

## 運動中心中階經理人專業職能之初探

余昊 / 國立臺灣大學

陳逸杰 / 國立臺灣大學

康正男 / 國立臺灣大學

### 摘 要

隨著運動產業的興盛及全民運動的推廣，國民運動休閒意識提高帶動國內如運動中心的蓬勃發展。在運動中心的營運模式下，中階經理人為主要的營運管理者，需負責整個場館的經營管理，因此場館經理人如何有效的營運及管理運動中心成為重要議題。本文以勞動部勞動力發展署的職能架構為參考，透過國內外相關文獻進行統整分析，探討運動中心中階經理人的經營管理專業職能，並提出具體實務建議與作法。首先介紹勞動部勞動力發展署之職能基準，其次探討運動中心中階經理人之職能需求及實務應用，最終分析出運動中心專業職能之初稿架構。期能對國內各運動中心中階經理人的人力資源規劃與晉用評估，以及人員效能實證研究與人才培養之基礎上有所助益。同時建議後續的研究能以本研究為基礎，結合職能基準架構，建構出具有信度與效度的運動中心中階經理人核心職能測量工具。

**關鍵詞：**職能基準、中階經理人、運動中心、人力資源管理

## 壹、前言

我國運動中心採取公辦民營的合作模式，由政府機關興建而後移轉給民間廠商營運，在經營管理上與民間企業組織有很大的不同。基於這樣的現況，經營管理者完整的經驗及能力對於運動中心在營運上佔有重要的地位。本研究以勞動部勞動力發展署之職能基準架構為核心概念探討運動中心中階經理人專業職能，預期對國內各運動中心中階經理人的人力資源規劃與晉用評估，以及人員效能實徵研究與人才培養之基礎上有所助益。

教育部體育署於 2010 年提出「改善國民運動環境計畫」，規劃於全國各地興建 50 座國民運動中心，國人運動風氣提升、規律運動人口穩定成長、健康意識抬頭。國內外大型健身俱樂部爭相進駐、擴點，民間業者如健身房、個人體能工作室也如雨後春筍般出現，整體運動健身產業蓬勃發展。根據教育部體育署於 2014 年公布之國民運動中心規劃參考準則，國民運動中心屬多功能綜合型運動場館，營運管理人員須具備運動設施規劃、賽會經營管理、場館風險及安全管理、運動行銷等專業（教育部體育署，2014），顯示運動中心經理人的營運管理專業職能十分重要。

在運動產業中，職能分析被認為是一項重要的人力資源研究議題。透過職能分析能夠理解工作所需具備的專業職能及工作任務，並可參考此架構進一步設計適合的員工訓練課程，栽培專業的運動產業人才（彭小惠，2005）。考量我國運動中心發展現況已逐漸穩定，民間營運業者如何有效的管理大型綜合場館將會是決定運動中心能否妥善營運的重要因素。為了瞭解運動中心在人力資源管理的運用現況，及給予運動中心營運業者相關建議，大部分學者以質性訪談方式針對特定運動中心進行研究，並以人力資源管理中的選才及育才觀點出發，探討各職位之工作內容及任務的制定與分配，強調人力資源管理對於運動中心人才篩選及培育的重要性（王士倫，2010；黃任閔、陳佳翎，2015）。另外也有學者以運動俱樂部為對象，從產業邁向永續經營角度探討分析經營業者如何有效提升績效與服

務品質，並透過工作分析瞭解運動產業的重要趨勢及人力需求（蔡明達，2010）。雖然國內學者的研究可對運動場館經理人專業職能提供一些理論與概念應用，但就職能建構的概念而言則缺乏一套完整的系統模式。因此本研究以勞動部勞動力發展職能架構為參考，針對國內外運動中心及職能的相關文獻進行分析整理，並提出未來運動中心中階經理人的職能基準標準，提供運動中心業者在營運面有更明確的人力資源管理方向，作為人才篩選、教育訓練、績效評估的職能參考準。

## 貳、勞動部勞動力發展署職能架構

職能分析能應用在不同的領域，包括人力資源管理、教育訓練、績效評估等範疇。目前我國的職能分析應用以勞動部勞動力發展署推出之職能基準架構最為廣泛。根據勞動部勞動力發展署之定義，職能基準為完成特定工作任務，所應具備的能力組合，所包括的職能基準項目如表 1 所示。其內涵的建置必須考量行業發展之前瞻性與未來性，並兼顧行業中不同企業對於該專業人才能力之要求的共通性，以及反應從事該職業能力之必要性（勞動部勞動力發展署，2020）。另透過職能基準品質管理機制以確保及維護職能基準品質，將針對符合標準的職能基準授與認證標章，並公告於職能發展應用平台（Integrated Competency and Application Platform，簡稱 iCAP），目前已推展完成一套系統化過程。平台上資訊可提供給培訓單位、企業、學校，讓其運用於該領域相關之人才之培育與規劃，促進產業人力發展以符合市場及產業需求。

表 1

勞動部勞動力發展署職能基準項目

項次	說明
職能基準項目	以行政院主計總處訂頒之「中華民國行業標準分類」為準，或針對該職業未來 3-5 年內發展可能使用之名稱。
工作描述	針對此職務工作內容進行整體描述，包含最主要的工作內容及工作產出之重要成果。
基準級別/職能級別	「基準級別」指擔任這此職務所須之能力層次。 「職能級別」指要完成此項職責/工作任務所須之能力層次。
工作任務	依據該職業（職類）之主要工作進行分析，依層級分類展開為主要職責、工作任務、工作活動。
行為指標	用以評估是否成功完成工作任務之標準。需具體描述在何種任務情境下，應有哪些行為或產出。
工作產出	指執行某任務最主要的關鍵工作產出，包含過程及最終的關鍵產出項目。
職能內涵	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 知識：指執行某項任務所需瞭解可應用於該領域的原則與事實。</li> <li>• 技能：指執行某項任務所需具備可幫助任務進行的認知層面能力或技術性操作層面的能力，以及跟個人有關之社交、溝通、自我管理行為等能力。</li> <li>• 態度：指個人對某一事物的看法和因此所採取的行動，包含：內在動機及行為傾向。</li> </ul>

資料來源：勞動部勞動力發展署 (2020)。職能基準介紹。2020 年 01 月 20 日，取自 [http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge\\_introduction.aspx](http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_introduction.aspx)

在職能基準的規劃中，為針對人才進行有效的課程訓練，在建置職能基準指標前會依該工作職務之不同工作任務與行為指標之難易度區分能力層次，以利後續實務上之應用。目前我國職能發展應用平台發佈之職能級別分類分為六級，架構來源主要參考分級成熟之澳洲國家資歷架構與訓練體系修訂而成（勞動部勞動力發展署，2020），如表 2 所示。本文歸納整理之中階經理人文獻及此勞動部職能基準，認為運動中心中階經理人應以職能級別 4 為參考訂定職能架構。

表 2

職能級別表

級別	能力內涵說明
6	能夠在高度複雜變動的情況中，應用整合的專業知識與技術，獨立完成專業與創新的工作。需要具備策略思考、決策及原創能力。
5	能夠在複雜變動的情況中，在最少監督下，自主完成工作。需要具備應用、整合、系統化的專業知識與技術及策略思考與判斷能力。
4	能夠在經常變動的情況中，在少許監督下，獨立執行涉及規劃設計且需要熟練技巧的工作。需要具備相當的專業知識與技術，及作判斷及決定的能力。
3	能夠在部分變動及非常規性的情況中，在一般監督下，獨立完成工作。需要一定程度的專業知識與技術及少許的判斷能力。
2	能夠在大部分可預計及有規律的情況中，在經常性監督下，按指導進行需要某些判斷及理解性的工作。需具備基本知識、技術。
1	能夠在可預計及有規律的情況中，在密切監督及清楚指示下，執行常規性及重複性的工作。且通常不需要特殊訓練、教育及專業知識與技術。

資料來源：勞動部勞動力發展署 (2020)。職能基準介紹。2020 年 01 月 20 日，取自 [http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge\\_introduction.aspx](http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_introduction.aspx)

### 參、運動中心中階經理人

過去學者對於「管理者」如何定義有許多的討論，依組織內部規劃及層級的分配不同而有多種同義詞，如領導者 (Leader)、主管 (Supervisor)、經理 (Manager)，皆被稱為企業組織中有管理、指揮下屬能力之特定職位者。而若以實務上來說，管理者應可分為高階主管 (Top or Executive Manager)、中階主管 (Mid-Level Manager) 及基層主管 (Front Line Manager) 等三個階層 (薛昭義、薛榮棠、孔仁奕，2014)。王素真、洪耀釗 (2012) 認為一般組織的管理階層分三個層級：(一) 高階主管 (top managers) 須負責制定經營管理策略，對整個組織之經營管理具有決策權力，肩負整個組織營運的最後成敗責任；(二) 中階主管 (middle managers) 負責組織中的溝通協調，使組織成為一個完整的團隊，擔任承上啟下的角色；(三) 基層主管 (first-line managers) 負責執行上級傳達的指令，以提昇工作效率及完成工作任務為目標。Floyd 與 Lane (2000) 認為組織會根據不同級別的工作任務將管理人員分成三個層級。分別為負責制定總體目標的最高

管理者；整合部門內或部門間的工作，為組織間重要溝通角色的中層管理者；以及負責管理其所在小組成員，並提供指導和協調的初階管理者 (Hornsby, Kuratko, Shepherd, & Bott, 2009; Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005)。

葉公鼎 (2007) 認為運動場館管理者需要擁有規劃及統整能力、整合及協調不同工作、以及執行計畫的能力，這樣的人大部分被稱作運動場館經理人。李國斌 (2010) 提到大型運動場館中階經理人專業職能養成，需擁有基層管理人員工作經驗，也需擁有高階經理人的引導組織走向之功能，因此每一個位階都代表工作職能代表專業，中階經理人專業職能應將放在能夠提高工作績效上面，並且循序漸進引導員工使其能夠完成組織目標。黃斯翎 (2017) 認為運動場館經理人需要具備多元化能力，負責整合、協調、規劃不同工作，可謂是全方位人才。且運動中心的營運不同於私人組織或企業，必須透過專業的經理人帶來正面的營運成效 (簡鴻檳，2011)。如何讓運動中心營運管理人才具備如此多元的能力，需要仰賴全面的人力資源管理制度 (吳秉恩，2002)，因此建構一套完善的職能模型是所有工作任務的核心。

參考過去學者們提出的分類，運動中心經理人的角色應屬於中階層級，負責規劃及執行計畫、具備整合不同工作之能力的人，在組織中扮演承上啟下角色，為組織中重要的溝通橋樑。綜合上述文獻可發現運動中心經理人所需要的專業能力相當廣泛，扮演的角色與職責，多以管理工作為主，主要需負責溝通協調與場館相關的全方位管理任務，是影響運動中心營運成功與否的重要角色。

#### 肆、職能基準在運動中心中階經理人之應用

截至 109 年 2 月，在 iCAP 平台上已收納各部會開發之 553 項產業職能基準，主要可以提供產業進行培訓課程之設計參考。本文參考勞動部勞動力發展署之職能架構，並透過文獻分析法，將相關內容彙整擬定成初步架構。初步建構出七個構面之職能基準指標，包含擬定及執行營運計畫、履約管理、預算監控、行

銷推廣、顧客管理服務能力、人力資源管理及內部行政事務管理，及有 14 項工作活動與 38 項行為指標（詳見表 3）。期能對運動中心中階經理人的專業職能提出一個具體可反應於實務之工作能力模型，且可作為後續研究之參考。

表 3

運動中心中階經理人工作任務及行為指標初稿

工作任務	工作活動	行為指標
一、擬定及執行營運計畫	1 訂定年度營運計畫	1.1 依據政府合約、運動中心經營策略與目標擬定合適的年度營運計畫
		1.2 檢討執行成效，定期提出修正及改善方案
		1.3 向執行長匯報營運方針
		1.4 向政府匯報並申請政府補助款項
二、履約管理	2 政府履約管理規範	2.1 依據政府合約訂定管理辦法
	3 遵守政府規範，完成政府要求之稽核資料	2.2 參照政府規定規劃公益時段服務 3.1 撰寫及審核政府來往之公文，擔任窗口
三、預算監控	4 產出及控管營運預算	4.1 確認預算需求的範圍與屬性
		4.2 管理公司營運年度預算
		4.3 審核器材及其他支出報價單
四、行銷推廣及活動籌辦	5 定義課程及活動的需求	5.1 分析活動資訊、範疇與目的以判定規劃的需求
		5.2 整合財務、人力資源、場館資源，發展活動計畫
		5.3 訂定活動績效評估標準（如參與人次、財務支出及收入等），並進行後續追蹤與檢討
	6 推動行銷推廣方案	6.1 訂定行銷企劃
		6.2 辦理行銷推廣活動
		6.3 與廠商洽談合作 6.4 熟知辦理活動之政府法規規範
五、顧客管理服務能力	7 管理顧客服務品質	7.1 瞭解消費者客訴管道
		7.2 制定客訴處理基本流程 7.3 清楚記錄客訴內容並定期依據客訴內容召開檢討會議
六、人力資源管理	8 滿意度調查	8.1 制定顧客服務滿意度調查規範
	9 管理內部招募活動進度及規範	9.1 確保甄選程序符合組織政策和法律規定 9.2 熟悉招募管道，提升招募效率 9.3 完成主管層級員工面試，篩選合適人才
	10 督辦員工考核及教育訓練	10.1 執行員工考核辦法
		10.2 制定員工工作內容說明書
		10.3 制定員工職前/在職訓練流程
		10.4 督導員工訓練並定期追蹤員工表現
	11 管理人員出缺勤	11.1 依勞動基準法規定，制定員工班表及出缺勤規範
		11.2 確認人員班表之排定
		11.3 確認人員每日上下班打卡支出缺勤紀錄

(續下頁)

表 3

運動中心中階經理人工作任務及行為指標初稿 (續)

工作任務	工作活動	行為指標
七、內部行政事務 管理	12 投資與採購	12.1 根據投資計畫書之期初投資清單進行採購
		12.2 審核器材及其他支出報價單
		12.3 與廠商合作進行採購事宜
		12.4 紀錄及歸檔採購清單資料
	13 內部資料審查與其他 行政事務	13.1 審核並督導員工上呈之相關文書、表單
		13.2 招募及管理清潔、機電人員

## 伍、結語

本文參考勞動部勞動力發展署之職能基準架構透過文獻分析法，初步建構出運動中心中階經理人專業職能，期能在實務應用上能夠提供給運動產業從業人員作為參考依據，並提供在運動相關科系之大專校院課程上之規劃，作為課程規劃的架構，提升人才訓練的效能。本文僅針對運動中心中階經理人職能基準指標做初步建構階段，建議未來研究者可結合理論及實務，將此模型結合後續的實務應用，包含工作能力訓練、人才培訓等。此外本文主要以我國勞動部勞動力發展署之職能基準架構進行探究，未來也可以參考美國、澳洲、新加坡等其他在職能發展上較為成熟的國家，了解各國政府在運動場館產業中對於職能基準建置的相關研究，比較不同國情文化及運動政策的推廣之異同，提供未來研究之調整方向參考。

## 參考文獻

- 王士倫 (2010) 。臺北市南港市民運動中心人力資源規劃與運作之研究 (未出版碩士論文) 。輔仁大學，新北市。
- 王素真、洪耀釗 (2012) 。醫院主管職能模式之研究。工程科技與教育學刊，9(1)，70-82。
- 吳秉恩 (2002) 。分享式人力資源管理。臺北市：翰蘆圖書。
- 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。
- 教育部體育署 (2010) 。改善國民運動環境與打造運動島計畫。臺北市：教育部。  
取自 <http://www.sa.gov.tw/wSite/public/Data/f1426503412192.pdf>
- 教育部體育署 (2014) 。國民運動中心規劃參考準則。臺北市：教育部。取自  
<https://www.sa.gov.tw/Resource/Other/f1426493527848.pdf>
- 勞動部勞動力發展署 (2020) 。職能基準介紹。2020 年 01 月 20 日，取自  
[http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge\\_introduction.aspx](http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_introduction.aspx)
- 彭小惠 (2005) 。學校體育活動轉型之重要性及策略分析-以台南大學承辦 UBA 大專籃球聯賽為例。學校體育，(90)，36-43。
- 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。
- 葉公鼎 (2007) 。台灣運動場館營運管理之展望。運動設施經理人證照種子教師培訓班講義，1-22。
- 蔡明達 (2010) 。運動產業人力資源管理之策略性思維。長榮運動休閒學刊，(4)，1-6。

薛昭義、薛榮棠、孔仁奕 (2014)。物業管理公司現場主管管理職能量表之建立。

*物業管理學報*, 5(2), 11-24。

簡鴻濱 (2011)。國民運動中心人力資源發展分析。*國民體育季刊*, 40(4), 21-25。

Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization:

Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers'

corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of business venturing*, 24(3), 236-247.

Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of

middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(6), 699-716.