

出國報告（出國類別：參訪）

赴中國大陸山東 「體育交流」及「參訪體育場館」

服務機關：臺北市政府體育局

姓名職稱：劉家增 副局長

曾偉銘 專員

黃旭平 科員

李俊義 科員

派赴國家：中國大陸

出國期間：104年11月18日至24日

報告日期：104年2月4日

摘要

本次參訪計畫為臺北市體育總會邀請本局劉副局長家增等4位同仁一同前往中國大陸進行體育交流與場館參訪。鑒於中國大陸目前為世界競技體育強國之一，山東省更是中國大陸體育的發展重地，培育出許多優秀的奧運冠軍選手，故本次以中國大陸山東省為參訪學習的對象。

體育交流的部分，行程首先拜會山東省省體育局之代表，透過交流座談會的方式，研討未來雙方城市間的體育交流模式，希望透過體育交流能相互學習及進步，並且增加城市間的友誼。

場館參觀部分，選擇較具山東代表性的體育場館，如濟南市奧林匹克體育中心、棗莊市文體中心、泰安市體育運動學校、青島市體育運動學校、青島奧林匹克帆船中心等，透過實地的參訪與紀錄，了解各場館建築及營運的特色與優點。

目次

壹、計畫緣起-----	1
貳、出國目標-----	2
參、參訪過程	
一、拜會山東省體育總會-----	4
二、濟南市奧林匹克體育中心-----	6
三、棗莊市文體中心-----	11
四、泰安市體育運動學校-----	13
五、青島市體育運動學校-----	17
六、青島奧林匹克帆船中心-----	20
肆、參訪心得與建議-----	23
附錄－參考文獻及網站-----	30

壹、計畫緣起

積極主動的推展本市體育運動發展是本局的責任與義務，且本市即將於2017年舉辦「世界大學運動會」，屆時將會有超過130國、1萬多名選手隊職員及上百家的國際媒體參與，預定使用79處場館(競賽場館38處及訓練場館41處)。屆時國際上將會有許多本市之相關報導，為了有利於本市與國家上之形象及宣傳，提升本市競技運動實力及體育場館經營管理效率，是本局努力的方向。

中國大陸的競技運動水準及體育場館規模，均超出臺灣甚多，而山東省為中國大陸體育發展的重地，培育許多優秀的運動選手，並有許多奧運等級之賽會場館。為了增進本市選手競技水準，希望建立兩地間教練與選手的合作訓練平臺，透過相互刺激而成長，同時增加城市間更深的友誼及合作關係。

本次赴中國山東進行「體育交流」及參訪「體育場館經營與管理」，期望達到下列目標：

- 一、瞭解中國大陸體育政策及訓練模式。
- 二、學習體育場館經營與管理。
- 三、瞭解體育運動人才培育制度。
- 四、建立城市間體育交流平臺。

貳、 出國目標

目前世界上競技運動之發展，中國大陸為世界屬一屬二之體育強國，曾於 2008 年北京奧運獲得 51 枚金牌、21 枚銀牌及 28 枚銅牌，名列世界第一；2012 年倫敦奧運獲得 38 枚金牌、27 枚銀牌及 23 枚銅牌，名列世界第二。而在中國大陸境內之省分，山東省為中國大陸競技體育發展之先驅，並在全國運動會近兩屆連續獲得金牌數最多之省分，可想而知，山東省為中國大陸的體育發展重地。

我國目前也藉由積極發展競技體育以爭取國際上之能見度，且本市即將籌辦 2017 世界大學運動會，也盼望本市選手能有好的表現，因此，本次出國參訪之目的，係為了解山東省體育運動之推展及促進未來兩岸城市間的體育交流合作，藉由實地參訪及兩城市間的雙方溝通，希望能提升本市的體育發展。

本次參訪方式係透過聽取當地體育總會（體育局）簡報與相關訪談，以進一步地深入了解當地的體育文化、建設及政策發展，同時蒐集相關資料，參訪行程表如下表 1：

表 1：參訪行程表

日期	時間	參訪單位/行程
11月18日(三)	下午	抵達濟南遙牆國際機場
11月19日(四)	上午	拜會山東省體育局
	下午	濟南市奧林匹克體育中心
11月20日(五)	上午	棗莊市文體中心
	下午	棗莊市文體中心及整理參訪資料
11月21日(六)	上午	泰安市體育運動學

		校
	下午	泰安市體育運動學校及整理參訪資料
11月22日(日)	上午	文化參訪(泰山)
	下午	赴青島
11月23日(一)	上午	青島市體育運動學校
	下午	青島奧林匹克帆船中心
11月24日(二)	上午	抵達青島流亭國際機場

本次參訪於行前召開行前會議，決議本次參訪人員之分工，如下

表 2：

表 2：參訪人員名單及分工表

序號	姓名	服務單位	職稱	工作內容
1	劉家增	臺北市政府體育局	副局長	1.擬定參訪目標與議題 2.參訪領隊及統籌出國相關事項 3.分配參訪人員工作事項
2	曾偉銘	臺北市政府體育局	專員	1.規劃及彙整參訪行程 2.統籌撰寫行程內容及感想
3	黃旭平	臺北市政府體育局	科員	1.參訪行程中之攝影及記錄 2.聯繫山東省代表之工作 3.撰寫參訪行程與感想
4	李俊義	臺北市政府體育局	科員	1.準備參訪單位禮品 2.蒐集參訪單位之背景資料 3.撰寫參訪行程與感想

參、參訪過程

一、拜會山東省體育局

(一) 拜會內容

本次參訪係以參訪「場館經營管理」與增進「體育交流」為主要目的。山東省目前為中國大陸地區體育重點發展之省份，不論是在體育學校或場館建設與經營，都非常重視。山東省自獲得中國大陸第 11 屆(2009 年)全國運動會舉辦權後，於 2006 年開始進行場館的興建與整修，至 2009 年夏季，相關場館工程完全竣工，主場館擇定於濟南奧林匹克體育中心。也因成功辦理全國運動會的緣故，山東省的體育運動設施及相關設備都相當的完善，在體育發展上，山東省競技運動之推展位居全國之冠，其已近兩屆連續獲得全國運動會金牌數第 1 名之成績，競技實力可見一斑。故本次參訪除了瞭解一流競技運動省份所具備之場館設施經營，也希望建立城市間的體育交流及建立兩地間教練與選手間的移地訓練模式，以提升本市的競技水平。

參考 2012 年「臺北上海城市論壇」模式，本市與上海雙方簽署體育交流合作備忘錄，以體育賽事作交流，以提升雙方選手的運動水平並建立教練選手間友誼。但雙方發展的重點體育項目不盡相同，因此部分運動種類間之技術水平落差太大，導致本市選手訓練上難有成效。因此，本市主張朝借鏡對方的強項，獲得正面回應，雙方代表希望有更多的體育交流機會與平臺，提供本市與山東省之運動選手更好的環境及訓練，達到雙贏的局面，亦建立兩地更深的友誼及合作關係。



照片 1：拜會山東省政府官員座談會實況。



照片 2：與山東政府省官員合影。

(註：左1為山東省體育總會秘書處處長孫照亮先生、左3為山東省體育局副局長徐大義先生、左4為山東省濟南市體育局副局長劉雅涵女士、左5為山東省體育局外事服務中心主任石顯軍先生)

(二) 小結

本團人員行前蒐集到山東省競技運動優勢種類，如田徑、輕艇、划船、柔道、角力、舉重、拳擊、跆拳道等，其科學化的運動訓練、規劃、設施及體育政策等，都是值得本市參考學習的對象，未來希望能透過城市間的體育交流，讓本市選手能有機會與中國大陸山東之優秀選手共同切磋或訓練，提升本市之競技運動水準，而體育相關之人員亦可藉由不

同文化、政策方向等差異，從中相互學習優點成長，並培養宏觀之國際觀。

二、濟南市奧林匹克體育中心：

（一）成立緣起

2005 年 10 月，山東省贏得第十一屆全國運動會的主辦權。隨即進行主場館的選址與競賽場館設計的工作，並於 2006 年 5 月 28 日動工，至 2009 年夏季竣工。濟南市奧林匹克體育中心作為中國大陸第 11 屆全國運動會的主場館和田徑主賽場。賽會結束後，場館用於娛樂、商場及體育比賽等用途。

（二）基本資料

濟南市奧林匹克體育中心佔地面積達 81 公頃，總建築面積為 35 萬平方公尺，投資約新臺幣（以下同）150 億元整。建築特色融入了山東濟南市的市樹「柳樹」及市花「荷花」做為造型，在體育場的外觀以柳葉為主，位於濟南奧林匹克體育中心西邊，呈「柳葉」造型，與東邊的體育館、網球中心、游泳中心，呈「荷花」造型，合稱為「東荷西柳」。



濟南市奧林匹克體育中心分為一場三館：

1. 體育場：又稱西柳體育場，位於體育中心西部，占地面積為 6.6 公頃，建築面積為 13.1 萬平方公尺，外圍由 128 片柳樹組合而成，可容納 6 萬名觀眾。
2. 體育館：又稱東荷體育館，位於體育中心東部，占地面積 3.1 公頃，建築面積為 5.9 萬平方公尺，外圍由大小各 36 片花瓣組合而成，形成荷花造型。場館可容納 1 萬名觀眾，為中國大陸甲級體育館。（賽事等級如下表 3）

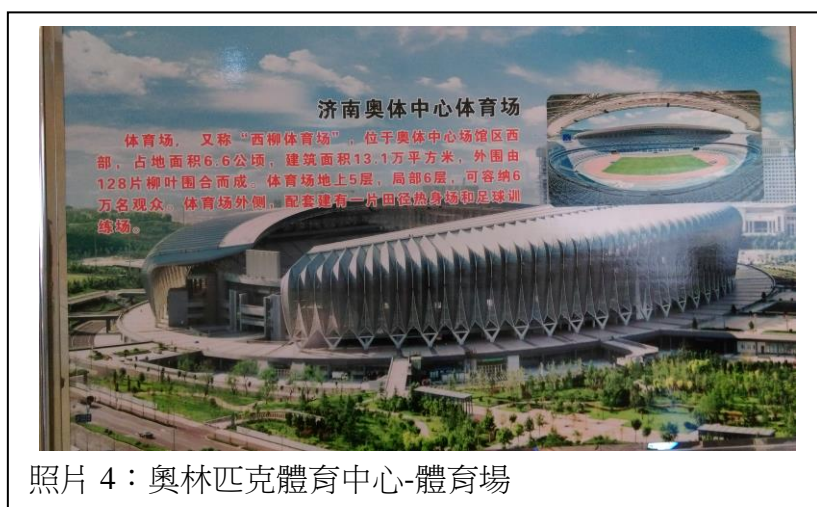
表 3：體育賽事等級表

等級	主要使用需求
特級	舉辦奧運會、世界田徑錦標賽、足球世界盃。
甲級	舉辦全國性和其他國際比賽
乙級	舉辦地區性和全國單項比賽
丙級	舉辦地方性和群眾性運動會

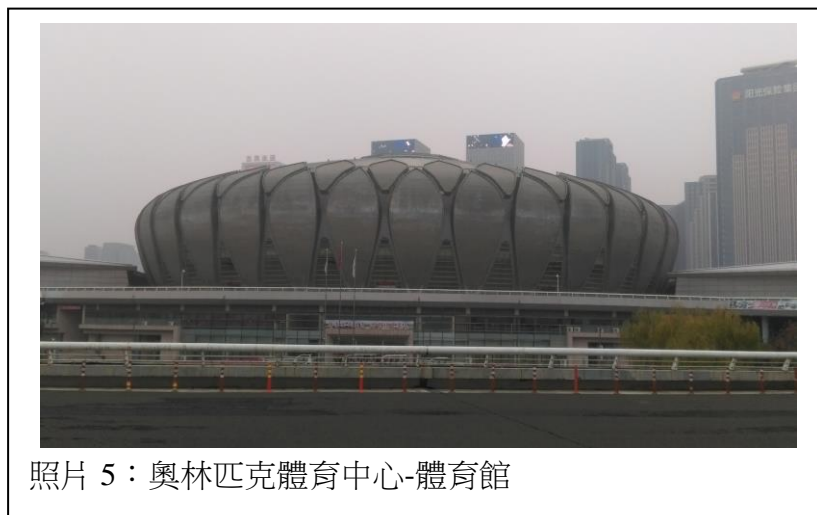
3. 網球館：位於體育中心東部，占地面積 2.1 公頃，建築面積 3.1 萬平方公尺，外圍由 90 片柳樹組合。網球場決賽場地可容納 4,000 名觀眾，半決賽場地可容納 2,000 名觀眾。
4. 游泳館：位於體育中心東部，占地 2.1 公頃，建築面積 4.7 萬平方公尺，外圍由 98 片柳樹組成，可容納 4,000 名觀眾。館內設有 25 公尺*50 公尺的 10 個泳道之競賽池、15 公尺*50 公尺的 6 個泳道之訓練及熱身池及 25 公尺*25 公尺的跳水比賽池。

表 4：南市奧林匹克體育中心各場館基本資料表

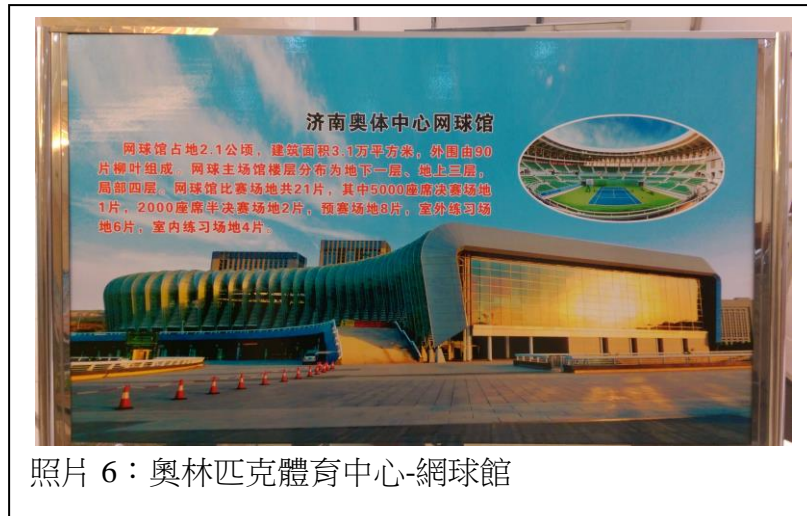
奧林匹克體育中心	體育場	體育館	網球館	游泳館
地理位置	奧林匹克體育中心西部	奧林匹克體育中心東部	奧林匹克體育中心東部	奧林匹克體育中心東部
占地面積	6.6 公頃	3.1 公頃	2.1 公頃	2.1 公頃
建築面積	13.1 萬平方公尺	5.9 萬平方公尺	3.1 萬平方公尺	4.7 萬平方公尺
觀眾容納數	6 萬名	1 萬名	決賽場地 4,000 名	4,000 名



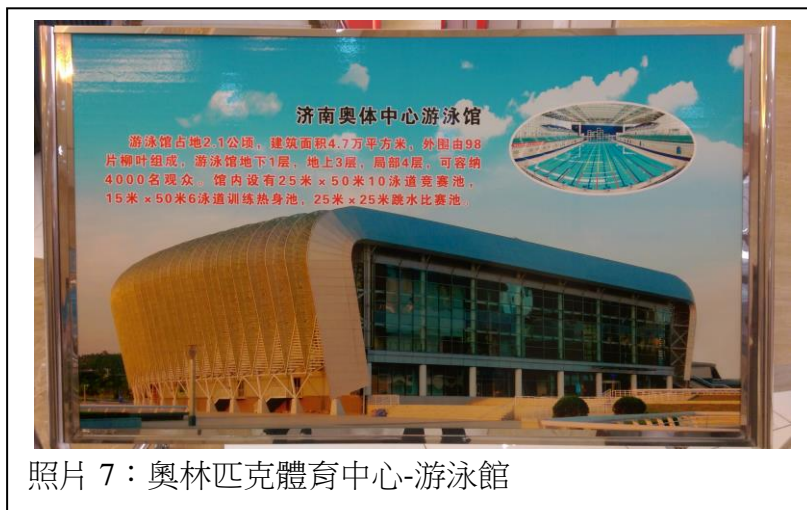
照片 4：奧林匹克體育中心-體育場



照片 5：奧林匹克體育中心-體育館



照片 6：奧林匹克體育中心-網球館



照片 7：奧林匹克體育中心-游泳館

(三) 商業營運模式

俟 2009 年全國運動會結束，濟南市奧林匹克體育中心因位於濟南市行政中心，集合了商業、體育、文化及休閒之功能，經過科學管理之規劃，營運迄今皆穩定發展。目前商用面積超過 7 萬平方公尺，入駐商家超過 120 家，主要為餐飲休閒業、體育用品業、商務辦公、商業零售等 4 大類型，分述如下：

1. 餐飲休閒業：目前有近十家高檔餐飲及西式餐廳進駐，讓到此的遊客、觀眾、選手等也能品嚐到高檔的美食及服務。

2. 體育用品業：為了滿足濟南市民各種健身需求，像網球、籃球、桌球、游泳、跆拳道及羽球等項目，開設了許多銷售運動裝備、器材及健身休閒俱樂部等。
3. 商務辦公：因地處濟南市的行政中心附近，以及優雅的環境、完善的休閒健身設施及便捷的交通，吸引各行各業的公司設立辦公室。
4. 商業零售：目前已進駐的種類有汽車銷售、保健、教育、培訓、精品、茶葉等項，以滿足濟南市民的休閒、娛樂及購物的需求。

(四) 小結

因山東省辦理中國大陸第 11 屆全國運動會，才有濟南市奧林匹克體育中心的興建，尋址時，也特別規劃在新市鎮區，因此也帶動起該地區的建設、文化、經濟、人口等發展。

濟南市奧林匹克體育中心之設計規模，符合全國性和其他國際性比賽之需求，可承辦田徑、足球、網球、游泳、跳水及其他多項的體育賽事，另外也可舉辦大型的藝文活動、娛樂、商場等用途，並於其他空間規劃相關商業或商辦進駐，在興建前已經過科學化管理之規劃，穩定發展及營運。發展體育運動是世界各國之趨勢，場館興建目的多半只是為了辦理一次大型的運動賽會，場館的賽後利用在設計和規劃階段經常被忽視，導致場館在賽後形成所謂的閒置空間，也就是臺灣俗稱的蚊子館，造成資源的浪費，這也是目前世界上關注的重大議題。



照片 8：運動宣傳海報



照片 9：周圍運動場附屬設施

三、棗莊市文體中心：

（一）成立緣起

棗莊市文體中心位於棗莊新城行政中心南端，為該市行政中心樞紐。為配合中國大陸及山東省體育局的發展目標，棗莊市於2013年3月動工，預計於2019年全面完工。

棗莊市文體中心設計以承辦山東省級賽事和國內單項運動賽事為主要考量，建成後將成為山東省南部地區規模最大的體育場館，未來將與京滬高鐵廣場相接，對於提升城市功能、帶動新城人氣的聚集，具有十分重要的意義。

（二）基本資料

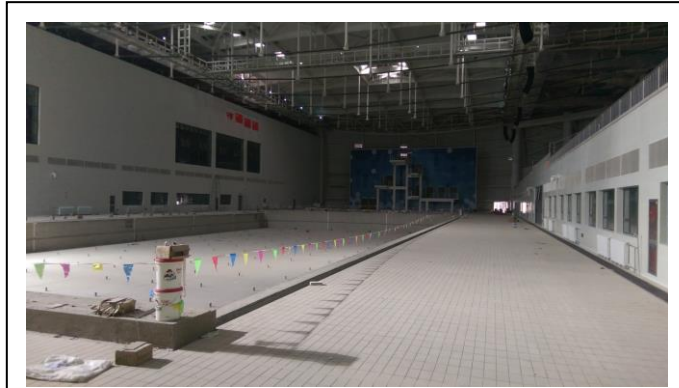
棗莊市文體中心，主要建築可以分為一場、兩館、一群。一場是指體育場、兩館是指體育館、游泳跳水館，一群是指文化中心，由圖書館、規劃館、博物館、劇院、廣電大樓和老人、婦幼活動中心組成，各功能區通過中心服務休閒區整合，形成相對獨立又相互聯繫的空間關係。

棗莊市文體中心係按照棗莊市「江北水鄉」、「運河古城」的城市形象定位，採用了運河水系的特點，以環繞的道路，婉轉的水系聯通整個文體中心，使建築與環境渾然一體。占地 785 公頃，建築面積 40 萬平方公尺，預計投資金額為 150 億，場館簡介如下：

1. 體育場：位於文體中心南部，屬於國家中型乙級場，場內設置 400 公尺的標準環形跑道、標準足球場及涵括所有田賽場地，可滿足舉辦地區性和全國單項比賽之要求，其中體育場的設計源自傳統的紅燈籠造型，外圍由不同曲度的波浪結構圍合而成，看臺棚罩採用半透明材料，營造出一個輕盈典雅的整體造型。
2. 體育館：位於文體中心北部，可滿足山東省綜合性賽事及全國單項賽事比賽之要求，平時可做為運動員訓練、大型活動、文藝表演、商業

經營等使用。

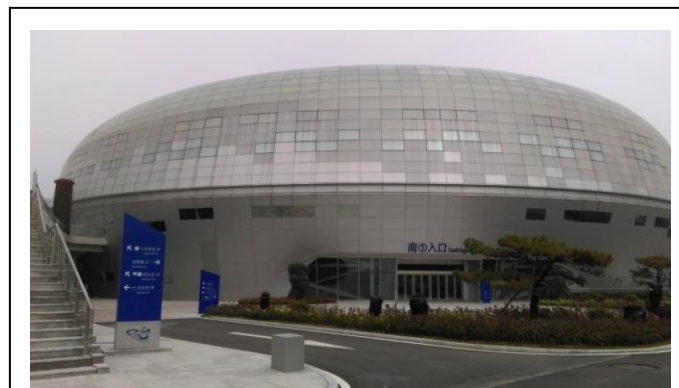
3. 游泳跳水館：依照國家標準的跳水池、游泳池，訓練池組合而成，可滿足國際級及全國之大型賽事之使用要求
4. 文化中心：由圖書館、規劃館、博物館、劇院、廣電大樓和老人、婦幼活動中心組成。



照片 10：游泳跳水館〈興建中〉



照片 11：體育場〈興建中〉



照片 12：棗莊市文體中心-體育館

（三）小結

運動與休閒已經成為人類生活圈重要的一部份，不論是大型運動場、綜合性體育館、運動公園及健身俱樂部等等，相關的運動設施如雨後春筍般的急速增加。在參訪棗莊市文體中心及與當地政府官員之經驗分享後，得知該市興建場館前重點事項如下：

1. 地點之選擇：過去興建大型之場館常選擇在靠近市區的地方，認為已開發之地區有較多的民眾能使用或觀賞，交通及周邊環境也較方便。惟現代化之大型體育場館興建的地點擇定已開始改變，以棗莊市文體中心為例，選擇郊區興建，除了可以取得較大的土地面積外，也可減少運動賽會或活動對市區民眾之噪音及交通干擾。相較本市大巨蛋的興建，雖然經過長期的規劃與評估，在興建過程中仍遇到許多問題，如土地的取得、交通壅塞、噪音汙染、原有附近結構物遭破壞等等。
2. 區域性統合：體育館功能決定了場館的大小，山東省境內已於濟南市興建奧運級的奧林匹克體育中心，所以棗莊市文體中心主要的功能為發展次一級的規模，其場館內的容納人數和設施規模設定在中國大陸國家甲級場以內，主要是在配合省的區域性有統一的規劃。

四、泰安市體育運動學校：

（一）成立緣起

泰安市體育運動學校前身為泰安地區業餘體校，於 1985 年正式成立更名為泰安市體育運動學校，附設體育中學。成立之主要目的是營培養體育方面中等人才，向國家隊及省級運動隊輸送優秀運動員，同時發展體育科學。學校背依五岳獨尊的泰山，傳承泰山地區千年之文化薰陶，

且秉持者「更高、更快、更強」的奧林匹克精神，形成了「團結競爭奮進，嚴謹務實創新」的校風。



（二）基本資料

1. 學生：學校現有 8 班，在校學生約 500 人，發展田徑、籃球、排球、足球、桌球、角力、柔道、舉重、射箭、散手、跆拳道、武術、輕艇、競走…等，共計 26 個運動團隊。在參賽的國內外大賽中，共獲 18 個世界冠軍、56 個全國冠軍、197 個省冠軍，4 人 8 次破世界紀錄，10 人 56 次打破全國紀錄。目前優秀新生代運動員以王銀行（競走）、馬衛國、安東（輕艇）、劉震、安廣庭（籃球）、陳德龍、吳緒立（角力）等為代表。
2. 學校體育專長學生目前多往包括北京體大、上海體院、山東體院、武漢體院、山東科技大學，山東大學、曲師大、山師大、江西大學、蘇州大學、蘭州大學等校輸送。另外學校也可安排成績表現績優的學生至在地企業集團及政府單位就業。
3. 師資：現在教職員工為 79 人，其中具有高級職稱 24 人，中級職稱 28 人。高級教練 11 人及國家級裁判 3 人，高級教練為中

國大陸地區國家級之教練。建校二十五年來，學校已為國家和社會培養合格中等專校生 1,400 餘人，合格初中生 2,500 餘人。

4. 硬體：學科使用設有化學實驗室、物理實驗室、微機械實驗室、多媒體教學實驗室、體能檢測室；在體育訓練上，則設有綜合訓練館，籃球場、拳擊訓練室、角力訓練館、重訓室、田徑場等。並預計興建一座 2 萬平方公尺的綜合訓練館，以承接大型比賽並提供學生訓練使用。



圖片 2：綜合訓練館



圖片 3：籃球場



圖片 4：田徑場

(三) 組織架構及策略

泰安市體育運動學校黨支部、泰安市委員和體育局之人員，都由山東省政府統籌部署。將學校建設和競技體育工作放在市委員會、市政府

體育局中，以拼搏進取為目標，並培養體校生在學習中可以找出的問題及薄弱環節，進而克服。學校支部明確提出了「訓練工作出金牌，教學改革求突破，學生管理上水準，後勤保障高效能，隊伍建設創文明」五大目標。並設定方針的「123456」來執行。即：一個中心任務是指在 22 屆的省動會上多拿牌、拿金牌；兩個行為準則是指組織原則和組織紀律；三個工作方法是指出團結協作的方法、統籌兼顧的方法、抓細節的方法；四個提高是指提高思想境界、提高工作標準、提高工作效率、提高自我修養；五大突破是訓練工作出金牌、教學改革求突破、學生管理上水準、後勤保障高效能、隊伍建設創文明；六抓是抓省運、抓銜接、抓規劃、抓創建、抓管理、抓節約。

（四）小結

泰安市體育運動學校先後被國家體育總局及省體育局命名為「業餘訓練先進單位」，2001 年被山東省委員會、省政府表揚為「做出突出貢獻的先進單位」，2003 年被泰安市委員會、市政府表揚為「做出突出貢獻的先進單位」。培育出許多優秀的選手，像是舉重世界冠軍；奧運跳水冠軍；男子 50 公里競走亞運會冠軍；男子輕艇亞運會冠軍；世界錦標賽女子角力冠軍；世界競走錦標賽團體冠軍等等。

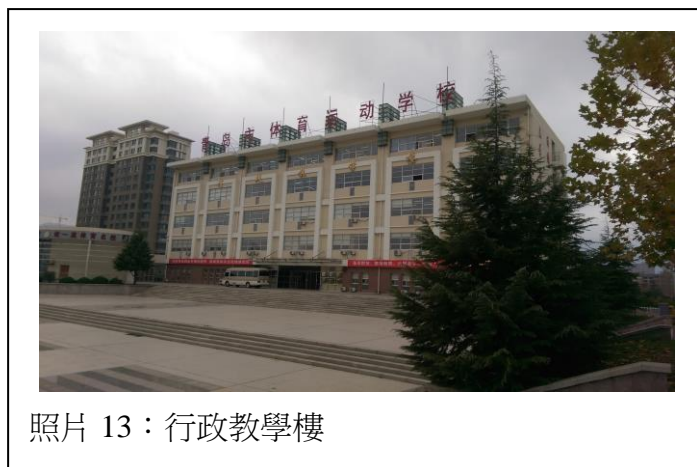
在與該校的行政人員以及陪同的濟南市政府官員談話中，了解到中國大陸地區的政策為一連貫的政策與組織，學校部分從小開始做科學化的選材及訓練，政府單位負責政策制定以及擬定發展方向與目標。另外中央政府人員也是駐派在學校，協助學校與政府的溝通、政策執行與決策部分，使學校跟中央政策能完全接軌。

學校教練制度完善，初級教練深耕基本功、中級教練強化專項技術、高級教練著重技、戰術應用、國家主教練掌控心理、技術及體能，各層次教練任務分明，各司其職。

五、青島市體育運動學校：

（一）成立緣起

青島市體育運動學校於 1984 年 6 月，經山東省計畫委員會批准，在原青島市少年業餘體校的基礎上，建立青島市體育運動學校。該校是青島唯一的中等專校性質的體育運動學校，辦學目的是培養輸送優秀運動員及中、小學體育師資和工會體育幹部。該校成立後，含有兩部分性質的學生，一部分是中專性質的，一部分是原有的業餘訓練的普通中學在校學生，這部分採取過渡的辦法。2003 年為適應青島市城市建設和體育事業發展的需要，青島市政府決定對市體校實施遷建規劃建設一所設施齊全功能完善，且在全國具有先進水平的新體校，工程選址青島市李滄區金水路，佔地 200 餘畝，總投資 2.098 億元人民幣，於 2006 年 12 月 31 日竣工，並於 2007 年 2 月 8 日搬遷完成。



（二）基本資料

1. 學生：第一年該校招生 4 個班，104 名學員。設有田徑、舉重、角力、柔道、跆拳道、射箭、足球、擊劍等八個項目，培養輸送了大批優秀運動員。目前運動員及中專學生七百餘人，並在國內外重大比賽中取得優異成績。李淑芳於 2000 年雪梨奧運獲得女子柔道 63 公斤級亞軍；張娟娟於 2008 年北京奧運獲得女子射箭個人及團體冠

軍。

2. 師資：該校目前有教職員工逾 150 人，有一支高水平、高學歷的師資隊伍，其中有國家級教練七人。
3. 硬體：目前校內建設包括行政教學樓、田徑館、綜合館、游泳館、餐廳、學生宿舍、員工宿舍等相關設施，成為集現代建築、生態環境和體育文化景觀為一體的訓練、健身、學習、休閒場所。學校也有設置外訓中心，可接待其他地區之運動隊伍來此進行體育學術交流及移地訓練

（三）組織架構及策略

創校初期（1984 年），學校招生 4 個班，104 名學員。專項運動種類為田徑、足球、籃球、排球，後則以足球、田徑為發展重點，教練有 27 人，職工數為 60 人。隨著體育運動的興盛，學校規模逐步擴大。1987 年，學校增加到 7 個班，在校學生 240 人；職工增加到 78 人。1988 年初，專項訓練又增設游泳、舉重項目，職工總數增至 85 人。

2003 年為配合青島市城市建設和體育運動發展之需要，於 2007 年 2 月 8 日搬遷到新校區。

教學策略上，於 1984 年起，學校建立了教練員崗位責任制，教練與校方簽定契約，嚴格執行獎懲制度。1988 年，學校改實行聘任制。1989 年，學校又對田徑、游泳、舉重 3 個種類的教練實行抵押承包責任制，是指「教練員競爭上崗，風險金抵押，兩級承包責任制」（訓練單位對市體委為一級承包單位，教練對訓練單位為二級承包單位），為訓練改革中的新制度。

所謂的專案承包責任制是組織最高管理者根據組織所面臨的內外形勢需要，制訂出在一定時期內組織經營活動所要達到的總承包，然後由組織內各部門和員工根據總承包確定各自的分承包，並在獲得適當

資源配置和授權的前提下積極主動為各自的分承包而奮鬥，從而使組織的總承包得以實現，並把承包完成情況作為考核依據的管理模式。



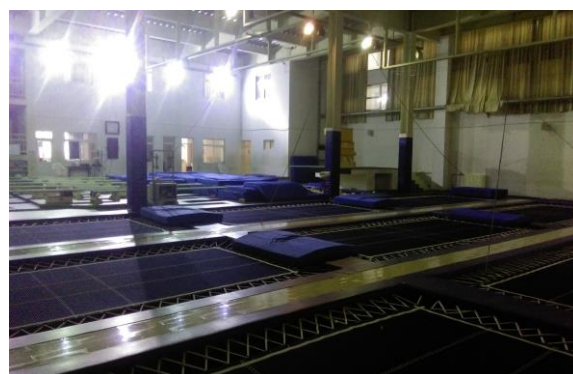
照片 14：座談會



照片 15：外訓公寓



照片 16：重量訓練室



照片 17：跳水訓練室

(四) 小結

青島市體育運動學校在青島市政府積極地推展體育運動下，於 2007 年搬遷到全新的校區，校區內的設施齊全功能完善，預計可為青島市及山東省培養更多體育運動專業人才。

青島市體育運動學校於 1989 年，實施聘用教練的抵押承包責任制可說是訓練改革的一大創舉。並將競賽成績、輸送人數、管理教育三個層面，分別制定了具體的量化指標，學校依據指標對教練的訓練進行客觀和科學的考評，從考評結果中去改善缺點或發現優點，以提高學校及

教練的訓練效果。與目前臺灣施行的專任運動教練的考評相當類似。

六、青島奧林匹克帆船中心

(一) 成立緣起

青島是中國大陸最早開展帆船運動的城市，被譽為中國大陸的「帆船之都」。青島奧林匹克帆船中心位於青島的浮山灣畔，此地區氣候四季鮮明，特殊的地形與海域，非常適合發展海上運動，並因應 2008 北京奧運帆船競賽場地，從原為北海船廠的廠區，改建為國際級帆船比賽場地。建成後首個比賽為 2006 年 8 月舉行的 2006 青島國際帆船賽。後也用於「2008 年北京奧運」與「2008 年殘障奧運」。場館硬體設施獲得國內外的一致好評，被國際帆船運動界譽為「亞洲最好的奧運場館」。中國大陸也在 2008 年北京奧運時，首次獲得帆船項目的 1 枚金牌。

(二) 基本資料

青島奧林匹克帆船中心建設過程中緊緊圍繞「綠色奧運、科技奧運、人文奧運」三大理念，按照「可持續發展、賽後充分利用和留下奧運文化遺產」的原則，以高起點規劃、高水準設計、高標準建設為目標。青島奧林匹克帆船中心佔地面積約 45 公頃，建築面積約 13 萬 8,000 平方公尺，投資達人民幣 33 億元，建設部分主要分為水上及陸上兩個區域：

1. 水域部分

水域包含測量大廳碼頭、防波堤碼頭、突堤碼頭和奧運紀念牆碼頭，

(1) 測量大廳碼頭：位於港區的兩個港池之間，長約 316 公尺、寬約 60 公尺，沉箱重立式結構是帆船測量的主要需求。

(2) 防波堤碼頭：位於港區的南側，長約 534 公尺、寬約 47 公尺，是防止海浪侵襲和保護水域內建物的安全，主防波堤內側直立岸壁碼頭是停靠各種型號遊艇的所在，也是提供維修、船庫等功能用房。

(3)奧運紀念牆碼頭：位於裁判船停船區西邊，長約 208 公尺、寬約 30 公尺，是分隔船隻停泊的區域，且建有奧運火炬台。

2.陸域場館

陸域包含行政與比賽管理中心、奧運分村、運動員公寓、運動員中心、媒體中心、後勤保障和功能中心：

(1)行政與比賽管理中心：位於場館北區，屬於高度安全區，建築面積約為 1 萬 6,800 平方公尺，地下 1 層、地上 3 至 6 層設有賽場管理辦公區、餐廳、碼頭管理機構、安保機構辦公區、比賽管理中心、貴賓接待等區域。賽後作為國家帆船隊之訓練基地。

(2)奧運分村：青島奧運村於 2004 年 8 月開工建設，工程造價 7.7 億元，坐落於青島奧運帆船中心內，其最大的特點是距帆船競賽場館僅一路之隔，運動員僅需步行一分鐘即可到賽場參加比賽，是奧運歷史上距離賽場最近的選手村，同時也被奧委會相關官員稱為歷史上最好的帆船運動員村。其佔地面積約為 9 萬 1,000 平方公尺，地下 2 層、地上 7 至 17 層，地下 2 層是奧運選手的居住所在。賽後將運動員中心一起用做五星級飯店。

(3)運動員中心：位於奧運分村旁，建築面積約 16,600 平方公尺，地下 2 層、地上 3 層的空間是奧運分村國際區和部分競賽區。

(4)場館媒體中心：總面積約為 8,100 平方公尺，地下 1 層和地上 2 層的空間是奧運新聞宣傳和電視轉播等功能區。賽後用作帆船會所。

(5)後勤保障與供應中心：總面積約為 5,800 平方公尺，地下 1 層、地下 2 層是屆時場地維護、管理和辦公之處。賽後用作商業或健身會所。



照片 18：青島奧帆中心港池管理規定看



照片 19：升降碼頭



照片 20：奧運紀念牆碼頭

(三) 政策發展

青島市政府將青島之運動產業做了 6 年中程計畫，運用科學化的管理、分析制定出方向，並訂出明確的整體目標，內容包括把市場導向、突出特色、產業聯動和科學管理作為體育產業發展的基本原則。訂定體育產業發展的總體目標為：到 2020 年，培育一批具有規模優勢的體育產業園區，形成一批體育產業重點企業和企業集團，打造一批具有國際影響力的體育產業品牌，培養一批從事體育產業的優秀團隊和領軍人物，建立以體育服務業為重點，優勢突出、結構合理的體育產業體系和規範有序、繁榮發展的體育市場，將青島市打造成为沿海地區藍色體育休閒產業發展的高地、國際高端海洋體育賽事的龍頭、國內戶外運動的天堂，

最終成為國內外知名的藍色體育運動休閒城市。

（四）小結

青島奧林匹克帆船中心所有建設都是依照「可持續發展，賽後充分利用和留下奧運文化遺產」的原則打造，並充分發揮青島的海洋科技優勢，將青島市塑造為「海上奧運」一大特色，成為中國大陸著名的「帆船之都」，讓青島航向世界。

參考青島奧林匹克帆船中心的經營模式，其場館興建成為亞洲級帆船賽會場地，爭取到許多國際賽事在此舉辦，帶動起青島市的經濟與國際形象。另外在比賽之餘，青島奧林匹克帆船中心也已經成為青島市重要的旅遊觀光景點之一，吸引了國內外觀光客到此旅遊。

本市即將於 2017 年舉辦「世界大學運動會」，目前體育場館以及選手村的興建與修繕正如火如荼的展開，政府部分除了監督工程的品質外，對於賽後相關場館的管理與規劃也是相當重要的一門課題。

肆、參考心得與建議

本次臺北市體育總會與本局組團參訪中國山東省相關體育場館設施並進行體育交流，除感受中國之地大物博、資源豐富外，更實地瞭解山東省體育發展確有值得本市借鏡、學習之處。以下將分體育行政方面、硬體方面及軟體方面，分享心得及建議。

一、心得

（一）體育行政－濟南市致力擴大體育彩票收入，用以推展體育事務

中國之體育政策目標，與本國大同小異，以濟南市為例，該市之體育目標為：推進全民健身運動、強化競技體育實力、加快發展體育產業、

完善基礎設施建設、扎實推進機關效能及體育各項事業取得新發展等。根據本次參訪實地了解及參考該局官網，除上述目標外，濟南市體育局目前重點發展擴大體育彩票之收入及營收之利用，以 2014 年為例，濟南市之體育彩票收益為人民幣 43,634,500 元，占全山東省之 55%，而體育彩票收益支出於全民健身活動、群體賽事、體育健身設施建設更新維護、青少年體育發展扶持、國民體質監測及社會體育指導員培訓等方面。為擴大體彩宣傳，開展體彩愛心行活動，走進鄉村(社區)、走進學校、走進特殊群體，助學扶困，奉獻愛心，宣揚體育彩票取之於民、用之於民的服務精神。

(二) 體育行政－中國官方體育行政組織架構與我國之差異甚大

中國體育官方行政組織，與我國最大的不同，為公部門組織架構，囊括了較多樣之體育相關部門。以濟南市為例，濟南市體育局之編制，包含濟南市體育運動學校、濟南市皇亭競技體育學校、濟南市小球運動管理中心、濟南市足球運動管理中心、濟南市田徑運動管理中心、濟南市全民健身中心、濟南市老年人體育協會秘書處、濟南市體育總會秘書處、濟南皇亭體育館、濟南奧林匹克體育中心等。各單位除直接受政府之管轄外，並編定法定預算，以利推動體育相關事務。

礙於法令因素，本市體育局之編制，由輔導管理科輔導本市體育總會及轄下協會辦理相關體育事務，並無隸屬關係。並由競技運動科、全民運動科輔導全國性及臺北市各單項運動協會辦理其他於臺北市辦理之運動賽事或相關體育活動。

各體育協會之組織架構、經費來源，主要由各團體自行籌措或部分透過政府補助款來運作。造成本市各體育協會行政效率參差不齊，推動政策配合度較低。而選手訓練方面，由各級學校及體育團體設立基層

選手訓練站，進行選手之培訓，由本局提供相關補助。無集中管理之培訓中心，執行成效及選手、教練之管理較不易掌控。

(三) 硬體方面－山東省大型體育場館設施完備

大型體育場館為城市體育力之指標，除供大型運動賽事使用，並可為市民日常運動休閒、各種文化活動之場地外，更可結合商業空間帶動地方的繁榮。山東省因辦理中國第11屆全國運動會及2008年北京奧運之故，全省各市體育場館十分完整，本次實地走訪之濟南市奧林匹克體育中心、棗莊市文體中心（預計2019年完工）、青島奧林匹克帆船中心，另山東省目前之大型體育場館總計共20餘座，其中大多為10年內完工之場館，證明承辦大型體育賽會對於活化行政區內之體育場館、增建大型體育設施、幫助城市再生有莫大之助益。山東省境內大型體育場館詳如下表5。

表5：山東省大型運動場館一覽表

濟南市	山東省體育中心體育場(1988年)、濟南奧林匹克體育中心(2009年)、皇亭體育館(1931年)、章丘體育館(2009年)、山東大學綜合體育館(2011年)
青島市	天泰體育場(1933年)、青島市弘誠體育場(1997年)、青島頤中體育場(1999年)、青島國信體育館(2009年)、青島奧林匹克帆船中心(2008年)
濱州市	濱州市奧林匹克公園(2009年)
德州市	德州市體育中心(2009年)
東營市	東營奧林匹克體育中心(2015年)
濟寧市	濟寧奧林匹克體育中心(2014年)、濟寧市體育館(1992年)
聊城市	聊城市體育公園
臨沂市	臨沂市體育館(2004年)

日照市	日照奧林匹克水上公園
泰安市	泰安市體育中心體育場（1993年）
濰坊市	濰坊市奧林匹克公園（2009年）
威海市	威海市體育中心（1997年）、榮成市文化體育中心（2007年）
煙臺市	煙臺體育公園
棗莊市	滕州體育中心（2009年）
淄博市	淄博市體育中心（2009年）、齊都文化體育城

（四）軟體方面－山東省競技運動選手分級明確，集中訓練便於管理

本次參訪山東省境內之訓練中心、體育學校，經實地了解山東省之運動選手培育，係將優秀選手集中訓練，分層級為市代表隊、省代表隊，乃至於推薦至中央參加奧運培訓隊。不同等級選手於不同訓練中心或場館中分開訓練，有完整之評鑑及晉升方式。而各訓練場館也依選手之分級不同，聘請不同數量之國家一級教練或二級教練，以滿足訓練的需求。各訓練中心及體育學校，皆採集中管理，並包含文化課程內容，在訓練之餘充實選手的內涵。

本市之選手訓練，不同層級之選手往往皆於同一基層選手訓練站進行訓練，且專業教練人數相對不足，在管理上較為不易，而訓練內容也未能完全滿足各層級選手需求。

（五）軟體方面－打造教練團隊制度，以整體作戰提升競技實力

教練可謂選手最主要的後援之一。競技成績的提升，不是光埋頭苦練即可促成，國際上一流的競技選手，是凝聚了有經驗的教練團協助、

輔以訓練方法的創新以及運動醫科研究的有效監控，才能拼出一面奧運金牌。山東省境內的訓練中心、體育學校，各種類的教練團，成員泛指總教練、戰技教練、體能教練、運動營養團隊以及運動科學團隊。可知，該省將競技運動的成績提升，視為一個現代化的整合作戰。

本市競技選手，就學時期四散各級學校中競技或體育科系、體育班、基層運動訓練站，社會階段選手，則於非上班時間於基層運動訓練站維持訓練，故各選手平時係由各訓練學校、基層訓練站中教練指導。在籌組本市代表隊參加全國運動會時，則由本局委由臺北市體育總會轄下各單項協會，擬定選拔或徵召辦法，遴選出代表隊選手，而代表隊總教練的擇定則是以指導代表隊選手數最多的教練為原則，再依競賽種類特性，由單項協會或總教練推薦專項教練協助代表隊之集訓及參賽輔導。

可知，本市平時指導選手的教練為各校或基層訓練站的教練，教練人數受學校教師或專任運動教練遴聘上人數的限制，造成教練人數少，不易廣泛及全方面性指導選手；且本市代表隊是配合參加2年1度的全國運動會的籌組，且往例皆為參賽年才進行組隊之選訓賽輔工作，故本局較缺乏整體教練團制度。

（六）軟體方面－濟南市重視將運動科學介入競技體育，極力整合資源

中國近年亦大力推動運動科學介入體育訓練，高度重視運動科學對競技體育的作用。以濟南市為例，該市經過前幾年之調查研究和論證，整合現有運動科學資源，啟動濟南市體育科研服務中心建設，目前已規劃詳細之整合方案，並已在濟南市體育學校內預留了「體育科研工作室」。預計將逐步改變過去訓練、科研、醫務各自為政的情況，形成以訓練為主體，由教練主導，科研為依據，醫務為監督之科學化訓練保障系統。

目前該市之運動科學結合競技運動尚在萌芽階段。

本市以致力發展運動科學結合競技運動多年，運用運動科學輔助提升臺北市基層運動訓練站選手競技實力，提供教練訓練績效評估依據，協助解決技術動作分析，幫助選手運動傷害預防與復健，增強選手自信心。本市之運動科學結合競技運動已處於發展階段。

二、建議

（一）體育行政－積極辦理運動發展基金，用以推展體育事務

濟南市積極規劃宣導體育彩票收益，投入辦理推展體育相關事務。本局目前亦正規劃成立運動發展基金，預計將運動場館、企業捐助及其他相關營收，投注於本市體育發展相關經費。或可借鏡濟南市做法，透明運動發展基金之支出明細，並向社會大眾宣傳運動發展基金於本市體育發展之重要性，以利運動發展基金之籌措與運用之合理性。

（二）體育行政－強化輔導協會，落實評鑑制度

中國之體育組織編制，公部門管理相對容易。本市應積極落實各體育協會之輔導事務，協助各協會強化組織，提升行政效率，並訂定補助標準及審查機制，以提高各協會辦理各項事務及配合執行本局政策之效率。另有關基層選手訓練站部分，除檢討各訓練站之投入資源及效益，以合理分配資源外，更應積極訪查各站訓練情況，採滾動式調整修正，已達行政資源的最有效利用。

（三）硬體方面－爭辦大型運動賽會（事），以利本市體育設施場館再生

山東省因辦理多項大型賽會，大型體育場館設施完整。本市於 102

年辦理全國運動會，並將於 106 年承辦 2017 年臺北世界大學運動會，目前已規劃 39 處場館做為世界大學運動會之比賽場及暖身場使用，場館整建計畫目前已如火如荼展開，除供比賽期間使用外，賽會結束後，各場館將規劃為選手日常練習、市民平日活動及舉辦大型體育賽事場地使用。藉此次 2017 臺北世界大學運動會，本市體育設施進一步的完備及提升，對於本市運動選手、市民及未來體育之發展，皆有深遠之影響。未來更應積極爭辦大型國際賽事，以提升城市體育設施之再生。

（四）軟體方面－落實基層選手訓練站分級，增加專業教練人數

山東省之競技選手採集中訓練，相較之下，本市之選手訓練在管理上較為不易，而訓練內容也未能完全滿足各層級選手需求。未來或可考慮落實基層選手訓練站分級，以專案補助方式辦理優秀選手之移訓，並增加專業教練人數，以滿足選手訓練需求。本局刻依各競賽種類特性規劃籌組教練團，將由本省市立大學專業師資、國高中及單項協會專業教練群，整合本市基層運動訓練站選手，進行升學銜續、訓練指導、專案補助及各項代表隊之選訓賽輔獎勵等制度建置。

（五）軟體方面－加強運動科學介入競技體育，為本市再創佳績

山東省各市之運動科學結合競技體育，尚處萌芽階段。而本市自 101 年起著手發展運動科學結合競技運動，以期全面提升本市選手之競技能力，冀望本市選手參加全國中等學校運動會、全國及國際性大型賽事及 2017 臺北世界大學運動會時具有奪牌實力。本市 105 年預計編列「競技運動訓練暨科學中心經費」預算共 1,532 萬 2,960 元；購置「競技運動訓練暨科學中心器材設備」預算共 642 萬 9,600 元，相較 104 年預算，總計增加編列了超過 500 萬元。未來應繼續努力整合相關資源，供本市選手更完整之服務及照顧。

附錄一 參考文獻及網站

現場參訪資料

1. 濟南市奧林匹克體育中心簡介
2. 棗莊市文體中心簡介
3. 泰安市體育運動學校簡介
4. 青島市體育運動學校簡介
5. 濟南市

網站

1. <http://www.qdsailing.org/> 青島帆船運動官方網站
2. <http://www.sdty.gov.cn/index.aspx> 山東省體育局