

國家運動訓練中心策略管理

文 / 彭臺臨

壹、前言

在奧運的競技場上的競爭，不只是運動員的競技表現，也是一個國家的人力資源素質的競爭，也就是整體國民素質智力、體力與意志力的國力競爭。所以，每屆奧運在賽會都是以金牌與獎牌數做國家排名，美國、中國、俄羅斯大都是前三名，英

國則在爭取到奧運主辦權後，在發展奪金策略下，由北京奧運 19 面金牌，排名第四，進步到 2012 倫敦奧運以 29 面金牌名列第三。澳洲在 2012 年倫敦奧運會後，深刻反省排名落後的原因，也迅速決定團長人選，立即備戰 2016 里約奧運，以前五名為目標。這都顯示出世界各國都視奧運為國家的競爭力的競賽，政府必須有效率的整合公私部門資源，有效率的執行運動員培訓與參賽工作，因為在奧運培訓工作上，不僅是教練與運動員的努力，亦必須有行政管理、運動科學與運動醫學的資源整合。

在北京奧運時，中國大陸當局視運動團隊為「軍團」，當中國代表團贏得金牌



▲跆拳道是我國得牌優勢項目。（圖 / 吳心平提供）

時，就宣佈中國運動「軍團」奪得第幾金，不但引起人民對運動熱情，也聚集中國大陸人民的愛國心，及激發人民追求卓越的精神，帶動國家發展。由此，就可了解奧運運動場上的競技，就是向世界展現國家競爭力的時刻，也是聚集民心士氣的時刻，可說是一種非軍事型態「戰爭」。所以我對奧亞運的培訓的觀念是形同「備戰」；在奧亞運賽會時期管理，形同「作戰」。奧亞運培訓就必須有清晰願景，堅定信念的領導與強烈達成目標的使命感與確實可行的策略。國家運動訓練中心（以下簡稱國訓中心）的行政法人化就是臺灣競技運動向上提升的新起點。

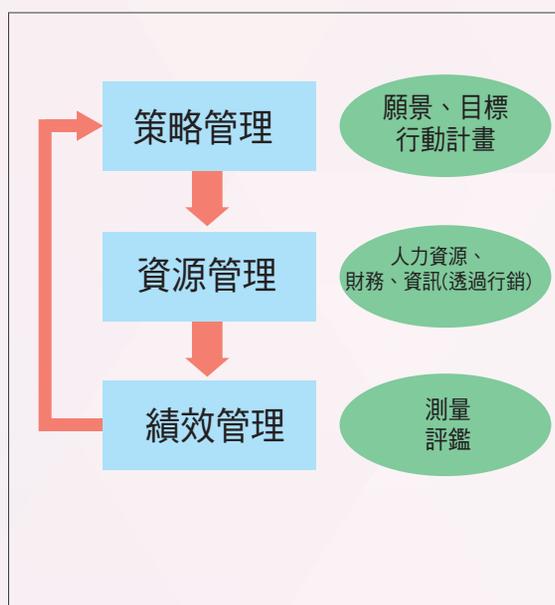
貳、國訓中心管理策略首部曲：策略管理

國訓中心雖已法人化，但事實上仍是屬於非營利組織，它的首要目標是如何就其理念、使命在於達成目標的績效而努力，而不是在於營利。非營利組織可以營利但其利益是支持組織的永續發展，而不是利益分配，所以，國訓中心的管理也正如國際運動組織管理是非營利組織，但卻是有效率管理。Chappelet 與 Bayle (2005) 就國際運動組織管理分為三個程序：策略管理、資源管理與績效管理（如圖 1）。其中，以策略管理的願景，目標與行動計畫為首部曲。有感動人心的願景，才可以建立團體成員的共識，有共同的使命感與追求設定目標完成任務，

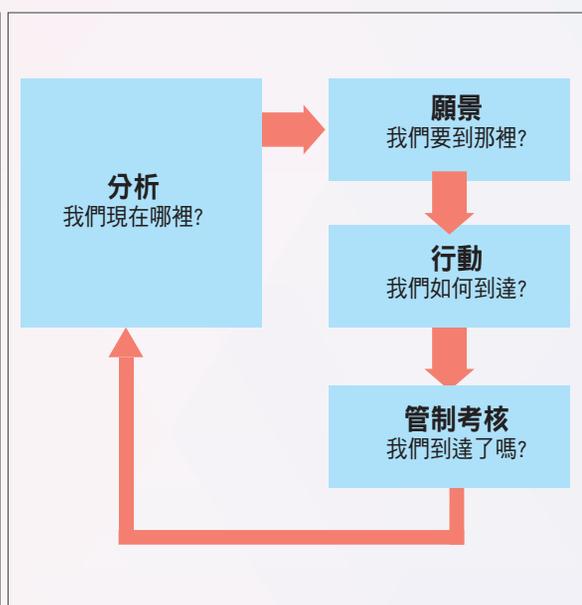
當清楚自己的情勢，追求理想與可行的策略管理就可以有效整合資源，有效率的行動，最終達到目標。

策略管理第一步是要做內部分析，了解自己的優勢與劣勢，清楚了解環境的機會與威脅，並達成共識而在現實環境中達到的目標。

第二步是建立願景以形塑組織成員共同的價值，追求不易達成的理想。以 WADA 的願景為例：發展無禁藥運動的價值觀與環境，雖然是不具體清晰，但有共同價值願景會影響組織的使命。使命對非營利組織非常重要，因為非營利組織會將願景轉化成組織每一個成員的「使命」，它具有三個功能：



▲圖 1 管理過程的三個次級過程。(參考:Chappelet and Bayle (2005) · 2 頁)



▲圖 2 策略(與績效)管理循環。(參考:Chappelet and Bayle (2005) · 2 頁)

明確顯示指出行動計畫，激勵領導者與組織成員、贊助者與共同夥伴利益人，及有助於評估組織、計畫發展方向、目標與績效。

策略目標是運動組織因應環境變化、競爭、社會議題以及組織本身優勢的目標。策略目標決定組織長期方向並指導資源分配與再分配。目標的訂定，必須 SMART，（Significance，Measurable，Action orient，Realistic，Time Related）。目標必須將使命予以分類，以及更詳細描述組織的價值、組織選擇的策略目標，通常是重要政策。（Camy and Robinson，2010）。

參、國訓中心的使命，願景與目標

國訓中心在 104 年 1 月 1 日正式成立董事會，建立了使命與願景，以「培育優秀人才提升國際運動競爭力，成為世界先進訓練專責機構」，其主要任務為「推動國家運動訓練事務，培育優秀運動人才，提升國際運動競爭力，帶領我國在奧運、亞運及世界大學等重要國際賽事爭金奪冠及世界大學運動會。」

國訓中心就前述願景與任務，也訂出了總目標：一、2016 里約奧運 3 金 2 銀 1 銅；二、2015-2018

爭取舉重、射箭、跆拳道、羽球、桌球與女子拳擊等運動種類；三、2018 雅加達亞運金牌數爭取進入排名 9 名內；總獎牌數爭取進入排名 7 名內；四、2015 光州世大運排名 7 名內、2017 臺北世大運保 7 搶 5。

國訓中心建立了清晰願景，且建立明確的任務與目標。但在如何發揮執行力，以達成目標，讓臺灣的競技運動可以在國際舞臺上發光發亮，必須深入討論其策略管理。例如 2014 仁川亞運明定了奧運種類 10 金的目標，但只達七金，就必須檢討反省。尤其是跆拳道、網球、田徑、輕艇與體操，原預估可以奪金的目標項目，都「失金」而得 18 銀。而且總排名由 2010 廣州亞運的 13 面金牌的總排名第 7，落至第 9。雖然，少了非奧運種類滑輪溜冰金牌，但必須排除以非奧運的項目奪金的小確幸心理，務實地在田徑、游泳、體操基礎運動，



▲對於田徑、游泳、體操等主流運動打好基礎，奪牌指日可待。
（圖 / 國訓中心提供）

及優勢種類跆拳道、舉重、射箭、射擊等項目努力，臺灣成為亞洲前五強不會是夢。

進入亞運前五強，看似困難，但看伊朗第五名（21 金）與哈薩克的第四名（28 金），臺灣如何達到 20 面金牌，雖然極具挑戰，但是只要努力在基礎運動田徑、游泳、體操的主流運動打好基礎，及加強舉重、跆拳道、射箭、射擊等優勢種類，尤其射擊亞運高達 42 面金牌，仍然是有機會的。

詹姆斯•科林斯（James Collins）和傑利•薄樂斯（Jerry I Porras）的研究以奧運金牌金與銀的系統差異時指出：「世界最成功的長青企業，如 IBM、迪士尼、惠普等公司，都會設下「膽大包天的目標」，因為這種目標可以促使大家團結，可以激發所有人的力量，形成進步的驅策力。

固然，以臺灣的運動界與社會，對設定「膽大包天的目標」，常是以譏笑或冷眼看笑話的態度，尤其是失敗時，有許多人的責難、批評，但是，在執行國家競技運動時，必須視訓練為備戰，競賽為作戰。在雅典奧運時，雖最初設立「突破零金」的奧運史上第一金目標，訓練中則設定跆拳道 4 金、射箭 4 金與射擊 2 金的膽大包天目標，在雅典奧運行前，喊出 3 金 2 銀 1 銅的目標，遭媒體批評「金神分裂」，但也得到了史上最佳成績 2 金 2 銀 1

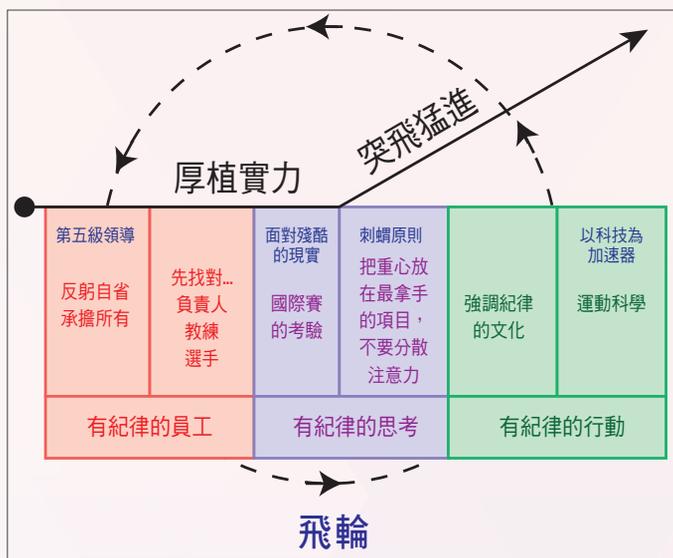
銅。因為在「膽大包天目標」驅策下，我們視每位選手都是金牌選手，訓練標準，以超越奧運紀錄的成績為基準，藉以激發運動員潛力，也培養選手的自信心，強化了我國運動員最需要加強的「心理素質」，在奧運場上展現出實力與奪金的霸氣，才會得到歷史最佳成績。至於如果沒達到目標，遭到批評，必須深自檢討失敗原因，但不必洩氣，因為設定膽大包天的目標成功是偶然，失敗是常態，至少有奮力求勝過，也讓我們無所遺憾。老羅斯福總統曾說過：「嘗試偉大的事情，贏取光榮的勝利，即使遭遇失敗，也遠勝過與既不享受多少東西、也不承受多少痛苦的可憐蟲為伍，因為他們活在不知戰勝和失敗為何的灰色朦朧地帶。」

肆、國訓中心發展策略 F.O.C.U.S.

奧運的高度競爭，與賽會的變化，只有頂尖的運動員才能贏得金牌。所以如何在變化中掌握原則，在紊亂中找到秩序，混沌中釐清觀念，就必須先有策略。

Bart Corner 和 Nadia Comaneci 他們夫婦是奧運體操金牌運動員，在 2002 年來臺訪問時，他們認為他們的運動成就，是在於培養了「專注（Focus）」的能力，也用 F.O.C.U.S. 的縮寫字，說明了奧運奪金策略：

一、Find your talents：找出你的天賦



▲圖 3 修改自齊若蘭譯 (2003)。從 A 到 A+。(原著作 Jim Collins)。155 頁。

二、Observe your role model：學習成功典範

三、Challenge yourself：挑戰自己

四、Utilize your resources：整合資源

五、Strive to make difference：奮力去改變

雅典奧運時，基於 F.O.C.U.S 的策略，選出跆拳道、射擊、射箭為我國優勢項目，並甄選國內精英教練至韓國、中國大陸、澳洲接受奧運金牌教練的訓練，學習世界頂尖技術，並整合運動科學、公家資源，幫助運動員可以得到充分支援，一切都以奧運奪金為目標。

有了對的理念和贏的策略，必須要發揮執行力，才能夠改變 (make it difference)，發

揮實效。行政團隊必須視執行力為我們最重要的紀律，因為有了執行力，才会有競爭力。

以雅典奧運射箭為例，在世界盃資格賽時，我國選手落後冠軍選手 30 分之多，團體與個人都是排名在 10 名之外，於是，我針對射箭做了專案的運科研究，深入分析問題的核心，運用精確的科學資料，了解每位選手的生理、心理與技術上的細節，以能落實在選手培訓與競賽上，又模擬了奧運競賽實境，以觀察對選手的影響，經過重複實驗後，找到了對的實驗模式，所以，在雅典奧運射箭項目得到 1 銀 1 銅的佳績。

伍、國訓中心要做為追求卓越的行政組織

奧林匹克運動的核心價值在於追求更高、更強、更快，運動員、教練與行政團隊都必須要有：永不鬆懈的決心，嚴格的紀律，才能攀上金牌的世界巔峰。奧運金牌的挑戰與壓力遠超過任何賽事。為了贏得金牌的勝利，擬定的種種決策和執行過程，必須要步步為營。臺灣有不少的「優秀」運動員，但要轉型到贏得奧運金牌的「卓越」運動員絕非一蹴可及。國訓中心絕不可能就一次決定性行動、計畫，就能脫胎換骨，而是在於有「紀律」的做法，找對的人上車做事，堅定理念，面對殘酷事實，但堅定信念，直到成功。

參與奧運的運動員，能夠贏得獎牌運動員，就認為是「優秀」的運動員，而「優秀」是「卓越」的敵人，因為優秀會令人自滿，會限制了自己邁向卓越。所以，奧運培訓過程中，如何培養奧運金牌運動員和組成卓越團隊就是非常重要的工作。雅典奧運時就參考了 Jim Collins 的「從 A 到 A+ (Good to Great)」一書指出行政團隊的努力方向，可由自「厚植實力」到「突飛猛進」，必須秉持下列做事原則。

一、領導必須堅持理念，作該做的事，絕不動搖。我們志在奪金目標，絕不妥協，而且必須看到具體成果。在奮鬥過程中，不屈

不撓，遇到挫折與失敗時，就反躬自省，承擔所有責任，檢討原因，為成功找方法，不達目標決不休止。

二、找對的人，擺對位置，再擬定訓練計畫。奪金項目的教練理念、經驗與工作態度，經過嚴格評估後才決定聘用。

三、勇敢面對挑戰與殘酷的現實，以參加國際賽會與雅典奧運模擬賽，培養運動員習於高度競爭的賽會，且以挑戰奧運紀錄為最高目標，不斷提升運動員的實力。

四、堅持「刺蝟」原則，將 80% 的資源專注於奪金項目：跆拳道、射箭、射擊、棒球等項目，以單純的務實作風，一點一滴地改變現況，使奪金項目運動員達到世界頂尖的水平。

五、強調紀律的文化，我們在網羅人才時就以能「自律」為優先，選手必須為自己的勝利和失敗負最大責任。唯有紀律的文化，注重細節的習慣，才能出類拔萃。

六、運動科學的配合。單靠運動科學是無法培養出卓越運動員的。我們引進運動科學專家，是以培養教練與運動員有「內心創造」的原動力。我們將運動科學視為「加速器」，而非「啟動器」。所以運動科學團隊的功能是帶動運動員成功的目標，而不是作為學者專家的研究而已。

陸、結語：執行力是成功的關鍵

臺大教授湯明哲指出落實策略，必須要有執行力。策略的形成一定要是負責成敗的人的用心工作，而且要根據策略擬定營運計畫，環環相扣，邏輯集集連貫，形成一套策略體系，這才是「有執行力」的策略形成。

高希均指出，臺灣必須要有執行力讓臺灣重生，同樣的，臺灣的運動要在奧亞運及重大國際賽事爭金奪銀，就必須要有執行力，才能盡全力，整合資源，扭轉劣勢，把想法變成做法，夢想才能成真。

臺灣在 2016 里約奧運要贏得 3 金 2 銀 1 銅，2017 臺北世大運要保 7 搶 5，成敗就是決定在「執行力」。

臺灣體育界常是批評許多，喊資源不足的多。如此，不能改變臺灣運動的現有困境。我們必須強調當有了願景與目標之時，就必須「找對人」，做對的事，做實際改變（make it difference），才可能將美夢成真（make it happen）。

金牌不是一個人可以做到的。運動界的競技，尤其是奧運，是沒有國界的競爭，是國與國的非戰爭型態的競爭，也是個人追求自己的夢想，考驗勇氣、決心與團隊的競爭。我們可以說，奧運的競爭是國家人民追求卓越的人力素質競爭，因為，我們在奧運的競

技中看到了全力以赴，矢志追求完美，締造傳奇競爭。

人生只有一次，在人生中能夠在奧運的奪金奮鬥過程中，參與其中，是何等榮幸！中國大陸體育局的標語「氣魄」，值得我們學習與效法！

「人生能有幾回搏，今朝不搏待何時！」

（本文作者為教育部體育署副署長）

參考文獻

中華臺北奧林匹克委員會譯（2010）。奧林匹克運動組織管理。（原著作 Jean Camy and Leigh Rbinson）。

李明譯（2003）。執行力。（原著作 Larry Bossidy, Ram Charan）。臺北市：天下遠見。

枝椏譯（2005）。超越極限—傑出運動人成功歷程。（原著作 William J. O'Neil）。臺北市：智庫。

彭臺臨（2008）。喚醒奧林匹克精神—臺灣奧運金牌之路。臺北市：中華奧林匹克委員會。

齊若蘭譯（2003）。從 A 到 A+。（原著作 Jim Collins）。臺北市：遠流。

Chappelet J.L. and Bayle E.（2005）。Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organizations. United State:Huma Kinetics.

Naber J.（2005）。Awaken the Olympian Within, Irvine California, The United States Olympic Committee.