

# 高雄市 2009 年世運會組織委員會之組織結構設計挑戰

## The Challenge of 2009 World Game KOC Structure Design

義守大學公共政策與管理學系蕭元哲副教授<sup>1</sup>

義守大學大眾傳播學系吳明上助理教授

義守大學大眾傳播學系黃冠華助理教授

義守大學大眾傳播學系侯尊堯講師

實踐大學通識教育方信淵助理教授

關鍵詞: 組織結構 決策 目標執行 組織委員會

### 一、緒論

以全球公民關注的程度為依據，奧運（指標性運動賽事）是三大媒體景觀（spectacle）。許多世界現代城市常爭取指標性運動賽事（如世足賽、世界大學運動會等）以促進城市轉型與發展。2009 年世運會是高雄市從工業城市邁向國際化的一次機會。為了成功舉辦此活動，高雄市成立 2009 年世運會組織委員會以籌備相關活動。在此活動中，市府扮演舉足輕重參與的角色，其成員根據專長參與世運會組織委員會六大分工部門。世運會組織委員會需要隨階段性任務而做調整，由於台灣政府或運動性非營利組織並無舉辦世界指標性運動賽會經營經驗，因此年世運會組織委員會與高雄市政府所遭遇挑戰，必須歸納世界主要指標性運動賽局經營模式，建構適合高雄系絡的理想經營模式與組織形態，以達到承辦 2009 年世運會的效益。

本個案主要從公共管理觀點探討臺灣官僚接受國際指標性賽會組織設計之挑戰。從組織理論觀點，國際指標性賽會組織設計影響組織許多層面，它不僅是一個協調機制，還包括資源、職權與資訊的分配（Huber & Glick, 1993）；員工的升遷與任用（Spilerman & Petersen, 1999）；文化發展與維持（Schien, 1990）；與適應的能力等（Lawler & Ledford, 1997）。此外，組織設計常與績效連結（Day, 1999; Pennings, 1975; Reiley, 1993/1994），例如城市發展等。不過 Kimberly 與 Rottman(1987)認為”結構直接影響一個組織效益”。高雄市 2009 年世運會組織委員會（KOC）主要協調賽前準備、賽事運作及賽後處理等事務，涉及組織多構面。本個案研究選擇組織結構為觀察焦點，以部門與個人二元分析單位，透過訪談與文獻方法收集資料，歸納結論。因此，建構一個現代臺灣適當的國際指標性賽會組織設計與其所需結果之因果關係是本文研究的主要動機之一。

此外，在一般組織理論研究文獻中，組織設計之理論概念化多強調結構（Mintzberg, 1993）、科技（Thompson, 1967; Perrow, 1967）、策略選擇（Miles & Snow, 1978）或不同結構要素結合（Miller & Friesen, 1984），但是對運動領域中的組織本質研究卻相當罕見。為了因應未來運動休閒成長趨勢，高雄市 2009 年世運會組織模式將提供寶貴經驗，供未來辦理類似國際指標性賽會參考，並豐富台灣公共組織理論內涵與經驗。

---

<sup>1</sup> [ychsiao@isu.edu.tw](mailto:ychsiao@isu.edu.tw) (07)6577711ext2063

## 二、世運會贏的目的與城市的準備

### 1. 世運會贏的目的

世界運動會於西元 1980 年在荷蘭由 12 個非奧運項目單項的運動總會聯手籌組成立。是世界僅次於奧運會的第二大綜合性運動賽會，最初成立之目的是希望能提供非奧運項目一個全球性的競賽舞台，吸引媒體焦點以利於籌措贊助經費、增加運動人口及發展各項運動。同樣地，世界運動會與奧運相同，也是每 4 年舉辦 1 次，但在競賽項目方面則是完全不同，堪稱「非奧運項目的奧運會」。自 1980 年世界運動總會成立以來，已分別在美國聖塔克拉拉、英國倫敦、德國卡里斯魯、荷蘭海牙、芬蘭拉提、日本秋田、德國杜伊斯堡等地舉辦。雖然僅有迄今 7 屆的競賽歷史，在大型國際運動賽會中，尚稱稚嫩，但其魅力與發展的潛力是不容忽視。

隨著洛杉磯奧運會導入商業經營與行銷模式之後，各奧運會舉辦國深刻體認到，成功地舉辦一場奧運會，可以為主辦城市帶來名利雙收。以 1996 年的美國亞特蘭大奧運會為例，它不僅創下了 4000 萬美元的企業贊助權利金高價，並為奧運會帶來 17 億 2101 萬美元的豐碩收入。而在 2000 年的雪梨奧運會中，企業所贊助的權利金，更推至 5500 萬美元的新高點，並為雪梨奧運賺進 4 億 2000 萬美元的收入。此外，國際奧會全球贊助商權利金亦超過 6500 萬美元，足以驗證舉辦指標性賽會所啟動的龐大經濟效益與商機。經濟效益在舉辦賽會後 10 年，還持續發酵。以雪梨奧運為例，自 1993 年確定主辦權至今，已為澳洲經濟注入 30 億美元的商機，雪梨在奧運後仍能衍生 11 億澳幣（約 192.5 億台幣）的貿易與投資額。因此，大型運動賽會除了創造經濟上立即的收入外，更儼然成為帶動國家與主辦城市經濟發展的一大利器。

世運會自 1980 年的 18 個比賽項目、1265 位運動選手參與成長至 2001 年的 26 個比賽項目、3200 位運動選手參與，顯示此運動會已經逐漸受到國際上各國家的重視，隨之而來的便是背後所代表的龐大經濟效益與政府立即財政收入。若主辦城市與國家能仿效奧運舉辦機制，成功地舉辦一場世運會，相信對城市與國家經濟提升必會有正面的助益。因此，世運會賽事成功的主辦應可促使高雄市達到多項都市發展效益，例如發展運動與觀光休閒產業，衍生商機吸引投資、凝聚城市認同與市民參與、促進就業與繁榮地方、提倡全民健康風氣、城市行銷與提升城市國際能見度等目地。

### 2. 高雄市的準備：世運會組織委員會（**Kaohsiung Organized Committee, KOC**）

為了能順利舉辦此國際賽會活動並達到上述目的，高雄市成立 2009 年世運會組織委員會（KOC）協調賽前準備、賽事運作及賽後處理等事務。這些事務需檢驗世界運動總會（IWGA）、WADA（藥檢）、參與 2009 年世運會各國際單項運動協會、高雄市政府、中央政府、贊助企業、其它參與地方政府與市民間結構協

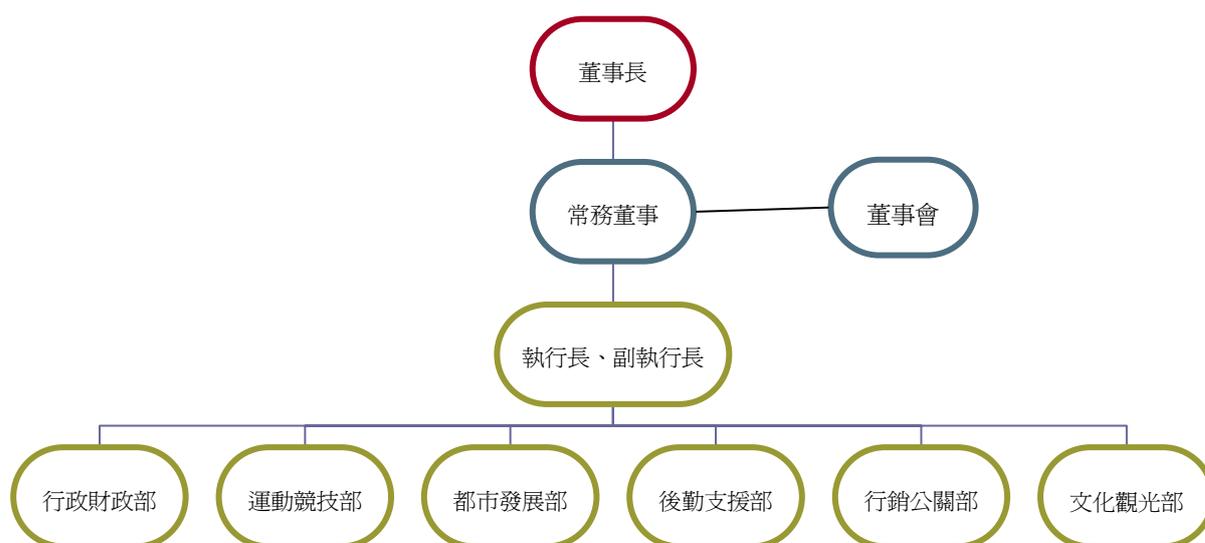
力關係 (structure alignment)。面對這些事務，KOC 應該是何種組織本質與結構才能因應挑戰呢？

有關 KOC 何種組織本質議題，組織理論中，有三種組織類別可選擇。分別代表社區利益的第三部門組織、以公部門為主的公共組織及私部門為主之企業群，每種皆有其不同邏輯結構與環境。KOC 是以代表社區利益的第三部門組織形式設立，性質是自願性成員與光榮的 (honorary) 工作。但是自願性組織承辦國際指標性賽會有幾項困境 (Wilkesmann & Blutner, 2002)。(1) 必須募集足夠成員以籌足財源；(2) 為了必須整合不同成員的利益以合理化其行動，一個結構化決策過程是需要的；(3) 為了一個長期、有效率的、需實現的策略目標，社區利益必須理性地治理，因此完整的先期規劃是很重要的；和 (4) 發掘組織志工以影響環境 (例如政治或社會權力的爭取)。因此 KOC 面臨找尋與達成目標的問題，產出集體財 (collective good) 達成目標兩者之間的兩難，及成員快速變遷可能導致已定目標的修正等。這些招募、決策、政策貫徹與大環境影響不僅敘述自願性組織情境，更點出管理的問題。

因此，模仿洛杉磯奧運模式，企業管理決策模式被建議融入 KOC 以克服上述困境。其理由有二：(1) 從商業化觀點，像公司結構的靠攏源自目標有效率的達成需組織成員全力對目標投入的認知。由下往上的要素越能整合於決策過程，成員越能展現所需的投入。(2) 從運動專業組織觀點而言，決策過程貼近企業結構，透過共同約定的目標與程序，可以降低由下而上導向危害組織目標與執行的風險，特別在財務與舉辦成功的目標上。因此，一個理想型 (ideal type) 的 KOC 設計需考量成員的支持，第三者的支持與價值與偏好的建立。

有關 KOC 的結構，依據 Weber (1947) 著作，歸納分工化 (specialization)、正式化 (formalization) 與集中化 (centralization) 是分析主要構面。分工化強調組織將人與資源分配給任務，並建立任務與職權間關係。正式化要求組織成員遵守特定模式或範例進行任務。集中化是指重大決策權均保留給高階管理。依此，KOC (見表一) 設董事長一名由高雄葉菊蘭代市長兼任，執行長由中山大學陳以亨教授擔任。下設六個部門：行政財務部、文化觀光部、都市發展部、運動競技部、行銷公關部、及後勤支援部等。分別由高雄市政府財政局長、文化局長、工務局長、教育局長、新聞處長及社會局長擔任。每一部門所負責事務根據公共管理哲學思維，採用內製或委外原則及規劃與執行互動需要原則，將主要業務歸納於下列表二～表七。表中「委託規劃」意指此項工作需委託顧問公司整體規劃，「自行辦理」意指組織可界內部事先規劃後，再決定是否委外完成此項工作。「委託執行」為此項工作一併考慮由同一顧問公司執行，降低推諉卸責現象。「教育訓練」則認為工作較適合民間機構或學術單位規劃教育訓練，透過長期訓練提升 KOC 內部成員專業知能，以順利達成任務。

圖一 高雄市 2009 年世運會組織委員會 (KOC) 組織圖



行政財務部業務著重組織整體運作規劃及財務規劃（見表二）。商業收入、政府補助是兩大收入來源，如採商業模式，商業收入需從轉播權、廣告、權利金開源，政府補助為府。據前兩屆記錄，不含硬體建設，經費來源應超越六億美金方可損益平衡。

表二 行政財務部業務分工

需求	委託 規劃	自行 辦理	委託 執行	教育 訓練	備註
財務	✓		✓	✓	與行銷公關部共同遴選一諮詢顧問，以掌握財務的支出與收入的平衡 委託該顧問公司進行財務規劃與撰寫招商贊助策略、辦理商標授權、洽商出售電視轉播權 可思考是否在此階段包含委託執行招商活動，但在市場行情中，KOC 必須付出一定比例的佣金 思考培養公部門人員參與社會資源募集
法律契約	✓				主要為商標權的保護
採購		✓			回歸市府內部採購流程 依照我國採購法辦理 提早上網招標
涉外接待		✓		✓	結合主辦國人文特色
人力資源		✓		✓	辦理講習

資訊管理 綜合資訊技術 事宜	✓				提昇在組委會的層級 委託顧問公司進行資訊規劃，統合競賽 資訊系統、身分鑑定、各種通訊科技與 即時線上查詢等系統功能。 之後再由顧問撰寫招標文件，委外系統 開發與辦理操作人員訓練
安全身分鑑定	✓				與上述系統結合

文化觀光部業務（見表三）主要吸引觀光客、推動觀光套裝旅遊、世運廣場如何呈現活動表演與產業展示、建構文化特色與慶典活動，讓台灣成為東亞旅遊必經的一站。文化觀光部未來在高雄市將培植在地藝文表演團體列為首要工作，期待能營造人文氣息之都市，同時也將建立高雄文化、休閒、運動、購物、城市觀光等多樣資訊，透過網路等行銷通路先行讓大眾從不同面向熟悉、並了解高雄市，並進一步與在地相關業者結合，以創造更具休閒機能與文化商品的港都，吸引觀光客，創造文化產值與商機。同時，考量 2009 世運舉辦場地將擴及高雄、屏東縣，著手將 3 個縣市文化軟硬體設施進行整合也勢在必行，結合 3 個縣市文化部門，以及交通部門，共同規劃套裝文化觀光行程，以更多元而豐富的旅遊，吸引前來參加世運會的選手、觀光客或外縣市民眾前來觀光，因此要把握世運商機，推出獨具魅力的特色旅遊。慶典策劃也是世運的重點之一，除了設置表演舞台，並舉行各種「文化體驗活動」以及設置飲食、購物商店。

表三 文化觀光部業務分工

需求	委託 規劃	自行 辦理	委託 執行	教育 訓練	備註
開幕式、閉幕式、 頒獎、獎牌、徽章	✓		✓	✓	鑒於世界各國將開閉幕作為定位 自我形象、傳達主辦城市故事為目 的，深具文化傳播價值
世運會場展演、世 運歡迎會	✓		✓		鄰近世運開閉會場，整體規劃較不 至於破壞大會風格 讓文化的接觸延伸至主場館外部
文化產業特色、世 運嘉年華		✓			
世運主題觀光		✓			
選手歡迎之夜		✓			
推廣活動		✓			
文化交流活動		✓			

都市發展部業務主要目的是推動「高雄地貌改造計劃」、將世運的元素融入都市景觀與公共建設。高雄市除了擁有左營國家訓練中心，還擁有鄰近的澄清湖棒球場，以及市立國際標準游泳池、陽明網球運動中心等，皆是全國第一的國際標準運動場館，若再加上未來 2009 世運主場館以及現代化綜合體育館，兩座達到國際標準的室外及室內體育場的完工，高雄市擁有的國際級運動場館設備水準，是其他縣市難以望其項背的，並興建具特色「全世界第一座使用太陽能並符合永續環保的多功能運動場館」。交通建設方面，以「捷運沿路公園、廣場、地景改造」和「船渠、碼頭景觀改造」為兩大主軸，未來則有「美麗島大道」、「博愛景觀大道」、「五福國際觀光大道」，12 號碼頭地景改造、中都磚窯場、愛河溯航、生態廊道、城市夜間照明、陽光健康自行車環道工程計劃。配合國際化的腳步，市府也在各重要幹道以中、英文標示路標，方便外國人認路。整體都是在做都市的更新美化

表三 都市發展部業務分工

需求	委託 規劃	自行 辦理	委託 執行	教育 訓練	備註
世運村地點評估		✓			
世運主場館興建 施工		✓			
既有場館周邊景 觀改善		✓			
都市空間開發與 道路景觀更新、綠 美化		✓			提早規劃道路綠美化，辦理時應結合活動視覺設計及本市海洋城市及水岸風格
商店街輔導、社區 總體營造		✓			

運動競技部目的為培訓體育人才、引發全民運動，掀起一陣運動風潮。業務分為(1)運動場地規劃、委託規劃設施器材評估設置管理與(2)自行辦理賽程規劃、技術人員(裁判)、醫療相關事宜。為了讓世界看見台灣在運動上的成就，對於比賽項目也採重點發展，台灣選手在合球、拔河、保齡球、滑輪溜冰、撞球、射擊、健力、擲遠飛盤、龍舟等項目一直是表現優異。未來將陸續舉辦國際性單項運動比賽，讓高雄市與「健康城市」之間劃上等號，還從教育著手，促使運動人口倍增、增進市民健康體能。

表四 運動競技部業務分工

需求	委託 規劃	自行 辦理	委託 執行	教育 訓練	備註
運動場地規劃	✓		✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 委託顧問公司進行運動場館之總體檢，包括競賽場地之標準化、選手動線規劃、比賽轉播需求規劃等。</li> <li>● 運動場館內之動線規劃、空間運用...等，由 B 顧問（運動競技、賽程安排）來規劃；但會場外圍（指比賽場館空間外）之外圍動線，包括周邊停車空間規劃、交通運輸動線，建議由 E 顧問（交通計畫）來負責規劃，但由運動競技部需提供場館周邊空間應用計畫，來協助 E 顧問完整瞭解空間運用情形。</li> </ul>
賽程規劃、裁判與各技術人員的提供及運作		✓		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由運動競技部視場館使用情況安排賽程（建議先與行銷公關部協調賽程安排上之需求，在能力許可下，符合賽事轉播之需求，以提高轉播權之價值）。</li> <li>● 各競賽項目之裁判、技術人員則由運動競技部自行調查、訓練，必要時編列經費邀請國際單項協會人員協助。</li> </ul>
各項資訊技術事宜		✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建議由運動競技部提供競賽軟體需求與其他相關之資訊功能需求，由 C 顧問（資訊、通訊、認證、記錄）負責統籌規劃。</li> </ul>
舉辦各項裁判講習會		✓		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 必要時邀請國際單項協會認可之國際裁判主講。</li> </ul>
國內裁判人員的培訓		✓		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由運動競技部自行辦理即可，另可視需求編列經費委由協會或學術單位協助辦理。</li> </ul>
辦理各項邀請賽/錦標賽/示範賽競賽（含檢討）		✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建議徵詢顧問 A（行銷公關）在行銷公關上之意見，藉由此項賽事之舉辦，達到有效宣傳之效果，並提供必要之協助。</li> <li>● 目前之錦標賽已申請至 2008 年，故需要比賽經驗，但尚未有比賽之項目，由運動競技部自行規劃或爭取其他國際賽事因應。</li> </ul>
藥檢相關事宜		✓		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由運動競技部自行辦理即可，另可視需求編列經費委由醫療院所或學術單位協助辦理。</li> </ul>

醫護相關事宜		✓		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 運動競技部主要之工作職責為提供比賽項目或場館之醫護需求與相關資訊，協調後勤支援部之「醫療救護課」，共同辦理。</li> </ul>
既有場館修繕		✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由運動競技部自行辦理即可，但場館之修繕必須先有評估計畫，此評估計畫則是按照單項協會之基本需求標準擬定。</li> <li>● 並建議在 2006 年 7 月即將舉辦之 TD 會議中，就修繕相關問題與成果提出討論。</li> </ul>
設施器材改善評估	✓				<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配合場館修繕評估計畫進行。</li> </ul>
設施器材購置與管理	✓				<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配合場館修繕評估計畫進行。</li> </ul>
工作手冊製作	✓			✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 依比賽項目分類，內容再分成管理人員篇、志工篇，以提供全方位之資訊需求。</li> </ul>

行銷公關部成立目的為加深台灣在國際舞台上的能見度。工作內容包括賽程整體規劃、商品開發推廣、媒體轉播、logo 設計、贊助商等。2009 是台灣第一次可以在 90 個國家面前發聲，這是台灣擴展外交史上的另一個里程碑，目前高雄市的主場館、捷運纜車都是採國際標準，透過國際招標說明會引進國際創意，也讓國際認識台灣。另外，未來 KOC 和 IWGA 將有每年兩次的會議，頻繁的交流也是很好的國際宣傳機會，同時，除了邀訪國際體育媒體前來，還將前往各種國際運動比賽會場，針對核心運動觀眾群進行強力宣傳，多管齊下。

表五 行銷公關部業務分工

需求	委託 規劃	自行 辦理	委託 執行	教育 訓練	備註
賽會整體行銷 規劃	✓		✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由業務部門正、副召集人掌握主導權，應先思考 2009 世運會之定位、規模等，以提供未來顧問公司擬定策略時之參考。</li> </ul>
授權商品開發 與推廣	✓		✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 此需求在未來標案的擬定是，採國際標或國內標，應視精緻需求程度，以及經費部份的考量。</li> <li>● 業務部門設置窗口，負責行政支援協助。</li> </ul>
媒體轉播（國 際、國內）	✓		✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 聯繫類似 ABU 之廣播聯盟，可同時與多國接觸，透過各洲廣播聯</li> </ul>

					盟的牽線，較容易達成國際市場之擴展。
贊助商招募	✓		✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 此點需注意是依執行之顧問公司所募得之經費來給付佣金，佣金一般約為募得現金款項 15%~20%之比例。</li> <li>● 業務部門設置窗口，負責行政支援協助。</li> </ul>
CIS 與 LOGO 設計	✓		✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務部門設置窗口，負責行政支援協助。</li> <li>● 此項工作應及早進行，以確立賽會行銷之焦點主題。</li> </ul>
媒體中心規劃	✓		✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由顧問公司協助規劃，但業務部門應藉由此次機會，學習國際賽會之媒體現場操作、規劃事宜。</li> </ul>
觀眾開發	✓		✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由顧問公司配合整體行銷規劃，研擬吸引觀眾關注 2009 世運會之策略。</li> <li>● 業務部門設置窗口，負責行政支援協助，並提供與其他部門可能之協調支援機制。(例如：與學校之配合，協調教育局)</li> </ul>

後勤支援部業務重在志工招募、世運會人力資源計劃、儲備人力以協助支援、提升服務品質等。希望以多元有趣的課程，讓志工光榮學習，並且以提供世運總會規定之最佳服務，同時提供食衣住行育樂各項服務，讓選手有賓至如歸的感覺。

表六 後勤支援部業務分工

需求	委託 規劃	自行 辦理	委託 執行	教育 訓練	備註
中央餐廚遴選招標		✓		✓	由後勤支援部業管人員先參考本研究團隊提供之資料，再依現有之相關法令與環境，擬定中央餐廚遴選標準。
一般餐飲衛生管理		✓			由後勤支援部業管人員依高雄市現有相關餐飲衛生管理法規執行即可。
選手村接待規劃		✓			目前 KOC 已決議不另興建選手村，可能以比賽場館鄰近校舍或飯店為住宿規劃。
醫療服務		✓		✓	建議可結合高雄當地之大型教學醫院，協助規劃緊急醫療計畫及器材之採購合作，搭配市府衛生局現有之健全醫療體系，應可滿足世運會比賽期間之需求。

交通規劃	✓			✓	可委由民間機構或學術教育單位，協調或參考交通系統規劃部門，提供場館間與選手住宿點之交通運輸計畫，並規劃場館周邊交通管制方案。
志工人力資源規劃		✓		✓	可結合具有協助規劃國際賽會之民間機構或學術教育單位，協助研擬 2009 世運會志工人力資源分配計畫，包括教育訓練內容、社會資源綜整計畫等。

### 三、KOC 現況分析

相對於 KOC 理想型組織設計，權變理論建議應依系絡變數影響而調整為達到目標的務實型 (real type) 組織設計。本節根據訪談整理出一些重要要素，以作為提升 KOC 效益的切入點。

#### 1. 一般組織現象

KOC 兼職人員與專職人員 (6 人) 心態不同，認知落差頗大。原因有下列幾點：

(1) 兼職人員皆是公務人員，執行世運會算是額外工作，參與既無津貼，又無獎勵，亦無升遷作用卻需負責任。在無外在誘因，內在誘因不足下，容易落入消極心態，同時對於賽會工作職掌範圍了解不足。(2) 專職人員工作吃重，協調兼職人員倍感壓力，乃因專職人員屬專案短期性質、位階低、不具正式職權，故無法運用行政體系。如果無法經由適當的指揮體系獲得官僚體系支持，容易形成單兵作戰。(3) 願意額外承擔或有能力承擔的兼職人員，將因上述原因導致工作不斷加重的循環，指揮體系會漸進的將其他無法執行的工作轉移給有能力的兼職人員，致使分工不均的現象陸續出現。先前有能力的人員態度開始轉趨保守，整個組織動能將面臨嚴重萎縮之挑戰。(4) 組織面對此種文化或心態時，KOC 價值優先性逐漸下降，制度面的功能逐漸喪失，領導成果與指揮體系的負面人格特質恐出現惡性循環。(5) 基層士氣目前呈現低落狀態，大家普遍有一種不確定感。

#### 2. 橫向聯繫不足

KOC 架構持續調整中，人員數量未完全到位，工作職掌界定不清楚，協調機制時間有限，也無適當的溝通的平台。留下模糊空間導致主辦與配合單位權責不清，各部門彼此觀望。

#### 3. 縱向指揮落差

指揮階層意見應先整合，如果因忙碌無法出席會議，建議先與與會代表人員討論，避免會後大幅更動會議結論，造成基層人員的無奈與倍感挫折。

#### 4. 運用志工困難

各部門的志工培養本就不容易，特別涉及專業的部分，對於工作的執行品質

無法統一，落差太大，反造成現職（專兼職）人員額外的困擾。

#### 5. 各部門目前等待顧問的出現

各部門目前皆有等待顧問出現的心態，有些部門期待顧問告訴它們該如何做，有些部門期待顧問來執行它們現有的工作，以便讓自己能從世運會的壓力中抽身，預期日後專業諮詢顧問規劃後，有些執行仍需要委外執行，而現有人員必須透過採購程序將顧問所作規劃案再發包，因此對於採購程序與監督機制宜提早規劃。

#### 四、他山之石與結論

為了有效提昇 KOC 的效能，本文最後針對現行運作一些障礙，提供組織再結構與未來 KOC 組織演變之建議，期待對實務有所貢獻，順利舉辦 2009 年世界運動會。

本研究團隊建議提昇現有資訊功能除存於原有部門外，再設計一級單位層次部門，掌管資訊流通與運用。以加速解決當前各部門橫向聯繫的不足，同時統合籌備涵蓋賽會將使用的各項訊息網絡，包括通訊、成績記錄、身分認證、資訊傳播等。由一個獨立的單位來負責資訊的統一管理平台。包括認證的相關作業，競賽成績的計錄與發佈，食宿供應的管理，交通的服務，場館的通行權等。

為因應賽會舉行時的危機管理，建議將交通、警政安全提升為一級單位，提早讓該部門的首長參與籌備運作，制定適當的操作計劃，以降低危機的發生。KOC 可仿效雪梨奧運的 ORTA (Olympic Roads and Transport Authority)，把交通相關的事項獨立出來，負責所有交通問題。ORTA 是由新南威爾斯政府直接統合而成立。其工作重點包括：VIP 的交通服務，運動員、官員與媒體的特定交通需求，或者賽會觀眾、觀光客的交通接駁問題，均需要一獨立專責機構來負責，並直接對 KOC 報告規劃與進度。至於負責安全事務的機構也可以獨立出來，參考 1988 首爾奧運成立安全隊或 2000 雪梨奧運成立安全指揮中心 (Olympic Security Command Centre) 的作法。由當地政府的警政機構主管負責安全的規劃與安排，領導約僱的安全人員、軍隊的支援人力、或安全志工來執行安全的策略。至於參與籌備的基層員工要持續給予教育訓練，賦予其對世運會的深入了解，而非只是不斷將工作委外辦理，屆時將不斷暴增人事成本。此道理亦可運用到志工的訓練，及早籌備足夠的人力，以因應運動賽會從「功能取向」轉向「場館取向」的組織人數成長的高峰危機。

為了應付重大國際運動賽會龐大繁雜的工作，組織委員會的編制與分工益形重要。從籌備到執行其間，組織必須因應不同階段的功能需要，進行內部的組織工作與人力資員的調整。以 1992 巴塞隆納為例，其組織功能及結構經歷了三個階

段的發展。(1) 1990 年底前必須完成預備計畫及設施的建構：針對 1992 年的賽事，1990 年底前必須完成預備計畫及設施的建構。經由 1989 的世界運動員杯的舉辦，讓組織的編制從計畫階段到準備階段，其間透過 1991 年的 Competition 的成果檢驗，並為 1992 擬定完整的計畫。組織編制的人數迭有變化，1990 上半年的人數達到高峰（350 人）。(2) 1990/10 到 1991/9 經歷新的組織編制，並由 1991/7 的 Competiton 來檢驗各部門的執行效率。這段期間開始賽會的演練。基本上，設施未完備以前，演練型的賽事勿草率執行，否則不易達到檢驗的目的。不同於之前的 PNO（standard operation plan；標準操作計畫），此一階段必須進展到 PTO（territorial operation plan；實際場地操作計畫），除了場館各設施必須備齊，還包括組織人員發放至各工作團隊實際演練，而支援單位則需進一步清楚地界定工作範圍。(3) 1991 年底 Master Plan（需由計畫控制部門監督執行進度，每半年修改一次）。最後底定；從活動規劃到實際操作，每一週做進度報告，所有執行品質與進度由執行主管監控。1992 開始設施的整理並分散組織的任務。

針對 KOC 組織功能及結構的未來發展與調整，整個組織委員會的考量必須包括以下的原則：(1) 計畫與執行期間**組織的沿革及改變**，並牽涉到預算的調整、計畫內容的變動、人力資源的配置；(2) 如何建構整合性的計畫，考量各計畫機構的協調與統合。把相似的事務統合在一個操作系統會較有效率，不會造成人力及預算的浪費，並避免功能上產生重疊及混淆；(3) 計畫與控制必須保留彈性、因應外部環境的變化 (4) 計畫分工考慮相互依賴的關係及整合的可能，亦可將工作性質較為專業或獨立的項目，設專責機構處理；(5) 由組委會調整與外部事務的關係，包括資源、基礎建設、志工。

#### 參考文獻

林水波主編，1999，*組織理論*，台北：智勝書局。

蕭元哲、吳明上、黃冠華、侯尊堯、方信淵，2006，2009 年世界運動會專業諮詢服務先期規劃案期末報告書，高雄市政府研考會委託。

Day ,G.(1999).Aligning organizational structure to the market. *Business Strategy Review*, 10(3), 33-46

G. B. Cunningham & C. A. Rivera, 2001, Structural Designs Within American Intercollegiate Athletic Department ,*International Journal of Organizational Analysis*, 9(4), pp369~390.

Huber,G .P.& Glick, W.H.(1993).Sources and forms of organizational change(pp.3-15).In G .P. Huber &W.H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign : Ideas and insights for improving performance*. New York: Oxford

University Press.

Lawler, E.E.I I I ,& Ledford,G.E., Jr.(1997).New approaches to organizing :Competencies, capabilities, and the decline of the bureaucratic model. In .C.L.Cooper & S.E. Jackson (Eds.), *Creating tomorrow's organizations* (pp.231-249).Chichester , UK: Wiley & Sons.

Miles ,R, Snow , C.(1978). *Organizational strategy ,structure ,and process*. New York: McGraw-Hill.

Miller ,D,& Friesen ,P.(1984). *Organization: A question view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Pennings, J.(1975).The relevance of the structural contingency model for organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly* , 20, 393-410

Perrow, C.(1967)A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32,194-208.

Rieley, J.B(1993/1994).The circular organization: How leadership can optimize organizational effectiveness. *National Productivity Review*,13(1),11-19.

Schien, E.H.(1990). Organizational culture, *American Psychologist* , 45, 109-119

Spilerman , S.,& Petersen, T.(1990). *Organizational structure* , determinants of promotion, and gender differences in attainment . *Social Science Research* ,28,203-227

S. P. French & M. E. Disher, 1997, Atlanta and the Olympics: A One-Year retrospective , *Journal of the American Planning Association*, 63(3), pp379~392.

Thompson,J.D.(1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.\

Weber,M.(1947).*The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.

U. Wilkesmann & D. Blutner, 2002, Going Public: The Organizational Restructuring of German Football Clubs, *Soccer and Society*, 3(2), pp19~37.