

師苑管理叢書 14

學校體育

經營管理策略與實務

(增訂一版)

●洪嘉文●著



師大書苑發行

807
2101.2

港台書

學校體育經營管理 策略與實務

(增訂一版)

洪嘉文 著



師 大 書 苑 發 行

學校體育經營管理策略與實務 / 洪嘉文著.

-- 增訂一版. -- 臺北市：師大書苑, 2009.01

面； 公分

參考書目：面

ISBN 978-957-496-616-5 (精裝)

1. 體育行政 2. 學校管理

528.91

97020460

學校體育經營管理策略與實務

著 者：洪嘉文

發 行 人：白文正

出版・發行：師大書苑有限公司

台北市和平東路一段 147 號 11 樓之 2

電話：(02)23973030・(02)23979969

(02)23979899・(02)23973389

傳真：(02)23975050

網址：<http://www.shtabook.com.tw>

電子郵件：shtabook@ms38.hinet.net

郵撥：01386168

經 銷 處：師大書苑（門市部）

台北市和平東路一段 182-3 號 2 樓

電話：(02)83695556～8

傳真：(02)23690888

出版登記：局版北市業字第 195 號

電腦排版：淵明印刷有限公司

製版印刷：松亨製版興業有限公司

初 版：2005 年 10 月

增訂一版：2009 年 01 月

定 價：新台幣陸佰伍拾元整

鄭 序

面對國際日趨激烈的競爭壓力，教育品質誠為我國人才致勝的關鍵要素，而學校體育係教育的核心內容之一，亦是提升國民體質水準，培養優秀運動人才的搖籃。正因為如此，如何將動態的經營理念注入靜態的學校體育經營與管理，並提升其內外部之經營素質和管理水平，則是身為體育行政部門主管與執行者所關注的焦點。

誠如前三本書對於嘉文君之肯定與讚譽，嘉文不僅平日勞形於體育司公務案牘間，卻仍勤於學術園圃之耕耘不輟，更利用週末於大專校院兼任體育行政管理之相關課程，融合教學理念與公務經驗於課堂間，亦為體育行政與管理之推展上貢獻良多。

《學校體育經營管理策略與實務》乙書除延續嘉文君對學校體育之關懷外，更開拓了學校體育的新境界。全書概分為兩大篇幅，策略篇涵括經營管理之概念分析、政策管理、策略管理、決策管理、轉型領導、溝通管理、衝突管理、人力資源管理、全面品質管理、運動產業、運動行銷、運動團隊、運動場地設施以及風險管理等十四個主題，而實務篇則包括了學校體育希望工程、動態生活、體育班、場地設施開放、游泳池政策評估、績效評估、社會資源贊助、政策行銷、預算編列、行政組織調整、運動彩券、創新經營以及未來展望等十三個主題，融合策略分析與實務應用於一書中，相信此書之出版不僅可作為大專校院體育運動休閒科系之教學用書外，對於體育行政機

關之經營管理上亦具有實務推展之啓示。

此書付梓前夕，本人仍能先睹其大作初稿，實感榮幸之至。
爲肯定並推薦嘉文君之成就，爰綴數語以爲序。

國立台灣師範大學
運動與休閒學院院長

鄭志富 謹識

2005年9月9日

再版緣起

作者目前雖服務於地方政府，惟對學校體育仍具有強烈使命感。有幸的是，幾年來嘉文所著之四本專書均能獲致讀者不錯評價，進而於大專校院體育暨運動系所中陸續開設此一方面課程，供作學子探究學校體育之參考，無形中已發揮其影響力。所謂的成就感及貢獻度不就是如此嗎？更重要的是，當行政工作一樣可以做得很出色；同時，贏得社會大眾的肯定與認同，如此當可吸納更多優秀人才投入體育行政工作，也是另一種收穫。

此外，作者衷心感謝本書第一版的 1,000 位使用者。為答謝讀者之支持，本書再版除在編排上重新調整順序外，更在內容上增添不少篇幅。其包括在策略篇部分加入「推廣拔河運動」此主題；在實務篇部分亦加入「體育法令概念分析」、「學校專任運動教練制度」、「體適能納入考試計分」、「優秀運動人才培育」、「學生綜合性運動會制度」以及「學校體育訪視制度」等七個主題，期能更符合課堂上之需求。

本書第二版能順利出版，期間要感謝的人非常多。首先感謝恩師鄭教授志富，其不僅在學術殿堂中給予嘉文諸多指導，更在行政工作給予甚多協助；亞洲大學楊講座教授國賜長期給予作者多方鼓勵與提攜亦銘記在心；此外，本書撰述過程中燕雀從旁協助以及內人杏暖對家庭之付出；當然，師大書苑社長

白文正先生慨允出版，在此一併表達由衷謝忱。然而，本書雖爲作者第四本拙著，撰寫過程也逐一校正潤飾，惟疏漏及不臻完善之處仍在所難免，尙祈讀者不吝指正。

洪嘉文 謹識

2008年12月10日

于溫暖的家

目 錄

鄭 序

再版緣起

壹、策略篇

第 一 章	學校體育經營管理概念分析	3
第 二 章	政策管理在學校體育之策略應用	17
第 三 章	策略管理在學校體育之策略應用	29
第 四 章	決策管理在學校體育之策略應用	45
第 五 章	轉型領導在學校體育之策略應用	61
第 六 章	溝通管理在學校體育之策略應用	75
第 七 章	衝突管理在學校體育之策略應用	89
第 八 章	人力資源管理在學校體育之策略應用	107
第 九 章	全面品質管理在學校體育之策略應用	121
第 十 章	運動產業概念在學校體育之策略應用	135
第 十 一 章	運動行銷管理在學校體育之策略應用	151
第 十 二 章	運動場地設施管理在學校體育之策略 應用	167
第 十 三 章	風險管理在學校體育之策略應用	183
第 十 四 章	推展學校運動團隊之有效策略	197
第 十 五 章	推廣各級學校室內八人制拔河運動 之有效策略	209

貳、實務篇

第十六章	學校體育希望工程·····	225
第十七章	體育法令概念分析·····	237
第十八章	中央體育行政組織調整之探討·····	257
第十九章	建置各級學校專任運動教練制度 之探討·····	271
第二十章	我國學校體育預算編列之分析·····	285
第二十一章	推動社會資源贊助學校體育活動 之探討·····	297
第二十二章	我國運動彩券發行之政策評估分析·····	311
第二十三章	體適能納入考試計分之可行性評估·····	327
第二十四章	建置學校優秀運動人才培育體系 之探討·····	343
第二十五章	高級中等學校體育班發展現況與 未來展望·····	357
第二十六章	建立兩大學生綜合性運動會制度 之探討·····	369
第二十七章	國立高級中等學校游泳池營運政策 評估分析·····	385
第二十八章	建立學校體育訪視制度之探討·····	397
第二十九章	績效評估指標之概念分析與實務應用·····	421
第三十章	政策行銷在學校體育之實務應用·····	431
第三十一章	創新經營在體育運動實務工作 之應用·····	445
第三十二章	學校體育未來展望·····	455
參考文獻	·····	467

壹、策略篇

第一章

學校體育經營管理概念分析

摘 要

正值學校體育革新之際，身為學校體育經營者如何將中央主管教育行政機關各項政策落實於工作中，端賴於學校體育經營管理是否得當，因其攸關學校體育整體績效至深且鉅。質言之，學校體育的「生命力」與「競爭力」乃取決於經營管理之良窳。

據此，本章分為第一節、問題背景；第二節、經營與管理之界定；第三節、學校體育經營的意義與功能；第四節、學校體育經營的原則；以及第五節、學校體育經營之探討主題等五個部分敘述。期經本章之介紹能帶給讀者對於學校體育經營管理之基本概念有較深入了解。



第一節 問題背景

學校體育是教育的組成要素之一，是養成學生健全發展的重要方法，是培養國民道德、陶冶心靈情操的重要方式，是提升國民體質水準，發展國民體育的基礎，也是發掘和培養優秀運動人才的搖籃，同時學校體育的廣大運動商品更是經濟發展的重要貢獻者（行政院體育委員會，2000a，頁 61）。學校體育往昔因價值觀念影響，或因社會因素左右，或因歷史宿命的關係，使得學校始終不無心有餘而力不足的缺憾（教育部體育司，1999a，頁 2）。惟自行政院體育委員會於 86 年 7 月 16 日正式掛牌成立後，其對國內體育運動發展具有劃時代的意義，特別是讓學校體育得以重新思考與再出發，並以新的思維、新的眼光及新的態度來再造學校體育。尤其近年來，在中央主管教育行政機關銳意革新下，已完成「學校體育發展中程計畫」整體規劃（教育部體育司，2002a）。就學校體育發展願景而言，作者是抱持樂觀與正向之看法。

正值學校體育革新之際，身為學校體育管理者如何將主管教育行政機關之各項政策有效落實於工作中，端賴於學校體育之經營與管理是否得當，因其攸關學校體育績效至深且鉅。換言之，學校體育的「生命力」與「競爭力」乃取決於經營與管理之良窳。基此，學校體育經營者實有必要了解學校體育經營與管理之基本概念，以符實務之需求。



第二節 經營與管理之界定

「經營」與「管理」兩個術語，經常被視為同義詞使用，在英文亦同譯為 management。因此，大多數人均認為「經營」與「管理」並沒有顯著差別，而缺乏明確的定位與界定。一般而言，「經營」表示外部性或整體性之組織運作現象；「管理」則表示內部性或細節性之組織運作現象。比如：組織「經營」的績效，有賴「管理」制度與「管理」才能的發揮。若含混使用，亦可將「經營管理」放在一起，用以表示整體性與細節性之運作活動（蔡培村、孫國華，1998，頁3）。由此可知，「經營」與「管理」的概念是非常相近且無法嚴謹分離的概念。本文探究此兩個觀點，並非意謂要將二者予以切割或分離，而是尋求一種更寬廣的說法，來釐清兩者間的特性。

「管理」一詞可定義為「規劃、組織、領導與控制組織成員的行為表現、善用各種組織資源，以達成組織預定目標的過程」（郭建志，1995，頁3）。據此定義，管理內涵包含幾項要點：（一）管理是一種動態性交互作用的過程；（二）管理者必須善用組織內所有資源；（三）管理需能達成組織「預定目標」。爰此，管理可以說是藉由他人的共同努力來完成任務的過程。至於「經營」一詞，在基本概念上是同於「管理」的，惟它比較常出現在企業界或商業界的領域，其重點在於強調如何使組織創造價值與財富，如何增加生產力，並追求組織的最大邊際效益。爰此，在概念的範疇上，「經營」除了協調組織內部結構的和諧運作外，更包括對外在環境系統的交互作用，並強調組織的生產效能與績效（蔡培村、孫國華，1998，頁4）。

綜觀上述有關「經營」與「管理」之概念釐清，基本上，「經營」的概念是涵蓋「管理」的，其兩者均注重組織內部協調運



作的重要性，但「經營」更強調組織與外在生態系統的互動關係，同時，也更重視組織的生產力與組織績效。基於前述探究理由，本章將「經營」當做「管理」的上位概念，質言之，組織的經營必須運用多種的管理方法與策略才能達成組織目標。

第三節 學校體育經營的意義與功能

壹、學校體育經營的意義

學校體育經營是以更寬廣的空間來營造學校體育行政工作之推展。傳統的學校體育行政觀點，總是對於學校體育行政工作採取較為保守與封閉的運作型態，因而對學校體育事務總是傾向於「管理」的觀念與態度。在此觀念之下，學校體育管理者將達成組織目標與各級主管教育行政機關的政策，視為推展學校體育行政業務的重點。雖然「管理」具有控制學校體育品質與績效的優點，但對於外在社會環境變遷快速的今日而言，仍是保守有餘，開創不足。另外，從學校體育經營與管理的發展來看，過去學校體育行政，已經由「事務性」的靜態管理，逐漸地轉變為「人際」、「資源」與「技術」的動能經營。因此，學校體育組織已從過去被視為一種靜態的結構，轉化為能適應社會變遷、能成長與發展的有機體。基此，以經營的理念來辦理學校，其目的在於強調學校是一個動態組織，也是一個開放系統，其必須適應社會環境的變遷，更必須在達成績效之外，引導前瞻性的發展策略（蔡培村、孫國華，1998）。

綜合前述之看法，作者認為學校體育經營之意義乃在於運用管理學的理論與技術為基礎，並因應學校體育的需求與目標，協調學校體育組織成員間的互助與合作，以創造學校體育



之價值與績效。

貳、學校體育經營的功能

具體而言，學校體育經營的功能包括四大面向，即規劃、組織、領導及控制等功能。換言之，其乃在探討學校體育組織中之四大過程，包括事先決定該完成何事及如何實踐的過程；描述人員與資源間的正式關係以完成目標的過程；決定或影響他人行為的過程及比較實際表現與標準間的差距，並作必要修正的過程，以下分別針對學校體育經營之四大功能敘述如下：

一、規劃的功能

對任何人與組織而言，都免不了要做規劃（planning），從個人最基本的生涯規劃到整個組織未來發展的策略規劃，都必須透過此項管理功能。基此，在學校體育經營的四大功能中，規劃可稱為是最基本而且是最重要的一個環節，其對所有方案的執行成效，具有決定性的影響力（Bridges & Roquemore, 1992）。規劃指的是制定計畫（plan）的程序過程。規劃即是事先確定組織所要完成的目標，以及如何完成這些目標的過程。因此，它是一種動態的歷程，一種連續的過程，對未來具有前瞻性與方向性。基於此，學校體育經營之首要工作，即在於發揮規劃功能，使學校體育具有工作的方向與發展的途徑，擬定前瞻性與可行性之年度工作計畫，俾利學校體育事務之經營。

二、組織的功能

組織（organizing）乃是一群人為達成共同目的時，經由權責的分配、層級的結構所構成的一個完整的有機體，它是隨著時代及環境的改變，而在自謀調整與適應，同時人員之間建

立了一種團體意識之過程（吳定、陳德禹、張潤書、賴維堯，1998，頁 144）。組織係學校體育經營中不可分割的一部分，其對任何經營階層的重要性可從下面四個方向來論述（Bridges & Roquemoire, 1992）：（一）產生有效的團體行動；（二）資源之整合；（三）精確指出個人之職責；（四）推動任務執行與控制功能。基此，組織的功能在於創造一個相互影響的內部架構，以實現組織目標，且有效地運用資源，並做最完善的整合，而達成所謂的綜效（synergy）。

三、領導的功能

領導乃是指在組織中，運用本身的影響力，在兼顧組織目標與成員個人需求的原則下，有效激發成員潛能，以達成組織共同的目標。在此定義中，其強調下列幾點重點：（一）領導存在於組織中；（二）領導重在影響力的發揮；（三）領導必須兼顧組織目標與成員心理需求；（四）領導必須有效激勵成員潛能；（五）領導重在達成組織目標（楊振昇，2001，頁 141-143）。同時，應善用領導的權力基礎，特別是「參照權」及「專家權」之運用。而學校體育經營者必須深切體認領導的方法與知能，透過適切的溝通技巧與激勵策略，使組織成員能主動的參與和合作，以促進組織目標之達成。

四、控制的功能

控制是比較實際表現與標準間的差距，以及對行動做任何需要上的修正工作，依此定義其強調檢查行動是否照計畫進行，且糾正偏差並採取必要的行動（鄭志富，1996a，頁 57）。因此，控制的重要性乃在於查核所有行動以確信該行動按計畫執行，並且在行動上若有重大偏離時，採取必要行動以矯正此