

職業運動事業組織 ■ 黃煜、蔡明政

營運管理人力需求與培育

一般而言，職業運動的項目大約分為個人及團體，個人運動項目的職業運動以高爾夫及網球為大宗，團體職業運動的如籃球、棒球等 (Masteralexis, 1998)，就我國職業運動的發展而言，棒球運動職業化的發展較為完整，至今已邁入第16年，職業運動的本質為提供高水準的運動技術表演，而追求經濟利益的商業行為也就不可避免，一般而言，職業運動聯盟與球隊本身營運的收入可以分為四大領域：門票收入、電視轉播權利金、球場相關收入如包廂、販賣部及贊助與授權商品等。美國國家籃球協會 (National Basketball Association, 以下簡稱NBA) 在2004年的收入項目大約也分為門票、媒體轉播、企業贊助、包廂及球場販賣部等 (Badenhausen, Fluke, Klump, Ozanian, Rose, 2004)，各項收入情況則參閱表1。

▲就我國職業運動的發展而言，棒球運動職業化的發展較為完整。(攝影／吳心平)

以國內職棒的發展情況來看，兄弟象球團在2004年的營收為二億元，主要來源分為門票收入、電視轉播權利金、企業贊助/廣告、授權商品，圖1列出其收入金額的分佈（黃瑛坡個人訪談，2004年12月28日）。

毫無疑問地，球隊的營收固然與場上運動員的表現有關，其他的軟硬體服務也須具備專業水準才能吸引消費者的青睞，因此，職業球團的工作人員除運動選手要有職業水準之外，其餘工作人員也都要具有一定之專業能力，事實上，任何一個企業運作也都需要專業管理人員的投入，管理學者Katz（1974）提出一位有效率的管理人員應該擁有的三大能力：技術能力、人際能力、概念能力，運動管理學者Peng（2000）針對運動賽會管理人員專業能力的研究也指出賽會人員的專業能力包括良好的溝通能力（口頭、書面等）、時間管理能力、規劃與



▲NBA球隊吉祥物與球迷互動。（圖／台灣NBA公司提供）

後勤管理能力等。同樣地，職業球團之運作也得仰賴專業管理人員的參與，因此，本文將探討職業運動所需之經營管理人才及其專業能力，並提出發展這些管理人才之建議。

■ 職業運動組織架構之分析

職業運動聯盟與球團也都因為執行的功能差異而分設立不同之部門，以NBA為例，其聯盟組織本身分為三大部門：分別是聯盟辦公室（League Office）、NBA資產部門（NBA Properties）及NBA娛樂部門（NBA Entertainment），聯盟辦公室主要的工作範圍是處理賽務、聯盟與球團溝通聯繫及行政支援，資產部門的業務在於處理行銷、贊助及授權為主，娛樂部門負責的工作在於所有球團與球員影像的處理與製作（"INSIDE THE LEAGUE OFFICE"，2001），各部門之下又依照工作性質下設不同單位，表2列出3大部門下設之單位及其主要職掌，而中華職棒聯盟的組織架構除一般負責例行業務單位如人事、總務與會計外，另外還有賽務部門及宣傳推廣部，前者負責紀錄、裁判、場地管理等，後者主要是活動企劃、雜誌、新聞公關、業務等。

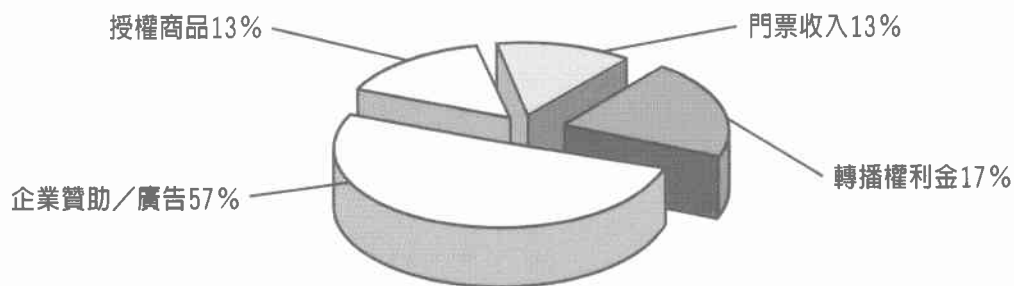


圖1：兄弟象職棒隊2004年球季主要營收分佈情況

表1：2003～2004年球季NBA營收分佈情況

(單位：億美元)

項目	電視轉播權利金	企業贊助	包廂及豪華座位	販賣部及其他非NBA活動	球場門票販售
金額	11.33	2.6	4.96	3.54	7.84

資料來源：Badenhausen, K., Fluke, C., Klump, L., Ozanian, M. K., Rose, L. (2004) How the ball bounces, 取自富比士網站，retrieved from http://www.forbes.com/free_forbes/2004/1227/131.html

表2：NBA聯盟之組織架構

部 門 名 稱	主 要 職 掌
聯盟辦公室	協助比賽業務進行
NBA資產部門	行銷業務
NBA娛樂部門	影像提供與轉播製作業務
	行政管理業務
	處理贊助與授權產品

資料來源：“INSIDE THE LEAGUE OFFICE”(2001)：運動管理課程講義，未出版，新竹，新竹師範學院體育系。

在球團組織架構方面，一般是分為兩大部門：球團部與事業部，球團部包括教練、球員、球探等，與比賽進行有直接相關的成員，事業部一般也稱為前臺辦公室（Front office），強調球團行政事務與開發業績的相關部門，以科羅拉多洛磯山職棒隊（Colorado Rockies）為例，包括事業營運部門（Business Operation）、場館營運部門（Ballpark Operation）、溝通與公關部門（Communication）、行政（Administration）、財務

（Finance）、門票營運、銷售與服務（Ticket operations, Sales & Services），而各部門的主要工作內容說明於表3，通常這些前臺辦公室的行政人員及球團部門的人數超過百人，國內球團的組織架構也可大致上沿用此種組織分化的情形，分為球團部與事業營運部門，根據各球團提供的資料，6個球團的事業部門的分工架構情形說明於表4，各球團行政人員數目最少的大約10位到最多的超過20位。

表3：科羅拉多洛磯山職棒隊各事業部門主要工作範圍

部 門	工 作 範 圍
事業營運部門	負責社區關係推廣及授權商品專賣店營運、 棒球資訊系統維護、促銷活動、轉播與播報等
場館營運部門	負責球場維護、工程設備、球場服務、安全等
溝通與公關部門	協助溝通與公共關係之事宜
行政	負責人員管理事務
財務	薪資管理與會計
門票營運、銷售與服務	門票銷售、宣傳與廣告及春季訓練行銷事務

資料來源：作者整理

表4：中華職棒六球團主要之事業營運部門組織一覽表

球 團	事 業 部 門
兄 弟 統 一	資訊部、廣告業務部、授權商品部、活動推廣（也負責門票事務）、棒球村 行銷課：場地事務、門票事務、活動、宣傳推廣、授權商品 運動課：球隊、器材、行政（外籍選手及會議）、管理 財務課：商品帳目、人事考核
誠 泰	管理部下有活動企劃組負責廣告業務、公關；管理組則是負責票務、 行政庶務；授權商品組負責商品相關業務
興 農	宣傳推廣、商品部、門票事務（內含會計部門）
中 信	行銷企劃、宣傳推廣、授權商品
La-new	營業部：場地事務、授權商品、門票事務、總務 行銷部：廣告業務、行銷企劃

資料來源：作者整理

根據上述美國與我國的職業棒球球團的組織架構與分工情況，或許可以做出下列之結論：

一、我國職棒球團組織的分工狀況與美國職棒球團組織程度類似，國內職業球團的組織形成至少包含3大部分，第一是球團領隊或是總經理，第二是能夠提供服務給消費者的部門，特別是追求利潤的單位，包括門票事務、行銷企劃、場務、授權商品、廣告/贊助業務等，第三則是屬於行政支援單位，如會計、庶務及人事部門等。

二、兩者之間的前臺辦公室的組織規模有明顯差異，這主要與營運規模有差距，根據富比士4月初的報導，美國30個職棒球團的總營業額為42億美元（Badenhausen, Gage, Klump, Ozanian, Roney, 2005），換言之，其一支球隊平均收入約為45億新台幣，中華職棒六球團收入最高的兄弟象去年的收入約為2億元，這就說明規模差異的緣由。

Kurt Badenhausen, Jack Gage, Lesley Kump, Michael K. Ozanian and Maya Roney,

04.25.05.http://www.forbes.com/free_forbes/2005/0425/091.html

三、職業運動球團的前臺辦公室的行政管理人才需求大約分為兩類，一類是屬於所有企業都需要的管理人才如會計、庶務、人事、資訊科技，第二類則是以職業運動組織專項的管理人才如門票事務、行銷企劃、場館營運、授權商品業務、廣告/贊助業務等。

■ 職業運動組織專業人才需求

在規劃培育職業運動組織前臺辦公室的管理人才時，應從職務設計的觀點來討論各種管理人才所需要從事的工作及所需具備的能力，接下來再說明門票事務、行銷企劃、場館營運、授權商品業務、廣告/贊助業務等主要的工作職掌：

一、門票事務：各種門票（預售、團體、個人、季後、公關）銷售之規劃、販售通路規劃（現場、刷卡、網路、零售點、電話）、門票宣傳



▲運動場館的維護是一門專業技術能力。(攝影／李天助)

之規劃如口袋式賽程表、網路、平面廣告、門票印刷及報稅等。

二、行銷企劃：球隊宣傳活動規劃與執行、公共關係（社區關係與媒體關係）、球迷經營活動（校園巡迴或是球迷會）。

三、場館營運：場地與設備管理、現場球迷服務、場館清潔維護等。

四、授權商品業務：開發授權商品的種類、遴選商品製作廠商、開發販售通路、現場販售、庫存清點、結帳與退貨、執行法律保護等。

五、廣告/贊助業務：規劃贊助企劃、執行贊助活動、廣告業務銷售。

上述的說明有助於瞭解培訓專業人才的主題及瞭解其應具備的能力，Masteralexis (1998) 提出職業運動管理人員的專業領域中必須熟悉該項運

動、球團、職業運動產業等均須有通盤的瞭解，而學習維持客戶的關係也是相當重要，她也提到職業運動組織的人力需求是多元化，除一部分管理能力是通用之外，其餘都需要特別的技能，事實上，從維護場館的設備、授權商品的採購、媒體關係經營、到贊助業務爭取等都是一門專業的領域，Smolianov與Shibury (1996) 的研究也提出運動組織的行銷專業人員不僅需要一般的管理能力，如表現個人關懷、接受他人意見、提升溝通效率等，另外也要擁有運動行銷能力，如建立運動組織正面形象、完成贊助企業促銷目標、規劃門票銷售、增加媒體能見度、尋求贊助（個人管道與正式管道）、維繫良好關係、規劃特殊促銷活動等，Lehus與Miller (1996) 的研究指出大學體育室運動行銷人員的主要責任包括尋求企業贊助、規劃與領導球賽

季票銷售、規劃與執行球賽促銷活動等。

從實務經驗的角度而言補充各種業務的專業能力需求，門票事務人員必須能夠判斷門票的需求狀況，畢竟門票本身具有「易逝性」(perishability)，門票必須要思考如何能夠在比賽開打前將門票促銷，否則比賽一旦開打後將使得剩餘的門票頓時成為過期產品，因此，各種預售票方案的規劃是非常重要的工作，此外，門票價格的訂定對於入場人數及門票收入有深遠的影響，美國職棒的經驗顯示，多元化的門票策略正在流行，例如，從比賽日期與交戰組合的需求調整票價，週末的票價較平日高，這對於營運收入有所助益。在媒體公關部分，規劃媒體宣傳方案、瞭解媒體生態、撰寫新聞資料等都是基本的媒體公關能力。另外，企劃書撰寫及創意能力大概是這些不同專業人員所必須具備的基礎能力之一，這也包括文字及電

腦軟體的表達能力。

尋求廣告／贊助業務工作，熟悉贊助產業的贊助行為可以清楚地鎖定欲接洽的對象，例如，飲料業、汽車業、金融服務業、運動用品業、高科技產業如電腦、手機通訊等都是贊助運動的常客，換言之，管理者需要經常注意相關產業的動態以瞭解其贊助行為，在規劃贊助方案過程時，要思考整合球團本身的資源以提升企劃案價值，例如，提供門票作為招待之用或發送球迷贊助廠商提供之贈品都是整合不同部門的作法，所以，資訊搜集與企劃整合能力是尋求贊助工作的基本能力。球隊的宣傳活動可說是強化球迷忠誠度的關鍵因素，如校園巡迴、球迷會、後援會經營等，活動規劃過程中如何尋求運動員的配合，甚至是針對個別球員規劃合適的宣傳活動，第二，活動內容型態的規劃能力相當重要，特別是團康活動的經驗會有所助益。



▲球隊的宣傳活動，可說是強化球迷忠誠度的關鍵因素。(攝影／丁文心)

■ 職業運動組織專業人才培育

Smolianov與Shibury（1996）指出運動行銷專業能力可以從工作本身的參與、自我學習、接受正式教育及大眾媒體等四個管道進行，值得一提的是，運動產業人才的培育相當重視實務經驗，美國運動管理的學術界及運動產業的企業都強調利用實習工作的方式來訓練產業界所需的人才，運動管理系所的評比項目中也涵蓋企業建教合作的情況或提供實習機會的多寡，因此，在培訓過程中就要思索如何加入實務經驗學習的機會，以下則提供一些具體的作法：國內有許多運動組織及學校運動代表隊並沒有行銷或是公關人才，因此，可以思考如何為這些單位提出合適的行銷活動，或是為這些運動組織的賽會活動進行報導；有些職業運動組織缺乏推動活動的人才，如棒球育樂營、校園活動及球賽場邊啦啦隊的活動設計與執行，這部分也可以提供整個營隊內容或校園活動的規劃與執行。

再者，從筆者過去的實務案例中也提出一些經驗，在2003年協會盃棒球賽中的整體宣傳暨招商活動的規劃與執行都是由當時筆者服務的單位負責，整體的宣傳系列活動包括明日之星培訓營、運動主播名嘴大賽、諸羅棒球文物展、球賽記者會、校園巡迴之旅、街頭造勢活動、少棒邀請賽，此外，球賽現場的播報、賽事的採訪與報導、戰前快報的製作也都是負責的範圍。參與層面的廣泛使得學生有機會累積更多的第一手經驗，如播報賽事及諸羅棒球文物展可以增加對於棒球運動規則與技術的認識，賽事報導及活動新聞稿提升新運動寫作技巧（包括賽事報導及新聞稿）及採訪能力，運動主播名嘴大賽、校園巡迴之旅與街頭造勢活動增加了推廣活動的規劃與執行經驗，記者會規劃有助於熟悉

媒體生態及媒體關係之經營，各種活動企劃書的撰寫也都成為基本入門工作。值得一提的是，在參與運動組織的實務工作中必須注意其工作性質及學習價值，以工作性質而言，不少的活動都可能安排在假日再加上活動時間相當冗長，與其所獲得之短期實質效益可能不成比例，這容易降低學生的參與意願，因此，有必要讓學生瞭解其工作特性，第二，以往許多年輕學生參與運動組織或是賽會的實務工作時是以「志工」的身份協助，可惜大多數志工負責的工作談不上任何專業性質，這對於學生的學習



▲國立台灣體育學院的學生擔任中運會志工。（攝影／李小明）

效果可能打了折扣，所以，在實務工作的參與中除基本的服務工作外，應該開發工作價值高的學習機會。

■ 結語

職業運動一方面提供消費者欣賞最頂尖運動選手的運動技術表演，同時，職業運動的整體營運也必須由專業人員參與，從分析職業運動球團或是聯盟的組織架構及人才需求來看，可以提出下列幾點結論：

- 一、職業運動專業管理人才的需求範圍包括門票事務、場館事務、宣傳活動、公共關係、商品業務、廣告贊助等。
- 二、這些專業人才所需具備的管理能力可以分為兩類：一種是通則管理的概念與能力，二則是屬於專項的管理能力。

三、在專業管理能力之中，運動及運動產業的熟悉度、企劃能力的撰寫可以說是共同的要求。

四、從票務、場務到活動推廣的工作內容中可以瞭解職業運動需要多元化的專業人才，換言之，各種人才需求的技能有相當差異。

五、培育職業運動專業管理人才的過程須符合實務界需求之課程，因此，學術單位有必要設計各種實務機會之參與。此外，鑑於職業運動是一項「舶來品」產業，如何吸收國外先進產業的資訊也是充實能力的方法之一。

六、由於職業運動專業管理技能相當多元，本文僅就各領域所需要的專業能力作概論性的說明，未來有必要針對各個領域進行更深入地探討。
(黃煜為新竹師院體育系副教授、蔡明政為台北市立體育學院休閒運動管理學系碩士班研究生)

參考文獻

- ① Ozanian, M. K., (2005 April 25). The business of baseball, 取自富比士 (Forbes) 網站, retrieved April 9, 2005, from http://www.forbes.com/free_forbes/2005/0425/091.html
- ② INSIDE THE LEAGUE OFFICE (2001). 運動管理課程講義, 未出版, 新竹, 新竹師範學院體育系。
- ③ Katz, R. L. (1974, September/October). The skills of an effective administrators. Harvard Business Review, 90-102.
- ④ Lehus, D. L., & Miller, G. A. (1996). The status of athletic marketing in Division 1A university, Sport Marketing Quarterly, 5 (3), 31-40.
- ⑤ Masteralexis, L. P. (1998). Professional Sport (pp. 275-306) L. P., Masteralexis, C. A. Barr, M. A. Hums (Eds), Principles and practice of sport management. Gaithersburg, Maryland: Aspen Publishers Inc.
- ⑥ Peng, Hsiao-hwei. (2000). Competencies of sport event managers in United States, published doctoral dissertation, University of Northern Colorado.
- ⑦ Smolianov, P. Shibury, D. (1996). An investigation of sport marketing competencies. Sport Marketing Quarterly, 5 (4), 27-36.
- ⑧ How the NFL levels the playing the field (2003, January 27). 取自商業週刊 (Business Week) 網站, retrieved February 25, 2004, from http://www.businessweek.com/magazine/content/03_04/b3817003.htm