



# 以策略管理探討競技運動之成敗因素： 以 2004 年雅典奧運為例

彭臺臨 / 健行科技大學

## 摘要

本研究旨在探討 2004 年雅典奧運能夠突破「零金障礙」，贏得 2 金 2 銀 1 銅歷史最佳成績的策略管理。本研究採取文獻分析法，資料來源取於研究者工作日誌，運動員與教練訓練日誌、官方文件、文獻與會議記錄、書籍、期刊與新聞報導。奧運奪金難度極高，歷屆中華隊以「參賽為主，奪牌其次」的態度，皆未曾立下明確奪金目標。雅典奧運是唯一在賽前立下明確而且大膽的奪金目標。膽大包天目標是眾志成城的重心，可以激發出驚人的團隊精神。首次採用 F.O.C.U.S. 策略有助於選擇奪金重點項目（跆拳道、射箭、射擊、舉重），並集中資源，支援教練與運動員無後顧之憂。且因目標明確，策略具體可行，也獲得行政院整合各部會資源，支持奧運奪金計畫。本研究獲得主要結論如下：一、雅典奧運為設立「膽大包天目標」形成進步動力。二、雅典奧運培訓掌握奧林匹克核心價值，追求「更高、更強、更快」理念。也建立正直、誠實、尊重個人、具創造力、夢想的組織文化。三、F.O.C.U.S. 策略有助於發現臺灣競爭優勢運動種類，整合資源，專注於競爭優勢，且積極學習成功典範，挑戰自我，不斷突破，達到奧運奪金目標。

**關鍵字：**策略管理、組織效能、目標設定、行動方案



## **A Study of the 2004 Athens Olympics Strategic Management**

Tai-Lin Peng / Chien Hsin University of Science and Technology

### **Abstract**

The aim of this study was to analyze the strategic management that enabled a breakthrough in the "zero Olympic gold barrier" with an historical performance at the 2004 Athens Olympics, capturing 2 gold, 2 silver, and 1 bronze medal. A document analysis method was applied. Winning an Olympic gold medal is an extremely difficult endeavor. In the past, the Chinese Taipei national teams assumed an attitude of "simply being there to participate and winning a medal if it came along." There was never a clear goal set for winning gold medals up until the Athens Olympics when bold projections and specific goals were laid out. These fearless objectives functioned as the driving force propelling a sense of unity, common purpose, and a remarkably cohesive team spirit. The F.O.C.U.S. strategy was first adopted into the athlete training process as it facilitated the selection of key gold medal focus sports and determined where to consolidate resources and support so that coaches and athletes could completely concentrate their energies on their task at hand. The principle conclusions of this study are as follows: (1) The "fearless objectives" set for the Athens Olympics functioned as a motive force in achieving excellence; (2) The Athens Olympics training embraced the Olympic core values of striving for "Faster, Higher, Stronger," and also established an organizational culture with integrity, honesty, respect for individuals, resourcefulness, and vision; and (3) The F.O.C.U.S. strategy facilitated the selection of sports events that Taiwan maintains a competitive advantage in, consolidating resources on those key disciplines, and aggressively learning to become a model of success, perpetually challenging oneself and continuously striving for breakthroughs to actualize the goal capturing Olympic gold.

**Keywords: strategic management, organizational effectiveness, goal setting, action plan**



## 壹、緒論

### 一、研究背景與目的

策略是管理者為達到組織目標所採用的行動方案與資源分配的優先順序，也是組織推動業務的基本方向。Porter (1980) 認為策略管理是決定組織績效之管理決策與行動組合。謝錦堂與劉祥熹 (2005) 提到策略管理的程序包括兩大階段，分別是策略規劃與策略執行。策略規劃涉及分析組織所面臨的內、外在環境，並依此決定適當的策略行動方案。而策略執行包括組織結構的調整因應，及其他為順利推動策略行動方案所進行的相關業務，以追求在最適當的環境下推動策略方案。

奧林匹克運動會為世界體壇最重要，也是最高水準之綜合性運動賽會。我國自 1932 年參加洛杉磯奧運以來，計 15 次參賽，共獲 15 面獎牌，但從未奪金。2004 年雅典奧運則一舉突破了 72 年的「零金障礙」，使臺灣中華隊跨過奧運金牌的門檻。但 2008 年北京奧運僅得 4 銅，2012 年倫敦奧運只剩 1 銀 1 銅的成績，使國人失望，對行政院體委會的奧運備戰嚴厲批評（中華奧林匹克委員會，2008，2012）。在 2000 年雪梨奧運奪金失敗時，檢討原因如下（行政院體育委員會，2004b）：

- (一) 培訓體制：歷年我國參加國際性綜合運動賽會皆依賽會特性展開選、訓、輔培訓作業，未能妥適規劃長期培訓體制、致選手心、體、技(能) 整體競爭力發展受限，無法作有效持續性成長，造成我國參加國際賽會競技成績未能顯著提升。
- (二) 訓練方法：我國教練競技運動技術處方，皆來自傳承古法，以土法煉鋼方式訓練選手，由於缺乏國際訓練新知及排斥運動科研支援、致我國整體競技成績停滯不前，無法與體育先進國家相抗衡。
- (三) 重點選項：歷年我國執行亞、奧運培訓皆以廣選普訓，缺乏魄力作有計畫性的選擇適合我國體型與未來長期發展之優勢競技項目，施予重點長期培訓，致參加國際賽會整體成績難有突破。
- (四) 運動精神：選手訓練意志不堅，欠缺強烈奪勝企圖心、些許挫折即斷然放棄訓練，欠缺高昂鬥志與永不放棄的堅定精神，致績效停滯不前。



(五) 功利主義：奪標以獎金掛帥，毫無國家榮譽觀念，為爭取豐厚獎金，教練擁兵自重，衍生選手與教練鬥、教練與協會鬥，紛紛擾擾，閉門造車致技術難以突破現況，甚至有衰退現象。

(六) 職業保障：運動成就與所投入的時間、精力與智力有關，在現實社會，運動員退休後的職業保障，並不完備，導致許多優秀選手為取得謀生的一技之長而放棄運動。

前述奧運失敗的原因，是不是失敗的真正原因？雅典奧運成功奪金後，在北京奧運與倫敦奧運都奪金失敗。中華奧會主席蔡辰威指出：我國精英運動之發展策略有檢討空間（中華奧林匹克委員會，2012）。

此外，廖世雄（2004）也彙整出在備戰奧運時，美國、俄羅斯、中國大陸、德國和澳洲國家在提升競技運動的策略管理措施，包括有政府特別重視體育發展；政策規劃發展目標正確，並投入龐大經費支援；結合各界專業科學人才，運用科研全力提昇運動技術；創新運動器材設備，專為運動員量身打造；積極培養青少年運動人才，優化競技運動力量；醫療、運動傷害專家進行長期追蹤，預防及診治運動傷病；掌握國際間最新的運動相關資訊，進行戰術模擬破敵致勝之道；以及開展優勢運動，並且對於可能或即將列入奧運會的潛在項目及早準備。上述國家的作法，便是以策略管理觀點，達到競技運動的最高目標—奪金牌！

國內策略管理大師司徒達賢（2013）說過，策略形態的「形」是相對於「勢」，前者是靜態；後者是動態。佔有一個位子叫做形，勢則代表速度和方向。同時，孫子兵法中有軍形篇，講的是軍隊的布陣；兵勢篇，則是講戰爭開始以後怎麼打。形造成勢，勢又造成下階段的形。知道了形，就知道勢。因此，過去、現在和未來就是形，優勢運動的增減就是勢。自 2013 年教育部體育署成立，並發布「體育運動政策白皮書」，設定 2016 年里約奧運 3 金 2 銀 1 銅的目標（教育部體育署，2013）。基於為成功找方法，那麼要如何達成目標，就應該要有成功策略。回顧在雅典奧運奪金之際，運動員的表現與教練的付出，都為人所注目，至今尚未突破當時創下的佳績。因此，本研究目的基於策略管理觀點，深入探討 2004 年雅典奧運的策略，以作為未來擬定競技運動策略和行動方案的參考。



## 二、研究問題

本研究分析 2004 年雅典奧運奪金策略管理，如何發揮執行力，能夠創造 2 金 2 銀 1 銅的歷史佳績，以作為備戰 2016 年里約奧運、2017 年世大運及相關大型綜合賽會培訓策略管理參考。因此，本研究問題包括如何設定奧運奪金目標？在設定奪金目標之後，如何建立中華代表隊的核心價值？基於核心價值，如何規劃奪金策略？

## 貳、研究方法

### 一、文獻分析法

文獻分析法係文獻與記錄資料是對過往歷史知識，以提供研究者從中分析，了解與重建事件的全貌（王建臺，2000）。文獻的重要之處在於確認與增強由其他途徑獲得的證據。這類型的研究文件有許多形式，研究者盡可能的蒐集。潘淑滿（2003）文獻分析作為間接研究方法，在社會研究中被廣泛使用。經由文獻資料進行研究的方法，首先需要將「文獻資料」的內涵和分類方式加以說明，再對文獻資料分析的意義和特點進行分析。其分析步驟有四，即閱覽與整理（reading and organizing）、描述（description）、分類（classifying）及詮釋（interpretation）（朱柔若，2000）。

本研究旨在探討雅典奧運奪金的目標設定與策略管理。因此，本研究採取文獻分析法，期以透過蒐集、檢視與分析相關資料的過程中，獲致結論。

### 二、研究信實度

#### （一）研究者經歷與立場

研究者進入體委會（現為體育署）服務，曾參與雪梨奧運賽後檢討會議，歷屆奧運零金的原因皆同，但都為未能突破奧運 0 金的困境，2003 年開始負責規劃雅典奧運培訓策略與管理，身為培訓計畫規劃者，為避免個人主觀影響資料分析，故輔以官方文件、會議記錄等文件，加入策略管理之觀點探



討如何突破「零金障礙」。

## (二) 信效度檢核

研究結果品質的把關與研究信實度有非常密切的關係。為了確保本研究資料蒐集與分析品質，研究者根據 Lincoln 與 Guba (2000) 提出四項標準：可信賴性 (credibility)、可轉換性 (transferability)、可靠性 (dependability)、可確認性 (confirmability) 進行檢定，並且執行可確認研究結果可信之策略。根據 Lapadat 與 Lindsay (1999) 建議三角驗證可運用觀察、訪談與文件分析等方法。而同儕審視的作法主要是邀請未參與研究的外部人員。針對過程中研究者所使用的方法、所做的資料分析與詮釋提出問題與建議。

本研究文獻資料採多元資料蒐集，採行高薰芳、林盈助與王相葵 (2001) 所指之三角驗證，亦即參與者 (代表團、教練與運動員)、同儕檢核 (體委會、國訓中心、中華奧會、單項協會) 及多元資料對照，以提高研究的信實度。

# 參、結果

## 一、目標建立

Collins 與 Porras (1996) 在《基業長青》研究以比較「高瞻遠矚」公司和類似公司比較的方法，正如以金牌隊伍和銀牌隊伍比較，可以發現一個真正可以贏得金牌組織的真正意義。金牌隊伍的成功習性：保有核心價值與刺激進步的方法與眾不同。這兩點特性可以分為五類 (劉道捷, 1996)：

- (一) 膽大包天的目標，從事大膽具挑戰性，而經常具備高風險的目標與計畫 (刺激進步)。
- (二) 像教派的文化：只有相信組織核心意識形態的人，才是絕佳的工作場所，不符合公司意識形態的人，會像病毒一樣排除 (保有核心價值)。
- (三) 多方嘗試，保存有用部分：大量的行動和實驗，這些實驗都是未經計畫，沒有確定方向，卻產生新穎和意外的進步之路，使組織模仿生物物種進化 (刺激進步)。





(四) 自行培養經理人：從內部拔擢人才，只有長期浸淫在組織中的人，才會升到高層（核心價值）。

(五) 永遠不夠好：探討持續不斷、一心一意追求改進的程序，目標是要越做越好，永遠追求更好(核心價值)。

就中華隊歷屆參賽遇到「零金障礙」的原因，就是以「參賽為優先，奪牌為次要」作為參賽目標（中華奧林匹克委員會，2004），因此，設立目標是雅典奧運奪金工作上，最重要的第一步。基於中華隊參賽奧運歷史上從來未贏得金牌，所以就先立下了「突破零金」，贏得奧運第一金的目標。

在奧運培訓上，設定「膽大包天目標」是必要的第一件工作，因為膽大目標可以突破理智和謹慎心態，形成一種進步的驅策力，無論如何，我們可以做到的決心。志在中華民國奧運第一金，是最初設立的目標。但是，在尋找金牌選手的過程中，發現如果只鎖定一位優秀的運動員，壓力可能會壓垮這位選手。

因此，必須找到如跆拳道、射箭與射擊等可能成為奪金優勢項目，我們就應該全力發展這三項，不僅是志在一面金牌，而是全力去包辦這三項所有的金牌。例如：韓國在 2000 年雪梨奧運跆拳道項目贏得 3 金、1 銀的成功策略，就值得我們學習。所以，我們必須延攬最好的教練，投入最佳的運動科學團隊，發展出世界最頂尖的訓練模式，才能夠在雅典奧運異軍突起，成為世界上跆拳道、射箭與射擊最具競爭力的國家。

「膽大包天的目標」可以促使大家團結，可以激發所有人的力量，形成進步的驅策力。有鑑於此，在我們行政團隊的內部會議中，我們設定了跆拳道 4 金、射箭 4 金（男女個人與團體項目）及射擊 2 金的目標。

這膽大包天的目標刺激了我們跆拳道、射箭與射擊的競爭力能夠快速的提昇，也可以激發教練與選手奮力求金的勇氣與決心。我們行政團隊、教練和選手們一定會獻出所有的精力和創造力，以追求勝利奪標。

在膽大包天的目標驅策下，在訓練中，視每位選手都是金牌選手，在訓練的標準上，是以超越奧運紀錄的成績為基準，藉以培養選手的自信心，以期在奧運場上展現出實力與奪金霸氣。

十金的目標，達成的機會不高，失敗的機會極大。但十金中若達成 30%，就達成 3 金，與創造更多獎牌的機率，在雅典奧運前，陳全壽主任委員設下「1 金 2 銀 3 銅」目標（行政院體育委員會，2004a），研究者則大膽設下「3 金 2 銀 1 銅」目標，引起爭議，當時，自由時報以「金神分裂」，批評此目標會



造成運動員的壓力 (劉玉峰, 2004) 。

當設立奧運奪第一金目標後，在培訓工作上，專注可以贏得金牌項目，奪金項目為：跆拳道、射箭與射擊，奪牌項目為：桌球、舉重、女子壘球與棒球 (行政院體育委員會, 2004b) 。目標設定後，對當時體委會競技處與國訓中心的影響是，成立奪金專案小組，幾乎人人都以參與此次工作為榮，形成一股追求進步的內部驅策力，團隊中成員也展現出自信和自我批評的強力組合，在行動上也跳脫出公務員心態的謹慎，而是勇敢果決，奮力一搏的決心。

在雅典奧運時中華隊贏得 2 金 2 銀 1 銅的歷史最佳成績，一舉突破 72 年的「零金障礙」，使我國跨過奧運金牌的門檻。奧會主席黃大洲先生指出：「雖區區兩面，卻名列 202 個參賽國第 32 名，也是前 15% 得金奧會，足證奧運奪金不是夢，重要的是追求夢想的勇氣與作法。」 (黃大洲, 2004) 。

## 二、核心價值

雪梨奧運舉重選手發生禁藥醜聞。在雅典奧運中華隊決不可以有不名譽和違背奧林匹克精神行為。因此，設立目標後，最重要的是建立團隊的共識，也就是建立在核心價值。什麼是核心價值？核心價值是追求成功的基本信念，信念會影響我們的觀點與行為。所謂核心價值觀是組織持久不墜的根本信條—少數幾條一般的指導原則；不能與特定的文化或作業方法混為一談，也不能為了財務利益或短期權宜性而自毀立場。就 3M、IBM、迪斯奈、波音、默克藥廠及美國運通等這些公司的核心意識形態，研究者歸納出中華隊的核心價值為：

- (一)絕對正直誠實與合乎倫理 (3M、波音、奇異電器、默克、寶麟) 。
- (二)尊重個人主動精神及個人成長 (美國運通、花旗銀行) 。
- (三)以創造力、夢想與想像力 (迪士尼、嬌生) 。

由前述成功企業的核心價值，就是當 2003 年爭取奧運資格賽培訓期，就和當時的體委會競技處與國訓中心的同仁，必須建立「誠實、正直、尊重個人，並具創造力、夢想與想像力」的組織文化。但真正的核心價值在 Collins 與 Porras《基業長青》一書中一則黑帶高手的寓言，有助於體會到奧林匹克運動的核心價值的真義 (劉道捷, 1996) 。





一位武學高手經多年苦練，在學成之前，武學宗師在頒發黑帶之前，必須通過一個考驗；必須回答最基本問題：「黑帶的真義是什麼？」

「辛苦練功應該得到的獎勵。」不對！

「本門武學中最傑出和最高成就的象徵。」不對！

「黑帶代表開始—代表無休無止的紀律、奮鬥及追求更高標準的歷程和起點。」對！

出自《基業長青》第 295-296 頁

奧林匹克核心價值是「更高、更強、更快」。為什麼不是最高、最強、最快？「更」是指不斷的自我挑戰、不斷進步，永無止境。人說：「天行健，君子自強不息。」一個真正熱愛運動的人，他會熱切追求「巔峰經驗」，不斷的自我超越，永不自滿。追求更高、更強、更快為目標，而不是以打敗對手為目標。

當培訓時沒有掌握到奧林匹克精神的核心價值，內心深處就不會欣賞運動員的奮鬥精神，也不會為他們面對挑戰時的勇氣及在勝利和失敗中成長的歷程所感動，而這些正是奧運金牌運動員最重要的特質。

再由，奧林匹克憲章，奧林匹克主義的基本原則：「奧林匹克主義是提昇並結合身體、意志與精神三者於一體及求整體均衡的人生哲學，並將運動融入文化與教育，追求創造努力成功的喜悅、良好典範之教育價值，及尊重眾所公認之基本倫理原則。」，更看到奧林匹克教育的真義。

雅典奧運的培訓就該以掌握奧林匹克核心價值，追求更高、更強、更快的基本理念，也以正直、誠實、尊重個人，具創造力、夢想與想像力的組織文化，組成奧運團隊。

2004 年雅典奧運創下了 2 金 2 銀 1 銅的歷史空前成就，是培訓過程強調奧林匹克精神，培養運動員具有享受自我成長，追求卓越的基本價值。

### 三、奪金策略發展

#### (一) 雅典奧運策略：F.O.C.U.S.

為強化我國選手與世界一流選手之交流，體委會邀請 1976 年加拿大蒙特婁奧運獲得史上第一位完美十分的體操選手 Nadia Comaneci 與她夫婿 Bart Conner 來臺，他們特別提到，奧運奪金不是夢，重要的是追逐夢想的勇氣與作法，她認為在她當選手的生涯及得到奧運金牌的過程中，學到最重要的事，以英文字代表焦點、專注能力的 F.O.C.U.S (find your talents, observe your role



models, challenge yourself, utilize your resources, strive to make a difference) ，來詮釋達到奧運奪金的作法 (Comaneci & Conner, 2000) 。體委會就依此 F.O.C.U.S. 的概念，擬定了奧運奪金計畫，提報行政院 2880 次院會，經行政院核定後，更增強了雅典奧運的行政力量與資源 (行政院體育委員會，2004b) 。

#### 1. 找出優勢天賦：

奧運會 28 種運動種類競賽，依我國各運動種類競技水準現況，可區分為基礎運動、具國際競爭實力及適合國人發展(如依體重分級、隔網及體型限制) 等三大層面，並兼顧未來國家發展競技運動之方向，考量集中資源，創造最大效益，進而爭取奧運獎牌，因此，雅典奧運特選定 12 種重點運動種類，作為我國挑戰 2004 年雅典及備戰 2008 年北京奧運會摘金奪銀的指標性運動種類，其重點運動種類遴選原由說明如下：

#### 2. 具奪金實力之運動種類：

- (1) 跆拳道：我國在奧運會上曾獲 2 銅紀錄，但由於跆拳道納入正式項目後，競爭趨於激烈。但若能加強選手爆發力、耐力與速度等基礎能力，跆拳道將成為我國在奧運奪金的重點運動種類。
- (2) 射箭：射箭係適合國人發展的競技種類，我國參加歷屆奧運會均有一定水準演出，惟皆與獎牌擦身而過。近年我國選手參加國際競賽表現突出，其中選手袁叔琪在 2003 年釜山亞運會擊敗強敵韓國選手勇奪第一名，倘施以長期培訓，並依計畫持續訓練，我國在國際射壇競賽中，取得優勢地位，進而奪下奧運金牌，將是指日可待。
- (3) 射擊：以瞄準、穩定等特質為主要運動特性，較不受體型影響，當時我國優秀選手已在多項國際賽會中，獲得優異成績，其中射擊項目女子雙不定向飛靶選手林怡君，更曾獲得世界排名第一名佳績。

#### 3. 具奪牌實力之運動種類：

- (1) 桌球：由於該競賽種類發展不受場地限制，且極適合東方人種發展，再以我國經濟社會發展情形及運動人口發展之普遍性，選手莊智淵 (男子單打)、蔣澎龍及張雁書 (男子雙打)，均曾傲視群雄獲得世界冠軍，我國整體競技成績顯著提升，若再加強建立訓練體系與強化訓練計畫，對爭取奧運獎牌，有很大機會。
- (2) 舉重：世界各國除東歐國家及中國大陸外，其他各國尚未強力發展或推動，我國在歷年參加國際賽會中，均獲得優異成績，例如：1984 年洛杉磯奧運會男子舉重獲得銅牌、2000 年雪梨奧運會獲得女子銀



牌及銅牌各一面及男子第 4 名佳績，我國要在亞洲或奧運競賽中奪牌仍具有很大機會。

- (3) 女子壘球：壘球是綜合投、捕、打、跑、接等五個基本動作的技巧性運動種類，近年來在我國有計畫培育下，已奠定良好運動基礎，歷年來征戰國際賽會，成績顯著，優異的技術水準，在 2002 年分別獲得世界盃季軍及亞運會亞軍佳績，並率先為我國取得 2004 年奧運會團體競賽種類參賽資格，是我國參加奧運會具奪牌運動種類之一。

#### 4. 觀察成功典範：

觀察奧運金牌國家的競爭優勢：在觀察成功的典範上，分二個層面進行：分析奧運金牌國家的競爭優勢，與學習奪金運動種類強國的訓練模式(彭臺臨，2008)。

- (1) 美國，自 1896 年至 2000 年止，共參加了 23 屆奧運，共得了 843 面金牌。就運動種類觀察，以田徑 300 面為首，其次為游泳 190 面、角力 48 面、跳水 47 面、拳擊 47 面、射擊 46 面，這六項就佔了美國奧運金牌總數的 80.4 %。其中，又以田徑、游泳二項主流項目為金牌強項，奠定美國為運動超強國家的地位。
- (2) 中國，自 1932 年至 2000 年止，共參加了 10 屆奧運，共得金牌總數為 80 面。其中，以跳水 14 面為最多，其次依序桌球 13 面、體操 12 面、舉重 11 面、射擊 10 面。這六項共有 60 面，佔金牌總數的 75%。就這 6 項的特質觀察，大都是屬於個人項目，且以重量分級和以技巧為主的項目。
- (3) 日本，自 1912 年至 2000 年止，共參加了 18 屆奧運，共得了 98 面金牌。贏得金牌數依序為：體操 27 面、柔道 23 面、角力 16 面、游泳 15 面。此 4 項共有 81 面，佔金牌總數的 82.7%。我們可以發現，日本奪金較多的 4 項除游泳外，體操、柔道、角力等皆與其民族文化有密切的關係。
- (4) 韓國，自 1948 年至 2000 年止，共參加了 13 屆奧運，共得了 46 面金牌。其中金牌數較多項目，以射箭 11 面為首，其次為柔道 7 面、角力 9 面、羽球 4 面、跆拳道 3 面(2000 年方列為正式項目)。韓國的優勢項目，亦以個人、重量分級與技巧為要的項目，也與其民族文化密切相關。

因此，奧運的金牌可代表國家競技運動的競爭力的話，以 Michael



Porter 的「國家競爭優勢」的理論架構，也可以解釋各國運動的競爭優勢：「國際競爭成敗的關鍵在於，競爭者是否能有效應用所在地的生產因素。產業競爭優勢的創造與持續，應該說是一個本土化的過程。競爭的成功源自各個國家的經濟結構、價值、文化、政治、法律以及歷史的差異。」(彭臺臨，2008)。

競技運動的優勢，亦必須奠基於每個國家的經濟、社會價值與文化基礎上，才可能有高度專業的人力資源，以造就出競爭優勢。

由美、中、日、韓的金牌優勢分析，可得下列結論，作為我國競技運動實力提昇的參考：

國家競技運動實力的提昇正與經濟發展一樣，並非單純受有形的物質或經濟因素決定。國民的價值體系與文化的影響，深深地影響了運動的發展。唯有國民表現出運動的愛好，在追求突破自我的競爭態勢下，才能培育出世界一流的運動員。

每個國家奪金的優勢項目，關鍵因素是在精不在多，且必須有群聚效應。如中國的跳水、體操、舉重、桌球與射擊，日本的體操、柔道與角力及韓國的射箭與跆拳道。各國在其優勢項目上，不僅奪金，且銀、銅皆得。這顯示在優勢項目上，必須有相當數目的頂尖選手，才能產生「群聚效應」。選手在競爭的環境下，彼此既競爭又合作，不但在競技的技術與心理素質上精益求精，可穩奪奧運的金牌，亦可包辦銀、銅。在 2000 年雪梨奧運，韓國的跆拳道 4 名選手，奪得 3 金、1 銀，就是掌握到核心競爭項目，得以成功的實證。

我們既已選定了跆拳道、射箭、射擊為 2004 年奪金項目，就必須有效運用臺灣本土的生產因素，發掘具有潛力的運動員以產生群聚效應，並培養優秀的教練，運用科學與創新的知識，以創造奧運奪金項目的核心優勢。

奧運奪金運動種類強國的訓練模式：競技運動發展各國做法不一，為積極備戰奧運，迅速提升整體競爭實力，謹概列其他國家做法與培訓方式，供我國精選適合之發展種類，以躋身世界運動強國之參考：

#### (1) 跆拳道：韓國

韓國視跆拳道為國技，深受該國國人重視，迄自國小起即普獲重視，屬於全民性運動種類，由於國小起即循序徹底發展，因運動人口眾多，學童及家長皆以入選校隊為榮，競爭甚為激烈，而高中階段從事競技跆拳道之優秀選手則達參仟餘人，各大學更廣收跆拳道選手，並施予專業





化訓練，大學部門為提昇整體競爭力，均籌組研究團隊不斷鑽研技術與理論，研究發表甚為風行，對韓國提昇跆拳道整體水平，助益甚大。優秀選手在大學畢業後，各企業及軍方皆以高薪敦聘，繼續提供更佳訓練環境，因此訓練得以延續，此學校體育及社會體育有效結合發展模式，造就韓國跆拳道傲視國際地位。

### (2) 射箭：韓國

射箭在韓國是一項普遍性運動項目，該國體育當局衡量其國人體材，咸認為射箭項目不受體型限制，適合推展且有機會進軍國際體壇，在國家及民間企業（現代集團）重金獎勵下，各級學校及民間企業團體籌組射箭團隊非常踴躍，因此全國運動人口暴增，且競爭激烈，在重賞之下必有勇夫前提下，各民間企業不斷鑽研射箭技術及研發器材，終使韓國射箭技術傲視世界，其國際競技成績也獨領風騷，成為韓國人最驕傲的運動種類之一。

### (3) 射擊：中國

中國發展射擊運動歷史悠久，在其尚未取得國際射擊總會會籍前，即網羅俄國優秀射擊教練赴大陸指導，並規劃完整培育體制，自鄉鎮作起，遴選資質優異者施予長期培訓，並藉由鄉試選拔績優人才進入縣級隊伍賡續長期訓練，此發展模式延續至省級，乃至國家培訓隊成員，皆係依此方式挑選優秀選手再施予職業化長期訓練，此養成計畫為中國發展射擊運動的模式，至於射擊硬體設備及訓練設施（含槍及子彈）悉數由中國體育當局撥付經費支援，各級地方政府僅負責人才挑選及執行長期培訓工作。由於其每鄉鎮、縣、省級及國營企業與軍方均廣泛培育眾多選手，有助國家隊挑選優秀選手再施予職業化專業訓練，參賽成績耀眼。

## 5. 挑戰自我：

奧運奪金是國家培訓運動員最終目標，如何挑戰自我，不再與獎牌擦身而過，如何讓我國優秀運動員產生精英聚群效果，實力提昇至奧運水準、建立自信心，其具體作法如下：

- (1) 聚群效果：擴增基層運動人口，孕育厚植優秀運動人才，促使人才來源充裕不虞匱乏，以形成金字塔磐石發展，俾利發掘競技優秀運動選手，藉由量的增加，進而衍生質的提昇。
- (2) 提昇技術：紮實訓練內容，熟練基本動作與強化體能是運動技術提





昇最主要的功課，因此，落實訓練課程、突破技術瓶頸，將借助外籍教練、運科等後勤支援來協助。

- (3) 求勝霸氣：強化訓練內容，讓平時訓練即有超越奧運水準之成績，培養選手自信心與戰鬥力，讓選手在各種競技場合展現實力與奪金霸氣。

#### 6. 整合資源：

環顧國際競技運動場合，單打獨鬥與單兵作戰，是不可能成功的，要突破成績，在國際競賽舞臺一較長短，除了教練、選手本身的技術熟練外，運動科學、國際接軌、行政整合及民間支援與協助，是提昇我國整體競技運動實力的最佳組合，其內容如下：

- (1) 運動科學：藉助科學化訓練體制，充分運用生物力學、心理、運動生理、營養、體能及資訊蒐集等，結合國內一流的運動科學人才與體育院校，全力投入協助教練訓練，方能迅速。
- (2) 國際接軌：競技運動技術日新月異，唯有不斷充實新知，方能躋身國際體壇，因此積極與國際接軌刻不容緩，並尋求世界級的頂尖教練與選手合作結盟及交流，藉由參與國際競賽與頂尖優秀選手同場較勁，磨練技術，有助技術水準迅速提昇。
- (3) 後勤支援：我國選手有學生、老師、軍人、上班族等多重身分，因此，在訓練過程，調訓所產生課業、兵役、工作及生活保障等問題，需要各政府機關、學校有共識，給予最好的行政協助與生涯輔導。
- (4) 民間合作：中央政府年度培訓選手預算有限，為開闢財源，規劃塑造運動明星結合商品，藉以尋求企業體贊助，廣為投資頂尖運動選手，促使培訓經費不致匱乏。例如：中華汽車公司每年舉辦國際體操邀請賽，強生健身器材公司贊助認養撞球選手及合作金庫銀行長期支持桌球選手培訓經費等。

#### 7. 奮力求勝：

體壇一致認為以我國競技實力，欲在奧運奪金，採精英專案培訓是唯一且正確的方向，惟歷屆奧運培訓未曾施行，其癥結在於功利主義掛帥，部分單項協會以爭取年度經費為主，忘卻培訓選手的責任，致資源分配不均，甚至將培訓與成績認為是國家的責任，為改善協會觀念與做法，除在經費補助讓協會自主運用外，特規劃「精英選手專案培訓」，提供運動員最優質訓練環境，進而爭取雅典奧運金牌，也讓協會在實施多年的培訓體制



下，重新審慎評估並配合政策擬定其工作目標。當時行政院體育委員會選定部份重點運動種類及選手進行專案培訓，如跆拳道：朱木炎、黃志雄、陳詩欣、紀淑如；射箭：袁叔琪、蔡靜雯及射擊林怡君與棒、壘球。

2004 年雅典奧運奪金策略在行政院院會後，當時的游錫堃院長下列明確提示如下(行政院，2004)：

*奧林匹克運動會為世界體壇最高水準的競技殿堂，也是世界各國爭相挑戰極限、追求國力表現的競技舞臺。而我國自 1932 年參加洛杉磯奧運迄今，尚未突破零金障礙，因此，「奧運奪金」更成為我全體國人共同的目標與期盼。*

*為實現此一願景，請體委會就報告中所遴選的重點項目及菁英選手，加強落實各項培訓工作，而在行政支援及優秀選手的照顧方面，請內政部、國防部、教育部、勞委會等相關機關以及各國營事業能夠給予充分的協助與配合，務必傾全力支援教練、選手於今年的雅典奧運中，為我國奪得歷史上的第一面奧運金牌。*

因為，雅典奧運的目標明確，奪金策略也確得行政院全力支持，使雅典奧運的備戰工作，獲得史無前例的行政支援，奠定了雅典奧運奪金的良好基礎。

## 肆、討論

### 一、結論

雅典奧運要突破高掛 72 年奧運零金的魔障，其難度真可謂「不可能的任務」(蔡明志、邱共鈺，2004)。但在雅典奧運不但突破零金障礙，甚至勇奪 2 金 2 銀 1 銅的佳績。除了教練與運動員的努力奮鬥外，必須思考策略管理目標設定，基於核心價值規劃與策略。

(一) 設立「膽大包天目標」是刺激進步的驅策力。因為目標可以激發團隊所有人的力量，突破保守心態，形成一種進步的驅策力，促使行政團隊、教練與選手都願意持續不斷追求自我改進的程序，目標是越做越好，追求卓越。

雅典奧運是奧運培訓首次大膽設立奪金目標，且在行政院院會上，研究者明白表示，「若未奪金即是任務失敗」的決心。設立目標為何對奧運



奪金策略成敗有如此鉅大影響，因為，勇敢的設立膽大包天的目標，就像登月任務一樣，明確、動人，是眾志成城的重心，經常創造出驚人的團隊精神。這種目標有明確的終點線，達成目標時，團隊的每一成員都會知道，能夠激發所有人的力量。

在設立奧運奪金目標後，跆拳道運動及其協會運作，由 2000 年雪梨奧運奪金失利後，在短短的一年半後，脫胎換骨，勇奪 2 金 1 銀的輝煌戰績。蔡明志與邱共鈺 (2004) 指出是體委會競技處輔導及協助跆拳道培訓工作，使得教練團無後顧之憂的環境下，全心全意備戰雅典奧運。在奪金目標下，射箭隊培訓目標設定為男子 70 公尺突破 336 奧運記錄，在國手選拔賽中，劉明煌 337、王正邦 333、陳詩園 331。由此證明，設定大膽的目標，也是對運動員的高度期望是成功關鍵。因為當運動員對自己高度期望時，會期許自己去做超越自己的表現，做任何事情都會樂觀積極，而且會傳佈他人，成為成長的動力。

回顧雅典奧運之前，中華隊參賽皆以「參賽為主、奪標其次」的目標，少了求勝的意志與決心，唯有雅典奧運立下 3 金的目標，再看 2008 年北京奧運與 2012 年倫敦奧運，行政院體委會也都不願設定明確奪金目標，造成都令國人失望的成績而回。在 2013 年東亞運設定「突破歷史最佳 12 金」目標，贏得 17 金歷史最佳成績。在 2014 年南京青奧以突破 2010 年新加坡青奧「零金」目標，則贏得 3 金佳績。

由此可見，大膽設定目標是大型賽會培訓策略的首要工作，因為目標可以促使大家團結，激發所有工作同仁的力量，是一種追求進步的驅動力。正如 Collins 與 Porras 指出 (劉道捷, 1996)：膽大包天的目標是一種英勇壯烈，屬於灰色地帶的目標，理智和謹慎心態或許會說：「這樣不合理。」，但是追求進步的驅策力會說：「無論如何，我們相信我們可以做到。由此，我們可說設定膽大包天的目標，是一種求勝的意志與決心，會形成一股追求進步的驅動力。

- (二)核心價值影響雅典奧運培訓理念與訓練方法。奧林匹克運動精神「更高、更強、更快」，核心價值深深影響了雅典奧運培訓理念。在訓練上，是以突破世界與奧運記錄，培養運動員必須具有奧運金牌運動員的特質：自尊、承諾、自我超越、專注。在競賽態度也改變了打敗對手的想法，而是以「超越自己，追求卓越」。在平日練習就視為正式比賽，將體能、技術與心理作完美組合，享受自己每日進步的快樂，更享受高度競技的壓力，



激發自己的潛能。教練與運動員也要注意細節，堅持做好每個動作。在出國比賽時，要求多與世界頂尖運動員、教練交流與學習，多參觀博物館，開拓視野，培養品味。在雅典奧運時，中國大陸的國際裁判郭蓓很驚訝，並欣賞臺灣運動員不但進步快，而且笑容中展現的自信，享受競賽的樂趣。由此可了解到掌握核心價值，才能夠建立團隊共識，追求卓越。

(三)F.O.C.U.S.奪金策略，奠定奧運奪金的基礎。F.O.C.U.S.奪金策略首次運用於雅典奧運培訓策略有助於發掘出我國的優勢運動種類，也就是依體重分量分級(例如：跆拳道、舉重)，使用器材(例如：射箭、射擊、棒球、壘球)。臺灣要在奧亞運應掌握住優勢項目，正如中國與韓國也大都以舉重、射擊、射箭為重點。

射箭雖然在雅典奧運未能奪金，但男子團體銀牌與女子銅牌，也證明高度競爭的奧運，重點選項是策略的重要工作。而且必須就重點項目，聘請奧運金牌教練，培養團體優秀教練，發掘並培養有潛力運動員，參加分級賽事，累積國際賽事經驗，在多數優秀運動員的「群聚」效應下，臺灣的優勢項目，如舉重、跆拳道、射箭、射擊就在奧運可以具有奪金實力。

雅典奧運目標與策略擬定奠下了突破 72 年零金障礙。中華台北奧運代表團團長黃大洲(2004) 表示締造空前紀錄，在 202 個國家與地區奧會中，我國金牌數名列 31 名，獎牌總牌數名列 37 名也得來不易。

總領隊林德嘉 (2004) 明確也指出在有限的經費，經過評估與討論，設定適合我國發展的運動項目及年輕有活力選手，首度實施精英培訓制度，整合國內有限的人力與物力，提供這批優秀運動選手最完善的訓練資源。

事實證明本屆奧運奪牌之項目與選手與原有計畫評估相符，賽前實力評估應有 75 名選手可望達到參賽標準，最後更以突破性的 14 種運動、80 名選手達到奧運參賽資格，創下我國歷屆參賽之最。這些結果也證實長期且有計畫的科學化訓練模式，是競技運動成績突破的不二法門。在經費使用，跆拳道 2 金 1 銀與射箭 1 銀 1 銅共 5400 萬元，當年度經費仍有節餘。

## 二、建議

(一) 設立「膽大包天目標」是刺激進步的驅策力。因為目標可以激發團隊所有人的力量，突破保守心態，形成一種進步的驅策力，2016 年里約奧運設下 3 金 2 銀 1 銅是可以創造歷史的「膽大包天目標」，目標是越做越好，



追求卓越。

- (二) F.O.C.U.S.奪金策略，奠定奧運奪金的基礎。F.O.C.U.S.的策略引導下，由發現臺灣運動優勢，學習成功典範，挑戰自我，整合資源到奮力求勝的策略下，達到奧運奪金的任務。
- (三) 培訓必須建立奧林匹克精神。核心價值在培訓中必須強調「更高、更強、更快」的奧林匹克精神的核心價值，不可落入金牌數目，獎金參賽的迷思中，只有運動員享受自我成長，永不設限，追求卓越的價值觀，才能在激烈的競技運動中脫穎而出。
- (四) 奧林匹克核心價值是在訓練過程中落實在生活管理中。具有奧運資格的運動員養成是長期的過程，其心理、身體素質，不僅是競技場上的技術訓練，更應在生活中的起居、飲食、學習與閱讀習慣的養成。雅典奧運期間，透過多食蔬果、喝好水，作身心靈轉換。跆拳道運動員沒有常見的「體重」問題，有很好的體能與心理素質才能創造佳績。
- (五) 奧運金牌的競爭強度超過任何賽會。有關奧運金牌運動員特質，如自尊、成就、動機、決心等心理因素，如就奧運金牌運動員與奪牌運動員比較，會有益培訓的參考。
- (六) 影響奧運奪金成功有多項因素，訓練管理，參賽時的組團和參賽團隊管理，執行力的落實，尤其 2008 年北京奧運與 2012 年倫敦奧運敗在何處，值得深入研究，以作為奧運培訓與管理參考。

整體而言，策略是一個動腦的思維活動，策略管理必須具有前瞻性，因為它的著眼點是未來，而非現在或是過去，策略探討的是未來組織要更有效能。其次，策略管理是有宏觀性，以奧運奪金策略來說，策略的對象是整個競技運動，而非單一的項目，所以它是以高廣的角度，全面檢視整體競技運動規畫的情況，而非侷限於某一部分。最後，策略是具有行動性的，因為策略需要實際被表現出來，所以執行是很重要的一環，坐而言，不如起而行，策略的行動就是執行，唯有經過執行，策略才能落實於追求金牌的競技運動場！





## 參考文獻

- 中華奧林匹克委員會 (2004)。中華台北代表團參加 2004 年第 28 屆雅典奧林匹克運動會報告書。臺北市：作者。
- 中華奧林匹克委員會 (2008)。中華台北代表團參加 2008 年第 29 屆北京奧林匹克運動會報告書。臺北市：作者。已引用文獻
- 中華奧林匹克委員會 (2012)。中華台北代表團參加 2012 年第 30 屆倫敦奧林匹克運動會報告書。臺北市：作者。文獻年份已確認
- 王建臺 (2000)。學校體育教學研究方法。臺北市：國立臺灣師範大學體育研究與發展中心。年份已統一
- 司徒達賢 (2013)。管理學的新世界(最新修訂版)。臺北市：天下文化。
- 朱柔若 (譯) (2000)。社會研究方法：質化與量化取向。臺北市：揚智。
- 行政院 (2004 年 3 月 3 日)。行政院 2880 次會議院長對體育委員會所提我國準備參加 2004 年雅典奧林匹克運動會奪金策略之函文 (院臺體字第 0930082894 號)。臺北市：作者。
- 行政院體育委員會 (2004a)。2004 奧運紀實。臺北市：麗台運動報。
- 行政院體育委員會 (2004b)。我國準備參加 2004 年雅典奧林匹克運動會奪金策略。臺北市：作者。
- 林德嘉 (2004)。中華台北雅典奧運代表團總領隊報告。載於中華奧林匹克委員會 (主編)，中華台北代表團參加 2004 年第 28 屆雅典奧林匹克運動會報告書 (頁 43-44)。臺北市：中華奧林匹克委員會。
- 高薰芳、林盈助、王相葵 (譯) (2001)。質化研究設計：一個互動取向的方法。臺北市：心理出版社。(Joseph, A. M., 1996)
- 教育部體育署 (2013)。體育運動政策白皮書。取自  
[http://www.sa.gov.tw/saAdmin/gipadmin/site/public/Data/f1392626664065.pdf?ctNode=1140&idPath=214\\_226](http://www.sa.gov.tw/saAdmin/gipadmin/site/public/Data/f1392626664065.pdf?ctNode=1140&idPath=214_226)
- 彭臺臨 (2008)。喚醒奧林匹克精神—台灣奧運金牌之路。臺北市：中華奧林匹克委員會。
- 黃大洲 (2004)。團長的話—感動、感恩再加油。載於中華奧林匹克委員會 (主編)，中華台北代表團參加 2004 年第 28 屆雅典奧林匹克運動會報告書 (頁 41)。臺北市：中華奧林匹克委員會。
- 廖世雄 (2004)。雪梨奧運前五強國家準備參加雅典奧運會之體育政策與措



- 施。《國民體育季刊》，33(2)，114-121。
- 劉玉峰 (2004)。《慎防金神分裂症》。取自 <http://old.ltm.com.tw/2004/new/aug/13/today-sp2.htm>
- 劉道捷 (譯) (1996)。《基業長青—百年企業的成功習性》。臺北市：智庫。(Collins, J., & Porras, J., 1996)
- 潘淑滿 (2003)。《質性研究：理論與應用》。臺北市：心理出版社。
- 蔡明志、邱共鈺 (2004)。《跆拳道協會經營策略與奧運奪金團隊成功運作模式之探討》。《國民體育季刊》，33(4)，21-27。
- 謝錦堂、劉祥熹 (2005)。Porter 基本策略之績效涵義：台灣電子類上櫃公司之實證研究。《東吳經濟商學學報》，51，1-36。
- Comaneci N. & Conner B. (2000), Finding Your F.O.C.U.S. In John Naber. Awaken The Olympian Within (2nd): . Torrance, Ca: Griffin Publishing.
- Lapadat, J., & Lindsay, A. (1999). Transcription in research and practice: From standardization of technique to interpretive positionings. *Qualitative Inquiry*, 5(1), 64-86.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000), Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2<sup>nd</sup> ed.) (pp.163-188). Thousand Oaks: Sage.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.