

我國體育行政組織文化與組織策略

文·蘇維杉

壹、前言

面對全球化與商業化的新世紀，二十一世紀的體育運動型態與運動賽事快速發展與轉變，因此負責全民運動與競技運動發展的國內中央體育行政組織-體委會，必須思考如何學習企業界，建立一套有共識的組織文化，透過優質的組織文化來創造組織績效，才能因應內外環境的快速變遷，事實上，體育行政組織的範疇極廣，包括中央與地方的體育行政組織、民間團體的體育行政組織和各級學校的體育行政組織，尤其是中央的體委會，無論是組織變革前對於組織績效的追求，或是未來組織變革後，新的組織文化的建立，在這個轉變的契機中，體委會的未來發展策略都必須先在內部建立一個組織成員有共識的組織文化，同時也必須如同企業一般不斷的變革創新，提升其績效與競爭力，才足以面對一連串的挑戰。換言之，組織文化的建立、組織績效的追求與組織策略的發展，都是未來體委會重要的課題，因此本文的主要目的是先釐清體育行政組織文化的意涵與型塑，進而探討如何提升體育行政組織績效的策略，以及體育政策如何再創新，並在新世紀中促使體育政策動起來，同時發展出體委會制訂體育運動政策的藍海策略，做為新世紀體育運動組織發展方向之參考。



▲2010年世界大學羽球錦標賽開幕，體委會戴主委致詞。（攝影／李天助）

貳、走在改變世紀裡的體育行政組織

在現代管理學與企業經營的研究議題上，組織文化與組織績效是企業生存息息相關的課題，同時在這個全球化的世紀中，體育行政組織的發展必然會走向企業經營所要求的組織文化與績效管理，因此以下分別探討體育行政組織文化的意涵與型塑，同時也探討體育行政組織如何向企業或美國職棒學習，打造出高績效的政策。

一、體育行政組織文化意涵與型塑

組織文化在近年成為企業經營與管理的重要議題，我們可以發現許多大型跨國企業都有其獨特的企業文化，例如：惠普（Hewlett-Packard）是以它的創新產品以及人性化的人力資源政策而知名；微軟（Microsoft）則是一家積極且願意承擔風險的企業。許多研究也證明組織文化可以影響員工的工作態度行為與組織績效。然而什麼是組織文化？除了企業外，體育行政組織等政府組織需不需要組織文化？一般而言，組織文化（organizational culture）指的是一組共享價值觀與規範系統，用以控制組織成員彼此間以及組織成員與供應商、顧客等組織外部人員之間的互動行為，而管理者可以藉由組織文化來增進組織的效能（Robbins, 2003）。因此只要有組織或團體，就會形成組織文化，組織文化中的價值觀與規範或許沒有見諸於文字，但卻存在於組織成員間共通的規範、信念、與行事風格之中。在組織成員間、與外部人員間以及處理組織所面臨的問題時，組織文化就會產生實質的影響力，並影響組織的績效。

而體育行政組織該如何型塑一個好的組織文化呢？從管理學理論上來看，組織文化應與時俱進

而不應過度僵化，但實際上行政組織文化經常會成為強勢文化的趨勢，主要的原因是許多公務員的任用是依據考試結果所進用，比較沒有辦法像企業透過組織文化來甄選合適的人才，例如：在企業裡就可以選擇活潑有創意的活動規劃者，而行政組織在人員晉用上往往無法如此有彈性，因此在體育行政組織中必然會有部分組織成員和組織文化不合的情形，當組織進行變革時，這樣的問題更容易浮現出來。因此體育行政組織的成員晉用若無法改變時，組織就需要運用一些合適的方式來幫助組織成員適應並認同組織文化，Robbins (2003)的研究則發現三項因素能幫助組織成員適應組織文化：

- （一）幫助組織成員對組織期望的行為有正確的認知。
- （二）提綱契領的說明組織價值觀與行為準則。
- （三）明訂獎賞規章，增強員工行使組織認可的行為，並降低員工不被組織允許的行為。

因此體育行政組織是可以向企業學習型塑組織文化，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（蘇維杉，2009）。但是顯然的，一般民眾較少能夠對於體育行政組織的組織文化耳熟能詳，因此未來應該可以向運動事業學習，來型塑屬於自己的組織文化。

二、打造體育行政組織高績效

在型塑組織文化後，組織績效則是另一個重要課題，組織績效是指組織成員執行某些工作之成績或表現而言，因此績效對組織而言，一方面代表組

織對資源運用的評估；另一方面則是對組織具有前瞻性的影響力，指引組織未來目標訂定及資源分配之方向(Robbins, 2000)。而對於許多行政組織而言，要談組織績效並不是一件容易的事，因為組織成員許多行政組織往往會有組織官僚、資源有限、士氣低落、次級團體反對等問題存在，因此組織必須先有正確的組織文化與價值觀，當達到臨界數量的組織成員被激發出信念與能量，大家會紛紛互相影響而接受新觀念，組織文化也會產生根本的改變。然而這樣的改變必須把資源集中在真正重要的事情上，才能讓政策績效顯現出來。

根據許多企業的案例可以發現，組織文化與組織績效是存在著關聯性的，例如：國內知名的半導體企業台積電，其組織文化是凸顯企業創始人對企業倫理的重視，台積電的董事長張忠謀曾表示：台積電的公司品格是重視與遵守「高度職業道德」，用人的首要條件是品格與才能，絕不是關係。這樣的組織文化不僅為公司創造了巨額的利潤，也樹立良好的企業形象(李克特、馬家敏編，2004)。

然而體育行政組織要如何打造高績效呢？或許可以從美國

職棒的經營上得到一些啟示，因為體委會應該和職棒球隊一樣，每個體育政策的規劃與執行就像一場比賽，一個細節的疏忽，很可能就導致政策的失敗。而美國職棒的經營可以為體委會追求組織績效帶來何種啟示？以美國職棒球隊為例可以發現，在商業化的經營型態上，無論是球團、教練或球員，都必須一致有爭取每一場勝利的共識與努力，因此他們對於每一場比賽的所有細節都不敢疏忽，每個球團從挖掘球星、球隊訓練到建立得勝機率最大的陣容，美國職棒的做法都與商場布局不謀而合，因此如果美國職棒球隊能因做好科學統計分析而贏球，政府行政組織也應該辦得到(柯安琪譯，2009)。換言之，體委會在談政策制訂和追求組織績效時，應該學習美國職棒的經營策略，體委會無論是主委、各處室主管



▶美國職棒聯盟的經營策略，是每個球團、教練或球員，都有爭取每一場勝利的共識與努力。(攝影／吳心平)

或是業務承辦人員都必須有共識，都認同組織要不斷的因應環境和科學數據來規劃每一個政策，同時組織成員都有共識來努力完成，自然就能夠打造體委會在政策執行的高績效。換言之，體委會的組織文化，對於環境改變應該要有共識，也就是面對高度不確定的環境中，組織結構應該和職棒球隊一樣，不斷的調整陣容，才能獲勝與創造組織績效。體育行政組織主管不妨觀賞幾次職業球賽，或許可以在比賽過程中獲得政策規劃與行銷推動的靈感。事實上要打造體育政策高績效並不困難，體委會也可以參考以下幾個指導原則（侯秀琴譯，2009）：

- （一）訂定明確目標：一方面要確認組織內各單位的目標要相當明確，另一方面組織內的各單位目標雖有不同，但所有單位的目標都要能支持整體組織的目標和策略。
- （二）建立共享原則：組織要發揮最大競爭力，在有限的資源下必須發揮最大效益，因此要讓組織內部的各單位都能很清楚組織內有哪些資源可以運用和共享，並強化這些共享原則。
- （三）設訂正確界限：儘管組織內部資源共享可以獲得許多好處，包括知識移轉與實務分享，然而也容易造成組織內部的鬥爭或爭奪資源，因此在建立共享原則時，也需要設訂正確的界限。
- （四）量身制訂績效標準：由於組織內部的單位目標與所擁有的資源並不相同，因此績效目標的訂定必須因應單位現況來量身制訂，才能發揮整體組織的績效。

綜上所述我們可以得知，組織結構並全是決定績效的主要因素，因此無論未來中央體育行政組織的體委會如何變革，體育政策推動的績效最重要的依然是組織策略的發展與實踐。

參、新世紀的體育行政組織策略

要打造體育行政組織的高績效，需要一個和過去不同的創新政策模式，透過有效的組織策略來發展，因此以下分別提出體育政策模式的再創新，以及發展體育行政組織的藍海策略這兩個面向，做為新世紀體育行政組織透過策略來追求組織績效的參考。

一、體育政策模式再創新

面對新世界，許多企業不斷的變革來適應新環境，而體育行政組織在面對全球化、商業化這個瞬息萬變的運動世界，組織變革更是無可避免，然而變革並不一定就是組織結構的變革，也可以是政策或組織策略的變革，然而無論是何種變革模式，在高度專業化的運動領域中，變革往往都會遭遇許多的抗拒和阻力，過去企業在進行組織變革時，抗拒變革最常見的理由是組織成員對組織變革的誤解，認為變革會導致失去既有的一些東西，因此重大變革很少能在一開始就被組織成員所接受，但變革又是勢在必行時，組織就必須選擇合適的策略激勵成員接受和認同，這些策略包括了：教育溝通、參與協商、輔導支持、操縱控制以及直接間接施壓等等。這些策略的應用往往考驗領導人的智慧，組織成員通常很怕組織變革，因為變革會破壞現有的生活習慣和已經建立起來的行事方式，因此許多的組織變革經常會拖延，同時在短期內讓成本增加和降

低績效。

由於組織變革的阻力較大，同時需要付出較多成本，因此本文提出政策模式再創新的策略變革概念，因為策略是政策推動的重要關鍵，不過很多體育行政主管會認為沒有辦法用簡單一句話來表達，然而當組織無法用簡單的語言來說明組織的策略，就很容易導致許多政策無法明確的推動與執行，因此無論中央或地方的體育行政組織、領導者或是組織成員，都應該把組織的策略用極短的言語，明確的傳達給大家，促進組織的策略能夠深入人心。事實上，過去體委會都會制定許多體育政策白皮書或是中長程的施政方針，然而這些政策所傳達的語言往往都太過抽象，各級體育行政組織或民眾往往不容易理解，因此遑論施行或政策績效，因此新世紀的體育行政組織與其說策略，不如把體育政策變成一般民眾都能耳熟能詳的口語或故事，一方面可使推動政策的組織團隊共同追夢，也能獲得民眾的理解與認同，相信體育政策施行的績效會更好，換言之，體育政策模式再創新的關鍵在策略，也就是體育行政組織必須學會：「一句話說策略」。

然而一份好的策略聲明該怎麼寫呢？是不是所有的體育行政組織主管都很明瞭自己組織的策略聲明包含哪些要素？根據David & Michael提出一份好的策略聲明包括三要素（羅耀宗譯，2009），可以做為體育行政組織策略的參考：

- （一）定義目標：大部分組織都會為組織發展制定願景與目標，可惜他們經常會把價值觀或者使命聲明，與策略目標混為一談，這裏的策略目標應該是未來5年左右的目標，策略目標對組織的影響極大，例如：

假如一家企業把策略目標由該領域的最大企業改變成為該領域獲利最高的企業，整個組織結構就必須有很大的改變。

- （二）定義範疇：組織應該很瞭解自己的業務範疇，必須集中資源與心力在哪些活動上，同時知道哪些是不該做的，這點對於負責政策規劃的政府行政組織是相當重要的，因為錯誤的政策比貪污更可怕。

- （三）定義優勢：策略的精髓在於能夠長久維持競爭優勢，因此組織要達到何種競爭優勢，就成為策略聲明中最重要的部分，體育行政組織員工能清楚，才能協助組織成功的執行策略。

因此根據上述說明，體委會應該鼓勵組織內部各單位和組織成員共同參與和討論組織策略，以及寫出策略聲明，而最後的結果則是一份簡短的聲音，內容必須呈現有效策略的三個要素，然後向組織所有成員發布策略聲明，推動策略聲明導入組織所有成員的價值觀與行為模式，期使這份有力的文字導出組織的行動力，提升長期的組織績效。

二、體育行政組織的藍海策略

在過去許多企業的領導人或主管在規劃策略時，總會先分析現有的資源和環境現況來制定政策或策略，然後再根據這些政策或策略來分配預算或資源，而這種做法的思考邏輯，基本上是一種「結構-行為-績效」模式（structure-conduct-performance paradigm），這樣的理論也主導過去30年的策略運用法則（黃秀媛譯，2005）。然而面對快速的環境變遷，無論政府組織或是企業都應該體認另一種思維，績效未必是取決於競爭環境，換言之，在未來

並不絕對是結構影響策略，事實上有效的組織是可以發展出「策略影響結構」模式的，也就是策略可以塑造結構。因此體委會在制定政策或策略時，可以使用更創新的思維來運用這樣的理論模式，體育政策的藍海策略強調的是價值的重塑和創新，而不偏執於過去傳統的全民運動或競技運動完全兩分法的思維，體委會可以走出和過去不同的藍海策略思維，無論是推廣觀賞性或參與性的運動參與，都必須從運動參與者的價值主張來思考，政策的制定、績效的考核或是資源的分配也應跳出傳統保守的框架，體委會的政策扮演的則是整合的角色，才能開創屬於運動本身的大藍海，因此體育行政組織的藍海策略並不是和其他部會競爭或是體委會組織內部單位的競爭，而是跳出過去政策思維的框架，舉例來說：政策制訂或許可以運用運動產業發展或是運動商業化的藍海思維，來整合過去的競技運動與全民運動的政策思考，而未來體育政策的制定可以從下列三點來思考：

- （一）體育政策的內容是否吸引運動參與者的價值主張。
- （二）透過運動參與者的價值主張是否可以讓體委會獲得政策的績效主張。
- （三）激勵體委會組織成員與政策執行相關人員執行策略的人力主張。

而領導者或主管的領導重點則在於確保每個策略主張都有完整的規劃，並且三個主張間可以彼此協調配合，這樣的藍海策略是可以運用到國家或地方組織層級，例如：杜拜的國家策略就是一個成功的例子，杜拜的價值主張是吸引外資、利潤主張是開源節流、人力主張則是經濟情感兼具，這樣的策



▲2010年廣州亞運代表團出發前，馬總統蒞臨授旗。（攝影／李天助）

略也讓杜拜創造強大的綜合效益，是值得國內體委會做為開創大藍海策略的參考。

肆、結語

展望未來，面對全球化競爭的國際環境，為了有效提升行政效能及國家競爭力，中央行政組織將會有許多的變革，然而體委會組織變革所牽涉的範

圍相當廣泛，除了法規、人事、業務的調整外，更需要注意許多無形的部分，例如：組織文化、組織績效和策略規劃等，而這些無形的部分事實上才是體育行政組織能否成功的重要關鍵。因此體育行政組織在面對組織變革時，無論是領導人或是組織成員，都應該共同努力型塑新的組織文化、加強組織成員的認同感、協助組織成員適應並創造績效，才能讓體育行政組織順利變革。

而在上述所探討的議題中，無論是組織文化的建構、組織績效的評估或是組織策略的推動，領導人都是體育行政組織不可或缺的關鍵角色，一般而言無論是企業或是政府行政組織，要讓員工或組織成員能夠群策群力，共同為組織願景努力，顯然

無法單靠組織結構或是績效評估等制度性因素所造成，必然要有人引導方向、凝聚組織成員向心力、帶領組織團隊共同努力，由此可見體育行政組織領導人對於體育政策推動與發展的重要性。因此在未來，無論中央體育行政組織是體委會或是將體委會併入教育部，重點還是在於體育政策的制定和執行是否達到最大的績效，而體育行政組織的價值則是所有政策和執行績效的總和，組織領導人與組織員工如何透過體育政策的再創新和打造高績效的組織藍海策略，才是未來體育行政組織發展的重要課題。（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

- ※李克特、馬家敏編（2004）。企業全面品德管理：看見亞洲新利基。臺北：天下遠見。
- ※侯秀琴譯（2009）。Robert S. Huckman原著。再造組織執行力。哈佛商業評論。37期。95-100。
- ※柯安琪譯（2009）。Scott D. Anthony原著。跟美國職棒學創新。哈佛商業評論。38期。62-66。
- ※黃秀媛譯（2005）。Kim & Mauborgne原著。藍海策略：開創無人競爭的全新市場。臺北：天下遠見。
- ※羅耀宗譯（2009）。David J.C. & Michael G.R.原著。一句話說策略。哈佛商業評論。38期。68-78。
- ※蘇維杉（2009）。二十一世紀運動事業管理的議題—組織文化與組織變革。國民體育季刊。38（3）。48-53。
- ※Robbins, S. P.(2000).Essentials of organizational behavior. New Jersey: Prentice Hall.
- ※Robbins, S. P.（2003）。Organizational behavior. New Jersey: Prentice-Hall.