

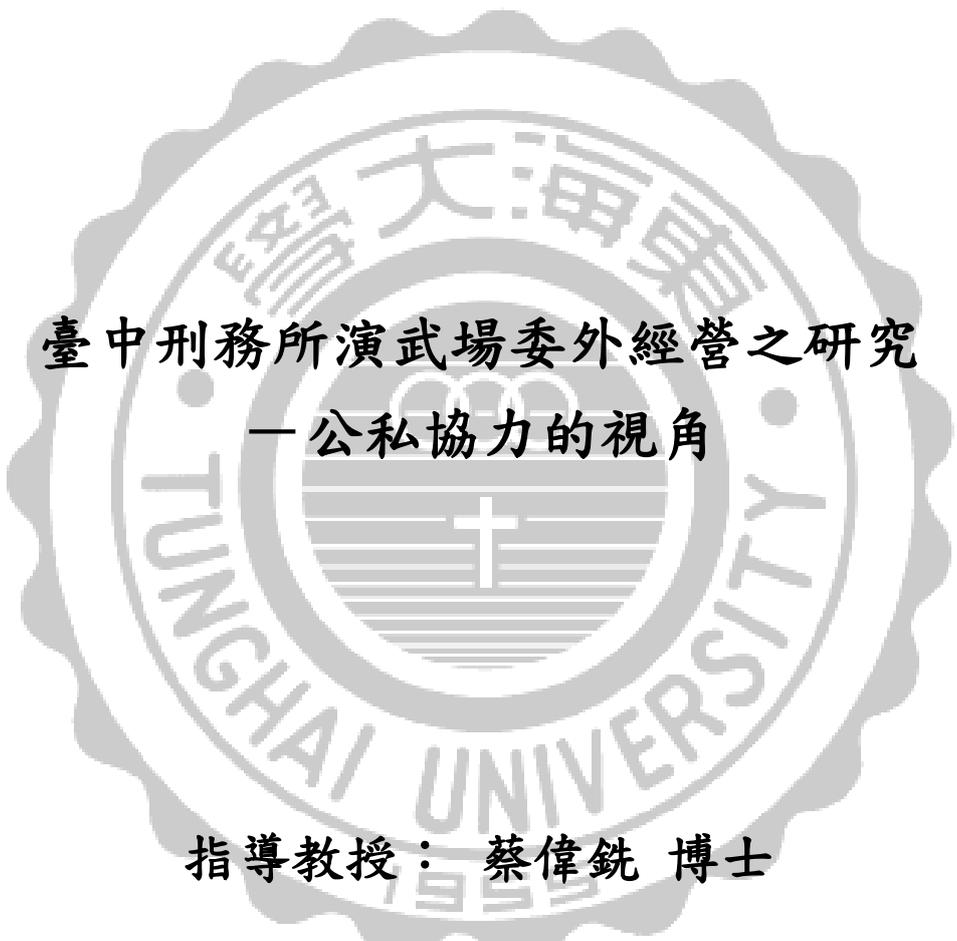
東海大學
行政管理暨政策學系研究所
碩士論文

臺中刑務所演武場委外經營之研究
—公私協力的視角

指導教授： 蔡偉銑 博士

研究生： 陳欣儒 撰

東海大學
行政管理暨政策學系研究所
碩士論文

The seal of Tung Hai University is a circular emblem with a scalloped outer edge. It features the university's name in Chinese characters '東海大學' at the top and 'TUNG HAI UNIVERSITY' in English around the bottom. In the center, there is a cross symbol above a series of horizontal lines.

臺中刑務所演武場委外經營之研究
—公私協力的視角

指導教授：蔡偉銑 博士

研究生：陳欣儒 撰

中華民國一〇六年六月

東海大學行政管理暨政策研究所

研究生

陳欣儒

碩士學位論文

題目：台中刑務所演武場委外經營之研究
-公私協力的視角

業經審查及口試合格

論文審查及口試委員

指導教授：	蔡偉鈺	106年6月23日
審查教授：	李和諭	106年6月23日
審查教授：	吳社政	106年6月23日
所長：	魯俊孟	106年6月23日

中華民國一〇六年六月

摘要

一般而言，文化資產被視為人類生活的共同記憶，各級政府因而透過各種方式以保存與再利用在地文化資產；其中，於2015年獲得「民間參與公共建設金擘獎」的臺中刑務所演武場委外經營，則彰顯出臺中市政府文化局與道禾教育基金會協力關係之關鍵作用。

本研究主要以 Ansell & Gash (2008) 協力治理模型作為理論與個案分析主軸，回應當前相關實證研究不足與文化資產委外經營所涉及之定位、財務自主、文化與商業關係等議題，以及委外經營缺乏有系統性評估工具等制度困境。

研究發現臺中刑務所演武場活化過程反映委外經營仍需考量初始條件、制度設計、協力過程以及定位等重要因素；其中，文化局與道禾教育基金會在重視文化資產價值的共識基礎上，一則相當程度緩和了公部門文化資產保存與活化人才不足、欠缺專業等困境，二則提供道禾教育基金會以專業展現不同文化氛圍的機會，進而體現雙方經由對話、互信、承諾與資源共享所創造的協力關係。

然而，縱使兩單位協力可發揮上述綜效，但公、私部門在參與委外經營機制之周延性、文化資產的定位、資產價值衡量指標等構面，仍存在一定程度的認知落差，顯示文化資產之經營有待公私協力關係之深化，方能讓文化資產的經營方向不致過於商業化，進而彰顯其所保存的人類生活意義與價值。

關鍵詞：公私協力、文化資產、委外經營、臺中刑務所演武場、道禾教育基金會

Abstract

In general, cultural heritage is regarded as a common memory of human life, and all levels of government through various means to preserve and re-use local cultural heritage. Among them, the case of Budokan Martial Arts Hall, which earned the 13th Golden Thumb Awards for PPIP, had displayed the crucial partnership between Taichung City Government Cultural Affairs Bureau and the Natural Way Education Foundation.

This study mainly uses the collaborative-governance model by Ansell & Gash (2008) as the basis of the analysis, and responds to problems related to the positioning of cultural heritage, financial autonomy, relationship between culture and commerce, as well as institutional difficulties such as the lack of systematic assessment in contracting out cultural heritage in the empirical studies.

It is found that contracting out cultural heritage requires considerations including the starting conditions, institutional design, the collaborative process and the positioning of the heritage. In the case of the Budokan Martial Arts Hall, the Cultural Affairs Bureau and the Natural Way Education Foundation had consent on the preservation of cultural heritage, which relieved the pressure of the preservation and management of cultural heritage of the city government and also provided the opportunity for the Natural Way Education Foundation to develop a different cultural atmosphere of the institution. Meanwhile, the cooperation demonstrated a good partnership in the dialogue process, trust-building, mutual commitment and resource sharing relationship.

However, there still exists a cognition gap between the public and the private sectors including the understanding of the operational mechanisms, the positioning of cultural heritage, the composition indicators of assets evaluation. Thus, Public-Private Partnerships need to be strengthen in the management and preservation of cultural heritage so as to balance cultural and commercial values.

Keywords: Public Private Partnership, Cultural Heritage, Contract Out, Budokan Martial Arts Hall, Natural Way Education Foundation

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	3
第三節 研究問題與研究目的.....	4
第四節 研究範圍與研究對象.....	5
第五節 章節安排.....	6
第二章 文獻探討	7
第一節 文化資產.....	7
第二節 公私協力.....	17
第三節 公私協力經營文化資產.....	25
第三章 研究設計	33
第一節 研究架構.....	33
第二節 研究方法.....	35
第三節 個案介紹.....	42
第四章 研究個案分析	49
第一節 研究個案委外經營運作分析.....	49

第二節 研究個案委外經營之限制與挑戰	92
第三節 修改後研究架構.....	102
第五章 結論與建議	107
第一節 研究發現.....	107
第二節 研究限制與建議.....	112
參考文獻	116
後記.....	125
附錄一：我國促參法所定民間參與公共建設類型	126
附錄二：訪談逐字稿	128

表 次

表 2-1 民間機構參與文化資產再利用公共建設方式.....	16
表 3-1 訪談對象一覽表.....	37
表 3-2 道禾訪談提綱.....	38
表 3-3 臺中市政府文化局文化資產處訪談提綱.....	39
表 3-4 臺中市西區利民里里長訪談提綱.....	41
表 3-5 刑務所演武場大事紀要.....	43
表 4-1 刑務所演武場委外經營之財務效益.....	53
表 4-2 契約規定之績效評估項目及權重.....	86
表 4-3 促參案件營運績效評估項目及指標建議表.....	90

圖 次

圖 1-1 臺中市刑務所演武場平面圖.....	5
圖 3-1 研究架構圖	34
圖 4-1 刑務所演武場營運收入分配圖.....	77
圖 4-2 驗證後架構圖.....	104

第一章 緒論

本章第一節為研究背景，論述公私協力以及文化資產委外之脈絡，並概述刑務所演武場委外經營之狀況；第二節為研究動機，指出從公私協力視角分析個案之重要性，以及本研究著重關注之面相；第三節為研究問題與研究目的，進一步具體列出本研究欲探討的構面，與期望達成之學術及實務目的；第四節則為研究範圍與研究對象；而第五節為各章節安排之說明。

第一節 研究背景

二十世紀末，世界主要經濟發展國面臨公部門日益惡化的財政困窘，民眾普遍認為公共服務供給效率不彰；加上受政治民主化與經濟快速發展所影響，民眾參與公共事務意識提高，對生活品質和公共服務水準的要求亦日益提升（林淑馨，2009：34）。因此，自 1980 年代以後，「公部門便積極透過外源化（Outsourcing）¹的途徑，向外尋求可以與政府密切共同分擔公共事務之來源」（鄭錫錯，2008：28）。而由於民間部門具有高度競爭力特質，較能察覺並適應環境變遷、掌握未來趨勢，且擁有充沛資金、經營能力、新穎技術及完善管理觀念等優勢（彭思遠，2009；鄭錫錯，2008：28），便成為政府嘗試與之共同協力之夥伴。基此，公部門與私部門對彼此角色的調適及互動關係發展開始受到廣泛討論。

另一方面，在全球化影響之下，社經環境變遷快速。各種嶄新政策議題所牽涉之範疇以及利害關係者具備多元性內涵，使得公共事務日趨複雜化（李柏諭，2011：44）。然而資源的有限性以及整合不易，使得公、私部門均體會到，傳統僅以公部門單向提供服務之方式恐已難以滿足民眾需求，或是承擔起社會經營責任（林淑馨，2012：554）。是故，如何透過妥適的社會資源統合以滿足民眾需求，已然成為迫切需要解決的課題，不論於學術或實務界，公、私部門之協力關係均

¹吳英明（1996：17）認為，公、私部門協力精神不僅止於策略聯盟或契約化協議，而是一種外源化（Outsourcing）的資源整合觀念。其中，「外源化」係指一個組織對外建立資源或支援網路之作法。

受到相當程度之重視（鄭錫錯，2008：28）。

「公私協力」（Public-Private Partnership，簡稱 PPP）泛指公、私部門共同處理事務之情形（詹鎮榮，2005：5），乃是「近年來政府尋求提昇治理能力、改善治理效果的主流思維」（李宗勳，2004：42）。基此，吾人可透過適當之制度安排將市場活力引入行政體系，結合各部門之優勢達到創造資源以及專業之綜效（Jamali, 2004: 419；鄭錫錯，2008：28）。其中，公部門係指具有行使公權力的各層級政府單位，私部門則包含民間部門之營利或非營利組織。而在市場失靈（Market Failure）與政府失靈（Government Failure）之困境下，各國民間部門始以「非營利組織」之自發性積極角色來彌補社會需求與政府供給間之落差（孫本初，2007：2-3）。

政府重用民間力量，與之建立合作互動的夥伴關係，已然成為當代公共問題的解決之道（孫本初、吳宗憲，2010：2）。近年來，政府為達到減輕公部門人事與財政負擔，以及期望藉由民間多元化的經營創意與專業使得文化資產能夠受到更為妥善的維護與利用，因而將古蹟或歷史建築之經營工作委由民間承擔（榮芳杰、傅朝卿，2008：173）。惟目前相關研究以探討公私協力應用於都市建設為主（吳英明，1994；吳濟華，2001），從公私協力切入觀察文化資產委外經營之研究相對較少（轉引自郭幸萍、吳綱立，2013：142）。

文化資產承載著在地集體生活之經驗與記憶（馬群傑、賴俐汝，2013：3；楊宏祥，2013：71；黃昭瑾、林錫銓，2010：58；蔡明志，2014：89；簡顯光、劉祥泰，2009：18）。歷史建築臺中刑務所演武場主要為日治時期柔道及劍道的訓練場所，而臺中市政府於 2012 年將其委託財團法人道禾教育基金會經營（以下簡稱為道禾），其假日時段人潮絡繹不絕，並於 2015 年獲得「民間參與公共建設金擘獎²」優等獎之榮譽（張明慧，2015），彰顯刑務所演武場之經營成果受到一定程度的認可。

然而，公、私部門存在本質上之差異，究竟雙方應如何協調，並避免公私協

²民間參與公共建設金擘獎係由財政部評選委員會的書面初評、實地查核及綜合複評等階段。2015 年共選出 20 個團隊，包括 12 組民間經營團隊、8 個政府機關團隊獲獎。其中，道禾教育基金會及文化局均獲得金擘獎之優等獎肯定（財政部推動促參司，2015）。

力伴隨之權責界線模糊問題（連子儀，2015：67；陳敦源、張世杰，2010：22）；以及文化資產委外經營易流於商業利益導向的經營管理模式，進而損及歷史建築本身之文化價值（許秉翔，2013：224；連子儀，2015：56；郭幸萍、吳綱立，2013：143；黃昭瑾、林錫銓，2010：63-65；榮芳杰、傅朝卿，2008：177）等爭議，係吾人可進一步探討之處。由此觀之，如何制訂完善機制以促使公、私部門建立自主、平等之協力關係，達到資源共享、責任分擔以造就更多公共利益，為二十一世紀政府治理之新思維模式。

第二節 研究動機

面對社會環境的快速變遷，惟待公、私部門共同參與協力，方能使公共利益達到最大化。如同相關文獻所指陳，「公私協力之成敗取決於政府與民間單位之間的良好互動」（孫本初、吳宗憲，2010：11），刑務所演武場之委外經營被視為「不僅保存臺中市重要文化資產，...公、私部門都處於雙贏的局面，這也是古蹟或歷史建築活化再利用未來的最佳途徑」（行政院人事行政總處，2016：421-422），基此，「未來可再建立多處政府與民間夥伴關係推動實例的個案，...以共同解決保存的問題並呈現文化資產的效益」（行政院人事行政總處，2012：62）。

從文化局與道禾均獲得金擘獎之榮耀來看，臺中刑務所演武場之委外似乎可視為一相當成功之個案。然而，就私部門道禾而言，金擘獎乃為肯定其於公共服務品質、經濟效益、社會責任、創新經營管理理念等方面之表現（財政部，2016）；而對於公部門文化局而言，此殊榮乃顯示其改善政府財政、公共服務品質、經濟效益、計畫推動等方面之努力（財政部，2016），並非專注在公部門與私部門於協力上之成功與否。換言之，金擘獎之殊榮彰顯了公、私部門各自運作之成果，並不意味著文化局與道禾之間存在理想的「協力關係」，而這是本研究欲進一步探討之處。

公私協力雖提供私部門參與公共政策規劃之機會，實際上公、私部門間「關係的運作則複雜許多，...隨個案脈絡不同，多元價值之間衝突程度很可能決定公私夥伴關係的運作成敗。」（曾冠球，2011a：84），因而應透過更多實證研究（Wang,

2009: 782) 以分析公、私部門可以在甚麼樣的「適當的條件下」，能藉由合作以發揮不同部門間優勢、資源與專長之協力綜效(Jamali, 2004: 419; 鄭錫錯, 2008: 28)。

刑務所演武場為臺中市適用文化資產促參委外營運之首例，同時亦為臺中市第一個經歷再次續約的歷史建築委外案。基此，本研究以公私協力之視角分析臺中刑務所演武場之委外經營，探討公部門與私部門之互動關係如何發展，以及如何透過公私協力面對定位不同的挑戰，達到風險、責任及分擔等公私協力之核心概念，並推動文化資產之保存與再活化，為本研究欲探討的層面。

第三節 研究問題與研究目的

政府與民間單位間之互動關係將決定公私協力之成敗。究竟刑務所演武場委外之雙贏局面彰顯哪些公私協力之關鍵作用，包含隨個案脈絡不同，初始條件、制度設計以及多元價值間之衝突等如何影響公私協力之運作，為本研究著重觀察的面向，故將研究問題歸納如下：

一、**主要研究問題**：刑務所演武場之委外經營彰顯哪些公私協力關鍵作用？

二、**細目研究問題**：

(一) 初始條件、制度設計如何影響刑務所演武場之委外經營？

(二) 刑務所演武場委外之協力過程，影響多元參與者互動之要素為何？

(三) 多元參與者之不同定位，如何影響刑務所演武場之委外經營？

鑑於目前有關刑務所演武場之研究相當不足³，若能從公私協力的視角深入探討，俾能彌補目前學術上之缺漏。而本文透過分析個案解決困境之模式與推動策略，以期從中提出公私協力成功具重要性以及實務性之經驗，供未來公私協力推動之參考借鏡及策略發展。此外，若能瞭解當前公私協力所涉及之議題，應有助於健全協力環境之建置，同時亦可提升私部門參與協力之意願，進而有利於民

³目前刑務所演武場之相關學術研究僅有五篇學位論文不等，本研究將於第二章第三節將介紹目前有關刑務所演武場之研究。

主參與之實踐與公共利益之追求。

第四節 研究範圍與研究對象

本研究以公私協力觀點探討臺中市刑務所演武場之委外經營。演武場之委外經營期間為 2011 年 11 月簽約迄今；地理空間為臺中市西區刑務所演武場（又名為道禾六藝文化館）所在地（如圖 1-1）。其中，刑務所演武場範圍包含演武場主體建築、原俱樂部、展示室、風呂場、廁所與戶內外庭園空間，基地面積約為 3,657 平方公尺（行政院人事行政總處，2012：53）。

本研究之研究對象主要為臺中市政府文化局以及非營利組織財團法人道禾教育基金會，以分析兩者間協力關係為軸心。

此外，本研究分析重點為臺中刑務所演武場之委外經營，內容論述限縮於有形文化資產，無形文化資產則超出本研究主軸，然而並不意味著無形文化資產不具重要性或研究價值，特於此說明之。

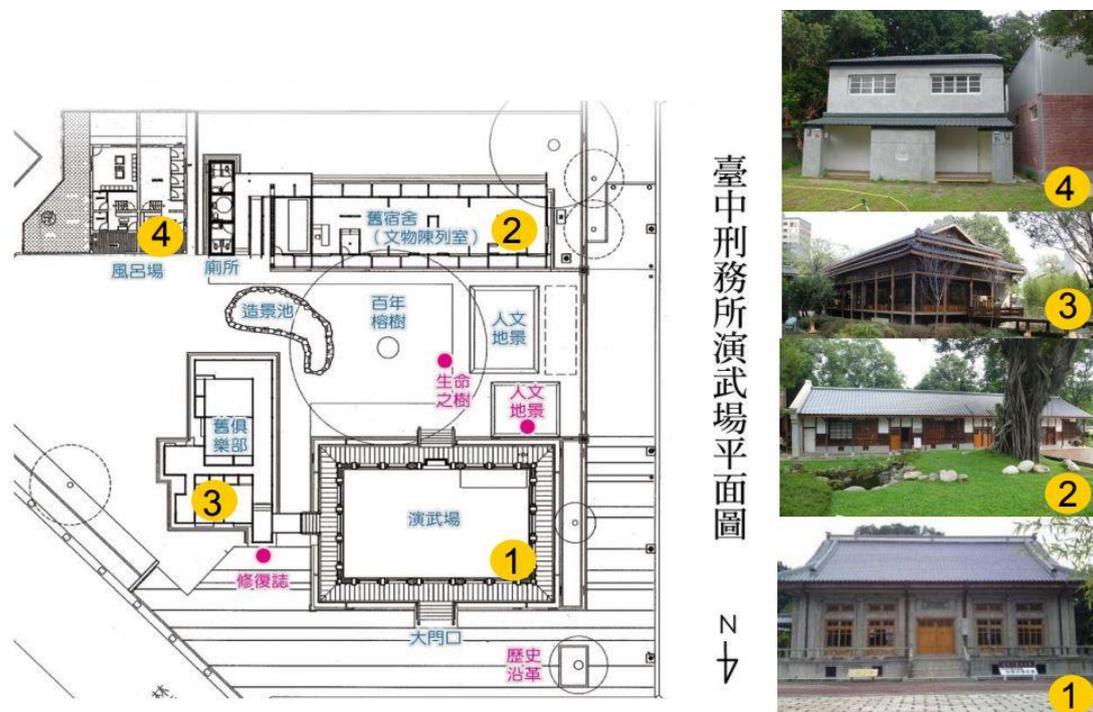


圖 1-1 臺中市刑務所演武場平面圖

資料來源：臺中市政府文化局（2015）

第五節 章節安排

本研究正文共分為五章，內容依序如下：

第一章為緒論，介紹研究背景、動機、研究問題與目的、研究對象與範圍，陳述本研究所關注之議題面相以及問題脈絡。

第二章為文獻探討，檢閱公私協力與文化資產相關文獻。藉此瞭解目前公私協力與文化資產經營所面臨之困境，以及當前學術界針對刑務所演武場委外之研究概況，進而點出本研究從公私協力視角觀察刑務所演武場委外之必要性。

第三章為研究設計，內容涵括研究架構、研究方法以及個案介紹。論述本研究切入觀察個案之主要構面與使用之分析工具；另概述當前刑務所演武場委外經營之發展狀況。

第四章為研究個案分析，以研究架構驗證刑務所演武場之委外經營。結合文獻與個案經驗，使不同的文獻、個案利害關係人間產生對話、相互驗證，方能進一步歸納研究發現。

第五章為結論與建議，論述研究發現以回應研究問題，並列出研究限制與研究建議，以本研究之理論與實務分析為基礎，提出文化資產委外經營之政策建議，以及對後續學術研究之建議。

第二章 文獻探討

本文以公私協力之觀點探討刑務所演武場之委外經營，本章第一節就文化資產相關制度以及文化資產具備之價值予以介紹；第二節界定公私協力之概念，並探討公私協力之優劣與影響公私協力之關鍵要素；第三節檢閱公私協力經營文化資產之相關文獻，從中了解當前文化資產委外所面臨之課題，以及目前學術界涉及刑務所演武場之研究概況。最後，點出本文從公私協力視角切入觀察之必要性。

第一節 文化資產⁴

欲瞭解文化資產再利用之核心價值，須先釐清文化資產之保存價值（黃昭瑾、林錫銓，2010：58）。本節討論國內文化資產相關政策之重心與演變，從中了解公部門對於文化資產之定位，以及探討文化資產之價值與再利用之意義，並歸納當前文化資產委外面臨之挑戰。

壹、我國文化資產相關法令與政策

1960 年代起諸多國家意識到老舊建築與歷史文化重建之重要性，部分先進國家因而逐漸展開文化資產相關保存行動。爾後，1970 年代後期，因體會到許多為人所保存之建築徒具精美外觀，卻缺乏生命力，人們轉而尋求讓建築活化之保存方式，即意味著文化資產「再利用」觀念之興起。基此，帶動二十世紀末國際間保護文化資產之潮流⁵（簡顯光、劉祥泰，2009：9-10）。

歐西文化脈絡下所界定之「文化資產」範疇，主要為前人所造之物件或營造之環境空間，亦即「有形文化資產」。縱使承接日本人之文化財觀念，我國於 1980 年代逐漸開展的文化資產保存相關法令，仍相對專注於「古蹟」、「聚落」等有形

⁴本研究以臺中刑務所演武場之委外作為分析重心，故針對有形之文化資產論述，而無形之文化資產則不在研究主軸內，然而這並不代表無形之無文資產不具重要性，特於此說明之。

⁵有關文化資產保存或再利用之全球性憲章，諸如 1964 年《威尼斯憲章》、1987 年《華盛頓憲章》、1999 年《國際文化憲章》、1975 年《歐洲建築憲章》及《阿姆斯特丹宣言》等。

文化資產之範疇。因此，早期主要以建築領域作為論述以及進一步實踐文化資產保存之場域（蔡明志，2014：88）。

我國因日治時期官方法令規定而展開文化資產之保存。而時至 70 年代適逢經濟起飛階段，隨之而來的都市化、現代化使傳統文化式微，促使各界意識到傳統文化保存之重要性。然而，當下所具備之保存觀念與修護技術不足，往往以觀光發展為目的，反而造成文化資產之破壞。所幸，政府於 1981 年成立「文化建設委員會」；於 1982 及 1984 分別年公布〈文化資產保存法〉以及〈文化資產保存法施行細則〉，在在顯示文化資產之保存與修護技術逐步受到關注（簡顯光、劉祥泰，2009：11）。

爾後，1999 年 921 震災發生，因諸多深具歷史價值之建築無法及時實施搶救而受到嚴重損壞，使得各界重新定位歷史建築，並進一步促成 2000 年〈文化資產保存法〉條文之修正，將歷史建築增列於文化資產中；隨後公布的〈歷史建築登錄及輔助辦法〉、〈重大災害歷史建築應變處理辦法〉，更使得文化資產之範疇得以擴充，歷史建築之保存因而備受重視（簡顯光、劉祥泰，2009：11）。

1997 年〈文化資產保存法〉歷經兩次修法，將再利用及保存科學之觀念納入古蹟保存修復工作⁶，讓文化資產之保存、再利用方式更具彈性。2001 年公佈〈古蹟修復採購辦法〉，詳細規範政府機關辦理修復工程之採購內容，賦予地方政府審查登錄指定古蹟、歷史建築之法定地位，為文化資產之保存增添助力。2005 年公佈修正後的〈文化資產保存法〉，整合文化資產之類型與主管機關權責，並揭示「保存及活用」是保護文化資產的積極作為⁷。2006 年起文建會推動「區域

⁶原〈文化資產保存法〉第 35 條之規定：「古蹟應保存原有形貌、不得變更，如因故損毀應依照原有形貌修復」；復次，文資法施行細則第 46 條規範，包含保存原有色彩及形貌、採用原有或相近材料、使用傳統之技術及方法、非有必要不得解體重建等古蹟之保存之原則，均導致古蹟保存遭受凍結直至 1997 年。1997 年法規經兩度修正後，第 30 條規定：「古蹟應保存...得依其性質，報經古蹟主管機關許可後，採取不同之保存、維護或再利用方式。古蹟之發掘、修復、再利用，應由各管理維護機關（構）提出計畫，報經古蹟主管機關許可後，始得為之...必要時得採用現代科技與工法，以增加其防震、防災、防蛀等機能。」（簡顯光、劉祥泰，2009：12）

⁷「依據〈文化資產保存法〉第 1 條：『為保存及活用文化資產，充實國民精神生活，發揚多元文化，特制定本法。』明白揭示『保存及活用』為保護文化資產之積極作為，從而衍生出類別、方針、策略等相關內容。」（簡顯光、劉祥泰，2009：13）

型文化資產環境保存及活化計劃」，主要內容為保存與維護我國具重要性之古蹟、歷史建築、傳統聚落、舊城區、歷史街道等場域，期望藉此提升管理與活化文化資產之品質，並展現公部門兼具保護有形及無形文化資產，以及建立在地認同、提升大眾之文化意識等積極作為（簡顯光、劉祥泰，2009：12-13）。

「文化資產保存的概念發展與實踐策略，最初是從歷史性建築或歷史性環境開始」（蔡明志，2014：88）。富有歷史意義之建築，記錄著人類技術之演變，亦呈現了社會結構之變遷，可謂見證歷史發展之實體，蘊含著豐厚的文化資產價值（簡顯光、劉祥泰，2009：9）。然而，隨著全球競爭、市場開放，各地產生普同性、均質性以及標準化的需求，而在此意識形態之下，地方有形文化資產因而面臨逐漸被棄置、被破壞的局面（黃昭瑾、林錫銓，2010：58）。有鑑於此，2012年文化部文化資產局將〈古蹟管理維護辦法〉、〈古蹟修復及再利用辦法〉、〈古蹟歷史建築及聚落修復或再利用採購辦法〉等三項法規通盤檢討，透過制度面之修訂來提升文化資產修復品質。除此之外，有關古蹟、歷史建築、聚落之修復與再利用工程之採購，並不受限於政府採購法（楊宏祥，2013：71）。由此觀之，我國政府機關對於文化資產之保存以及再利用具有相當程度的重視。

貳、文化資產之經營

文化資產能展現在地生活脈絡，具有相當之特殊性，透過適當的經營方式將文化資產再利用，除了展現其特有之意義，亦能符合不同時空背景下人們的需求，進而延續文化資產之價值（簡顯光、劉祥泰，2009：18；文化部文化資產局，2014：2）。

一、文化資產之價值

文化資產承載著在地集體生活之經驗與記憶（馬群傑、賴俐汝，2013：3；楊宏祥，2013：71；黃昭瑾、林錫銓，2010：58；蔡明志，2014：89；簡顯光、劉祥泰，2009：18）。由於歷史建築能反映當代所用之建築素材、配色、建築風格、工法、空間配置、使用型態，乃至地區產業型態、經濟活動發展以及社會風氣等社會紋理（簡顯光、劉祥泰，2009：9），因此能忠實呈現在地文化脈絡，不僅見證了社會變遷，更「引導人們對於時間與空間的認知與感受...甚至是全球化

下地方認同之重要根基」，能協助民眾找尋生活之歷史定位與社會位置（黃昭瑾、林錫銓，2010：58）。

我國文化資產保存法所指之「文化資產」具有歷史、文化、藝術及科學等價值，以有形或無形之方式存在於社會環境（文化部文化資產局，2014：2）。而蔡明志（2014：88-89）指出，「針對歷史、記憶與遺跡的構成加以『詮釋』，而形成我們所謂的『文化資產』」，過去所留存之文化事務，可能均歷經某種的篩選過程，方能為人所保存下來。這意味著不論是有形或無形的文化資產，其是否被保存、以及如何保存均涉及後人之價值判斷。換言之，當代之價值選擇，將影響「文化資產」之生成（蔡明志，2014：89；黃昭瑾、林錫銓，2010：60-61）。

文化資產價值認知與評估指導綱要（文化建設委員會文化資產總管理處，2008）指出，價值認知與評估是保存文化資產的基礎工作，並點出文化資產保存具有下列價值：（1）歷史文化價值：文化資產保存主要在於保有所具備之特殊意義。而歷史價值乃是過去人類活動存留至今之證明，象徵社會背景脈絡。（2）藝術價值：文化資產之「藝術價值乃在於其特殊性、稀少性與藝術性」，能夠反映出在地之風俗民情以及當代之社會氛圍，因而彰顯文化資產之價值具有不可取代性、不易複製性等特徵。（3）科學價值：「科學常伴隨著人類文明之進步而日益精進」，亦象徵著嶄新的材料與技術為人所發掘。因此，吾人能透過科學之觀察探究當代之文化資產保存理念、技術，以及前人的生活文化。（4）社會價值：透過保存與再利用文化資產之策略，能將其價值保存下來進而創造不同之社會功能，包含涉及精神層面之教育價值，以及其所衍伸的環境改善、經濟效益等意義。

我國老舊建築之再利用大多始於公部門之作為。即便如此，近十年間，民間社會出現自發性針對舊建築活化再利用之趨勢。民眾逐漸體認到，在具有集體記憶之歷史城鄉、社區之中，老舊建築所扮演之重要角色（蔡明志，2014：90）。然而，欲持續保存文化資產，須有計畫性的經營文化資產，原因在於，所謂的「保存」必須與當下時空的居民有所連結，方更能顯現文化資產之價值。也意味著文化資產之保存與再利用可被視為一體的，唯有透過適切之再利用，方能達到保存文化資產之目的與發揮其特有之意義（簡顯光、劉祥泰，2009：18；文化部文化資產局，2014：2）。

二、文化資產再利用之意義

「文化資產再利用之核心價值的探討，...須先回歸文化價值以及文化資產保存價值的釐清」(黃昭瑾、林錫銓，2010：58)。文化資產能反映在地之歷史演進、社會變遷與文化發展，象徵著地方紋理之意涵(胡聰年，2015：47；黃昭瑾、林錫銓，2010：58；楊宏祥，2013：71)。而所謂的「再現之『再』」，包含重新創造與重新詮釋的內涵與過程」(黃昭瑾、林錫銓，2010：60-61、63)，表彰文化資產之再利用係透過適切之詮釋以彰顯其核心價值(簡顯光、劉祥泰，2009：18)。申言之，「資產」價值之發揮程度端看文化資產的再利用方式。

歷史建築、古蹟等文化資產之再利用往往被賦予經濟與永續發展之目標，因而於修復、實踐再利用之階段常面臨「『舊』與『新』、『變』與『不變』、『維持』與『再創』的操作議題」(胡聰年，2015：47)。是故，保存硬體建築本體之時，亦須維持其再利用後之存續價值，方能永續經營、延續文化意義(胡聰年，2015：47)。

簡顯光、劉祥泰(2009：2)認為，適切的再利用或活化方式，不僅能有效保有文化資產之原有風貌，亦可藉此創造出其他附加價值。關於有形文化資產的保存，除了依其內涵進行硬體之修復外，應注重再利用以彰顯其與當代、在地緊密之連結性。老舊建築經過策略性規劃，結合現代技術而成為新舊共存之空間，將能兼具歷史建築之核心價值以及現代性意義。而保存下來之歷史環境氛圍，將可引起民眾之共鳴，凝聚在地認同，並進一步建構民眾之主體意識，締造城市意象。同時，將現代生活機能引入，使之成為一般民眾能前往學習、體驗、休憩之場域，方能達到文化之傳播，反映文化資產再利用之經濟效益、環境教育、社會意涵等價值(簡顯光、劉祥泰，2009：18)。

如前所述，相關制度之修正涉及文化資產範疇之擴充，現今社會對於文化資產保存之概念已不侷限於硬體空間之保存。蔡明志(2014：88)指出，「文化資產不再被視為是與當代及未來毫無關係的過去陳跡，而是被視為能夠提供創意以承續過去、開展未來的重要來源」，表彰當代對於文化資產之觀念已從消極之維護管理轉向積極活化之經營模式。文化部文化資產局(2014：2)亦指出，文化資產透過妥適的保存再利用，可締造社會、教育以及經濟價值。而這些價值可以

促使民眾瞭解文化資產，並進一步轉化為支持永續保存文化資產之重要基礎。

「文化資產」著重於歷史傳承之時代意義（蔡明志，2014：89）。若將現代經營管理概念注入歷史建築，以動態保存之策略取代傳統凍結式之形式保存，將休閒娛樂之功能融入文化資產，促使古典歷史空間與當代社會產生連結性，不僅可藉此延續文化資產之意義與達到文化傳承、教育之目的，更可拓展地方之觀光商機（簡顯光、劉祥泰，2009：10）、展現在地文化特色，以及促進地方認同。

如同「魁北克宣言」（Quebec Declaration）（ICOMOS, 2008）所強調，包括建築物、場址、景觀、路徑、物件等在內的「場所精神應人類之社會需求而生，以某種形式存在於全球文化之中。在場所內定居的群體，特別是傳統社會，與群體記憶、生命力、持續性與性靈的捍衛，應有密切關聯。」因而「場所精神讓人對生活，同時也對紀念物、場址及文化景觀亙古不變的特色，有較全面的了解。它提供了文化遺產更豐富、更動態的全方位視野。」而前述文化資產價值認知與評估指導綱要（文化建設委員會文化資產總管理處，2008）即呼應了保存與再利用文化資產之全球性憲章，點出文化資產保存包含歷史文化、藝術、科學與社會價值等四項價值（蔡偉銑、陳欣儒，2017：231）。

「魁北克宣言」亦指出，「場所精神是因應社區改變及持續發展之需，不斷再造的一種過程，我們認同場所精神依其記憶的習慣，會因時間及文化之不同而有所改變，所以同一場所可以擁有數種精神，且由不同群體共享。」同時，這些精神「是由各個社會角色、社會建築師、管理者和使用者，共同建構而成，這些角色都能主動奉獻，共同賦予其意義」（ICOMOS, 2008），揭示文化資產確實是全球化趨勢下地方認同之重要根基（簡顯光、劉祥泰，2009：12-13；黃昭瑾、林錫銓，2010：58；文化部文化資產局，2014：2；蔡明志，2014：88-90），而其能否具備「與時推移」的動態性（ICOMOS, 2008），進而賦予與展現當下的社會意義，端賴公、私部門多元參與者的共同努力（蔡偉銑、陳欣儒，2017：231-232）。

三、文化資產之定位

當前學術研究鮮少論及民眾對於文化資產之定位，而有所著墨者多集中探討遊客對於文化觀光的認知，以及民眾對於文化資產保存之願付價格兩構面，因而傾向以量化分析來探討民眾對於財貨、文化觀光之認知，反而較少深入關注不同

參與者對於文化資產的真實看法。

蘇進長（2005）以台南孔廟文化園區為例，著重探究遊客之遊憩滿意度與對於文化觀光的益處認知。李俊鴻、黃錦煌（2011）則以大龍峒保安宮為例，指出應重視民眾對文化資產的知覺價值認知與觀光需求。若民眾能獲得充分的藝文活動與信仰需求滿足等觀光遊憩體驗，將增加其對大龍峒保安宮的觀光需求。反映民眾對於文化資產的定位，以及彰顯文化資產經營與觀光需求相連結之重要性。

劉羽純（2012）以 2009 年與 2012 年虎尾鎮社區居民為研究對象，分析結果為文化資產保存認知與地方依附相關，亦即在地情感的累積使居民願意保存虎尾鎮文化資產，期望將之與在地特色結合以提高地區觀光與就業機會。然而，針對文化資產保存的願付價格，絕大多數的居民仍持保留態度。

陳宗玄、陳淑君、高珮如（2007：16）指出，九成以上鹿港鎮與安平地區受訪居民認同文化資產保存的重要性，認為其應受到法令與社會大眾之維護；近八成受訪居民贊成將鹿港鎮與安平地區觀光導入文化資產，使當地轉為觀光勝地或展覽場地；七成以上受訪者認為未來文化資產應與地方文化結合朝向觀光發展，反映居民對文化資產保存之認知。

儘管整體而言，居民對觀光導入文化資產保存平均願付價格於鹿港鎮與安平地區分別為564與502元新台幣，然而，研究資料顯示，兩地區受測者對觀光導入文化資產保存所願意支付金額比例最高者分別為200元與300元新台幣，揭示當前該地區多數民眾願意支付文化事務之金額普遍不高的現象（陳宗玄、陳淑君、高珮如，2017：12）。

上述研究指出在地民眾認同文化資產存在之價值，並強調將之結合在地觀光發展的重要性，反映民眾將文化資產視為促進經濟發展的手段之一。申言之，這意味文化資產之經營須傾向與休閒、娛樂、流行文化等民眾偏好，以符合觀光客之定位，才能吸引更多人潮，進而促進在地觀光發展。

然而，黃瑞茂（2006：9-10）以淡水個案為例，認為淡水的歷史保存與觀光發展關係緊密，「隨著都會區休閒的擴大...『休閒式』的工程計畫已成為一種對於都市發展的普遍想像」，但是這種為了吸引更多觀光客的發展方式，卻一再衝擊

淡水的歷史文化價值，顯示「從觀光的破壞中，看到古蹟保存的文化價值觀...成為捍衛生活價值觀的重要因素」。

綜上所述，目前民眾對於文化資產之認知有別於傳統僅止於外觀維修，而是認同文化資產應妥適再利用，並期望以結合觀光休閒文化的經營方式來促進地方經濟發展。而儘管民眾已廣泛意識到文資產保存之重要性，當前多數民眾對文化事務之願付金額普遍不高，反映文化資產對大多數民眾的吸引力相當有限，進而導致經費不足以維持文化資產之經營。此外，觀光導向的文化資產經營，將有耗損文化意義之可能性（黃瑞茂，2006：9-10）。然而，縱使部分民眾意識到此情形，實際上由居民自發性動員保存文化資產價值，進而將其融入當下生活記憶之案例仍相當有限。

四、文化資產之經營方式

依據閻亞寧、王明蓀（2003：129-131）之研究，認為古蹟之再利用有公營、委外經營、企業財團及個人認養、公辦公營部分委外經營等四種方式（轉引自陳宜霜，2013：14）：

（一）公營

「公營」意味著由政府單方負責硬體建築整體之營運及管理，公部門因而擁有經營之主導權，能決定文化資產之營運方向。惟目前政府缺乏足夠經費以及資產經營人力，因此易形成政府之負擔。

（二）委外經營

「委外經營」係指文化資產整體之營運與管理均委託民間負責，公部門則扮演監督或與私部門協力之角色。其優點在於能透過納入民間單位之專業、人力等資源，不僅可降低政府之人力及財政成本，亦能發揮民間經營管理之創意、彈性等優勢，並進一步實現「公民文化權」。然而在委託期限之壓力下，民間部門為使經營成本能夠及時回收往往造成文化內涵與經濟活動失衡之爭議。此外，公、私部門間之溝通問題亦為文化資產委外經營所面臨之困境。

（三）企業財團及個人認養

民間企業或個人認養文化資產之模式，揭示文化資產之營運與管理責任並非專屬公部門，而是全民均有義務參與、維護。透過企業財團及個人主動認養文化資產，不僅可達到節省公部門財務壓力與人力支出之目的，民間企業亦可藉此機會建立良好的公益形象並回饋社會。儘管如此，實務上尋求有認養意願及能力之團體或個人仍存在某種程度的困難。

(四) 公辦公營部分委外經營

公辦公營部分委外經營模式可分為兩種，其一為由公部門負責文化資產本體之修復及清潔，而民間部門承接部分業務之營運管理；第二為文化資產主體由公部門負責規劃、營運，而周邊空間及服務提供則委由民間單位經營。此模式能令政府減少經營成本，亦能將權利金與回饋金之收益用於文化資產修復與經營。然而，即便此模式具備公、私部門彼此分工之特點，在各司其職下卻可能產生「一地兩制」之疑慮。

另一方面，吾人可以從〈促進民間參與公共建設法〉（以下簡稱促參法）來探究文化資產保存及再利用之方式。促參法的核心價值之一即在於鼓勵民間單位參與公共建設之投資與經營。同理，在文化資產經營之領域亦然，期望民間社會積極參與文化資產相關事務，以達到減輕公部門管理文化資產之負擔。

徐裕健（2005：10）指出，民間參與公共建設保存文化資產大抵可分為六種模式，包含「興建－營運－移轉」（Build-Operate-Transfer，BOT）、「興建－移轉－營運」（Build-Transfer-Operate，BTO）、「重整－營運－移轉」（Rehabilitate-Operate-Transfer，ROT）、「營運－移轉」（Operate-Transfer，OT）、「興建－擁有－營運」（Build-Own-Operate，BOO）或其他經主管機關核定之方式（如表 2-1）。

其中，ROT、OT 均為所謂的公辦民營，在以古蹟或歷史建築為主的文化資產中應用最為普遍（榮芳杰、傅朝卿，2008：167）。另外，近年來文化資產以 BOT 方式經營則較以往普遍，諸如台北松山菸廠文化園區、宜蘭傳藝中心等。由此觀之，我國現有公有建築文化資產再利用政策，大抵以 BOT、ROT 及 OT 為大宗（蔡金鼎，2014：19）。

表 2-1 民間機構參與文化資產再利用公共建設方式

民間機構參與公共建設之方式	文化資產性質	案例
<p>BOT： 由民間機構投資興建（含古蹟本體修護及週邊所需設施興建）並為營運；營運期間屆滿後，移轉該建設之所有權予政府。</p>	<p>營運自償率高、文化資產修護興建後可申請抵押貸款設定者。</p>	<p>1、台北松山菸廠文化園區 2、高雄城市光廊 3、屏東墾丁海洋生物博物館 4、墾丁關山綠園休閒園區 5、阿里山森林鐵路及遊樂區</p>
<p>無償 BTO： 由民間機構投資興建（含古蹟本體修護及週邊所需設施興建）完成後，政府無償取得所有權（週邊設施），並委託該民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。</p>	<p>文化資產修護興建後不得抵押貸款設定者。</p>	<p>目前尚無相關案例</p>
<p>有償 BTO： 由民間機構投資興建（含古蹟本體修護及週邊所需設施興建）完成後，政府一次或分期給付建設經費以取得所有權（週邊設施），並委託該民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。</p>	<p>營運自償率低且文化資產修護興建後不得抵押貸款設定者。</p>	
<p>ROT： 由政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施（古蹟本體），予以擴建、整建後並為營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。</p>	<p>營運自償率低或文化資產已完成修護工程之前期投資者。</p>	<p>1、蓮潭國際會館 2、國立花蓮高中游泳池委外經營案 3、前清英國打狗領事館 4、鳳山淨水廠 5、台北及板橋車站商場</p>
<p>OT： 由政府投資新建（古蹟本體修護）完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。</p>		<p>1、臺灣大學尊賢館 2、高雄高字塔藝術文化園區 3、刑務所演武場委託案 4、勞工教育學苑委託經營案 5、布洛灣山月村渡假小屋委託民間經營管理案</p>

表 2-1 (續)

民間機構參與公共建設之方式	文化資產性質	案例
BOO： 為配合國家政策，由民間機構投資新建，擁有所有權，並自為營運或委託第三人營運。	私有文化資產修護及再利用。	大稻埕歷史風貌特定專用區歷史建築維護事業計畫
其他經主管機關核定之方式（例如歷史風貌特定區）。		

資料來源：整理自徐裕健（2005：10）、盧圓華（2005：72-76）

四、小結

文化資產具有科學、藝術、社會價值以及時代意義，因而展現歷史文化之代表性、紀念性與罕見性。透過將文化資產委託給民間單位執行再利用，藉此減輕政府負擔，並能以更多元之經營方式延續文化資產之意義。本案刑務所演武場之委外即為政府透過OT之方式，由文化局負責投資新建建築本體之修護，再將其委託給民間機構道禾來營運，簽訂五年一約，並得優先續約一次，待營運期間屆滿後，營運權即歸還政府。而透過委外過程將刑務所演武場之經營納入文化局、道禾以及民眾等不同參與者，則某種程度的表彰多元利害關係人共同賦予文化資產意義，進而發揮「場域精神」之意涵。

第二節 公私協力

國內學界對於「公私協力」(public-private partnership, PPP) 一詞之界定眾說紛紜，鮮少有明確之定義與論述。有關「協力」、「協力治理」、「公私協力」、「公私夥伴關係」、「協力夥伴」等詞彙，相關文獻多於研究中併用。基此，論者首先試圖釐清「公私協力」之定義與核心概念，針對「公私協力」以及相關協力概念給予之區分。其次，因公私協力之類型會影響協力之進行，故介紹公私協力之不同類型及其與協力過程之連結，並納入影響公私協力成功之關鍵要素，作為本研究觀察個案之基礎。

壹、公私協力之界定

一、公私協力之定義

各國政府在預算緊縮壓力下，將公私協力作為資金挹注、維護基礎建設以及提供公共服務的手段之一，因此公私協力可謂近年來政府處理公共事務之主流思維。

公私協力之核心概念在於藉由有效整合不同部門之優勢資源，以共同參與、責任分擔及平等互惠為原則，發揮資源使用之效益（許耿銘，2009：59）。公私協力強調政府與協力單位間具有共同願景與目標，能彼此分享資源與利潤、分擔風險與責任（Himmelman, 2002），目的在於創造更大公共利益與價值（曾冠球、方凱弘，2013：63）。而 Jamali（2004: 419）亦提及，公私協力旨在透過適當之安排將市場活力引入行政體系，結合各部門之優勢以創造資源、專業之綜效。

基此，本研究將「公私協力」界定為一種手段、制度，旨在透過公、私部門不同行動者參與公共事務，分擔彼此之風險與責任，達到資源共享以追求附加價值與公共利益。

二、公私協力與相關概念之區分

「協力」、「夥伴」、「合夥」、「合作」、「合產」等詞在相關文獻經常被混用（林淑馨，2012：557），也有文獻藉由光譜的概念，顯示公、私部門行動者間相互合作、提供服務之各種可能的緊密關係（Jamali, 2004: 416-417；李柏諭，2011：41、48；曾冠球，2011：89）。雖使得依促參法所定之 BOT、BTO、ROT、OT、BOO、BO、BOOT、BT⁸等民間參與公共建設的多種類型，均被認為具備廣義的公私協力關係，但卻也揭示公私協力一詞「被濫用，而陷入了概念模糊的混亂之中」（Jamali, 2004: 416）。

（一）「公私夥伴」、「公私合夥」、「公私合產」、「公私合作」與「公私協力」

鑒於「協力」、「夥伴」、「合夥」、「合作」、「合產」等詞彙在我國常有混用之情形，林淑馨（2012：557-558）將之略分為「協力」（包含合夥、夥伴、合產概

⁸依據我國促參法第 8 條第 1 項，民間參與公共建設類型可分為 BOT、BTO、ROT、OT、BOO、BO、BOOT、BT（參閱附錄一）。

念⁹)與「合作」兩類。而「協力」與「合作」之主要差異，在於「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，1996：6，轉引自林淑馨，2012：557-558)。延伸之，「公私夥伴」、「公私合夥」或「公私合產」之概念均可將其視為等同「公私協力」。而「公私合作」與「公私協力」則存在共同決策與責任分擔之程度之差別。

(二)「協力」、「協力治理」與「公私協力」

「協力¹⁰」與「公私協力」之差異，可從行動者的範圍來界定。「公私協力關係」乃是由公、私部門行動者共同參與協力所形成之關係；而「協力關係」則不局限於公、私部門之互動，可指稱公部門本身跨局處、跨部會之間，或私部門與私部門之間，乃至公、私部門之間，形成平等互惠、共同參與及責任分擔的互動關係。

另一方面，透過不同參與者「協力」所形成之「治理¹¹」即所謂的「協力治理」。「協力」與「協力治理」之差異在於兩者著重之面相以及範圍廣度有程度上之區別：「協力」重視不同部門間之共同決策與責任分擔，而「協力治理」則聚焦於網絡關係的管理層面。因此，「協力治理」所觀察之利害關係人範疇通常較「協力」來得更加廣泛，是為宏觀的層次。

申言之，探討「公私協力」之時，可能涉及「公私夥伴」、「公私合夥」、「公私合作」、「協力治理」等同時具有共通性以及某種程度差異性之概念。即便這些概念均以達到不同部門間之資源共享與風險分擔為目的，然而，不同概念所涵括之範圍廣度、著重之面相有所異同，亦提醒吾人宜從不同角度切入觀察議題。

⁹有關「合夥」、「夥伴」、「合產」及「協力」之界定，「合夥」、「夥伴」、「協力」之英文均為 partnership (partnering)，意指在不同部門互動中，形成平等互惠、共同參與及責任分擔之關係；而「合產」亦同樣強調參與者之共同責任(林淑馨，2012：557-558)，故將上述視為相同概念。

¹⁰吾人可將「協力」定義為：「2 個或 2 個以上的行為者(可能為個人、團體、組織以及部門)，以互信為基礎組成互動網絡，彼此能夠分享資源，並且共擔責任。此外，制定一套協議規則一起共事解決問題，達成共同目標之後，可以共享利益。」(陳恆鈞，2008：167)

¹¹歸納陳文學、孫同文、史美強(2013：39、40)提及經濟合作暨發展組織(OECD)、聯合國開發計畫署(UNDP)、聯合國亞太社會經濟委員會(UNESCAP)、世界銀行等國際組織對於「治理」(Governance)之界定，本研究認為「治理」涉及多元行動者之「網絡關係」以及「管理」的概念。

貳、公私協力之優點與挑戰

公私協力可被視為公共管理困境下之產物，然而，不同的制度安排均有其優劣，以下茲介紹公私協力之效益以及其可能面臨之困境。

一、公私協力之效益

有關公私協力所帶來之益處，Jacobson & Choi (2008: 639)、許耿銘 (2009: 58) 主張公、私部門之角色可彼此互補。同樣的，Jamali (2004: 419) 提及，公私協力試圖將市場資源導入行政體系，透過結合不同部門之優勢以創造資源與專業之綜合效果。上述觀點顯現公、私部門之資源依賴性與互補性，以及共同附加價值之實踐 (Klijn & Teisman, 2003)，包含透過公私協力動員市民社會參與公共事務，藉此提升社會資本 (李宗勳，2004: 49)。

Singleton (1994: 2-4) 認為公私部門協力涉及資源分享與整合、達到民主化決策和民間參與效果、改善政府缺失等實質效益 (轉引自許耿銘，2009: 60)。陳恆鈞 (2008: 178-180) 則歸納協力之優勢有四：(1) 跳脫次佳陷阱；(2) 強調夥伴關係；(3) 互補彼此不足；(4) 強化互動密度。透過協力結合參與者資源、優勢，於互補、相互依賴中產生信任關係，增加凝聚力，並以對話機制化解雙方觀點的歧異，方能取得一定共識。此外，在多元行動者集思廣益的過程中產生更周全、能因應情勢變化之方案。在在顯示公私協力能達到非零和之雙乘效果，發揮公、私部門之協力綜效 (林淑馨，2007: 78；陳恆鈞，2008: 178-180；孫本初，2007: 6；許耿銘，2009: 59；鄭錫錯，2008: 28；Jamali, 2004: 419)。

「公私協力は...權力共享、責任共承」(孫本初，2007: 6)。上述觀點揭示，資源具備有限及整合不易之特性，因此在公私協力之脈絡下，公、私部門透過共同參與公共事務以分享資源與利潤，分擔風險與責任 (Himmelman, 2002；Jamali, 2004: 419；吳濟華，2001；林淑馨，2016: 107-108；曾冠球、方凱弘，2013: 63；許耿銘，2009: 59)。透過公私協力可突破單一部門思考及行動之侷限，從而形成合作共榮之互惠關係。

二、公私協力之挑戰

李柏諭 (2011: 66) 認為，諸多委外失敗案例中，「私部門往往因忽略公共

責任的使命感，從而難以與公部門的角色定位融合」，顯示如何權衡商業利益與公共利益，確實為公私協力所面臨之挑戰。

吳英明（1996：89-91）指出，公私協力無法順利運作之原因有五：第一，政府體系層級複雜，私部門難以配合，以至於溝通協調困難以及成本之增加；第二，協力過程監督審議過多，減低私部門之彈性與競爭力。且公、私部門無法避免基於本位主義之思維行動，參與協力者之目標、動機亦難以達到一致性，導致公、私部門對於公共事務之認知落差；第三，公部門擔心被視為官商勾結、圖利他人、利益輸送而奉行法律，往往產生防弊大於興利的思維；第四，公部門係基於公平性的考量，私部門則為了保有競爭性，因而使公、私部門之資訊遭壟斷，將難以進一步達到權力分享與資源分擔。

另外，林淑馨（2015：26）認為，由於受託之民間單位於執行政府委託業務時無法自行根據現況提供創新服務，反而須忠實履行契約規範，因此並非完全自由之主體，可能受到政府部門的干預、控制。基此，受託民間單位與政府部門間係存在不對等的主從關係，而非對等的協力夥伴關係。

綜上所述，結合公、私部門之資源，能夠截長補短、發揮協力綜效（Jamali, 2004: 419；林淑馨，2007：78；陳恆鈞，2008：178-180；孫本初，2007：6；許耿銘，2009：59；鄭錫錯，2008：28），顯示公私協力確實有其獨特之處。然而，公私協力尚非無懈可擊，實施上恐面臨公、私部門基於本位主義而導致的種種限制。由此觀之，吾人觀察不同公私協力之案例時，進一步探究「影響公私協力成敗關鍵因素」有其必要性。

參、影響公私協力之關鍵

公私協力乃是「近年來政府尋求提昇治理能力、改善治理效果的主流思維」（李宗勳，2004：42），意味著政府和民間部門關係更加緊密的結合。而公、私部門於發展協力關係上的確可以達到互惠互利（Himmelman, 2002），特別是當其具有信任、開放、公平和相互尊重等特點（Jamali, 2004: 417; Ansell & Gash, 2008），由平等互惠、互信互賴所建構出之「協力式網絡關係」（陳敦源、張世杰，2010：35、59），或包含清晰目的、對等關係、互信與互敬、目的共有等要件（林淑馨，2012：573-574），均被視為公、私部門協力關係成功之關鍵。

鄭錫錯（2008：34-25）、林淑馨（2012：118）認為法制化乃是公私協力之基石，有助於建立公、私部門良好互動之平台，凸顯協力之法制化對於公私協力之重要性。而林淑馨（2010a：278）亦指出，公部門若欲推動與私部門協力之業務，無論係中央或地方政府均應以完備協力相關法制為優先，明確規範協力之目的、內容、作法與協力雙方之權利義務關係，方能加強私部門對於協力業務之熟悉度，進而提升參與意願。然而，我國具體促進非營利組織參與協力相關制度仍不充分，使民間力量缺乏明確方向指引，因而降低私部門參與誘因。若能透過法制確立協力者間互動關係的型態與溝通管道，將能夠更清楚界定公、私部門之權利、義務關係，避免權責模糊、重疊的問題，進而有利於信任之建立。

雖然成功之公私協力具有某些要件，特別是協力過程中委託單位及受託單位具有一定共享之目標、對等、信任、資源分享（林淑馨，2016：107-108）等條件，然而曾冠球（2011a）認為「公私夥伴關係之成功運作，促參機關與『協力廠商』之間關係固然重要，但促參機關與『外部組織』（制度支持者）之間互動也不容等閒視之」，且「多元價值之間衝突程度很可能決定公私夥伴關係的運作成敗」（曾冠球，2011a：85），因此「制度壓力」之影響力必須獲得正視。凸顯公部門重視不同利害關係人之組織本質，且多元參與者的目標衝突將會左右公私協力運作之成敗。有鑑於此，Klijn & Teisman（2000: 336）強調透過妥善之制度安排以處理不同行動者間價值目標之衝突，如同 Jamali（2004: 416, 419）所指陳，必須「在適當的條件下」，依據「多元的制度安排」以促成「不同部門間優勢、資源與專長的協力綜效」。

除此之外，李柏論（2011）建構「動態協力治理的生命週期論」（life cycle of dynamic collaborative governance）將單一、特定時間點之結果決定論延伸成為具生命週期之動態性、階段性之轉換過程，包含前置暖身關係（I）之非正式協商與討論、鞏固夥伴關係（II）之制度建立、協力治理關係（III）之公共財與公共服務的協力傳遞，以及治理延續選擇（IV）之選擇終止跨部門協力實踐（IV-A）或持續（IV-B）等階段。除了強調各部門間利益之趨合與分歧差異是促成不同階段轉折之關鍵（李柏論，2011：54），並進一步指出，委託者與經營者間之「動態」互動狀況，以及參與者在目標衝突時能否持續「穩定」發展協力關係，必然為跨部門協力成功與否之重要關鍵（李柏論，2011：49）。

Ansell & Gash (2008) 進而在 137 個公私協力案例之基礎上，提出協力治理模型供吾人觀察協力個案。有關於各構面之意涵，茲分述如下：

一、初始條件 (starting conditions)

「初始條件」即協力參與之誘因，包含協力者於權力、資源、知識上之不對等，以及從前合作關係。倘若參與者間之權力或資源處於不對等之情況相當嚴重，或是過去曾為衝突、對立之關係，將可能致使參與誘因減少 (Ansell & Gash, 2008, 轉引自陳敦源、張世杰, 2010: 38)。是故，當公、私部門察覺到，唯有透過共同協力方能達成特定政策目標或解決公共議題，最能引發公私協力之動機 (Ansell & Gash, 2008, 轉引自陳敦源、張世杰, 2010: 38)。

二、制度設計 (institutional design)

公平公開的遊戲規則能提升民間參與公共事務的動機。以制度層面規範協力之基本協議與規則，建立參與程序之合法性以及增加參與者之信任關係，方能確保協力過程之運作 (Ansell & Gash, 2008: 555-557)。資訊的透明公開是民主參與的要件之一，除了建立明確之制度規範，亦應確保協力互動過程之透明性。透過清楚的制度規範，使協力所涉及之業務透明化，將有利於減少公、私部門資訊不對稱的情形。

三、協力過程 (the collaborative process)

此模式假定「協力過程」乃是對協力治理結果影響深遠的主要變項，強調協力過程為非線性之互動，包含「面對面對話」、「信任建立」、「對過程之承諾」、「共享的理解」以及「即刻的結果」等面向 (Ansell & Gash, 2008: 558-561)。

若參與者並無面對面之溝通，將難以達到有效的合作。透過「面對面對話」的過程可化解部分衝突，打破個人既有的成見以及封閉的思維，進而達到「信任建立」、「共享的理解」以及「對過程之承諾」(Ansell & Gash, 2008: 558)。而「對過程之承諾」則顯現在協力者承認彼此之互賴關係，互惠互利並共享所有權之上。

在協力過程中擁有清楚的任務定義、共享問題界定以及價值指引，參與者將達到「共享的理解」。此時若協力能產出「即刻的結果」，有助於協力形成良性的循環過程，因為「小贏局面」，將可鼓勵參與者一同制定策略計畫、共同解決問

題以達成協力目標 (Ansell & Gash, 2008: 558-561)。

四、協助型領導 (facilitative leadership)

對於各利害關係人之管理應將干預、控制減至最低的「協助型領導」，係扮演凝聚共識、促進目標達成之角色。若各方參與者無法建立一定共識，政策領導者必須以一個公正調解者之身分，依據當時情境條件制定引導性的解決方案 (Ansell & Gash, 2008，轉引自陳盈宏，2015：36)。「協助型領導」的功能在於促進以及維護協力過程，而非領導者採取果斷之行動。除此之外，若參與者間協力之動機薄弱、權力及資源不對等，或是過去互動的歷史經驗不佳，將彰顯協助型領導之重要性，亦反映協助型領導之存在可能取決於個案背景 (Ansell & Gash, 2008: 554-555)。

綜上所述，Ansell & Gash (2008) 將影響協力之關鍵延伸至「初始條件」，認為協力治理涉及「初始條件」、「制度設計」、「協力過程」與「協助型領導」等要素，其中，「協力過程」中包含「面對面對話」、「信任建立」、「對過程之承諾」、「共享的理解」以及「即刻的結果」等因素形成循環之互動關係，造就「協力結果」 (Ansell & Gash, 2008: 548-563)。

公私協力在共同目的、責任義務清楚區分下，透過資源分享與交換，使得公私部門形成嶄新的互動關係，彼此基於資源互補與互賴關係，共同提供服務，期望能達成增效的結果 (Jamali, 2004: 419；李柏諭，2011：45；林淑馨，2007：78；陳恆鈞，2008：178-180；孫本初，2007：6；許耿銘，2009：59；鄭錫錯，2008：28)。然而，即便文獻指出公私協力具有相當益處，學者亦提醒，公私協力實際上之平等互惠原則難以達成，鮮少公私協力案例真正落實參與者間相互承諾、資源與風險的分擔 (Cooper, 2003: 65；Hayton & Gray, 1996: 87；陳恆鈞，2008：180)，顯示公私協力並非解決問題之萬靈丹或特效藥 (陳敦源、張世杰，2010；曾冠球，2011a；郭幸萍、吳綱立，2013)。

上述學者提出各種影響協力治理或公私協力成敗之論點，供吾人思考協力之不同面相。因此，本研究以公私協力之視角作為分析主軸，並納入 Ansell & Gash (2008) 協力治理之觀點進行個案探討。原因在於，其所談論之協力過程具備「面對面對話」、「信任建立」、「對過程之承諾」、「共享的理解」以及「即刻的結果」

等因素，能協助本研究全面檢視公私協力過程之運作。另一方面，此架構不僅止於關注「協力過程」，尚包含「初始條件」、「制度設計」與「協助型領導」。基此，論者認為以 Ansell & Gash (2008) 架構檢視公私協力，將可使個案之觀察更臻完備。

第三節 公私協力經營文化資產

本研究旨在探討文化資產委外經營過程所彰顯之公私協力之作用，故以「文化資產委外」作為搜尋相關文獻之關鍵字，希冀從相關文獻探究目前文化資產委外協力概況，以及所面臨之挑戰，方能進一步探討這些問題如何影響個案協力，以作為後續分析個案公私協力實務之基礎。

壹、文化資產委外相關文獻

榮芳杰、傅朝卿 (2008) 以我國 R.O.T.與 O.T.的古蹟委外個案為研究對象，主要探討委外經營制度對古蹟經營管理之成效，以及對組織管理邁向永續發展之影響。該研究認為，古蹟委外經營單位之組織文化、是否擬訂前瞻性與完整性的維護計畫，均大幅影響文化遺產之存續價值。

許秉翔 (2013) 從制度面切入分析台南市東興洋行、運河博物館與山林事務所三個案，發現公辦民營制度下的委外問題包含：不同受委託單位的組織性質引發績效評估問題；契約解釋權偏向市政府而導致的協商不平等；古蹟維修的行政程序與複雜性增加受託單位經營風險；文化詮釋與商業利潤的權衡以及契約年期訂定等議題，並進一步指出，政府應訂定明確的委外經營目標與績效評估準則，而契約訂定應避免過度行政干預、加入專業財務可行性評估，並適當以「續約優先權」減輕契約年期之爭議。

郭幸萍、吳綱立 (2013) 以台南州知事官郎為例，透過系統性分析探究古蹟委外經營的關鍵決策影響因素。研究結果顯示，公、私部門皆相當重視古蹟委外管理措施及獎勵誘因，而公部門重視歷史文化價值的呈現、民間企業較重視財務與成本，基金會則較重視形象營造與行銷管理等層面。

連子儀（2015）質疑消費社會的發展，使歷史空間以協力模式委由私人企業經營，造成國家權力被掏空、公共服務的市場化以及圖利特定財團，導致市民親近藝文消費門檻提高、文化權利受損等問題。該研究透過分析郭柏川故居園區案例整合民間資源的過程，探討如何建立公私溝通平臺，尋找符合在地需求，兼具經濟與永續發展的遺產保存方案，著重政府資料的開放性與決策透明化，以促進公民參與、協力法規之制定以及永續發展概念等層面。

馬群傑、賴俐汝（2013）以「創造公共價值」作為理論基礎，觀察臺南市文化資產保護協會如何維護地方文化資產之公共價值，並探究臺南市的文化資產維護政策之實務現況，與組織所期待的核心公共價值、組織是否具有達成策略目標的能力以及執行運作的正當性等，地方非營利組織所面臨的實務發展議題。

上述學者關注於委外經營管理之制度面以及公民參與層面，包含委外相關資訊開放、文化資產經營之評估標準、參與協力誘因，乃至契約擬定等，期望透過完善的委外制度建置進而達到公民參與以及文化資產價值之呈現。除此之外，亦反映文化資產委外涉及之公、私部門風險分擔、資源共享等概念，彰顯公私協力之核心價值。

貳、刑務所演武場之研究

本研究旨在探討刑務所演武場委外過程中公、私部門間之協力關係，故以「刑務所演武場」作為搜索文獻之關鍵字，探討個案之相關研究，希冀更進一步了解個案的情境脈絡。

搜尋結果顯示，目前並無探討刑務所演武場委外過程之期刊或專書，涉及刑務所演武場之研究僅有碩士學位論文五篇不等。其中，黃英閔（2008）《古蹟、歷史建築之火災潛藏因子與周邊環境延燒潛藏因子、防災評估研究》、陳亮吟（2010）《武德殿空間形式組成之研究－以高雄、台南、彰化、大溪及南投為例》及邱泊旋（2011）《古蹟火災防護搶救技術研究》三篇研究中，刑務所演武場為各篇所探討的案例之一，惟其分析均著重於硬體空間設計層面，與本研究主題有所差異。

而近期之研究有兩篇，包含謝岱芬《臺中市歷史建築維護成效之探討：公私協力治理觀點》，以及葉焮賢《臺中市所屬藝文館舍委外經營之研究：以臺中刑務所演武場為例》。謝岱芬（2014）分析臺中市歷史建築之維護個案－臺中刑務所演武場與臺中放送局雙個案，探討促成有效協力之因素、協力形式、影響協力進行之因素以及對組織績效與地方經濟的影響。雖與本研究主題雷同，卻著重於探討歷史建築硬體維護之成效，與本研究從多元行動者的定位切入觀察協力關係，分析參與者的不同定位影響文化資產經營之面相有所不同。而葉焮賢（2016）主要探討臺中刑務所演武場經營管理之成功模式，並非著重公、私部門之協力運作，亦與本研究主軸有所差異。

刑務所演武場之委外可謂臺中市第一個適用促參法規且歷經優先續約階段的文化資產委外案，因而彰顯觀察此個案之必要性。惟目前著作以演武場之硬體空間分析為主，協力相關論述並不多見，論者認為可歸因於刑務所演武場之委外為近年來新興之歷史建築委外案例，目前仍為發展階段，因而較少為人所著墨。然而誠如研究背景所示，民眾對於文化根源性之尋求，以及歷史建築保存進而再利用之重要性，在公部門財力及人力不足之情況下，當前勢必需要透過公私協力回應時代變遷，進而達到歷史建築之妥善維護與利用。基此，本研究欲從公私協力之視角探討刑務所演武場之委外經營，以補足當前相關文獻之不足。

參、文化資產委外面臨之挑戰

我國目前多以公辦民營模式作為歷史建築、古蹟主要的委外經營管理制度（榮芳杰、傅朝卿，2008：168）。然而，當前文化資產委外制度仍存在諸多困境有待克服，論者以「定位」作為分類基準，將其分為不同參與者對「公私協力」之定位以及「文化資產」之定位予以介紹。

一、不同參與者對公私協力之定位相異

公私協力可謂一種制度安排，可將其視為追求公共利益之「手段」。然而，實務上存在將此「手段」當作「目標」的目標錯置（Displacement of goals）情形，亦即將公私協力作為「政策目標」，在未仔細思考公私協力實質意涵之下，將委外、公私協力視為問題解決之萬靈丹或特效藥（郭幸萍、吳綱立，2013：142），卻無意識到並非任何性質的公共事務均適合透過公私協力之方式進行，以及忽略

了公私協力所需具備之前提（如法制環境建立）、公私協力之核心目的與公部門防弊組織文化相矛盾等問題，將使公私協力不僅難以達到原先追求利益最大化的目標，反而可能增加協力成本並降低服務品質。

（一）法制環境建立不夠完善

公私協力之核心概念在於經過有效的資源整合，達到公、私部門共同參與、責任分擔及平等互惠（吳濟華，2001），然而當前公、私部門間的協力關係「存在著相當程度的懷疑以及不信任，造成了許多負面效應」（許美雲，2002：128）。公私協力對於社會發展具有相當的必要性，其所創造出之社會資本將有利於政策之推動，基此，建立公、私部門間誠懇、互信的協力關係，係當局尤應重視之課題。協力關係應有一定的信任基礎，亦即，以明確法規範作為行動依據之必要性與迫切性。

制度對於參與者之行動影響深遠，是左右公私協力運作之重要關鍵（曾冠球，2011a：124）。然而，我國具體促進非營利組織參與協力相關制度仍有加強空間，成熟之公、私部門協力關係尚未建立，因此協力觀念與資訊之推廣仍顯不足，使民間力量缺乏明確方向之指引，因而降低私部門參與協力之誘因（林淑馨，2015）。若能制定明確且完善之法規，確保利害關係人參與政府委託事務之合法性，將能增加民間對於協力關係之信賴，進而提升參與協力之動機。

（二）公私協力之目的與公部門的防弊心態矛盾

曾冠球、黃玉龍（2016：191）指出，「協力的興利價值似仍埋沒於傳統公共行政一貫的防弊價值體系中」。公私協力之核心為公、私部門之共同參與、平等互惠以及責任分擔，並以整合民間之專業、彈性與創意等優勢為目的。然而，實務上公部門恐怕存在與公私協力核心相衝突之風險轉移、規避風險以及監督防弊的組織文化（曾冠球，2011a），因而可能使公私協力之成效大打折扣。亦即，公部門可能擔心被冠上圖利廠商之名而以契約鉅細靡遺的規制受託者，縱使有權責清楚區分之優點，然而恐須耗費相當高的監督成本，且侷限私部門發揮創意及彈性之優勢，將無法達到理論上所言之雙贏局面。申言之，此種透過契約規制、強調監督、防弊大於興利之心態，將有礙於公私協力之發展，以及公共利益之追求。

另外，責任之歸屬不明確係公私協力關係之一大隱憂。因協力而日益模糊的公、私部門界線，將使課責關係更加複雜，產生責任劃分不清的局面，如同連子儀（2015：67）所言，公私協力共同負責的結果即是難以找到對象歸究責任，因此易陷入責任界定不明確、降低效率的困境。然而，倘若欲釐清公、私部門之責任關係，將使交易成本增加（陳敦源、張世杰，2010：51）。此外，受委託經營單位若為營利性質，其財務運作則難以透明公開交由公眾監督，因此委外經營涉及營利活動時可能衍生爭議，亦為目前我國委外經營制度下之困境（榮芳杰、傅朝卿，2008：177）。

二、不同參與者對文化資產之定位相異

如同黃昭瑾、林錫銓（2010：58）所言，文化資產保存與再利用間「存在著相互依循關係，因此其行動背後所依賴的價值系統，必然要有價值認同的一致性」。相對於其他公共建設，公私協力應用於文化資產委外經營的獨特之處乃在於其涉及歷史文化價值之定位，因而彰顯獲得公、私部門參與者之認同與共識，以及進一步取得廣大民眾支持之重要性（郭幸萍、吳綱立，2013：157）。

然而，實務上存在公部門與私部門對於文化資產之認知不同，因而延伸出許多值得思考之面相，包含文化主題與商業活動之均衡以及評估方法無法反映實際經營成效等問題。

（一）文化內涵與商業活動之均衡問題

文化資產委外可能面臨文化內涵與商業活動之權衡問題（許秉翔，2013：224；連子儀，2015：56；郭幸萍、吳綱立，2013：143；黃昭瑾、林錫銓，2010：63-65；榮芳杰、傅朝卿，2008：177）。連子儀（2015：56）提及，委外後的臺南文創百貨公司、臺北松菸個案，因商業導向而備受批評；並指出文化資產委外經營往往在消費社會發展下趨向同質化、膚淺化而失去獨特的文化意涵，反映委外制度雖導入民間資本以及經營技術，卻存在不同參與者對於文化資產再利用認知差異之疑慮。

此外，受限於公私協力法令未臻周全，我國民眾普遍對於文化資產再利用之

認知有限，以致於有形文化資產之修護案例往往僅止於外觀修復，難以進一步延續或創造文化意義（簡顯光、劉祥泰，2009：7）。文化資產再利用之目的乃在於重新賦予活化資產價值（楊宏祥，2013：72），而公、私部門是否對此目標看法一致，是文化資產委外之重要關鍵。

另一方面，公部門與私部門對於文化資產認知不同，亦顯現在委外經營期限上。當委外經營單位面臨經營期限過短，且無法提供有效又長遠之經營管理計畫時，不成熟的委外制度將可能成為消耗文化資產之利刃（榮芳杰、傅朝卿，2008：179、181）。例如業者為了有效利用經營空間而時有對於文化資產空間進行裝修改造、破壞古蹟建築之情事發生。換言之，在經營文化資產時間有限的情況下，受託者往往基於成本回收的壓力而使經營場域之規畫轉向商業化發展，進而受到文化資產價值被耗損的質疑（簡顯光、劉祥泰，2009：3）。

（二）評估方法無法確實反映文化資產活化成果

公部門往往透過定期營運績效評比檢視文化資產委外之成果。然而，「由於古蹟及歷史建築等文化資產再利用個案具有一定特殊性，難以單一績效指標作為評估標準，以致長期以來缺乏有系統的評估工具」（簡顯光、劉祥泰，2009：3），因而難以確實反映文化資產實際之經營成效。當前以量化指標為主的績效評估制度，將可能導致無法將所有營運面向量化成指標的經營者，雖用心經營卻呈現營運績效不佳的情況，進而趨向商業化發展以追求營利之情形。由此觀之，須以更周延之評估方法，方能如實反映文化資產之經營成效。

許秉翔（2013：223、224）亦提及目前仍缺乏對古蹟委外經營結果之績效評估系統，認為不同委外經營個案應有其明確之政策目標以及評估準則權重之建立，方能取得經營績效與政策目標之一致性；而閻亞寧、鄭欽方（2013）則認為，應與國際觀念接軌，並結合在地特質，以建立明確的指認流程以及評估方法（轉引自楊宏祥，2013：89），突顯出評估文化資產委外與政策目標間之連結性，以及在地對於文化之定位等議題。

三、小結

政府於進行文化資產再利用之規劃時，往往伴隨著財政、人力資源、專業知識的限制（行政院人事行政總處，2012：62），因此，我國積極推動政府再造及文化資產活化再利用之趨勢下，為歷史建築、古蹟委外經營提供了一個於經濟及制度設計上創造公私雙贏的機會。然而，文化資產之委外經營並非萬靈丹或特效藥，若忽略了協力所需具備之法制環境建立、公私協力之核心精神與公部門組織文化間之矛盾，以及文化資產委外所帶來的文化價值與商業權衡、成效評估等議題，將會使得公私協力並未達到原先追求之利益最大化，反而可能增加經營成本或減損文化資產之價值。因此，健全法制環境，建立目標共享、資源互賴的信任關係，係文化資產委外之關鍵。如何營造出貫徹公私協力精神，並能兼顧文化資產歷史文化價值、特殊性，以及公、私部門不同定位、多元需求之委外經營，為吾人應思考之方向。

公私協力雖然提供私部門參與公共政策規劃之機會，而使政府「扭轉方案成功委外後即退居消極監督的刻板印象」與「不行動的行為者」的標籤（李柏諭，2011：43），然而如同曾冠球（2011a）所指陳，吾人對於公私協力關係成功運作之理解流於片面之虞，原因在於，容易忽視協力關係之中，外部組織（如一般民眾）之影響力。職是之故，文化資產委外經營過程中，促參機關、協力廠商、外部組織之種種互動，正是須深入觀察之構面。誠如榮芳杰、傅朝卿（2008：179）所言，文化資產場域中，無論是訪客、管理者、所有權人或使用者，由不同參與者所建構之網絡關係，係文化資產經營成敗之重要關鍵。由此觀之，本研究以公私協力視角切入探討刑務所演武場之經營，並納入多元參與者之「定位」作為觀察面向，確實有其必要性。

延續本章第二節內容所示，鑒於分析構面之完整性，本研究主要以 Ansell & Gash（2008）協力治理模型作為探討個案之架構，期望藉以分析刑務所演武場之委外經營所彰顯之公私協力關鍵作用，並回應當前相關實證研究不足（林淑馨，2016：105）與文化資產委外經營所涉及之定位、財務自主、文化與商業關係，以及缺乏有系統的評估工具等制度困境（許秉翔，2013；連子儀，2015；郭幸萍、

吳綱立，2013；黃昭瑾、林錫銓，2010；榮芳杰、傅朝卿，2008；簡顯光、劉祥泰，2009）的現象。而上述文化資產委外經營所面臨之議題均涉及不同利害關係者對於公私協力、文化資產之定位不同，因此，本研究於 Ansell & Gash（2008）架構中增加「定位」之構面來觀察刑務所演武場之委外經營，在此基礎之上，修改協力治理架構以作為理論與個案結合的分析主軸，期望能使議題之觀察面向更加完備。

第三章 研究設計

本章第一節為研究架構，論述本文採用之研究架構及各個構面之內涵；第二節闡釋研究方法，包含文獻分析法、個案研究法以及訪談分析法，並介紹訪談對象以及訪談提綱；而第三節則為個案簡介。

第一節 研究架構

延續第二章所述，鑒於 Ansell & Gash (2008) 協力治理模型之完整性，本研究以此做為研究架構之基礎。此外，依據文獻歸納之結果，本研究假設參與者之「定位」影響協力運作，因此於 Ansell & Gash (2008) 協力治理模型中增加「定位」之構面，將有利於論者更加全面性地觀察個案之協力面向。基此，本研究以修正後之 Ansell & Gash (2008) 協力治理模型（如圖 3-1）作為個案分析之研究架構，分別從「初始條件」、「制度設計」、「協力過程」、「協助型領導」以及「定位」等五構面探討刑務所演武場之委外經營，茲將內容分述如下：

首先，利害關係者基於「權力、資源、知識失衡」，以及「過去合作或衝突經驗」產生協力動機，係影響「協力過程」之重要因素，即「初始條件」。再者，如此的協力需要兼具「明確參與規則」、「過程的透明性」、「場域獨立性」與「包容性」等性質之「制度設計」來增強協力者間之信任關係。

而「協助型領導」扮演凝聚公、私部門之共識、維護「協力過程」之角色，包含促成參與者「面對面對話」以達到「信任建立」、「對過程之承諾」與「共享的理解」，進而產生「即刻的結果」。其中，「信任」是協力關係之基礎，倘若參與者間無信任之存在，則不可謂成功之協力關係。此外，公私協力涉及不同利害關係者對於「公私協力」以及「文化資產」之「定位」，而如此的「定位」亦影響「協力過程」之運作，造就文化資產刑務所演武場委外經營之「協力結果」。

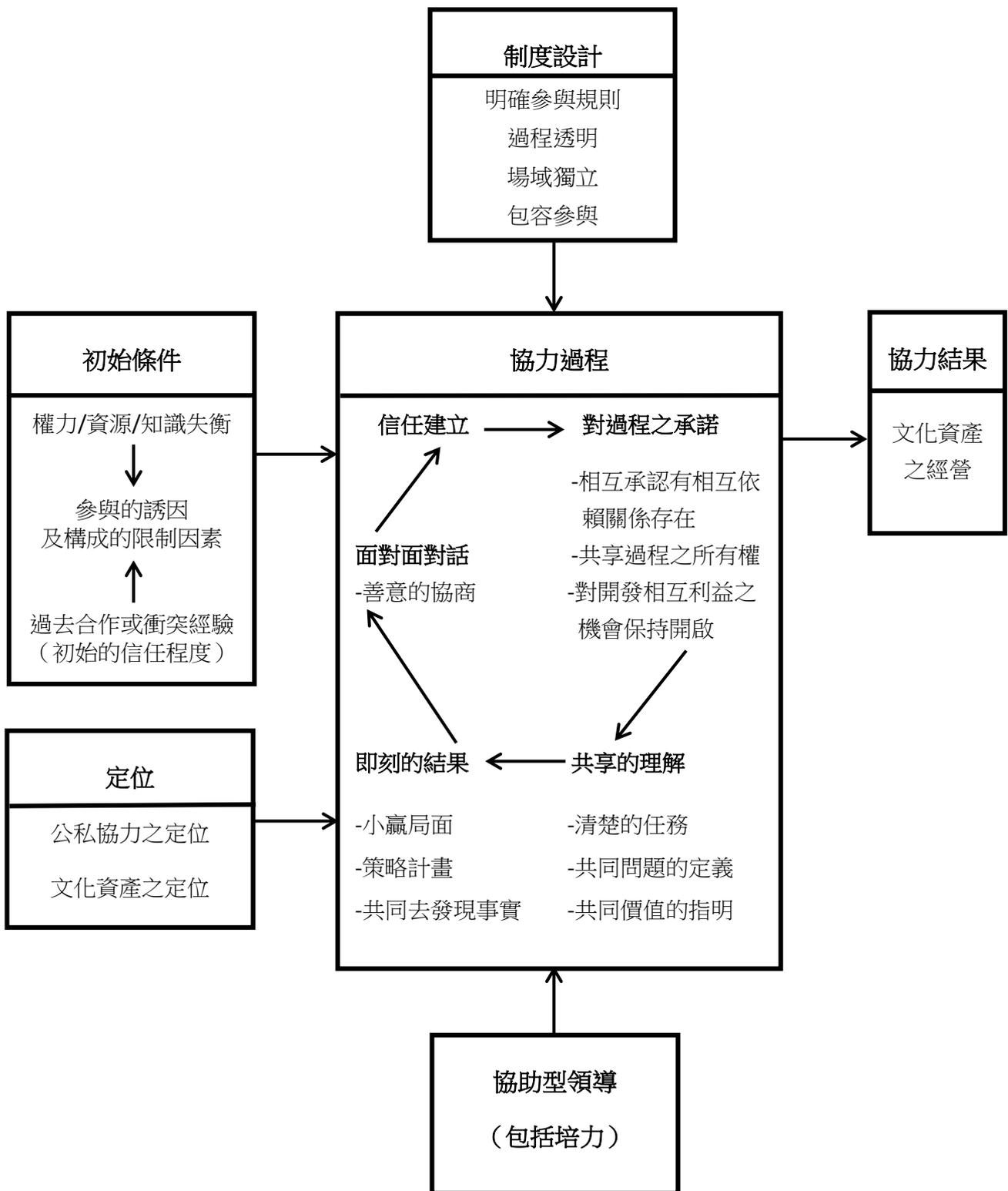


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：修改自 Ansell & Gash (2008: 550)，陳敦源、張世杰 (2010: 39)

第二節 研究方法

本研究主要以個案分析法探討臺中刑務所演武場委外經營過程中公、私部門之協力面向；以文獻分析法掌握公私協力以及文化資產之相關議題；並以訪談分析法針對公部門臺中市政府文化局文資處、西區利民里里長以及私部門財團法人道禾教育基金會進行深度訪談，藉由文獻資料以及各參與者之回答交叉佐證，以提升本研究之信度與效度。

壹、文獻分析法

文獻分析法具有無須與人直接互動、成本低廉、不受時空限制等優勢（林淑馨，2010b：150）。本研究透過學術期刊論文、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、報刊與網路資料等文獻資料進行交叉比對，以多元文獻的蒐集、分析來掌握公私協力、文化資產委外相關議題，以及當前個案進行狀況，以補足前人研究成果未臻完備之處。

貳、個案研究法

Earl Babbie（邱泯科等 譯，2006：373）認為，將焦點關注在特定事例上係個案研究之必要特色；除了達到描述性之目的，亦能提供解釋性之見解。林淑馨（2010b：294）統整國內外學者之看法，認為有關個案研究法之適用情況，大抵可分為七點：（1）適合尚未有很多研究或理論基礎之問題；（2）適合某些特例顯示與理論相矛盾時；（3）適合於捕捉研究個案中之人員的知識並發展理論；（4）適合研究「如何」與「為什麼」的問題；（5）適合研究當前的問題；（6）適合無法在行為上加以進行控制的問題時；（7）適合個案數不多，但變化性繁複的情形。

而鑒於上述原因，本研究採取個案研究法以符合個案之脈絡。近年來有關臺中市文化局將文化資產委外之相關案例正處於發展階段，而刑務所演武場之委外案亦然。基此，本研究試圖從公私協力視角切入觀察刑務所演武場之委外經營，驗證其是否達成文獻所言之協力綜效、平等互惠與資源共享等效益。其中，文化局及道禾之協力現況、協力脈絡如何，以及此案中是否存在文獻所指陳，文化資產委外可能面臨之議題；並嘗試從研究中發展出能夠符合個案脈絡，且提供吾人全面性觀察文化資產委外經營之視角。

參、訪談研究法

Rubin & Rubin (1995: 43) 指出，質化訪談的設計是彈性的、反覆的、以及持續的，意味著研究者可於研究過程中一再修正問題之形式。基此，訪談研究法賦予訪談過程及內容之彈性調整空間，具有機動性的特質。除了透過與受訪者直接接觸評估內容之真實性外，亦可適用於各種訪談對象及環境（林淑馨，2010b：246、247）。

而本研究即透過深度訪談法、半結構式訪談了解訪談對象對於真實世界之看法、態度與感受，以進一步與文獻相互驗證。

一、訪談對象

本研究欲探討臺中刑務所演武場委外經營中公、私部門之協力面向，以半結構式訪談針對臺中市政府文化局文資處兩位相關承辦人員、西區利民里里長以及兩位非營利組織道禾高階主管等行動者進行訪談（如表 3-1）。

詳述之，為了瞭解刑務所演武場實際的經營狀態，邀請目前經營演武場之道禾高階主管接受深入訪談，並由此位受訪者推薦其他受訪者的方式，對道禾另一位高階主管，以及兩位臺中市文資處相關承辦人員進行訪談。其中，兩位道禾高階主管均具備兩年以上參與演武場經營之資歷，對於公私協力之過程有深度之了解；另一方面，兩位臺中市文資處相關承辦人員對於辦理臺中區域古蹟、歷史建築及聚落保存維護等行政事項有相當的專業，亦是與道禾接洽一年以上之公務人員，具備實務上的經驗。

文化資產會隨著時間之推移越來越肯定、顯現其存在的價值。而透過訪談具備地區代表性的里長，能了解在地民眾對於公私協力以及文化資產之定位。因此本研究針對臺中市西區利民里里長進行訪談，以反映在地民眾對於刑務所演武場之相關認知。

本研究以訪談研究法探求刑務所演武場的地方代表性意義，確認文化資產的價值之於經營者、委託者或民眾之認知是否相同，以及目前之經營方式是否達成各方所認同的文化價值。此外，本研究在訪談中另以換句話說的方式針對受訪者提問以確保訪談內容之信度。期望從面對面訪談過程探究受訪者之真實想法，以及公私協力所涉及之實務性議題與策略發展。

表 3-1 訪談對象一覽表

受訪者		訪談代號	訪談日期	訪談方式
私部門	財團法人道禾教育基金會 高階主管	N1	2015/12/11	面訪
			2016/01/15	
			2017/02/08	
		N2	2017/02/15	面訪
			2017/05/23	電訪
公部門	臺中市文化局文化資產處 相關承辦人	P1	2016/02/01	面訪
		P2	2017/03/14	面訪
			2017/06/07	電子郵件
			2017/06/14	
	臺中市西區利民里 里長	P3	2017/02/03	面訪

資料來源：作者自行整理

二、訪談資料呈現方式說明

本研究以深度訪談為主，文獻分析法為輔，於第四章將訪談資料與文獻相互對照分析。而為了與內文有所區隔，故將訪談內容之字體改為標楷體，於第四章個案分析中，將分析之訪談段落，以左右各縮排一字元的方式呈現，並於該段落結尾以括弧註明訪談資料之出處，例如：

公部門裡會有一些審計部門來查核我們的一些措施，主要針對公部門經費、預算和行政方式來進行查核，提出修正的建議。（P2-29）

其中，括弧中之英文及數字為訪談代號。訪談代號開頭若為英文字母 N，代表受訪者係屬於非營利組織，P 則代表其隸屬於公部門；英文字母後第一個數字表示受訪者之順序，例如 N1 表示非營利組織第一位受訪者，N2 表示第二位；P1、P2、P3 分別表示公部門第一、二、三位受訪者；而後段之數字則表示該受

訪者訪談內容之段落序號。例如上述（P2-29）即表示公部門第二位受訪者（臺中市文化局文化資產處相關承辦人員）訪談資料的第 29 段。

三、訪談提綱

（一）受訪者：道禾高階主管

表 3-2 道禾 訪談提綱

協力治理模型	分析構面	訪談提綱
初始條件	權力/資源/知識失衡	1、請問道禾為何參與演武場委外經營？這如何影響貴單位與文化局之協力？
	過去合作或衝突經驗	2、道禾是否有曾與公部門合作之經驗？ 3、您對於未來與公部門協力之意願如何？
制度設計	明確參與規則	4、您認為促進非營利組織參與協力的制度是否完備、明確、公開？如何影響協力？
	過程透明性	5、您針對委外經營期限的看法為何？
	場域獨立性	6、您認為道禾在經營上享有的自主空間有多大？
	包容參與	7、經營演武場有哪些大眾反映意見之管道？
定位	對公私協力之定位	8、請問道禾參與演武場經營之理念、願景、目的為何？協力前後有無調整？ 9、您認為協力中公部門所扮演的角色為何？公部門如何影響演武場之經營？ 10、協力中貴單位扮演的角色為何？貴單位如何影響演武場之經營？
	對文化資產之定位	11、您對演武場之定位為何？ 12、您認為公部門對演武場之定位為何？ 13、您認為民眾對演武場之定位為何？

表 3-2 (續)

協力治理模型	分析構面	訪談提綱
協力過程	信任建立	14、協力過程中，您感到雙方是對等的關係嗎？原因為何？
	面對面對話	15、請問經營中面臨哪些困難？如何建立起共識？
	對過程的承諾	16、您認為道禾之優勢為何？
	共享的理解	17、就您所知公部門對演武場之經營提供哪些協助？
	即刻的結果	18、您如何看待契約因釐清責任而增加的交易成本？
		19、您認為合約規定是否明確？有無公私雙方解讀不同之問題？
		20、您認為影響協力最關鍵的要素為何？原因為何？
		21、您認為與公部門協力達到哪些協力前所未有的優點？
	協助型領導	22、協力過程中，有無促進公、私部門共識確立的單位？

資料來源：作者自行整理

(二) 受訪者：臺中市政府文化局文化資產處相關承辦人

表 3-3 臺中市政府文化局文化資產處 訪談提綱

協力治理模型	分析構面	訪談提綱
初始條件	權力/資源/知識失衡	1、請問公部門將演武場委外經營之政策目的為何？如何影響貴單位與道禾之協力？

表 3-3 (續)

協力治理模型	分析構面	訪談提綱
初始條件	過去合作或衝突經驗	2、您認為道禾經營演武場之動機為何？ 3、就您所知，貴單位是否曾與道禾合作過？
制度設計	明確參與規則	4、您認為促進非營利組織參與協力制度是否完備、明確、公開？如何影響協力？ 5、您針對經營期限的看法為何？ 6、您認為道禾享有多大的經營自主空間？ 7、演武場之經營有哪些大眾反映意見之管道？
	過程透明性	
	場域獨立性	
	包容參與	
定位	對公私協力之定位	8、您認為協力過程中道禾所扮演的角色為何？其如何影響演武場之經營？ 9、您認為協力過程中貴單位扮演的角色為何？貴單位如何影響演武場之經營？
	對文化資產之定位	10、您對演武場之定位為何？ 11、您認為道禾對演武場之定位為何？ 12、您認為民眾對演武場之定位為何？
協力過程	信任建立	13、哪些成效足以建構讓您或相關單位信任道禾經營品質與策略的基礎？ 14、在協力過程中您認為雙方是對等的關係嗎？原因為何？ 15、請問經營中面臨哪些困難？如何建立起共識？ 16、您認為道禾之優勢為何？ 17、您認為公部門對演武場之經營提供哪些協助？ 18、您認為與道禾協力達到哪些協力前所未有的優點？
	面對面對話	
	對過程的承諾	

表 3-3 (續)

協力治理模型	分析構面	訪談提綱
協力過程	共享的理解	19、您認為合約規定是否明確?有無公私雙方解讀不同之問題? 20、您如何看待契約因釐清責任而增加的交易成本?
	即刻的結果	21、您認為影響協力最關鍵的要素為何? 22、您認為與道禾協力可達到哪些協力前所未達到的優點?
協助型領導		23、在協力過程中，有無促進公、私部門共識確立的單位?

資料來源：作者自行整理

(三) 受訪者：臺中市西區利民里里長

表 3-4 臺中市西區利民里里長 訪談提綱

協力治理模型	訪談提綱
初始條件	1、您認為政府將演武場委外經營之原因與目的為何? 2、您認為道禾有哪些經營上的優勢?
定位	3、請您評估目前演武場委外經營的狀況? 4、您覺得影響演武場經營成果的關鍵因素是什麼?
協力過程	5、您認為演武場對民眾而言具備什麼意義? 6、您認為目前公部門如何看待文化資產委外?
協助型領導	7、您認為整體而言演武場之委外對於地方有何影響? 8、您認為演武場委外與在地民眾之間有何互動?
制度設計	9、您對於政府委外資訊、促進民間參與法規的了解程度為何?

資料來源：作者自行整理

第三節 個案介紹

本節首先簡介目前刑務所演武場園區之使用方式，再以刑務所演武場之委外大事紀要論述個案歷史脈絡；並介紹刑務所委外經營之主要契約內容，最後初步列出個案執行困境與因應措施。

壹、刑務所演武場園區簡介

刑務所演武場園區可分為惟和館、心行館、傳習館與大樹下劇場，目前使用方式如下（以下內容引自臺中市政府財政局，2015）：

一、惟和館

除劍道推廣課程外，並舉辦各式節氣茶會、茶樂雅集、道禾師塾，實施經典、文化、教育、藝文、電影、生活等各系列主題講座及研習活動。

二、心行館（原俱樂部）

舉辦茶道、古琴、圍棋、水墨、篆刻推廣課程及茶點販售，再附設「小書房」經營經典、教育、文學、藝術出版品、臺中主題文創作品。

三、傳習館（原宿舍）

弓道、書道、紙藝推廣課程、互動式導覽劇場活動文物暨文化藝文展覽。

四、大樹下劇場（戶外舞台區暨庭園）

茶樂雅集、戲劇、音樂等藝文展演活動。

刑務所演武場亦提供場地租借，園區戶外公共空間原則上開放一般民眾進行無收費性質之攝/錄影活動，無須申請則可於戶外自由拍攝，而建築室內空間則需主管單位視情況開放。若為婚紗、商業、團體之攝/錄影收費活動者（團體），需於進行攝/錄影前一週提出拍攝申請登記。

貳、刑務所演武場大事紀要

臺中市刑務所演武場於西元1937年（日治昭和12年）落成，供司獄官習武、

劍道及柔道之用，為臺中市僅存之日治時期武道訓練場。演武場建築群包含演武場主體建築以及東側附屬建築。演武場主體建築為對稱型式，中央後側設有神龕，左側係劍道場，右側則為柔道場。內部僅單側設有座席，若相較於同時期相似的武德殿建築，演武場係屬於較小的武道設施（行政院人事行政總處，2012：52；道禾六藝文化館，2012）。

2004年臺中市文化局將刑務所演武場登錄為歷史建築。然而，其於2006年遭遇祝融之災以致嚴重毀損，待臺中市文化局完成硬體建築物之修復之後，緊接著面對文化資產再利用與活化之課題。臺中刑務所演武場之委外經營，係由臺中市文化局負責先期規劃、擬定招商條件並完成與民間單位之簽約，期望藉此活化歷史建築、提供大眾良好的文化教育遊憩場所，方能達成公共建設之目的。而受託單位道禾則以「藝文活化歷史建築」、「再現新六藝創新活動」等經營策略落實文化資產之保存並發揚古典文化；同時，道禾每年舉辦各式藝文活動及教育課程來營造場域文化氛圍，發揮社會教育之效益，成為區域藝術之焦點（行政院人事行政總處，2012）。

表3-5 刑務所演武場大事紀要

年代	重要記事
93年	2月將演武場公告登錄為臺中市歷史建築。
95年	11月演武場發生大火。
98年	演武場修復工程動工。
99年	演武場及周邊建築修復於10月完工。
99年	12月將演武場委託給本府警察局經營。
100年	8月市府警察局將演武場移回文化局，後續以公開招商方式委託專業團隊。
100年	11月1日與道禾教育基金會簽定契約至106年1月29日。
101年	1月30日起適度開放試營運。
102年	4月18日演武場因應計畫通過，取得建築使用許可。
102年	5月4日正式開幕營運。
104年	榮獲第13屆金擘獎政府機關獎優等獎

資料來源：行政院人事行政總處（2015：9）

參、委外經營內容（以下內容引自行政院人事行政總處，2012：53-54）

- (一) 建物、附屬設備及事務機具之經營管理維護事項。
- (二) 主題展覽或文藝活動提供國內與國際現代文化創意資訊等符合演武場歷史建築形象且具時代性特色之公共服務，主要常態經營項目：示範表演（武術等）、導覽體驗、表演劇場、文化研習四大項。
- (三) 刑務所演武場空間及戶外園區應以辦理藝文展演活動為主，為維持歷史建築委外經營管理後應有之藝文空間比例與營運機能，故於契約中明訂藝品販售等有關商業行為之經營，不得超過總樓地板面積之40%。
- (四) 每年至少辦理8場以上符合本案營運目標之主題展覽、藝文活動或研討會議等；前述各場次活動應至少於2週前提送活動計畫與文宣內容函送機關備查。
- (五) 民眾及遊客反映意見之處理：應設立電子信箱或提供書面受理、人員諮詢等方式，處理民眾反映之各項建議或疑問，並記錄及建檔。

肆、執行困境

有別於一般公共建設、公共服務之委外，文化資產之委外經營有其特殊性(郭幸萍、吳綱立，2013：157)。文獻指出，刑務所演武場委外經營所面臨之困境如下：

一、文資保存人員不足

文化資產對於地方之發展日益彰顯其重要性，惟文化資產保存人員不足，且目前缺乏文化事業相關人才之培訓課程以及認證制度，加上專業組織之設置有限，以致無法確切地落實文化資產保存及推展相關作業（行政院人事行政總處，2012：61；謝岱芬，2014：110、112）。

二、先期規劃之周延性不足

由於公部門承辦人員業務繁重，難以全盤了解歷史建築再利用所可能涉及之

文資法、建築法、促參法、消防法等諸多法規範，因而致使委託案件產生瑕疵之疑慮（葉欽賢，2015：132）。臺中市政府文化局（2015：12）指出，文化局為加速演武場之招商作業，「全案皆由臺中市政府文化局承辦團隊親自執行推動，並未委託專業顧問機構協助辦理」（行政院人事行政總處，2016：420），包含可行性評估、委託案規劃與執行、履約管理以及監督等業務。其中，文化局與相關單位自行參考相關法規範，雖然已請教學者專家以擬訂可行性評估與先期規畫，並於招商前辦理諮詢會議，邀請專家學者協助審查招商文件，然而先期規劃仍有疏漏之處（行政院人事行政總處，2016：420）。

三、因應計畫之擬定欠缺專業

為使演武場之使用能具合法性基礎，文化局於招商文件中將涉及相當之專業、為業界較不熟悉之領域的「因應計畫」納入了委外廠商所應辦理之事項。雖然文化局於事後積極介入輔導民間受託單位，然而委外經營廠商辦理因應計畫之審查作業期間卻耗時長達一年多，方取得建物使用許可，不僅延遲演武場原先預定對外開放營運之時間，亦影響後續營運之效益（臺中市政府文化局，2015：12；行政院人事行政總處，2016：420；謝岱芬，2014：113）。

四、公部門之數據導向

公部門往往以數據的形式來評斷文化資產之經營成果，包含每年舉辦的展覽活動場次以及參觀人次等，重視數據取向而容易忽略難以量化的層面，即觀眾所獲得之實質效益（行政院人事行政總處，2012：61）。

五、委外辦理所需繳交金額造成廠商負擔

行政院人事行政總處（2012：61）指出，辦理文化資產委外案所設定之權利金等回饋需求，均追求增加政府之實質收益，往往造成民間廠商經營之負擔，因而容易促使民間單位以營利作為首要考量，間接犧牲經營之文化空間規畫與資源投入。

伍、解決先期規劃問題之對策與促進溝通之管理機制

刑務所演武場之委外面臨上述種種困境，而當局則以下列方法作為解決先期規劃問題之對策以及促進公、私部門溝通之管理機制：

一、文化局介入輔導及尋求專業團隊協助

受託者道禾與文化局簽訂委託契約後，並未委託專業者擬定因應計畫。爾後，歷經文化局介入輔導及溝通，協助尋求專業團隊擬定因應計畫。待因應計畫通過審查後，由文化局依契約規定施設必要之消防措施，並於 102 年 4 月 18 日完成因應計畫、獲得建物使用之許可（臺中市政府文化局，2015：13），取得後續營運之合法性。

二、建立溝通平台

刑務所演武場委外經營，每兩個月召開工作會議，並不定期召開協商會議。期望能透過建立文化局與道禾之溝通平台，有效避免或解決協力所面臨之問題，進而建立雙方合作之默契及信賴關係（臺中市政府文化局，2015：13）。

三、加強履約管理以及日常管理維護

文化局依照契約履行規範內容，收取民間廠商於各年度之權利金、土地租金與變動權利金。此外，設置考核委員會，透過每年至少一次之營運績效評估督導民間廠商。若經營過程中存在評鑑缺失或有待改善之事項，民間單位須於機關所訂之期限內修正完畢或提出說明（臺中市政府文化局，2015：29）。有關定時辦理月例會、營運績效評估，以及機動性的召開協調會等均為加強履約管理以及日常管理之維護（臺中市政府文化局，2015：13）。

陸、小結

刑務所演武場歷經日治時期、國民政府來台至今，見證我國歷史文化之變遷。從作為司獄官之武道訓練場，到警察局訓練員警之用，如今交由民間單位道禾來經營規劃，開放給一般民眾參觀與使用，具有特殊的個案脈絡。

其中，演武場之委外契約顯現文化局委託民間經營，涉及場域維護管理與展演文化藝術活動之政策目的；而道禾則以「藝文活化歷史建築」、「再現新六藝創新活動」的策略作為經營主軸，發揚禮、樂、射、御、書、數等東方六藝文化，營造古典氛圍，初步的反映文化局以及道禾對於文化資產之定位。

另外，刑務所演武場營運初期歷經文化資產保存人員有限、先期規劃之周延性不足、因應計畫之擬定涉及跨領域知識整合困境、公部門之數據導向，以及委外經營所需繳交之回饋金造成廠商負擔等情形。基此，公部門透過設置考核委員會，建立溝通管理機制、定期召開工作會議等作為，加強履約管理、監督民間經營單位以回應上述困境。然而，其成效仍有待吾人進一步探究。

職是之故，本研究以公私協力角度切入觀察刑務所演武場之委外經營，主要以修改後之 Ansell & Gash (2008) 協力治理模型作為分析架構，透過深度訪談對應文獻資料以探討影響多元參與者彼此互動之要素；初始條件、制度設計、協助型領導，以及多元參與者之定位如何影響協力過程和演武場之經營成果，進而反映刑務所演武場之委外所彰顯之公私協力關鍵作用。

第四章 研究個案分析

如前所述，本研究以深度訪談為主，相關文獻為輔，進行個案分析。本章共分為三節，第一節為刑務所演武場之委外經營所彰顯之公私協力關鍵作用；第二節為刑務所演武場委外經營面臨之限制與挑戰；第三節則為修改後之架構，呈現第三章研究架構之驗證結果，藉以闡述研究發現。

第一節 研究個案委外經營運作分析

有關公私協力之關鍵作用，本文研究架構假設初始條件、制度設計、協力過程、協助型領導及定位等五構面影響刑務所演武場之委外經營。基此，本節分為五點來討論上述面向，將個案狀況與理論結合分析。

壹、初始條件

「初始條件」即參與公私協力之誘因，包含權力、資源與知識之不對等，以及從前之合作關係，將影響不同行動者協力之動機（Ansell & Gash, 2008: 550-555）。由於公部門必須同時維繫公共利益並兼顧潛在的治理成本，因而明顯期望引入外部的資源，因此，強化民間參與協力誘因有其必要性（李柏諭，2011：58）。以下茲就「權力不對等」、「資源、知識不對等」，以及「從前之合作關係」分別論述。

一、權力不對等

有別於私部門，公部門能行使公權力，意味著其擁有相當的影響力，而假如私部門有藉助公部門影響力之需要，將引發其參與政府委託業務之動機。有關刑務所演武場之委外經營，道禾（N1-145）認為，相較於以私人的力量，透過政府協助宣傳、推廣組織宗旨更具效率。以文化局之影響力，宣傳文化資產刑務所演武場之同時亦能增加道禾之知名度，間接影響道禾所經營學校之評價（N2-21），達到宣揚與推廣道禾之組織宗旨—禮、樂、射、御、書、數等六藝文化之目的。

政府來幫我們宣傳或推廣，總比我們自己用私人的力量來的有效率...以前在學校是因為喜歡我們所以來唸我們學校，可是現在我們面對的是社會大眾是喜歡跟不喜歡我們的都可能來... (N1-145)

讓外界認識道禾的很好的一個平台...道禾到底是什麼呀我上網去看一下...相對地就會影響到學校的風評...我們接旅行社這些企業團體、學校，來這邊為他們導覽、上課...一一的在傳播...課程的宣揚... (N2-21)

刑務所演武場之硬體設施，以及該場域所營造之歷史文化氛圍是道禾憑藉私人力量所難以產生的；且道禾原先的據點僅能吸引有限的民眾（參N1-145），若透過參與經營演武場，能讓經辦實驗教育起家的道禾得以向更廣泛的、來自各地的群眾宣揚六藝文化的組織宗旨，以文化場域刑務所演武場作為發揚組織理念之平台（參N1-9、84；N2-21），拓展道禾之知名度，推廣東方六藝文化。

二、知識、資源不對等

資源具備有限性及整合不易之特性，透過公私協力讓公、私部門分享彼此所需之資源，成就特定目標（Himmelman, 2002；林淑馨，2016：107-108；孫本初，2007：6；許耿銘，2009：59；曾冠球、方凱弘，2013：63），即為公私協力的優點之一，其背後反映公、私部門各自有其資源不足之處，需要依賴彼此的資源（Jamali, 2004: 419；Ansell & Gash, 2008: 559-560；Jacobson & Choi, 2008: 639；陳恆鈞，2008：178-180；許耿銘，2009：58；陳敦源、張世杰，2010：38），而這也形成公私協力之初始條件，亦即知識及資源之失衡。

文化資產具有歷史文化、社會教育、科學等時代意義。本案刑務所演武場本身可謂一種資源，道禾期望能將其作為平台（參N1-9、84；N2-21），以達到發揚六藝文化之目的。另一方面，道禾N1認為，公部門面臨人力資源以及財政上的限制，因此需要藉助民間力量來減少政府支出，亦即政府透過找尋廠商之方式，以民間之資源投入來代替其管理歷史建築（N1-25、89）。

地方政府財政上都陷入某一部份的困境...盡量把這個部分透過民間的一個方式來經營建設，相對的投資減免政府的支出... (N1-25)

站在保存管理資產的決策單位，會想把他管理好或是找到一個廠商來替代他

們管理...政府財源有限，人力其實被裁減很多，很辛苦... (N1-89)

然而，文資處P1則與道禾N1抱持不同看法。文資處P1認為，雖然此委託案所依照之法源為促參法，並認同促參法之精神乃是減少公部門人力與財政上之負擔 (P1-24)，但其認為，由於對民間單位收取的租金相對較少，文化局將演武場委託民間經營並非是財政上之考量，而是期望將歷史建築活化，藉此達到政府、民間共享文化財之結果 (P1-25)。

促參的精神也是透過民間參與減少政府負擔，他會減少我們人力還有財政上的負擔。(P1-24)

主要是活化，因為收的租金很低，所以財政上不會是考量...如果政府可以有得到收益，民間可以收益，公眾可以得到利益。(P1-25)

而根據文資處 (P2-1; P2-2) 之回答，則可看出委託民間經營演武場可減少公部門支出以及獲得民間之收益等優點。特別值得注意的是，文資處P2從文化資產價值推廣的觀點出發，包含美學的培養、舒適性文藝空間之提供，與文資處P1觀點相同，並非以財政收支作為文化資產委外之主要考量。

財政局他們會覺得要我們用促參委外可以節省公部門大量的經費投資...減少市府對持續管理維護的財務和人力支出...回饋部分的財務收益。(P2-1)

我們很希望這個單位來進駐他提供的不只是商業上的營收...教育、文化或藝術的一些美學培養，或是推廣文化資產價值...舒適性的空間... (P2-2)

另外，行政院人事行政總處 (2012: 61) 資料顯示，臺中市政府文化局辦理委外案所需繳交之權利金等回饋均以增加公部門收益為前提，且進行文化資產再利用之規劃與執行時，往往伴隨著政府之財政、人力與專業知識之限制 (行政院人事行政總處，2012: 62)。基此，公部門究竟是否以減少財政支出來作為委外經營之目的，或者，儘管面臨龐大的財政壓力，文化資產之維護與活化才是公部門所重視的，認為財政上負擔的減輕只是附帶之效益，兩種不同觀點之差異端看不同單位之組織文化，以及承辦者的個人價值觀而定。

從以上文資處P1、P2與道禾N1的回答來看，顯示不同行動者對於將演武場委外經營之認知有所不同，論者認為造成此差異之原因在於，道禾N1是針對整

體公部門的委外趨勢與財源狀況來回答，其所觀察到的現象係公部門普遍面臨財政之困境，因而需要藉助民間資源投入管理歷史建築以減少政府支出；而文資處 P1、P2 兩位受訪者則是以自身單位文化局文資處所重視之核心價值－文化價值來回答，因此形成公、私部門訪談內容上之差異。

民間單位道禾經營演武場，除了可以減少文化局日常經營管理的費用、人事成本，亦可透過民間經營的優勢來彌補公部門之不足。由於私部門有別於公部門受到依法行政、層級節制的規範，具有創意與行動力之優勢（P2-49；N1-114），能以更具彈性、多元、創新以及效率的方式來經營文化資產，政府因而將演武場委託給民間部門經營。

並非只是單純的透過空間作商業營運...蠻多青年或是學生參與，搭配活潑和有趣的題材...在教學或傳承上比較趣味不會很死板。（P2-49）

創造力跟行動力這個部分我們相對比較不會受所謂公部門的行政命令跟程序上面的包袱影響，比較能夠創新或是快速、有效率。（N1-114）

李柏諭（2011：62）強調不同個案之協力關係應著重其特有的「生產方程式」。本案刑務所演武場委外經營之投入項目，除了涉及歷史建築本體、場館土地等要素外，尚包含文化局投入之歷史建築修繕、道禾投入專業人力以經營文化內涵之活動，以及道禾之經營理念為公部門所認同等，亦彰顯出公、私部門資源共享、風險分擔之意涵。

刑務所演武場之整修工程係由政府負責，於99年竣工，修復總經費約為新臺幣3,556萬元（臺中市政府文化局，2015：14）。而將演武場委託民間部門道禾經營，預估節省之經費為2,833萬元（如表4-1）。不論是公部門人力支出之減免（日常管理維護的人力）、設備的投資，以及政府之實際收入（固定權利金、土地租金、營業回饋金），均顯示公部門將演武場委託道禾經營之財務效益。

上述顯示，文化局將演武場委託民間經營以減少成本支出，而道禾繳交之權利金為文化局之實質收益，若文化局將權利金再次投入文化資產之修繕、改善場域空間，則彰顯刑務所演武場之委外經營存在公、私部門之資源共享，而此可能為個案能否持續推動的關鍵，反映公、私部門之資源共享程度，將影響協力運作

之穩定性。

表4-1 刑務所演武場委外經營之財務效益

	項目	說明
1	日常管理維護成本(含保全)	1,680萬元(保全每月10萬，至少聘用3各約僱人員每月約需15萬元，清潔費每月至少約需3萬元，合計約28萬元，以60個月計算。)
2	固定權利金及土地租金	自營運日起，每月6萬元整(104年-固定權利金36,757元/月、土地租金23,243元/月)，5年共計360萬元(6萬元×60個月=360萬元)。
3	設備投資成本	約500萬元(以委託廠商財團法人道禾教育基金會預計5年投資估算)。
4	營業回饋金	營業回饋金之計算，採級距之計算方法。

資料來源：臺中市政府文化局(2015:21)，行政院人事行政總處(2016:418)

「協力關係的建立必須是基於實際的需要...這種相互依賴的需求乃是創發協力關係的先決條件」(陳敦源、張世杰,2010:38)。在本案中，文化局與道禾存在權力、資源、知識上之不均衡，形成初始條件，引發公私協力之動機。而鑒於刑務所演武場之委外經營，公、私部門之初始條件面臨權力、資源、知識上之差異，誠如李柏諭(2011:60)所言，公、私部門在協力之初期各自考量其本身之特質、職責以及使命，透過彼此利害關係之釐清與趨合，文化局與道禾達成經營演武場之一定共識，共同追求文化資產之活化。

三、從前的合作關係

從前的合作關係會影響協力動機，若公、私部門過去彼此的合作經驗是愉快的，則會增加彼此再次合作之意願。文化局於民國100年將演武場委託與道禾經營，為期五年一約，民間單位得優先續約一次，因此一次經營時間至多十年。而道禾N1表示，在與文化局合作一段時間後，如今更加理解與公部門協力之相關規則和程序，因而對於未來與公部門合作之意願抱持正向的看法(N1-144、176)。而文資處(P2-76)提及，若與民間經營單位合作良好，不論是營運計劃書的呈

現上，或是公、私部門合作所產生的互動默契，均會提升民間單位再次得標的機率。

我們不排斥耶!因為也知道大概是怎麼回事了，這個遊戲規則。(N1-144)

遊戲規則越來越清楚，越來越不會是因人而異的。(N1-176)

先前的民間單位過去都和公部門配合良好...應該會有入選的優勢。(P2-76)

如同 Ansell & Gash (2008: 550-555) 的觀點，上述資料顯示，公、私部門之歷史合作關係影響其再次協力的動機。此外，道禾 (N2-79) 提及文化局委外之程序，公告委外事宜之後，私部門得知相關資訊即可投標；而公部門則透過說明會之舉辦讓公、私雙方相互溝通，藉以達到媒合的目的，待公、私部門達成一定之共識方可展開進一步的協力運作。

我(政府)委外了，你看到了來投案子，你報告...我知道你要做什麼，什麼是我不要的，什麼是我要的，溝通到最後...媒合就是有說明會，民間聽了也看了資料，遞了案子，也要當然公部門同意，大概就是在底下互動好了。(N2-79)

誠如陳敦源、張世杰 (2010: 38) 所言，「相互依賴的需求乃是創發協力關係的先決條件」，上述論述顯示，文化局與道禾透過協力來彌補彼此於權力、知識及資源之失衡，期望依賴對方資源而形成資源共享之互惠關係。而實務上的協力經驗，將會影響到往後公、私部門再次協力的動機。

此外，在初始條件下，文化局與道禾於簽約前先透過非正式之溝通來凝聚初步共識，當簽訂合約後即從所謂的「前置暖身關係」進入到「鞏固夥伴關係」階段 (李柏諭，2011: 60)，此時文化局不再扮演單方面提供公共服務之角色，而是結合民間單位道禾的人力與財力等資源以共同經營文化資產。在公、私部門協力過程中，透過持續之互動增加雙方之信任關係，回應李柏諭 (2011: 53) 觀點：公私雙方因合作歷史增加對彼此之熟悉度與信任感，進而降低協力成本。

申言之，李柏諭 (2011) 所指之「生產方程式」可對應 Ansell & Gash (2008) 之初始條件，亦即公私協力須重視個案的環境脈絡，而若無此「適當的條件」，協力可能不會成功。基此，公部門宜進一步思考，如何創造、提升不同的協力誘

因，方能提高私部門參與協力之意願、強化參與公私協力之動機，以產生運作良好之協力關係。

貳、制度設計

法制化乃是公私協力之基石，有助於建立公、私部門良好之互動平台（鄭錫錯，2008：34-25；林淑馨，2012：118），亦是協力雙方產生信任之主要來源。Ansell & Gash（2008: 555-557）亦指出「制度設計」對協力關係之影響力，其強調協力過程應具備場域之開放性、獨立性、規則透明性以及明確性等特徵。

一、包容參與

Chrislip & Carl（1994）認為成功合作的第一要件為廣泛容納所有受影響或關心議題之利害關係人。刑務所演武場之委外採取公開的徵選機制（P2-24），讓不同的參與者能彼此公平競爭，反映人人享有參與演武場經營之權利，意味著場域之開放性。

每個場館的委外案都是公告開放所有民間團體瞭解其中的條件，公部門對場域相關的委外條件和限制，都是透過公平公開的方式供民間來參與...
（P2-24）

此外，用以評鑑民間單位經營成果之指標於2017年續約期間新增了「民眾滿意度」的項目（參見表4-3），促使受託單位道禾以民眾需求為依歸，重視演武場使用者之想法（N1-139、140），間接將一般民眾納入演武場經營範疇之中。

提高了服務滿意度，希望我們多去了解民眾的聲音，這是我今年要去努力的部分，怎麼去知道民眾的反映狀態是什麼。（N1-139）

希望多聽到一些市場民眾真實的聲音...所以從原來的10%提升到30%，這個分數是高的。（N1-140）

文化局透過公開招標、評鑑項目之比重調整，將演武場之經營納入了多元參與者，包含不同的民間團體均能享有競爭經營權的機會，以及民眾能透過滿意度的表達來影響演武場的經營規畫，達到Ansell & Gash（2008: 555-557）公私協力的開放性觀點，某種程度體現了演武場之經營包容各利害關係人之參與。

二、場域的獨立性

文資處（P1-15）提及，作為甲方的文化局僅會提供受託單位乙方基本之業務諮詢與計畫審核，督促民間經營單位依照合約行事。文資處P1以房屋之租賃作為譬喻，認為只要演武場之經營符合契約規定範圍，涉及受託單位的營運項目、商品勻支，政府並不會介入（P1-17）。

提供諮詢跟討論... 甲方不可能會提案，因為我們這樣委託給他們，這個館等於是他們自己在經營...（P1-17）

已經租房子給人家了嘛!也只能請他好好照顧，他要怎麼樣去經營的話，只要在不違背雙方合約的情況下...（P1-15）

道禾（N1-55）強調，經營期間道禾會因應民眾需求、公部門建議而調整經營項目，但是仍貫徹原先的經營理念，以六藝的教育文化作為主軸。雖然如此，卻曾發生公部門並未先行知會道禾，即擺設藝術裝置於演武場的情形，因而造成經營單位某種程度的困擾（N1-76）。而文資處（P2-67）亦提及，在層級節制之特性下，文化局難免將民間經營單位視為管轄單位，例如公部門若策劃相關活動會立即希望民間單位挪出館舍空間、人員來配合執行。

經營的方向並沒有改變初衷，只是說，經營的項目有越來越多元化...(N1-55)

要在我們這邊設置任何裝置時，可不可以跟經營單位多一點溝通，不然我們也會覺得很唐突...（N1-76）

行政處理上會容易把民間單位視為轄屬機關來配合...（P2-67）

由此可見，文化局宜重視委外經營過程中與廠商的先行溝通與自主空間之賦予，於交辦業務之前仍需留意溝通程序。換言之，民間單位並非公部門的管轄機關，而應將之視為對等的協力夥伴，方能實踐公私協力核心理念所強調的平等互惠，以確保良善的協力運作。

三、參與規則之明確性與過程之透明化

完善法制的建立能確立協力者間之關係與彼此溝通之管道，亦可更清楚界定公、私部門之權利、義務關係，避免權責模糊與重疊，進而有利於信任關係之建

立。文資處（P1-19、22）強調，執行的事項均依照合約，以委託標的、範圍、履約事項等來規範經營單位，並將民間單位交付的投資執行計畫書作為審核之標準。上述顯示，個案之協力關係以合約規定為行動依歸，在雙方合意之下以契約清楚劃分公、私部門之權責義務，避免模糊空間。

基本上我們都照合約走，投資執行計畫書本身是合約的附件...（P1-19）

合約有規定說乙方要做些什麼事情...委託標的...範圍、宗旨...（P1-22）

另外，文資處（P2-82）提及，除非有意於參與政府委託案，否則一般民眾對於促參的資訊仍不甚了解。由於民間不清楚促參資訊公告的網站，導致促參相關訊息之傳播範圍有限。特別是文化、教育類型之組織鮮少接觸促參訊息（P2-83），因而欠缺了解政府委外的相關管道。

一般民眾對公部門可能不會特別去注意有公有建物要做委外營運...除非真的是有心的，才會特別在網站上看促參公告...公告訊息要更公開清楚，因為可能每個案件的公告還是會不夠普及，像是有些民間文化、教育團體為主的單位，都不熟悉這些訊息。（P2-82-83）

基於上述原因，當前之促參資訊難以普及，因而存在公、私部門認知上之差異，將降低民間部門參與政府委外行動之可能性。道禾（N1-10、33、82）亦強調，其對於 OT、BOT、ROT 等公私協力之類型不甚了解，且由於承接政府業務經驗上的不足，對於政府委外管道、評鑑標準以及相關法令規定認知有限。諸如道禾欠缺對於「因應計畫」之理解（N1-10），而此「因應計畫」正是文化資產特有之建築規定，為一般民眾，乃至建築師均不必然熟悉之領域，彰顯民眾與公部門間存在「資訊不對稱」之情況。

第一次參與政府的OT案，有很多法令上的不瞭解...特別是我們也覺得驚訝是我們OT的時候才知道要進行因應計畫。（N1-10）

再讓我們多了解一些評鑑上的效益，或是怎麼樣去參加所謂政府OT案的一個過程可以讓一般社會大眾多了解...（N1-33）

一般社會大眾對於OT、BOT、ROT的認知不是很清楚...（N1-82）

相對於道禾（N1-33）不甚了解委外經營之評鑑標準與效益，文資處（P1-5）提到營運績效評估會議之考核項目，包含營業項目及選購率、年度經營績效、顧客滿意度或投訴率等指標均是在公私雙方合意的情況下，於契約所明文規定，而遵照合約執行係公私部門之基本原則。由此觀之，在合約簽訂之初，公、私部門對於契約內容之了解程度，以及對於委託經營績效評估機制的釐清程度，在認知上存在相當之落差。

營運績效評估會議會討論，第一點是經營狀況：營業項目及選購率，第二點是經營績效...那些項目是合約上就有規定...照原本契約在走。（P1-5）

上述彰顯公、私部門對於法規之認知程度有所差異，亦即相對而言，私部門所實際接收到之資訊遠少於公部門所想像或提供的範圍；而即便如此，實務上政府單位亦無法全然明瞭所有涉及委託業務之法規範。申言之，即行動者不可避免的因為能力、時間、精力均有所限制，致使認知狀態是為「有限理性」（bounded rationality），而無法毫無遺漏的掌握所有資訊。

文資處（P2-81）認為，即便作為承辦人員也無法對所有法規均瞭若指掌，每逢對委外相關法規有所疑慮，亦需詢問中央政府財政部促參司以了解法規意涵。值得關注的是，中央政府僅能針對現存促參法規予以文義之解釋，且法規亦僅能就相關業務予以大方向之規範。有關法規之適用程度、適用的限制以及實務之操作，最終仍須地方自治體系的承辦單位依其權責、裁量空間來執行。

不只民間...公部門有時候也會不太清楚...詢問促參司...只能先引導你處理一個大方向...但是實務上執行面的問題，就會不知道如何適用法令的程度...會要求執行單位依權責思考處理...（P2-81）

換言之，目前的刑務所演武場委外所涉及之法規大多僅能就民間參與政府業務予以原則性的規範，並無法針對將文化資產委託民間經營所涉及之多元複雜業務逐一系列，導致法規於制定層面與實際執行上存在相當程度之落差。

「制度的建立確保了協力關係的發展」，同時緊繫著公、私部門之「合作形式與實質利益」（李柏諭，2011：53）。然而，可從上述看出民間參與政府委託案件相關法規、管道等資訊之普及程度仍有加強空間。申言之，即便是透明公開的

委外相關法規、資訊，仍存在一般民眾對之不甚熟悉之情形，即陷入所謂的「資訊不對稱」。再者，誠如林淑馨（2012：118）所言，我國具體促進非營利組織參與協力相關制度仍不完備，公私協力之法制環境仍有改善的空間，包含促參管道、資訊之透明公開化，以及縮短法規範與實務適用上之差距，使民間力量有明確方向指引，方能提升私部門參與公共事務之動機。

基此，公部門於委外前與民間單位確實地溝通，使其了解契約規範、評鑑標準與效益等資訊，乃公、私部門在正式協力前所不可輕忽之程序。同樣的，徹底推廣政府業務委外的公開招標訊息、參與管道、契約內容等資訊，能有助於減少因「有限理性」所導致的公、私部門「資訊不對稱」，進而提升民間參與政府委託業務之意願與機會，以及增進協力運作之穩定性。申言之，良好之協力制度設計能賦予民間參與之合法性以及提升參與動機，使公共事務之經營具有更多元發展的可能性。而如何將文化資產委外業務更進一步法制化，使制度設計更加明確、完備以供行動者依循，係吾人可詳加評估之處。

參、協力過程

參與者透過「面對面對話」的過程建立「信任」關係，從而增加其對協力「過程之承諾」。而不斷的協商亦可達到各方「共享的理解」，將產生「即刻的結果」，進而持續增加參與者間的信任與承諾，可謂形成循環的過程。

一、面對面對話

若參與者缺乏面對面的對話，將難以達成有效之協力關係（Ansell & Gash, 2008: 558），反映公、私部門協力過程中，參與者之面對面對話扮演著關鍵性角色。

刑務所演武場之委外過程中，透過例行舉辦之月例會議讓文化局與道禾面對面的協商（參N1-72；P2-62）。在頻繁的對話之下，公、私部門更加了解彼此的立場，並進一步建立信任關係（參N1-24、39、166、168；N2-55）。顯示持續性的互動、協商可增加公、私部門對於彼此立場之理解，進而尊重對方不同的看法，而如此相互理解與彼此尊重的互動過程，將影響協力目標之達成。

文資處P1提及，法律規範是道禾所需協助之處，因而在經營單位提出不同構

想時會基於法規給予建議，並主動提醒執行應注意之事項（P1-5）。而道禾N1則說道，其明白文化局依法行政的職責，以及對於履行合約的重視，因此更容易以同理心站在對方立場與之溝通。此外，依據道禾（參N1-23、71、97）的描述，其認為當下的文化局相較於以往合作經驗可以更加理解、認同道禾之經營理念，願意主動提供建議或管道來協助受託單位，因此即便當下所面臨之問題無法獲得立即性的解決，道禾亦能理解文化局的難處（N1-15、54），而願意配合文化局，在在回應Ansell & Gash（2008: 558）所言，於持續的對話過程中，打破雙方既有的成見，締造對彼此的信任、尊重、共同的理解以及對於過程的承諾。

兩個月開會的時候我就會問說，最近做什麼事情？執行得怎麼樣？或是哪裡提醒他下一次要做些什麼事情...（P1-5）

會盡可能的不隱瞞去提出我們的需求或是困難，我覺得透過不斷的溝通協調、了解、認識的一個過程當中，我們越來越好，越來越順利...（N1-15）

因為我們會跟公部門接洽，我也會盡量把公部門的難處或是一些問題跟我的同事分享溝通...（N1-54）

較理解我們在做什麼，知道我們在堅持什麼，所以比較不會去阻止我們去做一些比較理想性的東西，但是他們也會給我們一些建議...（N1-97）

面對面對話乃協力之必要條件，惟其並非充分條件（Ansell & Gash, 2008: 558）。除了正式協力機制，本中公、私部門亦透過非正式管道彼此協商，係共識達成之關鍵，包含以通訊軟體，諸如電話、Line、電子郵件等管道來了解彼此合作狀況並即時性的溝通協調（參N1-72）。

在頻繁互動、協商下，公部門日趨了解私部門的不足之處，而私部門亦較清楚公部門的限制。除了透過建置正式溝通平台的方式，於每兩個月召開工作會議，並不定期召開協商會議以期能夠有效解決問題之外，非正式的溝通管道亦扮演舉足輕重之角色，在頻繁聯繫之下更能使行動者了解各方之不同立場。是故，除了以法制化的方式，建立委外契約作為公、私部門的基本合作規範，以法規命令作為雙方行事的依據之外，結合非正式溝通管道，並賦予經營單位更多的彈性空間以及自主權，將有助於建立公私雙方之信任感、尊重、共同的理解以及對於

過程的承諾，進而有利於協力關係的進行。

二、信任建立

文獻強調，協力過程不僅僅只是公、私部門的協商，亦須建立不同利害關係人的信任關係（Ansell & Gash, 2008: 558）。本案協力之初，透過合約的簽訂建立文化局與道禾的基本信任關係，並於不斷的協商、對話過程中，發展出進一步的信賴關係，如同道禾（N1-162）所言，公、私部門在協力中基於相互的理解而建立信任感。

我們建立了這樣一個信任機制，他很願意相信我們做了不會傷害他們，是幫他們，然後我們也很信任他們，他是會幫我們不會傷害我們...（N1-162）

而根據文資處（P1-5、21、22）的回答，除了依照契約來規範受託單位經營方式，並透過充分的溝通管道了解經營單位履約狀況之外，正式的規範給予了演武場經營者一定的彈性空間，彰顯從正式的制度面建構出公私協力中之基本信任關係，使民間單位能擁有一定的經營自主權。

兩個月開會的時候我就會問說，最近做什麼事情？執行得怎麼樣？或是哪裡提醒他...那些項目是合約上就有規定的...（P1-5）

他會送給我們審核...如果是變動程度很大的，我們就要請委員看，如果只是幅度很小的...不用跟我們講。（P1-21）

這些規定都是用來規範他是不是能夠跟他的投資執行計畫書相符的原因，這些都是看他的營業行為...（P1-22）

信任是促使公私協力運作的重要一環。從道禾（N1-174）的回答可看出其認為影響道禾與公部門互動關鍵的因素為信任。道禾與文化局相關人員持續不斷的溝通協調，因理解彼此立場進而信任對方，方能產生協力默契，有助於演武場之經營。而針對承辦人員因信任而賦予道禾經營自主空間所帶來的影響，道禾認為在心情上會較為踏實（N1-162、163），提高落實文化資產活化理念的動機，造就如今演武場的風貌。

信任，透過一次一次的合作之後默契會產生。（N1-174）

做事情是比較放心的...當這個信任機制不在，要做什麼會很小心...但是對於外面這些執行經營項目上說真的不太會有太多的影響。因為不管今天他支不支持我們都會做這件事情，可是今天有他們的相信跟支持...會很願意放手去做。(N1-162)

多做也不會多給我什麼，我也可以用這種心態來做，可是當今天得到信任感我們也願意多去做像是承辦或推出一些活動，即使沒有要求我們。(N1-163)

信任無疑是影響協力關係進行的重要關鍵，當事人間持續不斷的溝通、對話乃是建立信任的基礎。公部門在投標的計畫書審核、合約擬訂與簽訂以及後續的互動中了解民間經營單位的價值觀；而道禾亦在協力關係中認識政府單位之組織氛圍。顯示正式的制度建構出公私協力之基本信賴關係，待協力者日益了解對方之立場與組織文化後，持續發展信任關係，並更進一步地、深遠地影響協力運作。

三、對過程的承諾

Ansell & Gash (2008: 559-560) 指出，協力過程中，公、私部門互相承認彼此之依賴關係存在、共享過程之所有權、對開發互相利益之機會保持開放等因素，均會增加參與者「對過程的承諾」，進而影響協力結果。

(一) 道禾依賴文化局提供法規諮詢、行政流程協助及大型歷史建築之修繕

法規範往往是民間部門所不熟悉之領域，因而需要公部門從旁協助。道禾(N1-15) 提及其對於政府委託所涉及之法規以及契約中的術語了解有限，因此需要尋求政府專業上的協助；而公部門確實在職權所及之範圍內提供法律諮詢以及執行業務上之支援(N1-83、88)。

文化局也會比較相對站在他那邊可以幫助我們的角度，來幫我們想辦法。那我們也會盡可能的不隱瞞去提出我們的需求或是困難... (N1-15)

他們能夠協助的只有盡量在法律上幫我們尋找合法的管道... (N1-88)

相對的他們在法令或政策上的協助或宣導上也要給我們多一點的幫忙跟支持，不然我們會覺得很無力。(N1-83)

另外，私部門亦坦承基於資源的有限性因而需要政府提供資源。道禾(N1-77)

提及在與文化局頻繁接觸後，文化局較能理解受託單位之需求與不足之處，進而爭取讓承接單位能夠增加知名度的機會與資源。除此之外，道禾（N1-58）亦希望能藉由公部門本身扮演政府角色上的優勢代替經營單位與一般民眾溝通、化解誤會，以及對於道禾經營演武場上有實質金錢的挹注。惟當前政府公務繁忙，在財源以及人力相當有限的情況下，能協助民間單位之處相當有限（N1-172）。

希望文化局與民眾多一些溝通的方式與管道...也許在接到民眾客訴，可以先幫我們做初步的溝通...（N1-58）

文化局大概了解我們想要的面相之後，當他們局處室內或是上面的主管提出了想法，他可能就會先去判斷...若是說覺得很適合演武場，他們就會直接幫我們爭取讓我們被看見的資源...（N1-77）

可以用一些公部門的宣傳或是資源來幫助挹注...有做這件事情，但是不多，因為他們的對口單位太多了...心力其實沒辦法。（N1-172）

有關公部門在協力關係中扮演之角色，文資處（P1-16、17）則提及，公部門提供法規面的諮詢以及建議，主要為確保民間經營單位之行為能夠適法，但仍保有其一定自主權。而當民間經營單位面臨困難時，以擬定因應計畫為例，文化局會扮演介入輔導及尋求專業團隊協助的角色。

給建議，他會跟我們討論他們要做什麼，我們就說，喔!這樣可以呀!或是不可以呀!適法嗎?（P1-16）

基本上提供諮詢跟討論...在開會就會說你們今年的營業項目好像銷售狀況不是很好，那你們會增加營業項目、會增加商品來提升收入嗎?那他就會考慮他的狀況，然後我們進行討論...（P1-17）

而另一位公部門受訪者文資處（P2-31、40、41）亦提及，在現行法規體制下，承辦人員會盡全力幫助私部門，包含涉及法規制度之諮詢，以及行政流程之協助。透過公部門承辦人員協助辦理相關行政作業，可減少不必要的耗時與金錢成本。此外，由於歷史建築大型類之修繕涉及龐大之經費與相當程度之專業，考量到私部門之經費有限而交由公部門負責（P2-40）。

依法來執行，不合理的地方也盡量幫他們調整和反應...列明清楚...這個條件

裡我們能協助的地方就可以盡量協助... (P2-31)

會去詢問法制局或是法制人員...顧問律師相關問題能協助就是盡量協助...
(P2-41)

大型的修繕譬如說屋頂要整個翻修、地坪的修繕其實是由公部門來協助專業處理...公部門來協助申請其實可以省去一些流程或是手續費...民間單位可能真的不知道譬如說要怎麼去申請建照、因應計畫... (P2-40)

由此觀之，私部門面臨資訊、資源有限的困境因而需依賴公部門提供法規諮詢、行政流程的協助，以及透過公部門之影響力推廣道禾經營演武場的成果。惟公部門在人力以及經費不足的情況下，能提供之資源相當有限，承辦人員僅能在權限下就自身角色尋求有限管道協助私部門，包含法律知識諮詢、以人脈提供業務協助，以及依合約內容負責硬體建築之大型修繕。然而，不論如何，道禾在經營演武場時勢必對文化局提供之行政資源、專業知識有所仰賴，且其意識到了此依賴關係之存在。

(二) 文化局依賴道禾經營演武場以宣導文化資產之保存意識

文化資產具備歷史文化、藝術、科學與社會教育等意義(文化部文化資產局，2014：2)。文資處(P2-2)提及，期望透過將演武場委託給道禾經營，發揮並傳達文化資產的教育、文化、藝術美學等價值。同時，因異於公部門的層級節制，民間單位無須服從上級命令指揮，相對的，能以彈性、自主之優勢，發揮創意以活化文化資產，將老舊建築呈現出嶄新風貌，並進而宣導文化資產保護的意識。亦即，老舊建築凡經用心維護與規劃即可享有多元用途的使用方式，而非僅侷限在傳統認為老舊建築多半為閒置、髒亂空間的狹隘思維(P2-44、66)。

很希望這個單位來進駐...提供的是一些教育、文化或藝術的一些美學培養，或是推廣文化資產價值... (P2-2)

他們的教育推廣能力有很大的優勢...可以和公部門合作來宣揚這些文化認同與文化資產保存活化的精神。(P2-44)

公部門以採購方式來執行的話，相對受到很多限制...對於民間來說他們比較容易有自由度，以及創意性的發揮... (P2-66)

另外，在政府財源及人力有限的情況下，僅透過公部門單方面付出已不足以維護與活化文化資產。基此，為了達到永續保存文化資產，公部門將歷史建築演武場委託給道禾經營，並將此公、私部門共同協力之成果展現於社會大眾，使之體認到，文化資產之保存不應僅坐等公部門出資協助，而是應該盡到身為公民的義務，由公、私部門共同維護（P2-9）。透過將道禾經營演武場之經驗分享予社會大眾，傳承與交流經營經驗，以展現公私協力作為新興文化資產的保存方式，進而提升民眾自主性參與保存文化資產之公民意識（P2-10）。

應該也肩負自己的責任...藉由文化資產的修繕後開放，讓大家知道事實上很多老空間...只要用心去經營的話也是可以活化再生。(P2-9)

補助也不是一個文化資產保存或是再利用的唯一辦法...分享道禾對演武場經營的活化經驗... (P2-10)

公私協力表彰不同利害關係者間之互賴關係（Jamali, 2004: 419；Ansell & Gash, 2008: 559-560；Jacobson & Choi, 2008: 639；陳恆鈞，2008：178-180；許耿銘，2009：58）。綜上所述，道禾依賴文化局提供法律諮詢、行政流程方面之協助，以及大型歷史建築之修繕；而文化局則依賴道禾以專業經營演武場，並向大眾宣導公民自主參與保存文化資產之意識，顯示道禾與文化局彼此資源依賴，且均承認此相依關係。申言之，刑務所演武場之委外過程中，公、私部門之經營責任與風險存在某種程度的相互分擔。

（三）共享協力過程之所有權並保有互惠互利之機會

協力治理係將決策之所有權從相關機構移轉到集體利害關係人（Ansell & Gash, 2008: 559），也意味著經營之決策權不再侷限於政府單位，而是多元的參與者均能共享決策的權利。刑務所演武場之委外即是將多元參與者納入文化資產經營之體系中，朝向各方利害關係者共同享有場域經營權之發展趨勢。

道禾（參N1-55、56、118、143）提及，在未改變教育課程經營主軸的前提下，因應環境變遷、不同民眾需求而調整經營項目及內容。詳述之，道禾透過客訴專線、臉書、問卷等管道了解民眾需求（參N1-130、141；N2-16）。而調整部分包含經營初期為了達到管理演武場內秩序而產生的圍欄設計（參N2-11）、持續

的推動文創市集（參N1-63、116、130），以及與販賣餐飲的綠色講堂，18度C巧克力工坊等廠商合作來增加經營多元性（參N1-65、130）。未來將規畫「常民化」類型的活動，使民眾擁有各種體驗演武場活動的機會（參N1-118；N2-88、113），將六藝文化結合常民生活的經營策略，能引起更多民眾的共鳴（參N2-88），進而持續參與演武場活動。在在如同里長（P3-21）所言，道禾經營演武場的方向會依照民眾需求而調整。

思考要不要今年把他更常民化...跟節日、節氣更結合在一般生活...(N1-118)

有人表示地方很小擠不進來喝茶，可以看可以吃的東西很少...因為現在年輕人的關係會去找有理念的市集活動，變成常態固定性活動...(N1-130)

他會把他整理得讓民眾接受性高，而且他們隨時再調整...隨著民眾取向跟需求去慢慢琢磨，找出最好的方向。（P3-21）

隨著參與者的增加，將增強對協力之承諾以及所有權之意識（Ansell & Gash, 2008: 559）。文化局於2015年演武場經營續約時，將民眾的滿意度納入評鑑項目中（分數比重約為三十分）（N1-140；P2-32），反映公部門重視使用者之需求並交由大眾共同決定演武場的經營成果，顯現當局意識到將協力納入廣大參與者之重要性。

希望多聽到一些市場民眾真實的聲音，希望我們多去了解這部分，所以從原來的10%提升到30%，這個分數是高的。（N1-140）

財政單位對於促參的一些想法...不一定說單一要以財務為重，所以開始也會重視說這些文化場館的重點，是在提升民眾參觀的服務品質和效益...（P2-32）

公私協力應用於文化資產委外經營需獲得參與者之認同與共識，包含以廣大民眾之支持作為經營基礎（郭幸萍、吳綱立，2013：157）。上述道禾及文化局均重視民眾對於演武場經營之回饋，顯現經營者依照參與者之需求而調整經營方向，以及當局已意識到將協力納入更多元參與者之必要性。然而誠如Ansell & Gash（2008: 559）指出的「這意味著一個棘手的困境」，多元參與者的需求不一，因此需要透過不斷的溝通協調來凝聚參與者之共識。

有關參與者共識之凝聚，根據道禾(參N2-11-14)有關為維護演武場內秩序、品質而存在的部分區域圍欄設計以及收費制度，道禾及部分民眾認同應將空間有所區隔，讓已付費的民眾能享有寧靜空間以及文化資產所營造出之氛圍；相對地，另有部分民眾及文化局認為，全館均應開放讓所有民眾進出而非有所限制或索取費用。在如此不同的觀點下，道禾透過與民眾的持續協商，說明制度設計之理由，說服秉持不同理念的民眾；並以問卷回饋顯示民眾支持限制演武場館進出之觀點，反映給文化局並與之溝通。透過持續對話讓文化局、民眾了解，道禾在未領受公部門的補助下，每月須繳交租金予以政府，因而需要保有收費制度以維持演武場之營運管理，以及透過部分限制進出場館的規範，方能確保基本的空間品質並回應民眾的期待。

經過面對面之協商，文化局及民眾能更加理解道禾重視符合民眾期待的經營品質。而部分民眾反對經營者管制進出與收費制度之觀點，可歸因於民眾將演武場視為如同公園般的公共空間，或存在誤認道禾因收取公部門補助而經營演武場的迷思。此外，道禾從溝通中進一步理解文化局身為公部門重視民眾反應的立場，明白各方參與者因立場不同而造成價值觀差異，再以此為立基持續協調，進而達到參與者均可接受並尊重之共識。

另外，Ansell & Gash (2008: 560) 則指出，不同利害關係人對於「誰應該採取主動」的觀點不同，將會阻礙彼此共有所有權。文資處(參P2-9、10)提及部分民眾無視於文化資產價值而僅以商業考量，或將保存文化資產視為政府之責任而非全民義務。這些不同的觀點反映出公、私部門存在誰應主動負擔保存資產義務之不同定位。而道禾(參N1-91、92)則提及，除了部分民眾未意識到文化資產保存之重要性外，由於現實中公部門的財政壓力，因此政府存在對於文化資產之「價值」跟「價格」上抉擇的兩難。

可能有文化資產的私有所有權人...將保護及維護的責任，完全交由公部門...
遇過大家不想要的文化資產，想要拆掉可以直接買賣作為商業用途。(P2-9)

因為他們財政已經不足了，如果他要維持歷史建築或是古蹟會是相對辛苦的，也會因為不符合現代商業經濟效益可能會有一些阻礙。(N1-91)

蔡明志(2014: 88-89)指出，如今所見之文化資產風貌，可能是前人有意

識所保留之成果。然而，廣大民眾、公部門體系有各自之價值觀來定位文化資產，包含應由誰負責文化資產之保存，以及文化性與商業關係之選擇議題。在多元定位下，如何以獲得多數參與者認同之方式經營文化資產（郭幸萍、吳綱立，2013：157），係吾人需努力之方向。

協力係以分享資源來達到共同參與、責任分擔（Himmelman, 2002；Jamali, 2004: 419；林淑馨，2016：107-108；吳濟華，2001；曾冠球、方凱弘，2013：63；許耿銘，2009：59），反映出參與者共享所有權、對於協力過程具有共同責任（Ansell & Gash, 2008: 560）。在政府財力、人力資源有限下，透過將文化資產委託給民間單位經營，方能發揮文化資產獨特之功能與意義。而刑務所演武場即是如此，文化局將歷史建築委託給民間單位道禾經營，並將公私協力之成果展現於社會大眾，以此方式打破傳統狹隘思維，並宣揚公民自主保存文化資產之意識，以達到資產的永續經營，顯示刑務所演武場之委外過程中，透過整合不同部門的資源來達到某種程度的責任分擔：文化局與道禾依賴對方之資源，且相互承認此依賴關係，兩者共同協力經營文化資產，並納入了不同參與者來分享經營所有權，增加公私協力之正當性以及對於協力過程之承諾。然而，現實中無法避免多元參與者的需求、定位相異，因此需要長時間不斷的溝通、協商以凝聚參與者之共識，在集體資源互賴與分擔下，方能增加經營的穩定性以及共享經營演武場之成果。

四、共享的理解

共享之理解包含公、私部門擁有清楚任務、共同問題之定義以及共同價值之指明（Ansell & Gash, 2008: 560）。在公私協力中，各協力者必須發展出彼此可以一起達成的共識，在清晰目標、目的共享中協力，方能實現協力目標。

道禾結合歷史建築與六藝文化推廣之經營規劃，可說是文化局在確定委託經營單位之時，對於受託單位之認知、定位，亦是文化局日後對於道禾經營狀況的審核依歸，例如文資處（P1-19）提及以合約作為對於經營單位行為的審核基準，將道禾投標的投資執行計畫書，作為與之合作的基礎，以及與後續履約管理之依據。

基本上我們都照合約走，投資執行計畫書本身是合約的附件，就是照這個來

走，如果要提新的計劃要先經過核可。(P1-19)

在演武場之委外過程中，以契約內容作為公、私部門清楚任務之基石（參P1-15、19、22；N1-191、192、193），且雙方對於文化資產活化目標具有一定共識，認同文化資產需要透過民間力量予以活化。而在如此的共享價值指引下，有利於文化資產之保存與再利用。

對我們這樣廠商經營角度來看，這樣規定清楚是好的...才知道要依循的辦法... (N1-191)

另外，從不同利害關係者對於文化資產之定位，可看出參與者之目標、價值共享程度。有關道禾對於文化資產之定位，道禾（參N1-93）提及，可能因為身為教育基金會的組織本質，經營演武場之想法與理念較符合文化資產的法令意涵。申言之，道禾所呈現之文化資產意義、組織宗旨與文化資產法令之立法目的可謂相近。道禾期望透過演武場之硬體歷史建築來傳承東方文化特有的精神，將軟體六藝文化融入硬體演武場以將文化資產活化，並以演武場作為宣揚六藝文化的平台，讓道禾的組織理念得以向外拓展（參N1-47、49-51、145）。

硬體建築最重要的理念是靈魂...把六藝文化放在這個建築裡面，他才能活化，重新有一個現代的樣貌... (N1-49-51)

在實際經營策略上，道禾將文化藝術－六藝文化轉換為藝術靜態展覽、短期講座活動以及長期課程，透過文藝展演、教育，發揮六藝文化以及演武場作為文化資產的價值（參 N1-116），顯示道禾對於演武場的維持與活化傾向文化的根源性價值，而非追求時下的流行文化，或以商業利益為目標（N1-68）。

一些吸引人的文化產業...吸睛、很受注目。可是我要去做那樣的事情嗎?...他的根源性是什麼?...還是他只是流行文化的一種... (N1-68)

在目標共享的基礎上，公、私部門較容易確立共識。道禾經營的教育理念符合文化局將刑務所演武場委託民間經營的目的，將演武場完善管理，以及發揮文化資產之價值，進而傳承（P1-37）。文化局與道禾均期望演武場之經營符合民眾需求，而道禾亦以組織宗旨六藝文化結合軟硬體之方式活化演武場，發揮文化資產美學教育、文化藝術、歷史傳承等價值，達到文化局將演武場委外的政策目標

(P2-1)，顯現文化局與道禾在經營演武場上擁有共享的價值。

他們...著重在文化的傳承，也跟這個館本身的意義是一樣的。(P1-37)

最重視的就是一些文化的推廣或是展演...同時也發揚文化資產脈絡的多元文化精神，並希望文化資產空間是可以開放給市民多多參與的...(P2-1)

道禾(參N1-13-14、62、76、97)認為，在公私雙方持續互動下，文化局較了解道禾的立場與經營理念，因而給予道禾更多經營自主性。顯示協力過程中，文化局對於經營單位的認知會隨接觸時間增加而有所改變：文化局於協力初始對受託單位道禾之定位，會隨著協力之進行而有所差異。畢竟，唯有透過實際溝通與協商過程方能進一步了解協力單位的實然面貌與核心價值，而如此之認知將進而影響後續協力之運作與演武場之經營，亦點出道禾N1所強調與公部門相互「磨合」、透過持續溝通達到共識之重要性。

他們現在因為比較理解我們在做什麼，知道我們在堅持什麼，所以比較不會去阻止我們去做一些比較理想性的東西...(N1-97)

此外，道禾會因應不同年度經營狀態以及回應現代民眾多元的需求，於實際經營時稍作調整(N1-55、56、62、63、110、118、143；P3-21)；而文資處在重視演武場之文化意涵的同時，亦十分看重民眾之反應(P2-1；P2-95；N1-139、140)，顯示公、私雙方以民眾需求為依歸，在如此共享價值之指引下，協力經營演武場。

五、即刻的結果

文獻指出，即刻的結果多半為具體之協力產出，惟其可被視為建立成功公私協力的關鍵。這種所謂的「小贏局面」可反饋到協力過程，促進公、私部門間信任關係及增加對協力的承諾等良性循環(Ansell & Gash, 2008: 561)。

(一) 金擘獎之獲得

對於文化局而言，演武場委外案為臺中第一個文化資產委外獲得金擘獎之案例，此榮譽肯定了文化局第一線執行單位對於承辦演武場經營、履約管理之努力(P1-37；P2-94)，因而增加公部門持續執行其他委外案之信心。

公部門和民間機構皆獲得金擘獎的獎項...勉勵執行人員...給予公部門繼續執行其他委外案的信心... (P2-94)

對道禾而言，中央政府財政部以促參案件金擘獎作為鼓勵，肯定道禾營運演武場之付出，包含文化傳承的經營主軸以及差異化的策略 (參P1-37；P2-94)。道禾 (N1-15、27；N2-62) 提及金擘獎是中央政府回饋道禾活化經營演武場之展現，顯現道禾認為中央政府並非看重經營單位的財務績效，而是重視其結合教育理念的實踐以及進而建造出正面的社會影響力。此外，文資處P2認為，金擘獎對於道禾之實質助益為經營演武場之續約優先權 (P2-94)。

有機會得到中央政府鼓勵我們的一個獎項，他是看到我們在做教育文創的用心，還有整個社會建造出來的形象也好，效益也好... (N1-27)

到第四年我們的努力被肯定...可見政府看到的也不是錢... (N2-62)

金擘獎的獲得應該實際的助益是幫助道禾執行場館的優先續約權和程序。
(P2-94)

(二) 演武場知名度之擴增

公部門往往從參訪人數、臉書粉絲人數等數據，檢視文化場域之經營成果。例如道禾 (N2-115) 提及2014年「優人神鼓」的活動、「李蕭錕講座」、「讀冊吧」等活動，公部門於實際參與以及了解民眾之回應過程中，得知道禾經營演武場之成果。另一方面，文資處 (P2-95) 亦提及，會從參觀人數、營運收益以及民眾的正面意見回應來理解道禾經營演武場之成效，而上述演武場經營成果均會增加承辦人員對於文化資產委外之信心。

像優人神鼓，臺中的雲腳活動在我們這舉辦...公部門有來參加...民眾也都會寫信到市長信箱...公部門也有設計問卷去給民眾寫...看我們網頁按讚的人數跟粉絲人數...每個月都要回報來訪人次...假日其實公部門各部門的主管不定時來這邊走一走...曾經問他，你怎麼知道我們做得不錯?他說他們只要問人家這裡好不好，人家告訴他的回饋就知道了... (N2-115)

有關活動的成效，不外是參觀人數和營運收益的考量...參觀民眾的回饋意見，常有正面性的回饋，也增加委外營運上的信心... (P2-95)

參與協力之動機可能取決於協力過程是否符合利害關係者所期望之有意義結果(Ansell & Gash, 2008: 552)。不論是實質的金擘獎肯定，或是演武場知名度、參訪人數增加等回饋，均可視為經營演武場之「即刻結果」，不僅讓協力者文化局以及民間單位道禾察覺其付出有所收穫、為人所支持，更增加參與者對於協力關係之信任、承諾，進而增加後續持續投入經營的動力。

肆、協助型領導

文獻指出，協助型領導以最少干預促進協力參與者達成共識，而其存在可能因個案情境而異。倘若參與者協力之動機薄弱、權力與資源高度失衡，或參與者彼此對抗性高、信任度低，將凸顯協助型領導存在之必要性(Ansell & Gash, 2008: 554-555)，彰顯協助型領導之存在取決於個案脈絡。

刑務所演武場之委外過程，縱使文化局與道禾於初始條件中存在權力、資源與知識之不對等，然而，因公私雙方資源上之互補，故於資源共享中縮減不同參與者間協力之地位落差。再者，協力過程中存在參與者之溝通機制、信任建立，並擁有即刻結果、共享的理解、對過程之承諾，且公、私部門相互對口的人員均秉持積極主動協力之態度，因而欠缺Ansell & Gash (2008) 協力架構中所強調之協助型領導之產生脈絡。

公私協力中「政府與廠商之間理應建立一種『培力』與『互信』關係...這種觀點一改過去以來民間廠商只是政府代理人的工具角色思維，以期彼此在合作過程中皆能互蒙其利、榮辱與共」(曾冠球，2011a)。在本案中，文化局對道禾能力之培力係文化資產保存與維護層面之知識與經驗傳承。另一方面，透過與道禾協力經營演武場則提升基層承辦人員之專業能力，包含法規制度面、執行面之問題覺察與解決；此外，更激發公部門產生不同經營文化資產的構思，增添多元的營運策略，進而促使文化資產之保存能發展出更多可能性 (P2-97)。

活化公部門對於文化政策執行上的策略，對基層執行人員在執行上，也可以深入瞭解文資法與促參法規，針對2者在實際執行面向上產生的問題進行思考與解決。(P2-97)

關於道禾專業能力產生的影響...道禾應該有獲得對於文化資產的保存與維

護的許多專業經驗。(P2-97)

刑務所演武場之經營，文化局基層承辦人員、民間單位道禾對於文化資產經營之實務經驗均獲得某種程度的增加，包含民間促參、與公部門協力的法規以及文化資產保存與利用的相關知識，回應李柏諭（2011：66）所言，「委外經營後的民間角色...『自我管理』、『自我治理』之學習能力必然有所提升」。然而依論者觀察，刑務所演武場之委外過程中，不論是由文化局培力道禾，或由道禾來培力文化局的現象仍不顯著，推測與本案例正值發展階段有關，因而導致協助型領導的角色尚未凸顯。即便如此，這或許涉及文化資產經營上專業知識之培力，係往後此個案值得被關注的面相之一。

伍、定位

文化資產場域中，無論是訪客、管理者、所有權人或使用者，由不同參與者所建構之網絡關係，係文化資產經營成敗之重要關鍵（榮芳杰、傅朝卿，2008：179）。刑務所演武場之經營涉及一般民眾、道禾、文化局等多元參與者，而其對於文化資產、公私協力之定位，將影響文化資產之經營成效與價值發揮。

一、公私協力之定位

（一）初始條件與公私協力的定位

本案例中，公、私部門基於影響力、人力、財力等資源不對等的「初始條件」（參 N1-9、25、84、89、114、145；N2-21；P1-24、25；P2-1、2、49；P3-21、24），期望透過公私協力達到資源分享、風險分擔，以及實現特定之政策目的或組織宗旨，反映文化局與道禾對於公私協力之定位；而運作良好的合作關係會影響道禾與文化局再次協力之動機（參 N1-144、176；P2-76），彰顯協力者對於政府委外事務經營之定位與初始條件之間的相互影響關係。

（二）制度設計與公私協力的定位

若制度設計能確保參與者間之公平競爭，並將演武場之經營納入多元利害關係人（參 P2-24、32；N1-139、140），將使文化資產之經營具有相當的共識基礎；而法規、契約是否確保經營者一定自主權，並賦予公、私部門資源分享、風險分擔的保障，均影響參與者對於公私協力之定位（參 N1-55、76；P1-17；P2-67）。

此外，公、私部門對於契約內容之熟悉度，以及對委託經營績效評估機制的釐清程度，亦影響參與者對於協力之定位（參 N1-10、33、82；P1-5、19、22；P2-82-83）。基此，若制度設計足以明確、完備能供參與者依循，將增加民間參與政府業務、與公部門協力之意願，反映參與者對於公私協力的定位，進而影響其行動。惟目前我國參與協力之相關制度仍不完備（林淑馨，2012：118），且委外資訊無法充分的普及（參 N1-10、33、82；P2-82-83），影響利害關係者對於公私協力之認知，而此認知將會影響協力之動機以及協力過程之運作。

（三）協力過程與公私協力的定位

本案文化局與道禾在持續互動下對彼此的組織文化、核心價值有更深的體認（參 N1-13-15、23-24、54、62、71、76、97），顯示隨著協力時間的增長而改變雙方的認知。透過對話建立信任關係（參 N1-39、162、166、168；N2-55；P2-62）、凝聚共識，找出共享的價值，以民眾需求為依歸（參 P2-1；P2-95；N1-139-140），增加對協力之承諾（參 N1-15、83、88；P1-16、17；P2-2、9-10、31、40-41、44、66；P3-21、24），在協商過程中修正對於協力者以及協力業務之定位，在在顯示溝通、信任、承諾、共享目標之達成等構面與公私協力之認知相互影響。

（四）文化局與道禾對於責任分擔之定位不同

公私協力強調公、私部門間之風險、責任分擔（Himmelman, 2002；Jamali, 2004: 419；林淑馨，2016：107-108；吳濟華，2001；曾冠球、方凱弘，2013：63；許耿銘，2009：59）。本案中，文化局為道禾之責任分擔體現在歷史建築之大型修繕。詳述之，文化資產之修繕金額龐大以致民間難以負荷，以及其所使用之材料、技法均有別於一般建築，在成本、專業的考量下因而將歷史建築之大型修繕交由公部門負責（P2-70）。

文化資產修繕有時候對於民間單位來說真的太專業...修繕的金額可能非常的高，因為他的修繕和一般新建建物不太一樣...（P2-70）

另一方面，道禾（N1-172）則表示，因文化局人力相當有限，僅能協助演武場相關資訊之部分宣傳，因而期望公部門能挹注更多資源，以提供道禾經營演武場之援助，顯示演武場之經營，文化局仍有更多為道禾分擔經營風險的空間。

責任風險沒有呀營運也都是我們自己在管理呀!...幫我們用觀光局的方式去宣傳，放到他們的包裝裡一起宣傳...有做這件事情，但是不多，因為他們的對口單位太多了...心力其實沒辦法。(N1-172)

從上述訪談內容可知，道禾N1及文資處P2對於風險分擔之認知不同，即對於道禾而言，期望經營演武場所需投注之資源受到公部門進一步的分擔。基此，在協力上宜更進一步溝通，使公、私部門了解對方所承擔之責任，並進一步的協商如何在變動的環境中分擔彼此的經營風險與責任，以解決資源失衡下私部門所增加之風險成本，方能實踐公、私部門平等互惠、資源共享之協力意涵，以及維持經營文化資產的品質，並達成活化資產之目的。

二、文化資產之定位

公私協力應用於文化資產委外經營需獲得公、私部門參與者、廣大民眾之認同與共識作為經營基礎（郭幸萍、吳綱立，2013：157），以下茲從道禾、文化局以及民眾對於文化資產之定位分別論述。

（一）道禾之定位

道禾（參N1-47、49-51、145）期望透過演武場之硬體歷史建築來傳承東方文化特有的精神，將軟體六藝文化融入硬體演武場以活化文化資產，並以演武場作為宣揚六藝文化的平台，讓道禾的組織理念得以向外拓展。在實際經營策略上，道禾將文化藝術—六藝文化轉換為藝術靜態展覽、短期講座活動以及長期課程，透過文藝展演、教育，發揮東方文化、演武場等文化資產的價值（參N1-116），顯示道禾對於演武場的維持與活化傾向文化根源性的價值而非時下的流行文化，不以商業利益之追求為目標的定位（N1-68）。

硬體建築最重要的理念是靈魂...眼睛看得到的東西他終究會隨著時間而消失，可是唯一能留下的...是文化、是歷史...（N1-49-51）

一些吸引人的文化產業...吸睛、很受注目。可是我要去做那樣的事情嗎?...他的根源性是什麼?...還是他只是流行文化的一種...（N1-68）

（二）文化局之定位

文化局認為，不論古蹟或歷史建築均具備其本身之文化意義與價值，對於地域性的發展相當重要（參P1-11、37），期望藉由委託民間的方式將文化資產善加保存管理（N1-89；P1-12、24），並作為居民參與的藝文場域、休閒空間（N1-61；P2-1、51），以發揮文化資產的美學教育、文化藝術、歷史傳承等價值（P2-51）。反映文化局將文化資產定位為委外的藝術文化平台（N1-133-134），用以作為展示、推廣文化藝術的介面，以及市民參與文化事務之開放性場域。

希望提供一個友善休閒文化的場域...只要找到有人可以用好的營運方式來營運...（N1-61）

他們覺得是政府的財產，站在保存管理資產的決策單位，會想把他管理好或是找到一個廠商來替代他們管理...（N1-89）

覺得我們這是一個委外的藝術文化平台，也把我們認列為街頭藝人可以來表演的點...希望我們成為公開性藝術文化展示空間...（N1-133-134）

活化文化資產，不要讓他變成蚊子館，讓他可以得到一個很好的照顧。（P1-24）

對公部門來講就是演武場真的成為臺中市市民很好的休息、放鬆與參與空間，...美學的傳承..文化資產的教育功能和歷史認同的推廣。（P2-51）

上述顯示，對道禾而言，文化局將演武場委託給民間經營之目的在於期望演武場之硬體建築能被有效管理，避免淪為蚊子館的命運，並提供一般民眾休憩及發揮文化展演之功能。而此觀點即呼應前述契約內容所表彰的，文化局將刑務所演武場委外所涉及之場域維護管理與展演文化藝術活動等政策目的（行政院人事行政總處，2012：53-54），彰顯文化局對於文化資產之定位。

（三）民眾之定位

吾人可從演武場相關經營規劃受到民眾回應的狀況來檢視民眾如何定位文化資產。道禾（參N1-5、107；N2-111）提及經營六藝文化的主軸對於多數民眾而言較不具吸引力，不若時下的流行文化受歡迎，以至於六藝文化教育課程的招生人數未見增長。

坦白說他是叫好不叫座的，真的來參加課程的我們統計過，一個月大概100

個人次左右，人次一直就是上不去... (N1-107)

因為我們不會是人數很多的，所以我說我們不可能靠這個常態課程活著，他是我們想推的課程但是畢竟是少眾。(N2-111)

在演武場的知名度增加之後，許多民眾慕名而前來參觀歷史建築，而首先吸引民眾的是文化資產本身的外觀，亦即民眾將演武場作為休憩、觀光場所，而對於道禾經營之六藝文化有一定認知後，偏好此地的文化氛圍，進而產生不同的需求 (N1-66)。

覺得演武場好像作為一個臺中市景點的概念而來參觀，而來參觀之後才發現說，喔！原來這裡還有這些六藝文化的活動、課程... (N1-66)

另外，須關注的是，2014 年演武場委外之營運績效指出，受民眾歡迎的項目以「小書房文創商品¹²」及「茶座¹³」之販售為主，佔營運收入 68% (如圖 4-1)，相對高於較具有深度文化涵養的藝文展覽 (演) 活動 (5%)、六藝推廣活動 (10%)、講座研習 (1%)。

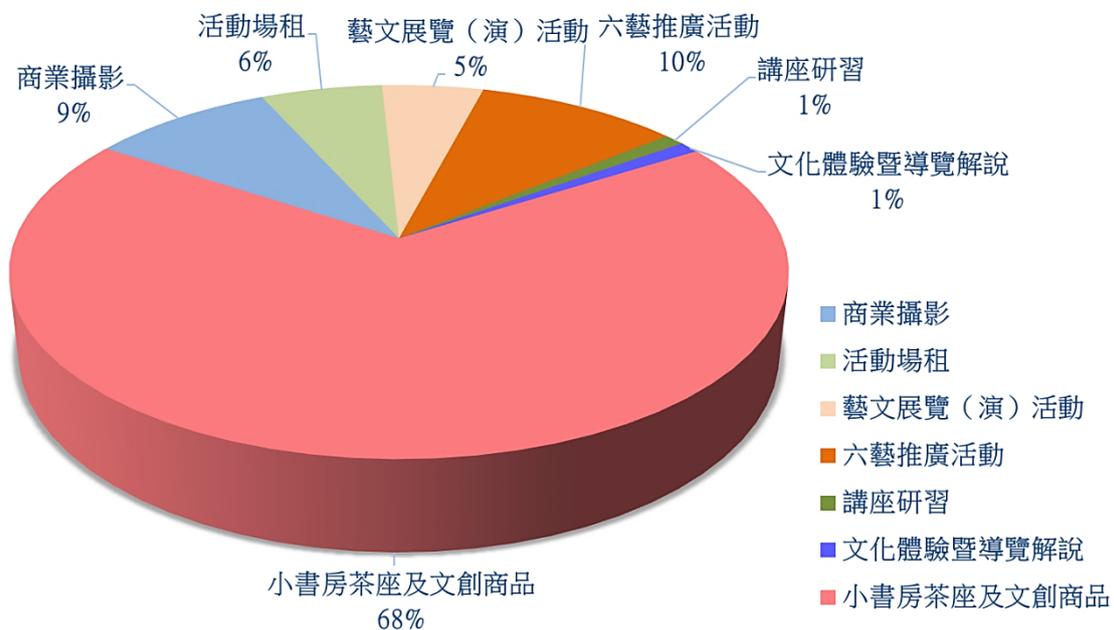


圖 4-1 刑務所演武場營運收入分配圖

資料來源：道禾六藝文化館 (2014：17)，轉引自葉鍬賢 (2015：97)

¹²小書房以販賣教育、文學、藝術等出版品、臺中主題文創作品、六藝文化及具紀念性產品為主。

¹³茶座為供民眾付費方能進入的飲食空間，販賣茶飲、點心讓民眾小憩、享受寧靜氛圍。

而於次年（2015年）的營運績效評估（道禾六藝文化館，2015；N1-108）亦指出，道禾經營演武場的項目之中，茶座及文創商品販售比重最高，是道禾收入的最大宗（67%）。

現在茶座就賣得不錯，小書房還有文創商品的買賣，在去年（2015年）的統計資料顯示是占有所有收入的最大宗（67%）。（N1-108）

上述資料顯示，文創商品以及供民眾休憩的茶座販售是目前大多數民眾所偏好的項目，彰顯當前多數民眾將演武場視為休閒場所而前去消費、休憩並感受文化氛圍的場域定位。

（四）民眾對文化資產的定位影響公部門的定位

前述論及民眾對於文化資產之定位，而如此的定位亦會影響公部門對於文化資產之定位。本案文資處在重視演武場之文化意涵（參P2-1）的同時，亦關注民眾之反應，期望道禾能增加不同營業項目以提升財務收入（P1-17），並吸引更多的市民前來參與演武場。如同道禾（N1-97）所言，相關公部門評鑑委員會給予道禾經營之建言，希冀其經營規畫能符合民眾偏好，包含市集、街頭藝人的安排，以吸引年輕族群前來參觀演武場。此外，從評鑑制度之中，有關民眾滿意度項目比重的提升（N1-139）亦可看出公部門重視民眾需求的定位。

在開會就會說你們今年的營業項目好像銷售狀況不是很好，那你們會增加營業項目、會增加商品來提升收入嗎？（P1-17）

給我們一些建議...比較能夠賺錢的東西，像是市集...辦一些戶外的活動...把一些街頭藝人的資源提供給我們...吸引觀眾...（N1-97）

評鑑方式...提高了服務滿意度，希望我們多去了解民眾的聲音...（N1-139）

公部門往往以參與人數之累積來評價文化資產經營成效（行政院人事行政總處，2012：61）。刑務所演武場之委外經營中，公部門即透過觀察社群網站所累積的人氣與每月實際前來演武場域的人數來評估經營成果（N2-115），顯現公部門體系傾向以民眾參與數量來審核文化資產之經營成果。

FB網頁的粉絲一直在增加...網頁按讚的人數...我們每個月都要回報來訪人

次...假日其實公部門各部門的主管不定時來這邊走一走...看你這裡生意好不好、人多不多... (N2-115)。

上述揭示公部門期望道禾經營演武場之方向能吸引更多民眾前往參與，進而讓營業項目收入增加，反映公部門重視文化資產經營的財務層面，以及關注民眾偏好、參與人數的價值定位，亦符合曾冠球（2011a）的觀點，有關「制度支持者」對於促參機關之影響力。

（五）民眾、公部門對文化資產的定位影響道禾的定位

黃昭瑾、林錫銓（2010：64）認為「歷史建築再利用最大的挑戰，還是在於營運的利潤與存活問題。尤其在今日一切強調顧客至上與行銷包裝的時代」，致使文化資產經營模式不得不迎合市場偏好。基此，市場大眾對於文化資產之定位影響經營者對於演武場之定位。

道禾之經營背景為實驗教育，從幼稚園至中學的實驗學校具有支持道禾教育理念的家長、師生等人脈，係道禾經營演武場之優勢（參N2-109），透過這些人脈推展道禾經營的各式活動、教育課程、講座等，能增加演武場之知名度以及參與人數。而道禾N1表示經營主軸雖未改變，但會因應不同年度經營狀態以及回應現代民眾多元的需求，實際運作會有些幅度的調整（參N1-55、56、62、63、110、118、143）。誠如道禾（參N1-66）所言，民眾視演武場為藝文休憩場所。從文創商品、茶飲販售等特定經營項目的收入面向增加，以及民眾的實際回饋，顯現一般民眾對於演武場的需求、定位與道禾之差異所在。職是之故，在不違背歷史建築本質之下，道禾為符合民眾需求而增加休閒娛樂性質的經營項目，諸如街頭藝人表演與市集販賣文創商品等等規劃。

我覺得我們可能要做更仔細的審視，是不是要去調整他的步驟或是內容更符合社會大眾需求，刺激一般民眾更想報名參加。（N1-111）

應該跟當下的民眾或是新一代的民眾連結，他要會去欣賞、愛護，產生意識，他才會傳承下去。（N1-122）

在道禾秉持以民眾需求為依歸（參N1-55、56、62、63、110、118、143）的觀點下，增加不同的經營策略來吸引民眾前來演武場。透過研發多元的教育課

程、活動設計，增加演武場經營的多樣性，亦回應公部門期待。內容包含每月不同主題的靜態展覽，具備多元性及免費參觀的特質能吸引民眾固定前往（參N2-101），以及透過結合六藝文化的「常民化」活動引起一般民眾的共鳴（參N2-88）。另外，體驗式活動、針對不同客群的推廣策略（參N2-110），亦不乏用多媒體臉書官網、Line的方式推廣「惟和講堂」等有關推展六藝文化的訊息傳播（參N2-94）。

除此之外，尚包含受年輕人歡迎的市集、街頭藝人活動（參N1-66、130），或是與綠色講堂、18度C巧克力工坊等知名廠商合作（參N1-143），以符合民眾需求的階段性策略，吸引民眾前往演武場，在消費及品嚐茶飲點心、享受休閒文化的過程中，逐步願意主動了解與欣賞演武場的價值（N2-117），亦即道禾經營演武場所欲傳達的，文化資產更為深厚的價值，並達到其重視的「境教」（N2-9），透過環境空間的引導進而發揮文化資產教育民眾的功能。

因為現在年輕人的關係會去找有理念的市集活動，變成常態固定性活動...
（N1-130）

第一階段我們想成功的把課程推廣出去，把活動展覽做好，接下來當然是研發其他課程，或是讓民眾來的多樣性...不會只有六藝...（N2-38）

有音樂、有吃的、喝的，然後坐下...欣賞這裡，這當然也是我們的策略...
（N2-117）

推廣文化資產價值，也希望...能提供一個舒適性的空間，甚至是在這邊休息遊憩都可以很自在、舒適，形成特殊的開放觀光景點...（P2-2）

上述道禾以階段性策略間接達成將演武場定位為發揚六藝文化之平台，除了在經營上符合民眾之需求外，進而達到文化局將演武場定位為文化教育與舒適性、休息遊憩的開放景點（P2-2）。然而，觀光導向的文化資產經營模式，將有耗損文化價值之可能性（黃瑞茂，2006：9-10）。須特別留意的是，在提升文化資產使用效益之期望下，政府往往制度性的要求受託單位滿足部分量化的績效評估，強調增加活動舉辦場次以及參與人數，將可能造成文化性之耗損（黃昭瑾、林錫銓，2010：64），因而彰顯文化資產之經營，應重視與專業文化團體的溝通

協調，以避免文化性角色之喪失。

另一方面，誠如連子儀（2015：55）所言，以推動文化事業為主之經營模式，往往難以兼顧經營所需之利潤。在公部門重視財務成果的評鑑壓力下，道禾依照民眾偏好休閒文化的需求再次發包，與綠色講堂、18度C巧克力工坊等廠商合作來增加租金收入（N1-152），透過長期而穩定之收入分擔經營風險，以避免陷入財務的瓶頸。

現階段在努力找這些廠商來配合...十種藝術課程...賠錢要不要做，還是要做，我們就努力照這種有固定收入租金的來攤提...（N1-152）

綜上所述，不論公部門或道禾均重視普遍社會大眾的價值偏好與接受度，並將民眾納入演武場之經營範疇中。誠如道禾（N1-122）所言，「應該跟當下的民眾或是新一代的民眾連結，他要會去欣賞、愛護，產生意識，他才會傳承下去。」演武場的經營應跟時下民眾有所連結，方能進一步傳承；亦符合「魁北克宣言」所強調的，文化資產場域之價值，係由時下多元參與者所共同賦予之展現。職是之故，刑務所演武場之委外經營傾向納入文化局、道禾以及參與演武場之社會大眾等多方之參與，除了表彰不同利害關係人對於演武場之經營具有相當程度之影響力外，亦體現多元參與者「共享演武場經營之所有權」，進而達到共享經營成果。如同榮芳杰、傅朝卿（2008：179）所言，由訪客、管理者、所有權人或使用者等不同參與者所建構出之網絡關係，係文化資產經營之重要關鍵。

「市場邏輯不斷地催促著要添加與繁複...很可能與建築的場所精神與經營者的文化理念有所衝突」（黃昭瑾、林錫銓，2010：63），反映民眾追求文化商品、行銷包裝的定位恐怕與文化資產之文化性、經營者之理念相矛盾的可能性。而值得注意的是，即便面臨對於社會大眾吸引力不足的局面，道禾仍堅持貫徹組織理念，顯現其於權衡文化資產的價值與市場化的價格中，著重於偏向價值的選擇；而此價值選擇與將演武場視為休閒場域、偏好流行文化的多數使用者有所差異，凸顯民眾、道禾對於演武場之不同定位，以及當前刑務所演武場之委外不可避免地面臨文化資產活化議題長久以來的困境。換言之，道禾的經營主軸六藝文化雖具備文化深度，卻非當前多數民眾所偏好的經營項目，因而僅能吸引有限的消費客群。而在道禾的核心理念與民眾接受度存在一定落差的情況下，符合民眾多元

需求勢必為經營單位所需考量的重要環節，也因此必須透過多元的策略調整營運規畫，以維持其六藝文化傳承之經營主軸。

三、其他文化資產經營相關面向

除了上述針對道禾、文化局與民眾對於文化資產定位所提出之闡釋外，文獻指出，文化資產的委外期限、評鑑指標、經營財務成效往往受到參與者不同程度的關注，是為文化事務經營的重要議題（許秉翔，2013；連子儀，2015；郭幸萍、吳綱立，2013；黃昭瑾、林錫銓，2010；楊宏祥，2013：89；榮芳杰、傅朝卿，2008；簡顯光、劉祥泰，2009）。基此，吾人可從公、私部門如何定位上述構面來觀察其對於文化資產的定位。職是之故，以下分別針對私部門道禾與公部門對於文化資產的定位說明之。

（一）委託經營期限

地方政府往往事先根據委託案之性質，透過可行性評估予以民間單位一定經營年限（例如相對而言 ROT 案大多較 OT 案之營運期限長），以使私部門能於適當之期限內回收成本。而當前刑務所演武場之委託期限為五年，民間單位得優先續約一次。針對此制度設計，道禾與文化局秉持不同的觀點，以下茲分述之。

1、道禾的定位

政策目標之異動易使得公私協力存在一定程度的不確定性，因此即便道禾擁有再次經營演武場之優勢，其仍感到相當不安（N2-43）。是故，道禾受訪者認為活化文化資產應以完善的制度來保障表現良好的經營單位，並結合明確之評鑑方式檢視民間單位是否符合持續經營之資格，除了能據以維持營運品質，亦可作為民間單位持續投入經營之誘因（N1-142；N2-43）。如此一來，將可避免民間單位於委託期限將至之時因擔憂付出無法獲得回報，導致資源投入之意願降低，因而減損文化資產經營之品質。

把關的內容要做得好...對我們這種做得好的廠商能夠有比較好的優惠保障，我們也很願意努力，不然聽說，有些促參委外的單位在第二次續約時就再也不投資了，他們覺得幹嘛再投資，我們不希望是那樣。（N1-142）

就像如何永續管理一個公司...這件事情這麼好可以一直做一直做，如果這個

辦法是管理得好，沒有理由說換一家會比我們更好...這樣一直換不是個辦法，不能讓這個東西斷根，應該想辦法讓他繼續下去... (N2-43)

2、文化局的定位

另一方面，文化局文資處P2則秉持不同觀點。P2雖認同政府若與長期經營良好之民間單位配合，將能降低協力者相互適應所需耗費的行政成本 (P2-73)，亦理解當前委託期限制度所帶來的不確定性確實可能不利於民間單位 (P2-77)。然而，其認為，為避免廠商未妥善維護文化資產而使其價值減損，因而存在期限之規定以汰換經營不佳之廠商、降低招標風險 (P2-72)；再者，透過自由競爭的機制能確保不同民間單位均享有公平之經營機會 (P2-75)，並使公部門免於遭到圖利特定廠商之詬病。第三，因演武場係屬木造歷史建築，於經營期限屆滿後，須維修硬體建築，並藉此期間來檢視當下政策方向與委託案之關聯性，方能妥善保存文化資產 (P2-76)。基於上述，就現行制度而言，委外經營期限之規範有其立法理由 (P2-77)。換言之，當前委外經營期限仍有其存在的重要性。

文化資產的OT案少有超出委外十年或十五年的期程...營運期太長也有相對風險...廠商營運能力不足或對於文化資產專業度不夠...造成破壞...(P2-72)

有長久的合作經驗，行政執行上會較有便利性...應該提出頗有說服力的...營運績效成果，來說明怎麼可以獲得委外經營權的期限這麼久...公部門有時候會很小心關於圖利的問題。(P2-73)

委外方式制度需要講求公平公開，或是後續有不同的政策考量...重新透過一次自由競爭...有的民間單位可能也會想進駐...這種木造類型的建築...需要暫停開放進行長時間修繕作業...除了公部門檢視政策走向外，也可以在期間，檢視文化資產需要修復的狀況...不確定性很高...對民間廠商來說，有點算是比較吃虧的地方...但其實這個法令衡量，也應該是中央依照許多的法規專家、專業委員或是執行經驗，來討論思考後設立的...(P2-75-77)

綜上所述，道禾從發揚文化資產以及著重軟、硬體的文化性作為經營演武場之依據，在此觀點下，指出當前委託期限制度欠缺周延性，難以確保經營單位持續投入資源，將影響資產保存之品質維持與資產經營之整體性。而文資處承辦人

員則指出，基於文化資產硬體維護、民間參與公平性、政策立意等觀點的綜合考量，認為目前委外期限之制度設計具有存在的必要性，反映了公、私部門基於角色的不同而產生對於文化資產之差異定位。

（二）評鑑指標

評鑑制度係當代公務體系據以作為文化資產經營成效之判準。有關評鑑指標之定位，以下茲從不同參與者之角度分別論述：

1、道禾的定位

在公部門體系的專業分工下，由地方政府各部門以及專家學者組成委員來評鑑演武場之經營成果。而由於演武場之委外屬於促參案件，依據促參法之規定，促參業務係屬於財政部之管轄範疇，因此本案中文化局相當重視地方財政相關單位的建言（P2-19-21），而有部分評鑑委員專注財務、量化面相，並以此作為評估演武場經營成果依據之現象。

文化資產想要依促參法，來進行委外營運，同時也要請財政機關審核這樣的評估...不是只有單一文化部門來認定...營運績效評估是有找很多相關學者和委員，財務方面可能有財政局...會計師...文資委員...文化局畢竟對財務上可能比較無專業性...會多多參考財政局或是其他財政方面的意見。

（P2-19-21）

而針對財政單位以量化數據、財務績效衡量演武場經營的評鑑方式，道禾（N1-28、94）認為並不合理，原因在於，在契約明定經營期限僅有五年的情況下，對於以文化教育作為經營主軸的道禾而言，要將文化、教育以數字來呈現成果，並均衡經營損益實屬不易，更何況本質為不以盈餘分配作為目的之非營利組織，若要求其於短期內達到相當之營收成果更是難上加難。

用看得見的數字來量化給他一個成績呢？還是說看待整個社會或是整個呈現出來整體的面向...如果立刻用每年用財務的方式來呈現用這種方式來要求我們其實對我們某部分來講也是不公平的...（N1-28）

財務...今年才能成為正的數據，之前每一年都是負的...文化局的委員裡面有專門針對財務的部分，他會覺得說，天呀這個地方賠錢，那你們為什麼不修

正，不做更好的計畫？(N1-94)

2、公部門的定位

對於演武場經營狀況之評鑑，依照（P2-30）之回答，財政局、審計、會計等財政單位以參訪人次、營收之金額等作為評鑑依據，除了重視財務方面所帶來之效益外，尚包含開放空間設施之安全性等考量。再者，在公部門專業分工、各司其職下，考核單位往往無法面面俱到、依據所有經營層面之來評定委託單位，僅能就現有的數據來評估演武場之經營成果。然而，縱使以量化數據檢視經營成效具有快速、普遍等特徵，但其無法反映文化資產經營之實際品質，此為公部門在追求績效、評鑑制度下之限制。

審計單位通常都不是一直跟著行政機關在執行這個案子...只能從這些數據來評估我們應該要怎麼執行...（P2-30）

上述論述顯示，當前欠缺能夠確實反映文化資產經營成效之評估工具。基於預算有限，財政單位往往於評鑑經營成效時，以增加財源作為主要考量之一；復次，監督考核制度存在以數據作為稽核指標的普遍現象，因而導致評鑑依據易流於表面，無法確實反映文化資產之經營效益。而論者認為，如此的現象可歸因於公部門與私部門對於文化資產具有定位之落差所致。申言之，評估機制反映公部門相關財政單位對於文化資產之定位，因而以量化數據的形式來評價經營成效，而如此的定位與受託文化團體注重深度文化性的認知有所差異。

（三）文化資產經營之財務成效

不同的角色對於文化資產經營之財務成效重視程度、看法可能不同，以下茲介紹道禾及公部門對於演武場經營財務成效之定位。

1、道禾之定位

行政院人事行政總處（2012：61）指出，演武場委外管理規定的回饋金額造成廠商負擔，易使其必須以商業利益作為營運考量，間接犧牲文化之空間與資源投入。而道禾（參 N1-21、86）亦提及，經營演武場因業務性質所致而未領受公部門補助，且不得向政府申請其他費用來減輕營運負擔，僅能依靠本身基金會董事會之財源挹注，在在顯示道禾經營演武場所面臨的財務壓力。

在經營單位道禾的認知中，公部門相當重視演武場營運的財務成效（參 N1-27、28、94、152）。而須注意的是，道禾（N2-59）指出，係因地方財政相關評鑑單位對經營財務面的要求而造成營運維持壓力，並非針對文化局。

他（文化局）說你們賠錢也要做?確定厚?好，那就好...他擔心怕我們不做...

但是地方的稅捐機關是打分數的人...用盈餘來考核我們...（N2-59）

充足的經費是維持營運核心的必備資源，然而道禾受訪者認為文化資產之價值不易轉換成可以測量的指標（參 N1-28、96）。道禾之經營核心理念，即教育文化之成果相較於一般業務而言不易展現，且六藝文化的教育課程設計亦僅能吸引有限的消費客群，因此在經營初期，欠缺穩定充分財源挹注的情況下，往往造成經營上的財務狀況不盡理想，易形成結構性的惡性循環。

2、公部門之定位

公部門之組織文化傾向以數據的呈現來評價文化資產之經營成果，例如一年之中展覽活動之舉辦場次、參觀人次等數據取向，因而鮮少重視觀眾所獲得之效益（行政院人事行政總處，2012：61）。而從評估項目之權重多寡可看出公部門對於財務方面的重視程度：文化局與道禾首次簽訂之委託契約，規範了營運績效評估之項目（如表 4-2）。其中，年度經營績效占 20%，顯示涉及營運的財務比重至少有 20%。

表 4-2 契約規定之績效評估項目及權重

項次	契約規定績效評估項目	權重
1	營業項目及選購率	10%
2	年度經營績效	20%
3	顧客滿意度或投訴率	10%
4	設施維護情形	10%
5	配合甲方活動情形	10%
6	場所安全評定與緊急事件處置	10%
7	下年度經營計畫	30%

資料來源：臺中市政府文化局（2015：29），行政院人事行政總處（2016：418）

而針對道禾（參 N1-28、N1-96）難以將文化價值數據化，因此形成經營績效呈現不易之觀點，文資處（參 P1-14）則提及，雖能理解道禾經營的教育文化賺錢不易，然而財務成效正是經營單位較不足之處，也是公部門對於私部門財務經營層面特別要求的原因。此外，文資處（參 P1-38）提及，重視民間經營單位對於社會大眾的回饋，例如對於弱勢族群的回饋，提供免費導覽或參觀場次，亦即公部門對於公共性的重視。

文化上的價值你說要把他等同於錢、等同於好，其實是很難被數據化的，當然在轉換時也有很多東西是會不見的...（N1-96）

另一方面，文資處（P1-39）提及，因管轄範圍不同而影響各個政府單位價值重視的差異性，而財政局擁有促參的相關知識與專業能讓文化局諮詢請益，其所關注的層面著重在財務面向，與文化局之立場有所不同。

財政局...基本上他們負責促參...財務是他們的專業，當然對財務會比較看重...我們在看文化時候不一定看重，立場不一樣。（P1-39）

上述文資處P1的訪談內容，表現出對於演武場文化資產的意義以及公共性價值的重視，其對於演武場經營單位道禾的經營理念認同，也理解到貫徹六藝文化的核心、將其轉化為量化績效方式呈現之不易。然而，從文資處（P1-14）的回答可看出，文化局認為應該對於經營單位不足之處，即財務的項目加強，是建立在所謂「好還要更好」的堅持下。

文化本來就很難做也很難賺錢...那他們表現比較弱的就是財務那一項，所以我們也針對那一項加強...（P1-14）

另外，文資處（參P1-39）提及文化局立場所著重的價值不同於財政局重視之財務層面。公部門對於財務的重視，本意是期望在委託案件中，民間經營單位能夠持續擁有資源的收入，以維持基本營運為考量，希望能確保民間業者自主性的財源收入。此外，部分財政單位會以演武場經營之營收金額，以及節省市府經費支出效益來評斷，原因在於量化數據相對容易測量，且認定此乃經營文化資產最明顯的成效之一，相關單位因而重視財務層面（P2-6）。

牽涉到主計或審計的一些想法...有的會很在意營收和金錢的數字...最容易

見到成效的... (P2-6)

誠如文獻所示，政府作為委託者會以制度性要求受託單位滿足部分量化的績效評估，期望增加歷史建築之使用效益（黃昭瑾、林錫銓，2010：64）。上述資料顯示，不同公部門單位對於文化資產經營之財務狀況存在不同程度之重視，而公部門對於經營演武場財務績效之關注，以及傾向以量化數據來定位文化資產之經營，均影響道禾對於演武場之規劃。

3、道禾認為地方政府與中央政府對於演武場之定位不同

道禾（N1-28）認為地方相關評鑑單位重視財務面向之立意良好，並將其視為善意的提醒。然而，其亦提及經營單位所花費之成本需要透過時間來反映、回饋，無法立即性的展現良好的財務成效，因此地方政府針對財務績效的要求，讓道禾感到壓力與無助。另一方面，道禾（N1-27）認為從獲得金擘獎的榮譽可看出，中央政府重視道禾經營理念以及核心意義所產生的外部效益，亦即營造出社會正向的教育意義與文化氛圍，而非單純從財務成效評價演武場的經營成果，因而認為中央政府與地方政府對於刑務所演武場的定位不同，仍須透過溝通來達成共識；也表達出道禾面臨呈現財務績效的考驗，希望評鑑單位地方政府能夠理解此困境的訴求。

第一年、第二年的時候就告訴我你一直賠錢就把我分數打得很低，我已經很努力了，對我來講也是一個很挫折的部分，他需要時間來反映。(N1-28)

地方政府跟中央對於文化館的定義上面有時需要再去溝通，因為每年評鑑我們的是地方政府...這部份是我們每一年會面臨的困難... (N1-27)

上述揭示，由於財政部頒發金擘獎予道禾，使其認為在經營演武場上僅受到中央政府之肯定，因而認定地方政府與中央政府存在對於文化資產委外之定位落差。而論者推測此與地方政府在實質評鑑上過於關注財務成效，卻未對於道禾經營演武場之其他效益給予實質的肯定所致。

4、公部門對於文化資產經營財務成效之定位有轉變之趨勢

相關資料顯示公部門財政相關單位對於財務成效尤為關注。儘管如此，文化局於2017年演武場委託經營之續約階段，已於契約規範中引入較多元之評鑑項

目，而道禾（N1-139）亦認同此乃屬於相對合理的評鑑方式，回應簡顯光、劉祥泰（2009：3）所言，文化資產再利用個案具有某種程度的特殊性，因而不宜以單一績效指標作為評估標準。

較多面向多元的給我們評分，因為這幾年我們一直跟他抗爭這件事情，所以幫我們把他降到6%...（N1-139）

申言之，2017年初文化局與道禾第二次續約之時，文化局以表4-3「促參案件營運績效評估項目及指標建議表」來修正部分契約之評鑑項目與內容。財政部表示，為了協助主辦機關依促進民間參與公共建設法第51條之1¹⁴規定辦理營運績效評定相關作業，以及基於促參法第6條第1項第6款所定主管機關掌理事項，因此財政部就辦理營運績效評定作業細節性、技術性事項予以提示，而訂定作業指引供相關單位參考（財政部，2017）。透過「機關辦理促進民間參與公共建設案件營運績效評估作業指引」來提供促參案件營運績效評估項目及指標建議表（如表4-3），讓相關單位能據以執行業務。

職是之故，刑務所演武場之委外案於2017年一月續約期間，文化局即參照表4-3調整契約之評鑑項目以及配分比重，包含財務比重從原本20%（年度經營績效）降至6%（財務管理能力）。除此之外，亦從原先的7項評估項目增加至12項共同性營運績效評估項目，在在而反映文資處（P2-32）所言，財政單位對於促參之觀點逐漸隨著時空不同而改變。

財政單位對於促參的一些想法其實也會不斷改變...他們其實已經開始考量到很多文化面、或是服務面的內容...（P2-32）

¹⁴促參法第51條之1條文如下：

主辦機關應於營運期間內，每年至少辦理一次營運績效評定。經主辦機關評定為營運績效良好之民間機構，主辦機關得於營運期限屆滿前與該民間機構優先定約，由其繼續營運。優先定約以一次為限，且延長期限不得逾原投資契約期限。

第一項營運績效評估項目、標準、程序、績效良好之評定方式等作業辦法，應於投資契約明定之。營運績效評定，應納入民間機構營運績效及品質查核紀錄。

表 4-3 促參案件營運績效評估項目及指標建議表

營運績效評估	營運績效評估項目
A.主辦機關需求(建議配分：50±11 分)	一、營運資產維護管理(建議配分：14±3 分)
	二、營運計畫管理(建議配分：10±2 分)
	三、營運場域衛生管理(建議配分：3±1 分)
	四、營運場域安全管理(建議配分：9±2 分)
	五、財務管理能力(建議配分：6±1 分)
	六、政策配合度(建議配分：4±1 分)
	七、下次受評期間營運及財務計畫編製(建議配分：4±1 分)
B.使用者需求(建議配分：35±7 分)	八、服務滿意度(建議配分：30±6 分)
	九、客訴處理機制(建議配分：5±1 分)
C.社會大眾需求(建議配分：15±3 分)	十、契約明定社會責任履行(建議配分：15±3 分)
D.營運整體評價(總得分±5 分)	十一、優良事蹟表現(加分上限 5 分)
	十二、改善/違規/違約事件(扣分上限 5 分)
營運績效評估	營運績效評估項目
A.主辦機關需求(建議配分：50±11 分)	一、營運資產維護管理(建議配分：14±3 分)
	二、營運計畫管理(建議配分：10±2 分)
	三、營運場域衛生管理(建議配分：3±1 分)
	四、營運場域安全管理(建議配分：9±2 分)
	五、財務管理能力(建議配分：6±1 分)
	六、政策配合度(建議配分：4±1 分)
	七、下次受評期間營運及財務計畫編製(建議配分：4±1 分)
B.使用者需求(建議配分：35±7 分)	八、服務滿意度(建議配分：30±6 分)
	九、客訴處理機制(建議配分：5±1 分)
C.社會大眾需求(建議配分：15±3 分)	十、契約明定社會責任履行(建議配分：15±3 分)
D.營運整體評價(總得分±5 分)	十一、優良事蹟表現(加分上限 5 分)
	十二、改善/違規/違約事件(扣分上限 5 分)

資料來源：擷取自財政部(2015：8-9)

綜上所述，不論是增設多元的評鑑項目或是財務項目的比重調整，均象徵公部門對於委託民間單位經營公共事務之成效，產生定位上之轉變。而造成如此定位改變的原因，為政府當局意識到大環境的變遷，因而透過制度面（包含促參法相關規範之制定與修改）予以回應，除了減輕私部門經營文化資產所面臨之財務壓力，亦彰顯出公、私部門風險分擔的意涵。此外，文化局之依法行政，以及道禾依據契約調整演武場之經營規劃，均反映制度設計影響參與者對於協力、文化資產經營之定位與行動。

陸、小結

刑務所演武場之委外經營，公、私部門在初始條件展現彼此權力、資源、知識層面的失衡，形成參與協力之誘因，是為公、私部門對協力之定位，且此定位攸關於協力過程之運作。另外，協力過程受到制度設計之影響，包含明確公開的法規範將演武場之經營納入多元參與者，並賦予經營場域某種程度之獨立性。而制度亦是公、私部門協力之基礎。基於契約，文化局與道禾對彼此存在基本的信賴感，並於協力過程中持續對話、建立信任關係以及增進彼此對於協力過程之承諾、目標之共識，進而達到共享協力的成果，而如此的協力經驗將形成文化局與道禾對於公私協力以及文化資產的定位。申言之，若公、私部門之經營責任與風險存在某種程度的分擔，將強化雙方對於協力之承諾，進而增加協力關係之穩定性以及刑務所演武場活化之成效。另一方面，協力治理所涉及之「協助型領導」，由於本案例仍處於發展階段，因此目前協助型領導之存在尚不顯著，係未來文化資產委外所值得觀察之重要構面。

最後，不同參與者對於文化資產本身、財務經營成效、評鑑指標、委外期限之定位，反映了公、私部門基於角色的不同而產生對於文化資產之差異定位，而如此的定位亦可能影響演武場之經營規劃，因而凸顯公私協力所涉及之公、私部門本質衝突的議題（曾冠球，2011a：125）。本案中存在道禾、一般民眾、文化局與財政相關單位對於文化資產委外經營之定位具有某種程度之差異：受託單位道禾重視深度文化涵養之推廣；多數民眾則期待休閒文化為主的場所；而即便文化局將演武場視為兼具文化展演平台以及民眾休憩的場域，惟公部門往往以參與人數多寡、營運財務績效檢視文化資產經營成果。而如此的定位差異下，在公、私部門持續協商對話、共享協力過程中，縱使難以達到全然一致的共識，相關單

位亦積極尋求策略因應，造就如今演武場經營之成果。

第二節 研究個案委外經營之限制與挑戰

本節主要為刑務所演武場委外經營所面臨之限制與挑戰，內容包含當前公部門欠缺文化資產保存與活化人才、專業之累積，而私部門道禾則受到承接政府業務經驗有限乏與跨領域專業之限制，以及公、私部門間之對等關係有待進一步深化。另一方面，制度會影響多元參與者之定位，進而影響協力運作及演武場之經營，惟目前公私協力制度之建立仍有加強空間，因而彰顯建置完善協力環境之重要性。

壹、文化資產保存與活化人才不足、專業難以累積

相關資料顯示目前仍然缺乏文化資產保存人才之培訓課程或認證制度，以及專責機構的不足，以致無法確實地落實文化資產保存及相關作業推展（行政院人事行政總處，2012：61；謝岱芬，2014：110、112）。道禾（N1-89）亦認為，在財源有限以及人力不足的困境下，雖然政府制定文化資產相關法令，並據以執行，卻仍缺乏專責單位因應維護歷史建築、古蹟的需求，可見公部門面臨文化資產保存與活化人力的限制。

像是文資法，他們會依照法令來管理...政府財源有限，人力其實被裁減很多，很辛苦，需要更多專業的歷史古蹟維護單位。（N1-89）

另一方面，政府進行文化資產規劃與再利用之時，常伴隨著財務面、人力資源與專業知識的缺乏等限制（行政院人事行政總處，2012：62；N1-32），因而往往致使相關業務並未另尋專家負責，僅由文化局內部人員逕行先期規劃（P1-37）；以及在政策目標達成的迫切性下所導致的委託初期規劃不夠完備（P1-40）。彰顯計畫周延性之疑慮、跨領域專業整合不足，以及經辦人員對於新法令內容與適用狀況不甚熟悉等困境（N1-16；P1-2；葉焮賢，2015：132）。

現在公務人員也很辛苦因為可能相對於公務人緊縮...假設我今天是一個念文科的人，可是我被放到建築...哇!對他來講可能要重新學習...（N1-32）

政府單位在研擬OT案草約上可能在不是那麼清楚的狀況下，就擬了一個方式出來... (N1-16)

大家都對促參法不熟...在適用新法令的時候會比較困難一點，加上是歷史建築委外...前期在做的時候確實大家都還在摸索... (P1-2)

沒有做先期規劃，一般會請顧問公司做半年到一年或一年半的先期規劃，我們沒有，全都同仁自己苦幹實幹... (P1-37)

剛開始比較不清楚，同仁自己做...臨危受命... (P1-40)

有關公部門文化資產保存與活化人才不足，以至於專業難以累積的困境，論者認為，可歸因於政府單位人事緊縮政策所導致的人力資源缺乏。除此之外，不同委託經營標的有其特殊性，文化資產本身的性質以及委託民間經營管理之間存在著相當的複雜性，從委託案件的先期規畫至契約擬訂等階段，均涉及不同的專業領域，在強調分工的官僚體系下可能導致跨領域的專業知識整合不足的問題；再者，公部門於文化資產方面專業人才培訓不足，以及往往面臨新法適用或政策目標達成的急迫性，致使決策的分析與擬定時間不夠充裕，因而造成計畫的執行過於匆促，以及後續行動存在周延性之疑慮，將影響業務的委託狀態、後續的協力運作，乃至於文化資產之價值發揮。

貳、道禾承接政府業務經驗有限與跨領域專業之限制

協力初始道禾所面臨的困境包含接受政府委託經驗的缺乏，以及跨領域專業知識有限性。其中，由於契約所訂之「因應計畫」內容之擬定因為涉及相當文化資產法規之專業，係私部門所不熟悉之領域，導致「因應計畫」之審查作業期間長達一年多才取得建物使用許可（臺中市政府文化局，2015：12；行政院人事行政總處，2016：420；謝岱芬，2014：113）。另外，亦包含道禾對於委託民間經營的業務性質、法令規範，以及涉及專業的相關資訊不足等問題。道禾N1提及，本身對於法律規範或契約中的專有名詞、規定瞭解有限，在資訊不夠充分的情況下簽訂合約，因而造成後續經營上意料之外的花費及負擔（N1-11、16-17）。

我們在對於OT案也不是那麼了解的狀況下就承租到了...因為我們是民間單位，對於這樣法令不是那麼全然了解... (N1-16-17)

OT到後才知道原來這個部分也要由我們來負擔，這部分花了好幾百萬，是我們所沒有想到的!... (N1-11)

經營單位道禾因承接政府委託經驗有限，所引發資訊不對稱的問題，亦造成後續財務經營的困難。而對於這樣的局面，文資處P1認為，民間經營單位在簽署合約前即應該有所考量，在投標之前應進行事先的風險評估（參P1-36）；此外，亦提及其了解道禾承接經驗不足的問題（P1-7、34），因此為受託單位提出公部門能協助的管道以從旁輔導（P1-35）。

甲乙雙方都看過合約草案才會簽約的，所以基本上合約訂的東西都是雙方合意的，當然可能他們沒弄得很清楚... (P1-7)

合約裡面...要他自己去辦，可是他們沒有經驗，所以花費的時間很長，我們甲方能做的事情就是努力去幫他們...可是基本上進度是他來掌管。(P1-34)

在文資法沒有規定，因應計畫一直對於消防、安全，還有都發類似這些的規定，那我們就是幫他去核定，消防問題就去找消防局共同來解決，可是時間拖那麼長其實是因為乙方沒有經驗。(P1-35)

針對道禾對於契約認知有限、與公部門之間存在資訊不對稱情形，文資處P1認為民間單位應採取風險評估（參P1-36），對於簽署合約一事，力求審慎。然而，接受政府委託的道禾表示，因屬無意間得到了公部門有意將演武場委外的資訊後，才開始著手演武場之投標事宜（參N1-8），在時間的迫切性下未能充分了解合約內容。而這可能是公部門委託民間業務時應該特別重視的課題之一。

參、公私協力法治環境建立不夠完善

如前所述，協力事務的法制化對公私協力具有相當之重要性（Klijn & Teisman, 2000: 336；林淑馨，2012：118）。然而，民間單位普遍對於促參的資訊不甚了解（參N1-145；P2-82）；且現存的促參法規，對於文化資產之委外業務，僅能原則性的予以規範，致使法規設計與適用上存在相當落差，而多以地方政府之裁量作為依據（參P2-12）。然而，實務上無法明確適用的法規，私部門不僅對之理解有限，亦容易導致協力關係存在不確定感，因而影響公私協力的定位以及協力過程的互動。

另外，誠如林淑馨（2015）所言，我國協力觀念與資訊之推廣仍顯不足，民間力量缺乏明確之方向指引。當前公私協力之權利義務多以合約規定為依歸，雖可透過契約的詳盡規範以避免公、私部門權責模糊之疑慮，然而，若私部門對於契約內容不甚了解，將相對不利於私部門的經營。特別是本案的非營利組織道禾，因為欠缺承辦政府業務之經驗，對經營評鑑的標準、文化資產委外所涉及之眾多法令認知有限，以及普遍而言，民間對於承接政府業務相關資訊缺乏，導致公、私部門間存在「資訊不對稱」之情形，從而增加經營之不確定性與風險。基此，當局尤應落實公私協力資訊之公開與民眾教育，以使之清楚參與政府業務委外之管道與基本規範，進而縮短民眾與政府認知程度之差距。此外，如何將文化資產委外的實務進一步制度化，以縮減法規制定與執行間之落差，亦需要當局之審慎規畫。

肆、公私協力的對等關係有待進一步深化

平等互惠之網絡關係為公私協力成功之重要基礎（陳敦源、張世杰，2010：35、59）。公、私部門的互動關係趨於平等、相互理解與信任是影響公私協力的關鍵因素，而倘若權力過度傾向政府，則意味著公部門干預程度加劇，將使私部門之行動受到制約而無法充分發揮所長。

在訪談中，道禾（N1-14）以「結婚」一詞來比喻道禾與臺中市政府文化局間之互動關係，認為公、私部門彼此會嘗試站在對方立場相互溝通，以減低本位主義所造成之隔閡（N1-18）。

很像相親之後就立刻結婚...既然我們都結了這個婚總是要好好經營、走下去，我覺得或多或少都會站在彼此、對方的角度，透過一個磨合的過程。
（N1-14）

政府單位也不斷在解套，然後我們也就是配合...我覺得我們兩造雙方都是用善意的態度來面對問題...（N1-18）

由此觀之，道禾N1認為，在與公部門互動過程中有許多需彼此磨合之處，透過雙方善意的態度，主動溝通、相互體諒，因而締造良好之協力關係。另一方面，文資處（參P1-17）則認為其以甲方的身分提供私部門法規上之諮詢及建議，

雙方透過正式與非正式管道溝通協調、討論；而根據文資處（P2-64）的回答，其將道禾視為合作夥伴，均反映了參與者於協力過程中的緊密互動，使文化局文資處承辦人員與道禾建立起有別於傳統由上而下的垂直溝通模式，而是趨近於對等的協力狀態。

對我們承辦人員來講，一定是視民間單位為和我們一起合作的夥伴...
（P2-64）

針對上述文資處承辦人員與道禾間，對等互動關係之形成原因，以下分別論述道禾與文資處受訪者之觀點：

一、道禾的觀點

有關文資處承辦人員與道禾間的對等協力關係，根據道禾N1的回答，其認為原因有下列幾點：

其一，此委外案中道禾與文化局間並無金錢補助的關係，因而使得道禾的財源自主性相對較高，受到政府的制約程度則較低，因此雙方之互動趨近於對等地位（N1-164-165）。

我可以很大聲的說我為了營運下去、支持下去必須這麼做，因為不跟政府要錢...我們跟他們沒有錢的利害關係，所以可以不受他的控制。（N1-164-165）

其二，道禾（N1-170）提及，身為從事藝術文化及教育的民間單位，組織特質、組織文化具有濃厚的人文氣息。再者，道禾所具備的專業以及經營宗旨六藝文化，展現出其重視文化理念的原則與熱誠，加上不以追求商業利益為目的之經營方式，因而受到文化局的尊重與信任，進而以對等的態度相待。

看到你對於文化的堅持跟專業，這樣的專業主體性夠不夠讓人信服...如果今天...為了可以給我這個地方來經營，是這樣唯唯諾諾什麼都接受，我覺得他也不會那麼尊重你，因為你是那種要對他求利的角度...（N1-170）。

另一方面，組織的分部化使得不同政府單位有其獨特的組織文化。道禾（N1-166）指出，相對於公部門普遍講求經費、效率之組織氛圍，文化局屬於較不求利，且重視溝通協調之單位。基此，在委託單位與受託單位兩者均具備講究

溝通的人文特質之下，道禾與文化局承辦人員傾向相互表達自身立場與感受，嘗試理解對方之立場後，協商過程可謂趨近於對等關係（N1-166-169）。

文化局的人會比較用理解跟尊重的角度來看待，可是可能對一些公務部門，比較用經費的標準、要求效率可能就比較不會跟你商量，我覺得我們在文化事業這個單位或是教育這部分比較能夠溝通...跟文化局這個政府單位也有關係...這個領域相對還是一個比較斯文...多一點溝通、對人文的這種...在這些政府單位裏面是最沒有利益的部門或部會...我們這些委外單位是比較文化性的，跟公部門的拉扯比較不會劇烈。（N1-166-169）

長時間、持續的溝通會促使參與者之協力傾向對等關係。道禾（N1-169）提及，由於在文化場域經營文化相關事業，公、私部門因而須多方溝通與協調。此外，道禾（N1-169）認為，相對於攸關安全、生命性質之業務，文化藝術所具備之利害性、迫切性較低，因此經營單位可以享有更多與公部門溝通之空間，致使兩者互動更加對等。

文化藝術利害性比較沒有那麼重，或是攸關安全生命這種，所以我們比較能夠好好地講多一點時間...因為這個場域是比較文化設施類的場所，我們這些委外單位是比較文化性的，跟公部門的拉扯比較不會劇烈。（N1-169）

二、文化局文資處承辦人員的觀點

有關文化局文資處承辦人員與道禾的協力關係，文資處（P2-65）提及，互動對等的原因涉及承辦人員的個人特質，在追求文化資產保存與活化的理念之下，盡其所能協助民間經營單位，因此將道禾視為對等的合作夥伴。

期盼這些文化精神，或是文化資產空間修繕起來，然後活化再利用的開放民眾來參觀體驗...希望能盡自己的能力和民間合作互助做到最好。（P2-65）

此外，協力者間是否為對等關係，反映於道禾之經營自主性。文資處P2認為，有別於採購法的規定，促參法賦予民間單位的自主空間相對較多，使其易於經營層面發揮私部門之優勢（P2-65），亦即創意與彈性。而實際經營演武場方面，文資處承辦人員了解與信任道禾所具備之專業性，以及其對法規範的釐清與經營經驗之累積，均使政府介入之必要性降低（P2-68），也意味著經營上賦予道禾相當

之自主性。

其實已經跟其他政府部門的採購法規，不太一樣，我覺得促參對於民間的自主空間，應該較高。(P2-66)

當然他們自主財源是一方面，另一方面他們的文化教育推廣也有其專業度...因為積累很深厚的演武場營運經驗...熟悉針對法令的限制規範和要求，所以公部門就比較不需要過多的干涉與介入。(P2-68)

綜上所述，道禾與文資處承辦人員認為其協力互動趨近於對等。而論者認為，可將本案影響公私協力間對等關係之因素歸納為二，分別為協力單位之組織特質，以及委託業務之性質。

首先，有關行動者之組織特質，受託單位道禾具備之專業性、經營態度與不以營利為目的之營運方式，使文化局予以尊重及信任；加上道禾從事之教育文化事業重視相當程度的溝通協調，因而與委託單位持續互動，進一步與協力者建立起對等夥伴關係。另一方面，委託單位文化局則具備追求文化性、溝通協調之組織特性，致使協力雙方更能在互動時打破本位主義，確實表達自身立場，並進一步在協力過程中理解與認同對方。

再者，相對而言刑務所演武場之委託業務涉及之利害性較低，以及委託方式為OT，即公辦民營之一環，反映本案並不涉及公部門對於民間單位之金錢補助，因此道禾對於文化局並無財源依賴性；再加上促參法源的依據有別於傳統採購法的發包形式，因而賦予道禾相當的經營自主性，促使道禾與文資處承辦人員的互動關係趨向對等。

即便上述訪談內容顯示文資處承辦人員與道禾的互動關係趨於平等，然而道禾(N1-165)提及，文化局是監督單位，故與道禾間仍有主管與下屬的上下之分。如同文資處(P2-67)指出，公部門容易以上級機關自居，視民間單位為轄屬機關，往往要求私部門配合公部門。基此，文化局與道禾之間仍存在上對下的互動模式，有別於承辦人員與道禾間之對等關係。

通常對等關係給我的感覺是在於民間單位和第一線承辦之間，實際上的感覺民間單位跟公部門之間還是不一定對等關係...行政處理上會容易把民間單

位視為轄屬機關來配合... (P2-67)

我們是委外單位，一切還是在這些合約跟標準下面，某部分他也是我們的主管，要監督我們那我們也是按合約規定來走。(N1-165)

若公、私部門雙方均透過釋出善意來溝通，相互理解並以對等的立場協力，在對於協力的義務感、承諾之下，互動關係將更加良好，亦更容易達成共識。上述分析顯示，民間參與文化資產的委託經營，已打破傳統公、私部門上對下的互動模式，顯現文資處承辦人員與道禾雙方在協力過程中，已然趨近於對等的狀態。

然而須注意的是，相關資料揭示文化局易傾向以上級機關自居，而將民間單位視為轄屬機關的現象(參P2-67; N1-76、165)。如同林淑馨(2015:26)所言，由於受託的單位須忠實履行契約規範，致使其與委託單位、政府部門間存在不對等之主從關係，而非平等之協力夥伴。如此一來，恐將難以發揮共享決策、資源與風險分擔之協力綜效，顯示行動者間之對等關係仍有待公私協力意涵之進一步深化。

伍、參與者的多元定位影響刑務所演武場之委外經營

一、組織本質的不同影響參與者之定位以及演武場之經營

刑務所演武場之委外涉及歷史建築之經營維護，為地方政府文化局所管轄。然而參與之相關單位除文化局之外，涉及不同領域之業務，諸如場地劃設殘障車位、頒發建築執照、設置流動廁所等內容則各自歸屬不同政府單位(參N1-150)，反映公部門專業分工的特質。

以前述文化資產經營之評鑑指標、委外期限等制度設計為例，首先，演武場之委外屬於促參案件，依據促參法之規定亦屬於財政部管轄，因此文化局相當重視財政局、審計、會計等地方政府財政相關單位的建言(參 P2-19-21、P2-30)，而有部分評鑑委員專注於財務、量化面相，並以此作為評分重點的說法(參 N1-28、94、96; P1-39; P2-6);另一方面，文化局為降低文化資產之毀損風險，確保資產硬體維護、民間參與公平性，以及政策立意的思維(參 P2-72-73、75-77)，反映專業分工的體系下，公部門依法行政，以及兼容多元價值之特質。

另一方面，依據文資處(P2-78、79)所言，若基層欲將演武場委外過程所

面臨之問題向上級反映時，往往須歷經組織內部不同層級間的行政流程，而在此過程中可能遭遇之變數，包含問題的呈報經過篩選，或在當前之政策方向下，該問題未能被優先考量等等情況。反映了目前政府層級節制的特性以及專業分工下，問題難以獲得及時性回應之疑慮。

有時候基層反映的問題，層轉後可能會變得有點失焦...修訂法規也牽涉到很多的面向，例如立法機構和行政機構的討論... (P2-78)

目前公部門行政設計就是層層的負責...需要看上級單位或跨部會的協調...可能會去選擇說，那些問題需要改善修法，那些問題可能就依照現行法規處理，其實都很不一定。(P2-79)

前述揭槩本案公、私部門參與者對於文化資產經營所涉及之委外期限、評鑑指標、財務成效之定位不同，因而凸顯公、私部門本質上之差異。協力過程中，公、私部門各自有其立場、觀點，包含道禾以各式經營策略，結合六藝教育文化活化硬體建築演武場作為經營目標，反映私部門具有單一目標、創新之特質；而相對的，文化局除了致力於硬體資產之保存外，在專業分工體系下，更追求不同政府部門間的利益均衡、依法行政、層級節制，以及確保不同民間單位均享有經營機會的公平價值考量；同時，亦須符合當局之政策目標，並以民眾需求為依歸的多元利益兼顧與調和，因而產生曾冠球（2011a：85）「公部門行動者須權衡多元目標、敏於應付多元委託人（multiple principals）因此難以極大化特定目標」的現象。

二、外部民眾之定位影響演武場經營

本研究發現，道禾之組織宗旨六藝文化具備相當之文化深度，卻與當前多數社會大眾所偏好之休閒文化價值有所差異，顯示目前刑務所演武場委外不可避免地存在文化資產活化的困境，多數民眾傾向將演武場定位為休閒場域、觀光景點，因而使得刑務所演武場之經營須納入多數民眾所偏好的經營項目，以符合郭幸萍、吳綱立（2013）所言，於維持文化價值之前提下，透過公私協力引入適當之活動規劃來增進文化資產與民眾互動，亦能強化資產之保存與再利用。職是之故，道禾當前以階段性策略來吸引民眾前往演武場，漸進式的達到宣揚六藝文化的目標，除了回應文化局之期待，以及多數民眾對於刑務所演武場之定位，亦符

合曾冠球（2011a）的觀點，即「外部組織」（制度支持者）之影響力必須獲得正視。

三、協力者是否實質參與「規畫階段」影響演武場經營

「文化資產的範疇與保存策略...隨著時空環境的變遷而與時俱進」（蔡明志，2014：88），而文化資產能否具備「與時推移」的動態性，進而賦予並展現當下的社會意義，需要由公、私部門多元參與者共同努力。

歸納前述文獻、訪談，公部門主要將刑務所演武場定位為文化展演的休閒場域，看重民眾參與的人數多寡、營運績效等面向；受託單位道禾將其視為文化推廣的平台，重視深度文化涵養之推廣；而民眾則傾向古典氛圍以及休閒娛樂性質的觀光場所，在上述定位的差異下，彰顯刑務所演武場之經營規劃，尋求多元參與者共識之必要性。

然而，當前的協力機制是否能確實體現所有參與者的共識？不論是財務績效或是納入民眾滿意度的評鑑指標，顯示協力的契約內容反映公部門對於文化資產之定位，而道禾即便依照此規範來履行經營演武場之義務，實務上卻面臨到上述各方參與者定位差異之局面，因而僅能在既定的框架下調和不同參與者之定位。然而，如此調和定位的責任究竟是否應落在私部門身上？申言之，本研究認為，委外契約之擬定可被視為演武場經營之規畫階段，惟此階段未能確實納入不同協力者之定位、缺乏委託者與受託者間進一步之協商，致使當前契約所具有的共識基礎仍有待商榷。

陸、小結

綜觀前述，當前刑務所演武場委外經營之限制與挑戰有下列幾點：

第一，有別於一般委託事務，文化資產之委外存在相當程度之複雜性與特殊性。然而，對公部門而言，其面臨文化資產保存與活化人才不足、專業難以累積的限制；強調分工的官僚體系下導致跨領域專業知識整合不足的問題；以及公部門往往面臨新法適用或政策目標達成的急迫性，使決策之規劃具有周延性的疑慮。

第二，目前我國協力觀念與資訊之推廣仍顯不足。對私部門道禾而言，因承接政府委託經驗有限，導致其對於委託業務性質、法令規範、評鑑標準、跨領域專業等內容之認知與政府存在相當的落差，因而引發後續經營層面的困難；而目前文化資產委外的制度與實務執行間存在某種程度的差距，以及公、私部門間的資訊不對稱情形，將增加民間單位經營之不確定性與風險、影響協力之參與動機，在在彰顯協力法治環境之建置仍有加強的空間。

第三，本案發現，由於協力單位、委託業務內容均涉及文化之性質，具有尋求參與者間溝通協調，以及較不追求利潤等屬性，使得文資處承辦人員與道禾在協力過程中，已然打破傳統上對下的互動模式，而是趨近於對等的狀態。惟實務上仍存在文化局易傾向以上級機關自居，而將民間單位視為轄屬機關的現象，將影響協力綜效之發揮。

第四，不同行動者對於公私協力、文化資產的定位，以及目標的共享程度，均影響刑務所演武場之委外經營，諸如公部門將刑務所演武場定位為文化展演的休閒場域，看重民眾參與的人數多寡、營運財務成效等面向；受託單位道禾則將其視為文化推廣的平台，重視深度文化涵養之推廣；而民眾傾向古典文化氛圍以及休閒娛樂性質的觀光景點，顯示多元參與者的不同定位。然而多元行動者之共識往往不容易達成，因而須由公部門承擔將各利害關係者納入參與，以及調和不同定位之責任，而非僅將此重擔交由受託者私部門來承攬。

第三節 修改後研究架構

依據前述個案分析，本研究修改第三章研究架構。修改之處有三，包含刪除研究架構中「協助型領導」構面；新增「制度設計」影響「初始條件」之因果關係；並將「定位」與構面「初始條件」、「制度設計」、「協力過程」、「協力結果」間之單向關係修改為雙向關係。

壹、刪除研究架構中「協助型領導」構面

若參與者之協力動機薄弱、權力及資源不對等，或是過去互動的歷史經驗不佳，將彰顯協助型領導之必要性，亦反映出協助型領導之存在可能取決於個案的

背景 (Ansell & Gash, 2008: 554-555)。誠如前述，本案例文化局承辦人員與道禾雙方均以積極態度彼此溝通協調，且現階段不論是文化局或是道禾對於彼此培力之現象均不顯著，因而不存在明顯的協助型領導角色。基此，本研究修改 Ansell & Gash (2008) 之協力治理模型，將分析構面「協助型領導」予以刪除 (如圖 4-2)，以符合個案情境。

貳、「制度設計」影響參與者之「定位」，進而影響「初始條件」

依據 Ansell & Gash (2008) 之協力治理模型，本研究於第三章研究架構假設「制度設計」影響「協力過程」。然而，論者經第四章分析後，發現當前之協力環境建置、誘因機制亦影響利害關係者參與協力之動機，因而構成「初始條件」。

申言之，民眾對於公私協力之法規 (包含誘因制度) 的認知程度影響其參與協力之意願，亦即參與者之定位。而招標程序所公開之相關資訊，諸如參與政府委託業務之申請資格、甄審作業等，亦影響民間部門參與協力之動機。此外，招標資訊可視為委託契約之前身，乃「制度設計」之一環，展現「制度設計」影響不同單位對於公私協力經營文化資產之「定位」，進而影響其參與協力之動機。

綜上所述，「制度設計」影響多元參與者對於公私協力經營文化資產之「定位」，進而形成公、私部門參與協力之「初始條件」。是故，本研究依據個案脈絡修改研究架構，新增「制度設計」影響「初始條件」之因果關係。

參、「定位」與「初始條件」、「制度設計」、「協力過程」、「協力結果」

構面間形成雙向關係

現今所見之文化資產風貌，是前人有意識的保留成果 (黃瑞茂，2006：5；蔡明志，2014：88-89)，彰顯當代對於文化資產之定位影響資產之保存與經營。研究結果顯示，不同參與者對於文化資產之定位不同，影響公私協力關係的進行，進而影響演武場之經營。包含委託單位文化局、地方財政單位、受託單位道禾以及一般民眾等多元行動者對於文化資產及公私協力之定位異同，攸關於演武場之經營規劃與成果展現。而演武場之委外經營，包含「初始條件」、「制度設計」、

「協力過程」的運作亦均影響參與者之「定位」，進而產生不同的行動及協力結果。

職是之故，除了原研究假設「定位」影響「協力過程」之單向關係外，本研究另於研究架構中，增加「初始條件」、「制度設計」、「協力結果」等構面與「定位」之雙向影響關係，彰顯多元參與者對於文化資產、公私協力之不同「定位」與「初始條件」、「制度設計」、「協力結果」間的相互影響關係。

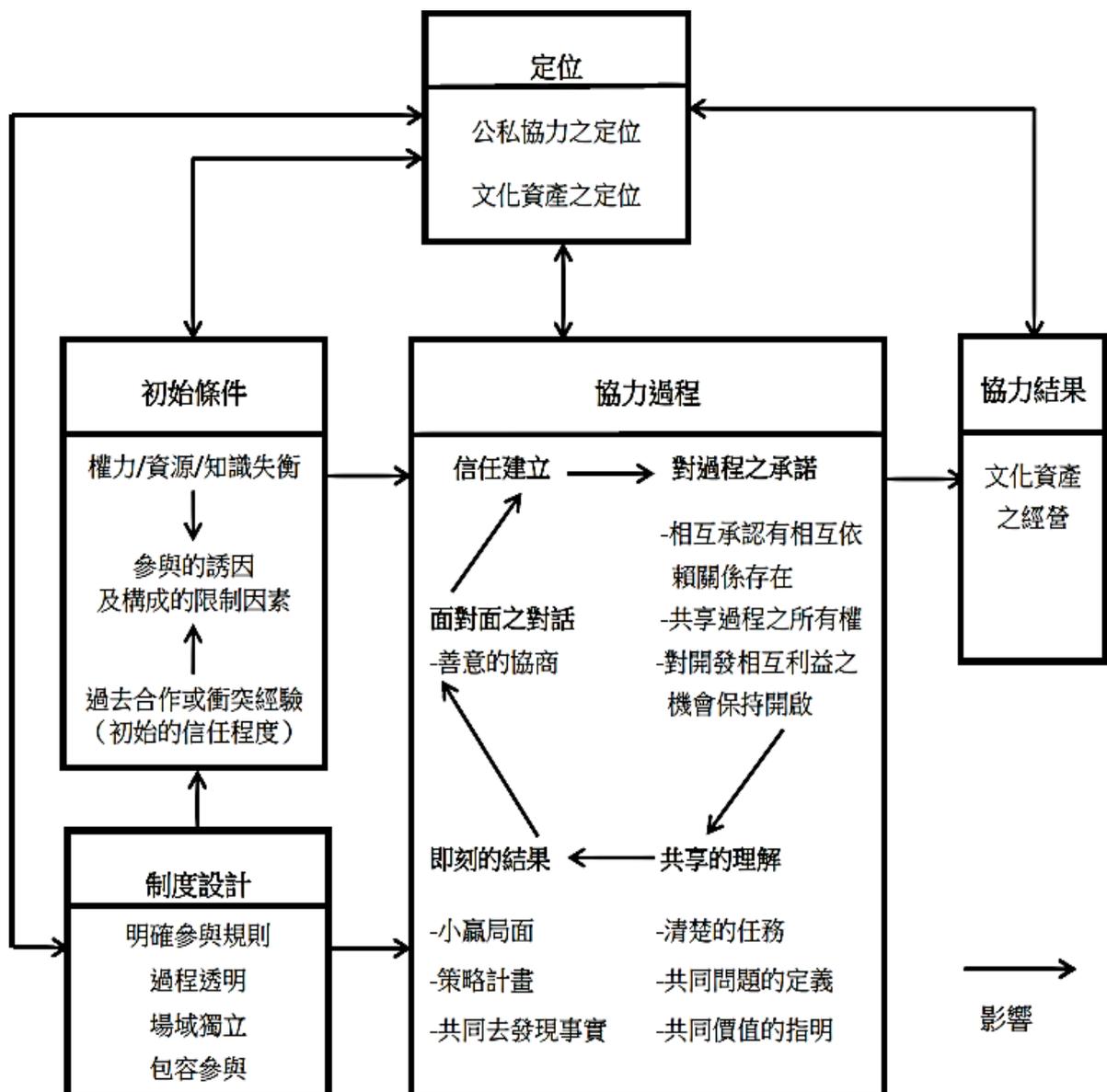


圖 4-2 驗證後架構圖

資料來源：修改自 Ansell & Gash (2008: 550)，陳敦源、張世杰 (2010: 39)

肆、小結

本研究主要以Ansell & Gash(2008)協力治理模型來分析個案發展，包含「初始條件」、「制度設計」、「協力過程」、「協助型領導」等構面，而論者另以文獻為基礎增加「定位」構面來檢視刑務所演武場之委外經營，並依據研究結果修改第三章研究架構（如圖4-2）。研究架構經驗證後，修改之處有三：其一為當前個案中協助型領導之存在仍不顯著，因此刪除原研究架構中「協助型領導」構面；第二為新增「制度設計」影響「初始條件」之因果關係；第三則為「定位」與「初始條件」、「制度設計」、「協力過程」、「協力結果」構面間各形成雙向影響關係。而上述研究架構之修改，彰顯參與者的不同定位與文化資產之委外經營呈現雙向的相互影響關係，使架構更加符合個案脈絡；並透過「定位」的概念串連起「初始條件」、「制度設計」、「協力過程」以及「協力結果」，以排除線性式的思維，避免吾人之觀察陷入所謂「階段論」的盲點。

第五章 結論與建議

本章歸納第四章研究個案分析，首先，列出研究發現以回應前述研究問題；再者，論述研究限制以及研究建議，包含對於文化資產委外經營之政策建議，以及對於後續相關學術研究之建議。

第一節 研究發現

本節根據第四章研究個案分析，歸納出刑務所演武場委外經營所彰顯之公私協力關鍵作用，以回應前述有關初始條件、制度設計如何影響刑務所演武場之委外經營；以及協力過程中，存在哪些要素影響多元參與者彼此之互動；而參與者之不同定位，如何影響刑務所演武場之委外經營等研究問題，並作為後續建議提出之基礎。

壹、「初始條件」影響刑務所演武場之委外經營。

刑務所演武場委外經營之「初始條件」，就私部門道禾而言，演武場本身的硬體設施，以及其所營造之文化氛圍，具備在地脈絡與歷史文化、教育、科學等價值，即為所謂的資源。而將演武場作為發揚道禾組織宗旨之平台，並透過公部門之影響力推廣六藝文化，正是道禾參與演武場之動機。

對於文化局而言，民間部門擁有創意與彈性的優勢，因而將演武場委託給道禾經營管理以減少政府人力、財力、物力等成本，並將道禾所繳交之財務回饋作為文化局之收益。彰顯個案協力關係之建立係基於實際的需要，而文化局與道禾即透過共同協力來彌補公、私部門於權力、知識及資源之失衡。

演武場委外經營過程中，公、私部門之資源共享程度，影響協力之穩定性，且可能為個案能否持續推動的關鍵。而臺中市文化局與道禾之協力經驗，增加了參與者對彼此之熟悉度與信任關係，除了達到協力成本之降低，亦提升日後公、私部門再次協力、經營文化資產的動機，形成「初始條件」。

貳、「制度設計」影響刑務所演武場之委外經營。

制度之建立乃是公私協力產生信任之主要來源，其緊繫著公、私部門協力形式與實質利益，因而確保了協力關係之發展（李柏論，2011：53）。公、私部門於簽訂演武場委外契約之前，始透過非正式之溝通來凝聚文化局與道禾之初步共識，而當簽訂合約後即以此規範劃分公、私部門權責義務，給予道禾一定經營自主權，即場域之獨立性；同時，以契約作為文化局與道禾信任之基礎，並於後續協力過程中互動持續增加公、私雙方之信任關係。

而刑務所演武場之委外招標係採取公開的徵選機制，且納入「民眾滿意度」等多元評鑑指標以評估經營文化資產之成果，使受託單位道禾更加重視社會大眾之參與，並進一步使演武場之經營達到容納各利害關係人之參與，擴大共識基礎，使公私協力之進行更具正當性。

民間參與政府委託事務之誘因機制會影響民眾對於公私協力之定位。而民眾對於公私協力之法規、誘因認知程度，則涉及協力環境建置之完善與否，因而彰顯「制度設計」影響不同行動者如何定位「公私協力」以及「文化資產」之經營，進而影響參與者之「初始條件」、「協力過程」與文化資產之「經營成果」。

參、「面對面溝通」、「信任建立」、「對過程之承諾」、「共享的理解」以及「即刻的結果」均影響「協力過程」中多元參與者間的互動。

基於對彼此資源的需求與依賴，以及明確共享的目標與利益－活化文化資產，本案道禾與文化局的協力關係以合約作為行動依據，從正式的制度面建構出基本的信賴關係。而除了以委外契約或法律規範作為公、私部門基本合作框架之外，結合面對面的溝通協商與非正式的管道持續對話，待逐步了解對方立場、組織文化後，文化局所賦予的經營彈性與自主空間，將有助於建立公、私雙方之信任感，進而提升協力之承諾。另外，本案例文化局、道禾以及參與演武場的大眾等不同行動者對於演武場之經營均具有某種程度之影響力，顯現多元參與者間共享經營演武場之所有權以及經營成果。

肆、刑務所演武場之委外經營中「協助型領導」存在仍不顯著。

現階段刑務所演武場之委外經營，不論是由文化局領導道禾，或由道禾領導文化局的現象尚非顯著，意味著當前本案例並無存在明顯的協助型領導者，因此本研究修改Ansell & Gash (2008)協力治理架構，將「協助型領導」之構面刪除，以符合個案脈絡。然而，文化資產之保存與再利用涉及相當之專業，有關多元參與者間之互動，可能涉及培力文化資產保存與活化之專業知識，係未來本案值得持續觀察的重要面相。

伍、多元參與者之「定位」與「初始條件」、「制度設計」、「協力過程」、「協力結果」相互影響。

文化局重視刑務所演武場之文化意涵，期望善加管理文化資產以發揮其公共性，讓更多民眾前往參與演武場。而道禾則希冀藉此活化文化資產六藝文化以及演武場，均反映協力者於「初始條件」中，對於參與協力以經營文化資產之「定位」。

而公、私部門隨著互動時間增加，日趨了解協力單位的核心價值，使其對於公私協力、文化資產之定位產生轉變：在互動過程中，文化局日益了解道禾承接政府委託經驗、法規認知、跨領域專業知識的限制，以及對於文化理念與價值的重視；而道禾則在協力中釐清公部門依法行政以及多元利益兼顧之原則，並從磨合過程中發展出信賴關係以及對於協力之承諾，顯現協力運作中多元參與者「定位」之轉變，以及「協力過程」與「定位」之相互影響關係。

另外，本案道禾以六藝文化結合演武場之經營策略，與市場主流偏好價值有所不同，導致營運的財務績效不符合公部門的期待，反映公部門普遍重視財務成效、量化數據之定位，以及多數大眾與道禾對於文化資產之差異定位。而由於刑務所演武場委外案中不論是公部門或民間經營單位均重視普遍社會大眾的價值偏好以及接受度，在此以民眾需求為依歸的認知下，將回過頭影響道禾經營演武場之策略，彰顯多元參與者之「定位」與文化資產經營間存在相互影響關係。

除此之外，組織文化的差異將左右公、私部門對於公私協力、文化資產之「定位」，而此「定位」亦與文化資產之經營相互影響，包含文化局、財政相關單位、

道禾等參與者對於資產經營之評鑑指標、財務成效、委託期限的定位差異；而第二次續約時所涉及之評鑑項目、比重之轉變，則象徵著公部門對於文化資產之委外產生定位之改變，並透過制度予以回應，而此制度又會持續影響各參與者的定位與行動。上述除了反映「制度設計」與「定位」之關聯性外，亦彰顯公、私部門之資源共享以及風險分擔的意涵。申言之，公私協力受到個案之「初始條件」、「制度設計」、「協力過程」運作以及多元參與者之「定位」不同，而有不同的風險分擔、資源共享程度，回應曾冠球（2011a，84）所言，個案脈絡影響公私協力運作成敗之觀點。

職是之故，本研究驗證第三章研究架構之「定位」構面，另於該架構中增加「定位」與「初始條件」、「制度設計」、「協力過程」、「協力結果」等構面間之相互影響關係，彰顯利害關係者的不同定位與文化資產之委外經營，呈現雙向影響關係，以符合個案情境，並避免吾人之觀察陷入「階段論」的盲點。

陸、公、私部門本質不同形成「定位」差異，須持續溝通以共同賦予文化資產意義。

本中公、私部門之本質差異反映在對於文化資產本身、資產經營之財務成效、評鑑指標、委外期限之不同定位。誠如曾冠球（2011a：125）所言，「不宜對公、私部門本質衝突問題置若罔聞」，長久以來公、私部門無法避免本質上之不同，造就公、私部門思維以及行動的差異性。刑務所演武場之委外經營中，私部門道禾追求效率、活化演武場之單一目標，與公部門講求依法行政，兼顧程序公平、政治目標等多元利益之考量相異，以至於協力過程中公、私雙方難免對於文化資產之定位相異。基此，唯有透過持續的溝通協商，在公、私部門相互理解彼此立場之差異下，追求各方可接受的方案，方能確切實現文化資產之保存，以及永續經營之公益目的。

文化資產之委外涉及不同行動者對於公私協力、文化資產之定位差異，因而影響文化資產意義、價值之建構。如前所述，當前演武場委外過程反映不同參與者之定位，影響初始條件、制度設計、協力過程與結果：演武場之委外經營為當局期望透過公私協力，達到公、私部門人力、物力等資源之互補，揭示以資源分享、風險分攤來解決文化資產應如何活化利用之議題。除了透過公私協力突破傳

統公、私部門本位主義的侷限外，演武場之經營亦納入不同利害關係者之參與機制，於持續對話過程中回應民眾需求，使文化資產與當代產生連結，進而展現其特有的意義。

其中，尤須注意的是，公部門往往為了增加有形文化資產之使用效益，進而要求經營單位提升活動之舉辦場次以及民眾之參與人數，且期望受託單位回應民眾對於文化資產的定位、符合市場之偏好，卻容易導致文化角色之喪失。基此，文化資產之經營，公部門尤應重視與專業文化團體之溝通協調，納入多方利害關係人的共識作為經營、規劃之基礎，使參與者均能共同賦予文化資產意涵，亦即，不同協力者達成對於文化資產定位的共識後，方能均衡資產的文化性與市場偏好，使文化資產的經營方向不致過於商業化，並符合「魁北克宣言」（ICOMOS, 2008）所強調的，由各個社會角色來共同建構「場所精神」之意涵。

柒、文化資產經營之困境：文化深度與民眾偏好價值之落差。

本研究發現，當前刑務所演武場之委外不可避免地面臨文化資產活化長久以來的困境：經營者道禾之核心理念與民眾的接受度存在相當落差。原因在於，道禾之規畫主軸六藝文化，雖具備文化深度，卻非當前普遍民眾所認同之價值。多數使用者仍將演武場視為一般休閒、觀光場域，因而偏好文創商品買賣、茶飲與點心等休閒文化，彰顯民眾與道禾對於演武場之差異定位。

而就論者實際聯繫受訪者與訪談過程之觀察，道禾經營演武場之人力相當有限，且業務繁忙，因此顯然現階段若要規劃同時兼具深度文化內涵以及符合民眾偏好之策略方案實屬相對不易。即便如此，為了回應民眾需求，當前道禾將大眾的多元偏好納入文化資產經營之規劃，透過各式策略來貫徹其六藝文化傳承之理念，並符合當前文化局保存及活化刑務所演武場之期待。

捌、公、私部門之資源共享、風險分擔仍有待進一步深化。

Jamali (2004: 419)、Himmelman (2002)、吳濟華 (2001)、林淑馨 (2016: 107-108)、曾冠球與方凱弘 (2013: 63)、許耿銘 (2009: 59) 等人均指出，公、私部門間達到資源共享、風險分擔之重要性。本研究發現，當前公部門存在文化資產保存與活化人才有限、專業累積不足的限制，論者認為可歸因於政府人力精

簡政策下所導致的人力資源缺乏。復次，不同委託經營標的有其特殊性，文化資產本身的性質以及委託民間經營均涉及相當的複雜性；而公部門又面臨上述文化資產相關專業人才有限、跨領域專業知識整合不足之困境，因而需要透過納入民間力量以達到資源之共享。然而，公部門往往適逢新制度的適用，或政策目標之考量，以致於方案規劃存在周延性的疑慮，導致民間單位增加經營成本與風險。

另外，本案道禾對於政府委外業務相關制度、契約內容之認知程度與公部門有所差異，凸顯我國促參、公私協力相關資訊推廣上仍顯不足；惟涉及文化資產保存再利用之制度有別於一般法規範，更彰顯此領域之專業性與複雜性。再者，當參與者對於文化資產委外相關業務存有疑慮時，現有的法規僅能以原則性的規範供執行單位依循，難以明確適用實務之操作，因而實際之執行仍須回歸地方政府承辦單位之裁量。基此，文化資產委外法規於制定與執行層面之落差，以及公、私部門間資訊不對稱之局面，均增加民間單位參與協力之不確定性以及經營風險。

公私協力包含公、私部門「某種程度之權力分享，這來自於共同決策、資源分享，以及共同責任」（曾冠球，2011b：32）。道禾經營演武場面臨了不少的財務評鑑壓力，因而尋求與其他廠商合作以收取固定租金的策略因應。此外，即便道禾與業務承辦人員間之互動可視為對等之協力關係，惟實務上文化局傾向將受託單位視為轄屬機關，而非地位相等之夥伴。申言之，文化資產之經營具有相當程度的經營責任與風險，若公、私部門之協力存在上對下的從屬關係，將無法確實對等協商、共享決策與資源，而是僅將「風險移轉」給私部門，乃至於陷入公部門「規避風險」之局面。倘若公、私部門能更進一步的達到資源共享，將能夠強化參與者對於協力之承諾，進而增強協力關係之穩定性，以及刑務所演武場活化之成效。基此，文化局與道禾之協力關係，仍有待進一步深化資源共享與風險分擔之意涵。

第二節 研究限制與建議

本節為研究限制與建議，內容涵括本研究所面臨之限制，並以研究發現為基礎提出研究建議，除了提供有關文化資產委外經營之政策建議，亦包含對於後續

學術研究之建議。

壹、研究限制

本研究之限制主要有三：

第一，研究期間適逢政黨輪替，因此受限於現實中人事上之調動，因而造成訪談對象聯繫以及選擇上之限制。

第二，刑務所演武場之委外履約期限為五年，第二次續約亦為五年，在此期間內不論是公、私部門之業務承辦人員均不必然為同一人，職是之故，接受本研究訪談之受訪者可能並非全程參與刑務所演武場之委外經營，僅能就其任職期間之狀況表示看法，因而影響訪談內容的全面性。

第三，在本研究進行過程中，即便發函予公、私部門尋求相關資料，然受限於委外契約保密條款之規定，部分資料不便提供。雖承蒙道禾高階主管協助翻閱相關資料，本研究仍缺乏訪談以外資料交叉比對，進而影響研究者觀察之整體性，係訪談研究法之限制。

貳、對文化資產委外經營之政策建議

「制度的建立確保了協力關係的發展」，同時緊緊著公、私部門之「合作形式與實質利益」，因而彰顯公部門創造協力誘因、提升民間參與動機的必要性（李柏諭，2011：53、58）。然而，有鑒於前述文化資產委外經營所面臨之協力觀念與資訊推廣成效不彰、文化資產專業人力不足、財務資源有限等挑戰，首先，本研究建議當局以培力民間單位經營政府業務為己任，而非一味依賴民間資源之付出，否則將可能淪為政府「風險移轉」，乃至「風險規避」之嫌。

再者，由於當前協力環境之建置仍不甚完備，公部門應極力推廣民間參與公共業務的相關知識，以及確保民間單位在簽約前即清楚契約內容、評鑑標準與效益等規範。若當局能從上述制度設計層面著手以健全協力環境，將能減少公、私部門間之資訊不對稱情形，以及降低協力參與之不確定性。透過促進公私協力之資源、風險分擔，從而能提升私部門參與政府業務委外的動機、協力關係發展的穩定度，以及實踐文化資產永續經營之公益目的。

第三，公私協力關係運作成敗往往受到部分「關鍵事件」的影響（曾冠球，2011a：97）。基此，本研究認為，「不同參與者之定位調和」可被視為影響刑務所演武場委外經營成敗之「關鍵事件」。而本案受限於契約規範大多於公、私部門簽訂前已交由文化局以及相關政府單位擬定，受託者道禾僅能在既有的契約基礎上以及實際經營的過程中調和各個參與者對於文化資產之不同定位。然而，如此的定位差異若要將其調和，談何容易？而調和各種定位之責任應單方面交由私部門承擔嗎？換言之，當前是否真正落實公、私部門參與者均共同享有演武場之經營權，仍有待商榷。

「資產」價值之發揮程度，端視文化資產的經營方式，而此經營模式是否能確實讓所有參與者均享有發言權，將影響文化資產之意義展現。基此，本研究建議，當局應確立公、私部門對於文化資產之定位有共同協商、溝通之可能性，方能落實真正的公民參與。詳述之，當前的契約機制恐怕僅讓私部門享有形式上的參與，而非實質之參與，因而影響演武場資產價值之發揮。職是之故，文化資產於委託契約之擬定階段，尤應納入公、私部門各方參與者之意見，此時文化局應與專業文化團體進一步溝通，了解不同行動者如何看待、定位文化資產，並將其發言作為契約擬定之基礎，以使協力者均能享有文化資產經營上之實質參與，方能讓文化事務之經營、規劃能更具廣大的共識基礎，如此一來，將能有利於文化資產保存、再利用之策略推動，進而達到資產意義之發揮。

最後，鑒於當前文化資產經營面臨了文化深度涵養與民眾偏好價值存在相當程度之落差，本研究提出下列兩項建議：

一、評估機制以文化事務之特殊脈絡為基礎。

由於個案脈絡會影響公私協力之進行以及文化資產之經營，協力關係尤應重視其特有之個案情境。同樣的，文化事務承載著在地之生活脈絡，因而具備相當之特殊性，故委外事務應隨著個案之差異而有不同的契約規範。基此，文化資產之委外經營評鑑機制不能僅重視成本效益面之考量，建議當局依個案屬性、在地特質來研擬，而非以同樣一套契約規範或評鑑標準放諸於四海。

二、以階段性策略漸進發展文化事務。

倘若我國之文化有所提升，將可造就諸多無形的社會效益。因此，當局應意識到，有關於文化事務的安排切勿操之過急而要求立即呈現參與人數或經營績效，宜以漸進式的規畫引領民眾熟習文化事務，如同道禾所重視之「常民化」概念，將文化融入日常生活之策略。待符合民眾需求的階段性目標達成後，可再逐漸加深文化之涵養。基於上述，建議當局可將文化資產之經營分為以下兩階段：

第一階段為鞏固人潮階段。由於文化事務之推展的確需要經濟資源之支持，因此經營初期可透過迎合當下多數民眾偏好之策略，吸引大眾前往文化資產參觀。而此階段包含文化性涵養活動以及大眾偏好的文化商品、休閒文化之併行，值得注意的是，公部門往往期望能透過符合大眾偏好之策略以吸引更多民眾參與文化場域，縱能使其符合文化資產再利用之方向，但容易導致熱鬧有餘，而文化內涵較為不足之批判。

延續上述，當民眾之參與達到一定程度後，意味著文化資產之經營有其知名度及影響力時，將可邁入文化資產經營的第二階段，亦即進一步將文化資產之文化性由淺入深地凸顯出來。而此時評估文化資產成果之指標，應由財務成效之關注轉向文化性層面，於評鑑制度中展現文化之角色與特殊性，如此一來，方能彰顯該資產特有的價值，藉以達到保存與活化文化資產之公益目的。

參、對後續學術研究之建議

李柏諭（2011：62）強調，不同個案之協力關係應著重於其特有的「生產方程式」。有鑒於「個案脈絡」影響公私協力之成敗，彰顯了「初始條件」對於公私協力之影響力，後續研究可嘗試納入不同類型之個案進行分析與歸納，例如環境永續、文化、教育等性質之組織與政府協力之案例。將各種公私協力案例之「初始條件」予以類型化，並進一步朝向通則化邁進。而若不同之「初始條件」可以將其歸納、類型化，吾人便可依照各種屬性之個案予以適當之制度設計，包含契約內容、評鑑指標等擬定，方能符合個案之特殊性，進而產生運作良好之協力關係，以發揮公私協力之綜效。

參考文獻

壹、中文文獻

一、專書

吳英明（1996）。公、私部門協力關係之研究：兼論公、私部門聯合開發與都市發展。高雄市：復文圖書出版社。

林淑馨（2010a）。日本型公私協力：理論與實務（初版）。臺北：巨流出版社。

林淑馨（2010b）。質性研究理論與實務（初版）。臺北：巨流出版社。

林淑馨（2012）。公共管理（初版）。臺北：巨流圖書公司。

邱泯科、邱泯科、陳佳穎、蔡毓智、姜馨彥（譯）（2006）。研究方法基礎理論與技巧（Earl Babbie 原著）。臺北：湯姆生出版。

閻亞寧、王明蓀（2003）。彰化縣第三級古蹟鹿港文武廟研究規劃。臺北：中國技術學院。

二、期刊論文

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（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。

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。

李俊鴻、黃錦煌（2011）。文化資產訪客知覺價值與觀光效益評估—以大龍峒保安宮為例。觀光休閒學報，17(3)，361-385。

李柏諭（2011）。跨部門治理的理論與實踐：以蓮潭國際文教會館的委外經驗為例。公共行政學報，40，41-76。

- 林淑馨 (2007)。日本地方政府與非營利組織協力關係之分析－以橫濱市和箕面市為例。行政暨政策學報，**45**，73-114。
- 林淑馨 (2009)。日本型公私協力之理論與實務：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。政治科學論叢，**51**，91-128。
- 林淑馨 (2015)。我國非營利組織與地方政府協力現況之初探與反思：以臺北市為例。文官制度季刊，**7** (2)，17-45。
- 林淑馨 (2016)。臺灣非營利組織與地方政府協力的實證分析：以六縣市為例。政治科學論叢，**69**，103-148。
- 胡聰年 (2015)。歷史建築保存再利用之研究－以花蓮糖廠日式宿舍群為例。科技博物，**19** (2)，47-75。
- 孫本初 (2007)。政府跨域管理新課題：建構與非營利組織的良性互動。T&amli;D 飛訊，**63**，1-26。
- 孫本初、吳宗憲 (2010)。願景管理在公私協力中的重要角色。T&amli;D 飛訊，**95**，1-13。
- 馬群傑、賴俐汝 (2013)。非營利組織參與地方文化資產維護的公共價值創造研究－以臺南市文化資產保護協會為例。經營管理學刊，**7** (8)，1-30。
- 許秉翔 (2013)。台南市古蹟公辦民營的制度探討。建築學報，**86**，207-229。
- 許耿銘 (2009)。協力理論在跨界人力資源管理的應用：以「政府機關與績優民間機構人才交流。文官制度季刊，**1** (3)，55-79。
- 連子儀 (2015)。公私協力應用於藝術家故居園區的保存與管理。博物館學季刊，**29** (4)，51-73。
- 郭幸萍、吳綱立 (2013)。公私合夥觀點之古蹟再利用委外經營決策影響因素之研究：多群體分析。建築學報，**84**，141-161。

- 陳文學、孫同文、史美強（2013）。國際組織對公共治理之運用與研究。**公共治理季刊**，**1**（1），37-51。
- 陳宗玄、陳淑君、高珮如（2007）。居民對文化資產保存認知與願付價格之研究－以鹿港鎮與台南安平地區為例。**朝陽學報**，**12**，271-291。
- 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罩門。**研習論壇**，**92**，165-190。
- 陳敦源、張世杰（2010）。公私協力夥伴關係的弔詭。**文官制度季刊**，**2**（3），17-71。
- 曾冠球（2011a）。為什麼淪為不情願夥伴－公私夥伴關係失靈個案的制度解釋。**臺灣民主季刊**，**8**（4），83-133。
- 曾冠球（2011b）。協力治理觀點下公共管理者的挑戰與能力建立。**文官制度季刊**，**3**（1），27-52。
- 曾冠球、方凱弘（2013）。政府機關委外的迷思與挑戰。**文官制度季刊**，**5**（3），59-85。
- 曾冠球、黃玉龍（2016）。公共服務模式之興替：以西門商圈街道家具治理為例。**東吳政治學報**，**34**（1），155-208。
- 黃昭瑾、林錫銓（2010）。歷史建築再利用之核心價值－紫藤廬的實踐與反思。**文化資產保存學刊**，**12**，57-66。
- 楊宏祥（2013）。整合產官學民間力量守護美麗文化資產。**文化資產保存學刊**，**23**，71-92。
- 榮芳杰、傅朝卿（2008）。古蹟委外經營制度對文化遺產管理功能之影響：以 R.O.T. 與 O.T. 模式為例。**建築學報**，**66**，167-188。
- 蔡明志（2014）。文化資產保存創新與未來。**臺灣建築學會會刊雜誌**，**76**，88-93。
- 蔡金鼎（2014）。公有建築文化資產活化再利用的公共性探討：以臺港三個不同的個案為例。**文化資產保存學刊**，**27**，7-26。

鄭錫錯 (2008)。法制化與公、私協力的管理—以 BOT 為例。《競爭力評論》，11，28-46。

三、專書論文

詹鎮榮 (2005)。論民營化類型中之公私協力。載於氏著，**民營化法與管制革新** (1-40)。臺北：元照出版公司。

四、研究計畫

徐裕健 (2005)。融合文化資產保存與民間參與公共建設。行政院公共工程委員會委託研究報告 (編號：0940265)。臺北：行政院公共工程委員會。

簡顯光、劉祥泰 (2009)。古蹟與歷史建築再利用管理維護之研究。內政部建築研究所委託研究報告。臺北：內政部建築研究所。

五、研討會論文

許美雲 (2002)。公立博物館現行委外經營模式探討兼談其衝突與和諧。博物館公辦民營政策之理論與實務研討會，臺東：國立史前文化博物館。

黃瑞茂 (2006)。一個以在地知識建構為基礎的文化資產行動經驗：淡水個案。淡水紅毛城修復暨再利用國際學術研討會，臺北：淡江大學。

蔡偉銑、陳欣儒 (2017)。公私協力的制度障礙與機會：以臺中刑務所演武場為例。第三屆地方公共治理與發展學術研討會，臺中：東海大學。

六、學位論文

邱泊旋 (2011)。古蹟火災防護搶救技術研究。中央警察大學消防科學研究所碩士學位論文，未出版，桃園。

陳宜霜 (2013)。古蹟再利用模式之探討—以打狗英國領事館為例。高雄應用科技大學文化創意產業研究所碩士學位論文，未出版，高雄。

陳亮吟 (2010)。武德殿空間形式組成之研究—以高雄、台南、彰化、大溪及南投為例。逢甲大學建築所碩士學位論文，未出版，臺中。

黃英閔（2008）。古蹟、歷史建築之火災潛藏因子與周邊環境延燒潛藏因子、防災評估研究。高雄大學都市發展與建築研究所碩士學位論文，未出版，高雄。

葉鍬賢（2015）。臺中市所屬藝文館舍委外經營之研究：以臺中刑務所演武場為例。東海大學公共事務碩士學位論文，未出版，臺中。

劉羽純（2012）。社區居民文化資產保存認知、地方依附與願付價格關係之研究。虎尾科技大學休閒遊憩研究所學位論文，未出版，雲林。

謝岱芬（2014）。臺中市歷史建築維護成效之探討：公私協力治理觀點。中興大學國家政策與公共事務研究所碩士學位論文，未出版，臺中。

蘇進長（2005）。遊客對文化觀光認知之研究—以台南孔廟文化園區為例。南華大學旅遊事業管理學研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。

七、其他

ICOMOS（2008）。魁北克宣言：場所精神的保存，2017年4月30日，取自：

http://www.boch.gov.tw/information_166_47440.html。

文化建設委員會文化資產總管理處（2008）。文化資產價值認知與評估指導綱要，2016年10月15日，取自：

<http://ccnt1.cute.edu.tw/cprc/principle98/assess-opguide.htm>。

文化部文化資產局（2014）。臺灣古蹟、歷史建築保存原則，2016年10月15日，取自：

http://www.tchac.taichung.gov.tw/df_ufiles/a/%E8%87%BA%E7%81%A3%E5%8F%A4%E8%B9%9F%E3%80%81%E6%AD%B7%E5%8F%B2%E5%BB%BA%E7%AF%89%E4%BF%9D%E5%AD%98%E5%8E%9F%E5%89%87.pdf。

行政院人事行政總處（2012）。臺中市政府：刑務所演武場。載於行政院人事行政總處，101年地方機關業務委外重點推動項目案例暨契約彙編（52-93）。臺北：行政院人事行政總處。

行政院人事行政總處（2016）。建構政府與民間夥伴關係推動實例暨契約參考手冊。臺北：行政院人事行政總處。

財政部（2016）。民間參與公共建設金擘獎頒發作業要點，2015 年 10 月 15 日，取自：

<http://law-out.mof.gov.tw/LawContentDetails.aspx?id=GL009070&KeyWordHL=>。

財政部（2017）。促進民間參與公共建設案件營運績效評定作業指引，2017 年 5 月 15 日，取自：

<https://ppp.mof.gov.tw/PPP.Website/Refers/Refer/View1.aspx?fId=3494>。

財政部推動促參司（2015）。「金擘標竿，輝耀臺灣」第 13 屆金擘獎得獎名單揭曉，2017 年 5 月 15 日，取自：

<https://ppp.mof.gov.tw/ppp.website/News/Display.aspx?ID=1510>。

張明慧（2015）。刑務所演武場獲金擘獎優等，2015 年 10 月 15 日，取自：
<http://udn.com/news/story/7325/1228619>。

彭思遠（2009）。健全臺灣 BOT 案之可行方法，2015 年 10 月 14 日，取自：
<http://www.npf.org.tw/1/6603>。

黃鐘山（2015）。中部演武場委外經營 活化成效獲獎，2015 年 10 月 25 日，取自：
<http://news.ltn.com.tw/news/local/paper/920963>。

道禾六藝文化館（2015）。道禾六藝文化館，2015 年 10 月 15 日，取自：

<http://www.sixarts.org.tw/%E4%BA%A4%E9%80%9A%E8%B3%87%E8%A8%8A/>。

臺中市政府文化局（2015）。歷史建築臺中刑務所演武場委託民間經營管理案營運簡報，2016 年 2 月 1 日，取自：

<https://www.google.com.tw/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiGwIbsveLKAhUCIJQKHRIOCU0QFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fppp.mof.gov.tw%2Fppp.admin%2FDownFile.aspx%3Ffromto%3Dwebsite%26ReferId%3D2796&usg=AFQjCNGMZpuDN81laMdvhEKYhSZXdAFdCQ>。

臺中市政府財政局（2015）。歷史建築臺中刑務所演武場委託民間經營管理案，
2017年4月8日，取自：

<http://www.finance.taichung.gov.tw/ct.asp?xItem=1521141&ctNode=23101&mp=103010>。

盧圓華（2005）。古蹟與歷史建築的活化再利用趨勢及經營管理，2017年4月8日，
取自：http://www.klci.design.stu.edu.tw/databases/G_23_30.pdf。

貳、英文文獻

Ansell, C., & A. Gash (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

Chrislip, D. D., & E. L. Carl (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cooper, P. J. (2003). *Governing by contract: challenges and opportunities for public managers*. Washington, CQ: GQ Press.

Hayton, K., & J. Gray (1996). Developing Partnerships: Public Involvement, Private Control? *Town and Country Planning*, 65(3), 85-87.

Himmelman, A. T. (2002). *Collaboration for a Change: Definitions, Decision-Making Models, Roles, and Collaboration Process Guide*. Unpublished doctoral dissertation. Minnesota State University, Minneapolis.

Jacobson, C., & S. O. Choi (2008). Success factors: public works and public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 637-657.

Jamali, D. (2004). Success and failure mechanisms of public private partnerships (PPPs) in developing countries - Insights from the Lebanese context. *The International Journal of Public Sector Management*, 17(5), 414-430.

- Klijn, E. H., & G. R. Teisman (2003). Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases. *Public Money & Management*, 23(3), 137-146.
- Rubin, H. J. & I. S. Rubin (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (2nd Ed.). London: Sage Publications.
- Singleton, G. (1994). Partnering for the Public Sector: Guest Editor's Introduction. *Australian Journal of Public Administration*, 53(1): 2-5.
- Sue, T., & P. Tony (2006). Successful joint venture partnerships: public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 19(2), 117-129.
- Wang, Y. (2009). A Broken Fantasy of Public-Private Partnerships. *Public Administration Review*, 69(4), 779-782.

後記

這本厚厚的論文，是協力下的產物，

因而彰顯多元參與者所扮演的重要角色！

感謝 道禾老師們、文資處同仁、利民里里長的熱心相助，

為我提供寶貴的一手資料；

感謝 項靖老師、呂炳寬老師、劉志宏老師、汪志忠老師的教導，

豐富的專業知識，讓我於課堂上獲益良多；

感謝 林淑馨老師的用心指導，為這篇論文奠定了紮實的理論基礎；

感謝 口委李柏諭老師與陳秋政老師的指正與建議，讓論文更上層樓；

特別感謝，扮演關鍵性協助型領導、善盡培力角色的蔡老師偉銑，

讓我在學習的道路上成長了許多。

也謝謝系所提供的資源，

讓我得以在這裡習得寶貴的知識以及結識好多夥伴們：

感謝 明坤、立昀，總為我解惑，以及在研究室與我相伴；

感謝 生命共同體俞含、承暉，在非常時期為我減輕了不少壓力；

感謝 同梯一起拚論文的戰友品涵；

謝謝 柏勳、偉愷、瓊怡、盈筠、楊袁、郁凱、佳芸、孟茹、

家瑩學姊、丁丁學長…還有畢業的學長姐們，總是受到大家的關照，

讓我的研究所生涯雖短，卻感到無比充實、溫暖！

最後，謝謝家人、親朋好友一直以來的包容與愛護，支撐我完成學業。

感謝所有曾為我加油打氣的大家，

五年一貫著實不易，一切都是因為有你（您）們，我才能順利畢業，

謹以此表達感謝之意，並將此成果獻給所有曾幫助過我的師長、夥伴、貴人，

以及我最愛的家人。

欣儒 謹誌

2017.6

附錄一：我國促參法所定民間參與公共建設類型

類型	意涵及執行方式	促參法第 8 條第 1 項
BOT	Build, Operate and Transfer：由民間負責籌建，經一段特許營運期後，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。	由民間機構投資興建並為營運；營運期間屆滿後，移轉該建設之所有權予政府（第 1 款）。
BTO	Build, Transfer and Operate：一般而言分為二種，其一是指公有民營或公辦民營的方式，政府就現有公共設施以合約委託或出租等方式給民間經營；其二是由政府編列預算，民間參與規劃興建，最後以合約方式委託或出租與民間業者經營。	由民間機構投資新建完成後，政府無償取得所有權，並委託該民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府（第 2 款）。由民間機構投資新建完成後，政府一次或分期給付建設經費以取得所有權，並委託該民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府（第 3 款）。
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，特許期滿將營運權移轉政府。	由政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施，予以擴建、整建後並為營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府（第 4 款）。
OT	Operate and Transfer：政府藉助民間營運能力及資源，將已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。	由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府（第 5 款）。
BOO	Build, Operate and Own：此即完全之民營化，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給政府。	為配合國家政策，由民間機構投資新建，擁有所有權，並自為營運或委託第三人營運（第 6 款）。

我國促參法所定民間參與公共建設類型（續）

類型	意涵及執行方式	促參法第 8 條第 1 項
BOOT	Build, Operate, Own and Transfer：通常 BOOT 有二種，其一為移轉前，民間業者擁有所有權，於營運期結束後再有償移轉給政府；其二為相關特許物業的經營權，並以 BOOT 方式經營之。	其他經主管機關核定之方式（第 7 款）。
BO	Build and Operate：由民間業者負責工程的整體與細部設計，並在雙方合約協議之下，由民間業者負責營運與維修之責。	
BT	Build- Transfer：由民間負責興建政府核定之計畫，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。	

資料來源：引自陳明燦、張蔚宏（2005：48）。

附錄二：訪談逐字稿

編碼代號：N1

訪談對象：道禾高階主管

日期：2015/12/11、2016/01/15、2017/02/08

地點：刑務所演武場（道禾六藝文化館）

Q：請問您道禾的經營理念、願景跟目的？

A：其實經營的理念、願景、目的，我們應該這麼說，我們是辦幼稚園起家的，那今年已經20年了，因為後來我們一直在小學以後的階段走實驗教育的部分，我們想要從自己的東方文化裡面再發掘屬於我們東方文化的一些內涵、哲學跟教育的精神，然後把他落實，在我們的從幼稚園開始到...因為後來就辦了小學、中學、高中這樣的課程，希望把他落實在我們的教育理念，這個部分呢!可以在我們的網站上看，我們有一個教育基金會的宗旨，所以你可以去那邊看一下。也會辦研討會呀!交流東方文化為主的內涵的精神。(N1-1)

Q：您是負責一開始的企劃案？

A：對，規劃營運的部分。

Q：能不能再多說一些您如何規劃，有哪些困難，如何克服？

A：其實我們當初規劃的初衷很重要，我們當初是為了找幫孩子辦一個茶會的地點，然後找到這個地方，那我們在這裡做的事情也都是我剛跟你說的，就是把學校的課桌椅、課程，然後最主要的六藝文化精神帶進來，然後還有把活動帶進來這個空間跟大眾分享，我們的起心動念就是這樣，所以基本上我們的整個架構營運脫離不了這些事情。(N1-2)

但是我們也發現說，當然我們以前單純只是面對家長、孩子，這個東西是比較相對單純。可是對於這種外面的一般社會大眾來講其實這樣子的東方藝術文化課程或是六藝，對他們來講是比較陌生、不熟悉，或是覺得比較沉重、不了解的，因為他畢竟相對於現在的一些藝術活動課程相對讓你覺得很重，比如說茶道、劍道、弓道這些好像很東方又比較相對嚴肅... (N1-3)

Q：比較沒有接觸到...

A：對!比較少見的，對於這個部分推廣，到現在第四年了，課程部分營運還是沒有辦法平衡，相對要學習人比較少，覺得門檻好像比較高，因為他沒有那麼有趣、好玩，如果就一般的印象來說。(N1-4)

可是對我們來講像這樣的東方文化內涵，他相對付出的時間需要漫長、緩慢的方式來進行，沒有辦法速成，對一般社會大眾的吸引力也會相對比較少一點，也會考慮比較多一點。但是我們覺得這是我們要做的事情，也是我們最重要做的，所

以就算是賠錢吧!這樣的課程還是要繼續開下去，所以這是目前我覺得在推廣這些六種藝術文化課程比較辛苦的地方。(N1-5)

但是也透過大家知道這個地方，看到這些事情或多或少在這兒發生，就覺得好像也沒有離自己太遠，會比較願意來親近。我覺得其實這個場域對我來講就是一個被看見跟共好的概念，跟這些東方文化藝術共存、共好的地方。(N1-6)

Q：請問您道禾參與臺中刑務所演武場經營的原因？

A：其實我們的初衷很好玩，我很喜歡跟大家分享，因為我一直在我們創辦人身邊工作，舉凡學校的各種教育研究案或是企畫案都是我在負責，那時候我們基金會在辦一件事情叫做二十四節氣茶會，那時我在幫我們茶會找辦場會的地點，騎摩托車經過這裡就看到這個地方很特別，覺得他很有味道適合舉辦茶會，我就主動進來。那時候因為這裡還屬於警察局管理，警察局跟我說預計下個月把他還文化局管理，請我去跟文化局借，我就跟他要到了電話聯絡文化局。文化局的小姐說：「好哇!過來看看場地適不適合再去租借。」我說好，就去找創辦人，也就是執行長一起過來看場地，也覺得這個場地蠻適合辦節氣茶會的。(N1-7)

可是在討論的過程反而是這個小姐起心動念說他聽了我們的教育理念，覺得我們蠻適合經營這裡，問我們要不要來參加這樣子的OT案。那時候我們才第一次聽到說這是OT案，因為我們正式OT是11月，那時候大概在100年的八、九月吧...只剩半個月的時間來參與這個OT案!然後我們覺得可以試試看呀!就回來寫這個案子。起心動念就是很單純，問了創辦人經營概念之後，把學校課桌椅、學校的課程帶來這邊，所以你現在看到的課桌椅，原來都是我們學校的課桌椅，這邊上的六藝課程、九藝課程，或是包括提供客人喝的茶點都是我們的節氣茶會或是平常辦茶會給家長、小朋友用的茶點，就是把課程帶來這邊和大家分享。(N1-8)

很簡單的起心動念，我們本來就是學校，並沒有經營上的概念。但是我覺得老天爺其實還蠻疼我們的，就是說其實是我們好像為了喝一杯牛奶而去養一頭牛，當然這個過程是辛苦的，本來原來沒有打算用獲利經營的方式來看待這個地方，想說把這邊當平台跟大家分享，把這邊一二十年的教育理念跟一般民眾分享，就這樣而已，就經營到現在，當然中間過程有一些辛苦狀況.....(N1-9)

Q：什麼樣的辛苦狀況？

A：因為我們是在年底才 OT 到，第一個部分當然是董事會對經營的想法，第二個部分，對於我們第一次參與政府的 OT 案，有很多法令上的不瞭解，包括當初這個 OT 案好像也是臺中第一個委外的 OT 案，所以相對一些法令我們比較不清楚。特別是我們也覺得驚訝是我們 OT 的時候才知道要進行因應計畫。(N1-10)

什麼是因應計畫呢？我們本來的概念是說我們是房客，要來跟房東租房子，應該消防安檢是合格的才讓我們來使用，可是沒有!想不到我們進來之後才知道，原來我們進來之後才要再根據我們營業的項目去做一些消防安檢的因應計畫，聽說這個因應計畫是所有歷史建築古蹟會做的，因為現在有建造消防措施才能營運，而歷史古蹟必須具備這些功能後才能夠正對外營運，所以是我們 OT 到後才知道

原來這個部分也要由我們來負擔，這部分花了好幾百萬，是我們所沒有想到的！我覺得那段日子是我們比較辛苦的過程。（N1-11）

但我也覺得可能我們是教育單位，我們也是一步一腳印慢慢配合一切依法完成，正式營運是到 102 年 5 月才正式對外營運，100 年 11 月我們 OT 到一直在弄這個因應計畫，弄了快一兩年才正式營運，但是還好我覺得也因為我們遇到的主管單位也相對的陪伴我們一路協助走到今天，像今年我們一起得到金擘獎，我們是第二名，他們是公部門的第二名，我覺得也開心，覺得這樣的過程其實是雙贏，就是公部門跟民間部門合作的雙贏。（N1-12）

Q：請教您跟文化局合作的過程中您認為文化局扮演什麼樣的角色？

A：因為我們得了金擘獎，所以常常跟很多人分享這種關係，我覺得這很像相親之後就立刻結婚的一對夫妻，就是當我們透過 OT 就結婚了，可是結婚過程才發現說，有那麼多不了解的狀況，那我們都覺得既然我們都結了這個婚總是要好好經營、走下去，我覺得或多或少都會站在彼此、對方的角度，透過一個磨合的過程。（N1-13）

剛開始我覺得會有站在本位主義上面，可能公部門就有一定的要求或是一定的作業程序，那我們也會有我們對文化上的堅持，就是說我們對一個地方的想法一定會有所不同，因為他本來就是兩種不同思維、邏輯方式所組合在一起的。（N1-14）

可是我覺得很好的是因為我們都知道我們要共同走下去，我覺得文化局也會比較相對站在他那邊可以幫助我們的角度，來幫我們想辦法。那我們也會盡可能的不隱瞞去提出我們的需求或是困難，我覺得透過不斷的溝通協調、了解、認識的一個過程當中，我們越來越好，越來越順利。他也知道我們辦活動的質感，我們也知道我們可能遇到困難的時候需要透過公部門的資源協助或是幫忙，我覺得這樣走四年下來這就是我們得到金擘獎最好的回饋。我覺得不是說我們做的事多偉大了不起，而是透過這樣子公部門與民間部門合作溝通的過程我們有了一個很好的互動，我自己覺得這是我們獲得獎最大的感動跟收穫。（N1-15）

Q：剛剛有提到與公部門合作，與公部門在認知上的不同，共識達成需要一些磨合，能不能舉一些例子？

A：譬如說可能像之前政府單位在研擬 OT 案草約上可能在不是那麼清楚的狀況下，就擬了一個方式出來，我們在對於 OT 案也不是那麼了解的狀況下就承租到了，可是我們發現原來進來之後當初的簽約金必須切成土地租金，一個叫做變動租金一個叫做固定租金，對我們來講我們就是租一個地方，這樣的錢給你。可是政府因為一些法令的關係必須把這樣的租金變成變動租金或是固定租金，這部分是我們所不了解的。（N1-16）

但是我覺得政府單位也不斷在解套，然後我們也就是配合。當然我們也會提出一些主張譬如說哪一些變動權利金上面的認列諸如此類，我覺得因為我們是民間單位，對於這樣法令不是那麼全然了解，可是相對於公務系統是需要嚴謹的去對待跟配合的，我覺得透過這樣子結婚就合作了，就繼續走下去，總是要把事情完成，

我覺得我們兩造雙方都是用善意的態度來面對問題，我覺得倒是這個部分。
(N1-17)

Q：那您剛剛有提到說有問題會盡量跟公部門反映，有哪些問題會需要借助公部門幫忙？

A：譬如說我們是個OT廠商，我們會面臨到一些修繕的問題或是關於法令上認知的問題。(N1-18)

一般民眾會覺得說我們是公部門單位，可是我們明明是委外經營的單位！對我們來說我們是委外經營的廠商，還是有經營上的壓力，可能一開門要自己自付水電、經營上的費用，當然會有成本上的壓力，我們會把我們的困難去跟文化局反映，文化局也會適度幫我們解釋，協助告訴一般民眾說這已經是一個委外的單位了，很多民眾會以為我們是公務人員，會說你們應該怎麼樣怎麼樣，在當初在我們簽的合約中並沒有這樣的規定做這麼多，或是把我們用公務人員的角度來說，我覺得這是民眾... (N1-19)

Q：不了解...

A：對，不了解，那這個部分只能說大家盡力去做好服務，他不應該是分所謂公部門或民間單位的作法去做。(N1-20)

Q：那這個OT案政府有補助嗎？

A：沒有，完全沒有補助！而且我們也不得去申請任何費用。(N1-21)

Q：可是民眾不了解...

A：對，他會覺得這本來就是你應該做的，可是明明我們就是一個OT的廠商，當然在相對的這個我們去承擔了一些壓力，這個是以前我說我們在學校只要把孩子、家長、自己教育裡面做好就好了，可能在這邊對外是一個營業的場域，對我們來講又多了一個服務業，是個學習跟挑戰。(N1-22)

Q：像前面提到很多問題，您覺得公部門可以提供哪些方式來改善？

A：我覺得其實就是善意，雙方站在善意溝通、互信溝通的角度上面，如果我們雙方都是這樣的狀況，譬如說我們跟他們提出某部分的問題，他們也因為法令上沒辦法解套，我們也比較能夠釋懷，或是我們可以體認到你們也是會有你們的困難，也許現在沒辦法解決，可是我們可以未來等待一個比較恰當的時機，來處理改善這個部分，其實我覺得公務部門到目前都很願意協助我們這個部分。那當然我覺得我們也不是那種不客氣的廠商，也不會事事要求什麼都是你要做。(N1-23)

我覺得現在其實是磨合差不多，雙方站在善意的溝通，不會覺得說我提出這個問題是要找你麻煩的，那他們對我們的要求，我也不會覺得是故意找我們麻煩的狀態下，雙方站在這樣子的立場上，我覺得就會比較好，得到比較好的結果。或是即使現在這個問題沒有被解決，可是未來大家都希望秉持更好的角度會往好的方向去走。(N1-24)

Q：那您認為文化局是怎麼看待文化館的？

A：我是以個人的認知跟理解，我覺得就政府單位，每個地方政府財政上都陷入某一部份的困境，不要說地方政府中央也是，當然他們會把手上一些場所、場域能夠盡量的委外，用 BOT、ROT 或是 OT 的方式出來，我想這個也是政府希望的政策，盡量把這個部分透過民間的一個方式來經營建設，相對的投資減免政府的支出。我想這個也是我們獲得金擘獎或是歷年來金擘獎的這些得主的貢獻吧！（N1-25）

當然這個貢獻不會特別是你剛剛提到文化館的定義，我覺得還是要回到有心看待文化的這件事情，因為對我們自己是一個學校或是一個文創單位來講，其實因為可能我們是以學校教育方式來做文創，所以成本上相對於所謂現在一般社會大眾所認知的文創是有一些些出入的，因為就一般文創來講可能是一些商品的販售、再製，那個東西是快速的，可是我們是用教育來作文創這件事情，是緩慢而且成本是高的，因為我們用人來上課這件事情來教育，成本是高的，可是也就是相對於換算於成本價格上面，我們在整個文化館的經營成本上是高的情形下面，我覺得如果政府單位一直用賺多少錢這件事情看我們成績好不好……（N1-26）

我覺得基本上某個部份我們成績沒那麼好其實也是透過這次金擘獎，是一個中央政府單位所舉辦的一個獎項，但我們是受地方單位的一個文化局所管轄的單位，今天我們有機會得到中央政府鼓勵我們的一個獎項，他是看到我們在做教育文創的用心，還有整個社會建造出來的形象也好，效益也好，他看重是這個部分，那我覺得有時這個地方政府跟中央對於文化館的定義上面有時需要再去溝通，因為每年評鑑我們的是地方政府，那我們的評鑑有分好多項目，其中有一個叫做財務項目，到今天其實我們得到金擘獎上台聽到有一個單位在跟大家分享說他們的財務也是四、五年才打平，我們的心理才鬆了一口氣，因為直到今年我們還沒有打平，就是相對我們投入的資金如果真的要從財務的層面上來看的話也許不是那麼好的。可是對於我們所帶出來社會正面的教育面向，或是整個文化的形象，或是營造出來的氛圍效果我覺得是好的，我們因為這樣得到中央政府給予的獎項，可是地方政府在每年評鑑我們的時候這部份是我們每一年會面臨的困難…（N1-27）

Q：不能量化…

A：對！所以你說這個東西應該是用看得見的數字來量化給他一個成績呢？還是說看待整個社會或是整個呈現出來整體的面向，當然我必須這麼說，政府單位其實是關心你，不希望你賠錢也不希望你做不好，因為你做不好你不會想繼續賠下去嘛！當然我覺得我還是願意把他解釋為善意的提醒，但是如果立刻用每年用財務的方式來呈現用這種方式來要求我們其實對我們某部分來講也是不公平的因為其實投資相對需要時間回饋，或是說他才能把投資的部份、營運成本平衡過來，可是你不能第一年、第二年的時候就告訴我你一直賠錢就把我分數打得很低，我已經很努力了，對我來講也是一個很挫折的部分，他需要時間來反映。（N1-28）

Q：評鑑大概是多久一次？

A：一年一次。

Q：因為我在某堂課有討論到關於評鑑時間的長短問題，想說時間可不可以再拉長一些....

A：可是呀!我也覺得說其實一年習慣下來也還好，只是說前一陣子我去上一個張世佳博士的課，他是在幫臺灣做所謂委外OT評鑑分數制度的建立，我覺得老師或是他們有看到這一塊，就是說在評鑑制度上需要建立清楚的遊戲規則，為什麼呢?因為其實評鑑這件事很像打分數，他會有主客觀的印象，如果今天第一次見面我覺得你很友善，我對你有個莫名其妙的好感，那你覺得給我的分數會不會比較高?會喔!可是今天這個人怎麼看就是跟我不對盤，磁場就是不對，你覺得我來打你的分數會高嗎?可能不會高，但是很特別的是這些可能是一年才見一次面的委員，他只是單純為一本我們繳交的評鑑報告就要來定我們的生死，其實這樣子不太客觀。(N1-29)

所以那時候我去張博士的一個研討會時就在講說，也許有一些評鑑上的標準或答案，他必須要詳細說清楚讓你明白，很明白的告訴你我今天來評鑑你的是什麼，再用一個分數比例換算出來，也就是可能七、八個委員一起來評鑑都佔了一個評分的比例，然後再用一套公式，我覺得相對於一個比較精密的轉換過程，他對於被評審單位是比較合理的，因為他減少了人主觀的印象分數在裡面。我覺得現在政府也積極在改善，有這個評鑑制度上的調整。(N1-30)

Q：剛剛有提到說一開始在接這個OT案就是對於法律不清楚或是其他問題，關於非營利組織參與OT案的這些制度您認為有哪些面可以改善?

A：我覺得後來政府單位有陸陸續續看到這個部分，譬如說他們現在好像在做一些OT、BOT案的時候他們透過一些企劃顧問公司吧...先做一些訪談或是評估，透過一個比較專業的評估來給政府單位比較專業的建議。譬如可能某個地方應該拿出來做什麼樣的東西，他們會先邀請企劃顧問公司單位還是什麼單位先去幫他們做這樣的評估報告，再把這樣的報告給地方政府。(N1-31)

因為我覺得其實現在公務人員也很辛苦因為可能相對於公務人緊縮的情形，他們一個人負擔好多地方的案子，可是相對你要注意到這麼細，這不是他們專業的問題，因為他們也是透過公務資格考進來，是一個被分派的狀況，假設我今天是一個念文科的人，可是我被放到建築，可能是涉及到公務的，哇!對他來講可能要重新學習，那我覺得現在政府單位已經開始有這種概念，也就是說某部分專業需要去釐清或是評估的他們會找先期評估。(N1-32)

那對於我們這樣子的OT廠商，這些有意參加所謂這些政府營建，我知道好像有一個專業的網站去做一個這樣子的了解，我覺得如果未來還有機會的話可以再讓我們多了解一些評鑑上的效益，或是怎麼樣去參加所謂政府OT案的一個過程可以讓一般社會大眾多了解，像我說要不是我自己很雞婆就停下來問了這個場所，那我也不知道什麼是OT...(N1-33)

Q：太專業了...

A：對，這是在很專業的一個項目，但是這樣子的訊息我相信未來政府會越來

越多，就像我剛講的其實地方財政現在越來越困難的狀況下，政府相對的如果把這些願意用一個方式釋出讓民間來經營其實也未嘗不是一件壞事，只是說在相互合作的這個過程大家彼此的心態是什麼。(N1-34)

Q：想請問您未來文化館的經營方向是什麼？

A：我覺得當然就是不忘初衷，繼續經營。其實本來就沒有說他是個被營利的地方，本來就是想說是一個讓我們把我們這二十年來在東方教育上的一個分享，只不過以前我們都是和孩子們分享，透過這個地方我們跟社會大眾分享，然後我們都還蠻平心靜氣的來看這件事情。(N1-35)

當然我們有優先續約權這件事情，也很多人說，那你們就這樣做一輩子，我覺得可能我們是走東方文化的關係，我覺得我們現在反而比較越來越有中國人的「都好」的概念，是不是我們OT都好，然後我們也照當初OT到的心情，就是如實如常的來做我們該做的事情，至於未來的緣分是不是一定是我們，一定要去拿到或是不要拿到，我覺得沒有那麼的絕對。(N1-36)

Q：一次簽約大概經營期多久呢？

A：我們的經營是五年一約，因為我們每一年到今年第四年評鑑，我們都有達到他要求評鑑的優等分數，所以我們得以優先續約一次，但是可能再續約一次之後就要再全部重新來過了。(N1-37)

Q：您覺得五年的時間的長短OK嗎？

A：其實因為我以前有待過兒童藝術館，我知道以前有的一約是十年，但是我覺得有一些委員會跟我們說覺得有一點短，因為每年也都要寫報告，我也知道現在政府單位就是五到十年不等都有OT這件事，對於我們經營的角度當然是越長越好。(N1-38)

但是對某一些像我剛舉的例子因為相親結婚是我們兩個都有心去經營這段婚姻關係，願意用善意或是站在對方立場來看待這些事情，可是如果今天結了這個婚之後覺得這個婚姻沒有我想像的婚姻這麼好，你覺得五年、七年、十年對我來講是不是一個負擔？所以我覺得還是回到那個起心動念來看，就是說如果我覺得我們是善意的，維持初衷來看待這件事，我們經營多少年有沒有那麼絕對的必要，或是說時間的長短對我們來說重要嗎？好像也沒那麼重要了。(N1-39)

但是我知道對於政府的OT案他必須要有一定的年限，那如果以我們現在跟文化局都很好的狀況，我們當然希望越長越好。(N1-40)

Q：未來比較好規劃...

A：對！因為他就比較能相對把我們投資的效益拉長，就是說本來我投資五百萬好了，假設我是五年，相對我每年就要把這一百萬的投資...成本效益消化掉，可是如果投資的成本效益是十年，我可以把五百萬分成十年，每年的平均會比較低，我就會說越長越好，對不對~所以很難說五年好、七年好、還是十年好。(N1-41)

Q：每個案子都不同~

A：其實那時候我們被邀請去參加一個政府座談會時，我們就提到這個部分，其實每一個應該都算個案，因為每一個條件都不一樣，就像我們每一人的狀況是不一樣的。(N1-42)

可能我們是實驗教育，實驗教育的話就是我們在學校或是我們本身的生命因子，就是比較開放，比較可以接受人的變異性是大的，所以你跟我說什麼，我都會說好，試試看...可是如果相對於一個可變動性因子比較小他比較保守的人，你跟我說什麼都不好...不行、不可以，他們已經被限制了。那可能因為我們是學校出身，我們是比較願意去說好吧!沒關係，沒有什麼是絕對好或不好，那我們比較願意去嘗試。(N1-43)

可是我也聽說我們的承辦人也有配合其他 OT 廠商，什麼都不行，什麼都不可以，其實對他們來講也很困擾，覺得說怎麼就沒有遇到說像我們這麼好的合作的單位。(N1-44)

Q：你們與公部門有哪一些是共同共享的利益？

A：我覺得就是透過文化館主要帶出來整個城市的氛圍，營造出大家進來這個空間，會覺得：哇!原來臺中有這樣的一個很安靜、很東方的一個場域。這個東西你說要用一個效益去談...。(N1-45)

其實我們現在有一點變成文化局的後花園，就是他們國外貴賓或是重要的客人，都會往我們這邊帶，那我們也很開心讓這些國外貴賓看到。像之前接待法國大使，他們在這邊玩得不亦樂乎，我們覺得這樣很好，我們也透過一個叫做文創或是教育的方式來做外交，我們也很開心。那覺得說要把這個變成用利益來看好像也很難去轉換。(N1-46)

但是我覺得我們就是做我們可以做的去呈現，那時候我寫的案子有幾個目標，包含活化歷史建築，就是歷史建築他是一個存在的硬體建築，可是要讓他活化起來要有生命，就像靈魂一樣，那你用什麼東西把這個靈魂活化起來？那我覺得我們很幸運，我們剛好可以把教育理念，把東方文化跟日據時代的氛圍可以結合在一起，這是我們很幸運的地方。(N1-47)

另外一個部分，我們也想去呈現一個主張，也就是說這樣的一個歷史建築，或是說我們的教育文化只能用懷舊的方式去做嗎?真的這些文化的東西都跟我們距離這麼遠嗎?也沒有，譬如說喝茶這件事情本來就跟我們東方人很接近，我一定要是古人才能喝茶嗎?也沒有，我們希望把這些所謂六藝文化課程...你平常寫字也可以用毛筆寫呀!沒有距離那麼遙遠，我們希望拉近這個部分，去呈現文化在這個時代一個新的定義，他不是一個懷舊而且遙遠的事情，他可以是在我們生活裡面隨時隨地被發生的。(N1-48)

其實你知道呀為什麼我們要強調六藝文化，那時我在寫這個案子時，其實也不是那麼明白，創辦人要我把六藝文化館放在刑務所演武場這個名稱之上，就是說並存，只是那時我還不明白為什麼要這麼做，只是後來慢慢明白...刑務所演武場其實翻譯成白話文是監獄的體育館的意思，對於我們來講是一個硬體的建築，我們

眼睛看得到的這三棟都是硬體建築，可是我們都說硬體建築最重要的理念是靈魂，誰住在裡面比較重要，那就是道禾六藝文化，我們要把六藝文化放在這個建築裡面，他才能活化，重新有一個現代的樣貌。(N1-49)

我希望六藝文化在這幾個空間去被不斷發生、被看見，就是這樣子。所以這可能跟一般想要來OT或經營他可能一剛開始進來說就是進來賺幾百萬或是幾千萬的出發是不一樣的地方。(N1-50)

Q：您覺得道禾營運的優勢在哪裡？

A：我覺得還好，就是有一個學校作為我們教育的核心，核心是很重要的，就是我們的經營理念的核心，如果沒有那個核心我覺得終究這些歷史建築可能一百年、兩百年、三百年就不見了，他會消失，譬如說這邊93年被認定為歷史建築，95年時整個三棟全部都燒掉了，可是後來政府撥了四千萬的預算再讓他重新蓋起來，這件事其實讓我們體認到，你眼睛看得到的東西他終究會隨著時間而消失，可是唯一能留下的是什麼？是文化、是歷史，這個東西比較長長久久，這也是我以前不明白為什麼把道禾藝文館放在這個名稱之前，其實這才是他的靈魂。以前真的不懂，你會覺得刑務所演武場已經夠長了念不完了！還要加上道禾六藝文化館...可是越經營到現在，我覺得還好有我們創辦人的遠見，把道禾六藝文化做為我們經營的主軸。(N1-51)

Q：在規劃、經營時內部會有一些不同意見需要整合嗎？

A：我覺得當然我們有一個共同核心後，其他的都是路徑、做法，譬如以前我們在學校強調說孩子學習的一百條路徑，就是我們的方向一旦確定了，其實每個人可以用不同的方式到達這個目的。像我就比較像在整體的經營概念上，可是像我們的總監對於美感的強化跟堅持就很厲害，那他可以讓整個環境的調性比較一致，有些同事是很會策佈展，有些很會規劃活動或是設計，每一個人都發揮自己的強項。(N1-52)

所以我們做一個所謂管理者只要一旦核心是簡單、確立跟明確的，其實其他的只要每個人依照自己擅長的方式，我們一直不斷開會、討論去分享彼此的作法，我們知道我們一起要往哪裡去，只是大家的腳步路程不太一樣，那我們夥伴最重要的是相互提醒，也許我體力比較好，就稍微要等一下走比較慢的朋友，但是我們都知道我們一起往共同的方向去走，所以我覺得在這裡工作是還蠻開心的。(N1-53)

Q：透過開會的方式？

A：對，還是要開會，一直不斷釐清對一件事情的看法跟狀態，因為我們會跟公部門接洽，我也會盡量把公部門的難處或是一些問題跟我的同事分享溝通，像是也許我們應該對客人比較如何友善一點，為什麼？因為大家會覺得我們是公務人員，我倒也不是用公務人員這個部分來跟同事們分享，而是說我們用一個人的角度，如果你是這個客人，你希望人家怎麼對待你。我覺得我們很多以人、以教育的程度來談這件事情，所以，比較不像是上班或是我做不好就扣你錢來看待經

營，還是用相互學習的角度來看這件事情。(N1-54)

Q：您上次有提到說本來沒有想要用獲利經營的概念，您的意思是招標前後是不是涉及到經營概念上的轉換？

A：也沒有，我覺得整個經營的概念從原始的企劃案到現在執行的部分，經營的方向並沒有改變初衷，只是說，經營的項目有越來越多元化，我覺得我們還是以教育為主要的營運方式，基本上因應經營上做了一些調整，但是大方向是沒有改變的。像是我們最早是以教育、課程來帶活動的方式都沒有改變，只是實際上操作的方式我們可能會有所調整，但是我覺得調整都不會離開最原始提出計畫的初衷跟做法。(N1-55)

Q：為什麼會調整經營的方式？

A：我覺得是當然因應著這一個地方，因為還沒有對外開放時，只能做一些內部籌備的工作，但是對外開放之後，人越來越多...其實我們都在做當初計畫的事情，只是說當初經營理念是談幾個大方向，沒有寫太多細的東西，我覺得這樣在經營其實是有好處的，可以因應現實狀況做一些調整，但是並沒有悖離當初的經營計畫，像是希望能夠保存文化再利用賦予生命能量等理念，都算是較理念性說法，而到今天都不離當初的經營的面向，只是可能會有實際經營內容上的調整。(N1-56)

Q：這會不會涉及跟公、私部門對於文化資產的認知不同？

就我實際的狀況，當然因為之前講的相親就結婚了，對於在文化定義的角度會有一些些的不一樣，譬如說一個比較明顯的現象，我們在做六藝文化，我們很想要恢復或是保存這樣傳統的文化精神，但是跟現在所謂的流行、次文化會有一些衝擊。比如說角色扮演這件事情，我們沒有覺得角色扮演不好而排斥他，但是現在的社會，coser在角色扮演上面，我們發現他們某些時候會過度暴露自己跟有色情的部分會讓我們比較難以接受，可是我們好像沒有辦法去制止或是說堅決限制他們進入這裡。就攝影辦法來看，我們這個園區因為沒有圍牆，讓所謂的coser進來拍攝，是非營利的性質，只要有角色扮演我們會酌收清潔管理費。這會有觀感的部分的問題，像是暴露、姿勢不雅，比較不適切，站在我們的角度，是一定要管理的，而且不希望這樣的狀態進入園區。但可能對一般社會大眾來說，他們覺得這是一個公共空間為什麼不行，這角度上我覺得文化局跟我們在價值上有一些相同的看法，可是在操作手法有些不同。(N1-57)

我們是經營單位，相對在這個層面，解釋角度不同，彼此立場跟角度會有一些些出入，對文化活動的價值觀選擇上...但會因為合作久了彼此了解彼此的狀態與標準，比較能體會對方心情，可能如果我只是一般民眾就不會去想說是文化局還是道禾在經營，對我來講這只是公共場域，在一些價值的界定上會有一些不同。當然我們也希望文化局與民眾多一些溝通的方式與管道，當他們知道為什麼我們做這樣的堅持後，也許在接到民眾客訴，可以先幫我們做初步的溝通，讓民眾知道，這已經是一個委外經營的狀況了，當然這只是一種說法。(N1-58)

Q：您對於文化館定位為何？

A：基本上希望透過歷史建築來傳承東方文化特有的精神。（N1-59）

Q：那您認為公部門對文化館的定位是什麼？

A：我覺得是給臺中市民一個友善的藝文場所、場域。（N1-60）

Q：那這樣是不是會產生共識沒辦法達成的問題？

A：我覺得是角度定位上的不同，因為畢竟是公部門的定位，我覺得如果我今天是公部門，會有這樣的想法，但這些想法是我個人的理解，我會希望提供一個友善休閒文化的場域。可是對於我們是經營者來講，我們對這個地方的定義跟看法是希望他再多一些東方文化性的部分，所以我們會給硬體建築一個生命或是靈魂，以我們認為的方式，可是一旦OT了，可能會轉變成不同狀態，我覺得這是可想而知的。可是對於文化局來講，他只要找到有人可以用好的營運方式來營運，可能未來會有不同風貌也說不定。（N1-61）

Q：您是怎麼跟公部門達成共識的？

A：我覺得透過不斷磨合，他們也比較理解我們在做什麼，我們也比較理解他們的角色跟定位方式，我們才能進行這樣的合作關係。但是從契約書來講，當初是有條件的，在那個架構上我們必須符合營運要求，通過審核機制。只是說就目前來看，我們做的是比他們要求的還來得多更多，這個不是他們對我們的要求，是我們自己覺得我們想要這樣做。就是我們的主動性、我們的態度是這樣，譬如說可能一年要求我們做八場，可是像我們103年就做了六十二場，如果說一定要用這些數字來要求我們，那我們也已經超過很多了。包括103年我們的參訪人數有將近十七萬人，在104年的時候已經達到二十萬多人，在一年之間增加了三到四萬的參訪人數，我想當然是道禾一年一年不同，一年一年的被看見，所以當然經營方式會有一些些調整，譬如說我們在去年增加了咖啡小屋，這個也是因為很多人來這邊參訪、參觀了之後，會詢問這邊是不是有茶飲以外的東西，就是大家想喝咖啡，所以我們才找了友好單位來一起合作名叫咖啡小屋的部分。像這個部分在當初原始的企劃案中是沒有看到的，但是會因為每個年度的人數、經營狀態做一些變更。（N1-62）

Q：經營狀態是根據民眾的需求嗎？

A：需求，或是說我們實際在經營的面向，譬如說，越來越多人了，我們也會希望主動提供來道禾的民眾一些市集、街頭藝人表演，這些是早期沒有很多人來參訪的時候，根本不會有這些藝術市集或街頭藝人的可能性，但是現在因應人越來越多了，很多人都覺得，你們就只有這三間（惟和館、心行館、傳習館）可以看喔？有沒有其他活動或是表演？這些會因為經營上的年限上的不同有所調整。（N1-63）

Q：民眾希望有一些不同的活動，像是市集、街頭藝人，還有咖啡，您覺得民眾對於文化館的定位是什麼？

A：我們都有做一些問卷調查，有一些數據，譬如說在提供茶飲活動時給問卷填寫，或是來這裡參訪的團體，提供問卷調查表、顧客滿意度這些回饋做成數據來統計，在104年1月到8月，因為那時評鑑的時間是10月，所以我只能統計這段時間，總共650份，這是目前統計的結果。那譬如說他們綜合的意見是去年發生的茶葉農藥的事情，這個部分早在我們都還沒有發生這樣子茶的一個問題的擔心之前，其實我們在自己茶葉的部分還蠻講究的，在購買的時候就已經有臺灣茶的檢驗證明SCG，這樣的證明報告，我們都可以要求他們每半年給我們一個自主的檢驗調查書。（N1-64）

場地的部分因為越來越多人參訪，而我們這裡是採預約制，然後會酌收導覽費用，但是很多人他們可能不知道用這樣的預約方式來，甚至他們也不曉得任何費用，光這樣子參觀的話，從目前的解說板上可能沒辦法很了解一些歷史故事，我們在這改善的部分就是在今年大約1月底前就可以建置一個簡易的「智能導覽」，在我們這個園區未來會設計五個QR Code 條碼，只要是智慧型手機靠近這一區，例如顯示出這裡傳習館是做什麼用的，簡單內容介紹，會有簡單的語音智能導覽來補足現在導覽人力上的相對不足。然後呢！在服務品質上，很多人可能比較喜歡咖啡，就會表示是不是可以增加咖啡的服務，後來我們也增加了跟綠色講堂合作所謂的咖啡小屋。當然也因應現在人越來越多，我們內部的空間其實因為是歷史建築，他的承載量我們也必須考量到，譬如說這個展館（傳習館）可能超過30個人我就要把門先關起來，我不能讓太多的人同時擠在這個室內空間，包含其他的館也是。（N1-65）

Q：民眾對於這邊也是認定為一個休憩場所？

A：我覺得是吧！因為其實這個演武場本身很有建築的特色，我覺得很多的朋友他們會因為外型是一個很特殊的歷史建築，先受外型吸引而來，然後作為一個休憩場所。覺得演武場好像作為一個臺中市景點的概念而來參觀，而來參觀之後才發現說，喔！原來這裡還有這些六藝文化的活動、課程。在慢慢了解之後，進而變成長期或是定期的前來參與活動。（N1-66）

Q：您有提到這邊有一些商品滿意度和服務滿意度，您是怎麼在文化資產還有市場化這兩者之間取的平衡？

A：第一個我覺得因為我們是教育單位所以比較會想、會思考這件事情，就是這些所謂的商品服務與這一個文化氛圍的感覺或是歷史有沒有衝突。譬如說我們現在看到很多地方都有所謂的「彩繪」這件事情，他是不是來自於在地化的東西，或是只是一個好玩有趣的狀況。這是一個我自己個人的想法是，如果我在這個園區，有很多的東西都跟日本的氛圍很接近，可是我要全然都是日本嗎？這就是我思考的一個角度。我們反而是希望說他的根源是來自於我們中國文化的底韻是多一點的，雖然我們說他是日式建築，可是我們會希望多探討他的文化根源性，也就是說當今天這邊出現了一個龍貓公車的彩繪圖在我們某一個牆面上，你的感覺是如何？（N1-67）

Q：我會覺得很新鮮。

A：但你有沒有思考到這個新鮮後面的文化性根源性，拍照好看之外他的文化意涵是什麼？

Q：好像跟日本有關，但又好像跟這邊講求的六藝文化沒有關聯。

A：我覺得這就是文化價值觀的選擇不同，我當然知道說我們可能去做一些吸引人的文化產業，一些卡通式的彩繪或是一個公仔，相對很好拍照，相對吸睛、很受注目。可是我要去做那樣的事情嗎？這在我們的教育哲學裡面是我們會思考的，他的根源性是什麼？這個東西是產自於我們的文化根源性嗎？還是他只是流行文化的一種。當然我沒有要去批判流行文化，但是人會因為流行或因為那個朝代價值觀而會有一些些不同的訴求，那我們是要盲目的追求那樣子所謂新鮮的訴求呢？還是說...這就是我覺得你剛剛問我的問題很好的部分，這就是商業部分跟價值上的追求，我們會相對地選擇要在一個自己覺得較高的價值上面。（N1-68）

我們也找了好多大師級的老師要來上課，但是呀！後來我們就一個一個刪掉了，當然我們就會去思考說這些大師在臺灣各地都可以有講座，一定到哪裡都帶來滿滿人潮，但是他在別的地方辦講座跟在這裡辦講座，我們的訴求是什麼？當我們提出這樣的精神或是這樣的提問我們開始把很多比較大眾流行的講師都刪掉了，我們不會覺得他們不好，只是覺得說這樣的大師在很多地方已經很多人邀請他們去演講了，似乎不差我們這一個，我們會比較堅持在文化價值上比較經典的東西。回到剛剛講的彩繪，彩繪是一個現代技法，可是彩繪的內容是什麼是我們比較在意的，但是如果今天是一個中國或是東方特有的畫或圖騰，他不是用卡通化的方式來呈現在我們的園區，我覺得會比呈現龍貓公車來得適合我們，這就是價值上的選擇。（N1-69）

Q：所以民眾可能會比較接受一些流行性文化？

A：通常在文化上的狀況會這樣，但是我覺得就像人的氣質一樣，人自然而然就會散發一種氣質去吸引跟他氣質較相近的人來到這裡，如果是一般社會大眾比較會用走馬看花的方式，覺得建築很漂亮拍完照就離開了，很多這樣的朋友。但是也因為我們的出現，也有慢慢聚集對於東方文化比較喜歡的人，譬如說比較欣賞慢活、比較具有稀有的文化像是花道、茶道、弓道的人會慢慢出現，了解到原來臺中有這樣的一個地方，他們在吃飯、喝茶，或是看展覽的選擇就會多了一個我們這樣的地方。（N1-70）

Q：公部門對於這樣的價值是抱持什麼樣的看法？

A：我覺得他們還蠻抱持正面的看法，那後來他們也比較理解我們在做的東西，也很願意支持我們，或是協助解決我們遇到的困難。（N1-71）

Q：您上次有講到說會跟公部門持續的磨合，有什麼樣的溝通機制嗎？

A：我們有很多方式，像是電話、e-mail、line都有，我們跟專案人員互動蠻頻繁的，除了這些通訊管道我覺得還蠻暢通之外，另外還有每兩個月固定開一次月例

會，他們會聽聽我們這邊的狀況，看看有哪裡需要協助幫忙的，那他們也會把一些政府單位政策要求與執行告訴我們，希望我們可以協助配合的地方。(N1-72)

Q：就您的認知，從承接業務到現在大型議題與公部門的溝通大概有幾次？

A：我們去年的話有超過三次以上，譬如說合約上的調整，契約要修改有一次。然後另外一次就是辦活動，文化局在協辦一些活動上的一些要求，我們也做了一些溝通，還有臺中花都藝術在我們這邊建置一個裝置，也做了一些溝通，因此至少有三次一個年度。(N1-73)

Q：有哪些面向需要溝通？

A：跨部會的，公部門本身跨部會的溝通，以及跟我們的溝通。譬如說契約，就是我們跟文資處在契約修訂調整的溝通，這種比較大型的。如果是小的性質，我們也是一兩天、兩三天就打一次電話聊一聊，我們現在可能要提供什麼服務、做哪些事情，配合那些，還有公部門那邊可能會有貴賓來參訪，我們能不能協助諸如此類，不勝枚舉。(N1-74)

Q：契約有哪些面向需要溝通？

A：契約比較是經營方面，譬如說我們去年開一個契約上的會議，像是攝影辦法的調整，再把敘述清楚的說明，就是我剛剛講的在角色上看法跟定義比較不同。政府單位會覺得演武場是類似公共開放的場域，但對我們來講我們是經營者，就會比較在意所謂來這邊拍攝使用的合理性，那個部分在原始我們當出經營時，在攝影辦法上並沒有說明得那麼詳細，但是因為發生了某一些事件後，我們就覺得說，應該要再把這個管理辦法寫得更精細一點，並讓更多人知道，譬如說這樣修約的一個部分。然後再來跨部會的問題，譬如說因為臺中花都藝術節是跨很多部會合作的，像是觀光局、建設局、消防局跨部會來合作辦一個整個城市的藝術節，如果說他們找的廠商，廠商有某一個裝置要放在我們這裡，那他們就要做溝通，可能就是他們跨部會的方式，但是要派人來告訴我們。(N1-75)

去年有發生一個情形，他們原來設計了一個藝術裝置，對於我們或是對於這邊住戶來講，覺得不是一個那麼加分的裝置。譬如說「光陰樹」，想要解釋他是一個時光長廊的概念，可是因為他們的藝術裝置上面有時鐘，會發出聲音，對於比較敏感的人來說是一種干擾，加上老舊的時鐘、落葉會讓一些人害怕...但是這不是我們經營管理單位所設置的，只能把民眾的反映讓文化局知道，文化局再跟當初要做這個裝置的科室做跨部會的溝通，然後他們再找廠商來跟我們溝通，那我們就會建議他們，畢竟已經委外了，之後當他們要在我們這邊設置任何裝置時，可不可以跟經營單位多一點溝通，不然我們也會覺得很唐突。就好像房東把房子租出去了，可是某一天房東因為要做一些事而又答應另外一個人把東西放在這個房客的家，告訴我我覺得有一個很好的東西要放在你們家，是要讓你們家被看見，可是這個房客會覺得那個東西對他來講可能不是那麼適合。那是不是以後可以事先讓我們有機會做好溝通，避免裝置後才來反映狀況。但是我覺得文化局在這幾次下來因為了解我們，他們也會主動幫我們做溝通聯繫跟反映，這是為什麼我說

透過雙方的磨合而越來越快是這樣子的情況。(N1-76)

Q：您有提到透過雙方溝通與了解越來越好、越來越順利，是從什麼樣的標準來看？是從跟公部門溝通的狀況還是演武場的經營狀況來看？

A：我覺得這兩個面相是不太能夠完全切開的，溝通越來越快、越來越好我覺得當然是顯現在我們在處理一些方法的角度跟下決策的部分是越來越順暢，譬如說剛剛講的情形好了，因為文化局大概了解我們想要的面相之後，當他們局處室內或是上面的主管提出了想法，他可能就會先去判斷這個適不適合演武場，如果覺得不適合，就會想說那換到其他地方好了，而若是說覺得很適合演武場，他們就會直接幫我們爭取讓我們被看見的資源，類似這樣子。也就不再用再打電話問我們說，你們覺得這個來你們這邊好不好？(N1-77)

Q：他們是從經營的角度來看演武場還是文化資產？

A：我覺得都有，所以我會說為什麼我覺得這樣的OT案來自於文化局慢慢不是站在本位主義上面，他也會慢慢體認到經營單位的困難跟遇到的問題，會想要主動協助你們。(N1-78)

Q：可是雙方還是會有本為主義的問題？

A：我覺得一定會有，就像角色扮演的狀況是我們還在努力的，我們想要呈現的是一個價值，這是需要努力去做溝通，不僅是跟文化局，還有跟一般民眾的溝通。(N1-79)

Q：您覺得文化局的本位主義是什麼？

A：我覺得當然他是公部門的一個角度，我覺得他會想要維護所謂公共的財產，這本來就是公務人員應該要去遵守的職務，也不能有違法的部分，那我們在經營的面向上面，會希望既然是公部門，那可不可能用公部門可以給予的資源來幫助我們，這當然會牽涉到所謂公部門主管或是專案人員的態度。我也不能說本位主義不好，因為我們也有所謂的本位主義。(N1-80)

Q：你們的本位主義是？

A：對於一些文化價值上面的堅持。還有攝影，演武場沒有圍牆，所以很多民眾不知道什麼是OT，可能覺得我們是公部門的人員，可是我們是委外經營者，對我們來講這個園區都是我們要清潔維護管理，可是會有一些人來攝影會覺得憑什麼收錢，這不是公園嗎？而且沒有圍牆，所以不知道界線。我們是經營管理者就要維護園區安全清潔，會有營運上成本的壓力，在區域範圍裡面就要收取這樣的費用來清潔管理。(N1-81)

Q：公部門是不是站在民眾的角度來看？

A：對，但是他有他們的難處，譬如說一般社會大眾對於OT、BOT、ROT的認知不是很清楚，會覺得這都是公部門的，那就應該給以一般社會大眾的福利，就像是權利義務這個部分，不會去考慮到你會需要花多少成本。(N1-82)

Q：希望政府給予一些幫助像是跟民眾宣導嗎？

A：宣導正確的觀念，現在很多政府在財政上遇到了困難，希望民間給予建設或是其他幫助，我覺得民間也會樂於去做投資建設，但是相對的他們在法令或政策上的協助或宣導上也要給我們多一點的幫忙跟支持，不然我們會覺得很無力。
(N1-83)

Q：您說是在年底才OT到，有提到董事會對於演武場的想法，我想知道他們對於演武場的定位以及後續影響為何？

A：我覺得是一個平台，讓道禾看見的平台。因為以前我們一直在做實驗教育，其實我們一直在教育的圈子裡，做所謂東方文化的東西，可是我們畢竟沒有跨出來被很多人看見。那時初步的想法是，有機會透過這個地方讓更多人認識道禾，這個想法是很簡單的，所以董事會才會願意支持做這件事情。(N1-84)

Q：那為什麼會提到說辛苦狀況？

A：因為想像跟實際經營是有落差的，我們也覺得就是這個地方，透過我們的課桌椅、課程被看見就好了，可是我們沒有去精算做這些事要花出多少代價。
(N1-85)

Q：有沒有從其他地方來挹注資源？

A：有，從董事會的挹注，所以在這之前一直到103年都還是賠錢，到今年預算應該是可以打平了，應該可以達到平衡損益，今年是第四年，之前都是董事會成員一直拿錢出來賠錢。(N1-86)

Q：有沒有涉及到跟董事會溝通上的問題？

A：有呀，譬如說我們要先做一些先期的投資，可是董事會可能因為不在現場，會覺得說你們已經沒有在賺錢了為什麼還要建設呢？當然他會對我們提出質疑，所以這也就是我們的辛苦，因為什麼都沒有，而且兩年前在規劃時可能沒有想到說104年後會有每年度二十萬人的參訪人次。(N1-87)

Q：你們跟董事會是怎麼溝通的？

A：不斷的開會來尋求資源。

Q：您有提到花了兩年來做因應計畫，所付出的人力、花費的成本是？

A：這是我們當初始料未及的，大概四五百萬左右。

Q：公部門有協助嗎？

A：他們能夠協助的只有盡量在法律上幫我們尋找合法的管道。因為對他們來講這也是臺中市比較算是第一個做歷史建築委外的單位，我們都沒有碰過這樣的事情，他們也只能盡力遇到問題後回來解套。(N1-88)

Q：公部門是從歷史建築的保存還是讓歷史文化延續的面相來看演武場？

A：我認為他們覺得是政府的財產，站在保存管理資產的決策單位，會想把他管理好或是找到一個廠商來替代他們管理...他們有一些規定辦法，像是文資法，他們會依照法令來管理，但是那個部分呀！我覺得政府財源有限，人力其實被裁減

很多，很辛苦，需要更多專業的歷史古蹟維護單位。（N1-89）

像我們是廠商我也面臨到一個問題是，這樣子一個日式建築的屋頂其實上面是需要被打開的，因為上面有一個通風口，那我們前一陣子有配合臺中有技術學院做氣象儀的偵測調查，進行為期一年到兩年的偵測紀錄，我們才發現，原來那棟演武場上面早在修復好之後不知道是什麼樣的原因通風口都沒有被打開過，那是我們OT廠商從來都不知道的事情，因為一定要搭鷹架才能上去，我們就在最近才知道這個現象。那你覺得我們OT廠商真的有那麼專業嗎?...（N1-90）

之前有聽過一個長官說當他們想要盡力去維護文化資產時，文化資產的所在地可能是在一個非常繁華熱鬧的商業區，常常會面臨到價值跟價格的取決。如果在商業區維持一個不起眼或是已經破敗的文化資產，把他剷除變成商業大樓，收入會是非常高的。可是因為他們財政已經不足了，如果他要維持歷史建築或是古蹟會是相對辛苦的，也會因為不符合現代商業經濟效益可能會有一些阻撓。（N1-91）

我覺得文化局官員基本上都應該有具備對文資保存的一些概念觀念，但是我覺得有時很難去跟民眾溝通或是有時候覺得很無力的是，有一些東西是介於法令的邊緣，一些利益團體會努力透過關係來發揮影響力，讓區域避免被規劃成歷史建築或是古蹟，變成馬路或是商業區域。可是如果當他是一個正義有良心的官員，明明知道這是一個不能被動的東西，他會去捍衛，但是相對的，我們的政府，我們的公民意識有沒有意識到要一起去保護他，還是說只是為了配合少數人的利益？我覺得還是要回到教育面向來講，當我們的社會公益或是意識都還在模糊的狀況，我覺得是要透過教育的部分來讓民眾、官員更清楚為什麼我們要來保護這些文化資產。（N1-92）

Q：公部門所制定的相關法規還有哪些做法是可以有助於你們基金會在執行組織宗旨上，建立合法性及正當性以及持續發展的運作的幫助？

A：我沒有仔細看過，可是我覺得可能我們是教育基金會，做很多的事情有我們在教育上的想法跟理念，恰恰好跟文化資產的法令是會比較相符合的，還好我們不是建商比較不會用商業的角度來看這件事情，比較會用教育的角度來看這些事情，解釋或是理解，相對於跟這樣文化資產或是歷史的一些法令會比較相符合的。但是假設我今天背後可能是獲取商業利益比較大的單位，可能會跟這些用特殊方法來保持或是維護歷史建築狀態會比較有衝突，我沒有仔細去比較過，但是到目前為止我覺得就是根據這樣子的OT法令我們去做我們覺得可以經營的部分，遇到問題就去溝通。（N1-93）

Q：財務上的打平，是地方政府在每年評鑑你們的時候，每一年都會面臨的困難是嗎？

A：財務的部分，在每年評鑑報告上，在今年才能成為正的數據，之前每一年都是負的，當然就是賠錢，文化局的委員裡面有專門針對財務的部分，他會覺得說，天呀這個地方賠錢，那你們為什麼不修正，不做更好的計畫？（N1-94）

Q：他們希望你們拓展財源...

A：對，就像我剛講的有一些價值上他不可能投資後就立竿見影，需要時間去醞釀或是被看見，所以我真的很感謝也很珍惜我們之前同事的辛苦籌備，我們今天不可能被看見，甚至是去享受那個掌聲，其實在他們那個時候是很辛苦的，包括被政府要求又要跟董事會尋求資源，被董事會質疑...我們只能盡量把一些東西制度化，盡量把經營計畫寫得更清楚更明確，更可以看得到收入的希望。(N1-95)

Q：是不是公部門會希望文化資產擁有經營上成效？

A：公部門會有一個經營上的專有名詞KPI，會去追求經營上的效質，很多東西一旦把價值轉成效質，有時是不太等同的。文化上的價值你說要把他等同於錢、等同於好，其實是很難被數據化的，當然在轉換時也有很多東西是會不見的，譬如說我們覺得有一些活動、講座是一定得去辦的，可是真的舉辦了才發現參加的小貓兩三隻，你說，還要不要再繼續做這件事情？就我們的角度還是得做。(N1-96)

Q：公部門會不希望你們繼續做那些沒辦法馬上在成果上看見好的？

A：他們現在因為比較理解我們在做什麼，知道我們在堅持什麼，所以比較不會去阻止我們去做一些比較理想性的東西，但是他們也會給我們一些建議，譬如說要做一些比較能夠賺錢的東西，像是市集，也是因為我們參觀的人越來越多，他們就會說也許你們應該來辦一些戶外的活動，來讓更多的人認識你們。或是他們也把一些街頭藝人的資源提供給我們，告訴我們有那些街頭藝人可以去邀請他們來表演，吸引觀眾，其他委員會給我們一些經營上的建議。(N1-97)

Q：是不是公部門會希望你們走文創？

A：他們當初的想法我想是這樣，可是我想因為這樣我們做教育文創反而走出另外不同的路，這就是我們得到金擘獎主要的原因，文化創意產業太多用商品類，或是複製比較快的這種產業去作文創這件事情，可是我們卻偏偏選了一條最不好走、最難、最慢的一條路，就是教育。(N1-98)

Q：是文化事業嗎？跟產業不太一樣。

A：他們常常被在一起，教育應該是一個手段、一個方法，文化他已經是教育之後所形成的風格或是狀態，那我們選擇一條用教育的方式來做文創或是說做文化，其實都是通往文化的那條路上，只是比較不是那麼好走，可能大家用複製、印刷來賣，我們是一個老師教15到25個人，慢慢去教課，還沒辦法立即去看到。(N1-99)

Q：您提到沒有辦法取得公部門補助是因為契約上業務性質的關係嗎？

A：對，可是我最近發現很有趣的現象，如果我想去申請「環境教育場域」，透過人員、場地的認證，未來這邊就可以去跟環保署申請費用，作為環境教育的費用申請是可以的。我可能沒辦法跟文化局申請相關經費，可是我可以去跟公部門其他業務相關單位去申請，是文化局之前或是環保署也有主動來找我們說我們做得不錯，也很適合去申請這樣的場域，我才慢慢去看，去了解。(N1-100)

Q：經營這裡有哪些的人力資源？

A：有正職也有兼職，正職比較少大概五六位，兼職比較多，比較多是學生大概有七八位不等。專業背景的話，比較資深的就是從原來實驗學校用實際經驗過來經營，成為主要的主管。再來有些餐飲類、應用中文或美術設計，我也發現陸續有文化創意產業同學來實習，我覺得只要有這方面的特質與經驗都願意讓他們嘗試，譬如說資訊科來做網站管理人員。（N1-101）

Q：在經營上有沒有可以提供相關業務上協助、建議的專家？

A：其實就是我們九種藝術課程的老師，是發展我們課程的顧問指導老師，我們一定會一起商量、設計課程。他們本來就是我們學校在課程發展上的顧問，所以他們來這邊執行課程或是活動的話比較能符合或是做出我們所期待的狀態跟價值觀。他們對我們的影響是很大的，一定是維持一個緊密的互動關係，因為教育單位最重要的是人，而沒有這些老師我們今天沒有辦法把這樣子的教育文創事業做得好。（N1-102）

Q：您認為六藝文化的性質是？

A：他是教育文化，我們會以教育作為出發與初衷的部分，因為我們本來就是教育單位。（N1-103）

Q：您希望把六藝文化放在演武場這樣一個建築裡，希望塑造一個現代東方文化的樣貌，您覺得這的樣貌對於現代生活而言是呈現了什麼樣的價值？

A：我覺得當然相較於現代西方速度與效率，我們希望呈現的是一個求慢，也就是就是「慢活」的一個生活價值的選擇，我們選擇慢下來過日子。你看喔！太多人在做西方的效率哲學、管理哲學，社會上相對比較少東方的東西，因為他太深，太難說了。我們希望在這裡呈現東方經典，比如說辦紅樓夢的講座、辦茶會，用教育文化課程的方式來呈現我們的美學、美感跟文化，像是九藝的講座，也辦一些演討會或是我們鼓勵去作這樣的研究發展，這當然是我們學校的宗旨。我們希望在這裡被看見，也希望能有一些國際文化上的交流，我們這邊有很多參訪是來自於日本、加拿大、美國、新加坡、印尼、香港、大陸，好多學校的參訪；支持清寒弱勢的文教合作發展，譬如說我們實驗教育就在這邊跟我們承租場地作為一週五天中的其中一天實驗教育發展的課程，也會相對支持一些弱勢團體，像是103年也贊助老人送餐的活動，只要他們說明來意我們都很願意借場地讓他們去辦活動。還是說社區大學要來跟我們借場地去辦他們的成果發表會，我們也願意協助，租借場地。（N1-104）

Q：您剛提到慢活價值，是一開始在撰寫OT企畫案時的目標之一嗎？

A：不是，而是我覺得我們實際經營上面來看說，好像我們這樣的方式相對比較慢，跟社會潮流是比較符合的，可能過一陣子他的解釋又不是慢活了。（N1-105）

Q：公部門怎麼定位這樣的價值？

A：我覺得就是公共性的文化館的場域。（N1-106）

Q：六藝文化課程相對比較嚴肅，我想請問的是民眾接受度如何？

A：大家都很驚豔，但是我必須坦白說他是叫好不叫座的，真的來參加課程的我們統計過，一個月大概100個人次左右，人次一直就是上不去的，所以單純只靠這樣子經營會很不好，可是那個東西卻是我們堅持的，要不要做？還是要做。
(N1-107)

Q：會從一些其他的地方調整？

A：對，譬如說，我們現在茶座就賣得不錯，小書房還有文創商品的買賣，在去年（2015年）的統計資料顯示是占所有收入的最大宗（67%）。而第二名的是場租，表示慢慢的有一些知名度了，越來越多人願意跟我們租借場地辦活動，因此他的費用逐年增加。這是早期不會覺得是我們主要收入，我們覺得說六藝的推廣跟課程講座是我們要做的，可是這部分的成績就沒辦法拉上來，只能在一個穩定狀況。
(N1-108)

Q：來承租這裡是因為這裡的...？

A：氛圍、環境。很多人會覺得他是歷史建築，能夠在歷史建築裡辦一個譬如說讀書會、講座、聚會或是發表會，就會想要在這邊。
(N1-109)

Q：六藝文化相對比較嚴肅，您是怎麼以您的專業去轉換？

A：現在也再回過頭跟同事在做這樣的一個整理，譬如說小書房的文創商品相對穩定的在成長，可是我卻看到六藝文化課程相對沒有大幅成長，我會想解決他，這部分我有去思考說也許我們在很多課程上的理解度還沒有辦法讓大家有種很吸引或是非學不可的內容，那我就得回頭來調整課程，我可能要用一些不同方式或是重新的回過頭看看課程綱要是不是真的符合現代人的需求，我應該去調整課程綱要跟內容，我覺得這可能相對於在經營穩定之後我們可以再做的事情，比如說今年終於打平了，我知道小書房跟場租的收入達一定狀況，我就能回過頭來再思考怎麼把那些收入相對較弱的地方再把他的品質、內容變得更豐富、更好。
(N1-110)

就像一開始說的，來這邊經營的出發點就是把課桌椅跟課程帶來這裡，可是經過三、四年的發展，勢必要回過來修正。譬如說本來這些課程是在學校裡面帶孩子進行的，可是現在拿來做成人教育，當然在當初推出的時候已經有做一些調整了，可是三、四年後我覺得我們可能要做更仔細的審視，是不是要去調整他的步驟或是內容更符合社會大眾需求，刺激一般民眾更想報名參加。
(N1-111)

Q：因為有續約的關係可以做比較長遠的更動跟規劃，所以這也是考量之一？

A：對。

Q：評鑑的委員是文化局的人員嗎？

A：不一定，他來自各方面的專家委員，有些是政府單位主管單位的官員，有些可能是建築，有些是歷史，我沒有特別去詢問這些委員們的背景，這個背景還真的要事先請文資處提供或了解他們是怎麼去邀請的，我們大概是當天審評時，知道這些要求，這是負責財務的部份，這是某教授、某建築師這樣子而已，所以我

們真的對評鑑委員的背景事先事後都沒有再去進一步了解，對於委員的資格不太清楚。(N1-112)

Q：您認為文化局將演武場委外的原因，您回答說文化局希望可以把一些場所盡量委託給民間單位來經營相對可以減少文化局一些支出，您有想再做補充嗎？

A：這個部分我想真的是因為整個大環境當地縣市財政的萎縮，以及當下現在這樣文化資產的環境基本上對他們來講不能說是負擔，但是他就是一個比較不同於公部門營運方式，這樣就會變成一個比較閒置的空間。其實如果就公部門來維持營運的話需要公帑的支出，這是個人猜測的想法，有機會透過這些委外營運的作法，能夠回饋或幫助縣市政府或中央政府的財政，或是能夠稍微紓困、舒緩，或用我們民間的力量跟政府單位合作，會有一些不同政府單位去經營的做法、創新的作法，這個部分大概是從得到 104 年金擘獎，其實前言談到政府單位，所謂中央政府的認知，他覺得這些地方政府的委外，所謂文化資產的空間委外營運上面，可以獲得剛剛前面講的幾個面向吧！(N1-113)

Q：民間的力量您覺得有哪些地方可以幫助政府？

A：我覺得當我們這樣的一個民間單位，所貢獻的力量應該是因為民間可能會有一些想法，沒有所謂公部門的包袱，就是層層的行政命令或是行政手續，那民間單位可能覺得這些事情是可以執行的，可以去試試看的，行動力會比政府單位快速一點。但是至於成效會不會一定達到很好的成績也是不見得，因為我們民間單位可能沒有像政府單位想得那麼多就投入了，這個部分是我們也許會成功、也許不成功，但是我覺得在創造力跟行動力這個部分我們相對比較不會受所謂公部門的行政命令跟程序上面的包袱影響，比較能夠創新或是快速、有效率。(N1-114)

Q：您有提到道禾參與演武場委外經營的原因，是把道禾所謂六藝文化這些課程帶來這邊跟大家分享，把演武場當作一個被看見跟共好的場域，將演武場跟東方文化結合作為一個共存共好的地方。您想要補充嗎？

A：我想補充的是，因為我們是教育單位出身的關係，其實我們一直去尋找跟這個場域、地區的連結性，包含他的故事。所以我們會繼續持續累積紀錄這邊的故事，在去年 105 年中時，從文資處所提供的報告中發現，原本之前以為當初為了幫孩子找辦茶會的地點，偶然騎車經過這裡然後就進來，一個緣分就承租這裡，但報告內容竟然記載早在 96 年前，因為演武場是在 1937 年建置的，但早在這之前，日本人在經營建設臺中都時，就在我們這個區域，好像是在心行館附近建立了傳習所，也就是幼稚園的單位，看的這段文字時整個起了雞皮疙瘩，因為道禾是辦幼稚園起家的！我覺得要把他神秘化或類推為緣分都可以，不是我們找到他而是他找到我們。文資處並不知道這件事，但是也很謝謝文資處願意在不定時提供這樣的資訊，謝謝文化局願意提供我們這些研究、報告，如果看到裡面一些特別的故事或內容，也會把他整理出來作為我們導覽的內容。(N1-115)

Q：針對道禾參與演武場的經營有一些理念，您能不能告訴我這些理念的緣由，他有什麼樣的重要性，以及反映在經營演武場的哪些規劃上，是否與道禾將演武場作為宣揚理念的平台有些關連性？

A：就經營的話，我覺得這些其實就是我們的營業項目，把六藝文化內容轉換為營業項目。我們覺得演武場是一個公眾的部分，所以還是把重心放在文化藝術上面。民間單位怎麼去做一些比較創新的事情，我們本來在學校帶孩子的內容帶來，不過是把這些內容的範圍或對象擴大化，比如說把六藝文化變成六藝的長期課程，現在也逐步的朝向六藝、九藝甚至十藝，我們不排斥越來越多藝術課程的可能性，只要能夠培養人的心性都可以做為長期課程。另外，我們會做比較展演式的部分，像這樣的展場空間規畫為藝術靜態展覽，透過每個場館的空間概念放入自己覺得適合的藝術文化課程。除了長期文化課程也會辦短期的講座或單場的活動，去年我們開始有系統地推市集活動，是因應民眾反應需求而來。(N1-116)

Q：請教您六藝文化的核心價值，道禾為什麼想要特別去推廣？

A：我覺得是因為我們在百年以來看到華人世界，不管是臺灣也好或是中國也好，在五四運動之後吧...其實一直在追求西方邏輯的部分，西方的教育方式，這樣的東西促使我們創辦人去思考我們自己是黑髮配黃皮膚的人為什麼一直去追求所謂西方的文化，我們自己不是有很多文化、文明經典嗎？可是為什麼不去從自己的文化找尋呢？他覺得說這世界不缺一朵紅的、白的甚至黑的花(用膚色來比喻)可是為何偏偏那朵黃色的花就是不開，為什麼呢？是我們自己不是那麼重視從自己的根源去挖掘嗎？很多東西是來自於東方文化，希望努力從文化、藝術、教育等不同領域，從東方文化的角度讓自己的民眾或是民族看到自己驕傲的部分。(N1-117)

Q：是不是想要把六藝文化放在演武場這當成宣揚六藝文化的平台？

A：的確，初期的想法是這樣，但也因為在這生活與經營，不論這樣的土地、空間、或是社區氛圍，都是來自於生活與生命的累積，不管是日本人、原住民、客家人也好，都在這塊土地上成長，這就像即使這個家庭不是你可以自己選擇的，可是你都必須從這個家庭生長，一定有很多讓你覺得驕傲，可是也有嘆氣的地方，這都是生命史，我們現在會比較從歷史、生命史來看，不管過去好壞應該全然接受，只是現在時空下跟他有緣共同生活，我們想讓別人看到他現在是怎麼樣的樣貌，透過東方文化、或是縮小至六藝文化，讓大家看到東方人令人驕傲、讚嘆的東西。包含二十四節氣列為文化遺產，這本來就像我們的生活，像我們的節氣茶點一直都有像這樣節氣的概念，例如我們就再思考要不要今年把他更常民化生活，就是假設這個季節適合種蘿蔔、吃蘿蔔、養生的，那我們可不可以帶民眾一起去醃蘿蔔呢？即使是歷史建築還是跟日常生活是很接近的，那可不可以把他跟節日、節氣更結合在一般生活裡面。這是我們在這一兩年覺得可以再去開發的地方。大家很喜歡來這邊拍照也給我們一些回應，有些可能只是來玩的，或是覺得這邊環境不錯，可不可以多提供一些活動？所以我們也當然是因應整個大環境

市場的狀況，可能陸客沒有來，團客也減少，努力開發轉向有些活動必須要是小眾的設計，兩三或五六人都可以參加或是活動的項目，我們現在有在做這樣的調整。這樣的調整是因應市場，也為了增加營收為了活下來，很現實。(N1-118)

Q：這樣增加營收包含回應公部門的壓力還是本身營運就是需要這些？

A：都有，當然我不能把這個部份推到公部門，而是我們在這邊經營總是希望能經營得好、經營得下去，如果有多一點的獲益相對可以回饋在這個場地多一點軟體的投資，這是一個經營者原本就要做的事情。當然文資處每年都有評鑑也會督促這個部份，我只能說把他轉化為動力，看到財力不好我們必須努力去開闢財源、調整營業項目或方式讓我們活下來，當然現在跟文化局有一定默契在，也希望我們努力的活得很好，所以也會給予多一些幫助或幫忙，或是提醒，這是現在的詮釋。(N1-119)

Q：道禾透過將傳統「六藝之教」精神演繹為「新六藝文化」，透過各式文化藝術體驗，深化生命價值對現代人的生活有什麼樣的意義？

A：以弓道這技藝為例，所謂以藝入道，這些文化藝術活動都可以讓你反省生命或是安靜下來，這就是東方的不可說，以心傳心，從做中學的感觸。西方射弓箭，是有紅色的靶心，把弓箭射入靶心之內，他是眼前看得到的，所謂追求卓越第一的部分，可是東方是沒有靶心的，因為老師會給你三隻箭，告訴你靶心在你的心中，因為就數學而言三點形成一個面，只要不斷去練習射箭這件事，可以穩定而持續打靶三角形射成等邊三角形的話，你的射擊功力已經達到一定的水準了，想一想，三角形跟圓形哪個面積大？當然是圓形，所以三角形比較難，而且每次都要穩定射出等邊三角形，必須身心靈合一、體力充足、精神貫注才有辦法達成，這就是孔子所說的揖讓而升，射擊的動作才能練習與精準，並保持心性的穩定度。劍道喝茶也是一樣，我們希望透過技藝的方式來提升生命的能量。其實找到路徑讓自己安靜下來很重要，不管學什麼，我覺得東方藝術課程有這種魔力。(N1-120)

Q：針對營運計畫目標及理念，以創新、多元整合經營傳承文化經典，您為何認為他很重要？

A：從道禾教育理念而來，經營之前道禾已經走了十多年，在孩子身上看到這樣的東西是重要的。對於一個地方怎麼看待他，於這樣的歷史空間我們的概念是來這裡生活。從這些概念寫了經營計畫內容，這幾點在契約書中有詮釋，還有道禾對演武場的認知都在裡面。像是城市是文化的容器是建築學家路易斯芒福德的主張，我會思考歷史建築是容器，這個部分可以看這裡的詮釋。第二部分，建築遺產唯有獲得公眾特別是年輕一代的欣賞才得以繼續生存下去，聯合國教科文組織阿姆斯特丹宣言提到的，我覺得他不應只是過去人懷念或是憑弔的建築，他需要年輕人參與投入在裡面，才会有新的生命力跟創造力，才會源源不斷產生而保存下去。還有一段現代戲劇大師羅賓威爾森他也講所謂的前衛是重新發現古典這件事，演武場是過去的東西，年輕人喜歡做前衛的東西，那前衛是什麼，就是重新

不斷發現古典在新時代的意義是什麼，以創新多元整合經營傳承文化的經典，也就是我之後會再去詮釋這個的定義，內涵跟精神是什麼，然後之後在做的事情會扣緊這個核心不斷去嘗試、營運。(N1-121)

Q：呈現文化在這時代新定義您指的是？

A：應該跟當下的民眾或是新一代的民眾連結，他要會去欣賞、愛護，產生意識，他才會傳承下去。日本古蹟保存再利用的學者講說，古蹟價值若不以看得見的形式存在，人民就不會予以尊重。就是你說了這麼多古蹟有多好，但是他沒有感覺到，在他的生活生命裡面他不覺得是好的，譬如說醃蘿蔔、養生這些觀念，沒有去接觸到。演武場他是一個硬體，可是要給他靈魂是什麼？是六藝文化，這些軟體，精神核心所在。(N1-122)

Q：您如何去轉換這些理念作為經營演武場的營運策略？

A：透過這些理念產生這些營運內容，經營面向再根據每個場館空間發展經營內容跟計劃。從核心精神發展六個計劃，計畫分別按每個場館的特色、特質，建築空間狀況放進來。(N1-123)

Q：您覺得保存、再利用演武場，為何要賦予他生命能量、靈魂，有什麼樣的重要性？

A：這也是我們從教育裡面看到的部份，其實很簡單來說就是，一個人如果沒有靈魂、沒有主張，跟其他人有什麼不一樣？就只有軀殼。就像是我喜歡用這樣來反問，淡水老街跟墾丁老街有什麼不同？很多都很像，不是說這些東西不好，而是說有沒有去思考這個東西是不是從這裡長出來的，跟這個地方原來的關聯性是什麼，這個部分是我去上環境教育人員認證讓我重新再思考跟定義的部分，有很多文化的部分不能用切斷來看，好的跟壞的都要包容、接受他，因為那就是生命史的一部份。再利用這個空間想給別人看到他是什麼樣子，這個靈魂跟主張就很重要，這些主張就是這些理念的內容，想透過這個空間讓人看到這些內容。可是如果只有單單把門打開讓民眾自己來看這棟空房子，我只要派三個人一個人顧一間，沒有內容只有結構，他的意義在哪裡，演武場跟其他地方又有什麼不一樣？(Q：可以做出一些差異性。)沒錯，這些靈魂可以做差異性，所以在分享文化產館經營時，強調千萬不要在不同縣市做六藝文化館，可以從在地找一些生命力創意的東西，不是說要做獨門生意，而是說這樣大家就會一起死掉，因為看到六藝文化館就是要來臺中演武場看阿！如果說高雄武德殿也用一個像我們一模一樣，你會想特別去那裏看什麼嗎？這就是靈魂不同的重要性。(N1-124)

Q：道禾做出經營演武場的差異性以及跟在地的連結性，您認為文化局怎麼看？

A：我想，政府單位來做這些他相對要投入很多人力、成本，所以文化局應該很高興，因為我們做的都還算蠻受好評的，可以用我們得到金擘獎來回應你，我們為什麼會得獎，我寫了幾個理由，我自己覺得政府蠻開心的是，是我們用藝文方式來活化歷史見建築，不讓他只是單純是個硬體空間。第二個是文教創建共好平

台，因為用文化教育在做，跟很多單位合作，利用這個做為交流的平台，也成為城市被看見的地方。

其他單位包含公部門及外國非政府團體，有教育也有，譬如 104 年臺中市政府辦的一些活動，例如區公所或各縣市政府單位的參訪，國際婦女協會參訪、燈會、法國駐台大使、觀光局...每年都有來自各單位，很多都是他們自己過來的，政府也會因為我們慢慢有名，觀光局會主動帶人來，讓我們接待外賓，來這邊打劍道、射弓箭。(N1-125)

Q：這些理念如何影響您跟文化局的互動，您如何基於這些理念去跟文化局協商？

A：說真的，我們做這些東西臺灣很少有，所以基本上我覺得提出的主張他們都予以尊重，沒有太大的意見。現在很多公部門單位知道我們，要拍電影或是有些特別的政府來參觀，文化局會特別排到這個景點，我覺得他們還蠻喜歡我們的，因為我們是用文化藝術去呈現。其他單位包含公部門及外國非政府團體，有教育及其他單位也有，譬如 104 年臺中市政府辦的一些活動例如區公所或各縣市政府單位的參訪國際婦女協會參訪燈會法國駐台大使光觀局每年都有來自各單位很多都是他們自己過來的政府也會因為我們慢慢有名觀光局會主動帶人來，讓我們接待外賓，來這邊打劍道。(N1-126)

有時候我們的確會為了我們要做的事去堅持(Q：會有公部門的阻力嗎?)不要說阻力，但是會礙於一些法令告訴我們再回去努力看看好了。我覺得因為合作一段時間，認識了解我們後，他們願意主動幫我們找辦法解套，例如說有些地方有法規明定不行，公部門會因為這樣而無法幫你，可是另外思考方式是，沒寫不表示不能做，就會幫你想辦法解套，但是如果跟他相處不好或是他不知道我們在做什麼，他可以不要幫這個忙。(N1-127)

Q：演武場對民眾有甚麼意義？

A：我不清楚耶!比較沒辦法回答，有機會可以訪談民眾，他們覺得意義價值是什麼。我想第一個是被這棟建築的特別所吸引來的，但是至於真實的想法，可以上我們的官網看留言，我覺得比較真實。(N1-128)

Q：是不是心靈上比較高層次的需求？

A：的確，當你比較認識了解我們之後願意常常來，其實對他的生活狀態會有一些不同，他願意來這邊散步、來這邊發呆，我現在固定看到會有一些固定的鄰居，願意來這邊把這邊當公園，來這散步聽歌喝茶，我覺得唯有靜下心、沉澱的時候才會發呆，我覺得是好事!(N1-129)

Q：有哪些營運上的調整是因應民眾的反映而來？有哪些民眾參與演武場經營的管道？

A：經營的內容因應人變多了，有人表示地方很小擠不進來喝茶，可以看可以吃的東西很少，所以才跟旁邊綠色講堂合作開發茗菓子可以帶著吃，或是跟 18 度 C 合作幸福感的甜點。也因為現在年輕人的關係會去找有理念的市集活動，變成常態固定性活動，不然以前久久才一次兩次。去年試辦下來覺得不錯，市集活動

有人潮又有年輕人又有想法很好，所以變成常態性活動的經營模式。民眾參與演武場經營管道，應該說透過哪些管道、認識、反映事情，電話、網路網站，FB、文資處網站。(N1-130)

Q：營運因應民眾需求而有的這些轉變，像是市集，有哪些是反映在最主要的四個經營理念上？

A：以創新多元整合傳承文化經典的部分，因為市集是年輕人比較喜歡的，是比較創新跟多元的整合方式。我會希望我們在做市集時找來的攤位或單位是有理念的，有自己的主張、想法、自己的靈魂，在挑選上我會找這樣的單位來配合。(Q：比較經典...)對，包含找 18 度 C 是因為老闆背後有個故事，很願意做閱讀推廣。綠色講堂推廣綠色有機，環保愛護地球的概念，希望找這樣的廠商或單位來合作。(N1-131)

Q：市集、街頭藝人是文化局建議的？

A：他們會給我們一些名單，市集是因為很多主動來找我們，有看過品質覺得不錯才跟他們談。當然政府比較推薦的，有街頭藝人名單，可是說真的對我們幫助不大，因為這個場地的關係我們會挑選過，不是所有的街頭藝人都接受，因為必須找屬性接近的，另一個是人家也挑我們啦！現在最紅的是草悟道，人相對比較多，人若不夠多人家也不想來。(N1-132)

Q：您覺得文化局為何提建議給您？

A：因為他也覺得我們這是一個委外的藝術文化平台，也把我們認列為街頭藝人可以來表演的點，所以把我們放在這樣的計畫裡面。但是只能說比較被動提供這樣的名單，但邀請上面或媒合上是我們自己跟街頭藝人連結。(Q：您的意思是文化局將文化資產的價值視為一個平台?)應該是吧！我覺得他們其實也希望透過我們委外單位有心想做一些事情，能幫他們服務社會大眾。(N1-133)

Q：您說您認為文化局對演武場的定位是認為這邊是公共性的文化資產？

A：合約上有寫，有指定需要做的一些經營項目，譬如說經營管理維護第一點，主動辦理或提供服務事項，像是規畫主題展覽、藝文活動、場次、各種行銷宣傳辦理活動...。(Q：您覺得文化局為何有這些要求?)希望我們成為公開性藝術文化展示空間吧... (N1-134)

Q：您認為參與教育課程者是在地居民還是遊客居多？

A：大臺中地區居多，西區在地沒有那麼多，相對這區域老化，經濟結構相對沒有那麼好，但有很多喜歡藝術文化，非常小眾的人才會來參加。不太是西區的人，但他是大臺中地區的人來參加長期的課程比較多。(Q：高齡者參加的情況怎麼樣?)很多課程適合老人家參加，可是老人家參加的不多，我覺得原因第一個是經濟因素，說真的長期課程費用比較高，第二個老人家參加比較會做養身的活動，比如說爬山、散步，傾向比較不用花太多費用的，這邊報名的據我所知比較

多退休的人員或是貴婦型的人。年齡層偏高，大約四五十歲，但不包含劍道，他的範圍比較廣泛，6歲到6、70歲。(N1-135)

Q：有什麼樣的策略吸引更多在地居民或是其他年齡層的人？

A：透過不同體驗活動邀請他們來，像是單次體驗活動去推廣。但是至於在地人，我用一個比較有趣的俚語來解釋，有沒有聽過台語的近廟欺神，因為住廟附近，所以覺得沒什麼，反而來朝聖的都是外地來的，所以很多人都說我住在這附近都不知道有這樣的地方，還有聽見這樣的聲音，很多...透過體驗活動或是文化宣傳、官網推廣，可是說真的效果不是那麼好...經費的問題，可是我們展覽館是開放的，現在會看到幾個老人家過來固定坐在外面，把這邊當成公園來這邊散散步遛遛狗，可是他們不會拿錢出來參加活動，不會覺得那是必要的。民眾想來參加的收穫有興趣、安定、怡情養性和技藝。(N1-136)

Q：您說過教育是手段，文化是之後形成的，您認為道禾帶出社會正面教育面向是指六藝文化的教育嗎？

A：不是，我覺得是提供文化教育的場所，相較而言比飆車或一些較不好的嗜好來得好很多，文化藝術相對民眾生活上是相對比較好的休閒方式，多加了藝術文化在裡面。(N1-137)

Q：教育民眾文化的價值，對於民眾文化素養的提升嗎？

A：我覺得是要看第一個個人認知，第二個是看他這邊待多久。個人認知是有些人不會覺得這種東西很特別，不會覺得怎麼樣。可是有些本來就喜歡的人，會覺得跟其他地方很不一樣。至於你說民眾有哪些改變或調整...我覺得這邊你喜歡他的安靜，心性能安靜下來會一直想來，當然會慢慢調整、改變個性或心性，可是有些人真的就是來這邊拍照、打卡，很難說對他來講有影響。覺得...來這邊的人有比較安靜，近來展場會比較輕聲細語一點，會...還是有影響的。**(Q：對於文化有更多的接觸，多一點的了解?)**有，的確多增加一些，譬如說以為是個外面可以拍照的地方，沒想到可以看看這些展，我覺得當然有增加這個部分，可是如果說要從生命裡做什麼樣的調整或改變有一點難，但是我們整個空間環境狀況相對比較安靜，會讓他們不自覺比較慢或比較安靜，但是人一多就沒辦法了。(N1-138)

Q：就您了解有關演武場促進私部門參與的法令有哪些？

A：這部分我想回饋的部分是，五年一簽就快到了現在也續簽了，我覺得這次在內容上有一些調整，的確因為他看到我們不錯，在續約狀況下引入比較合理的評鑑方式，舊的合約比如說財務部分年度經營績效占了20%，可是今年簽訂新的續約做了調整，改變評鑑方式，把他切得比較細可以較多面向多元的給我們評分，因為這幾年我們一直跟他抗爭這件事情，所以幫我們把他降到6%，促參法有更完整的評估項目，聽說很多這裡面的內容是從那裏抓出來的。他也有多給我們一些像是政府單位來我們有配合接待，或是跟社區之間的回饋機制是什麼，有哪些優良的表現。不過提高了服務滿意度，希望我們多去了解民眾的聲音，這是我今

年要去努力的部分，怎麼去知道民眾的反映狀態是什麼。(N1-139)

Q：您認為為何公部門把這個民眾滿意度提高？

A：第一個我覺得因為我們是續約單位，前面五年經營到一個程度應該有一定的水準或作法，可是他希望多聽到一些市場民眾真實的聲音，希望我們多去了解這部分，所以從原來的10%提升到30%，這個分數是高的。(N1-140)

Q：為什麼會覺得聽到民眾真實的聲音是件很重要的事？

A：我覺得他們也想知道民眾真實的需求是什麼，譬如說要求我們設立客訴專線，了解客訴案件處理情形跟回報，之前我們沒有設立客訴專線，或是顧客滿意度只有抽樣的問卷隨機的，沒有普查性。(N1-141)

Q：民眾在問卷上有哪一些的建議？

A：譬如說之前滿意度在綜合意見，104年有個農藥的風波，有客人質疑我們說我們的方式是什麼，我們會把所有茶葉的檢驗報告、我們的處理方式公布在小書房，後續就是要求廠商每半年提供檢驗報告給我們。至於場地的滿意度，去年有狀況是，有遊客沒有先預約登記就來拍照了，或是預約導覽，他想來時就能夠有導覽，但是因為人太多了我們又沒有圍牆，所以我們只能說日後朝向智能語音的部分來努力。還有客人在茶的選擇性上，譬如咖啡，所以就有合作這些咖啡或是甜食，目前綜合起來比較多的聲音就是這些。今年可能就會增加廁所因為廁所不夠、水不夠的那件事情。這些資料是每一年做的經營績效評估跟委員報告的。

也因為我們這樣的方式財政部或是說政府單位他們知道評鑑的方式給我們一些調整或空間，但是回到促參法部分我們也看到經營年限的限制，我們得以優先續約一次，可是續約完一次沒有任何保障，這部分可能要回到母法修正有沒有方式鼓勵我們這種所謂做得好的廠商能夠持續的經營，不然因為我們也聽過很多狀況包括我們現在也在做心理的預備，假設五年一到不是我們了交回去，政府單位好不容易找到我們可以把他的經營到這樣的程度，未來狀況一定不是好就是壞，好當然很好，可是如果遇到不好的廠商，會不會是以完全圖利的狀況，也把我們辛苦建立的十年毀於一旦，我們也想說未來在母法上可不可以有更好的方式更保障我們這種比較做得好或是在藝術文化類的廠商。這個得對中央單位政府修法上的調整。(Q：公部門的考量會不會是怕有圖利廠商的嫌疑，所以有這樣的規定，只能優先續約一次?)當然把關的內容要做得好，應該有的條件辦法、遊戲規則要設置好，也可以相對地對我們這種做得好的廠商能夠有比較好的優惠保障，我們也很願意努力，不然聽說，有些促參委外的單位在第二次續約時就再也不投資了，他們覺得幹嘛再投資，我們不希望是那樣的。早在要續約之前，我們內部都有個心理共識，繼續五年簽下來沒有問題，可是再來五年是不是我們，我們當然希望是我們，但是如果不是我們，我們也覺得隨緣，大不了我們回學校自己做就好了。(N1-142)

Q：若是一開始就知道能夠有十年的經營，跟一次五年的經營在規劃上會有什麼不同？

A：有多一點時間做得更好，因為在第五年時才要打平而已，如果說真的要賺一點點錢是在後面投資的這五年，可是如果後面是十年的話，我是不是可以回饋更多，假設我知道後面是十年的話。可是我現在只有五年而已，我就要拚命的想辦法在這五年把之前投資的部分再回來。(Q：可以反映在那些經營的規劃面向上?)當然我就可以做更長遠的規劃，經營理念本來就是比較大方向的格局，只要朝這個大方向不會偏差太遠。更長遠的計畫是說短中長期的計劃，如果是在續約五年，我就只能做到中期計畫，最長期的計劃就沒辦法達到了，或是說剛達到最長期的目標，可是就結束了換另外的廠商來，我這十年的短中長期計畫就結束了、沒有了。假設投資一千萬，前面都是虧損，到第五年營運才平衡，可是我整個加總起來虧了六百多萬，這些錢要透過後面五年再把他賺回來，才有整個平衡，可是如果現在變成十年去經營，相對壓力就沒有那麼大，用十年再把這六百萬賺回來就好了。(Q：經營上的項目還是照舊?)在經營上還是會改變、微調，一定會因應市場跟現實狀況去調整，譬如說現在顧客不來了，或是團客不來了，十幾二十人以上來參加活動，我就得改成兩到三個人就可以來體驗的消費、活動，可是三年、五年後是不是這樣子，我也不敢跟你說一定。我們已經是續約第二期了，很多硬體建置我們都在前面建置好了，可是如果像後面已經在續約了我們就會考慮到現在園區都已經配置差不多了，我可能就採取跟外面委外合作的方式辦理，再發包出去，譬如說現在綠色講堂跟18度C我們用很單純的出租再分包出去，我會因為經營的期限考慮經營的模式或是內容，假設我現在還有十年的租約，也許我為了堅持想要做的東西自己來開二十四節氣套餐，但是相對投資的成本是高的，假設今天只剩下五年，也許就是找可以信賴品質又不錯的廠商一起合作就好了，相對投資成本就不用那麼高。(Q：長期經營的話做那些想做的事會比較沒有顧慮。)對，也比較能做到想做的品質，短期會考慮回收成本比較有效率的。(N1-143)

Q：五年之後在跟政府密切合作的意願?

A：我們不排斥耶!因為也知道大概是怎麼回事了，這個遊戲規則。各縣市政府單位也都有找我們，只是說我們也會考慮到人力跟資源可不可以拉到這麼遠，很多，忠烈祠、公園、自來水場、運動場...。(N1-144)

Q：請教您有沒有哪些事情是需要透過道禾跟文化局合作才能達到的，合作有一定的迫切性?

A：有，我們民間單位對於法令或是規則上我們真的不是那麼了解，真的需要他們多給我們一些資訊、資源或管道去做宣傳，法令上因為政府一定相對比我們懂法令、政策。而政府來幫我們宣傳或推廣，總比我們自己用私人的力量來的有效率，我覺得我們有這樣的責任跟義務，也就是我們以前在學校是因為喜歡我們所以來唸我們學校，可是現在我們面對的是社會大眾是喜歡跟不喜歡我們的都可能來這個地方，這個部分都需要透過再宣傳再推廣，讓這些可能不認識我們或是不了解的人再去多認識跟了解我們。(N1-145)

Q：文化局將財務這部分列為評鑑指標，您覺得為什麼？

A：因為這是促參法的調整，我們最早簽約時是參與公共建設法，叫促參法，因為促參法修訂的關係，我們剛好卡在中間，等於說我們在最早合約時是舊法，可能這樣的案例還不多或是這樣的法令還不周全，可是因為這五年經過了，中間有一些...或是調整，他們也知道說，原來他們對於一個單位的評鑑是要比較多元化的來看待，所以才產生新版合約的內容，可以從這邊去看，促參案共同性營運績效評估項目與指標之應用，可以去問張教授是怎麼去修定這個評鑑標準出來，我們新版合約就是從這個新版的內容去挑屬於我們的評鑑資格出來。(N1-146)

Q：我想知道您認為不管是舊的合約或是現在新的合約公部門為什麼重視財務這個面向？

A：我覺得為什麼最早要委外經營就是因為財政困難，當然也希望已經委託經營了，希望你財政至少不要是負的，至少要自力更生，不要回過頭還要政府單位出錢來挹注，他也不會挹注你，可是你做得不好他也很慘，也會被稽核。(N1-147)

Q：會有這樣子的修約是因為之前不斷的跟文化局反應？

A：有，會，我覺得其實每兩個月的開會，然後每次在評鑑會議上的討論或提議，他們有聽到這樣的聲音所以才有幫我們做這樣的調整。應該說這樣的促參法令歸到地方政府之後由地方政府、專員或是處室去因應每個個案調整這些分數的比例，因為我們算是所有臺中市委外第一個優先續約的單位，之前其他的委外案都不了了之，也沒有遇到這樣的問題。我們一直再說明反映我們的難處，把這幾年遇到的問題在這次的修約上做調整，每兩個月一定會開會，除了開會以外每次遇到問題馬上會回報溝通，長期下來他們也知道我們不是故意去怎麼樣，而是說我們真的遇到困難跟問題，但是這個部分是礙於本來的合約沒有訂定或是他也沒辦法去做調整，例如剛剛說的母法就規定財務部分一定要評鑑20分，沒有辦法去修這個母法，只能說，好，我們知道你們的困難在哪裡，我們在未來續約的時候再去調整這個部分。(N1-148)

Q：跟文化局的溝通，大型的議題須要溝通您上次提到至少有三次一個年度，包含修約租金的部分，攝影辦法調整，以及舉辦活動上的溝通，您有想要補充其他的嗎？在跟文化局的溝通上面。

A：委外招商跟法令，就公部門來講還是要依法行事，我們因為在空間營運上要做一些調整我們就要提出因應計畫、辦法要去配合，譬如說上次講的風呂改建申請，到現在他文還沒有下來耶!例如這樣子跑公文的流程，他的時效性。(N1-149)

Q：有哪些地方會需要跟其他的單位合作？

A：有都發、建管、環保、交通、消防局，譬如說我們外面有個停車格，想要把他規劃為殘障車位，我們就會透過文化局發文給交通局，像這樣的法令、建築法令要找都發，流動廁所要找環保局，因應計畫找消防局這樣子，主要是透過文資處去幫我們做溝通，所以真的很謝謝他們。透過跟我們合作的專員先幫我們溝通之後，如果到現場有一些要協助配合的地方，那個單位會再來跟我們討論。

(N1-150)

Q：您說在實際跟公部門合作上有一些對於文化定義有些角度的不同，像是六藝文化是恢復或保存文化精神，但是跟次文化有些衝擊，涉及角色扮演有關觀感上的問題，您說文化局跟您對於觀感問題有一致的看法？

A：沒有...(Q：您之前說有相同看法但是操作手法不同，是什麼意思?)

A：只能說我還是堅持做我們自己做的東西，在不違法的狀況下面，但是我們會像剛剛街頭藝人的概念一樣做一個選擇，不一定街頭藝人表演就是適合我們的，我們只是會再多做一個篩選跟我們屬性比較接近的，譬如說熱門音樂、舞蹈這件事，不錯、很好，可是我們自己覺得不適合我們，我們就會避免邀請這些人來。但是你說我們這樣很好嗎，其實某個觀點來說不是很好，我們總覺得說現在做經營管理有責任跟義務去維持這裡自己認為的一定水準跟品質，所以就去做這樣的挑選，可是這就像美一樣，沒有一定的標準，沒有說你的一定好、我的就一定好。沒有很好是指，現在他們知道我們比較想做的事，這種比較恢復東方文化的東西。(N1-151)

Q：您之前有提到文化局希望在財務上看到立即成果的呈現，那您如果有不是短期就可以看到成果的規劃會不會面臨到一些阻力？

A：會呀就是財務上會一直被要求。(Q：現在也是嗎?)所以我們為什麼現階段在努力找這些廠商來配合。但是像剛剛講的十種藝術課程，我們要不要做，要，因為這是核心，然後還是賠錢，可是賠錢要不要做，還是要做，我們就努力照這種有固定收入租金的來攤提，至少成績不會太難看。(N1-152)

Q：針對財務的要求問題，您有試著去說服文化局？

A：有哇!他們也很想幫我們但是也得跟上面交代，因為聽說也會被稽核。因為最早合約也被規定，也只能照著合約，只能在第二次合約幫我們做一些調整。新的合約有新的評鑑內容，譬如說客戶滿意度，舊的合約可能客戶滿意度只有占10%，那我可能很簡單的呈現，可是他現在被拉到30%了，我不能再用舊的評鑑方式去呈現去拿到30，但是這個過程我還在理解中。(N1-153)

Q：因應公部門對財政面向的要求，您有提到說經營策略就是把經營計畫寫得更清楚明確，更可以看到收入的希望？

A：對，譬如說委外再發包出去，這就很明確每個月有固定收入進來的租金。(N1-154)

Q：您有提到說文化局的本位主義是依法行政的立場還有一定的作業程序，您是怎麼看待這件事？

A：可不可以快一點...我覺得涉及到法令這件事，他們都會拖得很慢，但是如果是那種只是配合事項或是相互資源的提供上，不會太難就很快，因為認識了解了知道我們困難在哪裡，很快喔!我很謝謝這些專案上的人員，很快就去幫我們爭取到，用他們的方式，比如說垃圾子母車這件事。但是只要涉及到法律規定就會

很謹慎，會拖很久很久，包括跨其他部門都發局這個安全上法令上，我覺得這也不為過，因為他們總是公務人員、人民的保母，但是拖太久了，涉及到法令要解套會拖很久很久。(N1-155)

Q：您說的作業程序是指對營運單位要求一些書面資料嗎？

A：這個其實在合約上明訂我們都按照時間來 follow，都沒有問題。我們因為窗口很單一就是對我，我也是一個平常喜歡整理資料比較研究型的，所以這方面(書面資料)就覺得還好，但是這個壓力就是在我身上。(N1-156)

Q：對於土地租金、變動權利金您有提到說對於這部分比較不了解，政府原本契約有寫說要付租金，是因為當初文化局對於法令不是很了解？

A：對，他們不是很了解，所以這次修約寫得非常明確清楚，我們覺得這樣很好。(N1-157)

Q：是您跟他們反映對於這些不是很清楚所以他們才修？

A：對，這次在權利金土地租金上用一個表格來呈現，寫得非常清楚，包括連面積都有算出來，之前就沒有這麼細，像是我們怎麼去支付、費用。(N1-158)

Q：文化局曾有把契約的成固定金額分成固定租金跟土地租金，有達到法令的需求，你們也不用再多負擔費用？

A：對，這樣就很清楚了。

Q：變動權利金的認列是什麼意思？

A：這個就是說費用還是沒辦法降。以前不認識你所以對你要求考到八十分就好，就會覺得你是好學生，那我們一直都考八十分，他就覺得對你來講考八十分不是問題，可是如果今天對他說可不可以降低標準到七十分，不行因為你已經達到八十分了不可能再把這標準降下來，也就是說其實低一次契約有規定回饋金的部分就沒辦法去調整比例，我們本來是想說服他們說，我們投資損益的部分，假設我投入一千萬，可是花了一千兩百萬，還倒賠兩百萬，可是他們不去看你倒賠兩百萬的部分，就看你賺一千萬的收入，這個是我們變不了的，除非下一次重新招標時，他一樣又這樣的條件去招商，看看有沒有像我們這樣的傻瓜繼續招商，不然讓他流標之後我們才能說，他們的因為這個比例太高，他們做第二次投標條件的調整，我說的是這個。像這部分也是我們跟台南市文化局的人坐下來聊才知道原來台南市文化局現在委外招商的部分是用損益後的內容再去合計的，已經扣掉成本了在抽比例可是我們的不是，我們是沒有扣掉成本的。(N1-159)

Q：這部分新合約就沒有修改？

A：因為他說你們原來已經達到了，也礙於政府的條件規定是沒辦法改變。但是你說他合理嗎？不合理，但是我們也接受。聽說很多縣市政府也知道這個問題之後有做調整，但是至少在我們這個案件上沒有被調整。這也是我們想請財政部修法的原因，因為這些法令我不知道有沒有講這部分，但是他是說你們原來舊約已經這麼說了，我們新約就不能去改，這個要修母法。(N1-160)

Q：您在跟承辦人員互動時就是對等的?原因是?

A：對，他們很幫我們，我覺得這是信任，因為我們建立了這樣一個信任機制，他很願意相信我們做了不會傷害他們，是幫他們，然後我們也很信任他們，他是會幫我們不會傷害我們，我覺得今天一旦有這個共識之後做很多事情都很對等跟互相。(Q：反映在經營自主性上面?)做事情是比較放心的，會覺得比較是有支持的。可是當這個信任機制不在，要做什麼會很小心，會很擔心，我覺得比較是在心情上，但是對於外面這些執行經營項目上說真的不太會有太多的影響。因為不管今天他支不支持我們都會做這件事情，可是今天有他們的相信跟支持，那我們也很放手，會很願意放手去做。(N1-162)

Q：在經營上是有蠻大的自主空間的? A：對呀!應該算有。

Q：為什麼您覺得可以有這樣的自主性跟彈性?

A：其實基本上是公部門只會就有寫出來的東西來要求你，沒寫出來的東西不表示你不可以做，就像在合約上要求我每年八場、十二場活動，我們做到七十九場，那空間很大耶!就看我們願不願意去做而已，我也可以說要求十二場就做十二場就好了，多做也不會多給我什麼，我也可以用這種心態來做，可是當今天得到信任感我們也願意多去做像是承辦或推出一些活動，即使沒有要求我們。(N1-163)

Q：有些社福型的非營利組織跟公部門合作的例子，比較沒辦法對等...

A：因為社福型的狀況我自己的理解是社福比較需要多一點的資金，經濟的給予，因為要跟你要錢，相對姿態必須比較低，相對地比較委曲求全，可是我們經營這裡政府也不會給我們半毛錢，所以我可以很大聲的說我為了營運下去、支持下去必須這麼做，因為不跟政府要錢。可是如果假設今天要跟他申請經費，會一切配合法令來做什麼，從這個角度會有這樣的影響。(N1-164)

Q：沒有依賴政府的財源，您覺得這是您平常跟文化局協商上可以比較對等的原因嗎?

A：是，也不是，因為我們跟他們沒有錢的利害關係，所以可以不受他的控制。但是也不是的原因是因為我們是委外單位，一切還是在這些合約跟標準下面，某部分他也是我們的主管，某個部分也不是(Q：要監督你們。)對，要監督我們那我們也是按合約規定來走，但是聽你這樣講，我們的確比較不會有不對等的狀況是因為我們不會跟他伸手要錢，阿我們跟他要錢他也不會給我們，只會說你們好好去努力開闢財源活下來。(N1-165)

Q：您覺得有沒有可能是因為您在經營演武場這方面的專業這是公部門所沒有的專業，所以他們比較沒有用上對下的方式?

A：我覺得他們會尊重，相對社福單位而言，我們這樣藝術文化單位，我們是文化人可以這麼說，我覺得文化局的人會比較用理解跟尊重的角度來看待，可是可能對一些公務部門，比較用經費的標準、要求效率可能就比較不會跟你商量，我覺得我們在文化事業這個單位或是教育這部分比較能夠溝通，我們會多一點溝

通，這個也來自於比較理解對方的立場之後，較能夠認同或理解。(N1-166)

Q：您的意思是您在跟文化局協商上的關係是因為您的特質？

A：我們的特質也有，跟文化局這個政府單位也有關係，因為文化這個公部門這個領域相對還是一個比較斯文(Q：人文嗎?)比較多一點溝通、對人文的這種。(N1-167)

Q：您的意思是說這樣的文化場域經營，因為是有關文化的，所以公部門在做委外時會比較需要跟私部門溝通？

A：對，他們也願意，然後也因為這樣場域的關係我們會多一些溝通，當然我不清楚其他部門是怎麼樣，我們是比較能夠理解站在彼此立場。我覺得我們會去表達我們的立場、感受、作法，也因為他在這些政府單位裏面是最沒有利益的部門或部會，能說他最沒有利益嗎?我也不清楚。(N1-168)

Q：有沒有可能是因為六藝文化是比較少人懂這一塊？

A：倒不是，我覺得沒有那麼侷限在六藝文化，而是我們用大文化來談，基本上文化藝術利害性比較沒有那麼重，或是攸關安全生命這種，所以我們比較能夠好好地講多一點時間，利害關係沒有那麼深，所以可以多一點人文溝通這部分。只能說因為這個場域是比較文化設施類的場所，我們這些委外單位是比較文化性的，跟公部門的拉扯比較不會劇烈。(N1-169)

Q：您覺得跟文資處相處上可以比較對等有這麼多原因，您覺得溝通地位可以比較對等的主要原因是？

A：文化互重，我覺得他會尊重你，也看到你對於文化的堅持跟專業，這樣的專業主體性夠不夠讓人信服，夠不夠讓他們尊敬你，你也是個對手，但是如果今天我都是為了商業利益在考量，為了可以給我這個地方來經營，是這樣唯唯諾諾什麼都接受，我覺得他也不會那麼尊重你，因為你是那種要對他求利的角度，我覺得他們會覺得你只是商人而不會那麼尊重你。(N1-170)

Q：您覺得經營演武場有跟公部門達到風險責任分擔嗎？

A：有，因為透過我們的維護管理跟經營，讓公部門的財產有人管了，有人在幫他們營運甚至創造更搞的經濟效益，對他們來講是加分的。可是如果今天是一個沒有人管的地方，舉我們後面這一區為例好了，他沒有被修復可能變成城市裡會需要令人擔憂治安的問題、安全的問題會不會隨時被人家燒了...又要編列經費去維修。(Q：公部門有幫忙分擔到什麼嗎?)我坦白說沒有，因為責任風險沒有呀營運也都是我們自己在管理呀!(Q：公部門沒有意識到公、私部門應該有責任分擔嗎?)有，所以我才覺得說他們如果可以幫我們就盡量，可以用一些公部門的宣傳或是資源來幫助挹注，譬如說這裡是城市裡的一個文化景點，幫我們用觀光局的方式去宣傳，放到他們的包裝裡一起宣傳，其實也有...有做這件事情，但是不多，因為他們的對口單位太多了，就像一個媽媽同時要照顧十個小孩，心力其實沒辦法。(N1-172)

Q：您覺得文資處這邊有沒有察覺他們應該要有幫你們風險分擔、責任分擔的重要性？

A：不知道，希望要有。(N1-173)

Q：您覺得影響您跟文資處、文化局互動最關鍵的因素是什麼？

A：信任，透過一次又一次的合作之後默契會產生。(N1-174)

Q：您說文化局著重財務這一部分，但是財政部又頒了金擘獎給你們，地方政府跟中央政府他們有沒有一致的在看待委外經營這件事，指的是？

A：透過這一個財政部頒這個獎給我們，然後文化局跟我們平常的互動狀況，我發現了中央政府跟地方政府對於委外促參的這件事情的標準不一致。(Q：評分標準嗎?)對，他們對於什麼叫作做得好的標準不一樣。(Q：可是文化局的評分似乎是依據中央的法規?)對，所以現在似乎比較一致了，因為中央政府也看見這樣的問題，所以才會覺得說把評鑑的標準列下來，可是當初第一次在簽合約的評分標準是比較屬於地方政府去研擬的，他之前也沒有太多經驗，只能就在地政府狀況去研擬這樣的評分標準。(Q：評分的比重都是地方自己研擬?)對，早期合約是專案人員自己設計的，參考那個年代可能的評分標準，但是那些聽說是比較屬於地方性的。但是在新合約或是促參法我覺得當然因為五年前跟五年後會有些案例不同，所以開始知道要去蒐集把這些資料建置更完整。中央跟地方政府，對於評鑑這件事，在委外之前跟現在續約有很大的不同，這是一個問題點，當然現在他們有注意了，有去做一些調整。(N1-175)

Q：政府有這些解套，是不是也是您往後會願意再跟政府合作的原因？

A：既然遊戲規則越來越清楚，越來越不會是因人而異的，在地的部分或是評鑑分數拉的範圍很大，有可能會因為個人的喜好給予高分或低分，可是像現在這樣的評鑑標準很細，正負比，切得很細2分3分，要怎麼去作弊?教授那時跟我們提了，為什麼要設計一套這種方式，就是不要讓人家給1分跟29分是差很多的，一樣在0到30分的範圍裡。(N1-176)

Q：您對於政府促進私部門參與委外案的法令政策有甚麼看法？

A：了解不多，所以當我覺得有事情跟這幾本上面內容相關，我得趕快去找，不懂再問我們法律顧問，我們自己學校有法律顧問，不懂再請文資處專員再去問他們的法務或是相關部門。(N1-177)

Q：您了解那些規範政策跟經營演武場是相關的?有哪些有關私部門參與演武場相關的政策?

A：我覺得要依據不同個案會有不同法令跟內容的調整，譬如像我們跟市役所，促參法是第一個根據的法律，但是促參法要解釋的太多了，可以一應俱全嗎好像又不行，我們分別遇到的問題又不一樣，譬如說現在設置這個牽涉到都發局，申請或是改成殘障車位是交通局，每一個地方會有不同的法律。(N1-178)

Q：中央或地方有沒有把公、私部門一起合作的這些委外的目的、作法、內容、

權利義務關係用比較明確化的方式有個規範存在？

A：我覺得就是促參法，促參司有個一系列的研究報告，但是說真的要不是有得到這個金擘獎我還真的不知道有這樣的單位。（N1-179）

Q：您覺得促參法是不是都有把公、私部門的目的、作法、內容、權利義務這些寫出來？

A：我也不會去看那個，真的是遇到現場經營上面的問題，然後我們去看在追溯母法研究，不然沒有遇到真的不會去了解這些，因為法令太多了。因為我們自己學校有法律顧問，但如果有一個政府單位，我相信應該是存在這樣的單位，我如果對於公私合作，有一些法令不了解，可不可以有一個律師，或是法律顧問單位可以讓我去詢問，譬如說我想要去OT的地方，我看到這條法令什麼叫履約保證方式，有不懂的地方，可以有公部門設立的法律人員。（N1-180）

Q：您有沒有聽說過政府部門中，專門負責民間跟政府合作的專責單位？

A：財政部促參司，不知道是不是就是這樣的單位。

Q：日本的案例是在部分地方政府有設置這樣一個專責單位，配合不同地方政府自治性質的差異，地方政府設置這樣的單位也可以視非營利組織的特殊性跟專業性來處理。

A：對，因為他更接近在地，接近地方可能會比較實際，像我覺得中央跟地方政府會產生我們這樣的印象中的落差，真的是因為中央做中央一套，像文化部，我們這叫做文化局，可是文化局底下又分太多單位，我們這樣的委外單位是屬於文資處的一個單位相較就較小，所以如果說拿這個研究案來做為所有東西的標準好像似乎不適合。（N1-181）

Q：您覺得這樣設置一個地方的專責單位可行嗎？

A：我覺得至少讓我們知道說，除了我們管理單位上面的一個可以做這樣的諮詢，我們還有一個更專業的地方他是更全面性的來看待這個問題。（N1-182）

Q：雖然這個很重要可是公部門經費不足了，會不會影響？

A：我們當然希望作為委外單位來講，我相信政府也希望，可是沒有錢，很難做很多事，還是來自於整個經費上的問題。（N1-183）

Q：民間部門包含非營利組織可以把自己的想法做自主性的提案給公部門，公部門可以視情況採納。在法規上可以讓私部門有這樣子參與的規定，您覺得如果有這樣的制度讓您反映意見...

A：這個部分我思考到兩個層次，因為我們是已經OT的廠商了，其實他就是在一一個OT委外的機制下面去進行，你現在提的所謂公眾反應的機制，他似乎已經不是一個參加委外經營的人可以去表述的一個地方，因為很多東西他屬於個案，我可能把今天遇到經營的困難，拿去公開這種平台去討論這部分嗎？好像似乎也很難，我理解的方式是這樣。似乎我們還是會尋求一定這樣合作或是合約的機制去走，如果說把這樣的問題拿去檯面上，因為不見得所有人都要去幫你思考這個問

題。我覺得蠻認可公共事務被提案這樣的事物，可是對於我們已經是簽約了，提到公眾我覺得比較怪。用一個比較簡單理解的方式我是已經結婚的人了，會一天到晚把婚姻裡面遇到的事情放到公眾裡面去提嗎？跟一堆都沒有結過婚的人說，我跟你說喔結了婚會遇到什麼事，可能他也聽不懂，那我還是得在我自己的婚姻裡面來解決。（N1-184）

Q：如果是把問題直接提出來給公部門讓他改進呢？可以比較根本性的解決問題。

A：所以我們就會想說，包括我們反應這部分，文化局沒有辦法幫我們改變這個，文化局也會建議我們說，那不然我們跟促參那邊來提報有機會跟他們接觸的時候來跟他們反映這個設計不良的部分，那是母法的部分。假設促參法是我們法令最高指導單位，我現在接觸到他們的做法好像他們比較褒獎做得好的，每年的金擘獎獎勵做得好的，可是做不好的或是解決的，有沒有一個管道可以告訴他們，我就不知道他們是透過什麼樣的方法，去蒐集這些訊息。其實做不好的這些也是失敗的經驗，可不可以從這些失敗的經驗去學習到什麼。（N1-185）

Q：如果把公務員派遣到私部門這邊去研修，可以比較了解私部門的難處，您覺得可行嗎？

A：我覺得他們應該沒辦法，因為經費不足，他們連內部自己要去做這件事都已經快不行了，疲於奔命，經費吃緊。（N1-186）

Q：不會是心態上的抗拒嗎？

A：就我所知我接觸到文資處的人員專員們都不會，都很盡力的想協助我們，態度上都不會，但是我覺得就經費上面這件事是困難的，因為他連他們局處裡面的人事都異動的非常快速頻繁，因為量太大了，沒有辦法說把單一的人派駐在這邊協助你或是監督你，很難，我覺得實際操作上有困難，因為還是回歸到財政上的狀況。流動很高因為工作壓力還有業務量非常大，有時候好晚都還在處理公事。（N1-187）

Q：公部門派遣到私部門，可以繼續做原本的業務只是到這裡可以跟這邊的人有更多的接觸，就近協商，也可以減少時間的花費。

A：當然好，可是我覺得就實際上看到的是不太可行。（N1-188）

Q：日本有相關融資制度，創設讓非營利組織在跟政府合作時可以有一些融資，不用擔保品，最多讓你貸兩百多萬，融資期間是三到七年。

A：我覺得可以如果不是那麼高額。但是對於我們這樣不是以營利作為目的的單位是可以舒緩我們財務的壓力，但是還是回到政府單位財政吃緊了，他們還願不願意做這樣的事情。就要從中央部會來做而不是地方政府。如果是跟一般金融機構合作的話，用政府的信用。當然我們很願意，相對的要看地方政府願不願意做這樣的背書，會不會有這樣的問題...。但是通常像我們這樣文化的單位通常很不會做的是財務管理跟經濟的部份，因為屬性，學藝術的人或是文化的人對於數字就不是那麼地在行。（N1-189）

Q：日本有百分之一稅額補助制度，由民眾投票指定將部分稅額捐給特定非營利組織，您的看法？

A：日本民眾會有這樣相對高的民主意識、參與度，可是臺灣以目前狀況我覺得不可行。我覺得還有一種方式可以去做，我們之前不是有娛樂捐，如果說去買電影派其中有百分之十是作為回饋藝術文化用途或是可以抵稅，有沒有可能他來參加我們的藝術文化活動，或是購買我們這樣文化館場域的產品，可以相對抵銷他的稅額，而不是去加重一樣是收商業稅，可能對於我們國情比較適用，比較可能收到錢。比如說來我們這邊買一個藝術品，百分之十可以相對抵稅。這個是我從聽到之前有娛樂捐，電影票的部分可以回饋抵在稅捐上，也鼓勵參與這些文化藝術活動。（N1-190）

Q：公、私部門可以透過契約來規定權利義務關係避免公私界線的模糊跟責任不清的問題，不知道會不會因為契約把責任規定清楚、規定得很死板而增加交易成本？

A：會，當然會，但是我覺得對我們這樣廠商經營角度來看，這樣規定清楚是好的，因為規定清楚才知道要依循的辦法是什麼，這也回到廠商的態度是積極的還是消極的。（N1-191）

Q：您覺得契約規定是清楚的嗎？

A：相較於舊的合約，新的合約的明確度是更好，舊的合約也是明確，在那一個時空下只能說他是清楚的，但是當然經過歲月的累積，我們知道不清楚那就修訂，因為總是比什麼都不說來得好。（N1-192）

Q：契約有沒有涉及到跟公部門解讀不同的問題？

A：會，譬如說最早的合約有權利金，因為後來修法的關係權利金又變成固定權利金、租金什麼的，那種就是在當初沒有說清楚，大家都簽了之後才發生這個問題，為了不要讓公部門覺得是違法做這件事，我們也得配合做這樣的調整。（Q：還有別的解讀上不同的問題嗎？）其實有寫出來都還可以解釋，不寫出來解釋就比較難。還是溝通啦！溝通就多一點理解跟信任。（N1-193）

Q：修正的契約(第二版合約)中，有關經營管理規則的規定修改的原因？

A：這部分前一陣子華山藝文中心的樣子一年多前的案例，有點忘記時間了，外面擺了各式各樣餐飲服務，文化性的活動或內容不多，所以說他們希望我們這邊不能太過商業化，變成都是餐飲跟文化都沒有關係，有特別限定餐飲部分附屬不得超過總樓地板面積的40%，餐飲營業部分限制在40%裡面，現在新的合約中也是這樣規定。

財務監督辦法是，因為每年做評鑑是三、四月份，但是整年度做預算報稅是在五、六月份才會有單子出來，常常四月份就要交報告但是還沒報稅，所以常常財務資料做不出來，可是這個在當初簽第一版合約時沒有考慮到，也沒有推算，我們會覺得這個很不合理，當然不好呀！因為五、六月分完整年度財務報表才會出來，

這好像較我國二下學期還沒畢業就去考試，可是說我成績不好，當然成績不好，所以我們才請他說，當月終了後60日再去而不是30日。(N1-194)

Q：經營績效評估方法增加了甲方得視需要增加辦理經營績效評估的規定？

A：這是後來新的續約計畫也有再去增加的，因為本來七大項評估，可是我們一直說要增加我們其他部分啊!像是新的評估有優良事蹟、社會責任、政策配合，應該增加分數比重，所以這其實是他幫我們，我們在這次合約上也調整了。(N1-195)

Q：您在與文化局合作過程中，有沒有促成您跟承辦人員達成共識的單位或人員？

沒有耶!我們都是自己去跟對方溝通達成共識的。(N1-196)

Q：我的問題問完了，很謝謝您接受我的訪談。

編碼代號：N2

訪談對象：財團法人道禾高階主管

日期：2017/02/15、2017/05/23

地點：刑務所演武場（道禾六藝文化館）

Q：請問您在演武場這邊擔任什麼樣的職位？

A：我在道禾已經20年了，但是當初到這邊時我還是從基層行政一般事務開始，一開始來時這裡什麼都沒有，只有這三棟空房子。我們也招集一些藝術家來開會，討論如何經營，把當時大家討論的想法一一實現。當我們開始陸續把惟和館的老師、各個點的老師找好，開始初步的運作。算下來在演武場這邊大概五年。
(N2-1)

Q：演武場這邊有規劃哪些活動，民眾參與的程度跟反映？

A：以前到現在這個過程是蠻艱辛的，剛開始來時門口只有一個警衛，其實一開始是我先發現這個地方，我回去分享說這裡有個很棒的地方，跟一位同仁約了來這邊看，找一個辦茶會的地方，我第一次進來是晚上，警衛在門口，我們是想去後面看，他說不行，沒有開放，就先大概看了一下，走不過去。然後第二次來，問說想租場地，問問看怎麼樣才可以租，他很熱心就帶我們去認識，裡面一分局剛好在練武術，跟我們說我帶妳去找裡面的負責人，就找了一位出來跟我們說，你們要租場地喔？沒關係呀我們已經要還給文化局了，你們直接上網看就好了，聽說要對外招標，就這樣我們回去做這個動作。課程活動的話，我們剛開始想說跟藝術家討論這些如何進行課程，就開始安排六藝，禮樂射御書數，剛開始沒有像現在這樣有九藝十藝，我們就先從茶道、劍道、弓道開始，然後再慢慢加上水墨、書法、圍棋、紙藝...。

(N2-2)

(Q：民眾參與程度與反應?)當然這種招生也不是熱門的，就是少眾，還好是道禾本身在臺中有一些知名度。招生的部分就是把DM設計出來放在外面，每個客人都會問我們說你們現在是在做什麼，然後我們就會開始介紹我們是在做一些推廣的課程，客人就會覺得這麼好在這個空間可以上課，有興趣就會說那我要報名。當然剛開始道禾以往在推廣這些課程像是茶道就有很多人參與這些茶會，我們就開始po一些給朋友，因為最早是在綠園道有開茶道課，但是因為搬家，很多很想學的人就沒辦法參與，我們有這個點就在找這些舊學員跟他們說要不要回來上課，當然劍道課程也是一樣。(N2-3)

Q：有沒有一些新的或是在地、外地學員？

A：有，外地比較難，因為課程是常態性，比較少說住外縣市但是每個禮拜都跑過來，當然弓道有人從外縣市來，因為別的地方沒得學，其他課倒是較少，如果

說茶道從外縣市就是從南投來，最遠的從阿里山來(Q：因為比較特殊，外面也比較少?)因為他們有時候會選老師嘛!這種冷門的課就蠻指定老師的。(N2-4)

Q：在地民眾參與的程度怎麼樣?

A：用我們平常在這邊的介紹，民眾來就會問，他到我們放的外面架子上有很多課程，就會好奇說這是什麼，或者是來的客人也會問我們這裡是在做什麼，我們就會講，是這樣慢慢地招生，也是有一般的民眾，他們有興趣就是會報名。(N2-5)

Q：針對這些課程參與的年齡層大概是什麼樣子的狀況?

A：從二十幾歲到五十幾歲，因為我們設計這裡的課程是社會大學，有點像社區大學。(N2-6)

Q：民眾的反映怎麼樣? A：覺得空間很棒、環境很好、師資都很一流。(N2-7)

Q：民眾覺得這邊環境很好、課程很專業反應都很好，您覺得原因是什麼，他們為什麼會想來到這裡欣賞環境、參加課程的原因?

A：客人通常的反應是覺得在這樣的日式建築裡上茶道課或是我們想要推廣的六藝，他覺得太符合意境，上這些課覺得像這樣的氛圍是最恰當的，比你在大樓裡四面是水泥、玻璃，那種上課氣氛不一樣，他們說在這邊有竹子，有木造建築，看出去的景象雖然外面有車水馬龍，但是其實裡面是鬧中取靜的，他們覺得來這邊上課比到文化中心、各個社區大學上課更有感覺，當然他們注重的不只是環境還有師資，我們找的這些老師都是非常難得、很專業的老師，他們看到老師的背景還有師資就決定這麼好的環境，不在這裡上要去哪裡上?(N2-8)

Q：背後是不是反映民眾有某些的需求所以來到這裡?

A：一來是道禾二十年的品牌，一直以來我們不斷致力在推廣這個六藝，如果上網查得到就會看到原來道禾做那麼久，就是說對於推廣六藝道禾是盡心盡力在發揚的，我們背景是做教育的，沒有讓他們感覺很商業化。第二個是，這裡的課桌椅、環境裡的軟件也讓他們覺得很到位，譬如說圍棋桌不是隨便買一個小小木片畫一些格子，或是棋子是塑膠的，我們是用實木的，而且手工做的、楯椎的一種圍棋桌，石頭圍棋，所有物件是讓他們感覺很有心的，觸感就不同，所以上起課來的感覺會不同。我們很在乎環境的教育，這個「境教」對於人的一種直覺感受是可以讓人很快靜下心來，空間會讓你有這樣的一種引導，覺得很自然走進這個空間講話就變小聲，摸到這些課桌椅就覺得很古樸，他不是很華麗可是又讓人帶來安靜，所以他們很喜歡舒服的在這裡安頓自己可以把心靜下來，享受在這裡的上課氛圍裡面。(N2-9)

Q：有哪些管道讓民眾可以參與演武場的经营，哪些管道可以讓民眾反映意見?

A：我們有一陣子會讓客人填寫問卷，底下就會有給我們的建議，我們有做一陣子的統整，101到102年，大概做了好一陣子，只要來用茶的客人坐在裡面可以為我們寫這份問卷，因為他會來喝茶表示也走了一下然後進來享受我們的空間，所以也比較能夠寫出對這裡真正的感想。(N2-10)

Q：有哪一些的感想或建議？

A：剛開始我們也是在嘗試，因為本來這個廊道連外面的門都沒有，這裡沒有擋的門，所以所有的民眾都可以走來走去，我們如果讓客人進去喝茶，客人就會覺得，我們好像在動物園，客人都從我旁邊一直走來走去，一直被打擾，其實他們花錢並沒有得到安靜的感覺，他們想要的是裡面的所有客人就是在喝茶而已不是一個川流不息的空間，所以我們後來就做了一個小門，先有這個小門才有外面的門片，這個小門當時只是要阻隔一些不是消費者，只是來參觀而已，可是剛開始沒有限制的時候，有些民眾到裡面去就躺著、睡著、趴著什麼姿勢都有，外帶飲料進來喝，進來喝茶的客人感覺就不是很好，他覺得好像沒有管理，所以給我們的建議就是可不可以不要讓民眾進來走動，有消費再進來，覺得很受干擾，這些意見我們希望蒐集給文化局，他們本來不讓我們用小門，這整個都是開放空間，我們不可以這樣圍起來，他說怕民眾對我們有意見，說你們委外了，結果這裡不行、那裡也不能走。為了這件事其實跟文化局溝通很久，他們不贊成，我們必須蒐集民眾的意見反映給他們，當然剛開始為這個門也被民眾罵，有都沒有都會被罵，因為想進去一定罵你說這個是文化局的憑什麼把他圍起來？文化局有同意你們嗎？但是剛開始試著圍，當然還沒有經過同意，但是我必須要管理，因為當時我想說，文化局委外給我管理，我管了什麼，我如果照文化局的意思全部開放，那我不用管了啊，那你委外給我管理，我就必須要有責任把這裡管理得很有秩序。民眾有些是無知的，只想自由但是沒有想到他會影響到別人的自由，所以我覺得既然這個空間這麼好，一定要有一個規則，想辦法訂定一個遊戲規則大家去遵守，他才不會有意見，畢竟會有一個過渡期，好幾次都被人家破口大罵，說你們這樣我要告到文化局去，憑什麼圍起來？請問有公文嗎？那我們都只能很客氣委婉的跟客人解釋為什麼我要圍起來，當然這個客人也不只來一次罵我們，來了好幾次，最後他被我們說服了，他還回來跟我們道歉。那位客人很兇，其他的客人都是念一下就走了。剛開始接收到蠻多客人不分青紅皂白先罵人，所以我們就耐著性子跟客人好好的解釋，當然十個裡八個可以接受我們的理由，我說換作是你坐在裡面，你很希望客人從你喝茶的旁邊一直走來走去嗎？他說我也不要，所以不好意思我們得做這樣的管理。因為我們這裡經營也需要有些收入，我們把他定位成裡面是上課的地方、喝茶的茶館，必須是有消費才能進入，他們是可以接受的。這裡沒有門票阿！那我靠什麼收入？如果照民眾的要求就是都不能收費，全部開放，（政府）是收我租金又不是贊助我，如果今天租金不用收，還給你錢，你只要幫我做管理，那政府要我做什麼都配合，不是呀！我要自給自足，那我就必須做我自主性管理。（N2-11）

Q：您提到說文化局希望這邊都可以開放，您覺得這是為什麼？

A：他們怕民眾反映，覺得這是一個公家的地方，他們(民眾)的想法是認為這像公園，所有人都可以來，他是公共財，為什麼你們委外了之後沒有告訴委外的單位不可以這裡關起來、那裡關起來，所以初期他們很不習慣，從蚊子館到開放，民眾可以自由走的時候，當他可以的時候你又限制他，他一定會反彈，那就會反

映到文化局，不是說他是文化局的歷史建築、是一個民眾可以自由參觀的空間嗎？包括像拍照也是，他們覺得這不是公園都可以拍嗎？為什麼要收費，所以這個我就有跟文化局反映說，不收費可以，那我們的收入你要補助。（N2-12）

Q：他們就妥協了嗎？

A：就妥協，因為他不會給經費嘛！又收租金，民眾是以為我們是拿政府經費來管理的，我們是公務人員，你們是懶得管所以圍起來不給人家看，所以是誤會很大，那需要教育，所以我們後來就是，做很多免費的導覽，民眾就是只要跟我們說想了解這裏我們就會一直帶一直介紹，初期我們想說總不能這麼多人都不知道，那些部落客的人更要好好的說明，讓他們寫得時候對這裡是正確的觀念，後來有很多是政府的公報、文化報報、網站，我說你要幫我們多宣傳，po我們是一個什麼樣的單位，未來是在做什麼事情，民眾來可以怎麼去欣賞這個地方、尊重這個地方的規則，讓文化局的立場去表明他本來就希望我們去做些什麼事讓民眾知道，而不是我們光這裡一個兩個這樣講，速度很慢，民眾也無法理解，他們不見得會相信我們，他會覺得你們就商人想這樣子啊！有民眾要求我們拿公文，其實民眾沒有權力要求我們拿公文，又不是我們主管機關，你到一家餐廳吃飯，會說我怎麼知道你合不合法，拿公文出來給我看，那是你管的嗎？那是主管機關在管的。那我們當時有民眾事來拍照cosplay是個大學教授帶著學生，學生就打扮成cosplay的樣子，那個老師幫他拍，我們也不知道情形，我們就依照公告規則工作人員都會去提示不好意思我們這裡拍照是需要申請攝影證，拍照兩小時，針對什麼樣的對象會收費，如果一般民眾就不收費，他就很生氣，這公家的耶，你憑什麼要收錢，我們穿這樣來不行嗎，你認為是cosplay我認為不是。他是強詞奪理，後來我們工作人員也還是堅持跟他說，你拿的是專業相機，第二個你有反光板，第三個你的穿著就是日本和服，我們一般民眾來這裡哪個會穿和服，對我們來講叫做cosplay。那他就一狀告到媒體，媒體馬上來，我就出去指著公告欄，我說這邊我們已經貼公告，針對什麼樣的對象我們有收費標準，民眾有需要先進來先看，而不是先對我們這樣的規定質疑，我們也有告知但是他配合，媒體也覺得說得有道理，人家都有貼你還告什麼告，媒體拍照就拍那個攝影規則po到電視、報紙上，反倒這個攝影的人就是一個奧客，也幫我們做了一次宣傳，這是有一次的問題。（N2-13）

但是這個反映對文化局的反應非常大，因為當時是要選舉，民眾的反映對他們來講就很緊張，選票，然後處長就來緊急開會，找委員來，很兇，因為這個收費是他准我們的，我們有申請我們為什麼要收，什麼收多少，他也是經過委員審查才准我們收費，不然我們怎麼敢公告。我覺得不合理是我沒有門票，我要管理園子，這個中庭通通要保養，種花種草要請阿姨請叔叔、花錢維護，你憑什麼來拍照且有商業行為，你也對客人收錢啊，為什麼不能對你收錢，婚紗攝影你要不要去繳錢請他來幫你拍婚紗，婚紗業要不要賺錢，要，你賺錢我不用賺啊！不合理嘛！你用我的地方耶！這是使用者付費的概念呀。那我就跟處長講說，民眾有些是奧客、無知，我們不可以跟他相提並論，不能有一個案例就以偏概全，這樣是對我們不

公平的，我說我們也是經過審查准予的，怎麼你說不給我們收就不給我們收，我說民眾這麼需要教育，我們更需要好好說明這件事，讓所有民眾明白，這裡是已經委外了，而不要一味的想說來都不用錢，這樣這裡是辦不下去的，活不下去的、不可能的，任何人都不能來借這個地方，我只要管理但不能收錢。然後我跟處長說，不然這樣子，我們可以想一個辦法盡量度過這個時間讓民眾沒有聲音，但是你不要強制我不能收費，我說婚紗收費沒有人有意見，他們都覺得很應該，而且收很便宜，人家都收一千、一千五，我們收四百五。我說，要不然處長如果還是堅持我們不能收費，不然我們把雙方的溝通呈上去委員那裏，我們重新召開委員會議，我們也來聽聽委員的聲音，因為當初也是委員同意我們，相對也有一些堅持，我說現在不是你我說好或不好，因為在場還有三個委員，我說委員你覺得呢？我們交由委員會來討論這件事情，到底要收還是不收，我說對我而言我不想現在就取消，取消了再重新開始很難，一旦取消了，又貼起來又要收費了，民眾說他們怎麼起起落落的，一下要一下不要很奇怪，我說先不動，但我可以配合說盡量有人來拍照，我們去說明，現在至少他們已經習慣、知道我們這裡是要收費的，就不會無理。像剛剛那個一進來就說我要繳攝影費，因為他們會上網查我們的收費辦法，現在的民眾都是會用網路，不會無知到說要去人家那裏，要不要錢有沒有門票都搞不清楚，至少都不懂還會進來問一下。(N2-14)

Q：透過民眾前來面對面的說明，加上部落客、網頁、政府公報的宣傳？

A：對，我們的網頁，文化局是不會幫我們po要收費這件事，他只有說他委外給一個什麼樣的單位，做哪些事情。部落客有一些會講到但多數不會講到要收費這件事，他只會介紹環境，但是這個收費已經沸沸揚揚吵了好幾次，現在民眾也比較能夠了解或是他們現在都會上網去掌握，所以目前比較沒有這些問題，初期問題比較多。就是民眾的不願意出錢然後把他當公家的。(N2-15)

Q：這個攝影辦法規則是為了要好好管理這個演武場，也是為了要分擔一些營運的成本，關於剛剛提到的這個門的設置是為了要符合民眾的需求有一個寧靜的空間，為什麼您會想要符合民眾的這些需求，看重民眾的反映？

A：因為我覺得一個民眾的意見代表十個民眾，我的看待可能十個代表一百個，所以我們重視民眾給我們的意見，如果是合理的、很有道理的，我們就會修正調整，因應很多民眾的問卷都是反映一樣的問題，我想我們不改變是不行的。(Q：為什麼不改變是不行的?)民眾慢慢的就不來啦!他覺得反映無效阿!(Q：要貼近他們的需求才會來?)對，那政府也不是一樣嗎?他們也是聽民眾的聲音做調整跟修正，所以我知道文化局很重視民眾的聲音，我們就只好把民眾的問卷遞過去給他們看，這是統計出來的所有的問題，我們很有誠意的一一改善這個問題讓他變得更好，這問卷當然都是要調整讓民眾更喜歡這裡，我們開始圍、一一開始說明，其實那個聲音開始慢慢得少，開始大家會觀望，說什麼現在進去都要錢喔他們好商業也會有，但沒有關係，因為我都相信那是過渡期，因為從不用錢到要錢一定會有聲音，這是可以理解的，但是我們都不改會是一個亂源在那裏，我們總不能說裡面在上課外面在嘻嘻哈哈，這問一點都不寧靜，民眾也會不想來上課覺得那

就是一個觀光區亂七八糟，我們不希望聽到這種聲音，而且我希望他變成一個，民眾來了之後覺得是管理得很好，很有制度，很有品質，自然就會吸引到跟你觀念一樣的人，就會讓本來就不屬於適合來這裡的一些人不要來，因為他可能就是喜歡吵鬧的地方，他就不會想來這個地方，他也就不會影響想來這裡的人，就像是我總不能讓他劣幣驅逐良幣，我們要讓他正向的能量去影響更多人，而不是讓負能量的人進來影響正能量的人根本就不想來，那就本末倒置了，所以想的是正確的方式就勇於去做，我們就很堅持這裡一定要圍起來，不管有多少聲音，初期一定有，而且被罵很慘我也要做，我就跟文化局爭取說這樣的聲音希望你支持我們讓我們做一段時間看看民眾的反映，後來果然整個圍起來前後都不讓人進來，你只能從這裡進來(小書房)我們跟你說完使用空間的說明，那你想進去喝茶，我們就從這邊帶位，讓你有一種被尊重的感覺，那你就進來。後來問卷慢慢就出來了，說以前來過覺得很吵，民眾一直進來打擾我們，我們好像猴子被他們看，到後來說前後圍起來真是太棒了，我們終於有好好享受一壺茶的感受，享受這裡的靜謐，享受這裡很好的氛圍，你看到多開心啊!民眾會有感受的，還真的慢慢感覺到，吸引來的人就是真正喜歡這裡的人，他不只來一次，他會一直來，如果他不是真的喜歡這裡，他只是來消費這裡，帶來不好的影響，比如說進來想睡覺、抽菸，都不適合來這裡呀!還有更適合的地方去，本來就有差別嘛!每個地方都一樣，國家歌劇院有國家歌劇院的規定，我有時候會舉這個例子給民眾，我說每個地方都有每個地方的管理方式，一定有他的道理，只是讓他變得更好，民眾都是支持的，就是本來就應該這樣呀!(N2-16)

Q：以跟民眾這樣說明的方式慢慢跟文化局說明?

A：是，慢慢去溝通，他們也會有感受，他們也派工作人員時常來稽查，初期時常來看看這邊會不會很亂，這裡管得怎麼樣，會不會民眾抱怨。剛開始我很受不了的時候我就叫他們來看，我們還拍照，我說你看躺著的那個樣子我們還去勸導說不好意思我們是歷史建築麻煩你不要躺著，可以坐在廊道上欣賞這邊，或是小孩子放著一直爬一直爬很危險我怕他掉下去，或是飲料拿進來有時候會打翻，有的吃東西黏黏的我們常常去擦地板，所以我覺得那件事情對我們來講有很大的困擾，那我們就請文化局來看，跟他說你覺得這樣我們不用管理嗎?你覺得這樣對歷史建築有尊重嗎?是好現象嗎?然後他們就說，喔這樣不行啦!這樣很糟耶!然後像cosplay我也很有自己的規則，我說穿得曝露，就算你是cosplay我也不收，我不跟你收錢但我也不能讓你進來。有一次他們就申請我也不知道就讓他們進來，拍的時候才開始脫，我就嚇到就拍起來給文化局，我說我可以不管嗎?你看這樣的照片流出去的時候對我們的歷史建築有多大的傷害(Q：您是以歷史建築的這樣一個角度?)這樣的定位去跟文化局談的，我說既然我是管理單位，我就有責任維護這裡的形象，我比文化局更在乎這裡的形象，因為他是委外道禾、道禾的品牌，加上文化局的歷史建築，這兩個事情怎麼可以隨便，我當然就堅持跟他們說，你只要cosplay進來，申請的時候穿得很好，進來才開始脫，就驅離，錢退給他，不好意思我們這裡不能拍這種照片，請你刪除，我錢退給你不好意思我們這裡不能

接受你這樣給我們拍照。我們不是要死要錢啊!也是維護名聲，所以我就有跟文化局溝通說你看這樣的照片你要不要，他說，唉呦怎麼這樣，好可怕喔!我說你變成色情場所耶!他嚇都嚇死了。我說你看我收費我才能管理，我不收費我怎麼管他，你憑什麼叫我走，趕都趕不走，我收費才能趕他走，不好意思因為這裡的規則所以不行。(N2-17)

Q：您說您有將文化局希望道禾做哪些的規劃給民眾看，您指的是契約上面的規定嗎？

A：對，就是我們當初申請的營運計畫書，計畫書就是未來五年你要做什麼，要提出短期中期長期的計畫書，那就會按這個計畫書執行所要做的各項事務，當然一年一次的評鑑都要符合這些規定，那我們就很重視他給我們的每一項考核，其實五年了，現在下一個五年，給我們的考核內容也會變，會因應不同的環境跟現場需求調整對我們考核的內容比例%數，我覺得大家共同在經營這個地方，文化局也希望，既然我們評鑑都屬於優，那要如何維持優，再更好，所以我們都在想辦法，讓自己不斷的進步，活動也從開始的少少的，不斷地增加到讓他更精緻，活動的變化性，客人才會不斷地想要回流，他如果是一個很死的東西並沒有變化我相信民眾來一次他就沒有興趣了，所以我定位傳習館是一個免費的展覽館，一個月一檔，他就是一很好吸引民眾固定回流的條件，第二個是我們不斷辦新的活動講座像我們今年就會辦以食衣住行育樂來呈現所有跟文化藝術有關的相關講座，其實剛開始我們講座辦不起來，因為有很多地方在辦免費的講座，大學也辦，各宗教系統也在辦，然後社大也有比我們更便宜，那我們憑什麼條件收費，憑什麼條件可以招生，所以當我開始有民眾進來喝茶，有涉及一個祈福卡的活動，祈福卡故意設計底下有留資料的地方，然後我們說你掛了兩三個月該寄回去給你留底，你總不希望我把他拆了丟掉嘛!那我們就問遊客這祈福卡除了掛在這裡以外，你想要收藏，或想要寄給朋友做一個祝福都可以，那你幫我留資料我幫你郵寄，像很多民眾除了掛在這裡他希望兩個月之後他收到他自己留在這裡的祈福卡作紀念，我們就成功地留下民眾的資料，變成我們基本的會員的意思，就是說你來過有對我們肯定才會想要在這裡留下祈福卡。有了民眾的名單我們就可以發講座的通知，那我們的講座我們都辦得非常有質感，一般的講座當然你不用錢或怎麼樣就會很多人，我們的講座就是茶會的形式，有茶人泡茶，有茶點，有表演，有講座，有對談，有很多種形式，我們初期辦了很多大場的活動，當然收費都不斐，我們票價很貴，一千塊一張，他們都嚇到，講座耶賣那麼貴反而好奇想去看，或是說他們到底是怎麼辦的敢收這麼貴，一定有他的價值，在那個空間那麼漂亮我們很想去參加看看。我們邀請到這些都是國家級的表演，可以近距離地跟這些大師接觸，跟你到國家歌劇院那種遠遠的看不一樣。第二個我們會現場泡茶，是正式茶人為你試茶，這個價值去哪裡有?還有人跟你說這好茶喝什麼，你還有一個帖，跟你說明整個活動流程，你喝到什麼茶，為什麼吃這個茶點，這個茶點跟節氣有關，就有一個說明書，讓你來參加這個活動是會感動的，你會覺得花這個錢是值得的。那時候還沒有臺中國家歌劇院，只有臺北的國家歌劇院，你會搭高

鐵來回一千四，或是做兩百多塊國光號來回五六百，再買個票不只六百，花更多時間跟錢，我們已經幫你從臺北請到臺中來，你還得到更好的享受跟氛圍，所以我們就這樣收滿了惟和館的講座，爆滿。民眾的反應很好，就是說辦得好有質感，找來的人都是頂尖的。我們要做就要做這樣啊！不做就不要做了，後續我所辦的活動收錢都沒有什麼問題。（N2-18）

Q：當初辦這個活動是什麼時候？

A：一個叫做著墨是在102或是103年，可以再查，另外一個是古琴雅集，全臺灣大概沒有人敢像我這樣收古琴雅集一張票要一千二，就是收到爆表的，應該是在前年的103年5月或10月，成功地辦了很多場，再來就循常逸事，105年九月吧，那時候是收一千二，也是爆滿我想要形塑讓民眾感覺說只要是道禾那裏舉辦的我們都要去參加，因為他們辦的真的很特別，每次的樣子形式都不一樣，會期待，如果是國家歌劇院一張票一千二不過買一張票坐那裏看，沒有什麼互動，我們的價值一定比他們還高。（N2-19）

Q：這樣看來在短期內就有很多人了解到道禾在做什麼，因為102年才剛開始營運，但一開始就有這樣精采的規劃？

A：對，要嘛就一鳴驚人。（Q：在102年時就有這樣用祈福卡的方式、發訊息宣傳？）對，第一個是祈福卡，祈福卡其實吸引的不見得是會參加我們講座的人，但是他會增加我們的曝光率，但是剛開始接到臺中很大的磐石基金會的活動，他們就是一個團體包場，由道禾來幫他們舉辦，基金會所有的成員都是老闆，他們相對了解我們的品質，了解這裡的場域，會不會接著有想到什麼事，跟道禾談一下租個場地請他們幫我們辦活動？我會一直吸納這些人脈，一次兩次三次累積我們很多會員是知道道禾的，我會把訊息發給他們，道禾辦什麼樣的活動，陸續會有一些像讀書會的團體來，租場地、聽講座，我們就會留下這些人的資料，會把講座訊息發給他們。這樣的操作讓他們慢慢注意道禾，有活動就會報名，於是我去年一整年就成功辦了，應該說從前年就開始辦了連續12場，一個月一場的大活動。今天假日有這麼多人，或是聽到風評是好的，一來是活動品質，二來是我們所做的是對於文化藝術的影響力。（N2-20）

Q：這跟道禾參加演武場經營的原因是相關的嗎？

A：有，因為把這裡經營得好是道禾的初衷。（Q：當成一個發揚的平台？）對，一個讓外界認識道禾的很好的一個平台，當他們知道道禾時會不會說，道禾到底是什麼呀我上網去看一下，他們會知道道禾是在做教育，相對地就會影響到學校的風評，進階影響到他們的招生。所以這裡做的口碑很重要，他就是道禾的品質，所以為什麼在這裡我需要營造的是客人對我們的印象是非常好的，包括我們接旅行社這些企業團體、學校，來這邊為他們導覽、上課，這些事情都是一一的在傳播，一一的在讓他們認識道禾，我們在做這樣課程的宣揚，是好的、是正向的。（N2-21）

Q：您宣揚的這些是六藝文化，有什麼樣的核心價值？為什麼想要特別去推廣？

A：道禾會走這條路，其實這二十年來非常辛苦，全臺灣也就道禾在做，在臺灣教育裡走一條不一樣的道路，我們說的體制內跟體制外，實驗性學校就是屬於體制外的，為什麼跟這六藝有關，有上六藝跟沒有上六藝的孩子對於中國文化的認識，也就是中國文化的底蘊跟他對於留在他血液裡的認識，是很大的差別。如果只是學西方教育，我的思維、思考模式是很西化的，我讀的是英文，認識的是西洋史，歷史讀的就不一樣。第二個，我認識他們只有兩百年的歷史，我教華人教育是五千年歷史，哪個歷史比較久？為什麼我們現在的教育一直在模仿西方教育，可是東方教育就沒有人要支持，一直在去中國化，去到最後詩不用讀，詞不用寫，四書五經、論語不用讀，這些很有歷史的東西都不需要了解，可是這樣子差別很大，今天我們同樣體制內國中畢業的人跟我們體制外道禾的實驗學校國中畢業的人，一起出國讀書留學，他們再回來貢獻給臺灣，請問你認為哪一個最符合臺灣所需要的，我們教的是茶道、弓道、劍道、古琴、書法、水墨、篆刻、紙藝、登山、種菜、手做，很多在道禾教育裡面的這些觀念，跟一個只是考試、背書、考得很好，就算他的品格很好，但他不知為何讀這些，為了成績為了未來有個很好的工作，那他出國去讀書拿到留學的學位回來，他為臺灣所貢獻的東西只不過是他的專業，書裡頭的東西，他想的邏輯跟骨子裡的東西，想的是很道地的東方思想嗎？他應該是西方的思想多於東方思想，所以為什麼李安導演拍片絕對不拍純西方的影片，因為不會得獎，他留的是中國人的血液，我再怎麼拍也拍不贏外國人，他拍了臥虎藏龍、英雄...還有很多很有名的，非常有東方味，他會告訴你，我拿什麼跟人家比，我的特色是什麼，我的是黑頭髮黃皮膚，我幹麻跟他們較量，我有我身上美好的特質，我發揮好我的特質就對了。但是我們現在常看到年輕人說，我要學好一口很流利的英文，可是你問他東方的東西他不懂，完全不懂。

(N2-22)

Q：這樣是不是反映對自己文化認知的不足？

A：對，認知也有差別，然後沒有自己的根，自己的文化，你如何立足國際，沒有自己的根，再怎麼講都講不贏別人，但是如果有自己的定位，我講我們的他們會很羨慕，好厲害喔這我不懂，你的東西好特別，但你講他都懂的東西你會講贏他嗎？這就是道禾為什麼要走一條不一樣的路，六藝告訴你，從中學習到的不只是技術，他有很多傳承的精神在裡面，我們現在看到道禾的孩子回來的時候，他所想的東西、用的，跟做的事情，其實很不一樣，眼界很不一樣。可能最初感受不到，可是跟他相談深入的時候，他所傳達給你的，很有東方人的味道，他不會滿口洋話，這就是道禾一直想推廣六藝的目的，把中國文化傳承下去，讓大家再認識自己文化的根，所謂的復古不是守舊，復古是要從以前的東西再去創新，但是沒有忘本，現在很多是丟掉本，然後從西方攝取再去文創，做很多事情，可是那有沒有臺灣味，有沒有華人的味道，沒有。因為他沒有讀歷史、讀四書五經，他不知道為何，他為模仿而模仿，改變而改變，不知為何而改變，為什麼以前孔子給這些學生的教育是從小紮根，給他們讀的這些禮教、所有的儒家思想，那麼的遠遠影響我們到現在，我們所知道的最強的國，流傳最久的國家，在歷代以來

都是宣揚儒家思想，越是發揚光大，那個朝代就越久，如果是摒棄不要的，這個朝代很快就會消失。(N2-23)

Q：您覺得保有跟傳承東方的文化，還有對於自己根本上的認知，對於現代人而言，有什麼樣的重要性？

A：就是剛講的，他們了解這些文化，他們會很有自信，他會以自己華人為榮，會有國家的意識，比較不會人云亦云。我們昨天幾個藝術家在這裡討論，我們現在大家都住臺灣，一問說你祖先哪裡人，一個從浙江，一個從安徽，一個從山東，我說我從廣東，現場沒有一個人是真的臺灣道地的，都是芋頭番薯，以前祖先來臺灣嘛！請問你的祖先最早在哪裡，中國，去中國化幹麻？他本來是一家沒有錯，就把他當成說，以前爸爸媽媽是住臺北，我幫到高雄去住，你說我不要臺北了嗎？我們現在就是長這樣啊！明明就是從臺北出生搬到高雄，就討厭臺北，可以這樣嗎？不行，可是年輕人搞不清楚。這個意識，可以不教育嗎？(Q：這是您覺得演武場所扮演的功能，來這邊發揚六藝文化，也把這樣的教育融入硬體建築...)把華人的教育傳承，會讓你感受當一個華人偉大的地方，華人榮耀的地方，更有這樣的教育，連西方人看到都會覺得真是了不起，我們可以大聲說我們有什麼，我們現在做一件外國人在做的事情好像很了不起，我們道禾沒有阻止國際化，你學了英文去吸納很多人的想法，可是底子是華人，你用你的思想跟你的文化如何去展現，用你的語言可以去傳播，就像宗教一樣，為什麼很多法師到國外去宣揚，會把他會的英文去宣揚宗教，我們要的是這樣，可以學英文，把英文學好，但是你用英文去宣揚華人的東西，而不是學好英文去跟外國人競爭，要搞清楚自己的定位。(N2-24)

Q：除了這樣的一個宣揚文化跟了解自己根本的功能，您有想要補充其他演武場存在的價值跟功能嗎？

A：他的價值跟功能我覺得如果可以發揚剛剛說的事情，就是對社會最大的貢獻，他當然就是淨化人的心靈，讓人在生活上提升品質，可以更了解不只自己的文化，還有更懂得生活，這也是我們很想要在這一塊好好做的目的，讓民眾知道有一個很棒的地方，去那可以吸取到很多心靈所需要的東西 (Q：因為心靈上比較缺乏這些？)是！(N2-25)

Q：您認為文化局把演武場委託給民間經營的原因是什麼？

A：因為政府不可能各行各業都熟悉，他們畢竟是公務人員，他們對經營這塊不需要很注意，交給專業經理人，來經營一個空間會比較有成功的可能性，如果都像公家機關譬如說一個公務員管理一個公園管理一個停車場，畢竟是公家機關例行的事務，可是要變成一種變化比較多元，比較文化性，不能說我們沒有商業性，他們不能賣東西，他只能委外，因為他這個條件不符合，真的只能委外，讓這個空間變得更多元更多樣化，樣貌會不一樣，如果全部都交給公家可能都長得差不多，沒有變化性，讓私人企業去接這個案子，他可以委給各個已經樹立好品牌的，愛惜羽毛的品牌，他可以為這個地方注入不同的思維，他也可以蹦出新火花。他

給我們也根本沒想到說六藝耶!如果他自己做會想到用六藝嗎?如果不是從做教育出身。一來他們不可能有這方面的人才，第二他們沒有這樣的人力多拉到這邊經營，第三個他也不會想到說可能性有這麼多。(Q：您的意思是一開始公部門沒想到給民間經營會有這麼多元嗎?)會呀!他們就是有想到這樣所以才委外，所以他們是找不同空間給不同品牌去經營，他就會發現不一樣的效果，各具特色。(Q：您說的不一樣的品牌是指?)像我們是道禾，市役所是古典玫瑰園，放送局是資訊公司，每個都給不一樣的單位，每一家公司的理念、想法跟目標一定不一樣，他就有可能產生不一樣的效果。尤其他覺得就是最早的給道禾，後來才有市役所、放送局跟摘星山莊，他覺得給道禾，有個很成功的例子其實民眾反應很好，成功打造這裡文化，覺得更有信心去委外，所以每個空間都想委外，一來省人事費，省管理費，省經營費，成功為文化局塑造一個好的形象，可以加分，可以拿這個做廣告，你知道臺中市入選世界百大旅遊城市，重要是拿道禾作申請的內容，上次有個官員提到的，林佳龍有一直在介紹六藝文化然後有po我們的影片上去，他當然會po很多臺中市很好的景點，譬如說是成功打造歷史建築重新活化，例如六藝文化館，有市役所、放送局、摘星山莊，各個點都可以講，那你提出這些案子被世界看到，的確，這個城市這麼特別，這麼好，為市政府加分。(N2-26)

Q：您覺得市政府看中道禾哪些特點，因為一開始政府並不清楚道禾可以做到這樣。

A：一開始跟他相處很辛苦，因為他一直要管我們覺得怕我們把他做成什麼。(Q：因為他們沒有委外經驗。)不清楚，沒有委外過，第一個經營，而且委外這個地方他也不知道說，他是我們的房東耶!他交給我們的時候是沒有使用執照的，讓我們等了一年多，所以102年才能開，100年12月接，沒有設計圖，沒有使用執照，消防沒有過，我們要重新用耶!所以我們是很辛苦在配合，很有耐心等，把他弄好，合法我們再對外，所以道禾自己吸收一年多沒有營收還虧錢虧了四百萬，我們如果沒有這樣撐過來沒有今天。(Q：成本要怎麼辦?)我們自己吸收。(Q：基金會那邊?)對呀!所以這一切要不是道禾堅持、很努力、很相挺，沒有今天，到102年其實人還很少，人數不多，因為廣告跟知道的人不多，我們也剛起步，還在形塑讓人認識我們的時候是很辛苦的階段，那時候呢!我們基金會也沒有錢、賠光了，找來的人所有工作人員一一走掉，走到剩我一個，我早上先去打掃廁所，掃樹葉，然後坐在這裡，斗大的六藝館，我總不能讓他一直空蕩蕩下去，我要怎麼經營這裡讓他活絡起來，才應徵找了一個行政，才好好的繼續很努力完成很多想法，一一實現到今天。(N2-27)

Q：一開始文化局看了您們的營運計畫，就選了道禾?

A：我們去做簡報，然後文化局說好特別，六藝不錯，這個空間很適合這樣的禮樂射御書數課程，覺得超搭的，我們就讓他們得標。(Q：您覺得他們的考量是經營者與演武場這邊的屬性?)是，看他有沒有契合，所以我們就得標。我們除了付租金，他們不用負擔任何費用，所以是不用支出還有收入，一年為他省下多少財政你知道嗎?如果現在所有東西、所有成就都是文化局要弄，好幾千萬，他省

了幾千萬，他當然要去委外，他不見得經營得起來因為沒有這樣的專業、人力。
(N2-28)

Q：政府沒有這樣的人力要怎麼樣來監督？

A：他用管理規則、委外管理辦法、用考核，就可以管理我們，辦法是人想出來的，所以委外很簡單，譬如說我有一個辦公室要租給你，我有幾條件你不能違反就好了。(N2-29)

Q：有設定像是要辦幾場活動？

A：他會覺得租你租金便宜呀要怎麼回饋我，他的立場是他是房東，但是其實有很多民眾反映說他應該要給你們錢，要謝謝你們把他經營這麼好，白白就拿到這個名聲，是別人幫你打造的，可是他並不這樣想，我一個那麼好的地方給你用，所以會跟我們計較租金，像我們104年得了金擘獎，其實我們沒有一毛錢的獎金，獎金是文化局用我們演武場去申請政府的獎項得獎有六十萬，民間得獎沒有錢，只有獎狀跟獎盃，就是給你一個名聲、榮譽，但是實質是他們，花錢建設是我們，補助獎金給他們，我們投資多少錢建設這裡應該把獎金撥給我們鼓勵多做一點，做得很好回饋給你。(Q：有反映這件事嗎?)有阿但沒用，錢拿到還管你。(N2-30)

Q：您覺得文化局對演武場有什麼看法？

A：他希望我們活化這裡、管理好這裡，做一個好的運用，就是善用這個空間讓他發揮最大的功能性，讓民眾使用度提高，反應、口碑都很好，好好運用空間不要鬧蚊子，民眾喜歡來這裡，就很成功了。(Q：民眾滿意很重要?)對，所以以前他評鑑分數對民眾反映度沒有占很多，現在調高。(N2-31)

Q：您對於經營理念，保存活化、賦予演武場生命能量、傳承文化，您覺得有什麼重要性？

A：在教育的立場這也就是很重要的一個關鍵，如果我們沒有把這裡的環境打好，也無法推展想做道禾的這些課程，他是環環相扣的，他到最後才有辦法達到民眾喜歡這裡，把這裡當成一個好的攝取文化泉源的地方，所以我們定要先把環境弄好，師資弄好，課程上好，這才能夠一步一步地讓民眾更接受、更能夠繼續來這裡。課程對我們來講在道禾已經行之有名，所以我們的這些老師教學經驗其實都很豐富，要去上這些課沒有問題。(N2-32)

Q：結合教育文化成為臺中創新文藝地標有什麼樣的重要性？

A：這也是對臺中市一個新地標、新展現，因為以前臺中市並沒有像這樣一個空間，這是新的嘛!所以對於市民來講多一個藝文空間可以去，可以增加補足一些臺中市想推展藝文活動，多一個新的點，每個空間有不同特色，所以我們負責經營好這個空間是很重要的，就是民眾會看到不一樣的特色。(N2-33)

Q：您覺得文化局是怎麼看待這樣的理念，結合教育文化成為文藝地標？

A：他覺得道禾做的這些教育是符合人民需求，如果在這裡有個好的推廣，相對的是一個很正面的教育模式。(Q：教育六藝文化嗎?)對呀!就變成很好的模式讓

他們多一個攝取不一樣內容的單位。(N2-34)

Q：有關推動社區市民積極參與保育歷史建築的理念，您覺得有什麼重要性？

A：促進這個西區或是這個社區的多樣貌，他們也會覺得多一個歷史景點不是只靠外觀，他們可以走進去了解真正的歷史，跟學習古人帶給我們的智慧，還有提升我們的文化素養或者是這些傳承的東西，都是很好的，也讓民眾可以多一個空間使用、參與。(N2-35)

Q：您覺得文化局如何看待社區參與？

A：他們很重視社區參與。因為社區相對來講也是市民最密切的生活核心，只要我們跟社區、地區性的結合，相對的他們也會多一個學習的空間，當然覺得很好。(N2-36)

Q：這些經營理念怎麼樣轉化成經營演武場的策略？

A：主要還是課程、活動、展覽，課程是我們的主軸，沒有主軸跟核心我們沒有辦法做，因為六藝沒有這些核心價值就沒有本，不能只有靠活動，因為課程還是最常態性最長期的一種教育。(Q：比較深入。)對，學習比較多、比較廣。如果只是體驗式的，為了推廣民眾知道有這個課程，那畢竟是叫推廣不是深刻的課程。(N2-37)

Q：為了落實這些理念，有這麼多樣的藝術課程，有沒有特別的模式、策略來因應不同的年齡層？

A：這個是會慢慢加進來的，第一階段我們想成功的把課程推廣出去，把活動展覽做好，接下來當然是研發其他課程，或是讓民眾來的多樣性，那個多樣性還在研發中，不會只有六藝，那個是第一階段。(Q：常民化?)對，有點像常民化。(N2-38)

Q：為什麼會有所謂常民化的策略？

A：因為其實文化是讓人民，在固定時間就知道說有一個什麼樣的節日、怎麼樣的生活，就是一種生活方式，不然我們怎麼會中秋節吃月餅、吃柚子，他就是一種生活，這個生活久了他就叫文化，一件事情不斷地做，做一段時間，經過人民認可跟習慣，他就會變成一種文化，就像蒸蘿蔔糕、貼春聯這件事情，很多我們在生活上大家都知道的那叫文化，不知道的不能叫文化，所以我們就把大家所知道的，但沒有在做的、會忘掉的，我們找回以前的文化。以前流行寫鋼筆硬體字的文化，為什麼現在又流行回來因為他是個好的東西。以前傳統有機的東西，現在又回來，因為他是好的，可以被支持很久，只是被遺忘了，我們又找回來，找回兒時的記憶。所以很多文化很有趣，不是說創新不好。搞不好珍珠奶茶過了一陣子又不流行了，都銷聲匿跡，50年以後人家會說怎麼那麼久都沒看到珍珠奶茶，好懷念，會形塑成以後的一種文化。文化不是說今天做一件事情曇花一現叫做文化，藍白拖是不是文化，一條一條樣式的菜籃子以前阿嬤拿的那個，流行回來，是不是文化?文化是讓我們找回以前所認知的文化，現在的小孩正在成長，

他有沒有機會接觸?我們不做誰做?我們不傳誰傳?(Q:有這樣的使命感。)是呀!所以要做,他才會成為更源遠流長的文化。(N2-39)

Q:道禾有專業、使命感,您認為在經營演武場上道禾還有甚麼優勢?

A:不斷的創新,不斷傳承。(N2-40)

Q:道禾擁有的優勢在跟文化局互動上有什麼樣的影響?

A:以剛剛說的想法,他會覺得非常適合整個名稱六藝文化館,我們只要扣緊這個名字一直不斷發揚跟傳承,找出新的元素是促進這幾個項目的活動或是發揚他。(N2-41)

Q:文化局對於這樣的理念推廣、堅持是非常支持的?

A:對,我想在臺灣應該沒有人不支持這樣的活動。(N2-42)

Q:您認為政府有哪些優勢是道禾所可以藉助的?

A:我希望他可以給我很大的支持是為我們的活動宣傳、支持道禾所有一切的活動,在申請經費上是不是可以多給我們一些建議,或是支持我們的一些經費來做一些研發。再來就是,我們再簽就是五年,最想要知道我們這麼努力,一直在做這件事情,文化不會是一下下,文化是要生根,十年二十年三十年,可是他的規定就是五年最多再一個五年,就是十年,我做到第九年的時候我要不要認真做,就是最大的一個矛盾地方,你覺得他好但是你會限制他時間,他要不要認真發展。我一直希望政府可以訂定一個好的制度跟好的考核。(Q:什麼樣的制度?)譬如說,道禾給的計劃讓我來審,有哪些既有的課程,想要辦的活動,有想要做些新的開創,我覺得這些案子都很好,我沒有理由不讓你繼續待在這裡,他可以訂定規則,當你有這些條件的時候,道禾有辦法一一的幫你去兌現,跟你去找別家做這件事容易,還是你提了我們做容易。如果我們提的辦法你覺得很好,你也訂了一個考核辦法我們也很認真執行,有必要再標一個不認識的人來做這件事嗎?要把辦法跟遊戲規則訂定好,是政府的責任,就像如何永續管理一個公司,可以開發、研究、發展持續不斷永續經營是老闆的想法,我們兩方如何結合,我道禾努力做這些事,認真開發執行,政府如何管理,讓我們不會走位,把持好我們的原則,我們有的主管機關在上面嘛!我們兩個要如何合作,這件事情這麼好可以一直做一直做,如果這個辦法是管理得好,沒有理由說換一家會比我們更好,換一家重新摸索重新嘗試,在一個五年還是再一個十年,等到五年十年他又換了,依照本來的規則他又活不下去了,這樣一直換不是個辦法,不能讓這個東西斷根,應該想辦法讓他繼續下去。現在公部門就是用最高的法規定是這樣五年得續簽五年就沒了,我們再遞案子繼續投標,這是不公平的地方,我經營這樣,我哪知道有沒有辦法拿到。應該用你的辦法規則去管理,我比較知道我有幾分把握我一定要讓他繼續做。(N2-43)

Q:您有想過為什麼公部門沒有制定這樣辦法的原因嗎?

A:他們想說,好像怕私相授受,只給一家持續經營,別人沒有機會,代表他做

得不太好但是拿不下他，趕不走，但是我說的是你在考核的時候就可以把他趕走，考核不合格就沒資格去競標，怎麼會擔心這件事。你用你的管理制度就可以讓這家存在或是不存在，可是他既然做得很好沒有理由讓他不存在，但是他的理由是你做得很好來競標我還是讓你過，那不一樣耶!心情不同，我到第九年有這個擔心，(Q：沒有保障。)如果今天是簽署合約來管我，我自己都知道我不合格我沒話講，會有一些不可抗力的因素。(N2-44)

Q：您提到公部門跟私部門如何合作的辦法？

A：這個就是說雙方去討論怎麼讓我們永續經營的辦法，那個是健康的，適用在各個場館而不是只適用道禾，有他的功能性，今天如果說想要評估這一家當初營運計畫審核滿意，他也沒有做不好，我要求他有新的計劃他也執行了，請問有哪裡不好?我指的是說共同去討論哪一些東西合理的可以管理好這幾家場館，不是制式說針對我的法條來訂定，他是訂定到每一家都適用，沒有那麼難。(N2-45)

Q：但是公部門有他們的考量...

A：他們的考量也不是完全安全，風險反而更大，之前市役所流標好幾次，標到但是人家做不下去還是走人，還是要重來。你覺得換人有比較快嗎?他本來想得很簡單，進來做才知道重重困難，遇到了我不做，不好意思我要退掉，我要違約，你能怎麼辦?只好重標，一個地方可以一直讓你重來嗎?文化無法傳承，所以這個問題其實是嚴重的但是他們不考量。(N2-46)

Q：您認為在經營演武場時有哪些地方需要跟公部門溝通，可不可以分為幾個面向？

A：目前溝通上沒有什麼障礙，雙方合作的案子其實就是互相多為對方著想，這樣合作就會很愉快。(N2-47)

Q：以前到現在的話可能會有哪些特別需要溝通的地方？

A：初期當時是我們沒有因應計畫的痛苦，已經過去了，再來就是我們要開發新的點，18度C、小木屋、風呂這邊的餐飲要進來，這邊要溝通。(Q：新的一些外包需要公部門....)的支持跟認可。因為這也是為了活化這個地方跟民眾讓民眾更覺得有多樣性，但是像18度C這種我們不是專業，可是民眾有這個需求，我們如果委給專業人經營就會更專業，他不是說我不能當二房東，如果不行，那我自己來做一定做不好，民眾也不會滿意，市府一定覺得他的二房東，只不過是找一個專業人進來做他想做的事情，這樣想就對了。(N2-48)

Q：根據民眾的反映所以有一些新的餐飲，背後是不是反映民眾對於文化資產的需求、看法？

A：民眾的需求是無度的，有還要更好，好還要更多，但是我們要考量自己的環境跟合適性，適不適合這個地方，會不會很商業、很壅擠、很雜亂沒有品質，都是我們要考量的。(N2-49)

Q：除了因應民眾反映在經營上項目的改變，需要跟文化局協商的部分還有哪些？

A：大概有的事務性已經經過五年了都差不多了，有的話是我們新開發的東西，要經過他們，就直接跟他們反映溝通，有的是在建設上面，要汰舊換新，有時候動作沒那麼快因為經費卡住，之前改進也改進差不多了，像這裡的門窗最早聽說還有，然後把他拆掉，我們說那在哪裡，但不知道去哪了，所以我們只好自己花錢自己做，他說你可以不要，本來給道禾時候就沒有，他說本來沒有就不會有，除非地板弄掉那我們你換，那是他們的。現在有的話大概就是廁所的問題，因為廁所太少，暫時無解因為沒有空間增設，這是我們現在面臨到環境上比較大的困擾。(N2-50)

Q：有關於文化局對於經營演武場財務上的關注，您認為原因是什麼？

A：他們覺得我們為什麼一直賠錢。(Q：沒辦法理解?)對，我跟他說做文化會賺錢?這樣會很學店，學店的話民眾就不會來。第二個是，剛開始要投資這麼多建設怎麼可能會賺錢，剛開始什麼都沒有空空如也，從賺的投資東西放進去，慢慢賺慢慢放，賺了就增生一個隔音窗，再來就增生冷氣，再來就增生舞台、平台，一直增設怎麼會有錢存在，如果錢存著表示我們沒有在動，只知道賺錢而不知道建設。(N2-51)

Q：您覺得為什麼會把財務這個面向列在評定指標，並且重視這個面向？

A：因為他怕我們沒賺錢做不下去，其實不時為了要抽我們多少錢，純粹是擔心我們沒賺錢做不下去，我就跟他說前面沒賺錢都做了後面怎麼可能沒賺錢不做，至少現在是打平不可能不做。(N2-52)

Q：道禾在跟文化局互動、協商討論的時候，雙方是對等的關係嗎？

A：現在越來越感覺是對等的。(N2-53)

Q：您覺得原因是什麼？

A：應該說我們答應的承諾或是我們做的品質、用心讓文化局看見，他對我們的信任以至於會支持我們，信任多了誤會少了，支持自然多了，這是很正常的循環，如果說今天表現不好處處讓他擔心我想他管得會更多，但是我們就是讓他覺得，欸怎麼都沒事，反應都很好，越來越放心，溝通的時候是很多事情跟他講了想法、原因，會怎麼做，接著真的在做，他慢慢就不想管你，因為你已經自動自發做得很好，沒什麼好管的。(N2-54)

Q：在跟公部門互動上的態度、主動反映，讓公部門信任？

A：對，信任，這是良性互動、對等的主要原因，就跟爸爸媽媽一樣，小孩很乖巧聽話，讀書不用你操心，主動報告去哪裡玩、幾點回來，會沒事去罵他嗎?不用，會不會很信任?會知道他的個性大概長這樣，慢慢地就放手。(N2-55)

Q：道禾跟文化局的互動會因為牽涉到文化事業這樣的委外性質，所以比較需要多一點的溝通，您的看法是？

A：因為他們畢竟沒有經歷過我們所做的這些事情，我們也沒有經驗跟公部門合作的事情，所以雙方一定要坐下來把我們的想法、計畫告訴他們，通常是好的是

正向的他們都會支持，他也會看，對呀你們做教育的，會想到未來，已經比我們想得還遠了，我們有什麼好擔心的，但是在他們都不了解之下他一定會問，你們要做這個要幹麻?不是他們不支持，是不懂，這個就是要溝通，了解並放心，覺得是想推動一樣的事情他一定會支持。(N2-56)

Q：您覺得跟文化局互動上比較平等是不是因為沒有依賴他們的財源? A：對。

Q：這是其中的原因，但是您覺得最主要原因還是態度上?

A：是，互相體諒，這一定要的，沒有誰對誰錯，但是溝通跟體諒我得是比較良性的，如果一味覺得你就要聽我的，我就會比較付出，聽久了也會不想聽。第二個是說，我就不理你，我做我的，你管我這麼多，久了也是不太好，因為不尊重，人跟人之間也是，尊重我，事事跟我講，有事好商量，你都不講有事才來找我，我會想要替你想辦法嗎?自己處理已經這麼厲害了。(N2-57)

Q：中央跟地方政府在演武場經營層面上重視不同，您覺得怎麼樣?

A：有，不一樣，中央比較廣泛地去認知這件事情是，只要這個單位委外出去，有達到當初申請的營運計畫內容即可，比較大範圍去管理，大方向的掌握。地方看得比較多的細節，管得比較細，再來就是地方對於財務比較重視，會感覺到當作他的業績一樣，但是其實中央也不是真的那麼在乎錢，可能地方覺得錢有跟沒有對他們的考核或是績效上可能更好，我不知道。但是感覺得到地方的稅捐機關一直很希望我們賺錢，但我們跟他反映說，如果我們是基金會一直在意賺錢，我們會越來越商業，跟我當初標這個地方要做的質感不同，我們就會向他反映如果重視的是錢我們下次也不想標，因為這違背我們想標的目的，我們只想打平沒有想要賺錢，但是考核把賺錢標準提的這麼高，以賺多少錢為分數高低，我們可能考核不合格，這不是民眾的期待，這也不是道禾的期待，這是地方稅捐處的期待，他當然希望稅課越多越好，但那是他的認知，這就是我們要跟公部門溝通的地方，我們其實是怎麼樣的地方請你用什麼角度來看待我們，當然中央知道我們，他不曾說我要你賺多少錢，你有在做，乖乖做，做的是對的事就好，賠錢但是願意做也是你們家的事。但是地方不一樣，如果用這樣的考核分配%數，我們上次看了有意見，以前占10%現在占30%，就是希望我一直賺錢，是聯合稽查，聯合的考核委員，可能來自各個大學教授、不同領域關於公共安全的教授，文化、藝術的教授，關於財務就是找國稅局，四五個專家評我們。但是我們所知道的是，兩次、三次我們感受到的是其他委員給我們的建議都是為我們好，他看見問題給我們的建議，知道我們做得很好，還可以更好，但是針對財務的問題我們覺得不太能接受，我接受表示我要很努力賺錢，很商業，這裡就毀了，所以他一提出，你為什麼沒賺錢，我覺得很懷疑你們沒賺錢還要做嗎?以後還要標嗎?講得都是錢，可是他沒有看到我們的努力，我們賺的錢投資在哪裡，我們後來反過來跟他講，你知道我花在建設上、開發上、文創上多少錢，為什麼不看我的努力，應該看這個成果，應該把財務這塊占的分數越低越好，參考用而不是定生死，30%可以定我們生死，他給我們10分就沒過了。(N2-58)

Q：文化局重視財務面向的原因是因為希望你們可以持續經營？

A：對，他說你們賠錢也要做？確定厚？好，那就好。他其實不擔心我們賠錢這件事，他擔心怕我們不做，只要我們說，賠錢有基金會、學校支持還是會做，他就好了。但是地方的稅捐機關是打分數的人，掌握分數在他身上我就會在意，不是跟他說我沒錢但還是要做，他就會給我高分，他是在意錢的數據，就會給低分，每次給最低分差點不過，等於用錢否定掉我所有的努力，這就是我們一直在跟公部門溝通的，我們一直在跟文化局講你去跟稅捐機關講，如果要這樣我們下次不標，你不要問我要不要繼續做，因為根本做就不會過啊！稅捐機關應該來看有作帳嗎？應該審查的是這個，有沒有把這些該做的帳都做對了，看這個來打分數，而不是看你賺不賺錢，他們弄錯方向了。文化本來就不容易賺錢，有賺錢就會回饋、做公益，我們是定位在打平，做文化要賺錢已經是不容易，還要盈餘、在帳面上看到很多錢可以課稅，就是沒做事，我們擔心的就是這兩件事情，第一個是續約的問題，第二個是擔心用盈餘來考核我們，其他的沒什麼好擔心，他們很信任，我們也很認真，讓這個地方活動更好、市民越喜歡我們。（N2-59）

Q：評鑑項目的比重是地方政府文化局研擬的？

A：他重視是想知道帳有沒有好好做，因為他還有一條是不管支付多少，要知道你的收入，當達到某個金額時要再多課稅，所以會擔心有沒有把帳做進去，要看帳。（N2-60）

Q：評鑑委員不只是文化局人員，還包含來自各個單位的委員？

A：有些是個人意見，比如說我看到你們的經營，以他個人的想法認為這應該要賺錢，我就覺得很奇怪，這要溝通的，久了他大概了解這種場館不要要求人家賺錢。（N2-61）

Q：財政部有頒金擘獎給道禾？

A：到第四年我們的努力被肯定，評鑑四次都八十幾分，都是優以上，所以也算不容易得，得到這個獎也是非常開心給我們很大的鼓勵，可見政府看到的也不是錢，是努力的過程，如果他看的是錢，我們就不是賺錢一定不會得獎，所以政府看到我們的努力。（N2-62）

Q：您認為促進民間跟政府合作的規範、參與規則，是清楚明確的嗎？

A：第一次我們標的時候不是很清楚，因為時間很短我們並沒有找律師好好研讀，我們也第一次接，不知道會遇到的問題是什麼，所以有遇到蠻多內容不是我們能夠接受的，但是我知道文化局對每個場館的委外標準不一樣，因為環境、使用的目的不一樣、管理的人不同，會因應不同的方向有些條文會有些微的不同，條件也會不同。我聽到的是說，訂了辦法，文化局也在嘗試，因為這方面畢竟每個場館不是他們都已經委外一段時間，如果一段時間已經慢慢做了微調，越後面承接的人，條款是越清楚詳細、合適，但初期，像我們對文化局是第一次委外，內容當然有很多可調整，內容是經過很多委員討論訂定的沒錯，但是實際實施才知道有哪些不適用，一定的，才會微調，所以法規不會全部一樣，會因應不同場

館的訴求會訂定不同內容。(N2-63)

Q：針對合作的規範、參與規則有沒有想提的建議？

A：剛剛講的，第一個財務的部分，第二個委外時間點，永續、延續性，一簽五年，可能再簽一次，應該是要規定更詳細如何永續的辦法，門檻可以訂在那裏，我們相對也是要達到才可以永續，我如果做不到把我刷掉應該的，但是我如果做到了為什麼不要讓我做？(Q：有條件的。)對，訂一個條件。(N2-64)

Q：不同的委託期限、年限，在經營演武場上、規劃上有什麼差別？

A：會，因為我們如果分短中長期，我如果直到第九年，後面沒有的話，會有長期規劃嗎？不存在嘛！建設，可能就沒有，很多東西壞掉會不會修，要交回去了下一個人自己弄，會很可惜，其實可以繼續發展的但是他停頓了，他只是把例行做好就好了，也沒什麼建設了。(N2-65)

Q：您覺得整體而言道禾跟文化局一起經營演武場，透過政府的合作、協助，有達到那些道禾經營演武場前沒有的效益？

A：空間啊！道禾不可能去蓋一個這樣的建築，所以一定要跟政府合作，合作後有哪些以前不可能做而現在可能做的是，以前在學校不可能有商店，沒有做販售，純粹只有收學生有收學費的事情，在這裡有這樣的場所以至於我們有商業性行為，可以賣東西賣商品，這是以前沒嘗試過的，以教育以學校不可能有這樣的商店。(N2-66)

Q：有這樣的商店是因應民眾需求嗎？

對，因為開這麼多課，有這些學員就有需要。我們自己文創或是開發出來的東西覺得適合推薦給學員。因為這裡是社會大學，來的是社會人士，學校來的是小孩不會消費，所以因應不同環境不同需求，就改變不同的模式。(N2-67)

Q：跟政府一起經營演武場，有這樣的空間，這是道禾沒有辦法建造的，是不是這個原因影響往後還想繼續跟政府合作？

A：環境整理好是一般民間做不到的，這樣優質的環境，把他建置好、重建好要花大錢，民間沒有這個力量，政府可以扮演好把空間還原的角色，也比較專業，可以考究、找對的人發包，以政府財源支持歷史建築活化，把他整理好之後經營就不一定是他們了。(N2-68)

Q：您覺得影響道禾跟文化協力、互動最關鍵的因素是什麼？

A：按照營運計畫來走，我聽說如果文化局不跟別人合作、簽約了，而且打官司，都是因為營運計畫走偏了。(Q：跟公部門目標要是一致的。)是要一致的才可以，當然，你不可以辦教育的，結果全部拿去開餐廳，全部開餐廳就是跟他造反。(N2-69)

Q：在演武場經營上有沒有跟公部門達到責任險的分擔？

A：我們是有訂在管理辦法裡(契約)，那些是屬於他們的責任，哪些是屬於我們的責任，他有一些條文，譬如說硬體所有的維修維護是他們，所有的軟體增設就

是我們，這上面柱子有問題是他們要來弄，但是桌椅櫃子這些是我們的責任。

(N2-70)

Q：契約規範可以有清楚雙方責任義務的優點，但會不會增加公、私部門在溝通的交易成本？

A：配合上我們一般企業自己決定想花多少錢、想怎麼做就怎麼做，但是跟公部門不行，必須畫圖申請，請委員來看過審查通過，像我們大樹那邊要釘平台，就要找農業局，樹的根跑來跑去，我有沒有釘到樹根，釘那個平台會不會影響樹的生長，像這個他們都要評估，不像我們一般私人。(N2-71)

Q：契約會不會限縮經營上的彈性？

A：不會。這個行業不太牴觸公家，所以他不太會管。(N2-72)

Q：公文上的程序往返呢？

A：還OK。承辦人很重要，我們先口頭溝通，溝通差不多我就給你公文，這樣不用往返很多，如果都沒有達到跟承辦人的溝通，光文書往返就要真的很累。

(N2-73)

Q：溝通的話是透過月例會？

A：兩個月是一次所有委外的會議，但是私底下我們還是電話頻繁的聯絡，所以有事好商量。(N2-74)

Q：在契約解讀上，會不會有公、私部門，文化局跟道禾解讀不同的問題？ A：不會。(N2-75)

Q：您覺得是不是因為文化局沒有像道禾有經營上的專業，所以尊重道禾，因為本身並沒有這方面專業？

A：沒錯，但是因為我們給的計劃書說得夠清楚，這種文化的東西大家都可以看得懂，他也不是多麼刁鑽的專業，只是這個冷門沒有人要做，也不賺錢沒有人做，那我們來做，所以文化局會同意是這個東西他們看懂他的重要性，他的傳承意義，他的文化定位對市民帶來的影響，是覺得有這個價值的，所以支持。(N2-76)

Q：關於日本的案例，有些縣市有設立地方性專責單位處理公、私部門委外的案子，您有什麼看法？

A：有啊！在我們這裡就是文化資產處。全部就是在管理歷史建築古蹟，在做委外，在做這件事。(N2-77)

Q：但是比較不同的是日本案例是特別將公私協力業務抽出來有獨立專門的單位在做，我們的文化局可能就要忙很多的文化事務，而有專責單位會比較對於公私協力的相關規則更清楚。

A：所以文化資產處又是文化局下面，管理的就是單純的古蹟歷史建築，然後委外。應該說，日本歷史比較久，委外這件事情可能做比較久，臺灣就比較沒那麼久，假以時日我們這塊也可以做得很好。(N2-78)

Q：私部門在跟公部門經營上如果面臨到一些問題，如果可以透過自主性提案，把問題跟公部門反映，用這種方式來比較根本的改善問題，就像私部門能直接實質參與政策，會不會提升他跟公部門合作的誘因，這個方案您覺得可行嗎在臺灣？

我們臺灣本來就是這樣啊！他們對外公告哪幾個點是整理好可以委外，民間看到的他自己去遞案子。他的步驟是我(政府)委外了，你看到了來投案子，你報告，我經過篩選挑一個，在中間我們已經溝通過了，我知道你要做什麼，什麼是我不要的，什麼是我要的，溝通到最後，雙方也都看過了規定，不行的話進行溝通，溝通到最後，最後報告，他就得標，就是說媒合到最後ok才可以，所謂媒合就是有說明會，民間聽了也看了資料，遞了案子，也要當然公部門同意，大概就是在底下互動好了。(N2-79)

Q：如果民間跟公部門合作過發現存在一些問題，透過這種自主性提案請公部門修正？ A：也沒辦法，那叫做觀念或是想做的事情不一樣。(N2-80)

Q：把公部門人員派來非營利組織學習的制度您覺得怎麼樣？

A：他們就是承辦人來跟我們溝通，良性的溝通他就會慢慢了解我們，他不需要擺在這裡，擺在這裡浪費他的時間。(N2-81)

Q：設置融資制度來舒緩非營利組織財務問題，不需要提供擔保品，可融資50萬到500萬日圓，融資期間3~7年，您覺得怎麼樣？

A：當然需要，我們這裡初期賠錢，我是用個人去融資，利息很高，如果政府可以提撥這樣的融資，零利息三到五年攤還，那就太好了。可以舒緩初期委外單位的壓力，因為一開始要建設，投資的錢一定是多的，初期很吃力，我個人還去貸了150萬來做這裡。(N2-82)

Q：這樣的融資制度可能存在的問題是由銀行來決定要不要貸款給民間，您覺得要怎麼讓這種制度更可行？

A：我覺得銀行可以評估民間單位的未來性，譬如說可以訂立條件，如何用最優渥的利率、低的利率去幫助這樣的一個單位，扶植民間單位做起來，等於就像銀行在做公益一樣。(N2-83)

Q：固定財源補助非營利組織制度，從地方稅收的1%來補助，民眾在繳稅時可以投票指定要捐給特定非營利組織，您覺得在臺灣這個制度可行嗎？

A：那很好啊！他可以真正支持好的單位，像我們這樣的單位政府要如何支持，評鑑得到金擘獎，就把這個列入民眾願意提撥的對象讓民眾去選擇要不要支持，讓他沒有財務壓力，他可以做更多有意義的事。(N2-84)

Q：政府經費不足的問題，您覺得要怎麼解決？

A：政府設立名單，讓企業選擇去捐助，就跟政府有沒有錢沒關係，政府只要說捐助固定範圍內，准他免稅。得到金擘獎的名單，或者每年績優給獎金，不一定要獲獎，金擘獎他有規定，不能再申請，可以說評鑑多少分，訂一個獎金制度，把獎勵撥給你，大家就會努力去拚。像金擘獎獎金沒有給私人，可是私人都是在

投資、付出，如何鼓勵這些場館是認真經營有績效的，可以把評鑑成績作為獎勵獎金的辦法，相對平時就在鼓勵，而不是一年才鼓勵一次，而鼓勵一次後就再也沒有了，可以維持他的品質，像是跟民間說你們如果評鑑分數很好，政府有一筆企業捐款的基金，提撥多少是在獎勵這些喔!評鑑分數80有多少，85多少，90多少，大家一定努力去拚，也是正向鼓勵他好好做事。提撥多少錢作為經費申請增加場館設備，我們硬體設備增設那也是一種鼓勵，但是用在哪?用在這裡啊!另外，可以建議的是，連續五年績優，在可以續約的時候，相對是要減免他的租金的，如果不獎勵，沒有任何獎金拿，他可以減免租金，他會更努力。租金、設備跟獎金，這三個可以獎勵。(N2-85)

Q：之前提到常民化的概念，想請教您，道禾有哪些活動、課程是從常民化的策略發展而來的?

A：我們比較多是結合二十四節氣，是較常民化的活動。(N2-86)

Q：他是什麼類型的活動?是長期的課程嗎?

A：沒有長期的課程。我們以前的人過生活會依照節氣，所謂的常民化活動就是，像節氣就屬於比較常民生活，以前的人在過生活都是依照農民曆上面的節氣，該吃什麼，該怎麼養身，該種什麼季節的植物，大概會依據這個節氣來農作，就會大概在這個節氣會產生一些的生活上的不同，例如說我們都會過一些節日，這也就是很常民，固定清明節、端午節、中秋節，這些都是屬於常民生活，在道禾我們就會，譬如說端午我們就包粽子，中秋我們就做月餅，會根據這個節令、節慶來辦一些活動，叫常民活動。像我們這次母親節就有舉辦活動，有的是爸爸帶大我們也是當作媽媽，為爸爸或媽媽奉一杯茶，叫作感恩茶會，這個也是跟節慶來過的常民生活。(N2-87)

Q：會融入一些六藝文化，讓他跟一般民眾比較有共鳴?

A：對對對，盡量讓民眾覺得，六藝也可以跟生活這麼的扣緊，我們如果不這麼舉辦的話，民眾可能比較不能理解到底六藝跟生活有什麼關聯，我們如果透過這些節氣來舉辦一些活動，扣緊在一起，他們就會覺得也蠻開心的，因為一年有二十四個節氣，每個節氣都可以玩一些不一樣的東西。(N2-88)

Q：像這樣的活動，二十四節氣大概一年會舉辦幾次?您有統計過嗎?

A：現在大概在一年當中，想要辦到六次。(N2-89)

Q：從什麼時候開始有這樣的構想?

A：很早就有這個構想，以前我們在學校是真的很落實的在做，但是在六藝館因為辦的活動種類比較多元，也想說把這個常民生活，這個節氣不要擺的這麼重，大概會拿出六個大節氣來舉辦。(Q：您說不要擺太重?)因為如果把二十四節氣都拿出來過生活的話，我們可能一個月至少要辦兩個活動，再加上我們要辦的展覽或是講座、別人租借場地，就會覺得活動太頻繁了，沒有擺進來就已經有六十幾場的大小活動，如果再擺進去，兩三天就要辦一場，我們會比較沒有辦法顧

到那麼好的品質，所以就沒有想要這麼頻繁的去辦。(N2-90)

Q：從什麼時候開始推這個二十四節氣活動？

A：我們民國一百年的時候有推過一整年的二十四節氣活動，二十四場。(Q：到現在的話就是減少?)就是減少，因為第一年我們是想把二十四節氣好好走一遍，所以主要就是扣緊二十四節氣，但是辦過以後就加了其他元素進去，譬如說經典的課程，主要的茶會跟其他六藝的結合，各種生命經驗的講座，把不同主題的東西放進去，所以就把這些節氣減少。那我們去年其實沒有走太多常民化的東西，所以我們未來想至少一年放六場。我們想說已經有完整辦過一次的二十四節氣，就暫時休息，就先辦別的東西，然後現在想要慢慢再把二十四節氣一年辦六個回來。(N2-91)

Q：一百年的時候辦的二十四節氣有多少人參加您還有印象嗎？

A：我們那時候是採固定會員，我們只收三十人，讓同一批人體驗到二十四場這樣他也感覺比較完整，當時是邀請他們，要的話就是一次報二十四場。(N2-92)

Q：現在的六個場次也是名額三十位嗎？

A：我們現在辦的這些活動是針對開放式的民眾，所以每次名額會不一定，就要看我們舉辦的內容跟場域的關係，因應不同的內容，我們可以收的客人不一定，很難講，因為都要看每次活動內容的大小來決定我們要收多少人。二十四節氣的話有的就是兩個小時左右，有的可能是早上一場下午一場，因為我們人力有限，場地也有限，不可能無限開放，人力也吃不消，所以每次公告我們都希望說民眾知道我們六藝館這裡在辦的活動，每次都是有一定的品質，知道的人就是趕快報名就是了。(N2-93)

Q：您是透過之前講到的祈福卡留下客人訊息後發訊息給這些基本會員嗎？

A：剛開始是這樣子的，但是現在因為我們有FB的粉絲，就直接在官網PO活動，還有我們的惟和講堂，我們當時有設定一個QR code 讓喜歡聽講座的人每次來都加入我們的QR code，就會每次將我們的惟和講堂訊息發放出去。(N2-94)

Q：現在如果要報名節氣活動也是一次要報六場嗎？

A：我們現在的不一定像二十四節氣一報名就是六場，我們盡量不要包成一整套，盡量開放給更多民眾可以接觸，所以我們每一次都是不同的開放報名方式。(N2-95)

Q：參加的人數大概有多少人呢？

A：不一定，因為還是要看場次、地點，我們如果在大樹下人數可以多一點，但是如果在大書房或是傳習館，場地的限制不可能開放太多人。(N2-96)

Q：像是在大樹下的話可以開放多少人報名？

A：要看活動進行方式，像是奉茶，不可能四五百個人都可以奉茶，可能只能開放三十個人上舞台，找三十個媽媽上來，我就是會看活動的形式內容，適合怎麼樣讓大家來，其實看到也是一種感動，不見得一定要親自下去參與，有些是他在

旁邊看就覺得很棒，會放在大樹下也是說，有一種表演形式，告訴你們可以這樣做，然後你們看到可以這樣做，回去做也可以，只是一個示範。要根據每個活動設計，人數不一定。人數的話惟和館大概一百人，最大容量就是一百人，心行館四十人，大樹下兩百人，兩百到五百人都不誇張。傳習館的活動，如果是靜態的，參與坐在那裡聽的大概三十個人，如果是單純的參觀的話，一天可以是三到五百人，假日人很多三到五百人很正常，一千人都有可能，官網上面都有海報，也有時間地點，限制人數都在上面，沒有限制人數的話就是剛剛給的基本人數。
(N2-97)

Q：就您提到的，演武場一開始沒有很多活動，之後有不斷增加不同活動讓活動更加細緻，讓客人回流，增加不同活動類型，這樣活動規劃的轉變，是不是在規劃上朝比較吸引客人的方式，像是體驗式的活動讓客人多一點人願意參加？

A：也不完全，會吸引到越來越多人想參加是因為我們的品質，有把他拉到比較高階的檔次。(Q：覺得值得參加。)值得，物超所值，因為我們每次都把他辦得讓觀眾很難忘，用心地辦，客人參加一兩次就覺得看到道禾的講座或是活動就是報名就對了，只要有時間就去，這樣就成功了，我們比較在乎的是舉辦活動的內容跟品質。(N2-98)

Q：公部門是不是希望看到參加人數？

A：對，但是相對內容好的話人數就會提高，因為民眾現在就是有很多地方可以免費參加，不見得有辦活動他就一定會來。(N2-99)

Q：您提到把傳習館定位成免費的展覽館，一個月一檔讓民眾回流，您說的一個月一檔是指到目前都還是一個月一場次在傳習館嗎？是什麼樣的活動？

A：主題不同，邀請各類型藝術家來這邊做展覽。(N2-100)

Q：您為什麼提到把傳習館定位成免費的展覽館，一個月一檔是讓民眾回流的方式？

A：如果這個月看到這個展覺得很棒，下個月我就會期待說不知道換了什麼展，他就會每個月都想說六藝館每個月都會換，每個月都會來走走，他就是個回流率，如果展覽是一年才換一次，就擺在那裡，客人就會想說一年去一次就好了。
(N2-101)

Q：您提到以前用祈福卡的方式有留下會員的資料，那之後有沒有其他方式來保留基本會員資料，拓展人脈？

A：因為初期當然蒐集比較困難，後來我們就是用問卷、用祈福卡，慢慢有活動我們就讓民眾填寫資料，或是他只要有來參加過活動，我們用留資料的方式會告訴他我們再通知他下一場的活動，他們都會很願意留下資料，因為希望收到我們的通知。(N2-102)

Q：您有統計這樣的客人資料累積到目前為止有多少人嗎？

A：大概有一萬多人，祈福卡跟所有的資料加起來。(N2-103)

Q：102年陸續用祈福卡的策略有留下多少人的資料您還有印象嗎？

A：一次推出就是五百張，一年大概有一次，有推出過四次。（N2-104）

Q：您有沒有統計透過這樣的祈福卡方式發放訊息，有多少民眾是因為這樣的策略，再次回來參加演武場活動？

A：沒有，只是說，感覺上一般民眾，有問過的話就是覺得蠻好的會帶朋友來，所以有的都不只來一次。有的是說因為這裡每個月都有不錯的展，所以每個月都會帶朋友來，會跟朋友來喝茶，這個就是因為傳習館的關係會帶來蠻多固定的客人。這樣我們的講座，去年加上前年幾乎每個月都有一次到兩次的大活動，參加過的人如果他們有時間還是願意如果有活動就過來，我說的是惟和講堂，在惟和館，所謂的大活動是指一定要到像這樣的百人以上。（N2-105）

Q：里長有提到道禾有些管道可以邀請到一些貴賓來參加，是不是也是透過這樣的管道寄發訊息邀請？

A：如果是貴賓的話不一定，我們所謂的貴賓都是我們道禾長期配合的一些老師、藝術家，或者是知名的一些大師，不會是一般民眾來填的這些資料裡頭，因為我們沒有讓他寫職業別，所以不能從裡面邀到貴賓。（N2-106）

Q：您提到有接洽一些大型的團體、基金會，也有包括在這些貴賓裡嗎？

A：對呀也會。

Q：能不能請教您是怎麼樣去接洽這些團體的？

A：有些是他們主動來找我們，因為我們這個場域值得他們想來這邊舉辦，就主動來跟我們談說可不可以在這裡租場地或是可不可以委由我們幫他們舉辦活動，因為道禾在臺中二十年，有的經過知道道禾做的是教育，有舉辦過很多活動的經驗，所以也會主動來找我們。（N2-107）

Q：磐石基金會也是主動來找道禾的嗎？

A：磐石比較特別的是，因為本身董事長是我們學生的家長。因為我們就同一個體系，如果是學校的家長一定會知道有一個六藝館，那裡場地不錯就來那裡辦活動。另外，還有一些建設公司或是扶輪社，蠻多的，還有各大學也會在這邊舉辦他們想舉辦的活動。（N2-108）

Q：就您了解有那些人或是團體是因為學校這邊的家長的關係，因此了解道禾理念而前來參加活動，您有統計相關的人數嗎？

A：沒有特別這樣去統計。我們比較優勢的地方是，我們背後是教育，現場就會有很多支持的家長，家長可能來自各行各業，相對我們就有基本的人脈，還有一些基本支持者，就會比一般的店家在經營上來得容易一些。（N2-109）

Q：透過祈福卡、人脈來拓展參加演武場活動的人，您怎麼去評估這些策略的成效？

A：因為以往我們辦活動經驗會知道怎麼樣去收集這樣的相關資料，當然是要怎

麼去找客源，就要分析市場，譬如說想要的活動對象是什麼樣的對象，就針對那個對象去發出活動資訊，那他們就會過來，過來就可以留下基本資料。要看我們怎麼設定啦因為不可能漫無目標的去發出訊息，什麼樣的對象比較可能來參加這樣類型的活動，就針對那個族群去發廣告。(N2-110)

Q：這樣方式您有統計過，有多少比重的客人是因為這些訊息而前來的嗎？

A：很難講，也不太去記他。

Q：六藝相關長期課程的舉辦，參加的人數有多少呢？

A：我們的人數都不會超過一個班十二個人，是小班制，除了劍道人數可能比較多，一個班可以收到二十個，但是也不會每個班都滿，他有的六個、八個、十個、十二個、十五個大概就這樣子。依照有幾個平均乘以十，十一科就是一百一十個人，因為我們不會是人數很多的，所以我說我們不可能靠這個常態課程活著，他是我們想推的課程但是畢竟是少眾。(N2-111)

Q：因為這種課程的吸引力目前比較有限？

A：吸引力很強，但是知道的人多，上課的人少。像知道我們有古琴的很多，可是有時間、有興趣、能夠一直來上課的人絕對不多，就像知道我們有古琴可是會覺得上那個幹嘛？我要每周去上耶！要買一把琴，然後要每天練習，知道這個課程可是就不會來，這是舉例。很多客人就是這樣，我知道這個館有這些課程，禮樂射御書數，可是他沒有來參加，多的是這樣的人。(Q：有些活動參加人數沒有辦法很多，相對的短期活動會比較多人參加。)對呀！因為那些長期都是需要耐心的、要有興趣的，需要投資的，投資時間、金錢跟毅力，還有你的興趣，通通具備才可能長期學習，所以他高難度，那是需要主動性的，所以人數不可能多，他沒有被強迫啊！(N2-112)

Q：道禾經營時可能是一開始以這些教育課程為主軸，後來就加上一些常民化活動，以這樣的策略因應目前現實上可能有的困境？

A：一定要相對去做一些補足，讓一些想接觸的民眾總要有體驗的機會，還有就是有喜歡參加活動的經驗就會覺得對這個科目不陌生，或是有機會他只要有時間也會想學，這就是我們在這裡推廣的一個目的就是提升民眾對文化領域的素養，提高人民的生活品質，因為多參與這些文化藝術活動，總是可以提升人民的素質。(N2-113)

Q：道禾在跟文化局溝通協調的過程中，有沒有其他第三方單位來促成道禾跟文化局達成共識？ A：沒有。

Q：跟文化局在溝通後，雙方有一定理解跟信任，您能不能舉例，什麼時候在演武場舉辦什麼樣的活動，或是有哪些課程，有哪些成效，而這些成效是讓文化局相信道禾所做的品質的，能否請您舉例？

A：應該說我們固定辦的這些講座跟課程還有體驗、展覽這幾項都是文化局支持跟相信我們做的品質的，因為我們堅持做這些嘛！本來應該是公部門要去的但

變成私部門在推，我們又是推得蠻有聲有色的，做的品質都讓他們很滿意，所以他們相對就是信任道禾辦這些活動的構想或是內容是有水準的，不是只是應付了事而去辦。(N2-114)

Q：從舉辦的主題、內容、民眾反映，以及舉辦的場次數？

A：對，我們也都邀請他們來參加，像優人神鼓，臺中的雲腳活動在我們這舉辦，Long Stay，公部門有來參加，是2014年。(Q：請承辦人員來參加?)對呀!那時候好像文化局長，前副市長都有來，還有最近的李蕭錕講座，副座、局長有來參加也好幾個，有個是讀冊吧的活動，局長也有參加。那其實他們也會看我們的FB網頁的粉絲一直在增加，再來就是民眾也都會寫信到市長信箱，也有部落客，他們會幫我們寫。公部門也有設計問卷去給民眾寫，他們會抽樣問民眾，還有看我們網頁按讚的人數跟粉絲人數就知道了，他們一直在增加，或是短短時間有多少人，還有我們每個月都要回報來訪人次，我們來訪人次一看就知道每個月來的人這麼多，假日其實公部門各部門的主管不定時來這邊走一走，看一看，來喝茶，看你這裡生意好不好、人多不多，他也不會告訴你他要來，來了就是當民眾來參加。我們也曾經問他，你怎麼知道我們做得不錯?他說他們只要問人家這裡好不好，人家告訴他的回饋就知道了。有些就是他們遇到民眾就問，有的是像那天一個老師就跟我講說，你們做得很好，我早期到臺中坐計程車到你們那裡都要解釋老半天說那個在哪裡、怎麼走，他說現在都不用了耶!我只要跟他說道禾六藝文化館，他就喔我知道，表示你們做成功了，因為計程車，十台的話十台都知道六藝館在哪裡。就是有這樣好的回饋，包括他們來問到的客人都這樣反映，不錯，他們的價位也不會貴，東西又好吃，服務又很不錯，如果一個主管在這裡搜查聽到不會覺得很開心嗎?(N2-115)

至少民眾覺得想來停留一下，拍拍照，聽聽歌或買東西吃一吃，這樣就覺得在這裡很幸福，我們其實是在營造一種，民眾來這裡都是休閒，他到這裡可不可以感受到幸福感，所以我們為什麼要茗菓子跟巧克力冰淇淋，然後坐在這裡可以喝茶欣賞大樹、走一走看展覽，都是因為這樣民眾走進來他不會覺得空空的沒東西，生理心理都可以滿足，雖然地方不是很大，他們就覺得很豐富，可以拍照也可以吃東西，坐一下也可以聽歌、看展覽，我們一直想說要怎麼讓民眾多留一點時間在這裡、欣賞這裡，所以有了很多平台，很多桌椅。很多地方就是不讓人家坐在那裡我覺得很奇怪，走到哪都沒椅子，我覺得人家來這裡是來休息，很多有年紀的，或全家人來，沒有椅子給人家坐，人家怎麼可能停留，所以我們設了很多帳篷、椅子、桌子就是讓他們願意走進來。(N2-116)

Q：一開始道禾在承接演武場想要推廣六藝文化，但是經營後慢慢發現民眾有其他需求所以慢慢增加這些不一樣的活動、平台，畢竟不是每個人能馬上理解六藝文化，所以先慢慢從這些休閒式的參與，讓他們慢慢熟悉演武場，以這樣的方式經營？

A：對呀!他們願意停留就會願意瞭解。如果進來，但是說阿好無聊沒有什麼看頭，

就不想來了，如果說有音樂、有吃的、喝的，然後坐下，就會想慢慢去了解，覺得這很漂亮，這裡可以拍照，欸那間在幹麻？後面好像還有一個地方可以走走，他就會靜下來慢慢去欣賞這裡，這當然也是我們的策略，就是說一開始的想法是，當作我是要來這裡玩的人，我希望這裡呈現什麼？我希望這裡有什麼可以讓我看看、讓我玩、讓我體驗，所以我就朝這個方向去想，站在顧客立場就會慢慢了解，顧客走進來就能感受。（N2-117）

Q：我的問題問完了，謝謝您的回答。

編碼代號：P2

訪談對象：臺中市政府文資處承辦人員

日期：2017/03/14、2017/06/07、2017/06/14

地點：臺中市政府文資處

Q：請問您是負責跟演武場經營單位道禾進行溝通、承辦演武場相關業務嗎？

A：文資處這邊的業務分工，有分很多的課室，本課屬於古蹟歷建課，掌管臺中市古蹟和歷史建築，在古蹟、歷史建築中有很多面向，比如說從一開始的發現、登錄或指定，到期間的日常管理維護，同時有些文化資產現況因閒置多年毀損嚴重，有時需要立即性進行保護。關於文化資產的修復，文資法有規定很多的細項，譬如說修復或再利用計畫，之後的規劃設計，到工程發包。規劃設計跟工程發包的作業則本處另外的課室來負責-資產修復課，這個課室完成修復工程作業後，就再回到本課(古蹟歷建課)進行文化資產的活化與再利用。所以像演武場的案例屬於末端作業，也是文化資產再利用的最後一個面向，開放讓民眾可以來參與。我的工作範圍就是負責整個西區範圍，所以有含括到演武場。關於文化資產的委外經營，主要是依促參法來執行，OT相關的合約是有年限的，一般合約是五年，我接觸的時間約一年多，也接近準備要辦理優先續約的期間。

Q：就您了解，將演武場委託給民間經營有什麼樣的政策目的？

A：其實政策目的有多面向，因為公部門有很多權管單位，每個單位專責的事物是不一樣的，以文化資產處為例，同屬文化局的下級機關，我們當然最重視的就是一些文化的推廣或是展演，另外一方面其實對於文化資產也有一些使命，譬如說我們除了保存修復外，同時也發揚文化資產脈絡的多元文化精神，並希望文化資產空間是可以開放給市民多多參與的，所以當初準備演武場的委外，其實主要就是兼顧到這些面向，可以提供給市民一個自由參與的空間。演武場的委外其實是在100年開始執行，另外，會想運用委外的方式，原因其實是，現今民眾觀念有些改變了，但早期有些民眾對於文化資產的意識仍停留在比較中國傳統或是古蹟上面，有些民眾對於文化資產會有一些排斥，譬如說自己的家被登錄或指定為文化資產，他會覺得受到很多限制，事實上他的財產權多少會受到一些影響，所以這方面他就會不太想跟政府合作，就會造成很多文化資產有風聲說他要指定登錄時就突然被拆除的案例，我們也希望說藉由演武場修復開放的案例，讓大家看看說，原本一個老舊毀損閒置的空間經過修復後再開放，其實也會變成一個活化、很不錯的文化場域，改變一般民眾對於文化資產的意識，除了有開放的文化空間，順便也有一些宣導的教育意義。臺中市政府也有很多部門在管理這方面，譬如說財政局他們會覺得要我們用促參委外可以節省公部門大量的經費投資，因為可以在營運上交給民間來協助，減少市府對持續管理維護的財務和人力支出，另外一方面也可以由民間營運單位回饋部分的財務收益。(P2-1)

Q：開放讓民眾可以來參與這個空間、宣導文化資產的意識，減少政府投資跟增加收益這樣子，您說的這些公部門將演武場委外的目的，會不會基於這些目的影響跟道禾在溝通上，或是影響演武場經營的面向？

A：其實中間過程中發生蠻多的問題，因為公部門其實有很多部門在執行，每個部門會有他重視的面相，就會造成後面有些在執行上的一些問題，譬如說剛講到的文化局，文化領域某方面而言是見仁見智，因為他的詮釋權是很多種的，所以當文化事務與公部門業務的處理上，某方面活化了公部門的行政措施，但是另一方面可能會遇到一些限制，像是財務使用或是財政分配的部分，譬如說財政機關希望委外效益能是節省政府財政，收入或是加入一些收益，收益的話就會開始評估說這個點收取多少租金，這個東西其實很難定義，因為對我們來說文化局...我們的要務是在文化，我們很希望這個單位來進駐他提供的不只是商業上的營收，他提供的是一些教育、文化或藝術的一些美學培養，或是推廣文化資產價值，也希望民眾可以來到文化資產的場域，我們能提供一個舒適性的空間，甚至是在這邊休息遊憩都可以很自在、舒適，形成特殊的開放觀光景點，但是對於財政方面的單位有時候會有一些概念是說，文化資產假如在市區中，擁有這麼大的一個空間，如果用運用商業性的使用在出租的話，他可以有很大的收益，相對進駐的某些文化單位或基金會他們在營收上可能無法達成，賺錢的能力沒有那麼高的效益，但是我們如果向他們收取以商業營收標準的租金，我們又很容易把他們壓垮，導致營運上相當大的壓力，所以其實中間這會有一個協調過程，以演武場為例，就是我們可能會跟一些財政或是委員討論，相關點位從事文化事業的營運效益要大概收多少租金，相對我們也不能都不收取租金，因為可能會造成另外的現象就是說可能有好幾個民間單位，也都想於演武場進駐，假設獨對道禾未收相關租金費用，可能會有特殊的放寬問題，租金收取也是道禾在營運上的一個績效衡量標準，這其實是一個很長期的協調過程，需要透過不斷的評估與溝通，找出一個中間的標準值。（P2-2）

Q：是公部門內部的溝通？

A：公部門內部也有，其實公部門的運作有時候會看起來效率不彰，處理上的速度或許進度較為緩慢，可是某方面是為了兼顧多方面的評估，譬如說我今天覺得這個文化單位表現很好，但他的財務面真的很沒有效益的話，可能財政單位就會來提醒我們，就會評估為單位的財務能力太差了，後續可能造成沒有持續經營這個場館的能力，造成場館服務品質下降或閒置的狀況，所以公部門之間其實就會透過各個不同專業的部門協調和權衡來討論一個最適當的單位來營運。事實上確定促參案執行前，會有一個很長期的先期規劃評估，但這個可能跟演武場的案例有些不同，我現在是先解釋我們通常會有的作業程序，我們會針對點位先進行可行性評估與先期規劃，因為在一個文化資產修復起來後，我們其實再利用的方向不一定馬上就能確認，不確定以後來進駐演武場的會是一個餐廳、或是一個書店，還是一個展覽館或是一個教育單位，我們都不太知道，所以我們要做一些先期的規劃，在可行性評估的時候我們會先設想，像是這個地方他的交通因素適合

什麼樣的遊客，或是這個點位在附近是屬於什麼樣的區，可能他是文教區那應該學生很多，我們都會去評估說是不是可以多一些有藝文的人口，因為我們雖然很想都做展演空間，但是另一方面如果單純做展演空間，事實上民間在經營的話一定都會虧本，我們一定要幫他們找出一個他們在做展演空間的時候，可是還有一個地方可以讓他們獲得營收的設施或是營收的場域，這會在剛剛說的先期規劃裡面完成，所以公部門就會在這幾個規劃中先討論說，我的認定是這個地方適合做商業用途，中間會這樣互相討論，或是說這個場館我們來評估說他如果做商業用途可能他一年大概可以營收多少錢，我們再從那個錢去估算我們希望收的權利金是多少，土地租金是多少。(P2-3)

Q：是地方政府跟其他局處去討論說要收多少租金，定權利金？

A：對，還有一些專家委員。

Q：像這樣的一個包括你們去訂權利金，還有一些評估的指標去評估演武場這邊的經營，是內部去討論然後訂出這樣的指標嗎？

A：其實也不完全是內部，還有一些相關的會計專家，或是一些法務專家，或是文化資產專家，就是加上一些民間專家學者。(P2-4)

Q：是依照促參法嗎？裡面有相關規定說要收權利金？

A：權利金是沒有特別強制，但是土地租金是一定要收的。(P2-5)

Q：只有說要收這個項目，但是並不會去規定要收多少，比例這些都是地方政府因應這個個案下去調整。

A：對，所以每個地方政府的執行可能會不太一樣。其實有時候會牽涉到主計或審計的一些想法，因為每個部門每個人他主政的想法會不一樣，有的會很在意營收和金錢的數字，因為某方面講說因為那個數字事實上是很容易可以量化的，他是最容易見到成效的，就是你以後比較不會發生什麼問題，譬如說我可能會說這個單位的文化營運能力非常好，可是這個東西其實是沒辦法把他量化的，你不知道用什麼方式去衡量他，所以對於主計或是財政單位他們最先看到的營運效益，自然是營收的金額收益與隱性節省市府經費支出的效益內容，但事實上對文化單位來說，我們所有的文化場館效益，其實重要的是文化面向的衡量標準，只是那個標準真的很難量化，所以關於效益標準，我們有時候也是必須要配合一下其他機關的一些審核的意見來執行。(P2-6)

Q：您覺得其他主計單位什麼會想透過這種量化方式來衡量？

A：事實上我覺得，公部門本來就是一個比較小心的單位，因為我們每個措施都要兼顧到很多面向，其實剛有說到，因為收益金額在衡量上他是有數字量化的，譬如說演武場這個場館，假設修繕費用已經耗費了市府的千萬預算，委外後出租租金，每年假如只能回收一百萬，相對前面投資的修繕經費，某些部門可能會覺得租金過低，不符合效益。但是另外一方面可能，關於委外促參也相對節省了許多的隱性支出，事實上委外無形之中也幫我們節省了很多經費，例如修繕後的管

理維護也是要投入人力經費或環境維護及開放的費用，開放後逐年累積下的金額也蠻可觀的。(P2-7)

Q：像審計單位這邊會覺得說透過量化的方式，是一個比較客觀的指標，所以會特別重視這個面向。那您的看法就是說，像這樣演武場的一個個案，他有一些其他是文化上面的確無法量化的地方，但還是覺得他應該以文化作為經營的重心，您是這樣看待的？另外，我想請問說，在政策目的這一塊，希望可以讓演武場這裡變成讓市民一起參與的空間，您覺得讓市民參與這個空間是哪方面的參與，然後參與有什麼樣的重要性？

A：關於市民文化參與其實有蠻多的面向，因為每個年齡層都不太一定，譬如說演武場的話蠻常推廣一些教育的活動，可以培養一些年齡層比較小的小朋友有一些不同的體驗，像是演武場這邊一些劍道或是弓道課程，另外一方面，演武場場域的表象是以日式為主，但是道禾又融合了孔子傳統的六藝精神來宣導文化精神，其實對我們而言也充滿著多元的文化，讓小朋友可以接觸到一些不同的環境和空間，以及有特色的文化。另外，對於比較年輕的族群，演武場也常辦一些市集之類的活動，這雖然可能較具商業性質，但是某方面他的市集有時候是結合一些手做、文創、或是一些農產品的市集。同時我們也是展現一個老建築的文化生命，因為過去民眾對於這個文化資產的觀念，可能是老建築而受到忽視，那我們也希望呈現說其實一個老建築再經過整理、修繕後，其實也可以成為一個很美適性的空間，也是可以有多元用途的使用，所以宣導文化資產的保護與再利用。像心行館裡的茶道空間，也是一個我覺得是蠻適合年紀較年長的人的活動空間，可在那邊休憩喝茶，享受茶道文化，演武場提供出一個放鬆的場域，我覺得是一個蠻不錯的文化資產活化案例。(P2-8)

Q：一開始有提到說，對於市民在文化資產保存上理念的宣導，是不是背後反映市民在文化資產保存上還是有一些有待加強的地方？

A：其實，也不能說有待加強，因為每個人對於文資的意識有點不同，事實上有遇過對於文資有非常強烈的保存意識的民眾，針對保存意識，也可能有文化資產的私有所有權人，他的保存意識是凝聚在政府出資幫私有產權修繕及照護上，將保護及維護的責任，完全交由公部門來處理，那也有遇過大家不想要的文化資產，想要拆掉可以直接買賣作為商業用途。其實我們會想要推廣說，文化資產他是一種全民共享的公共財，但是相對的我們應該也肩負自己的責任，譬如說，就一些對於文化資產不是很喜愛的一些民眾，或是想要拆除老建築，我們其實可以透過這些老建築的修復和宣導讓大家看到這些老建築他的原貌，以前是非常美麗的，他有一些文化跟歷史故事在裡面，都非常有教育的價值，所以我們期盼把他保留起來，在修復活化其實可以讓大家看到說一個原本被閒棄的空間真正的文化生命，以演武場為例，整個區域在100年修繕時，其實是個閒置很久、荒廢外面髒亂的地方，遊民也會在裡面進駐，之前曾發生火災燒掉，所以藉由文化資產的修繕後開放，讓大家知道事實上很多老空間，他不是表象這麼的糟或是治安不好，只要用心去經營的話也是可以活化再生。(P2-9)

另外一方面，演武場的修復及開放也希望傳達公部門以身作則的方式，因為部分私人的產權，他們有文化資產保存的意識，但是主要期盼由政府出資修復後，使用成為私人商業空間，但事實上我們公部門也是期盼民間去盡自己公民的責任，我們可以來輔導民間，來看看文化資產有哪些活化的方式，民間可以自己來出資、努力，不用只是坐等公部門的補助，因為持續的補助也不是一個文化資產保存或是再利用的唯一辦法，因為公部門其實預算是有限的，不可能所有經費都投入在修繕上面，還有很多其他的行政業務需要經費來支持，所以我們也會想分享道禾對演武場經營的活化經驗，給一些有心真的以後會想要進行文資的保存或活化的人，進行經驗的傳承或交流。(P2-10)

Q：您把文化資產視為是一個公共財，您覺得這樣的公共財對民眾而言有什麼樣的意義、功能？您剛剛提到了民眾可以參與的空間，舒服的環境可以休憩，有沒有其他的意義存在？

A：另外一方面若在專業一點，可能對於建築系來講，他可能會了解以前的建築工法。如果從理想上，這個文化資產修復起來，其實傳達的是臺灣這個在地的以前過往的歷史、事蹟，不管事好的歷史或是比較黑暗的歷史，都是一個過程，所以我們都會把這些歷史忠誠的呈現出來，透過文化的傳達，讓大家喜愛、認同這個地方。(P2-11)

Q：請教您，第一次演武場委外的情形他好像是流標的，是不是道第二次公告才有讓道禾經營？

A：是問100年那時候？就我的狀況，那時候沒有參與，但就我大致瞭解的是，因為針對這種促參案，我覺得其實對於民間而言，資訊有時並不是會那麼的了解，某方面是說，民間有時會有一些意識是覺得是不是在古蹟歷史建築裡面使用會有很多問題，譬如說廁所壞了不能修，都要報主管機關，會產生一些誤會，事實上其實不是這樣子的。我覺得當初假設流標原因，有可能是因為當時大家對於促參的概念沒有很熟悉，民間也可能會覺得跟公部門合作但是文化資產空間能使用的程度，他們可能會害怕說這個場館我到底可不可以裝釘子，哪邊到底可以裝潢。另外一方面是，通常文化資產的促參都會限制不能全部都是商業用途，跟其他類的促參差異很大，所以民間有時會考量說來租這個空間使用，結果還不准我做商業使用，那要如何營收維持營運，所以民間可能會有這種考量。再來就是有些複雜的行政流程，事實上民間真的比較沒那麼清晰，因為民間在處理上跟公部門在處理上面有點不一樣，公部門可能會要求很多的行政流程，對民間來講可能會覺得有點繁瑣。(P2-12)

Q：您說的民間不了解促參指的是這個行政流程的部分？

A：剛剛講的我們一開始所提的促參內容，都有涉及到文化資產的面向，所以後面會有一些關於文化資產保護的行政流程，譬如說我現在這個空間民間已經承攬，開始要進來裝潢，通常裝潢完後緊接著開幕，但是中間還有一些過程，譬如說裝潢時要先送裝修計畫來給我們審核，對民間來講其實有點困難，因為業者可

能認知都已經找設計師設計完成，覺得美觀就可以裝修了，但是他還要送一個比較詳細的書圖報告給我們，有繁瑣的前置作業，因為對於文化資產的保護，有真實性與完整性的意義，為了保護這些古蹟、歷史建築，不能做太誇張或是太嚴重的裝潢，有些裝潢可能改變這個空間保存下來的意義，我們還是需要兼顧文化場域和商業經營的兩個面向，因此，民間可能會產生一些開幕期程的疑慮。另外一方面，我們所有的硬體空間，像建築房舍在使用上，都要都發局依照現行建築法規來核發建照、使照，但是很多的歷史建築或古蹟，他可能擁有幾百年前或至少五六十年以上的年紀，這些老房子在當時是興建時沒有現行的建築相關法規，但如果依照現行的建築法規來申請建、使照，通常都會有申請的困難，因為防震或是防火設施就會造成一些問題，我們的做法是以文資法訂定的因應計畫方式來處理，所以他會有另外的因應措施，因應計畫對民間而言很難是他們的專業強項，譬如說空間中的不符合現行消防法規，因應的方式可以是加設消防栓或是一定數量的滅火器，對民間來講他們很難去評估說這個空間到底需要什麼設施或設施的數量，來執行因應計畫，所以才會造成他們獲得空間的營運權後，卻因為建築的使照或因應計畫一直沒有通過而無法使用，或是加設因應設施的預算超出原本預算，所以民間會有些遲疑，因為不知道怎麼去符合因應計畫的設置。(P2-13)

Q：是不是這個個案一開始的時候，因為促參法有規定沒有經過政府的補助、投資可以不用因應計畫，我不是很了解這一塊。

A：就我的印象，我覺得促參沒有特別規定這個內容，因為促參法很多大項目，有可能ROT...很多設施讓民間興建，像是停車場，我覺得文化資產在促參是種類上比較特別的面向，因應計畫也是依據文化資產保存法執行的內容。文化資產面相會另依文化資產相關法律來規範。因應計畫有點像是建築的安全使用法規，譬如說一般建築，要作為商業用途開放民眾進入，通常需要建築的建照、使用執照應該都要通過，才可以合法使用，而文化資產建物的使用，部分則採用因應計畫方式，因為牽涉到公共安全，在文化資產還沒開放營運期間，團隊就需要進行很長的前置程序，才得以開放，演武場當時也是這樣，他們團隊進駐在裡面蠻長一段時間，籌備開放的程序和事宜。(P2-14)

Q：是因為文化局知道要用因應計畫所以才跟道禾這邊要求嗎？

A：也不算是，應該說按文化資產相關的法規要求就是有因應計畫的項目，但是因應計畫民間可能覺得非常陌生，沒有做過的人可能不懂這是什麼，裡面需要什麼內容也不知道，民間就需要委託一些專業的建築師來製作，那建築師製作時有時是看建築師的經驗和思考的面相，如果建築師可能也沒有製作過因應計畫擬定的經驗，他做出來面相可能也會不符合政府單位審查的要求，就需要經過很多的審查時間與溝通，消防局和都發局也都需要以消防安全或建築法令的專業，來參與聯合審查，因為牽涉到建築使用的安全問題，所以有可能經歷不斷的修正和很漫長的審查期。(P2-15)

Q：文化局有輔導演武場這邊？

A：據我所知，因為當時我沒有接觸到案件，但就印象是，當時文化局有一直輔導他們來做這個因應計畫的處理。(P2-16)

Q：您剛剛有提到財政局的促參跟文化局的促參不一樣？

A：我覺得應該不是說財政局，因為財政部主要是促參業務的主管機關，就臺中市政府來說是由財政局為主管機關，市府統籌促參業務是由財政局來管理，那他下面可能會有許多種類型的促參案有ROT、OT之類的，在ROT、OT之中可能還有很多種建物標的類型，譬如說可能是醫院，有可能是停車場，那我們的性質就屬於文化資產活化，像醫院或停車場，如果是新興的建築這一定是依照建築法規的建照使照來申請，裡面的消防設施就依照現在的建築法來蓋，但是文化資產是保存及修繕老房子，譬如說這些磚、木造建築，如果受現行法規規定的耐震度強度、防火材料、逃生路線、無障礙設施來規範，所進行建築物的改建，可能會過度影響文化資產的真實性與完整性，所以我們就會設想出另外一個因應計畫，就是要用什麼方式來達到這些安全的要求，但是我們使用的材料，仍可兼顧文化資產價值。(P2-17)

Q：剛剛有提到說文化局在跟財政局溝通時，財政局比較會以商業、出租的方式，也有提到權利金這一塊，財政局會希望以一個比較量化的方式來呈現，會比較著重在出租的部分，為什麼這個案子財政局會給意見？

A：因為促參的主管機關是財政單位，對臺中市政府來講就是財政局，意思是說我們這邊文資處要辦促參、要委外的話，我們要寫計畫給財政局統籌瞭解，我們再來執行，所以中間有很多剛剛講的過程我們都要請財政局表示意見或給我們建議參考，我們也會依照他的專業來納入執行參考。那他們的專業就是財務的面向，所以他們會提供我們財務方面的建議。(P2-18)

Q：是監督單位嗎？不能算是平行單位？

A：應該說每個部門都有每個部門專業執掌的業務，譬如說假設財政局管理的廳舍內有歷史建築，他們也是需要請文化資產方面的機關來提供意見和審查，審核通過後，才可以去修繕他們管理的文化資產這樣子，所以相對而言，關於由文化單位管理的文化資產想要依促參法，來進行委外營運，同時也要請財政機關審核這樣的評估是不是妥善。(P2-19)

Q：有一些在營運績效評估上面會有一些財務的關注就是因為財政局的關係？

A：促參法其實有規定營運績效評估的指引，因為績效評估是每年我們都會做的一個審核機制，有點像是這個場館場域委託給民間，但是不可能說政府部門都不妥善管理或瞭解民間的使用方式。評估的內容是需要有一個大家共同的討論，不是只有單一文化部門來認定，所以我們營運績效評估是有找很多相關學者和委員，財務方面可能有財政局，會有一些會計師，因為會計師還是要去看民間的財務報表，去幫他們評估，有時會給他們建議，譬如說會覺得今年營運真的某方面不是很好，可能會建議可以再提供一些服務或幫忙想一些營運可以收益的方式，部分委員是文資委員，會站在文化資產的面相，提供適當的營運方式，但是還是

要兼顧整體場域考量，不能因過度商業性破壞整個文化場域的價值。專家學者共同的提出建議，順便評估委外單位的執行成果看是否可以達成。同時，民間單位會於每年度評鑑時提出次年度營運內容與方向，營運績效評估時也會加以檢視和評估。(P2-20)

Q：特別是財務這一塊，可能是財政局這邊的考量，根據評鑑專家委員的意見，文化局才會對於道禾這邊在經營演武場上比較有財務上的要求？

A：對，通常是這樣，文化局畢竟對財務上可能比較無專業性，所以我們也會多多參考財政局或是其他財政方面的意見。(P2-21)

Q：評鑑委員有時也會有財政局的人員過來這樣子？ A：對。

Q：針對舊的合約100年簽約的合約，有關於訂約上面的評鑑項目、占的比例，是訂約時地方政府彼此去溝通協調，依照這個個案特性所擬定出來的這些權重？

A：對，新的合約後來又有修正。

Q：如果要修約是不是要有一定的條件，因為我知道早期有關於土地租金的修約？

A：舊約當初有修約的原因，是因為當初跟道禾收取的權利金問題，當時演武場是臺中第一個文化資產用促參的方式在委外營運，所以事實上有一些項目，行政部門在執行上可能沒有那麼瞭解促參法的一些規定，例如演武場舊約土地租金的問題，在原初合約的訂定時，只有提到權利金的內容，所以後來有做修約的原因是，是重新計算土地租金的金額，將權利金拆成土地租金跟權利金的兩個部分來收取。(P2-22)

Q：在經營上如果有遇到問題就可以透過修約來解決？

A：透過修約，但是這個修約也有一些限制，不可能說隨時想修就修。

Q：對於道禾這邊是不是在財務上比較難有一個好的呈現？

A：當初事實上很多年度評鑑委員，就是會計師，有些法律顧問，又有財政局，評比項目營收的收益表現也占了許多比例，所以他們會去評估說為什麼政府把場地委託給民間，結果賺取的收益有沒有符合效益。對民間的立場而言，他在場域中辛苦經營的獲利，除了要維持場域維護和人力培養的開銷外，而需要將收益又繳納回政府部門，似乎收益全都回饋給臺中市政府了。另外，在合約中有一個對民間機構比較辛苦的項目，是變動權利金，內容是設定一個目標，假設今年營業額達到一千萬，需要再回饋營業額1%的金額給臺中市政府，那到達兩千萬的時候就變2%，三千萬就3%，雖然變動權利金的收取比例，在和民間訂約前都有獲得民間的同意，但實際執行上，常發生民間機構覺得他們很努力營運收益，結果怎麼努力收益越多卻都回饋回政府部門。同時對政府部門而言，假設民間單位年度沒達成變動權利金的額度，雖然民間單位就不用繳納變動權利金，但政府機構評鑑時可能就會覺得民間財務營運好像不是很妥善。

另外道禾也可能面臨到一個狀況，是因為他們屬於基金會性質，不同於商業廠商

或財團，原則來說基金會的營運本來如果稍微能收益持平，提供空間中的文化服務，就已經算達成很不錯的營運品質了，因為如果以財團或是商業單位的營運標準，來要求基金會獲利，對他們來說會有困難，所以道禾在營運績效財務部分就不會打得特別高分，可能是有這種狀況。但是對於營運收益的要求限制，如果以不同的立場來思考，其實某方面也是在幫助民間單位，委員以適當的財務標準來評估，促進民間單位可以有適當的收益來維持營運，也避免因為營運不善而無法維持文化資產開放的服務品質。(P2-23)

Q：您說的是，道禾在財務上呈現的比較不好，我知道第二次修約有改變蠻多的，之前權利金可以用分流的方式修約，為什麼在評鑑比例上面調整要等到第二次合約才修，是不是修約有一些限制？

A：這個方面我就比較不清楚，在優先續約籌辦的期間，是處於舊約的交接期，期間公部門會持續跟道禾之間溝通，他們有什麼需求或要求，然後公部門這邊來評估，因為其實在新約定約之前，我們還是有做可行性評估的計畫(性質較為簡易性)讓新約會依場域現況來調整，所以公部門承辦角色是協助公部門與民間的溝通，透過溝通去評估修訂項目的合理性與妥善性，經過持續的溝通和評估來完成優先續約的修改。你剛剛提到之前為什麼沒有直接修約，其實我真的比較不清楚，我覺得有可能的因素是，因為前面修約的部分，修正了權利金內容和一些繳納的規定，主要修正成符合促參相關法規的規定，其他項目的部位未即時修約，可能的狀況是，每個場館的委外案都是公告開放所有民間團體瞭解其中的條件，公部門對場域相關的委外條件和限制，都是透過公平公開的方式供民間來參與，那所有的民間團隊都會依照相關限制來計劃自己的營業項目，這時候就會自己來評估說有沒有意願要來參與營運，所以我們如果跟一間民間機構簽完約再馬上修改了這個限制，那對其他有意願的民間團體或許會有意見，有疑慮說公部門當初是用這個標準，那怎麼後來跟這個廠商簽完約又突然修訂標準，也會有爭議的問題發生，有可能是這個原因。(P2-24)

Q：在促參法裡面有規範說要有這幾個評估項目？

A：法規內的評估項目不會訂那麼明確和限縮，只會說明一些共通性的規範，相關的評估項目或是配分比重還是依照公部門的執行單位來設想。(Q：促參法修改，有修到這麼細說評估項目跟比重嗎?)比重不會分到那麼細，但是可能會有一個大概值(實際法規的規範是在於辦理方式及評鑑方式)，比重配分我覺得主要是我們這種管理單位自己來設想的。(Q：現在的這些項目的在續約上的修改，配分也是，是地方政府可以去拿捏的、有彈性?)對，但是這個拿捏跟彈性，其實中間也是要經過很多過程，就是剛剛那些可行性評估等會討論很久。(P2-25)

Q：是有根據這份資料下去討論嗎?財政部有提供這樣的資料，但在法規上面不會這麼寫?

A：我記得有一個小的辦法，只是不會寫成那麼細，我們就會從裡面來評估。有一個作業指引有寫到，機關辦理促進民間參與公共建設案件營運績效評估作業指

引，規範辦理方式及評鑑方式。

Q：因為道禾這邊有跟您的一些意見上的反映，所以在第二次續約有這樣的調整？

A：因為促參關於優先續約的規定，如果營運單位表現良好可以優先續約一次，但是這個優先續約還是要依照現況來重新調整合約，剛好我們履約期限已經五年，五年內一定有很多現況會改變，像是一些需求不太一樣，所以剛好也是藉這個時機來做合約的調整，所以政府部門當然也是會趕快詢問一下道禾的需求與過去遭遇到營運的狀況，經過內部的審查評估如果符合且適當的話，就可以在新合約上調整。（P2-26）

Q：您知道的第二次的合約跟第一次合約在調整上除了有財務這一塊的財務比例有降低、顧客滿意度配分有提升之外，還有哪些大的變動？

A：剛剛說的營運績效評估的評分項目還有評分方法其實都有修正，同時因為文資法也在105年有新修正，所以後來的營運績效評估，和一些文化資產的規定，合約會依照現在的規範進行修正，那新約修得比較大的內容就是土地租金，因為公部門主要還是會受限於一些剛剛說的財政問題，因為金額數字是可以量化評估且固定的，對於財政機關他們也會思考，譬如先前五年假設每個月都跟民間收取六萬租金，五年過後的優先續約，假設如果每個月只收五萬五，對於財務部門可能會說為什麼權利金越收越少，另外如果減收租金是對於民間機構營運良好表現的鼓勵，某方面財政機關也可覺得有所疑慮，既然你營運很好的話應該可以獲取更多的收益，為什麼回饋給政府部門更少的金額。新約還有一個變動是我們今年權利金土地租金有微調有再多收一些錢，金額有調整多收一些，土地租金的部分把他列明清晰，因為舊約修訂的時候較為急迫，並沒有列明細，其餘的部分是調整一些以規定符合現行的促參法規定。（P2-27）

Q：針對權利金這樣的調整，是因應財政局的要求，是因為看到道禾營收有變多嗎？

A：其實今年我們增加的錢沒有很多，我們今年增加的反而是土地租金的部分，文化資產場域有時面積很大，土地租金收取有時是一筆很嚇人的數目，但是整個文化資產場域的使用有很大的限制，並非完全的商業空間，所以我們收取的方式是這樣，因為演武場區域實在太大了，我們知道如果公部門收取這麼高額的土地租金，民間單位可能會負荷不來，所以我們採了一個折衷方案，我們以建物坐落的土地面積，無法營運的公共戶外的設施採取由民間代為管理維護的方式，像是演武場周邊的生態環境、老樹的範圍，不收土地租金的錢，但是這方面衍生到後來，對公部門而言，有另外的疑慮，例如審計單位可能會介意那些場域沒有收土地租金的錢，怎麼可以舉辦相關戶外活動，像是創意市集、展演擺攤等，對於文化單位來說是覺得那個是展覽活動的一部份，可是對不同的單位會覺得這就是商業用途，需要收取土地租金，才可以供民間單位商業使用，所以我們今年就有調整土地租金的收取方式，避免這種問題的產生，針對戶外環境的土地租金收租方式，是採用次數來算，譬如說他們要辦戶外的活動，我們就收取一次的租金金額，

原有土地租金的方式我們是一次收取一整個年度的金額，對民間單位來說金額真的太高，而且他們並不是隨時都在舉辦戶外的活動，而且是供民眾自由開放的空間，所以針對戶外部分，我們變成用次數來收取，金額累積起來就比較適當，且符合使用的效益，但是就因為新約因為多收戶外的部分，可能今年繳收整體的收益會再多一些權利金。（P2-28）

Q：審計單位會有這樣的看法您覺得是為什麼？

A：公部門裡會有一些審計部門來查核我們的一些措施，主要針對公部門經費、預算和行政方式來進行查核，提出修正的建議。（P2-29）

Q：是基於想要增加公部門收益的初衷嗎？

A：我覺得這也是其中之一，有時不一定只有收益部分，也包含開放空間設施的安全性等等，另外，因為審計單位通常都不是一直跟著行政機關在執行這個案子，以他的角色來說可能沒有直接面對案件立即的各種狀況，所以他不一定熟悉其中的狀況內容，這種情形下就只能依賴相關量化的數據的資料作為評斷，譬如說參觀人數，或是數字上的營收金額，所以只能從這些數據來評估我們應該要怎麼執行，但是我剛就說到一個文化單位很難執行的原因，就是文化這種東西很難去量化或是去訴說我們的品質很好，很難說明，如果只用量化數字來看的話，我們很容易受到這些限制或是規範。（P2-30）

Q：您是基於道禾這邊跟您的溝通反映，您再去跟政府內部的單位去協調，然後有這樣第二次合約上面的修改？A：（點頭）

Q：為什麼會讓您這樣想要去反應道禾這邊的問題呢？您是基於什麼原因？

A：基層承辦的身分，介於文化資產場館管理與民間廠商共同合作的中介，在第一線參與民間單位經營文化資產場館，可以體會營運辛苦的地方，就公部門的角度，我希望能盡量幫忙，在共同合作下發揮場館的最大效益，在合理的範圍內盡力協助他們，程序上依法來執行，不合理的地方也盡量幫他們調整和反應，事實上民間在跟公部門合作的時候，某方面的條件相對有些不對等，民間某方面相對較為弱勢，公部門方面其實我覺得我們就是把相關資訊公開透明，能協助就盡量協助。那我們也不可能說因為你要調整我們就調整，我們還是要把他列明清楚，就是我們的條件就是要這樣，但這個條件裡我們能協助的地方就可以盡量協助，就在合法規的部分這樣。因為就文化場館的部分我們也是希望可以好好的經營，然後把他們的這些收益都用在一些文化事務的回饋上面。（P2-31）

Q：我想請問在合約上面有做的改變，您說的像是財政局這邊蠻重視財務這一塊但是你們還是可以調整降下來比例，原因是？

A：我覺得整體而言沒有調整很多耶！還是會有一個財務評估的項目，但因為也是道禾他們真的很努力營運，先前也曾獲得金擘獎，對於財政部推動促參案件中算是蠻高榮耀，財政單位對於促參的一些想法其實也會不斷改變，他們其實不一定說單一要以財務為重，所以開始也會重視說這些文化場館的重點，是在提升民眾參觀的服務品質和效益，這個服務品質已經不單以金錢或數字來衡量，他們其實

已經開始考量到很多文化面、或是服務面的內容，也是因為促參案的推動已經很多年，事實上很多東西項目都慢慢在改變，有很多不同的思考面向在出現。
(P2-32)

Q：是因為財政局或是相關審計單位有看到不只是道禾這個案子，還有其他的案子讓他們發現說需要有這樣的更改，像是財務有下降，但是也重視民眾需求才會有顧客滿意度這塊去提高，在契約上有這樣的更改？A：恩。

Q：文化局要收權利金的比重是用每年的營業收入有達到多少就要交給政府(變動權利金)，從文獻上有看到一些權利金應該要把營業收入扣除掉成本這樣來收，您是怎麼看待的？

A：關於變動權利金的部分，我覺得蠻合理的。對於舊約的制定上，我比較不清楚當初訂成的緣由，本案收取的變動全金是依照整年度的營業額來按比例收取，但是營業額可能達到了一千萬，可是我們沒有去扣掉他的營業成本就是一千萬就要繳多少錢這樣，所以其實我認同後續應該要調整... (P2-33)

Q：扣除掉成本？A：對。

Q：第二次合約沒有修改？

A：這個項目就沒有更動，因為原本這個項目是放在他們的投資執行計劃書(通常委外會有一本等於是他們的投資執行計劃書內)，計劃書也像是民間單位對於營運時的承諾，一些營運的限制、投資預算、和執行項目，如果簽約前和簽約後才突然想改條件，會對於其他有意願的民間團體有不公平的疑慮。**(Q：可是百分比可以改？)**營運績效評估的百分比是作為委員在評估上的評分比重，實際上非對於營運條件或投資內容的直接限制**(Q：會看影響層面的多寡來調整？)**對，因為這個東西影響的只是一個年度的評分績效，但是這個權利金規定影響的是繳納金額，金額的內容涉及一開始民間單位願不願意來參與營運的意願這樣。

Q：第一次演武場流標的問題，我有上網去看除了道禾以外，第一次的招標有一個中華民國潛能劍道協會來投標，第二次招標時他也有來投標，但是由道禾得標，我想請教您知不知道為什麼劍道協會沒辦法得標，第一次讓他流標？

其實這個內容我真的比較不清楚，因為比較早，這個問題我真的比較不知道，就我處理狀況當時的承辦人員可能都已經不在了**(Q：有沒有留下來的文件?)**文件可能有留但可能要再去細查才會知道。(P2-34)

Q：我了解說是不是因為權利金過高的問題或是可不可以給我看給他們的分數？

A：我覺得可能有一個狀況，就是公部門促參案公告，可能會有一兩個月的公告期，公告完了之後民間單位就會送他們的計畫書近來，通常第一階段審查是資格審，流標有很多原因可能都是在資格審的時候被刷掉，因為資格審裡面有相關的設定條件，可能是需要成立公司或是其他財務限制，所以當初可能有部分民間團體就是不符合財務的限制，或是沒有成立為公司或法人的標準。若第一階段的資

格審就沒通過的話，就沒辦法進入下一階段的評比。關於資格審的部分會委託法律顧問或是會計顧問協助公部門去檢視民間機構的財務報告和公司的資格，若沒達成的話，就沒辦法進入下一個階段的甄審評比，會進行各家民間機構的評比，分析誰送的計畫書內容比較好，有完善的營運規劃和能力，來符合我們想要委外需求的狀況。(P2-35)

Q：我有看到第二次招標時道禾跟劍道協會都來投標然後最優的申請人是道禾，次優的是劍道協會，第一次是劍道協會有來但是沒有讓他過。我想知道文化局是以什麼角度來選擇經營單位？

A：這個案子我不知道，但是其他文化資產相關的案例，我們的評鑑的內容，主要會評估民間單位到底有沒有執行的能力，另外一方面就是我們也不希望民間單位只有單調的商業屬性，例如我們很多的場館，幾乎在委外前都會有所商業限制，譬如說市役所我們就限制只有40%的營業空間，所以如果假設只有來一個餐廳，那我們就要考量說他到底執行文化展演的能力夠不夠。(P2-36)

Q：臺中市役所還是放送局他之前有流標過很多次？

A：因為是印象內容，記憶是市役所好像沒有流標，但是他沒有什麼廠商來標，我印象中好像只有一家。(P2-38)

Q：會不會是不是因為招標不是很容易所以他們會以一個比較不是很擔心評鑑分數的態度？

A：也是有可能，因為我覺得每個文化資產案例的營運績效評估和促參規定都不太一樣，譬如說其實像市役所為例，委託的民間單位其實非常有促參相關經驗，曾經執行高雄打狗、國美館的促參案例，美術館也營運的非常不錯，但在於市役所案例的空間中，我覺得屬性就有點不一樣，因為市役所的場域中，很大的空間需要運用在大量的文化展覽的服務上，但這些服務項目也是另一種營運的壓力，對市役所營運單位的強項來說，是在一些文創商品推廣和餐飲類的服務上，相對教育推廣的性質就較不明顯，所以每個委外廠商其實都有他的優缺點，像道禾他的優勢就是在文化教育的推廣服務上，但如果在商業經營的話他們就相對的比較弱勢一些。(P2-39)

Q：在經營演武場這個個案上面，您在文化局這邊對於道禾經營演武場過程中扮演的是什麼樣的角色，文化局扮演什麼角色，提供了哪些協助，也就是道禾在依賴文化局這一塊？

A：我覺得公部門最大可以協助的部分，以文化資產促參的案例來說，委外單位需要進行一些環境的維護，當然建築使用久了會有一些老化的狀況，這些老化的狀況，如果是大型的修繕譬如說屋頂要整個翻修、地坪的修繕其實是由公部門來協助專業處理，但如果是小型的譬如說電燈壞了廁所馬桶不通當然就是營運單位自行處理，營運單位可能也會協助公部門管理營運點位外周邊的文化資產，剛好演武場的位置他很特別，後面還有一區也是歷史建築群，現在也還未修繕完成，道禾其實有跟我們合作，協助我們來看管，透過他們及時的通報，如果有問題的

話我們也可以立即去處理，雖然公部門效率真的沒那麼快，但我們會希望會及時去修，因為畢竟我們也是有一些預算和金額的問題，我覺得公部門能給道禾最大的幫助是在於些行政流程上面，因為他們可能會需要什麼幫助或是申請什麼，以公部門承辦的角度我們能盡量幫你申請就可以申請，因為由我們公部門來協助申請其實可以省去一些流程或是手續費，另外一方面是有一些流程對民間單位可能真的不知道譬如說要怎麼去申請建照、因應計畫，由我們來協助處理行政流程的話，處理的速度會快比較多。(P2-40)

Q：道禾有提到對於法規上比較不了解請您這邊提供一些協助，在文化局或是公部門中是不是有這樣專門的單位可以提供民間單位參加政府委外案的時候，如果有那些問題不論是在經營前或是經營之中有一些法規上的問題可以問地方政府專責單位或是人員？

A：通常是會先詢問專案人員，每個政府單位分配的業務不太一樣，每個機關也自己的工作分配模式，如果就這個演武場的個案，民間單位最常接觸的就是第一線承辦人員，相關處理方式可能也會依照承辦的處理程序來討論，例如道禾方面如果提出問題來詢問的時候，我不一定對每件事情都瞭解，但是承辦就可以透過公部門其他單位來詢問，像是法規的問題，會去詢問法制局或是法制人員，因為公部門有法制單位，假設狀況沒有答案，也可詢問顧問律師相關問題能協助就是盡量協助，那市府有沒有特別設立這個單位，我覺得應該是沒有也有困難，因為可能有各種不同領域的問題，就是還是要靠不同的單位專業一個一個去詢問。(P2-41)

Q：您覺得有沒有這樣的設立一個專責的負責公、私部門合夥在一起經營委外案，需要有一個特別的單位來負責這些公、私部門合作的事務？在我看來文化資產好像會也一些特別的規定我覺得針對文化資產需要有一個，但是如果說能有一個更大可以包含所有的促參像醫院、OT案這些負責民間促參的專責單位。

A：我覺得其實會希望有，但是針對促參內容，雖然財政部有設立促參司，但是他們畢竟是中央單位，沒有第一線的實際執行，實際面遭遇到的各種執行狀況，中央可以給予的回答主要是在法規的說明部分，對於每個案件的執行層面，中央的回答可能會比較空泛，通常是回復地方政府依現況自主裁量判斷，初接觸的承辦人員可能詢問後，還是不太瞭解要如何處理，所以仍需要後續一直討論。(P2-42)

Q：文化局這邊有建議演武場經營單位去申請環境教育證照，您瞭解這部分嗎？

A：我覺得環境教育是臺灣原本就在推行的政策，主要是生態永續的精神，這個應該算是臺灣許多部門都需要執行的，那文化資產也是一個算永續的環境教育的一個面向，因為一方面運用文化資產原有的空間進行修繕，節省了我們新蓋的公共建物可能又耗費的資源，另一方文化資產其實他傳承了整個地方環境的歷史、文化、教育性質，透過持續的使用活化，傳達出的是我們對於整個在地的精神環境的認同，環境教育政策算是整個國家要努力推動的方向。(P2-43)

Q：是什麼時候開始有這樣的環境教育？**A：**有一段時間很久了。

Q：您說文化資產有一些教育性質，環境認同，有環保的永續概念，背後是不是反映說因為政府有意識到道禾在經營上的財務經營有一些困難，透過這個證照可以讓他們有更多的收入？然後還有是環境教育是不是也證明民眾對於文化資產有一些認知上不足的問題所以公部門會建議道禾去申請環境教育證照？

A：關於收入與環境教育的關聯，我覺得好像也沒有，但我們希望道禾變成有點像是種子教師的感覺，因為我覺得他們的教育推廣能力有很大的優勢，所以其實他們有這個證照的話我們也會覺得有助推廣臺中在地的文化精神，因為道禾有很好的推廣能力，可以和公部門合作來宣揚這些文化認同與文化資產保存活化的精神。（P2-44）

Q：在你們契約中有提到演武場是公共性的文化資產，有這樣的觀念嗎還是指的就是公共財？

A：合約項目可能沒有特別去敘明，但是對我們來說，覺得公有的文化資產都屬於公共財，但是這些公共財在如何使用上，似乎每個人對公共財的定義好像有點不同，有些民眾可能要求很多說公共財應該沒有限制的全部都開放，事實上也有困難，公有的公共財是會開放但是一定會有一些使用的限制，對於文化資產，我們也會希望建物修繕之後，仍然可以依原有的使用途，繼續使用彰顯原有的文化意義，譬如像是臺中市的第一分局也是歷史建築，那我們就不一定強制將文化資產空間變成開放式的展覽空間，我們還是覺得警察局持續在裡面使用，維持建物的文化脈絡，符合原初文化資產登錄的理由，因為他以前本來就是警察局的使用空間，所以他裡面的建築空間脈絡會跟警察的事務息息相關。（P2-45）

Q：您覺得道禾對於演武場有什麼樣的認知，才會來經營演武場，對於這個地方是怎麼看待的？

A：其實他們對於這個地方還蠻有心經營的。

Q：您覺得他們為什麼會想參加這裡的委外經營，以六藝文化作為宗旨？或是說，其實他們有一定的資源就可發揚宗旨，不見得一定要跟政府單位合作，您覺得是什麼樣的原因讓他們來接這個演武場？

A：這個我還真不知道為什麼，但我是覺得說在推廣六藝文化的時候，其實適當的文化資產空間也是可以呼應的，譬如說剛講到的環境教育，這邊的建築形式裡面就有以前的武道館裡面就有劍道，剛好旁邊的一些心行館，他也是一個茶道空間，過去是刑務所的俱樂部空間，剛好跟他們傳承的一些茶道劍道精神有相呼應，我覺得其實是一個相輔相成的環境空間。場域內的老樹植栽，例如說百年的生命之樹對於教育推廣也是一個很好的展現場地。（P2-46）

Q：您覺得在經營演武場的委外案子中道禾扮演的是什麼樣的角色？

A：對我而言，他們是一個很好的合作夥伴，他們也是一個還蠻用心在經營與推廣文化教育的單位，有時候看他們舉辦一些活動還蠻不錯的，他們的發想跟構思

(Q：他們的創意...)對，他們不會特別說是要以商業來考量，所以會兼顧整個場館的環境、整個場館的屬性，還有一些環境的需求來執行活動，也很用心在整個環境的維護上。(P2-47)

Q：有個報導是有關於道禾得到金擘獎的報導，寫到說文化局覺得到何為什麼得到金擘獎，有一些原因包括藝文活化歷史建築、再現新六藝創新活動的經營策略，透過這樣的策略落實文化資產保存、發揚傳統文化，也有舉辦各種藝文活動課程，營造出文化氛圍的場域成為區域藝術的亮點，我也想知道財政部頒發金擘獎的原因、評分基準？

A：其實當初財政部頒發獎項評選的時候，評比的重點有關於道禾經營的顧客滿意度，還有各種文化的服務項目，主要就是文化服務的品質。文化資產在修繕的方式，像早期因為常常是單棟式的修復，可能單純針對單一空間修繕，而沒有凸顯建築以外的無形文化氛圍，但在演武場那邊他其實已經營造出整個場域的氛圍，不會說只是單一棟建築，各別做商業使用，配合場域內的三棟建築，和中間的生命之樹廣場，形塑出整個場域的歷史感。(P2-48)

Q：道禾有經營計畫是經營演武場的主軸跟理念，我想知道您對於這些理念的看法？包含會以創新多元整合的方式來經營傳承文化經典，您是怎麼樣去看待這樣的理念？

A：營運上道禾蠻有一些創新的想法，並非只是單純的透過空間作商業營運，譬如說有時候舉辦京劇或是傳統戲劇的講座，或是書法、茶道講座等，對於傳統文化而言，許多文化內涵在現在可能都面臨沒落或式微，但他們用另外一種像是比較趣味的講座方式來推廣，我也參加過幾次的講座，也有蠻多青年或是學生參與，搭配活潑和有趣的題材，文化講座的內容可能都會請專業領域的大師，在教學或傳承上比較趣味不會很死板，在發想的內容上，也充滿許多創意的題材。(P2-49)

Q：針對道禾在經營演武場做出一些差異性，也有跟在地的連結性，您是怎麼看待的，有什麼重要性？

A：我覺得他們的差異性，是在於凸顯他們自己的獨特特色，因為臺中市隨著文化資產點位慢慢修復後，未來會有越來越多的點位委託民間營運，如果每個點都成立文創空間，事實上整體也是一個沒有差異性的空間氛圍。各個點位之間就需要有自己的獨特面貌，其實道禾在這方面他做得蠻特別的，例如教育宣導傳統的六藝文化，那他也講述很多東方傳統的文化背景，演武場另一個獨特的地方，就是他與在地的連結，這個空間應該是一個日治時期建築的氛圍，也是過去刑務所練武講習的空間，道禾結合中華的傳統文化和一個日治空間相呼應，透過裡面一些劍道、弓道的教育，來進行體育與習武文化的傳承，所以我覺得道禾對於參訪的民眾有塑造出空間的認同感。或許應該不是說在地認同，我覺得只是一個小小的區域，然後說成在地認同好像又...(Q：太大了)...對對對，就是一個區域的認同。(P2-50)

Q：他們的理念有一個是結合教育文化成為臺中創新的文藝地標，您覺得由道禾來經營演武場透過六藝文化讓他成為臺中創新的文藝地標有什麼樣的重要性，對於在地居民而言有什麼樣的影響跟意義？

A：這問題感覺蠻困難不知道該怎麼回答...道禾經營蠻長一段時間算起來也有五年以上，在中間這個過程，真的是對行政程序的陌生，然後慢慢到現今有聲有色，現在也算是臺中市很知名的文化景點。可能就回到一開始談到的，對公部門來講就是演武場真的成為臺中市市民很好的休息、放鬆與參與空間，但市民在這邊參觀的時候，其實他可以享受到的不僅只是逛逛市集或是參與教育，他也可以欣賞裡面的展覽，就會有一些美學的傳承推廣，更可以在場域空間中欣賞日治時期臺中市的木造建築，去想像過去臺中市在過去是怎麼樣的歷史、街景、怎麼樣的情勢、事件，所以對公部門來說，演武場傳承很多文化資產的教育功能和歷史認同的推廣。(P2-51)

Q：您覺得為什麼民眾會來到演武場，想要休息或是有個觀光景點的需求？

A：我覺得每個民眾想去演武場的動機可能都不一樣，但一開始很可能是不知道、好奇，那邊有一個很像日本武道館的建物，然後走進去他可能會覺得有這麼大一棵樹。(P2-52)

Q：民眾來參觀或是參加道禾教育課程他們可能會有一些意見反映，您覺得會影響道禾經營的面向？不管是民眾反映給道禾或是給文化局？

A：通常民眾會反應的時候大多是負面情緒，民眾對於那些正面鼓勵性質的內容不會特地投書到公部門來反映，相對可能會反映在網路資訊上，所以公部門也會常接到民眾一些負面的反映內容，可是我覺得有時很難去評估處理方式，因為有時候很多反映是意識形態性質，譬如說有的民眾會反映說為什麼道禾可以展覽中國那些傳統，或是我們要去中國化，另外又會有民眾說為什麼道禾的東西都那麼日式，我們要去日本化，所以會遇到很多種不同的聲音那我們這邊就是盡量溝通，文化價值其實有多元性，公部門並沒有要特別單獨宣揚哪種文化，只是把歷史真實的呈現，展現文化資產的整體性和真實性，表現區域內經歷過不同的生活的足跡，和不同文化之間的傳承。目前遇到民眾反應比較多比較是一些意識形態上的問題。(P2-53)

Q：有沒有民眾的反映實際影響到經營演武場上安排的意見？

A：有可能民眾他會反映道禾的商業空間太多，但是我們有時候也是要向民眾說明，其實要經營這個文化場域，他們真的很不容易，假設我們真的都不開放商業空間給道禾經營，那他們根本沒辦法營收，他們也沒有辦法維持這個場館繼續的營運。(P2-54)

Q：您會有這樣的安撫民眾因應民眾的反應，為什麼會重視民眾的反映或者說為什麼會想弭平那些不同的聲音？

A：我覺得應該說也沒辦法弭平，也不是說弭平，因為真的民眾的聲音很多種也不同，但我們只能堅持說明公部門的文化原則和委外動機，由公部門說明清楚我

們對於文化資產的態度、委外營運的態度，民眾其實有時候不一定會接受我們的說法，但是我們還是要保持我們的態度，其實是以文化面向來出發，公部門真的站在中立和綜合考量來思考。(P2-55)

Q：承辦文化資產業務非常繁忙，人員可能會有很大的調動？

A：工作業務真的是這樣，調動率還蠻高的。

Q：為什麼工作很繁忙但是還是這樣子人員調來調去，不會說每到一個地方就要重新適應？

A：你是說為什麼很忙了，每個人都還會一直輪動？其實前面的狀況是因為業務太忙，所以工作業務待不下去然後就離職，業務的缺口又需要馬上有另一個承辦來接手，剛接觸的承辦不一定熟悉案件，所以會需要磨合一陣子才慢慢上手，期間壓力也會非常大，所以流動率也因此較高，往往熟悉的承辦可能又突然離職或調職，就可能發生接手的承辦無法立即瞭解相關狀況。其實有時候我覺得現在公部門基層的業務真的很忙，文資單位的第一線同仁可能經常需要工作到八、九點，甚至更晚才能下班，有點像是責任制的制度，業務量真的還蠻大的。(P2-56)

Q：如果要設立一個專責單位，但你們人手就已經很不足，經費也不夠，可行性就不是那麼高。

A：我覺得這方面其實還蠻難的，部分公部門的其他機關，業務譬如說戶政或是都發、或是建設，他們那種行政內容有累積很長的執行經驗，因此可以發展出有一定的行政模式，譬如說我要去戶政事務所辦什麼東西，我其實都有規定的表格，可是對於文化業務他沒有那麼制式，因為文化這種東西本來就是有時候會比較抽象，所以變成說可能真的會遇到千奇百怪的問題，那在處理上就是有時候真的比較繁瑣、繁雜，就會出現許多突發性質的業務內容。(P2-57)

Q：我想要請教文化局文資處在跟道禾互動時有面臨哪些需要彼此去溝通協調的面向，像財務、契約上面需要修約的溝通，還有其他需要協商的面向嗎？

A：譬如像我剛剛說的因應計畫，就他們可能需要因應計畫製作的審核，需要公部門跟委員互相溝通，可能因為場域內要增設部分營運設施，因為涉及文化資產就需要進行審查，依照文化資產法規並經過主管機關同意後執行，所以變成說公部門也要去跟委員溝通討論，有的委員會優先以文資保護角度來避免設置，可是如果綜合考量是說因為設置這個設施，可以幫助委外單位營運，提升整個場域的服務品質，也能吸引更多遊客過來參觀，公部門可能就要居中去協調討論，然後來協助民間單位研商、討論執行方案。(P2-58)

Q：這些委員是固定的嗎？

A：不一定，但是我說的委員是比較大方向，有不同領域的專家學者，可能是文化資產方面，也有法律、財政方面，因為大家可能會牽涉到這三個面向。(Q：不一直都是同樣一群人？)對，那如果像是因應計畫可能就會牽涉到消防委員跟都市發展專家。(Q：是根據這個議題找尋相關的人這樣子？)對。(P2-59)

Q：這樣子的一個公部門跟私部門在協商上面，可能會有一些需要達成共識上的地方，您們是怎麼去溝通達成共識？

A：我不太會描述，但真的需要長久的溝通討論，常常開會或電話更通，有時候也是會常跑演武場當面確認，詳細的項目或內容，然後來討論、或說明法規的一些規定，然後可以到達的那些程度。(Q：法規、實際上可能會面臨到的狀況跟他們講，理解他們的需求，然後也去跟他們討論要怎麼樣去配合或是改善這樣子?)對，或是說可能還會打電話到別的縣市去詢問看其他縣市他們的經驗這樣子。(P2-60)

Q：道禾受訪者有提到說他們可能會也一些堅持，有一些法令上面的限制，可是你們還是會願意主動去找一些解套方案。

A：就是真的只能盡量找出解決方式，因為有時候法令會訂得比較原則性或限縮，可是對於某些現況來說，可能會遇到與法令不符的狀況，執行上會也比較困難，公部門和民間之間就會努力協調討論，盡量設想一些符合規定的解套辦法。(P2-61)

Q：這樣的溝通是很經常性的、頻繁的，比如說兩個月會有一次的月例會？

A：正常兩個月會有一個大型的正式會議，可是其實真正的溝通不一定都等到正式的會議才協商，正式的會議反而太慢了，所以平常雙方隨時有問題就會有即時的聯絡、互動。(P2-62)

Q：您任職是104年底...到106年過完農曆年的時候，溝通的頻率是怎麼樣的狀況？

A：我沒有特別去記，有時候沒事就會溝通一下會問問看，真的蠻常跑演武場的。(P2-63)

Q：您覺得在跟到禾互動上雙方是什麼樣的互動狀況，是一個對等的關係嗎？

A：對我們承辦人員來講，一定是視民間單位為和我們一起合作的夥伴，我們會希望把這個場館經營得好，提升優質的文化服務，跟文化展演活動。(P2-64)

Q：是什麼樣的原因讓您以這樣子的立場跟他們溝通？

A：我覺得可能是個人吧!個人期盼這些文化精神，或是文化資產空間修繕起來，然後活化再利用的開放民眾來參觀體驗，其實還蠻有興趣的，也會希望能盡自己的能力和民間合作互助做到最好。(P2-65)

Q：會想要讓這個地方做得更好就需要很多跟他們的溝通這樣子，所以才會給演武場在經營上有蠻大的自主空間，是這樣的原因嗎？

A：事實上我覺得促參案，其實已經跟其他政府部門的採購法規，不太一樣，我覺得促參對於民間的自主空間，應該較高，因為公部門以採購方式來執行的話，相對受到很多限制，因為公部門的層級制度，某方面而言，較為慎重相對也較難發揮創意，但是對於民間來說他們比較容易有自由度，以及創意性的發揮在經營場館上，所以公部門若提供他們較自主空間營運的話，事實上民間會比較容易進行場館的營運和推廣。(P2-66)

Q：我會問這個問題的原因是因為有看到一些文獻，那是這些文獻比較偏向社福型的單位在承接，那可能他們就比較沒辦法像這個個案有比較多的自主性，可能比較會因為財源依賴、民間依賴政府所以比較不對等。

A：通常對等關係給我的感覺是在於民間單位和第一線承辦之間，實際上的感覺民間單位跟公部門之間還是不一定對等關係，有些限制和管轄。(Q：您說的是整個文化局跟道禾沒辦法到完全對等但是承辦人之間可以比較對等?)應該是說公部門還是有層級制度，行政處理上會容易把民間單位視為轄屬機關來配合，譬如說可能公部門有策劃相關活動就會立即想民間館舍挪出空間人員合作配合。(P2-67)

Q：您在跟道禾互動上可以比較對等，您說原因是承辦人員您本身對於文化的重視，會想要讓這個地方更好所以有比較多的溝通、協調空間然後再加上促參法法規上給予的彈性相對採購法而言比較有自主的空間，您覺得有沒有可能是因為道禾財源上面比較自主不依賴政府，或是說他們本身有一些專業性是政府所沒有的，有沒有這樣的可能性?

A：對於道禾的案例，當然他們自主財源是一方面，另一方面他們的文化教育推廣也有其專業度，所以在遭遇立即性問題的處理上，事實上道禾能夠妥善的先後處理，所以公部門這邊事實上也不太需要進行太多的介入動作。假設委外的民間團體專業能力不足，影響到營運管理，公部門可能就會介入較深。(Q：會想要多輔導他們?)對。關於道禾也因為積累很深厚的演武場營運經驗，期間和公部門的默契也慢慢有建立起來，所以他們能熟悉針對法令的限制規範和要求，所以公部門就比較不需要過多的干涉與介入。(P2-68)

Q：您對於公部門跟私部門共同經營文化資產的作法，公私協力的概念您是怎麼看待的?

A：我覺得這是很好的經營模式，文化資產活化有很多面向，可能剛剛有提，除了是政府部門應該要努力及責任之外，很多方面我覺得民間也應該共同參與，在民眾享受文化資產空間的同時，也需要負擔共同的義務和責任，所以透過公私協力模式來經營文化資產的做法，我覺得是很好的，我也希望藉由這種模式，可以推廣到更多一般民眾的意識中，瞭解文化資產保存活化的重要性，也希望民間熱烈的參與，盡一份他們的心力和義務。其一，因為政府在這方面財源真的有限的，真的無法兼顧各式各樣種類文化資產，另一方面，民間的經營也較有彈性和創意，可以發揮文化場館空間的效益。(P2-69)

Q：文資處或是說文化局在經營演武場上有沒有哪些責任或風險分擔的作法，像是修繕的部分?

A：文化資產修繕有時候對於民間單位來說真的太專業，需要很專業的文資或建築背景人員，另外一方面是文化資產修繕的金額可能非常的高，因為他的修繕和一般新建建物不太一樣，很多材料、技法會有特別的要求，所以這方面其實公部門非常理解說不可能完全將責任交由民間廠商自由進行修繕，強制OT委外單位

去進行大型的修繕工程其實有點太強人所難，這部分應該是由公部門負擔的責任，大型修繕作業(結構、安全等)OT委外時應該是由公部門來執行。當然委外民間則要落實日常管理維護的責任，按照相關設備、設施進行定期保養與照護，譬如說有些發電機他需要定期去啟動，如果太久不啟動他可能會壞掉，所以民間需要確實執行維護工作與環境管理，避免文化資產建築物毀損。(P2-70)

Q：您覺得整體而言文化局文資處在跟道禾互動上，影響您們會有這樣的互動狀況是什麼？我在看一些文獻上有提到一些要素，比如說信任關係、目標共享、資源上的互賴、相互的理解、互惠互利的部分，您覺得影響文化局在跟道禾互動上最主要的關鍵因素是什麼，或是您有其他想法？

A：其實剛提及的都一定會有，我覺得比較是信賴和熟悉度吧！因為道禾是與公部門共同合作的夥伴，他們合作的經驗裡，與公部門配合度都蠻高的，經常合作與協助文化事務的推展。(P2-71)

Q：您剛剛有提到五年一簽的優先續約的制度，委託的話就是最多十年的委外期限？您針對這樣得委外期限有什麼樣的看法？

A：因為促參法令的規定是有優先續約一次的權利，一個合約簽訂的委外期限，事實上是執行單位依照前面說的可行性評估，去評估出來的，一個文化資產的OT案少有超出委外十年或十五年的期程，如果是ROT案的方式，因為民間投入的資金成本比較多，相對營運期限就會拉長。但OT案是由公部門修繕文化資產後，才委託民間進來營運，民間需要投入的是設備及裝修費用，投資金額不同於修復工程費用來的高，所以設定五年的營運期限，其實也能提供民間有一個成本回收的期間，對於民間的話，當然是希望營運年期能拉長一些比較好，因為他們可以更長遠的規劃營運方式，策劃未來使用和投資回收的辦法，可是對於公部門來說，營運期太長也有相對風險，當委外案件在啟動前，還不清楚日後進來的廠商是誰，如果我們設定過長的營運期程，假設出現的民間廠商營運能力不足或對於文化資產專業度不夠，那公部門對於後續的管理也會有一些困擾，如果能力不足的民間單位持續使用空間，又無法進行文化資產的管理維護，無法妥善維護文化資產管理，反而會對這個文化資產建物造成破壞，所以評估後其實還是有設定一個上限，目前評估可能就是五年，當營運績效良好則可優先續約一次，合計十年。(P2-72)

Q：如果說，換了別的廠商可能承辦人員都還要重新磨合，會不會也增加很多看不到的成本？

A：其實是一定有的，但是設想，公部門的資源假設20年期間都持續的交由同一間公司使用，雖然可能行政流程對於雙方都因為有長久的合作經驗，行政執行上會較有便利性，但是另外一方面，可能也會更需要注意營運的評鑑機制，因為文化事務其實變化和變動也很迅速，相同的活化空間可能也有其他有創意的民間單位想進駐使用，如果20年的長時間一直持續由同一個民間單位來營運，那應該提出頗有說服力的營運績效報告，或是提出實際上的營運績效成果，來說明怎麼可

以獲得委外經營權的期限這麼久，也並非公部門為了行政便利而特別圖利單獨廠商，公部門有時候會很小心關於圖利的問題。(P2-73)

Q：如果制度上面的設計可以有一定的把關，針對經營不好的或是在經營時一定要達到某些條件他們才可以繼續續約，可以提早讓經營單位比較有確定性，讓他們可以有多少成的把握知道可以繼續經營，在第九年經營時還是可以繼續投資。

A：我知道，我覺得這樣對民間單位其實也不錯，只是因為現在法規沒有訂到持續優先續約的面向，同時，我想法規沒有設定持續優先續約，其實也有回到剛剛講的公部門擔心的問題，假設民間團體真的營運上一直表現優良，持續到營運的第九年(營運最後期限前)仍有優良表現，第十年他還是需面臨空間委外營運的重新公告，事實上，民間單位若真的營運績優，對於後續的重新委外公告，仍是可以再繼續來申請，但他可能面臨到的是其他民間單位的共同競爭，但是假設先前的營運評估優良與深厚的營運管理經驗，也是重新評選時，他有優於其他民間單位的優勢。雖然民間還是會擔心公部門有多的不確定性，但這個部分，可能是說長久的年限下來，公部門也會有不同的政策考量，配合政策執行，相同的文化資產點位也可能會有執行上不同的方式。(P2-74)

Q：您也提到說沒辦法排除可能會有比道禾更好的其他單位？

A：也不是會期待比道禾更好的單位進駐，應該是說整個公部門的委外方式制度需要講求公平公開，或是後續有不同的政策考量，假設先前的委外案已提供了十年的營運期程，那下一個契約的十年，應該重新透過一次自由競爭的方式來考量，因為有的民間單位可能也會想進駐文化資產管理營運，公部門還是以開放態度，採用自由提案評選的機制來選取廠商。(P2-75)

Q：是不是採購法的宗旨是做到公平競爭，可是就促參法的主要概念，或是說公私協力的主要概念應該是不是說公平競爭而是讓這個個案能夠保持很好的營運狀態，不見得一定要在自由競爭的狀況下？

A：我覺得這個問題牽涉到還蠻多方面的思考，因為文化資產如果委外年期很長，假設十年後，這種木造類型的建築，他有可能面臨需要一個大整修的狀況，但是需要修復的時候，公部門不可能持續由民間廠商持續對外開放經營，需要暫停開放進行長時間修繕作業，如果中間修繕因此暫停一、兩年，才突然繼續履約給相同的廠商，某方面也是一種奇怪的狀態，就是公部門花了幾千萬預算修復好的文化資產點位，怎麼沒經過公開評選又由同樣的民間單位經營，所以重新評選的過程，除了公部門檢視政策走向外，也可以在期間，檢視文化資產需要修復的狀況，再準備完善後再重新開放。如果先前的民間單位過去都和公部門配合良好，在他們提出的新營運計畫書參與評選時，也應該會有入選的優勢。(P2-76)

(Q：但是他們還是會很擔心...)對呀!因為這方面真的不確定性很高，我覺得這個部分對民間廠商來說，有點算是比較吃虧的地方。但是我這方面或許可以反映給促參司來考慮，因為執行單位也只能依照促參法令來執行。但其實這個法令衡量，也應該是中央依照許多的法規專家、專業委員或是執行經驗，來討論思考後

設立的，目前規定的營運權限是優先續約一次。（P2-77）

Q：像是道禾在營運收入沒有扣除掉成本的權利金規定、委外經營期限的問題應該都有跟您反應，是在大型的月例會還是平常的私底下的反應跟正式會議？

A：都有，都會反映。

Q：您有什麼管道讓促參單位去了解這些問題，進而有一些改善？

A：我覺得基層有時蠻難反映的，因為公部門的層級制度，層級反映可能是基層先反映給研考單位，就研究發展單位他們去瞭解和分析，研究發展單位可能在反映時，不一定按照每個案件的現況，因為各個案件所反映出的各種問題，研考單位可能會先綜整再挑選後反映，所以可能就會失焦很多。另外執行單位也是會有促參司的詢問窗口，但是這個窗口就目前的詢問經驗，大多是指導第一線人員一些程序上或整體概論性的問題，執行細項或個案問題可能沒法做深入的討論，畢竟法規的訂定是以大方向和程序為主，修訂法規也牽涉到很多的面向，例如立法機構和行政機構的討論，就是各種面向都有可能，有時候基層反映的問題，層轉後可能會變得有點失焦。（P2-78）

Q：有沒有一個管道可以反應，直接反應問題？

A：直接的管道我比較不知道，這方面我比較不清楚。

Q：道禾這邊有些意見的反映是不是可以透過像是正式的會議給您，您可以反映給比較根本性改善這些問題的局處單位，以目前的政府體制的設計可能有些困難？

A：如何改善這個制度，我覺得自己其實不太知道，因為目前公部門行政設計就是層層的負責，並且有不同的專業主管機關，很多問題的反映，需要看上級單位或跨部會的協調，因為上級單位可能會接收到很多問題，也可能會去選擇說，哪那些問題需要改善修法，哪些問題可能就依照現行法規處理，其實都很不一定。（P2-79）

Q：日本在公私協力設計上有個制度是民間提案，可以直接提出來給公部門去改善但也是要看公部門願不願意照他們說的改善，決定權還是在公部門，只是說民間可以有一個比較直接的管道。

A：我覺得公部門遇到問題的時候，主要還是依法行政來執行，如果現行法規沒有特別限制，設定較為寬鬆活化，和道禾那邊的溝通討論後，公部門這邊就可以盡量協助修改合適的方式，但是剛剛說的，如果法規有特別的限制，公部門其實就沒辦法特定的放寬，變成說可能提出反映遭遇到的問題，提供上級或法制單位參考來修正法規命令，但是經驗上修法或函釋的速度沒那麼迅速，所以其實就不會說民間的要求立即的答應或改善。（P2-80）

Q：影響公、私部門合作上的影響因素中有一個是政府在法規上的設計可以讓私部門更了解委外的作法或是應該做到的，規定內容跟負擔的權利義務，如果說法律可以寫得很明確的話會比較容易去了解他們應該要做哪些事情，會比較願意去

承辦政府的業務，在參與時也比較不會有不確定感，但就我所知我們的促參法規有一些更詳細的辦法，法規上都有詳細的規定，目的、做法、內容都是相當明確也是公開的，但是民眾還是對部分不了解，您是怎麼看待這件事？

A：不了解的部分確實常遇到，因為我覺得我遇到法規有時也不是說這麼的瞭解，因為促參案在執行上，我們可能會遇到很多不同的狀況，那這個事情的適法解釋，有時候很難清楚詮釋，我覺得不止民間，有時候公部門也會不太清楚，有時候都還是要打電話去更專業的單位來詢問，(Q：解釋方向是指難以理解這個法規的?)遇到問題後應該怎麼操作，或是問題的限制是什麼，但是因為是透過電話詢問的，通常也只能先引導你處理一個大方向原則問題，意思是詢問法規的解釋通常是提供字面或原則上的處理態度，但是實務上執行面的問題，就會不知道如何適用法令的程度。以往經驗也曾經詢問主管機關後，主管機關可能解釋法令字面後，還是會要求執行單位依權責思考處理，所以這時候遭遇的問題還是很難去確定解決，所以我覺得執行業務上有時候是真的不太熟悉法令面向。(P2-81)

Q：您覺得這會不會導致私部門不敢去承接政府業務的原因，對於法規的不了解？

A：我覺得這是其中一個原因，可是就我目前參與案件的經驗上，我覺得最大的因素，是與公部門合作有很多的不確定性，因為牽涉到文化資產修復或整修的期程，公部門有時候比較難掌握時間，有些審核，民間可能會較有效率比較快，可是公部門需要很多專業機關的審核，那其中一個機關有不同領域的專業意見，可能就需要修改個別方案的內容，整體就拖到全案的審核時間，另外一個民間對於促參的資訊，可能還沒有那麼熟悉，因為一般民眾對公部門可能不會特別去注意有公有建物要做委外營運，我感覺一般民眾對這些訊息應該沒這麼的普及知道，除非真的是有心的，才會特別在網站上看促參公告，然後去評估有哪些點位、製作投資執行計畫書。(P2-82)

Q：對於公部門作業比較冗長，會需要花比較多時間，也有一些不確定感，加上訊息的不足夠。您說的訊息是指委外的訊息，還是對於怎麼樣去參與政府的OT案？

A：委外的訊息是其中之一，另外方面是，雖然現在有慢慢在推廣促參案件，像是林百貨、演武場其實都有在推廣，但是我覺得政府沒有展現出，那哪些地方特別是公私合作的那種訊息成果。(Q：讓民眾知道說其實這的地方經營得很著名，但他不單是公部門自己營運的，是透過跟民間單位參與合作營運，那民間也可以做到像這樣的活化再利用。)就民間單位也能有承擔文化資產營運管理的能力，所以可能會吸引其他的民間想要來參與其他案子。另外一方面就是公告訊息要更公開清楚，因為可能每個案件的公告還是會不夠普及，像是有些民間文化、教育團體為主的單位，都不熟悉這些訊息。(P2-83)

Q：像這個訊息的問題是不是公部門比較可以去改善的地方？

就我知道的部份，促參訊息應該都是發佈到財政部的網站上，因為有個固定的公告方式，另外的部分，就是透過招商前舉辦的說明會，會盡力多邀請一些符合評

估的民間單位，因為在招商之前都會辦說明會，並邀請一些廠商來瞭解案件內容，但是廠商不一定都會想出席參與。(P2-84)

Q：邀請廠商是怎麼邀請的，有很多很多的廠商？

A：招商前，會有做先期規劃、可行性評估等，評估完之後，這個點位可能會適合那些營運模式，在相關的報告書裡面也會評估適合這些點位的廠商需要有哪些能力，那我們可能就會詢問那些廠商意願，譬如說春水堂或是玫瑰園等等。(Q：從一些耳聞上覺得比較傑出的廠商下去邀請?)對。(P2-85)

Q：這麼說來是不是促參司要再更多推廣讓民眾了解委外案的資訊可以在這邊看到？

A：我覺得促參司應該都有在推廣，可是我覺得公部門的推廣方式和民間的推廣方式有點不同，因為促參司每年都有辦理促參的講座，但是有可能都對象都比較多提供給公部門，所以可能民間知道得比較沒有那麼多，但先前提到促參面相有很多種類，所以對於文化資產類別有興趣去的民間單位，可能不是財力較深厚的廠商，剛剛說的促參案件也有那種好幾億的投資案，可能像醫院、交通設施等，很多種，所以說不定對於不同領域的廠商就會注意其他類型的促參資訊，所以某方面可能文化資產場館的營收相對獲利不多，還需要投資一定的金額，民間單位可能意願就會降低。(P2-86) (Q：不會去注意他或是比較不吸引。)

Q：您覺得在文化事務上的一種誘因，類似娛樂捐的概念，民眾如果購買文化類的產品，或是參加文化相關活動可就可以抵稅，可以增加民眾參與文化活動的動機，相對的從事文化事業的單位也可以有比較穩定、更多的收入，您覺得這是一個可行的方案嗎？

A：我覺得蠻可行，可是這種方案感覺應由中央來立法，地方政府配合執行。就我目前知道的，臺中市也想要推動文化資產基金的概念，過程中還需要克服法制面的問題，同時也要評估執行的能力，因為假設民眾對於文化資產沒有責任感或是喜愛的意識的話，事實上他也不會想要捐助或獎助公部門這方面的事務。(P2-87)

Q：因為是稅務上的改變所以需要中央單位這邊要有所改變，您是這個意思嗎？

A：我覺得是這樣。因為感覺稅務機制還是透過法規的訂定後推動較為妥善，單純以行政面來執行稅務方面制度，還是建議提出問題反映給法制人員進行法規的研擬。(P2-88)

Q：您提到的是說民眾在文化上的支持或是參與上比較缺乏....

A：對，因為我覺得各縣市的民眾對文化資產的參與支持度都不太一定，這邊意思是指類似收取門票或消費參觀的能力，就是可能臺北大都會消費能力較好，然後中南部或其他縣市就消費能力相對較低。(P2-90)

Q：日本有方案有關融資，政府跟銀行合作，民間不用提供擔保，銀行貸款給民間單位，透過零利息的方式，補足民間財務上的困難。

A：我想問說他們的限制是民間單位是要用在什麼用途上才能去借貸嗎？

Q：銀行會先評估民間單位未來的發展，當然也有條件設定在審核上面，才會願意貸款，就銀行來說他可以有公益、形象上的提升。但如果說臺灣或是臺中市可以有這樣的制度...

A：我覺得可以，但是好像還是蠻困難的，因為我覺得這個面向，要看銀行的態度有沒有意願要與文化資產合作。(Q：您覺得政府會願意用自己的信用去跟銀行溝通、合作嗎?)這個我不太清楚，沒有這樣的經驗，因為蠻少跟銀行合作的經驗，文化資產有時候遇到銀行業，他們有時也蠻反對指定或登錄的，因為銀行可能管理許多不動產，每當我們指定或登錄他們的財產為文化資產的時候，事實上銀行往往是先提出反對的訴願，因為他們覺得財產被限制了，對於一些銀行或財團他們的優先考量會再財務面向，當不動產使用被限制後，他們會有許多使用上或買賣上的疑慮。(P2-91)

Q：民間經營單位比如說他們經營的是文化事務、文化相關活動可以去申請文化局的補助，可以讓民間單位有更多的動機去做這些事情，您覺得政府可以透過提撥固定經費獎勵民間做特定的活動或指定用途，您覺得怎麼樣？

A：其實政府對民間有提供文化資產的補助制度，但是大多是小額方面的管理維護或是一些修繕補助上。可是公部門編列預算有很多的限制，文化局單位雖然很希望補助有心的民間單位，因為民間單位可以有創意和活力，來執行許多文化業務，可是問題是公有的財政預算也是有限，預算分配上可能已經用於執行各種領域中，那後續經營文化相關活動就剩餘沒多少預算可以提供給民間單位來補助，因為年度預算有限，公有文化資產本身又很多的場館要修繕要維護，要再補助民間團體，事實上也沒什麼經費了。(P2-92)

Q：如果市政府不論中央或地方可以設置民間表現傑出的團隊名單，比如說透過他們有得過金擘獎的榮譽，政府可以把這些得獎的名單給予企業去捐助，企業捐助可以免稅，也可以補足民間經營上的財務問題或是鼓勵他們繼續保持良好的經營方式，您覺得這樣的制度是可行的嗎？

A：以企業捐助民間是很好的方式，但是實際在操作上，我不太懂得如何操作，或許會遇到的是一些法規的面向，或是募捐款制度的限制，相關程序我不熟悉，所以我就覺得還要克服一些法令面向。像是政府單位其實是不能私自與民間募款，其實都有一些法律的限制。但像是政府提供名單予企業界，我不確定後續可否執行和執行的介面怎麼操作。(P2-93)

Q：請您評估道禾所獲得之金擘獎榮譽的意義？以及道禾獲得金擘獎對於文資處、文化局與演武場附近的居民，在心情、想法以及實際的行動上有哪些的影響？

A：金擘獎的獲獎類別有頒發給3種單位：民間機構、公部門和評估團隊，演武場由公部門和民間機構皆獲得金擘獎的獎項，特殊意義除了是臺中第一個文化資產委外獲得金擘獎的案例，對公部門而言，更算是一個參與和辛苦付出後的肯定，演武場的獲獎其實也是在履約期限的尾聲，中間的過程經歷很多磨合，從委外一

開始的不確定性，到履約期間的合作協調，演武場慢慢的活絡與打開知名度，到最後獲獎，也算是勉勵執行人員的一種肯定，和給予公部門繼續執行其他委外案的信心。針對實際行動的影響，金擘獎的獲得應該實際的助益是幫助道禾執行場館的優先續約權和程序。(P2-94)

Q：請您舉例，文資處等相關單位是否曾參與道禾舉辦的哪些活動、課程，該活動在何時舉辦呢？請您評估道禾舉辦活動的成效，以及哪些成效是足以建構讓您或相關單位信任道禾所經營品質與策略的基礎？

A：道禾每年舉辦的活動數量其實非常多，無論官方或非官方的活動，文資處內也都會以不同形式參與，有關活動的成效，不外是參觀人數和營運收益的考量，另外更重要的是一些參觀民眾的回饋意見，常有正面性的回饋，也增加委外營運上的信心，針對第一線的執行人員，其實在整個委外的執行上，主要是進行溝通媒合的橋樑，有關怎麼信任道禾經營品質的基礎問題？其實對執行人員來說，在經歷長久的合作上，可以感受到與道禾的協調上，可以相互的合作共事，雙方都可執行相互的責任，並且共同找出問題點來解決，這個過程很難以數據文字說明，但是呈現在雙方合作的默契中。另一方面文化類場館的營運，也會重視一些美適性的感受，這方面道禾對於活動的美感設計與行銷品的設計，除了可符合歷史建築的脈絡氛圍，也都具有相當的視覺美感。(P2-95)

Q：請您說明文資處與文化局如何協助道禾經營演武場？請您評估道禾主管領導經營演武場的成效？

A：關於公部門協助經營的項目，主要是可以協調一些活動舉辦時所需的基礎設施借用，例如提出流動廁所或是場地租用等行政流程，針對文化資產維護提出專業性的建議，同時當道禾提出一些營運上的需求時，由公部門來釐清一些法規限制或進行可協助的部分。此問題有些難以用文字說明評估回答，但針對我們執行人員，道禾的主管們都是非常友善的夥伴，雙方常能合作溝通，發生狀況時也能立即通報，並共同合作解決問題，使演武場的營運能持續成長。(P2-96)

Q：請您評估演武場的經營，各自對文資處、文化局、道禾哪些專業能力產生哪些影響？

A：這邊就自己的一些經驗，有關公部門，就文化資產的委外上，可以有更多不同營運想法的刺激，也活化公部門對於文化政策執行上的策略，對基層執行人員在執行上，也可以深入瞭解文資法與促參法規，針對2者在實際執行面向上產生的問題進行思考與解決。關於道禾專業能力產生的影響，可能比較無法準確回答，但是在營運的過程中，道禾應該有獲得對於文化資產的保存與維護的許多專業經驗。(P2-97)

Q：我的問題問完了，謝謝您接受訪談。

編碼代號：P3

訪談對象：臺中市西區利民里里長

日期：2017/02/03

地點：里長辦公室

Q：請您評估目前演武場委外經營狀況。

A：以政府古蹟修復的一些要展觀光景點，我覺得以武德殿來講算很不錯的，你知道武德殿得到金擘獎嗎？我覺得他經營得非常好，算是蠻不錯的委外經營。

(P3-1)

Q：您覺得好在哪裡？

A：我覺得是六藝本身的形象跟經營方向，他是道禾文教基金會，所以他不像一般財團以營利為前提，所以一開始並沒有那麼多攤位，他剛開始都是做本身的，譬如說六藝書數那方面的經營、形象。(P3-2)

Q：本身組織的品牌形象？

A：對，我覺得蠻不錯的，而且蠻用心的。

Q：特別是那些地方很用心？

A：我覺得他們出發點給消費者他不是以營利方向，而是以藝文為方向，而且很用心把環境整理的非常好，小細節、周遭環境，他們會加一些自己的想法概念，因為他算是歷史建物，不能亂動，所以在不違反歷史建物之下添加很多元素進去，比較有人文氣息的味道。(P3-3)

Q：您覺得禮樂射御書數這些人文的經營，這些對於民眾有什麼意義？

A：他做這些東西跟本身建築很搭，就是協調性非常好，就有那種味道，尤其現在要找到這種，有硬體在可是如果沒有軟體，政府很多東西都變成蚊子館，硬體出來後政府沒有人經營，只是開放、掃一下地，然後給人看，看久了大家覺得沒什麼，因為都一樣，如果後來沒有軟體跟吸引人的地方，後續就沒辦法再撐下去，後面人就會越來越少，就沒有看頭。可是他們有不斷推陳出新，他們有時候會邀我們里民、長輩，每一季都會有茶藝的、品茶、茶藝文化，有時候會邀請我們長輩去，參加品茶，蠻有味道的，很細心而且我覺得氛圍非常好。(P3-4)

Q：您為什麼會想參加這個活動？

A：他們邀請我們的，我跟館長互動非常好，他們會邀請我們這裡的長輩，當然人數沒那麼多，比較是長輩為主，所以他們跟地區性的互動其實也蠻不錯的。

(P3-5)

Q：跟地區性的互動，有哪些有互動您能再詳細說明嗎？

A：基本是他們找我，看他們有什麼活動，基本上都會告知我，他們直接就是會邀請我們的長輩，甚至有些優良志工，邀請去參加他們茶藝文化品嚐會，算是茶

藝文化的推廣，茶藝、茶道我覺得都很正統，感覺很有意義。他們茶道是其中一種，其實他們很多像是劍道，可是劍道是屬於較年輕人的嘛！茶道會比較偏向我們長輩，這方面就會找周邊的...(Q：居民、長輩?)都有，甚至會有另外他們自己的管道，邀請一些貴賓參加這些活動，這個我覺得都是襯托出來整個道禾六藝武德殿氛圍的不一樣。(P3-6)

Q：您有哪些幫忙推廣道禾活動的管道嗎？

A：沒有，其實不用，他們本身就已經非常有能力，只是有活動會邀請我，甚至放一些訊息出去，我覺得他們本身規劃就有這個能力，今天能夠成功本身就有規畫能力。(Q：有專業。)對對對，這個是他們民間自己經營的，政府本身就沒有這個專門的能力去規劃，他們私人就有能力去規劃。(P3-7)

Q：您有跟演武場道禾一起協辦活動嗎？

A：也沒有，其實也都不需要，他們本身能力就夠了。(P3-8)

Q：您了解道禾跟在地有哪些互動？

A：因為他們是屬於比較...那個區域是有時候去休閒一下，基本上屬於藝文書數那些廣泛的經營，不是只是地區性而已，課程活動都蠻廣泛的。只是他們會很客氣，有什麼活動覺得可以給我們這裡長輩去感受一下就會邀請，因為其實那些都要費用的。(P3-9)

Q：您覺得參加那些活動有哪些收穫？ A：去體驗一下那種氛圍、環境的感覺。(P3-10)

Q：有舉辦不同活動，年輕人、長輩都可以參加，民眾接受度怎麼樣？

A：不錯呀！去體驗一下不一樣的感覺，正統的茶道文化，因為他們都有老師，跟我們一般喝茶不一樣，是另外一種感受。(P3-11)

Q：會不會因為收費比較高，使得民眾接受度不高的問題？

A：對，所以比如說，老人家去，老人家會比較保守，他邀請老人家就會去參加，尤其邀請的是老人家，像我們里比較有付出的環保志工，他就會招待那些人去感受一下，我覺得他們上課的老師程度都比較高所以我覺得收費會比較高，但是他們還是有辦法經營，畢竟有那個層次需求的人，應該也會有那種人參加。(P3-12)

Q：您覺得大概是什麼樣的人會需要、會參加？ A：其實我不了解。

Q：您覺得在地居民是怎麼去看演武場的，演武場對在地區民有什麼樣的意義？

A：還好，沒有什麼特別大的影響，因為畢竟在我們這一帶的尾段，他不是在我們里裡面的中間，他要過馬路，我們的里民過馬路就幾乎沒有里民了，只有學校、機關，那裏都空地了，那邊居民幾乎都沒有了，居民在過馬路的另外一邊，所以那邊過去都沒有居民了。他們都是光明國中還有演武場，其他都是攤位的地而已，所以基本上沒有什麼影響，他們有時候會去走走這樣子。(Q：所以是交通的關係所以...?)對，可能那條馬路很大，林森路車輛很多，他們有時候會去走，但不像我們出去就馬上前面就公園，所以我們會去走但是反而會去外操場走走運

動比較多，反而那裏是外地來的比較多，開車的人來的非常多，因為他在大馬路旁，所以有的人經過看到很好奇，今天沒有來，下次在開來就從那邊開來了，車流量蠻大的進進出出。而且現在年輕人一上網，手機一上網就看到，某個角度看起來很漂亮就會很想來看看，其實全部都是外地來的真的多。如果在地居民又是老人家就比較不方便。所以老人家過馬路比較不方便，沒有錯。(P3-13)

Q：您覺得可以怎麼樣讓更多在地民眾參與演武場？

A：因為我們這裡年紀都較年長一點，其實演武場比較偏向...應該算年輕外人，也可以這麼說，你看劍道，老人家怎麼拿那根劍，劍道是他們很主體的東西。(P3-14)

(Q：比較適合高齡者的還是茶道。)對呀!阿那個茶道其實就是你知道嘛他收費比較高，因為不一樣的氛圍，如果說邀請，老人家當然就會去感受一下，就這樣子而已，他的群眾基本上都是外地來的，百分之九十九以上都是外地來的。(P3-15)

Q：外地或是在地民眾來參與演武場，演武場有什麼價值吸引他們來？

A：第一個應該都是新鮮感、不一樣的感受，他是歷史建物，這種東西本來就越來越少，第二個他又有整理起來，第三個又有人經營，環境整理得很乾淨，環境一定要很乾淨，才會有第一件，再過來就是他的後續的一些軟體的推出、推陳出新。(P3-16)

Q：這樣的硬體的利用加上軟體的搭配，您覺得對於來參與的民眾而言有什麼價值？

A：我覺得來這裡的人蠻多的，每個人對於參觀的價值觀、想法是什麼，來這裡參觀，我在想第一個是交通方便，停車很方便，周邊沒什麼住家，也不會影響到人家。再過來是雖然占地小，但是道禾把他整理得，小而精的感覺，有那種味道出來，尤其現在要找出有那種氛圍的歷史景點，雖然很多可是他算比較有在經營的、用心的一個點。而且我覺得包給一個民間機構去統籌營運整體會比較好。(P3-17)

文學館你有去過嗎?他是最近才成立的，是日式建築是屬於宿舍型的，現在還沒有外包出去，雖然是新的可是比較零散沒有主題，只是讓人家看一看、照個相。

(Q：觀光休憩的場所?)對。(Q：那演武場也是休憩場所嗎?)對，也是，有一些活動，甚至你知道嗎?有一次他還在人很多的時候把劍道學員帶出來在外面表演給人家看，就給民眾看，他會做這種動作，會讓那種氛圍更強烈。(Q：可以讓大家更感受到...)現場的感覺。(P3-18)

Q：政府把演武場交給道禾經營，您覺得他有什麼優點或可以再改進的地方？

A：我覺得交給他其實以政府政策的景點交給民間機構，我覺得交給道禾，說不上什麼需要改進的，我覺得既然得到金擘獎應該有他的條件，應該算不錯的，整個營運、經營、策略方向我覺得蠻不錯的，畢竟是這方面專業，加上本身主題、整個道禾六藝、基金會就是這樣的主題。其實我覺得剛開始經營的時候他們不會

賺錢，他們沒辦法開餐廳，基本上民間財團可能不會進去、不會賺錢。(P3-19)

Q：這個場館是用OT的性質委外，如果是BOT的性質的話就可能比較能賺錢？

A：對，BOT要進到古蹟，大家可能就不想接觸這一塊因為古蹟限制比較大，很多法規很囉唆。(P3-20)

Q：您對於政府將文化資產委託給民間經營有什麼看法？

A：基本上我蠻贊同這個委外經營模式，畢竟後續要經營不是只有建硬體而已，要很多人力物力，要專業投入，基本上公務員要做到這種程度...公務員只是做到公務員該做的事情，可是後面是要去規劃的，要給蠻專業的民間機構去經營，而且雙贏阿!政府第一個不用花費精力去整修維護、打掃，第二個又可以收租金。只要民間要形象做得好的話，他會把他整理得讓民眾接受性高，而且他們隨時再調整，政府比較沒有彈性，民間機構比較有彈性，所以他們會隨著民眾取向跟需求去慢慢琢磨，找出最好的方向。(P3-21)

Q：您覺得道禾有為了民眾需求而做調整？

A：應該不錯，今天能夠做到這樣子表示他們吸引到民眾很願意去那裏，去走一趟，而且有的不只一趟，人越來越多，表示有他的價值存在，以那麼小的點，他不是很大片，那麼小的點算不錯了。我覺得重點是周邊的交通很重要，停車是最大立基，今天他這個點如果在臺北市的區裡面，我看沒有辦法，大家開車過來馬上就停車下去，停車是一個很大的立基。(P3-22)

Q：臺中市役所委託給古典玫瑰園、演武場給道禾，這樣的把文化資產委託給民間經營，對地方居民有什麼影響、對居民有什麼意義？

A：我覺得這幾個點都讓現代人生活，有不同品味的東西，比較有氛圍，有點都是偏向懷舊的東西，那現代人就是蠻想要這種感受的，跟一般生活住宅不一樣，有時候會去感受、回味一下那種感覺。雖然當然我們也不是那個時代的人，你們更不是，只是我們在小孩子時比較有一點點感受到，雖然沒有完全一樣，可是有那種對現代生活不一樣的感受。(P3-23)

Q：您認為政府把演武場委外的目的是什麼？

A：我覺得這些人力、專業人力，政府好像沒有，政府覺得應該委外經營，給比較適合的民間機構會有比較成長的空間。因為我們很多景點，像市役所以前整理好，結果只是政府在經營，就給外面的人來掛畫展，讓人參展，免費的喔!我在這裡進出，基本上有時候看不到人進去，放在那裡還不如在這裡經營，民間比較有活力，我想政府應該看透這一點。(P3-24)

Q：所以政府委託民間經營的目的是想要活化、讓更多人參加？

A：應該要更多人才對，把他活化，政府知道自己後續軟體能力，沒有專業人才。(P3-25)

Q：您認為整體而言演武場經營對地方有什麼影響？

A：還好吧!影響嗎?應該不會吧!因為他不是污染啊!而且他是藝文機構。在環境

就是，我們這裡是文教區嘛!把我們這裡整個文教區的氛圍提的更實在，很搭配，完全就是文教區的氛圍，我們這裡是機關、學校。對民眾的話會感覺這裡生活環境更好。(Q:讓民眾回流嗎?)很多人想來這裡買房子，我們這裡沒有房子可以買，因為這裡全部都是公家機關，臺中市這裡算是政府機構發源地，所以這裡都是老舊房子，所以沒有什麼新房子，所以很多人住久了就沒有離開，就沒有辦法有房子買賣交易，也沒有什麼新的地可以建，在地的人住久了老人家就不想離開這裡了，因為這裡住得很舒服。(P3-26)

Q：您覺得道禾可以經營演武場經營得這麼好的關鍵因素是什麼？

A：最主要是他們本身的經營策略方向，他們很用心去做這一區塊，政府把主體交給他們，其實很多小細節都是他們點綴的，這都很重要，其實只要找對人，他們用心的話真的都不錯，當然點很重要跟周邊的交通。(P3-27)

Q：您對於促進民間參與政府業務的規範了解嗎？ A：不了解。

Q：請教您有關政府委外資訊的公開性，民間部門對於經營文化資產的法規、知識這些資訊的了解程度？

A：這個文化局好像都會上網，招標、廠商資格我記得都會上網，有個情形，今天政府如果要委外，譬如說道禾是個不錯的機構，會希望找體制比較好，就是整個營運、形象非常好的，政府都希望找這樣的，他不要那種插花的，找像道禾就是很資深的，像古典玫瑰園他們就經營非常好，重點是形象非常好，政府都希望這種的進來，因為他不會因為這個打破他形象，會用心經營，會把資歷放進來。不要一個成立兩年的公司，就進來招標，政府不希望這樣的。(Q：道禾成立二十年...)很久了我兒子讀他們的幼稚園，今年已經三十幾歲了，所以他們是一個長期經營的機構。(Q：他們以前從來沒有跟政府合作過，但是政府還是願意給他們經營。)政府能力有限，政府並不是做商業行為的，因為某一些這個多少跟商業有關，因為你要的是群眾進來嘛!一定要跟商業有點結合，文化還是不理，或是一點點，你要怎麼吸引人進來?這個就是民間機構才有這個資源，政府沒辦法這樣子，所以政府有委外的趨勢我覺得是正常的。(P3-28)

道禾比較注重主體，但他們總要有收支，他們的收支比較高一點，因為他們層次不一樣，不像一般社區發展協會，那種是比較平民化的東西，道禾的層次比較不一樣，但是這裡的氛圍就會有那種文教區的氛圍非常好，對我們這邊生活水平是正面的影響，起碼是那種讓環境比較悠閒、生活化，這種點就是慢活休閒得生活型態。(P3-29)

Q：我的訪談問題到這邊，謝謝您。