

創新經營之概念分析與在 體育運動實務工作之應用

洪嘉文／教育部體育司
詹彩琴／台北市立體育學院

摘要

建立創新經營能力已是台灣產業與社會向上提升及邁向知識經濟之關鍵議題。本文首先強調創新經營在組織中之必要性與重要性，其次，就創新經營之具體內涵予以描述，再者，就創新經營之概念如何轉化實際應用於體育運動實務工作中，包括賦予國際賽會獨家冠名權、製播體育發燒節目、突破學校運動場地收取費用方式、促使體育與健康議題納入第二期教育促進方案、撰提培養活力青少年白皮書以及榮獲績效獎金計畫佳績等六項；以達理論與實務之互相契合，最後，則提出結語。

關鍵詞：創新經營、學校體育經營

壹、前言

進入新世紀，唯一不變的就是變，我們大抵不能再以不變應萬變之態度來面對二十一世紀的各種挑戰。吳思華（2002）指出：觀察先進國家的成長脈絡，當以創新為核心，意即在價值活動從「製造活動」轉向至「創新活動」；從「製造台灣」走向「創新台灣」將是台灣產業艱辛、困難，但卻是要走的一條路，而如何厚植社會的創新能力，則是你我共同關心的課題。同時，教育部（2002）所公布之《創造力白皮書》也指出：創新經營能力已是知識經濟社會發展的重要指標。基此，如何運用組織創新的概念來促進組織學習，已成為當前教育改革的趨勢（張輝政，2003）。



此外，隨著社會之快速變遷，傳統的學校行政與領導，亦遭受到重大衝擊，蓋浙生（2002）指出：造成學校經營理念之轉變因素包括教育經費負擔日益沉重；經營績效受到重視及學校競爭倍感壓力。因此，可預見的未來，在教育市場開放下，公私立學校競爭將倍感壓力，只有提高經營績效，才有生存的空間。其更進一步指出：學校經營正面臨下列新的挑戰，包括教育市場由「干預市場」走向「開放市場」；經營主體由「權威領導」走向「民主領導」、經營方式由「單一經營」轉為「多元經營」及經營內涵由「供給需求」轉為「滿足需求」。爰此，學校為求發展與生存，有關經營之觀念亦應有所變革與因應。

綜觀上述有關創新及經營之概念發現：其已受到公部門及學校之高度重視。如教育部（2003）為鼓勵教師從事教學之研究與創新，以提升教學績效及品質，特別設立「教學卓越獎」來鼓勵具有創新教學之教師。其中在體育創新的教學方面更有「跳繩運動在幼稚園實施計畫」及「九二一地震受災學校如何從事體育教學」獲獎，誠屬難能可貴。本文即植基於將創新經營之概念分析融入於實務應用，除達理論與實務之契合外，亦能提高體育從業人員之創新經營知能，進而提高學校體育競爭力。

貳、創新經營之概念分析

謹就何謂創新、經營以及創新經營之意涵分述如下：

一、創新之意涵

創新（innovation）是社會中常用的名詞，但其具體內涵，各個學者則有不同的詮釋，吳思華（2002）即區分成創意、創新與創業三個不同的概念與階段，茲分述如下：

- (一)創意：係指所有獨特、新穎、適當、有用的觀念、想法或作品，它可以是一個生活上的點子、一項科學上的發明，或是一項藝術的創作。
- (二)創新：係指將創意形成具體的成果或產品，能為顧客帶來新的價值，且得到公眾認可者。
- (三)創業：係指創新能夠形成新的產品標準或新的經營模式，同時匯聚足夠的資源，而讓其持續存在者。

另外，馮清皇（2002）則從結果、過程及認知意義等三個層面來描繪創新之意涵，頗具參考價值，茲分述如下：



- (一)就結果而言：創新係指一種新穎的事物。Afuah (1998/2000) 指出：創新係使用新技術及市場知識，提供顧客新的產品及服務，它包括發明及商業化。通常新產品或服務本身即被稱為創新，因為它即是新技術或市場知識的創造物。
- (二)就過程而言：創新係指一種發明、創意及轉化的過程。Amidon (1997/2001) 指出：創新係為企業的卓越，國家經濟的繁榮昌盛，以及整個社會的進步、創造、發展及交流，應用新的想法使其轉化為市場的商品與服務的活動。
- (三)就認知而言：創新係指一種有益的意圖與思考信念。West and Farr (1990) 指出：創新係為角色、團體或組織中有關想法、過程、產品或程序方面有意圖性的引介與應用，對採用單位而言是相對新穎的，且對個人、團體、組織或社會是有助益的。

綜觀上述有關學者專家之觀點發現：當組織在推展創新活動時，應建立「人人有創新，處處有創新」之觀念；同時，創新更是一種願景，創新觀念是否獨特，完全在於是否將遠光放遠，而不只是眼前的表徵。

二、經營之意涵

傳統的學校行政領導者，較少使用「經營」或「管理」的字眼，也較缺乏此方面的觀念，其認為含有「商業」之意義在內，與學校教育完全扯不上關係（蓋浙生，2002）。時至今日，「經營」與「管理」已是普遍的用詞。為利於本文之概念釐清，實有必要就二者之內涵予以說明。一般而言，「經營」表示外部性或整體性之組織運作現象；「管理」則表示內部性或細節性之組織運作現象。在基本概念上，「經營」一詞是同於「管理」，惟它比較常出現在企業界的領域，其重點在於強調如何使組織創造價值與財富，如何增加生產力，並追求組織的最大邊際效益（蔡培村、孫國華，1998）。綜觀上述有關「經營」與「管理」之概念釐清發現：「經營」的概念是涵蓋「管理」，其兩者均注重組織內部協調運作的重要性，但「經營」更強調組織與外在生態系統的互動關係。同時，也更重視組織的生產力與組織績效（洪嘉文，2001）。

謹就經營、學校經營及學校體育經營之內涵分述如下：

- (一)經營：係指運用管理的理論與技術為基礎，因應組織的需求與目標，協調組織成員間的互助與合作，以創造組織的價值與效能（蔡培村、孫國華，1998，5頁）。
- (二)學校經營：係指學校的整體運作，其由下列五個層面所涵蓋（林天佑，2000）：
1. 運作的目標：係以學校教育願景為依據。



2. 運作的主體：係指推動及執行學校整體運作的人員。
 3. 運作的內容：包括行政與教學兩大領域。
 4. 運作的過程：包括書面運作、行政會議以及行政活動。
 5. 運作的評估：係指學校本身，對學校整體運作的情形不斷進行有系統的績效評鑑。
- (二) 學校體育經營：係指運用運動管理學的理論為基礎，並因應學校體育之願景需求，協調學校體育組織成員的合作關係，以創造學校體育的價值與績效，進而提高競爭力（洪嘉文，2001）。

三、創新經營之意涵

經由上述有關「創新」(innovation) 及「經營」(management) 之意涵介紹後發現：兩者為一複合的概念，可將其連結為創新經營之概念，張輝政（2003）即指出創新經營具有下列意涵：

(一) 創新經營係突破挑戰現況的過程

創新經營的核心價值在於突破傳統的思維，跳脫教條的束縛，讓組織成員能以一種新思維、新方法及新策略的工作態度來接受改變現況的挑戰。Amidon (1997/2001) 指出：在充滿不確定性、複雜性及相互依存的生活世界中，企業界在往昔仍然未能擺脫像全面品質管理、組織再造、規模最適化及結構重整等革新方案的影響，即使是組織成功實施前述措施也難以獲致組織全面性的革新。爰此，創新經營之思維是需要去承擔風險。因此，創新經營之組織應以願景為標的，透過組織成員及團隊持續性的學習，以轉化成員信念，並激發創意，不斷追求組織之創新經營與追求卓越。

(二) 創新經營有賴組織文化推波助瀾

個人與組織的創新是有所不同。尤克強（2001）指出：個人的創新可以隨時自由激發，而組織創新卻需要適當的組織文化才能催化出成果。Kotter (1999/2000) 也指出：沒有讓變革深植於組織文化，將無法產出成果，甚至可能消滅組織往前加速的動能。基此，組織之創新經營實需經由成員價值信念根本的引導與轉化。

(三) 創新經營在謀求組織永續發展

創新經營之主要目的即在鼓勵組織隨時利用新思維、新方法及新產品的不斷創新，藉以解決組織隨時可能面臨的困境與問題，並能透過組織競爭優勢的保存，服務顧客滿意的提升，隨時保持生存競爭力，為組織的永續經營與發展，創造出更寬廣的空間與未來。基於此，創新經營的目的乃在因應顧客之需求，提升組織品質滿



意度，以利組織永續經營與發展。

參、創新經營之體育運動實務工作應用

藉由上述創新經營之意涵探討中瞭解到，其具有突破挑戰現況，有賴組織文化充分支持及謀求組織永續發展之特性。以下試就創新經營之意涵特色，融入教育部體育司近來在業務推動過程中之實務應用，茲分述之：

--、賦予國際賽會獨家冠名權

教育部體育司為追求大專校院卓越發展，促進國際校際體育運動交流，提升我國棒球技術水準，乃與中華民國大專院校體育總會規劃辦理「世界大學棒球名校邀請賽」。惟考量辦理國際校際性之賽會，往往需要高額之經費方可成功辦理，且往昔受限於行政機關之舊思維，使得承辦單位在經費奧援上遭遇相當大之限制。同時，在爭取社會資源時亦受到阻礙。基此，教育部體育司乃勇於突破現狀，將獨家冠名權之權利賦予給贊助廠商，並透過大專院校體育總會穿針引線之下，終贏得神腦國際企業股份有限公司之大力支持，也大力促成 2002 及 2003 年「神腦國際盃世界大學棒球邀請賽」在台舉辦之部分經費。此一案例，充分顯示出中央主管教育行政主管機關能拋開舊的思維來籌劃辦理本次賽會，可說是具有突破性之做法，並適時引進社會資源，共創全贏局面。

二、製播體育發燒節目

教育部體育司為宣導學校體育政策，以落實學生終身運動習慣之養成，乃主動委請國立教育廣播電台製作播出「體育發燒」廣播節目，推出時間為每週日晚上六時至七時。節目中報導重要的校園體育活動訊息，以滿足大眾「知」的權利；提供豐富而正確的體育常識，以增進民衆對體育的瞭解；以及系列介紹傑出的體育界人士，以發揚其奮鬥不懈的精神。「體育發燒」是教育部所製播的第一個體育性現場播出談話性節目。節目內容概分為體育動態、體育小辭典、熱門人物專訪、熱門話題及重要賽事等項目，內容十分精彩。藉由製播內容詳實、呈現方式生動活潑之體育節目，不僅可吸引廣大的聽眾群，且能為學校體育提供不容忽視的力量。此外，經由傳播媒體無遠弗屆的力量，可提高國人對於校園體育活動的興趣。基本上，中央



主管教育行政機關能策劃製播體育性談話節目，正可突顯傳媒對於政策行銷的重要性所在，亦展現出行政機關創新經營之理念。

三、突破學校運動場地設施收取費用方式

教育部體育司為拓展青少年活動空間，提供青少年正當休閒運動環境，建立健康行為，同時拓展全民運動優質環境，促進國民健康，降低健保支出，減輕國民納稅壓力，強化國民體適能素質，提升國家競爭力，乃針對各級學校校園運動場地設施開放所收取費用方式，建請採「代收代付」方式辦理。教育部並於九十二年七月十日專案報行政院鑒核。行政院主計處並於九十二年八月五日函覆教育部，其主旨略以：以公立高級中等以下學校開放運動場地使用費，建請同意採「代收代付」方式處理一案，原則同意。並請儘速修正「國立高級中等以下學校運動設施開放及管理辦法」（教育部體育司，2002），以利此良善美意予以落實。中央主管教育行政能將學校運動場地設施收取費用方式有所突破，正展現出其突破挑戰現況之做法，其對學校體育之績效與競爭力均有正面助益，亦符創新經營之意涵。

四、促使體育與健康議題納入第二期教育促進方案

衆所周知，往昔之教育改革行動方案皆未將體育與健康之議題納入，也導致近年來有關體育與健康議題之經費有逐年下降之趨勢，亦使學生健康促進工作之推動受到影響。有鑑於此，教育部體育司除積極以組織績效作為爭取經費之後盾外，更以學生健康促進為主要議題來喚起中央主管教育行政機關首長之重視。尤依「九十二年度台閩地區中小學學生體適能狀況調查研究」（教育部體育司，2003a）及「九十二年度台閩地區中小學校學生身體發育測量研究」（教育部體育司，2003b）報告顯示：整體而言，我國學生的體適能水準比往昔較為退步，而學生體重過重及肥胖百分比仍持續增加中。教育部體育司乃積極爭取將增加學生運動時間，提高學生體適能水準及降低學生肥胖比率等議題列入「第二期教育促進方案」（草案）（教育部，2004）中，以作為爭取年度經費之重要依據，且以永續經營之態度來經營學校體育及衛生教育工作，頗符合創新經營之意旨。

五、撰提培養活力青少年白皮書

青少年的身心健康是國家的重要資產，重視青少年的身心發展，培養活力青少



年，是新世紀學校教育的重要課題之一，世界先進國家無不以優先建構完善的教育體系與具體執行策略來培養身心健全的青少年；舉凡優質環境的塑造與整備、身體活動的規劃與推廣、學生健康促進與維護、以及發揮潛能的促成與實現等，均成為二十一世紀學校教育之主流思潮。因此，在全國教育發展會議（教育部，2003b）中將擬定「培養活力青少年白皮書」列為重要結論事項，也展現出中央主管教育行政機關對學生健康促進之重視。由教育部體育司（2004）所主導擬定之「培養活力青少年白皮書」（草案），除揭載我國日後體育、健康及休閒未來的願景勾勒外，其也是在體育與健康領域中，首次撰提白皮書，具有劃時代的意義。期待在完善政策的規劃引領下，能使青少年朋友展現出健康、青春及活力之特質。

六、榮獲績效獎金計畫佳績

教育部（2003c）為激發同仁工作潛能，並提升服務效能及施政品質，特訂頒「教育部實施年度績效獎金計畫」，以評核各單位施政績效及個人工作績效，作為績效獎金發給之依據。由此可見，公部門將績效評估視為經營管理中的重要工作要項。更值得一提的是體育司在教育部三十一個單位中榮獲本計畫第一名之佳績，誠屬難得，而領導者的全力支持更是重要關鍵。尤其能與教育部內的高教司、技職司、國教司及中教司等單位相互競爭下，能獲此佳績，相當不容易，其績效得到部內一致的認同與肯定。特別是在組織文化的形塑，更具有其特色，也呼應到創新經營強調成員間之合作，並有賴組織文化的推波助瀾，進而達到永續經營之目標。筆者也以為，唯有以績效為後盾，組織才能具備高度競爭力，相信對組織之未來而言，也將會有正面之效益產生。

肆、結語

綜觀本文之探討後發現：往昔公部門似乎較未能重視創新經營之理念，更遑論予以真正落實。惟在邁入新世紀的今日，創新經營理念發揮與否，已是組織能否具備競爭優勢之重要關鍵。事實上，創新經營是無所不在的，包括組織或個人都能人人有創新經營，處處有創新經營，端賴是否具有創新經營之概念。更重要的是，創新經營的成果要轉換成永續經營的事業才算是真正成功。展望未來，衷心期待體育從業人員均能具備創新經營之概念，用新的思維、新的方法與新的態度來形塑更優質的運動環境。



引用文獻

- 尤克強 (2001)。知識管理與創新。台北市：天下。
- 林天佑 (2000)。教育行政革新。台北市：心理。
- 吳思華 (2002)。從製造台灣到知識台灣。載於應小端譯，*創新*(頁 1-10)。台北市：天下。
- 洪嘉文 (2001)。學校體育經營管理策略。台北市：師大書苑。
- 馮清皇 (2002)。創新管理在國民小學校務經營的意涵。*教師天地*, 117, 32-42。
- 蓋浙生 (2002)。教育經營與管理。台北市：師大書苑
- 張輝政 (2003)。創造經營策略鼓勵民間參與學校設施興建營運。九十二年大專校院運動場地設施經營管理研討會(頁 149-160)。台北市：中華民國大專院校體育總會。
- 蔡培村、孫國華 (1998)。學校經營的基本概念。載於蔡培村主編，*學校經營與管理*(頁 1-23)。高雄：復文。
- 教育部 (2002)。創造力白皮書。台北市：教育部。
- 教育部 (2003a)。教育部教學卓越獎受獎者名錄。台北市：教育部。
- 教育部 (2003b)。全國教育發展會議。台北市：教育部。
- 教育部 (2003c)。教育部實施年度績效獎金計畫。台北市：教育部。
- 教育部 (2004)。第二期教育促進方案(草案)。台北市：教育部。
- 教育部體育司 (2002)。國立高級中等以下學校運動設施開放及管理辦法。台北市：教育部體育司。
- 教育部體育司 (2003a)。九十二年度台閩地區中小學學生體適能狀況調查研究。台北市：教育部體育司。
- 教育部體育司 (2003b)。九十二年度台閩地區中小學校學生身體發育測量研究。台北市：教育部體育司。
- 教育部體育司 (2004)。培養活力青少年白皮書(草案)。台北市：教育部體育司。
- Afuah, A. (2000). *Innovation management: Strategies, implementation, and profits*. 徐作聖、邱亦嘉(譯)。創新管理。台北市：華泰。(原著於 1998 出版)
- Amidon, D. M. (2001). *Innovation strategy for the knowledge economy*. 金周英、侯世昌、陳勁、田克錄、桑惊(譯)。知識經濟的創新策略。台北市：知書房。(原著於 1997 出版)
- Kotter, J. P. (2000). *What leaders really do* (Harvard Business Review Book) . 李聖賢(譯)。領導與變革。台北市：中國生產力。(原著於 1999 出版)
- West, M. A. & Farr, J. L. (1990). *Innovation at work* . In M.A. West, J.L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp.3-13) . NY: Wiley.

