

# 非營利體育組織

■ 楊宗文

63-70

## 人力資源現況及其因應策略



▲非營利體育組織的成長，是當前國民體育推展的重要因素。（攝影／吳心平）

現代國家由於社會福利政策及公共建設的不斷擴增，政府財政負擔日益吃重，加上市場失靈（market failure）及政府失靈（government failure）的事實，使得政府在面對公民多樣化的需求時，顯得相當的無力與無助（許世雨，1992；孫本初，1994）。所幸，1990年代以後，各國非營利組織（non-profit organization）的興起，擔負起彌補社會需求及政府供給間落差的積極角色，成為政府部門及私人企業外的第三部門（陳金貴，1994；余佩珊，1994；孫本初，1998）。

我國自解嚴以來，由於人民結社的自由及社會的多元，民間非營利組織的成立蓬勃發展，其活動範疇包括社會服務、政策倡導、教育文化、工商發展、醫療衛生及體育運動等，對國家社會的影響甚鉅。尤其，非營利體育組織的成長，更是當前國民體育推展的重要因素，成為國家推動國民體育事業的重要夥伴。

非營利組織的管理，即在整合人力、物力、財力等資源，經由組織的活動，創造某些有價值的服務，以服務社會大眾（司徒達賢，1999）。資源成為相關組織經營的基礎，所有資源當中又以人力資源最為關鍵。因此，本文乃以行政院體育委員會（以下簡稱體委會）90年體育團體評鑑活動之受評團體為基礎，探討非營利體育組織人力資源的現況及其面臨的挑戰，並提出因應策略，以為非營利體育組織經營的參考。

## ■ 非營利組織的意涵

非營利組織的意義，從字面上即可清楚意會，即是不以營利為目的之組織。雖為「非營利」，卻不代表該組織所提供的產品或服務都是免費的服務；有些組織仍需收取必要的費用以維繫該組織的生存。然其存在，則如管理學大師Peter Drucker所歸結的：非營利組織是一種點化人類的媒介，他們的共通點在於提供社會變遷，造就脫胎換骨的人類（余佩珊，1994）。而Weiner（1990）則認為非營利組織提供各式的服務或從事各種活動的原動力，可以追溯到「促成社會上每一個人生活品質的最高水準」。綜合學者意見，非營利組織即指其設立並非以財務利潤為主要目的，且其淨盈餘不得分配予其成員及其他私人，具有獨立、公共、民間等性質之組織或團體（許世雨，1992；余佩珊，

1994；邱金松，1997；馮燕，2000；孫本初，1994、1998；Wolf, 1990），諸如民間的宗教團體、體育組織、公益團體及文教基金會等。

其類型或有差異，但基本特徵則是相同的：非營利組織，具有法律地位的正式組織、民間的組織、排除私人的利益或財物分配、減免稅捐的優待、志願性的團體及公共利益屬性等基本特色（許世雨，1992；余佩珊，1994；邱金松，1997；馮



▲非營利組織具自發性及自主性，對民衆之需求較為敏銳。（攝影／林嘉欣）

燕，2000；孫本初，1994、1998；Wolf,1990）。至於其角色，則如Kramer所歸納的，如下四項（引自馮燕，2000）：

- 一、開拓與創新：非營利組織的彈性較政府部門高，具自發性及自主性，對民衆之需求較為敏銳，其策略規劃或行動，較具創新及開創性色彩。
- 二、改革與倡導：非營利組織常能藉由實務的參

與，洞察社會脈動及某些不盡理想之處，運用其影響力，針對某些議題，具體促進社會大眾改變態度，進而影響政策或法令的創制或調整等。

- 三、價值維護：非營利組織的組成，往往是因為理念的認同聚合的，透過組織的實務運作，以闡揚某些有利於社會大眾的理念與價值觀。
- 四、服務提供：當政府礙於資源、施政優先順序或能力上的限制，無法充分滿足民衆之需求，非營利組織適足以彌補政府作為不足之處。尤其是近年來，非營利組織和政府的結合，更成為政府相關公共服務的代理人。

## ■ 我國非營利體育組織的類型

據內政部統計資料顯示，我國全國性非營利體育組織的數目自1977年42個、1984年54個、1989年89個、1995年197個、2000年340個，擴增至2004年574個（引自內政部網站，2005/3/4上網），近年來的大幅度成長，顯見不管是現在或未來，將有更多的有志人士參與非營利體育服務。90年體育團體評鑑（體委會，2001）的資料顯示，89年度接受體委會經費補助超過新臺幣50萬元者，即達79個之多，更隱含其與政府之間的密切關係及對於體育性公共服務提供的能力或潛能。

依內政部之歸類，全國性非營利體育組織可分為：體育校友會、社會服務及慈善團體、國際團體、學術文化團體、體育團體等五大類（內政部網站，2005/3/4上網）；而體委會在體育團體評鑑時，則將之區分為：體育綜合團體（涵體育總會類及體育學術類）、競技運動團體及全民運動團體。



在此僅將之分為：

- 一、體育單項團體：此類團體主要以推展單項運動發展之協會為主體，如中華民國田徑協會、中華民國自由車協會、中華民國滑輪溜冰協會、中華民國山岳協會等之單項運動協會等。
- 二、體育綜合性團體：此類型團體則以其會員屬性為團體會員者為主，諸如中華民國體育運動總會、中華民國大專院校體育總會、中華民國殘障體育運動總會、中華民國各縣市體育會聯合會等。
- 三、體育學術團體：此類團體則以推展體育學術為其主要目的者，諸如中華民國體育學會、中華民國幼兒體育發展協會、台灣適應體育運動與健康學會、台灣體育史學會、台灣體育運動管理學會等。
- 四、體育社會服務團體：此類團體則以從事體育人員相關服務為主要目的者，如中華台灣原住民體育休閒文化藝術發展協會、中華民國原住民文化體育協會、中華民國體育運動團體從業人員交流協會等。
- 五、體育國際團體：此類團體則為國際體育團體在台分會，如國際競技體育舞蹈聯合會中華民國分會等。
- 六、體育產業團體：此類團體則以體育相關產業推展為主要目的者，諸如中華民國體育用品經銷商協會、中華職業棒球聯盟、台灣女子職業高爾夫協會等。
- 七、其他體育團體：其他不歸屬以上類型者，均納入此類；諸如台北體育學院校友會、中華民國體育運動推廣協會、中華民國運動休閒協會、中華民國運動訓練協會、中華民國人體科學氣功協會、中華民國人體能研究會等。

## ■ 全國性非營利體育組織人力資源之現況

至於全國性非營利體育組織的人力資源現況，僅以90年體育團體評鑑中受評之全國性非營利體育組織為基礎，說明如下：

### 一、理事長、主席或會長方面

就體委會（2001）之評鑑報告書顯示，63個受評體育團體的領導人—理事長、主席或會長等之背景，政界人士17位、企業負責人或主管39位、學術界人士7位。領導人的背景應與各該組織資源取得途徑有著密切的關係。其產生皆依其組織規章完成；其中較為特殊的是帶有官方色彩、非人民團體、且仍屬教育部所轄的中華民國高級中等學校體育總會（以下簡稱高中體總）之會長的產生則為教育部指派方式產生。

### 二、秘書長或總幹事方面

非營利體育組織的經營，最為關鍵且具影響力的應屬秘書長（或總幹事）。63個全國性非營利體育組織當中，有19個組織的秘書長為專職人員；另44個組織之秘書長則為兼職志工，本職屬學校單位的秘書長就有15位，另外則為退休及商界人士的參與（體委會，2001）。商界人士的出任秘書長，則與其理事長出身商界有著密切的關連。

### 三、幹事部方面

這63個組織專任職員的人數差異性相當大。超過20位專職人員的僅中華奧林匹克委員會（以下簡稱奧會）（29位）及高中體總（25位）等2個組織；10至19位專職人員的有中華民國大專院校體育總會（以下簡稱大專體總）（13位）、中華民國足球協會（12位）、中華民國高爾夫協會（12位）等3個組織；專職人員9個、8個、6個的各1個組織、專職人員7個的2個組織、專職人員5個的9個組織、專

職人員4個的5個組織、專職人員3個的12個組織、專職人員2個的14個組織、專職人員1個的10個組織、沒有專任職員的2個。

至於兼任職員方面，主要為兼任各任務組別（如：競賽組）的幹部，其人數多寡與該組織會務推動分組有關（體委會，2001）。

綜合以上，這63個組織幹事部人力資源的任用大致可分為三種型態：1.全面專職人員型組織，即完全任用專職人員、不任用兼職人員的組織，有10個；2.全面兼職人員型組織，即完全任用兼職人員、不任用專職人員的組織，有2個；3.專兼任職員併用型組織，有51個，至於其運作以專職人員或兼職人員為主，則視各組織之狀況而定。

#### 四、志工方面

歐吉書（2004）的研究，以體育團體評鑑中受

評的34個亞奧運運動項目之全國性運動單項協會為研究對象，正足以彌補評鑑報告不足之處，其結果發現：

這些組織招募運動志工的動機主要是「機構中人手不足」和「業務性質適合運動志工」等。在實際任用之後，認為運動志工的優點在於「提升行政效率」及「提供較廉價的人力資源」；缺點則為「無約束力難以掌控」、「素養不足」等。

招募的主要途徑有「經由教練或老師自選手或學生中選派」及「現有運動志工介紹」等；並常用車馬費、餐盒、服裝和紀念品等物質性福利報酬維繫運動志工。服務年資大多在3年以內；流失的最主要原因是「沒時間」。有關志工人力發展方面，僅有6個協會有進一步運動志工人力發展的計畫。



▲中華奧會舉辦國際奧林匹克路跑。（圖／中華奧會提供）

## ■ 非營利體育組織人力資源管理的挑戰

就前述資料，不難發現這些全國性非營利體育組織在人力資源管理上，面臨的主要挑戰如下：

### 一、人力資源管理制度

專職人員的勞工保險等制度，一般而言已經相當完備；但在退撫制度方面則以奧會、高中體總、大專體總較為完備；至於升遷、考核等制度方面，以奧會最為完善；至於其他組織在退撫制度方面就較為欠缺，升遷、考核等方面則因組織規模較小、人員較少，亦尚待進一步努力。

### 二、志工管理

歐吉書（2004）的研究指出，34個全國性單項運動協會運動志工管理的困難有流動率高、經費不足及招募不易等問題。其中，流動率高與志工服務年資大部分在3年以內的狀況相符；雖其離職主因是「沒時間」，但從大部分組織志工管理上較為欠缺人力發展計畫的現況來看，缺少成長空間或認同感也可能是離職的重要因素。因此，志工之招募與促其長期留任，則為後續努力的重點之一。

### 三、不同人力資源的互動

專職人員、兼職人員及志工間互動關係是否良好，往往是非營利組織綜合績效的關鍵要素（司徒



▲非營利體育組織在辦理全國性、甚至是國際賽會等大型活動時，實有引進志工之必要。（攝影／吳心平）

達賢，1999)。司徒達賢（1999）即指出兼職人員通常都是專業人士，專職人員與專業人士各有立場及角色，難免有所衝突存在；組織應建立機制促使兩者能彼此尊重、互相支援，才能發揮其加乘效果。至於，專職人員與志工間，常因彼此所追求的心理滿足需求層次不同而有所衝突；特別是志工的參與非營利組織通常具備高度的使命感，但對組織的了解卻是相當有限、不若專職人員清楚，卻由於其使命感及心理的高度介入感，而有意見特別多、不易管理之現象；另外，志工熱心有餘、專業知能不足的現象，也使專職人員備感辛苦。

#### 四、人力資源的專業

在這個專業化社會中，電腦資訊已成為不可或缺的溝通與資訊管理的重要管道，所屬人員這方面能力的提升有其必要；同時，隨著民間參與政府事務的日趨頻繁，相關法令的推出也推陳出新，相關專業知能必須與時俱進，以因應變遷快速、競爭激烈的社會（陸宛蘋，2000）；身為體育工作者更需終身學習，隨時保持體育專業知識的鮮度，以因應體育專業的發展。

### ■ 非營利體育組織人力資源管理的因應策略

經由上述，在此提出非營利體育組織人力資源管理的因應策略如下：

#### 一、人力資源管理制度的完備

前述63個全國性非營利體育組織，在人力資源管理上，除了極少數組織具備完整的制度外，大部分組織仍有不少進步的空間。因應勞基法的修正，並考量專職員工的需求，完善的管理機制，應能給予更大的保障或福利，得以讓員工安心地工作與長期留任，並強化訓練及評鑑機制，促其專業成長與

提升組織效能。

#### 二、專職人員的成長與激勵

從63個全國性非營利體育組織的人力現況來看，大部分組織的人力相當精簡；也因此，專職人員的升遷管道是有限的。換個角度來看，升遷空間或許不大，但個人專業成長及心理滿足的層面，則有相當之成長空間；尤其專職人員專業能力的提升，除個人的成長外，更對組織整體績效具備正面的功能；因此，給予所屬成員各種進修的機會是個值得努力的方向。另外，給予組織成員更多的創意與作決定的空間，也讓所屬工作更具成就感，有助於成員的留任與投入工作之中；尊重與歸屬感的營造，也將促進組織的和諧與凝聚力。

#### 三、有效志工管理策略

非營利體育組織對於體育的推展扮演著日益吃重及關鍵性位置，但因組織能力有限，除經常性業務外，在辦理全國性、甚至是國際賽會等大型活動時，實有引進志工之必要。各組織應可衡量本身的需求，引進全職、部分時間或活動參與型等志工，以擴大組織之服務效能（楊宗文、張俊一，2001）。可行策略如下：

- （一）引進志工前，必先審慎評估。先評估其必要性並衡量引進志工後的效益確實大於付出的成本。
- （二）強化組織主管及政策的支持；沒有具體的支持，一切努力流於形式。
- （三）給予志工歸屬、肯定與成長，得到應有的尊嚴與重視；促進志工的工作及留任意願的持續，避免高度的流動率，讓志工成為組織的重要人力資源。
- （四）重視志工的訓練、發展與評鑑機制，促進志工個人發展及組織業務的推動。
- （五）退休人力資源的再開發，擴增志工的來源。

(六)要得到什麼樣的志工，就看組織如何來帶領志工。因此，選擇適當的人選來帶領志工就顯得相當重要。

#### 四、人力資源管理的策略性規劃

人力資源管理也需要有策略觀，不再只是關注於如何用人議題上，而應從組織的整體績效來看，就人力資源的內外環境資源與組織資源的結

合，達成組織目標為考量（陸宛蘋，2000）。也因此，從用人的需求、甄補、招募、任用、訓練發展、績效評鑑等等皆需整體思考，做最佳的運用，讓組織中最重要的資源—人，充分與組織結合，促進非營利體育組織的成長與發展。（作者為國立體育學院副教授）

#### 參考文獻

- ※ 內政部統計年報（2004）：內政部網站。<http://www.moi.gov.tw/stat/>上網日期：2005/3/4。
- ※ 余佩珊（1994）：非營利機構的經營之道。臺北：遠流。
- ※ 司徒達賢（1999）：非營利組織的經營管理。臺北：天下。
- ※ 邱金松（1997）：臺灣地區各縣市立體育場志工制度之調查研究。臺灣省政府教育廳。
- ※ 行政院體育委員會（2001）：90年體育團體評鑑報告書。臺北：作者。
- ※ 陳金貴（1994）：美國非營利組織的人力資源管理。臺北：瑞興。
- ※ 陳金盈（2004）：社會體育行政。載於鄭志富主編，體育行政與管理，臺北，師大書苑，463-507頁。
- ※ 孫本初（1994）：非營利組織管理之研究—以臺北市政府登記有案之社會福利慈善事業基金會為例。臺北市政府研究發展考核委員會委託。
- ※ 孫本初（1998）：公共管理。臺北：智勝。
- ※ 許世雨（1992）：非營利部門對公共行政之影響。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- ※ 馮燕（2000）：導論：非營利組織之定義、功能與發展。載於蕭新煌主編，非營利部門：組織與運作，臺北，巨流，1-42頁。
- ※ 陸宛蘋（2000）：非營利組織人力資源規劃與管理。載於蕭新煌主編，非營利部門：組織與運作，臺北，巨流，205-226頁。
- ※ 楊宗文、張俊一（2001）：非營利體育運動組織的志工管理。運動管理季刊，創刊號，112-118頁。
- ※ 歐吉書（2004）：全國性運動單項協會運動志工管理現況之探討。國立臺灣師範大學體育研究所碩士論文，未出版。
- ※ Wolf, T. (1990). *Managing a Nonprofit Organization*. New York: Fireside.
- ※ Weiner, M. E. (1990). *Human services management: analysis and application*. Belmont, Calif.: Wadsworth Pub. Co.