

研究報告

選定地方的委員會、 奧林匹克協會及 體育發展 體育發展



立法會秘書處
資訊服務部
資料研究組

RP02/14-15
2015年2月3日

目錄

	頁
研究摘要	
第 1 章 —— 引言	1
背景	1
研究問題	2
奧林匹克運動	3
研究範圍	3
研究方法	4
第 2 章 —— 香港	5
概覽	5
中國香港體育協會暨奧林匹克委員會的管治	6
體制架構和成員制度	6
管治委員會的組成	7
幹事選舉	8
問責性及透明度	8
運動員選拔及上訴機制	9
精英體育發展	9
資源投放	10
人才發掘和培養	12
為精英運動員提供專業訓練和支援服務	13
第 3 章 —— 澳洲	14
概覽	14
澳洲奧林匹克委員會的管治	15
體制架構和成員制度	15
管治委員會的組成	16
幹事選舉	17
問責性及透明度	17
運動員選拔及上訴機制	18

精英體育發展	19
資源投放	19
人才發掘和培養	21
為精英運動員提供專業訓練和支援服務	21
第 4 章 —— 日本	23
概覽	23
日本奧林匹克委員會的管治	23
體制架構和成員制度	23
管治委員會的組成	24
幹事選舉	25
問責性及透明度	25
運動員選拔及上訴機制	26
精英體育發展	26
資源投放	26
人才發掘和培養	27
為精英運動員提供專業訓練和支援服務	28
第 5 章 —— 新加坡	29
概覽	29
新加坡國家奧林匹克委員會的管治	29
體制架構和成員制度	29
管治委員會的組成	30
幹事選舉	31
問責性及透明度	32
運動員選拔及上訴機制	32
精英體育發展	33
資源投放	33
人才發掘和培養	34
為精英運動員提供專業訓練和支援服務	34
第 6 章 —— 美國	37
概覽	37
美國奧林匹克委員會的管治	37
體制架構和成員制度	38
管治委員會的組成	39
幹事選舉	40
問責性及透明度	41
運動員選拔及上訴機制	42

精英體育發展	42
資源投放	43
人才發掘和培養	43
為精英運動員提供專業訓練和支援服務	44
第 7 章 —— 分析	45
引言	45
奧林匹克委員會的管治	45
體制架構和成員制度	45
管治委員會的組成	46
幹事提名及奧委會選舉	46
幹事的任期及退休年齡	47
問責性及透明度	47
運動員選拔及上訴機制	48
精英體育發展	48
資源投放	49
人才發掘和培養	49
為精英運動員提供專業訓練和支援服務	50
附錄	51
參考資料	55

研究報告為立法會議員及其轄下委員會而編製，它們並非法律或其他專業意見，亦不應以該等研究報告作為上述意見。研究報告的版權由立法會行政管理委員會(下稱"行政管理委員會")所擁有。行政管理委員會准許任何人士複製研究報告作非商業用途，惟有關複製必須準確及不會對立法會構成負面影響，並須註明出處為立法會秘書處資料研究組，而且須將一份複製文本送交立法會圖書館備存。

研究摘要

1. 中國香港體育協會暨奧林匹克委員會(下稱"港協暨奧委會")是香港地區的奧林匹克委員會(下稱"奧委會")，負責籌組運動員備戰和參加大型國際賽事。港協暨奧委會亦致力發展和推廣體育運動，以及統籌和協調本地體育團體的發展。現時港協暨奧委會屬下有 75 名會員，以體育總會為主。
2. 港協暨奧委會的管治及監察備受關注，當中包括港協暨奧委會是否有效運用政府撥款推動香港體育發展。是次研究報告就下述範疇對香港、澳洲、日本、新加坡及美國進行研究：(a)奧委會的管治；及(b)奧委會、體育總會及政府為發展精英體育而在投放資源、發掘和培養人才，以及為精英運動員提供專業訓練和支援服務等方面所扮演的角色。

奧委會的管治

3. 本研究報告所涵蓋的奧委會均屬獨立自主組織，受《奧林匹克憲章》規管，但它們部分致力改善管治架構，朝著符合企業最佳管治的目標進發。資料研究就此在下述範疇對該等奧委會作出比較：(a)體制架構和成員制度；(b)管治委員會的組成；(c)提名及選舉奧委會幹事；(d)幹事的任期及退休年齡；(e)組織的問責性及透明度；及(f)運動員選拔及上訴機制。然而，就上文第(a)至(c)項所作的研究未有涵蓋日本奧委會，因為公開的相關資料不多。
4. 《奧林匹克憲章》規定，奧委會及其執行委員會之過半數表決，須由體育總會的投票組成。因此，所研究的奧委會中享有投票權的正式會員，大部份由管理屬奧運比賽項目的體育總會出任，其他體育組織屬會未必獲賦予投票權。儘管如此，新加坡和美國的奧委會已擴大其成員組合，讓管理非奧運比賽項目的體育總會同樣享有全面投票權。
5. 按《奧林匹克憲章》的規定，奧委會的管治委員會主要由體育總會的代表組成。香港奧委會轄下的管治委員會，由(a)體育總會的代表和(b)由體育總會提名和選出的義務委員組成。香港的運動員可出任正式會員，在周年大會上投票，並可加入管治委員會，但該名運動員必須曾代表香港參加奧運會賽事，並在該賽事贏得個人項目金牌。相比之下，所研究的海外國家奧委會均擴闊其管治

委員會的成員組合。在澳洲和美國，運動員投票選出代表加入管治委員會。美國進一步規定理事會內須包括有獨立理事。在新加坡，當選的管治委員會委員可選出不多於 5 名增選委員加入管治委員會。

6. 所研究的奧委會均有就提名和選舉幹事訂立程序。在香港及新加坡，只有體育總會有權提名候選人。澳洲容許非體育總會的成員組織作出提名。在美國，理事會成員是從"提名及管治委員會"推薦的候選人中選出，該委員會包括符合美國奧委會附例下"獨立資格"的人士。
7. 在香港、澳洲及新加坡，提名競逐幹事的候選人，經周年大會以投票方式選出。新加坡奧委會只把投票權給予體育總會，而香港和澳洲的奧委會則容許運動員或其代表參與投票。然而，香港運動員必須符合若干"條件"，即上文第 5 段所述的準則，方可享有投票權。在美國，理事會新成員由在任理事會選出。
8. 《奧林匹克憲章》只訂明奧委會幹事當選的任期不得超過 4 年，並可競逐連任。澳洲、日本及新加坡的奧委會沒有就幹事的任期數目施加任何限制。然而，美國和香港的奧委會則訂定了幹事的任期期限。根據《奧林匹克憲章》，奧委會幹事亦無年齡上限。除香港奧委會外，所研究的奧委會都沒有就幹事訂定強制退休年齡。香港奧委會幹事須在 70 歲退休；如屬 2014 年之前當選者，則在 80 歲退休。
9. 香港、日本及新加坡的奧委會均接受公帑資助以支付運作開支，因此須受政府監督。相對而言，澳洲和美國的奧委會並無接受政府任何資助，因此它們不受政府監督。儘管如此，澳洲奧委會引進適用於法團及上市公司的最佳企業管治模式，以達致高水平的企業管治。另一方面，美國奧委會每 4 年向美國總統和國會參眾兩院提交詳細報告，匯報其在過去 4 年的財務及運作情況。
10. 香港和新加坡的奧委會迄今就其運作所發布的公開資料甚為有限。相比之下，澳洲、日本和美國的奧委會在資料發布上高度開放和透明，並主動披露相關資料，讓公眾了解和審視其運作。

11. 在所研究的地方，奧委會要求體育總會須設立具透明度的機制，選拔運動員參加大型國際賽事。在香港、日本及新加坡，任何有關選拔運動員的投訴均由相關體育總會或奧委會各自按其本身既定的程序處理。在澳洲，有關投訴會先由相關體育總會作出裁決，而就相關裁決提出的任何上訴均會由體育仲裁法庭 (Court of Arbitration for Sport) 聆訊。在美國，與奧運有關的體育爭議必須首先交予相關體育總會處理，然後投訴人才可將爭議的事宜提交奧委會聆訊。投訴人如對奧委會的裁決有所不滿，可要求美國仲裁協會 (American Arbitration Association) 仲裁。

精英體育發展

12. 除美國外，所研究的各個地方的政府均有投放資源發展精英體育。除提供財政資助外，它們亦有投資興建體育設施，並撥款體育總會以提升它們推行各項精英計劃的能力。在美國，並無政府官員的職務涵蓋體育事宜。發展精英體育的資金來自私營界別，而非來自政府撥款。美國體育界高度商業化，令奧委會及各體育總會無須倚賴政府的撥款而得以生存。
13. 在香港，政府決定體育項目可獲撥款資助的優先次序，有能力取得佳績的體育項目獲得最多政府資助。澳洲、日本及新加坡除優先撥款資助曾在大型國際賽事取得佳績的精英體育項目外，亦會考慮個別體育項目是否有機會在短、中、長期取得成果。舉例而言，澳洲亦有投放資源於日後有相當機會取得佳績的新興體育項目。
14. 香港的體育總會獲政府撥款，推行發掘體育人才計劃，從而選拔和培訓有潛質的運動員。在澳洲，體育總會亦負責發掘人才。然而，它們在制訂其發掘體育人才計劃時除獲得資助外，亦取得政府機關(即澳洲體育委員會)提供專業意見。此外，在全國精英運動員友好大學網絡 (National Network of Elite Athlete Friendly Universities) 下，澳洲體育委員會與成員大學合作發掘精英運動員，並協助他們在體育運動與學業進修兩者之間取得平衡。在新加坡和日本，相關政府機構直接參與各項發掘人才的計劃。美國則有別於其他研究的地方，發掘人才的工作由高中、大學及負責個別體育項目的體育總會共同承擔。

15. 香港的教育制度對培育本地年輕運動員的幫助不大。但在 2014 年 6 月，香港體育學院與各中學合作推出「精英運動員友好學校網絡」，提供特別為配合學生運動員訓練和比賽需要的課程。相比之下，新加坡和日本讓有潛質的中學學生運動員一邊進修、一邊接受訓練。在美國，學生運動員獲頒發豐厚的體育獎學金以支付生活開支，亦獲給予充裕時間進行練習。
16. 在香港，精英運動員獲提供財政資助及其他支援，例如學業輔導、就業策劃及職業訓練等。在所研究的其他地方，為精英運動員提供的支援範疇更為廣泛。除財政資助外，這些地方的奧委會或相關政府體育機關亦設立正式機制，為精英運動員提供就業及升學計劃。

選定地方的奧林匹克委員會、 體育協會及體育發展

第 1 章 —— 引言

1.1 背景

1.1.1 在香港，中國香港體育協會暨奧林匹克委員會(下稱"港協暨奧委會")負責籌組香港代表團參加奧林匹克運動會(下稱"奧運會")、亞洲運動會(下稱"亞運會")、東亞運動會等大型國際賽事。港協暨奧委會在 1951 年正式獲國際奧林匹克委員會(下稱"國際奧委會")¹ 確認為香港地區的奧委會²。港協暨奧委會亦致力發展和推廣體育運動³，以及統籌和協調本地體育團體的發展。現時港協暨奧委會屬下有 75 個成員組織，以體育總會⁴ 為主。

1.1.2 另一方面，民政事務局統籌政府有關體育、康樂、文化及古蹟等事務的政策。在體育政策方面，民政事務局負責制訂香港的體育發展政策和相關法例，以及統籌康體設施的規劃工作。該局亦透過撥款予體育總會、港協暨奧委會及香港體育學院(下稱"體院")，支持推行各項運動的本地比賽、訓練計劃、運動員參加國際體育賽事及培訓工作人員的工作。民政事務局一直就體育總會及港協暨奧委會所提出就國際體育賽事備戰及參賽的撥款申請進行審核、批出撥款及監察政府撥款的使用。

¹ 國際奧委會是一個非政府及非牟利的國際機構，並具有法人資格的法律身分。國際奧委會是規管奧運會的機構。除制訂和管理奧林匹克規則外，國際奧委會亦負責每 4 年選出奧運會主辦國、接受或否決新的運動和項目加入成為奧運比賽項目，以及監督其他不同機構的工作。該等機構包括國家／地區奧林匹克委員會(下稱"奧委會")、各個奧運會主辦城市的奧運會組織委員會，以及在國際層面上規管一個或多個比賽項目事宜的國際體育聯會。

² 奧委會負責派遣運動員參加奧運會及推薦其所屬國家的城市日後主辦奧運會。此外，它們亦獲委派負責在其國家／地區推廣奧林匹克運動(關於奧林匹克運動的詳情，見第 1.3.1 段)。現時共有 204 個國家／地區奧委會，遍布於五大洲。

³ 舉例而言，港協暨奧委會舉辦每年一度的體育節、各類體育管理及教育課程和其他體育項目，以推動和發展本港的體育事業。

⁴ 體育總會是本地的體育項目管治團體，其成立宗旨是推廣和發展有關的體育項目及參與國際體壇活動。它們是有關體育項目的國際賽事的本地唯一正式代表。在香港，體育總會通常附屬於相關的國際體育聯會或亞洲體育聯會。它們獲授權統籌和進行各類與其轄下體育項目有關的活動，包括為初學者舉辦康體活動、培訓精英運動員、籌辦在海外舉行的國際綜合項目運動會、審核運動員參賽資格，以及培訓教練和裁判等。

1.1.3 在 2014 年 2 月，一名代表香港參加索契冬季奧運會的運動員指稱，他曾多次要求港協暨奧委會安排隨行隊醫，但遭拒絕。此事引起各界對港協暨奧委會在決定香港代表團成員組合方面的酌情權的關注，尤其是鑒於參加國際體育賽事獲政府公帑資助，故預期政府在相關過程中會扮演監察角色。民政事務局就此作出回應，表示港協暨奧委會按照《奧林匹克憲章》⁵ 和相關賽事所定規則，可全權負責決定香港代表團的組成，政府無權參與其中。⁶

1.1.4 在民政事務委員會於 2014 年 3 月 24 日舉行的會議上，議員同意在日後的會議上討論下述事宜：(a)有關香港代表團參加大型國際綜合運動會的事宜；及(b)港協暨奧委會在決定香港代表團出席該等運動會的成員組合的權力。為協助進行討論，事務委員會亦同意要求資料研究組就香港和海外地方的奧委會及精英體育發展進行研究。

1.2 研究問題

1.2.1 議員曾在立法會大會及民政事務委員會的會議上討論體育政策和相關事宜。議員察悉，港協暨奧委會不只是負責籌組香港運動員參加大型國際體育賽事的地區奧委會，亦負責就發展香港體育統籌轄下各成員組織。港協暨奧委會一直接受政府資助以推動精英體育發展。為此，港協暨奧委會的管治一直備受議員關注，尤其是在港協暨奧委會是否有效運用政府撥款推動香港體育發展方面。因應議員關注的事項，是次研究報告就下述範疇對香港及選定海外地方進行研究：

- (a) 奧委會的管治，包括該等奧委會的體制架構和成員制度、管治委員會的組成、選舉奧委會幹事、問責性及透明度、以及運動員選拔及上訴機制；及
- (b) 奧委會、體育總會及政府為發展精英體育而在投放資源、發掘和培養人才，以及為精英運動員提供專業訓練和支援服務等方面所扮演的角色。

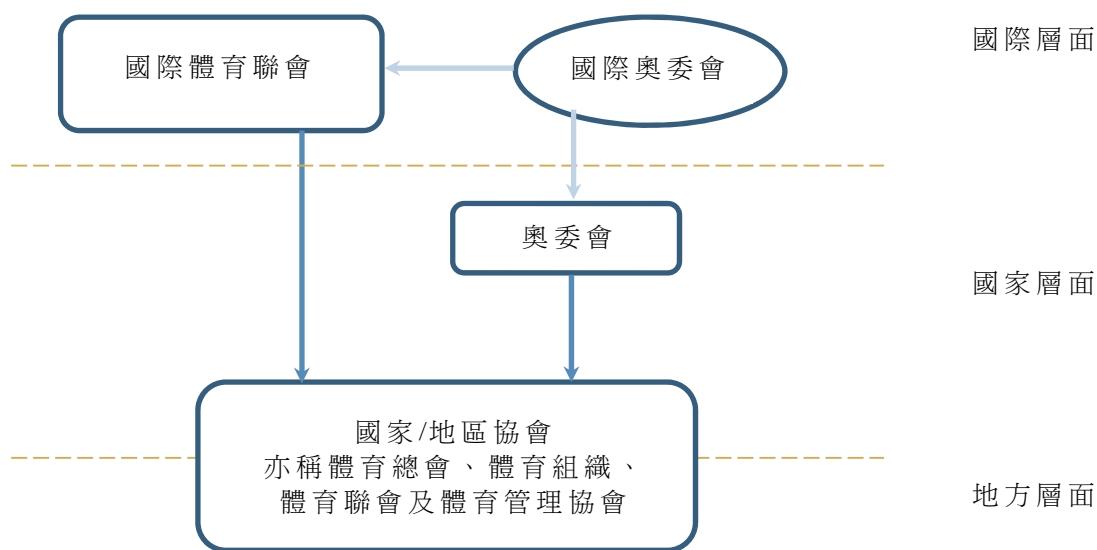
⁵ 《奧林匹克憲章》把國際奧委會採納的奧林匹克主義的基本原則、規則及附例編纂成為法典，藉以對籌辦奧運會和奧林匹克運動作出規管。

⁶ 見 Hong Kong Information Services Department (2014a 及 2014b)及 Legislative Council Secretariat (2014a)。

1.3 奧林匹克運動

1.3.1 作為奧運會的核心價值，奧林匹克主義(Olympism)是透過體育運動教育身心的是一種人生哲學。奧林匹克運動旨在透過凝聚一眾團體和個別人士實踐奧林匹克主義，他們包括同意遵行《奧林匹克憲章》的指引及承認國際奧委會權威的團體、運動員及其他人士。奧林匹克運動的3個主要組成部分是國際奧委會、國際體育聯會⁷及國家／地區奧委會。圖1展示該3個主要組成部分之間的關係。

圖1 —— 奧林匹克運動的3個主要組成部分



1.4 研究範圍

1.4.1 資料研究組對若干海外地方⁸的體育制度進行了初步研究，發現每個地方除成立了多個體育總會外，並設有奧委會負責監督籌辦運動員參加奧運會的事宜。然而，每個地方的奧委會、體育總會及政府在發展精英體育方面所扮演的角色及參與情況均各有不同。是次研究報告因應下文各段所論述的各項特點，研究澳洲、日本、新加坡及美國的奧委會、體育協會及精英體育(或高水平體育運動)⁹的發展。

⁷ 如要成為奧運體育項目，該項體育運動所屬的國際體育聯會必須獲國際奧委會認可。該等國際體育聯會在國際層面上管理各項體育運動，包括對有關體育項目在奧運會中的技術事宜和管理工作及對其轄下附屬的相關國家/地區協會進行監督。國際體育聯會亦負責根據《奧林匹克憲章》制訂參加奧運會有關比賽的資格準則。

⁸ 該等地方分別是澳洲、加拿大、日本、德國、新西蘭、新加坡、南韓、台灣、英國及美國。

⁹ 精英體育就是一般所指的高水平體育運動，是由精英運動員參與的體育項目。精英運動員是在世界級賽事(例如奧運會及世界錦標賽)中取得、或立志取得、或獲評定為具潛質取得卓越成績的運動員。

1.4.2 澳洲的國家體育培訓機構在發掘、培養及創造世界冠軍、奧運會冠軍及殘疾人奧運會冠軍的能力有目共睹。澳洲奧林匹克委員會(下稱"澳洲奧委會")是澳洲的國家奧委會，屬非牟利機構，負責選拔運動員及籌募經費以供派遣澳洲代表隊參加奧運會。澳洲奧委會獨立於政府架構，沒有接受任何政府撥款。在澳洲，聯邦政府透過成立澳洲體育委員會(Australian Sports Commission)(下稱"澳體會")直接參與精英體育發展。澳體會屬法定機構，負責(a)管理及資助精英體育計劃；及(b)領導、協調及支援澳洲體育界。

1.4.3 日本是亞洲的體育強國之一。日本奧林匹克委員會(下稱"日本奧委會")是日本的國家奧委會。日本奧委會在 1989 年脫離日本體育協會(Japan Sports Association)。此後，兩者在日本的體育制度中擔當不同的角色。日本奧委會負責訓練精英運動員、籌備及安排隊伍出外參加奧運會，而日本體育協會則統籌日本的國民體育活動，以及在國內推廣體育。日本的體育聯會大多同時為日本奧委會和日本體育協會的屬會。文部科學省在日本的精英體育發展方面扮演重要角色，並與轄下屬非政府部門公共機構的日本體育振興中心(Japan Sport Council)緊密合作，致力提升精英運動員在國際體育賽事中的表現。

1.4.4 新加坡在體育方面尚在發展當中，至今尚未取得首面奧運金牌。新加坡國家奧林匹克委員會(下稱"新加坡奧委會")是新加坡的國家奧委會，屬非牟利機構，負責統籌挑選運動員參加奧運會、亞運會、英聯邦運動會及東南亞運動會。在新加坡，精英體育發展由文化、社區及青年部管理。該部成立了新加坡體育理事會(Sport Singapore)，作為專責推廣體育文化的國家體育機關。

1.4.5 美國是迄今贏得最多奧運金牌的國家。美國奧林匹克委員會(下稱"美國奧委會")是美國的國家奧委會。美國奧委會屬聯邦政府認可的非牟利機構，並無接受政府任何撥款。美國奧委會除負責統籌美國代表隊參與國際體育盛事外，亦為各個體育管理協會進行的訓練和運動員發展計劃提供資助。美國沒有設立任何政府機關負責在國內發展體育，亦無任何政府官員的職務涵蓋體育事宜。

1.5 研究方法

1.5.1 是項研究以資料閱覽的方式進行，包括參考及分析文獻資料、在互聯網上搜尋資料，以及與有關當局通信。

第 2 章 —— 香港

2.1 概覽

2.1.1 港協暨奧委會在 1950 年成立，於 1951 年獲國際奧委會正式確認為香港地區的奧委會。港協暨奧委會亦是 75 個成員組織(大多為體育總會)的聯會。凡所管理的體育項目屬奧運比賽項目¹⁰的體育總會，即符合資格成為擁有全面投票權的港協暨奧委會正式會員。正式會員在港協暨奧委會的運作方面擔當重要角色，因為該等會員有權擔任常務會議(即港協暨奧委會的管治委員會)的成員，並就港協暨奧委會義務委員的職位提名候選人及投票。

2.1.2 港協暨奧委會一直與民政事務局合作推動香港的體育發展。"體育"是民政事務局負責的政策範疇¹¹之一。關於精英體育發展，民政事務局一直透過撥款資助非政府機構(包括港協暨奧委會)為有潛質的運動員提供各項支援服務和計劃。民政事務局轄下康樂及文化事務署(下稱"康文署")負責執行對有關團體的資助計劃。

2.1.3 港協暨奧委會接受政府資助以推動香港的精英體育發展。議員近年曾對港協暨奧委會在上述範疇的管治事宜表示關注：

- (a) 體制架構和成員制度；
- (b) 管治委員會的組成；
- (c) 選舉幹事；
- (d) 港協暨奧委會的問責性及透明度；及
- (e) 運動員選拔及上訴機制。

¹⁰ 奧運比賽項目由體育運動主目、分目和項目三部分組成。分目是體育運動主目的分支，當中涵蓋一個或多個項目。項目指在體育運動主目或其某個分目進行的比賽，透過比賽可得出排名並獲發獎牌。舉例而言，游泳這個體育運動主目之下有跳水、游泳、韻律泳及水球等 4 個分目。就韻律泳而言，比賽以雙人及團體項目方式進行。

¹¹ 民政事務局的政策職務包括：(a)康樂、體育及娛樂事務牌照；(b)社會和諧及公民教育；(c)地區、社區及公眾關係；及(d)文化。

2.2 中國香港體育協會暨奧林匹克委員會的管治

2.2.1 港協暨奧委會是受《社團條例》(第 151 章)規管的組織。作為香港的地區奧委會，港協暨奧委會負責籌組及安排隊伍出外參加奧運會、亞運會及東亞運動會等大型國際賽事。香港自 1951 年起已有獨立的地區奧委會。有關安排在 1997 年後獲得延續，因此香港能夠採用"中國香港"的名義，以獨立參賽團體身分參加奧運會。¹² 故此，港協暨奧委會是獨立於中國奧林匹克委員會(即中華人民共和國的國家奧委會)以外運作。儘管如此，上述兩地的奧委會均承諾根據在 2004 年簽訂的兩份框架協議，加強雙邊聯繫及就國際體育事務進行更緊密的合作。

體制架構和成員制度

2.2.2 港協暨奧委會的成員有 3 類：正式會員、準會員及觀察會員。正式會員主要是管理屬奧運比賽項目的體育總會。¹³ 現時在港協暨奧委會的 75 個成員組織中，有 32 個獲接納為正式會員，19 個為準會員，而 24 個則為觀察會員。¹⁴ 會籍申請及會籍升格須獲會員資格審查委員會¹⁵ 推薦，其後再交由常務會議決定。

2.2.3 只有正式會員有權在周年大會上投票。就包括選舉下一屆義務委員在內的所有議案而言，正式會員可各自委派兩名代表，每名代表可投一票，而常務會議每名現任義務委員(沒有投票權的副會長除外)只可投一票。準會員及觀察會員可出席周年大會，但無權投票。

圖 2.1 展示港協暨奧委會的基本體制架構。

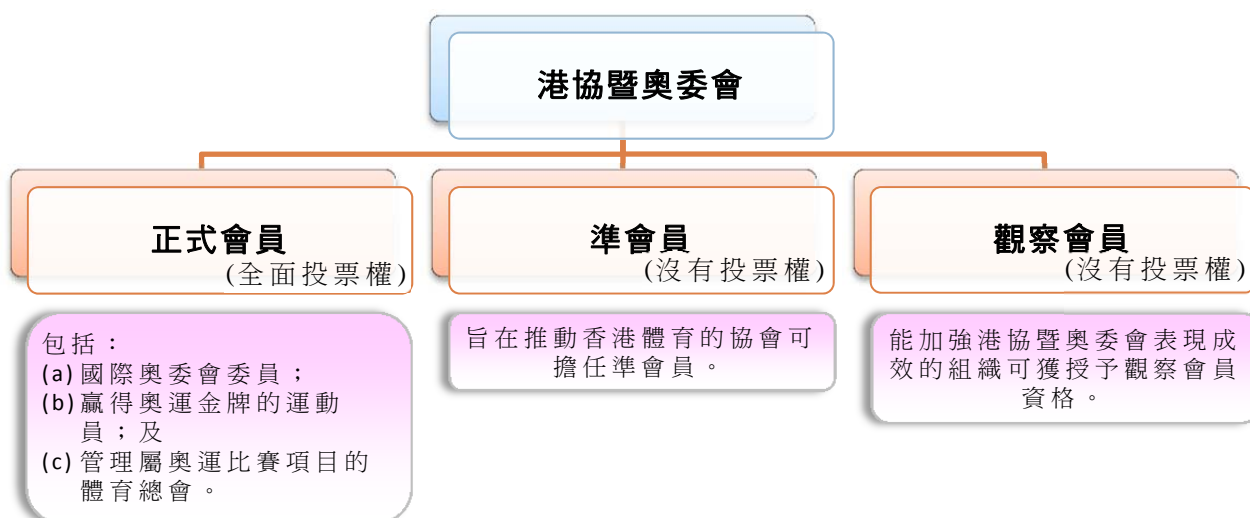
¹² 相對而言，國際奧委會未有承認中國澳門體育暨奧林匹克委員會。儘管澳門可以"中國澳門"名義參加若干國際運動會(例如亞運會)，但不能以該名義作為獨立參賽團體參加奧運會。

¹³ 根據港協暨奧委會會章，下述人士／實體符合資格成為正式會員：(a)在香港出生或居籍為香港的國際奧委會委員；(b)曾代表香港參加奧運會賽事並贏得個人項目金牌的運動員(相關運動員須為最後一次參加最近一屆的奧運會後退休者，而其會籍只限為其退休後至下屆奧運會結束時的一段時間)；或(c)其管治的體育項目獲正式認可成為奧運比賽項目的體育總會。

¹⁴ 如獲出席常務會議的成員三分之二多數投票通過，可以該等協會旨在推動香港體育而授予準會員資格。另外，在作出適當預告後，如獲出席常務會議的成員簡單多數投票通過，能加強港協暨奧委會表現成效的組織可獲授予觀察會員資格。據港協暨奧委會在 2014 年 6 月 13 日發給資料研究組的電郵回覆所述，港協暨奧委會將會檢討其會章，當中包括成員制度。

¹⁵ 會員資格審查委員會是港協暨奧委會轄下一個常設委員會。

圖 2.1 —— 港協暨奧委會的體制架構



管治委員會的組成

2.2.4 港協暨奧委會的管理工作由常務會議負責，常務會議的成員包括：(a)屬港協暨奧委會會員的國際奧委會委員；(b)獲選的義務委員；及(c)每個正式會員的1名代表。圖 2.2 顯示常務會議的成員組合及常務會議成員的投票權。除副會長外，所有成員均有權在常務會議上投票。

圖 2.2 —— 港協暨奧委會常務會議的組成

	每人可投票數
(a) 國際奧委會委員	1
(b) 獲選義務委員	
(i) 會長	1
(ii) 不多於8名副會長	0
(iii) 義務秘書長	1
(iv) 不多於3名義務副秘書長	1
(v) 義務司庫	1
(c) 正式會員的代表	1

幹事選舉

2.2.5 港協暨奧委會每兩年在周年大會上選出義務委員。港協暨奧委會會章規定，任何義務委員職位的提名，須由正式會員於選舉前以書面提出。然而，會章並無列明有關候選人的資格，亦無禁止體育總會提名並非其會員的人士作為候選人。常務會議的義務委員由正式會員選出，或由義務委員互選產生。¹⁶

2.2.6 《奧林匹克憲章》並無訂明奧委會執行委員會幹事及委員的退休年齡，亦未有就他們競逐連任施加任何限制。¹⁷ 議員一直關注港協暨奧委會領導層老化的情況。港協暨奧委會最近對義務委員的退休年齡和任期提出若干修改，該等修改適用於在 2014 年周年大會上及其後每兩年舉行一次的選舉中所選出的義務委員。修改內容包括 (a) 將義務委員的退休年齡由 80 歲下調至 70 歲，及 (b) 設立任期限制，所有義務委員不得連續任職同一職位超過 6 個任期，即連續 12 年。

問責性及透明度

2.2.7 政府向港協暨奧委會提供經常資助，以支付職員、辦公室及活動的費用，並協助港協暨奧委會為體育總會職員和委員舉辦研討會和訓練課程。在 2013-2014 年度，估計經常資助總額達 1,890 萬港元。¹⁸ 根據港協暨奧委會與政府之間現行的撥款安排，港協暨奧委會必須按季向民政事務局提交各項開支的分項數字及收據，並以實報實銷的形式獲發還金額。此外，港協暨奧委會必須就其所獲政府撥款提交經審計的周年財務報表。

2.2.8 部分議員關注到現時缺少有關港協暨奧委會運作的公開資料。政府當局在回應時表示，港協暨奧委會屬完全自主的組織，根據《奧林匹克憲章》營運，¹⁹ 當局尊重港協暨奧委會的獨立性。

¹⁶ 在周年大會上，正式會員的代表和義務委員(副會長除外)就每名候選人投票，而投票以不記名的方式進行。取得簡單多數票的候選人即告當選。

¹⁷ 《奧林匹克憲章》只訂明：“奧委會執行組織的幹事及委員須按照其奧委會的章程透過選舉產生，任期不得多於 4 年，並可競逐連任。”

¹⁸ 在 2013-2014 年度，港協暨奧委會獲政府另外一次過撥款 750 萬港元，以資助參與大型國際賽事。除政府撥款外，港協暨奧委會亦透過商業活動賺取收入，而根據香港《稅務條例》第 88 條，有關收入可獲豁免繳付利得稅。

¹⁹ 《奧林匹克憲章》的其中一項基本原則是，體育運動的組織、管理、經營應由獨立體育機構掌管，該機構有責任保護其自主性，免受任何影響以致其不能嚴格遵守憲章所設規定。

運動員選拔及上訴機制

2.2.9 根據《奧林匹克憲章》，奧委會在發展體育時不應受制於政治、宗教、經濟或其他方面的壓力。該憲章又訂明奧委會"決定由國家／地區協會提名的運動員能否參加。有關選拔並不純粹以運動員的表現為依據，考慮因素亦須包括運動員能否為自己國家／地區參與體育活動的青年樹立榜樣。"²⁰

2.2.10 在香港，港協暨奧委會及有關體育總會有權按照《奧林匹克憲章》及就相關比賽訂定的甄選準則選拔運動員參與國際賽事，甄選準則包括由有關體育總會及其所屬國際體育聯會制訂。康文署已要求受資助體育總會由 2013-2014 年度起就選拔運動員設立一個具透明度的機制。有關機制包括規定甄選準則及上訴機制應以書面訂立，以及須將相關準則和機制上載至體育總會的官方網站，藉以在進行遴選前供運動員及市民省覽。此外，體育總會應盡量避免遴選委員會與上訴委員會的成員組合出現重疊。

2.2.11 任何對遴選過程提出的投訴或上訴均由相關體育總會或港協暨奧委會各自按其本身的既定程序處理。港協暨奧委會轄下設有奧林匹克運動會上訴小組及遴選委員會和亞洲運動會上訴小組及遴選委員會，各自負責處理香港代表團參與奧運會和亞運會的上訴及遴選事宜。遴選委員會由港協暨奧委會義務秘書長擔任主席，成員包括各體育總會的代表，其首要條件是對體育運動整體具備豐富知識。上訴小組則由港協暨奧委會會長擔任主席，並由一名專業會計師及一名退休法官組成。

2.3 精英體育發展

2.3.1 香港精英體育發展的特點在於有港協暨奧委會、體育總會及體院等非政府體育組織的積極參與，並由政府政策在政策、措施和資源方面從旁協助。"精英體育"指在精英體育三級資助制度下獲精英體育事務委員會²¹認可而接受體院提供為期 4 年的支援的各個體育項目。根據

²⁰ 見 International Olympic Committee (2013b)。

²¹ 體育委員會於 2005 年成立，由民政事務局局長擔任主席，負責就下述事項向政府提供意見：(a)體育發展的政策、策略及推行架構；及(b)提供撥款和資源支持體育發展。體育委員會轄下設有 3 個事務委員會，當中精英體育事務委員會就有關精英體育的事宜提供意見、為體院提供政策發展路向，並就資助精英體育及運動員的撥款優次提供意見。

該制度，在奧運會或亞運會競逐並於精英體育資助制度的計分評核²²中取得 9 分或以上的體育項目，可獲(a)A 級支援，或(b)A*級支援(如該等體育項目有運動員可望在奧運會取得佳績)。另一方面，所有體育項目(包括並無在奧運會或亞運會競逐的項目)如在評核中取得 6.5 分至 9 分，即可獲 B 級支援。²³

資源投放

2.3.2 精英體育發展主要靠政府提供撥款。據民政事務局向立法會財務委員會提供的回覆所述，2013-2014 年度"支援精英體育"的經常開支總額達 3 億 9,100 萬港元。²⁴

中國香港體育協會暨奧林匹克委員會

2.3.3 政府向港協暨奧委會提供經常資助，而在 2013-2014 年度，有關經常資助總額為 1,890 萬港元。此外，港協暨奧委會獲政府提供撥款，營辦香港運動員就業及教育計劃，以改善現役及退役運動員的教育及就業前景。在 2013-2014 年度，有關撥款總額為 130 萬港元。港協暨奧委會在 2013-2014 年度亦獲政府另外一次過撥款 750 萬港元，以資助參與大型國際賽事。

香港體育學院

2.3.4 政府亦支持體院提供支援精英運動員的體育服務和計劃。體院接受每年由精英運動員發展基金²⁵提供的撥款，基金是由政府於 2012 年 1 月一次過注資 70 億港元成立。在 2013-2014 年度，民政事務局從精英運動員發展基金的投資回報中撥出 3 億 2,500 萬港元支援體院的營運。²⁶

²² 根據精英體育資助制度，評核是以兩名成年運動員和兩名青少年運動員在大型國際賽事取得的平均最佳成績作為計分基礎。有關詳請見 Hong Kong Sports Institute (2014b)。

²³ A 級體育項目(例如游泳和七人欖球)可享有的支援為精英訓練計劃提供的資助、總教練、全面運動科學及醫學支援和運動員發展計劃。A*級體育項目(即羽毛球、單車、乒乓球和滑浪風帆)則獲提供額外資助以優化其訓練計劃。至於 B 級體育項目(例如草地滾球和體育舞蹈)，體院會與有關體育總會合作制定所給予的資助及支援水平，而該等項目的運動員會獲提供精英訓練資助(奧運及亞運項目)或體育訓練資助(非奧運及非亞運項目)。

²⁴ 見 Home Affairs Bureau (2014b)。

²⁵ 精英運動員發展基金的主要目的是作為種子基金，賺取投資回報以便長遠資助體院的營運，以及應付體院為支持傑出運動員發展而提供專業服務的撥款需求。

²⁶ 體院亦從其他來源獲取收入，例如香港賽馬會精英運動員基金、贊助和捐款，以及商業收入。

2.3.5 體院採用按表現釐訂資助的做法，為支援精英體育項目編配撥款，而 A 級及 A* 級體育項目獲得較多撥款。在 2013-2014 年度精英運動員培訓計劃下，A 級及 A* 級體育項目共獲提供 7,340 萬港元撥款（涉及 834 名運動員），而 B 級體育項目獲提供 1,210 萬港元撥款（涉及 428 名運動員）。要注意的是，根據精英體育資助制度，如某體育項目在接受資助的 4 年期間未能達到維持其精英地位所需的水平，該項目即會從資助計劃內剔除。失去精英項目地位即表示會失去體院提供的支援，包括教練人員、訓練設施、運動科學及醫學及在本地和海外進行訓練的撥款。從海外經驗觀察所得，就新興體育項目而言，培養精英運動員一般需要 8 至 10 年，甚或更長時間。²⁷ 精英體育資助制度所提供的 4 年資助周期未必能配合新興體育項目的發展需要。

體育總會

2.3.6 體育總會的經費主要來自康文署管理的體育資助計劃。該計劃的資助涵蓋體育總會在發展社區及精英體育方面的 3 類費用，即職員開支、辦事處開支及活動開支。在 2013-2014 年度，58 個體育總會獲該計劃批出合共 2 億 5,900 萬港元撥款，各體育總會所獲資助金額介乎約 55 萬 9,000 港元至 1,730 萬港元不等。²⁸ 除政府資助外，體育總會可各自透過捐款、商業贊助和向會員徵收會費及募捐而獲取收入。

2.3.7 根據體育資助計劃，康文署每年與各體育總會簽訂資助協議，規定體育總會在運用獲批的資助推行其計劃的活動時必須嚴格遵守資助協議。體育總會亦須就其活動提交季度報告，並須提交經執業會計師審計的周年帳目。康文署人員經常視察受資助的活動，並定期進行質素保證檢查，以確保體育總會遵守資助協議。此外，資助協議有條文訂明體育總會須應要求就任何投訴作出解釋和回應。康文署在有需要時會就個別個案採取跟進行動。

²⁷ 見鍾伯光(2013)。

²⁸ 康文署在釐定批予各個體育總會的資助額時，會考慮多項因素，包括：(a)有關體育項目的發展潛力；(b)其人手及過往開支模式；(c)體育總會的表現是否達到在上一個財政年度所定下的目標，包括體育總會是否能有效管理活動和資助金；及(d)體育總會提交的全年計劃及中期發展計劃是否實際可行和具有效益。

2.3.8 當局在 2011 年推行《體育總會防貪錦囊》²⁹ 後，受資助體育總會由 2013-2014 年度開始，亦必須將下述資料上載至其網站：(a)《組織章程大綱及章程細則》；(b)運動員的選拔機制資料(包括上訴機制)；及(c)最新的年度核數師報告內的資助開支摘要。

人才發掘和培養

2.3.9 在香港，發掘和培養有潛質的精英運動員的工作主要由體育總會負責。康文署向體育總會提供資助以推行梯隊培育系統計劃，發掘和培訓有潛質的年青運動員，讓他們發揮最高水平。在 2013-2014 年度，康文署提供了 1,680 萬港元，以資助 49 個體育總會加強其梯隊培育系統計劃。³⁰ 另一方面，體育總會主辦青苗體育培訓計劃，分別透過有系統及循序漸進的訓練和地區聯賽，發掘及推薦有潛質的運動員加入香港青少年代表隊，接受更深層次的培訓。

2.3.10 體院亦邀請體育總會作為合作伙伴，由體育總會轉介運動員參加篩選，³¹ 篩選完畢後將不同發展程度的運動員轉送到合適水平的訓練計劃繼續培訓。在 2014 年 6 月，體院與各中學合作推出"精英運動員友好學校網絡"，提供特別為配合學生運動員訓練和比賽需要的課程。

2.3.11 在香港，學校功課繁重，加上精英運動員退役後的職業前景有欠明確，令很多家長不鼓勵子女投身體育事業，繼而限制了有潛質運動員的數目。就此方面，有建議認為政府應設立有助精英運動員發展的靈活教育制度，尤其是精英運動員應獲提供更多在本地大專院校升學的機會。此外，中小學亦應為在學的精英運動員提供具彈性的學習模式，讓他們可以在求學的同時亦接受訓練和參加比賽。

²⁹ 康文署於 2010 年全面檢討體育資助計劃，以期加強監察及提升各體育總會的企業管治水平。檢討完成後，康文署已開始實施改善措施。該等措施包括委託廉政公署制訂一套最佳行事方式指引，以協助體育總會改善管治及提升透明度。

³⁰ 梯隊培育系統計劃在 2009-2010 年度以試驗方式推出以來，共發掘了逾 900 名運動員可提升至較高級別並接受進一步培訓。在該 900 多名運動員中，有 272 人已轉往與體院支援的精英隊一同接受培訓。在 2014-2015 年度，康文署預留了 1,670 萬港元推行該計劃，並進一步擴大資助範圍，把另外兩個體育總會納入計劃內。

³¹ 體院透過其優才發展計劃，針對一些曾經接受正規訓練、在體育項目已達到一定水平、並獲得體育總會教練推薦的運動員進行科學及專項測試。

為精英運動員提供專業訓練和支援服務

2.3.12 體院屬法人團體，負責精英體育運動培訓事宜。體院設有多個世界級訓練場地，為運動員提供理想的精英培訓環境。此外，體院向精英運動員提供各方面的支援，包括教練的指導及訓練、運動科學、運動醫學及財政資助。在 2013-2014 年度，體院在其各個直接財政資助計劃下向 798 名運動員提供了 6,210 萬港元的資助。³² 有關資助的資格準則及金額均按表現而釐訂。申請人必須證明具備能力及曾在體育賽事取得成績，以及可在未來 12 至 18 個月內保持或超越其表現水平。

2.3.13 除直接財政資助外，體院亦透過"運動員綜合教育及職業發展計劃"向精英運動員提供教育及就業支援。有關協助包括補習支援、進修資助、教練培訓及個人發展。在 2013-2014 年度，該計劃共有 1 175 名受惠運動員。

2.3.14 另一方面，港協暨奧委會透過推行由民政事務局資助的香港運動員就業及教育計劃，為精英運動員提供教育及就業支援。在 2013-2014 年度，有關撥款額為 130 萬港元。香港運動員就業及教育計劃提供資助予運動員報讀語文課程，並設有獎學金以供運動員修讀各教育機構舉辦的課程。該計劃亦透過就業策劃、諮詢服務、實習計劃及其他支援措施，協助運動員在退出高水平競賽後發展"第二事業"。在 2013-2014 年度，獲該計劃提供支援的運動員有 1 827 名。³³

³² 體院提供的直接財政資助計劃包括：(a)精英訓練資助；(b)體育訓練資助；(c)殘疾人士體育訓練資助；及(d)個別精英運動員資助計劃。前兩者為精英體育資助制度下的精英體育項目而設。個別精英運動員資助計劃則照顧來自未納入精英體育資助制度內的體育項目的傑出運動員。

³³ 儘管如此，部分議員仍認為政府當局應向退役運動員提供更多在本地大專院校升學的機會，或資助他們到海外升學。

第 3 章 —— 澳洲

3.1 概覽

3.1.1 澳洲奧委會獲國際奧委會確認為澳洲的國家奧委會，專責澳洲參與奧運會的事宜。澳洲奧委會亦是代表各澳洲體育總會³⁴的最高機構(peak body)³⁵之一³⁶。澳洲奧委會由於沒有接受政府任何直接撥款，因此不受政府監督。儘管如此，澳洲奧委會引進適用於法團及上市公司的最佳管治模式，致力達致並展示高水平的企業管治。

3.1.2 澳洲政府在國家精英體育發展上一直擔當重要角色。澳洲政府根據《1989年澳洲體育委員會法》(*Australian Sports Commission Act 1989*)設立了澳體會³⁷，作為在國家層面負責體育運動撥款和發展的半官方專責機構。澳體會轄下的澳洲體育學院(下稱"澳體院")負責精英體育發展工作。³⁸ 澳洲精英體育發展計劃的其中一個優點，是由澳體院夥拍體育總會、各州及領地的體育學院³⁹及最高機構，締造國際體育成就。⁴⁰

³⁴ 在澳洲，體育總會稱作"體育組織"(national sports federations，簡稱"NSOs")。為統一起見，"體育組織"在本章一律稱為"體育總會"。

³⁵ Peak body 是一個澳洲用語，指倡導團體或利益相連的行業協會或團體，其設立目的通常是訂定共同的標準或程序、採取成員一致贊同的行動、游說政府及／或促進成員利益。

³⁶ 澳洲體育聯會(Confederation of Australian Sport)是澳洲另一個最高機構，於1976年設立，旨在促進澳洲體育界的利益，以及在與聯邦和州／領地政府及主要持份者商討和談判時，代表業界發聲。由於澳洲體育聯會的工作重點是推廣全民參與體育和體能活動，故不在是次研究報告涵蓋範圍之內。

³⁷ 澳體會須向體育部長及國會負責，並由理事會管理；理事會由澳洲政府委任，其成員具備各類專門知識。

³⁸ 澳體院於1981年設立，部分的目的是因為澳洲於1976年蒙特利爾奧運會取得令人失望的成績後，需要改善表現，而主要目的是為了採取由國家管理的模式，培訓澳洲的精英運動員。澳體院在發掘、培養及創造世界、奧運會及殘疾人奧運會冠軍的能力，獲全球肯定。

³⁹ 澳體院成立後，各州及領地亦紛紛設立州體育學院(institutes/academies of sport)。設立州體育學院的目的與設立澳體院的目的相若，旨在為運動員開創通往體育最高水平的途徑。

⁴⁰ 見 Stewart (2011)。

3.2 澳洲奧林匹克委員會的管治

3.2.1 澳洲奧委會屬非牟利社團，在《奧林匹克憲章》的條款下依照《2012年社團法人改革法》(Associations Incorporation Reform Act 2012)的條文註冊成立。作為澳洲的國家奧委會，澳洲奧委會致力培育澳洲運動員、籌辦及資助澳洲的奧運會代表隊、鼓勵發展精英體育，以及在社會各階層推廣奧林匹克主義。

體制架構和成員制度

3.2.2 根據澳洲奧委會章程，澳洲奧委會由幹事會(其管治機構)、屬澳洲公民的國際奧委會委員、全國協會⁴¹、州組織(State Organizations)⁴²、運動員委員會(Athletes' Commission)⁴³、認可組織⁴⁴、終身會員⁴⁵及奧運選手協會(Olympians' Clubs)⁴⁶組成。澳洲奧委會至今接納了34個全國協會為成員。⁴⁷

3.2.3 所有澳洲奧委會會員或其代表均可出席澳洲奧委會周年大會，⁴⁸但並非所有出席者皆有權在會上投票。只有全國協會的代表、幹事會成員、運動員委員會的主席和副主席及國際奧委會委員，才有權就每項議案或其修正案投票，每人手中只有一票。**圖 3.1**展示澳洲奧委會的基本體制架構。

⁴¹ 全國協會特別指負責規管屬奧運比賽項目的體育總會。在澳洲，參加國際賽事的運動員及代表隊由全國協會挑選。

⁴² 根據澳洲奧委會章程，州組織指州奧林匹克理事會(State Olympic Council)。除北領地外，澳洲各州及領地均有一個州奧林匹克理事會作為澳洲奧委會的代表，負責提倡奧林匹克價值及為澳洲的奧運會代表隊籌款。

⁴³ 運動員委員會的成員組合如下：8名成員從夏季奧運會運動員中選出，另外2名成員從冬季奧運會運動員及其他代表中選出。運動員委員會的角色是從運動員的角度就與奧林匹克運動有關的一切事宜，向澳洲奧委會幹事會提供意見。

⁴⁴ 認可組織指附屬於國際體育聯會並負責規管未獲列入奧運比賽項目的一項或多項運動的澳洲組織。

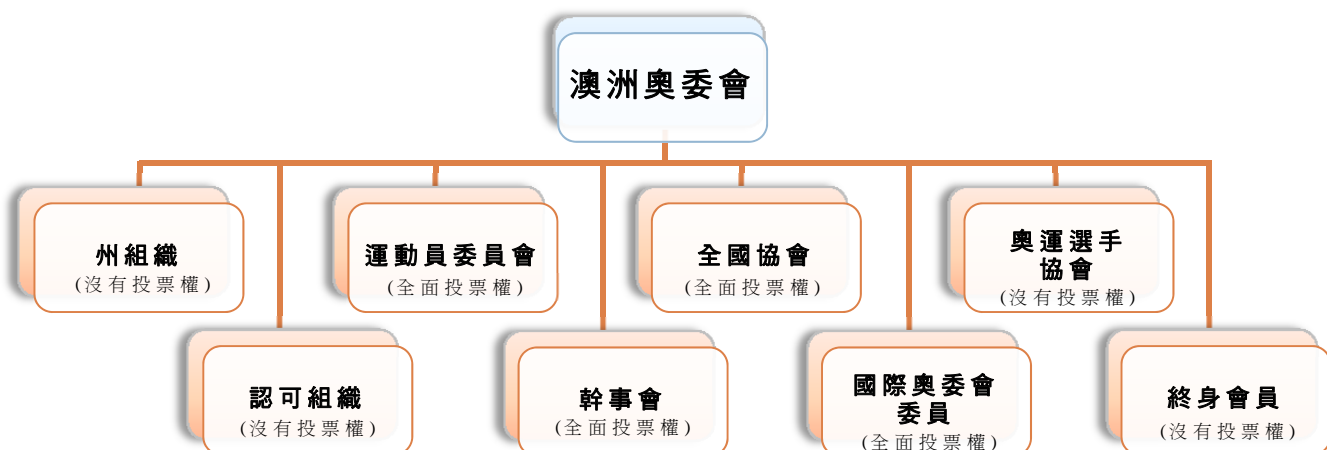
⁴⁵ 終身會員身份可由澳洲奧委會幹事會授予曾對奧林匹克運動及體壇提供傑出服務的人士。終身會員是沒有投票權的永久會員。

⁴⁶ 奧運選手協會由曾參加奧運會比賽的運動員組成。澳洲各州及澳洲首都領地均設有奧運選手協會。

⁴⁷ 全國協會如符合下述條件，可獲接納及繼續成為澳洲奧委會會員：(a)為國際體育協會的屬會；(b)確實參與體育活動；及(c)按照《奧林匹克憲章》及所屬國際體育協會的規則進行活動。

⁴⁸ 有權出席的人士包括：(a)幹事會成員；(b)國際奧委會委員；(c)每個全國協會委派的2名代理人；(d)每個州組織委派的2名代理人；(e)運動員委員會的主席及副主席；(f)每個認可組織委派的1名代理人；(g)澳洲奧運選手協會委派的1名代理人；及(h)澳洲奧委會終身會員。

圖 3.1 —— 澳洲奧委會的體制架構



管治委員會的組成

3.2.4 澳洲奧委會由幹事會負責管理和監察。幹事會的組成及個別成員的投票權載於圖 3.2。澳洲奧委會章程明確規定，以幹事會成員身份履行職責時，有關人士不能代表任何個別機構或運動項目，而是代表整個奧林匹克運動。除秘書長沒有投票權外，幹事會所有成員均有權在幹事會會議上投票。

圖 3.2 —— 澳洲奧委會幹事會的組成

	每人可投票數
(a) 國際奧委會委員	1
(b) 會長	1
(c) 兩名副會長	1
(d) 從全國協會提名人士中選出的7名成員	1
(e) 運動員委員會的主席和副主席	1
(f) 秘書長 (由幹事會委任為無投票權的當然成員)	0

幹事選舉

3.2.5 會長和副會長可由澳洲奧委會任何會員提名的候選人中選出，而其他 7 名幹事會成員則必須由全國協會⁴⁹ 提名選出。選舉在每個夏季奧運會結束後召開的澳洲奧委會周年大會上舉行。如各有關職位的提名人數目不超過空缺數目，所有候選人會隨即獲宣布當選，否則會按多輪絕對多數制篩選候選人。⁵⁰

3.2.6 會長、副會長和全國協會提名的委員獲選的任期為 4 年，而所有其他幹事會成員只要符合其相關任命條件，便無須退任。澳洲奧委會章程並無訂明幹事會成員的退休年齡，對他們競逐連任亦無施加任何限制。

問責性及透明度

3.2.7 澳洲奧委會沒有接受政府任何直接撥款，而是透過企業贊助、專利授權及傳統籌款活動，自行籌募所需經費，以供澳洲代表隊備戰及參加奧運會比賽項目之用。⁵¹ 澳洲奧委會每年亦獲澳洲奧林匹克基金會(Australian Olympic Foundation)撥款，該基金會由已故的 Julius L. Patching⁵² 於 1996 年創立，旨在協助澳洲運動員發展及達到奧運參賽水平。於 2013 年，澳洲奧委會總收入達 1,690 萬澳元(1 億 2,680 萬港元)，當中 65.7%來自贊助及專利授權，另有 27.2%來自澳洲奧林匹克基金會。

3.2.8 澳洲奧委會不倚靠公帑運作，故不受政府任何監督。儘管如此，在肯定《奧林匹克憲章》賦予國際奧委會的最高權力並就此作出適應的同時，澳洲奧委會幹事會採納澳洲證券交易所企業管治委員會(Australian Stock Exchange Corporate Governance Council)就最佳管治模式提出的建議及聯邦政府就《法團法》(Corporations Act)的公司法律經濟改革計劃(CLERP)提出的第 9 號修訂案，⁵³ 以保障會員的利益。

⁴⁹ 每個全國協會均有權提名一人參加幹事會成員的選舉。

⁵⁰ 如無候選人取得絕對多數選票，取得最少選票的候選人則會被淘汰，然後在餘下的候選人之間再進行另一輪投票。此程序會持續進行，直至一名候選人取得絕對多數選票並獲宣布當選為止。

⁵¹ 澳洲奧委會獲豁免繳付澳洲所得稅。

⁵² Julius L. Patching (1917 年至 2009 年)生前是澳洲的奧運標誌性人物，亦是體育行政人員及商人。

⁵³ 舉例而言，澳洲奧委會幹事會成員須向澳洲奧委會備存及提供最新的利益申報資料，披露潛在的利益衝突。

3.2.9 就披露相關資料予公眾監察而言，澳洲奧委會的運作高度開放及透明。相關文件諸如澳洲奧委會的章程和附例、澳洲奧委會會長致周年大會的講辭、年度報告及財務報表等，均有上載至澳洲奧委會網站，以供公眾查閱。

運動員選拔及上訴機制

3.2.10 堅持資料公開和保持透明度是澳洲奧委會的一貫政策。澳洲奧委會作出的主要決定，包括選拔運動員及相關附例，只要不屬機密資料，全部會透過網上服務，即時通知全國協會、運動員，以及代表隊人員。根據澳洲奧委會網頁所載，選拔運動員加入澳洲代表隊須通過 3 個程序：

- (a) 資格：運動員必須符合國際奧委會所訂規則及相關國際體育聯會所訂要求⁵⁴；
- (b) 提名：體育總會根據多項準則，例如運動員在選拔賽的表現或世界排名，向澳洲奧委會提名合資格運動員，以供選拔加入澳洲代表隊；及
- (c) 選拔：澳洲奧委會選拔委員會(AOC Selection Committee)根據本身的選拔準則，選出獲提名的運動員。

3.2.11 根據澳洲奧委會代表隊選拔附例，任何關乎運動員獲得提名或不獲提名的上訴或爭議，會先交由規管相關體育項目的體育總會所設的上訴審理委員會裁決。⁵⁵ 任何就有關裁決提出的上訴則由體育仲裁法庭⁵⁶ 聆訊。

⁵⁴ 舉例而言，為符合資格參加 2016 年奧運會羽毛球項目比賽，運動員須在奧運會確認參賽資格期間，在世界排名計分賽中最少參加 3 場單打賽事，並獲列入 2016 年 5 月 5 日的世界排名名單。

⁵⁵ 每個體育總會均須設立上訴審理委員會，成員由有關體育總會的理事會委任，包括：(a) 一名訟務律師或事務律師或其他具有法律專業資格的人士出任為主席；(b) 一名對相關運動項目有深厚認識的人士，最好近期曾參加有關運動項目的國際賽事；及(c) 另外一名具備合適經驗和技能的人士，可執行上訴審理委員會的功能，並熟識奧運會的選拔程序和文件處理。

⁵⁶ 體育仲裁法庭設於洛桑，透過仲裁及調解服務解決涉及體育範疇的法律爭議。體育仲裁法庭獨立於任何體育組織，是國際間解決體育爭議事宜的權威組織。

3.2.12 澳洲奧委會會就每屆奧運會委任一名或多名獨立的資深律師擔任奧林匹克上訴顧問(Olympic Appeals Consultant)，就運動員不獲體育總會向澳洲奧委會提名或不獲澳洲奧委會選拔等事宜，與已提出上訴或擬提出上訴的運動員討論箇中原因。上訴顧問不會就上訴有否任何勝算向運動員提供法律意見，但會確保有關運動員充分了解作出有關決定的原因。

3.3 精英體育發展

3.3.1 鑒於澳洲近年在精英體育的表現每況愈下⁵⁷，澳洲政府在2012年11月發表題為"2012至2022年取勝優勢"(Winning Edge 2012-2022)的新體育政策文件。一如澳體會主席所解釋，為挽回澳洲在國際體壇的顯赫地位，澳洲有需要訂定長遠計劃，投資在最有機會取得佳績的體育項目，並切實推行以目標為本的規劃周期，以及確保體育總會有最佳的管治，並獲提供適切的支援。⁵⁸

3.3.2 澳洲提出取勝優勢策略(Winning Edge Strategy)，目的是在澳體院帶領下拓展精英運動領域，並加強問責。該策略為澳洲精英體育項目引進新的達標要求：成為奧運會和殘疾人奧運會(下稱"殘奧會")中成為取得最佳成績的5個國家之一；成為冬季奧運會及殘奧會中成為獲得最佳成績的15個國家之一；在英聯邦運動會得第一名；以及每年最少培養出20名世界冠軍。此外，政府撥款與否，亦根據某項運動贏取獎牌的能力，以及在管治及問責方面能否達到最高標準而定。

資源投放

澳洲奧林匹克委員會

3.3.3 除籌組及派出澳洲運動員、教練和代表隊參加奧運會外，澳洲奧委會亦提供撥款，協助他們備戰及參加奧運會。澳洲奧委會預算向2016年澳洲奧運會代表隊撥款1,880萬澳元(1億4,100萬港元)。澳洲奧委會亦會撥款予全國協會，支持他們推行協助運動員備戰奧運會的計劃。

⁵⁷ 自2000年悉尼奧運後，澳洲在其後各屆奧運會所得獎牌數目持續減少，而世界冠軍數目亦只有10年前的一半。

⁵⁸ 見 Australian Sports Commission (2012)。

體育總會

3.3.4 澳洲體育總會從贊助取得的收入，是其發展和籌辦體育活動主要的經費來源。澳體會亦透過資助協議向體育總會提供聯邦撥款，並按下述兩項準則撥款：(a)能否提供有力證據，證明可就未來 10 年精英運動的目標發展水平⁵⁹ 作出貢獻；及(b)有否遵從澳體會的規定，例如良好管治原則⁶⁰。在 2013-2014 年度，澳體會已向 42 項運動的相關體育總會撥款約 8,600 萬澳元(6 億 4,500 萬港元)。

3.3.5 按照每年運動表現年度檢討的要求，體育總會須提交綜合財務帳目及澳體會所需要的任何其他資料，以供評估體育總會在達到資助協議所訂成果的成效，以及可能影響其取得有關成果的任何風險。

澳洲體育委員會

3.3.6 在 2013-2014 年度，澳體會就精英體育運動及國際體育成就取得的撥款總額為 1 億 7,700 萬澳元(13 億 3,280 萬港元)。在資助精英體育發展方面，澳體院分階段撤銷了由其推行的獎學金計劃⁶¹，聯邦撥款改作優先撥給近期取得優異成績或有較長遠潛在機會取得獎牌的運動項目。體育項目按其能為澳洲的"取勝優勢"目標作出的貢獻的程度而分為下列各類：

- (a) 核心項目：在奧運會、殘奧會、世界錦標賽或英聯邦運動會等級別比賽中曾取得多個獎牌或團隊有持續取勝紀錄的體育項目；

⁵⁹ 一如上文第 3.3.2 段所述，取勝優勢策略為澳洲在運動方面的表現設定很高的目標，即於奧運會和殘奧會中成為取得最佳成績的 5 個國家之一；於冬季奧運會及殘奧會中成為獲得最佳成績的 15 個國家之一；在英聯邦運動會取得第一名；以及每年最少培養出 20 名世界冠軍。

⁶⁰ 在 2012 年，澳體會發表經修訂的體育管治原則(Sport Governance Principles)，以供體育總會改善其管治安排。作出上述修訂前，澳體會只以指引形式落實該等原則。作出上述修訂後，該等原則有部分變成強制性質，並與日後的體育運動撥款掛勾。澳體會與體育總會簽訂的撥款協議清楚列明不遵行有關規定的後果，包括可能會失去聯邦政府的撥款。

⁶¹ 澳體院先前曾進行一個國家獎學金計劃，包括 35 個項目，涵蓋 29 項運動，涉及約 700 名運動員。取得澳體院獎學金的運動員獲提供包含教練培訓、設施、運動科學及運動醫學、項目管理、職業及關顧服務、比賽機會及職業規劃的訓練環境。

- (b) 具潛力項目：曾在上屆奧運會、殘奧會或世界錦標賽取勝，並有可能在下屆奧運會或殘奧會取得獎牌的體育項目；
- (c) 新興項目：有可能在下屆奧運會晉身首 8 名或"爆冷"取得獎牌，或有可能在下屆殘奧會取得獎牌的體育項目；及
- (d) 國家及／或具象徵意義項目：曾在英聯邦運動會取得金牌的體育項目或曾在世界錦標賽中取得金牌的文化重點體育項目。

人才發掘和培養

3.3.7 在 1987 年至 2010 年期間，某些選定體育項目的人才發掘和培養是由國家統籌處理。⁶² 自 2011 年起，澳體會將有關職責轉交至體育總會，轉而致力於"能力提升"(capacity building)的工作，即向體育總會提供資源及意見，協助他們落實措施，以發掘及培養重點運動員，並填補人才發展途徑的不足。一如"2012 至 2022 年取勝優勢"所述，澳體會每年額外撥款 200 萬澳元(1,500 萬港元)支援運動員的發展途徑，以及制訂新措施，以增加澳洲的人才培養渠道。

3.3.8 此外，在全國精英運動員友好大學網絡(National Network of Elite Athlete Friendly Universities)下，澳體會與成員大學合作發掘精英運動員，並協助他們在體育運動與學業進修兩者之間取得平衡。當局亦作出彈性安排，滿足學生運動員的學業需要。大學須致力制訂或發展政策，彈性處理入學、評核及報讀課程等學習安排，以配合學生運動員的需要。

為精英運動員提供專業訓練和支援服務

3.3.9 澳體院一直是澳洲首要的體育訓練學院，負責培育精英運動員和團隊。另外，各州及領地亦設有體育學院，負責推行與澳體院目的相若的工作。根據"2012 至 2022 年取勝優勢"，先前由澳體院進行的精英計劃已交予各體育總會負責，而澳體院則提供科學及技術協助予體育總會。相關支援計劃包括：

⁶² 在該段期間，澳體會推行國家人才發掘及培訓計劃或"搜尋人才"，以發掘具潛質的精英運動員，繼而加快培訓工作，使他們達到奧運會和世界錦標賽的比賽水平。

- (a) 向體育總會提供與精英運動相關的意見、指導及協助，讓體育總會建立能力以發展和推行精英計劃，並在國際上取得佳績；
- (b) 在領袖計劃投放資源，確保澳洲培育及挽留優秀的教練和精英運動領袖，以提供達國際最佳水平的支援；及
- (c) 以運動員發展途徑及向他們提供財政資助⁶³為重點，讓他們在邁向國際成功的路途上適時獲得恰當的支援。

3.3.10 澳體院在1981年啟用，當時並無建議運動員須於任何時間償還其接受的資助。在2000年，一個關注體育制度的專責小組認為，運動員應"向體育制度作出一些回饋"，並就此建議設立一個運動員捐獻計劃。然而，澳洲政府不贊同為運動員設立該類計劃。反之，在2010年的報告(該報告最終促成當局制訂"取勝優勢策略")中，政府確切表示凡獲澳體院資助的運動員須在社區體育會或青少年運動計劃中擔任義務教練、職員或管理人員，藉以支援基層體育發展。政府亦會在澳體會內設立資源，把退役及現役運動員與慈善機構、政府或非政府機構聯繫起來。

⁶³ 舉例而言，最具潛質達到取勝優勢目標的運動員可直接從澳洲政府獲得現金資助。在決定資助金額時，澳體院可能會考慮表現潛質指標，例如上一屆世界錦標賽的獎牌表現、其他近期賽事的成績、表現與獎牌表現之間的差距、世界排名和日常訓練環境的質素。就奧運會、殘奧會及英聯邦體育項目的運動員而言，資助金額最少由 2,500 澳元(18,750 港元)至 17,500 澳元(131,250 港元)不等，為期 6 個月。

第 4 章 —— 日本

4.1 概覽

4.1.1 日本奧委會是日本的國家奧委會，專責安排隊伍出外參加奧運會，以及培育精英運動員在國際體育比賽中取得理想成績。附屬於已獲國際奧委會認可的國際體育聯會的體育團體，即符合資格成為日本奧委會的正式成員團體。日本奧委會由一個 30 人組成的理事會管治，經費來自政府資助和業務收益。

4.1.2 日本是亞洲體育強國之一。文部科學省轄下的日本體育振興中心是負責日本體育發展的國家機關。日本政府藉透過日本體育振興中心向非政府體育團體(諸如體育總會⁶⁴及日本奧委會)撥款，影響非政府體育團體，在訂定精英體育政策路向方面持續扮演主導角色。

4.2 日本奧林匹克委員會的管治

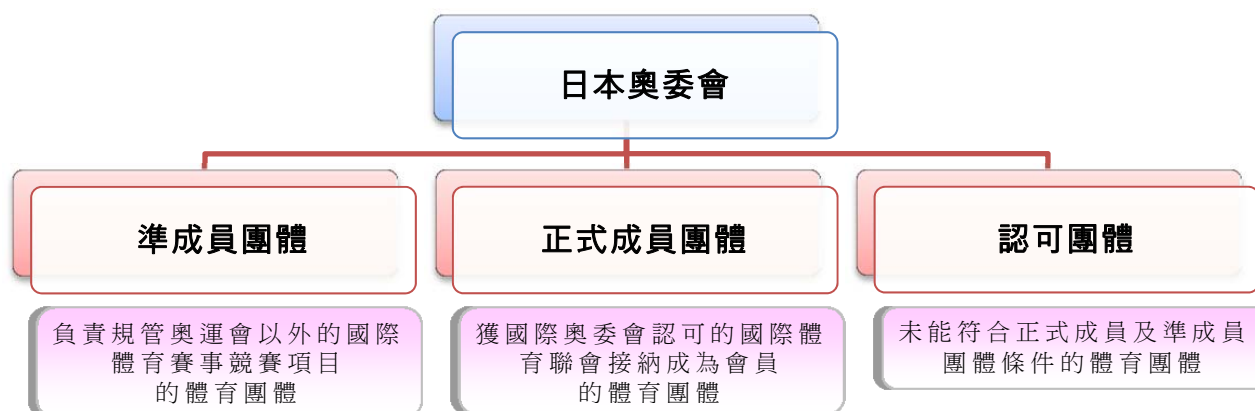
4.2.1 日本奧委會原為日本體育協會的組成一部分。日本體育協會於 1911 年創立，負責籌辦參加奧運會的工作及擔當"振興國民體育活動"和"改善日本的國際競賽優勢"的角色。日本奧委會在 1989 年脫離日本體育協會，自此之後，兩者在日本體育制度中擔當不同的角色。日本奧委會負責訓練精英運動員、籌備及安排隊伍出外參加奧運會。日本體育協會則統籌日本的國民體育活動和推廣體育參與。作為日本的國家奧委會，日本奧委會從各附屬體育總會提名的運動員中選拔國家代表，並籌募經費以供派遣運動員參加奧運會。

體制架構和成員制度

4.2.2 日本奧委會屬下的體育團體分為 3 類：正式成員團體、準成員團體及認可團體。獲國際奧委會認可的國際體育聯會接納成為會員的體育團體，即符合資格成為日本奧委會的正式成員團體。截至 2014 年 7 月，日本奧委會共有 62 個體育團體屬會，當中包括 53 個正式成員團體、5 個準成員團體及 4 個認可團體。**圖 4.1** 展示日本奧委會的體制架構。

⁶⁴ 在日本，體育總會稱作"體育聯會"(national sports federations, 簡稱"NFs")。為統一起見，"體育聯會"在本章一律稱為"體育總會"。

圖 4.1 —— 日本奧委會的體制架構



4.2.3 有別於其他國家奧委會，日本奧委會並無在其章程(即組織章程細則)訂明屬下成員團體的投票權。至於日本奧委會各成員團體在獲授予投票權方面是否受到不同的待遇，現時亦欠缺相關的公開資料可供參考。⁶⁵

管治委員會的組成

4.2.4 日本奧委會的行政管理是由一個擁有 30 名成員組成的理事會負責，理事會的組成載於圖 4.2。關於理事會成員資格規定，在公開資料中沒有詳盡提供。⁶⁶ 不過，據報在最近一次選舉中當選的 30 名理事會成員中，20 名是由成員團體選出／提名("加盟団体選出")，其餘 10 名則是具備相關知識和經驗的候選人("學識經驗者")。⁶⁷ 連同 3 名監事在內，他們統稱為"役員"。

圖 4.2 —— 日本奧委會理事會的組成

- (a) 國際奧委會委員(目前擔任會長一職)
- (b) 會長
- (c) 3名副會長
- (d) 4名常務理事
- (e) 22名理事
- (f) 專務理事(目前由其中一名副會長出任)

⁶⁵ 資料研究組曾致函日本奧委會，要求提供有關其成員團體投票權的資料。截至本研究報告發表時，日本奧委會尚未就上述要求作出回應。

⁶⁶ 資料研究組曾致函日本奧委會，要求提供有關理事會成員資格規定的資料。截至本研究報告發表時，日本奧委會尚未就上述要求作出回應。

⁶⁷ 見《朝日新聞》，2013年6月27日。

幹事選舉

4.2.5 日本奧委會的役員由評議員會選出。⁶⁸ 日本奧委會的組織章程細則雖無訂明役員的提名程序及役員候選人的資格規定，但述明任何人均不得同時出任評議員和役員。⁶⁹ 從役員名單可見，當中至少 20 名役員是個別體育項目的代表，由附屬團體提名。在選出候任役員後舉行的理事會會議上，理事會成員會以互選方式選出會長、副會長、專務理事及其他常務理事。

4.2.6 理事會成員與監事的任期分別為 2 年和 4 年，並可競逐連任。日本奧委會的組織章程細則並無任何條文訂明退休年齡，亦沒有就競逐連任施加限制。

問責性及透明度

4.2.7 日本奧委會的大部分收入來自撥款資助(主要來源是政府撥款)及業務收益(大部從特許授權和贊助獲取)。⁷⁰ 在 2013-2014 年度，日本奧委會的收入有 43.2%來自各項撥款，來自業務收益的收入則佔 37.5%。政府該年度撥款的總額達 25 億 8,820 萬日圓(2 億 600 萬港元)，業務收益則為 28 億 8,420 萬日圓(2 億 2,960 萬港元)。

4.2.8 日本奧委會須進行營運檢討，並就運用政府撥款的情況向文部科學省提交報告。文部科學省會根據所接獲的報告及實地視察所得，對日本奧委會的營運成效進行評估。有關成效評估涵蓋多項事宜，包括日本奧委會在履行由政府所訂立等目標的效率和成效，以及往後有何須予改善之處。

⁶⁸ 評議員會每年召開會議一次，處理通過日本奧委會的財務報表，以及對組織章程細則作出任何修訂等事宜。日本奧委會的組織章程細則訂明，評議員會的評議員人數不應少於 52 名，但亦不得多於 70 名。日本奧委會現時有 62 名評議員。新評議員候選人由評議員選定委員會選出，評議員選定委員會由在任理事會委任的 5 名成員組成，包括：(a)1 名在任評議員；(b)1 名監事；(c)1 名日本奧委會秘書處成員；及(d)2 名獨立於日本奧委會及其相關團體的外部委員。候選人必須取得出席會議的最少 1 名外部委員及絕大多數評議員選定委員會成員投票支持，方可當選為評議員。

⁶⁹ 候選人必須取得出席會議的絕大多數評議員投票支持，方可當選為評議員。如取得絕大多數評議員投票支持的候選人數目多於可供出任的職位數目，便會按候選人所得票數釐定當選的次序，即取得最多票數者會當選。

⁷⁰ 日本奧委會是公益財團法人(public interest corporation)。根據日本稅制，公益財團法人須繳納法人稅(即公司所得稅)。然而，該等法人進行的公益活動可豁免繳稅。

4.2.9 日本奧委會的組織章程細則特別規定，凡與日本奧委會運作有關的文件均須予以公開。為此，日本奧委會已將其組織章程細則，以及年度工作計劃、預算案、年度報告、資產負債表及財務報表等其他相關文件上載於其網站的日文網頁，以供公眾查閱。

運動員選拔及上訴機制

4.2.10 日本奧委會從各體育總會提名的運動員中，選拔代表參加國際體育比賽。各體育總會按多項因素自行釐定提名準則，例如運動員在提名預賽中的表現，或他們在近期比賽所取得的成績。日本奧委會鼓勵以具透明度的方式選拔運動員，而體育總會亦有制訂適用於選拔過程的客觀準則，並務求清楚界定有關準則。任何有關選拔運動員的投訴或上訴均由相關體育總會或日本奧委會根據其本身的既定程序處理。

4.3 精英體育發展

4.3.1 就日本的精英體育發展而言，文部科學省⁷¹ 一直對非政府體育團體發揮很大的影響力。日本的非政府體育團體高度倚賴公共資源，並嚴重欠缺自主權，和須對國家負責。⁷² 為籌備舉辦 2020 年奧運會及完成在該次奧運會取得前 5 名成績的目標，日本政府已把其精英體育政策定位為透過提供密集式訓練和推行培訓計劃，強化選手能力，以提高日本運動員在國際體壇的競爭力。

資源投放

4.3.2 在 2012-2013 年度，日本政府動用了合共 74 億 6,070 萬日圓 (5 億 9,390 萬港元)以提高日本運動員在國際體壇的競爭力。⁷³ 與此同時，日本政府亦向日本體育振興中心提供撥款，以供支付營運開支 (52 億 6,830 萬日圓或 4 億 1,940 萬港元)及改善各項設施和設備 (26 億 4,590 萬日圓或 2 億 1,060 萬港元)。

⁷¹ 在文部科學省內，精英體育發展由體育及青少年局集中負責。

⁷² 見 Yamamoto (2008)。

⁷³ 有關開支包括下述項目所需費用：(a)提供支援傑出運動員的計劃；(b)推廣禁止使用運動禁藥；(c)資助日本奧委會；及(d)舉辦一年一度的國民體育大會。

4.3.3 日本體育振興中心是獨立行政機構，受文部科學省監督。日本體育振興中心透過管理體育振興基金(Sports Promotion Fund)和體育振興彩票(Sports Promotion Lottery)(亦稱"*toto*彩票")，把資源投放於社區體育運動和精英體育項目。體育振興基金於 1990 年由政府初步注資 250 億日圓(20 億港元)設立，以供提高日本運動員在國際體壇的競爭力及促進國民參與體育運動。⁷⁴ "*toto*彩票"在 2001 年推出，旨在開拓新的資金來源以維持及改善日本的體育環境。⁷⁵

4.3.4 日本的體育總會極度倚賴政府撥款。日本政府授權日本奧委會對各體育總會的活動和表現進行評核，並按評核的結果分配政府撥款予各體育總會。日本奧委會制訂了一系列質性和量性的指標，用以評核體育總會發展精英體育的成果，尤其著重體育總會在國際比賽成績及其發掘和培養人才計劃的成效。在 100 分的評分中，體育總會的成績表現佔 70 分(上屆奧運會所取得的成績佔 45 分，贏取獎牌的潛質佔 25 分)，其餘 30 分給予運動員發展計劃的管理，包括教練的培訓、禁止使用運動禁藥及運動醫學的使用等。

人才發掘和培養

4.3.5 日本體育振興中心向地方政府和體育總會提供資助和意見，協助它們各自推行其人才發掘計劃及開發體育人才資料庫。地方政府和體育總會藉舉行國民體育大會⁷⁶ 物色具有潛質的運動員。自 2012 年 9 月起，日本體育振興中心推行運動員發展計劃(Athlete Pathway Development Project)，為發掘具有贏取獎牌潛質的運動員，以至培訓他們參加世界級競賽作出安排。該計劃包括以下 5 個項目：在國家層面發掘和培養人才、日本奧委會精英學院(JOC Elite Academy)、海外培訓、人才轉移⁷⁷ 及雙線事業發展支援⁷⁸。

⁷⁴ 連同私營機構向基金額外捐助的 44 億日圓(3 億 5,000 萬港元)，日本體育振興中心運用從總額 294 億日圓(23 億港元)的基金所獲得的累計營運收益，為體育團體、個別運動員及教練進行的體育活動提供資助。

⁷⁵ *toto* 彩票的收益計算方法如下：扣除支付中獎人士的彩金及銷售彩票的全部開支後，三分之二收益撥供體育推廣活動之用，餘下三分之一則上繳國庫。在 2013-2014 年度，*toto* 彩票的總收益約為 1,080 億日圓(86 億港元)。

⁷⁶ 國民體育大會在每年的冬季、夏季及秋季舉行。在冬季大會，運動員在滑雪和溜冰項目競技。夏季大會設有游泳、划艇及風帆等項目，而田徑、體操及各項球類活動則屬秋季大會的部分比賽項目。

⁷⁷ 人才轉移指把運動員由某個體育項目轉移至另一個更適合其發展的體育項目。

⁷⁸ 雙線事業發展指在某段期間，個別人士綜合發展其體育事業與學業及／或早期專業工作。

4.3.6 根據運動員發展計劃，在國家層面發掘和培養人才的計劃涉及 3 個步驟：

- (a) 發掘人才：透過教練親自"揀蟀"及運動科學測試發掘有天份的運動員；
- (b) 確認潛能：進行為期數周至數月的密集式科學與醫學測試以確認有天份的運動員所具備的潛質和能力；
- (c) 培養人才：提供達世界水平的教練、訓練、訓練夥伴、比賽機會及支援等，以培養體育人才和運動員。

4.3.7 日本奧委會精英學院課程(JOC Elite Academy Programme)屬體育寄宿學校課程，透過密集訓練提升具潛質和天份的年輕運動員的能力。該學院所有學生運動員都是在日本奧委會管理的國家訓練中心(National Training Centre)選手村內寄宿，他們課餘時在選手村內接受培訓和進行練習。初中運動員一律前往鄰近的公立學校就讀，而高中運動員則到方便前往國家訓練中心的公立學校就讀。目前，約有 50 名學生運動員參加上述課程。

為精英運動員提供專業訓練和支援服務

4.3.8 日本體育振興中心負責管理兩所相鄰設施，即國立運動科學中心(Japan Institute of Sports Sciences)和國家訓練中心。國立運動科學中心是日本首個專為精英體育發展而設的中央機構，作為運動科學、運動醫學及技術資訊等支援服務的主要提供者。國家訓練中心設有一所室內訓練中心，作為供頂尖運動員提升表現及接受密集式持續訓練的基地。透過國立運動體育科學中心及國家訓練中心，日本體育振興中心為運動員及體育總會提供理想環境，他們可以充分善用科學中心的研究結果及訓練中心的訓練設施進行高水平訓練。

4.3.9 除了國立運動科學中心和國家訓練中心外，日本奧委會亦為精英運動員提供其他支援服務。日本奧委會國家教練學院計劃(National Coach Academy Program)為負責訓練運動員在國際賽事中作出卓越表現的教練提供支援。該計劃主要讓參加者與導師就教練知識和技巧方面的心得作互動交流。此外，日本奧委會職業學院計劃(Career Academy Program)提供工作坊和輔導服務，協助傑出運動員克服退役後從高水平競賽過渡至其"第二事業"的轉變。

第 5 章 —— 新加坡

5.1 概覽

5.1.1 新加坡奧委會獲國際奧委會認可為新加坡的國家奧委會。新加坡奧委會為新加坡各個體育總會的聯會，由正式會員和附屬會員組成。新加坡奧委會由執行委員會(Executive Committee)負責管理。執行委員會如認為加入增選委員有助達到其各項目標，可委任增選委員。新加坡奧委會獲政府撥款資助運作，因此須提交年度報告及經審計帳目予政府審核。

5.1.2 新加坡在體育方面尚在發展當中，至今尚未取得首面奧運金牌。精英體育發展主要由政府透過新加坡體育理事會管理。新加坡體育理事會是文化、社區及青年部轄下的法定委員會，負責為國家發展全面的體育文化。在新加坡，新加坡體育理事會精英體育發展方面擔當重要角色：(a)各體育總會須向新加坡體育理事會尋求正式認可，以作為代表體育項目的國家總會；及(b)新加坡體育理事會是多項體育活動的主要經費來源。

5.2 新加坡國家奧林匹克委員會的管治

5.2.1 新加坡奧委會屬國家機構，負責統籌選拔新加坡代表團參加大型國際運動會(例如奧運會、亞運會、英聯邦運動會及東南亞運動會)的比賽事宜。

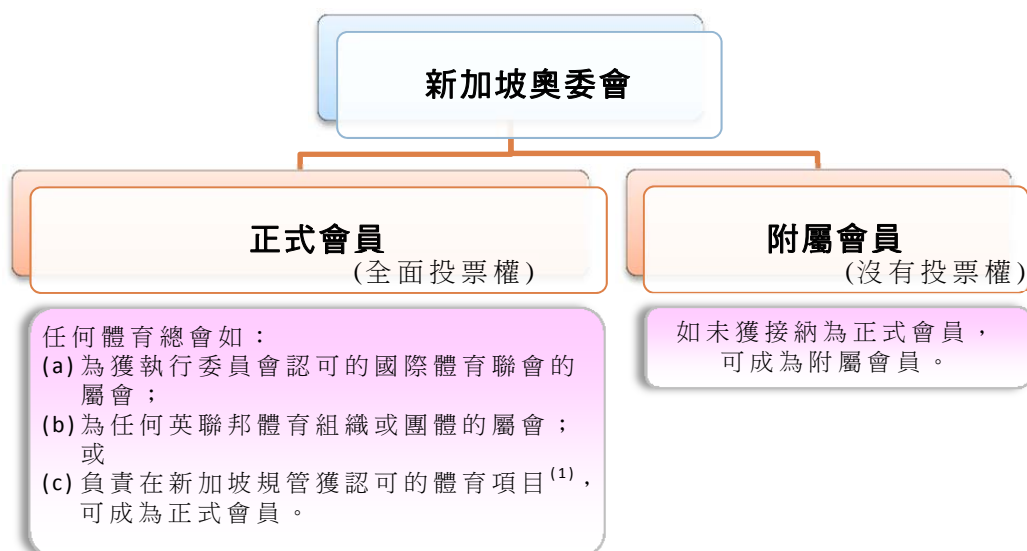
體制架構和成員制度

5.2.2 新加坡奧委會由正式會員及附屬會員組成。正式會員可提名代理人出席新加坡奧委會周年大會，在大會上投票，而附屬會員則無此項權利。⁷⁹ 圖 5.1 展示新加坡奧委會的體制架構及其正式會員與附屬會員的投票權。執行委員會負責考慮新加坡奧委會會員的入會申請，

⁷⁹ 有權出席新加坡奧委會周年大會及投票的人士為(a)執行委員會成員(當然委員除外)；(b)每個正式會員提名的5名代理人；及(c)任何屬新加坡公民並居於新加坡的國際奧委會委員。

並可無條件接納有關申請、接納有關申請但施加其認為適當的條款，又或者拒絕有關申請而無須就其決定給予任何理由。新加坡奧委會迄今已批准 38 個體育總會加入成為正式會員，另有 10 個體育總會獲批准成為附屬會員。

圖 5.1 —— 新加坡奧委會的體制架構



註：(1) 認可體育項目可為：(a) 獲國際奧委會認可的奧運比賽項目；(b) 獲東南亞或亞洲相關地區或洲體育聯會或組織認可的體育項目；或(c) 獲執行委員會認可的任何其他體育項目。

管治委員會的組成

5.2.3 執行委員會負責管理新加坡奧委會，其成員組合載於圖 5.2。根據新加坡奧委會的章程，會長、副會長及義務司庫無需一定是新加坡奧委會屬會⁸⁰的成員或代表，而 3 名體育總會代表成員在其擔任執行委員會成員的整個期間，必須亦同時是新加坡奧委會附屬體育總會的主席、副主席、秘書或司庫。

⁸⁰ 根據新加坡奧委會的章程，屬會指附屬於新加坡奧委會的任何聯會、協會、機構或其他團體。

圖 5.2 —— 新加坡奧委會執行委員會的組成

	每人可投票數
(a) 國際奧委會委員	1
(b) (i) 會長	1
(ii) 4名副會長	1
(iii) 義務司庫	1
(c) 3名代表任何屬新加坡奧委會正式會員的體育總會的人士	1
(d) 不多於5名增選委員 ⁽¹⁾	1
(e) 秘書長及助理秘書長	0

註：(1) 增選委員的任期至下屆新加坡奧委會周年大會舉行為止。

5.2.4 此外，如執行委員會認為加入增選委員有助達到新加坡奧委會的各項目標，執行委員會的當選成員可選出不多於 5 名增選委員加入執行委員會。現時新加坡奧委會內只有一名增選委員，他是運動員委員會 (Athletes' Commission)⁸¹ 主席，亦是前國家水球隊選手。除秘書長及助理秘書長 (新加坡奧委會的全職受薪僱員) 外，執行委員會所有成員均有權投票。

5.2.5 新加坡奧委會一直由政府部長統領，其網站形容此項安排 "顯示新加坡奧委會對政府的重要性"⁸²。新加坡副總理張志賢由 1998 年起出任新加坡奧委會會長，至最近才由人力部長陳川仁於 2014 年 6 月接任。⁸³

幹事選舉

5.2.6 新加坡奧委會的幹事由正式會員提名，經周年大會以投票方式選出。候選人如獲出席大會成員過半數投票支持，即告當選。獲選的會長及副會長任期為 4 年，而義務司庫和體育總會代表則每年選舉一次。幹事可競逐連任。新加坡奧委會章程並無訂明幹事的退休年齡及連任限制。

⁸¹ 運動員委員會是新加坡奧委會轄下一個常設委員會，其設立目的是於新加坡奧委會內代表新加坡運動員的意見。

⁸² 《奧林匹克憲章》第 4 章訂明，政府或公共主管當局不應指派任何人出任奧委會的委員。然而，奧委會可酌情決定選取該等主管當局的代表出任其委員。

⁸³ 陳川仁在 2014 年 6 月接任會長前，曾擔任執行委員會的增選委員。

問責性及透明度

5.2.7 新加坡奧委會的經費來自新加坡體育理事會、奧林匹克團結基金會(Olympic Solidarity)⁸⁴、亞奧理事會及贊助商。⁸⁵ 由於涉及公帑，新加坡奧委會須提交年度報告予新加坡體育理事會審核。年度報告須包括新加坡奧委會經審計的帳目，以及新加坡奧委會在相關年度的成績檢討。新加坡奧委會亦須向國際奧委會和亞奧理事會提交帳目報表，匯報其運用所獲撥款的情況。⁸⁶

5.2.8 有關新加坡奧委會運作的公開資料不多。新加坡奧委會雖將章程上載至其網站，但並無公開其他相關文件，例如年度報告、資產負債表及帳目報表等文件。

運動員選拔及上訴機制

5.2.9 體育總會負責制訂遴選準則及作出遴選決定，以選拔運動員參加大型國際賽事。體育總會可採用例如表現基準、選拔賽及／或世界排名等遴選準則選拔運動員，然後向新加坡奧委會提名相關運動員代表新加坡參賽。

5.2.10 任何有關選拔決定的投訴或上訴均由相關體育總會按本身的既定程序處理。相關體育總會會成立獨立的上訴委員會，審理由運動員提出的上訴。部分體育總會特別規定上訴委員會須由並無參與原有運動員遴選委員會的人士組成。⁸⁷

⁸⁴ 由國際奧委會贊助的奧林匹克團結基金會每年為新加坡奧委會的教練、職員及運動員培訓計劃提供撥款。奧林匹克團結基金會是國際奧委會轄下一個委員會，負責籌辦為所有國家奧委會(尤其是最有需要者)提供協助的事宜，藉以讓該等奧委會建立本身的架構以促進其國內的體育運動發展。

⁸⁵ 新加坡奧委會未獲豁免繳稅，亦不享有任何稅務寬減。

⁸⁶ 根據文化、社區及青年部在 2014 年 8 月 14 日回覆資料研究組的電郵所提供的資料。

⁸⁷ 舉例而言，新加坡單車聯會(Singapore Cycling Federation)規定，上訴委員會須由並無參與原有運動員遴選委員會的人士組成，其成員組合如下：(a)一名教練(如有)；(b)一名管理委員會(Management Committee)成員；(c)一名獨立機構的代表；(d)一名新加坡體育理事會的代表；及(e)一名新加坡奧委會的代表(若所參與的是大型綜合體育賽事)。

5.3 精英體育發展

5.3.1 新加坡早在 1965 年獨立之前已派出運動員參加奧運會，但至今仍未贏得任何奧運金牌。為此，文化、社區及青年部成立新加坡體育理事會⁸⁸，以法定委員會的性質從事多項工作，包括投放資源於精英體育發展計劃，以及向新加坡的體育人才和專才提供資助。新加坡的精英體育制度以精英體育發展(High Performance Sports Pathway)⁸⁹ 為骨幹，透過各項運動卓越化計劃(Spex Schemes)為運動員提供財政資助(詳見第 5.3.7 至第 5.3.12 段)及運動科學和運動醫學等支援。

資源投放

5.3.2 新加坡政府投放大量資源以期在國際體壇取得佳績。在 2014-2015 年度，新加坡體育理事會的預算營運開支為 2 億 8,980 萬新加坡元(17 億 9,680 萬港元)，較 2013-2014 年度增加 108%。增加的預算大部分是作為 2014 年年中啟用的新加坡體育城(Singapore Sports Hub)⁹⁰ 的項目開支。在 2014-2015 年度，當局另外預留了 2,850 萬新加坡元(1 億 7,670 萬港元)作為體育項目的營運開支，包括提供補助金予新加坡體育學校(Singapore Sports School)開辦課程，讓學生運動員既可在體壇力爭佳績，亦可接受良好教育。

5.3.3 新加坡體育理事會透過年度撥款向體育總會提供資助，而體育總會則以其所獲政府撥款培育精英運動員，以及推廣體育運動參與及為會員舉辦比賽。要符合資格獲得年度撥款，體育總會必須提交申請，展示其計劃可如何達到新加坡體育理事會所認定的短期和中期重點目標。體育總會亦須符合其他資格規定諸如機構管治及遵從新加坡體育理事會訂立的財務匯報規定。

⁸⁸ 新加坡體育理事會的英文名稱原為 "Singapore Sports Council"，於 1973 年 10 月成立，是新加坡的專責體育機關，為全體新加坡國民發展體育外展計劃，並促進目標體育項目在國際體壇取得卓越成績。"Singapore Sports Council" 在 2014 年 4 月 1 日改稱 "Sport Singapore"，其核心目標是透過體育運動激勵新加坡精神以改造新加坡。

⁸⁹ 精英體育發展涵蓋國家、地區、洲際及國際共 4 個層面。

⁹⁰ 新加坡體育城是一個綜合體育場館，配備各類設施，包括一座有 55 000 個座位並設有可開合上蓋的新運動場、一所多用途室內體育館，以及一座先進的水上運動中心。新加坡體育城是一個公私營合作項目，由一個屬私營界別伙伴的財團與新加坡體育理事會簽訂為期 25 年的合約，負責設計、興建、融資及營運該綜合體育場館。新加坡體育理事會則須在推行該項目的 25 年內，每月向該財團支付一筆款項。

5.3.4 新加坡體育理事會採用兩項重要工具協助改善體育總會的管治，分別是"慈善團體管治守則"(Code of Governance for Charities)⁹¹ 及經修訂的"卓越組織架構"(Organizational Excellence Framework)。"慈善團體管治守則"有助體育總會提升效率，增加透明度及加強對其持份者負責；"卓越組織架構"則支援體育總會更有效地運作，尤其是在培育領導人才及繼任籌劃方面。⁹²

人才發掘和培養

5.3.5 文化、社區及青年部設立了新加坡體育學校，以獨立專科學校的形式，為 13 至 18 歲並具有潛質的學生運動員於良好的環境中提供整合學術和體育的課程。有別於其他主流學校，新加坡體育學校的學術課程設計配合學生運動員的訓練需要。學生運動員如發覺自己基於合理的原因無法配合有關課程，可隨時選擇退出而返回主流學校就讀。

5.3.6 新加坡體育學校因應運動員的長遠發展培育學生運動員，並顧及其學術需要。在運動員長遠發展原則下，當局因應個別學生運動員的發展年齡而設計合適的訓練及參賽計劃。

為精英運動員提供專業訓練和支援服務

5.3.7 借鑒其他取得優秀體育成績國家的最佳做法，新加坡體育理事會於 2011 年成立新加坡體育學院(Singapore Sports Institute)，為國家發展精英體育及培養精英運動員。新加坡體育學院結合運動科學和運動醫學、科技與創新以及運動員支援計劃，培育體育人才並為他們提供支援。新加坡體育學院為精英運動員提供多種支援服務及訓練設施。具體而言，作為培育新加坡體育人才的全方位方案的其中

⁹¹ 體育總會須註冊為慈善團體以接受政府資助，而成為慈善團體後，它們可申請"公共性質機構"(Institution of Public Character)地位，以接受可予扣稅的捐款。"慈善團體管治守則"要求公共性質機構致力加強管治及訂立完善的管理政策。該守則適用於所有公共性質機構，但並非強制性質，而是按"如不遵從，須作解釋"的原則運作。

⁹² 根據經修訂的"卓越組織架構"，體育總會幹事(除司庫外)的任期限制，由過往最多 4 屆任期，每屆任期兩年，改為根據相關體育總會的發展階段和需要，由新加坡體育理事會與個別體育總會商討決定有關任期限制。經修訂的"卓越組織架構"亦鼓勵體育總會透過委任在各個範疇(例如財務、會計、法律、審計、市務推廣和贊助、經費籌募及技術知識)具備不同技能的人士擔任委員等措施，促進體育總會的管理委員會多元化。新加坡體育理事會在年度撥款工作中考慮編配政府撥款予個別體育總會時，會考慮其管理委員會在促進多元化方面所取得的成果。

一環，新加坡體育學院負責管理多個運動卓越化計劃，協助新加坡運動員進行訓練和參賽，使他們無須因金錢事宜或學習而分心。⁹³ 運動員獲提供的財政資助金額視乎其在過去 12 個月的表現／在大型國際賽事中取得佳績的潛質。當局按運動員的整體狀況評核其表現，而非取決於評核期內某一刻的成績。

5.3.8 運動卓越分級機制 (SpexCarding) 是各項運動卓越化計劃的起步點。運動員必須先經由所屬體育總會提名以進行"分級"(carding)。本地運動員設有 4 個等級，視乎他們在國家、地區、洲際及國際賽事贏取獎牌的潛質而定。等級獲確認後，運動員便可按其所屬等級，獲得新加坡體育學院的服務及各個運動卓越化計劃所提供的支援。⁹⁴ 運動卓越化計劃最近期的措施是在 2013 年推出的運動卓越獎學金 (spexScholarship) 及運動卓越教育／運動卓越職業計劃 (Spex Education/Spex Career Scheme)。

運動卓越獎學金

5.3.9 新加坡體育學院於 2013 年 3 月推出運動卓越獎學金計劃，為期 5 年，共需大約 4,000 萬新加坡元(2 億 4,800 萬港元)。該計劃為合共 60 多名傑出運動員提供更大程度的支援，讓他們得以全職進行訓練和競賽。運動卓越獎學金計劃提供財政和課程上的支援，為運動員備戰以在大型國際賽事中取得佳績。有關支援包括發展運動員在體育上的潛能，以及就運動員的教育、職業及個人發展方面向其提供協助。

運動卓越教育／運動卓越職業計劃

5.3.10 新加坡體育學院於 2013 年 11 月推出運動卓越教育計劃及運動卓越職業計劃，透過設立有系統的正式機制，支援運動員應付體育比賽與其職業或學業兩方面的需要。

⁹³ 運動卓越化計劃的推行可追溯至 1993 年 12 月，當時新加坡政府發表了題為"2000 年運動卓越化：為新加坡爭勝"(Sports Excellence 2000: Winning for Singapore)的政策文件，訂定提高新加坡在競賽體育項目上的整體水平的目標。

⁹⁴ 該等支援包括(a)運動卓越訓練補助金 (spexTAG)，即協助運動員支付訓練費用的補助金；(b)運動卓越運動員職業及訓練 (spexACT)，為精英計劃及協助運動員就退役後的事業發展獲取所需的資歷及能力，提供財政資助；(c)運動卓越醫療保險保障 (spexMEDIC)，即保險計劃；以及(d)運動卓越損失工資補助金 (spexGLOW)，為分級後的在職運動員於參與大型賽事及為有關賽事備戰而進行集訓期間，未能放取無須記錄的全薪假期提供財政資助。

5.3.11 運動卓越教育計劃在設計上給予學生運動員充分靈活性，讓他們既可發展其選擇的運動，亦可保持一定水平的學業成績。相關措施包括(a)延長求學進修期及可以多次請假參加重要賽事；及(b)為在新加坡以外地方受訓或參賽的運動員提供遙距學習及電子支援。此計劃亦確認學生運動員對運動所付出的努力，讓運動員可憑藉運動成績而升讀高等教育院校(Institutes of Higher Learning)。

5.3.12 運動卓越職業計劃協助運動員在不影響他們力爭運動佳績的情況下，致力實現其職業抱負。參與此計劃的僱主會聘用分級後的運動員，並透過實習、學徒訓練或就業安排等形式向該等運動員提供職業發展支援，以及提供配合運動員訓練的工作環境，例如彈性工時安排、彈性休假及彈性工作地點安排等。

第 6 章 —— 美國

6.1 概覽

6.1.1 美國是迄今贏得最多奧運金牌的國家，其體育發展模式自成一格，採用自由不干預的制度。⁹⁵ 有別於先前研究的其他海外地方，美國並無設立部級的國家體育機關。由於美國運動員在 1972 年慕尼黑奧運會的表現令人失望，美國其後在 1978 年通過《業餘運動法》(*Amateur Sports Act*)(現稱《泰德史蒂芬斯奧林匹克和業餘運動法》(*Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act*))，任命美國奧委會為統籌機構，負責與奧運有關的所有體育活動。該法例亦訂明把精英體育發展工作交予美國奧委會及其他體育組織負責。

6.1.2 美國奧委會是美國的國家奧委會，也是美國的國家殘奧委員會，更是美國眾多體育組織的聯會。美國奧委會由 3 個委員會組成，其成員組織在各自所屬的委員會內享有平等投票權。美國奧委會附例特別規定，美國奧委會的理事會須包括運動員代表及獨立理事。美國奧委會沒有接受政府撥款，故不受政府監督。儘管如此，《泰德史蒂芬斯奧林匹克和業餘運動法》規定，美國奧委會每 4 年須就其運作及財務狀況向美國總統和國會參眾兩院提交報告。

6.2 美國奧林匹克委員會的管治

6.2.1 美國奧委會於 1894 年成立，負責組織美國運動員參加奧運會。《業餘運動法》在 1978 年獲通過成為聯邦法律，規定委任美國奧委會作為統籌機構，負責與國際賽事(包括屬奧運會、殘奧會及泛美運動會項目的體育項目)直接有關的體育活動。⁹⁶ 美國奧委會亦與體育總會⁹⁷ 結成伙伴，以發展精英體育。在美國，體育總會負責管治、管理及推廣屬於奧運會、殘奧會或泛美運動會的體育項目。美國奧委會有權對體育總會給予認證、不予認證或撤銷認證。

⁹⁵ 見 Sparvero, E., Chalip, L. & Green, B.C (2008)。

⁹⁶ 在 1978 年通過《業餘運動法》之前，業餘運動聯會 (*Amateur Athletic Union*) 是美國在國際競賽事務上的代表，並負責對業餘體育運動進行一般規管。《業餘運動法》(現稱《泰德史蒂芬斯奧林匹克和業餘運動法》) 在 1998 年作出多項修訂，包括把美國奧委會的角色擴展至涵蓋殘奧會。

⁹⁷ 在美國，體育總會稱作"體育管理協會"("national governing bodies"，簡稱"NGBs")。為統一起見，"體育管理協會"在本章一律稱為"體育總會"。

體制架構及成員制度

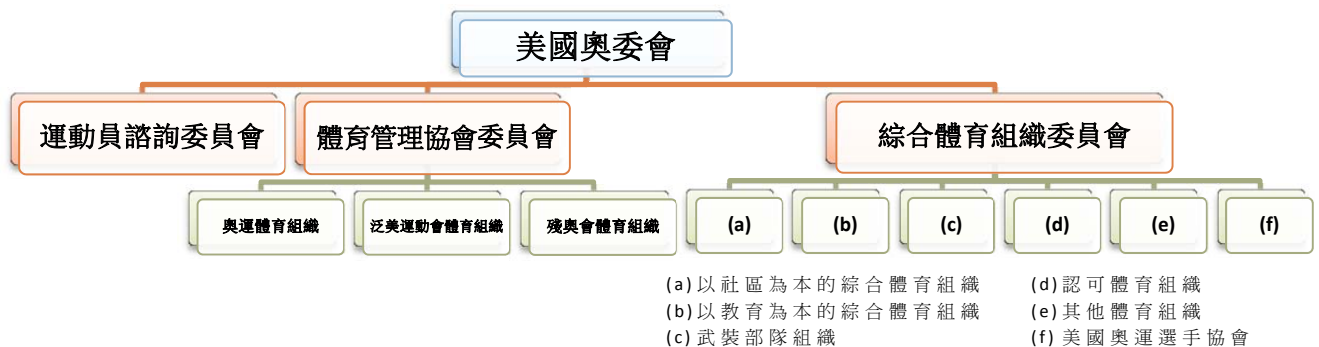
6.2.2 美國奧委會會員數目眾多，⁹⁸ 有 47 個體育總會是美國奧委會會員，而根據美國奧委會附例的界定，這些體育總會均屬以下 3 個會員類別之一：奧運會體育組織、泛美運動會體育組織，以及殘奧會體育組織。美國奧委會的其他會員類別還包括以社區和教育為本的綜合體育組織、武裝部隊組織和認可體育組織，該等組織在美國統稱"綜合體育組織"。理事會(美國奧委會的管治委員會)有權批准具合適資格組織就獲取上述任何一類會籍所提出的申請、將某個會員組織從一個會員類別轉移至另一個會員類別，以及終止某個會員組織的會籍。

6.2.3 奧運會及殘奧會會員大會(Olympic and Paralympic Assembly)是美國奧委會的會員大會，每年舉行一次，但不進行或履行任何管治職能。相反，大會只是讓美國奧委會屬下所有成員委員會聚首一堂，討論美國奧委會的成績及向理事會成員傳達意見。美國奧委會各會員組織在其所屬委員會內享有同等投票權。

6.2.4 美國奧委會屬下有 3 個委員會，分別是(a)運動員諮詢委員會(Athletes' Advisory Council)⁹⁹、(b)體育管理協會委員會(National Governing Bodies Council)¹⁰⁰、以及(c)綜合體育組織委員會(Multisport Organizations Council)¹⁰¹。該等委員會向美國奧委會理事會提供意見及建議。

圖 6.1 展示美國奧委會的體制架構。

圖 6.1 —— 美國奧委會的體制架構



⁹⁸ 美國奧委會附例規定，符合資格成為會員的組織須(a)積極參與管理一個或多個屬奧運會、泛美運動會或殘奧會的體育項目或比賽；(b)負責管理其他在美國有廣泛國民參與的體育項目；或(c)從事推廣參與或籌備業餘運動比賽的工作。

⁹⁹ 運動員諮詢委員會由業餘運動員組成和選出，負責確保美國奧委會與該等業餘運動員之間的溝通。

¹⁰⁰ 體育管理協會委員會的成員是體育總會的代表，並由體育總會的理事會或管治委員會選出。體育管理協會委員負責確保美國奧委會與體育總會彼此緊密合作及持續溝通。

¹⁰¹ 綜合體育組織委員會的成員是綜合體育組織的代表，由該等組織的理事會或管治委員會選出。綜合體育組織委員會旨在確保美國奧委會與各綜合體育組織之間有效溝通。

管治委員會的組成

6.2.5 美國奧委會由理事會負責管治。如圖 6.2 所示，美國奧委會理事會的一個特點，是理事會須包括 6 名獨立理事。¹⁰² 理事會於 2003 年改組，旨在減少理事會成員人數¹⁰³ 及令獨立理事佔理事會的大多數。進行改組的論據是，美國奧委會的首要目標並非為個別群體服務，而是服務奧林匹克運動及一眾運動員。國際奧委會初時曾對上述改組未必能符合《奧林匹克憲章》有關多數票的規定表示關注，但國際奧委會其後接納美國奧委會的論點，認同體育管理協會委員會委員、運動員諮詢委員會委員及國際奧委會委員各自均為體育單位的代表。

6.2.6 根據美國奧委會附例，在選舉理事時，理事會須確保有(a)最少一名理事在美國的殘奧運體育項目方面具備領導或豐富經驗；及(b)最少兩名理事以往曾參加過奧運比賽。此外，《泰德史蒂芬斯奧林匹克和業餘運動法》訂明，理事會最少須有 20%成員是活躍運動員¹⁰⁴，並享有投票權。在理事會內，國際奧委會委員每人可投一票，而其他理事(行政總裁除外)每人可投的票數則與當時在理事會內擔任理事的國際奧委會委員數目相等(現時為 4 人)。在美國奧委會內，行政總裁是受薪僱員，並獲任命為理事會當然理事，但沒有投票權。

¹⁰² 美國奧委會附例第 3.4 條就"獨立資格"作出具體規定。舉例而言，個別人士及其直系家庭成員如在過去兩年並無擔任美國奧委會、其屬下成員組織、委員會，或任何國際奧林匹克單位的任何受薪或志願性質的管治職位；或並非任何與美國奧委會有業務往來的企業單位的高級人員、高層管理人員、控股股東或合夥人，則該人士即可視為符合獨立資格。

¹⁰³ 經過 2003 年改組後，理事會成員人數由 124 名減至 11 名，當中包括兩名來自體育管理協會委員會的成員、兩名來自運動員諮詢委員會的成員，4 名獨立理事及 3 名國際奧委會委員。在 2010 年進行檢討後，理事會增添 4 名成員(兩名獨立理事及運動員諮詢委員會與體育管理協會委員會各一名成員)，而行政總裁則成為沒有投票權的當然成員。

¹⁰⁴ 根據《泰德史蒂芬斯奧林匹克和業餘運動法》§220504，活躍運動員指在過往 10 年內曾代表美國參加國際業餘運動競賽的運動員。

圖 6.2 —— 美國奧委會理事會的組成

	每人可投票數
(a) 國際奧委會委員	1
(b) 6名獨立理事	4 ⁽¹⁾
(c) 3名運動員諮詢委員會的代表	4 ⁽¹⁾
(d) 3名體育管理協會委員會的代表	4 ⁽¹⁾
(e) 美國奧委會行政總裁	0

註： (1) 理事會內現時有4名國際奧委會委員，因此理事每人可投4票。

幹事選舉

6.2.7 獨立理事、體育管理協會委員會提名的理事，以及運動員諮詢委員會提名的理事，均由理事會從提名及管治委員會 (Nominating and Governance Committee)¹⁰⁵ 推薦的人士中選出。提名及管治委員會須負責招攬、檢討，以及在適當時候為候選人進行面試，然後就理事會每個出缺席位推薦一名候選人，以供理事會考慮。理事會繼而須在一次已按程序作妥當預告的會議上對每名獲該委員會推薦的候選人進行投票。¹⁰⁶ 獲過半數票者方可當選為理事會成員。¹⁰⁷

6.2.8 理事會成員的任期期限不得超過連續 8 年，當中包括首個任期 4 年，然後由理事會投票決定往後 4 年是否可繼續留任，但下述成員除外：(a)行政總裁及(b)國際奧委會的美國委員，該等人士在擔任該等職務期間，其在理事會的任期即會持續。美國奧委會附例內並無關於強制退休年齡的條文。

¹⁰⁵ 提名及管治委員會是美國奧委會內的常設委員會，由 5 名委員組成。美國奧委會附例規定，理事會主席應在取得理事會批准下，委任兩名並非國際奧委會委員及不符合資格競逐連任的理事會成員加入提名及管治委員會。其餘 3 名委員會成員須由體育管理協會委員會、運動員諮詢委員會及綜合體育組織委員會各自從並非現任理事及符合"獨立資格"定義的個別人士中選出。

¹⁰⁶ 除行政總裁及國際奧委會委員外，理事會成員的任期會分批屆滿，讓理事會可每隔一年重選四分之一理事會成員。

¹⁰⁷ 理事會如選取獲推薦的候選人，理事會和提名及管治委員會須盡快公開它們對該候選人的資歷、技能及經驗的意見。如理事會不選取獲推薦的候選人，提名及管治委員會須向理事會推薦另一人選。上述程序須持續進行，直至理事會選取一名獲推薦的候選人填補出缺席位為止。

問責性及透明度

6.2.9 美國奧委會屬聯邦政府認可的機構，並無接受任何政府撥款(選定殘奧會項目除外)。美國奧委會的經費有數個來源。美國奧委會享有專利權，可在美國使用和授權使用與奧運相關的標誌、圖象和術語，並透過授予贊助商有關權利而獲取可觀收入。在 2013 年，美國奧委會從其與奧運相關標誌權利獲得的收入，高達 9,000 萬美元(6 億 9,800 萬港元)。美國奧委會又透過電視廣播權收費及慈善捐款取得收入。在 2011 年，美國奧委會把 2014 年至 2020 年期間的奧運會及冬季奧運會的廣播權授予一家電視網絡公司，從而獲得 5 億 5,860 萬美元(43 億 3,250 萬港元)的收入。

6.2.10 此外，美國奧委會成立了一個信託基金——美國奧林匹克基金(United States Olympic Foundation)，該基金是以 1984 年洛杉磯奧運會取得的部分利潤創立。雖然信託條款規定該筆 1 億 1,100 萬美元(8 億 6,100 萬港元)的初始基金不得動用分毫，但由該筆基金賺取的回報則可為美國奧委會每年提供基金淨資產 5%的資金。¹⁰⁸

6.2.11 由於美國奧委會自行負責籌募經費，並無依賴聯邦資助，故不受政府任何監督。儘管如此，《泰德史蒂芬斯奧林匹克和業餘運動法》明確要求美國奧委會每 4 年向美國總統和國會參眾兩院提交詳細報告，匯報其在過去 4 年的運作及財務狀況。報告內容須包括完整的收支結算表，並就各項活動和成果作出詳盡說明。不過，國會並無指派任何委員會或辦事處負責審議有關報告。

6.2.12 就披露相關資料予公眾監察而言，美國奧委會的運作是高度開放和透明。美國奧委會每 4 年提交予總統和國會的報告，以及其他相關文件諸如美國奧委會的附例和規例、年度報告及財務報表，均可在美國奧委會網站取覽。

6.2.13 與美國奧委會相若，體育總會絕大部分經費來自私營界別而非政府資源。美國奧委會是體育總會的主要資源來源。因此，除受《泰德史蒂芬斯奧林匹克和業餘運動法》規管外，體育總會亦受美國奧委會附例規範。美國奧委會附例規定，美國奧委會須採納一套行為守則，並將該套守則應用於會員組織、所有僱員、義工、理事會成員、委員會成員及專責小組成員。該套守則訂定機構人員行為的最低標準，例如須誠實公正處事，並遵行維持透明度和問責的原則。

¹⁰⁸ 根據《稅務守則》(Internal Revenue Code)第 501(c)(3)條的涵義，美國奧委會獲豁免徵稅。

所有體育總會均須遵從美國奧委會的行為守則。不遵從該守則可導致紀律處分，包括被美國奧委會暫停或終止會籍。

運動員選拔及上訴機制

6.2.14 美國奧委會附例規定，體育總會須按照已獲批准的甄選程序(包括比賽測試)進行甄選，為奧運會、殘奧會和泛美運動會選拔運動員，然後推薦給美國奧委會運動員及團隊主管，以期出賽。甄選程序會在相關體育總會的網站發布，並會包括各項詳細資料，例如獲考慮提名加入美國隊的運動員所必須符合的最低資格要求。¹⁰⁹ 除須符合最低資格要求外，參與個人項目(例如田徑)的運動員可能亦須通過多項預選賽事或他們在國家內的排名才得以加入美國隊。至於參與團體項目(例如籃球)的運動員，他們大多憑藉在過往各場比賽的表現而獲得國家教練團垂青。部分團體項目亦設有奧運選拔賽。

6.2.15 在美國，與奧運有關的體育爭議必須首先交由相關體育總會處理，然後投訴人才可將爭議的事宜提交美國奧委會聆訊。美國奧委會的內部架構未有容許上訴的權利；然而，投訴人如對美國奧委會的決定感到不滿，可要求將有關事宜提交美國仲裁協會(American Arbitration Association)¹¹⁰ 仲裁，由該協會作出最終及具約束力的決定。

6.2.16 《泰德史蒂芬斯奧林匹克和業餘運動法》賦權開設運動員申訴專員(Athlete Ombudsman)一職，負責就該法例及其他與運動員相關的法律、規則及規例內各項適用條文向運動員免費提供獨立意見。運動員申訴專員亦負責協助調解涉及運動員在奧運會、殘奧會、泛美運動會、泛美殘疾人運動會、世界錦標賽和其他賽事中參賽機會的爭議。

6.3 精英體育發展

6.3.1 美國並無聯邦機關負責體育發展事宜，亦無任何政府官員的職責範疇涵蓋體育運動。¹¹¹ 各州可自由制訂及推行聯邦政府未有直接

¹⁰⁹ 可包括國籍及健康要求，以及最少曾參加一項預選賽事。

¹¹⁰ 美國仲裁協會是非牟利公共服務機構，致力透過使用仲裁、調解和其他方式解決爭議。

¹¹¹ 據 Sparvero, Chalip, & Green (2008)所述，聯邦政府不願擔當體育政策制訂者，實與美式管治的理念基礎一致，即政府的權力及介入程度須受限制，以保障個人自由。

插手的政策，但有關的參與通常只限於為州政府資助的大學提供撥款以支持其開辦的體育計劃。然而，州政府在這方面的撥款並未獲引導至精英體育發展。相反，獲州政府資助的大學往往利用有關撥款吸引有天份的學生運動員入讀。在美國，大學的體育成就會促使校友增加對體育項目捐款，並會提升大學的聲譽，從而吸引更多學生報讀。

資源投放

6.3.2 《泰德史蒂芬斯奧林匹克和業餘運動法》賦予美國奧委會有關精英體育發展的所有權責。美國奧委會因此須承擔作為美國精英體育資助者的角色。在 2013 年，美國奧委會向支援美國運動員的各個項目及體育組織撥款近 1 億 8,200 萬美元(14 億 1,160 萬港元)，佔美國奧委會總開支的 93%。

6.3.3 對部分體育總會而言，美國奧委會是其主要的資源來源。它資助由各體育總會進行的訓練和發展計劃，讓運動員得以在奧運會、殘奧會、泛美運動會和泛美殘疾人運動會中參賽。在 2013 年，美國奧委會共提供 5,100 萬美元(3 億 9,560 萬港元)專項撥款支持各體育總會，其中共有 17 個體育總會各獲得多於 100 萬美元的資助，其中有 3 個體育總會更獲得多於 300 萬美元(2,330 萬港元)。

人才發掘和培養

6.3.4 在美國，運動員有多種途徑投身體育界，但並無規劃完善的途徑引領他們晉身精英運動員地位。儘管如此，校本體育仍是投身運動員的主要途徑，因為體育是美國學校其中一個重要課程範圍。大部分高中和大學都具備優質的體育設施和教練人員，可訓練年輕運動員參與高水平的競技。學生運動員獲頒發豐厚的體育獎學金以支付其生活開支，並獲給予充裕時間進行練習。各職業隊伍每年舉行一次名為"徵召(draft)"¹¹²的活動，以挑選最好的大學生運動員。負責不同體育項目的體育總會也會參與各項發掘人才的計劃。有潛質的運動員通常是在發掘人才的賽事環節或比賽中獲得注意，因為該等場合讓有潛質的運動員有機會在知名教練面前展示身手。

¹¹² 例如，國家足球聯盟徵召活動(亦稱球員挑選會)是每年舉行的活動，讓國家足球聯盟屬下各球隊從大學足球隊挑選球員。

6.3.5 在運動員發展方面，美國奧委會在營養、生物力學、醫學、生理學、心理學、體適能訓練，以及績效技術等範疇向體育總會提供支援。此外，美國奧委會重點是把資源投放在訓練、康復、績效技術和醫療支援上，以加強運動員發展。

為精英運動員提供專業訓練和支援服務

6.3.6 美國奧委會致力開創各項着重運動員全面持續發展的計劃。除提供金錢資助外¹¹³，美國奧委會亦為運動員提供多項醫療、教育和職業發展計劃，包括：

- (a) 精英運動員健康保險計劃 (Elite Athlete Health Insurance Program) 及全國醫療網絡 (National Medical Network)，為運動員提供方便的醫護和健康保險支援，並盡量減少須自費的醫療服務開支。在 2013 年，該兩項計劃向精英運動員合共提供價值超逾 600 萬美元 (4,650 萬港元) 的服務；
- (b) 運動員教育計劃 (Athlete Education Program)，對象為參加奧運會及殘奧會的美國運動員，為他們提供升讀學士及研究生學位的教育機會¹¹⁴；及
- (c) 運動員職業計劃 (Athlete Career Program)，幫助有志參加奧運會及殘奧會的運動員在美國奧委會各個合作伙伴機構尋找彈性上下班的工作機會的機會，讓他們在財政資源及時間許可的情況下進行訓練和備戰。除協助尋找工作外，運動員職業計劃亦在建立個人履歷、面試準備、專業講座、職場研究和職業生涯輔導等方面提供協助。

6.3.7 此外，美國奧委會營辦了 3 個奧運訓練中心及 17 個奧運訓練場地。奧運訓練中心提供一個精英網絡，當中有科學家、醫生和體育教練，並有頂尖體育科技和先進設施可供使用。該等中心在 2013 年為超過 22 000 名運動員提供服務。現時，美國奧委會與 17 個奧運訓練場地結為伙伴，為美國選手提供世界級的訓練設施。奧運訓練場地遍布美國境內 15 個州，在 2013 年曾為近 500 名國家隊運動員提供服務。

¹¹³ 在 2013 年，作為直接財政支援而向運動員提供的資助總額為 2,200 萬美元 (1 億 7,060 萬港元)。

¹¹⁴ 在 2011 年，德銳大學 (DeVry University) 與美國奧委會結為合作伙伴，正式成為美國奧運參賽隊伍的教育提供者。德銳大學減收或免收學生運動員的學費，並讓他們在網上進修，而學科則涵蓋實驗室科學及遊戲編程等科目。

第 7 章 —— 分析

7.1 引言

7.1.1 根據先前各章的研究結果，本章節比較香港、澳洲、日本、新加坡及美國在下述範疇的情況：**(a)**奧委會的管治；及**(b)**奧委會、體育總會¹¹⁵及政府為發展精英體育而在提供撥款、發掘和培養人才，以及為精英運動員提供專業訓練和支援服務等方面所扮演的角色。有關比較的摘要表載於**附錄**。

7.2 奧林匹克委員會的管治

7.2.1 本研究報告所涵蓋的奧委會均屬獨立自主組織，受《奧林匹克憲章》規管。雖然該等奧委會皆在《奧林匹克憲章》的框架內運作，但它們部分致力改善其管治架構，朝著符合企業最佳管治的目標進發。所採納的步驟包括擴闊管治委員會的成員組合、容許非體育總會成員參與投票、訂明幹事的任期及退休年齡，以及採取措施加強組織的問責性及透明度。

7.2.2 針對上述情況，下文各段就所研究的奧委會的管治作出比較，範疇包括：**(a)**體制架構和成員制度；**(b)**管治委員會的組成；**(c)**提名及選舉奧委會幹事；**(d)**幹事的任期及退休年齡；**(e)**組織的問責性及透明度；及**(f)**運動員選拔及上訴機制。然而，就上文第**(a)**至**(c)**項所作的研究，未有涵蓋日本奧委會，因其公開的相關資料不多。

體制架構和成員制度

7.2.3 《奧林匹克憲章》規定，奧委會及其執行委員會之過半數表決，須由體育總會的投票組成。¹¹⁶ 因此，所研究的奧委會中享有全面

¹¹⁵ 香港及新加坡的"體育總會"(national sports association)，在澳洲稱作"國家體育組織"(national sporting organizations)，在日本又稱作"體育聯合會"(national sports federations)，而在美國則被稱"體育管理協會"(national governing bodies)。為簡化起見，上述組織在本章一律稱為"體育總會"。

¹¹⁶ 加拿大、美國及若干其他國家投票支持杯葛 1980 年莫斯科奧運會，此舉被國際奧委會視為非代表奧運比賽項目的人士對體育運動作出的不公平支配。故此，國際奧委會修改相關規則，規定國家／地區奧委會內有權投票的會員中有過半數必須是國家體育監管機構及／或奧運會體育組織的代表。見 Macintosh & Hawes (1994)。

投票權的正式會員，大部份由管理屬奧運比賽項目的體育總會出任，其他體育組織屬會未必獲賦予投票權。此情況令體育總會在周年大會上進行投票程序及選舉幹事時佔有主導地位。儘管如此，新加坡和美國的奧委會已擴大其成員組合，讓管理非奧運比賽項目的體育總會同樣享有全面投票權。新加坡奧委會認許英聯邦運動會、東亞運動會及東南亞運動會的比賽項目，而美國奧委會亦認許泛美運動會及殘奧會的比賽項目。

管治委員會的組成

7.2.4 按《奧林匹克憲章》的規定，奧委會的管治委員會主要由體育總會的代表組成。香港奧委會轄下的管治委員會，由(a)體育總會的代表及(b)由體育總會提名和選出的義務委員組成。香港的運動員可出任正式會員，並在周年大會上投票，並可獲加入管治委員會，但必須符合下述條件：該名運動員曾代表香港參加奧運會賽事，並在該賽事贏得個人項目金牌。此外，相關運動員須為最後一次參加最近一屆的奧運會後退休者，而其會籍只限為其退休後至下屆奧運會結束時的一段時間。

7.2.5 所研究的海外國家奧委會均曾致力擴闊其管治委員會的成員組合。在澳洲及美國，曾參與奧委會章程／附例所規定的國際賽事的運動員，可選出其代表出任管治委員會的委員。美國更進一步規定理事會內須包括有獨立理事。¹¹⁷ 在新加坡，當選的管治委員會委員可選出不多於 5 名增選委員加入管治委員會。現時管治委員會只有一名增選委員，由運動員委員會主席出任。

幹事提名及奧委會選舉

7.2.6 所研究的奧委會均有就提名和選舉幹事訂立程序。在香港及新加坡，只有體育總會有權提名候選人。澳洲容許隸屬奧委會的任何成員組織提名候選人，競逐奧委會的會長及副會長職位，但管治委員會其他成員，仍規定只能由體育總會提名候選人。在美國，理事會成員是從"提名及管治委員會"推薦的候選人中選出，委員會成員包括符合美國奧委會附例下"獨立資格"的人士。

¹¹⁷ 上市公司董事局內設有獨立理事成員，被視為公司企業管治程序一個不可或缺的環節，並逐漸成為良好管治的先決條件。見 Pande, S. & Ansari, V.A. (2013 年)。

7.2.7 在香港、澳洲及新加坡，提名競逐幹事的候選人，經周年大會以投票方式選出。新加坡奧委會只把投票權給予體育總會，而香港和澳洲的奧委會則容許運動員或其代表參與投票。然而，香港運動員必須符合若干"條件"，即上文第 7.2.4 段所述的準則，方可享有投票權。在美國，理事會新成員由在任理事會選出。

幹事的任期及退休年齡

7.2.8 根據良好企業的最佳管治做法，擔任幹事職位的人士的任期，必須有明確規定。但《奧林匹克憲章》只訂明當選的奧委會幹事每屆任期不得超過 4 年，並可競逐連任。澳洲、日本及新加坡的奧委會沒有就幹事競逐連任的安排，施加任何限制。然而，美國訂明幹事的任期不得超過連續 8 年，當中包括首屆任期 4 年，然後由理事會投票決定往後 4 年是否可繼續留任。在香港，所有當選的幹事不得連續任職同一職位超過 6 個任期(即 12 年)。

7.2.9 根據《奧林匹克憲章》，奧委會的幹事亦無年齡上限。除香港奧委會外，所研究的奧委會都沒有就幹事訂下強制退休年齡。香港奧委會幹事須在 70 歲退休；如屬 2014 年之前當選者，則可在 80 歲退休。

問責性及透明度

7.2.10 香港、日本及新加坡的奧委會，均接受公帑資助以支付運作開支，因此須受政府監督。香港奧委會須就所獲政府撥款提交經審計的周年財務報表。日本和新加坡的奧委會須提交經審計的財務報表，此外亦要匯報其工作表現，以便政府評核它們在使用納稅人金錢是否用得有效和適當。

7.2.11 相對而言，澳洲和美國的奧委會沒有接受政府任何資助，因此不受政府監督。儘管如此，澳洲奧委會引進適用於法團及上市公司的企業最佳管治模式，以達致高水平的企業管治。另一方面，美國奧委會每 4 年向美國總統和國會參眾兩院提交詳細報告，匯報其在過去 4 年的運作及財務情況。該份報告的內容包括齊備的收支結算表，並就各項活動和建議作出詳盡說明。

7.2.12 香港和新加坡的奧委會迄今就其運作情況所發布的公開資料甚為有限。它們雖將會章上載至其網站，但並無公開其他相關文件，例如年度報告、資產負債表及帳目報表等文件。相比之下，澳洲、日本和美國的奧委會在資料發布上高度開放和透明，主動披露相關資料，讓公眾了解和審視其運作。相關文件如會章和附例、年度報告及財務報表等，亦可在它們的網站上取覽。

運動員選拔及上訴機制

7.2.13 在所研究的地方，奧委會要求體育總會須設立具透明度的機制，選拔運動員參加大型國際賽事。運動員的選拔基於多項因素，包括有關體育總會及其所屬國際體育聯會訂立的準則。

7.2.14 在香港、日本及新加坡，任何有關選拔運動員的投訴均由相關體育總會或奧委會各自按其本身既定的程序處理。在澳洲，各相關體育總會均有設立上訴審理委員會，負責就投訴作出裁決，而就相關裁決提出的任何上訴均會由體育仲裁法庭聆訊。已提出上訴或擬提出上訴的運動員，可獲由澳洲奧委會委任的獨立律師(或稱奧林匹克上訴顧問)提供法律意見。

7.2.15 在美國，與奧運有關的體育爭議必須首先交由相關體育總會處理，然後投訴人才可將爭議的事宜提交奧委會聆訊。投訴人如對奧委會的裁決有所不滿，可要求美國仲裁協會仲裁。美國的《泰德史蒂芬斯奧林匹克和業餘運動法》，賦權開設運動員申訴專員一職，負責就該法例及其他與運動員相關的法例、規則及規例內各項適用條文向投訴人免費提供獨立意見。

7.3 精英體育發展

7.3.1 所研究的各個地方就發展精英體育採取不同的做法。在香港，發展精英體育的特點，在於非政府體育組織(例如奧委會和體育總會)的積極參與，並由政府政策措施和資源方面從旁協助。在美國，政府把精英體育發展交由奧委會及其他體育組織負責。反之，澳洲、日本及新加坡各自設有專責的國家機關，提供體育支援服務及計劃，以培訓精英運動員。

資源投放

7.3.2 精英體育項目要取得成功，須依賴多項因素，包括締造讓更多運動員符合資格參與國際賽事競逐的環境。除美國外，所研究的各個地方的政府均有投放資源發展精英體育。除提供財政資助以籌組運動員備戰和參加國際賽事外，它們亦有投資興建體育設施，並撥款體育總會以提升它們推行各項精英體育計劃的能力。在美國，並無政府官員的職務涵蓋體育事宜。發展精英體育的資金來自私營界別，而非來自政府撥款。美國體育界高度商業化，令奧委會及體育總會無須倚賴政府的撥款而得以生存。

7.3.3 在香港，政府決定體育項目可獲撥款資助的優先次序，以該等體育項目在國際賽事取得的成績為標準，而有能力取得佳績的體育項目獲得最多政府資助。這種以"成果"為本的做法或會忽略了新興體育項目的發展潛力，因為培養有潛質的運動員可能需時 8 至 10 年，甚至更長時間。澳洲、日本及新加坡除優先撥款資助曾在大型國際賽事取得佳績的精英體育項目外，亦會考慮個別體育項目是否有機會在短、中、長期取得成果。舉例而言，澳洲亦有投放資源於日後有相當機會取得佳績的新興體育項目。

人才發掘和培養

7.3.4 香港的體育總會可獲政府撥款，推行發掘體育人才計劃，從而選拔和培訓有潛質的運動員。在澳洲，體育總會亦負責發掘人才。然而，它們在制訂其發掘體育人才計劃時除獲得資助外，亦獲得政府機關(即澳洲體育委員會)提供專業意見。此外，在全國精英運動員友好大學網絡下，澳洲體育委員會與成員大學合作發掘精英運動員，並協助他們在體育運動與學業進修兩者之間取得平衡。

7.3.5 在日本，發掘體育人才的工作主要由日本體育振興中心負責。作為負責日本體育發展的國家機關，日本體育振興中心推行運動員發展計劃，為具備贏取獎牌潛質的運動員訂立清晰的發展道路，由發掘他們以至培訓他們參加世界級競賽作出安排。在新加坡，新加坡體育學校透過錄取年齡介乎 13 至 18 歲具備潛質的學生運動員，直接參與發掘人才的工作。新加坡體育學校是由新加坡政府設立的獨立專科學校，專為學生運動員提供結合學術和體育的課程。在美國，發掘體育人才的工作由高中、大學及負責個別體育項目的體育總會共同承擔。

7.3.6 香港的教育制度對培育本地年輕運動員的幫助不大，尤其是學校功課繁重，令很多學生運動員難以在學業進修與體育運動兩者之間取得平衡。在 2014 年 6 月，香港體育學院與各中學合作推出「精英運動員友好學校網絡」，提供特別為配合學生運動員訓練和比賽需要的課程。

7.3.7 相對而言，新加坡和日本讓中學學生運動員一邊進修、一邊接受訓練。在新加坡，新加坡體育學校學術課程的設計配合學生運動員的訓練需要。學生運動員如發覺自己基於合理的原因無法配合有關課程，可隨時選擇退出而返回主流學校就讀。在日本，精英學院課程屬體育寄宿學校課程，透過密集訓練提升有潛質年輕運動員的能力。該學院所有學生運動員都是在國家訓練中心的運動員村內寄宿，他們課餘時在運動員村內接受培訓和進行練習。在美國，學生運動員獲頒發豐厚的體育獎學金以支付其生活開支，並獲給予充裕時間進行練習。

為精英運動員提供專業訓練和支援服務

7.3.8 在香港，香港體育學院為精英運動員提供財政資助及其他支援，例如學業輔導、就業策劃及職業訓練。正如上文所述，接受支援的資格及有關的金額是以比賽成績為基準。運動員必須證明已具備能力及曾在國際賽事取得成績，才可獲得支援。

7.3.9 新加坡亦根據精英運動員在國家、地區、洲際及國際運動會贏取獎牌的能力，將他們劃分為 4 個"等級"。分級後的運動員接受的政府支援與其"等級"相應。然而，有關支援的項目比香港更為廣泛。除財政資助外，分級後的運動員亦可參加運動卓越教育計劃及運動卓越職業計劃。兩項計劃設立有正式機制，協助運動員應付體育比賽與其職業或學業兩方面的需要。運動卓越教育計劃包括延長求學進修期，以及可以多次請假參加重要賽事。根據運動卓越職業計劃，參與計劃的僱主聘用分級後的運動員，並透過實習、學徒訓練或就業安排等形式向該等運動員提供職業發展支援，以及提供配合運動員訓練的工作環境。

7.3.10 在美國，精英運動員除取得財政資助外，亦獲提供一系列教育及職業發展計劃的支援。舉例而言，運動員教育計劃對象為參加奧運會的運動員，為他們提供升讀學士及研究院學位的教育機會。此外，運動員職業計劃的合作伙伴機構，為運動員提供彈性上下班的工作的機會，讓他們在財政資源及時間許可的情況下進行訓練和備戰。

香港及 4 個選定地方的奧林匹克委員會、體育協會及精英體育發展

	香港	澳洲	日本	新加坡	美國
奧林匹克委員會的管治					
享有全面投票權的成員	<ul style="list-style-type: none"> 只有正式會員獲賦予全面投票權，而它們絕大部分均為管理屬奧運比賽項目的體育總會。 	<ul style="list-style-type: none"> 只有全國協會(即管理屬奧運比賽項目的體育總會)才享有全面投票權。 	<ul style="list-style-type: none"> 並無資料。 	<ul style="list-style-type: none"> 只有正式會員⁽¹⁾可以在大會上投票。會員包括管理非奧運比賽項目的體育總會。 	<ul style="list-style-type: none"> 成員組織在各自所屬的委員會內享有同等投票權。
管治委員會內有否運動員擔任委員	<ul style="list-style-type: none"> 有。運動員如符合香港奧委會會章訂明成為奧委會正式會員的資格，可以加入管治委員會。 	<ul style="list-style-type: none"> 有。即運動員委員會的主席和副主席。 	<ul style="list-style-type: none"> 無。 	<ul style="list-style-type: none"> 並無此項規定，但運動員委員會主席是管治委員會的增選委員。 	<ul style="list-style-type: none"> 有。《泰德史蒂芬斯奧林匹克和業餘運動法》訂明，管治委員會最少須有 20% 成員是活躍運動員⁽²⁾。
管治委員會內有否獨立人士擔任委員	<ul style="list-style-type: none"> 無。 	<ul style="list-style-type: none"> 無。 	<ul style="list-style-type: none"> 並無資料。 	<ul style="list-style-type: none"> 並無此項規定，但管治委員會可選任增選委員。 	<ul style="list-style-type: none"> 有。管治委員會內有 6 名獨立理事。
成員組織提名候選人擔任幹事	<ul style="list-style-type: none"> 只能由正式會員提名。 	<ul style="list-style-type: none"> 任何成員均可就會長和副會長提名候選人，而其他選任的幹事則由全國協會提名。 	<ul style="list-style-type: none"> 並無資料。 	<ul style="list-style-type: none"> 只能由正式會員提名。 	<ul style="list-style-type: none"> 由"提名及管治委員會"提名候選人，該委員會包括有符合美國奧委會附例下"獨立資格"的人士。
選舉幹事	<ul style="list-style-type: none"> 只有正式會員可以投票。 	<ul style="list-style-type: none"> 只有全國協會、幹事會成員、運動員委員會的主席和副主席及國際奧委會委員可以投票。 	<ul style="list-style-type: none"> 並無資料。 	<ul style="list-style-type: none"> 只有正式會員可以投票。 	<ul style="list-style-type: none"> 管治委員會成員由在任的管治委員會選出。

註：(1) 在新加坡，任何體育總會如(a)為獲執行委員會認可的國際體育聯合會的屬會；(b)為任何英聯邦體育組織或團體的屬會；或(c)負責在新加坡規管獲認可體育項目，即符合資格成為正式成員。

(2) 活躍運動員是指過往 10 年曾代表美國參加國際業餘大賽的運動員。

香港及 4 個選定地方的奧林匹克委員會、體育協會及精英體育發展

	香港	澳洲	日本	新加坡	美國
奧林匹克委員會的管治(續)					
有否就擔任幹事的任期數施加限制	<ul style="list-style-type: none"> 有。所有當選的幹事不得連續任職同一職位超過6個任期(即12年)。 	<ul style="list-style-type: none"> 無。澳洲奧委會的會章並無對競逐連任施者加限制。 	<ul style="list-style-type: none"> 無。日本奧委會的會章並無就競逐連任者施加限制。 	<ul style="list-style-type: none"> 無。新加坡奧委會的會章並無就競逐連任者施加限制。 	<ul style="list-style-type: none"> 有。理事會成員的任期期限為不得超過連續8年。
有否為幹事訂定任何強制退休年齡	<ul style="list-style-type: none"> 有。如屬在2014年或之後當選的幹事，其退休年齡定為70歲；如屬2014年之前當選者，則定為80歲。 	<ul style="list-style-type: none"> 無。澳洲奧委會的會章並無訂明任何強制退休年齡。 	<ul style="list-style-type: none"> 無。日本奧委會的會章並無訂明任何強制退休年齡。 	<ul style="list-style-type: none"> 無。新加坡奧委會的會章並無訂明任何強制退休年齡。 	<ul style="list-style-type: none"> 無。美國奧委會附例並無訂明任何強制退休年齡。
收入是否主要來自政府撥款	<ul style="list-style-type: none"> 是。 	<ul style="list-style-type: none"> 不是。贊助和專利授權是來自私營界別的主要經費來源。 	<ul style="list-style-type: none"> 是。 	<ul style="list-style-type: none"> 是。 	<ul style="list-style-type: none"> 不是。主要經費來自私營界別，透過贊助和專利授權獲取。
問責性	<ul style="list-style-type: none"> 港協暨奧委會須就所獲政府撥款提交經審計的周年財務報表。 	<ul style="list-style-type: none"> 澳洲奧委會並無接受任何公帑撥款，故不受政府監督。然而，該奧委會已推行適用於法團及上市公司企業管治的最佳做法。 	<ul style="list-style-type: none"> 除須提交經審計的周年財務報表外，日本奧委會亦須檢討其運作及就其使用政府撥款的情況向文部科學省提交報告。 	<ul style="list-style-type: none"> 新加坡奧委會須提交經審計的周年報告，內容包括經審計的財務報表及其工作表現。 	<ul style="list-style-type: none"> 美國奧委會並無接受任何公帑撥款，故不受政府監督。儘管如此，美國奧委會仍每4年向總統和國會參眾兩院提交報告。
透明度	<ul style="list-style-type: none"> 關於其運作的公開資料甚為有限。 	<ul style="list-style-type: none"> 澳洲奧委會的運作高度透明。所有相關文件均可於其網站取覽。 	<ul style="list-style-type: none"> 日本奧委會的運作高度透明。所有相關文件均可於其網站取覽。 	<ul style="list-style-type: none"> 關於其運作的公開資料甚為有限。 	<ul style="list-style-type: none"> 美國奧委會的運作高度透明。所有相關文件均可於其網站取覽。

香港及 4 個選定地方的奧林匹克委員會、體育協會及精英體育發展

	香港	澳洲	日本	新加坡	美國
奧林匹克委員會的管治(續)					
運動員不獲選拔時提出上訴	<ul style="list-style-type: none"> 任何有關選拔運動員的投訴或上訴均由港協暨奧委會或相關體育總會各自根據其本身既定的程序處理。 	<ul style="list-style-type: none"> 任何關乎運動員獲得提名或不獲提名的上訴或爭議，會先交由規管有關該項體育項目的體育總會下設的上訴審理委員會裁決。就有關裁決提出的任何上訴均會由體育仲裁法庭聆訊。 	<ul style="list-style-type: none"> 任何有關選拔運動員的投訴或上訴均由相關體育總會或日本奧委會各自根據其本身既定的程序處理。 	<ul style="list-style-type: none"> 任何有關選拔運動員的投訴或上訴均由相關體育總會各自根據其本身既定的程序處理。 	<ul style="list-style-type: none"> 有關爭議必須先交由相關體育總會處理，然後投訴人才可將爭議的事宜提交美國奧委會聆訊。投訴人如對美國奧委會的裁決有所不滿，可要求美國仲裁協會仲裁。
精英體育發展					
主要撥款來源	<ul style="list-style-type: none"> 政府。 	<ul style="list-style-type: none"> 政府。 	<ul style="list-style-type: none"> 政府。 	<ul style="list-style-type: none"> 政府。 	<ul style="list-style-type: none"> 私人資源及美國奧委會。
撥款制度的準則	<ul style="list-style-type: none"> 以"成果"為本，有能力取得佳績的體育項目獲得最多政府資助。 	<ul style="list-style-type: none"> 有能力取得佳績的體育項目和有長遠潛力贏取獎牌的新興體育項目均獲撥款。 	<ul style="list-style-type: none"> 根據體育總會在國際比賽所獲取的成績及其發掘和培養人才計劃的成果提供撥款。 	<ul style="list-style-type: none"> 根據體育總會就新加坡體育理事會所訂定的短期和中期目標的達標程度而撥款。 	<ul style="list-style-type: none"> 並無資料。
對受資助體育總會的監督	<ul style="list-style-type: none"> 康文署透過每年與體育總會簽訂的資助協議監督體育總會的運作。體育總會須就其活動向政府提交季度報告，並須提交經審計的周年帳目。 	<ul style="list-style-type: none"> 澳洲體育委員會與各體育總會簽訂撥款協議。有關撥款與多項條件掛勾，包括體育總會須遵守的體育管治原則及取勝優勢策略(Winning Edge strategy)所制訂的目標。 	<ul style="list-style-type: none"> 政府透過日本奧委會監察體育總會。日本奧委會制訂了一系列指標以評核受資助體育總會的表現，並按評核所得結果決定如何分配政府撥款。 	<ul style="list-style-type: none"> 新加坡體育理事會與各體育總會簽訂撥款協議。受資助體育總會必須遵守(a)"慈善團體管治守則"及(b)新加坡體育理事會制訂的"卓越組織架構"。 	<ul style="list-style-type: none"> 美國奧委會監督體育總會的運作，包括體育總會有否遵守美國奧委會採納的行為守則。

香港及 4 個選定地方的奧林匹克委員會、體育協會及精英體育發展

	香港	澳洲	日本	新加坡	美國
精英體育發展(續)					
人才發掘和培養	<ul style="list-style-type: none"> 體育總會可獲政府撥款，推行計劃發掘體育人才，從而選拔和培訓有潛質的運動員。體育總會亦轉介運動員到香港體育學院接受遴選。 	<ul style="list-style-type: none"> 澳洲體育學院向體育總會提供資源及意見，以協助體育總會推行其發掘和培養人才的計劃。 	<ul style="list-style-type: none"> 日本體育振興中心自行推行相關計劃，以及支援地方政府和體育總會，發掘及培訓有潛質的運動員。 	<ul style="list-style-type: none"> 新加坡體育學校會取錄13至18歲並具有體育天份的學生運動員。 	<ul style="list-style-type: none"> 發掘和培養人才的計劃由高中、大學及負責個別體育項目的體育總會共同承擔。
培育年輕運動員的教育環境	<ul style="list-style-type: none"> 政府並無推出特定措施。 	<ul style="list-style-type: none"> 全國精英運動員友好大學網絡要求成員大學致力制訂或發展政策，以配合學生運動員的需要。 	<ul style="list-style-type: none"> 精英學院讓學生運動員於日本奧委會管理的運動員村內寄宿，並於課餘時接受培訓和進行練習。 	<ul style="list-style-type: none"> 新加坡體育學校學術課程的設計配合學生運動員的訓練需要。 	<ul style="list-style-type: none"> 學生運動員獲頒發豐厚的體育獎學金，以支付其生活開支，並獲給予充裕時間進行練習。
對精英運動員提供的支援服務	<ul style="list-style-type: none"> 以"成果"為本，運動員必須證明具備相關能力及曾在國際賽事取得成績。 符合資格的精英運動員獲提供財政資助及其他支援，例如學業輔導及就業策劃。 	<ul style="list-style-type: none"> 重點為提供財政資助及開創運動員發展途徑。後者讓運動員在通往在國際賽事取得成功的途徑上適時獲得恰當的支援。 	<ul style="list-style-type: none"> 按運動員的發展途徑提供服務。 	<ul style="list-style-type: none"> 精英運動員被劃分為4個不同的等級，並獲政府提供與其等級相應的支援。 分級後的運動員獲提供範疇廣泛的支援，包括財政資助及參加由國家訓練機構營辦的正規教育及就業計劃。 	<ul style="list-style-type: none"> 除獲提供財政資助外，精英運動員亦獲得各項教育及職業發展計劃所提供的支援。

參考資料

香港

1. Home Affairs Bureau. (2009) *Promotion of Sports Development*. Paper submitted to the Panel on Home Affairs. LC Paper No. CB(2)652/09-10(03).
2. Home Affairs Bureau. (2011a) *Governance, monitoring and funding of the "national sports associations" (NSAs)*. Paper submitted to the Panel on Home Affairs. LC Paper No. CB(2)1973/10-11(03).
3. Home Affairs Bureau. (2011b) *Support to Elite Athletes in Hong Kong*. Paper submitted to the Panel on Home Affairs. LC Paper No. CB(2)801/10-11(03).
4. Home Affairs Bureau. (2012a) *Governance and Monitoring of and Funding for the National Sports Associations*. Paper submitted to the Panel on Home Affairs. LC Paper No. CB(2)772/11-12(03).
5. Home Affairs Bureau. (2012b) *Sports Policy and Objectives*. Paper submitted to the Panel on Home Affairs. LC Paper No. CB(2)321/12-13(05).
6. Home Affairs Bureau. (2014a) *Progress Report on the Motion on "Evaluating the effectiveness of the policy on 'promoting sports in the community, supporting elite sports and developing Hong Kong into a prime destination for hosting major international sports events' and formulating a long-term sports policy"*. Available from: <http://www.legco.gov.hk/yr13-14/english/counmtg/motion/cm0319-m6-prpt-e.pdf> [Accessed December 2014].
7. Home Affairs Bureau. (2014b) *Replies to initial written questions from Members of the Finance Committee of the Legislative Council*. Available from: http://www.hab.gov.hk/file_manager/en/documents/whats_new/hab-e-14-15.pdf [Accessed December 2014].
8. Hong Kong Information Services Department. (2010a) LCQ7: Selection and training of elite athletes. *Government Press Releases*. 24 November. Available from: <http://www.info.gov.hk/gia/general/201011/24/P201011240100.htm> [Accessed December 2014].

9. Hong Kong Information Services Department. (2010b) LCQ15: Support to elite athletes. *Government Press Releases*. 27 January. Available from: <http://www.info.gov.hk/gia/general/201001/27/P201001270169.htm> [Accessed December 2014].
10. Hong Kong Information Services Department. (2014a) LCQ10: Sochi Olympic Winter Games Hong Kong Delegation. *Government Press Releases*. 26 February. Available from: <http://www.info.gov.hk/gia/general/201402/26/P201402260279.htm> [Accessed December 2014].
11. Hong Kong Information Services Department. (2014b) LCQ21: Support for Hong Kong athletes participating in mega sports events. *Government Press Releases*. 19 March. Available from: <http://www.info.gov.hk/gia/general/201403/19/P201403190547.htm> [Accessed December 2014].
12. *Hong Kong Sports Institute*. (2014a) Available from: <http://www.hksi.org.hk> [Accessed December 2014].
13. Hong Kong Sports Institute. (2014b) *Elite Vote Support System (EVSS) Generic Scoring Table*. Available from: [http://www.hksi.org.hk/hksdb/html/pdf/Generic_Table_and_guidelines\(2015-2019\)-ENG.pdf](http://www.hksi.org.hk/hksdb/html/pdf/Generic_Table_and_guidelines(2015-2019)-ENG.pdf) [Accessed December 2014].
14. Legislative Council Secretariat. (2012a) *Minutes of meeting of the Panel on Home Affairs, 14 December*. LC Paper No. CB(2)472/12-13.
15. Legislative Council Secretariat. (2012b) *National Sports Associations*. Updated background brief for the meeting of the Panel on Home Affairs on 13 January 2012. LC Paper No. CB(2)772/11-12(04).
16. Legislative Council Secretariat. (2012c) *Sports Development in Hong Kong*. Background brief for the meeting of the Panel on Home Affairs on 14 December 2012. LC Paper No. CB(2)321/12-13(06).
17. Legislative Council Secretariat. (2014a) *Administration's response to the two letters dated 11 and 12 February 2014 respectively from Dr Hon Kenneth CHAN and Hon CHAN Chi-chuen on issues relating to the Hong Kong, China Delegation to the Sochi 22nd Olympic Winter Games*. Paper submitted to the Panel on Home Affairs. LC Paper No. CB(2)996/13-14(01).

18. Legislative Council Secretariat. (2014b) *Further letter dated 25 February 2014 from Dr Hon Kenneth CHAN on issues relating to the Hong Kong, China Delegation to the Sochi 22nd Olympic Winter Games*. Paper submitted to the Panel on Home Affairs. LC Paper No. CB(2)970/13-14(01).
19. Legislative Council Secretariat. (2014c) *Legislative Council Official Record of Proceedings, 21 March*.
20. Leisure and Cultural Services Department. (2014a) Available from: <http://www.lcsd.gov.hk/en/home.php> [Accessed December 2014].
21. Leisure and Cultural Services Department. (2014b) *Subvention to National Sports Associations*. Available from: http://www.lcsd.gov.hk/en/forms/nsa_financial.pdf [Accessed December 2014].
22. Sports Federation & Olympic Committee of Hong Kong, China. (2014a) Available from: <http://www.hkolympic.org/index.php> [Accessed December 2014].
23. Sports Federation & Olympic Committee of Hong Kong, China. (2014b) *Constitution, Rules and By-laws (Adopted on 17 December 2013)*. Available from: http://www.hkolympic.org/images/products/SF&OC_Constitution.pdf [Accessed December 2014].
24. 鍾伯光，〈精英體育是長遠投資〉，2013年，網址：<http://bublog.hkbu.edu.hk/bublog/html/blog.jsp?bid=28&pg=blogdetail&eid=1222> [於2014年12月登入]。

澳洲

25. Australian Government. (2010) *Australian Sport: The pathway to success*. Available from: [https://www.health.gov.au/internet/main/publishing.nsf/Content/aust_sport_path_report_chapter/\\$file/aust_sport_path.pdf](https://www.health.gov.au/internet/main/publishing.nsf/Content/aust_sport_path_report_chapter/$file/aust_sport_path.pdf) [Accessed December 2014].
26. Australian Government. (2011). *National Sport and Active Recreation Policy Framework*. Available from: [http://www.health.gov.au/internet/main/publishing.nsf/Content/3B6F37C705F4F8CFCFA257C310021CD4B/\\$File/nsarpf.pdf](http://www.health.gov.au/internet/main/publishing.nsf/Content/3B6F37C705F4F8CFCFA257C310021CD4B/$File/nsarpf.pdf) [Accessed December 2014].

27. Australian Institute of Sport. (n.d.) *Elite Athlete Friendly University Program*. Available from: http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0005/611681/Elite_Athlete_Friendly_University_program.pdf [Accessed December 2014].
28. Australian Institute of Sport. (2014) *dAIS Guidelines*. Available from: http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0006/607902/dAIS_guidelines.pdf [Accessed December 2014].
29. Australian Olympic Committee. (2011) *Guide to Olympic Team Selection*. Available from: http://corporate.olympics.com.au/files/dmfile/GuidetoOlympicTeamSelection-FINAL_23November2011_.pdf [Accessed December 2014].
30. Australian Olympic Committee. (2013a) *Constitution of the Australian Olympic Committee Incorporated*. Available from: http://corporate.olympics.com.au/files/dmfile/AOCCConstitution_Effectivefrom4May2013__MarkedupV4_FINAL_APPROVED.pdf [Accessed December 2014].
31. Australian Olympic Committee. (2013b) *Olympic Team Selection By-Law*. Available from: <http://corporate.olympics.com.au/files/dmfile/OlympicTeamSelectionBy-LawFINAL221113.pdf> [Accessed December 2014].
32. *Australian Olympic Committee*. (2014a) Available from: <http://corporate.olympics.com.au/> [Accessed December 2014].
33. Australian Olympic Committee. (2014b) *Annual Reports 2013*. Available from: <http://corporate.olympics.com.au/files/dmfile/2013AOCAAnnualReportandFinancialStatements.pdf> [Accessed December 2014].
34. Australian Olympic Committee. (2014c) *President's Address to the 2014 Annual General Meeting*. Available from: http://corporate.olympics.com.au/files/dmfile/AGM2014PresidentsAddress_10May2014.pdf [Accessed December 2014].
35. Australian Sports Commission. (2012a) Australia's Winning Edge targets world best results, *Media Release*, 30 November 2012. Available from: http://www.ausport.gov.au/ais/australias_winning_edge/our_game_plan/ASC_Winning_Edge_MR.pdf [Accessed December 2014].

36. Australian Sports Commission. (2012b) *Athlete Pathway (Talent) Development Initiatives*. Available from: http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0003/508467/Winning_Edge_fact_sheet_3.pdf [Accessed December 2014].
37. Australian Sports Commission. (2013) *Mandatory Sports Governance Principles*. Available from: http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0003/531165/ASC_Mandatory_Sports_Governance_Principles.pdf [Accessed December 2014].
38. *Australian Sports Commission*. (2014a) Available from: <http://www.ausport.gov.au/> [Accessed December 2014].
39. Australian Sports Commission. (2014b) *Agency Resources and Planned Performance*. Available from: [http://www.health.gov.au/internet/budget/publishing.nsf/Content/2014-2015_Health_PBS_sup2/\\$File/2014-15_Health_PBS_4.06_ASC.pdf](http://www.health.gov.au/internet/budget/publishing.nsf/Content/2014-2015_Health_PBS_sup2/$File/2014-15_Health_PBS_4.06_ASC.pdf) [Accessed December 2014].
40. Australian Olympic Committee. (2014c) *High performance investment allocation model*. Available from: http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0011/594272/Investment_allocation_model.pdf [Accessed December 2014].
41. Australian Sports Commission. (2014d) *High performance investment approach process 2014–15*. Available from: http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0003/594273/Investment_approach_process.pdf [Accessed December 2014].
42. Australian Sports Commission. (2014e) *NSO/NSOD 2013-14 Funding*. Available from: http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0007/598462/NSO_NSOD_2013-14_Funding_for_web_30_June_2014.pdf [Accessed December 2014].
43. *Confederation of Australian Sport*. (2014) Available from: <http://www.sportforall.com.au/> [Accessed December 2014].
44. Green, M. & Houlihan, B. (2005) *Elite Sport Development: Policy learning and political priorities*. London, Routledge.

45. Healey, D. (2012) Governance in Sport: Outside the Box? *The Economic and Labour Relations Review*, vol. 23, no. 3, pp. 39–60.
46. Houlihan, B. (2011) Introduction: The irresistible priority. In Barrie Houlihan & Mick Green (eds.) *Routledge Handbook of Sports Development*. London, Routledge, pp. 367–369.
47. Parliamentary Library, Parliament of Australia. (2013) *Sports funding: federal balancing act*. Available from: http://parlinfo.aph.gov.au/parlInfo/download/library/prspub/2550377/upload_binary/2550377.pdf;fileType=application/pdf [Accessed December 2014].
48. Stewart, B. (2011) Sports development and elite athletes: The Australian experience. In Barrie Houlihan & Mick Green (eds.) *Routledge Handbook of Sports Development*. London, Routledge, pp. 418–432.
49. 王宏江、劉青，《美國、澳大利亞和日本競技體育管理模式研究》，《中國社會科學網》，2012年，網址：http://intl.cssn.cn/gj/gj_gwshkx/gj_zhyj/201310/t20131026_589589.shtml [於2014年12月登入]。
50. 唐慧媛，《澳洲國家運動訓練中心介紹》，《行政院體育委員會國民體育季刊》，第四十卷第二期，2011年，網址：<http://oldsac.sa.gov.tw/resource/annualreport/Quarterly166/p13.asp> [於2014年12月登入]。

日本

51. Japan Sport Council. (2013) *Japan Sport Council 2013*. Available from: http://www.jpnsport.go.jp/Portals/0/pdf/JSC2013_English_A4_300dpi.pdf [Accessed December 2014].
52. *Japan Sport Council*. (2014) Available from: <http://www.jpnsport.go.jp/corp/english/tabid/382/default.aspx> [Accessed December 2014].
53. *Japan Sports Association*. (2014) Available from: <http://www.japan-sports.or.jp/english/tabid/104/Default.aspx> [Accessed December 2014].

54. *Japanese Olympic Committee*. (2014a) Available from: <http://www.joc.or.jp/english/> [Accessed December 2014].
55. Japanese Olympic Committee. (2014b) *The JOC 2014*. Available from: http://www.joc.or.jp/english/aboutjoc/data/joc_activities_2014.pdf [Accessed December 2014].
56. JOC grooms young athletes for international success at Elite Academy, *The Japan Times*, 13 June 2014. Available from: <http://www.japantimes.co.jp/sports/2014/06/13/olympics/joc-grooms-young-athletes-for-international-success-at-elite-academy/> [Accessed December 2014].
57. Kinugasa, T. (n.d.) *National Talent Identification & Development (NTID) Project: The Japanese Model*. Available from: http://www.sportsschool.edu.sg/fckeditor/editor/images/UserFilesUpload/file/JSC%20NTID%20intro_handout.pdf [Accessed December 2014].
58. Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. (2012) *The Sport Basic Plan: Activating Japan through Sport*. Available from: http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afieldfile/2012/08/08/1319359_5_2_1.pdf [Accessed December 2014].
59. *Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology*. (2014) Available from: <http://www.mext.go.jp/english/> [Accessed December 2014].
60. Yamamoto, M.Y. (2008) Japan. In Barrie Houlihan & Mick Green (eds.) *Comparative Elite Sport Development: systems, structures and public policy*. Oxford, Butterworth-Heinemann, pp. 53–82.
61. Yamamoto, M.Y. (2011) Sports development and adult mass participation in Japan. In Barrie Houlihan & Mick Green (eds.) *Routledge Handbook of Sports Development*. London, Routledge, pp. 253–266.
62. Yamamoto, M.Y. (2012) Development of the sporting nation: sport as a strategic area of national policy in Japan. *International Journal of Sport Policy and Politics*, vol. 4, no. 2, pp. 277–296.

63. Yamashita, S. (2014) *Athlete development pathway in Japanese elite sports: Approach of Athlete Pathway Development Project by the Japan Sport Council*. Available from: http://is4ls.org/wp-content/uploads/2014/02/S_huhei-Yamashita-Symposium.pdf [Accessed December 2014].
64. 《オリエンテーリング協会など 2 団体が承認団体に JOC が新設》, 《Sponichi Annex》, 2013 年, 網址: <http://www.sponichi.co.jp/sports/news/2013/06/27/kiji/K20130627006102240.html> [於 2014 年 12 月登入]。
65. スポーツ・青少年局, 《平成 26 年行政事業レビューシート: 日本オリンピック委員会補助》, 2014 年, 網址: http://www.mext.go.jp/component/a_menu/other/detail/_icsFiles/afieldfile/2014/07/04/1349291_12.xls [於 2014 年 12 月登入]。
66. 《公益法人 Information》, 2014 年, 網址: https://www.koeki-info.go.jp/koeki/pictis_portal/common/portal.html [於 2014 年 12 月登入]。
67. 日本オリンピック委員会, 《JOC ゴールドプラン》, 2002 年, 網址: <http://www.joc.or.jp/goldplan/gold/goldplan.pdf> [於 2014 年 12 月登入]。
68. 日本オリンピック委員会, 《JOC ゴールドプラン専門委員会スポーツ立国化検討プロジェクトレポート 2008》, 2008 年, 網址: http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2010/03/04/1288214_2_1.pdf [於 2014 年 12 月登入]。
69. 日本オリンピック委員会, 《JOC の活動 2012-2014》, 2014 年, 網址: http://www.joc.or.jp/about/mission/pdf/2012_2014.pdf [於 2014 年 12 月登入]。
70. 日本オリンピック委員会, 《公益財団法人日本オリンピック委員会定款》, 2011 年, 網址: <http://www.joc.or.jp/about/data/pdf/201107tekan.pdf> [於 2014 年 12 月登入]。
71. 日本オリンピック委員会, 《平成 25 年度正味財産増減計算書》, 2014 年, 網址: http://www.joc.or.jp/about/data/pdf/2013_budget2.pdf [於 2014 年 12 月登入]。

72. 王宏江、劉青，《美國、澳大利亞和日本競技體育管理模式研究》，《中國社會科學網》，2012年，網址：http://intl.cssn.cn/gj/gj_gwshkx/gj_zhyj/201310/t20131026_589589.shtml [於2014年12月登入]。
73. 台灣教育部體育署，《運動城市調查》，2013年，網址：<http://www.sa.gov.tw/wSite/public/Data/f1388042711722.pdf> [於2014年12月登入]。
74. 《高橋尚子さん、JOC 理事に 竹田会長は 8 選の見通し》，《朝日新聞》，2013年6月27日，網址：<http://www.asahi.com/olympics/articles/TKY201306270248.html> [於2014年12月登入]。
75. 邱建章，《以運動立國：日本中央體育運動振興體制》，《行政院體育委員會國民體育季刊》，第四十卷第一期，2011年，網址：<http://oldsac.sa.gov.tw/resource/annualreport/Quarterly165/p16.asp> [於2014年12月登入]。
76. 財務省，《文教及び科学振興費》，《平成24年度決算の説明》，2013年，網址：http://www.mof.go.jp/budget/budger_workflow/account/fy2012/kessan_24_05.pdf [於2014年12月登入]。

新加坡

77. A look back at Singapore's sports development in the last 10 years. *Red Sports*. Available from: <http://www.redsports.sg/2011/07/19/committee-on-sporting-singapore-sporting-culture-committee/> [Accessed December 2014].
78. Charity Council. (2011) *Code of Governance for charities and Institutions of a Public Character*. Available from: [https://www.charities.gov.sg/Documents/Code_of_Governance_for_Charities_and_IPCs_\(English\).pdf](https://www.charities.gov.sg/Documents/Code_of_Governance_for_Charities_and_IPCs_(English).pdf) [Accessed December 2014].
79. Flexibility with responsibility. *Asiaone*. Available from: <http://news.asiaone.com/print/News/Latest%2BNews/Sports/Story/A1Story20120606-350930.html> [Accessed December 2014].

80. *Ministry of Culture, Community and Youth*. (2014) Available from: <http://www.mccy.gov.sg/> [Accessed December 2014].
81. Opening Address by Mr Lim Teck Yin, CEO of Singapore Sports Council, at the Organisational Excellence Framework Announcement. *Sport Singapore*. Available from: <http://www.sportsingapore.gov.sg/newsroom/speeches/2012/6/opening-address-by-mr-lim-teck-yin-at-the-organisational-excellence-framework-announcement> [Accessed December 2014].
82. President's Speech at 2013 Singapore National Olympic Council Annual General Meeting. *Singapore National Olympic Council*. Available from: <http://www.singaporeolympics.com/2013/07/29/president-snoc-address-snoc-annual-general-meeting-2013/> [Accessed December 2014].
83. *Singapore Budget 2014*. (2014) Available from: http://www.singaporebudget.gov.sg/budget_2014/Home.aspx [Accessed December 2014].
84. Singapore National Olympic Council. (2006) *Singapore National Olympic Council Rules*. Available from: <http://www.singaporeolympics.com/pdf/SNOC-Constitutions.pdf> [Accessed December 2014].
85. *Singapore National Olympic Council*. (2014) Available from: <http://www.singaporeolympics.com/> [Accessed December 2014].
86. Singapore Sports Council to help NSAs improve their management. *Red Sports*. Available from: <http://www.redsports.sg/2012/06/05/ssc-nsa-organisation-excellence-framework/> [Accessed December 2014].
87. Singapore Sports Council. (2012) *Vision 2030: Live Better Through Sports*. Available from: <http://www.vision2030.sg/wp-content/uploads/2014/03/Vision-2030-Report.pdf> [Accessed December 2014].
88. *Singapore Sports School*. (2014) Available from: <http://www.sportsschool.edu.sg/index.aspx> [Accessed December 2014].
89. SNOC New Executive Committee Elected. *Singapore National Olympic Council*. Available from: <http://www.singaporeolympics.com/2014/07/01/snoc-new-executive-committee-elected/> [Accessed December 2014].

90. *Sport Singapore*. (2014a) Available from: <http://www.sportsingapore.gov.sg/> [Accessed December 2014].
91. Sport Singapore. (2014b) *Annual Report 13/14*. Available from: <http://www.sportsingapore.gov.sg/~media/corporate/files/about/annual%20reports/sportsg%20%20annual%20report%2020132014.pdf> [Accessed December 2014].
92. Sport Singapore. (2014c) *High Performance Sports Handbook*. Available from: <http://www.sportsingapore.gov.sg/~media/corporate/files/athletes%20and%20coaches/singapore%20sports%20institute/high%20performance%20sports/high%20performance%20planning/singapore%20high%20performance%20sports%20handbook2.pdf> [Accessed December 2014].
93. Thank-You Segment of Speech by Deputy Prime Minister and SNOC President Teo Chee Hean at the SNOC Annual General Meeting. *Singapore National Olympic Council*. Available from: <http://www.singaporeolympics.com/2014/07/01/thank-you-segment-of-speech-by-deputy-prime-minister-and-snoc-president-teo-chee-hean-at-the-snoc-annual-general-meeting/> [Accessed December 2014].
94. 台灣教育部體育署，《運動城市調查》，2013年，網址：<http://www.sa.gov.tw/wSite/public/Data/f1388042711722.pdf> [於2014年12月登入]。

美國

95. Bowers, M.T., Chalip, L. & Green, C. (2011) Beyond the facade: Youth sport development in the United States and the illusion of synergy. In Barrie Houlihan & Mick Green (eds.) *Routledge Handbook of Sports Development*. London, Routledge, pp. 173–183.
96. Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation. (2003) *Hearing on Reform of the United States Olympic Committee, 24 June 2003*. Available from: http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-108shrg87340/html/C_HRG-108shrg87340.htm [Accessed December 2014].

97. Sparvero, E., Chalip, L. & Green, B.C. (2008) United States. In Barrie Houlihan & Mick Green (eds.) *Comparative Elite Sport Development: systems, structures and public policy*. Oxford, Butterworth-Heinemann, pp. 242–271.
98. *Team USA*. (2014) Available from: <http://www.teamusa.org/> [Accessed December 2014].
99. *Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act*. 36 U.S. Code § 220501. Available from: <http://uscode.house.gov/view.xhtml?path=/prelim@title36/subtitle2/partB/chapter2205&edition=prelim> [Accessed December 2014].
100. United States Olympic Committee. (2007) *United States Olympic Committee Athletes' Advisory Council By-laws*. Available from: <http://www.teamusa.org/Footer/Legal/~media/872CB2DC0F9D45EB97670AF14F0BE7C3.aspx> [Accessed December 2014].
101. United States Olympic Committee. (2011) *USOC National Governing Bodies Council By-laws*. Available from: <http://www.teamusa.org/~media/TeamUSA/Documents/Legal/Other%20Documents/By-laws%20-%20Adopted%20May%2026%202011%20FINAL%20APPROVED.pdf> [Accessed December 2014].
102. United States Olympic Committee. (2012) *USOC Multisport Organizations Council By-laws*. Available from: <http://www.teamusa.org/~media/TeamUSA/Documents/Legal/Other%20Documents/MSOC%20-%20By-laws%202012.pdf> [Accessed December 2014].
103. United States Olympic Committee. (2013a) *2012 Quadrennial Report*. Available from: <http://www.teamusa.org/~media/teamusa/documents/legal/quadrennial%20congressional%20reports/united%20states%20olympic%20committee%20report%20to%20the%20president%20and%20congress%20for%20the%20period%20of%202009-2012.pdf> [Accessed December 2014].
104. United States Olympic Committee. (2013b) *USOC Code of Conduct*. Available from: http://www.teamusa.org/~media/teamusa/documents/legal/governance/adopted_revised_code_of_conduct_10112013.pdf [Accessed December 2014].

105. United States Olympic Committee. (2014a) *Audited Financial Statement 2013*. Available from: <http://www.teamusa.org/~media/TeamUSA/Documents/Financial/2013%20USOC%20Audited%20Financial%20Statements.pdf> [Accessed December 2014].
106. United States Olympic Committee. (2014b) *By-laws of the United States Olympic Committee (Effective as of April 8, 2014)*. Available from: <http://www.teamusa.org/~media/TeamUSA/Documents/Legal/Governance/2013%20Q4By-laws%20Revisions%20120613.pdf> [Accessed December 2014].
107. United States Olympic Committee. (2014c) *2013 Annual Report*. Available from: <http://www.teamusa.org/~media/TeamUSA/Documents/Financial/2013%20USOC%20Annual%20Report.pdf> [Accessed December 2014].
108. United States Olympic Committee's Independent Advisory Committee on Governance. (2010) *Report of the United States Olympic Committee's Independent Advisory Committee on Governance*. Available from: <http://csbj.com/wp-files/hosted-pdfs/usoc-independent-advisory-committee-report.pdf> [Accessed December 2014].
109. *US Code, Title 26 – Internal Revenue Code*. Available from: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/USCODE-2011-title26/pdf/USCODE-2011-title26.pdf> [Accessed December 2014].
110. 王宏江、劉青，《美國、澳大利亞和日本競技體育管理模式研究》，《中國社會科學網》，2012年，網址：http://intl.cssn.cn/gj/gj_gwshkx/gj_zhyj/201310/t20131026_589589.shtml [於2014年12月登入]。

其他

111. *Chinese Olympic Committee*. (2014) Available from: <http://en.olympic.cn/> [Accessed December 2014].
112. International Olympic Committee. (2013a) *Factsheet: The Olympic Movement*. Available from: http://www.olympic.org/documents/reference_documents_factsheets/the_olympic_movement.pdf [Accessed December 2014].

113. International Olympic Committee. (2013b) *Olympic Charter*. Available from: http://www.olympic.org/documents/olympic_charter_en.pdf [Accessed December 2014].
114. *International Olympic Committee*. (2014) Available from: <http://www.olympic.org/> [Accessed December 2014].
115. Macintosh, D. & Hawes, M. (1994) *Sport and Canadian Diplomacy*. Montréal: McGill-Queen's University Press.
116. *Sports & Olympic Committee of Macau, China*. (2014) Available from: <http://www.macauolympic.org/en/Index.html> [Accessed December 2014].