



國立臺灣大學共同教育中心運動設施與健康管理學程
碩士論文

Master Program of Sport Facility Management and Health Promotion
Center of General Education
National Taiwan University
Master Thesis

運動中心初階經理人職能模型建構

Construct Occupational Competency Standard for the Sports
Center Junior Manager

蔡儀靜
Yi-Ching Tsai

指導教授：康正男 博士
Advisor: Cheng-Nan Kang, Ph.D.
共同指導教授：周宇輝 博士
Co-Advisor: Yu-Hui Chou, Ph.D.

中華民國 109 年 7 月

July 2020

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

運動中心初階經理人職能模型建構
Construct Occupational Competency Standard for
the Sports Center Junior Manager

本論文係蔡儀靜君（學號 R07H42011）在國立臺灣大學運動設施與健康管理碩士學位學程完成之碩士學位論文，於民國 109 年 07 月 12 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員： 康正男 (簽名)
(指導教授)

周亭輝
陳嘉珮

魏建中

誌 謝



首先感謝指導教授康正男老師與共同指導教授周宇輝老師對我的包容與細心指導，讓我能順利完成學業，在多次的討論過程中讓我能更聚焦於研究方向上，也在生活上提供了許多的建議，非常謝謝老師！

口試期間承蒙口試委員魏繼中處長與陳善珮老師，對我的研究論文提供許多實務上與學術上的寶貴建議，使論文得以更加完善、完整，非常榮幸也非常感激委員們的指教。

感謝臺大運管所的各位師長、學長姐、學弟妹與同學們，豐富了論文以外的研究所生活，衷心感謝。還有同門的余昊、欣儒與邠婕，一起度過多次的讀書會，也在撰寫論文的過程中得到眾多幫助。除此之外感謝小麥、妍蓁兩位學姊，不厭其煩地接收每次打擾，謝謝你們。

最後感謝我的父母、哥哥及家人，支持我就讀研究所，兩年裡有父母、哥哥及家人的鼓勵與督促，是我最大的動力，感謝父母家人包容我的任性，謹致以最深的謝意。

蔡儀靜 謹致

國立臺灣大學 運動設施與健康管理碩士學位學程

2020 年 7 月

運動中心初階經理人職能模型建構



摘要

近年來，由於國民健康意識的提高，人們對運動設施的需求和從業人員的專業知識的要求都在增加。提高人力資源和體育設施的質量，以滿足多樣化的需求和生活質量，並提高體育設施的運作效率有其必要性。

本研究旨在建構運動場館初階經理人的職能模型。本研究採用職能訪談法，進行半結構式的訪談，整理出第一版職能模型後，輔以德爾菲法驗證一致性，找出運動中心初階經理人所需之職能內涵，最後使用 AHP 層級分析法權重找出運動中心初階經理人所需職能中最為重要的部分，以利後續研究進行。

研究結果發現運動中心初階經理人職能基準，主要有 5 大工作任務、13 項工作活動與 35 項行為指標。研究結果期能對運動中心人力資源規劃、人員招募選聘與人才培養之基礎上有所助益，並提供學校或培訓機構掌握業界所需到人才規格，提升運動中心營運績效，促進運動產業發展。

關鍵詞：運動中心、運動中心初階經理人、職能。

Construct Occupational Competency Standard for the Sports Center Junior Manager

Tsai, Yi-Ching
Kang, Cheng-Nan
Chou Yu-Hui



Abstract

In recent years, due to the rise of citizens health awareness, people's demands for both sports facilities and expertise of staff were increased. It is necessary to improve the quality of both human resources and sport facilities in order to meet the diversified needs and quality of life as well as to provide a better service. Therefore, it is important to construct the occupational competency standard for sport facilities staff.

The purpose of this study was to construct the occupational competency standard for the junior managers of sports center. Research methods consist with literature review, 3 rounds of delphi and AHP method. The occupational competency standard proposed by Workforce Development Agency (Ministry of Labor).

The result of this research shows that sports centers junior manager requires a total of 5 major work task, 13 work activities and 35 behavior indicators.

This research can be used as reference for recruitment and training for the civil sports center operators and relevant government authorities in the future.

Key Words

sports center; sport center junior manager; competency; occupational competency standard

目 錄



口試委員會審定書.....	i
誌謝.....	ii
中文摘要.....	iii
英文摘要.....	iv
圖目錄.....	vi
表目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與待答問題.....	5
第三節 研究範圍與限制.....	6
第四節 重要名詞解釋.....	8
第二章 文獻探討.....	10
第一節 職能定義與內涵.....	10
第二節 職能模型發展與運用.....	14
第三節 運動中心發展現況.....	22
第四節 運動中心經理人功能與角色.....	25
第五節 運動設施人力資源相關研究.....	27
第三章 研究方法與步驟.....	29
第一節 研究流程.....	29
第二節 研究對象與取樣方法.....	30
第三節 研究方法.....	34
第四節 資料分析.....	40
第四章 研究結果.....	42
第一節 德爾菲法問卷調查分析.....	42
第二節 AHP層級分析法結果分析.....	55
第三節 綜合討論.....	64
第五章 結論與建議.....	66
第一節 結論.....	66
第二節 建議.....	69



參考文獻.....	71
一、中文部分.....	71
二、外文部分.....	74
附錄.....	82
附錄一 運動中心初階經理人職能訪談逐字稿－吳組長.....	82
附錄二 運動中心初階經理人職能訪談逐字稿－李組長.....	88
附錄三 運動中心初階經理人職能訪談逐字稿－吳組長.....	101
附錄四 運動中心初階經理人職能訪談逐字稿－吳組長.....	113
附錄五 德爾菲法問卷專家同意函.....	115
附錄六 第一回合德爾菲法問卷.....	116
附錄七 第二回合德爾菲法問卷.....	133
附錄八 第三回合德爾菲法問卷.....	141
附錄六 運動中心初階經理人 AHP 專家問卷.....	155

圖目錄



圖2- 1 SPENCER & SPENCER冰山模型	13
圖2- 2職能基準介紹	14
圖3- 1 職能訪談法之進行流程(GONCZI, ET AL., 1990)	34
圖3- 2德爾菲法之進行流程。	37
圖3- 3層級分析法實施步驟	39

表 目 錄



表2-1 專家學者職能定義整理表	10
表2-2 職能基準項目說明	15
表2-3 職能基準級別說明	16
表2-4 職能基準格式	17
表2-5 我國已啟用運動中心統整表	23
表2-6 運動中心經理人一工作職稱區分表	25
表2-7 各階層員工管理職能需求	25
表2-8 運動設施人力資源管理能力研究統整表	27
表3-1 職能訪談專家名單	30
表3-2 德爾菲法專家名單	31
表3-3 層級分析法專家名單	32
表3-4 德爾菲法定義彙整表	35
表3-5 AHP層級分析法評估尺度說明表	39
表3-6 德爾菲法一致性評估指標對照表	40
表4-1 第一回合德爾菲問卷五大工作任務構面統計結果整理表	43
表4-2 第一回合德爾菲問卷14項工作活動構面統計結果整理表	43
表4-3 第一回合德爾菲問卷「工作活動」構面之指標調整表	44
表4-4 第一回合德爾菲問卷42項行指標構面統計結果整理表	45
表4-5 第一回合德爾菲問卷「行為指標」構面之指標調整表	47
表4-6 第二回合德爾菲問卷「未達標準項目」之統計結果整理表	49
表4-7 第二回合德爾菲問卷「新增題項」之統計結果整理表	50
表4-8 第二回合德爾菲問卷構面指標調整表	51
表4-9 第三回合德爾菲問卷五大工作任務構面統計結果整理表	51
表4-10 第三回合德爾菲問卷13項工作活動構面統計結果整理表	52
表4-11 第三回合德爾菲問卷35項行為指標構面統計結果整理表	52
表4-12 層級分析法工作任務構面之統計結果整理表	55
表4-13 層級分析法場地管理構面之統計結果整理表	56
表4-14 層級分析法活動規劃與執行管理構面之統計結果整理表	56
表4-15 層級分析法客訴回應構面之統計結果整理表	57
表4-16 層級分析法人員選訓用構面之統計結果整理表	57
表4-17 層級分析法課程籌辦與成果評估構面之統計結果整理表	57
表4-18 層級分析法場地租借管控構面之統計結果整理表	58
表4-19 層級分析法設施與器材維護構面之統計結果整理表	58
表4-20 層級分析法活動企劃構面之統計結果整理表	59
表4-21 層級分析法開發、接洽廠商構面之統計結果整理表	59
表4-22 層級分析法活動執行與場控構面之統計結果整理表	60

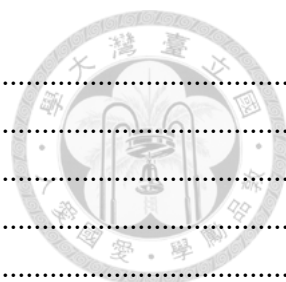


表4-23層級分析法撰寫活動成效報告構面之統計結果整理表	60
表4-24層級分析法及時回覆客訴問題構面之統計結果整理表	60
表4-25層級分析法回覆客訴處理結果構面之統計結果整理表	61
表4-26層級分析法人才選聘與員工教育訓練構面之統計結果整理表	61
表4-27層級分析法人員管理構面之統計結果整理表	62
表4-28層級分析法課程規劃構面之統計結果整理表	62
表4-29層級分析法課程執行控管構面之統計結果整理表	63
表4-30層級分析法課程成效評估構面之統計結果整理表	63
表4-31運動中心初階經理人職能基準指標項目	64

第一章 緒論

人力資源是企業中最為重要的資產，唯有通過有效的營運管理，才能使企業永續經營。運動中心在國內發展已超過 15 年，是政府對國內推廣全民運動的重要政策，但目前國內仍缺乏針對掌管運動中心營運管理階層的職能評估與分析，因此本研究將針對運動中心初階經理人進行有系統的建置職能評估指標。

本章分為研究背景、研究目的、研究範圍與限制以及重要名詞解釋四個部分。

第一節 研究背景與動機

過去諸多學者研究均同意，優秀的人力資源是運動服務業最為重要的資產，公司的營運高度仰賴專業人才，唯有有效的管理才能使運動服務業永續經營。因此如何延攬、培訓與留住人才，是最重要的議題。然而，目前運動場館業市場供需調節機制尚未成熟，培育出的專業人才是否符合市場需求及業主期待，相當值得我們關切（程紹同、方信淵、廖俊儒、呂宏進，2007；蘇維杉，2009；林保源，2014）

我國自運動中心相關政策開始發展後，對於我國運動人口提升與全民運動的推展有顯著的幫助，運動中心推廣至今已有 44 座國民運動中心開始營運，提供逾 400 個管理階層職位，其中初階經理人相關職缺約有 120 個，是運動中心營運管理的重要角色。

教育部體育署 102 年體育運動政策白皮書中提到，現今運動場館人力資源專業能力之養成較為單一，普遍缺乏多元性，加上學校教育與市場需求的落差，以致於培育的人才無法於運動場館產業學以致用。故如何整合產業及相關學術科跨領域合作，縮短產學理論與實務間的落差，有待透過有系統的職能評估來規劃、架構相關職能基準與培訓課程，且能有效的提升運動場館的營運管理效能。因此運動場館如何通過具有專業能力的經理人有效積極的營運，來減少政府單位龐大之財政負擔，已然成為政府有關單位刻不容緩的議題（康正男，2010）。

近年來由於週休二日的推行，讓國人有更多閒暇時間能夠從事各項的休閒運動，提升了我國國民的休閒健康意識，民眾對於運動環境的需求也隨之增加，全國各地民營、公營的運動服務業也跟著遍地開花。「運動」、「體適能」的重要性透過醫學界和大眾傳播媒體的宣導，使得民眾逐漸了解培養規律運動習慣，更



助於保持良好的個人健康狀態（黃斯翎，2017）。


我國自 1997 年起，陸續推動「陽光健身計畫」、「運動人口倍增計畫」等計畫，始見成效後，2010 年起，以中程計畫推動為期六年的「改善國民運動環境與打造運動島計畫」（教育部體育署，2015）。「改善國民運動環境與打造運動島計畫」以提供高品質設施與平價消費的運動環境積極推展全民運動，增強國民參與運動意識，提升國人的健康體能狀況。其中硬體建設部分(改善國民運動環境)為在人口較集中之都會區，於 102 年起逐年於全國各地規劃興建 50 座國民運動中心，提供民眾多元化運動選擇，養成規律運動習慣（蔡政君，2009）。期能促進「潛在性運動人口」成為「自發性運動人口」，讓「個別型運動人口」成為「團體型運動人口」，期達到人人愛運動、處處能運動、時時可運動之「運動島」目標（教育部體育署，2015）。

打造運動島計畫除使規律運動人口比例逐年提升外，也使得國民對於運動環境與運動品質的追求日益高漲。依據臺北市政府體育局 2018 年統計資料，台北市 12 座運動中心整年度總服務人次為 10,825,955 人，在無整修閉館的情形下，運動中心單月服務人次超過百萬，每座運動中心每月約服務 10 萬人次，顯現我國全民運動政策之推展，已獲得具體效益。

根據財政部營利事業家數及銷售額—第七次修訂統計資料顯示，我國運動服務業業者數量，從民國 104 年的 1,624 家逐年成長，106 年更突破至 2,040 家。運動服務業在近年的整體營收方面也呈現成長趨勢，由 104 年的 190.5 億成長至 106 年的 242.5 億元。隨國人逐漸養成規律運動習慣，運動場所也逐年增加，依財政部統計 105 年運動場館夜之營利事業 1,426 家，較 102 年增加 186 家(+15%)，其中健身中心、健康俱樂部家數成長迅速，105 年 299 家，較 102 年倍增(張鳳仁，2017)。以現行已營運之國民運動中心 44 座，每座運動中心有 6-7 位部門主任與組長，預估從業人數達 250-350 人。

國民運動中心成功的政策帶動了運動產業的發展，不僅提升國民運動風氣，也吸引民眾投入運動服務業，在運動服務業蓬勃發展的現在，我們是否有足夠的人力與能力能夠符合市場需求，是現今運動人力資源管理中的重要議題。

在運動人力資源管理的研究中，職能分析也被認為是一項非常重要的研究議題（康正男，2010）。彼得杜拉克（1954）認為，管理者是賦予組織方向，組織應如何運用其所擁有的各種資源做決定並予以領導的人，而管理者又可分為基層



管理者、中階管理者以及高階管理者。彭淑美、蘇俊賢在 1999 年的研究計畫中指出，運動場館管理人員的專業要求有人際關係及溝通的能力、專業知識的能力、執行計畫的能力、場地設施器材保養知識、活動設計與執行的能力、資訊管理能力、財務管理能力、考核控制能力、統計分析能力等十二項。運動場館經營管理能力中的重點為將管理中的計劃、組織、人力、指導與控制，依照各類型與功能服務專業屬性將組織資源做充分的統整，將其運用在不同性質大小活動及休閒運動設施中（康正男，2010）。回顧過去學者們的研究，發現運動場館管理人員會因為層級角色的不同、文化民情的影響而有所不同，值得我們更深入探討此一議題。

另外，教育部體育署頒布之「國民運動中心規劃參考準則」也明確提到，國民運動中心之營運管理廠商須配置經體育屬署授證合格之「運動傷害防護員」、「國民體能指導員」以及運動設施營運管理專業人員。運動傷害防護員與國民體能指導員之培育考證機制已行之有年，但運動設施營運管理專業人員卻仍處於模糊地帶，須具備哪些職能，也僅簡單提到幾項能力，未有明確的規定與考證機制。因此本研究加入職能理論，建構運動中心初階經理人職能模型，供未來主管機關及營運單位在招募、選聘及培育人才時可做為參考。

國內過去有多位學者針對運動場館管理人員進行相關研究，最早可追溯至 1988 年由彭淑美、蘇俊賢進行的運動場館經營管理人員證照制度研究計畫；1994 年鄭志富針對運動管理人員進行職業能力的研究；2006 年葉公鼎對運動設施初階經理人進行能力指標的研究。後續也有多位學者針對運動服務業經理人進行相關的專業能力分析研究，多數研究透過文獻回顧與分析來整理出經營管理階層需具備之能力，各研究所獲取的運動場館管理經理人所需的職業能力皆有不同，但也有其相同性，因此本研究希望能透過有系統的職能分析來釐清運動場館初階經理人所需之專業能力。

近年來，職能模型受到許多企業青睞，在人力資源管理上發揮其效用，如：招募徵選、績效評估、教育訓練等，皆能透過職能模型之應用使得各項工作的評估基準，使其進行的更有效率，且能提升員工的能力，為組織創造出更高的績效。然而目前我國勞動部勞動力發展署所頒布的職能基準中，仍然缺乏運動領域之職能基準。

因此，本研究針對國內現行營運中的國民運動中心分析其初階經理人需要具

備什麼樣的職能內涵，才能勝任此一工作？及營運業者能以哪些條件作為招募人選的基礎？因此本研究利用勞動部規劃之一系列職能評估與分析方法，建立運動中心初階經理人的職能基準，補足現行勞動部職能資料庫尚未有運動中心經理人職能基準的缺口。供政府主管機關未來辦理相關運動場館人才培育活動及大專校院運動休閒相關系所課程規劃之參考。

第二節 研究目的與待答問題

本研究計畫目的將依據勞動部勞動力發展署之職能基準，擬定國民運動中心初階經理人職能模型，透過職能模型中國民運動中心初階經理人所需完成之工作任務、工作活動、行為指標、工作產出、職能內涵等，釐清國民運動中心初階經理人所需要具備的工作能力指標，以及各項職能指標之重要性排序，以作為未來運動中心人才選聘與未來規劃相關培訓課程之參考。

一、研究目的

基於前述的研究背景與動機，將研究目的如下。

- (一) 建構運動中心初階經理人之職能模型。
- (二) 瞭解運動中心初階經理人之工作任務與細項職責間的重要性。

二、研究問題

基於前述研究背景、動機及目的，提出問題：

- (一) 我國運動中心初階經理人職能模型為何？

我國目前仍未有運動中心經理人之職能模型，因此本研究希望透過質性訪談初步建立運動中心初階經理人之職能模型，後續透過德爾菲法請專家驗證增加職能基準的信效度。

- (二) 運動中心初階經理人工作任務與細項職責間的重要性

根據前述所說之國民運動中心初階經理人職能模型，我們可以得出國民運動中心初階經理人所需完成之工作任務、工作活動、行為指標、工作產出等購面與細項指標，基於德爾菲結果實施 AHP 層級分析法，來釐清各層級指標間的相對重要性。

第三節 研究範圍與限制



一、研究範圍

本研究之研究目的為建立運動中心初階經理人職能模型，研究範圍涵蓋全國國民運動中心，針對專職於運動中心從業人員，兼職、短期或專案形式之管理者並非本研究涵蓋對象。國民運動中心初階經理人在運動中心組織中為承上啟下的重要角色，因此本研究涵蓋對象除了現行已營運之國民運動中心初階經理人以外，涵蓋部分中階經理人以及運動中心專員。

為期研究結果更周全，除本研究主要研究對象國民運動中心從業人員本身以外，與運動中心初階經理人之工作業務有關者，如主管機關、相關科系教育單位等，亦與其工作任務與細項職責有關，將研究對象涵蓋至政府主管機關官員以及運動管理與人力資源管理相關科系之專家、學者。期待透過產官學三個角度來了解國民運動中心初階經理人所需能力規格。

二、研究限制

本研究主要為建構國民運動中心初階經理人之職能模型與開發課程，其研究過程受到研究範圍之定義、研究內容與研究方法之過程限制，可預期之限制羅列如下：

(一) 研究範圍的限制

本研究目的為建構運動中心初階經理人之職能基準，因此主要研究對象以公辦民營之運動中心從業人員為主，民營運動服務業，如：健身房、球館、運動俱樂部等，經理人才及從業人員則不在此研究範圍內，因經營模式與場館之差異，在經營管理能力上的需求也應有所不同，引此本研究結果僅能部分推論至運動中心以外之運動服務業經理人。

(二) 研究結果的限制

本研究範圍雖涵括全國國民運動中心，但因縣市不同，各縣市政府機關針對國民運動中心之政策也不盡相同，另外，目前運動中心皆採委外經營的方式營運，運動中心營運公司的組織架構與營運策略各有不同，因此本研究結果可能不全然適用於國內所有的運動中心。

(三) 研究方法的限制

本研究採用之研究法為職能訪談法、德爾菲法與 AHP 層級分析法，職能訪談

法耗費成本較高，耗時費日，且因當面受訪須即時回答問題，可能使受訪者迴避一些較為敏感得問題或不做真實回答，因此本研究在擬定訪談題綱時會特別審視題綱內容，避免受訪者產生心理壓力。

本研究採用之德爾菲法，是為非公開之問卷調查，受訪者可於問卷上填入意見回饋，所有受訪者的意見均受重視，但可能產生各自解讀不同之疑慮，進而影響研究調查的完整度與準確性，因此本研究將廣邀產官學專家，希望透過不同面向使研究結果更趨完善。

本研究採用之 AHP 層級分析法，目的在於將複雜的問題層級化，並建立相互關係的階層結構，本研究之層級分析法分做三層題項較多，受訪者在填寫問卷時，可能會對於問卷題目的屬性不確定，或是資訊不完全之困擾而難以兩相比較。因此本研究在進行 AHP 問卷調查時會同時召開專家會議，以確保受訪者能夠清楚了解問卷調查中的問題。

第四節 重要名詞解釋



本節重要名詞解釋包含國民運動中心、運動中心初階經理人、職能、職能單元等，分別詳述如下：

一、運動中心 (Sports Center)

本研究中所指之運動中心為教育部體育署網站公告已開始營運之公辦民營國民運動中心與市民運動中心，共有 44 座，台北市行政區 12 座運動中心、新北市 14 座、以及其他縣市 18 座。

二、運動中心初階經理人 (Junior Manager of Sports Center)

依據倪瑛蓮、施致平 2012 年的研究中提到運動中心在人力資源配置方面，運動中心從業人員大致可分為正職人員與兼職人員，這些人員包含執行長、部門主管、行政管理人員、運動指導員、櫃檯人員、清潔人員等。在運動中心高階主管為執行長，中階主管則是各部門經理，初階主管則是各組組長或稱主任，各運動中心在人員配置與職稱上不盡相同，常見有泳池組組長、球館部主任、體適能管理部主任等，本研究將運動中心初階經理人定義為部門經理以下，各組組員以上之各部門組長與主任。

三、職能 (Competency)

本研究依據 2019 年勞動部發布之「職能發展及應用推動要點」中的職能定義。將本研究的職能定義為：完成某項工作任務或為提高個人與組織現在及未來績效所應具備之知識、技能、態度或其他特質之能力組合。

四、職能基準 (Occupational Competency Standard-OCS)

本研究依據 2019 年勞動部發布之「職能發展及應用推動要點」中的定義，職能基準指為完成特定職業或職類工作任務，所應具備之能力組合，包括該特定職業或職類之各主要工作任務、對應行為指標、工作產出、知識、技能、態度等職能內涵。

五、工作任務 (Work Task)

本研究依據 2017 年勞動部勞動力發展署發佈之職能基準發展指引中所定義之工作任務，將本研究工作任務定義為：依據該職業(職類)之主要工作進行分析，分層展開主要職責、工作任務、工作活動(視工作複雜度決定分層數，建議以職責、任務 2 層為主)。

六、行為指標 (Behavior Indicator)

本研究依據前項職能機準發展指引中所定義之行為指標，將本研究行為指標定義為：用以評估是否成功完成工作任務之標準。需具體描述在何種任務情境下，有哪些應有的行為或產出。

七、職能級別（OCS Level）

本研究依據前項職能機準發展指引中所定義之行為指標，將本研究行為指標定義為：依不同工作任務與行為指標的能力層次，設定職能級別。



第二章 文獻探討

本章內容主要涵括五個部分，第一節將探討職能的內涵與定義；第二節說明職能模式的發展方法與國內外職能運用的現況；第三節則是說明運動中心的歷史緣由與現階段的使用情況；第四節說明過去運動中心經理人的功能與其在組織中的角色層級分布狀況；第五節為運動設施人力資源相關研究。

第一節 職能定義與內涵

一、職能之定義

1970 年代初期由哈佛大學教授 David McClelland 提出職能(Competency)的概念，他認為表現優良工作者和績效表現一般的工作者之間最主要的差別，不是智力而是職能(葉譯元，2010)。要預測工作績效的好壞及成敗，單憑智能或是人格特質是不夠的，必須找出其行為特徵也就是職能(McClelland，1973)。

自 McClelland 於 1973 的研究開始，有眾多組織與學者分別針對職能提出不同的看法與定義，研究者在參考眾多資料後試整理如表 2-1 所述：

表 2-1 專家學者職能定義整理表

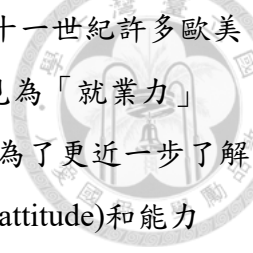
時間	提出者	定義
1973	McClelland	可預測工作績效，不為種族、性別或社會經濟影響的行為、特質與屬性。
1980	McLagan	職能是有效率工作所需的知識、技術、能力，還包含態度等。
1982	Boyatzis	定義為促使個人有效執行工作所必須但不充分的特質。擴大職能定義為促使個人有效執行工作的潛在特質，包含個人動機、特質、技能、自我形象以及社會角色或是知識本身。
1985	Glosson	勝任某一職業或職位所需的能力、知識、技能、判斷、態度及價值觀，因此職能具有高度個人化特質。
1993	Spencer&Spencer	職能是指一個人所具有的潛在基本特質。這些基本特質不僅與工作、職務有關，也能用來預期其反應與工作績效。
1995	Ulrich et al.	職能為個人所擁有或展現出來的知識、技能和能力。
1995	Raelin&Coolidge	職能涵括敏感性、創造性、以及直覺等，不易觀察到的個人特質。並且包含「學習再學習」的特色，倘若職

時間	提出者	定義
		能沒有辦法持續地學習與提升，將會逐漸失去效能。
1996	Klein	職能是可觀察的行為。這些行為指標最終形成一個主題，最後稱為職能。
1997	李聲吼	人們在工作時所必須具備在內的能力或資格。指某方面知識或技能，這些知識與技能對於產生關鍵性的成果有決定性的影響。
1998	Parry	認為職能具有廣泛的應用性： (1)包含知識、態度、以及技能，是影響一個人工作的最主要因素。 (2)與工作績效具有密切的相關，職能可以藉由可接受的標準衡量得出。 (3)職能可以經由訓練與發展來加以增強。
1998	Catano	職能是隱藏在有效與成功工作績效的KSAOs(知識 Knowledge；技能 Skills；態度 Attitude 與其他個人特質 Other Characteritics)。 此隱藏的特性是可以觀察與衡量，並可以用來區分一般績效者與績效卓越者。
1999	Lucia & Lepsinger	認為職能為有效扮演群體內的任一角色所需具備的知識、技能及特質的組合。
2002	Kaslow	職能包含做正確的能力評估，可運用於知識上，此能力是以個人學習和發展為主。
2003	李隆盛	所以職能可說是包含個人、團隊、和組織成功所需的知識、技能、動機、和特質。
2005	劉亦倫	職能是一種潛在的人格特質，倘若將其運用至工作職場中，可用來預測工作績效表現，且可依據此特質開發與管理人員，進而提升組織的競爭力。
2006	王永福	職能為與績效呈現因果關係的一種個人特質，包含隱性及顯性能力，並且可透過適當的教育訓練發展加以提升。

資料來源：本研究整理。

本研究統整以上眾多文獻後，可以發現國內外學者們對於職能的定義主要有三個概念：(1)職能是可觀察、可量化、可具體化的；(2)職能涵蓋了知識、技能與態度；(3)職能可以藉由教育甚至是發展來進行提升。

二、職能的內涵



「職能」 (competency) 或「就業力」 (employability)是二十一世紀許多歐美國家教育體系的一項核心課題，各國所使用辭彙不盡相同，常見為「就業力」 (employability) 或「職能」 (competency)兩類。其研究內容皆是為了更進一步了解有哪些知識(knowledge)、技能 (skill)、特質(attribute)、態度 (attitude)和能力 (capability)等，能培育現代公民在知識經濟社會中扮演積極主動的角色 (Artes, Forbes, & Ripmeester, 2011; Bridgstock, 2009; Cranmer, 2006; Curtis & McKenzie, 2002; Prokou, 2008；吳芝儀，2012)。

根據吳芝儀在 2012 年的研究中提到，1990 年代美國勞工部 (United States Department of Labor)轄下「達成必備技能委員會」(Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills, SCANS)積極倡導「職場職能」，其中提到三項基礎技能，包括基本技能、思考技能和個人品質，五項職場技能，涵蓋資源、人際、資訊、系統與科技；加拿大就業力技能組織(The Conference Board of Canada)於 1995 年的就業力技能檔案中將就業力技能地意為「表徵一組有助於個人就業的特徵，包括知識、知能、態度和行為」(McLaughlin, 1995)；Harvey、Locke 與 Morey 在 2002 年針對英國的機制和做法，發表了提升就業力體認多樣性(Enhancing Employability, Recognising Diversity)的研究，主張就業力可區分為兩大類，其一是能力(ability)，其二是特質(attribute)，包括知識、態度和技能；澳洲由國家品質委員會發展及監督，澳洲資歷架構(Australian Qualifications Framework [AQF])、訓練套件(Training Packages)與澳洲品質訓練架構(Australian Quality Training Framework [AQTF])。AQF 基於知識、技術與應用等，將資歷進行認證。

由於各先進國家探討「就業力」或「就業力技能」概念時，不約而同地都會提到「職能」內涵有諸多相近之處，而且經濟合作與發展組織 (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) 於 1997 年底啟動一項跨國性的「職能之界定與選擇」(Definition and Selection of Competencies, DeSeCo) 方案，研究中提到，職能不僅知識和技能，同時也涵蓋了個人在特殊情境中，使用各種心理社會資源(包含技能和態度)來應對複雜要求的能力(吳芝儀，2012)。統整上述各國的職能(competency)的研究與發展，可以發現各國所用的詞彙雖不一樣，「職能」(competency) 或「就業力」 (employability)，卻仍有其相似性，皆在討論個人進入職場所需具備知識、態度、能力等。其中針對職能內涵的研究中，以 Spencer & Spencer 在 1993 年的研究最為著名，也最常在職能研究中被使用。

Spencer & Spencer 在 1993 的著作中提出了冰山模型(The Iceberg model)的概念，如圖 2-1 所示。依據 Boyatzis 的樣本原始資料，重新解碼、分析及整合，將職能 model)的概念。將職能以內隱性與外顯性的特性做為區分，內隱性的職能又可稱為潛在性職能，是為在人們內在的特質，潛藏在內心而不容易改變，包括知識(knowledge)及技能(skills)；而外顯性的職能又稱為表面性職能，較外顯可以透過觀察得知，且可以透過學習與訓練使之改變，包括自我概念(self-concept)、個人特質(traits)與動機(motives)。

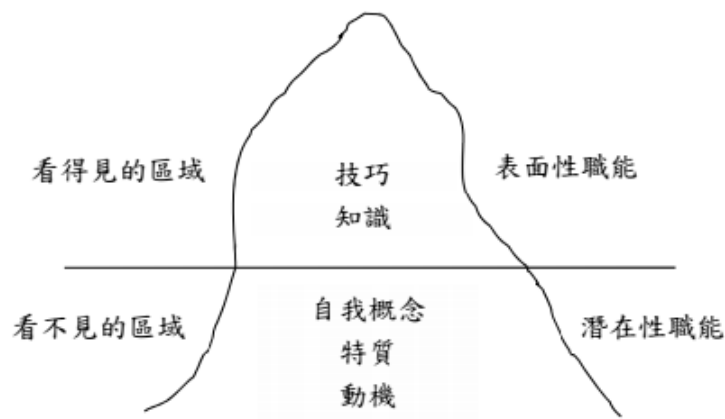


圖 2-1 Spencer & Spencer 冰山模型

資料來源：Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: Models for superior performance . NY:John Wiley & Sons.,p.11.

- (一) 知識(Knowledge)：指在特定領域中個人所擁有的知識、資訊與技能。
- (二) 技能(Skills)：執行工作任務的技巧與能力。
- (三) 自我概念(Self-concept)：指個人的態度、價值觀及自我印象。
- (四) 個人特質(Traits)：指一個人心理特質以及對情境所產生的情緒反應。
- (五) 動機(motives)：指一個人的信念或自我期許，動機會使個人進行相關的選擇。

進行職能研究的專家學者，針對職能的內涵有多種不同的看法與研究，皆有其相同與不同之處，本研究所使用的職能內涵將會以中華民國勞動部勞動力發展署所定義之職能內涵為主。第二節將會針對勞動部勞動力發展署所制定之職能基準做說明。

第二節 職能模型發展與運用

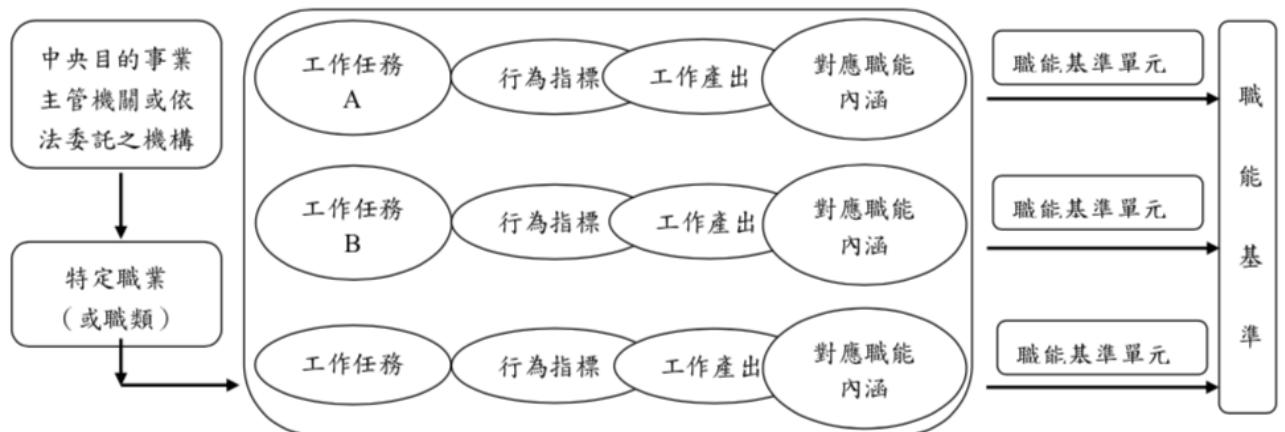


本節將分作四小節，首先解釋何謂職能模型；第二節將說明職能基準格式以及其所表達的意涵；第三節將介紹職能模型發展的方法；第四節將會說明職能模型的應用。

一、何謂職能模型

職能模型是職能體制的核心部分，佔有絕對的重要性。職能模型是為一套能力指標系統，基本上，職能模型是成功要素的集合，有時也稱為 Competencies (Schoonover, 2000)。根據勞動部勞動力發展署的 iCAP 職能應用平台中對職能基準的介紹，如圖 2-2 所示，我們可以知道在臺灣，職能基準(Occupational Competency Standard-OCS)指的是產業創新條例中第 18 條中所述，由中央目的事業主管機關或相關委託單位所發展，指的是為完成特定職業或職類的工作任務，所需具備的能力組合，包括該特定職業或職類的主要工作任務與其對應的行為指標、工作產出、知識、技術、態度等。

圖 2-2 職能基準介紹



資料來源：科技部勞動力勞動發展署職能發展應用平台

依行政院勞動部勞動力發展署的 iCAP 職能應用平台(integrated competency and Application plat form)所推動的職能基準指出，職能依屬性可分為三種，分別是：1.管理職能：指管理職務者在執行工作時需具備的能力；2.核心職能：為組織成員都應具備的能力，這些能力將會依組織策略及文化而有所不同；3.專業職能：則指員工從事特定專業工作所需具備的能力等(勞動部勞動力發展署，2015a)。

二、職能基準格式

經過適切的職能分析方法，所分析發展出完整之職能基準，職能基準產出項目包含：職業基本資料(職稱、所屬行業別、說明與補充事項)、工作內涵(工作描述、基準級別、工作任務等)及能力內涵(工作產出、行為指標、知識、技能、態度等)。職能基準格式各項目說明整理如表 2-2 所示，其中職能基準級別訂定方式與其所代表意涵單獨說明。

表 2-2 職能基準項目說明

項次	說明
職能基準與所屬類別	以行政院主計總處訂頒之「中華民國行業標準分類」為準。
工作任務	分析該職業（職類）之主要工作，分層展開主要職責、工作任務、工作活動。
行為指標	用以評估是否成功完成工作任務之標準。需具體描述在何種任務情境下，有哪些應有的行為或產出。
工作產出	指執行某工作任務最主要的關鍵工作產出（工作產出需對應該工作任務及行為指標）。
職能內涵	知識：指執行某工作任務時，可應用於該領域的原則與事實。
	技能：指執行某工做任務時，可幫助任務進行的認知層面能力或技術性操作層面的能力（通稱 hard skills），以及跟個人有關之社交、溝通、自我管理行為等能力（通稱 soft skills）。
	態度：涵蓋動機及行為，指個人對某一事物的看法和因此所採取的行動。
說明與補充	若職能基準有其他說明，載於此欄位。如：專有名詞釋義、擔任此職類/職業需有的學、經歷或能力條件等說明。

本研究整理

根據勞動部勞動力發展署職能發展應用平台 iCAP 中所述，職能基準級別應針對職能基準表中各項目的內涵發展。訂定各職能基準級別之主要目的，在於透過

級別標示，能夠有效的區分能力層次以做為未來培訓規劃的參考。

職能基準級別是參考新加坡、香港(兩者皆參考自實施分級成熟之澳洲資歷架構並調整為較易運作)，以及學理上較成熟之美國教育心理學家布魯姆(Bloom)教育目標理論等，經加以研析萃取後，研訂符合我國國情之職能級別，如表 2-3 所述。

表 2-3 職能基準級別說明

級別	職能基準級別內涵說明
6	需在高度複雜且變動的情境下，整合專業、知識與技術，獨立完成專業與創新的工作。需要具備策略思考、決策及原創能力。
5	需在複雜且變動的情境下，在極少的監督下，自發的完成工作。需要具備應用、整合專業知識與技術及策略思考與判斷能力。
4	需在經常變動的情境下，在部分的監督中，執行涵蓋規劃設計且需熟練技巧的工作。需要具備相當的專業知識與技術，及判斷能力。
3	需在部分變動及非常態的情境下，在監督中，獨立完成工作。需要一定程度的專業知識與技術及少許的判斷能力。
2	需在大部分可預期且有規律的情境下，在經常性的監督中，依照指導進行部分需要判斷及理解性的工作。需具備基本知識與技能。
1	需在可預期且有規律的情境下，在密切監督及清楚指引下，執行常規性及重複性的工作。且通常不需要特殊訓練、教育及專業知識與技術。

資料來源：勞動部勞動力發展署職能發展應用平台 iCAP

表 2-4 職能基準格式

職能基準代碼					
職能基準名稱		職類			
		職業			
所屬類別	職類別		職類別代碼		
	職業別		職業別代碼		
	行業別		行業別代碼		
工作描述					
基準級別					
主要職責/工作任務	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K:知識)	職能內涵 (S:技能)
職能內涵(A:態度)					
說明與補充事項					



三、職能模型的發展方式

職能模型的發展方式有多種途徑可以進行，依其特定目的與性質而有不同選擇，本小節將會說明三種常見的職能模型發展方式，分別為工作職能評鑑法、簡易職能模式與單一工作職能發展法。

(一) 工作職能評鑑法

工作職能評鑑法(Job Competency Assent Method, 簡稱 JCAM)。工作職能評鑑法是由美國 McBer and Company 所提出的一套嚴謹而費時的發展過程，也是最完整最標準的職能發展方法，在研究執行的流程上可以分為六階段，分別為：定義有效的績效指標、選取樣本、資料搜集、確認工作任務以及職能需求、驗證職能模式，最後一階段將建立得職能模型應用到甄選或其他人力資源管理功能中。

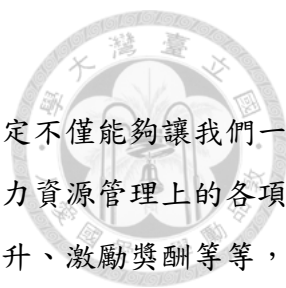
工作職能評鑑法一般來說是採取立意取樣，此研究方法試圖從高績效者身上，發現較於一般績效者優秀的職能特質與內涵。由於工作職能評鑑法相當嚴謹，因此若實際進行此研究流程，將能得到相當正確的結論。其研究限制為，發展職能模型的過程中，需要該組織與研究對象的全力支持與配合，缺一不可，另外工作職能評鑑法在設計上是針對單一企業組織，且非常強調企業文化、組織價值觀等，企業、組織獨有的文化內涵，研究也深受影響，使得研究結果偏向針對性，不易於推論及應用到產業的其他組織中。

(二) 簡易職能模型(Short Competency Model)

簡化了職能模式的發展時間與流程，是以專家為基礎的簡易職能模式(Spencer & Spencer, 1993)。為了能夠在短時間內提供有效的資訊，在其研究流程中直接由人力資源專家、業界人才與其主管等，組成專家團體，以深度訪談、專家會議、填寫職能需求問卷等方式，來達成共識以確認職能內容。其研究流程涵蓋以下四個步驟：(1) 召集專家 (2) 深度訪談 (3) 分析資料發展職能模型 (4) 驗證執行的有效性。

(三) 單一工作職能發展法

單一工作職能模式是為單一工作者或少數工作者因無法提供足夠的樣本而發展的職能模式。單一工作職能模式的資料蒐集通常透過與重要工作者互動，如與專家團體或工作者的焦點團體、主管或工作者面談，以及其他工作者調查或觀察工作者在工作中的情形等資料蒐集階段。完成資料蒐集之後分析資料，建置 10-20 個特質或技能。具體描述績效卓越者「做些什麼」以及「如何達成績效」。單一工作職能模型不適合作為工作職能間的比較，或是評估個人職能與其他工作職能的需求，因單一工作職能模型通常不與組織的其他模型結合。



四、職能模型的運用

職能基準就是政府所訂定的「人才規格」。也因此職能機準的訂定不僅能夠讓我們一窺該產業的工作架構，對於產業來說，職能基準的建立也能夠在企業人力資源管理上的各項功能發揮效用，例如：招募徵選、績效評估、教育訓練、生涯發展、晉升、激勵獎酬等等，透過職能模型的應用，使得組織內的各項工作的進行更有效率。

在實務上，企業若欲實施職能體制，必須事先開發與備妥職能模型(Competency model) (李佑婷，2012)。產業在導入職能模型時，需注意職能模型的開發必須是策略導向的，且需適時的修訂職能模型的內容，以因應經營環境的快速變動。

在實務應用中，職能模型的發展方式，可以大致分做：簡易法和嚴謹法。簡易法是根據現有的文獻和範例等資料，自行開發企業的職能模型，可以節省時間與成本。嚴謹法則是對績效表現優越者進行實際的訪談與調查，並透過嚴密的資料收集與分析等而製成；雖然費時費力，但可建構有效特定的職能模型 (太田，2002；遠藤，2000；李佑婷，2012)。

職能的應用可以幫助企業將人力資源有效地轉化為競爭優勢。根據李佑婷 2012 的研究中提到，職能的重要性可由三個層面來看，分別是：1.適應資訊化與知識型社會的衝擊，職能是為改革人力資源管理的重要開發技術 (石井，2000)；2.為了有效提升員工的國際競爭力，可以透過職能模型的使用來活化人力資源 (McLagan，1989)；3.面臨世界性的人才爭奪，有必要建立以職能模型為基礎的人力資源制度與系統 (日本型職能研究會，2000)。

企業透過職能模型之建構來提升個人工作能力、促進團隊合作精神及組織績效；另一方面也藉由職能模型作為員工徵選、訓練發展、績效評估與薪資管理基礎。本研究相信透過建立運動中心初階經理人職能模型，能夠對於運動設施服務產業有所助益，更期待能經由職能系統之建立選才、育才、用才、留才之人才培育，強化運動設施服務業之經營管理品質進而提升組織整體營運效能。

五、國際職能發展模式

國際間針對職能模型的發展的歷史與實際的運用皆因風土民情而有所不同，本小節整理了澳洲、美國與中國之職能發展模式。

(一) 澳洲職能發展

澳洲國家訓練體系主要機制包括澳洲資歷架構(Australian Qualifications Framework [AQF])與訓練套件(Training Packages)、澳洲品質訓練架構(Australian Quality Training Framework [AQTF]) (黃斯翎，2017)。澳洲資歷架構(Australian Qualifications Framework



Council)最早於 1955 年訂定，將高等教育分層組織，針對升學階段的畢業生進行成長規劃。澳洲資歷架構共有十級，第一級的複雜度最低，第十級最高。

澳洲技能品質署(Australian Skills Quality Authority, ASQA) 建立各項技能品質保證標準，據以督導各初/已註冊公私立 RTOs 品質保證推動措施。其為職業教育和培訓 (VET) 部門的國家監管機構，針對職業教育和培訓提供者、受認證的職業教育和培訓課程等，力求透過有效的監管方式來確保 VET 部門的品質能得到維持。

其中，與運動場館管理相關的訓練套件有 SIS50115 運動與休閒管理(Diploma of Sport and Recreation Management)，其核心課程包含理財、員工招聘、管理營運計畫、顧客服務、風險管理等，此一訓練套件與本研究之運動中心初階經理人較為相似，可作為訪談大綱、以及後續能力規劃之參考。

(二) 美國職能發展


美國勞工部就業訓練管理局於 1991 年成立 O*NET 國家發展中心，發展出一套職業分類資訊系統，稱為職業資訊網 (Occupational Information Network [O*NET])，彙整的職業資訊涵蓋職業描述與所需知識、技能等條件。O*NET 是美國主要的職業資訊彙整計畫，其核心是數以萬計的標準化與職業條件敘述而成的資料庫，由 ETA 資助經費，委由北卡羅萊納州商務部(the North Carolina Department of Commerce)負責推動、執行 O*NET 的職業資訊之調查，包括設計、實施和監督等工作 (黃斯翎，2017)。

在 O*NET 中，與運動場館管理業相關職業資訊有 11-1021.00 一般營運經理人(General and Operations Manager)，其相關職稱則有業務經理、設施經理、總經理 (GM)、營運總監、營運經理等，能力描述則有人力管理、行政管理、顧客服務、領導與激勵等，根據職稱與能力描述可以發現一般營運經理人較為接近中階經理人。

美國除官方勞工部推出的 O*NET 外，民間協會亦針對運動場館經營進行研究，其中國際健康及運動俱樂部(IHRSA, International Health, Racquet and Sportsclub Association)、Athletic Business 等，皆有針對運動俱樂部從業人員進行相關研究，從研習課程、證照授證到後續輔導，一系列的培育策略有助於確實提升設施人才的專業知能與形象。

(三) 中國職能發展

中國由人力資源和社會保障部在天津設立「國家職業資格培訓鑑定實驗基地」，為職業標準開發機構，負責建置及推廣新職業的標準，開發職業教材與培訓課程，並建立職業的考核標準。目前推動課程中體育健康領域的職業課程包含「運動損傷防護」、「社會體育指導」、「瑜珈指導」、「健康管理」、「經絡催眠」等項目。



人力資源和社會保障部職業能力建設司在運動場館從業人員的部分則已由南京體育大學規劃設置「體育場地工」之職業資格，體育場地工分為初級、中級、高級、技師、高級技師等五個等級。分級標準與臺灣勞動部職能基準不同之處在於，中國是以考取職業證照的難易度作為分級標準，而非工作內容的難易度。中國國家職業標準建置後，除限定授課教師資格，培訓時數及各項項目的考試比重外，並無規劃相關培訓課程，只有出版相關的書籍，但書籍的出版單位亦不受限制，所有出版單位都可出版。大陸在職能發展的過程中，官方未規劃培訓課程，培訓課程規劃則由民間單位自行發展，民眾則透過通過考試取得職業認定。

根據體育場地工國家職業標準，其職業定義為使用專門設備對運動場地和配套器材進行佈置、安裝、調試、維護清潔和監管等保障工作的人員。在職業能力描述上則有動作協調靈活，有較強空間感、計畫和識圖能力。其文化程度要求為初中畢業。根據此一職業標準中的描述可以發現與本研究中的初階經理人有其相似與不同之處，仍可作為訪談大綱、以及後續能力規劃之參考。

第三節 運動中心發展現況



運動中心屬於運動服務產業，本節將以兩部分做說明，分別為運動中心的發展內涵與運動中心的現況。

一、運動中心的發展

運動中心的政策最早源自 2000 年台北市市民運動中心開始。臺北市政府為符合「國際健康優質城市」的發展潮流，積極提升市民健康體適能與養成終身運動習慣前提下，希望透過 12 行政區，一區一運動中心的政策，積極落實「處處可運動」、「人人愛運動」、「時時能運動」之目標 (蔡政君，2009)。臺北市在擬定國民運動中心相關政策時，參考國外經驗，規劃引進民間資源，透過委外經營的方式，減少財政負擔以提高營運績效(劉田修，2000)。自 2003 年台北市市民運動中心的興建，為市民帶來優質的休閒運動場所，也逐步增加民眾對運動的興趣、頻率與習慣，更為運動產業發展帶來一股新風氣。此外，在社會急遽變遷的年代，將公共運動設施委託民間組織經營嚴然已經成為一種趨勢，臺北市市民運動中心是一成功的案例，可將其做為其他縣市及多種公共運動設施委託民間組織經營的重要典範(陳鎰明、蔡堡樺，2010)。

有鑒於台北市市民運動中心的成功，政府在 2009 年推出「改善國民運動環境與打造運動島計畫」，在計畫中提到包括硬體 (改善國民運動環境) 與軟體 (打造運動島) 兩方面。硬體建設由兩方面著手，一為在人口較集中之都會區，興設「國民運動中心」，另一為在全國各地進行「改善國民運動設施」；本項運動設施之建設規劃，除考量民眾運動需求外，亦將參酌地方特色及現況等進行整體評估，並鼓勵民間積極參與運動設施建設與營運。軟體部分，透過推動「打造運動島計畫」，以促進「潛在性運動人口」成為「自發性運動人口」，讓「個別型運動人口」成為「團體型運動人口」，為不同特質民眾，提供多元化、生活化、專屬化的運動指導與服務，以營造優質全民運動環境 (教育部體育署，2009)。

「國民運動中心」指建置於都會區並以球類、游泳、體適能等室內運動為主的運動設施，可作為民眾日常運動、休閒活動之場所，部分場館設施可發展特色運動並支援地區性賽會活動(教育部體育署，2011)。

國民運動中心的規劃與興建包含眾多意義與內涵，除了提供運動休閒、交流社區、藝文娛樂的場所外，國民運動中心的規劃與興建還包含更多意義與內涵，國民運動中心規劃策略主要包含了七大項目，契合體育政策發展需求、符合國民生活型態、融入在地特色與運動文化、符合國際潮流、培養運動產業專業人才、以民眾休閒為主體以及支援辦理運動賽會。

二、運動中心現況

台北市政府自 2002 年開始闢建運動中心，是為國內國民運動中心發展的濶觴與標竿，教育部體育署亦參考台北市民運動中心的案例制定了「國民運動中心規劃參考準則」，推動國內其他人口密集的行政區興建國民運動中心。截至 2020 年 7 月，目前全國運動中心已落成啟用 44 座，依正式啟用順序整理如下表 2-5 所示：

表 2-5 我國已啟用運動中心統整表

序號	運動中心名稱	啟用年
1	台北市中山運動中心	2003.03
2	台北市北投運動中心	2004.07
3	台北市中正運動中心	2006.10
4	台北市南港運動中心	2006.12
5	台北市萬華運動中心	2007.05
6	台北市士林運動中心	2008.02
7	台北市內湖運動中心	2008.08
8	台北市信義運動中心	2009.05
9	台北市松山運動中心	2009.11
10	台北市大同運動中心	2009.12
11	台北市大安運動中心	2010.04
12	台北市文山運動中心	2010.08
13	新北市新莊國民運動中心	2012.12
14	新北市蘆洲國民運動中心	2014.08
15	新北市淡水國民運動中心	2014.09
16	新北市三重國民運動中心	2014.09
17	新北市土城國民運動中心	2014.10
18	新北市中和國民運動中心	2014.10
19	新北市板橋國民運動中心	2015.03
20	新北市新五泰國民運動中心	2015.07
21	新竹市立新科國民運動中心	2015.07

序號	運動中心名稱	啟用年
22	屏東縣屏東市國民運動中心	2015.08
23	彰化縣彰北國民運動中心	2015.12
24	新北市樹林國民運動中心	2016.07
25	新北市汐止國民運動中心	2016.09
26	新北市永和國民運動中心	2016.12
27	台中市朝馬國民運動中心	2016.12
28	基隆市基隆國民運動中心	2017.01
29	台中市北區國民運動中心	2017.10
30	新北市鶯歌國民運動中心	2018
31	新北市三鶯國民運動中心	2018
32	桃園市桃園國民運動中心	2018
33	桃園市南平國民運動中心	2018
34	桃園市中壢國民運動中心	2018
35	台中市南屯國民運動中心	2018
36	台南市永華國民運動中心	2018
37	嘉義市嘉義國民運動中心	2018
38	桃園市平鎮國民運動中心	2019
39	宜蘭縣宜蘭國民運動中心	2019
40	新竹市竹光國民運動中心	2019
41	彰化縣彰南國民運動中心	2019
42	雲林縣雲林國民運動中心	2019
43	新北市林口國民運動中心	2019
44	桃園市蘆竹國民運動中心	2019

第四節 運動中心經理人功能與角色



承第三節國民運動中心的發展現況中所述，政府所訂定國民運動中心規劃參考準則中提及運動中心營運管理廠商需配置運動傷害防護員、國民體能指導員以及運動設施營運管理專業人員。其中運動傷害防護員與國民體能指導員皆有政府所規劃開辦的證照認證制度，唯獨運動設施營運管理專業人員至今仍無政府所開設之認證制度。因此本節將探討國內外運動場館管理人員中的功能與角色。

彼得杜拉克認為，管理者是賦予組織方向，組織應如何運用其所擁有的各種資源做決定並予以領導的人，而管理者又可分為基層管理者、中階管理者以及高階管理者。經理人亦可稱管理人員、決策者(Executive)、監督者(supervisor)(黃斯翎，2017)。

在國內外運動場館管理人員的研究中，皆將場館管理人員分做三個層級，分別是初階經理人、中階經理人、高階經理人三個層級 (IAAM，2003；葉公鼎，2006；楊子興，2009；李國斌，2010)。國內現有運動中心組織架構劃分則更為細緻，同一層級的經理人可能不只有一人，且會因為職務的內容而有不同的職稱，如表 2-6 所示。

表 2-6 運動中心經理人一工作職稱區分表

經理人層級	常見職稱
高階經理人	執行長、副執行長。
中階經理人	營運經理、業務經理、行銷經理等。
初階經理人	體適能館組長、球館部組長、場地課務組長等。

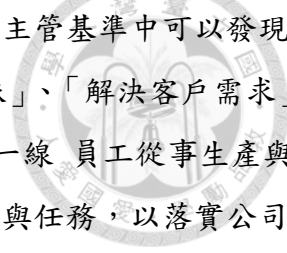
根據張裕隆在 1998 年的針對國內各企業組織之初階、中階、高階經理人的重要管理職能研究中可以發現，各階層主管對於管理職能的需求有所不同，其研究結果如表 2-7 所示。

表 2-7 各階層員工管理職能需求

經理人層級	職能需求
高階經理人	計劃組織、決策、管理變革、策略規劃以及組織願景等
中階經理人	培養與支持部署、衝突管理與團隊建立、問題解決等
初階經理人	工作效率、學習態度、執行力、時間管理，以及情緒穩定等。

(資料來源：張裕隆，1998)

Mintzberg(1980)提到不同階層的管理者所扮演之角色有所差異，因此，各個階層的管理



者所應具備的管理能力也應有差別。檢視勞動部勞動力發展署的基層主管基準中可以發現，基層主管的工作任務為「提升團隊效能」、「建立客戶關係與商業人脈」、「解決客戶需求」、「執行營運計畫」、「在職場中展現領導力」。基層主管負責領導第一線員工從事生產與服務活動，是非常重要的人力資源，執行經營管理階層交辦的營運目標與任務，以落實公司營運績效，由此可見基層主管工作規劃及人員管理的能力與企業運作績效，息息相關（謝政言，2000）。由此可知，初階主管，主要為執行主管交辦之工作任務，並管理基層員工，協助中高階主管達成企業營運目標。

葉公鼎在 2007 年的研究中提到運動場館工作性質屬於運動休閒服務，在經營的本質上是為了滿足民眾運動的需求，除了提供設施，還需要充分發揮設施使用功能。運動場館管理需要整合不同的工作、負責規劃、統整協調與執行計畫的人，即為大眾所稱的運動場館經理人(黃斯翎，2017)。

國內現有運動中心的職責區分較為細緻，且會因場館大小、場館設施的組成而有不同的職稱與工作，本研究將初階經理人定義為部門經理以下各部門專員以上之各部門組長與主任，建立此一層級的職能模型。運動中心初階經理人除了管理職能外，也須同時熟悉運動場館相關的管理知識，且因運動場館相較一般場館來說具有特殊性與專業要求，本研究收集了人力銀行中與運動中心初階經理人相關職缺資訊後發現，目前運動中心管理人員的學經歷要求多為，休閒運動系所、體育系所、一般經營管理系所畢業之學生，具有相關領導與策劃能力者與持有相關技能證照者為佳。在工作內容業務職掌中則提到了課程規劃、人員訓練與排班、顧客服務、完成單位主管交辦事項等。

透過人力銀行資訊我們可以發現，運動中心初階經理人為組織內承上啟下的重要人物。目前運動中心管理人員的學經歷多為休閒運動系所、體育系所、一班經營管理系所畢業之學生，前面兩類人員雖為運動相關系所出身，卻缺乏管理知識與實務操作技能；一般經營管理學系所畢業之學生則缺乏運動相關特殊性的專業知識。

第五節 運動設施人力資源相關研究



人力資源相關研究一直以來都是各領域的熱門研究主題，在運動領域中也不意外，國內外有諸多專家、學者以及組織分別針對運動設施人力資源管理提出不同的研究與議題，研究者在參考眾多資料後試整理成下表 2-8：

表 2-8 運動設施人力資源管理能力研究統整表

年代	研究者	研究對象	研究發現
1987	Jamieson	體育行政主管	管理哲學、安全維護、溝通、行政支配、裁判法等。
1987	Lambretch	運動俱樂部經理	顧客溝通、部署激勵、客訴回應、部屬溝通、決策過程等。
1988	Farmer	運動管理人員	顧客溝通、決策制定、預算編列、寫作能力、活動計畫研擬等。
1994	鄭志富	運動管理人員	運動相關知識、人際關係、公開演說、人事管理、寫作能力、財務管理、個人體適能及時間管理
1998	彭淑美、蘇俊賢	運動場館管理人員	人際關係、溝通能力、專業知識能力、執行計畫能力、場地設施器材保養知識等。
2004	Peter & Rayward	場館經理人	場館管理、組織管理、活動台成、銷售行銷、票務管理、財務管理、設施管理、活動管理、設施服務等。
2006	葉公鼎	運動設施初階經理人	作業管理、群眾管理、清潔管理、餐飲管理等、設施管理包含設施管理與維護、運動設施規劃設計及基礎運動管理包含組織行為、運動法學、運動行銷等
2007	黃美珍	運動休閒俱樂部管理人員	溝通、人力資源管理、危機處理、行銷、財務管理及行政管理等。
2010	康正男	運動場館中階管理者	行銷與創新、財務管理、領導管理、溝

年代	研究者	研究對象	研究發現
			通與協調、設施維護管理、策略分析規劃、公共關係與人際網絡、活動預定與排程及法律能力
2012	葉雅正、簡桂彬	體育團體中央政府高階主管	行政業務統合能力、組織運作管理能力、運動設施規劃能力

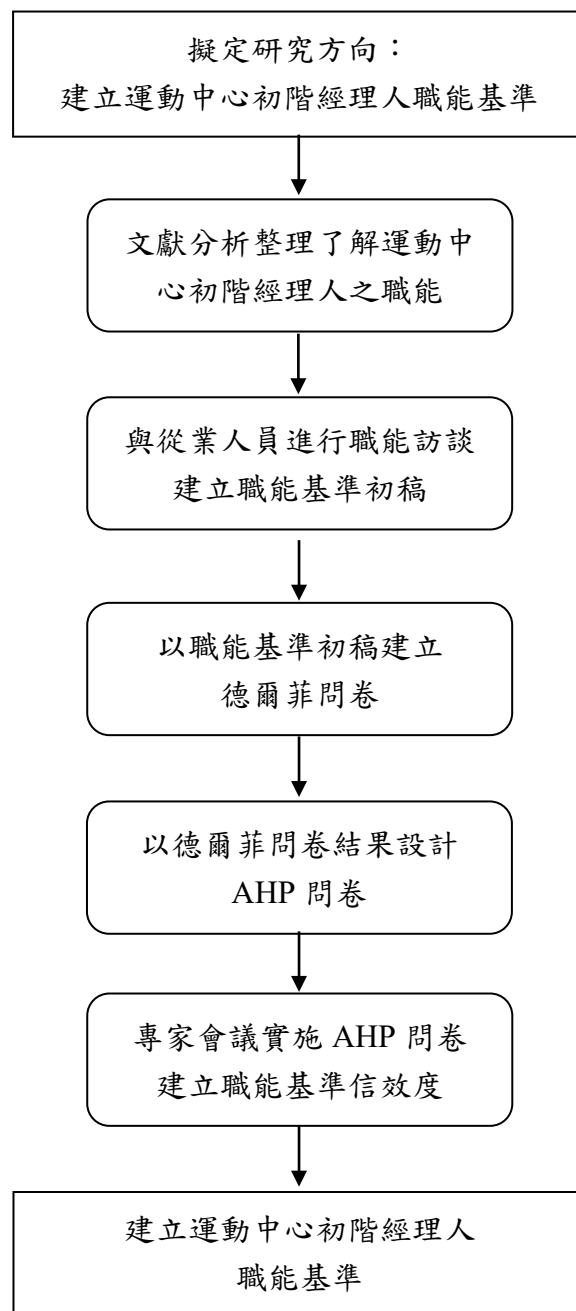
綜合表 2-8 所述，各研究所獲得的運動場館從業人員所需的職業能力皆有所不同，但亦有其相同性，可能會因為國情文化的差異而有所變異。國內學者所發展出來的場館管理人員專業能力構面，由於發展年代相距至今已超過十年，是否適用於現今社會市場情勢的需求，皆是值得進一步深入探討之議題(康正男，2010)。因此本研究將依據勞動部勞動力發展署之職能基準，透過職能訪談法、德爾菲法、層級分析問卷調查及專家座談等研究方法探討國民運動中心初階經理人專業職能的實質內涵，建構出符合國內現況的運動中心初階經理人職能模型，進而發展出其培訓課程。以作為未來運動場館初階管理者專業職能實際驗證研究的基礎。

第三章 研究方法與步驟



本章內容主要涵括五個部分，第一節為研究流程；第二節說明研究對象與取樣方法；第三節則是解釋所使用之研究工具；第四節說明研究進行的步驟與程序；第五節則為資料分析的方法。

第一節 研究流程



第二節 研究對象與取樣方法



本研究所使用之研究方法有三種，分別是職能訪談法、德爾菲問卷與 AHP 層級分析法問卷。各研究方法需要不同的專家學者協助參與，本節將詳述各研究方法所涵蓋之研究對象與取樣方法。

一、職能訪談法

本研究職能訪談法之研究對象均為現在擔任運動中心初階經理人，訪談至內容飽和為止，四位訪談對象均來自不同運動中心，且任職於運動中心經歷達 2 年以上。本研究職能訪談法研究對象如表 3-1 所示。

表 3-1 職能訪談專家名單

項次	屬性	姓名	專家資歷
1	產業專家	王○○	場地管理組組長、游泳營業部專員
2	產業專家	吳○○	場地管理組組長、課務部專員
3	產業專家	李○○	泳池組長、球館部組長
4	產業專家	吳○○	泳池組長

(本研究整理)

根據勞動部勞動力發展署職能應用發展平台，職能訪談(Competency Interview, or Competency-based Interview)是由 Hermann 在 1989 年所提出，其主要目的在於將職能訪談與一般訪談進行區別。職能訪談的對象應以待研究職位的從業人員或其直屬主管為限。除了對象上的限定外，職能訪談是屬於結構式訪談。

二、德爾菲法

本研究德爾菲法之研究對象，除了運動中心初階經理人外，涵蓋經常接觸初階經理人，熟知初階經理人作業職務的現任運動中心專員以及中階經理人，除了產業界人士以外也邀請學術界專家共同參與研究，如表 3-2 所示。

表 3- 2 德爾菲法專家名單

項次	屬性	姓名	專家資歷
1	產業專家	林○○	營運經理
2	產業專家	蘇○○	行政經理
3	產業專家	鄭○○	營運經理
4	產業專家	丁○○	業務經理
5	產業專家	洪○○	經理
6	產業專家	黃○○	副理
7	產業專家	何○○	主任
8	產業專家	楊○○	主任
9	產業專家	羅○○	組長
10	產業專家	陳○○	組長
11	產業專家	羅○	專員
12	產業專家	張○○	專員
13	產業專家	黃○○	專員
14	產業專家	張○○	專員
15	產業專家	張○○	宜蘭運動中心執行長
16	產業專家	余○○	新莊運動中心執行長
17	產業專家	魏○○	救國團處長
18	產業專家	簡○○	救國團事業處處長
19	產業專家	張○○	宜蘭運動中心執行長
20	產業專家	余○○	新莊運動中心執行長
21	產業專家	魏○○	救國團運動產業處處長
22	學術專家	周○○	體育運動領域教授
23	學術專家	劉○○	樹德科技大學教授(退休)
24	學術專家	簡○○	臺灣體育運動管理學會委員
25	職能專家	賴○○	工業技術研究院特約講師
26	職能專家	陳○○	台北城市科技大學副教授

(本研究整理)

德爾菲法(Delphi)是一種直覺判斷的預測術，又稱專家意見法，是為結構性的團體溝通過

程。此方法邀請一群該研究領域的專家學者，並允許每位成員針對該研究議題表達其意見，且同等重視所有人的看法，在經過數回合反覆回饋循環式問答，直到專家間意見差異降至最低，求得複雜議題上意見的共識(Linstone & Turoff, 1975)。德爾菲法也被視為一種針對模糊事物特化過後的研究方法，收集個別成員的意見和判斷，澄清不同團體的觀點和價值取向(林振春, 1993)。

根據邱淑芬、蔡欣玲在 1996 的研究中提到，參與德爾菲法的專家是決定德爾菲預測術成功與否的重要關鍵。選擇專家應衡量其經驗、教育背景、責任感與權威性；同時，每位專家必須對研究問題具有高度得專業知識與能力。

一般來說邀請專家人數約為 10-15 人，但假若研究主題有其特定的母群體且群體大，或探討對象包含不同階層群體只邀請 10-15 位專家參與研究，則研究結果容易失去代表性(邱淑芬、蔡欣玲, 1996)。Whitman 在 1990 年的研究中提到，若研究結果要具有公信力，專家人數應為研究母群體的 10-15%，若研究樣本集中於某一單位或樣本人數少於 50 人，則應邀請所有人參與研究，以增加研究結果的可信度。

三、AHP 層級分析法

本研究目的旨在建立運動中心初階經理人職能基準，因此本層級分析法問卷將發放予營業滿一年之運動中心執行長，共計發放問卷 17 份，整理如表 3-3 所示。

表 3-3 層級分析法專家名單

項次	屬性	姓名	專家資歷
1	產業專家	陳○○	土城國民運動中心執行長
2	產業專家	林○○	三重國民運動中心執行長
3	產業專家	郭○○	士林市民運動中心執行長
4	產業專家	李○○	鶯歌國民運動中心執行長
5	產業專家	余○○	蘆洲國民運動中心執行長
6	產業專家	楊○○	彰北國民運動中心執行長
7	產業專家	張○○	朝馬國民運動中心執行長
8	產業專家	黃○○	淡水國民運動中心執行長
9	產業專家	姚○○	桃園國民運動中心執行長
10	產業專家	賴○○	松山市民運動中心執行長

項次	屬性	姓名	專家資歷
11	產業專家	張○○	宜蘭國民運動中心執行長
12	產業專家	林○○	汐止國民運動中心執行長
13	產業專家	蔡○○	永華國民運動中心執行長
14	產業專家	賴○○	永和國民運動中心執行長
15	產業專家	楊○○	北投國民運動中心執行長
16	產業專家	胡○○	中壢國民運動中心執行長
17	產業專家	謝○○	中和國民運動中心執行長

(本研究整理)

層級分析法(Alytic Hierachy Process)為 1971 年 Thomas L. Saaty 所發展出來，層級分析法的理論簡單，同時又具有實用性，因此自發展以來，已被各國研究單位廣泛使用。階層結構有助於決策者對事務的了解，但面對選擇適當方案時，必須立基於某些基準，進行各替代方案的評估，已決定各替代方案的優勢順位(Priority)，若僅考慮單一層面，則將導致錯誤的決策，而錯誤的決策將嚴重的影響組織運作。層級分析法即在這樣的背景之下發展而成，提供在經濟、社會及管理科學等領域解決複雜的決策問題。

第三節 研究方法



本研究所使用之研究方法有三種，分別是職能訪談法、德爾菲問卷與 AHP 層級分析法問卷。本節將詳述各研究方法。

一、職能訪談法

根據勞動部勞動力發展署職能應用發展平台所述，職能訪談法(Competency Interview, or Competency-based Interview)是由 Hermann 在 1989 年所提出，其主要目的在於區別職能訪談與一般訪談。職能訪談的對象應以研究職位的從業人員或其直屬主管為限。

除了對象上的限定外，職能訪談是屬於結構式訪談，問題更系統化，且應以特定職務上的職能為主，受訪者需舉出具體實例，訪談者再針對這些具體實例進一步要求受訪者詳細描述。研究者須在訪談受訪者的職務說明、工作活動、工作職責等，並釐清之間的關係與各項職責所需之職能內涵後，將這些職能整理成清單，並加以命名。

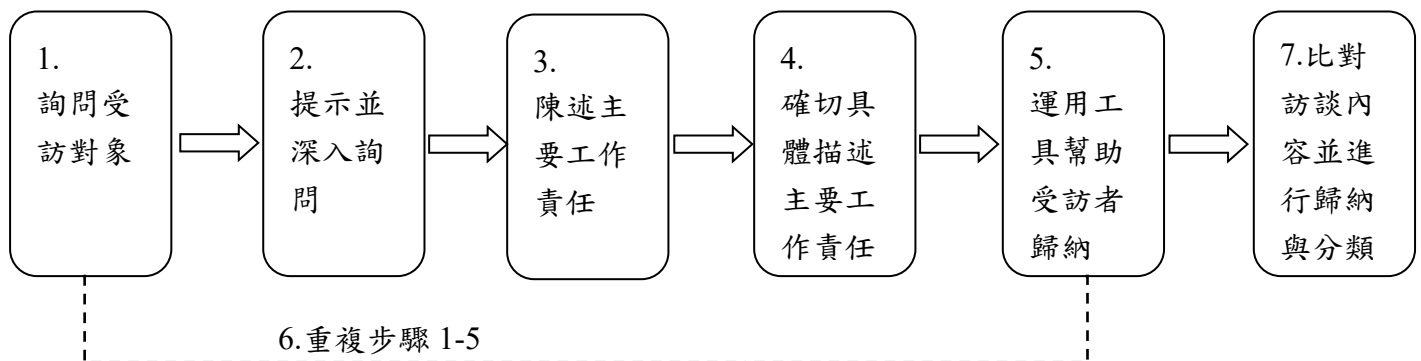


圖 3-1 職能訪談法之進行流程(Gonczi, et al., 1990)

職能訪談法的進行主要透過七個步驟流程：

(一) 詢問受訪對象

請受訪者列舉或描述其在工作職務中所進行的工作事項。

(二) 提示並深入詢問

訪談者進一步提示並深入的詢問其工作事項的細節，請受訪者詳細描述。

(三) 陳述主要工作責任

透過受訪者的回答得到該職務的相關資訊，訪談者應在訪談的過程中改變問問題的方式數次，來回的確認該職位最主要的工作任務。

(四) 確切具體描述主要工作責任



請受訪者確切、具體的陳述工作責任，或是舉例說明，也可以請受訪者比較不同工作責任兼得差異，藉以釐清與闡述其內涵。

(五) 運用工具幫助受訪者歸納

可運用一些工具幫助受訪者組織並歸納該職務的所有職能內容，以防前面進行的職能訪談中有漏掉部分職務的職能內容。

(六) 重複步驟一到五

重複前述之步驟，將職能中的工作責任均清楚描述，如此一來，此次訪談即可宣告結束。

(七) 比對訪談內容並進行歸納與分類

比對所有訪談者所提出的職能內容，並進行歸納與分類。

本研究於四位專家訪談結束後，進行意見歸納整理，修改後完成「運動中心初階經理人職能模型初稿」，作為第二階段德爾菲問卷之依據。

二、德爾菲法(Delphi)

德爾菲法(Delphi)，又稱為德菲法或德懷術，德爾菲名稱源自古希臘，取自古希臘阿波羅神廟址「Delphi」，取其信望與權威之意義，典故源自古希臘時代有位名為 Apollo 的人在 Delphi 神廟宣稱能預測未來而得名，而後演變成為預測未知技術的研究方法（古家諭，1998）。

近代德爾菲法是在 1948 年由美國的蘭德公司率先使用，最早使用在軍事國防用途上，蘭德公司接受美國空軍的贊助從事一項國防研究，研究主題為以前蘇聯戰略計劃設計者的觀點，評估癱瘓美國軍需工業的最佳攻擊目標點以及可能耗費的原子彈數量，此研究期望獲得專家們一致性的意見(裴文、鄭永燦，2006)。

德爾菲法是一種兼具量化與質化之科技整合研究方法，且為一種群體的決策技術，在研究過程中針對研究議題，透過專家學者匿名方式，反覆的以書面方式進行討論，使專家能以其專業知識技能、經驗和意見建立一致性的共識，進而解決複雜議題。

表 3-4 德爾菲法定義彙整表

學者	年份	定義
Linstone	1975	一種結構性的的團體溝通過程，過程中允許每位成員就某議題充分表達其意見並受到同等重視，以求得在該複雜議題上意見的共識。
Weaver and	1988	主要目的在於針對特定問題，集結該研究領域中專家學者們的

學者	年份	定義
Connolly		知識與經驗，透過特定的程序與步驟進行調查，最終達到專家們的一致性意見。
Murray and Hammons	1995	德菲法是一種集體決策技術，經由對受訪者進行多回合的程序步驟，整合所有專家群對此議題的意見，以獲得收斂、趨於一致的共識。循理論背景由專家群體討論產生的決策，應比個人意見更為全面、有效。
陳敬寬	1991	一種集體決策技術，是針對某一特定問題，集合專家意見，經由特定的程序與步驟，達到一致而不是妥協的結論。
徐淵靜	1992	乃是一種團體意見之徵詢，透過事先設計的問卷私下個別訪問，並提供正確資料，透過連續訪問及回饋方式，來尋求最具代表性的意見。
黃俊雄	1995	針對研究的議題，進行「溝通討論-回饋-再溝通討論-再回饋-獲得結果」的一個流程。
唐研理	1998	一種直覺判斷法，仰賴參與者的經驗與知能，以及直覺和價值的判斷，採用反覆問卷調查的方式，來取得各個領域專家間一致的觀點。
古家諭	1998	集思廣益探詢對一個議題的共識，藉由調查與研究議題相關的專家學者及從業人員意見，匿名且尊重其個別意見的表達，公正地進行連續、回饋的問卷機制。

資料來源：裴文、鄭永燦（2006），利用蟻元系統模擬德爾菲之決策機制，中華管理學報，第7卷第1期，頁99-100。

綜合學者文獻所述，德爾菲法與一般研究調查法有所不同，實施時應立基於以下四個特性：

（一）匿名原則(Anonymity)

德爾菲是藉由問卷調查方式讓專家學者們表達意見，對於參與研究的專家姓名於以保密，如此可以避免公眾壓力導致參與專家不願意提供真實建議的弊病（邱淑芬、蔡欣玲，1996）。匿名原則在於確保參與者，在不知道其他成員回答的情況下回覆問題，以秉持客觀公正的立場，可誠實的表現自己的觀點，以避免起鬨式的盲目附和現象(bandwagon effect)（裴



文、鄭永燦，2006)。

(二) 複述與控制性回饋原則(Iteration with controlled feedback)

德爾菲在完成第一次的資料分析後，將其結果彙整後寄給參與此研究專家，請研究參與者依彙整結果提供意見。通過多次問卷來回讓參與研究專家有機會了解其他專家的看法，再次反思自身看法修正意見，並對自身意見提出說明。研究者則透過此方法來取得專家間意見的趨勢。

(三) 採取描述性統計方式呈現團體意見(statistical group response)

德爾菲法常用眾數(mode)、中位數(median)、四分位數(quartile)等方法分析資料，來呈現專家對研究問題的意見。透過「眾數」可以得知多數專家所贊成的項目為何；「中位數」則可以顯示出在此研究問題上專家意見集中的情況；「四分位數」則是指團體中 25%、50%、75% 的人數，四分位數可以呈現出專家意見分布的情形。

(四) 專家共識原則(Expert Consensus)

德爾菲法實施的主要目的在於透過數回合的問卷，而使專家之間的意見能夠趨於一致，在最後能夠達成共識，因此取得專家之間的共識是為此研究方法中最重要的部分與原則。

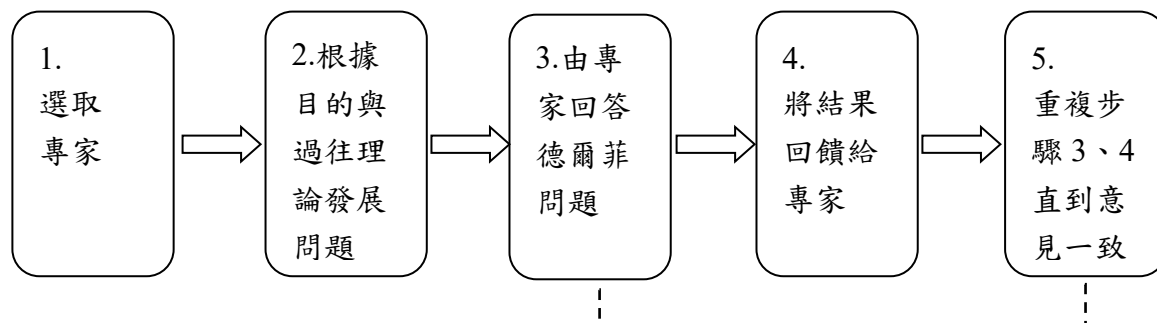


圖 3-2 德爾菲法之進行流程。

資料來源：職能分析方法簡介，行政院勞工委員會職業訓練局，36 頁。

本研究進行德爾菲法，經數回合的問卷確認專家意見一致後，將德爾菲結果統整後修正原有之「運動中心初階經理人職能基準初稿」並以此為基準建立 AHP 層級分析法問卷。

三、AHP 層級分析法

層級分析法(Alytic Hierachy Process)為 1971 年 Thomas L. Saaty 所發展出來，最早應用於軍事用途，替美國國防部從事應變計劃問題的研究，之後 Saaty 推展層級分析法將其應用

於經濟、運輸等方面，經過不斷的應用、修正及證明後，才使得整個理論更趨完備。

AHP 發展的目的就是將複雜的問題系統化，由不同層面給予層級分解，並透過量化的方法，覓得脈絡後加以綜合評估，以提供決策者選擇適當的方案(褚志鵬，2009)。而 Satty(1980) 發展層級分析法的基本假設主要包括下列幾項：

- (一)可被分解成許多階層 (Classes) 或內容 (Components)，形成像網絡式的層級結構。
- (二)假設層級結構中的層級要素均具有獨立性。
- (三)每一層級內的指標，可以用上一層級內的部分或全部作為評量基準，進行評估。
- (四)比較評估時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度。
- (五)層級要素進行兩兩成對比較後，可使用正倒值矩陣 (Positive Reciprocal Matrix) 處理。
- (六)偏好關係滿足遞移性 (Transitivity)；不僅優劣關係滿足遞移性 (A 優於 B 優於 C 則 A 優於 C)，同時強度關係也滿足遞移性 (A 優於 B 二倍 B 優於 C 三倍則 A 優於 C 六倍)。
- (七)完全具遞移性不容易，因此容許不具遞移性的存在，但需測試其一致性 (Consistency) 的程度。
- (八)要素的優勢程度經由加權法則 (Weighting Principle) 而求得。

AHP 層級分析法評估尺度的基本劃分包括五項，及同等重要、稍重要、頗重要、極重要及絕對重要等，並賦予名目尺度 1、3、5、7、9 的衡量值；另有四項介於五個基本尺度之間，並賦予 2、4、6、8 的衡量值。有關各尺度所代表的意義，如表 1 所述。AHP 在處理認知反應的評估得點時，則採取比率尺度的方式 (從名目尺度產生)。

表 3- 5 AHP 層級分析法評估尺度說明表

評估尺度	定義	說明
1	同等重要(Equal Importance)	兩比較方案的貢獻程度據同等重要性，等強 (Equally)
3	稍重要(Weak Importance)	稍微偏好其中一方案，稍強 (Moderately)
5	頗重要(Essential Importance)	強烈偏好其中一方案，頗強 (Strongly)
7	極重要(Very Strong Importance)	非常強烈偏好其中一方案，極強 (Very Strong)
9	絕對重要(Absolute Importance)	絕對喜好某一方案，絕強 (Extremely)
2,4,6,8	相鄰尺度之中間值 (Internal values)	需要折衷值時

資料來源：褚志鵬（2009），層級分析法(AHP)理論與實作，教學講義，頁 6。

處理複雜的問題時，需利用有系統的方法加以分析，AHP 即秉承此一精神，在具有多目標 (Multi-objective) 或多評準 (Multi-criteria) 的決策領域中，是一種簡單而又實用的方法 (褚志鵬，2009)。實際執行 AHP 法時，大致會經過以下五個步驟，如圖 3-3 所示。

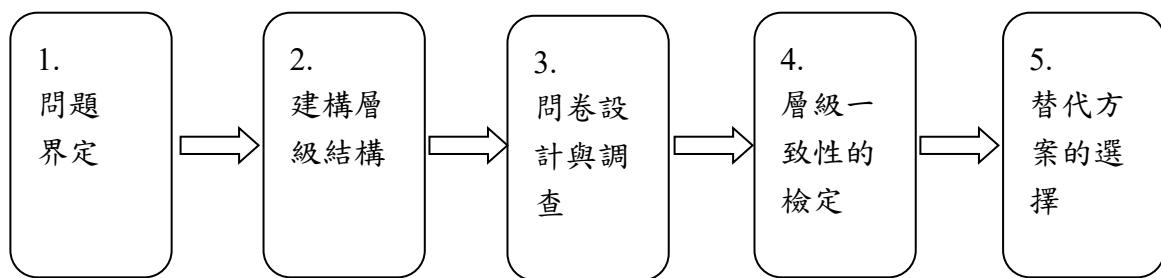


圖 3- 3 層級分析法實施步驟

第四節 資料分析

本研究分作三階段，第一階段進行職能訪談法後，建立「運動中心初階經理人職能模型初稿」；第二階段執行德爾菲法，依據前一階段建立之運動中心初階經理人職能模型初稿建立德爾菲問卷，問卷採取半結構式問卷；第三階段實施 AHP 層級分析法，依據前一階段德爾菲的結果建立 AHP 層級分析法的問卷。本節將分別說明各階段資料的分析方法。

一、職能訪談法

本研究職能訪談預計訪談 4-8 為專家學者，訪談事前擬定題綱(附錄)進行約一小時的結構式訪談。訪談後將內容統整成逐字稿，寄回受訪者反覆確認內容無誤後進行三角檢定，整理規劃出運動中心初階經理人職能模型初稿。

二、德爾菲法

本研究以第一階段職能訪談後整理出的運動中心經理人職能基準初稿建立德爾菲問卷。第一回合德爾菲問卷採半結構式問卷，請受訪者廣泛提供意見，以利調整問卷基礎。問卷回收經整理後，使用 excel 試算表進行資料分析，計算每一題所有受訪者回答的統計數據(平均數、眾數、標準差、四分位差)，第二次問卷檢附受訪者前一次的反應值為參考，受訪者可更改或不更改原來的反應值。如此反覆實施，直到取得受訪者共識為止。

問卷結果的重要性若有平均數小於 4.0 則該刪除該指標，或根據專家的意見刪去不適用的指標(林晏滇，2010)。本研究德爾菲法的一致性檢定係採用四分位差檢定法來做為專家意見集中程度的判別法，當四分位距小於 0.6，則此議題之專家意見具有高度一致性，若介於 0.6 和 1.0 之間，則具有中度一致性，若大於 1.0，則表專家群對該議題並未達到一致性的共識 (Fahety, 1979; Holden & Wedman, 1993)。

表 3- 6 德爾菲法一致性評估指標對照表

共識程度	四分位差數值(Q)
高度一致	$Q \leq 0.6$
中度一致	$0.6 \leq Q \leq 1$
低度一致	$Q > 1$

資料來源：Holden, et,1993



三、AHP 層級分析法

本階段研究旨在找尋運動中心初階經理人職能基準中較為重要的職能。根據前兩階段的職能訪談及德爾菲法後，我們將運動中心經理人職能模型基準中的工作任務、工作活動以及行為指標，分作三個層級，建構一個以層級分析法為概念的分析模型。根據鄧振源(2002)的文獻，本研究應用 AHP 法的研究步驟如下。

(一) 問題的界定：本階段研究目的是分析運動中心初階經理人所擁有的職能基準中，最為重要、核心的職能。

(二) 構建層級結構：藉由前兩階段職能訪談及德爾菲法後，建立起完整的運動中心初階經理人職能模型，找出各工作任務、工作活動與行為指標間的關係。根據評估準則的性質，分別予以目標構面的命名。由於每一主題 (目標構面) 中，又包含子主題 (評估準則)，如此的層級架構，適合用來層級分析法來構建。

(三) 問卷設計與調查：每一層級結構在上一層級構面作為評估基準下，進行成對比較。因此，需針對成對比較設計問卷，在 1-9 尺度下，讓受訪者填寫(勾劃每一成對要素比較的尺度)。根據問卷調查所得到的結果，建立成對比較矩陣，再應用計算機求取各成隊比較矩陣的特徵值與特徵向量，同時檢定矩陣的一致性。一般來說，一致性之指標 (Consistence Index；簡稱 C.I.) 小於 0.1 時可以視為滿足一致性。

(四) 層級一致性的檢定：倘若成對比較矩陣的一致性符合標準，則仍需檢定整體層級結構的一致性。如果整個層級結構的一致性程度不符合所需，代表層級的要素連有問題，必須重新進行要素及其間的關聯分析。

第四章 研究結果

本研究運用德爾菲法與層級分析法，針對運動中心初階經理人職能基準之構面與項目進行問卷調查評估。透過德爾菲法篩選運動中心初階經理人職能基準架構內涵，最終再藉由 AHP 層級分析法，建構出初階經理人職能基準指標之權重體系。本章節將依據問卷回收後如何進行整理與分析之過程進行說明。

第一節 德爾菲法問卷調查分析

依據訪談內容整理出運動中心初階經理人職能基準初稿。依照運動中心初階經理人職能基準初稿之內容建構本研究工具「德爾菲法問卷」進行問卷調查，本節旨在說明德爾菲問卷後，如何統整、歸納專家意見及修正指標之過程。

一、第一回合德爾菲問卷結果調查

第一回合德爾菲問卷結果調查，採用李克特(Likert Scale)五點量表，一到五分等級，分別為 5 分「非常重要」、4 分「重要」、3 分「普通」、2 分「不重要」與 1 分「非常不重要」。本研究主要研究對象為運動中心經營管理業者與運動管理領域學者，採立意抽樣，共發送了 26 份調查問卷，回收數為 26 份，回收率 100%。問卷題項則依據運動中心初階經理人的職能基準，分為三大構面，第一大構面 5 項「工作任務」，次構面 14 項「工作活動」與 42 項「行為指標」。

(一) 工作任務構面

第一回合工作任務五大構面之平均數均大於 4，且四分差均小於 0.5，足以顯示德爾菲問卷專家小組成員對於構面的意見集中，且具有相當程度的一致性。由於專家意見對於五大工作任務構面重要程度均有一致性，重要程度均為重要至非常重要，工作任務構面將全數保留。第一回合專家回覆五大工作任務構面，專家填答結果之彙整與分析，如表 4-1 所述。

表 4-1 第一回合德爾菲問卷五大工作任務構面統計結果整理表

構面 代號	構面名稱	統計量數			專家意見
		平均數	眾數	四分差	保留
一	場地管理	4.5	5	0.5	O
二	活動規劃執行管理	4.5	5	0.5	O
三	客訴回應	4.7	5	0.25	O
四	人員選訓	4.6	5	0.5	O
五	課程籌辦與執行	4.6	5	0.5	O

(O 表示保留；X 表示刪除)

(二) 工作活動構面

第一回合工作活動構面有 13 項題目，平均數均大於 4，眾數均大於 4，且多數題項四分差小於 0.5，顯示德爾菲問卷專家小組成員對於構面的意見集中，且具有相當程度的一致性。唯獨在「場地設施器材維護」此一構面中，平均數為 4.3、眾數為 5，但四分差為 0.75，顯示專家小組成員對於此一構面的重要程度有較大差異，因此此一提項將透過實施第二回合德爾菲法進行驗證。

由於專家意見對於工作活動構面中的 12 項題目的重要程度均有一致性，重要程度均為重要至非常重要，將保留 12 項工作活動。第一回合專家回覆工作活動構面 13 項題目，專家填答結果之彙整與分析，如表 4-2 所述。

表 4-2 第一回合德爾菲問卷 14 項工作活動構面統計結果整理表

構面 代號	構面名稱	統計量數			專家意見
		平均數	眾數	四分差	保留
1-1	場地租借調用	4.3	5	0.5	O
1-2	場地設施器材維護	4.3	5	0.75	X
2-1	活動籌辦	4.1	4	0.5	O
2-2	活動執行與場控	4.7	5	0	O
2-3	活動後撰寫活動狀況報告	4.5	5	0.5	O
2-4	開發、接洽廠商	4.5	5	0.5	O

構面 代號	構面名稱	統計量數			專家意見
		平均數	眾數	四分差	保留
3-1	處理客訴問題	4.9	5	0	O
3-2	回覆顧客意見箱	4.6	5	0.25	O
4-1	人員管理	4.9	5	0	O
4-2	人才選聘	4.6	5	0.5	O
4-3	員工訓練	4.7	5	0.25	O
5-1	課程規劃	4.9	5	0	O
5-2	課程執行	4.5	5	0.25	O
5-3	課程執行狀況回報	4.8	5	0	O

(O 表示保留；X 表示刪除)

第一回合工作活動構面中，專家建議新增一題項，第一回合德爾菲專家問卷工作活動構面之指標調整表如表 4-3 所述。

表 4-3 第一回合德爾菲問卷「工作活動」構面之指標調整表

專家意見	調整後指標
新增項目	3-3 認識、利用法律資源

(三) 行為指標構面

第一回合行為指標構面有 42 項題目，多數題目平均數大於 4，眾數大於 4，且多數題項四分差小於 0.5，顯示德爾菲問卷專家小組成員對於行為指標構面多數題項的意見集中，且具有相當程度的一致性。

其中三項題目在統計結果中未達標準，分別是「4.2.1 與求職者協調面試時間與安排面試場地」平均數 3.9、眾數 4、四分差 0.75，平均數未達 4 顯示專家意見對於此一題目的重要程度較低，四分差高於 0.75 顯示專家小組對於此一题目的認知有所差異，眾數 4 顯示多數專家意見小組成員認為此一題項重要程度為重要，因此此一題項將透過實施第二回合德爾菲法進行驗證。「4.3.3 依講師課程需求，協助準備相對應教學資源，如：投影機、文件…等」平均數 3.7、眾數 3、四分差 0.5，平均數未達 4 顯示專家意見對於此一题目的重要程度較低，四分差為 0.5 顯示專家小組對於此一题目的認知趨一致，眾數為 3 顯示多數專家意見小組成員

認為此一題項重要程度為普通，此一題項將透過實施第二回合德爾菲法進行驗證。「4.3.4 依公司或講師需要，協助完成訓練相關評量文件，如：滿意度調查…等」平均數 4.1、眾數 4、四分差 0.75，平均數為 4.1 顯示專家意見對於此一題目意見為重要，四分差為 0.75 顯示專家小組對於此一題目的認知有所分歧，眾數為 4 顯示多數專家意見小組成員認為此一題項重要程度為重要，此一題項將透過實施第二回合德爾菲法進行驗證。

由於專家意見對於其中行為指標構面中的 39 項題目的重要程度均有一致性，重要程度均為重要至非常重要，將保留 39 項工作活動。第一回合專家回覆工作活動構面 42 項題目，專家填答結果之彙整與分析，如表 4-4 所述。

表 4-4 第一回合德爾菲問卷 42 項行指標構面統計結果整理表

構面代號	構面名稱	統計量數			專家意見
		平均數	眾數	四分差	保留
1.1.1	依活動與課程使用狀況，調整場地租借	4.6	5	0.5	O
1.1.2	依場地租借狀況計算營收並回報	4.5	4	0.5	O
1.2.1	督促現場人員巡視器材和場館，確保正常運作且符合公司標準	4.5	5	0.5	O
1.2.2	判斷場館設備損壞程度與安排修繕先後順序	4.5	5	0.5	O
1.2.3	依據器材損壞狀況編列預算、經費，並進行採購和修繕	4.7	5	0.25	O
2.1.1	依據活動性質撰寫、提交活動企劃書	4.6	5	0.5	O
2.1.2	依據活動規模編列活動所需財政預算	4.7	5	0	O
2.1.3	與相關單位洽談與修改活動企劃書	4.6	5	0.5	O
2.2.1	活動期間擔任場控	4.4	4	0.5	O
2.2.2	確保活動流程順利進行	4.7	5	0.25	O
2.2.3	針對突發狀況做臨時性的人員調派	4.7	5	0.25	O
2.2.4	做好面對突發狀況的準備，如：緊急狀況 SOP	4.9	5	0	O
2.3.1	活動結束後撰寫活動狀況報告書，並進行檢討	4.5	5	0.5	O

構面 代號	構面名稱	統計量數			專家意見
		平均數	眾數	四分差	保留
2.3.2	處理財務核章	4.2	4	0.5	O
2.3.3	依循公司政策分析每年活動 營收狀況與歷年比較	4.6	5	0.5	O
2.4.1	計畫與活動的籌辦窗口	4.2	4	0.25	O
2.4.2	接待新客戶與合作夥伴	4.4	4	0.5	O
2.4.3	開發新合作夥伴	4.5	5	0.5	O
3.1.1	接收到客訴後，在組織規範 時限內，回復客訴	4.8	5	0	O
3.1.2	第一線協調棘手的現場客 訴問題	4.8	5	0	O
3.1.3	撰寫客訴回覆並呈報上級 單位	4.7	5	0.25	O
3.2.1	以電話聯繫投訴顧客處理 客訴內容	4.4	4	0.5	O
3.2.2	撰寫客訴回覆並呈報上級 單位	4.5	5	0.5	O
4.1.1	針對工作人員講述公司政 策規範與制定相關規則	4.5	5	0.5	O
4.1.2	對現場人員進行管理	4.5	5	0.5	O
4.1.3	針對突發狀況進行臨時性 的人員調派	4.5	5	0.5	O
4.1.4	依公司政策進行人員的審 核與評鑑	4.6	5	0.5	O
4.1.5	依據勞動法規與員工身體 負荷狀況，安排、協調員工 班表	4.5	5	0.5	O
4.2.1	與求職者協調面試時間與 安排面試場地	3.9	4	0.75	X
4.2.2	依公司政策與規範，選聘合 適人才，如：系所科系、持 有證照…	4.5	5	0.5	O
4.3.1	依據所規劃之訓練計劃，處 理開訓前行政事宜，如：安 排場地…等	4.2	4	0.25	O
4.3.2	依規劃課程之需求，選聘專 家教授，開班授課	4.3	5	0.5	O
4.3.3	依講師課程需求，協助準備 相對應教學資源，如：投影 機、文件…等	3.7	3	0.5	X
4.3.4	依公司或講師需要，協助完 成訓練相關評量文件，如：	4.1	4	0.75	X

構面代號	構面名稱	統計量數			專家意見
		平均數	眾數	四分差	保留
5.1.1	滿意度調查…等 依據場地與人力資源，研擬 合適之課程內容	4.8	5	0	O
5.1.2	依據課程調用、租借場地， 以免造成其他使用者之困 擾	4.6	5	0.5	O
5.1.3	針對課程研擬詳細的課程 內容與授課進度表	4.5	5	0.5	O
5.2.1	確保報名人數達成開課標 準	4.4	5	0.5	O
5.2.2	確保課程內容順利執行與 授課安全	4.6	5	0.5	O
5.2.3	確保課程內容扎實且符合 課程需求	4.3	4	0.5	O
5.3.1	課程結束後撰寫課程報告 書，並進行檢討	4.1	4	0.25	O
5.3.2	計算課程營收狀況並回報 至上級單位	4.6	5	0.5	O

(O 表示保留；X 表示刪除)

第一回合工作活動構面中，專家建議新增一題項，第一回合德爾菲專家問卷行為指標構面之指標調整表如表 4-5 所述。

表 4-5 第一回合德爾菲問卷「行為指標」構面之指標調整表

專家意見	調整後指標
新增項目	1.2.4 遵照固定性的月、季、年度保養設施器材
新增項目	2.4.4 開發新合作夥伴與贊助廠商
新增項目	3.1.4 依客訴內容特性提出教育訓練課程與 SOP 修正建議
新增項目	3.3.1 如遇棘手問題，適時尋求法律途徑維護場館
新增項目	4.2.3 整理面試者資料與建立人才資料庫
新增項目	5.2.4 未達開班人數班級須協調轉調班

二、第二回合德爾菲問卷結果調查

本節旨在說明經第一回合德爾菲問卷後，篩選出未達重要程度與一致性標準之題項與專家意見中新增之題項，進行第二回合德爾菲問卷。本節將分為三個部分進行說明，包括：(一)



未達標準之項目、(二) 新增項目與(三) 專家意見。

(一) 未達標準項目

第一回合德爾菲專家問卷共有四項題目未達重要程度、一致性標準，分別是「1-2 場地設施器材維護」、「4.2.1 與求職者協調面試時間與安排面試場地」、「4.3.3 依講師課程需求，協助準備相對應教學資源，如：投影機、文件…等」與「4.3.4 依公司或講師需要，協助完成訓練相關評量文件，如：滿意度調查…等」，進行第二次德爾菲問卷驗證。

第一回合未達標準題項「1-2 場地設施器材維護」第二回合平均數 4.5 眾數 5 四分差 0.5，此一題項專家小組在重要程度大於 4，一致性指標小於 0.5 將保留此一題項。

第一回合未達標準題項「4.2.1 與求職者協調面試時間與安排面試場地」第二回合平均數 3.9、眾數 4 四分差 0，重要程度上小於 4 一致性程度小於 0.5，未達重要性程度標準刪除此一題項。

第一回合未達標準題項「4.3.3 依講師課程需求，協助準備相對應教學資源，如：投影機、文件…等」第二回合平均數 3.9、眾數 4 四分差 0，重要程度上小於 4 一致性程度小於 0.5，未達重要性程度標準刪除此一題項。

第一回合未達標準題項「4.3.4 依公司或講師需要，協助完成訓練相關評量文件，如：滿意度調查…等」第二回合平均數 3.9、眾數 4 四分差 0，重要程度上小於 4 一致性程度小於 0.5，未達重要性程度標準刪除此一題項。第二回合德爾菲問卷「未達標準項目」之統計結果整理如表 4-6 所述。

表 4-6 第二回合德爾菲問卷「未達標準項目」之統計結果整理表

構面 代號	構面名稱	統計量數			專家意見
		平均數	眾數	四分差	保留
1-2	場地設施器材維護	4.5	5	0.5	O
4.2.1	與求職者協調面試時間與 安排面試場地	3.9	4	0	X
4.3.3	依講師課程需求，協助準備 相對應教學資源，如：投影 機、文件…等	3.8	4	0.25	X
4.3.4	依公司或講師需要，協助完 成訓練相關評量文件，如： 滿意度調查…等	3.7	4	0.5	X

(O 表示保留；X 表示刪除)

(二) 新增項目

經過第一回合德爾菲專家問卷後，專家小組建議新增七個題項，在工作活動構面新增一題，在行為指標構面新增六項題目。分別是工作活動構面「3-3 認識、利用法律資源」；行為指標構面「1.2.4 遵照固定性的月、季、年度保養設施器材」、「2.4.4. 開發新合作夥伴與贊助廠商」、「3.1.4 依客訴內容特性提出教育訓練課程與 SOP 修正建議」、「3.3.1 如欲棘手問題，適時尋求法律途徑維護場館」、「4.2.3 整理面試者資料與建立人才資料庫」與「5.2.4 未達開班人數班級須協調」，透過第二次德爾菲問卷驗證是否新增題項。

第二回合德爾菲法，工作活動新增題項「3-3 認識、利用法律資源」平均數 3.8、眾數 4、四分差為 0.25，重要程度未達標準刪除此一題項。

行為指標構面新增題項「1.2.4 遵照固定性的月、季、年度保養設施器材」平均數 4.5、眾數 5、四分差 0.5，此一題項專家小組在重要程度大於 4，一致性指標小於 0.5 將保留此一題項。

行為指標構面新增題項「2.4.4. 開發新合作夥伴與贊助廠商」平均數 3.9、眾數 4、四分差 0，重要程度上小於 4 一致性程度小於 0.5，未達重要性程度標準刪除此一題項。

行為指標構面新增題項「3.1.4 依客訴內容特性提出教育訓練課程與 SOP 修正建議」平均數 4.5、眾數 5、四分差 0.5，此一題項專家小組在重要程度大於 4，一致性指標小於 0.5 將保留此一題項。

行為指標構面新增題項「3.3.1 如欲棘手問題，適時尋求法律途徑維護場館」平均數 3.7、

眾數 4、四分差 0.5，重要程度上小於 4 一致性程度小於 0.5，未達重要性程度標準刪除此一題項。

行為指標構面新增題項「4.2.3 整理面試者資料與建立人才資料庫」平均數 3.8、眾數 4、四分差 0.5，重要程度上小於 4 一致性程度小於 0.5，未達重要性程度標準刪除此一題項。

行為指標構面新增題項「5.2.4 未達開班人數班級須協調」平均數 4.5、眾數 5、四分差 0.5，此一題項專家小組在重要程度大於 4，一致性指標小於 0.5 將保留此一題項。第二回合德爾菲專家問卷，專家建議新增題項如表 4-7 所述。

表 4-7 第二回合德爾菲問卷「新增題項」之統計結果整理表

構面代號	構面名稱	統計量數			專家意見
		平均數	眾數	四分差	保留
3-3	認識、利用法律資源 遵照固定性的月、季、年度	3.8	4	0.25	X
1.2.4	保養設施器材 開發新合作夥伴與贊助廠	4.5	5	0.5	O
2.4.4	商 依客訴內容特性提出教育	3.9	4	0	X
3.1.4	訓練課程與 SOP 修正建議 如遇棘手問題，適時尋求法	4.5	5	0.5	O
3.3.1	律途徑維護場館 整理面試者資料與建立人	3.7	4	0.5	X
4.2.3	才資料庫 未達開班人數班級須協調	3.8	4	0.5	X
5.2.4	轉調班	4.5	5	0.5	O

(O 表示保留；X 表示刪除)

(三) 專家意見

專家小組成員在經過第二回合德爾菲問卷後，建議合併工作活動「人才選聘」與「員工訓練」，經專家建議後合併兩構面並修正為「人才選聘與員工教育訓練」，其工作活動構面下之行為指標隨之修正，第二回合工作活動構面之指標調整表如表 4-8 所述。



表 4-8 第二回合德爾菲問卷構面指標調整表

專家意見	調整後指標
合併項目	4-1 人才選聘與員工教育訓練
修正項目	4.1.1 選聘合適人才
修正項目	4.1.2 依課程之需求規劃專家教授開班授課
修正項目	4.1.3 執行員工訓練計畫

三、第三回合德爾菲問卷結果調查

本節旨在說明經前兩回合德爾菲問卷，修正職能基準中工作任務、工作活動與行為指標構面後，進行最後一回合的德爾菲問卷。本節將分為三個部分進行說明，包括：（一）工作任務構面、（二）工作活動構面與（三）行為指標構面。

（一）工作任務構面

第三回合工作任務五大構面之平均數均大於 4，且四分差均小於 0.5，足以顯示德爾菲問卷專家小組成員對於構面的意見集中，且具有相當程度的一致性。由於專家意見對於五大工作任務構面重要程度均有一致性，重要程度均為重要至非常重要，工作任務構面將全數保留。第三回合專家回覆五大工作任務構面，專家填答結果之彙整與分析，如表 4-9 所述。

表 4-9 第三回合德爾菲問卷五大工作任務構面統計結果整理表

構面代號	構面名稱	統計量數			專家意見
		平均數	眾數	四分差	保留
一	場地管理	4.5	4	0.5	O
二	活動規劃與執行管理	4.7	5	0.3	O
三	客訴回應	4.8	5	0	O
四	人員選、訓、用	4.5	5	0.5	O
五	課程籌辦與成果評估	4.4	5	0.5	O

（O 表示保留；X 表示刪除）

（二）工作活動構面

第三回合工作活動構面有 13 項題目，構面之平均數均大於 4，且四分差均小於 0.5，足以顯示德爾菲問卷專家小組成員對於工作活動構面的意見集中，且具有相當程度的一致性。由於專家意見對於 13 項工作活動構面重要程度均有一致性，重要程度均為重要至非常重要，工作活動構面將全數保留。專家填答結果之彙整與分析，如表 4-10 所述。

表 4-10 第三回合德爾菲問卷 13 項工作活動構面統計結果整理表

構面代號	構面名稱	統計量數			專家意見
		平均數	眾數	四分差	保留
1-1	場地租借管控	4.5	4	0.5	O
1-2	設施與器材維護	4.3	5	0.5	O
2-1	活動企劃	4.8	5	0	O
2-2	開發、接洽廠商	4.5	5	0.5	O
2-3	活動執行與場控	4.7	5	0.3	O
2-4	撰寫活動成效報告	4.5	4	0.5	O
3-1	及時回覆客訴問題	4.6	5	0.5	O
3-2	回覆客訴處理結果	4.5	5	0.5	O
4-1	人才選聘與 員工教育訓練	4.5	5	0.5	O
4-2	人員管理	4.6	5	0.5	O
5-1	課程規劃	4.5	5	0.5	O
5-2	課程執行控管	4.6	5	0.5	O
5-3	課程成效評估	4.5	5	0	O

(O 表示保留；X 表示刪除)

(三) 行為指標構面

第三回合行為指標構面有 35 項題目，行為指標構面之平均數均大於 4，且四分差均小於 0.5，足以顯示德爾菲問卷專家小組成員對於行為指標構面的意見集中，且具有相當程度的一致性。由於專家意見對於 35 項行為指標構面重要程度均有一致性，重要程度均為重要至非常重要，行為指標構面將全數保留。

第三回合專家回覆工作活動構面 35 項題目，專家填答結果彙整與分析，如表 4-11 所述。

表 4-11 第三回合德爾菲問卷 35 項行為指標構面統計結果整理表

構面 代號	構面名稱	統計量數			專家意見
		平均數	眾數	四分差	保留
1.1.1	調整場地租借	4.4	4	0.5	○
1.1.2	場地租借營收計算與核銷	4.4	4	0.5	○
1.2.1	督導人員定期保養場地設備以確保正常運作	4.5	5	0.5	○
1.2.2	評估損壞程度與以排定修繕順序	4.2	4	0.5	○
1.2.3	編列器材採購和修繕預算	4.1	4	0.3	○
2.1.1	撰寫並提交活動企劃書	4.6	5	0.5	○
2.1.2	依據活動規模編列活動經費預算	4.6	5	0.5	○
2.1.3	跨單位協調活動企劃	4.9	5	0	○
2.2.1	開發新合作夥伴	4.3	4	0.3	○
2.2.2	接洽計畫、活動與合作廠商控管活動流程確保順利進行	4.6	5	0.5	○
2.3.1	機動調派應變人員	4.5	5	0.5	○
2.3.3	執行緊急狀況應變措施	4.6	5	0.5	○
2.4.1	撰寫活動結案報告	4.5	5	0.5	○
2.4.2	核結活動經費	4.3	4	0.3	○
2.4.3	分析活動執行成效與營收	4.7	5	0.3	○
3.1.1	及時回覆客訴	4.6	5	0.5	○
3.1.2	協助現場客訴處理	4.6	5	0.5	○
3.2.1	聯繫投訴顧客處理客訴內容	4.6	5	0.5	○
3.2.2	撰寫客訴回覆並呈報上級單位	4.5	5	0.5	○
3.2.3	依客訴內容提出 SOP 改善作法	4.7	5	0.3	○
4.1.1	選聘合適人才	4.5	4	0.5	○
4.1.2	依課程之需求規劃專家教授開班授課	4.5	5	0.5	○
4.1.3	執行員工訓練計畫	4.5	5	0.5	○
4.2.1	管理現場人員	4.5	5	0.5	○
4.2.2	因應突發狀況排派人員	4.7	5	0.3	○
4.2.3	依公司政策進行人員考核	4.5	4	0.5	○
4.2.4	安排、協調員工班表	4.3	4	0.5	○
5.1.1	依據市場需求研擬合適課程內容	4.7	5	0.3	○

構面 代號	構面名稱	統計量數			專家意見
		平均數	眾數	四分差	保留
5.1.2	調用課程場地	4.2	4	0	○
5.1.3	研擬課程內容與授課進度	4.3	4	0	○
5.2.1	確保課程執行順利與安全	4.3	5	0.5	○
5.2.2	處理退費、轉班、延期	4.4	4	0.5	○
5.3.1	撰寫課程結案報告	4.3	4	0.5	○
5.3.2	評估並回報課程成效及營 收狀況	4.6	5	0.5	○

(○表示保留；X表示刪除)

第二節 AHP 層級分析法結果分析

本節旨在說明透過層級分析法(AHP)調查分析過程。本研究主要研究對象為運動中心經營管理業者，採立意抽樣，共發送了 17 份調查問卷，回收數為 17 份，回收率 100%。本節可分為四個部分，包括：一、工作任務構面；二、工作活動構面；三、行為指標構面；四、所有構面下指標權重排序。

一、工作任務構面統計結果

利用 AHP 應用軟體 Expert Chioce 進行資料分析，以求得構面內各項指標的權重質。在工作任務構面中，權重排名第一為「課程籌辦與成果評估」(0.373)，其次依序為「客訴回應」(0.281)、「活動規劃與執行管理」(0.058)、「人員選訓用」(0.098)、「場地管理」(0.073)，結果統整分析如下表 4-12。

表 4- 12層級分析法工作任務構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
一	場地管理	0.073	5	0.10	0.09
二	活動規劃與執行管理	0.174	3		
三	客訴回應	0.281	2		
四	人員選、訓、用	0.098	4		
五	課程籌辦與成果評估	0.373	1		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「課程籌辦與成果評估」與「客訴回應」較為重要，在工作任務構面中的一致性指標(C.I.)為 0.10，一致性比率(C.R.)為 0.09，均小於 0.1，顯示專家小組內部具有一致性。

二、工作活動構面統計結果

利用 AHP 應用軟體 Expert Chioce 進行資料分析，以求得五大工作任務下各工作活動指標的權重質，分作五大工作任務構面，包括場地管理、活動規劃與執行管理、客訴回應、人員選訓用與課程籌辦與成果評估，以下分述。

(一)「場地管理」工作活動構面統計結果

權重排名第一為「場地租借管控」(0.534)，其次為「設施器材維護」(0.466)，結果統整分析如下表 4-13。

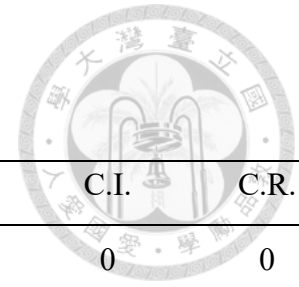


表 4- 13 層級分析法場地管理構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
1-1	場地租借管控	0.534	1	0	0
1-2	設施與器材維護	0.466	2		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「場地租借管控」較「設施與器材維護」重要。

(二) 「活動規劃與執行管理」工作活動構面統計結果

權重排名第一為「活動執行與場控」(0.453)，其次為「活動企劃」(0.232)、「開發、接洽廠商」(0.188)與「撰寫活動成效報告」(0.127)，結果統整分析如下表 4-14。

表 4- 14 層級分析法活動規劃與執行管理構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
2-1	活動企劃	0.232	2	0.14	0.15
2-2	開發、接洽廠商	0.188	3		
2-3	活動執行與場控	0.453	1		
2-4	撰寫活動成效報告	0.127	4		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為在活動規劃與執行管理構面中「活動執行與場控」與「活動企劃」較為重要，在工作任務構面中的一致性指標(C.I.)為 0.14，一致性比率(C.R.)為 0.15，略高於一致性標準，顯示專家小組內部對於此一構面的重要性認知有所差異，因專家小組認為活動規劃與執行管理工作任務中的四項工作活動，各有其重要性，且四項工作活動環環相扣，難以單獨區分做比較，因此專家小組內部未達一致性標準。

(三) 「客訴回應」工作活動構面統計結果

權重排名第一為「及時回覆客訴問題」(0.679)，其次為「回覆客訴處理結果」(0.321)，結果統整分析如下表 4-15。

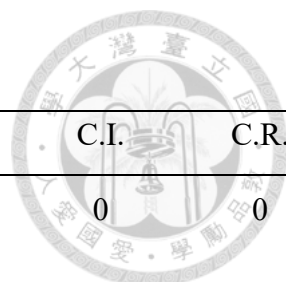


表 4- 15層級分析法客訴回應構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
3-1	及時回覆客訴問題	0.679	1	0	0
3-2	回覆客訴處理結果	0.321	2		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「及時回覆客訴問題」較「回覆客訴處理結果」重要。

(四) 「人員選訓用」工作活動構面統計結果

權重排名第一為「人員管理」(0.504)，其次為「人才選聘與員工教育訓練」(0.496)，結果統整分析如下表 4-16。

表 4- 16層級分析法人員選訓用構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
4-1	人才選聘與員工教育訓練	0.496	2	0	0
4-2	人員管理	0.504	1		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「人員管理」較「人才選聘與員工教育訓練」重要。

(五) 「課程籌辦與成果評估」工作活動構面統計結果

權重排名第一為「課程規劃」(0.474)，其次依序為「課程執行控管」(0.326)、「課程成效評估」(0.200)，結果統整分析如下表 4-17。

表 4- 17層級分析法課程籌辦與成果評估構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
5-1	課程規劃	0.474	1	0.02	0.04
5-2	課程執行控管	0.326	2		
5-3	課程成效評估	0.200	3		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「課程規劃」與「課程執行控管」較為重要，在課程籌辦與成果評估構面中的一致性指標(C.I.)為 0.02，一致性比率(C.R.)為 0.04，均小於 0.1 顯示專家小組內部具有一致性。

三、行為指標構面統計結果

利用 AHP 應用軟體 Expert Choice 進行資料分析，以求得 13 項工作活動指標下各行為指標的權重質，將以 13 項工作活動構面，包括「場地租借管控」、「設施與器材維護」、「活動企劃」、「開發、接洽廠商」、「活動執行與場控」、「撰寫活動成效報告」、「及時回覆客訴問題」、「回覆客訴處理結果」、「人才選聘與員工教育訓練」、「人員管理」、「課程規劃」、「課程執行控管」與「課程成效評估」以下分述。

(一) 「場地租借管控」行為指標構面統計結果

權重排名第一為「調整場地租借」(0.521)，其次為「設施器材維護」(0.479)，結果統整分析如下表 4-18。

表 4-18 層級分析法場地租借管控構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
1.1.1	調整場地租借	0.521	1	0	0
1.1.2	場地租借營收計算與核銷	0.479	2		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「調整場地租借」較「場地租借營收計算與核銷」重要。

(二) 「設施與器材維護」行為指標構面統計結果

權重排名第一為「督導人員定期保養場地設備以確保正常運作」(0.601)，其次依序為「評估損壞程度與以排定修繕順序」(0.281)與「編列器材採購和修繕預算」(0.118)，結果統整分析如下表 4-19。

表 4-19 層級分析法設施與器材維護構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
1.2.1	督導人員定期保養場地設備以確保正常運作	0.601	1	0.03	0.05
1.2.2	評估損壞程度與以排定修繕順序	0.281	2		
1.2.3	編列器材採購和修繕預算	0.118	3		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「督導人員定期保養場地設備以確保正常運作」



較為重要，在設施與器材維護構面中的一致性指標(C.I.)為 0.03，一致性比率(C.R.)為 0.05，均小於 0.1 顯示專家小組內部具有一致性。

(三) 「活動企劃」行為指標構面統計結果

權重排名第一為「撰寫並提交活動企劃書」(0.554)，其次依序為「依據活動規模編列活動經費預算」(0.348)與「跨單位協調活動企劃」(0.098)，結果統整分析如下表 4-20。

表 4-20 層級分析法活動企劃構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
2.1.1	撰寫並提交活動企劃書	0.554	1	0.03	0.05
2.1.2	依據活動規模編列活動經費預算	0.348	2		
2.1.3	跨單位協調活動企劃	0.098	3		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「轉寫並提交活動企劃書」較為重要，在活動企劃構面中的一致性指標(C.I.)為 0.03，一致性比率(C.R.)為 0.05，均小於 0.1 顯示專家小組內部具有一致性。

(四) 「開發、接洽廠商」行為指標構面統計結果

權重排名第一為「接洽計畫、活動與合作廠商」(0.603)，其次為「開發新合作夥伴」(0.397)，結果統整分析如下表 4-21。

表 4-21 層級分析法開發、接洽廠商構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
2.2.1	開發新合作夥伴	0.397	2	0	0
2.2.2	接洽計畫、活動與合作廠商	0.603	1		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「接洽計畫、活動與合作廠商」較「開發新合作夥伴」重要。

(五) 「活動執行與場控」行為指標構面統計結果

權重排名第一為「控管活動流程確保順利進行」(0.548)，其次依序為「執行緊急狀況應

變措施」(0.280)與「機動調派應變人員」(0.172)，結果統整分析如下表 4-22。



表 4- 22層級分析法活動執行與場控構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
2.3.1	控管活動流程確保順利進行	0.548	1	0.03	0.05
2.3.2	機動調派應變人員	0.172	3		
2.3.3	執行緊急狀況應變措施	0.280	2		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「控管活動流程確保順利進行」較為重要，在活動執行與場控構面中的一致性指標(C.I.)為 0.03，一致性比率(C.R.)為 0.05，均小於 0.1 顯示專家小組內部具有一致性。

(六) 「撰寫活動成效報告」行為指標構面統計結果

權重排名第一為「分析活動執行成效與營收」(0.508)，其次依序為「撰寫活動結案報告」(0.376)與「核結活動經費」(0.117)，結果統整分析如下表 4-23。

表 4- 23層級分析法撰寫活動成效報告構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
2.4.1	撰寫活動結案報告	0.376	2	0.03	0.06
2.4.2	核結活動經費	0.117	3		
2.4.3	分析活動執行成效與營收	0.508	1		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「分析活動執行成效與營收」較為重要，在撰寫活動成效報告構面中的一致性指標(C.I.)為 0.03，一致性比率(C.R.)為 0.06，均小於 0.1 顯示專家小組內部具有一致性。

(七) 「及時回覆客訴問題」行為指標構面統計結果

權重排名第一為「協助現場客訴處理」(0.581)，其次為「及時回覆客訴」(0.419)，結果統整分析如下表 4-24。

表 4- 24層級分析法及時回覆客訴問題構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
3.1.1	及時回覆客訴	0.419	2	0	0
3.1.2	協助現場客訴處理	0.581	1		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「協助現場客訴處理」較「及時回覆客訴」重要。

(八) 「回覆客訴處理結果」行為指標構面統計結果

權重排名第一為「聯繫投訴顧客處理客訴內容」(0.523)，其次依序為「依客訴內容提出 SOP 改善作法」(0.316)與「撰寫客訴回覆並呈報上級單位」(0.160)，結果統整分析如下表 4-25。

表 4- 25 層級分析法回覆客訴處理結果構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
3.2.1	聯繫投訴顧客處理客訴內容	0.523	1	0.03	0.05
3.2.2	撰寫客訴回覆並呈報上級單位	0.160	3		
3.2.3	依客訴內容提出 SOP 改善作法	0.316	2		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「聯繫投訴顧客處理客訴內容」較為重要，在回覆客訴處理結果構面中的一致性指標(C.I.)為 0.03，一致性比率(C.R.)為 0.05，均小於 0.1 顯示專家小組內部具有一致性。

(九) 「人才選聘與員工教育訓練」行為指標構面統計結果

權重排名第一為「選聘合適人才」(0.548)，其次依序為「執行員工訓練計畫」(0.309)與「依課程之需求規劃專家教授開班授課」(0.143)，結果統整分析如下表 4-26。

表 4- 26 層級分析法人才選聘與員工教育訓練構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
4.1.1	選聘合適人才	0.548	1	0.03	0.05
4.1.2	依課程之需求規劃專家教授開班授課	0.143	3		
4.1.3	執行員工訓練計畫	0.309	2		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「選聘合適人才」較為重要，在人才選聘與員

工教育訓練構面中的一致性指標(C.I.)為 0.03，一致性比率(C.R.)為 0.05，均小於 0.1 顯示專家小組內部具有一致性。



(十) 「人員管理」行為指標構面統計結果

權重排名第一為「安排、協調員工班表」(0.319)，其次依序為「管理現場人員」(0.317)、「因應突發狀況排派人員」(0.197)與「依公司政策進行人員考核」(0.167)，結果統整分析如下表 4-27。

表 4-27 層級分析法人員管理構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
4.2.1	管理現場人員	0.317	2	0.06	0.07
4.2.2	因應突發狀況排派人員	0.197	3		
4.2.3	依公司政策進行人員考核	0.167	4		
4.2.4	安排、協調員工班表	0.319	1		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「安排、協調員工班表」與「管理現場人員」較為重要，在人員管理構面中的一致性指標(C.I.)為 0.06，一致性比率(C.R.)為 0.07，均小於 0.1 顯示專家小組內部具有一致性。

(十一) 「課程規劃」行為指標構面統計結果

權重排名第一為「依據市場需求研擬合適課程內容」(0.582)，其次依序為「研擬課程內容與授課進度」(0.218)與「調用課程場地」(0.200)，結果統整分析如下表 4-28。

表 4-28 層級分析法課程規劃構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
5.1.1	依據市場需求研擬合適課程內容	0.582	1	0.02	0.04
5.1.2	調用課程場地	0.200	3		
5.1.3	研擬課程內容與授課進度	0.218	2		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「依據市場需求研擬合適課程內容」較為重要，在課程規劃構面中的一致性指標(C.I.)為 0.02，一致性比率(C.R.)為 0.04，均小於 0.1 顯示專家



小組內部具有一致性。

(十二) 「課程執行控管」行為指標構面統計結果

權重排名第一為「確保課程執行順利與安全」(0.683)，其次為「處理退費、轉班、延期」(0.317)，結果統整分析如下表 4-29。

表 4-29 層級分析法課程執行控管構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
5.2.1	確保課程執行順利與安全	0.683	1	0	0
5.2.2	處理退費、轉班、延期	0.317	2		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「確保課程執行順利與安全」較「處理退費、轉班、延期」重要。

(十三) 「課程成效評估」行為指標構面統計結果

權重排名第一為「評估並回報課程成效及營收狀況」(0.560)，其次為「撰寫課程結案報告」(0.440)，結果統整分析如下表 4-30。

表 4-30 層級分析法課程成效評估構面之統計結果整理表

構面代號	構面	權重	排序	C.I.	C.R.
5.3.1	撰寫課程結案報告	0.440	2	0	0
5.3.2	評估並回報課程成效及營收狀況	0.560	1		

此一研究結果顯示專家小組成員普遍認為「評估並回報課程成效及營收狀況」較「撰寫課程結案報告」重要。

第三節 綜合討論

本研究依據三回合的德爾菲法問卷調查，統整歸納出運動中心初階經理人職能基準中工作任務構面、工作活動構面與行為指標構面與內涵，之後再藉由層級分析法進行各指標構面間的權重比較，本節分做兩部分進行討論，分別是：一、德爾菲法研究結果；二、層級分析法研究結果。

一、德爾菲法研究結果

經三回合德爾菲問卷，統整歸納專家小組意見並達成一致性收斂。運動中心初階經理人職能基準共發展出 5 大工作任務構面、13 項工作活動與 35 項行為指標，各構面指標如表 4-31 所示。

表 4-31 運動中心初階經理人職能基準指標項目

工作任務	工作活動	行為指標
場地管理	場地租借管控	調整場地租借
		場地租借營收計算與核銷
	設施與器材維護	督導人員定期保養場地設備以確保正常運作
		評估損壞程度與以排定修繕順序
活動規劃與執行管理	活動企劃	編列器材採購和修繕預算
		撰寫並提交活動企劃書
		依據活動規模編列活動經費預算
	開發、接洽廠商	跨單位協調活動企劃
		開發新合作夥伴
	活動執行與場控	接洽計畫、活動與合作廠商
		控管活動流程確保順利進行
	撰寫活動成效報告	機動調派應變人員
		執行緊急狀況應變措施
		撰寫活動結案報告
客訴回應	及時回覆客訴問題	核結活動經費
		分析活動執行成效與營收
	回覆客訴處理結果	及時回覆客訴
		協助現場客訴處理
人員選訓用	人才選聘與員工教育訓練	聯繫投訴顧客處理客訴內容
		撰寫客訴回覆並呈報上級單位 依客訴內容提出 SOP 改善作法
		選聘合適人才
		依課程之需求規劃專家教授開

工作任務	工作活動	行為指標
課程籌辦與成果評估	人員管理	班授課
		執行員工訓練計畫
		管理現場人員
		因應突發狀況排派人員
		依公司政策進行人員考核
	課程規劃	安排、協調員工班表
		依據市場需求研擬合適課程內容
		調用課程場地
		研擬課程內容與授課進度
		課程執行控管
課程成效評估	確保課程執行順利與安全	
	處理退費、轉班、延期	
	撰寫課程結案報告	
	評估並回報課程成效及營收狀況	

資料來源：本研究整理

二、層級分析法研究結果

本研究層級分析法研究對象均為營運滿一年以上運動中心執行長，在 5 大工作任務構面的排序中，以「課程籌辦與成果評估」最為重要，其後依序為「客訴回應」、「活動規劃與執行管理」、「人員選訓用」與「場地管理」。

顯示「課程籌辦與成果評估」為運動中心初階經理人的核心工作任務，可參考本研究德爾菲建構出職能基準，對照「課程籌辦與成果評估」工作任務下所對應的工作活動與行為指標，進行相關知識與技能提升。

課程籌辦與成果評估工作任務構面下的 3 項工作活動構面中，又以課程規劃最為重要其次依序為「課程執行控管」與「課程成效評估」。在課程規劃工作活動之下的三項行為指標又以「依據市場需求研擬合適課程內容」最為重要，其次依序為「調用課程場地」與「研擬課程內容與授課進度」，顯示運動中心初階經理人安排課程時應安排迎合市場需求的課程。

次重要的工作任務構面為「客訴回應」，客訴回應工作任務構面之下對應的 2 項工作活動中，又以「及時回覆客訴問題」最為重要，其次為「回覆客訴處理結果」。顯示運動中心初階經理人在客訴回應的工作任務中，應該以及時回覆客訴最為優先，運動中心初階經理人為運動中心內部的第一線主管，不僅扮演承上啟下的重要角色，除了對內需與中階經理人溝通也需與下屬職員協調，必要時也須處理第一線顧客的需求，此一層級分析法結果顯示了初階經理人做為運動中心第一線主管的重要性。

第五章 結論與建議



各運動中心賦予運動中心初階經理人的職稱與人力的配置上不盡相同，常見職稱有泳池組組長、球館部主任、體適能管理部主任等，本研究為了解運動中心初階經理人之職能通能將研究主題的初階經理人定義為部門經理以下，各組組員以上之各部門組長與主任。本研究為探究運動中心初階經理人職能基準，根據文獻探討與德爾菲問卷調查得出 5 大工作任務構面、13 項工作活動與 35 項行為指標。之後再以層級分析法找出職能基準內的權重體系。最後歸納研究發現作為結論，本章將加以說明，並針對應用層面與後續研究提出建議，望其有助於政府、運動中心業界、有關教學單位與運動產業作為日後發展之參考。本章共分為兩節，包括：第一節結論；第二節建議。

第一節 結論

綜合文獻探討與專家訪談後得出之結果經德爾菲問卷調查與層級分析法後，歸納出以下結論：

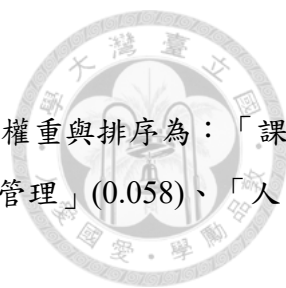
一、透過三回合德爾菲問卷調查，建構出運動中心初階經理人職能基準，共有 5 大工作任務、13 項工作活動與 35 項行為指標

本研究先以文獻分析法與深度職能訪談，建立運動中心初階經理人職能基準初稿，分為三個層面，分別為：5 大工作任務、14 項工作活動與 42 項行為指標。之後再透過三回合的德爾菲問卷調查，統整運動領域產官學界專家學者與職能專家之意見，收斂專家小組共識後，建構出運動中心初階經理人職能基準，分為三個層面：5 大工作任務、13 項工作活動與 35 項行為指標。五大工作任務構面包含：場地管理、活動規劃與執行管理、客訴回應、人員選訓用與課程籌辦與成果評估。

5 大工作構面涵蓋 13 項工作活動，包括：場地租借管控、設施與器材維護、活動企劃、開發、接洽廠商、活動執行與場控、撰寫活動成效報告、及時回覆客訴問題、回覆客訴處理結果、人才選聘與員工教育訓練、人員管理、課程規劃、課程執行控管與課程成效評估。13 項工作活動之下包含共 35 項行為指標。

5 大工作任務、13 項工作活動與 35 項行為指標，三層次構面建構出運動中心初階經理人職能基準。

二、運動中心初階經理人職能基準以「課程執行控管與課程成效評估」工作任務構面最為重



要

運動中心初階經理人職能基準，第一層工作任務共 5 個構面，其權重與排序為：「課程籌辦與成果評估」(0.373)、「客訴回應」(0.281)、「活動規劃與執行管理」(0.058)、「人員選訓用」(0.098)、「場地管理」(0.073)。

運動中心經營業者可依此權重排序結果來做為員工教育訓練或人員成績考核標準訂定之參考。相關教學單位也可依本研究結果，排定提升相關能力之課程，不僅能提升個人能力，也可提升運動中心經營，使其發揮最大效益。

三、運動中心初階經理人職能基準各工作任務構面之重要指標

運動中心初階經理人職能基準，工作任務之權重，依序為：「課程籌辦與成果評估」(0.373)、「客訴回應」(0.281)、「活動規劃與執行管理」(0.058)、「人員選訓用」(0.098)、「場地管理」(0.073)。

(一) 課程執行控管與課程成效評估

課程執行控管與課程成效評估(0.373)不僅在工作任務構面中為權重排序第一，其在所有指標構面中也為最重要之指標。顯示「課程執行控管與課程成效評估」為運動中心初階經理人工作核心。

課程籌辦與評估工作任務構面下第二層指標包含三項工作活動，權重依序為：「課程規劃(0.474)」、「課程執行控管(0.326)」、「課程成效評估 (0.200)」，顯示其工作活動以課程規劃最為重要。

在課程規劃工作活動構面下第三層指標包含三項行為指標，其權重排名依序為：「依據市場需求研擬合適課程內容(0.582)」、「研擬課程內容與授課進度(0.218)」與「調用課程場地(0.200)」，顯示行為指標中，以依據市場需求研擬合式課程內容最為重要。

運動中心初階經理人在課務相關的業務工作中，需在安排課程規劃中多留心，了解市場的變化與需求，安排、規劃符合相關需求的課程。

(二) 客訴回應

客訴回應(0.281)與其層面下之多項指標進入全購面權重排序前 10 名中，顯示「客訴回應」為運動中心初階經理人重要工作任務。

客訴回應工作任務構面下第二層指標包含兩項工作活動，權重依序為：「及時回覆客訴問題 (0.679)」、「回覆客訴處理結果 (0.321)」，顯示其工作活動以及時回覆客訴問題最為重要。



在及時回覆客訴問題工作活動構面下第三層指標包含兩項行為指標，其權重排名依序為：「協助現場客訴處理 (0.581)」與「及時回覆客訴 (0.419)」，顯示行為指標中，以協助現場客訴處理最為重要。

運動中心服務對象多元，運動場館空間多元且運動設施器材各有特殊與不同之處，面臨的問題與客訴事件層出不窮，運動中心初階經理人為運動中心裡的第一線主管，及時出面處理客訴問題相當重要。

(三) 活動規劃與執行管理

活動規劃與執行管理工作任務構面下第二層指標包含四項工作活動，權重依序為：「活動執行與場控 (0.453)」、「活動企劃(0.232)」、「開發接洽廠商(0.188)」與「撰寫活動成效報告(0.127)」，顯示其工作活動以活動執行與場控最為重要。

在活動執行與場控工作活動構面下第三層指標包含三項行為指標，其權重排名依序為：「控管活動流程確保順利進行(0.548)」、「執行緊急狀況應變措施(0.280)」與「機動調派應變人員(0.172)」，顯示行為指標中，以控管活動流程確保順利進行最為重要。

運動中心的業務也包含辦理活動，初階經理人較多擔任執行面的工作，與研究結果一致，活動執行與活動過程控管較為重要，讓活動得以順利進行。

(四) 人員選、訓、用

人員選、訓、用工作任務構面下第二層指標包含兩項工作活動，權重依序為：「人員管理(0.504)」與「人才選聘與員工教育訓練 (0.496)」，顯示其工作活動以人員管理最為重要。

在人員管理工作活動構面下第三層指標包含四項行為指標，其權重排名依序為：「安排、協調員工班表(0.319)」、「管理現場人員 (0.317)」、「因應突發狀況排派人員 (0.197)」與「依公司政策進行人員考核 (0.167)」，顯示行為指標中，以安排、協調員工班表最為重要。

初階經理人為運動中心中承上啟下的重要角色，除了執行主管交代任務之外，也須管理下屬職員，其中在安排、協調員工班表此一行為指標中，需多加留意，不僅要注意勞基法的規範，也須多注意員工的身心狀況與排班需求，需注重合理與公平性，促進勞資和諧。

(五) 場地管理

場地管理工作任務構面下第二層指標包含兩項工作活動，權重依序為：「場地租借管控 (0.534)」與「設施與器材維護(0.466)」，顯示其工作活動以場地租借管控最為重要。

在場地租借管控工作活動構面下第三層指標包含兩項行為指標，其權重排名依序為：「調整場地租借(0.521)」與「場地租借營收計算與核銷(0.479)」，顯示行為指標中，以調整場地租借最為重要。

運動中心初階經理人的重要工作任務中也包含場地管理，其中又可略分為場地空間租借與設施器材管理，此一工作任務之中應以調整場地租借為重，運動中心擁有的場地多元，且在旺季暑期時又有相關活動辦理的需求，如何能符合活動單位的需求又不影響市民、國民的運動環境的品質管理相當重要，初階經理人應以此為考量。

第二節 建議

本節研究建議，分別就實務應用與後續研究方向進行說明。

一、實務應用方面

(一) 可作為運動中心初階經理人工作說明書

我國目前仍未有運動中心初階經理人之職能模型，因此本研究透過與四位從業人員進行深度的職能訪談，與後續集結產官學界專家學者進行三回合的德爾菲問卷調查，彙整歸納專家小組意見後得出運動中心初階經理人職能基準，包含：5大工作任務、13項工作活動與35項行為指標。

本研究得出之運動中心初階經理人職能基準，詳細地將運動中心初階經理人的工作內容系分為三個層次，分別是工作任務、工作活動與行為指標，可作為運動中心初階經理人工作說明書，可供業內業外人士參考。

(二) 可應用於運動中心內部考核與員工訓練

本研究得出5大工作任務、13項工作活動與35項行為指標的運動中心初階經理人職能基準後，接續進行了層級分析法，透過問卷調查方式，統整了17位運動中心執行長意見，建立了運動中心初階經理人職能基準之權重排序，此一權重排續說明了在運動中心初階經理人的工作業務中，有哪幾項指標是比較重要的，此一研究結果可作為運動中心內部人員的考績考核參考，也可依本研究結果作為日後人員培訓的課程指標。

(三) 有關教學單位可應用本研究開發相關培訓課程

本研究得出之運動中心初階經理人與其權重排序可供運動領域大專院校或有關教學單位，研發相關課程，以提升運動中心初階經理人的職能，不僅能加強運動中心的營運品質，增加國民運動的意願與風氣，使運動中心營運績效發揮最大效用。

二、後續研究建議

(一) 職能落差分析

本研究採用德爾菲法得出運動中心初階經理人職能基準，並透過層級分析法建立其權重體系，期望後續研究能針對運動中心從業人員進行職能落差分析，更深入的探討各項指標在

實務應用上與學術分析結果之落差。

(二) 擴大研究對象

本研究目的為建構運動中心初階經理人之職能基準，因研究對象之限制，僅針對公辦民營模式之運動中心初階經理人進行研究，因各運動中心編制不同，初階經理人僅代表運動中心各組組長與主任，包含：泳池組長、球館部主任等。其職能應因工作內容的不同而有所差異，期後續研究可針對初階經理人此一階層之細項職位進行相關研究。

另外，研究對象僅針對公辦民營模式之運動中心初階經理人，因此研究結果僅能部分推論至其他相似產業，如：健身房、健身工作室、游泳池等。因此建議後續研究可以擴大研究對象至民營健身房、民營球館等，以涵蓋更多元的運動場館經營管理之職能，提升運動場館營運品質。

參考文獻



一、中文部分

- 古家諭(1998)。我國國際宣傳組織及其功能之研究。國立政治大學外交學系碩士論文。未出版，臺北市。
- 王永福(2006)。業務人員職能甄選量表之研究-以保險業為例。未出版碩士論文，朝陽科技大學企業管理研究所。
- 王如哲(2008)。評鑑大學績效的新指標——就業力。評鑑雙月刊，15。2011年9月1日，取自 <http://epaper.heeact.edu.twlarchive/2008/09101/723.aspx>
- 李聲吼(1997)。人力資源發展的能力內涵。就業與訓練，15(2)，頁51-58頁。
- 李隆盛(2003)。工程與技術學院學生的核心能力。技術及職業教育雙月刊，74，2-8頁。
- 李右婷(2008)。運用職能模型合約及理論於能力發展。東亞論壇，51-60頁。
- 江怡慧(2010)。以層級分析法探討路生來台遊學之考量。東亞論壇，470期，78-89頁。
- 邱淑芬、蔡欣玲(1996)。德爾菲預測術——一種專家預測的護理研究方法。護理研究，4(1)，92-98頁。
- 吳芝儀(2012)。大專青年就業力、就業職能與職場職能內涵探究。當代教育季刊，20卷2期，1-45頁。
- 林振春(1993)。當前臺灣地區成人教育需求評估方法之回顧與展望。成人教育雙月刊，11，31-38頁。
- 林晏澗(2010)。非營利組織型態對組織績效之影響——以代理理論探討之，東海大學企業管理研究所碩士論文，台中。
- 林保源(2014)。臺灣運動產業專業能力需求指標模式驗證之研究。休閒運動保健學報，第七期，16-30。
- 教育部體育署(2014)。國民運動中心規劃參考準則，台北：行政院。
- 教育部體育署(2015)。「運動 i 臺灣」105 年至 110 年全民運動推展中程計畫，台北行政院。
- 財政部統計處(2019)。營利事業家數及銷售額。中華民國統計資訊網：
<https://www1.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=15468&CtNode=4765&mp=3>
- 財政部統計處(2018)。營利事業家數及銷售額——第 7 次修訂。行政院統計資訊網：
<http://web02.mof.gov.tw/njswww/WebProxy.aspx?sys=210&kind=21&type=1&funid=i0507&rdm=ffffff>

財政部統計處(2019)。營利事業家數及銷售額—第8次修訂。行政院統計資訊網：

<http://web02.mof.gov.tw/njswww/WebProxy.aspx?sys=210&kind=21&type=1&funid=i0514&rdm=hWbrj46r>

倪瑛蓮、施政平(2012)。運動休閒新起點—探析臺北市運動中心之發展現況及未來契機。中華體育季刊，26卷2期，215-222頁。

康正男(2010)。運動場館中階管理者核心職能之探討概念建構與模式分析。台大體育51期，119-130頁。

勞動部勞動力發展署(2017)。職能基準發展指引。取自 <http://bit.ly/1JiemA8>

勞動部勞動力發展署(2019)。職能發展及應用推動要點。取自

<https://laws.mol.gov.tw/FLAW/FLAWDAT01.aspx?id=FL070293>

黃斯翎(2017)。運動中心經理人專業職能之研究。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學，台北市。

黃美珍(2007)。運動休閒俱樂部從業人員所需之管理能力研究—以高雄市亞力山大及伊士邦為例。休閒暨觀光產業研究，2卷1期，106-117頁。

張裕隆(1998)。我國「管理才能評鑑工具」發展及信效度分析研究。國科會專題研究報告。

張鳳仁(2017)。國人運動概況。統計通訊，28卷8期，14頁。

彭淑美、蘇俊賢(1999)。運動場館經營管理人員證照制度研究計畫。行政院體育委員會，臺北市。

彭小惠(2005)。運動賽會經理人所需具備之專業能力。國民體育季刊，145頁。

葉公鼎(2007)。台灣運動場館營運管理之展望。運動設施經理人證照種子教師培訓班講義，1-22頁。

程紹同、方信淵、廖俊儒、呂宏進(2007)。運動管理學導論。台北：華泰文化。

葉譯元(2010)。職能模型在企業中實施概況之追蹤性調查，國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。

葉雅正、簡桂彬(2012)。臺灣亞奧運體育團體知覺中央政府高階主管行政管理能力研究。海峽兩岸體育研究學報，6(2)，1-13頁。

褚志鵬(2009)。層級分析法(AHP)理論與實作，教學講義。

董丁魁(2011)。顧客關係管理雲端服務導入模式之研究，國立雲林科技大學資訊管理研究所碩士論文。

鄧振源(2002)。計畫評估—方法與應用，海洋大學運籌規劃與管理研究中心，基隆。

臺北市政府體育局統計資料庫查詢系統，資料來源：

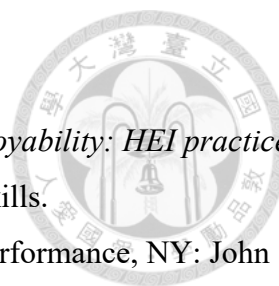
<http://163.29.38.163/pxweb/Dialog/statfile9.asp>

劉亦倫、林文政 (2005)。職能模式在企業中實施之現況調查—長期比較研究。國立中央大學人力資源管理研究所，台北市。

蔡玫君 (2009)。為建構完備全民運動設施設備,經建會委員會議原則同意體委會所提「改善國民運動環境與打造運動島計畫」。轉引述自 <http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0012749>

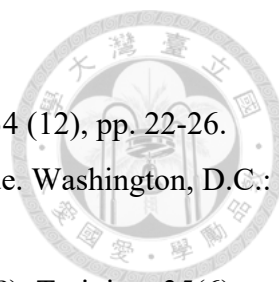
蘇維杉(2009)。運動休閒管理。台北市：揚智文化。





二、外文部分

- Artess, J., Forbes, P., & Ripmeester, N. (2011). *Supporting graduate employability: HEI practice in other countries*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- Boyatzis, R. E., 1982, *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*, NY: John Wiley and Sons, pp. 72-96.
- Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31-44.
- Catano, V. M. (1998). Appendix 1: Competencies: A review of the literature and bibliography, Canadian Council of Human Resources Associations.
- Cranmer, S. (2006). Enhancing graduate employability: Best intentions and mixed outcomes. *Studies in Higher Education*, 31(2), 169-184.
- Curtis, D., & McKenzie, P. (2002). *Employability skills for Australian industry: Literature review and framework development*. Canberra, Australia: Department of Education, Science and Training.
- Glosson, L. R. and Schrock, J. R., 1985, *Competencies Needed for Articulation among and between Post-secondary Vocational Food Technology Programs in Texas*. Austin, Texas: Texas Education Agency.
- Gonczi, A., Hager, P., & Oliver, L. (1990). *Establishing competency-based standards in the professions*. Department of Employment, Education and Training, Australia.
- Fahety V. (1979). "Continuing Social Work Education: results of a Delphi Survey," *Journal of Education for Social Work*, 15(1), PP. 12-19.
- Hermann, G., D. (1989). *Manual on occupational analysis*. Centre for Research in Education and Work, School of Education, Macquarie University, Sydney.
- Holden M. C. & Wedman J. F. (1993). "Future issues of computer-mediated communication: The results of a Delphi study," *Educational technology research and development*, 4(1), P. 5-24.
- Klein, A. L., 1996, *Validity and Reliability for Competency-based Systems: Reducing litigation risks*, *Compensation and Benefits Review*, 28 (4), pp. 31-37.
- Linstone, H. A. & Turoff, M. (1975). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. MA: Addison-Wesley.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competence models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- McClelland, D. C., 1973. Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*,



28(1):1-24.

Mc Lagan, P. A., 1980, Competency models. *Training and Development*, 34 (12), pp. 22-26.

McLagan, P. A. (1989), *Models for HRD Practice: The Practitioner's Guide*. Washington, D.C.: American Society for Training and Development.

Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? (And why should you care?), *Training*, 35(6), 58-64.

Prokou, E. (2008). The emphasis on employability and the changing role of the university in Europe. *Higher Education in Europe*, 33(4), 337-394.

Raelin, J. A., & Cooledge, A. S. (1995). From generic to organic competencies. *Human Resource Planning*, 18(3), 24-33.

Schoonover, S.C. (1998). *Human Resource Competencies for the Year 2000: The Wake-up Call*. Alexandria, VA: Society of Human Resource Management

Spencer & Spencer (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*

Ulrich, D., Brockbank, W., & Yeung, A. (1989). Human resource competencies in the 1990's: An empirical assessment. *Personnel Administrator*, 34(11), 91-93.

Whitman, N. I.(1990). The committee meeting alternative: Using the Delphi technique. *The journal of nursing administration*, 20(4), 30-36.

日本型コンヒテンシー研究会編(2000),『日本型コンヒテンシーモデルの提案』,生産性労働情報センター。

石井修二,2000,人材資源管理と新しい能力主義,日本労務学会第30回全国大会研究報告論集,13-17。

附錄一、運動中心初階經理人職能訪談逐字稿—吳 OO 組長



訪談者：第一題請你說明一下跟運動中心有關的專業經歷。

吳組長：因為這是運動中心也算是我的第一份工作，之前是從鶯歌運動公園過來，就是他們開幕的時候在籌備的時候就在那邊，然後那邊開幕之後就接著準備三鶯的開幕。就是這個在世順這個公司是我第一份，四寸有在鶯歌也有在三鶯，是同一個公司，其實這兩個是一起的。

訪談者：那你進入的時間？

吳組長：是今年二月，工作快一年。

訪談者：那你原本是相關的畢業系所嗎？

吳組長：對，師大運動休閒與商業管理研究所，指導教授是方進一老師。進入之前是沒有非常了解，是進入之後才開始慢慢了解。大學也是運動休閒，金門大學。因為我們方老師有個計畫跟運動中心有關的，所以我們會跟著老師去參訪台北各個運動中心。所以間接會了解運動中心的狀況。

訪談者：你在初階經理人的位置，你目前的職務與工作內容？

吳組長：因為我一開始在鶯歌的時候，沒有一個很確切的職務，反正就是有事情就做，主要是做行銷的工作，一開始是行銷，現在才轉營建之類的。執行長剛剛有跟我講，你像是營運經理的助理。副總跟我做什麼我就做什麼。負責回覆 1999 的客訴，還有顧客意見箱意見的回覆。我們滿意度調查是課程的，那現在是課務部他們打電話去問，自己分析。以前在鶯歌的時候是有用線上的問卷，也是做課程的滿意度調查。

訪談者：這些客訴的部分你回應之前要給你的主管看過？

吳組長：對，1999 的是，給副總看，通常都是副總（執行長）把訊息傳給我，寫了一個回覆之後，因為我還沒有達到他要的標準，所以我回覆之前都要給他看過，他還會再修正。

訪談者：年度跟體育處是不是要定期回報工作報告，你是體育處的聯繫窗口？

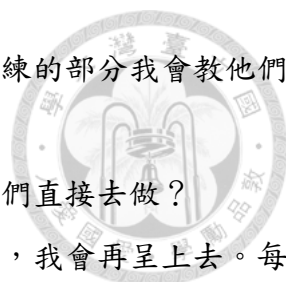
吳組長：對。報告是半年一次，內容可能我們今年的人數，辦了什麼活動，和公益的狀況。

訪談者：那這些資料你是負責彙整還是主要的撰寫？

吳組長：應該都要，那本評鑑稽核是做這個工作的人要做，但內文的部分要自己寫。

訪談者：那這個可以算是你的工作產出嗎？

吳組長：對，評鑑稽核是主要工作，但因為我才剛轉，所以還沒開始。我有管一個場地課務組，課務就是負責開課的規劃和執行狀況，跟老師聯絡、跟老師排課，或是客人報名，我會



跟他們說要怎麼做，還有場地的租借或是寄租也是在這個組裡面，教練的部分我會教他們怎麼面試，把訊息丟給他們。

訪談者：但是他們就是基層人員，不是管理職？對。教練的面試是他們直接去做？

吳組長：對，因為他們那邊還有一個組長，所以組長會整理這些資料，我會再呈上去。每週一次的報告是那個組長負責，我只主要還是評鑑稽核和行銷的部分。這是課務。

訪談者：那場地的部分是負責什麼？

吳組長：我們一些球場租借、開關燈、冷氣，然後還有一些活動需要場地和課務由兩個組長負責。因為他們都是沒經驗的，剛好我們之前在鶯歌也是負責這個，所以就教他們怎麼做。

訪談者：那現場的客訴也是你第一線處理的嗎？

吳組長：就是他們沒辦法處理的時候會叫我出來。

訪談者：另外就是剛講的那幾個，你有其他哪些業務內容？

吳組長：就是臉書管理、粉專發文什麼的，因為我之前就行銷，後來才另外找一個行銷，但他十二月才上班，所以在這之前是我做。應該說一開始我主要的工作就是行銷，後來才變成評鑑稽核，所以變兩個都要做，等行銷來了之後再把行銷的東西交給他。

訪談者：那還有其他的工作嗎？

吳組長：安排公益講座，我們每個月都會有固定的公益講座。還有跟市府都會有公益時數要去規劃活動。我們有規劃公益課程，六十歲以上的老人可以免費報名。

訪談者：那你只是負責課程的規劃，那後續聯絡講師是下面的去執行？

吳組長也是我，就是我們在網路上發布一個誠徵講師的訊息，然後再跟他們信件來往，約時間。現在還有規劃有些安親班要來我們這邊媒合，他們想上課。業務的接洽。如果跟游泳有關的會再轉給泳池，但如果是其他像是他們想打球，或是上衣些羽球的課程，就是我們這邊負責。因為游泳池有專門的部門，球場或是一般舞蹈課程之類的事我負責，還有一般教室。

訪談者：接洽的部分只是做初步的聯繫吧？

吳組長：我們寫活動計畫給人家，他們提供需求我們再報價。負責寫活動企劃、報價。

訪談者：所以這些東西也算是產出？什麼時候要回報給你的長官？

吳組長：對，通常是我接到這些訊息就會直接跟執行長說。計畫完成後，我會先給他看過，他覺得OK再傳給他。我之前本來都是做行銷之類的工作，所以場館的贊助也是我去接洽，有些貼圖像是上勝利的貼圖、康體的貼圖，贊助的合約也是我去接洽。

訪談者：那外包廠商呢？



吳組長：目前的外包廠商只有樓下的販賣部，算我一半負責，但因為他認識總經理，所以總經理常常會直接跟他討論。

訪談者：是不是除了健身房和游泳池的場地不歸你管，其他以外的場地都是你要處理。大概是這樣。

吳組長：因為跟別人也是一樣。因為游泳池跟體適能都有主要負責的人。因為其他單位也是這樣，除了健身房之外還有游泳池之外都是一個人在專責負責所有的其他的場地的規劃還有時間的安排，因為包含您有不同活動的時間同時，這個時間去喬開，要去排開時間。

訪談者：販賣機籃球機也算嗎？那也在算在妳在其他場地區域裡的管理。但是販賣機跟籃球機要管什麼？

吳組長：就是要接洽跟簽合約。因為你們是新的，所以很多事情都要新接，因為別人早就簽約，每年只要換約就好。但因為我們是新的，所以要一些新的廠商，因為可能他們不需要連絡販賣機的廠商、簽約。

訪談者：那合約是你定嗎？

吳組長：是廠商給我合約。然後我再簽核上去。

訪談者：這些東西要再送體育處嗎？這個好像要？

吳組長：要。跟廠商另外簽的合約都要再簽上去體育處，有拆帳的部分除了自己內部要保存，要簽核過還要再送呈體育處，要體育處通過才能正式生效，好像不會不通過，只是告知，他才知道錢怎麼分。

訪談者：還有其他的嗎？

吳組長：應該印象中沒有。

訪談者：工作產出的部分剛剛講了可能有初步的合約要自己做、合作計畫要自己做、要報價、要規劃公益課程等於你要有課程表、課程內容吧？

吳組長：對。因為你要公告，所以要有這些東西，就是跟老師討論之後，他提供之後再修正。

訪談者：包含剛講的半年度的業務報告的彙整這已算是產出，然後客訴的回覆，也是 1999 也好，你都是要，那現場的客訴回覆是誰寫，就是他有沒有寫一個紀錄表？

吳組長：有。客服之前是有紀錄，但後來我就說等一下放我桌上，我直接電話幹嘛幹嘛，因為我們這邊是客人可以寫意見，然後後面就可以寫我們的回覆。回覆是我寫的。

訪談者：所以你是主要要撰寫客訴的回覆的人？

吳組長：對，不管是 1999 還是現場的。現場就如果他是用寫的，我們就會用電話。如果他是直接在現場，櫃檯沒辦法處理，就會再叫我出去處理。如果現場可以處理完的客訴就不另外紀錄了。

訪談者：那有其他工作產出？那財務的部分是你們要出嗎？譬如說你們的課程的上課情況怎麼樣是課務組的組長出還是財務組長出？場地的使用狀況、人次？

吳組長：課務組長出。

訪談者：那目前你在工作上覺得比較困難的或是比較常會碰到的問題是什麼？

訪談者：因為我也算是新人，很多工作都是執行長教的。有些事情我可能不知道，都還要再問他。所以都會有經驗不太足夠的問題。

訪談者：你覺得運動中心的初階經理人你覺得應該要有哪些專業能力？

應該就是處理事物的能力、需要溝通能力，還有因為要寫行銷企劃或是活動企劃，所以要有企劃的能力，還有報告的能力。簡報或是業務報告。應該都有。

訪談者：你們需要口頭報告嗎？

吳組長：就是開會的時候口頭。不太需要對外的。對外就是如果有學校來參訪的話，就要接待。只要有參訪應該都是我。

訪談者：解決問題的能力。你覺得需要嗎？

吳組長：喔一定的。這也是一個人格特質喔。有一些人他可能沒有這種積極去面對問題的特質，他就不會有解決問題的能力，他就會迴避。因為能力有一部分是跟人格特質有關係的。我覺得是要喜歡運動才可以。如果不喜歡可能會做不久，除非你家住很近，不然可能做不久。

訪談者：還有其他什麼人格特質嗎？

吳組長：比方說抗壓性高。因為常常會遇到客人會罵人。他需不需要一種特質是不會正面跟別人起衝突的，就是EQ要好。因為在處理客訴的時候常常都會有那種無理取鬧。

訪談者：那再處理客訴的時候會用什麼方式去溝通呢？

吳組長：心平氣和，先道歉。

訪談者：請問有辦法用同理心嗎？

吳組長：我覺得我有點難做到，因為我一定是以我們為重，因為有的人說要處理客訴要有同理心，如果是有理的客速，在有同理心的狀況下，你可能聽他講幾句就沒了，所以有同理心也是一個可以更快解決問客訴問題，當然會跟你個人那個會有點衝突。就會覺得我們做的事情他們都感覺不到的，要一直往不同的地方想。或是覺得你做的事情都是應該的，很多人會



以為運動中心就是政府單位。很多人都這樣認為，就會問說你們是公務員嗎？他們就會以為你們是公務單位，在這裡上班的都是公務員，所以你們應該要配合度更高。

訪談者：你覺得在你的職務上需要跟運動場館也好、運動管理相關的能力嗎？

吳組長：我覺得不用也沒關係，但要有好的領導者帶你，但是自己也要會學習。

訪談者：但是因為你是從專業科系畢業的，所以你可能覺得這些本來就是我會的，不算專業能力。

吳組長：但其實在學校也不會專門講運動中心在幹嘛，我也是來這邊之後才知道。因為運休所本來就不是以運動為主體，他是以休閒和觀光那邊。運動中心是很細項的部分。所以在研究所的部分沒有專門對運動中心的經營的一些課程或是探討，或是能力的訓練。

訪談者：那我問你另一個問題，就你從運管科系畢業的人，你會覺得這些知識重要嗎？跟運動相關的知識，會有的風險，依該怎麼進行的知識在運動中心算重要嗎？

吳組長：應該算滿重要的。但不一定在課程中有學到。

訪談者：但你覺得重要？

吳組長：對。

訪談者：因為初階的部分我目前訪談的還不多你是第二個，不過另外那一個是輔大體育系畢業的所以他對運動的知識肯定比你學運管的人豐富，所以他不會有這方面的問題，但你可能你會覺得這部分是需要，可能不需要也沒關係，不會覺得必要性那麼大，但他們有提到類似的。

吳組長：對，基本的一定要，但更專業的有更專業的人會去解決這件事。

附錄二、運動中心初階經理人職能訪談逐字稿—李 OO 組長



訪談者：我從這個我們訪談的大綱的部分的第一個題目，先跟您做訪談，然後後續的問題，我可能沒有講到，我會再請你補充。那第一個問題就是要請你簡單說明一下，你在運動中心的一些專業經歷，就是你在這個運動中心服務的經歷了。

李組長：基本上我一開始，是在一間我們公司裡面的，要說承包的泳池是國立台北教育大學，到後來到當兵完之後，正式的工作是在中和運動中心。那也是我們公司第一間的運動中心。

訪談者：我忘記現在中正是哪一個單位？

李組長：長佳。

訪談者：長佳之前就有在標游泳池嗎？

李組長：在很久之前啦，因為一開始我們第一個成立我們的部門的時候，第一個營運的場所是國北教的泳池，那後面開始接續在承包、承標運動中心。那第一個標到的運動中心是中和運動中心。那我也從那邊開始，從擔任球館的專員開始，球館部。然後到球館組長，然後到組長之後，接續在中和標到沒多久之後，板橋又有標到，但板橋的人員是派其他人過去。那我在中和的部分大概經歷了一年的時間，到後來有標到中正。那中正那邊那時候標到的時候，我們公司同仁說人手上面還有主管上面，比較欠缺的就是變成由各館的地方去找尋人手來指派跟調配的動作。大概一年後就調到中正，到現在還在中正這邊，先從在中正的球館，也從組長那邊升到主任。那在前年的時候，部門輪調到泳池這邊。

訪談者：所以泳池的部分是一年？

李組長：一年多，對

訪談者：但是整體的運動中心的經歷，這樣算起來是幾年？

李組長：整個算下來。整個下來快五年了。

訪談者：那你個人是什麼學校畢業？

李組長：台北體院。因為北市大現在改名字，我們那時候叫北體，後來我們畢業那年改成北市大。

訪談者：那你是唸什麼（科系）？

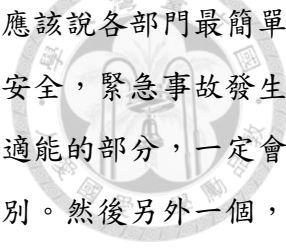
李組長：休閒運動管理。

訪談者：初階經理人的部分，所以有一些如果是你原本在球場的經驗也可以跟我們分享。那第二個部分，就是你認為初階經理人有哪一些職務，就你個人在工作上有哪一些職務？那第三

題的部分是有哪一些工作內容。我簡單說明一下，職務的話，可能就是說，比如說人員管理是你的一個職務，但是工作內容的話，你可能要再跟我詳細敘述說，在這人員管理的部分的話，你可能是管理他們的排班，還是管理他們的表現的訓練，還是什麼的。就要再講得更細一點，那所以職務跟工作內容其實是可以一起講的。

李組長：了解，那基本上，他職務的部分，我現階段也升到副理的狀況下。雖然說名下是掛在泳池。但是管理的部分，其實是也包含到全棟。因為我上面是經理，然後再上去就執行長嘛。那我現在排序的話是第三位，所以除了經理跟執行長以外的部分，接下來就是我，那我變成是不單單只是在泳池的部分。比方說個場館有狀況下，我還是要去了解跟指導，那我目前監管的部分，除了泳池以外還有體適能，因為體適能的部分，也是我在監管。那基本上，職務的工作內容基本上就是以人員的排班，以及課程的規劃、年度的活動企劃以及教育訓練。最主要是這幾類大項。那職務的工作內容基本上就是關於人員的出缺席狀況。那我們得去了解說，他所有狀況，包含他是否是因為什麼原因來導致說他缺席的狀況，是不是因為跟上班工作太累，或是外務太多等等，我們得去了解這一塊。除了這點以外，因為我隸屬在泳池這邊，我們要輪著去看場地的各個地方、安全、人員站位等。還有場地清潔。那我們現在在這邊，我們基本上我們公司上面每天都有晚班、晚間時間，因為基本上執行長跟經理的部分，就是白天的時間，可是基本上就是晚間、晚上時間，基本上是人員、民眾最多。可是民眾最多狀況下卻是主管…沒有一個比較高階的主管。那我們會每個部門，都有值班主管為當天的最高主管那來做這件事情。那這些值班主管部分，基本上，我們的工作就是負責當天巡場、每個角落。安全也好、環境清潔也好以及若遇到客訴或是民眾有問題等等，我們得去幫忙做解決。那這是在大體面的狀況。那我自己在泳池部分非值班值班主管的狀況下，我得負責到我人員的站位、場地的清潔，以及在民眾進場的時候的需求。他的需求可能是，譬如說他們缺什麼東西，或者是我們得去看一看他今天…因為在運動中心裡面進出場的人，形形色色的人都有。但決大部分會來的人都是年紀稍長。年紀稍長得狀況下基本上，他可能都有陪同者、有家人或是有外庸等等。但我們變成是得去看看，得去注意到說他是否有陪同、陪伴者帶他來。

訪談者：那剛剛其實已經把大項都講得滿多，包含人員的管理啊、他們的排班、了解他們出缺勤。那年度的計畫就是包含一些營運計畫，那有行銷計畫了嗎？那行銷的部分也包含要執行嗎？然後另外教育訓練的部分。大概都做到什麼程度？



李組長：基本上會看個部門的需求。需求面的部分，像泳池的部分，應該說各部門最簡單來講，就是第一線的，人員的應對、教育訓練，這是第一個。第二個是安全，緊急事故發生時安全的配套措施該怎麼處理。這些全部得去做到。在泳池的部分或體適能的部分，一定會有差別，因為他一個屬於水域，一個非水域，這個部分變成是會有點差別。然後另外一個，機房。機房管理部分，泳池的部分，因為機房的部分除了由我們救生員以外，還有主管、機電人員，我們得去看，得去做到這些管理。在健身房的部分，基本上在教育訓練，除了環境、除了器材的使用、對民眾的應對、民眾來詢問的時候器材的使用以及課程的介紹，以及最主要在體適能的部分有 inbody 我該怎麼去看起這台 inbody，所測量出來的東西，跟民眾解釋他的身體素質的結構等等，缺乏的東西這一類的教育訓練，以及在設備損壞的狀況下，民眾在反應的狀況下，他有可能是自身的感覺，並非是器材所損壞的狀況。而不是民眾來講完之後，我們就馬上把告示牌放上去說故障，而是我們得先去做到、先去測試這台器材是否有問題，那有問題的狀況下，我們就按照 SOP，第一個填通報誰主管，主管完之後跟上面行政，行政這邊通報通報完之後請廠商是否有，合約是否有廠商保養的部分，那請廠商趕快過來看等等，就是有一定的 SOP 在。以及包含我們在泳池部分設備維修等等，也是既有的 SOP 就是，對象不會是同一家廠商。

訪談者：好，那我想問一下你們這樣的教育訓練是只有新人訓的時候？還是會不定期做訓練？

李組長：沒有，會不定期。

訪談者：那都是由你來負責嗎？

李組長：基本上，不一定由我來負責，應該這樣講，我們在主管上面，我們每週都有開主管會議，那主管會議的部分，基本上，我們公司上面也會安排說，關於主管的部分的教育訓練有關這類的，那接下來沒有辦法在開會的時候是全體人員在，那就是各部門主管就要再去做。

訪談者：做各部門的教育訓練？那是不定期的？但是新人是一定有嘛？

李組長：對，有，會看季節性。以季節性，這個季節是什麼季節，危險性季節比如說。以泳池來講，在進入冬天的狀況下，年長者居多，那心血管疾病等等，這些狀況是最危險的。那通常，他們最容易發生就是沒有吃早餐，或是沒吃東西、血糖過低等等這些狀況導致他暈眩，那暈眩狀況下，我們是否要補充他的葡萄糖或糖或是給氧，給他緩衝、給他休息，我們會針對這個時節

訪談者：特別的時節要注意的事項你又會安排另外的教育訓練跟提醒。

李組長：對，沒錯。所以不會說，一定是在這個月做這件事情。通常會發生在特定季節，才會越來越嚴重，那相對的可能在年初的部分、夏天等等，有做過這一類的訓練。到冬天的時候可能時間久了或幹嘛，而且新進人員或是已經資深人員，他可能在工作上面或等等，可能會忘掉或是不太熟悉或忘記或是沒注意到。所以我們在這個時節上面，我們就再另外做一次教育訓練跟他們提醒這個部分。

訪談者：另外，那像人員排班的部分。包含他們的上班的時間嗎？那另外，別如說我另外問是面試的部分，比如說新來的人面試是你們這邊負責嗎？比如說你們在泳池也好或是健身房也好，可能需要新聘的教練或是一些指導員的部分，面試是你負責嗎？

李組長：基本上現階段在泳池部分都是由我來負責。我現在是兼管體適能的部分，所以體適能部分，因為體適能那邊還是有一個主管在，主要還是由他先做面試的動作，如果他面試的狀況下，他覺得這個不錯，或是有疑慮的狀況下，可能第二次面試或等等，或是當下，他們會找我一起做這件事情。

訪談者：基本上像在泳池的就是你就可以做決定，然後再包含那個，在那個健身房的部分也是你做最後決定？然後排班的部分，包含了就是你們有可能排班表的那些製作的話，是你下面會有組長幫忙處理嗎？還是你會自己去製作這些，比如說，救生員的排班表啊、教練的排班表這些的？

李組長：基本上這些排班表的部分，我們家是固定一個時間出來，那我們會先請全部的人員，填上可以排班的時間，或是需要休息時間等等，那我們來安排這一塊。那基本上，我們都分早班跟晚班，因為救生員部分比較難去分到…，因為他們很難全部去上到早或晚，有可能可以輪，但是這部分會對於他調時差會比較累。因為站救生員的部分，比一般的人員，一般的行政人員或是一般的櫃檯人員來的早一點。所以他們調整時差上面確實會比較難，所以基本上在早班的部分或是晚班的部分，他們只要協調好誰休什麼時間。基本上，大部分都是我，或是我下面的組長等等，他們都會來做協調動作。

訪談者：好，了解。然後你剛有講到年度計畫就是包含營運計畫。那營運計畫的部分，你這邊是做規劃？那在做營運計畫的規劃之後…，你們應該是開營運會議？開會部分來確定最後的年度的營運計畫。

李組長：對沒錯。

訪談者：那假如說，我想確認一下健身房也好，或是游泳池也好，他一定會有那個…，你們有配合鄰近的學校教學嗎？那場地安排也是你負責？



李組長：有，對。

訪談者：但是那另外問一下，包含健身房也是如果你現在有健身器材需要做汰換或更新，這樣子你們要寫相關的計畫嗎？

李組長：要。第一個最主要是要看他的使用年限。那年限到的狀況下，我們得先寫計畫說這部分的需求，為什麼需求這東西。這些計畫都要先呈報上去，然後編一筆預算。以健身來講好了，可能我有在上肢、上半身的器材不太夠，那我可能得把他編出來說，這類族群的器材不太夠、為什麼，我可能在下半身或核心的部分，可能比上肢訓練的器材來得多。但民眾使用，或當我營運這段期間以來，所看到的民眾所反映的東西，是他們覺得欠缺的東西是什麼。那確實是這個東西，我們都得把它呈報上去。

訪談者：然後另外客訴的部分，確認一下在你的部分負責的是哪一個層面，因為客訴有可能是第一線處理，也有可能你們只是做後端的回應或是做後端的改善，那在客訴的你的部分是？


李組長：三端都會有。因為在我剛剛提到說，就是在營運值班主管上面。所以我通常遇到客訴狀況下，是第一線人員有沒有辦法去排除這個問題。我剛剛也有提到教育訓練，你在沒有辦法排除這問題的狀況下，表示說，你沒有辦法很實質的給民眾回饋、給他答案，因為這種狀況下，相對他們就會覺得找主管出來，那我們就會出來說，第一個先了解事情，那這個事情是民眾的需求，還是怎樣的狀況，可能是課程的問題，或者是我們裡面設備的問題，我們要先去了解這些狀況。然後去做解決。若說當下的狀況他提出的問題，是我們可能是因為設備就是設備部分，可能是我們需要時間，讓我們可以跟他講說，我們需要時間請廠商等等，要有計畫安排。我沒有辦法當下解決，但有些客人會要求說，你就當下解決。所以有時候會很難為，但相對就是用軟性的方式跟民眾來回應。對，然後讓他知道說，我基本上就已經盡快就是做到這一部分，讓他去理解跟了解，所以在前、中、後，基本上我們都有做到。包含後段部分就是剛有提到維修部分，包含聯絡廠商、什麼時候要來啊、什麼時候會 ok 啊等等。所以前、中、後都是會有我們。

訪談者：好，除了這些之外。有沒有其他的，比如說，場地人員的管理或是教育訓練，那對於你的主管的部分，你們大概是多久要進行一些業務報告？

李組長：每週，會議直接報告。

訪談者：那需要製作一些報告，書面的報告嗎？那大概是哪一些內容？

李組長：基本上就是營收的部分。當月營收的部分，或是每天，就是每一週報告的部分，從月初到開會前一天的營收，那我們會去比對說，我同期今年的同期跟去年同期比較為什麼？



那我們得了解到說今年做了哪些活動，去年做了哪些活動，今年這些沒做得去比較。包含說，有些計畫上面，可能是比如說停電或是颱風等等，會造成我當天的營業損失，那營業損失的狀況下，為什麼，我開會得把他提出來，包含設備的損壞。舉例來說，我們用熱泵，因為加熱系統，要用熱泵跟鍋爐。我熱泵系統有一次有壞掉過。那段時間那壞掉的狀況下，我電費是往下降的，可是瓦斯費是上漲、上升的，可是我得先在這時候，先提出來，跟主管報告說，這件事情，要不然他們收到繳費單，為什麼會有落差那麼大，所以在這一塊我們都得去做比較。

訪談者：我想要確認一下，比如說像那個，鄰里溝通或是鄰里的那個關係的維護的部分，你們要負責嗎？

李組長：在鄰里溝通的部分，基本上是由我們經理去做聯繫。因為我之前有，可是現階段沒有。後來是全權由經理那邊，包含因為我們有行銷人員、行銷的主管在，那去跟鄰里的部分做溝通協調。那單單從我這邊的部分，因為像我們每一區，在每一區的部分，有一個區體會。那我在球館的時候，區體會的部分他們都會跟各中心來租借場地，那這部分也算是一個溝通跟協調也算是里民上的。

訪談者：了解，好。還有沒有其他你想要補充的。工作上在做的事情有沒有是在這些以外的？

李組長：像我現在做的東西，是我們會去調查。因為我們公司，現在有在開發希望說標其他的案子。我們得去了解其他區的位置，包含人員這些東西，因為像新北市、台北市基本上已經飽和了、已經沒有了。不管是新場館或舊場館，比較往桃園、中南部那邊去，所以我們在這一塊，像現在我們在做。比如說，在桃園的部分，我們去看那一塊的地方。

訪談者：是要去評估它的那個是不是值得開發啦？可是中南部也標得差不多了。

李組長：所以現在要就是往桃園，因為桃園目前就是剛開始起來。所以在這一塊中南部，雖然說中南部標得差不多，可是我們之前，向我們自己的部分，我們在主管上面，各區到中部、我們到其他台中或是彰化去場勘過，所謂場勘過是我們去了解說，他們已經開了、標了，我們去看他們營運，跟去了解說那個區域的狀況。變成有的時候，他們回饋給我們的東西是他們能做到的，或者是我們沒有做到的。所以這一塊是我們目前，非在運動中心裡面用的東西。

訪談者：那現在長佳是只有中正，還有哪裡？

李組長：中正、中和、板橋、和平籃球館，然後新店，新店還沒開，新店還沒蓋好。然後桃園、蘆竹。

訪談者：長佳的那個模式。你們就是會各區互調？如果有新的運動中心已經開了，你們就會變成要去支援這樣嗎？

李組長：對，算支援，也算是啦，基本上就是培養新的。應該說，現階段的主管培養他未來的職能，因為如果沒有培養的狀況下，變成是每次都由外面去找，外面找的，也不一定比較好，因為不瞭解到公司的文化。

訪談者：尤其是你們這個，目前的場館比較多一點，雖然是比救國團少。那你們這樣新的人已經在訓練了嗎？

李組長：對，已經在訓練。因為新的場館起來，確定好之後或是已經接近快開的時候，我們基本上公司上面都會先招募人員，先培育。

訪談者：所以你們培育的部分也都是自己做內部訓練？就是自己的人來講、來教？

李組長：都有耶，不一定，基本上有時候請外面講師來上課。不單單只有在內部而已。

訪談者：另外，這個部分你的工作裡面有哪一些工作產出？所謂的產出是書面的東西。比如說你剛有講的話你可能營收的報告。那就是你的書面產出，汰換的計畫也是你的書面產出，那班表，若排班表的部分也應該也算是你得產出，那還有沒有其他的產出的部分？客訴的部分，你們要有客訴回應單還什麼嗎？所以這個是你負責嗎？還是？

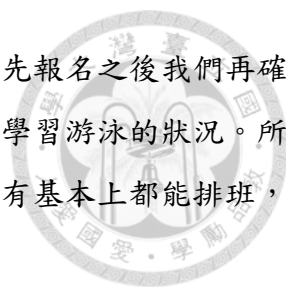
李組長：看接到的人，或是單位的最高主管在哪個部門的最高主管來做這件事情。

訪談者：然後，因為我剛忘了問說那像這個，游泳池也好，健身房也好，有一些課程，那課程的安排跟規劃應該也還是你。

李組長：對。課程部分基本上由課務，課務課程基本上就兩個月一期，那其他課程的部分，救國團是兩個月一期，但是我們是常態性的，只要我們都開在哪裡我們是人數到就開。我們有算過。有類似有算過。除非你營運到一個規模的時候，才有辦法做這個事情，我所謂的規模是你有既定的人口，比如游泳課程好了，我可能成人班，在學員的部分可能一比十，可是我一次開班的時候可以收到二十或三十個人，我能開到三個班或四個班，我才能做這件事情，我們家比較尷尬的點是在，我們是在博愛特區。學生少，然後上班族多，上班族多，可是假日並沒有人，其他中心是假日非常多人，我們假日是人很少，變成是我們要用這種模式去開的話，變成是這一期有人，下一期沒人，或者是我月初開的時候，人不到開課標準，然後又有人來詢問，來詢問的時候可能是月中，可是已經到達開班人數，可是我又不能從那時候開，我得等到兩個月之後，那我這樣的時間就是浪費。所以我們反過來，我們只要人數到了，我們就開課

訪談者：可是這樣子，就等於報名的人他不知道他什麼時候要來上課。

李組長：應該這樣講，我們報完名之後，第一個我們報完名的學生，我們都會紀錄在系統上面，那我們會定期的聯絡，聯絡學生說現在幾位了，或他們來詢問、來游泳順便詢問等等。



基本上我們在推課程的部分，第一個如果可以的話當然是先報名，你先報名之後我們再確定人數。在暑假旺季或是接近夏天，接近夏天的時候，是最多人願意來學習游泳的狀況。所以他報完名的狀況下，要幫他排班基本上是蠻快的。下週或是一個月內有基本上都能排班，不會等到要兩個月。

訪談者：沒有像救國團那樣，你們這個的好處，也是因應那個區域的特色，就是說你是一般的上班族，反正我也不會跑，我就在這邊，如果真的要運動的話，我就是等到他要開的時候，我才去上，我可能就我也不一定那麼急，所以你開的課我就去上的課，然後，但是如果是這樣的話，他怎麼知道他可以上什麼課？你們還是會告訴他你們有在開哪一些課？

李組長：應該說我們課程像有氣瑜珈、有氣或是 TRX 或是團體課程的部分，是兩個月為一期，但是你單單 focus 比如說我球類課程，你要上羽球課。羽球團體課，變成是我到達那個人數才開課，就是比較算屬於專業性的課程。我們是把他分成這一種。專業性課程。不是你可能對於這個課程有興趣去上瑜珈課程，這個是兩個月一期沒錯。所以就是針對單項運動的那個技能，增進能力的部分的話，就是到了人數才開班。泳訓班本來就是要增進他的游泳能力啊，那你羽球班可能因為他是要為了要打羽球、技巧的，就是會到人數才來開班。我們是針對單項技能的課程，來做這件事情。因為代表他們願意來學來嘗試的意願是非常高的。

訪談者：那還有沒有其他的產出？

李組長：申購、維修等等，報廢。

訪談者：那要寫申購單給行政單位嘛？這些都是你核銷的部分嘛？

李組長：對，都是一定要有，只是這個零零總總太多了，所以……對。

訪談者：再來就是你認為在這個工作上最常面對的問題是什麼？或是最會比較困難的地方？

李組長：像游泳池的部分，現階段今年應該是，應該說今年開始一直以來最大問題就是救生員不足。然後今年又改了救生員的考試辦法，然後導致相對的很多人不願意再重複再去考救生員，可是運動中心，台灣的各運動中心，各縣市政府在蓋每一個運動中心，就是他必備、必須要有一個游泳池。但現階段在體育署這邊把游泳池的人，把救生員納入一個專業類科的技能上面，我覺得這是很好的一件事情，但是對於救生員的待遇上面，他並沒有實質正面的。因為他想要搞得跟技能，比如說水電技能這一塊，你拿到 C 級或是以前乙級、丙級或甲級，你的待遇就是會到那個 level，可是在救生員這一塊，你用這種模式去帶，但是你沒有給，救



生員一個保障的薪資，那變成是在我們當主管上面，公司覺得說大家都是這樣。那變成是全部泳池，就是由各個公司來平均說，薪水大概是這樣。

訪談者：你們現在給到多少？

李組長：我們家全職給到三萬一，兼職時薪一百六、一百七。可是這一百六、一百七通常我遇到的狀況。現在一般工時的 PT 一百五，差十塊錢，但是這十塊錢要承擔一個風險。這風險非常大，但是以之前我們剛開始的六、七年，七、八年前的救生員待遇是一百二，但是那時候的基本 PT 的薪資是 65 塊到 70 塊，是快兩倍，但現在才差十塊。

訪談者：那對你來說，人員的管理的部分應該是最難的？

李組長：對。應該說人是一個，然後另外一個東西是，在公司上面越高，公司越大，你在走流程上面也會相對比較麻煩、困難。所謂流程上面比較困難的原因是，因為比如說我這東西壞掉，我要維修、我要報修，我需要找廠商報價，比如說找廠商報價，要找哪一家報價？我可能需要找好幾家，我可能要比較。比較完之後，等到比完價要修，時間拖很長。那時間拖很長的狀況下就會造成民眾的客訴，或體育局來督察的時候說，為什麼東西還沒修好？這又是它會記點，所以困難點除了人以外，而是相對我自己在這一塊，也可能在行政上面以及在人上面第一線的部分。對我來講，最困難的兩個點是這兩個。

訪談者：你是指要層層上報這件事情。

李組長：對，因為對於公司上面比如說，包含器材壞掉，或需要申購等等，或需要維修等等，缺少這些設備，那我需要等待。那等待的時間是最久的，等待的狀況下民眾如果反應說，舉例來說，這東西如果壞掉，現場當然能先修，可是這指示應急而已，並不能長久，那應急的狀況，我修完之後，我等到後面確定要汰換的狀況下，又得再跑一次流程。我不能在修完之後，我要跑這流程等就直接先做，做好這件事，等，好，確定要換再換掉。簽核的時間跟我真正要換得時間，距離太久，公司又會覺得這件事情不 ok，這可能是公司越高、越大可能會遇到的問題，因為我們家是上市上櫃的公司，所以相對的這個東西，一個關卡一個關卡，會卡的更大，所以我們有時候礙於民眾在反應的狀況下，可能客訴或幹嘛，我就說我已經在跑流程了也請廠商來看，剛剛也提到請廠商來看報價，這是我們最常遇到的，民眾也看到我們已經在做這件事情，但是一直還沒修，他們就也很納悶。我們只能換句話說，來講這事情，所以我們在第一線，可能確實公司有它的制度在是好的，可是相對的在有些在現實面需要趕快、立即的是比較難的。這是我們遇到的比較大的問題。



訪談者：你覺得你為什麼可以在這裡做五年的，有什麼樣人格特質？還有運動中心初階經理人需要怎樣的能力？

李組長：第一個組織管理。在組織管理上面，你需要怎麼去整合，有辦法去整合所有的人員，然後去了解你的部屬。然後，執行能力、企劃能力。然後統籌。

訪談者：還有嗎？特質、人格？個性啊？比如說他要有什麼樣的特性或是個性。

李組長：因為在個性上面，很難說。因為我看到有形形色色的主管。所以我沒有辦法下定說，怎樣的人才是一定能當中、高階主管或初階主管。

訪談者：但是你覺得怎麼樣的人比較適合。

李組長：該硬的時候要硬，該軟得時候要軟。所以這個部分我很難下決定這個東西。因為像我自己的部分，我會跟我部署得人，我下面的人或者是比我低階的人講，底下主管，我要講白，我要講很簡。我的理念很簡單，我跟你很好我會跟你很好，我會聊的時候也可以跟你聊、跟你玩的時候跟你玩，但相對的，我今天要執行這件事情的狀況下，你應該要看現在要幹嘛，該怎麼去應對我所要講的話。

訪談者：喔，不要你在做正經的事，他還跟你嘻嘻哈哈。

李組長：對，就是你場面的時候，你還是要做出來。而不是要先了解到今天這件事情。所以在該硬的時候要硬就是在…，就知道很多人今天有發事情或幹嘛，你可能就該坦白的講出來，就是要唸或幹嘛，就是要念，那念的狀況下，我今天可能這件事情可大可小。那我今天全部人一起講，講完之後再跟特定人在拉過來講，那我用的方式又是另外一種。讓他了解到這個狀況，但是用全部的人去講，該注意、該硬的時候，是讓其他人提醒到自己。但有些人在當下，他可能是犯錯的人，他覺得不開心或幹嘛，會覺得說，怎麼會被公開講或指責，但相對的，拉過來講得時候，要跟他講說為什麼。因為你以後可能會當個主管。如果你全部人都是軟性或不提的狀況，或是不跟其他人告誡的狀況下。那每個人都會犯錯，犯錯得狀況下，今天發生得事情是小，如果在大的話會很嚴重。所以我需要做到最高件事情，讓你能不能接受，我現在跟你講這件事情，我會軟性跟你講，我沒有要很直接的就是 fire 掉你或是做一個懲處或幹嘛等等。你能不能接受，接下就是看每個人。如果你能接受這樣的狀況下，你可能就是未來能成為主管的一個人。你沒有辦法接受的狀況下，你也不能體會到你主管為什麼做件事情的時候，你永遠就是在那個階層。所以我對於我的部署來講，我跟他們講的東西其實，我今天在做件事情的時候，你應該去思考說，為什麼我會去做這件事情？包含我自己在…，主管上面在講任何事情，在執行、策劃或命令的時候，我們要去想說，為什麼要做這件

事情。你已經知道他為什麼要做這件事的時候，你應該把延伸出來，他所講的這件事情可能會有不 ok 的，那我們怎麼把那不 ok 轉成 ok，然後做得更好，這才是對的。

訪談者：應該是要軟硬兼施，不是都是同樣的處理方式，然後，那像有人會講 EQ 要好、抗壓性要高，這些你覺得是嗎？

李組長：抗壓性要高、EQ 要好，兩個也都要有，但是真的是要看時、看狀況。我所謂的看狀況是，以抗壓性來講好了，我抗壓性好，可是好的狀況下，你應該適時的去反應給主管了解，而不是什麼都自己吞了，等到你爆了的時候，就是什麼都來不及了。那 EQ 要好得狀況下，是你要針對不管是民眾也好，或是主管也好，或是同儕也好，你在對應上面 EQ 要 ok，但是你要也是要看現場、現階段可能人家在處理事物的時候，你變成是突然間插進去，可是已經快解決完你突然間插進去，你以為你 EQ 很好，可是妳卻是，把事情變得更複雜。並不是說不 OK，很多人覺得他 EQ 很高，像我們在處理事物的狀況下，我們有做到一個 sop 是，我當…，不管是我是不是主管，我今天在對於全部人、全部客人或是同儕方面，我在應對上面都是 ok 的，但是今天這客人特別針對你的狀況下，你要不要在一次跟他溝通，這時候你應該退，讓其他人去處理。所以這時候你應該要放下，才是對的。所以我說，不是說一定多高，怎麼講他就是會想要去跟他爭辯說你這樣不對。民眾是不理智的狀況下，你去跟他講這個是沒有用的。所以真的很難，不能說一定是怎樣。對，但是要有，是一定要有。

訪談者：了解，那還有沒有其他的要補充的？

李組長：大致上是這些。

訪談者：沒關係，我寄給你的話，如果你覺得有要再加的話，你可以在幫我們 key 上去。好，大概就這個樣子。也不要耽誤你太多時間，謝謝。

附錄三、運動中心初階經理人職能訪談逐字稿—吳 OO 組長

訪談者：第一個問題就是可以請你說明一下你在運動中心的經歷嗎？跟運動中心有關的工作經歷。

吳組長：三年前的話是在新莊運動中心的游泳館，也是擔任組長，然後後來在大概擔任半年之後，調職到樹林國民運動中心。然後擔任泳池組長至今這樣，對所以我的職務上，基本上都是跟泳池比較相關。

訪談者：那你在泳池的部分…，所以你是什麼系所畢業的？

吳組長：我是開南大學法律系畢業。

訪談者：所以你不是這個體育相關系所的？那怎麼會走這個體育的方向，一開始就業就在這個地方嗎？就在頂尖嗎？

吳組長：算是相關的配合公司。然後也是泳池業，所以後來因為公司有在運動中心有場館，然後我就進入到運動中心這樣。

訪談者：什麼意思…？

吳組長：一開始不是在頂尖，我是在相關的配合的公司。然後後來因為頂尖，我們有協助頂尖寫企劃書，投標企劃書。然後後來我們有標到，然後我們整個團隊就移進到頂尖這邊這樣子。

訪談者：了解，所以之前還是投標的經驗也有一點囉？

吳組長：對，有一點，有協助到一點。

訪談者：但是那時候是運用是你在法律的專長是嗎？

吳組長：沒有，我那時候基本上就是跟運動產業完全不熟悉，所以我都是負責拍照、校稿。

訪談者：了解了解。所以這樣整體算的話，你在運動中心的經歷算三年，還是三年再加上你現在在樹林是幾年？

吳組長：總共三年。

訪談者：那你剛剛說都是在游泳池，負責游泳池的那個算經營管理嗎？都是在運動中心的游泳池，不是獨立的，那種游泳館嘛？

吳組長：對。

訪談者：好，了解。那第二個部分的話，你覺得初階經理人就是在你的工作、職務，工作裡面有哪一些職務，或是工作內容，其實兩個可以合在一起講。



吳組長：基本上就是管理，就是管理救生員的部分。管理救生員的部分，就是希望他們上班的時候不能滑手機。就是他們執勤的時候的一些態度的那些，然後基本上還有分配打掃的區域。

訪談者：分配工作有點像嗎？

吳組長：對，分配工作。然後再來就是客訴的回報。

訪談者：好，客訴的回報。那教練呢？游泳教練呢？

吳組長：也是在我們的管理範圍下。我們就分救生、教練跟櫃台。

訪談者：那你說那個救生員的部分，那排班呢？

吳組長：喔，排班也是我在排的。

訪談者：等於他的工作分配，跟排班做是你們在負責，那那個教練也是？教練的排班，跟他的工作分工的部分，也都是你們在處理？

吳組長：對，包含教育訓練的部分都是我們在處理。課程設計，我們也是有設計。

訪談者：就是你們也要設計，比如說暑假到了要推哪一些泳訓班或是哪些課程。

吳組長：對，課程的折扣，就是產品部分這樣。基本上現在我們有三個負責就是游泳池的部分。就是課程設計、訓練教練跟救生部分，基本上我是統整他們的訊息。

訪談者：所以你也是下面會有你的員工，一般的組員，你是組長嘛，會有組員幫你做這些彙整，但是你會做這個整體計畫的這個推動，但是我等一下會再問就是再細一點，因為我們這個工作內容，就是要在把他再細化一點。到你可能會做一些行為。所以這個部分，像剛剛你講管理救生員，所以我才會再問說，那管理救生員的什麼東西，類似這樣。職務的話，就是管理救生員，但是工作內容就是管理救生員的什麼這樣子，大概是這樣舉例。然後，你剛有說，排班、教育訓練，那做什麼樣的教育訓練？

吳組長：我們教育訓練就是針對，在救生的部分上面，我們是針對他在執勤上面應該有的態度跟狀況回話方式。

訪談者：是新人訓而已，還是會有其他後續的……？

吳組長：新人、後續都會有。就是定期會舉辦教學，包括 CPR 跟一些急救的內容這樣。

訪談者：那剛剛講的很多是救生員跟教練很多是針對人員的管理，那有沒有針對游泳池場地的管理？

吳組長：有，我們還有場地跟針對機房的管理。

訪談者：場地跟機房的管理，那在你的部分的話，負責的工作項目是？你要定期去巡那個嗎？

吳組長：機房，對，包括簡單的維修以及狀況的回報，還有簡單狀況的排除這樣。



訪談者：喔，簡單狀況的排除，因為如果是你當班的話，你就要處理嘛，雖然可能這些工作，你的組員也要會嗎？

吳組長：對，他們也要會，只是說遇到比較困難的，他們不會，就變成說我要到現場去看一下。

訪談者：比如說，那個…，過濾水質出了問題，你們是自動加藥還是？

吳組長：自動加藥。要每三個月去設定他的數值一次，不然的話他跟我們實際上量到的會落差太大他會跑掉。因為我們每天都會開關過濾閥，然後他的數值，有時候他偵測得值，跟上下的，呃，他有一個偵測器，然後經過偵測器去偵測他的數值，那變成說他打藥機是打在游泳池裡面，所以他回來偵測的時候會有一些誤差值在，就變成說樓上數值可能會比樓下數值高。

訪談者：了解了解，所以包含場地管理，跟這樣水質要管理囉？那水質管理的部分，你做的是哪一個部分呢？

吳組長：我們是定期送檢，然後維持在我們新北市 ppm 就是一到三之間。他們會有人來檢測

訪談者：所以你的部分，如果比較大項的工作任務的話，包含就是人員管理、場地管理、水質管理跟客訴處理。那你剛剛還有說到櫃檯，那櫃檯的部分是……？

吳組長：櫃檯主要是行政端的部分。

訪談者：櫃檯是行政端的部分。那是負責櫃檯的什麼部分的管理呢？就是入場人數之類的掌握嗎？還是？

吳組長：對，基本上我們每天都要掌握這些事情，包含就是課程的報名狀況，然後客人的對課程的一些建議，以及對場地的一些建議，以及對我們人員態度的一些建議。就是把它統整起來，然後再做教育訓練，傳達到每個員工的部分。

訪談者：了解，那針對你的上司你有沒有哪一些工作項目？

吳組長：包含就是主管的交辦事項。其實基本上我們的主管，他已經把事情就是放下來給我做，那我就是定期跟他回報說近期的狀況。

訪談者：那在訂定一些，應該怎麼說，營運計畫的時候，因為運動中心一定有年度的營運計畫。那這時候你們有角色嗎？

吳組長：角色的話我們是執行，那訂定的話是主任那邊，然後再來就是經理。

訪談者：喔，所以你們的部分只有執行，初階的部分只有執行，要到那個訂定的話，要再上面的那個部分。所以你們不會去做那個營運計畫的規劃，就是協助執行。



吳組長：只會設定我們的營運的業績目標。

訪談者：目標是你們訂嗎？

吳組長：對，我們訂。然後要報給經理他再做微調這樣。

訪談者：了解。另外，像這個客訴處理的部分，你可以再說明清楚是你們製作到哪一個程度嗎？

吳組長：就是我們客訴包含口頭客訴，跟紙本客訴，紙本客訴我們都回電給他。然後會問她說相關的情況、內容，那如果說他是針對現場的救生員，包含他的管理單位或者是舒適未管理。我都會去調閱監視器，然後給客人一個回覆說，我會再跟救生員加強我們的訓練。如果說是口頭的話，基本上就是現場環境的部分，那現場環境德化我們就是做立即的改善這樣。

訪談者：那做完客訴處理有沒有需要填什麼回覆單啊？然後再呈主任，還是說其實如果已經可以馬上處理，也就沒有在做這些書面的工作。

吳組長：對，基本上口頭客訴的話，我們都是直接做處理。那如果說是紙筆的話，我就會呈現給我們主任或是我們客服部門這樣。就是處理完之後。因為我們每一個，每兩個禮拜都會開一次營運會報。然後會把口頭客訴跟紙筆的客訴，都把他呈現在週報上面，然後讓主任跟經理知道這樣的狀況。

訪談者：了解，然後這樣子，這樣客訴我大概知道。但是你會是第一線處理的人嗎？如果在口頭客訴的話，你會是第一線處理的人嗎？

吳組長：對，就是他們反應給第一線，然後在反應給我。然後我會帶著第一線人員去教他們該怎麼處理。

訪談者：所以不會是櫃台人員直接處理？

吳組長：比較少，除非是紙筆的，通常就是我會跟櫃台說那你幫我回覆。

訪談者：比較簡單的就請他回覆。好，了解。然後剛營運，就是回報的部分有，那另外這個人員管理，我再問一下，那個就包含救生員、教練的管理的部分，你剛有講排班啊、分工啊，然後還有他們的一些訓練之外，那有沒有針對他們的表現。你有年度考核的時候，是你做績效的考核嗎？還是是在上面的？

吳組長：對，基本上就是我來做績效考核這樣。針對他的上班的狀況，包含他的出缺勤。然後，以及有沒有遲到，如果他這些狀況都表現得很好，那我們當然給他的班，就會比較多，就是算是一個鼓勵這樣。

訪談者：那你們游泳池的櫃檯的考核，也是你在處理嗎？那他是屬於跟櫃檯一起還是跟你們泳池一起的？



吳組長：我們泳池就包含內場跟外場，外場就包含櫃檯。

訪談者：了解，你們游泳池範圍的，就都是你們游泳池這一組的人員就對了。就不是因為他的工作是屬於櫃檯工作，他就劃分在櫃台、客服的部分，好，了解。還有沒有什麼，我沒有問到，然後你也還有其他的工作內容？

吳組長：基本上大致上，大方向就是這些部分。

訪談者：那我想要問一下，你們有沒有要跟其他的部門，比如說健身房，或是其他行政或是…，我沒有很確切知道你們樹林的編制。但是我要確認說，有沒有跟其他的組，或是中心裡面其他的負責的有一些工作聯繫跟工作協調的部分。有嗎？

吳組長：有，基本上會有針對鄰里公共關係的部分。那他們有時候會想要跟中心借場地。比如說像地方團體，像救生隊他們就會跟我們聯繫，我們就會跟詢問一下說，我們有沒有場地可以借給救生隊，或者是有沒有場地可以給他們使用這樣，之類的。然後在包含就是暑期的業務，暑期業務他都是泳池出去跑業務。如果他有需要球類，我們會再請球類主管跟體適能主管跟我們一起過去這樣。

訪談者：了解，就是因為你開發的課程可能不單只是針對你們，因為現在暑期營隊有可能他是要水陸的，或是他的活動內容可能不只游泳，然後你們就要兩個部門去討論那個課程設計的部分。然後鄰里關係的部分在你們這一個部分負責，就可能是後續執行嗎？

吳組長：對。後續執行包含就是，包含說我們中心有沒有場地、費用是多少、時間是怎麼樣，然後怎麼歸位回覆這樣。大部分就是去幫忙安排。

訪談者：了解，那我另外再問一下，那中心的部分有指派給你們，那個游泳池需要做行銷嗎？那也要做行銷計畫嗎？那這個行銷的部分，是你們是做計畫，還是配合中心的一些行銷計畫的執行呢？

吳組長：對，基本上，經理放給我們的權力是希望我們自己去做行銷的部分，包含設計搭配、折扣或者是說，一些產品的連結，那他希望說，我們自己去做這些東西，所以基本上他計畫跟執行，都是我們會做到的工作。

訪談者：了解，好。但是你們計畫執行，計畫是先送給經理那邊他們再確認嗎？然後確認可行之後你們在做後續的執行？

吳組長：對。

訪談者：那你們，比如說，你們核銷什麼那些有需要執行嗎？在組長部分。

吳組長：需要。就是活動像整個行銷企劃辦理完之後的核銷，都是有也是我們後續組長來執行這樣。



訪談者：好，那但是游泳池跟課程授課的核銷你們需不需要做嘛？

吳組長：不用。

訪談者：只是說如果有一些行銷計畫，你們可能還要做到弄核銷。對嘛？

吳組長：對。

訪談者：好。因為其他課程銷售跟那個部分就是直接從中心的帳，就是買票跟買課程嗎？阿直接從那個部分，教練薪資的部分，也都是直接讓……？

吳組長：也是由我們計算，然後我們再計算給人事跟會計。

訪談者：所以就是先粗略計算一下他們的上班時間，應該是提供給他們班表，就不是透過打卡制度。因為教練不是。

吳組長：對，我們教練是簽到。然後我們中心在管理教練的時候，我們會看他上什麼課程，我們會針對不同東西來做簽到表。我們在中心排定的課程，會有岸上的總教練去看說，今天是哪幾個教練來上課。跟我們的課表不一樣，我們會做紀錄。那就是如果他是代課，我們備註會寫代哪個教練的課這樣。那如果他是個別班的部分就會有櫃台的簽到表。因為每個人都要到櫃檯報到，所以我們就會知道說今天這個教練他的課程多少。那我們都可以掌握到這樣。

訪談者：了解。還有沒有其他的。

吳組長：基本上就是行政、營運，行政的話，大部分就是在核銷。

訪談者：那我另外再問一個問題。你們請購的部分是……？

吳組長：由救生，然後報給我，我再報給主任這樣。

訪談者：好，那差不多。那另外，我再問我們就直接到第四個，第四個就是工作產出，我這邊的工作產出的意思是說。那可能，因為你上面提的這些工作，你可能有沒有可能有一些是需要做紙本作業的。比如說，核銷的部分，你可能就要核銷經費核銷的檔案嗎？然後你有行銷計畫，讓你就是要出行銷計畫，類似這些的這個一定會有，這兩個都有嗎？那還有沒有其他，像你剛剛講的這個排班表。排班表部分是你做，還是你的，組員幫你做？

吳組長：我做。

訪談者：排班表是你自己做。那，因為你剛有講說那個教練上課所以，就是你們的那個叫做暑期的泳訓班也好，或是一些體驗營的部分，也是你們在處理？所以你一定會有一個泳訓的計畫。

吳組長：對。

訪談者：對我剛忘了問，你們樹林有沒有支援，那個鄰近中小學上游泳課？



吳組長：有。基本上鄰近的中小學都到我們那邊去了。

訪談者：你們需要去接洽嗎？負責接洽上課，幫他們安排來上課的時間。

吳組長：要，對。

訪談者：那但是收費的部分是統一跟中心簽約，還是你們個別收費？

吳組長：嗯，我們會有一個合約的部分然後我們會統一，基本上帳都是坐在我們泳池這邊，然後再回到中心這樣。

訪談者：了解，所以那這個合約的擬定是用那個中心的草本、範本嘛？

吳組長：對中心範本或者是看每個學校它的主計的要求。主計學校有的話會提供，沒有就是我們提供給主計這樣。

訪談者：所以包含那個來上課的人員的上課的時間，這應該包含的場地管理裡面，你就是要規劃出什麼時間會有哪些人要來使用這塊場地，然後你要把他規劃出來要保留下來。今天下午有哪個國小幾個班要來上課，你要把這個時間空下來。就是要去排他們個別上課時間，這應該就是包含在那個場地管理裡面。那還有沒有其他的工作產出呢？剛剛講的，你們在做教育訓練的時候，你有做紙本嗎？還是都是口頭？

吳組長：有，舊訓的話，是比較不會。新訓的話會給他們紙本就是工作內容的部分。跟我們針對教練有做教練的教育訓練，那也會給他一本教學手冊。

訪談者：所以這個也算是你的產出。你會去針對這些訓練的內容去做修訂？

吳組長：會。

訪談者：然後另外在，水質管理紀錄應該不是你紀錄吧？應該救生員會定時紀錄。

吳組長：對對對，兩個小時紀錄一次。

訪談者：那剛剛說的客訴回覆給主管部分是你要寫嗎？

吳組長：對。

訪談者：好，那還有沒有其他的產出？對了，那你們，我再確認一下，你跟那個主管回報的執行狀況的話，你通常都是用口頭的，還是用紙本的？

吳組長：口頭的。

訪談者：口頭的，那會不會有要求，會被要求說一個時間點，比如說三個月、一個月提供書面的一些執行的報告，或是什麼。

吳組長：會。就是我們每兩周的營運報告。我們就會把客訴跟報修的狀況寫在我們的營運報告上面。



訪談者：兩周要提一個營運報告。那裡面包含了，就是你剛說客訴、報修，還有工作執行。也包含報名狀況那些的。

吳組長：也包含業績的部分。

訪談者：都一併在內了吧。那在會議上，營運會議上，是你們要做口頭報告嗎？

吳組長：對。

訪談者：就除了紙本之外，還要口頭報告那個營運的執行狀況。產出的部分，還有嗎？

吳組長：基本上針對營運面的是這樣，針對行政面的就是我們的雙月刊。

訪談者：你們還有出雙月刊？你說那個就是要課程資訊的部分？

吳組長：對對對。

訪談者：你們要提供上課資訊就對了，但那個整體產出不是你們產出啊？

吳組長：對啦，比較算行政那邊。

訪談者：你們只是提供他一些課程資訊給行政嘛對不對？

吳組長：對對對。基本上管理面就是包含一些 SOP，緊急事件處理。

訪談者：但是這個本來中心不就會訂定嗎？你們還要再去修嗎？

吳組長：要啊，就是我們針對泳池的部分，我會再針對各館都有不同的細節的 SOP。

訪談者：針對緊急事件的部分，就再去另外訂定一些處理流程。

吳組長：對，包含一些故障的基本排除，也是我這邊訂定給就是組員去看這樣。

訪談者：好，那我大概知道那。另外，剛剛有提到你有績效考核。績效考核你們的部分，你要產出考核表，給你的主管的嘛，讓他們再去做最後的考核。對了，我在確認，那像你剛講包含管理救生員跟教練，那請問這些人的聘任是你負責的嗎？

吳組長：對，面試基本上都是由我來負責。在救生員跟教練部分，是我們就可以決定的。

訪談者：這個教練的薪資的部分，應該都是依照中心規定不太會…。

吳組長：我們會微調。我們組長去微調。我們的 range 就是在那邊。

訪談者：你們一部份的空間是你們可以去做調整。

吳組長：對。

訪談者：那你在這個工作裡面，你覺得比較常面臨的問題是什麼？

吳組長：管理。

訪談者：管理人嗎？還是管理場地還是管理人？

吳組長：人。

訪談者：好，你覺得人的管理部分是比較難的，那為什麼難？



吳組長：要去了解每個人的個性，跟去了解他當天的狀況，跟前一天的狀況。做出一個比較適合的決定。而不是按照一些條文去壓榨他，或者是去就是處罰他這樣。

訪談者：了解了解。所以你就要非常關心你的同仁的狀態，你才有可能去依照他們的狀態去調整它們的那個狀況。

吳組長：對。

訪談者：人的部分是最難處理的，沒錯。那客訴難處理嗎？

吳組長：基本上客訴都是好處理的。比較難處理的，我們那邊基本上都是現場就把它處理掉了。課程會有岸上總教練，岸上也都會有一位正職。我都會要求我們的正職需要去跟泳客多溝通多聊天，所以基本上泳客的反應都只是稍微講一下，那邊要注意一下這樣。不會說，真的到拍桌或者是…。有啦少數，基本上這些這類的事情比較少。

訪談者：所以還是員工的管理比較難。

吳組長：對，基本上場地跟場地那些都還好。也是把人管好，場地就會好。

訪談者：好。然後再來，那你認為在您的職位的部分初階經理人，您覺得他應該需要哪一些專業的能力？

吳組長：我覺得包含對運動場館的了解，跟對這項運動的了解，還有一些專業知識。跟包含一些新課程的推出，國外的一些課程的推出。

訪談者：要有一些可以開發新課程的能力嘛，對不對？你們有開發什麼新的有水上課程嗎？

吳組長：我們就是結合而已，目前還沒有開發。就是跟別人結合。比如說像 SUP 的部分，然後還有美人魚

訪談者：美人魚喔，現在小朋友喜歡嗎？

吳組長：現在還沒有。

訪談者：因為不好游對不對？

吳組長：對！然後，因為我們都會設定是我們中心的高級班的小朋友比較多，我們才有辦法去推美人魚。對，所以我們也是到一個境界才去推，可是發現我們那邊的市場好像對這塊不是很感興趣。我們現在會想要去推，呃，現在有水中飛輪，然後水中跑步機，因為我們那邊的樂齡長者比較多，我們還要去思考一下費用的部分。我們這邊的樂齡長者他們比較節省。通常我們樹林，也不是非常有錢的區域沒錯。所以我們會去考慮、考量一下這個年齡的部分。

訪談者：對，如果但是你的水中飛輪，是放一台飛輪下去踩嗎？

吳組長：對，水中的飛輪。

訪談者：喔，那那一台飛輪不便宜喔。



吳組長：不會，一萬塊以內。

訪談者：真的嗎？比一般飛輪還便宜。

吳組長：對，因為前陣子大陸有一個那個游泳池展，然後我們有一個廠商有過去看一些，那邊有一些水中健身的設施，像我們大台北地區有一個廠商叫大仁，大仁的泳池，基本上，台北的游泳池，基本上運動中心都他做的。大仁，對對對。

訪談者：都是他做的什麼意思？器材都跟他買的是嗎？

吳組長：對，包含過濾器。

訪談者：我想說都他做的，應該都是建商做。他不是建商賣器材設備。

吳組長：呃，他也是興建泳池的。

訪談者：好，了解。那還有沒有需要什麼專業能力？

吳組長：我覺得還是管理能力。

訪談者：還是管理能力。需要領導嗎？

吳組長：需要。

訪談者：你覺得，另外，其實專業能力跟人格特質是可以合併講的。那你覺得有哪一些人格特質？

吳組長：當主管的人格特質他需要很有彈性。不能死守著一些規定。表面上，我需要死守規定，可是我私底下我可以跟他有彈性。

訪談者：你剛剛其實有講嘛？其實他是要有一些要懂得去觀察或是體諒。我覺得你，你就說，不要因為那個制度然後去管理那個人，應該是有點體諒你的部屬的一些狀態的狀況下，那還有沒有什麼任何 EQ 或什麼之類的？

吳組長：EQ 要非常的好。

訪談者：情緒管理的部分，因為你們比較多的工作是面對客人、面對員工，所以要有一些 EQ。

吳組長：對，EQ 要非常的好，就是也包括去跟員工講說這個客人他只有一個情況下……。你要雙方面跟他溝通，不能只是把客人情緒安撫好，針對員工的情緒，你也要去幫他們做一些調適。

訪談者：對啦，而且把情緒發洩在他後面的工作上。沒錯。客訴的話，不是只是處理，這個倒是一個很好的概念。通常大家都覺得客訴我就是把客人處理好就好了啊。不需要再回來，但是客訴通常客人有可能就是針對你的員工的某一個人。

吳組長：對，或者是行為。



做訪談者：了一些抱怨，很多時候他們不是針對器材，有時候是對人的態度或是行為去做抱怨。那有的人，是有一些客訴是有理的有一些是無理的，所以當他是無理的針對人的客訴的時候，你是不是還要去做一些後續員工的處理？

吳組長：就是包含安撫或者是指導他說下次應該怎麼改善。

訪談者：客訴的部分，確實如果要做到真的完整的處理的話，應該要做到你剛說的那個階段，才是真的處理完，而不是把客人的問題解決就沒了，沒錯，那人格特質還有嗎？

吳組長：大方向是這樣，細講的話還蠻多的。

訪談者：好，那還有沒有什麼要補充的嗎？

吳組長：沒有。

訪談者：好，那我們今天訪談就到這邊，謝謝你。

附錄四、運動中心初階經理人職能訪談逐字稿—王 OO 組長



訪談者：第一個部分，請說明一下您在場館的工作經驗

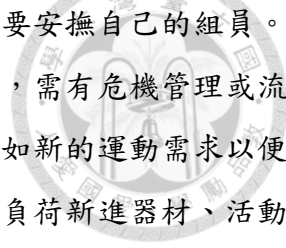
王組長：大學時期就已透過學長進入頂尖（南湖高中運動中心）兼職，直到大四畢業。畢業後服兵役，退伍後透過學長介紹再度回到頂尖（新店高中游泳池營業部）工作。兩年後因新店高中和頂尖的合約關係，轉到私人經營的巴特水健康生活館(游泳館)工作。在這邊的場館裡有一般場館沒有的攀岩和繩索，也希望借此多學習新事物。服務數年後，這兩年再度回到頂尖並當場管組長。從民國 97 年起從事正職場館，至今已有十年經驗。

訪談者：第二個部分請說明一下您的工作職務。

王組長：對外活動的負責人，協助外商企業籌辦和執行活動，包括制定財務預算且定時向上級回報進度。對現場人員進行管理，其中包括 3 位正職人員和平均 5 至 6 位兼職人員。對新進人員講述和制定相關規則，細節和執行方面將由現場人員負責指導。

訪談者：那請您說明一下您在活動期間的工作項目。

王組長：活動前需撰寫和呈交企劃提案，包含財政預算，並與相關單位進行洽談及修改。在活動期間擔任場控，負責掌控活動流程，確保流程流暢，臨時性的人員調配和突發狀況的處理。活動結束後除了撰寫狀況報告和處理財務核章外，在每週一次的營運會議進行該活動的檢討，主要為口述加上簡單的文字敘述。會對當天發生的事故做記錄與回報以讓之後知道怎麼處理好。需要對比去年和該年活動的營收。提案時會編制預算表，交由上層審核後，在根據預算表執行。若是緊急狀況則在當天回報。場地管理面積大，除了游泳池和健身房由相對應的場管負責外，其餘的地方如停車場，球場，公共區域等都由該組負責。定期督促人員檢視器材和場地確保能正常運作且符合規定。若有所損壞，則負責向上級提出需求，使用經費進行採購和修繕。除了客訴問題，有活動時各組也會互相支援如辦活動時會需要其他組在人員上的幫助、場地租借（活動需要用到其他場地）等。在營運期間遇到突發狀況時亦是如此。偶爾需要處理上級交辦的計劃、活動窗口和接待新進廠商（服飾品牌）。需要自己去開發，如舉辦活動，以讓營收相對於去年會有所增加。在營運會議會看當月的執行計劃，除了在 12 月會需要提出下一年的執行計劃，在此之前還需向廠商詢問合辦活動的意願。如場館有東西損壞需要出採購單，如要新增器材則需要寫計劃書。處理客訴時，需要寫事件處理表，並向上回報且會留檔。需及時處理事件，回報後可能還需要後續關心事件的進度，但如何處理的決定權在上層主管。公部門的活動難處理，因為只能配合，事情必須做的好，如辦得不好將會很麻煩。能協調和溝通的事情比較好處理。與公務單位的溝通主要是經理級的人員負責，



但有時上級交辦下來的事情會很不合理，但卻還是得辦好。有時也需要安撫自己的組員。需要相關證照如消防、急救等，不用自己做但需要確保相關流程不會錯，需有危機管理或流程控管的常識。運動專業方面的需求不高。需要吸收更多信息與知識，如新的運動需求以便在課程安排上更活躍等。需要基本的機電能力以能更好了解場館能不能負荷新進器材、活動的器材或用電等。溝通與協調，不管是對上還是對下都十分重要。

訪談者：那您覺得擔任運動中心初階經理人需要怎麼樣的人格特質？

王組長：從事這工作的人需要外向且樂觀，因為運動中心是一種服務業。也需要有服務的人格，要有服務運動產業的心。除此，要有高 EQ 和高抗壓性，因為經常需要處理人的問題，而這些問題通常沒有標準的處理方式。需要了解良性建議，並自我檢討是否需要改善，或者為什麼不需要改善。需要應對無理的需求和挑戰。

附錄五、德爾菲法問卷專家同意函



敬愛的_____您好:

本研究為「運動中心初階經理人職能建構」的學術研究調查問卷，依據勞動部勞動力發展署之職能基準，探討運動中心中階經理人的專業職能。在經由國內外文獻探討以及專家訪談後擬定出問卷初稿。藉由您的專業及經驗，想邀请您對於運動中心中階經理人的職能提供專業見解，提供本研究在運動中心中階經理人的職能探究上作為依據。本問卷所填寫之資料僅作為學術研究之用，研究者將善盡保密資料的責任，請您安心填答！

如果您決定參與本研究，請在這一份研究參與者同意書上簽名以代表您同意參與本研究。您的寶貴意見對於本研究將有莫大的幫助，誠摯地邀請您！

同意，本人可以參與問卷填答

簽名處：_____

不克參與

國立臺灣大學運動設施與健康管理碩士學位學程

指導教授：康正男 教授

研究生：蔡儀靜



「運動中心初階經理人職能基準建置」德爾菲問卷調查

敬愛的專家學者:

您好！首先，感謝您願意擔任本研究之諮詢專家，並於百忙中抽空填答此份資料。此份「運動中心初階經理人職能基準建置」的學術研究調查問卷，透過訪談四位來自不同運動中心的初階經理人，針對工作職責與內容進行深度的探討，初步歸納出下方問卷的職能基準與內涵。

素仰 台端學養俱佳，對於運動中心人力資源管理有深入的見解，敬請不吝賜教。因此，再次懇請您撥冗協助本問卷之填答。您的寶貴意見對於本研究將有莫大的幫助，請就您的專業及經驗，逐題作答。

問卷所得的資料，僅作為學術研究之用，研究者將善盡資料保密的責任，敬請安心填答。再度感謝您的指導與協助。

肅此 敬祝

時安

國立臺灣大學運動設施與健康管理碩士學位學程

指導教授：康正男 教授

研究生：蔡儀靜

【前言 - 研究說明圖】

運動中心初階經理人職能基

T1.場地管理

場地租借與調用

- 依活動與課程使用狀況，調整場地租借
- 依場地租借狀況計算營收並回報

場地設施器材維護

- 督促現場人員巡視器材和場館，確保正常運作且符合公司標準
- 判斷場館設備損壞程度與安排修繕先後順序
- 依據器材損壞狀況編列預算、經費，並進行採購和修繕

T2.活動規劃執行管理

活動籌辦

- 依據活動性質撰寫、提交活動企劃書
- 依據活動規模編列活動所需財政預算
- 與相關單位洽談與修改活動企劃書

活動執行與場控

- 活動舉行期間擔任場控
- 確保活動流程順利進行
- 針對突發狀況做臨時性的人員調派
- 做好面對突發狀況的準備，如：緊急狀況 SOP

活動後撰寫活動狀況報告

- 活動結束後撰寫活動狀況報告書，並進行檢討
- 處理財務核章
- 依循公司政策分析每年活動營收狀況與歷年比較

開發、接洽廠商

- 計畫與活動的籌辦窗口
- 接待新客戶與合作廠商
- 開發新合作夥伴

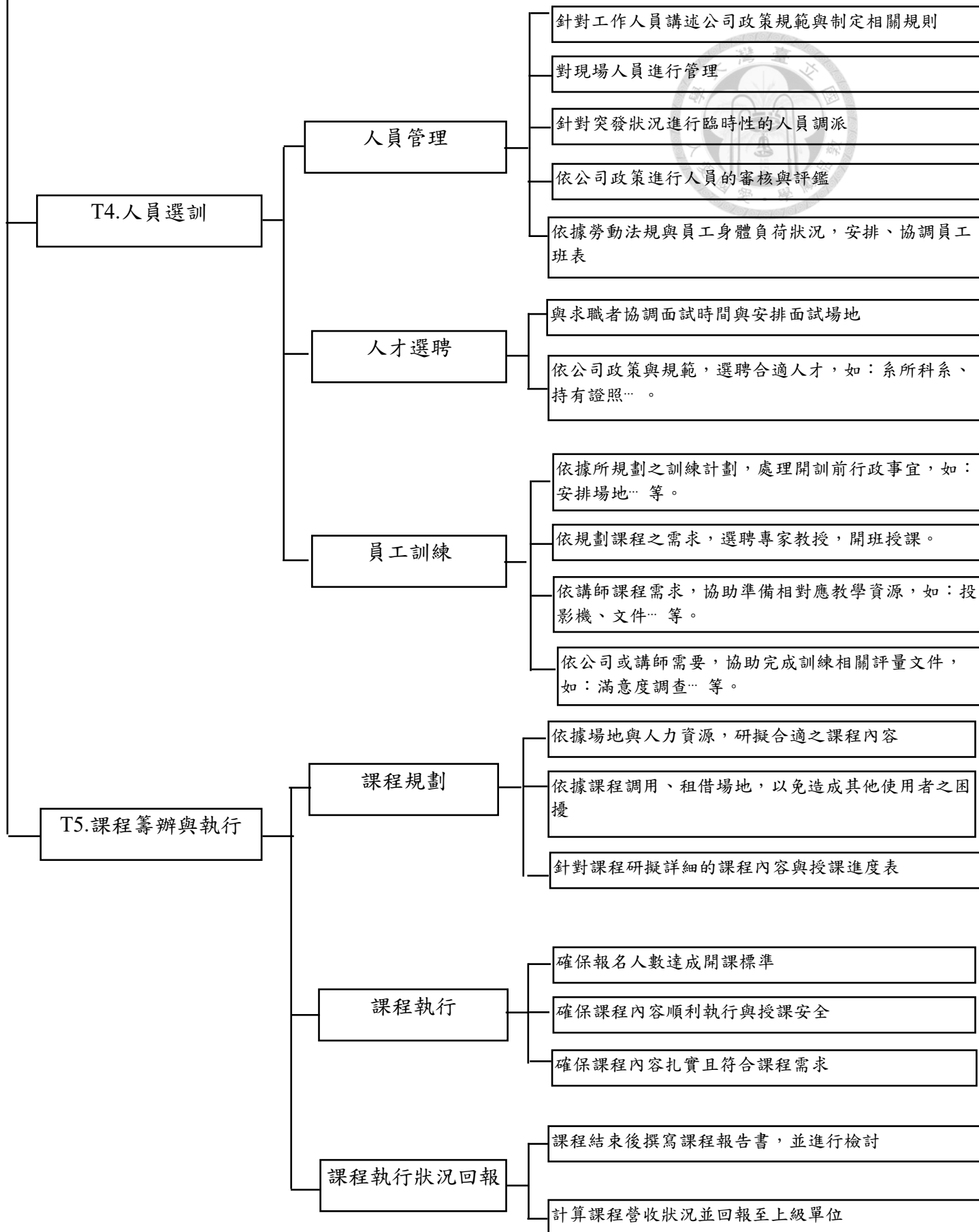
T3.客訴回應

處理客訴問題

- 接收到客訴後，在組織規範時限內，回覆客訴
- 第一線協調棘手的現場客訴問題

回覆顧客意見箱

- 以電話聯繫投訴顧客處理客訴內容
- 撰寫客訴回覆並呈報上級單位





壹. 【填答說明】

一、本問卷旨在瞭解「運動中心初階經理人職能建構」調查。本問卷以訪談四位來自不同運動中心的初階經理人進行深度訪談後，擬出職能基準初稿，歸納出五大工作任務（構面）及其對應之十四項工作活動（指標）。

二、本問卷右邊之方框是用來填寫您認為該構面/指標之同意性，其程度分為「同意」與「不同意」分為兩選項。請您就自己的意見，依同意程度在題目右邊的兩個選項中打「V」方式擇一回答，煩請務必全部作答。

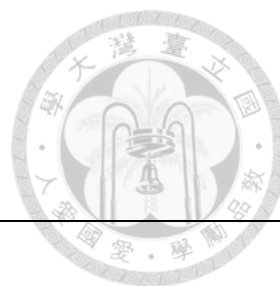
三、若您同意該構面/指標之成立，請繼續往右填答您認為該構面/指標之重要程度，其程度由「非常不重要」到「非常重要」分為五選項。請您就自己的意見，依重要程度在題目右邊的五個選項中打「V」方式擇一回答，煩請務必全部作答。

四、未來本研究將以平均數、同意率與百分比及四分位數表示專家群的整體意見。

貳. 【指標架構初稿】

• 運動中心初階經理人職能基準建置

各項構面	說明
1 場地管理	場地的租借與調用，同時也包含場地設施器材的修繕維護與申購。
2 活動規劃執行管理	與相關企業接洽籌辦活動撰寫活動企劃書，活動執行與控管活動流程，活動結束後需撰寫活動狀況回報
3 客訴回應	處理客訴問題，包含顧客意見箱、現場棘手的客訴問題等等。也需將客訴內容呈報至上級單位。
4 人員選訓	人才面試選聘與安排員工教育訓練，確保人員均可了解公司內部規定與獎懲方式，與工作執行得內容及作業流程。
5 課程籌辦與執行	場館內的課程規劃，與控管課程執行狀況，包含開班、報名人數等等。



• 運動中心初階經理人職能基準建置評估指標

各項構面		說明	
1	場地管理	1-1	場地租借調用
		1-2	場地設施器材維護
2	活動規劃執行管理	2-1	活動籌辦
		2-2	活動執行與場控
		2-3	活動後撰寫活動狀況報告
		2-4	開發、接洽廠商
3	客訴回應	3-1	處理客訴問題
		3-2	回覆顧客意見箱
4	人員選訓	4-1	人員管理
		4-2	人才選聘
		4-3	員工訓練
5	課程籌辦與執行	5-1	課程規劃
		5-2	課程執行
		5-3	課程執行狀況回報

•



參. 【問卷填答內容】

第一部分：運動中心初階經理人之五大工作任務構面之間相對重要性程度。

第二部分：運動中心初階經理人職能基準建構之「各工作任務構面下之『各工作活動』」之相對重要性程度。

第三部分：運動中心初階經理人職能基準建構之「各工作活動下之『行為指標』」之相對重要性程度。

一、運動中心初階經理人評估指標各「工作任務」重要程度調查

	工作任務	同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	場地管理							
2	活動規劃執行管理							
3	客訴回應							
4	人員選訓							
5	課程籌辦與執行							
其他應列入但未列入之構面及建議：								

二、運動中心初階經理人工作活動之重要程度調查



1. 「場地管理」構面中指標之重要程度調查

場地管理		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1-1	場地租借調用							
1-2	場地設施器材維護							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

2. 「活動規劃執行管理」構面中指標之重要程度調查

活動規劃執行管理		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
2-1	活動籌辦							
2-2	活動執行與場控							
2-3	活動後撰寫活動狀況報告							
2-4	開發、接洽廠商							
其他應列入但未列入之指標及建議：								



3. 「回應客訴」構面中指標之重要程度調查

回應客訴		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
3-1	處理客訴問題							
3-2	回覆顧客意見箱							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

4. 「人員選訓」構面中指標之重要程度調查

人員選訓		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
4-1	人員管理							
4-2	人才選聘							
4-3	員工訓練							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

5. 「課程籌辦與執行」構面中指標之重要程度調查

課程籌辦與執行		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不 重要	不重 要	普 通	重 要	非常 重要
5-1	課程規劃							
5-2	課程執行							
5-3	課程執行狀況回報							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

三、運動中心初階經理人工作活動之行為指標重要程度調查

1.1 「場地租借調用」中之行為指標重要程度調查

場地租借調用		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不 重要	不重 要	普 通	重 要	非常 重要
1.1.1	依活動與課程使用狀況，調整場地租借							
1.1.2	依場地租借狀況計算營收並回報							
其他應列入但未列入之指標及建議：								



1.2 「場地設施器材維護」中之行為指標重要程度調查

場地設施器材維護		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1.2.1	督促現場人員巡視器材和場館，確保正常運作且符合公司標準							
1.2.2	判斷場館設備損壞程度與安排修繕先後順序							
1.2.3	依據器材損壞狀況編列預算、經費，並進行採購和修繕							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

2.1 「活動籌辦」中之行為指標重要程度調查

活動籌辦		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
2.1.1	依據活動性質撰寫、提交活動企劃書							
2.1.2	依據活動規模編列活動所需財政預算							
2.1.3	與相關單位洽談與修改活動企劃書							
其他應列入但未列入之指標及建議：								



2.2 「活動執行與場控」中之行為指標重要程度調查

活動執行與場控		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
2.2.1	活動期間擔任場控							
2.2.2	確保活動流程順利進行							
2.2.3	針對突發狀況做臨時性的人員調派							
2.2.4	做好面對突發狀況的準備，如：緊急狀況 SOP							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

2.3 「活動後撰寫活動狀況報告」中之行為指標重要程度調查

活動後撰寫活動狀況報告		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
2.3.1	活動結束後撰寫活動狀況報告書，並進行檢討							
2.3.2	處理財務核章							
2.3.3	依循公司政策分析每年活動營收狀況與歷年比較							
其他應列入但未列入之指標及建議：								



2.4 「開發、接洽廠商」中之行為指標重要程度調查

開發、接洽廠商		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
2.4.1	計畫與活動的籌辦窗口							
2.4.2	接待新客戶與合作夥伴							
2.4.3	開發新合作夥伴							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

3.1 「處理客訴問題」中之行為指標重要程度調查

處理客訴問題		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
3.1.1	接收到客訴後，在組織規範時限內，回復客訴							
3.1.2	第一線協調棘手的現場客訴問題							
3.1.3	撰寫客訴回覆並呈報上級單位							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

3.2 「回覆顧客意見箱」中之行為指標重要程度調查

回覆顧客意見箱		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
3.2.1	以電話聯繫投訴顧客處理客訴內容							
3.2.2	撰寫客訴回覆並呈報上級單位							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

4.1 「人員管理」中之行為指標重要程度調查

人員管理		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
4.1.1	針對工作人員講述公司政策規範與制定相關規則							
4.1.2	對現場人員進行管理							
4.1.3	針對突發狀況進行臨時性的人員調派							
4.1.4	依公司政策進行人員的審核與評鑑							
4.1.5	依據勞動法規與員工身體負荷狀況，安排、協調員工班表							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

4.2 「人才選聘」中之行為指標重要程度調查

人才選聘	同意否	重要影響程度
------	-----	--------

		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
4.2.1	與求職者協調面試時間與安排面試場地							
4.2.2	依公司政策與規範，選聘合適人才，如：系所科系、持有證照…							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

4.3 「員工訓練」中之行為指標重要程度調查

員工訓練		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
4.1.1	依據所規劃之訓練計劃，處理開訓前行政事宜，如：安排場地…等							
4.1.2	依規劃課程之需求，選聘專家教授，開班授課							
4.1.3	依講師課程需求，協助準備相對應教學資源，如：投影機、文件…等							
4.1.4	依公司或講師需要，協助完成訓練相關評量文件，如：滿意度調查…等。							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

5.1 「課程規劃」中之行為指標重要程度調查

課程規劃	同意否	重要影響程度
------	-----	--------

		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
5.1.1	依據場地與人力資源，研擬合適之課程內容							
5.1.2	依據課程調用、租借場地，以免造成其他使用者之困擾							
5.1.3	針對課程研擬詳細的課程內容與授課進度表							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

5.2 「課程執行」中之行為指標重要程度調查

		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
課程執行								
5.2.1	確保報名人數達成開課標準							
5.2.2	確保課程內容順利執行與授課安全							
5.2.3	確保課程內容扎實且符合課程需求							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

5.3 「課程執行狀況回報」中之行為指標重要程度調查

課程執行狀況回報		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
5.3.1	課程結束後撰寫課程報告書，並進行檢討							
5.3.2	計算課程營收狀況並回報至上級單位							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

綜合評論

如果您對以上的「運動中心初階經理人職能建構」之五大工作任務、十四項工作活動以及項行為指標有任何評論，請利用本頁惠賜高見。如果不敷使用，煩請添頁填寫。



謝謝您的高見與協助！



「運動中心初階經理人職能基準」第二次德爾菲問卷調查

敬愛的專家學者:

您好!再次感謝您願意擔任本研究之諮詢專家，並於百忙中抽空填答此份資料。

由衷感謝您對本研究第一次問卷所表達之寶貴意見。本次為第二次問卷，主要是呈現第一次問卷中各學者專家的意見及您的意見，並想了解您得知各學者專家的意見之後是否改變原來的意見。

如果您在填答問卷時，有任何疑問，也請即刻與我們聯繫。

如果您在填答問卷時，有任何疑問，也請即刻與我們聯繫。再度感謝您的指導與協助。

國立臺灣大學運動設施與健康管理碩士學位學程

指導教授：康正男 教授

研究生：蔡儀靜



肆. 【填答說明】

一、本問卷中每題均有您上次的答案及專家群的意見，並以同意率、平均數、中位數、百分比及四分位數表示專家群的整體意見。第一次問卷的專家群意見已條列於各指標底下，請您參考各專家的意見及統計數據之後，再一次思考您的意見，可以更改（重新勾選）或維持原來意見。若您此次問卷的填答，未落在第一個四分位數與第三個四分位數之間，則表示您的意見與大多數專家（50%）的意見差異較大，煩請您說明理由

伍. 【指標架構初稿】

• 運動中心初階經理人職能基準建置

各項構面		說明
1	場地管理	場地的租借與調用，同時也包含場地設施器材的修繕維護與申購。
2	活動規劃執行管理	與相關企業接洽籌辦活動撰寫活動企劃書，活動執行與控管活動流程，活動結束後需撰寫活動狀況回報
3	客訴回應	處理客訴問題，包含顧客意見箱、現場棘手的客訴問題等等。也需將客訴內容呈報至上級單位。
4	人員選訓	人才面試選聘與安排員工教育訓練，確保人員均可了解公司內部規定與獎懲方式，與工作執行得內容及作業流程。
5	課程籌辦與執行	場館內的課程規劃，與控管課程執行狀況，包含開班、報名人數等等。

參. 【問卷填答內容】

第一部分：本問卷為第二次填答，因此問卷中勾勾圖示為第一次作答時的答案，灰底題項請做第二次回答。

第二部分：係依據專家委員意見增列之「新增題目」，請圈選「重要影響程度」及「同意程度」，如有意見則填答於其他欄中。



1. 「場地管理」構面中指標之重要程度調查

場地管理		同意率	平均數	眾數	四分位差	同意否		重要影響程度				
						同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1-1	場地租借調用											
1-2	場地設施器材維護											
其他應列入但未列入之指標及建議：												

4.2 「人才選聘」中之行為指標重要程度調查

人才選聘		同意率	平均數	眾數	四分位差	同意否		重要影響程度				
						同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
4.2.1	與求職者協調面試時間 與安排面試場地											
4.2.2	依公司政策與規範，選聘 合適人才，如：系所科 系、持有證照...											
其他應列入但未列入之指標及建議：												



4.3 「員工訓練」中之行為指標重要程度調查

員工訓練		同意率	平均數	眾數	四分位差	同意否		重要影響程度						
						同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要		
4.3.1	依據所規劃之訓練計劃，處理開訓前行政事宜，如：安排場地…等													
4.3.2	依規劃課程之需求，選聘專家教授，開班授課													
4.3.3	依講師課程需求，協助準備相對應教學資源，如：投影機、文件…等													
4.3.4	依公司或講師需要，協助完成訓練相關評量文件，如：滿意度調查…等。													
其他應列入但未列入之指標及建議：														



第二部分：新增題項

3.1.4 依客訴內容特性提出教育訓練課程與 SOP 修正建議

處理客訴問題	同意否		重要影響程度				
	同意	不同意	非常不 重要	不重 要	普 通	重 要	非常 重要
依客訴內容特性提出教育訓練課程與 SOP 修正建議							
其他應列入但未列入之指標及建議：							

3-3 認識、利用法律資源

回應客訴	同意否		重要影響程度				
	同意	不同意	非常不 重要	不重 要	普 通	重 要	非常 重要
認識、利用法律資源							
其他應列入但未列入之指標及建議：							

3.3.1 如遇棘手問題，適時尋求法律途徑維護場館權益

認識、利用法律資源	同意否		重要影響程度				
	同意	不同意	非常不 重要	不重 要	普 通	重 要	非常 重要
如遇棘手問題，適時尋求法律途徑維護場館權益							
其他應列入但未列入之指標及建議：							

1.2.4 遵照固定性的月、季、年度保養設施器材

場地設施器材維護	同意否		重要影響程度				
	同意	不同意	非常不 重要	不重 要	普 通	重 要	非常 重要
遵照固定性的月、季、年度保養設施器材							
其他應列入但未列入之指標及建議：							

2.4.4 開發贊助廠商

開發、接洽廠商	同意否		重要影響程度				
	同意	不同意	非常不 重要	不重 要	普 通	重 要	非常 重要
開發贊助廠商							
其他應列入但未列入之指標及建議：							

4.2.3 整理面試者資料與建立人才資料庫

人才選聘	同意否		重要影響程度				
	同意	不同意	非常不 重要	不重 要	普 通	重 要	非常 重要
整理面試者資料與建立人才資料庫							
其他應列入但未列入之指標及建議：							

5.2.4 未達開班人數班級須協調轉、調班

課程執行	同意否		重要影響程度				
	同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
未達開班人數班級須協調轉、調班							
其他應列入但未列入之指標及建議：							

謝謝您的高見與協助！



「運動中心初階經理人職能基準建置」第三回合德爾菲問卷調查

敬愛的專家學者:

您好！首先，感謝您願意擔任本研究之諮詢專家，並於百忙中抽空填答此份資料。此份「運動中心初階經理人職能基準建置」的學術研究調查問卷，透過前兩回合德爾菲法，針對運動中心初階經理人的工作職責與內容進行深度的探討，初步歸納出下方問卷的職能基準與內涵。

素仰 台端學養俱佳，對於運動中心人力資源管理有深入的見解，敬請不吝賜教。因此，再次懇請您撥冗協助本問卷之填答。您的寶貴意見對於本研究將有莫大的幫助，請就您的專業及經驗，逐題作答。

問卷所得的資料，僅作為學術研究之用，研究者將善盡資料保密的責任，敬請安心填答。再度感謝您的指導與協助。

此 敬祝

時安

國立臺灣大學運動設施與健康管理碩士學位學程

指導教授：康正男 教授

研究生：蔡儀靜



壹、【填答說明】

一、本問卷旨在瞭解「運動中心初階經理人職能建構」調查。本問卷以訪談四位來自不同運動中心的初階經理人進行深度訪談後，擬出職能基準初稿，歸納出五大工作任務（構面）及其對應之十四項工作活動（指標）。

二、本問卷右邊之方框是用來填寫您認為該構面/指標之同意性，其程度分為「同意」與「不同意」分為兩選項。請您就自己的意見，依同意程度在題目右邊的兩個選項中打「V」方式擇一回答，煩請務必全部作答。

三、若您同意該構面/指標之成立，請繼續往右填答您認為該構面/指標之重要程度，其程度由「非常不重要」到「非常重要」分為五選項。請您就自己的意見，依重要程度在題目右邊的五個選項中打「V」方式擇一回答，煩請務必全部作答。

四、未來本研究將以平均數、同意率與百分比及四分位數表示專家群的整體意見。

貳、【指標架構初稿】

• 運動中心初階經理人職能基準建置

各項構面		說明
1	場地管理	場地的租借與調用，同時也包含場地設施器材的修繕維護與申購。
2	活動規劃與執行管理	與相關企業接洽籌辦活動撰寫活動企劃書，活動執行與控管活動流程，活動結束後需撰寫活動狀況回報
3	客訴回應	處理客訴問題，包含顧客意見箱、現場棘手的客訴問題等等。也需將客訴內容呈報至上級單位。
4	人員選訓用	人才面試選聘與安排員工教育訓練，確保人員均可了解公司內部規定與獎懲方式，與工作執行得內容及作業流程。
5	課程籌辦與成果評估	場館內的課程規劃、控管課程執行狀況與成果評估，包含開班、報名人數等等。



· 運動中心初階經理人職能基準指標架構

工作任務	工作活動	行為指標
場地管理	場地租借管控	調整場地租借 場地租借營收計算與核銷
	設施與器材維護	督導人員定期保養場地設備以確保正常運作 評估損壞程度與以排定修繕順序 編列器材採購和修繕預算
活動規劃與執行管理	活動企劃	撰寫並提交活動企劃書 依據活動規模編列活動經費預算 跨單位協調活動企劃
	開發、接洽廠商	開發新合作夥伴 接洽計畫、活動與合作廠商
	活動執行與場控	控管活動流程確保順利進行 機動調派應變人員 執行緊急狀況應變措施
	撰寫活動成效報告	撰寫活動結案報告 核結活動經費 分析活動執行成效與營收
	及時回覆客訴問題	及時回覆客訴 協助現場客訴處理
客訴回應	回覆客訴處理結果	聯繫投訴顧客處理客訴內容 撰寫客訴回覆並呈報上級單位 依客訴內容提出 SOP 改善作法
人員選訓用	人才選聘與員工教育訓練	選聘合適人才 依課程之需求規劃專家教授開班授課 執行員工訓練計畫
	人員管理	管理現場人員 因應突發狀況排派人員 依公司政策進行人員考核 安排、協調員工班表
課程籌辦與成果評估	課程規劃	依據市場需求研擬合適課程內容 調用課程場地
	課程執行控管	研擬課程內容與授課進度 確保課程執行順利與安全 處理退費、轉班、延期
	課程成效評估	撰寫課程結案報告 評估並回報課程成效及營收狀況

參、【問卷填答內容】



第一部分：運動中心初階經理人之五大工作任務構面之間相對重要性程度。

第二部分：運動中心初階經理人職能基準建構之「各工作任務構面下之『各工作活動』」之相對重要性程度。

第三部分：運動中心初階經理人職能基準建構之「各工作活動下之『行為指標』」之相對重要性程度。

一、運動中心初階經理人評估指標各「工作任務」重要程度調查

工作任務		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	場地管理							
2	活動規劃與執行管理							
3	客訴回應							
4	人員選訓用							
5	課程籌辦與成果評估							
其他應列入但未列入之構面及建議：								

二、運動中心初階經理人工作活動之重要程度調查



1. 「場地管理」構面中指標之重要程度調查

場地管理		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1-1	場地租借管控							
1-2	場地設施器材維護							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

2. 「活動規劃與執行管理」構面中指標之重要程度調查

活動規劃與執行管理		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
2-1	活動企劃							
2-2	開發、接洽廠商							
2-3	活動執行與場控							
2-4	撰寫活動成效報告							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

3. 「客訴回應」構面中指標之重要程度調查

客訴回應		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
3-1	及時客訴問題							
3-2	回覆客訴處理結果							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

4. 「人員選訓用」構面中指標之重要程度調查

人員選訓用		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
4-1	人才選聘與員工教育訓練							
4-2	人員管理							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

5. 「課程籌辦與成果評估」構面中指標之重要程度調查

課程籌辦與執行		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不 重要	不重 要	普 通	重 要	非常 重要
5-1	課程規劃							
5-2	課程執行控管							
5-3	課程成效評估							
其他應列入但未列入之指標及建議：								



三、運動中心初階經理人工作活動之行為指標重要程度調查

1.1 「場地租借管控」中之行為指標重要程度調查

場地租借管控		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1.1.1	調整場地租借							
1.1.2	場地租借營收計算與核銷							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

1.2 「設施器材維護」中之行為指標重要程度調查

設施器材維護		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1.2.1	督導人員定期保養場地設備以確保正常運作							
1.2.2	評估損壞程度與以排定修繕順序							
1.2.3	編列器材採購和修繕預算							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

2.1 「活動企劃」中之行為指標重要程度調查

活動企劃		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
2.1.1	撰寫並提交活動企劃書							
2.1.2	依據活動規模編列活動經費預算							
2.1.3	跨單位協調活動企劃							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

2.2 「開發接洽廠商」中之行為指標重要程度調查

開發接洽廠商		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
2.2.1	開發新合作夥伴							
2.2.2	接洽計畫、活動與合作廠商							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

2.3 「活動執行與場控」中之行為指標重要程度調查

活動執行與場控		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
2.3.1	控管活動流程確保順利進行							
2.3.2	機動調派應變人員							
2.3.3	執行緊急狀況應變措施							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

2.4 「撰寫活動成效報告」中之行為指標重要程度調查

撰寫活動成效報告		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
2.4.1	撰寫活動結案報告							
2.4.2	核結活動經費							
2.4.3	分析活動執行成效與營收							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

3.1 「及時回覆客訴問題」中之行為指標重要程度調查

及時回覆客訴問題		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
3.1.1	及時回覆客訴							
3.1.2	協助現場客訴處理							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

3.2 「回覆客訴處理結果」中之行為指標重要程度調查

回覆客訴處理結果		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
3.2.1	聯繫投訴顧客處理客訴內容							
3.2.2	撰寫客訴回覆並呈報上級單位							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

4.1 「人才選聘與員工教育訓練」中之行為指標重要程度調查

人才選聘與員工教育訓練		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
4.1.1	選聘合適人才							
4.1.2	依課程之需求規劃專家教授開班授課							
4.1.3	執行員工訓練計畫							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

4.2 「人員管理」中之行為指標重要程度調查

人員管理		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
4.2.1	管理現場人員							
4.2.2	因應突發狀況排派人員							
4.2.3	依公司政策進行人員考核							
4.2.4	安排、協調員工班表							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

5.1 「課程規劃」中之行為指標重要程度調查

課程規劃		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
5.1.1	依據市場需求研擬合適課程內容							
5.1.2	調用課程場地							
5.1.3	研擬課程內容與授課進度							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

5.2 「課程執行」中之行為指標重要程度調查

課程執行		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
5.2.1	確保課程執行順利與安全							
5.2.2	處理退費、轉班、延期							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

5.3 「課程成效評估」中之行為指標重要程度調查

課程成效評估		同意否		重要影響程度				
		同意	不同意	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
5.3.1	撰寫課程結案報告							
5.3.2	評估並回報課程成效及營收狀況							
其他應列入但未列入之指標及建議：								

綜合評論

如果您對以上的「運動中心初階經理人職能建構」之五大工作任務、十三項工作活動以及三十五項行為指標有任何評論，請利用本頁惠賜高見。如果不敷使用，煩請添頁填寫。

謝謝您的高見與協助！

附錄九、運動中心初階經理人 AHP 專家問卷

運動中心初階經理人職能建構

AHP 專家問卷



敬愛的專家學者

您好，首先，感謝您願意擔任本研究之諮詢專家，並於百忙之中抽空填答此份資料。此為一份「運動中心初階經理人職能建構」的 AHP 專家問卷，旨在瞭解本研究經 AHP 專家問卷，權衡不同領域之意見，以作為運動中心永續發展評估之參考。

素仰 台端學養淵博，對運動中心經營管理有深入的見解，本研究亟需您的協助與卓見。因此，再次懇請您撥冗協助本問卷之填答。您的寶貴意見對於本研究將有很多的幫助，請就您的專業及經驗，逐題作答。

問卷所得的資料，僅作為學術研究之用，研究者將善盡資料保密的責任，敬請安心填答，請您將填妥之問卷直接回傳。再度感謝您的指導與協助。

肅此 敬祝

時安

國立臺灣大學 體育室 康正男
國立臺灣大學 研究生 蔡儀靜 敬上

中華民國一〇八年八月三十日
連絡電話：0911-073512-蔡儀靜

E-mail:r07h42011@ntu.edu.tw



壹、 AHP 專家問卷填答說明

一、 層級分析法(Alytical Hierarchy Process, AHP)，為評估相對權重方法之一，藉由兩兩成對比較，建構各變項之階層體系。

二、 填答方法

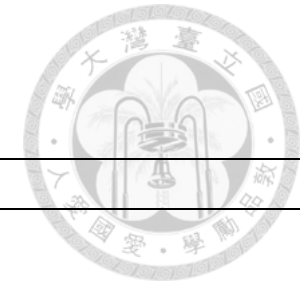
(一)同一組指標間之邏輯一致性是填寫 AHP 問卷之必要條件，若指標項目 $A > B$ 且 $A < C$ ，則 $B < C$ 需成立，否則將導致該問卷無效。

(二)重要程度之中文說明(絕強、極強....等)係以 X 指標項為基準來對照 Y 指標項，「9:1」等數字係表示 X 與 Y 指標項之重要程度比值。當勾選越靠近 X 指標項者，表示 X 比 Y 指標越重要；反之，勾選越靠近 Y 指標項者，表示 Y 比 X 指標項越重要。

三、 問卷範例說明

如下表，如您認為「場地管理」較「活動規劃執行管理」重要，且其相對重要程度為 6:1，請於 6:1 之空格內打「●」；若「場地管理」較「客訴回應」不重要，且其相對重要程度為 1:4，請於 1:4 之空格內打「●」。

X 指標項	重要性																Y 指標項	
	絕強		極強		強		稍強		等強		稍弱		弱		極弱	絕弱		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
場地管理				●														活動規劃執行管理
場地管理												●						客訴回應
活動規劃執行管理																●		客訴回應



貳、 指標內容之意涵說明

工作任務	工作活動	行為指標	意涵說明
T1 場地管理	1.1 場地租借調用	1.1.1 依活動與課程使用狀況，調整場地租借	
		1.1.2 依場地租借狀況計算營收與回報	
	1.2 場地設施器材維護	1.2.1 督促現場人員巡視場館和器材，確保設備正常運作，且符合場館管理標準	
		1.2.2 判斷場館設備損壞程度與安排修繕先後順序	
		1.2.3 依據器材損壞狀況編列預算、經費，並進行採購和修繕	
1.2.4 遵照固定性的月、季、年度督導保養設施器材			
T2 活動規劃執行管理	2.1 活動籌辦	2.1.1 依據活動性質撰寫、提交活動企劃書	
		2.1.2 依據活動規模編列活動經費預算	
		2.1.3 與相關單位確認活動企劃書	
	2.2 活動執行與場控	2.2.1 活動舉行期間擔任場控	
		2.2.2 確保活動流程順利進行	
		2.2.3 針對突發狀況做臨時性的人員調派	
		2.2.4 做好面對突發狀況的準備，如：緊急狀況 SOP	
	2.3 活動後撰寫活動成效評估	2.3.1 活動結束後撰寫活動狀況報告書，並進行檢討	
		2.3.2 活動經費結算及報銷	
		2.3.3 分析每年活動執行成效與營收	
	2.4 開發、接洽廠商	2.4.1 擔任計畫、活動與合作廠商接洽窗口	
		2.4.2 接待新客戶與合作廠商	
		2.4.3 開發新合作夥伴	
T3 客訴回應	3.1 及時處理客訴問題	3.1.1 接受到客訴後，在組織規範時限內，回覆客訴	
		3.1.2 協助第一線處理現場客訴問題	

		3.1.3 撰寫客訴回覆與解決過程，呈報上級單位	
		3.1.4 依客訴內容特性提出 SOP 改善作法	
	3.2 回覆顧客意見管道	3.2.1 聯繫投訴顧客處理客訴內容	
		3.2.2 撰寫客訴回覆並呈報上級單位	
T4 人員選訓用	4.1 人員管理	4.1.1 督導工作人員遵守工作守則與規範	
		4.1.2 對現場人員進行管理	
		4.1.3 針對突發狀況行臨時性的人員調派	
		4.1.4 依公司政策進行人員考核	
		4.1.5 依據勞動法規與員工身體負荷狀況，安排、協調員工班表	
	4.2 人才選聘與員工教育訓練	4.2.1 依公司政策與規範，選聘合適人才	
4.2.2 依據所規劃之訓練計劃，處理開訓前行政事宜，如：安排場地...			
4.2.3 依規劃課程之需求，選聘專家教授，開班授課實施教育訓練			
T5 課程籌辦執行與成果評估	5.1 課程規劃	5.1.1 依據市場需求、場地與人力資源，研擬合適之課程內容	
		5.1.2 依據課程調用、租借場地	
		5.1.3 針對課程研擬詳細的課程內容與授課進度表	
	5.2 課程執行控管	5.2.1 確保報名人數達成開課標準	
		5.2.2 確保課程內容順利執行與授課安全	
		5.2.3 觀察課程執行狀況，確認課程依據規劃執行	
		5.2.4 未達開班人數班級須協調退費、轉班、延期	
	5.3 課程成效評估	5.3.1 課程結束後撰寫課程報告書，並進行檢討	
		5.3.2 評估課程成效及營收狀況，並回報至上級單位	

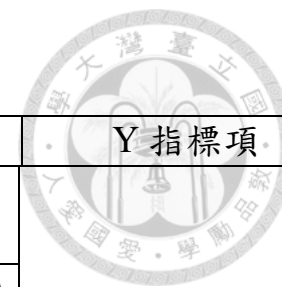
參、問卷內容：

本問卷旨在建構運動中心初階經理人職能基準。本問卷的初階經理人為運動中心承上啟下的主管，「運動中心初階經理人職能建構」之職能項目歸納為 5 大工作任務構面、13 項工作活動以及 35 項行為指標。



(一)第一層級權重判斷-請判斷下列 5 個工作任務構面的相對重要性

X 指標項	重要性																	Y 指標項
	絕強		極強		強		稍強		等強		稍強		強		極強		絕強	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
T1.場地管理																		T2.活動規劃執行管理
T1.場地管理																		T3.客訴回應
T1.場地管理																		T4.人員選訓用
T1.場地管理																		T5. 課程籌辦執行與成果評估
T2.活動規劃執行管理																		T3.客訴回應
T2.活動規劃執行管理																		T4.人員選訓用
T2.活動規劃執行管理																		T5. 課程籌辦執行與成果評估
T3.客訴回應																		T4.人員選訓用
T3.客訴回應																		T5. 課程籌辦執行與成果評估
T4.人員選訓用																		T5. 課程籌辦執行與成果評估



(二)第二層級權重判斷-請判斷下列 13 項工作活動的相對重要性


X 指標項	重要性																	Y 指標項
	絕強		極強		強		稍強		等強		稍強		強		極強		絕強	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
T1.場地管理																		
1.1 場地租借調用																		1.2 場地設施器材維護
T2.活動規劃執行管理																		
2.1 活動籌辦																		2.2 活動執行與場控
2.1 活動籌辦																		2.3 活動後撰寫活動成效評估
2.1 活動籌辦																		2.4 開發、接洽廠商
2.2 活動執行與場控																		2.3 活動後撰寫活動成效評估
2.2 活動執行與場控																		2.4 開發、接洽廠商
2.3 活動後撰寫活動成效評估																		2.4 開發、接洽廠商
T3.客訴回應																		


X 指標項	重要性																Y 指標項	
	絕強		極強		強		稍強		等強		稍強		強		極強		絕強	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
T1.場地管理																		
3.1 及時處理客訴問題																		3.2 回覆顧客意見管道
T4.人員選訓用																		
4.1 人員管理																		4.2 人才選聘
4.1 人員管理																		4.3 員工教育訓練
4.2 人才選聘																		4.3 員工教育訓練
T5.課程籌辦執行與成果評估																		
5.1 課程規劃																		5.2 課程執行控管
5.1 課程規劃																		5.3 課程成效評估
5.2 課程執行控管																		5.3 課程成效評估


(二)第三層級權重判斷-請判斷下列 35 項行為指標的相對重要性

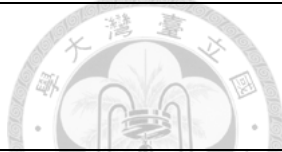



X 指標項	重要性																Y 指標項	
	絕強		極強		強		稍強		等強		稍強		強		極強			絕強
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
1.1 場地租借調用																		
1.1.1 依活動與課程使用狀況，調整場地租借																		1.1.2 依場地租借狀況計算營收與回報
1.2 場地設施器材維護																		
1.2.1 督促現場人員巡視場館和器材，確保設備正常運作，且符合場館管理標準																		1.2.2 判斷場館設備損壞程度與安排修繕先後順序
1.2.1 督促現場人員巡視場館和器材，確保設備正常運作，且符合場館管理標準																		1.2.3 依據器材損壞狀況編列預算、經費，並進行採購和修繕
1.2.1 督促現場人員巡視場館和器材，確保設備正常運作，且符合場館管理標準																		1.2.4 遵照固定性的月、季、年度督導保養設施器材
1.2.2 判斷場館設備損壞程度與安排修繕先後順序																		1.2.3 依據器材損壞狀況編列預算、經費，並進行採購和修繕
1.2.2 判斷場館設備損壞程度與安排修繕先後																		1.2.4 遵照固定性的月、季、年度督導保養


X 指標項	重要性																Y 指標項	
	絕強		極強		強		稍強		等強		稍強		強		極強		絕強	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
順序																		設施器材
1.2.3 依據器材損壞狀況編列預算、經費，並進行採購和修繕																		1.2.4 遵照固定性的月、季、年度督導保養設施器材
2.1 活動籌辦																		
2.1.1 依據活動性質撰寫、提交活動企劃書																		2.1.2 依據活動規模編列活動經費預算
2.1.1 依據活動性質撰寫、提交活動企劃書																		2.1.3 與相關單位確認活動企劃書
2.1.2 依據活動規模編列活動經費預算																		2.1.3 與相關單位確認活動企劃書
2.2 活動執行與場控																		
2.2.1 活動舉行期間擔任場控																		2.2.2 確保活動流程順利進行
2.2.1 活動舉行期間擔任場控																		2.2.3 針對突發狀況做臨時性的人員調派
2.2.1 活動舉行期間擔任場控																		2.2.4 做好面對突發狀況的準備，如：緊急狀況 SOP
2.2.2 確保活動流程順利進行																		2.2.3 針對突發狀況做臨時性的人員調派
2.2.2 確保活動流程順利進行																		2.2.4 做好面對突發狀況的準備，如：緊急狀況 SOP

X 指標項	重要性																	Y 指標項
	絕強		極強		強		稍強		等強		稍強		強		極強		絕強	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
2.2.3 針對突發狀況做臨時性的人員調派																		2.2.4 做好面對突發狀況的準備，如：緊急狀況 SOP
2.3 活動後撰寫活動成效評估																		
2.3.1 活動結束後撰寫活動狀況報告書，並進行檢討																		2.3.2 活動經費結算及報銷
2.3.1 活動結束後撰寫活動狀況報告書，並進行檢討																		2.3.3 分析每年活動執行成效與營收
2.3.2 活動經費結算及報銷																		2.3.3 分析每年活動執行成效與營收
2.4 開發、接洽廠商																		
2.4.1 擔任計畫、活動與合作廠商接洽窗口																		2.4.2 接待新客戶與合作廠商
2.4.1 擔任計畫、活動與合作廠商接洽窗口																		2.4.3 開發新合作夥伴
2.4.2 接待新客戶與合作廠商																		2.4.3 開發新合作夥伴
3.1 及時處理客訴問題																		
3.1.1 接受到客訴後，在組織規範時限內，回覆客訴																		3.1.2 協助第一線處理現場客訴問題
3.1.1 接受到客訴後，在																		3.1.3 撰寫客訴回覆與

X 指標項	重要性																Y 指標項	
	絕強		極強		強		稍強		等強		稍強		強		極強		絕強	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
組織規範時限內，回覆客訴																		解決過程，呈報上級單位
3.1.1 接受到客訴後，在組織規範時限內，回覆客訴																		3.1.4 依客訴內容特性提出 SOP 改善作法
3.1.2 協助第一線處理現場客訴問題																		3.1.3 撰寫客訴回覆與解決過程，呈報上級單位
3.1.2 協助第一線處理現場客訴問題																		3.1.4 依客訴內容特性提出 SOP 改善作法
3.1.3 撰寫客訴回覆與解決過程，呈報上級單位																		3.1.4 依客訴內容特性提出 SOP 改善作法
3.2 回覆顧客意見管道																		
3.2.1 聯繫投訴顧客處理客訴內容																		3.2.2 撰寫客訴回覆並呈報上級單位
4.1 人員管理																		
4.1.1 督導工作人員遵守工作守則與規範																		4.1.2 對現場人員進行管理
4.1.1 督導工作人員遵守工作守則與規範																		4.1.3 針對突發狀況行臨時性的人員調派
4.1.1 督導工作人員遵守工作守則與規範																		4.1.4 依公司政策進行人員考核

X 指標項	重要性																	Y 指標項
	絕強		極強		強		稍強		等強		稍強		強		極強		絕強	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
4.1.1 督導工作人員遵守工作守則與規範																		4.1.5 依據勞動法規與員工身體負荷狀況，安排、協調員工班表
4.1.2 對現場人員進行管理																		4.1.3 針對突發狀況行臨時性的人員調派
4.1.2 對現場人員進行管理																		4.1.4 依公司政策進行人員考核
4.1.2 對現場人員進行管理																		4.1.5 依據勞動法規與員工身體負荷狀況，安排、協調員工班表
4.1.3 針對突發狀況行臨時性的人員調派																		4.1.4 依公司政策進行人員考核
4.1.3 針對突發狀況行臨時性的人員調派																		4.1.5 依據勞動法規與員工身體負荷狀況，安排、協調員工班表
4.1.4 依公司政策進行人員考核																		4.1.5 依據勞動法規與員工身體負荷狀況，安排、協調員工班表
4.2 人才選聘與員工教育訓練																		
4.2.1 依公司政策與規範，選聘合適人才																		4.2.2 依據所規劃之訓練計劃，處理開訓前行政事宜，如：安排場地...
4.2.1 依公司政策與規																		4.2.3 依規劃課程之需

X 指標項	重要性																Y 指標項	
	絕強		極強		強		稍強		等強		稍強		強		極強		絕強	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
範，選聘合適人才																		求，選聘專家教授，開班授課實施教育訓練
4.2.2 依據所規劃之訓練計劃，處理開訓前行政事宜，如：安排場地...																		4.2.3 依規劃課程之需求，選聘專家教授，開班授課實施教育訓練
5.1 課程規劃																		
5.1.1 依據市場需求、場地與人力資源，研擬合適之課程內容																		5.1.2 依據課程調用、租借場地
5.1.1 依據市場需求、場地與人力資源，研擬合適之課程內容																		5.1.3 針對課程研擬詳細的課程內容與授課進度表
5.1.2 依據課程調用、租借場地																		5.1.3 針對課程研擬詳細的課程內容與授課進度表
5.2 課程執行控管																		
5.2.1 確保報名人數達成開課標準																		5.2.2 確保課程內容順利執行與授課安全
5.2.1 確保報名人數達成開課標準																		5.2.3 觀察課程執行狀況，確認課程依據規劃執行
5.2.1 確保報名人數達成開課標準																		5.2.4 未達開班人數班級須協調退費、轉班、

X 指標項	重要性																Y 指標項	
	絕強		極強		強		稍強		等強		稍強		強		極強		絕強	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
																		延期
5.2.2 確保課程內容順利執行與授課安全																		5.2.3 觀察課程執行狀況，確認課程依據規劃執行
5.2.2 確保課程內容順利執行與授課安全																		5.2.4 未達開班人數班級須協調退費、轉班、延期
5.2.3 觀察課程執行狀況，確認課程依據規劃執行																		5.2.4 未達開班人數班級須協調退費、轉班、延期
5.3 課程成效評估																		
5.3.1 課程結束後撰寫課程報告書，並進行檢討																		5.3.2 評估課程成效及營收狀況，並回報至上級單位

問卷到此結束，感謝您的填寫！