

# 英國中央運動行政組織之運作

文・李炳昭、湯添進

## 壹、前言

英國(United Kingdom, UK)主管運動休閒業務的管理執行單位相當繁雜(詳見表一),最主要的主管機關是文化媒體運動部(Department of Culture, Media, and Sport, DCMS)。為便於了解,本文將英國的主要運動組織區分為官方、半官方及民間組織。首先,官方的運動主管單位為文化媒體運動部(DCMS,以下以英文簡稱稱之),半官方單位則是英國運動委員會(UK Sport,以下以英文名稱稱之)及英格蘭運動委員會(Sport England,以下以英文名稱稱之)兩個組織為主,至於民間單位的主要運動組織則是由各單項協會聯合組成的英國奧委會(British Olympic Association, BOA,以下以英文簡稱稱之)及中央運動休閒委員會(The Central Council of Physical Recreation - CCPR,以下以英文簡稱稱之)。

表一、英國運動與休閒負責單位一覽表

| 中央政府單位 | 文化媒體運動部                                               | 環境食物農業部                                      | 教育部             | 內政部                        | 外交部               | 國防部       | 威爾斯、蘇格蘭、北愛爾蘭區域政府  |
|--------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|-----------|-------------------|
| 主要職權   | 運動委員會、反禁藥政策、課外運動、贊助、國際議題、國家樂透                         | 地方政府組織、功能及財政、土地使用政策、農村議題、多餘農業用地的替代使用(包含休閒部分) | 體育課程、社區使用學校運動設備 | 賭博的控管、運動賽會時的群眾安全、運動賽會的相關法規 | 運動員參加國外賽會或訓練的相關支援 | 社區運動設備的使用 | 各區域各自的運動政策        |
| 政府組織   | 英國運動委員會、英格蘭運動委員會                                      | 農村委員會、自然保護委員會                                | 學校課程評鑑委員會       | 博弈委員會、賽馬委員會                |                   | 皇家空軍運動委員會 |                   |
| 非政府組織  | 中央運動休閒委員會、運動與藝術基金會、英國奧委會、運動補助基金會、單項運動協會、足球信託、英國殘障運動協會 | 溪河環境諮詢委員會、自然保護區促進會、國家農民聯盟、農業地主協會             | 體育協會、英國學校運動協會   |                            |                   |           | 與教育、環境、運動有關的相對等機構 |

資料來源：修改自 Houlihan(1997, p. 97), UK Parliament (2010)

1 上表中雖然將英國運動委員會(UK Sport)、英格蘭運動委員會(Sport England)列為官方組織,但因其所聘任的工作人員,並不全然具有官方文職的身分,且其與文化媒體運動部的關係是以補助契約來約束,故筆者認為應將其歸類為半官方機構。

## 貳、官方主要運動組織

英國DCMS的主要施政目標為藉由文化性和運動性活動改善公民的生活品質，並且強化創意產業的發展。結合上述表列相關部會的施政方向，DCMS運動部門確立以下的運動目標：鼓勵每一個層級的卓越表現、提供較佳的訓練情境、強化運動科學和醫療設施、提升更多人的運動參與率(尤其是年輕人、女性、少數族群和傷殘人士)、Sporting Governing Bodies(全國單項運動協會)的現代化和改革、確保運動員能夠在Drug-Free(無禁藥)的運動環境中公平參賽、提升學校和終身學習教育中運動所能扮演的角色、排除英國追求運動目標的阻礙因素、在國際間倡導英國運動、舉辦更多重要的國際運動賽事、讓英國能夠成為國際各運動總會(International Sports Federations)的所在地、強化基礎建設、妥善運用樂透基金(The Lottery)支持運動發展、並且透過以運動為基礎的活動作為革新的方法(DCMS, 2010a)。

長久以來，DCMS對於運動事務的推展大都是負責擬定政策並撥款支援，在執行層面上，並不會進行太多的干涉。不過在倫敦即將舉辦2012奧林匹克運動會之際，DCMS的階段任務有所改變，尤其是2010年5月保守黨取得政權組成聯合政府之後，DCMS的任務與組織架構也進行不小幅度的調整。DCMS於2010年5月20日宣布其調整後的三大組織部門分別為，觀光及遺產司(Tourism and Heritage)、運動及奧運司(Sport and the Olympics)及文化通訊創意產業司(Culture, Communications and Creative Industries)。其中，運動及奧運司的主要業務即是運動發展及辦理2012奧運及殘障

奧運(DCMS, 2010d)，新上任的運動及奧運司主管Hugh Robertson在就職典禮上即明白指出施政三大優先：全力爭取2018年世界盃足球賽、順利辦好2012年奧運會，以及利用奧運會的舉辦為英國留下正面的影響(sporting legacy)(DCMS, 2010g)。事實上，2010年DCMS組織結構重整計畫中提及施政優先主軸5大面向：一、2012奧運及殘障奧運(2012 Olympics and Paralympics)、二、繁榮社會(Boost the Big Society)、三、媒體改革(Media Reform)、四、全球寬頻(Universal Broadband)、五、鼓勵各級學校競技運動發展(Encourage Competitive Sport in Schools)(DCMS,

▼京奧落幕，倫敦接下2012承辦奧運的重責大任。(攝影/吳心平)



2010c)。其中第一項與第五項的政策目標即是以倫敦奧運的舉辦為中心，引導相關運動政策推動，因此DCMS目前的運動政策發展重點包括：樂透重整(Lottery Reform)、結構重整(Structural Reform)、學校體育(School Sport)以及菁英/世界級運動(Elite/World class Sport)(DCMS, 2010e)。

### 參、半官方運動組織

英國運動的推展，除需獲得不同參與者、會員、觀眾以及廣大球迷等的支持之外，體系中相關行政組織（如中央和地方政府相關部門、UK Sport和區域運動委員會等）能否順利運作至為關鍵。基本上政府初步的政策方向由DCMS的運動聯席會規劃，並交辦以下單位管理執行：一、運動政策單

位，教育部門（蘇格蘭）；二、運動彩券分部（威爾斯議院）；三、文化藝術與休閒部門（北愛爾蘭議院）。這些部門同時監督區域運動委員會的運作，英格蘭、蘇格蘭、威爾斯和北愛爾蘭四個區域各設有區域運動委員會，主要任務在於推廣運動、促進體能休閒相關活動的發展以及提供完善的運動設施。四個區域運動委員會及UK Sport的英國運動委員會（The UK Sports Council）主席的產生，分別由DCMS大臣所任命。前述運動委員會中，以UK Sport及Sport England最具影響力，因為UK Sport及Sport England掌握了樂透運動基金以及政府國庫基金撥付各運動訓練中心、運動組織和選手補助款項的分配權。政府擬定相關運動政策之後，會以簽訂契約的方式，交由這兩個半官方機構去執行。一般而言，

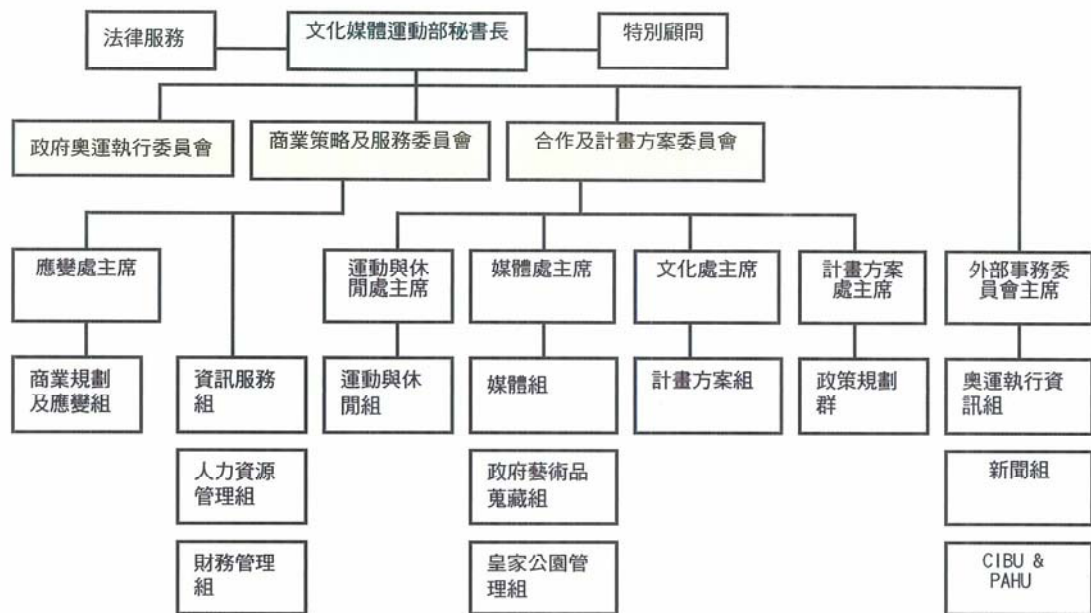


圖1 文化媒體運動部組織架構圖<sup>2</sup>

資料來源：整理自DCMS(2010b)

<sup>2</sup> 此一架構為2007年時發布、運作，2010年5月改組之後的最新DCMS組織架構圖尚未發布。

UK Sport主要負責全英國境內競技運動業務的推展，Sport England則是以推動社區體育發展（含教練提供、設施改善等）、提升全民運動參與，尤其是青少年及兒童部分，並以此發掘/培養更多優秀運動人才（Sport England, 2010）。

### 一、UK Sport

英國運動委員會是UK Sport組織的最終決策單位。UK Sport下設幾個不同的小組，包括：協助完成不同的任務。這些小組提供建議給每兩個月開會一次的英國運動委員會作最後的決策。這些小組分別為英國補助金委員會（UK Awards Panel）及大型賽會指導小組（Major Events Steering Group），前者負責樂透基金與國庫基金的撥款事宜，後者則是負責審核大型賽會申辦補助資格（UK Sport, 2010a）。英國政府先前曾透過各區域的運動委員會執行經費補助事宜，之後則改由UK Sport統籌辦理審核與發放工作，負責將經費分發給全國各單項運動協會。UK Sport運動補助金的主要來源包括國

庫基金及樂透基金兩大部分。國庫基金（Exchequer Funding）的主要用途在於支援運動事務的推廣，補貼樂透基金不足之處，針對相關運動組織業務的管理與執行（如組織發展與再造等）提供協助，補助重點為強化相關組織的管理與單項協會運動成績表現。支援世界級樂透基金補助計畫（World Class Lottery-funded Programmes）的單項運動協會表現發展計畫（National Governing Body Performance Development Programmes）即為一例（UK Sport, 2010b）。此基金的實際補助範圍如下：人員的配置與管理的架構、安全與倫理的標準、非樂透基金所補助的競技運動團隊、教練的教育與發展、單項協會的現代化。除了補助單項協會之外，UK Sport也提供國庫基金補助英國運動教練協會（Sports Coach UK）、國家運動醫學中心（National Sports Medicine Institute）等相關之合作團體。

樂透基金（Lottery Funding）經費的主要用途則是用來推展世界級表現計畫（World Class Performance Programme）、世界級賽會計畫（World Class Event Programme），並強調競技運動的發展及頂級運動員的培養等，提供選手必要的協助與服務。世界級表現計畫主要的補助範圍如下：支援單項協會的運動表現計畫、協助訓練與比賽、發展運動科學與醫學、推廣教練培訓計畫以及補助運動員個人的獎勵金計畫（Athlete Personal Awards, APA）（UK Sport, 2010c）。除了運用相關基金強化英國本身競技運動實力之外，UK Sport亦進行運動道德及反禁藥政策的研擬、較大型賽會的可行申辦策略規劃、支援重要的世界級和區域性運動賽會舉辦、和國際上具影響力的運動團體合作等任務。



▲英國運動彩券投注站。（圖/柯伶玫提供）

## 二、Sport England

根據英國皇家憲章(Royal Charter)條例，Sport England的法定角色是培養、支持及鼓勵競技運動與休閒運動的發展，並且能夠在英格蘭境內提供大眾完善運動設施。因此在Sport England與DCMS所簽訂的補助契約中清楚載明：Sport England需藉由影響及提供公部門、私部門及志工(非營利)部門各項服務，推動英格蘭的運動發展。其主要目標（為DCMS預算支出的六大優先項目）包括：更多人參與運動、更多的運動場地以及透過更高水準的運動表現獲得更多獎牌。根據前述目標推行多項計畫，原則上可區分為以下四大類：1.活力的學校：整合一連串的服務與產品，幫助學校運動相關設施改善，期能達到認證的標準；2.活力的運動：針對8-16歲的青少年推行5年計畫，鼓勵發展最受歡迎的運動項目（如田徑、足球、板球、橄欖球、游泳、網球等）；3.活力的社區：增加終身運動參與人口及社區的運動設備；4.世界級計畫：透過英國運動訓練中心及其他國家運動訓練中心幫助單項運動協會鑑定及培訓頂尖選手(DCMS/Strategy Unit, 2002a)。

英國面積24.41萬平方公里，人口數約為6,200萬，英格蘭不管在土地面積（13.04萬平方公里，53.4%）或是人口數量(5,200萬，83.8%)皆為全英國之最(Office for National Statistics, 2010)，而這也反應在英國奧運代表隊(Great Britain，在IOC的會籍名稱)成員的組成。基本上英國相關政策的推動多以英格蘭為思考主體，其他區域政府隨之。在

運動事務方面亦是如此，吾人可從Sport England的運作（例如與其他部門互動關係、經費補助等），大抵明瞭英國主要運動組織的結構關係（含前述UK Sport的組織定位），由於此一體系網絡相當複雜，限於篇幅，文字上無法作完整說明，讀者可從圖2中的關係路線，獲致大概輪廓。

## 肆、民間主要運動組織

民間單位的主要運動組織則是由各單項協會聯合組成的英國奧委會(BOA)及中央運動休閒委員會(CCPR)。

### 一、英國奧林匹克委員會(British Olympic Association, BOA)

1905年5月24日英國下議會開會時決議成立英國奧林匹克委員會，德斯布洛議員擔任第一任主席。1896年以來，英國是從未在現代奧林匹克運動會中缺席的五個國家之一，其餘四個國家分別為澳洲、法國、希臘以及瑞士。其中又只有英國、法國和瑞士參與了所有的冬季奧林匹克運動會(British Olympic Association, 2010b)。英國奧林匹克委員會曾於倫敦主辦1908年和1948年兩屆奧林匹克運動會，倫敦更將於2012年舉辦第三次奧運會。英國奧林匹克委員會由推選的官員與專業的工作團隊所組成，而推選的官員來自於各項奧運運動團體中一名代表，組成國家奧運委員會(NOC)。此委員會為協會決策與政策制定的主體，再由各代表中選出會長、主席各乙名，副主席兩名，每位任期4年，必要時可在NOC會議中行使任意權。另外從國家奧運委員會亦選出6名代表組成執行委員會，以推動BOA的工作事宜。執行委員會的主席亦兼任奧會秘

1 高運動市場的需求、拓展運動的機會、促進社會的融合、增加教育的潛能、提升運動卓越的機會及確保效率及效率的提升。

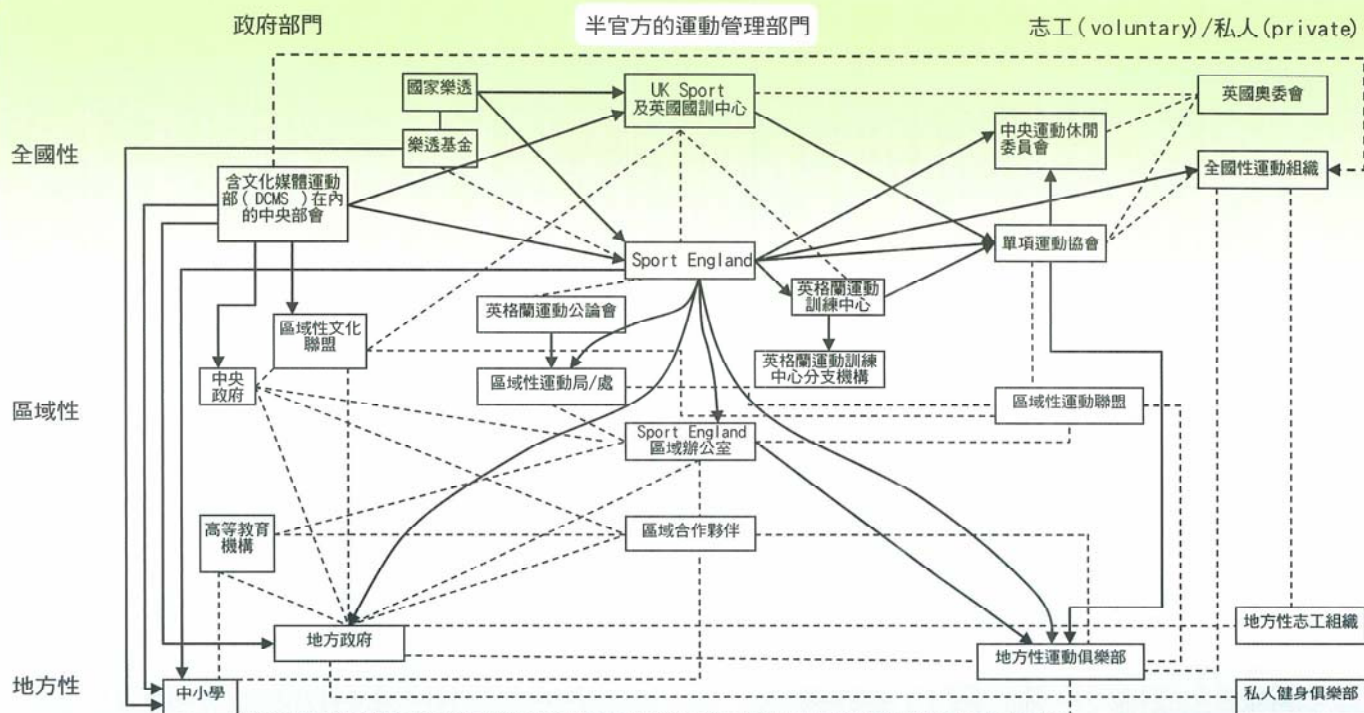


圖 2 英格蘭運動系統結構圖

路線說明  
影響關係  
補助金 (國庫基金/樂透基金)

資料來源：整理自 DCMS /Strategy Unit (2002b)

書長一職，綜理奧會各部門的行政業務，奧會共分行政、選手服務、訴願、教育、財務、比賽服務、資訊科技、法律、行銷、媒體、運動科學、醫藥科技等部門(British Olympic Association, 2010a)。計有各項委員會 (The BOA Committees) 如下：品質控制委員會 (Accreditation Steering Group)、運動員委員會 (Athletes' Commission)、生化指導委員會 (Biomechanics Steering Group)、適應委員會 (BOA Acclimatisation Working Party)、執行委員會 (Executive Commission)、運動生理指導委員會 (Exercise Physiology Steering Group)、

投資委員會 (Investment Committee)、醫學委員會 (Medical Committee)、營養指導委員會 (Nutrition Steering Group)、物理治療委員會 (Physiotherapy Committee)、心理指導委員會 (Psychology Steering Group)、團隊管理委員會 (Team Management Working Party)。英國奧會下轄包括英國田徑協會 (UK Athletics) 在內的33個奧運正式比賽項目的運動單項運動協會。另亦成立了信託單位 (The BOA Trusts)，包括：教育信託 (Education Trust) 及英國奧林匹克醫藥信託 (British Olympic Medical Trust)。

## 二、中央運動休閒委員會 (The Central Council of Physical Recreation, CCPR)

中央運動休閒委員會是由300個運動與休閒協會、15萬個義務性質運動俱樂部以及1,300萬位參與者聯合組成 (The Central Council of Physical Recreation, 2010)。此一委員會設有理事大會，是由入會的休閒及運動組織成員選舉10位代表所產生，不接受政府的指派，故可維持其獨立性。其職責是對外代表CCPR並決定相關政策。為確保董事會的清新與活力，每年必須改選4位新董事，其組成份子包括：理事8位、監事1位、及執行理事1位。另有會員大會 (General Council)，下轄多個單位以執行業務，其中委員會 (Committees) 的功能除將必要的建議案呈交理事會討論外，另一要務則是促進不同部門之間的溝通。會員服務委員會 (Member Services & Support Committee) 擬定及呈送政策提案給理事會，確認會員及各部門所提出的議題，並提供建議給CCPR的新會員。國際委員會 (International Committee) 負責在國際論壇中代表會員發聲，並維護其應有的權益、提高國際議題的敏感度、提供會員在國際上負責義務時必要的支援、促使運動領導及行政邁向國際化。基本上CCPR的部門工作如下：競賽及運動 (Games & Sports)、利益組織 (Interested Organisations)、主要的觀眾運動 (Major Spectator Sports)、運動及舞蹈 (Movement & Dance)、戶外運動 (Outdoor Pursuit)、水上休閒 (Water Recreation)。CCPR的主要任務是促進及保護相關運動休閒組織的利益，並提供必要的協助。由於英國政府組織中有17個單位與運動休閒的業務有關，CCPR採用如

下方式影響政府政策：建請政府研擬並通過與運動休閒相關的法案、相關法案的諮詢到實施的過程記錄皆呈送給國會、提供國會議員及相關部會首長必要的簡報，並以獨立和義務性質組織的身分在國會遊說，作為會員的代言人。而CCPR政策的形成，都是由政策小組透過體制內外的諮詢及研究發展而成。CCPR與Sport England最大的不同點在於Sport England是一個政府的代理單位且負責分配政府的補助金，CCPR則是一個獨立性的組織，不負責分配政府補助金的任務，且不受政府的控制。不同以往政府的態度與作為，新上任的運動及奧運司主管Hugh Robertson 對CCPR採取不同以往的態度，要求CCPR精簡組織及簡化行政作業程序，提升全民對於運動的參與(DCMS, 2010f)。

## 伍、結語

前述提及政府部門的主要運動管理單位是文化媒體運動部，而半官方的運動管理組織是UK Sport及Sport England，也就是說政府的主要運動休閒政策由文化媒體運動部擬定之後，再交由UK Sport及Sport England來實施。DCMS透過契約的關係將樂透基金及國庫基金的補助款提撥給UK Sport及Sport England這兩個單位，並在契約中載明這兩個單位應該達成的績效目標。至於致力發展競技運動的英格蘭國家運動訓練中心，其經費來源則完全來自於Sport England。Sport England除了提供競技運動的補助款之外，另外也補助Sport England的區域性辦公室及區域性的運動局、處。除此之外，也補助相當多的經費給地方政府及學校作為推廣運動休閒之用（請參閱圖2）。

在志工/私人部門有許多獨立而不受政府管轄的國家體育運動組織。包括單項運動協會（National Governing Bodies—與運動俱樂部有關）以及國家層級運動組織（National Sports Organisations—英國奧委會及中央運動休閒委員會）。基本上政府對於這些組織並不予干涉，並且透過補助基金的方式維持彼此之間的關係運作。補助基金的運作可促進現代化與擴大與志工或私人團體的合作關係。而補助金的主導權為半官方部門所掌控。另外特別提出說明的是，英國奧委會的33個單項協會會員同時接受UK Sport或Sport England的補助。以單項運動協會為主體（NGB-led）的方法（組織運作方式）對於英國競技運動的發（推）展非常重要。單項運動協會根據4年的合約，以「基層到卓越競技運動」的全套服務計畫

（One-stop Plans）為基礎（包括一般大眾與高競技水準運動），進行組織運作現代化，尋求可能收入來源，並提供經營上的合理數據。相關的作法（減少補助、相關組織自闢財源）在保守黨重新取得政權的同時會成為更清楚的趨勢與施政主軸，因為多年來（特別是余契爾夫人主政之後）該黨的理念一直是以「小政府、大社會」的自由市場機制為主，而這一點和工黨的「福利社會」意識型態，明顯不同。以此，相關政府部門的結構重整勢在必行，另考量財政負擔，為了不影響政策的推動（尤其是2012倫敦奧運的舉辦），組織的合併趨勢，目前雖非明朗，應是下一步改革的方向，值得吾人追蹤關注。（作者李炳昭為國立臺中教育大學體育學系副教授、湯添進為國立臺灣師範大學體育學系助理教授）

#### 參考文獻

- ※British Olympic Association. (2010a). BOA services. Retrieved May 3, 2010, from <http://www.olympics.org.uk/contentpage.aspx?page=149>
- ※British Olympic Association. (2010b). National Olympic Committee. Retrieved May 3, 2010, from <http://www.olympics.org.uk/contentpage.aspx?page=20>
- ※Bosscher, V. D., Bingham, J., Shibli S., Botenburg, M. V., & Knop P. D. (2008). The global sporting arms race: An international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success. Oxford: Meyer & Meyer Sport.
- ※DCMS/Strategy Unit. (2002a). Game plans: A strategy for delivering government's sport and physical activity objectives. London: Cabinet Office.
- ※DCMS/Strategy Unit. (2002b). 2002 Version of the map of sport in England. London: Cabinet Office.
- ※DCMS. (2010a). About us. Retrieved April 2, 2010, from [http://www.culture.gov.uk/about\\_us/default.aspx](http://www.culture.gov.uk/about_us/default.aspx)
- ※DCMS. (2010b). DCMS Organisation Chart. Retrieved April 2, 2010, from <http://www.culture.gov.uk/ukgvaconf.html?url=http://www.culture.gov.uk/NR/rdonlyres/2D2F76A9-2487-4C20-96E2-F68AB00123BE/0/Organisationalchart.pdf>
- ※DCMS. (2010c). Department for Culture, Media and Sport Structural Reform Plan. London: Cabinet Office.
- ※DCMS. (2010d). Ministerial responsibilities announced. Retrieved July 22, 2010, from [http://www.culture.gov.uk/news/news\\_stories/7071.aspx](http://www.culture.gov.uk/news/news_stories/7071.aspx)
- ※DCMS. (2010e). Olympic sports legacy plans. Retrieved July 22, 2010, from [http://www.culture.gov.uk/news/news\\_stories/7153.aspx](http://www.culture.gov.uk/news/news_stories/7153.aspx)
- ※DCMS. (2010f). Red tape review for sports clubs. Retrieved July 22, 2010, from [http://www.culture.gov.uk/news/media\\_releases/7298.aspx](http://www.culture.gov.uk/news/media_releases/7298.aspx)
- ※DCMS. (2010g). Sports priorities. Retrieved July 22, 2010, from [http://www.culture.gov.uk/news/news\\_stories/7060.aspx](http://www.culture.gov.uk/news/news_stories/7060.aspx)
- ※Houlihan, B. (1997). Sport, policy and politics: A comparative analysis. London: Routledge.
- ※Office for National Statistics. (2010). National projections UK population to exceed 65m by 2018. Retrieved May 2, 2010, from <http://www.statistics.gov.uk/cci/nugget.asp?id=1352>
- ※Sport England. (2010). What we do. Retrieved May 4, 2010, from [http://www.sportengland.org/about\\_us/what\\_we\\_do.aspx](http://www.sportengland.org/about_us/what_we_do.aspx)
- ※The Central Council of Physical Recreation. (2010). What is CCPR? Retrieved May 2, 2010, from <http://www.ccp.org.uk/aboutccpr>
- ※UK Parliament. (2010). Her majesty's government. Retrieved July 22, 2010, from <http://www.parliament.uk/mps-lords-and-offices/government-and-opposition/her-majestys-government/>
- ※UK Sport. (2010a). Major events steering group. Retrieved May 2, 2010, from [http://www.uk-sport.gov.uk/dodLib/Information-Zone/Panel/Events\\_TotR.pdf](http://www.uk-sport.gov.uk/dodLib/Information-Zone/Panel/Events_TotR.pdf)
- ※UK Sport. (2010b). World class performance and funding. Retrieved May 2, 2010, from <http://www.uk-sport.gov.uk/dodLib/Publications>
- ※UK Sport. (2010c). World class performance programme. Retrieved May 4, 2010, from <http://www.uk-sport.gov.uk/pages/wc-performance-programme/>