

第一章 緒論

第一節 研究背景

棒球傳入、流行乃至深植人心已百年。臺灣人對棒球的著迷，不僅源於歷史脈絡、文化淵源，夾雜著深厚的感情因素。

1970年代，中華民國退出聯合國、中美斷交等外交危機接踵而來。國民政府發動一連串重振國人信心的運動，棒球因此成為精神動員的一環。1969年到1982年之間，台灣在世界少棒賽一共奪得十三次的世界少棒冠軍。每到決戰時刻，精彩的比賽總是使臺灣人不敢入睡，目不轉睛的為中華隊加油；夜半時分，家家戶戶守候在電視機前的景觀，成為1970年代台灣社會的奇觀。政府對冠軍球隊的重視，及老老少少「中華隊加油！」的呼喊聲，意味著國族主義動員台灣「棒球熱」的斧鑿痕跡。那個年代的「少棒旋風」既幫助台灣渡過信心危機、超越族群界限，無限上綱的國族主義賦予了棒球幾近「國球」的榮銜。

1980年代起，棒球運動讓台灣在世界各地打響名號，包括少棒、青少棒、青棒與成棒在內「四級棒球」的優異表現，改變了世人對蕞爾小島台灣的印象。1984年，成棒隊在洛杉磯奧運勇奪銅牌的高潮，使台灣棒球實力獲得世界公認。因此，棒球不僅凝結了島內台灣人的集體記憶，在世界舞台上打響台灣的名號。

1987年在洪騰勝的推動下台灣組職棒的腳步開始加快，當年12月31日職棒推動委員會成立，首任主委一職由棒協理事長唐盼盼擔任，顏甘霖為副主委，洪騰勝秘書長，委員會委員包括曾永權、詹德基、張裕屏、林敏政。隔年七月正式進入籌組期。經過洪騰勝的努力奔走之後，台灣職棒有了球隊基本組合，1989年10月23日中華職棒聯盟成立。1990年3月17日台灣職業棒球終於在台北市立棒球場舉行，而兄弟象隊投手張永昌投出歷史性的一球後，中華職業棒球正式PLAYBALL了。

台灣職棒元年成功地踏出一大步之後，不僅在票房各方面達到出乎預期之外的成功，也進而讓原本旅日的球員陸陸續續興起返國效力的念頭，共計有林仲秋、郭進興、謝長亨、吳復連、陳明德、蔡生豐、陽介仁、林文城、陳義信、呂明賜等球員。

1992年到1994年是我國職業棒球發展的高峰期，擁有球迷最多的兄弟象創造三連霸的戰績，是這個熱潮的最大主因，而1992年巴塞隆納奧運棒球銀牌更是我國運動史上一次的重大勝利，也將台灣棒球推向一個高點。

1997年爆發職棒簽賭事件，同年第二職棒聯盟宣佈成立。職棒簽賭醜聞的揭露使台灣棒球迷心碎不已，台灣民眾的棒球熱沉寂了好些時日。然而2001年----就是陳水扁總統所宣佈的棒球年----目睹了一場台灣世紀棒球戀的戲劇化復活。年初，台灣主辦了亞洲盃棒球錦標賽以及亞洲盃三級棒球錦標賽，台灣隊並且雙雙奪魁。2001年10月，沈潛數年、陣中多半是新人的兄弟象職棒隊，竟在不被看好的情形下，一路過關斬將奪得第十二屆中華職棒總冠軍，球迷興奮、激動至極。同年的11月6日起，為期13天的世界盃棒球錦標賽首度在台開打。臺灣徵召了職業與業餘、海內與海外的棒球菁英，組織一支實力強勁的棒球隊，在世界杯的表現不負國人的期盼。兄弟象奪冠與世界杯棒球賽的舉行，更激起了台灣社會許久未見的「棒球熱」，2001年真是名符其實的「棒球年」。

隨著台灣職業棒球堂堂進入第17年，經歷了第一次簽賭事件、兩個聯盟的惡性競爭、2003年中華職棒聯盟與台灣大聯盟合併兩聯盟的合併、2005年簽賭事件二度爆發等風風雨雨，造成的不只是票房績效的起伏及興衰，是整體台灣職業棒球運動發展的另一重要階段。

從2004年度的入場人數來看，該年度各比賽的入場人數大有進步，詳細的情形可以由表1-1-1來表示，雖然尚未超過先前的高峰但是職棒的人氣注目度已漸有提升。

表1-1-1 中華職棒歷年觀眾統計表(職棒元年至十七年)

職業年度	總場次	總觀眾 人數	平均單場 觀眾人數
元年/1990	180	899,955	5,000
二年/1991	180	1,050,405	5,836
三年/1992	180	1,238,063	6,878
四年/1993	270	1,600,549	5,828
五年/1994	270	1,607,677	5,954

六年/1995	300	1,646,361	5,488
七年/1996	300	1,364,424	4,548
八年/1997	336	685,832	2,041
九年/1998	315	690,089	2,191
十年/1999	278	496,433	1,786
十一年/2000	180	301,671	1,676
十二年/2001	180	337,707	1,876
十三年/2002	180	532,304	2,957
十四年/2003	300	958,596	3,195
十五年/2004	300	1,051,625	3,505
十六年/2005	300	1,008,497	3,361
十七年/2006	300	679,205	2,264

資料來源：(中華職棒大聯盟全球資訊網〔中華職棒〕，2005)

自從世界棒球錦標賽中華隊重新帶動棒球風潮，加上兩聯盟整合成功的激勵之後，中華職棒各球團2004年的總票房較前年成長5.38倍，高達1億4千萬元，中信鯨成長6.23倍，是票房成長最多的球隊，但兄弟象是票房收入最高的球隊。2001年的中華職棒票房是2,600萬元，2002年為6,540萬元，2003年則大幅增加至1億4,000萬元，成長相當驚人。

由以上的資料，2004年雖然整體職業棒球的觀賞人口與注目度有所提升，但是並未達到過去中華職棒的巔峰狀態，這其中最要發展或許不只是球隊整合後的表現以及球迷的回流，球團經營績效有所提升。歷經了多年的虧損經營，終於有首支職業棒球球團兄弟象隊的財務首度產生盈餘，緊接著興農牛隊產生盈餘。

以統一獅隊來說，1990年四支創始球隊之一，母企業為統一企業。在台灣南部擁有龐大的支持者，並且在所有球團中率先投下鉅資認養台南球場，成為台灣職棒球團經營球場的最佳典範。獅隊曾經在1991、1995、1996及2000年四度奪得年度總冠軍，是台灣棒壇所認同的傳統勁旅。

就統一獅隊2005年度來說，主要收入包括票房、商品、廣告與電視轉播

權利金，其中票房5300萬元、商品4000萬元、廣告2000萬元、電視轉播權利金3500萬元，總收入已近1億5000萬元。

但即使如此，台灣的職棒運動仍有許多隱憂，除了之前發生兩次的球員簽賭事件造成多年的慘淡經營外，不確定的經濟狀況對職棒經營有著不小的影響。過去評論台灣職業棒球經營討論中，經營管理績效的問題往往被忽略，各球團往往都忽略本身的管理績效，並將球隊經營的重點置於如財務收入或廣告贊助與公關效益等。從組織分析上來看，台灣職業棒球各球團的組織體類似策略事業單位(Strategy Business Unit)，因此經營績效應從多方面來考量，不單只是財務的方面而已。

就算在2004年是職棒回春豐碩的一年，種種的營收以及票房數字均創下新高，但其中依然再度發生放水打假球事件，疑似涉及簽賭事件，每年年度總冠軍賽中，公關票黑箱發送，屢見不鮮，造成球迷漏夜排隊卻無票可買的窘況，這些事件都顯現出國內的職棒運動存在許多隱憂。2006年在美國職棒大聯盟發展的王建民，例行賽中勇奪19勝，他傑出的表現，吸引了國內球迷的目光，間接影響到國內職棒球迷進場看球的意願，造成職棒下半球季營收及觀眾數出現衰退的跡象。其實在國內職棒運動經營上，有許多尚待加強的地方，例如：球星魅力、運動商品的品質、商品數量、球場的軟硬體設施..等，這些的隱憂在職棒風光時，不易顯現；但是隨著『王建民效應』產生，國內職業隊的經營不可再輕忽『績效管理』此一重要的問題。

學者柯承恩(2001)對管理的概念濃縮成一句話『沒有衡量，就沒有管理』(No Measurement, No Management)。學者 Weiss & Harlow(1984)對績效管理曾經下了一個定義，頗值得參考，他們認為績效管理是：「建立一個使員工對所要達成績效目標有著共同瞭解的過程；同時是一種管理員工使其成功可能性增加的取向」。因此，根據以上的定義，當中包括以下三個重點：

- 一、績效管理是一種過程，是一種遍及整個組織的管理過程；
- 二、使員工對於績效目標與達成的手段，能具有共同的認知；
- 三、增加達成績效目標的可能性。

管理工具的運用在企業界實務上20多年來的演進，如早期的品質管制

(Quality Control, QC)、全面品質管理(Total Quality Management, TQM)、企業流程再造(Business Process Reengineering, BPR)、以及近年的ISO-9000、標竿管理、JIT制度、6 σ 標準差、平衡計分卡等工具皆曾在企業界如火如荼相繼引進推展，目的均為確保企業的生存與發展，進而提升產業競爭力。所有變革管理工具在導入過程中皆有其一定的效益產生，這些管理工具的共同點，都是從企業內部組織變革開始建立執行標準以提升經營效益，但在企業願景轉換成策略目標並與績效做連結時，尤其是非財務性衡量指標時常無法明顯的訂定。

平衡計分卡(Balanced Scorecard)起源於1990年代，時至今日，已成為全球數千個企業中重要的商業利器(于泳泓，2002)，是現階段最佳管理工具之一。事實上，根據2002年財星雜誌(Fortune)的統計，全球一千大企業中已有過半數的企業執行平衡計分卡。平衡計分卡將組織的使命和策略整合為一套全方位的績效衡量架構，從財務、顧客、企業內部流程及員工學習與成長四個平衡面，作為企業重新思考績效管理發展的基礎，它結合「組織策略目標」、「長短期平衡」、「主客觀因素」等特性，使得此觀念逐漸成為績效管理中重要的潮流。因此，為了避免考核評鑑失之偏頗，並兼顧績效指標、單位目標及組織策略之連結，以「平衡計分卡」觀點探討渠等之工作績效，俾利於職業運動人力資源管理投入與產出之間，能獲得均衡的發展。

因此，經營策略是影響職業運動運作包括績效衡量和評估系統之設計的重要因素，管理會計之文獻亦建議：績效的衡量必須與企業的策略和行動相連結。以往學者進行績效評估之相關課題研究，多以財務性指標來衡量，此種指標只能告訴管理人員決策作成後的結果，很少可用來預測未來的績效。

目前績效評估制度廣為企業界所重視，企業穩健營運的重要要件就是追求營運績效，學術界與各產業界不斷尋求本身的績效標準。企業為因應變遷快速、複雜又不連續的產業環境，必須掌握競爭力的關鍵，經由內外環境的分析，瞭解本身的長處與弱點，明確瞭解自己的願景與目的，訂定長短期的策略目標，並從策略導向中來衡量績效，以期隨時監督企業營運之

過程，不斷追蹤營運進度及成果，分析其資源運用與配置是否達到最適境界，並了解市場之反應及企業執行策略之績效成果(Kaplan & Norton, 2000)。企業為追求營運績效的提升，應具備良好的績效評估機制，以期維持企業經營與發展，績效評估系統運作的主要關鍵則在它的評估指標，在有系統的結構下設計績效評估指標，運用財務及非財務之指標來評估個人、單位或組織之營運成效。

職業運動組織是一個自負盈虧的策略事業單位，類似機能的企業其經營目標就是追求良好的營運績效，增進經營效率以面對多個不穩定因素。為達成此目的，一個組織本身的績效評估標準必須完善，這是一個企業營運的必要條件，此為提振經營績效的第一步，這是保持在此產業中保持穩定的競爭優勢的重要因素。但是，目前台灣關於職業運動組織經營管理之相關學術研究主要探討的內容大多為產業經營方針、設施規劃、服務品質、贊助或廣告效益等，關於職棒經營的績效評估探討，著墨較少。

在本篇研究之前，劉玉棟(2004)曾經對La new熊隊，做了一份職業球隊的績效評估研究論文，從研究的結果，提出La new熊隊績效評估的建議。研究者認為，一個績效評估的方法，若沒有擴及同屬性的職業球隊，並做出之間的比較，無法看出球隊經營績效的優劣。研究者經過其他五支球團的資料蒐集後，發現統一獅隊與La new熊隊，有許多經營的型態及方式頗為相似，其研究對象個案組織選取標準及原因描述如下：

(一)統一獅隊球隊著重管理績效起步早。

統一獅隊的母公司為統一企業，屬於資本額高的跨國性企業，母企業的經營績效有目共睹，連帶使得經營規模不斷的擴大，母企業的經過數十年的經營，2005年企業營收站上350億元關卡，名列天下雜誌調查的製造業前30大。從母企業財務資料來看，經營球隊風險比其他隊為低。在成立統一獅職棒隊時，整個管理架構及管理組織均參考母企業的作法，經過歷年來的調整及經營，目前的組織形態已朝著專業的職業運動組織方向調整，具有一定規模；曾經獲得聯盟的年度總冠軍有四次。相對來說，其企業經營的績效要求達一定水準。近年來由於補充新血積極，但是老幹新枝，磨合期在所難免，戰績難免起伏不定，造成戰績滑落，但仍不失為一支具潛力的

隊伍。

(二)統一獅隊為聯盟創隊元老

統一獅隊為落實屬地主義的第一個球隊，首先以OT方式進行台南市立棒球場的認養，並且在路竹成立訓練基地，成立一、二軍制度..等具體措施，球團在職棒草創初期，積極建構現代化職業規模之球隊，足堪擔任其他元老球團之表率。

(三)統一獅隊為屬地主義經營球隊

統一獅隊集中火力在台南主場經營，期望能一舉打響職業棒球隊的名號，藉由認養位於台南市的市立棒球場，統一獅隊的屬地經營策略乃是經營嘉南地區，屬地主義球隊的經營績效標準自然與一般的球隊不同，目前國內真正落實屬地主義經營的球隊，統一獅隊為其一。

本研究期望藉由個案球隊現有績效評估制度，從多元的角度去探討並建構個案組織績效指標，不以財務面為唯一考量，建構適合職業棒球組織且全面性的績效評估方法，並選用『平衡計分卡』、『AHP層級分析法』評估個案的績效指標。

第二節 研究目的

基於上述的研究背景，本研究主要探討的目的如下：

- 一、探討個案（統一獅）職業棒球組織之營運現況，並對現行之營運績效評估進行檢核。
 - 二、以『平衡計分卡』方法，建構個案組織之各項營運績效指標。
 - 三、運用『AHP層級分析法』，求出各項指標權重值，導出各項指標權重順序。
 - 四、呈現並討論個案組織之營運績效評估狀態，做出修正之建議。
 - 五、求得個案及La New熊隊之經營績效差異性，導出職棒運動經營績效關鍵重要因素，以求職棒經營績效之提升。
- 最後彙總所得指標結果，提供個案組織營運績效評估之參考。

第三節 研究問題

本研究依據前述的研究目的，提出為以下幾點研究問題：

- 一、瞭解個案組織目前經營策略、績效與管理制度實施現況為何？
- 二、如何以『平衡計分卡』方法，建構個案組織之營運績效指標？
- 三、如何運用『AHP層級分析法』，找出各項營運績效指標權重值及順序？
- 四、經過分析後，個案的經營績效有何種現況？從分析之現況中導出結論與建議，並修正、提昇個案組織之經營績效。
- 五、探討個案及La New熊隊經營績效差異性，評估其二者經營績效管理制度之優劣為何？

第四節 研究重要性

對職業運動產業界而言，國內的職業運動組織對於本身的績效管理尚未有明確或是專屬的管理系統與制度，本研究期望可以提供其作為未來實際建構相關管理制度時的參考。對學術界而言，本研究從職業運動組織的角度去檢視其本身的績效管理，希望未來相關學術研究能與產業實務界的經營現況相結合，共同提升整體職業運動產業的發展。

第五節 研究範圍

本研究之研究範圍為中華職棒的統一獅隊，並以層級分析問卷分析結果，茲分序如下：

- 一、一個職業棒球組織的經營績效指標，其建立過程及結果有其代表性以及肯定性，因此本研究範圍鎖定中華職棒大聯盟為主。
- 二、本研究之對象乃選擇目前中華職棒大聯盟中之棒球球團，經過評估後，基礎訪談對象選擇中華職棒聯盟創隊元老統一獅隊。
- 三、本研究所發展之層級分析問卷填答對象，係對於職業運動經營與管理學有專精之專家學者。並於問卷填答回收後，呈現、分析並討論結果。

第六節 研究限制

- 一、本論文主要探討以平衡計分卡之衡量方法，衡量職業棒球組織之績效與管理現況，以提供個案組織來建構績效評估之參考，但此篇研究建議能否被該個案組織接受並具體實施，仍有許多不確定因素(母公司因素、球團因素、外部環境現況..等)，其實際實施的可行性與實施後的結果，本篇研究不加以探討。
- 二、本研究結論之績效評估指標，係由問卷及訪談來，基於信賴原則，研究者認為，受試者對於問卷及訪談的內容，皆會誠實回答。但部份受測者對問題回答意願之高低、問題之瞭解與推測之差異、問題觀察之廣度與深度不一致，且憑一時主觀之回答，有可能導致研究分析之偏頗。
- 三、理論上，平衡計分卡績效指標之訂定，應依據組織策略及願景，並有嚴格之訂定程序，雖然個案機關係屬元老球隊，對於績效評估制度建立，可能未臻完善。目前職業運動大環境對於績效管理的概念仍屬陌生，且管理者的接受度有限，故訂定指標時，無法完全依理論程序，邀集個案組織全體人員共同參與，僅能改以對管理人員訪談以及問卷調查方式去取得相關的指標與結果。
- 四、本個案研究訪談及問卷之對象只限定個案機關之人員，未能擴及其他類似的個案組織，研究的結果只能擴及本研究的對象組織及與個案組織管理環境、內部條件類似的職業運動組織。

第七節 名詞定義

一、中華職棒大聯盟

前身為中華職棒聯盟，於2002年與台灣大聯盟合併之後更名為中華職棒大聯盟，是我國目前唯一的職業棒球聯盟，現有兄弟象、興農牛、中信鯨、統一獅、La New熊與誠泰蛇，共六支球團。

二、績效評估

所謂績效評估(Performance Evaluation)或績效衡量(Performance Measurement)是指企業為了解其日常營運活動之表現，以量化標準或主觀判斷來衡量其日常營運所表現的結果，評估結果可作為薪酬、職務調整的依據，提供員工工作的回饋，決定訓練的需求，用以改進工作和生涯規劃，以及協助瞭解部屬等(張火燦，1996)。

三、績效管理

所謂「績效管理」(Performance Management)是指於某一段特定時間內，對個人工作表現成果之衡量評價，藉以作為調薪敘獎、任免、晉升、職務調整、工作輔導改進、決定訓練需求、員工生涯歸劃等之參考依據，以提供員工工作回饋以及協助主管瞭解部屬，改進其工作表現(吳秉恩，1992)。「績效管理」則是一套有系統的管理活動過程，包括評估員工績效、評估前的準備工作及評估後的回饋與改善工作。績效評估做得好，可以增強員工工作動機、提升員工自尊、使員工了解自己及其工作，進而有利於主管與部屬間的相互了解和溝通，並且使員工清楚解組織目標和增加接受度(李安麗，2000)。

四、標竿管理

簡單說標竿管理是新的模仿概念，是“創造的改造(Creative Adaptation)”。就是一個企業為模仿已成功企業或是有些公司最好的程序來做為改善自己合法的努力。其公式的定義為『標竿管理是產品和服務，以經營技術上最強的競爭者或是業界的領先企業來做基準為測定的連續過程』。實用的定義(Working Definition)為『標竿管理是探索業界最高的經營技術，得到最好的成果』。強調兩個事項。第一，以標竿管理來獲得整體的有效性的原因是實行業務程序的現行經營技術或是方法的變化。第二，

標竿管理的目標在於獲得更好的成果。

五、及時生產制度

其基本理念為彈性地適應需求的變化，在廠內維持產品連續性的製程，就是在必要的時間生產必要數量的產品。JIT 是藉著「及時化」生產來徹底排除過剩庫存及勞力等等的浪費，以達到最終降低成本的目的。

六、整合性策略成本管理

作業成本管理制度乃是以產品生產會牽涉到的每一項作業活動為成本計算與分攤的基礎，並進而經由對企業價值鏈的分析，來判斷在企業營運流程中有哪些作業活動的附加價值高、哪些作業的附加價值低，使得成本制度跳脫為稅務會計或事後財務指標服務的侷限性功能，進而成為協助經理人或決策者改善營運效率與制定管理策略的利器。

七、六標準差

6 σ 字義為「六倍標準差」，表示每一百萬次操作僅有3.4 次的失誤。 σ 值愈小代表變異程度愈小，因此流程的品質水準愈高。

在實務上，Greg Brue (2002) 認為六標準差管理就是運用教育訓練、資源與各種知識等，來強化企業的人力資產，藉以解決企業問題，為企業達成 6 σ 近乎完美的目標；六標準差管理亦可預估人員教育訓練的需求，進而善用此人力來指導與執行企業所需之改革，並持續維持企業改革所帶來的效益。

八、平衡計分卡

平衡計分卡(The Balanced Scorecard)起源於1990 年KPMG(台灣為安侯建業會計師事務所)的研究機構，贊助了一項長達一年、數家公司共襄盛舉，內容關於「未來的組織績效衡量方法」的研究計畫。這項計畫由學術界哈佛大學的教授Robert Kaplan 及Nolan Norton Institute的最高執行長David Norton兩位主持。主要目標是尋求適當的績效衡量模式，以取代傳統觀念上過度依賴單一會計財務面的衡量指標。平衡計分卡將績效評估指標分為四大構面：財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面。

這四個指標代表的意義，就是除了一般財務指標之外，還應包含了驅動財務績效結果的顧客滿意指標、企業內部流程指標、組織員工的創新與改

進等營運指標。

本研究係以平衡計分卡為衡量與管理制度的方法，經由「財務」、「顧客」、「內部企業程序」及「學習成長」等四個構面來檢視企業績效的 (Kaplan, 1992)，其中包含了在這四個構面下各自的績效指標與相關的行動指標。