

澳洲運動訓練中心營運方式介紹

文 / 陶以哲、湯添進

壹、前言

澳洲座落南半球，國土領域含澳洲大陸本身與幾個海上島嶼，國家政體由六個省及兩個自治區領地組成，整體面積 768 萬平方公里，位居世界第六位，幅員十分廣大。根據 2012 年澳洲統計局（Australian Bureau of Statistics, ABS）普查統計，全國人口數截至 2012 年底為止，有近 2300 萬人口，人口密度每 1 平方公里僅兩人。在如此地理與人文特性下，澳洲卻舉辦過兩屆現代奧運（1956 年墨爾本奧運與 2000 年雪梨奧運）、近六屆夏季奧運總獎牌數世界前十名的傲人成績，堪稱運動競技強國（Australian Olympic Committee, 2014; Green, 2001; Tang, 2007; 黃雅雯、湯添進，2010）。

就澳洲統計局 2011 年調查報告來看，澳洲全國年齡 15 歲以上，有 64% 的民眾規律從

事運動與相關身體活動（ABS, 2012），運動參與人口厚實，為競技運動立下良好的基礎。另一方面，政府帶領運動發展，由上到下（from up to bottom）的細膩運動政策推動，引導運動產業蓬勃與專業化，是另一積極促進力量（Houlihan, 1997）。由於澳洲蓬勃的運動風氣與卓越的競技成就，與中央政府的支持以及政策的引導有很大的關係。因此，本文特別選取澳洲運動訓練中心營運為介紹重點，希冀從澳洲競技運動經驗提供國內運動專業工作者反思、與本國競技運動組織法人化的借鏡參考。

貳、澳洲運動訓練中心組織與運作

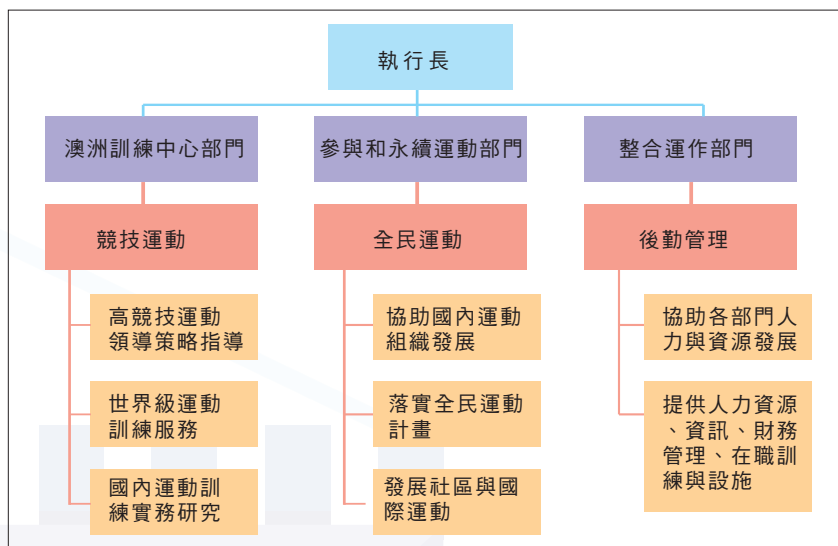
一、澳洲運動委員會

澳洲為聯邦制國家，分成三級政府組織，由高到低包括聯邦政府、州政府與地方政府。以最高的國家層級來說，澳洲運動委員

澳洲近六屆夏季奧運比賽獎牌數與世界排名表

舉辦年分	1992 年	1996 年	2000 年	2004 年	2008 年	2012 年
舉辦地點	Barcelona	Atlanta	Sydney	Athens	Beijing	London
金牌數	7	9	16	17	14	7
總獎牌數	27	41	58	50	46	35
世界排名	10	7	4	4	6	10

資料來源：研究者彙整自 Australian Olympic Committee（2014）



▲ ASC 組織架構圖

資料來源：改編自 ASC 組織架構 (ASC, 2014)

會 (Australian Sports Commission, 以下簡稱 ASC) 是最主要的澳洲國家運動政策擬定與執行的中央單位，該委員會成立於 1985 年首都坎培拉，之後依照 1989 年通過的澳洲運動委員會法案 (the Australian Sports Commission Act 1989) 落實運動推展執行工作。ASC 的運作方式是由政府任命下的委員會與執行單位進行組織管理，以提高澳洲國內運動參與人口與國際競技運動表現為長期主目標，並透過配合澳洲政府相關短中期運動政策計畫、提供國內相關運動組織推動運動參與工作上財務支援等。早期 ASC 主要為 ASC 與澳洲運動訓練中心 (Australian Institute of Sports, 以下簡稱 AIS) 兩大主要機構，2011 — 2012 年期

間 ASC 組織進一步調整業務分工。目前架構下由執行長擔任組織內部 / 外部的代表，執行長之下分為三大單位：「AIS 部門」(AIS)、「全民運動參與部門和永續性運動部門」(participation & sustainable sports) 與「整合運作部門」(corporate operations)。「AIS 部門」主要處理競技運動工作，「全民運動參與部門和永續性運動部門」施政著重在一般性全民運動推展工作。整合運作部門則是協助 ASC 所有部門後勤管理 (ASC, 2014)。

ASC 中央總部位處於首都坎培拉。另外，在地方各省阿德雷得 (Adelaide)、布理斯本 (Brisbane)、黃金海岸 (Gold Coast)、墨爾本 (Melbourne)、柏斯 (Perth) 與雪梨

(Sydney)，以及海外地區西班牙、義大利與英國等地都設有分支機構（ASC, 2014）。

二、澳洲運動訓練中心

依照 Australian Sports Commission ACT 1989 法案規範下，主事者將 ASC 規劃成一個類似民間企業運作、享有具高度自治與管理權的運動組織，而 AIS 為 ASC 組織中，非常重要的競技運動推展單位組織。AIS 作為澳洲競技運動策略執行中心以來，近年已成為澳洲運動選手與教練在國際競技運動奪牌的搖籃，更由於其傲人的運動成就，近年來已成為世界各國關注的焦點。1981 年 AIS 創設至 1989 年聯邦政府將 AIS 合併納入 ASC 後，長期持續協調澳洲各相關運動組織（national sports organisation, NSO）與各州省運動機構（state-based institutes of sports）競技運動發展。以 ASC 下 AIS 部門來說，現行組織人事架構包括執行長（現任 Matthew Favier）、各部門主管、行政人員、運動科學研究人員與運動教練選手在內，均依照專業需求與工作性質內容考量，以期約方式聘任，員工除集中在首都坎培拉的國家運動園區工作外，部分人員則配合年度專案計畫的實施，分派至全國各地協助業務推廣或處理行政事務（ASC, 2014; 唐慧媛，2011）。近年來主導競技運動的 AIS 部門與主導全民運動參與的永續運動部門之間

的經費預算，有明顯的差異。以 2013-2014 年的 ASC 經費統計來看，競技運動支出花費為 199,538,000 澳元，為全民運動工作支出 107,562,000 澳元的 1.5 倍，持續顯示出澳洲在競技運動的大力支持，也凸顯 AIS 於澳洲競技運動政策的引領地位（ASC, 2014; 黃雅雯、湯添進，2010）。

為進一步瞭解 AIS 的運作模式，以下就依據其組織分工型態、運動員培訓與照顧、後勤團隊等逐一說明之。

（一）中央到地方、國內至國外的組織分工

澳洲由六個省及兩個自治區領地組成，幅員十分廣大，包括昆士蘭省（Queensland）、新南威爾斯省（New South Wales）、維多利亞省（Victoria）、南澳（Southern Australia）、塔斯馬尼亞（Tasmania）、西澳（Western Australia）、北領地（Northern Territory）及首都坎培拉所在的行政特區。AIS 的任務指導宗旨為「提供澳洲青年運動員發展



▲ AIS 歐洲移地訓練中心。（圖 / AIS 提供）

運動潛能極限的機會」(provide young Australians with the opportunity to develop their ultimate sporting potential)。其早期主要挑選田徑、游泳、競技體操、舉重、網球、足球、籃球與合球等 8 項運動共 150 名運動選手集中於首都坎培拉進行長期訓練，後因選手離鄉背井身心因素，與地理氣候人力資源等諸多考量，自 1982 年起，陸續於各省分設置在地衛星訓練中心(residential satellite centres)，如 1985 年 AIS 考量昆士蘭省獨有的陽光氣候因素，於該省布里斯本(Brisbane)成立跳水訓練站。除此之外，州政府與聯邦政府聯合推動競技運動培訓機制。自 1982 年至 1996 年期間於各州/領地地方政府的努力下，共完成 8 所選手訓練中心與學院(state institute of sport, 簡稱 SIS 或 state academy of sport, 簡稱 SAS)之設立，有效結合地方州政府與大學研究機構等相關資源與運動人力。除了澳洲本土之外，AIS 在 2005 年之後大刀闊斧，考量國際比賽時運動員比賽時差、長期旅行與環境氣候適應因素，於義大利設置歐洲移地訓練中心(Commonwealth of Australia, 2009; Tang, 2007)，並於 2010 年完工啟用，讓身處南半球的澳洲能在北半球的地

理位置上，獨立擁有海外的移地訓練基地，大大提升其國際競技運動的競爭力(ASC, 2014)。

(二) 注重運動員選手期間訓練照顧與退役後生涯規劃

AIS 在 1981 年成立初期選定籃球、體操、合球、足球、游泳、網球、田徑與舉重等 8 項運動作為主力發展項目，截至 2014 年底共有 29 項類別的運動項目發展。在運動員選才與發展(talent identification and development)部分，AIS 設計獎學金計畫(AIS scholarship program)，每年提供約 700 名具潛力的全國各地選手獎學金，於坎培拉、布里斯本、黃金海岸、雪梨、墨爾本與阿德雷德等具備專業運動人員與設施的都市地點接受專業訓練。獲獎選手獲資助期間在 AIS 相關運動系統支持下，均能接受完整的專業化訓練。其內容主要涵蓋高品質場地與設備訓練、精英運動教練指導、系統化運動科學與研究服務與支援、一般日常生活支持以至於教育與未來生涯規劃等面向(ASC, 2014)。

近年來 AIS 為確保澳洲競技運動成績能維持並突破世界級的水準(not just world class and be the best in the world)，因此雄心壯志的推出 2012 - 2022 年澳

洲勝利十年競技運動計畫（Australia's winning edge 2012 – 2022），目標在夏季 / 冬季奧運會與大英國協運動會能再創佳績，包括奧運會世界前五、大英國協運動會第一與每年 20 位以上世界冠軍。該計畫核心觀念為打造世界級的運動人才。AIS 相信為有效尋覓優秀運動員，有賴於主政單位提供運動員能全職投入的訓練環境與實質經濟生活保障之配套措施。在最新的 dAIS scheme（優秀運動員直接財務補助計畫）中，明定對於澳洲國內已達世界級 / 具備世界級潛力的運動選手給予更多實質生活經費補助。其中，世界級選手可獲得每年 3 萬 5 千澳元（約臺幣 100 萬元），具備世界級運動員潛力的選手則可獲得 1 萬兩千澳元（約臺幣 35 萬元）的經費補助。以 2014 至 2015 年的估計來看，約略 900 名的澳洲運動員享有該經費的贊助，總經費達到 1200 萬澳元（約臺幣 35 億元）。相較於 2012 年的 840 萬澳元直接用於澳洲運動員，近兩年預算編列已經增加了 43% 的經費（ASC, 2014）。除運動員生涯期間的相關照顧外，1994 年起 AIS 創設運動員生涯規劃教育部門（Athlete Career Education, 簡稱 ACE），協助運動員在接受專業運動訓練

同時，也能持續進行教育與生涯規劃輔導。此舉有利運動員面臨生涯終結或轉換之前，養成運動場外的工作技能（Shilbury et al., 2006）。AIS 對於運動員生涯照顧與相關配套，長期不斷修正調整，在在顯示政府珍視運動員為國家的寶貴資產。

（三）廣納海內外人才的運動團隊

AIS 持續招募運動行政人員，運動教練與運動科學醫學等國內外人才進駐訓練中心服務，以裨提升選手的訓練成效。其中，AIS 特別重視應用科學的研究。為了協助選手突破身心瓶頸創造佳績，其每年固定編列競技運動研究專案計畫經費，並透過學術機構進行長期 / 短期、橫向 / 縱向的研究。其目的是讓研究人員能在各領域進行研究，並在運動實務與研究端的產學合作後，能有效的將研究成果運用在運動訓練與提升競技運動成績上。此外，AIS 也非常強調後勤運動團隊人員的在職專業發展。其每年均協



▲澳洲競技運動注重本土運動員早期養成 - 攝於布理斯本國家跳水 Dryland 場地。（圖 / 陶以哲攝影）

助相關運動組織舉辦工作坊與研討會，甚至到海外見習與交流；透過這些安排，協助教練與行政人員不斷的充實其工作的知能（ASC, 2014; 唐慧媛，2011）。澳洲境內類似推動競技運動的成功個案不少，以第一作者就讀博士期間身處的澳洲布理斯本 AIS 跳水運動訓練中心為例，發現該跳水運動團隊包含澳洲行政人員、科研人員與外籍跳水教練等本土 / 跨國精英人才，除每日例行的訓練與後勤投入外，該訓練中心每年均舉辦不同規模的教練講習與研討會，並積極與當地學術機構（如昆士蘭大學人類運動學系）進行不同項目的運動科研合作。就經費上來看，該訓練中心自早期 2001 — 2002 的經費（817,855 澳幣，

約 2 億 5 千萬臺幣）提升至 2010 至 2011 經費（2,063,019 澳幣，約 6 億 2 千萬臺幣）（Diving Australia, 2012）。由於經費上的支持，已帶動該訓練中心運動相關人員與相關資源的專業化，並讓澳洲近年成為中國跳水夢之隊以外的世界跳水強權。

參、反思我國可應用之競技運動策略

澳洲近年運動成就有目共睹，而其與臺灣人口與環海地理特性相似，近六屆奧運競技運動成績的世界排名卻能高居奧運十強之列，與澳洲聯邦政府自 1980 年一連串在競技運動組織的革新與政策的推展有很大的關係。就澳洲整體的競技運動政策思維來看，ASC 肯定運動的價值，希望能持續營造一個人民從小喜歡運動的環境，在個人技術與眾人不斷參與修正及融合的過程中，逐漸達成國家運動整體健全發展，並期待透過國際體壇發光發熱的卓越表現，進而凝聚全民共識。而 AIS 無非就是達成此一目標的關鍵火車頭。進一步審視澳洲競技運動具體實踐策略，是政府善用人民喜好運動的天性與對競技運動的重視，進而將民意導向建構完善國家訓練中心方向；而國家訓練中心也能因地制宜，配合澳洲獨特地理特性與國際連結途徑，經由中央與地方協調合作，成立相呼應的



▲澳洲跳水近年在外籍教練指導下奧運成績已為世界級水準。（圖 / 陶以哲攝影）

國內外運動組織，且將運動員選才、運動訓練、生涯規劃等環環相扣。尤其是運動科研與後勤團隊支持與國內外頂尖教練的延聘，都是發揮競技運動成效的關鍵因素。他山之石，可以攻錯，近年來我國全民運動風氣逐漸興盛，人們逐漸體認與肯定運動的價值，政府運動主事者應把握此一契機。除持續推展全民運動相關工作外，如何在競技運動政策的範疇效法澳洲競技運動上的努力與創意，特別是在中央與地方的合作、類似民間企業運作模式、經費編列與專業人員的招募、跨國優秀人才的吸納、在地產學合作模式的推動，以及提供運動員能全職投入的訓練環境與實質經濟生活保障之配套措施等，都值得國內相關單位的進一步省思。（本文作者陶以哲為澳洲昆士蘭大學人類運動學博士；湯添進為國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所副教授）

參考文獻

黃雅雯、湯添進（2010）。澳大利亞中央運動組織與政黨思維。國民體育季刊，第三十九卷，第四期。

唐慧媛（2011）。澳洲國家運動訓練中心介紹。國民體育季刊，第四十卷，第二期。

Australian Bureau of Statistics.（2012）。Sports and Physical Recreation：A Statistical Overview,

Australia, 2011. Retrieved September 22, 2014, from <http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/Products/D2D48299D73666FACA25796B001516C9?opendocument>

Australian Olympic Committee.（2014）。Games, 2014. Retrieved September 29, 2014, from <http://corporate.olympics.com.au/games>

Australian Sports Commission.（2014）。Annual report, 2009-2010. Canberra：Author.

Commonwealth of Australia.（2009）。The future of sport in Australia. Canberra：Australian Government Publishing Service.

Diving Australia.（2012）。Diving Australia Home. Retrieved 20 June, 2013, from <http://www.diving.asn.au/>

Green, M.（2007）。Olympic glory or grassroots development？Sport policy priorities in Australia, Canada and the United Kingdom, 1960-2006. The International Journal of the History of Sport, 24（7），921-953.

Green, M., & Oakley, B.（2001）。Elite sport development systems and playing to win：uniformity and diversity in international approaches. Leisure Studies, 20, 247- 267.

Houlihan, B.（1997）。Sport, policy and politics：A comparative analysis. London：Routledge.

Shilbury, D., Deane, J., & Kellett, P.（2006）。Sport management in Australia：an organisational overview（3rd ed.）。Bentleigh East, Vic.：Strategic Sport Management.

Tang, H. Y.（2007）。A comparative study of national government elite sport systems in Australia and Taiwan：A model for Olympic success. Unpublished PhD, Edith Cowan University, Perth, WA.