



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

落實運動選手培訓體制，重視績優選手生涯照顧 —策略思維觀點

李建興

國立臺灣師範大學

壹、緒論

一、研究動機

研究者目前任教之系所，系上大部分學生大多有著穿中華臺北(Chinese Taipei)的國家代表隊運動服，為國爭光的親身體驗。身為他們的授課老師、導師、教練，常常對這群背著國旗（中華奧會會旗）的學子由衷尊敬，並以他們優異的表現為榮，同時，更深深期盼他們能夠更上層樓，在國際體壇持續發光發熱，讓年輕的生命紀錄著闖盪國際的不凡，並擁有美好的未來。由於研究者日常生活中有機會與許多國家隊選手與國家教練近距離接觸，在與這群國家競技主力互動過程中，發現諸多頂尖運動員及教練仍面臨著付出與所得到並不相稱的徬徨，並深感憂心。

當然，感性的關心若能搭配理性的關懷，透過實證分析，瞭解臺灣競技運動發展的核心競爭力與其問題，才能夠將臺灣競技運動推到另一個高峰，並對週遭艱苦投入競技運動訓練的人具有實質助益。因此，當每年面對潮來潮往的頂尖運動學子，身為教師工作者，深感有必要對於臺灣競技運動的核心課題進行瞭解，以期未來協助學生掌握核心競爭力，以多角化的視野格局，協助學生及有志於競技運動發展者，獲得明確方向的指引。特別是在運動發展全球化的今日，國際場合的優異運動表現除了成為展現優異的國家實力的機會，對於臺灣長期的國際處境困頓，同樣具有特殊意義。

二、問題背景

在運動全球化的今日，競技運動與奧林匹克活動（Olympic Movement）的發展息息相關。當我們從考察奧運發展的歷史中可發現，許多學者認為始於西元前 776 年的古代奧運，儘管中斷一千五百餘年，西元 1896 年繼之舉辦現代奧運，奧林匹克運動可說是一種不流血的戰爭（Brichford, 2001; Cornell, 2002）。國內競技運動相關議題隨著 2008 年北京奧運的逐漸到來，日益受到關注。回顧過往，國民政府來臺後面臨國際孤立的外交處境，邦交國家一一離



去，國人的國際認同與國家的能見度面臨嚴峻的考驗，民心士氣受到相當大的壓抑，正值臺灣面臨國際認同的嚴重問題時，1964年楊傳廣在羅馬奧運獲得銀牌、1968年紅葉少棒在與日本隊比賽獲勝，以及紀政於同年墨西哥奧運獲得銅牌，競技運動一步一腳印成為了臺灣從艱苦中站立的象徵。特別是1971年臺灣正式退出聯合國，全島民心士氣受到嚴重打擊，舉凡國際體壇競技比賽，無論小學生打棒球、女生踢足球或打壘球，都成為臺灣民衆一吐怨氣的精神寄託。自1984年臺灣代表隊以「中華臺北」名義重返奧運會，延續著過往臺灣棒球傳統、鐵人羚羊、木蘭女足、中華女壘...等等一連串歷歷可數的發展足跡，國人在國際競技運動場合逐漸嶄露頭角。

目前對岸獲得2008年奧運的舉辦權，並將於2010年舉辦世界博覽會，對於長期處於競爭關係的我國，自然衝擊很大。事實上，2004年雅典奧運會中國總計獲得32金、17銀及14面銅牌，與世界運動強國的美國35金，相較之下，中國與美國的金牌差距只有3面。行政院體育委員會(2004)認為：「在二〇〇八年北京奧運會上，相對於大陸代表隊的風光綽爛，屆時我國參賽成績如無明顯成長，民衆高度殷切的期望將頓時落空，勢將造成臺灣民心士氣的重大衝擊。」

由於2004年雅典奧運跆拳道勇奪2金的亮眼表現，政府乃提出「挑戰2008黃金計畫」，冀能於2008北京奧運獲得7金(陳全壽，2006)。臺灣運動的發展過程，與其自身的錯綜複雜的歷史背景與國際孤立的不堪處境息息相關(許義雄，1995)，在「提升我國在國際體壇的地位」之目標之下(趙麗雲，1999)，集結全世界媒體焦點的奧運會(Olympic Games)及奧林匹克活動(Olympic Movement)，自然而然成為臺灣寄望世界發聲的重要場合。當然，聚焦鎂光燈的前提必先有運動奪牌實力，為此臺灣競技運動的發展，對於運動選手培訓體制的落實與績優選手生涯照顧之重視，除應參考國際發展模式，並須衡酌本身現有條件資源，透過內外情境配合，發展適合臺灣的策略模式(方至民，2000)，方能克盡全功。

面臨2008年對岸舉辦奧運的壓力，朝野對於競技運動實力的提升成為熱門話題。尤其，全民運動普及與競技運動提升始終是世界各國的運動發展的核心，運動競技在全球激烈競爭下，我國政府之體育運動行政專責中央部會—行政院體育委員會(以下簡稱體委會)，期望具有為世界一流的競技表現，特召開高峰論壇，特具意義。

三、研究目的與課題

臺灣競技運動發展的先天體質與後天環境是否具備與國際領先集團較量的本錢，有待務實評估。為此，本研究主要探討我國運動選手培訓體制與績優選手生涯照顧，以關心臺灣競



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

技運動發展核心競爭力為出發點，希望藉由學理之學術觀點，對照實證觀察研究結果，期能提升臺灣競技運動發展的實力，有助於其能在國際體壇持續揚眉吐氣。

面對 2008 年北京奧運之前，臺灣發展競技運動勢必受到諸多期待與壓力。本研究之研究目的，在探討臺灣競爭運動發展之核心競爭力。研究課題方面，主要如下：

- (一)檢視運動選手培訓體制，釐清現行體制之癥結。
- (二)省思選手生涯照顧政策，研析現行政策之瓶頸。

四、研究重要性

就現代社會的發展觀之，由於視聽媒體無國界的實況報導，競技運動更加成為全世界矚目的焦點，對於有意運動行銷臺灣的我國，競技運動實力能否提振，其重要性不言可喻。如前所述，競技運動與全民運動的發展相輔相成，目前臺灣全民運動尚不甚普遍，部分國人對運動的熱情有待提升，而競技運動發展可以增加國人對運動的認同與關注，甚至提高積極投入運動人口。

從學術的研究而言，本研究在實務上回溯臺灣在競技運動培訓與運動選手生涯照顧的典章制度上，綜整競技運動現場工作者的意見，釐清相關問題。之後，與國際間若干代表性國家做一比較，藉此回歸臺灣的基本環境，澄清競技運動的發展瓶頸。最後，以策略管理的學理，對於創造臺灣競技運動競爭優勢提出策略建言，期使臺灣競技運動培訓體制日趨健全，運動選手生涯照顧得到落實。

五、研究方法與限制

本研究採質性之研究方法。於研究內容上，透過文獻蒐集、田野觀察、實地訪談等三角檢證法(triangulation)，進行研究資料彙整。其中，中華代表隊職員參賽的經歷、現階段國家代表隊成員所面臨的親身體驗、學者專家的看法、臺灣政府競技運動發展的方向等與以綜整。在論述方法上，採相關策略學理之思維作為分析論述之依據。本研究在提供政策發展建言，因此難免具有主觀性的策略觀點論述，而非全然「中性」、「客觀」、「普遍性」之學術語言。此外、全民運動與競技運動是運動發展一體的兩面，彼此有共生的發展關係，因此在國家體育運動政策的發展過程無法完全截然切割。

貳、運動選手培訓體制

一、政策法規之實質內容



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

運動選手培訓是臺灣的國家既定政策。在法源基礎上，依據民國 87 年 1 月 12 日公佈之行政院體育委員會組織條例第六條第一項第四款、第五款分別明定行政院體委會競技運動處掌理事項包含：「關於運動選手培訓之規劃、推動及輔助事項。」、「關於績優運動選手、教練之獎勵及輔導事項。」此外，民國 89 年 12 月 20 日公佈施行之國民體育法第十三、十四條，分別對於運動選手之培養及參加國內外運動賽成績優良選手之獎勵及協助就業做出法律授權。國民體育法又於民國 92 年 2 月 6 日公佈修正第十三條條文，修正條文如下：

第十三條 政府應建立優秀運動選手之培養制度；其辦法，由中央主管機關定之。各級學校得遴選優秀運動人才擔任專任運動教練；其任用依教育人員任用條例之規定；其資格，由中央主管機關定之。

本法修正前取得教育部或各級政府招考、儲訓合格聘用之專任運動教練，於本法修正施行後仍未取得前項聘任資格者，其輔導與管理辦法，由中央主管機關定之。本條第二項所稱專任運動教練，係指各級學校專門從事運動團隊之訓練或比賽指導之工作者。」

關於「我國運動選手四級培訓體系已建制完成，基層運動選手由各直轄市及縣市政府所屬各級學校負責培訓；優秀運動選手由大專體總、高中體總及單項協（總）會負責培訓；學校及社會甲組運動選手由大專院校、單項協會（總）負責培訓；至國家代表隊選手，則由本會國家運動選手訓練中心及單項協（總）會負責培訓。」（行政院體育委員會，2004；李高祥，2002）換言之，完整的金字塔型四級培訓體制（詳如圖一、表一），已成為政府規劃執行的方向（周國金、余宗龍，2003）。



圖一、我國運動選手培訓分級制度圖



表一、我國運動選手四級培訓體系表

分級	培訓選手	權責單位	具體實施細項
第一級選手	國家代表隊	體委會 單項協會 國訓中心	1.亞奧運長期培訓 2.特優運動選手培訓 3.國家代表隊培訓
第二級選手	國家培訓隊 役男培訓隊 社會甲組 大專院校	體委會 單項協會 國訓中心 體育院校	1.國家代表隊儲訓 2.補充兵及替代役選手培訓 3.體院專業院校發展特色運動 4.單項協會優秀運動選手培訓 5.優秀運動選手寒暑假訓練營
第三級選手	優秀運動選手	單項協會 高中職 地方政府	1.單項協會所屬訓練中心優秀運動選手培訓 2.優秀青少年運動選手寒暑假訓練營
第四級選手	基層運動選手	地方政府 中小學	1.縣市基層運動選手培訓 2.各級學校發展特色運動 3.大專院校優秀運動選手寒暑假集訓

學校專任運動教練制度的建立不但能鞏固基層訓練之基礎（指中小學），更能發揮四級培訓體制之健全與效能（指高中職與大專院校特色運動之建立），建立「運動教練」與「體育教師」雙軌制度，讓教學與訓練制度更趨完備（周國金、余宗龍，2003）。具體而言，選手培訓工作包含各縣市政府基層運動選手訓練站設置、役男培訓工作審查與輔導、執行「挑戰 2008 黃金計畫」（行政院新聞局，2007）。

二、黃金計畫之思考策略

緣於 2004 年雅典奧運中華奧運代表隊自 1932 年參加 72 年以來跆拳道選手首度獲奪 2 金，陳水扁總統於授勳時指示 2008 年北京奧運以獲得 7 金為目標，中央目的事業主管機關體委會乃據此，於該年底公佈「挑戰 2008 黃金計畫」（原訂為「挑戰 2008 菁英選手培訓計畫」），集中國家運動資源，遴選 14 運動項目施以重點推動，並分為奪金奪牌、行銷臺灣及主流基礎運動種類等如下 3 大類：

- (1) 奪金奪牌運動種類：跆拳道、射箭、射擊、舉重、桌球、羽球、柔道、壘球。
- (2) 行銷臺灣運動種類：棒球、網球、高爾夫。
- (3) 主流基礎運動種類：田徑、游泳、體操。

（行政院體育委員會，2004）



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

策略、資源與組織目標是策略管理的鐵三角，因此研訂我國奧運奪牌的「組織目標」之策略，必須一併檢視內外資源，使策略發揮效果。以下說明黃金計畫策略選項之策略前提、檢視策略資源：

(一) 選項策略前提

體委會奪牌策略之論述，涉及運動重點項目之擇取與國家運動資源之分配。重點項目之選擇，背後之基本精神為「精兵主義」，選擇量少質精的運動項目集中火力，以求一舉奪牌。細觀重點補助項目，概分奪金奪牌、行銷臺灣、主流基礎等三類。體委會於其本身所發行之國民體育季刊，對於挑戰 2008 黃金計畫之重點運動項目專文說明政策，其選項依據歸納如下 4 點：

1. 國際既往成績。如：「優秀選手在多項國際大賽中已屢獲佳績...」。
2. 國人體型。如：「適合東方人種發展...」。
3. 發展傳統。如：「就過去光榮傳統...」、「在日據時代我國已奠定良好的基礎...」。
4. 訓練環境。如：「較不受場地限制...」、「享有良好的地理環境」。

(行政院體育委員會，2005；黃啓煌，2006)

至於發展此三類運動之主要目標如下：

1. 提升我國選手的國際競技運動實力。
2. 提升國家整體聲望與地位。
3. 達成 2008 年 7 金的目標。

(行政院體育委員會，2005)

(二) 策略資源

我國為達成 2008 年北京奧運奪得 7 金的目標，政府四年編列新臺幣十五億八千六百萬元 (行政院體育委員會，2004)。體委會為落實黃金計畫，於 2005 年底公佈「行政院體育委員會辦理挑戰 2008 黃金計畫實施綱要」，以 2006 年杜哈亞運 15 金為階段目標，並較具體說明經費與督訓的相關原則。

2004 年雅典奧運我國奪牌全部集中在跆拳道及射箭兩個運動項目。跆拳道、射箭、射擊、舉重、桌球、羽球、柔道等雖評估為最具競爭實力之 7 種運動項目，仍有若干隱憂。跆拳道之道館及社團目前約 7 百家 (中華民國跆拳道協會，2007)，因面臨臺灣少子化社會型態之衝



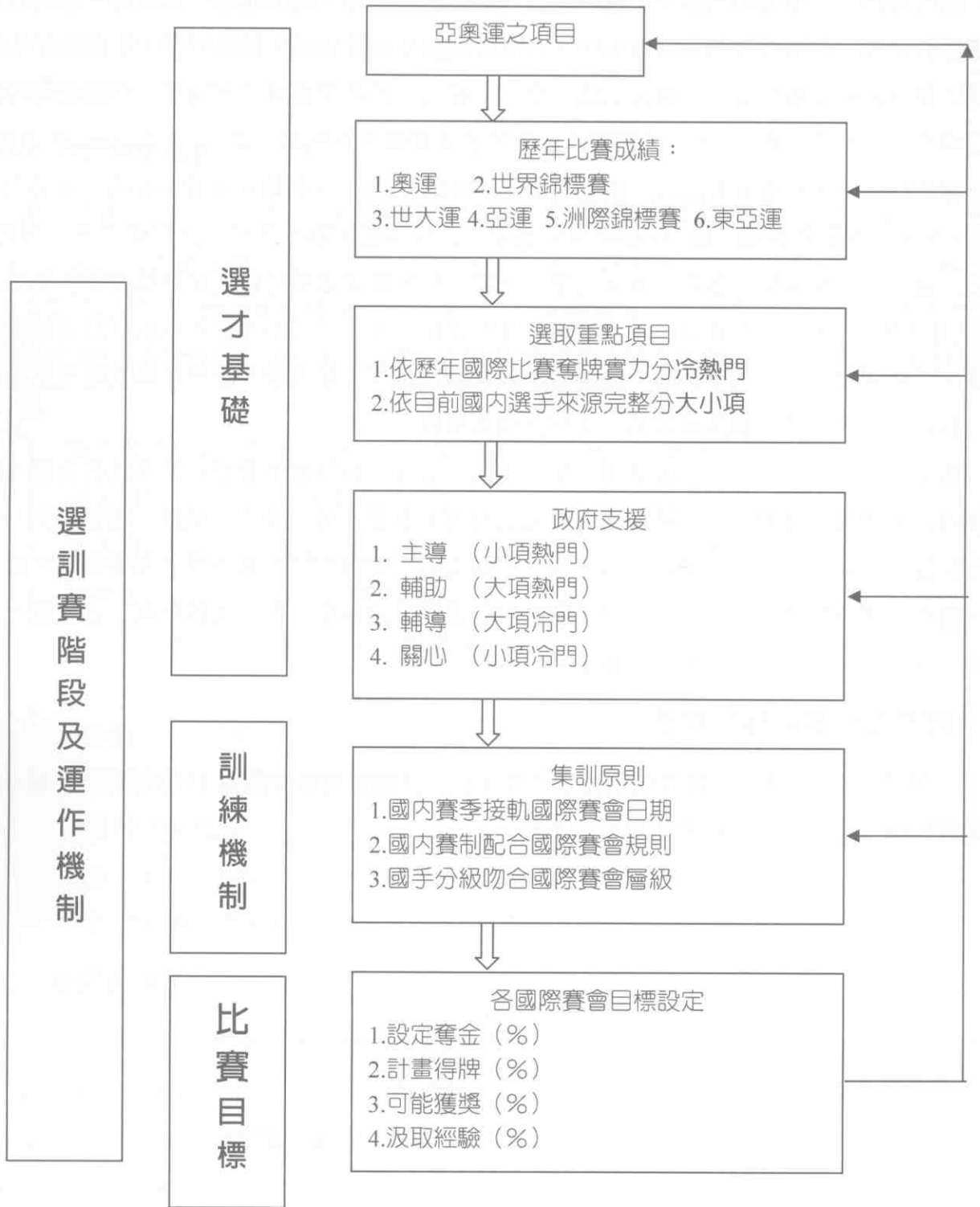
臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

擊，且雅典奧運之後國際成績不盡理想、其他國家急起直追，面臨瓶頸。而柔道同樣面臨日本的傳統超強，以及世界各國普遍推行，我國柔道想在奧運奪牌，誠屬不易。射箭運動由於奧運比賽規則的連番修改，比賽運氣成分增加，增加各國奧運奪牌的不確定。目前全國射箭人口約兩千人，現役選手約一、二百餘人，亦即全臺灣僅不到兩萬分之一人口比例從事射箭，奧運奪牌的所引起社會運動認同，誠屬有限（林德嘉，2005）。射擊與舉重運動投入者的社會階層，分佈在相對的兩極。當「仔細思考到底多少人玩得起射擊？多少人願意練舉重？再問，多少人關心這兩項運動？這些一連串問題的答案，都影響著臺灣社會大眾對該運動的價值認同」（李建興，2005）。而桌球、羽球同屬開放性運動，選手平日必須在不同對手及高強度的競賽，才能與世界頂尖選手抗衡，臺灣目前頂尖競技選手人數有限，除常年參加國外比賽者外，或以男選手協助女選手練習外，不利於國際奪牌。

重點項目列入與否涉及國家資源分配，就其合理性，奪牌運動種類由於亮眼的表現，主流基礎運動種類為運動之母，確實具有扶植其發展的必要。惟，棒球、網球、高爾夫列入運動行銷臺灣之項目，但競技運動行銷是實力成績掛帥，奪牌方可在奧運場合獲得媒體大幅報導，臺灣整體運動體質尚待強化，諸多運動項目渴望政府扶植，亦有奪牌可能，涉及重大資源的「運動行銷」項目列入需有判斷基準，以昭公信。

三、體育白皮書之修訂建言

依體委會 2006 年新版體育白皮書之子題研究—「競技運動與賽會」，學者即提出較完整培訓體制模式。其中選訓賽策略流程如下圖：



圖二：選訓賽實施方案流程圖

資料來源：2006 年版體育白皮書委託研究－「競技運動與賽會」



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

以上過程所規劃之策略涵蓋：「選才、選項之策略」、「組訓之策略」、「參賽之策略」。其中，「選才、選項之策略」如下：

- (1)國際情勢：關注國際發展趨勢，創造關鍵突破系統。
- (2)國內支持：厚植全民運動基礎，形成競技發展後盾。
- (3)選才基礎：建構科學選材指標，落實運動選材體系。
- (4)特點突破：整理本土成功因素，提高創新突破誘因。
- (5)後勤資源：寬列競技發展經費，進行投資效益控管。

(行政院體育委員會，2006)

以上運動選材與選項的策略內容，在於先考察國際的整體發展局勢而找出適合國內的運動項目，並在國內擴展運動人口形成往上推升的動力，繼之以科學選才以及科學系統的發展，創造適合臺灣的成功模式，並在充足而有效益的經費資源支持，與訓練比賽相互搭配，獲得發展。

1960年代國際有名的波士頓顧問公司(The Boston Consulting Group)率先依據產業成長率、市場佔有率，「定位」各事業體的發展策略，而分為：明星、金牛、問題單位、苟延殘喘等四類，發展成長佔有率矩陣 (Growth-Share Matrix)，成為產業分析利器，詳如下圖：

市場佔有率定位 產業成長率	高	低
	高	低
高	明星	問題單位
低	金牛	苟延殘喘

圖三：BCG 成長佔有率矩陣圖

以上之 BCG(Boston Consultant Group)成長佔有率矩陣說明如次：a. 問題單位：係指高成長率，而低相對市場佔有率的事業。b. 明星單位(Stars):係指市場成長快、佔有率又大的產品。問題單位若成功，很快就變成明星事業。c. 金牛單位(Cash Cow):只擁有較大的市場佔有率，能產生現實利益，但是成長率低。d. 苟延殘喘單位 (Dogs): 係指在成長率低的市場且相對市場佔有率低的市場。應考慮是否有好的理由去繼續此苟延殘喘單位。



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

我們亦可以參考此一產業策略思維模式，重新看待 2006 年體育白皮書委託研究之運動競技與賽會之運動選項矩陣，則 a. 大項冷門屬於問題單位元需要輔導。b. 大項熱門屬於明星單位(Stars)只需輔助。c. 小項熱門的金牛單位(Cash Cow)成長率低，有待政府政策主導。d. 至於小項冷門常苟延殘喘單位元 (Dogs)，需要關心。運動選項之依據分別為，奧運會、世界錦標賽、世界大學運動會、亞運會、洲際錦標賽、東亞運動會等歷年重大國際比賽之成績，與選手（含所屬教練）來源之完整性，進行運動選項分類，採行不同發展策略。詳見以下矩陣圖：

選手來源之完整	歷年國際比賽成績 運動分項策略	奪牌熱門	奪牌冷門
	競技運動人口大項	輔助（大項熱門） 如：跆拳道	輔導（大項冷門） 如：籃球
競技運動人口小項	主導（小項熱門） 如：射箭	關心（小項冷門） 如：角力	

圖四：運動分項策略矩陣圖

資料來源：筆者自行整理

根據以上選訓賽實施方案流程圖，各國際賽會依據運動競技能力分為四種目標：1.設定奪金、2.計畫得牌、3.可能獲獎、4.汲取經驗。整體而言，奪牌甚至奪金為其終極目標。

由以上策略矩陣可知，該研究建議政府對採行四種基本策略資源分配：（一）對於競技運動選手來源充沛且國際比賽表現優秀之運動項目，政府無須過於介入干涉，以免造成不當干擾，只需從旁適時適切加以輔助；（二）國際奪牌熱門但國內運動選手基礎並不穩固，政府應主動介入，建構其「後備力量」，以能持續發光發熱，避免後繼乏力；（三）奪牌機會較小，但國內運動風氣頗盛，如男子籃球國內已發展成電視轉播球賽之 SBL，政府則採行輔導措施，使其擴大發展基礎；（四）至於國內該運動人口不普及且國際比賽過往亦無成績者，政府衡量運動資源多寡，給予關心。

哈佛大學教授麥克波特以產業組織經濟學的策略性觀點，創設：五力分析、價值鏈、一般性策略、與鑽石模式等學理工具（Porter, 1980; Porter, 1985; Porter, 1989; Porter, 1998），實



臺灣體育運動十年之回顧與前瞻

務分析企業與國家產業政策的應行方向，成為舉世聞名的策略管理巨擘。他提出的價值鏈與運動「選、訓、賽」的基本流程相符；他提出鑽石模式論述可供政府參考競技運動選項後的國際表現必須依據供需的基礎條件；他的一般性策略(如下圖)，可以充分說明我國政府與學者專家提出運動重點選項，乃是一種集中化(focus)策略。關於目標設定「：1.奪金、2.得牌、3.獲獎、4.汲取經驗」四類，策略包括：「後勤資源：寬列競技發展經費，進行投資效益控管。」的論述，則似暗示策略走向由「成本集中化」朝向「差異集中化」。

競爭優勢策略 競爭範疇	低成本	高成本
	目標廣泛	成本領導
目標狹窄	成本集中化	差異集中化

圖五：麥克波特之一般性策略矩陣

綜上所言，2006年體育白皮書委託研究之「運動競技與賽會」之競技運動的選項策略，較為詳細說明各種運動項目的策略位置及其重要性，並說明彼此之間相互協調的關係，此一運動項目分類結構牽引著競技運動發展的策略定位與資源分配。這種策略結構強調分析與謀算（國際成績、運動人口、教練質量），使策略的擬訂過程更有條理。

四、發展策略之落實

從運動的培訓體制上，政府主要以巨觀層面歸納我國競技運動實力尚難突破之原因，分別為：缺乏連貫長遠的目標、未有效落實重點種類之培訓、經費及資源嚴重不足等原因（行政院體育委員會，2004）。

學者專家則較微觀地歸納為十大主因，分別為：比賽機會太少缺乏臨場磨練機會、教練訓練成效不佳、訓練地點不適當、選手津貼不足、教練待遇低無法聘得最佳教練、訓練管理不完善、選拔辦法公佈太倉促、選拔辦法不公正明確、外籍教練人選薦聘缺乏制度化、移地訓練規劃不恰當（行政院體育委員會，2006）。

對於競技運動之推展策略，目前政府分三個層面。首先，「提升運動競爭實力」包含：培訓 2007 年世界大學運動會及 2008 年奧運選手；競技運動體制整建與競技人才培育；加強



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

運動教練裁判培訓；輔導全國性體育團體培訓選手；輔導培訓替代役及補充兵役優秀選手；輔導體育團體行政一元化；辦理運動科研及訓練環境改善；加強運動禁藥、傷害防護教育宣導及防制。其次，「強化競賽成績效能」包含：輔導各亞奧運單項協會主辦全國性競賽（對抗賽、聯賽、排名賽），強化各級選手比賽實力與經驗；輔導各亞奧運單項協會參加奧運資格賽、國際綜合性或單項運動競賽；輔導各運動協會舉辦賽會及教練裁判講習事宜；辦理特優選手就業與生涯輔導；辦理績優協會及優秀運動選手教練獎勵。最後，「挑戰 2008 黃金計畫」包含：辦理 2008 選手及教練專案培訓；輔導籌設專項訓練基地；辦理運動資訊及情報蒐集與技術分析；加強培訓選手、教練生活照顧。

五、問題之癥結

在上述看似嚴密周整的選手培訓政策，我們仍存有若干必須正視的現實情況。以臺灣棒球發展整體情形來看，臺灣辛苦培育的棒球選手之後，結果卻是目前有超過約 30 名以上球員分赴美日職棒之大小聯盟(一、二軍)，近三年中華職棒勝投王皆賽後單飛國外。當我們觀察到日本一級選手赴美國職棒發展、二級選手在日本本土發展、三級選手在華(含大陸)棒壇發展。這樣的情形可以後殖民主義邏輯論述 (Peau Noire, 2005)，來說明資本主義在二次世界大戰之後必然發展，即儘管強權對受殖民國家在政治與軍事的正式統治關係已不復見，但是政經、文化、運動等各方面的影響或宰製依舊揮之不去。

臺灣由於國際的孤立處境及歷史的錯綜複雜，政府乃介入競技運動發展，以平撫國際認同的孤悵，凝聚臺灣民心。當面對「臺灣主體性」的構成問題，有必要深入探索競技運動主體性的可能性空間。臺灣人民要如何在競技運動中找到自我？清楚自己的發展定位及角色？進而在全球化大趨勢下，找出呼應臺灣時空發展的競技運動發展策略，或許是關心臺灣運動長期發展者所應深切思考的。

進而言之，臺灣面對模糊的歷史意識與複雜國際空間，產生政治認同的危機。政治認同的危機，使得臺灣人民的社會集體潛意識普遍存有自我認同危機。於是，許多人希望透過競技運動，達成自我國際社會的認同，乃至自我認同。然而，我們必須先瞭解，臺灣人民是否真正從內心認同競技運動。亦即，競技運動是臺灣朝野的一種內在價值或工具價值。如果競技運動無法被認同，我們卻要借用她來解決國際政治及自我的認同，會形成一種弔詭。在這樣的弔詭基礎下，競技運動的發展價值一旦受到扭曲，選手的培訓體制縱使有詳盡的規劃，執行上難免治標不治本。

此外臺灣是世界地圖的叢爾小島，運動產業規模經濟有限，競技運動若國際化程度不



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

夠，成為寡眾市場，國際競爭力易受到不利影響。若干國內競技運動先經過垂直整合後，極易形成只有寡佔優勢，進入障礙較高，不利於島內競技運動的開放競爭。例如，日前體育大學院校合併的思維。又如臺北市立體育學院男籃隊於 UBA 大專籃賽男一級，12 年連霸、跨季 146 連勝。它例如，國立體育學院射箭代表隊、國立臺灣師範大學體操隊近年來的長紅表現，以上各例之主事者對競技運動投入的心力與努力絕不容抹煞，但結構性的根本問題，皆可見一斑。

參、績優選手生涯照顧

一、政策法規之實質內容

績優選手生涯照顧泛指擔任選手乃至退休之後的生涯歷程。我國體育推展工作最初歸屬在教育部國民體育委員會辦理，為獎勵國內外體育有貢獻人士，自民國 56 年設置「金質體育獎章」，酬庸頒給協助我國推展國際體育有功績之人士（行政院體育委員會，2007）。依孫運璿年表所載，民國 69 年時任行政院院長，於參加臺灣區運動會時宣佈宣佈：「凡打破全國紀錄者將獲頒獎金五萬元」，旋於民國 70 年核定教育部所擬「中正體育獎章頒發要點」，自此之後雖囿於臺灣艱困的國際外交處境，選手出國參加國際比賽之機會受到很大限縮，但在外在酬償誘因驅使，臺灣競技運動的活力仍能保有生息。當然，獎金的分配造成的偏差行為亦時有所聞。利之所趨，衍生諸如教練擁兵自重、獎金分配的爭端、選手的價值扭曲、不當破紀錄方法與心態……等，皆為衛道者詬病之處。整體而言，重賞之下必有勇夫的法規政策，使運動產業尚在起步、國際比賽機會極少的臺灣，競技運動仍能持續提升，確是不爭的事實。

目前體委會所建立運動員獎勵制度尚稱完整，於民國 89 年 4 月 1 日頒布「國光獎章及獎助學金頒發辦法」，迄至民國 94 年 11 月 9 日三次修訂。政府於 94 年度計核頒國光體育獎章 212 人次及獎助學金計 2,520 萬元，表現績優協會獎勵金計 1,280 萬元。此外，簡化行政流程及調增亞、奧運培訓教練、選手補助費，95 年 2 月 6 日修訂「奧林匹克運動會暨亞洲運動會培訓教練人員待遇支給要點」及「奧林匹克運動會暨亞洲運動會培訓選手補助費支給要點」，95 年 8 月 14 日修正發布「各級學校專任運動教練資格審定辦法」，以落實執行及建立各級學校專任運動教練制度(行政院新聞局，2006)。

學生選手在各級學校就讀時，普遍就讀體育班或體育發展重點學校，升學過程亦有甄審、甄試、獨立招生、轉學考試……等各種途徑。然而，當績優選手保送就讀於國內一般大學時，普遍面臨學科與術科的兩難情境。即使就讀體育大學院校，仍由於國外比賽、集訓，國內調



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

訓、比賽等問題，衝擊到課業學習的問題。體育大學院校針對目前具有國際競爭力之績優選手課業問題，紛紛研訂「傑出學生彈性修讀課程實施要點」、「培育運動特優學生彈性修讀課程辦法」等，使運動特優學生能兼顧學業、訓練與比賽，助其提升運動競技水準及完善生涯規劃之目的。黃金計畫調赴國家訓練中心，學生的行政輔導措施主要有：(一)課業輔導、(二)運科小組、(三)醫療網絡、(四)運科傷害防護、(五)資訊蒐集、(六)營養補充(行政院體育委員會，2005)。

中華民國體育運動總會尋求國內企業提供贊助，使選手能全心全力投入培訓，爭取佳績。迄今已獲企業贊助選手名單包括：桌球-莊智淵、吳志祺、跆拳道-吳燕妮與楊淑君、射擊-林怡君、射箭-袁叔琪與郭振維、羽球-鄭韶婕等人。此外，為提供優秀選手生活照顧及輔導就業，體委會訂頒「績優運動選手就業輔導辦法」，並輔導具特殊貢獻者擔任教練。

惟國際級獲獎選手畢竟有限，大多數選手離開競技場，相關的專業就業機會不多，若改投其他行業，其實貴知識、技能與經驗無法獲得傳承，是極大的損失，也使得後繼者望之卻步。自民國 92 年起，許多立法委員共同推動相關法律修正案。首先國民體育法第十三條中修正案使專業運動教練取得法源依據的基礎。其次，教育人員任用條例第二十二條正式將運動教練納為教育人員。最近，教育任用條例第四十條確立專業運動教練敘薪依據(李慶安，2006)。

二、獎勵制度之具體省思

當「為國爭光」、「提高我國國際地位」、「提高國際能見度」、「運動行銷」等類似的概念，成為臺灣發展競技運動的主流思維時，政府成為競技運動的最大贊助者。中華職棒的場地、中華職籃轉型後的 SBL、各運動單項協會的運作經費、國際賽會的爭辦、舉辦的財源，政府成了最大的推手及主導者，因此競技運動的培訓體制，也就盡成了政府的責任。然而弔詭的是，旅美職棒球員揚威美國職棒、詹詠然與莊佳容的得勝連連、跆拳道選手的表現、射箭選手的成功等，卻與政府的全力輔導隔著一道鴻溝。因此，金馬獎得獎記錄片「翻滾吧男孩」、「夏天的奇蹟」感動許多人時，卻也時而反應投入競技運動者的隱憂。因為，當運動無法成為社會的主流價值時，競技運動的培訓體制很難以金字塔的結構呈現，選手成為社會的邊緣化價值人物時，生涯照顧成為極其少數人的福利。對於運動員及選手的基本尊重若無法在臺灣建立，選手生涯照顧的諸多政府「德政美意」，於難免施行時就會受到扭曲而變形。

網球選手莊佳容、詹詠然在 2007 年獲得澳洲網球公開賽女子雙打第二名的佳機，舉國振奮之餘，卻也使 2006 年底杜哈亞運尚未平息的獎金風波再度浮上檯面，並突顯國內競技運動發展環境存有許多阻礙因素。



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

新聞報導一：在澳網大放光芒的詹詠然和莊佳容，拜會同樣也是網球選手出身的立法院長王金平，不過談的還是亞運獎金分配的問題。莊佳容的爸爸莊文騰：我們辛苦 12 年沒有拿到什麼，可能辛苦 12 天的全部拿去了。(體育中心，2007/02/01)

新聞報導二：謝淑薇說：「我父親他很偉大，那時候我們家很多小孩子，然後他放下其他小孩，帶我去比賽，他下了很大決心，但是我那時候不懂，因為那時候我父親很嚴格，他可能壓力很大。」謝淑薇的母親胡鳳珠說：「最苦的日子，曾經全家住在很小的套房裡面，鄰居拿麵包贊助我們。」(洪淑珠、崔文沛，2007/2/3)

研究者由於與許多國家代表隊教練及選手互動的過程，隱約發現這只是國內競技運動環境的冰山一角。歷年來臺灣奧運得獎選手獎金的分配與使用，有時如茶壺裡的風暴。其他如教練與教練、教練與選手、選手與選手之間為獎金制度所衍生之爭端，常有違政府照顧相關推行相關政策法規以照顧績優選手的美意。

三、問題之癥結

就現象面觀察，課程缺乏完善規劃、授課內容難以吸收、授課師資專業不足、獎勵制度有失公平、選手生涯規劃未予輔導、理財規劃教育薄弱、心理輔導人員專業不足、心理輔導人員缺乏、政府相關單位不關心選手就業、教練不關心選手課業等，成為選手生涯輔導的主要課題(行政院體育委員會，2006)。然而深究背後的制度，可能才是問題的主要成因。

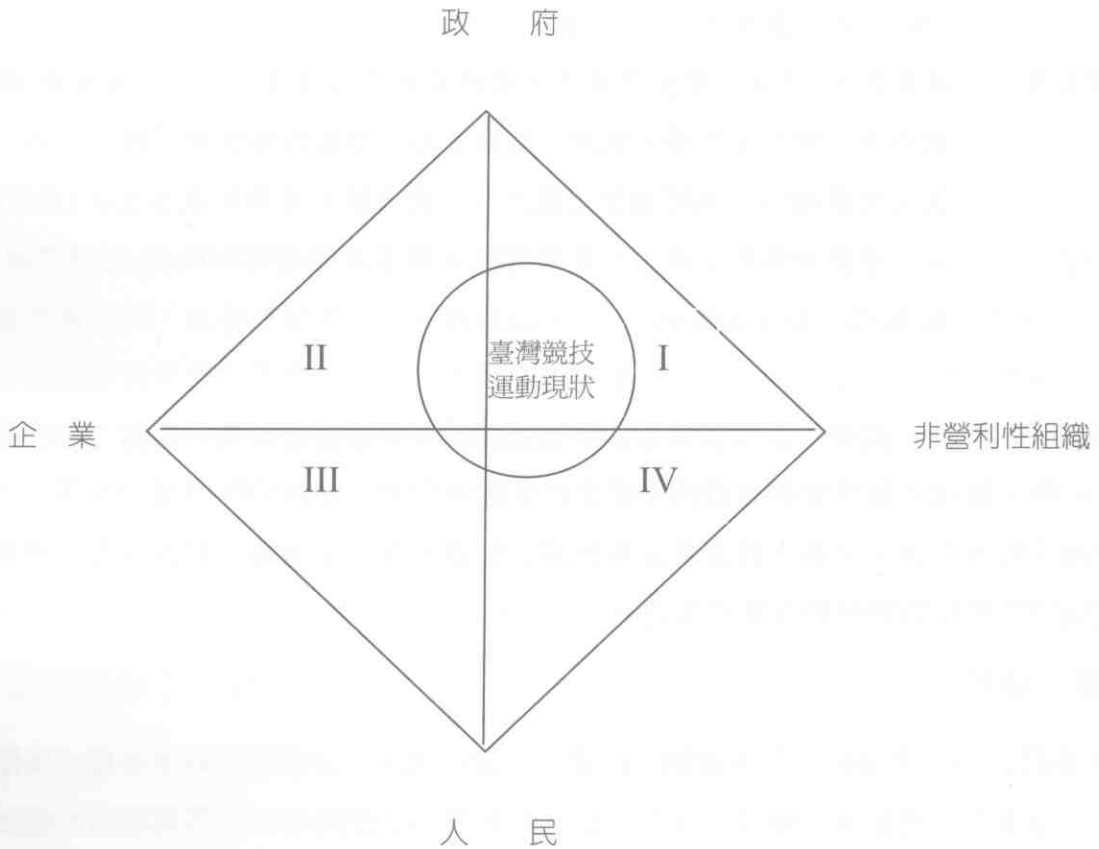
回顧世界競技運動強國的發展軌跡，主要兩大模式：其一為以美國為首的資本主義模式；其二以過往蘇聯、東德及目前中國的社會主義模式。前者強調重賞之下必有勇夫的向「錢」看模式，透過贊助廠商、媒體、運動的三角共生關係發展運動，獲得許多家庭對運動名利雙收的認同，形成頂尖運動選手前撲後繼的源頭活水；後者藉由國家力量由上而下的強力主導，在榮耀祖國的國族主義的思想前提，建置運動競技訓練的嚴密梯隊，採取運動發展資源的高度集中，促使運動競技「大躍進」(Discovery Channel, 2000)。前者代表的美國與後者代表的中國，與現階段臺灣的情形卻皆迥然不同。

政治學對於權力的論述及管理學於評量方法的應用，利害關係人(stakeholders)的概念總被一再提起(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998; Weiss, 1997)。事實上，Stakeholders 在



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

英文的原意係指握有賭金籌碼者。臺灣運動發展籌碼的掌握者，在「運動行銷臺灣」觀念下，研究者發現，以政府、人民、企業、非營利性組織區分四個象限，支持臺灣競技運動的主力。概念模式圖如下：



圖六：臺灣競技運動利害關係人發展象限圖

臺灣島內缺乏廣大的運動市場與興盛的職業運動吸引運動人才，也沒有集權的政府可以無視民意強力操作，於是徘徊在不確定發展模式的十字路口，似乎成為臺灣運動發展的窘境。事實上，美國並無明確國家競技運動政策，競技運動發展主要取決於美國國家奧會（USOC）為首的非營利性組織、職業運動、社會大眾之互動所產生的龐大運動產業與人口(Chalip & Johnson, 1996)，因此棒球場被形容 A ballpark at night is a church more than a real church. 表面上臺灣學習美國，逐漸走向資本主義社會的自由經濟市場，但相較美國的小政府大作為(The less government is the best government.)，臺灣競技運動的發展的基調實為計畫性發展。臺灣「挑戰 2008 黃金計畫」與中國之「奧運爭光計畫」相互對映，臺灣體委會與對岸國家體育總局(前



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

稱國家體委)亦可對照。因此，以選手的觀點而言，當臺灣社會、經濟、政治逐漸向資本主義社會靠攏時，競技運動的方向卻擺向社會主義國家的體制規劃，不免產生運動選手就業市場的弔詭與矛盾。

肆、結 論

體委會(2003)於「我國準備參加二〇〇四年雅典奧林匹克運動會奪金策略」文中揭示：

自我國退出聯合國後，國際外交空間屢受中共打壓。所幸，在奧林匹克運動會上，優異的競技成績，不只可振奮民心，凝聚國人團結力量，更可以提昇國家的國際能見度，擴大國際影響力及拓展外交空間。

本會與各全國性單項運動協會及體育界齊心一致，戮力以赴，勇於面對奧運會嚴酷的挑戰，全面提升整體競技運動實力。期在二〇〇四年雅典奧運會超越巔峰，締造中華民國史上第一面奧運金牌。並為二〇〇六年卡達亞運及二〇〇八年北京奧運積極備戰，期盼開花結果，揚眉北京。

事實上，2004年奧運奪金後，國際政治認同、國內自我認同、運動認同等三項難題，迄今並無煙消雲散。現今臺灣對王建民「運動行銷」的熱潮，對照於1970年代金龍少棒揚威威廉波特的轟動、1980年代三級棒球奪冠後海外大會師的夢幻，似乎以運動敘說著不確定年代，期待英雄出現之沉重認同危機，始終不變！目前臺灣的政經時空背景向資本主義社會偏移，然而中間過度的臺灣競技運動仍在摸索定位，因此，運動選手培訓體制的落實與績優選手生涯照顧的重視之相關政策，難免受到震盪。

此外，臺灣追隨美國或中國的發展模式可能形成「策略同形」，而失去差異化的危機。當臺灣追隨國際奧運奪金競賽而走向紅海策略，最終將仍失去實質競爭優勢 (Sustainable competitive Advantages, SCAs)。策略管理大師 Aaker (1989) 提出實質競爭優勢的三項特徵條件，即：

1. 需包含關鍵性成功因素；
2. 需足以形成異質價值，而在市場形成差異性；
3. 可承受環境變動與競爭者反擊之行動。



黃營杉 (1995)表示，「一個產業中最重要之競爭能力或資產，企業唯有掌握住這些能力或資產，方能建立持久性的競爭優勢。」因此，我們不得不問臺灣在國際運動競賽場合最重要的能力與資產，究竟是奪牌的量化數據？或是背後的運動質感？政府或可對 2008 奧運奪得二金與七金之結果進行實質效益評估。

由此觀之，臺灣在國際競技的場合應先清楚本身立足的關鍵成功因素，其關鍵成功因素必須與國內外環境相配合，並能產生實質差異價值的一種實質競爭優勢。司徒達賢 (1997)亦強調「先檢討組織本身的條件及資源，再從本身獨有的條件或資源中，設計出他人不易模仿的策略。」當臺灣跟隨西方運動發展的邏輯或模仿中國體育運動奧運爭光的模式，也必須停下腳步檢討本身的條件資源，創造屬於本土的競技運動發展優勢。

臺灣發展定位已於各界廣泛討論許久，於統獨爭端之外，文化主體性的建構逐漸形成共識 (李永熾等，2004；陳建文，2004)。因此，協助臺灣競技運動發展尋找核心競爭力，文化的紮根成為可行方向 (黃東治，2006)。既然臺灣政府選擇民主多元的政體價值，臺灣人民放棄島民情節擁抱海洋文化，則運動未來長期發展，就理所當然的反映臺灣歷經複雜時空交錯的文化衝擊，所呈現的多元面貌。

事實上，多元文化所形塑的運動風格，就是在政治、經濟、社會，無法規範出具體發展方向，而讓民衆自由選擇與創造心中理想的運動發展面貌。這樣的多元運動發展面貌，可以為奧運奪金的拼鬥、可以為運動健康而鼓吹、也可以為享受運動而提倡。表面失去聚焦的運動發展，但臺灣民衆可以選擇所愛，愛所選擇，則可恰到好處的呈現出自由民主社會特有的運動全面發展特色。相較之下，中共傾全國全力展現競技運動的同時，也暴露其全民運動嚴重失衡的資源分配問題。顯而易見，臺灣朝野應該珍視長年累積的多元運動文化發展優勢，更加努力，而非隨之起舞，或妄自菲薄。

臺灣長期對政經的狂熱、運動的漠視，如今面對此國際及兩岸情勢下，該如何發展摒除金牌魔咒？仔細回想我們運動的面貌，1949 年國民政府撤退來台之後推行政經改革，國民生活水準已擠身已開發國家之林，政府逐步興設各種便民的運動設施，而融合美日球風的本土職業棒球，則長年成為民衆談論的焦點。社會價值的多元發展，都會型的健身設施林立、鄉村休閒活動形成風潮，競技與全民運動雙軌並行，且新新人類逐漸對於國際重大運動賽事與運動明星如數家珍。以上種種，可以看出臺灣運動發展的各層面皆略有小成。

具體而言，當價值成為策略思考的核心本質，政府對於運動文化的價值形塑可參考吳思



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

華(2003)提出「價值說」,即以認知價值大小的「社會大眾」、創造價值的「政府、非營利性組織、運動產業、民衆」、傳遞價值的「運動組合」等三方面交織運動文化價值。基於價值核心的策略邏輯,主事者(stakeholders)應瞭解不同階層族群人們的運動需求,重新定位及致力協助發展不同的運動組合,使人民對於運動可以選擇所愛、愛其所選,進而以「差異化」創造嶄新的臺灣運動價值,形成星系價值網的核心與世界接軌。簡單來說,競技運動發展的策略思維的制高點應先肯定運動發展的價值,取得社會大眾認同其實質效用,經人民、政府、非營性組織(如協會)、廠商等四方面通力合作,以維持長期競爭優勢,才有實現四級運動選手培訓制度的可能。

在競技運動發展的實際過程,利害關係人仍將基於利益考量,發揮相關運動資源的權力分配。透過本文的策略思維澄清,提出利害關係人也必須環視過國際競技發展的機曾走向與本土競技體質確認後,共同提升到一個較好的象限位置,再做利害的權衡與制度的規劃,以得到較高策略思維的制高點。

本研究呈現臺灣競技運動的弔詭:臺灣在透過運動追逐國際政治認同的過程,實源於自我認同的危機。經由本文之論證,運動認同、自我認同與國際認同的三種認同排序,以運動認同作為策略發展的起始,再透過國內外運動競技發展情勢之明確「定位」,最終期盼臺灣本土利害關係人有所省察,回到大格局的理性思維,以藍海策略(多角化策略)作為投資性資源分配。這種對運動發展具有情感渲染作用的群策群力集體發展運動策略,才能真正解決各認同問題的真正開始,使現役及退休運動員受到健康社會的基本尊重。

身處於自詡「開放、自由、民主」的臺灣社會,當臺灣人民對於運動、運動員、運動教練能源自內心的尊重、認同、欣賞、投入的「基礎建設」開始建立,「落實運動選手培訓體制,重視績優選手生涯照顧」變成全民的運動(movement),才是臺灣競技運動的核心競爭力!

參考文獻

中華民國跆拳道協會(2007)。全國道館。2007/1/5,取自

<http://www.taekwondo.org.tw/instpage.php?r=&w=100%25&h=800&url=www.taekwondo.org.tw/tkd/top8.htm>

方至民(2000)。企業競爭優勢。三重:前程企業管理有限公司。

司徒達賢(1997)。策略管理,臺北:遠流出版社。

行政院新聞局(2006)。教育篇。中華民國體育年鑑。2007年7月10日,取自



臺灣體育運動十年之回顧與前瞻

<http://www.gio.gov.tw/info/94roc/context/Ch08/081203.htm>

行政院新聞局 (2007)。全民運動。《國情簡介》。2007年7月10日，取自

<http://info.gio.gov.tw/ct.asp?xItem=19959&ctNode=2855&mp=21>

行政院體育委員會(2003)。我國準備參加二〇〇四年雅典奧林匹克運動會奪金策略。《國民體育季刊》(電子版)，139。

行政院體育委員會 (2004)。《挑戰 2008 黃金計畫》。臺北：行政院體育委員會。

行政院體育委員會 (2005)。《行政院體育委員會辦理「挑戰 2008 黃金計畫」實施綱要》。臺北：行政院體育委員會。

行政院體育委員會 (2005)。挑戰 2008 黃金計畫。《國民體育季刊》，147。臺北：行政院體育委員會。

行政院體育委員會 (2006)。《運動競技與賽會》。臺北：行政院體育委員會。

行政院體育委員會 (2007)。《中正體育獎章》。數位博物館。2007年7月10日，取自

<http://www.sac.gov.tw/museum/museum-1-1.aspx?No=223>

吳思華(2003)。《策略九說》(第三版)。臺北：臉譜出版社。

李永熾等 (2004)。《臺灣主體性的建構》。臺北：允晨文化。

李建興 (2005)。臺灣運動發展的競爭優勢。《Sport MVP》，1(2)，頁 24-26。

李高祥 (2002)。《國家體育中程發展方案》。2007年7月10日，取自

http://www.foryou.nat.gov.tw/foryou_a/cgi/forum/data/UploadFile/county6/Txt5.doc

李慶安(2006)。許「翻滾吧---男孩」一個未來。慶安的不落閣。2007年7月10日，取自

http://city.udn.com/v1/blog/article/article.jsp?uid=lym031a&f_ART_ID=589387

周國金、余宗龍(2003)。專任運動教練對選手培訓之影響 (電子版)。《國民體育季刊》，148。

林德嘉 (2005)。奧運奪金的省思專題演講。2008 奧運奪金策略國際研討會，國立臺灣師範大學。

洪淑珠、崔文沛(2006)。女網雙嬌風光背後謝淑薇難負擔訓練費淚求企業贊助。《ETtoday》，2007年1月31日，取自網址 <http://www.ettoday.com/2007/01/31/pda-341-2048771.htm>

許義雄 (1995)。開創學校體育的新紀元。1995 東北亞體育運動史學術研討會 (頁 43-49)。臺北市：臺灣體育運動史學會。

陳全壽 (2006)。我國的體育政策。《國民體育季刊》(電子版)，148。2007年1月5日，取自 <http://www.ncpfs.gov.tw/annualreport/Quarterly148/index.asp>



臺灣體育運動十年之回顧與前瞻

- 陳建文(2004)。從臺灣體育的定位談臺灣體育主體性之建構。《學校體育》，14(5)，105-117。
- 陳瑞樺譯(2005)。《黑皮膚，白面具》(Peau Noire)。臺北：心靈工坊(原書1971年出版)。
- 黃東治(2006)。運動與國家認同初探。《國家認同之文化論述學術研討會論文集》(頁1-28)，臺灣國際研究學會。
- 黃啓煌(2005)。挑戰2008黃金計畫。《臺灣年鑑》。2007/1/5，取自
http://www.gov.tw/EBOOKS/TWANNUAL/show_book.php?path=8_008_001
- 黃營衫(1995)。《臺灣中小企業行銷現代化與經營策略》。高雄：復文圖書出版社。
- 趙麗雲(1999)。《體育白皮書》。臺北：行政院體育委員會。
- 體育中心(2007)。亞運網球獎金分配問題陷膠著院長王金平：立法解決。2007年2月1日18:39
取自 <http://www.ettoday.com/2007/02/01/341-2049455.htm>
- Aaker, D. A. (1989). Managing assets and skills : The key to a sustainable competitive Advantage, *California Management Review, Winter*, 91-106
- Chalip, L., & Johnson, A. (1996). Sports policy in the United States. *National sports policies*. CT: Greenwood Press.
- Discovery Channel(2000). *Ultimate athlete : Pushing the limit*, DVD , Taipei .
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guide tour through the wilds of strategic management*. Simon & Schuster Inc
- Porter M. (1998). *On competition*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*, New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Porter, M. (1989). *The Competitive Advantage of Nations and Their Firms*, New York: The Free Press.
- Weiss, C. H. (1997). *Evaluation (2nd ed.)*. NJ: Prentice Hall.



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

落實運動選手培訓體制

重視績優選手生涯照顧

— 策略思維觀點

李建興
國立臺灣師範大學

大綱

- 壹、緒論
- 貳、運動選手培訓制度
- 參、績優選手生涯照顧
- 肆、結論

壹、緒論

一、研究動機

1. 優秀運動員的堅強與脆弱。
2. 運動繁榮秘密之尋尋覓覓。

壹、緒論

二、問題背景

1. 奧運發展與競技運動全球化。
2. 歷史與政治糾葛的臺灣前途。
3. 2008年北京奧運對臺的衝擊。

壹、緒論

三、研究目的

探討台灣競技運動發展之核心競爭力。

四、研究課題

1. 檢視運動選手培訓體制，釐清現行體制之癥結。
2. 省思選手生涯照顧政策，研析現行政策之瓶頸。

壹、緒論

五、研究方法

質性之研究方法，透過觀察、訪談、資料蒐集之三角檢證(triangulation)後，進行資料彙整。



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

壹、緒論

五、研究限制

1. 提供政策發展建言，因此採具有主觀性的策略觀點論述。
2. 全民運動與競技運動的一體兩面。

貳、運動選手培訓體制

一、政策法規之實質內容

1. 法律條文

- (1) 行政院體育委員會組織條例第六條第一項第四款、第五款
- (2) 國民體育法第十三、十四條

貳、運動選手培訓體制

一、政策法規之實質內容

2. 培訓制度 (周國金、余宗耀, 2003)



貳、運動選手培訓體制

一、政策法規之實質內容

2. 培訓制度 (周國金、余宗耀, 2003)

我國運動選手四級培訓體系表

分級	培訓選手	權責單位	具體實施細項
第一級選手	國家代表隊	體委會 單項協會 國訓中心	1. 亞奧運長期培訓 2. 特優運動選手培訓 3. 國家代表隊培訓
第二級選手	國家培訓隊 役男培訓隊 社會甲組	體委會 單項協會 國訓中心 體育院校 大專院校	1. 國家代表隊儲訓 2. 補充兵及替代役選手培訓 3. 體院專業院校發展特色運動 4. 單項協會優秀運動選手培訓 5. 優秀運動選手寒暑假訓練營
第三級選手	優秀運動選手	單項協會 高中職 地方政府	1. 單項協會所屬訓練中心優秀運動選手培訓 2. 優秀青少年運動選手寒暑假訓練營
第四級選手	基層運動選手	地方政府 中小學	1. 縣市基層運動選手培訓 2. 各級學校發展特色運動 3. 大專院校優秀運動選手寒暑假集訓

貳、運動選手培訓體制

二、黃金計畫的思考策略

1. 重點項目

- (1) 奪金奪牌運動種類：跆拳道、射箭、射擊、舉重、桌球、羽球、柔道、壘球。
- (2) 行銷台灣運動種類：棒球、網球、高爾夫。
- (3) 主流基礎運動種類：田徑、游泳、體操。

貳、運動選手培訓體制

二、黃金計畫的思考策略

2. 策略前提

- (1) 國際既往成績
- (2) 國人體型
- (3) 發展傳統
- (4) 訓練環境



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

貳、運動選手培訓體制

二、黃金計畫的思考策略

3. 策略資源

- (1) 政府四年編列新臺幣十五億八千六百萬元
- (2) 重點項目涉及國家資源分配，運動行銷臺灣項目之評估。

貳、運動選手培訓體制

三、體育白皮書之修訂建言

BCG矩陣

市場佔有率 定位 產業成長率	高	低
	高	問題單位
低	明星	金牛
		苟延殘喘

貳、運動選手培訓體制

三、體育白皮書之修訂建言

BCG矩陣之應用

歷年國際比賽 成績 選手來源之完整 運動分項策略	奪牌熱門	奪牌冷門
	輔助 (大項熱門) 如：跆拳道	輔導 (大項冷門) 如：籃球
競技運動人口大項	主導 (小項熱門) 如：射箭	關心 (小項冷門) 如：角力
競技運動人口小項		

貳、運動選手培訓體制

三、體育白皮書之修訂建言

競爭優勢 策略 競爭範疇	低成本	高成本
	目標廣泛	成本領導
目標狹窄	成本集中化	差異集中化

貳、運動選手培訓體制

四、學者歸納培訓策略落實之原因

比賽機會太少缺乏臨場磨練機會、教練訓練成效不佳、訓練地點不適當、選手津貼不足、教練待遇低無法聘得最佳教練、訓練管理不完善、選拔辦法公布太倉促、選拔辦法不公正明確、外籍教練人選薦聘缺乏制度化、移地訓練規劃不恰當。

貳、運動選手培訓體制

五、政府落實之策略

- 1. 提升運動競爭實力
- 2. 強化競賽成績效能
- 3. 挑戰2008黃金計畫



臺灣體育運動十年之回顧與前瞻

貳、運動選手培訓體制

六、問題癥結

- (一) 後殖民論述
- (二) 規模經濟
- (三) 認同危機

認同危機

一、問題成因：

歷史複雜、國際孤立⇒自我認同危機

二、解決方式

競技運動奪牌⇒自我認同⇒國際認同

三、吊詭之處：

競技運動奪牌≠競技運動認同⇒良政扭曲

四、治本方式

競技運動認同⇒競技運動表現⇒自我認同⇒國際認同

參、績優選手生涯照顧

一、政策法規之實質內容

1. 孫運璿與「中正體育獎章頒發要點」
2. 國光獎章及獎助學金頒發辦法
3. 奧林匹克運動會暨亞洲運動會培訓教練人員待遇支給要點
4. 各級學校專任運動教練資格審定辦法…

參、績優選手生涯照顧

二、實質內容

1. 學校：彈性修讀辦法
2. 全國體總：企業贊助。
3. 政府：黃金計畫—
課業輔導、選科小組、醫療網絡、選科傷害防護、資訊蒐集、營養補充。

參、績優選手生涯照顧

三、獎勵制度之具體省思

1. 政府為競技運動的最大贊助者。
2. 主流與非主流運動項目選手的待遇。
3. 一線與二線選手之資源分配。

參、績優選手生涯照顧

四、學者問題認定

課程缺乏完善規劃、授課內容難以吸收、授課師資專業不足、獎勵制度有失公平、選手生涯規劃未予輔導、理財規劃教育薄弱、心理輔導人員專業不足、心理輔導人員缺乏、政府相關單位不關心選手就業、教練不關心選手課業。



臺灣體育運動10年之回顧與前瞻

參、績優選手生涯照顧

五、問題的癥結

1. 臺灣就業市場：資本主義模式—美國
2. 臺灣競技發展：社會主義模式—中國
3. 衝突：臺灣之競技運動模式定位

臺灣之競技運動國家模式

實然

- 說法：資本主義之自由經濟市場
- 現狀：社會主義之規劃經濟市場



臺灣競技運動模式



臺灣競技運動利害關係人(Stakeholders)發展象限圖

肆、結論

一、結果

1. 運動選手培訓體制良政美意受國際政治認同、國內自我認同、運動認同價值順序(priority)之扭曲。
2. 績優選手生涯照顧因臺灣競技運動定位而震盪搖擺。

肆、結論

二、討論

1. 總體策略：
 - 差異化的價值創造，以臺灣運動主體性
 - 認同形塑競爭優勢。

肆、結論

二、討論

2. 事業策略
 - (1) 培訓體制：對於運動、運動員、運動教練能源自內心的尊重、認同、欣賞、投入之價值優位強調。
 - (2) 選手照顧：人民、政府、非營性組織、企業通力合作，形成競技運動健全銜接之社會體制。