

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

2024

(於 2024 年 9 月更新)

目錄	頁數
學習目標	2
詞彙	3
基要概念和理論	
甲、運動和康樂活動管理的概念	5
乙、籌辦活動	9
丙、體育、運動與康樂的法律課題	13
探究活動舉隅	15
教師參考資料	17
學生參考資料	18
相關網址	19

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
1. 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。
2. 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。
3. 權威 Authority	職位賦予的決策、發令、指揮等權力。
4. 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。
5. 財政預算 Budget	收入與開支的計劃與預測。
6. 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。
7. 成效 Effectiveness	達至目標的程度。
8. 效率 Efficiency	付出與成果的比率。
9. 倉存清單 Inventory	所有儲存物品的詳細目錄清單。
10. 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。
11. 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。

-
- | | | |
|-----|----------------------|--|
| 12. | 管理架構 | 分工模式、傳遞指令方法、人員間的從屬關係等。 |
| | Management structure | |
| 13. | 管理人員 | 負責管理工作的人員。 |
| | Manager | |
| 14. | 疏忽 | 對某種事件或意外，未能採取適當的保護措施。 |
| | Negligence | |
| 15. | 妨擾 | 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。 |
| | Nuisance | |
| 16. | 收入 | 在銷售商品、提供勞務、轉讓資產使用權等經濟活動中獲取的利益。 |
| | Revenue | |
| 17. | 短缺 | 由於數量不足而無法滿足所需的狀況。 |
| | Shortage | |
| 18. | 民事侵權行為 | 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。 |
| | Tort | |
| 19. | 蓄意破壞 | 有預謀地破壞或損毀公眾或私有產物。 |
| | Vandalism | |

基要概念和理論

甲、運動和康樂活動管理的概念

i) 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**

- 建立高效率的管理架構
- 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

ii) 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。

iii) 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。

iv) 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。

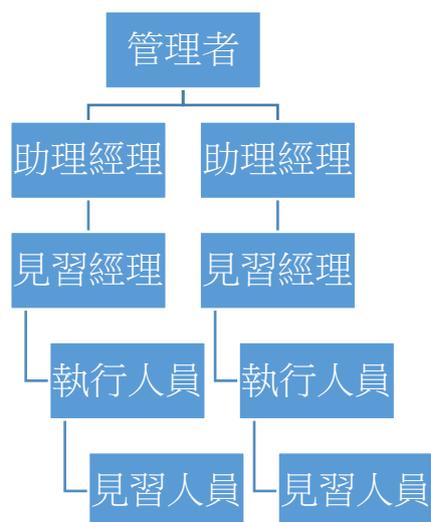


圖 9.1 金字塔式管理架構圖

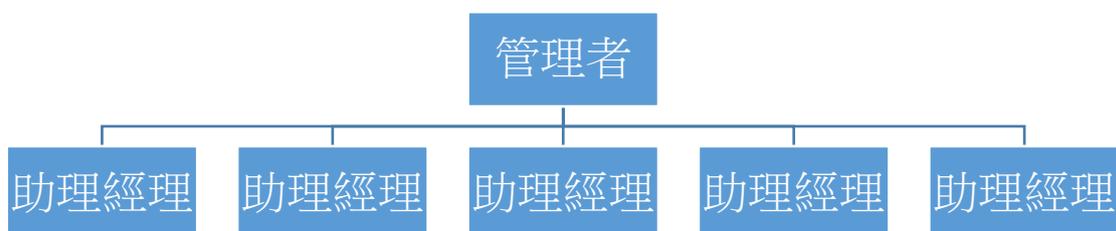


圖 9.2 扁平式管理架構圖

v) 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。

乙、籌辦活動

i) 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、和所得的分數）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：

$$\begin{aligned} & \text{假設參賽隊伍或參賽者的場數為 } N, \\ & \text{則單循環比賽的比賽場數} = \frac{N \times (N-1)}{2} \end{aligned}$$

	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（不包括決定第三名的賽事）可用以下方法計算：

假設參賽隊伍或參賽者的數目為 N ，
則單淘汰比賽的比賽場數 = $N-1$

單淘汰賽中比賽場數（包括決定第三名的賽事）則可用以下方法計算：

假設參賽隊伍或參賽者的數目為 N ，
則單淘汰比賽的比賽場數 = $(N-1)+1$

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。

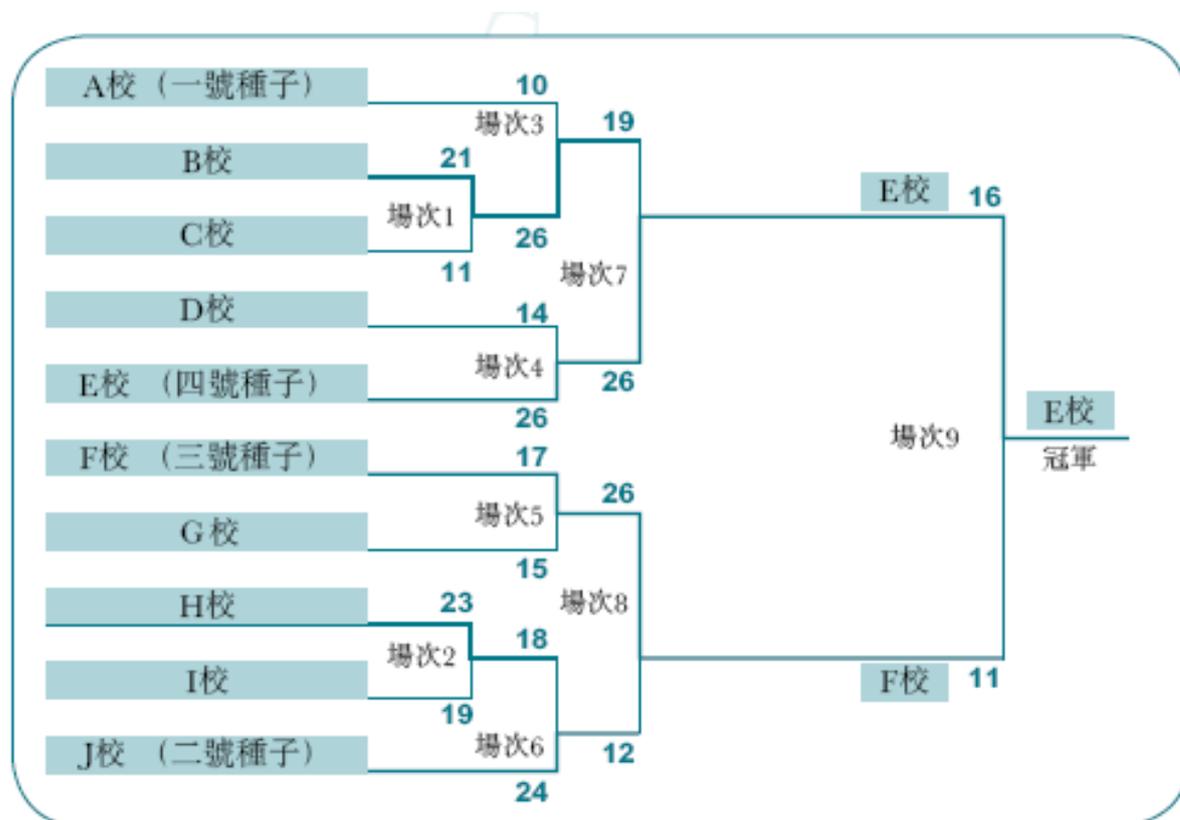


圖 9.3 單淘汰賽競賽日程表和賽果示例

ii) 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



圖 9.4 學生協助學校組織活動剪影

丙、體育、運動與康樂的法律課題

i) 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 — 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，例如中國香港學界體育聯會亦有為註冊運動員、領隊、裁判及服務生，購買集體個人意外保險計劃，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：(1) 公眾責任，(2) 僱員補償；和(3) 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>〕。

ii) 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》和《戶外活動指引》）或專家證人的意見，詮釋個別活動的「謹慎標準」，然後判定當事人是否有「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	<p>資料蒐集：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 登入有關網頁，了解本港 <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p>專題研習的議題：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「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	<p>資料蒐集：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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。 <p>探究活動：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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	<p>資料蒐集：</p> <p>以國際性大型活動作例子，展示不同的比賽制度。</p> <p>探究活動：</p> <p>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。</p>
4	法律問題	<p>資料蒐集：</p> <ul style="list-style-type: none">● 登入有關網頁，蒐集有關體育活動的法庭新聞。 <p>專題研習的議題：</p> <ul style="list-style-type: none">● 資助學校及按額津貼學校的「綜合保險計劃」 <p>探究活動：</p> <ul style="list-style-type: none">● 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

- 教育局 (2011)《香港學校體育學習領域安全指引》，香港：教育局體育組。
- 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》
https://www.edb.gov.hk/attachment/tc/sch-admin/admin/about-activities/sch-activities-guidelines/Outdoor_TC.pdf
3. 歐洲運動管理學會（英文網頁）(European Association for Sports Management) (EASM)
<https://www.easm.net/>
4. 香港康樂管理協會
<http://www.hkrma.com.hk/>
5. 中國香港學界體育聯會
<http://www.hkssf.org.hk/>
 - 比賽制度
<http://www.hkssf-hk.org.hk/hk/sec/general-rules/system.pdf>
6. 香港學界舞蹈協會
<https://www.hksda.org.hk/>
7. 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>

-
8. 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>

 9. 北美運動管理學會（英文網頁）(North American Society for Sports Management) (NASSM)
<https://nassm.org/>

 10. 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://www.smaanz.org/>