



國際運動賽事管理手冊

國際運動賽事管理手冊

國際運動賽事管理手冊



教育部體育署編印



教育部體育署 編印
Sports Administration, Ministry of Education

中華民國 104 年 4 月

目 錄

序	V
諸論	VI
第一篇 國際運動賽事籌辦策略規劃	1
第一章 國際運動賽事現況	2
第二章 主辦概念	14
第三章 申辦評估	19
第四章 賽事籌備委員會籌組	22
第二篇 國際運動賽事運作規劃	29
第一章 賽事行政服務	31
第二章 賽事後勤服務	54
第三章 賽事商業發展	62
第三篇 賽事總結報告	96
第一章 賽事結果評估	96
第二章 資料彙整	102
參考文獻	109
中英文名詞對照	111

表 目 錄

表 1-1 夏季奧運各單項世界錦標賽舉辦洲別分析	5
表 1-2 亞洲地區近 10 年國際大型運動賽事主辦趨勢	6
表 1-3 國際賽事主辦國家及城市排行榜	7
表 1-4 近年來所辦理之新興國際綜合型運動賽事	8
表 1-5 國際綜合性賽事各洲分布表	9
表 1-6 國際綜合性運動賽事成功申辦數量及種類	10
表 1-7 亞洲級綜合性運動賽事成功申辦數量及種類	11
表 1-8 奧運會在亞洲辦理年份一覽表	11
表 1-9 未來在亞洲辦理大型國際賽事一覽表	12
表 1-10 賽事經理的職責說明範例	24
表 1-11 競賽經理的職責說明範例	25
表 2-1 國際籃球賽事場館環境檢核表	37
表 2-2 高爾夫賽前籌備工作檢核表範例	42
表 2-3 國際運動賽事工作手冊架構案例	43
表 2-4 運動禁藥管制站勘查項目檢查表	50
表 2-5 運動賽事風險類別摘要表	61
表 2-6 國際運動賽事網站內容架構範例	65
表 2-7 國際賽事媒體中心工作日誌 範例	69
表 2-8 國際運動賽事廣告宣傳作業矩陣	74
表 2-9 規劃賽事娛樂體驗活動的主要元素	84
表 2-10 國際棒球賽事娛樂體驗活動流程腳本範例	86
表 2-11 票務服務流程重點一覽表	90
表 3-1 結案報告分項與細部檢附資料表	105
表 3-2 贊助結案報告的內容主題	106

圖 目 錄

圖 1-1 國際單項賽事籌辦作業流程圖·····	18
圖 1-2 國際單項運動賽事申辦評估架構圖·····	21
圖 1-3 籌備委員會組織結構圖·····	27
圖 1-4 國際單項賽事籌辦組織架構範例·····	28
圖 2-1 競賽事務導向的賽事規劃思維·····	30
圖 2-2 運動禁藥管制空間規範範例·····	49
圖 2-3 尋求贊助社會資源流程·····	79
圖 3-1 關心賽事“產出”的人和機構·····	97

國際運動賽事管理手冊

序言

國際體育運動賽會之籌辦與參與係我國走向世界舞臺的捷徑，亦是最貼近人心的國民外交。我國運動選手在國際上的精湛表現，每每掀起熱潮，不僅帶來媒體關注及觀賞人潮的效益，亦帶動周邊運動產業發達，更有效的凝聚了民心。一場運動賽事，包含場上的選手、背後的教練及工作人員，籌備工作從規劃、組織、管理、領導、溝通、執行到評鑑，包羅萬象，容易為人所忽略，卻是決定一場賽事能否圓滿舉辦的核心要素，缺少任何一環，任務都無法完成。

為秉持「逐年、趨向頂級」暨進一步提升賽會辦理效益並帶動周邊效益，本署委請計畫團隊(國立新竹教育大學)參考運動先進國家的經驗，規劃多元輔導方案，並依據國情需要及政策發展編纂本手冊，陳述辦理國際重要賽會應有之重要工作事務，協助賽會辦理組織對整體賽會籌辦有較完整之概念，並提供其實務操作知能，甚至進一步將之作為大專院校相關系所之教材。另外，將既有之重要籌辦經驗以書面文字方式保存，更是知識經驗傳承之最佳見證。

本手冊能順利完成，首先感謝計畫團隊國立新竹教育大學黃煜教授及許建民教授、樹德科技大學劉永元教授及台北市立大學陳伯儀教授精心策畫與研擬，本署謹在此致上最誠摯的敬意與謝忱，此外，亦向體育行政同仁、體育運動工作者、教師及學生們，併此感謝。國際運動賽事管理手冊之研究及撰寫過程雖力求嚴謹，並祈各界先進不吝賜教，持續予以支持鼓勵。

署長  謹識

中華民國 104 年 2 月

緒 論

籌辦國際運動賽事是政府在體育運動政策重要一環。體育運動政策白皮書也提出應為申辦各項重要國際賽事、會議等重要活動，擬定優先順序並協助各單項運動協會辦理國際賽事。事實上，從過去成功辦理 2008 北京奧運棒球八搶三資格賽、2013 棒球經典賽資格賽、2012 揚昇職業女子高爾夫球公開賽等，都曾掀起一片風潮，不僅為運動產業帶來媒體關注、觀賞人潮等，無形的效益也包含有效的凝聚民心。

教育部體育署之白皮書顯示自 1999 年底至 2012 年底所主（承）辦國際單項賽事已經高達 900 次，換言之，平均每年約 70 餘場國際賽事（體育署，2013），同時，政府業已在數年前就已制定賽會辦理的理念為「逐年、趨向頂級」並善用運動彩卷發行的盈餘擴大賽會辦理效益。

為進一步提升賽會辦理效益並帶動運動及周邊效益，本手冊參照運動先進國家或國際運動組織的經驗提出賽事評估申辦架構及籌辦業務陳述，其中，第一篇主要是陳述賽事申辦的考量及所需作業，包括賽事申辦評估層面及賽事籌辦委員會之組織架構。第二篇重點在於陳述賽事辦理事務並依其屬性區分為三大領域，分別是行政業務、後勤服務及商業發展，行政業務領域主要是說明賽事辦理的核心工作包括競賽、場館及人力資源等。後勤業務則是涉及支援核心服務的籌備事務，如交通食宿、溝通及安全維護等工作之說明，在商業發展的領域則從賽事品牌發展、廣告宣傳、媒體公關及轉播等商業活動進行分析。另外，總結報告單元則是敘述賽事效益評估的概念與機制並針對如何保存賽事經驗與知識提出說明。

俗曰「他山之石、可以攻錯」，本手冊參考運動先進國家的賽事輔導經驗並依據國家政策及賽事辦理現況提出參考架構，並期望能夠協助辦理國際賽事的單位對於籌辦業務有更完整之認識進而提升賽事辦理效益以及具體落賽事經驗保存與傳承。

第一篇 國際運動賽事籌辦 策略規劃

① 前言

經驗顯示要找出全球一體適用的賽事規劃模式大概有其困難性，為協助賽事規劃，經驗傳承就有其重要性，一般而言，賽事辦理工作的重要事務有其相同性，重要的在於賽事籌辦單位要瞭解辦理賽事所需完成的事務及資源，更重要的是籌辦單位要規劃賽事辦理的效益及資產，值得一提的是，賽事申辦時就必需思考賽事可能留下的資產。

事實上，運動賽事辦理的角色從過往強調運動場上競技實力的較勁到現今注重賽事對於城市治理、社會向心力凝聚、產業發展等多元效益，因此，許多運動先進國家對於大型賽事的籌辦是以國家整體利益作為出發點。

加拿大政府瞭解賽事辦理的多重效果，在近年提出了大型運動賽事申辦的聯邦政策(Federal policy for hosting international sport events)，同時，

也制定大型運動賽事的策略架構(Strategic framework for hosting international Sport Events)。

日本政府在 2011 年通過運動基本法(Basic Sport Law)並強調日本將透過「以運動立國」(state founded on sport)方式追求成為運動先進國家(leading sport nation)，此運動政策思維之調整來自於五大訴求，包括運動展示日本為發展成熟國家、國際賽事對於國際社會、安全與和平的貢獻、運動所帶來的國家尊嚴及民眾健康、運動創造的經濟價值以及菁英運動員的培訓是國家責任等。

新加坡政府在 2012 年也提出了 2030 年願景，其重點在於透過運動推廣凝聚社會向心力，因為新加坡是個多元族群組成之國家，包括華人、馬來人及印度人等，針對此，新加坡政府提供民眾各種運動機會及開始辦理全國運動會及社區運動會，同時，也提倡運動生活方式的「運動新加坡」(Sporting Singapore)並呼籲運動可促進個人品格培養、族群融合及國家認同等。

辦理倫敦奧運之後，英國為持續

追求其國際運動賽事辦理的領導地位，其文化媒體運動部(Department of Culture, Media and Sport)與英國運動委員會(UK Sport)共同訂出國際重要賽事申辦及籌辦規範，並提出「黃金賽事系列」(Gold Event Series)概念持續申辦重要國際賽事。

其餘包括亞洲的韓國、中國及卡達以及俄羅斯都試圖利用大型賽事辦理達成國家整體效益。這些都證實了運動賽事的功能與角色已經具有政治、經濟、社會等效益。

基於許多國家與城市對於許多賽事辦理的興趣逐漸增加，這也提升了賽事申辦的難度，因此，整個賽事籌辦工作更為複雜，對於此，賽事策略的規劃必須從 Know why 的觀點出發，也就是思考為何要辦理這個賽事，強調的是綜整利害相關團體的想法提出願景，緊接著就是提出 know how 策略性的概念，評估本身的條件及資源、整合利害團體的力量提出申辦計畫，因此，在本篇的章節將就國際運動賽事產業現況、賽事辦理的應有願景及可達成效益、及自我資源和條件之評估及建構賽事辦理團隊等議題進行討論。

第一章 國際運動賽事現況

① 前言

申辦國際運動賽事必須瞭解國際運動組織的運作體制及發展議題等。首先，運動賽事產業的結構相當一致性，不管是在國際或是任何一個國家，其運作體系都非常類似，每一個運動種類都會有其主管機構 (Governing body) 掌管，例如國際田徑運動總會 (International Association of Athletics Federation) 就是負責全球田徑運動之發展，在亞洲也有亞洲田徑總會 (Asian Athletics Association) 掌管亞洲地區田徑運動的發展，而在國家層級也會有協會負責該國田徑運動發展，在國際單項運動總會 (International Federation, IF) 的規範下，從洲際到國家的運動協會都會遵守國際總會的體制。

第一節 賽事運作體制

① 夏季奧運的運動項目來說，每一運動項目都有其國際單項運動總會，這些國際單項運動總會都有其會員國，會員國並依其所在洲別而有不

同的洲際組織，就像全球最大運動組織的國際排球總會擁有 220 個會員國/地區，這 220 個會員國/地區分屬 6 個洲際組織。不論是全球或是洲際的運動總會都會規劃屬於其體系的運動賽事，諸如國際田徑總會的世界田徑錦標賽(World Championships in Athletics)、世界室內田徑錦標賽(World Indoor Championships)、世界青年田徑錦標賽(World Junior Championships in Athletics)和世界越野錦標賽(World Cross Country Championships)等；而亞洲田徑總會就有亞洲田徑錦標賽(Asian Athletics Championships)、亞洲室內田徑錦標賽(Asian Indoor Athletics Championships)、亞洲馬拉松錦標賽(Asian Marathon Championship)、亞洲越野錦標賽(Asian Cross Country Championships)及亞洲田徑青年錦標賽(Asian Junior Athletics Championships)。此外，亞洲田徑總會也辦理亞洲田徑大獎賽(Diamond League Doha、Diamond League Shanghai)。

這些運動總會本身擁有賽事的主辦權，其所屬會員國要透過申辦的方式才得以獲得承辦權，唯有經過總會的法定授權，此賽事才算是被合法承認的賽事。為獲得此一承辦權，各運

動總會對籌備委員會都會有財務負擔之要求，以亞洲田徑運動總會為例，籌備委員會必須負擔辦理賽事的所有成本，包括總會官員的交通及食宿費用、與會人員在賽事期間的當地交通及食宿、組織代表、技術代表、醫療代表、賽務人員及終點線攝影裁判等在賽事期間的食宿與交通費用。

隨著運動發展日愈趨於普及，國際總會對於賽事的辦理也越來多樣性，有些運動總會開始推出提供與會運動員的職業賽事，就像是國際田徑總會的鑽石大獎賽(Diamond League)以及國際排球總會(FIVB Fédération Internationale de Volleyball)的女排大獎賽(FIVB World Grand Prix)。同樣地，羽球及桌球項目也都有巡迴賽。如羽球大獎賽(Grand Prix Gold and Grand Prix)及桌球巡迴賽(World Tour)。另外有些運動項目的職業化程度較為成熟，也有專屬的運動員主導職業運動的發展，就像是網球運動的 ATP (Association of Professional Tennis) 及 WTA (Women's Tennis Association)，國際網球總會 ITF (International Tennis Federation) 和 ATP、WTA 並沒有隸屬關係；他們只有「伙伴關係」。而許多職業運動組織的賽事規劃會以巡迴賽

的型態辦理，每年在一些在固定的城市辦理，對於職業運動組織而言，可以確保整個年度賽事的穩定性，而場館的運用及賽事人力調度也會累積一定的經驗而降低相關成本，對於辦理城市而言，也可以作為城市宣傳的重要節慶活動之一。而為擴大參與族群，也會規定少年或青少年的分齡賽事，如國際棒球總會(International Baseball Federation)也規劃了 12 歲組、15 歲組、18 歲組及 21 歲組的賽事。

第二節 國際單項運動賽事 主辦現況

① 前述，不論是全球或是洲際的單項運動總會都會有所屬的運動賽事，在其所屬的賽事中，世界錦標賽通常是最頂級的，也受到全球的矚目，因此吸引了不少競標主辦的國家/城市。表 1-1 彙整出近年間夏季奧運會(Summer Olympic Games)運動項目在各洲的舉辦情形。從表中可發現，近年來之夏季奧運會運動項目之世界錦標賽舉辦地點以歐洲為大宗，其次依序是亞洲、北美洲、大洋洲、南美洲，最少的則是非洲。

若以運動項目進行區分，自由車、馬術、擊劍、體操、現代五項、划船、射擊及鐵人三項等夏季奧運項目之世界錦標賽獨愛歐洲；至於游泳、羽球、拳擊、柔道、桌球、跆拳道、排球、舉重和角力等則是在亞洲較常舉辦之項目。除了跆拳道項目在各洲有較平均的舉辦次數趨勢外，幾乎每種夏季奧運項目之世界錦標賽都有其偏好的地方。



表 1-1 夏季奧運各單項世界錦標賽舉辦洲別分析

洲別 項目	歐洲	北美 洲	南美 洲	非洲	亞洲	大洋 洲	總計
游泳(1997-2017)	19	7	0	1	14	5	46
射箭 (2003-2015)	25	3	0	0	5	0	33
田徑 (1998-2017)	32	2	1	3	8	0	46
羽球 (2003-2014)	7	1	0	0	13	0	21
籃球 (1998-2014)	6	1	1	0	2	0	10
拳擊 (2003-2013)	2	2	0	0	7	0	11
輕艇 (2003-2015)	17	4	2	0	0	1	24
自由車(2003-2016)	63	6	2	2	3	7	83
馬術 (2002-2015)	9	6	0	0	1	0	16
擊劍 (2003-2014)	9	2	0	0	1	0	12
足球 (2003-2022)	12	2	5	1	2	0	22
體操 (2003-2015)	29	3	0	0	5	1	38
手球 (2001-2017)	13	0	1	2	6	0	22
曲棍球(1998-2014)	18	1	6	4	7	7	43
柔道 (2003-2014)	6	0	4	1	4	0	15
現代五項(2003-2012)	15	1	0	1	3	0	20
划船 (2003-2015)	7	0	0	0	2	1	10
七人制橄欖球 (1993-2013)	2	0	1	0	3	0	6
帆船 (2003-2014)	14	4	0	0	1	5	24
射擊 (2002-2018)	9	0	0	0	1	0	10
桌球 (2003-2014)	17	0	0	0	18	0	35
跆拳道 (2003-2013)	3	2	0	1	5	0	11
鐵人三項 (2003-2014)	40	10	0	0	5	9	64
排球 (1998-2014)	11	0	3	0	12	0	26
舉重 (2003-2015)	3	3	0	0	4	0	10
角力 (2003-2014)	20	2	0	0	21	0	43
總計	394	60	20	15	148	36	673

資料來源：彙整自 Walmsley, D. (2013). The bid book: Matching sports events and host. London: Philip Savage 及計畫團隊

註：因網球與高爾夫球賽事制度不同，未列入此兩種運動種類。

資料顯示現今國際大型運動賽事有逐漸向亞洲東移的趨勢，以 2003 年後所有類型國際賽事{包含各國際單項世界錦標賽(international federations Championships)、各國際綜合性運動賽事(multi-sport game)及各國際系列賽/巡迴賽等(international series/tours)}之

成功申辦城市來說，成功申辦的前 10 個主要城市有 5 個位在歐洲，4 個在亞洲/中東，另 1 個則在澳洲。若以亞洲近 10 年之主辦趨勢來看，冬季奧運項目(Winter Olympic Games)之世界錦標賽和全球系列賽之增加幅度都相當明顯(表 1-2)。

表 1-2 亞洲地區近 10 年國際大型運動賽事主辦趨勢

	-2007	2008+	改變 (%)
世界錦標賽(夏季奧運項目)	95	94	-1.1
世界錦標賽(冬季奧運項目)	9	13	+44.4
全球系列/大型賽事	171	215	+25.7

資料來源：Walmsley, D. (2013). The bid book: Matching sports events and host. London: Philip Savage.



若以主辦所有類型國際賽事（包含各國際單項世界錦標賽、各國際綜合性運動賽事及各國際系列賽/巡迴賽等）的國家和城市來進行排行，亞洲地

區分別有2個國家和4個城市入榜（表1-3）。可見國際大型運動賽事的主辦，不再是歐美西方國家的專利。

表 1-3 亞洲地區近 10 年國際大型運動賽事主辦趨勢

排行	國家	城市
1	美國	巴黎
2	德國	杜哈
3	法國	倫敦
4	英國	莫斯科
5	西班牙	東京
6	義大利	布達佩斯
7	中國	馬德里
8	日本	墨爾本
9	澳大利亞	杜拜
10	俄羅斯	北京

資料來源：Walmsley, D. (2013). The bid book: Matching sports events and host. London: Philip Savage.

第三節 國際賽事重要發展議題

① 國際運動賽事能夠順利辦理也仰賴本身商業模式的成功運作，運動賽事產業的擴展也帶動了全球運動產

業的成長，從國際賽事辦理的數目及重要國際賽事的營業收益瞭解到整體產業的持續茁壯，本章節在此也提出幾個重要的議題；

一、賽事數量急遽成長

這也使過去 30 年間，國際上舉辦大型運動賽事的數量明顯的成長，這些國際大型運動賽事主要包含各單項國際運動總會舉辦的各項盃賽、國際性綜合運動賽事和國際系列/巡迴賽。其中國際性綜合運動賽事因其預算與規模最為龐大，加上其影響範圍遍及全球，因此有意申辦的城市競爭格外的激烈，其申辦結果也受到全球的關注。值得一提的是，世界單項錦標賽

辦理的數目在 2008 年有 56 個，2013 年則增加至 79 個。

常見的國際性綜合運動賽事包含奧運會 (Olympic Games)、大英國協運動會 (Commonwealth Games)、世界大學運動會 (Universiade)、世界運動會 (World Games) 及極限運動會 (X Games)。值得一提的是近來在全球各地也出現許多新興的綜合性運動賽事，詳如表 1-4。

表 1-4 近年來所辦理之新興國際綜合型運動賽事

賽事名稱	第一屆辦理年份	週期
世界心智運動會	2008	4 年
歐洲壯年運動會	2008	4 年
亞洲沙灘運動會	2008	4 年
亞洲青年運動會	2009	4 年
亞洲武博運動會*	2009	4 年
南美洲沙灘運動會	2009	2 年
軍人冬季運動會	2010	3 或 4 年
世界武博運動會	2010	3 年
青年奧運會	2010	4 年
青年冬季奧運會	2012	4 年
歐洲運動會	2015	4 年
世界聯合錦標賽	2017	4 年

*亞洲武博運動會已經與室內運動會合併並於 2013 年更名為亞洲室內暨武博運動會
資料來源：計畫團隊整理

二、辦理區域移轉至亞洲

除賽事數量日益增多之外，整個賽事辦理的區域也有所變化，早期可能是歐美國家居多，但近年來在亞洲辦理的次數則日趨頻繁，2000 年以後夏季奧運、冬季奧運、大英國協運動會、夏季世界大學運動會 (Summer Universiade)、冬季世界大學運動會 (Winter Universiade)、世界運動會、極

限運動和冬季極限運動 (Winter X Games) 等八個國際綜合性運動賽事進行分析，結果發現主辦賽事次數最多的大陸是歐洲，其次為北美洲，亞洲則排行第三；若以舉辦的種類來看，歐洲和亞洲所舉辦的賽事種類最為多元，各項賽事數量和種類分布如表 1-5 說明。

表 1-5 國際綜合性賽事各洲分布表

洲別	賽事數量	賽事種類
歐洲	29	7
北美洲	25	3
亞洲	22	7
澳洲	3	2
南美洲	2	2
非洲	0	0

資料來源：Walmsley, D. (2013). The bid book: Matching sports events and host. London: Philip Savage.

至於在申辦成功的國家分布上，數量最多的是美國，其次是中國大陸，亞洲國家的韓國和馬來西亞也皆在榜上；另在成功申辦賽事種類上則

以中國大陸的 4 種最多，義大利和韓國居次，各國成功申辦賽事數量及種類，如表 1-6 說明。

表 1-6 國際綜合性運動賽事成功申辦數量及種類

排行	國家	賽事數量	排行	國家	賽事種類
1	美國	24	1	中國大陸	4
2	中國大陸	9	2	義大利	3
3	法國	6	2	韓國	3
4	德國	5	4	美國	2
5	義大利	4	4	德國	2
5	韓國	4	4	西班牙	2
5	西班牙	4	4	英國	2
8	馬來西亞	3	4	澳大利亞	2
8	英國	3	4	土耳其	2
8	澳大利亞	3	4	俄羅斯	2

資料來源：Walmsley, D. (2013). The bid book.: Matching sports events and host. London: Philip Savage.

參考 Walmsley 的分類方式，針對 2000 年以後亞洲奧林匹克理事會所轄的亞洲運動會(Asian Games)、亞洲冬季運動會(Asian Winter Games)、亞洲室內暨武博運動會 (含亞洲室內運動會、亞洲武博運動會) (Asian Indoor & Martial Arts Games)、亞洲沙灘運動會(Asian Beach Games)及亞洲青年運動會(Asian Youth Games)等五大賽事加以統計，結果發現總計有 25 個已申辦成功的賽事。在國家分布上，數量最多的是中國大陸，其次是韓國、越南和泰國；另在賽事種類上仍以中國大陸的 4 種最多，越南居次，另有 5 次賽事則分布在不同國家/地區舉辦，相

關說明如表 1-7。



表 1-7 亞洲級綜合性運動賽事成功申辦數量及種類

排行	國家	賽事數量	排行	國家	賽事種類
1	中國大陸	5	1	中國大陸	4
2	韓國	3	2	越南	3
2	越南	3	3	韓國	2
2	泰國	3	3	泰國	2
5	日本	2	5	日本	1

註：亞洲武博運動會和亞洲室內運動會自 2013 年四合併為亞洲室內暨武博運動會，因此將此 3 種運動賽事合併計算為一類。

資料來源：整理自亞洲奧林匹克理事會官網 (<http://www.ocasia.org/>)

值得一提的是未來的賽事辦理重心將移轉至亞洲，以奧運會為例，其在亞洲辦理的次數及頻率就比以往密集，表 1-4 顯示以往在亞洲辦理奧運會的間隔年份約 20 年，但在的北京與東京奧運的時間只相差了 12 年，若北京與張家口成功申辦 2022 年冬季奧

運，則可能連續兩屆冬季奧運都在亞洲辦理（如表 1-8），此外，許多國際大型運動賽事在幾年之內也陸續在亞洲辦理，如表 1-9，這些案例可以預見運動賽事產業的未來發展將持續擴大。

表 1-8 奧運會在亞洲辦理年份一覽表

年份	辦理城市	相距年份	年份	辦理城市	相距年份
1964	東京奧運會		1998	長野冬奧會	
1988	漢城奧運會	24	2018	平昌冬奧會	20
2008	北京奧運會	20	2022	北京/張家口冬奧會*	4
2020	東京奧運會	12			

*：國際奧委會將於 2015 年 7 月確定 2022 年冬奧辦理城市。

資料來源：計畫團隊整理

表 1-9 未來在亞洲辦理大型國際賽事一覽表

年份	賽事名稱	辦理城市/國家
2015	夏季世界大學運動會	光州
2015	世界田徑錦標賽	北京
2017	夏季世界大學運動會	台北
2017	冬季世界大學運動會	阿拉木圖
2017	水中運動會	光州
2018	冬季奧運會	平昌
2020	夏季奧運會	東京
2022	世界盃足球賽	卡達

資料來源：計畫團隊整理整理

三、賽事與城市的結合

許多城市辦理國際運動賽事的主要動機在於擴大城市國際能見度並強化城市定位，因此，許多運動組織為提高城市參與賽事辦理之興趣，早期最常見之作法就是在賽事名稱冠上城市名，藉此以增加城市在媒體的曝光率，近年來的做法則從賽事規劃到媒體轉播都試著融入辦理城市元素；

(一)場館規劃融入城市景色

基於部份賽事的場館可能是臨時搭建或是在城市現有空間辦理，因此，在規劃賽事空間時就會有比較多的城市行銷思維，第一，以新加坡的一級方程式賽車(Formula One)為例，該賽事特色為第一個夜間城市車道，5

公里的車道就位於市中心，透過賽事轉播就將星城的夜景真實的傳送到全球的觀眾眼前。第二，2012 倫敦奧運的沙灘排球採取搭建臨時場館辦理，其地點是在皇家騎兵隊校閱場，同樣地，透過媒體轉播可以展現倫敦市區地標之美。同樣地，許多耐力型運動賽事（如馬拉松、游泳、自由車及鐵人三項等）的也都是在城市的戶外空間辦理，因此，賽場的空間就可以結合城市的自然風光或是名勝古蹟。

(二)規劃文化單元節目

在運動賽事辦理過，運動經紀公司及媒體企業扮演舉足輕重的角色，會針對賽事辦理城市的特色進行規劃宣傳事宜，幾種常見的做法說明如

下；第一，邀請著名參賽球星體驗當地的飲食或文化之旅並透過電視節目的報導增加觀眾對於城市的認識。第二，拍攝城市的自然風光或是名勝古蹟並於賽事轉播中播放，許多轉播單位都會在節目中安插空檔時段播放這些預先錄製的城市介紹片段。第三，選擇城市景點作為拍攝的背景，在架設攝影機之時就特別挑選能夠彰顯辦理城市之美的角度拍攝。

四、賽事制度朝「輕薄短小」發展

為使賽事的觀賞價值及參與人口增加，許多運動組織在賽事制度上提出許多創新的做法，幾個案例顯示未來賽事將朝輕薄短小的方式發展：

(一) 被歐洲人認為全世界第三受歡迎的橄欖球賽事，正規的賽事是一隊 15 人上陣，整場比賽為 40 分鐘，但近年來的七人制橄欖球日受歡迎並且已經列入 2016 年奧運賽事的正式項目，其比賽只有 14 分鐘。

(二) 一般的籃球賽事為五人制，而三人制的鬥牛在全球的推廣也相當成功，因此，國際籃球總會(International Basketball Federation)也將三對三籃球賽成為正式的賽事

項目之一並於 2014 年的青年奧運上列入正式項目，其比賽時間為 12 分鐘較正規的 40 分鐘短許多。

(三) 最常見的排球運動賽事需要一隊六位球員在球場上，但在沙灘排球項目則需要同一隊兩位球員上場即可，其場地規模及比賽規則與正規排球賽事相同，由於可看性高，在 1996 年就列入了奧運賽事項目。

(四) 國際曲棍球總會(International Hockey Federation) 最近也委請羅浮堡大學(Loughborough University)規劃新的賽制風貌，現階段已將原由上下半場 70 分鐘的賽事調整為四節、每節 15 分鐘的賽事，並增加暫停次數已提供現場播報員解說賽事內容。

(五) 世界跆拳道聯盟(World Taekwondo Federation)在今年已經開始調整賽事空間，以往的賽事空間為 10 乘 10 公尺的正方形空間，在 2014 年的部分賽事改為八角形，賽事空間縮小，減少運動員迂迴作戰空間，加快比賽節奏。

上述幾個案例顯示國際單項運動總會在賽事規範的創新方式都朝向縮

短賽事時間、賽事空間及參與人數等方式進行。這也凸顯整體運動賽事的辦理也需要創新並且試圖要提升市場吸引力。

五、豐富賽事的娛樂價值

近年來許多國際賽事的內容開始與許多職業運動學習，在賽事進行過程規劃許多娛樂元素，針對這些賽事的娛樂加值活動以「Sport presentation」(暫時翻譯為「賽事娛樂體驗」)，其基本概念就是提升賽事帶來的娛樂體驗價值，以倫敦奧運為例，許多賽事播報員已經成為運動 DJ，搭配節奏活潑的音樂及動畫與影片內容豐富的大螢幕等使整個賽事就如同是一場運動實境秀。同時，提供各種互動與體驗機會也是這個娛樂活動重點，這包括了賽前在現場周邊的趣味體驗活動或是搭配在賽事進行時與各種表演團體或與吉祥物的互動。值得一提的是，這些娛樂及體驗活動也提供贊助商與消費者接觸的互動平台。



第二章 主辦概念

前言

近 30 年來，國際上舉辦大型運動賽事的數量明顯的成長，這些賽事的舉辦在 1980 年代中期，主要是以經濟和城市行銷做為主要目的；到了 1990 年代晚期，運動賽事觀光(Sport Tourism)逐漸的突顯出其重要性，可見國際大型運動賽事的舉辦，不再只是單純的僅是選手同場競技而已，其背後所隱含的觀光、經濟等工具性目的，值得籌辦單位細心斟酌。

在這股國際潮流的推動下，國內許多單項協會也積極投入申辦的行列，並成功舉辦了許多不同類型的國際單項運動賽事，就像是錦標賽、分齡賽、職業賽和邀請賽等等，這些成果具體的顯現在教育部體育署的〈體育運動政策白皮書〉上。根據〈體育運動政策白皮書〉的數據顯示，自 1999 年底至 2012 年止，國內所主(承)辦的國際單項賽事即多達 900 場，換算之後，每年平均要辦 70 餘場的國際單項運動賽事。除了投入大量的人力外，也需投入可觀的經費。這不禁讓

人想問，主辦這些國際單項賽事的目的是什麼？是否只要投入相當的人力與物力，一些效益自然就會呈現？又，是否只要有一顆熱忱的心，賽事就能順利進行？

在回答上述問題前，必須完整思考主辦的概念，也就是除了必須去釐清一些“為何”和“如何”的問題外，也必須瞭解“市場的反應”。當這些問題都可以獲得回答之後，一些可能的答案也就呼之欲出。為此，在提出申辦計畫書之前，必須先思考下列關鍵性的問題：

- 一、你的組織為什麼想要籌辦這個賽事－你的組織的目的和目標是什麼？
- 二、這個賽事對你的組織表現和發展的整體策略來說是否很重要？
- 三、你的組織可以確實的舉辦這個賽事－財務面和執行面都沒有問題？
- 四、對你所屬的運動項目而言，短、中、長期的效益是什麼？
- 五、如果你的組織進行這個計畫，對你的組織的其他運作會不會有負面的影響？
- 六、你的組織是否已經得到請求的夥伴支持？

七、已知的風險有哪些？和預期的效益相比是值得去做的嗎？

上述均是申辦單位會在形成申辦計畫前，必須先思考的問題。根據過往經驗，以下將從為誰主辦？主辦目標是什麼？需要哪些條件？要得到哪些人的支持？有沒有風險存在？以及成功申辦的機率等六個面向，闡述完整的主辦概念。

一、為誰主辦

各單項協會都有其例行的業務存在，若主辦國際單項賽事，勢必新增不少的“負擔”，因此這個“誰”的背後就會衍生出不同的力量出來。眾所皆知的瓊斯杯國際籃球邀請賽(William Jones' Cup International Tournament)是在“突破外交困境”的背景所產出；身為國際單項運動總會成員之一的會員國也有責任和義務參與和舉辦國際競賽；另協會也可能是為了推廣自身的運動項目而主辦國際賽事，凡此種種都可能是促使單項協會主辦國際賽事的“背後推手”。以下將可能影響單項協會主辦國際賽事的團體/組織羅列如下：

- (一) 政府/國家
- (二) 城市/地區

- (三) 國際單項總會
- (四) 單項運動本身
- (五) 非營利或營利組織

二、主辦目標是什麼

很清楚的，當“背後的推手”不同，單項協會所設定的目標可能就有所不同。若以“單項運動本身”來說，單項協會可能可以設定的目標包含：

- (一) 技術交流
- (二) 設施興建/升級
- (三) 賽事行政管理能力
- (四) 民眾的參與/觀賞
- (五) 國際能見度

然以國內各單項協會所舉辦的國際單項賽事來看，政府部門經常是背後最大的“金主”，因此單項協會也有必要思考，除了運動本身的效益外，還能額外帶來的附加效益，諸如：

- (一) 社會效益
- (二) 經濟效益
- (三) 觀光效益
- (四) 政治效益

三、需要哪些條件

不同層級的賽事，會有不同的要求，這在許多國際運動賽事的申辦手冊中均有規範，因此需要欲申辦賽事

的單項協會仔細的閱讀，這些規範約可概分為：

- (一) 賽事行政服務 (例：場館運作、競賽事務管理、行政服務、人力資源管理、典禮儀軌與文化活動、醫療服務與運動禁藥檢測等)
- (二) 賽事商業發展 (例：行銷宣傳與媒體轉播、社會資源募集、賽事娛樂體驗、門票/商品銷售、公共關係等)
- (三) 賽事後勤服務 (例：資通訊系統、餐飲、住宿及交通服務、保險和法律、安全維護等)

四、要得到哪些團體的支持

一項國際單項賽事的成功舉辦，只憑有限的協會成員和裁判、教練、選手的投入仍是不夠的，尚需得到不同利害關係人的支持與涉入。因此如能在賽事籌辦的階段，及早的瞭解利害關係人對這項賽事的看法，將可為賽事帶來更多的助力，一些可能的利害關係人包含：

- (一) 中央與地方政府
- (二) 各色各樣的媒體
- (三) 賽事所在地區的居民
- (四) 志工/慈善團體
- (五) 民間企業

(六) 意見領袖

五、有沒有風險存在

前述，賽事的舉辦可能會為成員帶來不少的“負擔”，這些負擔可能會造成成員的“壓力”，因而讓組織氣氛緊繃，這是組織內部可能存在的風險。當然財務上的風險和能否順利舉辦的風險也都是必須加以考慮的。除此之外，可能的風險來源尚包含：

- (一) 設定的目標
- (二) 安全的維護
- (三) 適當的場館/設施
- (四) 有無支持的組織/團體

六、成功申辦的機率

當一項賽事被預期可能會有廣泛的效益產出時，可能的競爭對手將不在少數。此時欲申辦賽事的單項協會必須進行優、劣勢分析，以評估自己的勝算，否則到頭來還是“白忙一場”，一些評估事項包含：

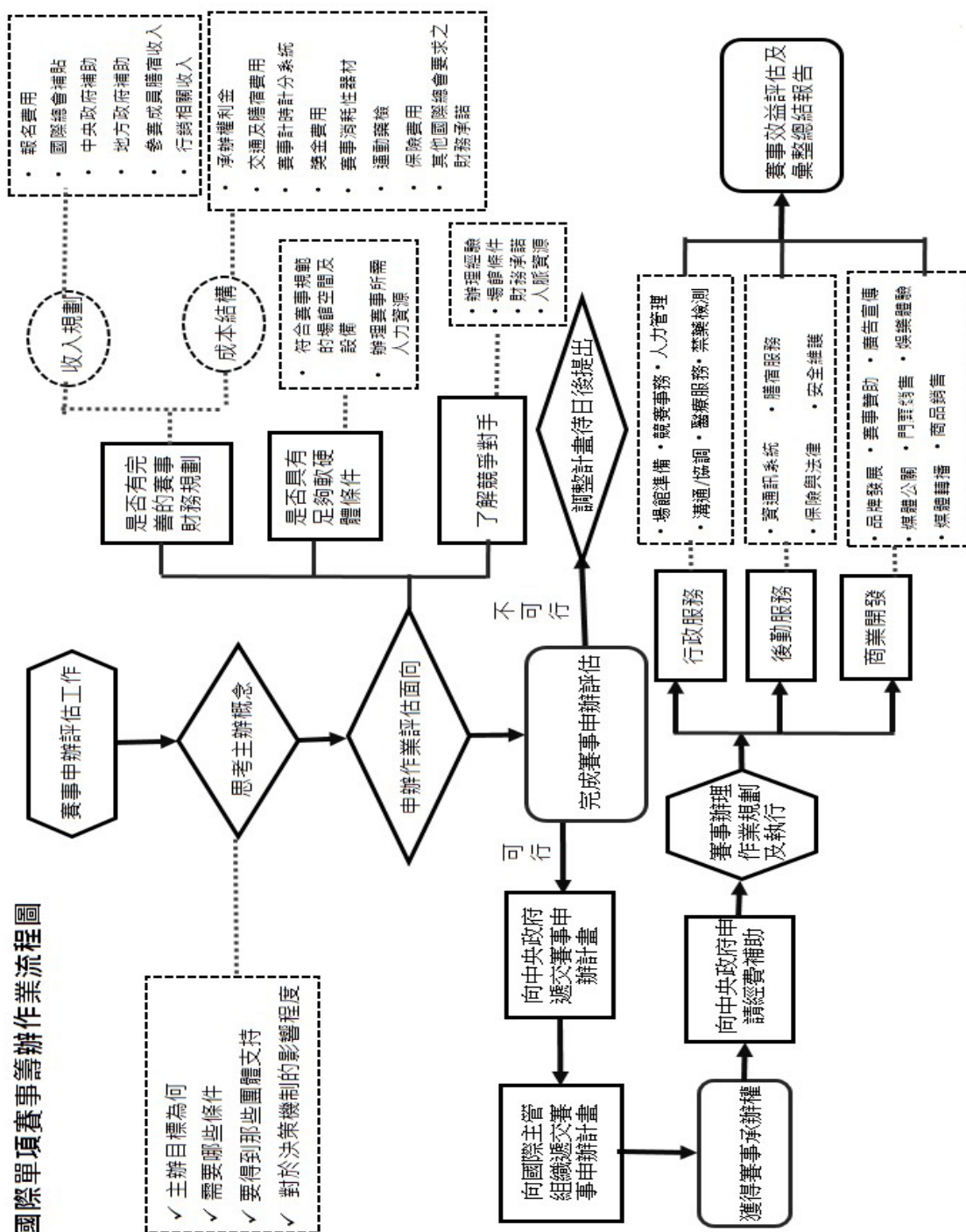
- (一) 可能的競爭對手是誰？
- (二) 他們的優勢和劣勢何在？
- (三) 我們的優勢和劣勢何在？
- (四) 我們可能會被批評/攻擊的地方在哪裡？
- (五) 對於有投票/決定權的人，我們是否有足夠的影響力？

上述種種都是在決定提出申辦計畫前就必須考慮的，除此之外，也必需考慮到“市場的反應”，這些市場的反應具體呈現在觀眾和媒體的注意力上。也就是當這項運動在國內是相當受到歡迎的，其參與/觀賞人口也會很多，它所可能衍生出來的效益就較高；而一項在國內較冷門的運動項目，現場觀眾寥寥可數，加上媒體也不感興趣，即使成功申辦，其可以帶來的效益也是有限。

一旦上述的評估都可以獲得適切的回答，並且結果都較偏向於正向時，此時開始撰述申辦計畫書應是合理的時機。不過另外還必須留意的是時程的問題，就像是申辦計畫書截止的時間點，以及各項賽事籌辦進度的配合時間是否足夠等等。另外，圖 1-1 說明國際賽事籌辦作業流程及重要的工作架構以利賽事辦理單位作為辦理依據。



圖 1-1 國際單項賽事籌辦作業流程圖



第三章 申辦評估

前言

辦理賽事評估的工作可以分為幾個層面，包括本身的硬軟體條件、辦理賽事所需成本、競爭對手的實力等，茲針對這幾個面向進行說明如下：

一、本身的硬軟體條件：此處指的是賽事承辦單位是否具備足夠的資源，這個議題涵蓋賽事所需的場館空間、設備及賽事承辦所需的人力資源。

(一) 場館空間及設備：賽事空間指的是賽事所需的運動場館（含熱身與練習空間）、住宿條件及專業的運動設備，針對競賽場地及運動設備的規範通常會由國際運動組織或是賽事主管單位訂定之。

(二) 辦理人力資源：辦理賽事所需之人力資源主要可分為競賽事務的專業人力、協助後勤服務的行政人力及賽事期間的短期人力等。而專業人力通常是運動組織協助規劃之競賽事務相關人員、如裁判及紀錄人員等。

二、財務成本評估：依據過往經驗，賽事成本是最重要的評估事宜，針對

此，下列提出國際賽事可能需要的成本項目：

(一) 承辦權利金：多數國際賽會的主辦單位都會要求賽事申辦單位提交一筆權利金以作為承辦權之交換。

(二) 交通費用：國際運動組織在賽事合約中對於賽事前及期間包括參賽隊、職員、選手、賽務工作人員、總會人員及貴賓等交通服務應有之內涵，而也可能涵蓋國際總會人員或技術人員的機票提供。經驗顯示，國際總會人員、貴賓及國際賽務技術人員的機票費用占相當大之比例。

(三) 膳宿費用：

1、住宿費用：國際運動總會對與賽事承辦單位提供國際總會主管、行政人員及賽務技術主管等在賽事停留期間的住宿費用，前述人員都會在賽事前一至兩天抵達、賽事結束後次日離開。另外，部分國際賽事則需提供賽事期間的住宿服務。

2、餐飲費用：前述人員在賽事規範期間的餐飲費用也都必須由賽事辦理單位負擔。

3、值得一提的是，也有些國際組織會收取參賽隊伍住宿費用，費用

可能之範疇為每人每天 50 到 100 美元之間做為補貼之用。

- (四) 賽事計時計分系統：請賽事辦理單位詳述國際運動組織對於賽事之計時計分與賽事成績處理系統及服務等之要求。
- (五) 獎金費用：越來越多賽事會制訂優勝名次或表現優異之獎金，這也會由賽事辦理單位支應。
- (六) 賽事消耗性器材：賽事承辦單位也需負責所辦賽事各種運動消耗性器材或用品等之費用。
- (七) 運動藥檢費用：需支應由國際運動禁藥管制組織(World Anti-Doping Agency, WADA)認可的藥檢實驗室所進行的運動藥檢服務費用。
- (八) 保險費用：國際運動組織對於賽事承辦單位提供參賽團體或選手、總會人員、工作人員、貴賓等的保險服務範疇。
- (九) 其他財務承諾：瞭解並確認國際總會是否要求賽事承辦單位提供前述未提及之財務補貼或承諾。

三、競爭對手：基於國際賽事多屬於開放由有意願之辦理單位自由申辦，因此，申辦過程中了解可能之競爭對手有其必要性，經驗顯示與競爭對手的重要議題摘要陳述如下：

- (一) 辦理經驗：賽事組織與地方政府過往辦理賽事的經驗，特別是錦標賽或賽事等級較高的職業運賽事為佳，通常這也可以顯示具有專業的人力資源及完善的後勤服務。
- (二) 場館條件：申辦單位所提之場館硬體條件是否能夠滿足賽事場館的需求，而分析以往承辦賽事時的場館硬體內容或事先分析競爭對手所提出的場館設施條件。
- (三) 財務承諾：財務條件的關鍵在於幾個議題說明如下：
 - 1、權利金：提出較高權利金的申辦單位通常較有優勢。
 - 2、參賽費用：一般而言，報名費及膳宿費用是較常見之參賽費用，降低或是減免膳宿費用有助提高參賽意願和參賽國家數量，有利於爭辦成功。
 - 3、交通費用：部份情況也會提供經濟弱勢的參賽代表團所需之交通費用。
- (四) 人脈資源：許多錦標賽的申辦決定機制是由組織會員國或是執委會成員決定，而國際體壇也流傳著「No Friendship, no Championship」的名言，這就顯示了與國際成員的互動及關係是重要的關鍵因素，而且這些關係的建立都是日積月累，關鍵時刻就會發揮臨門一腳的作用。

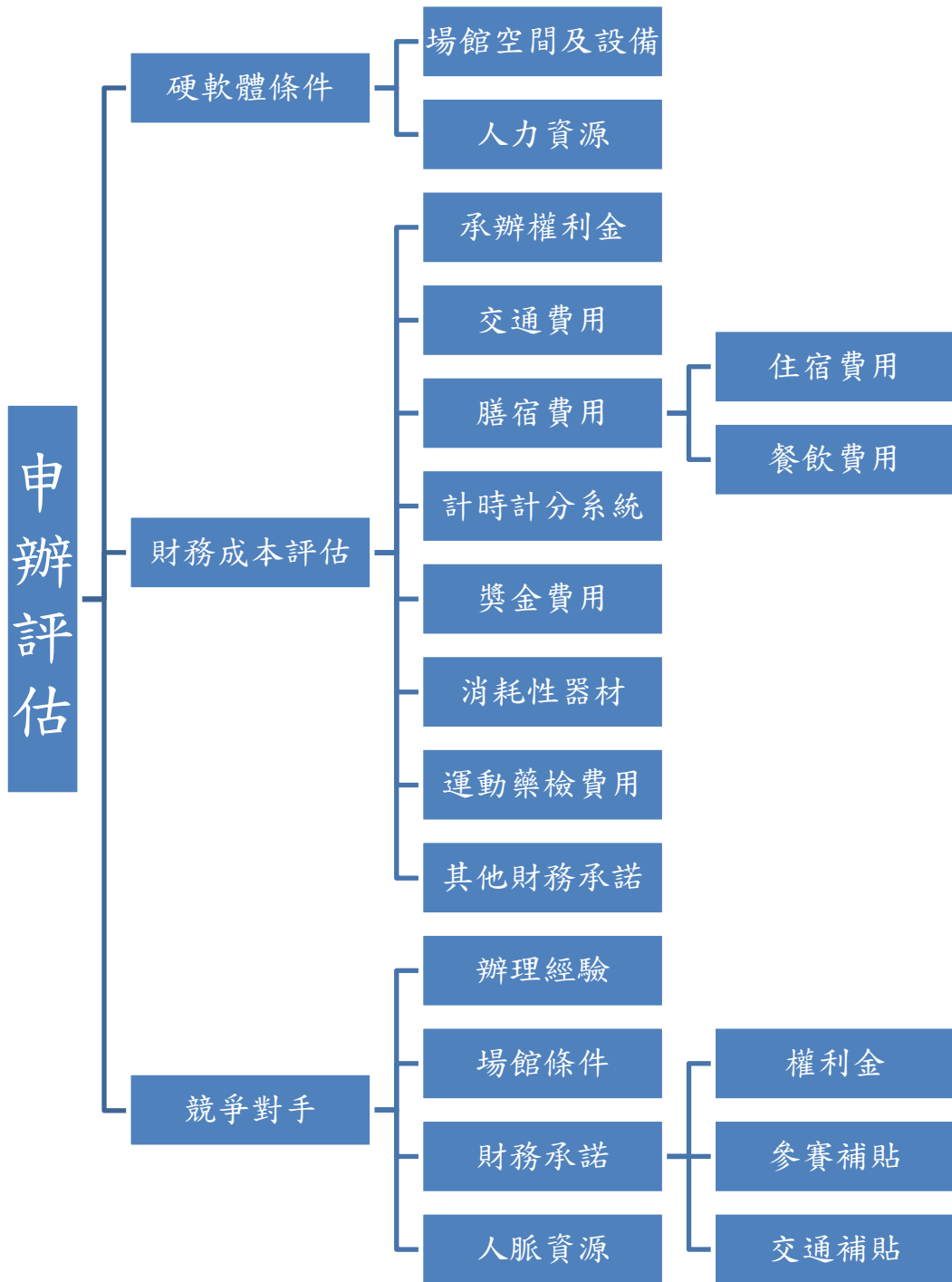


圖 1-2 國際單項運動賽事申辦評估架構圖

第四章 賽事籌備委員會 籌組

① 前言

國際運動賽事的組織特性，就是任務型導向的臨時性組織，為辦理國際賽事，通常會成立籌備委員會以執行所有事項，隨著辦理時間的接近，參與成員的數量會逐漸增加，賽事結束後，這個籌委會也隨之掛上休止符。

這個籌委會成員涵蓋層面包括政府單位、國際及國內運動組織、委外企業、媒體組織及贊助商等，這些組織成員背景多元化、運作方式亦截然不同，過往經驗指出國際運動組織扮演督導角色，國內運動組織會負責主要的競賽事務、規劃國際與會人員的住宿、交通及飲食服務及全國性的行銷宣傳事務、志工招募、培訓及運用等事宜，賽事辦理所在的地方政府則提供賽事所需空間、地方宣傳事務及參與後勤服務，包括治安、環保、交通運輸措施等，至於開閉幕典禮及文化活動則依運動組織及地方政府商討之後確認其各自分工事務。

第一節 籌備賽事的組織人力

① 籌辦國際運動賽事除了需要大量的經費、時間外，也需搭配可觀的人力，這些人力可依其專業知識與技術群組在不同的任務編組之中，一些規模較小的國內賽事，可能僅需要少數幾個任務編組或領域專家就能竟其功，不過大型的國際賽事牽涉的層面廣泛，除了組織結構較龐大之外，人力來源也可能較為多樣。

相關管理實務手冊中就提出，活動的籌辦者可以來自四面八方，包含：

- 一、專業活動或節慶組織（非營利）
- 二、專業活動管理公司和推廣者（商業性質）
- 三、公/私合作夥伴
- 四、母企業的活動部門
- 五、地方政府
- 六、為政府或企業工作而求取利益的自由活動籌辦者
- 七、觀光組織
- 八、地方的推廣者
- 九、志工團體
- 十、信託機構
- 十一、慈善團體
- 十二、政府運動組織

十三、俱樂部和協會

以此來看，籌辦大型國際單項賽事的人力資源就不應僅侷限於運動領域，而是希望能夠廣納各界菁英，一起為賽事活動共同努力。

清楚這些可能的人力資源後，就要知道賽事活動會有哪些職位？所需要的人力類型為何？參考過往經驗就提出以下常見的職位供參考：

- 一、賽事經理 (Event Manager)
- 二、營運經理 (Operations Manager)
- 三、競賽經理 (Competition Manager)
- 四、賽事服務經理 (Event Services Manager)
- 五、維安組主任 (Safety Officer)
- 六、志工服務組主任 (Volunteer Services Coordinator)
- 七、資訊組主任 (Families/Information Coordinator)
- 八、餐飲組主任 (Catering Coordinator)
- 九、後勤組主任 (Logistics Coordinator)
- 十、宣傳組主任 (Publicity Coordinator)
- 十一、傳播組主任 (Communications Coordinator)
- 十二、獎典組主任 (Awards Coordinator)
- 十三、舞台布置組主任 (Staging Co-

ordinator)

- 十四、競賽行政組主任 (Competition Administration Coordinator)

- 十五、人事/器材組主任 (Officials/Equipment Coordinator)

- 十六、醫療/運動防護組主任 (Medical Coordinator/Athlete Protection Officer)

上述僅是提供一個可以做為賽事舉辦角色安排的範例，可能有些賽事規模很大需要各式各樣更多的角色，也有可能您的賽事很簡單，只需要少數人力就可以執行。無論是哪一類型的賽事，將適當的人安排到適當的位置是確保成功的不二法門，因此需確定您的工作夥伴是有充分的準備來迎接未來的挑戰。

在工作職位確定之後，接下來就是要進行工作描述，透過這些工作描述可將團隊成員群聚一起。工作描述要簡要及清楚的說明你想要這個人做哪些事，這有助於你清楚的知道哪些人該放在什麼位置，以及這個位置所必須具備的知識和技術為何。接下來就是要和這些人進行商議，告訴他們這項工作是長期的、短期的；你要如何支薪，以及工時等問題。下列提供賽事經理和競賽經理的工作描述和職責範例，其餘職位的描述可以依賽事的實際需要進行安排。

表 1-10 賽事經理的職責說明範例

職稱	賽事經理
上級主管	執行長或秘書長
工作描述	賽事經理將和地方體育局（處）共同規劃和執行本賽事，賽事經理負責管理賽事團隊，並和團隊一起努力，以確保賽事能符合地方體育局（處）所提出的標準以及符合相關的政策和程序。賽事經理擁有賽事的最後決定權，同時負責整個賽事的預算管理及比賽運作，任何比賽花費都需要經過他的批准。
重要工作和職責檢核表	
◎ 賽 前 ◎	
確認比賽日期及租借場地	完成打 v ☐
提交賽事摘要資訊給地方體育局（處），並登錄在重要行事曆上	☐
檢查賽事在網路或電子報搜尋的可能性	☐
選派志工服務聯絡人	☐
為賽事管理團隊訂定各種會議日程	☐
和設施部門 (Facility Liaison) 討論賽事	☐
確認完成賽前行動計畫	☐
確認完成賽事逐日計畫	☐
確認完成賽事緊急應變計畫	☐
確認完成一個適當的意外事件紀錄表	☐
◎ 賽 中 ◎	
召開比賽當天簡要的管理團隊會議	☐
協調和監督所有活動	☐
確定所有關鍵位置都有配置的人員	☐
確認所有意外事件紀錄表都已完成和彙整	☐
比賽結束日召開之檢討會議	☐
◎ 賽 後 ◎	
安排賽後總結會議	☐
完成評估報告並遞交給籌委會	☐
呈送所有的單據進行核銷	☐
呈送所有意外事件紀錄表	☐

表 1-11 競賽經理的職責說明範例

職稱	競賽經理
上級主管	賽事經理
工作描述	競賽經理將和籌委會共同規劃和執行本賽事，他/她負責本賽事所有運動競賽的規劃、研發和執行。他/她將是賽事管理團隊的重要成員，並和賽事經理在賽事管理上密切配合，以確保賽事能符合籌委會所提出的標準以及符合相關的政策和程序。
重要工作和職責檢核表	
◎ 賽 前 ◎	完成打v
確認比賽日期及租借場地	☐
發送所有賽事相關訊息及參賽表件給有關團體	☐
核對與整理所有參賽表件	☐
協助競賽志工招募	☐
督導賽事日程計畫及競賽事務賽前行動方案的建立	☐
根據參賽表件進行初步分組	☐
在整體賽事規劃上和賽事經理密切配合	☐
安排競賽日程表並寄送給有關團體	☐
確認競賽志工都已接受適當的培練	☐
◎ 賽 中 ◎	☐
比賽當天簡要的管理團隊會議	☐
協調和監督運動設施	☐
總教練會議	☐
確定所有關鍵位置都有配置的人員	☐
如果有需要進行決賽分組	☐
召開運動規則委員會	☐
協調和監督運動設施的整理	☐
召開結束日之檢討會議	☐
◎ 賽 後 ◎	
官方結果的整理和發布	☐
完成檢討報告並遞交給賽事經理	☐
確認競賽最終結果評估完成並遞交給賽事經理	☐
呈送所有單據給賽事經理	☐

一旦你已經確認出所有你所要求的角色職位，你就有很好的想法可以畫出組織結構圖，在這個結構圖中可以清楚的呈現出指揮鏈(chain of command)。不過需注意的是，上述所指的都是我們聘用來執行活動的個人，在這些重要的核心團隊成員之外，還有一些需肩負活動成功責任的人士組合，就像是常見的推動小組/執委會(Steering Group) 或者是理事會(Board)。

第二節 籌備委員會架構

① 對賽事籌辦單位來說，只要透過搜尋就可以找到許多可參考的組織架構，但需注意的是每一個賽事都有它想達成的既定目標，因此必須透過不同的人來執行相關工作，於是在目標迥異的狀況下，就可能產生出不同的組織架構。換言之，這些組織架構和組織的目標有關，因此現成的組織架構通常具有參考價值，但不能完全套用。

根據歐洲田徑協會(European Athletics Association) 的建議，籌備委員會架構可涵蓋兩大功能，一是策略管理，另一是運作管理。其中策略管理

是有關於政策的設定、規劃、做重要決策和執行活動等方面，這些有可能對賽事的全部或多數面向及組織結構帶來影響。不論賽事的規模和等級，策略的議題必須及時和有效的處理和解決，通常是在申辦的階段就必須完成。

至於運作管理則是有關於執行和賽事直接有關的特定活動，就像圖 1-2 所示的後勤、商業運作、賽事娛樂體驗、促銷、競賽、行政、科技技術、協議和儀式及媒體服務等事宜。由於每一運作管理面向尚包含許多細節，茲將其概述如下：

- 一、後勤：遊客住宿、運動員住宿、餐飲、接駁、入出境、安全、證件、禮遇等
- 二、商業運作：贊助權利管理、贊助商服務、贊助商產品展示和販售和廣告等
- 三、賽事娛樂體驗：賽事呈現計畫和準備流程、以及大螢幕、音樂和賽事播報員等準備。
- 四、促銷：各媒體促銷、售票計畫、場館和場地布置、賽事活動
- 五、競賽：設施和器材準備、競賽管理準備、競賽管理運作和藥檢等
- 六、行政：職員和志工管理、辦公室、

財務管理、各項報告

七、科技技術：競賽技術服務和數據、圖像存送

八、協議和儀式：貴賓服務、旗幟管理、開閉幕儀式、頒獎典禮、紀念品等；在我國舉辦國際運動賽

事尤其需要注意所謂奧會模式的採用。

九、媒體服務：設備、轉播技術、記者會、採訪區、媒體後勤和媒體手冊等

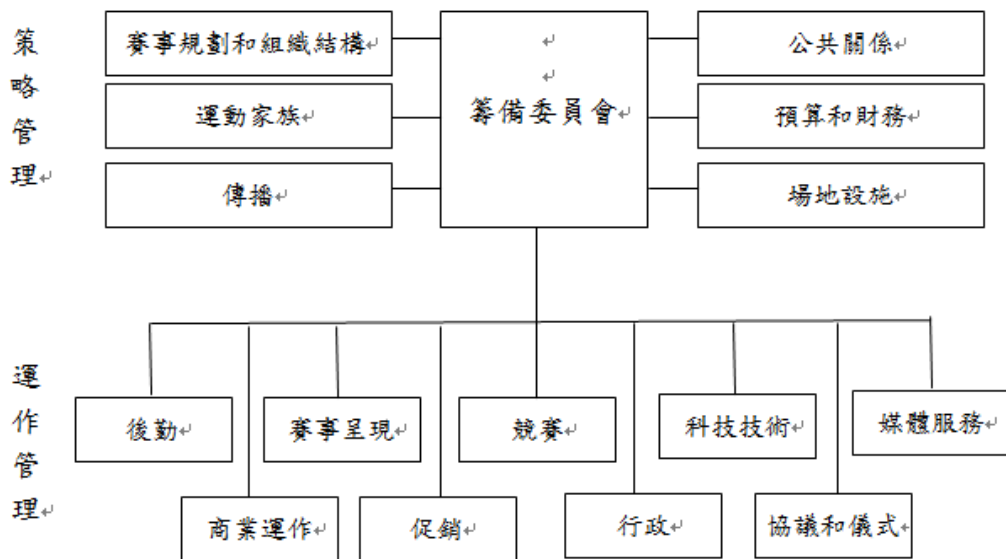


圖 1-3 籌備委員會組織結構圖

資料來源：European Athletic Association. (2003). *European athletic association organisational manual*. Lausanne, Switzerland: Author.

上述架構圖雖可有效的區別出策略管理和運作管理不同階段所需處理的事宜，然在運作管理分類上仍可再細分為數個不同的類型，以符合國內

現況。雖說運動種類及型態有所不同，但國際運動賽事籌委會組織架構都大同小異，為此以下嘗試提出國際單項運動賽事籌辦範例架構圖。

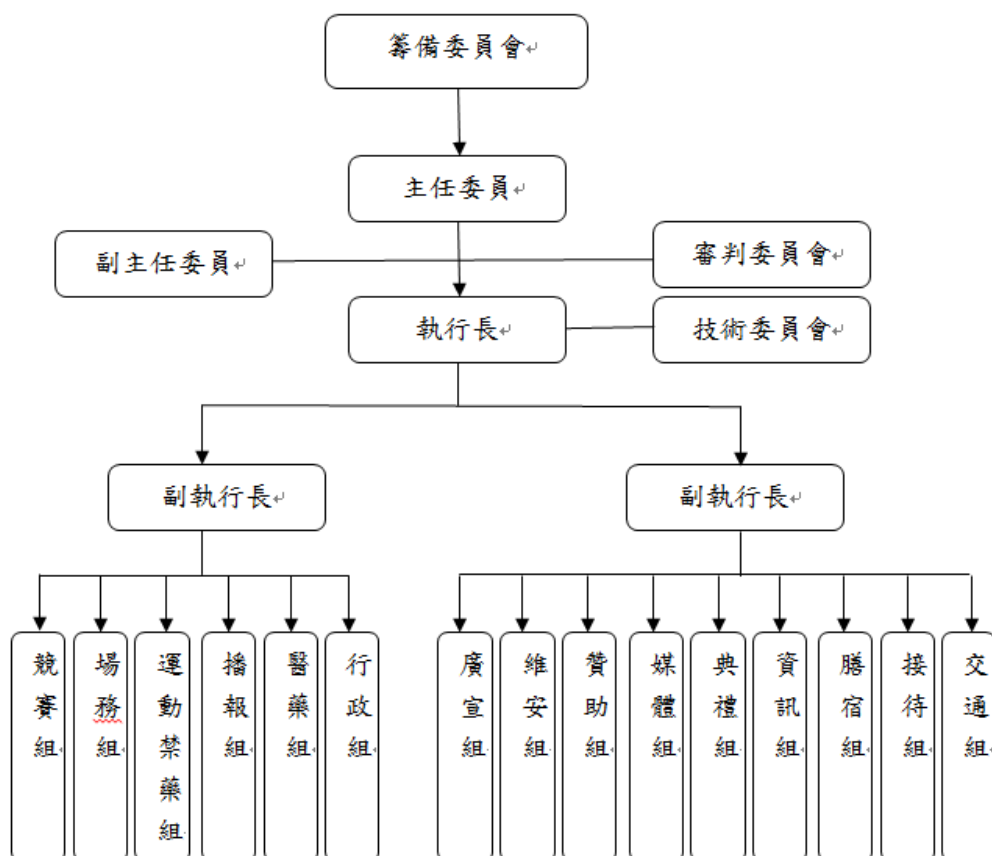
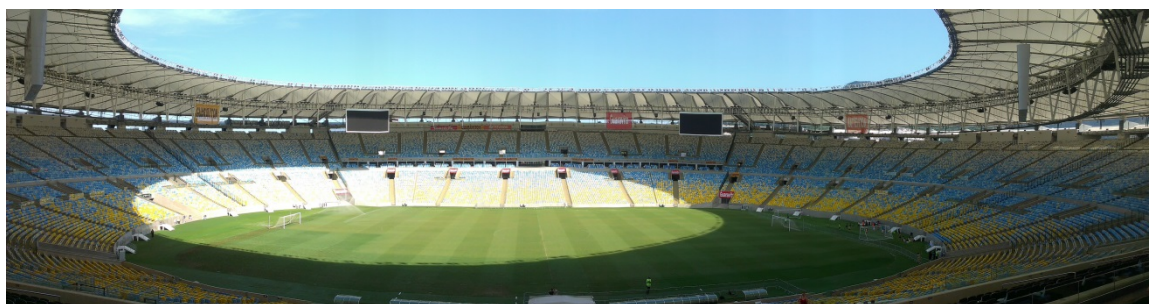


圖 1-4 國際單項運動賽事籌辦組織架構範例



第二篇 國際運動賽事運作 規劃

① 前言

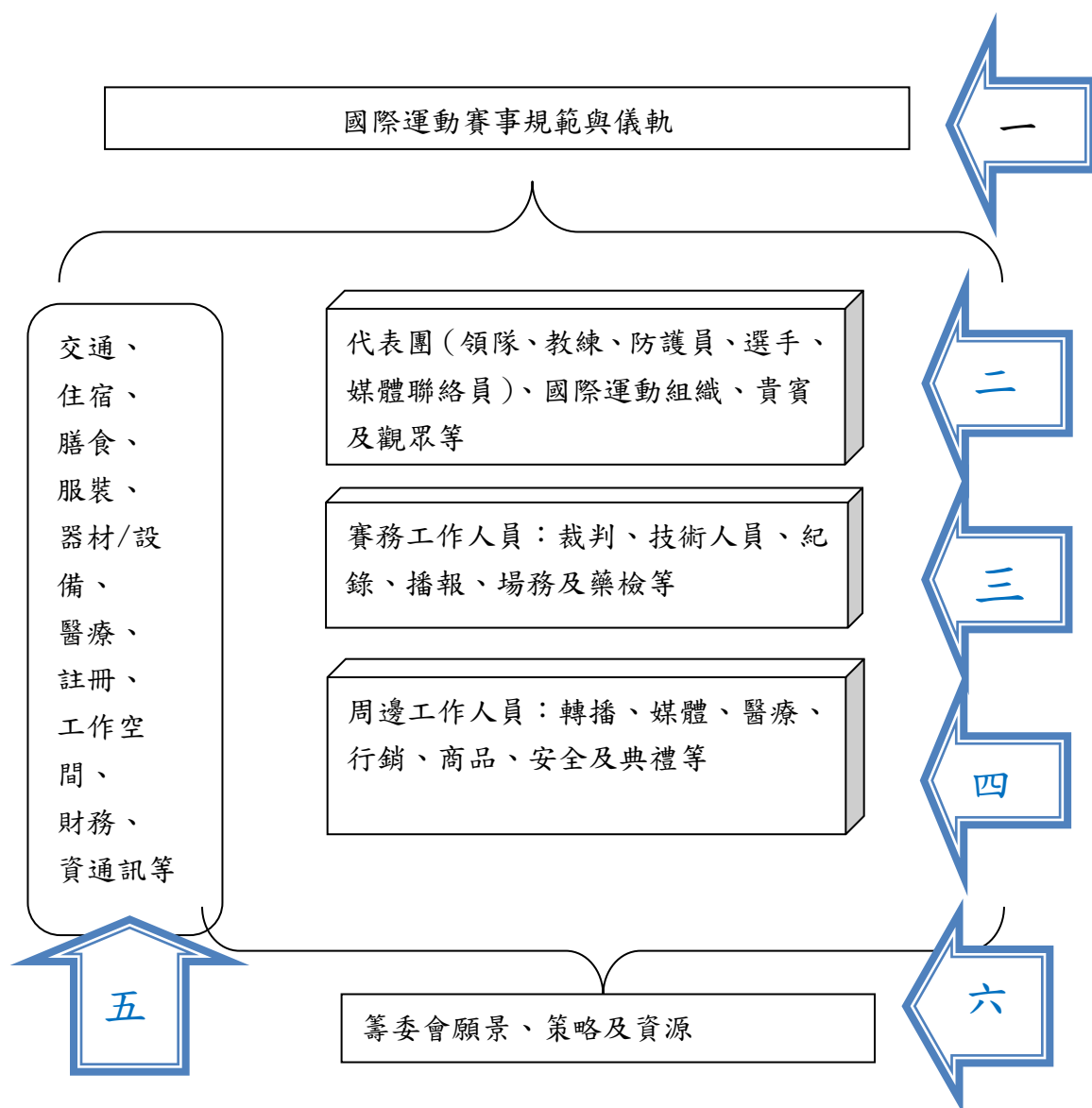
國際賽事辦理工作可從兩個層面思考，第一，依照參與賽事人員的角色決定硬軟體服務的內涵與範疇，參賽代表團的成員，包括教練、運動員、防護人員及行政人員等，這些族群是賽事辦理最核心的服務對象，為使這些成員能夠有最好的環境發揮其專業技能，所以，運動賽事服務規劃就會以滿足這些成員的需求為前提，這些包括競賽事務的規劃、場館硬體設施及醫療服務運動禁藥檢測等，同樣地，為服務這些核心成員，亦需要規劃周邊的服務人員，包括賽務人員、場館人員，甚至會招募許多志工參與賽事籌辦工作，因此，這些人員亦需要各項行政協助，包括膳宿、交通及認證等。

國際運動組織對於許多儀軌及所需後勤服務等也都會所規範，籌委會必須針對這些規範提出對應之服務內容。

第二，賽事服務的規劃也要突顯籌委會的所追求的效益，如為提升賽事商業效益，本身就要試圖提出各種商業活動的規劃，若是期望帶動地方文創與觀光產業，在賽事活動上就要結合更多文化活動的表演或是提出配套的旅遊措施。同樣地，若希望提升城市國際能見度，就必須要規劃合宜的媒體公關活動或是搭配轉播工作爭取曝光機會。

為使前述事務的說明更具體，圖2-1 列出以競賽事務為核心的規劃架構，藉此，離情各項賽事籌備優先順序及必要性。

因此，本篇說明的重點在於賽事的核心籌備工作（含場館運作(含練習及暖身場)、競賽事務管理、行政服務、人力資源管理、典禮儀軌與文化活動及醫療服務與運動禁藥檢測）、周邊服務事項（含資通訊系統、餐飲、住宿及交通服務保險和法律、安全維護）及商業發展（含品牌建構、廣告宣傳、媒體轉播、社會資源募集、賽事娛樂體驗、門票及商品銷售及公共關係）等。



箭頭一	國際運動組織針對所有籌辦事務的基本要求及相關規範
箭頭二	參與賽會的主要成員，如運動員、貴賓或是觀眾
箭頭三	服務賽會主要參與成員的核心工作人員
箭頭四	服務賽會主要參與成員及核心工作成員相關服務議題
箭頭五	賽會整體運作所需硬軟體服務
箭頭六	籌委會對此賽事的願景、對應規劃策略及願意投入資源

圖 2-1 競賽導向的賽事規劃思維

第一章 賽事行政服務

① 前言

參與賽事的運動團隊成員或運動員是任何國際賽事最核心的「客戶」，許多賽事的籌辦工作就會以這些核心客戶的需求為基準，為能夠讓運動員有最好的表現，賽事行政工作就顯得格外重要。

因此，本章節的重點就會強調賽事核心工作，首先，賽事服務規範大概是賽事辦理最重要且基礎的工作，還包括賽事辦理的場館硬體設施及相關服務。其次，基於賽事的公平及運動員的健康，國際運動組織對於運動禁藥檢測及醫療服務亦都有明確規範，因此，賽事辦理單位亦須提供符合國際規範的對應服務。同時，國際運動組織對於賽事開閉幕典禮及頒獎等都會有既定的儀軌原則，除了規劃符合規範之儀軌外，這些典禮活動也都是賽事辦理單位及承辦城市突顯文化特色之平台。

再者，為支援前述工作事項需要諸多的行政溝通協調及人力參與，而使行政管理及人力資源管理（選、

訓、留、用等）等是籌委會的重要管理事務。

第一節 競賽事務管理

① 競賽事務管理的目標就是提供運動員最好的賽場環境及服務，除硬體空間及器材設備之外，賽事人員的專業服務也不可忽略，針對此，競賽事務管理包括競賽期程規劃、運動設備及器材管理、競賽相關會議辦理、賽事報名服務、賽務人員服務、運動資訊服務及競賽服務管理等，主辦單位必須分別在籌備和比賽進行階段執行各種競賽事務管理，其內涵如下：

一、籌備階段之競賽事務管理

(一) 賽事期程規劃：賽事日期之擬定會影響到所有賽事運作之層面，因此，期程若無法確定，其他的工作大概也無法就定位。而期程的規劃要從下列層面思考：

- 1、運動行事曆：各單項或綜合性之國際運動組織或該運動之主管運動組織都會規劃各種競賽活動，目前整個國際運動賽事行事曆可用「壅塞」來形容，即使國內也會有許多賽事，很容易出現排擠或衝突的效應，因此，規劃時必須要考量國際重要運動賽

事辦理的時間以減少可能引起之衝擊。

- 2、國內行事曆：此處指的是國內各種重要事件對於賽事期程也會有影響，包括重要節日、各級學校的行事曆或是國內既定的選舉活動等，這也都要納入思考之範疇。

針對每日賽程規劃，要考量運動員的體力負荷、交通時間、市場需求、練習熱身時間及媒體轉播等。再者，也要有賽程改變的因應方案，經驗顯示天氣因素影響賽程的情況最多。尤其是位處亞熱帶的台灣，在夏季舉辦國際賽事時必須把颱風和雨天的天候影響列為重要考慮。因為，一旦遇到天候變化，不可能延長比賽時間，是故，凡室外運動在賽程中可以酌量安排半天或一天的休息日，以作為調節之用。

- (二) 確認競賽規程：通常，國際運動組織對於比賽期間、參賽資格、競賽制度、設備與器材及競賽規則等會有一定之規範，承辦單位的角色可能協助報名機制及交通食宿之服務內容或規範。而編製競賽規程內容時需要注意下列事項：

- 1、國籍規範
- 2、最低競賽隊伍要求或是參與人數
- 3、比賽器材規範，如指定用球或器材
- 4、報名隊職員職務功能說明
- 5、服裝規範，特別是贊助商廣告空間

- (三) 賽事器材與設備：場地設備與運動器材（如量測標準設備、競賽器材）需符合國際運動組織的規範，這會決定市場上可以提供符合標準設備及器材的供應商，同時，也要依據本身的條件編列運動器材預算及規劃採購、租用或是尋求合作機制，特別是許多運動用品可以透過贊助方式，一方面符合國際規範，另一方面可以節省賽事辦理成本，若採取採購或租用方式辦理就必須提出合宜標案及落實履約管理，而整個設備佈置也要搭配整體賽場視覺識別元素系統。

- (四) 賽務人員指派及遴選：包括賽事技術官員、裁判、紀錄等都屬於賽事專業人員，招募該類人員條件應以專業背景及語言能力作為首要考量，值得一提的是為培養更多國際賽事人才，承辦賽事單

位應試著提供給更多年輕且有熱情的人員參與的機會。

(五) 國際技術人員服務：配合國際運動組織遴選及提名國際賽務工作人員，並規劃膳宿交通服務、工作費、賽事所需服裝及協助各項會議參與等。

(六) 運動資訊服務：規劃競賽成績系統，包括計時與計分系統、現場成績系統、網路成績系統、競賽播報員資訊系統、電視訊號類別、轉播時的電視面膜(TV Graphic)、電視動畫等。依據與會對象（如與會運動代表隊、賽務技術人員、媒體等）規劃賽事成績與紀錄傳遞系統，包括：傳遞流程、存放的節點和進入路徑等。

(七) 報名與註冊服務：規劃報名機制與期程。國際賽事的報名強調無紙化的資訊作業系統進行處理，並試著與競賽資訊系統連結。為俾利後續行政作業，擬要求參賽單位提供：人員數量、交通抵離時間、食宿特別需求等資訊。另外，建議參賽單位提供選手的歷年賽事紀錄或成績，作為媒體轉播和宣傳之用。

(八) 整體賽事營運管理服務：確認與各部門協調事務、負責場地使用機制、規劃緊急應變計畫、管理整體賽事流程與時間。

(九) 預防爭議處理：建議引進先進科技如鷹眼或及時重播系統，同時，規劃審判或仲裁委員會相關機制作為處理賽事相關爭議，並擬定仲裁作業流程並確保參賽運動代表隊都了解此一機制。

二、賽事階段之競賽事務管理

(一) 辦理檢錄及隊伍入場：辦理檢錄或參賽隊伍入場方式。

(二) 辦理競賽相關會議：競賽會議的種類包括技術委員會會議、技術會議、裁判會議及總結會議等，下列說明各種會議討論之重要議題及與會人員。

1、技術委員會會議：

(1) 與會成員包括賽事執行長、技術委員及裁判長等，有些情況會邀請籌委會主要幹部參與。

(2) 討論議題以確認賽事整體運作事宜是否符合國際規範，如場館設施狀況、膳宿交通服務及技術委員會的各項準備工作等。

- (3) 提供會議的資料，包括賽程、交通及膳食服務、開閉幕典禮流程等。

2、裁判會議：

- (1) 與會成員包括賽事執行長、裁判長及裁判人員。
- (2) 會議重點在於確認比賽規則解釋、場地特殊情況、合格之運動器材及裁判本身應有的規範，諸如服裝等。

3、技術會議：

- (1) 與會成員包括賽事執行長、技術委員、裁判長、運動禁藥檢測負責人、籌委會主要幹部及各代表隊領隊及教練參與之。
- (2) 主要議題在於說明競賽制度規範、確認出賽名單或調整及賽事器材規範等。另外，參賽隊伍或運動員會比較關切交通及膳食服務也需要提供相關說明。
- (3) 確認出賽名單、服裝或是背號之後必須將最新之訊息在賽事前彙整給賽務部門以作為賽事部門辦理相關事務的重要依據。

- (三) 編排秩序冊：主要提供參賽運動代表隊與賽事部門為主，秩序冊單元架構如下：

- 1、競賽規程
- 2、組織架構
- 3、參賽隊伍
- 4、賽程
- 5、開閉幕典禮流程（含時間與地點）
- 6、過往賽事紀錄或成績
- 7、賽事現場動線

第二節 場館準備和運作 (含練習暖身場地)

① 場館運作的最重要角色就是規劃最佳的賽事空間供運動員參賽並與所有部門進行協調以確保賽事期間場館運作維持最高水準。針對場館運作事務可劃分為下列階段：

一、辦理場館遴選：在申辦賽事階段，賽事進行之場館是重要一環，一般在選擇場館是要考量下列因素：

- (一) 場館內部現有空間及設備是否符合國際運動組織的場館設備規範？
- (二) 場館周遭的住宿符合賽事需求的質與量？
- (三) 承辦的地方政府是否願意負擔場館維修工作？

二、擬定場館修繕計畫：確認賽事場館之後，就必須針對下列事項進行籌備：

(一) 規劃賽場使用空間：配合國際組織規劃賽事辦理所需空間、提出場佈圖(Affinity diagram)以說明場館空間配置(含各種座位空間如一般觀眾席、貴賓席、媒體觀賽區、競賽空間如比賽區、相關動線、更衣室、藥檢室、各種設備空間如照明、音響、電力及水利系統、後勤作業及進出動線)。針對場館空間規範須注意下列事項：

1、確認競賽現場(field of play)空間是否符合國際組織要求，通常需規劃長寬高空間(含緩衝空間)、界線的顏色、計分顯示器、計時器或時鐘、照明規範、熱身場地空間規模等。

2、確認下列行政空間：

- ①停車空間(工作人員、運動代表隊交通車、貴賓)
- ②賽務空間(含播報與紀錄空間)
- ③媒體轉播空間(現場轉播車、攝影機台位置)
- ④媒體工作區(觀賽區、媒體中心、混合採訪區、攝影區

及媒體作業中心)

- ⑤廁所及盥洗空間(裁判區、運動員區、工作人員及觀賽區)
- ⑥貴賓招待空間
- ⑦執法人員休息室
- ⑧工作人員用餐區
- ⑨藥檢空間
- ⑩醫護空間(急救、防護員、整脊師等)
- ⑪防護空間
- ⑫運動員休息室(含盥洗室)
- ⑬競賽組行政空間
- ⑭技術官員工作空間等。

3、確認熱身場地空間，包括運動員用盥洗室、競賽組行政空間、醫護空間及運動員停車空間。

(二) 檢視場館設備及器材，可能包括：

- 1、計時計分及比賽成績處理系統(各類型記分板或 LED 顯示器)
- 2、仲裁錄影系統(如架設鷹眼設備或錄攝影機)
- 3、照明設備
- 4、空調設備
- 5、網路與通訊系統
- 6、消防系統及保全系統。

另須確認現有器材符合賽事

規範、規格、型號及數量是非常重要的工作。

- (三) 提交場館修繕標案及設備及器材請購：針對前述場館空間、設備器材檢視提出整修及採購方案。

三、擬定場館移交作業：在賽事辦理前會將場館移轉由籌委會進行接管以利賽事進行，移交作業內容包括：

- (一) 擬定並執行賽事空間佈置
- (二) 驗收原有/新進器材設備
- (三) 測試各種器材及設備
- (四) 辦理場務人員教育訓練等

值得一提的是，擬定場館動線時須將賽事成員區分為運動員、工作人員與技術官員、貴賓及媒體以及觀眾等。動線規劃最重要的原則包括：

- (一) 確保安全：主要是能夠適度區隔賽事運動員、賽事工作人員及觀眾的行徑動線。
- (二) 移動便利：通常會提供運動員最短或是最方便的路徑進入運動場，同時會搭配停車空間或接駁點之規劃。
- (三) 告示效果：動線告示規劃有三個原則；告示放置/張貼地

點、告示顏色明顯程度、告示內容明顯易懂。

四、擬定賽事期間場館運作計畫

- (一) 擬定賽事期間決策機制、指揮體系、行政作業流程及緊急應變計畫。
- (二) 規劃賽事期間溝通模式：擬定在賽事期間於場館空間與其他部門溝通的型態與方式、規劃無線電通訊方式。今日舉辦賽事可多使用智慧型手機即時通訊(如 line 或微信等)群組的方式。群組不可全部人員加入，必須建構多重的群組，以避免接收太多無關訊息，甚至有些訊息無人處理。
- (三) 擬定每日作業流程：擬定各部門作業流程（含起迄時間、作業地點、作業內容、負責部門及空間）、辦理賽事期間例行性及總結會議。
- (四) 確認賽前設備運作情況：針對各種設備及器材布置進度需進行最後確認，表 2-1 提出運動器材及設備檢核表作為範例參考。

表 2-1 國際籃球賽事場館環境檢核表

國際籃球賽事場館環境檢核表

場館名稱：_____ 座位數量：_____

到選手住宿設施距離：_____ 公里

預估到選手住宿設施所需交通時間：_____ 分鐘 場館用途： 比賽 ☐ 熱身 ☐

A. 場館

1.	場地表面	
1.1	國際籃總核准之木質地板	是 ☐ 否 ☐
1.2	僅有籃球賽事的線	是 ☐ 否 ☐
1.3	在邊線及端線四周，有著一條 2 米寬與限制區域相同顏色的邊線，為淨空區。	是 ☐ 否 ☐
1.4	具備空調設備	是 ☐ 否 ☐
2.	場地周邊	
2.1	每隊休息區有 14 張座椅	是 ☐ 否 ☐
2.2	紀錄台邊有兩張預備座椅或板凳	是 ☐ 否 ☐
2.3	為紀錄台準備桌子並放置在觀賞賽事最好的角度	是 ☐ 否 ☐
2.4	紀錄台工作桌要配有電源插座及寬頻網路連線以符合賽事記錄系統。	是 ☐ 否 ☐
2.5	急救站地點盡量選擇靠在场邊並可以容納兩名人員	是 ☐ 否 ☐
3.	器材設備	
3.1	籃板的尺寸為 180cm*105cm 且為透明材質	是 ☐ 否 ☐
3.2	籃板和籃球架的組裝是根據官方籃球規則完成。	是 ☐ 否 ☐
3.3	至少有兩個備用籃板且與原來籃板是完全相同的。	是 ☐ 否 ☐
3.4	籃球框有一個新連結的籃網，並有至少兩對的備用籃網	是 ☐ 否 ☐
3.5	在兩個籃板後面的牆上放置兩個同步的電子記分板	是 ☐ 否 ☐
3.6	電子記分板需具備下列功能： 時鐘顯示比賽時間倒計時（有顯示最後一分鐘的秒數和十分之一秒的能力） ▪ 顯示比賽分數 ▪ 顯示節數 ▪ 顯示暫停次數	是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐

3.7	計時器的聲音足夠強大到可以很容易在最不利或嘈雜的環境中聽到。	是 ☐ 否 ☐
3.8	籃板的上面有擺放兩個進攻時間計時設備	是 ☐ 否 ☐
3.9	備有比賽時間計時器且在上半場時間結束時會自動響起。	是 ☐ 否 ☐
3.10	設置一個單獨的聲音信號且其聲音要與比賽時間的時鐘不同並更響亮	是 ☐ 否 ☐
3.11	至少有一個備用的進攻時間計時設備（適合當前系統需求）	是 ☐ 否 ☐
3.12	24 秒計時器要與比賽時間計時器連接，但在 24 秒進攻時間結束為零秒時之聲音與信號響起時，並不會影響到比賽時間計時器繼續進行計時，也不會自動停止比賽間計時器。	是 ☐ 否 ☐
3.13	備有多個手持及桌上型的碼表	是 ☐ 否 ☐
3.14	在比賽和熱身時提供給每個球隊至少 12 顆球和一個籃球架。	是 ☐ 否 ☐
4.	更衣間及辦公室	
4.1	有四個用同樣標準和尺寸的球員更衣室	是 ☐ 否 ☐
	更衣室是否提供下列器材或物品： 衣物櫃或吊衣架 白板及奇異筆 冰箱或冰桶 按摩床 毛巾 肥皂 衛生紙 塑膠冰桶	是 ☐ 否 ☐
4.2	每個球員更衣室裡有至少五個獨立的淋浴間、廁所和洗手台。	是 ☐ 否 ☐
4.3	有兩個同樣標準和尺寸的裁判更衣室	是 ☐ 否 ☐
4.4	每個裁判的更衣室裡至少有一個私人淋浴間、廁所和洗手台。	是 ☐ 否 ☐
4.5	提供足夠六個人員的更衣室空間(包括裁判及紀錄台人員)、內部要有會議桌、椅子、吊衣架和附有門鎖的更衣櫃。	是 ☐ 否 ☐
4.6	提供國際運動總會技術委員辦公室，靠近籌委會辦公室和比賽場地。	是 ☐ 否 ☐
4.7	國際運動總會技術委員辦公處須有下列設備： ▪ 功能良好的防盜鎖	是 ☐ 否 ☐

	- 至少備有一個辦公桌，一把椅子和足夠數量的貴賓座椅 - 電話線 - 相連的電腦與影印機 - 小型冰箱 - 茶水和咖啡機 - 空調或風扇	是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐
4.8	具備賽事籌委會辦公室。	是 ☐ 否 ☐
4.9	記錄員辦公空間需提供下列設備： - 數量充足的電腦和影印機 - 網路線 - 可以高速影印的事務機 - 籃球比賽紀錄表 - 賽事記錄放置櫃（最好放在走廊以利球隊取得）	是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐
4.10	提供球員和/或觀眾急救空間的醫護室，器材設備需完整且有明確即清楚的動線標誌	是 ☐ 否 ☐
4.11	規劃設備齊全的運動藥檢空間。	是 ☐ 否 ☐
4.12	有提供餐飲服務和進出管制的貴賓休息室。	是 ☐ 否 ☐
	媒體中心之規劃需接近媒體觀賽座位區，最好是不同於運動員進出之出入口，足夠容納所有媒體成員	是 ☐ 否 ☐
4.13	媒體中心配有下列設備： - 桌子與椅子 - 電話與傳真 - 網際網路 - 憑證件出入安檢機制 - 充足的電源（插座/插槽）	是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐
4.14	在媒體中心附近設置記者會空間。	是 ☐ 否 ☐
4.15	記者會空間需有下列設備： - 長條形桌子 - 提供記者的桌子及扶手椅子 - 音響系統	是 ☐ 否 ☐
5.	基礎設施和服務設備	
5.1	所有在場館的照明設備都處於良好工作狀態	是 ☐ 否 ☐
5.2	準備替代能源系統以免遇到電力短缺狀況。	是 ☐ 否 ☐
5.3	提供不斷電系統（UPS）的記分牌，以確保遇到電力短缺時仍能夠正常工作。	是 ☐ 否 ☐

5.4	提供避免陽光照射影響球賽進行的處理方式	是 ☐ 否 ☐
5.5	提供音響和播報系統。	是 ☐ 否 ☐
6.	觀賽座位區和座位計畫	
6.1	在觀賽區預留國際運動總會代表及官員的貴賓席。.	是 ☐ 否 ☐
6.2	規劃視野最的座位為媒體觀賽區並提供電源及進行出入管制	是 ☐ 否 ☐
7.	認證	
7.1	國際運動總會的代表，官員和裁判都有進出各個空間的權限。	
8.	動線告示	
8.1	通往工作空間的動線告示是否清楚且明顯	

H. 解釋關於“否”的回答

題項	說明



第三節 行政溝通和協調

① 賽事籌辦過程需要大量的各種跨單位的橫向及縱向溝通，同時，為協助內部事務運作順利，也扮演協調的角色，為促進作業效率，需要規劃各單位的運作流程及管考機制。

一、提出賽事總體計畫：對於整個賽事籌辦提出辦理方式、各部會重要工作項目、內容及作業期程。

二、擬定整體政策制定：制定賽事辦理之作業原則及方針並規範及審核各部門提出作業執行要點。

三、制定進度管考機制：規劃掌握各

部門工作項目的進度，建議就各重要事務提出進度管控，表 2-2 則就以高爾夫球賽事籌辦工作提出競賽、場地事務及行政工作的檢核機制表。另外，經驗指出在賽事期間會編制賽事管理手冊作為籌委會各部門溝通及掌控進度的之重要文件，表 2-3 提供賽事工作手冊規劃案例。同時，針對各項工作籌辦事務之進度也可掌控。

四、規劃溝通協調方式：確認賽事指揮體系及建構賽事行政會議，包含計畫推動及持續的工具、遵守法令以及順利執行功能性組織到場館導向之作業。



表 2-2 高爾夫賽前籌備工作檢核表範例

競賽場地狀況	完成打 v	4.車輛租用	☐
1.果嶺狀況(含球洞、草皮)	☐	5.現場疏散計畫	☐
2.開球球座與地點	☐	6.觀眾接駁	☐
3.球道狀況	☐	7.現場停車計畫	☐
4.粗草區整體狀況	☐	桿弟/球杆袋球袋地點	完成打 v
5.沙坑數量	☐	1.球袋規畫地點	☐
6.練習場	☐	2.球僮帳棚/餐飲數量	☐
7.練習推桿果嶺	☐	練習場作業	完成打 v
8.輔助練習區	☐	1.建立擊球區	☐
9.灌溉系統	☐	2.擊球區規劃	☐
10.維修人員	☐	3.練習球數量及規格	☐
11.球場標示用品	☐	4.管理機制(如時間及人力)	☐
12.雨天備案	☐	環境清潔	完成打 v
13.雜項維護(如草皮及雜草)	☐	1.每天撿拾垃圾	☐
14.旗子和標桿(外觀及數量)	☐	2.流動廁所放置與清潔	☐
15.開球球座標誌(外觀及數量)	☐	維安事務	完成打 v
16.水冷卻器/杯和運動飲料	☐	1.保全人員符合需求	☐
17.桿弟毛巾桶	☐	2.管制區域	☐
18.垃圾容納箱	☐	(1)更衣室	☐
計分區準備情況	完成打 v	(2)停車場/交通管制	☐
1.計分區帳棚準備情況	☐	(3)招待所	☐
2.計分處理方式	☐	(4)第 18 洞果嶺	☐
3.計分卡運送傳遞流程	☐	醫療救護站	完成打 v
4.果嶺回報速度	☐	1.地點便利性	☐
5.時效性	☐	2.數量需求	☐
6.標準桿/旗幟站	☐	3.專業人員數量及資格	☐
交通籌備情況	完成打 v	球車	完成打 v
1.交通需求確認	☐	1.數量	☐
2.運動員/貴賓/工作人員交通輸送計畫	☐	2.借用規範	☐
3.接送機時間與人員	☐	3.維修情況	☐

表 2-3 國際運動賽事工作手冊架構案例

一、手冊單元	(一)組織架構及各部門主要業務 (二)籌委會主要工作成員名單 (三)各項會議資訊（含裁判會議、技術會議及技術委員會會議之時間與地點） (四)賽事資訊（含運動員或代表隊熱身時間及場地、賽程表） (五)賽事期間交通服務： 1、國際貴賓、國際總會人員、國際賽務成員或贊助商、參賽成員等班機抵離時間 2、前述成在賽事期間往返場地及住宿地點之交通服務及時間說明 3、參與開閉幕典禮或其他正式活動之交通服務 (六)賽事期間住宿服務：國際貴賓、國際總會人員、國際賽務成員或贊助商、參賽成員下榻地點、房型、飯店聯絡方式及供餐時間及型態 (七)開閉幕典禮流程：包括活動流程、時間、地點、致詞人員與順序 (八)賽事工作日誌：各部門於賽事前夕及期間在賽事現場工作事項、作業時間、作業地點及負責成員 (九)運作及安全規範：進出賽事現場規範、安全注意事項 (十)場館地圖及工作空間配置圖：運動場館、熱身場地或住宿飯店的相關位置圖與交通路線訊息、運動賽事現場各部門空間配置圖 (十一)通訊錄：國際總會人員、籌委會各部門主管、行政總部、協辦單位主要負責人、協力廠商（如遊覽車公司、膳食供應商及清潔公司等）、選手村志工或隨隊志工等。值得一提的是，各部門負責人員的聯絡方式要清楚標明
二、發放對象及時間	國際運動組織成員、籌委會各部門主管及代理人、選手村、行政總部負責人、協辦單位主要負責人、志工或隨隊志工等。
三、使用語言	建議提供中英雙語內容。

第四節 人力資源管理

①許多賽事籌辦組織的運作與賽事的生命週期是息息相關，為辦理國際賽事，就會成立籌委會，隨著辦理時間的接近，人力的需求會逐漸增加，賽事結束後，這個籌委會也隨之掛上休止符，因此，人力資源管理就必須針對此特性提出因應之道。

一、分析賽事人力需求：首要工作就是賽事辦理需要那些人才，包括需求之數量、所需專業背景、需要其協助的時間期限。分析重點在於徹底瞭解各種業務執行所需的作業時間並瞭解各作業的現有人力及缺口所在。同時，擬定人力管理的各項作業規範，如各種職務的權利及義務。

二、規劃人力招募作業：依據前述人力需求，分析制定職務分析書以說明需求招募的條件（如專長、技能、工作內容、職稱頭銜等）。經驗顯示賽事所需人力分為四大類型，分別是專職人員（如正式員工、約聘人員、借調人員、個別合約人員、臨時雇員等）、志工（如實習人員、專業志工及一般

志工）、外包企業及參與者（如表演人員及榮譽職務）等。另外，規劃人力招募廣告，特別是針對賽事期間之短期人力需求。接著則是依據人力型態規劃遴選作業方式，最常見的就是規劃賽事短期工作人力或是志工的遴選方式。

三、制定人員培訓制度：培育制度的擬定包括訓練需求分析、制定訓練計畫及執行，訓練計畫的事務包括訓練主題設定、訓練方式/型態、訓練講義及教材製作、參與講師的遴聘、參與講習人員邀請與確認、訓練成效評估、訓練時間與空間之後勤服務、訓練所需經費編列。

此處針對訓練主題進行探討，訓練主題可用「有教無類」與「因材施教」進行說明，有教無類指的是所有賽事工作者都要瞭解的事項，如工作須知或賽事基本資料等，「因材施教」則是針對各工作職務所需要瞭解的工作內容說明，如藥檢中心的服務人員就要瞭解其工作流程及內容。

四、規劃人力激勵制度：考量多數賽事參與人力大都是以賽事志工的

角色參與，因此，提供多元獎勵機制以就有其必要性，如頒發服務證書、提供賽事服裝、辦理感恩聚會、交通卡及免費使用公共設施等。

考量志工管理事務一直是賽事運作重要環節，此處針對招募、培訓及運用進一步說明：

(一) 招募管道：經驗顯示機關團體、地緣關係及口碑相傳是重要的招募方式。

- 1、機關團體：大專院校相關系所及外語機構通常可以協助引薦相關志工。
- 2、地緣關係：結合賽事辦理地點附近的學校或是運動組織是來源管道之一。
- 3、口耳相傳：對於參與賽事的工作人員建立資料庫做為日後招募管道並請有經驗的工作夥伴協助推薦或是宣傳。

(二) 訓練型態：培訓課程議題包括賽事基本認識、工作環境熟悉、團隊運作體系、議題模擬練習等。

- 1、賽事基本認識：介紹賽事辦理單位、賽事制度、競賽場地、觀賽訊息及參賽情況等。不同部門的志工對其工作服務內涵則應訂

定資訊須知，如票務志工對於門票訊息就要特別注意；外語隨隊志工對於運動術語要有正確的認識。

- 2、工作環境認識：建議針對運動場館行政作業空間、練習場地、住宿及行政空間等進行介紹，並熟悉各種動線管制。
- 3、運作體系：介紹籌委會部門主管、建立工作人員溝通機制（如通訊錄）及說明指揮流程及體系。針對指揮體系，在許可情況下建議由學校帶隊教師或教練協助管理事務。
- 4、管理規範：說明志工的權利及義務，包括賽事期間的服裝儀容、餐點供應時間及食用地點、證件使用規範、交通津貼或服務、工作時數、賞罰規範、住宿服務、公假要求及服務證明等。

第五節 典禮儀軌與文化活動

① 典禮儀軌與文化活動事務上可以分為兩大部分，第一部分是國際組織通常會要求籌委會辦理開閉幕典禮及頒獎典禮，而且對於活動內容與流程有其一定規範，另外對於國際組織的會徽、會歌參賽國家的名稱及旗幟

也會有所規範。第二部分則是規劃歡迎晚宴、選手之夜、離別晚會或安排外國運動代表團參與觀光文化活動。而後者則是可以突顯賽事單位辦理特色或是承辦城市之觀光與文化內涵，針對此，下列將就典禮活動規劃注意事項進行說明：

- 一、所規定之開閉幕流程必須遵照儀軌規範進行，儀式安排必須確認獲得國際運動組織之核准，諸如旗幟、國家名牌的進場順序等。
- 二、儀式之文化表演活動與正式儀軌內容之時間應取得平衡。表演活動宜與承辦城市共同商討並彰顯在地文化之元素。
- 三、開閉幕儀式的貴賓服務包括建議邀請名單、儀式席位安排（繪製席位圖解）、致詞順序、現場接待服務及寄送邀請函等。
- 四、籌劃開幕表演計畫、節目內容、表演團體邀請相關作業事宜。另外，制定場地佈置計畫及動線規範等。
- 五、參賽單位的旗幟、官方稱號及入場單位順序需與國際運動組織或

是國際奧林匹克委員會的規範接軌。

- 六、頒獎典禮的流程、受獎單位及其穿著服裝、頒獎人選、播放歌曲及旗幟皆需符合儀軌規範。
- 七、建議配合地方產業特色規劃藝文與觀光活動並鼓勵參賽單位成員踴躍參與相關活動。同時，規劃藝文與觀光活動宣傳計畫以擴大參與對象以提升國內民眾對於在地文化的認同程度。

第六節 醫療服務

①國際賽事之醫療服務可分為以下幾個類目：賽事期間醫療服務、場館醫療服務以及觀眾與其他人員醫療服務。

所謂的賽事期間醫療服務，乃是指由主辦賽事之籌備委員會，於賽事期間（自參賽人員抵達日至離開日期間）所提供之免費醫療服務，包含緊急病症、傷害或惡性病例的急診服務。慢性病的治療將不包含在服務範圍之內。醫療服務僅限國家單項協會理事長、秘書長、總領隊、運動員及

隊職員。急診服務必須 24 小時提供，其他服務之營業時間將依實際需求每日可自行訂定。整體之醫療服務必須由主辦城市內之各醫院所組成之醫療網為基礎，協力完成此一賽事期間之醫療服務。

場館醫療服務乃是指各比賽場地、訓練、熱身及其他官方場地將提供場館醫療設備。運動員之醫療服務將由具有經驗及合格的醫療專業人員協助，運動傷害防護人員亦須配置一定數量。救護車須隨時於每一個比賽場館外及部分非比賽場館外待命，視運動種類之性質，危險性較高者，一般國際運動組織也會要求佈置二輛救護車在現場待命。醫療交通安排將由籌備委員會醫療服務部門統籌。

觀眾與其他人員醫療服務乃是指對於在各場館提供運動賽事成員如運動員、裁判、媒體工作者、轉播單位、贊助商、特約商、工作人員及觀眾由專業醫療人員提供相關服務。其醫療服務將由具有經驗及合格的醫療專業人員協助。救護車將隨時於每一個比賽場館外及部分非比賽場館外待命。同樣地，醫療交通安排將由籌備委員會之醫療服務部門負責。

此外，近年來，醫療的部分尚有兩部分可一併納入處理，即運動傷害防護員(trainer)和脊療師(chiropractor)的設置。運動防護員可以和國內大學運動相關科系合作選派；至於脊療師或整脊師則必須和國際整脊師協會(International Federation of Sports Chiropractic, FICS)合作選派。

第七節 運動禁藥檢測

①辦理國際賽事之際，運動禁藥管制(Doping Control)是非常重要的一環；國際體壇在國際奧林匹克委員會(International Olympic Committee, IOC)領軍之下，為維護運動競賽公平性，以及保障運動員身心健康，於 1999 年成立世界運動禁藥管制組織，專責辦理全球選手運動禁藥管制作業，其目的在維護運動員公平競賽的權益，打擊不法行為。目前國內之運動禁藥管制負責單位為中華奧林匹克委員會(Chinese Taipei Olympic Committee)下轄之運動禁藥管制組(Chinese Taipei AntiDoping Agency, CTADA)；其執行禁藥管制業務係基於運動禁藥管制辦法、運動禁藥管制作業要點與運動禁藥採樣程序與方法作業要點來執行，所有的檢測樣本將送至通過世界運動

禁藥管制組織認證的檢驗室檢驗。運動員接受採樣後，所有檢體連同檢體資料（如瓶號、酸鹼值、比重，服用藥物或營養品資料，但不含運動員個人資料）送藥檢實驗室檢測分析。藥檢實驗室點收檢體後，將 A 瓶和 B 瓶分開冰存，並僅檢測 A 瓶。實驗室於檢測結束後，在規定時間內，如三十六小時或四十八小時，甚或七天，視藥檢組織與實驗室約定而定，將檢測報告送交藥檢組織。如運動員檢體為陽性反應時，則通知藥檢組織依規定處理。

尿液（尿檢）及血液檢測（血檢）都是運動禁藥的法定採樣方法，目前有些許特定項目亦需增加酒精測試，1990 年代起除賽內檢測外，為杜絕運動員經常採用平時用藥而賽前停藥策略來規避藥檢，增加隨時派人前往運動員所屬國家或依據運動員提供的行蹤資料實施無預警的賽外檢測（飛行檢測），並於 2005 年建置完成的運動禁藥管制行政管理系統(Anti-Doping Administration and Management Systems, ADAMS)，使得所有的運動禁藥管制程序更加完備。

賽事籌備委員會在選擇場地設置運動禁藥管制站時，有些許原則需要

瞭解，運動禁藥管制站之設置最基本的需求為獨立之衛浴設備，其空間亦需符合(1)等候區、(2)諮詢區與(3)採樣區之需求，以下之附圖乃為理想之運動禁藥管制站之平面圖；同時檢附中華奧林匹克委員會下轄之運動禁藥管制組之運動禁藥管制站設站勘查表單（如表 2-4），以供國際賽事籌備委員會參照。



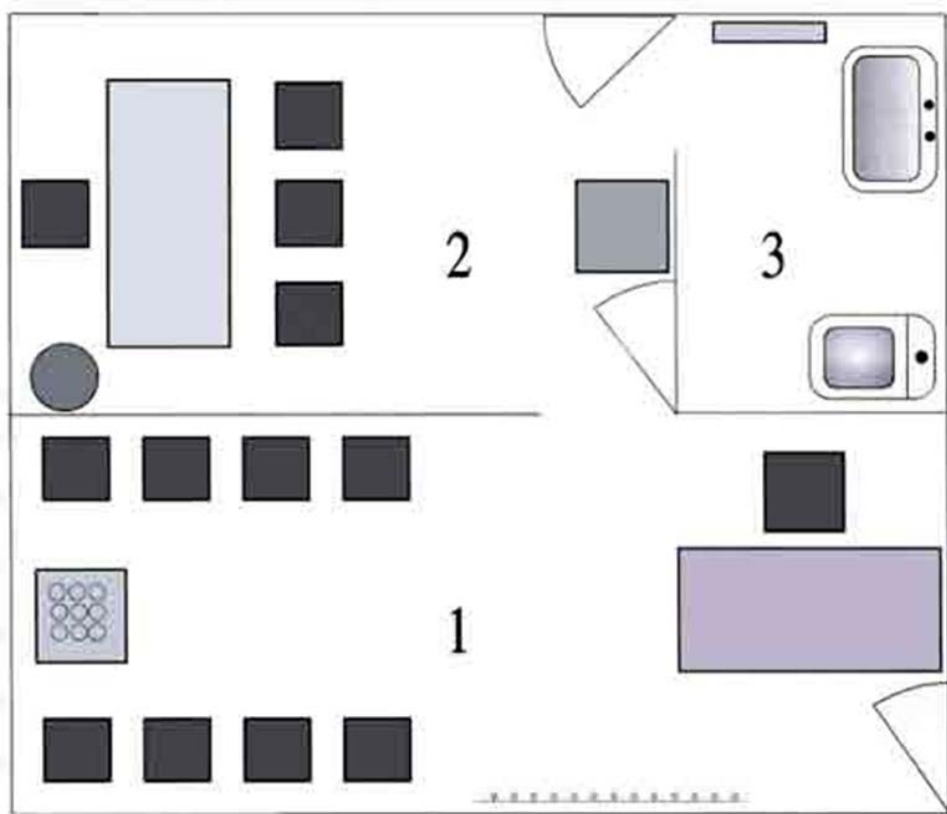


圖 2-2 運動禁藥管制空間規範範例

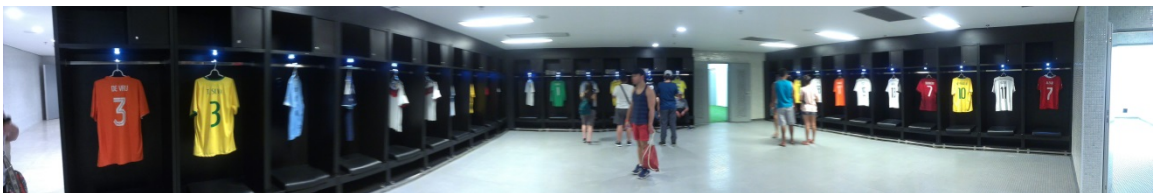


表 2-4 運動禁藥管制站勘查項目檢查表

	項目	勘查要領	完成打 v
1	週遭是否為檢錄區	人潮出入動線儘量避免	☐
2	週遭是否為媒體新聞中心區	媒體出入動線儘量避免	☐
3	週遭為人潮匯集處或主要通道	人潮匯集動線儘量避免	☐
4	醫療中心	避免誤闖,人潮眾多	☐
5	站外動線專用或可管制	1.管制站外動線應專用 2.未能專用應可管制 3.使用電梯時, 電梯可專用	☐
6	有監控攝影機(站內及運動員動線)	可否關閉或遮蔽	☐
7	採樣站足以維護隱私, 由外不可窺視內部?	以窗簾或其遮蔽物處理	☐
8	與賽場間通道照明	1.備齊手電筒 2.勘查動線是否安全 3.夜間或無陽光時可否安全抵達管制站	☐
9	安全疏散	1.各運動禁藥管制站至少應有二個不同之通道(出入口)可作為疏散之用 2.藥檢站僅限同一出入口進出, 另一出入口僅作緊急用途不常不開放 3.規劃緊急狀況疏散動線 4.必要時規劃緊急疏散訊號, 例如以氣笛一長聲、二短聲等替代口頭疏散令	☐
10	出入口及通道控管	1.運動禁藥管制站內之出入門(口)如通往其他空間, 應可由站內控管, 而非由其他使用單位控管 2.運動禁藥管制站不作為其他空間之通道	☐
11	藥檢站與競賽場地距離	1.步行可達(6 分鐘內) 2.儘量不要用車接送 3.賽場分散時應考慮增設藥檢站	☐

	項目	勘查要領	完成打 v
12	藥檢站與競賽場地間隔有主要交通幹道，車輛往來頻繁，需穿越道路？	1.另外設站 2.不使用行人天橋或行人穿越道 3.不穿越道路	☐
13	空間足夠	1.概估每日最多藥檢人次(接受藥檢人次 X2) 2.可分成下列空間(最好各空間獨立) (1)採樣室若干間(區) (2)運動員及陪同人員休息區 (3)指揮中心 (4)工作人員休息區 (5)醫藥委員視導討論並休息區	☐
14	工作空間隔音完成	1.採樣室若干間(區) 2.運動員休息區 3.指揮中心 4.工作人員休息區 5.醫藥委員視導討論並休息區	☐
15	桌、椅數量充足？	1.採樣室內至少 1 桌 4 椅 2.運動員休息區桌、椅數 3.指揮中心桌、椅數 4.工作人員休息區桌、椅數 5.醫藥委員視導討論並休息區桌、椅數	☐
16.	空間專用不與其他工作組共用(如右列空間)	1.採樣室 採樣室不可在藥檢作業開始後臨時移作他用或借用其他工作組及個人，例如作為哺乳室、急救室、會議室等 2.運動員休息區 3.指揮中心 4.工作人員休息區與醫藥委員視導討論並休息區儘量專區專用，但如空間不足時考慮與其他工作組共用	☐
17	空間可能遭臨時移作他用	協調相關使用單位排除	☐
18	空間具隱密(私)無法直視	窗簾或其他方式阻擋(例如壁報紙)	☐

	項目	勘查要領	完成打 v
19	站內有異味且無法消除	1.近廁所 2.游泳池(漂白水) 3.垃圾場 4.廢棄物處理場 5.資源回收場 6.廚餘處理或回收 7.空間若干時日未使用，異味無法臨時消除 8.其他不明異味來源(例如廁所、游泳池漂白水) 9.注意勘站當日是否剛好位在上風處，使用日因風向改變成為下風處	☐
20	站內可作保全或上鎖	1.站內物品可保全 2.保全檢體	☐
21	照明充足，填寫表單無礙	照度不足時以檯台作為輔助照明	☐
22	照明比賽結束後 3hr 以上		☐
23	空調比賽結束後 3hr 以上	無空調應以備足量電扇	☐
24	通風完成	無空調時之考量	☐
25	廁所一	1.採樣廁所與採樣區連結成一區，或廁所位於採樣室內(採樣室並不設於廁所內) 2.無障礙廁所優先 3.淋浴室次之 (1)請鋪地墊(止滑) (2)備尿盆 4.女廁 5.廁所空間足以容納觀察員及選手 6.不使用男廁 7.廁所離採樣室愈近愈好，廁所位於採樣室內尤佳	☐
26	廁廁所二	1.廁所應專用 2.未能專用應可管制(儘量不使用)	☐

	項目	勘查要領	完成打 v
27	廁所三	1.工作人員使用之廁所 2.離管制站距離在步行可達範圍內	☐
28	市話線路	建物預留管線拉進市話線路	☐
28	手機收訊完成撥接無礙	因收訊不良致無法對外通訊者應更換場地	☐
29	有(無)線網路環境建置	如無法建置無線網路可以 3.5G+分享器代替	☐
30	有線電視架設	如無預留管線，可以數位選台器接受器接電腦替代 數位台無線收訊是否完成 如數位台收訊不佳以 MOD 代替	☐
31	供電及延長線	1.採樣室內供電量超過額定用量 20% 2.採樣室內可能用電為 (1)冰箱(220V 或 110V) (2)電腦 (3)照明 (4)工業用風扇 (5)額外加裝之冷氣 3.插座充足	☐
32	勘查空間內雜物	1.可否清除或拆除 2.清除後空間是否足夠 3.雜物可否暫時堆放他處	☐
33	廢棄物分類規定(含感染性醫療廢棄物)	廢棄物如需分類，應設置相關分類容器，並選擇適當地點放置	☐

資料來源：改編自中華奧林匹克委員會禁藥管制組

由於運動禁藥管制業務屬於高度專業，同時必須符合世界運動禁藥管制組織之規範，同時執行運動禁藥管制業務之人員須有特定認證與經過訓練，對國際賽事籌辦單位而言，建議當爭取到國際賽事主辦權之後，儘速

與中華奧林匹克委員會下轄之運動禁藥管制組聯繫，並邀請專業人員參與籌備事務，以提供專業並合乎世界規範之建議與協助。

第二章 賽事後勤服務

前言

賽事核心服務是否到位與後勤支援服務緊密結合息息相關，事實上，這些後勤服務扮演著無名英雄的角色，許多參賽成員可能無法體驗這些服務的存在或許瞭解背後所付出的努力，這些包括資通訊服務、住宿及交通服務、保險和法律、安全維護及餐飲服務等。

通常國際運動組織對於這些後勤服務也都會有所規範，例如國際運動總會的貴賓、工作人員的落地接待範疇，包括賽事期間的住宿、餐飲及交通，同樣地，對於參賽的運動代表團也都會有所要求，而且多數都會用白紙黑字進行說明，事實上，國際單項運動總會對於這些規定在其發行的承辦手冊(hosting manual)都會有清楚之規範。

基於台灣在整體基礎建設完善及人民本性好客的情形之下，所提供之後勤服務通常都能夠滿足賽事的需求，甚至也成為我們爭取更多賽事的優勢條件，即使如此，本章仍將就資

通訊系統、住宿餐飲、交通服務、保險及法律和安全維護等議題進行說明。

第一節 資通訊系統

運動賽事的資通訊系統可區分成兩大部分，第一部分的重點在於資訊的輸入、處理及輸出，最基本的就是賽事報名的資訊輸入，再接著就是賽事資訊的處理，最後就是賽事成績與紀錄的輸出。

現今的國際賽事資訊管理系統的內涵應包涵：線上報名、認證、抵達與離開時間、參賽代表團繳交費用管理、賽事成績與紀錄處理等。另外，就是計時計分與賽事成績處理系統，通常這會由國際運動組織採用其專屬系統，包括專業人力，計時及記分設備用以處理比賽成績之現場成績系統、成績發佈(電視、記分板、INFO、運動動畫呈現及/或評論資訊系統)。電視圖像，而賽事籌委會主要提供相關界面服務。

另外，當更多成員時如賽務人員、場務人員或是志工等的資料加入資訊系統時，這個系統規劃逐漸的就

更形複雜。

第二部分則是強調如何將這些資訊經過系統性轉換並依據各單位的需求提供客製化的資料，也就是說各部門的橫向聯繫。這部分包括建立賽事網站及通訊服務。

賽事網站亦應為賽事及成績管理應用程式之存取點，如選手資格、醫療服務、住宿、媒體報導、租用價目表、成績報告及其他資訊。

此網站應能經由一個可以由幾種群眾瀏覽之主要入口網站提供相關服務，其中部份之服務應開放予所有使用者，而其他部分內容及服務則須設置存取權限。

內部網路為私有網路，其標準與網際網路相同，但僅供賽事運作方面之內部使用。如同網際網路一樣，內部網路可分享資訊，但僅限於賽事舉辦期間。內部網路滿足賽事之內部需要，並支援當地籌委會所有與賽事組織相關之部門、總會成員、工作人員及其他參與賽事組織之關係人團體。外部網路系統之目的是提供認可組織、電子媒體、新聞專業者、運動會相關成員及其他團體提供活動相關之

最新內容。

外部網路為賽事內部網路之一部分，可供主辦單位以外之人員使用。外部網路為安全溝通及分享資訊之方式，且不需擔心資訊於網際網路遭人攔截，執行方式為採取外部網路額外之保全及隱私措施，其中包括防火牆、密碼及資料加密。內部網路連結至外部網路可於不同層級且使用不同保全措施解決。對賽事廣域網路外之組織及使用者而言，虛擬私人網絡可提供安全之方式存取外部網路資訊。

通訊服務強調要的是協助籌委會與運動賽事與會成員溝通無礙的網絡，在運動會所有主要地點及場館提供多管道通訊服務，如市內電話、行動電話、公共付費電話、無線電通訊、網際網路等。



第二節 住宿和餐飲服務

① 依據大多數國際運動賽事辦理的經驗，住宿餐飲的服務是依據不同族群的需求提出「客製化」的配套，從國際總會代表、參賽代表團成員、國內外賽務技術成員，籌委會部門主管、協力組織成員及志工等。

首先，提供住宿服務的對象包括國際總會代表、參賽代表團成員、國內外賽務技術成員及來自外地的籌委會行政服務主管等，而幾個住宿服務議題需要確認：

一、國際運動組織代表的人數：通常國際運動組織會派遣必要的工作人員及主管與會，這些都要事先確認，而國際運動組織也會在承辦手冊明定這些與會成員的角色，以減少承辦單位的額外成本負擔。

二、住宿期間：前述這些人員在賽事其實都有不同功能，其停留期間不一，特別是國際運動組織主管可能是參加典禮活動為主，事先也有必要瞭解其停留天數。

三、房間等級：國際運動組織主管或是賽事單位邀請之貴賓可能需要較高等級的住房服務。

四、提供付費住宿服務：多數錦標賽性質的賽事會指定合法飯店供參賽代表團住宿，而房價則需考慮參賽國的經濟水平，同樣地，也會提供飯店訊息供國際媒體或代表團的親友團參考之。

五、住宿區隔：考量參賽成員的安全性及比賽之公正性，政治關係緊張的代表團應作好隔離，同樣地，參賽代表團不宜與賽務人員安排在同一飯店。

六、特殊需求：部分身材高大壯碩的運動員會有加寬加長的服務，籌委會也依據運動特性事先瞭解以作好妥善之安排。

其次，餐飲服務內容強調的是餐點種類、衛生、熱量及數量、供餐地點與時間。

一、餐點種類：依據與會成員提供以東西方常見的餐點，當然，素食餐點則可事先調查以作為準備之依據，另外，信奉回教的與會成

員則可能需要穆斯林食物。

二、餐點衛生：配合賽事時間的規劃，許多運動員或工作成員可能在賽賽現場用餐，就要考慮食物的保鮮程度，加上炎熱天氣易加速食物腐壞。通常也會保留飲用食物作為日後檢驗之用。

三、熱量及數量：運動員對於餐點的熱量要特別與以考量，不同運動種類動員也有所差異。同時，亦考量部分運動員需要較多的數量。

四、供餐地點與時間：多數成員用餐地點多數會依賽事行程的安排選在下榻的飯店或是賽事現場，針對運動代表隊選擇外帶餐點時都會準備西式餐盒為主，在餐點時間上也會配合運動代表隊的行程。

第三則是交通服務，賽事辦理的交通服務如同住宿餐飲需求類似提供「客製化」的服務型態，從不同族群的交通動線需求、對應服務型態及交通管制事項進行說明：

一、交通動線需求：

(一) 國際組織代表及國際技術人員：入境後的接待至籌委會規劃住宿地點，住宿地點至賽事現場。

(二) 參賽代表團成員：入境後的接待至籌委會規劃住宿地點，住宿地點至比賽或練習場地。

(三) 外地工作成員：籌委會規劃之住宿地點至比賽場地。

(四) 國內貴賓、媒體及工作成員：至比賽現場的通行許可。

(五) 觀賞群眾：交通運輸站至比賽現場等。

(六) 交通需求時間：分析賽事整體流程及國際成員入境時間以瞭解不同時間的交通需求。另外，開閉幕典禮的需求量會在短時間特別龐大。

二、對應服務：分析交通動線及時間之後，會依據不同時間的需求量提供交通服務：

(一) 國際組織代表及國際技術人員：就依數量及職位提供九人坐巴士或是轎車作為代步工具，有時也會依據國際組織之規範提供國際組織高階主管專用車輛。

(二) 參賽代表團成員：若是團體運動代表隊，提供大巴士會是基

本服務，若是個人運動項目則會規劃定時定點的接駁服務。

(三) 外地工作成員：依據人數多寡可能提供提供九人坐巴士或是轎車作為接駁使用，計程車對於賽務工作人員採取共乘的情況也是一種方式，採取實報實銷的方式處理之。

(四) 國內貴賓、媒體及工作成員：提供可能之停車空間及通行證件。

(五) 觀賞群眾：比賽場地至大眾運輸站之接駁服務、賽場周遭的道路動線指引及現場動線告示規劃。值得一提的是動線告示的規劃需注意放置地點明顯與否、指示內容簡單明瞭、尺寸規模容易辨識及設計概念符合賽事整體視覺系統。

三、交通管制：通常在賽事辦理的現場要規劃合宜的動線管制，通常，在進出運動場地時要將運動代表團成員、工作人員、媒體及貴賓與工作人員作適度的區分。另外，可能人潮出現的時段也有規劃不同的交通輸導機制以免造成安全的疑慮。

第三節 保險及法律

① 保險與法律對於國際賽事辦理而言都是屬於降低風險及分攤風險的具體作為，針對保險部分，下列提出常見的種類；

一、購買賽事辦理場地的公共意外險是最常見的作法。

二、購買醫療險以確保與會人員因賽事辦理所造成傷害之賠償。

三、節目中斷險則是降低因為賽事受到外力而中止或是延誤所購買之保險。

四、為保護國內運動員因參加國際賽事受傷影響其後續運動生涯的失能險。

國際賽事辦理可能涉及之的法律議題包括下列各項：

一、籌委會本身的法定位階和職權議題。

二、國際奧會模式的規範和遵守議題。

三、和國際組織簽訂承辦合約中的賽事擁有權及承辦權議題

四、賽事相關之合約與協議議題（如與協力團體之合約、與商業伙伴之協議）

五、授權及許可證議題（如賽事商品製作、球場販賣部的許可證）

六、合約與協議違約的界定議題

七、確認一方違約爭議的仲裁程序或違約賠償議題。

八、訴訟時管轄法院及訴訟語言之選定議題。

九、身心障礙平權議題。

十、個人資料保護法議題。

十一、智慧財產權議題。

十二、兒童及少年福利法及營業稅等議題。

第四節 安全維護

①運動賽事的安全維護工作的重點在於建立透明指揮體系並進行風險評估以判定需要何種安全維護措施。而維安措施必須試圖降低對安全威脅的風險、減少對於賽事參與者之影響，但對其提供充分安全感、因應事件提供資訊及控制，並採取對應威脅程度之維安等級以及維護與會者隱私。

首先，國際賽事之安全維護工作的指揮體系由籌委會成立專責部門負責維安事務並搭配承辦城市之安全維護體系，若有國家元首參與賽事，其維安工作等級會由中央政府體系的維安單位如行政院國土安全辦公室、外交部、內政部警政署等參與其中。此外，並借重情治單位的資訊彙整與分享及早判斷並採取因應措施。

第二，賽事的風險工作與判斷風險來源，這可能包括恐怖攻擊、設備失竊、非法存取資訊、未授權進入賽事（「逃票」）、干擾賽事進行（如為引起注意）、惡意破壞、意圖變更比賽結果（如竄改設備或成績）或是天候因素等。第二個步驟則是依據過往經驗分

析風險發生的頻率及影響之層面，第三步驟則是依據前述分析提出風險因應方法：

- 一、保留風險：發生機率稍高，後果不嚴重，則接受此風險之存在。
- 二、降低風險：如果發生的機率不高，發生的結果影響不太嚴重時就是採取必要措施以降低可能之風險。
- 三、轉移風險：當發生機率不高，但後果嚴重時，必須適當的將風險轉移至其他單位。
- 四、規避風險：若意外出現之機率必然很高，繼續進行的話對於賽事影響層面很廣泛，最好的方式就

是停止所有活動。

第三個步驟是擬定並執行風險管理計畫，包括擬定各種緊急及意外事件處理要點並管理單位的管理權限及落實安全管理的法源，同時，透過購買必要的保險以移轉風險，表 2-5 列出運動賽事常見的風險型態及處理機制。

第四，現場維安工作的範疇包括偵測並監控在現場或周邊的威脅及活動、動線管制（管制進入場地之人員、車輛及物品）、資訊保全及通訊（管理維安重要資訊之存取確保敏感資料之安全與機密性、確保資料及語音通訊順暢）、監看與監控賽事辦理區域（含住宿空間及練習場所）。



表 2-5 運動賽事風險類別摘要表

風險對象	風險範圍	風險類型	保險措施	保險金額
籌備委員會的收入	1.贊助商經費贊助承諾的履行和履行方式的變化損失 2.賽會的電視轉播收入、門票收入和廣告收入	收入損失	收入損失保險	以籌備委員會的收支計劃平衡點為依據
賽事有關的建築物	比賽場館、選手村、新聞中心等建築物發生毀損	財產損失	建工險	以籌備委員會負責管理的建築物價值為限
籌備委員會的自有財產	自有財產的損毀 比賽器材、設備的損毀和由此引發的財務危機	財產損失	企業財產保險附加營業中斷險	以籌備委員會自有財產價值和營業預期為限
賽事期間的運輸貨物及運輸工具	籌備委員會所租用或購置的運輸設備發生事故損失	財產損失	海事保險 貨物運輸保險與汽機車保險	以運輸工具、貨物發生全損時的實際價值價值施救和救助費用
與賽事有關的人員	期間國內外體育組織的官方人員、參賽人員、工作人員、志工人員、採訪的新聞記者、觀眾等的人身意外事故	人身傷害	投保(團體)人身意外傷害保險和(團體)短期旅行意外傷害	規定總保險金額上限
與籌備委員會有關的民事責任	各類比賽場地的管理人員對其場所內的人身和財產責任	責任賠償	相應的責任保險	明確規定責任賠償上限
賽事轉播	1.因賽事取消，造成電視轉播收入不能實現的賠償 2.因賽事日程的變動，造成收視率變動的賠償 3.因主要參賽國抵制，造成的收視率下降的賠償	特殊風險	投保簡易特種風險	國際轉播權價值加國內轉播權價值
賽事期間天然災害	1.因天氣惡劣造成的比賽中斷或改期 2.因地震造成整個比賽的取消、延期	特殊風險	天氣預報風險保險	考慮地震巨大災害的財政支持問題

資料來源：蕭元哲、吳明上、方信淵、侯尊堯、黃冠華（2006）。2009 世界運動會專業諮詢服務案先期作業規劃成果報告書。高雄市：高雄市政府研考會。頁 121～122。

第三章 賽事商業發展

前言

行銷事務在運動賽事產業的持續成長過程扮演關鍵之角色，本章將從品牌發展、媒體公關、媒體轉播、門票及商品銷售、社會資源募集及賽事娛樂體驗等進行說明。

首先，品牌發展強調的是建立賽事本身的特色與價值，並引用企業識別系統的概念闡述賽事品牌建構。第二、媒體公關與轉播是賽事爭取曝光的重要工作，而且建構轉播服務對社會資源募集也深遠影響。第三，門票銷售是賽事商業化成熟與否的最重要指標，同時其銷售情況對於授權商品及社會資源籌募工作也有密切相關。第四，社會資源籌募是重要的財源，如何吸引企業贊助並提供最大的回饋是重要工作。

另外，國際運動賽事已經結合娛樂產業的許多元素，而賽事娛樂體驗活動則強調提升賽事的整體觀賞娛樂價值。

第一節 賽事品牌建構

品牌的魅力與價值已多獲證實，賽事主辦單位也要思考發展賽事品牌，而且是「名牌」才会有其效益，針對賽事品牌發展需經過三個階段，這與賽事辦理初衷與預期效益密切相關；

- 一、形成賽事品牌內涵：透過利害關係團體（如體育行政部門、協會成員、承辦城市及運動組織等）的討論找出對於賽事理念、價值及願景並爭取參與團體之認同，同時，塑造賽事的特色定位，以利往後宣傳工作。
- 二、發展賽事識別系統：為突顯品牌特色，賽事識別系統(Event identity system, EIS)的規劃，這個系統涵蓋四個元素並分述如下：
 - (一) 視覺識別元素：建構賽事標誌、標準字體、標準色、專用印刷體、獎牌及獎盃設計及代言人等。
 - (二) 聽覺識別元素：規劃賽事專屬音樂元素，賽事主題曲是最常見的方式，值得一提的是許多案例顯示邀請歌手一方面參與代言活

動，另外一方面也結合歌手的歌曲作為賽事主題曲。

(三) 行為識別元素：透過開閉幕典禮或頒獎典禮及志工管理活動等也可以呈現品牌的內涵，特別是許多典禮活動規劃與呈城市特色及地區文化結合。

(四) 理念識別元素：提出賽事標語(Slogan)有助於強化賽事的品牌定位，透過簡短文字的呈現可以清楚表達賽事的理念或價值。

三、推廣賽事品牌：賽事識別系統建構目的就是要強化其品牌能見度及認同程度，因此，此處提出三階段作法：

(一) 提出賽事識別元素範疇：賽事籌辦單位透過籌備會議確認所需要發展之元素、相關規範及遴選機制，目的在於爭取利害關係團體的認同與支持。針對遴選機制，則建議開放徵選稿件或投票參與活動以擴大宣傳能量。

(二) 遴選賽事識別元素：公開遴選活動的規劃需要提出配合的廣告宣傳及媒體公關活動，一方面是提升賽事能見度，另一方面則是擴大參與層面以爭取認同程度。

(三) 活化賽事品牌活動：一旦完成識別元素遴選事宜，就必須透過各

種造勢及公關活動、促銷宣傳等擴大賽事品牌的能見度，如此才能發揮整體品牌的行銷能量。

第二節 廣告宣傳活動

① 賽事廣告宣傳工作重點在於傳遞賽事的重要訊息，包括賽事名稱、日期、地點、時間、重要參賽代表隊、看板球星、門票銷售或媒體轉播服務等，經驗顯示賽事常用的廣告媒介包括海報、路燈旗、戶外廣告看板、網際網路（含社群媒體）等。廣告宣傳活動可採用垂直式媒體與區域性媒體進行，前者強調的是與採取比較密集的方式與運動族群溝通，包括運動組織、運動社團或是運動場所。後者的重點則是在賽事辦理城市進行宣傳活動，承辦賽事的城市在此應協助相關宣傳活動，可能的做法包括公用媒體的訊息露出、提供學校機構宣傳活動、提供賽事週遭懸掛或張貼宣傳品等。

一、網際網路（含社群媒體）的特質在於跨越地域及沒有時間與空間之限制等，所謂「內容才是王道」（Content is king），基於此，須提供更多廣度與深度的賽事資訊，

並及時更新相關訊息以掌握宣傳時效，同時，也要善用社群媒體轉寄或轉發的功能使網友能夠協助賽事活動訊息的傳播。而透過網際網路宣傳的媒介包括網站、部落格、電子郵件及社群媒體等。主辦者可以將提供訊息至相關運動組織、社團、同好及體育行政部門。

二、規劃自身網站或專屬社群媒體，為利網路媒體運作，重點工作包括網站結構規劃、維護管理所需人力、宣傳推廣活動等，網站結構規劃主要是提出內容需求構想及這些內容之間的關連，表 2-6 提供賽事網站應有之內容需求與

架構作為參考。針對維護管理所需人強調的是資訊上傳及與民眾留言的互動性，至於本身網站或社群媒體之推廣則建議以關鍵字進行宣傳，建議以關鍵字的搜尋方式協助之。

三、善用行動科技可以擴大宣傳效益，在現今智慧型手機流行之下，QR code 條碼可以提供多種應用，特別是連結至賽事網站以提供更多訊息內容，同時，賽事網站也要規劃行動版的頁面以利閱讀，另外，做個自己賽事的 APP 軟體，APP 軟體就可以有訂閱重點消息推播通知的功能。



表 2-6 國際運動賽事網站內容架構範例

層面	內容單元	層面	內容單元
組織層面	1.賽會組織介紹(國際運動總會及籌委會) 2.歷屆賽事資訊 3.賽事交通資訊 4.賽事場館圖片 5.城市或觀光資訊資訊 6.人力招募訊息 7.聯繫方式(電子郵件、電話及傳真號碼) 8.經常問的問題 9.籌委會地址 10.合約訊息	互動機制	1.下載螢幕保護程式 2.訂閱服務 3.問答區(trivia section) 4.影像轉播 5.運動音樂 6.線上遊戲 7.檔案下載 8.留言區 9.搜尋 10.社群媒體(如 FB, Twitter, Instagram, google+ 等) 11.討論區
賽會層面	1.參賽報名服務 2.競賽規程 3.參賽運動隊或運動員名單 4.參賽運動隊及運動員介紹 5.賽事紀錄及回顧 6.賽事成績或結果 7.賽事新聞(賽前分析、人物特寫、賽後報導) 8.賽事新聞 9.名次或戰績 10.賽程資訊 11.賽事精華短片及照片 12.賽事紀錄分析 13.文字轉播或即時成績	電子商務	1.贊助商專區及連結 2.促銷活動訊息 3.商品目錄 4.公益活動 5.客戶服務
		媒體專區	1.賽事相關新聞稿 2.註冊流程 3.新聞中心服務簡介 4.賽事媒體導覽 5.外籍選手譯名 6.賽事精彩照片下載
		其他	1.隱私權說明 2.流量報告

第三節 媒體公關

① 媒體關係的工作重點在於擴大媒體能見度，經驗顯示許多賽事辦理單位的廣告經費不很充裕，如何運用媒體之傳播力量是非常重要的，因此，媒體公關是相當重要的事物之一，最常用的公關活動包括提供新聞資料、辦理媒體餐敘及記者招待會、賽事期間媒體服務等。

一、新聞資料：包括採訪通知、新聞稿及相關圖片等。提供上述資料時必續注意下列事項；

- (一) 落實品牌意念：所有文宣品都必須印製符合賽事視覺系統之規範。
- (二) 內容簡短清楚：採訪通知最重訊息包括記者會主題、辦理時間與地點、出席貴賓等；新聞稿則必須遵守 3C 原則：正確性(correctness)、簡短(conciseness)及清楚(clarity)等。

二、媒體餐敘主要用於向媒體說明賽事相關訊息；

- (一) 通常考量成本因素或是本身新聞價值，會選擇辦理媒體餐敘。
- (二) 辦理時機可能包括獲得賽事承

辦權、賽事報名情況或是籌辦進度等。

- (三) 為配合媒體作業型態，會選擇其熟悉的空間與時間辦理之，可能的地點包括輕食餐廳或是政府部門的新聞記者室。

三、記者招待會的辦理通常會是比較正式的時機，特別是參與出席的對象承辦城市首長、贊助企業貴賓、參賽團隊或個人運動員及代言活動等。為擴大辦理效果，規劃必須參考下列原則：

- (一) 擬定新聞內容：最常見的就是賽前記者會的辦理，屆時出席的成員會以參賽運動員為主，另外，以賽事識別元素為主題的發表活動也是常見的記者會主題，如發表標誌、標語、吉祥物、代言人及賽事專屬服裝等。
- (二) 選擇日期與時間：規劃記者會的日期一方面配合賽事辦理，另一方面就是搭配媒體作業流程，通常，選擇平日辦理是較好的選項，而賽事若是在北部地區辦理或是邀請運動媒體參與，就建議在下午辦理，若是賽事在中南部辦理或是邀請區域媒體參與，其辦理時間會以

中午之前為佳。

(三) 規劃內容與流程：記者會內容的呈現強調「吸睛」，訊息的表達是否能夠引起注意力，這包括出席的成員、道具的運用及動態的表演活動。經驗顯示記者會的流程可以分三個階段：

- 1、第一階段：暖身活動都會以動態表演開場，建議也要溶入賽事的元素。
- 2、第二階段：主題內容會由主辦單位說明之，各種道具的運用的或是賽事主角的介紹。
- 3、第三階段：規劃團體拍照及聯合採訪需配合媒體需求，主辦單位需掌控流程以確保能夠滿足媒體在攝影與採訪之需求。

(四) 媒體聯絡與接待：主要是記者會前夕的聯絡事項：

- 1、通常在記者會辦理的二至三天前會利用電郵、手機簡訊或 line 的方式發送採訪通知給媒體。
- 2、在賽事當天則會提供新聞資料，為提供更周延的服務，也可以於賽後提供照片或是拍攝的影片以提供媒體運用。

四、賽事期間媒體服務：賽事辦理期間規劃媒體服務有其必要性，常

見的方式是成立新聞或媒體中心，協助媒體工作者進行採訪報導，所涵蓋的服務內涵可區分為三種類型：

(一) 賽事資訊服務：資訊服務是指賽事相關訊息，包括賽事流程、參賽運動隊伍、競賽制度、比賽成績與紀錄等，此外，資訊正確性及提供速度也很重要。

- 1、資訊內容：經驗豐富之組織應該提供人力彙整所辦理賽事之資料。
- 2、中文譯名：建議國際賽事辦理最平常之資訊包括選手姓名，特別是亞洲選手之中文譯名。
- 3、賽事紀錄：客觀運動種類(如田徑、射箭、游泳或是舉重、自由車、射擊等)記錄提供應包括世界、亞洲及全國，如果可以的話，退於優秀選手的表現也可以試著進行追蹤，並找出可能是其年度最佳表現或是個人最佳表現等之情況。
- 4、賽事資訊/紀錄提供時間：可以分為兩個區塊，第一是賽前可以協助媒體撰寫報導的相關素材，第二則是賽事期間若有較好得表現可以透過轉播單

位或是媒體進行宣傳，可以帶動觀賽群眾的情緒。

5、即時賽事資料:國際賽事的資料強調即時性，都會採用及時比分系統，同時，賽事交戰隊伍之對戰組合之的對戰成績也是非常重要。

6、趣味賽事數據:從與會運動員的身高年齡進行討論，如年紀最輕或最大，身高最高或最矮等。

(二) 硬體空間:依照媒體性質及工作需求所提供之空間服務包括觀賽區、工作室、攝影區(平

面媒體及電子媒體)、混合區(採訪選手空間)、新聞發布室等。

(三) 後勤服務:協助媒體參與採訪工作的周邊服務，從註冊服務開始，可能的交通服務(如停車證及停車空間)、媒體中心的簡餐服務及供應住宿等。

賽事期間的新聞或是媒體中心扮演籌委會與媒體的溝通角色，為確保服務完善及運作正常，提供運作日誌表(如表 2-7)以供參考。



表 2-7 國際運動賽事媒體中心工作日誌範例

場館 名稱		競賽項目				
e-mail		新聞組長		接待助理		
		媒體中心電話號碼：				
☐ 室內場地 ☐ 室外場地 ☐ 餐飲服務(無者免勾選)						

一、每日進場例程序（賽前 1 小時到現場）/ 時間：

事項	時間	請依照實際狀況填寫或打勾										備註
報到	5 min	進館就定位→簽到（工作日誌第 2 頁） 以傳真或電郵本日誌回報場館經理，進場準備 口頭回報新聞組長『人員就定位』。										
確認 物品 數量	10 min	桌子	桌巾	折疊椅	紅龍	捆式延長線	三孔延長線	標示牌	多功能事務機	若數量有問題，請向場館經理回報。		
		張	條	張	個	個	個	個	台			
		白板	抹布	白板擦	白板筆	小白板	文件櫃	桌上型電腦	彩色印表機			
		個	條	個	隻	個	個	台	台			
測試 信號	10 min	電腦網路	電源開啟後，請將畫面切至賽事官網。			事務機	確認螢幕中的說明是運作中的。			若有問題請即刻回報場館經理。		
		延長線	延長線插電，電源燈是亮的。			電話	拿起話筒，看是否有正常聲音。					
		麥克風	開啟電源，測試後有聲音。									
環境 清潔	15 min	打掃	抹布擦拭	桌椅排好	桌巾鋪好	窗戶通風	冷氣開啟					
		清潔完畢，請以本表傳真或電郵回報媒體部代表。										

二、每日餐點擺設及撤收											
供應時段	餐點送達時間	備妥時間	撤收時間			數量			備註		
			茶點：取完為止			擺設_____份；尚餘_____份					
			茶點：取完為止			擺設_____份；尚餘_____份					
三、每日撤場例行程序（賽後 1 小時開始撤場）											
事項	時間	說明並依實際狀況填寫或打勾									備註
確認物品數量	15 min	桌子	桌巾	折疊椅	紅龍	捆式延長線	三孔延長線	標示牌	多功能事務機		若數量沒有問題無需回報，有問題，請即刻回報場館經理。
		張	條	張	個	個	個	個	台		
		白板	抹布	白板擦	白板筆	小白板	文件櫃	桌上型電腦	彩色印表機		
		個	條	個	隻	個	個	台	台		
確認 off 狀態	10 min	電腦網路	1.螢幕電源關閉 2.主機電源關閉				麥克風	關閉電源，測試後是無聲音的。			若有故障請即刻回報場館經理。
		事務機	確認關機。				延長線	確認插頭有拿下並放置整齊。			
環境清潔	15 min	打掃	抹布擦拭	桌椅排好	窗戶關閉	冷氣關閉	更換垃圾袋		實際完成時間 _____：_____		
離開	5 min								請回報主媒體		
四、新聞資料上傳情況											
賽事新聞上傳時間				時間_____：_____；時間_____：_____；時間_____：_____							
照片上傳時間				時間_____：_____；時間_____：_____；時間_____：_____							
五、賽後記者會											
時間	場次	參與教練或運動員概述					與會媒體人數				

六、媒體反應意見紀錄 (欄位不足者，請另以附件方式呈現)

國籍	記者姓名	媒體名稱	意見陳述	處理狀況
				☐ 現場已即時處理 ☐ 請場館經理處理 ☐ 請國際運動組織人員前來處理 ☐ 其它：
				☐ 現場已即時處理 ☐ 請場館經理處理 ☐ 請國際運動組織人員前來處理 ☐ 其它：

七、重要人士來訪紀錄(欄位不足者，請另以附件方式呈現)

國籍	姓名	單位	狀況陳述

八、今日事件記錄與未來注意事項(欄位不足者，請另以附件方式呈現)

時間	事件陳述	處理狀況

九、臨時通行證發放事宜(欄位不足者，請另以附件方式呈現)

服務單位	姓名	換證時間	繳回時間

十、簽到退

	組長	時間	接待助理	時間	文字記者	時間	攝影記者	時間
簽到								
簽退								

五、提供媒體導覽手冊(Media guide):

編製媒體導覽在國際運動賽事或是職業運動領域是相當普遍，其涵蓋賽事過往紀錄的完整資料：提供媒體查詢相關統計或紀錄，藉由其對於歷史資料的完整性，提供了賽事承辦單位規劃宣傳議題，事實上，在大數據(Big Data)時代來臨之際，賽事資料或許紀錄如團隊或個人之攻守統計數據需要妥善的保存與彙整，以作為行銷活動運用，建議在媒體導覽中加入下列數據：

- (一) 賽事以往成績、名次及紀錄
- (二) 個人運動員獲獎與紀錄等
- (三) 地主國好手參與國際賽重要紀錄

值得一提的是，國際賽事媒體公關工作的重點在於規劃系列的媒體公關活動及擴大媒體報導領域，並說明如下：

一、媒體宣傳規劃:基於多數新聞的生命相當短暫且彼此會有排擠效應，僅是仰賴火花型的賽事新聞報導對於賽事的宣傳如同「杯水車薪」，因此，從賽事成功申辦到賽事辦理結束應該都要擬定系列的媒體公關活動，如此才有機會之爭取更多的媒體能見度，針

對新聞議題之設定提出下列建議；

- (一) 獲得賽事承辦權：新聞議題可能包括說明賽事的重要性、賽事辦理效益、我國過往參與情況。
- (二) 發表賽事品牌元素：新聞重點可能是發表標誌、標語、吉祥物或是主題曲，代言人也是重要的議題。此外，吉祥物票選或是命名活動也可成為重要的宣傳議題。
- (三) 賽事籌辦進度：賽事籌辦進度也可以規劃為宣傳議題，如完成場館修繕、賽事門票販售，開閉幕典禮活動、參賽報名情況、賽程資訊說明、贊助商感恩餐會等。
- (四) 地主代表隊準備：代表隊籌組狀況及熱身賽規劃等。

規劃媒體宣傳活動時，也可依據議題性質邀請協力單位參與之，如場館修繕或開閉幕典禮活動與承辦的地方政府有較高關聯，藉此可以擴大城市的宣傳效益。

二、擴大媒體報導領域：除尋求國內媒體報導之外，也可以增加國際媒體的曝光或是提供相關資料給

國際運動組織等，例如：

- (一) 運動組織：國際單項運動總會或其主管單位及國家運動協會都有本身媒體平台，可能包括專屬網站、刊物、電子報及社群媒體等。
- (二) 國際運動媒體：全球有許多各式各樣的運動媒體，國際運動新聞協會(International Sport Press Association)堪稱是運動媒體的公會單位並且與許多國家的運動媒體都有聯繫，若能建

立管道將有助於整體賽事宣傳。

- (三) 國際通訊社：著名的國際通信社在國內也有在地記者，也可以主動出邀請其參與賽事的採訪報導。

針對整體廣告宣傳事務，此處也建議整合廣告宣傳工具及規劃合宜作業流程以擴大賽事效益，因此，提出運動賽事廣告宣傳作業矩陣作為參考（如表 2-8）



表 2-8 國際運動賽事廣告宣傳作業矩陣

工作項目 宣傳方式		開始 日期	工作 進度	發送對 象	數量	張貼/公告地點 /頻道
平面 媒體	公文(電子、紙本)					
	海報					
	DM 報名表					
	邀請卡					
網路	網站架設					
	電子郵件/E-DM					
	網站廣告					
	BBS					
	FB					
	Blog					
家外 廣告	現場布條/背板					
	道路關東旗					
	現場關東旗					
媒體 公關	記者會邀請卡					
	採訪通知					
	記者會					
	新聞稿					
	媒體專訪					
電子 媒體	廣告 CF					
	跑馬燈					
造勢 活動	採訪通知					
	新聞稿					

第四節 媒體轉播

①媒體轉播提供賽事主辦單位多重功能，包括賽事推廣及提升企業參與贊助意願等。由於傳播科技的日新月異，傳播媒介從早期的廣播電台、電視到現今的網際網路與行動載具等，提供更多的傳播媒介，針對此，提出建構媒體轉播服務的重要事項：

一、規劃傳播內容

賽事過程的畫面及比賽的結果與紀錄都可稱得上是賽事籌委會的財產，也就是所謂的「智慧財產權」(Intellectual property)，其相關畫面及資訊使用必須要獲得主辦單位同意，這也就是指任何媒體進行賽事轉播工作前勢必要獲得賽事主辦單位之同意，面對媒體傳播型態的多元化，運動組織有必要針對各種轉播內容型態如文字、聲音、畫面及紀錄等作妥善的管理。

籌委會必須針對轉播內容型態如文字、聲音、畫面及紀錄等作妥善的管理。同時，針對這賽事訊息傳遞的區域、播送語言及時間點也需作妥善的規劃，也就是說媒體轉播權會依照媒體的播放地理區域、播放的時間如現場轉播、錄影播放等，或是轉播所

使用的語言進行切割。

值得一提的是，多數國際賽事的海外轉播權是由國際運動組織擁有，賽事籌委會則擁有台灣地區的媒體轉播權。

二、建構媒體轉播服務

針對爭取媒體轉播服務要考量幾個因素：

(一) 賽事商業價值：如賽事的知名度、收視族群特性或規模大小等，商業價值越高的賽事，媒體願意投資轉播權利金的意願就越高。

依據國內目前轉播國內所辦理國際運動賽事的情況可以分為四類：

- 1、主流運動的正式錦標賽事：媒體願意支付轉播權利金及負責轉播工作。
- 2、我國運動員具有競爭水準且有一定運動觀賞人口之賽事：媒體負責轉播作業所需費用，並支付象徵性的媒體轉播權利金。
- 3、我國運動員具有競爭實力賽事：賽事籌委會需支付轉播作業費用，當是可以要求轉播媒體提供更多得宣傳機會。
- 4、缺乏主客觀優勢的賽事：所辦理賽事可能缺乏運動明星或是觀

賞人口，再加上電視台已經安排其他大型賽事的轉播，此時，賽事籌委會就必須投入更多的資源（如時段費用）已爭取媒體轉播或尋求其他的轉播媒介。

(二) 平衡自身媒體及付費媒體的利益：依據經驗，若兩種媒體無法區隔轉播服務內容，對於付費媒體將會造成負面影響，此自然降低其轉播意願。

(三) 轉播作業成本：一般而言，轉播費用包括製播及傳輸成本，轉播成本的計算根據賽事轉播需求及天數而有所不同，多數室內型運動競賽的一天成本從十餘萬到二十萬，當然，若是選擇大傳相關科系配合，雖品質無法與專業公司相比，但成本相對性便宜。

另外，運輸成本包括傳遞的媒介，這包括無線電波、同軸電纜及光纖網路等，前兩者是電視媒介的訊號傳播，網路電視的訊號則是透過光纖網路傳播，相較之下，價格便宜許多。

(四) 傳播媒體的選項：國內傳播媒體產業可以提供服務的選項可以分為三類：

1、電視頻道（含有線及無線電視

台）：由於收視範圍廣泛，且已有一定收視基礎，賽事籌委會以此為首選，而其選擇賽事的考量以賽事的收視率為最重要參考，以現階段的情況，若能夠到平均收視率 0.1 就有機會爭取電視台的轉播。

2、網路媒體：國內提供運動賽事網路轉播服務的媒體有可分為兩類，一是本身就擁有傳輸頻道的傳播媒體，如中華電信，二是配合網路社群媒體提供的頻道；前者因為本身擁有較充分的傳輸資源及固定的收視網絡，賽事宣傳效果較佳，但賽事籌委會需要提供傳播訊號，而後者則是提供賽事轉播製作及提供網路收視服務。

值得一提的是，網路轉播的服務是跨越地域，在全球皆可收看。

3、文字轉播或是及時成績服務：受惠與許多運動賽事記錄軟體的發展，賽事籌委會可以試著提供各種文字轉播或是及時成績轉播服務，事實上，許多國際運動總會本身就已經提供類似服務，賽事籌委會需要協助宣傳此項服務。

針對前述因素之考量，可歸納出下列建構媒體服務的型態；

- (一) 權利金標售：有轉播意願的電視台參與賽事轉播權的競標，通常是出價最高者就可獲得轉播權，這種是所謂的賣方市場，掌控權落在賽事籌委會。
- (二) 以媒體轉播權利金交換廣告時段：不是每個運動賽事都能吸引媒體的青睞並且願意支付轉播權利金，有些情況則是電視媒體不支付轉播權利金，只負責比賽的轉播工作，運動組織沒有權利金的收入，卻擁有比賽轉播中的廣告時段，運動組織的工作就是銷售廣告時段，廣告收入所得的一部分提撥給電視網。
- (三) 給付轉播費用：籌委會給付電視台轉播賽事的製作費用以換取播放時段。另外，賽事組織也可以與網路業者合作建構網路轉播，支付賽事製費用或自行負責製播由贊助商支應轉播成本，相對地，贊助商就從轉播中獲得相對的商業效益，如媒體曝光機會。

第五節 社會資源募集

① 社會資源籌募主要是結合民間企業或是組織資源以完善賽事辦理所需資源或是擴大賽事商業效益，社會資源籌募事務可以由籌委會設立專責部門處理或是委由運動經紀公司辦理，這個有其優點及限制，會依據賽事性質（如職賽、錦標賽）、籌委會辦理理念、合作模式等決定採取的方式。此處以籌委會負責社會資源籌募事務之情況下，說明如何尋找企業民間企業參與的流程：

- 一、擬定內部贊助事務協調機制：確認籌委會各部門需配合贊助事務議題及擬定整合協調機制，彙整合各部門可能提供之贊助資源並辦理內部贊助事務教育訓練，包含對志工之培訓課程。
- 二、整合可能之商業資產：規劃整體利害關係團體（如運動組織、地方政府或是國際總會等）參與贊助計畫。整合包括國際運動組織、辦理城市（自有媒體、公共建築物之廣告空間、媒體之公益時段等）及協助參與之運動組織

及協辦媒體的資產整合。另外，亦需明確規範各團體所提供贊助權益及應有權利義務。

三、分析與發展運動賽事的商業價值：彙整賽事的商業資訊，包括參與隊伍/運動員的競技水準、以往賽事觀賞人數、媒體轉播時數、累積收看人數、轉播媒體家數、媒體報導數量、國際媒體參與數量、參與贊助商家數，賽事官方網站流量、社群媒體參與情況等。

四、草擬整體贊助企畫書：贊助企畫架構的呈現可以分兩種方式，首先是供所有企業瀏覽的制式企畫，內容有兩大重點；第一是賽事的特色或價值以及商業潛力，第二則是說明可回饋贊助企業的內容，如各種曝光以及禮遇招待機會。第二種企畫案架構則是依照個別潛在贊助企業之特色與需求提出「客製化」的企畫案，而與前的差異在於針對「客製化」企畫案會提出可能的合作方案。

五、分析可能參與贊助之企業：尋求企業贊助與許多跑業務的工作類似，必須要提升「命中率」，為此，

就必須事先作功課瞭解企業是否又類似的贊助經驗或是其商業活動及結合的切入點。經驗顯示 3C 電子消費用品、飲料業、交通（汽車與航空公司、金融服務（含銀行與保險）、運動服裝與器材、飲料（含酒精與未含酒精飲料）、媒體等是經常參與贊助的產業。

六、規劃贊助銷售活動：規劃接觸潛在贊助商之活動提供下列幾種方式：

- (一) 主動聯繫過往對於贊助運動事務有經驗企業
- (二) 透過自身傳播媒介與媒體贊助商傳遞贊助媒合訊息
- (三) 邀請運動經紀公司協助銷售事務工作或建立合作機制
- (四) 定期/不定期辦理運動賽事行銷及贊助論壇

七、履行贊助合約與售後贊助服務：落實贊助合約內容對於贊助企業的承諾並強調定期溝通以協助贊助商掌握贊助合約履行進度。同時，結案報導是很重要的售後服務之一，結案報告之內容於執行摘要、參與者資料、現場曝光空間、非現場曝光空間（如電視與廣播電台）、促銷活動成效等。另外，建議規劃贊助商權益研討會以協助贊助商了解其權益內容及相關規範。

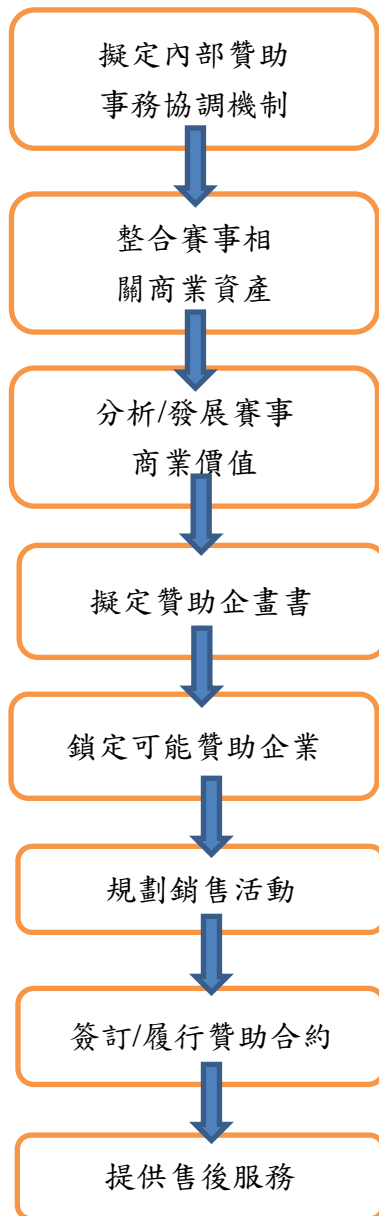


圖 2-3 尋求贊助社會資源流程

圖 2-3 彙整前述流程之說明以俾利對於尋求社會資源作業概念之理解。

為進一步協助賽事籌委會瞭解贊助合約之內涵，本手冊提供一個架構

範例做為參考，經驗顯示，每個賽事的贊助案在內容都有所不同，因此，賽事籌委會須依據市實際情況擬定「客製化」的贊助合約。

運動賽事贊助合約書範例

【填入賽事簽約單位】

以下簡稱甲方

立合約書人：

【填入賽事贊助單位】

以下簡稱乙方

一、贊助賽事範疇規範：【填入賽事名稱或/及相關活動、辦理地點等】

二、合約期間：說明合約起訖時間

三、贊助資源型態：說明提供乙方資源的方式，如現金、物資、人力及服務，要強調提供之時間、數量與型態等，若提供非現金物資、須載明市場價值。

四、贊助權益事項：說明提供甲方贊助所獲得權益，如使用賽事智慧財產權、供曝光空間或時段、提供朝禮遇機會與販售機會等。

五、甲方權益：

- (一) 有權要求乙方使用商標權或智財權時須遵守甲方規範。
- (二) 有權審查乙方針對賽事所規畫之任何宣傳及促銷活動內容。
- (三) 有權要求乙方按照合同的規定使用賽事的名稱標誌。
- (四) 有權要求乙方提供之物資符合相關安全規範。

六、甲方義務：

- (一) 陳述甲方是唯一擁有賽事的商標權的主體。
- (二) 陳述甲方在賽事相關場合都必須正確使用標準的賽事識別系統。
- (三) 說明合約期間甲方提供的排他或是獨佔條款內容。
- (四) 說明甲方在任何印製乙方商標時需正確使用其識別系統規範並經乙方審查。
- (五) 有權要求乙方使用賽事商標權或智財權時須遵守甲方規範。
- (六) 說明保障乙方贊助時受到其他單位進行狙擊行銷的措施。
- (七) 說明提供之結案報告型態及時間。
- (八) 說明乙方保守合約內容並不得對外公開。

七、乙方權益：

- (一) 說明使用賽事商標權及著作財產權。
- (二) 陳述甲方在賽事相關場合都必須正確地使用乙方的視覺識別系統。
- (三) 說明乙方有審查甲方使用乙方識別系統的品項內容。
- (四) 說明合約載明甲方所提供之贊助資源的合法運用，包括曝光空間與機會、招待貴賓方式與內容、銷售機會等。
- (五) 說明合約期間要求甲方提供的贊助諮詢服務。
- (六) 說明要求甲方所提供的排他或獨佔條款的具體內容。
- (七) 要求甲方就賽事辦理購買相關保險並完成賽事辦理事宜。
- (八) 要求保障贊助時受到其他單位進行狙擊行銷的措施。
- (九) 要求甲方提供之結案報告型態及時間。

八、乙方義務:

- (一) 陳述甲方是唯一擁有賽事的商標權的主體。
- (二) 陳述甲方在賽事相關場合都必須正確使用標準的賽事識別系統。
- (三) 說明合約期間甲方提供的排他或是獨佔條款。
- (四) 說明甲方印製乙方商標時需正確使用其識別系統規範並經乙方審查。
- (五) 提供合約載明之贊助資源並列出提供作業時間。
- (六) 保障雙方權益保守合約內容並不得對外公開。

九、違約責任: 說明任一方違反合約條文時的處理機制，如退還贊助資源或是支付違約金等。

十、管轄法院: 若有違反合約，使得任何一方權益受損，發生爭議或糾紛，雙方願意以 OO 法院為第一審之管轄法院。

十一、免責條款: 說明那些為不可抗力的因素導致一方不能或暫時不能全部或部分履行本協定時的處理方式。

十二、合約書收執: 本合約書一式貳份，由甲、乙雙方各執壹份為憑。
以下簽署均經合法授權:

立協議書人

甲 方：

代 表 人：

地 址：

乙 方：

代 表 人：

統一編號：

地 址：

中 華 民 國 年 月 日



第六節 賽事娛樂體驗

⑩ 隨著運動與娛樂產業密切結合，運動賽事的娛樂體驗元素日益重要，透過賽事娛樂活動之規劃將有助於提供現場民眾更多元的體驗價值，目前國際間以「Sport presentation」稱之，這個娛樂體驗扮演著兩種角色，第一是稱為「打鐵趁熱」，也就是賽事本身很精采，娛樂活動的規劃是讓賽事的氣氛更熱烈；第二種可稱為「雪

中送炭」，有些賽事可能因為雙方實力懸殊降低賽事精彩程度，面對此，周邊娛樂活動可就會成為球迷此行觀賞賽事最重要的體驗。

體驗活動包括整個賽事現場的佈置、照明設備、音響系統、各類型螢幕、吉祥物，表演團體及播報員並搭配比賽制度及節奏創造最大消費者體驗價值。表 2-9 說明了賽事娛樂的必要元素：



表 2-9 規劃賽事娛樂體驗活動的主要元素

必要元素	說明
導演	負責規劃展演活動並配合競賽擬定表演活動，需具有賽事活動或是電視轉播經驗
主持人或播報者	帶動現場氣氛如同夜店的 DJ
賽場監督	負責所有表演人員進出動線及時間掌控
音樂	導引現場球迷情緒的重要元素
娛樂	各種影響球迷感官體驗的表演活動
預演	各種展演活動需事先安排
音響	傳遞主持人或播報者及音樂的媒介
運動員及執法人員介紹	運動員及執法人員正式入場是進入最高潮的時刻
數位計分顯示器	提供各種活動或賽事訊息
電視螢幕	提供現場賽事轉播畫面
資訊/搜尋	提供各種賽事訊息以協助球迷瞭解更瞭解比賽進行
溝通	導演與所有運動員及工作人員的溝通
圖像/影片製作	提供電視螢幕播放的動畫
場館畫面	場館佈置的意象識別元素及畫面的整體性
現場觀眾	引導觀眾入座的方式以呈現最佳的畫面或進行各種互動

資料來源：整理於國際排球總會之賽事手冊

為進一步考量規劃賽事娛樂活動的重要事項說明如下：

一、場地布置考量：現今多數國際性運動設施是許多城市之重要地標，許多觀賞民眾都會在其最顯眼處駐足拍照，同樣地，賽事本身的許多識別元素也是謀殺底片之素材，包括大型賽事標誌立

牌、代言人、吉祥物或著名運動員等，因此，即使賽事或是場館規模不大，也是可以採取類似做法，讓消費者到現場就感受運動主題樂園之氣氛。

二、娛樂時間規劃：基本上，這些娛樂活動是搭配賽制進行的「配角」，

因此必須掌握賽事節奏，這包括：賽前、賽中及賽後並分述如下：

- (一) 賽前：指入場開始到介紹賽事的時段，了解球迷賽前入場的時間及動線。同時，規劃場外的體驗活動。
- (二) 賽中：從播報員正式介紹本場賽事到比賽結束的階段，分析及計算各種暫停時間的長度。另外，也要搭配賽事動作或節奏的娛樂效果。
- (三) 賽後：分析球迷賽場的時間及離開場館之動線。

三、設備器材需求：一般而言，這包括提供民眾體驗的各種活動器材與設備、製造視覺及聽覺效果的大螢幕與音響設備。針對體驗活動的器材與設備，要考量其儲存安全性、移動便利性。另外，現階段國內越來越多場館設置有較現代化的大型液晶 LED，為充分發揮其娛樂價值，提供下列建議：

- (一) 互動效果：大螢幕的裝設讓球迷有了表演的空間，由轉播媒體拍攝許多球迷準備充滿創意的加油標語、道具，使球迷成為現場大螢幕畫面中的主角。同時，規劃播放加油的動畫讓許多球迷跟隨著大螢幕播放的

節奏為自己的球隊齊聲吶喊。

- (二) 教育功能：藉由提供運動員基本資料與紀錄，甚至是運動常識等可以讓現場球迷對於運動隊伍、運動員或是運動術語有更深的認識。另外，播放其他運動賽事的即時資訊也可滿足球迷知的需求。
- (三) 娛樂效果：大螢幕提供許多精采畫面、賽事精彩動作重播、烏龍鏡頭、統計數據等，並可結合贊助商推出各種動畫短片。

四、編寫作業流程：規劃場內及場外在賽前、賽中及賽後的娛樂活動，並提出各娛樂活動所需要搭配的人力、物力及作業方式及流程，就如同撰寫腳本，這個腳本就是所謂的流程(run down)，建議要把每個動作(move)都清楚地列出，表 2-10 提供作業流程範例。值得一提的是這個腳本必須要經過縝密的事前排演確保活動執行無誤。

五、結合贊助資源：從大螢幕播放內容、活動規劃到現場布置都提供贊助商參與之機制，而在規劃贊助商角色扮演的過程都要融入賽

事本質，而不是純粹贊助商廣告內容，如大螢幕播放賽事資訊時也說明本訊息單元由贊助商提

供。同樣地，部分體驗區也要規劃贊助商空間並提供贈品。

表 2-10 國際棒球賽事娛樂體驗活動流程範例

時間	活動名稱	表演組	音控組	體驗組	賽場組	播報組
賽前一小時	相見歡	吉祥物在入口處歡迎球迷	1.完成相關器材測試 2.完成音樂及影片測試	引導並協助球迷參與體驗活動	1.確定賽前表演團體準備工作 2.確認開球儀式流程、動線及所需物品 3.確認攻守練習及場地整理時間	1.確定出賽球員名單及姓名發音方式 2.確定賽前表演團體及開球貴賓介紹內容與流程
賽前 40 分鐘	相見歡	吉祥物在體驗區與球迷互動	1.播放賽事精彩重播 2.聯絡轉播單位拍攝現場特殊團體或球迷並於大螢幕播放	協助表演組吉祥物與球迷互動	1.協助開球貴賓練習 2.開球儀式主持人再次確認動線與流程	
賽前 20 分鐘	第一段表演	吉祥物至內野區與球迷互動	1.畫面切換至現場主持人 2.畫面切換至表演團體表演	引導並協助球迷參與體驗活動	1.主持人上場介紹表演團體 2.表演團體演出	1.介紹現場主持人 2.介紹表演團體
賽前 15 分鐘	開球儀式	吉祥物陪開球貴賓從選手休息室至投手丘	播放開球儀式音樂(約 30 秒)	引導並協助球迷參與體驗活動	1.主持人上場介紹參與開球貴賓 2.確認貴賓完成簽名動作並把球交給保管單位	
賽前 10 分鐘	介紹球隊	迎接出場球員及執法裁判	1.畫面切換至入場球員 2.播放兩隊國歌	引導並協助球迷參與體驗活動		1.介紹球隊成員及執法人員

時間	活動名稱	表演組	音控組	體驗組	賽場組	播報組
一及二局換場時間	快問快答	吉祥物至觀眾席進行問答遊戲	1.播放昨日賽事結果及賽事精華。 2.播放擊出界外球時之音效	同上		1.播報現場賽事情況
三局下	尋找創意海報活動		拍攝精采創意標語道具並提供賽事紀念品一份		準備九宮格擲準比賽事宜	1.播報現場賽事情況 2.播報參與九宮格擲準活動觀眾相關訊息
四及五局		吉祥物配合九宮格比賽移動	1.播放擊出界外球時之音效 2.播放攻守成績排行榜 3.播放參與九宮格比賽名單		五局中確認擲準比賽觀眾報到並於五局下半兩人出局後至三壘選手休息區等候	
五局下	九宮格擲準比賽		播放九宮格擲準比賽畫面			
七局結束	手舞足蹈	吉祥物至三壘區進行帶動唱	播放現場情況	體驗活動截止	帶動唱團體分別在一三壘選手休息室上進行表演	
八局結束	真情留言		播放入選於賽事官方臉書的留言			
九局			吉祥物至出口處歡送球迷		受理入選留言活動球迷之領獎活動	

註一：賽事罐頭音樂內容包括界外球、全壘打、比賽開始與結束。

註二：選手攻守統計採即時更新並於大螢幕播放，選手打擊時的進攻統計數據包括打擊率、打點、得分及全壘打等。另投手更換時的所提供的數據包括投球局數、防禦率、三振及四壞次數。

第七節 門票管理

①門票的銷售是運動商業化最關鍵的指標，當初美國棒球商業化的第一步就是開始販售門票，此外，門票銷售多寡對於其他商業活動也會有影響，如媒體轉播權利金、授權商品、贊助商等。當然是否售票會考量許多因素，最重要的賽事的內容是否足以吸引消費者花錢購買門票入場，國內現況顯示可以售票的運動賽事多集中在較受歡迎的球類運動項目，至於其他的運動種類則可能還要考量賽事的內容，但在整體賽事商業運作的觀點而言，門票銷售是必要的工作，對於賽事價值的形象也會有所提升，規劃門票銷售管理的活動說明如下：

一、彙整各競賽場館座位及可售票數量，確認場館型態，瞭解各區座位配置與安排、入場及就座動線，以及門票保留數量及可以銷售的座位位置及數量。另外，針對門票保留數量的種類及座位也要規劃，包括運動代表隊區域、貴賓區域或贊助商專區等，前述幾個區域都會規劃在視野較佳或金額較高之座位區。

二、規劃門票種類及定價策略，依場館座位型態可能分為對號座或自由入座，門票的種類可包括套票、當日票、單場票、團體票、優待票等。以下說明各種門票的概念：

- (一) 套票：持票者可以觀賞賽事期間，由套票所規範的指定比賽。
- (二) 當日票：持票者只可以欣賞當日賽事或是該場次的賽事。
- (三) 團體票：指購票人數超過一定數量可以享有折扣的優惠。
- (四) 優待票：因特定因素享有門票購買之優惠，常見的包括敬老票、學生票、身心障礙票、早鳥票或贊助商優惠票等。

針對定價策略，可以提出下列方式：

- (一) 差別定價：門票價格因為消費者身分差異、場館座位區域、賽事辦理階段/時間、對戰組合或是購買時間而有所不同：
 - 1、消費者身分：如兒童票、敬老票或是軍警票。
 - 2、場館座位區域：內野票、外野票或是普通區及特區等。
 - 3、賽事辦理階段：賽程可能分為預賽及決賽，決賽的門票價格較高。或是賽事在周末或假日

辦理的門票較平常日高。

4、賽事對戰組合:特定運動隊伍或是地主球隊出賽的門票價格不同於其他的場次。

5、購買時間：在一定時間之前購買門票就會享有優惠，通常指的是「早鳥專案」，這與許多產業的優惠方式有很大之差異。

(二) 促銷定價：部分賽事會與信用卡企業合作提供卡友一定額度的折扣，或者是購買門票者持票卷可以獲得贊助商商品的折扣。

(三) 撇脂定價法(skim pricing): 意指高價策略，提供視野最佳的座位並提供貼心服務及相關贈品。經驗顯示，高價策略的門票在國內有一定的市場的接受度，建議要採取及早銷售且限量的方式。

三、擬定門票型態及設計，門票型態包括塑膠材質或紙本，門票票面及票背樣式設計。最常見的是紙質門票，現階段也有賽事採取塑膠卡的方式，隨著結合晶片科技的進步，目前大型運動賽事門票的製作已經朝向無紙化(paperless)及晶片化(chip-on-paper)，無紙化

是指球迷持自己身分的證件包括駕照、信用卡、列印或顯示於手機的條碼作為憑證就可入場，門票晶片化的主要是將門票內嵌高頻射頻識別(radio frequency identification, RFID)系統，這種門票的主要功能在於仿偽、動線管制及建立資料庫等。另外，配合無紙化(paperless)及晶片化(chip-on-paper)的門票都需要在出入口裝設固定或手持式的驗票閘機，進行門票驗證。

四、規劃門票銷售通路及配套資源，如網路、銷售點、賽事現場等，下列將說明銷售通路重要注意事項：

(一) 賽事現場：最傳統的銷售通路，專人服務可以提供賽事最完整的票務及訊息服務。通常現場售票容易出現排隊人潮且秩序混亂情形，因此，現場動線的規劃及票務資訊的非常重要。針對票務作業需要，現場須允許信用卡交易並提供小額金幣供找零使用，為減少排隊所造成之困擾，須加派人員於排隊動線進行管理以維護賽事辦理品質。

(二) 網路售票：堪稱最方便的售票

通路，只要能夠上網，不受時空限制，就可以訂票，但須提供賽事及場館最多的訊息服務，特別是座位空間圖，為提升售票公平性，建議加強售票作業規範。另須給付部分交易系統商。

(三) 銷售端點：基於國內超商的高密度，多數賽事售票也與超商系統結合，提供更多銷售端點及全天候的銷售服務，並可提

供金流服務，相對也必須提供交易佣金。值得一提的是，超商系統通常也會提供店頭與電子媒體廣告協助賽事宣傳，這也是此銷售通路的一大優勢。

五、完善門票銷售服務機制：票務服務的主要階段分為購票、取票及退票等，在各階段的服務重點區分為資訊流、金流及物流；表 2-12 說明流程的服務重點：

表 2-11 票務服務流程重點一覽表

階段服務	購票	取票	退票 (現場幾乎不提供退票)
資訊流	1.賽事資訊 2.購票管道 3.門票價格 4.場館座位 5.購買/剩餘數量	取票管道及方式	1.退票地點及時間 2.退票所需文件證明 3.退票作業時程
金流	1.付款方式 2.付款時程		退款方式
物流		門票取得方式	退票

另外，建議規劃票務教育課程，教育重點包括賽事訊息、票務規範及禮儀服務等。

六、規劃門票銷售活動：通常強調事先的門票銷售活動，因此工作重

點在於：

- (一) 時間：規劃賽事前的門票宣傳活動，因此、所有的票務工作都必須在門點準備妥當。
- (二) 宣傳媒介：可區分為賽事辦理單位、協力單位及付費媒體等；

- 1、賽事辦理單位：包括協助賽事辦理之地方政府及運動組織等，自身的宣傳媒介涵蓋本身組織網站、本身的電子郵件及社群媒體等，而地方政府本身也會有些宣傳資源可以利用，如公立大型運動設施的LED 看板及協助將賽事文宣發送各所屬單位。
- 2、協力單位：指的是協助賽事辦理的媒體或是贊助商；前者在宣傳工作扮演重要角色，且依其性質及配合賽事宣傳進度提供持續性的宣傳工作；後者即使是扮演贊助商的角色但在許多情況下也提供宣傳的角色，許多贊助商也可將賽事訊息傳遞給消費者。
- 3、付費媒體：常見的賽事門票宣傳方式包括賽事海報、賽事網站等。



第八節 授權或周邊商品管理

一般而言，授權商品或是周邊商對於賽事籌委會有下列功能，保護智慧財產權、提升賽事能見度、增加賽事營收等。依據經驗顯示，國際運動賽事對於商品管理型態可以分為兩種；自行委託製造與銷售及提供智慧財產權給企業進行製銷事宜，兩者的管理事宜有所差異，分述如下：

一、自行委託製造與銷售

- (一) 適用情況：規模較小的運動賽事會選擇此種方式，賽事籌委會需要處理所有管理事宜。
- (二) 評估商業潛力：考量賽事視覺識別元素是否具有賣相及消費者購買的意願，機，經驗顯示賽事標誌設計圖像對於商品銷售潛力佔有重要因素。
- (三) 商品種類及數量：較夯的商品，如觀戰手冊、海報、鑰匙圈及T恤等；數量會以參賽運動員、與會外國籍人士為基準。另外，外國與會成員對於印製中文名字的賽事名稱字樣的商品有較高之購買意願。
- (四) 選擇製造商：製造商以商譽、過往經驗、交貨配合度、價格、

商品安全度為主要考量。

(五) 確認設計及樣品：請製造商提供商品設計圖稿並提供樣式做為參考之用。

(六) 擬定推廣活動：

- 1、商品販售訊息於賽前在賽事網站、社群媒體或是 E-DM 方式進行宣傳。
- 2、海報文宣宣傳，特別是搭配賽事相關訊息。
- 3、媒體轉播，配合媒體轉播於賽事時段提供相關商品訊息。

(七) 擬定商品價格：針對具有特殊紀念性的商品，可以採取限量且高價位的方式，如紀念套幣、藝術品或是賽事紀念用品（如運動員簽名球）；而多數價格訂定則會比一般市面上同品質的商品高約一至三成。

(八) 規劃銷售通路：賽前的銷售通路會以網路銷售為主，而賽事期間的現場是最常見的銷售通路。

(九) 規劃交貨及物流事宜：貨品的點交須注意數量、型號及毀損情況；貨品存放地點影響保管及現場動線，需事先規畫。

二、授予企業製造及銷售權利：

(一) 確認授權範圍：這可能包括商

標權(如賽事標誌)、著作權(如吉祥物圖像與賽會主題曲)及肖像權(如運動員)等。

(二) 規劃合約或備忘錄內涵：合約或備忘錄主要條文說明如下：

- 1、授權範疇：明定授權商品製造商可以使用商標或是著作的權限
- 2、授權商品的性質：授權商品製造商可以生產的授權商品種類、產品品質的管控
- 3、合約年限：合約開始與結束的時間、優先續約的權利或是自動續約。通常，賽事的合約多以幾個月居多。另外，銷貨期限可能會在賽事結束之後，此舉有利庫存商品銷售。
- 4、商品授權的型態：授權商品製造商多數是提供商品型態授權較多，其他的也包括獨家授權或是可以轉移授權。
- 5、製造商的責任：
 - (1) 製造商的法律責任包括通過商品檢驗流程、品質管制、確保沒有出現違反智慧財產權的行為、提供產品製造責任險。
 - (2) 負責商品的促銷活動、提供授權商或是供應商折扣價的商品、合約結束時所有剩餘授權

商品的處理方式、配合授權商監督與稽核的權利。

6、授權商的責任：提出明確的審核流程、擁有權利的保證期、智慧財產權的註冊、侵權的處理方式、配合製造商的行銷活動、要求贊助商及供應商使用授權商品製造商的產品、作為促銷用的授權商品不需計算版稅、提供合約結束後特定時段銷售剩餘的商品、提供完整的智慧財產權使用說明。

7、付款方式：包括款項如權利金與版稅（服務稅）、付款時間、附款方式及版稅計算方法。

(三) 接洽有意願廠商：可能製造商包括國內過往有經驗廠商、運動用品製造商或是文具禮品廠商。

(四) 建構商品銷售稽核機制：規範授權商於特間內提供銷售資料作為稽核依據。通常，籌委會提供雷射標作為商品銷售的重要機制，透過計算雷射標籤的數量確認銷貨數量及版稅金額。

(五) 防止商品侵權行為：建議採取下列方式保護賽事本身的智財權；

1、在申請商標註冊時必須要特別

注意所申請的智財權是否已經有其他單位註冊在先，或是有類似的商標，而專業的事務所在協助運動組織申請商標註冊時就可以處理這些議題，以避免造成往後不必要之困擾。

2、確認本身授權商品加註註冊標記做為辨識之用。

3、巡視賽事場地附近的臨時販售攤販是否販售未經授權相關商品。

4、訪查賽事辦理當地的體育運動用品店是否販售未經授權相關商品。

5、瀏覽體育運動網站是否銷售未經授權相關商品。

為使賽事籌委會了解與製造商合作的協議內容，下列提供範例做為參考之用，但每個賽事會依據其規模及合作廠商的情況制定「客製化」的合約。



國際運動賽事商品授權合約書範例

立合約書人： 【填入賽事簽約單位】 以下簡稱甲方
 【填入獲得授權單位】 以下簡稱乙方

一、授權標的

- (一) 甲方同意授權乙方依據甲方標誌製造【填入商品名稱】。
- (二) 標的商品上市後，甲、乙雙方同意視標的商品之銷售情況，調增標的商品之生產發行數量，並以書面另訂附約約定之。
- (三) 非經甲方之事前書面同意，乙方不得將本合約之權利移轉、讓與及授權予任何第三人，但乙方得自費委由第三人研發、設計及生產、製造標的商品，惟乙方應保證該第三人遵守本合約之約定，乙方應與該第三人對甲方負連帶責任。

二、授權期間

- (一) 授權期間：合約簽訂日至賽事結束後一個月內。
- (二) 銷售寬限期：授權期間屆至後，乙方若有未銷售之庫存標的商品者，甲方得同意乙方繼續銷售標的商品，延展日期以半年為限。

三、授權銷售區域：限台灣地區（包含澎湖、金門、馬祖等離島）

四、銷售通路： 甲方所辦理之賽事現場及乙方企劃書所提之銷售通路。

五、標的商品定價與授權費

- (一) 標的商品定價：依每次推出樣式或內含物不同而定，須由甲乙雙方確認。
- (二) 授權費用計價方式如後：
 - 1. 乙方於簽約日期繳交權利金新台幣 元整。
 - 2. 乙方同意給付甲方版稅，為每件商品經銷價新台幣 元之 15%(含稅)，合計為新台幣 元(計算方式：每件新台幣 元 x 授權金 15%)。
 - 3. 雙方於簽約時繳交權利金一次，並於合約結束後一周內繳交版稅，由甲方開立發票向乙方請款。

六、聲明及保證

- (一) 甲方聲明並保證其具有完整之權利得授權乙方依本合約之約定生產及銷售標的商品。

(二) 甲方聲明並保證對於賽事標誌，擁有唯一及完整的“商標權”。

(三) 每次商品之推出，皆須經由甲乙雙方確認最終圖稿設計與最終售價，使得正式推出販售。

(四) 乙方聲明並保證下列事項：

1. 乙方保證其依本合約書之約定所研發、製造之標的商品並無侵害任何第三人之智慧財產權或其他權利之事，任何乙方研發、製造之商品如有侵害第三人權利時，悉由乙方負一切民、刑事責任，如因而造成甲方損害時，乙方應賠償甲方之所有損失(包含但不限於律師費用等)。
2. 乙方保證標的商品均係依甲方之肖像及造形設計製造，絕無損害甲方形象、名譽之情事。
3. 乙方保證其僅得於本合約書約定範圍內，使用甲方授權提供之素材，並不得將甲方提供之素材為其他目的之使用，亦不得轉授權予其他任何第三人使用。

七、違約賠償：任一方違反本合約之任一約定，經他方通知限期改正，逾期仍未改正時，他方得逕行終止本合約書，並請求損害賠償。

八、管轄法院：因本合約書所生之爭執，如無法以誠信協商之方式解決時，雙方合意以臺灣 OO 法院為第一管轄法院。

九、合約書收執：本合約書一式貳份，由甲、乙雙方各執壹份為憑。

以下簽署均經合法授權：

立協議書人

甲 方：

代 表 人：

地 址：

乙 方：

代 表 人：

統一編號：

地 址：

中 華 民 國 年 月 日

第三篇 賽事總結報告

① 前言

一項賽事的成功，除了要能讓比賽順利的進行之外，也應該評估賽事的舉辦是否有達到賽前所設定的各項目標。為此本篇的第一章即從賽事結果的產出，說明賽事結果的評估要項，主要聚焦於個人/團體和政府機構兩個部分，並列舉出數個可能的評估方式。另從知識管理的觀點來看，知識必須透過分享與儲存的方式，才能有利於新知識的創造。為此，本章除提出經驗分享會議的功能及可能的成員外，也舉例說明一般性總結報告與個別性總結報告在資料彙整時，可能涵蓋的內容與重點。



第一章 賽事結果評估

① 賽事評估，基本上就是對於賽事的執行過程與結果進行瞭解。進行活動評估的主要目的有三，第一是促進活動發展，第二是協助組織管理，第三則是提供活動結果證明。由於本篇的定位是在賽事總結報告上，因此後續重點就置於提供活動結果的證明，也就是賽事最終的產出為何，是否能有如預期的產出。

基本上，賽事結果的評估會依據籌辦組織最初所設定的目標來進行評斷，也就是有沒有達到籌辦組織所設定的目標或目標達成程度。若以舉辦一場國際頂級的單項運動賽事來看，籌辦組織所設定的目標，從有形/具體的觀眾人數、門票收入，到無形/含糊的國族認同都有可能，因此範疇相當的廣泛，籌辦目標的鎖定，有賴籌辦單位依據申辦當時的種種社經背景進行選擇。

也因為近年來各種國際運動賽事的規模愈來愈大，所投入的金錢也愈來愈多，因此就有愈來愈多的期望，希望能從大型國際運動賽事中得到最多的產出，因此所需評估的面向也就

愈來愈多。然而在現實情況，不太可能針對所有的面向進行評估，這是因為必須投入相當多的人力與時間，並且有些面向要精確的進行評估，似乎也不是那麼的容易。為此，如能從“誰”將使用這些評估資料的觀點進行分析，將可以更有效的執行賽事結果的評估工作。

經驗顯示進行賽事結果評估時必須考慮這些評估資料將為何人/機構所使用。一般來說，會關心賽事“產出”的人/機構可分為兩類，一類是關

心評估結果的個人或團體，另一類則是政府機構。以關心評估結果的個人或團體來說，主要是賽事的籌辦組織和贊助商，它們所關心的重點在於賽事觀眾（例：人數、動機/滿意度等）和預期的商業效益（例：宣傳與廣告效果、知名度等）；而政府機構所關心的則在於賽事舉辦後可能衍生出的種種效益，甚至是長期資產，就像是舉辦賽事對經濟、觀光、社會、運動及政治等等所帶來的影響。以下將分別說明個人/團體及政府機構所關心的“產出”，並概述其可能的評估內容。



圖 3-1 關心賽事“產出”的人和機構

一、個人/團體

(一) 觀眾人數

觀眾人數不僅是賽事籌辦單位所關心的，就連贊助廠商也會相當的關心觀眾人數的問題，這是因為觀眾人數牽涉到贊助廠商的“目標市場”和“曝光率”。一般來說觀眾人數可以透過以下

方式來進行評估：

- 1、門票銷售數量
- 2、入口計次測量
- 3、座位數推估
- 4、警政單位觀眾規模之推估
- 5、媒體收視率/點閱數

(二) 觀眾背景資料

除了觀眾人數之外，觀眾背景資料也是賽事籌辦單位和贊助廠商所關心的，這些背景資料可包含性別、年齡、教育程度、職業、收入及婚姻狀態等。一般可透過下列方式進行搜集：

- 1、報名表
- 2、獎聯或回函
- 3、購票系統資料庫

(三) 觀眾/選手知覺

觀眾/選手的知覺通常是賽事籌辦單位所關心的，這類的調查可以由賽事籌辦單位自行實施，也可以委託學術或民調公司進行現場/電話訪談及郵寄問卷調查，常見的調查主題包含：

- 1、對賽事不同服務屬性的滿意度
- 2、預期與期望水準的落差
- 3、對賽事舉辦的看法
- 4、對附加服務（娛樂活動、文化活動）的看法

(四) 協力夥伴

一項成功的賽事除了主辦單位的積極投入和選手的優異表現外，也需要其他外部團體的協助才能竟其功，如能將這些外部團體加以統計，將有助於未來相同賽事

或其他賽事之參考，這些團體包含：

- 1、契約的表演團體
- 2、契約的攤商
- 3、登錄的志工團體或個人

(五) 宣傳與廣告效果

宣傳與廣告效果是贊助商所關注的議題，通常可以贊助商名稱或標誌出現在媒體的頻率和篇幅大小加以計算。此外，一些贊助商也關心民眾對其公司的種種看法，因此在宣傳與廣告效果上可以評估：

- 1、產品銷售量
- 2、贊助商在媒體的出現頻率與價值
- 3、現場廣告的篇幅價值
- 4、民眾對贊助商產品/服務的識別程度
- 5、贊助商形象的改變
- 6、賽事的觀眾與贊助商目標市場的契合程度

除了上述種種的資料調查與蒐集外，活動觀察也是另一種的資料蒐集方式。活動觀察包含經理人的觀察、員工的觀察和利益相關者的觀察等等。這些觀察可以包含賽事環境、比賽流程及觀眾、社區民眾反應等等。

透過這些觀察，並做成書面紀錄，在相關會議或總結報告檢討時也就會有所依據。

二、政府機構

在國內，主辦國際頂級單項運動賽事的協會/團體會透過各種正式的管道，尋求中央或地方政府的補助。這些經費補助單位自有其內部的種種標準與規範，通常補助經費的中央或地方政府除了會要求主辦賽事的協會/團體提供經費補助的收支結算報告外，也會想要知道主辦這項賽事後，對地區或者國家之經濟、社會文化和環境等不同面向的衝擊為何。

根據本署所委託之「國際頂級單項運動賽事效益指標建構」專案結果顯示，舉辦國際頂級單項賽事之效益可概分為運動效益、社會效益、經濟效益、觀光效益和政治效益，茲將不同的賽事效益內涵與可以評估的範疇概述如下：

(一) 運動效益：主要指的是為了舉辦賽事而新建或修建的運動設施，以及透過賽事辦理提升籌辦經驗/技術和民眾參與/觀賞運動的意願。運動效益面向可透過運動參與 (例：運動參與/觀賞人數的增

加、相關運動團隊與人口之增加)、技術提升 (例：相關運動競技水準的提升、籌辦國際大型賽事經驗的累積)及設施升級 (例：新建或修(整)建符合國際標準的運動設施、賽後運動設施永續使用機會的提升) 來加以測量。

(二) 社會效益：主要指的是因舉辦賽事所引發的團體意識/榮耀感，以及透過賽事辦理所豐富的生活內涵。社會效益面向可透過社會凝聚 (例：國族/在地意識的提升、社會凝聚力的提升)、榮耀感 (例：民眾對特殊事件之集體回憶的增加、國人榮耀感的提升) 及文化交流 (例：跨國文化交流活動機會的增加、豐富文化活動內涵) 來加以測量。

(三) 經濟效益：主要指的是因舉辦賽事所帶動的各項消費以及賽事所引進的各種投資行為。經濟效益面向可透過賽事消費 (例：觀賞賽事門票的收入、觀賞者在比賽場地的各種消費)、民間消費 (例：賽事周邊攤商的民生消費、其他城市/國家球員/遊客的旅遊消費) 及企業/政府投資 (例：企業對賽事的贊助、企業對周邊產業的投

資) 來加以測量。

為了解賽事所吸引的人潮對於賽事所帶動的商業效益以作為爭取公私部門資源之重要依據，因此，賽事籌委會應規劃經濟效益評估機制，本手冊提供下列要點做為參考之用

- 1、經濟效益概念：此概念強調的是外地消費者於賽事期間因觀賞賽事的直接或相關消費，換言之，外地民眾在賽事辦理當地的消費，才有助於帶動地方商業發展，方可以納入經濟效益之列。
- 2、制定調查期間：對參賽之隊職員來說，通常接近比賽之尾聲可能是較佳的調查時機，問卷可選擇在賽前的練習時間發放；而對觀賽的消費者而言，比賽期間的各個時段都可以進行調查。
- 3、選擇調查對象：選擇由外地來的觀賽消費者為佳，同時，針對外國參賽運動代表隊或是親友團或是國際旅行團等，則可以透過運動代表隊或是安排膳宿事宜的旅行社代為聯繫之。
- 4、選擇抽樣方式：基於實務考量，不易針對所有外來的消費者進行問卷調查，因此，就要經過比較科學化的機制選取參賽或觀賞賽事人員。以參賽的隊職員來說，可以透過總參賽人數的比例，隨機選取各代表團人數為之；至於觀賽的消費者，最常見的方式就是系統性抽樣，它可適用於運動賽事現場的情況，就像是抽取每排座位的第5位或是每間隔5位之消費者列為抽樣對象。
- 5、抽樣樣本數量：為提升數據的客觀性與參考價值，建議有效的樣本數量要達400份左右。此外，為提升民眾填答意願，建議可提供小贈品或是抽獎方式作為誘因。
- 6、規劃問卷內容：內容可以分為賽事觀賞、消費行為及基本資料等；
 - (1) 賽事觀賞：觀賞日數或場數、觀賞動機、使用交通工具、賽事觀賞費用(門票數量與購買時間、賽事商品及現場飲食等)、同行人數等等。
 - (2) 消費行為：交通費用、住宿費用、膳食費用、購物費用、娛樂費用等等。
 - (3) 基本資料：性別、年齡、學歷、職業、居住地區(比賽城市、外地、國外)、停留期間等。

7、統計結果解釋：為使數據更具參考價值，需試著彙整數據並回答下列問題；

(1)外地消費者的比例、停留期間、同行人數、交通工具及居住地區等。

(2)外地消費者賽事觀賞、消費行為及各項金額推估。

(四) 觀光效益：主要指的是因主辦賽事所帶來的國際能見度與宣傳/曝光機會。觀光效益面向可透過知名度（例：國際對辦理城市/主辦單位的認識、國際媒體宣傳與曝光機會）及城市行銷（例：宣傳國家/城市文化、打造國際景點品牌）來加以測量。

(五) 政治效益：主要指的是因透過辦理賽事所建立的兩岸和國際關係，以及不同組織階層間的通力合作。政治效益面向可透過國際關係（例：外交關係的改善與建立、爭辦國際賽事結盟的建立）、國際組織地位（例：參與國際組織運作機會的增加、爭取國際組織職位機會的增加）及政治合作（例：不同階層運動組織間合作或橫向關係的建立、主辦單位與中央/地方間合作機會的增加）來加

以測量。

上述賽事效益有些是屬於具體的、有形的，很容易就可以測量或評估，就像是觀眾的人數、運動團隊數量以及修整建的場館數量與金額等等；不過也有很多是屬於無形的，不易測量的，就像是社會凝聚力的提升、國人榮耀感的提升以及國際對辦理城市/主辦單位的認識等等，這些可能需要透過籌辦組織中具有經驗的調查人員，或者委託專業的學術和民調公司，透過嚴謹的調查設計，方得以獲得結論。



第二章 資料彙整

前言

或許很多人會認為，在閉幕典禮結束之後，整個賽事就已經告一段落，辛苦的籌辦和工作人員也可以回歸到正常的生活。雖然這可能是國內許多大小賽事的寫照，然為了準備下一次的賽事，或者是為了日後申辦/舉辦其他賽事做準備，辛苦的賽事籌辦和工作人員必須再忍耐一下，因為還有賽後的檢討評估和資料彙整等工作必須確實的去完成。

一般而言，評估和提出報告的過程主要包含總結報告會議(de-brief meetings)、資訊獲得(information gathering)和撰寫報告(report writing)三個部分，這些過程是相當重要和有價值的，因為它可以：

- 一、讓每一位參與賽事的夥伴回饋他們的經驗和提出建言
- 二、幫你從事實和傳聞的訊息中評估賽事的成功
- 三、提供你簽字結束賽事的機會

四、幫助你規劃下一次的賽事

專家認為賽事的檢討與建議並非只是簡報、會議紀錄與日記式文章的匯集而已。嚴格來說，一份真正好的總結報告，應該要將整個賽事從籌辦開始到賽事結束，考慮各個面向工作的特殊性，將其優點、缺點一併紀錄並檢討。為了獲得廣泛的訊息，參與檢討會議的人不應只集中於少數籌辦/工作人員身上，諸如賽事籌辦者、重要利害關係人、賽事工作人員、安全部門、承包商、攤商和表演人員有機會的話，都可以邀請他們評估和提出看法因此，賽後的檢討會議可以納入下列成員之建議：籌辦管理團隊和短期工作人員、重要的外部簽約商、你的客戶、指導單位和所轄的次團體、賽事的資助者和贊助商

雖然到了賽事結束階段，很多人會覺得該開的會議都已經開完了，平時的分組會議或者跨組整合會議都有完整的紀錄應辦事項，出不出席會議都不會對賽事的結果帶來影響。但賽事總結報告的重點應置於賽事的檢討與建議，因此賽事檢討會議就是要讓所有參與賽事的人們，可以有機會和賽事籌辦者討論哪些已經做了？哪些還沒做？為什麼沒做？是否有窒礙難

行之處？以及如何改進等等。當不同面向的建言都可以納入考慮時，下一個賽事的成功將可以獲得明顯的改善，在賽事檢討會議中，很重要的是在讚美之餘，也要能提出具客觀性和有建設性的評判。因此除了要能鼓勵人們自由和誠懇的發言之外，籌辦者自己也要有所反思。

在總結報告會議結束後，很重要的工作就是著手撰寫結案報告。結案報告除了將平時所蒐集的賽事重要事件加以彙整外，在各項會議中他人所提供的正負面觀察、意見和建議也都要納入總結報告中。就像〈全國運動會舉辦準則〉第二十條就明列，全運會結束後，承辦單位應於六個月內完成報告書；其內容應包括總統（或其代表）與會長致詞、籌備會委員、籌備處工作人員名單、競賽種類（科目、項目）、競賽成績（包括獲獎人員名單）、參賽人數統計（以參賽單位統計）、競賽人數統計（以競賽種類統計）、各客觀項目成績紀錄、籌備會議紀錄及檢討與建議等事項。

賽事總結報告是一份非常具有參考價值的文件，這是因為它可以提供賽事過程和結果個別和完整的清楚記錄。為了要讓結案報告能做為下一次

賽事規劃時的參考，一般性結案報告可以涵蓋事項的廣泛建議：

- 一、賽事型態、活動計畫、時間、地點、到場參與人數等整體的注意事項
- 二、關於賽事成功舉辦的綜合性陳述
- 三、檢視商業計畫的目標和行動是否達成
- 四、哪些人參與了賽事規劃和運作，以及他們在指導單位和所轄的次團體中的角色
- 五、綜覽整個計畫和附加吸引力
- 六、回想產出和健康與安全面向
- 七、和最初收入計畫對照之募款分析
- 八、顯示所有收支的最終結算
- 九、經由總結報告所包含的每一部分提出建議（您可以在每一個章節段落提出建議，或到報告的最後再提出建議）
- 十、總結和結語

為了能讓結案報告的效果發揮最大，並可做為日後規劃相關賽事之參考，表 3-1 列出了結案報告可能涵蓋的分項內容，以及其各自可納入的相關資料，以期能詳盡的瞭解賽事不同面向的進展過程，並做為組織本身或其

他組織日後籌辦賽事之參考。至於報告資料的呈現方式，除了常見的照片佐證之外，如能將資料或數據轉換成各種表格和圖形，將有助於閱讀者之閱讀。



表 3-1 結案報告分項與細部檢附資料表

分項報告	可蒐集與檢附之細部資料
賽事計畫	1. 賽事歷史 (比賽形態、定位等) 2. 賽事構想/理念 (主題、理念等) 3. 完整的賽事計畫 (活動計畫、時間、地點等)
賽事關鍵成功因素	1. 賽事重要事紀 (場館會勘、布置、復原等) 2. 賽事各項會議 (前、中、後) 3. 公關活動 (記者會、媒體活動等) 4. 賽事儀軌 (開閉幕式、款待等)
商業計畫	1. 合作夥伴 (贊助商、供應商等) 2. 周邊商品 (各式紀念商品) 3. 專賣店 (布展廠商) 4. 媒體 (平面、電子) 5. 門票銷售 (各種通路)
賽事規劃和運作	1. 各組 (競賽、行銷、場地等各組人員與執掌) 2. 工作人員 (服務人員、志工) 3. 媒體中心
賽事吸引力	1. 賽事創新 (例：設備、獎金、宣傳活動、獎盃等) 2. 比賽層級 (比賽水準、規模、貴賓等) 3. 地主運動員 (實力、人數) 4. 現場體驗活動 (主題日、贈品、中場活動、表演活動)
賽事效益	1. 有形 (經濟、觀光、競技成績等) 2. 無形 (社會、政治、運動風氣等)
健康與安全面向	1. 場館安全維護 2. 貴賓、選手安全維護 3. 醫療服務
行銷及溝通效能	1. 文宣品 (識別系統的應用、每日快報、秩序冊) 2. 廣告布置 (壁面廣告、布幔、車體廣告、關東旗等) 3. 媒體活動 (廣告託播、新聞剪報、媒體中心等) 4. 觀眾分析 (現場觀賞、媒體觀賞、官方網站流量)
募款分析	1. 公部門補助 2. 民間贊助 (人力、物力、財力)
最後結算	1. 所有收入與支出項目
總結和結語	1. 可在總結處提出建議，亦可在每一章節段落提出建議 2. 致謝詞

一般來說，許多組織在印製結案報告時，主要是計算要給各補助單位以及組織自己所要留存的數量，因此印製的數量往往不多。只要是參與賽事籌辦過程和未來對賽事籌辦有興趣的人們都應得到一份總結報告，就像是您的客戶、資助者和重要的管理人員。值得注意的是，並不是所有的單位/個人都必須提供一份完整的書面結案報告，對某些個人來說，有時以電子光碟或網路下載方式取代之，也是不錯的選擇。

除了一般性的結案報告外，賽事籌辦單位尚需花時間撰寫個別性的結案報告，就像是對於贊助商的報告。為了讓贊助商可以清楚的知道其對賽事的貢獻，並且瞭解贊助活動是否達到其當初所設定的目標，賽事籌辦單位也應對贊助商有所回應，結案報告就有其必要性，針對結案報告的架構提出參考範例，如表 3-2。

表 3-2 贊助結案報告的內容主題

主 題	說 明
前言/摘要	簡短陳述贊助成效與數據之意涵
參與者或觀眾的資料	人數、人口統計變數、現場群眾調查（生活型態、消費習慣、贊助商知名度與消費者態度）
現場曝光情況	廣告看板的照片、海報、攤位、記分板、服裝上贊助商標誌，並針對位置、數量與地點與企劃書的承諾進行討論。另外，也統計獲得試用品或是折價券的人數。
媒體曝光價值	- 平面媒體：出示有出現標誌或贊助商的報導，發行份數及廣告價格也附帶說明 - 電視媒體：播出時間與日期、錄影、購買或交換廣告、公共播報、訪問、新聞報導 - 廣播電台：廣告數量、宣傳時段、提及名稱等請求電台開立播出證明，並進行電台廣告價格比較
中立單位調查	媒體曝光價值
結合運動主題的促銷活動成果	說明參與促銷活動民眾的人數
其他	提供公益團體的資源、員工參與情況或是經濟效益評估數據

資料來源：IEG (2013, April 15th). The key to sponsor servicing: post-event fulfillment reports. IEG Sponsorship Report, 1-4.

整體來看，結案報告的撰述過程有助於賽事籌辦單位回想每一件賽事曾經發生過的事情，因此需要從客觀

的角度去思考賽事的籌辦過程和賽事本身的進行過程，才能得到最大的幫助。



參考文獻

- 程紹同等人 (2004)。運動賽事管理-理論與實務。臺北市：揚智文化。
- 教育部體育署 (2013)。體育運動政策白皮書。台北：作者。
- 教育部體育署 (2014)。國際頂級單項運動賽事效益指標建構與經費補助評估準則及運作機制之規畫。臺北市：作者。
- 李君如、游瑛妙譯 (2009)。節慶與活動管理。新北市：前程文化。(Allen, J., O'Toole, A., Harris, R., & McDonnell, I., 2008)
- 蕭元哲、吳明上、方信淵、侯尊堯、黃冠華 (2006)。2009 世界運動會專業諮詢服務案先期作業規劃成果報告書。高雄市：高雄市政府研考會
- Cashman, R. (2006). *The bitter-sweet awakening: The legacy of the Sydney 2000 Olympic Games*. Walla Walla Press, Petersham.
- Central Coast Council. (2008). *Event management guideline for central coast*. (Australia)
- Christie, M. and McAteer, L. (2006). *Events Management: a practical guide*. (EventScotland).
- Clarke, S., Day, H., Holloway, A., Dobson, N., & Tartteln, S. (2005). *Major sports events: The guide*. UK Sport.
- European Athletic Association. (2003). *European athletic association organisational manual*. Lausanne, Switzerland: Author.
- International Basketball Federation. (2014). *2014 FIBA world championship bid & event manual*. Lausanne, Switzerland: Author.
- International Basketball Federation. *National Federation Manual*. Lausanne, Switzerland: Author.
- International Olympic Committee (2014). *Olympic marketing fact file*. 2014 年 3 月 25 日，
http://www.olympic.org/Documents/IOC_Marketing/OLYMPIC_MARKETING_FACT_%20FILE_2014.pdf
- International Volleyball Federation (2013). *Public Relations, Promotional Activities and sport presentation*. Lausanne, Switzerland, Author:
- Kelett, P., Hede, A-M., & Chalip, L. (2008). Social policy for sport events:

Leveraging (relationships with) teams from other nations for community. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 101-121.

NCAA. (2013). *2013 Division women's volleyball Championship host operations manual*. Indianapolis, US: Author.

NCAA (2014). 2014 Division II Men's and women's basketball regional host operation manual. Indianapolis, US: Author.

Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focus evaluation* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Rossman, J. R., & Schlatter, B. E. (2000). *Recreation programming: Designing leisure experiences*. (3rd ed.). Champaign, IL: Sagamore.

Special Olympics Ireland. *Event management toolkit*. Ireland: Author.

Sports Business Group (2011). *Sports Event Management 2011-2012*. London, UK: Author.

Triathlon Queensland. *Triathlon Event Management & Race Operations Manual*. Queensland, Australia: Author.

Simon, W., & Ross, M. (2014, May/June). Carnival time. *Sportcal*

Insight, 22-29. 2014 年 10 月 15 日, <http://www.sportcal.com/magazine/insight2/>

Rest, J. (2014, February). IOC moves to protect Olympic Games status as major events jam sports calendar. *Sportcal*, 32, 6-9.



中英文名詞對照

A

Affinity diagram 場佈圖
Anti-Doping Administration and Management Systems
運動禁藥管制行政管理系統
Asian Athletics Association 亞洲田徑總會
Asian Athletics Championships 亞洲田徑錦標賽
Asian Beach Games 亞洲沙灘運動會
Asian Cross Country Championships 亞洲越野錦標賽
Asian Games 亞洲運動會
Asian Indoor Athletics Championships 亞洲室內田徑錦標賽
Asian Indoor & Martial Arts Games 亞洲室內暨武博運動會
Asian Junior Athletics Championships 亞洲田徑青年錦標賽
Asian Marathon Championship 亞洲馬拉松錦標賽
Asian Winter Games 亞洲冬季運動會
Asian Youth Games 亞洲青年運動會
Association of Professional Tennis 國際職業網球協會
Awards Coordinator 獎典組主任

B

Basic Sport Law 運動基本法
Big Data 大數據
Board 理事會
Grand Prix Gold and Grand Prix 羽球大將賽

C

Catering Coordinator 餐飲主任
chain of command 指揮鏈
Commonwealth Games 大英國協運動會
Chinese Taipei Anti-Doping Agency , CTADA 運動禁藥管制組
Chinese Taipei Olympic Committee 中華奧林匹克委員會
chip-on-paper 晶片化
clarity 清楚
Communications Coordinator 傳播組主任
Competition Administration Coordinator 競賽行政組主任
Competition Manager 競賽經理
conciseness 簡短
contractors 承包商
correctness 正確性

D

de-brief meetings 總結報告會議
Department of Culture, Media and Sport

文化媒體運動部

Diamond League 田徑鑽石大獎賽

Diamond League ShangHai 亞洲田徑
大獎賽上海站

Doping Control 運動禁藥管制

E

European Athletics Association 歐洲田
徑協會

Event Identity System 賽事識別系統

Event Manager 賽事經理

Event Management Toolkit 賽事管理手
冊工具包

event organizers 賽事籌辦者

Event Services Manager 賽事服務經理

event staff 賽事工作人員

F

Families/Information Coordinator 資訊
組主任

Federal policy for hosting International
Sport Events 申辦大型聯邦政策

International Federation of Sports Chi-
ropractic 國際整脊師協會

field of play 競賽現場

Fédération Internationale de Volleyball
國際排球總會

FIVB World Grand Prix 女排大獎賽

Formula One 一級方程式賽車

G

Gold Event Series 黃金賽事系列

Governing body 主管機構

H

hosting manual 承辦手冊

I

information gathering 資訊獲得

Intellectual property 智慧財產權

International Olympic Committee 國際
奧林匹克委員會

International Association of Athletics
Federation 國際田徑運動總會

International Baseball Federation 國際
棒球總會

International Basketball Federation 國
際籃球總會

International Federation 國際單項運動
總會

international federations Championships
國際單項世界錦標賽

international series/tours 國際系列賽/
巡迴賽

International Sport Press Association 國
際運動新聞協會

ITTF World Tour 桌球巡迴賽

K

key stakeholders 重要利害關係人

L

leading sport nation 運動先進國家

Logistics Coordinator 後勤組主任

M

Media Guide 媒體導覽手冊

Medical Coordinator/Athlete Protection

Officer 醫療運動防護組主任
move 動作

multi-sport game 綜合性運動賽事

O

Officials/Equipment Coordinator 人事/
器材組主任

Olympic Games 奧運會

Operations Manager 營運經理

P

paperless 無紙化

Publicity Coordinator 宣傳組主任

R

radio frequency identification, RFID 門
票內嵌高頻射頻識別系統

report writing 撰寫報告

run down 流程

S

Safety Officer 維安組主任

security 安全部門

skim pricing 撇脂定價法

Slogan 賽事標語

Sporting Singapore 運動新加坡

Sport Tourism 運動賽事觀光

Staging Coordinator 舞台布置組主任

state founded on sport 以運動立國

Steering Group 推動小組/執委會

Strategic framework for hosting
international sport events 辦理大
型國際運動賽事策略架構

Summer Olympic Games 夏季奧林匹
克運動會

Summer Universiade 夏季世界大學運
動會

T

Trainer 運動防護員

U

UK Sport 英國運動委員會

Universiade 世界大學運動會

V

Volunteer Services Coordinator 志工服
務組主任

W

WADA World Anti-Doping Agency 國際運動禁藥管制組織

William Jones' Cup International Tournament 瓊斯杯國際籃球邀請賽

Winter Olympic Games 冬季奧林匹克運動會

Winter Universiade 冬季世界大學運動會

Winter X Games 冬季極限運動

World Championships in Athletics 世界田徑錦標賽

World Cross Country Championships

世界越野錦標賽

World Games 世界運動會

World Indoor Championships 世界室內田徑錦標賽

World Junior Championships in

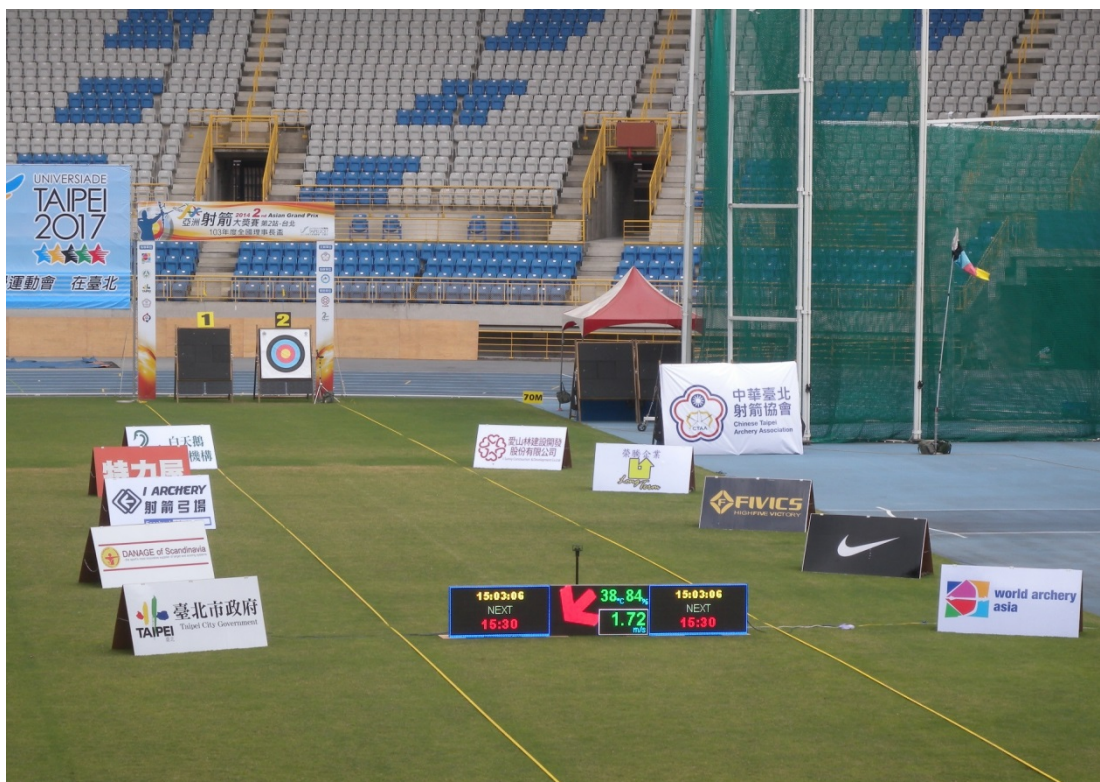
Athletics 世界青年田徑錦標賽

World Taekwondo Federation 世界跆拳道聯盟

Women's Tennis Association 世界女子職業網球協會

X

X Games 極限運動會



國際運動賽事管理手冊/教育部編 -- 出版

--台北市：教育部，民 104 年 4 月

面： 公分

書名：國際運動賽事管理手冊

編者：教育部

撰述團隊：黃 煜教授（國立新竹教育大學）

劉永元教授（樹德科技大學）

許建民教授（國立新竹教育大學）

陳伯儀教授（台北市立大學）

照片、圖片：黃煜

出版機關：教育部

地址：台北市中正區中山南路 5 號

網址：<http://www.edu.tw/>

電話：02-87711827

出版年月：中華民國 104 年 4 月

其他類型版品說明：本報告書同時刊登載於網站:教育部/體育署/國際運動賽事管理手冊

◎著作財產權人：教育部

本書保留所有權利，欲利用本書全部或部分內容者，需徵求著作財產權人同意或書面授權，請洽教育部。