

## 巧固球協會的組織運作分析-CORPS 理論的觀點

張名江/國立體育大學體育推廣學系

楊宗文/國立體育大學體育推廣學系

通訊作者：張名江

服務單位地址：247 新北市蘆洲區三民路 96 號

電子郵件：a975025@gmail.com

### 摘 要

本研究目的以 CORPS 模式分析中華民國巧固球協會組織運作，以文獻分析及訪談法作為本研究方法，訪談對象為中華民國巧固球協會秘書長、副秘書長以及理事共 3 位。研究結果為：一、決策核心：協會以會員大會為最高權力機關，協會置理事 33 人、監事 9 人，由會員選舉之，分別成立理事會及監事會。二、服務對象：協會的服務對象主要分為兩大類，學校體育及社會體育。學校體育服務對象包含選手、教練及運動團隊。社會體育服務對象包含各縣市巧固球委員會、社會隊及巧固球愛好者。三、業務運作：協會的業務運作包含舉辦研習會、比賽、選拔及組訓國家代表隊、審定比賽設備及器材等。四、資源來源：協會的經費來源主要是依賴教育部體育署的補助經費，以及協會會員每年繳交常年會費，也有來自基金利息、各種捐款等其他收入。物力資源則是廠商贊助、協會購買。五、參與者：協會的會員有分三種，基本會員、團體會員、個人會員。六、提供的服務：協會所提供的服務包含：提高選手巧固球技術、增進國民健康，培養禮讓心態與發揚運動精神。

**關鍵詞：**非營利組織、CORPS 模式、巧固球

## 壹、緒論

### 一、研究背景與動機

過去二十年來，我國全國性非營利體育組織呈現驚人的成長，據內政部資料顯示，我國全國性非營利體育組織的數目自1993年160個到了今年2013擴增至1113個（內政部統計年報，2013），政府提倡推廣全民運動及打造運動島計畫，也加速了非營利體育性組織的蓬勃發展，在數量上及社會影響力上都有明顯的成長。

近年非營利組織所代表的民間力量在公共事務與服務上扮演的角色與功能愈來愈受到重視。該類組織的興起，是為了彌補政府與企業界所提供服務之不足；非營利組織的功能在於政府推動社會工作的力量有限時，它可以將政府的服務角色延伸，以協助政府解決社會上行生的諸多問題，並填補政府失靈所造成的窘境。該組織的蓬勃發展是社會力的展現，也代表著社會的多元與開放。亦即這些標榜「服務」、「公益」、「志願」的組織，也已漸漸地融入我們日常生活的世界裡，對於個人、家庭、社會甚至國家的影響既深且遠（江明修、陳定銘，2001）。

楊宗文（2005）指出我國自解嚴以來，由於人民結社的自由及社會的多元，民間非營利組織的成立蓬勃發展，其活動範疇包括社會服務、政策倡導、教育文化、工商發展、醫療衛生及體育運動等，對國家社會的影響甚鉅。尤其，非營利體育組織的成長，更是當前國民體育推展的重要因素，成為國家推動國民體育事業的重要夥伴。

近年來台灣巧固球運動在國際舞台上發光發熱，尤其在2009年世界運動會奪得男女雙料冠軍。巧固球是不論男女老幼大家都可以樂在其中的運動。1顆球在14人之間傳球、接球傳遞，最後由攻擊射網後得分的瞬間感動極欣喜，不管對哪一層級的球員都是美妙難喻的運動（方慎思，2010），巧固球又稱君子球、和平球，是沒有身體碰撞的運動，非常富有教育的意義。

研究非營利組織的理論有很多，大多是以平衡計分卡模式探討組織運作績效、以價值矩陣探討非營利組織經營模式及以供應鏈模式介入組織資源整合等（陳志航，2008）。筆者發現司徒達賢（1999）發展出分析非營利組織運作之理論，即為CORPS模式理論最為能以理解，其優點是探討非營利組織之基本組成五項因素包含：服務對象（Clients）、組織業務運作（Operation）、資源提供者（Resources）、專職人員與志工之參與者（Participants）、創造之服務（Services），組合成一整體概念，而這些因素概可分開討論，也可以從模式忠看到並推衍出彼此間的互動關係。

目前台灣現有推展巧固球運動的相關組織皆為非營利組織，其中以中華民國巧固球協會歷史最為悠久，為台灣推展巧固球運動的負責單位，專責巧固球運動之教練、裁判研習、選手培訓及舉辦競賽。中華民國巧固球協會創立於1988年4月28日，在26年來依照組織章程內的任務不斷地維持組織運作，本研究以司徒達賢所發展的CORPS模式分析中華民國巧固球協會的組織運作，分析CORPS五項基本因素，了解中華民國巧固球協會之組織運作方式，並提出建議提供組織參考。

## 貳、研究方法

本研究旨在藉由CORPS模式構成要素，分析中華民國巧固球協會之組織運作，將研究結果提供中華民國巧固球協會運作策略規劃之參考。為達上述研究目的，本研究採用文獻分析法及訪談法，已呈現資料蒐集之周延性。

### 一、文獻分析法

質性分析研究是蒐集相關文件，從而進行分析、探討內容。而本研究所使用之文件分析為收集與研究對象有關之刊物、組織章程、網頁資料、比賽秩序冊及等相關文獻，以利研究者更加瞭解研究對象，亦可幫助佐證研究者訪談時所收集到的訊息內容，作為補充個案訊息的來源。

### 二、訪談法

為求對組織現況及運作策略深入了解，本研究採取「深度訪談法」，以半結構性的訪問方式，又稱為「引導式的訪談」(guided interviews)，研究者在訪談進行前，必須根據研究問題與目的，設計訪談大綱，作為訪談指引方針(潘淑滿，2005)。訪談對象為協會秘書長、副秘書長及理事3位。

## 參、巧固球協會的運作分析

根據司徒達賢(1999)CORPS模式理論分析巧固球協會之分析並參考巧固球協會組織章程，依序描述巧固球協會的決策核心、服務對象、業務運作、資源來源、參與者及服務的內涵。

### 一、CORPS 模式分析巧固球協會

#### (一)決策核心

CORPS 需要一個決策核心(decision core，簡稱DC)，它是組織決策的主體，也是整體運權責之所在。決策核心決定組織理念與使命方向，決定在行動上向哪些人提供什麼服務。具體來說，協會核心來自理事長及秘書長，策劃依年度計畫推展協會所有業務，指揮輔導各組工作執行。有些組織的決策核心雖是雙(多)頭馬車，但卻相輔相成(司徒達賢，1999)。

協會以會員大會為最高權力機關，協會置理事33人、監事9人，由會員選舉之，分別成立理事會及監事會。理事會設常務理事11人，由理事互選之，並由理事就常務理事中選舉一人為理事長、副理事長3人。理事長對內綜理督導會務，對外代表本會，並擔任會員大會、理事會主席。理事、監事均無給職，任期為4年，理事、監事和副理事長連選得連任。理事長之連任以一次為限。監事會置常務監事三人，由監事互選之，監察日常會務，常務監事互推一人為監事會召集人。理、監事會議每六個月至少各舉行一次，必要時得召開聯席會議或臨時會議(中華民國巧固球協會組織章程，2013)。如圖1所示。

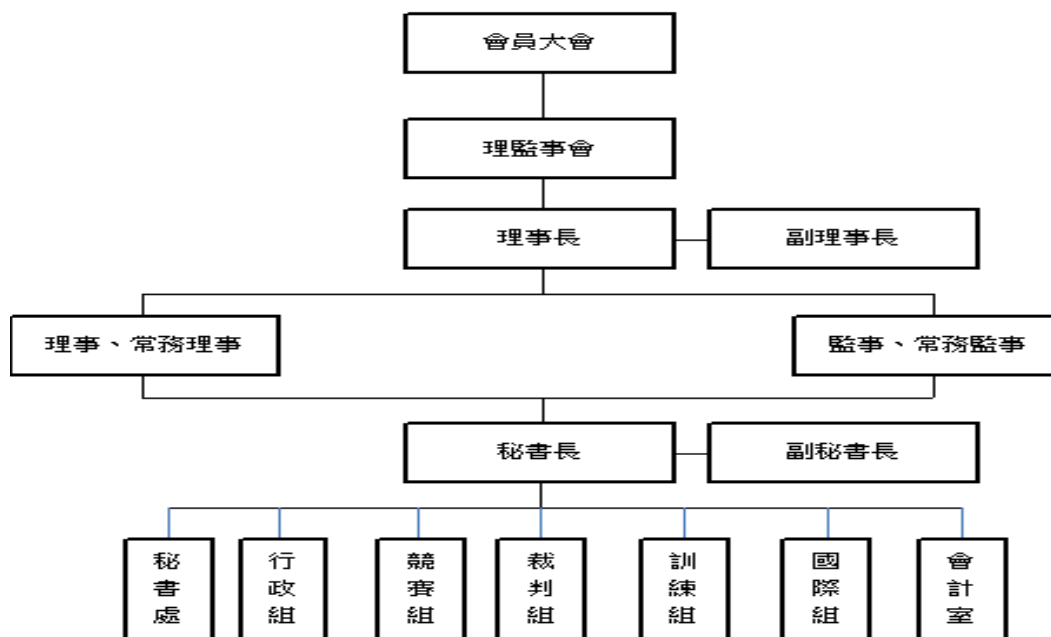


圖 1 中華民國巧固球協會決策核心圖

資料來源：作者自行整理

每年我們協會都會舉辦 2 次的理監事會議，除了讓在全國各地的幹部們齊聚一堂之外，最重要的是規劃協會主要的業務方向，例如什時候辦比賽？辦在哪？或是國際比賽相關決策等等。(A1)

## (二)服務對象

服務對象可能是特定的對象，也可能是不特定的社會大眾。不同對象，對於服務的需求與想法可能大不相同。組織應清楚地界定服務對象誰，才能進一步了解他們的需求，以提供更符合特定服務對象的服務，也才能針對他們的想法，突顯出服務所欲創造的價值。

協會的服務對象主要分為兩大類，學校體育及社會體育。學校體育服務對象包含選手、教練及運動團隊。社會體育服務對象包含各縣市巧固球委員會、社會隊及巧固球愛好者。

協會服務的對象分為兩大類，一個是學校體育，一個是社會體育，學校體育裡包含全國的巧固球選手及教練，比賽設立國小、國中、高中及大專的組別，讓選手有比賽的舞台。另一方面，社會人士也可以繼續打巧固球，因此設立社會組，為了就是讓巧固球不會因為受年齡限制而讓巧固球愛好者失去舞台。(B1)

## (三)業務運作

組織中的業務運作:包括了非營利組織各項主要活動與支援活動(例如志工的召募與訓練即是支援活動)的規劃、執行與控制。經由成功的規劃、執行與控制，才能將組織的使命、理念、策略落實到行動層面，從而對服務對象發生實質的作用。具體來說，協會的業務運作包含舉辦研習會、比賽、選拔及組訓國家代表隊、及審定比賽設備及器



材等。巧固球協會任務如下（中華民國巧固球協會組織章程，2013）。

- 1.辦理國內巧固球運動之發展事項。
- 2.舉辦全國性及國際性之巧固球比賽事項。
- 3.選拔及組訓國家代表隊，參加國際性巧固球比賽事項。
- 4.國內巧固球隊參加國際性比賽之資格審查及推薦事項。
- 5.國外巧固球隊來台比賽之邀請與安排事項。
- 6.巧固球裁判及教練之訓練、講習、登記及管理事項。
- 7.國際巧固球裁判之資格審查及推薦事項。
- 8.研習巧固球規則，解釋比賽規則之疑問。
- 9.為唯一審定國內比賽用巧固球設備及器材用品等事項之機構。
- 10.會員資格之審查決定事項。
- 11.研究調查及巧固球書刊或文獻之出版事項。
- 12.其他有關巧固球運動事項。

我們協會的工作主要是辦比賽，每年至少都會固定舉辦3場比賽，中正盃、師生盃、全國沙灘賽，並且將中正盃設定為國手選拔賽，讓選手都有出國比賽的機會，除了辦比賽之外，我們每年也都會舉辦教練、裁判研習會，讓巧固球同好者更了解巧固球，也可讓有證照的學員為進來協會服務。(C1)

#### (四)資源來源

財力物力資源可能由社會大眾提供，也可能是由特定團體支持，有了他們的支持，非營利組織才可能存續運作。具體來說，協會經費來源除了政府補助之外，每年收取會費、基金利息、各種捐款等。協會的經費來源主要是依賴教育部體育署的補助經費，以及協會會員每年繳交常年會費，也有來自基金利息、各種捐款等其他收入。物力資源則是廠商贊助、協會購買。

協會的經費我們還是依賴體育署，自從體委會裁撤回歸教育部成立體育署後，經費也跟著縮減，但是我們還是透過其他方式來維持協會的運作，用募款的方式集資，也還是希望政府的補助可以再增加。(D1)

#### (五)參與者

參與者包括專職人員與志工，前者是屬於組織內受薪的正式員工，常駐組織內執行各項例行工作；後者是不領薪的志願工作者，他們基於對組織使命或理念的認同，參與組織的運作與服務。具體來說，透過舉辦教練、裁判研習會吸引更多巧固球愛好者加入，使協會注入新的成員為協會服務。協會的會員有分三種，基本會員、團體會員、個人會員（中華民國巧固球協會組織章程，2013）。

##### 1.基本會員(免繳會費)

凡各縣市體育會巧固球委員會現任主任委員、總幹事，填具申請書（檢附聘書影本），經理事會通過，為基本會員。

##### 2.團體會員

(1)各級體育會所屬巧固球委員會。

- (2)各級學校巧固球團隊。(檢附二年內縣級以上參賽證明)
- (3)各工商團體巧固球團隊。(檢附二年內縣級以上參賽證明)
- (4)各級機關巧固球團隊。(檢附二年內縣級以上參賽證明)
- (5)巧固球俱樂部。(檢附立案證明)
- (6)各級委員會所屬巧固球團隊。(檢附二年內縣級以上參賽證明)

### 3.個人會員

- (1)曾任本協會理、監事者。
- (2)曾代表國家參加巧固球國際會議者。
- (3)本協會各種委員會委員。
- (4)持有本協會 B 級以上教練、裁判證者。
- (5)曾任各(省)縣市巧固球委員會主任委員、總幹事者。
- (6)體委會核定之國際賽國手，代表各縣市參加(2008 年起)全民運動會之選手。
- (7)熱心業餘巧固球運動，具有特殊貢獻或聲望者。

協會的成員大多是來自全國各地學校的校長、體育老師、主任等等，雖然我們都不支薪，但是大家還是願意為巧固球付出貢獻，除了資深的前輩們之外還有取得證照的民眾或是體育相關科系的學生，現在協會也慢慢地走向年輕化，讓資深前輩教導晚輩。(A1)

### (六)提供的服務

有價值的服務是大家努力的最終結果，也是組織理念的具體表現。這些服務可能是對人的照顧，可能是價值觀念的灌輸，可能是知識與觀念的傳播，也可能是對人們身心靈的改造。具體來說:提供選手舞台，組訓國手，提供比賽資訊。協會所提供的服務包含:提高選手巧固球技術、增進國民健康，培養禮讓心態與發揚運動精神。

協會所提供的服務有很多，我們提供了讓選手可以切磋球技的舞台，台灣巧固球的發展是偏向競技運動，國外是偏向休閒運動，所以我們的技術是不斷的成長，因此我們的技術一直領先於國外，巧固球是老少咸宜運動，因此可以讓年長者也有運動的機會。(A1)

巧固球協會主要運作模式為:結合巧固球協會基本會員、團體會員、個人會員 (P)，綜理巧固球協會業務運作與規劃 (O)，善用政府補助、每年收取會費、基金利息、各種捐款等 (R)，以服務巧固球愛好者 (C)，提供選手比賽舞台、提高選手技術、增進國民健康、發揚運動精神 (S)。如圖 2 所示。

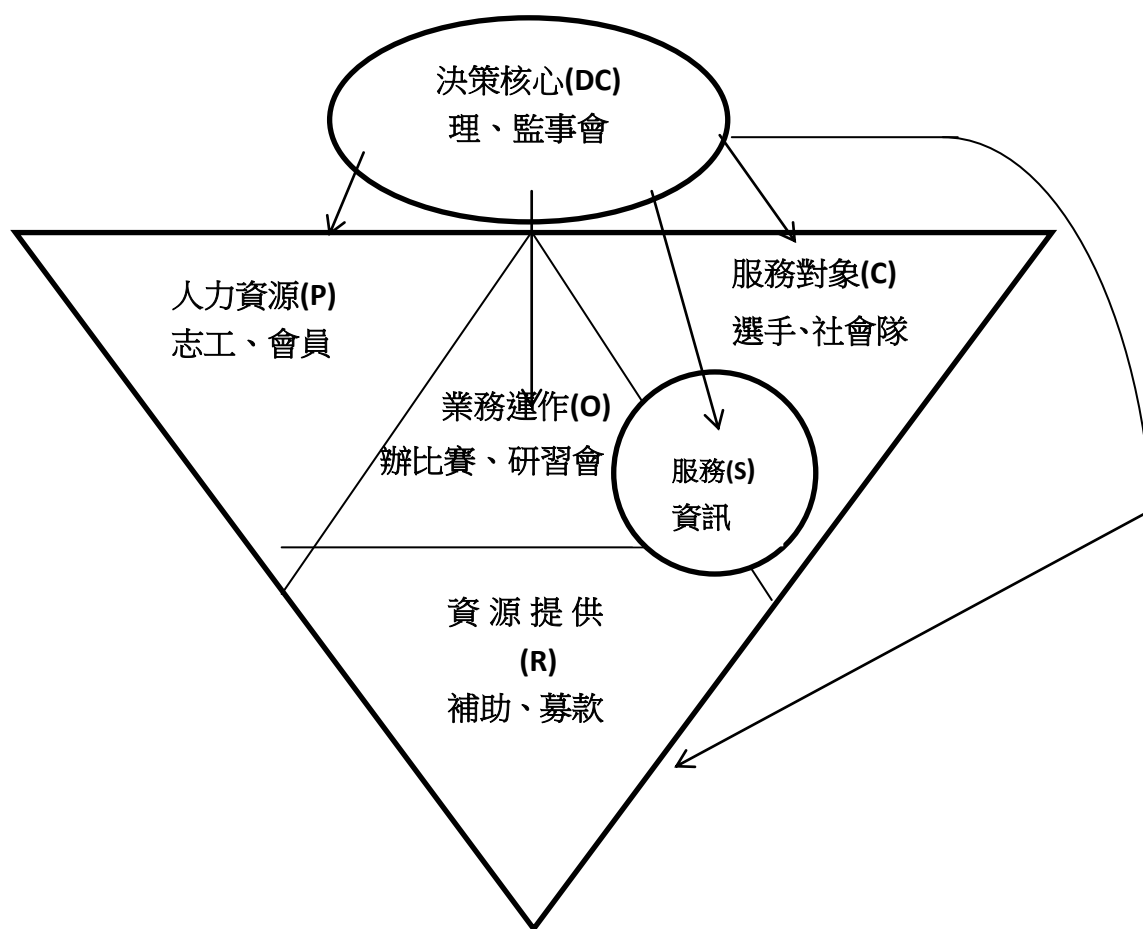


圖 2 巧固球協會運作模式圖

資料來源:作者自行整理。

## 肆、討論與建議

綜合上述研究探討與分析，研究者對於中華民國巧固球協會在組織運作及管理上獲致以下結果：

中華民國巧固球協會在舉辦全國性比賽時都與地方性委員會合作，辦比賽時地方性委員會負責場地、人力等，中華民國巧固球協會負責編排賽程及裁判人員安排等。巧固球運動在人口眾多地區發展良好，但在偏遠地區仍未有巧固球的選手參賽。目前中華民國巧固球協會經費來源多以政府補助為主，還需要其他的資源更夠補助協會辦理活動。

巧固球協會在服務對象與其他非營利體育組織大致相同，主要以認同該組織理念及參與組織活動之社會大眾，組織運作方面，運動聯盟（周昌瑜2011；莊品綸2013）主要為輔導運動社團，單項協會（陳志航，2008）以推廣及舉辦比賽為主，與本研究相較類似，資源來源方面，運動聯盟有固定的專案補助經費，單項協會主要仰賴政府補助經費，人力資源方面，運動聯盟及單項協會均有較少的專職人員承辦業務，主要依賴體育志工協助組織運作，服務方面，運動聯盟以對運動社團行政輔導及聯盟活動為主，單項協會則是舉辦聯誼性活動，研習會等吸引更多運動愛好者加入。

## 一、結論

近年來，台灣非營利體育組織蓬勃發展，在數量上或是社會影響力上都具有明顯的成長，非營利體育組織是推展國民體育相當重要的因素，中華民國巧固球協會是推展巧固球運動的重要組織，CORPS模式理論可分析非營利組織的運作，本研究旨在以CORPS模式分析巧固球協會組織運作，採文獻分析及半結構訪談法作為研究方法，其結論如下：

### (一)決策核心

協會以會員大會為最高權力機關，協會置理事33人、監事9人，由會員選舉之，分別成立理事會及監事會。

### (二)服務對象

協會的服務對象主要分為兩大類，學校體育及社會體育。學校體育服務對象包含選手、教練及運動團隊。社會體育服務對象包含各縣市巧固球委員會、社會隊及巧固球愛好者。

### (三)業務運作

協會的業務運作包含舉辦研習會、比賽、選拔及組訓國家代表隊、及審定比賽設備及器材等。

### (四)資源來源

協會的經費來源主要是依賴教育部體育署的補助經費，以及協會會員每年繳交常年會費，也有來自基金利息、各種捐款等其他收入。物力資源則是廠商贊助、協會購買。

### (五)參與者

協會的會員有分三種，基本會員、團體會員、個人會員。

### (六)提供的服務

協會所提供的服務包含：提高選手巧固球技術、增進國民健康，培養禮讓心態與發揚運動精神。

## 二、建議

本研究依據文獻分析、半結構訪談，經研究結果與討論，對巧固球協會提出建議，並且提供巧固球協會提昇推展績效作參考建議，及提供後續研究參考建議。

### (一)加強協會與地方委員會互動

多與地方性委員會辦理活動，增進協會與地方性委員會的互動。

### (二)落實推廣巧固球運動

增設推廣組，固定到全台各地推廣巧固球運動。

### (三)與其他組織結盟

與某協會結盟，並善用資源。

### (四)建立志工制度

善用志工管理制度，達到事半功倍的效果。

### (五)增加組織曝光度

參與公益性活動，並達到推廣效果。



## 參考文獻

1. 中華民國巧固球協會組織章程(2013)。網址：<http://www.tchoukball.org.tw/>
2. 內政部統計年報(2013)。網址：<http://www.moi.gov.tw/stat/>
3. 方慎思(2010)。巧固球技術教學訓練法。台北市：大門。
4. 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台北市：天下遠見。
5. 江明修、陳定銘(2001)。非營利組織與公民社會之建構：以社區大學運動為例。中大社會文化學報，12卷，15-43。
6. 江美儀(2013)。非營利組織經營策略與行銷策略探討-以救國團為例。(未出版碩士論文)。世新大學，新北市。
7. 周昌瑜(2011)。運動聯盟價值創新模式之研究(未出版碩士論文)。國立體育大學，桃園縣。
8. 莊品論(2011)。運動大聯盟及小聯盟之CORPS理論模式之研究(未出版碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
9. 陳志航(2008)。縣市太極拳運作之比較研究—CORPS模式之應用(未出版碩士論文)。國立台灣體育大學，桃園縣。
10. 楊宗文(2005)。非營利體育組織人力資源現況及其因應策略。國民體育季刊，34，2，63-70。
11. 潘淑滿(2005)。質性研究理論與應用，台北市：心理。
12. 張鈞惠(2006)。非營利慈善組織經營模式之研究—佛教慈濟慈善事業基金會之啟示。(未出版碩士論文)。淡江大學，台北縣。
13. 彭孔貞(2005)。國民小學志工管理模式—CORPS架構之應用。(未出版碩士論文)。玄奘大學，新竹市。
14. 郭瑋慈(2012)。自主型老人照顧社區創辦者關鍵角色之研究-以CORPS模式為基礎。(未出版碩士論文)。國立臺灣科技大學，台北市。

## **View organizations operate Tchoukball Association theoretical analysis -CORPS**

**Ming-Chiang Chang /**

**Department of Sport Promotion, National Taiwan Sport University**

**Tsung-Wen Yang / Department of Sport Promotion, National Taiwan Sport University**

### **Abstract**

The purpose of this study to analyze the ROC CORPS mode Tchoukball Association of operation to document analysis and interviews, as this research method, interviewing objects including the Secretary-General, the vice Secretary-General, and director of the Republic of China Tchoukball Association Deputy. Results for: First, decision-making core: association with members of the General Assembly as the highest authority, association director position including 33 people, supervisors including 9 people, by the election of members, the Board and the Supervisory Board were set up. Second, Service Object: Association services mainly are divided into two categories, school sports and community sports. School sports clients include athletes, coaches and sports teams. Community sports service object contains counties Tchoukball committee, social team and Tchoukball enthusiasts. Third, Business Operations: operations are organized by the Association including workshops, competitions, selection and group training the national team, game equipment validation and equipment. Fourth, Sources of resources: Association of the main source of funding is dependent on aid funds Sports Administration, as well as members of the Association each year to pay the annual membership fee, but also the interest from the fund, various donations and other income. Material resources is the industry-funded association purchase. Fifth, Participants: Member Association took part in three basic members, corporate members, individual members. Sixth, Providing services: The service is provided by the Association including: improving player Tchoukball technology, enhancing national health, culture and carrying forward the spirit of sports courteous attitude.

**Keywords :** Non-profit organizations, CORPS, Tchoukball