

# 跨世紀國家體育運動發展策略

國立臺灣體育學院校長 黃金柱博士

## 摘要

本文旨在從未來觀點、管理角度和體育專業立場，提出二十一世紀我國體育運動發展應有的策略。作者分別從體育活動推廣與教育宣導、體育企業、組織設置、教練培育、兩岸體育交流、國際體育關係和體育學術等層面，提出下列十五種發展策略：1.體育的教育性宣導；2.推廣體育活動，塑造心靈改革環境；3.社會體育發展自由化與企業化；4.體育發展社區化；5.平均每位國民運動生產毛額(GNSP)指標的建立；6.調整體育計量內容，俾符民眾休閒運動需求；7.全民健保與體適能推動相結合；8.中大型企業經營與運動發展的相結合；9.大型賽會場館興建的多功能設計；10.國際體育關係的強化；11.兩岸體育運動的持續推動與交流；12.制度化、專業化和系統化培育教練專業人才；13.成立國立的運動訓練單位；14.重視並落實體育學術的發展，和15.有效率的體育組織設置與運作。

## The Development Strategies for Physical Education and Sports for the Republic of China in the Twenty-first Century

HWANG Jin-juh, Ph. D.

President, National Taiwan College of Physical Education

### Abstract

The aim of this article was to propose development strategies for physical education and sports for the Republic of China in the Twenty-first Century. From the viewpoint of the future management and professional development, the author outlined the following objectives:

1. To educate the public
2. To promote physical activities and sports in an attempt to foster an environment for refreshing the mind and body
3. To operate non-profit sport organizations based on the principles of business management and the free market
4. To develop community sports activities
5. To set up a GNSP index
6. To modify the contents for physical education in an attempt to satisfy the recreational sports needs of the public
7. To integrate health insurance policy with fitness promotion
8. To integrate sport development with the operation of the enterprises
9. To design multifunctional arenas and stadiums
10. To strengthen international relations among sports organizations
11. To continue exchange programs across the Straits

12. To institutionally, professionally, and systematically develop coaching professionals
13. To establish a national sports training center
14. To emphasize and implement academic development in physical education and sports, and
15. To effectively operate sport organizations and units.

## 前 言

再過二年多就是公元二千年，在這短短二年多的時間，如何做好體育運動發展的規劃工作，的確會影響到國家二十一世紀體育發展的宏規與品質。

體育可達到身體的、心理的、情緒的或社會的發展之目的，誠為每位接受過正規教育的國民所知曉，而隨著國民生活方式或型態、習慣和價值觀念等的改變，運動與休閒和健康與適能，已逐漸成為民眾所最關心的生活事物。為因應這種趨勢，體育發展的格局與重點，勢須有所調整。不只是優秀運動選手的培訓、正常化的學校體育教學，乃至社會大眾對運動、休閒、健康和適能等方面的真正需求，均應為體育發展規劃過程中須加以正視的。

從體育專業、管理和未來研究的觀點言，為期現代化國家體育的有效發展，下列似為可行的策略：

### 一、策略一：體育的教育性宣導

誠如前述，正因為體育對一個人身心的發展極為重要，故將逐漸得到社會大眾的認同。為更進一步強化國人對體育或身體活動的認知，體育的教育性宣導乃是必經的策略。為進行教育性宣導，下列為可行的方法：

(一)運用公視頻道，企劃播出體育教育或宣導節目。

運用電視頻道教育性宣導體育節目，有系統性、系列性教導民眾正確的體育知能，讓民眾更加知曉體育的重要性和對人體的貢獻，實為有效率的教育性宣導溝通工具之一。公視頻道目前正積極籌設中，未來體育節目的規劃與播出，應列為公視的主題節目之一。

(二)針對不同目標市場的需求與特性，並配合不同運動項目發展，出版圖文並茂的運動畫刊。

為更能吸引民眾的注意力，並培養其對某項運動的興趣，各單項運動協會（尤其是職業運動聯盟）宜編輯出版有圖文、通俗性和有深度報導的運動雜誌或畫刊。這些刊物設計與編排，最好能考慮到目標市場的屬性。例如，專為青少年閱讀的與為成年運動迷閱讀的有所區隔。

(三)利用各項節慶邀請運動明星作動作示範或表演賽，廣泛吸引民眾參與觀賞模仿，以增加民眾對運動和比賽規則的瞭解，如此將有助於提高民眾親自參與體育活動和觀賞比賽的意願。

## 策略二：推廣體育活動，塑造心靈改革環境

隨著經濟的發展，民眾收入的增加，物質的享受亦較昔日為富，過度重視物質享受的結果，不只易造成消費上的奢侈，且易造成身心健康的不平衡和心靈上的不充實感。體育的目的之一在促進運動參與者心理和社會的發展，再者，經由身體活動（含休閒、體育、舞蹈等）的參與，參與者可在心理上能盡情、沒有壓力和放鬆情況下參加各類活動或表現動作，以祛除工作所帶來的心理壓力與焦慮，而達到休閒或運動治療(therapy)的目的。

另一方面，就觀賞性運動的推廣言，在舒適、安全且方便的場館裡觀賞一場有水準的運動比賽或一場舞蹈表演，觀賞者可因舞蹈欣賞之美，而達到娛樂(entertainment)的目的；同樣地，因為高潮迭起的比賽，讓觀賞者心理興奮而達情緒發展淨化心靈之境。凡此均足以顯現體育活動對心靈改革的重要性，而如何有效推廣體育活動，以塑造心靈改革的環境，誠為體育專業人員責無旁貸的責任。為推廣體育活動，塑造心靈改

革環境，可能的途徑如下：

(一)政府高階主管、首長和企業領袖的支持

一項活動能否推動有成，高階主管、首長和企業領袖的支持與認同，的確是最為關鍵的要素。如眾所知，無論是李總統、連副總統和政府相關部門首長與主管，乃至於許許多多企業領袖、老闆和中高級企業經理人員，大多為運動的愛好者，自能深自體驗參與運動的樂趣與益處。基於此，由他們推動或倡議透過體育活動，以達淨化民眾心靈的目的，當更能收事半功半之效，帶動政府單位員工和企業體同仁同等重視。

(二)明星運動選手的宣傳

由各項目明星運動選手，主動進行具公益形象的宣傳與促銷，亦為推廣體育活動，塑造心靈改革環境的有效方法。因為優秀運動選手（尤指職業運動明星選手）均擁有廣大的觀眾群和媒體的知名度，品格良好的明星運動選手，尤具良好的形象，他們都能得到運動迷和社會大眾的支持與信賴，故如在辦理心靈改革系列活動時，他們能親自出席現身說法或背書保證體育活動對心靈改革的益處，當更能發揮本項活動推展之宏效。

(三)體育專業人員的積極參與

心靈改革已是全民性的跨世紀國家發展的重大工作之一，身為國家一份子的體育專業人員，更應義不容辭，主動積極參與這項推動的行列。就選手本身言，從事運動訓練與比賽，尊重規則與比賽規範，遵守比賽紀律與秩序，服從裁判的判決和表現彬彬有禮的競爭態度，勝不驕敗不餒，實為心靈改革的最佳寫照。對教練或體育教師言，除本身於從事體育活動時體驗心靈淨化的益處之外，站在教育立場，亦須教授學生或選手遵守相關運動規則和發揮運動家精神，如此亦

將能塑造心靈改革的良好環境。

#### (四)體育行政單位與體育專業學校的倡導

為推動體育活動，塑造心靈改革環境，各級體育行政單位和體育專業校院或體育系科，亦須扮演重要的角色。就體育行政單位言，全民體育活動的規劃，為每年度的重要活動計畫，可就現有資源，針對不同目標市場（如青少年、社區民眾、大專青年等）需求提供不同內容的體育計畫與活動，並委託鄰近的大專校院或相關機構辦理。就體育校院或體育系科言，可就現有師資專長，編擬體育活動推廣計畫，利用學校可供使用的場地設施，提供社區民眾參與體育活動機會，俾學校與社區資源共享，提供體育活動並塑造心靈改革的良好環境。

#### (五)政府刊物或大眾傳播媒體的大量公共報導

為推廣體育活動，促銷(promotion)為可行的行銷策略之一，而在所有促銷活動中較具公信報導和說服力的屬公共報導(publicity)。從體育活動推廣言，透過政府體育刊物或專業書報、民間營運的體育運動報紙、收音機的體育報導和電視（含第四台）的體育類報導，如能進行事前的企劃與主題擬定，均能有效宣導體育活動對心靈改革的益處。

### 策略三：社會體育發展自由化與企業化

社會體育指的是全國、省市和縣市等民間體育機構所辦理的一切有組織化體育活動言。自由化指的是不同運動項目團體，本於自己的設置目的，擬定目標與策略，在相關法令規範下，盡情辦理相關體育活動或比賽以達推廣社會體育之宗旨。企業化則指這些民間體育團體在辦理各類體育活動或比賽時，能善採企業經營的理念、策略，以提高辦理績效。

為自由化、企業化發展社會體育，下列為可能的作為：

(一)社會體育發展組織，應負起更大的績效責任

全國性、省市、縣立民間性質體育組織，理監事和理事長均由會員選舉產生，而膺任理事長者理應是企業家或有募款能力的社會士紳。如為企業家擔任這項工作，業務推動可由其相關企業人員兼辦，以節省人事方面的開銷。此外，上自理事長、理監事，下至各行政人員，須負財源籌措之責，建立自主的財務制度，如此一方面可提高各單項協會運作的自主性與辦事績效，另一方面，因市場的競爭，可提升各單位的競爭能力，而有助於提高整體社會體育的經營績效。

(二)由政府體育行政單位研擬社會體育獎勵制度

就政府體育行政單位言，為有效鼓勵社會體育的推動，可建立並實施績效獎勵制度，凡績效佳的單項協會，給予較多的獎勵（如經費的實質補助等），而非不分績效情形給予齊頭式的經費補助。同時，對於有功的人員，利用重大慶典（如，體育節）加以公開表揚。

#### 策略四：體育發展社區化

政府施政社區化已是一種潮流，體育運動的推動亦如是。如何針對不同城鄉、生活圈和社區等特性，有效規劃社區體育活動，誠為中央與地方體育行政機關須加以正視的課題，為積極推動社區體育，下列為可行之道：

(一)針對全國各不同社區需求，普遍規劃興建休閒運動場地設施

為推動社區體育活動，首須提供相關連的運動場地設施與設備。為興建場地設施，可依據社區民眾需求，依優先性順序逐年編列經費加以完成。

(二)在都會區所設社區大學中成立體育、休閒與健康系科或推廣服務中

心

有鑑於都會區內廣大民眾休閒運動服務的需要，可在社區大學中成立休閒相關系科或推廣服務中心，提供民眾這類活動方面的服務與指導。

(三)配合地方慶典活動需求，有系統辦理具鄉土特色的體育活動

社區化發展體育的重點之一為，配合時令、季節選擇鄉土體育活動進行表演、比賽，藉以提倡傳統體育活動，聯絡民眾情誼。

(四)各縣市體育場結合各社區理事會或當地幼稚園共同辦理幼兒親子體能大會

幼兒體能活動的推廣，亦是健全國民身心的重要工作。為全民化、樂趣化、組織化辦理類似活動，可由各縣市體育場、各社區理事會和社區所在幼稚園或托兒所等，聯合辦理幼兒親子體能大會，提供社區民眾、幼兒、幼兒家長和幼稚園教師共同分享幼兒體能活動的樂趣。

#### 策略五：建立平均每位國民運動生產毛額指標

誠如平均每位國民生產毛額(GNP)可用以衡量一國經濟發展的情形一樣，為瞭解平均每位國民在運動上的消費狀況，須建立平均每位國民運動生產毛額(Gross National Sports Product, GNSP)的資料。有了這些資訊可用以建立國民運動消費指標，同時亦可與體育發展先進國家(如美國)的GNSP相比較，作為檢視我國體育發展效益的參據。這種GNSP所包含的內容有：職業與業餘運動比賽的賣票、運動商品的消費、運動廣播與轉播權利金、運動廣告、運動雜誌的訂閱、企業贊助、運動保險和運動場地設施的建築等。

### **策略六：調整體育計畫內容，俾符民眾休閒運動需求**

探討生活品質的學者，往往把環保、休閒、遊憩、適能和健康等聯結在一起。因為民眾在人格、生活方式和對生活品質看法等方面互異，故對休閒與適能方式或內容的期望與需求，亦有所不同。為因應這種趨勢，學校體育計畫和非屬學校專供社會人士消費的體育計畫，應妥為設計。尤其是與健康和適能技巧、態度和價值培養有關的課程（如，慢跑、有氧運動、體適能訓練和騎腳踏車等），應列為優先項目，俾符民眾運動需求，激勵其運動參與動機並實際參與運動，裨益生活品質提升。

### **策略七：全民健保與體適能推動相結合**

全民健保的開辦，不只是政府社會福利制度的重大措施，亦可顯示政府對全民健康的重視。這種全民健保，如能輔以健康與體適能的提倡，當可發揮相得益彰之效。因為體適能活動，乃是維持身心健康所必需，體適能佳者罹患身心疾病的機會相對減少，因為看病次數的減少可節省健保的開銷；同時，透過健康診斷，及早發現足以導致生命危險的危險因子（如，高血壓、高膽固醇等），俾透過適當的體適能活動或訓練，有助於減緩或降低這些健康危險因子對健康的危害。由此，足見全民健保與體適能提倡相結合的重要性。

### **策略八：中、大型企業經營與運動發展的相結合**

企業經營的最新潮流之一為社會責任的踐履，為善盡社會責任並關心企業員工福祉，企業機構一方面可開闢適當休閒運動或健康適能場地設施，供員工或其眷屬使用，藉以提倡員工運動風氣；另一方面，企業亦可提撥企業經營利潤，成立運動團隊，尤其是較高運動水準的球隊，加入觀賞性運動經營的行列，以帶動運動經營企業化風氣。這種大中型

企業對體育的支持與提倡，不但有助於提昇我國競技水準，因而增加運動比賽的可看性外，同時，亦因晉用體育專業人力辦理相關體育業務或指導工作，而提供主修體育者不少就業的機會。

### 策略九：大型賽會場館興建的多功能設計

大型賽會（尤指與奧、亞運有關的項目）的辦理，往往須投資不少的人力、物力和財力，因此，大型賽會場地區位與設施需求的評估，以及賽會完後如何有效加以使用這些設施（如，主比賽場、選手村等），也就成為申辦這些賽會的首要考慮因素。為配合大型賽會興建的運動公園或園區，在規劃時就須顧及運動、休閒、觀光和遊憩等多重功能的特性，俾這些設施發揮提供最佳運動比賽場地，賽會後成為休閒觀光和民眾遊憩良好場所的功能。

### 策略十：國際體育關係的強化

加強國際體育關係，首在經由與國際體育運動團體和個人的接觸與互動，以達國際交流和體育外交的目的。為加強國際體育關係發展，具體作為有：

(一)設國際體育交流小組或委員會，統籌我國對外國際體育關係政策之研擬。

盱衡國際體育動態與發展潮流，國際體育關係的推動和體育事務的處理，已不盡然純為體育行政機關的業務而已，所含蓋的部會及個人有：外交部、陸委會、體委會、中華奧會、教育部和國際奧會委員等。為能順利參與國際性重要賽會、體育學術性會議、爭辦國際性運動比賽和參與國際性體育運動組織，應由前述部會次長級以上人員，我國籍榮譽奧會委員與現任國際奧會委員和中華奧會正、副主席，組成跨部會的國際體育交流委員會或小組，統籌我國對外體

育關係政策研擬的決策事宜。

(二)積極爭辦國際性單項運動比賽或世界大學運動會

為積極建立與世界各國之間的良好體育交流與關係，爭辦奧亞運實為應優先考慮的策略；可惜，以目前國內承辦大型國際賽會的經驗與能力，以及大陸在國際舞台上的蓄意打壓，恐力有未逮，且可行性較低；反之，如能爭辦世界大學運動會或國際單項運動比賽，不只有助於大型運動比賽人才培養和能力與經驗的磨練之外，更重要的是能提升我國國際聲望與地位，裨益國際體育交流。

(三)定期邀請奧運或重要國際比賽之金牌選手與教練訪華

為拓展國際體育關係，邀請奧運或重要國際比賽之金牌選手與教練訪華，亦為可採行的策略。這種邀訪，一方面可讓國內選手與教練，能親自目睹這些選手的技術表現和教練指導的良方，間接帶動國內運動訓練方法方面的革新。尤其重要的是，經由這種邀訪時的座談，可增進他們對我國國情、文化與教育方面的瞭解，有助於提升國家的聲望。

(四)與國際知名體育學府或大學簽訂交流計畫

為經由大學體育學術交流管道，促進我國國際體育關係，與國際知名體育學府或大學簽訂交流計畫以建立交流管道，亦為提升我國國際體育地位的重要策略之一。這種交流，旨在透過雙方師生或教練選手的互訪，汲取他校運動科技與運動訓練方面的制度，並經由活動的辦理，提升二校間的國際體育學術聲望，促進國際體育的發展。

(五)積極參與國際體育運動組織、亞奧運相關的活動和區域性體育組織

作為主權國家，我國有權利和義務參與或出席國際體育運動組織、亞奧運有關連的活動或區域性體育組織；一方面，可善盡會員的責任，必要時並可在相關會議上為我國爭取更多參與國際體育活動與

比賽的機會，更重要的是，透過主動積極的參與，能與各國體壇負責人（大多均為各該國具影響力的政治人物）建立良好友誼，並藉機邀請其訪華，如此，不只可進一步鞏固我在國際體育組織上的地位與應享的權利，同時更可因個人友誼的建立，增加互動而有助於我國國際體育關係的提升。

(六)積極參與國際體育學術或專業團體、出席國際體育學術會議和主辦國際性體育學術會議

從國際體育學術交流以提升我國國際體育關係，亦為加強國際體育關係的重要途徑。尤其是，有些國際性體育學術性團體（如，國際體育學會—FIEP），不只會員人數眾多，且對國際體壇亦有重要的建言力量。有鑑於此，政府部門除須鼓勵體育學者多出席類似的學術性會議外，亦須主動申請在華辦理具代表性的國際性體育學術會議，一方面藉以提升我國體育學術水準外，更可吸引許多國際知名體育學者蒞臨演講、出席會議，促進國際體育學術交流，提升我國國際地位與形象。

### 策略十一：兩岸體育運動的持續交流與互動

如何加強兩岸教練、體育教授、運動科學人員和選手等之交流與互動，實為跨世紀國家體育發展的重大事項。筆者有幸於民國86年元月中旬隨中華奧會大陸體育考察團前往大陸各地參觀訪視，親自目睹大陸在體育方面的發展情形，有了這次難得的體驗和個人的認知，為加強兩岸體育交流與互動，下列為可採行的具體作為：

(一)設對等單位，每年定期輪流於海峽兩地辦理體育交流座談會

為有效溝通兩岸體育交流的各項問題，可依中華奧會與中國奧委會未公佈的非正式的協議每年定期輪流在台北、北京辦理兩岸體育交

流座談會，由兩會高階主管與相關人員出席。分就交流事項定期檢討，俾務實有效解決兩岸體育交流問題，並建立互動溝通管道。

(二)研擬具體計畫，加強遴選優秀選手到大陸進行移地訓練

有鑑於不易邀請一流教練到台灣指導選手訓練，同時，大陸選手到台灣進行移地訓練較無可能，為克服教練指導法上的弱點，以及希望在正式國際賽前能有切磋運動技巧之機會，實應由全國選訓單位，依據訓練需求，提出到大陸進行移地訓練的具體計畫。

(三)加強兩岸運動科學研究人員互訪和合作進行專題研究或交換運動情報

為充分支援運動訓練並提升訓練績效，大陸體育委員會下設有運動科學研究所和運動情報中心，專事運動科研和國際運動情報搜集事宜。在運動科研方面的發展，國內實有須借鏡大陸運動科研成果之處，同時，大陸為有效搜集最新國際體育資訊，設有尖端資訊設備，並出版國際性比賽實況錄影帶。這些均值得國內運動科研和訓練單位相關人員前往參觀學習。此外，為進一步瞭解運動科學化的訓練效果，可由兩岸科研人員專案共擬專題研究計畫，向我國家科學委員會申請經費補助，裨益科研發展與運動訓練。

## 策略十二：制度化、專業化和系統化培育教練專業人才

為在跨世紀裡更為有效推動運動競技和全民體育，制度化、專業化和系統化培育教練專門人才，實為成功的關鍵所在。制度化指的是，各級教練的教育（含職前和在職）、任用、敘薪和考核等，均須有一套準則與規範，作為教練行政管理之依據。專業化指的是，因教練(coaching)工作如同體育教師擔任教學工作一樣，是一項專業，須參考體育發展先進國家的制度和體育運動學術理論與實務經驗，作為研擬教練人才培育

計畫的依據。系統化則指有系統的、脈絡一貫的，有學理基礎進行教練人才培育的規劃工作，有計劃性地培育各類教練人才。

從行政管理角度言，為期制度化、專業化和系統化培育教練專業人才，下列為可行的途徑：

(一)設置任務編組式的「教練培育審議委員會」負責審議教練培養各項事宜

綜觀體育發展與運動競技實力較優國家（如，美國、加拿大、英國、澳大利亞）為積極培育高品質、高水準運動教練人才，均設有「教練培育審議或管理委員會」或「國家教練證照理事會」，作為教練人才養成的最高權力機構。個人認為，此一委員會之運作可由行政院體委會主導，委員會成員涵蓋：教育部體育司人員、教育廳局代表、體總與各單項協會代表、體育校院長或體育科系主管、體育學術團體代表，以及具運動科學背景之學者專家。本委員會之功能在審議各級各類教練教育、教學與訓練等事宜。必要時可依工作需要，在委員會下設工作小組，延請專家學者召集，進行教練培育各項工作之規劃研究工作。如薪資與福利、升遷制度、初檢與複檢、授證和品管等。

(二)成立民間性質的教練專業團體，提供教練成員專業成長與發展的環境

專業化培養教練人才的策略之一為成立民間性質的全國性教練協會，由政府撥款補助基金，以基金會方式運作，各級教練均得為協會會員，俾求教練專業的成長與發展。舉凡教練刊物之發行、在職進修、教練知能研討、教練推廣與諮商服務、教練技術與指導研究等，均可由該協會協助研究提出計畫案，提「教練培育審議委員會」審議。

(三)儘速規劃並實施教練分級制度，並據以研擬適宜的課程內容

為切實發揮教練專業分工和有效扮演不同的指導角色，須實施教練分級制度。以加拿大教練分級制度言，共分成下列五級：1.第一級(Level 1)教練，屬地區性（如鄉鎮），其功能旨在發掘與培育有潛能的選手，為新選手的志願教練；2.第二級(Level 2)教練，屬區域性（如縣市），為年輕選手的教練；3.第三級(Level 3)教練，屬水準較高選手的教練，為省、運動俱樂部教練；4.第四級(Level 4)教練，為國家級教練；5.第五級(Level 5)教練，為國際級（擔任國家代表隊教練工作）教練。四和五級之教練，旨在培養頂尖運動選手，屬職業、準職業和高水準（國際賽）運動比賽之教練。

有了分級教練制度之後，可依據每一級教練所須擁有的能力（知識與技巧），安排相關的課程內容。這些課程內容主要有下列三大類：理論性、技術性和教練實務等。第一級教練的訓練課程，主要有：教練角色、運動心理學、身體功能與生長、技巧分析、運動安全、教學技巧訓練的規劃和行政。第二級教練課程內容有：教練角色、團體目標設定、訓練方法、營養、運動心理學A（動機）與B（競技焦慮）、運動治療、技巧分析、高級技巧教學、季節規劃和行政。第三級教練課程內容有：專項運動訓練計畫、有氧與無氧適能評量、有氧與無氧訓練計畫、肌力訓練計畫和柔軟性訓練計畫。第四和五級教練課程內容有：技巧錯誤診斷與改正、心智準備策略、比賽前與比賽時策略研擬、問題解決和選手動機鼓舞等。

#### （四）廣設一貫體系的教練培育制度

體育專業分工，俾發揮不同專業人員功能與角色，已是體育發展趨勢。教練人才的養成的確須從一般體育系科分化獨立成為涵蓋系所（含碩、博士班）的教練系所。教練學系主要應以培育初級教練指導人才為主，畢業後於服務時若指導有績效可薦送到教練研究所碩

士班就讀。碩士班畢業繼續擔任教練工作有績效者可薦送博士班就讀。這種制度的設計，一方面可依不同職級教練需求，安排適當課程以循序培養教練初、中、高級教練知能，另一方面，對資深且績優教練，亦有獎掖鼓勵、鼓舞動機之教育意義。

### 策略十三：成立國立的運動選手訓練單位

為有效並充分運用資源、統合協調人員善用訓練設施與設備和發揮運動科學設備儀器投資效益，現由全國體總管轄的北部和南部運動訓練中心，須進行結構性的變革。從管理的組織功能言，國內運動選手的培訓單位，可作如下分工：

#### (一) 行政院體育委員會設國家運動訓練中心或運動訓練局

行政院體育委員會為國家最高體育行政單位，負有國家代表隊選手集訓訓練的規劃工作。目前暫由全國體總附設並管理的北部和南部運動訓練中心，過去均由教育部委託辦理選手長期培訓事宜，因選手就學、生活輔導和課業輔導等仍未建立良好制度，外界迭有改進之建言。個人以為，該二中心未來可委由鄰近大學代為管理作為長期培養青少年選手之基地外，體委會亦可另設運動訓練局，統籌下列事宜之辦理：

- (1) 統籌規劃國家長期培訓選手計畫。
- (2) 建立國際優秀運動選手情報資訊。
- (3) 統籌國家代表隊選手移地訓練計畫事宜之規劃。
- (4) 統籌運動科學研究支援運動訓練事宜之規劃。

#### (二) 體育校院或綜合大學附設運動訓練中心

為均衡北中東南體育發展，發揮運動選手訓練效益，教育部宜在北中東南等地之大學，分設運動訓練中心或改隸體育校院管理，如原

由全國體總管理的北部運動訓練中心可改由國立體育學院、南部左營訓練中心改由國立高雄師範大學或中山大學管理，並在國立台灣體育學院設運動訓練中心，以及在國立台東師範學院設東部運動訓練中心。由體育校院或大學附設運動訓練中心，具有下列優點：

- 1.可配合北中東南各地方運動訓練需求，提供優秀具潛能之青少年選手良好且方便的教育與訓練場所。
- 2.各體育校院或大學可提供適宜師資，於選手受訓期間可就便接受正規教育學習，俾教育與運動訓練相結合，裨益選手教育。
- 3.由大學或體育校院負責中心訓練與管理事宜，一方面可精簡人員編制，同時，透過直線指揮體系，更可有效落實國家運動選手訓練政策之執行，提高訓練績效。
- 4.經由體育校院教授與研究人員的參與，運動科學支援運動訓練的理念，能更加落實。並可進行相關實驗或訓練效果的研究計畫，改進訓練效果。
- 5.經由體育校院圖書資訊科技的支援，可建立運動選手情報系統，提供教練、選手最新的國際運動情報，裨益運動訓練處方的研擬。

#### 策略十四：重視並落實體育學術的發展

衡量一項專業發展成就的重要指標之一為，學術的發展與成長。誠然，多年來，無論是體育校院、系所或體育行政主管單位，雖重視體育學術的發展，然成效也常受到質疑。最顯著的例子為，因為運動科學研究與發展，未能與運動訓練妥為結合，在國際賽會中的運動成績表現較為遜色，其主要原因雖多，然未能務實善用運動科學的原理與實證結果，亦為主因之一。

為有系統、長遠性進行體育學術發展的規劃工作，下列為具體的作

為：

(一)首長或相關主管的重視與支持

教育部部次長、行政院體委會正副首長、體育行政單位主管、全國性體育團體理事長、大學校院長和體育校院校長，均為負有體育決策工作的體育行政或學術首長、主管，如能在政策上支持體育學術的發展，可配合年度預算編列專案經費，如此，將更能有系統和有計畫性進行各項學術活動，如辦理學術性會議、專案研究等。

(二)各體育學術主管率先倡導學術風氣

體育有關的各系所科為大學發展的關鍵性學術發展單位，身兼主管的教授如能率先起而行，自己多從事學術性著作與研究，當能得到系所科內教師仿效，塑造良好學術風氣，俾全面性提升體育校院學術風氣。

(三)體育從業人員對體育學術的堅持與執著

學術為行政領導的基礎，為贏得體育專業的社會地位和職業聲望，實有賴體育學術的發展。不管是大學體育教授、中小學體育教師、社會體育工作者和運動教練等，均為體育從業人員，惟有這些人員堅持相信體育學術的重要性與貢獻，並身體力行，一切規劃工作均能奠基於學術上，方能有效發揮學術領導行政的宏效。

### 策略十五：有效率的體育組織設置與運作

體育組織或單位的設置，旨在經由適當活動的規劃與辦理，藉以達成某種目的或目標。並從目的或目標達成情形，瞭解組織運作的績效。為因應外在環境變遷的需求，須調整組織結構與功能，俾組織能更順應外在環境變化的需求。而組織或其內各單位之職掌，有時也須配合組織任務與目的改變而彈性調整。

理論上言，為進行組織結構的變革，首須由學者或專家進行組織的診斷或稽核，這種診斷結果作為組織進行結構調整的主要依據。國內現有推動體育發展的單位，除有民間性質的全國性及省市縣各單項運動協會、準官方性質的中華奧會與全國體總（含北部與南部運動訓練中心）外，政府體育行政單位，在中央為行政院體育委員會、教育部體育司、省（市）為體育科、縣（市）有體健課和體育場。如何針對中央、省市縣等體育行政單位進行有效率的分工和明確研訂職掌，以及指揮路線如何齊一，均為組織設置須考慮的。而民間體育運動機構的定位與功能亦須有效加以釐清。

行政院體育委員會已於八十六年七月十六日開始正式運作。體委會運作的主要依據為體委會暫行組織規程，其成立主要目的在於統籌規劃國家體育事務，整合體育資源並推動全民體育。如何以新的思維開創新局，俾任務編組運作的體委會一旦在組織條例經立法院通過後，順利展開新委員會的工作推動，實是體委會現階段工作的重點。所有參與體委會工作的同仁自是任重道遠，只許成功不許失敗，從體育專業與管理觀點言，行政院體委會現階段可有的作為有：

#### (一)進行教育性宣導

無可諱言的，體委會的成立，的確展現政府發展體育的決心與魄力。若無國家領導人充分體會跨世紀國家發展體育建設的重要性，同時認知以政府現有體育行政組織難以大格局推動這項工作，相信體委會的成立仍會好事多磨的。為更一步釐清體委會成立對國家體育發展的重要性，體委會設立的目的，並溝通體委會將有的作為，俾社會大眾、各階層行政人員及工商企業界人士更加認同進而願大力支持，實須透過委託規劃或自行研擬宣導策略，運用不同媒體或公開闡述方式，進行各項宣導活動，相信有助於體委會會務的推動和加

速體委會組織條例在立法院的通過。

#### (二)設計新的組織識別系統

為改變國人過去對體育行政單位積極性不夠、較保守、傳統的刻板印象，體委會可委託公關公司進行企業識別系統(CIS)設計。透過CIS不只可適時宣傳新組織屬性，以提高體委會在社會大眾的知名度與新形象，亦可對組織本身作更明確的定位。例如，體委會可能被定位為企業性的、現代化的、學習型的、國際性的和專業的體育組織，有了明確的定位，接著設計組織標緻，希望讓國人一見到這種標緻即覺得體委會是一清新的、健康的和有朝氣與活力的組織。

#### (三)視體育建設為重大的國家經濟建設

隨著國家經濟的穩定發展，每人平均國民生產毛額將逐年提高。從已開發國家的發展經驗可知，提升國人生活品質乃是已開發國家政府的職責所在，如何充實各項觀賞性與參與性運動場館，推廣國人休閒運動、提升國人健康體能和提高國際運動競技實力等，為體育發展的重心所在，這些體育發展的投資與規模，實已超越體育本身的範疇，故宜視之為國家重大的經濟建設。有了這種發展格局，作為規劃的起點，著實可落實並實踐國父民生主義中的育樂理想。

#### (四)善採最新的管理理念與策略

為能在內外環境快速變遷的情形下能開創新局，同時又能循序穩健開發與推動新業務，如何善採最新的管理理念與策略，實為關鍵之所在。這其中管理五大功能之應用與發揮，有其實質的裨益。

##### 1:在規劃方面

規劃旨在研擬組織目的、目標和達成目的與目標的策略，以及決定何人負何種責任，須編列多少經費，作何事或辦哪些活動，以及在何時完成。俗云：「創業維艱」，體委會創會伊始，如何針

對組織的優缺點與機會威脅進行分析評估，並依目標管理精神，訂定優先順序，提出目標的優先性，並就經濟性、效益性、貢獻性和時效性等標準，提出目標達成的策略，誠屬刻不容緩。個人以為現階段體育規劃工作，優先的歸劃內容有：

- (1)廣泛搜集體育發展先進國家最新體育發展政策資訊，作為建構我國體育發展藍圖之依據。
- (2)以北中東南地理區分，進行民眾體育需求的調查分析，作為在各地區規劃興建運動場地設施和需求內容的依據。
- (3)成立教練培育審議委員會，積極研議教練培育、在職訓練、待遇福利和升遷等相關事宜，有效建立教練養成制度。
- (4)籌辦具國際水準的國際體育學術研討會，激勵體育從業人員學術士氣並促進國際交流。

## 2.在組織方面

在確定了組織目的、目標和做什麼事或辦何活動之後，接者須考慮組織設計有關的問題。組織一方面指的是組織結構的設計（即，以何組織方式最能發揮功能），另一方面指的是職權與職責（即，垂直與平行單位之間的職權關係）的訂定。個人認為體委會在組織方面的當務之急有：

- (1)以功能或任務為導向，設立各小組，進行各項體育規劃工作。
- (2)院聘委員之功能和職掌，以及從主委、委員到各組工作人員間之指揮系統，宜儘早確定，以發揮指揮統一之效益。
- (3)籌組一較高層次的專案小組，與相關單位（教育部、體委會、衛生署、體育校院、教育廳局或全國性體育運動組織）研商全國性體育業務的統合協調或分工事宜，明確區別體委會組織條例通過後內部單位的職責，並釐清中央與地方外部體育行政單

位的指揮關係。

(4)採用工作分析方法，就不同處室掌理的業務加以劃分，並提出工作清單，作為體委會法制化設處分科，科名訂定和工作範圍界定的依據。

(5)體委會功能宜定位為國家體育發展的規劃、協調和督導，不必去負實際執行工作之責。從直線組織觀點言，我國的體育行政單位，有中央、省、縣市和鄉鎮等。每一層級的體育行政單位，各有其設置的目的或理由。依據行政院現有各部會的組織指揮系統可知，中央部會大都負各專項政務政策規劃之責，地方政府負較大的執行責任。例如：運動選手的培訓，大都由各級學校進行人才的發掘和培訓的實際責任，準此，各級學校長非但負有很大責任去推動體育和培育選手，同時，校長是否支持亦攸關體育實際的執行成效。再者，因精簡員額為國家現階段的重大人事管理政策，體委會未來員額的請增，應會有所限制。如能將執行工作由民間辦理或由各級學校教師、教練辦理，體委會站在監督輔導立場，將可收事半功倍之效。

### 3.人員晉用與訓練方面

在人員晉用與訓練方面，宜優先考慮的重點業務有：

(1)為配合現階段體委會規劃功能需求，可邀請下列不同學術專長學者專家參與各功能小組工作：法制、行銷企劃、國際關係與外交、管理與規劃、財務分析和場館設計與經營等。

(2)秉持人力資源發展(HRD)原理並依據人力專業需求，研擬短、中、長程人力培育計畫。

(3)以企業訓練營方式，慎擬訓練課程，辦理現有人員之在職教育和新進人員之職前訓練，藉以充實人員行政管理與體育專業知

能，裨益規劃工作。

- (4)與考試院、教育部及衛生署等有關單位，積極研商推動體育專業人員証照制度，突破用人與培育人才的瓶頸。

#### 4.領導方面

在領導方面可有的作為有：

- (1)定期邀請體育校院、大專體育科系、民間體育團體等單位及教練選手座談，就體育發展相關事宜交換意見，俾集思廣義、凝聚共識。
- (2)為期能在時限內完成體委會的法制化工作，並充分掌握體育規劃的發展方向，高階主管似可採取較為集中權力的領導方式，不宜作過度的授權或分權，影響組織目標達成的時效。
- (3)塑造專業領導氣氛，期使各部門或專案小組均能成為擁有專門知能的有效能團隊，裨益團體凝聚力。

#### 5.控制方面

控制的目的是在透過過程與結果的評估，以瞭解組織績效或專項業務的成效；同時透過適當的控制手段，改正行動方案的缺失，以提升服務的品質。在這方面，極須有的作為有：

- (1)為提供較高品質的體育服務，增加社會大眾對這種服務的滿足感，須研訂明確的工作流程與辦事細則，作為行事的準繩。
- (2)研訂職業與業餘運動法，作為職業與業餘運動發展的規範和獎賞社會體育發展的依據。
- (3)在組織內倡議品質管圈觀念(QCC)，期以集體智慧共思問題解決的策略，提升決策品質。

## 參考文獻

- 1.黃金柱(民86)。體育管理。台北市：師大書苑。
- 2.黃金柱(民84)。體育運動策略性行銷。台北市：師大書苑。
- 3.Rossman, J. R. (1995). Recreation programming--Designing leisure experiences. Second edition. Champaign, IL: Sagamore Publishing