

## 落差分析在運動中心經理人職能的應用

陳邠婕 / 國立體育大學

周宇輝 / 國立體育大學

呂佑華 / 新北市棒球隊

### 摘 要

近年來勞動部勞動力發展署推動建置不同工作、職位的職能基準，讓學校、企業、培訓機構能瞭解各項職務的需求，使相關單位能以職能基準之指標做為培養人才的奠基，讓企業在進才、用才時能有標準將合適的人才放置在適合的位置上，培訓單位或企業也能依此找出落差，發展更符合職場需求的課程作為育才之用。目前全台共有 45 座營運中的運動中心，隨著國民對於運動的重視，相關專業人才的需求也漸增，而「人才」也是產業發展的重要資產，相關培育的議題也逐漸備受重視，因此本文將淺談運動產業在職能發展的現況，並探討落差分析將如何應用在運動中心經理人中，使運動產業的人才能繼續增質且使產業永續並更有競爭力。

**關鍵詞：**落差分析、運動中心經理人、職能基準

## 壹、前言

隨著經濟成長及健康意識的抬頭，加上政府大力推動全民運動，使得國民對於運動的需求逐漸提高。截至 2019 年底止已有 45 座政府推動興建之運動中心開館營運，運動中心所帶動的運動人潮及產值十分可觀。

另外教育部體育署 2016 年運動產業年報也指出，無論以整體運動服務業生產毛額或就業人數來看，運動場館業及運動管理服務業位居第二及第三名，顯示此兩業別在整體運動產業中佔有舉足輕重的位置，再從近年各運動中心的增設及相關產值的提升，都說明了運動產業的蓬勃成長及相對應的人力需求。

而運動場館的營運管理需要相關人力並培養專業人才，因此在人力資源管理上則需加強員工教育訓練，讓員工的專業能力提升，進而增進場館服務品質及顧客再訪率，以助於場館達成永續經營的目標（李展璋、鄭志富、蔡秀華，2016；黃任閔、陳佳翎，2015）。因此運動場館如何吸引或具備專業素養的經營人才，已然成為政府及相關單位刻不容緩的研究課題（康正男，2010）。

除上述調查外，相關研究也指出傳統運動休閒管理相關系所培訓出的畢業生，與實際產業的人才需求常有學用落差的情形發生（林保源，2014；林建元、周慧瑜、楊忠和，2004；楊啟文、尤欽弘，2013），而這樣的學用落差指的是學生在學校所學到的知能，不能與產業工作需要的知能接軌（林俊彥、陳幼珍，2017）。

相關文獻也發現在體育場館中因為主導人員多未具有場館經營的專業知識，普遍有專業人力不足的困境，進而影響運動場館的經營成效（鄭志富、呂宛蓁、曹校章，2006）。

加上政府也未明確規範運動服務業者應具備何種專業職能，即便產業發展迅速，但仍缺乏具備相關管理知識與實務經驗的運動專業人才，故在相關服務提供上易出現品質參差不齊的現象（教育部體育署，2017），因此更需要建立運動場館從業人員的職能基準，讓產、官、學界能有選才、育才、晉才的標準。

為使人才更符合產業需求並減少學用落差的現象，近年來國內開始推行職能基準之發展，目的是透過有系統的職能分析方法訂定人才的能力規格（勞動部勞動力發展署，2017），進而發展符合需求的培訓課程以填補落差。

勞動部勞動力發展署推動職能基準至 2019 年 9 月，共有 9 個部會、454 個職能基準建立（勞動部勞動力發展署，2018），目前教育部體育署尚未有建立完成的職能基準，也因此教育部體育署也增定了相關辦法，藉此強化運動產業之人才培訓並鼓勵建置運動產業的職能基準。

然而，在訂定運動產業職能基準後，更應該具體運用於職能落差分析、訓練計畫規劃及績效評鑑，才能幫助提升從業人員職能與整體績效（李宜靜，2016）。

有鑑於此，本文將從先淺談運動產業職能發展的現況，再帶到落差分析在職能上的運用，期待可後續運動中心職能基準確立之後能夠繼續應用基準，提升人才職能，為產業帶來新的競爭力。

## 貳、運動產業在職能發展的現況

根據勞動部勞動力發展署公告資訊，目前運動產業相關的職能基準建置仍舊為零，故須推動建置運動產業相關之職能基準，以利產、官、學界在選、訓、用才上能有相關標準（勞動部勞動力發展署，2018）。教育部體育署在 2017 年修訂運動產業發展條例第十一條「各中央目的事業主管機關得依運動產業發展需要，委託或輔導補助民間機構訂定運動產業人才職能基準，並促進國際相互承認，以作為民間單位人才培訓、延攬及能力鑑定之參考」，而體育署也依此條文於 2018 年訂定教育部委託或輔導補助民間機構訂定運動產業人才職能基準辦法，期待透過政策的推動，更加重視運動產業人才的專業能力，進而增強運動產業的競爭力。

雖然運動產業相關的職能尚未建置完成，但探討我國運動產業職能的文獻也越來越多，大致上可分成兩類：第一類是探討整個運動產業所需要的能力（林保源，2014；鄭志富，1996；Ko, Henry, & Kao, 2011），第二類則是以運動產業不

同類型從業人員相關的職能研究，像是：運動行銷管理人才（徐揚，2002）、運動防護員（林建志、唐人屏、張又文，2016）、運動鞋製造業專案經理（熊婉君、熊定宇，2016）、運動經紀人（許龍池、林秉毅、鄭峰茂，2008）、高齡者運動指導員（藍孝勤、楊宗文，2009）等。

而有關於運動場館從業人員職能相關研究，在國外文獻中已多有著墨，例如美國學者發現運動俱樂部經理人的職能，會隨著俱樂部規模大小或附屬設施的不同，經理人所需要的職能內容而有所差異（Lambrecht,1987）。而德國學者 Horch（2003）則針對德國運動俱樂部經理人及相關運動協會人員進行職能探討，其建置了5個工作活動的群組與7組所需的能力，並認為相關的運動經理人需要有溝通與社交相關的能力，特別是在公共關係、財務管理、贊助企畫等活動能力越來越受到重視，在德國，運動經理人被界定為需受到特別訓練的專家，因此其認為在傳統運動相關的科系課程及培訓的課程中，應加入跨領域的管理學科以及企業管理相關的課程，以符合此職位的職能需求。

而國內與運動場館從業人員職能相關的文獻大致可以分為下面幾類，一類為整體運動場館業從業人員專業能力的研究，像是黃美珍（2007）以大專主管的觀點探討運動俱樂部從業人員所需要的管理能力為溝通、危機管理、人力資源、行銷、行政及財務。

也有針對運動場館管理者與非管理者專業能力的研究，陳文正（2011）透過質性研究的訪談及資料整理發現運動場館經營者與管理人員對於專業能力重視的項目有所不同；楊滄晴（2019）則是以新莊國民運動中心的個案研究探討管理人員及非管理人員之間專業能力的差異，該研究發現在專業技能部分非管理者高於管理者，而在專業知識部分管理者則高於非管理者。

由上述研究可得知，在運動場館中不同的職位所需要的職能也不盡相同，而後續有關於運動場館的職能研究，也依照不同的管理階層及Spencer 與 Spencer 的冰山模型去建置所需的職能（李國斌，2010；楊子興，2009）。楊子興（2009）除了建置健身俱樂部經理人的職能外，也分析不同層級管理者、不同規模的健身

俱樂部場館經理人對於職能重要性之認知差異；康正男 (2010) 以概念建構與模式分析探討運動場館中階管理者的核心職能；李國斌 (2010) 則是建置大型運動場館中階經理人的職能，將其分為11項核心職能以及23項周邊職能；而黃斯翎 (2017) 則是依據iCAP職能基準表模式及修正德爾菲方法，分析運動中心經理人的工作，而發展出7項工作職責、24項工作任務、29項知識、25項技能與14項態度。

隨著職能基準的建置逐步受到重視，相繼也出現與運動場館從業人員職能研究的論文，但綜觀上述研究多為探討運動產業人員應具備之職能、以及建置各類別、職位職能基準等，然而在職能基準建立後，對於職能的後續應用像是職能分析、比較目前從業人員的能力與職能的落差程度，或是提供更具體的工作說明書以及課程發展或後續應用的研究則較少看見，因此本文將接續淺談落差分析在職能上的應用，以利未來在運動中心經理人職能建置後能以此再強化運動中心人員之職能。

### 參、落差理論在職能上的應用

關於落差理論，有 Oliver (1977) 所提出之期望失驗理論 (expectancy disconfirmation theory)，主要常見於商業領域，其認為消費者在先前消費行為的滿意度會影響後續的再購買意願，而這樣的滿意度是指購買前的期望 (expectancy)，及購買後的實際感知之間的差距，這樣的落差稱為失驗 (disconfirmation)。

而Parasuraman, Zeithand, 與 Berry (1985) 則認為服務品質的好壞取決於服務的傳遞過程中所存在的差異與缺口 (gap)，例如消費者對服務的期望與受到服務後實際感受到之間的落差等共有5個缺口，因此當消費者感受的服務水準低於原本期望的服務水準，表示服務品質有落差，需要管理者加強改善。

在教育界也有由Provus (1971) 所提倡之課程評鑑模式的差距模式，其主要



是在比較訂定的「標準」和學生「表現」，以便分析兩者之差距，做為課程方案改進的依據（黃光雄、蔡清田，2000）。

綜上所述，「落差」可定義為預期與實際之間的差距，而負向的差距則是應該要進行改善的部分，無論是在滿意度、服務品質、或是課程上，透過了解落差、改善落差，才能更加進步。

而與職能落差分析 (competency gap analysis)，則是透過職能建置後所作的落差分析，大致上也有以下幾種形式，第一種以在學學生為研究對象，分析學生在職能表現程度與職能重要程度之間的落差作為學校教學之改進，與訓練規劃之參考（胡夢蕾、劉靜宜，2012）。第二種以從業人員為研究對象，從從業人員認為的職能學習難易程度與個人熟練程度之落差的中找出缺口，以期確實針對能力缺口部分進行系統性之專門訓練，提供產業實際所需專業人才（王義善、劉興榮、孫正華、林正木，2015）。更有以在職前訓練所學與開始執業後產生相關落差之研究，藉由中間的落差也可從中觀察訓練課程是否有不足的問題（梁經庸，2017）。

透過落差分析可以了解此行業所需的職能與自身或整體從業人員的表現之間的差距，對於自我落差可以藉此了解自己的優劣，進而透過額外訓練，提升自己的知能，但對整體產業來說，若整體從業人員與職能有所落差，表示更需要發展合適的培訓課程去弭平這樣的差距，以改善整體產業，使從業人員更具水準及競爭力，而在訓練課程實施之後，也可利用落差分析評估訓練課程是否達到目標，或者需要再持續改善。

## 肆、職能導向課程

依據勞動部職能發展及應用推動要點第二條第一項第七款所述，「以職能基準或透過職能需求分析為依據所發展之訓練課程之統稱，包含職能基準課程、職能基準單元課程及職能課程等三類。」這樣的職能導向課程發展主要依照 ADDIE 教學模式來發展設計課程。

ADDIE 這個教學設計模型，可追溯至 1970 年代後期，美國佛羅里達州州立大學教育中心與美國陸軍合作開發的模型 (Branson, 1978)，其中五個流程包含：分析、設計、開發、實施和控制，是作為美國陸海空不同軍種間之教學系統規劃的五個步驟。

後續廣泛被使用的 ADDIE，分為下面五個步驟：分析 (Analysis)、設計 (Design)、發展 (Development)、實施 (Implementation) 與評估 (Evaluation) (Dick, Carey, & Carey, 2011; Molenda, 2003)。

而依據職能導向課程設計之 ADDIE 流程說明如下：

1. 分析 (Analysis)：分析學習者先備條件或可依據職能基準職能分析或透過訓練需求分析，規劃有系統的課程地圖並發展企業或組織有實質需求的課程。

2. 設計 (Design)：依據職能基準或職能需求分析後的資料，設計適合此職能的訓練目標，並依照訂定的目標發展完整的課程內容。

3. 發展 (Development)：確認訓練目標、訓練對象及訓練內容後，尋找適當的教學方法，並選擇合適的教材與教學師資、教具等相關教學資源。

4. 實施 (Implementation)：實際執行課程時，應保存實際辦理課程的資料證據，以確保實施的教學品質。

5. 評估 (Evaluation)：為確保課程成果的成效性，應設計合適且有效的評量方式，並針對學習成果提出證據，規劃一套自我監控的機制進行整體學習成效的評估，以提出未來改進的具體建議。

凡透過勞動部勞動力發展屬職能導向課程品質管理機制檢核通過之課程，可依照其職能導向課程類型授予相符之認證標章，也可讓學習者在選擇課程時能了解課程是有通過品質認證的檢驗，為具公信力的辨識。

表 1

## 職能導向課程之審核指標

構面	指標	說明
分析 A	1.1 職能依據	課程發展應基於產業／企業／組織之職能需求。
	1.2 課程地圖	應依據職能與需求分析，確定主要對象，並規劃完整學習課程架構或學習路徑。
設計 D	2.1 教學／訓練目標	課程應依據職能與需求分析，以及課程地圖，以(各門)課程所對應職能之行為指標，設定教學／訓練目標。
	2.2 課程內容	課程內容應符合教學／訓練目標，將應涵蓋之職能內涵，以邏輯方式妥善規劃。
發展 D	3.1 教學方法	課程應配合教學／訓練目標、對象及內容，規劃適切的教學方法。
	3.2 教材與教學資源	課程應配合教學／訓練目標、對象、內容及教學方法，安排設計合適的教材與教學資源，包含教材、教具、師資等。
實施 I	4.1 課程辦理	課程之實施應依據規劃辦理，並留存相關紀錄。
評估 E	5.1 學習成果評量	課程應依據教學／訓練目標，規劃多元評量方式，以鑑定學習者是否達到教學／訓練目標所訂之能力水準。
	5.2 學習成果證據	課程應依據學習者於成果評量中所呈現的學習成果證據，評估其符合職能行為指標之程度，決定是否符合結訓條件。
	5.3 監控評估	課程開發與執行單位應規劃自我監控機制，以確保課程實施與學習成效，並有助課程辦理及持續改善。

資料來源：職能發展應用平台(無日期)。品質認證說明。取自 [https://icap.wda.gov.tw/Quality/quality\\_course.aspx](https://icap.wda.gov.tw/Quality/quality_course.aspx)

//icap.wda.gov.tw/Quality/quality\_course.aspx



課程發展係指課程經由發展的歷程與結果，是將教育的目標轉換為課程與教學方案，是付諸教育行動的一種歷程結果，而透過 ADDIE 的模式系統性的規劃符合職能的職能導向課程，不僅可以讓課程更符合職能基準，也能使學習者透過有品質的課程有效改善職能落差。

## 伍、結語

隨著全民運動的推廣成效良好、運動產業發展逐漸蓬勃，各式運動場館建造帶來人力的需求，是運動產業中不容小覷的就業市場，為使場館的營運永續，專業人力培訓的問題更被需要重視，在運動中心中隨著營運廠商的不同在人力配置也有些許差異，大致上可以分為高階、中階、初階三個階層，在後續研究也應依能力等級建置不同階級之職能基準。

職能基準受到重視，相繼也有與運動場館從業人員職能研究文獻，但上述研究多為建置運動場館從業人員應具備的職能，對於職能基準建置後的應用像是比較從業人員的能力與職能之間的落差程度，或是發展相關的工作說明書、提供更具體課程發展，或後續應用的研究則較少看見。

而職能基準也有許多後續的應用例如：企業可依據職能基準的工作任務或行為指標製作工作說明書，以此運用於招募人才，可使應徵者了解未來即將從事的工作項目，也可以依此制定績效考核的表件，而在績效考核後不僅能知道員工的表現，也可以依據落差的部分進一步規劃內、外部的培訓，並發展相關的課程。

人才的培養是刻不容緩的議題，期待後續能有跟深入的研究探討運動中心經理人培育的議題，使運動中心可以達到永續經營的終極目標。

## 參考文獻

- 王義善、劉興榮、孫正華、林正木 (2015)。有機農產加工品技術人員職能建置與落差分析之研究。《花蓮區農業改良場研究彙報》，(33)，45-56。
- 李宜靜 (2016)。職能導向的人才培育與品質的建立。《品質月刊》，52(10)，25-28。
- 李展璋、鄭志富、蔡秀華 (2016)。臺北市運動中心營運績效指標建構之研究。《臺灣體育運動管理學報》，16(1)，53-89。doi:10.6547/tassm.2016.0003
- 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，桃園市。
- 林俊彥、陳幼珍 (2017)。縮小「學用落差」是產官學共用的責任。《臺灣教育評論月刊》，6(8)，45-48。
- 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。doi:10.6204/JRSHP.2014.07.02
- 林建元、楊忠和、周慧瑜 (2004)。我國運動服務業人才供需調查及培訓策略研究。行政院體育委員會委託研究報告 (編號: Ncpfs-Res-93-02-025)，未出版。
- 林建志、唐人屏、張又文 (2016)。運動員背後的守護者：運動防護員專業職能。《中華體育季刊》，30(2)，113-120。doi:10.3966/102473002016063002005
- 胡夢蕾、劉靜宜 (2012)。餐旅學生廚藝創新職能表現之差距分析。《觀光旅遊研究學刊》，7(1)，47-59。doi:10.29689/JTTR.201206.0003
- 徐揚 (2002)。台灣運動產業運動行銷管理人才專業能力之研究。《臺灣體育運動管理學報》，(1)，161-183。
- 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。《臺大體育》，(51)，119-130。
- 教育部體育署 (2017)。體育運動政策白皮書修訂版，台北：行政院。

- 梁經庸 (2017) 。臺灣導遊人員職前訓練與執業後需求職能落差分析—以華語導遊為例 (未出版碩士論文) 。健行科技大學，桃園市。
- 許龍池、林秉毅、鄭峰茂 (2008) 。運動經紀人專業能力基本課程培養之研究。嘉大體育健康休閒期刊，7(2)，62-70。doi:10.6169/NCYUJPEHR.7.2.07
- 陳文正 (2011) 。運動場館從業人員能力分析研究 (未出版碩士論文) 。輔仁大學，新北市。
- 勞動部勞動力發展署 (2017) 。職能基準介紹。取自  
<https://www.wda.gov.tw/cp.aspx?n=587B06AA3B7E815B>
- 勞動部勞動力發展署 (2018) 。各部會所建置之職能基準。取自  
<https://www.wda.gov.tw/cp.aspx?n=BBF5C83DDCCEE939>
- 黃任閔、陳佳翎 (2015) 。運動中心人力資源管理之初探。休閒觀光與運動健康學報，5(2)，1-16。
- 黃光雄、蔡清田 (2000) 。課程設計：理論與實際。臺北：五南圖書出版股份有限公司。
- 黃美珍 (2007) 。運動休閒俱樂部從業人員所需之管理能力研究—以高雄市亞力山大及伊士邦為例。休閒暨觀光產業研究，2(1)，106-117。
- 黃斯翎 (2017) 。運動中心經理人專業職能之研究 (未出版碩士論文) 。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 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，桃園縣。
- 楊涓晴 (2019) 。國民運動中心從業人員專業能力分析 —以新莊運動中心為例 (未出版碩士論文) 。輔仁大學，新北市。
- 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，(19)，15-24。
- 熊婉君、熊定宇 (2016) 。運動鞋製造業專案經理社會職能現況之探討。屏東科大體育學刊，(5)，47-55

- 鄭志富 (1996) 。體育運動管理人員專業能力之探討。 *中華體育季刊*，10(3)，8-17。doi:10.6223/qcpe.1003.199612.2102
- 鄭志富、呂宛蓁、曹校章 (2006) 。臺灣地區各縣市體育館營運績效評估之實證研究。 *大專體育學刊*，8(2)，51-66。
- 職能發展應用平台 (無日期) 。品質認證說明。取自 [https://icap.wda.gov.tw/Quality/quality\\_course.aspx](https://icap.wda.gov.tw/Quality/quality_course.aspx)
- 藍孝勤、楊宗文 (2009) 。高齡者運動指導員應具備的專業能力。 *大專體育*，(104)，16-22。doi:10.6162/SRR.2009.104.03
- Branson, R. K. (1978). The interservice procedures for instructional systems development. *Education Technology*, 18(3), 11 - 14
- Dick, W., Carey, L., & Carey, J.O. (2011). *The systematic design of instruction (7th ed.)*. Boston, MA: Pearson.
- Horch, H. D. & Schutte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8, 70-84
- Ko, L.-M., Henry, I., & Kao, J. C.-H. (2011). The perceived importance of sport management competencies by academics and practitioners in the cultural/industrial context of Taiwan. *Managing Leisure*, 16(4), 302-317. doi:10.1080/13606719.2011.613628
- Lambrecht, K. W. (1987). An analysis of the competencies of sports and athletic club managers. *Journal of Sport Management*, 1(2), 116-128. doi:10.1123/jsm.1.2.116
- Molenda, M. (2003). In search of the elusive ADDIE model. *Performance Improvement*, 42(5), 34-36. doi:10.1002/pfi.4930420508
- Oliver, R. L. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on post – exposure product evaluation: An alternative interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 62, 480-486.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50

Provus, M. (1971). *Discrepancy evaluation model, for educational program improvement and assessment*. Berkeley,CA: McCutchan Publishing Corporation.