

教育部體育署
出國報告（其他）

組織 2016 年兩岸運動訓練中心營運管理 人員訪問團返國報告

服務機關：教育部體育署

姓名職稱：盧科長淑姿

洪科員菁穗

派赴國家：中國大陸

出國期間：105 年 5 月 16 日起至 21 日止

報告日期：105 年 6 月 20 日

摘要

本案係教育部體育署委託中華奧林匹克委員會辦理「105 年度工作業務案」項下之兩岸奧會體育交流活動之一。本交流計畫規劃緣起係考量行政法人國家運動訓練中心始於 104 年 1 月 1 日正式成立，相關營運管理、教練選手服務等多方面向應多透過觀摩學習其他國家經驗與優點，以打造國訓中心成為更專業、先進之運動訓練專責機構，特赴中國大陸進行觀摩及交流。

本次交流觀摩自 105 年 5 月 16 日起至 21 日止，共計 6 天，分別至北京-國家體育總局訓練局、國家奧林匹克體育中心、北京體育大學、上海瑞大武術學校、上海市東方綠洲體育訓練基地、上海職業體育學院(匯豐基地)及上海第二職業體育學院(莘庄基地)等 7 處專業訓練基地，所獲新知良多，心得及建議：各訓練中心主要專責選手培訓，無須擔負過多經費自籌壓力等其它面向事務，較能專心投入培育國家選手之工作，且於各主要訓練基地皆執行選手分級制度加以區別並給予不同待遇；國訓中心主責為栽培國家隊選手係首要重任，應明確界定國訓中心之定位，方有利未來我國在重要國際賽事爭金奪冠、超越巔峰。

目次

壹、目的	2
貳、過程	2
一、成員及行程	2
二、觀摩交流日程	3
參、心得與建議	8
肆、附錄(照片)	10

壹、目的

行政法人國家運動訓練中心（以下簡稱國訓中心）之組織定位、使命願景與任務經過約1年的籌備，於104年1月1日正式成立，監督機關為教育部，督導機關為教育部體育署（以下簡稱本署）。組織定位與使命願景為依法設立、培育國家級優秀競技運動人才之專責訓練機構，主要任務為推動國家運動訓練事務，培育優秀運動人才，提升國際運動競爭力，以在奧林匹克運動會（以下簡稱奧運）、亞洲奧林匹克運動會（以下簡稱亞運）及世界大學運動會（以下簡稱世大運）等重要國際賽事爭金奪冠並超越顛峰，希藉由本次觀摩交流能獲取更多專業訓練機構之營運及管理模式、相關合適且可行的經驗，提供做為未來國訓中心營運及管理之規劃參考。

貳、過程

一、成員及行程

（一）日期：105年5月16日至21日

（二）地點：中國大陸北京市、上海市

（三）成員：

編號	職稱	姓名	簡歷
1	團長	黃志雄	中華台北奧會執行委員 中華台北奧會運動員委員會主任委員 新北市體育總會理事長
2	顧問	盧淑姿	教育部體育署競技運動組科長
3	團員	張武隆	國立台灣體育運動大學主任秘書
4	團員	邱泰龍	國訓中心營運管理處副理
5	團員	古明芳	國訓中心董事會秘書
6	團員	鄭創銘	國訓中心營運管理處秘書組組長
7	團員	丘建豐	國訓中心營運管理處營繕組專員
8	團員	莊英泰	國訓中心競技運動處專員
9	團員	洪菁穗	教育部體育署競技運動組科員
10	秘書	羅雪梅	中華台北奧會聯絡組組員

(四) 行程：

日期	行程	備註
5月16日 (星期一)	桃園機場搭機至北京首都機場	住宿：北京天壇飯店
5月17日 (星期二)	國家體育總局訓練局 國家奧林匹克體育中心	
5月18日 (星期三)	北京體育大學 搭乘東方航空至上海	住宿：上海奧林匹克俱樂部
5月19日 (星期四)	上海瑞大武術學校 上海東方綠洲體育訓練基地 上海職業體育學院(匯豐基地)	
5月20日 (星期五)	上海第二職業體育學院(莘庄基地)	
5月21日 (星期六)	上海浦東國際機場搭機返台	

二、觀摩交流日程

(一) 5月16日(星期一)去程

於當日下午4時40分到達北京首都機場，中國奧林匹克委員會秘書部主管皇甫紅娜女士特至機場接領我方一行人，搭車前往本訪問團在北京市的下榻地點北京天壇飯店。

(二) 5月17日(星期二)參訪國家體育總局訓練局、國家奧林匹克體育中心

1. 國家體育總局訓練局：

是日上午先至國家體育總局訓練局（以下稱訓練局），進行座談交流，訓練局由呂副局長鐵杭偕同場館管理處賈處長凱、運動隊綜合服務處陳處長向紅、體能康復中心李處長強、膳食處韓處長建京、運動學校薛處長並鋼及基建維修處魏處長靈敏等6個相關處室主管一同參與和我方之交流團座談。

訓練局直屬國家體育總局管理，其成立於1951年12月，總占地面積23.38

萬平方公尺，主要負責國家優秀運動員的訓練、食宿、醫療、交通和文化教育以及部分科研等各項工作，目前於基地訓練包括籃球、體操、桌球、羽球、游泳、跳水、田徑、排球、網球和舉重等計10個優勢項目、13個國家隊、近千名運動員，是中國大陸歷史最悠久、設施最完善、駐訓運動隊最多、產生冠軍最多的綜合性國家訓練基地，被譽為「中國競技體育的大本營」、「世界冠軍的搖籃」。其1年總經費約2億3,000萬（人民幣下同），其中含8,000萬之創收（創收納入財政預算），其來源有：以不影響國家隊訓練前提下提供場館租借收取場地費、園區內部分閒置房產出租、老舊場館全面開放使用租借收費以及社會資源(現金或物資)。

結束近1小時的座談後，該局安排導覽人員帶我們參觀於2006年裝修的榮譽館，展示了中國體育運動史。之後再續參觀體操館、體能訓練中心（含桌球場）、舉重籃球館。體操館為2003年改造，有兩層共4,200平方公尺，配備了美國、德國等國多套高質量體操器械，日本進口的自動升降燈具使館內照度達到1,200勒克斯，據悉係使用最先進的吹風系統設備，使館內訓練之選手、教練等能避免吸入過多的碳酸鎂；體能訓練中心（含桌球場）是新建的一座現代化體育館，擁有900平方公尺的健身房，配有義大利TECHNOGYM全套器材，可滿足不同運動專案的體能訓練需要，兩層桌球訓練場地裝置48張球臺；舉重籃球館擁有18條舉重道的場地可供80人同時訓練，籃球館有先進的專用訓練器材，2塊標準的籃球場地為美國NBA專用地板和球架，所有場館配備的電腦輔助訓練系統和網路傳輸平臺，訓練情況可遠端同步分析，確保運動訓練的科學性和有效性。接著搭乘接駁車至西區參觀選手餐廳（該區主要為醫療後勤及生活服務），訓練局安排我方於餐廳用餐，選手進出皆以刷卡方式，餐廳廚房以開放透明設計，可以清楚看到廚師料理過程，菜色相當多元豐富，餐廳並另劃分為一般選手、體操跳水隊專用以及員工使用等多處空間。

2. 國家奧林匹克體育中心

下午前往國家奧林匹克體育中心(下稱奧體中心)，其亦隸屬於國家體育局，建於1987年4月，1990年9月正式使用，占地660,000平方公尺(66公頃)，

建築面積約 150,000 平方公尺，奧體中心它不僅為國家體育競技中心和國家隊的重要訓練基地，也供省市其他級別的運動隊訓練，在體育比賽和訓練的間歇期，同時向社會開放，為一般民眾和體育愛好者提供良好的運動場所。於奧體中心主要運動項目有女子壘球、女子手球、女子曲棍球和女子柔道，其他項目還包括網球、田徑等。

相較於上午參訪的訓練局，奧體中心屬事業單位，計有 14 處室、7 個場館及 3 個公司，每年公務預算大約 1 億元，創收達超億水準，主要收入為提供場館短期或臨時租借使用，其收支有結餘部分，則予以員工獎勵，其運作方式較似於我國的國民運動中心，各場館每年皆設有收入指標，其中保安、保潔、綠化等皆以外包方式，奧體中心表示其未來規劃朝向生態文化、培養場館人才並與相鄰學校合作等方向努力。結束短暫交流座談，由綜合訓練館彭軍館長帶領我方先行參觀綜合訓練館（柔道、網球）、英東游泳館及體育館。

(二) 5 月 18 日(星期三)參訪北京體育大學

是日一早即前往北京體育大學，由池校長建、耿副校長寶權、台灣事務辦公室王主任蕾、場館管理處宋處長國武、國家隊訓練保障處楊處長斌勝、溫副處長惠、薛副處長宇接待我方。該校為國家體育總局直屬體育大學，因應國家競技體育發展和北京舉辦 2008 年奧運會的需要，於 2004 年 1 月在學校內部設置國家田徑隊、跆拳道隊、韻律體操隊和彈翻床隊，主要由該 4 支國家隊常駐，提供服務的訓練基地，並於校內建立國家隊訓練管理處，負責到該基地參加訓練的選手競賽、學習和生活管理，其基地占地面積 213,440 平方公尺(320 畝)，建築面積 73,000 平方公尺。該校每年由國家體育總局核撥 3,000 萬經費，創收約 6,000 萬。選手主要為訓練，晚上安排課輔班，並設有冠軍班提供給退役的優秀運動員進修，校長亦特別強調在學校內多少能讓常駐的國家隊選手增加讀書的氛圍。

結束交流座談後，校方安排參觀網球綜合訓練館(內含健身重訓、桌球場、網球場)、國家訓練基地綜合館，該館提供國家隊訓練使用；此外，該基地處於學校內，因此在科研條件和訓練醫務監督方面可以充分利用校內豐富的科研

技術和設施資源，在運動訓練的科學化方面顯示出其特有的優勢，該基地目前可接納 400 名有關項目運動員和教練員的訓練。選手餐廳與運動員公寓同屬一棟，特別在選手入館用餐以臉部辨識方式進入。

北京體育大學參訪與座談結束後，本訪問團下午搭機前往上海市。

(三) 5 月 19 日(星期四)參訪上海瑞大武術學校、上海東方綠洲體育訓練基地及上海體育職業學院(匯豐基地)

1. 上海瑞大武術學校

該校為上海市小型的訓練基地，屬於私人辦校，由上海市政府每年核撥 800 萬元經費支應該校相關教學及訓練經費，主要發展運動項目為武術、跆拳道及拳擊等，由於即將搬遷至新的訓練基地-崇明島，故校內多處建築及設備部分已拆除，無法實地看到原有樣貌。

該校係提倡「體教結合、文武並重」，目標是培養能文能武、德才兼備的全面人才，學生可以根據自身需求來選擇發展方向。同時將文化教學放在重要位置，文化教學為實全日制寄宿學習，另外亦聘請英、日等外籍教師及中國國內知名教練來任教，課程安排上相當多元。

2. 上海東方綠洲體育訓練基地

約半小車程，到達了東方綠洲，由毛傳桅黨委書記接待，並主持座談交流。基地建於 2002 年 7 月，建設總投資 2.3 億元人民幣，屬上海市體育局管轄，是上海最大的競技體育訓練基地，主要為上海市選手訓練為主，尤其是提供上港集團足球俱樂部(職業足球隊)特級環境，對於國家隊則為提供短訓使用，同時該基地也是中國游泳協會-上海訓練基地，其為集運動訓練資源、物業綜合管理於一體的體育訓練場所。基地腹地非常大，占地面積約 1,716 萬平方公尺，建築面積 5.2 萬平方公尺，生活設施 2.6 萬平方公尺，綠化面積 12 萬平方米。

基地設置的主要運動項目有排球、籃球、足球、桌球、游泳、手球、羽毛球、田徑、網球、沙灘排球和划船等計 12 項、50 支運動隊在此訓練。經費部分，每年公務預算約 6,000 萬元，沒有自籌款，在交談過程中，毛黨委書

記特別強調體育運動的投資本身就賺不了錢，是透過它帶來商機及其附加價值。另基地配備有專職的運動醫務、保健康復醫生、心理訓練人員（皆具有職業技能證書），此外在科研技術上，引進德國進口的低氧訓練實驗室、游泳訓練測試平臺、水下攝影等。結束座談，先行參觀運動員公寓，全區共 320 間宿舍，其內附屬設施有提供小型會議及上課的空間、視聽教室等，設備非常完善，特別的是，選手洗衣以採登記制，即可交由專人幫忙洗衣服務；基地亦承接國外團隊移地訓練，有來自日本、新加坡、韓國、香港等國家，最多可以同時接待 800 名運動員的訓練。最後我們參觀了運動員餐廳，以選手分級制區隔，一樓為二線選手，二樓供一線選手用餐，並在入口處的餐廳走道兩側內擺設了多面看板，提供選手營養常識。

3. 上海體育職業學院(匯豐基地)

經 2 個半小時車程，到達匯豐基地由王副院長一明接待我方參訪團，並先進行交流座談，在上海市有三分之二的選手在這裡訓練，選手 637 人、教練 137 人，計 1,552 人，主要運動項目有擊劍、籃球等計 13 項運動項目，每年所需經費約 3.75 億，沒有創收來源。結束短暫座談後，由王副院長帶我方一團人參觀校內場館，惟副院長特別強調要我們不要拍選手，在此基地即無拍攝照片。該校在選手用餐環境上亦有所區隔，餐廳一樓為校內工作人員專用，二樓專屬運動員使用，選手餐費金額異於前述體育總局訓練局及訓練基地，區分一線選手 80 元，青年隊選手約 50-60 元。

(四) 5 月 20 日(星期五)參訪上海第二職業體育學院(莘庄基地)

是日一早前往參訪該校，由金副校長接待我方一團人並先進行座談交流，該校屬上海體育局管理、為職業學校、非法人機構，為中國田徑協會訓練基地(短跑、跨欄)，主要服務的運動項目有田徑、自由車、舉重、女子曲棍球(二線選手)等，每年亦提供國家隊訓練，在課業及文化學習上，一線選手至學院上課，二線選手(國中至高中)則在內上課，校內一線選手約 100 人，二線約 200 多人、一線教練約 18 人、二線約 22 人。選手零用金部分，一線選手由體育局核撥，二線選手由學校經費支應。金副校長表示未來規劃與北京大學、清華大學合作，在聘任教練管道上，一般為一年一聘，由中心決定，薪資國

內教練年薪約 1-1.5 萬元不等，國外教練則未設標準，係以協議方式年薪約 6 萬元美金(含食宿)。

在選手職涯規劃上，由上海體育局主辦，安排部分優秀的退役運動員參加教練培訓班-百年計畫，修習 1 年課程，再送國外進修，回國後再擔任教練。在科研技術上，校內設置上海運動訓練康復中心-莘庄實驗室，包含水療館、水中心肺訓練池、受傷康復專用池，提供選手完善的復健設備。

最後參觀選手餐廳並於內用餐，餐廳亦有區隔，一樓為二線選手，二樓提供一線選手，另有特造餐區專屬國家級或特優選手使用。

(五)5 月 21 日(星期六)返國

本次觀摩及交流行程至昨日已全部結束，一早準備隨身行李後，即由中國奧會皇甫紅娜女士及上海市體育對外交流中心張光華先生安排接駁車前往上海浦東國際機場並送機；所有團員搭機返回臺北，結束為期 6 日的參訪交流行程。

參、心得與建議

- 一、本次參訪中國大陸運動選手訓練基地計 7 個，分別由中央或地方政府及民間所設置，各基地規模雖大小不一，但該國在競技運動方面的投入程度甚高，例如本次參訪上海市已設置的運動訓練基地共計 3 個，但上海市政府仍刻正於郊區興建另一大型運動訓練基地－崇明基地，該基地據悉占地 2 千多畝，預計於 2018 年 1 月啟用，屆時將整合該市訓練基地，提供更專業、全面的訓練資源與環境；而國家體育總局設於北京體育大學的訓練基地，場館用地由中央政府出資收購學校周邊土地外，興建費用亦由中央政府支付，以建置一個國家隊專屬專用（不與該校學生共用）的訓練環境。中國大陸對於體育運動之體制，大規模挹注國家資源，提供選手完善各項軟、硬體資源及經費，相較於我國發展競技運動之環境、資源及社會型態等，尚不宜相題並論，惟仍可參酌合宜我國體育運動發展之方法，將投入的資源發揮最大效益。
- 二、從參訪與座談中所獲訊息，這些訓練基地的營運管理模式雖大部分相同，但仍因擔負之功能角色不同而有部分差異。例如國家體育總局下設之訓練局，其承擔 13 種運動之國家隊訓練的服務工作，並以此為主要任務，因此在創收方面則非主要追求目標；北京體育大學、上海職業體育學院（匯豐基地）與上海第二職業體育學院（莘庄基地）任務性質也雷同，該 3 校同時也承擔選手課業輔導工作，創收部分也非列為基地主要任務，甚至無創收。相較於此，國家奧林

匹克體育中心因負責之國家隊較少，因此該中心除確保國家隊的訓練服務提供無礙外，為提高其他充裕的運動場館的使用率，則多採對外開放，提供一般社會大眾付費使用，因此在創收成績方面達年收 1 億人民幣以上，其角色與擔負的功能較前述基地已略有調整。而就此思考我國國家運動訓練中心角色，我國僅此一國家級運動訓練單位，其設置條例已明定組織定位與使命為推動國家運動訓練事務，培育優秀運動人才，提升國際運動競爭力，組織功能與中國大陸國家體育總局下設之訓練局雷同，係以確保國家隊選手的訓練服務為主，任務具特殊性。因此，就業務目標之追求上，建議國訓中心應以前述為最主要且優先任務，以符合政府將其成立為行政法人之初衷。至於部分外界人士或單位期望與提出國訓中心自籌經費額度及佔年度業務經費比例應提高等之建議，仍應在確保主要任務執行質量達專業高標後，行有餘力再積極推動，必要時亦應對外妥適說明國訓中心角色，釐清定位。

- 三、本次參訪，從座談時得知，其選手伙食費編列額度依選手等級而不同，每天預算自人民幣 60 元至 135 元不等，其中國家級選手每天伙食費折算成新臺幣約 675 元（人民幣 135 元乘以匯率 5），相較我國預算每天 250 元高出甚多，選手用餐地點亦依等級區分樓層或區域。本次參訪行程也安排本團人員實際至國家體育總局下設之訓練局、上海職業體育學院下設之東方綠洲基地、莘庄基地選手餐廳用餐，其菜色確實皆比國訓中心豐富且多元，此外，其選手餐廳提供之飲品以酸奶（類似優酪乳）為主，據其張貼之營養分析，酸奶可協助運動員恢復疲勞，除此，幾乎無提供其他飲品，這些都可提供國訓中心在餐飲提供上之參考，而對於選手用餐營養的調配及環境規劃上亦可衡酌選手所需。
- 四、其它有關國家優秀選手退役後職涯發展，據北京體育大學提供相關資訊，其表示國家體育總局係提供冠軍班養成計畫，但現尚不能保證選手們未來一定有工作，這部分亦是中國大陸未來努力規劃的方向。而我國對於退役優秀選手所投入之資源已愈來愈多，尤其在專任運動教練制度及缺額規劃上，未來將持續努力爭取，讓其在選手階段能專心訓練、退役後能經驗傳承。此外，科研技術及選手康復設備亦是提升選手成績表現之重要一環，建議未來國訓中心能建置更完善之相關硬體設備，提供選手優質服務及照護。

肆、附錄（照片）



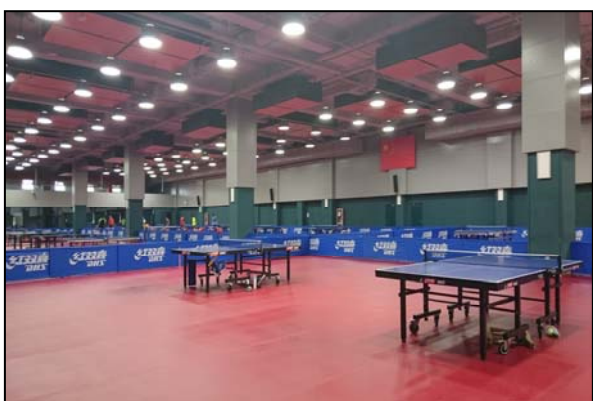
交流座談互贈紀念品
黃團長志雄與訓練局呂副局長鐵杭



國家體育總局訓練局-參觀榮譽館



國家體育總局訓練局-體操館



國家體育總局訓練局-桌球館



國家體育總局訓練局-舉重館



國家體育總局訓練局
體能中心（全身位伸展器）



國家體育總局訓練局裡特為運動員規劃之專用停車位



國家體育總局訓練局運動員餐廳選手用餐完畢，統一於門口領取當日水果



國家體育總局訓練局運動員餐廳內設鹼性自動飲水機



國家體育總局訓練局提供多輛選手專屬車



國家體育總局訓練局選手餐廳－刷卡進出



國家體育總局訓練局開放透明廚房現況



由奧體中心體育館彭館長軍帶領參觀，
所有場館皆以刷卡進出管制



奧體中心-國家隊女子柔道訓練實況



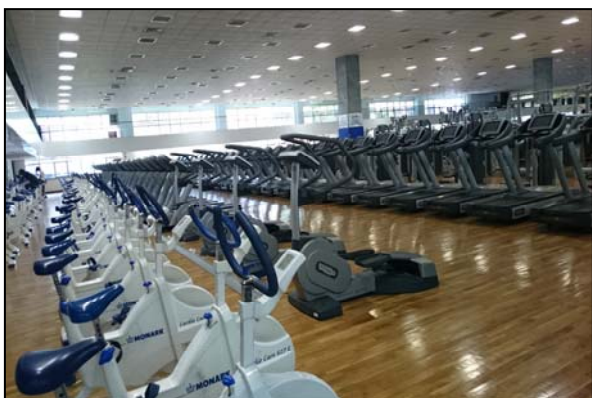
國家體育總局反興奮劑中心設置於
奧體中心內



奧體中心體育館
為奧體中心創收最高的單位



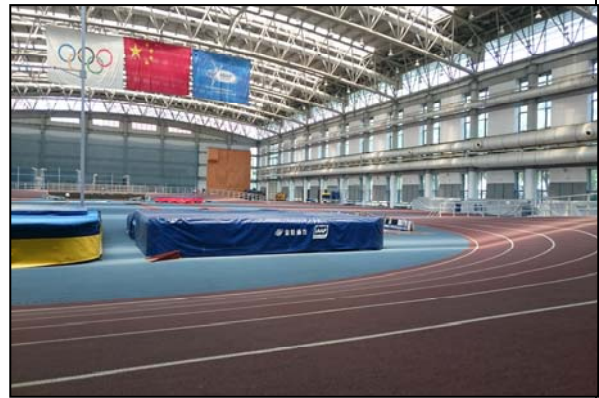
北京體育大學-交流座談現況



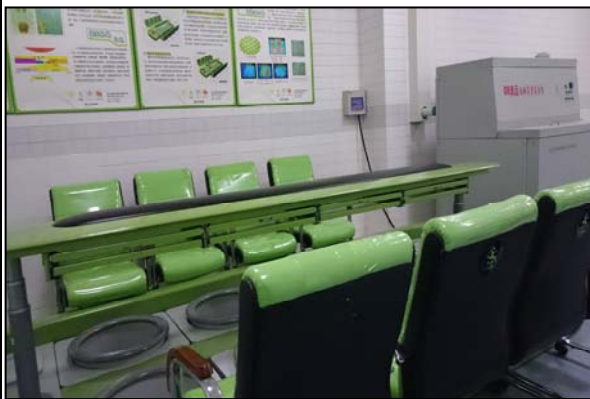
北京體育大學-網球綜合訓練館
健身中心



北京體育大學-國家訓練基地綜合館
僅供國家隊選手專用



北京體育大學-室內田徑場



北京體育大學-
足部水療復健系統採遠紅外線、紅外瓷珠



北京體育大學-
進入選手餐廳一臉部辨識機



上海瑞大武術學校-
黃志雄團長為跆拳道選手勉勵及精神喊話



上海瑞大武術學校-
除既有操場跑道外，校內道路上亦鋪設直
線跑道，供選手訓練使用



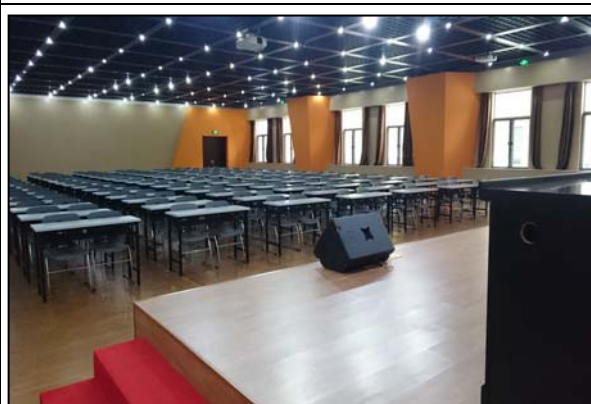
上海瑞大武術學校-
校內桌椅汰舊，即將搬遷



上海瑞大武術學校-
校方人員介紹拳擊訓練館現況



上海東方綠洲體育訓練基地-交流座談



上海東方綠洲體育訓練基地
運動員公寓內的小型會議及上課空間



上海東方綠洲體育訓練基地
運動員公寓-登記制洗衣間



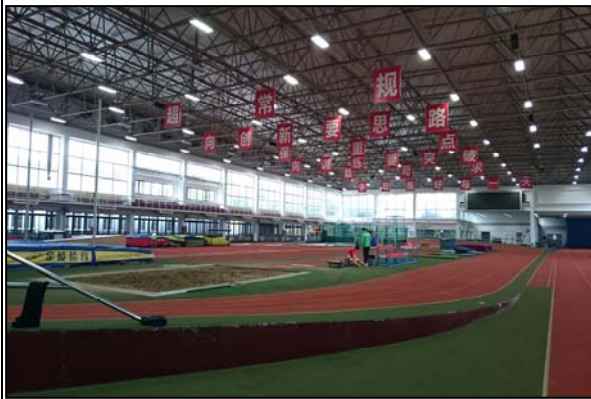
上海東方綠洲體育訓練基地-游泳館



上海東方綠洲體育訓練基地
划船、輕艇訓練場地



上海東方綠洲體育訓練基地
低氧訓練實驗室-宿舍



上海第二職業體育學院-室內田徑場
該基地同時亦為上海田徑運動中心



上海第二職業體育學院
完善的水療康復中心-動作圖示



上海第二職業體育學院
康復中心主任詳細的介紹水療設備



上海第二職業體育學院
一線選手餐廳（所在餐廳 2 樓）

