

RDEC-CONT-102-002（中長程個案計畫效益
評估委託研究報告）

振興棒球運動總計畫 效益評估報告

行政院研究發展考核委員會編印
中華民國 102 年 11 月

（本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見）

RDEC-CONT-102-002（中長程個案計畫效益
評估委託研究報告）

振興棒球運動總計畫 效益評估報告

受委託單位：臺北市立大學

研究主持人：戴教授遐齡

協同主持人：陳助理教授信中

行政院研究發展考核委員會編印
中華民國 102 年 11 月

（本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見）

目 次

目 次	I
表 次	III
圖 次	IV
提 要	VII
第一章 前言.....	1
第一節 評估緣起與背景	1
第二節 評估目的及評估重點.....	3
第三節 評估方法與步驟	5
第四節 預期目標.....	13
第五節 美國、日本、臺灣之棒球運動發展	13
第二章 計畫執行情形	27
第一節 落實棒球紮根工作.....	30
第二節 組訓社會甲組棒球隊.....	41
第三節 穩住職棒發展	48
第四節 建立國家隊組訓機制.....	60
第五節 加強輔助與績效管控.....	62
第三章 問題發現與分析	67
第一節 落實棒球紮根工作.....	67
第二節 組訓社會甲組棒球隊.....	77

第三節 穩住職棒發展	83
第四節 建立國家隊組訓機制	86
第五節 加強輔助與績效管控	89
第四章 政策建議	91
第一節 立即可行建議	91
第二節 中長期建議	97
參考書目	101
附錄	附-1
附錄 A 焦點團體討論會提綱	附 A-1
附錄 B 一對一深度訪談提綱	附 B-1
附錄 C 調查問卷	附 C-1
附錄 D 焦點團體討論會會議紀錄	附 D-1
附錄 E 實地查證	附 E-1
附錄 F 一對一深度訪談紀錄	附 F-1
附錄 G 問卷調查結果百分比分配	附 G-1
附錄 H 會議記錄	附 H-1
附錄 I 效益評估報告座談會議紀錄回應對照表	附 I-1

表 次

表 1-3-1 各類調查對象評估方法摘要表	6
表 1-3-2 重要關係團體訪談場次及時間	8
表 1-3-3 學者專家訪談場次及時間	9
表 1-3-4 焦點團體討論會場次、時間及與會人數	10
表 1-3-5 實地查證場次及時間	11
表 1-3-6 問卷調查有效樣本特徵	12
表 1-5-1 美國、日本、臺灣之棒球運動發展比較圖	26
表 2-1 「振興棒球運動總計畫」分年經費編列及使用情形	29
表 2-1-1 「落實棒球紮根工作」各工作項目滿意比例	31
表 2-1-2 「落實棒球紮根工作」工作項目執行情形	36
表 2-1-3 教育部各年度補助各級學校棒球運動場地數量及金額	41
表 2-2-1 「組訓社會甲組棒球隊」各工作項目滿意比例	42
表 2-2-2 「組訓社會甲組棒球隊」工作項目執行情形	46
表 2-3-1 「穩住職棒發展」各工作項目滿意比例—職業棒球隊	49
表 2-3-2 「穩住職棒發展」工作項目執行情形	51
表 2-4-1 「建立國家隊組訓機制」工作項目執行情形	61
表 2-5-1 「加強輔助與績效管控」工作項目執行情形	63
表 3-1-1 「經費申請及運用」未來強化或改進項目—基層棒球隊	69
表 3-1-2 經費運用不足的項目—基層棒球隊	70
表 3-1-3 「賽程安排」未來強化或改進項目—基層棒球隊	72

表 3-1-4「球員學業輔導與法治教育」未來強化或改進項目—基層棒球隊	74
表 3-1-5「落實棒球紮根工作」未來強化或改進項目	75
表 3-1-6「訓練場地及器材設施」未來強化或改進項目—基層棒球隊	76
表 3-2-1「訓練場地及器材設施」未來強化或改進項目—社會甲組棒球隊	79
表 3-2-2「經費申請及運用」未來強化或改進項目—社會甲組棒球隊	80
表 3-2-3「賽程安排」未來強化或改進項目—社會甲組棒球隊	82
表 3-2-4「球員職涯發展及法治教育」未來強化或改進項目—社會甲組棒球隊	83
表 3-3-1「建立不法介入職棒預防機制」未來強化或改進項目—職業棒球隊	84
表 3-3-2「二軍建置」未來強化或改進項目—職業棒球隊	85
表 3-4-1「建立國家隊組訓機制」未來強化或改進項目—國家代表隊	88

圖 次

圖 1-3-1 振興棒球運動總計畫評估對象	6
圖 2-1 振興棒球運動總計畫培訓體系	28
圖 2-1-1 【落實棒球紮根工作】整體執行成效滿意度 - 基層棒球隊	30
圖 2-1-2 【經費申請及運用】執行成效滿意度-基層棒球隊	32
圖 2-1-3 學校／縣市政府支持度-基層棒球隊	33
圖 2-1-4 【賽程安排】執行成效滿意度-基層棒球隊	34
圖 2-1-5 【球員學業輔導與法治教育】執行成效滿意度-基層棒球隊	35
圖 2-1-6 【訓練場地及器材設施】執行成效滿意度-基層棒球隊	36
圖 2-2-1 【組訓社會甲組棒球隊】整體執行成效滿意度-社會甲組棒球隊	42
圖 2-2-2 【訓練場地及器材設施】執行成效滿意度-社會甲組棒球隊	43
圖 2-2-3 【經費申請及運用】執行成效滿意度 - 社會甲組棒球隊....	44
圖 2-2-4 企業／縣市政府支持度-社會甲組棒球隊- 基層棒球隊	44
圖 2-2-5 【賽程安排】執行成效滿意度 - 社會甲組棒球隊	45
圖 2-2-6 【球員職涯發展及法治教育】執行成效滿意度-社會甲組棒球隊	46
圖 2-3-1 【穩住職棒發展】整體執行成效滿意度-職業棒球隊	48
圖 2-4-1 【建立國家隊組訓機制】整體執行成效滿意度-國家代表隊	60

提要

一、評估緣起

「振興棒球運動總計畫」期程自 99 年至 102 年，目標為健全棒球運動永續發展環境，厚植棒球運動競技實力，重振「棒球王國」雄風。

「振興棒球運動總計畫」具體總目標包括：國際賽成績，於 102 年進到世界前 4 強，國內基層棒球隊數，亦於 102 年呈倍數成長。次目標包括：一、落實棒球紮根工作—質量並重，厚植棒球運動根基。二、組訓社會甲組棒球隊—培養足夠可用之才。三、穩住職棒發展—樹立棒球永續發展願景。四、建立國家隊組訓機制—組訓最堅強的各級國家代表隊。五、加強輔助與績效管控—快速大幅提昇棒球競技實力。

為瞭解「振興棒球運動總計畫」推動執行成效，行政院研究發展考核委員會特委託進行「振興棒球運動總計畫」效益評估委託案，從計畫之目標、過程及結果等面向評估該計畫之推動效益，做為未來該計畫持續推動或修正之參考依據。

本效益評估專案之評估目的，係針對「振興棒球運動總計畫」之目標、執行過程及計畫執行結果等進行評估。目標評估包括計畫目標值訂定、目標與具體工作項目、策略間之合適性；過程評估包括年度目標達成、執行過程及步驟、問題發生與改善情形；結果評估包括目標達成情形、成本效益、效果分析等。各項具體評估目的說明如下：

〈一〉目標評估：

1. 評估「振興棒球運動總計畫」之目標與所訂績效指標及目標值是否妥適。
2. 評估「振興棒球運動總計畫」各工作項目、執行策略與計畫目標間是否妥適連結。

振興棒球運動總計畫效益評估

〈二〉過程評估：

1. 評估「振興棒球運動總計畫」工作項目、執行策略是否達成年度目標之需求。
2. 評估「振興棒球運動總計畫」執行過程及步驟，是否合於計畫之進度及程序。
3. 執行期間發生之問題是否已解決。
4. 管考機制是否完備建立。

〈三〉結果評估：

1. 目標達成度分析：評估「振興棒球運動總計畫」所設定目標與實際達成情形符合程度，包括當初所要解決的問題是否已有改善，執行之質量是否符合原來預期。
2. 成本效益分析：評估「振興棒球運動總計畫」投入經費、人力成本效益及資源配置允當性。
3. 效果分析：評估「振興棒球運動總計畫」執行，是否符合目標族群之需求及其對計畫執行效果的滿意度，是否產生非預期效果或衍生性影響。
4. 整體計畫執行優缺點評估。
5. 提供未來相關計畫政策建議。

二、評估方法與步驟

本效益評估報告以相關之政府機關、學者專家、各級棒球教練或領隊為調查對象，評估「振興棒球運動總計畫」整體及各目標執行成效，同時分別針對「振興棒球運動總計畫」之五大目標進行效益分析。一、「落實棒球紮根工作」之調查對象為國小、國中、高中及大專棒球隊教練或領隊；二、「組訓社會甲組棒球隊」之調查對象為社會甲組棒球隊之教練、領隊，及重要關係團體；三、「穩住職棒發展」之調查對象為職業棒球隊之教練、領隊，及重要關係團體；四、「建立國家隊組

訓機制」之調查對象為國家代表隊教練及重要關係團體。

以下分別針對文獻分析、深度訪談、焦點團體討論會、實地查證、問卷調查等評估方法之執行步驟說明如下：

〈一〉文獻分析

以蒐集該總計畫之「落實棒球紮根工作」、「組訓社會甲組棒球隊」、「穩住職棒發展」、「穩住職棒發展」、「建立國家組訓機制」、「加強輔助與績效管控」等五大目標中，有關具體目標值之執行進度資料，做為客觀效益評估的基礎，並透過蒐集分析美國及日本 2 國家棒球發展之文獻，做為未來推動相關政策之參考。

〈二〉深度訪談

1. 重要關係團體訪談

「振興棒球運動總計畫」中之重要關係團體包括，職棒聯盟、球員工會、中華棒協等，本效益評估研究亦同時針對上述 3 個重要關係團體之主管人員對本計畫推動執行的情形，進行意見的蒐集。

2. 學者專家訪談

學者專家訪談的調查對象為，棒球運動、公共政策、公共行政、體育行政等領域之學者專家。主要目的為瞭解國內學界對「振興棒球運動總計畫」執行推動的效益評估，以期更全面性蒐集「振興棒球運動總計畫」執行效益及未來推動相關政策的意見。

〈三〉焦點團體討論會

1. 政府機關訪談

政府機關訪談之調查對象為「振興棒球運動總計畫」執行主管機關之主辦及主管人員，包括教育部體育署、財政部、法務部、內政部等。訪談方式採用焦點團體討論會方式進行。

2. 各級振興棒球運動推動相關人員訪談

各級棒球推動相關人員的訪談，調查對象包括 4 類：基層棒球隊教練或領隊、社會甲組棒球隊教練或領隊、職業棒球隊教練或領隊、國家代表隊組訓人員、教練、領隊或體育行政主管人員等。

〈四〉實地查證

為瞭解「振興棒球運動總計畫」受補助之單位，對於「振興棒球運動總計畫」執行之具體感受，本效益評估研究針對受補助之基層棒球隊進行實地查證工作。

實地查證工作的調查對象為「振興棒球運動總計畫」受補助之三級棒球隊。同時，考量區域及執行成效差異等因素，選擇實地查證之三級棒球隊執行單位。

〈五〉問卷調查

在前述一至四項有關「振興棒球運動總計畫」效益評估質化研究之後，本研究進一步針對各級棒球推動相關人員包括，基層棒球隊、社會甲組棒球隊、職業棒球隊及國家代表隊等人員，進行量化問卷調查，以更全面蒐集各級棒球推動相關人員對「振興棒球運動總計畫」執行成效之意見。

問卷調查的調查對象包括 4 類：基層棒球隊教練或領隊、社會甲組棒球隊教練或領隊、職業棒球隊教練或領隊、國家代表隊組訓人員、教練等。

本問卷調查方法採用電話訪問方式進行，並輔以電腦輔助電話訪問系統 (CATI)，執行電話訪問。

三、問題發現

〈一〉落實棒球紮根工作

1. 相關人員對整體計畫推動的精神、目標及作業規範的認知度不足。

本研究發現，各級基層棒球隊教練或相關人員，對「落實棒球紮根工作」此項計畫目標之三級棒球隊的發展取向、每年選定基層訓練站的評估標準、經費補助的評估基準、本計畫推動的期程及預期達成的目標效果等相關訊息，並不完全清楚，也沒有具體的管道取得。綜合言之，整體「落實棒球紮根工作」已達相當之成效，但在相關人員對整體計畫推動的精神、目標及具體作業規範之認知方面，仍待提升及強化。

2. 年度經費核撥時效差，核銷項目不具彈性，運用上方便性不足。

研究結果發現，每一年度核定基層訓練站的經費時間太晚，年度經費撥付至各基層棒球隊的時間效率不彰，尤以 102 年最為嚴重，至 102 年 7、8 月當年度款項仍未核定補助額度，嚴重影響學校基層棒球隊年度訓練計畫的安排與規畫。

振興棒球運動總計畫經費核銷的項目，有侷限在某些會計科目，採購核銷項目缺乏彈性，對學校採購方面產生困擾。

3. 部分縣市政府及學校對振興棒球運動總計畫支持度，仍有提升空間。

各縣市政府及學校在整體政策推行過程中，展現出的配合度與積極性有差異，未來如能強化部分縣市政府或學校的支持度，將能提升整體政策的成效。

部分學校認為本計畫並不是政府常態性補助款項，且補助經費逐年遞減，此一每年經費補助金額的不確定現象，使學校對此項計畫推動的支持度受到相當大的影響。

本研究發現，基層棒球隊最需要縣市政府提供的協助，主要是在訓練場地的取得及使用方面，亟需縣市政府協助整建球場以符合使用需求。

4. 各級棒球隊之全國性及區域性賽事數量不夠合理，賽事舉辦時間安排不夠恰當。

整體而言，多數受訪者認為全國聯賽對各級棒球選手而言，具有最高榮譽的指標性賽事，因此，對於即將試辦取消國小棒球全國聯賽，改以區域聯賽取代的做法，大多數基層棒球隊受訪者表示不認同，同時，也認為取消全國聯賽，違反本計畫中「建立有榮譽感的最高級杯賽」之工作項目的目標。其次，目前三級棒球隊整體賽事過多，需加以整合。此外，各種賽事舉辦時間應盡可能安排於假日，目前三級棒球賽事，除了整體賽事偏多，未能有效整合之外，多數賽事的舉行期間，未集中在假日或寒暑假期間舉辦，亦需盡快改善。

5. 有潛力之基層棒球隊球員來源不足，形成各級學校惡性挖角現象。
6. 各級棒球隊選手訓練標準不明確，教練素質有差異。

本研究發現，大多數基層棒球隊受訪者認為，國小、國中、高中三級基層棒球隊選手訓練標準不夠明確，同時因為每位教練素質差距，或為了追求比賽成績，部分教練對國小及國中選手訓練過多，訓練程度過強。

7. 整體棒球訓練場地缺乏定期維護管理與修繕規畫，室內訓練場地不足。

研究結果顯示，目前球隊使用的棒球訓練場地，缺乏定期維護或修繕的規畫，影響訓練品質及球場周邊安全問題。其次，目前各縣市棒球練習場地，普遍存在室內訓練場地不足的問題。部分縣市基層棒球隊使用的棒球訓練場地，係租借縣市政府所屬之運動場地，有些場地不平整或設施不齊全的問題，需靠其他主管單位提供場地建設協助。

8. 參與棒球運動之高度榮譽感及穩定感不足，選手、家長及社會大眾對棒球運動的支持感仍有提升空間。

研究結果發現，目前選手家長對於學生參與基層棒球運動訓練的支持度不高，民間企業贊助基層棒球隊的情形不普遍，也缺乏穩定性，而基層棒球隊的選手對參與棒球運動的榮譽感亦不夠強。

〈二〉組訓社會甲組棒球隊

1. 社會甲組棒球隊知名度不足，影響企業支持的意願，吸引企業贊助的誘因不高、企業員工或城市民眾認同度亦不夠強。

目前社會甲組棒球隊整體知名度不足，各種賽事的過程及結果，顯少在電子或平面媒體曝光，同時，社會甲組棒球隊與媒體之間的溝通管道不夠暢通，未與體育記者建立定期溝通模式，缺乏大眾傳播媒體報導宣傳。此外，本研究也發現，無論是企業隊或城市隊，社會甲組棒球隊所屬之企業員工或縣市民眾，對於企業隊或城市棒球的認同感及支持度並不高。

2. 缺乏室內或夜間訓練場地，現有訓練場地亦缺乏定期維護管理及修繕規畫。

本研究發現，社會甲組棒球隊在訓練場地及器材設施方面，出現室內或夜間訓練場地不足的問題，非常需要有關單位協助建置或找尋適合之室內練習場地。同時，因為目前棒球訓練場地多與其他慢壘球隊共同使用，訓練時間受到限制，若能增加球場夜間照明設施，可增加球員比賽練習的時間。

3. 經費核銷執行上缺乏彈性、採購人員對相關棒球招標作業規範熟悉度不足、整體經費來源穩定性不夠。
4. 社會甲組棒球隊賽制及賽程安排不合理，部分比賽場地設施齊全性與安全性不足。

社會甲組球隊在賽程的安排方面不夠合理，以目前的球賽制度而言，對各球隊球員們的體能是一大挑戰，因為循環賽制較長，且

大多安排兩個循環連續打，對於進入決賽的球隊，比賽時間增加，體力負擔更大。對於同一支球隊連續賽程的場地安排不佳，經常出現同一隊伍連續三天賽程，但比賽場地卻安排在三個不同縣市進行，使球員每天疲於奔命，更換場地比賽的情形。此外，社會大眾觀賞社會甲組棒球賽事的意願不高，各項賽事之媒體曝光度不足。

5. 社會甲組棒球隊球員職涯發展制度不夠完善。

〈三〉穩住職棒發展

1. 受到過去不法介入職棒事件影響，整體職棒在社會大眾心中之正面形象還有再定位及提升的空間。

雖然近幾年來，政府各單位及整體職棒界在建立不法介入職棒預防機制的執行成效顯著，但因每年均有年輕球員進入職棒，各職棒球隊應持續辦理球員相關法治教育課程，並提供球員遇到不法事件時之聯絡管道，以持續目前已建立之預防不法介入職棒之成效，保護球員並防範不法事件的發生。

2. 職棒二軍選手來源尚未穩定化、球員薪資所得制度不盡合理、教練配置數量不足、訓練場地及設施亦有待提升。

整體而言，目前職棒球隊二軍之球員人數規定為 50 名，此一球員人數規模對於球隊調度而言似嫌不足，應適度增加到 60 名，增加球員調度的彈性及整體球隊戰力的提升。而二軍教練編制也有不足的現象。球隊二軍缺乏真正球技訓練的場地及設施，例如室內練習場地或各項訓練設施等，均需立即予以強化改善。

3. 目前相關租稅優惠制度，對吸引企業贊助職業棒球隊之意願不夠具有吸引力。

由於目前相關租稅優惠制度，對吸引企業贊助職業棒球隊之意願不夠具有吸引力，影響職業棒球隊之發展。未來應持續與財政單位溝通及協調研議除現行制度之外，可行且更具實質吸引力之租稅優惠方式。

其次，職棒比賽的精采度，能吸引更多球迷進場看球賽，也能提高優秀球員進入職棒球隊的意願，進而使母企業會願意投入更多人力或資源栽培一軍及二軍球員，整個職棒環境會朝向正面循環發展。

〈四〉建立國家隊組訓機制

1. 組訓的主辦單位及協辦單位分工不夠詳細明確。

從今年經典賽的經驗來看，第 1 級賽事之國家代表組訓，仍有組訓的主辦單位及協辦單位分工不夠詳細明確之現象，未來 2017 年的經典賽，組訓單位還未確定，應以今年的經驗為藉，事先做好改善之計畫。未來有關組訓分工可能碰到的問題，還需要思考如何調整。

2. 各級國家代表隊之組訓標準未有明確規範。

各級賽事國家代表隊在各項軟硬體設施待遇應至少維持一定水準，不宜差距過大，無論一級或二級賽事的國家代表隊，在組訓、硬體設備或選手吃住安排的水準，都不應該差距太大，至少應達到讓代表隊選手感受到被尊重之目標。

未來應建立更完善之國家代表隊球員保險制度，各級賽事國家代表隊的選手保障也應更明確。

3. 各級國家代表隊之討論會議時間稍嫌太晚，組訓工作時間仍不足夠。

各級國家代表隊組訓及討論會議之時間仍嫌較晚，未來每年應有 1-2 次會議，討論各級國家代表隊相關問題。至於國家代表隊組訓作業，亦應提早開始進行，國家代表隊的組訓作業，以今年經典賽之經驗，應該更早開始進行規畫及溝通協調。

〈五〉加強輔助與績效管控

整體振興棒球運動總計畫中，缺乏具體績效管控機制。

從「振興棒球運動總計畫」有關「加強輔助與績效管控」目標

之細部執行策略規畫中發現，所有執行策略之內容，均著重於「加強輔助」振興棒球運動之推展。但是，屬於本計畫之「績效管控」方面之規畫，在整個計畫中是完全沒有的。例如，計畫推動進度的考核、各項提升棒球教練素質做法之成效及成果考核、整體計畫執行過程之問題發現與解決方式等，均未明確規範相關做法及評估標準。

四、政策建議

〈一〉立即可行建議

1. 透過政府宣示持續推動振興棒球運動計畫之決心，明確展現政府推動棒球運動政策的續航力，穩定各級棒球教學、執行、推動人員的信心。
2. 檢討並改進基層棒球隊、社會甲組棒球隊整體計畫經費補助時程、支出項目、核銷方式與流程的合理性，以符合球隊實際運作的需求。
3. 加強定期溝通協調，提升各縣市及學校對計畫推動之支持度。
4. 檢視並調整三級棒球、社會甲組棒球及職棒賽事數量與賽程安排，提高棒球賽事合適度，增加比賽精彩度。
5. 強化各級基層棒球隊選手訓練量及強度標準。
6. 詳細評估各縣市基層棒球運動場地數量與品質，以達到各縣市棒球運動場地最佳配置的目標；提供協助修繕社會甲組棒球隊棒球訓練及比賽場地；評估並優先改善職棒比賽場地之品質，提升整體職棒觀賽環境。
7. 提升基層棒球隊球員參與球隊的榮譽感。
8. 持續現階段有關不法介入職棒賽事預防機制的成效。
9. 具體落實國際賽事依不同屬性加以分級制度；提前規畫各級賽事國家代表隊組訓時間及相關會議。

10. 規劃成立振興棒球運動計畫績效管控小組，定期查核各階段計畫執行成效。

〈二〉中長期建議

1. 塑造台灣棒球文化，厚植棒球底蘊，將棒球運動深入企業環境與民眾生活。
2. 增加國際化、標準化的場地，提升觀賞樂趣和參與意願。
3. 持續推動有關三級棒球隊球員學業輔導，並重視各縣市高中棒球隊相互挖角現象，尋求改善問題之道。
4. 研究從政策制度面鼓勵企業贊助職棒球隊之誘因及可行方式，並有效整合企業贊助資源，建立全國及地方性企業回饋社區平台。
5. 從運動行銷角度，協助整體社會甲組棒球隊的行銷工作。
6. 強化社會甲組棒球隊組成型態之穩定性，提升企業員工對球隊認同感。
7. 規畫建立振興棒球運動計畫執行中心，成立執行工作團隊，整合及協助執行振興棒球運動計畫。
8. 根據各級棒球運動推展成效，階段性調整振興棒球運動計畫之資源分配。

第一章 前言

第一節 評估緣起與背景

一、評估緣起

「振興棒球運動總計畫」係為落實馬總統於 97 年「國家體育人才培訓法制化」的競選政見，及同年行政院推動「振興棒球運動—職棒再生、活力再現」的政策，以及因應 2008 年北京奧運及棒球經典賽中華隊表現不佳，加上國內職棒打假球等事件，為改善國內棒球運動風氣，針對實際需求而規畫推動。

在 98 年間，有鑑於國人對振興棒球運動的期待，馬總統召開「棒球國是座談會」，指示成立「振興棒球運動專案小組」，結合各部會及民間團體所提出的意見，整合成為「振興棒球運動總計畫」，在總計畫之下，各部會提出分計畫及時間表以落實推動，期能改善我國整體棒球環境，振興棒球運動，恢復國人對棒球的興趣與信心。

「振興棒球運動總計畫」期程自 99 年至 102 年，目標為健全棒球運動永續發展環境，厚植棒球運動競技實力，重振「棒球王國」雄風。

「振興棒球運動總計畫」具體總目標包括：國際賽成績，於 102 年進到世界前 4 強，國內基層棒球隊數，亦於 102 年呈倍數成長。次目標包括：一、落實棒球紮根工作—質量並重，厚植棒球運動根基。二、組訓社會甲組棒球隊—培養足夠可用之才。三、穩住職棒發展—樹立棒球永續發展願景。四、建立國家隊組訓機制—組訓最堅強的各級國家代表隊。五、加強輔助與績效管控—快速大幅提昇棒球競技實力。

在 102 年 3 月，世界棒球經典賽，中華隊進入前八強，讓國內球迷重拾了棒球熱。同時，前美國職棒大聯盟選手曼尼，也於今年加盟成為中華職棒義大犀牛隊的球員，使中華職棒票房大幅上揚。此外，台南出身的小小郭，素有「不死鳥」之稱的旅美左投郭泓志，於今年

振興棒球運動總計畫效益評估

9 月確定加入中華職棒，加盟統一獅隊，展望新球季，可望成為下個球季的人氣指標。中華職棒創立 24 年以來，今年票房攀上第二高峰，平均每場觀眾 6,136 人，歷年來僅次於職棒三年（1992 年）的 6,878 人。今年世界棒球經典賽及曼尼加盟，都扮演人氣催化劑，而「小小郭」預計將成為下季的票房保證。這些現象也代表為期 4 年的「振興棒球運動總計畫」達成第一階段目標。

為瞭解「振興棒球運動總計畫」推動執行成效，行政院研究發展考核委員會特委託進行「振興棒球運動總計畫」效益評估委託案，從計畫之目標、過程及結果等面向評估該計畫之推動效益，做為未來該計畫持續推動或修正之參考依據。

二、計畫目標與工作項目

為達成「振興棒球運動總計畫」五大目標，訂定配合的執行工作項目包括：

〈三〉落實棒球紮根工作

1. 協調各縣市鼓勵學校成立棒球社團，擴增基層棒球隊數
2. 三級棒球賽制改革
3. 提升基層學校教練素質
4. 增建學校簡易棒球場
5. 規劃建立有榮譽感的最高級杯賽

〈四〉組訓社會甲組棒球隊

1. 積極組訓社會甲組棒球隊
2. 社會甲組球隊組成及賽制檢討

〈五〉穩住職棒發展

1. 建立不法介入職棒預防機制
2. 建立完備職業運動相關制度
3. 研議可行之租稅優惠執行方式

- 〈六〉建立國家隊組訓機制
- 〈七〉加強輔助與績效管控

第二節 評估目的及評估重點

一、評估目的

「振興棒球運動總計畫效益評估」之評估目的，係針對「振興棒球運動總計畫」之目標、執行過程及計畫執行結果等進行評估。目標評估包括計畫目標值訂定、目標與具體工作項目、策略間之合適性；過程評估包括年度目標達成、執行過程及步驟、問題發生與改善情形；結果評估包括目標達成情形、成本效益、效果分析等。各項具體評估目的說明如下：

〈一〉目標評估：

1. 評估「振興棒球運動總計畫」之目標與所訂績效指標及目標值是否妥適。
2. 評估「振興棒球運動總計畫」各工作項目、執行策略與計畫目標間是否妥適連結。

〈二〉過程評估：

1. 評估「振興棒球運動總計畫」工作項目、執行策略是否達成年度目標之需求。
2. 評估「振興棒球運動總計畫」執行過程及步驟，是否合於計畫之進度及程序。
3. 執行期間發生之問題是否已解決。
4. 管考機制是否完備建立。

〈三〉結果評估：

1. 目標達成度分析：評估「振興棒球運動總計畫」所設定目標與實

振興棒球運動總計畫效益評估

際達成情形符合程度，包括當初所要解決的問題是否已有改善，執行之質量是否符合原來預期。

2. 成本效益分析：評估「振興棒球運動總計畫」投入經費、人力成本效益及資源配置允當性。
3. 效果分析：評估「振興棒球運動總計畫」執行，是否符合目標族群之需求及其對計畫執行效果的滿意度，是否產生非預期效果或衍生性影響。
4. 整體計畫執行優缺點評估。
5. 提供未來相關計畫政策建議。

二、評估重點

本研究之評估重點為「振興棒球運動總計畫」之五大目標，具體擬定達成各目標之工作項目或執行策略。各項評估重點說明如下：

〈一〉落實棒球紮根工作

「振興棒球運動總計畫」中，有關「落實棒球紮根工作」目標，評估重點為該項目標之工作項目，包括：協調各縣市鼓勵學校成立棒球社團，擴增基層棒球隊數、三級棒球賽制改革、提升基層學校教練素質、增建學校簡易棒球場、規劃建立有榮譽感的最高級杯賽等。

〈二〉組訓社會甲組棒球隊

「振興棒球運動總計畫」中，有關「組訓社會甲組棒球隊」目標，評估重點為該項目標之工作項目，包括：積極組訓社會甲組棒球隊、社會甲組球隊組成及賽制檢討等。

〈三〉穩住職棒發展

「振興棒球運動總計畫」中，有關「穩住職棒發展」目標，評估重點為該項目標之工作項目，包括：建立不法介入職棒預防機制、建立完備職業運動相關制度、研議可行之租稅優惠執行方式等。

〈四〉建立國家隊組訓機制

「振興棒球運動總計畫」中，有關「建立國家隊組訓機制」目標，

評估重點為該項目標之執行策略，包括：國際賽事依不同屬性加以分級、協商保險業者辦理國家代表隊運動傷害保險、組成國家儲備隊長期培訓、協調第 1 級賽事之國家隊組訓，確保戰力完整等。

〈五〉加強輔助與績效管控

「振興棒球運動總計畫」中，有關「加強輔助與績效管控」目標，評估重點為該項目標之執行策略，包括：邀請學者專家組織「棒球運動發展小組」，適時提供諮詢，檢討棒球振興績效、召開「棒球振興會議」，蒐集改革建言、邀請國際知名教練來台訓練國家隊、指導教練、遴選績優教練送至棒球先進國家受訓或參加研習，以提升教練素質、對國家隊組訓，提供運科介入協助、籌建棒球村等。

第三節 評估方法與步驟

本效益評估報告以相關之政府機關、學者專家、各級棒球教練或領隊為調查對象，評估「振興棒球運動總計畫」整體及各目標執行成效，同時分別針對「振興棒球運動總計畫」之五大目標進行效益分析。一、「落實棒球紮根工作」之調查對象為國小、國中、高中及大專棒球隊教練或領隊；二、「組訓社會甲組棒球隊」之調查對象為社會甲組棒球隊之教練、領隊，及重要關係團體；三、「穩住職棒發展」之調查對象為職業棒球隊之教練、領隊，及重要關係團體；四、「建立國家隊組訓機制」之調查對象為國家代表隊教練及重要關係團體。

振興棒球運動總計畫效益評估

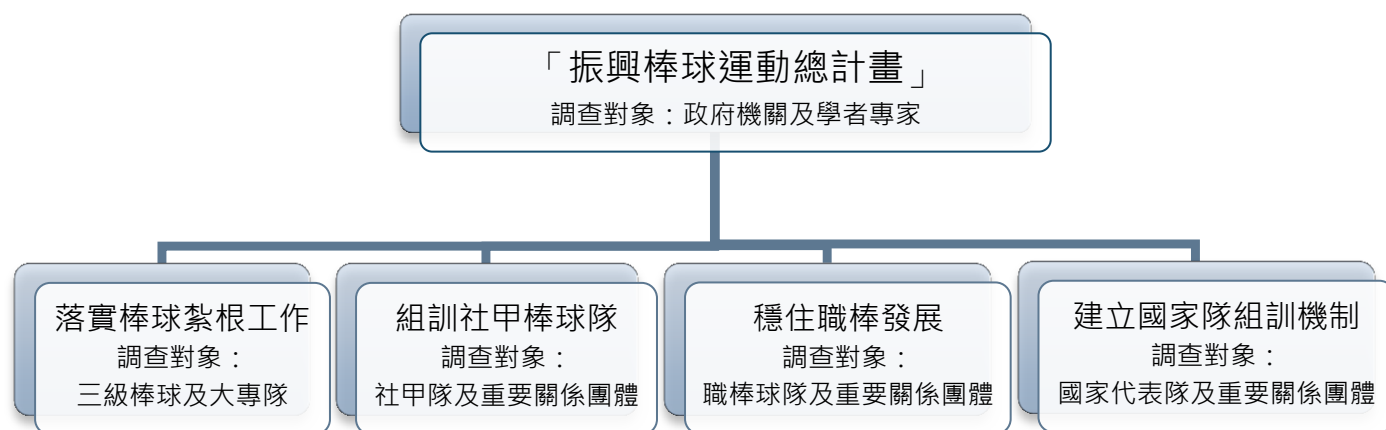


圖 1-3-1 振興棒球運動總計畫評估對象

「振興棒球運動總計畫效益評估」依各類調查對象母體大小及屬性差異，規畫不同階段之質化與量化之效益評估方法，同時，也採用次級資料蒐集與文獻分析方式，進行效益分析。質化與量化效益評估中，各類調查對象所採用之評估方法摘要表請參考表 1-3-1 所示：

表 1-3-1 各類調查對象評估方法摘要表

調查對象	評估方法
政府機關	焦點團體討論會
基層棒球隊教練、領隊 (三級棒球及大專棒球隊)	1. 焦點團體討論會 2. 實地查證 3. 問卷調查：電話訪問
社會甲組棒球隊教練、領隊	1. 焦點團體討論會 2. 問卷調查：電話訪問

調查對象	評估方法
職棒球隊教練、領隊 及國家代表隊教練	1. 焦點團體討論會 2. 問卷調查：電話訪問
重要關係團體	深度訪談
學者專家	深度訪談

以下分別針對文獻分析、深度訪談、焦點團體討論會、實地查證、問卷調查等評估方法之執行步驟說明如下：

一、文獻分析

振興棒球運動總計畫效益評估之文獻分析，係以蒐集該總計畫之「落實棒球紮根工作」、「組訓社會甲組棒球隊」、「穩住職棒發展」、「建立國家組訓機制」、「加強輔助與績效管控」等五大目標中，有關具體目標值之執行進度資料，做為客觀效益評估的基礎，並透過蒐集分析美國、日本等 2 國家棒球發展之文獻，做為未來推動相關政策之參考。各項文獻分析內容說明如下：

- 〈一〉蒐集分析「落實棒球紮根工作」項目中，國內基層棒球隊、大專甲組棒球隊數成長資訊。
- 〈二〉蒐集分析「組訓社會甲組棒球隊」工作項目中，社會甲組棒球隊隊數成長資訊。
- 〈三〉蒐集分析「穩住職棒發展」工作項目中，中華職棒票房增長情形、各隊 2 軍建制之成效及有無職棒涉賭情事發生等資訊。
- 〈四〉蒐集分析「建立國家組訓機制」工作項目中，國家代表隊組訓機制及出賽成績等資訊。
- 〈五〉蒐集分析「振興棒球運動總計畫」管考機制中，補助與績效管控執行情形等資訊。
- 〈六〉蒐集美、日等 2 個國家有關棒球運動的政策、制度、組織等相關文獻，以做為我國推動棒球運動之參考。

二、深度訪談

〈一〉重要關係團體訪談

「振興棒球運動總計畫」中之重要關係團體包括，職棒聯盟、球員工會、中華棒協等，本效益評估研究亦同時針對上述 3 個重要關係團體之主管人員對本計畫推動執行之情形，進行意見的蒐集。

各訪談場次及時間請參考表 1-3-2。

表 1-3-2 重要關係團體訪談場次及時間

場次	重要關係團體	訪談時間
第 1 場	中華棒協	102 年 8 月 2 日(週五) 18:00-19:00
第 2 場	職棒聯盟	102 年 8 月 5 日(週一) 11:00-11:40
第 3 場	球員工會	102 年 8 月 2 日(週五) 10:00-10:30

〈二〉學者專家訪談

為瞭解國內學界對「振興棒球運動總計畫」執行推動的效益評估，本研究計畫亦針對相關領域之學者專家進行訪談，以期更全面性蒐集「振興棒球運動總計畫」執行效益及未來推動相關政策的意見。

學者專家訪談的調查對象為，棒球運動、公共政策、公共行政、體育行政等領域之學者專家。在抽樣設計過程中，首先蒐集國內具棒球運動、公共政策、公共行政、體育行政相關知識或經驗之學者專家初步名單。分析初步名單中，各學者專家的背景、專長、經驗及區域。

各訪談場次及時間請參考表 1-3-3。

表 1-3-3 學者專家訪談場次及時間

場次	學者專家身分	訪談時間
第 1 場	臺北市立大學 球類運動學系教授	102 年 8 月 23 日(週五) 10:00-10:40
第 2 場	資深球評	102 年 8 月 23 日(週五) 11:00-11:40
第 3 場	國立體育大學 球類運動技術學系 副教授	102 年 8 月 23 日(週五) 14:00-14:40
第 4 場	前體委會副主委	102 年 8 月 23 日(週五) 16:00-16:40
第 5 場	前體委會副主委	102 年 8 月 26 日(週一) 13:40-14:20

三、焦點團體討論會

〈一〉政府機關訪談

本效益評估研究針對相關之政府機關主辦及主管人員進行訪談，期能瞭解政府各機關單位推動執行「振興棒球運動總計畫」之相關情形。

政府機關訪談之調查對象為「振興棒球運動總計畫」執行主管機關之主辦及主管人員，包括教育部體育署、財政部、法務部、內政部等。訪談方式採用焦點團體討論會方式進行。

〈二〉各級振興棒球運動推動相關人員訪談

本效益評估研究亦針對各級棒球推動相關人員包括，基層棒球隊、社會甲組棒球隊、職業棒球隊及國家代表隊等人員進行訪談，以瞭解各級目標對象對於「振興棒球運動總計畫」推動之感受。

振興棒球運動總計畫效益評估

各級棒球推動相關人員的訪談，調查對象包括 4 類：基層棒球隊教練或領隊、社會甲組棒球隊教練或領隊、職業棒球隊教練或領隊、國家代表隊組訓人員、教練、領隊或體育行政主管人員等。

各焦點團體討論會場次、時間及與會人數，請參考表 1-3-4。

表 1-3-4 焦點團體討論會場次、時間及與會人數

場次	時間	與會者身分	人數	地點
第 1 場	102 年 7 月 19 日(週五) 10:00-12:00	北部基層棒球隊 教練或領隊	6 人	臺北市立大學 焦點團體討論室
第 2 場	102 年 7 月 22 日(週一) 9:00-11:00	中部基層棒球隊 教練或領隊	6 人	臺中市 焦點團體討論室
第 3 場	102 年 7 月 23 日(週二) 9:00-11:00	南部基層棒球隊 教練或領隊	6 人	高雄市 焦點團體討論室
第 4 場	102 年 7 月 24 日(週三) 09:00-11:00	東部基層棒球隊 教練或領隊	6 人	臺東縣臺東市 臺東縣卑南國小
第 5 場	102 年 7 月 19 日(週五) 14:00-16:00	社會甲組棒球隊 教練或領隊	8 人	臺北市立大學 焦點團體討論室
第 6 場	102 年 7 月 20 日(週六) 10:00-12:00	職棒及國家代表 隊教練或領隊	7 人	臺北市立大學 焦點團體討論室

四、實地查證

為瞭解「振興棒球運動總計畫」受補助之單位，對於「振興棒球運動總計畫」執行之具體感受，本效益評估研究針對受補助之基層棒球隊進行實地查證工作。

實地查證工作的調查對象為「振興棒球運動總計畫」受補助之三級棒球隊。同時，考量區域及執行成效差異等因素，選擇實地查證之三級棒球隊執行單位。

實地查證各場次及時間，請參考表 1-3-5。

表 1-3-5 實地查證場次及時間

場次	時間	實地查證學校
第 1 場	102 年 7 月 22 日(週一) 14:00-16:00	臺中市西苑高中國中部
第 2 場	102 年 7 月 23 日(週二) 14:00-16:00	高雄市高苑工商
第 3 場	102 年 7 月 24 日(週三) 14:00-16:30	臺東縣卑南國小
第 4 場	102 年 8 月 6 日(週二) 10:00-12:00	臺北市長安國中
第 5 場	102 年 8 月 6 日(週二) 13:30-15:00	臺北市強恕高中
第 6 場	102 年 8 月 6 日(週二) 15:30-17:00	臺北市龍山國小

五、問卷調查

在前述一至五項有關「振興棒球運動總計畫」效益評估質化研究之後，本研究進一步針對各級棒球推動相關人員包括，基層棒球隊、社會甲組棒球隊、職業棒球隊及國家代表隊等人員，進行量化問卷調查，以更全面蒐集各級棒球推動相關人員對「振興棒球運動總計畫」執行成效之意見。

問卷調查的調查對象包括 4 類：基層棒球隊教練或領隊、社會甲組棒球隊教練或領隊、職業棒球隊教練或領隊、國家代表隊組訓人員、教練等。

本問卷調查方法採用電話訪問方式進行，並輔以電腦輔助電話訪問系統 (CATI)，執行電話訪問。

振興棒球運動總計畫效益評估

抽樣設計方式，首先以各縣市上述 4 類調查對象名冊為抽樣母體。根據每 1 類調查對象之合格受訪人數，佔整體 4 類調查對象總人數的比例，決定每 1 類調查對象預計完成的有效樣本數。每 1 類調查對象中，再根據各縣市(含澎湖縣)受訪人數占該類調查對象整體受訪人數的比例，決定各縣市預計完成的有效樣本數。合計共完成 107 份有效樣本。

問卷調查結果，採用的統計分析方法為：透過單題百分比分析，瞭解整體受訪者的意見傾向。問卷調查有效樣本特徵，請參考表 1-3-6。

表 1-3-6 問卷調查有效樣本特徵

屬性		樣本數	屬性		樣本數
受訪者身分別	國小基層棒球隊	48	年齡	29 歲及以下	4
	國中基層棒球隊	31		30-39 歲	37
	高中基層棒球隊	12		40-49 歲	37
	大專基層棒球隊	7		50-59 歲	22
	社會甲組棒球隊	5		60 歲及以上	7
	職業棒球隊	4			
	國家代表隊	6	區域別	北部地區	34
		中部地區		22	
性	男	100		南部地區	33
別	女	7		東部地區	18
合 計					107

註：受訪者身分別為複選情形。

第四節 預期目標

本評估案在分析 99 年至 102「振興棒球運動總計畫」之效益分析，從目標評估、過程評估、結果評估等三階段發現問題，並著手進行分析，綜整分析該計畫所得之結論與建議，以作為未來政策方向的擬訂依據與建議。本評估案預期目標如下四點：

- 一、評估「振興棒球運動總計畫」整體執行成效。
- 二、檢討「振興棒球運動總計畫」各目標及工作項目執行過程之問題及發生的原因。
- 三、探討「振興棒球運動總計畫」執行過程各類問題解決或改善方向。
- 四、提供未來相關計畫政策建議。

第五節 美國、日本、臺灣之棒球運動發展

本節綜合整理美、日兩國的棒球運動推展經驗，及臺灣棒球運動發展現況，以期比較國外棒球發展的經驗，做為提出未來推動振興棒球運動計畫相關建議之參考。

一、美國棒球運動發展

〈一〉基層棒球運動發展(少棒與青少棒)

美國少年與青少年棒球是以社區發展的形式為主。其中「少年棒球聯盟(Little League Baseball，簡稱 LLB)」是一個非營利運動組織(Non-Profit Organization)，於 1939 年由 Carl Stotz 創立於賓州威廉波特，而該聯盟同時也是「世界少棒大賽」、「世界青少棒大賽」、「世界青棒大賽」的主辦單位(郭振生，2009)。

「少年棒球聯盟(LLB)」在組織結構上主要分成 4 個層級：第一層級為當地少年棒球聯盟(The Local Little League)，每個聯盟計劃都是和當地社區密切配合，新聯盟的成立有所謂「邊界(Boundary)」，各

邊界以不超過 2 萬人口為基準，且不可重疊或侵犯另一個聯盟，唯有在某個地域範圍內的球員才可被登錄於當地聯盟內，通常由董事會來輔導聯盟的成立，並強調「每個孩子都能享受比賽(Every child plays in every game)的精神」；第二層級是所謂「區域(The District)」，通常由 10 個到 20 個聯盟所組成；第三層級是所謂「地區(The Region)」，全美共分為 8 個區域，分別為新英格蘭、大湖區、中亞特蘭提克、中西部、東南部、西南部、西北部(包含阿拉斯加)以及西部(包含夏威夷)，而國際地區則包括了加拿大、墨西哥、加勒比海、拉丁美洲、歐洲、中東和非洲、日本、亞洲太平洋等地；至於第四層級則是所謂「國際總部(The International Headquarters)」，目前共有 110 個全職雇員，負責輔導各地志願服務者、協助新聯盟成立、承辦比賽及各項重要事務(郭振生，2009)。

〈二〉高中棒球運動發展

在「高中學生棒球」部分，根據「美國高中聯盟協會(National Federation of State High School Association, NFHS)」統計資料顯示，美國高中運動的參與總人口約為 7,429,381 人，其中「棒球運動」參與總人口僅次於「籃球」與「戶外田徑」項目，而且棒球隊伍的總數量為 15,874 支，參與人口總數約為 479,039 人，其中男生佔絕大多數(郭振生，2009)。

〈三〉業餘棒球運動發展

美國業餘棒球以大學棒球為主(行政院體育委員會，2000)，分別有 NCAA、NAIA、NJCA 等組織聯盟，又以「美國大學運動聯盟(The National Collegiate Athletic Association, NCAA)」所舉辦的聯賽制度及發展最為完善，該聯盟底下共分為 Division I、Division II 及 Division III 三級制。其中，第一級(Division I)有 29 個聯盟，如加州洛杉磯分校、喬治亞大學、佛羅里達州立大學、南加州大學、史丹佛大學等知名學府，其比賽球季分為三個階段，每年的 2 月初至 5 月底舉行預賽、6 月 2 日至 4 日進行複賽、6 月 9 日至 17 日舉行全美大學決賽，而過去美國國家代表隊之選手組成，也大部分都由 NCAA 第一級比賽中所產生(林華韋等，2009)。隊伍數量方面以 2009 年 NCAA 美國大專棒球

聯賽共有 802 支球隊參賽(郭振生，2009)。

〈四〉職業棒球運動發展

美國職業棒球發展以職棒大聯盟(Major League Baseball，簡稱 MLB)為主，是北美洲地區水準最高的職業棒球比賽(郭振生，2009)。自從辛辛那提紅襪棒球隊(Red Stockings)俱樂部在 1869 年與球員簽約付給定額的薪資，並發售比賽門票而採全面職業化，也成為美國第一支創立的職業棒球後，戰績震驚全美，也代表職業化對球技的提升的確有明顯成效，造成越來越多球團相繼模仿，並於 1871 年由美國第一個成立的職業棒球組織「美國職業棒球員協會」決議開始實施職業聯賽制度(林華韋等，2009)。

「美國職業棒球員協會」成立五年間，將美國棒球水準帶到一個新的境界，但由於職業化草創初期問題叢生，如比賽放水及球迷賭博事件，讓棒球運動的推行蒙上不少陰影。在 1876 年 2 月 2 日以芝加哥白襪隊為首的八個球團正式宣告成立「國家職業棒球聯盟」(National League of Professional Baseball)，確立了球團職業化準則並流傳至今，由於具有完善的職業制度規劃，並以融合移民與少數民族、減少各民族間的磨擦為號召，因此吸引許多球迷的興趣，並成為當時主宰美國棒球運動的新機構，也造成不少新的棒球聯盟相繼成立，爭食市場，其中成立第一年(1876)共有八支球隊，分別是辛辛那提、聖路易、芝加哥、哈特福、波士頓、路易維爾、紐約、費城；第二年(1877)及第三年(1878)減為六隊；1879 年以後又恢復為八隊，並於 1882 年有美國協會(American Association)的加入競爭，但 1892 年後又恢復只有國家聯盟，一直單獨存在直到 1900 年(陳南州，2003；林華韋等，2009)。

然而，後續國家聯盟因為票房壓力太大，釋出一百多名球員，而當時已退休的辛辛那提週報記者 Johnson 發起與在 1893 年成立的西方聯盟於 1900 年更名為美國聯盟，藉此機會吸收不少球員，並於 1901 年另外成立「美國職業棒球聯盟」(American League of Professional Baseball)，初期亦僅有八支球隊，分別是芝加哥、波士頓、底特律、費城、巴爾的摩、華盛頓、克利夫蘭、密爾瓦基，成為第二個與國家聯盟規模與水準對等的架構及型態(陳南州，2003)。

後來，國家聯盟眼見美國聯盟聲勢日漸茁壯，爲了避免兩敗俱傷，於是雙方在 1903 年展開正式談判，並召開「辛辛那提會議」及訂定和平協議，統一了賽制、規則和管理機制，意謂「國家聯盟」正式承認「美國聯盟」與其同爲平等地位的組織，並促使決定於當年球季後舉行總冠軍「世界大賽」，由兩聯盟的冠軍球隊爭奪年度總冠軍(郭振生，2009；林華韋等，2009)。此外，更進一步在 1903 年 9 月簽下新協議，明訂球團與聯盟的行事依據，減少球團與球團、大聯盟與小聯盟之間球員的分配競爭，降低球團運作所需成本，同時達成兩聯盟共組委員會以解決聯盟爭執的共識，亦即所謂「國家委員會」，其職責爲解釋及執行協議，並對違規者處分罰款或停賽(林華韋等，2009)。

自此兩聯盟則形成良性的競爭，使得全美民眾生活開始受影響(林錫波、高俊雄，2008)，同時美國職棒有系統、有規模的發展職棒亦從此開始，美國職棒大聯盟因而成立，至於「大聯盟」(Major League Baseball)名稱的誕生則是從 1920 年才開始(陳南州，2003；林華韋等，2009)。目前美國職棒大聯盟共有 30 支球隊，分屬兩個聯盟，其中國家聯盟 16 隊，美國聯盟 14 隊，並依地區性分成東區、中區及西區等三區(林錫波、高俊雄，2008)。

美國職棒大聯盟底下還有一個稱爲「小聯盟(minor league)」的組織，每支大聯盟球隊都有數個小聯盟球隊，以作爲旗下年輕球員、受傷或暫時下放的大聯盟球員比賽之處，並提供培養、訓練、復建和比賽機會。一般而言，小聯盟球隊通稱爲「農場球隊」，或稱附屬大聯盟球隊的「農場系統(farm)」，同時，依實力區分爲 6 個級別，由高而低依序爲 3A(AAA)、2A(AA)、高階 1A(Advanced A)、1A(A)、短期 1A(Short A)與新人聯盟(Rookie)，2009 年的小聯盟體系，各級別共有 19 個聯盟在運作，總計 236 支球隊在大聯盟理事長控制之下，但仍有少數小聯盟球隊是屬於獨立運作的聯盟，並沒有附屬在大聯盟母隊農場系統之下(郭振生，2009)。

整體來說，美國目前擁有 30 支職棒隊，其職棒球員總人數據保守估計超過 6,500 人，其中小聯盟約佔了 6,100 人 (郭振生，2009)。

二、日本棒球運動發展

〈一〉基層棒球發展(少棒與青少棒)

在日本，國小階段的棒球稱為「學童棒球」(學童野球)，而國中階段的棒球稱為「少年棒球」(少年野球)，另隨著球隊使用球種類的不同，可分為「硬式棒球」、「軟式棒球」、「準硬式棒球」及「K 球」等四大類(湯文慈、陳書瑋，2010)。

1. 硬式棒球

目前日本少棒、青少棒的硬式棒球都不是學校社團球隊的形式，全部都是俱樂部球隊。「少棒」部分，共有「全日本世界少棒聯盟協會少棒聯盟」、「日本少年棒球聯盟」、「日本小馬棒球聯盟」、「全日本少年硬式棒球聯盟」、「全國少年硬式棒球協會」、「九州硬式少年棒球聯盟」、「日本硬式少年棒球聯盟」等 7 個主要聯盟；「青少棒」部分，除了改為「全日本世界少棒聯盟協會少棒聯盟」變為「青少棒聯盟」之外，其餘均與少棒相同。這 7 個聯盟的「少棒部分」，由於規則不盡相同，所以沒有統一的全國大賽，同時除了各聯盟比賽之外，還各自主辦與參加的國際比賽；「青少棒部分」則於 2007 年起在每年 8 月於東京舉辦的跨聯盟全國性大賽「巨人盃全日本中學棒球錦標賽」(手束仁，2007)。

2. 軟式棒球

1919 年鈴木榮發明了橡膠製的軟式棒球之後，從事棒球運動的人口大幅度增加，但隨著第二次世界大戰爆發，由於棒球是來自敵國(美國)的運動，加上橡膠是重要的軍用物資，因此軟式棒球被禁止，直到大戰結束；大戰結束之後，以全日本各都道府縣為單位的「日本軟式野球連盟」於 1946 年正式成立，在當時有超過 20000 支球隊加盟。同時，作為國民體育大會當中比賽項目的「天皇賜盃全日本軟式棒球大會」亦開始舉行，並在 1970 年起為了普及青少年棒球，增加了「學童部」(少棒)與「少年部」(青少棒)的分組(手束仁，2007)。

除此之外，軟式少棒俱樂部球隊的全國大賽有「小學生的甲子園」之稱，於 1981 年起開始舉辦的「高圓宮賜盃全日本軟式少棒大會麥當勞錦標賽」，並從 1990 年起固定在每年 8 月於茨城縣水戶市舉行；此外，日本體育少年團於 1979 年起開始舉辦「全國體育少年團軟式棒球交流大會」，並於 2006 年起固定在北海道札幌市舉行。在青少棒部分，學校社團球隊的全國大賽為「全國軟式青少棒大會」，而俱樂部球隊的全國大賽為「全日本軟式青少棒大會」(手束仁，2007)。

3. 準硬式球、K 球

除了一般常見的「硬式棒球」與「軟式棒球」外，在日本有部分隊伍為了讓原本打軟式棒球的選手能夠盡快適應硬式棒球，因此發展出「準硬式棒球」與「K 球」，作為軟式與硬式棒球銜接的橋樑(湯文慈、陳書瑋，2010)。

在參賽隊伍方面，以 1999 年的統計資料為例，全國共有 37 個聯盟，總共 1,293 支球隊與 29,065 位球員(郭振生，2009)。

〈二〉高中棒球運動發展

「高中棒球」是日本學生棒球發展最為熱烈的部分，學生棒球協會下設「高等學校野球聯盟(Japan High School Baseball Federation, JHBF)」，負責舉辦每年重要賽事，其中以「甲子園球賽」最受矚目，參賽規模也最大。甲子園比賽分為「春季甲子園大賽」與「夏季甲子園大賽」，其中「春季甲子園」正式名稱為「高校野球選拔大會」，從 1925 年開始在阪神甲子園棒球場舉行；至於「夏季甲子園」，正式名稱為「全國高校野球選手權大會」，相當於我國的「全國高中棒球錦標賽」(郭振生，2009)。至於在球隊數量與球員人數方面，規模最大的「夏季甲子園」自 1989 年首次超過 4,000 支球隊之後，2008 年全國共有 4163 支高中球隊，所有球隊總人數高達 169,298 人，從地區來看，以東京與北海道的 265 與 262 支球隊最多(郭振生，2009)。

〈三〉業餘棒球運動發展

日本業餘棒球以大專棒球及「社會人」棒球組成。全日本業餘棒

球聯盟(Japan Amateur Baseball Association，簡稱 JABA)下設「學生野球協會(Japan Student Baseball Association)」及「日本業餘棒球聯盟」，分別掌管「學生棒球」及「社會棒球」比賽等相關事務。其中，隸屬於全日本業餘棒球聯盟下的業餘社會成棒隊，每年舉辦的主要 3 大賽事分別為「都市對抗野球大會」、「社會人野球日本選手權」，以及「全日本野球俱樂部野球選手權」。在球隊數量與球員人數方面，每年日本業餘社會人球隊的數量隨著每年新加盟或休止的球隊而不斷在變動，以 2009 年 4 月為例，全國共有 47 個聯盟或協會，旗下總計有 354 支球隊，其中以俱樂部型式的有 269 隊，公司(會社)形式的隊伍則只有 85 隊；球員人數部分，各隊不盡相同，以戰力完整的新日本石油隊為例，全隊共有 28 名球員及 5 名教練，與一般正式職業球隊相差不多(郭振生，2009)。

不像高中棒球幾乎全部隸屬於高等學校野球聯盟，「大專棒球」無論在組織架構或所屬聯盟的數量上都較為複雜。在球隊數量與球員人數方面，全國共分為 26 個聯盟，以 2008 年為例，全國共有 374 支大學球隊，總人數共計 21,506 人，從地區來看，以關東的 7 個聯盟、共 112 支球隊，以及 7,072 人最多，幾乎佔了全國的 1/3(郭振生，2009)。

〈四〉職業棒球運動發展

日語中「職棒」稱為「プロ野球」，狹義指「日本棒球機構的球隊」。1920 年是日本是棒球運動的轉變期，當年的 11 月 22 日美國大聯盟初次訪日掀起一股旋風，因此順勢成立「日本運動協會」，又稱「芝浦協會」，並組成日本的第一支職業棒球隊，將棒運由業餘轉為職業，其後並以企業化的手法經營，但卻因為缺乏具號召力的明星球員且無完善的比賽制度，無法吸引大批觀眾入場，面臨重大經營危機，再加上全國民眾未能對職棒概念有深入了解，同時相較於學生棒球而言，職業棒球的發展往往不被看好，因此連同後續在 1923 年經改革後所成立的「寶塚運動協會」都被迫走向解散的命運(高正源，1994；林華韋等，2009)。

然而，在 1930 年職棒又重燃了新的希望，當時讀賣新聞社長正力松太郎看見職棒深具發展潛力，於是分別在 1931 及 1934 年兩度邀

請美國職棒明星隊訪日比賽，並利用讀賣新聞的管道大肆宣傳，試圖為開啓國內職棒的風潮。終於職業棒球終於藉著對抗賽而宣告復活，在 1934 年「大日本東京棒球俱樂部(1937 年改名為東京巨人)」即順利成軍，1935 年以大阪為根據地的「阪神虎」更隨之成立。後再隨著「東京參議員」、「阪急」、「大東京」、「名古屋」及「名古屋金鯱」等隊伍的相繼成軍，終於在 1936 年成立「日本職業野球聯盟(即日本職棒聯盟(Nippon Professional Baseball, NPB)前身)」並於當年季賽正式開打，分為春、秋兩個球季，正式比賽紀錄則於 1937 年開始計算(林華韋等，2009；李俞麟、施致平、黃蕙娟，2011)。

進入 1940 年代，由於二次世界大戰之故，許多有號召力的職棒球星被徵召前線作戰，因此聯盟在 1944 年宣佈停止所有賽事，直到戰爭結束後組織才恢復運作。而隨著戰後 1946 年球季重新開打，越來越多人對職棒產生濃厚興趣，自此開始迅速發展，也導致 1949 年單一聯盟開始遭遇分裂危機，並嘗試拉攏不同企業加入，於是在 1950 年進入兩聯盟並立時期：15 支球隊分成兩個聯盟，分別為「太平洋聯盟(7 支)」及「中央聯盟(8 支)」，並根據美國職棒世界大賽的規則設立 7 戰 4 勝的日本世界大賽(後來改稱日本大賽)。然而在新聯盟成立不久後，部份球隊因為受不了成績差劣，與其他球隊合併或解散球隊，因此在 1958 年球隊數目由 15 隊減到 12 隊，直到目前數量仍無變動(林華韋等，2009)。

至於在二軍方面，直接隸屬於一軍球團，目前每支球隊旗下各有 1 支完整二軍球隊，惟二軍兩聯盟與一軍聯盟分法不同，是依母球團所在地分為「東方聯盟」與「西方聯盟」：分別有 7 支球隊與 5 支球隊，球隊總數與一軍相同，共 12 支(林華韋等，2009)。

而在人口結構組成部分，各隊一軍登錄名單為 28 人、二軍人數不一，但最多可支配總登錄人數最為 70 人，以及不佔用登錄名單、各隊人數不一的育成球員(郭振生，2009)。

三、台灣棒球運動發展

〈一〉基層棒球發展(少棒、青少棒與青棒)

「三級棒球」是臺灣特有的層級區分，係指「少年棒球(少棒)」、「青少年棒球(青少棒)」及「青年棒球(青棒)」的統稱，一般以年齡作區分，但依照各項賽會不同規定，其所規範的年齡範圍也大不相同，而由於學制關係，臺灣棒球運動在成棒前的分級習慣分為三個級別：「少棒」以國小高年級學生為主體組成；「青少棒」以國中學生為主體組成；「青棒」以高中學生為主體組成。然而，國際間主要賽事並非完全依照此一分級方式，卻也沒有統一的標準，所以臺灣三級棒球隊參加國際賽事，並非所有級別均參賽，同時還需要分別舉行國手選拔賽(台灣棒球維基館，2011)。

依據 101 年行政院體育委員會「101 年度棒球扎根工作」執行成果顯示，臺灣計有 20 縣市持續推動三級棒球運動的發展，其中各級隊伍數量及選手、教練人數分別為：國小 102 隊，選手 2,717 人，教練 303 人；國中 64 隊，選手 2,358 人，教練 177 人；高中 32 站，選手 1,364 人，教練 103 人。

〈二〉業餘棒球運動發展

「業餘棒球」是因為「職業棒球」才為此做分別，其屬於「成棒」的分支；以廣義而言，未進入「職業棒球」層級者，則均屬「業餘棒球」範疇(台灣棒球維基館，2010)。國內目前「業餘棒球」大致發展情形如下：

1. 社會甲組棒球隊：

2009 年行政院體育委員會著手推動「棒球振興計畫」，即積極輔導國內社會甲組棒球隊的組訓工作，其目的為加強成棒領域的人力資源，以及因應國際重要賽會選手徵召之需求。截至 101 年底為止，共已成立 8 支隊伍，分別為：合庫棒球隊、台電棒球隊、臺北市棒球隊、新北市棒球隊、桃園航空城棒球隊、臺中威達超舜、崇越科技棒球隊及臺東紅珊瑚棒球隊等，另輔導中華民國棒球協會規

劃社會甲組賽事，同時要求每年每隊至少參加 60 場以上比賽。賽事方面包含：協會盃錦標賽、春秋兩季甲組聯賽等。

2. 大專校院棒球隊：

大專校院棒球隊為業餘棒球主流，共分為「公開組一級」、「公開組二級」、「一般組」等三級，賽事方面包含：協會盃錦標賽、春秋兩季甲組聯賽、乙組聯賽、大專校院聯賽、大專梅花旗賽等。

3. 其他：

非屬於前述兩類棒球隊，而由一般民眾自己組成的區域性球隊，通常歸類為娛樂性質的休閒活動。目前國內各縣市幾乎都有民間自行成立的棒球隊，彼此間也會共同集結舉辦「聯賽」。然而，這些隊伍成員都是因為喜愛棒球運動而齊聚一堂，沒有薪資可支領，還必須靠自己掏腰包、找贊助，而且往往多利用「假日」進行練習或比賽，因為成員多半平時都各有自己的工作或職業。

〈三〉職業棒球運動發展

目前的中華職棒大聯盟是過去兩個分裂的聯盟結合而成，其中包含「中華職業棒球聯盟(CPBL)」以及「臺灣職業棒球大聯盟(TML)」，現有的球隊包括「兄弟象」、「統一 7-ELEVEN 獅」、「義大犀牛」和「Lamigo 桃猿」，分別介紹兩聯盟發展情形如下：

1. 中華職業棒球聯盟(CPBL)

職業棒球聯盟的成立，是推展職業棒球運動的重要組織，我國職業棒球運動的順利開展，其中有幾項重要的階段：(1)有心人士的大力推動：兄弟飯店董事長洪騰勝由於個人熱愛棒球，並基於企業對社會的責任，遂於 1987 年成立「職業棒球推動委員會」，並由當時業餘棒協理事長唐盼盼兼任主任委員，即所謂「一元化領導」濫觴(亦即職業與業餘由同一人領導)，這點與國外職棒不盡相同；(2)召開座談會：為取得各界共識，乃於 1988 年 10 月 24 日召開主題為「我國職業運動之發展-全民運動系列座談之一」座談會，邀請學者、專家、政府官員討論職棒推展問題；(3)成立聯盟：洪騰勝等人透過各種方式結合國內三大企業：味全、三商、統一，並加上隸屬洪騰

勝之兄弟球隊，成為國內最早四支職業球隊，並透過人際資源及人事甄試建立組織，於 1989 年 10 月 23 日正式成立「中華職業棒球聯盟」，並定於 1990 年 3 月 17 日為「職棒元年」(謝智謀，1990)。

總歸而言，1988 年兄弟、味全、統一以及三商四家企業協商達成共識，在漢城奧運結束後開始組織職業棒球；1989 年「中華職業棒球聯盟」正式成立，臺灣職棒雛形由此建立，而各球團運作狀況與美、日職棒類似，屬於分別獨立運作的組織；1990 年 3 月 17 日中華職棒正式開打，宣告進入「職棒元年」。而聯盟創立當時有「兄弟象」、「味全龍」、「三商虎」、「統一獅」四支球團；1993 年加入「時報鷹」、「俊國熊(後由興農牛接手)」兩支球團後，共有六支球團；1997 年「和信鯨(後更名為中信鯨)」加盟成為第七支球團；1998 年「時報鷹」宣佈解散；1999 年「三商虎」、「味全龍」先後宣佈解散，成為四個球團的型態。(林華韋等，2009)。

2. 臺灣職業棒球大聯盟(TML)

1995 年 8 月 18 日，中華職棒首度舉辦電視轉播權的招標，緯來公司高價標下 8 到 10 年的電視轉播權，創下國內運動史上最高記錄，而當時競爭失敗的「年代公司」與欲加盟中華職業棒球聯盟但卻因為權利金等因素之影響而受挫的「聲寶公司」於同年 12 月 1 日共同宣布籌組「那魯灣公司」與「臺灣職業棒球大聯盟」，由召集人邱復生南下高雄勘查球場興建預定地，並擬以南部為主場地及預定；1996 年 1 月 20 日，於聲寶林口球場開訓；接續於 1997 年 2 月 28 日正式開打，開啓兩聯盟並存競爭新時代，當時共有「金剛」、「太陽」、「勇士」、「雷公」等四支球隊，並以大自然現象與抽象形容詞，為公司及四支球隊吉祥物造型及命名，包括那魯灣公司吉祥物「Naluwan」、金剛「AGAN」、太陽隊「GIDA」、勇士隊「Luka」、雷公隊「FALA」，皆以原住民母語發音，以表現本土化精神。然而，兩聯盟共存的結果，也因此分散了觀眾，終於在經過幾年虧損下，2002 年 11 月 26 日「那魯灣公司」董事長陳盛沅與「中華職業棒球聯盟」簽下合併書，在一公司一球隊與四支球隊縮減為兩支的條件之下，展開兩聯盟合併事宜，「臺灣職業棒球大聯盟」並於同年的

12 月 30 日宣布解散(林瑞泰，2001；林華韋等，2009；李俞麟、施致平、黃蕙娟，2011)。

2003 年 1 月 13 日兩聯盟合併為「中華職業棒球大聯盟」，同年 3 月 1 日，合併後首戰登場，自此，兩聯盟時代正式走入歷史(林錫波、高俊雄，2008)。當時將臺灣大聯盟中的臺北太陽隊與高屏雷公隊合併為「金剛隊」，臺中金剛隊與嘉南勇士隊合併成「太陽隊」，隨後分別受到「第一金控」與「誠泰銀行」贊助，成立「第一金剛隊」與「誠泰太陽隊」；2004 年誠泰銀行取得太陽隊完全的經營權，改名為「誠泰 COBRAS」、第一金剛隊在 La New 接手下改名為「La New 熊」；2007 年誠泰 COBRAS 由「賽亞科技」接手，改名為「米迪亞暴龍隊」、統一獅也更名為「統一 7-ELEVEN 獅」；2008 年，「米迪亞暴龍隊」及「中信鯨隊」相繼宣佈解散，中華職棒又回到剛成立時僅剩四隊競逐的情形(林華韋等，2009)。

在平均每場觀眾人數部分，在 1990-1995 年間平均每場觀眾可高達 5,000 人，發展到 1997 年時，累積觀眾人數也突破千萬人，後來因為兩聯盟並存競爭，造成 1997-2002 平均觀眾人數僅約 2,000 人。而以 201 年統計數據，共 240 場比賽，總觀眾人數為 645,648 人，平均每場人數則為 2,690 人(中華職業棒球大聯盟，2010)。

四、總結

經本團隊文獻綜合分析整理，目前未發現有其它國家承辦類似於我國「振興棒球運動總計畫」之執行方式，由中央政府擔任本計畫之核心角色，製定振興棒球運動政策，補助我國四級棒球之軟硬體設備及場地，及培育國家棒球運動之發展。因此，本研究綜合整理美國、日本各級棒球運動發展之特色與臺灣之差異，以為相關規畫之參考。

從基層棒球運動發展、業餘運動棒球發展、職業運動棒球發展角度分析，美國、日本、臺灣在棒球運動發展皆有相同及相異之處。以美國而言，在基層棒球方面，是以社區發展形式為主，與當地社區密切配合，唯有在某個地域範圍內的球員才可被登錄於當地聯盟內，並強調「每個孩子都能享受比賽」的精神發展基層棒球運動。在業餘棒球方展方面，美國單純是以大學棒球隊為主，由 NCAA、NAIA、NJCA

等組織聯盟合作經營，培養、訓練和比賽經驗，使業餘選手能朝職業棒球運動發展。在職業棒球發展方面，美國之「國家聯盟」及「美國聯盟」共計 30 隊在棒球運動領域蓬勃發展，且設有完整的小聯盟制度，提供旗下年輕球員、受傷或暫時下放的大聯盟球員培養、訓練、復建和比賽機會，職棒運動發展相當完善。

就日本而言，在基層棒球方面，是以俱樂部球隊方式進行為主，並分為「硬式棒球」、「軟式棒球」、「準硬式棒球」及「K 球」等四大類(湯文慈、陳書瑋，2010)。在業餘棒球運動發展方面，日本主要以「大專棒球」及「社會人」棒球組成為主，下設「學生野球協會」及「日本業餘棒球聯盟」，與美國在業餘棒球發展制度上稍有不同。在職業棒球運動發展方面，日本職業球隊分屬「太平洋聯盟」及「中央聯盟」，每支球隊旗下各有 1 支完整二軍球隊，惟二軍兩聯盟與一軍聯盟分法不同，是依母球團所在地分為「東方聯盟」與「西方聯盟」，亦與美國設置二軍之比賽機制略有不同。

就臺灣而言，少棒、青少棒、青棒之選手培訓幾乎全部隸屬於學校培育工作之一，與美國以社區發展形式培訓基層棒球選手，及日本以俱樂部球隊方式培訓基層棒球選手，其培訓基層選手方式相當不同，然臺灣以這樣的培訓制度行之有年，也都能在國際比賽上彰顯出基層棒球選手的訓練績效，國內以委託學校辦理基層棒球訓練，或設置棒球訓練站，也是一種良好的模式，同樣能有亮眼的績效表現。在業餘棒球發展方面，臺灣目前大致分類為：1.社會甲組棒球隊；2.大專校院棒球隊；3.其他等三類，以發展臺灣業餘棒球運動。以職業棒球發展方面，中華職棒大聯盟設有 4 支球隊，近年由政府推動的「振興棒球運動總計畫」，更主動協助各隊成立二軍制度，但是，在此計畫執行到一段落，各職棒隊伍二軍制度建構完成，運作正規化之後，原本由政府主導職棒球隊發展的作法，建議國內職棒發展環境能回歸由聯盟機制主導國內職業棒球運動發展方式。請參考表 1-5-1 美國、日本、臺灣之棒球運動發展比較圖。

表 1-5-1 美國、日本、臺灣之棒球運動發展比較圖

國家	基層棒球發展	業餘棒球發展	職業棒球發展
美國	以社區發展的形式為主。	以大學棒球為主，主要球NCAA、NAIA、NJCA等組織聯盟合作經營。	分屬「國家聯盟」及「美國聯盟」，其中國家聯盟16隊，美國聯盟14隊，各隊皆有下設小聯盟組織。
日本	以俱樂部球隊形式為主。	以大專棒球及社會人棒球組成，下設「學生野球協會」及「日本業餘棒球聯盟」。	分屬「太平洋聯盟」及「中央聯盟」，共12隊，每支球隊旗下各有1支完整二軍球隊。惟二軍兩聯盟與一軍聯盟分法不同，是依母球團所在地分為「東方聯盟」與「西方聯盟」。
臺灣	分為少棒、青少棒、青棒。	國內目前「業餘棒球」大致分類情形如下： 1.社會甲組棒球隊 2.大專校院棒球隊 3.其他	中華職棒大聯盟包含4支球隊，近年由政府協助成立二軍制度。
備註	國際間主要賽事無統一分級標準。		美國人口數約為3億多人。 日本人口數約為1.2億多人。 臺灣人口數約為2300萬人。

資料來源：本研究團隊整理

第二章 計畫執行情形

「振興棒球運動總計畫」總目標包括：於 102 年進到世界前 4 強，國內基層棒球隊數，亦於 102 年呈倍數成長。次目標包括：一、落實棒球紮根工作。二、組訓社會甲組棒球隊。三、穩住職棒發展。四、建立國家隊組訓機制。五、加強輔助與績效管控。本章將分別探討五大目標之各工作項目執行情形。

本總計畫至 99 年執行以來，已如預期達成 2 項總目標，我國世界棒球排名進到前 4 強，及國內基層棒球隊數呈倍數成長之。其次，無論是建立棒球基訓站、增建簡易棒球場、基層棒球隊數等，除達成年度目標，亦超過既定目標。此外，過去 4 年來，少棒、青少棒及青棒在國際賽事獲得 7 次冠軍，成績優於以往，整體效益亦達成既定目標。

圖 2-1 為振興棒球運動總計畫培訓體系圖，「振興棒球運動總計畫」即依此培訓體系由下而上發展的特性，擬訂五大目標。

從圖中可了解國內培育棒球運動選手體系，培育體系最底層以落實棒球紮根工作為目標，以興趣為基礎，培養包含三級棒球之基層棒球訓練選手，屬於選才階段，接續以為訓練而訓練之育才階段，進入培育大專院校棒球選手，進階至以比賽為目的之社會甲組選手及職業運動選手的成才階段，最終期望選手能自我實現，及發揮極致表現，成為國家代表隊菁英選手，為奪勝而訓練，為國爭金奪銀。

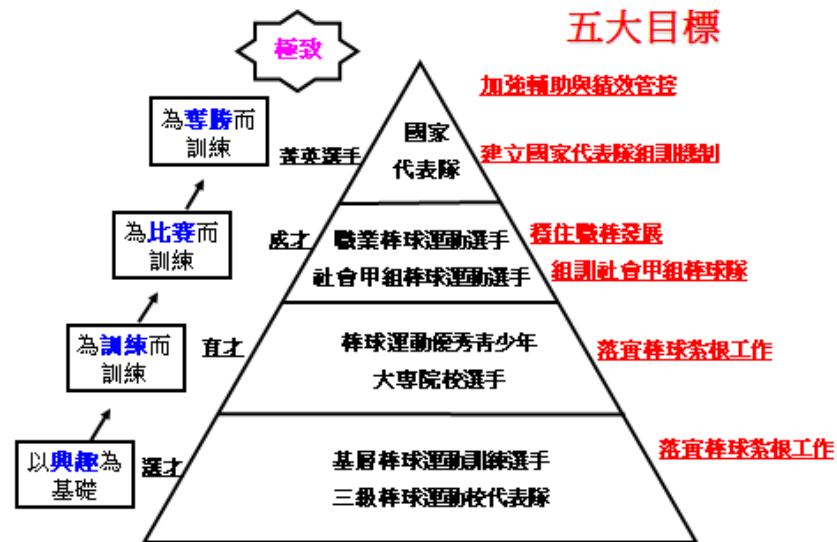


圖 2-1 振興棒球運動總計畫培訓體系

「振興棒球運動總計畫」自 99 年至 102 年，4 年合計總計畫經費約 10 億元，各年度經費編列各約 2.5 億元，均為中央預算，除 99 年度預算使用實支數低於可支用預算，有約 3 千萬元差距之外，100 年及 101 年預算使用均全數使用完畢，請參考表 2-1 所示。

表 2-1 「振興棒球運動總計畫」分年經費編列及使用情形

(單位：千元)

年度	計畫原訂經費	可支用預算	預算使用	
		公務預算	實支數	未保留數 (停支或繳回數)
合計	1,025,000	932,545	703,015	29,406
99	250,000	250,000	229,410	29,406
100	235,000	230,680	230,680	0
101	260,000	242,925	242,925	0
102	280,000	208,940	0	0
本計畫 102 年度原預算為 218,632 千元，經立法院審議通過刪減為 208,940 千元，爰配合調整修正補助費。				

註：本表所列經費，不含教育部 4 年編列約 10 億元辦理促進優質學生棒球運動。
資料來源：教育部體育署提供，本研究團隊整理

以下針對「振興棒球運動總計畫」之五大目標：「落實棒球紮根工作」、「積極組訓社會甲組棒球隊」、「穩住職棒發展」、「建立國家隊組訓機制」、「加強輔助與績效管控」，分別整理各目標工作項目之執行情形。

各目標工作項目執行情形分析包括，整體目標執行情形及各工作項目執行情形。有關執行情形之資料來源，包括次級資料蒐集有關計畫執行推動情形，及問卷調查中，各目標調查對象對各項工作推動之意見趨向等兩大部分。

第一節 落實棒球紮根工作

本研究結果顯示，「落實棒球紮根工作」整體目標執行情形，滿意比例達 83.0%。有關基層棒球隊評估「落實棒球紮根工作」整體成效，請參考圖 2-1-1。



圖2-1-1 【落實棒球紮根工作】整體執行成效滿意度 - 基層棒球隊 (n=94)

「落實棒球紮根工作」主要工作項目包括，協調各縣市鼓勵學校成立棒球社團，擴增基層棒球隊數、改革三級棒球賽制、提升基層學校教練素質、增建學校簡易棒球場、規劃建立有榮譽感的最高級杯賽。研究結果顯示，上述 5 工作項目執行成效滿意比例，以「規劃建立有榮譽感的最高級杯賽」(71.3%)最高；「提升基層學校教練素質」(67.0%)、「協調各縣市鼓勵學校成立棒球社團，擴增基層棒球隊數」(62.8%)次之；而「三級棒球賽制改革」(36.2%)最低。請參考表 2-1-1

表 2-1-1 「落實棒球紮根工作」各工作項目滿意比例(n=94)

工作項目	比例(%)
規劃建立有榮譽感的最高級杯賽	71.3
提升基層學校教練素質	67.0
協調各縣市鼓勵學校成立棒球社團，擴增基層棒球隊數	62.8
增建學校簡易棒球場	55.3
三級棒球賽制改革	36.2
都不滿意	6.4

註：工作項目為複選情形。

「協調各縣市鼓勵學校成立棒球社團，擴增基層棒球隊數」方面，已審核通過 20 個縣市設置棒球基層訓練站（包括國小 102 站、國中 64 站、高中 32 站，及大專甲組一級球隊 16 校，合計 214 校），同時，教育部體育署也要求辦理各高中及大專棒球基訓站規劃法治教育講座；此外，各級學校棒球隊已增至 880 隊、棒球社團增至 754 隊；建立完成學生棒球優先區及學生棒球區域培訓體系。

研究結果顯示，大多數基層棒球隊受訪者表示，因為政府給予基層棒球推展的經費補助，增加了基層訓練站的數量，也使整體球員的實力獲得提升，而振興棒球運動總計畫的經費，讓基層棒球隊得以順利的推展棒球運動，也因為從教育部體育署獲得穩定的經費來源，讓學校整體棒球運動的運作更穩定。問卷調查方面，對於「經費申請及運用」的執行成效，表示滿意（非常滿意或滿意）的比例為 81.9%，表示不滿意（非常不滿意或不滿意）的比例為 17.0%，也顯示基層棒球隊對於政府補助經費，推動棒球運動的肯定。圖 2-1-2 為基層棒球隊評估「經費申請及運用」執行成效滿意度。

振興棒球運動總計畫效益評估

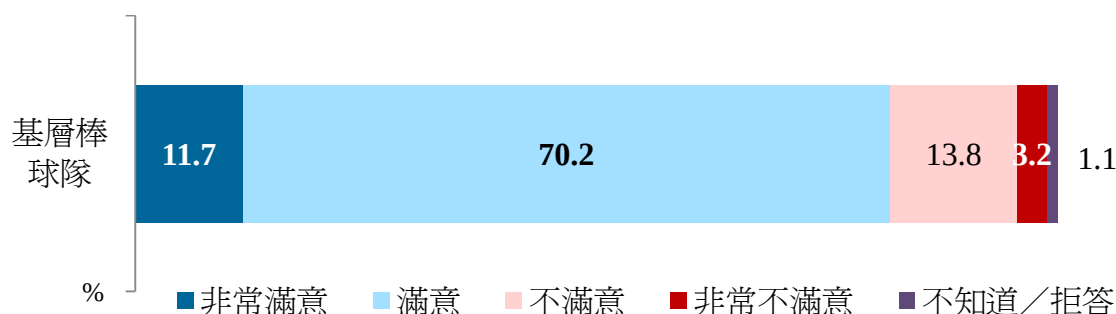


圖2-1-2 【經費申請及運用】執行成效滿意度 - 基層棒球隊 (n=94)

有關各縣市及學校單位在推動增加縣市棒球社團，或基層棒球隊數的執行情形及支持程度，研究結果顯示，多數基層棒球隊受訪者認為，縣市政府相當支持落實棒球紮根工作的推動，學校方面對於振興棒球運動總計畫的推動也是相當支持的態度。事實上，縣市及學校是推動計畫的單位，其對本計畫的支持度，正是整體推動成效的關鍵。本研究發現，學校對落實棒球紮根工作推動的支持度，主要受到校長支持度的影響，在整體推動過程中，校長如果支持棒球運動推展，從訓練場地協調、各種經費來源的籌措申請、教練及球員的安排規畫等，均會給予協助支持的力量，甚而帶動學校其他人員的重視及支持。反之，若校長對落實棒球紮根工作的不支持，使學校球隊解散的情形亦有所見。

基層棒球隊受訪者認為，學校對落實棒球紮根工作的支持度（非常支持或支持）為 98.9%。認為學校不支持（非常不支持或不支持）的比例僅 1.1%。縣市政府的支持（非常支持或支持）比例為 81.9%，認為縣市政府不支持（非常不支持或不支持）的比例為 13.8%。如圖 2-1-3 所示。

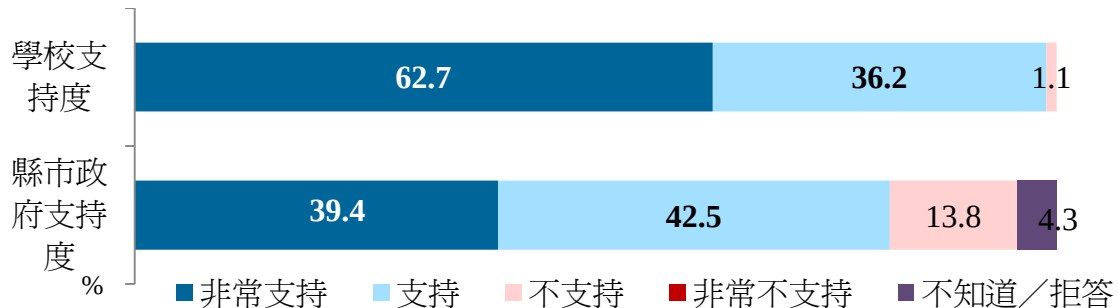


圖2-1-3 學校 / 縣市政府支持度 - 基層棒球隊 (n=94)

「三級棒球賽制改革」方面，自 99 年起改以地方聯盟、縣市聯盟、地區聯盟及全國聯盟方式辦理，並在假日舉辦比賽、國小棒球運動聯賽於 103 年(102 學年度)取消全國賽、每年常態性挹注各級學校棒球隊參賽及培訓經費、訂定並落實運動選手合理訓練時數，推動學生課業及生涯輔導計畫、兼重學生球技與品德等工作。賽事的改革，對於球員在學業與練球之間的時間安排，具有相當正面的影響；同時由於振興棒球運動總計畫的推動，國內各級棒球的賽事，無論是區域性或全國性賽事，均較計畫推動前更蓬勃發展。

研究結果顯示，基層棒球隊受訪者，對振興棒球運動總計畫在「賽程安排」方面的執行成效，表示滿意(非常滿意或滿意)的比例為 77.6%。表示不滿意(非常不滿意或不滿意)的比例為 17.1%。圖 2-1-4 為基層棒球隊評估「賽程安排」執行成效滿意度。

振興棒球運動總計畫效益評估



圖2-1-4 【賽程安排】執行成效滿意度 - 基層棒球隊 (n=94)

在「訂定運動選手合理訓練時數，推動學生課業及生涯輔導計畫」及「加強學生棒球運動教育管理，兼重學生球技與品德」兩項執行略方面，國小及國中基層棒球隊受訪者認為，振興棒球運動總計畫中，明確規範各級棒球隊訓練的時間及學業輔導的必要性，因此，目前學生在學業輔導方面大多能依循規範執行。

研究結果顯示，基層棒球隊受訪者，對振興棒球運動總計畫在「球員學業輔導與法治教育」的執行成效，表示滿意（非常滿意或滿意）的比例為 81.9%。表示不滿意（非常不滿意或不滿意）的比例為 17.1%，請參考圖 2-1-5 球員學業輔導與法治教育」的執行成效滿意度所示。



圖2-1-5 【球員學業輔導與法治教育】執行成效滿意度 - 基層棒球隊 (n=94)

「提升基層學校教練素質」方面，每年度均辦理各級學校運動教練增能計畫，至 102 年辦理 16 梯次提供 1,600 名在職教練免費進修。由於振興棒球運動總計畫中對於教練素質標準及晉升有一定規範及程序，有效維持選手培訓的品質。問卷調查結果顯示，「落實棒球紮根工作」五個工作項目滿意度中，「提升基層學校教練素質」滿意比例為 67.0%，僅略低於「規劃建立有榮譽感的最高級杯賽」(71.3%)，滿意比例為五項工作項目中排名第二，顯示「提升基層學校教練素質」之推動成效不錯。

「增建學校簡易棒球場」方面，以優先補助地方興建簡易棒球場之原則，每年度均補助地方政府興整建簡易棒球場，及棒球場相關興整建，99 年至 102 年達成新整建學校簡易棒球場 100 座。主管機關除辦理新整建學校簡易棒球場外，在器材設施方面，並給予球隊相當充足的訓練需求。在訓練場地方面，多數受訪者也認為，比起振興棒球運動總計畫起始前，棒球隊的訓練場地已經獲得明顯的改善。

研究結果顯示，受訪者對整體計畫推動過程中，「訓練場地及器材設施」執行成效感到滿意（非常滿意或滿意）的比例為 87.2%。表示不滿意（非常不滿意或不滿意）的比例為 12.8%。圖 2-1-6 為訓練場地及器材設施執行成效滿意度。

振興棒球運動總計畫效益評估



圖2-1-6 【訓練場地及器材設施】執行成效滿意度 - 基層棒球隊 (n=94)

「規劃建立有榮譽感的最高級杯賽」方面，教育部體育署輔導中華棒協於 101 年 2 月 9 日至 19 日舉辦「2012 年臺灣青棒菁英大賽」，共 35 支球隊參加。是項賽事定位為青棒全國最高杯賽，在賽制方面，採與「日本甲子園」相同之單淘汰賽，緊湊且激烈，藉此提升國內青棒國際競爭實力。

有關「落實棒球紮根工作」各工作項目、執行策略之執行情形說明，請參考表 2-1-2 所示。

表 2-1-2 「落實棒球紮根工作」工作項目執行情形

工作項目	執行策略	執行情形
1. 協調各縣市鼓勵學校成立棒球隊，擴增基層棒球隊數	1. 輔導縣市政府擴大設置棒球基層訓練站，並增加經費補助。	1. 「振興棒球運動總計畫」所訂補助棒球基訓站，每校補助費用為國小新臺幣 20 至 40 萬元、國中 30 至 50 萬元、高中 80 至 120 萬元、大專新臺幣 150 至 200 萬元。 2. 101 年審核通過 20 個縣市設置棒球基層訓練站：國小 102 站、國中 64 站、高中 32 站，及大專甲組一級球隊 16 校，合計 214 校，核定補助金額為新台幣 1 億 1,088 萬元整(國小 3,104 萬 3,000 元、國中 2,483 萬 5,000 元、高中 2,890 萬元、大專 2,508 萬元)，培訓選手 7,186 人。 3. 102 年度設站目標：基訓站：國小為 100

第二章 計畫執行情形

工作項目	執行策略	執行情形
		站、國中為 64 站、高中為 32 站。大專球隊為 16 隊 4.教育部體育署每年度 9 月至 12 月規畫辦理基層訓練站訪視工作。
	2.協助辦理大專甲組及高中木棒組球隊之法治教育。	教育部體育署要求高中及大專棒球基訓站規劃法治教育講座，至少編列一堂，併納入計畫編列經費。此項講座列為每年度必辦項目，未規劃或未落實執行者，不予納入補助審查及核銷。
	3.至 102 年各級學校棒球隊增至 880 隊；棒球社團增至 754 隊，合計 1,634 隊。	1.代表隊：102 年目標值 880 隊。辦理績效：102 年各級學校計有 883 個棒球代表隊，其中參賽隊伍 859 隊，另有 24 隊因未及報名及球員銜接等因素未參賽。 2.各級學校棒球運動社團：102 年目標值 754 個。辦理績效：101 年各級學校棒球運動社團數共 1,013 個(國小 698 個、國中 76 個、高中職 94 個、大專校院 145 個)，達預期效益。
	4.建立學生棒球優先區與屬地特色，根留地方。	1.建立學生棒球優先區：99 年及 100 年已完成建立花東人才資料庫(包括選手、教練及裁判)，逐步建立選手運動傷害監控紀錄、課業輔導紀錄及教練及裁判增能機制、運用運動科學協助三級棒球選手訓練與發展。為健全該兩縣高級中等以下學校棒球運動代表隊訓練環境，於 100 年核定補助 8 校，101 年核定補助 14 校改善棒球代表隊住宿環境。102 年專案補助花蓮縣棒球區域運動人才培育計畫 300 萬元整；預計專案補助臺東棒球優先區計畫 350 萬元整。 2. 建立屬地特色，辦理地方特色盃賽：102 年援例補助阿里山盃國際青少棒邀請賽、紅珊瑚盃少棒邀請賽、諸羅山盃國際

振興棒球運動總計畫效益評估

工作項目	執行策略	執行情形
		少棒邀請賽、蘭陽盃全國少棒/青少棒錦標賽、關懷盃三級棒球錦標賽。
	5.建置學生棒球區域培訓體系。	本策略已納入教育部「促進優質學生棒球運動方案」目標五之工作項目，初步於花東基層棒球發展專案計畫推動，預計至 102 年達鞏固花東三級棒球培訓體制目標。
	6.主動溝通協調縣市長配合推動。	1. 102 年 3 月 28 日至 29 日，102 年度地方政府體育行政主管人員第 1 次研討會：由本部體育署學校組吳組長專題報告棒球計畫，並請各縣市共同推動「促進優質學生棒球運動方案」。 2.每年度教育部體育署均持續主動與各縣市長溝通協調，配合落實棒球紮根工作之推動。
2.三級棒球賽制改革	1.三級棒球賽制自 99 年起改以地方聯盟、縣市聯盟、地區聯盟及全國聯盟方式辦理，並在假日舉辦比賽。	1. 101 年召開「研商三級棒球賽事改革第 2 次會議」，決議國小棒球運動聯賽於 103 年(102 學年度)取消全國賽，改以分區賽取代，並於 101 學年度競賽規程預告，於試辦 2 年後通盤檢討(避免國小體育發展走向錦標主義，過度競技導向)。 2.教育部體育署每年度均安排進行三級棒球賽制之檢討會議。
	2.常態性挹注各級學校棒球隊參賽及培訓經費。	1. 102 年核定補助各級學校棒球運動代表隊組訓費及參賽費，合計補助 859 隊(國小 415 隊，國中 217 隊，高中 132 隊，大專校院 95 隊)，補助經費約 3,500 萬元。
	3.訂定運動選手合理訓練時數，推動學生課業及生涯輔導計畫。	1. 99 年 8 月 3 日訂定發布「高級中等以下學校體育班及運動代表隊訓練注意事項」，每日訓練時數以 3 小時為原則，並於 101 年修正發布。 2.訂定選手參賽公假合理上限數及推動球

第二章 計畫執行情形

工作項目	執行策略	執行情形
		員休養期機制。 3. 研議選手基本學力門檻，作為選手參賽資格參考條件。 4. 調整三級學生棒球聯賽辦理期間，增加選手基本在校時數。 5. 至 102 年均持續依據運動選手合理訓練時數的規定，推動學生課業及生涯輔導計畫。
	4. 加強學生棒球運動教育管理，兼重學生球技與品德。	1. 99 學年度起，於學生棒球運動聯賽競賽規程中明訂比賽公約：特別要求球員及教練重視球隊品德及生活教育，嚴禁球隊於比賽大會、休息室、球場等範圍吸煙、嚼檳榔、喝酒及其他可能構成負面教育不當行為，如有不符運動精神者，得由主辦單位或裁判驅逐出場。 2. 規劃辦理「大專校院棒球隊扎根基層實施計畫」。 3. 請相關單位將法治教育及交友認知課程納入球員講習課程。 4. 辦理「教育部體育署補助偏鄉學童觀摩並學習 2013 世界棒球經典賽計畫」。
3. 提升基層學校教練素質	1. 辦理各級學校運動教練增能計畫，至 102 年辦理 16 梯次提供 1,600 名在職教練免費進修。	1. 將學生聯賽教練登錄制度納入教育部 99 學年度三級棒球運動聯賽競賽規程：欲參加學生棒球聯賽之總教練、教練及管理人員，必須參加研習，始得登錄報名學生棒球運動聯賽。 2. 辦理 4 梯次教練在職研習：101 年 6 月至 8 月間辦理 5 梯次，每梯次為期 3 天 2 夜，計 18 小時，共 267 名教練參加，課程內容包括運動傷害防護、運動禁藥防制、運動倫理品德、棒球實用法規及棒球運動科學/心理學等。 3. 102 年預計賡續辦理研習。

振興棒球運動總計畫效益評估

工作項目	執行策略	執行情形
4.增建學校簡易棒球場	1.優先補助地方興建簡易棒球場。	至 102 年度補助地方政府興整建簡易棒球場，及棒球場相關興整建計 55 件。
	2.至 102 年新整建學校簡易棒球場 100 座。	1. 99 年核定補助 33 校，100 年核定補助 44 校，101 年核定補助 36 校，102 年核定補助 29 校。至 102 年新整建學校簡易棒球場達 100 座。 2.每年度均持續辦理新整建學校簡易棒球場工作。
5.規劃建立有榮譽感的最高級杯賽	1.規劃建立有榮譽感的最高級杯賽，讓選手以參賽為榮，提振棒球風氣。	1.教育部體育署輔導中華棒協於 102 年 2 月舉辦「2012 年臺灣青棒菁英大賽」，共 35 支球隊參加。是項賽事定位為青棒全國最高杯賽，在賽制方面，採與「日本甲子園」相同之單淘汰賽，緊湊且激烈，藉此提升國內青棒國際競爭實力。 2.教育部體育署持續強化在媒體披露、電視轉播棒球賽事之工作，並規畫再加強企業投入與球迷進場部分，以提升社會大眾對棒球賽事之關注。

資料來源：教育部體育署提供，本研究團隊整理

教育部在落實棒球紮根工作中，於 99 年度至 102 年度，補助各級學校新建 21 座、修整建棒球運動場地 122 座，補助經費為 1.62 億元。請參考表 2-1-3 所示。

表 2-1-3 教育部各年度補助各級學校棒球運動場地數量及金額

年度	類別	數量	核定金額	補助金額
99 年度	新建	4	15,625,000	11,500,000
	修整建	29	23,289,990	19,216,000
100 年度	新建	4	21,092,800	17,500,000
	修整建	40	26,602,192	22,472,280
101 年度	新建	7	42,650,000	29,470,000
	修整建	29	22,362,645	17,884,472
102 年度	新建	6	35,740,000	28,350,000
	修整建	24	19,441,292	16,521,262
總計			206,803,919	162,914,014

資料來源：教育部體育署提供，本研究團隊整理

第二節 組訓社會甲組棒球隊

對於「組訓社會甲組棒球隊」整體執行情形，研究結果顯示，多數社會甲組棒球隊受訪者認為，此項工作項目的執行成效已具體呈現，包括社會甲組棒球隊的增加，提供高中、大學或剛退伍的選手，多一個除了職業棒球隊之外的選擇方向。

問卷調查結果中，社會甲組棒球隊受訪者對「組訓社會甲組棒球隊」整體執行成效感到滿意（非常滿意或滿意）的比例為 60.0%。表示不滿意（非常不滿意或不滿意）的比例為 20.0%。另有 20.0%表示不知道意見。請參考圖 2-2-1「組訓社會甲組棒球隊」整體執行成效。

振興棒球運動總計畫效益評估

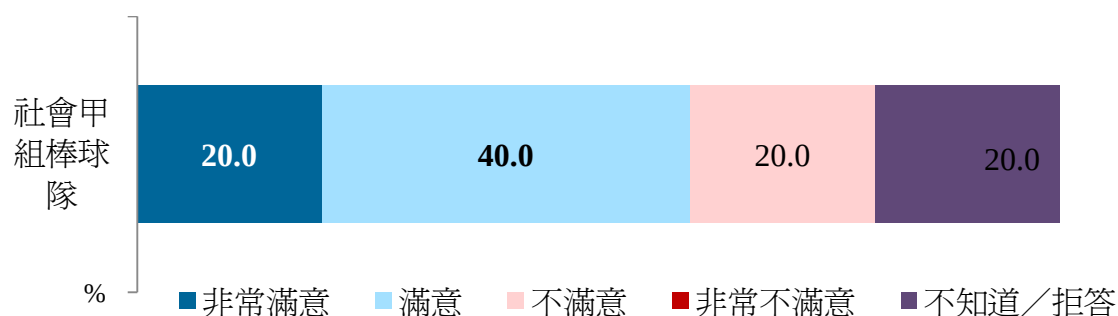


圖2-2-1 【組訓社會甲組棒球隊】整體執行成效滿意度 - 社會甲組棒球隊 (n=5)

「組訓社會甲組棒球隊」主要工作項目包括，積極組訓社會甲組棒球隊、社會甲組球隊組成及賽制檢討。

表 2-2-1 為「組訓社會甲組棒球隊」各工作項目執行成效滿意比例，以「積極組訓社會甲組棒球隊」(80.0%)比例最高；「社會甲組球隊組成及賽制檢討」滿意度 20.0%最低；表示都不滿意的比例也有 20.0%。請參考表 2-2-1 所示。

表 2-2-1 「組訓社會甲組棒球隊」各工作項目滿意比例(n=5)

工作項目	比例(%)
積極組訓社會甲組棒球隊	80.0
社會甲組球隊組成及賽制檢討	20.0
都不滿意	20.0
不知道／拒答	20.0

註：工作項目為複選情形。

「積極組訓社會甲組棒球隊」方面，教育部體育署主動協調地方政府及企業籌組社會甲組球隊，崇越科技及臺東縣紅珊瑚成棒隊於 100 年成軍，當年度國內社會甲組棒球隊總計達到 8 隊。101 年召開「城市棒球隊賽事規劃暨未來發展座談會」，持續推動增加社會甲組棒球隊數，同時，每年度均規劃辦理年度城市棒球隊訪視工作，以瞭解各球隊培訓及參賽情況。

本研究結果顯示，由於本工作項目的推動，社會甲組棒球隊的增加，提供棒球選手更多繼續參與棒球運動發展的管道，尤其是高中或大專隊選手，他們可能在心智或技術上的成熟度，還沒有達到職棒的水準，而社會甲組球隊就是可以讓他繼續磨練或儲備能量的舞台。量化調查中，有關「積極組訓社會甲組棒球隊」之執行成效，也表現在「訓練場地及器材設施」、「經費申請及運用」及「企業／縣市政府支持度」等三項指標滿意比例。

社會甲組棒球隊受訪者，對整體計畫推動過程，「訓練場地及器材設施」執行成效感到滿意（非常滿意或滿意）的比例為 60.0%。圖 2-2-2 為社會甲組棒球隊評估「訓練場地及器材設施」執行成效。

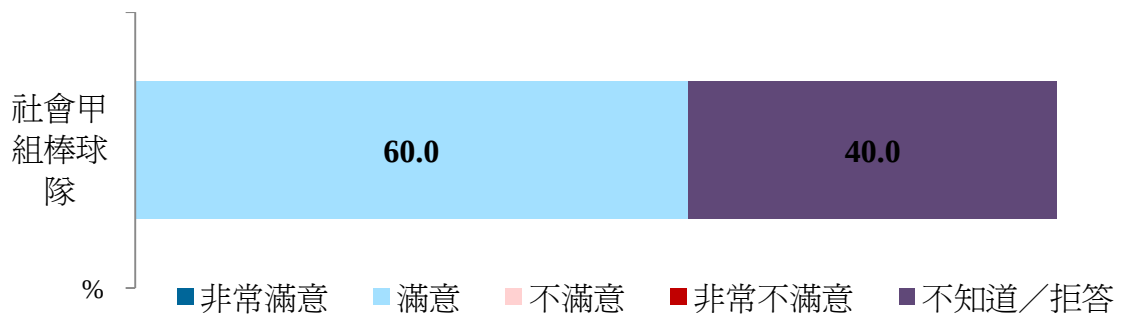


圖2-2-2 【訓練場地及器材設施】執行成效滿意度 - 社會甲組棒球隊 (n=5)

振興棒球運動總計畫效益評估

社會甲組棒球隊受訪者，對振興棒球運動總計畫在「經費申請及運用」方面的執行成效，表示滿意(非常滿意或滿意)的比例為 60.00%。圖 2-2-3 為社會甲組棒球隊評估「經費申請及運用」執行成效滿意度。

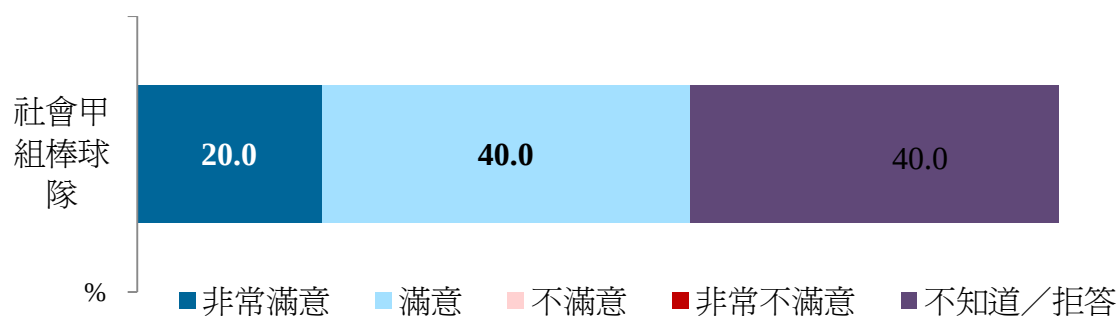


圖2-2-3 【經費申請及運用】執行成效滿意度 - 社會甲組棒球隊 (n=5)

社會甲組棒球隊受訪者，認為企業／縣市政府對組訓社會甲組棒球隊的支持度(非常支持或支持)的比例為 80.0%。表示不支持(非常不支持或不支持)的比例為 20.0%。請參考圖 2-2-4。

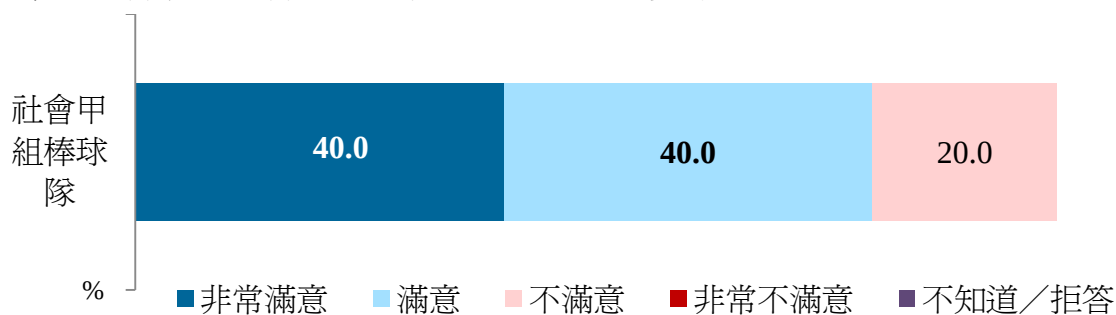


圖2-2-4 企業 / 縣市政府支持度 - 社會甲組棒球隊 (n=5)

「社會甲組球隊組成及賽制檢討」方面，已通過中華民國棒球協會球隊及球員管理實施辦法，訂定職棒球員重返業餘之審查制度，及社會甲組球隊進用職棒退役球員人數限制，並完成研訂社會甲組賽季與

場數，每年每隊至少參加 60 場以上比賽之工作，且已具體落實推動，達成有效訓練社會甲組球隊提升比賽實力之目標。本研究也發現，目前每年社會甲組棒球隊的比賽場次均達到計畫目標，各球隊也每年定期辦理教練及球員法治教育，並依規定禁止涉賭球員進入社會甲組棒球隊，同時，因為社會甲組棒球隊，目前無不法簽賭集團要脅打假球，整體而言，執行成效相當不錯。

量化調查結果中，有關「社會甲組球隊組成及賽制檢討」之執行成效，主要為「賽程安排」及「球員職涯發展與法治教育」等兩項執行成效評估。研究結果顯示，社會甲組棒球隊受訪者，對振興棒球運動總計畫在「賽程安排」方面的執行成效，表示滿意（非常滿意或滿意）的比例為 40.0%。表示不滿意（非常不滿意或不滿意）的比例也有 40.0%。圖 2-2-5 為社會甲組棒球隊評估「賽程安排」執行成效。

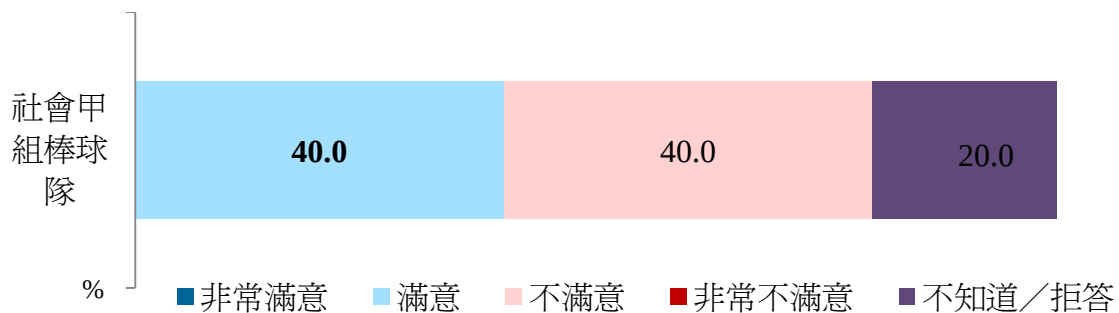


圖2-2-5 【賽程安排】執行成效滿意度 - 社會甲組棒球隊 (n=5)

對振興棒球運動總計畫在「球員職涯發展及法治教育」方面的執行成效，表示滿意（非常滿意或滿意）的比例為 80.0%。表示不滿意（非常不滿意或不滿意）的比例為 20.0%。請參考圖 2-2-6。

振興棒球運動總計畫效益評估

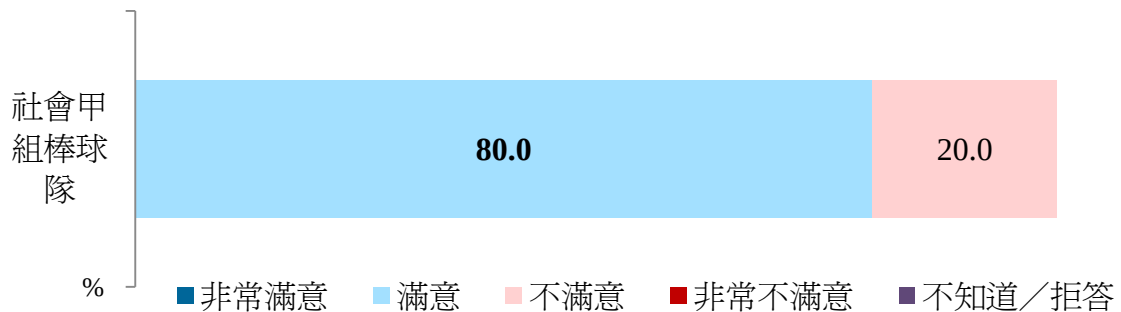


圖2-2-6 【球員生涯發展及法治教育】執行成效滿意度 - 社會甲組棒球隊 (n=5)

「組訓社會甲組棒球隊」各工作項目、執行策略之執行情形請參考表 2-2-2。

表 2-2-2 「組訓社會甲組棒球隊」工作項目執行情形

工作項目	執行策略	執行情形
1. 積極組訓社會甲組棒球隊	1. 主動協調地方政府及企業籌組社會甲組球隊，至 102 年達 10 至 12 隊。	1. 98 年教育部體育署協助台北市棒球隊、新北市棒球隊、桃園航空城棒球隊及台中威達超舜棒球隊等 4 隊成軍。 2. 崇越科技及臺東縣紅珊瑚成棒隊於 100 年成軍，總計國內社會甲組棒球隊達到 8 隊。 3. 為健全城市棒球隊發展，101 年由教育部體育署協調，邀請 8 支城市球隊召開「城市棒球隊賽事規劃暨未來發展座談會」。 4. 101 年以成長 1 隊為目標，臺南市政府於 4 月 27 日檢送棒球隊組訓計畫書到會，並先向中華民國棒球協會辦理登記為社會甲組球隊，臺南市政府於 101 年 11 月 21 日函知因棒球隊相關預算編列於 102 年度經費項下，且教練團攸關棒球隊成效甚鉅，致將延

第二章 計畫執行情形

工作項目	執行策略	執行情形
		至 102 年度正式運作。
	2.補助球隊組訓經費，對等補助每年每隊最多新臺幣 1000 萬元。	1.核定合庫棒球隊、台電棒球隊、臺北市棒球隊、臺北縣棒球隊、桃園航空城棒球隊、臺中威達超舜棒球隊、崇越科技及臺東縣綺麗珊瑚成棒隊等 8 隊 101 年度組訓經費每隊新臺幣 1,000 萬元。 2.教育部體育署每年 8 月至 10 月期間辦理年度城市棒球隊訪視工作，以了解城市棒球隊培訓及參賽情況。
2. 社會甲組球隊組成及賽制檢討	1.訂定職棒球員重返業餘之審查制度。	1.審核及通過中華民國棒球協會球隊及球員管理實施辦法相關規定，訂定職棒球員重返業餘之審查制度。
	2.訂定社會甲組球隊進用職棒退役球員人數限制。	1.中華棒協球隊及球員管理實施辦法已通過有關限制業餘球隊所屬之職棒退役球員人數登錄規定。其規定人數，99 年不得超過 10 人。100 年不得超過 8 人。101 年以後不得超過 5 人，逐年遞減。
	3.研訂社會甲組賽季與場數，每年每隊至少參加 60 場以上比賽。	1. 102 年城市隊(社會甲組球隊)參加四項全國性賽事，包括：(1)全國成棒甲組春季聯賽，每隊至少 20 場。(2)全國城市棒球夏季對抗賽－每隊至少 18 場。(3)全國城市棒球冬季巡迴賽－每隊至少 18 場。(4)全國成棒年度大賽－每隊至少 2 場。合計每隊至少一年達到 58 場正式賽事，平均每隊場次達到 62 場。
	4.涉賭球員禁止進入社會甲組球隊。	1.教育部體育署明訂要求不得聘用曾涉賭球員，如該隊涉入打假球即停止補助。

工作項目	執行策略	執行情形
	5.協助社會甲組球隊辦理教練及球員法治教育。	1.每年年初由教育部體育署協調法務部、警政署等相關人員支援法治教育課程。 2.各城市棒球隊 102 年度均已規劃辦理法治教育各 1 次。 3.教育部體育署每年均協助社會甲組球隊辦理教練及球員法治教育。

資料來源：教育部體育署提供，本研究團隊整理

第三節 穩住職棒發展

本研究結果顯示，職業棒球隊受訪者對「穩住職棒發展」整體執行成效感到滿意（非常滿意或滿意）的比例為 75.0%。表示不滿意（非常不滿意或不滿意）的比例為 25.0%。圖 2-3-1 為職業棒球隊評估「穩住職棒發展」整體執行成效。整體而言，「穩住職棒發展」相關工作的推動，對於球團經營的穩定性有相當大的幫助，而目前內政部警政署、法務部與各球團共同建立之職棒防賭及緊急通報機制，能有效防範不法介入職棒。



圖2-3-1 【穩住職棒發展】整體執行成效滿意度 - 職業棒球隊 (n=4)

「穩住職棒發展」主要工作項目包括，建立不法介入職棒預防機制、建立完備職業運動相關制度、研議可行之租稅優惠執行方式。而研究結果中，「穩住職棒發展」各工作項目執行成效滿意比例，以「建立不法介入職棒預防機制」(75.0%)最高；「建立完備職業運動相關制度」(25.0%)、「研議可行之租稅優惠執行方式」(25.0%)；也有 25.0%表示都不滿意。請參考表 2-3-1「穩住職棒發展」各工作項目滿意比例。

表 2-3-1 「穩住職棒發展」各工作項目滿意比例—職業棒球隊(n=4)

工作項目	比例(%)
建立不法介入職棒預防機制	75.0
建立完備職業運動相關制度	25.0
研議可行之租稅優惠執行方式	25.0
都不滿意	25.0

註：工作項目為複選情形。

「建立不法介入職棒預防機制」方面，於法規及檢警單位等多方面著手進行防治工作，包括，修訂運動彩券發行條例第 21 條，適度加重涉賭者刑責，同時成立跨部會防賭平台，定期於每年職棒開賽前、中、後召開會議，檢視相關單位權責事項。警政署刑事警察局成立職棒防賭專案小組，加強職棒場地及球團安全維護，並與法務部成立檢警調責任轄區制，共同建立防賭及緊急通報機制，相互設置聯繫窗口。法務部則是成立職棒簽賭防制專責小組，持續偵辦相關案件，並與球團共同辦理法令宣導及座談。職棒聯盟也協助球團訂定防制所屬球員、教練涉賭之管制辦法，並於球員契約中，明訂嚴懲涉賭教練、球員賠償規定、設置檢舉電話與檢舉獎金。球員工會則是持續並且長時間接受球員不同申訴問題處理。

在多方面著手建立不法介入職棒預防機制工作中，近幾年來均未再發生球員涉及不法事件，顯示此項工作項目執行成效顯著。研究結果也顯示，多數職業棒球隊受訪者認為，振興棒球運動總計畫，有關

「穩住職棒發展」工作推動中，在建立不法介入職棒預防機制的成效明顯，包括通過法案，加重涉案者刑罰，以及檢警單位的密切合作，已有效防止職棒球員打假球事件。

「建立完備職業運動相關制度」方面，教育部體育署持續輔導各職棒球團落實屬地主義，協助整建球團認養之球場相關設施整修。通過並實施選手簽約金三分之一交由聯盟設置專戶強制信託、自由球員制度、球員最低薪資制度、球員讓渡制度、退休金提撥制度之相關規定。職棒聯盟亦設置仲裁委員會，協助解決球員與球團間之薪資事件仲裁案。在二軍建置方面，職棒聯盟於 100 年常務理事會已達成「二軍將會繼續建置」之共識，球員工會亦成立「二軍互助、監督小組」，加強新進人員輔導、照顧及監督工作。

本研究中，職棒聯盟受訪者表示，在「建立完備職業運動相關制度」工作推動中，有關自由球員制度、球員最低薪資制度、球員讓渡制度、退休金提撥制度等方面相關規定的通過及落實執行，對於健全國內職棒發展環境，已產生一定的成效，而二軍建置的部分，受訪者認為，要提昇球隊戰力，就需要有好的二軍做支援，這幾年下來，職棒球隊有錢也有人時，對二軍的培養態度是非常積極的。顯示「建立完備職業運動相關制度」整體執行成效不錯。

「研議可行之租稅優惠執行方式」方面，教育部體育署持續協調國公營企業協助職棒發展，購票或贊助廣告。同時，公布「運動產業發展條例」，明訂體育團體舉辦運動賽事或活動所收取之門票收入，免徵營業稅，該項法規中明訂營利事業捐贈體育團體、培養運動團隊或運動員等多項支出，可以列為費用或損失，不受金額限制。球員薪資所得課稅方式，仍依所得稅法規定，計入球員薪資所得課稅。而球員提撥之強制信託基金，退休領回時，可適用退職所得定額免稅規定，達成適度減輕球員負擔的目標。

本研究發現，職業棒球隊受訪者認為，「研議可行租稅優惠方式」並未有太大的執行成效，尤其是在球員所得稅制，仍採薪資所得類別計算，對於球員的所得未能提供相對的保障。此外，有關贊助職業球團之母企業，對職業球團之人才培訓費用，得以適用產業創新條例規

定之執行方式，並未完全落實。雖然推動國內職業運動，母企業也有自付盈虧的認知，但至少應使母企業呈現收支平衡的財務狀況，而不是負擔太大，目前的制度對企業贊助職業球團而言，似乎變成是在從事慈善事業，一定是出現財務虧損的情況。

「穩住職棒發展」各工作項目、執行策略之執行情形請參考表 2-3-2。

表 2-3-2 「穩住職棒發展」工作項目執行情形

工作項目	執行策略	執行情形
1. 建立不法介入職棒預防機制	1. 修訂運動彩券發行條例第 21 條，適度加重涉賭者刑責。	修訂運動彩券發行條例第 21 條加重涉賭者刑責，並於 100 年 1 月 26 日公布修正施行。
	2. 成立跨部會防賭會議，定期追蹤。	1. 成立跨部會防賭平台，定期於每年職棒開賽前、中、後召開會議，檢視相關單位權責事項。 2. 101 年 3 月召開 10 次防賭平台會議，邀請法務部（含法務部調查局、高檢署、各地檢署）、內政部警政署、教育部、職棒聯盟、各球團、球員工會與會。
	3. 協調地方政府，將職棒比賽列為國中小學校外教學課程。	1. 101 年 1 月 12 日於相關會議請各縣市政府鼓勵所屬國民中小學將職棒列為校外教學課程。 2. 102 年教育部持續推動，並依「教育部體育署運動發展基金辦理學生參與觀賞運動競技或表演補助作業要點」補助學校觀賞職棒比賽。
	4. 教育部體育署會同法務部、警政署研議啟動偵查前具體防範措施。	教育部體育署會同法務部、警政署、職棒聯盟、球員工會研議之啟動偵查前具體防範措施，99 年防賭平台第 6 次會議修正通過，於 4 月 8 日函送出列席單位就權責事項配合辦理，加強資訊交流，防範未然。

振興棒球運動總計畫效益評估

工作項目	執行策略	執行情形
	5.警政署刑事警察局成立職棒防賭專案小組，加強職棒場地及球團安全維護。	1.警政署指定刑事警察局偵四隊為查緝職棒簽賭專責隊，專責統整各警察機關偵辦職棒簽賭案件。 2.中華職棒大聯盟賽事期間，由各球場轄區警察機關派員，加強內場看臺及外場周邊之安全維護並全程監控，防範臺場邊觀戰人士有藉機示意、叫囂及企圖影響球員之行爲。 3.中華職棒大聯盟例行賽事期間，比賽過程均平和順利，未發現不法情事。 4.中華職棒大聯盟 102 年 3 月 23 日起至 6 月 30 日例行賽期間，比賽過程均平和順利，尚未發現不法情事。
	6.規劃全國同步掃蕩賭博，鼓勵警察同仁加強查緝。	警政署每年持續規劃「全國同步查緝賭博專案行動」配合中華職棒大聯盟賽程規劃分 3 階段實施，包括第 1 階段：開賽前期間、第 2 階段：例行賽期間，及第 3 階段：總冠軍比賽期間。要求各警察機關全力掃蕩，藉以澈底阻絕地下運動簽賭管道。
	7.內政部與法務部成立檢警調責任轄區制，共同建立防賭及緊急通報機制。	1.警政署與法務部已成立檢警調責任轄區制，共同建立防賭及緊急通報機制，相互設置聯繫窗口。 2.成立「防制職棒賭博全國跨轄區專案小組」，並區分為「防制職棒賭博輔導小組」、「防制職棒賭博專案小組」、「職棒賭博查緝小組」等 3 個小組。 3.本部警政署指定刑事警察局主任秘書擔任聯繫窗口與中華職棒大聯盟建立直接聯繫機制，對於中華職棒大聯盟或各球團提供之預警不法情

工作項目	執行策略	執行情形
		資，立即交由刑事警察局專責隊或轄區警察機關派員深入查處，並進行相關約制，以防止打假球事件發生。
	8.法務部所屬各責任轄區檢察署（士林、臺中、臺南及桃園地方法院檢察署）均已成立職棒簽賭防制專責小組，持續偵辦相關案件，並與球團共同辦理法令宣導及座談。	1.臺高檢署成立「防制職棒賭博全國跨轄區專案小組」，作為各地檢署偵辦職棒不法案件之溝通平臺，負責分工、協調、溝通及相互支援蒐證等事宜。 2.在中華職棒球隊所在地之臺灣士林、桃園、臺南、高雄地方法院檢察署(下稱地檢署)實施「防制職棒賭博責任轄區制」。4 個球團有關預防犯罪、法治教育宣導及所掌握可能涉及職棒不法情事，與球團所在地之地檢署聯繫。上開 4 個地檢署與轄區內球團間之互動模式，按各地區特性，因地制宜。 3.在中華職棒球場所在地之新北、士林、桃園、臺中、新竹、嘉義、雲林、臺南、高雄、屏東、宜蘭、花蓮地檢署成立「防制職棒賭博專案小組」。在上開地檢署轄區發生有關職棒之不法情事時，由球場所在地之地檢署負責處理個球團如有掌握與球場有關之職棒不法情事，則提供情資給該球場所在地之地檢署。 4.未有球團或球場之地檢署亦建立「防制職棒賭博專責人員聯繫窗口」，以隨時協助查緝職棒簽賭。 5.各責任轄區地檢署除必要時現場監控外，球季開打前，成立掃蕩賭博專案小組，強力掃蕩不法簽賭站，並查緝職業簽賭網站。

振興棒球運動總計畫效益評估

工作項目	執行策略	執行情形
		6.內政部警政署於執行聯合查緝行動前，通報臺高檢署以協調聯繫各地檢署妥為執行。 7.目前均已依上述具體作法所建立之機制運作，並達成計畫的進度，按季陳報教育部體育署。
	9.職棒涉賭案件速辦、速審、速結。	法務部通函所屬各檢察機關，對於職棒涉賭案件應「本毋枉毋縱、妥適偵辦、速辦速決方式儘速結案」，各檢察機關均持續遵照辦理。
	10.協助球團訂定防制所屬球員、教練涉賭之管制辦法。	職棒聯盟研擬「中華職棒大聯盟落實防賭機制作為」，並逐步落實，各球團均已依規定訂定並落實執行，有效協助各球團訂定所屬球員、教練涉賭之管制辦法。
	11.協助球團加強內部安全維護。	1.年度球賽開賽前要求球團提報球員基本資料，由職棒聯盟安全組詳核電腦建檔並逐一抽查。 2.設置評估小組及審核小組。 3.球團球員進入球場時，對球員進行酒測。 4.在球團住外住宿飯店，安全組派員到飯店監視，以強化球員生活管理。 5.每場球賽安全組均派員前往監視，並與警方保持聯繫，以維護球賽正常進行。
	12.協助球團於契約中，明訂嚴懲涉賭教練、球員賠償規定。	1.職棒聯盟及各球團均要求教練、選手及行政人員簽署「調閱通聯紀錄同意書」及「涉賭罰則同意書」。 2.各球團均訂定防制所屬球員、教練涉賭之管制辦法，並於契約中明訂嚴懲涉賭球員、教練賠償規定。

第二章 計畫執行情形

工作項目	執行策略	執行情形
	13.設置檢舉電話與檢舉獎金。	職棒聯盟於 99 年將「檢舉職業棒球賽防賭獎金給與辦法」公告於聯盟網站，希由全民共同監督職棒。
	14.協助建立球員自我防護意識，並協助受非法干擾之球員向專責小組通報。	球員工會持續並且長時間接受球員不同申訴問題處理。
	15.建立球員薪資一定比例強制信託制度，如未涉賭則於退休時領回，以保障球員退休後之生活，並遏阻球員受不法利誘。	1.中華職棒大聯盟 21 年球季，共有 30 位新進球員加入聯盟，已全數加入球員工會，並已辦理加入防賭信託基金，最低信託額度為月薪 6%。另亦有 28 位球員退役(或轉任教練)，皆已領回信託基金。 2.中華職棒大聯盟兄弟象隊球員，已全數加入工會，並皆已辦理加入防賭信託基金。 3.防賭信託基金施行至今，獲得全數現役球員之支持參與(共計 131 員)，期待發揮球員自治及相互約束之效用，預防再次爆發職棒假球案件。 4.球員工會與信託委託單位(國泰世華銀行)協議，於今年推出多項優惠的理財組合，使工會所有參與信託球員能自由選擇信託投資標的。不但能使球員有效理財，自我規劃退休準備，最終鼓勵球員增加信託金額比例，進而彰顯防賭信託基金之必要性及影響力。
2. 建立完備職業運動相關制度	1.優先整修球團認養之球場。	教育部體育署每年持續輔導各職棒球團落實屬地主義，協助整建球團認養之球場廁所、大螢幕及場地整修。
	2.通過選手簽約金三分之一交由聯盟設置專戶強制信託，球員於退休時領回，但	1.球員簽約金三分之一交由聯盟設置專戶強制信託事宜已於 98 年通過並列入職棒聯盟新版規章。

振興棒球運動總計畫效益評估

工作項目	執行策略	執行情形
	如涉賭即作為球團求償標的。	2. 99 年 3 月與國泰世華銀行簽約，針對新進球員提存 3 分之 1 簽約金，及球團為低薪球員每月提撥 6%款項交付信託，供球員作為未來退休金，或若未來涉及簽賭案賠償金之用。
	3.建立自由球員制度、球員最低薪資制度、球員讓渡制度、退休金提撥制度。	1.自由球員制度、球員最低薪資制度、球員讓渡制度、退休金提撥制度，已於 98 年通過並列入職棒聯盟新版規章，以上所列制度均已開始實施。 2.自由球員制度：100 年球季結束後有 7 人取得正式自由球員資格；並有 2 名選手宣告行使自由球員權利。行使結果 2 名選手均與原球團簽約。 3.球員最低薪資制度：該制度已於 99 年球季開始實施，一軍選手之最低薪資為月薪 7 萬元；本年度中華職棒最高薪本國籍選手月薪 83.416 萬元，本國籍選手平均月薪約 12.8 萬元。 4.球員讓渡制度：該制度於 98 年底通過修訂並於 99 年球季實施修訂版（讓渡選手未於讓渡期間與任何球隊簽約者成為自由契約球員，得於任何球隊協商締約事宜）。 5. 退休金提撥制度：該制度已開始實施。
	4.建立可處理糾紛之仲裁機制。	為解決聯盟與球團之間、球團與球團之間、球團與球員之間等三種範圍內可能發生之任何爭執，或互相發生不能順利解決之問題，職棒聯盟於職棒成立之初即設置有仲裁委員會，該仲裁委員會係由立場超然、客觀、公正及學有專長、社會知名人士所組成。成立至今已順利解決多件球員與球

第二章 計畫執行情形

工作項目	執行策略	執行情形
		團間之薪資事件仲裁案。
	5.輔導球團完成二軍及屬地主義建置。	1.職棒聯盟於 100 年 8 月召開常務理事會達成「二軍將會繼續建置」之共識，同年 12 月召開領隊會議修訂二軍球員組成規範，除限定基本人數外亦保障球隊、二軍自行培訓球員之權益，另達成「挑選年度選秀會落選之球員，可於球季前登錄為自行培訓球員，並於球季開打後於二軍出賽，球季開打後每年 8 月 31 日前，經簽約後可於一軍出賽」之決議；100 年 12 月 28 日舉行年度選秀，共有 20 位球員入選為中華職棒球員。 2.球員工會成立「二軍互助、監督小組」，加強新進人員輔導、照顧及監督工作。
3. 研 議 可 行 之 租 稅 優 惠 執 行 方 式	1.協調國公營企業協助職棒發展，購票或贊助廣告。 2.研議職棒球員所得課稅方式，仿美、日做法，採執行業務所得課稅之執行方式。	國公營企業持續協助職棒發展，購票或贊助廣告。 財政部賦稅署於 99 年邀集行政院體育委員會、行政院勞工委員會、中華職業棒球大聯盟（職棒聯盟）及臺北市職業棒球員職業工會（球員工會）開會研議，因球員與球團間之關係認定具僱傭關係，球員自球團取得之報酬無法按執行業務所得課稅。
	3.研議球員提撥一定比例之強制信託金，退休領回時得依所得稅法免稅規定辦理之執行方式。	1.球員依職棒聯盟與球員工會規定所提撥之信託金，均屬自益信託性質，球團提撥時應依所得稅法規定，計入球員薪資所得課稅。 2.球團依所得稅法第 33 條第 2 項規定

振興棒球運動總計畫效益評估

工作項目	執行策略	執行情形
		設置職工退休基金，其保管、運用及分配符合本部規定者，或球團與球員於互利及互信基礎下，以球團為委託人及受益人成立自益信託，球團於提撥職工退休基金或撥入信託財產時，免計入球員薪資所得課稅。俟球員未來退役取得球團以前開職工退休基金或依約定由信託給付之退休金時，即可適用退職所得定額免稅規定，適度減輕球員之負擔。
	4.研議球員及球團參照勞退條例提撥 6%之退休金，退休領回時得依所得稅法免稅規定辦理之執行方式。	1.有關球團參照勞工退休金條例提撥之退休金部分，依 99 年「振興棒球運動專案小組」第 2 次會議紀錄案由二之決議，得依所得稅法第 33 條第 2 項規定，列為球團之費用。 2.有關球員參照勞工退休金條例提撥之退休金部分，依勞工退休金條例第 7 條第 2 項規定，經雇主同意為其提繳退休金之不適用勞動基準法本國籍工作者，得自願提繳，並依該條例之規定提繳及請領退休金；又勞工自願提繳部分，依同條例第 14 條第 3 項及第 4 項規定，得自當年度個人綜合所得總額中全數扣除。 3.至球員將來退休時依勞工退休金條例規定取得之退休金，得依所得稅法規定，以減除退職所得定額免稅金額後之餘額，按退職所得課稅。
	5.研議贊助職業球團之母企業，對職業球團之人才培訓費用，得以適用產業創新條例規定之執行方式。	1.依 99 年「振興棒球運動專案小組」第 2 次會議紀錄案由二之決議，產業創新條例有關投資抵減範圍，已排除人才培訓，本項策略無從參照，予以免議。

工作項目	執行策略	執行情形
		2.惟原體委會為符合我國體育運動發展現況，並適時回應社會期待，積極爭取營利事業捐贈體育運動款項列為費用支出之範疇，增列「培養支援運動員」及「購買於國內所舉辦運動賽事門票，並經由學校或非營利性之團體捐贈學生或弱勢團體」等兩款，依所得稅法第 36 條第 1 款循「經財政部專案核准之捐贈」規定辦理，原體委會並擬具「放寬捐贈體育運動款項列為費用措施」陳報行政院，經行政院核定發布。 3.公布「運動產業發展條例」，明訂體育團體舉辦運動賽事或活動所收取之門票收入，免徵營業稅。另營利事業捐贈體育團體、培養運動團隊或運動員、推行員工體育活動、捐贈政府及學校興設運動場館設施或運動器材用品、購買國內舉辦運動比賽門票捐贈學生或弱勢團體等項目的支出，可以列為費用或損失，不受金額限制。
	6.研議門票之售票收入免徵營業稅之執行方式。	「運動產業發展條例」業於 100 年 7 月 6 日總統令公布，明訂體育團體舉辦運動賽事或活動所收取之門票收入，免徵營業稅。另營利事業捐贈體育團體、培養運動團隊或運動員、推行員工體育活動、捐贈政府及學校興設運動場館設施或運動器材用品、購買國內舉辦運動比賽門票捐贈學生或弱勢團體等項目的支出，可以列為費用或損失，不受金額限制。

資料來源：教育部體育署提供，本研究團隊整理

第四節 建立國家隊組訓機制

研究結果顯示，國家代表隊受訪者對於「建立國家隊組訓機制」整體執行成效，均以今年經典賽的表現為評估標準，在這次經典賽中，中華隊在組訓、場地、食宿及待遇方面的問題，都獲得明顯的進步與改善，而中華隊最後展現的成績，得到社會大眾的認同，也肯定了建立國家隊組訓機制的執行成效。問卷調查結果中，國家代表隊受訪者對「建立國家隊組訓機制」整體執行成效感到滿意（非常滿意或滿意）的比例為 66.7%。表示不滿意（非常不滿意或不滿意）的比例為 33.3%。圖 2-4-1 為國家代表隊評估「建立國家隊組訓機制」整體執行成效。



圖2-4-1 【建立國家隊組訓機制】整體執行成效滿意度 - 國家代表隊 (n=6)

「建立國家隊組訓機制」工作項目，已確立國際賽事依不同屬性加以分級，中華棒協與職棒聯盟均依教育部體育署協調結果全力組訓國家代表隊，同時也已研擬「運動員團體傷害保險」相關保單草案，而中華棒協每年持續辦理國家儲備隊長期培訓工作。

「建立國家隊組訓機制」工作項目各執行策略之執行情形，請參考表 2-4-1 所示。

表 2-4-1 「建立國家隊組訓機制」工作項目執行情形

工作項目	執行策略	執行情形
1. 建立國家隊組訓機制	1.國際賽事依不同屬性加以分級。	於「振興棒球運動總計畫」中，已確立賽事分級，第 1 等級之杯賽，以最堅強國家隊陣容參賽，代表隊陣容以職業球員為主、業餘球員為輔；第 2 等級之杯賽，代表隊陣容以業餘球員為主、職業球員為輔；第 3 等級之杯賽，以培養新秀為主組隊。
	2.協商保險業者辦理國家代表隊運動傷害保險。	1. 101 年召開研商「中華成棒國家代表隊選手保險相關事宜」會議，請保險業者就所研擬之「運動員團體傷害保險」相關保單草案及商品依規定送金融監督管理委員會保險局審核。 2.明台產物保險股份有限公司於 101 年 9 月底將保單草案及商品送金融監督管理委員會保險局審核。
	3.組成國家儲備隊長期培訓。	1.「棒球運動發展小組」第 3 次會議討論決議，由於時空環境變遷，過去長期培訓方式因會影響母隊戰力，有實際困難，建議修正為短期多次集訓（含賽前集訓時間）之實施方案。 2.中華棒協辦理「2012 年荷蘭哈連盃棒球邀請賽」、「2012 年義大利棒球邀請賽」中華成棒培訓隊賽前集訓。 3.中華成棒培訓隊已參加「2012 年荷蘭哈連盃棒球邀請賽」、「2012 年義大利棒球邀請賽」。 4.每年度持續辦理組成國家儲備隊長期培訓。
	4.協調第 1 級賽事之國家隊組訓，確保戰力完整。	1.「2012 年世界棒球經典賽資格賽」及「2012 年 BFA 第 26 屆亞洲棒球錦標賽賽」，考量均屬第 1 級賽事，國家隊之組成以職業球員為主、業餘球

振興棒球運動總計畫效益評估

工作項目	執行策略	執行情形
		員為輔，為組訓最堅強國家代表隊參賽，經協調由中華職業大聯盟規劃共組選訓委員會。 2.為利組訓最強之國家代表隊，教育部體育署亦邀集中華職棒聯盟及中華棒協召開組訓參賽分工協調會議，並確認各「應辦理業務」之主辦單位及協辦單位。
	5.第 1 級賽事依教育部體育署協調結果組訓，協助國家隊組訓工作。	中華棒協與職棒聯盟均依教育部體育署協調結果全力組訓。若歸屬第一級賽事，由職棒球員負責組成代表隊，中華棒協全力配合組訓工作。
	6.非第 1 級賽事之國家隊組訓，由中華棒協負責，職棒聯盟全力配合。	若歸屬非第一級賽事，則以培養業餘球員之國際賽經驗為考量，由棒協甄選業餘球員組成，國內舉辦非第一級賽，須徵召職業球員補強，中華職棒將由年輕球員配合組訓。

資料來源：教育部體育署提供，本研究團隊整理

第五節 加強輔助與績效管控

「加強輔助與績效管控」方面，教育部體育署協助相關單位，每年遴聘棒球運動專家學者組成棒球運動發展小組，不定期針對振興棒球運動總計畫各執行工作事項召開會議，就規劃全國青棒最高榮譽杯賽等相關議題進行研商，並已於國家運動選手訓練中心成立運動科學總辦公室，提供運動科學必要之協助，每年均召開「棒球振興會議」，就「振興棒球運動總計畫」各個面向蒐集改革建言。中華棒協不定期邀請國際知名教練來台訓練國家隊或指導教練。中華棒協或職棒聯盟亦不定期遴選績優教練送至棒球先進國家受訓或參加研習，並不定期辦理各類國際棒球邀請賽。本研究，受訪者對「加強輔助與績效管

控」的執行目標基本上給予肯定，尤其認為在「棒球技術改革」各項措施、擬定「中華民國棒球訓練基本教材」、定期培訓棒球教練計畫、辦理各項國際邀請賽，使國內棒球運動水準與國際接軌等，均認為是正確的棒球運動發展推動方向。

「加強輔助與績效管控」工作項目各執行策略之執行情形，請參考表 2-5-1 所示。

表 2-5-1 「加強輔助與績效管控」工作項目執行情形

工作項目	執行策略	執行情形
1. 加強輔助與績效管控	1.邀請學者專家組織「棒球運動發展小組」，適時提供諮詢，檢討棒球振興績效。	每年度均遴聘「棒球運動發展小組」委員召開會議，就規劃全國青棒最高榮譽杯賽、規劃純社會甲組夏季及冬季城市棒球賽事、學生球員代表社會甲組球隊參賽身分資格等議題進行研商。
	2.每年召開「棒球振興會議」，蒐集改革建言。	就「振興棒球運動總計畫」各個面向，每年適時召開會議蒐集意見。
	3.邀請國際知名教練來台訓練國家隊、指導教練。	1.中華棒協於 101 年舉辦「2012 年郭源治青棒投手教室」，邀請前旅日國手郭源治進行投手訓練知識傳授與教練經驗分享。 2.中華棒協於 101 年辦理美國大聯盟青棒暑假訓練營，邀請美國大聯盟教練來台指導高中棒球選手。 3.中華棒協辦理「技術改革」各項措施。 4.教育部體育署輔導中華棒協撰擬「中華民國棒球訓練基本教材」，另辦理「美國大聯盟青棒暑假訓練營」、「種子教練培訓」及「國外技術考察」等措施。

振興棒球運動總計畫效益評估

工作項目	執行策略	執行情形
	4.遴選績優教練送至棒球先進國家受訓或參加研習，以提升教練素質。	1. 教育部體育署輔導中華棒協或職棒聯盟遴選績優教練送至棒球先進國家受訓或參加研習，以提升教練素質。 2. 教育部體育署輔導中華棒協定期遴選績優教練送至美國亞利桑那州受訓。
	5.對國家隊組訓，提供運動科學介入協助。	已於國家運動選手訓練中心成立運動科學總辦公室，提供運動生理、心理、生物力學、醫學等運科必要之協助。
	6.籌建棒球村。	因本項策略未於總計畫中編列經費，暫不推動。
	7.邀請學者專家組成「棒球技術改革小組」，全盤檢討棒球技術提升問題，提出棒球技術提升改革方案。	1.民國 99 年成立「棒球技術改革小組」，集合國內棒球各項技術領域頂尖成員，以及近 150 位協助人員的通力合作，在 101 年 3 月完成國內第一部基本訓練教材，並已寄送至全國各級棒球隊，包括小學、國中、高中、大學及城市隊，計 845 隊。 2.辦理種子教練培訓營，並甄選 28 位基層教練參加接受一週之專業分項講習。 3.依分區，分級配於全省展開巡迴講習，預計一年內完成講習工作，預估受訓的教練達 750 位。 4.對於我國較缺乏的體能、重量、營養、心理等專業師資與教材，將以聘請美國大聯盟等級之專家來台授課補強，或遴選適當人員赴國外接受短期訓練。

第二章 計畫執行情形

工作項目	執行策略	執行情形
	8.規劃辦理國際棒球邀請賽，邀請國際棒球強國派隊來台參賽，以磨練國家隊戰力。	1. 2013 年 WBC 世界棒球經典賽台中首輪(3/2-3/5)辦理完成，中華隊獲得第一名，晉級東京第二輪賽，並獲得前八名。 2. 2013 年 3 月 IBAF 公布世界棒球總排名，我國獲得第四名(去年第五名)為歷年成績最佳。 3. 確定辦理 2013 年 IBAF 第二屆世界盃(12U)少棒錦標賽。 4. 確定辦理 2013 年 IBAF 第 26 屆世界盃(18U)青棒錦標賽。
	9.於假期舉辦 4 職棒分區各級訓練營及回饋事宜，加強屬地經營。	1.職棒聯盟所屬四球團於寒假及暑假均於其主場所在地辦理冬令及暑期棒球營，加強屬地經營，職棒聯盟亦配合四球團至所在地區中小學執行回饋列車計畫，捐贈球具。 2.聯盟在球季結束後辦理裁判訓練營及記錄講習，協助推動棒球技術人員之訓練與推廣。 3.球員工會承辦職棒聯盟回饋列車，藉由全國 WBC 熱情，擴大各級學校運動參與。
	10.規劃辦理冬季棒球聯賽，邀請韓、日職棒隊來台參賽，加強冬季訓練及與韓、日交流。	1.職棒聯盟已於 101 年舉辦冬季聯盟規劃草案，邀請日韓職棒、多明尼加選手來台參賽。 2.102 年除繼續邀請日本及多明尼加選手來台外，並將邀請韓國職棒聯盟參與，以收更大訓練效果。
	11.規劃主辦亞洲職棒大賽。	1.「2011 亞洲職棒大賽」已於 100 年於臺中洲際棒球場及桃園青埔國際棒球場舉辦，參賽國家有日本（福岡軟銀鷹隊）、韓國（三星獅隊）、澳洲（柏斯熱火隊）及台灣（統一 7-Eleven

振興棒球運動總計畫效益評估

工作項目	執行策略	執行情形
		獅隊)；冠軍由韓國職棒年度冠軍三星獅隊獲得，為亞洲職棒大賽史上首度由非日本、非地主國代表隊獲得。 2. 亞洲職棒大賽之舉辦，獲日、韓、澳聯盟好評。 3. 「2013 亞洲職棒大賽」預定再度來臺舉行。
	12.主辦中職古巴對抗賽，促進國際交流	1.邀請經典賽古巴國家代表隊於 101 年 11 月來台交流，於台中洲際及桃園青埔進行三場比賽。 2.此項賽事獲國際棒總認證，為國際棒總首次認證單一國家對壘賽事。

資料來源：教育部體育署提供，本研究團隊整理

第三章 問題發現與分析

本效益評估計畫，從目標、過程與結果等三個重點層面分析之發現，已呈現於第二章，本章則更進一步就問卷調查、焦點團體座談、深度訪談與實地查證等不同目標對象，對振興棒球運動總計畫執行情形之意見及各層面交叉分析結果，論述其問題發現、形成因素、不同角色的兩難議題，以期藉由問題的歸納整理，對本計畫有更全面性的檢視與討論建議。以下各節將就各策略目標逐一分析探討。

第一節 落實棒球紮根工作

一、相關人員對整體計畫推動的精神、目標及作業規範的認知度不足。

本研究發現，基層棒球隊受訪之領隊或教練均肯定本計畫的推動，因為政府主動推展各級棒球運動，確實發揮了效果，整體球員的實力也獲得提升。學者專家深度訪談中，大多數受訪學者專家也認為，從過去 4 年來本計畫的推動情形，「落實棒球紮根工作」已達到一定的執行成效。但是，各級基層棒球隊教練或相關人員，對「落實棒球紮根工作」此項計畫目標之精神與用意、評估標準及預期發展成效，並未完全清楚。在訪談過程中，有多位基層棒球隊受訪者表示，由於振興棒球運動計畫從訂定到推動，時間上較為急迫，相關的宣導工作執行不易，使得相當多基層棒球推展人員，並不完全清楚本計畫在三級棒球隊的發展取向，是以推展棒球運動競技取向發展為目標；也有受訪者對於振興棒球運動總計畫中，每年選定基層訓練站的評估標準有那些、經費補助的評估基準為何、甚或本計畫推動的期程及預期達成的目標效果等相關訊息，表示並沒有具體的管道取得，也缺乏有效查詢的方式。由於本研究之受訪者，均是棒球紮根工作推動的第一線人員，這種第一線人員在認知上仍持有不確定或不清楚的情形，將影響整體

計畫推動的效果。綜合言之，整體「落實棒球紮根工作」已達相當之成效，但在相關人員對整體計畫推動的精神、目標及具體作業規範之認知方面，仍待提升及強化。

二、年度經費核撥時效差，核銷項目不具彈性，運用上方便性不足。

「振興棒球運動總計畫」所訂補助棒球基層訓練站補助經費，均於每年年初核定補助額度，並於當年年中撥付至各縣市政府，再由縣市政府核撥給各校基訓站使用。研究結果發現，每一年度核定基層訓練站的經費時間太晚，年度經費撥付至各基層棒球隊的時間效率不彰，尤以 102 年最為嚴重，至 102 年 7、8 月當年度款項仍未核定補助額度，嚴重影響學校基層棒球隊年度訓練計畫的安排與規畫。其次，每年度約在年中撥付年度補助經費，時效上與學校學年度時程不一致，部分學校在年初時無法或不願意預先支用其他資源來推展棒球隊的運作，出現年初時，基訓站之教練人員的聘請、球員的訓練規畫、外出參賽場次安排等，均因補助經費核撥時間不確定，無法順利展開的現象。

振興棒球運動總計畫經費核銷的項目，有侷限在某些會計科目，採購核銷項目缺乏彈性，對學校採購方面產生困擾，例如，基層訓練站需於前一個年度編列下一年度預計採購之器材項目，但是，到下一年度時，可能因為有其他管道取得該項器材，或有當年度出現有更急需採購的其他器材項目時，無法即時彈性調整採購之項目。振興棒球運動總計畫中，有些經費支出項目例如飲食營養費，並不適合全年度一次性採購，應以按月採購為宜，但是，因為目前每年經費核撥的時間晚，以及考慮核銷期限問題，需一次性採購全年所需的數量，影響所採購之產品的實用品質。對於核銷年度經費的時間有欠允當，經費核撥下來的時間，通常是 7、8 月，但須於當年度的 11 月核銷完畢，在 2-3 個月內要核銷 1 年度的經費，經費運用及核銷時間期限不甚妥當。

因為振興棒球運動總計畫中，對於教練薪資沒有固定保障，教練薪資或鐘點費偏低，學校棒球隊若無棒球專業的體育老師或正式教師，教練薪資即成為棒球隊的重要支出項目，以目前教練鐘點費不高的情

形下，學校無法聘請到教學品質較高的棒球教練。此外，在核定各學校經費補助的標準中，並未將該校棒球隊目前是否已擁有其他支持棒球隊運動的社會資源列入評估基準，有些學校原來已有其他民間企業穩定的贊助經費，在振興棒球運動總計畫中，又能取得相對較高的補助經費，亦即各級學校補助標準未考慮實質合理性，整體資源分配相對不合理的現象。

表 3-1-1 為問卷調查結果中，基層棒球隊受訪者對「經費申請及運用」之評估意見，認為應強化或改進的建議，包括「每年經費撥付時間可提早到年初核撥補助款項」達 94.7%、「改善目前經費撥付時間與核銷期限的時間過短，造成核銷時間倉促的現象」亦高達 94.7%；「各單位補助經費額度，應考量各單位既有的社會資源及推動成效，避免齊頭式平等補助方式」達 87.2%、「經申請後，每年年底即公布下一年度各單位核定可使用之經費額度」達 86.2%、「增加各單位器材採購項目的彈性」達 81.9%等，需求比例均達到八成以上。請參考表 3-1-1 調查結果所示。

表 3-1-1 「經費申請及運用」未來強化或改進項目—基層棒球隊 (n=94)

項目	比例(%)
每年經費撥付時間可提早到年初核撥補助款項	94.7
改善目前經費撥付時間與核銷期限的時間過短，造成核銷時間倉促的現象	94.7
各單位補助經費額度，應考量各單位既有的社會資源及推動成效，避免齊頭式平等補助方式	87.2
經申請後，每年年底即公布下一年度各單位核定可使用之經費額度	86.2
增加各單位器材採購項目的彈性	81.9
學校經費不足	1.1
不知道／拒答	1.1

註：本題項目為複選情形。

此外，表 3-1-2 則將問卷調查中，基層棒球隊受訪者認為，經費運用不足的項目依百分比高低表示，以「教練薪資」(74.5%)最高；其次為「球場等資本門維護費用」(72.3%)、「參賽費用」(72.3%)等。

表 3-1-2 經費運用不足的項目—基層棒球隊(n=94)

項目	比例(%)
教練薪資	74.5
球場等資本門維護費用	72.3
參賽費用	72.3
球員住宿、飲食、營養費	63.8
運動防護費用	63.8
發球機等經常門費用	62.8
移地訓練費用	62.8

註：1.本題項目為複選情形。

2.本表僅列出比例最高的 7 項。

三、部分縣市政府及學校對振興棒球運動總計畫支持度，仍有提升空間。

本研究結果顯示，縣市政府對落實棒球紮根工作推動的支持度達八成二，而學校對本計畫的支持度更高達九成九，唯縣市政府及學校在振興棒球運動總計畫推動中，扮演相當重要的關鍵角色，同時，各縣市政府及學校在整體政策推行過程中，展現出的配合度與積極性有差異，未來如能強化部分縣市政府或學校的支持度，將能提升整體政策的成效。

影響學校支持度的關鍵問題在於校長的支持度及整體計畫推動的明確性。部分學校認為本計畫並不是政府常態性補助款項，且補助經費逐年遞減，此一每年經費補助金額的不確定現象，使學校對此項計畫推動的支持度受到相當大的影響。

縣市政府對本計畫的支持度，則是反映在訓練場地的協調提供、開設棒球專任教練名額、提升整體縣市民眾對棒球運動重視度等問題

的處理成效。本研究發現，基層棒球隊最需要縣市政府提供的協助，主要是在訓練場地的取得及使用方面，例如協助縣市內沒有適當訓練場地的棒球隊，尋找租借適合的訓練場地，或是目前使用之訓練場地不符合棒球運動使用標準者，亦亟需縣市政府協助整建球場以符合使用需求。

其次是解決棒球專任教練名額不足的問題，此一問題尤其以臺中市最為明顯，有多位臺中市基層棒球隊受訪者反映，臺中市目前並沒有棒球專任教練名額，且各級學校專任教練名額僅限 1 位，無法滿足該校體育班同時有 3 個單項運動選手之教練需求，因此，棒球專任教練的需求亟待協助。

另外，地方政府對於本計畫的積極支持態度，能有效提升縣市民眾參與棒球運動榮譽感。研究結果顯示，部分縣市政府對棒球運動推展不遺餘力，例如對於比賽成績表現優異的棒球隊員，縣市首長公開召見鼓勵、地方媒體主動報導球隊或球員訓練或成長歷史等形式上的肯定，或提供實質的獎金鼓勵，均能對全縣市棒球運動風氣蓬勃發展具有帶頭示範的效果。反之，部分縣市政府未能有效推動提升整體縣市民眾對棒球運動重視度，也影響整體落實棒球紮根工作的推展成效。

四、各級棒球隊之全國性及區域性賽事數量不夠合理，賽事舉辦時間安排不夠恰當。

整體而言，多數受訪者認為全國聯賽對各級棒球選手而言，具有最高榮譽的指標性賽事，因此，對於即將試辦取消國小棒球全國聯賽，改以區域聯賽取代的做法，大多數基層棒球隊受訪者表示不認同，同時，也認為取消全國聯賽，違反本計畫中「建立有榮譽感的最高級杯賽」之工作項目的目標。

其次，目前三級棒隊整體賽事過多，需加以整合。雖然學生參加棒球隊，均希望能以賽代訓，也能從比賽中累積相當多經驗。唯國小、國中棒球隊的區域性與全國性賽事相當多，球員參加比賽時間過長，打進決賽的球隊，參與一次賽事的時間，可能需長達 1 週或以上，對學生課業產生不小的影響。整體而言，各級學校球隊參與區域性比賽

需花費的時間和經費，相對較參與全國性賽事之花費為低，因此，在整合賽事過程，應以保留區域性賽事，減少全國性賽事。

由於目前各縣市區域內，各級棒球隊數量並不均等，甚至有些縣市棒球隊數過少，若要以整合區域性賽事，取代全國性賽事，需優先解決各區域棒球隊數不平衡的問題。此外，各種賽事舉辦時間應盡可能安排於假日，目前三級棒球賽事，除了整體賽事偏多，未能有效整合之外，多數賽事的舉行期間，未集中在假日或寒暑假期間舉辦，亦需盡快改善。

表 3-1-3 為問卷調查結果中，基層棒球隊受訪者對「賽程安排」方面，認為應強化或改進的建議，以「全國聯賽應予以保持」(94.7%)的比例最高；其次是「區域性賽事安排於假日進行」(84.0%)；認為「全國聯賽時間應安排於第 2 學期、暑假或假日進行」(56.4%)的比例也有五成以上。請參考表 3-1-3 所示。

表 3-1-3 「賽程安排」未來強化或改進項目—基層棒球隊(n=94)

項目	比例(%)
全國聯賽應予保持	94.7
區域性賽事安排於假日進行	84.0
全國聯賽時間應安排於第 2 學期、暑假或假日進行	56.4
區域賽事太少，應予以增加	44.7
整體賽事數量過多，應予以減少	28.7
區域賽事太多，應予以減少	17.0
全國聯賽應予刪除	3.2
其他	3.2
沒有需要強化或改進的建議	1.1

註：本題項目為複選情形。

五、有潛力之基層棒球隊球員來源不足，形成各級學校惡性挖角現象。

球員來源不足是目前整體各級棒球隊的普遍問題，棒球隊教練需要花很多時間，透過多重管道發掘有興趣打棒球的學生，在臺東地區，國小棒球隊教練甚至需到偏遠地區尋找適合的、有潛力的學生。到了國中或高中階段，由於原學區升學的球員數量減少，各區域或各學校之間，出現互相競爭球員的現象，尤其是各縣市高中棒球隊，競相以優渥就學條件吸引優秀球員就讀的情形最明顯，此種相互挖角的競爭態勢，使家長在選擇子女升學就讀學校時，越來越重視各學校所提供福利條件。研究結果中，東部地區高中棒球隊教練即反映，各縣市或各學校間相互挖角的情形嚴重，西部高中學校大量挖角東部國中畢業生，使東部高中以上學校球隊的學生人數嚴重不足，使東部高中已產生招收不到學生的情形；而私立高中因競爭條件相對最為弱勢，亦出現招收不到好球員，訓練上達不到一定水準，比賽成績每況愈下的狀況。

再者，高中及以上學校之基層棒球隊受訪者建議，在安排相關法治教育課程方面，希望有關主管單位能提供建議的法治教育講師名單，及其專業領域介紹，以利各校安排相關課程的參考。

問卷調查結果中，基層棒球隊受訪者對「球員學業輔導與法治教育」方面，認為應強化或改進的建議，以「協助球員對未來升學目標的訂定或職涯規畫」(85.1%)、「強化球員在地發展的條件及誘因，減少優秀球員被外縣市挖角的現象」(80.9%)的比例最高；其次是「強化球員在校期間，培養棒球之外第二專長的技能」(76.6%)；認為「家長及球員選擇球隊太重視球隊提供福利條件及知名度」(47.9%)的比例也有四成八。請參考表 3-1-4「球員學業輔導與法治教育」未來強化或改進項目所示。

表 3-1-4 「球員學業輔導與法治教育」未來強化或改進項目—基層棒球隊(n=94)

項目	比例(%)
協助球員對未來升學目標的訂定或職涯規畫	85.1
強化球員在地發展的條件及誘因，減少優秀球員被外縣市挖角的現象	80.9
強化球員在校期間，培養棒球之外第二專長的技能	76.6
家長及球員選擇球隊太重視球隊提供福利條件及知名度	47.9
球員練球時間過長，影響課業成績	16.0
縣市棒球學校升學管道太少	1.1
沒有需要強化或改進的建議	2.1

註：本題項目為複選情形。

六、各級棒球隊選手訓練標準不明確，教練素質有差異。

本研究發現，大多數基層棒球隊受訪者認為，國小、國中、高中三級基層棒球隊選手訓練標準不夠明確，同時因為每位教練素質差距，或為了追求比賽成績，部分教練對國小及國中選手訓練過多，訓練程度過強。

其次，部分縣市棒球專任教練的名額不足問題，使各校教練素質水準不一致。例如臺東縣或臺中市受訪者認為，該縣市沒有設置棒球專任教練名額，或棒球專任教練名額不足，基層棒球隊教練由非體育老師兼任，教練素質及教學水準不一，訓練品質易產生差異，尤其在已走向競技層面之高中棒球隊，教練的專業分類更細，教練人數及訓練水準需求更高，此項問題的嚴重性更為凸顯。

研究結果顯示，基層棒球隊受訪者認為，「提升基層學校教練素質」應改善的問題點，依比例高低排列包括：增加各縣市棒球專任教練名額(95.7%)、增加棒球專任教練的教學訓練(94.7%)、採區域性棒球專任教練制，統一安排指派專任教練跨校服務(52.1%)。請參考表 3-1-5「落實棒球紮根工作」未來強化或改進項目所示。

表 3-1-5 「落實棒球紮根工作」未來強化或改進項目(n=94)

項目	比例(%)
強化整體社會對參與棒球運動的接受度及支持度	97.9
強化學生參與棒球運動的榮譽感	96.8
增加民間贊助或認養基層棒球隊的誘因	96.8
增加各縣市棒球專任教練的名額	95.7
成立「企業贊助體育平台」	95.7
增加棒球專任教練的教學訓練	94.7
增加基層棒球隊及賽事的媒體曝光度	87.2
導正各單位「按成績評定補助金額」的認知	79.8
採區域性棒球專任教練制，統一安排指派專任教練跨校服務	52.1
增加棒球裁判的訓練	1.1

註：本題項目為複選情形。

七、整體棒球訓練場地缺乏定期維護管理與修繕規畫，室內訓練場地不足。

研究結果顯示，多數基層棒球隊受訪者反映，目前球隊使用的棒球訓練場地，缺乏定期維護或修繕的規畫，例如部分球場的紅土流失、草皮、水泥地損壞，影響選手練習時的安全性，而灑水系統無法正常使用、圍網設施的建置或維護不完善，也影響訓練品質及球場周邊安全問題。其次，目前各縣市棒球練習場地，普遍存在室內訓練場地不足的問題，由於大多數棒球隊使用簡易棒球訓練場地，在場地設置和管理仍待改進，例如因建築法規限制，學校簡易棒球場無法搭建屋頂，若遇雨天即發生無法練習的狀況，而北部地區雨季長，對於室內練習場地的需求更強烈。

部分縣市基層棒球隊使用的棒球訓練場地，係租借縣市政府所屬之運動場地，該場地原來並非棒球運動訓練專屬場地，或因原場地未有效整理，有些場地不平整或設施不齊全的問題，需靠其他主管單位提供場地建設協助，有些亦出現需與慢速壘球的球隊爭場地的現象。

本研究亦發現，由於尚未廣設簡易棒球場，部分縣市簡易棒球場數量不足或場地所在區域分布不平均，無法提供球員或選手進行正規訓練活動，臺北市國小棒球受訪者即反映，目前棒球隊租借之訓練場地，離學校校區較遠，學生下課後，需花費較長的交通時間，相對減少實際練習的時間。多數縣市政府所屬棒球運動場地，尚未由學校棒球隊認養管理，亦出現球場管理及維護責任不明確的問題。

問卷調查結果中，基層棒球隊受訪者對「訓練場地及器材設施」方面，認為應強化或改進的建議，以「增加室內訓練場地」最高(87.2%)；其次是「訓練場地硬體設備應有定期維護及修繕規畫」(78.7%)；接續為「提供或協助租借縣市內適合棒球運動之訓練場地」(63.8%)，「改善租借之訓練場地成為棒球運動專屬練習場地」為 63.8%，及「訓練場地增加夜間照明設施」為 60.6%。請參考表 3-1-6「訓練場地驗器材設施」未來強化或改進項目所示。

表 3-1-6 「訓練場地及器材設施」未來強化或改進項目—基層棒球隊 (n=94)

項目	比例(%)
增加室內訓練場地	87.2
訓練場地硬體設備應有定期維護及修繕規畫	78.7
提供或協助租借縣市內適合棒球運動之訓練場地	63.8
改善租借之訓練場地成為棒球運動專屬練習場地	63.8
訓練場地增加夜間照明設施	60.6
增加簡易棒球場	6.4
學校與練習的棒球場距離太遠	2.1
沒有需要強化或改進的建議	1.1

註：本題項目為複選情形。

八、參與棒球運動之高度榮譽感及穩定感不足，選手、家長及社會大眾對棒球運動的支持感仍有提升空間。

研究結果發現，目前選手家長對於學生參與基層棒球運動訓練的支持度不高，民間企業贊助基層棒球隊的情形不普遍，也缺乏穩定性，而基層棒球隊的選手對參與棒球運動的榮譽感亦不夠強，尤其是國小及國中學生，參與基層棒球隊的榮譽感及參與感尚未具體建立，無法吸引有潛力的學生參與棒球隊，形成目前參與基層棒球隊的學生，仍以來自低收入或經濟狀況較差的家庭居最多數之現象。

問卷調查中，受訪者對「規劃建立有榮譽感的最高級杯賽」應改善之建議事項，比例均達八成七以上，包括：強化整體社會對參與棒球運動的接受度及支持度(97.9%)、強化學生參與棒球運動的榮譽感(96.8%)、增加基層棒球隊及賽事的媒體曝光度(87.2%)。請參考表 3-1-5「落實棒球紮根工作」未來強化或改進項目所示。

第二節 組訓社會甲組棒球隊

一、社會甲組棒球隊知名度不足，影響企業支持的意願，吸引企業贊助的誘因不高、企業員工或城市民眾認同度亦不夠強。

研究結果顯示，目前社會甲組棒球隊整體知名度不足，例如社會甲組棒球隊各種賽事的過程及結果，顯少在電子或平面媒體曝光，同時，社會甲組棒球隊與媒體之間的溝通管道不夠暢通，未與體育記者建立定期溝通模式，缺乏大眾傳播媒體報導宣傳，整體社會甲組棒球隊知名度遲遲未能提升。換言之，社會甲組棒球隊整體行銷不夠，這種現象也影響企業支持或組成社會甲組棒球隊的意願。

除了社會甲組棒球隊的整體知名度不高，影響企業贊助社會甲組棒球隊的意願之外，目前政府提供企業成立或贊助社會甲組棒球隊的其他誘因，例如賦稅優惠、縣市政府提供的球隊訓練場地或其他相關行政支援協助也不夠具有吸引力，因而目前臺北市及新北市等社會甲組棒球隊，仍維持城市隊經營型態，未能成功轉型為企業隊，然而，

參考美國、日本業餘棒球隊的組成型態，及國內社會甲組棒球隊的整體發展，城市社會甲組棒球隊應朝向由企業接手經營的方向。

此外，本研究也發現，無論是企業隊或城市隊，社會甲組棒球隊所屬之企業員工或縣市民眾，對於企業隊或城市棒球的認同感及支持度並不高。

二、缺乏室內或夜間訓練場地，現有訓練場地亦缺乏定期維護管理及修繕規畫。

本研究發現，社會甲組棒球隊在訓練場地及器材設施方面，出現室內或夜間訓練場地不足的問題，由於北部地區下雨機率高，一旦下雨即會出現有幾天無法練習的空窗時間，因此多位社會甲組棒球隊受訪者表示，非常需要有關單位協助建置或找尋適合之室內練習場地。同時，因為目前棒球訓練場地多與其他慢壘球隊共同使用，訓練時間受到限制，若能增加球場夜間照明設施，可增加球員比賽練習的時間。

目前部分社會甲組棒球隊所租借的訓練場地硬體設備，未達適合棒球運動使用的標準，例如新北市棒球隊目前使用的簡易棒球場，並不完全清楚場地的使用辦法，使用過程中發生不同問題時，需要向不同的部門詢問，無法有統一反映協調處理的單位，對新北市棒球隊而言，造成不小的困擾。

此外，部分社會甲組棒球隊受訪者表示，目前球隊使用的臺北市訓練場地，過去為慢速壘球隊的使用場地，使用上限制多，且球場過於陽春，沒水沒電，曾經提出加蓋簡易室內打擊練習場地，或整理全壘打線、看台、圍網等需求，均因城市建築設施之規定無法如願。而社會甲組棒球隊尚未有專屬認養的球場，也是影響場地維護品質的原因之一。

問卷調查結果中，社會甲組棒球隊受訪者對「訓練場地及器材設施」方面，認為應強化或改進的建議，以「增加室內訓練場地」(100.0%)最高；其次依序為「改善租借棒球訓練場地成為棒球運動專屬練習場地」(80.0%)、「訓練場地硬體設備應有定期維護及修繕規畫」(60.0%)。請參考表 3-2-1「訓練場地驗器材設施」未來強化或改進項目。

表 3-2-1 「訓練場地及器材設施」未來強化或改進項目—社會甲組棒球隊(n=5)

項目	比例(%)
增加室內訓練場地	100.0
改善租借棒球訓練場地成為棒球運動專屬練習場地	80.0
訓練場地硬體設備應有定期維護及修繕規畫	60.0
提供或協助租借縣市內適合棒球運動之訓練場地	40.0
訓練場地增加夜間照明設施	40.0
增加簡易棒球場	20.0

註：本題項目為複選情形。

三、經費核銷執行上缺乏彈性、採購人員對相關棒球招標作業規範熟悉度不足、整體經費來源穩定性不夠。

研究結果顯示，社會甲組棒球隊有關經費全額撥付的標準不太合理，社會甲組棒球隊受訪者認為，振興棒球運動總計畫在經費核銷執行上缺乏彈性，各球隊在核銷經費時，所編列總預算必須達到百分之百執行才能全額撥付，由於在球隊管理及執行經費運用過程中，常會出現經費核銷會計科目上的落差，有些支出單據無法取得或核銷，產生與所編列預算未達百分之百執行情形，使球隊在每年經費申請及運用上產生困擾。

而各球隊也出現招標作業管理人員對球隊需求器材認知不足的現象，部分球隊管理器材採購之行政人員，對於球隊訓練器材的具體採購需求或器材規格不夠熟悉，出現購買到的球具，不符合球員使用的需求。

此外，社會甲組棒球隊受訪者表示，振興棒球運動總計畫的補助經費，對城市隊之經營與維繫管理相當重要，每年在預算審查中，均會被議會質詢有關球隊經費來源的穩定性問題，未來如果沒有穩定的補助經費來源，對於城市棒球隊的經營定會產生相當大的影響，球隊

亦可能難以繼續維持。

問卷調查結果中，社會甲組棒球隊受訪者對「經費申請及運用」方面，認為應強化或改進的建議，包括「每年經費撥付時間可提早到年初核撥補助款項」(100.0%)、「經費執行率達成 80%，即應撥付全額補助經費」(100.0%)、「增加各單位器材採購項目的彈性」(100.0%)等需求比例最高。請參考表 3-2-2「經費申請及運用」未來強化或改進項目。

表 3-2-2 「經費申請及運用」未來強化或改進項目—社會甲組棒球隊
(n=5)

項目	比例(%)
每年經費撥付時間可提早到年初核撥補助款項	100.0
經費執行率達成 80%，即應撥付全額補助經費	100.0
增加各單位器材採購項目的彈性	100.0
經申請後，每年年底即公布下一年度各單位核定可使用之經費額度	80.0
提高補助經費	20.0

註：本題項目為複選情形。

四、社會甲組棒球隊賽制及賽程安排不合理，部分比賽場地設施齊全性與安全性不足。

本研究發現，社會甲組球隊在賽程的安排方面不夠合理，以目前的球賽制度而言，對各球隊球員們的體能是一大挑戰，因為循環賽制較長，且大多安排兩個循環連續打，對於進入決賽的隊，比賽時間增加，體力負擔更大。社會甲組棒球隊受訪者認為，整體社甲賽程安排，讓球員感覺僅是為消化比賽場次而辦比賽，未充分考慮賽程合理性。部分受訪者也認為，對於同一支球隊連續賽程的場地安排不佳，經常出現同一隊伍連續三天賽程，但比賽場地卻安排在三個不同縣市進行，

使球員每天疲於奔命，更換場地比賽的情形，此種遠距比賽應該儘量避免再發生。對於系列賽之場地安排，舉例而言，應以兩支球隊打三連戰，在同一場地打完之後，下一周再到另一縣市比賽，此項做法對於球隊安排球員食宿與訓練之問題更方便。也有受訪者表示，臺東球隊從東部到西部比賽，交通時間加上比賽時間，較西部球隊花費更長的時間，同時也發生沒有球場供球員練習，租借練習球場方面的困難問題。

部分社甲球隊比賽場地設施不齊全，例如青埔球場沒有廁所，球隊需於正式球場旁邊之練習球場進行比賽。同時，比賽主辦單位在社會甲組球隊比賽現場，對參賽球隊及球員的基本照顧不足且缺乏因應即時需求調整之態度，引起多位社會甲組棒球隊受訪者之抗議。舉例而言，中華棒協在比賽時僅提供每個隊兩箱飲用水，夏天天氣熱時，球員飲水的需求量增加，向主辦單位多要一箱水，卻遭拒絕。

此外，社會大眾觀賞社會甲組棒球賽事的意願不高，各項賽事之媒體曝光度不足。目前社會甲組棒球賽事，均安排在白天進行，與一般社會大眾在下班時間才能前往比賽場地觀看賽事的行為模式不符，當然無法引起民眾關注社會甲組棒球隊的賽事，觀眾少，主辦單位又未能與媒體記者建立密切良好的溝通管道，媒體報導的意願及可能性也無法提升。

問卷調查結果中，社會甲組棒球隊受訪者對「賽程安排」方面，認為應強化或改進的建議，以「強化部分比賽場地設施齊全性」(100.0%)、「賽程時間儘量與職棒賽程錯開」(100.0%)、「合理安排連續賽程之場地，避免同一支隊伍每天在不同縣市比賽，造成球員舟車勞頓的現象」(100.0%)、「協助各球隊提早規畫全年度比賽地點，及預借外縣市比賽之練習場地」(100.0%)、「增加晚上比賽場次，以增加民眾觀賽的可能性」(100.0%)、「增加社會甲組棒球比賽裁判的再職訓練，及證照培育，提升裁判素質」(100.0%)等項目的比例最高。

表 3-2-3 為「賽程安排」未來強化或改進項目。

表 3-2-3 「賽程安排」未來強化或改進項目—社會甲組棒球隊(n=5)

項目	比例(%)
強化部分比賽場地設施齊全性	100.0
賽程時間儘量與職棒賽程錯開	100.0
合理安排連續賽程之場地，避免同一支隊伍每天在不同縣市比賽，造成球員舟車勞頓的現象	100.0
協助各球隊提早規畫全年度比賽地點，及預借外縣市比賽之練習場地	100.0
增加晚上比賽場次，以增加民眾觀賽的可能性	100.0
增加社會甲組棒球比賽裁判的再職訓練，及證照培育，提升裁判素質	100.0
整體賽事數量過多，應予以減少	20.0

註：本題項目為複選情形。

五、社會甲組棒球隊球員職涯發展制度不夠完善。

社會甲組棒球隊提供球員職涯發展制度不夠完善，尤其是臺北市及新北市等城市球隊，因為城市隊無法提供球員未來退隊後穩定的就業機會。而企業隊在球員退隊之後，轉職為企業正式員工的過程，亦需要建立更完善的制度，包括了解球員性向與專長、企業專業領域的養成訓練計畫及提供轉職為企業員工之暢通管道。

問卷調查結果中，社會甲組棒球隊受訪者對「球員職涯發展及法治教育」方面，認為應強化或改進的建議，以「強化球員培養棒球之外第二專長的技能」(100.0%)、「強化並協助球員對未來職涯發展規畫」(100.0%)的比例最高；其次是「提供法治課程及第二專長師資名單」(80.0%)。如表 3-2-4「球員職涯發展及法治教育」未來強化或改進項目所示。

表 3-2-4 「球員職涯發展及法治教育」未來強化或改進項目—社會甲組棒球隊(n=5)

項目	比例(%)
強化球員培養棒球之外第二專長的技能	100.0
強化並協助球員對未來職涯發展規畫	100.0
提供法治課程及第二專長師資名單	80.0

註：本題項目為複選情形。

若要提升企業或縣市政府對振興棒球運動的支持度，應更強化棒球隊對企業或縣市政府帶來的企業形象或城市行銷的價值。對城市隊而言，應思考是否轉型為企業隊的問題，若選擇轉型為企業隊，縣市政府首長應積極尋找有意願的企業接手球隊。若選擇維持城市隊型態，則應強化城市棒球隊對縣市發揮更高的價值，例如結合城市特色，協助城市形象行銷等效益的展現。對企業隊而言，社會甲組棒球隊應從提升球員實力及戰績，增加球隊及企業知名度，並強化對企業的價值，例如凝聚企業員工的認同感、協助企業建立運動公益形象等。

第三節 穩住職棒發展

一、受到過去不法介入職棒事件影響，整體職棒在社會大眾心中之正面形象還有再定位及提升的空間。

雖然近幾年來，政府各單位及整體職棒界在建立不法介入職棒預防機制的執行成效顯著，但因每年均有年輕球員進入職棒，各職棒球隊應持續辦理球員相關法治教育課程，並提供球員遇到不法事件時之聯絡管道，以持續目前已建立之預防不法介入職棒之成效，保護球員並防範不法事件的發生。

受到過去職棒球員打假球事件的影響，社會大眾或球迷對國內職棒產生負面印象，為提升優秀選手加入職業棒球隊的意願，職棒球隊需積極思考如何經營職棒球隊形象，例如透過球員參與企業公益活動

等方式，行銷及建立各球隊特色，建立整體職棒正面形象。

問卷調查結果中，職業棒球隊受訪者對「建立不法介入職棒預防機制」此一工作項目未來強化或改進的建議，以「強化宣導職棒球員涉賭加重刑罰，及定期安排法治教育課程」(75.0%)、「持續保持球團與法務部、警政署、地檢署相關資訊暢通性」(75.0%)、「提供職棒球員相關心理諮商及第一時間緊急通報窗口或申訴管道」(75.0%)最高。如表 3-3-1「建立不法介入職棒預防機制」未來強化或改進項目所示。

表 3-3-1 「建立不法介入職棒預防機制」未來強化或改進項目—職業棒球隊(n=4)

項目	比例(%)
強化宣導職棒球員涉賭加重刑罰，及定期安排法治教育課程	75.0
持續保持球團與法務部、警政署、地檢署相關資訊暢通性	75.0
提供職棒球員相關心理諮商及第一時間緊急通報窗口或申訴管道	75.0
具體落實職棒球員保證人，及提撥一定比例強制信託等制度	50.0

註：本題項目為複選情形。

二、職棒二軍選手來源尚未穩定化、球員薪資所得制度不盡合理、教練配置數量不足、訓練場地及設施亦有待提升。

整體而言，目前職棒球隊二軍之球員人數規定為 50 名，此一球員人數規模對於球隊調度而言似嫌不足，應適度增加到 60 名，以目前球隊二軍一年要參與 60 場比賽的頻率來看，球員人數增加到 60 名較恰當，可增加球員調度的彈性及整體球隊戰力的提升。而二軍教練編制也有不足的現象，目前二軍部分大多沒有專屬的教練，同時，因為職業球團對教練的編制並沒有一定規範，尤其是二軍的教練經常沒有固定配置，一般只有投手及體能教練，或與一軍共同配置一位總教練，相對於一軍擁有各項專職教練之配置，二軍教練的配置相當不足，也影響二軍實際戰力的提升。此外，部分職業棒球隊受訪者表示，球隊二軍缺乏真正球技訓練的場地及設施，例如室內練習場地或各項訓練

設施等，均需立即予以強化改善。

在職棒球員之職業運動相關制度方面，目前國內職棒球員所得課稅制度，無法吸引優秀選手加入國內職棒團隊。各球團球員雖有最低薪資標準之保障，但是各隊球員之間的薪資差距並沒有一定標準，部分球隊提供球員的訓練環境也不夠完善，影響年輕選手進入職棒的意願，此外，目前職棒球員薪資所得課稅的方式及比例不盡合理，也是需再檢討改善的問題。由於職業運動相關制度與球員有直接關係，球員工會亦扮演重要之協調溝通角色，未來推動本計畫過程中，應有定期會議溝通及了解各權責單位推動的進度和成效，球員工會在參與過程中，也能時提出相關的意見，以避免球員重要權益事項之研擬，未能即時清楚與相關單位溝通，即已產生決議及付諸執行之情形發生。

問卷調查結果中，職業棒球隊受訪者對「二軍建置」此一工作項目未來強化或改進的建議，以「增加二軍比賽場次，提升實力」(100.0%)比例最高；其次依序是「強化二軍訓練場地及訓練設施的建置」(75.0%)、「增加各球團二軍球員人數」(75.0%)、「增加二軍教練人數及配置」(75.0%)。請參考表 3-3-2「二軍建置」。

表 3-3-2 「二軍建置」未來強化或改進項目—職業棒球隊(n=4)

項目	比例(%)
增加二軍比賽場次，提升實力	100.0
強化二軍訓練場地及訓練設施的建置	75.0
增加各球團二軍球員人數	50.0
增加二軍教練人數及配置	50.0
提高二軍球員基本薪資	25.0

註：本題項目為複選情形。

三、目前相關租稅優惠制度，對吸引企業贊助職業棒球隊之意願不夠具有吸引力。

由於目前相關租稅優惠制度，對吸引企業贊助職業棒球隊之意願

不夠具有吸引力，影響職業棒球隊之發展。未來應持續與財政單位溝通及協調研議除現行制度之外，可行且更具實質吸引力之租稅優惠方式，例如直接的營業稅優惠，是吸引企業贊助職棒球隊相當重要的因素，如果贊助職棒球隊的企業，可以獲得實際賦稅的減免，球團的經營意願會更高。本研究發現，事實上企業一直希望投入在運動方面的經費可以抵稅，政府目前表現出不同意此類贊助項目抵稅的態度，僅同意以項目報列，相較於目前文化贊助可以抵稅的做法，體育方面贊助不能抵稅似乎不盡合理，未來政府應努力嚐試打開這扇門。對球團母企業而言，經營球團的負擔大，常是入不敷出，若能幫助球隊獲得較大的補助，除了門票營業稅，還有例如人才培訓及期待相關賦稅優惠等方面給予更多誘因，將可有效提升企業投入贊助職棒球隊的意願。

其次，職棒比賽的精采度，能吸引更多球迷進場看球賽，也能提高優秀球員進入職棒球隊的意願，進而使母企業會願意投入更多人力或資源栽培一軍及二軍球員，整個職棒環境會朝向正面循環發展。要使職棒比賽精采好看，可以從一軍及二軍球員人數增加，提高整體作戰、調配上的靈活程度，以及訓練系統及環境品質提升等方面著手。

至於提升其他企業贊助職業球團的意願，主管單位應先透過人脈關係，主動探詢國內大企業投入職業棒球隊贊助的意願。其次，可以提升目前球隊受喜愛程度，展現球隊的價值，藉由球隊或球迷粉絲團所衍生的價值，吸引其他企業挹注經費贊助球隊。

第四節 建立國家隊組訓機制

一、組訓的主辦單位及協辦單位分工不夠詳細明確。

從今年經典賽的經驗來看，第 1 級賽事之國家代表組訓，仍有組訓的主辦單位及協辦單位分工不夠詳細明確之現象，因為今年經典賽的組訓過程，對國家代表隊的總教練而言，組訓到參賽過程中，雖有

教育部體育署主動協調，不同階段分由職棒聯盟或中華棒協擔任主辦，過程中仍出現部分爭議點。鑒於 2013 年經典賽的辦理經驗及成效，教育部體育署應提早規劃 2017 年經典賽，宜採事權合一，以建立選訓賽一致機制。

雖然振興棒球運動總計畫中，已經將一級和二級賽事劃分清楚，但是未來有關組訓分工可能碰到的問題，還需要思考如何調整，例如，今年經典賽從組訓到比賽階段，總教練需分別面對職棒聯盟、中華棒協不同的窗口聯絡和溝通協調各項問題，使國家隊組訓機制複雜化。關於這個問題，未來有關各級賽事分級的工作項目，在賽事明確分級之後，不同級別賽事主導單位應明確劃分，各級賽事的組訓單位權責劃分應更詳細，不同階段有不同的主導單位並不適合，應該都以一個單位為主體，另一個單位配合會比較明確。

二、各級國家代表隊之組訓標準未有明確規範。

各級賽事國家代表隊在各項軟硬體設施待遇應至少維持一定水準，不宜差距過大，無論一級或二級賽事的國家代表隊，在組訓、硬體設備或選手吃住安排的水準，都不應該差距太大，至少應達到讓代表隊選手感受到被尊重之目標。以今（102）年經典賽及另一項 2 級賽事國家代表隊組訓的情形相比，感覺上 2 級賽事的組訓過程，教練團面臨要相當多之困難，除了教練團要煩惱場地和球員吃住問題，選手們也無法安心練習。此項組訓安排待遇的差異，亦與負責組訓之主辦單位的心態有關。例如職棒聯盟受訪者提出，接受國家的徵召參與國家隊是一種榮耀，但是也應對參與國家代表隊之球員提供基本的保障及尊重，過去以發公文方式，球員就一定要接受徵召參加國家隊的做法，使球團及球員感受到不受尊重。

未來應建立更完善之國家代表隊球員保險制度，各級賽事國家代表隊的選手保障也應更明確，尤其是保險的保障最重要，例如一級賽事的代表隊，在職業選手運動傷害的保險制度希望更明確規範，讓球員了解在為國家代努力打拚的過程中，國家提供了什麼保障。

三、各級國家代表隊之討論會議時間稍嫌太晚，組訓工作時間仍不足夠。

本研究發現，各級國家代表隊組訓及討論會議之時間仍嫌較晚，未來每年應有 1-2 次會議，討論各級國家代表隊相關問題，國家代表隊包含少棒、青少棒、青棒、成棒等各級國家隊，每年定期的討論及檢討各項工作執行成效，才能即時調整政策方向及行政支援。至於國家代表隊組訓作業，亦應提早開始進行，國家代表隊的組訓作業，以今年經典賽之經驗，應該更早開始進行規畫及溝通協調，才能儘早取得共識，順利參與國際賽事。

問卷調查結果中，國家代表隊受訪者對「建立國家隊組訓機制」未來應強化或改進的建議，以「國家隊組訓過程各單位權責畫分更明確」(100.0%)最高；其次依序為「提前規畫各級賽事國家代表隊組訓時間」(83.3%)、「明確規範不同級別國家代表隊之球員保險、訓練安排及出場費待遇」(66.7%)、「建立國家代表隊組訓機制，是向球團借將非徵召之觀念」(50.0%)。請參考表 3-4-1「建立國家隊組訓機制」未來強化或改進項目。

表 3-4-1 「建立國家隊組訓機制」未來強化或改進項目—國家代表隊
(n=6)

項目	比例(%)
國家隊組訓過程各單位權責畫分更明確	100.0
提前規畫各級賽事國家代表隊組訓時間	83.3
明確規範不同級別國家代表隊之球員保險、訓練安排及出場費待遇	66.7
建立國家代表隊組訓機制，是向球團借將非徵召之觀念	50.0
訓練地點固定	16.7
增加球員參與誘因	16.7

註：本題項目為複選情形。

第五節 加強輔助與績效管控

整體振興棒球運動總計畫中，缺乏具體績效管控機制。

從「振興棒球運動總計畫」有關「加強輔助與績效管控」目標之細部執行策略規畫中發現，所有執行策略之內容，均著重於「加強輔助」振興棒球運動之推展。例如。撰擬「中華民國棒球訓練基本教材」、「辦理「美國大聯盟青棒暑假訓練營」、「種子教練培訓」及「國外技術考察」等措施，或是國家運動選手訓練中心成立運動科學總辦公室、辦理國際棒球邀請賽、職棒球團辦理冬令及暑期棒球營、辦理冬季棒球聯賽或各項國際職棒對抗賽等，均為加強輔助國內棒球運動推展的做法。但是，屬於本計畫之「績效管控」方面之規畫，在整個計畫中是完全沒有的。例如，本計畫推動進度的考核、各項提升棒球教練素質做法之成效、優秀選手或教練到棒球先進國家受訓或參加研習之成果考核、整體計畫執行過程之問題發現與解決方式等，在原「振興棒球運動總計畫」中，均未明確規範相關做法及評估標準，也是未來推動相關振興棒球運動計畫時，應再強化的重點。

振興棒球運動總計畫效益評估

第四章 政策建議

本章係綜合第一章第五節美國、日本、臺灣之棒球運動發展經驗、第二章振興棒球運動總計畫執行情形，及第三章「振興棒球運動總計畫」過去 4 年來推動執行的問題發現，提出未來推動振興棒球運動計畫之立即可行建議與中長期建議。

本效益評估之立即可行建議及中長期建議，均分別依振興棒球運動總計畫之「落實棒球紮根工作」、「組訓社會甲組棒球隊」、「穩住職棒發展」、「建立國家隊組訓機制」、「加強輔助與績效管控」等五大目標分別條列。基於該五項目標所發現的問題有部分共同之處，爰本章將予以歸納後，提出相關建議。各項問題點之建議作法，若屬於立即可行建議，則於中長期建議事項中不予列出，反之，若該建議做法為中長期建議作法，立即可行建議部分即略過不予條列。同時，在各建議事項標題中，亦明列該項建議屬政策面建議或執行作業面建議性質，以及主協辦機關。

第一節 立即可行建議

一、透過政府宣示持續推動振興棒球運動計畫之決心，明確展現政府推動棒球運動政策的續航力，穩定各級棒球教學、執行、推動人員的信心。（主辦機關：教育部體育署）

綜合本研究質化與量化調查之發現，整體而言，振興棒球運動總計畫的推動成效，獲得大多數受訪者高度肯定。但是，由於本計畫訂定為 4 年期程的計畫，且於推動初期缺乏適當的行銷宣傳管道，未能與相關單位溝通計畫精神與內容，使本計畫執行過程中，出現部分人員對政策認知不夠清楚或各自解讀的情形。建議在下一階段政策推動之前，應做好溝通準備的工作，以提升整體計畫執行的成果和效率。

下一階段振興棒球運動計畫推動之前，透過公文、各縣市座談會

或媒體報導等方式，正式公告振興棒球運動第二期程計畫展開；宣導振興棒球運動計畫的精神、目標與未來持續推動的決心，以提升各級棒球教學、執行、推動人員對此計畫之認知；製作振興棒球運動總計畫執行手冊，詳列有關各級球隊接受補助的評估條件、補助金額標準、費用項目及核銷方式等資訊，提前發送或公布給相關執行單位，使各級球隊在未來執行推動過程有依循的標準。

二、檢討並改進基層棒球隊、社會甲組棒球隊整體計畫經費補助時程、支出項目、核銷方式與流程的合理性，以符合球隊實際運作的需求。(主辦機關：教育部體育署，協辦機關：縣市政府)

在基層棒球隊方面，每年年底即公布下一年度各單位核定可使用之補助經費額度，以及每年經費撥付的時間，提早到年初核撥補助款項；各縣市棒球隊補助金額，區分為基本補助費用與獎勵補助費用兩項，同一級棒球隊之基本補助費用均一致，作為各球隊基本發展棒球運動所需費用；另以各球隊當年度參賽成績或推展棒球運動成效等指標，制定獎勵補助費用標準，球隊達到一定成績表現或推廣成效標準，即可獲得該筆獎勵補助費用；檢視並改善各期經費核銷期限之合理性，視核銷項目性質，明確規範採一次性或分期性核銷方式；增加各單位器材採購項目彈性調整空間；增加教練費用、球場等資本門維護費用，及參賽等項目經費額度；協助增加各球隊採購人員對棒球器材採購之認知，以採購符合球隊需求之器材項目。

至於社會甲組棒球隊，建議考慮經費核銷時預算與執行率之差距，增加經費核銷上的彈性，經費執行率達成一定比例以上，即撥付全額補助經費；同時增加各單位器材採購項目的彈性調整空間；協助增加各球隊採購人員對棒球器材採購之認知，以採購符合球隊需求之器材項目。

三、加強定期溝通協調，提升各縣市及學校對計畫推動之支持度。(主辦機關：教育部體育署，協辦機關：縣市政府)

本研究結果發現，縣市政府及學校對落實棒球紮根工作推動的支持度均相當高，但是，縣市政府及學校在整體計畫推動過程中，扮演相當關鍵角色，未來如能強化部分縣市政府或學校的支持度，將能提升整體政策成效。

建議透過行政支持管道，加強各級基層棒球隊所屬縣市及學校的聯繫，定期協調與溝通，以有效掌握各縣市及學校對落實棒球紮根工作推動的進度，提升縣市及學校對本計畫之支持度。

四、檢視並調整三級棒球、社會甲組棒球及職棒賽事數量與賽程安排，提高棒球賽事合適度，增加比賽精彩度。(主辦機關：教育部體育署)

在基層棒球隊方面，建議改善之項目包括：全國聯賽應維持，但將賽程安排於寒暑假或週末假日進行為原則；增加國小、國中棒球區域性賽事，安排於週末假日舉行。

在社會甲組棒球隊方面，建議除春季聯賽之外，應整合社會甲組夏季棒球對抗賽、全國成棒年度大賽、冬季城市巡迴棒球賽及協會賽等各種賽事，以安排更精采賽事；賽程時間儘量與職棒賽程錯開，以增加行銷及轉播效益；合理安排連續賽程之場地，避免同一支隊伍每天在不同縣市比賽，例如系列賽方式，兩支隊伍在同一場地連續打完減少球員舟車勞頓現象；增加晚上時段進行社會甲組棒球隊比賽的場次，以增加觀賽人口；協助各球隊提早規畫全年度比賽地點，及預借外縣市比賽之練習場地；增加社會甲組棒球比賽裁判再職訓練，提升裁判素質。

在職棒球隊方面，建議強化職棒比賽場次安排的精彩度，塑造職棒運動明星，提高觀眾觀賽的意願；強化職棒 2 軍賽事安排，例如安排與大專隊之賽事，有效磨鍊及提升 2 軍戰力；職棒 2 軍賽事安排，也應考慮主客場方式，降低出賽的花費。

五、強化各級基層棒球隊選手訓練量及強度標準。(主辦機關：教育部體育署)

本研究也發現，國小、國中、高中三級基層棒球隊選手訓練標準不夠明確，同時因為每位教練素質差距，或為了追求比賽成績，部分教練對國小及國中選手訓練過多，訓練程度過強。

因此，建議應訂定國小、國中及高中棒球選手訓練標準，不定期查核各級棒球隊選手訓練課程及訓練強度。

六、詳細評估各縣市基層棒球運動場地數量與品質，以達到各縣市棒球運動場地最佳配置的目標；提供協助修繕社會甲組棒球隊棒球訓練及比賽場地；評估並優先改善職棒比賽場地之品質，提升整體職棒觀賽環境。(主辦機關：教育部體育署，協辦機關：縣市政府)

在基層棒球隊之場地方面，應定期維護及修繕現有訓練場地；檢視各縣市各級棒球隊數、分布區域，與縣市內棒球訓練場地數量之配置合理性，針對縣市內訓練場地數量不足的縣市，新建簡易棒球場，或協助租借縣市內適合棒球運動之訓練場地；對於目前使用之訓練場地不符合棒球運動使用需求的球隊，協助尋求有關單位改善訓練場地成為適合棒球運動訓練的場地；對於沒有室內練習場地的球隊，協助租借或利用廢置校區室內活動中心或教室，整建為適合棒球運動之室內練習場地。

在社會甲組棒球隊方面，建議強化部分比賽場地及設施齊全性，例如場地安全性、夜間照明設施、飲水設備、廁所等；對於目前使用之訓練場地不符合棒球運動使用需求的球隊，協助租借大專棒球隊訓練場地，或尋求有關單位改善訓練場地成為適合棒球運動訓練的場地；協助各球隊定期維護及修繕現有訓練場地。協助各球隊租借室內練習場地。推動球隊認養球場制度。

在職業棒球隊方面，建議應落實職棒球隊認養球場制度，建置屬地主義；協助整建職棒球隊認養的球場，提高職棒比賽場地設施水準，例如球場的週邊交通、空間設計、引導指標與動線安排、看台座椅舒

適性、休憩區餐飲設施、適合親子一起觀賽的設施等方向的硬體改善，大幅提升整體職棒觀賽環境品質。

然而，鑑於目前中央政府財政困難，仍請教育部體育署審視振興棒球總計畫中各工作項目辦理優先順序合理分配資源，並於教育部體育署主管中程歲出概算額度範圍內，本摺節原則規劃辦理。

七、提升基層棒球隊球員參與球隊的榮譽感。(主辦機關：教育部體育署，協辦機關：縣市政府)

對於縣市內比賽成績優秀的棒球隊伍，由縣市首長給予表揚肯定，或安排媒體進行球隊專題報導等方式，以提升基層棒球隊球員參與球隊的榮譽感。

八、持續現階段有關不法介入職棒賽事預防機制的成效。(主辦機關：內政部、法務部)

定期強化球員法治及道德觀念，並持續現階段有關不法介入職棒賽事預防機制的成效；保持檢警單位通報及申訴管道暢通性，以杜絕打假球事件再度發生；提供職棒球員相關心理諮商及第一時間緊急通報窗口或申訴管道。

九、具體落實國際賽事依不同屬性加以分級制度；提前規畫各級賽事國家代表隊組訓時間及相關會議。(主辦機關：教育部體育署)

確認第 1 級國際賽事，由體育署協調，詳細規範各單位權責內容，例如第 1 級國際賽事，國家代表隊選、訓部分由職棒聯盟主導，中華棒協全力配合；第 2 級國際賽事的部分，由中華棒協主導，職棒聯盟全力配合。各級國際賽事組訓時，均詳列各單位細部分工情形；在國際賽事參與的準備作業方面，建議明確規範各級賽事國家代表隊組訓時間，同時，提早規畫各級國際賽事組訓及相關討論會議及時程。

在重要關係團體深度訪談中，職棒聯盟受訪者認為，國家代表隊之組訓單位應權責合一，由於第一級賽事以職棒球員為主體，2013 年經典賽 28 名國手中，即有 17 名中華職棒聯盟球員，職棒聯盟在協調球團和球員參賽意願，還有配合訓練時程方面，均表達了高度的意願。

振興棒球運動總計畫效益評估

再者，中華職棒聯盟擁有 50 名專職人員，包括場務組提供訓練後勤支援，競技組協助情蒐資料統整，裁判組協助練習賽，宣推部協助宣傳和公關事務，國際部協助對外連繫，後勤人手充裕，此次經典賽更協調各球團提供防護員和餵球投手協助中華隊，展現豐富的照顧經驗。

此外，中華職棒聯盟負責之第一級賽事經典賽資格賽，亞錦賽和經典賽共三項賽事，總共投入超過 2,000 萬元經費，扣除政府補助款項，至少會有 600 至 700 萬元將由聯盟自行吸收。中華職棒聯盟基於優秀球員是國家、聯盟和球團最大資產的理念下，未來仍願意投入最大心力協助中華隊為國家爭取最高榮耀。

十、規劃成立振興棒球運動計畫績效管控小組，定期查核各階段計畫執行成效。(主辦機關：教育部體育署)

成立振興棒球運動總計畫績效管控小組，嚴格管控考核計畫執行方式及進度。透過學者專家討論方式，針對振興棒球運動總計畫各大目標、工作項目及執行策略內容，明確規範績效查核時程、查核方式及具體評估標準，做為績效管控小組標準作業流程。以季為管控時程基本單位，每季第一個月即公布前一季執行績效及問題點，權責單位須檢視查核結果，針對未達成進度或執行問題點提出說明及具體改善策略。定期召開計畫進度績效管控會議，檢視計畫執行過程進度及是否發生非預期問題，以即時提出改善方案或調整計畫相關內容。

第二節 中長期建議

一、塑造台灣棒球文化，厚植棒球底蘊，將棒球運動深入企業環境與民眾生活。(主辦機關：教育部，協辦機關：縣市政府)

鼓勵企業自組業餘棒球隊，成立企業聯盟及工會聯盟，獎勵積極參與之企業與商家，並由各體育院校或成棒隊支援教練、教材與活動設計，將棒球練習及比賽當作日常休閒活動，利用周末及假日在各地球場舉行友誼賽，或巡迴其他縣市進行觀摩賽，使台灣處處有棒球賽，周周有棒球活動，深入日常生活，凝聚同事、同儕與家人感情，創造休戚與共，無私無我的台灣棒球文化。

二、增加國際化、標準化的場地，提升觀賞樂趣和參與意願。(主辦機關：教育部體育署，協辦機關：縣市政府)

整建修繕現有球場，增加國際化、標準化的場地，提高舉辦國際賽事的頻率，使棒球運動由點而面，普遍落實在各縣市，讓全國民眾到處都可看到高水準的國際比賽，提升觀賞樂趣和參與意願。

在舉辦國際賽時，應考量個人的興趣、喜好與熟悉度，以及來台比賽隊伍的實力、形象與知名度。初期以邀請古巴、日本、南韓、美國等民眾較感興趣的球隊，方能事半功倍，爾後再邀請其他國家隊伍來訪。此外，若能吸收外國球員入籍（如古巴等拉丁美洲球員）加入中華代表隊，並仿照中華男籃方式運作，引起媒體大量報導，必能提高並帶動棒球熱潮，帶動另一波棒運高峰。

三、持續推動有關三級棒球隊球員學業輔導，並重視各縣市高中棒球隊相互挖角現象，尋求改善問題之道。(主辦機關：教育部體育署，協辦機關：縣市政府)

質化研究結果顯示，球員來源不足是目前整體各級棒球隊的普遍問題，棒球隊教練需要花很多時間，透過多重管道發掘有興趣、有潛力之學生球員；此外，高中以上棒球隊也出現區域間或學校間相互競爭挖角優秀球員之現象。

建議應研究解決目前各縣市或各學校高中棒球隊相互挖角現象的可行方式，從制度面降低此種惡性競爭發生的可能性，以強化棒球選手來源穩定性。持續推動基層棒球隊球員學業輔導機制，建立球員打棒球也要唸大學的志願及目標。

**四、研究從政策制度面鼓勵企業贊助職棒球隊之誘因及可行方式，並有效整合企業贊助資源，建立全國及地方性企業回饋社區平台。
(主辦機關：財政部、教育部體育署，協辦機關：縣市政府)**

研議除現行做法之外的可行、實質賦稅優惠方式，吸引企業組成或贊助棒球隊，建構更優質化棒球運動發展環境，以增加民間投入支持棒球運動推展的資源。協助職業棒球隊隊員參與贊助企業舉辦之公益活動或企業內部員工活動，提升企業運動參與形象。

此外，應建立全國性「企業贊助棒球運動平台」，有效整合企業資源，平均運用於各級棒球運動的推展；建立地方性企業回饋社區，贊助基層棒球隊的管道，由縣市政府表揚贊助企業，肯定贊助企業的貢獻，或提供實質的優惠獎勵辦法。

五、從運動行銷角度，協助整體社會甲組棒球隊的行銷工作。(主辦機關：教育部體育署，協辦機關：中華棒協)

規劃社會甲組棒球隊廣告、公關或行銷活動方式，協助整體社會甲組棒球隊的行銷工作，例如與媒體協調賽事轉播、聯合廣告、建置專屬網站、明星球員粉絲團、事件行銷、參與企業形象或城市行銷活動等方式，提升社會大眾對社會甲組棒球隊的認知及喜愛度。

參考中華職棒大聯盟及中華職棒各球隊之行銷策略，如邀請重要嘉賓開場、網羅國內外知名球員、設計別出心裁隊歌、販售紀念商品及增設啦啦隊等方式，提高社會大眾對社會甲組棒球隊知名度。

六、強化社會甲組棒球隊組成型態之穩定性，提升企業員工對球隊認同感。(主辦機關：教育部體育署，協辦機關：縣市政府、中華棒協)

社會甲組棒球隊中，屬於地方政府組成的城市隊，縣市首長應主動積極尋求縣市內企業接手棒球隊，以提升球員在社甲球隊的穩定性；在企業隊方面，建議提供贊助企業員工免費觀賞棒球賽事，增加企業員工對棒球隊的認同感及凝聚力。

此外，應研究與協調地方性媒體轉播基層棒球隊或區域性賽事的可行性；協調安排全國性媒體轉播社會甲組棒球賽事，增加各級棒球賽事的能見度。

七、規畫建立振興棒球運動計畫執行中心，成立執行工作團隊，整合及協助執行振興棒球運動計畫。(主辦機關：教育部體育署)

由於振興棒球運動總計畫，涉及全國三級棒球、大專球隊、社會甲組、職棒球隊及國家代表隊等七級棒球，每年運用的經費龐大，為使未來振興棒球運動計畫推展更具效率，建議規畫成立專案執行小組，全力協助推動本計畫，建議建立振興棒球運動計畫專案執行中心，設置專案行政人員，增加計畫推動執行人力。專案行政人員分組，工作內容包括各級、各縣市球隊基礎資料的整理建置、賽制分析、訓練場地現況及處理方式、教練名單的建置及追蹤、球員的資料建立與追蹤、每年度各級球隊計畫申請與經費核撥等事務。

八、根據各級棒球運動推展成效，階段性調整振興棒球運動計畫之資源分配。(主辦機關：教育部體育署)

棒球資源得來不易，但台灣棒球界卻得天獨厚，耗資 20 億元的棒球振興計畫是政府致力關注棒球發展的明顯例證。未來應鼓勵棒球界善用資源，加強教練及球員的精神教育，提升運動道德及專業能力，強化其使命感及榮譽感，或可比照拔河界拍攝「志氣」影片公開上映方式，引起社會廣泛討論與共鳴，爭取大眾支持，建立優良形象，如此更能獲得企業支持，建立長遠穩固的發展基礎。

綜合學者專家對振興棒球運動總計畫目標及執行成效的看法，建

振興棒球運動總計畫效益評估

議未來推動振興棒球運動相關計畫時，應調整計畫資源分配與階段性目標。建議整體經費的資源分配應該如金字塔形比例分配，基層棒球的人數最多，需要分配比例也應最高；審慎評估各級棒球隊經費分配比例合理性，提高一定比例至基層棒球隊使用；協助職棒 2 軍建置完善化及正軌化，讓球團逐年可自行完成 2 軍之運作，與各職棒球團召開討論會，訂定政府補助職棒建置 2 軍制度的退場時機，將原使用於補助職棒 2 軍建置的費用，運用於其他階段性任務。

參考書目

- 三級棒球(無日期)。台灣棒球維基館。2011 年 5 月 27 日，取自：
<http://twbsball.dils.tku.edu.tw/wiki/index.php/%E4%B8%89%E7%B4%9A%E6%A3%92%E7%90%83>
- 手束仁(2007)。少年野球と甲子園-中学野球の組織と現場。東京：株式會社三修社。
- 行政院體育委員會(2000)。職業棒球運動研究。臺北市：行政院體育委員會。
- 李俞麟、施致平、黃蕙娟(2011)。美國職業棒球大聯盟績效評估之研究。臺灣運動管理學報，11，317-335。
- 林華韋、楊賢銘、王琦正、陳維智、孟峻瑋、林宗毅(2009)。運動鑑賞叢書(五)-棒球運動篇。臺北市：教育部。
- 林瑞泰(2001)。中、日、美三國職業棒球發展之社會因素比較之研究。國體育學院論叢，12(1)，133-146。
- 林錫波、高俊雄(2008)。臺灣與美國職業棒球發展之比較研究。2008 年國際體育運動與健康休閒發展趨勢研討會(頁 799-810)。嘉義縣：吳鳳技術學院。
- 高正源(1994)。日本棒球發展史。臺北市：聯經出版社。
- 許昭彥(1995)。美國棒球(一)歷史篇。臺北市：聯經出版社。
- 郭振生(2009)「國球」人口學：台、美、日棒球員數量與流動機會探討。未出版碩士論文，輔仁大學，新北市。
- 陳南州(2003)。美國職業棒球百年發展之歷史研究。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園縣。
- 陳筱玉(1994)。美國棒球發展史-棒球，美國人的夢想。臺北市：聯經出版社。
- 曾文誠、孟峻瑋(2004)。台灣棒球王。臺北市：I'm 我識。
- 湯文慈、陳書瑋(2010)日本少棒、青少棒組織與發展現況。中華體育季刊第，24(1)，179-191。
- 業餘棒球(無日期)。台灣棒球維基館。2010 年 1 月 4 日，取自：
<http://twbsball.dils.tku.edu.tw/wiki/index.php/%E6%A5%AD%E9%A4%98%E6%A3%92%E7%90%83>
- 雷文谷、吳靜宜(2010)。美國職棒大聯盟球隊薪資與球隊戰績之相關研究。嘉大體育健康休閒期刊，9(2)，14-25。

振興棒球運動總計畫效益評估

謝仕淵、謝佳芬(2003)。台灣棒球一百年。臺北市：果實。

謝智謀 (1990)。職業棒球聯盟行銷管理之探討。國民體育季刊，19(4)。
臺北市：教育部體育司。