

## 有效率的體育規劃和七個 C

國立臺灣體育學院校長 黃金柱博士

### 摘 要

本文首先以圖解釋規劃和七個 C 之間的關係，其次探討與規劃過程有關連的四個 C（即廣泛性的、合作的、連續的和認同或承諾）；接著，論述足以影響規劃的另三個 C（含組織的變革、組織的氣氛與文化）。

## Effective Planning in Physical Education Utilizing the Seven C's

HWANG Jin-Juh, Ph. D.

President, National Taiwan College of Physical Education

### Abstract

The purpose of this article was to discuss the interrelationship between planning and seven C's. First, the author diagrammed the relationship between planning and the seven C's. Next, the four C's related to planning, comprehensive, collaborative, continuous, and commitment, were analyzed. Finally, the author explained how the remaining three C's, change, climate, and culture, influence planning.

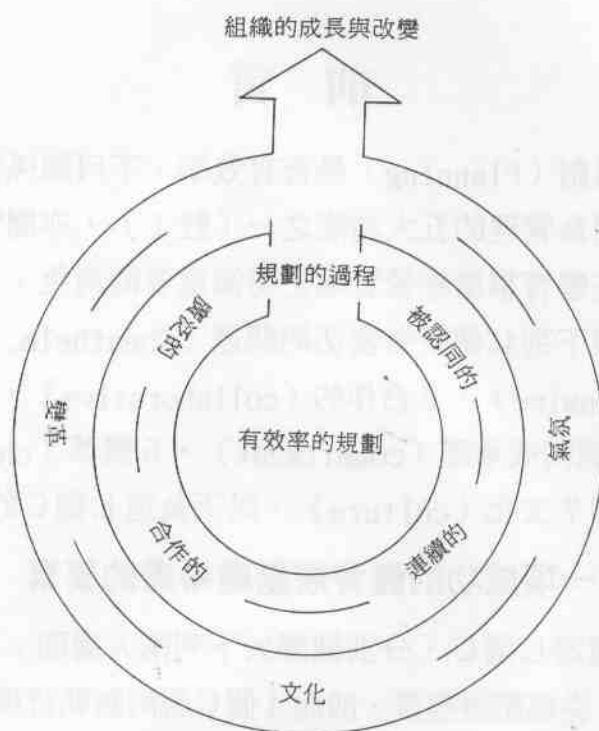
## 前 言

一項體育規劃 (Planning) 是否有效率，不只關係到計畫本身能否成功，復因規劃為管理的五大功能之一 (註 1)，亦屬管理的基礎，凡此均足見規劃在體育事業經營管理上扮演重要的角色。一項有效率的或成功的規劃，與下列七個 C 有密切的關連 (Sheathelm, 1991)：1. 廣泛性的 (comprehensive)，2. 合作的 (collaborative)，3. 連續的 (continuous)，4. 認同或承諾 (commitment)，5. 變革 (change)，6. 氣氛 (climate)，和 7. 文化 (culture)。以下為這七個 C 的較深入探討。

### 一、七個 C 為一項成功的體育規劃應考慮的要素

實質上，前述七個 C，分別隸屬於下列兩大層面：一為規劃過程，二為組織特徵。從規劃過程言，前面 4 個 C 視同為執行規劃過程的方法；亦即，就一項成功的規劃言，規劃人員會視其工作為：廣泛性的過程、合作的過程、連續的過程和須得到主管認同或承諾的過程。復從組織特徵角度言，在進行有效率的規劃時，規劃人員不只須知曉後三個 C (即，組織的變革、組織氣氛和組織文化)，同時亦應知道這三個 C 對規劃過程的影響。

圖一可用以表示這七個 C 和規劃之間的關連性。圖一可知，組織能否成長和有所改變，取決於規劃是否有效率或成功。而這七個 C 正是組織成長與變革所需，且是彼此有相互關連但非分別獨立的要素。



圖一 規畫和七個C

## 二、與規畫過程有關連的四個C之探討

與規畫過程有關連的四個C，分別為：規畫乃是一廣泛的、合作的、連續的和須得到主管認同的過程，茲分述如下：

### (一)規畫乃是一種廣泛性的過程

規畫乃是一種廣泛性的過程這種觀點，須顧及下列二個層面：

- 規畫者須認同有必要去區別手段 (means) 與目的 (ends) 之間的不同。
- 規畫者須知曉組織次級系統之間所發生的動態交互關係。

以下為這二方面考慮的進一步解釋：

第一，從系統理論 (system theory) (註2) 的探討可知，規畫人

員在進行規劃時，不只須能洞察組織或事業發展的大格局（big picture），亦應瞭解組織內不同次級系統之間彼此的互動與影響關係（Immegart & Pileck, 1973; Kaufman, 1988）。例如，某一新體育計畫（如，體適能教育的推廣）的興辦，對其他體育計畫（如，校際運動比賽的辦理）會產生排擠的效果。

第二，系統理論所主張的“輸入--產出模式”（input-output model），對規劃過程亦極為重要。以改變教育機關言，有些組織往往是以手段（means）為導向，亦即，首要考慮的為資源（人力、物力和財力等）的投入和過程，而非理想的結果。在未充分考慮理想結果或目的的情形下，往往須改變做事的方法（即過程變數），亦即，過程是否須進行改變，視所須的投入而定。手段--目的（means--ends）理念主要強調，規劃者應以理想的目的或結果為導向，而不應先考慮到手段（即投入和過程）的問題。換言之，須先思考欲得到何種結果，再思索採行何種過程或作何種投入。例如，如我們欲進行學生編班或分組，上課內容與課程編排，教師或空間安排，以及提供教學教材等之改變時，就須顧及這些層面的改變，是否有助於組織目標（理想的結果）的達成。

第三，規劃須具有「大格局」的眼光也意指，規劃過程須視為是有廣泛基礎的過程。以一項學校的規劃工作言，不管是進行課程、財務或場設施規劃也好，均須考慮到這些不同規劃範圍的整合性與關連性，而非視為個別且分離的。

## (二) 規劃乃是一合作的過程

一項成功的規劃，亦視規劃為一合作的過程。規劃為一合作的過程，可作下列四方面的探討：第一，規劃人員應瞭解，凡會受某一擬議中計畫影響的人員，均須有充分參與計畫研擬的機會，此乃因參與計畫的研擬者，往往是計畫的執行者，故如能充分參與計畫的研擬，將有助於計

畫的順利執行；另一方面，組織成員一開始如能對擬議中的計畫，提供良好的建言（屬系統理論中的投入），則計畫的執行可能得到良好的結果。

第二，合作的過程重視成員的參與，這種參與首重問題的認定與界定，或應強調目標的設定，在一旦認定將解決的問題或要達成的目標之後，再去思慮解決問題或達成目標的不同方法。以學校體育計畫言，會影響體育計畫或受體育計畫影響的內外政策重要關係人（stakeholders）（註3）可能有，學生家長、學校所在社區人士、學生和教職員等，這些人員均須允許參與規劃的工作。

第三，為達成以合作的過程進行規劃的理念，可採取下列團隊的方式：一採用品管圈（quality control circle），QCC的方式（註4），經由團隊成員的腦力激盪尋求某一體育問題的解決方案；二採用策略規劃團的方式，由學校教職員和社區人士，經由組織或環境的內外分析，以規劃組織未來或長遠發展的遠景；三採用「改善團隊」（improvement teams）的方式。例如，學校組成「學校改善團隊」以認定和解決待解決的問題，同時這些團隊經由合作的方式，進行有助於學校品質教學計畫改進的工作，藉以提昇學校效率（Brookover, 1979；Edmonds, 1979）。

第四，因為規劃團成員對規劃事宜，往往存有不同的看法，故在規劃的早期就得針對這些不同的觀點有所折衝協調。職是之故，規劃常因參與成員不同意見的協調而顯得耗費時間，而規劃時的挫折感亦在所難免。不過，透過這種合作的過程，反而能建立自行規劃的擁有感，有助於避免爾後計畫執行時的對質。

總之，規劃時合作過程的優點為，因組織人員或相關成員均能參與問題的認定，且能一起共同努力規劃如何解決問題，故對如何使事情更

有效運作，擁有較大的認同感。

### (三) 規劃乃是一連續的過程

規劃乃是一連續的過程，可作下列二方面的探討：第一，規劃是一種過程，規劃的結果或產品是一種計畫（plan），計畫常須以書面方式付梓供與規劃有關的人員參考，但因據以進行規劃的資訊與規劃假定（如，市場性、財源或場地設施等）的變化，致規劃完成的計畫儼然又像一項過時的計畫。尤其是，中長期計畫的規劃，因大環境因素（註 5）的快速變遷結果，年度計畫的執行內容，往往須作若干修正。例如，某一地區人口大量的流入，造成學齡兒童的顯著增加，常造成原規劃的活動空間不符實際需求，在此情形下，計畫修正自不待言。

第二，一項連續性的規劃因須以有關的資訊為根據，故資訊管理制度（M I S）的建立是不可或缺的。然而，因個人用電腦運用不同管理領域和軟體的大量開發，這種 M I S，已逐漸不是資料存儲與操作的有效率方法，代之而起的是，採用個人用電腦問一些「如果怎麼樣將會如何」（What if）的問題（註 6）。

### (四) 規劃乃是須得到高階主管認同的過程

一項成功的規劃，亦是須高階主管或組織首長認同的過程。這種看法，可作如下更進一步的探討：第一，居組織重要職務的主管，須瞭解並認同規劃的過程。不過，光是認同仍不夠，而須傳達給下屬知道，高階主管的確贊同某種規劃。

第二，認同並非口頭上的承諾而已，如組織真的重視規劃的話，則須在資源上作適宜的分配，俾實質支援規劃工作。例如，如高階主管說規劃是重要的，則他們會認為合作的規劃過程是亟須的，故允許下屬參與這些規劃。高階主管真的認同規劃，會在下列事宜上，採取具體的行動：

- 提供真正的機會參與對組織言極為重要的規劃
- 提供適當的開會時間
- 提供舒適的會議場所
- 提供必要的秘書支援
- 須要時提供顧問方面的協助

第三，組織高階主管如認同規劃的話，則會更加重視規劃完成後的後續工作。亦即，由規劃團所提出的計畫案，組織會認真的考量，可能的話並加以執行，且計畫如須加以改變的話，主管也會派原參與規劃的人員協助修訂。

### 三、與規劃有關連的三個 C（即組織特徵）之探討

一項成功的規劃，亦須瞭解組織的下列三大特徵：組織的變革、組織的氣氛與文化。下列為三大特徵的簡述。

#### (一) 規劃人員須瞭解組織的變革事宜

誠如前述，規劃本身並非是種目的或結果，而是有助達成理想結果或目的的一種過程。由規劃團所提的計畫或建議如欲執行往往涉及組織的變革問題。變革事宜的瞭解，包含下列層面的考慮：1. 變革的意義為何，2. 變革過程的性質和階段，3. 組織成員抗拒變革的原因，4. 變革的類別，和 5. 如何造成變革 (Fullan, 1982) (註 7)。

#### (二) 規劃人員須瞭解組織的氣氛與文化

赫伊和米思卡爾 (Hoy and Miskel, 1987) 在探討「工作團體」的特性時，曾有如下的描述：「工作團體的成員，會將獨特的屬性、情感、價值、需求和動機等，帶到工作的場所。這些屬個人的特徵，適足以調和組織生活的理性層面。再者，因有這些個人的特徵之故，工作場所也會出現一種集體的身份感覺，因而將單純的個體聚集，轉換成獨特的工

作場所人格。」此一段話，可用以代表組織人格的寫照。

組織氣氛和組織文化，乃是常被用來分析組織人格的二個概念。其實，這二個概念彼此有密切的關連。組織氣氛意指組織的人格。以學校組織言，組織氣氛指的是，由教師所經驗到屬學校環境中較持久的特質，這種特質不只會影響教師的行為，且以教師對學校中行為的集體知覺為依據（Hoy & Miskel, 1987）。組織文化指的是組織成員所共有屬較深層的基本信仰與假定，會在潛意識情形下發揮作用，且能以一種理所當然的方式界定組織對環境和其自己的看法（Schein, 1985）（註8）。

規劃過程和組織氣氛，具有循環的關係。一方面，組織現存的氣氛與文化，會影響能否成功執行規劃的過程；另一方面，規劃的方法與問題解決途徑，則為足以影響組織氣氛的重要過程決定因素。由上可知，組織首長或主管不須知曉組織氣氛與文化這種概念，更須特別正視組織中存有的氣氛與文化。視規劃和問題解決為廣泛的連續過程，同時須得到高階主管認同的活動，無疑就是組織氣氛與文化的最佳寫照。由此更可證明，組織氣氛與文化對規劃的重要性。

## 結 語

為求體育事業經營的成功，主管對規劃過程應有完整的瞭解，而主管對規劃過程的看法與執行這種過程的方法，對規劃能否成功，亦極為重要。一項成功的規劃，往往視規劃過程為廣泛的、合作的和連續的。尤其重要的是，主管須能真正認同或贊同這種規劃過程，且視規劃為組織成功的重要因素。為能有效履行規劃過程，組織須提供必要的資源（含人員與經費）。此外，主管亦須知道變革概念與規劃過程之間的關係，並須懂得如何經由成功的執行規劃過程而造成變革。同時，主管亦須明白組織氣氛與文化對規劃的重要性。

## 附 註

註 1：管理的其它四項功能分別為：織組、人員晉用、領導和控制。

註 2：系統理論乃是現代管理技術之一，此一術語亦有以系統分析、系統哲學或系統管理稱呼之。任何由許多個別部份或要素組成的事情，以某種方式彼此發生關連或連結在一起，均可稱之為系統。系統主要包含投入、過程和產出等三大要素；此外，系統平衡和回饋，亦屬系統擁有的特徵。有關係統的詳細討論，請參閱黃金柱（民86）著「體育管理」，頁110-115。

註 3：政策重要關係人指的是，對組織資源、績效和發展重點等會表示某種意見或主張，以及會受組織表現所影響的個人、團體或組織。政策重要關係人有內、外二大類，詳如拙著「體育運動策略性行銷」，頁38~39。

註 4：品管圈（QCC）為管理控制功能中很重要的概念之一，此概念指的是組織成員之間為解決問題，進行參與式的、有生產性和有建設性的交互關係之正式的和制度化的一連串活動（轉引自黃金柱（民86）體育管理，頁452。

註 5：大環境因素指的是影響組織發展的外在因素（external factors），如教育的、經濟的、政治的、法律的、文化的、社會的、人口統計特性的、技術的和國際的等。至於每一因素的詳釋請參閱拙著「體育運動策略性行銷」，頁112~131。

註 6：屬一種採用電腦模式方式，在設定某些假定的情形下，回答何種規劃方式較佳或效果問題的財務規劃模式。所問問題的範例如：在下二季比賽時，如職籃比賽觀眾出席率增加20%時，將會如何？

註 7：有關組織變革的其它討論，請參閱拙著「體育管理」一書第十六章。

註 8：組織文化亦指的是組織對應如何進行組織事務的信念與哲學，而這種信念與哲學，往往是抽象的、不具體的和軟性的（轉引自拙著體育運動策略性行銷，頁67）。

## 參考文獻

1. Bluhm, H. P. (1987). *Administrative uses of computers in the schools*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
2. Brookover, W. B., Beady, C., Flood, P., Schweitzer, J., & Weisenbaker, J. (1979). *School social systems and student achievement: School can make difference*. New York: Praeger.
3. Caldwell, S. D., & Wood, F. H. (1988). School based improvement—are we ready? *Educational leadership*, 46(2).
4. Chase, L. (1983). Quality circles. *Educational Leadership*, 40(5).
5. Chase, J. P. (1980). *School power*. New York: Free Press.
6. Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1).
7. Fullan, M. (1982). *The meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
8. Hall, G. E., & Hord, S. M. (1984). *Change in schools: Facilitating the process*. Albany, NY: SUNY Press.
9. Howard, E., Howell, B., & Brainard, E. (1987). *Handbook for conducting school climate improvement projects*. Bloomington, IN: Phi Delta Kappa.
10. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration: Theory, research, and Practice* (3rd ed.). New York: Random House.
11. Immergart, G.L., & Pilecki, F.J. (1973). *An introduction to systems for the school administrator*. Reading, MA: Addison-Wesley.
12. Kaufman, R. (1988). *Planning educational systems: A results based approach*. Lancaster, PA: Technomic.
13. McCune, S.D. (1986). *Guide to strategic planning for educators*. Alexandria, VA: ASCD.
14. Pfeiffer, J. W., Goodstein, L. D., & Nolan, T. M. (1985). *Understanding applied strategic planning: A manager's guide*. San Diego, CA: University

Associates.

15. Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
16. Spady, W.G. (1988). Organizing for results: The basis for authentic restructuring and reform. *Educational Leadership*, 46(2).