

臺灣教練的明日與明日的臺灣教練 —價值鏈策略觀點

文・李建興

在競技運動、職業運動乃至全民運動的推展過程，教練的重要性早已不言可喻，但是臺灣教練這一行到底有沒有明天？亦即，目前教練在臺灣的生存舞臺何在？有心投入此一行業者是否具有可期待的未來發展？本研究藉由置身研究現場(田野)直接參與教練工作，以質性研究之敘事(narrative)方式（黃美月，2005），直觀描繪從基層、大學到奧運，乃至臺灣整體教練所可能面臨的真實遭遇，以教練之立場省思整體發展制度，期能引起各界更多全面而深層之關注。並以價值鏈之觀點，蒐羅相關政策及管理學文獻，檢視以上各階層教練普遍面臨問題之癥結。最後，透過臺灣社會長期觀察，以學理結構說明教練在社會組織與經濟

發展過程之價值鏈缺口，並提出如何透過有效管理解決未來教練發展問題之願景。



▲ 在競技、職業或全民運動中，教練的重要性早已不言可喻。（攝影/吳心平）

臺灣教練的明日

一、基層教練－如何期待臺灣之光

某天，國中導師室的一群沒課的導師靜靜地在辦公室各自忙著，陳老師打破沉靜的空氣，起身至李老師位置說道：「李老師，我們班王○○同學是你們棒球隊的一員，他最近上我的課，常講話擾亂其他學生，因為品行不佳且勸阻無效，請將他驅逐離開球隊做為懲罰，使他知道改正。」回答：「陳老師，我了解您的感受。但王同學究竟是因為打棒球使品行功課不好，或是原本品行功課不好現在才來打棒球，是不一樣的，應該先釐清。」李老師繼續說著：「我知道他對課業已是半放棄狀態，才想不如借由他所珍視的球隊的訓練過程，導正他的品行，培養生活常規。至少他每天到學校還有在乎的努力目標，相互關心的同儕，與重要他人。」一時間，陳老師感覺被拒絕而露出失望的神情回到座位，被打破的沉默空氣，又陷入沉寂的氣氛中，各種隱藏的思緒在無聲無息中蔓延開來。事後，平日熱心且資深的吳老師提醒李老師道：「您說的話是沒錯。但根據我多年的觀察，有些教練的品行自己就是有問題，且一群壞孩子聚在一起，問題更大！」

過兩天代表隊訓練時間（傍晚四點半到約晚上八點），體育組長說：「李老師，場上的張○○同學可是全班前三名，雖然目前是我們隊上二年級最好的選手，但是下學年他已是三年級，要面對升學，我想勸他不要再練了，集中時間準備升學，以免因為跟我們投入時間訓練，卻把他未來人生的路走窄了。」

二、大學教練－眼中的「超人」情節

「前輩們的訓勉，身為體育系的老師，應該兼當教練…如今身陷泥淖，已近滅頂之地步，才深刻瞭解到，自稱能夠教書與教練得兼，且皆能專心投入者，如果不是電影中的『超人』情節，必然具有兩頭摸魚的高超技術。…教練工作是一種專業，需要專心的投入…而

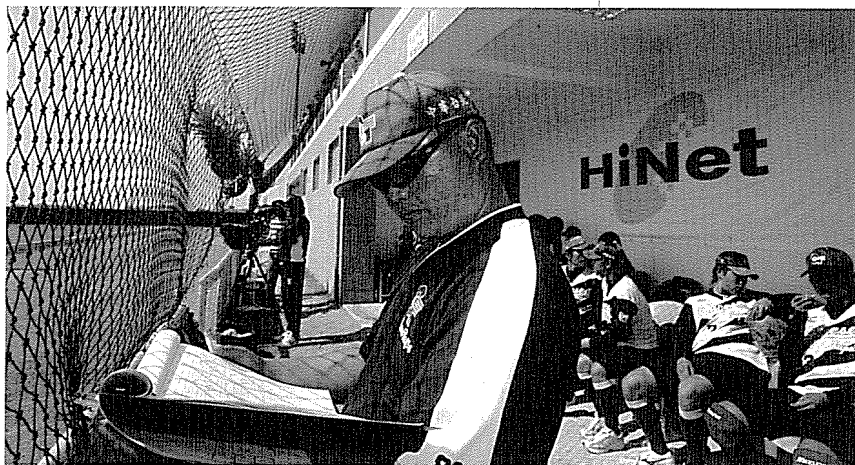


▲教練教導選手是在創造雙贏，因此須與選手做好溝通。（攝影/吳心平）

美國大學教練底下還需要各種助理教練幫忙…。」（劉一民，1996）事實上，美國甲組(Division I)運動代表隊薪資普遍高於學校教員，注重福利制度，在工作合約尚包含保險、家庭住宿、招募差勤補助、助理教練人員配置…等，以求專業發展。不同國情相較之下，國內大學老師於教學、研究，甚至行政服務之餘，尚可兼任「專任」教練乙職，生活確實有如超人情節。

三、奧運教練－專業宿命的苦澀

私下向友人抱怨道：「奧運大教練，我到底哪個環節出問題，帶隊過程真辛苦。」他神秘一笑說：「李老師，考你英文。運動教練的英文為coach，按照英文字根字尾之解析，或可拆為『co』、『ach』。請問『co』為何解？」回答：「有集合、聚合之意，Just like put something together.」續問：「好，那『ach』呢？」再回答：「類同於『ache』，或可視為痛楚、痛苦。比如頭痛為headache。」一說到此，兩位好友彼此相視大笑，笑得極為苦澀。因為以此釋之，教練coach豈不變成集痛楚之大成者。東西文化差異下，「奧運大



▲一位好的教練須多充實自己的知識，並透過資訊與訓練幫助選手展現佳績。(攝影/李天助)

教練」親身經歷，反映臺灣此類工作者所面臨的諸多宿命處境。

四、整體教練—報告校長教練偉大又認真

校長問：「○○校隊表現似乎還可以更好，是不是某教練不夠認真？」李老師說：「報告校長，目前甲組校隊教練每月薪水四千六，一年領九個月，每週練習至少五天，每次練習時間至少三小時，承擔關鍵勝負的壓力下，每小時工資不到一百元，學校給的薪資比不需要特殊專業的加油站打工者還少。而且學校不給薪水的寒暑假，教練每天還當義工，練習比學期中更投入。所以某教練，他既認真又偉大！」資深教練聽我轉述後，喟然說：「根據我多年的觀察，教練的制度就是有問題，全國教練普遍如此，問題更大！」

五、安置教練—管理學巨擘的偶像

在管理學的世界，有人說彼得杜拉克發明管理，他說自己僅是發現管理，被視為謙虛。這位管理學巨擘在他的回憶錄—「旁觀者」書中以「史隆的專業風采」專章描述這位通用(General Motors)總裁史隆傳奇人物。其中一段杜拉克問史隆：「您怎麼願意花四個小時來討論一個微不足道的職務(零件小部門裡的技工師傅)呢？」史隆回答道：「如果我們不用四個小時好好安插一個職位，找個最適合的人來擔任，以後就得花幾百個小時的

時間來收拾這個爛攤子……。」

(廖月娟譯，1999)

教練的價值鏈

一、價值鏈

商品的價值與其品質之良莠息息相關，因此諸多研究集中於教練之專業，一言以蔽之，教練之專業包含專業的知識、技能、態度。擴而言之，

則可依不同運動項目及研究屬性，推衍歸納教練專業之定義。教練專業的研究已略具規模，但專業教練產品的價值最後由市場所決定，而培育(生產)教練過程，主事者及教練本身應該注意教練的「銷售」市場與市場價值。這一連串的值創造流程就是價值鏈，所以價值鏈管理可以將教練的生產、行銷、財務、人力資源等方面動態而有系統的整合起來，(Porter, 1985)使計畫、協調、監督和控制等各個環節形成相互關聯的整體。透過管理學的認識，臺灣運動教練的市場價值似乎可以用產品價值鏈進行瞭解。身處資本主義的社會，無形服務與有形商品皆屬於產品，準此以觀，目前「臺灣運動教練」由單純以「人」、「知識」、「技能」…等為元素而形成前端的產品，經一連串價值鏈過程，於末端由市場決定其價值。換言之，其過程商品價值之控管、定位、創造等，皆需價值鏈的各部分能環環相扣。

臺灣社會，好選手一舉成名天下知，任何人都期待有好的教練能帶出好的選手創造國際佳績，為國爭光。事實上，較少人會關心臺灣的環境能否培養出具有國際競爭力的好教練，可是沒有好教練就難以造就好選手。當然，更少人探討，在臺灣的整體環境是否有培養好教練的條件？或者有系統的探討培養本土運動教練「最好的可能方式」。簡言之，教練屬於我國競技運動發展極

為重要的環節，如果無法培養出好的教練，那麼必定會花費數倍的力量做出徒勞無功的事。

二、臺灣教練面面觀

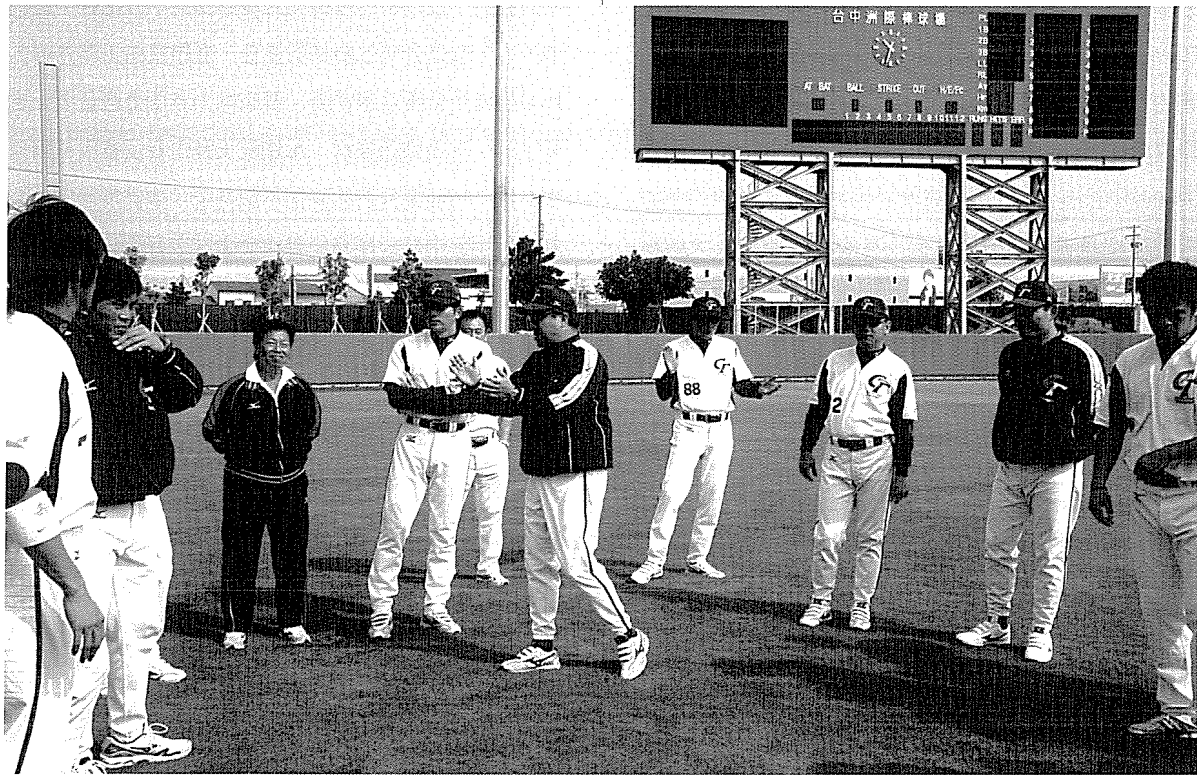
臺灣政壇更迭起伏極大，經濟尚屬於淺碟型市場，種族文化及歷史認知差異甚大，地理環境及其性格讓願意為理想努力長時間耕耘的人，常被視為異數。於是主流價值要求凡事速成，需要夙夜匪懈、長期耕耘的運動教練，常是社會邊緣人。

教練在面對現實的運動競賽世界，或許基於「文無第一、武無第二的想法」，無可避免形成明爭暗鬥的局面。在名利與人性的驅使，運動競賽成為智鬥力取的戰場。比賽的勝負世界，往往贏者全拿，輸者一文不值，所以爭鬥所耗費的心力自不在話下。除了風光的贏家，其他的競爭者總有些許悔恨，卻難以敘說的落寞。

教練工作就像帶兵打戰；將在外，軍情緊急，君命

尚有所不受，血肉之軀的愛情、親情、友情亦難免受到影響，而種種如人飲水、冷暖自知的感受更不足為外人道矣。NBA目前擁有九枚冠軍教練戒指的Phil Jackson在湖人隊復出之際，也在「球場上的情景、鬥智鬥力的戰爭、群眾的吶喊、感覺自己的心跳加速和腎上腺素注入當中。在那一刻，你才覺得自己活著，同時感到被迷戀囚禁卻又自由無比，完全沉浸其中，腦中唯有的就是這一刻、這場球、這次勝利。」（李成嶽譯，2003）「在籃壇缺席一年之後，傑克森重回球場，深感離不開這項運動帶給每個球員的那份熱情，即使是不得不中斷二十年的婚姻。」（李成嶽譯，2003）

很多人以為教練攻讀學位之後，專業因此獲得大幅成長，這有可能是一種迷思。個體的整合不等於全部，未經整合與系統化的知識可能難以運用。教練工作所面臨的是一種動態的不確定性。例如參加國際賽，交通、



▲中華棒球隊教練團期能帶領中華棒球隊前進北京奧運。(攝影/陳俊合)



▲ 基層教練辛勤的付出值得各界給予肯定與敬重。(攝影/許偉杰)

住宿、飲食、醫療、語言及天候等，都充滿變數。

其實教練工作也可以是充滿樂趣的，因為好的教練可以獲得諸多的成長，除了在運動專業教學相長的進步，還有其他的專業成長，以下以國際知名教練的經驗分享說明。Ken Blanchard & Don Shula 所合著之教練（Everyone's a Coach）中提出成功教練的秘訣在於：堅定的理念(Conviction-Driven)、精益求精(Overlearning)、隨機應變(Audible-Ready)、一貫性(Consistency)、誠實(Honesty-Based)。（陳靜惠譯，1996）日籍作者伊藤伸一郎研究羅德棒球隊四連冠「瓦倫泰總教練人才活用術」（易哲理、德馨，2006）一書中，提出成功教練的特質包括：贏得信賴、觀察人材、激發動力、享受工作、整備環境等。冰上曲棍球教練Robert Evangelista以贏得「每家挑戰錦標賽」(Can/ Am Challenge tournament)之經驗，應用於通用汽車(General Motors)的成功經驗，歸納成功教練應該：建立賽前計畫、訂定共同目標、善用優勢、展現特色、帶兵帶心、注重新陳代謝、強調細節、研究對手、把訓練當比賽、注重團隊、強調團隊、自律、信任、控制情緒、公平、精益求精等。(珍妮譯，2004)

美國由於運動產業發達、職業運動興起，運動代表

隊的經營發展頗具規模。以球隊為例，經理人負責後勤行政工作（包含人員招聘與給薪），教練職司運動訓練與承擔勝負。為顧及教練負擔過大，總教練下設執行教練及其他人員，分工明確，則較易樂在工作成長，反觀臺灣就沒有如此幸運。教練如同單親之父母親，必須扛起家計。在國內，泰半教練對於學生選手寬厚仁慈，常自掏腰包且不計成本地無私奉獻，犧牲家庭生活。但即使帶領選手立功取得奧運門票資格的教練，也不見得就是奧運教練，因為奧運教練產生的規則，又涉及現實利害分配的權利。而運動績優的獎金常成為教練與教練、選手與教練、選手與協會、或選手間衝突的導火線，畢竟「共苦」未必是「同甘」，因此教練普遍存有心事誰人知的心情。

三、價值鏈的缺口

從工作內容來看，表面上頂尖教練每日必須面對選手的體能、技戰術的增長與比賽勝負的不確定性，是一種難題，也是必然的負擔與責任，面對這些工作內容，教練的專業素養就很重要。要有能力克服這些負擔，更要了解、享受這個過程、承擔結果及自我反省與不斷自我充實。然而優秀的教練卻不以為苦，他們反而以此為樂，在挑戰中發現樂趣與尋求刺激。令好教練苦惱的是選手的來源、選手家庭的經濟狀況、選手的生活習性、選手的升學與就業，這些問題耗損教練諸多心力，於是教練就像選手的父母親，必須扮演多重的角色。

無論是基於對運動本身的熱愛或證明自我存在的價值，仍有一群體育教員在「賠錢花時間」的條件下，投入運動代表隊的訓練工作。但是，他會賺到錢嗎？他會因此很有名嗎？他會得到社會的尊重嗎？他是否犧牲與家人成長的時間？是不是他也把自己的路走窄了？所以，在臺灣社會裡，大多數運動教練成為較孤立的一群人，被社會價值邊緣化，成為社會的邊緣人，甚至可能培養出一群新的邊緣人。難道人性的尊榮必須建立在不可

幸與悲情之上？而管理的價值與責任，就是協助制度的合理與健全。

四、專任運動教練政策的進程

政府在政策推展上確實付出諸多努力。民國七十四年教育部為建立學校專任運動教練制度，依當時國民體育法第十二條及國民體育法施行細則有關規定，配合年度預算規劃辦理。行政院七十八年核定「國家體育建設中程計畫」，實施「建立並逐步推展學校專任運動教練制度」，由教育部暨省(市)教育廳(局)編列年度預算補助，由各相關學校聘(僱)用之。八十六年七月行政院體育委員會成立，學校專任運動教練業務由其主管。承接教育部專任運動教練業務之初，專任運動教練314人。雖致力改善專任運動教練的薪資或是制定輔導管理辦法等，教練人數還是逐年遞減，至八十九年八月一日統計的人數只剩下260餘人，而截至九十四年體委會進行專任運動教練資格核定前，專任運動教練已經銳減至170人左右。(黃志雄，2006)由此可見，問題之癥結仍未獲得解決。

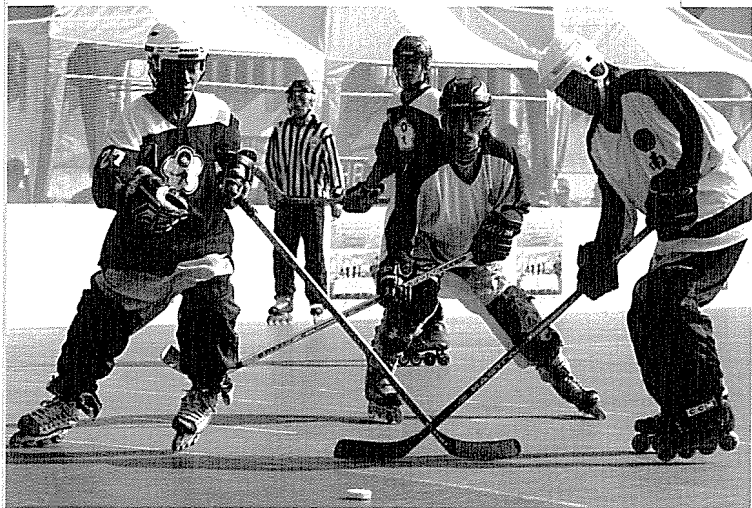
從公部門行政來看，建構運動教練之良好培訓管道與就業保障，法源似乎是關鍵。其後，國民體育法第十三條第二項規定：「各級學校得遴選優秀運動人才擔任專任運動教練；其任用依教育人員任用條例之規定；其資格，由中央主管機關定之。」經立法院修正案三讀通過，體委會之「各級學校專任運動教練資格審定辦法」乃具有法律依據。其後經行政部門與立法部門之努力，配套修正「教育人員任用條例」第二條，明確規定運動教練屬於教育人員。目前體委會發布「各級學校專任運動教練資格審定辦法」，教育部負責配套之「各級學校專任運動教練聘任辦法」。二部會共同研商擬定各級學校專任運動教練職務等級、待遇、退撫、保險及進修等後續事宜，做為學校專任運動教練甄選之依據。

明日的臺灣教練

徒法無以自行，因組織以人為中心，競技運動發展亦然。依學者吳思華(2003)之價值說推衍，教練的市場價值來自三方面：教練本身專業、教練的衍生性價值、社會的認同與給價。回顧管理學的發展，於「科學管理」與「行政管理」時期偏重人員與組織內部之關係，其後經歷「行為學派」到「整合學派」，修正為組織成員與組織內外部系統的有效聯結。(吳定等，1996)同樣地，教練價值創造的垂直整合除了選手表現成績、帶隊訓練之「組織內部」專業，發展至今應該逐漸著重教練與組織外部的串聯與互動。而組織外部主要有兩大主軸，分別為政府的公部門施政系統與運動產業聯結的企業系統。在歐美國家由於職業運動蓬勃、運動產業的發達，形成教練的專業發展之向上垂直整合的就業機會，然而國內尚屬計畫經濟轉型市場經濟的過渡階段，所以政府扮演轉型的火車頭。

以學理而論，賀滋柏(F. Herzberg)是激勵保健理論(Motivators—Hygiene Factors Theory)的代表學者。以如何讓好的教練安身立命為例，首先必須顧及教練的薪資、人際關係、工作環境、組織政策等「保健因素」，以免造成不滿。而「保健因素」的處理並不保證會讓教練就此發揮潛力，賣力工作。在運動全球化、高度競技水準的時代，組織領導人與制度規劃設計者，更應該讓好教練具有成就感、受賞識感、熱愛工作本身、賦與責任感、具有升遷管道，滿足其「激勵因素」。當不滿意的「保健因素」獲得消解，滿意的「激勵因素」提高時，才能真正提升教練的工作效益。

在發展程序上，政府的角色雖需呼應體育界長期要求提供就業機會(保障)的聲音，轉型過程更應注意扶植運動產業的發展，才是具體保障運動教練就業機會與專業成長的良策。換言之，教練培育與就業輔導可以三階段論述，分別是之前由國家的政策法規對於教練扛起



▲ 持續發展競技運動及全民運動，創造未來運動教練之工作機會。(攝影/田定文)

「責任」的「軍政」階段。

目前則應政府提供資源協助民間運動產業發展，創造未來運動教練與社會產業生存的契機，可視為「訓政」階段。依目前社會概況而言，民間運動產業除了運動器材產業，如：自行車、球拍、球鞋、健身器材、野外用品等外，職業運動及休閒健身產業等規模都不算大，而產業的興衰及規模都是依市場來決定，即使政府想做多也未必能有效擴張市場的容量及需求，畢竟商業行為還是取決於市場機制，尤其是運動教練的發展，有

市場才會有人才的需求，例如，少子化社會必定會影響職業類別消長，如：婦產科、導遊、教師等，而寵物業、獸醫等都變成火熱行業的道理相同，所以，可以考慮的是：（一）擴大內需。這得從家庭、學校的價值觀及課程設計以重建運動價值及其應有的地位。（二）持續發展競技運動及全民運動。（三）有效規劃運動場館建設，真正讓人民時時可運動、處處可運動，人人做運動，使國民沒有不做運動的藉口。（四）獎勵民間投資休閒運動產業、運動器材產業及運動器材研發人才之培養。

期盼未來運動產業主動整合東亞區域的職業運動發展，使臺灣有機會成為星狀體系的中心，突破臺灣蕞爾小島的規模經濟限制，進而與全球運動產業的全球脈動同步，屆時臺灣運動教練發展市場擴大，由開放競爭的自由市場引領，政府則退居「小政府大做為」，邁入運動發展的「憲政」階段。（作者為國立臺灣師範大學體育系副教授）

。 。 。 。 。 參。考。文。獻。 。 。 。 。

- 》吳定等(1996)：行政學。臺北縣：國立空中大學。
- 》吳思華(2003)：策略九說（第三版）。臺北：臉譜出版社。
- 》李成嶽譯(2003)：湖人王朝傳奇。臺北市：智庫。（E. Kaye, 2002, Ain's no tomorrow）
- 》易哲理、德馨(2006)：瓦倫泰總教練的人才活用術。臺北市：文經社。
- 》珍妮譯(2004)：最佳教練教你職場團體隊戰。臺北市：商智文化。（R. Evangelista, 2004, The Business winning-A manager's guide to building a championship team at work）。
- 》陳靜惠譯(1996)：教練。臺北縣：哈佛管理叢書。（D. Shula & K. Blanchard, 1996, Everyone's a Coach）。
- 》黃志雄(2006)：提升運動教練專業能力的關鍵：專任運動教練法制化問題。國民體育季刊，35(2)。
- 》黃美月（2005）：敘事研究——種理解課程與教學的新途徑，教育研究月刊，130(2)，30-44。
- 》廖月娟（譯）（1999）：旁觀者。臺北：聯經出版社。（P. Drucker, 1994, Adventures of a bystander）。
- 》劉一民(1996)：忙忙囁語。體育學系特刊—國立臺灣師範大學五十週年校慶。臺北市：國立臺灣師範大學教育學院體育學系。
- 》Porter, M. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.