

第貳章 文獻探討

本研究旨在探討中國足球選手之培育相關政策法令、培育機構與培育體制。因此，本章節依據理論基礎及文獻探討擬分為，第一節、人力資源培育之相關理論，第二節、中國足球選手培育政策法規之相關文獻，第三節、中國足球選手培育機構體制之相關文獻，第四節、本章總結。

第一節 人力資源培育之相關理論

隨著人力資源理念的興起與確立，對個人的培育不僅成為組織重視的項目，更成為個體自我提升的途徑，因此才能將具有的知識、經驗、技能與能力創造發揮最大的效能，達到組織目標(張緯良，1999)。且個人會受到天生素質、生長環境、教育程度等因素影響產生差異，透過專業的培育可塑造出組織所需的人力資源，更顯出人力資源培育的重要性。本節主要分為培育之意涵說明與人力資源培育理論進行探討：

一、培育之意涵

由於國內「培育」與「培訓」常交互使用，導致乍看之下此兩名詞的意涵趨近相同，但仍有些許的差別，在此先對於「培育」

與「培訓」此兩名詞的相關概念之間的界線釐清，再詳細敘述「培育」之意涵。

Byars and Rue (1991)認為，「培養訓練」是一個用以取得技能、理念、規則及態度的學習過程，其目的是要增加該員工的績效表現。而黃英忠(1989)則提出「培養訓練」是為了提升員工在執行某個特地職務所必要之知識、技能及態度或培養其解決問題之能力的一切活動。

William and Paul (1961)認為「培育」是個體的知識與能力的培養，包括專門知識、技能及生活環境的適應能力的培養，是為較長期、廣泛且要客觀的能力發展。黃金鼎(2002)則在軍事機構經營管理人才培育之研究中，將「培育」係指著重於知識、原理與觀點的灌輸與思惟能力的培植；並且透過相關聯的技能培養來提升個人自我發展的能力。

因此本研究依據上述學者對於「培育」之釋義歸納成：「培育是為一種知識與能力的培養，較屬於長期且廣泛的人力發展，且著重於技術能力的訓練與知識、思惟能力的培植。」

二、人力資源培育之相關理論

Bushnell(1990)指出，培育其實是種投入、過程及產出(Input-

Process- Output)的系統，簡稱為「IPO 模式」。在訓練之前，先評估訓練相關的人、事、財、物等投入項目，作為事前的準備，這階段視為 E1；爾後於訓練執行轉換的每一過程中進行考核(視為 E2-E5)。透過每一項過程的考驗，產出訓練後的結果(受訓者的反應、知識和技能的獲得、績效)做適當的評估(E6)，其後針對評估後的結果回饋於原投入的部分，進行對於效益、滿足感等的評估(E7)，作為日後訓練的參考。其 IPO 模式流程圖如圖 2-1-1 所示：

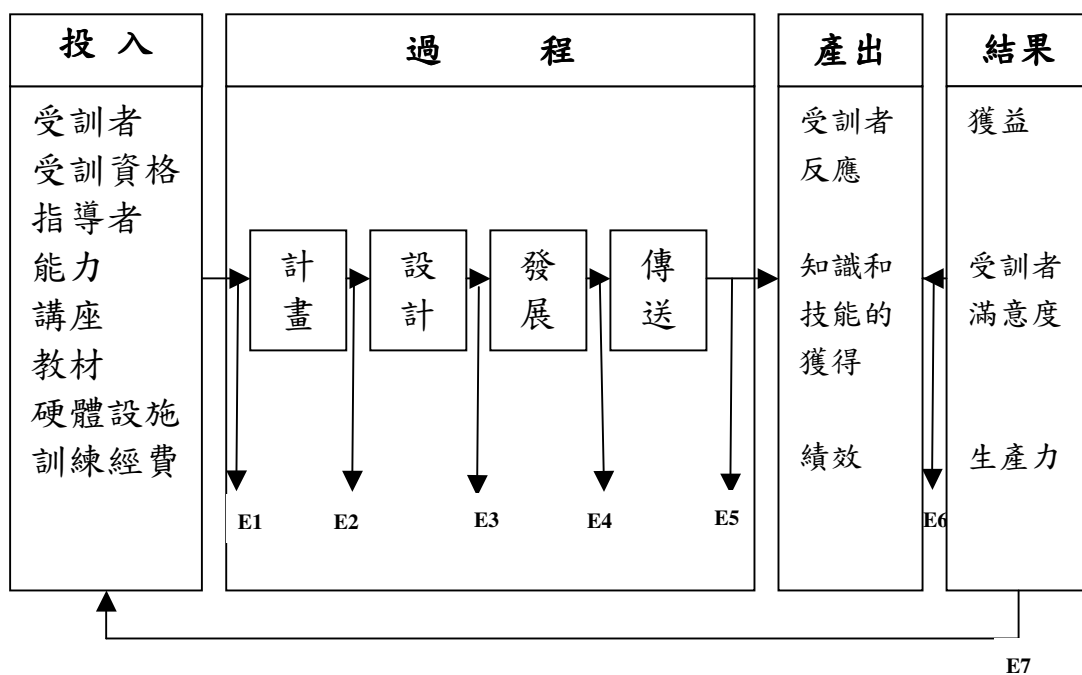


圖 2-1-1 「投入、過程、產出(IPO)」模式圖

資料來源: Bushnell, D.S. (1990). Input, process, output: A model for evaluating training. *Training and Development Journal* .44(3), 41-43.

吳復新(2003)整合各專家學者意見(Byars & Rue, 1991; Cascio, 2003; Milkobich & Boudreau, 1994; 李長貴, 1990)認為一個有系統的人力培育整體發展計畫，應包含三種過程：(一)訓練前分析、(二)訓練計畫與訓練實施、(三)訓練成果與考評。訓練的成敗首重於訓練前的分析，以使訓練課程內容除了能滿足組織需求之外，更能反映出真正的工作所需與相關人員之需要，此包含組織分析、工作分析、人員分析等三個面向。爾後就是訂定訓練計畫與訓練實施，依照目標、程式、對象、師資、地點、課程、時間、方法、教具、經費等其他項目有條不紊、考慮周全地進行有效的訓練方案。訓練評估可利用反應：學員對於訓練課程之整體觀感的衡量、學習：學員在訓練內容所習得的知識與技能、應用：學員是否能應用於實際上、結果：訓練對於個人、部門、組織所產生的影響力，以期望透過此培育系統提升組織經營成效。因此本研究將融合各專家學者意見將此系統整理如圖 2-1-2 所示：

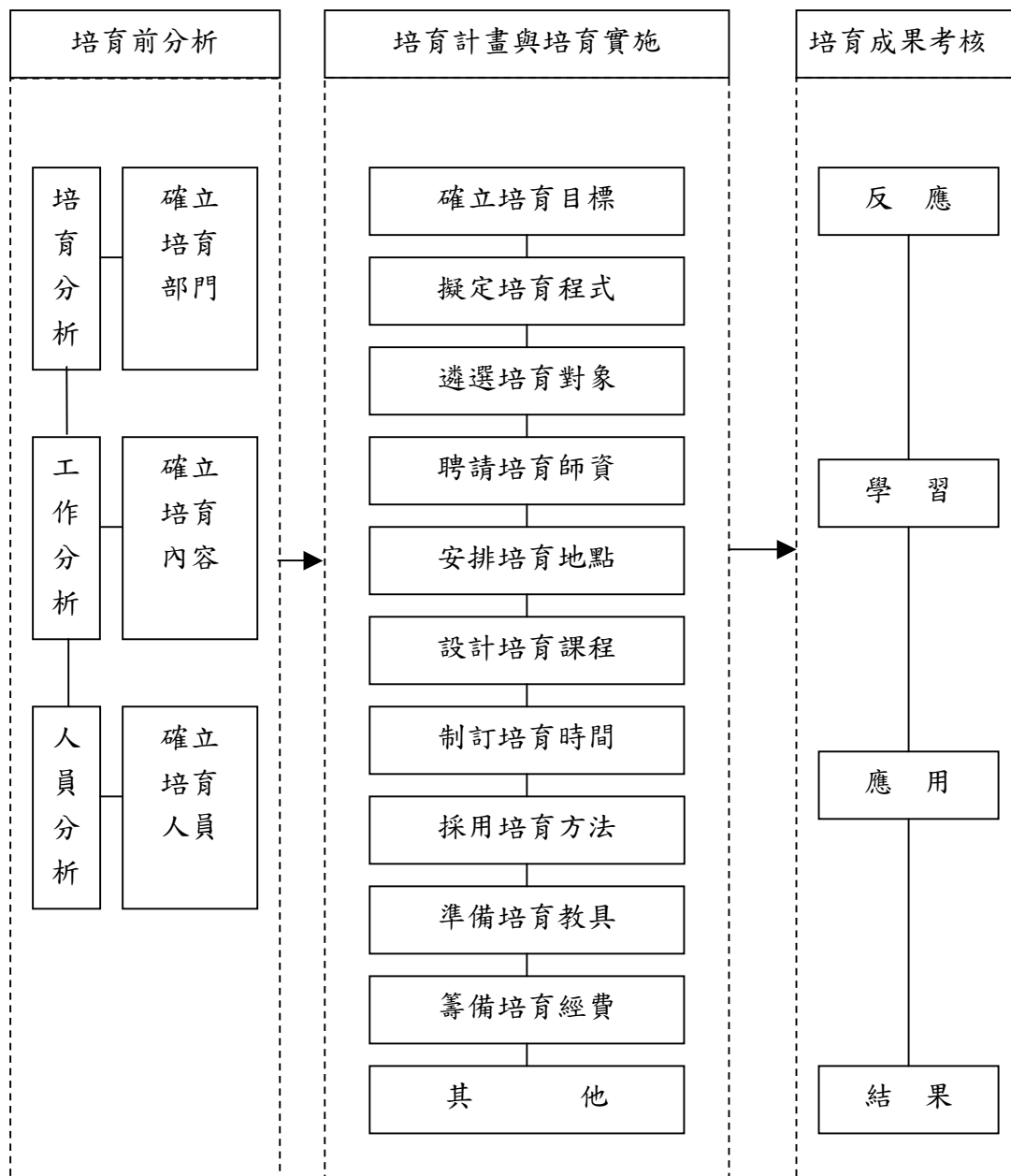


圖 2-1-2 培育運作架構圖

資料來源:本研究整理自

張瓊玲(1993)。人力資源培訓理論的探討。人事月刊, 1(5), 頁 52-57。

吳復新(2003)。人力資源管理:理論分析與實務應用。臺北:華泰文化。頁 266-271。

黃英忠(1989)依據 IPO 模式曾經提出「組織人力培育應根據組織目標而設定相關的職務，並且選拔適當人才，將人力資源之開發及維持等與環境條件相結合，達到組織的最大利益，以確立有系統化的人力資源管理。」(引自黃英忠，1989，頁 11)，因此，本研究將引用黃英忠所編製的系統的人力資源管理體系圖，作為本研究的主軸，探討足球選手培育之體系(如圖 2-1-3)。

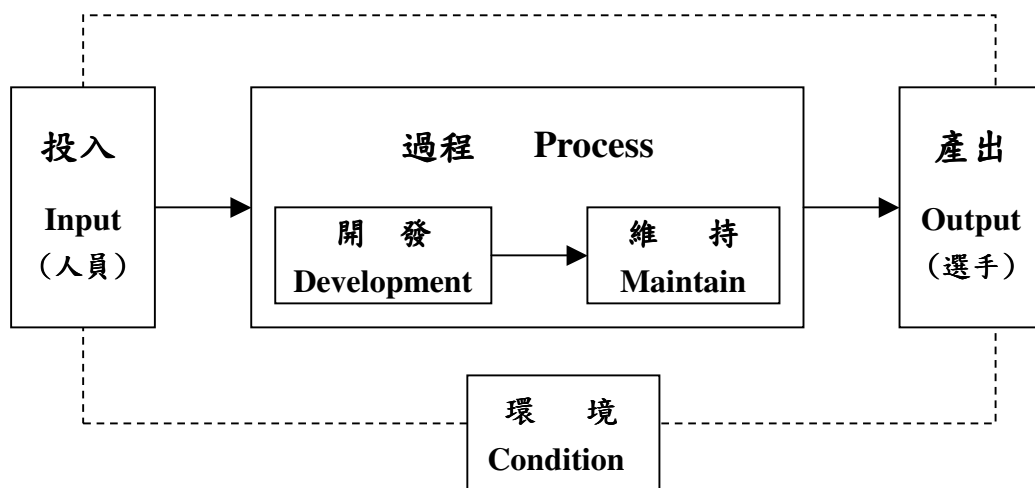


圖 2-1-3 系統的人力資源管理體系圖

資料來源：黃英忠(1989)。現代人力資源管理。臺北：華泰文化，頁 11。

鄭美幸與梁文科(2001)指出，人才的培育可分為學校教育與非學校教育兩類，教育之目的在培養產業界所需求之人才，所以學校的課程規

劃自當配合產業界的需求，設計出可培育出優秀人才之課程。在設計規劃課程之前，則必須先瞭解優秀人才應具備何種條件，以此作為安排課程內容的依據，才能經由學校的培育激發學生的潛藏力量，學習到對學生本身最有效的知識與技能。

小 結：

綜合以上學者所述，培育是一種長時間針對於知識與技能的培養過程，來提升個人自我的發展能力。在培育的過程當中須評估所處的環境與人員資質的分析，依照目標以及現況制定最佳培養訓練的計畫，再根據反覆的測試修正計畫，來達到最佳的培育情形。

第二節 中國足球選手培育政策法令政策之相關文獻

中國足球運動的發展，往往受到中國領導人及中國共產黨等政治環境因素的影響，因此中國所制定體育法令、政策亦影響中國足球選手培育之體系。故本節將針對於中國所制定的足球選手培育法令、政策之相關文獻作一探討。

1979年國務院公布《國家體委關於提高我國足球技術水準若干請示》的文件中，提出足球運動為世界上最普及、影響力最大的單項

運動，應迅速普及中國國內的足球運動及提高足球運動技術(國家體委，1979a)。

1979年中國全國體育工作會議中提出「思想一盤棋、組織一條龍、訓練一貫制」政策，制定全國運動員培育體制的最高指導原則，其全國運動員培育制度需按照「思想一盤棋、組織一條龍、訓練一貫制」的理念進行(國家體委，1979b)。

1980年在全國體育工作會議當中，提出《關於加速提高體育運動技術水準的幾各問題的請示報告》，確定足球為全國13種重點運動項目之一，並將運動員培育單位分為三級體制進行專精的培育(國家體委，1980)。

1983年國家體委公布《國家體委關於進一步發展業餘訓練的意見》，提出將全國一、二、三線運動代表隊伍，整合為初級、中級、高級三種形式的訓練體制，以加強基礎培育，提升競技體育創造優異成績(國家體委，1983)。

1986年國家體委公布《國家體委關於體育體制改革的決定(草案)》的通知中，對於改善領導階層的體制、建立科學的訓練體制、繼續改革競賽體制、進一步改善獎勵制度等方案，再度提出明確的加強培育策略(國家體委，1986)。

1991年國家體委公布9項重點運動項目的訓練大綱，下達各階層培育單位統一實行。為保證中國運動訓練體制層層相扣、環環相連，以及提升全中國訓練水準、加速培養高水平的運動隊伍，將田徑、游泳、籃球、舉重、排球、足球、桌球、羽球、體操9個重點運動項目的訓練大綱，依照科學的選材、訓練等方式進行有系統化的培育（亦諸，1994）。

1992年中國足球協會於北京紅山口召開的全國足球會議當中，宣布中國足球需邁向俱樂部體制轉變，確立了足球俱樂部的制度試行方案，並規定足球俱樂部需一同擔起足球人才培育的工作（逢偉，1996）。

1993年10月全國足球工作會議當中，提出「深化改革、深入整頓」的口號，公布《中國足協十年發展規劃》與調查全國性足球培育與管理的實際狀況。主要是瞭解目前各培育單位的情況，改善缺失提升培育績效（梁清，1993）。

1996年在全國足球工作會議當中，提出《努力提高我國足球運動水平》。決議將中、小學足球培育納入俱樂部體制的梯隊系統，以業餘體校、運動學校為依據，廣泛成立業餘俱樂部和全國青少年足球競賽體制（中國足球協會，1996）。

2000年中國足球協會提出《綠茵工程方案》，其為落實前領導人鄧小平的「足球運動從娃娃抓起」理念，大量成立學校足球委員會及健全中小學足球競賽體制，以普及足球運動與培養高水平的足球運動人才(趙榮瑞，2001)。

2003年中國足球協會在《2003年中國足協工作報告》中指出，堅持「兩青齊抓」的策略，也就是把青少年足選手的培育與青少年的教練培養作為長期培訓戰略，提升足球的發展力(中國足球協會，2005b)。

小 結：

綜合以上文獻所述，中國自1979年將足球運動納入為重點發展項目後，各政府基層單位皆依照法令政策進行科學性的選材、訓練。隨著經濟體制的改革，將職業運動機制引入足球運動，成為中國第一個發展職業化運動的項目，也因應職業化的發展，更加重視足球人才的發展與培育。

第三節 中國足球選手培育機構體制之相關文獻

本節將依據研究目的，透過海峽兩岸專家學者的研究論述，針對

中國足球選手培育的主題蒐集文獻，除了確立研究的方法與步驟外，並依據「中國足球運動的體制改革」、「中國運動員培育的系統」、「中國足球選手培育系統」等部分進行討論，藉此更確立研究的主題，其相關研究如下所述：

一、中國足球運動的體制改革

許龍池(1997)於《中共足球運動競賽體制發展之研究》一文中，探討中國如何透過國家體委積極規劃推展足球運動，並受中國的政治、經濟、文化環境因素影響，徹底發展足球運動體制；以及探究中國足球運動從社會化、職業化進入產業化的發展變革。

趙榮瑞(2001)於《職業足球發展之研究-以大陸職業足球為例》一文中，探究中國足球運動職業化的過程、管理經營方式、競賽制度以及職業化後產生的問題與防範措施。文中提出中國對於足球人才的培育方面較為薄弱，是為國際成績不佳的主要原因，須盡速健全學校、業餘隊以及俱樂部的足球人才培育制度。

中國足球協會(2001)於《中國足球深化改革研究》一文中，提出中國足球運動體制與管理經營方面的缺失與改善策略，並藉由探討德國足球人才培育狀況，指出中國足球人才數量的不足，

首先需加強各職業俱樂部青少年隊伍的建設，強化各級各類的足球培育學校，並且善用社會資源來培育足球運動人才，如此才可提升中國足球運動之競技實力。

二、中國運動員培育的系統

詹德基(1990)於《中共體育運動委員會的發展與分析》一文中，提出中國對於競技運動的訓練管理、重點運動項目的發展戰略、運動員培育與獎勵體制、教練與裁判的訓練等的發展與改革，明確顯示中國積極發展競技體育的目標。

詹德基(1991)於《中共體育體制改革之研究》一文中，闡述中國運動員的培育體制是依據1983年公布的《關於進一步發展業餘訓練的意見》，提出體育一、二、三線隊整合為初、中、高級三種訓練形式，並且健全專業系統、教育系統、產業系統的橫向發展培育形式，以加強運動人才的培育基礎訓練。

武育勇(1993)於《大陸運動員培訓制度》一文中，認為中國培育體制是按照「思想一盤棋、組織一條龍、訓練一貫制。」的理念進行建立層層相扣的培訓制度，形成初、中、高的三級培育體制。除了加強培育運動員的專門運動技術外，並且要求運動員達到四化、四有、四美、五講、三熱愛及四個堅持的社會主義與

共產主義的目標。

黃永旺(1994)於《中共運動員培訓制度之研究》一文中，探討中國運動員培訓的政策法規、管理系統、培訓體制及選材方式與措施。其中說明中國建立多型式、多渠道、多層次的培育單位與體制，暢通輸送優秀運動人才管道，以確實達到三級培育方式的目的。

宋全徵(2004)於《中國競技體育人才開發》一文中，針對中國競技運動人才的可持續發展提出相關研究。其中在中國競技運動人才的培養方面，指出中國將培養途徑劃分為學歷教育、崗位培訓結構；並比較早期與現今的培育模式，以透過人才的終身培育、終身學習，創造中國競技運動的更多資源。

曹靈、李明(2001)於《我國大中小學優秀體育後備人才一體化培養模式研究》一文中，依據中國培育運動人才的各級學校，描繪出從小學至大學的培育「實踐模式」，並針對其缺失提出「理想模式」，以落實運動人才一體化的訓練模式。

三、中國足球選手培育系統

樊蓬香、李有香、王朝瞭、談豐田(2001)於《中國足球後備人才培養歷史回顧與探討》一文中，闡述中國從1949年開始至今的足球人才培育的歷史回顧，指出中國目前以足球學校、足球俱樂部、業餘隊為主要的培育單位，並以德國、義大利的培育模式作為中國培育足球人才的借鏡。

馬樟生、麻雪田(2005)於《我國職業足球運動人力資源現狀及對策研究》一文中，針對中國職業足球運動管理人員、裁判員、教練指導員、足球選手的現況缺失以及解決對策加以探討。在選手培育方面，指出足球人才的不足與輸送體系的缺失，並提出改善足球選手的社會價值與建立貧瘠地區的足球培育體制的改善策略。

梁棟(2002)於《我國足球後備人才培養的結構轉型及其可持續發展-中國足球學校與BTV三高足球俱樂部的剖析》一文中，提出足球儲備人才對於足球運動發展的重要性，並且指出足球人才的培育單位可由單一式轉向多元化發展、以及目前足球人才培育單位的高學費、場地貧瘠、虛報年齡比賽等缺失。

孫建中(1999)於《淺談足球後備人才不足的原因》一文中，指出中國足球儲備人才的不足主要是因為訓練不能接軌、過於偏

重體育技術訓練、教練資質與數量的不足、場地的缺乏等問題，應盡速改善方能提升足球儲備人才培育的績效。

小 結：

足球運動在中國受到領導人與各級體育局的重視，扶植足球運動為國家的重點運動項目，各界大力投入資源培育足球選手，並依照初、中、高級整合專業系統、教育系統、產業系統的模式培育優秀的足球選手。但因中國地廣人眾，管理體制不一，各層級訓練不能接軌，將是中國目前最需改善的培育狀況。

第四節 其他國家足球選手培育機構體制之相關文獻

本節將蒐集其他足球強盛國家的足球選手培育體制之相關文獻，藉由其他國家的足球選手培育體系與中國的足球選手培育體系相比較，探討出對於臺灣足球選手培育體系最佳借鏡。其相關研究如下所述：

劉民勝、麻雪田(2001)於《中國與英國、德國、比利時歐洲三國職業足球狀況比較》一文中，指出英國、德國、比利時三國

的國家隊伍基礎奠基於高水平的職業足球俱樂部，透過職業足球俱樂部的推動，更能確實普及全國足球運動，呼籲中國多學習他國培育經驗、管理經營等方式，結合中國特有的文化氣息與特質，創造具有中國特色的足球俱樂部。

郁靜、李協榮、潘紅榮(2000)於《韓國、日本、中國足球職業化發展的比較研究》一文中，針對韓國、日本、中國三個國家的足球運動發展、管理體制、競賽體制、產業經營、足球人才的培育等相作比較。在足球人才培育方面提出韓國、日本皆以學校體系為主要培育足球人才的單位，且政府及民間各組織皆相當重視其培育的效果，因此投入大量的資源，藉此審視中國的培育系統缺失。

劉福安、李箏南(2004)於《決定足球發展與成績的宏觀經濟和社會因素-中、日、韓三國足球發展的現狀與展望》一文中，探討中、日、韓三國的國民總收入、場地氣溫、受歡迎的人氣指數、政府單位的支持度是否影響國家發展成足球強國。並在與他國比較後指出需大力開發足球人才，利用科學方法訓練人才，以確實鞏固的基層的足球人才培育。

黃文祥(1996)於《臺灣足球職業化中培養後備人力的問題分

析》一文中，指出臺灣目前的足球人才缺失主要是因各級足球委員會的無能為力、各企業缺乏贊助的意念、基層培育單位接續間斷等問題，以致足球人才的不足，無法確實發展足球運動。

黃文祥(1990)於《臺灣地區足球運動現況之研究》一文中，指出臺灣地區以國小足球代表隊伍人數最多，受到國內升學壓力的影響，導致國、高中足球隊伍急速萎縮，到大學及社會隊伍後才又開始增多，政府及各單位的不重視也導致足球運動無法普及的原因。

洪金水、陳寶億(2004)於《足球運動體制化過程之探討》一文中，探討足球運動的沿革與目前臺灣足球發展情況，並針對足球人才的缺失部分提出「提升校園學生足球運動與競賽風氣」、「建立完善制度」、「引進優秀外籍教練、加強國際交流」、「走向足球商業化」的相關建議。

小 結：

觀看其他各國培育足球選手的體制，在德國，則是藉由各俱樂部的培育型式，降低政府對於培育選手的龐大資額負擔，並且藉由地方俱樂部更可推動全民足球運動；在日本與韓國，則是以學校為主要的培育單位，除了將足球納為體育課程之外，並設立

各年級的足球隊與校代表隊，再藉由地方俱樂部的輔助，更可推動足球選手的培育與足球運動的普及。而在中國、日本、韓國、德國皆是經過社會化、商業化而成立職業足球聯盟，有職業足球聯盟為目標，政府與民間組織推動培育足球選手體系的政策，才會受到民眾的支持與肯定，進而普及足球運動人口，帶動足球運動風氣。

第五節 本章總結

從前述各節文獻的整理，可以發現其下列五點：

- 一、優秀人才培育是為一種知識與能力的培養，較屬於長期且廣泛的人力發展，且著重於技術能力的訓練與知識、思惟能力的培植。依據 Bushnell 的「IPO 模式」，可得知無論採取長期正規的培育或短期培育人才方式，應從規劃、實施與成效評核等歷程，以整體性之系統來規劃課程的內容與培育的體制。
- 二、中國足球選手培育體系，主要受中國領導人與中國共產黨所制定的法令政策影響。從 1976 年所公布的《國家體委關於提高我國足球技術水準若干措施的請示》，至 2003 年的《2003 年中國足協工作報告》中，都清楚確立各級足球選手培育的相關指示。

三、中國為實現「思想一盤棋，組織一條龍，訓練一貫制」的培育理念，依照各相關培育政策法令設立選手三級式體制，並將足球選手培育體系劃分為初、中、高級三種形式與學校、業餘隊、職業俱樂部三大培育體制，來培育每一階層的足球選手。並與國外高水準足球國家的培育體制相比較，依照中國的風俗民情提出適合中國足球運動的最佳培育系統。

四、在其他足球運動興盛的國家當中，以足球俱樂部與學校社團的形式推廣發展足球運動居多，並且有職業足球聯盟作為後盾支持，使選手皆有未來努力的目標方向，而足球運動在臺灣目前尚未受到政府與社會的重視，導致學校單位與民間團體支持度不熱絡，再加上足球選手培育受到升學主義的打壓，臺灣足球選手培育呈現斷層的現象。

五、綜合上述可知，培養優秀足球選手應注重技術能力的訓練與知識、思維能力的培植，制定健全的培育法令政策，供各培育單位作為選手訓練與教育的依據，以確實暢通培育優秀足球選手的輸送管道。