

## 第貳章 文獻探討

本章為探討划船俱樂部經營管理之個案研究，將內容分為以下四個部分，第一節為英國划船運動發展介紹，第二節為台灣划船運動發展介紹，第三節為運動俱樂部型態，第四節為經營管理之理論，第五節為個案描述，以及本章總結。

### 第一節 英國划船運動發展介紹

#### 一、英國划船運動的起源

近代划船運動的起源於十六、十七世紀英國的貴族雇用職業划船選手舉行比賽而來，英國首次舉辦賽船會是 1775 年時在泰晤士河畔舉辦的，最早成立的俱樂部是 1818 年的林德（Leander）俱樂部（大紀元，2004）。

十九世紀以後划船運動的風氣盛行，1829 年劍橋及牛津大學舉行了第一次大學划船賽，地點在泰晤士河。美國耶魯大學亦在 1843 年開始有划船運動，並且從 1852 年開始每年與哈佛大學舉行一次比賽。

現今世界上知名的划船賽有泰晤士河的亨利街划船比賽、紐約州舉行的大學校際划船比賽、安大略州的加拿大皇家亨利比賽，總是吸引不少划船好手參加。

## 二、英國划船協會組織架構

英國划船協會創立於 1882 年，主要負責推展英國全民划船運動的地方划船委員會，由 12 個地區與 3 個協會組成，並接受英國划船協會的輔導與認可，而英國划船協會也受英國國家體育會的規範，接受國家競賽、發展與教練委員會的建議與評鑑。主要組織架構如下圖

2-1-1：

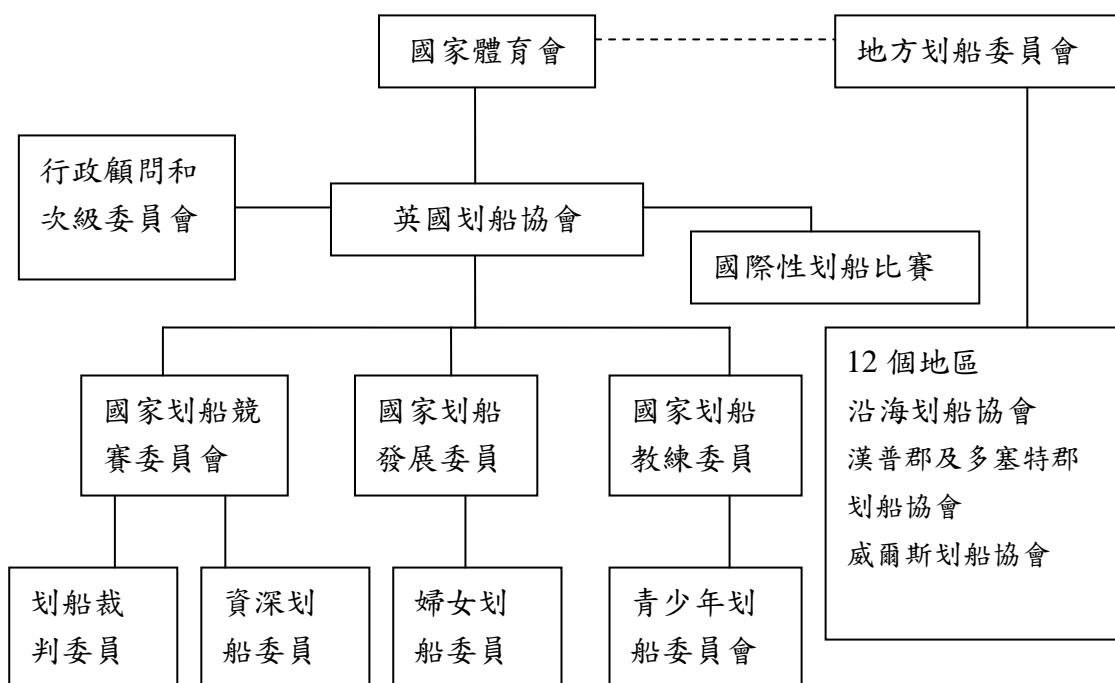


圖 2-1-1 英國划船組織架構

資料來源：ARA(2000). Amateur rowing association forward plan 2001~2005. London: ARA, p.11.

## 三、英國划船運動發展政策

英國是世界民主先進國家之一，包括英格蘭、蘇格蘭、威爾斯及北愛爾蘭等四個地區，全國人口數約有 6000 萬人。除了在政治、經

濟、社會、教育、文化等範疇在國際上具有影響力外，於運動領域亦有相當亮麗的成就。不僅是許多現代運動發明、起源的國家，國民運動風氣興盛，同時在全民運動的政策推展上頗多新猶。此外在競技實力上亦不容小覷，以第 27 屆（2000 年）雪梨奧林匹克運動會為例，該國的金牌數在世界排名前十位，擁有相當強勁的競技運動實力。

政務的推動有賴經費預算的支持。英國為能於政府預算外，籌集額外之經費資源進一步發展國家所重視的工作如藝術、文化與運動等，特別是在 1994 年起成功發行國家彩券（National Lottery），並將部分收益抑注於體育發展。據統計至 2001 年 9 月為止，累計約有 19 億英鎊（約合台幣 950 億元）之財源已挹注體育事業，對於該國近年之體育發展具有極大之助益（Hicks, Joe & Morgan, Bryn, 2000）。其中一項重要的政策及是透過發行國家彩券的部分收益，提供運動與其他休閒服務重要的經費來源（古博文，2002）。

志願團體（voluntary groups）、家庭與公民所組成的協會等，不論是從犯罪到教育等層面，都可以在協助解決社區的許多議題上扮演重要的角色。新工黨希望透過維繫政府與民間的夥伴關係，以提昇社會的內聚力。

英國的體育協會在不同領域的體制中也都有自己的頭銜（王昭正、林宜君譯，2003），而這些領域包括培養精良的表現、發展潛在

天分、提供設施資金、發展培訓等。為協助最優秀的本國運動員，威爾斯有精英威爾斯人計畫（Elite Cymru Scheme），而蘇格蘭則有天才運動員計畫（Talented Athlete Programme）。

英格蘭體育協會的體制中有兩個資金籌措的途徑。

1. 社區計畫財源分為三個細目：

（1）約提供 5,000 英磅的小型計畫，支持俱樂部和學校等組織機

構。資助的優先對象為弱勢團體和較窮的地區。

（2）資本獎金（Capital Awards），超過 5,000 英磅的補助金，用

於零售攤位、運動會所和重要設備等等。

（3）5,000 英磅以上的收益獎金（Revenue Awards），特別是用於

處理社會排斥問題，就其本身而論，可以用來為學校體育協調人提供資金。

2. 世界盃基金是設計來幫助運動員在國際級比賽中獲勝，並支持未來的運動明星，同樣分為三個細目：

（1）世界級表現（World Class Performance），提供資金給未來十

年內可能贏得獎牌或同等榮耀的精英運動選手。

（2）世界級潛力（World Class Potential），致力於逐漸嶄露頭角

的職業運動員，他們在未來十年內可能贏得獎牌。

（3）世界級出發基金（World Class Start Fund），發現未來的職業

運動明星並加以培育。

#### 四、英國划船運動發展計畫

##### (一) 英國划船運動發展模式

這模式說明一般的運動發展的範例，這（圖 2-1-2，2-1-3）具體的說明，參與者如何開始展開運動，在很多地方以及發展分級的範圍。

第一、二階段：基礎層級是經由學校的基礎陸上划船教學。

第三階段：介紹階段通常是在社區內的划船俱樂部中，進行水上划船活動。這時參與者可以選擇休閒或比賽的發展路線。休閒幾乎容易就能達成人們的目標，經由參與比賽為了能獲得更多的獎賞，包括外在的認可。

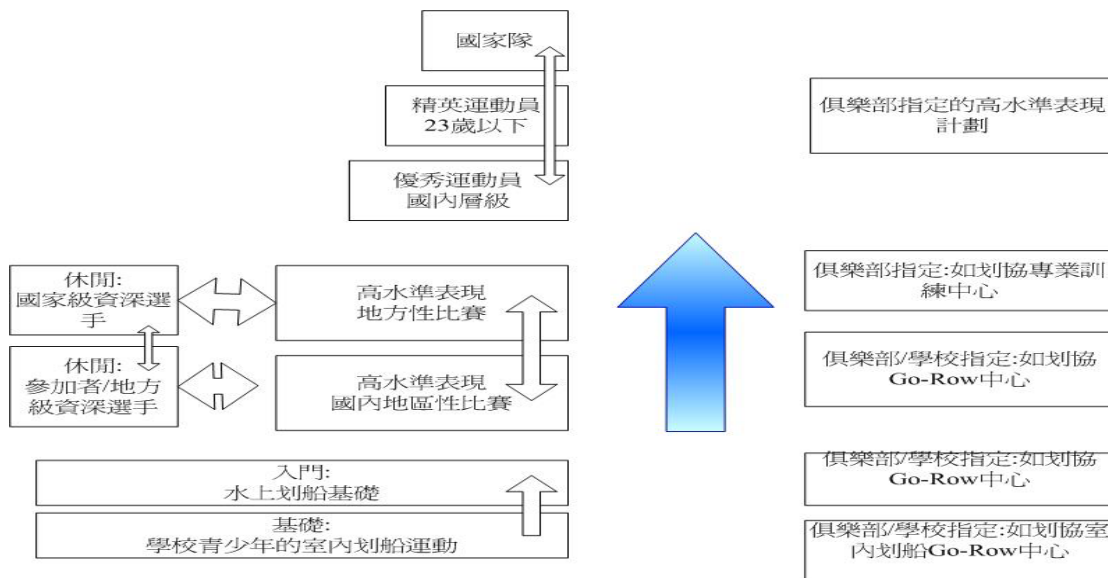


圖 2-1-2 英國划船運動發展情形

資料來源：ARA(2000). *Amateur Rowing Association: Forward plan 2001-2005*. London: ARA, p.21.

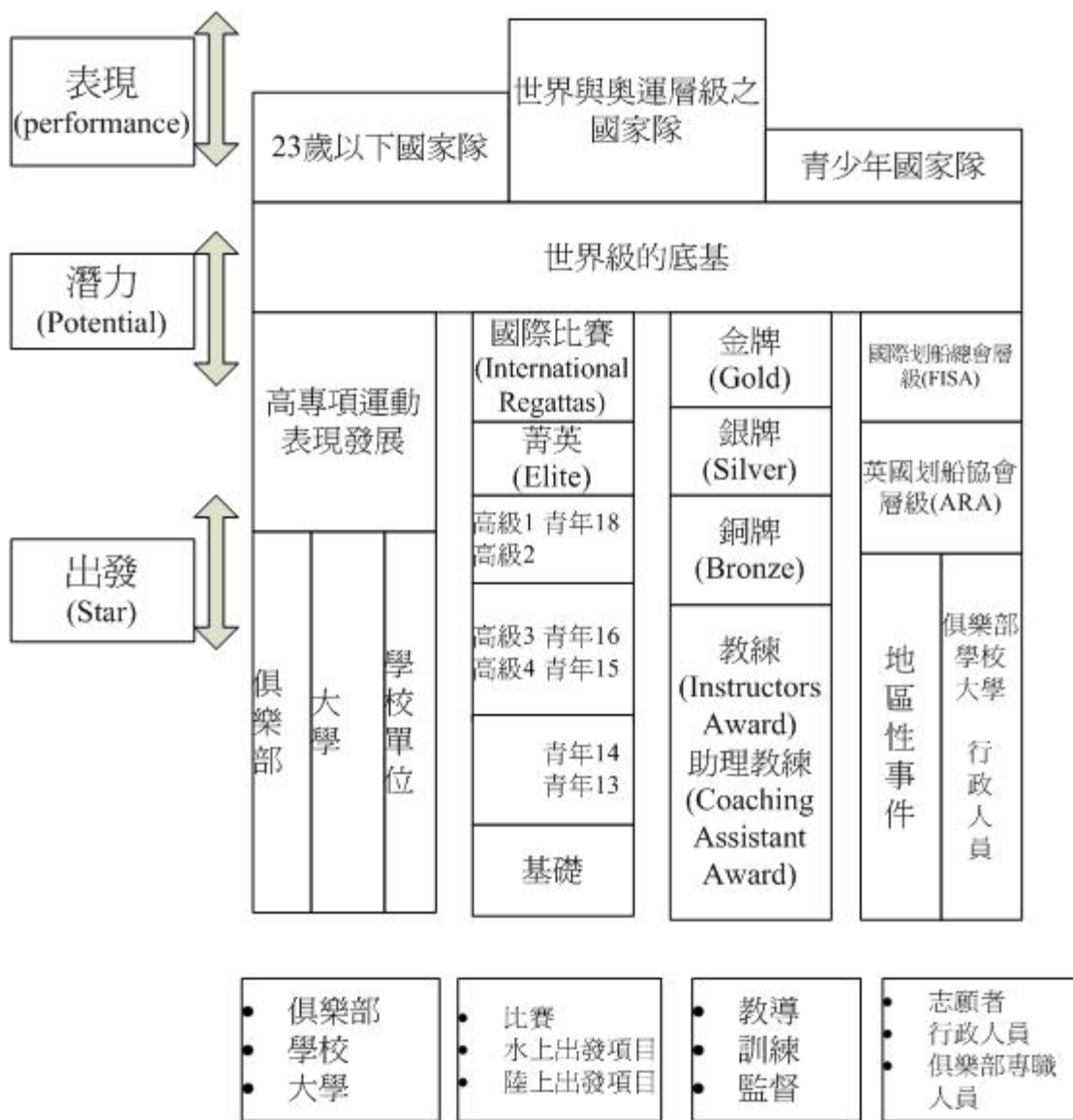


圖 2-1-3 英國划船運動發展架構

資料來源：ARA(2000). *Amateur Rowing Association: Forward plan 2001-2005*. London: ARA, p.25.

(二) 青少年划船發展計畫

透過學校單位發展划船運動，首先進行陸上划船的教學，讓學生以樂趣化的方式學習與體驗，再進行划船比賽的參與，從事水上划船課程之前，一定要評估學生水域安全，並與當地社區的划船俱樂部結

合，由俱樂部提供教學活動與設備器材的方式進行，進一步發展高成績的划船表現。如圖 2-1-4：

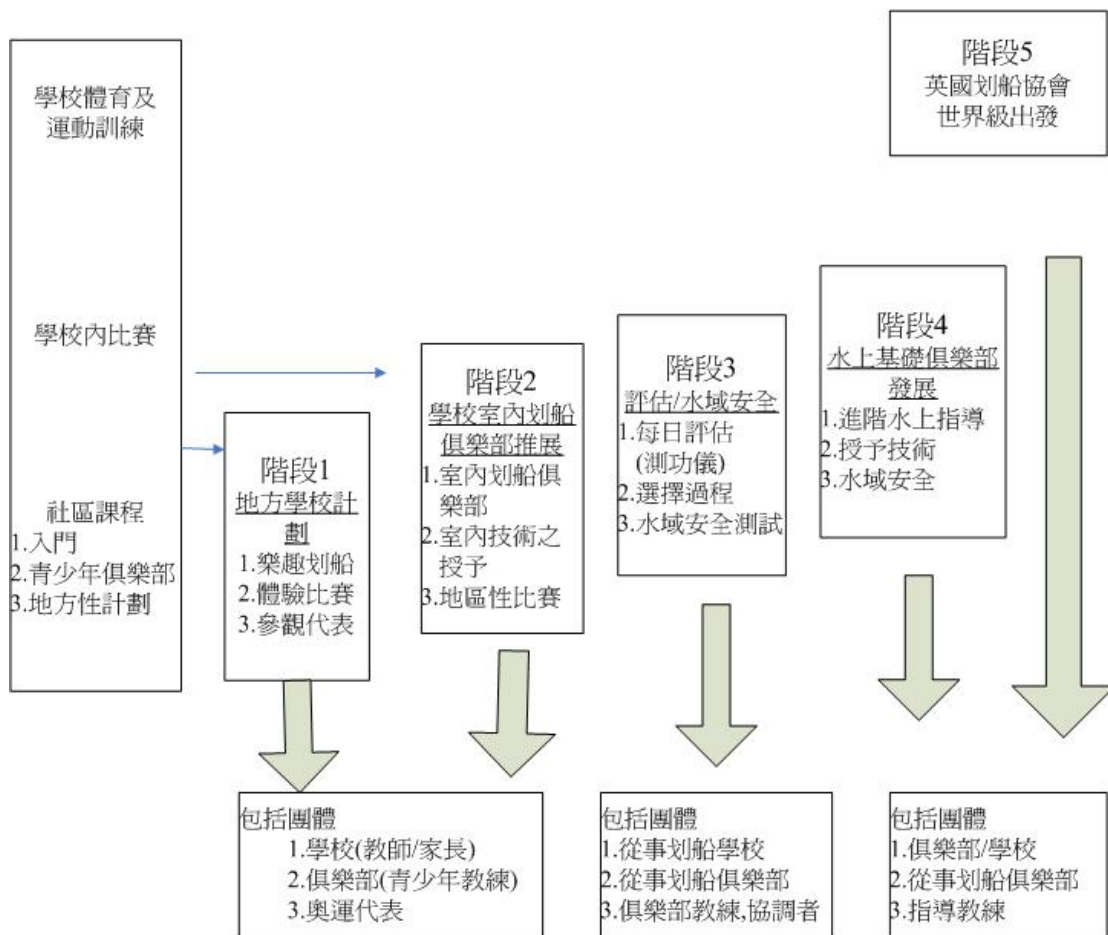


圖 2-1-4 青少年划船發展模式

資料來源：ARA(2000). *Amateur Rowing Association: Forward plan 2001-2005*. London: ARA, p.23.

英國 Oarsman 划船發展計畫 (ARA, 1999)，交託給 50 個划船俱樂部，其目的：為提供一個有價值的志工的輸入與訓練需購買的專項運動器材。重要的是，這些俱樂部都有自己的原則，且不同層級的俱樂部適合在不同的情況下判斷其標準，是經由英國划船協會的認可，

才能進行與支持青少年這部份的發展。其主要原則如下：

1. 需要發展教練團隊，進行青少年划船計畫。
2. 介紹中等學校划船運動，教導如何使用陸上划船器。
3. 連結有潛力與興趣的年輕朋友參與俱樂部的基礎課程。
4. 確保俱樂部能提供一個歡迎又安全的環境。

而提供優先配給的資源有：

1. 提供專項船隻與器材，以利執行此計畫。
2. 船隻與器材為英國划船協會認可，發展青少年划船計畫。
3. 教學計畫將帶來一些資源，這是由國家青少年發展計畫所支持的。

#### 四、英國划船組織發展現況

##### (一) 英國划船運動發展現況

英國和其他國家的體育團體一樣，擔負推廣全民運動與競技運動的兼顧責任（陳俐蓉，2002）。而英國划船運動的發展皆符合英國體育團體的評鑑，可在 ARA（1999）資料顯示如表 2-1-1，瞭解英國有超過 500 個不同團體組織加入英國划船協會，為開放式的划船俱樂部有 244 個、大專院校中有 154 個與學校單位中有 105 個，擁有划船設備與專業人員指導，分別設置於英國的 12 個地區。由選手、教練、職員和贊助夥伴等人數，大約有 3 萬人；將近好幾千個划船選手，是以休閒和參與者的身份參加，享受陸上划船器促進健康體適能等的設



備。表 2-1-1 英國划船運動發展情形

序號	地區	俱樂部	大專院校	學校	會員總數	比賽	合格教練
1	North	10	20	8	1,013(6.4%)	21	85
2	Yorkshire & Humberside	7	7	5	677(4.3%)	11	51
3	North West	16	8	6	1,217(7.7%)	17	120
4	East Midlands	15	5	3	833(5.6%)	11	101
5	West Midlands	18	3	8	1,255(7.9%)	21	110
6	East	33	34	14	2,058(13%)	27	170
7	West	15	1	0	187(1.2%)	16	33
8	Thames	84	65	46	6,865(43.3%)	75	345
9	WAGS	8	5	6	715(4.5%)	14	27
10	South East	20	2	5	483(3%)	24	60
11	Wessex	18	4	4	478(3%)	14	27
12	South East Coast	10	0	0	42	12	3
總計		254	154	105	15,873	263	1132

資料來源：ARA (1999) . Rowing facilities strategy. London: ARA, p.3.

為提昇一般會員每年加入率達 3-5%，進而發展多元化的課程，目標為達到青少年的參與者，在未來三年將提昇到 35%的範圍。

Nichols (2003) 提到划船協會 (ARA) 的規模僅次於英式足球聯盟 (Rugby Football Union, 簡稱 RFU)，與板球 (England and Wales Cricket Board, 簡稱 ECB) 的中型規模組織，獲得政府基金合作計畫，推展國際選手與青少年參與者的課程。在 2002 年時，有 533 個俱樂部及 40,000 位選手，最少有 10,500 位志工，加入英國划船協會。

## (二) 英國划船國家隊 2005 年之賽事

英國划船國家隊在 2005 年共有 11 項賽事，國家隊分為男子、女子、輕量級、23 歲級與青少年等項目，主要目標為參加國際划船賽事以及奪得獎牌，表 2-1-2 為賽事與項目，並且提供全民可以參加的賽事，每年約舉辦 263 場划船比賽，又以亨利划船賽最為盛大舉辦。大學間的比賽又以牛津與劍橋的名校划船賽最為著名。

表 2-1-2 英國划船國家隊 2005 年之賽事

	賽事	男子	女子	輕量級	23 歲級	青少年
1	5 月 26-28 世界盃/英國/Eton	✓	✓	✓	✗	✗
2	6 月 4 日 國際比賽/法國/Versailles	✓	✓	✗	✗	✗
3	6 月 17-19 日 世界盃/德國/Munich	✓	✓	✓	✗	✗
4	6 月 25-26 日 阿姆斯特丹划船比賽/荷蘭	✗	✗	✗	✓	✗
5	6 月 29-7 月 3 日 亨利划船賽/英國	✓	✓	✓	✓	✓
6	7 月 8-10 日 世界盃划船賽/瑞士/陸森士 Lucerns	✓	✓	✓	✗	✗
7	7 月 11 日 英國與法國對抗賽/英國/諾丁安 Nottingham	✗	✗	✗	✗	✓
8	7 月 21-24 日 世界划船錦標賽 23 歲以下/荷蘭 /阿姆斯特丹	✗	✗	✗	✓	✗
9	7 月 30-31 日 歐洲青年盃划船賽/英國/Eton	✗	✗	✗	✗	✓

(接續上頁)

10	8月3-6日 世界青年划船錦標賽/德國 /Brandenburg	×	×	×	×	√
11	8月28-9月4日 世界划船錦標賽/日本/岐阜 Gifu	√	√	√	×	×

註：√為參賽的項目，×為不需參加的項目。

資料來源：ARA(2005). Regatta: The official magazine of the Amateur Rowing Association. 179, London: ARA, p.30.

### (三) 歷屆奧運划船項目英國代表隊奪牌情形 (1976-2004 年)

如表 2-1-3 為英國國家代表隊，參與划船項目比賽中，所獲得的成績情形，每年適時地設定奪得的獎牌數，並確實執行。

表 2-1-3 奧運划船項目英國代表隊奪牌情形 (1976-2004 年)

年份	金牌	銀牌	銅牌
1976 年	0	2	0
1980 年	0	1	2
1984 年	1	0	0
1988 年	1	0	1
1992 年	2	0	0
1996 年	1	0	1
2000 年	2	1	0
2004 年	1	2	1
總計	8	6	5

研究者整理自：ARA(2005). Regatta: The official magazine of the Amateur Rowing Association. 181, London: ARA, p.34.

## 第二節 台灣划船運動發展介紹

### 一、台灣划船運動的起源

我國划船協會成立於 1982 年，並在 1988 年首次辦理國際划船競賽（邀請日本早稻田、慶應大學划船隊與我國蘇澳海事、高雄海專划船隊舉行對抗賽，為宜蘭盃國際名校邀請賽之前身）。1992 年台灣區運動會開始將划船運動列入正式競賽項目，從此我國划船運動進入了萌芽階段，使國內各縣市成立划船委員會以及積極培養學校單位的划船選手。從 1996 年舉辦第一屆國際名校邀請賽，來自世界各國大學名校參加，至今每年均舉辦宜蘭盃國際名校邀請賽，使划船運動逐漸變成另類水上運動欣賞項目（林永隆，2004）。

### 二、台灣划船組織發展現況

國內划船的會員資格多是以全國各級體育會或是全國各縣市划船委員會為主，做為培訓選手之基層單位，以訓練選手參與國內與國際賽會爭取競賽成績為目標。與全國各級學校開放甄收保送划船選手的單位並不多，師大、輔大、北體、台體、高海等有在永續經營划船運動之校隊，對基層地方教練而言，背負著國、高中生之選手升學壓力，發展競技體育為首要目標。終於在 2004 年取得代表中華台北隊，參加奧運的划船項目之資格，開啟國內划船運動的另一個里程碑。

馬英九市長（台北市政府，2005）表示，台北市政府克服場地有限及器材的取得不易的問題，活絡基隆河水域利用以及建造西式划船碼頭，為促進國際城市划船運動之交流。經營管理方面，劉家增場長（台北市政府，2003）指出，未來將委託台北市立體育學院管理，平時提供台北體院教學及訓練，同時規畫北市中學優秀划船運動人才培育，長期舉辦划船訓練營、育樂營，增加划船運動人口及青少年戶外水上活動。就長程計畫而言，希望結合藝術高中預定地的國際青少年運動中心案，辦理龍舟、輕艇、划船等活動，發展成為台北市水上活動中心。

國內划船運動分佈情形（表 2-2-1），有各縣市划船委員會：台北市、台北縣、桃園縣、台中縣、台中市、宜蘭縣、南投縣、台南市、高雄市、屏東縣、基隆市。國內現有划船選手共 240 位，教練共有 40 位，裁判有 47 位，並每年舉辦約 5 場比賽，以及參加國際型運動賽會，如：東亞運、亞運會、亞洲盃划船賽等等。

表 2-2-1 國內划船運動分佈情形：

水域名稱	日月潭	阿姆坪	愛河	微風運河	冬山河	台南運河	基隆河大佳段	
縣市	南投縣	桃園縣	高雄市	台北縣	宜蘭縣	台南市	台北市	
性質	水庫	水庫	河川	河川	河川	河川	河川	
主要功能	訓練、比賽	訓練、比賽	訓練、比賽	訓練、休閒、比賽	訓練、比賽	訓練	訓練、比賽	
訓練單位	委員會	南投縣 台中市 台中縣	桃園縣	高雄市	台北縣	宜蘭縣	台南市 台北市 基隆市	
	學校	水里商工 台灣體院	治平中學 輔仁大學	高雄海院	輔仁大學	羅東高中 羅東高工 利澤國中 蘇澳海事 五結國中 冬山國中 慧燈中學	台南高工 台灣體院 土城高中	師範大學 台北體院 基隆高中
	其他				替代役		國訓隊	
經費來源	縣市政府	縣市政府	縣市政府	縣市政府	縣市政府	縣市政府	縣市政府、企業	
活動種類	萬人游泳 橫渡、輕艇競賽、 划船競賽	全國性比賽	國際名校划船表演賽。	總統盃、 選拔賽	龍舟競賽 國際名校划船邀請賽 童玩節、 觀光節、 全國性比賽。	龍舟競賽 划船表演	龍舟競賽 台北盃划船比賽	

(本研究整理)

### 第三節 運動俱樂部型態

現代體育運動可以作為產業來經營的絕大部分運動項目，基本上都源於英國人創立並竭力推崇的”戶外運動”。如足球、拳擊、橄欖球，高爾夫球，以及部分水上和冰上運動項目。尤其是英帝國主義以砲艦政策地向外擴張殖民地，同時也將英國貴族們熱衷的戶外運動傳給了殖民地的貴族，戶外運動也逐漸傳播到美國和歐洲等許多國家。另一方面，體育作為產業除了需要可以開展經營的內容之外，還必須有開展經營所不可或缺的組織形式。這一組織形式就是俱樂部體制（club system），而俱樂部體制最早也是產生於英國（鮑明曉，2000）。

學者 Masteralexis（1998）指出，受到社會與經濟發展的影響，不同俱樂部體系，皆發展出自己的方向。運動俱樂部的分類與特徵之介紹，如下表 2-3-1：

表 2-3-1 運動組織體制

體制	特徵	分佈地區
運動俱樂部	焦點：會員、志願者和自我組織	西歐
官方運動體系	焦點：政府	東歐、亞洲
學校運動體系	焦點：學校	美國、加拿大、英國
營利性運動體系	焦點：商務性	美國、加拿大、日本、澳洲、南美洲

資料來源：整理自 Masteralexis, L. P., Barr, C. A., & Hums, M. A. (1998).

Principles and practice of sport management. Gaithersburg, MD: Aspen, pp.195-209.

學者鮑明曉（2000）對於運動俱樂部的種類，可依據不同標準可以作多種分類：

1. 依運動俱樂部是否為營利性質如表 2-3-2，可分為商業型運動俱樂部和公益型運動俱樂部兩類，其中每一類又可以再進行細分：

表 2-3-2 運動俱樂部的種類

運動俱樂部	商業型	高水準職業運動俱樂部 營利性健身健美俱樂部
	公益型	社區運動俱樂部 企事業單位內部運動俱樂部 學校體育運動俱樂部 青少年運動俱樂部

資料來源：鮑明曉（2000）。體育產業-新的經濟增長點，北京：人民體育出版社，頁 251-264。

2. 依運動俱樂部發展活動的主要領域如表 2-3-3，可分為競技運動俱樂部、大眾運動俱樂部和學校運動俱樂部三類，每一類也同樣可以進行細分：



表 2-3-3 運動俱樂部依活動領域分類

運動俱樂部	競技運動俱樂部	職業運動俱樂部 業餘運動俱樂部 後備人才俱樂部
	大眾運動俱樂部	社區運動俱樂部 企業單位內部運動俱樂部
	學校運動俱樂部	高水準運動俱樂部 學生社團型運動俱樂部

資料來源：鮑明曉（2000）體育產業-新的經濟增長點，北京：人民體育出版社，頁 251-264。

3. 依主辦單位的性質，可分為政府辦的運動俱樂部、企業辦的運動俱樂部、事業單位辦的運動俱樂部、民間自辦的運動俱樂部，以及由兩個以上單位合辦型運動俱樂部。

不同的學者以不同的角度有各自的解讀，各個運動項目的規定也不盡相同。美國將職業運動俱樂部看成是高營利的運動產業，並認為職業運動俱樂部作為營利性機構與非營利性俱樂部的最大區別是會員到客戶的轉變。傳統運動俱樂部與職業運動俱樂部的不同點，如表

2-3-4：

表 2-3-4 傳統與職業運動俱樂部之差異

傳統運動俱樂部（公益型）	職業運動俱樂部（商業型）
俱樂部靠內部團結合作來維繫	俱樂部靠提供優質服務來維繫
人人都參與俱樂部的管理和運作	專業化的管理人員來運作俱樂部
有很多志願者	無志願者
不以營利為目的	以營利為目的
俱樂部的核心是會員	俱樂部的核心是顧客
社團法人治理結構， 管理者從會員中選舉產生	企業法人治理結構， 管理者由投資人出任或聘任
管理人員的任務和職責不明確、 不固定	管理人員的任務和職責嚴格界定

資料來源：鮑明曉（2000）體育產業-新的經濟增長點，北京：人民體育出版社，頁 251-264。

全國性單一運動種類之體育團體不同於營利運動組織（如體適能俱樂部、運動相關產業等），不管是運動服務或生產的形式，都是以最大的獲利為考量；對於非營利的全國性體育團體來說，在許多方面是無形的產品：運動服務促進人類價值和興趣、達成運動相關目標或滿足與運動有關的社會群眾需求等，很難精確的表示與描述，因此績效很難用精確的經濟項目來衡量（陳俐蓉，2002）。

王凱珍、趙立（2004）提出社區運動俱樂部是社區體育運動組織的基本形式。以組織目標統一、組織結構相對封閉、組織活動內容專門性強、自主性組織管理、民主性組織關係等優勢成為目前乃至今後社區體育運動組織的發展方向。但是我國社區運動俱樂部發展十分緩慢，這種情況對於普及社區體育、推動全民健身是極為不利的。因此應拓展思想，加強管理，進一步使社區運動俱樂部規範化、合理化、開放化發展。而組成社區運動俱樂部的基本要素：

1. 人員要素：社區運動俱樂部是具有共同愛好和目的的人群集合體。一般情況下，俱樂部採用會員制形式，有共同目標取向的會員在俱樂部中承擔不同的角色分工，共同參與活動。
2. 設施要素：這成為俱樂部正常運作的重要硬體因素。具有一定經濟能力的俱樂部可以自行解決設施設備的配備問題，而對於經濟條件有限的俱樂部則可以充分利用社區設施資源，利用學校、企業單位的設施作為自己的資源設施。
3. 穩定的活動內容和活動時間：俱樂部要有穩定豐富的活動內容和固定的活動時間以使其運行規範、穩定。
4. 獨立的運行體制和經營體制：俱樂部無論大小，其組織體制都是獨立的，並有其自身的規章制度和運作體制。俱樂部的活動經費主要來源於會費，但光靠這個是難以維持的，還要通過其他多種

管道獲得經費，因而必須建立獨立的經營體制。

5. 統一的目標：為對俱樂部會員更有吸引力，盡可能滿足成員的需求，必須使俱樂部目標與大多數健身成員的目標保持一致。

以社區民眾與學生為主體，民間體育協進會為推動單位相互協助配合，成立鄰里社區運動單位（陳張榮，1996），擴大涵蓋面並完善運行機制，強調社區體育運動發展的全面性、協調性和自主性。

學者徐堅白（2000）提出俱樂部本身的條件有：

1. 既有資源：有形與無形的資源應全部瞭解，則可預見俱樂部的整體發展性。
2. 產權：俱樂部的產權歸屬。
3. 發展性及遠景：俱樂部依現有資源規劃各階段的發展方向、發展策略與未來遠景。
4. 區位、面積：俱樂部所在地區、地點對消費者的吸引力極具關鍵。
5. 定位、主題性：俱樂部的定位訴求及主題，決定了消費者的接受度、需求性、認知等心理層面的定位。
6. 機能、機制：俱樂部提供的是一種服務項目，是否符合會員的需求？提供那些機制？符合了哪些使用者、購買者，均應考量。
7. 設施、設備：針對各年齡層會員的服務，俱樂部提供了那些設施、設備，滿足了俱樂部的定位、機制及消費對象。

陳坤樺、黃任閔（2004）對於歐洲瑞典、丹麥、英國、法國等地的運動中心特色與經營管理情形加以彙整說明：

#### （一）組織與制度

- 1.由政府提供，為社區所有。
- 2.以非營利機構形式運作。
- 3.志工制度健全，可以節省許多人力資源。
- 4.社區均組成許多委員會加以監督業務。

#### （二）場地與設施

- 1.建築具特色。甚至具備環保功效。
- 2.場地寬闊，可以提供許多民眾活動。
- 3.設施繁多，各中心均有游泳池，以及體適能健身器材，除此之外，並因應地區的特殊性與民眾需求設置許多運動設施（例如各種球類運動場地、室內跑道等）可以滿足不同民眾的需求。

#### （三）活動方面

- 1.運動項目種類繁多。
- 2.開放日數多：除了維修日以及少數重大節日外，全年開放。
- 3.開放時間長：多數運動中心之開放時間由早晨6：30至夜間11：00。
- 4.季節分明：歐洲夏、冬季節分明運動中心均配合時令辦理各項活動。
- 5.民眾參與程度高：參與民眾涵蓋幼童至老年人。

#### (四)財務管理方面

- 1.多為政府贊助與會費收入。
- 2.民眾使用設施採取收費原則。
- 3.使用費用之計算多依尖、離峰時段採取不同的差別收費。
- 4.運動中心的附屬設施如餐飲、運動用品均有可觀之收入。

(五)研究發展方面：由於運動組織健全，成員眾多，對於研究發展工作亦有進行，使該中心之營運符合實際需求。

#### (六)行銷方面

- 1.各運動中心均定期發布資訊給會員（例如公報、或刊物）。
- 2.各運動中心為當地之社交場所，民眾生活重心之一，影響頗大。
- 3.運動中心結合社區之資源為發展中心，成年人擔任志工相當普遍，而運動中心願意協助學校舉辦活動，與各階層維持良好的公共關係。

#### (七)資訊來源方面

- 1.各運動中心由社區委員會提供營運之資訊為主。
- 2.各運動中心均有意見調查表，以反映使用者的意見。

#### (八)安全管理方面

- 1.各運動中心之指導員均領有執照，以維護專業水準，並減少傷害。
- 2.運動中心的志工，若有醫事專長，可以活動期間擔任醫護人員，維護活動者的安全。

學者 Watt (2003) 指出，英國運動俱樂部的型式比較特別是，傾向於單項運動的典型俱樂部，例如：游泳俱樂部，提供多樣的設施以供給全面性的訓練。基本上，地方性單項運動俱樂部，是由志願的人組合而成，需自主性高，依靠俱樂部的會員幫助與政府的補助。

有些運動俱樂部則利用活動本身與其他相關費用的高額收入，如高爾夫球運動。也有些俱樂部，靠著酒吧、社交活動的收入，維持運動俱樂部的生存，如網球、保齡球俱樂部。最難有經費來源的運動俱樂部為：青年俱樂部 (youth club) 特別是專門培育優秀選手，因為投注的心血與人力極大，但最終培育菁英只是極少數，未能符合實質上的經濟效益。與當地的體育委員會結合，等於加入國家的運行體制，有更多機會參與運動賽會，這也可以帶來更大的益處，包括：技術上的建議與指導，教練的支援，競賽的途徑。

黃瑞榮 (2004) 主動擬定企畫案，運用行銷經營、運動管理，向社區內社團組織推薦本身專業知能和技術，設計符合民眾需求的運動項目，介紹國際流行運動資訊，積極地將現代理論學習和實務應用配合的發展，並考慮服務對象為幼兒、殘障者、婦女、老年人等，在競爭市場中區隔出有利的優勢，找出特色，了解本身的價值後，就能增加能見度，進而建立專業的形象。

提供專業的運動指導、體育教學活動、健康諮詢、休閒娛樂資訊、

參加或觀賞各種運動競賽、表演活動與社區組織活動的機會與管道。

在 Ontario 划船委員會的網站資料 <http://cms.nortia.org/Org>

(2005/12/13) 有提及如何發展一個划船俱樂部的建議程序，有三個步驟：確認設置地點，優勝者的參與，維持俱樂部的經營管理。

1. 優越的地理環境：划船俱樂部設置地點的方便性，如交通便利、停車方便、艇庫與河面的距離近，平靜的水域可進行划船運動的自然環境。
2. 優勝者的參與：可提供一個划船俱樂部的名聲與宣傳效益，其意涵有受肯定的運動經驗表現，與提供有效率的划船運動技能的教授等。
3. 維持划船俱樂部的經營管理情形，要有長遠的目標、並有固定的經費收入，隨時提供或更新划船設備器材給會員。

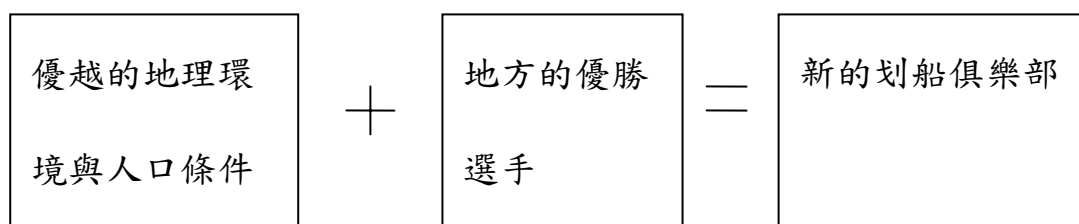


圖 2-3-1 發展一個划船俱樂部的關鍵因素



## 第四節 經營管理之理論

本節以體育運動組織之經營管理的相關理論與研究，再介紹非營利組織之經營管理（CORPS 理論）。

### 一、體育運動組織之經營管理的相關理論

程紹同（1993）認為，以國際休閒活動趨勢看，運動休閒將成為民眾生活的一部份，而提供運動設施設備及服務的俱樂部已漸漸形成一種大型企業，在經營管理上，必須朝向專業化、科技化、人性化的理念來經營。另外程紹同（1997）也提出運動休閒管理之含義在於運用管理的概念，規劃設計出多元化的獨特服務內容活動，透過訓練有素的員工將服務品質傳達給顧客以滿足他們的需求。其範疇包括了活動的規劃設計、行銷策略的研擬、人員的領導與訓練、各部門間的協調與溝通、經費的籌措與運用、各項相關計畫的評估、執行與考核。

國外學者 Koski（1995）進行 835 個運動俱樂部的調查，發現有效的組織的經營管理之因素，有五個方面：

- （一）獲得資源的能力
- （二）內部的氣氛
- （三）生產過程的效益
- （四）目標的體認
- （五）整體的活動水平

除了內部氣氛之外，其餘的特徵皆與會員規模、意識型態導向、以及組織的環境有很大的關聯性。

高俊雄（2002）提出，經營要關注的事項是全面的，因此經營分析也必須兼顧運動服務企業組織的各層面，為了提高經營分析的有效性與經濟性。運動休閒服務業者的日常經營運作如表 2-4-1，從功能種類而言，可以區分為服務作業、行銷、組織、財務等四項基本功能。綜合而言，服務作業功能所考慮的重點包括：

表 2-4-1 運動休閒服務業者的經營運作重點

經 營 運 作 功 能	服務作業功能	承載量 現場格局佈置 品質控制與保證 設備維護 產品管理 排程
	行銷功能	市場區隔與目標市場之選擇 產品服務設計 定價 銷貨通路 促銷
	組織功能	組織成員的行為 組織結構 組織運作
	財務功能	損益平衡點分析 投資報酬率 營業淨利率 資產週轉率 營運資金分析

整理自：高俊雄（2002）。運動休閒事業管理，台北：台灣體育運動管理學會，頁 202-204。

## 二、非營利組織之經營管理

### (一) 非營利組織使命

經營管理大師彼得杜拉克（余珮珊譯，2004）提出，非營利組織也是需要有行銷、人力資源和財源開發方面的策略，才能將使命和目標轉化成具體的表現。

Wolf（1990）則針對組織運作的觀點，認為非營利組織的使命，會影響服務對象的範圍大小及性質，亦會影響基金的籌措、服務的種類、預算計畫、人事雇用與組織的結構等。

司徒達賢（1999）也指出，使命的功能在於作為非營利組織經營策略與行動的指導方針，明確的使命能讓組織在制訂策略或採取行動時對服務對象及其所需之服務需求有清楚共識，在分配資源的優先順序上也可產生一致性原則。使命對志工與專職人員也會產生號召力，使其明白付出之目的何在，以強化其投入時間熱忱的服務價值。

總結上述，使命不僅是非營利組織希望達成的最終目的，也是其最主要的構成部份，影響組織的存在價值、影響組織活動企畫、人力運用、財源籌募等運作方針；使用同時是績效評估的標準，影響組織的存續與發展。

## (二) 非營利組織經營管理

Bryce (2000) 認為要成功的管理一個非營利組織，必須有五個基本概念：

1. 使命：使命之達成乃需以法律為基礎。
2. 資金：完成使命需有足夠之財源。
3. 行銷：有能力說明他人支持組織使命，並從其中獲得效益。
4. 管理：利用有效且符合道德規範方式，就有形與無形或人力與非人力資源作最佳的安排或運用。
5. 會員：即該組織提供服務的對象。

司徒達賢 (1999) 在整合非營利組織管理的實務與理論之後，提出一個CORPS 模式，作為非營利組織管理分析思考的架構基礎。所謂「CORPS」是五個英文字母的縮寫，這五個字母分別代表非營利組織運作中的五項基本因素。

C：clients，服務之對象

O：operations，創造價值之業務運作，含規畫與組織

R：resources，財力與物力資源，含資源提供者

P：participants，參與者，含專職人員與志工

S：services，所創造或提供之服務

這五項基本因素，每一項在管理上都有必須注意的地方，每一

項都有它所面對的環境變化與機會，而它們之間的互動與配合，也是非營利組織經營管理上的重要課題。

但非營利組織在經營管理之時，也會衍生的管理問題，依照學者 Anthony & Herzlinger 及許士軍的歸納，提出以下七項（引自鄭欽明，2002）：

1. 缺乏利潤衡量標準；
2. 屬於服務性組織；
3. 市場作用較小；
4. 專業人員（professionals）居於主要地位；
5. 所有權無明顯歸屬；
6. 政治色彩較濃厚；
7. 傳統上缺乏良好之管理控制。

### （三）非營利組織組織特性

#### 1. 董事會

非營利組織董事會是否能有效的運作與管理，將成為非營利組織經營管理的關鍵因素。而非營利組織董事會的生命週期可分為三個階段：

第一階段—志願者組成的董事會：在組織剛形成時期，有兩種模

式，一為「跟隨領導」另一個則為「領導組織創建」的董事

會，共同特質是同質性高、對使命有所承諾、成員對事務的看法一致，且規模不大，但最後都會邁入第二階段。

第二階段—志願者治理的董事會：具有治理功能、規劃、監督經

費的使用，以及強調組織的責信。董事會成員已不再扮演直接參與運作的角色，規模更大，成員亦趨多元。

三、第三階段—制度化（募款）的董事會：組織模式擴大，且具有多

元性，董事會下設委員會成為董事成員工作的重心，尤其著重在募款及其他外部性活動上。

## 2. 志願服務組織

其志願服務組織的特性，經由李盈憲（2002）整理如下：

- （1）組織以公共服務為其設立動機。
- （2）組織成員主要以志願工作者為立。
- （3）組織的資源大都依賴志願性的支援。
- （4）志工招募的原則為門戶開放，歡迎人人參與。
- （5）組織之內在酬賞為激勵制度的核心。

其在組織運作上常見的問題如下：

### （四）CORPS理論

有關非營利組織的經營管理，過去的研究大多是借用企業管理的相關理論，且多僅是探討特定的主題，例如人力資源管理（志工、

職工)、行銷管理(公關、服務對象)或財務管理(募款、運動贊助)等。上述分析方式，無法將非營利組織的組成要素與運作特性突顯出來，而且局部的分析經常會忽略組織中互動的重要性依據。

因此為了有別於過去從營利組織角度來探討非營利組織管理的研究，以及採用一個全面性的觀點，來探討非營利組織的各管理面向。

### 1. CORPS 模式的基本運作程序

非營利組織的運作方式，其實就是CORPS 模式中五個要素之間的互動過程(見圖2-4-1)，也就是「結合人力資源(participants)、財力資源與物力資源(resources)，經營某一些有組織的活動(operations)，創造某些有價值的服務(services)，以服務社會中的某一些人(client)。」

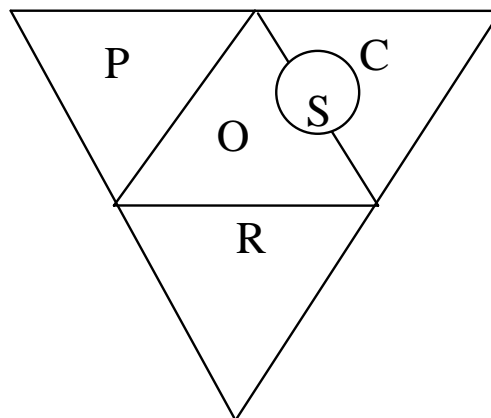


圖 2-4-1 CORPS 模式運作概念

資料來源：司徒達賢(1999)，非營利組織經營管理，頁11。

人力資源 (P) 只有透過建立人力資源整合，使得專職人員及志工的人力可以建立具有共同使命的合作團隊，全力參與組織的運作過程，開拓更多的財力資源，如此組織才更有能力，可以服務更多社會大眾，以及建立組織更好的形象及服務品質 (鄭淑芬，2003)。楊宗文 (2005) 提出非營利體育組織人力資源管理的因應策略：人力資源管理制度的完備、專職人員的成長與激勵、有效志工管理策略及人力資源的策略性規劃。

英國國家運動委員會提供各種實務研習會，以配合運動志工的訓練與需要，包括如何運作運動俱樂部，俱樂部研習會主要的內容如下：

1. 行銷及籌募基金
2. 建立發展一個俱樂部
3. 人事管理
4. 財務管理
5. 俱樂部行政
6. 個人發展 (許立宏，2002)

張培新 (2001) 針對身心障礙福利服務之社福基金會的研究中，指出專職人員管理的現存問題包括：招募不易、專職人員流動率高、工作視野和生涯期待的衝突、工作傳承的問題、服務績效評估基準的建構與工作觀念的調整等；而志工管理的問題包括：工時無法配合、



品質難以控制、自我意識強、流動率高及專業不足等。

財務資源與物力資源（R）可能來自社會大眾的支持，或由特定團體來提供，如有：上級單位經費補助、營利模式收入、活動收入及其他收入，又以營利收入中以運動贊助為最多（劉宜璇，2001），部分服務由受益者付費是可以的（司徒達賢，1999），有這些資源才能確保非營利組織的運作，只要成本控制得當，就是主要的財務績效，並展現財務透明化的具體措施（張培新，2001）。

非營利組織的活動（O）是將組織的使命、理念、策略，經由成功的規劃、執行、與控制，來對服務對象發生實質作用。

非營利組織所提供的服務（S），強化服務的品質，以提昇參與者的滿意度；或是在服務內容上創新，以增加更多的服務對象。使組織可以將服務的業務擴充至上下游，作垂直的整合或更多角化的經營模式，使組織可以逐漸成長及擴展服務的範疇（鄭淑芬，2003）。

非營利組織所服務的對象（C）可能是特定的對象或是整個社會大眾，希望經由非營利組織的努力，將運動的訊息讓社區居民知道與認同，並循序漸進讓學生或是社區民眾參與並涉入，透過長時間的培養與興趣技能的強化，讓運動成為生活中的一部分（陳英豪，1994）。

### 3. 非營利組織的決策

「決策核心（decision core；DC）」，決策是一種判斷，從諸方案中選擇其一，其順序是先發掘問題、確定問題，接著蒐集資訊、擬定可行方案、加以分析後抉擇、執行（引自鄭清煌，2001）。這是整個組織決策的主體，也是整個組織運作的權責所在，因此在非營利組織中，決策核心也佔有舉足輕重的地位，在瞭解非營利組織組成的五項基本要素，以及運作的基本邏輯。

#### 4. 非營利組織的策略

有抱負、有理想、有使命感的非營利組織必須要有策略。如果沒有策略，可能導致組織內各行其是、力量分散，其次資源分配漫無標準、能力與成果無法有效累積。此外，使命將無法被有效的執行，也無法產生明確的績效指標，當然也就無法考核員工、管理組織。因此，在釐清使命後，將使命轉為具體策略，是重要的階段性工作之一。策略工作的內容包括願景描繪、組織內外環境分析、確認策略議題、以及決定資源分配的優先順序。

值得注意的是，非營利組織在制訂策略時，必須重視「C、O、R、P、S」五者之平衡，以平均分配資源與權力，才不致使整個組織運作失衡。此外，所有的非營利組織必須重視競爭對組織生存的影響與正面的意義。非營利組織的競爭通常來自服務對象（C）、參與人員（P）與資源（R）三方面。得到服務對象的認同是非營

利組織存在的基本價值，參與人員的素質對服務品質與組織成敗有決定性的影響，而各項財務、物力資源的投入，更是非營利組織能夠維持運作的基本條件。在非營利組織成長速度遠大於參與人員與資源的成長速度下，未來的競爭壓力將與日遽增。

但是，雖然競爭對組織帶來壓力，但是競爭的存在也讓社會大眾與政府對於非營利組織更加重視。而且，競爭所造成的生存威脅，也使得非營利組織服務更加重視服務的品質、經營的效率與促進各種的創新。

最後，非營利組織的策略制訂者，必須掌握未來環境變化的五大趨勢，包括經營領域與競爭的國際化、自由化、社會價值的多元化、人員自主意識的提昇，以及電腦運用的普及。國際化使得競爭加劇、自由化則使得市場機制更為重要，多元化的結果使組織生存空間的消長更為快速，自主化突顯出領導技巧的重要性，而電腦化將對組織的作業方式與管理產生根本上的改變。

## 第五節 個案描述

### 一、英國 Star 划船俱樂部歷史與演變

Star 划船俱樂部位於英國東部 Bedford 地區，創立於 1958 年，是由 Ted Poynter 所教導的選手，在比賽獲得高水準的成績之後，希望直接在當地尋找工作，以便能繼續在 Star 划船俱樂部裡從事划船運動。上述說明一個現象，經資深的划船選手退休後，仍可選擇擔任划船教學的教練、或是提供資金的職員，以培養家庭會員從事划船運動的興趣。

在 1972 年時，透過 Bedford 政府補助經費，增加專業划船運動訓練所使用的設備設施，如：健身房、社交設施設備。

從 1980 年開始，青少年選手贏得全國划船比賽，並獲選為國家代表隊成員。同年與 Bedford 政府（Bedford Borough Council，簡稱 BBC）合作發展推薦，每年舉辦划船體驗課程（Try Rowing）給社區民眾參與。

1984 年大力修建俱樂部，在資金上遇到困難。

1996 年成功申請國家運動彩券資金，這是志工運動俱樂部資金募集最重要的來源。

2000 年 Star 划船俱樂部通過 ARA 的訓練課程鑑定，其課程為國家青少年划船課程（National Junior Rowing Programme），並為學生

提供有效的教學與設備設施。

2000 年 Star 划船俱樂部的會員 Tim Forster，在雪黎奧運在男子四人雙槳項目中，奪得金牌，具有宣傳此划船俱樂部的效益。

2003 年英國划船協會（ARA）接受 Star 划船俱樂部申請，正式與學校單位結合，並成為英國東部地區，主要負責發展青少年培訓計畫之俱樂部。

## 二、經營理念

Star 划船俱樂部屬於社區型運動俱樂部，Star 划船俱樂部經營管理的理念，主要是推展划船運動。開放一般民眾參加，且提供相關的設備設施，從事划船訓練或休閒活動，並發掘具有潛力的選手。

其 Star 划船俱樂部的組織目標分為五大部分：競爭力、社區、社交、青年、生活型態。

（一）競爭力之目標：成為英國划船協會認可東部地區之划船俱樂部中，最卓越的划船俱樂部。

（二）社區發展目標：視為當地社區具有貢獻的關鍵運動項目。

（三）社交活動目標：提供會員和地區性公司與團體一個受歡迎的社交中心。


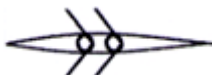

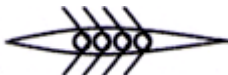
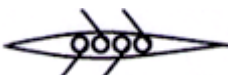

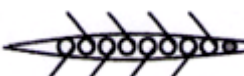
（四）青少年發展目標：培養當地有潛力的青少年，達到其最好競賽成績表現。

(五) 生活型態目標：提昇當地的成人從事划船運動的機會及提供相關的設施設備，進而發展社區民眾維持健康的生活型態。

### 三、硬體設施與設備

船隻共五十二艘(表 2-5-1)、重量訓練室、男女淋浴室各一、測功儀室一個，並有划船器八台、酒吧一個、撞球桌一張、會議室二間。

表 2-5-1 Star 划船俱樂部船隻種類

船隻圖示	項目	標誌	長度	重量	槳手數	數量
	單人雙槳	1x	8.2m	14kg	1	26
	雙人雙槳	2x	10.4m	27kg	2	5+2(初學)
	雙人單槳	2-	10.4m	27kg	2	5
	四人雙槳	4x	13.4m	52kg	4	5
	四人單槳	4-	13.4m	50kg	4	3
	四人單槳 有舵式	4+	13.7m	51kg	4+1	2
	八人單槳 有舵式	8+	19.9m	96kg	8+1	4

(研究者整理)

### 四、組織架構

Star 划船俱樂部的組織架構(如圖 2-5-1)，其分為兩部份，第一部份為 Star 划船俱樂部的行政人員，主要對俱樂部經營管理的情況負責，並對外聯繫其他俱樂部、學校、地方委員會與英國划船協會或其

他組織等協助與合作關係的單位。第二部份為 Star 划船俱樂部的志願服務人員，都是以兼職的性質服務於 Star 划船俱樂部。其工作內容與職掌，請參考（附錄三）。

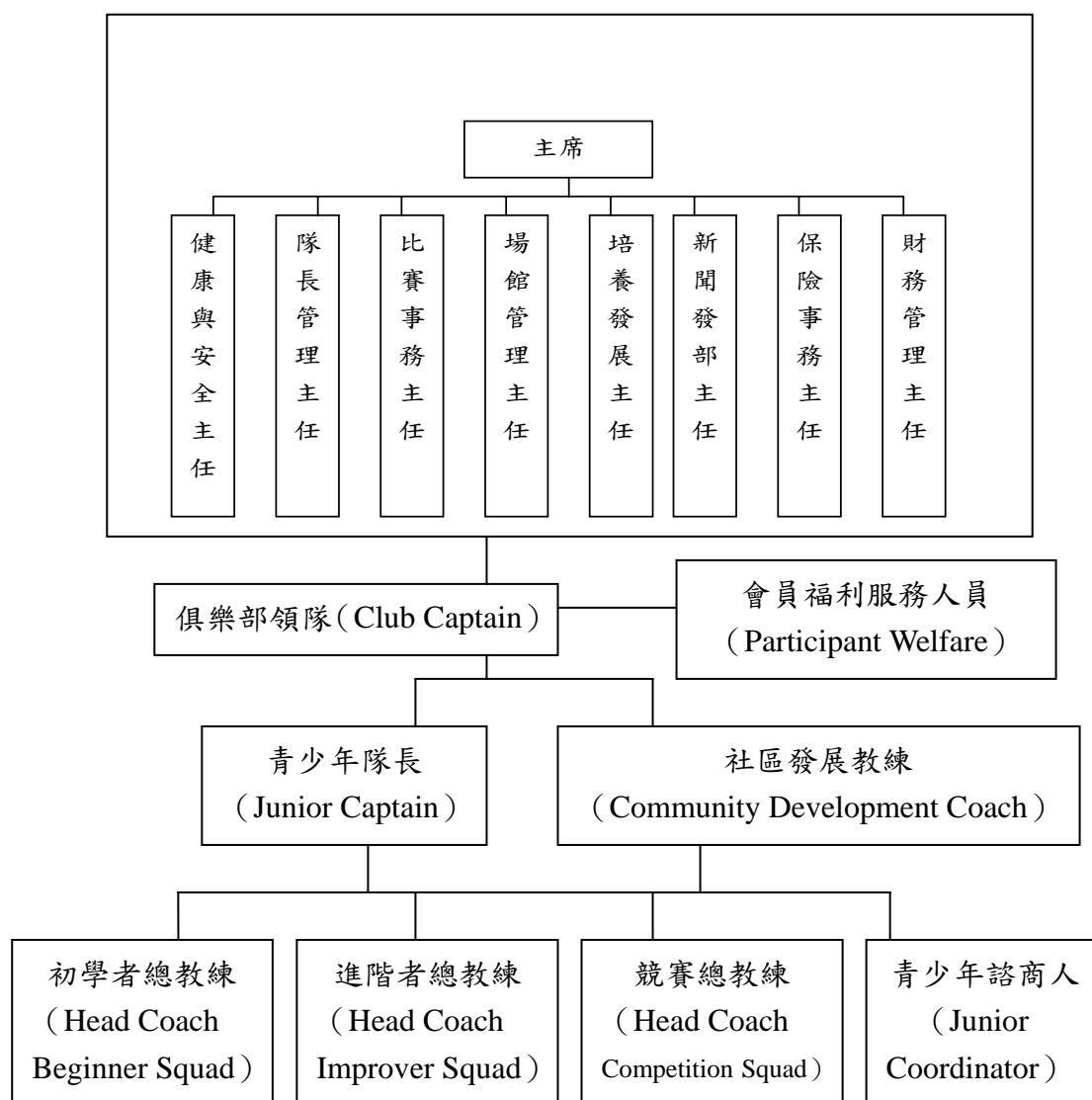


圖 2-5-1 Star 划船俱樂部組織架構圖

資料整理自：Star Club Squad Management Structure 2004-2006 & Chain of Command. Bedford: Star Club.

## 第六節 本章總結

- 一、透過對於英國划船運動介紹與發展情形，發現英國划船運動的蓬勃地發展，主要是建立在社區、學校的划船俱樂部，兼顧划船運動的全民參與及競技運動，藉由全民參與的划船比賽，有助於提昇英國划船運動的競技表現。
- 二、透過運動俱樂部的型式介紹，瞭解社區運動俱樂部是社區體育運動組織的基本形式。雖以組織目標統一、組織結構相對封閉、組織活動內容專門性強、自主性組織管理、民主性組織關係等優勢（王凱珍、趙立，2004），與結合划船俱樂部需具備優越的地理環境與人口條件，與優勝者的參與，才更能增加划船俱樂部的客源。
- 三、近年來，具有公益目的的非營利組織相關議題的研究在台灣已受到學術界與實務界的重視，而有關於非營利組織經營管理的課題，其研究的目的涵蓋經營管理、組織運作、人力資源、財務管理、財團法人監督、基金會研究、市場行銷、公共關係、民間團體參與社會福利服務等（鄭欽明，2002）。研究者同時也發現，國內在探討非營利體育組織之經營管理的文獻內容，均偏重特定或個別主題，所以本研究欲以個案的方式，探討Star划船俱樂部的經營管理。



四、研究者認為，學者司徒達賢（1999）所提出之「CORPS」模式的特色，在於提供一個統合的架構，讓研究者可以先藉由描述非營利組織的形貌，快速瞭解Star划船俱樂部之經營管理現況。因此除了可以用來描述現有的組織/策略形態之外，還可以透過個別要素的變化與彼此的互動，產生許多具體可行的策略方案。在評估整體環境的變化、考量組織資源與能力的優勢，以及配合本身的使命之後可選擇最有利之策略方向，並據以指導資源配置與實際的行動。

五、基於上述的理由，本研究相信CORPS 模式將有助於進行後續各項非營利組織經營管理的深入分析與探討，並為所提之研究問題，提供具體的解答。