

臺北市運動發展分析 及未來藍圖計畫

承辦單位：臺北市立大學

日期：中華民國 104 年 1 月 18 日

目錄

目錄.....	1
表目錄.....	3
圖目錄.....	3
摘要.....	4
第一章 緒言	9
第二章 全民運動	13
一、現況分析	13
二、問題探討	18
三、發展策略	23
四、核心指標	30
第三章 競技運動	32
一、現況分析	32
二、問題探討	40
三、發展策略	47
四、核心指標	52
第四章 運動設施	54
一、現況分析	55
二、問題探討	60

三、發展策略	67
四、核心指標	73
第五章 運動產業	76
一、現況分析	77
二、問題探討	81
三、發展策略	87
四、核心指標	93
第六章 輔導管理	96
一、現況分析	97
二、問題探討	103
三、發展策略	108
四、核心指標	113
第七章 展望	115
附錄一 臺北市運動發展分析及未來藍圖規畫架構藍圖	118
附錄二 臺北市運動發展分析及未來藍圖規畫案委員名單	119

表目錄

表 3-1 臺北市 94-102 年五屆全國運動會獎牌數及全國排名表	33
表 3-2 臺北市參加全國運動會 (88-102 年) 奪金獎牌數前 10 項優勢項目表.....	34
表 3-3 臺北市 2009-2014 年所舉辦的國際賽會活動統計表	34
表 3-4 臺北市城市棒球隊近 4 年主要賽事成績表.....	39
表 4-1 臺北市設施與數量一覽表	57

圖目錄

圖 6-1 臺北市體育團體組織圖	99
------------------------	----

摘要

本「臺北市體育運動藍圖計畫」乃是臺北市政府基於對城市體育運動發展之重視及對市民生活幸福感提升之需求而撰寫，其目的為促使臺北市朝向「運動臺北、健康市民」的願景邁進，於 2014 年中至 2015 年初半年的時間，結合臺北市體育運動數十位學者專家的經驗與智慧，運用跨界整合的力量傾力合作而成。此計畫以十年為期，提出至 2024 (民國 113) 年之前瞻性看法暨作法，以營造「處處皆可運動」、「人人喜愛運動」的友善環境，造福市民。

本藍圖計畫所秉持的撰述理念有五：「政策連貫」、「遠景描繪」、「特色發展」、「國際城市」及「跨界參與」；並以臺北市體育局業務組織架構的分類：「全民運動」、「競技運動」、「運動設施」、「運動產業」與「輔導管理」五大方向提出現況分析，據以擬定問題予以探討，接著提出具體發展策略，最終歸納核心指標。此五大方向明確發展策略與核心指標內容如下：

一、全民運動：快樂運動活力城市

(一) 發展策略：

1. 參考先進城市全民運動政策與作法，建構完善都會運動型態。
2. 參考城市親水運動成功方案，建構本土化的親水樂園。
3. 輔導北市各類民間體育運動組織，推動與設計適合之全民運

動。

(二) 核心指標：

- 1.提升規律運動人口，成為領先全國的快樂運動城市。
- 2.適性多元的推廣和活絡各族群的參與，建置健康城市指標。
- 3.規畫全民運動場域路網和建置健康新知平台。

二、競技運動：展現首都競技運動實力

(一) 發展策略：

- 1.強化競技運動成績。
- 2.強化基層體育運動發展。
- 3.強化運動科學與傷害防護介入競技運動選手培訓。
- 4.強化城市競技運動代表隊成績。

(二) 核心指標：

- 1.強化競技運動成績-2017 臺北世界大學運動會臺北市選手奪得 2 金。
- 2.增設國際及兩岸體育事務單位，協助推動國際體育事務。
- 3.強化運動科學培訓，照顧績優及潛力選手。
- 4.運動科學持續協助選手訓練以提升成績。
- 5.城市棒球隊轉型為企業隊。

三、運動設施：營造友善優質運動環境

(一) 發展策略：

- 1.建置與活化競技運動賽會場館。
- 2.建置與活化全民休閒運動設施。
- 3.增強運動設施興建使用維護管理。
- 4.建置運動文化資產。

(二) 核心指標：

- 1.建構國際接軌之標準化運動賽會場館。
- 2.提升運動中心功能與整合周邊運動場域。
- 3.建立無齡化與永續管理之運動設施設置與維護原則。
- 4.保存與紀錄臺北市百年運動文化資產。

四、運動產業：運動產業產能無限

(一) 發展策略：

- 1.檢視運動產業發展條例。
- 2.促進運動產業與市場需求相連結。
- 3.建立運動產業專責機構與人才培育系統。
- 4.爭取運動賽會主辦活絡經濟發展。
- 5.強化運動中心對高齡者及身障者之軟硬體設施與專業人力。

(二)核心指標：

- 1.爭取臺北市成為國際前十大運動城市。
- 2.爭取成立運動產業發展園區。
- 3.爭取國際城市職業運動聯賽。
- 4.爭取與民間企業合作發展，促進全民運動之參與。

五、輔導管理：優質輔導建立有效管理

(一)發展策略：

- 1.完善建立體育團體界定機制與調整經費獎勵補助辦法。
- 2.推展多元國際城市體育交流計畫。
- 3.建構體育運動志工招募機制與培訓管道。

(二)核心指標：

- 1.建立體育團體界定之標準，擬定補助經費標準。
- 2.開發國際城市合作交流對象，提升臺北市輔導管理之效。
- 3.開志工人力之源，節政府財政之流，加強民間與政府雙贏連結。

臺北市既為我國首善之都，基於當今國際社會已將體育運動的蓬勃發展列為國家邁向現代化的重要指標，臺北市自當竭盡所能、戮力以赴，依此未來體育運動藍圖，以短、中、長程計畫逐步實現，展望未來，臺北市的體育運動發展將呈現新風貌，也就是展現快樂運動活

力城市特質，因為在友善的優質運動環境中生活，更能期待醞釀出首都競技運動實力，加上發展運動產業使之產能無限，這些活動建立在優質輔導的前提下，有效管理便能轉化願景成真。

第一章 緒言

臺北市乃首善之都，做為國家施政城市指標，政策重點不僅追求量的增加，品質的提升更是優化國民生活的方式。體育運動的蓬勃發展是彰顯國家邁向現代化的重要指標，對外為踏進國際運動舞臺之捷徑，對內為提升國民健康生活之一環。在當前社會急速變遷、工商快速發展情況下，生活壓力大，臺北市對於體育運動的需求非常大。同時，體育運動實具有跨界整合的力量，可以發揮「全民運動」、「競技運動」和「觀光休閒」的效益，更可以整合「都市發展」、「教育學習」、「公共建設」、「產業發展」、「文化藝術」和「城市交流」幾個面向，加以應用。因此，若一個城市體育運動發展健全，將有效帶動城市升級，人民生活幸福感也會提高。

根據 2012 年美國外交政策雜誌發布全球國際十大城市排行榜，當中的每一個城市均有成功舉辦大型國際運動賽會的經驗，其中倫敦、新加坡更榮獲第五屆國際運動賽會管理運動大會城市獎及最佳運動城市。透過國際性運動賽會的舉辦，可以帶動城市基礎建設、活絡城市整體經濟、培育體育運動人才、建構健康樂活城市、實現世界公民責任，足見運動已成為評比國際城市的重要指標之一。

為了打造臺北市成為一個健康的國際城市，民國 91 年（2002）

11月擬訂的《臺北市體育白皮書》，即係體察其發展脈動，預籌臺北市體育運動的建設方向。首度出爐的體育白皮書，分別以八點來說明其政策方向：一、闢建運動設施、改善活動環境；二、強化學校體育、提升學生體能；三、落實全民運動、廣增運動人口；四、鼓勵高齡參與、提高自主能力；五、倡導婦幼活動、增進身心健康；六、規劃青年休閒、倡導正當活動；七、協助障礙市民、增進健康品質；八、培育績優選手、提升競技實力，以做為施政之參考。

十數年來，臺北市為了提升市民健康體能，提高市民生活品質，並打造成為洋溢青春、充滿活力的「國際化健康優質城市」，體育運動的發展始終以保障全體市民的「運動權」為出發點。運動權列為基本人權之一已是國際趨勢，著力於全民運動（sports for all）的發展，更能反映推動運動權的實際作為，尤其針對銀髮族、婦女、身心障礙者及運動能力較低者等，能否提供適合的運動項目及舒適安全之運動環境，給予國民充分的活動機會，滿足其身心運動的需求，已是衡量都市發展程度的一項重要指標。

至今為止，臺北市持續努力營造一個「處處皆可運動」、「人人喜愛運動」的友善環境，鼓勵幼兒、學生、青少年、高齡者、婦女、身心障礙者等民眾，一同運動，對於弱勢人士的體育活動亦提供更完善的無障礙設施，使之培養身心健全發展之國民，達到「運動生活化」

的目標，讓更多的市民參與運動，也讓運動成為市民生活的重心，使臺北市更具旺盛競爭力，以展現一個現代化國際城市應有的蓬勃朝氣及無窮的發展潛力。

隨著時代的遷移，並受到國家體育運動政策、競技運動水準提升、國際體育運動賽事參與，以及健康意識抬頭等影響，加上 2012（民國 101）年 8 月，臺北市體育處升格為體育局，成為全國第一個專責負責體育相關業務的一級單位，在業務推動與經費挹注上更致力於改善市民運動環境上。近年來，臺北市推動體育運動不遺餘力，例如建設市民運動中心、常年舉辦馬拉松路跑活動、建置 YouBike 自行車與自行車道、推展各單項國際運動賽事等，都讓臺北市民感受到體育與活力。為了因應未來臺北市的建設，若能將體育運動文化的內涵融入，發展城市的特色，可將臺北推升至國際的舞台。尤其，2017 年世界大學運動會在臺北，世界各國好手將匯集臺北市，屆時臺北市將成為各國注目的焦點。因此，擘劃及構築臺北市未來整體體育運動發展藍圖，視為首要目標。

為考量未來發展性和遠景，臺北市運動發展分析及未來藍圖計畫以十年為期，提出至 2024（民國 113）年之前瞻性看法，願景為「運動臺北、健康市民」，其使命是持續以營造「處處皆可運動」、「人人喜愛運動」的友善環境，以運動做為市民生活重心為主。

基此，除了緒言和未來展望之外，結合臺北市體育局業務組織架構而成的「全民運動」、「競技運動」、「運動設施」、「運動產業」與「輔導管理」五大方向，加以撰寫，並提出發展策略和核心指標。藍圖計畫係秉持下列理念撰述：

- (一) 政策連貫：落實臺北市政府體育教育與全民運動政策方針。
- (二) 遠景描繪：以短、中、長程計畫，呈現未來十年臺北市體育運動內容與方向。
- (三) 特色發展：落實臺北在地特色優勢條件之體育發展。
- (四) 國際城市：以首都之姿放眼世界各國城市水平，推廣體育城市目標獲得世界認同。
- (五) 跨界參與：結合國內學者、專家、業界及政府部門參與體育藍圖計畫研擬。

體育運動不再只是個人的課題，而是整體城市的話題，以城市為格局，市民為根本，打造一座宜運宜動的城市，俾益達成全民參與、運動升級、充實市民生活品質及健康城市的目標，讓運動成為臺北市民生活的一部份，擘畫「人人運動、時時運動、處處運動」的樣貌，促使臺北市晉升為「國際化健康優質城市」。

第二章 全民運動

快樂運動活力城市

參與適度的休閒運動，對人體的健康有非常大的助益，可以增強心肺功能、增加免疫力，減低慢性疾病、舒緩壓力、幫助改善身型，強身健體、增加自信心，建立健康的自我形象、增進幸福感、擴展人際關係等等正面效益。因而，推展全民運動對個人而言，能夠提升身心靈的健康與幸福感；對社會而言，能促進社會和諧，帶動經濟繁榮；對國家而言，可以增進國人對國家的向心力並減少醫療健康負擔；對產業而言，能帶動產能增加。臺北市是知識與經濟發展領先的先進城市，市民追求幸福快樂的生活型態，當物質生活的充裕供應，精神生活的需求就更為渴望；當我們精神生活能得到滿足時，最終是追求人生的健康快樂。推展全民運動是臺北市推向健康快樂城市的重要施政目標，有關臺北市藉由公部門、民間團體齊力推動全民運動之現況、問題與發展策略，分別敘述如下：

一、現況分析

臺北市為了提升市民對於運動對身心健康的觀念及增加市民規律的運動人口，充分利用行政資源並結合民間團體之力量，共同規劃舉辦多元之全民運動，擴大市民的參與，培養市民養成規律終身運動之能力與習慣。臺北市政府及民間推動全民運動之現況分別就「臺北

市舉辦全民運動之現況」、「市民休閒親水體驗之現況」和「臺北市與民間團體合作推動全民運動之現況」等說明如下：

(一) 臺北市舉辦全民運動之現況

為增加市民體育活動機會、提高市民運動興趣，積極打造臺北市為世界級的健康活力城市，每年針對各大節慶以及配合全國健走日、全國登山日等，舉辦適合家庭各年齡層參加之體育活動及運動嘉年華會，或是以競賽為主的各類運動會。

近年來，廣受民眾喜愛的路跑活動，臺北市積極主動舉辦，無論是自行舉辦的臺北國際馬拉松賽、或與其他機關單位聯合辦理的富邦國際馬拉松賽、輔導特殊團體舉辦世界無障礙慈善路跑、樂活關懷癌友路跑比賽等等，在 2014 年，大大小小的路跑已超過 120 場，約 40 萬人次的參與。

臺北市於全臺首創 Ubike 自行車租借系統，建置 163 個站，有 5,350 台微笑單車，系採國內首創電子式無人化管理，持悠遊卡或信用卡即可到各租借點註冊借用。

串連大臺北地區各式各樣自行車路線，騎享風景、生態、美食、運動、生活及河濱自行車道路線，可慢速騎乘單車漫遊臺北每個角落，體驗不同時間、空間的迷人風情。特別是「騎到哪，還到哪」，讓租借更輕鬆，讓市民擁有代步和慢活、自在暢遊臺北的相關休閒運

動。臺北市自行車道總里程已接近 200 公里（包含環臺北自行車道 58.8 公里及市區自行車道 138.7 公里），不但提供市民運動的場域，更讓市民感受到無污染、最節能及環保的自行車活動。

「水岸臺北 2014 端午嘉年華」活動，除包含「臺北國際龍舟錦標賽」外，也規劃了市集嘉年華、草地親子運動場、粽藝大挑戰一包粽賽、高空立蛋挑戰賽、大佳來立蛋等豐富活動，吸引超過五萬位市民參與嘉年華會。

此外，也配合衛生福利部國民健康署的「有行有益—2014 年全國健走宣導系列活動」，邀請民眾在古亭河濱公園共同享受健走的樂趣，養成每日運動習慣。

2014 年，輔導臺北市體育總會轄下各單項委員會共辦理 138 項體育活動，參與人次超過 55,000 人；輔導 12 行政區體育會共計 189 項體育活動，參與人次超過 57,000 人。

在運動中心參與的運動人次中，2005 年使用人次為 214 萬餘人次，到了 2013 年為 1,237 萬餘人次，使用人次之年複合平均成長率為 24.52%。此外，臺北市 12 座運動中心的累計使用人次在 2014 年 10 月也正式突破 8,000 萬人次，讓本市規律運動人口比例自 2006 年的 24.4% 提升至 2013 年 13 歲以上人口規律運動的 45.6%，顯見運動中心對於打造臺北市成為運動健康城市，扮演關鍵性的角色。

(二) 市民休閒親水體驗之現況

多年來，積極對轄內河川進行整治，除降低河川污染問題，亦興整建不少河川綠地，闢置河濱公園、自行車道、船艇碼頭等。每年舉辦不少與河川有關的活動，供市民參加體驗，形塑親水生活環境。自2010年至2014年，臺北市各局處於每年7月至10月於社子島及大佳河濱公園，辦理多元水域活動，計有28場次之多，參與人數超過20萬人。

配合端午節慶，臺北市每年均舉辦國際龍舟競賽，此一活動已列為市府一級活動，每年邀請國際隊伍參賽，連同國內隊伍約有200隊以上，在大佳河濱公園參與三天的龍舟競渡，加上端午佳年華的相關活動，每年吸引50,000人以上的市民到場參與和觀賞。

「市民親水活動體育營」活動約1,000名市民學生參加，活動對象以學生為主，一般民眾為輔，每天一梯次，內容有海洋生態介紹、水域器材介紹、動力及非動力浮具體驗、獨木舟及帆船體驗航行等活動課程。

在「市民親水體驗活動」部分，活動時間為7~10月之週六、週日，對象為一般民眾，提供約10,000名市民體驗獨木舟、藍色公路、帆船等活動，且藍色公路亦可與陸上活動結合，讓民眾一次享有水域及陸上活動，以多元的活動型態滿足市民需求。

(三) 臺北市與民間團體合作推動全民運動之現況

臺北市推動全民運動的行政體系除體育局全民運動科外，尚有各區公所承辦相關業務，一同推動臺北市體育政策活動；同時，由隸屬社會局和體育局所輔導的臺北市體育總會及其團體會員和各區體育會，一起為臺北市與民間體育團體合作推動全民運動而努力；這些團體會員包括 12 個行政區體育會和 102 個各類體育運動協會。各區體育會和所屬的各委員會，均定期舉辦各種適合市民的全民運動和運動競賽，以期能開展臺北市各類體育運動，活化市民運動參與的習慣。

例如，大同區體育會全年辦理 19 項次的活動，辦理圍棋、槌球、桌球、自行車、慢速壘球、合氣道、排舞、元極舞及聯誼舞會或特定假日活動等居多；內湖區體育會則比較多元，全年辦理 35 項次，其內容分別有：棒球、慢速壘球、網球、射箭、保齡球、競速溜冰、足球、壁球、木球、槌球、運動社團嘉年華、救生員訓練、籃球、空手道、跆拳道、直排輪曲棍球、排舞、游泳、運動舞蹈、元極舞、太極拳、親子自行車、現代民族舞蹈表演觀摩等。

為鼓勵市民朋友走出戶外從事健康休閒，及推廣登山健行活動，94 年於五大山系中，規劃出適合親子共遊之步道路線，並與大眾運輸系統結合，首先推出 20 條親子級登山路線，名之為「親子級親山步道」。臺北市山岳協會舉辦七星山登山步道活動、指南茶路親山

步道、關渡親山步道、忠義山等登山活動，尚有各區體育會辦理的登山健行活動，幾條比較熱門路線如：竹子湖、擎天崗、陽明山、山仔后、金面山、劍南山、象山、木柵動物園附近登山步道、內湖白石湖、開漳聖王廟……等各臺北市近郊山區健行登山。

臺北市是目前全國人均活動場地使用空間最大的都會城市。尤其是沿著淡水河、基隆河等區域的各河濱公園，每到周休假日市民從事棒、壘球、足球、直排輪、放風箏、輕艇、帆船、香蕉船、橄欖球、路跑及騎自行車等各種活動，均為市民自主性從事運動的最佳代表；最顯著的是環大臺北市區域兩岸的親水自行車道、步道，無論是周休夏日或是平時早晚都有廣大的群眾從事各類休閒運動，使得臺北市全民運動風氣鼎盛。

二、問題探討

由推動全民運動之現況分析得知，尚有「全民運動未多元發展，以致無法活絡多元運動族群」、「親水場域待活化，推廣多元水域運動待努力」和「民間資源結合尚待努力，難以共同推動全民運動」等三項問題有待加強，各項問題探討如下：

(一) 全民運動未多元發展，致無法活絡多元運動族群

全民運動在世界各先進主要國家已由「福利」的觀念，發展成為「權益」的觀點。雖然臺北市體育運動場館之硬體設施數量及每年辦

理的體育運動、競賽也居全國之冠，但在軟體服務、創新及整合上仍然不足，以致全民運動的發展未能趨於多元，間接阻礙其他運動族群的參與動機。全民運動的多元發展受限於以下原因：

1. 專屬運動場館及設施不足

雖然臺北市各行政區運動中心及私人經營之運動場館設施普及，但弱勢族群的專屬運動場館仍顯不足。而 Ubike 自行車道的建置，更為急迫，人車爭道險象環生，會降低使用意願。此外，在國外極限運動的風氣也帶動本市此類特殊運動族群的人口，但臺北市符合標準的極限運動場地甚少，地點也多為偏僻，導致使用人數過少，無法提升此類運動族群的人口。

2. 特殊運動指導人員養成不易

國內一般運動指導人員培育，主要來自體育與師範院校及一般大學體育相關學系，而養成後的問題在於就業管道不暢通。而特殊族群的運動指導人員的培養更為不易，如銀髮族、身障人士、幼兒與需要藉由運動來改善生活品質的病人等；和國外極限運動的風氣也帶動臺北市此類特殊運動族群的人口，造成就業管道更是稀少，此為臺北市應更深入思考並尋求突破。

3. 全民參與運動的誘因不夠

臺北市青壯年人口（25 歲到 49 歲）在從事規律運動的次數

是所有人口中最低的一族，每個月從事運動平均 2.6 次，這些人口就是辛苦忙碌於上班的職工們。雖然現今臺北市從事運動人次每月已超過 100 萬人次，但現行實施計畫裡鼓勵民眾參與運動之誘因及措施均顯不足的情形下，要再提升全民運動的人口比例，須要有更大且對市民更有利的誘因才能達成。而在市府預算的限制下，要提升職工規律的運動，應該思考由第三方支付此誘因的可能性。

4. 運動中心管理服務待強化

臺北市各行政區域之運動中心委外經營團隊皆不相同，制定出的經營策略及強調的特色也未完全符合民眾之期待，造成管理的內容及品質參差不齊，有的員工訓練尚無完善的制度，組織內缺乏進行訓練與管理之專業知識之人才，進而影響團隊經營之績效及目標達成，經營團隊質量尚有提升之空間。

(二) 親水運動場域待活化

臺北市屬盆地地形，無臨海湖等天然環境，只有基隆河和淡水河流經市區，環顧世界知名城市，如倫敦（泰晤士河）、巴黎（塞納河）、紐約（哈德遜河）、墨爾本（亞拉河）等，市區均有河流經過，且環境設施良好完善的河濱公園不僅是觀光重點，也是民眾生活重心。可見河域運動場地之妥善規劃與發展是城市發展重要指標。

1. 天然條件限制

臺北市斥資將基隆河截彎取直，整治多處河濱公園，目的是利用河川地，提供民眾有休閒運動的環境，經過多年的河川整治，河域多已呈現多元運動休閒設施的風貌。大佳河濱公園碼頭的建置，讓臺北市有個相當良好的水域環境舉辦各項的水域活動，如龍舟賽、市民親水活動體驗、藍色公路等，但是受氣候潮汐影響，能使用的時間有限，又臺北市因冬季東北季風及基隆河潮汐問題，使得在基隆河實施水域競賽活動的難度增加，而阻礙了水域活動的推動與發展。

2. 水域活動專業人力資源有待提升

臺北市水域運動的推廣除場地限制及氣候條件外，從人力資源的角度來看，在開放水域指導及活動企劃人才部份較為缺乏，臺北市為首善之區，人才濟濟，體育運動協會團體頗多，但在開放水域活動的指導人才並不多，因此造就活辦理困難度較高，無法達到活化水域，推廣多元水域活動的目標。

3. 水域活動推廣行銷有待加強

臺北市體育局在有限的河域場地及室內游泳池舉辦不少活動，除每年的龍舟賽有計畫性行銷宣傳外，其他活動的能見度似乎還不夠，參與民眾不多。因此，市府每年投注不少經費構思水

域休閒運動，若能善用媒體網路等管道宣傳，相信能有更多市民願意參與，提高活動辦理成效。

(三) 民間資源結合尚待努力

臺北市的運動場域環境雖已臻完備，但仍有開發空間，並可結合民間資源推展各種之全民運動，以落實建構成為健康城市指標之目的。現行推動問題主要是相關政策無法落實，以供諮詢與民間資源投入推展全民運動之參酌，如能進一步落實政策措施，促使全民運動更臻完善。

1. 民間資源結合政策尚待落實

臺北市各種便民交通網絡系統雖已臻完善，但缺乏與各區興整建之休閒運動與戶外活動場所的進一步聯結或共構，且缺乏相關政策以資鼓勵民間資源投入推展全民運動，因此須強化建立連結體系，落實全民運動推展。

2. 民間推展全民運動定位不明

臺北市目前各種全民運動之推展，雖有部分配合中央之相關政策，多數因政策需求配合辦理，造成定位被動自主性不足；雖各社區均自主性地推展各種社區體育活動，但無法獲得政府或相關推展單位的認可，導致全民運動無法將民間資源導入推展，對落實運動健康城市之障礙，有待進一步加強建構落實。

3. 鼓勵民間投入推展全民運動措施不足

鑒於臺北市鼓勵民間投入推展全民運動相關法規不足，且現行規範無法將自主推動全民運動納入，導致無法整合現行民間辦理資源，降低城市影響力。建議主管機關應建立規範或制度以予統合民間資源，促進臺北市全民運動之推展，進而建立臺北市全民運動品牌，成為國際性體育活動指標，擴大城市影響力。

4. 運動場域環境普及化、適性化不足

因應即將步入高齡化及超高齡化社會之發展趨勢，臺北市各種各類之運動設施環境應考量普及化與適性化的運動環境建構，以補足當前高齡銀髮族運動環境之缺失，讓高齡者及嬰幼兒能依照其身體活動內容建構友善之運動環境，亟待民間團體共同投入，以真正落實運動健康城市之目標。

三、發展策略

經由臺北市全民運動之問題探討，擬定臺北市全民運動之發展策略計有「參考先進國家與城市之全民運動政策與做法，建構完善之都會運動型態」、「參考先進國家與城市親水運動成功方案，建構本土化的親水樂園」、「輔導臺北市各種各類體育組織，推動與設計適合全體市民之全民運動」等三大項，以善用優質全民運動環境，打造以區里為本的優質社區運動，建構健康城市的指標，各項發展策略如下：

(一) 參考先進國家與城市之全民運動政策與做法，建構完善之都會運動型態

至 2013 年底止，臺北市 65 歲以上的人口已占全市市民的 13.50%，而臺北市總生育率也僅 1.205（當總生育率為 2.1 時，才可確保社會人口數量的穩定性），故臺北市已確定面臨少子化、老齡化之現象，因此其全民運動政策與作法應與世界先進國家與城市接軌，除延續一般年齡層的運動推展外，更應注意銀髮族與幼兒、婦女等族群的運動參與，以持續增加規律運動人口，讓市民獲得愉快運動經驗，享受快樂人生，邁向運動先進國家。具體策略如下：

1. 打造小而美專屬運動場館，鼓勵多元族群的參與和使用

日本為了幫助銀髮族維持身體健康，鼓勵高齡者參加健身班，其地方政府於老人居多的社區開設公立的「十坪健身房」並推出銀髮族私立健康俱樂部，此做法與臺北市近年來大舉興建大型運動場館的做法明顯不同。雖然興建大型運動場館為發展競技或職業運動之所需，但臺北市更應考量鼓勵興設社區型、交通便利且免費的運動場所，如此才符合全民運動之「人人、時時、處處運動」的目標。

2. 建立正向誘因，吸引市民多多運動

經濟學開宗明義即指出，人們會對誘因做出反應。因此，臺

北市應積極設定誘因鼓勵多元族群多多運動。例如：針對銀髮族可設定學費減額優惠措施、將臺北市市民參與運動相關活動費用可扣抵所得稅、對符合健康體適能評估指標之臺北市市民給予全民健保最低費率之補助……等。上述這些做法，在美國、紐西蘭、澳洲、日本等國家皆已實施多年。

3. 舉辦民意調查，打造都會型運動城市

鑑於建立在科學理論基礎上之體育政策將更形客觀、更具可行性，因此，臺北市希冀借用電腦輔助電話調查、統計、分析……等計量科學的角度，來探索市民在運動場域、運動習慣及運動意向上的趨勢，藉此制定更符合民意之體育運動政策，打造臺北市為具健康風格特色之都會型運動城市。

4. 建立運動中心服務品質標章與服務人員證照制度

服務業由於具有無形性的特性，因此無法像實體產品一樣，讓民眾在購買前即可詳細了解產品的功能；同時服務業的異質性也讓民眾在享受同樣的服務時，會因為時間、地點、對象的不同，感受到不同的服務品質。是故，臺北市將積極建立運動中心專屬的服務品質標章，透過專家考核來建立臺北市運動中心服務人員的證照制度。

5. 持續改善運動環境與積極舉辦體育活動

臺北市規律運動人口的持續增加，皆歸功於友善運動環境的塑造與體育運動的積極舉辦。未來臺北市將持續改善運動環境並舉辦多元化的全民運動，同時透過臺北市橫向聯結，整合跨局處之資源，建立棋盤式自行車路網，連結至臺北市相關全民運動場域。加值臺北市在全民運動服務上的品質，讓市民獲得愉快運動經驗，享受快樂人生，邁向運動先進國家。

6. 將身體活動量納入健康體能指標之一

眾所皆知，增加身體活動量可降低各種慢性病罹患機率，因此在增進市民體能方案上，臺北市將改進現行健康體能指標的檢測，除心肺耐力、肌力、肌耐力、柔軟度、平衡能力及速度等指標外，也納入身體活動量的評估，並適度利用誘因或獎勵來增加市民參與運動的意願。

(二) 參考先進國家與城市親水運動成功方案，建構本土化的親水樂園

世界許多先進國家為發展水域競技運動及全民運動，規劃有完善的水域休閒運動場域及設施，這些場地可以提供訓練及休閒之用，以提高其使用率，同時培育不同年齡層之選手及運動愛好者。在此，提供澳洲及新加坡的作法以供參考。

1. 澳洲水上運動基地

可參考澳洲 Penrith Whitewater Stadium 的划船及輕艇場地，除可做為國際賽場地及訓練基地外，還可開放給一般民眾輕艇、划船、獨木舟、帆船、風浪板、游泳等水上活動之體驗，同時亦可在園區內實施釣魚、烤肉、露營等休閒活動，成為民眾周休二日的好去處。

2. 新加坡水上嘉年華

可參考新加坡每年所舉辦的水上嘉年華「Water Festival」，舉辦龍舟、划船、獨木舟、滑水、帆船等水域活動，搭配陸地如寫生、攝影、手工藝品展等活動，供民眾認識及參與水域休閒運動。

3. 建置大臺北地區水上運動訓練基地

可與臨近縣市合作，如新北市、桃園縣(市)及基隆市等，共同開發規劃我國北區水上運動訓練基地，比照上述澳洲 Penrith Whitewater Stadium 的做法，建構我國有利推展之水域運動場地及附屬設施。

(三) 輔導臺北市各類民間體育運動組織，推動與設計適合全體市民之全民運動

臺北市體育總會及各區體育會的各种運動協會與委員會，基本上是協助市政推動體育運動發展的重要單位，另臺北市 12 個行政區 456

里，各行政區中均設有區體育會及各種運動委員會，作為推動基層運動發展之單位基此，還有民間公司行號的共同參與推動全民運動，有關推動全民運動具體建議如下：

1. 因應即將步入超高齡化社會型態，改變運動方式、模式策略

隨著醫療及國民生命年齡不斷攀升之際，改變銀髮族運動環境與策略措施，是促進活化市民生活環境不可或缺的要點，改變競技運動種類的方式，促進國民身心健康與提升國民參與運動的積極度，唯有改變運動方式與模式策略，是提升運動人口建立友善城市的積極作為。

2. 設計不同族群及廣鋪多元運動環境

社會族群群體多樣性，是社會的結構模式，因應不同族群環境設施是步向人性化的第一步，讓青壯年的職工朋友回歸運動環境生活化、在地化，運動模式與運動項目適性化，進而使各種運動能普及化、全面化，是推展全民運動必須前行的道路。

3. 完善現行輔導機制，強化體育運動組織

臺北市各種各類體育運動組織多達 102 個加上 12 個行政區體育會，對於臺北市全民運動推展理應無虞，但多數有賴體育局的經費注挹或補助相關經費辦理，缺乏自主性爭取資源之能力，建議制訂鼓勵機制或法規以予輔導，強化體育運動組織能力，其

中以結合民間資源投入推展全民運動之能力為重要參考指標。

4. 推動區里鄰結合各里特色之社區運動場域

臺北市各里目前都有里民活動中心，有的里超過一個並與各大樓社區相結合，建議由民間團體認養或配合中央相關政策推動區里鄰推動社區運動列車，鼓勵每里每年至少規劃4次以上適合全民參與的全民運動，強化建構社區運動之基石。

5. 制定區里打造優質社區運動環境獎助辦法

透過各里推展具社區特色之社區運動列車，共同推展全民運動落入生活化、社區化、在地化，同時研擬制訂相關獎助辦法，給予績優的行政區各里，於每年年終進行評鑑或輔導訪視，同時在每年體育節或特定節日予以表揚、獎勵，鼓勵民間資源投入全民運動推展。

6. 建置臺北市推動全民運動輔導團

配合前述，為獎勵或鼓勵各區里打造優質社區運動環境，體育局應建置臺北市推動全民運動輔導團之小組，採定期或不定期訪式或輔導方式，協助各區里推動之社區全民運動列車，並給予建議與參考方式，進而改進社區全民運動推展方式，同時適時引入民間資源投入全民運動推展。

四、核心指標

臺北市為建構「快樂運動活力城市」之目標，經由現況分析及問題探討擬定本市全民運動之發展策略，據以提出推動臺北市全民運動之三項核心指標，並擬定短、中、長程之施政目標。各項核心指標及施政期程目標如下：

(一) 核心指標

1. 提升現有規律運動人口，成為領先全國的快樂運動城市。
2. 適性多元的推廣和活絡各族群的參與，建置健康城市指標。
3. 規畫全民運動場域路網和健康新知平台建置。

(二) 短程目標(2015-2018 年)

1. 每年輔導各區體育會、單項運動協會及運動中心，針對婦女、青壯年、職工、銀髮族、幼兒、身心障礙者提供合適的體育活動，每年至少辦理 5 場活動。
2. 每年各區辦理各項健康營養、運動知識、運動傷害預防之諮詢與講座，每年每區至少辦理 5 場。
3. 每區設置全民運動宣導平台。

(三) 中程目標(2019-2021 年)

1. 輔導臺北市各機關及民間企業建置常態性運動社團，以推動市民職工運動風氣。

2. 每區建置一區里特色之社區運動場域。
3. 建置棋盤式自行車路網，串連運動場域。

(四) 長程目標(2022-2024 年)

1. 每年實施市民健康體能檢測，建立市民健康活力資訊平台。
2. 現有規律運動人口逐年成長，長程目標提升青壯人口 3%，規律運動人口領先全國，成為健康快樂的活力城市。

第三章 競技運動

展現首都競技運動實力

競技運動不僅是國力的展現、更是體育績效的直接指標，競技運動的傑出表現與國際競技賽會的參與，就是城市最佳的行銷。現代的競技運動已非過往單純的體育賽事，競技運動成功的方式也逐漸趨向以運動科學來領導訓練，方能讓運動員在世界舞台上展現亮眼的成績。臺北市有優良的競技實力，臺北市跆拳道選手陳詩欣曾於 2004 年雅典奧運，為我國奪得參加奧運歷史以來的第 1 金。競技運動無論全國性運動會與亞、奧運等國際競賽項目的競爭都日趨激烈，都需要長期發展與規劃。另外臺北市無論推動國內外賽會申辦、競技運動人才選訓輔及運動科學訓練強化與運作等事項，具體規劃以展現首都競技運動實力。

一、現況分析

臺北市政府為推動競技運動之現況分別就「競技運動賽會的舉辦與參與」、「基層體育運動紮根與培育」、「運動科學與傷害防護介入競技運動選手培育」、「城市競技運動代表隊現況」四項，做分段論述：

(一) 競技運動賽會的舉辦與參與

1. 全國運動會參與成績現況

全國運動會為兩年一次之賽會，為國內最高水準之綜合性賽會。臺北市從 94 年至 102 年起參加全國運動會成績表現，共計奪得 198 金、223 銀及 188 銅。全國總成績由 94 年排名第 5 名提升全國第 2 名。本市從 94 至 102 年五屆全國運動會各屆所獲得金牌、銀牌、銅牌獎牌數及全國排名次如表 3-1 所示：

表 3-1 臺北市 94-102 年五屆全國運動會獎牌數及全國排名表

獎牌 年度	金牌	銀牌	銅牌	名次
102	58	55	48	第 2 名
100	49	44	45	第 4 名
98	35	45	35	第 4 名
96	31	37	31	第 5 名
94	25	42	29	第 5 名

88 年~102 年全國運動會臺北市奪牌項目分布上，奪金最高的前 10 位項目分別是游泳 60 金，其次為空手道項目共奪得 30 金，第三為體操項目共奪得 21 金，第四為拳擊項目共奪得 20 金，第五為柔道項目共奪得 16 金，第六為網球項目共奪得 16 金，射擊 12 金另外，帆船、田徑與擊劍，亦是臺北市的奪金重點項目。

88-102 年臺北市奪金的前 10 項優勢項目如表 3-2 所示：

表 3-2 臺北市參加全國運動會 (88-102 年) 奪金獎牌數前 10 項優勢項

目表

項目	游泳	空手道	體操	拳擊	柔道	網球	射擊	帆船	田徑	擊劍
金牌數	60	30	21	20	16	16	12	10	8	7

2. 國際賽會的舉辦與成績

臺北市 2009-2014 年共舉辦 131 項國際賽會，每年至少會舉辦近三十種，詳情請參與數字請參閱表 3-3。

表 3-3 臺北市 2009-2014 年所舉辦的國際賽會活動統計表

年度	98	99	100	101	102	103	合計
國際賽事	18	20	20	20	23	30	131

我國歷經五次的世界大學運動會申辦，臺北市終於獲選為 2017 年世界大學運動會主辦城市，這是繼臺北市於 2009 年成功辦理聽障奧運後，第二度主辦國際大型綜合賽會。

臺北市有關國內體育運動賽會申請、組訓，國際賽會的申請均由臺北市體育局競技運動科承辦，競技運動科除辦理全市及全國性亞奧運競賽種類競賽活動，亦須辦理亞奧運競賽種類之國際運動賽事，業務繁雜。

2010 年度我國代表團參加第 16 屆廣州亞洲運動會我國獲得的總獎牌數（13 金 16 銀 38 銅）中，臺北市學校培育出的選手有 5 金 5 銀 7 銅之成績單。2014 年第 17 屆仁川亞洲運動會，我

國代表隊共獲得 10 金、18 銀、23 銅，而臺北市選手在本屆亞運共獲得 4 金、4 銀、7 銅，成果令人欣慰。

(二) 基層體育運動紮根與培育

1. 基層運動訓練站現況

臺北市各級學校有眾多的競技運動人口，102 年臺北市基層運動訓練站，設立於國小、國中、高中、大學共 98 校，共計 162 站；其它亦設於 10 個單項協會及 2 處運動中心共 12 站，以上總計 174 個基層運動訓練站；培訓共計 18 種運動種類選手人數共 5,802 人。

臺北市 102 年補助訓練站經費為 2,852 萬元；103 年補助訓練站經費為 2,924 萬元。基層訓練站補助金用途及規定為選手營養費、教練指導費、教練營養費、課業輔導費、運動傷害防護費及保險費、運動科學支援費、非消耗性訓練器材與裝備費、參賽旅運費及移地訓練費、報名費。

2. 專任運動教練現況

臺北市各級學校專任運動教練，截至 103 年 7 月共聘任 122 位專任運動教練（82 位初級教練、31 位中級教練、2 位高級教練、7 位國家級教練），其中 85 位編制於體育班內，就聘任的學

校類別分別與教練人數分別為：國小 38 位、國中 39 位、高中 25 位、完全中學 18 位、大專院校 2 位。

3. 四級選手培育現況

臺北市運動選手培訓體制共分為四級，最基層為小學優秀選手，以多元方式奠定日後發展的基礎，第三級為優秀的青少年選手以臺北市的國中學體育班為主幹，第二級是以臺北市高中體育班為主，第一級是以臺北市大專校院甲組選手、職業運動選手、與替代役選手為主。期能以四級選手的培育方式提升臺北市的競技能力，訓練站選手人數由 102 年 5,802 人增加到 103 年 6,413 位選手。

臺北市於 97 年 3 月公布「臺北市基層運動選手訓練站實施辦法」，並於 103 年 4 月完成修訂作業。臺北市為培訓具發展潛力的基層運動選手，提升臺北市競技運動實力，持續投入基層運動訓練站的工作，同時亦通過選手訓練補助金之補助，持續完善各項選手照護。在訓練方式上，以結合運動科學之方法，強化訓練方式。此外，也透過積極舉辦各項國際賽事，與各國優秀選手累積經驗，提升臺北市選手的競技實力。臺北市以各基層訓練站為基礎，統合選、訓、賽、輔、獎之現行訓練機制，達到提升整體競技實力。另為備戰 2017 臺北世界大學運動會，於 103 年 3 月

完成「2017 世大運臺北市績優及潛力選手培育補助計畫」修訂作業，輔導臺北市立大學及臺北市基層運動選手訓練站重點學校強化選手培育。

(三) 運動科學與傷害防護介入競技運動選手培育

1. 運動科學暨訓練中心設置情形

臺北市於 101 年成立運動科學中心，以運動科學實質應用為基礎，教練與選手的需求為導向，藉由運動科學輔助訓練的方式，將科學化訓練觀念協助教練及選手發現問題並解決訓練上的問題，執行項目有運動能力檢測、運動生理檢測、技術動作分析、運動心理、運動禁藥諮商、與運動營養諮商等，業已服務超過 1 萬 683 人次之選手及教練。

臺北市運動傷害防護網已建立 2 處運動傷害防護室及 16 個運動傷害防護站。其中 16 個防護站分設於本市 12 個行政區之基層訓練站，配置運動傷害防護生，功能包括熱身指導、運動訓練、運動傷害防護及貼紮。另設 2 處運動防護室於臺北市立大學與臺北市立田徑場，配置醫師、物理治療師、運動傷害防護生，功能除比照防護站外，防護室更提供診療與轉介、傷害鑑定分級、急救處理及復建治療等醫療服務。

2. 運動選手健康照護情形

臺北市體育局在運動選手健康照護方面，與臺北市衛生局合作成立「運動員健康管理中心」並於 102 年開始運作，服務內容包括臺北市基層選手之年度免費健康檢測及運動選手傷害後之免費醫療診斷，提供追蹤檢查與後續觀察治療。全額補助臺北市優秀運動選手至「臺北市運動選手健康管理中心」身體健康檢查費用，並由臺北市聯合醫院仁愛院區安排受檢選手後續運動醫學特約門診服務。103 年已完成臺北市 12 區計 16 站基層防護站設置，提供運動傷害防護人力支援臺北市各區重點學校，完善選手照護，讓選手更能展現實力，爭取更高的榮譽，103 年共服務超過 6 萬人次。

(四) 城市競技運動代表隊現況

1. 優勢競技運動項目代表隊現況

臺北市目前優勢競技運動項目包括游泳、羽球、網球、拳擊、角力、柔道、空手道、輕艇、西式划船等運動種類，在 102 年全國運動會前述優勢運動種類共獲得 41 面金牌，約佔臺北市金牌數百分之七十，其中羽球、網球、空手道及輕艇運動種類更具有國際賽奪牌實力。未來除鞏固優勢運動種類之外，並且將強化次優勢運動種類包括擊劍、帆船、保齡球、跆拳道、射擊、射箭、

等項目，另外亦可推展跳水、自由車、舉重等項目，作為臺北市未來推展重點項目。

2. 城市棒球隊現況

臺北市棒球隊負有推廣臺北市基層棒球運動發展之任務，藉由球隊中豐富棒球經驗與技術傳承，希望達到推廣與紮根基層棒球的目的。除了日常訓練及比賽外，臺北市棒球隊每年亦配合基層棒球學校之訓練需要，選派球員或教練協助學校進行訓練工作。透過技術指導與經驗傳承，希望本市基層棒球往下紮根、茁壯，培育出更多的優秀棒球選手。臺北市棒球隊近 4 年重要賽事成績如表 3-4 所示：

表 3-4 臺北市城市棒球隊近 4 年主要賽事成績表

年度 \ 賽事	協會全國成棒年度大賽	甲組聯賽	冬季城市巡迴賽
2010	冠軍	分組第 5 名	殿軍
2011	季軍	分組第 6 名	亞軍
2012	冠軍	複賽被淘汰	第 8 名
2013	第 5 名	資格賽被淘汰	第 8 名

成員編制共 38 人，目前 37 人包括總教練 1 人、教練 4 人、防護員 1 人、訓練員 1 人、行政管理 2 人、球員 28 人。每年參加賽場約 60 場次，球隊年度預算 4,317 萬 9,649 元。

二、問題探討

由推動競技運動之現況分析得知，尚有「競技運動成績可再提升」、「基層體育運動可再加強」、「運動科學與傷害防護協助訓練宜有長遠規劃」、「城市競技運動代表隊成績有待強化」等四項問題有待加強，各項問題探討如下：

(一) 競技運動成績可再提升

體育活動推展籌辦不易，參與成績有待提升，本節針對全國性以及國際運動方面，將分籌辦與參與成績兩方面檢討，其中，將以成績、選手、教練三方面著眼問題探討：

1. 全國運動賽成績可再精進

根據前節，兩年一次全國運動會推展與成績現況分析，臺北市代表隊全國總成績由 94 年排名第 5 名提升全國第 2 名，已經有所進步，然，臺北市代表隊參與全國性競技運動成績應可再提升，應朝向精緻化與臺北市代表隊知名度的提升而努力，籌辦工作宜更周延，領航全國體育運動。雖然甫成立臺北市體育局專司體育運動業務，但體育運動事務所涉龐雜，目前沒有專責單位，單由競技科承辦，人力上會有捉襟見肘的現象，宜增設一科。又，有鑑於各科各有專責，市府體育行政跨局處協調機制尚待建立。

2. 國際賽會成績有待精進

根據前節，國際賽會的舉辦與成績之現況分析，在歷經各方努力後，臺北市終於獲選為 2017 年世界大學運動會主辦城市，此項成果實在令人嘉許。然，參與國際體育活動推展籌辦不易且參與成績有待提升，應朝向精緻化與國際知名度的提昇而努力，籌辦工作宜更周延，且頻率應增加。

目前體育局設有 6 科，包括：綜合企劃科、運動產業科、運動設施科、競技運動科、輔導管理科、全民運動科。根據前節之現況分析指出，臺北市有關國內體運賽會申請、組訓，國際賽會的申請均由臺北市體育局競技運動科承辦，競技運動科除辦理全市及全國性亞奧運競賽種類競賽活動，亦須辦理亞奧運競賽種類之國際運動賽事，業務繁雜是需要解決的問題。

目前 2017 臺北世大運之組織委員架構如下：委員會設置委員四十五人至五十五人，主任委員由市長兼任，副主任委員三人，由教育部政務次長、臺北市副市長及臺北市立大學校長兼任，其餘委員由本委員會主任委員就下列有關人員聘(派)兼之：

- (1)中央相關業務主管機關代表。
- (2)提供場館協助之縣市代表。
- (3)中華民國大專院校體育總會代表。
- (4)競賽種類全國單項協會代表。
- (5)各領域專家、學者。
- (6)臺北市政府業務相關主管機關首長，目前聘(派)兼之共計五十四位。

故，2017 臺北世界大學運

動會籌辦工作應獨立運作，以 2017 臺北世大運為臺北市承辦之大型國際賽事為主，設立階段性的工作團隊，以利本賽事可以順利推行。

除了世界大學運動會之外，臺北市也應針對辦理運動賽事應強化市政行銷方面問題再進步，2014 臺北市共同辦理的國際性體育賽事五場，全國性體育賽事三場及全市性體育賽事五場。國際性賽事除了有多國的參賽隊伍共同參與外，更能吸引眾多的國人與會欣賞，或是透過大眾媒體的賽事轉播至全國甚至是世界各地。另外，全國性及全市性的體育活動，也充分吸引民眾參與。

最後，國際體育事務及各項體育活動之問題，目前臺北市已經舉辦許多國際性體育賽事，全國性體育賽事，全市性體育賽事，應該進而補助選手出國參與國際體育事務及各項體育活動，增加國際比賽的經驗。

(二) 基層體育運動可再加強

1. 訓練環境與硬體設備

根據前節，基層運動訓練站之現況分析，目前臺北市總計 174 個基層運動訓練站，103 年補助訓練站經費為 2,924 萬元，此經費能提供龐大的選手營養費、教練指導費、教練營養費、課業輔導費、運動傷害防護費及保險費、運動科學支援費、非消耗

性訓練器材與裝備費、參賽旅運費及移地訓練費、報名費等相關支出。然而，臺北市基層訓練站有待更多的經費補助以提升質量，目前基層訓練站質量發展仍不平衡，基層訓練站共補助 33 種運動種類競技運動紮根與培訓有待加強，但因各運動種類推廣的便利性及參與度有所落差。因此有可能使得各運動種類之間有發展不均衡之現象，但也考慮到前瞻性及人民的興趣及能力。

2. 專任運動教練知能待加強

根據前章，專任運動教練之現況分析，專任運動教練需求之員額仍舊不足，目前約有 266 個基層訓練站並配置 122 位專任教練，若干教練兼屬不同基層訓練站，人力不足難以發揮訓練最佳功效。另外，臺北市重點運動種類配置有待改進，目前績優運動專項種類多在羽球，桌球及網球等，並沒有進一步斟酌有利於往後脫穎而出的運動專項種類，且現有的教練徵人制度沒有考慮周全，不足的運動種類需要增加，達到發展平衡。

3. 四級選手發掘與培訓

根據前節，四級選手培育之現況分析，優秀運動選手之培訓與輸送制度未臻完善，優秀運動選手之發掘及培訓策略有待提升，體育專業人力培育與進修制度尚待建立：優質的學校體育有賴充足與專業的體育人才，惟目前學校體育專業人力培育與進修

制度，迄今未臻完善。潛在問題包括有，專任運動教練專業知能及輔導機制尚待提升，體育師資術科認證中心尚待設立，在職進修課程缺乏系統規劃與整合。

(三) 運動科學與傷害防護協助訓練宜有長遠規劃

運動科學協助訓練與防護介入宜有長遠規劃，將分以運動科學暨訓練與運動傷害相關防護介入兩方面現況之問題作探討：

1. 運動科學暨訓練中心設備有待更新

根據前節，運動科學暨訓練中心設置情形之現況分析，臺北市於 101 年成立運動科學中心，業已服務超過 1 萬 683 人次之選手及教練，成果值得嘉許。然而，運動科學暨訓練問題方面，目前分的三階段檢測應同時進行，應該將三階段改成三類別。目前分析結果的報告呈現為進度報告，提供了詳細的人次，但未見應用上的具體建議及應用方面的落實。建議將分析結果做兩個方向的解讀：一為運動醫學之應用，二為一般體能、競技體能及專項體能訓練之所用。順序應該是：執行規模奠定及執行方式進度報告、檢測資料分析、進行專家及教練聯合會議解讀結果、最後為運動醫學之應用及訓練計劃所用之成果報告。新方案應建立定期檢測及分析之軸程，目前的方案是否在運動訓練之前的檢測或是訓練多久之後再檢測，並不清楚。

2. 運動傷害防護站及防護室設置不足

根據前節，運動傷害相關防護介入問題分析發現，臺北市運動傷害防護網已建立 2 個運動傷害防護室及 16 個運動傷害防護站。然，在數量上仍有加強的空間，使每個學校都能設有完善的運動傷害防護室。

3. 運動選手健康照顧有待普及化

根據前節，運動選手健康照顧情形現況分析，臺北市體育局與臺北市衛生局合作成立「運動員健康管理中心」103 年共服務超過 6 萬人次。努力值得嘉許，然而，運動營養分析及運動傷害防護目前是在競技運動訓練項目之下，然而此兩重要配套，宜獨立出來，利於日後單獨檢驗運動訓練、運動營養、運動傷害三項之個別成效。

(四) 城市競技運動代表隊成績有待強化

1. 競技運動代表隊項目過於窄化

根據前節，優勢競技運動項目代表隊之現況分析，臺北市目前優勢競技運動項目包括游泳、羽球、網球、拳擊、角力、柔道、空手道、輕艇、西式划船等運動種類，但具優勢的運動種類偏少。另外，除了鞏固優勢運動種類之外，獎勵、培訓與照顧應兼顧精英與一般選手，這是一個兩方權衡的問題，參與體育活動就能促

進健康，促進健康就能減少醫療照付的負擔，應該給體育部分多點經費，提供選手及業餘運動員獎勵及培訓。獎勵及訓練補助金部分，若集中在菁英選手，便不容易以不同程度以及年齡層來分配經費。

2. 臺北市城市棒球隊成員穩定性不足

根據前節，城市棒球隊之現況分析，球隊年度預算 4,317 萬 9,649 元，負有推廣臺北市基層棒球運動發展之任務。然而，城市棒球隊有待轉型，目前成員：編制 38 人，目前 37 人（總教練 1 人、教練 4 人、防護員 1 人、訓練員 1 人、行政管理 2 人、球員 28 人）。為增加球隊成員穩定性須建立完善的選、訓、賽、輔、獎等規畫與執行，並就目前成員不穩定之現象做一分析、檢討以改善現狀。

臺北市棒球隊負有推廣本市基層棒球運動發展之任務，藉由球隊中豐富棒球經驗與技術傳承，希望達到推廣與紮根基層棒球的目的。除了日常訓練及比賽外，臺北市棒球隊每年亦配合基層棒球學校之訓練需要，選派球員或教練協助學校進行訓練工作。透過技術指導與經驗傳承，希望臺北市基層棒球往下紮根、茁壯，培育出更多的優秀棒球選手。

三、發展策略

由問題探討得知，競技運動發展策略共有「強化競技運動成績」、「強化基層體育運動發展」、「強化運動科學與傷害防護介入競技運動選手培訓」、「強化城市競技運動代表隊成績」等四大項，各項發展策略如下：

(一) 強化競技運動成績

1. 規劃優勢競技運動種類與項目增加奪牌機會

臺北市於全國中等學校運動蟬連 101 年至 103 年的總冠軍，並於 102 年全國運動會獲得總成績亞軍，多年來臺北市的運動競賽成績皆居於領先地位。對於傳統奪牌運動項目，應該長期提供資源補助，確保競爭優勢。為展現運動特色，建議籌組專業委員會，擘劃選取臺北市重點運動種類或項目，據此檢視及強化各階層人才培訓體系銜接性。此外尚應盱衡利害，培植潛力奪牌運動項目。對於不易奪牌運動項目，則積極進行輔導。

2. 強化國際運動成績計畫

展現競技運動的成績是國際城市的重要課題，據此可促進各國際城市之間的交流，也能代表臺灣展現堅強的競技實力。提升運動競技實力需要提供完整周詳的計畫，以培育優秀的競技運動

專業人才。例如：臺北市政府體育局配合教育部體育署實施菁英選手計畫培訓。

(二) 強化基層體育運動發展

1. 增加基層訓練站與教練員額再分配

臺北市於 2014 年共有 266 個基層訓練站並配置 122 位專任教練，若干教練兼屬不同基層訓練站，窘迫人力難以發揮訓練最佳功效，在國小的基層訓練站以運動社團的方式經營，培養小學時期對運動正確的認知與樂趣為主，對基層教練宜作有計畫的重新配置，可將國小的運動教練配置到國中、高中，將教練資源做最有效的使用。另外，可朝擴大基層訓練站規模至 400 個，並將專任運動教練擴編至 250 人，使專任運動教練全力投入，發揮各訓練中心的特色。

2. 辦理基層訓練站教練增能計畫

組織以人為中心，優質的人才發揮能力方能使組織效能得以彰顯。尤其基層訓練站，教練是最重要的角色。近年來由於生態丕變，體壇新知不斷推陳出新，致使難有穩操勝算者。惟有在專業知識與能力擴充能力，才是堅強實力的保證。因此，基層訓練站的教練應該定期舉辦講習、研討活動，進行交流。亦應該鼓勵進修，充實新知與本職學能。乃至辦理訓練教材更新，使選手適

應日新月異的訓練方式。全盤且長遠的增能計畫的規劃與推動，有其必要性。

3. 建立選手培訓輸送制度

運動選手的培育除了橫向各種成功因素的整合，縱向培訓輸送度的選手培育系統建立也相當重要。換言之，從基層的廣泛培育到國家代表隊少數頂尖選手的養成，應該形成金字塔的汰選輸送制度。臺北市學生從小學到國中、高中，乃至大專校院的選手養成銜接，應該在各級學校升學管道的暢通下，使運動人才培育不致發生斷層現象。過程中，應該與學區規劃、教練銜接、硬體設施、補助獎勵……等因素一併整體規劃。為暢通運動人才生涯整體發展，應結合就業市場，鼓勵民間企業提供退役選手就業機會，通盤檢討市府事業單位可提供之缺額，規範體育局所屬運動中心提高優秀退役選手被晉用的比例。

(三) 強化運動科學與傷害防護介入競技運動選手培訓

1. 設立各區運動科學暨訓練中心

運動科學的介入大幅提升全球的競賽成績，為讓選手獲得所需運動科學資源，應先建立績優與潛力選手普測資料庫，使得資源的配置與選手追蹤更有效率。此外，我國頂尖運動選手的來源與培育場所，與各大專院校息息相關，臺北市具有上述許多培育

運國手的重點學校及場所，可規劃成為訓練中心，妥為運用現有人力物力，予以適時補強，以發揮更大功能。

2. 普設運動傷害防護站及防護室

優秀運動選手在高強度的訓練之過程相當容易發生運動傷害，甚至斷送運動生涯。臺北市政府為周延照護運動選手，成立「臺北市運動傷害防護隊」，在所屬的 12 個行政區遴選 16 個重點運動發展學校成立 16 個防護站，配置專業運動傷害防護人力，並於臺北田徑場、臺北市立大學天母校區設置 2 個防護室。防護站與 2 個防護室對於選手訓練前熱身指導、貼紮防護、訓練中緊急處理、賽後收操輔助、傷後復健及功能性運動強化訓練、重要賽會活動以外勤支援的方式隨隊服務，以發揮相當程度功效，然，為使選手免於運動傷害，有需要在各學校普設運動傷害防護室。

3. 運動選手健康照護計畫

運動選手追求高強度的競技運動表現，健康狀況尤須格外關注。定期舉辦健康照護講習，教育創造選手巔峰表現的專業認識，還應提供運動訓練處方諮詢與其他協詢網絡，並協助教練解決難題。例如配合教育部體育署政策，由體育局擬訂運動選手健

康照護計畫，以及運動營養分析及運動傷害防護等，負責後續推動。

(四) 強化城市競技運動代表隊成績

1. 增加城市競技運動代表隊項目

可以接洽熱心企業與市府共同扶植特色項目，提供資源協助企業成為特色運動發展主軸，攜手熱心企業與市府共同研訂營運規範。作法上則是中央、市府與企業針對所與扶植特色項目，商訂出資比例，共同投資特色運動。對於發展有成的企業，每年提撥固定經費補助，鼓勵其他企業起而效尤。建立硬體設施開發場館營運規範、選手以及教練選用營運規範、運動代表隊市場化營運規範，使市府與熱心企業緊密結合。

2. 城市棒球隊成績提升

棒球自 1895 年隨著日本統治臺灣之初，即在臺北市發展至今，深具歷史文化意義，無論小學、國中、高中、大學乃至企業皆有一定規模。然而，臺北市之城市棒球的發展雖具基礎，但由於都市升學文憑主義盛行、棒球垂直發展體系可更明確，臺灣棒球國際發展仍再蛻變，使得成績無法完全彰顯。考量東亞諸國棒球發展較為興盛，可以臺北市與臺灣為主軸，重新建構整體亞洲城市棒球模式，提升城市棒球隊成績與格局。

四、核心指標

本藍圖為達到「展現首都競技運動實力」的目標，經現狀分析、問題探討及發展策略，擬定短、中、長程計畫與核心指標。各核心指標及期程目標如下：

(一) 核心指標

1. 強化競技運動成績-2017 臺北世界大學運動會臺北市選手奪得 2 金。
2. 增設國際及兩岸體育事務單位，協助推動國際體育事務。
3. 強化運動科學培訓，照顧績優及潛力選手。
4. 運動科學持續協助選手訓練以提升成績。
5. 城市棒球隊轉型為企業隊。

(二) 短程目標(2015-2018 年)

1. 建立臺北市競技優勢、潛優及基礎項目與運科配套措施。
2. 104 年全國運動會金牌數超越 58 金。
3. 增設國際及兩岸體育科。
4. 規劃專任運動教練需求之員額。

(三) 中程目標(2019-2021 年)

1. 108 年全國運動會獲得總冠軍。
2. 強化基層專業人員，逐步聘用專任運動教練至 250 人。

3. 2019 亞運臺北市籍與臺北市立大學選手獲得 3-5 面金牌。

4. 2020 奧運獲得 2 面獎牌。

(四) 長程目標(2022-2024 年)

1. 城市棒球隊轉型為企業隊。

2. 聘用專任運動教練至 250 人。

3. 2022 年亞運，臺北市籍與臺北市大學選手獲得 3-5 面金牌，
及 2024 奧運獲得 3 面獎牌。

4. 110 年及 112 年全國運動會獲得總冠軍。

第四章 運動設施

營造友善優質運動環境

臺北市的運動設施發展經緯萬端，不但多樣且普及化，既有國際化都市的視野，亦能兼顧屬於臺北市地理特性與市民的需求來擘畫，所以無論是以符合國際化運動競技場館之建置抑或市民休閒運動場所之興設，皆能併行兼顧，營造臺北市成為一個運動城市形象。

臺北市即將在 2017 年舉辦世界大學運動會，在國際綜合性運動賽會的規模與等級中，世界大學運動會是僅亞於奧運會的國際大型運動賽會，臺北市即將從申辦成功的肯定轉為各種賽會籌辦的挑戰，首要的任務即是提供合乎國際標準的各種運動種類場地與設施，目前在大巨蛋的動土興建與各種運動場館的陸續興設、修建與整建下，漸進就緒中。

在攸關全臺北市市民休閒福祉之各區運動中心的建置完成後，不但打造健康城市之目標得以實現，在臺北市十二區的運動中心，更可以看到「人人愛運動」、「處處可運動」、「時時能運動」之活力景象。而引進較具活力與經營管理彈性之民間資源，採公辦民營之委外經營方式不但提升服務品質，也促進臺北市運動產業的發展。惟第一座運動中心自 2003 年啟用至今也已十年有餘，配合國際化都市之步調進行更新與品質提升，朝向優質與友善運動環境營造之健康城市目標。

臺北市建城歷經百年有餘，運動文化之相關資產歷經都市發展更迭之下，隨著時代與都市建設機能需求而逐漸被取代沒落，但文化資產如同健康、陽光、幸福城市之軟實力根基，沒有根的城市文化發展恐難向上展枝葉茂果實，對過去臺北市運動設施之回顧與資產調查，尤其記錄已逐步消逝的重要大型運動場地設施，進行發展歷程之建檔保存與整合紀錄，未來透過各種運動賽會與運動設施機會來展示臺北市曾歷經之運動文化資產文史資料，不但有助於市民對於運動文化資產的認識與認同，也藉此建立臺北市未來發展與運動設施時之共識基礎。

一、現況分析

臺北市的運動設施環境隨著都市化發展腳步不斷地建構，然在不同時期發展的重點不同，但都能兼顧國際都市進化與市民日常所需，以下將分別從「競技賽會運動場館」、「全民休閒運動設施」、「運動設施興建使用與維護管理」與「運動文化資產」等角度來分析臺北市運動設施之現況：

(一) 競技賽會運動場館

先進國家城市對運動場館的整體規劃與興（整）建，莫不投入相當經費與心力，並體認到運動場館的整體配置係為城市體育運動發展能否具有國際競爭力的關鍵。尤其辦理國際性綜合運動賽會，相關的

各級競技運動場館興（整）建是必要的考量條件，其所需的各類型比賽場館，從主場館、各類比賽場館（含暖身場館）、訓練場館等，均需做政策性、計畫性、專業性及前瞻性的規劃與評估。從2012倫敦奧運會及2015韓國光州世界大學運動會運動場館佈建趨勢可知，大型國際賽會運動設施佈建策略皆以「不違反環境生態保護」、「更新整修活用現有場館優先」、「慎重評估新建運動場館」以及先行考量在賽會結束後，未來場館之利用與營運能符合舉辦城市之學校體育運動發展所需或轉換營運成提供一般大眾休閒娛樂之場地設施。

臺北市為籌辦2017世界大學運動會，除繼續積極營建中的「大巨蛋綜合體育館」外，業已發包興建「臺北市網球中心」與「臺北市和平國小校舍暨附屬籃球館」等運動設施（為申辦世大運前即開始進行規劃，非專為世大運所新建），強化臺北市舉辦競技運動賽會之能力，其餘相關競賽項目之練習、暖身、預賽到複決賽等不同場地規格與需求預定共需64個場館，扣除興建中3座場館，其餘61座為利用新北市及鄰近選手村附近縣市之現有場館加以整建，各項比賽場館以符合國際大學體育總會（FISU）規範及環保、節約等原則進行規劃，修繕計畫也將配合場館總體檢、賽程安排、參賽隊數等審慎評估與確認中，未來待交通運輸等進行綜合評估並經FISU技術委員確認後定案。

（二）全民休閒運動設施

美國國家遊憩與公園協會 (NRPA) 建議每千人應有 30 座遊憩場所及設施，其中包括 2.5 座鄰近公園、2.5 座地區公園、5 座城市公園以及 20 座地域公園 (李晶，2004)，惟臺北市地價昂貴、土地難求，且政府經費有限，重大市政建設均規畫逐年分期興建，直至目前為止，臺北市現有運動設施類型與數量如下表 4-1 所示：

表 4-1 臺北市設施與數量一覽表

類型	數量(座)	類型	數量(座)
民營運動設施	48	活動中心	135
運動中心	12	學校運動場地設施	254
公立運動設施	11	登山步道	30
公園綠地	603	自行車道	15
原住民運動設施	1		
身心障礙運動設施	6		
水域運動設施	30		

資料來源:臺北市運動地圖資訊網

臺北市為朝向「國際健康優質城市」之形象邁進，積極提升市民之健康體適能與培養終身運動習慣，落實「處處可運動」、「人人愛運動」與「時時能運動」之目標，在歷經10年後，隨著文山運動中心於2010年8月正式啟用，終於完成臺北市一區一運動中心之運動藍圖

與願景。這十二座運動中心之主要硬體包括健身中心、游泳池、籃球場、壁球室、桌球室、舞蹈室等運動設施，同時透過委外經營管理提升營運效率，亦要求委外單位須規劃運動指導課程及運動健康等系列活動，以提供市民便捷的休閒運動環境及活動參與，藉以提升市民生活品質與拓展全民運動風氣。

臺北市運動中心之設立，除改善運動與休閒空間的不足外，便捷與友善之運動環境已逐年提升市民良好之運動習慣，且成為臺北市民運動、學習、舉辦各類藝文活動、展覽及集會場所，其兼具社會福利法、殘障福利、公益活動等之功能，漸進朝向臺北市之全民運動休閒環境達友善化、全齡化、樂活化、永續化之長程目標。

(三) 運動設施興建使用與維護管理

2004年臺北市運動設施系統整體規劃架構，共分為大型運動園區、中型運動場館、小型運動設施等三類，由上而下逐層定位，整體系統可劃分為一般性活動空間與運動競技比賽場館二種。如此單純化的體育運動設施興建與使用概念，尚能滿足過去臺北市體育運動發展所需。然，今日各國運動設施環境正面臨著全球化、專業化、市場化的新興挑戰，由於目前的經濟結構趨向已變革成為以多元服務性與知識性之市場導向；如對照到一個國際化都市在發展競技運動、全民運動、校園運動的設施環境所需而言，已經到了需要重新反思臺北市運

動設施場館之重新調配與更新再造的時代了；如從建築生命週期的觀點來評估運動設施整體規劃、興建、使用、維護的綜整權衡與配套措施，較能使運動設施符合肩負社會功能與財務自主平衡之需求。

(四) 運動文化資產

臺北市歷史的開端源於 1884 年臺北府城建立而起，由於特殊之時代背景發展，近代百年已累積豐富多元的運動文化資產，實因作系統化、組織化的整理、保存、研究、推廣與應用。經查北市現已指定之相關運動文化資產個案，如大同之家/聯勤總部招待所（含網球場）（屬市定古蹟）、公賣局球場（屬歷史建築）、陽明山美軍俱樂部（屬歷史建築）等，其他具有見證臺北人記憶的歷史資產，現保留有臺北田徑場主入口（人工平臺上）之毛公鼎聖火台、臺北網球場及中正運動中心（原東門游泳池）入口牆面之顏水龍大師浮雕等大型文物或藝術品。

另以臺北建城百餘年背景，實已到重視與建置對過去運動設施文資之時刻，期以推展體育文化為旨，逐步對首都已消逝的大型運動設施進行整體發展輪廓與重要個案的史料整合紀錄。舉凡如全臺首座棒球場—新公園棒球場（1907）、全臺首座公共游泳池—明石町水泳場（1921）、全臺首座羽球館—喜樂廳（1951）、三軍球場（1951）、舊臺北

市立棒球場 (1958)、舊臺北市立體育場 (1956)、中華體育館 (1963)、再春游泳池 (1966)、中山足球場 (1979) 等代表性設施；藉以具體提升市民對於運動文化資產的認識與認同，建立臺北市成為具有深度運動文化之城市的內涵，其價值在於運動文化資產是追溯一個區域在歷史發展過程中有關運動文化的重要事蹟，那是這個地區所有全民生活的記憶與存在，更是發展過程中不可或缺的追本溯源，也是全民共識的開端。

二、問題探討

臺北市的運動設施發展，經上述現況分析之探討後可以得知，無論是競技賽會場館的建構抑或全民休閒運動設施的普及，都能兼柔並濟以國際化都市之視野與願景邁進，惟細部審視之下仍有諸多不足或需調整之處，敘述如下：

(一) 競技賽會運動場館

1. 競技運動場館標準化尚未與國際接軌

現今舉辦國際大型賽會的趨勢發展，競賽場館已朝向永續性、經濟性、智慧性、生態性之議題融合，已不再以大規模的城市開發建設為主軸，轉而替代的規劃觀念為非永久性場地的興設、既有場館再造賦予活水、賽後硬體空間的多元利用等考量，其可供我國佈置與健全競技運動場地設施網絡之借鏡與著眼。

大型國際綜合性賽會場地設施需求特徵為，賽會期間需動用大量場館，選手村至各場館交通時間不宜過長，主場館和副場館有一定規模觀眾席位設置要求，競賽場地需設有暖身場地，配置賽會行政所需之空間，球隊(員)有獨立安全之休息更衣和浴廁，場地設施需符合國際單項運動總會標準，器材設備需採用國際單項運動總會認證之產品，支持競賽轉播和錄影紀錄所需照明與空間設施，重視空間與動線互動關係和安全管理。故臺北市未來舉辦 2017 世界大學運動會的先決條件就是擁有足夠且標準的比賽場館，以提供選手良好安全的環境符合大會標準規範空間進行賽事，藉此提升運動表現與成績突破。

2. 競技運動賽會園區網絡尚待建構

相較辦理 2009 聽障奧林匹克運動會和承辦 2017 世界大學運動會，預期 2017 世界大學運動會參賽隊職員和入場觀眾人數將更多，辦理大型賽會活動除需有各競賽種類主場館、副場館之外，另需整備大量預備場地和練習場地，然臺北市運動場館設施資源，尚未綜整評估與系統化的配置，致政府挹注資源無法有效發揮效能，實應加強各管轄單位及所屬機關等橫向資源整合評估與改善，使資源系統貫通與緊

扣。故競技運動賽會園區網絡建構，宜以臺北市為核心聯繫臺灣北部各縣市政府以及公私立大專校院，共同研擬短中長程發展計劃，充分運用區域發展資源，整合區域建設發展力量。俾利緊密結合未來臺北市競技運動賽會園區網絡發展計畫。

(二) 全民休閒運動設施

1. 運動中心提供銀髮族、婦女、身心障礙者以及上班族等族群，在場地設施種類之服務項目與服務量體仍顯不足

由於我國即將進入超高齡化的社會人口結構，保持運動習慣與提供適宜老人之運動環境非常迫切需要建立，然目前臺北市提供銀髮族之運動環境仍顯不足，硬體和軟體方面都應加以提升，如何透過運動提升老人的健康與幸福感等議題已刻不容緩。

而目前婦女運動不足之情形隨著社會風氣的帶動，近年來雖已稍獲改善，但由於仍有大部分婦女把重心放在職場、家庭和子女之間，因此較難有閒暇參與休閒運動，所以運動中心應提供給不同階段的婦女，使其擁有適宜的休閒運動與活動機會，將能較有效率的改善婦女運動不足之問題。

針對身心障礙朋友之運動的需求，隨著聽障奧運的舉辦已有

具體而明顯的觀念提升，但運動中心內所提供的通用性運動環境，仍有很大的努力改善空間，因不同障礙者各有不同的運動需求與使用方式，所以所提供的服務內容也應分別規劃，運動中心的通用環境設計與友善使用環境建構是未來必須正視與規畫處理的問題。

2. 多元運動環境設施之普及化與個別化環境尚待建構

隨著都市發展的腳步與市民國際化的生活視野擴展，臺北市市民的運動需求既繽紛萬千且十分集中，隨著不同族群、不同地理行政區域與運動節慶等因素，而有不同的運動賽會與活動，分布在各種不同運動場地與設施中，所以臺北市的運動環境需要提供各種不同的運動需求，以平衡並滿足高度文化素養的臺北市市民所需，尤其在提供青少年及上班族族群方面，由於升學競爭造成的學業壓力以及高度職場工作負荷下，容易忽略了運動的重要性，使青少年與上班族普遍均有運動不足的現象，此問題需要更普及化的運動環境來突破困境。

(三) 運動設施興建、使用與維護管理

1. 運動設施營運永續化程度賡續提升

近年世界各國以申辦大型運動賽會與推動市民休閒生活環

境為城市發展的重點工作，其一為爭取國際曝光與認同、其二為改善公共服務設施之基盤建設；目前臺北市公共體育服務設施社會化程度已漸完備、市民運動風氣亦漸盛行，綜觀邁向優質友善運動生活環境的長遠計畫，營運永續方針與興建規劃、使用管理、維護管理的品質觀尚缺乏縱橫連結與緊扣之機制。

2. 運動設施總體目標與結構性仍待健全

全國國際能見度與生活條件便利性的最佳都市—臺北市，受於戰後嬰兒潮之人口高齡化、少子化因素，及政府財政資源趨於緊縮及土地資源難覓，影響所致運動設施場館的上位佈局與中長期發展。

當今爭辦運動賽事活動的數量與市民休閒運動的需求皆不斷增加，長期以新建場館為主的開發模式，已非當前時代的唯一選擇，取而代之的是興整建（整、改、修建）或臨時性設施的建造模式；然專用場館與多用途場館的分類分級、社會公益與商業營運的市場兼顧、各類型運動設施齊全化及運動人口深廣化等課題，均顯示體育設施總體格局的方向尚未清晰及缺乏合理適宜的盤整分佈。

3. 運動場館興整建定位與發展性未臻明確

公共運動設施的籌建與營運具備有佔地面積廣、建築量體大、投入成本高、使用族群特定化、營運維護專業化之特性，為避免開發過程先天不良、後天失調之缺憾及硬體建設完成才是後續衍生問題的開始。

各級運動設施場館應深切考量本身條件與使命任務，並由開發規模、服務距離、建造品質、使用效率、維管難易等日後營運所需對面的基本課題檢視，因建築物硬體設施如同有生命力之人體，當營運使用後即正式開始運作，各種天地牆建築材料、機電系統設備乃至於結構本體，均會隨時間老化、衰敗或出現故障之情形。對於運動設施場館的興整建方式因著眼於事前規劃時詳加訂定與配套，以充分降低空間閒置、設備耗能、器材管控不易之困境。

4. 運動場館營運管理維護與市場融合性尚顯不足

臺北市競技運動設施歷經 2009 夏季聽障奧林匹克運動會與籌備中的 2017 世界大學運動會兩大國際性綜合賽會後，將考驗著賽會場館轉型營運及定位未明之疑難。

另在全民運動設施上引以為傲的各區 12 座運動中心委外營運首輪陸續服務約滿後，亦可預見受到新北市 14 座國民運動中

心的逐年啟用，運動中心之使用人口數量恐被部分吸納與壓縮，加上原有設施內的器材、設備已有折舊，是否仍如當年受到市民歡迎與好評，仍有待時間作驗證。

藉由國外經驗，提早研訂各級運動設施的前端規劃與後端營運之整合計畫，方對提升公共運動設施系統整體品質與市場競爭力有未雨綢繆之良性助益。

(四) 運動文化資產亟待傳承與保存

臺北市作為全國首善之都，整體全民運動風氣雖漸已推展成型，但運動氛圍、在地文化與市民生活仍難緊密聯繫，顯示運動文化尚未厚植於城市內涵與市民心中，塑造與保存運動文化資產之相關觀念仍未普遍落實與健全，尤其近年臺北市戮力推展捷運建設與都市更新，城市面貌的改變甚為迅速，在時光推移與新住民不斷遷入等社會變遷之下，很容易忽視與流失臺北市原有值得保存的共同記憶，尤以臺北市大型運動設施（如中華體育館、小巨蛋原址之臺北市立棒球場等）對於臺北市體育運動發展貢獻卓著，對於這些具時代意涵且共同建構臺北市體育運動與都市發展脈絡之運動文化資產，進行系統化數位資料檔案庫建置與保存，俾完備臺北市運動設施百年發展歷程之紀錄。

三、發展策略

為使臺北市整體運動設施之發展，不但能符合舉辦世界級規模之運動賽會所需，也能藉由全民休閒運動設施服務品質上的提升，與滿足市民生活幸福感，並藉由對臺北市運動設施不斷地現況檢視、管理與維護機制之效能發揮，來進化臺北市的運動設施水準，最後也不忘回顧百年來臺北市重要的運動設施發展歷程，對於具有運動文化資產價值之史蹟，建置歷史性的紀錄與數位指標系統，以下逐項分述如下：

(一) 競技運動賽會場館

1. 大型賽會場館佈建策略應利用現有設施或結合城市未來發展需求

舉辦大型賽會部分競賽種類需有運動專屬的競賽場館，如主田徑場、足球場、棒球場、水上運動中心、網球中心等，一部分為室內多功能體育館，但仍有一些可臨時調用的場館提供作為競賽使用，例如運用展覽館或會展中心，許多城市的會展中心常與大型體育館（如小巨蛋）規劃在一起，相互支援使用，例如亞特蘭大的會展中心（世界會展中心）即相鄰喬治亞巨蛋（七萬座席）與飛利浦小巨蛋（二萬座席）。舉辦重要賽會時，會展中心之展場可提供三個足球場之空間，做為運動競賽場地，例如體操、

擊劍、曲棍球或是武術類技擊類均可。反之若是舉辦大型會展時亦可利用大小巨蛋的空間，聯合展出展示品。曼谷的會展中心也連同其小巨蛋一併規劃，特將小巨蛋的觀眾席以門字型設計，缺口處即連通會展場之空間，相互支援相當便利，2007 曼谷世大運時該會展中心則全提供為比賽場地，非但便利也可避免重複投資。許多藝文中心也都有較大的舞臺以及千位以上之觀眾席，因此對舉辦舉重、健力、健美、角力或是攀岩等均極為合適，可節省許多新建場館的費用。

2. 興（整）建競技運動場館應標準化並與國際接軌

運動園區佈建策略需有總體計畫，運動場館設施更新，亦需連結鄰近縣市區域運動場館設施新(整)建計畫總體性進行檢視。整體而言，就臺北市對於規劃興（整）建各級競技運動場館，可再細分成三項子題「規劃興（整）建國家級（含國際級）運動賽會場館網絡」、「結合學校運動場館建構賽會場館網絡」與「規劃興（整）建基層運動選手訓練站」，其具體策略如下：

- (1) 規劃興（整）建國家級（含國際級）運動賽會場館網絡為配合臺北市辦理 2017 年世界大學運動會，結合北部縣市現有運動場館，透過跨域整合之規劃，建構 17 種國際賽會運動

場館，分別為田徑、游泳、水球、跳水、籃球、排球、網球、足球、棒球、桌球、競技體操、韻律體操、擊劍、柔道、跆拳道、羽球、射箭等。

(2) 結合學校運動場館建構賽會場館網絡賦予學校運動場館多功能使用之目的，平時做為教學及訓練使用，運動賽會期間則結合各直轄市及縣市公有運動場館，做為比賽及暖身場地使用。

(3) 規畫興（整）建基層運動選手訓練站為培訓基層運動選手，逐步興（整）建基層運動選手訓練站，強化培訓機制，提升整體競技運動實力。

(二) 全民休閒運動設施

1. 運動中心應根據服務對象所需拓展設施種類與功能

目前臺北市部分運動中心已進入到須整建階段，可以利用此時機重新審視這些運動中心各項設施是否符合現有或未來之需求，從進出動線、館內設施定位與空間區隔、提供運動場地設施與服務功能等，一一加以評估其適用性與合宜性，並將無障礙通用設計普及化，建立適宜銀髮族及各種不同類型身障者之運動環境需求，提供充分運動機會，保障運動權。鼓勵研發設置適合於

銀髮族或身心障礙者之簡易運動設施，並配置合宜之安全輔助與簡易設施。也應針對婦女居家與職業之不同需求進行調查與規劃，將婦女對於運動之需求設施加以分類，藉由軟硬體之整合規劃與活動設計，提供適宜不同婦女需求之休閒運動內容及機會。

2. 建構多元並存及個別單元化之運動場地設施

運動中心之建置基本上已能滿足各行政區域市民平時運動需求，不但方便使用也能利於管理，尤其目前臺北市適宜開發之土地難求，如有開發機會應朝向立體化複合式之多元功能運動場地設施發展，較能滿足中長程之全民休閒運動需求。但有些運動項目之運動特性與型態較為特殊，例如水上運動、戶外運動、自行車運動等，皆為較獨立性之運動功能，也是目前臺北市較為欠缺之運動場地，需以專屬專用之方式開發興設，以臺北市目前的發展狀況，需利用都市周邊、畸零用地、公共設施或公園用地相容與河川沿岸等用地發展，此舉需整合其他市政府局處相關建設計畫，取得興建或整合機會。

(三) 運動設施興建使用維護管理

1. 以整建為主軸、共用性為優先的場館設施改造機制

目前臺北市既有的基礎運動設施建設已到邁向資源整合與汰舊換新之階段，全新建置大型場館之機會已下降，轉換而成的

是運動建設更新重整之契機，其規劃以品質精實與無齡共通為方針，並擴大體育局結合跨局領域（如教育局、觀光局、社會局等）之協調，使臺北市運動設施系統蛋黃（核心區）廣化、蛋白（配套區）深化。

2. 將高效能與低耗能的減碳概念融入整體建築修繕原則

運動設施能否展現營運效能與符合市場化的影響關鍵，在於運動設施對於政策面、社會面、經濟面及客觀條件所定位之目標與方向。

現行運動場館建物的興整建多半具備考量使用性、功能性、需求性及相關國際賽會標準或規範等實際目地，雖於營運管理上有公益、商業或兩者兼顧之不同導向差異，其應納入生態、節能、減廢、健康的減碳觀與安全、耐久、舒適、便利的人性觀，對整體運動設施系統使用滿意度、營運效能比、地球大環境皆有互蒙其利之發展。

3. 確立各級運動場館設施永續化管理方針

以 2012 倫敦奧運為例，運動場館以考量其在未來的使用及永續性為主，且在美夢完成之後，亦將帶來對基礎設施重生、經濟蛻變之提振與升級。今日臺北市運動設施存在有福祉型（免

費)、自償型(付費)、折衷型(半營半公)的營運模式，在政府鼓勵民間參與公共建設與運動產業發展條例推動下，常見的BOT、OT、ROT、BT、BOO及認養方式，及多元化與異業結合的經營逐漸被市場所接受；惟對於永續化的運動設施經營管理模式，應建立適合本土之運動設施績效評估系統概念，並配套與落實各級場館的保養檢修手冊、設備操作準則及專業管理人才。

(四) 運動文化資產

1. 臺北市運動文化與百年體育設施標誌建置計畫

首先調查與回顧百年已消逝或正消逝的重要運動設施(含文物)，針對運動文資之年代、種類、特色、相片、大事紀等加以分類與建檔，再將具有歷史價值與特殊意涵的文資彙整成表，進而探究臺北市運動設施的整體發展面貌與紀錄，同時建立百年體育設施標誌，供教育宣揚與歷史保存之用。

2. 運動文化資產之紀錄保存與跨界合作

成立專案小組或委託相關學術單位進行運動文化之相關資產收集與調查，以保存與詳細紀錄具有歷史價值之臺北市運動文化資產，另一方面可邀集運動、文史、建築等各界專家學者召開一系列之運動文化資產學術研習會，強化對運動文資價值與觀念

的推廣，從而思考運動文化如何與市民生活、與場所記憶融合，進而舉辦運動文化的城市交流及觀光活動，達成培養文化意識與價值認同之目的。

四、核心指標

(一) 核心指標

1. 建構國際接軌之標準化運動賽會場館。
2. 提升運動中心之都會運動功能與整合城市周邊運動場域，拓展多元與便利之運動環境。
3. 建立無齡化、高效能、低耗能與永續管理之運動設施建築整建修繕原則。
4. 保存與紀錄臺北市百年運動文化資產，深化城市之運動文化發展。

(二) 短期目標(2015-2018 年)

1. 興建完成臺北市網球中心與和平國小籃球館。
2. 結合北部各直轄市及鄰近縣市之現有運動場館，佈建完成2017 世界大學運動會 17 項（田徑、游泳、水球、跳水、籃球、排球、網球、足球、棒球、桌球、競技體操、韻律體操、擊劍、柔道、跆拳道、羽球、射箭）符合國際賽會規格之運

動場館。

3. 活化現有運動中心之設施功能，改善無障礙之通用環境，營造優質運動環境。
4. 研訂臺北市運動設施整建修繕參考規範，落實無齡化、高效能、低耗能與永續管理之運動設施建築整建修繕原則。

(三) 中期目標(2019-2021 年)

1. 完成亞運會級（含國際級）之運動賽會場館規劃，以利爭辦國際賽會。
2. 重新檢討運動中心之服務內容，逐年整建現有運動中心之總體設施，以提升服務品質並符合各年齡族群使用者之需求。
3. 調查或整合臺北市公共與周邊可供運動之場地設施，以多元服務角度分別加以整建、修建以利營造提供各種運動機會環境。
4. 訂立各項運動場地設施之修建、整建與修繕規範參考手冊。

(四) 長期目標(2022-2024 年)

1. 配合國家政策完成北中南三區綜合性賽會運動場館及國家運動選手訓練中心設施網絡之建構。
2. 積極爭取郊區閒置校園，建置成立戶外休閒體驗運動中心。
3. 結合 GIS 地理資訊系統，調查完成臺北市全區之運動地圖，

營造市民「人人愛運動」、「處處可運動」、「時時能運動」之願景。

第五章 運動產業

運動產業產能無限

依據「政府政策評估說明書作業規範」第六點中第3條規定，「國民健康或安全」須納入政策評估作業項目之一，由此正是細緻且具體發展作為臺北市運動產業的發展，並有別於一般傳統製造業的特性，且符合國民健康與安全的產業發展。

運動產業的發展是國家整體發展關鍵的一環，其因不只是經濟效益，也是國民生活品質提高和國民身心健康促進的重要策略手段。運動產業與體育運動政策的訂定即是臺北市體育運動能發展之一體兩面，體育運動政策是以「運動」為產業發展的基石；而運動產業的發展可達成體育運動政策目標。因此，運動產業發展是體育運動政策推動之關鍵策略，而「運動賽會的蓬勃發展」、「臺北市運動中心精緻化」、「運動產業發展條例」是臺北市發展運動產業的必要手段之一。

臺北市運動產業所推動的「參與性的全民運動」與「觀賞性的競技運動」產業化發展，彼此互相牽動而關聯。由此思維角度延伸，供給面是透過全民與競技運動雙主軸之推動，厚實臺北市運動產業發展之基礎；需求面則會隨之提高市場消費之規模，促進運動產業化活化，刺激運動參與需求，成為有效推廣體育運動之策略手段。2012年美國《外交政策》雜誌發布全球國際十大城市排行榜，當中的每一

個城市均有成功舉辦大型國際運動賽會的經驗，其中倫敦、新加坡更榮獲第五屆國際運動賽會管理大會運動城市獎及最佳運動城市，可見運動也成為評比國際城市的重要指標之一。臺北市運動產業藍圖規畫定位，參考教育部體育署及體育產業標竿國家之發展背景與經驗，落實並積極推動「運動產業發展條例」，供政府政策研析之參考依據，運動產業發展進行情勢分析與策略研擬如下：

一、現況分析

(一) 運動產業政策待全力推展

「運動產業政策」及「運動產業發展條例」在運動產業中扮演重要的角色，臺灣運動產業的發展，過去係以運動產品製造能力見長，迄今已建立優質的國際知名品牌，且具有世界競爭力，然若以發展整體運動產業之觀點而言，運動產業不應只侷限在「運動用品或器材製造業」及「運動用品或器材批發及零售業」上，應同時擴及至「運動場館業」、「運動用品或器材租賃業」、「運動設施營建業」、「運動表演業」、「職業運動業」、「運動休閒教育服務業」、「運動保健業」、「運動行政管理服務業」、「運動傳播媒體業」、「運動資訊出版業」、「運動博弈業」、「運動旅遊業」等可提供民眾從事運動、運動觀賞所需產品或服務，也可促進運動推展之支援性服務之產業。換言之，臺北市長期以來只有「體育運動政策」而沒有「運動產業政策」，缺乏從整體「運

動價值鏈」觀念來規劃運動產業的發展。

以往我國的體育運動發展大多仰賴政府出資推動，而鮮少整合民間市場資源之投入，讓運動產業之市場力量來支撐運動發展。考量現今政府財政之有限性，臺北市應盡速培養「參與性運動」和「觀賞性運動」的相關產業，以利帶動運動市場之蓬勃發展，並將民間企業帶動運動產業發展的機制導入於運動政策之中。運動產業發展是運動政策推動之關鍵因素，而「運動產業發展條例」是拓展運動產業的重要方法之一。因此，臺北市未來應積極辦理拓展「運動產業發展條例」，輔導民間企業適時適切的參與運動產業中。

(二) 創造運動產業附加價值

從經濟和商品流通的角度看運動產業之賽會市場化的價值，運動賽會可以充當商品和商品信息傳播的中介市場。臺北市將於 2017 辦理世界大學運動會，屆時也如同奧運與亞運所創造的賽會市場價值。行政院教育科學文化處 (2013) 估計，2017 世界大學運動會以預賽平均票價新臺幣 150 元及決賽平均票價 200 元為估算基準，並以預賽及決賽配合賽程數分別估算，預賽預設為 40% 觀眾入場數，場館票務收入估算為新臺幣 2,743 萬 2,000 元，決賽預設 70% 觀眾入場數，場館票務收入估算為新臺幣 4,267 萬 2,000 元，以上估算場館門票總收益

指標為新臺幣 7,010 萬 4,000 元。根據 103 年中華民國路跑協會統計，在臺北市共辦理 11 場路跑活動，整年共計 27 萬餘人參與。臺北市出租腳踏車站（即 UBike），至 103 年底 UBike 共計 196 站，總使用人數已突破 3,300 萬人次，單日平均借用人數超過 7 萬人次，每車周轉率達 12 次，104 年預計會再增設 60 站，朝全市 300 站目標前進。以上為運動產業直接效益，為擴及運動產業發展其間接效益更可從相關活動中創造新產品，例如路跑身上所配帶電子產品、結合文創、電影（志氣、翻滾吧男孩）等。

（三）培育運動產業人才

現今各大學院校紛紛設立運動休閒管理等相關系所，已培養不少運動產業專業人才、活動規劃人才與行銷經營人才，但是籌辦運動賽會專業人才及參與大型國際運動會議人才欠缺。2009 年臺北聽障奧運是國內第一次辦理最具規模的國際賽會，從籌備處晉用人員都是臨時組成，賽會結束就解散。更以 2017 世大運目前運作，籌備處多數成員以借調學校教師及委託人力資源公司徵選聘用人員，目前已經晉用約 50 位約聘行政人員，往後仍會陸續晉用，人員工作持續性有待評估。

（四）運動產業帶動城市文化的發展

辦理大型綜合性運動賽會，對於主辦城市增加經濟效益、拓展國

人的文化視野、為民眾帶來創新感與榮譽感，也是改變社會文化的有效手段。2017 世大運正在籌備階段，搭配市政建設與運動產業發展，正積極興建場館、交通建設、通訊設施等，這些設施能使北臺灣居民普遍受益；另外加強當地民眾的環保意識，使當地環境發展獲得新的面貌。

(五) 臺北市運動中心功能的深化

臺北市運動中心現行的使用人次，截至 102 年 10 月止，臺北市各區運動中心服務累積人次正式突破 7,000 萬人次，可見臺北市運動中心已成為臺北市市民最好的休閒運動場所，也逐漸提升市民運動的參與度，由此可見運動中心之營運績效及其所帶動之運動產業已具初步之規模。雖臺北市政府於其運動中心委託營運管理契約中，對於 65 歲以上高齡者、低收入戶與身心障礙市民等弱勢族群訂定許多優惠措施及公益時段以鼓勵及保障其運動的權利，然依據臺北市體育處之統計，2011 年 1 至 8 月公益時段之使用人次共計有 52 萬 7,484 人次之高齡者使用運動中心，佔運動中心總使用人次 5.5%，而根據內政部主計處所揭露的資料顯示，2011 年 8 月止臺北市 65 歲以上之人口，占臺北市總人口數的 13.29% (共為 35.64 萬人)，臺北市使用運動中心從事健康休閒活動的身心障礙者比例僅約於 1.10% 到 1.84% 間，而 2011 年 8 月止臺北市身心障礙者占臺北市總人口數的 4.378

% (共約 11.4 萬人) ，若將「高齡者及身障者使用運動中心之比例」與「臺北市高齡者及身障者之人口比例」相較，尚有很大的成長空間，考量臺北市及我國逐漸邁向高齡化人口之社會趨勢，後續運動中心的政策目標與定位，可設定為「讓不同族群都能找到更合適的運動場域，打造臺北市城為一個健康樂活的城市」，並且跨領域結合醫療體系形成複合式場館，以達到整合健康管理之效果。臺北市現有 12 座運動中心或採 OT 方式或採 ROT 方式委由民間廠商營運，每座營運廠商之年營收金額約為一億元上下，可見運動中心政策趨使臺北市參與式運動產業蓬勃發展。

二、問題探討

由現況分析得知，運動產業問題尚有「加速制定及推動運動產業相關政策」、「提升運動產業與市場需求相連結」、「建立運動產業專業人才機制」、「爭取運動賽會主辦提升經濟發展」、「拓展臺北市運動中心經營模式與服務範圍」共五大項，各項問題探討如下：

(一) 速制定及推動運動產業相關政策

依據教育部體育署 (2014) 指出，我國運動人口比例達 82.4%，規律性運動人口達 33%；臺北市運動人口更高達 85%，規律運動人口達 36.7%，為全國之冠，亦顯是臺北市民在運動消費的量能亦同步

成長，可與歐美國家媲美；然而，我國運動服務業的產值呈現不穩定的上下波動之不穩定現象，顯示我國運動產業發展仍處於成長初期的不安定階段，因此有政府介入扶植輔助的必要性所在。

運動商業化、產業化發展的優點除了可減輕政府財政負擔、強化經濟效益，成為經濟發展的驅動力，但仍須滿足臺北市民的基本運動需求，及提升臺北市競技運動選手之運動水準，以促進臺北市民之生活水準與運動風氣。因此臺北市政府應提升市民之參與性運動和觀賞性運動之核心價值，以及輔導業者投入廣大之運動市場，並促進運動產業成長，同時市府必須兼顧運動市場發展，及公共服務的基本供應，讓運動產業成為臺北市政府的重要角色之一。以下為臺北市政府在制定運動產業政策時，應考量事項：

1. 臺北市政府應致力於協助民間運動產業創新營運模式，獎勵運動價值開發，與創造高水準的運動活動，並可考量對運動消費支出提供補助，以鼓勵大眾對高價值運動價值的支持。
2. 包括由市府提供設施、器材、服務或委外營運等部份，以提升經濟效益。
3. 政府應積極主動介入輔導，提供運動產業相關資源，並制訂獎助的誘因機制，或具有公共服務特性的相關建設與服務，以協助民間資源的進入運動產業，共創雙新。

(二) 提升運動產業與市場需求相連結

1. 強化運動賽會行銷管理的概念

2017 世大運是世界各國爭取主辦的重要賽事，臺北市獲得主辦權應當做好賽前行銷的工作。強調賽會舉辦的品質，亦即賽會舉辦的精緻度、精采與可看性，才能引起觀眾觀賞的意願；另外應建立賽會行銷從社會福祉面切入，以人民福祉為前提。

2. 加強賽會行銷的品質與價值的滿足感

2017 世大運比賽本身的精采度、選手高超表現、歡樂氣氛等是賽會核心產品；然而賽會吉祥物、場邊活動、賽會紀念品等是延伸產品。以上兩類產品牽涉到賽會行銷價格的訂定，觀眾看比賽時座位舒適、停車便利或與支持的國家分享勝利的喜悅，此時無形價值滿足感就會產生；同樣，民眾能夠順利購買賽會相關延伸產品，此時有形的利益滿足感就會產生，以上賽會行銷價值是現今急需著手努力的方向。

3. 結合供應商協助推動運動賽會的品質

2017 世大運或未來臺北市繼續申辦大型綜合運動賽會，在賽會運作管理是一個非常浩大的系統工程，涉及面廣、專業性強、時限要求高，單獨的運作管理機構很難確保賽會能夠舉

辦成功，也不利於運作成本的控制和效率的提高。因此，需要結合專業的運動行銷公司及專業的文藝影音公司加入賽會籌備的工作。例如 2009 聽障奧運開幕式的設計、賽會市場推廣、旅遊、餐飲、食宿安排等，由專業的公司來進行協助，不僅分擔了賽會運作管理機構的巨大壓力，而且也整合了當地的資源。

(三) 建立運動產業專業人才機制

1. 欠缺國際運動賽會專設組織

目前臺北市並沒有常設國際運動賽會組織單位，僅由委託專家學者撰寫提出，這是缺乏專設組織之下唯一可行之途徑，國際運動賽會人才培訓工作不足，建議成立國際運動賽會申辦暨籌備小組之專業組織。以臺北市為首未來設立國際運動賽會專設組織，可辦理國際運動賽會申辦、籌辦與舉辦等工作，並接掌臺北市相關單項國際運動比賽。

2. 國際運動賽會人才培訓工作不足

臺北市應當建立一套國際運動賽會人才培訓工作，培訓方針應朝向國際運動事務交流人才為重點，建立培訓人才資料庫，並將此業務設於國際運動賽會專設組織中，以利建立臺北市與國際運動組織對話重要窗口。

3. 欠缺辦理大型國際會議與研討會

2009 聽障奧運舉辦成功是臺北市的驕傲，2017 世大運獲得主辦權也是臺北市的榮耀，但是放眼國際仍有很多重要國際會議值得本市再接再厲獲得舉辦權。例如 2011 年 10 月 21 日於泰國普吉島舉辦「亞奧理事會例行會議 (OCA)」，主要針對東亞與東南亞之奧會會員國代表。參與會議之外並認識會員國的代表，建立良好公共關係。

(四) 爭取運動賽會主辦提升經濟發展

1. 建立一套城市行銷機制以利賽會申辦事宜

近年來臺北市積極申辦大型國際運動賽會，對於每次申辦過程皆必須製作城市行銷影片與文宣資料，對於申辦賽會城市行銷的做法缺乏系統性的宣傳。尤其申辦書的撰寫「評估申辦城市之符合條件」，更應由專責機構小組對未來任何賽會申辦都具備事前準備的副本。

2. 賽會舉辦融入觀光產業與文化包容有待提升

運作良好的運動賽會能夠吸引更多的外地遊客或者延長遊客停留時間，增加遊客在舉辦地的娛樂消費；運動賽會是培養和改變社會文化的有效手段，但對於價值觀、文化與我國有差異的國家，這需要當地民眾以包容的態度加以接納。

3. 賽會舉辦戮力城市建設與經濟發展

辦理大型運動賽會富有積極向上，為舉辦地創造就業機會，增加稅賦收入，促進投資者對當地的投資，增進經濟效益。但是賽會也可能會引起舉辦地物價嚴重上漲、財政壓力過大，甚至巨大的財務風險等問題。

(五) 拓展臺北市運動中心經營模式與服務範圍

1. 高齡者及身心障礙者運動比率偏低

由衛生福利部所作之調查結果顯示，身心障礙者平常主要休閒活動以「看電視、錄影帶」重要度為 53.79% 最高，其次是「散步」重要度 19.18%，故身心障礙者之主要休閒活動以靜態活動為主；而高齡者相關研究之調查結果亦顯示，有慢性或重大疾病者占 75.92%；所罹患疾病種類以「循環系統疾病」者占 45.69% 最高，「骨骼肌肉系統疾病」者占 24.17% 次之，運動可改善前述之慢性或重大疾病情況，且在 65 歲以上老人參與社會活動之情形中，65 歲以上老人沒有參加「養生保健團體活動」及「休閒娛樂團體活動」者仍屬偏低之情況（分別為 82.20% 及 68.44%），表示高齡者及身心障礙者參加運動上仍有很大之推廣空間。

2. 運動中心之運動器材未能契合特殊族群之運動需求

就現行臺北市運動中心的硬體設施情況而言，雖設施興設時

各運動中心皆滿足內政部營建署所頒佈之無障礙設施相關規定，但健身房內之運動器材種類大多為正常人用的器材設備，較少建置高齡者、身心障礙者專用器材設備。換言之，運動中心現有設施係以有氧訓練和肌力訓練為主，日常生活功能之訓練的儀器太少，較無法強化高齡者及身心障礙者所需的平衡、協調性、功能性動作等之訓練。

3. 運動中心服務人員對於特殊族群運動之知能不足

因身心障礙者及銀髮族之特殊需求與習性，運動中心若無配置特殊族群之運動指導員及運動傷害防護員，恐無法發揮預期之效益，相關研究亦顯示超越九成比例有運動經驗身障者 (98.6%) 認為專業人士指導的需求屬必要，故需特別注重專業指導人士之設置，將身心障礙者及銀髮族運動指導員及運動傷害防護員列入成為硬體配套之評估要項，以避免未來硬體設施因缺乏運動專業之人力資源而無法使用。

三、發展策略

由問題探討得知，運動產業發展策略共有「運動產業發展條例規劃建議」、「促進運動產業與市場需求相連結」、「建立運動產業專責機構與人才培育」、「爭取運動賽會主辦活絡經濟發展」、「強化運動中心對高齡者及身障者之軟硬體設施與專業指導人力」共五大項，各項發

展策略如下：

(一) 運動產業發展條例規畫建議

為促使臺北市政府能從運動產業發展的角度出發，形塑臺北市運動產業發展主要的規劃方向，其從現有的全民運動與競技運動之雙主軸運動政策著手，以獎勵產業、制定法規制度、基礎環境、營運管理等四個構面為策略規劃之核心。擬以成立「運動產業發展條例推動委員會」專責制定運動產業發展條例的推展工作，條例中可從協調推動運動產業資源整合運用，排除業者對運動產業參進障礙、改善運動產業結構、隨時代脈動更新運動產業佈局、提升公私運動資源配置、厚植北市運動產業發展的基礎。

(二) 促進運動產業與市場需求相連結

1. 建立運動賽會行銷的概念與計畫

臺北市辦理賽會最重要是滿足媒體、贊助商、民眾等廣大消費市場，吸引消費市場的興趣，因此運動賽會行銷人員對於行銷活動之規劃應先具備正確的理念，才能規劃滿足市場需求的行銷計畫。

2. 嚴守賽會行銷品質與價值滿足感

臺北市辦理大型賽會將以行銷管理的角度，從賽會相關的市場中尋求行銷利基，行銷的產品包含賽會本身和其他相關產

品。例如：售票方式、電視廣告、吉祥物的設計、授權商品的販售，透過賽會活動包裝設計的行銷策略。

3. 結合運動行銷公司推動賽會工作

臺北市辦理大型賽會在運作管理為達到經濟效益與提高賽會品質，將結合專業的運動行銷公司、文藝影音公司，甚至相關企業團體加入賽會籌備的團隊。將舉辦賽會擴及到運動觀光產業、餐飲產業、運輸產業及旅館膳食業等。

(三) 建立運動產業專責機構與人才培育

1. 設立國際運動事務籌辦組織

目前教育部體育署設有國際及兩岸運動組，臺北市有關國際體育事務業務歸入為競技運動科辦理，為考慮專業化並與教育部體育署、中華奧會及國際賽事聯繫，可在體育局下設「國際運動事務科」或於競技運動科之中明確設立「國際運動組」，擔負起國際賽會申辦與國際運動事務的工作。

2. 辦理國際賽會人才培訓計畫

臺北市人才濟濟，透過招募與訓練，建立臺北市國際體育人才資料庫。國際體育人才重質不重量，從訓練中再精細挑選具有高度素養的國際體育事務人才，且有整合能力之人。

3. 爭辦大型國際研討會與論壇

爭取辦理國際體育論壇，其中以國際亞奧會會議（OCA）為爭取重點，這是與國際社會接軌最便捷的通道，也是提升聲望與地位最有效的投資。辦理體育國際論壇，從國際學者及專家中了解該國辦理大型運動賽事之經驗與趨勢。

(四) 爭取運動賽會主辦活絡經濟發展

1. 建立城市行銷計畫邁向國際知名的城市

賽會成為「城市名片」，提高城市知名度與榮譽感。從申辦 2017 世大運前，臺北市已經建立一套「城市行銷」宣導短片，未來如何採取更實質的「城市行銷」措施，榮登國際知名城市的舞台，建立完善的城市行銷計畫至為關鍵。

2. 辦理運動賽會促進觀光產業與文化發展

臺北市為 2017 世大運的營銷主體，能夠吸引上萬名國外選手及加油團至臺灣觀光，增加觀光業；並藉由科技與經濟產值的學術交流，行銷在地大學發展的潛力及臺北市的友善環境、文化體育、藝術人文的展現，讓全世界認識臺灣。

3. 辦理運動賽會活絡城市建設與經濟發展

舉辦大型賽會將會帶動主辦城市的整體經濟及建設，並藉由運動行銷及產業連結，帶來更多產業的發展與機會。舉辦大型賽會能夠帶動城市交通建設、市容環境、場館建設等市政建

設的成果及繁榮賽會周邊經濟成長，最後政府從賽會營銷主體上，贊助商、標誌特許費、運動彩券、門票、紀念郵票、廣告費、轉播權等收入，提升政府經濟財源。

(五) 強化運動中心對高齡者及身障者之軟硬體設施與專業人力

1. 運動產業之發展須奠基於人力資源之備齊及產業環境之完善

建議先強化運動中心對高齡者及身障者之軟硬體設施與專業指導人力。運動中心未來可強化銀髮族及身心障礙族群之服務能力、專業管理與運動指導之人力，可就近與臺北市相關大學校院之銀髮族休閒推廣或適應體育等相關科系建立教學實習合作，培訓專業人力投入身心障礙人士及高齡者的溝通及指導，並加強衛生醫療、風險管理、危機處理標準作業流程等基本認知訓練，以獲得最大的效益；在運動中心硬體設施之條件方面，建議可先朝大眾化（檢討修正成一般人、身障者及高齡者皆可使用之設施）、模組化（設置一般人、身障者及高齡者皆可使用之通用型、可大量複製之器材設備）、趣味化（運動習慣養成為重，強調好玩、有趣）等三方面下手，來檢討現有設施之適宜性，並修正部分設施使之亦能符合特殊族群之運

動需求；此外，對於運動中心與民間之健身俱樂部業者，市政府宜建立並落實有效的輔導管理機制、遴選並獎勵營運績效特佳的標竿設施、制定並鼓勵運動健身業者進行服務創新、強化並創造運動健身業發展的良善環境，以促進臺北市運動健身業的蓬勃發展及持續成長。

2. 跨域整合運動中心強化與各相關機構結合成效

跨域整合建議運動中心可在強化與各區健康中心之結合成效，跨領域地結合臺北市的醫療體系，將運動中心形塑成複合式場館，將疾病之事後醫療治療轉化為事前運動預防，並將運動處方帶入醫療治療中，甚至可與運動中心設法跟社福機構結合，與教養機構聯繫，安排交通車載送社區裡的障礙者到運動中心運動，以達到整合健康管理之效果。自人力資源方面，建議結合現有臺北市高齡者運動及身心障礙者之活動設計及運動指導之大專院校相關科系之人力資源，鼓勵具有適應體育、運動營養或處方專業知識與證照的專業人力投入身心障礙運動服務的行列，以增加莘莘學子之就業機會，並獲取最大的效益。

3. 建構健康與運動資訊即時查詢系統 APP

建議可擴充現行臺北市民卡之功能，將臺北市之運動中心、醫療機構及各類型運動服務或產品供應商，共同納入臺北市民卡之紅利積點範圍，並設立「店家雲端會員管理」功能，提供臺北市民卡服務體系「市民卡特約商」免費下載雲端智慧店家會員服務應用 APP，消費者亦可透過此健康與運動資訊即時查詢系統 APP，隨時查詢各類型運動服務或產品供應商之位置及紅利累積情況，增加民眾進行運動消費之便利性及誘因，並帶動臺北市運動產業之蓬勃發展。

四、核心指標

經現況分析、問題探討及發展策略之擬訂，提出核心指標分為以下四大項，並擬定核心指標與短、中、長程目標。各項核心指標如下：

(一) 核心指標

1. 爭取成為國際前十大運動城市。
2. 爭取成立運動產業發展園區。
3. 爭取國際城市職業運動聯賽。
4. 爭取與民間企業合作發展，促進全民運動之參與，例如「運動健康銀行」結合電信業者、雲端。

(二) 短期目標 (2015-2018 年)

1. 積極調查研究及落實推動全民運動參與，逐年統計臺北市參

與性運動與觀賞性運動參與狀況，建立監測檢討改進機制。

2. 多方培育專業人才與協調人才供需。
3. 累積舉辦賽會實力與經驗，設立賽會組織與專業發展，並提高賽會短期與長期效益。
4. 辦理臺北市「運動事業發展法制座談會」，並委託辦理「臺北市運動產業發展策略及法規之研究」，並加強運動產業的基礎調查，發現臺北市運動產業化發展的要素調整。

(三) 中期目標 (2019-2021 年)

1. 以社區總體營造和公部門合夥 (PPP) 的概念出發，鼓勵運動團體、學校與企業，推動地方運動事務及舉辦社區運動賽事，推廣地區性全民運動。
2. 規劃不同運動消費市場 (如不同年齡層、不同需求者) 之體能指導員培訓與認證制度。
3. 推動多元族群之運動平等權，建議臺北市可將銀髮族及身障者優先列入運動中心後續推動之首要目標，再逐步拓展至婦女、孩童新住民等特殊族群，以逐步實現多元族群之運動平等權。
4. 臺北市政府應召開公聽會，廣納各方意見後，擬定運動產業發展計畫，並規劃臺北市民間投資運動產業獎勵的措施，

建立誘因機制，吸引民間力量參與，鼓勵民間投注運動事業的發展。

(四) 長期目標 (2022-2025 年)

1. 健身中心、運動中心、綜合性運動俱樂部、運動休閒推廣中心與醫療結合，健全運動醫療制度，並透過社區營造，提升國人健康。
2. 運動產業與其他產業形成策略聯盟，促進運動產業資源整合與多元發展。
3. 徹底執行「運動產業發展條例」。

第六章 輔導管理

優質輔導建立有效管理

一個城市的發展，除了政策與政府團隊之外，民間團體的參與扮演著極為重要的角色，現階段政府部門的人力與經費資源有限，無法有效的滿足民眾對體育的重視與需求，體育局在體育施政目標內容，明確列出：「輔導各社會體育團體推廣各類體育活動，以擴大市民參與，廣增運動人口，增進身心健康提高生活品質，落實全民運動的發展。」因此積極輔導與管理臺北市體育團體，每年編列各項體育補助經費，指導與輔導各體育團體辦理各類型體育活動，並協助提升團體本身的專業知能與凝聚能力，藉由彼此良好的合作機制，發揮對外的輻射效能，全面推廣臺北市體育發展，是輔導管理的重點業務。

臺北市近年承辦了多項國際體育活動，並積極爭辦國際賽會，繼2009年聽障奧運完美落幕後，更爭取到2017年世界大學運動會的主辦權，在國際體育舞臺上已逐漸嶄露頭角，要加強體育政策的發展與深耕，我們更應藉由參與國際體育組織、學術研討、城際交流等相關活動，借鏡他國經驗，作為未來發展方向的參考。

目前在日本以及歐美地區，已將體育視為公共財的一部份，並將其納入社會福利架構當中，讓全國無論人民或企業組織，在觀看及體育賽事的參與上都能享有平等的權利，因此均衡的體育政策方向必須

適切地納入民間的聲音，進行討論與規劃。而無論在政策指導或是意見交流上，輔導管理在政府與民間中扮演著一座重要的溝通橋樑，故本章將就臺北市體育局輔導管理現況分析、問題探討、發展策略及核心指標等部分，進行說明。

一、現況分析

本段就臺北市體育局輔導管理推動現況進行說明。整體而言，概況可分為以下三點加以陳述：

(一) 法源依據與體育團體及其功能介紹

首先在法源依據方面，臺北市體育團體之主管機關為市府社會局，各團體之組織與活動除了受「人民團體法」之規範以外，另受「人民團體選舉罷免辦法」、「督導各級人民團體實施辦法」及「社會團體許可立案作業規定」之規範；另外依「人民團體法」第 3 條：「...但其目的事業應受各該事業主管機關之指導、監督。」之規定，體育局為臺北市民間體育團體之體育目的事業主管機關，臺北市民間體育團體對於體育之作為受體育局之指導與監督。其中分為，「社團法人」與「財團法人」兩部分。「社團法人」之法源係依據人民團體法第 4 條與第 5 條，其中人民團體法第 4 條將人民團體分為三種：職業團體、社會團體、政治團體。依據內政部社會團體許可立案作業規定，社會團體又分成以下各類：學術文化團體、醫療衛生團體、宗教團體、體

育運動團體、社會服務及慈善團體、國際團體、經濟業務團體、環保團體、宗親會、同鄉會、同學校友會、其他公益團體。在「財團法人」部分，目前則有中華體育文化活動中心基金會、華歲國際體育發展基金會等兩大法人團體。

就性質而言，體育運動團體任務是以普及全民運動，增進身心健康；發展競技運動，強化運動技術水準；蓬勃運動產業及運動學術研究為主要功能之團體。就內容來說，體育運動團體將以一般最熟悉的名稱「民間體育團體」來敘述如下：

臺北市各類民間體育團體為數眾多，各團體憑著對各類型體育事務的熱愛與使命感，發起人依其宗旨與任務，及依照設立之程序核准立案成立，在臺北市各個角落推行基層體育事務，也辦理各式各樣的體育活動；另人民團體法第 5 條說明：「人民團體之組織區域以行政區域為原則，並得分級組織。」民間體育團體性質為社團法人，其經營不以營利為目的，而是靠組織使命的凝聚力和引導來運作，這種不以營利為目的的團體也稱之非營利組織 (Non-profit organization) 的一種。因應社會之需，臺北市體育團體不計其數，其中僅有部分向政府申請立案，按市政府社會局 103 年初之資料顯示，登記立案之體育團體有 377 個。臺北市體育團體介紹如圖 6-1 所示。

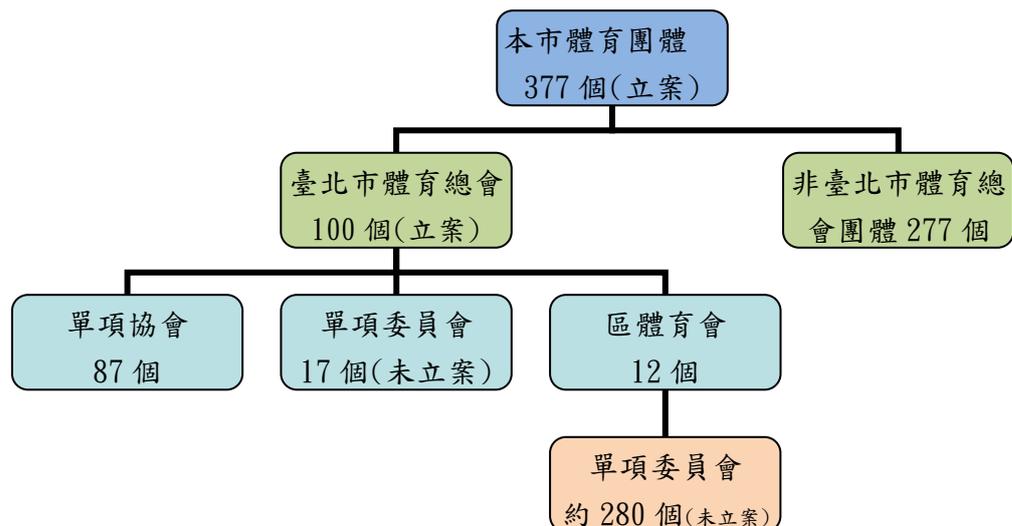


圖 6-1 臺北市體育團體組織圖

在「臺北市體育總會」組織方面，全國有中華民國體育運動總會做為全國社會體育運動的領導單位，而臺北市則由臺北市體育總會做為臺北市社會體育運動的領導單位。體育總會轄下團體則分單項協（委員）會與區體育會。在單項協（委員）會部分，臺北市體育總會轄下設有 104 個單項協（委員）會，分兩大體系，競技類（亞奧運競賽項目運動）和全民類（非亞奧運競賽項目運動），共計 87 個協會、17 個委員會；另外在區體育會部分，臺北市體育總會下設 12 區體育會，且該 12 區體育會轄下設約有 280 個單項委員會，該委員會雖沒有登記立案，仍然依其功能運作來推動各區地方性體育事務。此外，在「非臺北市體育總會所屬」組織方面，所屬團體目前共計有 277 個，分別依其設置宗旨及任務，從事臺北市體育推展事宜。

就目前國際上運動組織執行現況而言，體育界有其既定且特殊的

運作模式，如國際奧林匹克委員會指定中華奧林匹克委員會代表我國執行國際體育事務，中央如此，地方機制亦同。臺北市體育總會負有推廣全民體育及提升競技運動水準之重任，臺北市體育局亦給予專業協助與輔導，是合作密切的重要夥伴；至於非臺北市體育總會體系之體育團體，雖非指定之重點體育推廣單位，其對於體育推廣之效果不容忽視，故亦納入協助與輔導之範疇當中，藉此運作方式建立運動推廣之綿密網絡。臺北市體育總會暨其轄下團體、非臺北市體育總會團體以及臺北市體育局三元鼎立，共同打造臺北市的運動契機。茲分析各層級體育團體之功能如下：

1. 臺北市體育總會：負責綜理臺北市體育業務，為臺北市唯一綜合性民間體育團體。
2. 臺北市體育總會所屬單項協會：就其單項之類別，負責推動臺北市單項運動，並辦理本市體育活動。
3. 區體育會：負責綜理各區體育業務。
4. 各區單項委員會：皆未依法立案，各就其單項之類別，負責推動各區單項之運動，並辦理臺北市單一地區性體育活動。
5. 非臺北市體育總會所屬單項協會：就其單項之類別，負責推廣本市單項運動，並辦理體育活動。

針對各層級體育團體輔導方向如下：

1. 責任分工：公部門與私部門的合作，維持一種「夥伴關係 (partnership)」。臺北市政府體育局與各體育團體共同合作、一起分擔責任，臺北市政府體育局給予各體育團體各項指導，各體育團體落實體育之推廣及執行。
2. 雙向溝通，建立交流平台：出席各體育團體之會議（如會員大會、理監事會議），瞭解其組織運作及業務推展情形。定期辦理與各體育團體交流活動，良性互動、相互支援、相互觀摩及學習。
3. 協助各單項協會進行宣傳工作：如行文至各級學校單位，宣傳並鼓勵學生與市民參與各團體所舉辦之體育活動，亦鼓勵各體育團體設置專屬網站，強化網站資訊內容，提供市民更豐富的體育活動訊息。
4. 獎勵與補助：對於組織運作強、績效優的體育團體給予獎勵，如提報優秀體育團體或人員，於臺北市九九體育節表揚大會中表揚，以茲激勵。另依據臺北市補助民間體育團體辦理體育活動辦法（民國 94 年訂定與實施，於民國 102 年修訂為現行實施辦法），協助各團體訂定清晰明確並可執行之活動計畫並補助經費辦理各項體育活動，每年約補助 300 至 400 場次體育活動，並任派訪視委員到場視察活動成效。

5. 監督與輔導：透過政府之監督與輔導，增強各體育團體整體組織之效能。民間體育團體必須接受目的事業主管機關之管轄與輔導，監督各體育團體必須遵守行政運作程序，健全組織體系，使其組織運作更臻完善。另外每年辦理 2 場業務研習，增進各體育團體行政專業知能。

(二) 國際城市體育交流

辦理國際交流，開啟民間體育團體與國際交流合作平台，提升臺北市體育團體國際觀。辦理方式如下：

1. 定期交流：與大陸上海市簽有協議備忘錄，每年定期互訪。針對市政建設、場館設施、體育團體與鄰里文化等進行簡報與參觀活動。
2. 短期及不定期：如大陸、日本、韓國、美國、澳洲、歐洲及美洲等地之城市體育相關團體來訪，主要進行意見交流、參觀並體驗各大場館設施、考察市政特色、行銷推廣當地特色活動等等，並根據來訪團體需求提供接待與簡報。目前針對 2017 世大運的辦理狀況，除了與各國城市進行意見交流參訪等友好行程外，亦積極籌畫國際知名賽會城市的考察，了解過去辦理國際賽事之必要注意事項，借鏡他國經驗，調整目前市政規劃不足之處。

(三) 志工招募與管理

體育運動志工為政府與民間體育團體在提倡運動文化與政策時最有力的推手，除了提供必要的人力協助外，更如同行動資訊站，能將完整概念與態度帶進市民生活，隨時影響且融入社區當中。臺北市自從 2009 聽障奧運會起，便陸續建立體育運動志工服務機制，協助政府場館與活動順利進行。辦理狀況如下：

1. 依據「臺北市政府體育局志願服務人員管理要點」，將體育運動志工分為場館、活動、文書、資訊四組，目前完成培訓的志工共計 55 位，以負責巡視與協助臺北市政府所屬體育場館管理為主要任務。
2. 針對分組志工提供教育訓練，內容包含基礎訓練與專業訓練，依照各科室或體育活動所需之人力進行相關課程培訓，分配調度工作，目前在人力規劃上以階段任務為主。
3. 每六個月召開一次志工聯繫會議，必要時得召開臨時會議，進行例行基礎訓練講習與相關說明。

二、問題探討

隨著重視全民運動的國際潮流及市民生活邁入數位時代的雙趨勢考量，臺北市必須朝著適當且融合國情和文化背景的方向發展，所有的規劃理應在結合時勢所需之下不斷調整修正。輔導管理是最堅毅也

最柔軟的一塊，如何在異中求同，進而在同中創新，勢必要針對現況分析的部分進行審視，並將統籌各項民間體育資源與相關輔導策略上所出現的異同進行說明如下：

(一) 體育團體性質認定標準仍需商討

1. 體育團體性質認定標準未達共識

臺北市團體立案機關為社會局，依據人民團體法所認定之團體在符合條件後皆可立案。唯核准立案後，與業務主管機關認定標準有所出入（如重機、露營、象棋等協會之定義）。

2. 輔導工作相互溝通內容難以妥當拿捏

經由臺北市體育總會審核同意，民間體育團體即可送件至社會局申請成立單項運動協會，而協會名稱與定義上則會出現如標準舞蹈協會、國標舞協會、運動舞蹈協會等相似的模糊狀況，臺北市體育局在任務與經費補助之認定標準上較難拿捏。

3. 體育團體辦理活動補助方式與管理人力尚有調整空間

在體育團體辦理活動補助方面，目前採單次補助，協會提出相關申請即可送件。單次補助方式在活動規劃上雖可節省行政流程並立即收效，但與中長程的政策配合連結性較低，在長遠的體育運動業務推動上功能是不穩固的，亦無法詳盡估算年度適切預算。

另一方面，目前輔導管理科人力尚無法每場活動，皆派訪視人員進行輔導與監督工作，因此委託臺北市體育總會辦理體育活動行政查核及考評行政作業。就行政院研考會委託研究報告編號第 98 號「行政檢查業務委託民間辦理法制之研究」指出，行政委託的優點有助於解決行政機關人力編制不足問題；可藉受託者間之競爭改善服務態度；可利用民間資源有效達成便民效果。此外，現行運作上亦有需調整之處，如受託者之專業知識與實際需求常有落差；受託檢查機構有藉職務之便，巧取利益者；有的委託業務將受託者資格限於非營利事業，檢查費用偏低，不符合受託者之經濟效益，致受託意願不高；受託者欠缺強制力配合，執行績效無法貫徹；已經委託的業務仍屬少數；委託方式許多屬「專業參與」，法律性質不明；較少見以契約方式進行委託，且受委託者之選定幾乎均未經過公開競爭之程序；委託機關與受託者之間，甚至受託者與受檢查者之間，並無具體爭議發生；然委託者與受託者間若發生爭議，並無法以訴願及行政訴訟方式尋求救濟，以上皆為亟待解決的狀況。

(二) 國際城市體育交流之延伸網絡需再擴大

1. 城市與國家的交流對象廣度有待增加

目前交流的城市與國家，除少數幾個歐洲、美洲與澳洲的國家之外，大多數皆來自亞洲，且以中國大陸的城市次數最多，除了簽署協議備忘錄的上海市之外，尚有香港、浙江、雲南、貴州等地區的對象來訪。因此較局限於和中國大陸城市之間的交流，然而若能開啟更廣大國際交流門戶，對臺北市而言絕對是一個借鏡的大好機會，但誠如多項研究報告指出，目前重要的國際體育組織多分布在歐美等先進國家，若以 2017 世大運舉辦參考為前提，臺北市應積極針對各大知名賽會城市進行考察與參訪，吸取他國舉辦經驗；或是以紐西蘭為交流對象，以其在教育、經濟以及體育表現上優異的成果供參。透過多數客觀條件與我國類似情況下的地區，觀摩與參考他國良好經驗，將有助於增加目前交流對象的廣度與參考資料的多元性。

2. 現階段被動交流之模式需有所突破

臺北市體育局除了與上海市簽訂協議備忘錄，進行互訪交流之外，目前大多是以他國來參訪為主，輔導管理科協助簡報接待任務，整體交流方式較為被動。另外，臺北市在相關主題之學術研究中，較無跨國共享機制之建立。

3. 交流城市的層級差異需予以改善

由於臺北市為臺灣的首善之都，無論政治、經濟、文化與

交通等層面，皆佔有重要與領導地位。就目前資料顯示，在國際交流上城市類型分為二類：地方級，如雲南、貴州、浙江等；國家首都級，如上海、重慶、香港等。眾多觀摩考察的規模和層次不盡然能全部與臺北市相比較，仍有改善空間。

(三) 體育運動志工招募與經營機制建構尚求周延

隨著運動賽事越來越受到歡迎，全民對於運動與健康的概念逐漸穩固，無論政府與民間之運動組織對於志工的需求已日益增加，然而，志工的特殊性質使得體育運動組織在管理志工時遭遇不同的挑戰。茲針對體育運動志工問題進行以下探討：

1. 運動運動志願服務制度運用未詳細明載

目前臺北市體育局體育運動志工主要負責體育局附近體育場館的協巡與維護工作，志工本身雖擁有多元的知識與能力，若資源無法發揮所長，是十分可惜的一件事，因此志工現階段的發揮空間不足，是應重視並調整的問題。

2. 人力資源系統與專長分類建置不全

現階段正式培訓完成的志工計有 55 位，任務歸屬於一般志工。至於專業能力志工的養成，需有不同專業課程訓練，以及適當的環境支持實習與發揮，體育局可在專業度高的領域（如機器維修、資訊系統、醫療、外語能力等等）進行規劃與推展，

逐步建置多元人力資源系統。

3. 缺乏長期體育運動志工招募管道平台之建置

體育局志工來源目前以體育局網頁公告招募為主。體育運動志工的來源眾多，如學校系統、公司企業、民間團體以及社會有志人士等，若能積極擴充招募管道並進行整合平台之建置，除了能加強人力資源的掌握與運用外，亦能藉此動作，拉近政府與民間的距離，增加互動機會與雙贏效果。

4. 體育活動志工招募與人力運用經驗未見國際化

臺北市於 2009 年曾承辦聽障運動會，並招募與培訓志工，然而在活動後並未妥善運用當時已培訓之志工人力，僅透過臺灣經驗進行工作分配，較無借鏡國際大型賽會體育運動志工招募、訓練、賽後人力運用等系統性知識，實為可惜。

三、發展策略

基於前述問題探討的內容，輔導管理之發展策略歸納為「完善建立體育團體界定機制與調整經費獎勵補助辦法」、「推展多元國際城市體育交流計畫」以及「建構體育運動志工招募機制與培訓管道」共三大項，以下就此三大策略進行說明：

(一) 完善建立體育團體界定機制與調整經費獎勵補助辦法

1. 完善修訂體育團體定義並達共識

邀請專家學者、體育總會與相關單位，進行專題討論，針對體育團體成立的標準，在兼顧競技運動項目與全民運動項目的發展下，建立標準規範。並且透過臺北市各相關橫向單位進行協調與溝通，訂定法源依據上之共識。

2. 持續加強民間體育團體之輔導與溝通

臺北市體育總會為臺北市內唯一非官方綜合性體育團體，主要目的在協助臺北市體育局統籌各項民間體育活動之業務，為了讓未來體育政策業務的發展能更為順利與準確，透過輔導管理建構與加強臺北市體育總會對於執行業務的責任強度與明確規範將更為重要。藉此雙向溝通與督責等方式，以期減少未來體育團體問題或爭論議題之發生，妥善拿捏輔導與溝通管道。

目前政府不斷強調資訊透明化的作業流程，該成果已是有目共睹，但要如何在人力精簡的狀況下能夠有效檢核政府外部資訊回饋的正當性，是急需考慮的問題。現階段透過行政委託方式，委託臺北市體育總會針對民間體育團體進行各項考核工作，臺北市體育局亦進行活動訪視及出席相關會議。除了現行成果報告書檢核機制之外，可由體育局提供活動專職攝影人員，協助進行相關記錄工作，藉由文字與圖像結合，加強檢核與回饋機制的完整性。

3. 藉由日本經驗調整本市長期活動辦理之補助辦法

目前臺北市體育局針對辦理體育活動經費補助以單次為主，未來將參考日本建立具體之方案，制定中長期且具體化之目標，有效分配資源，促進全民體育與運動產業的發展，並藉此提升體育運動活動之發展，配合政策措施之推廣。

4. 藉由活動宣傳與行銷補足輔管科人力不足之缺口

舉辦活動成功的關鍵因素之一，即為消息的發布與閱聽眾的接收率，輔導管理科除了輔導民間團體舉辦體育運動活動，並協助向各級學校行文，提高活動參與率之外，亦可與企業公司、傳播媒體接洽，擴大宣傳與贊助的可能性。其次，為達提高民間體育團體參與政策率，除了以強而有力的公部門戮力推展之外，民間積極的參與亦能收到良好的回饋以達推廣效果，目前臺北市體育局除了每年辦理 2 場體育業務研習，提升體育推展績效、定期辦理與 12 區體育會理事長及總幹事交流活動等，以供未來發展規劃之參考之外，將藉由活動績效進行整合，除了行之有年表揚績優協會，並採專案方式對績優協會進行優先補助等措施，提高各協會參與市府政策之意願。

(二) 推展多元國際城市體育交流計畫

1. 廣納多元交流對象之邀請管道

除了目前已簽屬備忘錄之上海市，以及經常訪問之中國大陸城市外，亦可主動與亞太區先進國家如日本東京、韓國首爾、紐西蘭奧克蘭、澳洲雪梨等國際級都會，進行政策與賽會活動經驗相關交流活動。

2. 主動推展國際創新交流模式

若可突破既有交流模式，透過主動出擊，創新合作模式並建立互動機制，並藉由長期合作關係的經營，及時支援與互通有無，將能打造雙贏局面。另外，以跨國學術研究，建立主題研討會與發表活動，增加互訪機制，活絡多元學術及民間體育運動交流，這些作法都能跨出舊有領域。

3. 提升交流城市的層級

由於臺北市為臺灣的首善之都，無論政治、經濟、文化與交通等層面，皆佔有重要領導地位，因此城市交流規劃上需有其層級差異性。在資源有限的狀況下，寧可先向城市類型優於臺北市之國家取經，以達改善空間的拓展。

(四) 建構體育運動志工招募機制與培訓管道

1. 配合國家政策推動運動志願服務規範制度

根據教育部體育署之「志願服務法」第4條及「教育部體育署推動體育運動志願服務實施要點」規定，整合社會及學校

資源，鼓勵熱心服務之各界社會人士及學校師生，支援推動全民運動，協助辦理兒童、青少年、中壯年、銀髮族、婦女、職工及社區等運動指導，以促進國民規律參與運動，提升國民體適能及推廣體育相關活動。特別制定一系列體育運動志願服務規範，臺北市亦將會以此準則進行志工相關培育計畫。

2. 建立完善人力資源與專長分類系統

除了現有的體育局志工外，可更進一步調查並統計臺北市體育總會轄下各單項協會體育運動志工人力分布情形，人數與專業為何，綜合納入體育局進行主動統籌管理。

3. 建立長期體育運動志工招募平臺

招募是機構獲得優良人力資本的關鍵，運用單位除可自行公開招募志工，亦可善用如各縣市政府社會局網站等各種現有的管道，以提高招募消息的能見度與曝光率。透過網路機制，調查專業並招募志工人力，以利資料庫之建立與管理，或與臺北市社區暨志願服務推廣中心志工媒合平台網站進行合作，確保長期志工人力來源，亦可減少獨立建置平台的時間與成本。

4. 結合國際體育運動活動志工招募經驗

志工招募、專業課程訓練、任務分組工作需要第三機構協助官方單位與用人單位處理協調溝通問題，借鏡 2012 倫敦奧運

與 2014 索契冬奧兩大世界級賽事志工選訓作業經驗，結合國內相關單位作業模式，與民間企業異業合作，爭取贊助並藉由企業專業，進行人力訓練與養成。

四、核心指標

為達上述目標，經現況分析、問題探討及發展策略之擬訂，提出輔導管理之三項核心指標，並擬定短、中、長程目標。各核心指標及期程目標如下：

(一) 核心指標

1. 建立體育團體界定之標準，擬定補助經費標準，並落實政策推動。
2. 開發國際城市合作交流對象，提升臺北市輔導管理之效。
3. 開志工人力之源，節政府財政之流，加強民間與政府雙贏連結。

(二) 短程目標(2015-2018 年)

1. 建立體育團體界定之共識，調整經費補助標準與獎勵辦法，培養每年 5 個體育團體舉辦長期活動推廣。
2. 推動與開發亞洲地區，至少 1 城市有關輔導管理合作交流契機。
3. 建構長期體育運動志工培訓平台，並配合教育部體育署志工

培訓實施計畫。

(三) 中程目標(2019-2021 年)

1. 完備建構體育團體界定之標準，增加臺北市體育總會轄下體育團體舉辦長期活動推廣，達至少 30 個組織活動推展。
2. 推動與開發亞洲以外地區，至少 1 城市之輔導管理合作交流契機。
3. 建構臺北市有關運動體育活動志工培訓方案，並配合教育部體育署志工培訓實施計畫執行。

(四) 長程目標(2022-2024 年)

1. 完備經費補助標準與獎勵辦法，輔導臺北市體育團體成為全國之標竿。
2. 成為國際化輔導管理推動楷模城市，與國際體育團體接軌。
3. 成為教育部體育署推動體育運動志工楷模城市。

第七章 展望

臺北市為我國的首善之都，各項軟硬體建設均具指標性質，體育運動之發展自不例外，因其對外為踏進國際運動舞臺之捷徑，對內為提升國民健康生活之一環，而透過國際性運動賽會的舉辦，不但可以帶動城市基礎建設、活絡城市整體經濟、培育體育運動人才、建構健康樂活城市、實現世界公民責任，更可以向國際行銷城市，因此，當今國際社會已將體育的蓬勃發展列為國家邁向現代化的重要指標。

2012 年臺北市政府體育局成立之後，為規劃體育的未來發展性和遠景，旋即邀集體育學者、媒體記者、產業專家及行政單位，積極規劃 2015 年（民國 104 年）至 2024（民國 113 年）年之前瞻性體育運動藍圖，以「運動臺北、健康市民」為願景，持續營造「處處皆可運動」、「人人喜愛運動」的友善環境，以運動做為市民生活重心為主，並秉持政策連貫、遠景描繪、特色發展、國際城市及跨界參與等理念撰述未來體育運動藍圖。並依短、中、長程計畫逐步實現，展望未來，臺北市的體育運動發展將呈現以下新風貌：

一、快樂運動活力城市：透過建構完善之都會運動型態與本土化的親水樂園，並結合各類民間體育運動組織，推動與設計適合全體市民之全民運動等措施，有效推展兒童、青少年、職工、原住民、銀髮族與身心障礙國民等族群之運動，使規律運動人口逐步擴增，普遍促進國

民健康，成為領先全國的快樂運動城市，並邁向「國際化健康優質城市」。

二、展現首都競技運動實力：透過規劃優勢競技運動種類與項目、強化基層體育運動發展、強化運動科學與傷害防護介入競技運動選手培訓及強化城市競技運動代表隊成績等選才（項）、訓練、參賽、輔導與獎勵機制，有效提升競技運動能力，展現卓越競技新境界，期能在2017 臺北世界大學運動會臺北市選手奪得 2 金。

三、營造友善優質運動環境：透過建構國際接軌之標準化運動賽會場館、提升運動中心之都會運動功能與整合城市周邊運動場域、拓展多元與便利之運動環境，建立無齡化、高效能、低耗能與永續管理之運動設施等策略，提供市民優質休閒及賽會場館，建置優質運動休閒環境，並保存與紀錄臺北市百年運動文化資產，深化城市之運動文化發展。

四、運動產業產能無限：透過建立運動產業專責機構與人才培育、爭取運動賽會主辦活絡經濟發展、強化運動中心對高齡者及身障者之軟硬體設施與專業人力等策略，使運動產業結構健全發展，業者經營能力獲得強化，運動市場需求逐漸拓展，運動產業規模逐步擴大，運動產業價值大幅提升。

五、優質輔導建立有效管理：透過完善建立體育團體界定機制與調整

經費獎勵補助辦法，推展多元國際城市體育交流計畫及建構體育運動志工招募機制與培訓管道等策略，使體育事業獲得積極輔導與有效管理，進而蓬勃發展。

臺北市為中華民國中央政府所在地，資源相對豐富，因此各項軟硬體建設均我國城市發展之典範，而根據 2012 年美國外交政策雜誌發布全球國際十大城市排行榜，成功舉辦大型國際運動賽會成為共同經驗，其中倫敦、新加坡更榮獲第五屆國際運動賽會管理運動大會城市獎及最佳運動城市，因此，臺北市的體育運動發展，自然必須妥慎規劃，以促進市民健康，充實市民生活內涵，凝聚市民向心力與展現城市獲力，市政府將整合政府與民間資源，通力合作，積極推動各項體育運動發展策略，以實現「運動臺北、健康市民」的新願景。

(2015-2024 年)

使命



擘劃及構築臺北市未來整體體育運動發展藍圖

核心理念



架構主軸



發展策略



1-1 參考先進城市全民運動政策與作法，建構完善都會運動型態 1-2 參考城市親水運動成功方案，建構本土化的親水樂園 1-3 輔導北市各類民間體育運動組織，推動與設計適合之全民運動	2-1 強化競技運動成績 2-2 強化基層體育運動發展 2-3 強化運動科學與傷害防護介入競技運動選手培訓 2-4 強化城市競技運動代表隊成績	3-1 建置與活化競技運動賽會場館 3-2 建置與活化全民休閒運動設施 3-3 增強運動設施興建使用維護管理 3-4 建置運動文化資產	4-1 檢視運動產業發展條例 4-2 促進運動產業與市場需求相連結 4-3 建立運動產業專業機構與人才培育系統 4-4 爭取運動賽會主辦活絡經濟發展 4-5 強化運動中心對高齡者及身障者之軟硬體設施與專業人力	5-1 完善建立體育團體界定機制與調整經費獎勵補助辦法 5-2 推展多元國際城市體育交流計畫 5-3 建構體育運動志工招募機制與培訓管道
--	--	--	--	--

核心指標



1-1 提升規律運動人口，成為領先全國的快樂運動城市 1-2 適性多元的推廣和活絡各族群的參與，建置健康城市指標 1-3 規畫全民運動場域路網和建置健康新知平台	2-1 強化競技運動成績-2017 臺北世界大學運動會臺北市選手奪得 2 金 2-2 增設國際及兩岸體育事務單位，協助推動國際體育事務 2-3 強化運動科學培訓，照顧績優及潛力選手 2-4 運動科學持續協助選手訓練以提升成績 2-5 城市棒球隊轉型為企業隊	3-1 建構國際接軌之標準化運動賽會場館 3-2 提升運動中心功能與整合周邊運動場域 3-3 建立無齡化與永續管理之運動設施設置與維護原則 3-4 保存與紀錄臺北市百年運動文化資產	4-1 爭取臺北市成為國際前十大運動城市 4-2 爭取成立運動產業發展園區 4-3 爭取國際城市職業運動聯賽 4-4 爭取與民間企業合作發展，促進全民運動之參與	5-1 建立體育團體界定之標準，擬定補助經費標準 5-2. 開發國際城市合作交流對象，提升臺北市輔導管理之效 5-3 開志工人力之源，節政府財政之流，加強民間與政府雙贏連結
--	--	---	---	--

附錄二 臺北市運動發展分析及未來藍圖規畫案委員名單

一、研議小組委員

召集人：洪嘉文

副召集人：丁若亭、劉家增

研議委員：陳良輝、李招譽、劉寧添、曾慶勇、劉怡伶、袁守方、
陳玉書、鄧仔珊、鍾麗民

二、撰述小組委員

召集人：鄭芳梵

副召集人：官文炎

撰述委員：林玫君、曾瑞成、高麗娟、張鼎乾、張智涵

1.全民運動組

召集人：林錫波

撰述委員：陳金盈、許瓊云、陳麒文

2.競技運動組

召集人：徐台閣

撰述委員：李建興、李光武、許維君

3.運動設施組

召集人：薛銘卿

撰述委員：康正男、簡鴻檳、莊英男

4.運動產業組

召集人：林國瑞

撰述委員：陳信中、周宇輝、黃偉揚

5.輔導管理組

召集人：周建智

撰述委員：王文宜、吳志銘、涂馨友