



從業者的角度探討臺灣運動產業實習制度

楊啟文 / 國立臺北教育大學體育學系

摘要

目的:本研究目的在於從業者的角度來探討運動產業公司實習制度現況、人力資源管理策略以及遭遇的阻礙與改善建議。**方法:**採取質性個案研究法,透過調查表、訪談與文件分析來收集資料,研究對象為 10 家不同運動產業種類公司的實習業務負責人。**結果:**現況:多數運動產業公司都是在近五年才開始採用實習制度,主要目的為招募優秀的人才以及提供實務學習的機會。人力資源管理策略:提供的實習工作內容都以勞動性與重複性質較高的入門階段工作為主,認為實習生的一般職能比專業職能來得重要,尤其是正確實習態度與實習意向。多數公司不提供薪資,以提供多元津貼與福利來替代,但有採取獎勵策略來激勵實習生的表現。實習後轉為正職的百分比多數低於 10%,主要原因為尚未畢業以及不喜歡公司的組織文化或工作類型。阻礙與改善建議:採用實習至今都沒有遇到重大的糾紛,但為滿足招募人才的需求,運動產業業者建議學校實習課程未必要列為必修、盡量安排在大四以及授課老師要相關專業的,且實習前要幫助學生建立正確的實習意向以及介紹實習工作環境與類型,實習過程中要多關心學生的實習狀況。**結論:**從業者的角度來探討實習制度後得知,現行採用的實習制度並不能滿足業者招募優秀人才的目標,建議學校可參考本研究的結果來建立一個滿足學校、學生與企業三方的實習制度。

關鍵詞: 實務課程、人力資源管理策略、獎勵策略、個案研究法

通訊作者: 楊啟文 單位: 國立臺北教育大學 Email: cyang1226@gmail.com



Sport Industry Internship Program in Taiwan from the Perspective of Sports Business

Chi-Wen Yang / Department of Physical Education, National Taipei
University of Education

Abstract

Purpose: The purpose of this study was to investigate the internship program situation, human resource management strategies, and encountered difficulties and accompanying suggestions in sports industry from the perspective of sports businesses. **Methods:** A qualitative case study was performed. Data were collected from surveys, interviews, and relevant documents. Research participants were staff members responsible for the internship program in 10 sports industry categories. **Results:** Situation: Most sports businesses began an internship program 5 years ago. The primary purposes of the programs are to recruit employees and provide practical learning experience. Human resource management strategies: The work completed during an internship is primarily entry level, labor intensive, and repetitive. General competency, especially positive internship attitude and internship intention, is more crucial than professional competency in the opinion of most sports businesses. Most of the businesses provide allowances, which can vary greatly, and benefits instead of salaries. Reward strategies also motivate interns to have high performance. However, the percentage of interns that become full-time employees is lower than 10%, primarily because the interns had not yet graduated or did not like the company culture or work. Difficulties and suggestions: Although the sports businesses did not encounter any major difficulties in implementing their internship



programs, they suggest that internship courses should be taught by professional teachers and arranged in the senior year of university. Before beginning an internship, the teacher should help students establish positive internship intentions and instruct them on the interning environment and work. Moreover, during the internship, teachers should be involved with students. **Conclusion:** From the perspective of the sports business, current internship programs designed for students do not satisfy the demands of sports businesses wishing to recruit talented employees. The findings of this study can serve as a reference when establishing internship programs that meet the demands of schools, students, and sports business.

Keywords: practical course, human resource management strategies, reward strategy, case study



壹、緒論

過去國內體育政策著重在競技運動和全民運動，認為競技運動就是要拼獎牌，全民運動的推廣可以提升國民的健康進而增進國力，但卻忽略發展運動產業也可拼經濟以及降低失業率（葉公鼎、陳俊忠、姜慧嵐，2004）。全球運動產業的規模正在不斷的提升當中，以美國而言，其 2012 年整體運動產業產值約有 4,350 億美元，相較於 1986 年，成長幅度高達 100%（教育部體育署，2013）。歐盟各國在 2004 年運動產業產值也高達 4,070 億歐元（占 GDP 的 3.7%），其運動產業就業人數占歐盟總就業人數的 5.4%（約 1,500 萬人）（引用自教育部體育署，2013）。而根據 2015 年運動產業年報的資料顯示，雖然臺灣運動產業規模與歐美還有一大段差距，但在這十年內，國內的運動產業生產總額、廠商家數與就業人數有穩定的成長，2015 年國內運動產業生產總額已達到 1,883 億元（占全體產業生產總額比重約 0.52%）、廠商家數共 16,954 家（占全體產業比重為 1.26%），就業人數共 91,347 人（占全體產業比重為 1.24%）（教育部體育署，2018）。

運動產業要興盛就要有足夠的運動產業專業人才，臺灣目前約有 130 個運動休閒相關系所，每年約有 6,000 位畢業生（程紹同等，2017），所以在運動產業人才供給方面是足夠的。但林建元、周慧瑜與楊忠和（2005）卻發現臺灣運動管理相關系所的課程規劃與實際業界需求有所差異，學生遭遇「學」、「用」無法配合的狀況；因此，相關研究指出在培育運動休閒產業人才的過程中，各系所都應該納入實習課程（黃煜、蔡明政，2005；楊啟文、尤欽弘，2013；鄭宜倫，2010；Stansbie, Nash, & Chang, 2016）。實習課程的實施對於學生、學校以及企業都有所助益。對於學生，實習課程提供學生聯結理論與實務的機會、提升個人軟實力（例如口語表達、人際互動能力等）、瞭解產業現況及擴展個人人際網絡（張仁家、王麟，2016；張家豪、林恩賜、許洪哲，2011；廖偉傑，2009；Stansbie et al., 2016; Stier, 2002）；對於學校，可幫助系所瞭解課程與現實工作環境的差異，讓上課老師適當的調整課程內容，搭起教學與就業的橋樑（張仁家、王麟，2016；Bower & Bonnett, 2009; Surujlal & Singh, 2010）；對於企



業，也可藉由實習課程找尋合適的未來員工（張仁家、王麟，2016；戴文惠、張延蓉，2010；Stier, 2002）。

北美運動管理學會 (North American Society for Sport Management, NASSM) 與美國國家運動與體育學會 (National Association for Sport and Physical Education, NASPE) 早在 1987 年頒訂的「運動管理系所學生職業準備指引」(Guidelines for Programs Preparing Undergraduate and Graduate Student for Careers in Sport Management) 中說明實習課程是運動管理系所課程重要的一環，該指引建議北美運動管理學士班或研究所應該都要設立實習課程，實習課程建議要有十週，每週至少 40 小時，總共 400 小時的實習時數 (Brassie, 1989)。之後，Jones, Brooks, 與 Mak (2008) 有針對北美 137 個設立運動管理學士班課程的學校調查，研究結果發現有 86% 的學校課程含有實習課程，可見北美運動管理系所對於實務課程的重視。至於國內實務課程開設的情況，鄭宜倫 (2010) 有針對臺灣運動管理相關系所調查實習課程開設的情形，該研究以 98 學年度 (2009 年至 2010 年) 全臺所有運動管理相關系所為研究對象 (共 15 所學士班、8 所碩士班)，研究發現 15 間大學的學士班就有 14 間大學開設「運動管理實務實習」，且都設為必修課程，8 間碩士班中有 6 所開設「運動管理實務實習」，其中 4 所列為必修，2 所列為選修，可見臺灣運動管理相關系所對於實務課程的重視。

實習課程是築起理論與實務的重要橋樑，讓「學」、「用」配合的重要利器，所以我國教育行政單位理當控管實務課程的品質，以培育未來運動產業的專業人才，臺灣運動產業才有機會蓬勃發展。雖然目前沒有相關調查說明臺灣每年約 6,000 名的畢業生投入運動產業的狀況，但過去有研究指出實習完後的運動管理學生顯著性的不想投入運動產業的工作 (Cunningham, Sagas, Dixon, Kent, & Turner, 2005)，其中原因可能是在實習中的經驗不好，造成實習後投入該產業的工作意願低落，後來也有許多研究證實好的產業實習經驗會正面的影響實習生投入該產業的意願或實際行為 (李介至，2011；李青松、趙振維，2008；郭欣易、龔熒慧、鄭佳欣，2014；陳紫玲、沈進成，2011；黃英忠、黃培文，2003；黃彥翔，2015；羅屯元、劉添仁，



2017; Chen, Shen, & Gosling, 2018; Cunningham et al., 2005) ，所以學校、學生以及企業應該共同努力來撐起實習課程的品質，以利我國未來運動產業的發展。

回顧國內實習相關的研究，研究對象多鎖定師培科系、餐旅科系、心輔科系與科技產業，對於運動產業實習較少著墨。而實習課程是學校、學生以及企業的三角關係，但綜整國內外實習相關文獻後發現，大多數的研究以學校的角度在探討實習課程開設的情形、實習成效評估方式、益處及困難（林宜玄、何敘瑜，2014；楊啟文、尤欽弘，2013；鄭宜倫，2010；廖偉傑，2008；Jones et al., 2008) ，或以學生的角度來探討其實習的歷程 (Coknaz, 2014；Surujlal & Singh, 2010) 或其實習的經驗對於工作意願的影響（白宗易、黃宗誠、張珈瑛，2012；李介至，2011；李劍華、王智永、詹玉瑛、郭欣易，2014；郭欣易等，2014；陳紫玲、沈進成，2011；黃彥翔，2015；羅屯元、劉添仁，2017；Chen et al., 2011; Chen, Shen, & Gosling, 2018; Cunningham et al., 2005) 。然而，以企業的角度來探討實習制度的研究較少，只有戴文惠與張延蓉 (2010) 以問卷的方式來探討全臺旅行業者對於學生實習態度與職能認知，彭康麟與林明珠 (2009) 以問卷的方式收集國內 22 家觀光旅館之 62 個單位主管認知意見來探討業者所重視的實習教學績效，沒有任何研究從運動產業業者的角度來探討運動產業實習制度的認知，孫質荃 (2017) 以問卷與訪談的方式來探討 5 家不同委外營運廠商的臺北市運動中心實習制度。好的運動產業實習制度是需要學校、學生及企業三方共同合作，但過去研究缺乏運動產業業者對於運動產業實習制度的認知，所以本研究的目的在於從運動產業業者的角度來探討運動產業實習制度，以瞭解國內不同運動產業種類之運動產業實習制度的現況、人力資源管理策略以及遭遇的困難。本研究採用質性個案研究法，利用調查表、訪談與文件分析來收集資料，在研究個案選擇方面，參考運動產業發展條例將運動產業定義的 15 類，從這 15 類中，各選一間有運動產業實習制度的公司為研究個案，探討這些公司的運動產業實習制度。運動產業公司的種類廣泛，過去學校與學生對於其運動產業實習的相關資訊有所不足，本研究結果將有助於學校與學生瞭解各種運動產業公司實習制度的現



況、人力資源管理策略及遭遇的困難，提供學校與學生對這方面的瞭解，以提昇學校、學生、企業三方的互相瞭解，將有助於三者共同提升運動產業實習的品質。

貳、研究方法

一、研究個案

為瞭解多元運動產業公司的產業實習制度，本研究採用「運動產業發展條例」對於運動產業的十五種分類，在每一個種類中各選擇一家有產業實習制度的公司當作是研究個案。在 2011 年通過的「運動產業發展條例」中，將運動產業定義為提供民眾從事運動或運動觀賞所需產品或服務，或可促進運動推展之支援性服務，而具有增進國民身心健康、提升體能及生活品質之產業，共分為十五項：(一) 運動用品或器材製造業；(二) 運動用品或器材批發及零售業；(三) 運動場館業；(四) 運動用品或器材租賃業；(五) 運動設施營建業；(六) 運動表演業；(七) 職業運動業；(八) 運動休閒教育服務業；(九) 運動保健業；(十) 運動行政管理服務業；(十一) 運動傳播媒體業；(十二) 運動資訊出版業；(十三) 運動博弈業；(十四) 運動旅遊業；(十五) 其它 (法務部，2011)。然而，在找尋研究個案的過程中發現，臺灣唯一的合法運動博弈業業者台灣運動彩券公司並沒有收實習生，運動行政管理服務業機關 (包含教育部體育署、縣市體育局處、單項運動協會等)、運動用品或器材租賃業業者、運動設施營建業以及運動表演業業者則較少使用實習生，所以在研究個案範圍中，就移除這五類別的公司。另外，由於運動行銷類別是國內許多學生實習的選項之一，所以再增入運動行銷種類一家公司於研究範圍中。本研究選擇的運動產業種類範圍共有十項，每項種類選擇一家公司為研究個案，詳細的研究個案產業類別、公司名稱與簡介如表 1，這些個案公司都有採用實習制度，8 家公司成立超過 10 年，且幾乎每家公司在其產業類別於國內的發展都是有目共睹的，例如喬山為臺灣第一大健身器材公司、中職為國內唯一職業運動聯盟、World Gym 為臺灣最多分店的大



型健身房等。

表 1
研究個案之產業類別、公司名稱與簡介

運動產業類別	公司名稱	公司簡介
運動用品或器材 製造業	喬山健康科技 (簡稱喬山)	1975 年成立，臺灣第一大健身器材公司，在臺為上市公司，目前為全球健身器材第三品牌。
運動用品或器材 批發及零售業	星裕國際 (簡稱星裕)	1979 年成立，代理各國知名運動休閒品牌，並銷售於國內各大通路網，例如 Under Armour、Speedo、SPALDING 等。
運動場館業	中正運動中心 (簡稱中正)	長佳機電於 1993 年成立，中正運動中心為長佳機電經營的臺北市運動中心，2017 年營業額破億。
職業運動業	中華職棒大聯盟 (簡稱中職)	2003 年成立，為國內唯一的職業運動聯盟，目前擁有四支隊伍。
運動休閒教育 服務業	蓬勃運動事業 (簡稱蓬勃)	2007 年成立，臺中市中興網球場委外經營廠商，業務內容涵蓋網球中心經營、網球營隊與俱樂部的經營、網球選手培育訓練、舉辦運動專業知識講習等。
運動保健業	World Gym	2001 年進入臺灣，在臺灣擁有最多分店的大型健身房，目前擁有 56 家分店。
運動傳播媒體業	Eleven Sports	2016 年進入臺灣，該體育頻道在全臺各數位有線電視都有上架，轉播賽事涵蓋中職 Lamigo 桃猿隊主場比賽、日職阪神虎隊主場比賽等。

(續下頁)



表 1
研究個案之產業類別、公司名稱與簡介

運動產業類別	公司名稱	公司簡介
運動傳播媒體業	Eleven Sports	2016 年進入臺灣，該體育頻道在全臺各數位有線電視都有上架，轉播賽事涵蓋中職 Lamigo 桃猿隊主場比賽、日職阪神虎隊主場比賽等。
運動資訊出版業	五南圖書 (簡稱五南)	1966 年成立的出版社，主要出版各學門教科書(涵蓋許多運動相關書籍)與工具書。
運動旅遊業	櫻雪旅行社 (簡稱櫻雪)	2016 年成立，主要商品為滑雪、潛水、高爾夫等海外運動旅遊團，並客製化訂做國外旅行行程。
運動行銷	大漢整合行銷 (簡稱大漢)	2009 年成立，為國內運動行銷公司的領航企業之一，業務涉及運動行銷活動規劃、企業活動 (員工運動會、尾牙晚會) 執行、大型運動賽事規劃執行。

二、資料的收集

隨著時空背景的改變，運動產業中的企業正不斷的調整其企業實習制度，以讓企業與其利益關係人的利益達到最大化，所以可知運動產業中的企業實習制度是不斷變動中的動態。Yin (2003) 提出個案研究法是運用多重資料收集的方式，來瞭解有限時空範圍與環境下的動態；而其研究的目標非常多元，可以是提供個案實況與細節的豐富描述、理論檢驗或產生理論 (彭玉樹、梁奕忠、于卓民、梁晉嘉，2010)。本研究視運動產業的實習制度為一種特殊脈絡下的動態現象，所以採用質性個案研究法，利用多元資料的收集方法，來探討國內不同運動產業企業種類之運動產業實習制度現況、人力資源管理策略以及遭遇的困難。

本研究利用調查表、訪談與文件分析來收集資料。調查表與訪談大綱初稿的擬定乃參考孫質荃 (2017) 的研究，該研究在探討臺北市



運動中心實習制度人力資源策略與困境，在綜整人力資源管理策略相關研究後，以選才、育才、晉才以及留才四個部分來探討臺北市運動中心實習制度人力資源策略，並建構為調查表與訪談大綱，其調查表與訪談大綱有經過專家與讀書會同儕來檢視其內容。為了增加研究工具的效度，本研究邀請兩位學界與業界的專家來進行內容的檢視，學界專家為大學專任教授，擁有運動管理學博士學位，擔任該校運動產業實習課程的授課，業界專家為運動中心執行長，其運動中心擁有運動產業制度。修正過後的調查表內容共有 8 題，探討運動產業實習制度現況。訪談大綱分成三個部分，分別為探討運動產業實習制度現況 2 題、實習制度人力資源管理策略 11 題、實習制度遭遇的困難與改善建議 3 題，其中第二部份的人力資源管理策略又可細分為選才策略、育才策略、晉才策略、留才策略，題數分別有 4 題、2 題、3 題、2 題。文件分析則是收集有關實習制度的相關文件，包含實習契約書、實習注意事項、官方網站資料、實習表現評估表等。

訪談對象共有 10 位，分別為 10 家不同運動產業類別公司的實習業務負責人。為了方便資料的整理與分析，將受訪對象用英文大寫編碼，而在訪談資料中 A-1-1-1 則代表第一位受訪者正式訪談後第 1 大題中第 1 題的第 1 次回答，以此類推，詳細受訪者編碼、公司名稱、受訪者級職、工作內容以及訪談時間如表 2。

表 2
訪談對象公司、級職、工作內容及訪談時間

編碼	公司名稱	受訪者級職	工作內容	訪談時間
A	喬山	總部管理部 副管理師	負責所有公司 的實習業務	2018 年 4 月 2 日 10:00 AM -- 11:00 AM

(續下頁)



表 2
訪談對象公司、級職、工作內容及訪談時間 (續)

編碼	公司名稱	受訪者級職	工作內容	訪談時間
B	星裕	人力資源部 資深主任	負責所有公司 的實習業務	2018 年 3 月 22 日 02:00 PM -- 03:00 PM
C	中正	執行長	負責所有公司 的實習業務	2017 年 12 月 6 日 12:30 AM -- 01:30 PM
D	中職	宣推部主任	曾負責雜誌部 實習業務與現 任宣推部實習 業務	2018 年 4 月 11 日 10:00 AM -- 11:00 AM
E	蓬勃	執行長	負責所有公司 的實習業務	2017 年 11 月 19 日 10:00 AM -- 11:00 AM
F	World Gym	總部 教練培訓師	負責所有公司 的實習業務	2018 年 4 月 16 日 02:00 PM -- 03:00 PM
H	Eleven Sports	總經理	負責所有公司 的實習業務	2018 年 3 月 15 日 03:00 PM -- 04:00 PM
I	五南	總部行政部 經理	負責所有公司 的實習業務	2018 年 3 月 13 日 02:30 PM -- 03:30 PM
J	櫻雪	海外運動部 經理	負責所有公司 的實習業務	2018 年 7 月 11 日 10:00 AM -- 11:00 AM
K	大漢	總管理部 副總監	負責所有公司 的實習業務	2018 年 3 月 13 日 10:00 AM -- 11:00 AM



三、研究嚴謹性

至於個案研究嚴謹性策略的方面，實證性 (positivist approach) 社會研究常採取建構效度 (construct validity)、內在效度 (internal validity)、外在效度 (external validity) 以及信度 (reliability) 四項指標來評估研究的嚴謹性 (Campbell, 1975; Campbell & Stanley, 1973)，而 Yin (2003) 認為個案研究也是實證性社會研究之一，所以應該也要採取以上四項指標來評估個案研究的嚴謹性。而根據文獻的回顧發現，許多學者也已經採用 Yin (2003) 的評比方式來評定個案研究的嚴謹性 (Eisenhardt, 1989; Gibbert & Ruigrok, 2010; Gibber, Ruigrok, & Wicki, 2008)。

本研究採取 Yin (2003) 所建議的策略來增加研究的建構效度 (construct validity) 與外在效度 (external validity)。建構效度的建立在於資料收集的階段，評鑑研究者是否可以說明資料收集的程序是可以真實呈現被研究的真實環境 (Denzin & Lincoln, 1994)，本研究採取三角檢測以及受訪者文章審查來增加個案研究的建構效度。在三角檢測方面，除了訪談資料以外，本研究利用調查表與文件的收集來與訪談資料進行三角檢測，文件資料來源包含實習契約書、實習注意事項、官方網站資料、實習表現考核表等；在受訪者文章審查方面，訪談結束後會編製成逐字稿，逐字稿的內容會寄給受訪者，以確認其內容。外在效度為該種研究現象是否也可以出現在其它場域中，本研究採取多重個案分析來增進外在效度，選取 10 種不同運動產業類別的公司為研究對象，雖然每一種類別只選取一家公司為研究對象，但研究範圍涵蓋多元的運動產業種類，所以研究結果會較接近運動產業公司實習制度的狀況。



參、結果

一、運動產業實習制度的現況

運動產業實習制度現況探討成立實習制度的時間、開放實習的時間、實習制度的類型、接洽實習單位的方法、接洽實習的公司部門、執行職前教育訓練的單位、執行在職教育訓練的單位、實習生的定位、實習合作意向簽訂以及透過實習獲得的效益。調查表得知的結果整理如表 3，根據表 3 得知，在成立實習制度時間的方面，研究結果發現雖然本研究採取的個案公司成立時間超過 40 年的有 3 家、21 ~ 30 年之間有 1 家、10 ~ 20 年之間有 4 家、5 年以下有 2 家，但在 10 家運動產業公司中，實施實習制度超過 10 年的只有 3 家，多數公司都是在近 5 年內才開始採用實習制度。而在開放實習時間的方面，表 3 顯示運動產業公司開放實習時間的類型有 6 種，分別為暑假、寒假或學期間、暑假或學期間、限定學期間、上半年或下半年、橫跨暑假與上學期、不限時間，在 10 家公司中，有 3 家開放暑假或學期間、有 2 家開放上半年或下半年、有 2 家不限時間、有 1 家開放暑假、寒假或學期間、有 1 家限定學期間、有 1 家橫跨暑假與上學期，而這些公司大部分都要求實習生一個禮拜要實習五天，且每天要達 8 個小時。

在實習制度類型的方面，表 3 顯示大部分運動產業公司開放的實習方式為到單一部門來完成實習，其中有 7 家公司就是採取該類型的實習制度，另外也發現有 1 家公司是輪轉部門實習、1 家是先輪轉部門後再到單一部門來完成實習、1 家是專案式實習。不採用到單一部門來完成實習的原因有很多種，中正採取輪轉部門實習，是因為該公司希望實習生可以到不同部門實習體驗，以增加對運動中心整體經營的體驗。Eleven Sports 採取先輪轉部門後再到單一部門來完成實習，是因為該公司希望實習生能先到不同部門體驗不同的工作，來瞭解怎樣製作一個電視節目，這樣較可以在短時間內學習到電視台的運作。大漢採取專案式實習，是因為該公司為行銷公司，希望實習生能完整的體驗一個活動前中後的辦理。



在接洽實習單位的方法方面，表 3 顯示大部分運動產業公司都是被動的，其中有 8 家是被動的等待學校主動聯繫，只有 2 家會主動聯繫學校。在接洽實習的公司部門方面，表 3 顯示大部分運動產業公司都是由人資部門來負責，但由於本研究採用的研究個案運動產業企業種類眾多，各種產業的組織架構名稱不同，所以也有其它類型的單位負責實習業務，研究結果發現有 5 家公司為人資部門、3 家公司為學生執行實習的部門、1 家公司為行政部門、1 家公司為教育訓練部門。在執行實習生職前教育訓練單位的方面，表 3 顯示有 3 家公司是由人資部門與學生執行實習的部門共同執行、2 家公司由學生執行實習的部門單獨執行、2 家公司由人資部門單獨執行、1 家公司由教育訓練部門執行、1 家公司由行政部門執行、1 家公司沒有職前訓練，由此可知大部分執行職前教育訓練的單位為人資部門、學生執行實習的部門或兩個部門共同執行。在執行實習生在職教育訓練單位的方面，表 3 顯示有 4 家公司單獨由學生執行實習的部門執行、2 家公司由人資部門與學生執行實習的部門共同執行、1 家公司由人資部門單獨執行、1 家公司由教育訓練部門執行、2 家公司沒有在職訓練，由此可知大部門執行在職訓練的單位也是為人資部門、學生執行實習的部門或兩個部門共同執行。在實習生定位的方面，表 3 顯示多數運動產業公司把實習生定位為實習中的學生或正式雇員，只有 1 家公司把實習生定位為工讀生。



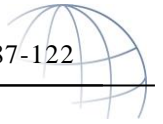
表 3
各類型運動產業實習制度現況

	喬山	星裕	中正	中職	蓬勃
制度時間	5年	4年	4年	10年	10年
開放實習時間	暑期或學期間	上半年或下半年	不限時期	暑假活學期間	暑假或學期間
實習類型	單一部門	單一部門	輪轉式	單一部門	單一部門
主要接洽方式	學校主動聯繫	學校主動聯繫	學校主動聯繫	學校主動聯繫	學校主動聯繫
接洽實習部門	學生執行實習的部門	沒提供	沒提供	學生執行實習的部門與人資部門	學生執行實習的部門與人資部門
職前教育訓練單位	人資部門	人資部門	總公司	學生執行實習的部門與人資部門	學生執行實習的部門與人資部門
在職教育訓練單位	無	人資部門	學生執行實習的部門	學生執行實習的部門與人資部門	學生執行實習的部門與人資部門
實習生角色定位	學習中	學習中的學生	工讀生	學習中	正式雇員

(續下頁)

表 3
各類型運動產業實習制度現況 (續)

	World Gym	Eleven Sports	五南	櫻雪	大漢
制度時間	5年	2年	10年	3年	6年
開放實習時間	限定學期間	不限時期	暑假、寒假或學期間	橫跨暑假與上學期	上半年或下半年
實習類型	單一部門	先輪轉式再接單一部門	單一部門	公司主動聯繫	專案式
主要接洽方式	學校主動聯繫	學校主動聯繫	學校主動聯繫	學生執行實習的部門	公司主動接洽
接洽實習部門	教育訓練部門	學生執行實習的部門	學生執行實習的部門	學生執行實習的部門	人資部門
職前教育訓練單位	教育訓練部門	人資部門	行政部門	學生執行實習的部門	人資部門
在職教育訓練單位	教育訓練部門	人資部門	行政部門	學生執行實習的部門	學生執行實習的部門與人資部門
實習生角色定位	正式雇員	正式雇員	學習中的學生	實習中的學生	學習中的學生



而根據訪談的結果發現，在實習合作意向簽約方面，有 9 家運動產業公司採取的方式是只與學校簽約，只讓有簽約學校的學生到公司實習，不接受學生單獨來簽約，簽約的內容也依學校所提供的實習合作意向內容為主，內容主要涵蓋實習期間、實習工作時間、薪水、補助、保險、應盡義務、評分方法等，其中比較特別的是，五南會在實習生到職後要求每個實習生都要簽一份智慧財產權注意事項，以防止實習生將出版社智慧財產洩漏出去。

而訪談的結果發現，公司期望透過實習獲得的效益包含有招募優秀的人才、提供運動產業實務學習的機會、短期人力支援、訓練在職員工的教育能力、負起社會責任、維持與學校老師的關係。其中有 8 家運動產業公司一致認為公司實施實習制度的主要原因是要找尋優秀的人才，甚至有公司認為優秀人才很搶手，所以才透過實習制度，提早接觸校內優秀的人才。有 4 家公司認為公司採用實習的目的是提供學生一個運動產業實務學習的機會，幫助學生瞭解該產業真實的工作環境與需要的能力，有利學生回校再充實自身專業能力。另外，研究結果發現五南期望透過實習制度來與學校老師維持關係，因為部分來聯繫實習合作的學校老師是公司合作的作者，公司期望未來仍與學校老師還有合作的機會，所以才與該校建立合作機制。

我們公司為什麼想要跟學校做建教合作當然最主要的原因除了就是回饋社會以外，那我們也希望說能夠招募優秀的員工，所以我們會希望說，能夠借著這個實習制能夠讓校園裏面的學生跟老師能夠瞭解這個健身界，然後瞭解公司對社會有什麼幫助，然後在這邊可以找到你喜好的工作.. 【F 1-3-1】

我們希望能瞭解到底什麼學生是適合海外運動的教學，適合教學、適合海外的生活，藉此降低我們培訓的失敗率，這是最主要的，我們必須先觀察他，然後再做這些事情。【J 1-3-1】

...其實很多有實習跟沒實習，他們應該會比較早一點接受，業界就是這樣子，業界就是電視臺，電視不能有黑畫面，電視已經不是到以前半夜 12 點就停播了，現在是 24 小時，當電視 24 小時在跑，電視臺就是 24 小時在運作，所以有很多觀念其實讓很多天真的小朋友瞬間就瞭解說，原來電視是這樣的一個運作方式這樣子。【H 1-3-2】

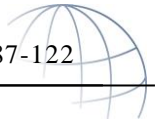
...現在學校的趨勢，他們都要幫他學生安排實習的工作，當然就是會優先，都是我們的作者，他們就會主動問主編，就變成學校越來也多，它就形成一貫作業，每年就開始整理需求，發給學校這樣。【I 1-3-3】

我覺得效益一定會有，可是主管會有實習這個需求，代表他可能在那段時間，他人力是比較短缺的，所以他會實際上得到的效益，可能就是在人力上的一個資源跟協助這樣子。【A 1-3-1】

二、運動產業實習制度的人力資源管理策略

(一) 選才策略

選才策略探討各家運動產業公司所提供的實習工作類型、實習前應該要在學校培養的能力、實習前需要獲得的證照或專業知識以及實習生招募的管道。根據訪談的結果得知，雖然 10 家不同運動產業公司所提供的工作類型不同，但其實習工作的內容都以各行各業最底階層的工作為主，通常工作類型不參與規劃，都是在執行已完成規劃的工作，就算有參與計畫或活動的規劃，角色都是在觀摩或提供意見為主，無法成為計畫或活動的決策者。喬山提供兩種類型的實習工作—門市、行政部門，在門市的實習生執行簡單的文書工作，不能從事銷售行為，在行政部門（人資部或品保部）的實習生，也只是從事資料整理與文書資料的撰打。星裕提供三種類型的實習工作—商品部、行銷部、電子商務部，商品部的實習生要接受各類不同運動用品的產品教育訓練，並在主管的指導下，找尋並文書整理該商品的相關資料，行銷部的實習生協助文書整理的工作，電子商務部的實習生協助文書與設計美編的工作。中正的實習生需要輪轉四個部門的工作—游泳池、健身房、球場、櫃檯、課務組，在游泳池學習櫃檯的顧客諮詢，就算有救生員的證照，也不能從事救生員的相關工作，在健身房學習課程的安排與推銷以及器材的維護與清潔，在球場學習活動的辦理，在櫃檯學習票務流程、客訴處理以及課程推銷，在課務組學習課程的安排與推銷以及器材的維護與清潔。中職提供雜誌部與宣推部的實習工作，在雜誌部要學習採訪、寫稿以及參與每個月的雜誌主題規劃，在宣推部要參與球賽的規劃與執行。蓬勃提供行政人員與運動科學教練人員的實習工作，行政人員實習生要學習研習活動的辦理、運動賽會的辦理、前檯商品的販賣，運動科學教練人員實習生要學習選手的訓練。World Gym 與櫻雪只提供教練的實習，但在實習的過程中，



不允許實習生授課與銷售課程，就只是單純的學習。Eleven Sports 要求實習生先輪轉實習行銷部、節目部與製作部的工作來瞭解整個節目製作的過程，再選擇一個部門來實習，行銷部要學習臉書的發文以及節目宣傳活動的規劃與執行，節目部要學習節目道具的準備以及參與節目的規劃，製作部要學習新聞影片的剪接。五南則分配實習生到出版部、印務部或業務部，出版部學習校稿與美編，印務部學習排版與美編，業務部協助光碟燒錄與美編。大漢則分配實習生進入行銷部或管理部，行銷部要協助指派活動現場的人力、活動後勤與執行以及與廠商確認器材與設備內容，管理部要學習場館管理、福委會的業務、大漢公司下協會的業務、找尋適合的活動場地以及活動後勤與執行。

根據訪談的結果得知，學生在實習前應該要培養的能力方面，有正確的工作態度、正確的實習意向、應變的能力、與人溝通的能力、該領域的專業知識、文書能力、影片剪輯能力、寫稿能力。有 5 家公司認為正確的工作態度是學生在實習前應該在學校就要培養好的能力，許多實習生來實習時的工作態度不正確，實習生應該要等同正職員工，擁有積極、守時、誠信、團隊、精神、認真學習的工作態度，甚至有幾家公司認為實習生來實習前不用具備任何能力，只要擁有正確的工作態度，肯積極認真的學習即可。有 3 家公司認為實習生應該要有正確的實習意向，實習生不應該只是把實習當作是一堂課程，只要完成學分就好，實習課程是幫助學生瞭解該產業工作的特性，甚至要把實習課程當作是找工作的機會。五南、中職與 Eleven Sports 的實習工作則很重視文書的工作，需要實習生投入書籍、雜誌與新聞稿的製作，所以希望實習生能擁有文書處理的能力與訂正錯別字的能力。

因為態度是最重要的，其實本身學的東西都還好，你只要態度好，別人跟你講的你聽得進去，然後你也肯學習，其實這個是最基本的。其他東西都是後面都可以再塑造。... 【D 2-14-2】

培養的能力的話，基本上說起來就是比較基本的要求，現在我們遇到的學生大致都做不到啦，基本上就守時、誠信、團隊、精神、認真學習，基本上我們並沒有遇到這種學生，基本上這幾個就沒有學生可以達到了。【J 2-3-1】

我覺得還是重視積極啦！我覺得最重要的是這個，因為我覺得現在的年輕人，現在我在學校看到大部分的狀況是都不夠積極、都很被動，那學校都保護她們保護的太好了，所以我覺得我們最在乎的是他的主動積極性。他的人格特質要很正向... **【E 2-3-1】**

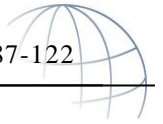
我覺得是能力的話，就我的觀點來說，我希望他們的能力是由應變的能力，因為我還蠻怕看到實習生慌張在那邊，我覺得現在很多小孩子會不知道他下一步該做什麼，那如果有應變能力，然後危機的處理能力，我覺得這個都大過於他的專業能力。當然還有人格特質啦，因為每個單位他所需要的人格特質也都不一樣，所以我覺得會比較希望學生，他可以立定他自己的目標，未來想要從事的工作，去建立自己那方面的人格特質。 **【A 2-3-1】**

...我覺得他們應該要把他們實習的這個目的，正確的觀念就是瞭解這個職場跟未來職業銜接的概念要確實的落實在學生身上，讓他們知道這個東西是對他們以後有益的，就是有些學生心不甘情不願，我覺得這個思想的教育要確實... **【C 2-3-1】**

...我們遇到比較大的問題，就是其實很多學生不把產業實習當作是產業實習，他只是把他當作一個學分，他只是來拿這個學分的。 **【J 2-6-4】**

在要求的專業證照或知識方面，根據訪談的結果得知，所有的運動產業公司都沒有限定學生要具備特定的專業證照或知識才可以進行實習，甚至有 4 家公司認為只要有好的態度，並且積極願意學習即可。而有 5 家公司認為，學生如果具備某些與實習工作相關的特定專業證照或知識會更好，例如 World Gym 與櫻雪提供教練實習的機會，所以認為實習生有具備運動教學的教練證照會更好，中職實習工作內容可能會採訪外國球員，所以認為實習生擁有外語能力會更好，Eleven Sports 提供節目製作相關的實習工作，所以認為實習生能使用影片剪接軟體與美編軟體會更好，大漢提供運動賽會舉辦的實習工作，所以認為實習生能有體育專業的知識（例如裁判規則）會更好。

基本上他如果有證照，比如說一些體適能證照的話是最好，那如果沒有的話也沒關係，我們比較重視的是態度。 **【F 2-4-1】**



沒有，我覺得還是回歸到他的態度，他個人的人格特質跟態度。【B 2-4-1】

我不會期望這樣，我們會期望能力方面我們教，但你的態度先拿出來，所以我不會期望你來之前就有什麼，我們不會期望你，我們還蠻喜歡白紙。【E 2-4-1】

另外，在實習生招募管道的方面，根據訪談的結果得知，有學校主動聯繫、學生主動聯繫、主動聯繫學校、104 人力銀行、親友介紹、公司網站、參與學校的實習說明。多數運動產業公司在實習生招募的管道方面，都是被動式的等待學校或學生的聯繫，只有少數公司會主動將實習生招募資訊放在 104 人力銀行與公司網站或主動參與學校的實習說明，而在比對各家公司希望透過實習制度獲得的利益時，結果發現這些主動出擊招募實習生的運動產業公司，都希望透過實習制度來招募優秀的人才。

(二) 育才策略

育才策略探討實習生職前訓練方式與在職訓練方式。依據訪談的內容得知，每家運動產業公司都有做職前訓練，職前訓練的內容至少都有涵蓋公司介紹、工作職責、出勤規定、器材介紹、員工介紹。其中有 3 家公司的職前訓練內容比較完整，World Gym 職前訓練的前兩週是在實習所在的店面熟悉環境與人員，接下來的第 3 至 4 週則要到新訓中心進行為期八天的新人訓，課程內容包含學科與術科的教學，學科教學採用課堂授課的方式，授課內容涵蓋人體解剖學、訓練技巧、體適能等課程，術科教學則在健身房操作，教導體適能課程的操作；櫻雪提供 40 小時的職前訓練，暑假每兩週一個整天的課堂授課，授課內容滑雪基本理論、安全講習、器材保養等；中正的職前訓練，除了認識場館以外，也要求實習生瞭解各種事務的標準處理程序，例如票務流程、場地租借流程、客訴處理流程、危機處理流程。

而在在職訓練方面，根據訪談的結果得知，多數運動產業公司都沒有提供在職訓練，都是由分配到實習單位的負責人進行指導，以師徒制的方式指導，讓實習生邊做邊學。其中有 3 家公司提供的在職訓練較特別，櫻雪在實習生完成 40 小時的職前訓練後，於寒假時，會將實習生送到日本進行海外實習，進行基礎的滑雪訓練，實習生只要單純的學習滑雪，不允許有滑雪教學的指導；World



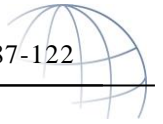
Gym 在實習生完成新人訓後，除了開始跟課與陪同銷售之外，每個月教育訓練教官都會開一些實用教學課程（例如伸展、動作矯正），供有興趣的實習生參加，但實習過程中不允許實習生進行教學與銷售課程；星裕因為代理許多運動用品，所以產品經理人會以課堂講課的方式進行產品的教育訓練，並要求實習生參加。

（三）晉才策略

晉才策略探討實習表現評估、獎勵與懲戒策略以及轉任正職管道。根據訪談的結果得知，有 7 家運動產業公司直接使用學校提供的實習表現評估表來評估實習生的表現，評估表的內容涵蓋出勤狀況、工作表現、工作態度、人際關係等。另外有 3 家公司，除了使用學校提供的實習表現評估表之外，公司內部也有自己的評估方式。World Gym 要求實習生需要通過四個階段的考核，任何一個階段沒有通過，即立刻終止實習。第一階段考核施測在教育訓練部舉辦的新人訓，實習生在受訓結束後，需要通過教育訓練部舉辦的學術科考試，考試通過後，實習生即被分配到分店進行實習；第二階段考核在實習生進行實習第三個月時，該分店的訓練主任與教育訓練的專員會再次針對實習生施予學術科的考試；第三階段考核時間在實習進行到第六個月時，各店訓練主任會要求實習生考取到 World Gym 所認可的國際體適能指導的證照；第四階段考核則在結訓前，要求實習生完成 36 堂的自我訓練課程，並由各店訓練主任來認證。喬山則是再採用自己設計的評估表，評估指標為工作積極度、工作態度、出勤狀況、人際關係，每天評估一次，評估通過有給予獎勵金。櫻雪也有再採用自己設計的評估表，評估指標為出勤狀況、工作能力、學習態度、人際關係、自我管理

在獎勵與懲戒策略方面。根據訪談的結果得知，運動產業公司採用的獎勵策略有口頭鼓勵、考核獎金、考核加薪。大部分公司在實習生表現優良時，都會給予口頭的鼓勵。除此，喬山每天都有評估一次實習生的表現，如果實習生表現優良，就會給予每天 100 元的考核獎金，以鼓勵實習生在實習時的表現；World Gym 在實習生第二階段的學術科考核通過與第三階段獲得國際體適能指導的證照之後，分別還會有兩次的考核加薪。而在懲戒策略方面，所有公司均沒有採用懲戒的策略，在實習生表現不好時，公司頂多只是採用口頭警告，如果持續沒有改善或是發生重大缺失時，公司就會終止實習。

在轉任正職管道方面，根據訪談的結果得知，有 5 家運動產業的公司直接提供內升正職，不用再透過用人單位的面試程序，另外 5 家公司還是要求實習



生要透過公司規定的甄選程序才能轉為正職員工，但公司會對實習生印象較好，轉為正職的機會會較高，或是當公司有開放職缺時，公司的人資部門會主動聯繫曾經來實習的實習生。

(四) 留才策略

留才策略探討薪資、津貼與福利、轉任正職的百分比以及其影響的因素。在薪資、津貼與福利方面，根據訪談與文件資料顯示，運動產業公司提供的薪資策略只有基本底薪一種，但有一家公司提供考核加薪的策略；津貼策略有交通津貼、膳食津貼、考核獎金、外接活動或計畫津貼、器材補助津貼；福利策略有保險、海外實習機票與住宿提供、免費住宿、免費專業知能研討會參加、員工商品折價卷、免費器材使用、供餐。World Gym 提供實習生每個月 22,000 元的基本底薪，通過第二階段學術科考試與第三階段獲得國際體適能指導的證照之後，分別還會加兩次薪水，每次加薪 1,000 元，且實習到第三個月時，還可獲得員工卡，可到全國 World Gym 的分店免費使用器材。櫻雪提供每個月 10 萬日幣的基本底薪，還提供實習生免費的機票與住宿到日本學滑雪，並且還幫實習生加保海外醫療與急難救助的保險。喬山每天提供 200 元的交通津貼，如果實習生通過每日的考核，還可領到每日 100 元的考核獎金。星裕提供每天 300 元的膳食津貼與每季提供最高消費 7,500 元的商品折扣卡，實習生可以用優惠的折扣價來買星裕代理的運動用品。蓬勃提供實習生免費住宿，且因為蓬勃常邀請國外知名專業人士來演講，其參加費常常要 1 萬元以上，有時部分研討會也提供實習生免費參加。五南提供每個月 2,400 元的膳食津貼，且實習生如果自行攜帶筆電，每個月再給予器材補助津貼 500 元，另外實習生如果外包校稿，會再按件計酬。大漢也是給予每天 200 元的膳食津貼，如果實習生有外接活動，按勞基法最低薪資規定給予。中正的薪資則是按照勞基法規定每個小時領取最低薪資 144 元。中職與 Eleven Sports 在有活動時，則會提供實習生餐點。

在實習生每年轉任正職的百分比以及其影響的因素方面，根據訪談的結果得知，只有兩家運動產業的公司回應 30% 以上，其它都是 10% 以下，由此得知經由運動產業實習而留下轉正職工作的學生並不多。再深入探討學生不留下轉正職的因素後得知，原因有尚未畢業、實習地點離居住地太遠、職涯發展規劃不符、兵役問題、不喜歡實習工作的類型、不喜歡實習公司的組織文化。其中有 4 家公司提及，許多實習生在實習後發覺不喜歡該公司的組織文化或工作類型，所以就不留下轉正職。而有 4 家公司提及，實習生實習的時間為在校二至



三年級，實習完後還要回校繼續完成學業，並無法直接轉正職工作。另外，有2家公司提及，男生的實習生就算在大四完成實習後就直接畢業，但還是有兵役的問題，所以無法直接轉為正職。

我覺得一種是實習生實習的年級...如果不是四年級，基本上我就算有好的缺出來，但是也不一定會輪得到他，因為他可能尚未畢業。第二個是來實習的學生，如果他是外縣市的，他來我們這邊實習，可是等到他畢業的時候，他不住在這邊，他也不會優先考慮到我們這個...【C 2-11-2】

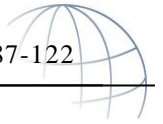
可是這個就是像我剛才講的，大部分他們結束實習，他們就回學校了，他們不是立刻出社會，而且就算他是大四下，我們公司也不見得有職缺。【D 2-11-1】

通常不是他不願意留，是他根本沒辦法留，能力不足或者兵役，或者學業，如果我們開口要他留好像還沒有留不下來的。【E 2-11-2】

實習生留任的意願，其實就是大部份表現良好的學生還是會就是想要去考碩士班，通常表現好的就是會直升碩士班，所以其實他們並沒有想要直接出來工作，第二個就是其實男生就是有兵役上的問題，大概這兩個...【J 2-11-1】

我覺得還是看他個人，他可能來到這裡實習之後，發現他的興趣不是，因為我覺得學校學的東西，跟實際在公司，還是有差，那他會比較瞭解自己的興趣在哪邊，所以我覺得其實還是取決於實習生個人的意願、興趣，還有他未來想要發展的方向。【A 2-11-2】

可能就在實習期間，他覺得對這份工作有沒有興趣，然後公司給得待遇，公司文化等等。【I 2-11-6】



三、運動產業實習制度遭遇的困難與改善建議

運動產業實習制度遭遇的困難探討實習糾紛處理的方式、期望學校協助的方式以及對實習制度的改善建議。在實習糾紛處理的方面，根據訪談的結果得知，目前所有運動產業公司都沒有在學生實習時發生嚴重的糾紛，但如果有遇到實習糾紛時，除了櫻雪以外，所有公司的處理方式都是先與實習生溝通，溝通不良時，再尋求校方共同溝通，真的不行時就終止實習。而櫻雪的方式，會先終止實習，再連繫學校老師，原因是實習生是在海外進行實習，如果有發生重大糾紛，會先終止實習，請實習生先返國，公司認為學校老師無法立即處理海外實習的糾紛，實習生如果繼續待在海外，怕會發生危險。

期望學校協助的方面，根據訪談的結果得知，公司希望學校可以幫助學生建立正確的實習意向、介紹實習工作環境與類型以及多關心學生的實習狀況。有 4 家公司認為，許多實習生來實習是因為實習是必修課，所以學生只是來完成學分，學校應該要協助學生建立正確的實習意向，實習是來瞭解該運動產業的生態與工作性質，也是一個求職的管道。有 4 家公司認為，實習生在實習現場時，才發覺都是以勞務性入門階段工作為主，鮮少有參與計畫與活動的規劃，都是在執行規劃完成的計劃與活動，就算是參與計畫與活動的規劃，也都是擔任提供意見者為主，並不是擔任決策者的角色，所以學校應該要先介紹實習工作的性質，避免與實習生期望有所落差。有 4 家公司認為，大部分學校實習課程負責的老師，因為學校業務太多，學校補助的經費有限，所以較少在實習期間探訪實習生或詢問實習公司有關實習生的表現，但是認為老師的關心對於實習生的表現會有影響，所以還是建議學校課程負責老師要多給予實習生關心。

充分的溝通實習課程的目的、用意，還有對他們未來的影響，有什麼樣子的幫助，我覺得這個東西比較重要。實質的技能我覺得還好，我們來再教就好。【C 2-3-2】

...那還有就是希望學校能夠引導學生，來之前就要有基本概念，對這個領域、對於這個產業、對於這個環境，這個基本概念。【F 2-13-1】

...像有老師就是會來，先瞭解狀況...然後可能學生也會覺得很安心吧，老師有來看過我，不是就把我丟包在那裏的感覺。【B 2-13-1】



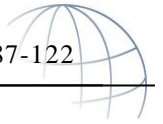
我覺得這應該是雙向，這一個月應該要開兩次會，一次是他們要跟學生開會，他們在實習的過程中有沒有遭遇到什麼困難或委屈，可以跟我們講，也許我們有一些盲點我們需要調整。那也需要跟我們這些實習的主管做一下瞭解，學生有沒有什麼問題，但是我們好像都從來沒有。【C 2-13-2】

在對實習制度的建議方面，根據訪談的結果得知，運動產業公司建議不應該把實習課程列為必修課、實習課程要安排在大四、實習課程負責的老師要專業相關的。許多受訪者建議實習課程不該列為必修課，許多修課的學生對於運動產業並沒有興趣，他們只想要完成學分，造成來實習的態度不正確，也讓輔導實習的公司產生困擾。受訪者也建議實習課程應該要安排在大四，讓實習生完成實習後，就可以直接轉為正職待在公司。另外，受訪者發現許多學校安排非專業的老師擔任該課程的老師，所以對運動產業較不瞭解，建議上課的老師應該要運動產業相關的專長或業師，這樣對於學生才有幫助。

...所以他可能覺得必修課就是一定要實習，但也許他以後想要做的東西不是真的是這個領域的工作，那差距太遠的話，會不會覺得這個實習就沒有意義。【H 3-14-1】

我覺得學校老師很辛苦，他一個班 50 個學生都出去實習，因為現在有很多規定大三要實習，他要去看 50 個學生也是很累，但我覺得現在有問題是，因為學生是為了拿學分來實習，有時候他動機是為了拿學分而已，所以我們現在對於這種配合，我沒有很有興趣...【E 2-12-3】

第一個沒有專職的老師，都是老師最後去兼職這些事情，他可能是一個社會學的老師，都是兼任的，負責的都是教授，可是就是硬塞給他，產業實習真的要做的話，真的是太多事情，包含實習完你要怎麼去觀察，然後跟業界去溝通這些，太多太多事情要做，老師平常都還有其他的課程，除非說真的是學校能夠弄一個業師或是這種專職的老師來做這個產業實習的課程，不然的話，依現在學校的狀況我們現在目前所接觸的學校，師資都不夠，老師比較沒有時間啦。【J 2-14-4】



肆、討論

一、運動產業實習制度的現況

過去實習的研究大多從學校與學生的角度來探討實習制度，但好的實習制度需要由學校、學生與業者三方來共同努力經營，所以本研究的目的從運動產業業者的角度來探討運動產業實習制度，期望從業者的角度來瞭解他們對於運動產業實習的認知。本研究採用的研究個案種類多元，有 10 種不同類型的運動產業公司，這些公司在國內都是該類型企業的領先者之一，公司成立超過 15 年的就有 6 家，但在探討其採用實習制度的時間時，本研究發現多數公司都是在近 5 年才開始採用實習制度，可見多數運動產業業者才剛開始接觸實習制度，不像師培體系、餐旅產業業者與科技產業業者，已經與學校共同執行實習制度多年。

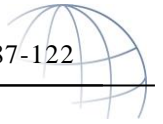
在探討採用運動產業實習制度的目的時，本研究發現多數運動產業公司想要透過實習制度來招募優秀的人才以及提供學生運動產業實務學習的機會。這與過去研究的結果相同，戴文惠與張延蓉 (2010) 的研究探討臺灣地區旅行業者對於實習生實習的態度與認知，在探討旅行業者提供實習的原因後發現，實務學習的機會以及招募人才的前置作業為業者認同的前兩名原因，其百分比各佔 85.8% 與 78.2%。但當在比較運動產業界與旅行業者留下實習生轉為正職的百分比時，本研究發現多數運動產業公司只能留下低於 10% 的實習生轉為正職人員，而旅行業者實習生轉為正職的百分比確高達 76.6% (戴文惠、張延蓉，2010)，可見運動產業想要透過實習制度來招募優秀人才的表現方面並不理想，多數公司透過實習制度只能留下低於 10% 的人才，且達成率遠低於旅行業的表現。

而在更深入的探討影響運動產業實習生留下轉為正職的因素時，本研究發現約有半數運動產業業者認為實習生尚未畢業是影響的因素之一。在現行的運動產業實習制度現況，許多開放實習的學系將實習安排在學生大二或大三的時候，當學生實習完畢後，在學校還有許多學分需要完成，所以沒有足夠時間在外面擔任正職員工，當然就無法留在原實習單位轉為正職。

二、運動產業實習制度的人力資源管理策略

在探討運動產業公司的選才策略時，本研究發現雖然 10 家不同運動產業公司提供的實習工作類型不同，但實習工作的內容都是在執行公司非高階的工作為主，例如文書、櫃檯服務、美編、影片剪接、後勤協助，通常不參與活動或計劃的規劃，都是在執行已完成的活動或計劃，即便是有機會參與計劃或活動的規劃，角色都是以觀摩或提供意見為主，沒有機會成為計劃或活動的決策者。這與現實生活的狀況一樣，多數產業不會提供高階主管的職位給大學畢業生，所以運動產業業者也是想透過實習制度來招募非高階主管職位的員工，因此提供的實習工作內容會以執行已規劃的活動或計劃為主，工作屬性會比較偏向勞力型且重複性質較高。而本研究在探討運動產業公司在執行實習制度遭遇的困難時，很多受訪者發現現實運動產業實習工作的內容與實習生的預期有所不同，因此造成不適應的狀況發生，這可能會導致實習生有不好的產業實習經驗。過去研究顯示好的產業實習經驗會正面的影響實習生投入該產業的意願或實際行為（李介至，2011；李青松、趙振維，2008；郭欣易等，2014；陳紫玲、沈進成，2011；黃英忠、黃培文，2003；黃彥翔，2015；羅屯元、劉添仁，2017；Chen et al., 2018; Cunningham et al., 2005），因此推論不好的產業實習經驗可能會降低實習生留任正職人員的意願或實際行為，如果要提升實習生留任正職的狀況，學校與業界就需要提出改進的策略讓實習生在實習前更瞭解真正實習工作的內容。

另外，本研究發現運動產業公司期望學生在實習前應該要在學校培養的能力、證照與專業知識可分類為一般職能與專業職能，一般職能的需求為正確的工作態度、正確的實習意向、應變的能力、與人溝通的能力，專業職能的需求為該領域的專業知識、文書能力、影片剪輯能力、寫稿能力，多數運動產業公司認為一般職能比專業職能來的重要，這與旅行業者與室內設計業者對於實習生的職能需求相同（華根，2016；戴文惠、張延蓉，2010）。另外，本研究發現多數運動產業公司認為一般職能中的正確工作態度非常重要的，實習生等同於正職員工，要擁有積極、守時、誠信、團隊、精神、認真學習的工作態度，甚至有幾家公司認為實習生來實習不需要具備專業職能，只要擁有正確的工作態度，肯積極認真的學習即可。過去研究曾經探討大專校院運動相關科系運動產業實習生的主動人格與實習滿意度和實習表現的關係，發現實習生的主動人格與實習滿意度和實習表現皆有正向關聯性（呂宛綦，2017），由此推論實習生積



極的工作態度會提高實習滿意度與實習表現，這也可解釋為何運動產業公司對於實習生工作態度的重視，因為好的實習態度就會帶來好的實習滿意度和實習表現。

在探討運動產業公司的留才策略時，本研究發現運動產業公司大多不提供薪資，以提供多元津貼與福利來代替。薪資策略只有基本底薪一種，實習生薪資不會因為個人條件或工作難度而有不同，但有一家公司提供考核加薪的激勵措施，實習過程中提供兩次的考核加薪機會，每次通過每個月都可加薪 1,000。津貼策略有交通津貼、膳食津貼、考核獎金、外接活動或計畫津貼、器材補助津貼，多數運動產業公司不給予基本底薪，但給予交通或膳食津貼，補助實習生每天大約於 200 元至 300 元之間；有一家公司設立考核獎金，每天評估實習生的實習表現，通過則每天補助 200 元；有兩家公司提供實習工作外的活動或計畫津貼，讓實習生有增加收入的機會。福利策略有保險、海外實習機票與住宿提供、免費住宿、免費專業知能研討會參加、員工商品折價卷、免費器材使用、供餐。然而，再深入探討運動產業實習制度的留才策略，雖然這些留才策略是針對實習生而設立的，但有 2 家公司設立獎勵策略，分別採用考核加薪與考核獎金，以激勵實習生實習時的學習表現。戴國良 (2011) 認為獎勵策略也可為公司帶來許多好處，對內能提供員工個人工作績效、減少員工流動離職率、增加員工對公司的向心力、培養公司整體組織的素質能力，對外可好招吸引更好素質的人才以及塑造公司重視人才的形象。所以運動產業公司採用獎勵策略是好的，不但可以提升實習生的學習表現，也可為公司帶來正面的影響，進而達成雙贏的局面。

三、運動產業實習制度遭遇的困難

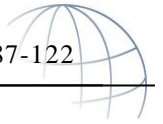
在探討運動產業業者對於運動產業制度的建議時，許多受訪者建議不要把實習課程列為必修。本研究發現多數學校把實習課程列為必修課程，這與鄭宜倫 (2010) 的研究發現相同，發現全臺運動管理相關系所設立的運動管理實務實習課程大部分都是列為必修課程。學校的立意良好，將運動產業實習課列為必修課，目的在於讓學生在畢業前增加實務工作的經驗，而過去研究的確也指出，透過實習的經歷，可以提供聯結理論與實務的機會、提升個人軟實力、瞭解產業現況及擴展個人人際網絡 (張仁家、王麟，2016；張家豪等，2011；廖偉傑，2009；Stansbie et al., 2016; Stier, 2002)。但本研究發現必修的運動產業實習課

程已經造成許多運動產業業者的困擾，運動產業實習課程通常會規定學生要選擇與運動產業相關的公司來進行實習，但有部分學生對於運動產業的工作本來就沒有興趣，這些學生來參與實習課程，只是想要完成學分，所以來實習時就缺乏學習動機，導致學習的態度不正確。

另外，許多運動產業業者也建議實習課程要由相關專長的老師來負責。本研究發現許多運動產業業者認為學校安排非專業的老師來擔任運動產業實習課程的老師，這與過去的研究結果不同，鄭宜倫 (2010) 的研究在探討全臺運動管理相關係師資的背景後，發現師資都是以「運動管理與領導」、「運動行銷」與「運動管理與領導」為主，師資背景與運動產業實習有相關，但實習課程的師資確實有不足之現象。本研究與鄭宜倫的研究，分別由業者與學校的角度來探討運動產業實習制度，鄭宜倫針對學校負責實習制度的老師來收集資料，所以對於實習課程師資的背景較準確，因此本研究推論，儘管師資背景是專業的，但運動產業實習課程老師所表現出來的狀況可能不夠專業，讓受訪者認為授課老師可能由非專業的老師來教授。本研究推論造成此現象的原因可能是國內較不完善的運動產業制度，現行的運動產業實習課程，往往由 1 位老師來指導 20 位以上的實習生，多數學校沒有補助經費來讓老師到現場輔導學生。本研究支持過去研究的建議，認為學校應該要補助教師訪視學生差旅費或給予教師校外實習鐘點費，鼓勵教師在不打擾業界的原則之下定期訪視實習生，協助瞭解實習問題與鼓勵學生，以提升學生的自我效能，自我效能即是個人在完成某特定工作時對自己所具備能力的判斷，實習生自我效能的提升對於實習的表現有所幫助 (溫金豐、張菡，2007)。

四、實務建議

本研究的限制為從企業的單一觀點來探討臺灣運動產業實習制度，實習制度是學校、學生以及企業的三角關係，從企業的單一觀點無法全面性的瞭解運動產業實習制度，但還是可以得知企業對於運動產業實習制度的想法。從企業的觀點得知，目前學校所實施的運動產業實習制度並沒有滿足業者招募人才的需求，本研究建議學校的實習課程未必要列為必修，畢竟不是每位學生對於運動產業都有興趣，沒有興趣的學生進入運動產業實習會造成業者的困擾，且這些人進入運動產業工作的機率也低，如果學校真的認為實習課程對學生很有幫助，系所課程可採用「分組」或「課群」的選擇方式，此時實習課程就可以列



為必修課，來選課的同學通常對於運動產業就較有興趣，進行產業實習時就比較願意投入。另外，實習課程安排於大四也有助於提升學生畢業就業率以及滿足運動產業企業求才的需求，採用運動產業實習的學校系所可參考階梯式實習與二階段實習，這兩種實習制度為國內大學餐旅科系常採用的實習制度種類(李青松、趙振維，2008)。階梯式實習是大一至大三時在學校上課，四年級一整學年實施校外實習課程。而二階段實習是規定學生在大二上學期結束前須完成第一階段校外實習，才能進行第二階段校外實習，而第二階段實習則需要在四年級上學期結束前完成

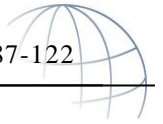
而在學生實習前，本研究建議學校應該要幫助學生建立正確的實習態度以及介紹實習工作環境與類型。呂宛蓁 (2017) 曾經探討大專校院運動相關科系運動產業實習生的主動人格與實習滿意度和實習表現的關係，發現實習生的主動人格與實習滿意度和實習表現皆有正向關聯性，由此可知實習生積極的工作態度會提高實習滿意度與實習表現，所以本研究建議，學校應該要培養學生積極的工作態度人格，在校內課程設計上，多開設如探索教育、專題研究等課程，培養學生主動發現問題、主動尋找解決問題的資源以及主動解決問題的能力，學生在出去實習前就擁有積極的工作態度人格，對於未來實習時的表現有所幫助，而運動產業業者也喜愛這類型實習生，相信業者也比較願意將這類型的實習生留下轉為正職員工。另外，現行運動產業實習工作內容與學生的期待有所不同，這可能會導致不好的實習經驗，降低學生未來在運動產業工作的意願或實際行為，所以本研究建議學校在讓實習生進入實習場域之前，可以邀請業者或曾經在該單位實習的優秀學長姐分享實習的經驗，甚至到實習的公司進行現場參訪，讓學生們更瞭解運動產業實習的環境與工作類型。

五、研究建議

國內外實習相關的研究眾多，但對於運動產業實習的研究卻很缺乏。Cunningham et al. (2005) 針對運動管理學系的學生，以問卷的方式收集資料，來探討預期工作滿意度與情感的職業承諾對於進入運動管理工作意願的影響；鄭宜倫 (2010) 針對臺灣大學校院運動管理相關系所課程的負責人，採用問卷與訪談的方式來收集資料，探討運動產業實習課程的現況；呂宛蓁 (2017) 使用問卷的方式來調查大專校院運動相關科系的實習生，以探討實習生的主動人格與實習滿意度和實習表現的關係；孫質荃 (2017) 以調查表與訪談的方式來探討 5

家不同委外營運廠商的臺北市運動中心實習制度。本研究則以 10 種不同種類的運動產業業者為研究對象，使用問卷與訪談的方式來收集資料，探討運動產業實習的現況、運動產業實習的人力資源管理策略以及運動產業實習遭遇的阻礙與改善建議。運動產業實習可為學校、學生、業者三方帶來好處，且是國內外都積極發展的明日之星產業，因此建議未來的研究可增加運動產業實習制度的相關研究。

好的實習制度是需要由學校、企業與學生的共同合作，所以有必要從三者不同的角度來瞭解其對於實習的認知。過去實習相關研究多以收集學校與學生的資料來瞭解實習制度，但以企業的角度來瞭解實習制度的研究卻很缺乏，只有兩篇量化研究與一篇質性研究，戴文惠與張延蓉 (2010) 探討旅行業者對於學生實習態度與職能認知，彭康麟與林明珠 (2009) 探討觀光旅館業者重視的實習教學績效；孫質荃 (2017) 以調查表與訪談的方式來探討 5 家不同委外營運廠商的臺北市運動中心實習制度。由於運動產業的種類繁多，體育署認定的運動產業種類就有 15 類 (法務部，2011)，各類運動產業都有其特性，所以本研究才採用質性研究個案研究法，採用多重個案，來探索運動產業的實習制度，由本研究結果得知不同類型的運動產業有不同的產業實習制度，所以本研究建議未來的研究可以採用量化的研究，針對某一特定類型的運動產業種類，採用大量問卷的發放，來更深入的瞭解該類型運動產業的實習制度，有助於瞭解該類型運動產業業者對於產業實習的認知。

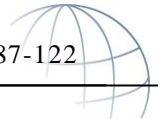


參考文獻

- 白宗易、黃宗誠、張珈瑛 (2012)。大學生參與校外實習課程之實習工作滿意、專業承諾與組織承諾之關係。《中原體育學報》，1，95-104。doi: 10.6646/CYPEJ.2012.1.95
- 呂宛蓁 (2017)。工作控制與運動實習成效之關係：主動人格的調節效果。《體育學報》，50(3)，339-352。
- 李介至 (2011)。幼保系科學生實習經驗及未來工作意願之關係探究。《技術及職業教育學報》，4(2)，1-22。doi: 10.6235/TVE.1814
- 李青松、趙振維 (2008)。大學餐旅科系的校外實習制度之探討。《餐旅暨家政學刊》，5(3)，247-272。doi: 10.6572/JHHE.5(3).2
- 李劍華、王智永、詹玉瑛、郭欣易 (2014)。大專院校餐旅系科學生校外實習與職涯規劃亦圖關係之研究。《休閒與遊憩研究》，6(2)，69-114。doi: 10.6157/2014.6(2).3
- 林宜玄、何敘瑜 (2014)。臺灣、美國與德國技專校院學生校外實習成效評估項目之比較。《技術及職業教育學報》，5(3)，1-31。doi: 10.6235/TVE.2301
- 林建元、周慧瑜、楊忠和 (2005)。當前臺灣運動休閒服務人才供給與培訓重要課題。《國民體育季刊》，43(2)，12-17。
- 法務部 (2011)。《運動產業發展條例》。2017年8月1日，取自全國法規資料庫，網址 <https://law.moj.gov.tw/News/NewsDetail.aspx?msgid=73722>
- 孫質荃 (2017)。《探討運動中心實習制度現況：以臺北市運動中心為例》(未出版碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 張仁家、王麟 (2016)。我國技專校院校外實習之現況與實例分析。《技術及職業教育學報》，7(1)，23-47。doi: 10.6235/TVE.2508
- 張家豪、林恩賜、許宏哲 (2011)。建教合作對休閒運動管理相關科系學生之重要性及效益。《運動健康休閒學報》，2，92-99。doi: 10.29961/JSHL.201104.0010
- 教育部體育署 (2013)。《體育運動政策白皮書》。2017年8月1日，取自教育部體育署網站，網址 <https://www.sa.gov.tw/Resource/Other/f1519884683203.pdf>
- 教育部體育署 (2018)。《104年運動產業年報》。2018年8月1日，取自教育部體育署網站，網址 <https://www.sa.gov.tw/wSite/public/Data/f1520834569640.pdf>



- 郭欣易、龔熒慧、鄭佳欣 (2014)。餐旅技職大專院校校外實習課程對學生職涯規劃之影響。《嘉大體育健康休閒期刊》，13(1)，56-68。doi: 10.6169/NCYUJPEHR.13.1.05
- 陳紫玲、沈進成 (2011)。學生對校外實習滿意度與續留產業影響之分析。《餐旅暨觀光》，8(1)，21-38。doi: 10.6572/JHHE.8(1).2
- 彭玉樹、梁奕忠、于卓民、梁晉嘉 (2010)。臺灣管理學門質性研究之回顧與展望。《中山管理評論》，18(1)，11-40。doi: 10.6160/2010.03.01
- 彭康麟、林明珠 (2009)。從餐旅主管的績效認知看實習教學。《餐旅暨家政學刊》，6(1)，13-32。doi: 10.6572/JHHE.6(1).2
- 程紹同、方信淵、呂宏進、林保源、葉錦樹、廖俊儒 (2017)。《運動管理學導論 (第四版)》。臺北市：華泰文化。
- 華根 (2016)。室內設計系組學生校外實習經驗反饋之研究。《南亞學報》，36，474-491。
- 黃彥翔 (2015)。運動休閒管理相關科系學生實習體驗對職業承諾與未來從事專長工作意願影響之研究。《運動休閒管理學報》，12(1)，21-36。
- 黃英忠、黃培文 (2003)。實習工作價值觀的建構及其與工作投入的關係—以大專觀光、休閒、餐旅相關科系學生為例。《觀光研究學報》，10(1)，63-79。doi: 10.6267/JTLS.2004.10(1)4
- 黃煜、蔡明政 (2005)。職業運動事業組織營運管理人力需求與培育。《國民體育季刊》，43(2)，44-51。
- 楊啟文、尤欽弘 (2013)。培育運動產業人才—實務教學融入相關系所課程之探討。《運動管理季刊》，19，15-24。
- 溫金豐、張菡 (2007)。三明治課程的實習情境對實習生專業承諾之影響—以國際觀光旅館業為例。《人力資源管理學報》，7(2)，49-70。doi: 10.6147/JHRM.2007.0702.03
- 葉公鼎、陳俊忠、姜慧嵐 (2004)。《興體育、拼經濟—體育與臺灣的經濟發展》。臺北市：天下遠見。
- 廖偉傑 (2008)。《臺灣地區大學校院運動管理相關系所建教合作現況調查研究 (未出版碩士論文)》。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 廖偉傑 (2009)。建教合作對運動管理學系學生重要性之探討。《大專體育》，100，29-33。doi: 10.6162/SRR.2009.100.05



- 鄭宜倫 (2010)。臺灣地區大學校院運動管理相關系所課程內容分析之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 戴文惠、張延蓉 (2010)。臺灣地區旅行業對實習生態度與職能認知之研究。嘉南學報, 36, 588-600。doi: 10.29539/CNABH.201012.0022
- 戴國良 (2011)。人力資源管理：企業實務導向與本土個案實例。臺北市：鼎茂圖書。
- 羅屯元、劉添仁 (2017)。餐旅系校外實習未來從事餐旅業關聯性以北部學生為探討。觀光與休閒管理期刊, 5(1), 129-137。doi: 10.6510/JTLM.5(1).10
- Brassie, P. S. (1989). Guidelines for programs preparing undergraduate and graduate students for careers. *Journal of Sport Management*, 3, 158-164. doi: 10.1123/jsm.3.2.158
- Campbell, D. T. (1975). Degrees of freedom and the case study. *Comparative Political Studies*, 8, 178-193.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. (1973). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Chen, C. T., Hu, J. L., Wang, C. C., & Chen, C. F. (2011). A study of the effects of internship experiences on the behavioral intentions of college students majoring in leisure management in Taiwan. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 10(2), 61-73. doi: 10.3794/johlste.102.294
- Chen, T. L., Shen, C. C., & Gosling, M. (2018). Does employability increase with internship satisfaction? Enhanced employability and internship satisfaction in a hospitality program. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 22, 88-99. doi: 10.1016/j.jhlste.2018.04.001
- Coknaz, D. (2014). Internship in sport management: A case study in Turkey. *International Journal of Academic Research*, 6(1), 47-56. doi: 10.7813/2075-4124.2014/6-1/B.7
- Cunningham, G. B., Sagas, M., Dixon, M., Kent, A., & Turner, B. A. (2005). Anticipated career satisfaction, affective occupational commitment, and intentions to enter the sport management profession. *Journal of Sport Management*, 19, 43-57. doi: 10.1123/jsm.19.1.43
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550. doi: 10.5465/amr.1989.4308385
- Gibbert, M., & Ruigrok, W. (2010). The “what” and “how” of case study rigor: Three strategies based on published work. *Organizational Research Methods*, *13*(4), 710-737. doi: 10.1177/1094428109351319
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). Research notes and commentaries: What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, *29*, 1465-1474. doi: 10.1002/smj.722
- Jones, D. F., Brooks, D. D., & Mak, Y. J. (2008). Examine sport management programs in the United States. *Sport Management Review*, *11*, 7-91. doi: 10.1016/S1441-3523(08)70104-9
- Stansbie, P., Nash, R., & Chang, S. (2016). Linking internships and classroom learning: A case study examination of hospitality and tourism management students. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, *19*, 19-29. doi: 10.1016/j.jhlste.2016.07.001
- Stier, W. F. (2002). Sports management internships: From theory to practice. *Strategies*, *15*(4), 7-9. doi: 10.1080/08924562.2002.10591546
- Surujlal, J., & Singh, C. (2010). Internship as a mechanism for professional preparation of sport management personnel: An empirical study of students' perceptions. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, *32*(2), 117-130. doi: 10.4314/sajrs.v32i2.59301
- Yin, R. K. (2003). *Application of case study research* (2th ed). Thousand Oaks, CA: Sage.