

第四章 個案探討

第一節 Les Mills 公司背景

一、營運範疇

Les Mills 為國際專業研發團體課程的機構，其創始人 Les Mills 曾四度參加奧林匹克大賽，並連任三屆紐西蘭的奧克蘭市(Auckland)市長，自 1968 年於奧克蘭開創成立的 Les Mills 健身世界(World of Fitness 健身俱樂部)被譽為全世界經營效益最好的俱樂部之一。1987 年由其子 Phillips 子從父業，著重開發創新的體適能健身教學系統，他帶領自己的教練團隊創造了 Les Mills Body Training System 教學系統：其中包括 BODYPUMP™、BODYSTEP™、BODYBALANCE™、BODYATTACK™、RPM™、BODYCOMBAT™、BODYJAM™、BODYVIVE™ 等，掀起了世界有氧健身運動的革命。世界上目前有 70 多個國家 15,000 多家健身俱樂部採用此課程，在全世界 70,000 多位合格的 Les Mills 教練帶領下，每週有一千萬個學員上課(Les Mills 統計資料，2009)，均有很好的口碑與效果且大受會員歡迎。



圖 4.1：Les Mills 公司 LOGO

資料來源：Les Mills 網站

Les Mills Body Training System 團體健身課程教學系統由四個要素所構成：

(一) 動作預先編排的套裝課程

Les Mills 的課程總監們每隔三個月，便會為目前主打的八項課程各自創造一套新的上課內容，包含成套的音樂及完整的動作編排。課程總監會利用最新的音

樂趨勢，搭配他們對於體適能訓練、運動生理學的基本要素與直覺來開創全新的課程。每首歌曲都有特定的訓練目標，而且組合順序均經過精心的安排，以求得最大的運動效果。他們也注重時下運動科學的發展並定期更新當前的趨勢，並指引 Les Mills 持續不斷的研究與發展的計畫。

精心完成後的課程便會拍成教學示範 DVD，附上動作編排手冊、課程內容與授權音樂 CD，發送給全世界各地 70,000 多位合格的 Les Mills 教練。

(二) 領先全球的教練訓練系統

Les Mills 的教練必須最少具有適用於自己本國國家級體適能證照或世界通用的體適能證照，且通常要有曾經指導健身訓練的經驗。這些教練經常是從重量訓練員、個人訓練員或其他健身專業人員中徵聘而得。

教練要參加基礎訓練，接受五大教學要素的訓練：動作組合、動作技術、教學指導、互動連結與創造體適能奇蹟。

教練通過基礎訓練，且獲准可以授課之後，他們便能開始在認證的俱樂部或所屬機構中教學。他們要在教授第一堂課後的 12 週內提供一卷一整堂課的錄影帶接受評估，才能成為合格老師。

一旦合格之後，Les Mills 會提供每季最新的課程資源，教練則有義務持續參與每一季的訓練課程與更新教學知識。而具有優良領導技巧與可以指引其他教練發揮潛能的傑出教練，可以進一步申請成為講師。

(三) 團體健身管理系統

Les Mills 團體健身管理系統 GFM(Group Fitness Management)可以提供一份控制管理的模組，給所有簽約的健身俱樂部管理者與經理，透過團體健身課程來獲得更高的收益，拓展他們經營的藍圖。

GFM 系統原本是由奧克蘭的 Les Mills 健身世界(World of Fitness)發展的經營哲學而得，做為提高 Les Mills Body Training System 課程商業利潤的手段，現在

也透過專題研討會與發表會，提供給世界各地的簽約健身俱樂部。

GFM 系統涵蓋團體健身教室設計與管理，以及工作成員(包括教練訓練與挑選)等各方面的廣泛內容。透過行銷推廣與新課發表活動，GFM 也提供最有效的 Les Mills Body Training System 課程行銷計畫。

(四) 健身俱樂部的行銷計畫工具

Les Mills 提供豐沛的行銷工具，以廣泛的消費者研究計畫為基礎，推動所有的課程訊息，包括商業廣告與消費者廣告、線上市場行銷資源與公共關係等。

為鎖定市場廣告活動所需的高品質內容，行銷活動不僅可以針對個別課程的形象廣告，同時也搭配各課程每季一次最新的音樂與動作編排。

Les Mills 總公司將市場行銷資訊提供給各國代理商的同時，也透過線上 e-club 系統，給認證俱樂部下載豐富的活動規劃資訊和影音、圖片等資料。提供一系列資料(海報、掛旗、光碟、推廣手冊等)做為俱樂部行銷推廣的資源。

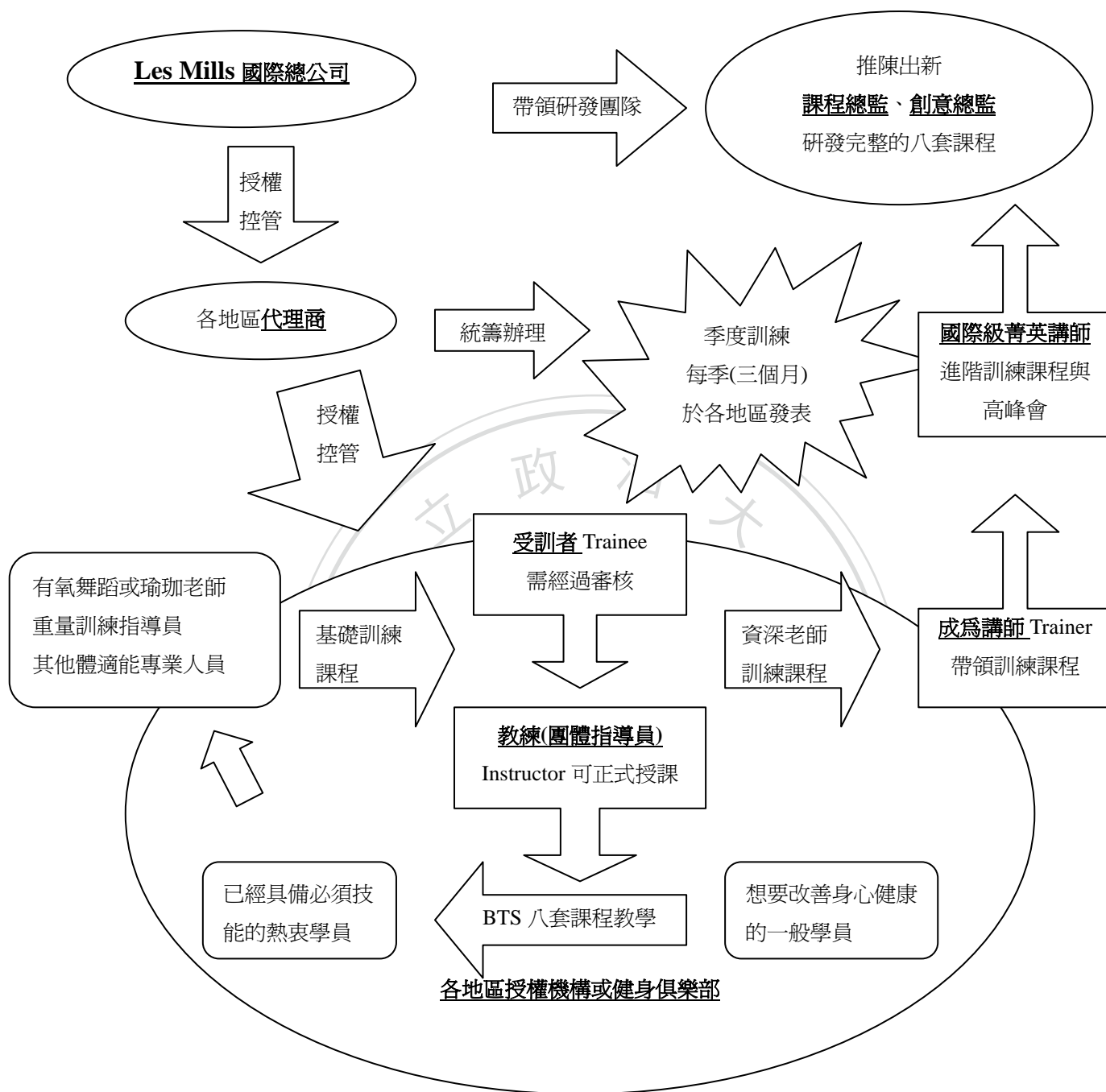


圖 4.2：Les Mills 公司的活動組合

資料來源：本研究整理

二、公司願景

Les Mills 就像一個族群(Tribe)，他們的使命是『Changing The World!』，簡單來說，就是：

隨時、隨地、創造改變生命的體適能經驗，Les Mills 將改變全世界！

Les Mills 充滿熱忱的教練群以八種配合音樂的團體健身課程來實現人們對健康所想要的效果，改變人們的生活。這不僅僅是一堂團體健身課程，更是足以分享給所有人的體適能經驗；透過美妙的音樂激勵出令人振奮的健身運動，讓越來越多的健身俱樂部會員，將 Les Mills 的課程納入他們固定的運動計畫中。

Les Mills 已在休閒健身產業的團體健身課程中佔有舉足輕重的地位，並獲得國際健康及運動俱樂部協會(IHRSA)轄下的國際俱樂部企業雜誌(Club Business International magazine)肯定，認為 Les Mills 對於團體運動的貢獻，正如麥當勞對於漢堡般重要。

Les Mills 族群希望不只是製造一個創新有效的運動形式-而是創造了全球的健身現象。

三、成長歷程

Les Mills 公司的成長歷程乃是一部啟發靈感、創造力、活力與熱情的歷史。它是從一個不平凡的紐西蘭家族—Mills 家族—所開創出來的故事。而對於全世界參與的教練和學員來說，更是一個『全球家族』的故事。以下是 Les Mills 卓越的成長故事中最精彩的部份：

表 4.1：Les Mills 成長歷程表

時間	事蹟
1960-70 年代	紐西蘭運動員雷斯·密爾斯(Les Mills)參與四項奧林匹克運動項目競賽。雷斯也偕同妻子蔻琳(Colleen)與菲利普(Phillip)及唐娜(Donna)兩位子女在大英國協運動會(Commonwealth Games)中參與競賽。
1968 年	雷斯與蔻琳在紐西蘭的奧克蘭(Auckland)的首家 Les Mills 健身俱樂部開幕。
1980 年代	菲利普·密爾斯結束在美國的學業。回國加入 Les Mills 健身俱樂部事業，開始發展團體健身課程。
1992 年	研發第一個團體課程-槓鈴課程，最早的使用名稱為 Pump，即後來改名的 Body Pump(曲線槓鈴)。
1995 年	Body Pump (曲線槓鈴)課程由產業領導者比爾·羅伯森(Bill Robertson)首開先鋒，在澳洲試驗推出。
1996 年	Body Pump 課程在澳洲 FILEX 大會中進行呈現。
1995~1997 年	指定首批國際銷售代理商。
1997 年	Les Mills 國際公司於五月創立。
1997 年	Body Pump 由首批國際總講師於全球各地發表課程。其中包括愛瑪·巴利(Emma Barry)、史蒂芬·雷納塔(Steven Renata)、彼特·曼紐爾(Pete Manuel)、凱西·史班瑟(Cathy Spencer)與邁克·麥克史維尼(Mike McSweeney)等人。
1997~1998 年	Body Attack(衝刺有氧)、Body Balance(身心靈平衡)、Body Step(終極踏板)與 RPM(飛輪有氧)課程於國際市場上推出。
1999 年	Body Combat(戰鬥有氧)課程於國際市場上推出。
2000 年	首次 Les Mills 全球高峰會(Global Summit)於法國歐皮歐(Opio)舉行。
2001 年	Les Mills 慶祝全球 5,000 家認證健身俱樂部。
2001 年	Body Jam(搖擺炫舞)課程推出。

2001 年	第二次全球高峰會於巴西伊塔帕里加(Itaparica)舉行。
2002 年	第三次全球高峰會(首度包含老師參加)於葡萄牙里司本舉行。
2003 年	Les Mills 慶祝全球有 8,000 家認證健身俱樂部。
2003 年	Les Mills 獲得 IHRSA 的國際俱樂部企業雜誌(Club Business International magazine)讚譽為「對於團體運動的貢獻有如麥當勞對於漢堡」。
2004 年	第四次全球高峰會於法國歐皮歐(Opio)舉行。
2004 年	Les Mills 慶祝全世界有 9000 家認證健身俱樂部。
2005 年	Les Mills 國際公司獲提名為 2005 年紐西蘭年度服務出口商。
2006 年	Les Mills 慶祝全世界有 10,000 家認證健身俱樂部。
2006 年	Body Vive(樂活有氧)課程推出。
2007 年	Les Mills 慶祝全世界有 11,000 家認證健身俱樂部。其中有超過 10,000 家健身俱樂部使用 Body Pump(曲線槓鈴)的課程。
2008 年	第五次全球高峰會於紐西蘭的奧克蘭(Auckland)舉行。將近 700 位代理商(agents)、講師(trainers)和世界各地的成員重新在此發源地聚集和歡慶。

資料來源：Les Mills 網站

我國自 2000 年由國內健身俱樂部引進 BODYPUMP™與 BODYCOMBAT™兩套課程起發展至今，Les Mills 在台灣已經成功培訓近 500 位教練，目前約有 40 餘家健身俱樂部得到授權使用 Les Mills 的八套課程，並且陸續發展當中，每年舉辦四次季度訓練與多次基礎訓練，也時常邀請國際級菁英講師前來參加超級季訓練(Super Workshop)。

四、產品市場

Les Mills 的 Body Training System 目前共有八套團體健身課程，包括 BODYPUMP™、BODYSTEP™、BODYBALANCE™、BODYATTACK™、RPM™、BODYCOMBAT™、BODYJAM™、BODYVIVE™等。每個單項課程由 Les Mills 總部的課程總監(Program Director)，每三個月編排更新一套教材，讓教練和學員持續保持生理與心理健康，改善體型，使之更符合審美的標準。並在全世界的健身俱樂部同步發表，讓學員享受到世界級的課程。

Les Mills 原本於紐西蘭奧克蘭市的 Les Mills 健身世界研發課程，於 1995 年首度將 BODYPUMP™在鄰近的澳洲試驗成功推出後，就開始著手國際市場的開發。1995 年起 Les Mills 指定第一批的國際銷售代理商(Agent)，並於 1997 年成立 Les Mills International(LMI)國際公司，將陸續研發的八套課程逐一推展至全世界各地，至今有 70 多個國家共 15,000 多家的健身俱樂部。

表 4.2：Body Training System 八套課程

課程名稱	課程內容	課程特色與益處
 BODYPUMP™ 曲線槓鈴 1992 年起發展 1995 年推出至國際市場	BODYPUMP™課程是用來強健身體的槓鈴課程。這堂 60 分鐘長的運動鍛鍊，會利用蹲舉、推舉、提舉與彎舉等最有效的重量訓練方式，雕塑主要肌肉群。	<ul style="list-style-type: none"> • 增進全身肌肉群的肌力與肌耐力，同時燃燒卡路里。 • 消除脂肪，增進整體體適能。 • 增進骨骼密度(有助於避免骨骼疏鬆)。 • 獲得成就感。
 BODYSTEP™ 終極踏板 1989 年起發展 1997 年推出至國際市場	BODYSTEP™課程是簡單、活力而且有趣的運動，利用可調整高度的踏板，配合振奮人心的音樂做出簡單的上下踏板、跨越踏板與環繞踏板的動作。	<ul style="list-style-type: none"> • 燃燒卡路里，讓身材更健美。 • 透過核心訓練運動改善肌力。 • 增進協調性與整體體適能。 • 增進骨骼健康與密度。 • 透過全身性運動，增強心肺功能。
 BODYATTACK™ 衝刺有氧 1993 年起發展 1997 年推出至國際市場	BODYATTACK™是一堂雙高峰模式的課程，提供足夠的動作選擇，照顧到不同體能程度的會員，在 11 首歌曲的運動當中，挑戰心肺功能與身體能量。	<ul style="list-style-type: none"> • 強健與塑身。 • 燃燒卡路里，讓身材更健美。 • 提升整體體適能與身體能量。 • 改善協調性與敏捷性。 • 透過核心肌力訓練發展肌力。 • 增進骨骼健康與骨質密度。 • 透過全身性運動增進心肺功能。
 BODYBALANCE™ 身心靈平衡 1998 年起發展並推出至國際市場	BODYBALANCE™是結合瑜珈、太極與彼拉提斯(Pilates)訓練，可以增進柔軟度與肌力，感覺到回歸與平靜(Centered and Calm)。課程中需控制呼吸、集中精神，以及將音樂與一系列的伸展動作與姿勢仔細地編排搭配，透過全身的鍛鍊，將身體帶入和諧、平衡的狀態。	<ul style="list-style-type: none"> • 增進關節柔軟度與活動範圍。 • 增強腹背部核心肌群力量。 • 改善心血管功能。 • 減輕心理負擔與壓力。 • 提供生活不可或缺的平靜感。 • 透過呼吸的控制以集中精神，提升意識集中的程度。

 RPM™ 飛輪有氧 1998 年起發展並推出至國際市場	RPM™是配合強而有力的音樂節奏騎乘的室內自行車運動。課程老師會帶領學員們一起穿越山丘、平地、高峰、計時賽和間隔式訓練，同時混合各種騎車姿勢與速度以適合不同地形。	<ul style="list-style-type: none"> • 增進心肺功能，燃燒脂肪。 • 雕塑腿部與臀部。 • 增進腿部肌力與肌耐力。 • RPM 課程已被證實可在 1 小時內燃燒高達 800 卡路里。 • 釋出腦內啡(Endorphin)，讓身體獲得天然的振奮劑，享受絕佳的美妙感覺。
 BODYCOMBAT™ 戰鬥有氧 1999 年起發展並推出至國際市場	BODYCOMBAT™是以武術為基礎的健身課程，含有來自空手道、跆拳道、功夫、泰拳與太極的動作，發展而出的多種方法和姿勢。是一種激動人心的有氧訓練課程，達到超快健身效果。	<ul style="list-style-type: none"> • 增進心肺功能與降低心臟血管疾病風險。 • 強健並雕塑主要肌群。 • 燃燒卡路里，讓身材更健美。 • 增進協調性與敏捷性。 • 增進骨骼密度。 • 改善姿勢與核心穩定性。 • 建立自信。
 BODYJAM™ 搖擺炫舞 1997 年起發展 2001 年推出至國際市場	BODYJAM™是一堂能自在享受舞蹈樂趣的心肺鍛鍊課程。融合時下最新的舞蹈動作與熱門歌曲，包含了街舞、拉丁、Funk、Disco 及百老匯爵士等風格的舞蹈元素，可以暢快淋漓地盡興跳舞。	<ul style="list-style-type: none"> • 代表街頭態度的舞蹈，走在流行尖端。 • 增進舞感，改善協調性。 • 展現自我風格與情緒的快感。 • 燃燒卡路里，讓身材更健美。
 BODYVIVE™ 樂活有氧 2006 年起發展並推出至國際市場	BODYVIVE™是配合音樂運動的新團體課程。它是一堂低衝擊性的課程，結合有氧運動的心肺訓練、增強肌力與穩定性的阻力訓練，以及伸展與增進身體活動度的運動。	<ul style="list-style-type: none"> • 增強肌肉力量與肌耐力。 • 增進心肺適能。 • 增進柔軟度與關節活動範圍。 • 提高敏捷性與平衡性。 • 改善姿勢。 • 減低骨骼與關節退化之風險。 • 抒壓解悶，讓生活更美好。

資料來源：本研究整理，Les Mills 網站與台灣區 Trainer Manager

Les Mills 的課程總監們每隔三個月，便會為目前主打的八項課程各自創造新一季的上課內容，包含成套的音樂及完整的動作組合。八項課程各有其研發團隊引領課程推陳出新，團隊內有專精於該課程領域的課程總監(Program Director)與創意總監(Creation Director)，以及 Les Mills 運動生理實驗室內的學者專家來審核

課程分別在學科、術科上的有效性與安全性。

課程總監會利用最新的音樂趨勢，搭配他們對於體適能訓練、運動生理學的基本知識與直覺來開創全新的課程。每首歌曲都有特定的訓練目標，而且組合順序均經過精心的安排，以求得最大的運動效果。他們也注重時下運動科學的發展並定期更新當前的趨勢，並指引 Les Mills 運動生理實驗室持續不斷的研究與發展的計畫。

創意總監則透過觀察市場實際情況與世界潮流接軌，並藉由會員、教練、健身俱樂部針對八套課程的滿意度調查，來確保每一季新課程的新穎性與普及性。Les Mills 網站上課程的專屬討論區與總監們的部落格意見，也是編排課程內容與訂定主題方向的重要回饋來源之一。

精心完成後的課程便會拍成教學示範 DVD，附上動作編排手冊、課程內容與授權音樂 CD，發送給全世界各地 70,000 多位合格的 Les Mills 教練，並於季度訓練前發表最新一季的八套課程。

第二節 Les Mills Body Training Systems 教學系統

一、成為教練(Instructor)

教練又稱為團體課程指導員 GI(Group Instructor)，意即一般通稱的『老師』，亦是於團體課程上進行體適能教學的有氧老師、舞蹈老師或瑜珈老師。Les Mills 至今在世界各地，已訓練過 7 萬多位團體指導員教授其團體健身課程。所有教練都必須擁有成為 Les Mills 全球家族所需具備的條件，Les Mills 並提供許多支持的管道讓每個教練都有能力為學員改變生命，創造如魔法般有助益的體適能。

成為 Les Mills 的教練，可以說是一個改變人生經驗的工作，同時也包含了工作中權利與責任。Les Mills 的教練必須參與一系列的培訓課程，透過教材和訓練中所提供優良的身心健康秘訣，以標準化的上課規範，提昇上課學員的體適能。並且掌握課程的進度內容、學員的適應程度與跟上最新的課程潮流。要做到這一點，他們就必須展現出積極進取的學習態度與教學熱忱，做出對此工作的承諾，參與組織內部訓練與持續地努力，才能扮演優異的指導員角色。

要成為鼓舞人心的教練，必須至少要有適用於自己本國的國家級體適能證照或世界通用的體適能證照，且通常要有過指導健身訓練的經驗。這些教練經常由有氧舞蹈或瑜珈老師、重量訓練指導員、個人指導員或其他體適能專業人員徵聘而得，或是招募研習課程許久、已經具備必須技能的熱衷學員。

培訓一位教練的歷程與培訓流程，可視為 Les Mills Body Training Systems 教學系統中最重要的主軸之一。這套訓練系統可以標準化作業並有效地從世界各地的俱樂部或體適能機構中選拔出教練並接受完整的輔導與培育過程，進而成為 Les Mills Body Training Systems 課程的合格教練。

想要成為 Les Mills 課程教練，申請者必須要先得有經過 Les Mills 認證的俱樂部或授權機構認可，透過所屬機構填寫申請文件，並開始參與一連串系統化的培訓課程。而所屬俱樂部未來則會是雇用該教練的首選健身俱樂部，並將安排申請者參加基礎訓練課程，內容包含動作組合、動作技術、教學指導、互動連結

與創造體適能奇蹟這五大教學要素。

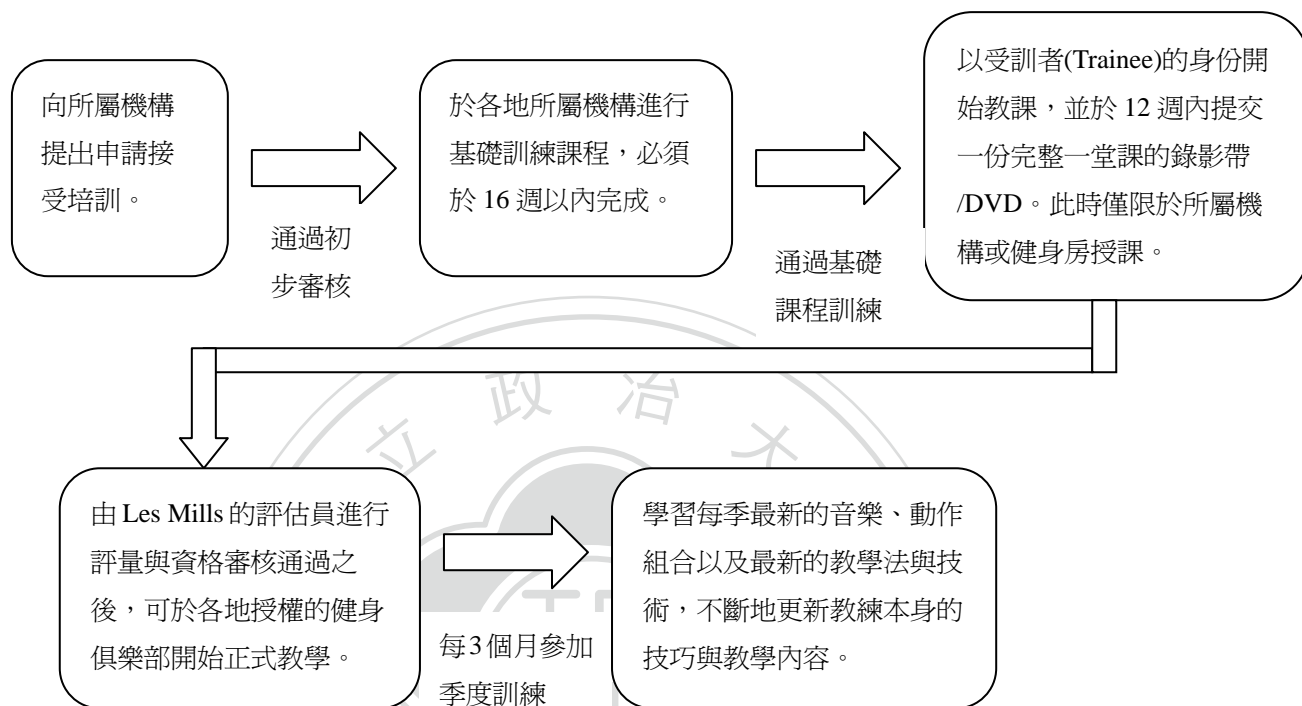


圖 4.3：Les Mills 教練的基礎訓練課程

資料來源：本研究整理

二、基礎訓練課程

基礎訓練課程(Initial Module Training)簡稱「新訓」，是教練必須參與的第一個系統化培訓課程。Les Mills 公司利用此標準化的訓練，確保教練在 Les Mills Body Training Systems 課程每個指定項目上都有一致性的水準。

所有 Les Mills 系列課程指導老師，皆須通過嚴格的基礎培訓課程，審核通過後 12 週內須提供教學錄影帶給 Les Mills 的評估員嚴格審核，認定合格之後會發給 Les Mills Instructor 證書，此證書為通過全球 70 多個有 Les Mills 系列課程

的國家皆認定合格認證；在任何一個有 Les Mills 系列課程的國家，通過核定教練均可教授國際同等水準之課程。

教練必須於申請成為受訓者時簽下『行為同意書』的合約內容，並出席 Les Mills Body Training Systems 課程指定項目的基礎培訓課程。如果教練完成培訓後，達至課程要求的水準且熟練教學動作，Les Mills 將准許該教練為所屬俱樂部內教導相關的健身課程；但若在簽約完成訓練的十六周後尚未完成課程並通過基礎訓練的規定流程，則將喪失教導此專業課程之資格。

(一) 課程進行細則：

申請者向各地所屬機構的健身俱樂部申請，該健身俱樂部必須是與 Les Mills 簽約授權的機構，並由該機構規劃接下來的基礎培訓課程內容。

(1) 訓練期間

訓練期間為期兩天或三天，視課程密集程度而定。教練一旦通過基礎訓練，且獲准可以授課之後，他們便能以受訓者(Trainee)的身份開始教課。

(2) 資格考核

在完成訓練之後，申請者可以受訓者(Trainee)的身份於所屬機構內開始教課，亦即僅限於申請基礎培訓課程的健身俱樂部內進行初期的授課。並於三個月內(十二週)，須提交一卷自己授課的教學錄影帶給 Les Mills 的審核評估員，並繳交評估費用。Les Mills 的資深講師群(Master Trainer)將依據錄影帶內容評估其作為教練(Instructor)的資格。不呈交錄影帶者將失去資格。

(3) 被授權的健身俱樂部

成為教練之後即可以正式於各地擁有 Les Mills 授權的健身俱樂部授課。教練只能在 Les Mills 公司授權許可使用的配樂動作組合和知識產權的健身俱樂部內教導指定課程。未向 Les Mills 公司申請授權並購買 Les Mills Body Training Systems 課程版權的健身俱樂部或教學機構，是不能於課堂上教授 Les Mills 的課

程，否則會被視為違法的行為。

教練若未依規定，而於未授權的機構內教學這些課程，也會被 Les Mills 公司視為違法並提出告訴，撤銷教練的資格。因為 Les Mills Body Training Systems 健身課程只能由合格的教練在經授權許可的健身房或舞蹈教室教學，這對參與者的安全、健康和教學滿意度是十分重要的。

(4) 專業標準和智慧財產權

教練在教導配樂動作組合的健身訓練課程時，應根據 Les Mills Body Training Systems 課程的專業化和高標準，依照既定的教學規定和指導原則進行所有課程的教學。否則各地區的講師或代理商亦有權要求各教練配合規定或將之除去資格。

至於提供給教練的所有 Les Mills Body Training Systems 課程的文件資料或影音檔案皆是商業機密，不允許教練任意複製；也不能直接或間接向非相關人員透露有關課程的任何資料內容。

(二) 課程內容：

基礎訓練課程的內容包含動作組合、動作技術、教學指導、互動連結與創造體適能奇蹟這『五大教學要素』(Five Key Elements)：

(1) 動作組合(Choreography)

動作組合亦即動作的編排內容與進行方式，有三項原則：

第一、安全性原則

在所有系統化的動作當中，課程的內容會以安全的正確動作為前提，過多或過少的非正確動作都容易造成學員受傷的風險。在此範圍許可下，動作的難度才會循序漸進的往上疊加。

由於團體課程中每個學員的體適能程度與動作熟悉度皆不一樣，因此如何達

到一個難易適中卻又可以達到運動訓練效果的水平就是一門深奧的學問。資深的講師們都知道，遇到具有挑戰性或一般學員較難做到的動作時，除了在動作解說上必須更下功夫，以口頭解說和標準動作示範之外，還必須提供一個『替代動作』(Option)讓入門者或初階者在還無法做到完全的難度時，有一個過渡的動作來替代。如此方可讓整堂課程的進行確實達到安全性原則。

第二、重複性原則：

為了讓學員的學習效率增加，課程中的動作編排大部分都會重複的出現。重複的動作設計有一定的技巧性，太頻繁的重複會使得課程安排較為枯燥乏味，而缺乏挑戰性；然而若重複性動作較少出現在課程安排中，又會使得課程難度雜亂無章。因此適時的使用重複性動作可說是在動作編排上的一大重點。

團體教學課程另一個有趣的地方就是搭配著音樂歌曲編排動作，這也是 Les Mills Body Training System 中最獨特之處。由於課程的動作組合是預先編排好的，搭配音樂歌曲的旋律走向、歌詞意境、節奏快慢而決定，因此重複性原則用在搭配音樂上就更能發揮效益。除了有助於教練與學員記憶動作的編排之外，更能增加整套課程中配合歌曲走向的主題特色。

第三、對稱性原則：

根據人體工學的动作設計，所有課程的動作編排都會是左右對稱或前後對稱的，方可達到人體左右兩邊重心的平衡與體適能的均衡訓練，不致於造成身體肌肉與外觀上的失調。而左右對稱的套路設計也能搭配音樂歌曲的重複性，甚至降低動作解說上的隔閡，縮短教練與學員之間的默會障礙。

左右對稱的動作更可以達到重複性原則的好處。因為先做完右邊的套路時，教練與學員都在第一次的記憶當中完成；當開始做左邊對稱的套路，此時在大腦的記憶訓練與人體的動作都達到一種準備的姿態，隨時預備從左邊做重複的動作，然而在必須做左邊的『鏡射』動作時，會面臨一種與右邊不一致的挑戰，這

種挑戰成為套路中左右編排的樂趣之一。

(2) 動作技術(Technique)

教練必須比一般學員用更高的標準來使自己的動作與技術趨近完美，並按照課程教學 DVD 中，資深講師的標準動作來執行。使得教練在每一堂課程中，都可成為該堂課所有學員的『標準示範者』(role models)。教練必須要求自己的動作穩紮穩打，每次課程都有一致性的專業水準。

(3) 教學指導(Coaching)

Les Mills Body Training System 的教學準則，特別強調課程進行當中，教練的口令與手勢的重要性，教練必須付出更多的努力讓教學更具挑戰性。比較複雜的動作可以先維持與學員同方向，交替運用，但是要記得教練自己開始的左右方向要做改變，以符合『鏡射對稱』的教學指導要領，例如：

1. 左右相反：當教練指示學員口令或指令為右側或右腳為動作起始，自己應該為左側或左腳為動作起始。往教室的同一側或同一目標移動。

2. 前後一致：當教練指示學員口令或指令為向前或向後移動，自己也應該一致的向前或向後移動。也就是當往前時，彼此距離加速拉近，當往後時，彼此距離加速拉遠。

(4) 互動連結(Connecting)

互動連結是教練面對面指導學員的步驟，也是教練和學員溝通的原則，依照 C-R-C 的步驟，依序完成連結：

C—連結(connect)：目光接觸和其他肢體訊號，使用適當的方法讓學員注意：

- 1、視線的接觸，隨時注意教練的動作。
- 2、口語或聲音的提示，拍手或呼聲喊拍子。
- 3、肢體動作的提示，揮手。

R—指導建議(recommend)：提出糾正並協助修正學員，提高動作的效率，修正的要領如下：

- 1、不要指名道姓，或是直接針對某一個人做修正。
- 2、比喻式的技巧，不要用明顯的方式直接給太多糾正性的指導。
- 3、平等的輔導與詢問，以一視同仁的方式，讓學員在上課中覺得自在。
- 4、不要長篇大論，應以簡單扼要的說明，深入淺出為原則。

C—鼓勵與稱讚(commend)：在調整動作後一定要同時給予肯定。肯定的回饋包括：

- 1、口語的肯定，例如：好、很好、非常好、...
- 2、肢體的肯定，例如：微笑、眨眼、豎大拇指等。
- 3、肯定的說明，例如：你的身體姿勢維持的很好很正確。

(5) 創造體適能奇蹟(Creating fitness magic)

教練綜合上述四項教學要素，將標準化的成套編排動作加入自己獨特的教學魅力與個人特質，表現在教學主題性、風趣程度、氣氛帶動等，也與教練優美的外型體態有關。創造出與眾不同的上課氣氛，吸引更多的學員加入課程，這種獨特的體適能魔法亦是讓 Les Mills Body Training System 八套課程風靡全球的魅力所在。

(三) 完整教學資源

Les Mills 的所有教練在上基礎訓練課程時，都會收到一份課程手冊與第一套的季度課程組合內容，這些都是提供課程教學所必需的核心資源。

(1) 課程手冊(Program Menu)

課程手冊為基礎訓練課程中的教材，手冊中列出與課程有關的五大教學要素，以及該課程的執行目標、學術與理論的解說，還有該課程主要動作的實施要

領與正確姿勢。

教練在職期間可一直保留此手冊，利用它做為持續的參考重點以便維持教學的專業性與卓越的教學水準。

(2) 動作編排小手冊(brochures)

針對每三個月的季度訓練所提供的教材，這部份是以小冊子形式分發，並附加在課程 DVD 之上，詳盡描述新課程的所有動作，與該季發表的課程獨特風格以及所要表達的主題內涵。教練必須仔細研究這些動作並加以練習，直到能完美教導它們為止。

手冊中也會提到各動作下達口令的方法，包含起始口令(initial cue)來解說基本動作的起始點和動作範圍，以及跟隨口令(follow-up cue)來解說這些動作執行過程必須做到的姿勢與安全性，維持身體中心線並保持呼吸。

(3) 課程 DVD

該 DVD 含有最新一季的課程示範內容，每三個月一次由 Les Mills 所創造與發行的最新課程。這些課程乃由該課程的 Les Mills 課程總監們(Program Director)所設計，其中的部分影片也經常邀請其他國家的資深講師前來與課程總監共同指導。

DVD 也含有配合每項新發表課程而製作的通識教育課程。通識課程提出的『重點與感覺』(Focus & Feel)幫助教練了解與熟悉該課程，並點出五大教學要素應用於本季課程的綱領。

(4) 音樂 CD

提供每一季課程內容所需的授權音樂，教練所教授的每一堂課程都必須用此片 CD 來播放。教練必須遵守著作權的相關規定，嚴格禁止將音樂 CD 使用於其他非 Les Mills Body Training System 的課程上，以及禁止在非 Les Mills 授權的健身俱樂部使用。

三、季度訓練與持續訓練

Les Mills 的教練會得到許多訓練與教育機會，幫助他們不斷熟練並精通五大教學要素。尤其是教練參與每一次的季度訓練，對於持續的教育過程而言是很重要的。季度訓練由所屬地區的 Les Mills 代理商安排所屬俱樂部來籌辦舉行。它們通常會在授權的合格健身俱樂部內舉行，如果是規模較大的『超級季訓練』，則選擇在會議中心或大型體育館舉行。

(一) 季度訓練：

季度訓練(Quarterly Workshop)是教練必須付費參加每三個月一季舉辦的 Les Mills Body Training Systems 培訓課程，學習新的音樂、動作組合以及最新的教學技巧。若在一年內缺席兩次季度培訓者將失去其教練資格。

整個季度訓練的流程會由資深講師(Master Trainers)將八項課程逐一做發表，並包含通識課程與學科、術科的講座。季度訓練課程也像是一個發表大會或培訓營(Workshop)，各地的教練與講師和健身俱樂部的 GFM 管理階級和代理商都會齊聚一堂；有時更會舉辦地區性的高峰會(Summit)或超級季訓練(Super Workshop)並時常邀請到國際菁英講師群(International Master Trainers)上台發表新一季的課程與分享授課心得。

在緊湊的課程發表流程中，每一位教練無不使出渾身解數跟上講師們的教學步伐，除了精進自己的教學技巧與熟悉新課程的教學內容之外，更重要的是與其他教練、講師們分享授課心得和教學技巧。教練們可以透過季度訓練的場合接近講師並直接獲得講師們最精闢的面對面指導，確保他們在回到健身俱樂部後所教學的課程是最優良的。

季度訓練對於重新激勵教練們在教學上的活力與熱情來說，也是極重要的場所。教練們可以獲得和朋友與同僚溝通、社交的機會，重新將 Les Mills『全球家族』緊密地團結在一起。



圖 4.4：台灣區 2008 年超級季訓練的宣傳海報
 資料來源：Les Mills 台灣區 Trainer Manager

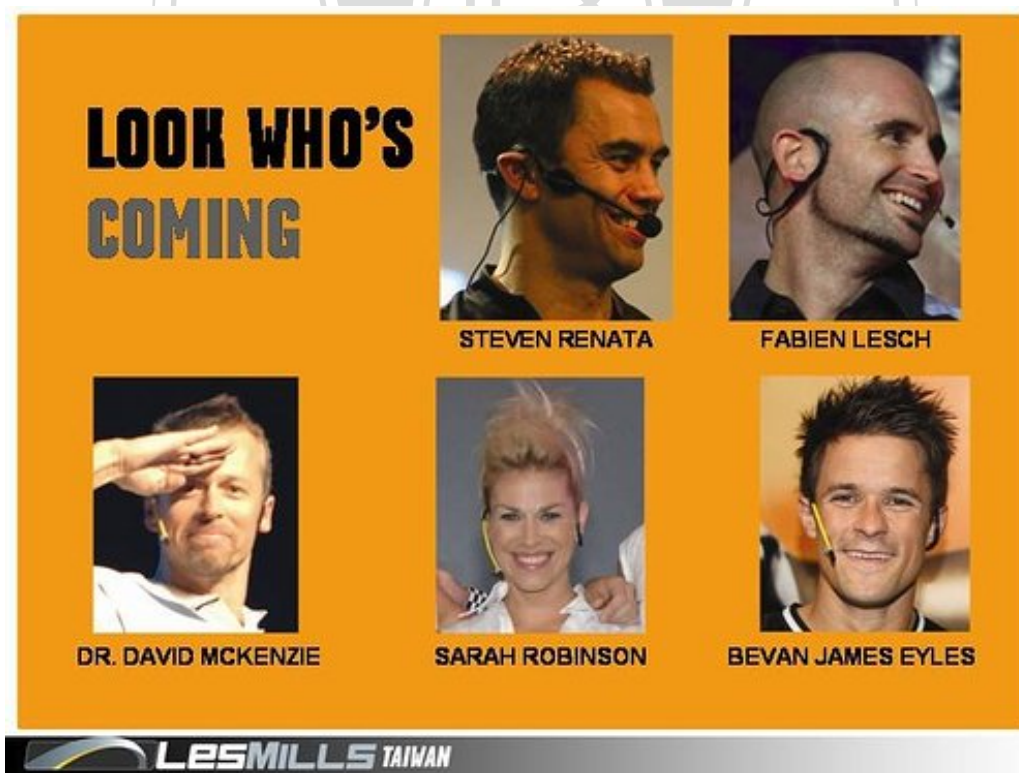


圖 4.5：台灣區 2008 年超級季訓練所邀請的國際菁英講師群
 資料來源：Les Mills 台灣區 Trainer Manager

每次季度訓練都會提供最新的動作編排小手冊、課程 DVD、音樂 CD 等課程資源供教練使用，教練們可搭配小手冊上的動作和口令解說，強化自己記住新課程的內容動作，並藉由課程 DVD 與音樂 CD 熟悉課程歌曲，與成套動作的順序。

（二）更新認證：

Les Mills 透過全世界同步的季度訓練與課程發表，讓各地所屬的健身俱樂部中所教學的課程，都是最新發表的歌曲音樂與舞步或動作，確保 Les Mills Body Training Systems 課程在世界各地的標準一致，並與最新的流行文化接軌，順應當前的音樂、舞蹈、體適能潮流。

此外，規定所有教練每兩年必須更新(renew)自己的教練認證資格。教練可藉由參加季度訓練或通識教育的學科或術科來拿到更新學分，並複習五大教學要素綱領。如此可確保每一位教練持續不斷地更新教練本身的技巧與教學內容，達到終身學習的目的。

（三）社群討論與回饋：

所有教練可以在 Les Mills 的網頁系統上建立自己的個人部落格(Blog)，讓教練能和會員朋友們聊天、討論課程心得、分享照片與創造自己的專屬網頁。另外，教練還可以在就不同主題意見所成立的討論廣場與其他講師的部落格中，分享在教學過程中對於 Les Mills 相關課程的消息與看法。

其中有所謂『BLAH』的討論區可以讓教練針對最新一季課程任何方面的意見大聲地發表。在這 BLAH 的空間內任何人都可以東聊西扯，將教學上所遇到的技巧訣竅或困難之處讓其他教練或講師也可以共同討論、分享心得。尤其課程總監在瞭解到基層教練對新一季的動作編排、主題營造與音樂搭配上的看法時，可以當作下一季新課程的參考，作為指引修正的方向或溝通改進的管道。

此外，在每一項專屬課程討論區內還有『歌曲推薦區』，教練們可以將自己

心目中喜愛的歌曲或音樂推薦給課程設計團隊與課程總監們參考。這部分同時也開放給一般學員參與推薦，讓 Les Mills Body Training Systems 的新課程可以跟隨流行音樂的潮流，並融入不同地區文化的元素，確保走在全球健身產業中團體教學課程的領先地位。

四、成為講師(Trainer)

要成為 Les Mills 的講師(Trainer)必須具備良好的教學技巧與對體適能的熱忱，他們通常是長期專精於 Les Mills Body Training Systems 課程的教練。透過持續參與階段性的教育訓練，同時具備能將自己的專業知識傳授給他人的能力，而被精選出來的精英老師。

講師可以擔任基礎訓練課程的指導老師，引領並培訓有志於教學的教練，而且在每季的季度訓練中擔任課程發表的示範者，或代表 Les Mills 出席體適能研討大會。因此，他們乃是最重要的『標準示範者』(role models)與 Les Mills 大使，具有良好的教學技巧與指導、溝通的能力。講師也是最能掌握五大教學技巧的資深教練，經過長久的教學歷練，不論在教學指導與動作技巧上高人一等，動作編排的熟悉度和學員完美的互動連結等方面，都能創造出與眾不同的教學魅力。

全世界目前只有約 300 位講師，通常由 Les Mills 各地區的資深講師(Master Trainer)發掘確認，但是假如一般教練有志於成為講師的話，也可以自己主動聯絡成為候選人。候選人一旦被確認具有成為講師必備的潛力，便會受邀參加進階教練訓練課程(Advance Instructor Module Training)與資深教練訓練課程(Senior Instructor Module Training)，在課程中接受指導與評估他們在五大教學要素與各方面的專業知識。成功通過評估的候選人就可以被聘請擔任基礎訓練課程的講師，或擔任課程發表的示範者。

此外，Les Mills 講師要定期參加地區性或全球性訓練高峰會(Summit)。來自各地的講師會和課程總監(Program Director)、創意總監(Creation Director)，以及各國的資深講師(Master Trainer)共同參加研討會議，更新課程的知識與技能，同

時讓自己沉浸吸收 Les Mill 全球家族文化、嫻熟掌握所有 Les Mills Body Training Systems 課程的內容。

傑出的講師可進一步參與訓練集中營(Trainer Boot Camp)，在所有的講師中提拔而成為『資深講師』，作為其他講師的標竿楷模。資深講師還有機會受邀到奧克蘭的 Les Mills 國際總公司，在新一季課程拍攝 DVD 時加入示範團隊。而只有少數講師，包括課程總監，有足夠的資格會被任命為國際級菁英講師(International Master Trainer)。他們在各地區除了是最知名的教練之外，在教練專屬的部落格上也是詢問度最高的講師。Les Mills 課程總監與國際菁英講師群也經常會到世界各地去參加季度訓練，協助並指導各地區講師帶領訓練課程。

綜合以上所述 Les Mills Body Training Systems 的教練與講師培訓流程，整理如下圖與下表：



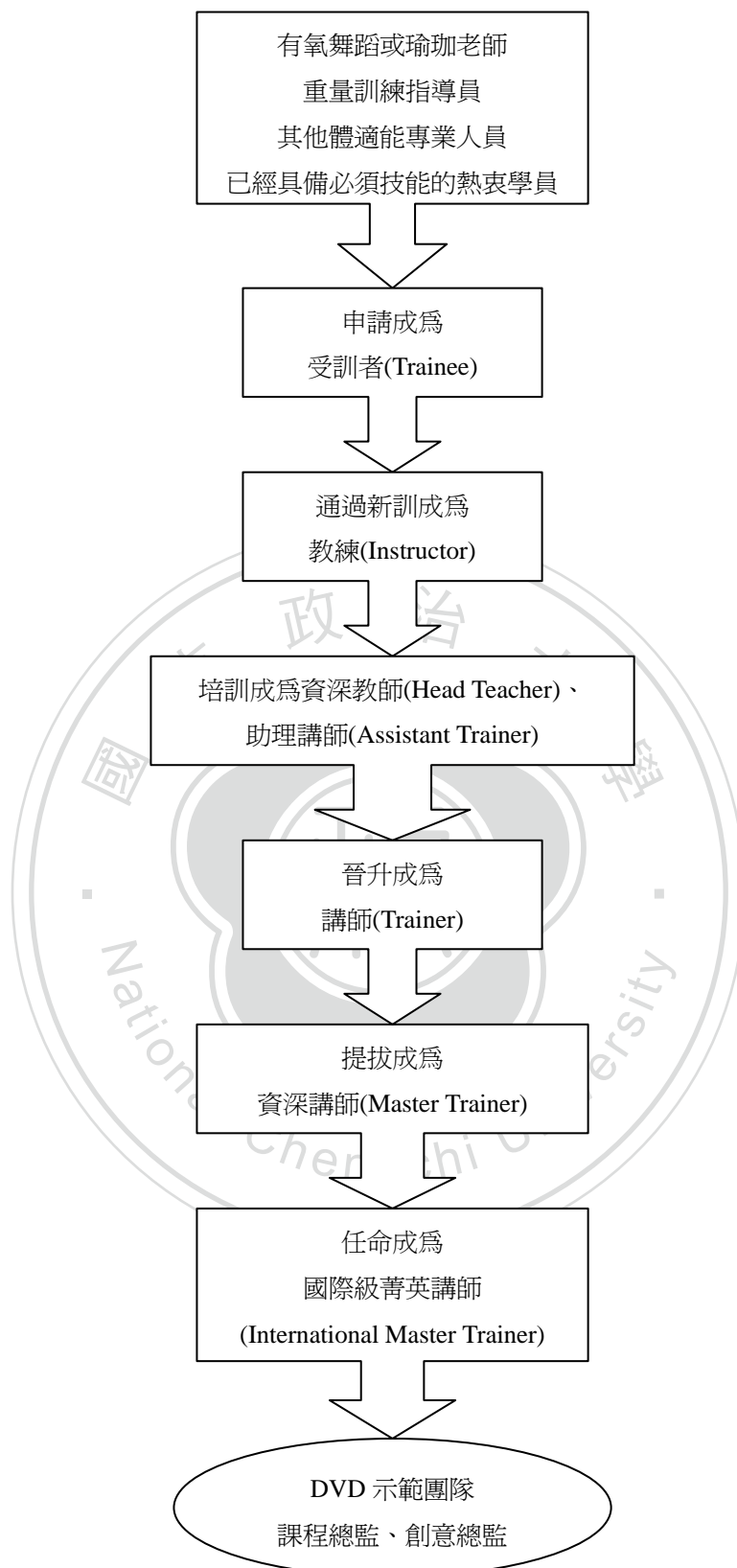


圖 4.6：Les Mills 團體指導員的晉升流程

資料來源：本研究整理

表 4.3：Les Mills 的各種課程

課程或活動	課程帶領者或示範者	參與課程的人員	課程目的
Les Mills Body Training System 的八套團體健身課程，例如最新一季的 BODYCOMBAT™ # 38	教練(Instructor) 或 受訓者(Trainee)	一般性參與課程的會員，需在 Les Mills 授權的健身俱樂部或教學機構進行。	僅是提供團體健身課程的一般性教學。
新訓、基礎訓練課程 (Initial Module Training)	講師(Trainer)	受訓者	受訓者經過 DVD 的評估核可後可以成為正式教練。
季度訓練(Quarterly Workshop) 或 超級季訓練(Super Workshop)	講師 資深講師 國際級菁英講師	教練	經過季度訓練後教練可以教授最新一季的課程
進階教練訓練課程(Advance Instructor Module Training) 與 資深教練訓練課程(Senior Instructor Module Training)	資深講師 國際級菁英講師	資深教師 (Head Teacher)、 助理講師 (Assistant Trainer)	通過訓練課程經評估後，持續受訓可以被提拔成為講師
訓練集中營(Trainer Boot Camp)	資深講師 國際級菁英講師	講師	具有足夠資格的講師可以晉升為資深講師
地區性或全球性的高峰會 (Summit)	教練、講師、資深講師、國際級菁英講師 課程總監(Program Director) 創意總監(Create Director) 授權機構與俱樂部(Clubs)、代理商(Agent)		交流分享、更新知識的研討會課程
Les Mills Body Training System 每季研發的八套課程	每 3 個月由每一套課程的課程總監與創意總監進行研發，並於季度訓練前發表最新一季的八套課程。		

資料來源：本研究整理

第三節 授權機構與管理系統

世界上目前有 70 多個國家 12,000 多家健身俱樂部與教學機構採用 Les Mills Body Training System 的課程，劃分成數十個地區由各地的代理商統籌管理。各代理商必須控管各地區的簽約俱樂部是否有遵照合約規定推展課程，並掌握所有的教練和講師的行為是否合法。

各地區內代理商即代表著 Les Mills 公司，亦是該地區內的最高指導單位，同時規劃地區內所有課程的季度訓練與基礎訓練等培訓課程。健身俱樂部需支付權利金給予代理商才能取得合法授權，方可在俱樂部內開設 Les Mills Body Training System 的課程。健身俱樂部簽約後，即可以獲得 Les Mills 公司豐富的資源，包含 GFM(團體健身管理系統)與行銷計畫的工具。

此外，各授權機構還可以推薦想要成為教練或講師的老師參加基礎培訓課程與季度訓練等課程，並配合代理商的行銷活動，讓機構本身籌畫的行銷活動得到全力的支援。Les Mills 公司亦透過代理商和健身俱樂部的授權獲得利潤，並建立起全世界同步的管理系統。

因此，結合 Les Mills 公司所提供的資源，俱樂部經營成功的關鍵包含團體健身管理系統與行銷計畫工具兩部分。

一、團體健身管理系統

Les Mills 團體健身管理系統 GFM(Group Fitness Management)，旨在為健身俱樂部提供管理與行銷的解決方案。可以提供一份控制管理的模組，給所有簽約的健身俱樂部管理者與經理，透過團體健身課程來獲得更高的收益，拓展他們經營的藍圖，成為俱樂部有氧健身管理專家。

GFM 系統涵蓋團體健身教室設計與管理，以及工作成員(包括教練訓練與挑選)等各方面的廣泛內容。透過行銷推廣與新課發表活動，GFM 也提供最有效的 Les Mills Body Training System 課程行銷計畫。這些 GFM 提供的管理體系包含：

（一）經營成效審核制度

提供各健身俱樂部與認證機構檢討如何利用成本效益分析，讓團體健身課程管理更有效。例如編列的預算與實際花費的差距表，每一項課程、每一位教練的各班出席人數統計模組，以及行銷活動的成本控管等等。

（二）安排最佳的課程表

GFM 系統可提供許多審視的要點來協助健身俱樂部安排最佳的課程表，並透過圖表分析比較實際出席人數與目標人數，了解每班的達成率。包含下列各項重要的使用工具：

- (1) 代課老師與課程表變更的管理
- (2) 課程表冷僻時段的處理
- (3) 與會員溝通的處理方式
- (4) 最簡易的成長策略
- (5) 課程表板面設計重點
- (6) 讓熱門時段的課程發揮最大效用的方式
- (7) 當課程的需求大於供給時的處理模式
- (8) 如何讓課程符合俱樂部文化與會員需求

（三）培訓教練與留住人才

各健身俱樂部需要建立一套內部培訓機制，方可搭配 Les Mills Body Training System 教學系統的認證流程，並檢視 Les Mills 代理商與認證俱樂部如何分擔訓練之責任，這將有助於他們徵聘 Les Mills 的認證教練。俱樂部可以提拔老師們成為優秀的教練，透過內部訓練與先前訓練，可以使教練們精確掌握 Les Mills 課程的五大教學要素，並概述培訓課程的好處，與團體健身課程教練以身作則之重要性。

GFM 系統還提供了發掘優秀教練成為明星老師或頂尖老師的建議辦法，例

如應該建議教練獲得多少課程的認證？頂尖老師的重要技能摘要有哪些？如何協助老師持續學習與充電以獲得更新的能量？以及升級至講師的徵聘流程如何進行等等。此外，內部訓練與考核獎賞的機制亦有其建立的必要性。

（四）優良案例的傳承

GFM系統原本是由奧克蘭的Les Mills健身世界(World of Fitness)發展的經營哲學而得，做為提高Les Mills Body Training System課程商業利潤的手段，現在也透過專題研討會與發表會，以及網路上各俱樂部的專屬討論廣場，提供給世界各地的簽約健身俱樂部這套有效的管理系統。

因此在GFM系統中固定會提供一份電子報給所有簽約俱樂部，並將優良的俱樂部發展實例傳承給其他俱樂部作為標竿與Case Study，確實讓每個健身俱樂部達到Les Mills全球一致的品牌行銷。

二、健身俱樂部的行銷計畫工具

Les Mills提供豐沛的行銷工具，以廣泛的消費者研究計畫為基礎，推動所有的課程訊息，包括商業廣告與消費者廣告、線上市場行銷資源與公共關係等。

為鎖定市場廣告活動所需的高品質內容，行銷活動不僅可以針對個別課程的形象廣告，同時也搭配各課程每季一次最新的音樂與動作編排。將俱樂部的具體情況與Les Mills市場數十年的推廣經驗和理論相結合，為俱樂部利用Les Mills品牌開拓市場、吸引新會員提供全程服務。

Les Mills總公司將市場上行銷資訊提供給各國代理商的同時，也透過線上e-club系統，給認證俱樂部下載豐富的活動規劃資訊和影音、圖片等資料。

e-club系統是透過網路提供的線上資料庫，設計用來幫助Les Mills認證俱樂部向消費者推銷Les Mills團體健身課程。e-club儲藏了一座最新市場行銷報告與廣告資料的完整圖書館。提供一系列資料（海報、掛旗、光碟、推廣手冊等）做為俱樂部行銷推廣的資源。這些資源分成下列幾大項：

(一) 消費者推銷工具

向健身俱樂部會員推銷 Les Mills 課程之最佳方式，是讓他們參與課程並喜歡上這些課程。健身俱樂部在取得授權認證後，便可利用 e-club 系統絕佳的網絡資源，而使用其中含有廣泛多樣、極吸引人的影像和推銷工具。

Les Mills 線上資料庫則會將認證俱樂部的詳細地址、服務內容等資訊列在各地區的課程清單上，供更多消費者或學員前來俱樂部上課。例如消費者可以利用『Les Mills 線上試用券』或『單日免費貴賓證』列印後直接到各俱樂部與認證機構參與課程，此乃俱樂部吸引新會員的好方法。

(二) 豐富多樣的美編素材

e-club 系統有數千張以上的旗幟、海報、印刷廣告與宣傳單等美編素材，代理商和俱樂部可直接下載自行列印或送給印刷業者印刷。健身俱樂部也可將課程的宣傳短片，放在他們的接待室播放，或上傳到他們的網站上直接線上播放。他們甚至還能為該俱樂部所提供的團體健身課程，設計專業精美的課程表，交給會員或寄給會員。

如此一來可省去俱樂部大筆的美編與設計費用，同時可以正確地將所有 Les Mills 商標的露出而達到標準化。更重要的是，全世界各地的 Les Mills Body Training System 課程的包裝都可達到一致性，但又不會缺乏因地制宜、因時制宜的變化性與彈性。

(三) 協助舉辦季度訓練與新課程發表

e-club 系統還包含許多有用的資訊與工具，協助健身俱樂部宣傳每三個月一次 Les Mills 新課程的發表活動。各俱樂部可以從所屬代理商所公布的訊息裡，先一步瞭解基礎訓練、季度訓練的課程訊息，以及新一季課程何時會舉辦發表會。同時在 e-club 系統的線上指南(e-club Guide)裡，提供了一份『發表會執行計畫』，供健身俱樂部的管理者籌畫發表活動，並從六週前就設定每一週的里程碑，

各俱樂部可逐一檢視是否有達到各階段的要求。



圖 4.7：Les Mills e-club 系統提供的素材

資料來源：Les Mills 台灣區授權機構

