

二十一世紀運動事業管理的議題 —組織文化與組織變革

文·蘇維杉

壹、前言

二十一世紀的運動產業快速蓬勃發展，各種型態的運動事業興起，然而面對運動事業經營管理最根本的主體是組織成員，因此必須建立一套有共識的組織文化，才能讓企業永續發展，另一方面隨著全球化與科技創新所造成的內外環境快速變遷，運動事業的經營所需要面對的競爭也更為激烈，企業必須作適當的調整才能因應大環境的改變並得以永續生存，因此常可以見到企業組織重整與組織變革。因此運動事業的經營，唯有在事業內部建立一個組織成員有共識的組織文化，同時必須不斷的變革創新，提升其效能與競爭力，才足以面對一連串的挑戰。換言之，企業組織文化的建立與組織因應環境所做的變革，都是運動事業經營管理重要的課題，而組織文化與組織變革也成為學術界與產業界的熱門議題，本文的主要目的是先了解近年來國內運動事業類型的主要發展，進而探討不同運動事業組織文化的建立與管理以及面對競爭環境中的組織變革的議題，讓運動事業的經營管理者能運用組織理論，妥善因應來自經營環境中的問題。

▼心肺區是健身中心設施的重心，增加該區的新鮮與趣味感，是未來健身俱樂部的競爭要素之一。（攝影／楊子興）



貳、運動事業類型

近幾年來，隨著競技運動與健康意識的興起，帶動了運動產業的發展，而運動產業的發展大致可以分為二大方向，一是和健康生活有關的運動服務體系，包含體適能俱樂部、休閒運動參與、運動觀光等相關產業，另一個是和運動賽會有關的周邊產業，如職業運動、運動傳播產業、運動經紀服務業等等，而這兩大需求的產生，也同時帶動了運動用品製造業的發展，使得運動產業成為一項新興的產業。以下則分別介紹國內較常見運動產業的市場以及相關的代表運動企業（蘇維杉，2009）：

- （一）運動用品製造業：運動用品製造業一直是我國重要的外銷產業之一，無論世界流行什麼運動，最主要的生產廠商都是臺灣運動用品業者，例如：喬山、巨大、大田、明安等。
- （二）健身俱樂部產業：隨著國人生活水準提升，強調以健康、舒適、安全且具專業指導的健身休閒俱樂部之設立愈來愈普及化，例如：跨國集團的加州健身中心、金牌健身俱樂部以及國內的中興俱樂部、伊士邦等。
- （三）運動媒體產業：由於運動已經透過媒體深深的融入我們的生活中，加上運動商品化的趨勢，使得運動媒體業成為一項重要的運動產業，包括許多平面媒體、電子媒體和網路媒體等，例如：單車誌、職業籃球、緯來體育台或是職業運動網站等等。
- （四）職業運動產業：職業運動可以帶動許多周邊產業的發展，例如：運動場館、運動授權商品、媒體轉播權利金、球賽廣告等，在國內即有職業棒球、職業高爾夫等等，也帶動相

關運動事業的發展。

- （五）運動經紀服務業：近年來運動產業持續的成長，而無論是產品或服務都必須要透過行銷傳達給消費者，也因此提供了運動經紀服務業發展的契機，例如：悍創運動行銷公司。
- （六）運動觀光產業：運動、休閒與觀光旅遊都是目前世界上普遍受到歡迎的活動，近年來臺灣運動觀光產業的發展日益蓬勃，產生許多提供登山、泛舟、溯溪、攀岩等活動服務的相關企業，例如：舟遊天下公司、光合作用戶外探索學校等。

根據上述說明，可以得知運動事業經營的確存在著龐大的商機與類別，甚至還可以開展出更多的運動事業型態，然而運動事業發展的重點仍然是該如何形塑企業的組織文化以及面對環境改變時，如何透過組織變革來因應，這些都是企業該努力的目標。

參、運動事業組織文化

組織文化可被視為是一種企業經營持久的競爭優勢，同時也是企業經營管理最大的、策略的因素之一，組織文化左右了整體組織的表現，沒有一個企業的策略或計畫，能夠在沒有適當的組織文化輔助下執行成功（林洙如譯，2001）。事實上，在企業界大多體認到組織文化的重要性，因此學界及業界紛紛積極投入組織文化相關領域的研究，希望藉由對組織文化的進一步了解，成就組織欲達到的行為與目標。而在體育運動界，有關組織文化與組織變革的相關議題，在近年來也日益受到重視，因為運動組織或運動事業若缺乏組織文化的支援，即使

擁有再雄厚的實體資產，也無法完全發揮應有的戰鬥力，更無法成就可長可久的事業。然而什麼是組織文化？運動事業的組織文化該如何形塑？以下則分別說明之：

一、組織文化的定義

組織文化在1980年代初期起，逐漸成為組織研究的主題，組織文化對於整個組織發展方向與運作方式有很重要的影響，它左右我們組織成員的價值取向，更決定工作的優先順序。然而什麼是組織文化？吳清三和林天佑（1998）認為組織文化是一個組織經過其內在運作系統的維持與外在環境變化的互動下，所長期累積發展的各種產物，包括：信念、價值、規範、態度、期望、儀式、符號、故事和行為等，組織成員共同分享這些產物的意義後，會以自然方式表現於日常生活中，形成組織獨特的現象。Schein（1985）認為組織文化是當組織學習去解決外部適應（external adaptation）及內部整合（internal integration）問題時，所創造發現或發展出的一套共享的基本假設，同時可以傳授給新進的組織成員，作為解決相關問題時認知、思考及知覺的正確方法。Cameron & Quinn（1999）認為組織文化代表一個組織的核心價值觀和假設，且是解釋或描述一個外在組織的一個方法。

由上述的定義中，可發現組織文化的定義具有三個要點，分別說明如下：

► 巨大捷安特在董事長劉金標的帶領下，經企業轉型及組織再造，終於渡過逆境，締造今日自行車產業的龍頭地位。（攝影／李天助）

- （一）成員間具有一套共享的價值：每一個稍具歷史與企業規模的組織，都會發展出一套價值，來說明企業組織的基本哲學和任務。
- （二）組織的價值被成員視為理所當然：組織成員會對組織的價值內化成工作信念與價值，有些組織領導者也會將組織的價值予以文字化，或將組織的價值列入新進成員職前訓練的課程。
- （三）透過象徵性的手段將組織的價值傳輸給成員：有些組織會透過故事、傳說、儀式、及典禮等非正式的文化脈絡，來傳達組織一貫堅持的立場與解決問題的思考模式。

以運動事業經營為例，運動經紀服務業中的悍創行銷公司就企圖型塑一種剽悍、爆發力與熱情奔放的組織文化，因此每一位悍創的成員，莫不以此作為最高的工作目標，發展出一套共有的組織價值觀與發展願景，國內巨大捷安特董事長也接受Discovery雜誌的專訪，同時出版一本傳記，來傳達企業經營的信念，國內知名的運動用品公司喬山健康科技也相同，其企業組織文化是建立在「健康、價值、共享」的企業經營理念上，因此企業員工無



論是生產、研發和行銷，都必須凝聚共同的信仰與價值，將企業經營理念落實在企業文化中。由此可見，一個組織的「組織文化」對組織成員的深遠影響，它不僅主導整個組織的發展方向，更深刻影響每位夥伴的經營方式與追尋的目標。

二、組織文化該如何型塑

要型塑與建立運動事業的組織文化，首先必須先瞭解組織文化的層次，Schein（1992）將組織文化分為三個層次：

- （一）第一層次為基本假設，是指成員視為理所當然的信仰、知覺、思考及感覺，組織成員間會相互增強，這也是文化產生力量的原因之一。
- （二）第二層次為外顯的價值觀，是指組織的策略、目標及方法，大部分文化的學習，最後都反映出某些組織的價值觀，認為遇到某些事情應該採用某種方式才是最恰當的，大多數的價值觀，可以明確地表達出來。
- （三）第三層次為人為飾物，是組織文化中最顯而易見的層次，指的是可見的組織結構和過程，包括：建築物、語言、技術及產品、創作、形諸於文字的價值觀、典禮和儀式等。

除此之外Schein（1992）也認為，組織文化的形成有三個主要的來源：

- （一）組織創辦人與領導者的信念及價值觀。
- （二）團體成員的學習經驗。
- （三）新成員及新領導者所帶入的新信念與價值觀。

事實上，國內運動事業組織文化的形成，往往最容易受領導者或經營者的影響，因此領導者的個人價值觀與基本假設會決定組織的基本使命，形成

一套管理哲學，透過各種方法與管道將它灌輸給組織成員。因此對於運動事業的管理領導者，除了關心組織架構、工作流程等外顯的事物外，對於組織文化亦須多加用心，透過組織文化上創新，激勵員工對運動事業本身的深度瞭解，配合企業內部要具備何種競爭的利基；包括著重高度顧客滿意度、快速的服務、高品質產品，才能有效提升企業競爭的立基。

肆、運動事業組織變革

在今日快速變遷的市場環境中，運動事業組織面對的是內部外部環境的變化，以及新的競爭者挑戰，因此運動事業組織也必須透過組織變革，才能適應市場競爭，正如Kotter（1995）所言，組織是整個大環境下的一部分，在二十一世紀企業經營開放系統的觀念之下，任何組織想要在未來競爭的產業之中脫穎而出，佔有一席之地，就必須考量環境變遷的影響，接受變革的挑戰。Donaldson（1999）認為組織變革影響組織的經營成效甚鉅，所以了解組織變革之道，便成為當代管理者必備的修練。以下則就啟動組織變革的因素以及組織變革的步驟作說明：

一、啟動組織變革的因素

組織變革的動力來自各方面，于泳泓、陳依蘋（2004）認為企業被迫面臨變革的起源，通常來自以下幾種原因：

- （一）外部競爭者與競爭策略的調整，如高度競爭下成熟市場的「微利」或「虧損」窘境。
- （二）市場與客戶改變，如產業萎縮、客戶不斷抽單。

- (三) 組織架構的調整，如併購或組織精簡。
- (四) 科技工具的導入，如企業資源規劃系統（ERP）、客戶關係管理系統（CRM）等。

整體而言，造成組織變革的因素，包括來自組織的外部環境以及來自組織內部，分別說明如下：

- (一) 外部變革推動力：組織變革的外部環境推動力包含政治、經濟因素，例如：國家經濟政策改變、外資企業競爭等，其次是科技資訊等技術發展，尤其是網際網路和電子商務的應用縮短了管理和經營的時間和距離，也迫使企業領導人重新思考組織的架構。最後則是市場競爭環境的改變，迫使企業必須改變原有經營與競爭方式，使得企業為提高競爭能力而加快組織變革。
- (二) 內部變革推動力：組織變革的內部推動力包括組織結構、人力資源管理和經營決策等方面的因素。組織往往由於經營環境的改變，使得人力資源結構變的更為多樣化。除此之外，今日企業組織日益注重團隊建設和目標價值觀的更新，形成了組織變革的一種新的推動力。

相同的，運動事業經營也會受到許多內外部的因素影響而啟動組織變革，最典型的成功案例則是捷安特，在過去的自行車業，往往皆被大家視為夕陽工業，在面對內外環境的衝擊時，巨大機械在1974年及1986年分別進行了兩次重大的企業轉型計畫（魏錫鈴，2004），第一次組織變革是因為1973年第一次能源危機，時值巨大創業第二次事業的虧損，帶給巨大極大的震撼。第二次組織變革則在1986年，當時美國Schwinn公司是巨大最重要的

客戶，雖然代工讓巨大賺到大筆利潤，但訂單、規格都操之在客戶手中，就經營層面看等於是潛藏危機，因此自創品牌及自有通路更顯重要，在這樣的環境中，讓巨大不得不因應外部環境的變化，來進行組織變革。

二、運動事業組織變革的步驟

運動事業經營面對許多外部和內部因素的挑戰，必須啟動組織變革，然而企業組織變革該如何進行？Hamel（2000）提供組織變革的重要步驟，作為企業進行組織變革的參考，首先是必須建立觀點，瞭解世界中什麼事情正在改變？這些改變會帶來哪些機會？其次則是擬訂一份宣言，並以充分理由解釋這個目標的必要性，列出清楚的行動綱要，來獲得組織成員的支持，當組織願景與宣言凝聚共識後，則必須要調整公司的方向，廣泛結盟，把握關鍵時機全力以赴。

事實上組織變革的決策，往往決定了組織的存續，以國內運動事業組織變革的案例，最明顯的就是運動健身俱樂部的經營，近幾年來，隨著俱樂部產業經營環境惡化，業者紛紛瘦身迎戰。國際品牌「加州健身俱樂部」大幅縮小各分部營運面積，縮減據點規模，透過組織變革來反應公司營運現況。相對於亞力山大和佳姿的擴展，導致經營不善，由此可知運動事業組織變革的重要性。在國際的案例部分，愛迪達與PUMA則是透過組織變革風雲再起的成功案例，愛迪達曾經是叱吒一時的運動品牌，然而卻在耐吉一波又一波慄悍的行銷攻勢下逐漸沒落，近幾年來企業高層大刀闊斧進行企業改造，又重新活躍在市場上，也充分證實愛迪達的組織變革完全成功，另一個成功案例則是PUMA，新任總裁

上任後第一件事就是裁員，其中包括副總裁與區域經理在內，除了裁員外更決定把工廠搬到工資相對便宜的越南、臺灣與中國大陸。緊接推出改革第二階段：「重塑品牌」，在全球日本、美國、歐洲等地廣設研發中心，更改產品設計圖案，儘管必須面對強大的組織文化變革的反對聲浪，然而也讓PUMA透過組織變革而崛起，走出自己新的定位。

伍、結語

就運動事業組織而言，其最佳的組織結構是指企業能夠以最有效率的方式創造出產品或服務，滿足社會所需要的價值，否則在其他同業競爭下，會遭到顧客與市場的淘汰。因此組織文化與組織變革是二十一世紀運動事業經營的一個關鍵要素，並且會影響企業團隊運作以及企業的經營競爭力。面對運動生活習慣快速改變的現代社會，所有的運動事業經營者都必須要有因應環境變化進行組織變革的決心，以慢跑運動為例，當許多國際馬拉松比賽

參與規模越來越大時，其實就可以觀察到人們運動習慣的改變，創造了龐大的運動商機，而當年耐克公司（Nike）就是抓住美國人慢跑健身的熱潮，然而許多國內的運動事業似乎還未能感覺到運動龐大的市場空間，或者是未能啟動組織變革，來獲取龐大的商機。有些運動事業領導人對企業組織缺乏深入瞭解，因此在運動事業的經營，並未凝聚與創造組織價值觀，同時無法透過領導創造正面的組織文化，在進行組織變革時，又單純地只在機構和人員的增減上面做調整，無法達到組織整體最佳化的效果，而透過本文的探討，未來運動事業組織要永續發展，必須重新反省與檢討內部組織文化是否符合產業市場的需求與競爭，領導者是否能讓組織形成一股配合組織發展願景與目標的組織文化，同時當組織面對內外部環境改變時，是否能快速的進行組織變革，才能讓運動事業的經營能夠永續發展。（作者為國立雲林科技大學休閒運動研究所助理教授）

參*考*文*獻

- ※于泳泓、陳依蘋（2004）。平衡計分卡完全教戰守策。臺北：梅霖文化。
- ※吳清三、林天佑（1998）。轉型領導、互易領導。教育資料與研究，24，63-64。
- ※林洙如譯（2001）。Rob Goffee & Gareth Jones 著。為你的公司算算命：決定成敗的四種企業文化，臺北：遠流。
- ※李田樹、李芳齡譯（2000）。Hamel G.著。啟動革命。臺北：天下。
- ※魏錫鈴（2004）。騎上鋒頂：捷安特與劉金標傳奇。臺北：聯經。
- ※蘇維杉（2009）。運動休閒管理。臺北：揚智。
- ※Cameron,K.S.and Quinn,R.E.(1999).Diagnosing and changing organizational culture, 1st ed., Indiana：Addison-Wesley Inc.
- ※Donaldson, L. (1999). Performance-driven organizational change: the organizational portfolio. California: Sage.
- ※Kotter, J.P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73(2),59-67.
- ※Schein,E.H. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- ※Schein,E.H. (1992). Organizational culture and leadership(2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.