



學校游泳池以 ROT 與 OT 方式委外經營之研究

張川鈴 / 國立臺灣師範大學

鄭志富 / 國立臺灣師範大學

摘要

本研究旨在解析我國學校游泳池以 ROT 與 OT 方式委外經營之成功因素，並探討委外經營後產生之問題困難與解決策略。以擁有室內外游泳池並成功委外經營之各級公立學校共 42 所，相關之行政人員 42 位（大專校院 2 位、高中職 14 位、國中 9 位及國小 17 位）及業者負責人 26 位為研究對象。利用文件分析法及訪談調查法蒐集資料，並以次數分配、互動模式與類屬分析方法處理。研究結果發現，學校之主動積極及學校位置合適與人口結構水準高之良好市場條件因素，為促使 ROT 方式委外經營之重要關鍵。地方稅款繳交及游泳教學政策不落實影響業者營收，為 ROT 方式委外後之主要困難，應以修改地方稅法減免規定及政府補助經費之策略解決。另 OT 方式委外經營之成功因素，則以地點合適之良好市場條件及設備新穎為主要考量因素。在 OT 方式委外經營之學校中，主要問題為游泳池老舊設計不良增加業者經營成本，解決策略為規劃以 ROT 方式委外及與校方溝通協調尋求協助。結論顯示，足夠居民人口數之市場條件及積極之行政配合態度，為學校游泳池委外經營之成功因素，應作為學校游泳池委外經營之重要參考依據。委外經營後須以互信互惠之公私夥伴關係理論為基礎，雙方共同協力解決經營所面臨之問題困難。

關鍵詞：成功因素、訪談調查法、公私夥伴關係理論



Outsourcing Management of School Swimming Pools in the ROT and OT Types

Chuan-Ling, Chang / National Taiwan Normal University
Chih-Fu, Cheng / National Taiwan Normal University

Abstract

This study analyzed the success factors, difficulties, and solutions associated with outsourcing the management of school swimming pools according to the ROT and OT types. A total of 42 administrative staff members of public schools with outsourced swimming pools (2 from universities, 14 from senior high schools, 9 from junior high schools, and 17 from primary schools) and 26 dealers working for outsourcing companies served as the subjects in this study. Document analysis and interviews were used for data collection. Descriptive statistics, interactive mode, and categorization were used as instruments for data analysis. The results revealed that the success factors of the ROT type were the positive attitude of school administration, a suitable school location, and high local population levels. Amendments to the local tax policy and government subsidies were the solutions to the problems of the schools applying the ROT type. The success factors of the OT type were a suitable school location and new swimming pool facilities. The adoption of the ROT type and effective communication between schools and dealers were the solutions for schools applying the OT type. In conclusion, a large population size and positive administration attitude are the key factors contributing to the success of outsourcing the management of school swimming pools. The results can serve as a valuable reference for schools considering outsourcing the management of swimming pools. Schools and dealers should cooperate based on public – private partnership theory to solve their differences.

Keywords: success factors, interviews, public-private partnership theory



壹、緒論

一、研究背景

現今由於我國政府財政日益困難，與民間企業合作推動公共建設已為時勢所趨，希望藉由政策規劃及法源建立充分提供誘因，以 BOT (build-operate-transfer)、簽約外包及公辦民營等委外經營方式來提升經營效率，鼓勵民間企業投入資金，加上豐沛的創意及經營之活力，彼此相輔相成加速國家整體競爭力，並為政府民間企業及人民共同創造三贏局面。

政府在 1994 年前除了「獎勵民間參與交通建設條例」外，並無專有之委外相關法規，為因應時代需求在 2000 年 2 月 9 日由總統公佈「促進民間參與公共建設法」（以下簡稱促參法），至此已為民間參與政府公共建設建立重要之法源依據，所有關於促進民間參與公共建設之案件，皆應以相關法律規定辦理，此法針對重大公共工程建設之投資案件，即給予民間業者在融資及租稅方面諸多優惠，希望藉此吸引民間業者投資經營我國公共建設。（行政院公共工程委員會 [工程會]，2006；陳財福，2005）。而在有關校園運動場地開放之相關法令沿革部份，政府已訂定相關法源依據，期待學校基於不影響學校教學使用及校園安全之條件下，應訂定運動設施管理開放辦法，以提供鄰近居民使用，增加運動風氣及優化生活品質。但目前基於校園安全及相關會計制度限制下，學校運動設施開放之成效仍顯不足（詹正豐、郭文仁，2003；廖尹華，2008）。

回顧近年政府推動有關水域及游泳運動之政策，教育部先於 2001 年開始推動「提升學生游泳能力中程計畫」，期盼能透過計畫之實施能有效提升學生游泳能力（教育部，2001），繼而行政院體育委員會亦於 2002 年 8 月，開始實施「海洋運動發展計畫」，希望藉由辦理海洋運動發展相關研究、加強海洋運動宣導及輔導舉辦海洋休閒運動之內容，達到建構優質海洋運動環境及落實海洋休憩運動之推展等具體目標（行政院體育委員會 [體委會]，2002）。此外，教育部於 2003 年 11 月 27 日公佈「推動學生水域運動方案」及 2005 年 5 月 17 日核定「確立海洋臺灣的推動體系—推動學生游泳能力方案」，期望透過專案計畫，在培養活力青少年的前提下，豐富民眾休閒生活，及落實政府推動「活力臺灣、健康國民-提升健康活力品質」之主要政策目標（教育部，2003，2005a）。



眾所周知，目前多數學校運動設施開放仍以游泳池及體育館，具備高收益之場地為主（詹正豐、郭文仁，2003）。根據教育部（2005b，2006，2007）之研究調查發現，我國學校游泳池在 2005 年時，委外經營之學校數目為 53 所（占 12.41%）；2006 年為 63 所（占 15%），至 2007 年已達到 76 所（占 17.67%）之多，顯示我國學校游泳池委外經營之數量雖已逐年成長，但比例仍低。如何利用各種管道，鼓勵民間商家業者投入資金興建游泳池，或協助學校經營增加使用人數及整建擴充硬體設備，實為政府及民間應共同努力之方向。另針對學校游泳池委外經營之方式而言，根據過去相關文獻（王凱立、黃世孟，2002；洪嘉文，2003），我國學校游泳池委外經營時，在各種環境及因素考量之下，較可行的方式為 OT (operate-transfer)，其次為 BOT 及 ROT (rehabilitate-operate-transfer)。促參法內容明定，ROT 方式委外經營，為我國各級公立學校既有之游泳池設施，依規定法令作業程序，交由民間業者投資整建或擴建，並訂定契約委託民間業者經營，待期滿後再將設施轉移給學校，經營業者投資金額較高，考量投資報酬率經營年限也較長。而 OT 則是將學校既有之游泳池設施，透過規定法令作業程序，以簽訂契約方式委交民間經營管理，契約期限屆滿後再歸還給學校，以此方式委外經營之學校游泳池通常具備較佳之硬體經營條件，業者不需投資太多改善設施經費即可接手營運。然而，調查研究（李英傑，2008；林裕涵，2009；邱臣右，2008；張輝政，2003，2006；許建民，2010、2011；陳財福，2005；黃安呈，2013；溫顏誌、劉田修，2005）顯示，目前國立高中職已成功委外經營之學校，其成功因素為良好場地設施、較佳之市場條件及充分行政配合等。在實際委外經營後，亦發現有場地設備不盡理想、溝通管理不佳及契約之不明確等問題困難因素。由於各級學校運動設施委外之情況不盡相同，游泳池設備差異懸殊，現今仍以 OT 與 ROT 方式進行委外經營為主，歸納分析我國所有已成功委外之學校游泳池成功因素及實際經營之困難，足可對我國目前學校游泳池委外經營進行通盤性之瞭解，亦可提供給尚未委外學校之參考。

二、研究目的與問題

本研究之具體目的為分析學校游泳池以 ROT 與 OT 方式委外經營之成功因素，並探討委外經營後所產生之問題困難，提出相關解決策略，以提供給各級學校及政府相關單位應用。



根據研究目的，提出下列研究問題，作為本研究探討之焦點。

- (一) ROT 方式委外經營之學校游泳池其成功因素及委外經營後之問題困難及解決策略為何？
- (二) OT 方式委外經營之學校游泳池其成功因素及委外經營後之問題困難及解決策略為何？

三、研究限制

- (一) 本研究以個案研究方式進行，擁有同樣條件不一定可以委外經營，研究案例及結果可供參考，其餘各級學校是否適用，仍須經過評估。
- (二) 本研究以訪談調查法進行資料蒐集，基於受訪者受訪意願，研究過程中共有 6 位受訪者 (B14、B16、C01、C8、C16 及 C27) 不願意進行錄音，但仍將訪談資料整理後，寄回給受訪者並確定相關內容，以建立本研究之信度。
- (三) 本研究以普查方式進行資料蒐集，基於受訪者意願及時間限制因素，學校 J7 之業者受訪者無法進行訪談調查。但仍透過電話與電子郵件方式與該業者聯絡，蒐集相關資料，惟未實際見面進行訪談調查，故該業者之訪談調查結果未列入本研究進行分析討論。

貳、研究方法

一、研究對象與範圍

根據教育部 (2007) 及工程會 (2006) 資料，本研究以 2006 年 8 月至 2007 年 6 月，我國 (25 縣市) 擁有室內外游泳池並成功以 ROT 與 OT 方式委外經營之各級公立學校共 42 所，游泳池委外經營相關之行政人員 42 位 (包含大專校院 2 位、高中職 14 位、國中 9 位及國小 17 位) 及商家業者負責人 26 位，共 68 位受訪者為研究對象。另以 BOT 方式委外經營、私立學校、2007 年之後成功委外經營之學校 16 所特殊學校，不包含在本研究範圍之內。



二、研究工具之編製

參考國內學者陳財福 (2005) 之「國立高中職學校游泳池委外整建及營運招商成功關鍵因素之探討」調查問卷及李連宗 (2002) 之「大專院校運動設施委外經營績效之訪談問卷」，據以自編之「我國學校游泳池委外經營之研究訪談大綱」為研究工具，依對象分成甲卷 (學校相關行政人員使用) 及乙卷 (商家業者負責人使用)。研究工具編製完成後，為建構研究工具之效度，本研究於 2006 年 11 月至 2007 年 1 月，懇請 11 位相關領域專家學者、2 位學校游泳池委外業者、1 位學校游泳池成功委外校長及 1 位教育部承辦促進民間參與公共工程行政人員，共 15 位相關人員審視其內容，以建立本研究工具之效度。

三、資料處理與分析

訪談所得之錄音資料存檔備份；錄音資料內容逐字謄寫打字成訪談稿，完成後再請人依錄音資料內容檢核，有無遺漏或錯誤。整理過後之訪談稿寄回給受訪者，請受訪者檢核後寄回，研究者經修正後整理校對，確定內容無誤。

本研究訪談資料分析先將原始資料進行簡化，透過不同分析方式，將資料整理為有意義之系統觀念，以互動模式 (interactive mode) 過程相互反覆檢視相關內容，依資料簡化 (data reduction)、資料展示 (data display) 及結論引出與驗證 (conclusion)，從整理完之資料中按照研究所設定之觀念架構研究問題，提出重要之核心概念 (張芬芬，2005；Huberman & Miles, 1994)。研究按預先設定主題進行，採類屬分析 (categorization) 方式，反覆在原始資料中找尋出現之現象，將相同屬性之資料歸入同一類別，最後一歸屬類別次數多寡，解釋結果產生結論 (陳向明，2002；Bryman, 2001)。

本研究以互動模式與類屬分析之方式，將反覆檢視確定無誤之訪談稿中內容，依據文獻歸納分析之委外經營成功因素、委外後經營困難及可能之解決策略，依序按類別次數分配多寡整理提出具體分析結果。



四、信效度之建立

- (一) 信度：本研究以下列方式建立信度：1. 採用普查 (2006 年 8 月至 2007 年 6 月間，所有已成功委外經營之學校游泳池) 之方式選取研究對象；2. 持續分析蒐集並比對不同之文獻資料；3. 訪談內容所蒐集之資料，以逐字解說方式分析整理；4. 訪談稿寄回受訪者，重複檢核資料，以確定相關內容之正確性；5. 訪談過程中，以錄音筆蒐集訪談資料，避免資料流失。
- (二) 效度：本研究以下列方式建立效度：1. 懇請國內相關領域之專家學者人員，詳細審視並修正本研究之現況分析表及訪談大綱；2. 長期不斷地蒐集研究相關資料；3. 訪談過程中，使用訪談者熟悉的語言進行訪談；4. 訪談蒐集資料過程，慎選訪談地點，在自然的情境中進行訪談，使受訪者較無拘束能暢所欲言回答研究問題；5. 持續加強研究者本身的訪談訓練。

參、結果

一、學校游泳池以 ROT 方式委外經營部分

(一) ROT 方式委外經營之成功因素

本研究調查訪談 14 位受訪者 (8 位學校相關行政人員及 6 位業者負責人) 結果顯示，共有 8 所學校成功以 ROT 方式將游泳池委外經營，其成功委外經營因素中，多數受訪者 (11 位) 認為行政配合條件 (包含校長主動態度與決心、學校配合度高及學校行政團隊的努力) 是重要因素，其次有 9 位受訪者 (3 位學校及 6 位業者) 提出市場的條件 (地點好位置合適、人口結構水準高與學校學生人數眾多) 為成功委外經營因素，另在基本設施條件 (改善後設備新穎、具增設設施空間及具 50 公尺規模泳池) 也有八位受訪者 (6 位學校及 2 位業者) 提及，而招商條件 (較低之權利金價位) 方面，受訪者 C03 亦表示其為成功委外經營之因素，如表 1 所示。



表 1

ROT 方式委外經營成功因素分析表

因素	內容	學校受訪者 (8 位)	業者受訪者 (6 位)
行政配合條件因素	校長主動態度及決心	B10、B14、B16	C17-E10、C25、C26
	學校配合度高	無	C03、C25、C26
	學校行政團隊的努力	B14、B15	無
市場條件因素	地點好位置合適	A05	C09、C17-E10、C25、C26
	人口結構水準高	A12	C17-S12
	學校人數眾多	B15	C23
基本設施條件因素	改建後設備新穎	A02、A12、B17	C03、C17-S12
	具增設設施空間	A02、B17	無
	具 50 公尺規模泳池	A02	無
招商條件因素	較低之權利金價位	無	C03

註：C17-E10 代表受訪者 C10 所經營之學校 E10。

(二) ROT 方式委外經營後之問題與困難

在委外經營後之問題與困難部份，8 所以 ROT 方式委外之學校游泳池，其中有 4 位學校受訪者 (A05、B10、B15 及 B17) 認為沒有問題及困難。然而，多數受訪者 (4 位學校受訪者、6 位業者受訪者) 認為學校採 ROT 方式委外經營後，會產生問題與困難，其中包含有法令政策因素、業者本身之經營困難因素、開放時間衝突與與校長間溝通困難之溝通管理因素、權利金遲繳之履約管理因素，如表 2 所示。

表 2

ROT 方式委外經營後之問題困難因素分析表

因素	內容	學校受訪者 (4 位)	業者受訪者 (6 位)
法令政策因素	地方稅款之繳交	A12	C09、C17-S12
	游泳教學政策不落實	B16	C25、C26
業者本身因素	經營辛苦	B16	C09、C23、C25、C26
溝通管理因素	開放時間使用影響正常教學	A02、A12	C03
	校方資源不願分享	無	C17-E10
	與校長間觀念的溝通不易	無	C17-E10
履約管理因素	交付權利金延遲	B14、B16	無



(三) ROT 方式委外經營後問題困難之解決策略

針對學校游泳池委外經營後之問題與困難，目前以溝通與協調及政府補助經費為主，另部分受訪者（6 位）認為目前並無有效之解決策略。針對採 ROT 方式委外經營後所產生之問題與困難，多數受訪者（9 位）認為，應利用溝通與協調策略解決問題，如表 3 所示。

表 3
ROT 方式委外經營後問題困難之解決策略結果分析表

問題與困難因素		解決策略		
類別	內容	溝通與協調策略	消極面對策略	政府補助經費策略
法令政策因素	地方稅款之繳交	無	A12、C09、C17-S12	
	游泳教學政策不落實	C26	無	B16、C25
業者本身因素	經營辛苦	C26	B16、C09、C23	C25
溝通管理因素	開放時間使用影響教學	A02、A12、C03	無	無
	校方資源不願分享	C17-E10	無	無
	與校長間觀念的溝通不易	C17-E10	無	無
履約管理因素	交付權利金延遲	B14、B16	無	無

二、學校游泳池以 OT 方式委外經營部分

(一) OT 方式委外經營之成功因素

我國學校游泳池至本調查研究截止，共有 34 所學校以 OT 方式將學校游泳池全年委外經營，經訪談調查 34 位學校相關行政人員及 20 位業者負責人後發現，以 OT 方式將學校游泳池委外經營之成功因素主要為市場條件之因素（學校地點好位置合適、較少競爭對手及人口結構水準高）及學校場地基本設施的條件（包含學校游泳池設備新穎、50 公尺規模之泳池設施、停車便利、具備獨立出入口、設施複合性高可多元經營、具增設設施空間及深度合適）。而在行政配合條件因素（包含校長態度決心、家長及地方人士協助、政府的法令政策開放、學校配合度高及理念清楚形成共識）、招商條件（權利金價位低及可全日開放）及業者本身條件（業者有意願熱誠及具教學能力優勢）亦為學校游泳池成功委外之主要因素，如表 4 所示。



表 4
OT 方式委外經營成功因素分析表

因素	內容	學校受訪者 (34)	業者受訪者 (20)
市場條件因素	地點好位置合適	A04 等 12 位	C02 等 15 位
	較少競爭對手	B06	C02-E1 等 6 位
	人口結構水準高	A15、B13、D04	C22、C24
基本設施因素	學校游泳池設備新穎	A06 等 10 位	C02-E2 等 6 位
	停車便利	B02、D01	C02-E2 等 5 位
	具獨立出入口	A15、B02、D05、E01	C02-E2、C24
	具增設設施空間	D01	C02-E1、C18
	泳池深度適合	A09	C20、C24
	具 50 公尺規模泳池	E02	C11-S11、C21-U2
	設施複合性高可以多元經營	無	C04、C12
行政配合因素	校長主動態度及決心	A11、B01、B07、D09	C10
	學校配合度高	A06	C10、C14-J5、C21-J6
	家長會及地方人士協助	B05、D06	C08、C16
	政府法令政策的開放	B01、B07、D01	無
	學校理念清楚形成內部共識	A03、A07	無
招商條件因素	較低之權利金價位	B03、D03	C05、C16
	可全日開放	無	C15、C21-J6
業者條件因素	業者有熱誠意願	B08、B12、D02	無
	具游泳教學能力的優勢	B08	C02-S10、C14-E8

(二) OT 方式委外經營後之問題與困難

研究發現，學校游泳池採 OT 方式委外經營後，有 16 位受訪者（學校受訪者 14 位、業者受訪者 2 位）認為委外經營後，在學校教學與游泳池經營管理方面，並未產生問題困難。但仍有 38 位受訪者（學校受訪者 20 位、業者受訪者 18 位）提出包含場地設備因素（池體設施老舊缺乏競爭力及增加成本、泳池水電未分離、不具獨立出入口及池體及管線設計不良增加負擔）、經營辛苦之業者本身因素、溝通管理因素（彼此溝通不良、校方資源不願分享、校方缺乏委外經營觀念、校方權利金要求多及他校使用水道不足）、法令政策因素（地方稅之繳交、財務報表無法獨立作帳及地方教育局介入價格）、履約管理因素（交付權利金延遲及財務報表繳交不理想）、契約訂定因素（契約內容不明確）與其他因素（學生常規不佳破壞力高），如表 5 所示。



表 5
OT 方式委外經營後之問題困難因素分析表

因素	內容	學校受訪者 (20)	業者受訪者 (18)
場地設備因素	池體設施老舊增加成本	B12	C02-E1 等 5 位
	泳池水電未分離費用不明	A07、D08	C13-E6、C21-J6
	無獨立出入口之營運困擾	A04、A09	C22
	泳池及管線設計不良增加負擔	無	C02-S4 等 3 位
業者本身因素	經營辛苦	A07、B12、D09	C02-E1 等 10 位
溝通管理因素	彼此間溝通不良	A08、A11、E02	C02-J1、C12、C18
	校方資源不願分享	無	C02-E2 等 3 位
	校方缺乏委外經營觀念	B11	C14
	校方權利金要求多	無	C11-S11
	他校使用水道不足	D08	無
法令政策因素	地方稅款之繳交	A08 等 4 位	C02、C14
	財務報表無法獨立作帳	無	C11、C14
	地方教育局介入價格	B08	C14-E8
履約管理因素	交付權利金延遲	A07、D02	無
	財務報表繳交不理想	B01、B13、D02	無
契約訂定因素	契約內容不明確	B07、E01	C12、C18、C27-J9
其他因素	學生常規不佳破壞力高	A07、A15、D06、D08	C16、C24

(三) OT 方式委外經營後問題困難之解決策略

針對上述各方面學校游泳池委外經營後所產生之問題與困擾，受訪者提出主要之解決策略為溝通與協調，或改採 ROT 委外經營方式、修改法令之策略解決，但部分受訪者則認為目前只能以消極面對策略處理，如表 6 所示。



表 6

OT 方式委外經營後問題困難之解決策略結果分析表

問題與困難		解決策略		
類別	內容	溝通與協調策略	消極面對策略	採 ROT 委外及修改法令策略
場地設備因素	池體設施老舊增加成本	C07 (請校方協助)	C02-E1、C20、C21-U2	B12、C21-J6 (改採 ROT 方式委外經營)
	泳池水電未分離 費用不明	A07 等 4 位	無	無
	無獨立出入口之營運困擾 泳池及管線設計不良增加負擔	A04、C22 無	A09 C02-E2、C02-S4、C21-U2	無 無
業者本身因素	經營辛苦	D09、C05、C06、C12、C13、C16、C19	A07、C02-S4、C02-E1、C27-J9	無
溝通管理因素	彼此間溝通不良	A08 等 6 位	無	無
	校方資源不願分享	C02-E2 等 3 位	無	無
	校方缺乏委外經營觀念	B11、C14-E11	無	無
	校方權利金要求多	C11	無	無
	他校使用水道不足	D08	無	無
法令政策因素	地方稅之繳交	A08 等 5 位	E01	無
	財務報表無法獨立作帳	無	無	C11、C14 (修改法令)
	地方教育局介入價格	B08	C14-E8	無
履約管理因素	交付權利金延遲	A07、D02	無	無
	財務報表繳交不理想	B01、B13、D02	無	無
契約訂定因素	契約內容不明確	B07 等 4 位	C27-J9	無
其他因素	學生常規不佳 破壞力高	A07、A15、D06、D08、C16、C24	無	無



肆、討論

一、學校游泳池以 ROT 方式委外經營部分

(一) ROT 方式委外經營後之成功因素

1. 行政配合因素：研究結果顯示，學校校長主動積極態度與決心、學校配合度高及行政團隊的努力，此結果與張輝政 (2003, 2006) 及李英傑 (2008) 之看法相同，透過主辦單位學校的積極推動，主動聯絡並邀請潛在廠商進行參觀與協商，可有效提高民間業者之投資意願，是將學校游泳池委外的重要成功因素。由於 ROT 方式委外經營，業者需投資經費整建或擴建學校游泳池，而王凱立與黃世孟 (2002) 之調查研究顯示，學校游泳池投資報酬率並不高，故學校方面之主動積極態度，可以吸引業者參與學校游泳池之營運投資。另以公私夥伴關係理論視之，學校與業者間應重視平等互惠之關係，高度講求效率以任務完成為共同主要目標導向為理念 (李宗勳, 2005)。因此，學校積極之行政配合條件因素，應為學校游泳池可成功委外經營之重要因素。
2. 市場條件因素：過去研究 (李英傑, 2008; 陳財福, 2005; 溫顏誌、劉田修, 2005) 亦顯示，學校具備較佳之市場條件優勢，為成功委外經營之因素，此與本研究結果相同。學校地點好位置合適、位於學區且擁有較多之學生人數，經營業者便可針對學生之游泳教學進行促銷，故學校位於學區之優良地理位置及眾多之學生人口數，是為學校游泳池能成功委外經營之因素。
3. 基本設施條件因素：根據研究調查發現，學校具備增設設施空間及擁有 50 公尺較大池體規模部分，亦為學校游泳池成功之因素。此與陳財福 (2005) 分析國立高中職學校游泳池委外經營之成功因素結果不同，本研究雖顯示新穎齊全之設施可以吸引業者，但採 ROT 方式委外經營之學校游泳池，原有設施條件並不足以吸引業者直接委外經營。惟經業者整建或擴建後，基本設備條件較為新穎齊全，整體泳池方才具備較高競爭能力，此為學校游泳池採 ROT 方式委外經營之特性。採 ROT 方式委外經營之學校游泳池中，具備 50 公尺規模之學



校有三所，其中兩所（學校 S3 及 S12）亦可全日對外營業，故學校具 50 公尺規模之泳池，在空間足夠情況下，可以兼顧學校教學與對外經營。

4. 招商條件因素：相關文獻（張輝政，2006；陳財福，2005；溫顏誌、劉田修，2005）並未提及有關招商條件之成功因素，研究中亦僅 1 位業者受訪者（C03）提出此成功因素，可能與業者本身感受及看法不同有關。較低之權利金收取，可以減低業者經營成本之支出，學校 S3 之定額權利金金額 36 萬元，在 8 所採 ROT 方式學校中，並非最低權利金金額，但較所有採 ROT 方式委外經營學校之平均定額權利金金額（412,500）為低。由於業者以 ROT 方式經營學校游泳池，需投資於整建與擴建經費，因此，雖業者受訪者 C03 提出採用較低之權利金金額，為學校採 ROT 方式委外經營之成功因素之一，但該受訪者除權利金金額外，亦表示學校的配合度高為投資學校游泳池之重要因素，有關權利金較低之研究結果應屬於受訪者個人感受，故較低權利金金額，應不成為採 ROT 方式之成功因素。

（二）ROT 方式委外經營後之問題與困難

1. 法令政策因素：相較於過去有關學校游泳池委外經營之研究文獻（張輝政，2006；陳財福，2005；溫顏誌、劉田修，2005；劉記杆，2005），其產生之問題與困難內容結果略有不同。張輝政（2006）針對學校委外經營之個案研究中發現，ROT 方式委外經營主要的問題為地方稅之繳交問題，本研究結果亦顯示，地方稅之繳交會增加業者經營負擔形成困擾。但提出此相關問題僅 2 所學校之受訪者，其餘 6 所學校目前並不需要繳交房屋稅及地價稅之地方稅款，顯示同一性質之案例，各縣市所採取之方式不同。而同樣以 ROT 方式委外經營，又同屬一地方行政機構（花蓮縣）管轄之兩所學校，竟發生一所（學校 S12）要繳稅，另一所（學校 E10）不用繳稅之情形。可見現今縣市地方政府，針對學校游泳池採 ROT 方式委外經營後，房屋稅與地價稅之地方稅款繳納之相關法令政策，內容解釋並不相同。以 ROT 方式委經營，設施之財產權屬於學校，根據「國有財產法」第四條第一款規定，學校游泳池設施應屬公有財產。既屬公有財產按照「房屋稅款條例」第十四條第四款及「土地稅減免規則」第七條第五款，公有學校用地應可免徵房屋稅及地價稅。惟在「國有財產法」第七條第一款規定，



國有財產之收益，應按預算法程序繳入國庫。學校若為自營方式，則無庸置疑需按照預算法辦理相關程序（法務部，2008）。但民間業者經營學校游泳池之收入歸業者本身所有，因此部分縣市即依法向學校徵收地方稅款。又以促參法委外經營之學校游泳池，在契約條款中即明訂，委外經營後所衍生之相關稅款需由業者負責，故業者需負擔相關稅收繳交，造成經營方面的壓力與困擾。

值得注意的是，過去相關研究（張輝政，2006；劉記杆，2005）並未提及有關現行政府相關游泳政策推動方面之因素，會導致學校游泳池委外經營後所產生之困擾。現今在政府大力推展增進學生游泳能力計畫下，學校雖可利用資源共享原則使用鄰近游泳池做教學使用，但學校在本身教學排課、學生安全考量，及游泳池委外經營學校本身排課等諸多問題影響下，要落實資源共享，可能尚有各學校實際執行方面必需考量的因素，值得政府單位重視。

2. 業者本身因素：劉記杆（2005）之研究結果顯示，業者可能因其本身經營理念與方向，影響經營學校游泳池之利潤多寡，而導致營運不善產生虧損情形，此與本研究結果相似。8 所學校以 ROT 方式委外經營之學校游泳池中，僅 2 所學校之營收情形為損益平衡，其餘學校皆能有所盈餘，相較於受訪者提出之經營辛苦困擾，可能為業者本身之感受，實際營收狀況應為有所盈餘，惟雖不至於虧損，但盈餘金額可能不多，因而產生此研究結果。
3. 溝通管理因素：學校實際委外經營後，會因協調不良及委外觀念認知不同而產生溝通管理因素方面之困擾。此研究結果與張輝政（2006）及溫顏誌與劉田修（2005）之研究結果相似，學校校長與行政人員對設施委外經營之觀念不同，無法釋出時段，與他校資源共享，但過去研究未提及上課時間設施開放使用，會產生困擾。在公私夥伴關係理論下，學校與業者雙方若缺乏信任（trust）及共同目標（goals）彼此關係可能會形成阻礙（陳亭君，2005；Duff, 1994）。而雇主-代理人理論本質為某種程度之互信關係，公私部門雙方應重視彼此信任關係之建立，如互信程度不足，計較己方理性利益，則難以發揮整體綜效（Kettl, 1993; Savas, 2000）。
4. 履約管理因素：過去文獻（張輝政，2006；溫顏誌、劉田修，2005；劉記杆，2005）並未提及權利金遲交之履約管理方面因素，其原因可



能為權利金之延遲繳交，雖為學校承辦之行政人員帶來困擾，但此問題僅發生在部分學校之個案（學校 E14 及 E16），該業者雖有遲交權利金情形，在與溝通協調向業者催繳後，多數已完成繳交作業程序，目前學校並未發生完全無法繳交權利金之情況。

(三) ROT 方式委外經營後問題困難之解決策略

此研究發現與過去相關研究（張輝政，2006；溫顏誌、劉田修，2005；劉記杆，2005）之結果建議相同，透過良好之溝通協調建立共識，與業者以互惠方式達成協議，可有效解決因觀念認知不同所產生之困擾。另基於公私夥伴關係理論，學校及業者雙方應為互動平等互惠之關係，在充分溝通與回饋之條件下共同完成預定工作（李宗勳，2005；陳亭君，2005）。而雇主—代理人理論亦強調，雖然雙方追求利益目標不同，但本質上仍重視彼此互信關係之建立，能超越理性計較之價值觀，共同培養互信理念（李謁霏，2006）。因此，相關溝通管理因素之問題，應可透過雙方良好的溝通協調，建立學校與業者間之共同理念，有效解決學校教學與廠商間在實際經營後所產生之困擾，以共同創造雙贏局面。

另研究結果顯示，部分受訪者認為實際經營學校游泳池後，在法令政策及業者本身之經營困難因素部分，目前缺乏有效策略解決。此結果與過去文獻（張輝政，2006；陳財福，2005；溫顏誌、劉田修，2005）所建議之結果不同，面對現有法令政策之問題，應朝向修改或鬆綁相關法令執行，或將相關規定各縣市協調統一辦理，以減低業者經營成本，增加投資經營學校游泳池意願。但受訪者面對現有法令政策之相關問題，可能在認知方面覺得無法改變現況，故未提及修改相關法令之解決策略，業者亦只能消極自行吸收相關稅款，無法提出相關解決辦法。然而，面對法令政策相關問題，蘇慶豐（2004）提出，公私夥伴關係理論應用在民間私部門經營公共設施，可以提供更優質之服務能力，政府應協力解決民間私部門所面臨之問題。另一方面，依據現行「房屋稅條例」第 14 條規定，公立學校屬公有房屋，應免徵房屋稅款。另「土地稅減免規則」第 7 條亦說明，公立學校公有土地免徵地價稅款（法務部，2008）。學校游泳池採 ROT 方式委外經營後，土地及資產所有權仍屬學校所有，依規定應可免徵房屋稅及地價稅，但學校游泳池委外經營後，業者為營利事業組織，有實際營業收入，地方政府稅徵機構可能會向學校徵收相關稅款，而在學校游泳池委外經營，簽訂契約中規定，相關衍生稅款應由業者負責。以目前政府法令規範



下，相關地方稅款需由委外經營業者支付，惟學校游泳池交由民間業者經營，雖有實際營業收入事實，但學校學生仍為主要使用對象，地方政府或許應站在鼓勵民間參與投資立場，協調稅捐機構應朝向從寬認定或修改相關規定方面辦理，以減輕業者負擔，增加民間業者投資意願（林忠穎，2008；康正男、林筠宸，2013）。

同樣地，面對業者本身因素之經營辛苦部分，受訪者 B16、C09、C23 及 C26 亦認為，現階段並沒有好的策略解決。由於環境不景氣，游泳運動人口減少，所以要解決經營方面問題並不容易。雖業者方面仍會利用各種促銷管道及行銷手法，在開源節流方面努力改善（C23 及 C26）。但若政府能在政策上給予經費補助，增加其餘鄰近各校參與游泳教學，業者亦可減少經營之壓力（C25 及 C26）。

綜上所述，實際解決學校採 ROT 方式委外經營所產生之問題與困難，主要仍為溝通與協調策略，來解決溝通管理與履約方面之困擾。部分受訪者面對法令政策及經營困難方面之困難因素，雖消極認為目前並無有效解決策略，但基於民間參與公共建設之理念，仍應朝向修改法令方向努力。另可藉由政府補助經費，有效解決針對教學政策不落實與經營辛苦方面問題。

二、學校游泳池以 OT 方式委外經營部分

(一) OT 方式委外經營後之成功因素

- 1.市場與基本設施條件因素：學校具備完善之游泳池設施與良好市場條件，為委外經營之成功重要條件部分，此方面結果與許建民（2011）、陳財福（2005）、黃安呈（2013）及溫顏誌與劉田修（2005）之研究結果相同。由於採用 OT 方式將學校游泳池委外經營，學校本身需具備可立即對外經營之游泳池設施，業者不需要再投資經費改善相關設備。故較多數受訪者皆認為完善之基本設施條件，包含新穎設施、具備 50 公尺池體及具備停車空間等，為主要游泳池能成功委外之因素。而學校所在位置於市中心，人口較為集中，顧客來源充足且人口結構水準較高，家長願意投資在小朋友運動方面，亦為學校採 OT 方式委外經營之主要成功因素。



2. 行政配合因素：在學校行政配合條件因素方面，校長的主動積極態度、家長會及地方人士之協助、政府法令政策開放、學校高度的配合與理念清楚形成校內共識，亦為能將學校游泳池委外經營之主要因素，此研究結果與張輝政 (2003, 2006) 及陳財福 (2005) 之研究結果相同，校長是能推動案件的關鍵人物，在行政團隊的努力下，除能積極尋找合作之業者商家，在磨和過程中亦能配合業者需求及協助辦理相關行政業務，並在校內形成委外經營之共識，故此部分條件因素亦為成功之主要因素之一。而詹正豐與郭文仁 (2003) 及黃世孟與王國讚 (1999) 亦認為學校相關行政人員之態度與政府的法令開放，亦為公辦民營能成功之要件。惟本研究發現，學校家長會及地方人士之協助，亦為成功之主要因素，此方面之觀點，過去相關研究資料 (張輝政, 2003, 2006; 陳財福, 2005) 並未提及，其原因應與學校游泳池採 OT 方式委外經營之個案特殊性有關。學校 E5 及 J3 經營之業者為非營利性組織之地方早泳會，而學校 J8 在家長會的協助下，當初才能將游泳池委外經營，故此部分之結果與過去研究有所不同。
3. 招商條件因素：較低權利金金額與可全日開放之契約內容，亦為能將游泳池委外經營之主要成功因素，此部分之研究發現與陳財福 (2005) 之研究結果相同，較低之權利金即可節省業者經營成本，獲利方面就較為可觀，因此可以吸引業者。而學校可以全日開放使用，亦可以增加業者經營收入，故此部分營運內容之招商條件，亦為學校游泳池成功委外經營主要因素之一。
4. 業者條件因素：本研究顯示，業者廠商具有熱誠意願及具游泳教學能力之優勢方面的本身條件，亦為學校能成功委外之主要因素，有關學校游泳池採 OT 方式委外經營之研究資料 (張輝政, 2003, 2006; 陳財福, 2005) 並未提及此部分之結果，但溫顏誌與劉田修 (2005) 針對學校游泳池採 BOT 方式委外經營之個案研究發現，業者本身之成功經驗為成功之重要因素之一，若業者本身有此方面經營之需求，學校方面只要條件業者可以接受，就能促成委外經營案件。而業者相關游泳教學能力之經驗，代表其在此方面能力之優勢，故亦為成功經營學校游泳池因素。



(二) OT 方式委外經營後之困難問題

- 1.場地設備因素：相較於過去文獻 (林裕涵，2009；邱臣右，2008；洪嘉文，2003；張輝政，2006；陳財福，2005；黃安呈，2013；溫顏誌、劉田修，2005；詹俊成，2002；劉記杆，2005) 之觀念，與本研究結果略有不同。有關因場地設備因素、業者本身因素、法令政策因素、履約管理因素、契約訂定因素方面本研究之結果與過去文獻相同，學校會因為設備不佳、法令不完善、經營後業者財務報表繳交不理想、契約內容不明確等，對學校及業者雙方面產生困擾。但在泳池水電管線未分離產生之困擾部分，以往文獻並未提及。而此部分之原因為游泳池當初設計上，並未考慮經費分開計算問題，故當實際委外經營時，會因為水電計價分擔問題，產生原先未預估之困擾。
- 2.業者本身因素：研究結果發現，有 13 位受訪者 (3 位學校受訪者及 10 位業者受訪者) 認為委外經營後，經營利潤不佳營運辛苦，是主要問題困難。但對照本研究之業者條件現況調查結果，除學校 S7 確實產生虧損情況外，其餘 2 所學校皆能有所盈餘，此兩方面研究結果有所出入。經研究者再次訪查，學校 E12 與 J9 經營業者表示，實際損益情形雖有少數盈餘不致虧損，但對業者而言，經營學校游泳池，最大問題仍為經營辛苦獲利不佳。因此，以其學校委外經營後之問題，業者營收利潤不足仍為主要困擾。令學校 E11 及 J5 之經營業者，雖目前損益情況為虧損，但業者 C14 認為，經營情況漸入佳境，故未提及經營辛苦之問題困擾。
- 3.溝通管理因素：調查研究結果顯示委外經營後，會因溝通不良、校方不願分享資源及缺乏委外觀念等認知不同而產生溝通管理因素方面之困擾。此研究結果與張輝政 (2006) 及溫顏誌與劉田修 (2005) 之研究結果相同，學校行政人員對設施委外經營之觀念不同會產生問題。參照公私夥伴關係理論，學校與業者彼此間缺乏信任及共同目標，可能會形成阻礙 (陳亭君，2005；Duff, 1994)。另以雇主—代理人理論檢視，如學校與經營業者間互信程度不足，雙方面計較自身利益，則難以發揮整體綜效，進而產生問題與障礙 (Kettl, 1993；Savas, 2000)。
- 4.法令政策因素：學校 B08 之個案發現，該地方政府教育局為提倡學生游泳教學，強制要求業者提供較低價之教學服務，導致業者無法接受，最後退出市場之問題較為特殊。以公私夥伴關係理論視之，政府與業



者間，若缺乏公平 (equity) 及共同目標 (goals) 等要素，委外經營可能產生問題與困難 (陳亭君，2005；Duff, 1994)。由於該地方政府教育局在推展學游泳教學政策方面，所採取希望業者降低價格以減輕學生負擔之策略，無法讓業者接受，故在價格之合理與公平性方面雙方認知有所不同。因此，在推展增進學生游泳能力之現有政策方面，會產生業者經營之問題。

5. 履約與契約訂定管理因素：由於雇主-代理人理論強調，學校與業者雙方在地位及利益有不對稱之衝突關係，故需藉由詳盡之契約簽訂過程，說明彼此權利與義務關係，以免產生爭端 (Stiglitz, 1989)。研究結果顯示，學校 U1 之受訪者均表示，訂定契約內容不夠明確，有關增建設施內容規定有模糊地帶。因此，對於業者及學校雙方皆產生契約內容不明確之困擾。
6. 其他因素方面，學校會因學生常規不佳破壞力高，對業者產生經營修繕成本方面之負擔，過去相關研究文獻 (洪嘉文，2003；張輝政，2006；陳財福，2005；溫顏誌、劉田修，2005；詹俊成，2002；劉記杆，2005) 皆未提及此部分之問題，可能與研究調查之方法與受訪者不同，因此產生不同結果。另本研究結果發現，學校受訪者與業者均提及此方面問題僅學校 S15，顯示該校此方面問題對學校及業者均造成困擾，其餘 4 位受訪者僅校方或業者提出此方面之問題，故發生學生常規不佳破壞泳池設施，導致業者成本增加之問題，應為學校個案及個人感受之情況相異。

(三) OT 方式委外經營後問題困難之解決策略

研究結果發現，有關場地設備、溝通管理、履約管理及其他等相關困難因素，皆可透過良好之溝通協調策略解決。過去相關游泳池委外經營之研究 (林裕涵，2009；邱臣右，2008；張輝政，2006；溫顏誌、劉田修，2005；劉記杆，2005) 亦建議，面對由於溝通困擾方面之問題，透過良好之溝通協調建立共識，彼此基於平等互惠原則方式達成協議，應可有效解決因觀念認知不同所產生之困擾。因此，面對學校委外經營後，所產生之相關問題困擾，溝通與協調應為主要有效之解決策略。

另研究顯示，針對採 OT 方式委外經營之學校游泳池，實際委外經營後，有關場地設備、業者經營辛苦及法令政策等相關問題，部分受訪者表示，目前並無良好解決方式，僅能以消極面對策略處理，此與過去相關學



校游泳池之相關研究 (張輝政, 2006; 陳財福, 2005; 溫顏誌、劉田修, 2005; 劉記杆, 2005) 之研究結果並不相同。受訪者可能因認知及感受不同, 故目前無法提出有效解決策略, 僅以較消極態度面對, 最後可能導致業者退出經營市場, 甚為可惜!

然而, 基於公私夥伴關係理論, 學校與業者間, 應以互惠互信為原則, 共同承擔風險及解決問題分享利潤 (李宗勳, 2005), 雙方亦應以協調溝通來訂定共同目標, 保持良好互動關係。因此, 研究者認為, 針對學校採用 OT 方式委外經營後, 所產生之相關問題與困難, 多數困境仍可嘗試利用良好之溝通與協調策略, 來解決相關的問題與困擾。學校游泳池委外經營後, 政府學校與業者雙方由於立場觀點不同, 看法理念亦會有所差異, 若能考慮業者經營困難及互惠平等之觀念, 設身處地為他人著想, 針對各種問題的盲點加以釐清, 傾聽對方的理由, 應為解決多數問題困擾之有效策略 (張川鈴, 1998; Horine & Stotlar, 2003; Railey & Tschauner, 1993)。

此外, 有關業者經營困難方面, 學校方面礙於公務人員圖利業者之敏感問題, 現階段亦無法協助業者解決。雇主-代理人理論提及, 代理人雖為雇主提供服務, 但雇主仍須同時承擔委託任務不確定完成之風險, 故雙方應超越理性計較價值觀, 培養互信關係 (鄭錫錯, 2001; Kettl, 1993)。另學校亦應秉持公私夥伴關係理論之基礎, 基於互信互助原則, 共同面對問題, 配合學校游泳池委外經營之實際現況, 共同協商溝通協調, 公開公正將問題呈現, 減少公務員圖利之疑慮困擾, 應可有效解決目前業者之困擾 (李宗勳, 2005)。

在既有設施老舊與泳池管線設計不良部分, 雖受訪者認為此部分為既有硬體設施無法改變現況, 只能自行吸收現階段無法提出有效策略。洪嘉文 (2003) 指出, 公營及學校設施簡陋設計不佳, 會影響民間委外經營之意願。實際業者接手學校游泳池後, 面對既有硬體設施之設計不良, 增加營運成本, 確難靠業者單獨力量解決處理。但劉記杆 (2005) 指出, 面對學校設施不良, 應可規劃改為以 ROT 方式委外經營。本研究亦顯示, 學校 S3 之方式, 合約期滿後, 業者投資部分經費改善學校設施, 增加營運年限及減少權利金之收取, 亦能解決學校設施不良之問題。惟各校情況不同, 設施情況、業者投資意願與學校市場條件亦應予以考量, 在學校充分配合下, 應可增加業者投資改善設施意願。

較特殊的是, 針對教育局干涉市場價格及學校不願修改合約問題, 站



在業者立場認為無有效處理策略之研究結果應屬合理。因業者與學校間立場基本不同，業者雖可能提出建議與溝通協調，若政府校方不願接受，業者方面即無計可施，提不出有效解決策略。但過去研究（張輝政，2006；溫顏誌、劉田修，2005；劉記杆，2005）即建議，透過良好溝通協調，應可建立共識解決問題，惟在事情處理當下，政府單位及學校可能另有考量，以致於兩所學校業者最後皆退出學校游泳池經營管理市場，應不為校方及政府所樂見。

此外，受訪者提出有關解決學校設施老舊，會增加業者經營成本之問題，受訪者提出，可在合約期滿後，學校游泳池規劃改採 ROT 方式委外經營策略。劉記杆 (2005) 之研究結果亦建議，學校可將原有設施採 ROT 方式委外經營，將設施改為室內溫水泳池，增加營運時間，以增加營運競爭力。故未來規劃採用 ROT 方式，藉由較長契約年限之條件，可吸引業者投資改善學校設施，以增加學校游泳池之營運能力。

另針對業者經營學校游泳池後，無法獨立作帳之法令政策問題，受訪者提出可朝向修改法令政策方式解決。此研究結果與過去文獻（張輝政，2006；溫顏誌、劉田修，2005；劉記杆，2005）之建議略不相同，由於過去並未發現有關業者無法獨立作帳之困擾，僅針對租稅優惠及地方稅款之繳交提出修改法令政策之建議，故雖皆可藉由修改相關法令解決問題，但法令困擾內容稍有不同。然而，針對本研究所發現業者 C11 及 C14 之困擾，研究者認為基於公私夥伴關係理論，學校與業者雙方應建立互信互惠之夥伴關係（李宗勳，2005；林忠穎，2008；陳亭君，2005；Duff, 1994; Savas, 2000），透過相互合作、公平及信任等要素，維持學校游泳池運作，學校與業者雙方應採用溝通協調策略，學校信任業者將資訊透明公開，業者亦應誠實將財務結果以書面清楚交代，應為可行解決策略。

綜上所述，學校採 OT 方式委外經營後所產生之問題與困擾，主要之解決策略為良好之溝通與協調及改採 ROT 方式委外經營。雖部分受訪者認為在業者本身經營辛苦方面、場地設施因素、契約訂定因素等困難，現階段並無有效之解決方式，僅能消極面對，但可考慮利用採 ROT 方式鼓勵業者投資及溝通協調方式協助解決相關問題。



三、結論

根據本研究之目的與問題，綜合研究結果分析與討論，結論如下。

- (一) 學校採用 ROT 方式委外經營之成功因素主要為，校長主動積極與行政團隊之良好行政配合條件因素，及學校位置合適、人口結構水準高與學校學生人數眾多之市場條件因素。而實際經營後面臨地方稅款繳交及游泳教學政策不落實之問題。另業者經營辛苦、雙方委外觀念不同及業者遲繳權利金亦會產生問題與困擾。透過理性溝通協調、修改地方稅法減免規定，及政府補助經費落實游泳教學政策應為可行策略。
- (二) 學校游泳池以 OT 方式委外經營，成功因素主要為地點合適之良好市場條件及泳池設備新穎之基本設備條件。另學校能以積極主動態度之行政配合因素，釋出較低權利金金額之招商條件因素，加上業者有意願具游泳教學能力之本身條件因素，亦可成功經營學校游泳池。實際經營後主要面臨泳池老舊設計不良、業者經營辛苦及雙方委外觀念不同之溝通管理問題，另在地方稅款繳交、教育局介入經營價格、業者財務報表繳交、契約內容不明確及學生破壞力設施等方面之亦會產生困擾。主要解決策略為良好之溝通協調方式，另朝向改採 ROT 方式委外應為可行之解決策略。

四、建議

本研究提出建議如下，作為各級學校、相關政府單位及後續研究之參考。

- (一) 無論採 ROT 或 OT 方式之委外經營學校，皆應建立校內同仁委外經營之共識，同時須將業者視為夥伴，維持良好溝通管道，並協助業者解決困難，方為學校游泳池委外永續經營之道。
- (二) 尚未將學校游泳池委外經營之學校，應以學校自營或參考各種方式委外經營之模式，積極辦理可行性評估，以增加學校游泳池使用效率，改善教學及提升服務品質。
- (三) 政府相關單位應重視現有已委外經營學校面臨之問題，成立工作小組，單一窗口統籌解決學校運動設施管理相關事宜，並積極推動游泳池與校園運動設施委外經營之業務。



- (四) 政府為落實增進學生游泳教學政策，應考慮城鄉差距之條件，補助經費協助無游泳池學校進行校外游泳教學，並以委外經營之學校為優先考量。



參考文獻

- 王凱立、黃世孟 (2002)。民間機構興建與經營學校游泳池設施之可行性研究。《中華民國建築學會建築學報》，39，37-50。
- 行政院公共工程委員會 (2006)。民間參與公共建設資訊網站。取自 http://60.248.181.114/popp/web/index_Caxtpg.asp
- 行政院體育委員會 (2002)。《海洋運動發展計畫》。臺北市：作者。
- 李宗勳 (2005)。協力夥伴跨領域治理的挑戰與機會—以社區風險治理為例。《中央警察大學警政論叢》，5，1-42。
- 李英傑 (2008)。臺南一中游泳池 ROT 營運關鍵成功因素之研究 (未出版碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 李連宗 (2002)。大專院校運動設施委外經營績效之研究—以明新技術學院為例 (未出版碩士論文)。國立體育學院，桃園縣。
- 李謁霏 (2006)。論政府改造下政府業務委託民間辦理相關法律問題—以合作行政為中心 (未出版碩士論文)。國立臺灣海洋大學，基隆市。
- 林忠穎 (2008)。運動設施以「促參法」興建營運之案例分析。《運動健康與休閒學刊》，8，46-56。
- 林裕涵 (2009)。民間業者經營臺北市立國民小學游泳池困境之探討 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 法務部 (2008)。全國法規資料庫網站。取自 <http://law.moj.gov.tw/fl.asp>
- 邱臣右 (2008)。臺北市立中小學游泳池委外經營現況與困境之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 洪嘉文 (2003)。國立高級中等學校游泳池營運政策評估分析。《中華體育》，17(4)，17-25。
- 康正男、林筠宸 (2013)。輔導學校游泳池經營管理策略規劃與推動。《學校體育雙月刊》，23(3)，27-34。
- 張川鈴 (1998)。大學體育學系行政人員組織內部溝通之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 張芬芬 (譯) (2005)。質性研究資料分析。臺北市：雙葉。(Miles, M. B., & Huberman, A. M., 1994)
- 張輝政 (2003)。促進民間參與學校運動設施營運—以國立三重高中游泳池 OT 案為例。《學校體育雙月刊》，13(3)，79-85。



- 張輝政 (2006)。高級中等學校推動民間參與學校建設之研究 (未出版博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 教育部 (2001)。提升學生游泳能力中程計畫。臺北市：作者。
- 教育部 (2003)。推動學生水域運動方案。臺北市：作者。
- 教育部 (2005a)。確立海洋臺灣的推動體系—推動學生游泳能力方案。臺北市：作者。
- 教育部 (2005b)。94 學校體育統計年報。臺北市：作者。
- 教育部 (2006)。95 學校統計年報。臺北市：作者。
- 教育部 (2007)。96 學校體育統計年報。臺北市：作者。
- 許建民 (2010)。學校游泳池委外經營策略選擇分析。中華體育，24(4)，130-137。
- 許建民 (2011)。民間廠商參與學校游泳池 OT 案考量因素之研究。休閒產業管理學刊，4(2)，1-17。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。臺北市：五南。
- 陳亭君 (2005)。地方政府與企業合作推動地方永續發展之夥伴模式—以臺北縣為例 (未出版碩士論文)，國立臺北大學，臺北縣。
- 陳財福 (2005)。國立高中職學校游泳池委外整建及營運招商成功關鍵因素之探討 (未出版碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
- 黃世孟、王國讚 (1999)。國立大學校園設施運用 BOT 模式可行性初探。中華民國建築學報，30，43-58。
- 黃安呈 (2013)。新北市市立中學游泳池委外經營考量與面臨問題之研究 (未出版碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- 溫顏誌、劉田修 (2005)。學校游泳池以 BOT 方式建構營運成功因素之探討—以高雄縣岡山農工游泳池為例。2005 年國際體育教學研討會參考資料，臺北市。
- 詹正豐、郭文仁 (2003)。公立學校校園運動及休閒設施採「公辦民營」方式之探討。大專體育，69，6-13。
- 詹俊成 (2002)。學校游泳池民營化之可行性探討。學校體育雙月刊，12(2)，13-17。
- 廖尹華 (2008)。大學運動設施社區化休閒服務績效評估之研究 (未出版博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。



- 劉記杆 (2005)。國立高中職游泳池委外經營之顧客滿意度研究 (未出版碩士論文)。臺中健康暨管理學院，臺中市。
- 鄭錫鏞 (2001)。政府再造的新治理模式—代理人理論。財團法人國家政策研究基金會，取自
<http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/CL/090/CL-C-090-132.htm>
- 蘇慶豐 (2004)。臺北市公有閒置空間委外經營模式之研究—以臺北市政府文化局所屬藝文館所為例 (未出版碩士論文)。國立臺北大學，新北市。
- Bryman, A. (2001). *Social research methods*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Duff, G. (1994). Current practices in strategic partnerships? *Australian Journal of Public Administration*, 53, (1), 29-35.
- Horine, L., & Stotlar, D. K. (2003). *Administration of physical education and sport programs* (5th ed.). Boston: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). Data management and analysis methods. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp.428-444). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Kettl, D. F. (1993). *Sharing power: Public government and private markets*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Railey, J. H., & Tschauner, P. R. (1993). *Managing physical education, fitness, and sports programs* (2nd ed.). Mountain View, CA: Mayfield Publishing Company.
- Savas, E. S. (2000). *Privatization and public private partnership*. New York: Chatham House Publishers.
- Stiglitz, J. (1989). Principal and agent. In J. Eatwell, M. Milgate, & P. Newman (Eds.), *Allocation, information and markets* (pp. 241-253). London: Macmillan.



