國立政治大學傳播學院碩士在職專班

碩士學位論文

指導教授：孫秀蕙 博士

運動作為企業組織內部溝通管理的工具
－以鐵人三項為例

Sports as a Tool of Internal Communication Management of Corporations: Taking Triathlon as an Example

國立政治大學 National Chengchi University

研究生：王仁宏 撰

中華民國一〇九年七月

DOI:10.6814/NCCU202001469

謝　辭

「如果本研究是一場運動賽事，肯定是一場超級鐵人 226K，引領進入自我超越的修練場。」

感謝恩師 孫秀蕙教授具啟發力的提點，謝謝您長期耐心的指導與包容，

每逢關鍵時刻的提點，都是一盞引路的明燈。

感謝口試委員 賴建都教授的鼓勵，讓本研究得以打開既有框架，大膽地往前探索新思維。

感謝口試委員 嚴曉翠董事長的提點，讓本研究更貼近企業社會責任與企業應用的產業價值。

感謝劉麗芳助教持續耐心地提醒與多方協助。

感謝康軒文教集團支持本研究發展，感謝李萬吉董事長、林雅玲人資長、康軒鐵人隊鄭清日隊長的深度經驗分享，感謝許牧民公關長與簡麗月秘書的諮詢協助。

感謝政大傳播學院 EMA 老師們的教學引導，每一堂課都是進步的動能，富涵成長的養分。

感謝政大傳播學院 EMA 同學們的學習互助，一步一腳印，相互鼓勵精進。

感謝生生品創團隊夥伴的支持，在校同時創辦社會企業並同步進行研究探索，

是一項考驗，也是一種幸福。

入校如入寶山，欲往更上層樓，需得登峰造極，

每逢關鍵時刻，總有佛菩薩的手輕輕托起，

感謝上天的護佑，感謝家人的包容。

願以此研究 祝福天下有緣得健康隨心滿願。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001469

摘　要

本研究主題為「運動作為企業組織內部溝通管理的工具」，若能以此概念運作，探究為何要做與如何做的發展脈絡。研究者主要援引日本創新學者 Nonaka 的「場管理」概念、公關學者 Grunig 的「雙向對等性溝通」模式、法國現象學家 Merleau-Ponty 的「身體共有性」與哲學家 Burber 的「對話哲學」，初步設定企業領導人與員工之「溝通交流」與「互動關係」的運作模式作為思考基模。

為了貼近企業界的實務運作，本研究採行質性個案研究，觀察近年社會運動風氣與企業代表性，以具有挑戰極限精神的鐵人三項運動為例，並選擇全台鐵人密度最高的企業－康軒文教集團作為研究個案，以深度訪談法與參與式觀察進行質性個案研究，嘗試理解並詮釋康軒文教集團的鐵人運動文化與內部組織溝通的發展脈絡。

在研究脈絡反思中，研究者進入康軒文教集團與關鍵影響者深度訪談，以「自我－自體」、「主體－客體」、「個體－團體」、「企業體－社會體」四大面向進行理論與企業現象的對話，並對照研究者在運動中的參與式觀察及自身參與鐵人三項運動經驗，進行深描、詮釋與反思。研究者發現：(一)企業運動文化可協作組織內部垂直溝通與跨部門水平溝通。（二）長期在同一個場域一起運動，有助於「我－你」完整人的雙向溝通關係（三）運動是一種身心靈能量場溝通，組織氣候交融於組織溝通之中。（四）企業運動文化能協作調和組織溝通氣候與組織溝通氛圍。整合思考後，研究者歸納提出「企業主與各級主管及員工夥伴群－共有動態場域溝通模式」作為未來學人的研究思考基模，並作為企業組織內部溝通管理的應用參考，以此邁向運動企業，進而成為健康企業，善盡企業內部社會責任，打造具有「永續競爭力」的幸福企業。

關鍵字：公共關係、企業社會責任、健康職場、組織溝通管理、運動文化、鐵人三項

DOI:10.6814/NCCU202001469

Abstract

The study topic is “Sports as a Tool of Internal Communication Management of Corporations: Taking Triathlon as an Example.” By adopting Nonaka’s “Field Management” concept, Grunig’s “Mutual Communication” model, Merleau-Ponty’s concept of “intercorporeality”and Burber’s “Dialogue” philosophy, the researcher sets up the model of corporate communications especially between corporate leaders and employees.

The researcher uses qualitative research method to probe research questions. The corporation under investigation is Kang Hsuan educational publishing group, a corporation in which managers and employees are evaluated by their participation of sports programs in addition to the regular working performance. The qualitative method includes in-depth interview and participant observation. Then the researcher intended to comprehend and interpret the development context of sports culture and internal communication within Kang Hsuan educational publishing group.

Based on the research results of in-depth interviews of key members of Kang Hsuan educational publishing group, the researcher summarizes that there are four patterns in terms of using the sports as a tool of internal communication: “Self 1-Self 2”, “Subject-Object”, “Individual-Group”, “Corporation-Society.” Meanwhile comparing the participant observation with the personal triathlon experiences, the researcher finds that: 1. Corporate sport culture could be collaborated positively with the internal communication both vertically and horizontally. 2. Doing Exercises together in the same field in the long term is beneficial in terms of facilitating the mutual understanding. 3. Sport is a kind of energy field communication of both physically and spiritually. 4. Corporate sport culture could be collaborated positively with the corporate communication climate and atmosphere. The researcher therefore proposes a “shared field-in-motion communication model” for future researchers.

Key words: public relations, corporate social responsibility, healthy workplace, corporate communication management, sport culture, triathlon

DOI:10.6814/NCCU202001469

目　次

第一章　緒論……6
第一節　研究背景……6
第二節　研究目的與研究價值……7
第二章 文獻探討……11
第一節 關於組織溝通與員工關係管理……11
第二節 關於運動、企業健康管理與組織溝通管理……17
第三節 關於鐵人三項運動……22
第三章 研究方法……27
第一節 研究設計……27
第二節 研究對象與素材……30
第三節 研究方法執行……30
第四章 研究結果與討論……32
第五章 研究結論與建議……62
第一節 研究發現……63
第二節 研究限制……68
第三節 研究建議……69
參考文獻……70
附錄……73

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001469

圖　次

圖 2-1 企業領導人與員工之「溝通交流」與「互動關係」概念圖.....25

圖 3-1 研究架構圖……29

圖 4-1 康軒文教集團 李萬吉董事長在月會運動後，於集團總部傳達百鐵理念……....32

圖 4-2 康軒迎曦館內外呈現鐵人三項運動、公司發展里程碑與企業文化……..…....35

圖 4-3 康軒鐵人隊 鄭清日隊長身著百鐵紀念衫受訪……..……..45

圖 4-4 康軒辦公室場域與鐵人運動文化融合的即景照……..……....46

圖 4-5 康軒鐵人歷年相關特刊封面圖……..51

圖 4-6 康軒運動學分說明圖……54

圖 4-7 康軒鐵人與運動文化推廣－各式公關推廣工具圖……..……56

圖 4-8 康軒例行月會後，李萬吉董事長與高階主管群運動暖身…..……..…..57

圖 4-9 康軒高階主管群月會後跑步團練－跑動即景……..…59

圖 4-10 康軒文教集團 李萬吉董事長與高階主管跑步回程交會……..60

圖 4-11 康軒文教集團下班即景－鐵人員工騎單車回家……61

圖 5-1 企業主與各級主管及員工夥伴群－共有動態場域溝通模式……..65

DOI:10.6814/NCCU202001469

第一章 緒論

第一節 研究背景

近年來，教育部體育署及遠見雜誌共同推廣運動企業認證，從 2016 年至今目前已有數百家企業參與，共有 96 家企業獲得認證，共同推動員工規律運動習慣，提出主張「我的職場，我的主場」，打造健康幸福企業職場，倡議企業支持運動及相關之員工活動，鼓舞士氣、提升企業形象、提高競爭優勢之管理成效，公司成為運動企業不但蔚為風潮，也影響著台灣企業主、專業經理人與員工夥伴群對於運動作為組織管理工具的態度。

從工作場域延伸到運動場域，部分台灣企業主除了自己喜歡運動，為何想要引領各級主管與員工夥伴群一起運動? 回顧過去，被譽為「台灣經營之神」的台塑集團創辦人王永慶先生，曾經連續 22 年在「三二九」台塑運動會完成五千公尺長跑，成為代表他毅力表現的標誌；時至今日，伴隨台灣市場發展與社會演變，除了跑馬拉松、泳渡日月潭、自行車環台、登玉山這些挑戰體能極限的運動，「鐵人三項運動」也是足以象徵再次挑戰自我與挑戰企業的目標。

康軒文教集團李萬吉董事長甫於「2019 康軒盃台東超級鐵人三項賽」中，以 61 歲的年齡完成人生第 100 場鐵人賽事，成為台灣企業主第一人。中時電子報以專題影片< 百鐵鍊成鋼，跑出 70 億江山> 進行相關報導，將運動納為公司治理的一環並進行目標管理（中時電子報，2020 年 1 月 13 日，見 https://reurl.cc/24XDnm）。早從 2005 年 7 月成立康軒鐵人隊，康軒內部已培育 500 位合格的鐵人員工，成為全台鐵人密度最高的企業，在世界各國企業組織而言，實屬罕見；研究者本來就喜好運動，也曾多次完成鐵人三項賽事，因為工作與社會服務的關係，長期關注運動與企業組織發展的相互脈絡關係，是為本論文之研究動機。

DOI:10.6814/NCCU202001469

第二節 研究目的與研究價值

研究者感到好奇的是，當運動成為公司治理的一環，進而成為企業組織內部溝通的工具，其運作的溝通模式為何?組織溝通的策略與脈絡為何?

在企業公關理論領域，根據 Grunig 的論述 (Grunig & Hunt, 1984)，倡議雙向對等性溝通在新的公關科學典範是一個非常重要的元素，以互惠互信為目標，目的在於促進了解，培養共識，與不同的公眾建立良善的關係。此外，Grunig 認為促進彼此了解的雙向對等性溝模式有利於組織溝通運作，建立在互惠基礎的對等性溝通，其效果勝過不對等或單向的溝通方式。

管理學大師 Drucker 早在 1970 年代於《有效的管理者》書中指出，現代組織需要溝通，也缺乏溝通，意見溝通何以不易收效，原因在於傳統的管理觀念將組織內的意見溝通當成是上級決策、屬下執行，是主管對部屬實施權力，發號施令之事。僅靠上對下的單向關係，並無溝通效果之可能(Drucker, 1967 : PP. 77-78 / 許是詳譯，1976) 。Drucker 在《給經理人的行動筆記》點出組織溝通窘境，上司愈是努力想叮嚀部屬些事情，部屬愈聽不進去。部屬只會聽他想聽的話，而不是上司真正的談話內容。延伸思考的問題是，經理人如何和上司及部屬溝通？溝通的方式是上對下、下對上，還是平行對等的溝通？(Drucker & Maciariello, 2006: PP. 80 / 齊若蘭譯，2008) 簡言之，關鍵在於如何溝通？如何讓平行對等的溝通方式促進有效溝通，而非只是單向關係溝通。

然而企業組織內部存在著上對下的組織階層與權力結構關係，不對等性溝通模式有其被批評與反思的空間。公關學者孫秀蕙 (1995) 針對 Grunig 的對等性溝通模式再省思，認為問題重心在於溝通策略的設計是否有助於 (實質與象徵)資源的競逐，以達成有利於己的公關目標。延伸溝通策略設計的概念，Grunig 認為有效的公關應該做策略性的規劃 (strategic planning)，將內在與外在公眾加以有效區分，依照組織與公眾之間互相協調的目標，設計出

DOI:10.6814/NCCU202001469

最為妥善的溝通策略。(孫秀蕙，2009，《公共關係理論、策略於研究實例》，頁 86-89)

對應本論文的研究方向，針對企業組織的內部公眾，如何設計出最為妥善的溝通策略呢？溝通策略的設計是否有助於 (實質與象徵) 資源的競逐？為了促進企業組織內部創新溝通，Nonaka 於《北京的蝴蝶，東京的蜜蜂：了解創新的最後一本書》主張「正視身體性共有」場管理溝通的重要性，透過共同擁有生命的時間、空間，透過身體的共振、共感、共鳴來共同創新。（Nonaka & Katsumi, 2010 / 黃靜儀、魏定中譯）

管理學者李仁芳 (2011)在為《北京的蝴蝶，東京的蜜蜂：了解創新的最後一本書》寫序時指出，創新領導者一直得面對組織內外的慣性阻力，垂直式組織使得跨職能/跨部門的水平/橫向「共振」溝通協作困難。因為團隊的成員各有獨特性，如果個人固守自己的領域，則不可能創新，因為唯有在超越個別的更大主觀價值確立後，組織化的創新才有可能。這種超越個人的更大主觀價值的確立，在現象學稱為「相互主觀性」或「共同主觀性」，在某種程度而言，呼應 Grunig 所主張的對等性溝通模式－促進了解、培養共識、建立良善的關係。

Nonaka (2010) 倡議「正視身體性共有」場管理溝通，進一步探索「相互主觀性」，Nonaka 引用 Buber 哲學名著《我與你》的「對話哲學」思維作為論述基礎，Buber 論述人與人的「我與你」及「我與它」的關係，及二者的區別，以此建構創新的哲學思想。 (Buber, 1923 / 許碧端譯，1974)。Nonaka 以 Buber「對話哲學」論述「相互主觀性」，認為人和其他人之間發生關係時，是以「我－它」和「我－你」兩種態度進行對話。「我－它」關係是將對方對象化，這只能聯成單向關係，而且「它」的對象永遠可以被替換。

對應本論文的研究場域與研究對象，當一個人在發展其工作職涯時，老闆與部屬僅以「我－它」關係進行對話時，對象是可被替換，如同老闆可以持續聘請眾多不同的部屬，部屬也可更替部門或工作來更換老闆。因此在辦公室場域的上司與部屬關係，容易偏向「我－它」的態度進行對話。將對方視為客體，無法體察個人獨特性及其職場上的各種情境脈絡而

DOI:10.6814/NCCU202001469

進行動態的管理策略調整，組織領導人是無法建立一個長期穩定的工作團隊的。

另一面向，Nonaka 認為「我－你」的關係是以「完整人」相遇，互相承認為個體並建立超越個體的關係；因此，對方是無可取代的「你」。親子、夫婦、兄弟等家人關係便是「我－你」關係的代表。本論文參考 Grunig 與 Nonaka 的溝通管理論述，所欲探索的是：當企業領導人願意重視「身體共有性」的互動溝通，為了穿越企業內部的垂直式組織溝通，在企業組織場域裡重構上司與部屬之關係，並適時調整其溝通與建立關係的策略，是否有可能發展為類似於家人關係的「完整人」溝通模式? 針對企業組織內部溝通的需求，一個企業組織如何從「我－它」單向關係溝通發展成「我－你」完整人關係溝通？需要透過什麼樣的方式進行？其溝通模組為何？

以近年社會現象觀察，政府為推動十二年國教，由於康軒文教的核心服務之一為編撰教科書，得配合新課綱編修教科書，工作量短期內大增，從主管到員工夥伴更需要適當的壓力管理與身心調整。此外，每年一度的戈壁挑戰賽邁入第十五屆，匯聚兩岸知名大學 EMBA 學員，包含台大、政大、東吳等大學，善用課外與工作之餘進行戈壁鐵人比賽訓練；大學 EMBA 也有社團持續進行籃球、跑步、高爾夫等運動，來自各大企業的專業經理人，透過運動來保持身心健康與壓力，也成為一種聯誼互動的方式。

〈遠見運動專刊〉提及運動是企業的重要課題，在國內與國外的企業管理相關研究多次印證，員工熱衷運動，可以改善工作壓力、職場倦怠、提升營運績效，企業也能藉此提振員工士氣、增強員工對企業的認同感。如果企業主重視健康，整體組織文化也會比較重視運動。（遠見天下文化，2019 年 10 月 22 日，頁 4-7）。

對應近年興起「挑戰極限」的鐵人三項運動，正是一種可供研究探索的溝通管理工具（與形式）。鐵人三項是一種從日本龍頭企業流行到台灣各大企業的組織活動，從老闆和員工均一起投入，藉此凝聚企業向心力，鼓勵員工鍛鍊出鐵人般的意志與自我超越的精神，呼

DOI:10.6814/NCCU202001469

應了日本創新學者 Nonaka (2010) 所主張「超越個別的更大主觀價值」的管理精神，組織化的創新才有可能。（Nonaka & Katsumi, 2010 / 黃靜儀、魏定中譯，頁 297-298）。此外，Wolfe、Parker 與 Napier (1994) 也認為，經過良好設計規劃的員工健康管理計畫 (Employee health management program, EHMP) 能提升員工健康素質並促進組織產出。由於鐵人運動有其高門檻，運動訓練必需要經專人的適當設計規劃，才能協助企業組織成員順利完賽，從而達成鍛鍊心智與身體的目標，並非一蹴可成，這樣的精神與員工健康管理計畫 (EHMP) 長期組織活動的特色相符，因此，本論文擬以個案研究的方式，探討鐵人三項運動如何被企業運用於組織內部溝通管理，深入描述、分析並衡量其作為組織管理工具的成效，其研究結果將和現有的組織溝通管理模式對話，希望對相當領域能有所貢獻。

在企業公關領域，Grunig (1984) 倡議對等性溝通的研究視角，多著墨於企業公關外部溝通的論述，少有企業組織內部溝通的研究。在組織創新管理領域，Nonaka (2010) 提出「正視身體性」的場管理溝通觀點，提出日本企業組織創新的個案研究，論述「正視身體性」的場管理溝通有助於「組織溝通的關係優化」，進而促進「組織創新」，Nonaka 指出日本企業重新舉辦員工運動會，來促進組織溝通的潮流，卻未見其針對此個案素材進一步論述，因此尚有研究探索的空間。此外，在健康管理領域，國外研究大多以量化調查得知運動對於企業組織產能的益處，然而較少論述針對「員工健康管理」跨界「組織內部溝通」進行質性研究。因此，本論文擬在企業公關組織溝通、組織創新管理、與運動健康管理研究的交集範疇中，運用質性研究的深度訪談與田野調查，探索運動作為企業組織內部溝通管理的工具，嘗試撰寫屬於本國的企業組織內部溝通管理個案，以此作為研究利基與價值，期望能為企業組織創新溝通提供新的觀點與思維。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001469

第二章 文獻探討

第一節 關於組織溝通與員工關係管理

在公關學術領域中，學者孫秀蕙（2009）於《公共關係：理論、策略與研究實例》一書闡述 Grunig 針對組織溝通所提出的理想規劃，提出公關實務界慣用的四種模式 (Grunig & Hunt, 1984)：

(一) 新聞代理 (Press Agentry/ Publicity)模式：此種模式以單向溝通為主，以宣傳為目的，所傳遞的資訊通常都不完整。資訊的傳遞者以告知為主，並不主動探知閱聽人的反應。

(二) 公共資訊 (Public Information)模式：此種模式以單向溝通為主，透過對外資訊的傳佈(dissemination)，主要目的為告知大眾，次要目的為說服，僅止於讀者或媒體調查的執行，並不對於閱聽公眾做深入研究。

(三)雙向不對等(Two-Way Asymmetric)：此種模式以雙向溝通為主，以說服為主要目的。資訊傳遞者(公眾)之間有相互交流行動，不過溝通的結果僅有利於一方，所執行的研究較為深入，廣泛運用於公關活動目標的設定，公關策略的規劃，與公關活動評估等等。

(四)雙向對等(Two-Way Symmetric)模式：此種模式以雙向溝通為主，以促進共同瞭解(mutual understanding)為目標。溝通的雙方在互動時，不但有資訊的交流與回饋，而且溝通的結果是以雙方互蒙其利為主。執行研究上的目的在於了解溝通對象或目標公眾(target public)對於企業組織的看法、立場與態度，以便溝通決策的制定與規劃。評估溝通結果的標準以雙方的了解是否增進為主，因為溝通的目的在於促進彼此的瞭解而不在於說服。

Grunig (1992) 以實證研究說明組織公關運用此四種模式的情形，倡議以互惠為基礎的雙向對等溝通模式，才有可能達成公關真正的目標：互相瞭解、互相調適與互相信任。根據 Grunig 的論述，對等性溝通在新的公關科學典範中是一個非常重要的元素，其優點有兩方

DOI:10.6814/NCCU202001469

面：一是公關倫理的問題，Grunig 認為公關不應該僅是說服。他認為說服是以操弄(manipulate)閱聽人對某些看法的認識態度為主，來達成有利溝通者的公關目標。這種「操弄」行為的道德性問題，本身就值得商榷。二是效果問題，Grunig 相信建立在互惠基礎的對等性溝通，其效果勝過不對等或單向的溝通方式。

然而對等性溝通能否運用於員工關係管理？衛南陽 (2004) 於《員工關係大躍進》書中認為，從本質而言，溝通就是企業運作的方式，許多具高價值的企業都深信員工才是競爭優勢的主要來源，而一流的溝通系統是創造一個一流企業的要素，員工與企業同心並不是機率上偶然發生的，領導者必須從事頻繁、開放的雙邊溝通，也要促進跨部門、跨工作的溝通，以此培養高度的競爭力。簡言之，溝通橫跨了公司的各個層面存在於各個組織中，領導者為了培養公司高度的競爭力，不僅要以對等性溝通的態度重視上下之間的雙邊溝通，也要促進橫向跨部門、跨工作的溝通，因為溝通和績效是同向變動的關係。

衛南陽進一步點出老闆的困境，老闆是站在金字塔頂端的人，平日接觸的又是相同的人，擁有掌管制訂公司政策的權力，如果不清楚第一線人員的工作內容，情境與困難，可能會有「何不食肉糜」的窘境，因此需要多多傾聽並尊重第一線員工的想法與經驗。基本上，還是需要回歸「溝通」，只有上對下，不算溝通，那是命令；溝通是雙向的，下也可以對上。只要在上位者願意放下身段，站在員工的立場看事情，把公司的願景盡可能與員工分享，而非只是員工聽從命令埋頭做事，員工才能感受到老闆視自己就像夥伴一樣，而且因為瞭解公司的方向，會清楚明白自己所的每一件事目的何在。因此，主管若願意時常和員工分享自己經營這家公司的策略與藍圖，一定能讓員工更清楚自己在公司的地位與所扮演的角色，員工會知道這家公司的成功不是老闆一個人的榮耀，而是全體員工一起創造出來的（衛南陽，2004)。

Richardson 與 Vidaurreta (2001) 於《關係是一種策略性資產》書中認為，管理團隊和員工的關係是整個關係資產組合的核心。在定義上，管理是一種善加運用他人的協助讓事情做

DOI:10.6814/NCCU202001469

好的藝術與科學。員工必須和每一個他們所接觸的人實行關係資產管理 (relationship asset management)。而只有當經理人將他們與員工的關係視為有價值的資產，並以這樣的態度來對待員工時，員工才有可能做到這一點。簡言之，員工是管理團隊利益關係人的核心，經理人需要以雙贏的態度「以身作則」與員工互動、相處，如此才能共創雙贏的局面。

Richardson 與 Vidaurreta 提及利益關係人就像是常人一樣，為了要建立最佳的關係認識你的利益關係人，不僅是以利益關係人的角度去認識他們，也要以常人的角度去認識他們。認識利益關係人做為常人的那一面，不僅是要取得資訊而已，還要將接觸轉換為連結。建立人際關係的聯繫也是真正地認識某人，在工作以外的社交場合中，才有機會認識某人個性、特質與價值觀等，也才可以將這些認識帶到商業範疇中，並進一步讓雙方關係更為密切。這是一個雙向的動作，因為你的利益關係人同時也希望更進一步地認識你。一般來說，在團隊中的成員對其他成員了解愈多，這個團隊的功能就會進行的更為順利，而當團隊有共同的目標時，團隊成員彼此間就會建立更為親密的關係。(Richardson & Vidaurreta, 2001 / 劉慧清、江郁清譯，2003)

進一步延伸「常人」與「完整人」的思維，馮仁厚於《稻盛和夫的 7 個激勵法》書中序言引述哲學家 Kant (1974)的觀點「人即目的，不是工具」，對於個人而言，生命本身就是目的；在企業工作，只是其生命呈現的一種方式，所以每個人都應該是企業的目的，而非工具。誠如《孟子・離婁上篇》所言「徒善不足以為政，徒法不能以自行」，人是讓企業各項機能產生功效的核心動力，因此「把人當目的」是企業經營相當重要的價值觀，員工不只是「企業最重要的資產」，而是企業的目的之一。

Inamori 被譽為日本經營之聖，於《稻盛和夫的 7 個激勵法》書中論及回歸經營的起點，要訣第一步在於「接納員工，把他們當夥伴」，經營者需要能跟自己同心合力一起工作的「夥伴」，所以要像接納跟自己分擔經營責任的合夥人（共同經營者）一樣接納員工。重要的是，應該每天都對員工說出像「我都靠你了喔!」之類的話，並用真誠的態度面對他們，這

DOI:10.6814/NCCU202001469

種對待方式，可以說是構築企業內部人際關係的第一步。Inamori 認為一定要面對面，對員工說「各位，要不要跟我一起發展公司呢? 為了公司，請全面地協助我，我會跟大家以兄弟或親子般的心情一起工作」。此外，要利用各種機會，努力地把自己的想法告訴員工—「我想打造一家這樣的公司」，讓員工理解自己的想法；並努力讓員工萌生這樣的心情 「如果是這個人，我就跟隨」「公司待遇雖然不是很好，但若能跟這個人一起走過職涯就好」，在公司內部構築堅固人際關係。Inamori 認為因為「接納員工，把他們當夥伴」，員工才會真摯地傾聽我說話，然後才能敞開胸懷，建立彼此心意相通的人際關係，這也是點燃員工熱情的第一步 (Inamori, 2014 / 呂美女譯，2015)

然而，在現代的企業中，透過各式各樣的工具、流程、制度、機制的運作，最直接的感受，是人僅被當作是企業之中的工具，而非目的。此外企業組織無論對內對外的溝通，仍有權力結構關係的影響，公關學者孫秀蕙 (1995) 針對 Grunig 的對等性溝通模式再省思，如果在溝通過程中，參與溝通的雙方本來就處於不平等地位，要求溝通減損籌碼來遷就另一方(弱勢者)的權益，在利益尚未得到之前就要強勢溝通者先行退讓，以便獲得更遠期的利益，是否真的可以說服強勢溝通者 (Pavlik, 1989；Hellweg, 1989) ？主張權力關係論者認為，組織與公眾的互動過程中，影響溝通策略與溝通結果的關鍵性因素，不在於溝通雙方是否願意採取對等性溝通方式，而是雙方是否能增加且鞏固有限的社會資源。因此，認為問題重心在於溝通策略的設計是否有助於 (實質與象徵)資源的競逐，以達成有利於己的公關目標。

延伸溝通策略設計的概念，Grunig 認為有效的公關應該做策略性的規劃 (strategic planning)，將內在與外在公眾加以有效區分，依照組織與公眾之間互相協調的目標，設計出最為妥善的溝通策略。對應本論文的研究方向，針對企業組織的內部公眾，如何設計出最為妥善的溝通策略呢？溝通策略的設計是否有助於 (實質與象徵)資源的競逐？

為了促進企業組織內部創新溝通，日本創新學者 Nonaka 於《北京的蝴蝶，東京的蜜蜂：了解創新的最後一本書》主張「正視身體性共有」場管理溝通的重要性，透過共同擁有

DOI:10.6814/NCCU202001469

生命的時間、空間，透過身體的共振、共感、共鳴來共同創新。（Nonaka & Katsumi, 2010 / 黃靜儀、魏定中譯，2011）。

場管理溝通推進組織創新的前提，在於超越個別的更大主觀價值的確立，也就是現象學中的「相互主觀性」或「共同主觀性」，Nonaka 認為相互主觀性產生的基礎在於「身體性共有」，Nonaka 引用身體現象學大師 Merleau-Ponty 的思維，以「間介肉身性」(intercorporeality)，以研究感知為前提，認識到身體是經驗的永恆前提；他關於知覺優先及存在肉體的驗證，創立了主體間性的一個全新認識。例如，當我們以右手觸摸左手時，右手是施觸的一方 (touching)，左手則是受觸的一方 (being touched)，不久之後，受觸左手開始出現施觸右手的感覺，作用不斷反轉交替。Merleau-Ponty 在身體現象學領域研究探索，於《知覺現象學》說明人有各種感覺功能，有視覺、聽覺、觸覺場；當作為心理物理主體的身體在感知他人的身體，在他人的身體中看到自己的意向的奇妙延伸，看到一種看待世界的熟悉方式，由人的身體各種部分共同組成了一個系統，所有他人的身體和主體的身體是一個單一整體，一個單一現象的反面和正面。(Maurice Merleau-Ponty, 1945 / 姜志輝譯，2001)

簡言之，當人可以認識到，在你的身體中存在著和我相同方式存在的你，這就是「間介肉身性」，亦即「身體性共有」。人透過在身體性的時間與空間共有、相互接觸，而可以站在對方的觀點，將對方的經驗納為己有，同時還跨越差異，就能創造更大的相互主觀性。

此外，Nonaka 於《北京的蝴蝶，東京的蜜蜂：了解創新的最後一本書》所發表的九組組織創新個案研究，創新領導者都擁有共同的信念－重視「身體共有性」的互動溝通。當創新領導人願意重視「身體共有性」的互動溝通，為了穿越企業內部的垂直式組織溝通，在辦公室場域的上司與部屬關係，有可能發展為類似家人關係的「完整人」溝通模式嗎?針對企業組織內部溝通，如何從「我－它」單向關係溝通發展成「我－你」的完整人關係溝通？需要透過什麼樣的方式進行？其溝通模組為何？

DOI:10.6814/NCCU202001469

管理學者李仁芳摘要 Nonaka 的觀點：創新領導者讓同仁共有生活時間、空間的安排，型塑「共同化」場域 (socialization field)，讓同仁全身心靈均有機會感應共振、共感、共鳴的頻率，來彼此相互滲透，徹底交融彼此的隱性感知，融合成共有的「知/感合一」團結一心共融團隊。這種用身體共感、用身體思考、共感共鳴成「身體性共同」的團隊成員，形成自主性極強、自我組織性極強的創新體，將垂直組織間的「高牆」轉化成「薄膜」，讓團隊成員共同具強烈的共同目的意識與當事人意識 (sense of ownership)。

Nonaka 認為做好創新領導者的關鍵在於「場管理」，團隊是一種組織，僅僅是名詞主軸的組織，人不會積極行動，要在動詞主軸的「場域」成立後，人才會積極行動。「場域」是特定時間、空間與人構成的關係性，需要具備「事件」才可能成立。

當以單向溝通觀點思維，認為「組織驅使個人行動」；以雙向溝通觀點思維，Nonaka 認為規定個人行動的是「場域」，而不是組織。「場域」也是產生相互主觀性的時間與空間，當個人和全體得到平衡時，就是組織最能夠發揮創造性和效率性的時刻。此外，為了營造具創新組織溝通氛圍的「場域」，Nonaka 認為首要條件在於當團隊本身不斷地自我組織化，指出近年再度興起舉辦員工運動會或興建員工宿舍風潮，充分說明正視身體性的反思成為關鍵。當企業興起運動風潮的趨向，企業組織藉由舉辦員工運動會促進「身體性共有」，促進「我－你」的完整人關係溝通，進而促進組織創新。

綜上所述，當企業領導人為了以良善的組織內部溝通達成組織創新，Grunig 所主張的雙向對等模式溝通－促進了解、培養共識、建立良善的關係， 可做本論文特定理論的思考基模之一。此外，Nonaka 所倡議「正視身體性」的場管理溝通，呼應雙向對等模式溝通的精神，可做本論文特定理論的思考基模之二。

DOI:10.6814/NCCU202001469

第二節　關於運動、企業健康管理與組織溝通管理

古希臘哲學家柏拉圖如是說：為了讓人類擁有成功的生活，神提供了兩種管道－教育與運動。它們不僅是分離的 (一個為了心靈，一個為了肉體)，也是並行的。透過這兩種管道，人類便能臻至完美。古代哲人將運動作為人類自我提升的重要管道；對於現代企業而言，將運動作為組織內部溝通的工具，除了組織溝通，也觸及企業健康管理與員工健康管理等研究範疇。國外學者已針對員工健康管理計畫進行廣泛的研究，Ratey 與 Hagerman (2008)在《運動改造大腦》書中指出，運動能減少壓力、提高員工的產能。當辦公室成為多數工作者的主要壓力來源，自然而然地成為檢視運動功效的理想地點；文中摘要運動對於組織產能的效益：

(一) 經常運動的員工比一般人更有生產力，也比較能應付繁重的工作。
(二) 多數人在運動期間的工作表現比平常更好。
(三) 經常運動的員工請病假的天數比較少、醫療費用申報件數件少。
(四) 有參與公司健身計畫的員工，醫療費用的申報金額平均比其他員工較少。
整體而言，運動讓員工對工作感到更滿意、更沒有壓力。(Ratey & Hagerman, 2008 / 謝維玲譯，2009)

張蓓貞(2005)於《企業健康管理手冊》指出，近年來企業將人力視為一種資源加以管理，以為普遍的概念，企業為確保勞動力的正常供應，對於既有人力之管理，如何維護員工身心的正常、健全，以及如何防止損害健康的措施，則為重要的人力資源管理活動之一。政府自 1999 年起，大力推廣「營造職場健康」觀念，即以職場 (工作場所或企業)為社區，推動員工「生活健康化，健康生活化」。「企業健康」的觀念在於：對從事勞力工作者，能有安全的工作環境、培養健康的生活習慣、良好的人際關係與生涯規劃、有能力解決壓力問題等，讓身體、心理及社會適應維持在最佳的健康狀態。「企業健康」訴求的重點，不僅是要保

DOI:10.6814/NCCU202001469

有一般的健康，更要積極追求持續性的健康。惟有透過營造企業健康，以塑造優良、健康的員工與企業體，以達永續經營之目的。眾多國內外實例顯示，推動企業健康促進與管理具有效益，能協助達成事業目標、改善員工健康與提升工作環境品質。為了在員工健康與商業獲利達到雙贏，完整的健康促進與管理計畫應該涵括以下重點：

（一）環境氛圍：工作環境的優劣影響員工健康、舉凡工作場所的空調、噪音和照明，機器設備的品質等都不能輕忽。

（二）個人資源：員工對自身健康、工作及其他社會資源的掌握程度及參與企業健康促進與管理計畫後的實質改善。

（三）健康行為：行為會影響健康，包括運動、戒菸、戒酒、充足的睡眠及良好的飲食習慣都能有助健康。

企業健康管理計畫的健康行為將運動視為重要元素之一，主張運動能正向地促進組織產能的效益，然而需要透過什麼樣的規劃與設計呢? Wolfe、Parker 與 Napier (1994) 認為，經過良好設計規劃的員工健康管理計畫 (Employee health management program, EHMP)能提升員工健康素質及促進組織產出。員工健康管理計畫是一種長期組織活動，經設計規劃來引導員工的行為，以此維持或改善員工健康；可藉由價值觀、態度與行為的互動交流，促進組織持久經營的能力，而達成組織管理階層對於員工的期望。來自多元不同階層的員工因此產生非正式的互動交流；此外參與員工健康管理計畫的效益能促進「融和擴散」(diffusion)，當人們能因此互相接觸、進行非正式的對話並交流想法。資深管理階層對於員工健康管理計劃的參與能強化價值觀融合擴散的過程 (value diffusion process)。

Wolfe、Parker 與 Napier 引述 Warner (1990)的觀點，強調員工健康管理計畫在典型的組織生活中的重要性與必要性，然而，在企業組織中導入員工健康管理計畫，其中的成功關鍵要素為何？

DOI:10.6814/NCCU202001469

Johnson 與 Denham (2008) 研究多組員工健康管理計畫的個案，嘗試分析影響員工健康管理計畫成效的因子。他們指出，成功的員工健康計畫的必要元素，包含了高階管理階層擴及組織的支持及對於事業目標的一致持續性、並設立了整體組織的穩定溝通模式與相關評量的標準程序；其重要屬性如下：

（一） 藉由其產出來界定「成功」的定義

（二） 此「成功」可藉由持續性的評估所測量

（三） 健康促進計畫策略可融入公司運作

（四） 提供員工具意義的誘因，增進健康促進計畫的參與 (如：健康保險費的優惠)

（五） 針對特定族群的需求加入其他影響因素

（六） 健康促進計畫溝通促成適合的方式進行

張蓓貞(2005)論述企業健康促進與管理的步驟，包含 (步驟一) 建立使命感與願景→ (步驟二) 針對員工的需求 →（步驟三）共同規劃 →（步驟四）定期追蹤與修正 → (步驟五) 擬定計畫並據以執行。要改善企業健康首要之務就是要建立員工的使命感，提及以下重點：

(一) 經營者或管理者在形成策略的過程中，需持續有恆心地積極參與。

(二) 若是無法積極參與，也要全力支持企業健康促進與管理策略。

(三) 時時關心，追蹤進度，並給予適當的獎勵。

(四) 有效的組織宣傳與溝通，透過活動宣導健康職場的好處，透過正式管道 (如：公佈欄) 或非正式管道使員工知曉。

高階管理層在企業健康與員工健康管理計畫的支持度與參與度成為重要條件，支持的表現能否能「以身作則」成為關鍵。被譽為「台灣經營之神」的台塑集團創辦人王永慶認為經營一個龐大的企業機構，必須有堅強的體魄，因此「運動」在他的生活中佔了很重要的地位；從自身喜愛跑步並帶頭領跑，進而推廣跑步成為企業組織文化，在兩年一次的台塑關係企業運動大會，至今持續舉辦 35 屆，第一個運動項目 5000 公尺慢跑成為集團活動的重要運

DOI:10.6814/NCCU202001469

動項目。

Ratey 與 Hagerman 在《運動改造大腦》書中認為「運動能平衡大腦」，指出運動能讓人心情愉快，除了釋放壓力、減少肌肉緊繃或刺激腦內啡的分泌，其實是因為大腦進入了最佳的運作狀態；藉由運動讓感官能力增強，注意力和情緒變好，感覺不再那麼緊張煩躁，也感覺自己更有衝勁與活力，讓我們的心態做好準備，正因為運動可以平衡相關神經傳導物質與腦部所有其他的神經化學物質。為了要讓自己動起來，策略之一就是加入某個團體一起運動，這是一個具複雜性、挑戰性、報酬性和趣味性的過程，運動可以幫助員工建立組織學習的基石，社交互動則能進一步鞏固它。

康軒文教李萬吉董事長在 2005 年 7 月成立康軒鐵人隊，從自身參賽並持續擴大企業員工參與，至今已培養 500 名合格的鐵人康軒文教集團成功地讓鐵人運動成為企業的組織文化，成為健康的運動企業。透過企業領導人高度的支持與參與，運動不但是企業健康與員工健康管理重要的一環，還能成為企業組織文化，進而形塑企業的健康形象。

此外，高階管理階層的參與、持續而穩定的溝通交流及良好設計規劃的員工健康管理計畫是重要的成功關鍵要素，管理階層與多元員工階層的價值觀融和的過程，藉由運動場域交流跨越了辦公室的垂直階層，也連結了 Nonaka 的「身體性共有」及「場管理」概念，促進跨職能/跨部門的水平/橫向「共振」協作。當老闆與員工一起投入運動，以此促進組織成員非正式的溝通交流，包含價值觀、態度與行為的互動交流，進而產生融和擴散。

此處所產生的「融合擴散」，若以組織管理的角度剖析，頗與管理學者司徒達賢所提出的「陰陽表裡」的整合管理概念相呼應。司徒達賢 (2005)於《管理學的新世界》書中，以「陰陽表裡」的整合概念。「陽」與「表」代表與正式組織有關，或「公家」的事物。「陰」與「裡」則代表每個人的內心世界，或非正式體系中的行動或思維。

DOI:10.6814/NCCU202001469

陽面目標與陰面目標共同指導組成員的決策與行動所謂「陽面」，指的是組織的績效、滿足顧客、成長、市場占有率，而「陰面」則是個人的人生理想，或個人的生存、健康、財富、名望、權力、家庭幸福，甚至對全人類的關懷或宗教的靈性昇華等。組織中任何人的任何決策，基本上都是為了滿足「陰」、「陽」兩方面的目標而訂定的。

管理學者司徒達賢認為由正式管道所提供的資料或事實，可稱之為「環境認知與事實前提」的「陽面」；相對而言，由每位成員依個人背景、非正式組織或外界網絡而帶進組織的資訊或事實認知，可稱為「環境認知與事實前提」的「陰面」。兩種資訊管道能形成「互補」，從組織領導人到任何一位基層成員，其決策與行動所依據的事實前提供都是綜合「陰陽」兩方面的結果。(司徒達賢，2005，頁 93-94)

以此「陰陽表裡」觀點看待企業健康管理，組織領導人所重視的「組織效能」的「陽面」與員工「個人健康」的「陰面」產生了融合交集；此外，組織除了正式溝通管道的「陽面」，若能結合運動機緣所產生的非正式溝通管理的「陰面」，若能在組織內部產生融合交集，能讓組織整合溝通更為順暢。

從組織溝通而言，透過「運動」所產生的非正式溝通交流，因為互相接觸、進行非正式的對話並交流想法。此處所指的「非正式的溝通交流」或「社交互動」，正是透過「運動」所提供的機緣，進而產生「融合擴散」的現象；以運動促進非正式溝通，因此更能產生雙向對等溝通，更能從「我－它」單向溝通關係到「我－你」完整人的雙向溝通關係。

DOI:10.6814/NCCU202001469

第三節 關於鐵人三項運動

一、鐵人三項運動簡介

《大英百科全書》介紹鐵人三項，包括游泳、自行車和跑步等三個項目的耐力型比賽。此項運動起源於美國人在 1970 年代對長跑和健身的狂熱，在 2000 年澳大利亞雪梨奧林匹克運動會上，首次被列為奧運會項目。

1974 年 9 月 25 日此運動在加利福尼亞州聖地牙哥首次露面，人們將當地運動員 Jack Johnstone 和 Don Shanahan 組織的賽跑比賽稱為「鐵人三項」。在此次賽事上，46 位參賽運動員游了 460 公尺(500 碼)，跑了 9.6 公里(6 哩)並騎了 8 公里(5 哩)的自行車。若干年以後，在聖地牙哥比賽中獲得第 35 名的 John Collins 成了一名駐紮在夏威夷的美國海軍軍官，他在當地組織了「夏威夷鐵人」賽。這一次的鐵人三項比賽首先以 3.8 公里(2.4 哩)的游泳開始，接著騎 180 公里(112 哩)自行車，然後再跑 42 公里(26.2 哩，其長度相當於馬拉松)。只有 15 位運動員參加了這最初的夏威夷鐵人三項比賽，但此賽事迅速引起國際注意並成為主要的運動賽事。到 21 世紀初，夏威夷鐵人比賽定期吸引代表 50 多個國家的大約 1,600 名運動員。

鐵人三項最初受當地俱樂部贊助，但一些重要的賽事，包括夏威夷鐵人賽，很快開始獲得企業贊助。1989 年，在法國亞威農成立了國際鐵人三項聯盟(ITU)，這是此項運動的正式管理實體，旨在促進此項運動在全球推廣 ITU 主辦年度的世界錦標賽。

鐵人三項比賽的賽程距離可以有所變化，但全都以游泳開始，接著是自行車，最後是跑步。在奧運會和 ITU 錦標賽的三項全能比賽中，游泳距離是 1.5 公里(0.9 哩)，自由車賽程是 40 公里(25 哩)，跑步賽程是 10 公里(6 哩)。男子第一名的成績通常是大約 1 小時 50 分，女子第一名的成績通常是 2 小時出頭。短距離版本的鐵人三項賽包括最長 1 公里(0.6 哩)的游泳比賽、最長 25 公里(15.5 哩)的自由車比賽以及最長 5 公里(3 哩)的跑步比賽，而長距離版本的三

DOI:10.6814/NCCU202001469

項全能比賽可以包括 2～4 公里(1～2.5 哩)的游泳比賽、50～100 公里(31～62 哩)的自由車比賽以及 10～30 公里(6～19 哩)的跑步比賽。

距離最長並且在一天內完成的三項全能比賽是「鐵人賽」，第一名通常在不到 9 個小時的時間內完成比賽。由於參賽選手越來越熱衷於測試人類耐力極限，所以比賽規畫者不斷組織更長的非正式三項全能比賽。在 1998 年，墨西哥蒙特雷主辦了二十倍鐵人比賽，即賽程是普通「鐵人」比賽的 20 倍。結果，立陶宛選手 Vidmantas Urbonas 在 438 小時內完成比賽並獲勝。在 2000 年雪梨奧運，確立鐵人三項運動的短程競賽標準：游泳 1.5 公里、自行車 40 公里及跑步 10 公里，共 51.5 公里的奧運標準距離。此種 51.5 公里的三項賽，也成為台灣鐵人三項運動主要發展的距離項目。(《大英百科全書》。取自智慧藏百科網網頁 http://daying.wordpedia.com/Content.aspx?id=083582&sword=鐵人三項)

鐵人三項運動在台灣，將 51.5K 鐵人三項賽稱為「標準鐵人賽」，簡稱「標鐵」；113K 鐵人三項賽 (游泳 1.9 公里、自行車 90 公里及跑步 21 公里)稱為「半程超級鐵人賽」，簡稱「半程超鐵」；226K 鐵人三項賽 (游泳 3.8 公里、自行車 180 公里及跑步 42.2 公里) 則被稱為「超級鐵人三項賽」，簡稱「超鐵」。近年台灣也推廣鐵三角接力賽，由三人組隊將游泳、自行車、路跑個別接力，成為磨練團隊合作的共同運動。

二、鐵人三項的運動精神

知名鐵人三項運動教練徐國峰 (2010) 於《鐵人三項－游泳、自行車、跑步三項全能運動入門》》認為鐵人精神就是「完成者即勝利者」，徐國峰引述知名企業領導人的觀點，巨大集團暨自行車新文化基金會董事長劉金標認為「做為一項不假他人之手，獨力完成的運動，無論是自行車或是鐵人三項，都值得我們鼓勵、推動，並身體力行。」

徐國峰認為雖然鐵人三項是一種以競賽為基礎的運動，但它的精神必非成績或名次，而是

DOI:10.6814/NCCU202001469

訓練與比賽的過程；鐵人比賽被公認挑戰人類體能最艱難的賽事，即使許多人心中萌發想要挑戰的念頭，很容易被許多因素自我限制。其實，鐵人的精神就在於不斷地突破「自己」體能的極限，尋找「自己」身體新的可能性，比賽中的競爭對象就是「自己」，當下定決心、去實踐、突破自己原有的限制，就是鐵人精神。在鐵人三項運動裡，執著、不放棄與精神力量，才是成就一位鐵人偉大的原因。相較於其他運動，鐵人三項運動所主張的「挑戰極限，完成即勝利」的運動家精神，透過自我體能的耐力挑戰、深化自我超越意志的韌性，具有「不斷超越自我的自我超越意志」的運動特質。

徐國峰(2014)曾於 Leader 經理人國際三項訓練營主張：經理人大都在職場上磨鍊腦力、創意、決策力與精神，而鐵人三項磨鍊體力、技巧、意志與精神，只是磨的刀不同，卻都同樣需要強大的「精神力」來完成磨鍊的動作，精神成為兩者間的關聯。

三、鐵人三項運動與企業組織創新溝通

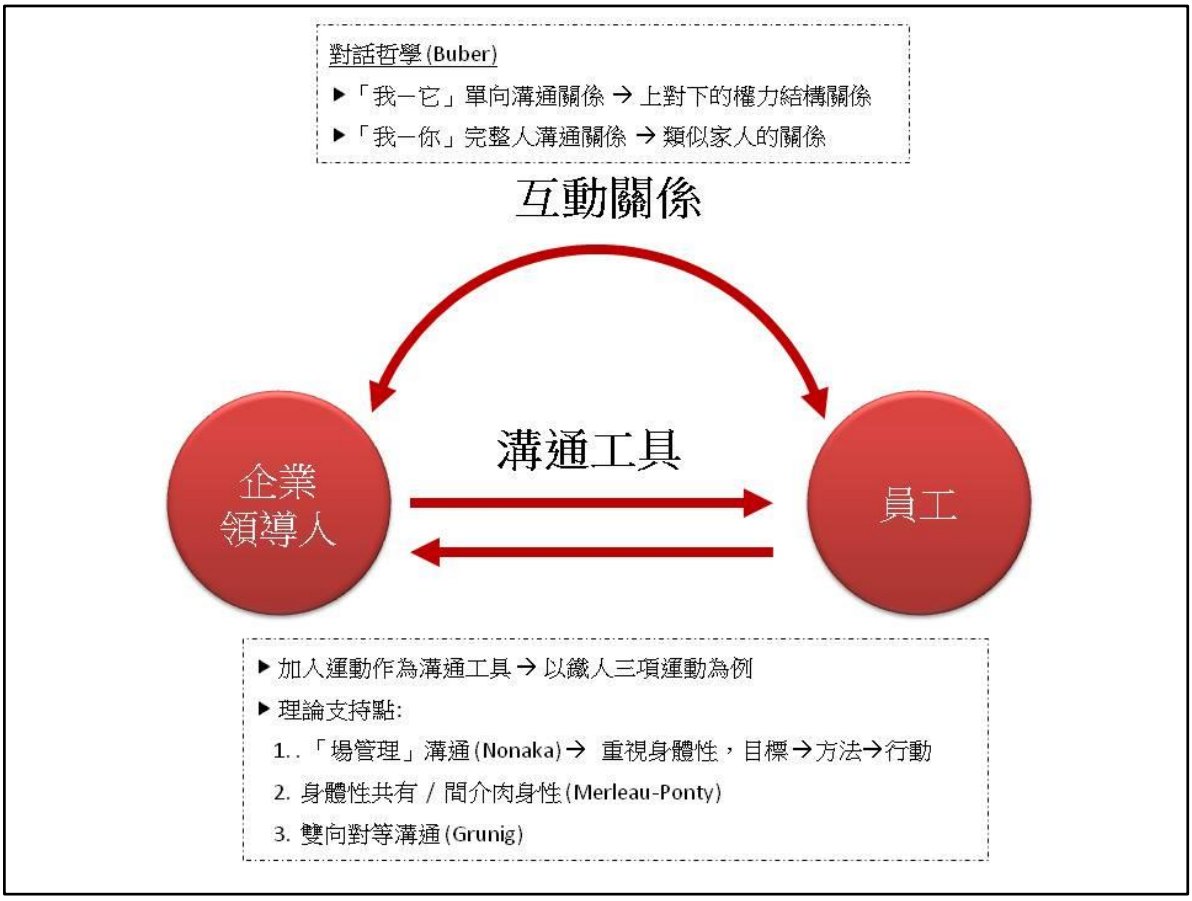
將鐵人三項運動對應於企業組織創新溝通，Nonaka 認為場管理溝通的模組 (Nonaka & Katsumi, 2010)，可藉由「實踐性三段論法」推動創新變革，「有一個追求的目標」、「為了實現該目標所採取的方法」、「實現該目標應有的具體行動」，亦即「目標」→「方法」→「行動」的實踐性三段論法。

當鐵人三項運動成為企業組織活動的創新溝通元素，綜合公關學者 Grunig、日本創新學者 Nonaka 與鐵人運動教練徐國峰的觀點交集，企業組織可藉由「不斷超越自我的自我超越意志」的鐵人三項運動，從團體報名，設立團體完賽目標、經由團體訓練的方法與實踐，到參加團體比賽到最終團體完賽的過程，在過程中企業領導人、核心幹部與企業成員進行雙向對等溝通，增進彼此了解，強化完賽共識，以身體現象學大師 Merleau-Ponty 的「身體性共有」為基礎，建立「相互主觀性」，並融入哲學家 Buber 對話哲學的觀點，本論文關注焦點在於如何從組織層級權威的「我－它」單向溝通關係 (把公司領導者與夥伴視為職稱符碼，

DOI:10.6814/NCCU202001469

把對象的物化觀點)，透過運動機緣所提供的非正式溝通所產生的融合，融合為「我－你」完整人溝通關係 (把公司領導者與夥伴視為完整個體，把彼此視為家人關係)，進而促進企業組織良善溝通，塑造「組織創新」的氛圍與形象。本段即為本論文所設定的特定理論概念 (見圖 2-1)

圖 2-1：企業領導人與員工之「溝通交流」與「互動關係」概念圖



資料來源：研究者繪製

本論文的特定理論，企業領導人與員工在互動溝通交流時，仍舊面對位階不平等的科層結構問題，如何克服權力控制的問題，若從社會資本的角度反思，Lin(2001)認為權威是一種權力的形式，被界定對於取得珍貴資源的相對控制力；在階層結構中，位置是被一條權威命令鏈。當橫向位置 (lateral positions)擁有彼此建立關係的權力，或是當規則與程序並未排除這樣的交換，同時並未損及命令鏈中的高階權威時，橫向位置的資源交換於焉發生(chain of

DOI:10.6814/NCCU202001469

authoritative command)。（Lin, 2001 / 林祐聖、葉欣怡譯，2005)因此無論橫向溝通或垂直溝通，只要未損及命令鏈中的高階權威時，互動溝通交流與資源交換得以發生，讓溝通與資源得以流動；換句話說，未損及企業領導人的權威隱含著對於企業倫理與組織文化的尊重，科層結構雖然存在，只要在上位者願意放寬對話溝通交流的可能性，透過運動機緣的雙向對等性溝通仍是得以發生。

綜合以上所述，本論文提出研究問題如左：

1. 以康軒文教集團為例，「鐵人三項」作為組織溝通管理工具的歷史發展脈絡為何？
2. 承上，「鐵人三項」如何運用於組織溝通管理？此項制度如何建立與修正？
3. 承上，從外部的公關宣傳與內部組織管理兩大層面來分析，「鐵人三項」作為組織溝通管理的成效如何？

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001469

第三章 研究方法

第一節 研究設計

本研究目的在於探索運動作為企業組織內部溝通的工具，嘗試撰寫屬於本國的企業組織內部溝通個案，為了發掘、觀察、體會並瞭解企業組織內部的溝通策略、運作模組與互動關係，回應本論文的核心提問：當企業領導人願意重視「身體共有性」的互動溝通，為了穿越企業內部的垂直式組織溝通，在辦公室場域的上司與部屬關係，有可能發展為類似家人關係的「完整人」溝通模式嗎? 針對企業組織內部溝通，如何從「我－它」單向關係溝通發展成「我－你」完整人關係溝通？需要透過什麼樣的方式進行？其特定溝通模組為何？

本論文採行質性研究將有助於瞭解研究個案的「為何」及「如何」相關脈絡，蕭瑞麟(2007) 於《不用數字的研究－鍛鍊深度思考力的質性研究》書中，介紹質性研究撰寫個案的原則與評量標準(蕭瑞麟，2007, 頁 135)。第一部分為七項評估質性研究的原則 ，由紐約大學 Klein 及奧克蘭大學 Myers 兩位教授所提出的評估方法；第二部分為三個判斷質性研究優劣的標準，說明如下：

一、評估質性研究的七項原則

第一項原則：擁抱詮釋學的傳統 (Hermeneutic Tradtion)

第二項原則：凸顯情境的影響力 (Contextualization)

第三項原則：說明研究者與被研究者之間的互動 (Interaction between the Researcher and the Subject)

第四項原則：說明分析的角度與推理方式 (Abstraction and Generalization)

第五項原則：辯證式推理方法 (Dialogical Reasoning)

第六項原則：多方的詮釋 (Multiple Interpretations)

第七項原則：於不疑處有疑 (Principle of Suspicion)

DOI:10.6814/NCCU202001469

二、評估質性研究的三項尺度

第一項尺度：真實度 (be authentic)，說明所研究的情境，說明你與受訪者間的關係

第二項尺度：合理度 (be plausible)，提供多方的詮釋，使讀者瞭解到以前沒注意到的問題，使資料與理論互相對談並和現有文獻比較，藉以說明你的新創見，說明你是有哪一個理論視角來觀察問題的

第三項尺度：批判度 (be critical)，是否提出大哉問，讓人由基本面去反思與批判問題，看到以前看不到的現象

管理學者司徒達賢(2015)於《司徒達賢談個案教學》書中認為:個案教學是一種聽說讀想的修鍊。質性研究的主要管道是訪談與觀察，還需輔以資料閱讀。在企業管理的研究中 (尤其是高階的策略與組織議題)，長時間的深入觀察十分不易，因此取得資訊的方式主要是訪談。質性研究的訪談，不同於一般訪問，要從訪談中，找出「道理」來；設法將此一解釋或「道理」與現存理論連結及比對，以融入理論的體系中。

承前所述，融合多項質性研究的原則與思考，本論文選擇個別深度訪談 (individual depth interview) 與田野研究 (field research) 作為研究方法，將有助於發掘、觀察、體會並瞭解企業組織內部的溝通策略、運作模組與互動關係，為了深入體會並瞭解「企業組織內部互動關係」的細膩微妙變化，將以參與觀察為主，並輔以影片拍攝。

三、研究架構

本論文擬以「投入 → 轉化過程 → 產出」三段式思維作為基本研究架構，質性研究首重研究者本身對於研究主題的觀察、感受、理解與詮釋的能力，研究者即為研究主題的思想感受根器，由於本人於 2002 年首度完成 51.K 標鐵，至今曾多次完成鐵人三項運動，從 51.5K 標鐵、113K 半程超鐵與 226K 超級鐵人；並於 2014 年至 2016 年擔任組織團體的鐵人三項運動訓練官角色，協助多位企業主與高階經理人完成初鐵，並長時間觀測運動產業與企

DOI:10.6814/NCCU202001469

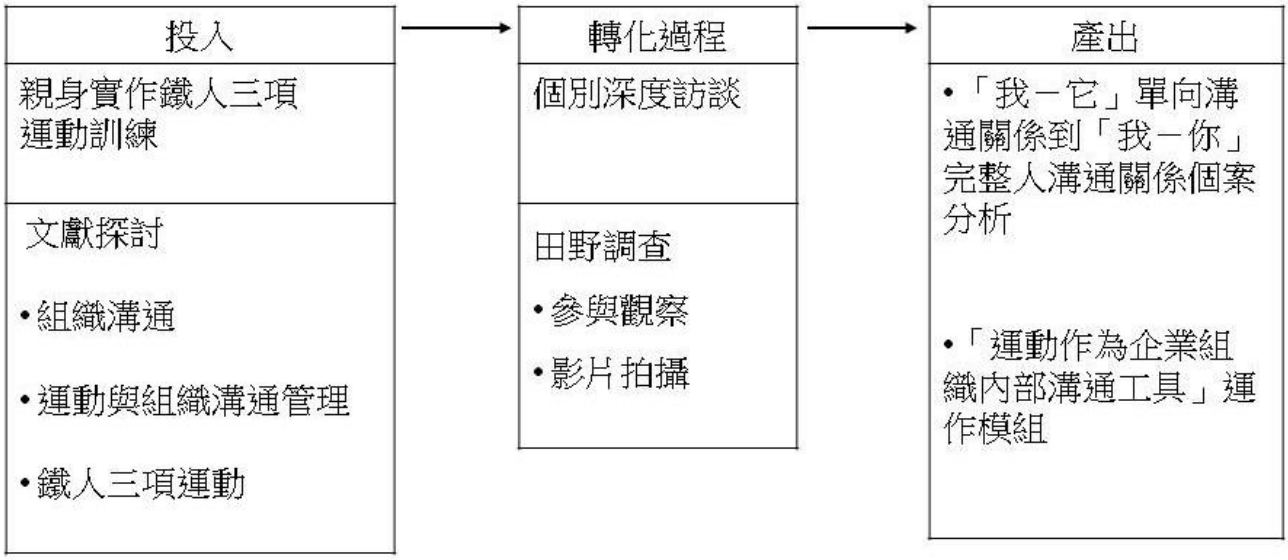
業發展，對於此研究素材具相當程度的瞭解與經驗，也將秉持中立的研究立場進行本研究。

(一) 投入階段：本人藉由過去的鐵人三項運動訓練作為思考與對話的素材與情境，並進行相關文獻探討，包含組織溝通、運動與組織溝通管理、鐵人三項運動；以此作為前期投入的準備。

(二) 轉化過程：本論文藉由個別深度訪談與田野調查為主要研究方法，而田野調查將以參與觀察為主，影片拍攝為輔。

(三) 產出階段：本論文將以此個案素材產出「我－它」單向溝通關係到「我－你」完整人溝通關係個案分析，並延伸建構「運動作為企業組織內部溝通工具」運作模組 。

圖 3-1 研究架構圖



資料來源：本研究整理

DOI:10.6814/NCCU202001469

第二節 研究對象和素材

本研究選擇鐵人三項運動為研究素材，主要原因在於鐵人三項運動呼應 Nonaka (2010) 所主張的「場管理精神」。此外，Wolfe、Parker 與 Napier (1994) 認為，經過良好設計規劃的員工健康管理計畫 (Employee health management program, EHMP) 能提升員工健康素質及促進組織產出。鐵人運動訓練需要經過適當的設計規劃，才能協助企業組織成員共同完賽，並非一蹴可幾的單次運動，符合員工健康管理計畫 (EHMP) 長期組織活動的特性。

研究對象挑選國內鐵人密度最高的企業－康軒文教集團作為研究樣本，主要支持點在於康軒文教李萬吉董事長早在 2005 年 7 月成立康軒鐵人隊，至今已培養出近 500 名以上合格的鐵人。康軒文教集團成功地讓鐵人運動成為企業的組織文化，成為健康的運動企業。從 2005 年至今於企業組織內部有系統地推動鐵人三項運動，符合員工健康管理計畫 (EHMP) 長期組織活動的特性。以鐵人三項作為企業組織文化而言，康軒文教實為國內最具代表性的企業之一。

第三節 研究方法執行

一、個別深度訪談

在經驗性的社會科學上，質性訪談廣泛應用於資料蒐集，誠如 Farr (1992)所言，此為一種技術或方法，用以建立或發現對於事件的各種不同的視野或觀點，而非訪問者自己的視野與觀點。Bauer 與 Gaskell 認為質性訪談提供了瞭解社會行動者及其情境之間關係的基礎資料，細緻地瞭解特定社會脈絡下與人們行為有關的信念、態度、價值觀與動機。

為確認所蒐集資料品質，以三角交叉檢定法為依據，深度訪談三個不同立場的受訪者，先問一些基本問題：人(who)、時(when)、事(what)、地(where)、如何(how)、為何(why)、多少(how many)，進而提出本研究的核心提問。本研究訪問康軒文教集團李萬吉董事長、林雅玲人資長、康軒鐵人隊第一屆隊長鄭清日，共 3 名。

DOI:10.6814/NCCU202001469

二、田野調查

蕭瑞麟 (2007) 於《不用數字的研究－鍛鍊深度思考力的質性研究》書中介紹田野調查，其源自人類學家在分析原住民文化時所採取的一種研究方法，稱為民族圖誌學 (Enthnography)，此種方法涉及現場觀摩，把某一民族的生活、民俗風情以圖畫與日誌記載下來，就像是在「探索頻道」中看到的紀錄片一樣；田野調查發展從十九世紀初的人類學領域、1960 年代的社會學到近代的管理學，直到 2004 年，管理學會開始提倡質性研究，鼓吹學者走入田野，在管理學域中特別注重「啟示」：這研究對公司究竟由何實質貢獻？對政策的擬定與實施有何衝擊？不只要說故事、寫報導，還要融合理論與實務的啟發。近年成為管理學界研究「經理人」的重要方法之一。(蕭瑞麟，2007，頁 162) 因此本研究擬透過參與康軒文教集團的平日訓練，將以參與觀察為主，輔以影片拍攝，期能「親身」參與浸淫該公司的鐵人運動文化之中，完成此田野調查。

三、訪談題綱設計

(一) 1~5 題為暖身提問設定，適受訪者而適度調整

1. 當初康軒文教為何想要推動鐵人三項運動?
2. 請問您為何想要參與鐵人三項運動?
3. 請問康軒文教如何安排鐵人三項運動訓練?
4. 請問您個人如何參與鐵人三項運動訓練?
5. 在公司內部，請問您與組織內部的主管與同事溝通，大多使用那些工具與方式?

(二) 6-7 題為核心提問，採開放式問答，並適當衍生相關提問

6. 在公司內部推動/參與鐵人三項運動前，公司內部的互動交流關係為何? 這樣的關係讓您有什麼想法與感受?
7. 在公司內部推動/參與鐵人三項運動後，互動交流關係為何? 這樣的關係讓您有什麼想法與感受?

DOI:10.6814/NCCU202001469

第四章 研究結果與討論

「完成百鐵當然是一件不容易的歷程，個人將持續地鍛鍊。鐵人三項的過程是滿辛苦的，對於個人心智是一個很好的考驗。對於團隊而言，我們也帶著一群夥伴一起參加，大家彼此激勵，彼此成長，共同完成一些目標，覺得滿好的。」

－康軒文教集團 李萬吉董事長 於 2020 年 6 月 1 日主管群練跑後分享「百鐵」的啟發

圖 4-1 康軒文教集團 李萬吉董事長在月會運動後，於集團總部傳達百鐵理念 (研究者拍攝)

Chengchi Uni

一、初訪康軒，回憶人生初鐵

2017 年 4 月研究者為推廣教育培訓服務，首度進入康軒文教總部大樓，進入大廳看到康軒鐵人隊成軍十周年的大型宣傳立牌，當時第一次拜訪李萬吉董事長、人資長與財務長，當時會議交流，李董還特別提到「康軒主管群在月會後的練跑，每個月的周一下午完成公司主管群的月會後，男性主管要練跑 5000 公尺以上，女性主管要練跑 3000 公尺以上」，將運動文化融入在企業運作之中，研究者當下覺得印象深刻，甚為罕見。

拜訪康軒文教集團後，同月份下旬，研究者也與所屬的卓越鐵人隊一同前往台東參加

DOI:10.6814/NCCU202001469

Challenge Taiwan 鐵人賽，由於先前是參加半程超鐵 113K 與超級鐵人 226K，本次是參加久違的 51.5K 的標鐵賽，本次參賽人數相當踴躍，同時間參加標鐵賽竟高達 2 千多人同時下水；最終賽後成績是 3 小時 3 分完賽，賽後感覺相當自在輕鬆，感覺還可以再完成一次標鐵那般地輕鬆。

研究者本次參賽經驗相較於 18 年前的初鐵，足足進步 35 分鐘，整體覺知感受是一次自在又健康的鐵人參賽經驗。2002 年第一次參加「台東之美」鐵人賽，當時約三百多人參賽，出發前，當時望著台東活水湖那一望無際的開放性水域，深覺鐵人賽實在充滿各種未知的可能性，下水後的一分鐘彷彿進入「搶救雷恩大兵」的電影現場，那般激烈。近年鐵人三項運動風潮可謂風起雲湧，鐵人成績要進步非一日促成，需要經過長時間持續而穩定的有效訓練。第一次參賽土法煉鋼，當時國內也少有鐵人三項專書介紹，缺乏運動科學的知識與練習，能犯的錯誤幾乎都犯了 (就目前專業的鐵人三項訓練而言)。當初在騎車要返回轉換區時，獲得路旁正妹們諸多加油聲，過度興奮竟提高迴轉速，返回騎車轉跑步的轉換區，進入跑步階段，在起跑 500 公尺後，就開始抽筋了，雙腿從大腿到小腿都抽筋，硬梆梆地，感覺快要放棄了。這時候出現一位老經驗的鐵人前輩經過身邊陪跑一段，鼓勵說道：「年輕人，不要輕易放棄；不要停，當你倒下後，就很難再起了。」語畢，旁邊就看見好幾位參賽者因為抽筋，在路旁倒地痛苦的表情，心想「撐住，再慢也不能倒」。那時以為參加鐵人比賽就是如此的辛苦，身體要遭遇各種苦痛挑戰，才算鐵人；然而合格鐵人的標準是 3 小時 40 分之內完賽，心中沒有放棄，用很慢的速度跑動著，甚至比一般人走路還慢，經過雙腿抽筋 8 公里過後，沒想到身體竟然奇蹟式地恢復了，開始可以順暢地跑動，為了要成為合格鐵人，奮力向前奔跑衝刺，最後的初鐵成績為 3 小時 38 分。研究者第一次成為合格的鐵人，完賽後，彷彿人生進入另一層境界。當時很難想像所謂超級鐵人 226K，國內沒有如此的賽事，需要到海外參賽，那可是人類運動史上最艱難的賽事之一。

這一段研究者參加初鐵的心路歷程，嘗試表達一般人要完成第一次人生初鐵並不容易，如果只有靠自己土法煉鋼的訓練，完賽困難度很高，如果讓具有經驗的鐵人先進或教練引

DOI:10.6814/NCCU202001469

導，透過具有運動科學思考的訓練計畫，只要透過 3~6 個月的鐵人三項訓練計畫，可以提高一般人完成鐵人三項的成功率。如果一般人不容易做到，康軒文教集團如何成為全台鐵人密度最高的企業呢？

二、再訪康軒，感受全台鐵人密度最高的企業

「我們很拚，搞鐵人的人，不拚怎行。因為我們要有好成績，運動的人是目標導向的。」

－康軒文教集團 李萬吉董事長 深度訪談分享

專訪康軒文教的三年後，知曉李董於 2019 年 11 月完成人生第 100 場鐵人賽，引領康軒文教集團持續成為全台鐵人密度最高的企業，李萬吉董事長在教育產業界也被稱為「李鐵人」。為了感受康軒的運動文化氛圍，2019 年 5 月研究者也跟著透過深度訪談、進入現場工作場域感受，其中總部大樓 B1 迎曦館的策展，展示呈現康軒文教集團從 1988 年至 2019 年的「康軒三十」公司發展里程碑與運動發展里程，其中從 2005 年鐵人隊成軍，2008 年完成三年百鐵；2015 年康軒鐵人隊十周年慶，李董完成人生 50 鐵，培育三百多位合格鐵人；直到近期 2019 年 11 月李董完成人生百鐵，成為台灣企業主的第一人完成百鐵挑戰；此外康軒文教產生 500 位合格鐵人，在台灣領先，在世界各國也甚為很罕見。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001469

圖 4-2 康軒迎曦館內外呈現鐵人三項運動、公司發展里程碑與企業文化(研究者拍攝)

(一) 目標導向的鐵人動能

李董分享「運動的人是目標導向」的觀點，以此觀測康軒鐵人隊與康軒文教集團近 15 年的發展歷程。2005 年產生 21 位合格鐵人，集團人數約 1000 人，鐵人比率約 2.1%，每 100 位員工約有 2 位鐵人，當時主要員工是在台灣負責出版與辦學事業，大陸南京康軒的出版事業才算剛起步，員工約 7~8 位；到近期 2020 年有 500 位合格鐵人，集團人數約 3500 人，鐵人比率約 14.3%，橫跨兩岸的出版與辦學事業，台灣員工約有 1600~1700 人，大陸員工約有 1700~1800 人；集團人數約成長 3.5 倍，合格鐵人成長約 22 倍，目前整體集團營收約 70 億，換言之，集團內每七位就有一位是合格鐵人，鐵人密集度很高。其實，早在康軒鐵人隊成軍之前，集團的運動比率也超過 5 成，多以路跑、登山與各種運動社團為主，每年 11 月也會舉辦集團運動會。此外，從 2009 年 10 月起，進一步啟動運動學分機制，每一位同仁均需參與運動學分(除非身體不適)，超過 95%投入運動生活體驗，相較一般企業而言，康軒文教集團因為鐵人三項與運動學分機制，提升集團同仁參與運動比率極高。這 15 年來，康軒文教集團正驗證如何將「企業鐵人力」與「健康運動力」化為集團的競爭力，做出比「運動企業認證」更高

DOI:10.6814/NCCU202001469

的標準與典範。

李董提到：「康軒文教集團是超過 30 年的企業，除了正式的工作溝通，企業要有很好的文化，以目標管理與 KPI，分層去做。」換言之，以目標導向管理思維應用於工作與運動，在運動場域要有好的成績，擁有個人健康生活；在工作場域也要有好的業績，提升組織競爭力。目標導向的管理思維也呼應日本創新學者 Nonaka 所倡議的場管理溝通的模組 (Nonaka & Katsumi, 2010)，可藉由「實踐性三段論法」推動創新變革，「有一個追求的目標」、「為了實現該目標所採取的方法」、「實現該目標應有的具體行動」，亦即「目標」→ 「方法」→「行動」的實踐性三段論法。

〈 康軒三十鐵人特刊〉於文中反思：或許有人會認為，老闆還要管同仁有沒有運動，似乎太雞婆了！李董看到運動對於同仁的長期正向影響，認為「健康是一輩子的事，要將運動視為生活的一部分」，當企業主將自己與員工的健康顧好，事業的成功才有意義！李董認為：「活動，活動，要活就要動，在現代生活中，都會三高族特別多，會面臨高血脂、高血壓、高血糖的困擾；運動不是為了促進績效用的，而是為了塑造健康的文化。一般人進入社會工作後，若在家是一家之主，誰會比較能影響？我想企業主應該對員工比較有影響力。」言談中提到企業主對於員工的影響力與責任，正如同近年教育部體育署倡導將「員工健康」與「健康職場」視為企業內部社會責任，也是近年興起的企業健康潮流。

管理學者司徒達賢於《管理學的新世界》一書指出：可從「陰陽表裡」觀點來看目標導向，陽面目標與陰面目標共同指導成員的決策與行動。所謂「陽面」，指的是組織的績效、滿足顧客、成長、市場占有率，而「陰面」則是個人的人生理想，或個人的生存、健康、財富、名望、權力、家庭幸福，甚至對全人類的關懷或宗教的靈性昇華等。組織中任何人的任何決策，基本上都是為了滿足「陰」、「陽」兩方面的目標而訂定的。從組織領導人到任何一位基層成員，其決策與行動所依據的事實前提供都是綜合「陰陽」兩方面的結果。(司徒達賢，2005，頁 93-94)

DOI:10.6814/NCCU202001469

這 15 年來的陽面目標與陰面目標是如何設定與推動呢？康軒鐵人隊與康軒文教集團的目標導向管理，看來是一層層逐步發展的；研究者嘗試就深度訪談、參與式觀察及康軒內部的鐵人特刊內容，梳理其中的脈絡與啟發。在深度訪談中，李董回想起 2005 年某日看見一位年輕同事李逸鈞為了自我訓練鐵人三項，從家裡跑步來公司，再盥洗換裝上班，獲得啟發；回想到當兵時在空特部隊的訓練經驗與小時候鄉村生活的騎單車記憶，或許可以連結跑步與單車，而公司也有游泳池與一整層的綜合運動空間(運動場域)，因此於當年 7 月號召 22 位公司夥伴一起報名當年的「台東鐵人之美」賽事，安排教練為鐵人隊進行 3 個月的運動特訓，順利挑戰完成，進而訂立五年百鐵的目標，預定五年之內鍛鍊出 100 位合格鐵人，後來於 2008 年達成，經過三年提早完成康軒百位鐵人的目標。

（二） 鐵人運動與場管理

李董提及公司具有游泳池與綜合體育館，如此的運動場域融合在工作場域，看起來是一項推動優勢。然而日本創新學者 Nonaka 認為做好創新領導者的關鍵在於「場管理」，團隊是一種組織，僅僅是名詞主軸的組織，人不會積極行動，要在動詞主軸的「場域」成立後，人才會積極行動。「場域」是特定時間、空間與人構成的關係性，需要具備「事件」才可能成立。

成立康軒鐵人隊或許是關鍵事件的推動因素，康軒鐵人隊第一屆隊長鄭清日提及：「公司有運動的文化，李董認為業務要衝事業、拿訂單，本身體能一定要好，平常就需要固定跑步與游泳，每一季都有跑步與游泳檢測，跑步檢測 3000 公尺，游泳檢測 1000 公尺。初期比較多業務夥伴參加，剛開始推動也是有一點半強迫，會跟幾個業務副總提及派代表，進而推薦區經理與夥伴一起參與，公司也提供運動補助(報名費、交通、住宿補助)，等於是免費參加，運動完，整個體能也是滿正向的。」

DOI:10.6814/NCCU202001469

初期運作康軒鐵人隊的成立，是場管理驅動的關鍵事件，也是主管群與員工夥伴群溝通新事物的內部公關事件。企業組織內部本來就存在著上對下的組織階層與權力結構關係，公關學者孫秀蕙 (1995) 針對 Grunig 的對等性溝通模式再省思，認為問題重心在於溝通策略的設計是否有助於 (實質與象徵)資源的競逐，以達成有利於己的公關目標，「鐵人」是一種自我挑戰極限的符碼，能自我提昇，極具個人形象與企業形象的象徵性；此外，參賽有運動補助，也有提供獎品激勵員工；正如同管理學者司徒達賢所提及的組織陽面目標與個人陰面目標的交融。

從個人陰面目標而言，鄭清日鐵人隊長提及：個人參與鐵人的動力，從大學時期就喜歡運動，衍生到工作時期，自己本身也喜歡運動，運動比較熱衷，喜愛運動者對於第一屆鐵人賽的參與意願滿高的，整個體能滿正向的。從組織陽面目標而言，李萬吉董事長為了推動康軒鐵人隊能順利成軍，以組織動員的半結構方式，請業務副總派代表，進而推薦區經理與夥伴一起參與；此外，公司也提供運動補助(報名費、交通、住宿補助)，讓參賽者得以免費參加；在指定時間內完賽者還能獲得單車獎勵，也符合 Johnson 與 Denham (2008) 對於員工健康管理計畫的成功因子，包含了高階管理階層擴及組織的參與及支持，提供員工具意義的誘因，增進健康促進計畫的參與。

2005 年 7 月，康軒鐵人隊成軍，聘請北體陳安寶教練安排 7 月至 9 月的三個月特訓。為何 7 月成軍還能安排 3 個月的特訓? 鄭清日鐵人隊長說道:「運動人數最多還是業務部，內勤的比例會較少。業務部同仁會被要求跑步與檢測，3 月至 6 月是業務作戰期，會比較忙碌，壓力相對比較高；7 月至 8 月放暑假，下半年比較能去參加運動賽事。」客觀而言，運動訓練也需要順應產業工作節奏進行適度安排與規劃，所以 7 月至 9 月的特訓比較能符合教育出版產業的脈動。

(三) 鐵人團體動能與精神感染力

回憶起當年的三個月特訓，鄭清日隊長回憶道：「當初自己開剛始只能游 100 公尺，也是

DOI:10.6814/NCCU202001469

報名鐵人比賽後，才開始訓練，也是李董帶頭領軍報名。李董真的帶著頭，帶著同事一起投入，這個影響力滿大。記得第一次舉辦模擬賽，從碧潭游泳，再騎車到石碇姑娘廟，再騎回政大運動場環圈跑，在炎熱太陽下跑動，李董臉上的表情雖然有點痛苦，也是與大家一起跑，周邊還好有啦啦隊熱情加油。李董一旦設定目標，就會投入執著，也可從他的運動表現與運動態度，會受到他的感染，耐力與意志力都很強。」無論是李董亦或是鄭清日鐵人隊長，當初對於游泳項目並不熟練，對於開放性水域游泳更是一大挑戰，對於身心都是一大考驗。但是企業主領軍帶頭，以運動表現與運動態度感染主管群與員工同仁，如此的感染力是如何發生呢？

時間回溯到 1982 年 2 月的第五屆夏威夷鐵人三項賽，知名鐵人三項教練徐國峰於《鐵人三項全能運動入門》，如此描述：年僅 23 歲的大學女孩－Julie Moss，擅長游泳的她，順利地完成前兩項－游泳 3.8 公里和自行車 180 公里，但就在最後的馬拉松項目，距離終點線不到 500 公尺，她倒下了，然後爬起來再跑，倒下去又爬起來，一次又一次……正當她只剩下最後 20 呎時，原本第二名的 Kathleen 超越了她，Julie Moss 爬過終點線！儘管 Julie Moss 不是冠軍，她接近瘋狂的執著，感動了周邊夾道加油打氣的群眾與電視機前數百萬的觀眾，一再重播；也因為這動人的一幕，鐵人三項激勵更多人的參與，成為世界上重要的耐力型運動之一。(徐國峰，2010，頁 19-20)

人生初鐵的練習本來就不容易，「在炎熱太陽下在政大運動場環圈跑動，李董臉上的表情雖然有點痛苦，也是與大家一起跑。」跑著一圈又一圈，在豔陽的考驗下，終於完成第一次的鐵人模擬賽，因為李董這動人的一幕，感受到耐力與意志力，觸動鄭清日隊長的心靈，也感染到鐵人隊員與員工夥伴啦啦隊。對他們而言，運動可以是一種非語言的溝通，呈現符碼溝通、表情溝通、手勢溝通、肢體溝通等。

身體現象學大師 Merleau-Ponty 在身體現象學領域研究探索，說明人有各種感覺功能，有視覺、聽覺、觸覺場；當作為心理物理主體的身體在感知他人的身體，在他人的身體中看到

DOI:10.6814/NCCU202001469

自己的意向的奇妙延伸，看到一種看待世界的熟悉方式，由人的身體各種部分共同組成了一個系統，所有他人的身體和主體的身體是一個單一整體，一個單一現象的反面和正面。(Maurice Merleau-Ponty, 1945 / 姜志輝譯，2001)。簡言之，當人可以認識到，在你的身體中存在著和我相同方式存在的你，這就是「間介肉身性」，亦即「身體性共有」。人透過在身體性的時間與空間共有、相互接觸，而可以站在對方的觀點，將對方的經驗納為己有，同時還跨越差異，就能創造更大的相互主觀性。

「在你的身體中存在著和我相同方式存在的你」，而第一屆康軒鐵人隊正透過挑戰極限的鐵人精神存在著，先透過鐵人模擬賽，在運動場上感知彼此鐵人精神的存在，產生所謂的「感染力」，進而以此為基礎創造更大的相互主觀性。第一場的正式鐵人賽事是在 2005 年 10 月的「台東之美」鐵人賽，集團內共有 22 人出賽，還有加入 3 位康軒之友，共同挑戰 10 月「台東之美」鐵人賽，25 位全數完成比賽，符合「完成即是勝利」的鐵人精神。集團內共有 21 人完賽成為合格鐵人。賽後，集團善用出版事業的核心能耐，還出版康軒鐵人隊的「挑戰極限」特刊，作為組織內部溝通與外部公關的文宣品。在特刊文章中，李董特別提及五年內要以培養 100 位鐵人為目標。

三、「自我－自體」溝通

「五年內要培養 100 位鐵人」的目標其實並不容易，李董在鐵人特刊文中寫道：鐵人三項在一般人心中是不易完成的活動，能夠經由身邊熟識的夥伴證明，只要努力，人人都做得到，讓運動健身的觀念深植在每個人的心目中，是鐵人隊最重要的價值。參加鐵人三項也讓大家重新認識自己，打破年齡的迷思，如果每位鐵人影響五個人，25 位鐵人就可以影響一百多位，很快的就可以擴展到全公司，希望五年內至少培養出 100 位鐵人，陪大家構築鐵人的夢想。其中提到康軒鐵人隊最重要的價值，對於康軒文教集團會有什麼樣的影響呢？

管理學者李仁芳 (2011)在為《北京的蝴蝶，東京的蜜蜂：了解創新的最後一本書》寫序

DOI:10.6814/NCCU202001469

時指出，因為團隊的成員各有獨特性，如果個人固守自己的領域，則不可能創新，因為唯有在超越個別的更大主觀價值確立後，組織化的創新才有可能。這種超越個人的更大主觀價值的確立，在現象學稱為「相互主觀性」或「共同主觀性」。

李董提出「五年內要培養 100 位鐵人」的目標，並賦予超越個別的更大主觀價值，康軒文教集團將以鐵人三項為激勵能量進行一場組織化的創新。對照研究者的鐵人生命經驗，2005 年正是研究者生涯跑道轉換的轉捩點，為了重啟生命的能量，決定參加當年統一盃鐵人三項賽，地點是在風光明媚的日月潭，有了 2002 年的參賽經驗，訓練準備更為嚴謹，第二次以 3 小時 30 分無抽筋順利完賽，進步了 8 分鐘，是一次自我提昇的鐵人參賽經驗，也是一趟美好的旅行，也是近年蓬勃發展的運動旅行概念。

李董提到「打破年齡的迷思，以鐵人三項賽重新認識自己」，對應研究者的第二次參賽動機「以鐵人三項賽重啟生命能量」，其中相通的思維在於何處呢？早在 1970 年代，Gallwey 成為「教練」(coaching)領域的開創者，被譽為「教練之父」，以一系列的「內心比賽」(Inner Game)書籍，主張每個比賽都分成兩個部分：外在比賽(outer game)和內心比賽(inner game)，內心比賽最重視的是：放鬆而且專注，要釋放並探索人類的潛能。從運動場域到企業職場，Gallwey 將這套教練方法帶入企業，應用在職場上，開出教練式領導 (coaching leadership)的人才培育新觀念。

Gallwey 於《比賽，從心開始》書中認為「我」和「自己」是不同的個體，否則就不能對話。換言之，人的內心都住著兩個「自我」。先有一個「我」作出指示，然後另一個「自己」就展開行動，接著那個「我」就評估「自己」的行動做得好不好，簡言之，稱呼具有自我意識的「指示者」為自我 1（Self1），「行動者」為自我 2（Self2），是指物理的身體，包含大腦、記憶庫(有意識和無意識)和神經系統。

對於自我意識對於絕佳運動表現的影響，Gallwey 於書中引述 Maslow 的觀點，稱呼這

DOI:10.6814/NCCU202001469

些精采表現時刻為「巔峰經驗」(peak experience)，或可稱為進入「心流」(flow)。如果能發生「巔峰體驗」者的共同特點，描述如下：「他感覺更一體」(兩個自我合而為一)、「在此經驗中融為一體」、「相對無我的狀態」(平常心)、「感覺處於能力的高峰」、「全面運作」、「擁有絕佳律動感」、「絲毫不費力」、「徹底清除障礙、壓抑、警戒、懼怕、疑慮、控制、保留、自我批判、約束」、「他創意如泉湧」、「活在當下」、「無為、無慾、無求……他就是他自己。」(Gallwey,1974/李靈芝譯，2017) 簡言之，Gallwey 所指的自我 1 即為自我意識，自我 2 即為自體根器，而自體根器是行動者透過影像和感覺所學習；行動後，自我意識會給予評價。若能透過良好的「自我 1－自我 2」溝通，自我 1 對於自我 2 傳達信任、尊重與肯定，可向自我 2 透過影像和感覺，傳送以目標為導向的訊息(goal-oriented)，較能產生知感合一的「心流」，進而創造優異表現與巔峰體驗。

此處的「自我 1－自我 2」溝通，研究者認為可稱為「自我意識－自體根器」溝通，或可稱為「意識我－根器我」溝通，即為佛家所提的《八識論》中的「根」與「識」的概念。換言之，可稱為「自我－自體」溝通；研究者參照哲學家 Burber 與日本創新學者 Nonaka 所重視的「我－你」完整人溝通關係，詮釋此處的內在的「我－我」溝通：若能把自己視為獨一無二的完整人或全人，即是一種自我肯定的內在溝通。透過「自我－自體」的良善溝通，可以此為基底，練習「在場上當自己的內心教練，專注而放鬆地享受比賽。」

四、「主體－客體」溝通

無論是在運動場域或工作場域，當自己的內心教練是需要修鍊的。第一屆鐵人隊長鄭清日於初鐵賽後，成為第二屆康軒鐵人隊教練，為了協助康軒達成五年百鐵的目標，是其中的關鍵人物之一，直到 2019 年的百鐵 226K 的訓練計畫也是他所負責的。鄭清日鐵人隊長為政大應用數學系的校友，從大學時期就喜好運動，在康軒鐵人隊成績優異，往往是隊上前三名的鐵人高手；鄭清日隊長回想起初入康軒的時期：回溯 18 年前自己是剛入公司的新鮮人，藉由登高競賽奪冠，因此被李董認識；一個月後自己還能被認得出名字，那時候覺得很感動；

DOI:10.6814/NCCU202001469

後來藉由參與鐵人三項運動，也因此提高在集團內的知名度；此外還提到「李董是業務底，私底下對同仁都很客氣。」李董還曾經在公開會議場合提及「視清日為偶像」的讚賞話語。康軒文教集團人數眾多，李董對待鄭清日隊長的對話態度，讓他覺得感動。

哲學家 Buber 於《我與你》書中闡釋「對話哲學」，Buber 論述人與人的「我與你」及「我與它」的關係，及二者的區別，以此建構創新的哲學思想。 (Buber, 1923 / 許碧端譯，1974)。Nonaka 以 Buber「對話哲學」論述「相互主觀性」，認為人和其他人之間發生關係時，是以「我－它」和「我－你」兩種態度進行對話。因為在登高競賽與鐵人賽的好成績，讓鄭清日隊長被李董看見而且被深刻記得，從「我－它」的上司部屬關係轉化為「我－你」的完整人關係，「我－你」的關係是以「完整人」相遇，互相承認為個體並建立超越個體的關係；因此，對方是無可取代的「你」。進而言之，個體與個體的對話態度是有可能因為「運動」而拉近關係，從「我－它」的工作關係轉化為「我－你」的完整人關係。企業主喜好運動，而同仁夥伴運動表現優異，多了運動的話題，拉近彼此的關係；對於其他鐵人隊的隊員的互動關係也是如此嗎?

五、「個體－團體」溝通

若從個體與團體的互動觀察，藉由運動而建立的人際關係是一種什麼樣的互動？鄭清日隊長分享道：「鐵人隊夥伴一起在同一個池練游，參賽會住在一起，從事挑戰極限的運動，感情會更好一些，互動關係會更密切一點，如：台東之美鐵人三項前一天報到後，大家穿著拖鞋去台東街上，一起去吃米苔目、臭豆腐等，過程中充滿著趣味。相較於其他個人的運動，可能沒那麼熟，平常只是業務上的互動，如：馬拉松報到現場，跑者開始起跑後，就散開了。一群人從事鐵人三項運動，比一兩個人從事鐵人三項運動，感覺很不一樣，而且公司也有補助激勵；喜歡運動的人在康軒，能夠如魚得水。」

交叉對照康軒鐵人隊的訓練計劃，可以感受眾多一起運動的場域與機緣：一起在運動場

DOI:10.6814/NCCU202001469

練跑，一起在游泳池練游，一起在訓練台練騎，一起游開放水域，一起練長程單車騎行，一起跑馬拉松，一起在午夜線上搶購火車票，一起在同一列火車包廂前進，一起住旅館報到備戰，一起探索品味地方小吃，一起為彼此鼓勵，一起衝刺終點線，一起完成鐵人賽事，一起賽後分享慶功。林雅玲人資長認為「上班一起工作，下班一起運動，周末也有眷屬一起參與運動，感覺就像一家人的關係。」對照研究者自身擔任卓越鐵人隊訓練官的經驗，由於曾經協助多位企業主與高階主管完成人生初鐵，半程超鐵 113K、超級鐵人比賽 226K 的經驗，透過長期訓練與年度參賽，感覺很有兄弟間的革命情感，的確有別於一般社交關係。

李董提及：會用運動作為話題，在外聚餐活動，以「鐵人三項運動參賽經驗」進行主題分享 (如: 會隨機指定員工夥伴，分享自己的比賽經驗)；員工夥伴也會 PO 在自己的 FB 臉書分享。換言之，賽後餐敘分享參賽經驗或平日社交聚餐以運動為主題分享，或個人臉書分享，增加非正式溝通交流的場合與機緣。

從組織溝通而言，透過「運動」所產生的非正式溝通交流，因為互相接觸、進行非正式的對話並交流想法。此處所指的「非正式的溝通交流」或「社交互動」，正是透過「運動」所提供的機緣，進而產生「融合」的現象。研究者發現：藉由運動機緣而產生的非正式溝通，有別於辦公室場域的權力識別符碼溝通 (如：職稱、辦公室、正式西裝、部門隔間等)，「溝通的對象、氛圍與場域」是隊友、運動場、運動服、開放場域等，因此更能產生雙向對等溝通，更能從「我－它」單向溝通關係到「我－你」完整人溝通關係，而家人關係便是「我－你」關係的代表。

2007 年李董於< 康軒千里單車環臺協奏曲> 特刊寫道：教科書產業受政治力介入，經營環境不斷惡化，康軒面對此一逆境，最需要高階主管以無畏無懼的勇氣與毅力，帶領部屬勇敢面對挑戰。藉集體參與高難度活動以訓練主管，提高企業的競爭力。2007 年 10 月由主管群與親友組成環台車隊共 65 人，完成環台；鐵人隊的超鐵級夥伴以四日環台，挑戰極限體

DOI:10.6814/NCCU202001469

能，文中提及：鐵人弟兄們都很感謝陪伴壓後的夥伴，也感謝李董中途陪騎加持，更有鐵人間相互扶持的感動，彼此流露英雄惜英雄的真情。

圖 4-3 康軒鐵人隊 鄭清日隊長身著百鐵紀念衫受訪 (研究者拍攝)

身著百鐵紀念衫的鄭清日鐵人隊長如此描述李萬吉董事長「李董一旦設定目標，就會投入執著，也可從他的運動表現與運動態度，會受到他的感染，耐力與意志力都很強。」企業主設定目標後，以身作則，自我超越更高的標準；並以從 2009 年 10 月起運動學分機制逐步激勵主管群與員工夥伴群，看著業務部場域所布置的目標旗幟、自我鼓勵標語、鐵人加油巾、超鐵人證書、各式行動激勵標語等，感受公關長周圍場域多次的參賽紀錄。當進入編輯部場域卻是較為靜態，除了鄭清日隊長身上的百鐵紀念衫上的 Logo 是最關鍵的運動標誌。由此觀之，可以感受各部門間仍有其次文化運作的風格體系差異化。

當研究者持續凝視掛在上方的業績數字目標，對照每一期鐵人紀念專刊的突破與紀錄，彷彿產生了一種相互的連結，可以感受鐵人意志精神一面在工作場域衝刺業績目標，一面在運動場域投入訓練並完成賽事，使成績進步與累積成果，康軒文教集團也從 2005 年的 1000 名員工夥伴；目前在出版事業與辦學事業，出版事業克服課綱變動的挑戰，近三年辦學事業進行每年拓校一所的挑戰，橫跨台灣與大陸教育產業，成長為 3500 人的集團。

DOI:10.6814/NCCU202001469

正如同李董深度訪談中所提及「我們很拚，搞鐵人的人，不拚怎行。因為我們要有好成績，運動的人是目標導向的。」企業主設定目標，運用方法，採取行動，如同日本創新學者 Nonaka 所倡議的「目標→方法→行動」，從 2005 年至今，康軒文教集團有效地將「健康鐵人力」化為「企業競爭力。」

圖 4-4 康軒辦公室場域與鐵人運動文化融合的即景照(研究者拍攝)

DOI:10.6814/NCCU202001469

經過深度訪談、資料檢閱與觀測辯證，可以感受康軒鐵人隊的成員互動關係密切，很像兄弟姊妹一家人，能進入「我－你」的完整人關係溝通；然而對於集團內非鐵人隊的同仁，以運動所影響的互動關係如何呢？

2005 年至 2008 年間，歷經 23 場艱苦的鐵人賽事，康軒成功鍛鍊了 121 位標準鐵人與 19 位半程超級鐵人；根據先前五年百鐵的目標，提早於 2008 年完成三年百鐵的目標。康軒順勢於 2009 年 10 月推動運動學分機制，運動學分是為了使全員都能將運動落實於日常生活中，明訂康軒全體正職同仁，每人每年以取得 5 個運動學分為最低標準。根據〈康軒三十周年特刊〉介紹，運動學分主要區分為單車、鐵人、登山、路跑、登高、游泳、社團、其他等八大面向，從 0.5 學分至 5 學分不等。鄭清日隊長提及：帶動企業運動文化是一波波的主題帶動，是一層一層疊上去，從運動會、登山、路跑，再到鐵人三項運動，鐵人算是比較極限，進而以運動學分帶動集團多元運動，如：排球、羽毛球、籃球、桌球、有氧韻律、瑜珈等，游泳池則於 6 月至 10 月開放。此外，也有加入幸福企業、幸福家庭的介紹，〈康軒三十鐵人特刊〉是集大成的康軒文教集團運動文化的精華介紹。

鄭清日隊長經過多年觀察發現：「登高運動」是康軒高 CP 值的運動學分，讓愛運動的同事與平常不運動的同事有機會在同一個場域一起運動與對話，如：新光三越登高賽 1 年有 2~3 次，爬半個小時也可以有 2 個學分，短時間可完成，報名費也低，比較容易得到學分，算是高 CP 值的運動學分；有些也會參加台北 101 登高賽有 3 學分。此外，不愛運動的人慢慢地沒接觸，感覺會有生疏感、距離感與排斥感，實際去接觸與參與運動學分後，其實有一些不錯的回饋，如：少運動的部門安排 2 個禮拜辦一次郊山、類似有貓空路跑環山 10 公里，可以帶老公、小孩，與整個部門交流，也當聚餐，也會凝聚向心力。還有運動會的場合，讓喜好運動的同仁夥伴有所展現，讓少運動或平常不運動的夥伴成為啦啦隊，一起加油參與。

林雅玲人資長認為：同仁因長期參與相關戶外活動，體力不但變好，且透過一起運動和

DOI:10.6814/NCCU202001469

競賽，讓同仁間的感情增溫，感覺像是一家人。運動也會影響自己的家人，在周末同仁帶著眷屬一起運動。進而言之，運動學分機制讓愛運動、少運動、平常不運動的同仁夥伴群與其眷屬有機會在同一個場域一起運動，也能增加非正式溝通交流的場合與機緣。運動學分機制的運作，主要是將運動項目以「類教育學分」的概念運作，連動人事考績與升遷，長期持續推動，引導主管群與員工夥伴群養成運動習慣，此運動學分設計具有 5 學分的低標要求，所選擇的運動項目具多元選擇，有高挑戰性的運動項目，也有高參與度的適量運動，也能融入日常生活的行動實踐。而運動學分機制成為陽面目標溝通，所引導產生的非正式溝通交流，對於集團內的溝通影響力為何呢？林雅玲人資長認為：部門與部門之間的溝通，業務與編輯工作是滿緊密的，而運動是跨部門的，也會促進關係連結。如此的內部溝通的垂直與橫向關係連結並非短時間可促成，而是經過長時間的推動與積累，讓同仁夥伴的關係更緊密，進而達成團隊建立與提升組織競爭力。經過多面向的逐步思考，企業運動文化所影響的「自我－自體」溝通、「主體－客體」溝通、「個體－團體」溝通，是一層一層擴散，宛如能量場般地逐步影響企業組織內部溝通的氛圍，進而影響企業組織內部管理與競爭力。

提及內部組織管理，企業管理學大師 Drucker 於《後資本主義社會》一書中，以運動團隊比喻認為「企業團隊分為三種模式，包括棒球隊模式、足球隊模式與網球雙打模式。」就是用運動比賽模擬企業團隊與職場合作的模式，幫助企業成長。

網球雙打模式，類似小型爵士樂團或是企業裡四、五個高階主管組成的總經理室為代表。這種備受推崇的團隊類型，是全部類型當中力量最強大的。這種團隊的整體力量比個別成員力量的總和還大，不但發揮每個成員的長處，還盡量掩蓋每個人的短處。可是，這種團隊必須高度自律，長期演練，培養默契，才能發揮整體力量。(Drucker , 1993: PP. 97 / 傅振焜譯，1994)

本研究所探索的康軒文教集團，從 2005 年至今，歷經 15 年將企業組織化身為鐵人密度

DOI:10.6814/NCCU202001469

最高的企業，並持續領先，成為高度自律的鐵人隊模式，長期演練並培養默契，鐵人隊模式或許超過當初 Drucker 的想像，但其所強調的團隊精神是一致的，具有「完成鐵人賽事，成為合格鐵人」的目標，持續成為鐵人密度最高企業。

康軒鐵人隊從 2005 年 7 月成軍以來，每屆均有鐵人隊隊長，是主要溝通整合者(connector)，目前已有 12 屆隊長；凡遇大型重要賽事里程碑，大多是業務部高階主管擔任，比較方便驅動地方區經理共同參與，進而促成鐵人參賽總動員；也有不同部門的鐵人菁英擔任隊長，如：第一屆鐵人隊長鄭清日則來自編輯部，也能促進跨部門的溝通關係。當李董要挑戰百鐵的重要賽事，則是由總經理擔任總隊長，各屆鐵人隊長、公關長與各部門主管均會參與支持。

從內部組織溝通進而延展至外部公關溝通，康軒文教集團歷經 15 年所推動的「鐵人力」與「運動力」對於外部公關形象而言，產生什麼樣的影響力呢？

五、「企業體－社會體」溝通

康軒鐵人隊從 2008 年完成三年百鐵的目標後，持續引領康軒成為鐵人密度最高的企業，由於鐵人三項是具有難度的挑戰，並非一般企業願意持續而穩定地支持發展，因此「鐵人企業」的議題設定具有獨特性。公關學者孫秀蕙(2009)於《公共關係理論、策略與研究實例》書中指出，公共關係也是組織管理的一環，是一個組織對內與對外的溝通工作。議題管理也反映出企業體對於公共關係管理功能的重視，將議題當成一個有生命的個體，而議題會隨著外在環境變化而消長。

李董提及：2005 年至 2020 年的整體台灣社會運動風氣進步很多，如：2005 年鐵人三項一年約 3 場，2020 年鐵人三項運動一年約 20-30 場，馬拉松一年上百場。今年因應新冠疫情的關係，運動會增加一個線上馬拉松的項目，在這段時間，同樣鼓勵跑步運動，康軒文教的

DOI:10.6814/NCCU202001469

運動風氣很盛，促進每位夥伴的健康，如：用馬拉松世界 APP 做跑步同好的社群串接，互相激勵，當月最高有人超過 500 公里；也有串接 Line 群，除了公司內群組，自己個人也有台大 EMBA 超跑社、鐵人社、也有扶輪社登山的群組等，互相鼓勵。簡言之，整體社會的運動賽事與運動風氣也同步影響著企業支持運動發展的理念，特別是藉由年度所設定的對外參賽，以此做為目標管理與體能檢測；此外順應近年興起的運動社群風潮，以穿戴式裝置所感測的數據與運動社群 APP 的雲端串接，也因為新冠疫情的影響，加速鐵人夥伴與跑者夥伴的社群群串接，也是受社會環境風氣的因素影響。

此外，能夠完成「鐵人三項」的企業主、主管與員工夥伴，完成標鐵 51.5K 約等於具有連續運動 3 小時至 4 小時的體力，完成半程超鐵 113K 約等於具有連續運動 6 小時至 8 小時的體力，完成超級鐵人 226K 約等於具有連續運動 13 小時至 17 小時的體力，如此具有豐沛體能的團隊，宛如企業裡的運動明星隊。經由適當有效的訓練，在其分齡組別，當企業主、主管與員工夥伴站上頒獎台的那一刻，正是以運動為企業公關宣傳的時刻，還能形成對內與對外專題報導與社群分享的活動事件素材。此外，鄭清日隊長還提及：登高競賽也是對外共同爭取榮譽的機會，由公關長協助召集組隊，如：以康軒鐵人隊成員為基礎，參賽 2019 台北 101 登高賽，獲得企業團體組冠軍。身為康軒鐵人隊成員藉由對外參加比賽，還能為企業爭取榮耀，提昇社會公眾對於企業的知名度與好感度。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001469

圖 4-5 康軒鐵人歷年相關特刊封面圖(研究者翻攝)

從康軒內部發行的特刊與宣傳影片的標題，可以發現鐵人運動在康軒發展的議題脈絡，特刊主要是對內的溝通文宣，同時也是對外公關宣傳的素材，可以解讀其訊息設計：2005 年「康軒鐵人隊·挑戰極限」、2007 年「康軒千里單車環台協奏曲」、2008 年「康軒鐵人隊·三年百鐵全紀錄」、2015 年「鐵人精神·活力康軒～康軒鐵人隊 10 載好 Young」、2018 年「鐵人精神·活力康軒－築夢三十載 踏實千萬里」。此外，2018 年還集結李董歷年的專欄〈 鐵人夢語〉 ，集結出版專書《鐵人教育夢》。直到李董於 2019 年 11 月 2 日參加「2019 康軒盃台東超級鐵人三

DOI:10.6814/NCCU202001469

項賽」，在 61 歲完成的人生第 100 場鐵人賽事，成為台灣企業主第一人，康軒持續領先成為全台鐵人密度最高的企業。2020 年 1 月中時電子報以< 百鐵鍊成鋼，李萬吉台灣第一人，跑出 70 億江山> 進行專題報導。「鐵人」的訊息符碼從李董、團隊到企業體，從教育理念、菁英教育到企業經營，持續而穩定地溝通，以「鐵人」貫之。

康軒鐵人隊的議題從 2005 年至今持續擴散。李董所完成的人生第 100 場鐵人賽事極具意義，此賽事經由公關長協助溝通整合，得以「康軒盃」作為冠名賽事，集團內約三十多人參賽，含補給團與加油團約有二百多人；當李董完成此具有人生意義與集團意義的康軒盃 226K 百鐵賽事後，對於康軒文教集團而言，此企業鐵人議題達到高峰。

學者孫秀蕙 (2009)於《公共關係理論、策略與研究實例》書中，闡釋公共關係可被定義為：「協助個人或(營利或非營利)」組織，透過多樣且公開的溝通管道與溝通策略，與不同的公眾建立良好的關係。」公共關係由四個基本概念所組成：溝通、管理、社會責任、善意的關係。從前述可以體會感受運動作為企業組織內部溝通管理工具的輪廓，除了康軒鐵人隊與其運動學分機制，進一步思考此企業運動健康議題的社會責任與善意的關係。(孫秀蕙，2009，頁 12-17)

根據< 遠見運動特刊> 介紹「運動正時尚，打造樂活職場」專題，教育部體育署從 2016 年開始推動運動企業認證，四年已累積數百家企業參與，共有 96 家企業獲得認證，從大型企業逐步擴展到中小企業，將「員工健康」與「健康職場」視為內部企業社會責任。(遠見天下文化，2019 年 10 月 22 日，頁 4-7) 對照研究者近年所推廣的企業教育培訓，以「身心靈康健實踐」為主題推廣，與多位高階主管對話交流後，深覺運動企業是健康企業的根基，而健康企業可視為幸福企業的前提，以「運動－健康－幸福」為主題，可以此與內部員工夥伴及外部社會公眾建立善意的關係。

對照 2018 年< 康軒三十特刊> 除了介紹 2005 年至 2018 年的康軒鐵人隊發展、康橋鐵人

DOI:10.6814/NCCU202001469

社團，也融入不同面向的介紹，以「勇往直前，幸福愛相隨」為主題，第一子題為「鐵骨柔情篇」介紹鐵人與家人及伴侶關係的幸福個案；第二子題為「鐵杵成針篇」介紹鐵人與健康減重的真實故事；第三子題為「鐵證如山篇」介紹初鐵個案，如何從不會游泳到完成鐵人三項的真實故事。最後提及員工健康管理的五大堅持，打造完善運動設備、主管領軍全員動起來、積極參加外部賽事、績效評核納入運動學分、運動落實日常生活。

鐵人議題也是一個有生命的個體，而同樣會隨著外在環境與社會氛圍所影響。當政府推動運動企業認證時，融合企業社會責任議題推廣時，多方觀測康軒文教集團從在運動中挑戰極限的鐵人企業，加入運動學分機制，逐步擴散成為 95%以上運動參與的健康運動企業，並引述歷年來真實的個案，表達在運動、生活、工作、家庭的健康平衡。此外，融合前述，從李董、團隊到企業體，從教育理念、菁英教育到企業經營，以「鐵人」為核心的議題設定，具有多元的面向可延展，不只企業組織內部溝通，也運用多樣公開的管道，與不同公眾建立良好關係。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001469

圖 4-6　康軒運動學分說明圖

運動項目說明		年度可認列學分數
單車	參加並完成單車環臺活動(含行前訓練，且不限公司舉辦或自行組隊)	5學分
	每天騎單車上、下班，且單程達3公里以上	2學分
	參加政府或民間舉辦理之正式單車活動，並於限時內完成，每100公里認列1學分，200公里2學分…以此類推	1學分
	參加部門內部舉辦，或個人假日結伴之騎單車活動達100公里(100公里至多限分三次完成)	0.5學分
	第一次學會騎單車，且可騎10公里以上	1學分
鐵人	參加鐵人三項競賽，並於限時內完成	5學分
	參加鐵人三項競賽，但未於限時內完成	3學分
	參加鐵人二項競賽，並於限時內完成	3學分
	參加鐵人二項競賽，但未於限時內完成	1.5學分
	參加半程鐵人競賽，並於限時內完成	2學分
	參加鐵三角競賽，並於限時內完成	1學分
登山	參加百岳之一登山活動，並完成登頂	3學分
	參加百岳之一登山活動，但因故未完成登頂	2學分
	參加北插行程登山活動，並完成登頂	2學分
	參加部門或外部舉辦之一般性登山活動	0.5學分
	全程參加野訊兩天一夜之步道行程－如砂卡噹錐麓古道、司馬庫斯神木群之旅(若為一天之步道行程－如草嶺古道桃源谷縱走，則以1學分計算)	2學分
	參加1,500公尺以上之中級山攀登行程，並完成登頂(包含1,000公尺以上登山界公認屬於中級山者，惟不含七星山、大屯山等郊山)	2學分
路跑	參加並完成正式路跑競賽6公里	0.5學分
	參加並完成2次正式路跑競賽之3公里健走	0.5學分
	參加並完成正式路跑競賽9～10公里	1學分
	參加並完成正式路跑競賽21公里	2學分
	參加並完成正式路跑競賽42公里	4學分
	參加並完成公司舉辦之運動會長跑	1學分
登高	參加並完成公司運動會登高比賽	1學分
	參加並完成新光三越登高比賽	2學分
	參加並完成101大樓登高比賽	3學分
	每天走路上、下班，且單程超過1公里以上	2學分
	於公司每日上、下班皆爬樓梯，且樓層數達4層樓以上者	2學分
游泳	第一次學會游泳，並可游50公尺以上	1學分
	參加並完成泳渡日月潭	2學分
社團	參加運動性社團達六個月，且出席率達70%	1學分
	參加運動性社團達三個月，且出席率達70%	0.5學分
其他	其餘單項持續性運動，需每週達二次，每次達0.5小時，並經主管認定	2學分

資料來源：康軒三十周年特刊

公關學者孫秀蕙(2009)認為企業公共關係評估方法有三種，包含：科學調查法、主觀性評估法、媒體內容分析。研究者主要運用主觀性評估法與內容分析，嘗試詮釋「鐵人三項運動

DOI:10.6814/NCCU202001469

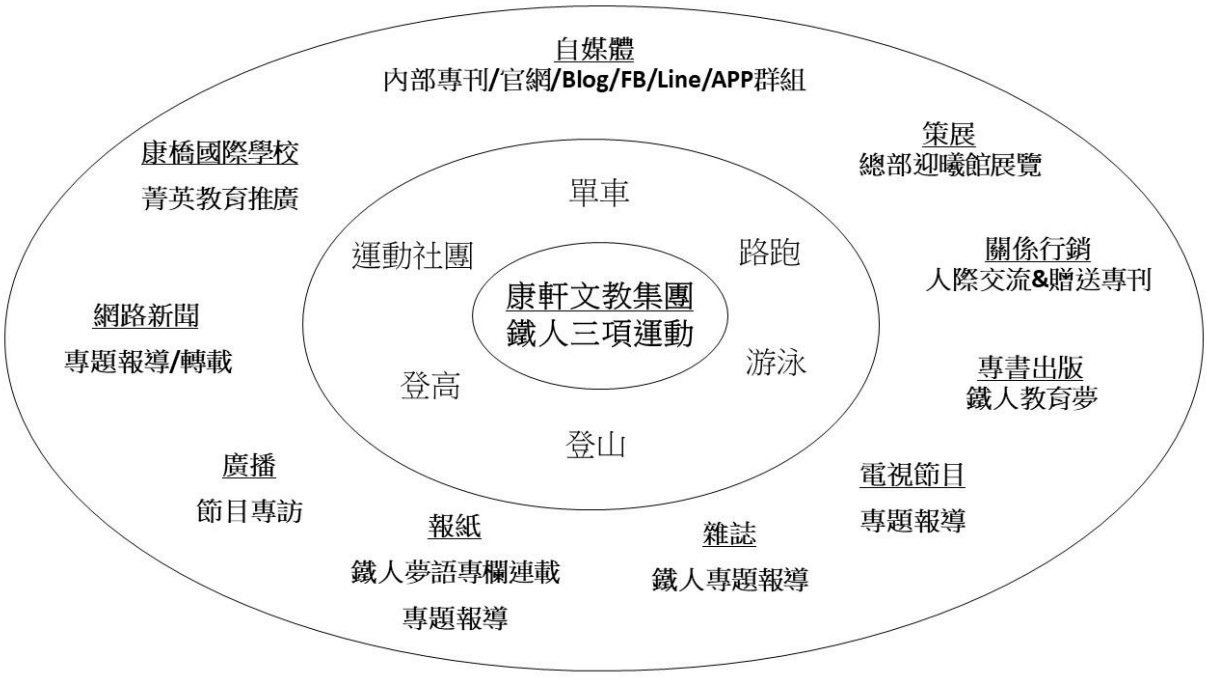
」對於外部社會公眾的影響效應。根據研究者觀測，從 2005 年至今，以鐵人三項運動為康軒文教集團最龐大的社團隊伍，2019 年 10 月開始運作運動學分，所延展的各式活動包含：單車、路跑、游泳、登山、登高與運動社團。以鐵人三項運動為核心議題，使用各式公關推廣工具如下：

1. 自媒體:內部專刊/官網/部落格 Blog/臉書 Facebook/Youtube/Line 群組/馬拉松世界 APP 群組
2. 主題策展：主題康軒鐵人形象牆 / 康軒文教集團總部大樓 B1 迎曦館
3. 關係行銷：包含公司之間的人際交流，並贈送鐵人專刊推廣公司形象
4. 專書出版：集結李董近年的鐵人夢語專欄，發行《鐵人教育夢》專書
5. 電視節目：民視異言堂、中視縱橫天下、三立新聞等專題報導
6. 雜誌：天下、財訊、今周刊等專題報導
8. 報紙：中國時報鐵人夢語專欄，聯合報、自由時報、蘋果日報等報導
9. 廣播：教育電台、漢聲電台等
10. 網路新聞：Yahoo、ETtoday、Line 中時電子報、運動筆記、關鍵評論網、車訊網 、中國新聞網等
11. 康橋國際學校：以菁英教育推廣，從國小三年級起的小鐵人到高中時期的青年鐵人挑戰

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001469

圖 4-7 康軒鐵人與運動文化推廣－各式公關推廣工具圖



資料來源：本研究整理

公關學者孫秀蕙(2009)介紹主觀性評估法，提及有時候公關人員也會藉助「外力」，從外在的反應來推估活動成效，企業公關人員可以運用得獎與外界的肯定來證明公關活動的成功。研究者透過與康軒文教集團公關長的對話得知，過去四年康軒文教集團並尚未申請運動企業運動認證，由於去年李董完成人生百鐵，集團 15 年來產生 500 位鐵人，並以運動學分激勵高達 95%以上的運動參與率，做出超越標準的典範。研究者當下建議公關長，或許值得參與運動企業認證，讓更多的企業得以向康軒學習，若能獲得首獎肯定，相信更具企業形象與企業社會責任的健康意義。

六、百鐵之後，主管群的每月練跑

2020 年 6 月第一個周一下午四點，李萬吉董事長剛與康軒文教主管群完成月會，將正式服裝轉換為跑步服裝，主管群團隊預定於五點預定於河濱公園橋墩下集合。

研究者提早抵達總部大樓，遇到第一位出發的主管，是新任的總務主管，在步行前往社

DOI:10.6814/NCCU202001469

區河濱公園的十分鐘路徑，從辦公大樓交錯的場域逐步轉換到公園運動場域，總務主管提及一般企業可能比較難接受在部分上班時段進行運動，但康軒文教主管群在月會後，可以一起練跑，覺得可以紓解壓力。

平常有跑步與騎單車的運動習慣，一周約 3 次，對於一般人而言，已經符合教育部體育署所鼓勵的 333 健康原則，一周三次，每次三十分鐘，心跳超過 130 下。雖然還沒完成鐵人三項賽事，但有心中有期許跟上鐵人團隊的腳步，感覺加入康軒文教集團是要文武雙全，「德智體群美」五育均衡。工作場域本身屬於教育產業，可以感受到李董與康軒文教的教育理念融合進入工作場域的影響力。

遇到第二位主管為編輯部主管，對話提到主管月會後跑步的好處，因為是跨部門的主管群一起練跑，剛結束正式會議的對談，轉換服裝進行練跑，主管也能比較自在地進行跨部門的對話，談笑中提到跑後或許對於編輯更有靈感。經過 10 分鐘步行或慢跑後，來到河濱公園橋墩下，準備前的交流對話(small talks)挺自在愉快的。Ratey 與 Hagerman 在《運動改造大腦》書中認為「運動能平衡大腦」，指出運動能讓人心情愉快，除了釋放壓力、減少肌肉緊繃或刺激腦內啡(欣悅物質)的分泌，其實是因為大腦進入了最佳的運作狀態；藉由運動讓感官能力增強，注意力和情緒變好，感覺不再那麼緊張煩躁，也感覺自己更有衝勁與活力，讓我們的心態做好準備，正因為運動可以平衡相關神經傳導物質與腦部所有其他的神經化學物質。運動可以幫助員工建立組織學習的基石，社交互動則能進一步鞏固它。研究者當下反思：當人可以放鬆、自在、喜悅地溝通，或許能促進較佳的非正式溝通氛圍。

主管群陸續抵達，業務副總、公關長等男性主管在右側形成群聚；人資長、財務長等女性主管在左側形成群聚。時間已到下午五點，「董事長來了!」帶暖身操的主管喊道，主管群結束閒談，開始各就暖身準備位，可以感受李董在主管群很受尊敬。李董就第一排中間位後，帶頭主管即開始帶操，由上而下進行暖身運動。

DOI:10.6814/NCCU202001469

圖 4-8　康軒例行月會後，李萬吉董事長與高階主管群運動暖身圖(研究者拍攝)

「2 分鐘後出發」帶暖身操的主管喊道，感覺一種節奏明快、治軍嚴明的氛圍。各主管進行自主放鬆的姿勢，有人強化腿部運動，有人進行螺旋運動，李董則選擇向下伸展的放鬆運動。

暖身結束後，李董帶頭領跑主管團隊，陸續出發，研究者從團隊尾段持續跟拍到最前方，發現每個人可以選擇自己的速度跑動，約有 2 組雙人組會進行對話路跑，一組男性主管，一組女性主管，邊跑邊對話；大部分成員為一個人跑，有人帶著手機聽著音樂跑、有人帶著毛巾跑；愈往團隊前方，會覺得愈跑愈認真，很專心地跑。李董所帶動的領先群約有三位，平均速度約 5 分速到 6 分速之間，跑一公里約 5 至 6 分鐘之間，從新店河濱公園跑到政大河濱公園，路上還遇到社區民眾說道「是康軒耶！」主管群跑團竟也可以成為社區形象的接觸點。

DOI:10.6814/NCCU202001469

圖 4-9 康軒高階主管群月會後跑步團練－跑動即景(研究者拍攝)

DOI:10.6814/NCCU202001469

2.5 公里折返點，李董鼓勵領先主管繼續跑，平常有些主管會加碼至 10 公里；在返程的路上，李董會跟迎面而來的主管說聲「加油！」，主管也會主動揮手致意；對於速度比較慢的女性主管，也會親切說聲「催了」(台語)，讓人覺得莞爾。平常練跑時，李董是很認真、很專心地跑，比較不說話，但會為同仁加油。跑回橋墩下後，會進行拉筋與收操。

圖 4-10 康軒文教集團 李萬吉董事長與高階主管跑步回程交會(研究者拍攝)

在步行回康軒文教總部大樓時，李董暢談教育理念，提到鐵人奧運選手的培訓，提到華人社會與西方社會的運動選手的教育養成差異化，一般人需要藉由運動來自我提升，而運動選手也需要跨領域的學習，而非只是單純地只會運動。康橋國小一年級就要開始練習專題報告，引導興趣發展，國小三年就有小鐵人賽事，而康橋高中生很多是鐵人賽的常勝軍，可以感受培育文武雙全「全人教育」理念。

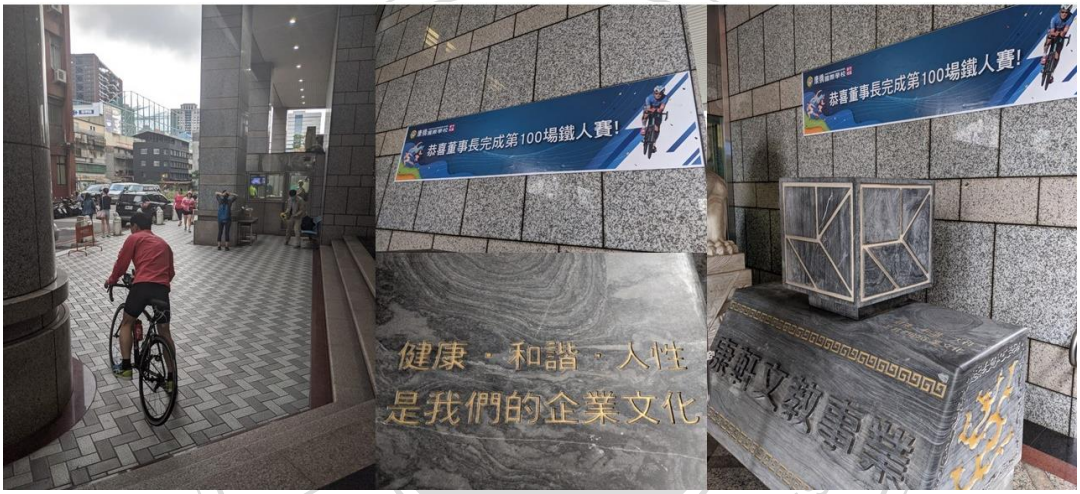
回到康軒總部大樓後，以企業精神標誌的石雕為背景，石雕刻印著「健康．和諧．人性是我們的企業文化」，上方張貼董事長完成百鐵挑戰的恭賀，研究者隨即進行練跑後的訪談紀錄：「請問您完成百鐵之後，對於個人與企業的啟發為何?」

李董說道「完成百鐵當然是一件不容易的歷程，個人將持續地鍛鍊。鐵人三項的過程是滿辛苦的，對於個人心智是一個很好的考驗。對於團隊而言，我們也帶著一群夥伴一起參加，大家彼此激勵，彼此成長，共同完成一些目標，覺得滿好的。」

DOI:10.6814/NCCU202001469

最後分享結語，李董將具有挑戰性的鐵人三項運動視為「個人心智」的考驗；第二段落則提到團隊夥伴一起參加、彼此激勵、彼此成長，共同完成目標。正是呼應日本創新學者 Nonaka 所提到場管理的核心精神，與團隊確立一種更大的共同目標為前提；李董也充分將運動團隊共同完成鐵人賽事目標的運動經驗，將此鐵人運動精神應用於工作職場的目標管理、克服困境與挑戰極限。

圖 4-11 康軒文教集團傍晚下班－鐵人員工騎單車回家即景



參與主管群陪跑與訪談後，於總部大門觀察持續跑回的主管群，也發現有員工騎單車下班，而水壺架上是 Challenge Taiwan 鐵人賽事的紀念水壺；夕陽西下，看著這位青年鐵人騎著單車的下班身影，我遇見了那 500 位康軒鐵人的其中一位。或許是運動學分機制，因為每天騎單車上、下班，且單程達 3 公里以上，可以取得 2 學分；或是這位夥伴把鐵人訓練融入日常生活之中，如同當初 15 年前那位跑步上班的同仁啟發李董將「健康鐵人力成為企業競爭力」的靈感，正是將鐵人三項與運動文化融入日常生活的寫照，個人意念與組織運動文化所交融的現象。

在日常生活中，如同 Merleau-Ponty 在身體現象學領域探索「在你的身體中存在著和我相同方式存在的你」，康軒鐵人們彼此以鐵人生活精神同步存有，身為鐵人的研究者如此感應。

DOI:10.6814/NCCU202001469

第五章 研究結論與建議

第一節 研究發現

經由探究康軒文教集團如何將鐵人三項作為組織溝通管理工具，瞭解其發展脈絡與實際運作模組，進而從外部的公關宣傳與內部組織管理兩大層面來分析檢視，目前歷經 15 年的推動，康軒文教集團持續成為全台鐵人密度最高的企業，集團同步蓬勃發展，驗證將「企業鐵人力」與「健康運動力」化為集團競爭力，本研究發現如下：

一、企業運動文化可協作組織內部垂直溝通與跨部門水平溝通

研究者認為：「企業活動是一時的，企業文化是長久累積的；運動體驗是一時的，感動體驗是長久記憶的。」本研究發現康軒文教集團將鐵人三項運動成為集團的主流文化溝通點，成為企業集團的精神指標，此外還有各式多元運動成為次文化溝通點，融入主管群與員工的日常生活，並輔以運動學分機制運作，將運動項目以「類教育學分」的概念運作，長期持續推動，引導主管群與員工夥伴群養成運動習慣，此運動學分設計有低標設定，所選擇的運動項目具多元選擇，有高挑戰性的運動項目，也有高參與度的適量運動，也能融入日常生活的行動實踐。以主題事件與運作機制主動創造運動機緣促進雙向溝通，持續形塑企業運動文化。

「比賽場上有賽道，跑步場上有跑道」，孫子兵法主張「道天地將法」，若以此觀測企業的運動道，「道」意指企業的使命、願景與文化 (如：鐵人文化、運動文化等)，「天」意指整體社會運動風氣（如：運動企業認證與眾多運動賽事舉辦），「地」意指運動場域(如：運動館、游泳池、團練場域等)，「將」意指主管夥伴群（如：高階、中階、初階主管與員工夥伴群），「法」意指運作機制(如：鐵人隊、運動學分、鐵人目標挑戰等)；日本創新學者 Nonaka 主張以事件融合場域，驅動團隊，以「目標－方法－行動」三段式實踐。融合孫子兵法與 Nonaka 的論述，強化以「道」與「法」來創造事件，結合「地」的共同交集場域，以此來驅動「將才群」的團

DOI:10.6814/NCCU202001469

體動能，進而面對「天」所給予的未知挑戰。企業組織內部溝通除了正式的工作溝通方式與工具，若能以運動持續帶動個體與團隊動能，「形塑企業運動文化」可以成為企業主、主管群、員工夥伴群促進垂直溝通與水平跨部門溝通的工具，協助強化溝通與良善關係，以此強化企業競爭力。

二、長期在同一個場域一起運動，有助於「我－你」完整人的雙向溝通關係

研究者認為：一起運動能促進「身體性共有」，進而協作「我－你」完整人溝通關係。身體現象學大師 Merleau-Ponty 探索「在你的身體中存在著和我相同方式存在的你」，稱為「間介肉身性」，亦即「身體性共有」。人透過在身體性的時間與空間共有、相互接觸，而可以站在對方的觀點，將對方的經驗納為己有，同時還跨越差異，進而創造更大的相互主觀性，如同哲學家 Burber 所倡議的「我－你」完整人溝通關係。

以康軒鐵人隊的經驗：一起在運動場練跑，一起在游泳池練游，一起在訓練台練騎，一起游開放水域，一起練長程單車騎行，一起跑馬拉松，一起到台北 101 登高，一起在午夜線上搶購火車票，在火車車廂前進，一起住旅館報到備戰，一起為彼此鼓勵，一起衝刺終點線，一起完成鐵人賽事，一起分享賽事經驗慶功。上班一起工作，下班一起運動，周末家屬與孩子也一起運動。鐵人三項運動讓工作同事不只是工作關係，感覺很像「革命英雄的兄弟情感」或「一家人」的關係，如此「一家人」的對話溝通關係，即視對方為世界獨一無二的個體，較容易產生更大的相互主觀性，促進「主體－客體」溝通，可從「我－它」物化對象的單向溝通關係進入「我－你」完整人的雙向溝通關係。

三、運動是一種身心靈能量場溝通，組織氣候交融於組織溝通之中

研究者認為：運動本質上是一種身心靈能量場的溝通，可以區分為「自我－自體」溝通、「主體－客體」溝通、「個體－團體」溝通、「企業體－社會體」溝通；可以成為正式或非正式場合

DOI:10.6814/NCCU202001469

的分享主題，以此協助語言溝通，也可以是一種非語言的溝通，呈現符碼溝通、手勢溝通、表情溝通、肢體溝通等，協作感知上的溝通。研究者將運動作為身心靈的能量場溝通，呼應日本創新學者 Nonaka 所倡議的「場管理」的重要性。此外，以東方華人文化的觀點，人體的氣與能量，融合於經絡之中，如同《六祖壇經》所云：血氣足，則精足，精足則生神，神足則生妙用。以中醫的角度而言，人體的血氣陰陽平衡則為健康水平，是一種持續性的動態平衡，陰陽失衡即進入亞健康狀態，陰陽失調即發生病疾狀態。而氣的能量交融於人體的經絡之中，自然的能量交融於果實的纖維之中，對照本研究個案，將此概念應用於組織溝通，可以感受發現：組織氣候交融於組織溝通之中，健康的溝通關係才能形成正能量場域。

此外，提高自我覺察的運動者與以散亂心運動的人，其運動所產生的能量磁場是不同的。根據研究者完成鐵人三項 226K 與禪修心法融入跑步的經驗，普遍而言，跑者進入穩定的運動心流後，時間感將有所不同，會覺得變慢或變快；就空間感而言，藉由練習專心，較不受外在環境影響；當完成重要的指標型賽事後，如同英國社會學家 Urry 與 Larsen 於《觀光客的凝視 3.0》書中提及 Turner 關於朝聖的分析，宛如具有「中介迷離」的朝聖效應，強烈感受到彼此緊密連結、「休戚與共」(communitas)，直接獲得神聖或超自然的體驗。

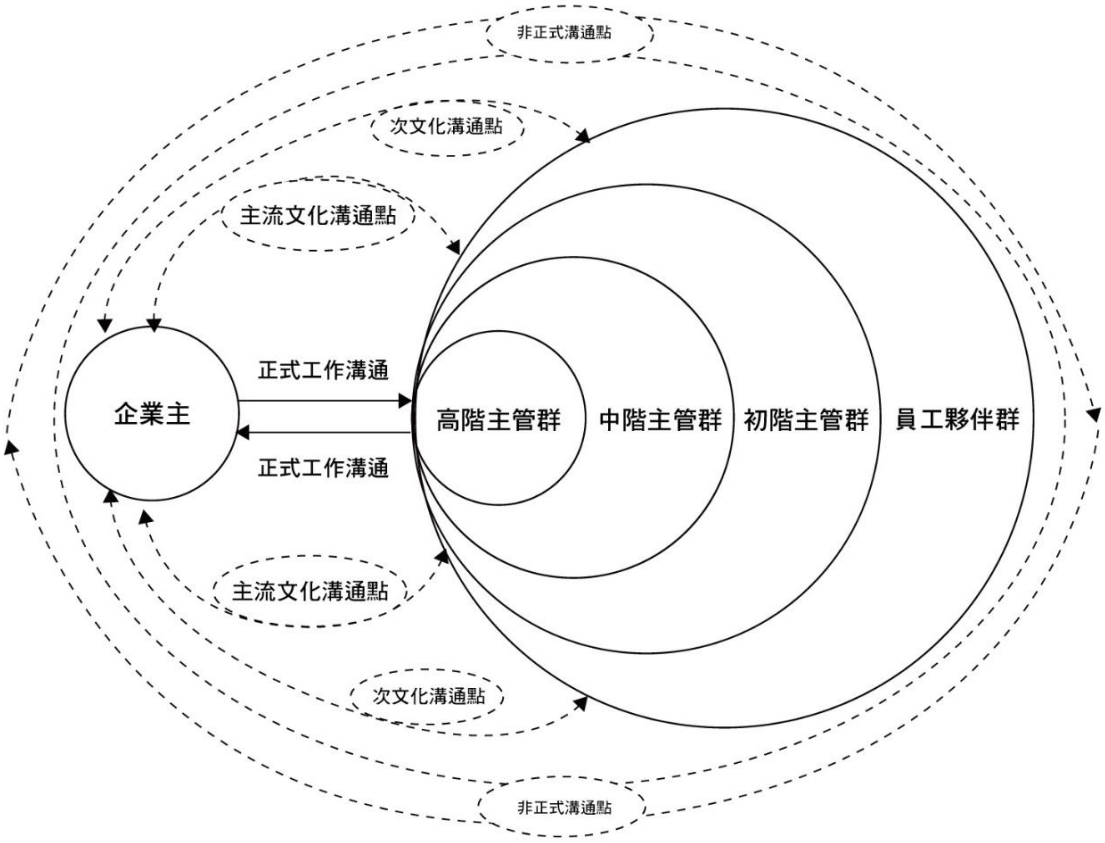
經過長期修鍊的鐵人意念由內而外，發於心，形於外，運以氣，動以身，用意念配動作帶動身體磁場。此外，人經過適量運動後，人腦將散發腦內啡(欣悅物質)，促進人體放鬆覺得喜悅，進而促進較佳的非正式溝通氛圍。因此當一群人一起運動，人的氣場、磁場與團隊動能是會交叉影響，本質上是一種身心靈能量場溝通，運動現場至少影響「自我－自體」、「主體－客體」、「個體－團體」三個層次的溝通。此外，若企業長期推行運動文化，則將影響「企業體－社會體」溝通，將有助提升企業形象，呈現重視「員工健康」與「健康職場」的企業社會責任。

DOI:10.6814/NCCU202001469

四、企業運動文化能協作調和組織溝通氣候與組織溝通氛圍

研究者認為：企業運動文化能成為企業的主流文化溝通點、次文化溝通點與非正式溝通點，能協作調和組織溝通氣候與組織溝通氛圍，嘗試以此論點提出「企業主與各級主管及員工夥伴群－共有動態場域溝通模式」(shared field-in-motion communication model)。從組織溝通而言，透過「運動」所產生的主流文化溝通、次文化溝通與非正式溝通交流，因為互相接觸，進而產生「身體性共有」，進行非正式的對話並交流想法。此處所指的「非正式的溝通交流」或「社交互動」，正是透過「運動」所提供的機緣，進而產生「融合」的現象。研究者發現：藉由運動機緣而產生的非正式溝通，有別於辦公室場域的權力識別符碼溝通 (如：職稱、辦公室、正式西裝、部門隔間等)，「溝通的對象、氛圍與場域」是隊友、運動場、運動服、開放場域等，因此更能產生雙向對等溝通，即為哲學家 Burber 所主張的「我－你」完整人溝通關係。

圖 5-1 企業主與各級主管及員工夥伴群－共有動態場域溝通模式



資料來源：本研究整理

DOI:10.6814/NCCU202001469

當企業主以目標導向為管理思維，如何同步發展並兼顧「領導力」、「競爭力」與「幸福力」的考驗，研究者主張「運動企業－健康企業－幸福企業」的三段式實踐，健康企業以運動企業為根基，幸福企業以健康企業為前提。

由於本研究的個案為大型企業，此外成為健康的鐵人企業是具有挑戰性與高難度的，並非所有企業均可達成；以理論應用的普同性觀之，當企業組織擬導入「健康運動文化」，期望成為運動企業，進而成為健康企業，該如何使用本研究的共有動態場域溝通模式，擴大應用至大型企業、中堅企業、中小企業、新創微型企業等，研究者認為：企業健康驅動力的關鍵仍在於企業主與高階主管的「領導管理創新」與「健康運動意識」。

當企業主與高階主管願意將「健康運動文化」融入企業組織文化，將是關鍵的第一步，方能形塑企業組織的「健康職場」陽面目標與各級主管與員工夥伴群的「個人健康」陰面目標相互融合，發展運作原則建議如下：

(一) 企業主與高階主管群以身作則或高度支持「健康工作生活平衡」，以此帶動各級主管群與員工夥伴群的健康運動團體動力發展，可視組織資源多寡與企業發展階段，逐步推動「健康工作生活平衡」的任務。

(二) 安排參加年度活動或半年度活動，以此引導運動訓練的日常練習與健康生活意識，如：參加大型運動賽事、舉辦企業運動會、年度教育培訓結合健康運動等。藉由運動賽事結合訓練計劃，促進健康生活管理的外在驅動力，藉由教育培訓結合健康運動，增進內在驅動力。

(三) 持續而穩定地支持與鼓勵適量運動，每次安排健康運動的調整期或訓練期，建議至少以三個月為基礎，設定目標、安排運動團練與團練後互動分享(非正式溝通)、引導自主訓練、規劃獎勵機制，由團體動力啟動個體練習，並鼓勵個體成為自己的內心教練，以循序漸進的訓練進程，逐步培養健康運動習慣。

DOI:10.6814/NCCU202001469

(四) 以穿戴式裝置協作發展運動社群，以運動科學結合目標導向發展，並形成社群團體動力，如：主題社群運動 (跑步距離、健走步數等)、以心跳率訓練法促進有效運動等。善用數位社群溝通運行團體動力，相互鼓勵影響，以運動科學數據與社群主題活動強化目標導向驅動力。

(五) 可視企業發展需求與組織文化，選擇適當運動融合教育培訓或設計健康運動學分，思考選擇高激勵能量、平和能量、社交能量發展三大面向發展，可選擇主要運動項目作為主流文化溝通，並選擇輔助運動項目作為次文化溝通：

1.高激勵能量修練:具自我超越及挑戰團隊極限的高強度或中強度運動，如：鐵人三項運動、單車環島、馬拉松路跑、登玉山、泳渡日月潭等。

2.平和能量修練：具調和自我與安定團隊心志的適量運動或體內運動，如：禪走、禪跑、禪坐、瑜珈、太極等。

3. 社交能量修練：具社交互動及擴大團隊參與的主題運動，如：主題運動會、各式球類運動、大型健身派對、大樓登高競賽等。

(六) 建議企業組織推動期程可將「身心靈康健實踐」融入「教育培訓」，發展三年期健康運動實踐計劃，設定具伸展可達成的目標，逐步推動健康職場，可申請教育部體育署的運動企業認證，進而設計健康運動學分融入組織規範；中長期推動可設定每五年為基礎的發展目標，將「健康工作生活平衡」視為企業組織中長期發展的目標，保護及促進員工身心靈健康，可申請《康健》CHR 健康企業公民，呼應《康健》所倡議的 CHR（Corporate Health Responsibility），重視健康生產力，善盡企業內部社會責任。

當 21 世紀全體人類遭遇新冠疫情威脅生命與生存的時刻，「健康」意識的提升與產業趨勢的融合發展已然成為重要課題。當企業主提升「身心靈康健實踐」的領導思維，引領企業從運動企業、健康企業到幸福企業發展，將「員工健康」與「健康職場」視為企業內部社會責任，盡

DOI:10.6814/NCCU202001469

心盡力讓每一位主管與員工夥伴擁有健康動能。當企業具足健康的團體動能，才能共創打造具有「永續競爭力」的幸福企業。

第二節 研究限制

本研究為質性的個案研究，嘗試揭露現象的意義，理解人們如何詮釋他們的經驗，如何建構他們的世界，詮釋自己經驗的原因與意義。本研究仍有相關條件限制：

一、人力資源限制

研究者具有鐵人三項運動參賽經驗，曾協助企業主及高級主管群完成初鐵的經驗，較容易感同身受康軒鐵人運動文化的運作，仍會受限於人力資源與個人的所知學理與經驗，因此對於研究主題的詮釋仍有空間，具有不同多元詮釋的可能性。

二、觀察時間限制

研究者從 2017 年 4 月起即開始觀測康軒文教集團，並於 2020 年進行正式的深度訪談與田野調查，包含參與觀察與影片拍攝，仍受限研究時間與研究資源等客觀條件限制，並於今年遭遇新冠疫情，未能全程深入康軒鐵人隊的長期訓練與對話，因此仍能有空間浸潤其中，更深入學習感受整體運作。

三、研究範疇限制

「運動作為企業組織內部溝通管理的工具」，由於運動項目相當廣泛，本研究先選擇以鐵人三項運動為例。觀測康軒文教集團以鐵人三項運動為核心，融合各式運動發展在企業組織內部溝通，研究學門從傳播學院的「公關學」跨界融合「運動學」為起點，進而延展「企業管理學」與「工商組織心理學」，部分詮釋內涵也深入「對話哲學」與「身體現象學」。由於不同的學門具有不同的視角，以此觀測與詮釋相同的主題，本研究嘗試進行整合詮釋，仍有空間以不同研究視角詮釋本研究主題。

DOI:10.6814/NCCU202001469

第三節 研究建議

根據研究者搜尋國內外相關主題與參考文獻，大多為量化研究居多，因此本研究嘗試以質性的個案研究進行探索，對於未來有意願衍生進行相關發展的研究者，建議如下：

一、研究者需具備相關運動經驗，投入觀察完整的年度或更長的時間

由於研究者本身即為感受根器，需有相關運動經驗為前提，或願意同步進行相關訓練提升，比較能感同身受。當鐵人三項運動的訓練期以 3 個月至 6 個月之間，甚至 1 年前就開始報名，未來研究者行有餘力，可嘗試於完整的年度進行每月深度訪談、參與觀察及對話。

二、可嘗試選擇三種以上的運動項目，進行組織內部溝通工具的研究

以三角交叉檢定法為前提，未來研究者可嘗試三種以上的運動項目進行質性研究或量化研究，具有不同的特質，探究個人內心與組織內部溝通。教練之父 Gallwey 的一系列的「內心比賽」(Inner Game)書籍，從網球、高爾夫到工作，進而成為現代企管的教練式領導的依據；管理學大師 Drucker 以棒球隊、足球隊、雙人網球，詮釋不同的管理模組，表達其適用領域與優劣效益；因此本研究主題仍有後續研究的價值空間。

三、可嘗試以「人體能量場」為切點，作為組織內部溝通的創新研究視角

邁向 21 世紀，西方學者終於透過高端儀器驗證人體的「氣場」的存在，驗證古老東方華人思想的可貴之處，除了本研究所重視共振、共鳴、共感的「場管理」概念，或可與近年興起的「人體能量場」與「量子領導學」進行多方視角探究，或能為組織內部溝通提供創新思維。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001469

參考文獻

《大英百科全書》。取自智慧藏百科網網頁

http://daying.wordpedia.com/Content.aspx?id=083582&sword=鐵人三項

王修曉譯 (2007)。《研究方法概論》。台北市：五南。(原書：Ruane J. M. [2004]. *Essentials of research methods A guide to social science research*. New Jersey: Wiley-Blackwell.)

司徒達賢 (1981)。《組織診斷與組織發展》。台北市：商略印書館。

司徒達賢 (2005)。《管理學的新世界》。台北市：天下遠見。

司徒達賢 (2015)。《司徒達賢談個案教學》。台北市：遠見天下文化。

呂美女譯（2015)。《稻盛和夫的 7 個激勵法》。台北市：天下雜誌。(原書：Inamori K. [2014]. *Inamori Kazuo No Keiei Mondo: Jugyoin Wo Yarukini Saseru 7tsuno Kagi.* Japan: Nikkei Publising)

李萬吉（2018）。《鐵人教育夢》。台北市：時報文化。

李靈芝譯 (2017)。《比賽，從心開始》。台北市：經濟新潮社。(原書：Gallwey W. T.[1974]. *The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance.*)

李靈芝譯（2018）。《高績效教練》。台北市：經濟新潮社。(原書：Whitmore S. J. [2009]. Coaching for Performance： GROWing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership, 4th Edition)

李侑珊 (2020 年 1 月 13 日)。〈百鐵鍊成鋼 李萬吉台灣第一人〉，《中時電子報》。取自: https://www.chinatimes.com/newspapers/20200113000630-260102?chdtv=

吳清忠 (2007)。《人體使用手冊》。台北市：達觀出版。

林祐聖、葉欣怡譯。《社會資本》。台北市：弘智文化。(原書：Lin N. [2001]. *Social capital: a theory of social capital: a theory of social structure and action*. UK: Cambridge University Press)

姜志輝譯 (2001)。《知覺現象學》。北京：商務印書館。(原書：Merleau-Ponty M. [1945]. *Phénoménologie de la perception*. Paris: Gallimard)

DOI:10.6814/NCCU202001469

孫秀蕙（1995）。＜公關理論中的「雙向對等性溝通模式」再省思＞，《廣告學研究》，5：185-201。

孫秀蕙 （2009）。《公共關係理論、策略與研究實例》。台北市：正中書局。

徐國峰（2010）。《鐵人三項－游泳、自行車、跑步三項全能運動入門》。台北市：臉譜。

許碧端譯 (1974)。《我與你》。香港：基督教文藝出版社。(原書：Buber M.[1970]. I and Thou translated by KaufmannW. New York: Touchstone.)

許是祥譯 (1978)。《有效的管理者》。台北市：中華企管。(原書：Drucker P. F.[1967]. *The Effective Executive.* New York: Harper & Row)

張蓓貞 (2005)。《企業健康管理手冊》。新北市：新文京開發。

張長琳 (2018)。《人體的彩虹》。台北市：大雁文化。

康軒文教集團 (2006)。《康軒鐵人隊 挑戰極限》(內部特刊)。

康軒文教集團 (2008)。《康軒千里單車環臺 協奏曲》(內部特刊)。

康軒文教集團 (2009)。《康軒鐵人隊 3 年百鐵全紀錄 》(內部特刊)。

康軒文教集團 (2019)。《鐵人精神 活力康軒 》(三十週年特刊)。

黃靜儀、魏定中譯 （2011）。《北京的蝴蝶，東京的蜜蜂－了解創新的最後一本書》，新北市：中國生產力中心。(原書：Nonaka I. & Kastumi A. [2010]. *Innovation no chie*. Japan: Nikkei Business Publications.)

黃宛瑜譯 (2016)。《觀光客的凝視 3.0》，台北市:書林。(原書: Urry J. & Larsen J. [2012] The Tourist Gaze 3.0. Londan: SAGE Publications.)

傅振焜譯 (1994)。《後資本主義社會》。台北市：時報文化。(原書：Drucker P.[1992]. Post-Capitalist Society)

齊若蘭譯 (2008)。《杜拉克給經理人的行動筆記》。台北市：遠流。(原書：Drucker P. F. & Maciariello J. A. [2005]. *The effective executive in action: a journal for getting the right things done.*

DOI:10.6814/NCCU202001469

New York: HarperCollins Publishers.)

遠見天下文化 (2019 年 10 月 22 日)。〈運動是企業的重要課題〉，《遠見運動特刊》，4-7)

衛南陽 (2004)。《ERM 員工關係大躍進》。新北市：商兆文化。

劉慧清、江郁清譯 (2003)。《關係是一種策略性資產：RAM 關係資產管理的 12 個法則》，台北市：臉譜出版。(原書：Richardson T. & Vidaurreta A. [2001]. *Business is a contact sport: using the 12 principles of relationship asset management to build buy-in, blast away barriers, and boost your business.*New York: Alpha.)

蕭瑞麟 (2007)。《不用數字的研究－鍛鍊深度思考力的質性研究》，台北市：台灣培生教育。

謝維玲譯 (2009)。《運動改造大腦：IQ 和 EQ 大進步的關鍵》。台北市：野人文化。(原書：Ratey J. J. & Hageman E. [2008]. *Spark: the revolutionary new science of exercise and the brain.* New York: Armonk.)

鍾佳宜譯 (2002)。《運動禪學－我們要徹底激發你的潛能》。台北市：海鴿文化。(原書：Millman D. [1994] The inner athlete: realizing your fullest potential.)

羅世宏、蔡欣怡、薛丹琦譯（2008)。《質性資料分析：文本、影像與聲音》。台北市：五南。(原書：Bauer M. W. & Gaskell G. [2000]. *Qualitative researching with text, image and sound*. London,UK: Sage Publications)

Grunig, J.E. & Hunt T. (1984). *Managing public relations.* New York: Holt, Rinehart & Winston.

Grunig, J. E. & Dozier, D. M. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Johnson L. & Denham S. A. (2008). Structuring successful interventions in employee health programs. *AAOHN Journal : Official Journal of the American Association of Occupational Health Nurses* , 56(6), 231-240.

Wolfe. R., Parker D., & Napier N. (1994). Employee health management and organizational performance. *Journal of applied behavioral science*, 30, 22-42.

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001469

附　錄

一、深度訪談：康軒文教集團 李萬吉董事長

(一) 時間：2020 年 5 月 15 日(五)下午 14:30

(二) 地點：康軒文教集團總部大樓

(三) 訪談摘要：

1. 當初在公司內部推動鐵人三項的起心動念

2005 年某日李董看見一位年輕同事為了自我訓練鐵人三項，從家裡跑步來公司，再盥洗換裝上班，獲得啟發；回想到曾經在空特部隊的訓練經驗與小時候鄉村生活的單車記憶，可以連結跑步與單車，而公司也有游泳池與一整層的綜合運動空間(運動場域)，因此於當年 7 月號召 22 位公司夥伴一起報名當年的「台東鐵人之美」賽事，安排教練為鐵人隊進行 3 個月的運動特訓，順利挑戰完成，進而訂立五年百鐵的目標，預定五年之內鍛鍊出 100 位合格鐵人，後來於 2008 年達成，經過三年提早完成康軒百位鐵人的目標。

2. 企業組織內部溝通與運動文化

(1)康軒文教集團是超過 30 年的企業，正式溝通有各種會議、各種郵件等運作。企業要有很好的文化，以目標管理與 KPI，分層去做。

(2)推動鐵人三項前，是推動登山、跑步、運動會，在運動會中跑 3000 公尺，跑贏李董還可以獲得台塑牛排禮券。

(3)運動不是為了促進績效用的，而是為了塑造健康的文化。一般人進入社會工作後，若在家是一家之主，誰會比較能影響？我想企業主應該對員工比較有影響力。

(4)「活動，活動，要活就要動」，在現代生活中，都會三高族特別多，會面臨高血脂、高血壓、高血糖的困擾。

(5)我們這邊經常操練，希望讓現代的員工比較健康，因此訂立一年 5 個運動學分，自己以身作則一周就達成運動學分。為了訓練鐵人三項，企業主擁有較多主導的時間，自己一周進行

DOI:10.6814/NCCU202001469

運動訓練約 4~6 次；員工夥伴可以視自己工作、生活、家庭平衡的情況，進行運動訓練約 1~4 次，會要求自己達成足夠的訓練量。

(6)若第一次參加鐵人三項，就可以得到 5 個運動學分，因為初鐵很不容易，包含克服身體與心理的「坎」，也包含運動轉換的要領，賽前也需要足夠的訓練量，避免抽筋。2010 年導入運動學分也讓更多的同事夥伴動起來，今年 11 月 21 日運動會也將導入線上跑步(馬拉松世界 APP)，在台灣員工夥伴約有 1500 人，可以分成 6 組，一組 50 人，里程數最多的獲勝。

(7)最近因為疫情關係，在空曠的地方，特別推動跑步；主管會議後，男主管跑 5000 公尺，女主管跑 3000 公尺，在寶橋路集合跑到政大，我自己到政大後山的上坡也是全力衝，強化爆發力、肌力、心肺耐力。我會看比賽結果，再來調整訓練方法。

3.鐵人三項運動推動前與推動後，互動狀態與關係的變化?

(1) 會用運動作為話題，在外聚餐活動，以「鐵人三項運動參賽經驗」進行主題分享 (如: 李董會隨機指定員工夥伴，分享自己的比賽經驗)；員工夥伴也會 PO 在自己的 FB 臉書分享。

(2) 相對於有些公司運動會，是老闆帶著員工夥伴跑 5000 公尺；康軒文教在秀岡校區的運動會，跑 5000 公尺上下坡，真槍實彈拚競速，盡量拚；企業主自己從後面慢慢追，目前李董過去從 39 名，跑到去年第 24 名，今年目標是 15 名。

(3) 藉由共同運動，部門與部門的關係，同事與同事之間的關係會比較好

如：兩年多前加入團隊的財務經理，本來不運動，後來加入主管群 3000 公尺，響應運動，逐步調整，自己也感覺變得比較健康，身上贅肉減少，跑步可以說是一項經濟實惠的運動；人的身體本來就可以跑，不能輕易缺席，就算用走的也要走完，運動場上截肢的人都在跑了，以此鼓勵大家要運動。

(4)喜歡運動的人，不擔心何處不能運動。我們很拚，搞鐵人的人，不拚怎行。因為我們要有好成績，運動的人是目標導向的。

(5) 關於出版事業，編輯部長時間坐辦公室，所以起身運動對身體是有助益的；而業務部是

DOI:10.6814/NCCU202001469

運動群的多數，可提升戰鬥力；整體而言，可以提升競爭力。

(6) 關於辦學事業，學校的運動風氣更盛，有游泳池、健身房、操場，下午四點多就下課，運動條件最好，剛上任的高階主管也會鼓勵去參加橫渡日月潭，派教練進行游泳教學，也來參加鐵人三項，如：秀岡校區的校長從學游泳、橫渡日月潭、鐵人三項運動，以身作則，把不會的學到會，給青年學子做示範。

4. 鐵人三項運動與教育發展

(1) 康橋國際學校聘鐵人三項國手做教練，吸引青年學子喜好投入。三年級開始，就有小鐵人，有輕艇運動。國際班參與運動，比較好申請學校，美國人希望能均衡發展，參加社團活動，而非死讀書，如：哈佛大學培養要有領導能力，要能改變世界的人才。

(2)要申請海洋大學的特殊選才個案，曾經參與鐵人三項的克苦訓練與秀岡校區的學習經驗，讓評審教授留下深刻印象，後來入選，因為能把吃苦當吃補。

(3)西方的 CEO 很多都是極限運動的好手，當一個大企業的 CEO 是非常辛苦的，必須要一定克服困難的決心和毅力，再大的困難，也要決定與克服。

(4)從台灣到大陸第一次辦學的挑戰，南京康軒領導大陸的員工已有 15 年的經驗，去大陸辦學的挑戰，要推動一個專案，需要各種專長，並非全部都是鐵人，但我自己會用鐵人精神鼓勵大家，就是因為有難度的挑戰，所以少少人做，就像開立精品店。

(5) 出版事業面臨 108 年課綱修改的挑戰，我們會主動地對話溝通，符合專業的需求。

5. 鐵人三項運動、社會與企業發展

(1) 完成鐵人三項，要有足夠體能，體質與訓練，很有個別差異的，還有個人的心情態度，有些人會堅持完成，有些人會中途放棄。

(2)2005 年至 2020 年的整體台灣社會運動風氣進步很多，如：2005 年鐵人三項一年約 3 場，2020 年鐵人三項運動一年約 20-30 場，馬拉松一年上百場。

(3) 2005 年康軒文教集團員工約有 1000 人，運動比率超過 5 成；2020 年集團員工約有 3500

DOI:10.6814/NCCU202001469

人，因為長年推廣運動並導入運動學分，運動比率超過 9 成；除了鐵人三項運動，也開發多元運動，各式運動社團包含桌球、羽球、籃球、排球、游泳、體適能瑜珈、有氧舞蹈等，另有長跑社、登山隊及陣容最龐大的康軒鐵人隊。

(4)把鐵人精神融入企業文化，也需要多管齊下，除了運動學分，也有實質補助 (補助報名費、交通費、住宿費、運車費、鐵人衣等)，有整套的辦法運作，參賽要完賽，才有補助。(報名自己先出，根據完賽證書回來補助)，完賽獎勵過去曾送單車、Nike 馬拉松冠軍跑鞋作為激勵。

(5)超級鐵人三項 226K 是人類史最艱難的運動之一，不是一般人會去挑戰的。需要經過訓練，若沒有參加訓練而參加，是具有極高的風險。

(6) 因應疫情的關係，運動會增加一個線上馬拉松的項目，在這段時間，同樣鼓勵跑步運動，康軒文教的運動風氣很盛，促進每位夥伴的健康，如：用馬拉松世界 APP 做跑步同好的社群串接，互相激勵，當月最高有人超過 500 公里；也有串接 Line 群，除了公司內群組，自己個人也有台大 EMBA 超跑社、鐵人社、也有扶輪社登山的群組等，互相鼓勵。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001469

二、深度訪談：康軒文教集團 林雅玲人資長

(一) 時間：2020 年 5 月 22 日(五)上午 10:30

(二) 地點：康軒文教集團總部大樓

(三) 訪談摘要：

1. 運動連結員工夥伴像是「一家人」

(1) 將運動落實日常生活，上班一起工作，下班一起運動。以〈康軒三十鐵人特刊〉為主要介紹資料，而此特刊主要由公關長進行資料整合與發行，提及：以運動連結員工夥伴像是「一家人」關係的觀點。

(2) 同仁因長期參與相關戶外活動，體力不但變好，且透過一起運動和競賽，讓同仁間的感情增溫，感覺像是一家人。運動也會影響自己的家人，在周末同仁帶著眷屬一起運動。

2. 康軒文教集團運動學分

(1) 年底考核前，需要登錄運動學分系統，要把達成結果上傳，需要主管簽核確認，將資料帶入考績系統確認；主管得依據績效評核的考績，結合運動學分的認定，決定該員工是否晉級或調降，若運動學分為達預期目標，必須在補足學分後才能獲得晉級。

(2)台灣康軒+康橋約 1600-1700 人，大陸康軒+康橋約 1700-1800 人，兩岸總計約 3500 人。2005 年超過 5 成運動，2019 年超過 95%完成運動學分 (除了身體狀況，受傷或懷孕等)，做出比運動企業認證更高的標準與典範。

3. 企業主以鐵人三項運動參賽，以此激勵各地主管群

當李董前往大陸出差，也會順勢參與鐵人三項運動競賽，也請大陸主管參與運動，以此激勵高階主管群。

4. 康橋國際學校的菁英教育

康橋的菁英活動，國小六年級畢業生要在雪山領畢業證書(四天三夜)，今年因為疫情關係，

DOI:10.6814/NCCU202001469

是單日直攻七星山。

5. 面對工作挑戰，運動帶來正能量

面臨新課綱出版的挑戰與每年拓校的壓力，運動可以帶來正能量，紓解壓力，如：專心跑步、專心騎單車等。

6. 運動促進跨部門溝通與關係連結

部門與部門之間的溝通，業務與編輯工作是滿緊密的，而運動是跨部門的，也會促進關係連結。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001469

三、深度訪談：康軒文教集團 鄭清日鐵人隊長

(第一屆鐵人隊隊長/理科編輯部文編)

(一) 時間：2020 年 5 月 29 日(五)下午 14:30

(二) 地點：康軒文教集團總部大樓

(三) 訪談摘要：

1.自己藉由鐵人三項運動與登高競賽，提升集團內知名度

回溯 18 年前自己是剛入公司的新鮮人，藉由登高競賽奪冠，被李董認識，一個月後能被認得出名字，那時候覺得很感動；後來藉由參與鐵人三項運動，也因此提高在集團內的知名度，

政 治

2.企業主領軍帶頭，以運動表現與運動態度感染主管群與員工同仁

(1)當初自己開剛始只能游 100 公尺，也是報名鐵人比賽後，才開始訓練，也是李董帶頭領軍報名。

(2) 李董真的帶著頭，帶著同事一起投入，這個影響力滿大

如：記得第一次舉辦模擬賽，從碧潭游泳，再騎車到石碇姑娘廟，再騎回政大運動場環圈跑，在炎熱太陽下跑動，李董臉上的表情雖然有點痛苦，也是與大家一起跑，周邊還好有啦啦隊熱情加油。

(3) 李董一旦設定目標，就會投入執著，也可從他的運動表現與運動態度，會受到他的感染，耐力與意志力都很強。

(4) 有次當我們完成標鐵 51.5K 回來，李董才剛騎完 90K 單車回來，還有半馬要出發跑步，看著他出發的身影挑戰 113K，也會因此受到觸動。

(5) 康軒同仁每人每年以取得 5 個運動學分為最低標準；真正有運動習慣的人，一年可取得約 40-50 運動學分，還不包含日常訓練。李董自己去年為了完成百鐵，去年也超過 50-60 運動學分。

(6) 李董是業務底出身，私底下對同仁都很客氣。

DOI:10.6814/NCCU202001469

3. 運動產生正能量，逐步推廣運動學分

(1) 個人參與鐵人的動力，從大學時期就喜歡運動，衍生到工作時期，自己本身也喜歡運動，運動比較熱衷，喜愛運動者對於第一屆鐵人賽的參與意願滿高的。

(2) 運動的人想法會比較正向一點，若能在跑步運動中堅持，不輕易地放棄，這樣的意志力與態度可以連結到工作。如：2 月開始啟動馬拉松世界 APP 群組，比較有正向的鼓勵，群組內的單月跑量從 200 公里到超過 500 公里，李董除了提供團隊獎勵，也有前三名個人獎勵。

(3) 公司有運動的文化，李董認為業務要衝事業、拿訂單，本身體能一定要好，平常就需要固定跑步與游泳，每一季都有跑步與游泳檢測，跑步檢測 3000 公尺，游泳檢測 1000 公尺。初期比較多業務夥伴參加，剛開始推動也是有一點半強迫，會跟幾個業務副總提及派代表，進而推薦區經理與夥伴一起參與，公司也提供運動補助(報名費、交通、住宿補助)，等於是免費參加，運動完，整個體能也是滿正向的。

(4) 推廣運動學分，公司剛開始要求運動學分時，內勤同仁慢慢地會習慣與喜歡。對於一些不運動的女性朋友，剛開始來到康軒，的確有點不習慣，甚至有點困難度，慢慢地透過適量的郊山活動，一起獲得運動學分，還可以幫忙聯繫部門的感情，是滿正向的。

(5) 有些人會一起去跑步，會去比賽，Po 在 FB 分享，對於運動學分是滿正向的。

4. 全台鐵人密度最高的企業與運動文化

(1) 2005 年有 22 位合格鐵人，集團人數約 1000 人，鐵人比率約 2.2%；2020 年有 500 位合格鐵人，集團人數約 3500 人，鐵人比率約 14.3%。換言之，集團內每七位就有一位是合格鐵人，鐵人密集度很高；此外，每一位同仁均需參與運動學分(除非身體不適)，超過 95%投入運動生活體驗。

DOI:10.6814/NCCU202001469

(2) 參加鐵人賽的同仁，也會去參加路跑比賽 (台北馬拉松、萬金石馬拉松、國道馬拉松、田中馬拉松等)；康軒也曾經贊助萬金石馬拉松。

(3) 登高競賽也是對外共同爭取榮譽的機會，由公關長協助召集組隊，如：以康軒鐵人隊成員為基礎，參賽 2019 台北 101 登高賽，獲得企業團體組冠軍；公關長也會協助康橋也會組隊去划龍舟。

(4) 運動人數最多還是業務部，內勤的比例會較少。業務部同仁會被要求跑步與檢測，3 月至 6 月是業務作戰期，會比較忙碌，壓力相對比較高，訓練會比較鬆；7 月至 8 月放暑假，自我調整運動訓練期，下半年能去參加運動賽事，11 月也能參加運動會。

(4) 11 月運動會之前的前一個月，會有會前賽，如：在康軒 9F 綜合體育館舉辦排球、桌球、籃球等，也辦登高比賽。

(5)企業新人文化，各部門會規定新人參加 B3 到 R1 (15 層)，男性 2 趟，女性 1 趟，除了接受震撼教育，也是為了爭取團隊榮譽。

(6) 從 2005 年導入鐵人三項運動後，集團運動會從 3000 公尺提升為 5000 公尺路跑競賽。

(7) 鐵人賽事報名於快則前一年報名，到前 6 個月前報名，自己先報名預繳，完賽再向公司申請獎勵補助。

(8) 李董會請美編列印 3 大張訓練計畫，每人三大張，將訓練計畫視覺化。

(9) 李董會請鄭清日隊長幫忙採購營養品與補給品；或協助大陸主管鐵人運動相關事務。

(10) 大部分鐵人隊長為業務部高階主管，會請業務部各分區經理擔任小隊長協助，以動員指標型賽事，如：百鐵賽事會請總經理擔任大隊長，負責補給，觀察整體比賽狀況，清日隊長負責 226K 訓練，宗騰隊長負責 113K 與 51.5K 訓練；請公關長整合聯繫，安排攝影師拍攝；鐵人參賽超過 30 多人，整體加油團多達 200 多人。

(11) 帶動企業運動文化是一波波的主題帶動，脈絡是一層一層疊上去，從運動會、登山、路跑，再到鐵人三項運動，鐵人算是比較極限，進而以運動學分帶動集團多元運動，如：排球、羽毛球、籃球、桌球、有氧韻律、瑜珈等，游泳池則於 6 月至 10 月開放。此外，也有加入幸福企業、幸福家庭的介紹，〈康軒三十鐵人特刊〉是集大成的康軒文教集團運動文化的

DOI:10.6814/NCCU202001469

精華介紹。

5. 鐵人隊一起在同一個場域運動，關係會比較緊密。

(1) 鐵人的部分，感情上會更好一點；如果只是個人的運動，可能沒那麼熟，平常只是業務上的互動。(如：馬拉松報到現場，跑者開始起跑後，就散開了。)

(2) 鐵人隊夥伴一起在同一個池練游，會住在一起，從事挑戰極限的運動，感情會更好一些，互動關係會更密切一點，如：台東之美鐵人三項前一天報到後，大家穿著拖鞋去台東街上，一起去吃米苔目、臭豆腐等，過程中充滿著趣味。

(3) 一群人從事鐵人三項運動，比一兩個人從事鐵人三項運動，感覺很不一樣，而且公司也有補助激勵；喜歡運動的人在康軒，能夠如魚得水。

(4) 對照康軒鐵人隊的訓練計劃，可以感受眾多一起運動的場域與機緣：一起在運動場練跑，一起在游泳池練游，一起在訓練台練騎，一起游開放水域，一起練長程單車騎行，一起跑馬拉松，一起在午夜線上搶購火車票，一起在同一列火車包廂前進，一起住旅館報到備戰，一起探索品味地方小吃，一起為彼此鼓勵，一起衝刺終點線，一起完成鐵人賽事，一起賽後分享慶功。

6.善用集團優勢推廣，將鐵人運動文化融入工作場域與教育產業推廣

(1) 善用集團出版的優勢，會發行鐵人特刊與環島紀念特刊，作為企業組織內部溝通，也作為公關文宣，也可以呈現公司重視運動的健康形象。

(2) 康橋國際學校則將鐵人運動融入菁英教育，多名康橋高中生常於鐵人賽事獲獎。

7.運動學分讓愛運動、少運動、平常不運動的同仁夥伴群有機會一起運動

(1) 「登高運動」是康軒高 CP 值的營養運動學分，讓愛運動的同事與平常不運動的同事有機會在同一個場域一起運動與對話，如：新光三越登高賽 1 年有 2~3 次，爬半個小時也可以有 2 個學分，短時間可完成，報名費也低，比較容易得到學分，算是高 CP 值的運動學分；有些

DOI:10.6814/NCCU202001469

也會參加台北 101 登高賽有 3 學分。

(2) 不愛運動的人慢慢地沒接觸，感覺會有生疏感、距離感與排斥感，實際去接觸與參與運動學分後，其實有一些不錯的回饋，如：少運動的部門安排 2 個禮拜辦一次郊山、類似有貓空路跑環山 10 公里，可以帶老公、小孩，與整個部門交流，也當聚餐，也會凝聚向心力。

(3) 運動會的場合，讓喜好運動的同仁夥伴有所展現，讓少運動或平常不運動的夥伴成為啦啦隊，一起加油參與。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001469