|  |  |
| --- | --- |
| 體育  （香港中學文憑） | |
|  | |
|  | **第九部分：運動和康樂活動管理** |
|  | |
| **香港特別行政區政府 教育局**  **課程發展處 體育組**  **2022**  **(於2022年9月更新)** | |

|  |  |
| --- | --- |
| **目錄** | **頁數** |
| 學習目標 | 2 |
| 詞彙 | 3 |
| 基要概念和理論 |  |
| 1. 運動和康樂活動管理的概念 | 5 |
| 1. 籌辦活動 | 8 |
| 1. 體育、運動與康樂的法律課題 | 12 |
| 探究活動舉隅 | 14 |
| 教師參考資料 | 16 |
| 學生參考資料 | 17 |
| 相關網址 | 18 |

**學習目標**

本部分介紹體育管理和籌辦活動的基要概念，旨在讓學生明瞭在服務學校和社區時，如何有效組織體育活動。學生在先前部分所學的知識，特別是關於體育、運動及康樂對社會的影響（第八部分），是管理和籌劃活動時的重要考慮因素。

**預期學習成果：學生將能夠**

1. 解釋運動和康樂活動管理的運作程序及管理人員的角色；
2. 展示籌辦體育活動所需的知識和技巧；以及
3. 舉例說明籌辦體育活動涉及的法律概念。

| **詞彙** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **用語** | **解釋** | |
|  | 資產  Asset | 持有人所擁有的，對其有價值的所有有形和無形的物資。 | |
|  | 審計  Audit | 對組織或個人的財政狀況進行的常規檢查。審計的內容包括財務條例、法律和規章制度的遵守情況。 | |
|  | 權威  Authority | 職位賦予的決策、發令、指揮等權力。 | |
|  | 收支平衡  Break even | 是一種用於描述財政收入及開支平衡的術語。 | |
|  | 財政預算  Budget | 收入與開支的計劃與預測。 | |
|  | 應急計劃  Contingency plan | 為不可預見的因素，在計劃中設置備用時間、資源和行動方案。 | |
|  | 成效  Effectiveness | 達至目標的程度。 | |
|  | 效率  Efficiency | 付出與成果的比率。 | |
|  | 倉存清單  Inventory | 所有儲存物品的詳細目錄清單。 | |
|  | 責任  Liability | 在法律上，對他人或團體造成的傷害或損害，而須作出賠償的狀況。 | |
|  | 管理  Management | 透過指揮及調度資源（包括人力和物資），以實現目標。管理職能包括計劃、組織、領導或激勵及控制。 | |
|  | 管理架構  Management structure | 分工模式、傳遞指令方法、人員間的從屬關係等。 | |
|  | 管理人員  Manager | 負責管理工作的人員。 | |
|  | 疏忽  Negligence | 對某種事件或意外，未能採取適當的保護措施。 | |
|  | 妨擾  Nuisance | | 一個法律專業術語，指土地使用干涉了毗鄰土地使用人的合法權利。亦指造成損害的行為。 |
|  | 收入  Revenue | | 在[銷售](http://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%94%80%E5%94%AE" \o "销售)[商品](http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%95%86%E5%93%81)、提供[勞務](http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%8A%B3%E5%8A%A1)、轉讓[資產](http://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%B5%84%E4%BA%A7)使用權等經濟活動中獲取的利益。 |
|  | 短缺  Shortage | | 由於數量不足而無法滿足所需的狀況。 |
|  | 民事侵權行為  Tort | | 存在合同關係的公民之間引起的糾紛。在法律上是指由於疏忽而引致個人受傷害或損毀財產的行為。 |
|  | 蓄意破壞  Vandalism | | 有預謀地破壞或損毀公眾或私有產物。 |

**基要概念和理論**

1. **運動和康樂活動管理的概念**
   1. **管理程序**

管理是指由個人及組織實現工作目標的過程。管理過程包含多個步驟，管理人員需要：

* **計劃**
* 確定任務要求
* 進行強、弱、機、危分析 (SWOT)  
  （強、弱指組織的內在優勢和缺點；機、危指組織面臨的機遇和威脅）
* 設定工作目標
* 制定行動策略和方案
* **組織**
* 建立高效率的運作架構
* 適當分配工作予員工
* **領導**
* 以身作則
* 激勵士氣
* 提供支援
* **操控**
* 檢視程序，確保流程運行順暢
* 評估成效，判定工作是否達標
  1. **設施和器材**

要有效管理設施和器材，管理人員應注意以下各點：

* 充分掌握有關的工作的目標和需要，合理制定使用者的優次安排，以善用設施和器材，並避免不必要的衝突或誤解。
* 備存詳盡及最新的倉存紀錄，以確保最適量的器材及設施可供使用。
* 設施和器材應進行定期維修保養，但必須盡量減少對使用者的影響。
* 購買服務或器材時，必須依循有關的規定，並應將相關文件妥為保存，供審計之用。
* 購買服務或器材時，應同時考慮服務和器材的質素與價格，並且比較不同供應商的報價。
* 必須妥善保管組織的資產，包括設施和器材，並採取措施，防止資產被盜、受到蓄意破壞、遭受火災等。
  1. **經費**

制定財政預算時，應注意以下各點：

* 財政預算必須與策略方案的目標相符
* 應該有充分理據支持
* 應提供詳盡、容易理解和清楚的資料
* 應符合經濟效益，涉及金額的大小應與建議項目的重要性配合
* 應盡量蒐集有關資料，例如相同或類似活動的財政報告、可供使用的設施和器材、持份者的意見等，以確保能夠務實地進行預算
* 除基本開支外，亦應考慮以下各項：
* 保險支出
* 未可預見項目的應急支出
* 預期的收入，包括盈利、資助、贊助等
* 應確定財政預算已獲批准，才動用經費
* 經常按實際開支情況，適當地調整預算。
  1. **人力資源**

管理員工時，應注意以下各點：

* 應定期培訓員工，幫助他們提升表現。
* 分工清晰和權責分明，避免工作重疊和管理混亂的情況。
* 適當選擇管理架構（即直接管理的員工數目）﹕層級較多的管理架構稱為金字塔式架構*（見圖9.1）*，而層級相對較少的管理架構則稱為扁平式架構*（見圖 9.2）*。在金字塔式架構中，管理高層與底層員工間在傳遞訊息時需要經過不同層級，容易出現溝通延誤和誤解；另一方面，訊息在扁平式架構中可以很快在組織內傳播，較少出現誤解。此外，金字塔式架構中有較多管理人員，每名管理人員需管理的下屬較少；而在扁平式架構中管理人員較少，每名管理人員需管理的下屬較多，有機會引致管理人員的負荷過大。
* 管理員工宜恩威並施、決定果斷，並且以身作則，以贏取尊重。

圖 9.1金字塔式管理架構圖

圖 9.2 扁平式管理架構

* 1. **時間因素**

要做好時間管理，應注意以下各點：

* 確定優次 － 應將所有工作按其緩急程度及重要性分成以下四類，並先將時間用在緊急和最重要的工作上： 1) 緊急並且重要； 2) 不緊急但是重要；3) 緊急但是不重要；及 4) 既不緊急也不重要。
* 利用目標來檢視工作的重要性 ─ 與目標有關的工作是重要的，否則是不重要的；此外，還要估計工作所需的時間，制定工作的清單。
* 根據上述資料，制定每週或每天工作的清單；對於一些不在清單內且重要性不高的工作，應不予處理。
* 工作清單的編排不應太緊迫，以免因過勞而降低工作效率，甚或出現倦怠現象。
* 適當編排休息時間，以保持工作效率。

1. **籌辦活動**
2. **比賽制度**

比賽制度是指確定優勝者的方法。選擇比賽制度時，要考慮比賽的目的、運動員、 工作人員及裁判及義工的數目、設施和器材的供應、比賽期的長短等因素。以下簡介循環和淘汰兩種基本比賽制度：

* **循環比賽**

**循環比賽**是指每隊(或參賽者)和所有其他隊伍(或參賽者)均會進行對賽，如**「單循環賽」**各隊進行一次比賽（見表9.1），然後根據全部賽事的成績（即勝、敗、和的場數）排列名次。 若參賽隊伍(或參賽者)與所有其他隊伍(或參賽者)各比賽兩次，則稱為**「雙循環賽」**（見表9.2）。

這比賽制度雖動用較大的人力和物力，但有以下兩個好處：

* 參賽者不會因偶然失誤而嚴重影響成績
* 有利各隊或參賽者相互學習和交流

單循環比賽的比賽場數，可用以下方法計算：

假設參賽隊伍或參賽者的場數為N，

則單循環比賽的比賽場數 = N x (N-1)

2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **B** | **C** | **D** |
| **A** | 2:2 | 1:2 | 1:0 |
| **B** | ////////////// | 3:1 | 2:1 |
| **C** | ////////////// | ////////////// | 1:1 |

表9.1 單循環賽果圖表示例

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **第一循環**  **第二循環** | **A** | **B** | **C** | **D** |
| **A** |  | 2:2 | 1:2 | 1:0 |
| **B** | 2:0 |  | 3:1 | 2:1 |
| **C** | 2:0 | 1:4 |  | 1:1 |
| **D** | 1:1 | 1:5 | 0:0 |  |

表9.2 雙循環賽果圖表示例

* **淘汰比賽**

**淘汰比賽**是以「勝者晉級，敗者離場」的比賽模式（見圖9.3）進行，如單淘汰賽中比賽場數可用以下方法計算：

|  |
| --- |
| 假設參賽隊伍或參賽者的場數為N，  則單淘汰比賽的比賽場數= N -1 |

單淘汰賽制，在安排上較單循環比賽簡單，使用資源較少，比賽會較緊張刺激。為免頂級運動員集中在某些賽區，或於很早的階段對賽而被淘汰，單淘汰比賽會採用「種子制度」，以確保公平競賽。

|  |
| --- |
|  |
| 圖9.3 單淘汰賽競賽日程表和賽果示例 |

1. **籌辦體育活動**

籌辦體育活動時，應注意以下各點：

* 盡早開始籌備工作
* 邀請專家及各主要持分者代表加入籌備委員會，以能集思廣益，並確保活動的設計符合目標
* 制定的政策、工作策略及財政預算，必須配合籌辦活動的方針
* 就不同的工作類別，例如賽事、宣傳、救傷等，設立專責小組
* 依循有關指引，徵召合資格的裁判、工作人員等，切實執行工作
* 制定具體事務的工作清單，並設定完成工作的限期
* 制定應急措施，以應付未可預見的事件發生
* 制訂宣傳策略，運用合適的營銷策略，有效推廣活動

|  |
| --- |
| **fig_IMG_3979_revised** |
| 圖9.4 學生協助學校組織活動剪影 |

1. **體育、運動與康樂的法律課題**
   * 1. **體育及運動的責任問題**

從法律而言，「責任」 是指因對他人或其他團體造成的傷害或損害，而須作出賠償的狀況。體育活動發生意外的機會較多，意外的受害人可就「民事侵權行為」採取法律行動，向籌辦體育活動的機構追討賠償。因此，為了做好風險管理，籌辦體育活動時，宜購買適當的保險，以應付下列各種可能出現的索償：

* 公眾責任 － 意外發生引致第三者傷亡或財物損失
* [僱員補償](http://www.edb.gov.hk/FileManager/TC/Content_245/claim_procedure_and_form_ec_wli_chi%202008.pdf) － 僱員在受僱期間，因工作意外傷亡

同時，活動主辦單位亦可購買「團體人身意外保險」，為參與者提供保障，費用由主辦單位或參加者承擔，例如香港學界體育聯會亦有為註冊運動員、領隊、裁判及服務生，購買個人集體意外保險計劃，詳情可瀏覽該會網頁：﹝http://www.hkssf-hk.org.hk/hk/sec/general-rules/insurance.pdf﹞。

此外，教育局亦有為資助及按位津貼學校購買「綜合保險計劃」，計劃包括有公眾責任、僱員補償和團體人身意外三類保險，詳情見教育局網頁﹝https://www.edb.gov.hk/tc/sch-admin/admin/about-sch/sch-safety.html﹞。

* + 1. **體育活動中「疏忽」的概念**

「疏忽」不等於「不小心」，因為即使已盡量小心行事，亦可能未符合要求而構成「疏忽」。籌辦體育活動時，主辦單位應竭力防止活動參與者遭遇不必要的危險。若未有履行上述職責而導致傷亡，主辦單位會被控以「疏忽」罪。在法庭上，判定「疏忽」罪的四項要素是：

* 是否存在「謹慎責任」？
* 是否有履行「謹慎責任」？
* 是否有造成實際的損害或有可能造成損害？
* 損害的程度

一般來說，籌辦體育活動的人員，應做好以下幾方面，以保障活動參與者的安全：

* 提供安全的設施和用具
* 訂立適當規則，向活動參與者清楚講解規則，並切實執行
* 確保參與者身體狀況適宜參與該活動，並具備必要的技能和知識
* 提供適切的指導和監管

籌辦體育活動的人員須注意，很多時候，即使傷亡事件因活動參與者本身不小心而導致，主辦單位依然不能免責。法庭會參考專業團體或政府部門就有關活動發出的指引或建議（例如教育局編印的《[香港學校體育科安全措施](http://www.edb.gov.hk/FileManager/TC/Content_245/safety_c.pdf)》和《[戶外活動指引](http://www.edb.gov.hk/FileManager/TC/Content_100/C_outdoor.PDF)》）或專家證人的意見，詮釋個別活動的「謹慎標準」，然後判定當事人有否有「疏忽」。因此，主辦單位的人員應曾接受適當的訓練，並熟悉有關體育活動的最新建議和指引。

| **探究活動舉隅** | | |
| --- | --- | --- |
| **主題** | | **活動** |
| 1 | 管理程序 | **資料蒐集：**   * 登入有關網頁，了解本港   + 一般體育總會的管理架構   + 一些大型體育活動的籌備委員會架構   **專題研習的議題：**   * 「強、弱、機、危」綜合分析法 * 領導原理與技巧 * 質素控制和質素保證 |
| 2 | 籌辦活動 | **資料蒐集：**   * 檢視學校內各項主要由學生負責籌辦的體育活動，蒐集有關的計劃書、財政報告、工作報告、會議記錄、函件、章程、報名表、宣傳單張等。   **探究活動：**   * 分析在上述清單中每一項文件或材料的功用。 * 揀選若干文件或材料進行評價，討論應該如何作出改良，令它們的效果發揮得更好？ * 透過分享，列舉籌辦體育活動時常遇到的三大困難，然後提出解決辦法。 * 設計行動方案，為舉辦大型體育活動籌款。 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 3 | 比賽制度 | **資料蒐集：**  以國際性大型活動作例子，展示不同的比賽制度。  **探究活動：**  以國際性大型活動作例子，比較「循環制」和「淘汰制」的異同和優劣。 |
| 4 | 法律問題 | **資料蒐集：**   * 登入有關網頁，蒐集有關體育活動的法庭新聞。   **專題研習的議題：**   * 資助學校及按額津貼學校的「綜合保險計劃」   **探究活動：**   * 檢視學校內各項主要由學生負責籌辦的體育活動，指出可能引致出現「疏忽」的安排和環節，並作相應的改善建議。 |

**教師參考資料**

香港教育署輔導視學處體育組 (1999)《香港學校體育科安全措施》，香港：教育署輔導視學處體育組。

教育局 (2000)《教育局通告第1/2000B號—學校水運會、游泳課及訓練的安全措施》，香港：教育局。

教育局 (2000)《教育局通告第4/2000B號—學校陸運會、田徑課及田徑訓練的安全措施》，香港：教育局。

教育局 (2000)《教育局通告第4/2001號—學校遊戲日安全措施》，香港：教育局。

許樹淵 (2004)《運動賽會管理》，台北：師大書苑。

葉憲清 (2005)《學校體育行政》，台北：師大書苑。

鄭志富 (主編) (2004)《體育行政與管理》，台北：師大書苑。

Appenzeller, H., & Lewis, G. (2000). Successful sport management. Durham, NC: Carolina Academic Press.

Beech, J., & Chadwick, S. (2004). The business of sports management. Harlow: Prentice Hall / Financial Times.

Chelladurai, P. (2001). Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective. Scottsdale, Ariz.: Holcomb Hathaway Publishers.

De Knop, P., Van Hoecke, J., & De Bosscher, V. (2004). Quality management in sports clubs. Sports Management Review, 7, 57-77.

Drowatzky, J.N. (1993). Legal issues in sport and physical education management. Champaign, IL: Stipes Publishing.

Hong Kong Sports Development Board (2004). Sport, the law & insurance. Hong Kong: Government Printer.

Martens, R. (1995). Youth sport director guide. Champaign, IL: Human Kinetics.

Parkhouse, B.L. (1996). The management of sport: Its foundation and application. St. Louis: Mosby.

Sawyer, T. (2001). Adequate equipment and supervision. Journal of Physical Education, Recreation and Dance, 72(8), 11-12.

Smith, A., & Stewart, B. (1999). Sports management: A guide to professional practice. St Leonards, NSW: Allen & Unwin.

**學生參考資料**

許樹淵 (2004)《運動賽會管理》，台北：師大書苑。

鄭志富（主編）(2004)《體育行政與管理》，台北：師大書苑。

Crisfield, R., & Sollars, L. (Eds.). (1994). Leadership and delegation: Management styles for work with employees, colleagues and volunteers. Leeds: National Coaching Foundation.

**相關網址**

1. 電子版香港法例  
   https://www.elegislation.gov.hk/
2. 教育局  
   https://www.edb.gov.hk/tc/index.html
   * 學校安全與保險  
     https://www.edb.gov.hk/tc/sch-admin/admin/about-sch/sch-safety.html
   * 《香港學校體育科安全措施》  
     https://www.edb.gov.hk/tc/curriculum-development/kla/pe/references\_resource/safety-guidelines/index.html
   * 《[戶外活動指引](http://www.edb.gov.hk/FileManager/TC/Content_100/C_outdoor.PDF)》  
     https://www.edb.gov.hk/attachment/tc/sch-admin/admin/about-activities/sch-activities-guidelines/Outdoor\_TC.pdf
   * 風險管理提示及案件管理校方須知 https://www.edb.gov.hk/attachment/tc/sch-admin/admin/about-sch/sch-safety/21BIP\_Risk%20management%20and%20court%20cases.pdf
   * 教育局綜合保險計劃簡介會2021/22 學年

https://www.edb.gov.hk/attachment/tc/sch-admin/admin/about-sch/sch-safety/21BIP\_Coverage.pdf

1. 歐洲運動管理學會（英文網頁）(European Association for Sports Management) (EASM)  
   https://www.easm.net/
2. 香港康樂管理協會  
   http://www.hkrma.com.hk/
3. 香港學界體育聯會  
   http://www.hkssf.org.hk/
   * 比賽制度  
     http://www.hkssf-hk.org.hk/hk/sec/general-rules/system.pdf
4. 香港學界舞蹈協會  
   http://www.hksda.org.hk/
5. 香港體育學院  
   https://www.hksi.org.hk/tc/
   * 教練培訓  
     https://www.hksi.org.hk/tc/training-the-athletes/coach-education
6. 康樂及文化事務署  
   https://www.lcsd.gov.hk/tc/index.html
   * 租訂康體場地  
     https://www.lcsd.gov.hk/tc/facilities/facilitieslist.html
7. 北美運動管理學會 （英文網頁） (North American Society for Sports Management) (NASSM)  
   http://www.nassm.com/
8. 澳洲與紐西蘭運動管理學會（英文網頁）(Sport Management Association of Australia and New Zealand) (SMAANZ)  
   https://smaanz.wordpress.com/