



運動管理學術研究的 回顧與展望

高俊雄／國立體育學院體育管理系副教授兼系主任

摘要

本文從體育運動管理課題在我國浮現的背景，以及其學術研究的內容隨社會變遷的演進情形加以歸納描述。發現，運動管理學術研究內容的呈現和演進與台灣環境的變遷關係密切。雖然在民國60年代就有論文、專書發表，但是一直到民國80年代初期，經由體育運動管理學術研究機構的成立，體育運動管理學術研究開始加速成長；在邁入新世紀之際，運動管理在體育學術領域已經成為主要領域之一。這演進成長的過程和台灣社會經濟發展的背景有密切的關聯。因此，未來我國運動管理學術研究的發展，也應該著眼

於體育運動在社會的定位、發展目標的設定，以及提升績效的策略與知識。本文並嘗試對運動管理高等教育課程以及學術研究內容未來的發展方向，提出建議，希望引起大家的討論與行動，共同為我國體育運動管理學術研究未來的展望貢獻智慧。

關鍵字：體育、運動、管理

A Review and Outlook of Sport Management
Research in Taiwan
Joe Chin-hsung Kao, Associate
Professor
Department of Sport Management, National
College of Physical Education & Sports

Abstract

The issues of sport management are closely related to the environment in which sport organizations are operating. This article reviews the research contents of sport management since 1970s in Taiwan. However, sport management research is not popular until early 1990s a few of sport management institutes are established. Both of research publications and advanced education programs related to sport management become one of the mainstreams while the new millennium is coming. To progress sport management into a better perspective, the courses of advanced education and contents of research are proposed.

Keywords: sport management

前言

體育運動在現代社會逐漸成為大家所關心或討論的焦點，可以從幾個方面來解釋，首先是在一個社會、國家或區域間，定期或不定期的舉行運動競賽相關活動，因而帶動了運動組織的成立、運作，以及訓練相關事宜。另一方面是因為參與運動對於個人的身心健康有顯著的促進潛力，政府在學校教育發展體育運動課程。或者因為在工商社會，運動成為社會大眾

休閒生活的一部份，企業開始將運動相關產品服務商品化。當政府、企業採取行動投資，提供體育課程、運動產品服務，希望能夠提升運動競賽成績、改善國民體能、發展運動商品、創造商機等，從籌備、成立到開始運作後，負責運動組織運作的人關心討論的課題，也隨著時代背景的改變而改變。例如，在運動組織成立初期，主要任務是組織正常運作；但是當國家社會對於運動組織的績效有更高的期望與要求，當運動在教育體系的價值受到質疑、當運動產品服務需要吸引更多的社會大眾參與、當運動組織希望能夠在社會上永續存在時，經營管理的課題就逐漸浮現。運動管理不僅受到大家的重視，有些人更將之視為最重要的課題之一。因為許多人相信管理可以解決這些問題。

雖然管理並不是萬靈丹，但是要克服運動組織在現代社會發展的瓶頸或困境，管理確實有其潛力與價值。管理可以定義為個人、組織、社會、國家等釐清其存在的定位、設定發展的目標、研擬策略，以及提升作業效率，所做的相關努力。這些管理工作相關的努力很多，參照文獻或實務的觀察，可以從管理程序和功能將管理加以分類描述，例如以程序將管理主題分為：規劃、組織、領導、控制；或以功能管理主題



分為：生產、服務作業、行銷、財務、人力資源、資訊等，最近又衍生出倫理道德、策略、科技、知識管理。當然，決策一直是管理領域重要的課題。但是這些分類主要是為了分析討論上的方便，事實上，一位運動組織的經理人所要做的工作，往往是需要綜合、全面、環環相扣的考量、規劃與實施。因此在應用管理理論或架構模式時，很少有局部、片面的應用就能順利成功的。

回顧

我國體育運動管理學術研究的發展，以研究或著作發表的時間來看，民國66年邱金松發表的體育管理學體系，可以說是開風氣之先的代表作。但是後續並未造成運動管理學術研究的風潮，應該與我國在民國60、70年代的社會背景，以工業經濟為主流價值，體育運動尚未成為社會大眾日常生活關心的課題有關。但是民國70年代起，政府委託運動設施經營管理的專案報告陸續出現，商學或體育碩士論文開始選擇體育運動管理的主題進行研究。民國83年台灣師範大學成立運動管理研究室，體育運動管理書籍陸續出版，例如體育管理以及體育運動策略性行銷（黃金柱，民國82、83），之後，體育運動管理的著作在體育學術研

討會、期刊等就如雨後春筍般的出現，而體育系所、院校的學士、碩士、博士課程中也開始增加管理課程，運動管理組、中心、學系、研究所等，在國立體育學院、國立師範大學體育系、淡水工商管理學院、台北市立體育學院、國立台灣體育學院陸續成立。這個現象反映出台灣社會對於體育運動的定位、發展目標、策略、績效、作業效率、效果等課題的開始關切，同時，學術研究機構透過研討會、專案計畫、課程、設立研究中心、學系等具體方式，積極回應。

為了方便回顧整理，台灣體育運動學術研究的內容可以依照研究的對象或主要變數來分類。研究對象可以區分為：整體國家社會、體育運動組織（包括政府單位、非營利組織、運動企業），以及社會大眾；而研究主要變數可以區分為：一般管理、政策、組織與領導、人力資源管理、行銷管理、活動籌辦管理、設施規劃與管理、財務管理、運動贊助、採購管理、運動訓練管理、法律責任、風險管理、公共關係、辦公室行政管理、策略管理、知識管理、消費行為。

從1971起到1998年，有關體育運動管理學術研究在台灣發表的碩博士論文、體育學報、研討會專刊、國科會研究計畫等，依其篇數統計如表1（劉一民，1999）。



表1 台灣體育運動學術研究論文篇數統計

篇數 發表 年度	主題	運動行銷	組織管理	人力資源管理	運動賽會	其他	合 計
1972-1976		0	4	0	1	5	15
1977-1981		3	3	0	1	3	24
1982-1986		0	3	12	5	10	44
1987-1991		14	25	8	4	3	64
1992-1996		64	62	19	13	16	232
1972-1996		81	97	39	24	37	379
小計		9	3	1	3	6	38
1997-1998		90	100	40	27	43	417
總 計							

註：1972-1996年資料來源：劉一民，1999



就表1的統計資料，台灣體育運動管理學術研究的發展可以歸納出以下兩項特性：

1. 體育運動管理研究的對象與主題與社會發展的需要有密切的關聯。例如體育運動場館、學校體育和運動組織從民國60年代起一直存在於台灣社會，因此從民國60年代起，體育運動場館管理、學校體育管理、運動組織與領導等課題就成為體育管理早期研究的對象。而運動俱樂部在民國70年代後期普遍設立，職業棒球在民國79年成立，之後，職業運動和俱樂部也成為許多研究的對象。而在消費者與資源籌措日益受到重視的情況下，民國80年代起也引發許多運動消費行為和贊助相關的研究。因此，預測未來體育運動管理研究的主題關於公共政策、人力資源、風險、財務、知識、法律等將會隨著台灣社會發展的特性和需要而陸續出現。

2. 碩士學位論文是體育運動管理學術研究重要的來源。從民國76年起許多碩士論文以體育運動管理為主題，在研究撰寫碩士學位論文過程中，孕育出許多體育運動管理相關的論文。

未來的展望

我國體育運動管理學術研究的努力有目共睹，然

而，管理畢竟是在講求應變、強調績效、注重長期永續發展、追求卓越等背景下孕育出來的領域，對於未來我國體育運動管理學術研究的展望，可以從高等教育課程設計與學術研究內容分別加以討論。

一、高等教育課程設計

高等教育是學術研究的搖籃，在我國體育運動管理高等教育的發展雖然起步較晚，但由於體育對於人才培育工作從未間斷，加上企業管理高等教育的發展已經有良好的基礎，因此在民國80年前後，以運動管理為專長的教師人數開始明顯增加，而碩博士研究生選擇主修運動管理的人數也明顯增加。對於運動管理高等教育課程設計而言，必須從環境特性開始討論。目前體育運動高等教育所處的環境具有以下的趨勢，包括：運動休閒產業區隔已經逐漸形成、大學課程朝向多元、彈性與價值取向、產官學互動頻繁、環境快速變遷等。因此，運動管理高等教育課程的設計與實施上，可以選擇以下方式。

1. 整合模組化。體育運動管理涉及的學術領域很廣泛，例如體育、運動、休閒、心理、社會學、企業管理、公共行政、語言、國際事務、法律、資訊科技、大眾傳播等。由於管理功能要有效發揮，跨領域

的整合與訓練是必要的，因此，依照實務環境的需要和特性為主題，例如運動賽會籌辦、職業運動、戶外遊憩、運動傳播等，以所謂模組或學程的方式將相關課程結合，使運動管理的教學和研究更有順序、系統、實用。

2. 與實務結合。體育運動管理學術研究在訓練專業人才，以及建立發展理論、標竿、典範，非常需要和所處的環境、運動實務有密切的互動與結合。這些實務包括存在於在國內、國外、國際間負責經營管理體育運動產品、設施、活動、服務的公私立相關機構的價值活動。當然，高等教育在參與、結合實務的過程中，除了學習之外，也應該積極建構運動管理的新知識，例如運動賽會籌辦服務作業系統、職業運動發展策略、運動場設計與規劃原理、運動經紀、運動行銷等，再以新知識提供實務經營管理必要的諮詢，並訓練能夠與產業需要配合的人才。

3. 推廣教育。最近受到社會人士熱烈報名的【在職碩士專班】，可以說是對回流、終身教育政策的正面肯定。從過去商學院舉辦推廣教育的經驗中發現推廣教育的具體好處包括，讓管理觀念與理論有機會面對實務應用的挑戰與驗證；讓管理實務從業人員，和在學學生齊聚一堂，藉由新知或經驗的相互討論彼此

交流學習；提供社會人士永續教育訓練的服務。

二、學術研究

對於體育運動管理學術研究未來的發展，謹提出以下五項建議。

1. 慎選管理模式。許多管理理念、理論或模式是從企業組織所歸納出來的，由於企業面臨的環境和其主觀條件經常在改變，管理的哲學、方式、技術也不斷在調整演進。因此，當我們在應用現成的管理模式時，必須注意的是運動組織存在的定位、目標設定的背景和企業不全然相同，因此在演譯、應用過程中必須先了解管理模式發展的背景，然後依運動組織的特性選擇適合的模式來應用。

2. 發展運動組織適用的理論模式。研究者也可以回溯到管理學或其他相關學門基本的原理、原則，然後依照運動組織的特性自行演繹管理架構模式，並且持續透過實地驗證的過程，對該模式加以確認、並做必要的修正。

3. 累積實務個案智慧、建構新知。除了理論模式之外，實務個案也是建立體育運動管理知識重要的來源或創新的基礎。對於台灣新興的運動組織，例如俱樂部、職業運動、運動行銷公司等，實務個案研究可



以快速的建構這些組織經營管理的脈絡。對於傳統的運動組織，例如體育場館，要透過引進新的經營管理做法來轉型，也可以從實務個案的研究中，歸納有效的方法。對於成熟的主題，例如組織、領導、行銷、財務等，也可以透過實務個案質化的研究，來尋求理論模式的創新與突破。對於專案型活動，例如大型賽會，雖然不一訂有合適的管理理論模式可以套用，但是從其他領域經驗來推論，運動賽會專案、職業運動應該也可以從籌辦的經驗中累積智慧，發展出有系統、有效率、適合台灣的管理模式與知識。

4. 調整研究對象或主要變項：體育運動管理的對象往往會隨著社會發展的變遷而增加或改變，例如從民國80年起運動俱樂部、職業運動在台灣崛起，因此，研究的對象應該針對這些新興的運動組織來研究。而研究的主要變項也應隨著社會關心課題的改變而調整，例如在80年代，由於社會環境變化大、政府財政緊縮、大學法修正、社會大眾參與運動人次增加等，因此策略管理、財務、風險、法律等的主題開始受到重視；預計90年代，台灣社會進入後工業社會，知識管理、科技運用的課題將逐漸受到重視。體育運動管理的對象和主要變項均應隨者社會變遷而調整。

5. 研析運動產業公共政策：當運動產業逐漸形

成，包括營造、製造，以及服務業，運動產業和體育發展的關係也就日益密切。因此，如何透過公共政策的機制，創造產業和體育發展互利、相輔相成的關係就成為重要的課題。由於運動產業和社會大眾、專業人員，以及競技運動員的期望與要求不同，因此，彼此之間要形成相輔相成或互相得利的善性循環並不是必然可得，根據經驗，需要透過政府制定適當的機制，才能夠形成。這些促進互利的機制可以歸納為標準、規範、輔導、督導、獎勵與認證。

(1) 標準：對於運動產品或服務的品質與安全設定檢驗標準。

(2) 規範：對於運動組織的成立要件與運作方式設定規範，並對運動參與者的行為設定規範。

(3) 輔導與督導：對於運動組織的經營管理給予輔導與必要的督導。

(4) 獎勵：對於表現良好的運動組織、專業從業人員，以及競技運動員訂定獎勵措施，例如國家品質獎、傑出管理人員獎、傑出運動員獎。

(5) 認證：對於運動組織管理績效、專業人員能力加以認證。

但是上述促進互利的公共政策如何擬定？對於產業和體育發展的影響效果如何？就需要進一步加以研

究。

結語

體育運動管理主要是針對運動組織的定位、目標、策略、作業效能等課題所作的努力。台灣體育運動管理學術研究成果的發表於民國60年代出現，到了民國80年起開始加速成長。就在進入新世紀之前，我國體育高等教育機構幾乎都已經設置了運動管理課程、研究中心、組或學系、研究所，儼然成為體育高等教育的主流之一。未來運動管理學術研究的發展除了課程設計內容與人才的訓練的方式，除了必須配合環境特性調整之外，研究教學主題內容也必須有所選擇，才能符合孕育運動管理時代背景的需求特性：強調績效、講求應變、注重永續發展、追求卓越。

參考文獻

- 司徒達賢，1998，為管理定位，台北：天下。
- 邱金松，1977，體育管理學體系，國民體育季刊，6(4)，51-57。
- 邱金松，1997，體育學門之規劃研究。台北：行政院國科會。
- 高俊雄，1998，運動服務管理實務個案。台北：師大書苑。
- 黃金柱，1993，體育管理，台北：師大書苑。
- 黃金柱，1994，體育運動策略性行銷，台北：師大書苑。
- 張志堅，1996，體育運動管理學系課程規劃之比較，大專體育，24，93-99。
- 劉一民，1999，我國體育學術研究之現況與未來願景，台北：行政院體育委員會。
- 國立體育學院主編，1996，運動休閒管理論文集(一)，台北：品度。
- 國立體育學院主編，1997，運動休閒管理論文集(二)，台北：師大書苑。
- 鄭志富等，1998，運動管理學論文選輯(一)，台北：師大書苑。
- 鄭志富，1988，我國大專體育主任工作滿足及其相關因素之研究。國立台灣師範大學體育研究所碩士論文。
- Bucher, C.A. & Krotz, M.L. 1998. Management of Physical Education and Sport. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. 1996. Management. NJ: Prentice Hall.