

## 運動中心初階經理人職能基準之探究

蔡儀靜 / 國立臺灣大學

周宇輝 / 國立體育大學

康正男 / 國立臺灣大學

### 摘 要

本研究對近年我國運動中心人力資源概況與職能基準建置方法進行整體評述，透過整體現況評析與過往文獻之回顧，來探究運動中心初階經理人職能基準之建置與發展的情勢，本文亦提出目前我國職能基準建置之方法與運動中心初階經理人之角色層級。

在國民運動風氣提升之下，民眾對運動設施的硬體需求和對從業人員專業知識的要求都在增加。如何提高服務品質和體育設施的質量，以滿足多樣化的需求和生活質量，並提升運動設施的營運效益已成為重要的議題，加上政府近期積極推廣職能基準之相關政策，冀望透過職能基準的建置，強化企業 / 組織內部人才的選訓留用。最終，本文文末粗估出運動中心初階經理人之人力需求量，並強調職能基準有待建立，建議後續可透過落差分析，來減少學用之間的落差，也可以發展相關課程，有系統地培訓運動中心初階經理人。

**關鍵詞：**運動中心、職能基準、運動管理、人力資源管理

## 壹、前言

優秀的人力資源是運動服務業最為重要的資產，服務業的營運須高度仰賴專業人才，唯有對人力資源進行有效的管理，才能使運動服務業永續經營。因此，如何延攬、培訓與留住人才，便成為重要的議題。然而，目前運動場館業市場之人才供需調節機制尚未成熟，所培育出的專業人才是否能符合市場需求及業主期待，仍相當值得我們關切（林保源，2014；程紹同、方信淵、廖俊儒、呂宏進，2007；蘇維杉，2009）。

教育部體育署（2013）「體育運動政策白皮書」中提到，現今運動場館人力資源專業能力之養成較為單一，普遍缺乏多元性，加上學校教育與市場需求的落差，造成所培育之專業人才無法適用於運動場館產業。如何整合產業及相關學科跨領域合作，縮短理論與實務間的落差，有待透過有系統的職能評估，規劃、建構相關職能基準與培訓課程，以利有效地提升運動場館的營運管理效能。如何培養具有專業素養的運動場館經營人才，以便積極有效地增大營運績效，並減少政府龐大之財政負擔，已然成為政府有關單位刻不容緩的研究課題（康正男，2010）。

我國自 1997 年起，陸續推動「陽光健身計畫」、「運動人口倍增計畫」等計畫，始見成效後，更於 2010 年起，接續推動為期六年的「改善國民運動環境與打造運動島計畫」（教育部體育署，2015）。「改善國民運動環境與打造運動島計畫」係透過高品質的設施及平價消費的運動環境，以積極推展全民運動、增強國民參與率、提高國人運動意識，以達到提升國人健康體能狀況的目標。其中之「改善國民運動環境」係聚焦於硬體建設，計劃在人口較密集且集中之都會區，規劃興建 50 座國民運動中心，以提供民眾多元化的運動選擇，使其養成規律運動習慣（蔡政君，2009）。

我國運動中心的政策起源於 2000 年之臺北市市民運動中心。臺北市政府為符合「國際健康優質城市」發展潮流，在積極提升市民健康體適能與養成市民終

身運動習慣的前提下，期藉由 12 行政區，研擬規劃一區一運動中心（蔡政君，2009）。臺北市在擬定運動中心相關政策時，除參酌國外經驗外，亦引進民間資源，透過委外經營的方式，減少財政負擔並提高營運績效（劉田修，2000）。臺北市運動中心的啟用，不但為市民帶來最好的休閒運動場所，也逐步提升民眾參與運動的興趣、頻率與習慣，更為運動產業發展注入一股新血。

有鑒於臺北市運動中心的成功，政府 2010 年推動「改善國民運動環境與打造運動島計畫」，該計畫包括硬體（改善國民運動環境）與軟體（打造運動島）兩策略。硬體建設即包含在人口高密度之都會區興設高營運成本之「國民運動中心」，「國民運動中心」乃指建置於都會區並以室內運動為主的建築設施，可作為民眾日常運動、休閒、活動之場所，部分設施尚可發展在地之特色運動，並支援地區性賽會活動（教育部體育署，2014）。

國民運動中心的規劃與興建包含眾多意義與內涵，除了提供運動休閒、交流社區、藝文娛樂的場所外，規劃目標亦包含了契合體育政策發展需求、符合國民生活型態、融入在地特色與運動文化、符合國際潮流、培養運動產業專業人才、以民眾休閒為主體以及支援辦理運動賽會等七大項目。

截至截稿日為止，受教育部體育署補助興建之國民運動中心，加上先前臺北市政府所興建之運動中心，及新北市與桃園市自行籌資興建之國民運動中心等，總計共有四十五座運動中心已開館營運，所提升的運動風氣及所創造的運動產值與就業人口數，成效斐然。

臺北市政府體育局（2018）的統計資料顯示，臺北市 12 座運動中心 2018 年全年度的總服務人次總計為 10,825,955 人，在無整修閉館的情形下，12 座運動中心單月之服務人次已超過百萬，每座運動中心每月約服務 10 萬人次，顯現我國全民運動政策之推展，已獲得具體效益。

國民運動中心的興建，成功地帶動了運動產業的發展，不僅提升國民運動風氣，也吸引民眾投入運動服務業，在運動服務業蓬勃發展的現在，是否具備充足且符合市場需求的專業人力，是運動服務業能否再度躍昇到更高層次的關鍵議題。

在運動人力資源管理的研究中，職能分析也被認為是一項非常重要的研究議題（康正男，2010）。Drucker (1954) 認為，管理者是賦予組織方向，是運用組織所擁有的各種資源做決定的人，而管理者又可分為基層管理者、中階管理者以及高階管理者。彭淑美、蘇俊賢在 1999 年的研究計畫中指出，運動場館管理人員的專業要求有人際關係及溝通的能力、專業知識的能力、執行計畫的能力、場地設施器材保養知識、活動設計與執行的能力、資訊管理能力、財務管理能力、考核控制能力、統計分析能力等十二項。運動場館經營管理所強調的重點是將管理中的計畫、組織、人力、指導與控制，依據各種類型與功能服務專業屬性，將組織資源做充分的整合與分配，並應用在不同性質大小的活動及休閒運動設施中（康正男，2010）。回顧過去學者們的研究，發現運動場館管理人員會因為層級角色的不同、文化民情的影響而有所不同，所以值得我們更深入探討此一議題。

## 貳、職能的定義與內涵

### 一、職能定義

1970 年代初期，哈佛大學教授 David McClelland 提出職能 (Competency) 的概念，他認為表現優良的工作者和績效表現一般的工作者的最主要差別，不在智力而在職能（葉譯元，2010）。要預測績效的好壞及成功或失敗，單單使用智力或是人格特質是不夠的，必須找出一些行為特徵－職能 (McClelland, 1973)。

McClelland (1973) 提到職能可以預測工作績效，職能是不受種族、性別或社會經濟所影響的行為特質與屬性；McLagan (1980) 提出職能是有效率工作所需的知識、技術、能力，還包含態度等；Spencer 與 Spencer (1993) 提出職能是指一個人所具有的潛在基本特質，這些基本特質不僅與其工作及所擔任之職務有關，更可以用來瞭解其預期或實際反應，以及影響其行為與績效表現；Klein (1996) 提到職能是可觀察的行為或行為指標，這些行為指標聚集成一個中心主題或訊息，最後形成職能；李聲吼 (1997) 提到職能為人們工作時所必須具備在內的能力或

資格，這些能力可能以不同的行為或方式表現於工作場合中，其意指某方面知識或技能，這些知識與技能對於產生關鍵性的成果有決定性的影響；Parry (1998) 認為職能具有下列廣泛的應用性：(1) 一個包含知識、態度、以及技能相關的集群體，是影響一個人工作的最主要因素；(2) 職能與工作績效具有密切的相關，可以藉由一個可以接受的標準加以衡量出來；(3) 職能可以經由訓練與發展來加以增強；李隆盛 (2003) 認為職能可說是包含個人、團隊、和組織成功所需的知識、技能、動機、和特質。

統整眾多文獻後，可以發現國內外學者們對於職能的定義主要有三個概念：(1) 職能是可觀察、可量化、可具體化的；(2) 職能涵蓋了知識、技能與態度；(3) 職能可以藉由訓練與發展來進行提升。

## 二、職能的內涵

職能內涵的研究中，以 Spencer 與 Spencer 於 1993 年的研究最為著名，也最常在職能研究中被使用。Spencer 與 Spencer (1993) 在著作中提出了冰山模型 (The Iceberg model) 的概念，並依據 Boyatzis (1982) 的樣本原始資料，重新解碼、分析及整合，將職能的特性以內隱性與外顯性做為區別。內隱性的職能又可稱為潛在性職能，屬於潛藏在人們內在的特質，與生俱來而不容易改變，包括自我概念 (self-concept)、個人特質 (traits) 與動機 (motives)。而外顯性的職能又稱為表面性職能，較能夠被他人觀察得知，並可以透過學習與訓練加以改變，包括知識 (knowledge) 及技能 (skills)，分述如下：

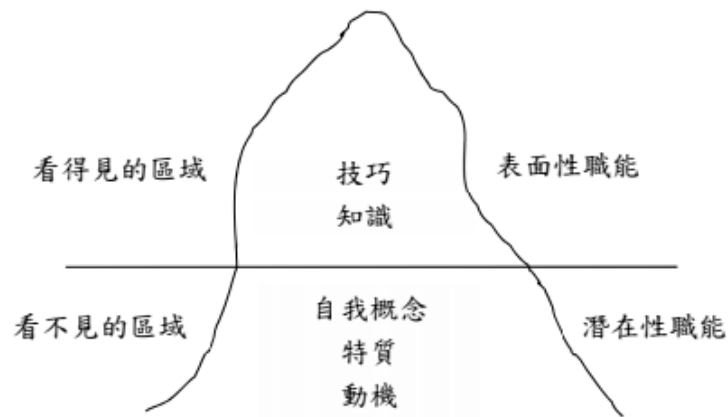


圖 1 職能基準發展圖

資料來源：Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York, NY: Wiley.

- (一) 知識 (Knowledge)：指個人在某特定領域中擁有的知識、資訊與技能。
- (二) 技能 (Skills)：指執行工作任務的能力，包括邏輯性分析思考與歸納整合性概念思考之心理或認知技巧的才能。
- (三) 自我概念 (Self-concept)：指一個人的態度、價值及自我印象，例如：自信心等。
- (四) 個人特質 (Traits)：指一個人心理特質以及對情境所產生的情緒反應。
- (五) 動機 (motives)：指一個人的信念或自我期許，動機會驅使自己進行相關的選擇。

## 參、職能的發展方法與運用

### 一、職能模型的發展方式

職能模型的發展有多種途徑可以進行，依其特定目的與性質而有不同的選擇，常見的職能模型發展方式，可分為工作職能評鑑法、簡易職能模式與單一工作職能發展法。

### (一) 工作職能評鑑法

工作職能評鑑法 (Job Competency Assent Method, 簡稱 JCAM)。工作職能評鑑法是由美國 McBer and Company 所提出的一套嚴謹而費時的發展過程，也是最完整、最標準的職能發展方法，其在研究執行的流程上可以分為六階段，分別為：定義有效的績效指標、選取樣本、資料搜集、確認工作任務以及職能需求、驗證職能模式，最後則將所建立之職能模型應用到甄選或其他人力資源管理功能中。

工作職能評鑑法一般係採取立意取樣，此研究方法試圖從高績效者身上，發掘較於一般績效表現優秀者的職能特質與內涵。由於工作職能評鑑法相當嚴謹，故若採此研究流程，將能得到相當正確的結論。

### (二) 簡易職能模型 (Short Competency Model)

此方式簡化了職能模式的發展時間與流程，係以專家為基礎的簡易職能模式 (Spencer & Spencer, 1993)。為了能夠在短時間內提供有效的資訊，在研究過程中直接由人力資源專家、業界人才與其主管等，組成專家團體，透過深度訪談、專家會議、填寫職能需求問卷等方式達成共識，以確認職能內容。其研究流程涵蓋以下四個步驟：(1) 召集專家 (2) 深度訪談 (3) 分析資料並發展職能模型 (4) 驗證執行的有效性。

### (三) 單一工作職能發展法

單一工作職能模式乃因單一工作者或少數工作者無法提供足夠的樣本，所發展出來的職能模式。單一工作職能模式的資料蒐集通常透過與重要工作者互動，如與專家團體或工作者的焦點團體、主管或工作者面談，以及其他工作者調查，或觀察工作者在工作中的情形等方式蒐集資料。完成資料蒐集後再進行分析資料，建置 10 - 20 個特性或技能，每一特性或技能都有特定行為的定義，以描述績效卓越者「做些什麼」，以及「如何達成績效」。單一工作職能模型通常不與組織的其他模型結合，所以不適合作為工作職能間的比較，或是評估個人職能與其他工

作職能的需求。

## 二、職能模型的運用

職能基準簡言之就是「人才規格」。職能機準的訂定不僅能夠讓我們一窺該產業的工作架構，更能在企業人力資源管理上，發揮各項功能的效用，例如：招募徵選、績效評估、教育訓練、生涯發展、晉升、激勵獎酬等，透過職能模型的應用，將使組織內的各項工作進行的更有效率。

在實務上，企業若欲實施職能制度，必須事先開發並備妥職能模型(Competency model)(李右婷，2008)。產業在導入職能模型時，需注意職能模型的開發必須是策略導向的，且需適時的修訂職能模型的內容，以因應經營環境的快速變動。

企業可透過職能模型之建構來提升個人工作能力、促進團隊合作精神及組織績效；另一方面也藉由職能模型作為員工徵選、訓練發展、績效評估與薪資管理之基礎。透過建立運動中心初階經理人職能模型，能夠對於運動設施服務產業有所助益，更期待經由職能系統建立選才、育才、用才、留才之人才培育系統，以強化運動設施服務業之經營管理品質，進而提升整體組織之營運效能。

## 肆、運動中心初階經理人的職能議題初探

### 一、運動人力資源之相關研究

人力資源相關研究一直以來都是各領域熱門的研究主題，在運動領域也不例外，國內外有諸多專家、學者以及組織分別針對運動設施人力資源管理提出不同的研究與議題。Jamieson(1987)針對體育行政主管的能力進行研究，提出體育主管須具備管理哲學、安全維護、溝通、行政支配、裁判法等能力；Lambretch(1987)在運動俱樂部經理能力的研究中提及，運動俱樂部經理須具備顧客溝通、部署激勵、客訴回應、部屬溝通、決策過程等能力；國內學者鄭志富(1994)提到運動管理人員應具備運動相關知識、人際關係、公開演說、人事管理、寫作能力、財



務管理、個人體適能及時間管理等能力；彭淑美、蘇俊賢 (1999) 提到運動場館管理人員應具備人際關係、溝通能力、專業知識能力、執行計畫能力、場地設施器材保養知識等能力；葉公鼎 (2006) 提出運動設施初階經理人應有作業管理、群眾管理、清潔管理、餐飲管理、設施管理等能力；康正男 (2010) 提出運動場館中階管理者須具備行銷與創新、財務管理、領導管理、溝通與協調、設施維護管理、策略分析規劃、公共關係與人際網絡、活動預定與排程，及法律能力。

各研究所獲得的運動場館從業人員所需的職業能力皆有所不同，但亦有其相同性，可能會因為國情文化的差異而有所變異。國內學者所發展出來的場館管理人員專業能力概念，由於發展年代相距至今已超過十年，是否適用於現今社會市場情勢的需求，皆是值得進一步深入探討之議題 (康正男，2010)。

## 二、運動中心初階經理人的需求量與人力來源

在國內外運動場館管理人員的研究中，將場館管理人員分做三個層級，分別是初階經理人、中階經理人、高階經理人三個階層 (李國斌，2010；葉公鼎，2006；楊子興，2009；IAAM, 2003)。國內現有運動中心組織架構劃分則更為細緻，同一層級的經理人可能不只有一人，且會因為職務的內容而有不同的職稱，初步歸納如表一所示。

表 1  
運動中心經理人依工作職稱區分

層級	職務
高階經理人	執行長、副執行長。
中階經理人	營運經理、業務經理、行銷經理等。
初階經理人	體適能館組長、球館部組長、場地課務組長、游泳池組長等。

根據張裕隆 (1998) 針對國內各企業組織之初階、中階、高階經理人的重要管理職能研究中可以發現，各階層主管對於管理職能的需求有所不同，其研究結果如表二所示。

表 2

各階層員工管理職能需求

層級	職能需求
高階經理人	計劃組織、決策、管理變革、策略規劃以及組織願景等
中階經理人	培養與支持部署、衝突管理與團隊建立、問題解決等
初階經理人	工作效率、學習態度、執行力、時間管理，以及情緒穩定等。

資料來源：張裕隆 (1998)。我國「管理才能評鑑工具」發展及信效度分析研究。國科會專題研究報告。

在所有政府出資興建的運動中心中，除現行已成功營運之 45 座運動中心外，尚有仍在興建的 12 座國民運動中心，若每座運動中心配置 35 ~ 40 名專職人力來計算，政府所興建之運動中心共須 1,525 ~ 2,280 名專職人力，若以單座運動中心所需設置之 6 ~ 7 名部門主任與組長來計算，預估運動中心所需之初階經理人之人數可達 342 ~ 399 人。我國現有運動中心的職責區分較為細緻，且會因場館大小、場館設施的組成而有不同的職稱與工作。相對一般場館之管理，運動場館有其特殊性與專業要求，故運動中心初階經理人除了管理職能外，也須同時熟悉運動場館相關的管理知識。透過對人力銀行中運動中心初階經理人相關職缺資訊之收集與彙整，本研究發現目前運動中心初階管理人員的學經歷要求多為，休閒運動系所、體育系所，或一般經營管理系所畢業之學生，且以具有相關領導與策劃能力者及持有相關技能證照者為佳。

## 伍、結語

隨著運動產業的蓬勃發展，我國民眾對運動中心營運管理服務品質的要求也日漸提升，為滿足運動中心民眾日趨多元的需求，組織內部人力資源的強化變得更為重要。透過職能基準的建置能有效了解產業人才的能力規格與需求，職能基準不僅能作為產業中相關職務的工作說明書，也能透過此基準建立選聘與訓練的機制，使企業能夠更有效的利用人力資源達到更好的效益。

另外，教育部體育署於其所頒布之「國民運動中心規劃參考準則」中也明確提到，國民運動中心之營運管理廠商須配置經體育署署授證合格之運動傷害防護員、國民體能指導員以及運動設施營運管理專業人員。運動傷害防護員與國民體能指導員之培育考證機制已行之有年，但運動設施營運管理專業人員卻仍處於模糊地帶，須具備哪些職能，也僅簡單提到幾項能力，未有明確的規定與考證機制。

未訂定運動設施營運管理專業人員職能與授證辦法，可能會造成無法了解從業人員的表現是否符合職業需求，進而無法依據其職能的缺口去改善現有從業人員專業能力不足的問題，因此須先透過建立運動場館從業人員職能模型，才能有效提升運動場館業從業人員的專業能力。

透過上述文獻可以發現，職能基準的運用能有效提升組織的運作，且運動領域中的職能建置尚未完備，仍有待研究與建置。運動中心政策成功的帶動了國民健康意識，除了硬體設施的建設規劃外，運動中心內部的人力資源條件也需一併提升，其中運動中心初階經理人為運動中心組織裡承上啟下的重要角色，建置其職能基準有其必要性，因此建議政府盡速建置運動中心初階經理人職能基準，以利運動中心在人才的選訓留用上做為參考，後續也可進行權重分析、課程規劃等研究，使運動中心初階經理人職能的提昇更為完整。

## 參考文獻

- 李右婷 (2008) 。運用職能模型和約略集理論於能力發展。東亞論壇，(462)，51-60。
- 李國斌 (2010) 。大型運動場館中階經理人專業職能指標建構之研究 (未出版碩士論文) 。國立體育大學休閒產業經營學系，桃園縣。
- 李隆盛 (2003) 。工程與技術學院學生的核心能力。技術及職業教育雙月刊，(74)，2-8。
- 李聲吼 (1997) 。人力資源發展的能力內涵。就業與訓練，15(2)，51-58。
- 林保源 (2014) 。臺灣運動產業專業能力需求指標模式驗證之研究。休閒運動保健學報，(7)，16-30。
- 康正男 (2010) 。運動場館中階管理者核心職能之探討概念建構與模式分析。台大體育，(51)，119-130。
- 張裕隆 (1998) 。我國「管理才能評鑑工具」發展及信效度分析研究。國科會專題研究報告。
- 教育部體育署 (2014) 。國民運動中心規劃參考準則。臺北：行政院。
- 教育部體育署 (2015) 。「運動臺灣」105年至110年全民運動推展中程計畫。臺北：行政院。
- 彭淑美、蘇俊賢 (1999) 。運動場館經營管理人員證照制度研究計畫。行政院體育委員會，臺北市。
- 程紹同、方信淵、廖俊儒、呂宏進 (2007) 。運動管理學導論。臺北：華泰文化。
- 楊子興 (2009) 。運動健身俱樂部之場館經理人職業能力之研究 (未出版碩士論文) 。國立體育大學休閒產業經營學系，桃園縣。

- 葉公鼎 (2006) 。實施運動設施經理人證照制度的重要性。載於臺灣體育運動管理學會(主編)，*2006運動設施經理人初級證照研習手冊* (19-29頁) 。臺北市：臺灣體育運動管理學會。
- 葉譯元 (2010) 。*職能模型在企業中實施概況之追蹤性調查* (未出版之碩士論文) 。國立中央大學，桃園市。
- 臺北市府體育局 (2018) 。臺北市個運動中心場地開放使用情形【原始數據】。未出版之統計數據。取自<https://reurl.cc/NjGd86>
- 劉田修 (2000) 。*台北市市民運動中心規劃研究*。臺北：臺北市立體育場。
- 蔡玫君 (2009) 。為建構完備全民運動設施設備,經建會委員會議原則同意體委會所提「改善國民運動環境與打造運動島計畫」。經建會新聞稿，取自<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0012749>
- 鄭志富 (1994) 。體育管理策略在中學體育行政之應用。 *中等教育雙月刊*，45(3)，33-37。
- 蘇維杉 (2009) 。*運動休閒管理*。台北市：揚智文化。
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance* (pp. 72-96). New York, NY: John Wiley and Sons.
- International Association of Auditorium Managers (2003) .*Industry profile survey*,. Ohio, OH: Industry Insights.
- Jamieson, L. M. (1987). Competency-based approaches to sport management. *Journal of Sport Management*, 1, 48-56. doi: 10.1123/jsm.1.1.48
- Klein, A. L. (1996). Validity and reliability for competency-based systems: Reducing litigation risks. *Compensation and Benefits Review*, 28(4), 31-37. doi: 10.1177/088636879602800405
- Lambretch, Kevin W. (1987). An analysis of the competencies of sport and athletic club managers. *Journal of Sport Management*, 1 ,116-128.

McLagan, P. A.(1980). Competency models. *Training and Development*, 34(12), 22-26.

McClelland,D.C.(1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1):1-24.

Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? (And why should you care?). *Training*, 35(6), 58–64.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York, NY: Harper & Row.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work.: Models for superior performance*. New York, NY: Wiley.