

程瑞福(民 89)：學校體育教學具體策略及應有取向，學校體育，第 10 卷第 2 號 10-14 頁。

蔡貞雄(民 90)：學校體育雙月刊，第 11 卷第 6 號，25-34 頁。

簡金福(民 89)：有效提升九年一貫體育課程品質之策略，學校體育，第 10 卷第 1 號，49-56 頁。

Physical Education of
National Chung Hsing University
Vol.7, PP.43-51 (2003, 9)

興大體育
第七期，頁 43-51 (民 92.9)

『六盒模型(Six-box Model)理論』 對國際網球總會之分析與評價

王正松、王建興

壹、前言

二十世紀初期，前國際網球總會（ITLF）僅有九十一個會員國。隨著網球運動的興起，國際網球總會現今已擁有一百九十八個會員國，堪稱為世界級的運動組織。會員國涵蓋世界各地，美國、法國、地屬偏遠的澳洲、南美的巴西與非洲西部的馬利等都為國際網球總會的成員。

網球是當今世界上最受歡迎的運動項目之一。過去的三十年中，網球由小型的業餘運動轉型為獎金千萬的國際賽事，甚至已發展成為一種特殊的網球產業。國際網球總會參與的賽事包括奧林匹克網球競賽（Olympic Tennis Event）與四大滿貫錦標賽（Four Grand Slams）及青少年、長青與殘障網球錦標賽等各項競賽。

現今國際網球總會年度編列之預算超過三億美元，增列之預算幾乎是上年度的三倍。如上所述，國際網球總會與大滿貫基金會平均每年投注四百萬美元創立新興賽事。此外，國際網球總會更於挑戰者衛星賽（Challenger satellite tours）與未來衛星賽（Future satellite tours）中設立高達一千萬美元的獎金；此作為不但有助於全球網球運動的推展，各選手與球隊也因此而獲益良多（ITF decides to invest more on the competitions, 2000）。

那麼國際網球總會的定位究竟為何？國際網球總會主席 Francesco Ricci Bitti 認為國際網球總會的角色好比觸媒，目標在於提供良好的機制予各承辦組織（His vital function is that of a catalyst, 2000）。過去二十年，國際網球總會由自願性質的非官方組織，轉型為專業的商務機構。誠如國際網球總會主席 Francesco Ricci Bitti 所言，透過一百九十八個會員國，國際網球總會得以將網球運動推展至世界各個角落；同時，國際網球總會得以垂直整合各職業、青少年、長青與

殘障等網球賽事，屏除不同年齡層、種族與意識型態的隔閡，落實網球成為“終身運動”與“世界運動”之終極目標。

貳、國際網球總會之組織架構

總部設立於倫敦市 Roehampton 的國際網球總會，是世界知名的國際性非營利組織。組織成員包括主席 Francesco Ricci Bitti、副主席 Juan Margets、五位主任以及超過八十名的職員遍佈於倫敦與世界各地。國際網球總會內部之重要決策必須經過年度總會 (ITF Annual General Meeting) 的核准。年度總會於兩年遴選一次十二人制董事會，經由主席任命，負責主持年度總會並督導會內相關事宜。國際網球總會之組織架構如下 (ITF, 1995)：

一、會員國：

國際網球總會現今擁有一百九十八個會員國，各會員國皆負有參與國際網球總會事務與推廣賽事之責。身為國際網球運動的統制機構，國際網球總會將負責監督國際間各項網球賽事。就地理位置區分，國際網球總會由六大區域協會所組成，於各區域內推廣網球運動與協調各項計畫的發展。年度總會 (AGM) 是會員國的年度盛會，待決之草案與議題，都將於年度總會中提出討論進而定案。國際網球總會內部章程之變更、比賽規則與各賽事之競賽規程修訂，在經過年度總會的審核後方得生效。年度總會由各會員國輪流召集，會員國得派代表與會。國際網球總會依各會員國之網球水準與管理狀況予以分級，B 級會員才有資格於年度總會中行使投票權。

二、董事會：

十二人制董事會於兩年遴選一次，候選人由各會員國提名，經主席任命之後，負責主持年度總會並督導會內相關事宜。董事會得於各會期之間依法推行政令，其中包括管理與監督國際網球總會轄內之各項賽事、比賽規則、競賽規程、財務狀況，並指派專人督導旗下各項賽事。

三、委員會與特派委員會：

國際網球總會轄內掌有十二個委員會，分別為台維斯盃委員會 (Davis Cup Committee)、聯邦盃委員會 (Federal Cup Committee)、財務委員會 (Finance

Committee)、青少年競賽委員會 (Junior Competitions Committee)、國際網球總會比賽規則委員會 (ITF Rules Committee)、國際網球總會女子巡迴賽委員會 (ITF Women's Circuit Committee)、奧林匹克委員會 (Olympic Committee)、網球比賽規則委員會 (Rules of Tennis Committee)、殘障網球委員會 (Wheelchair Tennis Committee)、長青委員會 (Veterans Committee)、國際網球總會男子巡迴賽委員會 (ITF Men's Circuit Committee) 以及組織架構委員會 (Constructional Committee)。各委員會於兩年遴選一次，候選人由各會員國提名，經主席任命之後行使其督導權。此外，國際網球總會還握有四個特派委員會，分別為教練委員會 (Coaches Committee)、媒體委員會 (Media Committee)、醫療委員會 (Medical Committee) 以及技術委員會 (Technical Committee)，各特派委員會擁有其專屬之行政人員，其職掌與職責亦有所不同。舉例來說，媒體委員會由國際媒體所組成，成員諸如攝影師、電視與廣播從業人員來自於世界各地。媒體委員會積極尋求與其他媒體合作的機會並建立良好的公眾關係，希望藉此改善會內工作環境、提昇報導品質與增加輿論的關切，進而達到推廣賽事的最終目標。

參、國際網球總會之任務範疇

國際網球總會的任務範疇主要有下列五項 (ITF Web Site)：

一、管制與管理：

國際網球總會由一百九十八個會員國、六大區域協會所組成，會員國將聯合參與國際網球總會之事務。管制與管理機能的目的是在於建構良好的競賽環境，比賽規則、場館規格與競賽規程都涵括於管理與管制機能之內 (USTA & ITF, 2000)。身為國際網球運動的統制機構，國際網球總會將負責監督國際間各項網球賽事，力求各賽事之公平性與一致性。此外，國際網球總會針對各賽事發行規則手冊，給予主辦單位、裁判、教練、選手與領隊明確的指標。國際網球總會同時設有專業的科技中心，不但有助於了解日新月異的場館設備，更對科技委員會於網球新興科技的控管上提供必要的支援。

二、籌辦國際賽事：

國際網球總會籌辦的團體賽涵跨各年齡層，其中更不乏吾人熟知的台維斯盃 (Davis Cup) 與聯邦盃 (Fed Cup) 網球錦標賽。享有體壇最高殿堂的奧林匹

克運動會，也於1988年列入國際網球總會旗下的賽事之中。身為委員會之一員，國際網球總會與四大滿貫錦標賽有良好的互動關係，對於賽事之各項事宜貢獻良多。其它知名賽事，如日本公開賽（Japan Open）、義大利錦標賽（Italian Championships）、西班牙國際錦標賽（the International Championships of Spain）、瑞士公開賽（Swiss Open）與德國公開賽（German Open），都在國際網球總會賽事的清單之中。

三、授權舉辦國際賽事：

國際網球總會所授權的賽事，有奧林匹克網球競賽與四大滿貫等職業賽會及國際網球總會男子衛星賽（ITF Men's Satellite）、女子衛星賽（ITF Women's Satellite）、未來巡迴賽（Futures Circuit）等賽會。其它賽會諸如國際網球總會青少年世界排名賽（ITF Junior World Ranking Circuit）、長青賽（ITF veteran Events）、NEC 殘障網球巡迴賽（NEC Wheelchair Tennis Tour）以及霍普曼盃（Hopman Cup）網球錦標賽，涉及的賽會幾乎涵跨各個年齡層。

四、全球性的推廣計畫：

國際網球總會對於全球網球運動的發展，可謂貢獻良多。自1990年起，國際網球總會旗下的大滿貫基金會（Grand Slam Development Fund）累計接受四大滿貫超過一千七百萬美元捐贈。就財務的觀點，國際網球總會與大滿貫基金會平均每年投注四百萬美元創立新興賽事。此外，國際網球總會每年更捐贈兩百五十萬美元推廣全球網球運動。國際網球總會權限內的事務還包括建議國際性網球組織如何進行多元的發展計畫、監督與協助上述計畫的推展、教練的教育訓練與選手的培育、提高各層級選手參與培育的機會進而增加各賽會的競爭性、舉辦國際網球組織主管研討會並持續與各地區網球協會保持良好的互動。國際網球總會推廣部定期提供各組織管理與營運上的諮詢，諮詢內容包括歷史賽事回顧、網球環境評估、網壇動態分析及各組織如何籌辦、規畫與推廣網球運動等各方面之建言。

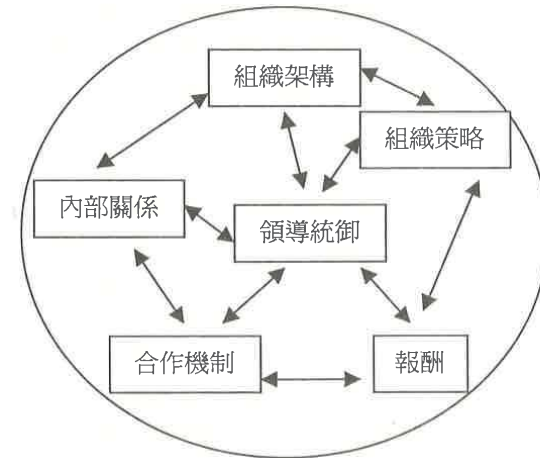
五、推廣各項賽事：

國際網球總會透過媒體、賽事、公關與贊助商來行銷網球運動，藉由全球化的平面與電子媒體諸如各新聞媒體、雜誌書刊、電視媒體以及網路資源等，將賽事推廣至世界各地。國際網球總會發行的刊物包括 "This Week"、"The ITF

Year"、"the Davis Yearbook"、"Coaches' Review"以及"One the Line and Take Two"。舉例來說，The ITF Year 為一年期刊物，內容多著墨於發行當年之各項網球賽事。有別於The ITF Year，the Davis Yearbook 則以圖片為主，其中更囊括台維斯盃網球錦標賽中許多珍貴的歷史鏡頭。

肆、Weisbord 之六盒模型理論

Weisbord (1976) 之六盒模型 (Six-box Model) 是一種簡單而實用的評估模型，其中更以其淺顯易懂而為人所熟知，堪稱為當今管理人員最常使用的評估模型之一。組織的建構往往具有一定的時間限制，此模型於管理與組織架構的發展階段尤其適用。六盒模型使用的特點在於組織內部程序與外部環境的不協調。舉例來說，顧客可視之為外部環境的要素之一，當顧客對組織的服務或產品不滿意，組織將邀請這些顧客共同找出其內部管理程序上的問題並加以改進，當然相關的決策人員也囊括於內部程序的範疇之內。



圖一 六盒模型

資料來源：Weisbord (1976)

如圖一所示，所謂的「六盒模型」內容涵蓋組織架構、組織策略、內部關係、領導統御、合作機制與報酬等六大內部管理程序。Weisbord 假定此模型分別闡述組織於內部管理上最常見的六大問題，並針對此六大問題加以探討。下段，作者將應用「六盒模型」理論對本文焦點-國際網球總會-做更進一步之分析與評價。

伍、六盒模型理論對國際網球總會之分析與評價

一、組織架構：

如上所述，國際網球總會由一百九十八個會員國、十二人制董事會、十二個委員會與四個特派委員會所組成，設有主席 Francesco Ricci Bitti、副主席 Juan Margets、五位主任以及超過八十名的職員遍佈於倫敦與世界各地。國際網球總會另設有年度總會，負責其內部重要決策之核准與十二人制董事會之遴選。由此可見，國際網球總會不僅架構完整，組織內各層級的分工亦相當精確，各單位得因此而各司其職，達到整體最高的行政效能。舉例來說，四大特派委員會之一的技術委員會即是由各職業賽會之賽會委員所組成，藉由對研發科技的控管，使轄內之各項賽會更趨公平與一致。

二、組織策略：

各組織有其營運目標與發展方向，也就是一般業界所稱之「願景」。各組織依其願景，配合該組織所獨有的組織文化，擬出一套適合該組織的組織策略。組織經營的成敗與策略釐定的良窳息息相關，成功的策略不僅是組織營運上的方針，對於組織的整體競爭力更有著決定性的影響。

如上所述，近三十年來，網球已由小型的業餘運動轉型為獎金千萬的國際賽事，甚至已發展成為一種特殊的網球產業。隨著國際賽事的陸續舉辦，網球誠然已演變成一種全球性的運動項目。國際網球總會順應此網壇發展的洪流，經由會員國之同意，透過轄內各大國際賽事、委員會、特派委員會與全球性的網球推廣計劃，將網球運動推廣至世界各地，落實網球成為“終身運動”與“全球運動”之終極目標。由此可見，國際網球總會不論是營運目標抑或是組織策略都相當明確，更重要的一點，國際網球總會所推行的各項措施與計劃，都能夠順應網壇發展的趨勢潮流，組織策略的釐定相當成功。

三、內部關係：

廣義的組織關係包括組織各層級間的合作制衡關係以及組織與外部環境間的互動關係。就內部關係而言，國際網球總會一方面管理與管制所屬的一百九十八個會員國，另一方面也與會員國合作，共同籌辦國際賽事與推廣計劃，將網球運動推廣至世界各個角落。就對外關係而言，國際網球總會積極維持與外部環境間良好的互動管道。舉例來說，贊助商、供應商、與合夥商乃是外部環境中相當重要的環節，甚至可說是國際賽事中不可或缺的要素之一。目前國際網球總會所擁有的贊助與合夥組織包括明年度新獲選的台維斯盃頭號贊助商 BNP Paribas、贊助商 Adecco 與 Hugo Boss、合夥商 Wilson、供應商 Asics 以及 Invacare、NEC 與 Heineken 等地區性合夥商(Heineken Open Gets ITF Recognition, 2000)。整體而言，國際網球總會擁有良好而暢通的組織關係，對其任務的推展與目標的實現提供莫大助益。

四、領導統御：

廣義的領導統御包括組織的管理階層（如董事會、高階主管與相關的決策人員等）及其決策效能。領導統御是六大內部管理程序的核心，Weisbord 認為「領導統御」在整個六盒模型中扮演著極重要的角色，它不僅將其餘五個管理程序緊密結合，對於組織的整體營運亦有著直接而顯著的影響。身為組織的管理階層，這些高層們不緊要當機立斷的做下決策，他們更得協調組織各層級間之關係、疏通其溝通管道、促成其合作機制，以維持組織機能運作之完整(Michael, I. H., & Arie, S., 1999)。

如前所述，十二人制董事會於兩年遴選一次，經由主席任命，負責主持年度總會並督導會內相關事宜。董事會得於各會期之間依法推行政令，其中包括管理與監督國際網球總會轄內之各項賽事、比賽規則、競賽規程、推廣計劃與財務狀況，並指派專人督導旗下各項賽事。由此可見，董事會著實是國際網球總會運作的核心，在領導統御程序上扮演著不可或缺的角色。

五、合作機制：

合作機制程序涉及資源管理、資訊管理、內部控制、與溝通協調等重要的內部管理層面，其精神在於透過各單位間的互助來達成彼此的營運目標，進而實現組織的願景。

如上所述，國際網球總會是由一百九十八個會員國、六大區域協會所組成，會員國將聯合參與國際網球總會之事務。國際網球總會設有主席 Francesco Ricci Bitti、副主席 Juan Margets、五位主任以及超過八十名的職員遍佈於倫敦與世界各地。由此可見，總部設立於倫敦的國際網球總會好比是個全球性的通訊網路，透過其遍佈各地的會員國及所屬區域協會，於各地區籌辦賽事與落實推廣計劃，為落實網球成為“終身運動”與“全球運動”之終極目標而努力。年度總會是會員國的年度盛會，會員國得派代表與會，重大決策諸如未決議之草案、內部章程之變更、比賽規則與各賽事之競賽規程修訂，都將於年度總會中提出討論進而定案。由此可知，年度總會不僅提供各與會國良好的合作機制，更進一步將此一機制落實於國際網球總會的內部管理網絡之中。

六、報酬：

廣義的報酬包括金錢的報酬與晉升的報酬。如上所述，國際網球總會是個國際性的非營利組織，所以此處的報酬將著重於晉升面的報酬，作者將對國際網球總會是否提供其會員國適當的晉升機會與誘因做進一步的探討。

國際網球總會依各會員國之網球水準與管理狀況予以分級，在其一百九十八個會員國中，一百四十一個為B級會員，五十七個為C級會員。B級與C級會員均得選派代表參與年度總會，然而唯獨B級會員可於年度總會中行使投票權，同時也才具有參加台維斯盃與聯邦盃等兩項年度賽事的資格。C級會員得於年度總會中向國際網球總會申請晉升至B級會員，國際網球總會並於申請日往後的三年中對申請國之網球水準與管理狀況加以評估，倘若申請國通過國際網球總會連續三年的考核，該國可由C級會員晉升至B級會員，並可享有上述B級會員所專屬之權利。由此可見，國際網球總會的考核制度提供了其C級會員相當強的晉升誘因，藉由各大賽事的籌辦與推廣計劃的落實，使這些「網球開發中國家」能早日步入「網球已開發國家」之林。

陸、結語

根據上述六盒模型理論的分析，國際網球總會有著完整的組織架構、明確的組織策略、暢通的組織關係、健全的領導統御、良好的合作機制、並提供其會員國適當的誘因與報酬，同時此六大管理程序亦能有所互動，在國際網球總會內部形成一套虛擬的營運網絡，其組織內部環境的建構相當完善。此外，國

際網球總會還能考量其外部環境，順應當今網壇發展的趨勢與潮流，透過轄內各大國際賽事、委員會、特派委員會與全球性的網球推廣計劃，落實網球成為“終身運動”與“全球運動”之終極目標。綜合以上所述，作者對本文探討的核心-國際網球總會，給予極正面的評價。

參考文獻

- Heineken Open Gets ITF Recognition (2000). Africa News Service. Retrieved September 22, 2000, from UNC Libraries General Business File ASAP Web site: http://web7.infotrac.galegroup.com/itw/infomark/40/704/19859178w7/purl=rc1_GBFM_0_A65372200&dyn=9!xrn_75_0_A65372200?sw_aep=uncoll
- His vital function is that of a catalyst (2000). Hindu. Retrieved September 4, 2000, from UNC Libraries General Business File ASAP Web site: http://web7.infotrac.galegroup.com/itw/infomark/40/704/19859178w7/purl=rc1_GBFM_0_A64947938&dyn=9!xrn_79_0_A64947938?sw_aep=uncoll
- ITF (1995). How the ITF operates. This is the ITF (pp. 35-38). London: ITF.
- ITF decides to invest more on the competitions (2000). Africa News Service. Retrieved June 5, 2000, from UNC Libraries General Business File ASAP Web site: http://web7.infotrac.galegroup.com/itw/infomark/40/704/19859178w7/purl=rc1_GBFM_0_A62491767&dyn=7!xrn_91_0_A62491767?sw_aep=uncoll
- Michael, I. H., & Arie, S. (1999). Diagnostic Models in Use: The Six-Box Model. Organizational Diagnosis and Assessment (pp. 102-104). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Role of the ITF. From ITF Web site, <http://www.itftennis.com/html/big/frameset.html>
- USTA & ITF (2000). Rules and standing orders of ITF. The rules of tennis (pp. 19-24). White Plains, NY : United States Tennis Association.
- Weisbord, M. R. (1976). Diagnosing your organization: Six places to look for trouble with or without theory. Group & Organization Studies, I, 430-447.