

## 美國運動協會職能基準初探

尤欽弘 / 台北海洋科技大學

魏香明 / 中國文化大學

### 摘要

本研究旨在探討美國單項運動協會職能基準之概況分析，期能有效掌握美國運動協會從業人員的能力需求，使我國未來在建構單項運動協會之職能基準上有個參考依據，更進一步，也期望我國未來在體育從業人員培育與產業需求接軌，有效改善學用落差問題。本研究採用文獻分析及內容分析法。首先，分析並歸納美國運動協會秘書長一職之工作任務及職責，並針對其職能內涵做概略分析。研究結果發現：美國在職能基準上均沒有國籍限制，也沒有學歷背景之限制，他們完全以專業職能導向，美國運動協會秘書長一職相當注重對從業人員綜合能力的考量；整體來說，在工作內容的規定上美國標準較為具體、全面；在對技能要求的規定上，美國所訂定之標準更為具體，可操作性強。

**關鍵字：**職能基準、運動協會、職能

# **Occupational Competency Standard for the National Governing Body of the sport in U.S.**

## **Abstract**

This paper focused on basic analysis of Occupational Competency Standard (OCS) for the National Governing Body of the sport in U.S. The purposes of this article aimed to explore the feasible ways of OCS for hairdressing and beauty industry in Taiwan. Also, the article expected to effectively master the competency demands for the industries and the staffs to improve the gaps between learning and practicing, such as offering the talents training in line with the industrial requirements. Based on the literature review and content analysis of both US Swimming and US Rowing Chief Executive Officers (CEO) OCS, the results showed that the US OCS emphasized on examining sports personnel comprehensive abilities on working content. Both CEO positions were not limited on educational levels and nationalities. According to the review, US OCS was comparatively specific and more comprehensive. On skill requirements, US standard is more specific, durable, and easy to carry out.

**Keywords: Occupational Competency Standard, National Governing Body of the sport, Competency**

## 壹、緒論

長期以來由於我國學校教育體系的人才與行業需求有落差，不論是政府機關、產業界及學術界，不斷在思考如何縮短學生的學用差距，促進產學間人才培育的密切配合，已成為當前人力政策重要方針（行政院經濟建設委員會，2010）。體育署希望藉由建置符合國際規格的運動產業人才職能基準，將運動職場所需的能力規格明確化，產官學就能共同加速人力素質的發展，暢通國際運動人才交流的供需兩端。

近年來，隨著互聯網時代的興起，透過網路、報章雜誌或新聞媒體上可以發現各項運動協會管理上出現相關問題，例如：2016年里約奧運時期網球選手謝淑薇與羽球選手戴資穎於互聯網上發表相關言論後，互聯網上引起廣大網友與媒體聲援，其所屬之單項運動協會也面臨排山倒海的撻伐與反思（永社，2016）。從上述例子可以發現運動協會之問題包括管理鬆散、經營體質不佳，故引發其治理失衡且功能不彰之情事，而單項運動協會的人員職能不足乃為問題之根源。由此可見，我國運動產業人員培訓未能職能化發展加上我國運動產業人員培訓未能滿足社會發展之需要，且尚無運動產業專業人員認證機制，以致於運動產業人員之培訓未能朝向職能化發展。

2017年8月，我國立法院三讀修正通過《國民體育法》條文規定，其中關於體育單項協會之條文規定個協會會員組成應以開放人民參與為原則，單項協會組織章程訂定及變更，應報教育部許可。三讀修正也通過條文規定，單項協會置秘書長、副秘書長者，應聘具體育專業或經營管理經驗人員擔任，其中至少一人並應具有體育專業。除此之外，國體法條文規定，體育單項協會不得聘僱現任理事長、會長、秘書長配偶及三親等以內血親、姻親為專任工作人員，在理事長、會長、秘書長接任前已聘僱者亦同。單項協會工作人員也不得由理事、監事、常務理事、常務監事及理事長、會長擔任（蘇龍麒，2017）。在新的國體法修正通過後，在在顯示出未來我國在體育各單項協會中，更更需要引進專業人才的投入，

以利協助推動我國運動產業，並協助選手投入國際賽場上。

除此之外，教育部體育署為扶植運動產業發展，於 106 年訂定「運動產業發展計畫（草案）」，提到以「推五化展三力」之架構，以「全民化」、「職能化」、「科技化」、「產業化」、「國際化」，等五項策略推動運動產業，其中「職能化」就是希望透過職能角度思考人才培育機制，經由職能分析，定義運動產業從業人員所需具備之知識技能，進而改善運動產業人才培訓課程，以達到強化運動產業從業人員之專業能力（五化三力打造幸福經濟的推手，2019）。舉例來說，FIFA 國際足球總會的財務經理，就是一個完全沒有體育背景的資歷，甚至本身不踢足球也不看足球，完完全全是一個以其財務管理之專業能力的體育從業人員。

另教育部體育署依循運動產業發展條例中第八條第四項的「培植運動產業專業人才」於 106 年 6 月 2 日訂定發布「教育部補助民間機構訂定運動產業人才職能基準辦法」，並於同年 7 月 13 日公告受理補助，其中預計優先建立「賽會經理人」、「體育行政管理人員」、「行銷經理人」、「場館經理人」等四項職能基準。

「運動產業發展條例」第八條規定：主管機關為推展運動產業發展，對於下列事項，得採取適當之輔導方式及獎助措施。其中適用對象第四款「培植運動產業專業人才」為體育團體及運動產業團體工作人員，關涉經營管理或服務實績、創新與策略管理、消費者滿意度或輿情反映、服務品質與安全維護、人力資源的規劃開發及運用等面向（高俊雄、陳五洲，2015），其中已然界定運動行政管理服務業等之從業人員素質及服務績效是運動產業發展的基石。

因此我們必須以更嚴謹與審慎地來探討各項運動協會從業人員所應具備的能力是什麼，探討各項運動協會從業人員所應具備的知識、技能與態度是什麼。建立這樣的職業的標準，讓我們可以知道什麼樣的人才才是各個單項運動協會所需要的、以及讓學校端可以了解如何培訓人才、並讓國人可以擁有一套標準來檢視體育協會從業人員是不是合乎標準，還能夠幫助這產業的人才維持專業水準且持續被發展這都是本文認為建立單項運動協會行政人員職能基準的益處。本文期望

透過文獻分析法試圖了解美國運動協會之職能基準為何，以提供未來我國在建置體育行政管理人員機能基準之參考。

## 貳、職能基準

職能 (competency) 一詞，關於其翻譯至今說法仍眾多，有指能力、智能、知能、才能及職能等，而我國最常使用之用法則是職能。美國哈佛大學教授 McClelland 於 1973 年率先提出職能 (competency) 此一名詞並具體提出其定義與概念，主要是強調應該注重實際影響學習績效的「職能」，而非智商。他強調職能是會影響學生的學習績效表現，同時針對工作表現優越者進行研究後發現工作者本身的學歷與智力並非主要影響工作成效高低的因素，而是在高績效者的共同特徵。McClelland 與 Boyatzis (1982) 則針對職能 (Competence) 一詞將其定義為與有效能或優秀工作績效有關的個體特徵。換句話說，找出一連串卓越績效行為的態度、個人特質等，均統稱為「職能 (Competence)」。我國勞動部勞動力發展署針對職能一詞是指成功完成某項工作任務或為了提高個人與組織現在與未來績效所應具備的知識、技能、態度或其他特質等能力組合。換句話說，職能是用以描述在執行某項工作時所需具備的關鍵能力。除此之外，一般將「職能」依其屬性將其劃分為專業職能、核心職能及管理職能等三大類。

職能基準 (Occupational Competency Standard-OCS) 我國推動職能基準的法源主要根據「產業創新條例」。條例中第 18 條明定職能基準為由中央目的事業主管機關或相關依法委託單位所發展，為完成特定職業 (或職類) 工作任務，所需具備的能力組合。此能力組合應包括該特定職業 (或職種) 之主要工作任務、行為指標、工作產出、對應之知識、技能等職能內涵的整體性呈現 (法務部，2019a)。此外，根據我國於民國 100 年 9 月所公布之「職業訓練法」中第 4 條之 1 指出：「中央主管機關應協調整合中央目的事業主管機關所定之職能基準、訓練課程、能力鑑定規範與其辦理職業訓練相關服務資訊，以推動國民就業所需之職業訓練及技能檢定。(法務部，2019b)」除此之外，我國目前與職能基準有

關的技能規範來源至少包含:1. 勞動部勞動力發展署推動職能與應用發展平台 (iCAP) ，其主要適用對象為職業勞工或全國職類；2. 勞動部勞動力發展署技能檢定中心技能檢定規範，其主要針對對象為有甲、乙、丙級技術士技能檢定需求之國人。3. 經濟部產業人才能力鑑定職能基準專區 (IPAS) ，其主要對象為專業人才。4. 主要對象為大專校院在學學生的教育部大專校院就業職能平台 (UCAN) 。5. 考選部國家考試職能分析專區，其主要對象為公務高、普、特考與技師高考的考生。從上述內容可知，我國目前關於職能基準之各規範不僅各自有對應的對象，也各自發展不同的職能定義、項目與規格。

在歐洲「職能基準」是指行業別所必要的知識與技能，而美國則用「技能標準」一詞，二者發展的途徑與內涵亦有所差異 (林俊彥、陳幼珍，2015) 。至於在職能的分類上，是為專業職能，闡述專業職能是員工從事特定專業工作 (依部門) 所需具備的能力。一般來說，職能的建置必須考量產業發展之前瞻性與未來性，並兼顧產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 (專業) 能力之必要性，主要是指產業職能基準的內涵。換句話說，「職能基準不以特定工作任務為侷限，而是以數個職能基準單元，以一個職業或職類為範疇，框整出其工作範圍描述、發展出其工作任務，展現以產業為範疇所需要能力內涵的共通性與必要性」 (勞動部勞動力發展署，2015) 。此外根據林俊彥、陳幼珍 (2015) 指出我國勞動部在職能基準發展格式主要參考美國，而職能分級則參考香港及新加坡進行職能分級，內涵包括知識、技能、態度。整體而言，職能發展內涵的共同點有知識、技能；相異點則是美國技能標準則從職責 (duty) 開始發展，而職能基準則是由任務 (task) 為出發點。簡而言之，不論是美國、香港或是新加坡舉以產業觀點進行規劃，讓成功的從業人員知道他需要什麼和能夠做甚麼，進而提升職場與組織的競爭力，亦可提供學界作為人才培育的參考。

依據勞動部勞動人力署公布之職能認證基準發展執行政程序如下：

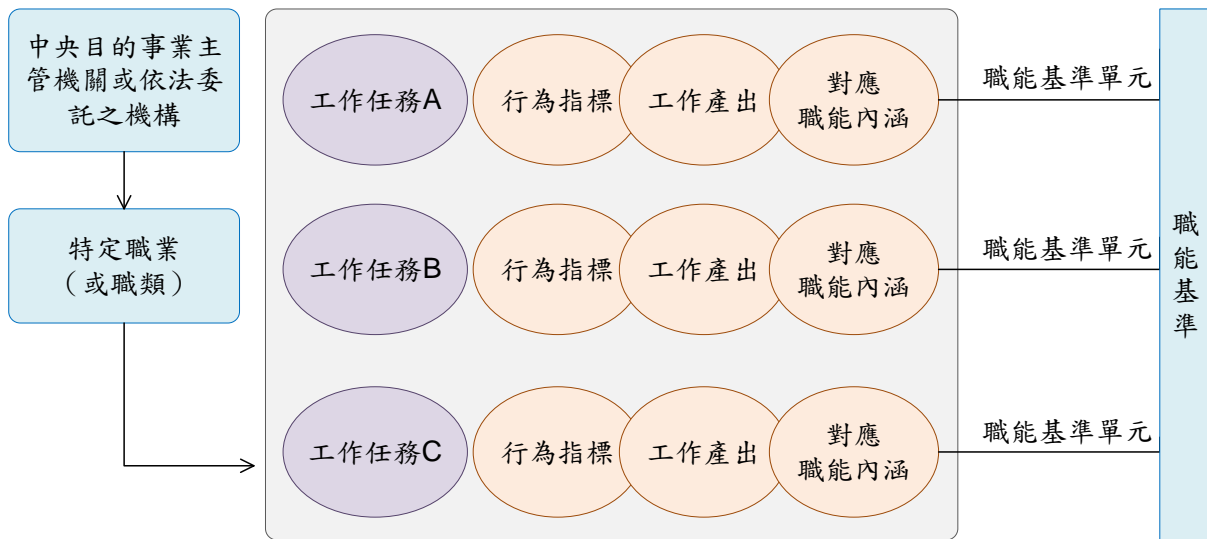


圖 1 職能基準發展圖

### 參、美國運動協會職能基準概況

美國在職能用語方面主要使用「技能標準」一詞，主要是指各州主要依據國家勞動部的職能模型 (Competency Model)，在此模型下針對職務進行職能分析，發展各職務的技能標準 (Skill Standards) 以提供學校教學參考及產業用以改善員工技能、提高生活水準及提升企業競爭力的重要基準，其內涵包含有知識 (knowledge)、技能 (skills)、能力 (abilities) 和績效 (performance)，(林俊彥、陳幼珍，2015)。本文主要目標為透過文獻收集法及內容分析法來探討美國運動協會職能基準概況，以作為未來我國在建置單項體育協會職能基準或民間單位人才培訓、延攬及能力鑑定之參考。一般來說，運動協會之相關從業人員的職位，是專門為運動推廣、選手培訓或賽事處理及籌備等行政工作，與政府、社團往來，及運動員的網羅、人事管理等行政工作。這種職位的工作人員能處理大量資料，介於行銷公司、經紀人、教練、裁判、運動員間，能處理各種文件往來作業，熟知各種運動特性，能發揮鍊接功能且所需人力甚多，特別是在運動產業發達的歐美國家。因此，本文將探討的職能基準將聚焦在美國運動協會中之秘書長 (Chief

Executive Officer) 一職，因為秘書長必須肩負單項協會之監督及實際運作掌管協會內外事務。

舉例來說，以美國游泳協會秘書長一職，除了必須負責跟理監事會報告外，且必須擔任協會內外溝通之發言人角色，並負責掌管所有員工。美國游泳協會秘書長還須負責維持並代領美國泳協鞏固其在全美及國際奧會上之的地位。從職能基準工作職責層面來說美國泳協秘書長一職，其所需之職責及工作任務如下列所示 (United States swimming executive director, 2016) :

- 一、使提供理監事會議所需資料使理事們了解與美國游泳協會相關的所有重要活動之業務。
- 二、確保所有美國游泳協會之相關業務均遵守理事會批准的政策和程序。
- 三、與理事會主席保持定期溝通，以確保所有治理和管理同步運作。
- 四、策畫美國游泳協會的年度和季度營運業務計劃。
- 五、製定年度和季度預算；與首席財務長合作制定最終預算提案，以提交執行委員會和理事會，並提供是當指導給予相關主管。
- 六、監督所有一級主管，並適當地與所有員工溝通，以確保在執行年度和季度營運業務計劃方面不斷取得進展。
- 七、與總法律顧問和運動安全委員保持定期溝通，以確保美國游泳協會以最適當的方式解決所有與法律和運動安全有關的事宜。
- 八、須準備並向會員代表會議提交年度協會運作報告。
- 九、須在媒體和其他方面擔任美國游泳協會的主要發言人；並與溝通總監合作。



十、與所有相關的國家和國際組織之高層建立並維護關係，包括但不限於：美國奧會，美國大學體育總會，美國學校諮商人員協會，美國大學游泳與潛水教練協會，美國運動委員會等。

十一、監督美國游泳基金會執行長，提供協助基金會執行長並擔任執行長管理和戰略規劃所需之資源。

十二、擔任美國游泳協會當然委員和工作隊的當然成員，可以提供意見之權利但沒有表決權。

十三、應理事會要求承擔特殊任務。

十四、代表美國游泳協會與社區，專業和貿易組織進行有意義之合作。

十五、負責美國泳協之內外營運績效評估，並評估所有美國泳協各部門之的績效。

至於職能基準之中知識、技能、態度，美國游泳協會秘書長一職之相關資格如下列所示 (United States swimming executive director, 2016)：

- 一、須具有在國家級體育組織中之高層領導經驗
- 二、具有政治敏感能力，具有高度自我意識，並有誠實，正直和專業精神，且能顯現出最高水平的商業道德做法與行為。
- 三、具有強大的策略規劃能力。
- 四、出色的口頭和書面溝通技巧。
- 五、公共關係建立技巧。
- 六、表達說服能力。
- 七、具有大型創新活動經驗、管理大型賽會活動及群眾管理經驗。

八、有財務管理經驗，能掌控每年 3 千 5 百萬至 4 千萬美元之營運預算。並具有獲利創造能力。

九、具有員工管理經驗，可同時管理監督 80-100 位員工，且具有行動管理能力。

至於在美國擁有超過 83,000 名個人會員及 1,350 個團體會員的美國划船協會方面，對於秘書長一職，期望無論新任秘書長擔任過何種職位，此人都必須對划船運動的文化有深刻的理解，並能支持各個層級的划船運動和所有參與者，並且使美國划船運動能在奧林匹克運動中有所貢獻。以下將就職能基準工作職責層面之美國划船協會秘書長一職，其所需之職責及工作任務如下列所示 (Chief executive officer, 2019)：

- 一、支持美國划船協會的使命，願景，價值和重點策略的開發和執行。
- 二、能為美國划船協會員工提供強大有效的領導；能透過溝通，激勵，指導所有美國划船協會之有關的人員，並能在財政上實現願景同時確保及時準確的財務報告。
- 三、監督預算並與理監事會合作，確立獲利和資源分配的重點，以實現重點策略之年度目標。
- 四、能掌握並執行理監事會所需的所有信息。
- 五、須能及時評估現行計劃，並向理監事會建議未來美國划船協會的策略計劃。
- 六、須制定並向理監事會提出美國划船協會年度計劃，並針對目標計畫進行定期進度分析，未能符合進度時能找出原因並及時進行必要之計劃修改。
- 七、確保建立有效的組織結構，並進行有效的人力資源管理並確保有效的績效管理體系能到位。

- 八、確保在每個核心營運要素中實現美國划船協會的策略和營運目標：財務報告、風險管理，人力資源管理，會員服務，高度運動表現管理和服務以及業務交付能力等。
- 九、在整個協會保持高知名度，並擔任美國划船協會和划船運動的主要發言人和宣傳大使。
- 十、能確保美國划船國家隊在選、訓、賽等方面擁有足夠所需之資源（特別是奧運會）。
- 十一、須參加與美國划船協會有關之活動，特別是當這些活動可以提高協會的聲譽和對協會成功有助益之活動。
- 十二、能與區域/地方協會和社團建立並保持友好關係，並協助它們對國家做出貢獻。
- 十三、能主導商業性策略，以推動所有主要商業類別（例如贊助，授權商品，會員費等）的收入。
- 十四、確保美國划船協會在營運和商業上均保持最高標準，並著重於如何打造一流的會員體驗。

至於職能基準之中知識、技能、態度，美國划船協會秘書長一職之相關資格如下列所示 (Chief executive officer, 2019)：

- 一、具有遠見能力、企圖心、能激勵人心的領導者
- 二、具有領導大型商業團隊成功資歷，若曾執行損益責任在 1000 萬到 3000 萬美元之間之資歷尤佳。
- 三、擁有策略業務規劃經驗，可以做出財務平衡創新與財政穩健之政策。
- 四、擁有彈性之管理經驗，能提升員工技能和及推動責任制。

- 五、精通銷售和/或市場開發；具有增加營收之能力。
- 六、在商業體系中裡擁有強大的領導和帶領能力。
- 七、能展現財務管理技能，包括預算，計劃和管理。
- 八、能夠執行並提供清晰的決策領導能力，特別是能同時管理多重任務及競標優先權時。
- 九、擁有可親身實踐能力，並且能注意操作活動的細節和命令。
- 十、具有與其他組織團隊成功合作的經歷，不論是地方性、區域性、全國性、或全球性。
- 十一、具有執行個人或組織團體滿意度回饋之經驗，並從回饋中使協會組織反思改進不論是產品和服務之經歷。
- 十二、在高壓力工作環境下能具有良好的職業道德且有良好記錄者。
- 十三、具有強大的人際溝通能力，能夠在基層和高階管理人員之間建立和維持關係。
- 十四、曾任非營利組織並有成功募款策略且有專業營運知識。
- 十五、從事划船運動的經驗，無論是休閒參與等級、大學運動員、精英運動員、裁判或其他運動項目之愛好者。
- 十六、具有評估，選聘，激勵和管理高績效員工等之成功記錄者。

由上述可知美國划船協會秘書長一職將負責提供戰略和運營領導並向理事會報告，也直接與員工合作，且建立與美國奧林匹克委員會及其國際划船聯盟等相符之長期願景，目標，策略，計劃和政策。除此之外，秘書長必須公開透明且具有領導效能，能不斷精進和促進划船運動的發展與管理，分享協會願景，且成為有說服力的溝通者。

## 肆、結語

美國在職能用語方面主要使用「技能標準」一詞，因此在美國的運動協會中，本文發現划船協會或是游泳協會在尋求秘書長一職上，在職能基準上均沒有國籍限制，也沒有學歷背景之限制，他們完全以專業職能導向，美國運動協會秘書長一職相當注重對從業人員綜合能力的考量；整體來說，在工作內容的規定上美國標準較為具體、全面；在對技能要求的規定上，美國所訂定之標準更為具體，可操作性強，不論是划船協會或是游泳協會都希望秘書長一職是具有願景式領導風格的，並可以將協會帶往最高層級的殿堂，奧運會。同時，本文也發現美國將運動協會完完全全視為一個企業體在經營管理，也因此協助秘書長一職上，等同於企業之執行長，完全是協會的總舵手，掌管整個單項運動協會的方向。從職能基準角度來看，本文發現美國運動協會秘書長一職在工作職責、工作任務方面，均須對理監事會負責，且必須擔任協會內外溝通之發言人角色，並負責掌管協會所有員工，更重要的是秘書長最重要的任務即為負責制定協會之目標，策略，計劃和政策以及財務報告。簡單來說秘書長必須統籌整合政府、相關團體資源，訂定該項運動之年度策略、年度活動規劃辦理、賽事籌備、聯絡、協調往來之策略、綜理會員、教練、裁判與運動員間之聯絡平台。從職能內涵角度來看，美國運動協會秘書長須遠見能力、企圖心、親和關係、自我提升、壓力容忍、彈性、謹慎細心、溝通能力、應變能力、策劃能力、表達說服能力、問題解決能力等方面。本文雖僅針對美國運動協會之秘書長一職透過文獻分析及內容分析僅就其職能基準做概略分析，期望能提供未來我國在建構單項運動協會之體育行政管理人員機能基準之參考。

## 參考文獻

- 五化三力打造幸福經濟的推手 (2019 年 10 月 15 日)。蘋果新聞網。取自：  
<https://tw.appledaily.com/appledaily/article/adcontent/20191015/38470907>
- 永社 (2016)。「我國運動組織與運動員權利保障—從謝淑薇及戴資穎事件談起」  
座談會【影音資料】。資料引自 <https://www.youtube.com/watch?v=jGnG-qrnQsk>
- 行政院經濟建設委員會 (2010)。強化高等教育實習制度縮短學用落差。取自  
<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0013342>
- 林俊彥、陳幼珍 (2015)。美國與香港職能發展經驗及其對我國美容美髮職能基  
準發展之意涵。《技術及職業教育學報》，6(2)，43-66。
- 法務部 (2019a, July 24)。產業創新條例 Retrieved from  
<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=J0040051>
- 法務部 (2019b, July 01)。職業訓練法 Retrieved from  
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=J0040051>
- 高俊雄、陳五洲 (2015)。運動產業人才培育及職涯進路中長期規劃報告(31 頁)。  
臺北市:教育部體育署。
- 勞動部勞動力發展署 (2015)。102 年度職能發展與應用推動計畫—職能基準發  
展指引。臺北市:作者。
- 蘇龍麒 (2017 年 8 月 31 日)。立院大翻修國體法單項協會透明化改革。中央通訊  
社。取自 <https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201708315006.aspx>
- Chief executive officer. (2019). *Bostonsearchgroup.com*. Retrieved from  
<https://www.bostonsearchgroup.com/blog/ceo-usrowing-nonprofit-membership-sports-organization-executive-search>
- McClelland, D.C., & Boyatzis, R.E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.

United States swimming executive director. (2016, January 2).USASwimming.org.

Retrieved from <https://www.usaswimming.org/docs/default-source/policy-manual-public/section-7-chief-executive-officer-post.pdf>