類型大約可分類為下列幾八種（陳明燦、張蔚宏，2005：48）：

(一) 興建－營運－移轉（BOT: Build, Operate and Transfer）：

由民間負責籌建，經過一段特許營運期以後，再將產權移轉給政府，業者除負擔建造費用外，尚須承擔營運風險，成本完全由民間負擔。

(二) 興建－移轉－營運（BTO: Build, Transfer and Operate）：

一般而言分成二種，一種是指公辦民營，政府就現有公共措施以合約委託或出租等方式給民間經營；另一種由政府編列預算，民間參與規劃興建，再以合約方式委託或出租與民間業者經營。

(三) 整建－營運－移轉（ROT: Rehabilitate, Operate and Transfer）

應用在整建、擴建或修復既有公共建設，並委託民間於特許時間進行營運，特許期間屆滿將營運權移轉政府。

(四) 營運－移轉（OT: Operate and Transfer）

政府藉助民間營運能力和資源，將建設完成之公共設施委託民間投資營運一部或全部，以作最有效率之營運。

(五) 興建－營運－擁有（BOO: Build, Operate and Own）

由民間業者投資興建、擁有並營運公共建設，無限期的負責營運，無須於特許期間結束後移轉資產與政府，即完全的民營化。

(六) 興建－營運－擁有一移轉（BOOT: Build, Operate, Own and Transfer）

在移轉之前，民間業者擁有所有權，於營運期間結束後再有償移轉給政府。

(七) 興建－營運（BO: Build and Operate）

由民間業者負責工程的整體和細部設計，並在雙方合約協議之下，由民間業者負責營運及維修之責。

(八) 興建－移轉（BT: Build－Transfer）

由民間負責興建政府核定的計畫，完工後將設施移轉給政府，政府則於完工後或施工期間編列預算分年償還。

綜上而論，以行政法學觀點說明公私協力之型類，即國家高權主體與私經濟主體間本於自由意願，透過正式之公法或私法性質雙方法律行為，抑或非正式之行政行為形塑合作關係，並彼此為風險與責任分擔之行政任務執行模式（詹鎮榮，2016：11）。本研究主題是探討政府與非營利組織公私協力，兩者之間公私協力は屬於行政委託，亦非涉及公權力之行使，故歸類為業務委託範圍。再者，行政委託之公權力委託、公共建設之參與之公私協力，是為另一門專業的研究議題，非是本研究所欲探討，不另論述說明。

### 參、政府與非營利組織互動理論

由於政府與非營利組織之間關係型態多樣且複雜，研究互動模式之文獻眾多，政府與非營利組織互動關係理論，在國內外皆有不少學者提出，分別從不同的面向或角度來研究兩者互動關係。不同的面向所衍生互動的型態，針對本研究個案可能產生的公私部門之間互動理論，由以下說明之互動模式來論析，以作為檢視個案的基礎。

#### 一、L. Gidron, Kramer & L. M. Salmon—財務與服務提供的互動

學者 Gidron, Kramer & Salmon (1992: 16-20) 等人以「服務的財務與授權」(financing and authorizing of service) 與「服務的實際傳送者」(actual delivery of service) 兩個面向為分類，將政府與非營利組織間的互動關係區分為四種模式（表 2-1）。

##### （一）政府主導模式（government-dominant model）

政府為財務提供及公共服務執行的雙重角色，是福利國家概念的產物。在這個模式下，福利政策多半由政府主導，政府雖主導服務，有可能因為非營利組織能力不足或是不願意承擔。亦即非營利組織僅能在政府無法提供服務區域，或是無法涉入的領域中生存，因此非營利組織的功能式微。

##### （二）雙元模式（dual model）

政府與非營利組織各自提供財務與公共服務執行，兩者相互平行獨立及鮮少交集，且不限制各自提供的領域。在此情形下，非營利組織與政府處於平行的競爭狀態，由消費者自行選擇服務提供者。

### (三) 合作模式 (collaborative model)

政府提供財務由非營利組織負責執行公共服務，雙方各司其職。兩者於公共服務流程之中相互配合，具有合作與緊密的關係。因此，依兩者角色的不同可分為「共銷」(collective-vendor model) 及「合夥」(collective-partnership model) 的關係模式，前者共銷是指政府為公共服務決策及財務提供者，將公共服務由非營利組織執行。後者合夥則是非營利組織藉由訂定政策及執行計畫，影響政府對於公共服務的決策。亦即非營利組織兼有參與決策的能力。

### (四) 第三部門主導模式 (third-sector-dominant model)

由非營利組織提供財務及執行提供主要的服務角色，不受政府於財務及服務的限制，相對於政府主導模式，此模式的政府功能式微。此模式的非營利組織可能因意識形態或宗教觀念，而與政府產生對抗，及在互動的彈性、多元性及回應性上都有較好的表現。

表 2-1：政府與非營利組織的財務與服務提供之互動模式

功能 \ 模式	政府 主導模式	雙元模式	合作模式	非營利組織 主導模式
財務提供者	政府	政府 非營利組織	政府	非營利組織
服務提供者	政府	政府 非營利組織	非營利組織	非營利組織

資料來源：Gidron et al., 1992: 18

## 二、S. Kuhnle & P. Selle—溝通接觸及財務依賴的互動

學者Kuhnle & Selle (1992: 28-31) 等人以「溝通往來程度」與「財務依賴與控制程度」兩個面向，將政府與非營利組織互動關係歸納為以下四種型態（表2-2）：

### （一）整合依賴型（integrated dependence）

非營利組織與政府溝通及接觸頻繁，非常依賴政府的財務資源，及在法律規範上受到相當高程度的控制，因此，非營利組織的自主性極低，易為政府所操控變成政府的執行單位。

### （二）分離依賴型（separate dependence）

非營利組織與政府沒有頻繁的溝通接觸，需依賴政府財務資源，也受到較高的法律規範，所以自主性較低且受到政府的控制程度高。

### （三）整合自主型（integrated autonomy）

非營利組織與政府的溝通與接觸頻繁，在財務上獨立不需依賴政府財務資源，法律規範有限，因此，享有自主性極高，受到政府的控制程度有限。

### （四）分離自主型（separate autonomy）

非營利組織與政府溝通與接觸疏離，財務上獨立自主及不受政府的控制，所以享有極高的自主性。

表 2-2：政府與非營利組織的溝通接觸及財務依賴之互動模式

		溝通與接觸		溝通往來程度	
		親密	疏離	親密	疏離
財務與控制	依賴	整合依賴型	分離依賴型		
	獨立	整合自主型	分離自主型		
財務依賴與控制程度					

資料來源：Kuhnle & Selle, 1992: 30

### 三、D. R. Young—理性選擇理論的互動

學者Young (2000: 165-167) 透過理性選擇理論的觀點，將非營利組織與政府部門的互動模式區分為如下三種模式 (圖2-2及圖2-3)：

#### (一) 補充性 (supplementary)

政府發生「政府失靈」的時候，非營利組織可以提供政府無法提供的服務，即是非營利組織可滿足政府所無法提供的公共財貨之需求。由於政府必須考量政策的統一公平性及服務的效率，無法針對不同個人或團體提供所需的特別服務，因此，非營利組織可適時透過競爭的機制補充這個缺縫，使得公民可以透過不同的非營利組織來得到需求的滿足。

#### (二) 互補性 (complementary)

非營利組織透過政府的財務資助，協助政府執行公共財貨的遞送。此模式具有兩個經濟學理論基礎，其一是集體行為 (collective action) 觀點當中的搭便車 (free-rider) 效果，由於非營利組織提供公共財貨會有不足的狀況，為了保護公共利益，政府必須提供非營利組織經費的挹注。二是交易成本 (transactions-cost) 觀點，公部門會選擇最節省成本以及最佳效率的手段來完成目標，而私部門及第三部門具有彈性制度，可協助政府節省更多預算。加上非營利組織不分配盈餘的特性，相較於私部門較不會產生「機會主義」的行為，減少政府監督、談判的行政成本，進而有效率達成政府委託的目標。

#### (三) 抗衡性 (adversarial)

非營利組織督促政府在公共政策所做變革，並對社會大眾負起責任。相對地，政府也會透過法律規範制約或影響非營利組織的行為，因此，兩者互動過程中可能會有衝突產生的情形。

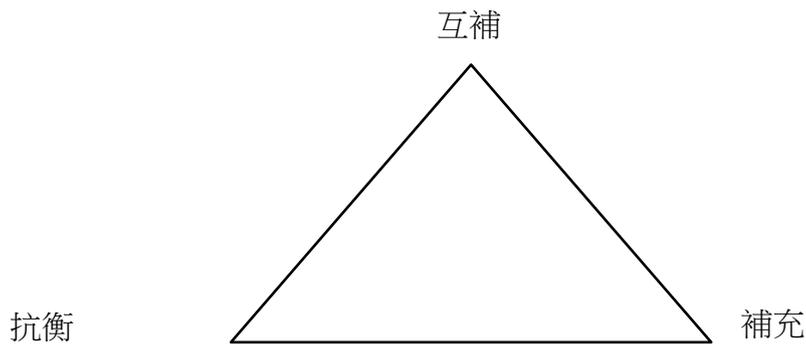


圖 2-2：非營利組織與政府部門互動關係的混合模式  
資料來源：Young, 2000:167

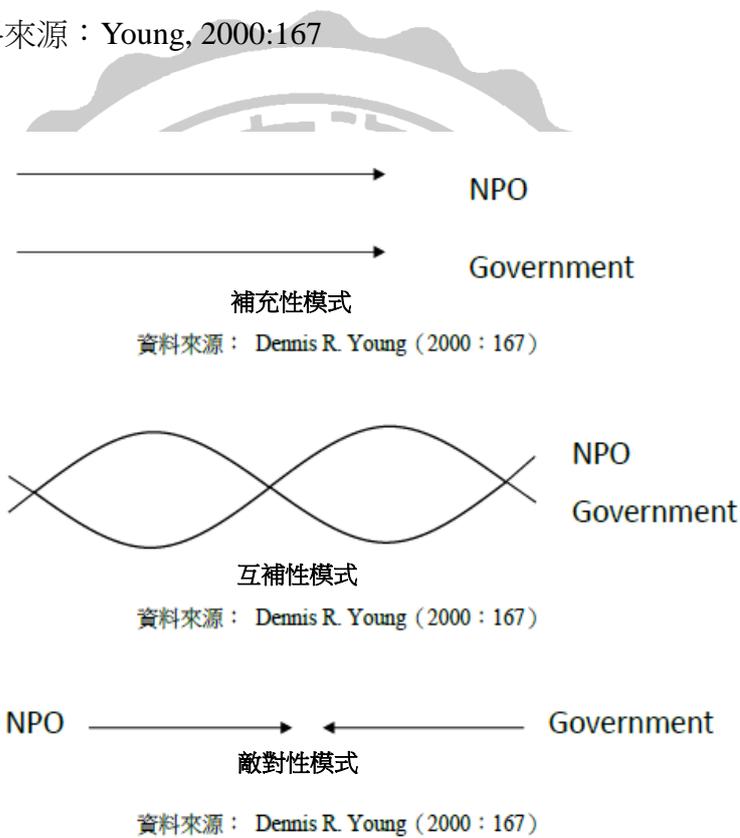


圖 2-3：非營利組織與政府部門互動關係  
資料來源：Young, 2000: 167

#### 四、呂朝賢—資源、規範、目的、供給的互動

國外學者Kramer et al., (1993) 指出政府與非營利組織互動領域分為四大類：財政 (fiscal)、管制 (regulatory)、服務輸送 (service delivery) 與政治性 (political)。

國內學者呂朝賢（2001，43-44）以Kramer的分類為基礎，將以上四個領域加以延伸擴充並重新歸納而更周延完整。茲說明如下：

（一）財政改為資源的互動

財政指較狹義金錢與實物的互動，資源的範圍較廣，包括金錢、實物、人力、資訊（技術、訊息）等，總之可提供雙方互動的有形或無形資源均屬之。

（二）管制改為規範的互動

管制意指政府單方面干涉非營利組織活動，改以使用規範互動較為中立，亦可表現兩者對相同議題有不同看法的雙向互動關係。

（三）服務改為供給的互動

學者呂朝賢將服務改為供給面向，因供給的互動著重於財貨或服務的生產與配置，且「供給」行為也就是非營利組織在執行服務的行為。

（四）政治改為目的的互動

非營利組織對政府的倡導與遊說，目的使政府政策或法案的制定能符合非營利組織的利益。相對地，政府也會影響非營利組織以達成政府目的，政府影響非營利組織的手段為多元性，且不侷限於政治手段。政府可藉由政策、法規的制定，強制非營利組織達成政府社會目的，亦可藉由不強制性的教育與宣導方式，使非營利組織朝向其所欲達成的社會目的。

以上，學者呂朝賢（2001：44）將互動領域較相關的「目的」與「規範」合併為「目的規範」，以「資源」、「供給」及「目的規範」這三項互動領域為互動條件的指標。統整Young（1999, 2000）、Coston（1998）、Najam（2000）等人的互動理論著作後，將政府與私部門的關係，依如上說明之互動指標分成合作、互補、敵對、契約、補充五類（表2-3），說明如下（呂朝賢，2001：46-52）：

（一）合作關係

政府與非營利組織形成合作關係必須符合「目的規範」、「資源」與「供給」三個互動條件，兩者皆需高度的互動狀況。非營利組織具有高度的自主性，政府亦須尊重非

營利組織的使命，並藉由公開對話，可討論彼此的政策目的與規範、資源分配的優先順序，及協調服務輸送配合等議題。基此，以「資源依賴理論」來說明，任何組織都無法掌控自身所需的資源，必須與其環境中的組織其進行交易才能生存，因此，使政府與非營利組織產生緊密的合作互動關係。

## (二) 互補關係

互補性關係有二種說法：一是指非營利組織提供與政府不同的服務內容，即是指無法由政府服務中得到需求滿足者，可由非營利組織擔負填補這滿足需求的責任（Gidron et al., 1992）。二是指政府與非營利組織的契約性關係，即由政府出資非營利組織供給服務或財貨（Salamon, 1987; Young, 1999）。簡單的說，公私部門協力合作可發揮更大的效用，由於政府與非營利組織在公共財的提供上皆有所限制，因此，兩者在公共財提供之強弱處可以互補，公私部門的合作可「截長補短、合則兩利」而發揮綜效。

## (三) 契約關係

從交易成本的理論說明「資源」與「供給」在契約關係具有密切互動，非營利組織係以使命而非利潤為導向，以及不分配盈餘給利益關係者（創建者、管理者、相關工作人員等）之限制（nondistribution constraint）。政府利用非營利組織服務品質及彈性較大、及提供公共財的交易成本低等優勢，而成為政府因應社會需求的合作目標，透過契約方式轉移生產與配置的責任給非營利組織，而非營利組織得以擴展自己的服務領域及完成組織使命。

## (四) 敵對關係

當政府與私部門在政策目的不同或有所差距時，則可能形成敵對關係。非營利組織最常以政策倡導、遊說、訴諸輿論、自方救濟、涉入競選活動、策略聯盟及合產協力等方式，藉以影響政府的公共福利政策，以履行對社會大眾的承諾。相對地，政府也可能藉由規範來影響非營利組織服務，或回應它們所倡導的議題而影響非營利組織的行為。因此，雙方的政策目的不同，彼此在競逐過程而形成監督與制衡。

## (五) 補充關係

由政府失靈理論觀點產生，政府所生產的服務品質，因受限公民與政策制定者的資訊問題或偏好，無法滿足所有公民的需求，而由非營利組織擔負補充政府功能失靈的缺口。其主要服務可以分為二種型式：一是非營利組織所提供的服務可做為政府服務外的另一種選擇（*alternatives choice*）、二是因為政府能力不足或是不想提供，由非營利組織完全替代（*substutions*）政府生產服務的功能。

表 2-3：政府與非營利組織可能的關係模式及其條件

關係型態	互動領域		
	目的規範	資源	供給
合作	O	O	O
互補	O	~	~
契約	~	O	O
敵對	X	X	X
補充	O	X	X

資料來源：呂朝賢，2001：44。

## 五、吳英明一層級結構的互動

學者吳英明（1996：19-22）以層級結構角度，就公私協力之互動關係提出「垂直分隔互動模式」、「水平互補互動模式」及「水平融合互動模式」三種模式（圖2-4~圖2-6），茲分別說明如下：

### （一）垂直分隔互動模式

公私部門互動模式係以公部門做作為上層主導指揮，私部門則處於層級架構之下的配合與服從的地位。兩者的互動較屬互相對立或相互利用，無法與民眾參與結合共同建立休戚與共的關係。除此，公部門的行為缺少來自民間單位的參與及監督，而必需獨自

為人民及社會承擔提供責任的任務，公私部門的互動無發揮資源整合及利用的功能。

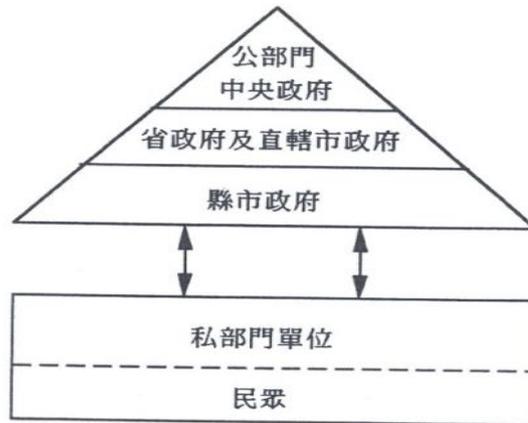


圖2-4：公私部門垂直分隔互動模式

資料來源：吳英明，1996：19

## (二) 水平互補互動模式

公私部門水平互補性的互動模式，強調公私部門互相依存配合的程度增加；私部門脫離公部門體系下附屬體的地位，公部門仍然是較處於主導的地位，但已不是完全指揮或控制的型態；私部門雖處於配合地位，但並不是處於完全服從或無異議的地位。因此，水平互補互動模式對公私部門而言，社會體制的經營已不再由公部門完全指導，私部門嘗試發揮力量與公部門共同服務大眾。

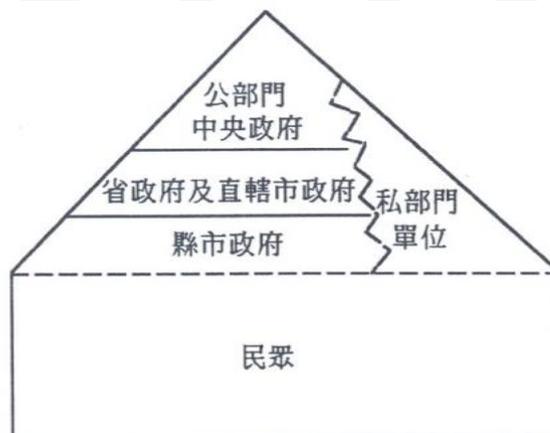


圖2-5：公私部門水平互補互動模式

資料來源：吳英明，1996：20

### (三) 水平融合互動模式

私部門不再只是依存或偏存於公部門之下的附合體，也不只是單純配合公部門，而是與公部門形成一種水平式鉅齒融合的互動關係。公私部門的互動從傳統的「指揮一服從」、「配合一互補」轉化成「協議、合作、合夥」平等的關係。公私部門充分瞭解「分擔責任」與「共創利益」的實質性，私部門對不同層級的政府在不同的事務上，作不同程度深入的互動。即是雙方都充分瞭解對方的重要性及不可或缺性，並透過平等、互重、及互相學習的實質行為，共同尋求解決公共事務的最佳方案及落實公共福祉的方法。

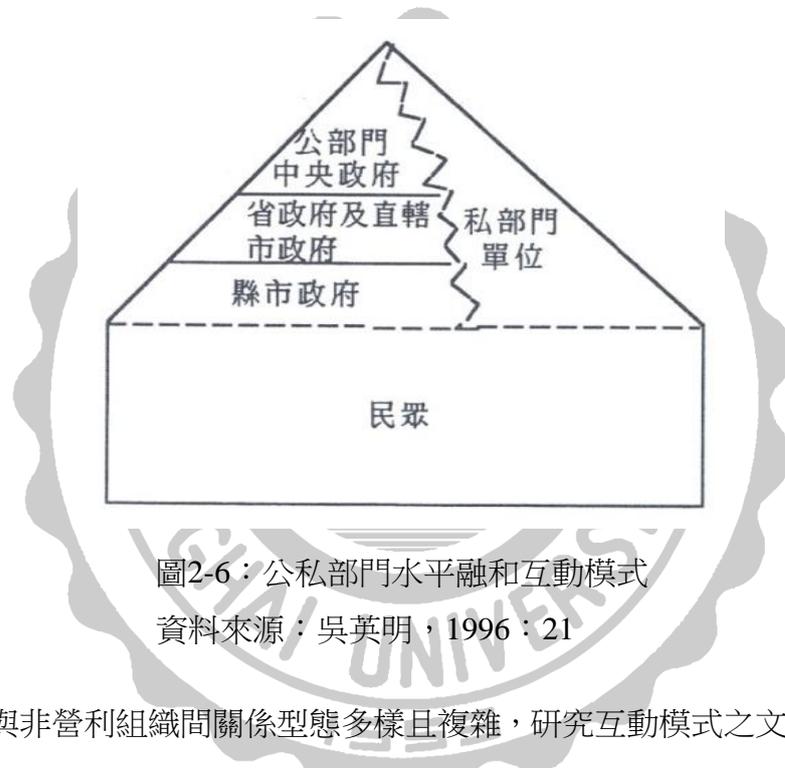


圖2-6：公私部門水平融和互動模式

資料來源：吳英明，1996：21

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）。

承上，如同林淑馨（2008）與呂朝賢（2001）說法，再綜觀各家學說，解瞭政府與非營利組織發展出各種理論性的關係模式，雖然各家說法各異，不同的關係模式各自根據不同的模式分類標準。概括而言，國內外學者各述公私部門互動關係的核心概念，本研究茲將其彙整說明如下：

### 一、補充關係：互相平行、單方讓利

補充關係主要以 Young (2000) 所提出「政府失靈」與「公共財」理論為論述，互動領域主要以非營利組織補充政府無法提供財務或服務，即是非營利組織可滿足政府所無法提供的公共財貨之需求。同樣地，學者呂朝賢(2001)提出政府所生產的服務品質，受限於無法滿足所有公民的需求，造成政府能力不足或是不想提供，由非營利組織完全替代 (substitutions) 政府生產服務的功能。因此，當公共財及政府失靈情況出現時，以政治經濟及社會面向做為非營利組織的理論基礎，非營利組織便扮演替代或補充政府所提供之公共財的角色，非營利組織的存在是為了提供一定範圍，且是社區的某一部份人而不是大多數人所需要的公共財 (林淑馨，2008：32-33；Salamon, 1995: 39)。

### 二、互補關係：互相依賴、各蒙其利

互補關係主要以 Salamon (1995) 所提出「第三者政府」與「志願失靈」，以及 Young (2000) 所提出「交易成本」理論為論述，互動領域主要以政府提供財務、非營利組織提供服務，因此非營利組織自主性低、受到較高法律規範。同樣地，學者 Young (2000)、Gidron et al. (1992) 及呂朝賢 (2001) 等人提出的互補關係以買賣關係的契約方式。換言之，提出互補關係指政府與非營利組織的契約性關係，即由政府出資非營利組織供給服務或財貨。由此可知，非營利組織與政府部門之間存在著密不可分的關係，政府部門提供非營利組織在財務的補助，而非營利組織提供政府部門服務的不完善，簡言之，二者之間存在某一程度的互補關係 (孫煒，2007：168；林淑馨，2008：38)。

### 三、合作關係：互相合作、互創共榮

合作關係依學者呂朝賢 (2001) 所提出「資源依賴」理論為論述，互動領域主要以政府與非營利組織各自提供財務或服務，因此非營利組織自主性高 (參與決策)、受到法律規範有限。同時，呂朝賢認為政府與非營利組織形成合作關係必須符合「目的規範」、「資源」與「供給」三個互動條件，可討論彼此的政策目的與規範、資源分配的優先順序，及協調服務輸送配合等議題。另外，吳英明 (1996) 提出水平融合互動模式，主要強調公私部門充分瞭解「分擔責任」與「共創利益」的實質性，即是雙方都充分瞭解對

方的重要性及不可或缺性，並透過平等、互重、及互相學習的實質行為，最後雙方形成平等的合作互動關係。

#### 四、敵對關係：互相抗衡、競逐制衡

非營利組織提供財務及執行主要的服務角色，不受政府於財務及服務的限制，當政府與非營利組織在政策目的不同或有所差距時，則可能形成敵對關係。非營利組織最常以政策倡導、遊說、訴諸輿論、自方救濟、涉入競選活動、策略聯盟及合產協力等方式，藉以影響政府的公共福利政策，以履行對社會大眾的承諾。相對地，政府也會透過法律規範制約或影響非營利組織的行為，因此，雙方的政策目的不同，兩者互動過程中可能有衝突產生的情形，以及彼此在競逐過程而形成監督與制衡。

#### 肆、小結

綜上所述，國內外學者對於公私協力理論，研究者發現主要是以「補充、互補、合作與敵對」關係為主；同時依各學者提出公私部門協力理論的關係型態，將其歸納於上述主要互動關係以及理論基礎，再將協力型式所包涵的「互動領域」、「協力角色」而延伸概念化；最後彙整如下（表 2-4）示意說明。

表 2-4：公私部門之間協力型式與概念化

協力型式	互動領域	協力角色	概念化	代表學者
補充關係	NPO 補充政府 無法提供財務 或服務	政府與 NPO 各 自獨立不受限 制	互相平行、單方讓 利	-Gidron et al. /雙元 模式 -Young /補充性 -呂朝賢/補充關係
			說明： 兩者互動平行， NPO 競爭取爭，由 公民選擇	
互補關係 (契約關係)	政府提供財 務、NPO 提供 服務	NPO 自主性 低、受到較高法 律規範	互相依賴、各蒙其 利	-Kuhnel/分離依賴型 -Young/互補性 -呂朝賢/互補關係
			說明： 互相依賴及適時互 動	
合作關係 (協力關係)	政府與 NPO 各自提供財務 或服務	NPO 自主性高 (參與決策)、受 到法律規範有 限	互相合作、互創共 榮	-Gidron et al. /合作 模式 -Kuhnel/整合自主型 -呂朝賢/合作關係 -吳英明/水平融合互 動模式
			說明： 互相合作及緊密互 動	
敵對關係 (抗衡關係)	NPO 提供財務 與服務	NPO 以督促與 倡議抗衡政府 政府以法律規 範 NPO 行為	互相抗衡、競逐制 衡	-Gidron et al. /第三 部門主導模式 -Young/抗衡性 -呂朝賢/敵對關係 -吳英明/垂直分隔互 動模式
			說明： 兩者意識形態不 同，形成敵對關 係，進而產生對抗	

資料來：研究者整理編製

政府與非營利組織間協力型態眾多，必須依照不同研究個案內容採用不同面向切入，但究其公私部門兩者間之關係，則認為採取「補充→互補→合作」漸進關係才有較大機會實現共同目標。因此，研究者以學者 Young (2000: 167) 提出互動模式「補

充、互補、敵對」，修改「補充→互補→合作」漸進關係圖示，將「敵對關係」消弭而改為「合作關係」，以「互動關係線」說明公私部門之間的互動漸進關係「平行、交叉、交集」。「補充關係」協力為各盡其職少有協調，互動協調性為最低，呈現雙方直線平行；「互補關係」協力的互動協調性為次高，彼此也會進行溝通與協調，呈現雙方交叉結合；「合作關係」協力需建立良好的溝通管道，故互動協調性最高，呈現雙方緊密的交集結合，對照前列表格說明，應可清楚了解各種互動關係狀況。

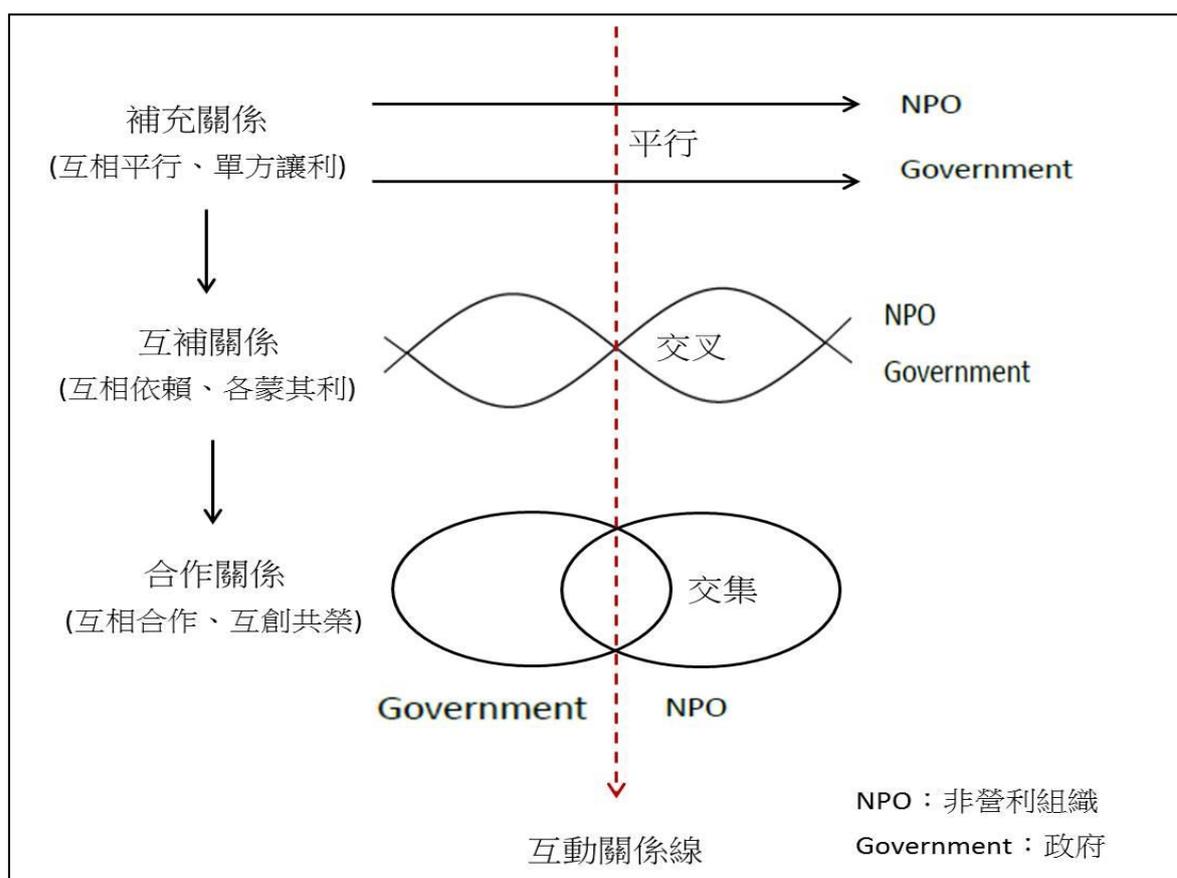


圖 2-7：非營利組織與政府部門互動漸進關係

資料來源：研究者修改自 Young, 2000: 167

探知本研究個案與政府合作協力合作將近 10 年，兩者之間已有充分配合默契與經驗，因此，本研究將兩者之互動聚焦於「補充」、「互補」及「合作」關係探討，至於敵對、抗衡等面向則有待訪談之後實證述明。

## 第三節 非營利組織的理論基礎

### 壹、非營利組織的定義與特性

有關非營利組織的名詞，因不同的面向而有不同的解釋，其等同名詞即呈現相當多元的現象，有稱作免稅部門、獨立部門、志願部門、慈善部門、非政府組織及第三部門等相似名詞（林淑馨，2015：8）。

依據學者Salamon（1992）提出非營利組織構成必須具備下列六項特性（轉引自林淑馨，2015：11-12）：

#### 一、正式（formal）組織

非營利組織必須有程度的制度化，非營利組織訂有正式組織章程、定期召開會議、會員幹部、規劃運作過程等。

#### 二、民間的（private）組織

非營利組織不屬於政府機構，是由民間自主獨立成立的一個自願性集結的民間組織。在民間自主組成的團體中，其組織成員以社會大眾為主，又因組織具自主性質，所以組織管理不受政府直接操控及掌理、也不隸屬政府機關。

#### 三、不從事盈餘分配（non-profit-distributing）

非營利組織運作過程產生利潤盈餘，不能將利益所得分配給組織持有者或工作人員，必須將利益投入使用至組織任務上，協助組織達成基本使命的任務與目標。

#### 四、自主管理（self-governing）

非營利組織因組織係由民間自主組成的團體，在不逾越法令規範之下，不受政府或是其他任何組織的介入與管控。因此，非營利組織的管理是著重內部自我控制與自主運作，透過相關法令規範達成自主管理。

#### 五、從事自願服務（voluntary）

參與非營利組織活動或事務的社工成員，大部分是出於自願性付出與無償貢獻，自願性質是指非營利組織成員的屬性。換言之，非營利組織的成員某種程度上是有義務性與自動自發性志工參與。

## 六、公益（philanthropic）的屬性

政府非營利組織必須為公共利益而追求目標，而非為特定私人謀利。所謂公共利益，就是政府或是非營利組織為服務對象或是民眾提供公共目的服務及公共財，因此，非營利組織服務對象及成立宗旨必須具公共利益屬性。

除此，學者Wolf（1999）對於非營利組織需具備如下特徵：目標具有公益使命、組成是正式合法組織、必須受到法律規範約束、非以營利為目的、不將獲利分配組織之員工、組織享有政府賦稅優惠。再者，學者Hansmann（1980）認為非營利組織不得分配盈餘，如果非營利組織有盈餘，不可將盈餘分配給組織內的成員，此盈餘僅運用於組織成立目的之服務。總言之，非營利組織本質不從事分配盈餘，而是將盈餘用在符合組織宗旨之公益的任務方案。

綜合上述三位學者Salamon與Wolf及Hansmann的觀點，可以得知：非營利組織成立必須依法律規範成立並受法令規範，其本身為一自主性正式的民間組織，不受其他團體管控或介入；強調組織具公共利益屬性，且不以營利為目標及分配盈餘，並享有稅賦優惠；最後，組成成員大多為自願性志工，出於自願性付出與無償貢獻。

## 貳、我國非營利組織的類型

學者蕭新煌（1998）區分我國的非營利組織可概分為二大類：其一是以會員為主的協會或社團組織；其二則是結合基金致力於公益慈善事業的基金會(foundations)。我國的非營利組織的類型，必須從法律規範的角度觀察，「在我國的法律體系中，並沒有『非營利組織』或『基金會』等名詞概念，『非營利組織』或『基金會』的概念，大致上只能算是我國《民法》中對『公益法人』的規範」。因此，以法律體系中「民法」與

「人民團體法」規範非營利組織之分類說明如下（轉引自林淑馨，2015：46-49）：

## 一、民法

我國《民法》規定法人可分為「公法人」與「私法人」兩種，公法人是指具有公權力的政府機關，私法人又可分為「社團法人」與「財團法人」兩種類型。社團法人是指以人為主的社會團體，包含營利與非營利機構或團體，分別為依《公司法》設立的「營利社團法人」，如公司、商號等組織，以及依《人民團體法》設立的「非營利社團法人」，如各種協會、促進會、學會公益社團法人等組織。

財團法人方面，可分成一般性財團法人（如基金會）、特別財團法人（包括依《私立學校法》設立的私立學校、依《醫療法》設立的醫療機構），以及政府捐資成立的財團法人（如海峽交流基金會、中華經濟研究院等）、以及宗教法人（包括依《宗教法》設立的設立的寺廟、教會等）。本研究之對象「社團法人台中市身心障礙體育運動總會」，即是屬於非營利社團法人。



圖 2-8：我國民法區分私法人(社團法人及財團法人)

資料來源：馮燕，2000（轉引自：林淑馨，2015：47）

## 二、人民團體法

依《人民團體法》第四條規定，人民團體可分為以下三種類型：

### (一) 職業團體

由同一行業之單位、團體或同一職業之從業人員組成之團體，以增進組織成員間共同利益，及促進社會經濟建設為目的。可區分為工商業團體及自由職業團體二類，工商業團體包括農會、漁會、全國工會與全國商會；自由職業團體包括律師工會、醫師工會等。

### (二) 社會團體

係以推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的個人或團體。依內政部「社會團體許可立案作業規定」，將其細分為為學術文化團體、醫療衛生團體、宗教團體、體育團體、社會服務及慈善團體、國際團體、經濟業務團體、宗親會、同鄉會、同學校友會、及其他公益團體。本研究之研究對象「社團法人台中市身心障礙運動體育總會」即屬於社會服務及慈善團體。

### (三) 政治團體

係以共同民主政治為理念、協助形成國民的政治意志，並促進國民以政治參與為目的，由中華民國國民組成之團體，即是一般所謂的「政黨」。關於政黨是否於非營利組織的範圍仍有許多的爭議，學者官有垣（2000）認為政黨不應該屬於非營利組織的一種，我國的《人民團體法》第 45 條規定：「政黨以推薦候選人參加公職人員選舉為目的者」；以同法及第 51 條規定：「不得收受外國團體、法人或主要成員為外國人之捐助」。基上，說明政治團體於組織宗旨目的或是捐助等規定，與非營利組織有所差異。

## 參、非營利組織的角色功能

非營利組織的角色功能補充政府與企業部門提供服務的不足，其所扮演角色因不同地區、不同的議題性質而發揮不同角色功能，Kramer（1981: 8-9）根據非營利組織的特質、目標和功效而歸納出四種角色功能：

### 一、開拓與創新的功能

非營利組織具有彈性特質，對於社會大眾需求較為敏銳，對於組織目標、使命可由新興的議題發展策略、規劃行中實現理想。

## 二、改革與倡導的功能

非營利組織從社會各層面洞察社會脈動的核心，以服務經驗促使社會輿論與遊說，以及公眾態度改變，達成政策或法規制定或修正，扮演對政府監督與批評的角色。

## 三、價值維護的功能

非營利組織激勵大眾對社會事件的關懷，提供社會人才培育的場域，有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。

## 四、服務提供的功能

非營利組織具有彈性、自發性特質，提供多元服務滿足特定大眾，使其在政府無法全面關照時，可以獲得需要的幫助，因此彌補了政府的限制。

## 肆、資源互賴理論

### 一、資源互賴意涵

國外學者提出「資源互賴理論」意涵說明如下（轉引自陳筱薇，2006：20-24；潘慧君，2011：8-10）：

Pfeffer & Salancik（1978）認為組織的行為是受環境條件因素影響，一方面組織必需滿足環境的需求，另一方面環境也能提供組織必要且重要的資源，以延續組織的生存。換言之，如同 Froelich（1999）所言，組織無法完全由內部自給自足，需要環境中所提供的資源，所以必須與環境中和其交易的要素產生互相依賴的關係。

Saxton（1997）認為在傳統上聯盟被視為可確保攸關企業生存及興盛的稀有且價值的資源的一種方式，組織會試圖掌握其所需的資源，或與其資源相關的組織建立緊密的合作關係。

Levine & Whate（1961）與Litwak & Hylton（1962）提出組織有相似的目標，但卻

有不同種類或不同組合的資源配置,如果以交換資源的方式追求目標,雙方可互蒙其利。國內學者呂朝賢(2001:46-47)將國外學者之資源互賴理論延伸說明,政府與非營利組織形成合作關係必須符合「目的規範」、「資源」與「供給」三個互動條件,兩者皆需高度的互動狀況,並以「資源依賴理論」來說明,任何組織都無法掌控自身所需的資源,必須與其環境中的組織其進行交易才能生存,因此,使政府與非營利組織產生緊密的合作互動關係。

## 二、資源互賴程度

Pfeffer & Salancik (1978)認為組織對於其他組織之依賴性程度的高低取決於三個因素,首先為資源之重要性,即資源對於組織持續生存之迫切性;其次為利益團體對於資源分配與使用之自主權大小;最後則為可選擇資源之多寡。也就說組織的資源在這三種決定因素下行成依賴的關係,以組織間依賴的程度區分歸結出以下三項因素:

### (一) 資源的重要性

以價值的觀點而言,若此項資源對該組織有決定勝敗的關鍵重要性必定嚴加控制;再者,從數量的觀點觀之,即是組織間資源交換的程度,即是此資源交換的數量佔所有產出的比率,最後組織由資源的重要性程度,決定是否透過策略聯盟的形式取得最大利益。換言之,組織也會考慮此重要性資源的不確定性對本身的衝擊,儘管外在環境的變化會改變此資源的重要性,但組織必在其生存發展的時機對外尋求可能結盟的對象,以降低對該資源依賴的不確定性。

### (二) 資源的自主權

組織對該資源行使擁有權和使用權,才能對該組織形成實質的競爭優勢,資源的分配與使用可分以下幾種型態:首要為完全擁有,即是對該資源具有全部的所有權,可以行使最大的控制權力;其次,為取得資源的權力,透過管道掌握或了解該資源流通的方向、來源與對象;再次,為資源的使用權,也就是組織間影響力發揮的空間,握有使用權才能為組織謀得利益;最後為制定法規的權力,經由制定規範分配和使用法則的機會,使得資源不被某些組織獨占。

### (三) 可替代資源的多寡

資源的形成往往依其功能性具有替代資源的選擇方案。若是此資源被某些組織獨攬，造成資源過度集中，而於短期內又無代資源的情況下，會形成資源的集中依賴，雙方處於不對稱的依賴關係，因此替代資源的多寡亦決定權力之分配。

### 三、組織互賴形式

Pfeffer & Salancik (1978) 認為資源互賴性可分為兩種，分別為結局互賴 (outcome interdependence) 與行為互賴 (behavior interdependence)，茲說明如下：

#### (一) 結局互賴

Yoshino & Ranga (1995) 將組織互賴關係區分成競爭互賴 (competitive interdependence) 與共生互賴 (symbiotic interdependence) 關係。所謂競爭互賴是一種零合關係，當一方獲得較多的資源，另一方之資源便會減少而失去的互抵關係。而共生互賴是組織間垂直或水平作業上的互賴關係，經常是供給與需求間的互動。互賴的形成不一定須具備對稱或平衡，在不對稱的情況下也能形成結盟關係。

#### (二) 行為互賴

對於組織欲持續運作而言，共生互賴關係的維持是必要的，但若競爭演變成過於激烈，則組織之生存便會受到威脅。因此，活動本身就取決於其他成員的行動。Thompson (1967) 認為組織間存在三種互賴形式，一為集庫型 (pooled)，組織成員分享共同的資源，但是仍具有相當程度的自治程度；二為連續型 (sequential)，當系統一部份的產出是系統另一部份的投入時的互賴關係；三為互惠型 (reciprocal)，組織間彼此形成一種互惠的交易關係，同時為另一方的投入與產出。

同樣的，Bourantas (1989) 以資源為標的，認為兩個組織之間的互賴性若是建立在下面三個前提上，則 A 組織對 B 組織的依賴如下所述：

- 1、A 組織欲從 B 組織處獲得資源，且該資源對 A 組織非常重要。
- 2、A 組織很難自 B 組織外的其他地方獲得該資源。
- 3、B 組織對於該資源擁有分配的權利。

綜上所述，瞭解沒有組織可以完全自給自足，每個組織都會依賴其他組織已取得自身所需的資源，意即組織是互賴於與其他組織所共同組成的環境之中。換言之，組織生存的重要關鍵在於能不能獲取與維繫組織所需要的資源，由於所能運用的資源是有限的，各類組織為因應不斷變化的環境變遷而產生各種形式的組織型態，其組織間的互動關係仍不脫離競爭與合作兩大原則。若是組織以合作理論互賴資源，是一種協力的概念，藉由分享彼此的資源、風險與報酬所形成的關係，促使組織間衍生出一種以結盟，以協力的方式以達成彼此資源的有效運用。這種基於彼此間資源需要的互賴連結關係，形成了部門間發展夥伴關係的重要因素。

相對的，「資源互賴理論」同時指出資源過度缺乏的環境中產生的競爭、權力與支配的模式，形成一方失去互抵關係時，如同前述Yoshino & Ranga (1995) 互賴的形成不一定須具備對稱或平衡，在不對稱的情況下也能形成結盟關係。換言之，非營利組織不論就規模、人力、物力與權力都不足以與政府比評，但是非營利組織還有其它的優點，使得政府不得不與非營利組之間互賴，包括資源的交換，即是非營利組織擁有政府所沒有的服務輸送能力，還有兩部門政治與行政層面有所互賴，非營利組織它需要政府的支持，以取得其合法性及取信外界的標籤，政府亦需非營利組織在政治支持與合法性上的輸入，以取得大眾的信賴與支持（呂朝賢，2001：47）。因此，大致而言，公私部門期望藉由彼此間合作關係的建立，經由組織間的相互流通與妥善運用而互補彼此資源所不足，進而促進彼此間資源運用的效率與效能之協力的關係。

#### 第四節 研究架構

政府與非營利組織之間關係型態眾多，各家學說各異，透過本章第一、二節文獻檢閱與整理歸納，回顧國內外學者Gidron, Kuhnle, Selle & Young，以及呂朝賢和吳英明等人提出公私互動理論，究其公私部門兩者間之關係，則皆認為採取「補充、互補、合作」

關係才有較大機會實現共同目標。從本研究個案，台中市身障體育總會推動身障體育運動已多年，與政府之間的默契與經驗，基於政府與非營利組織應目標一致，皆是以推動身心障礙體育運動為主要目的，因此，本研究將兩者之互動聚焦於「協力、合作、互補」關係，至於抗衡、對立等關係，必需透過訪談分析研究結果來檢視。

承前所述，由於本研究主題未曾有其他研究者做過研究探討，在相關文獻缺乏之下，本研究整理公私協力的理論內涵及回顧檢閱相關文獻，以建構本文之研究架構，而在探討公私部門於協力過程中是否會有不同的互動關係，亦經由本研究分析後加以修正與調整。

## 壹、協力領域

不同研究個案內容採用不同面向切入，本研究主題以公私協力探析台中市推動身障體育運動，在政府與非營利組織協力上，則欲探討兩者採取協力合作態度的前提下，從各個協力領域中探討雙方之互動關係。另，再針對協力領域，依據第二章文獻檢閱所推導出之結果，本研究將聚焦於共同目標、參與關係、資源互動、規範制度等四大面向基礎上。茲將互動四個領域之意涵說明如下：

### 一、共同目標

推動身心障礙運動為政府之公共政策，政府於2008年推出「改善國民運動環境與打造運動島計畫」，該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」，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。運動島推廣專案也包含執行身心障礙運動項目，提供身心障礙者更多元的運動，藉由政府提供資源與財務，與非營利組織共同協力推動身心障礙體育運動，以達成共創目標

願景。所以公部門提供新的公共政策，私部門提供更好的公共服務，公部門與私部門確立目標彼此認同下，才能使雙方有明確的方向可依循，基此，將「共同目標」列為本研究首要之協力指標。

## 二、參與關係

有關公私協力之相關文獻均聚焦於互動關係，而互動關係被視為公私協力之研究指標，由於公私部門的特性不同，各自在乎的領域不盡相同，除了前述首要建構一個雙方的共同目標，需有參與過程的溝通與協調、建立信任感、尊重與互賴等各種互動指標，任何互動指標若產生懷疑或敵對，皆有可能影響協力關係及目標共識的差異，進而彼此無法建立良好合作夥伴關係。再者，從公私協力服務目的需求與過程，探究是以互補、補充抑或合作為利基，依本研究歸納製做協力互動關係的列表（2-4）與圖（2-7），進而分析雙方參與協力過程中，瞭解各種互動指標所呈現的核心關係。綜上，將此重要「參與關係」列為本研究協力指標之二。

## 三、資源互動

本研究所謂之資源，除了Kuhnle與Selle互動模式中的「財務」，包括政府與非營利組織之間協助時，不管是實體或是無形的互利交換，諸如經費來源與籌措、物資提供、募集能力、專責人力、資訊傳遞等，概括統稱為「資源」面向的互動。在本研究資源互動係指政府與非營利組織在對於彼此資源的依賴程度，並從「經費來源」與「資源運用」及「人力參與」互動面向界定，即是協力過程中對於握有資源或提供者，無論對政府或非營利組織在業務運作時的影響，並藉此判定資源的價值與影響力。因此，將「資源互動」列為本研究互動指標之三。

## 四、規範制度

在規範制度分成二方面，其一規範制度的適用性，其二經費運用的合理性。現行規範制度對於推展身障體育運動，首先在適用性方面，以非營利組織而言，目前的規範是否適用於服務輸送的推動，另，囿於現行規範制度之下，非營利組織執行公共服務是否增加其困難度；對於公部門方面，規範制度適用性不足之處，瞭解其做法與抱持態度。

其次，檢閱相關文獻時發現，由於政府規範制度層疊，在公私部門的合作運作過程中，經常面臨公部門行政程序運作緩慢與繁瑣，增加私部門運作上的時間成本與財務的壓力負擔。因此，本研究瞭解規範的經費運用，對於身障者從事體育運動的特殊需求是否形成阻礙，並且從正當合理角度探析。爰此，將「規範制度」列為本研究協力指標之四。

## 貳、互動指標

從以上協力領域的四個面向加以具體化並建立互動關係指標，欲了解協力領域中的互動關係，必須檢視協力關係的互動指標，分析政府與非營利組織的協力結果。前述提及沒有相關文獻針對身心障礙運動議題所建構的互動指標，因此，研究者依四項協力領域彙整成互動指標並略述說明如下（表2-5）：

表2-5：公私部門協力領域與互動指標

協力領域	互動指標	互動概念化	
		非營利組織	政府
共同目標	理念與目標 承擔與共榮	<ul style="list-style-type: none"> <li>●落實服務宗旨</li> <li>●達成目標認知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●推動成果與績效</li> <li>●達成目標認知</li> </ul>
參與關係	溝通及協調 依賴與信任 互動的角色	●執行合作協力過程中的互動關係。	●執行合作協力過程中的互動關係。
資源互動	經費來源與籌措	<ul style="list-style-type: none"> <li>●經費整合與分配</li> <li>●自籌經費能力</li> </ul>	●補助經費的依據
	資源運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>●尋求資源的管道</li> <li>●資源運用效益</li> </ul>	●提供資源(非經費)方式

	人力參與	●人力運用與專業勝任	●參與協力的程度
規範制度	適用性	●服務輸送對象	●規範制度研議
	合理性	●服務輸送對象	●規範制度研議

資料來源：研究者整理製表

綜上所述，本研究將透過訪談了解公部門與非營利組織協力推展身心障礙體育運動，在「共同目標」、「參與關係」、「資源互動」、「規範制度」四個協力領域中分別檢視各互動指標，並以表 2-5 所歸納之協力關係與互動指標對照表進行研究架構圖。

首先匡列四大協力領域及觀察評估互動指標細目，其中虛線將四大互動領域串連，將透過訪談分析協力過程互動指標狀況；最後分析結果，以釐清公私協力推展身障體育運動之狀況，抑或從本研究另有發現不同之處，值得後續的探析與研究。

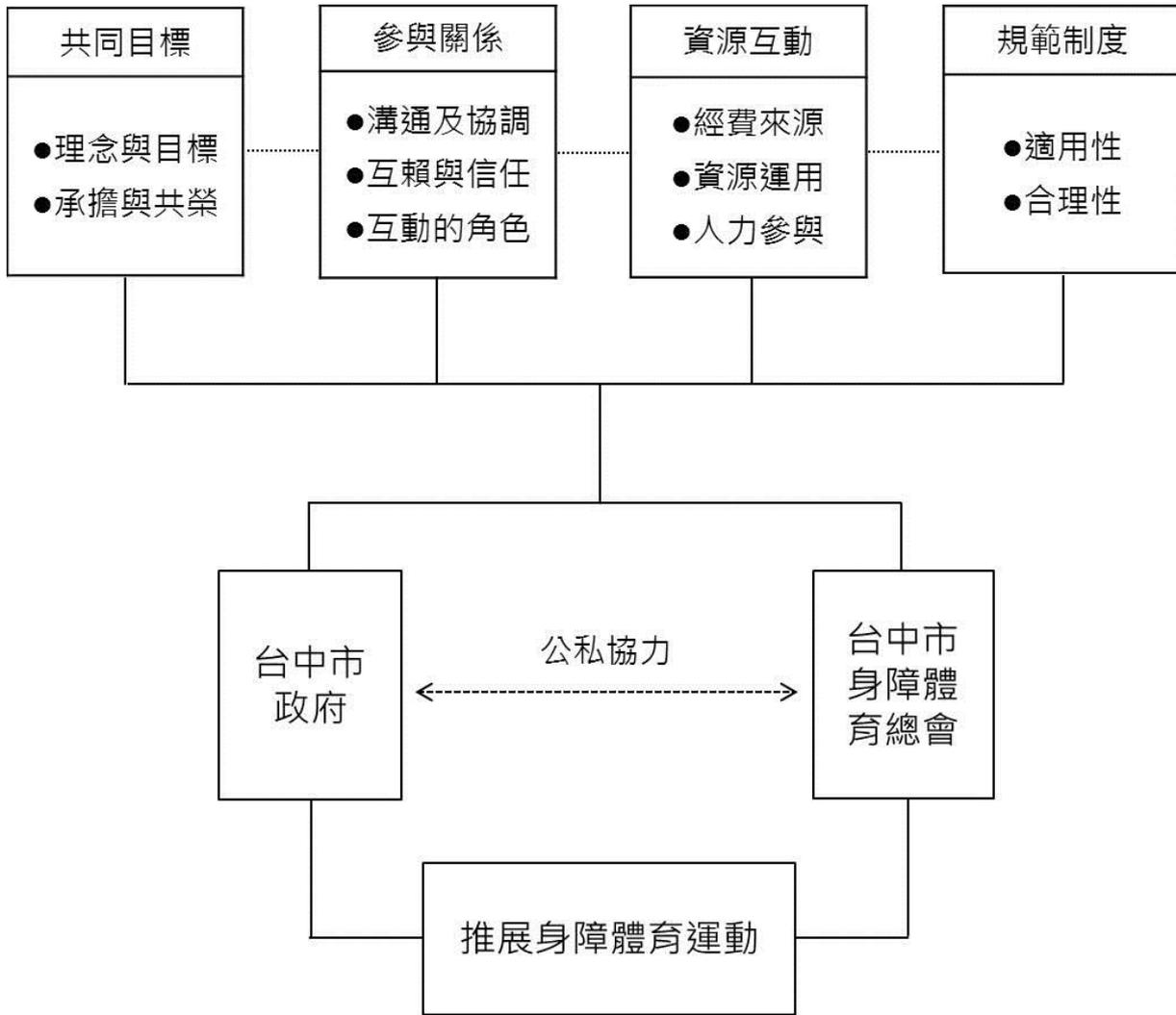


圖2-9：研究架構圖

資料來源：研究者整理繪圖



## 第三章 研究設計與個案介紹

### 第一節 研究設計

#### 壹、研究方法

本研究採用質性研究法（Qualitative Research Method），以公私協力探析身心障礙運動之推動，首先應用一般的文獻分析法（Literature Review），由於以公私協力推動身心障礙運動在文獻上幾無資料可查，只能在相關「身心障礙運動」的文獻資料整理、歸納；其次採用深度訪談法（In-depth Interviews）進行相關資料的蒐集、分析。以上的研究方法，茲分別說明如下：

##### 一、文獻分析法

文獻分析是指針對特定主題過去曾被研究的相關議題與資料的蒐集，像是學術期刊論文、學術專書、學位論文與研討會論文、政府出版品與官方統計資料、會議紀錄、公文、書信及報刊與網路資料等，經過篩選與閱讀後，作為研究者研究方向的參考，並建構出合於研究主題的架構，除了讓研究主題有理論基礎支撐，一方面藉由文獻回顧呈現該研究議題的掌握和瞭解程度；二方面可以讓研究主題與過去產生承先啟後的關聯，襯托出該研究主題的價值和意義（林淑馨，2010：126-136）。

透過蒐集先前研究者的研究文獻檢閱，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。首要是檢閱「公私協力」在學術上研究的大致方向，並加以整理與歸類為「社會服務活動類型」、「文化教育活動類型」與「環境保護活動類型」等三大類型，進而探討公私協力應用於推展身心障礙體育運動之研究。惟，先前提及這方面的文獻幾無資料可查，先收蒐集相關文獻、政府出版品及官方統計數據，藉以了解推動身障體育運動現狀與困境；

其次，進行公私協力相關理論探討，並分析學者提出之相關理論，建構本研究對於政府與非營利組織互動的主要研究之架構；最後，藉由協力合作過程的互動指標資料內容，歸納出本研究所欲探討方向，以作為建構訪談大綱與實證結論之依據。

## 二、深度訪談法

訪談就是研究者「尋訪」、「訪問」被研究者並且與其「交談」、「詢問」的一種活動，屬於研究性交談，研究者透過口頭談話從被研究者那裡蒐集或建構第一手資料（陳向明，2002：221）。換言之，訪談研究法強調必須透過與研究主題有關的人士交談，藉由研究者與受訪者針對研究議題進行深入對話，來瞭解受訪者對於議題的理解與看法。訪談研究法特點在於是一個面對面的社會交往過程，研究者（訪談者）的蒐集資料所形成的意見與想法被受訪問者的回答與態度影響；而受訪問者回答也受到研究者（訪談者）意見與想法所影響，兩者互相影響。因此，訪問品質好壞取決於訪問技巧的熟練程度及過程的有效控制（林淑馨，2010：220；袁方主編，2002：257-281）。

本研究採取半結構式訪談（Semi-structured Interview），即由研究者根據自己的研究設計，事先準備標準化題目訪談大綱對受訪者提問，訪談大綱只是一種提示，訪談者在提問時也鼓勵受訪者提出自己的問題，根據訪談情況以部分開放式題目，對訪談程序和內容進行靈活調整（陳向明，2002：229-230）。因此，針對研究對象與研究問題而設計不同的訪談題綱，再針對受訪者負責的業務及職稱而做些許調整；除此，藉由運用深度訪談補充既有文獻中所無法得知的資料，及政府與非營利組織在公私協力互動過程中兩者之間的觀點與看法，以取得真實正確資訊；最後比對相關研究文獻、理論及歸納研究架構而進行交叉驗證與分析，期能將研究個案真實完整呈現。

## 貳、研究流程

撰寫論文是一段不算短的過程，在此過程中研究者擬定寫作大綱，幫助自己思考整體寫作內容與時程。本研究分四個階段進行（圖 3-1），第一階段構思研究主題，猶記得

初入學時，對於自己的研究題目尚未明確，學習到「非營利組織」課程後，發現這是非常有意義與價值的課程，亦是推動社會進步的主流趨勢，由此觸發到本身參與身心障礙運動，進而啟發研究主題、動機及目的之構思；第二階段蒐集分析相關文獻與理論探討，此階段最耗費時間，需不斷搜尋文獻資料與即時同步分類整理，藉此思考論文聚焦研究主軸及討論面向。經由不斷檢閱過程中，讓自己研究思考方向愈加明確，並將文獻檢閱後加以延伸，進而建構本研究之研究架構。

第三階段針對研究個案進行研究方法，包括文獻分析法與訪談研究法，文獻分析法於本研究論文之第二章已完整論述。訪談研究法將訪問政府與非營利組織之關係人，俾以取得關鍵資訊。訪談提綱設計內容是將研究目的與問題，以及建立研究架構等，必須有清楚互相連貫與回應。最後，第四階段實證與結論，依據所收集與訪談之各項研究資料進行實證分析，對照前述之理論，以歸納作為本研究結論，並冀期有不同的研究發現及建議。



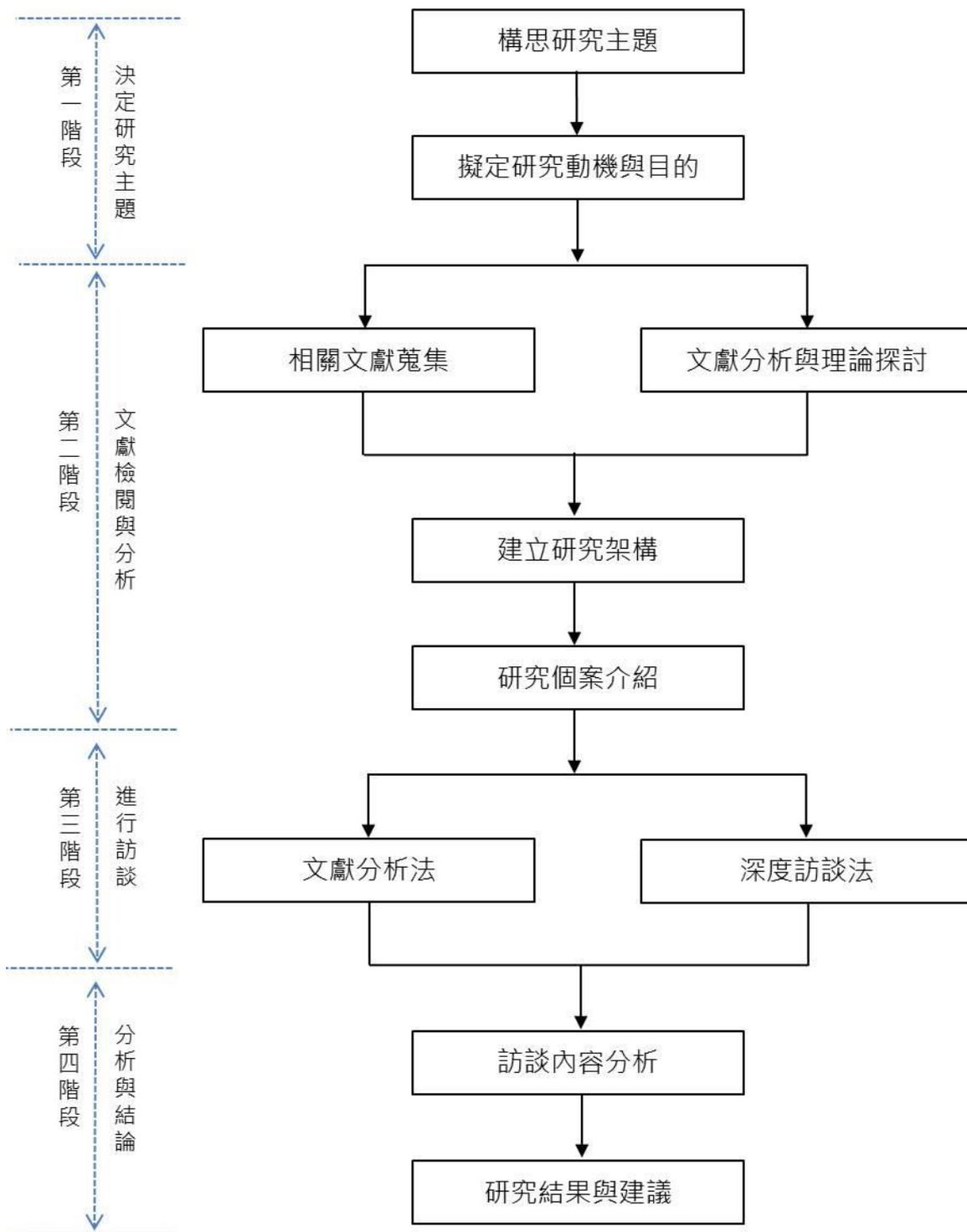


圖 3-1：研究流程

資料來源：研究者繪製

## 參、訪談設計

依據前述之研究目的及研究架構而擬定訪談題綱，台中市政府與台中市身障體育總會就相同訪談主題而設計不同訪談題綱，茲說明如下（表 3-1~表 3-3）：

### 一、訪談對象

表 3-1：受訪者一覽表

組織	代號	現職 (或曾任職)	訪談日期
【政府】 台中市政府運動局	G1	主管	107.10.11
	G2	業務承辦人	107.10.11
	G3	業務承辦人	107.10.13
【非營利組織】 社團法人台中市身心 障礙體育總會	N1	主管	107.10.11
	N2	業務承辦人	107.11.09
	N3	組織代表	108.01.21
	N4	組織代表	107.11.09

資源來源：研究者製表

## 二、訪談提綱

表 3-2：公部門（台中市運動局）之訪談提綱

協力領域	訪談問題
共同目標	1、請問貴局與社團法人台中市身心障礙體育總會（以下簡稱身障體育總會）以合作協力方式推展身障體育運動之主要原因為何？採取公私協力模式的效益如何？ 2、請問貴局與身障體育總會協力互動過程中，如何達成預期目標？及共同承擔那些任務？
參與關係	3、請問貴局與身障體育總會遇到問題或困境時，其溝通與協調管道為何？ 4、請問貴局與身障體育總會協力互動過程中，其扮演角色為何？意見不同或衝突時，解決紛爭的機制為何？ 5、請問貴局與身障體育總會協力互動過程中，彼此之間信任與依賴程度如何？受那些因素影響？
資源互動	6、請問貴局補助身障體育總會的經費來源為何？其補助的標準又是如何？ 7、請問貴局對於身障體育總會執行服務活動時，可以支援的行政資源有那些？是否協助尋求企業的贊助？ 8、請問貴局專責工作人力是否充分？專責人力需要經常協助或支援的業務有那些？
規範制度	9、請問貴局如何制訂相關的規範作業？是否與身障體育總會共同參與研議？ 10、請問現行的相關規範制度對於貴局與身障體育總會是助力或阻力？ 11、請問貴局與身障體育總會在行政作業流程互動過程中，需花費較多時間處理與溝通之處為何？

資源來源：研究者自行整理

表 3-3：非營利組織（台中市身心障礙體育總會）之訪談提綱

協力領域	訪談問題
共同目標	1、請問貴會與台中市政府運動局全民運動科（以下簡稱運動局）以合作協力方式推展身障體育運動之主要原因為何？採取公私協力模式的效益為何？ 2、請問貴會與運動局協力互動過程中，如何達成預期目標？及共同承擔那些任務？
參與關係	3、請問貴會與運動局遇到問題或困境時，其溝通與協調管道為何？ 4、請問貴會與運動局協力互動過程中，其扮演角色為何？意見不同或衝突時，解決紛爭的機制為何？ 5、請問貴會與運動局協力互動過程中，彼此之間信任與依賴程度如何？受那些因素影響？
資源互動	6、請問貴會的資源（包括經費與物資）來源分別為何？又如何整合及運用資源？ 7、請問運動局補助貴會之經費的標準為何？如果補助經費不足時要如何解決？ 8、請問貴會執行服務活動時，運動局給予行政支援項目為何？是否協助尋求企業的贊助？ 9、請問貴會專責工作人力是否充分？專責人力的專業知識是否足以勝任工作與活動？
規範制度	10、請問貴會對於政府之行政規範，是否與運動局共同參與研議？ 11、請問貴會對於運動局現行的相關規範制度於合作協力過程中是助力或阻力？ 12、請問貴會與運動局在行政作業流程互動過程中，需花費較多時間處理與溝通為何？

資源來源：研究者自行整理

## 第二節 個案介紹-台中市身心障礙體育總會

### 壹、台中市身障體育總會發展歷程

身心障礙體育運動是身心障礙者相關福利政策之一，但是政府過去注重於身障者協助就業、安居生活及醫療照護等政策，其相關法令規範是不斷的增修與施行，惟，在推動身心障礙體育運動方面，面對國內已突破百萬身障人口，除了比起國外發展有著緩慢落差外，及國外身心障礙體育運動研究是不斷成長外，國內對於身心障礙體育運動的研究仍在起始階段，著實有待更多專業後續研究者的投入探討。全國各縣市的身心障礙體育運動項目，都是附屬在各縣市健全人體育會下的身障運動委員會，將身心障礙運動附屬在健全人體育會下的單項委員會，使得身心障礙體育運動層級降低，以及分配的資源減少。事實上，國內早有相對於中華民國體育總會、奧林匹克委員會的中華民國殘障體育運動總會、帕拉林匹克（殘障奧運）委員會的設立，因此，身心障礙運動不是單項運動，尤其在分級系統、競賽規則與需求亦與健全人有所不同。

本研究案例社團法人台中市身障體育總會，主要源自一位患有小兒癱瘓的皮膚科醫師（吳及時），在 40 歲那年上了一堂體育課後，開啟了人生的新視野，默默許下心願：「要奉獻多出來的每一天，讓更多身心障礙者擁有屬於自己的體育課」。2008 年吳及時醫師率領身障桌球選手，前往韓國大邱市進行臺韓身障體育運動交流，在此見識到韓國全國各地早已將身障者體育會與健全人體育會並軌設立，並且立法規定由各市首長擔任會長，因而促使韓國身障體育運動能夠蓬勃發展。台中市身障運動團體，長久以來一直保持分散未整合的狀態，推動身心障礙體育運動，主要力量來自各社福團體與學校，有鑑於此，邀集台中市參與推動身障體育運動的六大身障福利社團及兩個特殊學校，由台中市等市議員大力協助，終於 2009 年核准籌組「社團法人台中市身心障礙者體育會」。爰此，在 2008 年吳及時醫師率團前往韓國大邱市交流後，受到韓國設立專職單位為身

心障礙者推動體育的啟發，成立了這個與健全人平起平坐的「專屬」身心障礙體育總會，從此開啟了身心障礙者運動的服務大門。研究者特將台中市身心障礙體育總會發展歷程彙整紀事表（表 3-4）。

表 3-4：台中市身心障礙體育總會發展紀事表

年/月		重要紀事
2008	12 月	第一屆台韓身障體育運動交流（每年互訪）
2009	3 月	「台中市身心障礙者體育會」創會
2011	10 月	首屆台中市身心障礙國民運動會（每年辦理） 說明：台中市每年辦理身心障礙國民運動會，參加人數逐年成長，成為身障者的年度體育盛事。
	11 月	首屆台中市國際身心障礙桌球公開賽（每兩年辦理） 說明：透過運動讓身障朋友發揮才能並為國爭光，打造台中市成為身障運動城市。
2012	6 月	身心障礙體適能健身坊成立 說明：透過教練小班制教學，使身心障礙者從事休閒運動，在台中市各區借用國中設立身障運動點，就近服務更多身心障礙夥伴。
2014	8 月	友善運動校園示範點設立營運 說明：校園身障體育宣導，每年邀請本市優秀身障選手前進學校，為全校師生解說身障體育的特殊性，並開放現場體驗身障運動，將正確的身心障礙體育觀念廣傳各年齡學生族群。

	9 月	學校適應體育課程開辦 說明：聘用專任適應體育教練進入國中校園，為特教班、資源班的身心障礙學生進行適應體育課程，讓身心障礙學生接受專業化體育課程。
2016	12 月	台中市身心障礙者體育會共設置 18 種單項運動委員會 說明：共設置盲人柔道、地板滾球、特奧滾球、羽球、輪椅擊劍、撞球、定向越野、輪椅舞、聽障籃球、桌球、射箭、田徑、槌球、聽障棒壘球、游泳、保齡球、盲人門球、自行車、馬術 (2018 年設置，共有 19 項)。
2017	8 月	正式升格為「台中市身心障礙體育總會」
	12 月	「170 一起動後援會」成立 說明：成立「170 一起動後援會」，邀請各企業與善心人士加入，並提供相關支援支持。

資料來源：研究者參閱身障體育總會簡介手冊彙整

## 貳、台中市身障體育總會成立宗旨、任務與目標

台中市身心障礙者體育會成立後（2017 年升格為台中市身心障礙體育總會），提高了台中市身心障礙體育運動的層級，從此與台中市健全人體育會平起平坐及共享資源，共同推動台中市身心障礙體育活動，促進全體身障市民健康。身障體育總會以整合社會福利資源、提昇社會福利層次、擴大社會福利範圍，以推動身心障礙者體育運動活動，重建身心障礙者身心健康，促進身心障礙者社會福利為設立宗旨。並宣揚身心障礙者的社會福利照顧不止於基本生活與工作就業，更應加強重建其身心健康，增加與社會之互動。爰此，身障體育總會之目標，藉由推動身心障礙者體育運動活動，協助身心障礙者增進健康、強化意志、超越障礙、感動社會，使身心障礙者具備完整全人之生命價值，並獲得社會大眾之平等待遇。

身障體育總會之「組織章程」第五條明文規定組織任務如下（資料來源：台中市身心障礙體育總會官網 <http://www.tdpsf.org/category/About-Constitution>，檢閱日期：2018年12月10日）：

- 一、辦理有關身心障礙者運動活動與比賽事項。
- 二、辦理有關身心障礙者運動學術研究與講座事項。
- 三、辦理有關身心障礙者運動調查統計及編纂事項。
- 四、指導各種有關身心障礙者運動團體組織事項。
- 五、辦理各機關團體委託身心障礙者運動相關活動事項。
- 六、促進身心障礙者運動設備之改進及其他有關事項。
- 七、辦理邀請國外身心障礙者運動團體一般訪問性比賽及派遣本市身心障礙者項目選手出國訪問及參加一般比賽事項。
- 八、促進身心障礙者就業及其他福利事項。
- 九、其他有關身心障礙者運動之特殊任務。

### 參、台中市身障體育總會組織

台中市身障體育總會組織及職權，以會員大會為最高權力機構，會員大會置理事十五人、監事五人，由會員（會員代表）選舉之，分別成立理事會、監事會。經由理事十五人、監事五人選舉理事長與常務監事，並本會置秘書長一人；會員大會設立各項委員會及成立「170 一起動後援會」。其組織架構如下：

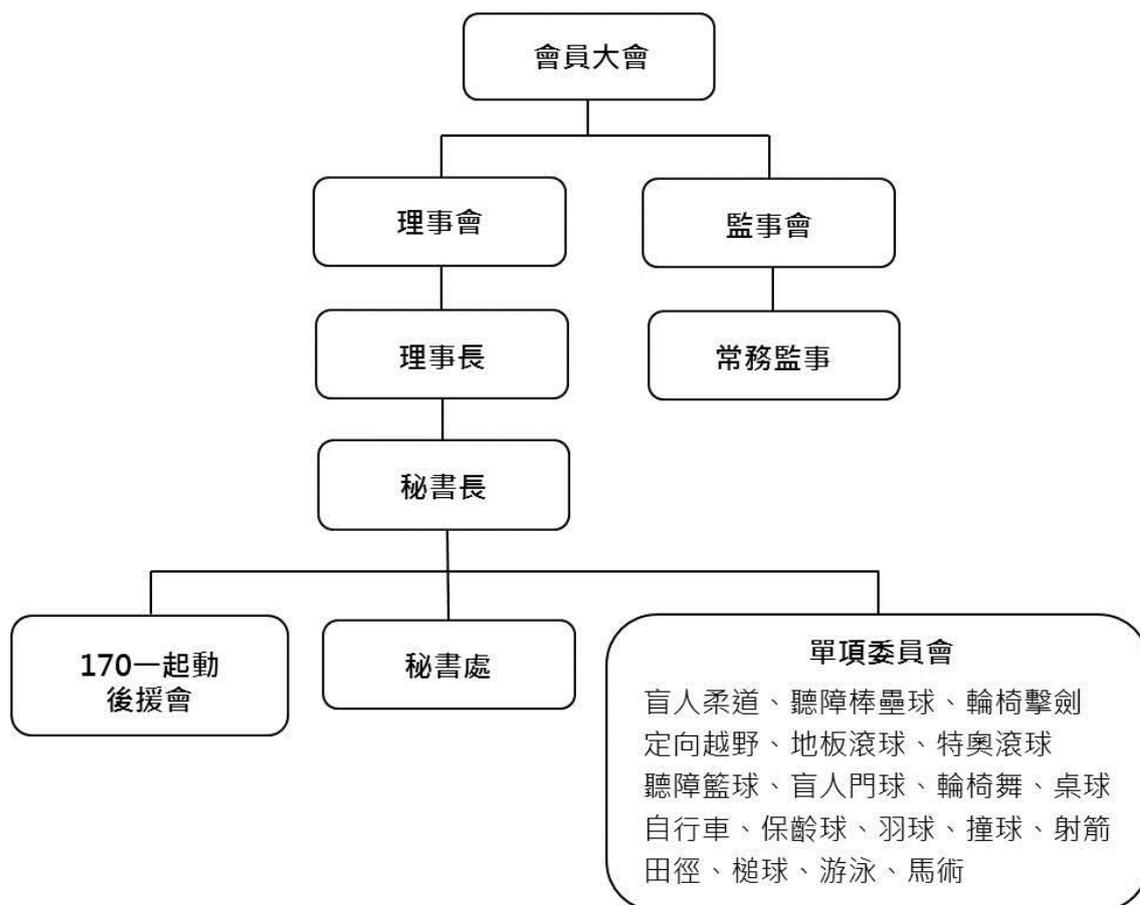


圖3-2：台中市身心障礙體育總會組織圖

資料來源：研究者繪製

## 第四章 深度訪談之分析

本研究以深度訪談法了解台中市身心障礙體育總會（以下簡稱身障體育總會）與台中市政府運動局全民運動科（以下簡稱運動局）互動關係，探討政府與非營利組織推展身障體育運動時如何互動協力與合作。依研究問題與研究架構及訪談對象設計訪談提綱，分別以「共同目標」、「參與關係」、「資源互動」及「規範制度」四個面向進行訪談，訪談對象包含運動局與身障體育總會的主管及相關工作人員，藉由深度訪談所獲得之資料加以歸納整理，以下各節針對歸納的四個協力領域進行分析探討，並對照理論與實務的佐證，俾利於本研究有更深入的了解與詮釋。

### 第一節 共同目標

#### 壹、協力目標的動機

本節主要探討了解台中市政府推展身障體育運動之目的，經由受訪者資料整理發現主要有下列二點：

##### 一、落實台中市政府推廣全民運動政策

台中市政府推廣全民運動除了正常人運動，也包括特殊的身障者運動及原住民運動，呼應台中市長要求的政績，及台中市成立運動局的宗旨，因此，運動局被賦予台中市長的政策要求必需提供績效，以及中央政府對各縣市有做施政評估。

「其實與身障運動團體這邊的合作，不只是呼應到市長的政策，也是希望整個社會相較於身障弱勢團體能夠一起去成長，也算是大家共同的宗旨，我們運動局全民運動科就是要推廣全民運動，既然是推動全民運動，當然特殊的身障者運動、原住民

運動這也是含括在裡面，這和我們運動局成立的宗旨是一樣的，也是相呼應的。」

(G2-1)

「至於以公私協力模式推展身心障礙運動原因，主要是公部門需要做這一塊，現實的身心障礙者也需要，身心障礙運動也是社會福利的一塊，基本上公私協力的效益就是公部門有做。」(G1-5)

「因為運動局會被賦予上面市長要求，台中市要推展身心障礙運動要提供一些績效，要怎麼樣才能做出績效，總會有什麼樣的活動可以提供給身心障礙者……我們就可以很快想出新的案子，就有相對的經費可以支援。」(N1-12)

「合作協力推動主要因應教育部體育署的規劃全民運動，身障運動也是列在全民運的一部分，算是與體育局一起合作協力推展完成身障運動。」(N2-1)

「公私協力主要的模式，就是政府補助經費由總會去執行這些活動，然後需要公部門一些支援去執行任務，順勢達成政府的目標。」(N2-1)

「全國六都來說大家都在比體育的發展，這方面的表現也不能太差……反正就是中央對各個縣市的施政都有在做評估，只要做得好給的補助款就會多。」(N4-2)

另外，身障體育總會認為，除了配合台中市政府推廣身障運動，總會也設立各式運動項目，身障者可以找到適合自己興趣與體能的運動，亦鼓勵身障者成為運動選手，在競爭場上往人生的目標前進。

「我想推廣整個身障運動是一個全民化，總會很多的單項運動都符合身障朋友運動，也符合身障朋友的身體狀況……現在可能有 19 個單項運動，這些單項運動方面，鼓勵更多的身障朋友，各種不同障別的朋友都能夠來運動。」(N3-1)

「身障朋友運動如果可以找到自己的興趣或者是專長的運動，在很多的教練教導之下，未來在全國運動或者在國際世界比賽都有表現的機會，這是一個鼓勵身障朋友往人生的一個目標前進的方向。」(N3-1)

## 二、協力推展身障運動達到各取所需

受訪者表示，公部門藉由身障運動非營利組織，以協助政府提供多元公共服務並達成市政績效，私部門的資源需要仰賴政府補助，由公部門補助經費提供非營利組織執行任務，彼此各取所需共同協力合作。

「台中市是第一個有台中市身障運動總會或是其他身他運動身障協會，那我覺得不管以那一個面向來看，這是對政府或身障者一個很好的效益。」(G3-1)

「當然這因為總會需要經費，公部門需要政績，站在總會的角度以及過去合作的模式都是這樣子，就是公部門也會覺得總會是幫忙的人，總會也覺得公部門是能協助我們的人，以這樣子的心態來做交流跟合作，這樣子來做開始的。」(N1-3)

「總會去辦理一些活動都是依據政府的政策，若有適合計劃總會就會去辦理執行，政策方面比如說以前是「打造運動島」，現在是「運動愛台灣」……身障運動也是其中的一塊，還有原住民、銀髮族等……依據這些運動的項目去找尋適合總會的部分，執行這方面的活動也可以讓大家認識總會，政府透過總會協助辦理這些活動，也可以達到政府所要的效益，彼此之間都有互相不錯一個效應。」(N2-1)

「這些身心障礙運動團體最大的目標核心，透過公部門申請經費補助，就是你給我經費，我幫公部門做事，但是身心障礙者的服務比一般人需要更多的支援。」(G1-1)

## 貳、協力目標的理解

### 一、達成政策目標的認知落差

#### (一) 台中市運動局

運動局對於達成政策目標，經由訪談承辦人員與主管後，發現兩者之間的態度與看法是有認知落差，首先，運動局的主管對於達成政策目標，希望能在最短時間看到成效，然而，若是以台中市參與身障運動的數據來看，與運動局主管的期待是有落差的，即是沒有達到政策績效的亮點。

「但是主管們會比較希望就像路跑一樣片地開花的感覺，可是身障運動這塊的成果，可能會跟主管的期待是有落差的。」(G2-14)

「如果以身障運動人口的數據角度來看，確實會讓公部門主管們感覺差異很大，還是沒有達到他們要的曝光度，這個也是需要時間去推，上面的長官可能希望以最快的時間達到最快的效果。」(G3-2)

再者，對於公部門主管的期待想法，業務承辦人有不一樣的想法，因為身障者本身先天條件就不一樣，必需考量各種障別的身障者出來運動的困難度，認為推展身障運動不能以亮點的數據來代表成果或績效，有時數據的因素亦會影響結果的真實性，應予以說明或調整。

「畢竟身障總會的宗旨就是要身障者走出來運動，走出來能夠影響多少人？就像滾

雪球一樣一個帶一個，短期是不太可能有顯著的成長……這些成果只能慢慢來，因為這是沒有辦法一蹴可幾，因為不像是一般運動隨便一抓就一堆人，這一大堆人就是績效、成果或是數據，就是提升台中市的運動人口，所以身障體育運動本身這一塊，走出戶外就有點困難了，只能利用幾個運動點去串聯。」(G2-14)

「我認為並不是每一位身障者都適合出來運動……我們最疑慮是重度的身障者不見得能夠到運動場上來運動，我覺得效益若單純以數據來看是會有落差的，因為我們並不知道實際面是什麼，如果也把重度身障者算進去，那這樣身障人口就特別多了。」(G3-2)

「因此對於這個數據，有沒有實質的意義可能還要再思考，對於重度身障者的人口數會不會也影響到這一部分？我們未來在做數據呈現的時候可能要做調整或說明，這個數據如果沒有拿掉，可能就會影響到整個大數據的真實面。」(G3-3)

另外，運動局主管對於身障體育總會推動身障運動，沒有符合達成公部門的政策目標期待，分述說明下列三項：

#### 1. 台中市參與身障運動人數未符期待目標

「以整體台中市身心障礙者參與運動人口來講算是小宗的……」(G1-1)

「台中市有 12 萬身心障礙人口，出來做運動的只有 1,200 人左右大約是 1%……」(N1-3)

#### 2. 身障體育總會與其他身障運動團體服務重疊

「也就是說各身心障礙團體與身障體育總會重疊性蠻高的，我想各組織有各的運作與目標性，在共通之下可以一起結合做事情……再就是說一個組織運作久了之後，

公部門的想法是這個組織可以開創（服務）多少身心障礙者，雖然它不是很具有公益取向的團體，但是每次活動就是那些固定的參與者。」(G1-1)

「在整合方面會遇到比較多的問題，以我們運動局的角度來看，整合的這個面向未來還需要做更多的溝通。」(G3-1)

### 3. 身障體育總會之宗旨及價值的限縮

「重點是總會有沒有把成立的宗旨創造出來，及可以幫公部門有那些做不到的事情。」、「總會不要只是會辦活動的功能而已，還有沒有其它的功能來彰顯他們的存在價值，如果只是辦活動的功能，那就把自己功能限縮在那裡。」(G1-17)、(G1-18)。

以上，第 2 點說明整合運動體育組織團體部分，運動局認為身障體育總會整合其他身障運動團體，可簡化行政作業、避免資源的浪費使用與減少推展時阻礙。

「對於總會推展身障運動這一塊，如果可以整合更多的賽事，不要是以壟斷的方式，會讓台中市的整個身障運動更完善，還有避免資源的重複使用，……畢竟資源還是有限的，我們是希望整合以後，我們在推展身障運動的時候比較不會有阻礙，讓參與運動的人有更好的賽事水準，這是我們運動局的期望。」(G3-17)

「如果以公部門角度想，所有其他小型身障運動團體都歸在總會底下，公部門不需要應付這個多的團體，只有一個窗口是最好。」(G1-7)

### (二) 台中市身心障礙體育總會

台中市身心障礙者參與身障運動人數不高，與政府的期待績效有明顯落差，身障體育總會認為需要政府資源推展身障者運動，同時彼此協力合作達成目標過程中，認為自

己是主動推展的一方，運動局是被動者，並與主事者是否願意共同協力支持有關。受訪者認為台中市政府沒有重視身障者運動權益，對於成效也沒有要求，只是完成例行性的公務。再者，身障體育總會也相同認為身障者參身障運動是有諸多的阻礙因素，所以績效成長是緩慢的。

「在休閒體育的部分 雖然不是競技運動，你要參與的人就是要多，政府要看到的 就是參與的人多，他才會給你錢，如果人不多，政府就會有不一樣的想法。」(N4-9)

「台中市有12萬身心障礙人口，出來做運動的只有1,200人左右大約是1%.....我們要如何碰得到99%的身心障礙者?當然就會需要政府單位的行政資源.....」(N1-3)

「總會和公部門合作模式比較是由我們來發動，我們來提出想要辦什麼與公部門討論.....所以在協力的過程如何達成預期目標，會變成好像是我們在推著公部門走.....就是總會一直在push運動局做什麼，比較是這樣子的合作模式。」(N1-7)

「所以其實是跟領頭的人有很大的關係，你上面的人願意協助支持的話就會很好進行，變成說一直在隨波逐流。」(N1-16)

「對於推廣這一塊，我反倒是覺得總會一直在想要如何推廣，反而覺得公部門並不是很在意這一塊.....覺得政府好像就是把一些例行性的事情完成就好了。」(N2-2)

「因為身障者除了本身要出來很困難之外，還有背負著許多的經濟因素、交通因素及障別因素等等太多了.....但是不可否認，這個成長不能夠跟正常人相比，絕對是緩慢的。」(N4-2)

再者，身障體育總會認為這是政府之責，未將該公共政府落實做好，雙方共同合作形成夥伴關係，另外，強調政府補助的經費是固定，所以每年都是例行性的活動，亦會評估整體活動成效，認為雙方基本的共識和目標都能達到，其主要在於全國各縣市推展身障運動績效，攸關到各縣市預算編列。綜上所述，形成身障體育總會與運動局在協力執行目標上，彼此的態度是各異不同的。

「這不是我們在資源上依靠政府，而是政府並沒有把這一個政策執行做好，我們是在協助政府，政府給我們支援，我們協助做身障運動，彼此之間的合作關係就是夥伴，我們是夥伴關係。」(N4-5)

「身障運動這一塊達到怎麼樣的效益，政府列出的活動與經費就是這麼多……盡量符合政府的需求，其中總會再安排想要推行的計畫與目標，所以雙方兩邊基本的共識和目標都能達到。」(N2-2)

「運動局就是在期末的時候做一個檢討會，因為各縣市也會去做一個評比，如果縣市執行的成效不好，到時候就會影響到該縣市的預算編列。」(N2-1)

## 二、執行政策目標的計畫方向

### (一) 整合身障運動組織團體

身障體育總會與台中市其他身障運動團體重疊性高，前述提及運動局認為身障體育總會必需做統合其他身障團體，惟有跨到公部門各局處時，再由運動局出面協助，但是身障體育總會則認為，整合除了涉及各個身障運動團體外，還需要公部門各局處的溝通協調與支援活動，並且是艱難的任務，所以兩者之間對於整合所扮演的「中介者」角色有著不同的看法。

「我想各組織有各的運作與目標性，在共通之下可以一起結合做事情.....這個部分身障體育總會需要去做統合。」(G1-1)

「有些會橫跨教育局、有些也會橫跨到社會福利部份，那這個就是我們局處和身障體育總會需要再去做整合。」(G3-1)

「台中市身障體育總會底下有很多的委員會，還有其他的身障團體是跟身障體育總會是平起平坐的，這些團體在做溝通跟隸屬關係，還有權責區分的時候，這對身障體育總會來說是艱難的任務，對我們來說也是.....」(G2-2)

「在整合方面會遇到比較多的問題，以我們運動局的角度來看，整合的這個面向未來還需要做更多的溝通，因為畢竟身障體育總會還是會牽扯到很多的部分，身障總會底下有很多的運動項目。」(G3-1)

## (二) 推展身障運動多元化

對於共同推展身障體育運動目標，受訪者表示應朝向多元方面發展，身障體育總會認為這個任務，比起一般社福團體更需要公部門的支援資源，特別是學校體育方面，宣導教育有關身障生運動的權益，並且鼓勵身障生參與運動，包括到各學校專題演講及訓練教導身障生運動，藉由教育局轉介各學校宣導推廣，甚至發現優秀運動人才給予培育參加競技。除此之外，未來針對學校評鑑增列身障生參與運動方面，此機制立意藉由政府強制的公權力，促使設有特教班或資源班的身障學生，能夠達到參與體能訓練與運動。最後，身障體育總會認為實際接觸身障者很重要，且瞭解身障運動比起辦任何的身障比賽都有用，實際的做宣傳可以發揮更大的效益。

「我覺得學校是最重要的，學校能不能給他們一個正確的價值觀，及正確的理念去

接受身障朋友，這一點是很重要的，不管你是不是身障的朋友應給予尊重……而非因是身障者而無法運動。」(G3-4)

「他們也去學校推展身障運動，主要是要往下紮根，就是讓這些身障者從小開始訓練他們運動，利用他們不一樣的專長做一些訓練，讓他們也能參與體育。那身障人士方面運動，讓大家可以了解身障運動不只是休閒，更有競技性的層面。」(G3-5)

「未來在學校的評鑑上是不是可以加入資源班、特教班，在評鑑的時候加入一些針對他們（資源班、特教班）有沒有帶出來參與運動這塊，變成從這塊政策端來做提升與要求，這樣才能夠更快一點。」(N1-5)

「所以總會正在積極找更多更廣的推銷管道，像總會做校園宣導主要是和社會局申請經費，之前教育局也有一些類似的活動，運動局主要是辦理運動賽事，像總會有在做運動據點，每次開班的人數比以往還要多……」(N2-11)

「我認為實際走出去接觸身障者很重要，讓他們了解身障運動比起辦任何的身障比賽都有用，我覺得實際去做宣傳比較有用，我接觸校園宣導身障運動這一塊，我覺得有蠻不錯的成長，來報名參加的單位變多了。」(N2-10)

「所以我在擔任理事長期間，希望從國小開始讓各個身障運動的項目到學校去推廣，也讓學校的老師及小朋友知道，不要讓這些身障小朋友上體育課的時候被擺在一邊，其實他們也有運動的本能，如果可以鍛鍊他們的體能，讓他們從小就有這個運動的權利，享受運動的樂趣。」(N3-2)

綜上而論，運動局與身障體育總會的受訪者認為彼此互賴模式的存在是絕對必要的（後閱第二節至第四節），雙方不僅在資源上存在強烈的依存關係，在推動身障體育運動業務上需要密切的合作。由此可見，身障體育總會需要配合政府的體育政策推動身障運動，同時，也認為政府有責任提供具體協助行動，彼此共同協力身障體育運動之發展。

「這也需要公部門幫忙做一些媒合或經費的補助，所以開始往學校去做推廣及演講之類，讓更多人了解認識身心障礙運動，去分享原來身心障礙者還可以運動……所以這些行銷的過程也是需要公部門來做一些協助，才可以更快速、更精準的去做到這些事情。」(N1-6)

「公部門應該要調整如何讓身障者出來運動，這是公部門應該要注重的問題，我覺得應該是讓公部門將相關的運動場館設施蓋好，給足夠的人力和物力經費之後這樣子你才能夠讓民間企業來參與推動身障運動，要不然靠民間的力量是不可能的。」(N3-12)

## 第二節 參與關係

公私協力は政府近年來尋求提升治理能力與效果的主流思維，其不僅強調對價利益交換，更強調是以互相認同的目標為基礎，建立在不同行動者間的一種動態關係（廖俊松，2006）。本節主要分析運動局與身障體育總會共同協力推動身障運動的互動關係，以三個互動指標「溝通與協調」、「互賴與信任」與「角色的關係」的方向來討論，透過訪談資料彙整與經實證分析後，有助於本研究對於協力全貌的掌握。

### 壹、協力的角色關係

## 一、協力承擔任務明確

隨著政府與非營利組織快速發展協力合作，協力發展類型呈現多樣化。日本學者山岡義典依自主程度強弱，將政府與非營利組織的協力關係區分「補助」、「共同舉辦活動」、「委託」三種型態（轉引自林淑馨，2018：5）。由本研究受訪者發現執行協力互動過程中，運動局與身障體育總會主要以「補助」及「共同舉辦活動」類型參與協力（後閱第三節介紹），彼此於「共同舉辦活動」時，運動局主要是提供公部門的資源，及跨局處協調支援會議，以及發公文租借場地、借調學校老師支援等；身障體育總會則是執行活動策劃，活動現場及成果效益報告等，所以彼此承擔任務職責是明確的。

「公部門只能給行政資源的協助，譬如說場地的借用、協助借用老師的公假申請或是需要獎狀、還有需要召開跨局處的協調會及邀請市長或貴賓的出席等，這些都是行政資源的部份。」(G1-6)

「他們要做參加人數報名、實質的設計與活動要怎麼進行、還要評估做這些活動的效益跟成果，身障體育總會比較像是在執行面的，我們公務體系比較像是行政支援這一塊，像是長官的邀請、場地租借等等，大致上來講整個責任都還算是清楚。」(G2-3)

「運動局支援的行政資源項目，因為公部門就是幫忙協助對其他公部門的一些行政資源，像跨局處的協調，像是我們有一些協助的都會是學校的老師這類的，就變成請公假一些的，就像我們剛在前面提到我們希望社會局的協助，像是衛生局的協助，教育局的協助這種跨局的協調，由他們來召開跨局處的協調會這樣。」(N1-23)

「場地租借的部分透過公部門是比較不用付費，或者是透過公部門去租借費用上也可以減免，有些公務機關只接受公部門才可以租借，若是總會發公函過去是不會接受的，所以有些事情必須透過公部門出面去協商解決。」(N2-9)

另一方面部分受訪者表示，身障體育總會比運動局承擔更多的任務，以政府與非營利組織共同合作之「共同舉辦」活動協力型態，政府方面參與程度較高，運動局在協力合作過程中需要參與活動外，亦提供其他公部門的資源共同協力完成合作，所以身障體育總會承認，若沒有運動局的協助無法將體育活動順利完成，兩者是之間執行任務，所呈現的是生命共同體。

「至於共同承擔哪些任務，坦白說，身障總會幫我們承擔的比較多。」(G2-3)

「整體來說，其實總會那邊給我們的行政支援是更多的。」(G3-13)

「名義上公部門是擔任指導或共同主辦的單位，但是大部份公部門還是退居做協助的部分，因為運動局有很多的體育活動項目要做，不是只有身心障礙者這個部份，也只能給民間體團去做，公部門只能給行政資源的協助。」(G1-6)，

「角色的部分總會主要是執行面，幾乎都是負責全部的活動賽事，主要是總會比較了解，如果總會有需要協助才會請運動局幫忙，所以運動局沒有一定的角色定位要做什麼，運動局就是跟總會共同承辦，或是委託總會辦一些事情，如果需要公部門的資源就會請求運動局協助。」(N2-4)

## 二、扮演角色認知差異

運動局與身障體育總會推展身障運動，主要是共同辦理運動賽事活動為主，運動局受訪人員表示因為共同掛名活動的主辦，必需概括全部承辦的責任，認為身障體育總會並沒有這樣的認知，在心態上認為是為公部門做事。

「基本上公部門的難處是掛了名必須負責任，掛了共同主辦出了事情公部門要出來，但是他們會說我們幫你們公家辦事，可是公部門也沒得選擇啊.....」(G1-11)

「因為共同主辦發生狀況，身心障礙者一定會來找政府運動局，就是看要花多少時間來解決.....而且最後的解決還是由公部門負責不會落到總會，因為總會可能只負責前面，公部門是要概括全部的狀況，但是總會沒有這樣的認知。」(G1-16)

其次，運動局強調對於協力對象別無選擇狀況下（後閱第參點介紹），並非公部門提供資源就是強勢主導者，反而自認為是弱勢者，彼此在角上亦非是直屬關係，認為與非營利組織是一種夥伴關係。然而對此狀況，根據訪談發現，運動局代表台中市負責處理體育運動相關事務，配合政府的政策執行任務，對於角色的關係不認同具有不對等之看法，視彼此為合夥的關係。

「所以基上我們還是合夥的關係，互動中有裂縫我們還是會彌補，在這個區塊上我們公部門是弱勢，不要以為公部門掌握資源就是強勢者。」(G1-11)

「公部門也是要配合私部門才能達到效益，所以我覺得不是公部門給經費就能怎麼樣，在角色上我們沒有所謂的直屬關係。」(G2-5)

相形之下，身障體育總會則認為公部門是經費資源提供者，會以下對上的關係態度來溝通，兩者關係互為緊密。因此，兩者對於角色關係的認定是有歧見，即是運動局認

為彼此是共同合作關係，身障體育總會則持相反看法，認為會以下屬執行單位看待，發生衝突或意見相異時，最後解決的方法還是回歸到遵守政府的規範。

「但公部門是給經費的單位，所以總會還是會以一個比較下一層的心態來跟公部門做溝通。」(N1-11)

「我們總會的經費 90% 都是由公部門補助，變成總會有姿態較低的感受。」、「就像我前面講到會有上對下的關係，有時候會有承辦單位的心態在做事，而且總會也受到經費的補助，所以公部門會監督總會。」(N1-11)

「我和台中市政府建議不要將身障總會看成一般社團在應付，我之前也感受到台中市運動局這邊的主管，不管是在言詞和態度方面不能照一般的社團在對待，所以我們一直還在溝通。」(N3-9)

「對於角色的部分，我認為公部門還是一個指導的上級單位角色，所以發生衝突或是一些狀況，若是在合理的範圍，就像我剛才前面所講的總會還是會遵守政府的規範，解決的方法最後還是回歸到遵守政府的規範，就是依據作業要點。」(N2-4)

另一方面，身障體育總會認公部門的心態是沒有重視身障運動，即使已升至總會層級，政府並沒有和正常人總會一樣給予相同待遇，尤其是在補助經費方面；以及公部門難突破的保守心態，而呼籲政府要以平權的態度對待。

「但是我覺得公部門對於身障體育總會還是有些不友善的地方，認為總會是民間團體，就會以民間團體的方式對待，像台中市體育總會都是由議員當任理事長，我們

現在是身障體育總會，應該是跟他們平起平坐，所以總會一再的要求台中市政府要一視同仁，政府所編列的預算一定要平等對待台中市身心障礙總會。」(N3-9)

「我想主要的就是層級不夠、預算不夠，還有公部門的心態問題，之前身障運動是在正常人的體育總會之下，總會爭取身障運動與正常人一樣的待遇平起平坐。」(N3-8)

「公部門真的需要做個檢討，體育總會扮演的角色不是全能的，如果公部門都不管，這個體育總會就沒有意義了，所以最重要的就是回歸到政府對於重視身障者運動的平權態度和尊重.....但是公部門的保守心態如果沒有打破還是很難的，還有身障朋友要走出來運動，有走出來才會有訴求，政府才會看得到。」(N3-9)

「這已是台中市的一個既定政策，差別在於主事者你認不認同這樣的身障運動，不管是夥伴關係也好，對立關係也好，都要去完成這個政策。」(N4-6)

## 貳、協力的溝通及影響因素

### 一、溝通管道與協調

運動局與身障體育總會溝通管道主要是以電話為主，若是大型運動賽會活動，必需依賴更多政府資源，以及開跨局處協調會議，或是請台中市副市長居中協調時，就需依公部門要求發送公文，此為溝通協調必備之程序。

「運動局與身障總會的溝通都是以電話來溝通，如果遇到有問題，就是每個上層主管注意的地方不一樣，就要發文有記錄這樣。」(G2-4)

「就是由總會發起直接發開會通知，大部分是在討論大型賽會.....或是把開會通知委由運動局，由運動局來召開兩方協調會或三方協調會。」(N1-9)

「沒有辦法跨部門的時候，甚至是會要請副市長來幫我們召開協調會，跨局處的時候，就要一直往高層級來做這樣子的會議，才可以更快速的進行，確認一些責任的劃分，這是不得已的手段。」(N1-9)

「因為他們是資源提供者多少會有上下的關係，總會是配合政府的政策，彼此之間會有衝突的狀況，主要是在執行活動的時候較常遇到，或是政策突然調整的時候。」(N2-4)

「至於溝通協調會議比較少，一般都是會先擬好問題再召開溝通協調會議，邀請相關單位在會議當場大家共同討論，會議討論後運動局會再去討論是否要做修正。」(N2-3)

大部分受訪者認為，承辦人員溝通是沒問題的，主要都是基本的溝通內容，而非核心問題的解決，因此較不會有衝突狀況；遇到原則性與制度面的問題，或是上面主管有意見時，由運動局主管與身障體育總會的理事長或秘書長溝通協調。由此可見，公部門在溝通管道方面，還是需依循政府體制作業，除了發送公文程序，更重視溝通應有層級之分，儘量避免跨層級的情形。

「因為我們都是承辦人員，在溝通上還是可以的，反正大家都是底層的工作人員，其實基本上大家不會有太大的衝突。」、「如果上面的長官有意見，可能就由總會的理事長和運動局的主管來做溝通，就是一層一層的往上，也就是問題的原則性或是制度面的，就由他們去做溝通。」(G2-4)、(G2-5)

「基層人員的溝通都是基本的，並不是決定核心的層面……如果最後問題是現實面、法規面或會計不行時，以最核心決定的層面就是理事長及局長的溝通」(G1-13)

「我們承辦人員與總會的秘書（就是承辦人員）溝通都還 OK，所以大部分的溝通都還蠻有效率的……比較少有不理性的問題發生……如果我們遇到比較大的問題，通常由運動局局長與身障總會的理事長和秘書長去溝通協調。」(G3-7)

## 二、影響溝通的因素

林淑馨（2012）認為公部門及私部門各有不同的本位主義，參與者若能清楚分享共同目的、認同目標，將可達到共識的確立，尊重彼此不同的立場則有利於溝通進行。從本研究案例訪談中發現溝通不良現象，除了前述協力角色認知歧異，其主要因素有二：

### （一）溝通機制的需求操作

身障體育總會歷屆理事長都是由議員擔任，而議員對於縣市政府具有法案質詢及年度預算審查，在理事長特殊背景身份之下，運動局自有擔憂與助益之處，擔憂與身障體育總會產生對峙的立場，形成負面的效益。再者助益方面，議員可以幫忙爭取運動局的年度預算，因此，運動局對於議員角色的溝通機制，更必需謹慎應對，甚至是只能隱忍求全。

「如果這樣的領導者（議員）操作的好，對這個團體是加分，他說一下我們盡量配合他們的需要，他（議員）可以給我們預算啊，大家彼此互惠，如果操作不好變成以議員來壓公部門，理事長的拜託造成同仁做事的困擾。」(G1-17)

「加上又有民意代表的部份，有時候你要澄清反駁都來不及了，那也只能盡我所能的部份來溝通……像是有時候必要限制十點才能達到要求，我也只能限制二點……

對身障團體這一塊公部門就會較小心，要不然就會說欺負身心障礙者，最後形成負面的效益。」(G1-11)

「身障體育總會提出理事長是議員又是總會，如果也認為政府在限制挑毛病那就溝通不良了，身障體育總會把問題認為是去挺身障者要與公部門對峙，即便不明顯我們也感受的到，那溝通永遠是裂縫，縫了又裂、裂了又縫。」(G1-13)

另一方面，運動局認為身障體育總會的秘書長應扮演重要的溝通橋樑，溝通應先以適當的層級人員進行溝通，而非以身份特殊之人（議員）溝通，及強調領導者之溝通需具有社會經驗，以避免造成不必要之衝突與誤會。身障體育總會認為主事者的態度很重要，彼此在信任基礎之下，就能產生良好的溝通互動關係並順利完成任務。

「要如何與公部門來溝通，總會的秘書長是關鍵，所以目前紛爭都可以解決，不至於需要特別的機制解決。」(G1-17)

「就是說來負責這樣組織的實際運作，不管是秘書長、會長、總幹事，他就必需具有相當夠的社會歷練與行政經驗，這樣的人做事會考慮較周詳，這樣可以減少不必要的衝突與誤會，所以溝通還是要必有，畢竟事情還是要解決。」(G1-15)

「理事長就是議員也很忙，因為理事長的身份較特殊是議員，重點的關鍵就是在秘書長，理事長與我們局長溝通的管道較容易，但是不需到那上面，照理應是有問題時秘書長與我來連繫.....他們秘書長的窗口應該是我，他們秘書長底下的承辦人員可以跟我們的承辦人溝通。」(G1-13)

「其實跟人有比較大的關係，過去在體育處時期會覺得他們是很信任我們的，信任我們可以把這件事做好，可以感受到他們有這樣的。」(N1-14)

至於身障體育總會認為由議員擔任理事長，主要是溝通管道才能發生效益，藉由議員發聲促使台中市政府重視身障運動，並且確實發揮很好的溝通效果，而達到目的效果。身障體育總會亦認為藉助具有權力之人，可以幫助組織發揮高度且快速的溝通管道，以及爭取更多的政府資源補助，所以這樣的權力溝通模式，亦促使台中市推動身障運動方面，比起其縣市發展的更好。

「在這些溝通過程當中，我們體育總會為什麼歷屆的理事長都要找議員，很大的原因是因為議員能夠更快速的跟首長們有直接溝通對話的空間。」、「確實從第一屆理事長到現在也發揮了很好的溝通效果，所以就會一直持續是找議員當理事長。」(N1-9)、(N1-10)

「不過好是好在說這幾屆理事長，都很認真的幫我們在議會發聲。所以不管在最高市長，局長這邊他們也對身心障礙運動不會這麼冷漠，也不敢太隨便對待。在台中的身心障礙運動就很幸運一直有這幾個理事長幫忙盯著，所以我們的發展就會比其他縣市更好。」(N1-16)

「所以總會也會去透過理事長，主要是理事長溝通很重要，他要趕快去跟運動局去溝通說我們今年哪些案子是很重要的，必要的案子，要把這些經費喬出來。」(N1-17)

但是有受訪者認這樣的溝通機制，形成雙方關係緊張而造成經費預算受到影響，亦及認為政治因素影響政府主事者的想法，議員的角色可以保障組織生存。

「推展身障運動本來就是政府的責任，不能靠議員的權力讓我們來獲得資源，這不是政府應該做的嗎？但是後來我們也發現到，隨著政黨的輪替，政府的當局者有不同的想法，議員來當理事長也是一個不錯的做法，我們可以隨著政黨的輪替，選不同的議員當理事長，這也是一個組織操作的生存。」(N4-4)

對此，身障體育總會的理事長認為，由議員擔任理事長主要是扮演雙方溝通橋樑的角色，亦認為應有這樣的機制。所以公私部門對於「特殊需求溝通機制」均持有己見，也提出各自完全不同的看法與認同。

「所以在這經費的方面還是要靠政府，在推廣的方面當然是由身障總會扮演這個從中串起這個橋樑角色，所以總會所擔任的理事長都是由議員擔任，這是以民間和政府的身障運動方面溝通的一個橋樑，這是一主個很好的結構。」(N3-7)

由以上內容可知，身障體育總會許多實際業務推展仍然需要仰賴政府單位的支援，反觀運動局，統籌負責台中市身障運動相關事務，在政策的制定與執行，亦需要與身障體育總會相互配合。因此，雙方的主要主事者扮演重的角色，不但要保持良好的溝通，更需要建立互相尊重與信任關係，

## (二) 行政程序的認定不同

政府與非營利組織協力的研究都指出一個共同的問題，非營利組織認為政府的規範制度僵化與核銷過於繁瑣，以及規範的制約形成經費使用受到限制，而經費核銷繁瑣造成耗費冗長時間處理，易使彼此雙方互動過程中容易產生溝通不良與信任不足。首先，運動局就認為非營利組織不了解法令規範，以致在核銷作業上花費很多時間處理，也認為非營利組參與公部門合作事業，必需了解政府的相關規範與作業程序。再者，運動局

說明機關人員的更迭異動，因業務的不了解與互動不足，也會造成在彼此之間的磨合期更長。

「比如說會計要求的核銷比較繁雜，那也只能依照規定來做，很多行政作業上的疏失，公部門也沒辦法去開班指導，不只是身障團體，任何一個民間團體要跟公部門打交道，就必須去了解。」(G1-28)

「若是小裂痕那是很正常的事情，但是他們就是捉不到眉角(台語)，就是說公部門在意的是什麼，因此身障總會的工作者不是只有做會務的工作就好，要了解那些事情在公部門的程序上是必需的。」(G1-14)

「主要是申請補助這一塊，像是總會案件送進來，因為這個流程比較繁瑣，有可能金額上的落差或是我們的預算不足，這些的溝通就會比較繁瑣，還有就是我們人員的異動，這個部分剛開始都是磨合期。」(G3-17)

除此，運動局承辦人員認為溝通困難之處，就是承辦人認為符合作業程序沒問題，但有時主管會有不同的看法與要求，以及承辦人員認為有些事情，無法做到全面的清楚明確，甚至可能要請秘書長或理事長出面溝通，以致承辦人面對兩方的壓力之下，就必須花費更多時間溝通協調。

「我們要花很多時間的是要和上頭的長官形成共識，有時候長官們的想法和我們不一樣。」(G2-14)

「還有長官的部分，因為長官們有他們的原則以及要求，但是我認為有些要求或標準太嚴苛了」、「有時候長官會希望很清楚明確，可是我覺得有些事情沒有辦法是很

明確的，因為有些你沒有辦法遇見或是防堵他的發生，你不可能做到非常的全面，這是不可能的事情。」(G2-6)

「但是在這個解決問題的過程中真的很累，你又是夾在兩邊的壓力之下……所以就變成運動局對於身障體育總會這邊就要花很多時間去協調，或是換個方式解決，那邊的比例佔重一點、那邊的比例降低一點。」(G2-6)

身障體育總會強調政府的法令規範在執行時與人有很大的關係，往往是因人及因事而異，尤其是在經費核銷部分最為明顯，讓私部門感受到無所適從，究竟政府規範標準為何？徒增雙方在溝通時產生意見的磨擦。

「其實總會是願意去遵守這些法令規範，但是會發現這跟人有最大的的關係，因為不同的會計，每個會計對法規的解讀是不一樣的，認知是不一樣的……你就會抓不到一個標準，標準是什麼就是無所適從。」(N1-27)

「比較會發生的主要都是針對經費的部分，比如說我們辦了這些活動，運動局會認為經費核銷開具了一些不合理的需求，在這些費用上，運動局會認為總會是在跟政府討錢，這一部分的爭議是最多的。」(N2-5)

「但是公部門對於這個部分還是會秉持著遵守整體的規範，沒有辦法規範到很詳細。還有運動局人員的流動率也很高，就會造成主事者做事的方式和判定角度都不一樣，所以就會很亂，有時候會依照以前的方式執行，現在運動局就不同意了。」(N2-5)

受訪者認為公部門並未實際接觸身障者，以致並不瞭解身障運動所需，因此造成雙方溝通產生落差狀況。還有身障體育總會的理事長認為公部門做事僵化，造成底層承辦人員都不敢申張說明，尤其是涉及到經費的部分，一切依主計人員為主辦事。

「我覺得公部門對於身障運動這一塊，並不會很想要去深入的了解探討，有可能因為公部門並沒有直接去接觸身障者，所以就會變成總會在跟公部門溝通的時候，運動局並不是很實際的了解身障者的狀況……」(N2-14)

「公部門做事原則非常的僵化……像是會計部門的看法和別人不一樣，運動局的這些承辦人員也不敢跟會計反應，因為牽涉到錢的問題，也不敢自作主張，他們也是要看會計部門的認同，還有你的核銷方式。」(N3-16)

## 參、協力的依賴與對等關係

### 一、互相依賴與互補合作

#### (一) 「共同舉辦」活動的型態形成共生

整理訪談資料發現，運動局與身障體育總會是呈現互相高度賴，主要是本研究案例的「組織類型」和「業務性質」以「共同舉辦」活動方式協力完成任務目標，換言之，本研究訪談顯示，運動局與身障體育總會之合作模式主要以「委辦」與「補助」為主。運動局在沒有足夠人力推展身障運動政策，以及缺乏擁有身心障礙者資源的狀況下，以提供經費及政府與社會其他資源，由身障體育總會執行活動任務，藉此達成台中市政府的績效。因此，受訪者都認為彼此是一種互補互利的合作方式共生。

「信任上大致上來講都還算是可以的，最主要我們是以合作的方式，不管是運動局或是身障總會彼此合作，如果沒有身障總會的協助，我們運動局是沒有辦法去推展

身障運動，同樣的身障總會如果沒有運動局的經費補助，他們就沒有資源，所以我覺得我們是互補的，我們彼此信賴的程度有 60% 以上。」(G3-8)

「像運動局沒有足夠的人力來承辦活動，所以公部門用經費補助我們，由我們來執行推動……」(N1-11)

「最主要我們是以合作的方式，不管是運動局或是身障總會彼此合作，如果沒有身障總會的協助，我們運動局是沒有辦法去推展身障運動。」、「總會比較缺乏社會資源部分，公部門的社會資源比較多，相較之下公部門是比較缺乏推展這一塊，我覺得彼此是環環相扣沒辦法去拆掉那一塊，也無法獨自各自作業。」(G3-8)、(G3-9)

## (二) 特殊協力對象形成獨占市場

除了前述以「共同舉辦」活動協力型態合作，加上運動局又以「補助」型態提供特定協力對象（後闕第三節介紹），而身障體育總會的特殊性，即是擁有身障運動項目與組織，較難有其他的競爭對手，配合執行國家政策前題之下，形成政府協力對象缺少競爭，難以形成競爭市場，致使協力對象成為獨佔市場。當協力對象有限而無法形成競爭市場時，容易形成「慣性依賴」關係，就此理論上，即是政府與非營利組織關係是呈現「水平關係」(林淑馨，2018：25)。以上，經由受訪者訪談中，即可瞭解基於特殊因素之下，雙方互動的核心所在。

「但是當競爭力愈少的時候，也就是說這是「孤行獨市」(台語)的時候，我不敢說是生意，就是只有特定會總會在做的時候，想想看總會怎麼做就怎麼做，這樣身心障礙團體只有一個，運動局又是總會的窗口，他們辦得好公部門就好，他們若辦不好公部門也跟著不好，我們用托拉斯的角度來看，這樣變成只有一個團體獨大的時候，就是總會依賴著公部門沒有競爭力。」(G1-7)

除此，身障體育總會相較其他小團體，除了具有推展身障體育運動多年經驗，更掌握大部份身心障礙者資源，即是協力過程中掌握較多的籌碼，其協力的資源亦是不易被取代，因此，運動局選擇將大部份補助經費提供給身障體育總會執行。如同前述所言，本研究案例以「共同舉辦」活動方式達成政府政策目標，身障體育總會的組織底下，擁有最完整的的運動項目，即是本身最大的優勢資源，形成運動局沒有太多的選擇性，無法形成競爭性市場，因此，運動局也呈現高度依賴身障體育總會，成為獨特的協力狀況。

「公部門他們找不到身心障礙者，辦活動就是要有人（身障者）參加，所以他們還是很需要我們的協助，由其我們在各個項目也推廣了很久。」(N1-13)

「基本上他們是先做了，後面公部門就要概括承受了，因為如果不給總會做，說實在的公部門也做不來。」(G1-11)

「相較於民間團體我們是不足的，像類似這種活動要依賴總會幫我們引薦，比較像是仲介者的角色，彼此的關係是少不了的，這也算是一種互補。」(G2-7)

## 二、特殊協力關係的對等性

本研究對象是身障體育運動組織，對政府而言，這類體育運動組織存在意義具有特別的獨特性，主要任務宗旨在於協助政府落實與執行身障體育政策，亦為政府重要政策的推手。本案有別於一般公私協力模式，運動局在協力對象缺乏競爭而別無選擇狀況下，自認必需配合身障體育總會執行活動，如此才能達成市政績效目標。因此，如同前述所言，強調並非公部門提供資源就是強勢主導者，反而自認為是弱勢者，與身障體育總會之間是平等的主自權，彼此是合夥而非直屬角色關係。相形之下，身障體育總會則認為經費來源需仰賴公部門的支援，運動局是主要經費資源提供者，會以下對上這種不對等的關係來溝通，自認是政府的承辦單位，一切配合運動局的作業。

「其實總會也一直在考慮活動的必要性夠不夠，才會讓運動局有那種可有可無的感受，說實在的我們有點像是他們的執行單位……」(N1-12)

再者，身障體育總會認為與一般人體育總會相較之下，公部門除了平等相待外，更加重視一般人體育運動活動。但是身障體育總會無法享有一般人體育總會的平等對待，加上公部門在位主管者對於身心障礙者運動認知的落差，認為沒有重視身障者運動權益，甚至有自身存在是可有可無的感受。然而事實上，運動局必需依賴身障體育總會共同協力完成市政績效，公部門應以「平權」的觀念對待身心障礙者運動權益，惟有在平權的框架之下，公私部門處於對等立場，共同協力推展身心障礙運動，

「一般人的體育總會和運動局的關係是完全平行，一般人的體育總會還是凌駕在運動局之上，是因為一般人的體育總會有很強的需求，他們的機制很完善……」(N1-12)

「所以一般人體育會辦的活動，看在運動局的眼裡是很重要的，對於身障體育總會就會覺得可有可無，就是他們的重視度很低……總會支援運動局就是可有可無，為什麼呢？就像我們身障活動不辦也不會怎樣，可辦也可不辦。」(N1-12)

「畢竟每一個領頭的人對於身心障礙運動的認知也不太一樣，有的人就會覺得好像也不是很重要。因為畢竟運動局有這麼多面向的人需要協助，一般人體育……又分全民組，競技組什麼的，又有原住民運動，老人運動，青少年，婦女什麼的，他們當然不會覺得身心障礙是一個很重要的區塊。」(N1-16)

「如果這些案子總會都不辦退回去給運動局，他們真的有能力辦嗎？所以政府單位也要調整一下他們的態度，讓兩邊的合作會比較好。」(N1-12)

「都是總會去跟政府說我們要執行什麼，有些應該是台中市政府要去規劃辦理的事情，像是台中市身障運動會、台中市代表隊之類的事情，看不到政府重視的程度，反倒是總會去跟運動局說要做什麼，適合什麼事情，總會只是協助配合執行的單位。」

(N2-15)

### 第三節 資源互動

本節主要探討運動局與身障體育總會在「資源」互動關係，從三個互動指標「經費來源」、「經費運用」與「人力參與」的方向來討論。首先，經費來源與籌措主要是針對身障體育總會分析，了解該組織的經費來源，以及其他經費籌措管道；其次，經費運用經由訪談運動局與身障體育總會，探析公私部門對於經費運用在推展身障體育動之效益；最後，人力參與是要了解公私部門在推展身障體育運動，人力執行狀況及面臨困境。

#### 壹、經費來源與補助

##### 一、法源依據補助「特定」之非營利組織

在第二節研究分析中得到實證，運動局與身障體育總會以「共同舉辦活動」類型執行協力任務，另，又以「補助」或「委辦」類型提供身障體育總會申請經費。台中市政府運動局訂有「臺中市政府運動局補助體育運動團體經費作業辦法」，該作業辦法第二條「為鼓勵體育運動團體共同推展本市各項體育活動，落實推動體育政策及運動發展……」，由此可見，台中市政府為落實推動全民運動，特別成立運動局推動全民運動政策，全民運動包括身障體育運動部分。

基此，作業辦法第四條說明補助各類對象，其中一類體育總會，即是指臺中市體育總會及所屬各單項委員會，因此，台中市身障體育總會被歸類為「體育總會」，目前台

中市推展身障體育運動的「體育總會」團體組織，只有該團體而成為「特定」補助對象之一。據此而論，本研究發現身障體育總會因為法源關係，而取得補助經費來源依據，與運動局奠定雙方夥伴合作關係。

「經費的來源還是政府編列的預算，補助的標準我們訂有《臺中市政府運動局補助體育運動團體經費作業辦法》。」(G1-20)

「我們有一個補助辦法叫做《臺中市政府運動局補助體育運動團體經費作業辦法》，裡面就有特殊運動包括原住民和身障者。」(G2-8)

另外，補助對象也包括其他「台中市身障體育運動團體」，這些身障體育運動團體比起身障體育總會規模小，所以運動局提供身障體育總會申請 70% 至 80% 補助款，由於補助所得金額比例高，運動局的要求或期許相對較高，

「因為身障體育總會幾乎是佔總經費的 70% 至 80%，那剩下的 20% 到 30%，其他身障團體來申請就必須有特色的活動 或是有一定的效益存在……整體來講就是台中市身障運動團體，以總會補助的經費是佔最大的。」(G2-9)

「因為身障體育總會大概佔了 70% 補助款，剩下的 30% 就是其他身障協會團體，由於他們的補助金額最高，相對運動局對身障總會的期許是會較高的，並不是說其他的身障協會不好，但是以整合力和執行力來講，身障體育總會對運動局來說是較有信任感。」(G3-12)

前述的補助經費作業辦法第二十一條規定需檢具活動企劃書、經費概算表，以及第二十六條說明由運動局邀集專家、學者組成審查小組審議補助申請。大致而言，身障體

育總會每年補助經費標準參照去年活動內容而訂，偶有需要依活動增減做預算調整，因為有法源依據申請補助經費，所以身障體育總會申請政府的補助經費是呈現較穩定狀況。

「基本上明年的預算還是會參照今年的項目，再讓總會做一些調整，主要是以概括的方式匡列。」(G1-20)

「我們都會請總會那邊寫一個計劃書，我們主要是給予經費上的挹注，基本上只要沒有違背全民運動推廣的宗旨，我們還是很歡迎他們去做課程上的一些設計。」、「原則是會有小小的砍預算，但是不會太多，就像是活動太多或是重複性的活動，所以補助的經費也將近是全部的補助了。」(G2-3)、(G2-8)

「補助的標準就是總會先將年度計畫書送來，比如說今年有五個計畫案，然後運動局有一個經費審查會議，由主管們去審查該不該補助，以及今年要補助的額度是多少，身障總會依照補助的額度跟這個案件的程度，去做一些經費的調整或是經費核准。」(G3-10)

值得一提的是，前述的作業辦法第二十九條、第三十條說明運動局受理相關經費申請案件，審查評估條件包括「扶助弱勢」、「對本市推展體育運動有較大助益者」等，身障體育總會成為符合資格的特有審查條件。除此，各項活動的申請補助金額都有限制，但是第三十條列舉具有特殊事項者，以專案簽核方式給予特別補助且不受補助對象、額度之限制。如果是大型活動需要較多補助經費，另以契約委託方式辦理，而這個「委託案」未涉及財物、勞務採購事項（前述作業要點第八條），沒有經過政府採購程序申請。就此情況說明，身障體育總會依期提出年度所需經費預算，經運動局審核活動企劃書，

核定年度經費補助款，另運動局依活動所需經費大小不同，以專案及委託方式申請核給補助。

「所以也不會有什麼簽約，就是說委託案比較會像全國身心障礙運動會，台中市身心障礙運動會、大型活動才是由運動局委託。」(N1-18)

「所以一般性的活動就一案一案的送件，運動局就一案一案的專案核給補助，如果遇到大型的活動像是國際桌球賽.....就以委託的方式給身障總會辦理，就是以契約委託的方式，他們一整年的活動申請補助就會有一般性的小活動，還有這種委託的大型活動，那當然還有其他的身障團體就比較著重在個案的補助，就是送計畫書進來看要補助多少。」(G2-8)

「基本上他們會來申請補助計畫，就會變成我們是共同主辦，如果委託契約的部分，像是每年的台中市身障運動會，這個大型活動會由身障體育總會去辦理，我們一樣也是主辦的角色，這個部分我們運動局主導的程度就會比較廣一點。」(G3-10)

綜上而論，台中市政府運動局制定補助體育運動體經費作業要點，其實不難發現，部分條文是為因應特殊身障運動發展，及提升台中市政績正面效益而訂定，因此，台中身障體育總會的組織性質與業務特殊，而成為台中市政府編列經費補助「特定」的非營利組織。

「可是如果公部門不給總會辦就會得不到補助款，這就等於公開宣戰，好像公部門要把總會消滅一樣，總會就會號召身障者來抵制，那運動局不就是吃力不討好。」(G1-11)

## 二、非營利組織結合社會資源不足

運動局認為身障者是弱勢團體需要更多協助，台中市政府對於身障運動的補助經費，與其他縣市比起來是優渥，雖然身障體育總會長期穩定獲得政府資金的挹注，惟，近年來非營利組織團體成長快速，紛紛向政府爭取合作以獲取經費與資源，以維持組織安定營運，並提高服務供給的穩定。因此，面對如此僧多粥少的情況，即是政府預算有限而分配無限時，運動局提醒身障體育總會善用經費與資源。

「台中市政府在補助身障運動的經費還算不會太差，以我過去服務的幾個縣市來看，台中市還算不會太差.....因為大家認為身障者是弱勢團體.....但是身心障礙者的服務比一般人需要更多的支援。」(G1-1)

「身心障礙者希望能給更多的經費，大家都知道預算是有限的，也不是每年都可以成長的，還有但台灣是一個民主社會，團體的成長愈來愈多，瓜分資源也愈來愈多，所以資源永遠都叫不足，公部門希望身障體育總會辦理活動能更有效率及擷節資源。」(G1-2)

「運動局在給身障運動經費這一塊，能給多少我們盡量給多少，但是餅就是這麼大，所以有時候在有些活動上，可以給的經費就有些取捨。」(G2-8)

承上，運動局認為目前台灣大部分體育運動組織都依賴政府補助，身障體育總會不需要去募款，就形成過度依賴政府，面對國家財政日益困難情形，期望能夠與其他非營利組織一樣開闢其他資源的管道，諸如對企業募款、行銷推展台中市身障運動及結合政府各部門與社會資源等等。

「因為總會也不需要去募款，雖然總會也有後援會，但是也不夠大.....」(G1-18)

「現在國家的財稅收支愈來愈困難，會計早說過不能全部依靠政府的補助，可是身障者會說：我們是弱勢要靠政府補助。」(G1-28)

「有很多的非營利組織不一定是靠政府可以去募款，而且也有其他開闢財源的管道，就算有公部門的資源比例也不會很高，所以目前台灣以體育運動組織這個部分來說，大部份還是來自於政府的補助，依補助的大小所建構的依賴程度就不一樣了。」(G1-21)

「企業贊助的力道還是不夠，畢竟台中市能給的就是人民的納稅錢，其實可以把它打造成台中市的一個亮點行銷，我覺得這有點可惜，有很多活動都在市府運動局和身障總會這邊而已，不然就是幾個有合作的學校而已，其實很多事要跨局處的合作，像是社會局、教育局、衛生局，還有社會企業的資源更多元一點。」(G2-16)

對此，張俊一（2002）亦指出我國體育運動組織主要接受政府委辦活動及補助，本身不易自行籌募更多的經費與資源，以供組織營運及推展體育相關業務（轉引自熊道天、鄭志富，2014：275）。由訪談者資料中得到驗證，身障體育總會也自認募款比例很低，在目前高度依賴政府狀況下，面對這樣的財務狀況，會有處在擔憂之中感受，因為一旦失去政府支援將面臨無法生存，更遑論推展身障運動任務了。對於募款，誠如受訪者表示，這是非常專業的任務，現正在努力學習中，

「其實我們體育總會的經費，其實 90%的經費來源都是由政府單位的補助，其他 10%才是由募款，募物資進來的，所以大部分的經費來源都是以公部門的補助為主。」(N1-17)

「最主要的經費來源還是政府，還有就是政府委託總會辦活動，那就是由身障總會提出企劃案，身障總會的經費是越來越少，也就是說要有活動才有預算，體育總會的收入和支出最主要就是靠著一些活動。」(N3-10)

「總會的募款比例大概只有 10%，募款不容易，而且要經營品牌，你要把總會的名聲打出來，你才有機會。其實看募款大家都知道，大部分都被那些大單位吸走。所以募款那塊也還在努力當中。」(N1-19)

「我們經費最主要是來自於政府，由政府編列相關的經費補助，除此之外，也會有一些企業的贊助，總會今年有成立後援會，後援會有會長，每年都會有一定的捐款和贊助，也會找一些企業加入後援會，如果辦一些大型的活動，總會也會去做一些募款的行銷，這些都是主要的經費來源。」(N2-8)

「所以其實蠻可怕的，因為只要政府單位不重視的話，所以會變成很大的重心都在仰望著政府單位的鼻息的那種感覺，一旦他不願意給了，或是給的少了，我們體育總會的生計就會出很大的問題，推動上也會出很大的問題。」(N1-19)

另外，身障體育總會認為必需開拓其他資源管道，不要侷限依靠申請運動局補助，應計劃多元的服務內容，向其他公部門極積申請推展身障運動之補助。

「在運動局那邊很少有委託案.....社會局就有很多類似的標案，像我們要成立某某據點，然後要有哪些服務內容，就各個協會可以來標。」(N1-18)

「如果經費補助不足時，就會跟教育局或是社會局申請補助，由於總會主要是以運動為主，所以經費主要和運動局申請，只要教育局和社會局的活動有符合就可以去申請。」(N2-8)

## 貳、經費運用之效益

### 一、非營利組織運—由競爭變成合作

身障體育總會設立宗旨「.....整合社會福利資源，提昇社會福利層次，擴大社會福利範圍，以推動身心障礙者體育運動活動.....」，組織章程第十五條規定，理事與監事名額分別給與領有身心障礙證明之身心障礙者或團體會員代表過半之保障名額，這些理監事（身障者）亦擔任身障體育總會所屬各項運動委員會的主委，其目的希望藉由身障體育總會整合中市其他身障運動團體，達到資源整合與運動項目及品質更加完整。

「只是身心障礙體育總會剛開始成立的時候，直接講明我們要邀請所有身心障礙團體有在發展運動的團體的代表人都進來。」(N1-20)

「其實我們跟這些協會也是有點尷尬，組合關係有競爭有合作，在資源分配上確實會產生這樣的問題.....我們會漸漸把他們整合起來，我們體育總會願意多做一點，讓整個身障運動的品質可以高一點，其實這是體育會的目標。」(N1-20)

身障體育總會整合其他身障運動團體，首先讓他們進入身障體育總會擔任理監事或是所屬各項運動委員會，可以了解總會的會務運作，進而統合運動的活動，除了政府補助經費達到有效集中管理運作，可避免資源重複浪費，以及匯集人力發揮合作。其次，各個身障運動團體整合成功後，可以發揮團結力量大的效益，無論在經費的籌措及運動

項目的發展與創新。因此，這些身障運動團體慢慢由早期的競爭變成合作關係，這對於政府、身障者及非營利組織三方都發揮綜效。

「他們漸漸的也願意把資源拉進來到各個委員會。像一些協會大多一、二個項目而已，他們漸漸會把這項目一起在體育總會這邊做推動就好。所以就會開始合作的比例比競爭的再高一些，所以他們就比較不會單獨跟運動局做申請補助這類，大部分會轉到我們這邊申請補助。」(N1-20)

「近年台中市有在發展運動項目全部都已經拉進來了，像是手搖車，擊劍，馬術，漸漸也把它整合進來，剛所謂的整合除了項目，有這樣的運動項目就有他們的人力……所以各個委員會也會自己去籌措自己的經費，去思考未來的發展，所以體育總會才能做的更廣更大。」(N1-21)

## 二、公部門—補助經費運用與服務品質

參諸許多公私協力合作的研究案例，對於合作對象在經費使用與核銷方面，私部門普遍認為補助經費不足，公部門對於經費的用途認為有與法不符情況，或是產生服務品質實際執行的落差，經與訪談後亦發現同樣存在這些的問題。因此，運動局認為補助經費運用未達成效益，只是為核銷經費而變成例行性的活動，如此的情況形成參與活動就是那些人，資源集中少數人在使用，致使服務對象無法推廣普及；另外除此，舉辦一次性活動購買器材，但卻只有小部分的人使用形成資源浪費的情形。以上，運動局面對服務品質的落差，認為身障體育總會很少去檢討。

「總會說需要更多的錢，但是資源是有限的……大部份都是消耗性的辦活動，跟有計劃性的活動是完全不一樣的。」、「有時就是為了經費而去做核銷，這樣辦活動的本質都消失了。」(G1-3)、(G1-20)

「怎麼申請的補助經費和辦出來的東西有落差？雖然是身心障礙者的活動，但是有些東西是共通性的，像是帳棚、便當或是獎狀，不會因為身心障礙者的身份有所不同，基本上都是一樣啊，但是辦出來的落差是這樣，我們也不能或一直叫他們去檢討。」(G1-8)

「可是公部門會認為結果的品質不是很好，做出來品質不好是有二個部份，一個是運作的人的「質」不夠，另一個是經費沒那麼高，可是有時候經費補助那麼高，你們是用的那個區塊？」(G1-8)

綜上，身障體育總會與運動局對於補助經費運用之效益，事實上是存有很大的歧見，彙整訪談資料有下列二項，以下分述之。

#### (一) 身障運動團體的整合問題

身障體育總會努力朝向整合身障運動之目標，希望能發揮推展的效益，運動局強調整合規模仍需再加強，以提高活動的品質水準。但是另一方面，運動局不希望將資源過度集中在身障體育總會，而被視為是專制的做法，因而仍維持其他團體的資源支援。此一做法，可究係於運動局對於提供身障體育總會補助經費，其所執行呈現的服務品質，諸如前述分析沒有信任而存在著疑惑，以及公部門不想成為專制的對象。因此，對於資源整合問題，從第一節實證分析至本節，對運動局而言，即是資源整合成功，提升行政效率節省人力，避免目前資源重複浪費，但是經費若全部集中給予身障體育總會，變成身障體育總會的權力擴張及運動局主導權限縮，凸顯運動局本身想法是夾在矛盾之中。

「對於身障運動的經費政府應該要整合資源，就和正常人的總會一樣，應該有身障總會來做全台中市身障運動的整合統籌，由總會來概算出台中市身障運動的經費預算。」(N3-10)

「目前身障體育總會還是台中市龍頭，但是有很多的小團體組織加起來還是大過總會，公部門還是要維持給予小團體組織資源補助，經費就不會過於集中總會。」  
(G1-12)

「公部門所編列的是補助款的方式.....但是得到資源後要如何的運用？其實最大的問題是資源的運用.....這些小團體都歸在總會底下統合成一個團體，然後將所有的資源都給總會，就不會再要求要什麼？但是總會有辦法弄好嗎？這樣會變成什麼樣的結果？」(G1-14)

「但是現在我們的狀況不是這樣，反正就是各玩各的，很多就為了辦一次活動買了器材，因為那只有小眾的人在使用，那不就是形成浪費？現在看到每次辦活動就是來這些人。」

「但是身障總會與其他協會申請補助經費項目的重疊性還蠻高的.....基本上還是會全部補助，讓他們去辦這樣的活動，如果不補助他們，就會變成身障活動的交流層面會降低，但是我們還是希望他們能夠去做整合，這樣賽事的水準會更提高，水準若是提高了，這個運動項目的延續性就可以更高了，所以我覺得整合是很重要。」  
(G3-12)

「因為每個協會有自己的立場，大家都可以表達，但是窗口若是單一的話，公部門也害怕會淪為太專制。」(G2-9)

對於運動局想法矛盾之處，從訪談者之中便可窺知原由，即是資源擁有者具有支配權利，但是大部份不願意共享資源而形成獨享，亦是運動局擔憂主導權限縮。

「希望讓這些障別都可以來參與運動，而不是將資源運用在少數人的身上，所以慢慢也發現到資源共享是一件好事，但是大部分人都不願意只願意獨享，也就是想要擁有權力者去分配支援，很多人擁有權利之後就不願意放棄。」(N4-8)

## (二) 協力型態的監督機制問題

運動局以「補助」協力型態提供經費，這種協力型態是政府為了「促進」或「支援」非營利組織的某種特定服務或活動而給予財務方面援助（林淑馨，2012：110）。身障體育總會每年主動提供企劃案或計劃書申請補助，該局依據前述相關補助作業辦法審查核定補助經費，它不似一般契約委託案，服務內容或方向由政府規劃，以及相關的監督與罰責依政府的規範納入契約。因此，兩者之間並沒有簽訂詳盡的合作契約，雙方難以用契約關係約束彼此行為，然而在沒有契約的約束，相較之下的「補助」與「共同舉辦活動」具有較高的自主性與彈性。本研究案列的協力特性是「共同舉辦」活動機會很多，以及互動干預少及管理寬鬆，公部門在扮演監督角色之疑義，及缺乏相關監督機制的雙重因素之下，在此情形，公部門是參與者又是督導角色，難免給人「球員兼裁判」詬病，更遑論是落實扮演獨立的監督角色了。

「這不像社會局那種委託案，所以沒有那麼嚴謹，就是我們辦理活動時運動局會來觀察……其實每個案子在結束後都會有書面的報告書，那也是核銷資料的一部份。」

(N1-11)

「公部門是有這樣的機制，但是公部門並沒有很落實，比如說如果我們年底去查核身障總會，發現這個帳不對、那個有問題，但是別忘了，我們在辦活動的時候很多名義上是共同主辦或指導，啊這樣不就是我們公部門也不好，就是這樣啊，不管是掛主辦或是指導，我們已經陷進去了，我們並不是那種獨立的監督角色了。」(G1-9)

「基本上公部門不想掛，因為掛名是一種責任……可是掛名共同主辦必需涉入很多。」、「基本上活動要與公部門連結是因為想借用公部門的支援，一旦連結之後，那這個監督機制呢，弄不好你是指導單位啊，還有是每場活動都能到場嗎？有些也只能書面審，但這些客觀性都不夠。」(G1-9)、(G1-10)

「運動局對於總會如何辦理活動或是辦理的效益要到什麼程度是不會干預，如果是一般活動，運動局只是單純的補助經費，所以他們對於我們辦理的內容不會有太大干預。不過大型活動他們就會提出他們的一些要求，像全運會典禮要怎麼進行等，我們就有很多需要討論的。」(N1-13)

綜上，本研究案例之經費運用效益分析，主要是在「補助經費運用」，公部門較會以處處防弊的心態看待，私部門也易疏忽經費使用的規範，因而容易產生意見的磨擦及歧見，這樣的實證分析與大部分研究文獻研究結果相同，另，發現不同之處，監督機制在於「共同舉辦」活動的協力型態，是否有與本案相同的困難地方，應有可待更多研究分析。

### 參、人力運作的困境

#### 一、非營利組織—缺乏推展與行銷專業人才

身障體育總會受訪者談到，以往組織的整體運作偏向以舉辦活動為主，並沒有多餘的人力與時間關注在推展的業務，隨著工作經驗的累積，以及所屬各項運動委員會運作成長，這方面的活動業務可移由各個委員會獨立承做。目前開始思考組織發展方向與計畫，需將組織人力重新規劃調整，尤其是身障運動推展這方面業務，就現階段而言，身障體育運動總會將培育專業人才與募款行銷策，以增加組織經費來源。

「因為學校老師請公假方便，而且他們有各項目專業的體育老師，其實在辦理活動的時候，學校教師的協助的人力部分是總會很大的人力來源。」(N1-23)

「總會就做統籌和行政的業務，總會最主要應該要去做身障運動推廣的這方面，並不是一年要去辦幾場活動賽事，反而是總會光執行這些活動賽事，就沒有多餘的時間去做其他的事情，這就是人力欠缺不足的地方。」(N1-24)

「各個委員會他們能夠自己運作的越好，我們這邊工作量就會降低，把這5個人開始可以移到推廣，開始有心可以去思考從事怎麼樣的推廣活動，把這5個人開始可以移到推廣、新的方法。」(N1-24)。

「就像我們剛剛講的99%的人(身障者)還沒找到，還有募款的行銷策略還沒有擬定出來，所以還有很多事情要做。」(N1-24)

受訪者又談到，推展身障運動單靠身障體育總會及民間企業，是有一定的困難度，政府更應扮演重要的推手，必須結合企業與身障運動組織的媒合，才能發揮推展的力量。

「我覺得總會最需要的是政府這一塊的推廣，我覺得靠民間的力量去做行銷跟推廣，有一定程度的阻礙，就是能力有限，先前我去公部門開會的時候，公部門有提到希望未來有企業來補助，基本上這是不太可能的。」(N2-9)

「如果企業願意和政府配套合作，不管是運動或者社福，我覺得都有很大的幫助，還是要依靠公部門的力量，民間的團體還是有限的……其實政府應該需要加強企業

對於身障團體或是社福團體，彼此之間的互相接觸和彼此協助，我覺得這是政府應該要推動的事情。」(N2-9)

## 二、公部門—人力不足及流動率高

運動局受訪者認為，公私協力主要是政府人力普遍不足或是缺乏身障者資源，藉由提供經費方式委由民間團體共同協力達成服務目標，運動局負責台中市全民運動業務，亦包括特殊運動（原住民及身障者）在內，因此，在人力運作上是非常不足，如果有國際或全國大規模賽事時，更需仰賴教育局協調各學校老師支援運動局及身障體育總會。再者，運動局受訪者表示人員流動率高，承受工作壓力大，及遺缺補齊也很困難，申請身障活動程序繁瑣費時，有時造成人力出現嚴重不足，認為需要增加人力，以俾利身障運動之推展。

「基本上運動局是有一位專責人力負責身心障礙運動這一塊，但是他並不是只有對身障體育總會而已，是要應付全台中市的身障運動團體。」(G1-23)

「運動局人員的流動性也很大，照說運動局的承辦人員要有能力去指導這些民間團體，但是人力真的不足，人員也還沒有補齊……身心障礙的活動也很多，身障團體申請一個活動，運動局需要花費很多時間處理，像是公文要跑流程，其實工作的壓力很大。」(G1-24)

「因為人力不足，透過補助的方式讓身障體育總會來承辦活動。」、「所以我覺得身障運動的業務人力還是需要再增加，這樣對於身障運動的長期推展是會比較好。」(G3-6)、(G3-14)

「這一部分還是不太充足，畢竟身障運動業務這一塊說大不大、說小也不小，要大起來的時候規模也是很恐怖的，像我剛接的時候遇到全國身障運動會，還有今年就有桌球亞太運國際賽事。」(G3-14)

相較運動局受訪者表示人力不足，身障體育總會理事長則以韓國為例，認為運動局應該設置身障運動科室，如此才能解決公部門人力不足的問題，這是公部門有沒有重視身障運動的思維問題。

「我覺得政府的態度要一致性，為什麼韓國做得到，韓國他們也是預算編列，他們的工作人員有將近 30 人.....怎麼推廣身障運動，人員的組織是可以調配的，像之前運動局成立的時候，我就要求設置專門身障運動科室，這真的是公部門思維的問題，如果有重視的話預算都可以編列的，再怎麼樣都可以找出預算的。」(N3-14)

#### 第四節 規範制度

本節主要探討運動局與身障體育總會在「規範制度」領域的互動關係，主要從規範制度「適用性」及「合理性」兩方面探析。行政規範制度之分析，透過訪談了解現行規範在執行推動身障運動所遭遇之困境，釐清規範制度的適用性及合理性，比較兩者間對於推動身障運動的互動關係，以及對未來的建議方向。

##### 壹、行政規範的適用性

台中市政府運動局訂有「臺中市政府運動局補助體育運動團體經費作業辦法」，主要針對補助體育運動團體經費有所法源依據，該作業辦法適用一般性的運動團體，並

未針對特殊性的團體諸如身障者或原住民，而另訂相關的法規。運動局對於前述作業辦法修訂，邀集身障運動團體共同開會研商，由於法規當中並無特別針對特殊團體部分，因此，目前法律規範不足之處，對於身障者部分給予放鬆或協商空間，或是以專案方式處理。再者，運動局認為法規制訂以一般通用性為原則，訂定太細密或牽制難行，對公部門而言沒有助益，對私部門亦造成窒礙難行；若制訂太寬鬆易有漏洞百出情形，所以若要取得政府的補助經費，也必然要遵行政府的規範，以及可能被相關的規範所綁住。

「目前這些相關規範都是中央的訂定的，地方是很少有相關身心障礙運動規範，不會在法規當中特別去說明.....所以運動局在這方面的規範較少有身心障礙這一塊的。」(G1-27)

「開會當中就會針對要討論的部分，像是可以放鬆那些地方和需要再嚴謹一點地方，討論完之後我們自己內部就會修訂，如果公佈完之後覺得還是不 OK，就變成個案來處理了。」(G2-12)

「基本上法規制度應該是共同遵行，運動局是不會訂一個綁自己的法規，還有若用法規去綁身障總會，這樣對公部門不是助力也不會是阻力，應該說這個法規定了之後，對公部門有什麼幫助或是不足的地方。」(G1-26)

「所以法規的部分運動局沒有辦法訂得太細，訂的太細大家會說綁手綁腳，訂得太寬也會漏洞百出，只能在提出概算的時候說清楚，報銷的時候一定要做到核實。」  
「如果要靠公部門補助，那就一定會被相關的規範被綁住啊。」(G1-26)、(G1-28)

## 貳、經費運用的合理性

推廣身障體育運動與全民運動相較之下，身障運動比一般正常人運動更形困難不易，除了需要經費補助支援，更是需要政府與社會的資源共同協助完成，所以不能以一般正常人運動看待之。除此，執行推廣身障運動過程中，需要藉由特殊專業人士訓練，或是更多的志工人力協助，幫助身障者完成運動任務，特別舉例說明，田徑視障選手的陪跑員，在競賽時必需引導視障者方向，以及與視障者選手長期訓練默契和配合度，但是以往對於田徑陪跑員，在經費的核銷認定是於法無據。

然而，此一案例說明身障運動的特殊性是與眾不同，若核銷規範以一般規範制度標準衡量，對於身障運動推展必然有很多疑義與不合理之處，以致推展身障運動是困難重重、處處受限。不僅如此，受訪者指出要有制式的規範有所遵循，而非公部門一再以有「案例可循」當做要求，殊不知身障運動所遇到的問題非常的少見，造成運動局與身障體育總對於經費運用的合理性，必需花費更多時間溝通說明。

「因為我們運動局有補助要點，但是身障者的體育運動的需求較多……可是有時候在認真審視這些要點的時候，有些也是不太合理，嚴謹是有一定的效力，像是核銷那個部分，對於一些認真執行活動的團體，有些規範又太多餘了，有些針對身障者的部分，還是要做一些調整。」(G2-5)

「還有檢視他們申請經費的合理性，這會花很多的時間在這上面。」、「其實身障體育這一塊的概算需要的細項跟一般體育運動是不一樣的，所以辦法要點的討論上我覺得是有空間的。」(G2-14)、(G2-13)

「應該是去做一個比較制式的規範讓大家有所遵循，到現在為止我一直聽到這樣的問題，就像是視障的陪跑這個都算是教練了，他要和選手培養默契，公部門最喜歡講的就是有「案例可循」，問題是這種狀況非常的少見。」(N3-17)

「每個活動的問題不一樣，有的是場地的問題，有的是工作人員的問題，但是你的規範是同一標準，這要怎麼去辦活動呢？這樣的關係就會造成在活動過程當中產生衝突，衝突就必須要協調。」(N4-14)

「政府的規範是非常的繁文縟節，所以一定要去搞清楚，不然等你送出去，到時候麻煩一堆，政府主計人員是不會直接跟你接觸，主計人員審核有問題不會直接對我們，會把案子退回給運動局，比如說像是承辦人員或是主管，這樣又造成我們和運動局之間需要去溝通。」(N4-15)

以上，由受訪者資料整理，列舉以下身障者與一般正常人運動的差異，除了需要更多的人力及物力支援外，還有各類障別運動時，更需要不同的專業人士，在其輔助之下完成身障運動，面對這些實際狀況，無非是政府需審慎思考法規制度的合理性。

「像是視障選手的陪跑員，那我們運動局就會遇到田徑陪跑員算不算教練呢？這些認定上的問題，依我們承辦人的角度來看確實是需要的，也不是說浮報……」(G2-5)

「舉例來說馬術的體驗，如果針對自閉症的孩子，孩子的家長也要出席或是老師，可不可以給便當或是給什麼、陪伴者的鐘點費要怎麼算、工作人員的鐘點費要怎麼算，我覺得這些是有必要調整的。」(G2-13)

「例如像是工作的補助費，因為身障運動需要的工作人員比較特殊，由於我們的規範沒有那麼寬鬆，主要我們的規範是依照各區體育會來自訂，身障運動來講主要是侷限於人力的部分，這個部分可能還是需要去做溝通。」(G3-16)

「因為身障運動跟一般人的運動是有很大的不一樣的地方.....甚至是手語翻譯人，這是一般人從來沒有想過需要的部分，所以他們這些特殊的需求的時候，他們就能夠多去聽我們的建議，然後把它納進去。像獎金辦法，視障的陪跑員，以前視障的陪跑員連獎金也沒有，現在也會漸漸納入我們的意見說，視障陪跑員其實也是選手的一部分，你也應該給他獎金的。」(N1-26)

「由其是針對身障者這一部分特別去規範，這個部分就很難去做解決和調整，總會當然希望政府能夠去做一些修改，如果真的不能修改，可以增設一些特殊的執行條款，像是運動局今年才剛成立，一些規範都還沒有很完整。」(N2-13)





## 第五章 結論與建議

本研究透過台中市推展身心障礙運動之個案，探討政府與非營利組織執行任務之協力關係，分析政府與非營利組織協力提供之公共服務所產生的運作情形，及進一步瞭解公私協力的實務運作過程中必須面對問題與困境，以及如何解決及改善。再者，研究焦點主要是透過「共同目標」、「參與關係」、「資源互動」及「規範制度」等四個領域窺探公私部門的協力情形，首先，第一節提出訪談分析所獲得的研究發現，進行公私協力理論與實務的對話，俾以闡述本文之研究發現；其次，第二節延續前述研究發現之問題，藉由理論及受訪者所提供之意見，提出相關及可行之解決建議；最後，第三節說明本研究受限之原因，以及後續研究之建議，提供未來研究者參考之方向。

### 第一節 研究發現

本節研究發現如前述所言，透過訪談分析所獲得的結果，進行公私協力理論與實務的對話，換言之，本研究於第二章歸納學者的政府與非營利組織之協力理論，透過「共同目標」、「參與關係」、「資源互動」及「規範制度」協力領域之訪談分析，對應本研究問題交叉研究分析，最後彙整本研究發現並臚列說明如下：

#### 壹、台中市身障體育總會與台中市運動局之協力關係

##### 一、高度依賴的生命共同體

鄭志富（2010）認為體育運動組織是落實與執行國家體育運動政策重要的推手，擔負國家體育運動發展之重任，體育運動組織依據組織章程之目的，配合國家體育運動政策之推動與執行，發展各項體育運動相關業務；除此，余佳珍（1997）亦指出我國民間

體育運動組織大多屬於非營利組織，其組織發展與經營資源都必需仰賴政府支支援，民間的體育運動組織營運，須配合主管機關的政策及相關法令，政府主管機關在政策制定與執行，也需要透過非營利組織協助，以彌補政府的不足。

爰此，根據受訪者訪談結果，以及台中市身障體育總會「組織章程」之第五條的任務說明，即可探知，身障體育總會配合台中市政府體育政策推行，主要服務特定對象為身心障礙者，辦理有關身心障礙體育運動及賽事，諸如國際身障運動賽事、全國身障運動會（各縣市輪辦）或每年台中市身障運動會等。另外，本研究結果顯示，運動局與身障體育總會主要以「共同舉辦」活動類型共同合作，運動局是提供經費與公部門的行政資源，身障體育總會則是策劃與執行身障體育活動，因共同舉辦活動而互動相當密切，彼此各司其職並互相配合。因此，不僅在資源上存在強烈的依存關係，在推動各自業務上雙方需要密切的合作，彼此的存在是絕對必要的，不可能完全脫離及取代彼此。換言之，身障體育總會與運動局在公共財的提供上皆有所限制，受訪者承認彼此不足與需求之處，均需要依賴另一方的互補，即是運動局提供資金及政府資源，身障運動總會擁有身障運動項目組織及身障者資源。

承上所述，可印證學者Gidron, Kramer & Salmon（1992）提出「財務與服務提供的互動」中的「合作模式（Collaborative Model）」，及Young（2000）提出互補性理論的集體行為（collective action）觀點當中的搭便車（free-rider）效果，即是為了保護公共利益，由政府提供資金非營利組織負責執行公共服務。亦是與呂朝賢（2001）提出「合作關係」觀點需符合「目的規範」、「資源」與「供給」三個互動條件相同的。據此，無論是合作或互補模式，細觀之，運動局及身障體育總會合作可發揮「截長補短、合則兩利」之綜效，形成高度依賴的「生命共同體」合夥關係。

## 二、特殊協力關係的對等性

丘昌泰（2007）指出政府在資源分配及管轄上都明顯大於非營利組織，所以非營利組織與政府部門互動時，彼此雙方夥伴關係存在權力不對等的特性。據此，多數公私協力研究結果顯示，政府為經費提供者，無論在權力或自主性皆明顯高於非營利組織，彼

此協力合作過程存在不對等關係。大部分研究都指出，由於政府掌握重要資源，在決策過程或遇到雙方意見衝突時，政府仍然掌握較多的決策權，雙方協力過程中呈現不對等關係。根據受訪者訪談結果，運動局認為彼此之間協力關係，並非掌握較多資源者，在決策過程中即具有權力優勢，較能主導政策制定與執行，僅將此視為一單純之夥伴關係。

對此，運動局認為彼此協力關係的自主性及對等性，強調非具有主導或上對下的層級關係，發現主要原因有二：第一，協力對象所提供的服務具有獨佔性質，協力過程中掌握較多籌碼，能提供政府相關政策的建議，雙方就比較容易處於對等立場；第二，政府為落實國家體育運動政策的推動，協助非營利組織穩定發展與永續經營，雙方可能是服務標的計劃者及執行者，雖然運動局是資源提供者，必需要考量身障體育總會的需要與訴求，彼此共同一起參與協商規劃，認為雙方並沒有傳統科層節制的互動關係。換言之，本案彼此之間的依賴關係，比起一般政府與民間的協力關係更為緊密，長期這樣的協力模式之下，公部門不再是強勢者或是具有上對下的直屬關係，而是平等對待夥伴關係。基此，本研究發現特殊協力關係的對等性，與大部份學者提出之研究理論有著不同之處。

承上所述，運動局與身障體育總會之間對等關係，與前述文獻學者吳英明（1996）層級結構互動的「水平融合互動模式」觀點相呼應，即是雙方都充分瞭解對方的重要性及不可或缺性，形成「協議、合作、合夥」平等的關係，以互相尊重及互相學習的實質行為，共同尋求解決公共事務的最佳方案及落實公共福祉的方法。

## 貳、台中市身障體育總會與台中市運動局的協力角色與受影響原因

障體育總會與運動局主要以「補助」及「共同舉辦」類型參與協力，協力過程中雙方扮演角色，運動局是行政支援的角色，主要是提供公部門的資源，包括跨局處協調支援會議、運動場地租借及借調學校老師支援等；身障體育總會則是執行活動策劃、現場

活動安排及成果效益報告等，所以彼此承擔任務職責是明確的。除此，研究者發現以「共同舉辦」協力類型，與「委託」或「補助」類型相較之下，政府的參與程度是較高的，及雙方互動關係亦是頻繁，換言之，身障體育總會與運動局對於執行服務輸送時，兩者必需共同協力完成，若缺一方的協助參與，將會無法順利完成任務。因此，研究者發現「組織類型」及「業務性質」對於協力角色產生影響，分析說明如下：

### 一、協力角色達成政策目標的認知落差

經由訪談分析結果，對於達成身障體育運動政策目標，發現兩者之間的態度與看法是有認知落差，在運動局方面，為配合執行台中市政府的全民運動政策，身障運動也是全民運動的一部分，政府必需有施政績效，對於達成政策目標就會要求較高且快速的亮點成績。身障體育總會認為，與政府的期待績效有明顯落差，主要是執行台中市政府體育政策，政府有責任提供具體責任及更積極參與，同時彼此協力合作達成目標過程中，認為自己是主動推展的一方，運動局是被動者，並與主事者是否願意共同協力支持有關。因此，形成身障體育總會與運動局在協力執行目標上，彼此的角色態度是各異不同的。

### 二、組織類型與溝通機制的理解不同

綜觀全國體育運動組織，各縣市設有體育總會，主要推廣各項體育活動，提倡體育鍛鍊國民體魄及培養優秀體育人才。各縣市體育總會之營運型態屬於非營利組織，該類體育運動組織架構之理事長，都是由各縣市議會的議長或議員擔任。台中市身障體育總會之理事長亦是由議員擔任，而議員特殊身分對於公私協力產生的效應，對非營利組織而言，藉由議員身分幫助非營利組織爭取更多的經費資源，以及遇到窒礙難行問題或困難時，由議員出面與政府高層主管溝通協調，為達到溝通目的與需求的手段。另外，運動局方面則認為，議員對於縣市政府具有法案質詢及年度預算審查，在理事長特殊背景身分之下，擔憂與身障體育總會產生對峙的立場。因此，研究者發現，在此情況之下，對於議員角色的溝通機制操作，易形成正面或負面溝通的效果，以致影響雙方互動的關係。

### 三、業務性質與政府監督角色之矛盾

本研究案例的協力特性是「共同舉辦」活動機會很多，運動局方面需要投入心力協助，所以參與程度較高；再者，運動局雖是資源提供者，其在政府監督角色之方面，研究者發現與大部分文獻研究結果，是有不同之處。首先，以「補助」或「委辦」方式合作協力，兩者之間並沒有簽訂詳盡的合作契約，相關的監督與罰責規範無法納入契約，雙方難以用「契約關係」約束彼此行為，在沒有契約的約束，相較之下的「補助」與「共同舉辦」具有較高的自主性與彈性。其次，運動局為活動的共同舉辦者，若再扮演監督糾正之角色，難免給人「球員兼裁判」詬病。再者，運動局補助作業要點，對於執行成果與效益，規範說明的訪視或督導較難深入瞭解問題所在，且運動局部分活動有掛名，對於監督角色之疑義必然是有其矛盾之處

### 參、台中市身障體育總會經費來源及經費運用限制

#### 一、法源依據成為台中市身障體育總會特定經費之補助對象

台中市政府運動局訂定「臺中市政府運動局補助體育運動團體經費作業辦法」，遂成為身障體育總會向政府申請補助資源之依據。雙方合作模式基本上透過「補助」及「委辦」二種方式，即是身障體育總會向運動局申請經費補助，運動局則委託身障體育總會辦理身障體育活動，雙方形成夥伴關係，對於經費來源，研究者發現，在前述「組織類型」與「業務性質」所延伸的主要原因之以下二項特點：

(一) 台中市政府訂定「體育運動組織申請補助辦法」，身障體育總會列為補助對象，編列一定的經費預算，透過申請程序取得經費之補助，即是身障體育總會有法源依據之資格。再加上政府為落實國家體育運動政策的推動，台中市政府配合落實全民運動政策，包括身障體育運動，補助組織所需之資源，一體兩面的因素之下，提供經費挹注身障體育總會，

(二) 一般合作模式透過「補助」及「委辦」二種方式，主要內容都屬於規模較小、經費補助低及一次性申請辦理。但是事實上，雙方的合作關係已有法源依據，並依法取

得固定補助經費，不似一般公私部門協力合作的委託案，必需經由政府採購程序，以及簽訂詳盡的合作契約。換言之，身障體育總會以上述方式申請政府補助經費，是不須經由招標程序而簽訂契約，但具有「委託」之規模較大、補助經費高及長期性的特性，因此，兩者之間並沒有一套完善的契約，雙方難以用契約關係約束彼此行為，然而，在沒有契約的約束之下，雙方更需要建立在互信與尊重的基礎之上。

## 二、經費運用有限與結合社會資源不足

張俊一（2002）指出我國體育運動組織大多屬於非營利類型，主要接受政府委辦活動及補助，本身營運不易產生足夠的經費與資源及自行籌募更多的經費，以供組織營運及推展體育相關業務。由受訪者訪談分析結果，確實如前述說明，雙方都認為目前大部分體育運動組織都依賴政府補助，推展身障體育運動是不易得到社會之募款，因此，形成身障體育總會必須依賴政府而存。再者，身障體育總會雖可長期穩定獲得政府資金的挹注，但在補助經費與運用限制之下，以及獲得社會資源不足的情況，身障體育總會面臨推展業務上必需投入的資源，實際上較難有餘裕可以運用，可能影響組織營運方向及目標推動。

## 肆、台中市身障體育總會與台中市運動局推展目標的問題與困境

身障體育總會與運動局共同推展目標，其雙方主要的問題與困境，發現具有下列因素，茲分別臚列說明：

### 一、台中市身障體育總會

#### （一）特殊獨佔市場—缺乏動力與競爭力

運動局與身障運動總會以「共同舉辦」協力型態合作，運動局以「補助」或「委辦」型態提供特定協力對象（身障體育總會）經費資源，加上身障體育總會的特有性，形成政府協力對象缺少競爭性而變成獨佔性質。當協力對象有限而無法形成競爭市場時，如同林淑馨（2018）提出容易形成「慣性依賴」關係，就此理論上，即是政府與非營利組

織關係是呈現「水平關係」，公部門不再是強勢者或是具有上對下的直屬關係，而是平等對待夥伴關係。公私部門長期處於雙方慣性依賴模式之下，尤其對於「共同舉辦」的公私協力模式，必然降低達成政策目標共識，亦使非營利組織之發展缺乏動力與競爭力，以致推展身障體育運動政策較難達成政府期望之目標。

## (二) 依賴政府資源—組織營運發展有限

運動局80%以上的身障運動補助款，提供給特定協力對象—身障體育總會，主要接受運動局的委辦活動，所以會務運作大部分是以辦理活動賽事為主，在此情況之下，本身不易籌募更多經費與資源，以供組織營運及推展體育相關業務。換言之，非營利組織從外部環境或其他組織，獲取資源及掌握資源的能力很薄弱，唯有依賴政府長期提供經費資源，配執行合政府政策，以致形成高度慣性依賴的互補關係。對於身障體育總會設立目的，重建身障者身心健康及增加與社會之互動，顯然非營利組織經營策略，沒有更多資源挹注於推展業務上，對於達成組織宗旨之使命，會產生推展目標之落差。

## (三) 寬鬆契約約束—降低服務品質效能

身障運動總會以「補助」或「委辦」申請政府經費，都未涉及財物、勞務採購事項，沒有經過政府採購程序申請，不似一般公私部門協力合作的委託案，必需經由政府採購程序，以及簽訂詳盡的合作契約，所以兩者之間並沒有一套完善的契約，即是相關的監督與罰責納入政府的規範契約。再者，在沒有契約的約束時，相較之下的「補助」與「共同舉辦活動」具有較高的自主性與彈性，本研究案列的協力特性，是共同舉辦活動機會較多，以及規範的干預少及管理寬鬆，雙方難以用契約關係約束彼此行為，因此，在契約寬鬆的約束之下降低組織運作之效能。

## 二、台中市政府運動局

### (一) 資源運用不完善—缺乏整合身障體育組織

台中市身障體育總會為台中市最大身障體育的非營利組織，得到台中市政府最多的經費補助，身障體育總會表示朝向整合身障體育組織之目標，希望能發揮推展的效益；運動局也強調整合規模仍需再加強，以提高運動的品質水準。因此，研究者發現，台中

市政府對於非營利組織仍需強化組織的整合，其中資源運用為其主要關鍵，透過受訪者分析結果，有些非營利組織為爭取得到政府資源補助，重複申請舉辦活動而造成資源浪費情形，以及為核銷補助經費而形成資源只有固定少數身障者享用，以上情況，對於推展身障體育政策之效益，及舉辦身障體育活動之品質，著實需要政府機關建立完善的資源規劃與運用，促使資源運用達到效益，以提供更多身障體育運動服務。

### (二) 人力與經費不足—形成參與協力之疏離

大部分研究都指出，無論是公私部門都有人力不足現象，本研究案例亦是相同情形，運動局指出主要負責台中市全民運動業務，亦包括特殊運動（原住民及身障者）在內，在人力運作上是非常不足，尤其舉辦國際或全國大規模賽事時，更需仰賴教育局協調各學校老師支援運動局及身障體育總會，人力出現嚴重不足。再者，運動局人員流動率高、承受工作壓力大及遺缺補齊也很困難。在此情況之下，雙方本應共同舉辦活動，囿於上述內在環境因素，形成運動局沒有足夠的人力參與協力，更遑論是如何共同研擬推展身障體育運動，亦造成與合作協力對象產生嫌隙，致使對達成共同目標的認知落差。以上，對於台中市身障人口近 12 萬而言，運動局無論在人力或經費，處處都顯示其不足與缺少，所以台中市政府對於投入身障體育運動發展的關注程度，在其人力或經費的投注方面應可看出端倪。

### (三) 規範制度僵化—發展身障體育運動受限

根據訪談分析，推展身障體育運動政策之實施，確實需要仰賴政府挹注更多資源，以及政府制定相關政策與輔導辦法，促使非營利組織發展更多元及永續經營。推廣身障體育運動比一般正常人運動更形困難不易，所需人力或物力的資源更多，這些資源涉及到經費部分，在現行的規範制度之下，由其是核銷與用途方面，發生於法無據的情況。現行規範制度主要應用於一般情形，但是對於特殊身障體育運動時，在公部門思維較保守心態之下，一再以「案例可循」當做要求，可能無法承擔突破現況，以致規範制度僵化，形成困難重重、處處受限，甚至造成運動局與身障體育總會對於經費運用的合理性，

必需花費更多時間溝通說明。因此，對於經費核銷的相關規範制度之合理性，應該審慎研擬或檢討，如此才能提升公私部門協力執行過程以平等對待。

綜上而論，本研究以公私協力推展身障運動，經由研究架構所設計協力互動領域，再由訪談分析比對結果延伸至提出研究發現，雖是首次研究案例，發現身障體育總會與台中市政府合作協力的研究結果，對應國內外學者提出之理論是相同的。但是亦發現本研究案例具有特性（星符號），與公私協力理論有著不同之處，因為每一個研究案例，都會受到諸多因素影響而各自形成獨立的個體，冀期俾供後進研究者的探析參考。

表 5-1：公私部門與協力理論說明表

	台中市身心障礙體育總會	台中市政府	公私協力理論
合作動機	服務身障運動	提供經費資源	合作/互補關係
協力模式	補助/委辦 (法源依據)*		財務與服務提供的互動資源互賴理論
	共同舉辦*-分擔責任與共創利益		水平融合互動
協力對象	獨佔市場*	缺乏協力對象	慣性依賴理論
互動溝通	溝通管道 (特殊權力操作)*		整合依賴型 (財務) 整合自主型 (自主性)

資源來源：研究者彙整製表

## 第二節 研究建議

### 壹、台中市身障體育總會

#### 一、建立跨組織協力—開拓外界良好的互動關係

本研究案例，身障體育總會服務輸送為身心障礙者，目的為提昇社會福利層次，擴大社會福利範圍，以推動身心障礙者體育運動活動，重建身心障礙者身心健康。根據訪談分析結果，除了接受政府委辦之活動和補助，其本身營運不易產生足夠可供組織運作及業務推展之資源。同時，由運動局長期挹注經費形成高度依賴政府，使得自籌經費與募款能力較顯薄弱且比例很低，再者，長期累積下來，導致組織運作的困難及維持服務的品質。

身障體育總會需瞭解未來業務及思考整體發展態勢，以因應未來組織發展方向及價值，研究者建議，強化跨組織之協力能力，除了維持和台中市政府主管機關之夥伴關係，衡量檢視其組織內在及外在環境，建立一套完整的跨組織運動協力模式，做為組織運作及管理的規範，同時維持良好互動連結，暢通彼此的互惠交流，籍以穩固組織在運作與發展上的穩定。換言之，身障體育總會建立跨組織間協力互賴模式，爭取外部的合作協力不再侷限於台中市運動局單一組織，可以和其它的公部門諸如社會局、教育局及勞動部等，接觸更多的公私協力；另外，積極尋求與民間企業合作，除了建立社會資源連結管道及資訊傳遞，與外界維持良好的互動關係，以利掌握社會資本、資源與訊息，進而豐實組織資源及有效促進身障體育運動的發展。

#### 二、發展營運策略—推動身障體育運動之目標

運動局補助經費主要是以舉辦體育運動為主，形成身障體育總會的經營運作，配合運動局的業務計劃，偏向「辦理」相關運動賽事為主，如此一來，組織沒有餘力或經費

推展宣導身障體育運動，以致組織設立宗旨的功能價值限縮。根據訪談分析結果，對於實際執行協力業務的落差，雙方皆有不同認知與困境，未能達到公部門要求之市政績效，除了前述建立跨組織協力，研究者建議推動發展營運策略，受訪者先前提出，包括適應體育課程、廣設身障運動據點及身障體育成果校園推廣講座之推展活動。研究者認為，除了建立跨組織協力外，同時形成一個發展營運策略協力關係，針對身障體育運動服務輸送內容，邀集身障體育運動、復健醫學、特殊教育及行銷策略等相關專家或人才，開發創新更多元的身障體育運動計畫。再者，整合其他身障運動團體，同時透過上述與民間企業合作，甚至藉助企業運動品牌的形象推展身障體育運動，發展組織不同之經營型態及運作模式，達成推展身障體育運動之目標。

### 三、強化組織服務內涵—培養專業人才與精進服務品質

雖然身障體育總會設立至今已十餘年，以往組織的整體運作偏向以「舉辦活動」為主，對於組織發展所需的營運策略、行銷募款及合作協力等，較缺乏思考組織的未來發展。基此，身障體育總會表示，因應社會外在環境改變，以及政府與社會期待的推展目標，亟需思考組織發展方向與計畫。雖然非營利組織不以營利為目的，也必需強化組織運作功能，以達成公益之目的地，如何強化組織服務內涵，研究者認為首重在培養專業人才與精進服務品質。這攸關組織改造及調整，是需要組織領導者或主事者帶動，未來與公部門協力合作之下，形成雙方無論在互賴、互動及互信的基礎上，型塑組織效能及社會效益。

## 貳、台中市運動局

### 一、放寬規範制度限制—擴大身障者參與運動

推廣身障體育運動與全民運動相較之下，身障運動比一般正常人運動更形困難不易，身障者參與運動過程中，不只是身體上的不便，還要面對環境的考驗，更需要人力及物

力的協助完成運動，這些更是需要仰賴政府與社會共同協助完成。根據訪談分析結果，執行推廣身障運動過程中，需要藉由特殊專業人士訓練，或是更多的志工人力協助，幫助身障者完成運動任務，現行的規範無論是經費申請或核銷方面，以一般正常人的標準審核，對於身障者造成推展之阻礙，同時對於經費運用合理性的疑義，徒增雙方必需花費更多時間溝通說明。對此，很多相關公私合作的研究案例都認為，經費核銷瑣碎繁雜及行政程序繁複冗長，甚至不同的主計人員對相同的核銷案件卻有不同的解讀，而本研究受訪者亦表示也有相同的困擾，造成承辦人員無所適從。這也凸顯出公部門對經費使用上缺乏彈性及僵化，仍是以一般或是更嚴苛標準執行公務，更遑論對於身障者的特別需求。

爰此，面對這些實際執行的困難狀況，政府需要審慎思考法規制度的合理性，建議在推展身障運動相關經費申請或核銷方面，應放寬規範適用限制，不再是僵化無彈性的制度。即是無論是身障者本身及使用特殊輔具、陪伴的專業訓練員及協助志工或家屬，給予適當且不逾法的合理補助，鼓勵身心障礙者走出戶外參與運動，不僅如此，提昇身障者運動風氣，以落實公私部門推廣身障體育運動目標

## 二、整合非營利身障體育組織—發揮資源運用共效

身障體育總會得到運動局集中經費之補助（70%~80%），台中市參與身障運動人口數比例只有 1%，容易形成資源只用在少數身障者，即是資源固定且重複使用在少數身障者（例如輕中度肢障或聽障者），對於重度或其他障別的身障者無法使用資源，自然無法發揮推展身障體育運動效益。細觀之，身障體育的非營利組織在經費籌措困難的情形下，為避免造成重複申請經費使用，以及經費使用範圍如同前述的狀況，研究者建議，整合非營利身障體育組織，強化台中市身障體育組織協力，以發揮資源運用共效。

另外，身障運動場地是身障者參與運動非常重要的考量因素，很多身障者礙於場地的限制而無法參與運動，考量身心障礙者參與運動無法如同正常人方便，尤其是重度身障者參與運動的困難程度，所以無障礙設施和友善環境，必須仰賴政府落實執行相關之

公共設施。因此，亦建議台中市政府建置一個專屬身心障礙者運動與休閒活動中心，依各種障別與程度設計，增加重度身障者參與運動的誘因，如此才能達到資源使用的效益，並確實落實政府公共政策的目標。

### 三、全面參與身心障礙體育運動—扮演專業權責角色

運動局與身障體育總會主要是以「共同舉辦」類型合作，運動局因人力不足，必需仰賴身障體育總會執行大部分的活動規劃。運動局除了提供經費補助，在雙方協力過程中是屬較被動一方，依據《身心障礙者權益保障法》第2條規定，體育主管機關負有辦理身心障礙者體育活動、運動場地及設施設備與運動專用輔具之規劃、推動及監督等事項專業權責。據此，政府體育主管機關在推動身障體育運動，必須肩負起相當的職責，建議運動局需要全面參與身心障礙體育運動，無論從協力推動、監督角色及活動規劃等，應極積與身障體育總會協力合作。由於彼此互賴程度是非常高，所以協力互動過程接觸頻繁，公部門若能扮演好角色之功能，必能促進與非營利組織之間的互信、互助與互諒關係，唯有如此，才能促進彼此的雙贏。

## 第三節 研究限制與後續研究建議

本研究旨在探討公私部門推展身障體育運動的互動關係，由於過去沒有公私協力推展身障體育運動方面的研究，藉助歸納整理公私互動與資源互賴理論之概念，並透過訪談實際分析，深入瞭解互動的狀況與協力的型態。因此，提出本研究受到之限制，以及對於後續研究者的研究建議，希冀相關議題有待後續研究者進一步深入探討與突破。

### 壹、研究限制

### 一、文獻資料應用上的限制

目前國內對於非營利體育運動組織與政府協力關係的研究，尚是非常缺乏，而本研究特別以非營利身障體育運動組織做為研究案例，確實是首開研究議題。現行公私協力文獻多著重於一般社會福利方面，雖然身障體育運動亦是屬社會福利，惟國內的研究者，偏向以身心障礙者的基本生活或工作就業的社會福利照顧為主，是以，對於提昇社會福利層次，擴大社會福利範圍，以推動身心障礙者體育運動之研究，少有研究者進行探討。因此，基於沒有相關之研究文獻可檢閱，研究者在文獻資料應用上有所限制，以歸納國內外相關互動理論作為研究基礎，並透過訪談實際分析，深入瞭解互動的狀況與協力的型態。對此，因是首創之研究議題，可能造成引述之理論對於本研究的剖釋，尚無法涵蓋個案或有不足之處。

### 二、研究對象選擇的限制

本研究對象—非營利身障體育運動組織，曾在第四章訪談分析中提及，主要是協助台中市政府落實身障體育運動政策，彌補政府無法提供充分運動服務之不足，亦是台中市唯一的非營利身障體育運動總會。因此，除了研究對象的選擇有所限制，本研究使用個案研究法，以半結構性的訪談方式蒐集資料，探討公私部門推展台中市身障體育運動之間互賴的內涵，所得結果無法與其他縣市非營利身障體育運動組織互相探析。

### 三、訪談過程的限制

台中市身障體育總會設立至今已 10 年，經由受訪者得知，研究者為第一人對此組織做研究探析，經過時空背景之下，受訪者都是現任在位者，所提供的資料可能會因為本身的角色定位，或是對目前的公私協力情形的談述。因此，即便是同一個組織，也可能會因為前述等因素的不同，而有相異的意見與看法，此研究限制亦影響資料蒐集的完整性。

## 貳、後續研究建議

### 一、提高身心障礙體育運動政策之宣傳

研究中發現，推展身障體育運動不僅是台中市落實市政績效，也是全國各縣市的施政目標評比，但是在推展身障體育運動之宣傳是較缺乏，首先在身心障礙者方面，對於參與運動資訊的獲得是有限的，即是多數的身心障礙者以靜態活動為主，且以居家為主要的活動場所，易形成對外資訊的封閉，因此，公私部門都需要增加開闢宣傳管道，尤其是公部門掌握有形及無形的優勢資源，藉由多方媒體平台傳遞相關資訊，使身障者獲得資訊而走出戶外參與運動；再者，藉由公部門建立搭起推展身障運動之橋樑，尤其是與企業建立中介角色，鼓勵企業與社會大眾支持非營利組織，共同參與推廣身障體育運動；除此之外，對於國際或大型身障運動賽事或活動，政府應利用各種媒體廣為宣傳，引起社會大眾的關注，藉此提高身障體育運動能見度。

### 二、瞭解身心障礙者參與運動之困境與需求

本研究主要聚焦於非營利組織與公部門協力之內涵與歷程，公私部門推展身障體育運動，除了雙方協力合作以落實政策目標外，研究中發現，認為身障者參與運動之因素，包括「個人因素」及「環境因素」，對於公私部門未必能夠得到完整資訊與實際瞭解。對此，從政府相關統計資料中顯示，身障者對於參與運動的意願是逐年增加，惟，對於身障者參與運動因素之資訊，公私部門更應主動積極瞭解或廣納收集資料，做為達成協力目標過程中，推動身障運動效益重要指標。即是對於身心障礙者運動的參與率低與參與的困境，提供公私部門做為實務工作上的參考依據，並規劃納入推展的階段性目標，促使雙方在合作協力中有更實際與深入的探討及改善，俾使台中市身障體育運動政策的推動更臻完善。

### 三、建立良好溝通與互信關係

本研究以身障體育運動組織為例，探析其與政府之間協力關係，綜合分析研究結果提出研究建議。從研究中發現一些協力互動的核心特質，無論是對組織具有利基優勢，

或是阻礙推展的困境，確實是環環相扣牽連彼此協力關係。運動局需要透過身障體育總會的協助，以補足政府的不足，除了提供身障體育總會資源的補助，更應與身障體育總會維持良好的夥伴關係；以及身障體育總會在沒有契約之約束下，亦需要與運動局建立信任關係，以維持雙方互賴模式之運作，彼此為不可缺的生命共同體。同時，雙方基於前述互信與互相尊重之下，展開良好的溝通與協調，唯有保持良好的溝通及協調，公私協力合作才能提升身障體育運動發展。

#### 四、增加研究領域、對象及範圍

目前我國有關公私協力推展運動的研究不多，尤其是針對身障體育運動方面，由於缺乏這方面的研究，所以只能透過訪談結果分析。本研究理論運用的部分，主要從公私協力的角度切入，探討公私部門推展身障體育運動之協力關係，對此，研究者發現，可從不同理論來探究，諸如身障運動組織治理、財力與物力資源運用及身障運動服務內涵等；在研究方法上採用質性研究方法，但質性研究免不了主觀的判斷及個人價值觀的偏好，可以透過量化分析之方法，致使研究理論與方法能夠用更深、更廣的角度來探討。另外，囿於前項指出相關的研究限制，因本研究為單一研究個案，對於後續研究提出擴大研究對象及範圍，建議加入更多或其他縣市身障體育運動組織。簡言之，針對更多案列進行更深入之探討比對，藉以研究理論與實證結果互相應證，提供更完整精確之公私協力互動的現象剖析。最後，本文除了拋磚引玉開創一個新的研究議題，希冀能引起國內學者專家對於推展身障體育的關注與研究，為推展身障運動之研究投注更多助益。

## 參考文獻

### 壹、中文部份：

#### 一、專書

- 丘昌泰（2007）。非營利部門研究：治理、部門互動與社會創新。台北：智勝。
- 江明修（1997）。公共行政學：理論與社會實踐。台北：五南。
- 江明修、鄭勝分（2002）。非營利管理。台北：智勝。
- 吳英明（1996）。公私部門協力關係之研究：兼論都市發展與公私部門聯合開發。高雄：復文。
- 林淑馨（2010）。日本型公私協力：理論與實務。台北：巨流。
- 林淑馨（2010）。質性研究：理論與實務。高雄：巨流。
- 林淑馨（2012）。公共管理。台北：巨流。
- 林淑馨（2015）。非營利組織管理（增訂二版）。台北：三民。
- 袁方主編（2002）。社會研究方法。台北：五南。
- 陳向明（2002）。社會科學的質的研究。台北：五南。
- 詹鎮榮（2016）。公私協力與行政合作法。台北：新學林。
- 鄭志富（2010）。體育行政與管理（二版）。台北：師大書苑。

#### 二、期刊論文

- 朱森村（1999）。公務人力資源管理的策略性思考－公私部門協力關係初探。人事管理，**36（8）**，60-75。
- 余佳珍（1997）。運動組織開源的策略。中華體育，**104（4）**，21-27。
- 吳英明（1994）。公私部門協力推動都市發展：高雄21美國考察報告。空間，**56**，61-67。
- 吳濟華（1994）。推動民間參與都市發展：公私部門協力策略之探討。台灣經濟，**208**，

1-15。

吳濟華（2001）。公私協力策略推動都市建設之法制化研究。公共事務評論，2（1），1-29。

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，2，39-77。

李宗勳（2004）。公私協力與委外化的效應與價值：一項進行中的治理改造工程。公共行政學報，12，41-77。

李柏諭（2005）。公私協力與社區治理的理論與實務：我國社區大學與政府經驗。公共行政學報，16，59-106。

官有垣（2000）。非營利組織在臺灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範，中國行政評論，10（1），75-110。

官德財、吳昇光（2003）。臺灣肢體障礙運動員參與休閒運動之研究。國立臺灣體育學院學報，13，31-49。

林淑馨（2009）。日本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，32，33-67。

林淑馨（2012）。日本地方政府促進非營利組織協力之理想與現實。政治科技論叢，51，91-128。

林淑馨（2018）。協力神話的崩壞？我國地方政府與非營利組織的協力現況。公共行政學報，55，3-36。

林義盛、鄭潔虹、曹愛蘭（2014）。讓「礙」動起來：身心障礙者體適能中心設立之經驗分析。社區發展季刊，148，250-263。

林鎮坤（2003）。身心障礙者運動人口倍增策略一個政策分析觀點。國民體育季刊，32（2），53-57。

洪富峰、蔡昭民（2005）。公私合營共創雙贏：高雄市身心障礙福利服務民營化。社區發展季刊，108，31-38。

- 孫本初、郭升勳(2000)。公私部門合夥理論與成功要件之探討。**考銓季刊**，**22**，95-108。
- 孫彩卿(2006)。休閒運動對國人價值取向之探討。**雲科大體育**，(9)，167-172。
- 郭哲君、鄭志富(2012)。社會資本的流動：以社會網絡分析觀點論我國體育運動組織之資源發展。**中華體育季刊**，**26(4)**，455-463。
- 張俊一(2002)。臺灣地區民間體育團體發展析論。**國教世紀**，**203**，39-183。
- 陳明燦、張蔚宏(2005)。我國促參法下BOT 之法制分析：以公私協力觀點為基礎。**公平交易季刊**，**13(2)**，41-75。
- 陳恆鈞(2008)。協力網絡治理之優點與罣門。**研習論壇月刊**，**92**，40-54。
- 詹鎮榮(2003)。論民營化類型中之「公私協力」。月旦法學雜誌，**102**，8-29。
- 熊道天、鄭志富(2014)。體育運動組織治理互賴之探討：以體育署和中華奧會為例。**體育學報**，**54(2)**，275-290。

### 三、專書論文

- 孫煒(2007)。台灣第三部門與政府互動的政策分析：新治理的觀點。載於丘昌泰(編)，**非營利部門研究：治理、部門互動與社會創新**(頁157-203)。台北：智勝。
- 陳定銘(2007)。政府與第三部門協力關係探討。載於行政院人事行政局地方行政研習中心(編印)，**研習論壇精選第一輯：地方治理的藍海策略**。(頁411-427)。南投縣：行政院人事行政局地方行政研習中心。

### 四、研討會論文

- 陳定銘、賴彥澄(2011年5月)。**非營利組織實踐協力治理環境之研究：以阿里山有機部落為例**。台灣公共行政與公共事務系所聯合會年會，台北：臺北市立教育大學。
- 武而謨(1998)。**殘障類別特性與運動項目的關係**。身心障礙運動與安全防護研討會專題，台北。4-6。

## 五、學位論文

- 吳昆宗（2011）。非營利組織與地方縣市政府的互動關係—以彰化縣野鳥學會為例。國立彰化師範大學公共事務與公民教育學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 吳碧娟（2013）。非地方政府托育服務政策之公私協力關係—以苗栗縣社區保母系統為例。東海大學第三部門碩士在職專班碩士論文，未出版，台中市。
- 呂偉豪（2018）。幼兒教育與照顧之公私協力研究—以非營利幼兒園為中心。國立高雄大學政治法律學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 李純嘉（2007）。非營利組織與地方政府之合作關係探討—以中部地區早期療育執行機構為例。靜宜大學青少年兒童福利研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 沈永欽（2002）。台中市肢體障礙者從事休閒活動型態之質化研究。逢甲大學土地管理研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 侯真衣（2009）。社區大學與公部門辦理外籍配偶語文教育之研究—公私協力的觀點。世新大學行政管理學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 張巧宜（2007）。我國環保類非營利組織與政府互動關係之研究—以非核家園為例。東海大學行政管理暨政策學系碩士論文，未出版，台中市。
- 張珍華（2013）。政府部門與非營利組織協力關係之研究—以臺中市勞政庇護工場為例。東海大學第三部門碩士在職專班碩士論文，未出版，台中市。
- 張郁凱（2018）。非營利組織與政府之協力：以臺中市居家服務提供為例。東海大學行政管理暨政策學系研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 張雅秋（2017）。臺中市身心障礙福利團體執行打造運動島運動樂活島推廣專案之研究。國立臺中教育大學體育學系碩士在職專班論文，未出版，台中市。
- 陳美如（2011）。非營利組織與地方政府合作關係之研究—以臺北市街貓絕育回置方案為例。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文，未出版，新北市。
- 陳俊瑋（2010）。公私協力與地方文化產業的發展—以南投縣茶業文化節慶活動為例。國立中正大學政治學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

陳策愷（2011）。表演藝術政策之公私協力關係—以台中市為例。東海大學行政管理暨政策學系碩士論文，未出版，台中市。

陳筱薇（2006）。以資源互賴理論探討組織知識移轉之績效。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

彭均媛（2008）。政府與非營利組織互動關係之研究—以台北市社會福利服務為例。國立臺灣大學政治學研究所碩士論文，未出版，台北市。

傅丞緯（2014）。我國身心障礙者休閒運動與阻礙 — 以臺北市肢障者使用運動中心為例。國立中央大學法律與政府研究所碩士論文，未出版，桃園縣。

劉思吟（2013）。地方政府與非營利組織之公私協力研究—以屏東縣居家服務方案為例。南華大學非營利事業管理學系碩士論文，未出版，嘉義縣。

劉銀丹（2011）。以公私協力推動客家文化發展之研究—平鎮客家書院之經驗。國立中央大學客家研究碩士在職專班碩士論文，未出版，桃園縣。

潘慧君（2011）。以資源互賴理論探討教學教材出版社對幼兒園內知識移轉之績效。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

賴育聰（2015）。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。國立中興大學國家政策與公共事務研所碩士論文，未出版，台中市。

## 六、網路等電子化資料

衛生福利部統計處（2018）。100年身心障礙者生活狀況及各項需求評估調查報告。2018年9月1日，取自：<https://dep.mohw.gov.tw/DOS/lp-1770-113.html>

衛生福利部統計處（2018）。105年身心障礙者生活狀況及需求調查報告。2018年9月1日，取自：<https://dep.mohw.gov.tw/DOS/lp-1770-113.html>

## 貳、英文部份

- Gidron, L. , Kramer, R. M. & Salmon, L. M. (1992). *Government and The Third Sector: Emerging Relationships in Welfare States*. California, San Francisco: Jossey- Bass.
- Hansmann, H. (1980). The Role of Nonprofit Eenterprise. *Yale Law Journal*, **89**, 835-901.
- Kuhnle, S. & P. Selle (1992). Government and Voluntary Organizations: A Relational Perspective. In S. Kuhnle, & P. Selle (eds.), *Government and Voluntary Organizations*, 1-33. UK: Ashgate Publishing Limited Press.
- Salamon, L. M. (1992). *America's Nonprofit Sector: A Primer*. New York: Foundation Center.
- Singleton, Gwynneth (1994). Partnering for the Public Sector: Guest Editor's Introduction. *Australian Journal of Public Administration*, **53(2)**, 3-5.
- Wolf, Thomas (1999). *Managing Nonprofit Organization*. New York: Simon & Schuster.
- Young, D. R. (2000). Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, **29 (1)**, 149-172.

## 公部門（台中市政府運動局）之訪談提綱

協力領域	訪談問題
共同目標	1、請問貴局與社團法人台中市身心障礙體育總會（以下簡稱身障體育總會）以合作協力方式推展身障體育運動之主要原因為何？採取公私協力模式的效益如何？ 2、請問貴局與身障體育總會協力互動過程中，如何達成預期目標？及共同承擔那些任務？
參與關係	3、請問貴局與身障體育總會遇到問題或困境時，其溝通與協調管道為何？ 4、請問貴局與身障體育總會協力互動過程中，其扮演角色為何？意見不同或衝突時，解決紛爭的機制為何？ 5、請問貴局與身障體育總會協力互動過程中，彼此之間信任與依賴程度如何？受那些因素影響？
資源互動	6、請問貴局補助身障體育總會的經費來源為何？其補助的標準又是如何？ 7、請問貴局對於身障體育總會執行服務活動時，可以支援的行政資源有那些？是否協助尋求企業的贊助？ 8、請問貴局專責工作人力是否充分？專責人力需要經常協助或支援的業務有那些？
規範制度	9、請問貴局如何制訂相關的規範作業？是否與身障體育總會共同參與研議？ 10、請問現行的相關規範制度對於貴局與身障體育總會是助力或阻力？ 11、請問貴局與身障體育總會在行政作業流程互動過程中，需花費較多時間處理與溝通之處為何？

非營利組織（台中市身心障礙體育總會）之訪談提綱

協力領域	訪談問題
共同目標	<p>1、請問貴會與台中市政府運動局全民運動科（以下簡稱運動局）以合作協力方式推展身障體育運動之主要原因為何？採取公私協力模式的效益為何？</p> <p>2、請問貴會與運動局協力互動過程中，如何達成預期目標？及共同承擔那些任務？</p>
參與關係	<p>3、請問貴會與運動局遇到問題或困境時，其溝通與協調管道為何？</p> <p>4、請問貴會與運動局協力互動過程中，其扮演角色為何？意見不同或衝突時，解決紛爭的機制為何？</p> <p>5、請問貴會與運動局協力互動過程中，彼此之間信任與依賴程度如何？受那些因素影響？</p>
資源互動	<p>6、請問貴會的資源（包括經費與物資）來源分別為何？又如何整合及運用資源？</p> <p>7、請問運動局補助貴會之經費的標準為何？如果補助經費不足時要如何解決？</p> <p>8、請問貴會執行服務活動時，運動局給予行政支援項目為何？是否協助尋求企業的贊助？</p> <p>9、請問貴會專責工作人力是否充分？專責人力的專業知識是否足以勝任工作與活動？</p>
規範制度	<p>10、請問貴會對於政府之行政規範，是否與運動局共同參與研議？</p> <p>11、請問貴會對於運動局現行的相關規範制度於合作協力過程中是助力或阻力？</p> <p>12、請問貴會與運動局在行政作業流程互動過程中，需花費較多時間處理與溝通為何？</p>

## 訪談逐字稿

受訪者代碼：G1

受訪者：主管 (台中市運動局)

訪談時間：107.10.11

訪談地點：台中市陽明大樓 (台中市運動局會議室)

Q1：請問貴局與社團法人台中市身心障礙體育總會（以下簡稱身障體育總會）以合作協力方式推展身障者運動之主要原因為何？採取公私協力模式的效益為何？

G1：OK. 台中市身心障礙體育總會原來不叫總會，後來他們提升叫做總會，也未必是很好的，當然主事者希望這個團體能跟一般正常人的體育總會可以平行，其實重點不在組織叫總會或其他，希望政府公部門能夠跟一般人一樣重視身障者體育。不可諱言，在台中市以身心障礙運動為宗旨的團體還不少，總會也想像龍頭希望能統合更多的力量，這是他們的想法，不過以整體台中市身心障礙者參與運動人口來講算是小宗的，也就是說各身心障礙團體與身障體育總會重疊性蠻高的，我想各組織有各的運作與目標性，在共通之下可以一起結合做事情，比如各有的運動項目補助活動及服務的特定群不一樣，這個部份身障體育總會需要去做統合。我個人覺得台中市政府在補助身障運動的經費還算不會太差，因為大家認為身障者是弱勢團體，經費部份，以我過去服務的幾個縣市來看，台中市還算不會太差，這些身心障礙運動團體最大的目標核心，透過公部門申請經費補助，就是你給我經費我幫公部門做事，但是身心障礙者的服務比一般人需要更多的支援，像是使用空間要特別的考量，像是外借場地，如果一般人對身心障礙者還是不友善的話那難度就更高了，所以在這個部份公部門都願意多給經費。(G1-1)

在協力這個部份，包括從基層的承辦人，甚至上到局長、市長，就是說這些人不是身心障礙者，很容易以一般人的角度來看，當然公部門可以給身心障礙者多一

點資源或經費，但是一點、二點還是三點，這個在協力上就會有小落差，身心障礙者希望能給更多的經費，大家都知道預算是有限的，也不是每年都可以成長的，還有但台灣是一個民主社會，團體的成長愈來愈多，瓜分資源也愈來愈多，所以資源永遠都叫不足，公部門希望身障體育總會辦理活動能更有效率及擷節資源。再就是說一個組織運作久了之後，公部門的想法是這個組織可以開創（服務）多少身心障礙者，雖然它不是很具有公益取向的團體，但是每次活動就是那些固定的參與者，也會說：「這些人（身障者）就應付不了...」，身障總會心裡也很清楚有很多的身心障者是沒有走出，或是走出並沒有到運動這一塊的，我們公部門希望總會能趕快去做那一塊，這就形成一個很弔詭地方，他們會說：「公部門要做可以啊，再給我們錢....」，譬如只有500人出來，還有20,000人沒出來，再給我們幾倍的錢把人找出來，但是政府的資源是有限的，這些身心障礙團體的主事者未必是身障者，這些必需要考量的，你們做身心障礙者服務，對於貼近身心障礙者的程度有多少？或許是時間上、或是群體環境上的關係，會比公部門坐在辦公室的人更接觸身障者，但是你們的心態是不是靠在身障者？(G1-2)

公部門與身心障礙者是有距離的，要接觸到身心障礙者也有困難，那「中介者」的角色很重要，這就是妳今天要訪談的身心障礙體育運動的公私協力，基本上公部門再怎樣都不會去放棄身心障礙者，如果講白一點，做身心障礙者就是好名聲，可以說公部門很注重身心障礙者，公部門怎麼可能對身心障礙者有限制，除非是法規有限制。很大的麻煩就是說，基本上身心障礙者是被服務者沒有很大的聲音，他們其實很感恩政府有做這些，可是這個「中間介面」就是問題，會說：「你們公部門沒有重視身心障礙者.....」，變成不是站在公部門的同一面，而是成為對立面，這個時候公部門很難把真心拿出來，可是總會拿這些經費做出來的效果，還有服務的對象有沒普及.....，大部份都是消耗性的辦活動，跟有計劃性的活動是完全不一樣的。現在看到每次辦活動就是來這些人，身障總會會說就是這些錢啊，總會說需要更多的錢，但是資源是有限的，這點較遺憾的，他們會說再給多點錢，如果每年多給十

萬塊去開發（身障者），問題是這種錢不是花不起，結果還是做不出來，因為將身障者鼓吹出來是有難度要花更多的力氣，說實在的他們還是挑好做的去做。(G1-3)

要不要開發更多的運動項目，依我對體育的看法有些開發是需要的，有些是要善用其他的資源，譬如說辦活動是必要的，有些身心障礙者比較容易操作的活動可以辦理，但是身心障礙運動最不需要辦的是一般性的裁判講習，除非是特殊的分級、分類或是計分那就需要，其他的找一般人來做裁判就可以了，這有什麼好處？比如說滾球找一般正常人來做裁判，讓他們有機會接觸身障者，但是身障者參加裁判講習取得裁判證，可以去做裁判嗎？我不是說不行，公部門的目的是要身障者來運動不是做裁判啊，辦了這麼多裁判講習，說白一點就是核銷經費，這對身障運動的效益就很低了。又譬如辦游泳、田徑的訓練班都很好，但是辦田徑的裁判講習，主要是因為比較好辦，在室內請講師來講習就好了，由其是總會的理監事有的人拿了5、6張的裁判證又如何？就像你拿了滾球的身心障礙裁判證，也只能在身障運動賽事使用，一般比賽是不可能邀請當裁判，到底是當選手還是裁判好呢？其實只要具有基本的賽事知識即可，不需要具備到很專業，諸如此類的事情。(G1-4)

至於以公私協力模式推展身心障礙運動原因，主要是公部門需要做這一塊，現實的身心障礙者也需要，身心障礙運動也是社會福利的一塊，基本上公私協力的效益就是公部門有做。我認為身心障礙運動的需求還有一大段，因為運動如果不一個常態性，那效益都是虛的，還有我們在推廉價運動，就是不付費的運動，如果是弱勢者我們可以補貼一點，但是有些弱勢者在經濟上未必是弱勢，並不是為了省那些錢，而是希望可以服務更多的身障者，把活動辦起來幫助更多需要的身心障礙者，我覺得應該是這樣的。(G1-5)

Q2：請問貴局與身障體育總會協力互動過程中，如何達成預期目標？及共同承擔那些任務？

G1：基本上共同承擔的部份主要是把活動辦起來，台中市很多的單項身障體育運動團體

都是由議員擔任主任委員，我不便做評斷，基本上運動局都是信任委託身心障礙者團體去做辦理，名義上公部門是擔任指導或共同主辦的單位，但是大部份公部門還是退居做協助的部份，因為運動局有很多的體育活動項目要做，不是只有身心障礙者這個部份，也只能給民間團體去做，公部門只能給行政資源的協助，譬如說場地的借用、協助借用老師的公假申請或是需要獎狀、還有需要召開跨局處的協調會、及邀請市長或貴賓的出席等，這些都是行政資源的部份。至於體育專長的部份，當然也有些老師可以協助的，身障總會可以直接找專業的人士，並不需要透過我們，我們就是共同承擔辦理更多的活動給身心障礙者。(G1-6)

筆者：請問你們在彼此互動過程中有各自的立場、考量與想法，請問如何來凝聚共識？

G1：我們距離目標還是有差距的，基本上身心障礙者是沒有發出聲音，主要是總會的這些行政人員在做，但是這些人未必具有專業的體育運動人員，再來就是說，他們會覺得是在幫公部門做事，這個心態是有很大的問題（我們在幫公門做事情），我們也只能隱忍。但是當競爭力愈少的時候，也就是說這是「孤行獨市」（台語）的時候，我不敢說是生意，就是只有特定會總會在做的時候，想想看總會怎麼做就怎麼做，這樣身心障礙團體只有一個，運動局又是總會的窗口，他們辦得好公部門就好，他們若辦不好公部門也跟著不好，我們用托拉斯的角度來看，這樣變成只有一個團體獨大的時候，就是總會依賴著公部門沒有競爭力。如果以公部門角度想，所有其他小型身障運動團體都歸在總會底下，公部門不需要應付這個多的團體，只有一個窗口是最好，這些小團體都歸在總會底下統合成一個團體，然後將所有的資源都給總會，就不會再要求要什麼？但是總會有辦法弄好嗎？這樣會變成什麼樣的結果？全部的資源都集中在總會那裡，久了之後會容易變質的，反而公部門變成是弱勢團體。(G1-7)

不管對與錯，我們本來就應該秉持中立，可是我們現在不得不傾斜一點，因為很多法規在訂的時候，並沒有想到身心障礙者這一塊，譬如說辦一般運動的時候，工作人員是參與活動人員的十分之一，那這樣合理啊，十個就一個服務人員，可是

身心障礙者需要更多的服務人員，可是這樣的效益就會產生可能活動補助十萬元只是服務一小群的人，我們公部門是不會這樣考量，如果那樣想就沒辦法去做了，私部門會說他們很辛苦在做，認為「有」就好了，可是公部門會認為結果的品質不是很好，做出來品質不好是有二個部份，一個是運作的人的「質」不夠，另一個是經費沒那麼高，可是有時候經費補助那麼高，你們是用在那個區塊？是用在硬體部份？還是印刷媒體宣傳部份呢？基本上我們公部門的感覺會想在這樣的組織（身心障礙總會）做事，怎麼申請的補助經費和辦出來的東西有落差？雖然是身心障礙者的活動，但是有些東西是共通性的，像是帳棚、便當或是獎狀，不會因為身心障礙者的身份有所不同，基本上都是一樣啊，但是辦出來的落差是這樣，我們也不能或一直叫他們去檢討。(G1-8)

筆者：請問這於以上這樣的狀況，公部門對於身障總會具有監督或考核機制？

G1：公部門是有這樣的機制，但是公部門並沒有很落實，比如說如果我們年底去查核身障總會，發現這個帳不對、那個有問題，但是別忘了，我們在辦活動的時候很多名義上是共同主辦或指導，啊這樣不就是我們公部門也不好，就是這樣啊，不管是掛主辦或是指導，我們已經陷進去了，我們並不是那種獨立的監督角色了。其實公部門可以補助有些身障活動的經費，但是不一定要掛名，因為總會已經有很多的議員都掛上去，或是公部門只有補助1/3而已，基本上公部門不想掛，因為掛名是一種責任，在公部門的部份並不會因為掛很多名就是績效很好，我們一年要辦四、五百個體育活動，前面也提到掛名是責任，當然要公部門掛名主要是可以叫市長來，不能來不然叫副市長來，局長不能來叫副局來，可是掛名共同主辦必需涉入很多，到時就會說：「公部門怎麼管我們這麼多，補助給我們還要管邀請卡及流程的設計」，但是最起碼邀請貴賓的名單要給公部門知道啊，所以我們運動局經常不涉入，因為涉入之後人家就覺得很煩，但是又要公部門發獎狀，沒有參與怎麼發獎狀？那一定是要運動局參與共同主辦才能以局長的名義發獎狀。(G1-9)

其他像是租用學校場地，學校方面可能會覺得私人辦活動跟他們有什麼關係？

希望透過與市政府共同主辦可以免費租用場地，基本上活動要與公部門連結是因為想借用公部門的支援，一旦連結之後，那這個監督機制呢，弄不好你是指導單位啊，還有是每場活動都能到場嗎？有些也只能書面審，但這些客觀性都不夠，我們也會盡量去現場看，看了之後如果指出缺點，總會就會說：「我們是來找碴的都沒有鼓勵身障者.....」。現在公部門找第三者來看，包括現在的運動專案計劃都找外面的專家學者，但是基本上專家學者有時候是趕場的，這種學術界教體育的和辦體育活動是不同的，就像運動心理學、身理學未必用得到，而且一個活動沒有從頭到尾參與，所以說實在的，專家學者有特殊的建議我們聽聽，他們也不好意思寫太多，所以去也未必很清楚。譬如辦游泳訓練班，他們（專家學者）能了解借用租場地的困難嗎？只是開幕時來一下就走了，或是整場活動只停留一兩個小時，也看不出什麼？總之公部門掛了名就與身障總會共同承擔。(G1-10)

基本上公部門的難處是掛了名必須負責任，掛了共同主辦出了事情公部門要出來，但是他們會說我們幫你們公家辦事，可是公部門也沒得選擇啊，公部門也可以給學校辦啊，但是如果這麼做，他們會說與他們唱反調，你也知道現在總會的理事長是市議員，在十月馬上要辦台中市的身心障礙者運動會，前幾天我們去開審查會，基本上他們是先做了，後面公部門就要概括承受了，因為如果不給總會做，說實在的公部門也做不來。台中市身障運動會如果不給總會辦，難道全台中市就沒有人可以辦嗎？公部門也可以找其他的民間團體來辦，可是如果公部門不給總會辦就會得不到補助款，這就等於公開宣戰，好像公部門要把總會消滅一樣，總會就會號召身障者來抵制，那運動局不就是吃力不討好。所以基上我們還是合夥的關係，互動中有裂縫我們還是會彌補，在這個區塊上我們公部門是弱勢，不要以為公部門掌握資源就是強勢者，可以資源不給他們嗎？就會說：「我們身心障礙團體來幫忙，公部門不讓他們工作，都是找一般人來做判裁.....」，還有辦活動也要找有手語翻譯，不然會說不尊重視障者，加上又有民意代表的部份，有時候你要澄清反駁都來不及了，那也只能盡我所能的部份來溝通，就是有裂痕把它縫合，像是有時候必要限制十點

才能達到要求，我也只能限制二點，可以拉他們一把我都願意做。公部門的資源不想花太多，主要是做了之後效益產生不出來，即便效益能產生出來，但是他們所需要的資源會更多，那產生的問題就更多了，所以身障總會他們也不願做這個區塊，所以我想穩定的發展就好了。(G1-11)

目前身障體育總會還是台中市龍頭，但是有很多的小團體組織加起來還是大過總會，公部門還是要維持給予小團體組織資源補助，經費就不會過於集中總會。不是運動局怕總會過於大，因為總會的成員除了幾個理事或監事是身障者，從理事長到秘書長或秘書都不是身障者，所以每年辦活動都是依樣畫葫蘆，開拓新的活動本來就不容易啊，但是開拓新的活動就容易排擠到原來好辦或容易辦的活動。我的意思是說運動項目七八十項，就像妳打羽球項目，如果第一次不適合，可以再去打桌球嚐試看看，這個不斷的轉換不是壞事，而是這個人願意轉換項目，代表他願意走出來，或許轉換十幾項後發現他有興趣的運動，那他就願意持續下去。那就是我們希望身障者能走出來，對那項運動有興趣再深入了解，甚至可能成為帕運的選手，但是現在我們的狀況不是這樣，反正就是各玩各的，很多就為了辦一次活動買了器材，因為那只有小眾的人在使用，那不就是形成浪費？(G1-12)

Q3：請問貴局與身障體育總會遇到問題或困境時，其溝通與協調管道為何？

G1：剛才也講了很多耗了不少時間，我用總結方式來說，基本上還是要溝通，因為身障團體麼多也只能用電話溝通，基本上溝通的態度很重要的，溝通的前提是要信任，如果認為公部門都是來找碴的、去挑毛病的，理事長就是議員也很忙，因為理事長的身份較特殊是議員，重點的關鍵就是在秘書長，理事長與我們局長溝通的管道較容易，但是不需到那上面，照理應是有問題時秘書長與我來連繫，不需要上到理事長與我們局長溝通，他們的秘書長的窗口應該是我，他們秘書長底下的承辦人員可以跟我們的承辦人溝通。基層人員的溝通都是基本的，並不是決定核心的層面，如果最後問題是現實面、法規面或會計不行時，以最核心決定的層面就是理事長及局

長的溝通，彼此保有信任、彼此保有尊重、彼此保有敬畏。有些團體會認為拿政府補助就自動降級，我說你們不需要這樣子，但是身障總會提出理事長是議員又是總會，如果也認為政府在限制挑毛病那就溝通不良了，身障總會把問題認為是去挺身障者要與公部門對峙，即便不明顯我們也感受的到，那溝通永遠是裂縫，縫了又裂、裂了又縫，不是在申請活動出了裂縫，就是在會計核銷出了裂縫，基本上其他身障團體會自動溝通，我必需說身障總會沒有這樣做。(G1-13)

身障總會是一個非營利的團體組織，原本創立是一群有熱心的人來做，最後是因為有一些權力的掌握，或是權力的傲慢以及可以做資源的分配，原來純付出的熱誠一直在變質，原來草創的困難發展到後來的程度就需要一定的人力，每個人進入非營利組織的目的不一樣，但是得到資源後要如何的運用？其實最大的問題是資源的運用。公私協力的運用是公部門因為人力的不足必需委外服務，公部門所編列的是補助款的方式，坦白說我們也可以以業務費編列，並以標案的方式由民間團體來辦，譬如台中市的農業局可以找公關公司來促銷，或是當地的農業組織或非營利組織來辦，主要是非營利組織在體育運動這一塊，不只在中央或地方都形成一種風氣，基本上我們要不要率先做變革（標案），基本上沒有那個必要，因為公私協力表示希望有團體願意來做，其實是好的，但是會不會有變？裂痕裂到兩邊都開了就有可能，若是小裂痕那是很正常的事情，但是他們就是捉不到眉角（台語），就是說公部門在意的是什麼，因此身障總會的工作者不是只有做會務的工作就好，要了解那些事情在公部門的程序上是必需的，一般其他團體拿公部門的補助，都特別的敏感怕得罪公部門而會多一點尊重，但是公部門也不會掌握資源就是老大哥，但是對身障團體這一塊公部門就會較小心，要不然就會說欺負身心障礙者，最後形成負面的效益。(G1-14)

其實領導者是很重要的，現在的理事長其實很忙也不是專業的，像是專業這個部份，中央與地方也都有同樣的問題，就是說來負責這樣組織的實際運作，不管是秘書長、會長、總幹事....，他就必需具有相當夠的社會歷練與行政經驗，這樣的

人做事會考慮較周詳，這樣可以減少不必要的衝突與誤會，所以溝通還是要必有，必竟事情還是要解決。(G1-15)

Q4：請問貴局與身障體育總會協力互動過程中，其扮演角色為何？意見不同或衝突時，解決紛爭的機制為何？

G1：其實很多事情也不算是衝突，若是真的有很大的事情還是要運動局來收尾的，像是去年核銷發生問題，就由公部門來收尾，因為共同主辦發生狀況，身心障礙者一定會來找市政府運動局，就是看要花多少時間來解決，至於衝突是不至於發生，那遇到問題就解決，而且最後的解決還是由公部門負責不會落到總會，因為總會可能只負責前面，公部門是要概括全部的狀況，但是總會沒有這樣的認知。(G1-16)

筆者：對不起！請問公部門與身障總會在公協力互動過程中，了解彼此的責任與義務是什麼？

G1：應該說體育運動這個區塊跟一般的公私協力有很大的不同，就像前面所說的，他不像一般民間公益團體是在做公益，主要是總會需要政府的資源多過於政府要總會的資源，如果運動局和總會是業主與廠商的關係，那就很清楚運動局要怎麼做就怎麼做，因為契約就是訂這樣。但是運動局不會如此做，因為必需有這樣的團體存在，就是說總會不要只是會辦活動的功能而已，還有沒有其它的功能來彰顯他們的存在價值，如果只是辦活動的功能，那就把自己功能限縮在那裡，但是由特定的身份當理事長是好或不好各有各的解讀，操作好就好操作不好就不好，以這樣議員的身份幫運動局在議會的質詢、編列預算的幫忙說話，這樣對身障者這一塊及其他業務的推廣是正面的。如果這樣的領導者（議員）操作的好，對這個團體是加分，他說一下我們盡量配合他們的需要，他（議員）可以給我們預算啊，大家彼此互惠，如果操作不好變成以議員來壓公部門，理事長的拜託造成同仁做事的困擾。當然如果給民間團體去做，這樣公部門有權分配資源、配合要求，但是基本上理事長還是為身心障礙者為出發點，在這樣的情況之下，要如何與公部門來溝通，總會的秘書長是

關鍵，所以目前紛爭都可以解決，不至於需要特別的機制解決。(G1-17)

Q5：請問貴局與身障體育總會協力互動過程中，彼此之間信任與依賴程度如何？受那些因素影響？

G1：依賴程度前面也已經說過，信任程度就需要再加強了，有時候不一定是理事長或秘書長方面，兩邊底下的工作承辦人員的問題，所以這是錯綜複雜的，但我與總會的秘書長都是OK的，應該說是團隊與團隊之間問題，不是誰與誰的問題，也不會是理事長與局長的問題，彼此信任的程度如何？目前還不致決裂，大概有七八成是OK在運作的。那接下來受那些因素的影響？我必須說還是要依賴總會，重點是總會有沒有把成立的宗旨創造出來，及可以幫公部門有那些做不到的事情，目前基本上可以被取代的，為什麼呢？因為總會的資源全部來自於公部門，譬如一年要15個活動需要1仟600萬，但是運動局只有800萬，所以總會就辦一半(7個)的活動，因為總會也不需要去募款，雖然總會也有後援會，但是也不夠大，如果資源(後援會)夠大，公部門依賴總會的程度就高了，現在沒有總會也不行啊，因為身障總會底下包括全部的單項運動，這點是總會可以去動員全部的人去做，這是我們公部門沒辦法可以做到的，所以總會有可以做到的部份。(G1-18)

至於受到哪些因素的影響，就是公部門涉入活動的程度、過去合作的態度、政治的因素，說白一點就是與經費有關及法規面的影響，任何方面的因素都會受到影響，總會的需求越高，公部門的涉入就越高，那就必需彼此去取得一個平衡點。運動局舉辦的活動非常的多，不是只有身心障礙這一塊，有時候顧了這邊就顧不了那一邊，因為各地都在辦活動，都是掛運動局的名字，所以原則上運動局是不自動涉入或是需要幫忙什麼，如果需要幫忙就提出來然後幫忙解決，但是很多活動到了現場之後發現不對，想要說也來不及了，因為總會都沒有事先來和運動局溝通，就像你看像我手邊這一張邀請卡，也沒有寫上連絡電話及連絡人，要是有些事情要找誰？我們運動局又是共同主辦，到底是找總會還是運動局？有時候提醒總會，又說~啊

你們為什麼不早一點說？(G1-19)

Q6：請問貴局補助身障體育總會的經費來源為何？其補助的標準又是如何？

G1：經費的來源還是政府編列的預算，補助的標準我們訂有「臺中市政府運動局補助體育運動團體經費作業辦法」，這個補助辦法主要是補助體育運動團體申請，去年六月提升為運動局相關的法規也跟著修改，這個辦法是今年七月訂定出來，總會也是依這個辦法申請，在運動局網站可以下載，這個法規應該是全台灣目前最新。高雄市後來也成立了運動局 有沒有修改的比我們運動局更好就不知道了，因為每個城市有他們自己運作的模式和特色，目前補助辦法說明什麼樣的活動補助多少錢，那些是可以核銷及不能核銷的，當然也包括了地方中央和國際的賽事。自從他們提升成立總會後，希望跟一般正常人的總會方式申請，今年運動局法規跟著修法，依據每年十一月的時候請總會把明年的預算匡列給運動局，就是所謂的預審。基本上明年的預算還是會參照今年的項目，再讓總會做一些調整，主要是以概括的方式匡列。運動局會比較困難的地方，如果有再增加其他的活動項目，但是運動局的餅就這麼大，比如說這項活動需要七萬只能給六萬，依我的專業看不管是六萬或七萬都是足夠的，都是有空間去做調整，就是質與量的調整，但有時就是為了經費而去做核銷，這樣辦活動的本質都消失了，可是總會在這方面都很少去檢討，也就是變成了一個例行性的活動。(G1-20)

筆者：對不起！請問前面提到募款，身障總會依年度向政府申請補助款做為組織運作經費，因此不需去做募款部份？

G1：依目前運動局給總會的額度來看，只要摶節不浪費是可以運作的，當然也有錦上添花的部分，但是不能說總會沒有出力，因為帳面上都會有的，現在就變成只要是公部門辦的活動就可以申請補助。有很多的非營利組織不一定是靠政府可以去募款，而且也有其他開闢財源的管道，就算有公部門的資源比例也不會很高，所以目前台灣以「體育運動」這個部分來說，大部份還是來自於政府的補助，依補助的大小所

建構的依賴程度就不一樣了，台中市的補助算是很不錯了，像高雄市負債很高，他們辦活動的補助只有幾萬塊，還要做一堆事情及審核，最後就算了不申請。(G1-21)

Q7：請問貴局對於身障體育總會執行服務活動時，可以支援的行政資源有那些？是否協助尋求企業的贊助？

G1：我們運動局還是跟總會共同辦理活動，所以運動局的同仁還是要去幫忙，因為總會的人力也是有限，這是我整理出來要支援的項目，像是場地的租借，每個地方都有租借場地的辦法，就要去接觸並填一些申請表、還有申請補助款、活動的角色（主辦、協辦），發公文、網站要發佈新聞稿、記者會、廣告宣傳、志工時數的頒發、運動的救護及指導員、申請身障專車、公車更改路線、環保收垃圾、路權申請及流動廁所，還有國際賽時總統和副總統要做維安、國際接待的宴會等等太多太多了。有時候訂好日期又要改變，同仁必需再發一次公文，總會只要一句話和一個公文過來，運動局做這些事情都需要流程花很多時間，其實這些都是公務的成本，像是場地租借臨時變更，運動局還要去跟其他公部門私下拜託，最後就是公部門要收尾，就像前面說過，除非運動局不掛名，但是總會一定要跟運動局連結，透過運動局才能租借場地，即便沒有跟運動局連結辦活動或申請補助，在內政部登記的主管事業單位是運動局，辦活動要申請交通管制，也是要透過主管事業單位(運動局)發文到交通局，還有先前辦活動發生了摔倒緊急送醫的事情，運動局也要趕到醫院了解狀況。至於是否協助尋求企業的贊助，如果是總會發起的活動會去找企業贊助，如果純粹是公部門辦的活動，像之前在豐原辦的龍舟賽，公部門就會去找企業。(G1-22)

Q8：請問貴局專責工作人力是否充分？專責人力需要經常協助或支援的業務有那些？

G1：基本上運動局是有一位專責人力負責身心障礙運動這一塊，但是他並不是只有對身障總會而已，是要應付全台中市的身障運動團體，身心障礙的活動也很多，身障團體申請一個活動，運動局需要花費很多時間處理，像是公文要跑流程，其實工

作的壓力很大。辦理一個體育活動事前的規劃就緒到位很重要，但是也遇到活動快到了，才告知要更改日期或更改地點，但是他們會覺得說為什麼不能改？除非是不可抗拒的問題，就像場地借好了臨時要更改，有時候不見得借得到，變成隨時在變更的活動，這樣的辦活動就沒有深思熟慮。公部門專責人力需要經常協助和支援總會，像是先前開會運動局的同仁去那裡是負責會議簽到，這樣不是浪費公部門的人力嗎？我的意思是一個人可以做的工作，為什麼要兩個人去做？

(G1-23)

基本上我覺得這些身障團體在與公部門合作時，呈現出來的品質不夠精緻，當然公部門的運作是不是那麼流暢也要檢討，運動局現在人力也不足，總會要辦的活動也很多也經常在變動，運動局人員的流動性也很大，照說運動局的承辦人員要有能力去指導這些民間團體，但是人力真的不足，人員也還沒有補齊，現在我一個人要做四個人的工作，所以總會說公部門沒有幫忙，但是運動局同仁也在做總會的事情，因為過去就是一直這樣子，但是還有進步的空間，運動局同仁的部分也會再加強要求，我和局裡同仁的溝通也需要。(G1-24)

Q9：請問貴局如何制訂相關的規範作業？是否與身障體育總會共同參與研議？

G1：基本上訂法規這件事情，剛開始沒有找身心障礙團體，一討論就沒完沒了，因為參與研議的人，在體育運動圈如果沒有相當的了解，或者對法令也不了解，找他們過來開會就沒有意義了，可能會說公部門很專斷，畢竟修改法規是紙上談兵，有些要等到實際運作了才知道問題，如果確實應該修法，最後運動局也會從善如流的修改，所以基本上法規的運作是沒有問題。運動局也參考了其他六都的部分，以及過去我在這部分的了解，重點是法規要定清楚大家有所依循，最後定版的時候還是請他們看一下。(G1-25)

Q10：請問現行的相關規範制度對於貴局與身障體育總會是助力或阻力？

G1：這個題目可能要稍微調整，法規訂定不可能針對身障者是助力或阻力，基本上來講法規如果是必要的，就不能說他是阻力，因為這樣的法規會變成兩個團體是對立的。基本上法規制度應該是共同遵行，運動局是不會訂一個綁自己的法規，還有若用法規去綁身障總會，這樣對公部門不是助力也不會是阻力，應該說這個法規定了之後，對公部門有什麼幫助或是不足的地方。我們提升為運動局之後曾經修過一次法規，主要修改核銷的部分，大家反應就是會被綁住，補助的團體有很多種屬性也不同、活動有大也有小、有些裁判要多、有些工作人員要多、有些器材要多，及參與活動的保險有高也有低，全部的運動項目有一百多種，即便是同一項的游泳，市辦、區辦及身障團體辦的游泳比賽，每一項都要面臨變數，所以法規的部分運動局沒有辦法訂得太細，訂得太細大家會說綁手綁腳，訂得太寬也會漏洞百出，只能在提出概算的時候說清楚，報銷的時候一定要做到核實，但是公部門也知道辦體育活動最後核銷的時候，不就是買便當、運動服等等，其實這樣的核銷久了、多少還是有問題的。(G1-26)

目前法律規範不足的地方，並沒有特別去訂定保障身心障礙，大部份的事情有討論的空間，運動局會給身障者這一塊特別的優惠和優待。目前這些相關規範都是中央的訂定的，地方是很少有相關身心障礙運動規範，不會在法規當中特別去說明，反而是在實際運作的時候，就給予協助和幫忙，所以運動局在這方面的規範較少有身心障礙這一塊的。(G1-27)

筆者：謝謝您對於題目的建議。

Q11：請問貴局與身障體育總會在行政作業流程互動過程中，需花費較多時間處理與溝通之處為何？

G1：基本上行政作業流程，總會還是要依照公部門的規定來做，至於做的完善程度如何，不完美的部分那就發文請再改正，溝通會有問題的就是在核銷部分，遇到那邊卡關就要修正，會計有意見就要改，一般會計要的是更精確及責任釐清，比如說會計要

求的核銷比較繁雜，那也只能依照規定來做，很多行政作業上的疏失，公部門也沒辦法去開班指導，不只是身障團體，任何一個民間團體要跟公部門打交道，就必須去了解，就像這家公司要和另一家公司合作，一定會去了解生產線如何、生產的成本....，道理是一樣的，運動局唯一的要求也只能是活動順暢，也已經降低到這樣了。總會應該要去思考如何將活動辦得更好、更完善、更精進，然後參與人數更多，但是能不能做到這樣？不然就去募款，現在國家的財稅收支愈來愈困難，會計早說過不能全部依靠政府的補助，可是身障者會說：「我們是弱勢要靠政府補助」，如果要靠公部門補助，那就一定會被相關的規範被綁住啊，如果總會可以有更多的自籌財源，那講話比較大聲也無妨，我們絕對不會因為是公部門氣勢就比較高。

(G1-28)

筆者：最後請教您認為彼此的關係為何？

運動局不只是跟身障團體和民間的團體都是一個夥伴的關係，因為共同目標都是在為體育運動努力，更多的民間團體願意做，我們永遠不會嫌朋友多，希望他們在每個運動區塊不管正常人、原住民及身障者去拓展運動人口，所以跟身障總會的夥伴關係絕對是確定的。彼此互補關係那就是各自去認定，互補關係的程度如何，誰補的多、誰補的少？會因為個案的不同、活動性質的不同，有些他們做很多提供很多公部門沒看到，或是運動局同仁很辛苦的部分總會也沒看到，互補的關係也絕對沒有任何一方敢說自己可以絕對的承擔，最後只要總會需要運動局協助的絕對會幫助，公部門希望總會未來辦理活動的時候能夠更精進。(G1-29)

筆者：非常的感謝您！提供這麼寶貴的經驗與意見。



## 訪談逐字稿

受訪者代碼：G2

受訪者：業務承辦人 (台中市運動局)

訪談時間：107.10.11

訪談地點：台中市陽明大樓 (台中市運動局會議室)

Q1：請問貴局與社團法人台中市身心障礙體育總會（以下簡稱身障體育總會）以合作協力方式推展身障者運動之主要原因為何？採取公私協力模式的效益為何？

G2：其實與身障運動團體這邊的合作，不只是呼應到市長的政策，也是希望整個社會相較於身障弱勢團體能夠一起去成長，也算是大家共同的宗旨，我們運動局全民運動科就是要推廣全民運動，既然是推動全民運動，當然特殊的身障者運動、原住民運動這也是含括在裡面，這和我們運動局成立的宗旨是一樣的，也是相呼應的。至於採取公私協力模式的效益，我們公部門是否們能夠給予身障者他們所需要的協助，必須透過身障總會的溝通及其他不同的體育團體，能夠通盤的給他們服務，像是體適能運動的支援，其實感謝身障體育總會把他們的經驗傳承給我們，大家互相成長，以公私協力這樣的方式，我是給予正面的肯定。但是民間團體畢竟是民間團體，有時候在推動的力道上，沒有像公部門一樣可以用強勢的方式去執行，但是回應到每一個推動的政策，不論是運動局或是身障體育總會 做任何的任務和案件，回歸到宗旨都是好的，大家就是截長補短。台中市的身障團體，不只是身障總會還有其他的身障團體，我們必須透過跟身障總會的聯繫，請他們幫我們做引薦、介紹，跟其他的身障團體去做溝通、去做協調、去做協力、做其他不同的體育活動，可以讓身障朋友願意走出來，可以和社會做互動。(G2-1)

台中市身障體育總會底下有很多的委員會，還有其他的身障團體是跟體育總會是平起平坐的，這些團體在做溝通跟隸屬關係，還有權責區分的時候，這對身障總

會來說是艱難的任務，對我們來說也是，譬如說今年五月在嘉義的全國身障運動會，剛好是我負責的任務，感觸就會特別的深，我們委託身障總會去做選手的培訓，他們再去做各個項目賽事的溝通，還有經費怎麼核銷，他們也是協調的很辛苦，大家都會希望是共同單一的訊息給我們，也是謝謝他們有一個總會的名義來辦理，幫我們做很多活動的推廣。(G2-2)

Q2：請問貴局與身障體育總會協力互動過程中，如何達成預期目標？及共同承擔那些任務？

G2：以身障體育總會來看主要還是以推動體適能，或是以長期性或帶狀性的體育據點為主，通常這種體育活動我們都尊重身障總會，像台中市這邊有好幾個點像豐原、南屯這樣的運動據點，我們都會請總會那邊寫一個計劃書，我們主要是給予經費上的挹注，基本上只要沒有違背全民運動推廣的宗旨，我們還是很歡迎他們去做課程上的一些設計。至於共同承擔哪些任務，坦白說，身障總會幫我們承擔的比較多，除了我們補助經費外，他們要做參加人數報名、實質的設計與活動要怎麼進行、還要評估做這些活動的效益跟成果，身障總會比較像是在執行面的，我們公務體系比較像是行政支援這一塊，像是長官的邀請、場地租借等等，大致上來講整個責任都還算是清楚，可是有時候案件一多的時候，確實說我們就沒有辦法每個案件都去查訪，所以有時候就會有一點不好意思，就是我們人手不足，沒有辦法到場去關心，有時候就會給民眾的觀感不是那麼好。至於運動局和身障體育總會達成的目標很簡單，就是推廣身障運動鼓勵身障朋友勇敢走出來運動，跟民眾做接觸去認識大家，這是我們兩邊最大的宗旨。既然有這個共識，那我們兩邊在做的時候，不管是行政端和執行端，我們都算是蠻好溝通的，因為我們的目標是一樣的，其實身障朋友要出來運動是很困難的，要考慮到像是無障礙環境、身障者的情緒。(G2-3)

Q3：請問貴局與身障體育總會遇到問題或困境時，其溝通與協調管道為何？

G2：運動局與身障總會的溝通都是以電話來溝通，如果遇到有問題，就是每個上層主管注意的地方不一樣，就要發文有記錄這樣，其實只要不違法符合補助的要點就OK，可以調整的就幫他們調整，但是有些時候的協調還是要發公文進來，如果是上面的長官有意見，可能就由總會的理事長和運動局的主管來做溝通，就是一層一層的往上，也就是問題的原則性或是制度面的，就由他們去做溝通。(G2-4)

Q4：請問貴局與身障體育總會協力互動過程中，其扮演角色為何？意見不同或衝突時，解決紛爭的機制為何？

G2：運動局和身障總會做溝通的時候，因為我們都是承辦人員，在溝通上還是可以的，反正大家都是底層的工作人員，其實基本上大家不會有太大的衝突，就是我們如果覺得哪邊的東西還不夠，例如課程數太多或是太少，就會請他們去調整，如果不能調整請他們發公文來，我們就有正式的文字記錄簽核上去，讓長官們去批示。其實有時候對我們來說比較困難的事，我們承辦人覺得沒有問題，簽上去的時候可能主管有不同的要求，有時候要求不一定是合理或是不合理，若是覺得不合理，那運動局就會請秘書長或是理事長溝通。因為我們運動局有補助要點，但是身障者的體育運動的需求較多，像是視障選手的陪跑員，那我們運動局就會遇到田徑陪跑員算不算教練呢？這些認定上的問題，依我們承辦人的角度來看確實是需要的，也不是說浮報，我們承辦人的溝通上算是OK的，公部門也是要配合私部門才能達到效益，所以我覺得不是公部門給經費就能怎麼樣，在角色上我們沒有所謂的直屬關係。(G2-5)

Q5：請問貴局與身障體育總會協力互動過程中，彼此之間信任與依賴程度如何？受那些因素影響？

G2：雖然我接觸身障總會的時間很短，但是剛好都有碰到大型的活動，接觸算是有一定的程度，在互動過程中我還蠻信任他們，像是很多的行政瑣事，他們也透過很多的活動達到他們的目的，我們也透過他們得到一些數據、辦多少活動、多少人，某種程度來說也是透過他們達成市政的績效，針對身障者參加體育這個範圍，所以等於說也是互利。最大的問題還是溝通，還有長官的部分，因為長官們有他們的原則以及要求，但是我認為有些要求或標準太嚴苛了。對於主管的要求我們也只能換一種方式去轉達，若是總會OK那就去做了，總會還算是不錯也不會為難我們。有時候訊息在傳遞的過程中會有一些錯誤或誤解，這我也沒有辦法去求證，身障總會若覺得不OK，就直接去找源頭這樣比較快速解決問題，但是在這個解決問題的過程中真的很累，你又是夾在兩邊的壓力之下，有時候長官會希望很清楚明確，可是我覺得有些事情沒有辦法是很明確的，因為有些你沒有辦法遇見或是防堵他的發生，你不可能做到非常的全面，這是不可能的事情。所以就變成運動局對於身障總會這邊就要花很多時間去協調，或是換個方式解決，那邊的比例佔重一點、那邊的比例降低一點。(G2-6)

筆者：對不起！請問對於這樣的狀況經發生？

G2：時常。這個問題還是回歸到因為我們補助經費，那在經費有限的狀態下，身障總會送進來的案子或活動，相較之下就需要去做調整，若是他們可以負擔就OK，若是不能負擔，我們就看有沒有別的方式可以解決。像是身障運動會組隊、選訓、身障運動的據點，他們對於身障體育這一塊比我們了解太多了，他們耕耘在這個領域也花了很多的時間，所以這個部分我們也是配合他們，尊重他們的專業。台中市有台韓體育交流活動，就是一年他們過來一年我們過去，這些聯繫韓國的體育團體，也是要透過身障總會，我們沒有這個支援去考察或是訪查，相較於民間團體我們是不足的，像類似這種活動要依賴總會幫我們引薦，比較像是仲介者的角色，彼此的關係是少不了的，這也算是一種互補。其他各縣市的情形，我相信應該也跟台中市很相似的，但是台中市很明確的就是有一個身障總會的架構，這麼清楚明確團體存在，

大家的互動方式是合作又互補，有時候也會互相檢討，也是蠻有趣的模式。(G2-7)

Q6：請問貴局補助身障體育總會的經費來源為何？其補助的標準又是如何？

G2：通常我們在編年度預算的時候，我們有一個補助辦法叫做《臺中市政府運動局補助體育運動團體經費作業要點》，裡面就有特殊運動包括原住民和身障者，運動局在給身障運動經費這一塊，能給多少我們盡量給多少，但是餅就是這麼大，所以有時候在有些活動上，可以給的經費就有些取捨。身障總會將計畫送進來，運動局會有一定的佔比，原則上我們還是會參考例行性的活動，就會參考去年的模式，畢竟去年的模式也只是參考而已，還是要考慮當年度的活動狀況，原則上是會有小小的砍預算，但是不會太多，就像是活動太多或是重複性的活動，所以補助的經費也將近是全部的補助了。所以一般性的活動就一案一案的送件，運動局就一案一案的核給補助，如果遇到大型的活動像是國際桌球賽，或是十月的台中市全國身障運動賽，就以委託的方式給身障總會辦理，就是以契約委託的方式，他們一整年的活動申請補助就會有一般性的小活動，還有這種委託的大型活動，那當然還有其他的身障團體就比較著重在個案的補助，就是送計畫書進來看要補助多少。(G2-8)

整體來講就是台中市身障運動團體，以總會補助的經費是佔最大的，總會除了運動局，也會去申請其他的補助像教育局、體育署或社會局的運動活動，可以同步申請沒有關係，可以向台中市政府申請，也可以向體育署申請。也就是要看活動的案子，如果活動是以學生居多，那總會就可以去跟教育局申請補助，如果需要復康巴士，那就跟社會局申請，所以身障總會在推廣和設計體育活動時比我們要辛苦很多，因為有些資源他們自己要去想辦法。因為身障體育總會幾乎是佔總經費的70%至80%，那剩下的20%到30%，其他身障團體來申請就必須有特色的活動 或是有一定的效益存在，我覺得這要看面對的是什麼樣性質的活動，像是大型的活動運動局就會希望單一窗口，又例如說風神車隊就是手搖車，他們不是屬於身障總會的

運動項目，他們的手搖車有環島活動，這就是其他身障協會的特色，並且也鼓勵大家出來運動。因為每個協會有自己的立場，大家都可以表達，但是窗口若是單一的話，公部門也害怕會淪為太專制。(G2-9)

Q7：請問貴局對於身障體育總會執行服務活動時，可以支援的行政資源有那些？是否協助尋求企業的贊助？

G2：就像是連絡復康巴士或是場地租借、邀請長官或是排進公益時段，就請我們去處理，都是行政上的作業，我們都可以協助處理的。(G2-10)

Q8：請問貴局專責工作人力是否充分？專責人力需要經常協助或支援的業務有那些？

G2：我們的人力非常的不足，通常我們是一個人負責一個區塊，像先前我負責原住民和身障者這一塊，這種人力不足相信各個縣市政府都有這樣的問題，能做的就是盡量做。相對的身障總會應該也是人力不足，像是之前我承辦嘉義市的全國身障運動會，感觸蠻深的就是人力不足，我和仁同就必須在那邊陪同參與賽程，身障總會也是幾乎他們的人都出動了，還有我們教育局的各個學校老師也都協助，只要是台中市的代表隊他們都義務來幫忙。很多學校的老師、主任甚至校長都來幫忙，像是誰負責交通、誰負責行政，等於這是一個團隊，就要跟這代表隊去嘉義市，所以運動局經常最與教育局協調，這也是我們長期配合下來，大家的經驗也很豐富，老師帶著我們去學習很多的事情。(G2-11)

Q9：請問貴局如何制訂相關的規範作業？是否與身障體育總會共同參與研議？

G2：剛好兩個月前運動局修訂那個補助辦法，確實邀請這些團體開了一個會，像是台中體育總會、各區體育會、原住民體育會及身障體育總會，幾乎能邀請來的團體我們都邀請來了，開會當中就會針對要討論的部分，像是可以放鬆那些地方和需要再嚴

謹一點地方，討論完之後我們自己內部就會修訂，如果公佈完之後覺得還是不OK，就變成個案來處理了。例如身障總會覺得那一條不好？就變成個案來處理，畢竟我們才剛修法完成，還是要看後續有沒有滾動式的發展，因為我沒有參與那個會議，至於開會有沒有形成共識，我覺得開會修改是必經的流程，但是形成共識是最重要的。(G2-12)

**Q10：**請問現行的相關規範制度對於貴局與身障體育總會是助力或阻力？

**G2：**我覺得是一半一半，這些規範的嚴謹是可以做嚇阻的，不只是身障團體或一般的團體也一樣，如果讓那些不是那麼健全的團體來申請，那就是浪費經費了，可是有時候在認真審視這些要點的時候，有些也是不太合理，嚴謹是有一定的效力，像是核銷那個部分，對於一些認真執行活動的團體，有些規範又太多餘了，有些針對身障者的部分，還是要做一些調整，其實身障體育這一塊的概算需要的細項跟一般體育運動是不一樣的，所以辦法要點的討論上我覺得是有空間的。舉例來說馬術的體驗，如果針對自閉症的孩子，孩子的家長也要出席或是老師，可不可以給便當或是給什麼、陪伴者的鐘點費要怎麼算、工作人員的鐘點費要怎麼算，我覺得這些是有必要調整的。所以這也是我們運動局的要點規範要再討論，當然太多細碎的要求，不管是對身障總會或是其他的團體也一樣，就是太囉唆了，當然就會降低人家的意願了，或是想說乾脆撤案算了，這個是有討論的空間。(G2-13)

**Q11：**請問貴局與身障體育總會在行政作業流程互動過程中，需花費較多時間處理與溝通之處為何？

**G2：**我們要花很多時間的是要和上頭的長官形成共識，有時候長官們的想法和我們不一樣，基本上我是覺得只要活動不違法、不出事、領一些不該領的，通常就是大家互動好玩，可是長官們就會覺得活動還是要有活動的樣子，要嚴謹有一定的安全性，

那我覺得我們會花很多的時間在對上面的溝通，還有檢視他們申請經費的合理性，這會花很多的時間在這上面。畢竟身障總會的宗旨就是要身障者走出來運動，走出來能夠影響多少人？就像滾雪球一樣一個帶一個，短期是不太可能有顯著的成長，不像路跑一號召就可以好幾千人來。所以我覺得有時候在做成果的時候，總會送件進來核銷，一定都會附一個成果報告，就是會附上幾張照片還有簡述，但是主管們會比較希望就像路跑一樣片地開花的感覺，可是身障運動這塊的成果，可能會跟主管的期待是有落差的，我們承辦人只能說該有的流程就顧好，該照規定來申請經費，該付的文件就付，這些成果只能慢慢來，因為這是沒有辦法一蹴可幾，因為不像是普通運動隨便一抓就一堆人，這一大堆人就是績效、成果或是數據，就是提升台中市的運動人口，所以身障體育運動本身這一塊，走出戶外就有點困難了，只能利用幾個運動點去串聯。(G2-14)

筆者：請問以公部門來看身障總會應該要再如何加強推廣身障？

G2：應該說身障總會朝向比較多元的方式去嘗試，比如說像是身障馬術、特奧羽球、滾球，台中市的身障人口算是不少，但是出來從事運動的不多，所以沒有辦法走「量」，只能換個方式，只能走「點」，朝向不同地點或多元地點，慢慢去累積運動數量。像是這種身障據點也就是點和點的觸發，身障者要走出來本來就是不容易了，甚至有些是經濟上的弱勢者，賺錢都來不及了，那還有可能出來運動，所以對身障總會來說，就會有那種比較困難的亮點數據，本身先天的條件就不一樣，所以我們能做的就是盡量在硬體上的改建和建置，像是身障國民運動中心。(G2-15)

其實就身障運動推廣這一塊，不只是台中市的宣傳，包括中華殘總那邊也應該要出一點的力量，台中市每年都有辦例行性的國際賽事，像是國際性桌球比賽，我覺得像這種國際性的比賽，是可以做一個城市的外交或是城市外銷一個非常有力度的行銷，感覺好像只有運動局和身障總會在忙這一塊，其他的團體呢？其實這就是回到前面所說的企業這部分，企業贊助的力道還是不夠，畢竟台中市

能給的就是人民的納稅錢，其實可以把它打造成台中市的一個亮點行銷，我覺得這有點可惜，有很多活動都在市府運動局和身障總會這邊而已，不然就是幾個有合作的學校而已，其實很多事要跨局處的合作，像是社會局、教育局、衛生局，還有社會企業的資源更多元一點。(G2-16)





## 訪談逐字稿

受訪者代碼：G3

受訪者：業務承辦人 (台中市運動局)

訪談時間：107.10.13

訪談地點：另處訪談

Q1：請問貴局與社團法人台中市身心障礙體育總會（以下簡稱身障體育總會）以合作協力方式推展身障者運動之主要原因為何？採取公私協力模式的效益為何？

G3：我覺得台中市是一個非常特別的運動城市，也是很注重身障者運動這一塊，先撇開全國的身障運動來講，台中市是第一個有台中市身障運動總會或是其他身他運動身障協會，那我覺得不管以那一個面向來看，這是一個很好的效益。效益的部分可能在整合方面會遇到比較多的問題，以我們運動局的角度來看，整合的這個面向未來還需要做更多的溝通，因為畢竟身障總會還是會牽扯到很多的部分，身障總會底下有很多的運動項目，有些會橫跨教育局、有些也會橫跨到社會福利部份，那這個就是我們局處和身障總會需要再去做整合。(G3-1)

另外針對其他個別的身障運動協會，看能不能藉由身障總會的力量整合這些運動團體協會，讓身障運動團體不再是一個小的勢力，可以像是我們台中市的體育總會，他們可以變成身障運動的體育總會。如果以身障運動人口的數據角度來看，確實會讓公部門主管們感覺差異很大，還是沒有達到他們要的曝光度，這個也是需要時間去推，上面的長官可能希望以最快的時間達到最快的效果，我認為並不是每一位身障者都適合出來運動，身障者有三種障別為輕度、中度、重度，中度以下朋友有可能出來運動，我們最疑慮是重度的身障者不見得能夠到運動場上來運動，我覺得效益若單純以數據來看是會有落差的，因為我們並不知道實際面是什麼，如果也把重度身障者算進去，那這樣身障人口就特別多了。(G3-2)

我們現在有一個活動就是身障國民運動中心的選址活動，這個會議當中有些教授會提出未來身障國民運動中心的成立，它的設施頂多只能讓身障中度以下的身障者來使用，那麼重度的身障者的使用會讓我們有所疑慮，因為重度身障者可能連出家門都很困難，那我們未來在規劃的時候是不是要把他們剔除掉？可能要好好的思考。因此對於這個數據，有沒有實質的意義可能還要再思考，對於重度身障者的人口數會不會也影響到這一部分？我們未來在做數據呈現的時候可能要做調整或說明，這個數據如果沒有拿掉，可能就會影響到整個大數據的真實面，我們也希望這些中度以下的身障朋友可以繼續很快樂的運動，不只是運動也可以說是走出來交朋友，與其說我們在推展身障運動，不如說是讓更多的身障朋友出來交流，有一個快樂的社交的環境。(G3-3)

對於以公私協力推展身障運動，我是給予樂觀與支持這樣的政策，不只我們政府要做這些事情，民間團體或企業也能協助推展身障運動，我覺得學校是最重要的，學校能不能給他們一個正確的價值觀，及正確的理念去接受身障朋友，這一點是很重要的，不管你是不是身障的朋友應給予尊重，大家一起快樂的運動，而非因是身障者而無法運動。(G3-4)

筆者：對不起！請問您提到台中市是第一個有台中市身障運動總會，你的看法如何？

G3：我接觸身障運動業務雖然很短的時間，透過身障體育總會來申請活動補助，他讓我了解到不只單單是只有對社會上的身障人士推動身障運動，他們也去學校推展身障運動，主要是要往下紮根，就是讓這些身障者從小開始訓練他們運動，利用他們不一樣的專長做一些訓練，讓他們也能參與體育。那身障人士方面運動，讓大家可以了解身障運動不只是休閒，更有競技性的層面。如果以運動局的承辦人員的角度來看，我覺得有超乎預期的效益，例如說我認為身障運動會大概只有兩三百人參加，我們結算下來大概有四百人以上參加，不管是身障選手或是隊職員也好，台中市有蠻多熱情的市民會主動幫忙或參與賽程，他們不只是深入到特殊學校的特殊學生，還到一般小學去推展「身障者運動」，不只單單是針對身障朋友去推展，也透過這

樣的推展來教育其他的小朋友，身障者運動也是和正常人的運動一樣。(G3-5)

Q2：請問貴局與身障體育總會協力互動過程中，如何達成預期目標？及共同承擔那些任務？

G3：運動局現在主要都是前期的作業，因為人力不足，透過補助的方式讓身障總會來承辦活動，未來運動局希望我們能夠共同去舉辦一些賽事，推展更多更多元化的體育活動。至於承擔任務，以承辦人的角色來說，彼此的角色定位還算清楚，身障總會就是負責整個活動的企劃，他們就把整個活動的企劃送到運動局，那我們就會去評估它的效益來補助經費，還有一些其他資源的協助像是場地借用，提供公部門擁有的一些資源，這些對彼此來說都是很明確的定位，未來我們也不排除能夠做更深入的結合。(G3-6)

Q3：請問貴局與身障體育總會遇到問題或困境時，其溝通與協調管道為何？

G3：如果我們遇到比較大的問題，通常由運動局主管與身障總會的理事長和秘書長去溝通協調，那我們承辦人員與總會的秘書(就是承辦人員)溝通都還OK，所以大部分的溝通都還蠻有效率的，我們都會雙向主動的彼此溝通去解決問題，比較少有不理性的問題發生。若是遇到沒有辦法決定或解決的問題，像這種情況會請總會的秘書長或是理事長，運動局這邊可能就會請主管一起來做協調，這種情況是比較少的，因為我們在今年度就會把下年度的計畫溝通協調完畢。(G3-7)

Q4：請問貴局與身障體育總會協力互動過程中，其扮演角色為何？意見不同或衝突時，解決紛爭的機制為何？

G3：這個問題跳過不便回答。

Q5：請問貴局與身障體育總會協力互動過程中，彼此之間信任與依賴程度如何？受那些因素影響？

G3：信任上大致上來講都還算是可以的，最主要我們是以合作的方式，不管是運動局或是身障總會彼此合作，如果沒有身障總會的協助，我們運動局是沒有辦法去推展身障運動，同樣的身障總會如果沒有運動局的經費補助，他們就沒有資源，所以我覺得我們是互補的。我們彼此信賴的程度有60%以上。其實有些事情我們沒有想到、有些事情做得不夠周全，身障總會都已經規劃好了，也會主動提出我們運動局應該如何做，那我們就可以不用擔心，身障體育團體比較起來，身障總會的執行力算是很高的，我自己的信任度是蠻大的，像是核銷這一塊其實都沒有問題，也符合當下他們所報的，也沒有浮報的嫌疑出現，因為前面學長姐建立了彼此良好的信任，讓我們就可以很安心很快的銜接上去。(G3-8)

我們也非常的依賴身障總會，就像我前面提到的總會比較缺乏社會資源部分，公部門的社會資源比較多，相較之下公部門是比較缺乏推展這一塊，我覺得彼此是環環相扣沒辦法去拆掉那一塊，也無法獨自各自作業。所以目前運動局的人力及現在的作業狀況，我們還是需要依靠各區的體育會及身障總會，因為這樣才能去推展所謂的全民運動，如果這些協會或團體我們都沒有給他協助(資源補助)的話，相較之下我們也很難去推展全民運動，所以為了更好的目標，我覺得一加一會大於二。(G3-9)

Q6：請問貴局補助身障體育總會的經費來源為何？其補助的標準又是如何？

G3：經費來源這部分我不是很清楚。補助的標準就是總會先將年度計畫書送來，比如說今年有五個計畫案，然後運動局有一個經費審查會議，由主管們去審查該不該補助，以及今年要補助的額度是多少，身障總會依照補助的額度跟這個案件的程度，去做一些經費的調整或是經費核准。經費審查會議的成員是由公部門內部所組成，身障

總會的補助款大概是佔全部身障運動預算的60%到70%，比如說他們送進來五個案件，如果有兩個是新的計畫，其他三個是延續性的案件，當然我們對於新的計畫能夠比照補助辦理，但是經費不足時，對於新的計畫就會暫緩或是延到下個年度。基本上他們會來申請補助計畫，就會變成我們是共同主辦，如果委託契約的部分，像是每年的台中市身障運動會，這個大型活動會由身障總會去辦理，我們一樣也是主辦的角色，這個部分我們運動局主導的程度就會比較廣一點，雖然這個台中市身障運動會是委託專案的方式，但是經費是算在整個年度裡面，只是做法上比較像專案的方式。(G3-10)

其實在經費補助這個部分，我們都會先溝通協調完成當年度的補助是多少，每一年補助的額度大概都是維持在那個區間，像是今年和去年比較反而增加補助經費。就像我前面講的我們是一個互補的關係，也是夥伴的關係，但是運動局主管的角度比較不一樣，他們覺得運動局是主辦單位，對於主導權的部分應該是要拿回來，因為公部門是主辦要有主導的部分，也就是說主管對這部分是比較有嚴謹的態度與想法。(G3-11)

筆者：對不起！請問身障總會申請補助款佔大宗之原因為何？

G3：因為身障總會大概佔了70%補助款，剩下的30%就是其他身障協會團體，由於他們的補助金額最高，相對運動局對身障總會的期許是會較高的，並不是說其他的身障協會不好，但是以整合力和執行力來講，身障總會對運動局來說是較有信任感。但是身障總會與其他協會申請補助經費項目的重疊性還蠻高的，比如像是槌球身障總會也有，其他身障團體也有辦，基本上還是會全部補助，讓他們去辦這樣的活動，如果不補助他們，就會變成身障活動的交流層面會降低，但是我們還是希望他們能夠去做整合，這樣賽事的水準會更提高，水準若是提高了，這個運動項目的延續性就可以更高了，所以我覺得整合是很重要。同樣的，雖然身障總會不會面臨經費的困境，但是相較之下其他身障團體，站在不同的角度來想，我們反而會去思考其他身障團體的資源就沒有那麼多，這也是我們運動局會去思考的。(G3-12)

Q7：請問貴局對於身障體育總會執行服務活動時，可以支援的行政資源有那些？是否協助尋求企業的贊助？

G3：行政支援的部分像是借用場地、衛生局的醫療資源及跨局處的協調，這些公部門都很樂意幫助賽事，其實只要總會有需求我們都會盡量去幫忙，例如像借用學校的部分，如果沒有藉由公部門去借用，那租用場地的費用和水電費就會吃掉總會的補助款，對總會來說是一筆很大的開銷，由運動局出面去借用這些費用都可以免費，若是要費用也都是只有二分之一，在租借場地的過程當中也蠻順利的，學校也都很樂意租借給身障者運動。整體來說，其實總會那邊給我們的行政支援是更多的，至於企業贊助的部分是沒有，因為我們公部門對這一塊是比較敏感的。(G3-13)

Q8：請問貴局專責工作人力是否充分？專責人力需要經常協助或支援的業務有那些？

G3：這一部分還是不太充足，畢竟身障運動業務這一塊說大不大、說小也不小，要大起來的時候規模也是很恐怖的，像我剛接的時候遇到全國身障運動會，還有今年就有桌球亞太運國際賽事，所以我覺得身障運動的業務人力還是需要再增加，這樣對於身障運動的長期推展是會比較好。至於身障運動賽事的志工，都是由總會他們去負責規劃，雖然運動局裡也有志工，但是這一部分並不是做得很完全，志工也有受過體育訓練及成立志工隊，以目前的出勤率與熟悉度來講會比較低，是因為公部門並沒有落實執行的狀態，因為身障運動跟一般的運動是不一樣的，所以在志工這個部分都是由身障總會去招募及規劃。(G3-14)

Q9：請問貴局如何制訂相關的規範作業？是否與身障體育總會共同參與研議？

G3：若以補助經費作業辦法來講，這個會議會邀請身障總會與其他身障團體來參加，也不只是經費補助，相關規範的修改也會邀請他們來參加，這個會議我是沒有參與，都是有達成共同的期望。(G3-15)

Q10：請問現行的相關規範制度對於貴局與身障體育總會是助力或阻力？

G3：例如像是工作的補助費，因為身障運動需要的工作人員比較特殊，由於我們的規範沒有那麼鬆，主要我們的規範是依照各區體育會來自訂，身障運動來講主要是侷限於人力的部分，這個部分可能還是需要去做溝通。規範要點的修改滿足了大部分的人，但是小部分的人就沒有辦法，認為規範要點它並不是阻力，只是有小部份的細節會阻礙身障體育的推展，目前還算是順利。(G3-16)

Q11：請問貴局與身障體育總會在行政作業流程互動過程中，需花費較多時間處理與溝通之處為何？

G3：主要是申請補助這一塊，像是總會案件送進來，因為這個流程比較繁瑣，有可能金額上的落差或是我們的預算不足，這些的溝通就會比較繁瑣，還有就是我們人員的異動，這個部分剛開始都是磨合期，但是磨合期的過程當中都是在尋找彼此做事的步法，這個磨合期大概也需要兩到三個禮拜的時間，很快就可以接上軌道。以大的面向來看是蠻有效率的，對於總會推展身障運動這一塊，如果可以整合更多的賽事，不要是以壟斷的方式，會讓台中市的整個身障運動更完善，還有資源的重複使用，像前面提到的槌球比賽或是一些活動的講習，譬如某些殘障協會已經辦過了，身障總會又再辦一次，並不是說開辦兩次不好，如果說可以整合好資源，把賽事活動的水準更提高，把資源整合讓這個活動更慎重、更隆重，讓整個賽事能夠更提升，畢竟資源還是有限的，我們是希望整合以後，我們在推展身障運動的時候比較不會有阻礙，讓參與運動的人有更好的賽事水準，這是我們運動局的期望。(G3-17)



## 訪談逐字稿

受訪者代碼：N1

受訪者：主管 (台中市身心障礙體育總會)

訪談時間：107.10.11

訪談地點：另處訪談

Q1：請問貴會與台中市政府運動局全民運動科（以下簡稱運動局）以合作協力方式推展身心障礙體育運動之主要原因為何？採取公私協力模式的效益為何？

N1：為什麼會跟他們合作，主要的原因我們是針對台中市的一個身心障礙者服務的單位，對於公部門主要的連結對象，當然就是以台中市政府運動局全民運動科是我們跟公部門連結最大的一個對象，採取公私協力模式的效益，這個問題我不是很清楚，妳想要了解那一個部分？(N1-1)

筆者：妳認為總會(非營利組織)與公部門以協力的方式推展身心障礙體育運動，這樣整個運作互動過程中所呈現出來的效益，不管是從社會面、政策面、執行面或是其他面向等，妳怎麼看待？

N1：其實總會之前也會去思考是不是就不要跟公部門合作，看到很多社福團體可以不用用公部門的那些服務、那些資源什麼的。有些像伊甸基金會可以獨立做運作，但後來總會仔細思考才發現在體育這個領域，因為不管是社會體育，出社會之後這些成年人的體育，或是學校體育，其實都很需要公部門的協助，尤其是學校的體育部分，所以總會在推展上面跟公部門的合作，又會比一般社福團體又會更多一點。就是因為總會需要政府方面做一些，你講施壓也好，或是請他們幫忙做一些行政的工作，所以總會認為公部門和我們這些NPO組織在推動身心障礙體育運動的合作是有必要的存在性。(N1-2)

筆者：妳剛才提到推展部份，目前做法為何？期待公部門的協助又是什麼？

N1：社會體育是能夠由體育總會來做這件事情，像是我們在籌組任何的委員會，委員會裏面一些社會人士，並不一定需要透過政府單位來提供總會的協助才可以加入，只是這些舊成員以外新成員的加入，我們總會是期待需要公部門協助做一些推廣，像社會體育也是需要推廣的，所以有些需要公部門推廣的時候才會使用到公部門，所以妳說可不可以獨立完成，當然也是可以，只是如果能夠有公部門的協助會更加順利一些。當然這因為總會需要經費，公部門需要政績，站在總會的角度以及過去合作的模式都是這樣子，就是公部門也會覺得總會是幫忙的人，總會也覺得公部門是能協助我們的人，以這樣子的心態來做交流跟合作，這樣子來做開始的。當然公部門提供的在我看來不只是經費的協助，還有很多行政資源的協助。台中市有12萬身心障礙人口，出來做運動的只有1,200人左右(1%)，我們所謂出來做運動就是以會出來參加台中市運動會，還有持續運動習慣的人大概只有1%，我們要如何碰得到99%的身心障礙者？當然就會需要政府單位的行政資源，其實這邊所說的運動局主要是針對運動，那到底我們總會後續需要的協助有那些？像是需要幫忙推動的比如像社會局、醫院的推廣、還有一些合作的對象是衛生局、學校單位的話就是教育局，還有是招募一些新選手，這也都是總會要公私協力的幾個重要的合作對象。所以總會在公私協力這部分，除了經費的請求公部門協助外，像是公部門提供行政資源的區塊。(N1-3)

大部分都是由總會這邊去發想還可以怎麼去推廣，總會去學校宣導是很重要的，可以一次直接觸到全校的學生，像之前也想身心障礙者還會出現在那裡？就會去思考身心障礙者這麼多到底都會在那邊？我們可以遇得到他們？後來就想到在醫院，因為身障者至少要換證，像是身心障礙手冊要證明，換證的過程一定要到醫院，如果從醫院這一端可以幫忙發DM，讓醫院可以有一些公告的地方或一些影片播放的地方，這些都是由總會去做發想，因為運動局是最主要的合作對象，就會幫忙去聯繫衛生局，因為衛生局管醫院，聯繫衛生局一起來開一個協調會研究在醫院要怎麼進行推展，就變成運動局就是一個中介單位，總會發想了一些資訊拋出去

給運動局，他們內部討論覺得OK，幫忙做公部門內部的協調。(N1-4)

其實我們在設定體育總會的真正存在的價值是什麼？存在的目標是什麼？當然金字塔頂端那些選手們已經變成選手，會去訓練當然也是很重要的，但我們會發現其實現在身心障礙運動已經局限也偏老化了，都是小兒麻痺症候群這個世代的選手們還在持續參加，都已經五六十，六七十都有，像這次去參賽亞運的都是，年紀都很大。所以我們一直覺得，既然台中市基層的單位要做推廣，應該要把金字塔頂端的這些人培養出來，所以總會也一直在找，運動局當然辦理比賽這種經費補助已經算是Routine的，所以現在比較新的計畫都會去討論，不管從政策端，總會曾經也跟教育局認真的討論，未來在學校的評鑑上是不是可以加入資源班、特教班，在評鑑的時候加入一些針對他們(資源班、特教班)有沒有帶出來參與運動這塊，變成從這塊政策端來做提升與要求，這樣才能夠更快一點。所以總會還是認為這個公私協力對身心障礙運動的合作是很重要的，這塊總會目前還在努力當中。(N1-5)

漸漸的有比較多人開始認識到什麼叫身心障礙運動，尤其是你看公部門協力合作，還有展現在一個地方就是學校的推廣。其實每年總會會到各個學校去做演講，一整年大概會有30間學校左右，這也需要公部門幫忙做一些媒合或經費的補助，所以開始往學校去做推廣及演講之類，讓更多人了解認識身心障礙運動，去分享原來身心障礙者還可以運動，因為有些身心障礙者不會聯想到我還可以做這些事情，其實還蠻多人加入的時候會跟我們提到這個，他說已經身心障礙10幾年了，從來沒有想過有一天會去練習跳傘，還是練習什麼，就是會覺得自己沒有什麼太大的問題，所以這些行銷的過程也是需要公部門來做一些協助，才可以更快速、更精準的去做到這些事情。(N1-6)

Q2：請問貴會與運動局協力互動過程中，如何達成預期目標？及共同承擔那些任務？

N1：就像我剛有討論過，總會和公部門合作模式比較是由我們來發動，提出想要辦什麼與公部門討論，公部門認可OK，那就依據總會提出的計畫需求來做一些經費的補

助或是行政的協助，所以在協力的過程如何達成預期目標，會變成好像是總會在推著公部門走。我覺得什麼事情要再加做什麼，就是總會一直在push運動局要幫做什麼，比較是這樣子的合作模式。至於共同承擔部份，其實還算蠻明確的，像會合作比較大的案子，今年嘉義的全國身心障礙運動會，那個案子很明確的就是台中市政府主辦，並委辦給總會處理，互相合作一起完成這件事情。所以當初就會很明確訂定總會是協助行政作業這塊，等於是總會直接面對選手，就是總會是選手跟公部門之間的橋樑，總會扮演這樣子的角色，以及總會做一些像是報名、行政程序，公部門那邊提供總會需要什麼樣的支援，選手需要公假或有什麼需求，這些溝通透過總會跟公部門做一個協調。(N1-7)

大型競賽活動公部門給多少錢就去辦，是不會管它的內容，所以大型活動以台中市政府為主辦，總會是承辦單位而已。這部分就會有很多需要討論，每次都需要開一個工作會議，像全國身障運動會的工作小組會議，透過工作會議的方式直接提出，因為總會也辦好幾屆了，比較清楚劃分出來，知道從頭到尾會遇到那些事情先切出來，與運動局確認要承辦的事項。有時也會遇到狀況，像全國身障運動會，總會要到各個縣市參加比賽，帶團的這些人要從那裡來？是我們總會找呢？還是運動局找呢？像過去幾年就很明確交通組是誰，到今年就會發現很不明確，這時會比較困擾的是大家不願把事情講清楚，就會有很麻煩的狀況，事情就會一直拖了。(N1-8)

Q3：請問貴會與運動局遇到問題或困境時，其溝通與協調管道為何？

N1：其實跟公部門的溝通協調模式還蠻明確，就是召開溝通協調會，大部分是在討論大型賽會，大型賽會有較多的合作過程，就是由總會發起直接發開會通知，或是把開會通知委由運動局，由運動局來召開兩方協調會或三方協調會。因為這是一個正式的協調會，就必需要有一個會議記錄及結論，所以就會逼著運動局趕快給個結論，後來發現真的不行沒有辦法時，由總會去請承辦人跟運動局很快討論做一個結論，沒有辦法做決定的時候，召開協調會會是一個最終的手段。有時候有些事情運動局

也不敢做決定的時候就要再往上，甚至是在比較大型活動沒有辦法跨部門的時候，甚至是會要請副市長來幫我們召開協調會，跨局處的時候，就要一直往高層級來做這樣子的會議，才可以更快速的進行，確認一些責任的劃分，這是不得已的手段。在這些溝通過程當中，我們身障體育總會為什麼歷屆的理事長都要找議員，很大的原因是因為議員能夠更快速的跟首長們有直接溝通對話的空間。(N1-9)

筆者：對不起！妳剛到的理事長找議員擔任，是你們的組織章程有規定嗎？

N1：沒有，只是希望。確實總會從第一屆理事長到現在也發揮了很好的溝通效果，所以就一直持續是找議員當理事長。(N1-10)

Q4：請問貴會與運動局協力互動過程中，其扮演角色為何？意見不同或衝突時，解決紛爭的機制為何？

N1：目前我們身障體育總會設定是在公部門下面一層，但會儘量希望未來是平行的，因為畢竟總會認為是互相需要的一個關係，所以不會是一個很高對下或總會是上或運動局是上，並沒有這樣子的設定。但公部門是給經費的單位，所以總會還是會以一個比較下一層的心態來跟公部門做溝通。像運動局沒有足夠的人力來承辦活動，所以用經費補助總會來執行推展身障運動，就像我前面講到會有上對下的關係，有時候會有「承辦單位」的心態在做事，而且總會也受到經費的補助，所以公部門會監督總會。就是辦理活動時運動局會來觀察，例如其他的身障協會辦活動會有一案二吃的情況，所以運動局會做監督，明明那天運動局去看只有15人，但是報告卻寫了150人，其實每個案子在結束後都會有書面的報告書，那也是核銷資料的一部份，我們總會的經費90%都是由公部門補助，變成總會有姿態較低的感受。(N1-11)

一般人的體育總會和運動局的關係是完全平行，一般人的體育總會還是凌駕在運動局之上，是因為一般人的體育總會有很強的需求，他們的機制很完善，總會支援運動局就是可有可無，為什麼呢？就是身障活動不辦也不會怎樣，可辦也可不

辦，但是在一般人的體育總會如果案子沒辦，學校的學生沒辦法升學，還有選拔沒辦法進行，那台中市的代表隊怎麼辦？這個是必要的活動，所以一般人體育會辦的活動，看在運動局的眼裡是很重要的，對於身障體育總會就會覺得可有可無，就是公部門的重視度很低。這就回到前面提到在政策面可不可以給總會更多的協助，就像之前總會有跟教育局討論到評鑑，直接把特教班和資源班參加運動列為評鑑項目的話，那這個比賽就變成必要性，沒有辦活動心障礙學生要怎麼做評鑑？甚至身心障礙學生要升學有沒有加分機制，這樣這場比賽就是必要性的，如果沒有辦評鑑那身障學生怎麼辦，這樣學生家長就會跳出來運動局就會有壓力。其實總會也一直在考慮活動的必要性夠不夠，才會讓運動局有那種可有可無的感受，說實在的總會有點像是公部門的執行單位，如果這些案子總會都不辦退回去給運動局，他們真的有能力辦嗎？所以政府單位也要調整一下他們的態度，讓兩邊的合作會比較好，像早期還是體育處的時候，彼此的協調是很OK的，因為運動局會被賦予上面市長要求，台中市要推展身心障礙運動要提供一些績效，要怎麼樣才能做出績效，總會有什麼樣的活動可以提供給身心障礙者，因為總會是執行面知道什麼事情是好做什麼事情不好做，就會來找總會做討論，我們就可以很快想出新的案子，就有相對的經費可以支援。(N1-12)

其實辦活動就是要有人(身障者)參加，公部門找不到身心障礙者，所以還是很需要總會的協助，由其總會在各個項目也推廣了很久，最後總會希望可以找到更多的人參與運動，服務更多的身心障礙者，大家可以出來做運動，可以更努力的往各個方向去進行。除了社會體育的發展，更要強調學校體育這一塊，還有醫院這一端的拓展。至少在運動比賽專業已經有一定的模式了，也進行了這麼多年已經上一定程度的軌道。運動局對於總會如何辦理活動或是辦理的效益要到什麼程度是不會干預，如果是一般活動運動局只是單純的補助經費。所以對於總會辦理的內容不會有太大干預，不過運動局對於大型活動就會提出一些要求，像全運會典禮要怎麼進行等，彼此之間就有很多需要討論的。(N1-13)

Q5：請問貴會與運動局協力互動過程中，彼此之間信任與依賴程度如何？受那些因素影響？

N1：其實跟人有比較大的關係，過去在體育處時期會覺得他們是很信任總會的，可以把這件事做好，可以感受到運動局有這樣的依賴，像活動開幕典禮運動局也都很願意來參加，可以看得到總會辦的活動，及一些執行的成效到什麼程度。目前跟新的團隊，因運動局也是換了很多團隊。其實也都是磨合的過程，能夠看到總會的努力和成果就會有信任，願意做一些信任。其實也很有幸，過去這幾個團隊對總會的信任程度都還蠻高的，就是肯定的程度也都還蠻高的。像教育部體育署是中央單位，總會是地方組織，地方組織和中央單位的聯繫其實不多，所以比較不知道中央最近在推什麼活動，但運動局可能會收到一些中央新的政策，在信任的前提之下，只要最近中央想要推動什麼特別的方向，運動局就會告訴總會讓我們能夠申請，所以運動局也一直在協助總會告知中央推新的政策，我覺得這是建立在一個信任基礎上面，因為是信賴，所以他們願意幫我們做這些通知。(N1-14)

依賴的程度的話，當然就像之前因體育處是在教育局之下，所以總會跟教育局有很多的合作機會，所以教育局之前要做所謂的教學空間釋出，因少子化所以很多教室空出來，在之前要做這塊時，體育處就會想到身心障礙運動，當時我們很缺場地，缺一個符合無障礙環境的運動空間，所以當時體育處就會特別想到，中央有特別針對這樣改建的補助，教育局也有針對空閒教室需要改建的活化要求(不是改建)，所以體育處就會想到身心障礙運動可以納入進來，所以就開始來做。教室改建完後，公部門也需要成果可以在裏面進行課程，所以總會就是協助找一些合作的點，討論週邊身障者的需求是要改建成什麼樣的教室，之後總就會接手幫忙做營運。(N1-15)

那些因素的影響？畢竟每一個領頭的人對於身心障礙運動的認知也不太一樣，有的人就會覺得好像也不是很重要，因為運動局有這麼多面向的人需要協助，一般人體育又分全民組，競技組什麼的，又有原住民運動，老人運動，青少年，婦女什麼的，

公部門當然不會覺得身心障礙是一個很重要的區塊，所以其實是跟領頭的人有很大的關係，上面的人願意協助支持的話就會很好進行，不然變成一直在隨波逐流，不過好在這幾屆理事長都很認真的幫總會在議會發聲。所以不管在市長或局長這邊對身心障礙運動不會這麼冷漠，也不敢太隨便對待。在台中的身心障礙運動就很幸運一直以來幾屆的理事長幫忙盯著，所以台中市身障體育總會的發展就會比其他縣市更好。(N1-16)

Q6：請問貴會的資源（包括經費與物資）來源分別為何？又如何整合及運用資源？

N1：總會在年初的時候向運動局提出今年預計的活動大概要花多少錢，運動局會說不行，當然就會有這些溝通的過程，這時候理事長就要派上用場去，因為其實公部門的經費就是這樣，假設整個運動局預算是一千萬，這一千萬要給全民運動科多少？競技科多少？在那邊調整，如果給全民運動科分到的是三百萬，三百萬可能要給原住民運動多少錢？要給身心障礙運動多少錢？這中間是可以拉扯的，所以總會也會透過理事長，主要是理事長溝通很重要，跟運動局溝通今年總會那些案子是很重要及必要的案子，要把這些經費喬出來。其實我們體育總會的經費，其實90%的經費來源都是由政府單位的補助，其他10%才是由募款，募物資進來的，所以大部分的經費來源都是以公部門的補助為主。如果有遇到刪減的狀況，其實很現實每年的補助是遞減越來越低的，在總經費逐年遞減的狀況下，但是總會的活動也在增加，就像剛才講的總金額遞減的狀況下活動增加了，分母就變多了除下來每個案子能補助的就越來越少，所以就會有今年對每個案子的補助又少了這種感受。(N1-17)

在運動局那邊很少有委託案，像今年在學校的標案這樣子，社會局就有很多類似的標案，在社會局就可以很明確知道，像是成立某某服務據點，然後要有那些服務內容，就各個協會都可以來投標，運動局沒有做這種標案，所以也不會有什麼簽約，就是說委託案比較會像全國身心障礙運動會、台中市身心障礙運動會大型活動

才是由運動局委託。而且其實委託案的經費不是百分之百足夠的，變成總會對於委託案也都還要再有一定比例的自籌。(N1-18)

筆者：對不起！妳提到自籌這塊，總會的自籌為何？有專責的人來做？

N1：總會的募款比例大概只有10%，募款不容易，而且要經營品牌，你要把總會的名聲打出來才有機會。其實看募款大家都知道，大部分都被那些大的組織吸走，所以募款那塊也還在努力當中。因為只要政府單位不重視的話，會變成很大的重心都在仰望著政府單位的鼻息的那種感覺，一旦政府不願意給了或是給的少了，總會的生計就會出很大的問題，推動上也會出很大的問題，所以其實蠻可怕的。說真的總會募款的能力目前真的是還太弱非常的少，像伊甸就會有長期募款活動，可能是認養小孩這類的就會是很長期的，目前我們的募款方式都是以賽事募款，賽事募款並不是一個長期的，這種模式其實不是很好。所以未來總會也會發展成長期的選手認養或是長期的協助這類的，以這個方式來做為募款的方向。但是還要再思考應該要怎麼進行，畢竟這是很專業的行銷。所以在最近這幾年總會也開始很努力的希望開始做一些行銷，開始要把這一塊做起來，對財源的部分就是外在的財源要把它趕快固起來，也還在努力當中。(N1-19)

筆者：公部門的資源大部份集中在身障總會，如何整合其他身障運動團體？

N1：其實我們跟這些協會也是有點尷尬，組合關係有競爭有合作，在資源分配上確實會產生這樣的問題。只是身心障礙體育總會剛開始成立的時候，直接講明要邀請所有在發展身心障礙團體運動的團體代表人都進來，其實會發現很多理監事是某某協會理事長，就是希望把這個競爭的部分漸漸把它消除，希望合作大於競爭。像我本身是體育相關科系畢業，總會也有體育相關科系的人，所以總會對於體育的發展或體育的運作都會比一般協會專業。所謂專業化這些也漸漸的被其他協會們覺得OK，像其他協會大多一、二個項目而已，之後就在總會這邊做推動就好了，所以漸漸的願意把資源拉進來到總會以下各個委員會。所以就會開始合作的比例比競爭的再高一些，所以其他協會就比較不會單獨跟運動局申請補助這類，大部分會轉到總會這

邊申請補助。因為他們也會覺得自己辦活動很累，說真的其他協會的正職人員很少，要自己辦一個比賽或辦一個推廣活動不容易，總會這邊正職人員就有5位，會漸漸把其他協會整合起來，我們總會願意多做一點，讓整個身障運動的品質可以高一點，其實這是總會的目標。所以會不會被一些團體(例如中福協會)把經費會拉到自己協會去辦，這個總會都樂觀其成，他們要辦就自己辦，只是說在一些大型活動他們還是辦不起來，漸漸的總會的品牌就會打出來，只要是比較專業的比賽、專業的訓練營還是要總會來負責辦理。(N1-20)

近年台中市有在發展運動項目像是手搖車，擊劍，馬術等漸漸也全部都已經拉進來把它整合進來，除了剛才所謂的整合運動項目，還有這些的運動項目的人力。因為總會下有很多委員會，委員會又有各自的主委，主委下又有他們自己的組織，有多少委員、委員會的基金，他們的經費都是獨立運作的，像這場比賽去募款，募款就專款專用，羽球募款就羽球自己用，不會變成體育總會秘書處的資源，所以他們協會就很願意去做自己內部的發展，像有的委員會籌募到50萬，基本上要使用這50萬，體育總會秘書處這邊不會有太多的設限，必需一定得做什麼或只能用多少錢。所以各個委員會也會自己去籌措經費，去思考未來的發展，這樣體育總會才能做的更廣、更大。像游泳運動項目下面就有三、四個協會一起加進來，就可以一起討論台中市可以怎樣發展身障游泳，也不會去影響到他們自己的獨立運作，一開始一定會有一些衝突，我們總會都把資源都集中了，漸漸的開始能做一些整合。(N1-21)

**Q7：**請問運動局補助貴會之經費的標準為何？如果補助經費不足時要如何解決？

**N1：**就調整辦理的規模，本來是20個活動成15個，其實我們現在辦理活動，每個委員會的主委其實都還蠻有能力的，因為就是很多委員會都是原本的社福團體，原本的社福團體也都有他們原本的資源，所以他們也願意漸漸把它拉進來的時候，這個活動本來可能需要二十萬，運動局補助了十萬，那其他十萬怎麼辦？委員會可能就會儘

量去找資源來協助。所以到目前還沒有太嚴重，所以總會儘量維持沒有到刪減活動，撐著把它辦完這樣子。(N1-22)

Q8：請問貴會執行服務活動時，運動局給予行政支援項目為何？是否協助尋求企業的贊助？

N1：運動局支援的行政資源項目，因為公部門就是幫忙協助對公部門的一些行政資源，像是跨局處的協調、協助學校有些老師申請公假這類的，就像剛才前面提到希望社會局、衛生局的協助，總會很認真的去思考公部門可以做到什麼程度，我剛講公部門協助的內容大概是幫忙請請公假，因為學校老師請公假方便，而且他們有各項目專業的體育老師。其實在辦理活動的時候，學校教師的協助的人力部分是總會很大的人力來源，然後像是有一些場地需要垃圾母子車、清潔、交通維護這類的，就是跨局處之間都是由公部門那邊直接下達來做很容易進行，如果是由我們這些民間團體一個個去找就要找到流鼻血了，還是沒辦法處理好。(N1-23)

Q9：請問貴會專責工作人力是否充分？專責人力的專業知識是否足以勝任工作與活動？

N1：工作人力是否充足？人力是越多越好，但就是在經費跟人力的部分要取得一個平衡，所以總會目前設定就是5個人，以這樣子的工作人力來進行，目前看起來整體來說還算OK。總會開始漸漸的希望各個委員會的人力也能夠自己運作的越好，總會這邊工作量就會降低，就能夠把總會這5個人開始可以移到推廣，總會開始可以有心可以去思考從事怎麼樣的推廣活動，可不可以有什麼新的方案、新的方法，要不然其實我在這裏工作7年，100年9月進來，一開始前面四年幾乎都在忙的就是這個要辦什麼活動、幫忙報名……，埋頭在做這些事情，根本沒有心力去思考體育總會還可以做什麼其他的事情，還可以發展什麼，漸漸的各個委員會越來越好了，他們可以自己報名、可以做賽程、可以找人力，總會只要幫他們做一些行政程序，就有

心力開始想一些新的活動。所以妳說夠不夠？永遠都不太夠，就像我們剛剛講的99%的人(身障者)還沒找到，還有募款的行銷策略還沒有擬定出來，所以還有很多事情要做。(N1-24)

專業這一塊，我不知道妳有沒有發現總會專業人力的領域其實一直在變動，早期我剛進來的時候只有四個工作人員、一位社工，三位都是體育專業人員，開始漸漸的到目前，只有我和另一位是體育專業人員，一位的背景會是新聞系畢業的，因我期待有更好的行銷策略，現在新聘了一位是美編專長的人，設計專長的就是為了未來要往行銷這個區塊來走。甚至我會期待總會之後還可以再從純體育相關開始，要開始打這些基礎，現在漸漸的重心轉往未來想要做的像是行銷，募款，就開始有這樣的變動，其實總會這些專業知識也會開始跟著整個社會的運作來因應。推展是不容易看到很明確的數字，相對的政府在這一塊的補助就比較少，推展都來自募款，所以募款和未來的推展是總會未來的業務核心。(N1-25)

Q10：請問貴會對於政府之行政規範，是否與運動局共同參與研議？

N1：其實早期都會，這跟主管的風格有點不一樣，之前配合的很好的時候，公部門也確實會來詢問總會，像是跟我們總會切身相關的就是補助辦法及獎金辦法，這兩項是對總會最有關係的，所以之前運動局也都會來詢問這些補助辦法跟總會有沒有什麼樣的衝突，會希望比較符合總會的需求。因為身障運動跟一般人的運動是有很大不一樣的地方。身障運動需要很多的志工，主要差在志工的部分，到底志工有沒有衣服，能不能夠有交通費補助之類的，原本一般人的設定是完全沒有，所以總會就會去提議身障運動更應該要補助，像是聽障運動的手語翻譯員，這是一般人從來沒有想過需要的部分，所以提出這些特殊需求的時候，運動局就能夠採納總會的建議然後把它納進去。另外像獎金辦法，視障運動選手的陪跑員，以前視障的陪跑員連獎金也沒有，現在也會漸漸納入總會的意見，視障陪跑員其實也是選手的一部分，也

應該給予獎金的。因為身障運動有特殊的需求，公部門會去討論這些需求。

(N1-26)

Q11：請問貴會對於運動局現行的相關規範制度於合作協力過程中是助力或阻力？

N1：其實總會是願意去遵守這些法令規範，但是會發現說這跟人有很大關係，例如不同的會計對法規的解讀是不一樣的，認知也是不一樣的。比如說剛才提到的核銷，我覺得現行的規範這是下屬單位最大的困擾，公部門不把標準公佈出來，我上個月送的案子跟現在的內容一樣，為什麼那個案子可以過，這個案子就不能過，你就會抓不到一個標準，標準是什麼？就是無所適從，讓總會在執行過程中造成困擾。例如像是9月有個案子，10月也有個案子都是比賽活動，9月比賽的時候有申請工作人員的服裝費並讓工作人員簽領，10月的時候也是要工作人員簽領服裝，公部門的會計就說不行，簽領的人要有電話號碼，不是說簽名就好了嗎？怎麼到了10月就不一樣了。還有核銷都已經過了5、6個月，突然想到總會的核銷及經費決算，決算就是實際發生用在的這個案子是可以勻支的，在總經費補助三萬元以下是可以勻支的，但是後來公部門的會計又說不行，這樣和經費概算不一樣？就是在概算總說明午餐費300元就不能是400元，我就說那是概算，怎麼概算和決算是一模一樣？然後公部門就要總會修改概算，這個過程就會覺得很煩，這樣子永遠不一樣的標準，就是上個月明明OK，這個月就不OK了，然後又改這個又要改那個，所以就是和公部門一直在溝通這個就是很困擾，不然就一次說清楚，不停的來來回回，重點是會計都沒有換人是同一個人呢，沒辦法因為他們是公部門，由其又是會計，所以這是在行政上最大的困擾。(N1-27)

Q12：請問貴會與運動局在行政作業流程互動過程中，需花費較多時間處理與溝通為何？

N1：我們總會在發想一個新的運動要讓公部門認同，讓運動局願意補助這一塊是最辛苦的，總會做一個總表上面就會說明是延續性的活動還是新辦的活動，大部分延續性

的活動運動局都不會有意見，也看過辦理的狀況，但是比較有問題的是新的案子，因為在經費有限的情況下，運動局對於新的案子還是會比較謹慎的評估，所以總會都要去和運動局溝通新的案子重要性如何，為什麼要辦這樣的活動，所以需要花比較多的時間溝通。剛開始運動局會推說經費有限，總會就必須去協商，因為與公部門合作很久了 好處就是運動局會幫忙找資源，假設運動局認同這個案子，甚至可以去協調其他局處的經費給總會執行，所以我覺得要讓公部門認同總會要做的事情及對公部門的溝通是很重要。(N1-28)

筆者：非常感謝秘書長提供寶貴的經驗，希望總會未來業務推展更順利。



## 訪談逐字稿

受訪者代碼：N2

受訪者：業務承辦人（台中市身心障礙體育總會）

訪談時間：107.11.9

訪談地點：台中市身心障礙體育總會（會議室）

Q1：請問貴會與台中市政府運動局全民運動科（以下簡稱運動局）以合作協力方式推展身障體育運動之主要原因為何？採取公私協力模式的效益為何？

N2：合作協力推動主要因應教育部體育署的規劃全民運動，身障運動也是列在全民運的一部分，算是與體育局一起合作協力推展完成身障運動，至於公私協力效益為何，最主要是可以獲得政府的經費支持，以及更多資源的協助。總會去辦理一些活動都是依據政府的政策，若有適合計劃總會就會去辦理執行，政策方面比如說以前是「打造運動島」，現在是「運動愛台灣」，運動愛台灣有一個項目就是提升運動參與途徑，主要是為每個族群設立計畫，身障運動也是其中的一塊，還有原住民、銀髮族等。身障者就做「身障樂活運動」，依據這些運動的項目去找尋適合總會的部分，執行這方面的活動也可以讓大家認識總會，政府透過總會協助辦理這些活動，也可以達到政府所要的效益，彼此之間都有互相不錯一個效應。公私協力主要的模式，就是政府補助經費由總會去執行這些活動，然後需要公部門一些支援去執行任務，順勢達成政府的目標。總會每年所提出的計畫都是比較例行性的，或是配合政府的政策活動提出申請，例如像運動愛台灣，每年的期初和期末都會做整體的效益評估。

(N2-1)

Q2：請問貴會與運動局協力互動過程中，如何達成預期目標？及共同承擔那些任務？

N2：對於成效的部分，我們總會反而會是希望能夠做到什麼樣的程度，例如全國身障會

可以得到什麼樣的成績，好像是拿多少獎牌這種數據化的成績，那政府就會拿總會的統計數據，比如多少人參加，得到哪些成績，把這些數據提供給政府彙整之後再送給體育署，或者是做一個比對的方式，和去年相比參與人數增加多少，也都是從總會這裡提供的數據去重整。身障運動這一塊達到怎麼樣的效益，政府列出的活動與經費就是這麼多，身障運動的部分又會再細分，總會就會針對這一部分去寫企劃書，盡量符合政府的需求，其中總會再安排想要推行的計畫與目標，所以雙方兩邊基本的共識和目標都能達到。例如說，可以跟地方政府所管轄的機關借用場地，新聞局可以幫助總會推廣活動的宣傳，還有總會辦理大型活動需要用道路權，就會請警察局協助做道路交通的危安，透過這樣跟政府單位的合作才能夠執行活動，如果透過民間團體是沒有辦法完成的，或是在執行上會有一些相對的困難。像有一些正式的場面出發之前的授旗典禮，就會邀請市長來到現場授旗，或是活動結束後有表揚大會，也會請政府的官員來到現場頒發表揚，大家拍拍照發發新聞稿，就是執行和籌備面都是由總會來負責執行。對於推廣這一塊，我反倒是覺得總會一直在想要如何推廣，反而覺得公部門並不是很在意這一塊，也沒有要求要達到特別的績效，只有在會報的時候才會跟總會詢問一些事情，覺得政府好像就是把一些例行性的事情完成就好了。(N2-2)

Q3：請問貴會與運動局遇到問題或困境時，其溝通與協調管道為何？

N2：基本上總會承辦人員就會跟公部門承辦人員溝通，若是遇到問題雙方就會再向上面主管反應，如果問題沒辦法解決就會向秘書長反應，再由他們去做後續的處理，甚至有些時候也是會再到更高層的部分，會請理事長出面來協助。至於溝通協調會議比較少，一般都是會先擬好問題再召開溝通協調會議，邀請相關單位在會議當場大家共同討論，會議討論後運動局會再去討論是否要做修正，在合理的範圍內我們會去遵守公部門的政策如果認為不太合理 甚至其他身障團體也認為這個政策是不對時，這個時候總會也會提出反應是不是能夠做調整。(N2-3)

Q4：請問貴會與運動局協力互動過程中，其扮演角色為何？意見不同或衝突時，解決紛爭的機制為何？

N2：角色的部分總會主要是執行面，幾乎都是負責全部的活動賽事，主要是總會比較了解，如果總會有需要協助才會請運動局幫忙，所以運動局沒有一定的角色定位要做什麼，運動局就是跟總會共同承辦，或是委託總會辦一些事情，如果需要公部門的資源就會請求運動局協助。因為他們是資源提供者多少會有上下的關係，總會是配合政府的政策，彼此之間會有衝突的狀況，主要是在執行活動的時候較常遇到，或是政策突然調整的時候，像是今年就有遇到補助要點的改變，這就會影響到總會的補助經費，總會有寫到陳情書的部分，執行活動的衝突其實只要溝通協調都是ok的。對於角色的部分，我認為公部門還是一個指導的上級單位角色，所以發生衝突或是一些狀況，若是在合理的範圍，就像我剛才前面所講的總會還是會遵守政府的規範，解決的方法最後還是回歸到遵守政府的規範，就是依據作業要點。(N2-4)

比較會發生的主要都是針對經費的部分，比如說我們辦了這些活動，運動局會認為經費核銷開具了一些不合理的需求，在這些費用上，運動局會認為總會是在跟政府討錢，這一部分的爭議是最多的。其實這一部分也比較主觀，主要是看執行者的觀念與想法，對於這部分總會也有檢討過，但是公部門對於這個部分還是會秉持著遵守整體的規範，沒有辦法規範到很詳細。還有運動局人員的流動率也很高，就會造成主事者做事的方式和判定角度都不一樣，所以就會很亂，有時候會依照以前的方式執行，現在運動局就不同意了。運動局最主要是以書面的方式看成果報告，運動局主要是在開幕的時候會有人員到現場，所以活動結束後，總會就會寫成果報告書給運動局，運動局最主要都是在開幕或開訓的時候到場，就會有政府的官員和長官到現場，成果報告這一部分運動局通常比較沒有意見，會有意見的部分主要都是在經費的部分。(N2-5)

Q5：請問貴會與運動局協力互動過程中，彼此之間信任與依賴程度如何？受那些因素影響？

N2：互相依賴和信任程度 我覺得是蠻高的，總會很需要政府的支援和協助，不管是行政方面或是經費方面，那政府也很需要我們的專業和知識，是一種互補彼此很需要的關係。對於信任的部分，對於政府我們也只能抱持相信的態度，(N2-6)

Q6：請問貴會的資源（包括經費與物資）來源分別為何？又如何整合及運用資源？

N2：政府的補助這一部分大概佔總會經費的八成左右，每年政府編列的預算補助都差不多，我們總會有訂定一個委員會的管理條例，每個委員會都有基金跟帳戶的管理，總會和其他的身障團體大部分是各自辦理活動，對於各項委員會的經費分配是如何，其實主要是看委員會的執行成效如何，也是會看過往的一些執行狀況，還有委員會的積極度，執行的過程都會做一些評估，並不是他們把計畫送過來我們就照准，主要是由總會先做內部的審核協商，然後由秘書長再陳報給理事長，然後每一季得理監事會議，會把前後幾個月的各委員會所辦的活動跟理監事們做個報告，讓他們有所了解。(N2-7)

Q7：請問運動局補助貴會之經費的標準為何？如果補助經費不足時要如何解決？

N2：我們經費最主要是來自於政府，由政府編列相關的經費補助，除此之外，也會有一些企業的贊助，總會今年有成立後援會，後援會有會長，每年都會有一定的捐款和贊助，也會找一些企業加入後援會，如果辦一些大型的活動，總會也會去做一些募款的行銷，這些都是主要的經費來源。如果經費補助不足時，就會跟教育局或是社會局申請補助，由於我們主要是以運動為主，所以經費主要和運動局申請，只要教育局和社會局的活動有符合就可以去申請。運動局會比較著重在經費的部分，每個項目分配到哪些金額，所以運動局大部分會著重在經費的部分，運動局就是在期末

的時候做一個檢討會，因為各縣市也會去做一個評比，如果縣市執行的成效不好，到時候就會影響到該縣市的預算編列。如果經費真的還是不足的話，我們就要行文給運動局，說明活動可能要修改，就是總會擬好全年度的活動案子先陳報上去，在看運動局給的回應是什麼，總會再來做調整，會以去年的總額度來做評估，當然我會希望有一些新開發的活動。(N2-8)

Q8：請問貴會執行服務活動時，運動局給予行政支援項目為何？是否協助尋求企業的贊助？

N2：場地租借的部分透過公部門是比較不用付費，或者是透過公部門去租借費用上也可以減免，有些公務機關只接受公部門才可以租借，若是總會發公函過去是不會接受的，所以有些事情必須透過公部門出面去協商解決，還有運動局和教育局發公函向各學校借調老師，請老師協助或是帶學生出來比賽，這一部分都必須透過公部門來處理，有些學校如果不是公部門發公函去，他們是不會讓老師帶學生出來的。我覺得總會最需要的是政府這一塊的推廣，我覺得靠民間的力量去做行銷跟推廣，有一定程度的阻礙，就是能力有限，先前我去公部門開會的時候，公部門有提到希望未來有企業來補助，基本上這是不太可能的。其實政府應該需要加強企業對於身障團體或是社福團體，彼此之間的互相接觸和彼此協助，我覺得這是政府應該要推動的事情，我知道政府也是有在做推廣這一塊，但是成效並不好，像先前政府有辦國際企業志工，讓企業和社福團體媒合一起辦理活動或交流，我所知道也只有這一項，但是成效並不是那麼好。如果企業願意和政府配套合作，不管是運動或者社福，我覺得都有很大的幫助，還是要依靠公部門的力量，民間的團體還是有限的，總會今年有成立後援會，也有訂定相關的組織規範，看能不能得到企業的贊助和資源。(N2-9)

Q9：請問貴會專責工作人力是否充分？專責人力的專業知識是否足以勝任工作與活動？

N2：人力是不太夠，專業知識的部分就是透過訓練或實際工作，也有很多管道可以再去進修，我覺得人力不足的部分主要在於工作的分配，因為有些工作不一定需要總會去執行，因為目前還沒有很明確的規範，所以很多事情都是總會要去執行，相對的就會壓縮到我們工作的時間，主要是跟底下委員會之間的工作分配，最好的方向跟規劃就是委員會能夠獨立運作，總會就做統籌和行政的業務，總會最主要應該要去的身障運動推廣的這方面，並不是一年要去辦幾場活動賽事，反而是總會光執行這些活動賽事，就沒有多餘的時間去做其他的事情，這就是人力欠缺不足的地方。目前我們宣導身障運動的管道是在學校，到各個學校去宣導身障運動，我認為實際走出去接觸身障者很重要，讓他們了解身障運動比起辦任何的身障比賽都有用，我覺得實際去做宣傳比較有用，我接觸校園宣導身障運動這一塊，我覺得有蠻不錯的成長，來報名參加的單位變多了，學校給總會的反應和回饋都不錯，像今年的活動一開始，申請報名馬上就滿了，候補的比正取的還要多，可以感受到學校很需要這方面的宣導。(N2-10)

所以總會正在積極找更多更廣的推銷管道，像總會做校園宣導主要是和社會局申請經費，之前教育局也有一些類似的活動，運動局主要是辦理運動賽事，像總會有在做運動據點，每次開班的人數比以往還要多，主要都是靠身障朋友再去拉他的身障朋友來參加，雖然這個管道比較慢但是比較持久，像是體適能或是瑜珈的課程，還有在豐原也有開太極的課程，藉由開設這些課程，有參與的身障者慢慢會再加入更多的身障者，這樣的凝聚力就會越來越多。(N2-11)

Q10：請問貴會對於政府之行政規範，是否與運動局共同參與研議？

N2：前陣子運動局有把補助的規範要點訂定出來，就有召開一個會議，得到蠻多的回饋，

各單位反應很熱烈，後續應該有在修訂，後來有再找幾個大型的組織，像我們總會也有參加，做一個調整和修訂的說明，主要是身障者有反應，而且這個反應的聲音比較大時，運動局就會去討論修訂。(N2-12)

Q11：請問貴會對於運動局現行的相關規範制度於合作協力過程中是助力或阻力？

N2：可能主要是運動局剛成立，除了規範制度的方面還有人員的更迭也很頻繁，規範制度還不是很完善，所以運動局現在的作業有點混亂，除了規範制度還沒有很完善，運動局剛成立人員的更迭也很頻繁，還有每個人做事的方法跟想法也不一樣，就得要重新了解。由其是針對身障者這一部分特別去規範，這個部分就很難去做解決和調整，總會當然希望政府能夠去做一些修改，如果真的不能修改，可以增設一些特殊的執行條款，像是運動局今年才剛成立，一些規範都還沒有很完整。(N2-13)

十二、請問貴會與運動局在行政作業流程互動過程中，需花費較多時間處理與溝通為何？

N2：最主要的還是在經費核銷的方面，還有要去跨局室溝通協調的時候，這個是目前花最多時間處理，主要原因是運動局剛成立，很多事情的權責沒有很明確，就變成總會要花很多時間去溝通，因為運動局很多事情都沒有做得很清楚，就變成局面很混亂。我覺得公部門對於身障運動這一塊，並不會很想要去深入的了解探討，有可能因為公部門並沒有直接去接觸身障者，所以就會變成總會在跟公部門溝通的時候，運動局並不是很實際的了解身障者的狀況，比如說，有一個表演的場地因為身障停車位不夠，請運動局就是去協助，最後是找到了但是距離會場很遠，對身障者來說也是不方便，所以公部門就沒有辦法理解身障者的狀況，認為有幫你們找到就好了，就是因為不了解，所以在執行上就會產生落差。(N2-14)

我的想法是公部門應該是要去構想和交辦事情，交給其他單位去執行，我接觸

下來的感覺並不是這樣，都是總會去跟政府說要執行什麼，有些應該是台中市政府要去規劃辦理的事情，像是台中市身障運動會、台中市代表隊之類的事情，看不到政府重視的程度，反倒是總會去跟運動局說要做什麼，適合什麼事情，總會只是協助配合執行的單位。(N2-15)



## 訪談逐字稿

受訪者代碼：N3

受訪者：組織代表（台中市身心障礙體育總會）

訪談時間：108.1.21

訪談地點：另處訪談

Q1：請問貴會與台中市政府運動局全民運動科（以下簡稱運動局）以合作協力方式推展身障體育運動之主要原因為何？採取公私協力模式的效益為何？

N3：我想推廣整個身障運動是一個全民化，總會很多的單項運動都符合身障朋友運動，也符合身障朋友的身體狀況，不管符合他們的興趣也好、體能也好，所以在身障總會裡面總共有18項的運動項目，現在可能有19個單項運動，這些單項運動方面，鼓勵更多的身障朋友，各種不同障別的朋友都能夠來運動。我常常講一句話和大家一起勉勵，身障朋友運動如果可以找到自己的興趣或者是專長的運動，在很多的教練教導之下，未來在全國運動或者在國際世界比賽都有表現的機會，這是一個鼓勵身障朋友往人生的一個目標前進的方向。這就是政府要輔導和訓練，比較專業或者朝著競技的選手，要做怎樣的一個訓練的方向選手，而且所涉略到的選手運動的場所是非常的重要，所以總會有在爭取設立多功能的身障運動中心，這樣可以讓比較傑出的身障運動選手有一個很好的訓練場所，讓他有所發揮，在訓練上讓他不會考慮到居住或是教練的問題，還有場地的問題，這些都是需要政府來做規劃。(N3-1)

所以說對於台中市身障總會，扮演的角色是結合身障朋友，讓這些運動資訊可以推廣出來，像學校從校園的身障同學開始，做什麼事情都要從小紮根，所以我在擔任理事長期間，希望從國小開始讓各個身障運動的項目到學校去推廣，也讓學校的老師及小朋友知道，不要讓這些身障小朋友上體育課的時候被擺在一邊，其實他們也有運動的本能，如果可以鍛鍊他們的體能，讓他們從小就有這個運動的權利，

享受運動的樂趣，所以我覺得身障體育總會把這些身障朋友找出來，當然也包括教育單位、醫療單位。身障全民運動到後來的競技運動，是需要政府一起來推廣，當然一些運動場地及無障礙空間，非常重要的一個問題，才能讓身障朋友在運動的時候沒有約束，這些都是政府必須要為身障朋友所做的，如果無障礙環境做的很方便，身障朋友出入方便想去哪裡都可以，這是一個非常重要的觀念，就像我們公車要有低底盤，讓坐輪椅的身障朋友可以方便上下車，公共場所一定要有這些無障礙措施。這是政府應該要做的，而且是一個齊頭式的平等，不能阻礙身障朋友的出入。(N3-2)

一般的正常體育總會每年都有市長盃、議長盃的比賽，身障運動比賽就沒有這一些，這樣子對身障朋友是不公平的，我覺得非常的不妥，預算的分配不平均，而且對身障朋友也沒有鼓勵的性質，所以我和現任的理事長在議會時，一定要再爭取這方面的預算，要有一個平等的對待，鼓勵更多的身障朋友來參與運動，這是總會推廣身障體育運動重要的一環。對於單項運動不多的人數，也可以邀請全國一起來比賽，以運動會友，這些我們都要監督政府朝什麼方向來做，這是我之前擔任理事長的任務也是我的理念，也是我的目標，不管是理事長、秘書長或是其他工作人員，這是總會共同努力的目標，總會也都有在討論這些方向。(N3-3)

我說韓國可以，為什麼我們不可以，我常常也覺得很納悶，這是不是我們台灣國情對身障的不重視，這麼多的障別要怎麼讓他們去運動，就是全民運動之後你要有精英政策，再來就是競技的政策，就是讓對運動有興趣的人，讓他們有目標往世界比賽的願望，要讓所有的身障都來運動是不可能的，因為有障別程度，而且每個人的興趣也不同，有的人不一定想要運動，而是要讓想運動甚至想成為選手的人，讓他們有目標可以為國家去爭光，人數這個部分不是那麼簡單的問題，應該是讓身障者如何快樂的運動健康的運動，就是讓身障者朝向自己所喜愛的運動去發展，政府應該要有推廣身障運動的決心，我希望公部門應該成立一個科室，就像韓國的大邱市一樣設立一個局處，有很多的人在協助身障運動，所以他們的成績都看得出來，所以要把公部門的這一個組織去調整，這個真的是需要時間。。(N3-4)

Q2：請問貴會與運動局協力互動過程中，如何達成預期目標？及共同承擔那些任務？

N3：我們有兩年一次的國際性桌球比賽，當時有台中市的傑人會承辦，政府也有編列預算，由我們民間團體來承辦，再找學校的學生來當志工，那總會也有辦一個選手之夜，還有旅館的安排也要讓身障者方便，這些都是我們承辦單位要做的事情，像還有做宣導，還有民間企業的募款等非常多的事情，那這個事情最主要是由台中市傑人會和身障總會和政府三方合作。但是政府單位感覺好像沒有他們的事情，政府編列的預算大概有四佰萬，主要是國外選手都住宿交通，還有其他的費用如果不足的部分就靠民間企業募款，這樣的國際型大賽事只有傑人會和體育總會在辦理。這整個過程是非常的辛苦，雖然很辛苦但是在比賽過程中看到大家努力不懈奮戰的精神，在比賽當中你就會感受到身障者的努力非常的感動，一般身障者的比賽和正常人的比賽，那個感受是不一樣的，尤其是身障者看了會讓人非常的感動。公部門最主要的就是活動開始的時候要請長官來蒞臨，其實這個就像政府在辦東亞運、亞錦賽一樣還是要公部門來辦，這是屬於國際性的比賽。(N3-5)

我擔任理事長的時候建議向下紮根，到各個學校去宣導，把訓練場的普遍化，設立訓練的據點，全台中市29區就一個訓練中心，要讓每個訓練中心有無障礙的設施，讓每位身障朋友去運動的時候沒有阻礙。讓身障朋友出來運動其實是政府應該要負更大的責任，當然身障朋友也要養成運動的習慣，一個進步的城市對於身障運動的平權，政府應該要給更多的經費與支持這才是正確的，所以我一再跟公部門公開協調，還有在身障總會工作應該讓他們有安定感，對於工作是有保障的，不然這邊的流動率也是很高的，如果人員不穩定要做一些事情不好安排，一個來訓練好了然後又走了又要訓練一個。(N3-6)

Q3：請問貴會與運動局遇到問題或困境時，其溝通與協調管道為何？

N3：所以我跟現在的理事長建議，我們能夠成立一個身心障礙運動的科室，一些預算還有支出的項目，不同障別需要的人力，所要支出的費用做一個分析，做一個明朗化

在不違法，不要讓公部門的會計人員覺得心裡擔心。什麼事情都是有開始，如果可以讓它慢慢的解決，大家彼此做一個溝通協調建立好制度，未來推廣身障運動是一個很好的契機。我經歷了四年二屆的理事長，預算是很少的部分，既然台中市有第一個全國的身障體育總會，應該朝向怎麼樣的方向，韓國大邱市是我們學習的對象，我覺得公部門應該要去真正的了解如何推廣身心障礙運動。所以在這經費的方面還是要靠政府，在推廣的方面當然是由身障總會扮演這個從中串起這個橋樑角色，所以總會所擔任的理事長都是由議員擔任，這是以民間和政府的身障運動方面溝通的一個橋樑，這是一個很好的結構。(N3-7)

Q4：請問貴會與運動局協力互動過程中，其扮演角色為何？意見不同或衝突時，解決紛爭的機制為何？

N3：身障體育總會成立之後，我覺得公部門就把身障運動的事情好像都推給身障總會，不關他們的事情，這是我所不能接受的，我想主要的就是層級不夠、預算不夠，還有公部門的心態問題，之前身障運動是在正常人的體育總會之下，總會爭取身障運動與正常人一樣的待遇平起平坐。所以我們申請成為總會，但是成立總會之後，我們的預算並沒有得到相同的待遇，應該要爭取預算跟人事這兩方面，很多細節要慢慢去突破，公部門是經驗不足，還有他們不敢承擔，主要怕會計部門的不同意，所以不敢積極地參與或承擔，這些都是政府的因素。(N3-8)

Q5：請問貴會與運動局協力互動過程中，彼此之間信任與依賴程度如何？受那些因素影響？

N3：我覺得公部門對於身障體育總會還是有些不友善的地方，認為總會是民間團體，就會以民間團體的方式對待，像台中市體育會都是由議長當任理事長，我們現在是身障體育總會，應該是跟他們平起平坐，所以總會一再的要求台中市政府要一視同仁，

政府所編列的預算一定要平等對待台中市身心障礙總會。我和台中市政府建議不要將身障總會看成一般社團在應付，我之前也感受到台中市運動局這邊的主管，不管是在言詞和態度方面不能照一般的社團在對待，所以我們一直還在溝通。公部門真的需要做個檢討，體育總會扮演的角色不是全能的，如果公部門都不管，這個體育總會就沒有意義了，所以最重要的就是回歸到政府對於身上，重視身障運動者的平權態度和尊重。(N3-9)

Q6：請問貴會的資源（包括經費與物資）來源分別為何？又如何整合及運用資源？

N3：一般社會大眾對身障體育非常的陌生，募款是比較困難，最主要的經費來源還是政府，還有就是政府委託總會辦活動，那就是由身障總會提出企劃案，身障總會的經費是越來越少，也就是說要有活動才有預算，體育總會的收入和支出最主要就是靠著一些活動。對於身障運動的經費政府應該要整合資源，就和正常人的總會一樣，應該有身障總會來做全台中市身障運動的整合統籌，由總會來概算出台中市身障運動的經費預算。(N3-10)

Q7：請問運動局補助貴會之經費的標準為何？如果補助經費不足時要如何解決？

N3：預算不足就由總會基金的部分來補助，但是總會也要注意整個預算的支出，總不能超出費用太多，所以總會在擬定企劃案的時候要特別的注意。(N3-11)

Q8：請問貴會執行服務活動時，運動局給予行政支援項目為何？是否協助尋求企業的贊助？

N3：公部門應該要調整如何讓身障者出來運動，這是公部門應該要注重的問題，我覺得應該是讓公部門將相關的運動場館設施蓋好，給足夠的人力和物力經費之後這樣子你才能夠讓民間企業來參與推動身障運動，要不然靠民間的力量是不可能的。政府

更應該要來參與，公部門應該承擔更多的責任，身障體育總會就應該要有足夠的人力和資金，有訓練場地。一般社會大眾對身障體育非常的陌生，募款是比較困難，體育總會的收入和支出最主要就是靠著一些活動，社會大眾的捐款是非常的少。

(N3-12)

Q9：請問貴會專責工作人力是否充分？專責人力的專業知識是否足以勝任工作與活動？

N3：我覺得總會最大的問題就是人力不足，他們為了解決各單項委員會的事情，雜務事是非常的多，所以很多專業的規劃運動和設計和動，還有教練培植這些都還欠缺，這就是我剛才前面所說的要有經費的挹注，還有專業的人士規劃，對未來計劃分短中長期，才能將身障運動推廣。所以韓國會那麼成功，不是用嘴巴說說而已，是以行動實際的行動來支持，所以造就了韓國大邱市身障運動的發展非常的成功。我覺得政府的態度要一致性，為什麼韓國做得到，韓國他們也是預算編列，他們的工作人員有將近30人，那反觀我們台中市身障總會，你看一個理事長、一個秘書長，再來就是底下四個人全部才六個人，就要負責全台中市的身障運動。(N3-13)

韓國大邱市的身障人口數和台中市差不多，他們的單項運動有24項，他們每年所辦的活動 都非常的精彩，選手常常到國外訓練，到國外去做學習，甚至還到國外去看運動場館，回國後大邱市就建造身障體育的場館，這一部分我真的覺得應該要跟有權力有決定性的人去溝通，我們是不是要朝著這個方向去做，就應該要去學習人家怎麼做。怎麼推廣身障運動，人員的組織是可以調配的，像之前運動局成立的時候，我就要求設置身障運動科，這真的是公部門思維的問題，如果有重視的話預算都可以編列的，再怎麼樣都可以找出預算的。(N3-14)

Q10：請問貴會對於政府之行政規範，是否與運動局共同參與研議？

N3：如果有一個局科室專門來管理身障運動，這樣他們就會把相關的法規一條一條的列出來討論修改，這樣才有效率去推廣身障運動，不然每一年所遇到的事情都一樣，這樣是有違政府的想法，你要推廣身障運動，不能嘴巴光說要推廣結果都不動，有時候甚至百般刁難。我當理事長也是幫忙解決問題，他們與公部門遇到的事情非常的多，而且也很無奈。(N3-15)

Q11：請問貴會對於運動局現行的相關規範制度於合作協力過程中是助力或阻力？

N3：公部門做事原則非常的僵化，就像我們全國運動會出差有些費用的核銷，都會發生一些問題，我覺得一個制度性的東西，以前跟體育處的時候還比較好談，現在成立運動局好像困難重重，可是運動局一直說他們是獨立的機關，一些會計的科目和帳務的處理，還有一些歲入歲出的問題，我覺得這是可以解決的事情，又不是不能解決，我覺得都卡在人為何看法，像是會計部門的看法和別人不一樣，運動局的這些科員承辦人員也不敢跟會計反應，因為牽涉到錢的問題，也不敢自作主張，他們也是要看會計部門的認同，還有你的核銷方式。(N3-16)

Q12：請問貴會與運動局在行政作業流程互動過程中，需花費較多時間處理與溝通為何？

N3：我任內經常遇到這樣的問題，但是彼此之間應該要形成共識，以前可以的事情現在都變成不可以，這個部分是很頭痛的問題，我會再邀請運動局過來協商一下，對於身障運動這個部分，不光是只有身障者而已，也有可能是身障者的陪伴者，還有教練的部分，應該是去做一個比較制式的規範讓大家有所遵循，到現在為止我一直聽到這樣的問題，就像是視障的陪跑這個都算是教練了，他要和選手培養默契，公部門最喜歡講的就是有「案例可循」，問題是這種狀況非常的少不常見。(N3-17)



## 訪談逐字稿

受訪者代碼：N4

受訪者：組織代表

訪談時間：107.11.09

訪談地點：另處訪談

Q1：請問貴會與台中市政府運動局全民運動科（以下簡稱運動局）以合作協力方式推展身障體育運動之主要原因為何？採取公私協力模式的效益為何？

N4：98年吳及時醫師為了桌球，他當時找了一些議員就成立了一個台中市身心障礙者體育會，在體育會還沒有成立之前，我就成立了一個身心障礙體育協會，體育會成立之後吳醫師就來找我，希望可以一起合併。我當初成立體育協會的時候是12個身障組織團體，就是比較代表性的12個身障團體，每個單位派三個人出來，就成立了這個協會共36個人，剛好有9席理事和3席的監事，就是希望促成所有的障別團體都能夠來參與。吳醫師找我們合併的時候，我們都樂觀其成，只要能促進台中市的體育身障體育發展，合併以後，就從我原來組織裡面不錯的進入身障體育總會。政府和身障團體在推展身障運動的效益很不錯，你看每年參加身障全運會的人數一直在增加，現在參加全運會的人數必須要有所限制了，從這個部分就可以看到他的成長。

(N4-1)

Q2：請問貴會與運動局協力互動過程中，如何達成預期目標？及共同承擔那些任務？

N4：全國六都來說大家都在比體育的發展，這方面的表現也不能太差，目前身障體育的成績在六都裡面，台北市第一、台南市第二、台中市在第三，反正就是中央對各個縣市的施政都有在做評估，只要做得好給的補助款就會多，地方就會對這些社團組織作評鑑。如果以身障人口來看推展的績效，如果是一個基礎的運動，就好比是辦體驗營，當然會要求就是來參與者一定是新人初體驗者，就是要新增運動人口，所

以不能夠是一直都是這一些人來參與。如果以身障運動人口的成長來看，這是有困難的，尤其是在身心障礙這一塊，因為身障者要出來運動是非常的困難，就像我之前擔任身障職業訓練的委員，發現到身障者參與職業訓練後，能夠在市場上就業者是非常非常的少，因為身障者除了本身要出來很困難之外，還有背負著許多的經濟因素、交通因素及障別因素等等太多了。其實我們現在參與身障運動有在成長，但是不可否認，這個成長不能夠跟正常人相比，絕對是緩慢的，現在參與身障的運動有在逐年增加，而且可以接受的障別也越來越多了。(N4-2)

Q3：請問貴會與運動局遇到問題或困境時，其溝通與協調管道為何？

N4：目前我們的協調方式，我現在是代理秘書長，就是小事情由底下的人去溝通協調，因為我們的理事長是議員，如果預算有問題就會找理事長去溝通，理事長就會去找運動局的局長，局長會擔心理事長去找市長，就變成局長會去指責主管，變成彼此的關係不好，最後就會造成運動局將撥款的經費延遲支付，或是這邊砍預算、那邊砍預算，所以這個就是很麻煩的地方，後這個關係都要去修補，最後我們也要知道某些地方的紅線不要去採。(N4-3)

Q4：請問貴會與運動局協力互動過程中，其扮演角色為何？意見不同或衝突時，解決紛爭的機制為何？

N4：當初我在台中縣成立身心障礙體育協會的時候，我們的理事長都不要讓民意代表來做，單純把體育的事情做好，如果任何一個議員來當我們的理事長，因為會跟著政治的變化，讓我們的組織也會有所影響，因此我們決定還是以自己的力量來維持組織的運作，因為這樣是最穩定的。但是成立總會之後，就希望能夠找議員來當理事長，我覺得這是不需要的，推展身障運動本來就是政府的責任，不能靠議員的權力讓我們來獲得資源，這不是政府應該做的嗎？但是後來我們也發現到，隨著政黨的

輪替，政府的當局者有不同的想法，議員來當理事長也是一個不錯的做法，我們可以隨著政黨的輪替，選不同的議員當理事長，這也是一個組織操作的生存。(N4-4)

台中市體育委員會就是一般正常人的運動，底下就有70幾個運動委員會，各個委員會都是議員來擔任委員長，而且他們的理事長是台中市議長擔任，副議長擔任秘書長。這個體育會委員會的預算跟我們不一樣，並不是一案一案的送件，包括他們的工作人員都是領市議會的錢，由教育局撥錢給他們一巡迴教師的名義，給工作職缺，將近有十多個工作人員，乎都是用政府的資源。我們辦理身障運動會是要自己執行工作，所以我認為這不是我們在資源上依靠政府，而是政府並沒有把這一個政策執行做好，我們是在協助政府，政府給我們支援，我們協助做身障運動，彼此之間的合作關係就是夥伴，我們是夥伴關係，我們是在互補，等於是我們在幫政府做。最重要的還是彼此態度的問題 彼此都是平等的，我們不需要矮化自己，彼此合作 並不是在向政府乞討支援，所以彼此的關係不需要用高壓的政策。(N4-5)

Q5：請問貴會與運動局協力互動過程中，彼此之間信任與依賴程度如何？受那些因素影響？

N4：公部門的監督方式，就是我們每次辦活動的時候都會有一個巡視委員來看活動的情形，但是有時候會來，有時候不見得會來，有的是看書面報告。台中市身障運動能夠發展到現在，這個是需要時間，也是讓政府慢慢從早期的不認同，到現在納入台中市的政策，所以不管哪一個層級的公務員，應該要有這樣的態度來認同台中市政府的政策，以平權看待身障運動，這已是台中市的一個既定政策，差別在於主事者你認不認同這樣的身障運動，不管是夥伴關係也好，對立關係也好，都要去完成這個政策。(N4-6)

Q6：請問貴會的資源（包括經費與物資）來源分別為何？又如何整合及運用資源？

N4：我和吳醫師建議，我們不能用協會的方式，我們要和正常人的體育會一樣，我們要成立各個委員會，包括各個委員會的教練需求和訓練場地，我和吳醫師也提到我們要負起管理這些身障運動的委員會，不是讓他們各自發展成另外一個協會，因為這樣就會發生很多的問題，像是運動項目的重複，最後就會變成是在搶資源，應該把所有的運動項目融合在一起。就看那個項目的運動最強，就由那個縣市來做這方面的發展，像台中市在游泳和桌強方面就很強，台中縣就是射箭很強，現在已經有的就結合在一起，沒有的運動項目在慢慢的催生，所以到現在共有19個委員會，已經算是很龐大了，如果一開始眼光看得不夠遠，就不會有今天這樣的規模。(N4-7)

88年我成立保齡球協會，當時就開放身障者報名參加，但是發現到有很多的障別，有肢障的、視障的、聽障的，面對這些不同的障別也是慢慢的摸索改進，希望讓這些障別都可以來參與運動，而不是將資源運用在少數人的身上，所以慢慢也發現到資源共享是一件好事，但是大部分的人都不願意只願意獨享，也就是想要擁有權力者去分配支援，很多人擁有權利之後就不願意放棄。(N4-8)

Q7：請問運動局補助貴會之經費的標準為何？如果補助經費不足時要如何解決？

N4：現在身障體育總會有一個很重要的成績展現，必須透過競技體育比賽去奪牌，政府才會信任我們，如果沒有成績，政府是以這個成績來撥給預算，等於你有成績政府才會信任。那在休閒體育的部分 雖然不是競技運動，你要參與的人就是要多，政府要看到的就是參與的人多，他才會給你錢，如果人不多，政府就會有不一樣的想法，除了競技比賽的體育成績，再加上大型活動，我們才有條件和政府談判，應該要給我們更多的預算，這樣才能夠去支應各個運動委員會的發展。(N4-9)

其實我們台中市的成績不是最好的，運動項目卻是最多的，若是運動侷限於肢體障礙者，就會引起不同的障別對於經費爭取產生競爭 也會造成政府和這些組織之間 一些狀況的改變，這牽涉到議員的所屬的黨籍問題，也會受到政治的影響，

就會呈現一個不穩定的狀況，當經費來源呈現不穩定狀況的時候，你的組織發展就會受影響。(N4-10)

Q8：請問貴會執行服務活動時，運動局給予行政支援項目為何？是否協助尋求企業的贊助？

N4：其實各個運動委員會的發展也很重要，如果發展不好的話，身障體育總會給的經費也會考量，因為參與運動人數不多，到時候跟政府申請核銷的時候也是一個問題，其實我們和政府之間大概也有一個共識，就是每年的預算都差不多，預算的金額大概會調整在上下5%左右。身障體育總會也會依據每個運動委員會的執行狀況調整金額，身障體育總會除了競技比賽以外，還有休閒運動的項目，這兩個的成績都要繳交出來，而且我們的名稱是身障體育總會，像是明年7月我們要辦桌球的亞洲錦標賽，這個不僅是運動局，我們還希望能夠和外交部、教育局結合，希望用體育來促進台灣的能見度，所以我們也希望能夠跟外交部或是觀光局爭取到經費，就是希望這一個國際賽事能夠爭取到更多的資源，所以我們也應該要尋求民間的力量，還有民間的贊助，我們也應該要了解，民間的贊助者不見得是金錢的部分，有些時候go，也等於是幫企業行銷。對於這樣的運動人數的成長，政府也說了政府的預算有限、民間力量無限，意思就是要我們多去找民間團體要資源，贊助者是希望能夠把企業的能見度展現出來，比如說像是運動輪椅，如果能夠打上企業的lo(N4-11)

Q9：請問貴會專責工作人力是否充分？專責人力的專業知識是否足以勝任工作與活動？

N4：像是全國身障運動會，台中市參加的人數非常的龐大，整個預算花下來至少四百多萬，但是要支應的費用是非常非常的多，目前身障體育總會的人力是夠的，因為我覺得他們花太多時間在參與會議，有很多事情只要讓委員會去做就好了，不用每一

樣事情都親自參與，這樣會佔據很多的時間。(N4-12)

Q10：請問貴會對於政府之行政規範，是否與運動局共同參與研議？

N4：我們和政府之間都有一個其中和期末的檢討會議，彼此提出來溝通協調達成共識。  
(N4-13)

Q11：請問貴會對於運動局現行的相關規範制度於合作協力過程中是助力或阻力？

N4：政府人員必須依照規定行事，我們與政府合作最大的困擾就是在主計那一塊，政府有一個的補助辦法，像是印刷費、誤餐費及場地費有限制，政府如果有所限制活動就沒有辦法辦起來。比如說，保齡球比賽他的場地費是最高的，政府就規定場地費不能超過補助預算的百分比，這樣根本就不夠來支應場地的費用，還有田徑的比賽，不管你是10個人還是100個人來參加比賽，該有的人員配置像計碼錶員的、鳴槍起跑的、大會工作人員，還有教練及裁判和工作人員一堆，補助費就規定不能超過百分比，每個活動的問題不一樣，有的是場地的問題，有的是工作人員的問題，但是你的規範是同一標準，這要怎麼去辦活動呢？這樣的關係就會造成在活動過程當中產生衝突，衝突就必須要協調。(N4-14)

Q12：請問貴會與運動局在行政作業流程互動過程中，需花費較多時間處理與溝通為何？

N4：政府的規範是非常的繁文縟節，所以一定要去搞清楚，不然等你送出去，到時候麻煩一堆，政府主計人員是不會直接跟你接觸，主計人員審核有問題不會直接對我們，會把案子退回給運動局，比如說像是承辦人員或是主管，這樣又造成我們和運動局之間需要去溝通。其實很多身障團體對於不合理的體制都不敢發聲，因為很怕政府到時候會消減經費的資源，還有每個主計人員對於標準的解讀都不同，這個時候就

需要去溝通，我們就需要用議員去溝通了。公部門做事講求的是流程，有很多的章要蓋，就像全國身障運動會，台中市運動局希望給學校來做，結果核算下來經費比想像的更多，因為公部門要談價格的空間很低，除此就是身障運動的規則太多了，比如說，聽障的運動選手你就要找翻譯員，如果給外面的來做，他們都不知道要去那裡找聽障的翻譯員，根本沒有資源。還有我們的運動比賽規則跟一般正常人是不同的，所以公部門是非常依賴身障體育總會的，彼此的關係一定要和諧。(N4-15)





## 臺中市政府運動局補助體育運動團體經費作業要點

中華民國107年7月2日中市運全字第1070010860號函訂定  
中華民國107年9月11日中市運全字第1070016394號函修訂

- 一、依據國民體育法第九條暨臺中市政府各機關對民間團體及個人補助經費處理原則第三點規定訂定之。
- 二、為鼓勵體育運動團體共同推展本市各項體育活動，落實推動體育政策及運動發展，並對補助案件之資格、條件、程序、方式、基準、撤銷、廢止補助、經費支用情形之考核、管制及其他應遵行事項有所規範，俾提升補助經費支用效益，有效配置政府有限資源，特訂定本要點。
- 三、本要點之主管機關為臺中市政府運動局(以下簡稱本局)。
- 四、本要點所稱民間團體：指依法並經主管機關許可之各類團體。  
  
本要點所稱體育運動團體：指依法核准立案並以非營利為目的，且以推廣體育休閒活動或競技運動為宗旨，而成立之社會團體。  
  
本要點所稱本市體育運動團體：指依法核准立案且以非營利為目的，且以推廣體育休閒活動或競技運動為宗旨，並以本府(社會局)為主管機關並受本府(運動局)指導、監督之社會團體。  
  
本要點所稱體育總會：指臺中市體育總會及所屬各單項委員會。本要點所稱區體育會：指臺中市各行政區體育會及所屬各單項委員會。
- 五、體育運動團體於本市辦理各行政區、全市性、全國性或國際性之體育運動得依本要點向本局申請補助。
- 六、本要點所稱體育運動，指與體育運動項目有關並經本局認可之活動。
- 七、本要點未規定之事項，依補助款支用、核銷相關會計作業規定及其他相關法規辦理。
- 八、補助案如涉及財物、勞務採購事項，應依政府採購法等相關規定辦理。
- 九、凡接受本局補助之團體，其會計及內部審核制度評估健全，得本局同意，就所執行補助經費之原始憑證辦理就地查核。
- 十、本局視當年度預算編列情形，補助額度得酌予調整。  
  
當年度編列之經費預算用罄後，則不再受理申請。
- 十一、本局對體育運動團體補助款支用項目限以經常門經費為主，並以「臺中市政府運動局對民間團體補助經費編列基準表」規定為原則。  
  
其他未盡項目，得依據本府相關補助規定標準及比照全國性相關基準另予核定之。

本局得另視個案限(指)定支用項目。

補助經費應專款專用，不得轉出指定帳戶；各種經費提領及支用，應建立確實明細帳冊，俾利查核。

十二、為合理分配經費使用，屬於體育運動核心項目，應優先核定。

十三、有下列情形之一者，本局應停止補助：

(一) 經通知改善而未改善，逾期達二個月。

(二) 通知補正已達三次或通知補正未補正達五個項次以上，而無正當理由者。

有下列情形之一者，本局應不予補助：

(一) 團體之會員大會、理監事會召開費用或團體相關人事費、辦公設施、禮品(贈品)、獎金、會宴費、行政維持費(辦公室所之租金、水電費、維護費用、其他行政雜項支出等)。

(二) 違反本局補助項目之規定者。

(三) 未配合或拒絕本局進行相關訪視、督導考核者。

有下列情形之一者，本局得不予補助：

(一) 經本局認定未符使用效益之費用。

(二) 未於活動辦理前三個月提出申請者。

(三) 資本門設備。

(四) 活動工作人員加班費、比賽獎金、贈品。

(五) 國內外旅遊、聯誼、餐會及自強活動等性質，或交通、住宿、餐費其占用比例過高之活動。

(六) 非屬體育運動發展核心事項或成效不佳之事項。

有第(二)、(三)項各款情事，未依規定完成改善前，本局得暫緩撥付其後各期經費補助。其仍不能改善，但已核給補助者，得減項、減額或撤銷、廢止原核定補助，並追回補助款。並得終止、暫停、其後各經費補助申請。

十四、對於同一民間團體之補助金額，每一年度不得超過新臺幣(以下同)二萬元。

十五、對下列民間團體之補助，不適用前條之規定。

(一) 依法令規定接受各機關委託、協助或代為辦理其應辦業務之體育運動團體。

(二) 依法經主管機關許可設立並經本局認可之本市體育總會(含各單項運動委員會)、區體育會。

(三) 配合中央政府各機關補助計畫所補助之民間團體。

十六、國際性競賽活動：指五個國家、地區以上或二大洲三個國家、地區參賽。

全國性競賽活動：指不同縣市之隊伍數，達七縣市以上。

有關補助賽會活動辦理標準如下，並以每一活動計畫案補助金額未逾活動總經費二分之一，且不得逾下列各款規定金額為原則。

(一) 國際性體育活動，每案最高新臺幣五十萬元。

具政策性及具傳統特色之全市性以上大型體育活動，亦得比照前揭額度補助之。

(二) 全國性體育活動，其競賽規程須經中央主管機關核備。

補助每案最高新臺幣十五萬元。參與達八市(縣)以上，每案最高新臺幣二十五萬元。

(三) 市、縣區域性體育活動，未達八市、縣以上者，每案最高十二萬元。其競賽規程須經本局核備。

(四) 全市性體育活動，每案最高十五萬元。其競賽規程須經本局核備。

(五) 本市區域性活動，參與行政區達九區者：每案最高十萬元。其競賽規程須經本局核備。

(六) 本市單區性體育活動：每案最高五萬元。其競賽規程須經本局核備。

(七) 代表本市參賽補助，每年度每一單項限一次為原則，依人數、路程、比賽天數，最高十萬元。

(八) 各項體育運動裁判及教練講習會，每項補助二萬元，其實施要點須由本局核備。

十七、舉辦國際性或全國性體育運動申請補助，應檢附主管機關核備之證明文件，方得核予補助。

十八、有關補助本市體育總會(各單項委員會)暨各區體育會辦理年度體育活動標準如下：

(一) 本市體育總會(各單項委員會)辦理之年度體育活動，其補助總額度，以所提報辦理活動概算總額(含體育總會年度計畫、各單項委員會補助款及重點種類補助款)，並視其活動規模、性質審酌補助之。

(二) 各區體育會辦理之年度體育活動，其補助總額度，以所提報辦理活動概算總額，並視其活動規模、性質審酌補助之。

並得以各區人口數為基礎，參酌該區面積、單項委員會多寡、辦理成效等等，計算該區年度補助總額。

十九、辦理國外移地訓練以本市體育總會(各單項委員會)為限，其標準如下：

(一) 屬奧運或亞運競賽種類，各單項每年以申請1次為限，每人最高補助二萬元，

每案補助經費最高十六萬元。

(二) 屬非奧運或亞運競賽種類，各單項每年以申請1次為限，每人最高補助二萬元，每案補助經費最高十二萬元。

(三) 若屬當年度全國賽會(全國運、全民運、全國身心障礙運動會)比賽種類，視年度經費預算，得酌予增加補助。

二十、各團體辦理體育運動之活動地點位於本市者，方得申請補助。

但本市無該項活動場地或本市場地不符合競賽規範標準，於活動開始前報經本局同意者，不在此限。

二十一、申請經費補助應具函檢附活動企劃(活動計畫書、競賽規程或實施要點、報名表)及經費概算等，函報本局辦理。

活動企劃應包含下列內容：

(一) 計畫名稱、計畫目標(須與體育運動相關)。

(二) 主辦單位、協辦單位、指導單位、贊助單位。

(三) 實施時間及地點。

(四) 計畫內容(包含辦理方式及活動流程)。

(五) 經費概算表、支出分攤表(應逐級核章)。

二十二、申請相關補助，應檢附前條所列各項資料並依申辦期限辦理。未依規定時間申請者，不受理補助之申請。但有特殊原因，經本局同意者，不在此限。

申請單位應檢附之文件有欠缺，經通知限期補正，屆期未補正或補正不完全者，本局得駁回其申請。

但情形特殊並經本局專案核准者，不在此限。

以同一活動向其他機關申請補助者，其經費概算表應包含向其他機關申請補助之項目及內容。

二十三、申請補助相關期限如下：

(一) 本市體育總會：

採年度彙報審查，檢具年度活動計畫書、經費概算表(註明經費來源)具函提出申請補助。

本局得視年度施政要項及預算規模，召開審查會議審議。

每年11月1日至30日審查明年度1至6月補助案，每年5月1日至31日審查同年度7至12月補助案。

未依規定辦理者，除有特殊原因，經專案核定者外，不受理補助之申請。如有賸餘額度，於8月再行開放申請。

(二) 本市各區體育會暨其他體育運動團體，請於活動前三個月，檢具活動計畫書、經費概算表具函提出申請。

(三) 辦理國際性、全國性體育運動應於活動前六個月，向本局提出申請。

前項以年(半年)度總表方式而經本局整體核定者，得分二期以上方式撥款。

二十四、經本局核定補助之活動，必要時得要求受補助單位列名本局為補助機關。

二十五、因實際執行需要，涉及核定計畫名稱、時間、地點變更或調整計畫預算規模者，應於計畫執行前14日內函報本局，經核准後辦理變更。

二十六、本局得邀集專家、學者組成審查小組審議補助申請。

審查小組置委員五至九人，由本局就下列人員分別聘(派)任(兼)之：

(一) 外聘委員二至六人；除具體育運動專長外，並兼具賽會管理、行政管理、活動企劃、財經法律等實務專長之一者遴聘之。

(二) 內聘委員三人；由本局主任秘書、全民運動科長、競技運動科長擔任，並得由相關業務代理人出席。

委員任期一年，任期屆滿得續聘(派)之；任期內出缺時，得補行遴聘(派)至原任期屆滿之日止。

審查小組人員均為無給職。外聘委員出席費用，由本局支應之。

二十七、審查小組會議每月召開一次為原則。但必要時得召開臨時會議。

前項會議主席由本局主任秘書擔任之；內、外聘委員應分別至少二人以上出席始得開議。並以出席委員過半數方得議決之。

審查小組開會時，得邀請各該申請團體代表或相關人員說明之。

二十八、受理申請案後，本局業務單位應於五日內函覆申請單位應補件或錄案辦理，並於二個月內完成審查，審查情形應於三日內簽報機關首長核定，並即將審查結果通知申請單位。

二十九、受理相關經費申請案件，以申請先後次序、配合運動相關政策、過去辦理成效與品質、活動企劃內容、經費規劃合理性、活動預期成效、自籌經費能力、其他經費補助額度與資源挹注、收費多寡、活動規模(舉辦天數、報名人數、參觀人數、隊數、活動區域、活動項目、活動項次)、本局擔任角色、行銷宣傳、扶助弱勢、公益程度、競技水準、競賽種類、產業促進、社會形象、行政組織與會務運作、創新與特色等，綜合審查評估之。

三十、有下列事項之一者，得以專案簽核方式，給予特別補助，且不受補助對象、額度之限制。

- (一) 配合本市政策，且具特殊性、臨時性之交辦體育運動。
- (二) 出國補助案具特殊性、臨時性，且對本國（市）體育運動有重要影響者。
- (三) 補助之體育運動具指標性，且對本市有積極正面效益或對本市有相對較高效益者。
- (四) 新興發展之體育運動，尚難獲得充足資源，培植該運動對本市推展體育運動有較大助益者。
- (五) 為符國際賽會標準或因國際平等互惠，依一般標準執行顯有困難者。
- (六) 本市非體育運動團體或非本市體育運動團體，於本市辦理體育運動相關活動。
- (七) 屬特殊活動項目，因專屬授權、專業技術規格或需要者。
- (八) 最近一屆奧運獲得前三名及亞運獲得金牌之種類，需特別培植之團體或個人。
- (九) 其他非經專案核准，無法遂行活動辦理者。其專案簽核前，應經內部及外部組成審查小組，並經通過者，方得提出。

三十一、逾補助年度不辦理者，本局將視同自動註銷原核准補助經費。

三十二、受補助單位應依計畫所定時間、地點、規模完成活動辦理，並應於活動結束翌日起30日內，檢附下列資料送本局辦理核銷（但活動於11月19日以後結束者，應於同年度12月20日前辦理）：

- (一) 領據正本（應逐級核章並蓋關防）。
- (二) 本局核定公文影本、原活動實施計畫（含概算表及支出機關分攤表）。
- (三) 收支結算明細表、支出機關分攤表。
- (四) 補助項目支出原始憑證（應依支出憑證處理要點規定辦理，並應詳列支出用途及全部實支經費總額，黏貼於憑證用紙上並逐級核章）。但採就地審計經核准者不在此限。
- (五) 成果報告書（含參加人數及照片四張）、活動手冊。
- (六) 其他。

未依前項規定期限辦理核銷者，不予補助。但有正當理由，經本局同意者，得予延長，並以一次為限，最長不得逾十五日。

無正當理由逾越核銷期限者，本局得予列管。如有隱匿不實或造假情事，應撤銷該補（捐）助案件，並收回已撥付款項。前開事項均列入下次補助之參考。

三十三、各受補助之民間團體申請支付款項時，應本誠信原則對所提出支出憑證之支付事實及真實性負全責；如有不實，應負相關責任。

三十四、申請補助之各團體應就受補助部分依會計法、稅法及相關規定，製作、取得合法之原始憑證，並裝訂成冊辦理核銷。

三十五、經核准就地審計者，留存受補助團體之原始憑證，應依會計法規定妥善保存與銷毀。俾利本局或相關權責單位查核。

支出憑證已屆保存年限之銷毀，應函報本局轉請審計機關同意。如有需提前銷毀，或有毀損、滅失等情事時，請敘明原因及處理情形，函報本局轉請審計機關同意。

三十六、單一實際活動執行經費未達原核定總經費者，且其自籌款未達原核定支出總額百分之五十者，於辦理核銷時，得依實際經費執行率按比例縮減原核定補助額度。

前項按比例縮減原核定補助額度，得視補助額度、補助金額與總經費之比例、經費概算項目之核實性與效益性、申請單位自籌能力、其他補助單位補助情形等，由本局視應單一實際活動執行個案，於核定補助時限定之。

三十七 受補助經費於補助案件結案時尚有結餘款，應按補助比例繳回。計畫因故無法繼續執行時，除應以書面說明原因外，已請領之款項未執行部分應予繳回。

受補助經費產生之利息及其他衍生收入，應按補助比例繳回。

三十八、本局得對核給之補助案對其實際執行情況、辦理成效、內容品質、成果效益等事項，進行訪視、督導、評鑑，以協助其解決執行問題及困難，並列為日後補助審核之參考。

本局提供場地優惠使用或公益檔期之活動，視為非經費之補助，但亦得對其辦理成效進行訪視、評鑑，並列為日後經費補助或提供場地優惠審核之參考。

三十九、考核期間：每年十月一日至十一月三十日，考核上半年度一月至六月。每年四月一日至五月三十日，考核上年度七月至十二月。

四十、考核方式：各體育團體依評鑑表所列項目分類彙整資料後送本局，由本局派員或聘請委員進行訪視、檢核、評鑑、考核。

四十一、當年度受本局補助者，得列為當年及次年訪視對象，相關訪視內容另由主管機關訂定訪視表辦理之。

四十二、本局對於所撥補助款之運用及效益，得審核並派員隨時抽查之。

受補助團體有下列情形之一者，本局得對該團體撤銷或廢止原核准全部或一部，並追回已撥付之一部或全部補助，且該年度及下年度不得受理該機關、團體之補助申請。情節嚴重者，其停止補（捐）助得再延三年。

(一) 以詐欺或其他不正當之方法申請補助或申請資料有虛偽、隱等不實情事。

(二) 未履行應負擔事項。

- (三) 違反本要點規定。
- (四) 違反相關法令致產生相關危害者。
- (五) 未依相關安全指引及行政指導，致產生不良後果者。
- (六) 未按核定計畫執行。
- (七) 未依規定使用經費或核銷(補助用途支用虛報、浮報或其他違規等情事)。
- (八) 有影響本市或本局聲譽之情形。
- (九) 經本局辦理考核而成效不佳。
- (十) 妨害其他機關、團體申請或執行。

有應追回已撥付之全部或部分補助者，運動局應依行政程序法第一百二十七條第三項及第四項規定辦理，並於處分應載明處分意旨；涉刑事責任者，並應移送司法機關辦理。

四十三、對民間團體之補助，非屬政府資訊公開法第十八條規定應限制公開或不予提供性質者外，定期於本局網際網路公開。

四十四、本要點有關補助、申請、受理、輔導、考核、訪視、監督、經費核撥及核銷等作業，得依據行政程序法規定委任或委託相關機關(構)或團體辦理。

四十五、本要點所需之書表格式，由本局另訂之。