

78-82

# 國際運動賽會國家代表隊 管理人才培育

李鴻棋

## 壹、緒論

談論國際運動賽會，當然是討論「背負國旗」這件可歌可泣光榮事；所以，在討論「國家代表隊管理人才培育」主題，則國家隊意義何在？可能需要相關人員界定清楚。假如，你只是一如慣例，把國家代表隊管理，當成酬庸性質的尋找某些適合人選，此培育實質意義不敷存在；至於管理人才「培育」，專責主管單位，如教育部體育署、各單項運動協會等，就擁有不可推卸的責任。

所謂「管理」表示內部性或整體性之組織運作現象（洪嘉文，民90，頁3）。辭彙的「管理」字意（臺北文化圖書編審委員會，民71，頁636）：一、對事務加以處理；二、對人加以指導防護。由

上諸多定義可知，所謂管理即是團體組織處理特定事務，其活動過程所衍生的相關人員予以適當控制、並妥善因應處理，對未來予以適當規劃、做好預防事宜等。

再者，體育管理的基本概念（吳文忠編譯，民63，頁186）：一、體育管理是行政的一種管理方法，一種工作程序；其原則是科學，其運用是藝術。二、體育管理是以「人」為管理中心，其重點在於建立分工合作的人群關係。三、體育管理的對象是「事」，亦即改變自然環境，以滿足需要。四、體育管理的目的，是在為他人服務，是在求取最高效率。五、體育管理的行為，有時雖然是個人的，但由於其效果影響他人，所以也是團體的，而必然也是有組織的。六、體育管理是執行的活動，也是處理業務的過程。

「管理」是有方法、脈絡可尋，程序性、需按部就班；且具科學、實證，藝術、圓融不僵化；更因為管理的是人，如何適材適用的分工合作，應是管理者該努力目標；由於管理人員要面對許多事，因地制宜符合需求是管理者事成與否關鍵；行政就是積極服務，這會讓管理者面對事情更有效率；最後，瞭解執行團隊活動的管理過程，需要大方向構思，才能完成偉大目標。

## 貳、管理人才內涵

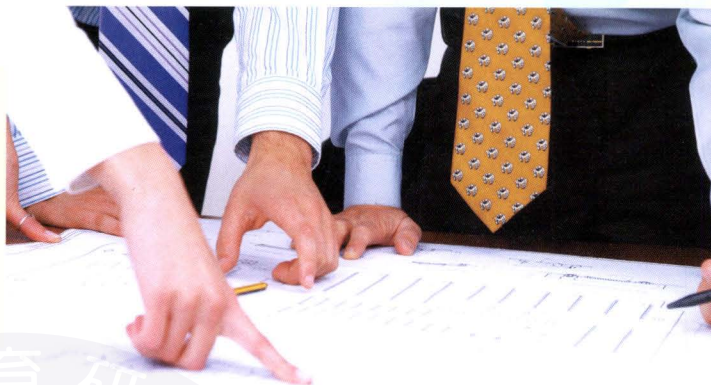
由於形成體育團體的條件，至少應具備（邱





金松，民65，頁71）：一、複數以上的人。二、有共同的目標（goal）。三、表示某程度的安定，又繼續的互動（interaction）。四、基於分子間工作與職位的分擔，而顯出了其一定的結構（structure）。五、成員參加團體的統一行動。六、規範（norm）的存在，對於成員有某程度的統制力。七、成員間具有統合的友朋意識，我們的感覺（we-feeling）。所以，運動代表隊的管理者，若要訂定管理辦法，必須要考慮到多數人；且在內文明確訂定相關目標，讓這個團體間可以自由的互動，並在組織結構上，將職責劃分清楚，藉以督促團體的一致行動，進而產生團隊凝聚力；甚至達到讓團隊成員彷彿大家庭般的管理水準。

與頑劣份子（difficult personality）的互動：美國企業人性心理問題專家Freeman主張（引自許靈翔、徐化林，民62，頁88）：設法發現那些必須「打交道」的頑劣人員，將會獲得如何與他們相處的要領。就運動代表隊管理者而言，是值得注意的觀點。因為具備某些天分卻缺乏知識概念的人，才會出現桀驁不馴。為此，擔任管理，從疼愛天才、因材施教等角度思考，循循善誘引導具有運動天分的人才為國家貢獻，可能是管理的職責。



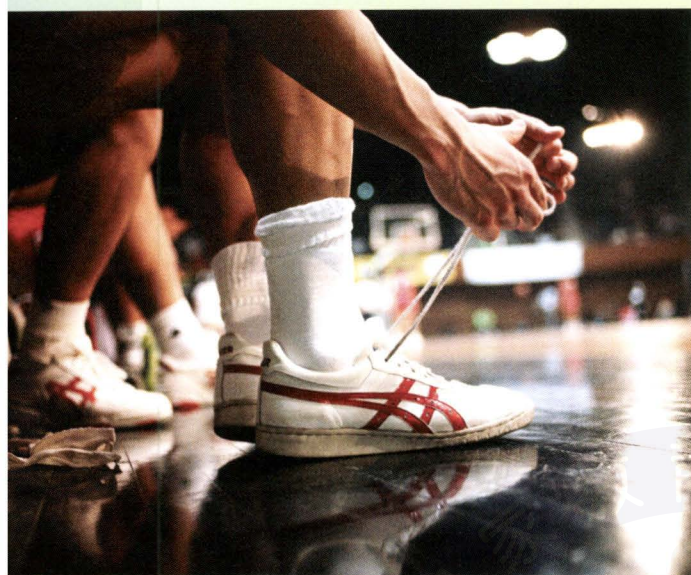
其次，從孫子兵法的始計篇之「經之以五事」（沈傑、萬彤，民91，頁13、頁14）討論法者，曲制、官道、主用也；管理人員怎麼樣制定合理的「管理辦法」，讓運動代表隊整個組織、各個相關人員等都瞭解統轄管理和職責分工，這對國家代表隊是相當重要的事。假如缺乏適當的管理辦法，運動代表隊就無所依循；此運動代表隊焉能成功？

此外，從管理人員的特性去思考，管理人員的工作範圍可分兩方面（許靈翔、徐化林，民62，頁10）：一、人的管理；二、事的管理。由此可瞭解，運動代表隊的管理人員，理應熟識些許法律知識，藉以制定相關法規之外，亦方便因應突如其來的狀況。

而運動代表隊需要何種管理？從經營角度探討，管理的内容必須包括（洪嘉文，民90，頁9）：一、決策管理；二、人力資源管理；三、目標管理；四、激勵管理；五、轉型領導；六、溝通管理；七、衝突管理；八、公共關係；九、績效管理；十、全面品質管理；十一、時間管理；十二、知識管理；十三、新公共管理；十四、風險管理；十五、危機管理等。







管理者需要具備決策管理在於高階人員需要策略性決策，中級人員需要行政決策，基層人員則需要操作性決策；因此，擔任國家運動代表隊管理，不論是協助教育部、體育署的高階人員決策分析，或者協助國家代表隊的教練團之中級行政決策分析，甚至在代表隊裡的基層操作上自行決策等，都需要決策管理（洪嘉文，民90，頁18~19）。

從組織人力資源管理步驟，依序為人力資源規劃→招募→甄選→確認出有能力的人並加以運用→職前引導→訓練→發展→績效評估→將適當的人放置在適當的位置等（洪嘉文，民90，頁35）；依上述理論，國家代表隊球員的選拔規劃，其中包含可能因為年齡過大、參加意願不強烈而需勸募、甚至確認選手是否受傷、國家隊集訓的職前教育、國家隊培訓及在亞洲、世界上的發展、賽前賽後評估修正等，需要管理去執行人力資源管理。

國家運動代表隊，具有團體目標和選手個人目標；因此，擔任管理當然需要做好目標管理的控制。從代表隊管理是教練團的一份子思考，有可能因為諸多因素，隊員間產生紛爭、挫折等；彼時，代表隊的管理理所當然要協助激勵隊員一事。

竭盡所能和教練團領導選手去完成任務、使命

等，且不拘泥形式做好領導，基本上是運動代表隊管理職責；尤其，隊員間意見不合、與教練團理念不一、對管理辦法有異議等，隊員間衝突、隊員和教練團衝突，做好適當因應與處理的溝通橋梁、是管理職責。

運動代表隊在各階段訓練、比賽有沒有績效？除了教練團會採取相關措施外，代表隊管理利用不同角度予以評估，然後提供訊息於運動代表隊。現代運動競技成功因素，往往需面面俱到；這些因素包括情蒐、心理、生理、力學、醫學等。由於近來訓練皆以科學週期化的訓練，因此，對於各個期別的時間就需專業的管理；當然，相關專業知識，如禁藥、恢復、技戰術、相關規則等知識的管理，運動代表隊的管理當然需要予以提供。

由於科學發達，一些舊有概念難以控制的事務與須知，在國家代表隊裡就有必要進行教育、控制與管理；諸如新疾病傳染病、網路與手機通訊須知、出國比賽在出入境須知、傷害國家隊信譽等狀況等，這些新公共管理當然需要代表隊管理去宣導與控管。故具備專業知識與豐富經驗，對於擔任運動代表隊管理是缺一不可。

## 參、培育方法

瞭解管理定義及管理者需具備內涵後，以下就運動管理人員如何培育進行探討。

根據Dessler（引自許士軍，民79，頁399~402）歸納，管理人員訓練方法有二大類：

一、知識性訓練：包括演講、程式化學習、會議、在職訓練等。

（一）演講：管理人員去聽各種專業人士講師的講解或說明事實、觀念、原理等教育訓練。





(二) 程式化學習 (programmed learning)：利用電腦視訊形式教學，讓學習管理的人員學習。

(三) 會議：利用導引式討論 (directed discussion)、訓練式會議 (training conference)、研討式會議 (seminar conference) 等教育學習方式，訓練管理人員。

(四) 在職訓練 (on the job training)：在組織內工作。

二、技巧性訓練：包括在職訓練、管理競賽、角色扮演等。

(一) 在職訓練：包含輪調方式去不同工作單位的學習。

(二) 管理競賽 (management games)：賦予任務與目標，讓學習管理者去競爭。

(三) 角色扮演 (role playing)：由學習管理者去扮演不同角色。

因此，在國家運動代表隊的管理人才培育上，教育部的主管機構，其實就可以採取這樣的方式進行；當然，這也需考慮怎麼樣選拔適當人選進行培

訓問題。尤其，我們看到許多國家運動代表隊的管理人員之選擇，在「內舉不避親」情況，幾乎時而可見；從家族企業管理五條法則（王靈編著，民99，頁163）：一、家族成員一般不宜在本企業工作；二、非家族成員出任高級職務；三、非家族專業人士位居要職；四、讓外聘管理者享有「主人翁感」；五、找好仲裁者。

此意謂，家族成員欲擔任運動代表隊管理，至少和其他非家族成員的職員，必須達到一樣能幹、勤奮，才可引薦至運動代表隊（王靈編著，2010，頁163、頁164）。甚至在管理階層，應該讓非家族成員擔任高級職務。另外，讓非家族人員擔任要職是指，基層的生產運作、行銷、研發、人力資源管理、與財務部門等；此外，也應該讓他們享有應該的報酬和激勵，讓他們有「經營自己的事業」感覺（王靈編著，民99，頁164~165）。

因此，假如你是一位有權力決定管理者人選，如教育部主管，或單項協會秘書長、或運動代表隊總教練等，你要如何訓練管理人員呢？首先，主管人員需瞭解（劉君業譯，民77，頁284）：

一、如何才稱得上是一流的管理人員？

二、在什麼條件下能夠學習成為一流的管理人員？

三、那些方法能夠有效地影響人思想行動，使之成為第一流管理人？

一流的管理人員，必須能夠明確定義管理工作的重要特性，如此才能適當地發現問題，解決問題，還須根據自己的了解作決策，進一步執行決策；因此，訓練廣泛收集資料，精密分析資料，選擇正確答案，作正確決策的能力（郭建志譯，民84，頁285、頁287）。主管在管理人員考試「選人」時，必須瞭解儲備的管理人員是否具備這些條件；假如應考人員缺乏上述概念，就難以培育一流人員。

其次，心懷大志且不以辦事員的眼光看問題，以及凡事都能容忍、冷靜去解決沒有頭緒的問題，從不同角度、不同距離來看問題，如此才能夠學習成為一流的管理人員（郭建志譯，民84，頁289）。因此，在招攬管理人員的甄選測試時，就需設計情境，藉以瞭解儲備人員，是否具備相關條件去學習成為第一流管理人員。

#### 肆、結論與建議

綜上所述，瞭解管理人才的「培育」，其包含人才選拔、訓練與考核等等；因此以控管的主管單位，如教育部體育署、各單項運動協會等，不可推卸的責任。

擔任運動代表隊的管理，需具備三種能力，一、專項技戰術能力，二、經營團隊或者和頑劣份子相處等的人際關係能力，三、前述綜合討論的其他項觀念化能力等；對於國內各大專院校，在這部分的課程規劃與培訓，居於國家運動代表隊多不可數，管理人才的養成教育就可能需要教育主管單位，做半強制性的要求公立大學相關科系予以規劃。

至於管理人員的訓練方法有二十大類：

一、知識性訓練：包括演講、程式化學習、會議、在職訓練等。

二、技巧性訓練：包括在職訓練、管理競賽、角色扮演等。

所以，一個有權力決定管理者人選，例如教育部主管，或者單項協會秘書長、甚至是運動代表隊總教練等，規劃妥當的「甄選條件」，篩選出第一流的儲備人員後，再依序進行職位輪調法、課堂教育法、見習訓練法、團體訓練法等，去執行管理人員的培育。🕒

作者李鴻棋為中國文化大學體育學系副教授

#### 參考文獻

王霆編著（民99）：經理人的策略與改善。新北市：水星文化。

臺北文化圖書編審委員會（民71）：辭彙。臺北：文化圖書。

吳文忠編譯（民63）：體育行政。臺北：正中書局。

沈傑、萬彤（民91）：孫子兵法：世界第一書。新北市：臺灣出版。

邱金松（民65）：體育社會學理論與方法。臺北：正中。

洪嘉文（民90）：學校體育經營管理策略。臺北：師大書苑。

高俊雄（民87）：運動服務管理-實務個案。臺北：師大書苑。

許士軍（民79）：管理學。臺北：東華。

許靈翔、徐化林（民62）：人事管理學。臺北：大中國。

郭建志譯（民84）：管理學導論（上）。臺北：桂冠。

郭建志譯（民84）：管理學導論（下）。臺北：桂冠。

劉君業譯（民77）：管理心理學（下）。臺北：遠流。