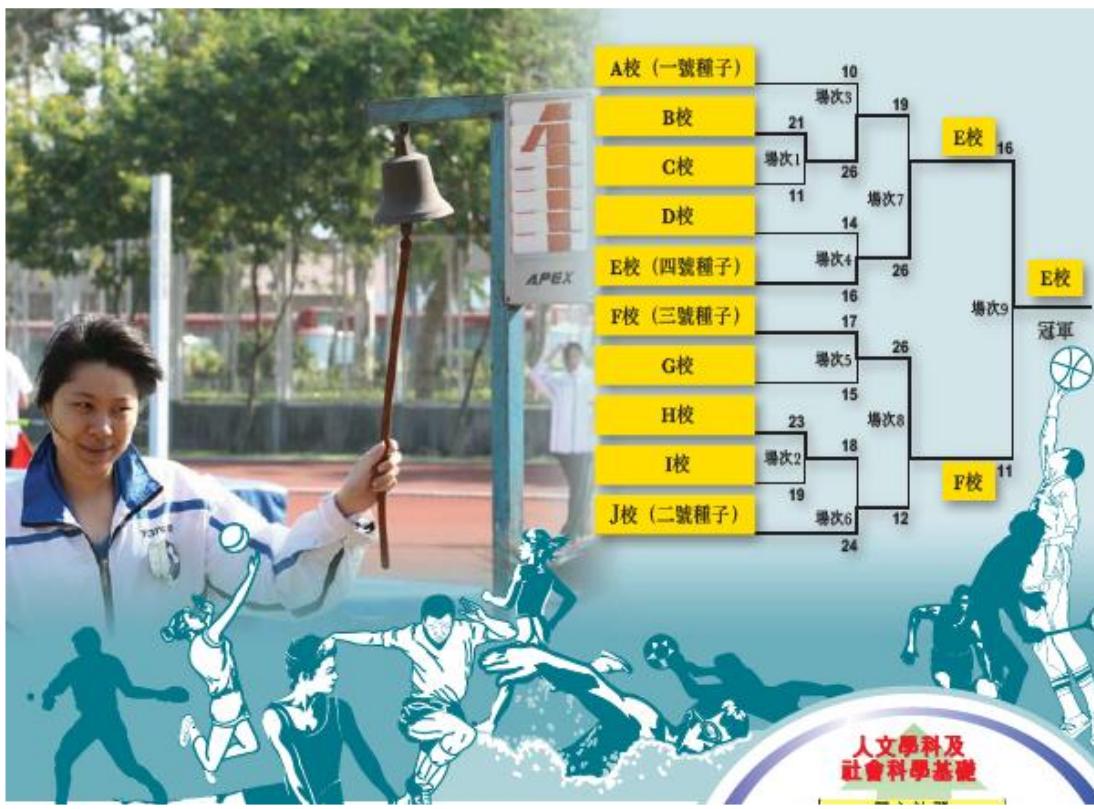


# 体育

## (香港中学文凭)

### 第九部分：运动和康乐活动管理



---

目录	页数
学习目标	2
词汇	3
基要概念和理论	
甲、运动和康乐活动管理的概念	5
乙、筹办活动	9
丙、体育、运动与康乐的法律课题	13
探究活动举隅	15
教师参考数据	17
学生参考资料	18
相关网址	19

## 学习目标

本部分介绍体育管理和筹办活动的基要概念，旨在让学生明了在服务学校和小区时，如何有效组织体育活动。学生在先前部分所学的知识，特别是关于体育、运动及康乐对社会的影响（第八部分），是管理和筹划活动时的重要考虑因素。

### 预期学习成果：学生将能够

1. 解释运动和康乐活动管理的运作程序及管理人员的角色；
2. 展示筹办体育活动所需的知识和技巧；以及
3. 举例说明筹办体育活动涉及的法律概念。

## 词汇

用语	解释
1. 资产 Asset	持有人所拥有的，对其有价值的所有有形和无形的物资。
2. 审计 Audit	对组织或个人的财政状况进行的常规检查。审计的内容包括财务条例、法律和规章制度的遵守情况。
3. 权威 Authority	职位赋予的决策、发令、指挥等权力。
4. 收支平衡 Break even	是一种用于描述财政收入及开支平衡的术语。
5. 财政预算 Budget	收入与开支的计划与预测。
6. 应急计划 Contingency plan	为不可预见的因素，在计划中设置备用时间、资源和行动方案。
7. 成效 Effectiveness	达至目标的程度。
8. 效率 Efficiency	付出与成果的比率。
9. 仓存清单 Inventory	所有储存物品的清单清单。
10. 责任 Liability	在法律上，对他人或团体造成的伤害或损害，而须作出赔偿的状况。
11. 管理 Management	透过指挥及调度资源（包括人力和物资），以实现目标。管理职能包括计划、组织、领导或激励及控制。

## 词汇

用语	解释
12. 管理架构	分工模式、传递指令方法、人员间的从属关系等。
Management structure	
13. 管理人员	负责管理工作的人员。
Manager	
14. 疏忽	对某种事件或意外，未能采取适当的保护措施。
Negligence	
15. 妨扰	一个法律专业术语，指土地使用干涉了毗邻土地使用人的合法权利。亦指造成损害的行为。
Nuisance	
16. 收入	在销售商品、提供劳务、转让资产使用权等经济活动中获取的利益。
Revenue	
17. 短缺	由于数量不足而无法满足所需的状况。
Shortage	
18. 民事侵权行为	存在合同关系的公民之间引起的纠纷。在法律上是指由于疏忽而引致个人受伤害或损毁财产的行为。
Tort	
19. 蓄意破坏	有预谋地破坏或损毁公众或私有产物。
Vandalism	

## 基要概念和理论

### 甲、运动和康乐活动管理的概念

#### i) 管理程序

管理是指由个人及组织实现工作目标的过程。管理过程包含多个步骤，管理人员需要：

- 计划

- 确定任务要求
- 进行强、弱、机、危分析 (SWOT)  
(强、弱指组织的内在优势和缺点；机、危指组织面临的机遇和威胁)
- 设定工作目标
- 制定行动策略和方案

- 组织

- 建立高效率的管理架构
- 适当分配工作予员工

- 领导

- 以身作则
- 激励士气
- 提供支持

- 操控

- 检视程序，确保流程运行顺畅
- 评估成效，判定工作是否达标

## ii) 设施和器材

要有效管理设施和器材，管理人员应注意以下各点：

- 充分掌握有关的工作的目标和需要，合理制定使用者的优次安排，以善用设施和器材，并避免不必要的冲突或误解。
- 备存详尽及最新的仓存纪录，以确保最适量的器材及设施可供使用。
- 设施和器材应进行定期维修保养，但必须尽量减少对使用者的影响。
- 购买服务或器材时，必须依循有关的规定，并应将相关文件妥为保存，供审计之用。
- 购买服务或器材时，应同时考虑服务和器材的质素与价格，并且比较不同供货商的报价。
- 必须妥善保管组织的资产，包括设施和器材，并采取措施，防止资产被盗、受到蓄意破坏、遭受火灾等。

## iii) 经费

制定财政预算时，应注意以下各点：

- 财政预算必须与策略方案的目标相符
- 应该有充分理据支持
- 应提供详尽、容易理解和清楚的数据
- 应符合经济效益，涉及金额的大小应与建议项目的重要性配合
- 应尽量搜集有关资料，例如相同或类似活动的财政报告、可供使用的设施和器材、持份者的意见等，以确保能够务实地进行预算
- 除基本开支外，亦应考虑以下各项：
  - 保险支出
  - 未可预见项目的应急支出
  - 预期的收入，包括盈利、资助、赞助等
- 应确定财政预算已获批准，才动用经费

- 
- 经常按实际开支情况，适当地调整预算。

#### iv) 人力资源

管理员工时，应注意以下各点：

- 应定期培训员工，帮助他们提升表现。
- 分工清晰和权责分明，避免工作重迭和管理混乱的情况。
- 适当选择管理架构（即直接管理的员工数目）：层级较多的管理架构称为**金字塔式架构**（见图9.1），而层级相对较少的管理架构则称为**扁平式架构**（见图9.2）。在金字塔式架构中，管理高层与底层员工间在传递讯息时需要经过不同层级，容易出现沟通延误和误解；另一方面，讯息在扁平式架构中可以很快在组织内传播，较少出现误解。此外，金字塔式架构中有较多管理人员，每名管理人员需管理的下属较少；而在扁平式架构中管理人员较少，每名管理人员需管理的下属较多，有机会引致管理人员的负荷过大。
- 管理员工宜恩威并施、决定果断，并且以身作则，以赢取尊重。

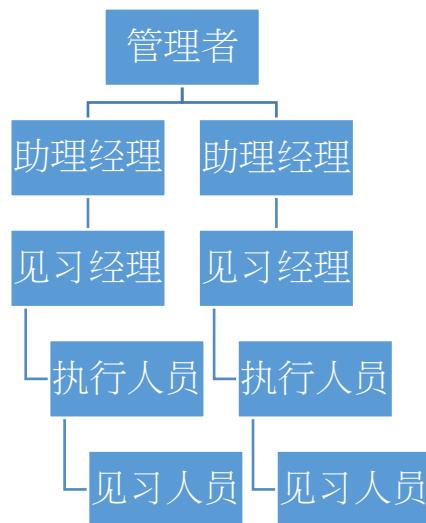


图 9.1 金字塔式管理架构图

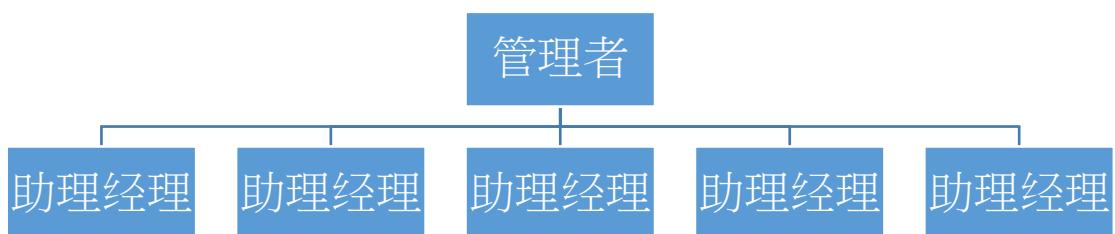


图 9.2 扁平式管理架构图

**v) 时间因素**

要做好时间管理，应注意以下各点：

- 确定优次 – 应将所有工作按其缓急程度及重要性分成以下四类，并先将时间用在紧急和最重要的工作上： 1) 紧急并且重要； 2) 不紧急但是重要； 3) 紧急但是不重要； 及 4) 既不紧急也不重要。
- 利用目标来检视工作的重要性 – 与目标有关的工作是重要的，否则是不重要的； 此外，还要估计工作所需的时间，制定工作的清单。
- 根据上述资料，制定每周或每天工作的清单；对于一些不在清单内且重要性不高的工作，应不予处理。
- 工作清单的编排不应太紧迫，以免因过劳而降低工作效率，甚或出现倦怠现象。
- 适当编排休息时间，以保持工作效率。

## 乙、筹办活动

### i) 比赛制度

比赛制度是指确定优胜者的方法。选择比赛制度时，要考虑比赛的目的、运动员、工作人员及裁判及义工的数目、设施和器材的供应、比赛期的长短等因素。以下简介循环和淘汰两种基本比赛制度：

#### ● 循环比赛

**循环比赛**是指每队(或参赛者)和所有其他队伍(或参赛者)均会进行对赛，如「**单循环赛**」各队进行一次比赛（见表9.1），然后根据全部赛事的成绩（即胜、败、和所得的分数）排列名次。若参赛队伍(或参赛者)与所有其他队伍(或参赛者)各比赛两次，则称为「**双循环赛**」（见表9.2）。

这比赛制度虽动用较大的人力和物力，但有以下两个好处：

- 参赛者不会因偶然失误而严重影响成绩
- 有利各队或参赛者相互学习和交流

单循环比赛的比赛场数，可用以下方法计算：

假设参赛队伍或参赛者的场数为  $N$ ，

则单循环比赛的比赛场数 = 
$$\frac{N \times (N-1)}{2}$$

	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>A</b>	2:2	1:2	1:0
<b>B</b>		3:1	2:1
<b>C</b>			1:1

表 9.1 单循环赛果图表示例

第一循环 第二循环	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>A</b>	2:2	1:2	1:0	
<b>B</b>	2:0	3:1	2:1	
<b>C</b>	2:0	1:4	1:1	
<b>D</b>	1:1	1:5	0:0	

表 9.2 双循环赛果图表示例

### ● 淘汰比赛

淘汰比赛是以「胜者晋级，败者离场」的比赛模式（见图9.3）进行，如单淘汰赛中比赛场数（不包括决定第三名的赛事）可用以下方法计算：

假设参赛队伍或参赛者的数目为 N,

则单淘汰比赛的比赛场数=  $N-1$

单淘汰赛中比赛场数（包括决定第三名的赛事）则可用以下方法计算：

假设参赛队伍或参赛者的数目为 N,

则单淘汰比赛的比赛场数=  $(N-1)+1$

单淘汰赛制，在安排上较单循环比赛简单，使用资源较少，比赛会较紧张刺激。为免顶级运动员集中在某些赛区，或于很早的阶段对赛而被淘汰，而影响赛事的可观性，单淘汰比赛会采用「种子制度」，以确保公平竞赛。

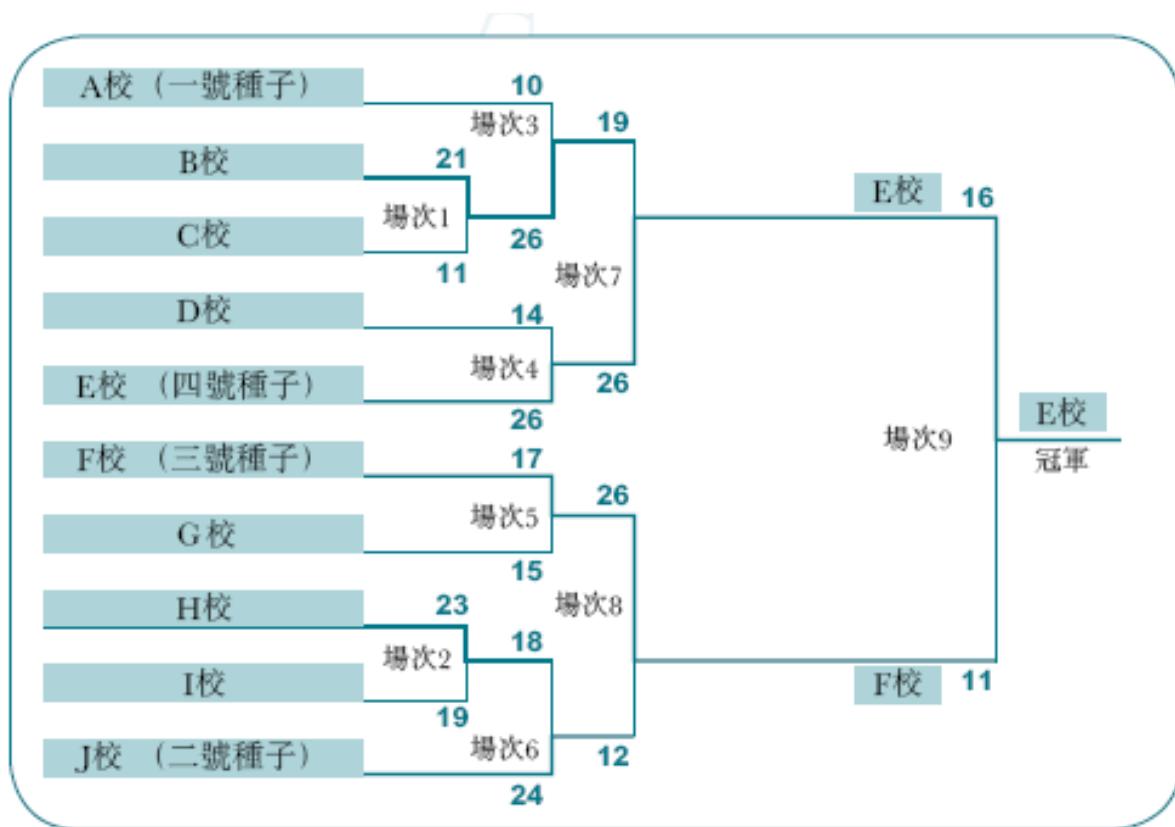


图 9.3 单淘汰赛竞赛日程表和赛果示例

### ii) 筹办体育活动

筹办体育活动时，应注意以下各点：

- 尽早开始筹备工作
- 邀请专家及各主要持分者代表加入筹备委员会，以能集思广益，并确保活动的设计符合目标
- 制定的政策、工作策略及财政预算，必须配合筹办活动的方针
- 就不同的工作类别，例如赛事、宣传、救伤等，设立专责小组
- 依循有关指引，征召合资格的裁判、工作人员等，切实执行工作
- 制定具体事务的工作列表，并设定完成工作的限期
- 制定应急措施，以应付未可预见的事件发生
- 制订宣传策略，运用合适的营销策略，有效推广活动



图 9.4 学生协助学校组织活动剪影

## 丙、体育、运动与康乐的法律课题

### i) 体育及运动的责任问题

从法律而言，「责任」是指因对他人或其他团体造成的伤害或损害，而须作出赔偿的状况。体育活动发生意外的机会较多，意外的受害人可就「民事侵权行为」采取法律行动，向筹办体育活动的机构追讨赔偿。因此，为了做好风险管理，筹办体育活动时，宜购买适当的保险，以应付下列各种可能出现的索偿：

- 公众责任 - 意外发生引致第三者伤亡或财物损失
- 雇员补偿 - 雇员在受雇期间，因工作意外伤亡

同时，活动主办单位亦可购买「团体人身意外保险」，为参与者提供保障，费用由主办单位或参加者承担，例如中国香港学界体育联会亦有为注册运动员、领队、裁判及服务生，购买集体个人意外保险计划，详情可浏览该会网页：

[ <http://www.hkssf-hk.org.hk/hk/sec/general-rules/insurance.pdf> ] 。

此外，教育局亦有为资助及按位津贴学校购买「综合保险计划」，计划包括：(1)公众责任，(2)雇员补偿；和(3)团体人身意外三类保险，详情见教育局网页 [ <https://www.edb.gov.hk/tc/sch-admin/admin/about-sch/sch-safety.html> ] 。

## ii) 体育活动中「疏忽」的概念

「疏忽」不等于「不小心」，因为即使已尽量小心行事，亦可能未符合要求而构成「疏忽」。筹办体育活动时，主办单位应竭力防止活动参与者遭遇不必要的危险。若未有履行上述职责而导致伤亡，主办单位会被控以「疏忽」罪。在法庭上，判定「疏忽」罪的四项要素是：

- 是否存在「谨慎责任」？
- 是否有履行「谨慎责任」？
- 是否有造成实际的损害或有可能造成损害？
- 损害的程度

一般来说，筹办体育活动的人员，应做好以下几方面，以保障活动参与者的安全：

- 提供安全的设施和用具
- 订立适当规则，向活动参与者清楚讲解规则，并切实执行
- 确保参与者身体状况适宜参与该活动，并具备必要的技能和知识
- 提供适切的指导和监管
- 进行风险评估

筹办体育活动的人员须注意，很多时候，即使伤亡事件因活动参与者本身不小心而导致，主办单位依然不能免责。法庭会参考专业团体或政府部门就有关活动发出的指引或建议（例如教育局编印的《香港学校体育科安全措施》和《户外活动指引》）或专家证人的意见，诠释个别活动的「谨慎标准」，然后判定当事人是否有「疏忽」。因此，主办单位的人员应曾接受适当的训练，并熟悉有关体育活动的最新建议和指引。

## 探究活动举隅

主题	活动
1 管理程序	<p><b>资料搜集：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>登入有关网页，了解本港 <ul style="list-style-type: none"> <li>体育总会的管理架构</li> <li>一些大型体育活动的筹备委员会架构</li> </ul> </li> </ul> <p><b>专题研习的议题：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「强、弱、机、危」综合分析法</li> <li>领导原理与技巧</li> <li>质素控制和质素保证</li> </ul>
2 筹办活动	<p><b>资料搜集：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>检视学校内各项主要由学生负责筹办的体育活动，搜集有关的计划书、财政报告、工作报告、会议记录、函件、章程、报名表、宣传单张等。</li> </ul> <p><b>探究活动：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>分析在上述清单中每一项文件或材料的功用。</li> <li>拣选若干文件或材料进行评价，讨论应该如何作出改良，令它们的效果发挥得更好？</li> <li>透过分享，列举筹办体育活动时常遇到的三大困难，然后提出解决办法。</li> <li>设计行动方案，为举办大型体育活动筹款。</li> </ul>

3	比赛制度	<p><b>资料搜集：</b></p> <p>以国际性大型活动作例子，展示不同的比赛制度。</p> <p><b>探究活动：</b></p> <p>以国际性大型活动作例子，比较「循环制」和「淘汰制」的异同和优劣。</p>
4	法律问题	<p><b>资料搜集：</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>登入有关网页，搜集有关体育活动的法庭新闻。</li></ul> <p><b>专题研习的议题：</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>资助学校及按额津贴学校的「综合保险计划」</li></ul> <p><b>探究活动：</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>检视学校内各项主要由学生负责筹办的体育活动，指出可能引致出现「疏忽」的安排和环节，并作相应的改善建议。</li></ul>

## 教师参考数据

- 教育局 (2011)《香港学校体育学习领域安全指引》，香港：教育局体育组。
- 教育局 (2000)《教育局通告第 1/2000B 号—学校水运会、游泳课及训练的安全措施》，香港：教育局。
- 教育局 (2000)《教育局通告第 4/2000B 号—学校陆运会、田径课及田径训练的安全措施》，香港：教育局。
- 教育局 (2000)《教育局通告第 4/2001 号—学校游戏日安全措施》，香港：教育局。
- 许树渊 (2004)《运动赛会管理》，台北：师大书苑。
- 叶宪清 (2005)《学校体育行政》，台北：师大书苑。
- 郑志富 (主编) (2004)《体育行政与管理》，台北：师大书苑。
- 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.

## 学生参考资料

许树渊 (2004)《运动赛会管理》, 台北: 师大书苑。

郑志富 (主编) (2004)《体育行政与管理》, 台北: 师大书苑。

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

## 相关网址

1. 电子版香港法例

<https://www.elegislation.gov.hk/>

2. 教育局

<https://www.edb.gov.hk/tc/index.html>

- 学校安全与保险

<https://www.edb.gov.hk/tc/sch-admin/admin/about-sch/sch-safety.html>

- 《香港学校体育科安全措施》

[https://www.edb.gov.hk/tc/curriculum-development/kla/pe/references\\_resource/safety-guidelines/index.html](https://www.edb.gov.hk/tc/curriculum-development/kla/pe/references_resource/safety-guidelines/index.html)

- 《户外活动指引》

[https://www.edb.gov.hk/attachment/tc/sch-admin/admin/about-activities/sch-activities-guidelines/Outdoor\\_TC.pdf](https://www.edb.gov.hk/attachment/tc/sch-admin/admin/about-activities/sch-activities-guidelines/Outdoor_TC.pdf)

3. 欧洲运动管理学会 (英文网页) (European Association for Sports Management) (EASM)

<https://www.easm.net/>

4. 香港康乐管理协会

<http://www.hkrma.com.hk/>

5. 中国香港学界体育联会

<http://www.hkssf.org.hk/>

- 比赛制度

<http://www.hkssf-hk.org.hk/hk/sec/general-rules/system.pdf>

6. 香港学界舞蹈协会

<https://www.hksda.org.hk/>

7. 香港体育学院

<https://www.hksi.org.hk/tc/>

- 教练培训

<https://www.hksi.org.hk/tc/training-the-athletes/coach-education>

8. 康乐及文化事务署

<https://www.lcsd.gov.hk/tc/index.html>

● 租订康体场地

<https://www.lcsd.gov.hk/tc/facilities/facilitieslist.html>

9. 北美运动管理学会 (英文网页) (North American Society for Sports Management) (NASSM)

<https://nassm.org/>

10. 澳洲与新西兰运动管理学会 (英文网页) (Sport Management Association of Australia and New Zealand) (SMAANZ)

<https://www.smaanz.org/>