

個案研究-紐西蘭「運動與休閒委員會」的組織 轉型與創新

A Case Study: The Transformation and Innovation of Sport and Recreation New Zealand

黃士魁/文化大學體育學系

Shih-Kuei Huang / The Department of Physical Education, Chinese Culture University

何信弘/國立臺灣師範大學體育學系

Shin-Hong Ho / Section of Physical Education, Guan-Du Elementary School

李軾揚/文化大學體育學系

Shih-Yang Lee / The Department of Physical Education, Chinese Culture University

真理大學運動知識學院

運動知識學報 第九期 抽印本

中華民國 一百零一 年 七 月 三十 日

個案研究-紐西蘭「運動與休閒委員會」的組織轉型與創新

黃士魁¹、何信弘²、李軾揚¹

¹私立中國文化大學體育學系

²國立臺灣師範大學體育學系

摘 要

本研究旨透過審視紐西蘭「運動與休閒委員會」(Sport and Recreation New Zealand, SPARC)之體育行政組織運作成果,瞭解紐國在西元 2002 年實施體育組織精簡合併之後行政運作方面的得與失,以提供我國體育主管機關制定未來體育發展策略及方向之借鏡與參考。本研究採取實證研究,並引用「追求成果:績效管理作法」(OECD, 1997)一書中所使用的檢核表,對紐西蘭「運動與休閒委員會」的行政績效作剖析。研究結果發現:一、SPARC 的營運宗旨為績效導向,並將業務外包給民間並積極辦理各項活動;二、透過定期評估確保組織營運效能及目標達成;三、組織資訊公開化使其行政與業務運作得以接受外界的監督與檢驗。最後,本研究建議未來紐西蘭運動與休閒委員會應:一、落實運動與休閒業務單一化領導的目標;二、將各種運動與休閒項目整合至學校教育,三、強化視聽傳媒對於 SPARC 業務及國內運動與休閒相關活動的宣傳與推廣。

關鍵詞: 績效管理、體育行政、組織營運

壹、緒論

紐西蘭中小學教育的高水準，全球有目共睹。根據經濟合作暨發展組織(Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD)的調查顯示，紐西蘭學生無論數學、閱讀、科學及問題解決等能力上，皆居世界前幾名；另外，紐西蘭中小學教育，長期以來更受到聯合國教科文組織的推崇，被視為全球中小學教育的最佳典範之一。更重要的是，紐西蘭人在體育各類活動表現優異，2004年雅典奧運，這個人口不到400萬人的國家，獲得了3銀2金的佳績，與擁有2300萬人口的我國相近。紐西蘭New Zealand的原意是「新而奇妙的土地」我們不禁要問，為什麼紐西蘭的孩子可以快樂上學，又可以在體育方面表現如此優異？¹筆者選擇以紐西蘭作為背景，實因紐西蘭乃為在氣候、國土型態、經濟發展、教育程度等各方面皆與我國有高度相似，我國政府亦常以紐西蘭之政府改造作為借鏡之政策研究(詹中原, 2002)。以國際競爭力而言，根據瑞士國際管理學院(IMD)正式發布的2011年世界競爭力排名，在59個受評比的經濟體中，我國排名第6，而紐西蘭則為排名21²，誠為相近之據。

地理環境上，紐西蘭(New Zealand)位於大洋洲，全國面積約為268,680 平方公里³，2011年境內人口約435萬人，人口密度為每平方公里14.2人。其中主要人種為歐洲人，佔88%，毛利人與其他種人種12%⁴；首都威靈頓，氣候屬溫帶海洋性，溫和涼爽，夏季不甚炎熱、冬季低溫在冰點上下。

政治制度方面，紐西蘭的國家元首為英國女王伊莉莎白二世，而作為對外事務的政府代表是總督，目前是2006年接任此職，印度裔的阿南德·薩蒂亞南德；現任總理是國家黨黨魁John Key。此外，由於國內人口種族繁多，政治結構以英國議會民主制度進行；紐國於1945年9月19日以大英聯邦加盟國身分，參加ANZUS(Australia, New Zealand, and the United States 太平洋共同防衛組織)⁵、APEC(Asia Pacific Economic Cooperation 亞太經濟合作會議)、UN(United Nations 聯合國)、WTO(World Trade Organization 世界貿易組織)、WHO(World Health Organization 【聯合國】世界衛生組織)等重要國際組織(Yahoo! Website, 2007)。

經濟發展方面，紐西蘭國家主要產業為農牧業、食品加工業、紙業、紡織業、機械

¹台灣競爭力論壇(2007)。愛上學的紐西蘭孩子！。檢索日期：2007.12.20。資料取自：
<http://www.tcf.tw/?p=136>

²瑞士國際管理學院(IMD)官方網頁。檢索日期：2012.01.15。資料取自：
<http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf?prog=>

³根據政府發布中華民國年鑑指出，我國目前總面積約為36006平方公里，紐國面積約為我國台灣地區之7倍。台灣電子化政府。2011世界年鑑國內篇。檢索日期：2011.12.30。資料取自：
<http://www.ey.gov.tw/cp.aspx?n=1A0A03BE843AC02E>

⁴我國主要人種為漢人，與原住民及其他國籍比例為97%：3%。資料來源：行政院原住民委員會，政府公開資訊。中華民國內政部戶籍人口統計月報。檢索日期：2011.12.20。資料取自：
<http://www.moi.gov.tw/stat/>

⁵太平洋安全保障條約(ANZUS)或稱美澳紐安全條約是一個美國和澳洲，以及澳洲單獨和紐西蘭聯合處理太平洋地區防衛事務的安全條約，不過今日此條約被理解成在任何方面遭受攻擊皆與之相關。原是一個完整的三方防衛條約，但在1984年紐西蘭和美國對於持有核武器或是核動力驅動的美國海軍船隻可否進入紐西蘭港口起爭執之後，此條約就不再適用於美國和紐西蘭之間，但對於任一國和澳洲之間仍然有效。

業、觀光業、礦業，根據2010年的統計國內生產毛額（Gross domestic product, GDP）約為1,322億美元，平均每人國內生產毛額達27,068美金⁶（經濟部投資業務處，2012）。義務教育上，紐國5至19歲的中小學人口約占總人口之22%，略高於經濟合作與發展組織（OECD）⁷平均水準，預估未來此一比率將會提高。2011年紐國全國就讀大學者共372,015人，就讀中學者共281,244人，就讀小學者共481,026人，三者合計約為總人口之29%。紐國識字率高達99%，一般國民閱讀風氣盛，其中小學生在國際數學、科學及語文競賽方面亦時有優異表現，整體國民教育水準良好。（經濟部投資業務處，2011）⁸紐西蘭兒童五歲入學，法定教育共13年：其中小學六年，初中兩年，高中五年。共有八所國立大學，按照地理位置從北往南分別為，北島：奧克蘭大學、奧克蘭理工大學、懷卡托大學、梅西大學及威靈頓維多利亞大學；南島：坎特伯雷大學、林肯大學及奧塔哥大學。各個地區也分別有理工學院和教育學院以及各種高等教育機構。除此之外還有政府資助下的供在毛利文化環境內教育的高等教育機構Te Wānanga o Aotearoa，意為「長白雲之鄉學院」，在北島各地均有校園，總部在漢密爾頓，但是目前只有大約一半的學生為毛利人。表一為臺灣與紐西蘭兩國外環境比較。

⁶參照經濟部投資業務處各國投資環境。檢索日期：2011.12.20。資料取自：

<http://www.dois.moea.gov.tw/asp/invest.asp>

⁷參照 OECD 官方網頁發布資料。檢索日期：2011.12.20。資料取自：

http://www.oecd.org/countrieslist/0,3351,en_33873108_33844430_1_1_1_1,00.html

⁸經濟部投資業務處，2011。紐西蘭投資環境簡介。臺北市：經濟部

表 一 紐西蘭與台灣外在環境比較表

國別	紐西蘭	台灣
氣候	溫帶海洋	副熱帶海洋
國土型態	海島型	海島型
政治制度	民主	民主
經濟型態	出口貿易	出口貿易
IMD 2011 排名	21	6
平均每人國內生產毛額	27,245	16,768
人口比例 (主要人種與原住民、外來人口)	88 % : 12 %	97% : 3%
歷史背景	殖民統治後進入民主化 (1907 年獨立)	殖民統治後進入民主化 (1945 脫離殖民)
主要教育程度	大學	大學
體育主管機構	「運動與休閒委員會」 (Sport and Recreation New Zealand, SPARC)	行政院體委會 (Sports Affairs Council, Executive Yuan, SAC)
開發程度	已開發國家	已開發國家

資料來源：行政院主計處⁹、內政部¹⁰、2011 世界年鑑¹¹、瑞士國際管理學院 (IMD)¹²

因此，本文以紐西蘭之體育行政組織運作成果作為審視之案例，了解紐國在西元 2002 年實施體育組織精簡合併之後行政運作方面的得與失，以為我國所借鏡參考。

貳、文獻探討

一、紐西蘭現行體育行政制度簡介

紐西蘭的部會首長為政務官，隨政黨同進退，各部會在首長之下，均設有執行長 (Chief Executive)，執行長為永業文官系統之最高職位 (相當我國之常務次長)，對部會首長負責，執行各該部會法定職權及政府有關之政策。執行長必須隨時對部會首長做適當之建議，且須有效率地處理該部會所有事務。對於該部會內有關人員之任命、陞遷降調、獎懲或解職等人事案件，則可以獨立行使職權。

紐國政府將部分公共服務事項以簽約外包方式委由私人企業辦理，政府僅負責各項公共服務事項之政策規劃與顧問功能，引進市場機制提升公共服務品質 (考試院研究發

⁹ 行政院主計處 (2011)。國情統計通報。檢索日期：2011.12.20。資料取自：
<http://www.dgbas.gov.tw/lp.asp?ctNode=1481&CtUnit=690&BaseDSD=7>

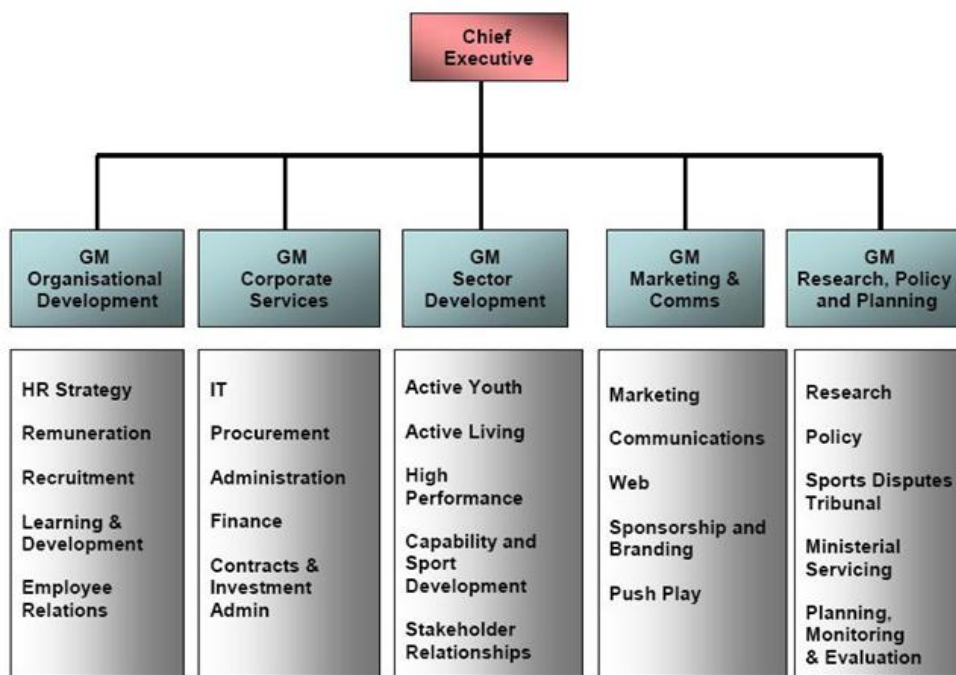
¹⁰ 內政統計年報 (2011)。內政統計資訊服務網。檢索日期：2011.12.20。資料取自：<http://www.moi.gov.tw/stat/>

¹¹ 行政院 (2011)。中華民國年鑑。檢索日期：2011.12.30。資料取自：
http://www.ey.gov.tw/Content_List.aspx?n=710132B266CC6C65

¹² 引自瑞士國際管理學院 (IMD) 官方網頁。檢索日期：2011.12.30。資料取自：
<http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf?prog=>

展委員會，2005)¹³。

1972 年紐西蘭成立「體育休閒部」，為政府機關之一（圖一），主在訂定與推廣全民體能活動；但是 1987 年成立希拉瑞委員會（Hillary Commission），由此組織來推行有關能政策活動，而政府機關則只制定政策，採用獨立法人制。之後 2002 年 2 月合併希拉瑞委員會、紐西蘭運動基金會（New Zealand Sports Foundation, NZSF）、以及運動與旅遊政策部門（the Office of Tourism and Sport），正式成立「運動與休閒委員會」（Sport and Recreation New Zealand, SPARC）（NZ sparc website, 2007），結合中央與地方組織的人力，共同評估與規劃體適能方面的政策架構，交予體育休閒部統合與頒布；繼之「休閒運動評議會」亦成立，對全民運動的推動更為有力（林世澤、蔡櫻蘭，2007）¹⁴。



圖一 運動與休閒委員會（Sport and Recreation New Zealand, SPARC）組織圖（NZ sparc website, 2007）

二、體育政策發展現況

紐西蘭人酷愛體育運動。全國 85% 的人參加體育和娛樂活動。至少有 47% 的人加入一種體育、健身或休閒俱樂部。紐西蘭宜人的氣候和豐富多彩的海陸風光使人們有條件開展各種形式的體育運動和戶外娛樂休閒活動，全國男性最喜愛的運動項目是橄欖球，女性則是網球。紐西蘭最為有名的就是它的全黑橄欖球隊（All-Black），現在參加改良式橄欖球的人越來越多。其它在奧運會和國際比賽上獲勝的體育項目有：板球、田徑、迴力球、划船、劃獨木舟、壘球和馬術。（經濟部投資業務處，2011）¹⁵

¹³ 考試院研究發展委員會（2005）。紐西蘭人事制度簡介。臺北市：考試院 Web site: <http://www.exam.gov.tw/reportimg/56.doc>

¹⁴ 林世澤（2007）。世界各國體能政策之比較研究。行政院體委會，臺北市。

¹⁵ 參照經濟部投資業務處各國投資環境。檢索日期：2011.12.20。資料取自：
<http://www.dois.moea.gov.tw/asp/invest.asp>

紐西蘭的體育和休閒活動同時也是一個極具商業價值的行業，為國家帶來了良好的經濟及社會效益，為 22745 人解決了工作問題，每年並可提供至少 3 億紐元（約 75.39 億台幣）¹⁶的稅收（中國中央電視台，2003）¹⁷。紐國政府自從 2002 年 2 月開始推動之 25 年體能相關政策之計畫要項：

（一）政策目標

1. 運動與身體休閒活動達到領導世界的水平。
2. 創新並且充滿機智。
3. 聚焦於人群-個體，能夠達到他們的最大潛能、以及最有效應的關係。
4. 整合運動表現。
5. 提供有效的、重點性的以及激勵人心的領導。

（二）未來目標

設定於 2007 年的時候，對於運動與休閒的進程上能夠被認定為是領導著世界的，其具體的目標是：

1. 成為最積極主動的國家。
2. 具有最多有效的運動與身體休閒活動系統。
3. 有運動員以及運動團隊持續的在各種國際賽中獲勝利。

（三）相關措施

1. 年輕的族群-SPARC 第一個計畫之體能相關目標
 - (1) 給予所有紐西蘭年輕人運動的機會，希望發起年輕人運動。
 - (2) 養成持續運動的習慣，使他們了解運動帶來的好處。
2. 運動義工
發起超過 30 萬人的教練及管理者在紐西蘭逐漸投身於運動，同時教練、裁判、官方人員以及管理者都是以義工的身分加入。
3. 動態生活
包括了 SPARC 的「推動參與」(Push Play) 以及「綠色法規計畫」(Green Prescription)，鼓勵紐西蘭人享受運動，並且當成是日常生活中的一部份。
4. 精英表現-要點目標放在國際舞台上
 - (1) 訓練有潛力的運動員在國際競賽中發揮實力，取得好成績，提高國內競技運動的刺激性與競爭性。
 - (2) 提供運動員需要的相關物資，讓他們全心全意地與世界各國好手競爭(林世澤、蔡櫻蘭，2007)¹⁸。

參、研究方法

本研究採取實證研究，並引用經濟合作與發展組織 (Organization of Economic Cooperation and Development, OECD) 於 1997 年出版「追求成果：績效管理作法」(In

¹⁶根據民國 100 年 12 月 31 日 台灣銀行公告各幣別牌告匯率，1 紐西蘭元 等於 25.0965 新台幣。檢索日期：2011.12.31。資料來源：<http://rate.bot.com.tw/Pages/Static/UIP003.zh-TW.htm>

¹⁷中國中央電視台 (2007)。環球頻道。檢索日期：2007.12.20。資料來源：<http://big5.cctv.com/world/outlook/2003-05-06/3990.shtml>

¹⁸林世澤 (2007)。世界各國體能政策之比較研究。行政院體委會，臺北市。

Search of Results: Performance Management Practices) (OECD, 1997)¹⁹裡面所使用的檢核表格，來對紐國之體育行政績效作一剖析，此方法重視組織內部各個成員個別的責任、權力以及其所達成的效率是否合乎組織設定之目標，與 SPARC 從純粹政府的機構轉型成為偏向企業經營的型態規劃，有著極高的契合度，同時在國內也因我國正面臨政府組織轉型為效能導向的緣故，此評量方法廣泛地被政府研考單位所採用(陳宜婷，2007；蔡秀娟，2007；邱秀玲，2012；施能傑，2006)，具高度實用性質，更能夠符合本研究透過分析紐西蘭體育組織的績效轉型策略，給予即將轉型的我國體育主管單位、相關人員更為貼近實務的意見參酌。

肆、分析結果

研究者依照國內研究相關文獻及紐西蘭「運動與休閒委員會」(Sport and Recreation New Zealand, SPARC) 網站²⁰上公佈之各項體育研究報告與數據，就績效管理作法中的各檢核項目是否達成予以逐項檢視，達成者均以◎標記在「達成」一欄，並簡要說明之(表二)。

表二 紐西蘭體育績效管理體系設計的考量面向與策略分析表

關鍵面向	構成要素	策略	說明	達成	簡述
目標與方法	績效管理目的	管理與改善	績效結果是用來不斷改善績效？	◎ ²¹	設有執行長(CE)，負責執行並達成績效
		責任與控制	績效是外部運用取向，向部長或民眾負責任？	◎	向部長與民眾負責
		節省經費	結果主要是直接搏節預算支出？	◎	從 2002 成立至今，體育基金由 0.45 億增加到 1.15 億紐幣(約台幣 25 億元)
	進行方法	全面性	制度涵蓋不同的方法和活動？	◎	行政辦理或者委託民間皆有
		立法	有特別法令為推動依據？		
		臨時性	績效管理作法主要是臨時性？		
		由上而下/ 由下而上	管理新作法由上層交下？機關自行提出作法？中央	◎	由上而下，交由獨立法人執行

¹⁹ 資料來源 OECD(1997)。In Search of Results: Performance Management Practices: P135-138. Retrieved Dec 12, 2007 from Organization of Economic Cooperation and Development,[OECD] Web site: <http://www.oecd.org/dataoecd/18/12/36144694.pdf>

²⁰ 紐西蘭「運動與休閒委員會」(Sport and Recreation New Zealand, SPARC) (NZ sparc website, 2007) 網址為 <http://www.sparc.org.nz/research-policy/publications>

²¹ 紐國在政府改造後，各部會在首長之下，均設有執行長(Chief Executive)，負責執行並達成績效，其選任由文官委員會推薦，簽約為每期五年，薪資亦隨其工作績效調整，與民間企業相同，執行長在機關內部享有充分的人事權，每位員工由其任命，而受僱員工均須簽訂僱用契約(分為團體與個人兩種)及其工作計畫。由 Hon Clayton Cosgrove 擔任第二任部長。

	體制性設計		主管機關支持？		
		財政單位	財政部門參與績效管理之推動？	◎	依據表現給予預算支持及薪酬支付
		其他中央幕僚	中央幕僚主管部門參與績效管理之推動？		中央僅負責政策方向擬定。
績效衡量	績效衡量	特別單位	另行設立專責單位推動績效管理？		
		衡量指標	簡潔與易懂？		
		衡量制度	另訂有專門的績效衡量制度？	◎	由主管與部屬訂定內部考核方式
		品質性衡量	衡量服務的質化面？		
		過程	重視衡量過程或活動？	◎	並重
		效率（產出）效能（結果）服務傳送品質	重視衡量產出？重視衡量服務傳輸品質？	◎	重視產出，比較服務忽略傳輸品質
	財務管理	財務績效（經濟性）	重視衡量成本等財務面？	◎	在算內節省越多，績效越高
		權責會計制度	是否運用權責會計制度以改善成本資訊？		無充分資訊
	績效資訊之表達	成本配置管理制度之整合	如何以制度化方法視產出而配置經費？	◎	由中央部會每年度檢視計畫執行予以考核績效
		民眾接觸性	向民眾公開嗎？	◎	於相關網頁上皆供民眾檢視。
服務品質		服務標準	運用服務標準確立服務對象可使用之服務水準？	◎	標準之建立經過相關單位審核討論
		服務宣言顧客調查	服務標準和水準會向民眾宣告？使用顧客調查以衡量品質感受？	◎	相關指標皆公布於 SPARC 網頁，供民眾自行查詢
		品質管理制度	廣泛使用品質制度以改善服務品質？	◎	民眾滿意程度屬於績效項目
績效檢討		內部評估	有特別方法對績效作內部評估？	◎ ²²	採相互討論制度
		績效審計	有獨立機構審核績效、績效資訊的正確相關性？	◎	文官委員會
		品質監管單位	運用品管單位監督和評估特定服務的服務品質和績效？	◎	指標明確且固定
		計畫評估	有系統地評估政府各項計畫？定期評估或臨時性評估？	◎	有系統的定期評估

²²考核年度始於每年 7 月 1 日，終於次年 6 月 30 日，考核等第分為五等，由主管與下屬討論目標後，主管考核之，考績表現較佳者，在待遇及陞遷上都會給予較為有利之考慮。（考試院研究發展委員會（2005）。紐西蘭人事制度簡介。臺北市：考試院）

績效資訊運用	績效預算制度	根據績效決定預算	積極大量運用績效資訊以改善預算過程的決定品質？資源配置與工作績效有直接結合？	◎	文官皆採用績效制
		經費配置根據個人同意書	個人契約同意使用績效俸薪嗎？	◎	文官皆採用績效制
		個人績效薪俸	個人績效評估對薪俸有影響？	◎	文官皆採用績效制
		團體生產力薪俸	以組織或團體的績效發獎金？		未有充分資訊
成果導向管理	授權與自主	投入控制之鬆綁	經費如何運用，科目限制之放寬？		未有充分資訊
		減少過程控制	運作與服務相關法令之簡化？		未有充分資訊
	管理改革	自主性機關	成立自主或半自主機關？機關是否更有自主權限？	◎	主管權限相對一般文官大且不受其他機構監督，僅須對總理負責
		風險管理	管理者獲得信任可採行風險管理？	◎	主管權限可逕自決定
		標竿（過程、成果）策略規劃績效契約	運用標竿管理以比較和改善績效？績效管理包括策略規劃？運用績效契約精神設定績效水準，而換取更自主的管理權？	◎	採取績效管理，年度目標由下屬與上司討論訂出
		市場競爭機制	績效管理程序民營化或內部競爭等市場機制相互結合？		未有充分資訊

由上述檢核表可見，從一般常任文官系統轉型成為績效導向的SPARC，其第一任的SPARC執行長Nick Hill確實能夠在權力與責任之間，充分地達到互相對應的效果，並且透過即時性、專案性、年度性的各層級績效考核，立即性地給予文官升遷晉級、薪資酬賞或者相對應的處置措施，換作是一般常任文官，在多做不一定能獲得更多報酬，反而會增加犯錯的風險此一考量下，要獲得兼顧預算執行又擴大收益的效果，恐怕是緣木求魚。

雖然如此，同樣地，透過該工具的檢核，紐西蘭的體育行政組織運作上，當然也存在以下幾項問題²³：

- （一）在運動與休閒兩主題的實施方向上，尚未達成共識。對於運動、體適能與休閒方面，結構支離破碎，缺乏整合、協調以及領導。
- （二）教育部對於民眾的體能、休閒以及運動的教育並無周密之規劃。
- （三）政府所提供休閒與運動的方向比較沒有效率、提供的資源不足、沒有妥善運用相關運動休閒報告的資料，也缺乏適當的傳播與結合，發揮綜效。

²³ SPARC 在 2005 年的「葛雷恩報告」（Graham Report）取自：<http://www.beehive.govt.nz/node/23196>

伍、結論與改進方案

一、結論

紐西蘭對於體育行政組織的改造，可謂是「化危機為轉機」，1984年紐西蘭勞工黨政府（Labor）大選後執政，但卻遭遇空前之財政危機。翌年新內閣開始推動跨部門之政經體制改革。起初只限於幾個中央部會，如國營事業民營化、整併部門、縮減預算等，由於成效不錯，加以1987年工黨再次勝選，而得以將改革繼續擴展到體育休閒部門，其值得借鏡的精神有以下幾點：

（一）績效制度：運動與休閒委員會（SPARC）本身雖有主席，但實際執行由執行長負責，並且就目標達成的績效與個人薪資、合約之間為相關，執行長並擁有充分實權及經費，Nick Hill（第一任SPARC Chief Executive）運用商業經營的模式，將業務外包給民間並積極辦理各項活動，在5年間將政府給他的籌碼由0.45億美金放大至1.5億美金，同時還能兼顧各項體育活動推展，是為一顯著例子。一般公務員或者常任文官本身也會就每年度的績效目標與直屬長官進行磋商，並進行年度之考核，對個人升遷、調薪皆有直接相關。

（二）定期評估、資訊透明：SPARC每年皆就年度目標進行檢核，並且與前幾年資料進行比較分析，任何人（本、外國籍）皆可於SPARC的主頁上，瀏覽或者下載到年度的體育推展計畫、推廣成果、經費支出動向、委託研究報告，這與我國體委會大致相同，但是就體育成果的公布上，我國雖有各項推廣實績，卻不易透過有效的媒體或網路取得、傳播，較為可惜。

二、改進方案

針對以上問題，在今年度SPARC所提出的政策說明與報告²⁴中，也已經做出適當的反應，筆者參考其政策並綜合在體育與行政管理一書中所整理之方法，提供以下建議：

（一）運動、體適能與休閒部分的缺乏協調與衝突，就政策上的調整而言，應將之納入專責的同一部門中進行統籌，根據SPARC今年發布之政策目標，亦有中央領導應該強力介入及一個集中化的行政結構來支持休閒運動發展一項。協調應該能夠跨越政府單位之間並且充分與民間進行合作，避免和社區有重疊的角色和責任，另外也建議引進甘特圖（Gantt project）確實掌握各小組的工作進度及可能的衝突情形，SPARC的執行長本身也應該善用自己被文官委員會與部長所同意接受的充分授權，對於爭議的事項進行符合政策目標的裁決，減少各工作組間不必要並且浪費時間的齟齬。

（二）政府對於體能、休閒與運動之規劃並不完備一部份肇因於紐西蘭的民間體育活動相當興盛，致使於教學時對於相關之規劃較為鬆散，筆者建議將有限的學校運動時間，結合休閒體育與各種教材內擁有的運動項目，用以增加孩子的遠行經驗，透過學校單位的力量執行，不但可以減少部份家庭因為個人經濟因素無法常常體驗到的旅行經驗，在安全上、經濟效益、環保議題上也都會有更充分的效果，尤其對於重視環保更甚其他週邊國家的紐西蘭而言，這樣的政策更貼近其國民概念，符合她的國家特色與發展

²⁴參照 SPARC 官網政策發佈來源，<http://www.sparc.org.nz/research-and-policy>

優勢（紐西蘭全國境內三分之二為丘陵、高山，四面環海且多沙灘）。

（三）經筆者研究了解，紐西蘭的媒體環境不論是自由度、資訊傳播密度及資訊流量上皆較我國在發展規模而言較弱，但在多媒體與影像藝術之管理與資助上較我國為多，主要的電視台為ONE、2together、TVNZ on demand、TVNZ 6等四個頻道，及一個使用毛利語的電視台²⁵，所以只有在傳統的體育盛事時，才會有較高的收視率，更因為肩負的任務包含有以下數點：

1. 任一類型節目之特色都在於提供本國觀眾之資訊、娛樂與教育需求。
2. 努力達成高標準之節目品質與編輯獨立性。
3. 提供共通之經驗強化國家認同與公民資格之認定。
4. 提供原住民參與節目企劃，並提供其他廣電服務所未能達到之品味與興趣。
5. 平衡一般公眾與小眾的電視需求。
6. 鼓勵創新廣電品味並設定節目品質標準。
7. 支持紐西蘭影片與電視工業的才能與創新開發²⁶。

以上目標並未將SPARC的工作目標列入或者有所聯結，所以在各項體育發展的宣導上皆較為薄弱，檢視2011年12月當月之體育新聞，對於體育政策或者配合推廣之活動介紹幾乎為零，而在SPARC的主頁上，所能獲得的只有政策性的宣示與簡要文件，故筆者建議其主管單位可採以下措施：

（一）將其彩票Lotto之收益提撥部份營運經費在彩票上印製類似德國之年度體育目標口號，加深其國民對體育目標之認識與推廣，又不必疊床架屋多增機構或者另增經費，而且門檻並不高，屬於公權力可以干涉之部分。

（二）結合職業運動員之政策宣導，請ALL BLACK隊（圖二）或者其他體育界優秀人士與社會體育之推廣做連結，例如授予運動員某種程度之獎章獎勵其協助體育之推廣，並將此認證向下延伸予一般市民，使一般市民不但見到運動員受勳，自己亦有機會得此勳榮（或者較此為低一階），帶動更多人投入體育推廣。

²⁵ 毛利電視台（Māori Television Service）正式創立於 2004 年 3 月，專屬法案「毛利電視法（Māori Television Service Act 2003）」確立其地位及規範營運。該台之設立緣於紐西蘭政府對毛利語言之保存維護責任，據此挹注政府經費，設立電視台，保存延續毛利語言文化。公共電視台（2007）。打造世界級原住民電視台的願景-簡介紐西蘭毛利電視台。公共電視台。<http://www.pts.org.tw/~rnd/p2/2007/MaoriTV.pdf>

²⁶ 參考公共電視研究發展部（岩花館） Web site: <http://www.pts.org.tw/~rnd/p6/010615-2.htm>



圖二：紐西蘭人最瘋狂的橄欖球國家隊All-black與毛利戰舞

參考文獻

- 詹中原 (2002)。全球化與公共行政改革：知識經濟觀點之檢視。國家發展研究，1(2)，1-35。
- 行政院主計處 (2011)。國民所得統計常用資料 (93SNA)。檢索日期：2011.12.20。資料取自：<http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=14616&CtNode=3564&mp=4>
- 行政院原住民族委員會 (2007)。政府資訊公開。檢索日期：2007.12.20。資料取自：<http://www.apc.gov.tw/chinese/docList/docList.jsp?cateID=A000296&linkParent=49&linkSelf=160&linkRoot=4&linkRoot=4>。
- 經濟部投資業務處 (2011)。紐西蘭投資環境簡介。臺北市：經濟部。
- 考試院研究發展委員會 (2005)。紐西蘭人事制度簡介。臺北市：考試院 資料取自：<http://www.exam.gov.tw/cp.asp?xItem=6453&ctNode=793&mp=3>
- 林世澤 (2007)。世界各國體能政策之比較研究。行政院體委會，臺北市。
- 邱秀玲 (2012)。引領國際運作經驗 提升我國科技績效管理效益。臺灣經濟研究月刊，35(2)，23-32。
- 施能傑 (2006)。政府薪資績效化的政策設計。公共行政學報(18)，51-84。
- 陳宜婷 (2007)。財團法人國家文化藝術基金會績效管理個案研究。碩士，國立政治大學，臺北市。Retrieved from <http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi?o=dnclcdr&s=id=%22095NCCU505503>

2%22.&searchmode=basic

蔡秀娟 (2007)。員工績效結果策略應用：高績效政府組織觀點。研考雙月刊，31(2)，40-54。

葉雅正、葉俊廷 (2010)。探析中央政府組織再造之教育及運動部。海峽兩岸體育研究學報，4(1)，85-95。

中國中央電視台 (2003)。環球頻道。檢索日期：2011.12.20。資料取自：
<http://big5.cctv.com/world/outlook/2003-05-06/3990.shtml>。

公共電視台研究發展部 (2007)。打造世界級原住民電視台的願景-簡介紐西蘭毛利電視台。資料取自：<http://www.pts.org.tw/~rnd/p2/2007/MaoriTV.pdf>。

公共電視台研究發展部 (2011)。烽火論戰公共電視：各黨派對紐西蘭公共電視發展政策之意見。檢索日期：2011.12.20。資料取自：Web site：
<http://www.pts.org.tw/~rnd/p6/010615-2.htm>。

台灣競爭力論壇 (2007)。愛上學的紐西蘭孩子！。檢索日期：2007.12.20。資料取自：
<http://www.tcf.tw/?p=136>。

International Institute for Management Development, IMD (2011). Research and Knowledge, Retrieved Dec 20, 2011 from
<http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf?prog=>

Organization of Economic Cooperation and Development, OECD (1997). In Search of Results: Performance Management Practices：135-138. Retrieved Dec 20, 2007 from
<http://www.oecd.org/dataoecd/18/12/36144694.pdf>。

Service, D. P. M. (1997). *In search of results: performance management practices*: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Sport and Recreation New Zealand, SPARC (2011). Research and policy . Retrieved Dec 20, 2011 from
<http://www.sportnz.org.nz/en-nz/resources-and-publications/Publications-2/Sparc-Corporate/Statement-of-Intent-2009---2012/Foreword-to-the-SPARC-Statement-of-Intent-2010-2013/>

Sport and Recreation New Zealand, SPARC (2005).The Graham report. Retrieved Dec 20, 2011 from <http://www.beehive.govt.nz/node/23196>

A Case Study: The Transformation and Innovation of Sport and Recreation New Zealand

Shih-Kuei Huang¹、Shin-Hong Ho²、Shih-Yang Lee¹

¹**The Department of Physical Education, Chinese Culture University**

²**Section of Physical Education, Guan-Du Elementary School**

Abstract

The purpose of this study was to examine the operational effectiveness Sport and Recreation New Zealand (SPARC) after the reconstruction of sport organizations in 2002. By using the checklist adapted from the book “In Search of Results: Performance Management Practices” (OECD, 1997), the study found that SPARC is performance-oriented, is periodically evaluated, and is information-transparent. Meanwhile, implementing single leading integrating sport and recreation activities in school education, increasing media exposure of SPARC and sport activities are suggested for the future development of SPARC.

Keywords: Performance management, sport administration, organizational operation.