

國立臺灣師範大學運動與休閒學院
體育與運動科學系
博士論文

Department of Physical Education and Sport Sciences
College of Sports and Recreation
National Taiwan Normal University
Doctoral Dissertation

國際運動組織規劃運動永續實踐策略之研究
Study on the Sustainable Strategy Practices of International
Sports Organizations



張勝傑
Chang, Sheng Chieh

指導教授：陳美燕 博士
Advisor : Chen, Mei-Yen, Ph. D.

中華民國 114 年 2 月
February 2024

謝辭

首先，我要感謝我的指導教授，陳美燕教授。在我進入博士班的這些年中，您以無私的指導與耐心的教誨，為我提供了無數的啟發與支持。您的學術素養、研究方法和對細節的極致追求，讓我不僅在學術上獲得了豐富的收穫，更在人生的道路上獲得了寶貴的經驗，尤其在工作領域上，也給了我很多的建議和提醒，讓我在國際賽事的籌備過程當中能走得更佳的順遂，也是我在運動領域中最好的學習榜樣，讓我在迷惘中指引我明確該走的路，也讓我有機會從實務的執行，透過學術的洗禮，創造新的價值。

我要感謝體育與運動科學系的各位教授和同學們，感謝你們在這段漫長的求學過程中給予我寶貴的幫助與支持。你們的討論和批評，讓我的研究視野更加開闊，也讓我對學術研究的熱情與動力持續增強。我也要感謝和我一起共同參與研究討論的夥伴，特別感謝你們在研究討論和訪談的過程中，給予我很多的協助，你們無私的幫助和深刻的見解對我影響深遠，這段友情將會是我一生的寶貴財富。

感謝我的家人，尤其是我的父母，對我無條件的愛與支持。在我求學的道路上，無論是精神上的支持還是物質上的幫助，你們總是在我最需要的時候伸出援手，也給予我很大的空間來完成我的追求夢想，你們不僅是我最堅強的後盾，更是我在困難面前堅持下去的力量源泉；沒有你們，我無法走到今天這一步，我也不辜負你們的期望，取得了博士學位。

此外，我也要感謝所有曾經在我學術旅程中提供過幫助的朋友和同事。每一份幫助、每一次討論、每一個鼓勵的話語，都讓我深刻感受到學術共同體的力量，並激勵我不斷努力，追求卓越。

最後，感謝這段博士生涯中的每一位人物，無論是曾經給予我啟發，還是曾經與我一同經歷困難的伙伴。你們都是我成長過程中不可或缺的一部分，我會銘記在心。

國際運動組織規劃運動永續實踐策略之研究

2025 年 2 月

研究生：張勝傑
指導教授：陳美燕

摘要

自從聯合國於 1987 年首次提出「永續」的概念，包含國際奧會在內的各大國際運動組織亦陸續呼應聯合國永續發展目標，從國際運動組織到我國運動組織，都逐步發展屬於各自組織的永續計畫或策略。若能探討國際運動組織發展符合組織願景或賽會目標的永續計畫，將有助於推動國內運動組織執行永續策略規劃。因此本研究目的為透過組織所在地域環境與政府政策，瞭解國內外組織運動組織背景與發展現況。接著蒐集永續意識與國內外運動組織永續作為之相關研究，並以策略規劃與利害關係人為理論基礎，進行文獻探討。本研究方法為透過文本分析法，蒐集永續、策略規劃與利害關係人理論相關文獻，擬定訪談大綱並進行深度訪談，8 位研究參與者分別為 5 位國外運動組織高層管理者，與 3 位國內運動組織領導者，再輔以三角查證、長期涉入，加強本研究信實度。本研究結果呈現運動組織在永續發展策略上的現況、規劃階段、外部影響因素及策略管理進行探討，並透過實務經驗分析運動組織如何因應資源限制、社會期望及政策要求推動永續發展。本研究結論針對國際運動組織永續實踐現況、國內外運動組織永續策略發展階段與過程、國內外運動組織永續策略發展過程與利害關係人的關係，提出適合我國運動組織與國際賽會之共通性永續政策；研究建議則提出學術與實務層面上，運動組織進一步發展永續發展實踐的共通性策略。

關鍵詞：社會文化影響、深度訪談法、策略規劃、SDGs

Study on the Sustainable Strategy Practices of International Sports Organizations

February, 2025

Author: Chang, Sheng-Chieh

Advisor: Chen, Mei-Yen

Abstract

Since the United Nations first introduced the concept of "sustainability" in 1987, major international sports organizations, including the International Olympic Committee, have responded to the UN's Sustainable Development Goals. From international sports organizations to domestic sports organizations, each has gradually developed its own sustainability plans or strategies. Exploring how international sports organizations develop sustainability plans aligned with their vision or event goals can help promote the implementation of sustainability strategies in domestic sports organizations. Therefore, the purpose of this study is to understand the background and current development of both domestic and international sports organizations through the lens of their regional environment and government policies. The study first reviews research related to sustainability awareness and sustainable initiatives in sports organizations worldwide, using strategic planning and stakeholder theory as the theoretical foundation. A literature review is conducted accordingly. The research methodology employs document analysis, collecting literature related to sustainability, strategic planning, and stakeholder theory. Based on this, an interview outline is developed, followed by in-depth interviews. The study involves eight research participants, including five senior executives from international sports organizations and three leaders from domestic sports organizations. Triangulation and long-term engagement are used to enhance the reliability and validity of the study. The findings present the current state of sustainability strategies in sports organizations, their planning stages, external influencing factors, and strategic management processes. Through practical experience analysis, the study explores how sports organizations address resource constraints, social expectations, and policy requirements in promoting sustainable development. In conclusion, the study proposes common sustainability policies applicable to both domestic sports organizations and international sporting events, focusing on the current sustainability practices of international sports organizations, the stages and processes of sustainability strategy development, and the relationship between stakeholders in this process. The study also provides academic and practical recommendations for sports organizations to further develop universal strategies for implementing sustainable practices.

Key words: Social and cultural influence, in-depth interview, strategic planning, SDGs

目次

謝辭.....	i
中文摘要.....	ii
英文摘要.....	iii
目次.....	iv
表次.....	vi
圖次.....	vii
第壹章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	8
第三節 研究問題.....	8
第四節 研究範圍與限制.....	9
第五節 名詞釋義.....	9
第六節 研究重要性.....	11
第貳章 文獻探討.....	12
第一節 永續意識緣起.....	12
第二節 策略規劃相關理論.....	20
第三節 利害關係人理論.....	24
第四節 國內外運動組織之永續作為.....	26
第五節 本章總結.....	31
第參章 研究方法.....	33

第一節 研究架構.....	33
第二節 研究流程.....	34
第三節 研究對象與抽樣方式.....	35
第四節 研究工具與信實度檢核.....	37
第五節 資料處理與分析.....	39
第六節 研究倫理.....	40
第七節 研究者省思.....	40
第肆章 結果與討論	42
第一節 運動組織永續策略現況分析.....	42
第二節 基於實務的永續規劃階段.....	57
第三節 執行永續策略之外部分析.....	62
第四節 運動組織執行永續之策略管理.....	70
第伍章 結論與建議	78
第一節 結論.....	78
第二節 建議.....	85
參考文獻.....	87
附錄.....	98
附錄一 中文版知情同意書與訪談大綱.....	98
附錄二 英文版知情同意書與訪談大綱.....	100

表 次

表 3-1 研究參與者描述	37
表 3-2 專家學者名單	39



圖次

圖 2-1 Gluck 等 (1982) 的策略規劃模型	24
圖 3-1 研究架構圖	35
圖 3-2 研究流程圖	36
圖 4-1 中華民國超級馬拉松協會利害關係人	71



第壹章 緒論

本章共分為六節：第一節為本研究背景與動機；第二節為研究目的；第三節為研究問題；第四節為研究範圍與限制；第五節為名辭釋義；第六節為研究重要性。在當前全球化快速發展的背景下，運動已成為全球文化交流和社會整合的重要平台。然而，隨著運動活動的增加，其對環境及社會所造成的影響亦愈發明顯。永續發展議題因此不再是單一國家或區域所能獨自應對的挑戰，而是需要國際運動組織共同努力推動的方向。本章主要在於探討本研究的背景與動機，首先界定國際運動組織永續發展的現狀，隨後確認研究目的，進而提出研究問題。本章的核心是建立對於國際運動組織如何在永續發展中扮演關鍵角色的深入了解，為後續章節打下堅實的理論基礎。

第一節 研究背景與動機

一、永續問題意識緣起

第二次世界大戰結束後，國際之間為預防世界性戰爭再次發生，於 1945 年各主權國家政府共同組成聯合國 (United Nations)，透過共同簽署《聯合國憲章》(Charter of the United Nations) 促進國際和平、經濟發展、社會發展與人權等三大重要國際議題 (United Nations, 2024)。自此，世界各國政府共同制定發展目標，以維護人類長期發展。隨著 20 世紀 80 年代全球經濟快速發展，科技進步與生活的富裕，人類過度耗損自然資源下超出自然的復原能力，引發的公害污染與資源急劇減少，讓國際間意識到人類長期發展的威脅(行政院經濟建設委員會，2004)。1987 年聯合國成立「世界環境與發展委員會」(World Commission on Environment and Development, WCED)，針對逐漸加劇的環境危機與各國面臨的經濟或社會發展挑戰，期透過全球合作之模式尋求解決方案，「永續」(Sustainability) 一詞首次出現於國際間，其定義為「滿足當代需求的同時，不損及後代子孫滿足其自身需求」(United Nations, n.d.)。

永續概念提出後，加速全球對於人類長期福祉之發展提出共同公約或宣言，其中，氣候與溫室氣體之議題則是首被關注議題。1992 年《聯合國氣候變遷綱要公約》(UNFCCC) 作為全世界首個為穩定大氣溫室氣體濃度所制定之共同協議，標誌國際社會開始正式面對氣候變遷問題，並為後續協定或公約奠定基礎；隨著國際趨勢發展與氣候變化，聯合國成員國政府間陸續共同簽訂 1997 年《京都議定書》(Kyoto Protocol)、2015 年《巴黎協定》(Paris Agreement) 與 2021 年《格拉斯哥氣候協議》

(Glasgow Climate Pact)，至此 2050 年淨零碳排 (Net Zero Emissions) 已成為全世界各國家與組織致力達成的氣候永續目標 (United Nations, n.d.；林茂文，2022；郭孟芸，2024)。

二、國際組織之永續發展策略

永續議題除了氣候與碳排放問題外，聯合國於 2001 年提出「千禧年發展目標」(Millennium Development Goals, MDGs)，提出 8 項具體發展目標，包含降低貧窮與飢餓、普及小學教育、促進性別平等、降低兒童死亡率、促進產婦健康、對抗愛滋與瘧疾病毒、提升環境永續性及促進全球發展，作為全球在 2015 年前各國致力達成之目標，為各國政府共同邁向永續的重要里程碑 (曾育慧、江東亮，2014；World Health Organization, 2024)。在千禧年發展目標政策下，全世界在貧窮、教育、健康、性別平等與環境永續性等各方面都獲得顯著性的改善，然而仍有許多國家與地區持續遭受相關問題，永續性的目標尚未完全實現，氣候變化更甚嚴重。在此時空間背景之下，聯合國結合聯合國憲章理念 (和平、發展、人權) 與世界環境與發展委員會發展目標 (環境、永續發展)，於 2015 年發表「2030 永續發展目標」(Sustainable Development Goals, SDGs)，繼承和擴展千禧年發展目標 (MDGs) 的成就，SDGs 在環境、社會與經濟三大面向中，共有 17 個目標和 169 項具體指標，旨在 2030 年前消除貧困、保護地球並確保所有人享有和平與繁榮，這些目標不僅針對發展中國家，也適用於所有國家，強調全球共同邁向永續的責任與合作 (曾育慧、江東亮，2017；United Nations, n.d.)。

三、運動與永續策略

國際奧林匹克委員會 (International Olympic Committee, IOC) 於 1993 年向聯合國提出將奧林匹克活動 (Olympic Movement) 納入達成世界和平的框架中，並建議將體育與運動作為達成千禧年發展目標的可行策略方案，因此在聯合國發表千禧年發展目標的時空背景下，「運動」已被認為具極大潛力作為達成發展目標的媒介之一 (高俊雄，2023)。聯合國教科文組織 (UNESCO)、世界衛生組織 (WHO) 與國際奧林匹克委員會等國際組織更共同組成任務小組，該任務小組於 2003 年發表「運動促進發展與和平——達成世界發展目標」(Sport for Development and Peace Towards Achieving the Millennium Development Goals) 構想報告書 (高俊雄，2006)。該報告書分析運動達成千禧年發展目標的極大潛力，透過妥善的規劃，以運動為基礎的策略不僅具可行性，亦可更有效率使用資源與減少成本，此報告代表著世界致力於達成千禧年發展目標的策略上，考量運動領域的參與的重要性 (United Nations, n.d.)。

國際奧林匹克委員會為全世界影響力最大的國際運動組織，各國國際單項運動總會 (IF) 與國家奧林匹克委員會 (NOC) 的政策皆依循國際奧會的政策發展，因此國際奧會亦針對永續議題提出綱要或者改革方向，作為其成員永續發展方向重要依據。國際奧會制定《奧林匹克憲章》(Olympic Charter) 作為組織運作最高指導原則，國際奧會宗旨與任務除了確保奧運會定期舉辦與運動員權益外，透過奧林匹克活動倡導團結、多元性別平等、和平、青少年教育等面向皆與聯合國的永續發展目標相符合，因此國際奧會承擔責任，積極對全球的永續發展做出貢獻，呼應聯合國永續世界之願景 (International Olympic Committee, n.d.)。

國際奧會先於 2014 年發表「奧林匹克 2020 改革議題」(Olympic Agenda 2020)，針對永續發展、公信力與青年三大主軸提出 40 項改革議題，透過 2020 改革議題凝聚國際間各運動組織力量，深化運動與社會之連結，強化奧林匹克價值與運動在永續進程中所扮演之重要角色 (林彥君，2016)。在數年的努力下，國際奧會於 2020 年報告表示已達成奧林匹克 2020 改革議題 85% 之目標，在此基礎上，為面對新冠疫情時代下之世界變化，國際奧會提出「奧林匹克 2020+5 改革議題」(Olympic Agenda 2020+5)，針對 5 大趨勢與 15 項改革建議，作為 2025 年前國際運動組織主要發展方向，其中包含「永續性發展」(Sustainable development)，再度彰顯國際運動組織推動永續發展與達成聯合國永續發展目標之重要性 (International Olympic Committee, n.d.)。

四、運動賽會組織的策略規劃與利害關係人

司徒達賢 (2023) 提出策略規劃 (strategic planning) 是一個系統性的過程，能夠幫助組織確立其長期目標，並設計相應的行動計畫以實現各項目，而策略規劃的具體過程通常包含：

- (一) 內外部環境分析：評估組織面臨的內部優勢與劣勢 (SWOT 分析) 以及外部機遇與威脅，為策略的制定提供實證基礎。
- (二) 目標設定：明確具體且可衡量的目標，以指導後續的行動計畫。
- (三) 策略制定與執行：根據分析結果設計執行計畫，包括分工與資源分配。
- (四) 績效評估與控制：透過監控與反饋機制，確保目標進展符合期望並適時調整。

在運動賽會組織中，策略規劃的作用尤為重要，特別是在申辦或主辦大型運動賽會時，因為賽會不僅是一項體育盛事，亦能作為推動經濟成長、社會和文化發展的催化劑 (Chappelet & Lee, 2016)。Chappelet 與 Lee (2016) 提出的運動賽會主辦策略 (Sport-

Event Hosting Strategy, SEHS)為運動賽會的申辦與舉辦提供了一個整體性策略框架，包含以下四個主要構面：

- (一) 策略性目標 (Strategic Goals)：主辦賽會的核心目標應圍繞多層面，包括促進地方經濟發展、提升城市國際知名度、增強社區參與感以及推動體育運動的普及化。
- (二) 利害關係人 (Stakeholders)：利害關係人是指對賽會的成敗具有直接或間接影響的所有個人或團體，包括政府部門、運動組織、企業贊助商、媒體、志工團體以及當地社區居民。Moustakas 和 Işık (2020)指出，有效的策略規劃必須在這些不同利益方之間達成共識，以促進協同合作。
- (三) 工具 (Tools)：策略實現的工具可以包含公共資金的有效運用、政策支持以及行銷策略等。這些工具的運用有助於將有限資源的效用最大化，並提升賽會的整體效益。
- (四) 管理過程 (Strategic Management Process)：SEHS 強調管理過程的持續性與動態性，包括規劃、執行、監控與調整，以應對不確定性和動態變化的外部環境。

在運動賽會的策劃過程中，利害關係人 (Stakeholders) 扮演了至關重要的角色，他們的行動和合作決定了賽會是否能夠順利舉辦以及達成既定目標，賽會組織主要的利害關係人包含 (Moustakas & Işık, 2020)：

- (一) 政府部門：通常是賽會的主要資金來源之一，並負責提供政策支持及基礎設施建設。例如，奧運會等大型賽事需要興建或改造運動場館、交通設施和酒店，以滿足參賽者和觀眾的需求。
- (二) 企業贊助商：贊助商通過提供資金或產品支持賽會，同時將其品牌與賽會形象緊密結合以提升品牌價值。透過 SEHS 框架，賽會主辦方可以與贊助商進行策略性合作，確保互利共贏。
- (三) 志工團體與當地社區：志工團體在賽會的運作中不可或缺，提供了低成本且高效的人力資源。同時，當地社區的支持能夠為賽會創造積極的社會氛圍，提升觀眾體驗與城市形象。

儘管 SEHS 為賽會主辦提供了結構化的框架，但在實際操作中，仍然面臨一些挑戰，例如資金不足、利害關係人之間的利益衝突、環境與社會責任等 (Moustakas & Işık, 2020)：

(一) 資金不足：運動賽會通常需要龐大的財務支持，如何在公共資金和私營資金之間取得平衡成為關鍵問題。

(二) 利害關係人之間的利益衝突：不同利害關係人對賽會的期望可能存在差異，例如地方社區希望獲得更多的基礎設施投資，而贊助商則關注品牌曝光度。

(三) 環境與社會責任：現代賽會須考慮可持續性，例如減少碳排放、減少對當地環境的負面影響等，以平衡經濟效益與社會責任。

運動賽會的主辦策略規劃是一項複雜而動態的過程，需要整合多方資源並協調各類利害關係人。透過 SEHS 框架，賽會主辦方可以系統性地設計與管理整體流程，最大化賽會的社會、經濟與文化效益。然而，成功的策略規劃不僅依賴於理論框架，更需要因地制宜的實踐與持續改進。因此，本研究將進一步探討不同背景的賽會組織，在策略規劃的過程，如何受到利害關係人的影響並平衡各方的需求。

六、研究缺口

全球永續發展趨勢下，運動組織的永續實踐策略成為各國政府與學術界重視的議題，除了以國際奧會為首的運動組織提出永續發展策略，各國際大型賽會亦響應永續趨勢，但我國過往籌辦國際綜合性運動賽會時，提倡永續之國際趨勢與觀念尚未成熟，因此賽會組織未能充分發揮永續相關議題的影響力 (馬上鈞、馬上閔，2010)，可見臺灣在運動組織永續的研究和政策規劃相對較為有限，這構成了一個重要的研究缺口。首先，運動組織本身具備強大的社會影響力，能夠透過活動、賽事和社會參與來傳遞環保、社會公平等永續發展理念。其次，國際上已有許多先進的運動組織，如國際奧會、世界田徑總會，以及 2020 東京奧運、2022 FIFA 足球世界盃等大型賽會，皆採取具體措施來減少碳排放、支持社會弱勢團體，並推動社會多元包容 (International Olympic Committee, n.d.; World Athletics, n.d.; Trendafilova et al., 2023; International Federation of Association Football, n.d.)。臺灣運動產業身為國際社群的一份子，應與國際社群站在同一陣線，共同發展永續。此外，永續實踐不僅可以提升運動組織的社會形象和企業責任感，還能吸引更多的贊助和合作機會，進一步促進產業的長期發展。因此，為臺灣運動組織規劃永續實踐策略，不僅符合全球發展趨勢，也能為國內的運動產業帶來長遠的競爭力與社會價值。這個研究缺口顯示出亟需深入探討如何將永續發展的原則有效地融入臺灣的運動組織中，進一步強化其在環境保護、社會公平和經濟效益等方面的實踐力。本研究將以 Gluck 等 (1982) 等的策略規劃模型為基礎，探究國際運動組織在發展永續策略的不同階段，如何評估組織永續相關政策的規劃和流程

的有效性，並參考將聯合國永續發展目標的環境、社會、經濟和環境等多元層面，納入訪談範圍。

七、研究動機

我國至今成功舉辦 3 場國際綜合性運動賽會，分別為 2009 年高雄世界運動會、2009 年臺北聽障奧林匹克運動會與 2017 年臺北世界大學運動會，從過往國內舉辦的國際綜合性運動賽會亦皆可看見賽會永續發展的企圖心。

從國際運動組織到我國運動組織，雖逐步體認到運動與永續發展目標的重要性，並發展屬於各自組織的永續計畫或策略，然而聯合國的永續發展目標與國際奧會提出運動相關的永續發展面向涉及多領域，有關各組織如何發展符合組織願景或賽會目標的永續計畫之論述不多，因此本研究嘗試以管理學領域之策略規劃模型分析國內外運動組織如何發展永續計畫或策略。

隨著全球暖化日益嚴重，氣候變遷導致運動環境停賽，國際運動組織面臨著前所未有的挑戰 (US Open, 2018)。為了確保這些組織在未來能夠持續運作並實現長期目標，發展永續策略已成為一項重要議題 (International Olympic Committee, n.d.)。而運動組織在提倡永續發展的趨勢下，必須依靠有效的策略規劃應對變化，而策略規劃 (strategic planning) 是提供組織進行內外部環境分析、目標設定、策略制定與執行、以及績效評估和控制等方面的有效工具 (John-Eke & Eke, 2020)。同時，利害關係人理論強調，組織在決策過程中應考慮所有能夠影響或受到影響的個人、群體或組織的利益。這些利害關係人包括但不限於運動員、教練、贊助商、觀眾、社區、政府機構和環境保護組織 (Dmytriiev, Freeman, & Hörisch, 2021)。本研究透過利害關係人理論的觀點，探討本研究對象的運動組織，其制定永續策略的過程不僅關注經濟效益，還兼顧社會責任與環境永續發展。

綜上所述，從學術文獻與現存國際運動組織的永續計畫或者策略發現，雖各國際運動組織持續響應聯合國的永續發展目標與國際奧會的永續政策，然而針對運動組織的永續計畫或策略的發展過程與方向尚無明確脈絡可循。因此本研究期以管理學中的策略規劃模型與利害關係人理論，以訪談國內運動組織之方式，深度探討國內運動組織針對永續計畫或策略的發展過程，在學術方面，期為國際運動組織永續策略發展提供深度學術研究，在實務方面，提出國內外永續策略的發展趨勢，做為我國運動組織未來發展永續計畫或策略之重要參考依據，加速我國運動組織與國際運動組織共同達成永續發展目標。

我國至今成功舉辦 3 場國際綜合性運動賽會，分別為 2009 年高雄世界運動會、2009 年臺北聽障奧林匹克運動會與 2017 年臺北世界大學運動會 (下稱臺北世大運)，其中本人參與臺北世大運 6 年籌備作業，執行超過 2,000 項賽會行動計畫，深知國際綜合性運動賽會的複雜性與其無遠弗屆的影響力，逐步體認到運動與永續發展目標之相關性。臺北世大運申辦與籌備階段為 2010 年至 2017 年間，早於 2015 年聯合國所發表之永續與 SDGs 之概念，雖臺北世大運留下許多賽會資產 (Legacy)，為主辦城市臺北市留下許多長期深遠的影響與價值，如：提升市民運動風氣、完善城市運動場館、提升城市經濟成長與就業、提升社區凝聚力與志願參與等，然而，現今國際趨勢所倡議之永續概念又給予運動賽會更高層次之實踐目標。

本人 2020 年有幸再度協助臺北市政府申辦 2025 雙北世界壯年運動會 (下稱雙北世壯運)，深知現今賽會組織融入永續概念之使命感，因此，於申辦計畫撰寫階段，即將永續概念融入賽會願景與主計畫，將永續概念融入於整個賽會生命歷程中。2021 年正式展開各項賽會籌備作業，包含籌組永續小組，以國際永續發展策略為基礎，配合臺北市政府與新北市政府之政策，並參考近年各大國際綜合性運動賽會之永續計畫，發展雙北世壯運永續計畫，成為我國第一場具永續計畫之國際綜合性運動賽會，永續計畫與賽後之永續報告將做為我國未來舉辦綜合性運動賽會或單項運動賽會錦標賽之重要參考。

在籌備雙北世壯運與賽會永續計畫發展過程中，經閱讀文獻發現，聯合國的永續發展目標與國際奧會提出運動相關的永續發展面向涉及多領域，有關各國國際運動組織如何發展符合組織願景或賽會目標的永續計畫之論述不多，又隨著全球暖化日益嚴重，氣候變遷導致運動環境停賽，國際運動組織面臨著前所未有的挑戰 (US Open, 2018)。為了確保這些組織在未來能夠持續運作並實現長期目標，發展永續策略或計畫已成為一項重要議題 (International Olympic Committee, n.d.)。而運動組織在永續發展的趨勢下，策略規劃 (strategic planning) 是提供組織進行內外部環境分析、目標設定、策略制定與執行、以及績效評估和控制等方面的有效工具 (John-Eke & Eke, 2020)。同時國際綜合性運動賽會涉及之利害關係人甚廣，如：參賽者、隊職員、贊助商、觀眾、志工、政府單位人員與協力合作廠商等，組織在決策過程中應考慮所有能夠影響或受到影響的個人、群體或組織的利益，因此輔以利害關係人理論強化學術論述 (Dmytriiev et al., 2021)。

因此，本人攻讀博士班以此為主要學術研究課題，深度探討國際運動組織針對永續計畫或策略的發展過程，在學術方面，期為國際運動組織永續策略發展提供深度學術研究成果，在實務方面，提出國內外永續策略的發展趨勢，做為我國運動組織未來發展永續計畫或策略之重要參考依據，加速我國運動組織與國際運動組織共同達成永續發展目標，期為我國運動產業與學術領域貢獻一份心力。

本研究以國際運動組織為對象，探討其在規劃運動永續實踐策略時的關鍵要素與影響因素，對於策略規劃與利害關係人理論皆具有重要貢獻。在策略規劃方面，本研究將提出共通性的運動永續策略框架，強調環境、社會與經濟三大面向的協調發展，並提供國際運動組織在制定永續策略時的系統化參考。此外，本研究透過利害關係人理論的視角，分析各類相關群體（如政府機構、企業贊助商、運動員與社區）的需求與影響力，進一步揭示國際運動組織如何在多方利益間達成平衡，以提升永續發展的成效。綜合而言，本研究不僅拓展了運動領域的策略規劃理論，也深化了利害關係人理論在運動永續實踐中的應用，為未來相關研究與實務提供重要參考依據。

第二節 研究目的

- 一、從組織所在地域環境與政府政策，瞭解國內外組織體育組織背景與發展現況。
- 二、依據策略規劃理論觀點，分析國內外運動組織永續策略發展過程。
- 三、依據利害關係人理論，探討國內外運動組織永續策略發展過程與利害關係人之關係。
- 四、依據國內外運動組織永續策略與發展趨勢，提出適合我國運動組織與國際賽會之共通性永續策略。

第三節 研究問題

根據研究目的，本論文的研究問題聚焦在下列幾個層面：

- 一、國內外運動組織在其國家政策下，其組織與永續策略發展現況為何？永續策略與各自國家政策及文化關係為何？
- 二、國內外運動組織永續策略發展階段與過程為何？
- 三、國內外運動組織永續策略發展過程中，利害關係人扮演之角色為何？
- 四、國內外運動組織永續策略之異同為何？適合我國運動組織與國際賽會之共通性永

續策略建議為何？

第四節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究以具有永續策略及實踐的國際運動組織研究對象，並採用質性研究法，於 2024 年 4 月至 10 月以立意取樣之方式選取為受訪對象，並向 6 名研究參與者進行半結構式深度訪談，以瞭解國內外國際運動組織現況、探討主軸，並提出對於未來發展之建言。

二、研究限制

本研究受到研究參與者的運動組織於經濟、社會文化結構上存在顯著差異，這些差異可能影響運動組織的運作方式和策略制定過程，加上研究樣本選取的運動組織數量有限，導致研究結果難以直接比較或應用於不同文化背景下的運動組織，此為本研究之限制。

第五節 名詞釋義

一、策略規劃 (Strategic Planning)

策略規劃是一個組織為達成其長期目標所制定的全面計劃和行動方案，涉及環境分析、資源分配、目標設定和策略執行等方面。策略規劃的目的是在不確定的環境中為組織指引方向，確保資源的最佳配置以達成競爭優勢 (John-Eke & Eke, 2020)，因此本研究之策略規劃，係指協助快速變化的市場環境中保持靈活性和適應性的關鍵計畫過程。

二、利害關係人 (Stakeholders)

利害關係人指的是能夠影響或受到組織行動影響的個人、群體或組織，包括股東、員工、顧客、供應商、社區、政府機構和環境等 (Freeman, 1984)。利害關係人理論不僅是企業管理的工具，更是一種道德和價值觀的體現，旨在創造一個更具責任感和可永續發展的商業環境 (Dmytriiev et al., 2021)。有鑑於此，本研究之利害關係人定義為能夠影響運動組織組織擬定永續策略，且能幫助運動組織推動永續行動的個人或團體。

三、永續 (Sustainability)

依據聯合國世界環境與發展委員會定義，永續意義為「滿足當代需求的同時，不

損及後代子孫滿足其自身需求」，永續一詞主要關注於三大面向，分別為環境 (Environmental)、社會 (Social) 與經濟 (Economic)(United Nations, n.d.)。

永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs)：為 2015 年聯合國為指引全球各國政府與組織共同邁向的永續未來，所發表之「2030 永續發展目標」，包含 17 項核心目標與 169 項細部計畫，作為國家政府或者組織發展永續計畫或策略重要依據 (United Nations, n.d.)。其中，依據國際奧林匹克委員會所發表之永續發展策略 (IOC Sustainability Strategy) (International Olympic Committee, 2017)，前述 17 項 SDGs 中，作為國際運動組織可致力於發展其中 4 項，讓運動與永續發展目標的連結產生最大效益，以下略述此 4 項永續發展目標之定義：

- (一) SDGs5 性別平等：實現性別平等，賦予所有婦女和女童權力。
- (二) SDGs11 永續城市與社區：建設包容、安全、具防災能力與永續的城市和人類住區。
- (三) SDGs13 氣候行動：完備減緩調適行動，以因應氣候變遷及其影響
- (四) SDGs17 促進目標實現之全球夥伴關係：建立多元夥伴關係，協力促進永續願景。

永續計畫或策略 (Sustainability Plan / Sustainability Strategy)：各組織為順應國際永續趨勢，依據組織願景與聯合國訂定之永續發展目標，擬訂計畫或策略，作為組織朝向永續發展之重要指引。

綜合上述論述，本研究所關注之永續議題面向包含環境、社會與經濟，並以聯合國永續發展目標 SDGs 作為主要參考依據，來檢視國內外運動組織永續計畫或者策略發展過程。

四、國內外運動組織

依據教育部體育署「體育運動政策白皮書」，運動組織定義為「為達成體育運動事業共同追求之特定目標及共識，所組成的合作體系。」，依據目標與需求之不同，又再細分為「體育行政機關」、「奧、亞運運動競賽種類團體」、「非奧、亞運運動競賽種類團體」、「全國性財團法人體育運動基金會」、「體育學術團體」、「各直轄市及縣市體育(總)會」、「鄉鎮市區體育會」(教育部體育署，2022)。

依據我國《國民體育法施行細則》第 2 條，國際體育組織共有 8 項，包含國際奧林匹克委員會 (International Olympic Committee，簡稱 IOC) 承認之國際單項運動總會、亞洲運動會 (Asian Games) 正式比賽種類之國際單項運動總會、國際世界運動會協會

(International World Games Association，簡稱 IWGA) 所屬會員之國際單項運動總會等，然而，為使本研究範圍不僅限於上述總會與其所屬之國際單項運動總會，並參考《國民體育法》針對體育團體之定義(國民體育法，2022)，本研究將國際運動組織定義為以推展運動為宗旨，經各國核准立案之運動組織 (T. Christopher Greenwell; Leigh Ann Danzey-Bussell; David J. Shonk，2017)。

第六節 研究重要性

一、學術重要性

在現今國際趨勢下，「永續」作為學術題目以屢見不鮮，多為探討如何發揮運動產業優勢共同邁向永續未來 (吳季龍，2024；Trendafilova et al.,2014；Cury et al., 2023)，然而這些研究多聚焦在環境相關的永續議題，缺乏針對環境、社會與經濟之永續三大面向進行全面性探討。針對某場運動賽會或賽事永續作為之研究亦屬常見的研究題目之一，並提出未來在實務面上可精進之永續方案 (李佳倩、馬上鈞，2014；黃煜、趙芝良，2023；臺北市政府體育局，2018)。經過國內外學者不斷驗證，運動或運動賽會在永續發展上具多元效益之影響。黃煜與許建民 (2020) 提出國際運動賽會之舉辦將對主辦城市造成顯著性衝擊，然而我國尚未針對國際賽事做衝擊影響評估，包含環境、社會與經濟層面。綜整以上相關研究後，本研究認為國內全面性地從永續各面向探討運動組織如何發展永續計畫或策略之文獻較少，且多侷限於與環境或者減少碳排放相關之研究，因此本研究著墨於永續計畫或策略之發展過程，做為未來運動領域探討永續議題之學術貢獻。本研究將以 Gluck 等 (1982) 等的策略規劃模型為基礎，探究國際運動組織在發展永續策略的不同階段，如何評估組織永續相關政策的規劃和流程的有效性，並參考將聯合國永續發展目標的環境、社會、經濟和環境等多元層面，納入訪談範圍。

二、實務重要性

隨著國際上對於永續發展的關注日益增加，各行各業皆積極於自身領域中實現或朝聯合國制定的永續發展目標前進，運動界亦不例外。從國際奧會管理的奧運會，到國際單項運動協會舉辦的國際單項運動錦標賽，處處可看見永續計畫或策略的蹤跡。我國做為地球村的一份子，國內運動組織發展永續計畫或策略勢不能免，然而現階段缺少一套發展永續計畫的模型或框架，因此本研究藉由管理學領域中的策略規劃模型與利害關係人理論，分析國際運動組織永續計畫的發展過程與階段性關鍵目標，本研

究結果將作為我國運動組織發展永續計畫或策略之重要參考依據，即為本研究於實務上之重要性。

第貳章 文獻探討

為了有效解決永續發展的相關問題，本章將通過對現有文獻的深入分析，綜合各種理論與實證研究，探索鍛造國際運動組織永續策略的基礎。首先，本章將回顧永續意識的緣起，分析其在全球範疇內的演變，並探討相關的策略規劃理論，為後續研究提供理論支持。接著，將聚焦於利害關係人理論，評估其在運動組織永續策略發展中的重要性。本章的目的在於形成一個全面的理論框架，以指導接下來的研究問題及調查方法。

第一節 永續意識緣起

本節將從兩個面向探討永續意識的發展脈絡，首先在臺灣永續發展政策中，回顧臺灣政府因應全球永續發展趨勢所制定的相關政策與法規，並分析其對體育領域的影響。接著，將介紹永續在運動組織的作用，探討國內外運動組織如何將永續發展概念融入營運管理與賽事舉辦，進一步分析體育產業在面對永續挑戰時的應對策略與發展方向。

一、臺灣永續發展政策

氣候變遷帶來的影響反映在政治、經濟、科技、社會文化等諸多層面，政策制定者需在短期經濟利益與長期環境永續性間取得平衡，於經濟層面則低碳經濟轉型需要大量資金與投資支持 (Hsieh & Yeh, 2024)。自聯合國於 2015 年訂定永續發展目標 (SDGs) 後，全世界各國家以永續發展目標中 17 項重要指標為依據，並配合各自國家所面臨之挑戰，陸續制定國家層級之永續發展政策。美國 2021 年宣告重返《巴黎協定》，並針對國家之氣候議題設置氣候特使 (Special Presidential Envoy for Climate) 與國家氣候任務小組 (National Climate Task Force)，訂定國家氣候目標，展現對抗氣候變遷之決心 (The White House, 2021)。日本民主黨於 2023 年向該國眾議院提出「推動永續發展目標之多方策略法案」(持續可能な開発の目標の達成に向けた諸施策の総合的かつ一体的な推進に関する法律案)，期以國家角度制定達成永續發展目標之基本方針與策略，並成立政府永續相關部門，透過國民、民間團體與政府間之多方合作，共同攜手實現永續

發展目標 (The House of Representatives Japan，2023)。

為響應世界永續趨勢，我國於 1997 即於國家層級組織上設置「行政院國家永續發展委員會」(以下簡稱永續會)，為提升委員會之執行力，更由行政院院長兼任主任委員，展現我國政府對於永續的重視，為推動永續政策之重要利基 (行政院國家永續發展委員會，2024)。2015 年聯合國訂定永續發展目標 (SDGs) 後，永續會決議參考聯合國永續發展目標，訂定我國永續發展目標，歷經多次跨部會會議與公民論壇，成功於 2018 年完成「臺灣永續發展目標」，包含 18 項核心目標、143 項具體目標及 336 項對應指標，18 項核心目標中，前 17 項為參考聯合國永續發展目標訂定，第 18 項則為臺灣特有之非核家園議題(葉俊榮、施奕任，2005)，以下整理 18 項核心目標之年度重要政策(行政院國家永續發展委員會，2023)：

(一)核心目標 1-強化弱勢群體社會經濟安全照顧服務：

1. 提升經濟弱勢人口自立比率。
2. 完善社會保險制度，強化長期照顧體系與社福資源布建。
3. 降低各種災害造成之損失，保護弱勢與低所得族群。

(二)核心目標 2-確保糧食安全，消除飢餓，促進永續農業：

1. 確保國民都取得安全及營養均衡且足夠的糧食，並解決各生命期之營養需求。
2. 確保永續發展的糧食生產系統，強化適應氣候變遷的能力，逐步提高土地質量，維護生態系統，提升農業生產質量。
3. 維持種子、種苗、家畜以及與其有關的野生品種的基因多樣性，並依國際協議分享遺傳資源與傳統知識產生之利益。

(三)核心目標 3-確保及促進各年齡層健康生活與福祉：

1. 降低孕產婦死亡率。
2. 降低 5 歲以下兒童及新生兒死亡率。
3. 精進傳染病防護與治療策略，降低法定傳染病增加率。
4. 降低癌症、慢性病早發性死亡率及自殺死亡率，並增進國人健康生活型態。

(四)核心目標 4-確保全面、公平及高品質教育，提倡終身學習：

1. 提供公平及高品質的教育機會。
2. 提升就業發展及終身學習能力。

3. 推動永續發展教育及建置環境教育設施場所。

(五)核心目標 5-實現性別平等及所有女性之賦權：

1. 鼓勵各級行政機關晉用女性擔任主管及首長，對政黨宣導培力女性及促進女性參政，增加女性警官及上市櫃公司女經理人的比率，並輔導鼓勵女性擔任企業代表人。
2. 降低出生性別比。
3. 降低女性過去 12 個月遭受目前或過去伴侶施暴或伴侶以外性侵害的女性比率。
4. 降低未達法定結婚年齡的結婚登記人數比率。

(六)核心目標 6-確保環境品質及永續管理環境資源：

1. 提高廢棄物資源回收與再利用，建立循環型的生產與生活方式。
2. 節約用水，強化水資源治理。
3. 改善空氣品質，維護國民健康。
4. 確保土地及地下水資源永續利用。

(七)核心目標 7-確保人人都能享有可負擔、穩定、永續且現代的能源：

1. 確保所有的人都可取得能源服務，並提高潔淨燃料發電占比。
2. 提高再生能源裝置容量。
3. 提高強制性節能規定能源消費涵蓋率，並降低能源密集度。

(八)核心目標 8-促進包容且永續的經濟成長，提升勞動生產力，確保全民享有優質就業機會：

1. 推動永續觀光發展，優化多元主題旅遊。
2. 推動新一波振興措施，減緩疫情衝擊。
3. 打造創新、就業、分配之永續發展新模式。
4. 提升供電效率與品質，確保穩定供電。

(九)核心目標 9-建構民眾可負擔、安全、對環境友善，且具韌性及可永續發展的運輸：

1. 提高公路公共運輸、臺鐵與高鐵運量。
2. 改善偏鄉公共運輸服務便利性。
3. 強化無障礙的公共交通工具、設備與設施設置。
4. 加強道路安全管理作為。

(十)核心目標 10-減少國內及國家間不平等：

1. 改善所得分配情形。
2. 促進社會包容與消除歧視。
3. 協助低度開發國家發展。

(十一)核心目標 11-建構具包容、安全、韌性及永續特質的城市與鄉村：

1. 落實居住正義
2. 強化無障礙運輸工具及設備
3. 減污減廢並完善污水處理
4. 提升公共場所安全性及綠地公共設施

(十二) 核心目標 12-促進綠色經濟，確保永續消費及生產模式：

1. 開發特定行業類別(紡織業)清潔生產評估系統，精進綠色工廠標章制度。
2. 擬具臺灣 2050 淨零轉型「資源循環零廢棄關鍵戰略行動計畫」。
3. 協助產業／廠商於生產製程中能降低生產耗損率與穩定產品品質，減少食品損耗。
4. 修正《行政院環境保護署(現環境部)事業廢棄物再利用管理辦法》，落實廢棄物再利用管理。

(十三)核心目標 13-完備減緩調適行動以因應氣候變遷及其影響：

1. 發布年度國家調適成果報告循程序公布於「同舟共濟-臺灣氣候變遷調適平臺」。
2. 提升氣候變遷永續教育與民眾素養。
3. 完成「第一期溫室氣體階段管制目標執行狀況報告」陳報行政院。

(十四)核心目標 14-保育及永續利用海洋生態系，以確保生物多樣性，並防止海洋環境劣化：

1. 永續管理並保護海洋與海岸環境。
2. 促進永續漁業發展。
3. 落實 UNCLOS。

(十五) 核心目標 15-保育及永續利用陸域生態系，以確保生物多樣性，並防止土地劣化：

1. 森林覆蓋率。

2. 實現永續森林管理的進展。
3. 參考《國土計畫法》劃設的國土保育地區納入保護區系統的比率。

(十六) 核心目標 16-促進和平多元的社會，確保司法平等，建立具公信力且廣納民意的體系：

1. 防制暴力犯罪，維護社會治安，剝奪犯罪不法所得。
2. 建構完善之兒少保護安全網。
3. 強化我國洗錢防制體質，持續落實反貪腐工作。
4. 保護被害人訴訟資訊之期待，持續開放政府資料，及推動公共政策網路參與。

(十七) 核心目標 17-建立多元夥伴關係，協力促進永續願景：

1. 推動國際合作交流計畫，協助夥伴國家實踐永續發展。
2. 提供低度開發國家關稅優惠。
3. 積極參與國際貿易與環境之倡議或討論。

(十八) 核心目標 18-逐步達成環境基本法所訂非核家園目標：

1. 依法推動核能發電廠除役。
2. 持續推動「低放射性廢棄物最終處置設施」選址作業，蘭嶼貯存場儘速順利遷場。
3. 推動「高放射性廢棄物最終處置設施」法制作業，協助核能電廠完成除役。
4. 加強核能設施安全防護。
5. 推動核廢料處理社會溝通作業，強化非核家園教育宣導。

在氣候變遷議題上，國際以「2050 淨零碳排」為首要目標，為呼應此趨勢，我國亦於 2021 年由總統宣示臺灣加入「2050 淨零碳排」之目標，並於 2022 年由行政院國家發展委員會公佈「臺灣 2050 淨零排放路徑及策略總說明」，作為成達成前述目標之行動路徑，訂定我國將以「能源轉型」、「產業轉型」、「生活轉型」、「社會轉型」4 大面向訂定行動計畫，達成淨零碳排之目標(國家發展委員會，2022)。

除由中央政府單位領導之永續目標外，我國地方政府亦扮演重要角色。臺北市做為我國首都城市，在其城市發展之策略地圖中，永續發展即為重要一環，在參考聯合國永續發展目標與各國際城市永續發展政策後，於 2019 發布「永續發展目標－臺北市自願檢視報告」第 1 版，後續因應新冠疫情、教育、性別平等、經濟發展、基礎建設、

都市再生、樂齡關懷與國際交流等城市重要議題，現階段以「永續共融希望首都」作為城市永續發展願景(臺北市政府，2023)。新北市與臺北市作為一日生活圈，雙北政府政策發展的一致性，將有利於整體區域發展。新北市政府同於 2019 年發布「新北市地方自願檢視報告」，以「零碳翻轉 新北先行」為主旨，並於 2022 年發布「新北市 2050 淨零路徑暨氣候行動白皮書」(新北市政府，2022)，由此可知臺北市政府與新北市政府皆已展現永續與 2050 年達成淨零碳排放之決心，且核心發展目標皆為 SDGs13「氣候行動」。

除臺北市政府與新北市政府之外，臺灣六都亦配合聯合國永續發展目標發展在地化的城市永續發展政策。桃園市政府發表「地方自願檢視報告」，提出桃園市的永續施政目標與規劃原則，將從產業轉型、綠色運輸，以及住商節能等方面，建構更全面、更務實的減碳政策，在極端氣候的威脅下，展現永續城市的韌性，亮點政策如：發展生質能中心，推動屋頂型態能光電、多元化綠能與除能設備；推動電動車補助，加速燃油汽機車汰換，擴增充電站，加速電動載具發展(桃園市政府，2024)。臺中市政府發表永續淨零三部曲，首先於 110 年簽訂「氣候緊急狀態宣言」，提出 168 項目標計畫，展現實現聯合國 SDGs 之決心；提出 103 項指標及 106 項計畫，透過地方檢視報告持續追蹤各項目標達成率(臺中市政府，2023)。臺南市政府於 111 年發布「2050 臺南淨零路徑」，聚焦於能源轉型、低碳綠色運輸、住商能源效率提升、循環經濟綠色生活 4 大面向，實現低碳永續轉型主要方向，推動成果如：政府領頭推動綠色採購，優先選擇對環境衝擊較小之綠色產業；推廣綠色運具，藉由臺南市公共運輸系統與共享自行車租賃服務，改善城市交通壅擠、空氣汙染與能源耗損，截至 112 年，YouBike 2.0 站點已擴增至 362 處，服務人次達 662 萬人次(臺南市政府，2023)。高雄市曾為重工業發展之城市，現以「數位淨零·雙軸轉型」為轉型目標，以科技加速達成淨零碳排目標，將工業城市轉型為綠色經濟的領導者，推動成果如：率先成立「淨零學院」，透過證照課程扎根永續概念，接軌國際，尤其針對政府人員之永續知識培養；推動飲料店減塑，透過自備環保杯與環保杯租賃服務，從市民生活以行動響應永續(高雄市政府，2024)。

二、當永續走進運動組織

極端氣候對於運動發展影響甚鉅，氣候暖化致使降雪量不足影響冰雪運動推廣從 2010 年的溫哥華冬奧就已經開始大量使用人造雪，高溫氣候嚴重威脅一些網球賽事選手的健康(Ross, 2022)。而運動或是賽事本身就是在大自然環境下進行，因此需要仰賴

完善的環境才得以讓賽事活動順利進行 (McCullough et al., 2020)。

近年來，運動產業在環境管理實踐方面已有顯著的提升，儘管運動產業一開始可能不會被視為對環境影響深遠或者相關性高的產業，但若考慮到觀眾前往賽事的路程、運動場館的建設、能源消耗、維護及運營、運動隊員和行政人員的移動、與專業體育聯盟和球隊相關的供應商以及體育賽事中的食品和飲料消耗等，可以看出運動產業的組織構成確實可能對環境產生重大影響，相對的，自然環境也可能會影響運動組織策略的執行方式；雖然並非所有專業體育團隊和聯盟都已採納並公開其對於環境永續的重視，但顯然越來越多的團體展示了對實踐環境永續的承諾，並投入了大量的組織資源(包括財務、人力和技術資源)來發展與環境相關的計劃與倡議 (Babiak & Trendafilova, 2011)。

1992 年，聯合國在巴西里約召集了 171 個國家的元首和代表，舉行了「地球高峰會議」，通過了「地方廿一世紀議程」，作為全球推動永續發展的行動方案，同時發表了「里約宣言」，提出「全球考量，在地行動」的理念，這一倡議呼籲各國共同努力，追求永續發展；而已成為國際大型運動賽事舉辦重要依據的奧林匹克運動行動綱領，與聯合國環境與發展大會 (UNCED) 的精神更是一致，皆以永續發展概念為架構 (馬上鈞、馬上閔，2010)。

1993 年，聯合國大會接受國際奧會的建議，決定將奧林匹克運動和奧林匹克休戰協議納入維護世界和平的框架中，並將體育運動作為推動千禧年發展目標 (MDGs) 和永續發展目標 (SDGs) 的策略方案；國際奧會於 2009 年獲得聯合國大會授予的永久觀察員地位；因此，國際運動總會 (IF)、各國奧會 (NOC) 以及運動總會 (NF) 等奧林匹克體系的基本成員，也開始配合國際奧會的政策，將永續發展目標 (SDGs) 融入奧林匹克運動中 (高俊雄，2023)。

而在 1994 年舉辦的挪威利勒哈默爾冬季奧運會，是首次通過精心規劃設施建設來應對環境負面影響的典範，該屆奧運發起了 20 多個永續發展項目確保其環境友善性，並被廣泛譽為第一屆「綠色奧運」；自那時起，體育產業開始積極制定相關策略，以減輕與體育設施和賽事相關的環境影響 (Trendafilova et al., 2014)。此外，企業社會責任已不再僅僅是商業公司的策略重點，也成為了職業運動、聯盟與球隊的戰略關注點，職業運動中的企業社會責任措施正變得越來越制度化、正規化和策略性 (Babiak & Trendafilova, 2011；Babiak & Wolfe, 2009)。這些措施通常能為組織帶來多方面的好處，包括品牌形象的增強、球迷忠誠度的提升，甚至對門票和商品銷售產生影響。

舉辦國際運動賽事，不論是對人類、社會與國家，都帶來了許多有形和無形的衝擊和影響，包含政治、經濟、社會、城市宣傳、文化以及觀光 (Leopkey et al., 2010)。大型活動 (包含大型休閒與旅遊活動，如奧運、世界博覽會)，持續時間雖然很短，但它們對主辦城市的影響和意義，卻遠遠超出了活動範圍，倘若在舉辦活動上做得很成功，不僅能為主辦城市獲得一個新的形象，通常也會對於旅遊業、產業移入以及外來投資有長期且正面的影響 (Roche, 1994)。甚至在沒有旅遊行銷策略的情況下，出現了一個新概念，即「城市再生」，即舉辦單次性 (例如奧運會) 或定期性 (例如重要聯賽俱樂部) 的運動賽事，促使許多政府和市政府補貼體育場館、競技場及相關體育基礎設施的建設和營運 (Hall, 1992; Lipsitz, 1984; Page, 1990; Roche, 2000)。

地方政府尋求舉辦這些大型體育賽事不僅是為了刺激經濟，也是為了促進對居民產生正面的社會和文化影響 (Kim & Walker, 2012)。居民對舉辦活動的態度增強或生活品質提高等好處已被視為主辦社區繁榮的相關指標 (Kaplanidou, 2012)。

然而體育設施和體育賽事在相對較短的時間內將大量人員集中在有限的空間內，從而給自然環境帶來了困難 (Chernushenko, 1994; Trendafilova & Chalip, 2007)。黃煜與許建民 (2020) 以運動衝擊、經濟衝擊、社會衝擊以及環境衝擊四個面向探討籌辦大型國際運動賽事所帶來諸多衝擊與影響，籌辦國際運動賽事可能會有多元效益產生，但亦會伴隨負面效應出現。更是出現像是「拒絕 2024 年波士頓」、「拒絕洛杉磯奧運」等標語，突顯了當地對大型賽會負面影響 (例如:高成本、維護拖延和公共交通系統的無效性) 的感知 (Kassens-Noor, 2019)。

而在規劃不充分、設施設計不良、贊助商撤回、政治抵制、基礎設施成本嚴重超支以及強制驅逐居住在周邊地區的居民的情形發生時，更可能會導致國家聲譽的損害，反而與舉辦賽會的初衷背道而馳 (Preuss, 2019; Chappelet & Parent, 2015)。常見的負面影響包含：空氣污染加劇、環境永續計畫制定不力以及組織者和推動者環境責任的忽視 (Cerezo-Estevé et al., 2022)。

Higham (1999) 則提出發展體育旅遊的社區，應重點關注常規賽季類型的體育賽事或是舉辦規模較小的體育賽事，他認為：「規模較小的體育賽事所帶來的旅遊業和經濟發展機會，總體上是積極的。」，同時提出了小規模運動旅遊相較於大型運動賽事，更符合永續旅遊原則的觀點。

可知大型運動賽事在現代社會中扮演著重要的角色，不僅促進了經濟發展和城市

形象提升，還對社會、文化和旅遊業產生深遠影響。然而，這些活動也面臨著諸多挑戰，如氣候變遷對運動舉辦的影響、環境負擔、社區反對等問題。當永續發展理念深入運動產業，它不僅是一種策略，更是一種責任和機會。透過有效的環境管理和社會責任，運動賽事可以成為全球可持續發展的推動者。這不僅能夠保護自然資源，減少碳足跡，還能夠促進社區發展和文化交流。

永續意識的概念源於全球對環境、社會及經濟發展之間關係的關注，並隨著人類社會的發展逐步成形。以下將從永續發展的概念演進、國際倡議及政策推動三個面向，探討永續意識的起源與發展歷程。本節闡述永續意識的形成歷經多個階段，從早期對環境議題的關注，到國際社會的政策倡議，再到政府與企業的積極推動，逐步奠定了現代永續發展的基礎。未來，隨著全球環境變遷與社會挑戰的加劇，永續意識將持續深化，並在各領域發揮更大的影響力。

第二節 策略規劃相關理論

在組織管理與發展的過程中，策略規劃（Strategic Planning）扮演著關鍵角色。透過有效的策略規劃，組織能夠在動態環境中設定發展方向、分配資源，並因應外部環境的變化以達成長期目標。策略規劃不僅適用於企業經營，在非營利組織、政府機構以及運動組織中同樣具有重要性，尤其在推動永續發展的背景下，更需透過周全的策略規劃來平衡經濟、環境與社會三大面向的需求。

策略 (Strategy) 是組織為達成其長期目標和使命所制定的全面性計劃和行動方案，且策略的核心在於創造和保持競爭優勢，不同的策略類型有助於企業在競爭中找到適合自己的市場位置，以獲取和保持競爭優勢 (Mintzberg, 1994; Porter, 1980)。綜合整理學者對策略的定義與描述，可以得知組織須透過擬定合適的策略，以維持長期穩定的運作並保有競爭力，而策略規劃 (strategic planning) 則是組織用以確定其長期目標和方向，並設計行動計劃以實現這些目標的系統性過程，這一過程涉及內外部環境的分析、目標設定、策略制定與執行、以及績效評估和控制等方面 (司徒達賢, 2003)。

從本研究欲探究國際運動組織永續策略規劃之觀點而言，運動組織若能善用策略規的程序，透過制定願景、分析內外部環境，進而研擬執行永續行動之計畫，將有助於在動態競爭環境中，找到能夠長遠發展的手段。Taks 等 (2015) 的研究分析小型運動賽事對地方社區的影響，提出如何藉助非大型賽事實現策略目標，該篇文章指出，成功的運動賽事需在策劃階段整合資源、制定明確的目標，並結合當地的經濟與文化特

色，策略規劃尤其需要考量長期影響，包含生態公共交通系統到當地產品推廣，以實現持續的經濟與社會效益。Tomino 等 (2020) 則探討運動旅遊賽事對主辦地社區的經濟、社會文化及環境影響，這些賽事的影響可分為正面與負面，包括促進經濟發展、提升旅遊效益及地方形象，但也可能帶來高成本、交通壅塞及環境破壞等問題，因此實現永續的運動賽事需要細緻的規劃，尤其是在資源分配、當地居民參與及生態環保等方面，文中提出，策略規劃應包含社會、文化、組織、經濟和環境等多維度，以最大化賽事的正面影響並減少負面效應。

Gluck 等 (1980) 於哈佛商業評論發表了「競爭優勢的策略管理」一文，闡述透過研究大型公司的演變，作者發現不同公司的規劃階段與策略決策上，確實遵循相似的發展路線，該過程可以分為四個連續的階段，每個階段的特點，在於問題和替代方案制定的嚴謹度、工作的品質、高階主管參與和指導策略決策過程的準備程度以及有效性方面，都比前一個階段有更明顯的進步。Gluck 等 (1982) 的四階段模型亦於優化後刊登於學術期刊，且該模型對於評估企業規劃系統和流程的有效性，受到後繼學者的驗證 (Schühly, 2022; Varmus et al., 2021)。有鑑於此，本研究將針對 Gluck 等 (1982) 提出的策略規劃模型，分析其內容特性。

Gluck 等 (1982) 主張策略規劃是企業制定並實施策略以實現其長期目標的關鍵過程，策略規劃通常包括四個階段：基礎財務規劃 (Financial Planning)、預測性規劃 (Forecast-Based Planning)、外部導向的策略規劃 (Externally Oriented Planning) 以及策略管理 (Strategic Management)。這些階段反映了策略規劃的演進和複雜性，從簡單的財務預算到全面的策略管理，每個階段都強調了不同的重點和方法。

(一)基礎財務規劃 (Financial Planning)：第一階段是基礎財務規劃，大多數公司將正式規劃系統的起源追溯到年度預算編列，這一階段的規劃較為簡單，企業主要根據過去的財務數據進行未來預測。處於第一階段的策略品質很大程度取決於執行長和高階管理團隊，是否真正瞭解公司的產品和市場，並清楚瞭解競爭對手未來的動向。該階段的公司大多沒有計畫讓業務成長超出既有限制，因此也不需要建立昂貴的規劃工具。

(二)預測性規劃 (Forecast-Based Planning)：第二階段是預測性規劃，企業開始考慮外部環境的變化並進行更長期的預測和規劃。這一階段的策略規劃強調數據分析和市場趨勢的預測，幫助企業應對未來的不確定性，而管理者則必須在這一階段建立業務部門資金和其他資源的循環流動。

(三)外部導向的規劃 (Externally Oriented Planning)：第三階段是外部導向的規劃，企業不再僅僅依賴內部數據，而是將重點放在外部環境的分析上，試圖評估與預測政治、經濟與社會層面未來的影響，並審視自己公司及競爭對手的產品。這一階段的規劃強調企業需要具備靈活性和適應性，以應對外部環境的快速變化。第三階段與第二階段最大的不同之處，在於管理者會為提供多種替代方案，每個都有不同的風險或回報。

(四)策略管理 (Strategic Management)：最後一個階段是策略管理，這是管理階層將策略規劃與營運決策完整結合的階段，這樣的特性使得企業具有清晰的管理策略，且能因應快速發展的市場需求進行規劃。這一階段主要透過三種機制來實現：

1. 跨越組織邊界並促進有關客戶群和資源的策略決策的計畫架構 (Planning Framework)
2. 激發企業思考的計畫過程 (Planning Process)
3. 加強管理者對公司策略承諾的企業價值體系 (Corporate Value System)

除此之外，略管理的公司可能會在多達五個不同的規劃層級上安排其規劃流程。對於只涉及少數、密切相關的產品/市場的公司來說，二級或三級規劃架構可能就足夠使用了。即使需要額外的規劃級別，這些公司也不需要插入另一個層級的：

(一) 產品/市場規劃 (Product/market planning)：策略規劃的最低層級是產品/市場單元，通常在其中規劃產品、價格、銷售和服務，並確定競爭對手。

(二) 事業單位規劃 (Business-unit planning)：大多數多元化製造和銷售公司的大部分規劃工作，都是在單獨的事業單位計劃下完成的。

(三) 共享資源規劃 (Shared resource planning)：為了實現規模經濟的過程中資源是共享的，將資源優先順序分配給不同的業務部門，或製定整體管理公司資源的計畫具有重要的策略意義。

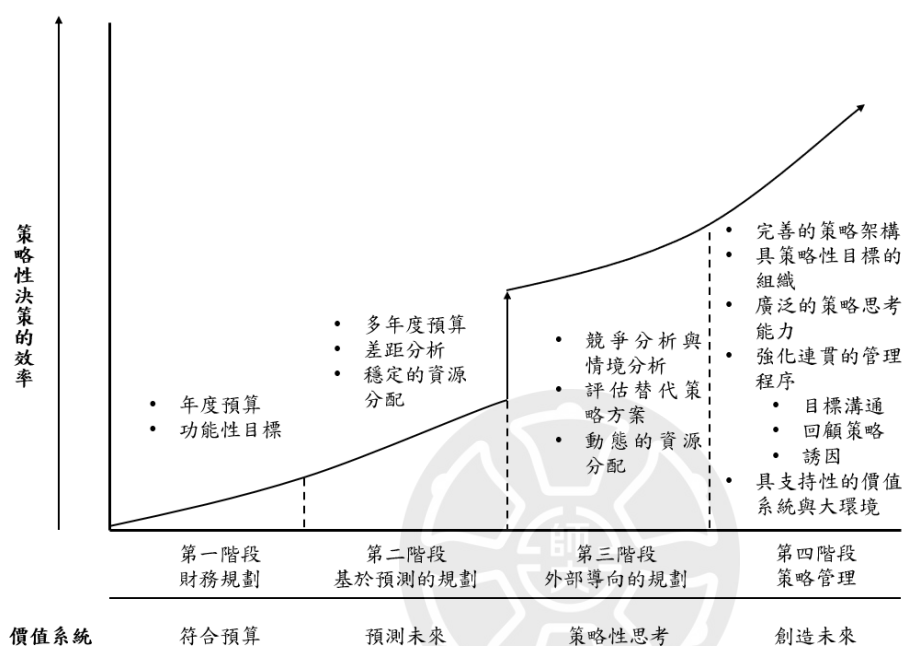
(四) 共享議題的規劃 (Shared concern planning)：在一些大公司中，需要不同層級的規劃責任來製定滿足某些產業或地理客戶群體的獨特需求的策略，或規劃許多公司使用的技術 (例如微處理器、光纖)。

(五) 公司層面的規劃 (Corporate-level planning)：確定業務部門規劃人員未發現的全球技術和市場趨勢、設定公司目標並調配財務和人力資源以實現這些目標最終是公司總部的責任。

總結而言，策略規劃是一個動態且循序漸進的過程，需要企業在不同階段靈活應對內外部環境的變化。從簡單的財務預測到全面的策略管理，每一階段都反映了企業在追求長期目標過程中的不同挑戰和機遇。

圖 2-1

Gluck 等(1982) 的策略規劃模型



資料來源：Gluck, F., Kaufman, S., & Walleck, A. S. (1982). The four phases of strategic management. *The Journal of Business Strategy*, 2(3), 9. Retrieved from <https://0-www.proquest.com.opac.lib.ntnu.edu.tw/scholarly-journals/four-phases-strategic-management/docview/1295223616/se-2>

本研究將運用 Gluck 等 (1982) 所提出的策略規劃模型，作為分析國際運動組織永續策略發展歷程的理論基礎，透過該模型，本研究將探討運動組織在不同階段推動永續策略時，如何進行政策規劃、資源配置與執行流程的評估，並進一步檢視這些策略在實踐過程中的有效性與挑戰。此外，本研究亦參考 Tomino 等 (2020) 的觀點，強調策略規劃不僅涉及內部管理與目標設定，更應納入社會、文化、組織、經濟及環境等多元層面的考量。因此，在訪談設計上，將涵蓋這些關鍵層面，以確保研究能夠全面呈現運動組織在永續策略規劃上的決策邏輯、利害關係人互動，以及面對外部環境變遷時的應變機制。透過此研究架構，期望能夠提供具體的理論與實務見解，進一步促進國內外運動組織在永續發展領域的策略規劃與實踐。

第三節 利害關係人理論

本節將論述利害關係人理論意涵，首先介紹利害關係人理論之組織管理意涵，進而瞭解利害關係人對組織運作的影響；接下來藉由利害關係人與組織永續發展相關文獻，探討當組織利害關係人具備永續觀點時，於實務層面帶來的改變；最後藉由探討運動管理領域與利害關係人理論的相關應用，分析運動組織重視的利害關係人議題為何。

一、利害關係人理論之組織管理意涵

利害關係人的概念被首次提出，起於 1960 年代 (Ansoff, 1965; Rhenman & Stymne, 1965)，當時企業環境面臨快速改變，客戶、倡議者、公民團體等單位要求企業實施社會責任的呼聲四起，以往股東利益至上的價值觀受到動搖，企業也開始關注利害關係人的權益與福祉 (Stanford Research Institute, 1982)。直到經由 Freeman (1984) 的整理與建構，利害關係人理論才建立起系統性的理論架構 (Laplume et al., 2008)。利害關係人理論探討企業如何管理和協調不同利害關係人 (stakeholders) 利益，該理論強調企業不僅應關注股東的利益，還需考慮其他相關單位，如員工、顧客、供應商、社區和環境等的利益 (Freeman, 1984)；Phillips (2003) 則說明利害關係人理論 (Stakeholder Theory) 作為一套與組織管理與倫理的理論，尤其強調組織道德與價值的重要性，其理論核心所關注的議題，是利害關係人的利益、福祉，以及他們對組織所帶來的助力或阻礙，如何影響組織對目標的達程度；因此，利害關係人理論可以輔助組織管理兼顧多方福祉，並確保組織遵從倫理準則，並點出包含股東、員工、顧客等利害關係人，都有影響組織達成目標的力量。

利害關係人合理性 (Stakeholder Legitimacy) 為 Freeman (1984) 提出開創性的理論架構以來，該理論不斷被挑戰的核心議題之一 (Phillips, 2003)。Freeman (1984) 於其著作中主張利害關係人的合理性並非該理論首要考量的重點，亦未明確的規範利害關係人的範圍，因此學者開始對於組織如何界定利害關係人 (stakeholder) 與影響者 (influencer) 之間的區別，以及團體和個人須依據何種標準才符合利害關係人的定義，發展出不同的主張，也使得利害關係人合理性逐漸受到重視與討論 (Mitchell, et al., 1997; Donaldson & Preston, 1995)。在利害關係人理論中，規範性合法性 (normative legitimacy) 和衍生性合法性 (derivative legitimacy) 是兩個關鍵概念，用於評估和理解不同利害關係人的合法性和他們在企業決策過程中的角色，這兩種合法性之間存在重要差異 (Donaldson &

Preston, 1995)。規範性合法性 (Normative Legitimacy) 指的是利害關係人的需求和權益基於道德和倫理標準被認為是正當和應被考慮的，這種合法性強調的是道德原則和價值觀，而非實際權力或影響力，這類利害關係人之所以具有規範性合法性，是因為他們的需求和權益符合倫理和道德標準。這意味著企業應當考慮他們的利益，因為這是「正確的事情」，這種合法性基於社會普遍接受的道德和倫理觀念，與利害關係人的實際影響力無關，舉例而言，員工、社區和環境等利益相關者，即使他們可能沒有直接影響企業的經濟利益，但從道德和倫理角度來看，他們的需求應該被企業考慮 (Donaldson & Preston, 1995)；衍生性合法性 (Derivative Legitimacy) 則指出利害關係人的需求和權益，係基於其對企業的影響力或控制力，這種合法性強調的是利害關係人對企業運營的實際影響和權力，舉例而言，股東和主要客戶等利害關係人，由於他們對企業財務狀況和業務運營有直接的影響力，他們的需求和權益在企業決策中通常被優先考慮 (Donaldson & Preston, 1995)。總結而言，規範性合法性強調普遍接受的道德和倫理觀念，而衍生性合法性強調利害關係人的實際影響和權力。當企業在進行決策時，規範性合法性要求考慮所有符合道德和倫理標準的利害關係人需求，而衍生性合法性要求優先考慮對企業有實際影響的利害關係人。這兩種合法性概念幫助企業在管理和協調不同利害關係人利益時，進行更全面和深入的考量，從而在實踐中達到更好的平衡和協調。然而，利害關係人理論須兼顧多方利益的模式，在實務場域中仍有尚待克服的議題。首先，利害關係人的多樣性和利益的多元化，往往導致企業在決策過程中難以權衡和取捨 (Wong et al., 2011)，進而可能影響決策的效率和效果。其次，企業在實踐利害關係人理論時，往往會面臨資源分配的困境 (MacDonald et al., 2022)，如何在有限的資源下平衡多方利益，是企業管理者需要面對的重大挑戰。此外，利害關係人理論強調道德和價值的考量，這在現實中容易被忽視或淡化，特別是在追求短期利益和財務目標的壓力下，企業可能無法真正落實這一理論的核心理念 (Heath & Norman, 2004)。根據以上論述，雖然利害關係人理論為企業提供了一個全面的利益考量框架，但其在實踐中的應用仍需面對諸多現實挑戰，需要組織理者在具體操作中進一步探索和完善。

二、利害關係人理論與組織永續發展

利害關係人理論已經成為企業社會責任和商業倫理研究中重要的參考依據，但仍面臨如何在實踐中平衡不同利害關係人利益的挑戰。有鑑於此，本節接下來將闡述在組織永續發展意識崛起的趨勢下，利害關係人所扮演的角色，檢視有哪些管理工具，

可以協助組織實現多方利益的平衡，並探討利害關係人與組織永續發展的關聯。

企業本身與其利害關係人為了達成永續發展 (Sustainable Development) 的目標，會將聯合國永續發展目標 (SDGs)、環境議題等元素，融入企業的經營策略與策略規劃當中 (Rathobei et al., 2024)。根據 Rathobei 等人 (2024) 的研究，利害關係人理論在企業永續經營中的應用重要性，是「整合利害關係人以增強價值創造與傳遞」。永續經營模式 (Sustainable Business Models, SBMs) 旨在為企業及其廣泛的利害關係人創造價值，而不僅僅是為股東服務。整合利害關係人對於實現永續發展目標至關重要，這不僅可以獲得社會的接受和認可，還有助於企業合法性的維護。Rathobei 等人 (2024) 指出，利害關係人的整合過程包括識別 (identification)、溝通 (communication)、知識共享 (knowledge sharing) 和持續改進 (continual improvement)，這些都是實現永續經營目標和社會接受的關鍵因素。此外，企業在實踐中應通過系統性文獻回顧和產業報告分析，發展出適用於各行業的具體指導方案，以幫助企業有效整合利害關係人。總體而言，Rathobei 等人 (2024) 的利害關係人整合模型 (Stakeholder Integration Model, SIM)，強調在永續經營模式中，企業應平衡各方利益，建立共同目標，並確保所有利害關係人都能夠參與到價值創造過程中。這不僅能降低企業面臨的風險，還能促進企業獲得社會運營許可和競爭優勢。

承接前一節策略規劃的概念，本研究將融入利害關係人理論，進一步瞭解運動組織規劃永續策略時的主要利害關係人，以及各利害關係人如何對組織的永續策略造成影響，並帶來機會與挑戰。

綜合而言，本章提供了一個分析組織與外部環境互動的理論框架，強調組織應考量不同利害關係人的需求，以實現長期發展目標。對於運動組織而言，有效的利害關係人管理不僅能提升組織運作效率，也能促進永續發展。本研究將以此理論為基礎，探討國內外運動組織如何透過利害關係人管理，制定並執行永續發展策略。

第四節 國內外運動組織之永續作為

本節將分為兩個部分，首先探討國外運動組織之永續作為，分析國際體育總會、大型運動賽事主辦單位及其他主要運動組織在永續發展上的策略與實踐；其次，檢視臺灣運動組織之永續作為，說明臺灣運動組織如何因應全球趨勢與在地需求，發展適合自身發展的永續政策與行動方案。透過國內外案例的比較與探討，進一步梳理運動組織在永續發展中的挑戰與機會。

一、國外運動組織之永續作為

國際奧林匹克委員會 (International Olympic Committee, 以下簡稱 IOC) 早在 1999 年的奧林匹克運動 (Olympic movement) 議題便提及永續發展議題，並規範承辦城市的責任與評估機制 (Ross & Leopkey, 2017)。許多國際體育組織，如國際奧會 (IOC)、國際帕拉林匹克委員會 (IPC)、國際足球協會 (FIFA) 和國際大學體育聯合會 (FISU)，透過定期舉辦會議、活動和比賽以及全面的規劃與管理，這些運動組織利用體育的力量為個人、社會、國家和全球社會創造正面影響 (Ogi, 2005)。為凸顯奧林匹克 2020 改革議題中永續發展的企圖心，於 2017 年發表《國際奧會永續發展策略》(IOC Sustainability Strategy)，依據影響範圍大小包含 3 大責任範圍，國際奧會從組織自身出發，到管理奧運會與作為奧林匹克的領導者，在氣候 (Climate)、勞動力 (Workforce)、流動性 (Mobility)、採購與資源管理 (Sourcing and resource management)、基礎設施與天然景點 (Infrastructure and natural sites) 中推行各項永續行動，並呼應聯合國永續發展目標 (SDGs)，指出運動組織可致力達成 SDGs 目標，包含 SDG3 (健康與福祉)、SDG4 (優質教育)、SDG5 (性別平權)、SDG8 (合適的工作及經濟成長)、SDG11 (永續城鄉)、SDG12 (責任消費及生產)、SDG13 (氣候行動)、SDG14 (保育海洋生態)、SDG15(保育陸域生態)、SDG16 (和平、正義及健全制度)、SDG17 (多元夥伴關係) (International Olympic Committee, 2017)。

國際各大運動組織亦陸續呼應聯合國永續發展目標，透過運動達成永續發展的目標逐步成為國際體壇共同的願景。國際足球總會 (International Federation of Association Football, FIFA) 於 2016 年成為第 1 個加入聯合國運動拯救氣候行動綱要 (Sports for Climate Action Framework) 的國際體育總會，組織承諾與球員、球隊和球迷共同為巴黎協定的目標而努力 (International Federation of Association Football, 2024)，並且於每一屆世界盃足球賽 (FIFA World Cup) 皆與主辦城市共同制定永續計畫，針對場館興建、低碳交通、廢棄物管理等與賽會相關之減碳措施進行規劃 (International Federation of Association Football, 2019)；世界田徑總會 (World Athletics) 於 2020 年發表《2020-2030 永續策略》(Sustainability Strategy 2020-2030)，承諾其組織於全世界所舉辦的田徑賽事將針對環境氣候、社會包容與多樣性、合作夥伴關係等，支持世界的永續發展，將田徑運動轉化為更具永續性、包容性與社會責任的運動項目 (World Athletics, 2020)；美國職業籃球聯賽 (National Basketball Association, NBA) 於 2008 年創立“NBA Green”計畫，旨在推動聯盟及其球隊在環保領域的努力，包含 NBA 場館使用節能照明、部分場館使

用在能源、推動場館廢棄物會收、社區教育提高公眾永續意識等，預計在 2030 年前達成減少 50%碳排放的目標 (National Basketball Association, 2024)。

根據《日本經濟新聞》的報導，東京奧運的開幕式上，首次使用氫氣點燃聖火；豐田汽車提供的 3,340 輛公務車中，有 90%採用燃料電池車 (FCV) 或電動車 (EV)；競技場內售賣的飲料寶特瓶，為採用 100%回收材料所製成；日本選手團的制服也是利用回收的舊運動服再製；此外，約有 100 個頒獎台由廢塑料回收再利用而成；就連頒發給選手的獎牌材料，也來自小型家電等回收的材料 (呂慧敏，2021)。

1992 年的巴塞隆那夏季奧運會，實施了多項環境教育倡議，這些計劃旨在提升社會對於環境重要性的認識，並增強人們對奧運會相關措施的意識，例如，通過種植樹木來抵消在準備和舉辦奧運會過程中產生的碳排放 (Aragón-Pérez, 2021)。大型賽會也有助於改善舉辦城市和地區的基礎設施，例如：2004 年雅典夏季奧運會期間，該市的地鐵系統增長了 1.74 倍；高速公路的改善也是一個顯著的例子，雅典奧運期間，高速公路進行了升級改造 (Tziralis et al., 2008)。

國際綜合性運動賽會不僅是運動競技的體現，對主辦城市帶來全面的效益，如：社會、經濟、教育與文化等，更可促進全球團結與和平的發展 (廖俊儒、程紹同，2012)。主辦城市在國際綜合性運動賽會籌備過程中，透過場館的整修建、城市交通系統更新、環境保護政策擬定、志工服務與訓練、文化與教育等，在軟硬體與市民價值觀方面都將是城市更新的機會 (葉錦樹等，2014)。因此，各屆奧會、亞運會、世界運動會與各國際綜合性運動賽會透過賽會無遠弗屆的影響力，將賽會與永續發展目標連結，共同邁向可持續發展的未來。

然而並非所有的賽會都會帶來正面的影響。2010 年南非足球世界盃對環境產生了不利影響，如污染增加、浪費增加、耗水量高、噪音污染、自然棲息地破壞和生物多樣性喪失 (Govender, et al., 2012)。2014 年在巴西舉辦的世界盃，原計劃設想在該地區種植 140 萬棵樹，以扭轉建設所帶來的不良影響，然而最終卻只種植了 7 萬棵樹，並且育苗場在完成僅需種植量的 5%後就被放棄了，這個計劃執行顯然制定不當，並存在明顯的環境責任、疏漏與未能履行已定義的協議 (Crabb, 2018)。

二、臺灣運動組織之永續作為

在過去幾年間，臺灣舉辦的大型運動賽事無論從經濟、社會和環境方面都造成了巨大影響，例如：2009 年台北聽障奧運耗費了 56 億台幣，為期 11 天；而同樣在 11 天內舉辦的 2009 年高雄世運會，更是耗費了 130 億台幣；為期 12 天的 2017 臺北世界大學

運動會耗費 198.58 億台幣；就 2009 年世運會留下的體育設施而言，例如國家體育場建造用於橄欖球和飛盤比賽時，耗費了 50 億台幣，每年的維護費用接近 1 千萬台幣(廖翊辰，2013)。

2009 年高雄世運會興建 2 座新場館，其中耗資新臺幣 50 億興建的龍騰國家體育場做為高雄世運會開閉幕與田徑主場館，該場館為結合地方文化與太陽能光電的綠建築設計，在賽後融合生態和環保打造永續體育園區，加強城市運動風氣與社區參與，作為高雄市邁向永續發展城市的典範(翟光慧，2008；林秉毅、鄭志富，2010)。

2009 年臺北聽障奧運在場館部分，重新整修建臺北田徑場，以節能減碳、自然光照明與自然空氣流通調節溫度等 7 項綠建築標章。然而，賽會與永續的關聯不應僅僅限於運動場館的硬體設備，依據聯合國的永續發展目標，應全面包含環境、社會與經濟等各大層面(李佳倩、馬上鈞，2014)，直至 2017 年臺北世界大學運動會，我國綜合性運動賽會真正針對賽會制定永續策略並發表賽後永續資產報告。

2017 臺北世界大學運動會為順應國際永續趨勢，在籌備階段即針對賽會永續作為擬定策略，並妥善規劃賽後軟體體運用。在硬體方面，除興建 2 座場館(臺北網球中心與和平籃球館)皆取得綠建築證書外，2017 臺北世大運興建之選手村，在賽後轉為 3,408 戶之社會住宅，提高臺灣北部市民住宅環境；賽會購置之競賽與非競賽器材，在賽後移撥予縣市政府單位、國私立大專校院與臺北市基層訓練站，藉此提升基層訓練環境，提升國內運動訓練與體育教育品質。軟體方面，人才培育為 2017 臺北世大運重要之永續資產之一，賽會共投入 300 名專職人力、305 名政府支援人力、3,000 名賽務人員、963 名國內裁判與 14,060 名志工，龐大的人才資料庫將做為未來臺灣舉辦國際賽事或賽會之重要資產；城市發展之無形效益亦為重要永續資產，透過 2017 臺北世大運之舉辦，為臺北市注入運動與永續之價值，提升文化意識與社區參與，真正落實國際綜合性運動賽會之永續價值(李佳倩、馬上鈞，2014；臺北市政府體育局，2018；臺北市政府體育局，2018；陳湘鈺、黃彥翔，2018)。

黃煜與趙芝良(2023)針對 2021 宜蘭冬山河馬拉松的研究指出，交通是所有碳排放項目中的主要來源之一，因此，節能減碳的努力應重點考慮此方面，特別是鼓勵參賽成員使用大眾運輸或共乘機制，甚至在選擇交通工具時，應考慮使用更多低碳的車輛，如低底盤公車或油電混合動力車輛，這需要各利害關係團體的更多的參與，包括地方政府和汽車產業；此外，針對住宿安排，可以與提供綠色環保住宿服務的業者合作。

然而馬上鈞與馬上閔(2010)探討 2009 年世界運動會的籌辦過程與都市永續發展之

間的關係研究中指出，世界運動會的籌辦過程中，最初並未設立明確的工作架構來加以規範，更重要的是，各個層面的永續發展面向並未充分納入考量，這可能不利於遺產的正面傳承，無論是硬體還是軟體方面；且籌辦人員的主要關注點集中在環境影響，而經濟整合和社會資源的公平分配則相對不足；為了完成賽事的規定項目，使得城市的長期發展目標未能充分融入籌辦過程之中。

政府為追求方便與集中管理，在基礎設施建設上缺乏深思熟慮，追求短期的政治成就，而忽略了持續性的問題，這在臺灣的體育政策中時常可見。2017 年臺北世界大學生運動會再次出現了相同問題；臺北市政府計劃在林口運動園區附近砍伐樹木建造運動員村，儘管政府表示該村將轉為住宅用途，但這仍然為政治需求而犧牲了都市的生態環境(廖翊辰，2013)。

綜合國內外運動組織之永續作為相關研究可見，永續發展已成為當代體育管理的重要議題。國際運動組織多依據聯合國永續發展目標及自身使命制定永續策略，涵蓋環境保護、社會責任及經濟發展等面向。相較之下，國內運動組織的永續作為仍處於發展階段，政策推動與資源配置在一定程度上影響其落實程度。政府機構、企業贊助商與非營利組織在推動運動永續發展中扮演關鍵角色，透過政策規範、資金挹注與合作倡議，促進運動組織導入環境管理、社會參與及企業治理等永續行動。然而，國內運動組織在永續發展過程中仍面臨資源限制、專業能力不足及利益相關者協調等挑戰，影響其策略執行的全面性與長期效益。

整體而言，國內外運動組織的永續發展模式雖有所不同，但皆朝向平衡經濟、環境與社會三大面向發展。透過借鑒國際運動組織的經驗，國內運動組織可逐步建立符合本土需求的永續策略，並透過政策導引、夥伴合作與創新實踐，提升永續發展成效。

第五節 本章總結

一、永續意識緣起一節探討了國內外對永續發展的政策反應與實踐，強調永續發展在全球政治、經濟與文化領域的重要性。自聯合國於 2015 年提出永續發展目標(SDGs)以來，國際間已陸續制定符合其國情的政策。

(一) 國際層面：美國重返《巴黎協定》並設立氣候特使，日本制定《永續發展目標多方策略法案》，顯示了這些國家對環境與永續發展議題的高度重視。

(二) 臺灣層面：設立「國家永續發展委員會」，推動符合聯合國標準且融入地方特色的永續發展目標，包括「非核家園」作為本土議題。地方政府如臺北、

新北、臺中、高雄等城市，亦基於各自需求推出永續發展行動計畫，涵蓋能源轉型、低碳運輸、都市更新等多方面策略。

- (三) 此節進一步探討運動產業與永續發展的結合，指出極端氣候對賽事的挑戰，並強調運動組織需透過環境管理來應對衝擊。運動產業開始體現其在推動永續發展中的責任與潛力，如「綠色奧運」的創舉，將運動賽事轉化為永續發展實踐的場域。

二、策略規劃相關理論聚焦於策略規劃理論與模型，探討如何在動態環境中制定有效的永續發展行動方案。

- (一) 策略的核心：在於創造競爭優勢，透過分析內外部環境，進行目標設定與執行。文中引用 Gluck 等 (1982) 的四階段模型，包括基礎財務規劃、預測性規劃、外部導向規劃與策略管理，闡明策略規劃的演進與應用。

- (二) 永續策略的挑戰：成功的運動賽事需結合當地經濟、文化與生態因素，策略規劃應著眼於長期效益與多元利益平衡，特別是在資源分配與當地居民參與方面。

三、利害關係人理論。

- (一) 理論意涵：利害關係人理論起於 1960 年代，由 Freeman (1984) 系統化整理，核心在於兼顧股東與其他相關單位(如員工、社區、環境等)的利益。其概念包括規範性合法性(基於道德與倫理)及衍生性合法性(基於影響力)，兩者共同指引企業平衡多方利益。

- (二) 應用於永續發展：企業需識別並整合利害關係人，採取溝通與知識共享等方式，確保價值創造過程的公平性與持續性。文件提到，利害關係人理論在實踐中的挑戰包括資源分配的權衡及道德價值的落實。

四、國內外運動組織之永續作為。

- (一) 本節詳述國際與臺灣運動組織在推動永續發展方面的實踐。

- (二) 國際層面：國際奧會(IOC)透過《永續發展策略》推行涵蓋氣候、資源管理、基礎設施等多方面行動，並呼應多項 SDGs 目標。其他國際組織如 FIFA、NBA 等亦採取措施，包括減碳運輸、能源管理及社區參與。此外，歷屆奧運如東京、巴塞隆那等，也在基礎設施、回收利用等方面取得重要成果。

- (三) 臺灣層面：從 2009 年高雄世運會到 2017 年臺北世大運，逐漸將永續策略融入賽會規劃中，例如綠建築設計、賽後資源再利用及社會住宅的轉化應用。然

而，文件也指出，政策執行中的短期思維與環境負擔仍待克服，如基礎設施規劃的欠缺深思熟慮。

該節最後提出運動賽事在永續發展中的潛力與挑戰，強調需透過系統性管理與利害關係人協作，才能實現真正的永續效益。

整章文獻探討勾勒出永續發展在全球及臺灣政策、策略規劃、利害關係人理論與運動組織實踐中的關鍵議題。國內外雖在推動方式上有所不同，但均展現出對永續發展的高度重視。本章不僅提供了理論框架，亦透過具體案例說明實踐過程中的挑戰與成果，為後續研究提供豐富的背景支撐與分析參考。



第參章 研究方法

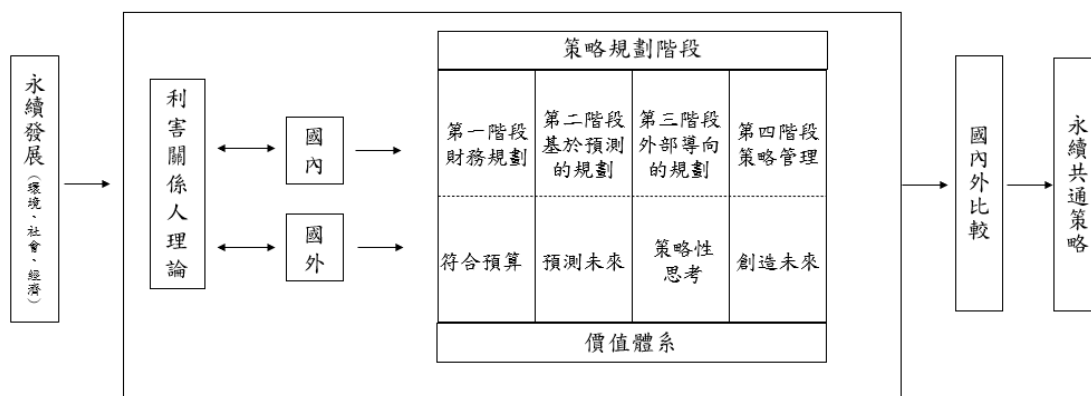
本章為研究方法，本研究將依據研究目的，並參考策略規劃相關文獻，提出研究架構及研究流程，再說明本研究範圍與限制、研究信實度與資料處理方式。本章共為七節，第一節為研究架構，第二節為研究流程，第三節為研究對象，第四節為研究工具，第五節為實施過程，第六節為資料處理，第七節為研究倫理。

第一節 研究架構

本研究採用個案研究法 (case study)，該方法主要用於深入分析個體、群體、組織或特定情境中的現象，以便理解其背後的邏輯、原因及影響 (Flyvbjerg, 2011)。個案研究法具有靈活性，具體步驟包含：一、設計明確研究目標與數據收集方案，選擇單一或多重個案；二、透過訪談、觀察、文本分析等多元方法獲取資料來源；三、採用編碼、歸類、主題分析等方式詮釋研究資料；四、以敘述方式展現研究結果，包含深入的背景描述與理論連結 (Flyvbjerg, 2011)。因此，研究者將以本身於綜合型運動賽會組織的實務觀察經驗，透過與研究參與者的交流、互動進行訪談記錄為主，對運動組織實踐永續策略的觀察記錄為輔。本研究在各研究方法的使用比重與程序上，首先透過文獻探討，瞭解策略規劃模型於組織管理的應用 (Gluck et al., 1982 ; McCullough & Cunningham, 2010)，並依據利害關係人理論，探討運動組織實踐永續策略之管理意涵，以聚焦國際運動組織運動永續策略規劃之發展過程。接著，本研究將採用半結構式訪談 (semi-structured interview) 作為資料蒐集的主要研究方法，以利讓研究者除了參照訪談前依據研究目的設計的訪談大綱，亦可訪問隨訪談過程中產生的開放式問題，引導受訪者回答其深入的個人經驗 (Kumar, 2020)。有鑑於此，本研究產出研究架構如圖 3-1。

圖 3-1

研究架構圖



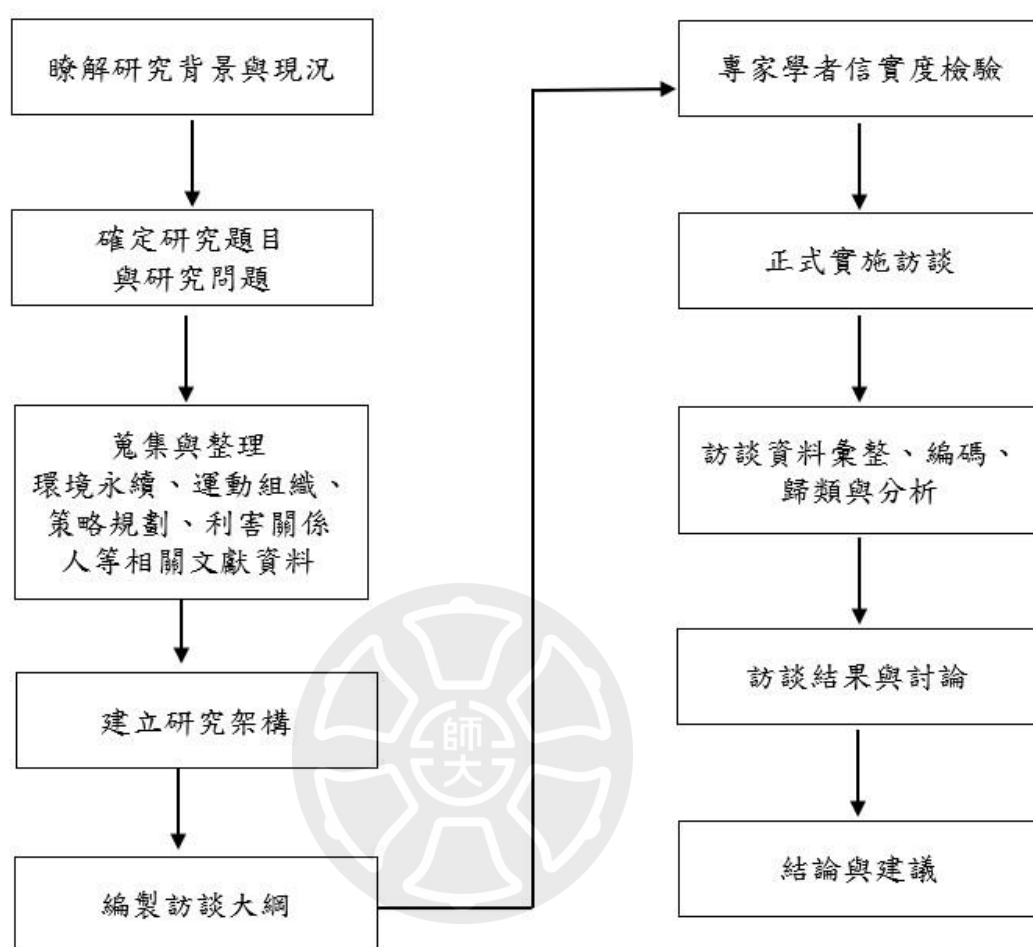
資料來源：本研究自行整理。

第二節 研究流程

本研究首先確定研究背景及主題為國際運動組織永續發展之現況，再透過閱讀永續發展相關文獻，以及綜合整理利害關係人理論、策略規劃模型作為理論基礎，藉以擬定研究主題、範圍與研究目的。接下來，依據文獻探討結果，以及對應研究目的，建立研究架構並編製本研究訪談大綱初稿，在提供訪談大綱予專家學者檢視後，即實施正式半結構式深度訪談，本研究對8位研究參與者進行實體訪談。最後本研究將進行訪談資料彙整，流程將依據訪談結果謄寫逐字稿，並進行編碼分析，以撰寫研究結果與討論，再進一步提出本研究之結論與建議。

圖 3-2

研究流程圖



資料來源：本研究自行整理。

第三節 研究對象與抽樣方式

本研究抽樣方式採立意抽樣 (Purposive Sampling)，此種抽樣方法即根據研究目的，選擇可以提供研究問題豐富且詳盡資訊者，作為研究對象 (Lincoln & Guba, 1985)。因此，本研究依據研究目的，選取現行已有實踐永續策略之國內外運動組織，作為本研究對象，包括 5 位任職於國外運動組織的高層管理者，以及 1 位國內運動組織領導者。基於研究倫理所規範的匿名原則，本研究將以代號 P1-P6 呈現研究參與者，其職位、組織背景介紹與組織所在國家如表 3-1。

表 3-1

研究參與者描述

編號	職位	組織背景介紹	組織國家
P1	秘書長	籌辦歐洲壯年運動會，從基於城市的概念出發，該組織為賽會，制訂遵守城市為永續發展而制定。	芬蘭
P2	秘書長	致力於並關心運動運動中的性別平等的組織，其組織願景為透過運動和身體活動創造所有婦女和女孩都能茁壯成長的世界。	英國
P3	主席	該單項運動協會使用運動來達成產生賽場以外的影響，並強調特殊運動員的能力和貢獻，以影響社會對接受的改變，克服污名化和對特殊運動員參與的恐懼。	美國
P4	副執行長	總部位於歐洲的全國性的賽事組織，其宗旨為將永續落實於與城市、運動組織合作的各項賽事中。	丹麥
P5	創辦人兼總裁	運動顧問公司，其願景目為幫助客戶打造永續影響力，其客戶包含 UK Sport (英國體育委員會)、夏季奧運單項運動總會聯合會等。	英國
P6	理事長	舒康樂活運動協會，致力於綠色路跑賽事與運動永續。	臺灣
P7	理事長兼國內大專院校教授	中華民國超馬協會是國內唯二經世界田徑總會承認的路跑賽事協會，該組織，制定路跑賽事碳足跡的計算涵蓋範圍與規則，並於 2022 年得到環境部審核通過，公布「路跑賽事產品碳足跡產品類別規則 CRP-PCR」，為國內路跑賽事碳足跡盤查標準的先河。	臺灣
P8	秘書長	中華民國奧林匹克委員會，該組織主要依循國際奧林匹克總會的永續政策，並透過教育宣導以及中華奧會的特設委員會，包含運動環境員委員會、性評委員會等，倡議環境、社會永續相關議題。	臺灣

資料來源：研究者自行整理。

第四節 研究工具與信實度檢核

重覆書寫是幫助研究者整理思考邏輯的方式，於研究過程隨時記錄，可以產生自我省思及釐清研究思緒的效果 (胡幼慧，2008)。本研究使用的研究工具包含研究者本身、訪談大綱、研究摘記與省思日誌，以下將針對各項研究工具進行說明。

一、研究者本身

質性研究主張研究者本身即是研究工具之一，研究者的訪談技巧、能力與訪談準備的嚴謹度，亦是回答研究問題重要的關鍵 (鈕文英，2017)。研究者本身為國內綜合型賽會管理者，基於辦理國際賽會實施永續計畫之經驗，故能接觸國內外運動組織高階主管，並提供有關國際運動組織執行永續實踐客觀且真實的觀察。

二、訪談大綱

本研究之訪談大綱 (附錄一)，係參考 Gluck 等 (1982)、McCullough 與 Cunningham (2010) 提出組織策略規劃，融入利害關係人理論的概念，將訪談大綱分為「運動組織與永續策略發展現況」、「運動組織永續策略發展階段與過程」、「利害關係人於運動組織永續策略發展扮演之角色」、「依據國內外運動組織永續策略與發展趨勢，提出適合我國運動組織與國際賽會之共通性永續策略」等四個面向，分別對應本研究問題一、研究問題二、研究問題三與研究問題四。

三、研究摘記 (Memo)

研究者於訪談結束後，將研究參與者當下的互動情形、非語言行的表達、表情及態度、訪談前中後所發生的事件，進行重點摘記，有助於彙整研究資料時，對於訪談內容的詮釋更加精確。

四、省思日誌 (Journal Writing)

為了增進研究者本身的自我覺察，並促進自我學習及轉換觀念，研究者於訪談結束後撰寫省思日誌 (Journal Writing)，不僅作為參考紀錄，更能在資料分析程序發揮引導及啟發的作用 (Ruland & Ahern, 2007)，讓研究者發現新的觀點及內心的想法。

有別於量化研究強調信效度的檢驗，質性研究關注的是研究符合「真實度 (authenticity)、合理度 (plausibility)、批判度 (criticality) (蕭瑞麟，2018)。研究者可以透過四個質性研究的檢核指標，提升研究信實度。本研究將透過以下技術，達到研究信實度：

一、長期涉入 (Prolonged Engagement)

研究者自 2009 年開始投入國內綜合型國際賽事籌辦工作，直到 2021 年開始籌辦雙北世界壯年運動會，並確立研究者身分及研究主題，自此以賽會執行辦公室主任的身分，展開三年的長期觀察。研究者在與研究對象互動前會清楚表明研究身份，且研究對象皆對於本項研究抱持開放的態度，並在可揭露的範圍內分享組織永續策略與實施現況。因此本研究透過研究者本身的長期涉入 (Dado et al., 2023)，將研究者本身於田野的實際觀察，例如國內運動賽會永續策略的擬定與實施情形，融入國內外運動組織制定永續策略的反思，藉以提升本研究的可信性。

二、三角查證 (Triangulation)

三角查證指透過是指於質性研究過程中，能提供兩種以上不同的資料，以互相檢核研究可信性的驗證方法 (Marshall & Rossman, 2014)。三角查證又分為四個種類：不同資料來源、不同方法、不同理論與不同研究者之三角查證 (鈕文英，2017)。本研究使用不同資料來源的三角查證，執行方式是在完成各研究參與者的訪談逐字稿編碼後，針對逐字稿內容提及的法規、文獻進行搜尋，以比對及驗證研究的真實性，並使用不同研究者之三角查證，透過小組讀書會方式的討論與分析過程，加強質性訪談資料的信實度。由於本研究涉及外國研究參與者之訪談，因此在逐字稿翻譯校對過程，會請讀書會同儕檢視翻譯內容是否正確，且會實際查明研究參與者提及的文件、專有名詞是否正確，以確保本研究信實度。

三、可靠性審核

可靠性審核是於研究過程中，將研究設計及策略採取等，透過第三人審核的方式，檢視研究內容的適當性 (鈕文英，2017)。本研究過程將研究訪綱提供予六名專家學者審視，以利審核訪綱題目的客觀性，並確認本研究各章節內容的合理性，以確保研究可靠性。本研究專家學者名單如表 3-2：

表 3-2

專家學者名單

專家姓名	單位	職稱	專長領域
陳美燕	國立臺灣師範大學 運動與休閒管理研究所	教授	運動休閒行銷與管理、 運動休閒組織行為
邱炳坤	國立體育大學	校長	國際體育組織、 質性研究法

曾國維	臺北市立大學	教授	運動科學
詹俊成	國立臺灣師範大學 體育與運動科學系	副教授	運動管理學
吳崇旗	國立臺灣師範大學 公民教育與活動領導學系	教授	休閒行為
葉欣誠	國立臺灣師範大學 永續管理與環境教育研究所	教授	企業管理與永續發展

資料來源：研究者自行整理。

第五節 資料處理與分析

本研究採用主題分析法 (Thematic Analysis)，由多個編碼 (Code) 構成主題，同時各主題都包含中心組織概念，概念彼此之間具有相似性或共通性，傳遞和研究問題有關的意涵 (Braun & Clarke, 2013)。本研究主題分析法的樣板分析法 (Template Analysis)，由研究者預先建立分類系統，透過連結文字的關聯性，並適時調整原分類模板系統 (Crabtree & Miller, 1992)。本研究資料分析程序，依序為開放性編碼 (Open Coding)、主軸編碼 (Axial coding)、以及選擇性編碼 (Selective coding)。

本研究首先進行開放性編碼 (Open Coding)。開放性編碼是透過分析逐字稿內容，將重要畫線註記，並加以概念化的編碼過程，逐行分析、逐句或段落分析等，都是常見的開放性編碼方式 (Strauss & Corbin, 2014)；在開放編碼的階段，研究者亦可透過反覆檢視省思日誌，更瞭解訪談內容與研究問題的關聯性。接下來是主軸編 (Axial Coding)，這一階段的目的是進一步建構更明確的資料類別，亦及對資料進行範疇化，把相似的概念合成一組並為其命名。最後一個編碼階段為選擇性編碼，該階段著重於統整研究的核心類別 (Central Category)，並說明核心類別和次類別 (主軸編碼的各項類別) 之間系統性的關聯，一個核心類別亦代表該研究的一項研究主題或問題 (Strauss & Corbin, 2001)。本研究共有八位研究參與者，P1-P8 代表研究參與者編號，尾端數字代表各研究參與者訪談逐字稿起始行數；P1-131 即代表研究參與者 P1 逐字稿 131 起始行數之敘述。

第六節 研究倫理

質性研究須特別關注研究參與者與研究者的互動，並謹慎遵守研究倫理（陳向明，2002）。本研究將遵守鈕文英（2017）的研究倫理原則，綜合整理為以下六點：

- 一、研究者必須以誠實且尊重的態度對待研究參與者：研究者須尊重研究參與者的性別、語言、年齡、文化等身分，並誠實表明研究者本身的身分與動機。
- 二、匿名保密原則及隱私：研究者應避免蒐集與研究主題無關的資訊，以及可能涉及研究參與者隱私的訊息；本研究將使用匿名方式呈現受訪者資訊，並將研究資料儲存於雲端，且於研究結束後銷毀資料，以確保資料保密性。
- 三、避免對研究參與者產生傷害：社會科學對研究參與者可能帶來的傷害，包括社會關係損失、個人事業或收入損失、承擔法律風險等。研究者須於進行研究前審慎思考傷害防範之措施，於研究過程中則須尊重研究參與者意願，不可侵犯其自我決定能力，或引導其做出損害自尊的行為。
- 四、知情同意書：研究者應透過向潛在參與者說明研究，並詢問其參與意願，待研究參與者同意後，提供正式的知情同意書，以口頭、書面或其它方式取得研究參與者的同意。
- 五、保障研究參與者查核資料之權利：本研究將於彙整訪談逐字稿，以及撰寫研究結果後，提供給研究參與者查閱，並知會研究參與者資料保存方式、取用平台及資料使用目的，另應尊重研究參與者指出研究資料處理方式之建議。
- 六、保護與研究參與者之互動關係：研究者應謹慎處理與研究參與者之間的互動方式，其中包含研究者自身於研究中的角色、研究者應展現中立且傾聽態度。

第七節 研究者省思

本研究探討國際運動組織如何規劃與實踐運動永續發展策略，透過訪談與實務觀察，研究者對運動賽事作為全球永續發展推動平台的角色有了更深刻的理解。運動組織不僅是比賽的主辦者，更應視為社會責任與環境保護的引領者。其影響力已超越競技範疇，成為促進社會公平、經濟發展與環境永續的關鍵驅動力。

首先，本研究發現國際運動組織雖已將永續發展目標（SDGs）納入策略規劃，但在實踐層面仍面臨政策環境、文化背景及利害關係人協調等多重挑戰。各地政府的法規與社會價值觀不同，使得統一的永續標準難以全面落實。因此，運動組織的永續策

略須考量區域特性，並採取靈活適應的管理模式，以確保政策執行的有效性與可持續性。同時，永續發展非運動組織獨力完成，而需政府、企業、學術界與公民團體的協作，以提升運動賽事的長期影響力，並促進社會認同與參與度。

其次，研究結果顯示，國內運動組織在推動永續發展時，仍處於起步階段，缺乏完整的策略規劃與資源分配機制。透過分析 2025 雙北世界壯年運動會（2025 World Masters Games Taipei & New Taipei）等案例，本研究發現，成功的永續發展策略需具備明確的行動方案、可衡量的績效指標以及多方協作機制。特別在政府政策引導與企業參與下，運動賽事才能從「短期活動」轉變為「長期影響力」，並建立永續資產管理模式，如場館轉型社會用途、低碳運輸基礎建設與環境教育倡議等。

此外，研究者進一步反思運動組織應如何善用科技與創新，以提升永續發展的實踐成效。例如，透過智慧管理系統監測賽事碳排放，或利用區塊鏈技術強化供應鏈透明度，均能提升環境永續策略的執行力。同時，運動組織應加強數據驅動的管理模式，如運用 AI 與大數據分析，預測賽事對環境與社會的影響，確保永續策略最佳實施成效，並強化風險管理能力，以即時應對環境與社會變遷帶來的不確定性。

除了環境層面，運動永續發展亦涵蓋社會公平與經濟可持續性。運動賽事應強化社會影響力計畫，如促進性別平等、推動身心障礙者參與體育活動，並透過基層體育發展計畫縮小城鄉體育資源差距。此外，賽事帶來的經濟效益應與在地發展結合，如優先採購當地企業產品、鼓勵觀光產業參與，確保經濟利益回饋社區，而非僅侷限於大型商業機構，進而提升賽事的地方影響力與社會責任感。

未來運動組織應關注永續發展的傳承與知識移轉，透過建立標準化的永續指標與評估機制，確保賽會環境影響可量化並持續改善。例如，設立賽後永續報告制度，使未來賽會能從經驗中學習，避免資源浪費與規劃不當。此外，國內運動組織可積極參與國際論壇，吸取全球永續發展最新趨勢，進一步完善本土策略，並發展跨國合作模式，以提升競爭力與國際影響力。

綜合而言，本研究強調運動組織需從「競技場域」轉變為「社會變革平台」，透過政策、教育、監測機制與科技創新，深化永續發展的實踐價值。未來，國內運動組織可借鑒國際成功案例，發展適合當地需求的永續策略，並強化與政府、企業及公民社會的合作，以確保運動賽事在環境保護、社會公平及經濟發展等方面發揮更大影響力，推動全球永續發展目標的實現，並為體育產業帶來更廣泛的社會價值與可持續競爭優勢。

第肆章 結果與討論

本章為結果與討論，將針對運動組織在永續發展策略上的現況、規劃階段、外部影響因素及策略管理進行探討，並透過實務經驗分析運動組織如何因應資源限制、社會期望及政策要求，推動永續發展。本章內容將分為四個部分，依序說明運動組織在永續發展中的關鍵議題與應對策略。

第一節為運動組織永續策略現況分析，本節將檢視運動組織在永續發展方面的現況，包含政府政策的影響、社會對永續議題的關注程度，以及運動組織目前採取的主要策略。透過案例分析與訪談內容，了解不同類型的運動賽事及組織如何回應永續發展需求，並探討其現有策略的成效與挑戰。

第二節為基於實務的永續規劃階段，在實踐層面，運動組織的永續策略需要經過不同階段的規劃與調整。本節將探討永續規劃的核心步驟，包含組織的永續作為與策到行動方案的制定，分析如何在有限的資源內，確保永續發展目標能夠有效推動。此外，本節也將介紹不同規模運動組織在永續規劃上的異同之處。

第三節為執行永續策略之外部分析，本節將說明永續發展的執行不僅受到內部決策影響，也受到外部環境的驅動與限制。本節將從政策法規、社會責任、以及利害關係人的需求角度，探討運動組織在執行永續策略時可能面臨的外部挑戰與機會，並透過案例研究，說明組織如何調整策略來因應外部環境變化。

第四節為運動組織執行永續之策略管理。成功的永續發展策略需要有效的管理與持續改進。該節將探討運動組織在執行永續發展策略時的管理機制，以及組織規劃永續執行層面之建議，本節將綜合整理研究參與者就他們於執行永續策略之經驗，萃取其對於運動組織規劃永續策略之建議。

本章將重點陳述本研究所收集到的資料和結果，並進一步分析和討論這些結果對於國際運動組織永續策略的啟示。在討論過程中，將從多個層面探討資料收集過程中所揭示的運動組織在永續策略方面的創新做法及其與利害關係人之間的相互作用。透過對結果的反思，本章旨在建立對運動組織未來政策發展的洞見，不僅回應研究問題，同時也提出進一步的研究建議。

第一節 運動組織永續策略現況分析

根據 Gluck 等 (1982) 提出的策略規劃模型，處於第一階段的策略品質很大程度取

決於執行長和高階管理團隊，是否真正瞭解公司的產品和市場，並清楚瞭解競爭對手未來的動向，因此本節將以上述第一階段為參考依據，檢視各研究參與者的組織背景，其組織目標與制定永續策略的緣起，以瞭解不同國家背景、地域與政策環境的不同，以探討以上條件會如何影響運動組織的永續策略的擬定方向。

一、組織背景、目標與制定永續策略的緣起

本研究訪談了來自不同組織的八位研究參與者，這些參與者均在其所屬組織中負責永續發展相關的工作。P1 至 P8 為八位研究參與者及其組織背景、目標與制定永續策略的緣起詳細介紹：

(一) P1：2023 坦珮雷歐洲壯年運動會

研究參與者一擔任 2023 坦珮雷歐洲壯年運動會的秘書長。該組織以城市為基礎概念進行規劃，旨在推動永續發展，並落實在賽會的各個層面。坦珮雷歐洲壯年運動會主要專注於滿足城市制定的永續發展標準，期望通過賽會的舉辦，提升城市的國際形象與環保意識。

研究參與者一的組織目標為發展「可及性及多元性」，根據研究參與者一組織於歐壯運官方網站「永續原則」頁面的說明：「我們的主要目的是強化所有於社會、財務與文化領域的正面影響 (The main goals are to strengthen all positive impacts in the social, financial and cultural fields.)」(EMG 2023, n.d.)，即可展現該組織的目標注重整體社會的共榮。研究參與者一於訪談時提到他們如何透過可及性 (accessibility) 與多元性的關注，達成組織的永續目標。

我們有專責人員去處理環境的議題，我們同時也有處理可及性 (accessibility) 多元性議題。可及性又類似無障礙，代表的是我們賽會是非常容易去做且可免費的參加。多元性指的是不管任何性別、宗教信仰，皆可參加。有關可及性的舉例是：你可以在我們的官網上看到，如果你看不太清楚字，字的大小可以隨便調整，調整到適合自己的字，另外，觀看賽事也不需要收費。(P1-114)

(二) P2：IWG on Women & Sport

研究參與者二是 IWG Women & Sport 的秘書長，她曾擔任 Sport England 基金會執行董事 (Executive Director)，任期間她重新設計 Sport England 對國家運動管理機構的投資方式，將數據、洞察力和學習置於核心業務，並發起全球公認的 This Girl Can 公益活動。她現在任職於 IWG Women & Sport，該組織是全球最大的運動性別平等倡議

組織網絡之一。IWG Women & Sport 旨在推動性別平等，透過體育活動促進女性和女孩的全面參與和成長，聚焦於性別平等對經濟和組織聲譽的正面影響，推動賽事組織在永續發展策略中納入性別平等的考量。

研究參與者二的組織目標，則著眼於「倡議性別平權及公平教育」。IWG on Women & Sport 的永續願景與目的圍繞在女性運動平權及公平教育，並以 SDGs 4「確保有教無類、公平及高品質的教育」(United Nations, n.d.) 為目標。

我們的組織也遵守「布萊頓宣言」(Brighton Declaration)，「布萊頓宣言」是一系列 10 項原則，它是一個藍圖。因此，如果一個組織正在思考如何改變其文化或系統，布萊頓宣言可以幫助創造婦女和女孩都可以發聲的環境，它的綱領有助於引導這些組織思考如何採取行動，我們要求各組織簽署《布萊頓宣言》。我們有超過 600 個簽署方，包括國際奧委會，還有這裡的許多國際運動總會。我們與這些組織合作，讓他們理解性別平等對一個組織真正的價值，以及他們可以努力實現的目標。(P2-33)

所以 IWG on Women & Sport 的核心願景是性別平權。所以 SDGs 4 絕對是我們的目標。(P2-14)

研究參與者二提到的《布萊頓宣言》(Brighton Declaration)，是 IWG in Women & Sport 於 1994 年制定與建立，是一項國際條約，已成為支持持續發展更加公平和公正的體育和體育活動體系的路線圖，充分包括婦女和女孩。該條約旨在補充與體育和身體活動公平相關的所有體育、地方、國家和國際憲章、法律、守則、規則和條例，同時也為婦女和女孩充分融入所有領域設定了更高的基準。2014 年，在其最初成立 20 週年之際，IWG 將《布萊頓宣言》更新為《2014 年布萊頓與赫爾辛基宣言》(Brighton plus Helsinki 2014 Declaration)，納入並反映了國際政策的重大發展，同時仍堅持其創始原則。如今，已有近 600 個全球組織簽署了該條約，其中包括國際奧林匹克委員會 (IOC)、國際殘奧委員會 (IPC) 和大英國協運動會聯合會 (CGF) 等致力於全球、國家和地區體育和體育活動的組織。成為該宣言的簽署國就表明了對發展一種文化的信念和承諾，這種文化使婦女能夠並重視婦女充分參與體育和身體活動的各個方面。認同《布萊頓宣言》的各方承諾讓婦女和女孩能夠自由、安全地參與、競爭體育和體育活動並建立職業生涯 (IWG on Women & Sport, n.d.)。

研究參與者二闡述 IWG on Women & Sport 的核心目標是促進性別平等，特別針對婦女與女孩。希望通過體育和身體活動創造一個能讓婦女和女孩茁壯成長的環境，進

一步增加她們的參與機會，進而對多項永續發展目標 (如 SDG 4) 產生正向影響。

我們希望利用運動和身體活動來創造一個所有婦女和女孩都能茁壯成長的世界。所以實際上，從所有永續發展目標的角度來看，我們認為我們可以為其中的一些目標做出貢獻，如果你真的努力創造一個適合婦女和女孩的環境，這樣你就可以在運動運動中增加她們的機會.....IWG 女性與體育的核心是性別平等。SDGs 4 旨在創造一個所有婦女和女孩都能茁壯成長的世界的活動。因此，實際上，從所有永續發展目標的角度來看，我們認為，如果您真正努力創造一個適合婦女和女孩的環境，從而增加她們在基本上，透過體育，我們才能真正看到對永續發展目標的影響。(P2-15)

(三) P3：特殊奧林匹克總會

研究參與者三是特殊奧林匹克總會 (Special Olympics) 的主席，該組織利用體育活動來促進社會對智力障礙人士的接受和包容。特奧會強調特殊運動員的能力與貢獻，期望藉由賽事活動改變公眾的偏見，並推動社會對弱勢群體的認識和支持，從而在社會層面實現永續發展的目標。

特殊奧林匹克總會的目標是期望「透過運動教育，創造社會變革」。研究參與者三表示，永續發展是特殊奧運會組織的核心使命之一，旨在創造更能接納特殊運動員的社會。其目標為帶來社會影響，而非以娛樂為導向或賣票營利，透過企業捐贈、個人捐款及政府支持，特奧會定位為影響政府政策的契機，並透過教育大眾了解活動意義，期望該組織的影響能超越競技運動，並進一步利用運動推動社會變革。

永續發展作為驅動我們組織的使命，其中之一就是創造一個更能接受特殊運動員人士的社會。所以我們不是致力於娛樂導向的運動內容、我們不賣我們活動的票，我們的目的是產生社會影響。所以從這個角度來看，永續發展部分，你知道，我們如何獲得組織工作的經費資源？也就是說，你知道，我們關注企業捐贈，個人捐贈和政府支持。我們將組織的活動定位為影響政府政策的機會，這就是為什麼，為什麼我們的工作是永續的，一旦我們教育人們為什麼要舉辦我們的活動，它就不再僅限於競技運動的領域，我們如何利用運動來創造社會變革。(P3-116)

研究參與者三的組織特殊奧林匹克總會，倡導永續的緣起與組織核心的自我倡權有關。該組織致力於為智能障礙族群提供經濟賦權和自我倡權的機會。目標是改變特殊運動員人士的社會態度，促進他們融入勞動生產力，同時通過推廣健康生活方式減

少社會健康成本，為經濟做出實質貢獻。

我想我們組織的活動已經涵蓋了SDGs的幾個領域。我們已經在兩個領域做出了貢獻，通過運動改變特殊運動員人士的態度，我們為這兩種方式開展了能障礙族群經濟賦權的機會，以及個人發展信心和自我倡權(Self Advocate)的能力，除了展示他們能夠做些什麼來影響僱主現在看看如何將他們納入勞動生產力的來源。所以我認為這對經濟至關重要。第二部分是，因為我們致力於為智能障礙族群建立健康的生活方式和身體健康。我們正在減輕社會潛在的健康成本，因為我們是一個鼓勵人們從事健康生活方式的機構，這也是我們組織對經濟的貢獻。(P3-196)

同時，該組織的創始人及領導層從成立之初就確立社會包容的使命，並持續推動相關行動。領導人深耕於特殊族群需求及社會情感學習領域，完全認同並支持組織的永續理念與目標。

所以我們的委員會主席參與了特殊族群需求組織，他是創始人的家庭成員，他也是社會情感學習的頂尖人才。因此，他每天都在推動我們的組織朝著社會包容的使命前進。所以我們組織的使命，從創始人創建這個組織的第一天起就沒有改變，現在也以同樣的方式驅使我們，所以我想我們的領導階層 100% 認同我們正在做的事情。(P3-221)

(四) P4：Sport Event Denmark

研究參與者四擔任丹麥運動賽事組織的副執行長，該組織專注於舉辦全國性和國際性的體育賽事，並與城市及運動組織合作，將永續理念融入各項賽事中。Sport Event Denmark 的宗旨是在推動賽事的同時，確保環境影響最小化，並且提升賽會對當地社區的長期貢獻。

丹麥運動賽會的組織目標為「透過運動賽事作為環保和社會發展的平臺，透過賽會永續指南訂定原則」，研究參與者四的組織講述丹麥運動賽會的核心願景，是將運動賽事作為綠色和社會發展的平臺。

在社會問題上，我們將透過運動賽事，運動賽事的力量就是我們會有一個非常大的平臺。所以你可以和很多人交談，如果你用賽事告訴他們一些事情，很多人會向你學習，他們會有所關注，所以我們將努力利用運動賽事作為綠色和社會發展的平臺。(P4-131)

為了明確地向大眾傳達組織的願景與決心，丹麥運動賽會與丹麥國家奧林匹克委員會共同發布【永續賽會指南】(Guiding Principles for more Sustainable Event Staging)，其組織永續目標大致聚焦在九個面向 (Sport Event Denmark, n.d.)。首先是活動舉辦指導原則，該原則介紹永續活動規劃的關鍵原則，以最大限度地減少環境影響並最大限度地提高社區利益。

第二是減少活動的碳足跡，強調透過永續實踐減少碳排放，以活動為平台，促進產業和社區的綠色轉型。

第三是生活品質、健康、志願服務和公平競爭，該點強調活動在提高生活品質、支持健康、鼓勵志願服務和促進活動公平方面的作用。第四為包容性 (Inclusion)，該組織認為反映多元化和包容性非常重要，不但適用於性別，也適用於不同的運動和特徵，包括團隊運動與個人運動以及殘疾人運動與積極運動。

第五為綠色轉型 (Green transition)，氣候公約是一個普世的挑戰，與所有其他行業一樣，運動賽事與產業也必須在最大限度地減少氣候足跡和創建更綠色的賽事過程並承擔責任。因此，我們希望所有利害關係人；從國際體育聯合會到當地分包商；從參與者到觀眾，在丹麥的活動工作中都會遇到越來越多的綠色實踐。該組織的目標是每個受資助者都必須實施有利於氣候環境的措施。具體措施必須與組織者和主辦城市商定，包括是否必須專門為此目的撥出部分公眾對活動的支持。此外，我們將激勵和促進活動參與者分享有關綠色永續發展的知識。

第六點為乾淨運動 (Clean sport)，運動必須是乾淨的，不得使用興奮劑和操縱比賽。這當然也適用於國際體育賽事。因此，我們與相關參與者和組織合作，確保丹麥的競爭是平等的、沒有作弊的。

第七點是地理平衡 (Geographical balance)，因為丹麥是一個小國，但卻是一個擁有許多城市的國家，這些城市對舉辦國際體育賽事有著極大的興趣。因此，舉辦國際體育賽事的一定不只是丹麥最大的城市。從北到南、從東到西的中小城市也必須從許多衍生效應中受益。因此，我們注重地域平衡。

第八點為良好的治理和透明度，倡議透過民主流程和規劃透明度進行有效治理，培養利害關係人的信任和當責 (accountability)。作為丹麥的國家體育賽事組織，我們在承擔社會責任方面發揮著重要作用，促進社會、經濟和環境的可持續發展，同時透過在丹麥各地舉辦賽事來實現國家地理平衡。

最後為民主與人權 (Democracy and human rights)，當丹麥舉辦國際體育賽事時，我

們的工作是基於多個層面的民主進程、透明度、尊重人權、包容性和當責 (Accredability)。我們所有的競爭對手不一定是這樣。當獨裁州利用賽事/體育來漂白自己的形象並轉移人們對人權問題的關注時，情況會變得更糟。我們希望透過盡可能吸引特別有吸引力的國際體育賽事到丹麥來平衡這一點，而不是最終導致專制政權。

(五) P5：Legacy Delivery

研究參與者五是英國一間專門為體育賽事提供永續發展顧問服務的創辦人兼總裁。該公司的客戶包括英國體育委員會 (UK Sport) 和夏季奧運單項運動總會聯合會等。Legacy Delivery 的組織目標為透過專業的策略指導，幫助客戶打造持久的社會影響力，並在運動賽事中實現環保與永續目標，且能確保運動賽事及其組織能夠對社會、經濟和環境產生長期影響，而不僅僅是短期的活動成功。具體目標包括幫助合作組織在運動賽事中融入永續發展策略，使活動帶來持久的社會、經濟和環境效益，推動永續影響 (Sustainable Impact)，並確保運動賽事能夠包容不同性別、族裔和社會背景的人群，例如在運動產業中推動性別平等，讓女性運動員和管理層獲得與男性相同的認可，以促進社會公平與多樣性 (Social Inclusion and Diversity)。另外，該組織在支持環境永續發展 (Environmental Sustainability) 也不遺餘力，研究參與者表示該組織希望能提升大眾對氣候變遷的認識，減少賽事的環境影響，如減少紙張和塑膠使用，並鼓勵數位化轉型。

Legacy Delivery 推動永續策略的原因，其中包含政策因素，如訪談中提到，英國運動機構（如 UK Sport）會要求賽事考慮永續發展，這促使相關組織將永續目標納入規劃，以符合政府資助條件。隨著大眾對氣候變遷、環境保護和社會公平的關注增加，研究參與者表示，運動組織需要回應這些趨勢，確保其活動符合社會期待，提升品牌形象與公信力。

而永續發展不僅是責任問題，也能帶來經濟效益。例如，節約資源（如減少紙張和塑膠使用）可以降低成本，而善用永續策略能提升品牌價值並吸引更多贊助與合作機會。訪談中提到，運動賽事的影響不應只限於短期的經濟效益，而應考慮長期的社會與環境影響。例如，促進地方社區的發展，確保比賽結束後仍能帶來正面效益。

研究參與者五也認為成功的永續發展策略需要來自組織領導層的積極推動，例如將永續議題列入會議議程，確保團隊成員在日常決策中考慮永續發展。這些因素共同驅動 Legacy Delivery 和其他運動組織制定並執行永續策略，確保賽事能夠在社會、經濟和環境層面產生長遠的正面影響。

(六) P6：臺灣路跑賽事與路跑運動協會

研究參與者六為國內路田中馬拉松領導人之一，他分享了田中馬與協會在永續策略上的實踐，強調在地化和社區連結的重要性。該協會通過推廣健康運動和舉辦馬拉松賽事，促進社區的環保意識與參與，並將永續發展理念融入活動的每一個細節。

研究參與者六的永續願景為「熱情人文、友善田中」。其中熱情、友善是指以人性化、友好的方式運作，為參與者和當地社區帶來積極影響。自 2020 年起，研究參與者六的組織亦將永續發展和社會包容作為核心價值，透過環境、經濟和社會的多層面努力，實現全面的永續發展。實際作為包含促進在地採購，支持當地產業如穿戴裝置、服裝及食品的生產，推動在地住宿產業成長，並改善交通基礎設施，例如加班車與電動車。

研究參與者六的組織在社會永續層面，積極促進親子活動與高齡參與，強化社會凝聚力，並提高社區健康福祉；環境永續層面，則將環保理念融入運輸與活動設計，降低碳排放並推動綠色運輸系統，希冀透過長期作為，打造運動城鎮，推廣身心健康理念，促進全齡參與的運動文化，實現可持續的健康促進機制。

我們在發展過程核心是「熱情、友善」，那到 2020 以後我們就加入的「永續、共融」，所以這四個角度.....在經濟面在地採購就對應到有尊嚴的就業，我們當地的這一些賽事相關的穿戴裝置、襪子、衣服、帽子、袖套、外套這一些都是在地生產，那當然食物也是。那當然在地的這一些住宿的興起，產業也有所成長。那交通當然也有獲得提升，那相較於交通跟環保，那當然我們也會去推動加班車、電動車等等.....社會面的部分，社會效益的部分一直有人做，不管是觀光效益或者是投資效益，就是社會投資效益，SROI，我們大概可以做到 4.2 倍，那觀光效益可以做到大概 3.7 倍。那這一些社會效益還有社會的支持度大概 86%，這是清大做的，有報告.....相對的在促進健康的部分，我們是主推運動城鎮。當然這個沒有數據，很明顯的不管在身心健康的功能提升，或者是親子融洽或親子體育的部分，或高齡參與的部分，這一個非健康促進來都是我們常年性的作為。(P6-176)

研究參與者六的組織制定永續策略的緣起，以環境、社會、經濟與文化四大面向為基礎，並結合「熱情、友善」的理念，倡導地方發展與永續行動。2020 年進一步通過運動推動地方發展，並落實碳盤查與專責人力的設立，形成文化與理念領導的特色。

我們展開來就會從所謂的環境、社會、經濟，還有一個文化面，去扣所謂的永續。(P6-177)

基本上我們偏理念領導，所以我們那個理念從一開始就是熱情友善，那只是對外對選手的熱情友善。然後再來告訴鄉親，告訴我們的志工對自己的土地，對自己的在地的人事物也要熱情友善，所以他都它都是在一個很明確的軌跡上。到 2020 我們在宣佈說家的永續共榮，我們希望藉由運動的帶動地方的這些發展，還有這些永續作為。我只是再度的倡議。那其實還是建立在熱情人上。那當然我們去做碳盤查，成立探盤查的專責人力或領導人員，但他基本上他偏向文化領導的概念。(P6-213)

本研究發現，研究參與者在永續策略的緣起、重要指標及相關政策上的回應存在顯著差異，特別是國內外參與者的觀點與重點分歧尤為明顯。

具體而言，國外研究參與者往往將永續發展目標 (SDGs) 視為一種廣泛的「概念」，強調其在組織願景中的意涵與價值，傾向於將其內化為理念或核心價值，而非聚焦於具體的執行細節。他們認為 SDGs 的主要作用在於提供一個長遠的框架，而非逐項指標的實際落地實施。相較之下，國內的研究參與者，特別是來自組織及政府機關的代表，則普遍認為 SDGs 是一套具體且操作性的「指標」，需針對每一項指標進行細化與延伸，並融入具體的行動與政策中。他們更關注 SDGs 的實踐層面及其對實際業務或政策的影響，並視之為評估永續策略成果的重要依據。

這種觀念上的差異顯示，國內更注重具體化和實務性，強調政策落實和績效評估；而國外則偏向於概念性的構建與長期願景的規劃，呈現出永續策略在不同文化和運作環境中的多元化解讀。

(七) P7：臺灣路跑運動協會

研究參與者七為中華民國馬拉松協會領導者與國內大專院校教授，中華民國超馬協會是國內唯二經世界田徑總會 (World Athletics) 承認並向內政部登記成立的路跑賽事協會。該組織與國立清華大學運動事業與政策中心合作，在工業技術研究院的指導下，制定路跑賽事碳足跡的計算涵蓋範圍與規則，並於 2022 年得到環境部審核通過，公布「路跑賽事產品碳足跡產品類別規則 CRP-PCR」，為國內路跑賽事碳足跡盤查標準的先河。

研究參與者七表示該組織現階段的永續目標，是將協會二次碳盤查的成果，取得環境部減碳標籤。該組織透過在超級馬拉松賽事辦理期間執行碳盤查，可以掌握賽事

碳排量的熱點，並提出相應的調整策略，以有效降低碳排量。研究參與者七表示該組織的預期成果是在 5 年內減少 3% 的碳排，並取得環境部的減碳標籤。例如該組織第一次碳盤查的檢驗結果顯示運輸產生大量碳足跡，因此在下次的賽事時，透過調整賽程的方式，減少交通產生的碳排，期望能達成減碳成效。

像我們做第一次碳盤查的時候，運輸的碳足跡很高，我就改賽程，我把賽程改掉，嗯，就減少了很多的車輛，那改賽程之後當然犧牲了一些這個報名費，可是參加的人變少，可是無所謂。我是覺得沒有關係做，我們今年做第二次碳盤查就是想說，那我們這樣調整之後有沒有效果？就好像我們減重有沒有成功？目前正在盤查第二次，正在德國萊茵 TUV，剛剛看完，有一些要補件的。如果說環境部的規定是 5 年內只要是減少了 3%，就可以拿到減碳標籤。(P7-113)

(八) P8：中華民國奧林匹克委員會

研究參與者八任職於中華民國奧林匹克委員會（以下簡稱中華奧會），該組織主要依循國際奧林匹克總會的永續政策，並透過教育宣導以及中華奧會的特設委員會，包含運動環境員委員會、性評委員會等，倡議環境、社會永續相關議題。

這八位參與者來自不同背景和組織，但皆專注於推動體育賽事中的永續發展策略。他們的組織背景涵蓋了國際性別平等倡議、特殊運動員支持、國家級賽事籌辦、體育永續顧問服務，以及在地化的健康運動推廣等多個領域。這種多元化的背景為研究提供了豐富的視角，使得我們能夠全面地分析各種賽事中永續策略的實踐與挑戰。未來的討論將聚焦於如何在這些不同背景下，統一推動賽事的永續發展，並探討各組織在資源整合、社區參與和政策支持等方面的具體實踐。

二、國家地域與政策文化對組織制定永續的影響

在研究組織如何在不同國家的不同地域與政策環境運作時，政策框架會顯著影響組織的策略和實踐，尤其對於籌辦賽會的組織而言，政治因素亦有可能成為阻礙賽會組織發展的原因之一 (Preuss, 2019；Chappelet & Parent, 2015)。例如日本民主黨向眾議院提出「推動永續發展目標之多方策略法案」，作為當地永續政策發展的指導原則，並成立政府永續相關部門 (The House of Representatives Japan, 2023)。以臺灣的例子而言，則有「行政院國家永續發展委員會」(以下簡稱永續會) 2022 年公佈的「臺灣 2050 淨零排放路徑及策略總說明」，該說明不僅訂定我國將以「能源轉型」、「產業轉型」、「生活轉型」、「社會轉型」4 大面向訂定行動計畫，達成淨零碳排之目標，更

為推動永續政策之重要利基(國家發展委員會，2022)。

由此可鑑，各地的政策影響著政府部門乃至民間組織的運作，這些政策背景決定了組織如何以符合當地和國際目標的方式實施永續實踐。然而，實際上能影響組織運作情況的面向，可能遠比政治層面更加廣泛，因此本節將探討不同國家的地域、政治背景，甚至其他因素，會如何影響組織的運作情形。

(一) 政策

本研究中有兩位研究參與者提到政策對於組織運作的影響，分別顯現在組織遵守成是制定的永續策略，以及政策與組織策略相輔相成兩個現象。

組織遵守城市制定之永續策略

研究參與者一服務於 2023 歐洲壯年運動會籌備委員會(以下簡稱 2023 歐壯運)，他提到該賽會組織遵循城市的永續理念，與 SDGs 11「建構具包容、安全、韌性及永續特質的城市與鄉村」一致。

我們的永續發展計畫是基於城市的概念，因此我們需要遵守城市為永續發展而制定的所有規定和規則，這個城市的永續概念正符合聯合國的 SDGs 規則中計畫的第 11 還是 12 項(第 11 項為永續城市)。這是坦佩雷市於永續發展計畫的基礎。這些就是我們關注的問題。(P1-52)

根據研究參與者一於受訪時提及，2023 歐壯運的永續原則公布於官方網站的永續與環境單元，該頁面呈現了坦佩雷市永續發展原則 (The principles of sustainable development of Tampere City)，並說明該賽會組織以主辦城市坦佩雷市 (Tampere City) 為指導原則，從而與城市合作，為了共同達成 2030 前碳中和的目標 (EMG 2023, n.d.)，從而在環境、社會、財務與文化領域創造正面影響，實際措施包含環境層面的鼓勵自帶瓶裝水、提供免費大眾運輸工具、使用現有設施，以及社會層面的提供無障礙的網頁方便各族群背景的民眾使用等。檢視坦佩雷市政府官方網站公告的永續發展策略「坦佩雷 2030 綱要」(The 2030 Agenda in Tampere) 在生態、社會、文化、經濟設定的目標後，可以發現研究參與者一組織的永續原則皆從該綱要延伸而來，坦佩雷市亦於 2022 年產出「自願性地方審查」(Voluntary Local Review (VLR) for Sustainable Development in Tampere)，當中呈現 SDGs 17 項指標對照坦佩雷市的各項政策實施成果，像是 SDGs 11 對應「永續城市與社區」，主張透過五星級市中心發展計畫和大眾運輸提升城市便利性，SDGs 10 對照「減少不平等」，強調促進公共服務的平等性，提供社會支持與縮小民眾生活品質的差距 (Tampere City, n.d.)。

透過 2023 歐壯運永續原則與坦佩雷市永續政策的整合，可以得出 2023 歐壯運組織透過組織與政府的共同合作，提升政策透明度、強化社會穩定性的同時，亦可維持永續的治理模式。

政策與組織策略相輔相成

研究參與者六為「台灣米倉田中馬」的經營者之一，作為國內運動賽會組織，他表示組織推動永續與政策有密切關聯。國家發展委員會的「推動地方創生政策」是該組織最初參考的國家永續政策，其政策是因應我國人口總數減少、人口過度集中於大都市及城鄉發展不均等問題，透過協調整合部會的相關資源，積極推動地方創生工作(國家發展委員會，2022)，包含「擴增多元途徑，引導民間地方創生能量」、「完善基礎建設，帶動地方發展網絡健全」在內，共設有五大目標。

研究參與者六接著說明，該組織推動賽會的初衷來自地方創生，而地方創生與 SDGs 當中的多項指標概念相通，例如 SDGs 中的目標 10「減少不平等」及目標 11「可持續城市與社區」強調縮小都市與偏遠地區間的發展差距，同時也是地方創生的核心理念之一；SDGs 的目標 16「和平、公義與強大機構」及目標 17「促進目標的夥伴關係」與地方創生強調的社區參與、加強民眾歸屬感和地方合作相符，均希望建立公平、包容的社會 (United Nations, n.d.)。

其實剛開始就政策面推的是國發會的地方創生政策，那當然我們會去把這個政策拿來看，是否我們對應的這些作者。那地方創生其實他跟 SDGs 有一部分是相同的，所以如果說那個緣起，應該是從地方創新的概念跟經濟的概念，那當然國家開始提出永續概念的時候，會引導賽事的作為，會開始會去對應。那包含說路跑賽事的碳盤查規則公佈以後，我們有一個依循的標準，那當然我們就可以照這個標準去實施。所以這個政策面會影響到賽事的做的，但相對的，田中馬拉松，它比較偏路跑賽事，我們明顯感受到它是由下而上的賽事，而不是由上而下，因為它顯然比國家的永續政策做的還窄，相對於臺北和新北的馬拉松賽事，是地方政府已經做了才開始所謂的走向政策。(P6-77)

此外，研究參與者六指出田中馬拉松是「由下而上」的賽事，始於民間推度與地方自發的行動，並非「由上而下」，透過政策才對永續有所作為。從臺灣的例子可以發現，永續政策是沒有強制性的，但卻具有鼓勵的功能，可以作為國內運動組織參考與制定永續策略的依循標準。

依循國際運動總會的永續政策

研究參與者七為國內超級馬拉松單項協會的領導者，並負責協會永續策略規劃。世界田徑總會 (World Athletics) 轄下組織眾多，因此馬拉松賽事的範疇，分配給馬拉松暨長跑協會 (Association of International Marathons and Distance Races, 簡稱 AIMS) 管理，而超級馬拉松的項目又受到國際超級馬拉松協會 (International Association of Ultrarunners, 簡稱 IAU) 管轄，因此作為 IAU 承認的國家超級馬拉松單項協會，中華民國超馬協會的永續政策是遵循世界田徑總會的政策與指導。雖然研究參與者六亦提及其他國家的超級馬拉松單項協會並沒有特別積極地推動永續措施，但中華民國超級馬拉松協會仍相當積極自主的推動永續。

國際田徑總會，他因為管的太多了，所以他就只有專心管這個田徑場景，然後把田徑場外面的馬拉松交給一個組織叫 AIMS — 國際路跑馬拉松協會管理協會，然後把超級馬拉松交給我們國際超級馬拉松總會簡稱叫 IAU (International Association of Ultrarunners)。(P7-211)

我發現因為超馬的協會一般的都很窮，都不太注重這個東西，所以沒有特別自己制定，或者說很積極的做永續這塊。反而是我們(中華民國超級馬拉松協會)就是 follow WA (World, Athletics, 世界田徑總會)，然後自己很積極的做。(P7-250)

研究參與者八任職的中華民國奧林匹克委員會在永續政策的指導原則，也是遵循國際奧林匹克總會的政策，他提到從 Olympic Agenda 2020 開始，永續就已經成為運動產業必須考量的層面了。

國際奧會，其實他很早就開始推 Olympic Agenda 2020，其實就已經有把永續放進去。他只是說確實是在，就是目前現在他已經成為一個蠻主流的一個，其實是一個必備的標配了。(P8-64)

根據 Olympic Agenda 2020 建議 4「將永續納入奧運會的各個層面」與建議 5「將永續納入奧林匹克運動的日常運營」，均強調永續發展的具體執行措施 (International Olympic Committee, n.d.)，比如將永續納入奧運會的各個層面 (Recommendation 4)，即強調發展永續策略，協助潛在和實際的奧運主辦城市，在經濟、社會和環境領域整合永續措施。協助新當選的奧運組織委員會，建立適合的治理機制，以整合永續目標，並由 IOC 保存奧運會後的遺產。建議第五點 (Recommendation 5)「永續納入奧林匹克運

動的日常運營」，提及 IOC 內部運作，包括採購過程、會議和活動的組織中融入永續標準，並減少旅行對碳排放的影響，並透過協助奧運會的利害關係人，通過提供建議、工具 (如最佳實踐和評分卡)，促進資訊交換，並利用現有渠道 (如奧林匹克團結基金) 協助落實永續倡議。另外 IOC 也會積極與相關專業組織 (例如聯合國環境署 UNEP) 合作，以加強執行和評估機制 (International Olympic Committee, n.d.)。

(二) 組織文化

除了政策以外，部分研究談到組織文化層面在組織運作情形上的影響。組織文化是指多數組織成員認同或遵循的價值觀、態度與行為模式 (司徒達賢，2024)。透過訪談得知，包含彈性的組織性別比例、以創造社會價值貢獻為首要考量、賽會核心價值堆疊成為文化素養，都反映了，組織運作受到組織文化影響的程度。

首先為「彈性的組織性別比例」，研究參與者一提到歐壯運組織的專職人力，並不會硬性規定男女比例要達到平衡，因為在芬蘭的文化裡，他們重視的是個人的能力是否適任，而非達成表面上性別比例平衡，研究參與者一認為，這也是一種多元性的展現。

在芬蘭我們不會特別在意男性或是女性一定要達到平衡，因為這個滿尷尬的，任何想參與的人都可以來參與，這也是多元性的一部分。如果是說志工方面，差不多是 50/50 的比例，但如果是說我們團隊人員，是只有兩個男生及七個女生。那不是因為我們希望女生要很多，而是剛好這些人有這個能力。(P1-250)

有的組織文化則強調以創造社會價值貢獻為首要考量，如研究參與者四的組織主要透過丹麥特有的賽會三角 (event triangle) 的方式，進行運動賽會的合作，賽會三角是指丹麥體育賽事協會 (Sport Event Denmark，研究參與者四隸屬的組織)、主辦城市以及國家體育協會，而丹麥運動賽會組織在這個賽會三角關係中的主要角色是提供建議和財務支持；而主辦城市則在資金支持、後勤支援以及活動宣傳方面做出貢獻；國家體育協會則負責所有技術和商業事務，如門票銷售和贊助等 (Sport Event Denmark, n.d.)。這種模式創建了一個共同的團隊，為活動的各個方面貢獻並承擔責任，並讓三方從關鍵的申辦階段到精心規劃的執行，保持對活動的積極參與，從而確保活動商業上可行並取得整體成功。基於上述獨有的模式，研究參與者四表示該組織在籌辦賽會的時候，會以賽會產出的正面效益大於負面影響。

每次我們支持丹麥的國際賽會，我們都會討論賽會如何為社會價值觀做出貢獻，我們的目標是對社會的有益影響 (Impact) 和遺產 (Legacy)，大於賽會所產生的足跡 (Footprint) 和負面影響。(P4-130)

其中他提到影響 (Impact)、遺產 (Legacy) 與足跡 (Footprint) 三個概念，並提供了組織對這些詞彙的定義：足跡 (Footprint) 即為賽會營運足跡 (Operational Footprint)。

影響 (Impact) 是指活動的範圍，以及我們如何利用賽會創造變革，其中包括將賽會作為溝通平台和綠色轉型的標竿。遺產 (Legacy) 是指賽會結束後剩下的所有其他人可以從中受益的東西，以及賽會開始的新作為和項目；未來賽會、合作夥伴和其他利益相關者可以學習的新經驗；以及該事件對周圍社會可能產生的長期影響。

從研究參與者六的組織強調賽會正面影響，期待從中受益並學習的價值觀來看，亦呼應丹麥運動賽會提供該國籌辦賽會建議與支持的功能，亦能印證司徒達賢 (2024) 組織文化應與其經營策略達成良好的配合。

國內運動組織方面，亦有將賽會核心價值堆疊成為文化素養，研究參與者六身為田中馬拉松的領導者，他分享田中馬拉松從賽事的核心價值「友善田中，熱情人文」出發，透過不斷與當地居民倡導環境保護的觀念，透過長年的累積，讓當地居民都認同並維持維護環境，最終這樣的價值觀會成為一種素養，更進一步形塑出獨有的文化。

當然這是一個跟賽事核心價值，有相當大關聯的問題。因為田中馬最大的核心策略是熱情友善，我們說「友善田中，熱情人文」。但是我們一開始做的熱情跟友善都是對於選手，對於別人來跑步，我們熱情款待友善對待。但是當兩三萬人來到這個鎮上，造成了環境衝擊，讓我們開始思考反省，我有沒有善待自己的家人？所以我們開始去做這一個比較積極的環境保護的作為，因為我們不希望一次性的活動帶來這些衝擊，所以這個友善，我們就由外而內開始珍惜當地的環境資源。應該是這樣子的理想，所以我們在地推的時候，顯然大家都會愛護自己的家人，都會珍惜自己的家人，就像你會把家裏打掃乾淨.....這種素養會不斷地堆疊形成文化。(P6-130)

司徒達賢 (2024) 認為良好的組織文化能在管理上發揮正面效果，若組織成員有一樣的信念，能自發性行動，將能大幅降低管控成本，田中馬拉松的運作模式，即成功驗證正向的組織文化，不僅可以引發組織成員認同，更能轉化為長期支持。

第二節 基於實務的永續規劃階段

Gluck 等 (1982) 策略規劃模型第二階段為預測性規劃，這一階段的策略規劃強調數據分析和市場趨勢的預測，幫助企業應對未來的不確定性，而管理者則必須在這一階段建立業務部門資金和其他資源的循環流動，運動組織亦同，在制定永續策略時需要經過不同階段的規劃與調整。本節將探討永續規劃的核心步驟，從目標設定、資源分配到行動方案的制定，分析如何在有限的資源內，確保永續發展目標能夠有效推動。以下將依序針對各組織的永續策略及具體作為進行說明。

一、永續策略

策略(Strategy)是組織為達成其長期目標和使命所制定的全面性計劃和行動方案，而組織則會透過策略規劃 (strategic planning) 確定其長期目標和方向，並設計行動計畫，以系統性地實現這些目標 (司徒達賢，2003；Mintzberg, 1994；Porter, 1980)。從策略的定義來看，在進行訪談的過程中，當被問及組織是否有既定的永續政策時，僅有部分研究參與者回答組織有系統性的永續規劃，因此在策略方面，本研究將針對研究參與者三與研究參與者四的資料進行說明。

(一) 創造平等運動環境

研究參與者三從事特殊奧林匹克委員會的永續發展規劃 (Special Olympics)，他表示組織的永續是以社會層面為主，其核心宗旨是去創造一個更能接納智力障礙者的社會，因此組織的永續策略核心，在於影響政府針對智力障礙者政策的機會，這是該組織的工作得以永續且有成效的原因。

對我們來說，永續是驅動組織使命的核心概念，而這項使命是創造一個更能接納智力障礙者的社會。因此，我們不是一個以娛樂為目的的活動組織，也不是為活動賣票。我們的目的是為了產生社會影響力。從這個角度來看，永續的核心在於如何為這項工作提供資金支持。我們依靠企業捐贈、個人捐款以及政府支持來實現這一目標。我們將活動定位為一個影響政府針對智力障礙者政策的機會，這是我們工作得以永續且有成效的原因。一旦我們讓人們了解舉辦活動的目的，它的影響便超越了運動場的界限。我們透過運動來實現社會變革，這是我們組織的核心價值。(P3-152)

(二) 永續賽會指南，並針對不同賽會客製專屬的永續計畫

研究參與者四於 2024 年 4 月訪談時說明，丹麥運動賽會組織本身不會設定固定的永續計畫，而是依照每一個賽會的性質，與不同的賽會經理共同討論出最適合的永續

計畫。他舉例說明，像是帆船、獨木舟、輕艇等水上運動，賽會永續策略的關注點是競賽水域環境的衛生層面；但如果是舉辦一場手球賽事，永續策略可能就會著重在如何提供運動員綠色食品的方面，那麼水上運動永續策略的內容，就相對沒那麼重要了。

但情況會有所不同。我們將與賽事經理討論活動中最好的做法。因為它可能與賽事的具體情況、您將如何規劃事件不同。(P4-54)

其實並沒有，實際上並非如此，因為我們意識到不同的活動可以有不同的效果，像是帆船、獨木舟、輕艇等水上運動，這些賽事的關注點是飲用水、如何使用水、水中的垃圾等等。如果我們去手球，那就沒那麼重要了，可以多提供綠色食品等等。這並不是我們說每個人都必須這樣做和這樣做，而且他們的執行方式是不同的。(P4-146)

然而，在 2024 年 10 月份的第二次訪談補充，丹麥運動賽會與丹麥國家奧林匹克委員會近其共同發布了【永續賽會指南】(Guiding Principles for more Sustainable Event Staging)，其組織永續策略大致聚焦在以下面向，顯示該組織對於永續策略方針的架構變得更加明確且公開：

活動舉辦指導原則：介紹永續活動規劃的關鍵原則，以最大限度地減少環境影響並最大限度地提高社區利益。

減少活動的碳足跡：強調透過永續實踐減少碳排放，以活動為平台，促進產業和社區的綠色轉型。

生活品質、健康、志願服務和公平競爭：強調活動在提高生活品質、支持健康、鼓勵志願服務和促進活動公平方面的作用。

良好的治理和透明度：倡議透過民主流程和規劃透明度進行有效治理，培養利害關係人的信任和當責(accountability)。(P4-374)

(三) 制定路跑碳盤查機制

中華民國超級馬拉松協會邀集清華大學運動事業及政策中心、工業技術研究院共同制定碳足跡盤查標準「路跑賽事產品碳足跡產品類別規則 CRP-PCR」，並於 2022 年進行二次碳足跡盤查，並於 2023 年取得台灣德國萊茵公司 TÜV 的認證，且通過環境部審查。

我們是根據的環境部訂定的這個 PCR 碳足跡產品類別規則。這個碳處機盤查規則
是我們定的，是我們根據環境部的規定花了一年半的時間拼出來的，它有規定的步驟，
我請工研院的專家與清大的專家來指導我們怎麼去做這些事情。好，那我們把它定出
來之後，然後就田中馬跟我們都是用着按這個規則來盤查。(P7-80)

我們的碳盤查的主要目的，是要做賽事的淨零減碳嘛？嗯，就好像我們人要減重
一樣，第一次我們要減重一定是先站到磅秤上面看我先要幾公斤。然後知道幾公斤之
後我才知道說，那離我的標準體重還多遠？那我就開始努力，就是在盤查的過程可以
知道熱點在哪裡，那我就根據這些熱點我去消除。(P7-107)

(四) 透過特設委員會推廣永續

研究參與者八的組織中華奧林匹克委員會透過設置特設委員會的方式，讓永續的
訊息可以擴散到特定的受眾群體。中華奧會的環境與運動委員會即為主要推動永續教
育宣導的單位，此外也透過發行相關出版品，達到宣導永續的目的。

透過我們的特設委員會，那我們目前奧會有 10 個特設委員會，裏面其實包括像運
動員委員會、性評委員會，還有運動與環境這幾個算是我覺得是特別重要的。(P8-123)

環境委員會這邊。那我們這邊現在年度可能會做的部分，當然有一大部分就是教
育宣導的部分，我們也會放進去。那因為就像你知道我們也是有一些國際奧會的出版
品什麼的。(P8-146)

二、具體作為

即使並非所有研究參與者的組織都有制定明確的永續策略或依循宗旨，以下將分
述研究參與者提供組織實施的永續作為。

(一) P1：選擇永續分包商、大眾運輸、方便飲用水、志工銀行

研究參與者一的組織遵循坦佩雷市的永續原則，旨在 2030 年前達到碳中和。環境
層面措施包括鼓勵自帶水瓶、免費公共交通、使用現有設施、與當地合作等，並在環
境和社會上增進正面影響。

我們還沒有一個已經做好的計畫，但你可以在我們的粉絲專頁找到準則，我們沒
有那種主計畫。因為這些永續發展和環境問題在芬蘭是很容易遵守這些基本準則的，
例如，飯店和停車場都遵守城市同樣的永續計畫。這已經存在各個地方非常久了，選

擇符合永續的分包商、便宜可負擔的大眾運輸工具、可飲用的自來水，是幾個常見的例子。(P1-234)

研究參與者一更提到有關社會層面的永續作為，是透過「志工銀行」來尋找過往曾協助各單項運動協會舉辦賽事的志工人力，以節省每次為了招募新志工，而需要篩選面試的環節。

我們有一個志工銀行，在那裏志工可以登記參加，而那也是我們主要志工的來源。但是當然各單項協會也有既有的志工。而我們僅會針對志工銀行的志工進行面試，各單項協會的志工因為已經參與過過去的賽事，因此不需要面試。(P1-234)

坦佩雷歐壯運的永續原則詳述了該組織為賽會制定一系列的具體作為，並公布於該賽會官方網頁上，其實際措施包括 (EMG 2023, n.d.)：

1. 在芬蘭任何地方都可飲用自來水，參加者可以用自備水瓶，並在迎賓袋中收到專屬水瓶。
2. 參加費包含公共交通費，場地可乘坐巴士或電車到達。
3. 利用現有場地和設施。
4. 與當地俱樂部及其他利益相關者合作，以提高該區域的社會影響力。
5. 挑選有責任計劃和永續承諾的分包商。
6. 回收商品配送的紙板和塑料廢料。
7. 增加場地和活動廣場的垃圾桶。

除了上述的環境永續作為，坦佩雷歐壯運官網更標示可及性 (accessibility)，顯示該組織於社會永續的相關作為，包含在網站設計提供無障礙的服務，讓不同背景族群的人群皆可使用，並以開放、多元的精神鼓勵民眾共同參與 (EMG 2023, n.d.)。在數位上，網站有可及性工具，語言和結構清晰易用；經濟上，歡迎所有人參與，活動對公眾免費開放；社會上，營造開放且安全的多元化氛圍。

(二) P3：設立分組制度、使用既有場館與設施

研究參與者三表示永續作為的具體展現，是特殊奧林匹克委員會透過設獨有的分組 (Divisioning) 作為判斷運動員競賽水平 (competition level) 的標準 (Special Olympics, n.d.)，確保所有的運動員皆擁有平等的運動環境：

我們的工作是為每個人提供有競爭力的體驗，無論能力如何。所以你可能有 40 個層級，但是如果你有 40 個層級，你可以在頂端有一個進階的層級，在底部有一個初階的層級。但是如果我們做好我們的工作，這兩個層級都是有競爭力的，因為他們有機會。所以這對我們來說是獨一無二的。所以在組織的各個層面，無論是國家層面、地方層面還是世界運動會，你都可以看到這種劃分概念。所以當運動員來參加我們的世界運動會時，他們在那裏不僅僅是因為他們在運動表現上達到了精英的水平，而是因為他們能夠在他們所處的能力水平上、在他們適合的層級取得勝利。(P3-70)

特奧會的分組 (Divisioning) 會根據參賽運動員的性別、年齡，以及最重要的競技能力進行分組。通過技能水平的平衡，並根據年齡和性別進行匹配，使特殊奧運的比賽對運動員和觀眾而言更加精彩且具有意義。分組過程分為兩個階段。在每場比賽之前，需提交每位運動員或團隊的時間、分數或技能評估。例如足球和羽毛球比賽無需計時或計分，而是透過運動員、團隊之間的競爭表現，或由委員會對其能力進行評估。最後評判每位運動員的技能水平資訊，進行分組，確保每組參賽者的能力相近 (Special Olympics, n.d.)。而在環境永續層面，研究參與者三也提到特殊奧林匹克委員會會使用既有的場館與設施，取代建設新場館，進而達成組織永續的目標。

所以我說，在環境方面，特奧會不參與新設施的建設，我們只使用我們活動中已經存在的這些設施。所以我想說，從運動組織的角度來看，我們可能是最環保的，因為我們沒有建造新的場館。(P3-196)

(三) P4：大眾運輸、自來水取代瓶裝水

研究參與者四任職的丹麥運動賽會，在具體永續作為上，較多為環境層面的措施，例如提供環保的電動巴士作為賽會交通工具，以及利用自來水代替瓶裝水等。

關於交通，這也是一個議題，我們的大眾運輸工具是電動巴士，所以我們也會在賽事會場使用它。因為我們習慣於使用大眾運輸，這也是什麼，這些部分也會被放入賽會活動永續發展計劃當中。(P4-68)

每次我辦理一場賽事，我們都在與他們討論如何關注永續。那麼如何在活動策劃中培育永續性呢？我們會找到一些焦點主題，例如，使用飲用水，自來水代替瓶裝水。(P4-17)

(四) 研究參與者七：提供選手個人垃圾袋代替垃圾桶，使用可回收材質

研究參與者七的中華民國超級馬拉松協會於綠色永續的政策相當明確，該組織的主要政策提倡最少量提供賽會相關產品，以減少不必要的浪費。從只提供必要的物資為主軸，該組織的永續具體作為包含與臺北醫學大學合作，推出自製運動飲料作為補給品；並透過和參與者積極溝通賽會的垃圾回收政策，提供每位參與者專屬垃圾袋代替提供垃圾桶，鼓勵選手降低垃圾量；賽會籌備所需的物資，如舞台背板，也會使用可回收的材質的瓦楞紙，代替一次性的帆布。

因為超馬又是有競技的，因為他有世界盃錦標賽，又有競技，然後又有全民，所以我們就在提，我們就是用這個，爲了要讓好的選手，也爲了這個提倡這個綠色，才說我們不提供其他的太多的東西。(P7-394)

我們臺北醫學院的營養室主任給我們一個非常簡單的配方，一公升的水配上兩公克的鹽巴、80 公克的糖就變成三合一運動飲料，我們就自調，其實這樣就夠了。是不是？你你你跑步你你只要這些東西就好了，然後又是液體的，容易吸收。嗯，不然你又吃了一大堆東西，你根本就跑不動。(P7-388)

前年開始，我們現場沒有垃圾桶，我們發了一個垃圾袋，上面有你的名字，一個的一個一個可以分解的垃圾袋，要你把自己帶產生的垃圾自己帶回家。哇，這個也是一開始的時候第一年被罵的要死。我從高雄來，你還要把這事帶回高雄，就很高興。(P7-441)

本來我們舞臺背板這些東西都是用帆布做的，而這些是塑料嗎？那我們明天的東山河我們就開始試用瓦楞紙。(P7-398)

第三節 執行永續策略之外部分析

本節根據 Gluck 等 (1982) 策略規劃模型第三階段外部導向的規劃 (Externally Oriented Planning)，該階段企業不再僅依賴內部數據，而是將重點放在外部環境的分析上，試圖評估與預測政治、經濟與社會層面未來的影響，並審視自己公司及競爭對手的產品。這一階段的規劃強調企業需要具備靈活性和適應性，以應對外部環境的快速變化。運動組織永續發展的執行不僅受到內部決策影響，也受到外部環境的驅動與限制。本節將從政策法規、社會責任、以及利害關係人的需求角度，探討運動組織在執行永續策略時可能面臨的外部挑戰與機會，並透過案例研究，說明組織如何調整策略

來因應外部環境變化。

一、永續策略規劃過程的挑戰與機會

在永續策略的實施過程中，時間與資源的匱乏是組織面臨的主要挑戰之一。研究參與者一指出，如果具備更多時間與資源，策略的執行效果將更為理想。然而，由於資金、時間及人力有限，組織需要優先考量如何有效分配資源與精力。這也顯示出永續策略是否被視為組織首要任務，往往取決於決策者對永續發展重要性的認識與支持。

時間和資源是我們遇到最大的困難，如果我們有更多時間或是更多資源，我相信我們會做的更好。(P1-328)

有些人認為為什麼每個組織的資源都有限，只有有限的資金，有限的時間和人。所以他們必須優先考慮如何利用他們的時間，優先考慮花錢或更努力的事情。如果他們不相信永續發展的理由足夠重要，那麼它將不會是優先執行事項。(P5-30)

使用永續產品或實施永續方案的成本高昂，也是阻礙策略實施的一大因素。研究參與者四表示，採用永續產品可能比傳統產品更昂貴，這對於資源有限的組織而言尤為挑戰。此外，單一永續策略無法普適於所有類型的賽會，需要根據不同情境進行調整和適應。

像是成本，有時使用可永續產品的成本會更昂貴.....而且同一個永續策略無法應用於所有的賽會。(P4-40)

永續融入組織運作的過程中，面臨的挑戰包括有限的資源分配、內部決策的優先級矛盾以及缺乏支持永續行動的明確框架，例如，某些研究強調，由於缺少專門針對永續項目的資源，許多組織傾向於短期利益，而忽略了永續發展的長期影響 (Smith et al., 2012)。

建構參與者對永續的理解，也是組織推動永續初期會面對的課題。研究參與者七表示與參賽者的溝通是最具挑戰性的過程，組織應該若要让參賽者培養永續的概念，就要透過長期的溝通，透過每次賽事的具體永續實踐，讓參賽者意識到永續的重要性，達成讓參賽者也能認同組織永續理念與目標。

這個溝通就是最最最辛苦。然後我們從去年前年開始，我們特別掃碼，我們現場沒有垃圾桶，我們發了一個垃圾袋，嗯，上面有你的名字，一個的一個一個可以分解

的垃圾袋，要你把自己帶產生的垃圾自己帶回家。哇，這個也是一開始的時候第一年被罵的要死。我從高雄來，你還要把這事帶回高雄，就很高興。這個噢，我是事後檢討，覺得我們事先沒有好好溝通了。(P7-398)

事實上事先是我們的問題，就是說因為跑者他不會去想那麼多，他不一定像我們有這專門在做這些運動永續的，他們沒有這個想法，所以後來我們就第二年我就積極溝通，我們說你去爬一山，對，你不會把這個垃圾留在山上，你來臺北，你來這邊是來這邊運動休閒，你把垃圾留在臺北，讓臺北來處理，這個增加了我們這邊的負擔，對吧？所以這個還有一個很重要的作用，就不但是垃圾，而且是你在準備的時候，你就不會多準備了。你多準備的東西就是多的東西啊。以前我們帳篷一一走的時候，帳篷裏面留一堆東西，帶不走八寶粥，我每年都被分到要帶八寶粥回家，每天到處都是啊。如果說用這種方式的話，實施這個策略的話，他們就會想一下，唉，好像不需要那麼多嘞，我大會的其實就很夠吃的，我就不用帶那麼多東西。(P7-397)

二、規劃永續策略的環境分析

研究參與者三表示，在社會層面，組織的核心宗旨是促進社會包容。然而，推進社會包容的策略面臨多重挑戰，特別是在智能障礙族群與其他大眾互動中，如何創造真正的認知與態度改變是一大難題。此外，社會包容的影響常具有漣漪效應，不僅促進了與智能障礙族群的接觸，也擴展到種族、性別與其他弱勢群體的支持上。

社會層面是我們組織存在的核心宗旨，我們正在促進社會包容。我們發現，即使有了我們的統一運動項目，如果我們讓一般人與智能障礙族群的人相處，他們是否更有可能捍衛和站出來支持智能障礙族群，但他們也有可能捍衛和站出來為其他方面不同的人辯護，也許是種族、性別或民族，我們發現我們的專業項目不僅在人們參與和幫助人們方面產生了漣漪效應，而且也為其他弱勢群體創造了更多的社會包容。(P3-204)

在實施永續策略時，研究參與者四的組織主要利用會議與交流過程評估與調整永續策略，包括如何有效依據《永續賽會指南》(Guiding Principles for more Sustainable Event Staging)整合多元目標至日常營運。具體來說，實踐永續策略要求整合多方利益相關者的意見，並平衡不同永續目標的實施優先順序。

透過各種會議與談話，並依據【永續賽會指南】(Guiding Principles for more Sustainable Event Staging)實施於我們的組織。(P4-419)

基於以上二位研究參與者的訪談資料，研究者深入探討有關組織規劃永續策略內外部環境分析之相關文獻，本研究發現組織在內部環境方面，受到組織文化與價值觀的影響甚深，永續策略需要與組織現有的價值觀一致，例如將社會包容納入核心目標，這有助於將策略從上層決策轉化為日常行動。另一方面，時間、人力與資金等資源限制是內部執行的主要瓶頸，明確的資源分配策略與跨部門合作是克服內部限制的關鍵。外部環境方面，則會配合政策框架與規範，依據國際標準如 SDGs 以及行業導則，能幫助組織規範其永續策略，但地方性法律與文化影響可能對策略落地造成挑戰。此外，如何提升社會接受度也是需要面對的挑戰，推動社會包容需要打破固有偏見，創造更多互動機會，以提高公眾對弱勢群體的理解與支持。這種文化改變往往需要長期的教育與倡導。

根據上述結果，本研究亦參考相關文獻，深入探討內外部環境分析如何影響永續策略的規劃與實施。首先在內部組織文化與能力建設，若能推動整合性實踐，進一步結合內部價值觀與專業化流程，開發更全面的培訓計劃，提高成員對不同弱勢族群需求的敏感性 (Bennett et al., 2017)。或者參考如研究參與者四的組織建立指標化管理框架，制定【永續賽會指南】，也與 Hall 等 (2015) 提及「建立以社會包容為核心的績效指標，系統化地追蹤漣漪效應的範圍與影響力」的概念相似。此外，與社會倡導加強外部聯盟，透過與政府、教育機構及非政府組織合作，放大永續策略的社會影響力，例如推廣社會包容教育專案 (Higgins, C., et al., 2014; Schaltegger & Wagner, 2017)。最後，如研究參與者三擴大外部群體參與的方法，讓社會包容策略不僅限於智能障礙族群，永續策略評估應延伸至其他弱勢社群，亦可促進更廣泛的社會變革。

三、永續策略的評估與調整機制

研究參與者三的主要論述，是以地域為始改變運動環境，他認為組織應系統性思考的地域實踐，通過將策略落實到具體的地理區域 (如地方性社區或運動體系)，組織能更有效地識別社會、政治和環境影響因素，並依此調整其策略方向。環境改造的策略性投資，不僅聚焦於改變個人 (如女性運動者)，而是通過系統性的環境投資促進廣泛的社會變革。他提出單一項目的影響有限，跨領域的協作能放大改變的幅度，特別是讓在地利害關係人參與其中。

我們相信思考整個系統方法的最佳方式是從地方開始落實，因為一個地理位置同時就代表一個運動體系，甚至更廣泛的政治體系運作的地方。我想人們不能只思考著如何改變女性，而是考慮改變運動的環境。不要只想透過單一的計畫讓改變發生，而是考慮您對運動環境的投資如何帶來巨大的變化。(P2-103)

研究參與者四是國內路跑賽事的領導者與規劃者，他說明組織永續策略的評估和調整模式，深受其組織為民間團體的特性影響，尤其民間企業獨有的彈性，其非官僚特性使其能更靈活地制定標準與目標，不受限於傳統的績效壓力(例如強制性 KPI)。除此之外，以量化指標為基礎的調整也能提供了客觀基礎，例如透過數據分析衡量環境改變的效果，但同時保持彈性以應對實際挑戰。最後，自我要求與持續改進，也是常見的評估與調整機制，即便沒有外部績效壓力，組織仍需通過內部評估機制(如定期檢討、內部審計等)促進自我提升。

要透過量化才會客觀，我們是一個民間組織，因為那像因為我們是民間組織，所以就不叫不受限於官僚體系的，是預算限制或主觀的意思，或想法和政治上面比較容易擺脫而具有彈性。也不是說彈性比較容易。我們就可以從一而終。那因為我們也沒有績效，是自我要求，所以我們也不會說 KPI 的對壓力，對每一項都是加分的。(P6-236)

根據研究參與者二與研究參與者六的訪談，本研究觀察到，地域性策略不僅適用於特定地區，還能形成模型供其他地區參考，特別是當策略成功改變系統性環境時，其模式可擴展至全球層面。強化利益相關者參與亦是組織不可忽視的一環，地域性的系統實踐需要更多地方利害關係人的支持，如地方政府、企業與社區成員，這將為永續策略的落實提供資源與政策支持。在執行永續策略的過程，長期投入有其必要性，環境改變需要長期資源投入，且需動態適應地區特定的社會與文化因素。調整與評估亦仰賴量化標準的多面性，因量化評估能提供決策依據，但指標的選擇需考慮多方利益，不應只聚焦於單一的經濟或環境數據。

四、組織制訂永續策略的主要利害關係人

在永續策略的制定過程中，組織需要識別並考量不同的利害關係人，以確保策略的可行性和有效性。根據上述的訪談資料，我們可以歸納出以下幾類主要的利害關係人：政府部門、企業贊助商、在地居民與供應商，以及運動單項協會。這些利害關係

人在支持組織的資源、政策、形象推廣和在地連結方面，皆扮演著關鍵角色。

(一) P3：政府部門(教育、國防、健康部門)、企業

根據研究參與者三的回應，美國特奧會項目主要依賴來自不同政府部門的支持，包括教育部、健康部門以及國防部。在美國，沒有專門的運動部門來提供資金，反而是透過健康和教育等部門進行資金分配。這些部門在特奧會項目的推行上發揮了重要的支持作用，尤其是在培訓物流和運輸安全方面，國防部的資金也提供了額外支持。

這反映了政府部門在永續策略制定過程中所具備的三大角色：政策制定者、資金支持者和公共服務提供者。政府部門的政策與資金支持，能夠促進永續發展策略的實施，尤其是在健康教育和公共安全相關領域。以美國為例，各州政府對特奧會的項目提供了在地支持，使得策略能夠更有效地落實於地方層級，這也顯示出地方政府在永續發展策略中扮演的重要角色。

就美國而言，我們有一個地區辦事處，在國家一級為政府工作，然後，是的，每個州的項目也將獲得州政府的支持。通常要麼是使用，美國的獨特之處在於政府中沒有運動部門，在美國，我們經常從健康方面獲得資金，或者是健康方面，或者是教育方面。有時資金來自國防部，因為我們的活動也可以定位為物流和運輸安全培訓。(P3-141)

在研究參與者三的討論中，也強調了企業贊助商和個人籌款在資金來源中的重要性。例如，參與者提到的「極地跳水」活動便是一個典型的籌款案例。企業贊助商通過捐款、贊助活動和籌款活動來支持特奧會的項目，這不僅為組織提供了財務支持，也提高了組織在社會中的影響力和曝光度。

企業贊助商除了提供財務支持之外，還有助於推廣品牌形象，透過與組織的合作，達成雙贏的結果。因此，在制定永續策略時，企業贊助商是不可忽視的重要利害關係人。企業贊助商的支持可減輕組織對政府資金的依賴，同時也有助於吸引更多的社會資本投入到永續發展中。

美國的特奧會項目都通過企業、捐贈和籌款活動進行個人籌款。例如，我兒子最近參加了一個他們稱之為極地跳水的活動，他們跳進冷水中，為特奧會籌集捐款。所以我們的大部分項目除了來自政府的資金之外，還自己籌集了很多資金。政府的錢可

能只是他們實際總預算的一小部分。只是想確定你沒有認為整個項目是由政府資助的。
(P3-170)

(二) P6：贊助商、在地居民、供應商

研究參與者六指出，在地居民和供應商是組織的核心利害關係人之一。由於他們是最接近組織運作的群體，其對於組織的支持和參與至關重要。在地居民提供了強大的社區支持，有助於活動的順利進行，而在地供應商則確保了資源的穩定供應。例如，當地的食品供應商和手搖飲供應商為活動提供必需品，提升了活動的在地性和持續性。

這種在地化策略有助於提升組織在當地的接受度和影響力，並且通過支持當地經濟，進一步促進了社區的永續發展。因此，在地居民與供應商的參與應當被納入永續策略的考量範圍，以確保策略的長期可行性和在地連結性。

我們很重視，因為在地是最直接的，最密切，所以即使我們的贊助商，我們也是30萬，比較local一點，核心重心，因他一直都在我們旁邊。比如說我們在地的泰山、在地工業區的產品，在地的麵，在地的跟手搖飲的供應商啊。所以利害關係人的部分，我們的鄉親、供應商，這個都是我們首先最重視的，當然外在的比如說運動品，或者是所謂的像大型公司的形象推廣，比如說像富邦，或者是說過去贊助過我們的運動品牌商，當然這個也是共同聯動的。(P6-302)

(三) P4：運動單項協會、主辦城市

研究參與者四提到，運動單項協會和主辦城市是特奧會的重要利害關係人。運動單項協會是專業體育項目的管理機構，能夠為特奧會提供技術支援和專業資源。此外，主辦城市則是活動的具體承載者，提供場地、設施和後勤支援。這些利害關係人能夠協助組織提升專業水準，並且促進活動的順利進行。

主辦城市和運動單項協會的合作，不僅有助於提升活動的專業性，還能夠通過推動城市形象和經濟效益，實現更廣泛的永續發展目標。因此，在制定永續策略時，這類利害關係人的重要性不容忽視。

「主辦城市與國家運動單項協會。(P4-426)」亦為該組織的主要利害關係人，此外受訪者也表達，對於組織而言，判斷哪些人對組織和賽會最重要相當重要。

從上述結果中可以看出，組織在制定永續策略時，必須考量不同層級和背景的利害關係人，包括政府部門、企業贊助商、在地居民、供應商、運動單項協會和主辦城市。這些利害關係人提供了不同的資源和支持，使得永續策略得以更加全面和有效

地推行。

針對這些利害關係人的參與，並綜整組織利害關係人相關文獻 (Carroll & Buchholtz, 2014; Smith, 2010)，組織應強化政府合作，加強與各級政府部門的溝通，特別是健康、教育和公共安全領域，以確保政策和資金支持的穩定性。企業作為利害關係人，有提供資金贊助的功能，若能深化企業合作，通過舉辦籌款活動，增強企業贊助商的參與感和品牌效益，促進更多的企業捐贈和支持。組織若能深耕地方，促進在地連結，亦可強化與在地居民和供應商的合作，透過支持當地經濟活動和加強社區參與，提升策略的在地化和持續性。整合運動單項協會和主辦城市等專業資源，借助其能力和基礎設施，亦可達成提升活動的專業水準和影響力的功效。

(四) P7：政府、跑者、志工、裁判、協會會員、理監事、媒體、贊助商、國際夥伴

研究參與者七表示其組織的主要利害關係人大致分為 9 類，包含政府、媒體、跑者、理監事、國際夥伴、贊助商、裁判、志工、幹事部，各類利害關係人與協會的互動關係說明如下：

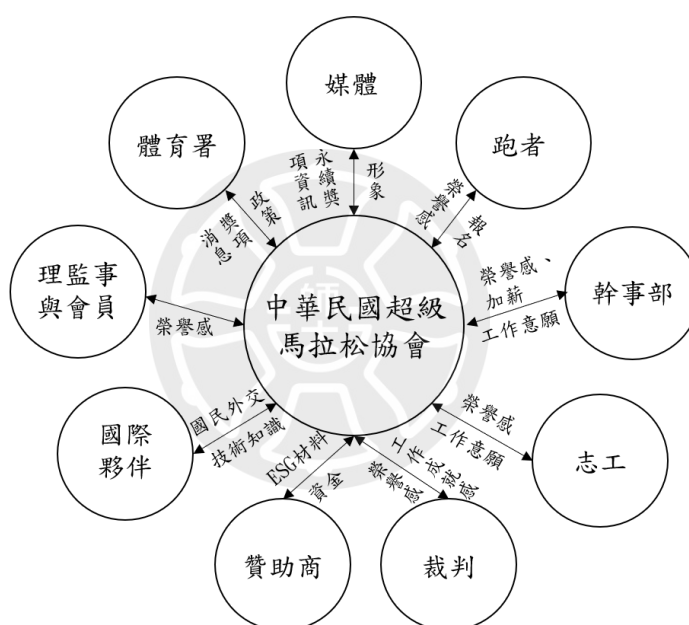
1. 政府：中華民國超級馬拉松協會主要會接觸的政府部門是教育部體育署，體育署的獎助消息和政策，攸關協會辦理賽事的部分財務，其他政府部門如交通部的相關政策，也會涉及賽事辦理時路權申請的議題。
2. 媒體：媒體報導協會辦理賽事的永續作為，有助提升外部形象，且透過與媒體建立合作關係，亦可讓協會和交換並取得永續獎項的相關資訊。
3. 跑者：跑者是賽事的核心，報名參賽對跑者而言，可以在運動參與的過程獲得榮譽感，對協會而言，報名費則是組織財務的重心，因此維繫和跑者良好的關係，舉辦具有品質的賽事，是組織的首要之務。
4. 理監事：協會的理監事為無給職，其職權包含協會事務的決議、預算決算審議的職權等，因為理監事會的組成多由認同組織理念的同好組成，所以協會透過實踐永續措施所帶來的榮譽感，也是讓理監事願意持續投入永續行動的動力。
5. 國際夥伴：作為國際超級馬拉松總會 (IAU) 是主要國際夥伴，除了提供賽會知識與技術的指導，中華民國超級馬拉松協會也藉由國際先導的淨零碳排讓總會看到臺灣，建立良好的國民外交的機會。
6. 贊助商：贊助商提供協會所需的物資、資金以外，也因為華民國超級馬拉松協會辦理永續賽會的豐碩成果，作為申請企業 ESG 相關獎勵的材料。此一現象也

讓金融保險相關企業踴躍與中協會合作。

7. 裁判：裁判是協會賽事運作的核心人物，協會透過舉辦重視環境永續的賽事，裁判能在專業的賽事環境中獲得成就感，並以身為超級馬拉松賽事一員為榮。
8. 志工：志工是協會賽事中不可或缺的支持力量，協會對永續議題的倡導與關注，亦可激發志工的榮譽感與歸屬感。
9. 幹事部：幹事部是協會日常運作及賽事籌備的重要角色，支持組織投入永續行動而得到的成果，不僅能讓幹事部收穫肯定，也能回饋到協會本身，並轉化為持續的工作意願。

圖 4-1

中華民國超級馬拉松協會利害關係人



資料來源：研究參與者七提供。

第四節 運動組織執行永續之策略管理

本節參考 Gluck 等 (1982) 策略規劃模型的第四階段：策略管理 (Strategic Management)，探討組織策略規劃與營運決策完整結合的階段，使企業具有清晰的管理策略，且能因應快速發展的市場需求進行規劃。該節將探討運動組織在執行永續發展策略時的管理機制，以及組織規劃永續執行層面之建議，本節將綜整研究參與者就他們於執行永續策略之經驗，萃取其對於運動組織規劃永續策略之建議。

一、組織達成利害關係人之方法

在達成永續發展的目標時，組織需要滿足多方利害關係人的需求，這包括政府、客戶、贊助商以及在地社區等 (Freeman, 1984)。根據研究參與者的回應，我們可以歸納出以下主要的策略方法，以回應這些不同利害關係人的期望與需求。

(一) P4：符合政府與客戶對永續的期望

根據研究參與者四的回饋，組織在推動永續賽事的過程中，主要動力來自於政府與客戶的需求。以丹麥為例，政府從城市和國家層面期待賽會能夠具備更高的永續標準，而客戶亦希望能參與環保與永續的賽事。為了滿足這些期望，組織採用了「綠色環保與永續賽事」的策略，積極推動環境友好的措施，如減少賽會活動中的碳排放、使用可再生資源，以及推動廢棄物回收等計畫。

我們規劃綠色環保與永續賽事的動機既來自客戶，他們希望賽會更永續。當然，政府方面也從城市和政府的角度來看，從丹麥的整體角度來看，也希望賽會更永續。所以這是雙方共同推動的。(P4-139)

這種策略的成功在於，組織能夠主動與政府和客戶合作，了解其對永續發展的具體需求，並在賽會設計和運營中融入相應的措施。根據利害關係人理論 (Freeman, 1984)，滿足核心利害關係人的需求是組織策略成功的關鍵。因此，與政府和客戶共同推動永續發展，不僅能提升賽會的形象，也有助於鞏固組織在社會中的地位。

(二) P3：制定倡議計畫促成利害關係人的理解

在研究參與者三中提到的 "Unified Sport" 計畫中，組織將智力障礙與非智力障礙的運動員結合在一起，以促進社會包容性。這項計畫的核心理念是，透過共同參與運動，增進不同背景的人士之間的互相理解與包容。參與者穿著相同的隊服，共同訓練、比賽，從而在場內外建立起深厚的聯繫，並進一步推動積極的校園環境，減少校園中的欺凌行為。

在 "Unified Sport" 計畫中，我們將有智力障礙和沒有智力障礙的人組合在一起。因為，如果我們的存在是為了改變人們對特殊運動員人士的態度，積極地改變他們的態度，我們覺得最好的方法就是把特殊運動員人士和特殊運動員人士團結在一起。這是我們要做的第一件事。然後在運動的背景下促進實踐社會包容。所以當你與隊友穿著同樣的球衣，現在你有了一個以前可能沒有的分組，然後你們一起訓練，一起比賽，現在你們正在一起經歷同樣的體驗。這個計畫的初衷是，如果你有這些經驗，你更有

可能會想瞭解那個人在運動場外的生活，尤其是在學校裏。所以在美國，確保學校系統有一個挑戰，他們談論學校環境是積極的學校環境，人們不會互相欺負或受到霸凌，"Unified Sport"計畫同時也作為減輕這種行為的機制。(P6-306)

這種計畫展示了組織在促進社會包容與永續發展方面的努力。根據社會認同理論(Tajfel & Turner, 1979)，人們更容易接納與自己有相似經歷或身份的人。透過 "Unified Sport" 計畫，組織不僅能改變社會對智力障礙人士的偏見，還能促進各種族群間的理解與包容，這對於實現更廣泛的社會永續發展至關重要。

(三) P6：永續贊助商共融

研究參與者六提到，贊助商在推動賽會永續發展中扮演了重要角色。以富邦等企業為例，這些贊助商不僅資助賽事，還積極參與「Run for Green」等永續性活動。醫療產業或工具機企業贊助賽會，期待能通過贊助活動提升企業形象，並與賽會的永續發展目標達成一致。此外，餐飲業如王品集團，則希望透過支持賽會活動，來促進員工和顧客的健康。

比如說像富邦，或者是說過去贊助過我們的運動品牌商，當然這個也是共同聯動的。比如說這些贊助商不幫助他，他也做 Run for Green，那他贊助臺灣四大路跑的賽事，所以他要的當然也是希望我們是一個綠色賽事，我們互相的加持配合。那同樣的，比如說我們的贊助商有的是醫療產業或工具機的，那當然是不是大家在這個永續的關注之下，他們也希望藉由贊助賽事的形象跟他們是對稱的，但相對有一些民生品，比如說像王品，他是餐飲業，他看他對於或建設公司，他對於居民或內部員工的健康促進來跟賽會合作，企業會贊助來取得名額。那當然，對於公司促進或他的助建設，對公司來說有益處的當然是永續作為.....因為賽會本身的永續是有利害分析的，其實他會共同承擔，所以我們才會想到說永續共融。(P6-306)

研究參與者七提到贊助賽會舞台背板的瓦楞紙供應商，原本提供的報價比非永續材質舞台背板高 2 倍，後來透過協會主動提供該公司宣傳平台，達成協會可負擔的價格，同時也讓企業得到宣傳機會。

假設我就答應他說假設成功的話沒有問題的話，我會幫你做所有的宣傳，我們這幫你宣傳到位，因為我成立了一個這個數位運動永續的數位服務平臺，因為臺灣沒有一個網站在這個推展這個運動遊戲的低碳市集，就提供這個 solution，我就說你就免費，

讓你免費放像這種交換條件讓他能夠提供，我們可以負擔得起的這個(瓦楞紙)。(P7-451)

這種「永續贊助商共融」策略不僅滿足了贊助商對形象提升和市場拓展的需求，也符合賽會推動永續發展的目標。根據資源依賴理論(Pfeffer & Salancik, 1978)，組織需要從外部環境中獲取必要資源，而贊助商提供的資金和資源正是這些外部支持之一。透過與贊助商的合作，組織能夠在減少對政府資金依賴的同時，強化其永續發展策略的執行力。

根據以上分析，我們可以看出，組織在達成利害關係人需求時，採取了多元且靈活的方法，包含加強與政府和客戶的合作，透過了解雙方的永續發展需求，制定具體的綠色賽會措施，以提升活動的環保性與永續性，以及推動社會包容倡議計畫，向適透過"Unified Sport"計畫等方式，促進不同族群間的理解與包容，進一步實現社會永續發展。此外，與贊助商共同推動永續發展計畫，確保企業贊助活動與組織永續目標的對接，達成雙贏效果。

這些方法的實施不僅增強了組織與利害關係人的互動，還提升了整體賽會的永續發展水平。在未來，組織可考慮進一步加強與利害關係人的溝通，並通過更精細的需求分析與策略調整，持續提升滿足利害關係人需求的能力。

二、利害關係對永續策略制定之影響

在制定永續策略的過程中，利害關係人的需求和期望對組織策略的形成和執行具有深遠的影響。根據訪談資料，賽會的永續策略主要受到城市政府、政策制定者以及各國政府部門的影響。這些利害關係人通過提供資金和政策支持，要求組織在策略中納入永續性、可及性和賽會遺產等多個重要因素。

(一) 城市政府的資金支持與問責

訪談資料中提到，許多賽會的資金來源於城市補助，因此組織必須向城市政府報告其在永續發展方面的具體措施。城市政府通常會提出三個關於永續策略的核心問題：永續性、可及性和賽會遺產。

大部分賽會的資金來自城市補助，因此我們需要向他們報告我們是如何處理永續這個議題，而我們也有一些資金來自於部門，他們會對我們提出三個有關永續的問題，1.永續性 2.可及性 3.賽會遺產。有關可及性的舉例是：你可以在我們的官網上看到，如果你看不太清楚字，字的大小可以隨便調整，調整到適合自己的字，另外，觀看賽事

也不需要收費，如果你沒有錢，你仍然可以去享受賽事。可以坐輪椅去賽事、若視障也有支持服務。(P1-171)

城市政府作為主要的資金提供者，對永續策略的制定有直接影響。根據資源依賴理論 (Pfeffer & Salancik, 1978)，組織在獲取外部資源時，必須滿足提供資源方的需求。因此，組織需設計符合城市政府標準的永續策略，確保資金的穩定來源。這也意味著組織在策略制定時，需考量如何向政府展示其在永續發展方面的成就，並進一步增強雙方的合作。

(二) 政策制定者與政府的推動

訪談中，研究參與者二提到「Disco Can」運動的成功推行，得益於政府的政策支持。此運動每年獲得 1000 萬英鎊的經費，用於鼓勵女性增加運動量。政府的政策制定促使組織在城市規劃中加入更多促進運動的設施，從而提升居民的健康水平。

我們曾開展一項名為 Disco Can 的運動，這個活動每年會由 1000 萬英鎊的經費來鼓勵女性更加活躍，而這最早是政府的政策。如果政策規劃者以一種讓人們活躍的安全的方式建造城市，這是因為政策的緣故。所以政府是非常重要的，因為他們推動政策。政府經常提供資金來創造環境來資助組織。(P2-247)

這一案例強調了政策制定者在推動永續策略中的關鍵作用。政策的推行影響了組織的運營方向，使其策略必須與政府的公共健康和社會福利目標保持一致。根據公共選擇理論 (Buchanan & Tullock, 1962)，政府和政策制定者在推動公共項目時，會通過資金和政策干預，影響組織的決策。這意味著組織在制定永續策略時，應主動與政策制定者合作，了解政策動向，並設計符合政策目標的計畫，從而獲取更多的資金支持。

(三) 政策制定者與政府的推動

研究參與者三強調，在美國，每年有約 3000 萬美元來自教育部的資助，用於在學校開展特殊奧林匹克運動。政府的支持不僅限於資金，還包括提供練習場地和建設設施。這種資金和資源的投入，展示了政府在促進社會包容和永續發展上的重要性。

每個國家都不一樣，但是從總部開始，為我們的國家項目提供資源和工具，並讓他們政府參與支持特奧會。例如，在美國，我們每年從教育部獲得大約 3000 萬美元，用於在學校開展特殊奧林匹克運動，這只是一個例子.....我們的領域正在成長，我們還有很長的路要走。但是政府的支持對我們來說非常重要，不僅在推動相關計畫方面，

此外政府也會提供練習場地和建設相關設施。(P3-130)

政府部門的長期支持使得組織能夠穩定地推行其永續發展計畫，特別是在教育和社會包容方面。根據利害關係人理論 (Freeman, 1984)，政府作為核心利害關係人，對組織的資源投入和政策支持是制定策略的重要考量因素。這意味著組織在制定策略時，應優先考慮政府部門的需求，尤其是在政策推動、公共福利和基礎設施建設等方面，藉此鞏固與政府的合作關係。

從以上討論可以看出，利害關係人對於組織制定永續策略的影響主要體現在以下幾個方面，例如城市政府作為資金主要來源，對於永續策略的要求，包括永續性、可及性和賽會遺產等，影響了組織策略的具體方向。再來，政策制定者通過制定公共政策，影響組織的策略重心，使其在城市規劃和公共健康領域上進行投資與調整。此外還有政府部門的長期支持、投入資金與建設各項設施，促進組織在推動社會包容和長期發展目標上的進展。

三、組織規劃永續執行層面之建議

根據訪談資料，組織在推動永續策略的過程中，應聚焦於以下三個核心執行層面：社會層面的性別平等倡議、參與者的教育與倡議推動，以及領導者的永續意識與決策實踐。這些層面是達成長期永續目標的關鍵支柱。

(一) 社會層面：性別平等倡議的推動

研究參與者二提到，性別平等是推動永續發展的重要議題之一。性別平等不僅能促進社會的公平正義，還對經濟增長和組織效益產生積極影響。更多的多樣性能夠提高組織的創新力，進一步提升經濟表現，並且在長期內有助於環境永續發展。

就性別平等而言，我的直覺是社會。如果你有一個真正性別平等的社會，我認為你的經濟會因此而變得更好。一定會的，因為更多的多樣性對經濟影響總是更好。我還建議它最終也會對環境產生影響。但我還要說的是，當我在這次活動中與人們談論性別平等時，我會與他們談論經濟影響，因為這當然是他們所有人關心的。但如果我能向他們展示性別平等對獲利能力、員工留任和企業聲譽的價值，我能解釋為何這是最好的商業決策。他們組織在未來考慮永續性和營利能力時，會更願意談論性別平權。(P2-183)

(二) 倡議推動與參與者教育

根據研究參與者六的觀點，組織在推行永續計畫時，需要通過教育提升參與者(如

選手、觀眾等)的永續意識。當參與者缺乏永續觀念時，會導致執行成本增加。因此，推動永續倡議與教育是組織實現永續發展的關鍵。

應該是一種倡議，跟落實，跟相對的人、參與者本身共同的競賽的參與，落實選手本身的行動與教育……賽會本身，他是參與者的賽事，所以參與者、選手本身沒有這樣的觀念的時候，你會多花很多成本，一個是肯定，一個是會有取捨。所以我覺得參與者真的教育是跟參與度很重要。(P6-332)

根據行為改變理論 (Ajzen, 1991)，人的行為受態度、主觀規範和感知行為控制的影響。教育可以改變參與者對永續行為的態度，提高其參與度和責任感。組織透過教育與倡議推動，能有效地提升參與者對永續發展的支持，減少執行過程中的阻力，並降低成本。



(三) 領導者的永續意識與實踐

研究參與者五認為，領導者是否具備永續意識，將對組織的永續策略執行產生顯著影響。如果領導者能在計畫的早期就將永續視為核心議題，則有助於統一團隊的目標，提升策略的落實效果。

(領導者)如果沒有在籌劃賽事的第一天，把永續視為計畫中最重要的事項，那麼還是會有人處理這件事，但是他們的工作會更難。他們仍然會工作，但他們會做得更少，但也不會獲得太多的支持，但如果他在乎，他 (Stewart) 證明這些事情總是很重要的，經過每次的會議和討論，改變就不僅僅發生在一個人身上，每個人身上都可能發生，每個人都可以有所作為。所以永續發展中的所有事情，很多小事最終都會有所作為。永續不是一個廣大而空泛的問題，去談論它就可以解決的事，永續發展是做不到的你必須做很多小事，所以你需要一個領導者總是支持人們，並且試圖找到那些小事，而你不會一開始就知道那些小事是什麼。(P5-97)

根據轉型領導理論 (Bass & Avolio, 1994)，領導者通過提供願景、激勵團隊，可以引導組織在複雜環境中實現變革。領導者的永續意識能夠將永續發展融入到組織日常決策中，提升團隊的整體協作效率，推動永續策略的成功落地。

從以上分析中可見，組織在規劃永續執行層面時，首先應聚焦推動社會層面的性別平等，性別平等作為提升經濟效益和社會影響力的核心策略之一。強化倡議推動與教育，透過有效的教育計畫，提升參與者對永續發展的認知與支持，降低執行成本。領導者的永續意識與實踐，需在計畫的早期階段，將永續視為核心議題，並通過持續的反饋和調整，推動策略的順利落實。

第伍章 結論與建議

本章為結論與建議，共分為二節。第一節為本研究結論將針對國際運動組織永續實踐現況、國內外運動組織永續策略發展階段與過程、國內外運動組織永續策略發展過程與利害關係人的關係、適合我國運動組織與國際賽會之共通性永續政策，提出相關結論；第二節為本研究建議，分為實務建議與學術建議。

第一節 結論

近年來，永續發展已成為全球運動組織關注的核心議題之一。然而，相較於國外運動組織在永續策略上的成熟發展，國內相關策略規劃仍處於起步階段，尚未形成完整的架構與實踐模式。本研究透過對國際運動組織的分析，發現其透過長期深耕與實踐，逐步勾勒出清晰的指引與原則，為永續策略的發展提供了重要參考。這些國際經驗顯示，成功的永續策略應以政策與策略作為主要發展的主導，並整合環境、社會與經濟等多重面向，以確保永續發展的有效性與可行性。

基於本研究的發現，接下來將進一步探討研究結果對國內運動組織的啟示，並提出具體建議，以協助國內運動組織在規劃永續策略時，能夠借鑒國際經驗，建立系統化的發展模式，提升永續行動的影響力與執行成效。一、國際運動組織所在之地域與政策之永續實踐現況

國際運動組織在全球永續發展潮流的推動下，逐步強化其永續實踐策略。這些組織通常在計劃和舉辦大型賽會時，納入多種永續發展元素，如環保措施、社會包容和經濟可持續性。國際奧會、國際足球協會等大型體育組織已積極響應聯合國永續發展目標 (SDGs)，並透過制定專屬於賽會的永續計劃來達成其承諾。這些計畫不僅涵蓋減少碳排放、資源回收利用等環境議題，還涉及性別平等、包容性教育及地方經濟振興等社會層面。國際運動組織透過這些多元化的實踐，試圖在推廣體育運動的同時，也對全球的永續發展做出貢獻。

(一) 運動組織背景與永續實踐現況

國際運動組織在全球不同區域與層級上，皆積極推動永續發展，並透過賽事的規劃及運作，實踐具體的環保與社會責任。本研究透過訪談來自不同背景的組織負責人，包含 2023 坦佩雷歐洲壯年運動會(專注城市永續)、IWG on Women & Sport (推動性別平等)、特殊奧林匹克委員會(促進智力障礙者包容)、丹麥 Sport Event Denmark (強化賽會

的環境效益)、Legacy Delivery (提供永續策略顧問服務)等組織。這些組織在政策、文化及資源背景各有差異，但在運動賽事中實踐永續發展的初衷與使命高度一致，期望透過運動所產生的正面影響力，實現環境永續、社會公平及長期經濟價值的平衡。

(二) 不同政治背景下運動組織的永續策略運作情形

在各國政策與文化背景下，運動組織的永續實踐展現出不同的面貌。以芬蘭的 2023 歐洲壯年運動會為例，該組織依循坦佩雷市的「永續城市」政策，積極推動碳中和目標，強調環境友善措施如鼓勵自帶水瓶、免費公共運輸及善用既有設施。此外，臺灣田中馬拉松則是地方創生的實踐案例，透過「由下而上」的永續行動，推動在地居民認同環境保護價值，逐步形成文化素養。而在全球性的奧林匹克運動中，中華奧會依循國際奧會 (IOC) 的 Olympic Agenda 2020，將永續發展納入賽會與日常營運中，推廣教育及政策執行的透明性。各國政策的支持及組織文化的差異，對運動賽會永續實踐產生深遠影響，反映了全球永續發展的多元實踐模式。

(三) 運動組織的永續策略與具體作為

國際運動組織透過永續策略與具體作為，致力於實現環境、社會及經濟的多重目標。特殊奧林匹克委員會透過分組 (Divisioning) 制度，確保所有運動員都能在公平的競賽環境中參與，同時強調使用既有場館減少環境衝擊。丹麥 Sport Event Denmark 因應不同賽會性質，個別客製永續計畫，並於賽事中落實大眾運輸及水資源管理。此外，臺灣超級馬拉松協會透過制定「路跑碳盤查機制」，引導參賽者降低碳足跡，並使用可回收材質與個人垃圾袋取代現場垃圾桶，落實綠色賽會精神。而 2023 歐洲壯年運動會則強調政策導向，選擇具永續認證的分包商，並公開其永續原則，實踐組織治理的透明化。

綜上所述，國際運動組織的永續實踐已逐步從理念落實到具體行動，並根據各國政策及文化背景，發展出靈活且具創新的策略。這些組織在環境保護、社會包容及經濟貢獻三方面取得顯著成果，為全球運動賽會的永續發展提供了實踐藍本與未來發展方向。

二、策略規劃理論觀點之國內外運動組織永續發展階段

國內外運動組織的永續策略發展，從願景目標的確立到策略規劃與執行，皆展現出多元且靈活的特性。面對資源限制與社會接受度的挑戰，組織透過文化領導、政策引導及量化指標，逐步推動永續發展目標的落實。透過內外部環境的分析與持續調整，運動組織成功將永續理念轉化為具體作為，為全球運動賽事的永續發展提供了實踐藍

本與發展方向。本研究針對國際運動組織提出一套共通性的運動永續策略框架，強調環境、社會與經濟三大面向的協調發展，並提供系統化的策略規劃模式，有助於豐富永續發展在運動領域的應用與實踐。

（四）組織願景與永續目標

國內外運動組織發展永續策略的初始階段多從組織願景與長期目標出發，形成策略規劃的核心指引。2023 歐洲壯年運動會 (P1) 明確提出「加強社會、財務與文化的正面影響」，以可及性 (accessibility) 和多元性為主軸，讓所有人，包括不同性別、年齡及身心狀態的個體，皆能平等參與，反映永續理念的核心價值。

IWG on Women & Sport (P2) 則將性別平權作為其核心願景，並遵循《布萊頓宣言》，推動 SDGs 第 4 項「確保有教無類及高品質教育」。透過全球性倡議，該組織期望創造女性與女孩均能茁壯成長的運動環境，進而對永續發展目標產生深遠影響。特殊奧林匹克總會 (P3) 則定位於「運動推動社會包容」，以改善特殊運動員的社會接納度為目標，進一步透過運動創造經濟和社會價值，致力於長期社會變革。

在丹麥，Sport Event Denmark (P4) 視運動賽事為綠色轉型和社會發展的平台，並藉由《永續賽會指南》將其永續願景系統化，聚焦於碳足跡減少、健康生活、志願服務與地理平衡等多重目標。此外，田中馬拉松 (P6) 強調在地化發展，藉由「熱情、友善、永續、共融」的核心價值，推動經濟永續、社會健康及環境保護，逐步擴展至全方位的永續願景。

（五）組織規劃與制定永續策略的緣起

運動組織的永續策略多源自於外部倡議與內部價值觀的結合。以 SDGs (永續發展目標) 為全球框架，IWG on Women & Sport (P2) 透過性別平等的視角，積極回應 SDGs4，並倡議女性運動者的教育及平權機會，成為策略制定的起點。特殊奧林匹克總會 (P3) 的永續策略則源於創始人的使命，將社會包容作為核心宗旨，進一步推動智能障礙族群的經濟賦權及健康促進。

此外，地方文化與組織領導力亦是重要緣起因素。例如，田中馬拉松 (P6) 強調「由下而上」的地方發展路徑，透過熱情友善的在地文化，逐步擴展至「永續共融」的理念，形成強大的文化基礎，並成為制定永續策略的重要動力。此外，中華民國超級馬拉松協會 (P7) 在環境部政策引導下，制定賽事碳盤查機制，並逐步推動「減碳標籤」認證，展現政策對民間永續策略制定的啟發。

本研究發現，國內外參與者對永續指標的觀點存在顯著差異。國外研究參與者通

常將永續發展目標 (SDGs) 視為一種廣義的「概念」，強調其在組織願景中的價值與意涵，更傾向於將其內化為理念或核心價值，而非關注具體的執行細節。在他們看來，SDGs 的主要功能是提供一個長遠的框架，而非逐一實現各項指標的具體操作。

相較之下，國內研究參與者，特別是來自組織與政府機關的代表，則普遍將 SDGs 視為一套明確且操作性強的「指標體系」，認為應對每項指標進行細化，並將其融入具體的政策與行動中。他們更加注重 SDGs 的實踐應用，強調其對業務發展與政策執行的實際影響，並視之為衡量永續策略成效的重要依據。這種差異充分體現了不同文化與體制下，永續發展目標在定位與實施上的多元詮釋。

（六）永續策略規劃過程的 SWOT 分析

在策略實踐過程中，運動組織面臨時間、資源與成本等多重挑戰。研究參與者指出，若具備更充足的資源，永續策略的實施成效將更為顯著。然而，受限於資金、人力及時間，組織需精細分配資源，並優先考量核心議題。丹麥運動賽事組織 (P4) 亦提到，永續產品成本高昂，需根據賽事特性客製化策略，無法一體適用，增加策略執行的複雜性。

此外，與利益相關者的溝通同樣是重要挑戰。中華民國超級馬拉松協會 (P7) 在推行「自帶垃圾袋」政策時，曾遭遇參賽者的反彈，主要原因在於缺乏事先充分溝通。然而，透過持續的倡導與具體實踐，組織逐步改變參賽者的態度，促使其認同永續理念，成為長期推動永續的重要機會。

運動組織的永續策略規劃需考量內外部環境因素。內部環境方面，組織文化與價值觀是推動永續發展的關鍵基石。例如，特殊奧林匹克總會 (P3) 將社會包容納入核心價值，並透過領導階層的強力支持，形成組織文化的共識，成功轉化為具體行動。田中馬拉松 (P6) 則以「文化領導」的方式，將永續理念融入當地居民的日常生活，透過地方發展實現長期的社會與經濟效益。

外部環境方面，政策框架與社會接受度對策略落地具關鍵影響。以中華超馬協會 (P7) 為例，其碳盤查標準受環境部政策指導，成為制定策略的重要依據。此外，社會包容策略需打破固有偏見，透過教育及倡導改變大眾態度，創造更廣泛的社會支持。

（七）永續策略的評估與調整

策略評估與調整是永續發展的重要環節，透過量化數據與會議檢視，運動組織能有效追蹤策略成效並進行優化。丹麥 Sport Event Denmark (P4) 依循《永續賽會指南》框架，透過會議與反饋機制，評估不同賽事的永續績效，並依據實際情境進行調整。

此外，中華超馬協會 (P7) 透過碳盤查數據掌握賽事的碳排放熱點，進一步調整賽程設計，以有效減少碳足跡，並以 5 年內減碳 3% 的目標取得減碳標籤認證。

此外，組織在評估過程中強調地域性與系統性思考。例如，IWG on Women & Sport (P2) 提出「改變運動環境」的重要性，透過區域性實踐帶動系統性變革，並形成可供全球參考的永續發展模型。田中馬拉松 (P6) 則以彈性的量化標準，持續優化永續策略，並透過地方利益相關者的參與，實現資源整合與長期目標。

三、利害關係人對國內外運動組織永續策略發展之影響

在永續策略的制定過程中，利害關係人扮演著關鍵角色。這些利害關係人包括政府部門、贊助企業、在地居民、供應商、運動協會等，他們通過提供資金、政策支持及資源投入，對組織的永續發展策略形成深遠影響。政府部門往往是政策推動的重要力量，能夠通過法規和補助資金引導組織向永續方向發展；企業贊助商則希望透過參與賽會，提升其品牌形象和社會責任感；在地居民和供應商的參與則強化了社區連結，促進了賽會的地方化和持續性發展。這種多方合作的模式，使得永續策略在制定和實施過程中更加全面和有效。

(一) 組織制定永續策略的主要利害關係人

運動組織在推動永續策略的過程中，識別並滿足不同利害關係人的需求，是確保永續策略成功落實的核心。透過分析國內外運動組織的實踐經驗，可以歸納出主要的利害關係人包括：政府部門、企業贊助商、在地居民、供應商、運動單項協會、主辦城市以及志工與媒體。

1. 政府部門：政府作為永續策略的重要推動者，主要透過政策與資金支持影響組織的發展。例如，美國特奧會項目強調從健康、教育與國防部門獲取資金，進而落實運動與公共健康的雙重目標。此外，城市政府常透過補助與問責機制，促使運動組織將永續性、可及性與賽會遺產納入策略規劃中。
2. 企業贊助商：企業贊助商在運動組織的永續發展中扮演著雙重角色，既提供資金與資源，又透過贊助行為提升企業形象並實踐企業社會責任 (CSR)。例如，企業透過支持「Run for Green」等綠色賽事，與運動組織形成永續共融的合作關係，實現雙贏效果。
3. 在地居民與供應商：在地居民與供應商是運動組織永續策略的直接參與者。他們提供強大的社區支持與資源供應，確保活動的在地連結性與持

續性。例如，當地供應商在賽事活動中提供必需品，展現永續發展中的社區共榮理念。

4. 運動單項協會與主辦城市：運動單項協會作為專業運動資源的提供者，協助組織提升專業水準；而主辦城市則負責提供設施與場地，支援賽會運作。此外，主辦城市往往透過推動城市形象與經濟效益，促進更廣泛的永續發展。
5. 志工與媒體：志工是永續賽事的重要支持力量，透過參與賽事，志工能夠體現社會參與與自我價值。而媒體則透過報導組織的永續作為，擴大其影響力，提升外部形象，並推動社會大眾對永續議題的關注。

（二）組織達成利害關係人需求之方法

運動組織在滿足多方利害關係人的需求時，往往採取多元且靈活的策略，以回應其期待並促進永續發展的落實。以下為具體的方法與案例：

1. 與政府合作推動永續發展：運動組織積極與政府合作，透過政策支持與資金挹注，實現永續發展的目標。例如，丹麥政府期待賽會具備更高的永續標準，促使運動組織推行減碳、環保與可再生資源使用的措施。此外，美國教育部資助的特殊奧林匹克運動，體現了運動組織在教育與社會包容領域的努力。
2. 深化企業合作與永續贊助：運動組織透過舉辦綠色賽事與永續倡議活動，滿足企業對品牌形象提升與 ESG (環境、社會、治理) 責任的需求。例如，企業贊助商支持「Unified Sport」計畫，透過推廣包容性運動，達成企業社會責任目標。此外，運動組織透過數位服務平台，交換宣傳資源，使企業與組織雙方達成永續共融的合作。
3. 推動社會包容性計畫：運動組織透過「Unified Sport」等計畫，促進不同背景族群的包容與理解。例如，智力障礙與非智力障礙運動員共同參與運動，體現社會包容性，並進一步改善校園環境，減少欺凌行為。
4. 強化在地連結與社區合作：運動組織重視與在地居民和供應商的合作，透過在地化策略增強活動的社區支持。例如，賽事活動中的食品與手搖飲料供應商，展現了永續策略中的地方經濟促進效果。
5. 整合專業資源與基礎設施：運動組織與運動單項協會及主辦城市合作，借助其專業資源與設施，提升賽事的專業性與影響力。此外，主辦城市

透過設施建設與場地提供，支援賽會運作，實現城市形象提升與經濟發展的永續目標。

(三) 利害關係人對永續策略制定之影響

利害關係人對運動組織永續策略的制定具有深遠的影響，主要體現在資源提供、政策推動與標準設定等方面。

1. 政府與政策制定者的影響：政府透過政策支持與資金挹注，影響運動組織的永續策略方向。例如，英國政府每年提供 1000 萬英鎊推動「Disco Can」運動，鼓勵女性參與運動並提升健康水平。此外，城市政府透過問責機制，要求運動組織納入永續性、可及性與賽會遺產等核心目標，影響策略的具體內容與執行方式。
2. 企業贊助商的需求推動：企業贊助商透過資金支持與資源提供，影響運動組織的永續策略。例如，企業期待運動賽事具備綠色環保特質，以提升品牌形象並實踐企業社會責任。運動組織透過舉辦綠色賽事與數位服務平台，回應企業贊助商的期待，達成雙方的永續發展目標。
3. 社區居民與供應商的參與：在地居民與供應商透過社區支持與資源供應，影響運動組織的永續發展。例如，在地供應商提供永續資源，協助運動組織降低碳排放並強化在地經濟。居民的參與則體現了社區支持在永續發展中的重要性。
4. 媒體與志工的形象塑造：媒體透過報導運動組織的永續作為，擴大其影響力，提升外部形象。志工則透過參與賽事，支持永續發展目標，並激發社會參與與自我實現的價值。

綜上所述，運動組織在永續策略的制定過程中，需綜合考量多方利害關係人的需求與影響，包括政府、企業贊助商、在地居民、供應商、運動單項協會、主辦城市以及媒體與志工等。透過多元合作與策略整合，運動組織不僅能夠滿足利害關係人的期待，也能推動永續發展目標的實現，達成社會、經濟與環境的永續共榮。利害關係人理論方面，本研究透過分析政府機構、企業贊助商、運動員與社區等不同利害關係人的需求與影響力，進一步揭示國際運動組織如何在多方利益間取得平衡，提升永續發展的成效。此一視角不僅強化了利害關係人理論在運動管理領域的適用性，也為未來相關研究與實務提供重要的理論基礎與參考依據。

四、我國運動組織與國際賽會之共通性永續政策

為了促進我國運動組織與國際賽會的永續發展，本研究建議應制定符合國際標準且能結合本地特點的共通性永續政策。這些政策應包括環境保護措施 (如降低碳足跡、資源回收)、社會公益計劃 (如推動性別平等、包容性教育) 及經濟振興策略 (如促進當地企業參與、提升社區經濟效益)。此外，政策應強調利害關係人的協作，積極引入政府、企業和社區的資源，確保策略能持續有效地推行。通過這些綜合措施，我國運動組織將能更好地應對未來的永續挑戰，並與國際賽會接軌，推動體育運動的長期發展和環境保護的雙重目標。

第二節 建議

本研究針對國際運動組織永續實踐策略，提出學術與實務建議，以期為運動產業永續發展提供理論支撐與實踐參考。在學術層面，需深化永續發展評估模型的建構，並強化社會包容與低碳創新的理論探討；在實務層面，透過具體措施如低碳管理與量化機制、強化參與者的永續教育，促進運動賽事的永續轉型。綜合多方利害關係人的需求，落實環境、經濟與社會的永續目標，將有助於打造符合全球趨勢的綠色賽會與包容性社會。

一、學術建議

- (一) 深化運動永續理論與實務的連結：研究不同類型運動賽事對碳足跡的貢獻，提出具體的碳排放減量指標，比較不同國家在賽會資源管理 (如垃圾分類) 的成效，建構標準化的永續策略評估體系。
- (二) 強化社會平權永續的研究：目前針對運動賽事中的永續策略，學術研究多集中在環境永續的層面，未來可以進一步探討社會與經濟永續層面的影響，例如研究如何通過賽會推動社會包容和促進性別平等，比較各國運動賽事在多元文化政策的推動成果，建立可行的平權策略建議。
- (三) 推動賽事科技與低碳創新研究：推廣智慧科技在運動賽事中的應用，促進低碳創新與資源管理的高效性，像是研究數位紀念票券、智慧水資源管理及賽事設備租賃的環境效益，以及評估新創團隊在運動賽事中導入科技的可行性與價值。
- (四) 探索多元利害關係人的互動機制：利害關係人理論指出，不同的利益相關者 (如政府、贊助商、參與者) 在永續策略制定中有不同的影響。學術界應進一步研究這些利害關係人之間的互動及其對永續策略實施效果的影響。

- (五) 發展適用於運動組織的永續性評估模型：目前缺乏針對運動賽會特有需求的永續性評估工具。未來可以參考 SDGs 框架，建立適用於運動賽會的綜合評估指標體系，以全面評估賽會的永續發展績效，例如整合永續發展目標 (SDGs) 及國際體育指標 (如 IMGAs、IOC) 進行跨領域研究，或是設計永續績效評估工具，監測賽會的長期影響與遺產。

二、實務建議

- (一) 推動性別平等與社會包容：建議各運動組織在賽事規劃中納入性別平等與社會包容作為核心目標，通過舉辦專門針對女性或弱勢群體的活動，提升組織對社會永續發展的貢獻。
- (二) 建立與政府及贊助商的長期合作關係：永續策略的推動需要大量資源支持，建議組織積極與政府、贊助商合作，共同制定符合雙方利益的永續發展計畫，並爭取政策和資金支持，以提高項目的可持續性。
- (三) 強化參與者的永續教育：在賽事規劃中，應增加對參與者(包括運動員、觀眾及志願者)的永續發展教育，提升他們對環保措施的支持與參與度，這將有助於降低賽會的碳足跡和環境影響。
- (四) 推行透明的永續報告制度：為了增加公眾和利益相關者對於永續措施的信任，建議運動組織定期發布永續報告，詳細列出賽會在環境、社會及經濟方面的影響及改進措施。
- (五) 低碳管理與量化評估機制：運動組織應採取具體措施，降低賽事活動的碳排放，並建立可量化的永續目標。建議利用碳足跡計算，以實現科學化、量化的永續管理，提升賽會的環境效益。

參考文獻

- 行政院國家永續發展委員會 (2019 年 7 月 31 日)。臺灣永續發展目標。行政院國家永續發展委員會。擷取於 2024 年 6 月 7 日。 https://ncsd.ndc.gov.tw/_ofu/meet/3a5cd7cc-a26f-4b48-a884-fd114433b604/files/%E8%87%BA%E7%81%A3%E6%B0%B8%E7%BA%8C%E7%99%BC%E5%B1%95%E7%9B%AE%E6%A8%99%E4%B8%AD%E6%96%87%E7%89%88.pdf?b54f244f-0356-4b70-a463-d6fb6fe16a0b
- 行政院國家永續發展委員會(無日期)。行政院國家永續發展委員會發展沿革。行政院國家永續發展委員會。擷取於 2024 年 7 月 1 日。 <https://ncsd.ndc.gov.tw/Fore/nsdn/about/taiwanAgenda21>。
- 行政院經濟建設委員會(無日期)。全球環境變遷與永續發展趨勢。行政院經濟建設委員會。擷取於 2024 年 6 月 5 日。 <https://ws.ndc.gov.tw/001/administrator/10/refile/6140/12824/0008750.pdf>
- 司徒達賢 (2003)。策略管理案例解析觀念與實例。智勝文化。
- 司徒達賢 (2024, 1 月 5 日)。司徒達賢策略管理講義。國立政治大學企業管理學系。 https://ba.nccu.edu.tw/zh_tw/download/DownloadOthers
- 吳季龍 (2024)。導入環境永續概念讓運動賽事更有意義。長榮運動休閒學刊, 18, 40-48。
- 呂慧敏 (2021)。2020 東奧的意義與經濟效果。經濟前瞻, 197, 87-92。
- 李佳倩、馬上鈞 (2014)。大型運動賽會永續評估之探討。運動管理, 25, 3-16。
- 林彥君 (2016)。奧林匹克 2020 改革議題與運動選手支援網。學校體育, 154, 60-67。
- 林茂文 (2022)。COP27 氣候峰會的成果與挑戰。石油季刊, 58(4), 1-29。
- 胡幼慧 (2008)。質性研究--理論、方法及本土女性研究實例。巨流圖書公司。
- 桃園市政府 (2024)。桃園市自願檢視報告第 2 版。桃園 x SDGs。擷取於 2024 年 10 月 19 日。 https://sdgs.tycg.gov.tw/News_Content.aspx?n=883&s=497487
- 馬上鈞、馬上閔 (2010)。大型運動賽會與都市永續發展議題。休閒事業研究, 8(1), 35-49。
- 高俊雄 (2006)。第二屆 Magglingen 國際運動發展年會心得報告。運動管理, 10, 10-17。
- 高俊雄 (2023)。聯合國以體育運動推動 SDGs 之思維與歷程。學校體育, 196, 81-91。
- 高俊雄 (2023)。體育運動與 SDGs。學校體育, 196, 2-3。

高雄市政府 (2024)。淨零學院介紹。高雄市政府環保局。擷取於 2024 年 10 月 1 日。
<https://ksepb.kcg.gov.tw/NetZero/NetZero01.htm>。

國家發展委員會 (2022 年 3 月 30 日)。臺灣 2050 淨零排放路徑及策略總說明。國家發展委員會。擷取於 2024 年 6 月 8 日。
<https://ws.ndc.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9hZG1pbmlzdHJhdG9yLzEwL3JlbGZpbGUvMC8xNTA0MC8yZTZhZTA0Mi0wYjUyLTQ4OTAAtOGY5NC1hYjk5MzgZWNWZlZTIucGRm&n=6Ie654GjMjA1MOa3qOmbtuaOkuaUvui3r%2bW%2bkeWPiuetlueVpee4veiqluaYji5wZGY%3d&icon=.pdf>。

教育部體育署 (2013 年 9 月)。體育運動政策白皮書。教育部體育署。擷取於 2024 年 6 月 1 日。<https://www.sa.gov.tw/Resource/Other/f1519884683203.pdf>。

郭孟芸 (2024)。整合氣候法制與企業 ESG 能源與碳排放績效評量制度研析[未出版學位論文]。國立臺灣大學。

陳向明 (2002)。社會科學質的研究。五南。

陳湘鈺、黃彥翔 (2018)。2017 世界大學運動會對主辦城市影響之研究。運動與遊憩研究, 12(4), 51-57。

曾育慧、江東亮 (2014)。千禧年發展目標：背景，進度與挑戰。台灣公共衛生雜誌, 33(3), 221-237。

黃煜、許建民 (2020)。國際運動賽事衝擊面面觀-在地永續的觀點。中華體育季刊, 34(4), 229-237. [https://doi.org/10.6223/qcpe.202012_34\(4\).0002](https://doi.org/10.6223/qcpe.202012_34(4).0002)

黃煜、趙芝良 (2023)。路跑賽事碳足跡分析-以 2021 宜蘭冬山河超級馬拉松為例。體育學報, 56(2), 207-220

葉俊榮、施奕任 (2005)。從學術建構到政策實踐：永續臺灣指標的發展歷程及其對制度運作影響。都市與計劃, 32(2), 103-124. <https://doi.org/10.6128/CP.32.2.103>

新北市政府 (2022)。新北市 2050 淨零路徑暨氣候行動白皮書。新北市政府環境保護局。擷取於 2024 年 10 月 10 日, <https://www.epd.ntpc.gov.tw/Article/Info?ID=9620>

葉錦樹、方信淵、程紹同 (2014)。大型國際運動賽會籌辦之關鍵評估指標與期程建構。運動管理, 25, 17-38。

廖俊儒、程紹同 (2012)。申辦大型國際運動賽會成功與失敗因素之研究。臺灣體育學術研究, 52, 81-96。

廖翊辰 (2013)。臺灣國際大型運動賽會永續指標之研究[未出版之碩士論文]。成功大學。

翟光慧 (2008)。2009 高雄世運主場館賽後利用最佳策略之研究[未出版之碩士論文]。國立高雄大學都市發展與建築研究所。

臺北市府 (無日期)。2023 臺北市自願健檢報告。臺北市府。擷取於 2024 年 6 月 6 日。 https://sdg.gov.taipei/news_content/70

臺北市府體育局 (2018)。2017 臺北夏季世大運總結報告。臺北市府體育局。擷取於 2024 年 5 月 10 日。 https://sports.gov.taipei/News_Content.aspx?n=232B607DE8972A17&s=A31B50D0EE8917DB

臺南市政府 (2023)。世界環境日 臺南發布 2050 淨零路徑 低碳永續。臺南市政府。擷取於 2024 年 11 月 1 日。 https://www.tainan.gov.tw/news_content.aspx?n=13371&s=7897321

鄭志富 (2010)。2009 年高雄世界運動會城市行銷分析。 *中華體育季刊*, 24(3)。

蕭瑞麟 (2018)。 *不用數字的研究—質性研究的思辯脈絡*。五南出版。

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Al-Emadi, A., Kaplanidou, K., Diop, A., Sagas, M., Le, K. T., & Al-Ali Mustafa, S. (2017). 2022 Qatar World Cup: impact perceptions among Qatar residents. *Journal of Travel Research*, 56(5), 678-694.

Aragón-Pérez, A. (2021). The influence of the 1992 Earth Summit on the 1992 Olympic Games in Barcelona: Awakening of the Olympic environmental dimension. In *New dimensions of sport in modern europe* (pp. 122-144). Routledge.

Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate social responsibility and environmental management*, 18(1), 11-24.

Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of sport management*, 23(6), 717-742.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.

Bennett, N. J., et al. (2017). "Environmental sustainability and social equity: Integrating social science into the global environmental agenda." *Science Advances*, 3(4), e1602392. Link

Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>

Buchanan, J. M., & Tullock, G. (1962). *The calculus of consent: logical foundations of constitutional democracy*. University of Michigan Press.

Caroll, A. B. (1999). "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct." *Business & Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Cengage Learning.
- Cerezo-Esteve, S., Inglés, E., Seguí-Urbaneja, J., & Solanellas, F. (2022). The environmental impact of major sport events (Giga, MEGA and major): A systematic review from 2000 to 2021. *Sustainability*, 14(20), 13581. <https://doi.org/10.3390/su142013581>
- Chappelet, J. L., & Lee, K. H. (2016). The emerging concept of sport-event-hosting strategy: definition and comparison. *Journal of Global Sport Management*, 1(1–2), 34–48. <https://doi.org/10.1080/24704067.2016.1177354>
- Chappelet, J. L., & Parent, M. M. (Eds.). (2015). *Routledge handbook of sports event management*. Routledge.
- Chernushenko, D. (1994). Greening our games: Running sports events and facilities that won't cost the earth. United Nations Digital Library System. Retrieved July 4, 2024, from https://digitallibrary.un.org/record/207304?ln=zh_CN
- Chersulich Tomino, A., Perić, M., & Wise, N. (2020). Assessing and considering the wider impacts of sport-tourism events: A research agenda review of sustainability and strategic planning elements. *Sustainability*, 12(11), 4473.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Crabb, L. A. (2018). Debating the success of carbon-offsetting projects at sports mega-events. A case from the 2014 FIFA World Cup. *Journal of Sustainable Forestry*, 37(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/10549811.2017.1364652>
- Crabtree, B. F., & Miller, W. F. (1992). A template approach to text analysis: developing and using codebooks. <https://psycnet.apa.org/record/1992-97742-005>
- Cunningham, G.B. (2002). Removing the blinders: Toward an integrative model of organizational change in sport and physical activity. *Quest*, 54, 276–291. <http://dx.doi.org/10.1123/jsm.2015-0075>
- Cury, R., Kennelly, M., & Howes, M. (2023). Environmental sustainability in sport: A systematic literature review. *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 13–37. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2126511>
- Dacin, M.T., Goldstein, J., & Scott, W.R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, 45(1), 45–57. <https://doi.org/10.5465/amj.2002.6283388>
- Dado, M., Spence, J. R., & Elliot, J. (2023). The case of contradictions: how prolonged engagement, reflexive journaling, and observations can contradict qualitative methods. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231189372>
- Darnall, N., et al. (2008). "Does Environmental Policy Stringency Affect the Adoption of Green Practices?" *Journal of Policy Analysis and Management*, 27(2), 331–348. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.01989.x>

- Dmytriiev, S. D., Freeman, R. E., & Hörisch, J. (2021). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441-1470. <https://doi.org/10.1111/joms.12684>
- EMG 2023. (n.d.). Environment and sustainability. EMG 2023. Retrieved June 20, 2024, from <https://www.emg2023.fi/emg2023/environment-and-sustainability/>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., et al. (2020). "Stakeholder Theory: Concepts and Strategies." Cambridge University Press.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F. & Schaltegger, S. A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *J Bus Ethics*, 166, 3–18 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Flyvbjerg, B., Case Study (2011). In Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, eds., *The sage handbook of qualitative research*, 4th edition, Sage, pp. 301-316, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2278194>
- Gluck, F., Kaufman, S., & Walleck, A. S. (1982). The four phases of strategic management. *The Journal of Business Strategy*, 2(3), 9. Retrieved from <https://0-www.proquest.com.opac.lib.ntnu.edu.tw/scholarly-journals/four-phases-strategic-management/docview/1295223616/se-2>
- Govender, S., Munien, S., Pretorius, L., & Foggin, T. (2012). Visitors' perceptions of environmental impacts of the 2010 FIFA World Cup: comparisons between Cape Town and Durban. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, 18, 104-111. <https://hdl.handle.net/10520/EJC128303>
- Greenwell, T. C., Danzey-Bussell, L. A., & Shonk, D. J. (2024). *Managing sport events*. Human Kinetics.
- Hall, C. M. (1992). *Hallmark tourist events: Impacts, management and planning*. Belhaven.
- Hall, C. M., et al. (2015). *Sustainable event management: A global perspective*. Routledge.
- Heath, J., & Norman, W. (2004). Stakeholder theory, corporate governance and public management: What can the history of state-run enterprises teach us in the post-enron era?. *Journal of Business Ethics* 53, 247–265. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039418.75103.ed>
- Higgins, C., Stubbs, W., & Love, T. (2014). Walking the talk (s): Organisational narratives of integrated reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1090-1119. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/aaaj-04-2013-1303/full/html>

- Higham, J. (1999). Commentary-sport as an avenue of tourism development: An analysis of the positive and negative impacts of sport tourism. *Current issues in Tourism*, 2(1), 82-90. <https://doi.org/10.1080/13683509908667845>
- Hodgson, G. M. (1994). *The handbook of economic sociology*. Princeton University Press.
- Hsieh, Y. L., & Yeh, S. C. (2024). The trends of major issues connecting climate change and the sustainable development goals. *Discover Sustainability*, 5(1), 31. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00183-9>
- Hulm, M. R., Hambrick, M. E., Hums, M. A., & Nite, C. (2018). It's powerful, legitimate, but is it equitable? Stakeholder claims within the attributes of stakeholder salience in sport. *Journal of Sport Management*, 32, 243-256. <http://dx.doi.org/10.1123/jsm.2017-0192>
- International Federation of Association Football (n.d.). *FIFA World Cup Qatar 2022 Sustainability strategy*. International Federation of Association Football. Retrieved June 4, 2024, from <https://digitalhub.fifa.com/m/5adbe651c67c78a3/original/o2zbd8acyiooxyn0dwuk-pdf.pdf>.
- International Federation of Association Football (n.d.). *Sustainability*. International Federation of Association Football. Retrieved June 20, 2024, from <https://inside.fifa.com/social-impact/sustainability>.
- International Olympic Committee (2017). *IOC Sustainability Strategy*. International Olympic Committee. Retrieved June 2, 2024, from <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Factsheets-Reference-Documents/Sustainability/IOC-Sustainability-Strategy-Long-version.pdf>.
- International Olympic Committee (n.d.). *Olympic Agenda 2020*. International Olympic Committee. Retrieved June 2, 2024, from <https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Olympic-agenda/Olympic-Agenda-2020-Closing-report.pdf>.
- International Olympic Committee (n.d.). *Olympic Agenda 2020+5*. International Olympic Committee. Retrieved June 2, 2024, from <https://olympics.com/ioc/olympic-agenda-2020-plus-5>.
- International Olympic Committee (n.d.). *Olympic Charter 2023*. International Olympic Committee. Retrieved June 17, 2024, from <https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/General/EN-Olympic-Charter.pdf>.
- IWG on Women & Sport (n.d.). *Brighton Plus Helsinki Declaration*. IWG on Women & Sport. Retrieved from 2024, November 8. <https://iwgwomenandsport.org/brighton-declaration/>
- Kaplanidou, K. (2012). The importance of legacy outcomes for Olympic Games four summer host cities residents' quality of life: 1996–2008. *European Sport Management Quarterly*, 12(4), 397-433. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.693118>

- Kassens-Noor, E. (2019). Transportation planning and policy in the pursuit of mega-events: Boston's 2024 Olympic bid. *Transport Policy*, 74, 239-245. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2018.12.005>
- Kim, W., & Walker, M. (2012). Measuring the social impacts associated with Super Bowl XLIII: Preliminary development of a psychic income scale. *Sport Management Review*, 15(1), 91-108. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.05.007>
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Wiley.
- Kumar, R. (2020). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. 2/d. <https://www.books.com.tw/products/0010650348>
- Leopkey, B., Mutter, O., & Parent, M. M. (2010). Barriers and facilitators when hosting sporting events: Exploring the Canadian and Swiss sport event hosting policies. *International Journal of Sport Policy*, 2(2), 113-134. <https://doi.org/10.1080/19406940.2010.488058>
- Lincoln, Y.S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lipsitz, G. (1984) Sports stadia and urban development: a tale of three cities. *Journal of Sport and Social Issues*, 8(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/019372358400800202>
- MacDonald, A., Clarke, A., & Huang, L. (2022). Multi-stakeholder partnerships for sustainability: Designing decision-making processes for partnership capacity. In: Martin, K., Shilton, K., Smith, J. (eds). *Business and the ethical implications of technology*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-18794-0_7
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070303258971>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage publications.
- McCullough, B. P., & Cunningham, G. B. (2010). A conceptual model to understand the impetus to engage in and the expected organizational outcomes of green initiatives. *Quest*, 62(4), 348-363. <https://doi.org/10.1080/00336297.2010.10483654>
- McCullough, B. P., Orr, M., & Watanabe, N. M. (2020). Measuring externalities: The imperative next step to sustainability assessment in sport. *Journal of Sport Management*, 34(5), 393-402. <https://doi-org.nthulib-oc.nthu.edu.tw/10.1123/jsm.2019-0254>
- Morrison, K. A., & Misener, K. E. (2022). A framework of strategic approaches to membership growth in nonprofit community sport. *Journal of Sport Management*, 36(5), 420-432. Retrieved Jul 1, 2024, from <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0066>
- National Basketball Association (n.d.). 2022–23 *Social Impact Report*. National Basketball Association. Retrieved June 20, 2024, from https://ak-static.cms.nba.com/wp-content/uploads/sites/144/2023/07/NBA_2022_SocialImpact_Report_10.pdf.

- Ogi, A. (2005). *Speeches in the opening ceremony of 2nd Magglingen Conference Development through Sport*. Magglingen.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization studies*, 13(4), 563-588. <https://doi.org/10.1177/017084069201300403>
- Page, S. J. (1990). *Sport arena development in the UK: its role in urban regeneration*. Docklands.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. Berrett-Koehler Publishers.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Preuss, H. (2019). Event legacy framework and measurement. *International Journal Of Sport Policy And Politics*, 11(1), 103-118. <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1490336>
- Rathobei, K. E., Ranängen, H., & Lindman, Å. (2024). Stakeholder integration in sustainable business models to enhance value delivery for a broader range of stakeholders. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 3687–3706. <https://doi.org/10.1002/bse.3651>
- Roche, M. (1994). Mega-events and urban policy. *Annals of Tourism research*, 21(1), 1-19. <https://doi.org/10.1177/004728759403200369>
- Ross, W. J., & Leopkey, B. (2017). The adoption and evolution of environmental practices in the Olympic Games. *Managing Sport and Leisure*, 22(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23750472.2017.1326291>
- Ross, W. J., (2022, February 10). *How will climate change impact the next decade of Olympics and Men's FIFA World Cups?* The Sustainability Report. <https://sustainabilityreport.com/2022/02/10/how-will-climate-change-impact-the-next-decade-of-olympics-and-mens-fifa-world-cups/>
- Ruland, J. P., & Ahern, N. R. (2007). Transforming student perspectives through reflective writing. *Nurse Educator*, 32(2), 81-88. DOI: 10.1097/01.NNE.0000264328.56039.1b
- Santos, K. S., Ribeiro, M. C., & Queiroga, D. E. U. (2020). The use of multiple triangulations as a validation strategy in a qualitative study. *Ciencia & saude coletiva*. Retrieved from <https://www.scielo.br/j/csc/a/kvr3D7Q3vsYjrFGLNprpttS/?lang=en&format=html>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2017). *Managing the business case for sustainability: The integration of social, environmental and economic performance*. Routledge.
- Schühly, A.M. (2022). What is strategic management and why do we need it: Theoretical foundations of strategic management. *MIR Series in International Business*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86660-0_2
- Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, 37(2), 460-484. <https://doi.org/10.4236/oalib.1108523>

- Smith, A. (2010). The Role of Sport in Achieving the Sustainable Development Goals. *Sustainable Development*, 18(5), 315-323. <https://www.un.org/en/chronicle/article/role-sport-achieving-sustainable-development-goals>
- Smith, Wendy K., Marianne W. Lewis, and Michael L. Tushman, 'Organizational Sustainability: Organization Design and Senior Leadership to Enable Strategic Paradox', in Gretchen M. Spreitzer, and Kim S. Cameron (eds), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford Library of Psychology (2011; online edn, Oxford Academic, 21 Nov. 2012), <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0061>, accessed 17 Nov. 2024.
- Special Olympics. (n.d.). *Divisioning*. Special Olympics. Retrieved June 2, 2024, from <https://resources.specialolympics.org/sports-essentials/divisioning>
- Sport Event Denmark (n.d.). *About us*. sport Event Denmark. Retrieved from 2024, October 8. <https://www.sporteventdenmark.com/en/>
- Taks, M., Chalip, L., & Green, B. C. (2015). Impacts and strategic outcomes from non-mega sport events for local communities. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.995116>
- Talay, A. (2021). Environmental sustainability and sports: An evaluation of sports-induced adverse effects on the environment. *The Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management* (JCGIRM), 8(1), 19-38. <https://doi.org/10.51410/jcgirm.8.1.2>
- Tampere City. (n.d.). *Sustainable development*. Tampere City. Retrieved October 10, 2024, from <https://www.tampere.fi/en/tampere-city-strategy/sustainable-development>
- Tang, C., Xu, S., & Xiao, X. (2024). *Transforming “white elephants” into positive legacies for cities: An assessment of the sustainability of winter Olympic venues and its implications*. Sustainable Development.
- The House of Representatives Japan (n.d.). 持続可能な開発の目標の達成に向けた諸施策の総合的かつ一体的な推進に関する法律案. The House of Representatives Japan. Retrieved July 10, 2024, from https://www.shugiin.go.jp/Internet/itdb_gian.nsf/html/gian/honbun/houan/g20806035.htm.
- The White House (2021, January 27). *Executive Order on Tackling the Climate Crisis at Home and Abroad*. The White House. Retrieved May 10, 2024, from <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/01/27/executive-order-on-tackling-the-climate-crisis-at-home-and-abroad/>.
- Trendafilova, S., & Chalip, L. (2007). *International perspectives on the management of sport*. Routledge.
- Trendafilova, S., J. Ross, W., Triantafyllidis, S., & Pelcher, J. (2023). Tokyo 2020 Olympics sustainability: An elusive concept or reality?. *International Review for the Sociology of Sport*, 58(3), 469-490. <https://doi.org/10.1177/10126902221110157>
- Trendafilova, S., McCullough, B., Pfahl, M., Nguyen, S. N., Casper, J., & Picariello, M. (2014). Environmental sustainability in sport: Current state and future trends. *Global Journal on*

- Advances Pure and Applied Sciences*, 3(1), 9-14.
<https://www.icsspe.org/system/files/Trendafilova%20et%20al.%20-%20Environmental%20sustainability%20in%20sport%20Current%20state%20and%20future%20trends.pdf>
- Tziralis, G., Tolis, A., Tatsiopoulos, I., & Aravossis, K. (2008). Sustainability and the olympics: the case of athens 2004. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 3(2), 132-146. <http://dx.doi.org/10.2495/SDP-V3-N2-132-146>
- United Nations (n.d.). *The Sustainable Development Goals Report 2023*. United Nations. Retrieved June 16, 2024, from https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Chinese.pdf.
- United Nations (n.d.). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations. Retrieved July 1, 2024, from <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
- United Nations(n.d.). *Sustainable Development*. United Nations. Retrieved July 9, 2024, from <https://sdgs.un.org/goals>.
- United Nations(n.d.). *United Nations Charter*. United Nations. Retrieved June 11, 2024, from <https://www.un.org/en/about-us/un-charter>.
- United Nations(n.d.). *United Nations Framework Convention on Climate Change*. United Nations. Retrieved June 21, 2024, from <https://unfccc.int/process-and-meetings/what-is-the-united-nations-framework-convention-on-climate-change>.
- United Nations(n.d.).*Sustainability*. *United Nations*. Retrieved May 20, 2024, from <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>
- US Open. (August 30, 2018). US Open implements Extreme Heat Policy. *US Open*. https://www.usopen.org/en_US/news/articles/2018-08-30/2018-08-30_federer_djokovic_y_kerber_avivan_la_ola_de_calor_del_da_4.html
- Varmus, M., Kubina, M., Adámik, R. (2021). From management to sport management. In: strategic sport management. Contributions to Management Science. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66733-7_2
- Wong, E. M., Ormiston, M. E., & Tetlock, P. E. (2011). The effects of top management team integrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1207-1228. <http://dx.doi.org/10.5485/amj.2008.0762>
- World Athletics (2020, April). *Sustainability Strategy 2020-2030*. World Athletics. Retrieved June 5, 2024, from <https://digitalhub.fifa.com/m/5adbe651c67c78a3/original/o2zbd8acyiooxyn0dwuk-pdf.pdf>.
- World Health Organization. (2018). *Millennium Development Goals (MDGs)*. World Health Organization. Retrieved June 8, 2024, from [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-\(mdgs\)](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-(mdgs)).

Yngfalk, A. F. (2013). The Constitution of Consumption: Food Labeling and the Politics of Consumerism. *Consumption Markets & Culture*, 16(3), 300–318. <https://su.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A473314&dswid=3303>



附錄

附錄一、中文版知情同意書與訪談大綱

知情同意書

研究題目:國際運動組織規劃運動永續實踐策略之研究

研究者:張勝傑

研究參與者編號: ____

我是國立臺灣師範大學體育與運動科學研究所張勝傑，承蒙美燕老師的指導，進行博士論文研究，題目為「國際運動組織規劃運動永續實踐策略之研究」本研究將分析國內外組織運動組織永續策略發展過程，進一步聚焦適合我國運動組織與國際賽會之共通性永續策略。希望能借重您於組織永續政策之專業，使本研究內容更加完善。

參與本研究前，您需要瞭解的基本資訊如下：

本研究目的為蒐集國內外運動組織永續實踐之經驗，作為臺灣運動組織未來實施永續策略之參考。

本研究訪談時間預計為 30-60 分鐘，共有 8 個主要問題。訪談過程中，研究者將進行文字與語音紀錄，懇請您會准錄音。所有訪談資料將保密儲存於雲端資料庫，當訪談逐字稿完成後，研究者會透過電子郵件向研究參與者提供訪談內容，如對於訪談內容有任何問題或修正需求，歡迎隨時聯繫勝傑 (elwin321@gmail.com)。如您同意參與研究，研究者將紀錄您的口頭答覆，代表您瞭解本研究知情同意原則。

國立臺灣師範大學體育與運動科學研究所研究生

張勝傑 敬邀

指導教授：陳美燕 教授

研究生：張勝傑

聯絡方式：(02)25702330#80#1001

電子信箱：elwin321@gmail.com

訪談大綱

主題	題目
運動組織與永續策略發展現況	1. 請描述您的運動組織在國家政策和文化背景下的運作情況？ a. 您認為國家的政策如何影響您組織的發展？ b. 您組織的文化背景對永續策略的制定有何影響？ 2. 請介紹貴組織目前的永續策略？ a. 永續策略主要涵蓋哪些方面？
運動組織永續策略發展階段與過程	3. 你們是如何開始規劃和制定這些策略的？ 4. 在這個過程中遇到過哪些挑戰和機會？ 5. 在策略制定和實施的過程中，貴組織的內部和外部環境分析是如何進行的？ 6. 請詳細說明在每個發展階段中，貴組織如何確保策略的有效性和適應性。 a. 有哪些評估和調整機制？
利害關係人於運動組織永續策略發展扮演之角色	7. 請說明貴組織在制定永續策略時，主要利害關係人包括哪些？ a. 這些利害關係人如何影響策略的制定？ 8. 請描述組織與利害關係人之間的互動及其對策略發展的影響。 a. 這些互動如何促進或阻礙永續策略的發展？
依據國內外運動組織永續策略與發展趨勢，提出適合我國運動組織與國際賽會之共通性永續策略	9. 請參與者對於未來想要規劃永續策略的運動組織提出規劃、執行方面的建議。

附錄二、英文版知情同意書與訪談大綱

CONSENT INFORMED GUIDANCE

Title of Project: *Study on the Sustainable Strategy Practices of International Sports Organizations*

Principal Investigator: *Elwin Chang*

Participant ID: _____

We invite you to take part in *Study on the Sustainable Strategy Practices of International Sports Organizations*, which seeks to identify sustainable strategies in international sports organizations. Taking part in this study is entirely voluntary. We urge you to discuss any questions about this study with our staff members.

Some of the essential information you will need to make the decision whether or not to participate in the research study has been outlined below:

The purpose of this study is to obtain information on the sustainable practice strategies for international sports organizations, which would be a reference for Taiwan's sports organizations to implement sustainable strategies.

About 30-60 minutes will be taken and 8 questions will be asked during the interview. Investigators will take notes and record in order to collect the data. All information collected will remain confidential in the researcher's cloud database. Once the transcript has been completed, the researcher will provide those contents to participants via email. Please feel free to contact me. If you have any questions or request for amendment. If you decide to participate in this study, our investigators would record your oral response.

Sincerely yours,

Elwin Chang

Interview Outline

Theme	Questions
Status Quo of Sports Organization and Sustainable Strategy Development	1. Please describe the operation of your sports organization in the context of national policies and cultural background. a. How do you think national policies affect the development of your organization? b. What impact does your organization's cultural background have on the development of sustainable strategies? 2. Could you please introduce your organization's current sustainable strategy? a. What are the main aspects (social, environmental, economics, etc.) covered by sustainable strategies?
Development stages and processes of sustainable strategies for sports organizations	3. How did you start planning and developing these strategies? 4. What challenges and opportunities have you encountered during this process? 5. How is the internal and external environment analysis conducted in the process of strategy formulation and implementation in your organization? 6. Please provide a detailed explanation of how your organization ensures the effectiveness and adaptability of its strategies at each stage of development. a. What are the evaluation and adjustment mechanisms?
The role of stakeholders in the sustainable strategic development of sports organizations	7. What are the main stakeholders involved in developing sustainable strategies for your organization? a. How do these stakeholders affect the formulation of strategies? 8. Please describe the interaction between the organization and stakeholders and its impact on strategic development. a. How do these interactions promote or hinder the development of sustainable strategies?