

第貳章 文獻探討

本研究針對棒球、軟式網球及撞球九號球金牌教練領導模式的關聯性，人力管理與溝通的實踐，當前所面臨的困窘及給予建議之情形。本章主要是探討與本研究之相關文獻，並做為本研究之理論基礎。本研究之文獻探討分為：第一節、棒球、網球與撞球九號球運動之簡史；第二節、運動教練領導行為之理論探討；第三節、運動教練之相關文獻回顧等三個部份。

第一節 棒球、軟式網球與撞球九號球運動之簡史

一、棒球

棒球運動於1895年中日甲午戰爭結束後，日本人統治台灣時期傳入了台灣，當時為日本的體育老師當作遊戲、教課的內容之一。1906年台北一中、國語學校師範部、台北工業學校以及台北商業學校紛紛成立棒球隊，為台灣最早出現的棒球隊，不過成員主體是以日本人為主。到了1921年，林桂興與11名山地青少年組成台灣在日據時代的第一支本土棒球隊「高砂棒球隊」。1931年嘉農成功擊敗台北商校而取得甲子園大會台灣代表資格，並直打到冠、亞軍戰技驚全日本，可惜最後敗給中京商校，只拿到亞軍（蘇錦章，1996）。1947年台灣棒球委員會成立，由謝東閔先生任第一任主委，於1955年更改名稱為全國棒球協會至今，主要負責各項棒球發展工作及對外國際比賽之安排等等。1968年日本關西和歌山少棒隊來訪，紅葉少棒隊以七比零及五比二兩戰全勝而震驚全世界，為我國掀起一波棒球高潮（紅葉國小，2001）。台灣棒球的發展及民眾熱愛棒球的程度可說是跟隨著經濟成長與社會繁榮一直在進步著，1990年中華職棒聯盟成立四支職業棒球隊統一獅、三商虎、兄弟象及味全龍，可說是為我國棒球運動的發展往上推了一層，全國上下更是對我國的職業棒球瘋狂。1992年的巴塞隆納奧運會中我國成棒代表隊勇奪銀牌的表現，更受到國際間的肯定。1996年那魯灣職棒公司成立為我國帶入兩職棒聯盟的新時代。1998年爆發了職棒簽賭案、業餘及學生球員的惡性挖角

等使我國棒球陷入了低潮期，至今我國在2001年主辦了亞洲杯成棒賽奪得冠軍；亞洲青棒賽奪得冠軍及第34屆世界成棒賽奪得第三名等如此的佳績，再次振奮了國人對於棒球的熱誠，也被國家命為棒球年。此外，於2002年3月間日本職棒大榮隊及歐力士隊例行賽事首次來台舉辦，相信國人對於棒球的發展是有目共睹的。

二、軟式網球

（一）軟式網球發展沿革

軟式網球運動最早源自於日本，是由美國人里朗杜，於1878年帶至日本，當時硬式網球都是輸入品且十分昂貴，因此軟式網球因而誕生，在1890年，由現在的東京高等師範學校的師生，改採用橡皮球，才有了今天的「軟式網球」(毛利辛一，1981)。東京高師委託三田橡膠廠製造代用球是軟式的開始。不過當時的軟式網球只被視為一種休閒運動，大家對其技術的研究並不熱中，直至後來演變為競賽項目，軟網的競技研究才開始展開。

軟式網球首次對抗比賽於1898年由東京高師和東京高商交戰，而比賽規則於1904年由高師、高商、早大、慶大等諸委員所製訂。1922年正式成立東京軟球協會，並於1923年介紹至韓國、中華民國。1956年舉辦第一屆亞洲軟式網球錦標賽；1974國際軟式網球聯盟誕生後，迅即發展為世界性運動，並在1975年舉辦第一屆世界錦標賽，於夏威夷舉行。經日本軟網協會，有計畫長期推展的結果，現在已經有了國際軟網協會的組織，會員國有38個國家。

（二）我國軟式網球發展簡史

台灣早期為日本的殖民地，民國四年，隨著日人大量來台，軟網運動於此時傳入台灣。由於軟網運動深受民眾喜愛，台灣體育協會在民國三十五年成立；民國三十七年十月台灣省體育會網球協會成立；民國五十九年「軟」「硬」網球之關係區隔與我國軟式網球單項運動組織之完成；民國六十二年二月成立中華民國軟式網球協會（賴永僚，1997）。

經六十幾年的發展已有相當的技術實力基礎。軟式網球項目自有國際性比賽

迄今已有四十多年的競技歷史，我國歷屆均組隊參加，成績最好的是在民國七十四年，於日本名古屋舉行的，第六屆世界軟式網球錦標賽大會中，不但勇奪男子團體冠軍，女子團體亞軍，還包辦了男子單打的前三名。其次是在民國八十三年廣島亞運，我國男子代表隊獲得團體金牌、個人銅牌，以及女子隊團體銀牌。最後民國八十八年台灣龜山國立體院舉辦世界盃軟式網球錦標賽大會中，不但勇奪男女子團體冠軍，還包辦了男子雙打金牌、銅牌，及女子個人金銀牌。由此可見，軟式網球運動是一項適合國人體型，值得大力提倡發展。

三、撞球運動起源

撞球歷史悠久、源遠流長，在世界上風行已久，最早的撞球據說是將兩個圓形的石頭（一種稱為king的圓錐形）放在地面上，並把彎曲棍棒（稱為maces）的一端放在肩膀上，握住另一端撞擊石頭使其滾動的戶外遊戲（林樑譯，1997；現代生活編輯組，1999；蘇耀傑譯，2000）。一般認為現代撞球運動是由戶外移到室內，由地面移到桌上的一項運動，從撞球百科全書的網頁中，可以獲得撞球歷史演變的重要訊息 (<http://www.billiardencyclopedia.com/>)，另外再根據留存下來的歷史資料，和美國著名的柯里爾氏百科全書中，可以判斷這項運動是在十四世紀時興起於英國（林蔡慕譯，1978；李來賢，1980）。早期在歐洲宮廷的撞球運動，是以權杖來打擊象牙製的球，因象牙製球費用昂貴，所以一般中下階級的人民都無法去從事，直到美國John Wesley Hyatt 在1868年發明了熱可塑性塑膠，開啓塑膠工業之門，使球可以用價格較低的塑膠製造，才讓撞球運動大眾化，被大英帝國視為一項優雅的貴族運動（李來賢，1980）。1998年曼谷亞運將撞球列為正式比賽項目之後，帶動了亞洲地區撞球運動的發展，同時在國內也有大量人才相繼參與，使撞球運動風氣興盛，撞球人口急遽增加，並逐漸朝職業化發展。

第二節 運動教練領導行為理論之探討

一、領導之定義

「領導」在心理學和社會學領域的研究已有七、八十年的歷史。而將領導理論引入運動領域中，卻是近三十年的事（鄭志富，1995）。多年來許多領導研究的學者對於領導之概念與意義的看法，因研究之著眼點不同，而有不同的定義。許朝欽（2000）認為領導意涵：乃領導者運用各項影響力，與團隊成員保持良好互動關係，一起為未來共同目標努力之過程。Hersey& Blanchard (1977) 將領導定義為：領導是在一種特殊的情況下，影響個人和群體的活動，而達到目標之過程。茲將各學者對領導之定義如下所示：

（一）Haipin & Winer (1957)：領導是個人引導群體活動以達共同目標的行為。

（二）Rose (1991)：領導是一種存在於領導人和追隨者之間的影响關係，他們意欲有真正的改變，而這些改變反映了他們的共同目的。

（三）羅虞村 (1995)：領導是一種指引團體活動之行為，具有倡導及說服的作用，並且透過團體成員交互作用的過程，以達成組織目標的手段或工具。

（四）陳子超 (1998)：領導，乃領導者運用影響力，透過成員交互反應的行為，以引導成員同心協力，達成組織特定目標的歷程。

二、領導理論之演進

領導是指「在團體中影響其他成員的歷程，使成員朝向團體的目標而努力」。領導理論的演進，可略分為1940年代的特質論，1960年代的行為論，1970年代的權變論及1980年代以後興起的「新領導取向」。每個理論探討的是領導的某一個向度或層面。進一步說，領導理論的演進，象徵著新觀點取代舊觀點；也就是某個觀點不再能滿足人們對領導的認識，進而有了新的觀點產生之需要。成功的領導並非成功的唯一要件，但卻比任何因素更能決定一個組織的成效（黃英忠，1995）。從各學者對領導定義的各種看法，可以了解領導會因其差異處（行為、

方法、情境、人格特質與地位屬性等因素)的不同,而有不同的結果。

下列為最常用來研究如何成為最有效率領導者的領導理論：

(一) 特質論 (The trait theories)

「特質論」的研究者致力找出領導者與非領導者的特徵。直覺上,許多領袖級的人物,如:邱吉爾、甘地……等,似乎有異於常人的性格與人格特質,因此,某些關鍵的領導特質,可能是區別成功領導者與失敗領導者的變項。整體說來,特質論的研究並不成功,雖然「智慧」、「自信」、「精力充沛」、「豐富的專業知識」、「支配性」是五個與領導較具一致正相關的特質,但這五個特質對領導的預測力偏低,後來人們發現特質論的研究價值是有限的,許多學者在以特質論為研究的結果中證實,要從不同的研究對象中,得到基本的領導特質是相當有限的 (Elsbree et al., 1967)。

(二) 行爲論 (The behaviors theory)

特質論的研究過程使人感到質疑,致使許多學者轉向研究領導者的實際行爲特徵。「行爲論」的意義在於區分領導者與非領導者之間,有某些特定行爲是否存在差異的理論(李青芬等, 1994; 陳玉娟, 1995)。研究行爲論的學者認為:假定這些行爲特徵能被區辨出來,則訓練課程可依此設計,使有心成為領導者的人按造此訓練課程培養這些行爲產生,進而塑造一個頂尖優秀之領導者(王秉鈞, 1995)。

(三) 情境論 (The situational theory)

情境因素結構包含以下訊息如:工作結構、上司與部屬的關係、領導者的職位、部屬的角色、團體的規範、訊息的流通、部屬對領導者決策的接受度,以及部屬的成熟度等等,這些都是考量領導效能的情境因素關鍵要素。「情境理論」是目前領導研究的主流,其理論觀點是:「領導效能之高低可依領導者行爲與情境相互配合的程度而定。配合度愈密合,則領導效能愈顯著,組織績效亦相對成

長；反之，配合的程度較差則領導效能愈沒有效率，組織的效能也較無法展現」（吳清山，1991）。所以，領導者角色關鍵之一，即是診斷與評估對其領導效果之影響情境因素為何。

（四）權變領導理論結構

權變論的觀點，認為有效的領導，是領導的特質配合情境特性的產物，並不是固定不變的行為模式，因而權變論致力釐清領導效能的情境因素。常見的情境因素，如：工作結構、上司與部屬的關係、領導者的職位、部屬的角色、團體的規範、訊息的流通、部屬對領導者決策的接受度，以及部屬的成熟度等等，這些都是考量領導效能的情境因素。權變理論中以Fiedler (1967) 歸納三種影響領導行為的情境因素最具代表性。分別是：1. 領導者與被領導者之間關係；2. 任務結構分配；3. 領導者之權利或地位象徵權力。

（五）新型領導發展

新領導取向，則是著重在領導者與成員的互動。領導者能夠改變成員的心智、思考與行為；相對地，領導者的心智、思考與行為，亦可能受到成員的影響而改變。成功的領導，不只是考慮外在的條件而做出有效的決策，而是能改變或教育成員，帶領成員為共同的目標而努力奮鬥。自1980年代起許多學者開始對於魅力領導、轉型領導創造組織文化，使組織轉型或再生等領導理論進行探討（洪光遠，1992；林維林，1996）。學者Bryman (1992) 認為1980年代以後，領導已成為組織研究的要點，對組織領導的主題探討雖有些許的差異，但多數人皆以分析領導者所具有的激勵部屬、授權、遠景、對組織現況的挑戰與採取積極前瞻性的立場，也就是分析領導者激發部屬工作動機，及提昇組織成員對組織的參與及投入的動機，並增進其工作績效展現。Hunt (1991) 追溯轉型領導之起源，認為轉型領導 (transformation leadership) 是由魅力領導 (charismatic leadership) 的概念引發而來的。學者涂志賢 (1999) 將轉型領導界定意指領導者能夠激發成員潛

能，使成員認同領導者，願意為共同的目標犧牲個人利益，來達到組織更高的成就，實現夢想。所以，領導者以個人魅力塑造未來藍圖，運用各項策略激勵組織成員，並以提昇其工作動機與滿足層次，督促其自我努力，展現超越期望的水準，進而帶領成員追求卓越、創新視野及文化，進而增進組織效能的一種領導行為之展現成果。

三、運動教練領導行為之模式

早期的教練領導行為研究，以內隱的人格特質探討教練人格特質為主，之後是以教練外顯領導行為的研究，後來，研究者意識到在複雜的運動環境中，存在許多特殊的情境因素，很難歸納出公認的領導模式（鄭志富，1995）。想找出較適合個人的教練領導模式，必須考量情境因素這個重要中介變數。美國著名運動領導理論專家Chelladurai (1993) 結合眾多情境領導理論，提出三種主要的教練領導行為模式：

（一）多元領導模式 (The multidimensional model of leadership)

多元領導模式由Chelladurai & Carron在1978年提出（陳玉娟，1995；廖主民，1996）。此模式之理論架構主要是由三個變項所構成，其描述如下：

1.前因變項 (antecedents)

前因變項包括情境特質 (situation characteristics)、領導者特質(leader characteristics) 以及團隊成員特質 (member characteristics) 等三種。「情境特質」包括運動組織的目標、組織架構、組織行為、社會規範、文化價值觀、政府相關規定等因素。「領導者特質」則含蓋教練個人能力、經驗、人格特質、價值觀等。而「團隊成員特質」則指運動員個人特質以及所有團隊成員凝聚而成的整體特質。

2. 領導者行爲 (leader behavior)

教練在領導行爲過程中，受前因變項的影響產生以下三種行爲：

- (1) 被要求的行爲 (required behavior)
- (2) 實際的行爲(actual behavior)
- (3) 被喜歡的行爲 (preferred behavior)

3. 結果變項 (consequences)

經由理論探討得知，前因變項所含蓋的各種情境因素和教練行爲等多元因素共同交互作用，將會影響結果變項中的成績表現。

(二) 領導調節模式 (The mediational Model)

領導調節模式由Smith & Smoll (1989) 提出，是由以下三項因素所組成:1. 教練領導行爲；2. 選手的反應及回想過程；3. 選手反應之建議。此三種模式則因三類變項所影響，分別是：教練個別差異變項 (coach individual difference Variables)、選手個別差異變項 (player' s individual difference variables) 與情境變項不同 (situational factors) (鄭志富, 1995)。其研究工具是「教練領導行爲評鑑系統」。研究的焦點：1. 評估教練行爲與其運動員之間交互行爲之相關性；2. 訓練教練改變其行爲，在評估這些改變能對運動員有實質之功效。

(三) 教練決策規範模式 (The normative model of decision styles in coaching)

學者 Yuki (1981) 指出領導其中的一個重要因素是決策制定 (decision making) 的技術與藝術。根據鄭志富 (1998) 的研究，教練決策規範模式由Chelladurai &Haggerty在1978年提出，主要是提供一些問題，讓教練藉由問題的思考，釐清所處的特殊環境，進而依據不同的情境來決定決策制度 (decision making) 的模式。教練決策規範模式強調，在教練決策的過程中，應包含選擇最佳決策的知覺過程 (cognitive process) 及與選手參與決策制定的社交過程 (social process) 兩大部分 (Chelladurai, 1993)。

四、運動教練領導的類型

(一) 日本教授松田岩男(1966)指出,從教練指導選手言行之中,可發現各種不同類型的教練,並將區分為下列三種典型教練:

1. 親情交流型:在訓練時給運動員精細的教導,平時亦關心並照顧運動員的生活狀況,甚至課業或生涯。
2. 神機妙算型:有靈敏的推斷能力,高度的智商,臨機應變,掌握軍心,以克敵致勝經歷。
3. 斯巴達鍛鍊型:有高度熱情,洋溢著精力,以身作則的榜樣,領導選手,實施較激烈之訓練的教練。

(二) 吳萬福(1992)指出「美國青少年運動選手教練課本」中,依教練所指導的類型,將運動教練領導的類型分為三種:

1. 命令式教練型:教練與選手之間是一種權威與服從的關係。教練具有所有的決定權,不論在訓練或比賽,運動選手完全聽從教練的命令或指示行動。
2. 放任式教練型:這類教練幾乎不做示範、指導或給予任何影響。在比賽或練習時不會替選手決定任何事情或規定。
3. 協助式教練型:這種教練認為「教練雖具有指導選手訓練,以達成目標的責任,但是為培養選手能成為具有責任感的成年人,必須和年輕選手共同決定意志」。只要是屬於運動選手的訓練、比賽、生活管理等一切,均會與選手磋商以共同決定。

(三) 經上述綜合領導類型的理論並考慮運動教練的特殊性與專業性等因素,學者(翁志成,1997)將教練的領導分為三種型態,並指出不同運動團隊與教練領導類型之關係。

1. 權威式:以「奪標」為勝利的團隊教練,所以,教練的專業領域投入、吸收、成長。配合強烈的專業精神,高尚品德,以身作則,並善用獎賞行為,建

立起強勢的教練權威，領導團隊，獲取優秀成績。一般而言，較高層次的運動團隊教練，必須屬於此類型，例如職業、國家隊、甲組球隊及體育院校系代表隊等。

2. 民主式：領導方式以尊重多數人的意見，較能滿足多數人的需求，增進參與人的意願，建立運動健康之身心，增加運動人口的團隊目標。屬於一般學校代表隊或社會乙組隊，顧及成員的工作或學業，須培養運動技能與樂趣，較傾向於民主式的領導。

3. 放任式：在團隊活動中以「放任」行為，以自由練習、自我要求、自行組隊之界定。此類型領導模式屬於一般學校社團、健身俱樂部、社區運動以及臨時組成的運動隊伍。

第三節 運動教練之相關文獻回顧

一、教練之定義

運動領域涵蓋相當的廣，如何針對各專項運動之特殊性及專屬性，並沒有標準答案，但真正的內涵相距不大。因而先針對教練的定義，列出體育大詞典與吳萬福（1991）對教練一詞的定義：

（一）體育大辭典（1984）指出，教練的角色，既要教且要練，具有雙重之任務，在日常管理與為人處世教導也是身兼其職。所以教練與運動員的關係即「作之君、作之親、作之師」。教練對球員的關心、指導與管理，有時是父母也不能擔任之。教練在名義上是指導一隊或個人參加運動競賽，其責任與帶隊卻是非常複雜，對其角色之解釋與明確規定是無法闡述的。教練須具高度的組織能力、良好正確之領導力及堅強的心理忍耐意志力性格。

（二）吳萬福（1991）提出，教練除了運動技術的指導、體能的訓練、戰術的培養，還得加上對選手的健康（生活）管理、搜集有關情報、管理選手人格，使得選手能在合適的環境中接受訓練，參加比賽，創造優異表現，為廣義之教練。

然而，一般人認為，教練只教導選手學會運動技術，在比賽過程中幫助選手發揮平時所學技術、戰術，以克敵致勝之教練為狹義的定義。

二、運動教練之角色扮演如何成為一位成功的教練是一項極大的挑戰歷程，如何訓練出績優的運動員在世界體壇中佔一席之地更是難上加難。教練平日的訓練與臨場的指揮教導對運動員深具關鍵性的影響，因此，要成為一位全方位之教練所具備的要件如下：

(一) 澳洲教練培訓局指出，教練可以擔任以下的角色 (Australian Coaching Council, 1990)：

1. 星探：發掘體育明星。
2. 訓練員：改進運動員的運動技術及體能素質。
3. 父母：照顧和處理運動員的訓練和日常生活問題。
4. 策劃者：為運動員的訓練做出部署和安排。
5. 支持者：給運動員在訓練上和比賽上最大的支持。
6. 導師：教導運動員場內及場外的知識和做人道理，並給與適當的輔導。
7. 教官：督促運動員的行為和操守。
8. 科學家：為運動員的訓練做出科學化的研究和分析
9. 公關：指導及安排運動員接受傳媒的訪問。
10. 朋友：分享運動員的內心世界。

(二) Seefeldt (1987) 指出，教練為達高品質的領導效果必須扮演以下角色：

1. 教師；2. 規劃者；3. 勝利追求者；4. 運動傷害急救及醫護諮詢者；5. 士氣激勵者；6. 朋友；7. 紀律維護者；8. 父母；9. 體適能訓練者等。

教練領導行為過程中，在其專業生涯角色扮演，除了運動技術的指導外尚須擔任：良師益友、諮商者、公關人員、心理學家、法官、政治家、籌款者、器材設備管理等角色。(許義雄，1989；陳玉娟，1995；劉一民，1989；鄭志富，1997)。

三、運動教練應具備之條件與特質，運動教練對運動團隊的成長和表現有極大的影響。因此，身為一位好的運動教練應具備那些條件呢?幾位學者專家提出以下之看法：

(一) 李隆盛（1996）依據美國全國性運動及體育學會出版的「教練手冊」，提出教練應具備的素質有：

1. 對社會所造成青少年態度的改變能合理調適與接受。
2. 有瞭解和關照運動員之問題與關切的能力。
3. 能援用系統、邏輯和合理的方式進入，促成整個團隊之間互相尊重。
4. 有能力且願和隊員、家長、教師、行政人員及社會大眾溝通。
5. 善於判斷何時該運用激勵術。
6. 具有重視公平、友善和堅定的人文和倫理哲學。
7. 能在運動情境中創新和規劃，能預想對學校環境可能產生的後果。
8. 在和運動有關的高度敏感和介入情境中能保持情緒穩定和自我控制。
9. 有耐心運用各種指導和非指導方法以達成教育目標的能力。
10. 在語言、行為和外貌方面做最佳模範。
11. 能抱持藝術欣賞的觀點看待運動員。
12. 始終崇尚人的尊嚴。

(二) 陳景星（1996）在「教練領導的智慧與哲學」中指出，領導人才多需仰賴後天的教育，才能在變化莫測，競爭激烈的時代裡成為傑出的領導者。

所以傑出領導者應具備有共同的條件，在邁向二十一世紀時，所需要的教練人才是：1. 有創造思考的人；2. 有統整綜合的人；3. 有宏觀認知的人；4. 有創新革新的人；5. 有誠心愛心的人。

(三) 學者樊正治 (1981) 在「如何成爲一位優秀的運動教練」中提出運動教練的條件要求及原則與要領：

1. 將複雜的運動技術動作化繁爲簡，分解成簡單易行的基本動作。
2. 能將基本動作用化簡爲繁的方式，組成各種不同的隊形或練習方法，再用執簡馭繁的方式，組合成便於教學及訓練的應用技術。
3. 能設計講解、示範、診斷、補強、補助有關體能，技術及精神力等的教學、矯正、訓練等的方式及方法。
4. 能將應用技術用執簡馭繁的方式，組合成便於理解應用的戰略，以及戰術的法則與隊型。
5. 能講解戰術、法則與隊型的要領，以及簡要規則的執法裁判工作。
6. 能根據實際情況擬訂訓練計劃、教材大綱、教學進度及教案。
7. 能臨場指導，並做重要的賽前指示、賽後講解和矯正與補救等措施。
8. 能分析敵我運動員及團隊的缺點，並做賽前的預習或訓練。
9. 精通教學法、訓練法、裁判法、行政制度、組織理論及實務。
10. 理解教學、訓練、比賽時，運動員生理及心理的理論及現象，並力求理論與實際的相互配合。
11. 能講解運動比賽制度及編排的原則和方法。
12. 精通運動技術和戰術的發展及歷史，並擬定戰略。
13. 有甄選運動員的方式及方法，並預測其潛力，維持比賽時的技術水準。
14. 對運動傷害事件，能事先預防，事後急救處理。

(四) 吳萬福 (1991) 說明凡有志氣與具體目標的教練，欲做好教練工作並培養出優秀選手，須具備下列特質：

1. 具有正確的競技觀。
2. 能洞察選手天賦的慧根。
3. 能充分了解選手的心理適應性。

4. 擬定合理的訓練計劃。
5. 提升選手的士氣與練習意願。
6. 依據個別差異的指導。
7. 能不斷研究合理的訓練法。
8. 為參加比賽做充分的準備。

(五) 牛炳鎰、陳世勳 (1979) 在「運動訓練概論」一書中，將教練應具備的條件分爲：

1. 教練的資歷；2. 組織和管理能力；3. 訓練的能力；4. 對該運動項目有深刻的體驗；5. 對該項運動有專門的研究；6. 廣泛的體育知識；7. 敏銳的洞察能力和改正能力；8. 瞭解心理機轉，以激勵選手和誘發潛能。

高層次之優秀運動教練必須懂得融合科學與藝術，才能全面發展運動員身體、心智和精神的潛能。因此，教練必須全面兼顧技術及科學知識的傳授，須擁有行政管理能力、溝通能力和合作的技巧。教練必須客觀尊重每位球員，讓他們參與訓練和比賽目標的訂定和審核之過程。更重要的是，教練必須不斷進修，自我突破，了解球員的需要，擬定符合個別化的訓練指標。教練對團隊的成長和表現有極大的影響作用，好的教練應具備上述之條件特質才能造就出傑出的選手。

四、運動教練之任務與職責

教練是團隊中的掌舵者，其任務與職責扮演多重角色之關鍵。以下列出幾位學者之觀點：

(一) 國立體育學院 (1992) 依國立體育學院對我國「國家教練聘用制度」之研究中，引用「南韓體育會」1992年2月所公布之教練任務：

1. 強化選手訓練與管理。
2. 提出訓練計劃與訓練成果之評量。
3. 提出國外或國際比賽名單及管理。

4. 撰寫國際比賽報告及分析結果。
5. 管理選手的一切生活及技術指導。
6. 灌輸選手的知識與思想。
7. 管理其他有關提高競技能力之事項。

(二) 翁志成 (1997) 在「運動訓練管理」一書中認為教練具體的職責如下：

1. 制定訓練計劃。
2. 確保每次訓練課程的質量與效果。
3. 處理參加比賽的隊務工作。
4. 運用科學研究指導訓練。
5. 做好運動員管理工作。
6. 主動配合運動保健工作。
7. 挑選和調整運動員。
8. 定期呈報訓練情形。



(三) 國立體育學院 (1988) 由國立體育學院叢書編輯委員會所編譯之「運動教練學—理論與實務」一書中提出教練的角色如下：

1. 領導者；2. 跟隨者；3. 角色模範；4. 訓練者；5. 心理學家；6. 朋友和輔導員；7. 家長代理人；8. 家庭成員。

(四) 日本體育運動心理學家松田岩男 (1966) 在「陸上競技的心理」書中，分析教練具備三項任務：

1. 達成目標：擬訂計劃訓練選手提升技術，促進團隊合作，以最佳身心條件參與比賽，創造佳績。
2. 管理並合理指揮球員：使球員對團隊有向心力，也是增進隊友間人際關係，提升士氣。

3. 判斷狀況：教練應隨時留意球員的身心狀況，運動機能之缺乏與教練本身所做的決定是否恰當等。

(五) 林正常（1993）編譯的「運動教練手冊」一書中提出運動教練的直接目的，是提高運動員的競技能力，間接目的則與完美人格之形成有關。

針對其目的，提出其任務包括：

1. 教練應認清選手的素質和可造性。
2. 教練應熟悉選手對該運動項目的心理適應。
3. 確立合理與效率的訓練計劃。
4. 教練的最大任務在於提高選手的練習慾望。
5. 教練要配合運動員的個性加以誘導。
6. 教練要強調團隊合作的精神。
7. 教練對比賽應有充分的準備。

(六) 許義雄（1989）運動教練除了做為運動技術指導者與激發者外，尚須擔任運動員品德的塑造者或模仿者。因此，一位成功的教練不只是兄長的角色，更是益友、嚴師，甚至是球員最欽佩的師友。