# 以治理理論觀點探討社會甲組棒球隊組訓

蔣任翔　國立臺灣體育運動大學體育學系助理教授

## 前　言

為凝聚臺灣棒球發展共識，由教育部體育署指導，國立臺灣體育運動大學承辦的「我國棒球運動未來發展方向研討會」，於 2014（民國 103）年 8 月 13-14 日於國立臺灣體育運動大學體操館正式揭開序幕，這場為期一天半的研討會議討論六項議題，包括深耕基層棒球扎根工作、強化社會甲組球隊組訓、健全職業棒球發展制度、完善國家隊選訓賽輔獎、厚植棒球運動產業發展及加強軟硬體建設與投資等子題。本文以此研討會第二子題「強化社會甲組球隊組訓」之討論內容，配合治理理論之概念，分析目前社會甲組球隊組訓的問題與現況，並依據與會專家（包括何卓飛署長、林華韋校長、林宗成秘書長、許順益教練、葉公鼎教授、葉國輝教練、龔榮堂教練、李盈南教練、徐正賢執行長等人）之發言，分析統整強化與提升社會甲組球隊組訓品質與內涵之方向與建議。

## 運動治理理論的概念與意涵

隨著民主和資訊的發達，市場競爭的經營模式導入政府的權力結構等因素，於是國家控制的力量漸趨限制，治理（governance）概念逐漸取代傳統的統治（government）的狹隘思考，成為社會科學在討論政策制定和執行能力，日漸盛行的論述基礎。Pierre（2000）認為，治理的概念，在於其將政治系統及環境加以連結，強化了政治和政策之間的關連性。Rhodes（2000）亦指出治理是一系列活動領域裡的管理機制，雖未得到正式授權，卻也能發揮作用，它是一種由共同目標支持的活動，活動的主體未必是政

府，也無須靠國家的強制力來實現，它是由共同價值支持為指導的管理體系，透過共識的建立來進行權力的運作。治理是一種統治社會的新過程與新方法，主要區分為兩個層次的含義：首先是技術領域，強調治理就是建立發展的法律框架，其中包括實現法治、改進政府管理及提高政府效率等。其次是支持和培養公民社會的發展，自願性組織、非政府組織與各種社團都是重要的對象。因此，治理可以被界定為一種組織結構、一種管理方法或決策過程，是政府與社會互動關係之下的產物，是一種新的管理模式。在這新的互動關係中，政府已不再是唯一的統治權威者，而是漸由涉入的行動者參與所取代，他們彼此之間進行權利互賴、利益折衷的行為，以互信為基礎、資源共享及互相調節，以達到各自的目標。因此，若將治理理論應用於運動學術研究，運動治理本身即是一種分析的工具、策略方法以及基準規範。以領控管理的方式取代傳統集權化的控管模式（李炳昭，2011）。相對而言，政府的權利也隨之縮小，轉變成促進協調、非直接控制的形式，所以權力會劃分給參與運作過程的行動者，彼此之間互相合作與協商，形成網絡環狀的互動關係，所有的決策形成並非由獨立一方所策畫執行，需透過多方的協調才能獲得各自的利益目標（Hindley, 2002）。因此，運動治理可被視為是一種動態的過程現象，著重在分析運動政策制定過程與運動管理組織內部運作等，並進一步探討參與之政策行動者之間利益折衷、互相協調與溝通的互動關係，目的是讓政府主管機關或相關運動組織運作的過程中，能發展該有的策略方向，以達到組織目標。一項運動政策的推動需要相關組織的合作，運作過程需具透明性與責任性，透過運動利害關係者（stakeholders）、組織效力及資源倚賴的互動，達到所要的目標結果。基本上，運動組織的成員、支持者或政府機關等，為存在於社會的實體，能夠影響組織的相關活動、行為和政策（林家五，2006）。對運動治理而言，彼此之間的關係形成一種政策網絡的系統模式，以直接與間接的方式互相影響

對方，進行著權力與資源的互動與交換（魏妤宸，2011）。

## 強化社會甲組棒球隊組訓的治理議題探析

在「強化社會甲組棒球組訓」子題討論中，與會人員提出的意見包括：社會甲組棒球應成為輸送職棒的中繼站，亦可作為轉至基層棒球服務平臺；其次應建構組訓社會甲組棒球隊的誘因，如強化媒體報導、電視轉播與網路傳媒，是吸引企業籌組球隊之誘因，策略包含先鼓勵縣市政府組訓球隊，再輔以轉型為企業隊；另政府與企業隊應建立完善的職能訓練體系，以創造選手退役後就業機會；另社會甲組賽事的改革，應朝創造議題帶動風潮面向規劃，此外，結合地方特色，規劃國際品牌賽會，行銷臺灣等方向。若以系統治理（systemic governance）的觀點來探究以上相關議題，可以發現目前甲組球隊之組訓，以不再是過去的由上而下（top-down）以棒球協會為單一主導的執行方式，而是以一個網狀的政策脈絡型態呈現之，社會甲組棒球組訓需要各方利害關係人的協助與配合，才能達到強化的效果。而透過與會

圖片來源：編輯部提供

發言人的討論，筆者可以歸納出現今社會甲組球隊組訓之利害關係人或是利害關係單位包括：體育署、城市棒球隊、爆米花聯盟、學校體系、棒球協會中華職棒聯盟、媒體、地方政府、中央政府、球迷、觀眾以及球員等單位。

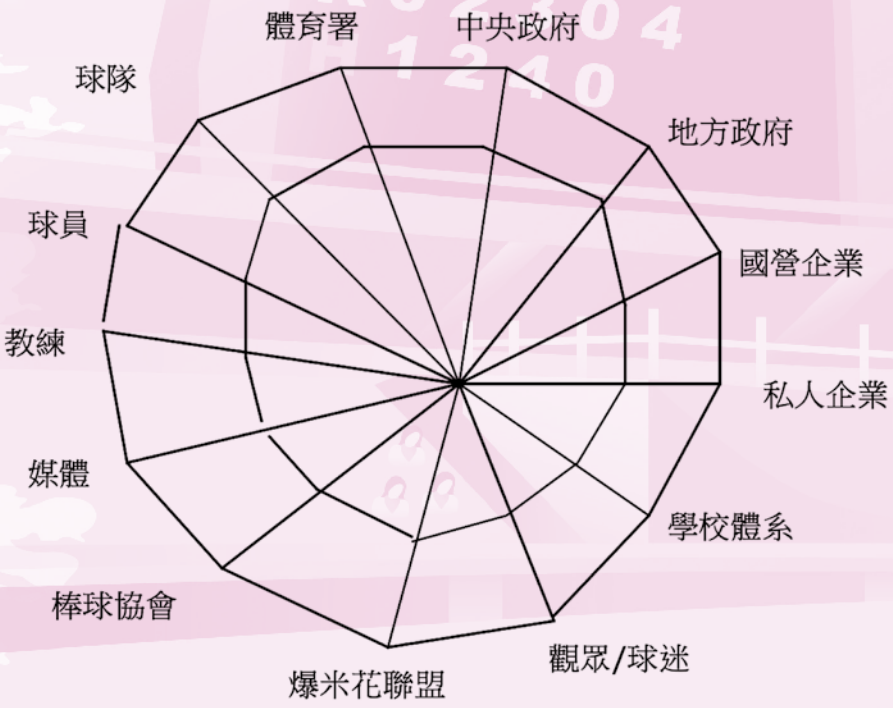


圖1　強化甲組球隊組訓之利害關係人

事實上，我國社會甲組棒球的規模，在 2009（民國 98）年以前社會隊只剩臺電、合庫，一直到 2010 至 103 年這幾年的振興棒球計畫中，將社會甲組列為工作項目後，至今第五年，社會隊達到一定規模。在四年振興棒球計畫中，其中一項是希望社會隊可達到 12 隊目標外，也提供戰力來源。在如此脈絡底下，會議中，林宗成秘書長指出，增加球隊數之政策亦是為了解決球員就業問題。然而面對如何強化或增加甲組球隊組訓的議題，林秘書長首先認為增加曝光度可以作

為一種方式：

從爆米花聯盟感受到媒體的定期、長期的曝光下，帶來企業效益與另外的一種思考。而社會隊有感受到曝光度，感覺可與職棒相結合。（林宗成秘書長）

對於增加曝光度以至於強化甲組球隊及聯盟發展，與會發言人多所認同：

有些公司在意曝光率，所以能讓更多人接受、接觸的新行銷手法是可嘗試的。（林華韋校長）

建議行銷上可往網路Facebook或YouTube等工具成本較低的轉播方向前進。另外社會上有許多棒球迷，建議可與民間這些單位做結合，可用低成本形成策略聯盟進行行銷。（葉公鼎教授）

目前賽事本壘板後應可有廣告，尋求企業贊助，另企業除編製選手訓練外應該棒球行銷上也預留經費。媒體很少留版本給業餘棒球，建請體育署購買廣告、補助、或請企業掛名贊助買版面報導。（葉國輝教練）

李盈南教練也指出：「目前社會甲組平面媒體較少報導，選手感覺落寞。爆米花聯盟球賽因有電視轉播，無形中帶動球迷、觀眾響應，明顯有媒體報導轉播是正面的現象。」

增加曝光度不僅可以讓民眾更加了解甲組棒球隊伍與賽事發展，亦可以增加企業參與或贊助的意願，合庫許順益教練便於會中指出：「合庫有一系列獎懲及推動公益活動的規劃，統一發票路跑活動中，棒球隊也協助公司行銷。」因此，何卓飛署長總結增加曝光度的作法，亦可強化企業扮演角色，增加甲組球隊組訓之效益。

龔榮堂教練則提出警告：「對於企業隊這種有公司贊助的球隊來講，多少會受媒體轉播曝光率影響，若都沒看到曝光，可能贊助會縮手，造成球隊萎縮。」不僅需要增加曝光度，在企業與學校、甚至球員都是甲組賽事組訓之成敗的共同利害關係人的狀況下，政府對於企業與球員的支援與照顧亦為提升甲組球隊品質的重要因素。企業、學校與球員為賽事的重要支柱，龔榮堂教練指出：「企業贊助對球隊發展來說是蠻重要的，經費挹注對大學隊來講更為重要，尤其是公立學校若沒有經費挹注，經營上是非常困

難的。」讓企業持續支持球隊的誘因，李盈南教練很直接的指出：「企業需要的就是補助、獎勵、減稅，並提供地方上訓練的場地。」在球隊運作方面，事實上，城市隊轉型為企業隊很重要，過去很多球員退休後往往會轉任教練，但教練人數有限，若無法協助球員轉換跑道，則他們的退休後生計就會出現問題。也因此，林宗成秘書長認為企業球隊應該在政府協助下去鼓勵並培養球員的第二專長。許順益教練則期望能按照體育署的規劃，城市隊接手後，未來能有公股銀行或國營事業承接，讓選手有個安定的工作環境。雖然與會專家學者皆有共識認為政府與企業都有協助球員生涯發展的一定責任，然而專家學長同時也認為給予實質幫助的同時，也需給予球員教育與觀念上的指引。

> 社會甲組是半職業的就業體系，應提醒在就業上如何做準備。（林華韋校長）

> 推廣棒球應充份瞭解社會脈動，瞭解參與棒球的目的為何，最重要的是期待教練要有正確價值觀、人生觀，知道如何指導學生。（林華韋校長）

事實上，目前部分企業球隊以進行相關的球員生涯輔導與接軌的動作，例如合庫，公司有設立督導考核機制，所屬球隊教練與球員是隸屬員工訓練中心，球員退休後轉為行員後會有在職訓練，另安排參與講習與銀行基本業務教育訓練。輔導退休後球員轉行員有 70%，而有 30 % 轉國內外職棒。此外，臺電方面，球員退休後會安排 6 個月的養成訓練，訓練完成後再到臺電公司就職，即可順利接手。然而徐正賢執行長認為棒球選手的生涯或許 5-10 年，退休後可往運動傷害保護、運動科學、發言等領域發展，退休後可在基層從事相關工作。

總結以上，何卓飛署長認為應教導學生成為社會甲組球員所需具備的專業、專長，若希望企業多輔助社會甲組球隊，則教育體系應也多提供、教導有關社會甲組的訊息。徐正賢執行長更進一步指出：「教育不應只看到成績，沒看到問題，不僅往競技發展，可往教育、公益上發展，應該要讓更多人來看棒球，而這些來看棒球的才是對棒球發展有幫助的人，而非選手」。

此外，增加球員與球隊間的對

抗性與實力，亦為強化甲組球隊組訓的一個重要元素。

> 鼓勵社會甲級在可行範圍內增加外籍教練與外籍球員，如此可增加可看性與精采度。外籍球員對臺灣棒球也會有提升。且臺灣球員形象包括行為、外表，尚有成長空間。（林宗成秘書長）

> 賽季若區分更徹底的話，能讓球員較好準備。（林華韋校長）

> 賽制上要考慮到明顯賽季，各球隊去尋找經費也較容易，在訓練上對於球員的體能訓練也有幫助。（龔榮堂教練）

承上所述，若是可以依照球員及聯盟特性，制定賽季比賽時間，不論是聯盟的發展，或是球員的訓練或是球員的招募，都對於甲組球隊有正向的影響。例如李盈南教練指出，若能年底時辦理大專球隊、社會甲組對抗賽、企業城市對抗賽帶動會更好。

增加球隊數，目前也是強化甲組賽事的重要方向，李盈南教練認為城市隊包含企業隊有 9 隊，最理想為 12 隊，希望鼓勵無成立球隊之縣市，先成立城市隊再轉型成企業隊。林宗成秘書長則認為「為了社會隊的健全發展，會參考日本棒球協會對於社會隊的經營模式。」而

圖片來源：編輯部提供

葉國輝教練則是更明白的指出「棒球振興計畫後，組隊變多的現象是好，而若甲組隊數解禁、有補助，重賞之下必有勇夫，對社會甲組棒球必有利。」基於以上，龔榮堂教練指出甲組聯盟需與就業市場及職棒有更多的接軌，同時也與本文前述討論之選手職涯發展之建議結合。

> 社會甲組球隊往上是職業，往下是就業市場，社會甲組球隊越多就有越多的就業支持。（龔榮堂教練）

此外，對於強化社會甲組賽事的建議，林宗成秘書長提出可跟地方政府合作舉辦定期性的國際俱樂部比賽，同時進行城市行銷。另外，亦須與職棒相討論選秀議題，並希望政府持續關心社會隊且給予公開肯定。

## 結　語

綜合此子題的引言人以及專家學者的意見，包括結合企業資源增加球隊數、配合媒體增加曝光率、規劃賽事時間並提升球員實力、提高球員就業保障、與職棒聯盟的合作等重要方向。若本文提及之利害關係人，包括體育署、城市棒球隊、爆米花聯盟、學校體系、中華職棒聯盟、媒體、地方政府、中央政府以及球員能配合相關措施以及決策的執行，必能確實達成強化社會甲組球隊組訓之任務目標，更得以進一步延伸振興棒球計畫的宗旨，乃至於達成強棒計畫的使命。

## 參考文獻

李炳昭（2011）。探討運動治理觀點在運動行政管理的研究應用。*中華體育季刊，25*（4），730-739。

林家五（2006）。認定與認同在組織中的運作歷程—利益關係者理論的觀點。*人力資源管理學報，3*，119-142。

魏妤宸（2011）。*以政策網絡分析臺灣運動彩券發行之歷程*（未出版碩士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。

Hindley, D. (2002). *An examination of the utility of the concept of governance in relation to the sports of swimming, football and cricket*. Loughborough University, Loughborough.

Pierre, J. (2000). *Debating governance: Authority, steering, and democracy*. Oxford University Press, USA.

Rhodes, R. A. W. (2000). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies, 104*, 125-147.