

台灣舉辦國際運動賽會 · 徐揚

人力資源管理之問題與改善之道



▲FIFA 2004年五人制足球賽在我國舉辦。(攝影／李天助)

限於我國之體育運動風氣不足，以及台灣的國際外交發展空間，積極爭取辦理國際競賽及會議，是當前我國應該推動之體育政策（中華民國體育白皮書，民88）。行政院體委會預定在2010年前舉辦30項次以上之國際正式競賽，特別是我國迄未舉辦過的國際綜合性運動會，更是欲積極從事之業務。

然而自2001年以來，我國已次第舉辦，世界成棒大賽及FIFA2004五人制足球賽，對我國的國際能見度起了一定之作用。但遺憾的是我國的運動管理觀念仍舊不足，外加舉辦國際性賽會的經驗也不夠，以致競賽進行中的錯失難以避免。這對原本台灣欲藉國際賽會，增進國際形象的目的，必然有所折損。其實，經營賽會與經營企業一樣，都應該回歸基本面——產品品質，畢竟觀眾與選手的滿意，也是賽會成功的條件。

欣聞高雄市已順利爭取到2009年的世界運動會，台北市緊接在後，也爭取到2009年聽障奧運的主辦權。一時之間，我國竟然從毫無國際綜合性運動會的籌辦經驗，到連接二項大型賽會，當然令人憂喜參半，站在運動管理學界的立場，榮譽與共的使命感油然而生。我國賽會主辦單位自應盡速展開籌備工作外，其中人力資源管理的政策建立，更是刻不容緩，畢竟綜合性賽會所需的工作人員數量可觀，所涉及的招募、選拔、訓練、安全等議題，相當繁瑣。乃至於主辦單位的工作團隊人力所形成的組織架構，更是必須有堅強的實力，以面對千頭萬緒的籌備工作。做為培育我國體育運動事業人才的單位，大學運動管理系所自當參與國內舉辦之國際性賽會的工作，除積極協助籌辦工作外，也使學生從參加實習工作中，習得寶貴的國際賽會管理經驗，以養成我國未來的國際體育經營管理人才。

■ 當前我國運動管理教育的挑戰與困境

運動管理教育在台灣的發展，已超過10年，惟其成效尚不能稱顯著，因為我國運動產業除了用品製造型的企業較為有成果外，其餘如賽會管理與經營型組織等的發展，仍有待努力。在外在環境的持續變遷下，大學運動管理教育的挑戰有增無減：

- 一、全球化時代的來臨，國際賽會舉辦頻繁，但大學運動管理教育是否能培育出國際體育事務的經營與管理人才？其出路又是否夠多夠廣？
- 二、在廣設大學的國家政策下，新生之資量呈現下滑現象，缺乏個人之理想性，學習動力也不足，學校要如何教育，勢必更為不易。
- 三、運動管理教育乃管理教育之一環，也就是一門



▲我國運動產業中用品製造型的企業較有前景。
(攝影／李天助)

實務之學，所探討之事，乃發生在企業等組織之每天當中，而面對毫無實務工作經驗的大學生，要提升其對經營管理的興趣，得到學習效果，談何容易。由於學生無從得知實務工作之內容為何，對師長之教導，也難以感受。

四、此外，運管課堂上所教的與其將來或現在業界所需求的，二者之間契合程度如何？吾人之教學內容與方式，課程的安排是否合於現實？目前都缺乏橫向的探討，缺乏於此一方面的研究來證實。

五、來自國外教育機構的競爭。在資訊、交通發達之今日，學生可以輕易的赴國外大學學習運動管理課程，吾人是否有足夠之競爭力與中國等外國大學，爭奪台灣學子之青睞？

■ 當前我國舉辦之國際賽會所面臨人力資源的問題

賽會乃典型之勞力密集服務業，下表所列為近年來奧運所需之志工人數（正式職員尚不計於

表：近年來之奧運志工人數

賽 會	年 份	志 工 人 數
巴賽隆納奧運	1992	34,548
亞特蘭大奧運	1996	60,422
雪梨奧運	2000	47,000
雅典奧運	2004	45,000（不包括帕拉林匹克運動會）

資料來源：奧林匹克官方網站www.olympics.org

內)。

如果所有選手人數為15,000人，則平均每3名志工得照顧一名選手。數萬名志工的參與所涉及之管理議題，如人力政策之招募、選拔、訓練、福利等，必定既繁且重，其中更包括風險極高的人員工作所產生的人身安全問題。

而我國在缺乏足夠資源與經驗的情況下，過往所舉辦之國際賽會常發生以下四種問題：

- (一) 賽會的人力資源管理政策，沒有明確的建立，不夠重視，以致發生狀況如下，難免折損賽會品質：
 1. 對志工的招募來源有限，多以無經驗的學生為主要志工。
 2. 對志工的面談挑選，無法盡到適才適所的工作分配。
 3. 志工的訓練明顯不足，也欠缺完整訓練教材與教法。
 4. 賽會內各工作的名稱與職責，沒有明確的規劃與書面資料，常造成志工遇事無所適從，不知如何處理的現象。
 5. 對志工的照顧與重視度不夠，常會造成倦怠、士氣低落而影響服務品質。
- (二) 因文化差異所造成的工作價值觀不同，引發與不同國籍賽會人員在事務處理上的紛擾，影響

賽會管理的順暢。

- (三) 競技型賽會人員所要求的嚴謹度仍然不夠。體能競賽的目的即在產生勝負，如果工作人員的準確度不夠，就極易引起競賽二方之爭端。其實無論從計時、裁判、場地標準、會場程序、器材等皆不能馬虎，工作人員皆需養成全神貫注，鉅細靡遺的習慣。
- (四) 欠缺以人力資源素質為賽會品質來源的認知。在所需工作人員甚鉅的賽會中，因服務不佳，而觸怒選手與觀眾的機會，可謂處處皆是。賽會主辦單位的管理心態，仍對人力資源管理的政策不夠重視。

■ 人力資源管理在賽會管理中之應用

在早年「人事管理」的年代，人力資源管理的工作只是處理組織內有關於「人」的相關行政事務；諸如請假、薪資管理、人員任用等維護(maintenance)事項。而處在「策略性人力資源管理」的今天，人資應是組織的策略性夥伴，與組織的經營大政，息息相關，也就是能主動的為組織內外的顧客創造價值(姚燕洪，民87)。

無可諱言的，我國舉辦國際性賽會的目的之



▲ 我國舉辦國際性賽會的目的之一，就是在增進國際社會對台灣的瞭解與好感。（攝影／吳心平）

一，是在增進國際社會對台灣的認識與好感，這何嘗不是賽會明確欲達成的目標？所以就策略面來看，就必須以高品質的人力為最高組織策略，高品質的人力資源是辦好賽會的必要條件。令外國選手體會我國工作團隊的熱情、好客與工作效率，反應在他們的食宿、觀光、交通、臨場競技等的接待品質上，進而對台灣留下好印象。

首先，主辦單位應評估賽會期間正職與志工人員的實際需求數量若干，分析出每一種工作的詳細內容（job analysis），同時指出從事該職務者的條件為何（job specification）。尋求多種不同管道招募志工，以求取最大的應徵人數（pools of candidates），進而挑出適當的人選。規劃制定出志工的年齡上下限，如果志工能有較年長者的參與，就其人生之歷練，更能圓融處理賽會瑣碎問題。舉凡選拔（selection）的過程與方法，面談（interview）的技巧與事後的適材適所，就其專長分配工作等，皆需明文規範之。

就人力素質的考量，無論賽會正職或志工人員，皆需受完整的教育訓練。以我國舉辦之國際性賽會，並且考慮前述之問題，筆者建議所有的訓練內容編成教材，俾便保留做改進的參考。訓練的重點含蓋以下項目：

- 瞭解服務之真諦，認真敬業完成賽會使命感之建立。
- 跨文化的學習，如瞭解、欣賞、包容不同文化之能力建立。
- 語言（外語）的學習。
- 瞭解競賽之方式、經過、內容等。
- 瞭解自身工作的內容、職責等，例如運動行銷人員的分析力、企劃力等。
- 急救能力與危機處理能力。

賽會期間究竟應不應給付志工薪資或車馬費，亦有勞人資管理政策的明定。雅典奧運並未給付金錢，但有提供下列之福利（benefits）：

- 免費制服與必要之配備。
- 餐飲提供。
- 保險（服務期間）。
- 工作時之交通運載服務。
- 門票購買之優待。

我國賽會主辦單位可自行訂定有關志工之福利政策。此外，在員工承諾的建立方面，為激勵他們的傑出表現，以帶動服務氣氛，人資管理是否該考慮給予志工：（Kikou, 2004）

- 服務獎章、獎狀。
- 於賽會期間舉辦志工特別晚會等鼓勵性質的餐會。
- 表揚大會等各種具創意的活動。

Kikou（2004）建議適當的福利，有助於建立志工的團隊，除了制服、餐飲、交通等外，也可要求贊助商提供若干獎品，贈送給表現傑出的志工，

種種作為也希望在未來的活動，能繼續吸引同批志工參與。

■ 人力資源管理的實務、教學、研究與產學合作架構

管理教育長期以來，備受企業界人士的批評，課程與教學太過理論化，與實務之需求脫節等等。而管理學界檢討之風也從未間斷，綜合中外各家之建議，亦不外鼓勵師生與實務接觸；鼓勵前往業界實習；特別是加強本土實務的學習；加強跨學科的研究與教學等。

黃同圳（民83）認為「人力資源管理教育」為一衍生性需求，由於出自於實務界的工作需求，乃激發人力資源管理教育之供給，而欲教育學生也必須有實務做基礎。

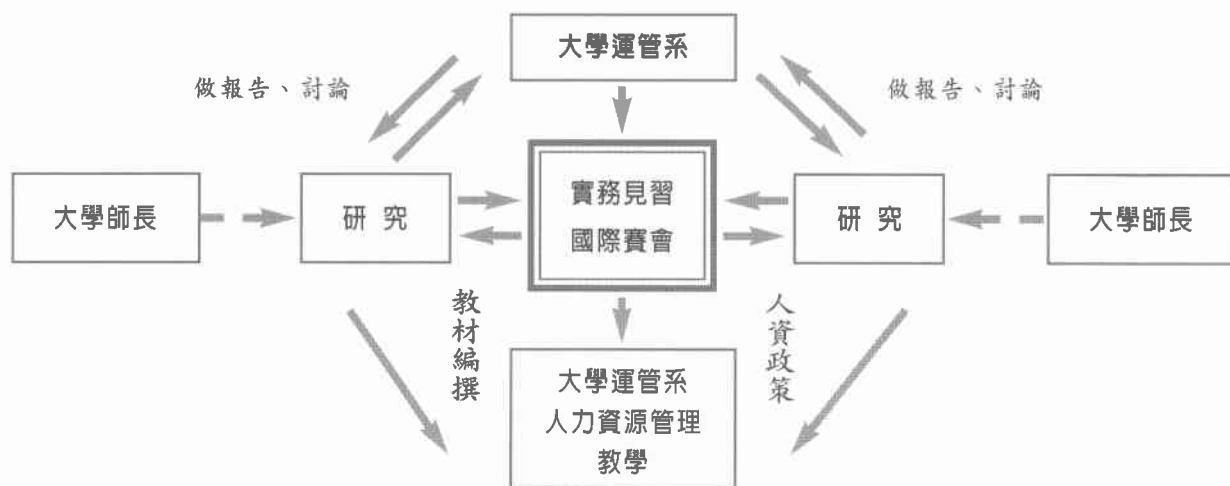
綜合前面之討論，筆者認為今後大學運管系仍應該鼓勵學生參與實習，對於未來之國際性賽會，應主動爭取參與機會。但應請求主辦單位最好在取

得主辦權後立即於各校談妥實習事宜，以便師長於此期間內，預先請同學做報告，或參與師長為賽會主辦單位進行之研究，同步學習。

對於賽會之各項人資政策，大學師長應爭取做實證性研究之機會，以充實大學之人資教學，當然也幫助賽會建立制度，改進其管理績效。另外，大學師長亦可參與主辦單位各項教育訓練課程的教材編撰研究，諸如：

- 跨文化賽會管理之須知集。
- 賽會人力資源管理。
- 國際賽會之常見英語會話集。
- 賽會贊助技巧。
- 志工服務手冊。
- 危機處理手冊。
- 賽會禮儀手冊。

而在編輯教材過程中，同學們以實務實習經驗提供師長編撰時的參考，達到教學相長之境界。最後，這些教材亦將直接傳授於學生。筆者上述之理想，可以用圖表示之。



圖：國際賽會與大學運動管理系之實務、教學、研究、產學互動

■ 結語

值此國內大學之間競爭激烈，各校無不面臨招生人數之挑戰下，回歸基本面——提升教學品質，是最好的對策。我國舉辦的國際賽會，欲為台灣的美名發聲，同樣應提高賽會的品質，讓外人得以驚艷。兩者間的產學合作，互相促進其人力資源管理實務，工作與教育之進步，的確可創造雙贏，共享繁榮。

大學運動管理系所提供國際賽會所需的龐大人

力資源，可以有效紓解主辦單位可觀的工作量，賽會也能做為運動管理教育之最佳練兵場。

「事在人為」，萬事皆靠人力完成，每一個執行面的執行者的多一個笑容，多一個嫺熟的處理動作，就多讓外國選手的印象好一點，不需要大道理，這就是創造價值，只要所有員工認真的做出來。報載（中國時報，民94）日本愛知博覽會風光開幕，但事前其工作人員已舉辦不下數十次的狀況演習，日本人的工作態度，值得國人學習。（作者為真理大學運動管理系副教授）



▲一個執行面的執行者多一個笑容，多一個嫺熟的處理動作，就會讓外國選手的印象好一點。（攝影／李天助）

參考文獻

- 中華民國體育白皮書（民88）：行政院體育委員會。116-123頁
- 中國時報，安全沒有價格，中華民國94年3月26日。
- 姚燕洪（民87）：人力資源管理的觀念與展望。中山管理評論，第六卷第三期，725-740頁。
- 黃同圳（民83）：當前人力資源管理教育之挑戰與因應。第六屆中華民國管理教育研討會，65-66頁。
- Dessler, G. (2000). Human resource management. (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- 國際奧林匹克官方網站（2005）。www.olympics.org
- Kikou, O. (2005). How to build a volunteer force, P.19-21, www.olympics.org