

運動賽會經理人

所需具備之專業能力

■ 彭小惠

37-43

▼超級籃球聯賽 (SBL)。
(攝影／李天助)



賽會管理是屬於運動管理領域的一門重要核心課程，其課程涵蓋範圍非常廣泛（彭小惠等著，2003）。Shone 和 Parry (2001) 為賽會下了一個定義：所謂「賽會」應該包含所有的特殊慶典活動，這些慶典活動產生的目的可能是因為休閒娛樂、文化、個人因素、或組織目的，它是不同於一般日常生活的活動，而且賽會的舉辦其實就是一群人為了慶祝、娛樂、或是挑戰的目的而發生的活動。

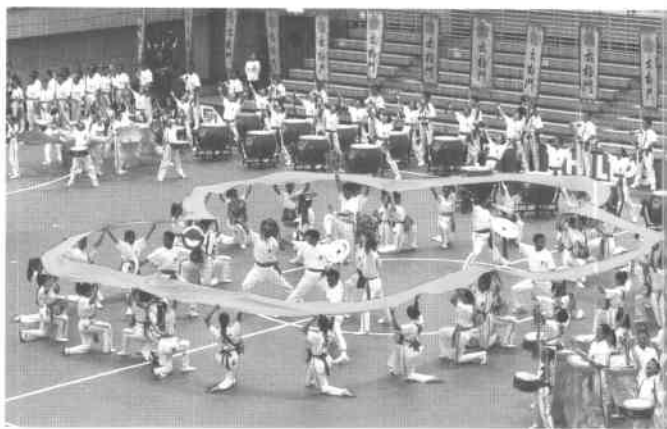
國內常將「運動賽會管理」當作是「賽會管理」的代名詞，這個觀念顯然是將賽會管理的觀念窄化，從一些賽會管理的專書來判斷，運動賽會管理應該只是賽會管理領域中的一項「特殊慶典活動」（Goldblatt, 1997; Goldblatt & Supovitz, 1999; Graham, Goldblatt, & Delpy, 1995; Hoyle, 2002; O' Toole, 2002; Shone & Parry, 2001; Solomon, 2002）。在運動管理研究的領域裡，有關賽會管理的實證性研究非常缺乏，或許是因為賽會管理屬於較偏向實務的課程，學術理論的知識來源反而是由「做中學」開始，並透過曾舉辦過各種賽會的經理人或是相關人士的經驗來累積知識。

賽會管理特別強調活動籌劃及管理的能力，這些能力對於運動管理學系的學生來說，都是將來就業時必備的能力。然而在有關各類運動產業工作的能力分析裡可以發現，研究運動賽會管理專業人才能力分析的研究卻是被忽視的一環。究竟舉辦一個運動賽會需要什麼樣的專業能力呢？本文綜合了賽會管理的專書與少數研究結果，將舉辦運動賽會所需具備的專業能力做一整理及介紹。

■ 能力分析研究文獻的回顧

能力分析的研究一直被視為是瞭解某一特定工作領域所需能力的最好方式(Paris & Zeigler, 1983)，因此，在運動管理的領域中，透過能力分析來瞭解運動產業中各種工作類型所需專業能力的研究也相當受到重視，在學術界的大力支持下，能力分析被視為是非常重要的一個研究領域(Chen, 1993; Cheng, 1993; Davis, 1987; Hatfield, Wrenn, & Bretting, 1987; Jamieson, 1987; Lambresht, 1987; Paris & Zeigler, 1983; Peng, 2000; Regier & Boucher, 1990; Toh, 1997)。這些研究的主要目的都是為了解運動產業中某一項工作所需具備的專業知識與技能，希望運用所得到的資訊，設計合適的訓練課程，為運動產業界培養優秀的專業人才。

在能力分析的研究領域裏，有些學者研究與休閒領域相關的工作能力分析(Chen, 1993; Cheng, 1993; Davis, 1987; Ellard, 1984; Jamieson, 1980, 1987; Jennings, 1984; Lambresht, 1987; Regier & Boucher, 1990; Skipper, 1990; Tsai, 1996)，有些學者研究與運動領域相關的工作能力分析(Afthinos, 1993; Cheng, 1993; Davis,



▲2004世界盃足球賽開幕時太極門表演精湛。
(攝影／李天助)

1987; Hatfield et al., 1987; Kim, 1997; Lambrecht, 1987; Paris & Zeigler, 1983; Parks & Quain, 1986; Peng, 2000; Quain & Parks, 1986; Skipper, 1990)，也有些學者專注於研究大專院校體育相關工作的能力分析(Cheng, 1993; Hatfield et al., 1987; Jennings, 1984; Nielsen, 1990; Quinn, 1994)。這些學者相信，透過能力分析的研究能使我們了解體育運動相關工作所需的專業知識與技能，進而提供培養所需體育運動相關工作人才的資訊。然而在有關各類運動產業工作的能力分析研究裡可以發現，研究運動賽會管理專業人才能力分析的研究卻是被忽略的一環。

■ 賽會管理的範疇

賽會應被視為是一個集合名詞，可以是國內外研討會、音樂會、馬戲團表演、舞台表演、募款餐會、趣味競賽、或是運動賽會等大小不同的群眾集會(Ammon, 1998)。Goldblatt(1997)認為，只要是為了某種目的而有計畫地將群眾聚集起來的活動，都是屬於賽會管理的範疇。除此之外，Goldblatt和Supovitz(1999)也強調，賽會管理在好幾百年前就已存在於這個社會，它代表的是一

個廣義的概念，也一直被視為是一些特殊賽會的代名詞，例如博覽會、園遊會、特殊慶典活動、歡樂嘉年華會、重要會議、紀念棒球賽等。這些活動的性質、規模、參與人數與舉辦天數雖然可能有所不同，但在籌備過程中所需考慮的管理因素卻有許多是相同的，例如交通、食宿、場地管理、人事管理、接待與款待等。換句話說，賽會管理所強調的重點就是將管理功能中的計畫、組織、人事、指導與控制，根據各類型活動的特殊性與專業性，將組織資源做充分的整合，並應用在不同性質的大小類型活動裡。

一個賽會活動的舉辦需要整合不同工作，而負責籌辦、統整、協調與執行計畫的人，一般稱為賽會經理人(event manager)。在賽會管理的領域裡，運動賽會經理人是負責將管理功能運用在運動賽會的专业經理人，因此，除了必須具備專業知識外，還必須擁有管理的能力與技術。Ammon(1998)認為，運動賽會與其他類型的賽會雖有不同，但是仍有許多能力是相通的。但是，Mullin, Hardy, 和 Sutton(1993)卻一直強調運動賽會所具備的特殊性是與其他類型活動不同的，例如運動賽會具有不易預測及行銷人員不易掌控核心產品的特性(決定比賽輸贏)。另外，運動賽會所聚集的人潮也不一定是純粹來觀賞比賽，有可能是為了打發時間、享受煙火表演、看中場明星表演、帶小朋友來球場玩附屬的一些趣味設施、購買紀念品或是享受美食餐飲等。

■ 運動賽會管理應具備之專業能力

由於運動賽會擁有不易預測及無法掌控的「獨特性」，運動賽會經理人相對地會將重心放在開發

周邊的產品。因為與其他性質的賽會比較之下，運動賽會對所發展出的周邊產品會比其他活動更具發展的空間。以雪梨奧運為例，周邊商品的銷售額至少有4億2000萬美元(程紹同等著，2004)，這些還不包括電視轉播權利金、贊助、門票及其他的收入。另外，根據程紹同等(2004)的說法，在2000年時，全球企業花了220億美元贊助各類型賽會活動，光是投入運動賽會的金額就佔了其中的88%，可見運動賽會的魅力對社會造成的影響及衝擊遠遠超過其他類型賽會的活動。

在龐大的運動商機裡，運動賽會經理人與其他類型賽會的經理人一樣，需要具備專業的知識與管理能力的技巧，才能有效地運用及創造機會。由於有關運動賽會經理人能力分析實證性研究的缺乏，本章的內容係搜尋了國內外有關賽會管理的專書著作，將之整理與歸納後，並綜合了Peng(2000)的實證性研究結果，建議運動賽會經理人應具備以下的專業能力：

一、溝通與協調的專業能力

Peng(2000)的研究結果顯示，不管是在學術



▲運動賽會經理人的工作，就是讓賽會能夠順利進行並圓滿結束。(攝影/李天助)

界教授賽會管理的教授群或是在產業界位於第一線服務的運動賽會經理人，都一致同意「溝通與協調的能力」是運動賽會經理人不可或缺的能力。在其他運動產業工作能力分析的研究裡，也支持這樣一個論點（Afthinos, 1993; Chen, 1993; Kim, 1997; Lambrecht, 1987; Nielsen, 1990; Paris & Zeigler, 1983; Tsai, 1996）。其實，運動賽會的分工就像其他活動一樣，需要有行銷、場館、公關、餐飲、住宿、招待與款待等的專職人員來負責，而運動賽會經理人的工作就是負責將所有環節串連在一起的重要人物，讓運動賽會能夠順利地運作與進行，因此當各部門間的溝通出現問題時，都必須仰賴運動賽會經理人做有效率的協商與溝通，才能讓後續的工作順利進行。

二、控制與評量的專業能力

這裡所指的控制與評量其實就是管理功能中所謂績效評量的功能（彭小惠等，2003）。運動賽會經理人必須能夠建立一套公平、公正、透明與客觀的評量機制，才能適時在員工需要幫助時，檢測出員工的需求，並幫助員工學習與成長。運動賽會經理人與員工或是義工定期的會議，可以幫助經理人瞭解與檢測預期的工作進度，而員工也能夠提出意見或是與經理人當面溝通困難或是需求。所謂控制並不是要掌控與監視員工的工作，它的積極意義應該是能夠適時瞭解員工的需要，激勵員工繼續在專業上有所成長，讓員工在升遷時有一套公平的評量標準，並提供適當的訓練給一些不適任的員工，幫助他們找到合適的職務來發揮所長。

三、掌控運動賽會後勤服務系統的能力 (Event Logistics)

運動賽會後勤系統服務的重要性可以從任何一本賽會管理相關書籍及研究得到驗證。Graham, Goldblatt, 和Delpy, (1995) 認為，對一個運動

賽會經理人來說，Logistics代表的就是掌控運動賽會後勤服務系統的能力。舉凡食、衣、住、行、交通、安全、場館、票務、表演、醫療等大小事務，都是屬於後勤服務的部分。任何一個環節出了問題，埋怨與謾罵聲可能會讓整個運動賽會完全變樣。

四、運動賽會行銷與贊助的能力

在琳瑯滿目的同類型的產品中，消費者為何挑選某項特定產品的原因，一直是行銷人員最感興趣的領域。事實上，即使是再好的產品，也需要透過行銷來通達消費者。好的產品經過了精心包裝與設計，就能發揮事半功倍的效用，運動賽會也不例外。從職棒的精心經營、超級籃球聯賽（SBL）的包裝到高中籃球總會（HBL）的造勢活動內容來分析，其實所有的努力都是在為運動賽會做行銷。運動賽會經理人除了致力於提高運動賽會的品質之外，還需要具備行銷的專業知識與能力，從授權商品的開發、公關計畫的研擬、尋找贊助的能力，到擬定行銷計畫的策略方針，無一不是為了將運動賽



▲透過行銷將精彩賽事行銷給早已鎖定的目標消費族群，是運動賽會經理人須具備之能力。
(攝影／李天助)

會行銷給早已鎖定的目標消費族群。

五、人員招募、訓練與管理的能力

舉辦一個成功的運動賽會不是只靠一個能幹的賽會經理人就會發生，相關人員的招募、訓練與管理才是運動賽會經理人最大的考驗。在企業組織經營裡，有句名言說：「員工才是組織擁有的最大資產」，這句話也適用於運動賽會管理領域。運動賽會經理人要有能力分辨員工的專長，將合適的員工放在合適的位置上，才能發揮最大的效能。如何建立屬於組織的人事制度、對於出缺的職務要如何招募合適的人才、如何研擬對於新進員工的訓練與培育，如何維持對於員工的激勵與升遷管道的暢通、與建立一套完善的員工管理制度等事務，才是運動賽會經理人所需必備之專業能力。

六、管理賽會資訊系統的能力

在科技日新月異的帶動下，運動賽會經理人也必須具備使用電腦的基本能力與知識。電子郵件帶來的低成本、快捷與便利性，讓經理人能夠與國內外位處不同角落的相關人士進行「零距離」溝通。另外，在網際網路無遠弗屆的影響下，運動賽會資訊的設置、管理、更新、與建立消費者互動機制等，更是目前最新的趨勢。運動賽會經理人除了必須跟上時代的潮流之外，還需具備管理賽會資訊系統的專業知識，將這些最新的科技帶入運動賽會的領域，創造運動商機。

七、運動賽會管理技巧

運動賽會管理技巧所強調的重點就是將管理功能中的計畫、組織、人事、指導與控制，根據各類型活動的特殊性與專業性，將組織資源做充分的整合，並應用在不同性質的大小類型活動裡。這項專業能力還包括協調組織內的衝突、解決場內外突發或抗議事件、具備運動法律的知識，以及適時發揮領導的能力。



▲田徑運動的項目繁多，其規劃過程與考量方向，可能會與舉辦一個國際性的游泳比賽有很大的不同。
(攝影／田定文)

八、專項運動賽會管理的知識

運動賽會對於各式種類的運動而言，只是一個普通的代名詞。換句話說，一個舉辦國際性游泳比賽的運動賽會經理人是否能夠舉辦地區性的田徑運動比賽？一個能夠舉辦全國運動會的經理人是否能夠舉辦街頭三對三籃球比賽？如果暫且先拿掉管理功能中的共同部分功能，沒有專項運動的知識，可能會因該項運動的特殊性或是文化，在規劃過程中忽略了重要的環節。舉例來說，田徑運動的項目繁多，從檢錄、場地分配、計時、紀錄、裁判分配及風險控管等問題來看，其規劃過程與考量方向可能會與舉辦一個國際性的游泳比賽有很大的不同。當然，專項運動項目的知識究竟會對運動賽會的舉辦結果造成多大的影響，這個問題仍有待更多的研究結果來說明。但是，可以預見的是，如果運動賽會經理人能夠具備愈多的專項運動知識，那麼在規劃與考量的過程中就更能精確地掌握所有關係人的需要。

■ 結語

「賽會管理」不應被視為等同於「運動賽會管理」，從相關文獻資料顯示，運動賽會管理實際上



▲運動賽會經理人專業能力的展現，能讓全國性路跑活動辦得具有「無限隱藏的商機」。
(攝影／李天助)

是屬於賽會管理領域中的一環，而且是最受到青睞的一門行業，也是龐大運動商機之所在。從舉辦四年一次的奧運會到組織街頭籃球三對三的比賽，其中有一些管理能力是可以相通的，例如計畫、組織、人事、領導、與控制等管理的功能，只是這些管理能力要隨著舉辦不同專項運動項目的比賽而必須要有不同的考量。

由於運動管理是一門新興的領域學門，而早期國內並無開設這樣的系所來培育人才，因此舉辦學校運動賽會的重責大任多半理所當然的落於體育老師的身上。Goldblatt (1997) 一直強調，賽會管理是一項專門行業，擁有屬於自己特殊的專業知識

與技能，也非常需要專業的人才來經營。可是，國內大專體育學系所培養的體育教師所接受的經營管理學門的訓練，也多只限於二至四學分的「體育行政」及「運動管理」，這樣的課程訓練是否能夠培育出運動賽會經理人必須具備的專業管理能力，其實是受到相當嚴峻的考驗。

國內外每天都有大大小小、不同性質、不同種類的運動賽會發生，這些辦活動的經理人也並不一定是體育科系出身或是擁有專業能力的運動賽會經理人，但是還是能在運動賽會的市場上佔有一席之地。追根究柢的原因可能是我們培育的學生在激烈競爭的就業市場上展現，不出專業的能力，以致運動賽會經理人的專業能力一直是處於模糊且妄身未明的狀態，不由得讓人質疑其重要性與影響力，因此一直無法順利打開這個龐大的運動商機。運動賽會經理人專業能力的展現，能讓一個社區型的趣味活動或是全國性路跑活動辦得具有「無限隱藏的商機」，並能在同類型活動中區隔出成功的運動賽會應有的特色。運動賽會經理人究竟是不是在扮演著創造運動商機的關鍵角色，其所需具備的專業能力究竟會對運動賽會造成多大的影響，這些問題都有賴更多實證性的研究來說明。(作者為國立台南大學體育學系助理教授)

參考文獻

- 彭小惠等著 (2003)：運動管理學。台中市：華格那。
- 程紹同等著 (2004)：運動賽會管理：理論與實務。台北市：揚智文化。
- Afthinos, I. D. (1993). An analysis of perceived competencies of 'sports for all' manager in Greece [CD-ROM]. Abstract from: ProQuest File: Dissertation Abstracts Item : 9317653
- Ammon, R. Jr. (1998). Sport event and facility management. In J. B. Parks, B.R.K.Zanger, & J. Quarterman (Eds.), Contemporary sport management (pp. 185-196). Champaign, IL : Human Kinetics.
- Chen, H. (1993). Comparison of academic background and competencies of commercial sports managers in Taiwan : A basis for curriculum development in sport management. Unpublished doctoral dissertation, University of Northern Colorado, Colorado.
- Cheng, C. (1993). Competency assessment in sport management for the Republic of China. Unpublished doctoral dissertation, University of Northern Colorado, Colorado.

- # Davis, K. A. (1987). Selecting qualified managers: Recreation/sport management in the private sectors. *Journal of Physical Education, Recreation, and Dance*, 58 (5), 81-85.
- # Goldblatt, J. J. (1997). *Special events: Best practices in modern event management*. New York, NY : Van Nostrand Reinhold.
- # Goldblatt, J. J., & Supovitz, F. (1999). *Dollars & events: How to succeed in the special events business*. New York, NY; John Wiley & Sons, Inc.
- # Graham, S., Goldblatt, J. J., & Delpy L. (1995). *The ultimate guide to sport event management and sport marketing*. Chicago, IL : Irwin, Inc.
- # Hatfield, B. D., Wrenn, J. P., & Bretting, M. M. (1987). Comparison of job responsibilities of intercollegiate athletic directors and professional sport general managers. *Journal of Sport Management*, 1, 129-145.
- # Hoyle, L. H. (2002). *Event marketing*. New York, NY : Wiley.
- # Jamieson, L. M. (1987). Competency-based approaches to sport management. *Journal of Sport Management*, 1, 48-56.
- # Jennings, M. W. (1984). Entry level competencies for recreational sports personnel as identified by chairs of preparatory institutions. Unpublished doctoral dissertation, University of North Texas, Texas.
- # Kim, H. (1997). Sport management competencies for sport centers in the Republic of Korea [CD-ROM]. Abstract from: ProQuest File: Dissertation Abstracts Item: 9729727
- # Lambrecht, K. W. (1987). An analysis of the competencies of sports and athletic club managers. *Journal of Sport Management*, 1, 116-128.
- # Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (1993). *Sport marketing*. Champaign, IL : Human Kinetics Publishers.
- # Nielsen, F. E. (1990). A competency analysis of NCAA athletic administrators [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest File: Dissertation Abstracts Item : 9019192
- # O'Toole, W. (2002). *Corporate event project management*. New York, NY : Wiley.
- # Parks, J. B., & Quain, R. J. (1986). Curriculum perspectives. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 57 (4), 22-26.
- # Paris, R. H., & Zeigler, E. F. (March suppl., 1983). Management competency as viewed by selected educational administrators in physical education and sport in Ontario. *CAHPER Journal*, 49, 27-30.
- # Peng, H. (2000). Competencies of sport event managers in the United States. Unpublished Doctoral dissertation. University of Northern Colorado.
- # Quain, R. J., & Parks, J. B. (1986). Sport management survey: Employment perspectives. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 57 (4), 18-21.
- # Quinn, R. W. (1994). Sport administration program directors at institutions of higher education : A study of qualifications as perceived by sport administration program directors and sport management practitioners. Unpublished doctoral dissertation, Temple University.
- # Regier, K. A., & Boucher, R. L. (1990). Professional preparation competencies of recreational sport administrators. *NIRSA Journal*, 14 (2), 46-54.
- # Shone, A. & Parry, B. (2001). *Successful event management*. New York, NY : Continuum.
- # Skipper, W. T. (1990). Competencies for collegiate sports facility managers: Implication for a facility management curricular model. Unpublished doctoral dissertation, University of Arkansas, Arkansas.
- # Solomon, J. (2002). *An insider's guide to managing sporting events*. Champaign, IL : Human Kinetics.
- # Toh, K. L. (1997). Constructing and validating competencies of sport managers (COSM) instrument: A model development. Unpublished doctoral dissertation, Indiana University, Indiana.
- # Tsai, C. (1996). A comparative analysis of the competencies of collegiate recreational sports directors in the United States and the Republic of China [CD-ROM]. Abstract from: ProQuest File : Dissertation Abstracts Item: 9537906