

第二節 運動設施委託民間經營管理效益與問題探討

10-12

壹、委託民間經營管理之定義

一般所謂之「委託外包」泛指政府部門透過契約關係將部份貨品或服務委請民間提供或辦理而言，也就是政府向另一團體或個人購買服務或約定提供貨品給社會大眾之服務輸送方式。而政府將已興建完成的建設委託民間機構來經營，這種委託經營的方式一般都訂有一定期限，為大家所熟悉的公辦民營或公有民營(何曉瑛，民89)。

何曉瑛(民89)「臺灣地區公立棒球場委託民間企業經營管理之個案研究—以臺南市立棒球場為例」研究中引用 Rehfuss 於 1989 年提出之適合委託外包的情境有：(一)節省成本、人力需求減少、服務範圍較不受限，是民營化的主要理由；(二)可以有效監督管理；(三)從中獲取先進技術及特定服務；(四)得以建立標竿成本圖樣；(五)避免管理及政策過度僵化；(六)政治考量及其他理由(例如基於節省機具與人力、為了通過具爭議性方案等)。

貳、運動設施委託民間經營管理效益

何曉瑛(民89)「臺灣地區公立棒球場委託民間企業經營管理之個案研究—以臺南市立棒球場為例」整理運動設施公辦民營效益之相關文獻，節錄並分析如表 2-2-1。

表 2-2-1 運動設施公辦民營效益相關文獻整理表

學者姓名	文獻 年份	內容
曾國雄	民 82	大型體育場所(如體育場、足球場)，由政府投資興建交由民間財團經營管理，其經營最大原則是盈利為目的，可以說是純商業化。其優點如下： (一)減輕政府人事維護負擔，且每年(月)尚有場租可收。 (二)提升運動技術水準，滿足觀眾需求。 (三)帶動職業運動蓬勃發展。

表 2-2-1(續) 運動設施公辦民營效益相關文獻整理表

學者姓名	文獻 年份	內容
宋維煌	民 89	<p>公造民營之優點如下：</p> <p>(一)使透過政府與民間之集體參與，使公益與私利獲得適當調適。</p> <p>(二)不但可減輕政府負擔，更可增加民間自我實現能力，使政策推行更順利。</p> <p>(三)在管理上，追求經濟效益之最大利潤，增加品質及使用強度。</p> <p>(四)減少人事支出，增加收入，提高會員參與感、責任感。</p> <p>(五)減少行政干涉會計程序。</p> <p>(六)鼓勵俱樂部的組織、協助推廣全民運動。</p> <p>(七)確實執行使用者、受益者付費的觀念。</p>
鄭志富等	民 88	<p>過去的運動設施公辦公營的好處在於政府可以完全掌握所有人力、物力與財力等資源，但是其經營管理績效則一直為民眾所詬病。而我國縣(市)公立體育場的開放使用率偏低，造成運動設施資源的閒置與浪費。後應積極結合與運動設施有關的績效管理理念，訂定合宜的開放策略措施，並加強宣導開放事宜，以提高運動設施的使用率。</p>

歸納上述學者之看法，運動設施採公辦民營方式，具有減輕政府人事維護負擔、增加收入、增進營運管理績效、提高設施使用率、帶動運動風氣與提升技術水準、可協助推動相關運動政策，以及落實使用者、受益者付費的觀念等效益。另外就民間業者而言，公辦民營可增加其自我實現能力，亦是使政府公益與民間私利獲得適當調適的機制。

參、運動設施公辦民營之風險探討(以游泳池為例)

根據許卓塵(民92)「學校游泳池公辦民營風險與應變措施之研究—以大台北地區中等學校為例」研究結論，學校游泳池公辦民營的風險因素有：

- (一)政治風險：招標之前的政治力介入、學校行政權責不明。
- (二)法律風險：公辦民營的合法性、合約內容的公平性。
- (三)不可抗拒風險：限水。
- (四)營運管理風險：機械設施適用性、機械維護與水質保養。
- (五)移轉風險：廠商的移轉風險、學校的移轉風險。

其提出解決學校游泳池公辦民營風險的有效應變措施有：

- (一)政治風險的應變措施：維持公開、公正、透明化的甄選程序；學校成立專責的對口單位。
- (二)法律風險的應變措施：詳細訂定學校可遵循的法令準則、在程序上學校必須先向主管機關核備、學校與廠商訂定詳細的合約。
- (三)不可抗拒風險的應變措施：政府限水政策的重新考量、延長合約期限。
- (四)營運管理風險的應變措施：學校須尋找有專業背景的營建商、學校須尋找有經驗的游泳池廠商、合約內容必須詳細訂定學校與廠商的權責。
- (五)移轉風險的應變措施：擬定明確的移轉程序；保留專款以供游泳池設備維修；以保證金的預留，供非委外期間的費用；擬定適合的合約條件，達成雙贏局面；清楚劃分設施折舊損壞的責任歸屬。

歸納而言，學校游泳池採公辦民營方式可能面臨政治、法律、不可抗拒、營運管理、移轉等風險。為避免上述風險造成學校損失，建議學校可成立專責對口單位，並與民營廠商訂定明確、適合及詳實的合約內容與條件(如權責、移轉程序、保證金或專款應用制度、折舊損壞責任歸屬、因應不可抗拒風險之作法等)，俾便雙方共同遵循，降低風險影響達成雙贏局面。