

第壹章 緒論

週休二日制度實施下，營造國人擁有多餘的閒暇空間，對於休閒運動空間的需求亦相對增加，為因應多元化的需求與提升生活品質，臺北市政府於十二行政區中，規劃興建至少一座運動中心為目標。而運動中心的經營優劣將深深影響市民的運動權益，就目前有關場館之相關研究顯示，營運績效評估指標的建立，有助於場館未來的經營發展，更能引領場館經營者邁向永續發展的目標前進，據此本研究以目前營運之其中四座運動中心（中山、北投、中正、南港）為研究對象，平衡計分卡設計之精神原則為學理依據，經由內、外部經營者之訪談，歸納出營運績效評估指標內涵，進而透過德爾菲法的實施建構營運績效評估指標，最後應用分析層級程序法分析其各層級之權重表現，期能藉此研究成果，提供公部門、經營者以及後續研究者做為參考依據，引領臺北市民朝向優質運動生活，提升生活品質，增進體適能等目標，更能藉由委外經營模式，扶植臺北市運動場業發展，增加市府營運效益。因此，本章節主要敘述本研究之背景，經由研究背景導出研究目的，再從研究目的延伸出研究問題，進而規範釐清研究範圍與限制，最後解釋本研究之重要名詞，內容共分五節陳述如下。

第一節 研究背景

近年來我國實施週休二日制度，營造國人擁有多餘的閒暇時間，在此趨勢下，便提高國人休閒意識，往往善用閒暇時間從事各項休閒運動，同時對於運動休閒設施的需求亦隨之相對增加。而完善的體育場館設施將顯得格外重要，同時在各地方也伴演體育發展的重要推手，更引領各縣市之體育邁向全民體育發展、籌辦競技運動訓練、提供休閒運動輔導、規劃廣眾的運動項目、發展地

方特色等重要方針(鄭志富、呂宛蓁、曹校章,2006;鄭志富、蔡秀華,2005),就運動中心的服務定位與功能而言,亦有相同之功效。然而,鄭志富、錢紀明、田文政、劉碧華、張川鈴、盧心雨(1999)研究指出,長期以來,我國運動場館包括各級學校運動場地設施、縣市立體育場,因缺乏有效之經營管理,在人力資源缺乏、經費不足等諸多因素下,以致影響運動場地設施所應發揮之功能。而伴隨著「民營化」概念的興起,近期運動場館的經營逐漸採用委外經營的模式營運,據劉田修(2000)於規劃臺北市市民運動中心的計畫案中指出,就目前而言,BOT、BT、BTO、ROT、BOO以及BLT的模式較不符合運動中心現階段的需求,而採OT的模式營運是較適當的模式(目前臺北市體育處之六座運動中心皆採用OT的模式營運)。

據此,針對運動中心之服務定位而言,政府除了結合民間部門舉行各類體育運動休閒相關活動之餘,尚須考量各地區居民之特性,提供日常生活之運動設施,並以社會健康福利的角度設置,使每位居民皆有機會使用,其品質必須達一定水準之上,且其使用價位不高(劉田修,2000)。為期發揮運動中心之功能特性,因此引進企業之績效評估概念,將是提升營運績效的有利作為與必要趨勢。績效評估是企業用來衡量、評鑑組織及成員在某一時段的工作表現,並具有將結果用來激勵員工、提供員工工作回饋、了解企業現有的人力資源、協助員工生涯發展及組織未來的策略方向等功能(陳慶安,2000)。從運動設施管理研究方面的觀點:不論是營利或非營利組織,在一定期間內,皆會從事績效評估工作。且各種運動設施之營運管理績效優劣之評定,唯一的方法就是透過「績效評估」,將各種運動設施的營運管理成果做一系統性的檢視,以做為改善現況以及未來規劃的參考指標(鄭志富、錢紀明、田文政、劉碧華,1999)。

蔡秀華(2005)於探討學校的經營模式中指出,現今的學校經營逐漸朝向企業化的趨勢,體育設施的經營清楚展示營運績效將是成敗的重要關鍵指標,

而建立其完善且全面性的績效評估制度更為重要。綜整國內早期體育場館經營管理之文獻（王凱立，2001；宋維煌，1993；林國棟，1996；曾賢亮，2000；葉公鼎，2001；葉憲清，1999；廖尹華，1997；鄭志富，1997，1999；錢紀明，2001等）發現，研究內容多取向法令規章、管理（開放）辦法、經費使用、設施規劃、顧客服務、經營模式等，針對建立其經營績效評估制度著墨甚少，直到近期，才陸續有學者專家專研建構運動場館之績效評估制度（何曉瑛，2001；徐維聯，2006；郭文仁，2003；蔡秀華，2002；鄭志富、呂宛蓁、曹校章，2006；鄭志富、蔡秀華，2005；戴文隆，1998；謝文偉，2001），其中只有一篇研究針對運動中心建構其營運績效指標，更明白顯示，實施有效的績效評估制度對於體育運動設施的經營是有其必要性（鄭志富、呂宛蓁、曹校章，2006）。鄭志富等（1999）更指出建立有效率的經營管理制度，善用組織資源，配合變革的契機及時代脈動，並以績效評估制度充分掌握人、事、物之成效，對於創造建物附加價值及體育理想的實現，應可達到雙軌並行，共享效益的願景，而且定期實施績效評估，掌握營運績效，也能讓運動場館之經營邁向另一個里程碑。因此，臺北市運動中心採以 OT 模式委外經營時，為達其上述之功效與目標，應積極建立運動中心之績效評估制度，並藉由績效指標的建構，以定期檢核其營運概況，實為經營管理者必然完成之重要關鍵要項。

然而就近期的研究中發現，平衡計分卡常為多數學者使用的衡量績效的工具，而平衡計分卡是一項績效衡量制度，亦是一項與策略、報酬制度相結合的策略性管理工具（張麗娟，2005）。其起源於 1990 年，由美國學術界之哈佛大學教授羅伯·柯普朗（Robert S. Kaplan）與實務界諾朗諾頓研究院（Nolan Norton Institute）之最高執行長大衛·諾頓（David Norton）兩位所主持之研究專案「未來的組織績效衡量方法」中所研發而成的績效衡量模式，目的在尋找一超越傳統以財務表現作為唯一考核的績效衡量系統。整個概念圍繞著四個考核績制：

「財務表現」、「顧客服務」、「企業內部流程」以及「學習與成長」，並強調與組織的策略與使命相互結合，以達全面性績效衡量的目標。

目前於體育學術中，引用平衡計分卡的文獻有蔡秀華（2002）與鍾文貴（2003）分別將其導入臺大綜合體育館與基隆市體育場營運績效評估指標建立及營運策略規劃，郭文仁（2003）則以中小學體育館為研究對象，導出鶯歌高職體育館之營運績效指標，鄭志富與蔡秀華（2005）進而實際評估國內公立大學體育館之營運績效，同時鄭志富、呂宛蓁與曹校章（2006）更將其建構臺灣地區各縣市體育館之營運績效評估指標，實際檢視評估其營運現況，同年徐維聯（2006）亦將其應用於臺北市北投運動中心營運績效評估指標的建構研究中。劉玉棟（2003）也利用平衡計分卡建構職業棒球組織之績效評估指標的研究中，以歸納出職業運動組織的績效衡量指標，提供個案於營運過程中做為參考指標。而就近期體育場館引用平衡計分卡概念的研究已逐漸增加，顯示平衡計分卡在體育設施應用於績效評估指標建構的重要性。

再者，目前臺北市體育處尚無嚴謹完整而明確的績效評估指標，且評估營運單位是否繼續續約之依據，則以運動中心營運期間之場館服務人次多寡、財務的支出狀況、重大設施修繕情形，以及舉辦活動概況（公益活動、講座、課程、促進身心健康等相關活動）等項目，作為是否續約之準則依據。鑑此，本研究認為實有必要從釐清運動中心之營運願景與使命，建構其完善且明確之營運績效評估指標，以檢核臺北市政府目前採 OT 模式委外經營的運動中心，現況之營運績效為何，並做為公部門日後評估運動中心績效之重要參考依據。

因此，本文引據平衡計分卡觀點，透過德爾菲法之應用，整合內外部學者專家意見，並經由相關文獻分析與深入訪談等質化方式，期能為臺北市體育處與運動中心規劃出符合其營運願景與使命之績效評估準則，並以分析層級程序法分析所建構之績效評估指標權重表現，以提供營運者經營實務之參考。

第二節 研究目的

基於上述問題背景，本研究之主要目的在瞭解臺北市運動中心目前的營運現況，並引用平衡計分卡之觀點，透過德爾菲法之應用，整合個案內外部學者專家意見，以臺北市體育處為立場建構其營運績效指標內涵，且分析各層級指標之權重表現，並將研究所得提供臺北市體育處與民間經營者做為營運績效評估之參考依據。

第三節 研究問題

為達本研究之目的，將探討以下之相關問題：

- 一、臺北市運動中心目前營運現況為何？
- 二、引用平衡計分卡之觀點，以臺北市體育處為立場，透過德爾菲法之應用，整合內外部學者專家意見，所建構之臺北市運動中心營運績效評估指標內涵為何？
- 三、本研究所建構之臺北市運動中心營運績效評估指標內容，其各層級指標之權重表現為何？

第四節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究於臺北市運動中心委外經營期間（2004 至 2007 年）之四座運動中心（中山、北投、中正及南港），以其內部經營管理人員、臺北市體育處之外部經營主管與體育場館經營管理之學者專家等二十一位為研究對象，經由文獻分析、訪談與問卷調查等方法，參考多位學者專家之研究結果，採自編之訪談

問卷，經專家審視後，透過三次意見往返之綜整分析，建構臺北市運動中心之營運績效評估指標，並分析其各層級之權重表現為本研究之範圍所在。

二、研究限制

(一) 臺北市體育處目前興建完成且已委外經營之運動中心共有六座，因研究時程之限制，僅以中山、北投、中正以及南港等四座運動中心為研究對象，其餘尚未落成或未納入本研究之運動中心為非本研究之研究範圍，因此所完成之營運績效指標內涵，僅能假設其為最具代表性之參考資料。

(二) 臺北市運動中心內各類設備、器材所構成之硬體條件涉及諸多建築規劃之專業知識，本研究不予以討論。

(三) 本研究之資料，僅能就臺北市運動中心相關者進行有關學術研究上之資料蒐集，因此，在此僅能假設為臺北市運動中心最具代表性之資料。

(四) 相關受訪者之問題回答，基於研究者與受訪者雙方信任態度之建立，僅能假設其為據實回答。

(五) 本研究之研究對象為臺北市之四座運動中心，其所研究之結果僅能適合做為臺北市體育處、臺北市運動中心委託經營者之營運參考依據，無法將研究結果推估到其他縣市之體育場館或運動中心之經營管理。

第五節 名詞解釋

一、臺北市運動中心 (Taipei Sports Center)

係臺北市政府為藉助民間資源參與公共事務，推展體育健康政策，增進市產營運效益，以保障全體市民之「運動權」，方便各區市民利用閒暇就近進行休閒運動、社區交流、終生學習、藝文活動，進而提昇市民健康體適能、打造

健康城市政策、養成市民終生運動習慣，乃於十二行政區中特興建之運動休閒場館，希冀透過運動中心之積極營運，以落實市民「處處可運動」、「人人喜愛運動」、「時時皆可運動」之近程目標，進而提升市民生活品質，打造臺北市成為洋溢青春、充滿活力的「國際化健康優質城市」（臺北市體育白皮書，2002）。而本研究之臺北市運動中心係指中山、北投、中正及南港運動中心，萬華與士林運動中心則因研究時程，所以將未列入本研究範圍。

二、臺北市體育處（Taipei Sports Office）

臺北市之體育行政組織於 1956 年二月始設立田徑場籌備委員會，並於同年五月通過管理機構及組織規程與辦理細則，十一月正式命名為臺北市體育場，正式成為體育行政組織。前後經歷八任場長，於 2004 年八月七日升格為「臺北市體育處」，並由原任場長劉家增升任為處長，第二任處長為梁永斐先生，目前由房振昆先生擔任處長。其目前管理多項運動場館資源，如臺北體育場、臺北體育館、臺北 15,000 席多功能體育館、運動中心（中山區、北投區、中正區、南港區、萬華區、士林區）、棒球場（天母、新生、青年公園）、天母運動公園、中山足球場、運動場（大佳、迎風、百齡）、美堤河濱公園慢速壘球場、景美游泳池、臺北網球場等。

三、委外經營-OT（Operate and Transfer,OT）

根據「促進民間參與公共建設法」之第八條規定，民間機構團體參與公共建設的方式有很多，其分別為：BOT、BTO、ROT、OT、BOO 等，本研究對象之經營模式乃屬於 OT 營運模式，其係指營運和轉移，經政府籌措經費並負責興建完成後，經由招標過程以契約的方式委託交由民間機構團體經營管理，營運期間屆滿後，營運權歸還給政府。

四、績效評估指標 (performance appraisal indicator)

國內外學者將績效評估指標定義為：其必須定義明確且可以衡量，兼顧結果及過程，與企業策略相結合、未來企業之成功因素連結，並隨企業之競爭策略、經營環境以及關鍵成功因素改變而調整其適用性，同時是事前的、前瞻的、立即反應的指標，須注意作業的過程，而非僅重視結果，是衡量組織績效好壞的工具，亦是用以辨別與證明預先規劃的目標成效與達成所預期結果的衡量方法（王銘杰、林永福，1997；褚秀敏，1998；劉錦龍，1994；Simons，1995）。而本研究之績效評估指標定義，係指依據平衡計分卡之績效指標構面，並整合市民運動中心內、外部營運管理者意見後，經學者專家審視修正，所建構形成之績效評估指標。目的在檢核該組織營運目標的達成度及是否達到管理者的最大期望，可作為評估組織整體運作的指數或類目。

五、平衡計分卡 (Balanced Scorecard, BSC)

平衡計分卡 (Balanced Scorecard, BSC) 是一種績效衡量制度，亦是一項與策略、報酬制度相結合的策略性管理工具，能將公司的策略目標轉換成一套連貫的績效指標（張麗娟，2005）。設計內容以財務、顧客、內部流程、學習與成長四個構面構成新衡量系統，強調「平衡」之精神，兼籌並顧主觀指標與客觀指標、長期指標與短期指標、財務構面與非財務構面、領先指標與落後指標、內部績效與外部績效、個人願景與組織願景之平衡。

六、德爾菲法 (Delphi method)

德爾菲法是一種科際整合 (interdisciplinary) 的研究方法，在研究過程中，研究者針對設定的議題，經由多次的思考程序，誘導專家庭 (expert) 以其專

業知能、經驗與意見，建立一致性的共識（consensus），以提升決策的品質，解決複雜的議題，運用過程具有一致性（consensus）與匿名性（anonymity）之特質，是一種不需要電腦輔助，但是可以透過問卷或面對面的方式，對多位專家進行意見收集的過程，必須反覆不斷進行，直到成員之間的意見趨於一致，再無需要要改變或修正為止（王秀紅，1994；潘淑滿，2003；Dhaliwal & Tung, 2000）。

七、分析層級程序法-AHP 法（Analytic Hierarchy Process, AHP）

AHP 法係美國作業研究專家 Saaty 在 1971 年所發展的一套有系統的決策模式，近年來有越來越多學者將其應用在關鍵成功因素的研究，特別是應用在規劃（planning）、預測（prediction）、資源配置（resources allocation）、投資組合（portfolio selection）及決策（decision making）上（蔡秀華，2002）。此方法乃是將欲納入專案計畫評估的要素，劃分成為明確的層級架構關係，再將每一層的要素，由專家以兩兩比對的方式進行評比，藉此找出各層級要素的重要程度、優先順序或貢獻大小，由於能夠建立整個層級的重要關係和判斷資料的一致性，因此可以提供做為管理決策之參考（Wind & Saaty, 1980）。

第貳章 文獻探討

本研究主要在探討目前臺北市運動中心委外經營後，其現有營運績效指標內涵與建構，因此，本研究將涉及研究所需之相關理論、文獻資料分為四個面向來探討、分析後綜整成文獻探討結果。首先瞭解臺北市運動中心興建之歷史淵源，接著就體育場館之功能角色、定義做一敘述綜整，進而重新審視運動中心的功能定義，再經探討運動中心之營運管理，歸納出其營運模式與問題困境，並透過平衡計分卡的觀點與精神，探討臺北市運動中心建構營運績效評估指標的重要性與方針，綜觀近期應用平衡計分卡概念之體育場館相關研究，所建構之營運績效評估指標內容，經審視與分析以提供本研究之參考，最後將文獻分析綜整分段說明之。

第一節 運動中心營運管理之探討

本節主要在探討臺北市運動中心興建之歷史淵源與營運現況。首先瞭解運動中心之規劃緣起、興辦目的與規劃目標，進而釐清運動中心之功能定義；其次針對國內、外運動中心營運狀況進行探討；最後就臺北市體育處委託民間經營之運動中心做營運現況探討與營運績效簡介。以作為本研究於建構營運績效評估指標之參考依據，詳細內容如下所示。

一、臺北市運動中心之規劃緣由、原則與目標

(一) 規劃緣由

運動中心的型態其實早在八十年代已經流行於國外，是相當生活化的，更是市區居民生活的一部份，孩童自小即受父母親之影響，從學校放學回家或是

週末假日之閒暇時間，父母親則會以家庭聚會的方式，帶著小孩到附近的運動中心進行親子休閒活動，從小耳濡目染，長大後自然成為每日生活的一部份，無論從事休閒運動、觀賞比賽，甚至是年青人眼中最佳的約會地點；而運動中心館內新潮的人性化設計更是為了滿足使用者之需求而規劃，並早已有一定程度的要求。以此情況人民不但大為提升體適能，更使運動中心附有更多元、更完善的經營型態與功能，帶動全民運動的風潮。因此運動中心在人民心中早已是生活重心的一部份，「生活即運動，運動即生活！」而相較於我國體育場館設施的使用狀況與經營型態而言實有不及之處。

根據衛生單位統計，我國國民平均體能狀態日趨下降，低於東亞鄰近各國之平均值，男女平均壽命亦較日本低五歲，就臺北市之運動和休閒的空間而言，無論從質或量均嚴重不足，並無法方便市民就近運動以培養市民良好運動習慣，再者，原利用附近學校運動設施供區民使用之政策，在無法完全配合的因素下而有所不便，如開放時間不長、無法完全滿足市民不同的使用時段需求、或常造成市民和學校間的困擾等因素（臺北市立體育場，1999），有鑑於此，臺北市政府便積極籌劃於各行政區內興建至少一座專供社區居民運動休閒之空間，讓市民得以隨時配合自己的時間前往使用，並設計符合各年齡層使用之運動與休閒活動設備，俾使市民得以闔家一同運動，不僅增進身心健康，更可促進家庭和社會之和諧，而中山運動中心則為此計畫之開端，也是臺灣第一座多元化的運動中心（任曙，2007）。

因此，依據劉田修（2002）經國外訪查研究結果，更具體指出臺北市民運動中心成設之緣由有二。其一係基於臺北市民實際之需求：因臺北市無論質或量之運動和休閒空間明顯不足，故無法提供市民方便就近運動以培養其良好之運動習慣，而原本市民以利用附近學校運動場館設施之方式，在實際使用上有無法完全克服的因素下造成許多不便，其開放時間不長、管理方式不佳等，除

了無法滿足市民使用時段之需求，更常造成市民與學校間的困擾；其二為國外體育運動設施之興設現況：就鄰近日本國家東京都為例，不含學校體育設施，該都所屬之體育運動設施有體育館 180 座、棒球場 248 座、綜合體育場 44 處、田徑場 40 座、游泳池 165 座等分布於全都各地，而其他總類之運動休閒場所也相當多，而相較於臺北市之各類運動設施僅個位數，相去甚遠則必須多加努力，而體育場館設施的普及化更深深地引響著市民的體能與健康狀況，因此廣設此類之休閒運動設施，將對市民之健康影響甚鉅。

就臺北市體育處施政目標（如表 2-1），各區興建運動中心已是目前現階段必要進行的重要政策，並且以 BOT、OT 或公辦公營結合勞務採購的方式，提升所屬公共運動設施營運管理效益，發展民間產業，減低政府支出（臺北市體育處，2004）。因此，臺北市政府為解決市民從事體育運動所遇之相關問題，提升市民健康體適能等效益，廣設市民運動中心是為市政白皮書之重要政策之一（林秉毅、黃任閔、劉田修，2004）。

表 2-1 臺北市政府體育處施政目標

施政目標內容	
1	規劃興建臺北市各行政區運動中心，成為市民運動、休閒與社區交流中心，奠定全民運動之根基。
2	規劃興建各型運動場館，以利各種國際性體育活動舉辦，促進國際城市交流中心，打造體育產業平臺，發展休閒運動觀光產業。
3	加強辦理身心障礙、高齡市民、婦女幼兒及民俗體育運動，表示尊重並保障弱勢團體的運動權益。
4	舉辦各種體育訓練與研習及育樂活動，使市民具備生涯體育之基本知識和技能，奠定生涯體育的基礎。
5	輔導各社會體育團體推廣各類體育活動，以擴大市民參與，廣增運動人口，增進身心健康提高生活品質，落實全民運動發展。
6	結合社會資源，辦理各種公益性、健康性體育活動，豐富市民生活內容，擴大並鼓勵市民參與運動。
7	加強辦理市民體能檢測及運動諮詢活動，以提昇市民健康概念並養成良好的運動習慣。
8	以 BOR、OT 或公辦公營結合勞務採購，提昇所屬公共運動設施營運管理效益，發展民間產業，減低政府支出。

資料來源：「臺北市體育處簡介」。臺北市體育處，2004，頁 8，臺北市：作者。

其興建目的係臺北市政府為改善休閒運動與藝文活動空間之嚴重不足、保障全體市民之「運動權」、培養市民良好之運動習慣、增進及維持市民交流互動關係、節省市府人事成本負擔、提升市產經營效益等，於十二行政區中至少興建一座運動中心，以提供市民方便利用閒暇之餘就近從事休閒運動，進行社區交流、終生學習及藝文活動，進而提升市民之健康體適能、打造健康城市政策、養成市民終生運動習慣，落實市民「處處可運動」、「人人喜愛運動」、「時時皆可運動」之近程目標，進而提升市民之生活品質，打造臺北市成為洋溢青春、充滿活力的「國際化健康優質城市」（臺北市政府，2002；徐維聯，2006）。有鑑於此，臺北市政府體育處積極規劃興建公共運動設施（如圖 2-1），以增加市民休閒活動空間，充實運動場地設備，提昇運動設施安全性，參與並舉辦國際性活動，促進運動產業機能為原則。

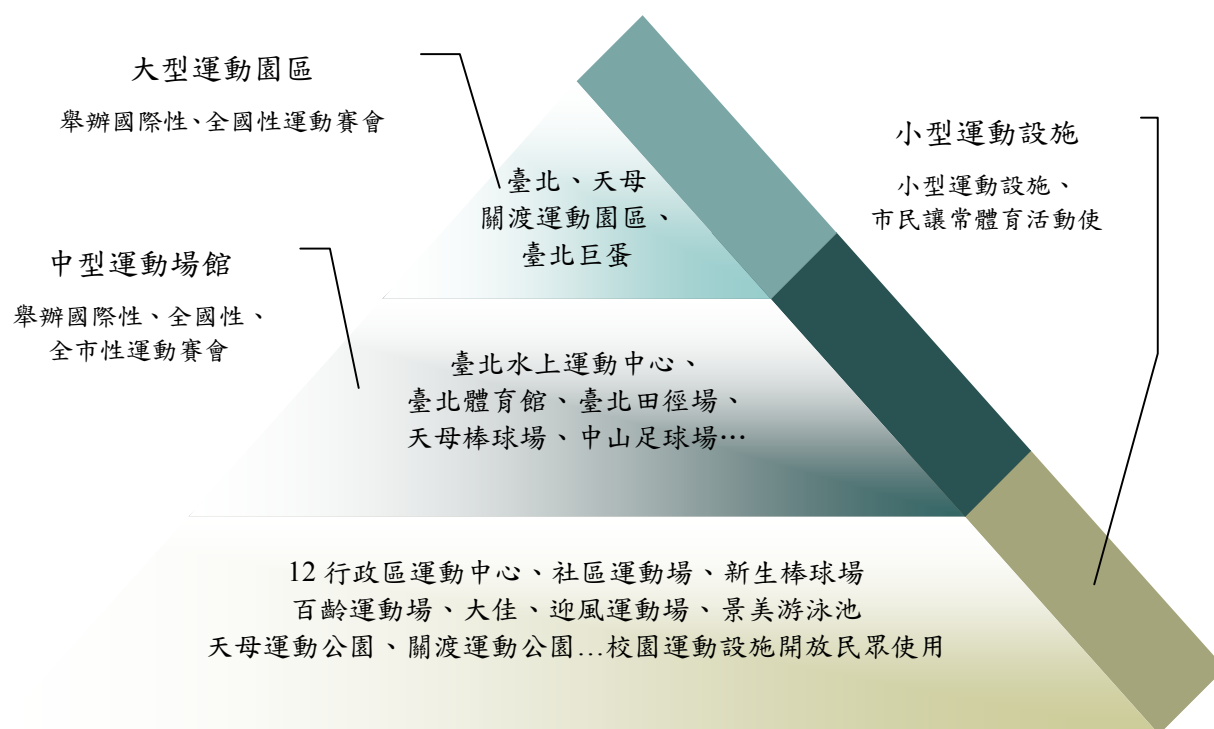


圖 2-1 臺北市公共運動設施整體規劃構想圖

資料來源：“臺北市體育處簡介”。臺北市體育處，2004，頁 9，臺北市：作者。

(二) 規劃原則與目標

根據劉田修(2000)之研究整理，提出運動中心應以提供市民便利休閒運動為主要目標，且應是市民健康福利之場所，因此其規劃之目標(如圖 2-2)應有下列四項因素：

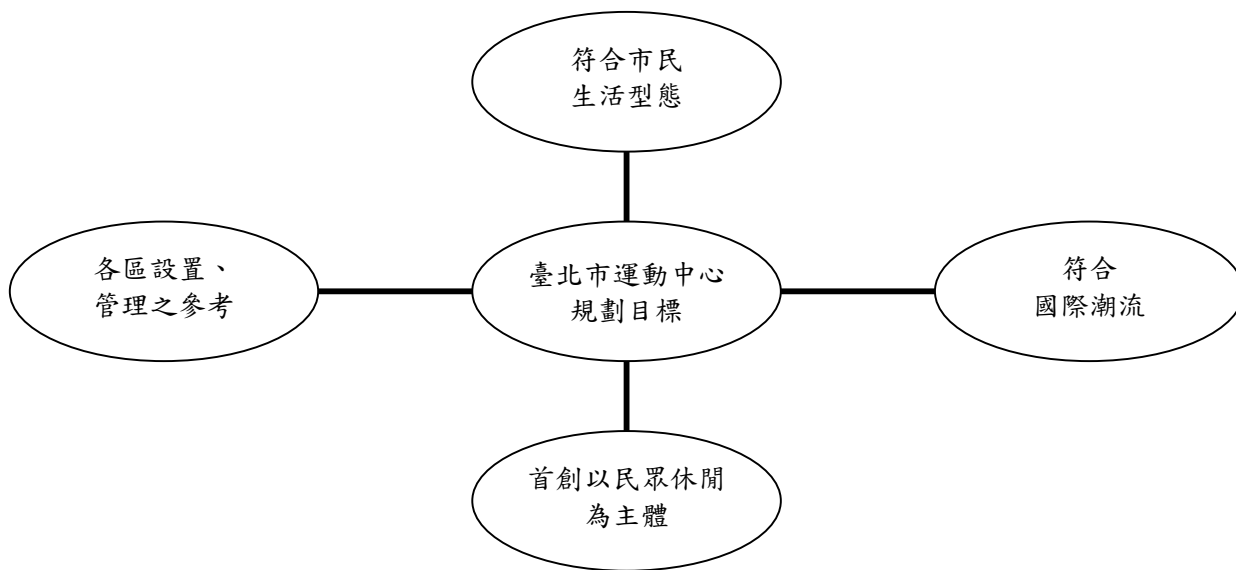


圖 2-2 臺北市運動中心之規劃目標

資料來源：“臺北市運動健康中心規劃研究”。劉田修、葉公鼎、王宗吉、張秋木，2000，臺北市立體育場委託研究，頁 5-6。

1. 符合臺北市市民生活型態之運動中心：

- (1) 推展全民運動，增進身心健康，落實終身運動。
- (2) 提供市民多樣化之各項藝文活動，豐富生活內容，提高生活水準。
- (3) 提供市民休閒活動場所，促進日常交流，增進社區和諧。
- (4) 辦理研習訓練，提升教育水準，落實終身學習。
- (5) 提供市民集會、展覽空間，促進商業活動。
- (6) 紓解市民身心壓力，提高勞動生產力。
- (7) 提供救災避難場所，健全國家救災系統。

2.符合國際潮流之運動中心：

運動中心之成設，經由國外考察後，參考國際上運動發展先進國家所設計規劃之理念，促使臺北市民運動生活品質，進一步與國家同化。

3.臺灣首創以民眾運動休閒為主體之公立室內運動場所：

依目前臺灣各地除私人或民間團體經營之室內健身俱樂部外，目前僅有臺北市擁有運動中心之運動場館設施，因此運動中心之成設，是為國內首創之制度，進而提升政府為民服務之績效。

4.未來臺北市各地區運動中心設置及管理之參考：

在運動中心規劃之各項建議中，除可提供臺北市各行政區設置此項設施之招商、營運、管理等業務運作之參考外，亦可作為其他縣市之參考範例。

依據上述之規劃目標，就臺北市運動中心之規劃原則而言，因此項設施是一項市民健康福利之場所，並以提供市民便利從事休閒運動為主要目標，則其應包含下列六項規劃原則（如圖 2-3）：

- 1.社區化：以社區居民使用並促進日常交流為主要考量。
- 2.教育化：規劃各年齡層之生涯學習活動。
- 3.永續化：考慮安全、防災、保健、便利、舒適以達永續使用之目標。
- 4.和諧化：考慮功能性、親近性、相容性、示警性之空間及造型設計。
- 5.人性化：多項設施考慮行動不便者及市民之方便使用。
- 6.環保化：考慮省能源、高效率、低噪音、符合環保需求。

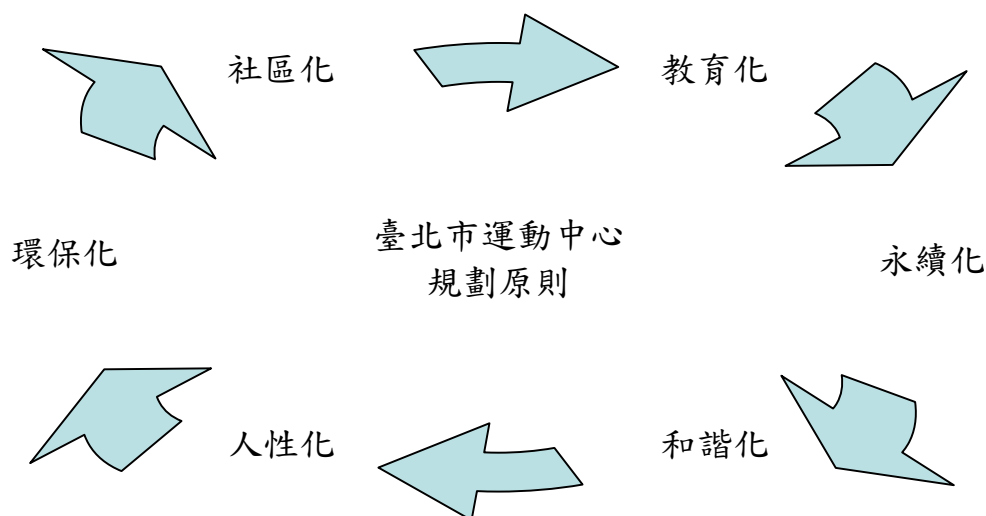


圖 2-3 臺北市運動中心之規劃原則

資料來源：“臺北市市民運動健康中心規劃研究”。劉田修、葉公鼎、王宗吉、張秋木，2000，臺北市立體育場委託研究，頁 5。

二、運動中心功能定義之探討

蘇雄飛(1999)指出運動中心之空間規劃設施為，具有游泳池、小體育館、羽球場、籃球場、壁球場、網球場、排球場、健身房、三溫暖、溜冰場、幼兒托護室、會議室、展覽場等。

劉田修(2000)於臺北市市民運動健康中心規劃研究中，針對運動中心之定位指出，政府除了結合民間部門舉行各類體育運動休閒相關活動之餘，尚須考量各地區居民之特性，提供日常生活之運動設施，且以社會健康福利的角度設置之，使每位居民皆有機會使用此設施，並此設施之品質必須達一定水準之上，且使用價位不高。而在西方國家將之稱為「休閒中心」(recreation center 或 leisure center)，於日本則稱之為「運動中心」(sport center)。因此，將此機構之名稱建議修訂為「運動休閒中心」或「運動中心」。

而依據臺北市中山區市民運動中心委託經營管理契約書(2006)中顯示，

臺北市體育處為藉助民間資源參與公共事務，推展臺北市政府體育健康政策，增進市產營運效益，提供 12 行政區興建市民運動中心，除提供市民運動、休閒、藝文娛樂、社區交流之場所等功能外，更積極促進市民從事生涯運動與生涯學習及充實文化生活的社會教育功能。徐維聯（2006）就臺北市北投運動中心經相關法令面向探討發現，其投資總額不含土地雖已超過促進民間參與公共建設法「促參法」規定之新臺幣二億五千萬元以上，但觀眾席仍無法容納席次達三千人以上之單項運動場館，因此不適用於「促參法」之規定，但因其組織屬性為臺北市政府所擁有，可享部份優惠，故依據臺北市土地使用分區管制規則與臺北市政府都市發展區之解釋則屬於文康設施。

劉田修（2000）針對臺北市民運動健康中心之規劃，經由學理、相關研究與實證的結果，提出以下建議（如表 2-2）：

表 2-2 臺北市運動中心未來規劃建議方向

概 念	說 明
設計理念前瞻化	應符合國際潮流，考慮未來 30 年市民使用需求，永續經營理念。除建材堅固實用外，人車動線與空間利用也應符合國際需求。
設施功能多元化	功能考慮符合各族群，參考各國共通做法，以水上活動、球類活動、市民聯誼、親子活動、教育訓練等為目標。
活動設計多變化	廣泛設計各類不同運動節目或其他相關社區居民適用之活動，以達積極運動或融合社區居民感情為目標。
租借使用簡單化	申請手續力求簡化，並達經營更具效率的目標。

資料來源：“臺北市民運動健康中心規劃研究”。劉田修、葉公鼎、王宗吉、張秋木，2000，臺北市立體場委託研究，頁 77-78。

表 2-2 臺北市運動中心未來規劃建議方向（續）

概 念	說 明
服務品質高級化	以民眾需求為訴求的服務目標，使民眾有舒服、享受的高級感。
使用價格平民化	不增政府支出負擔，不與民爭利前提下，採中低價格策略，並以每次活動收費方式為主，以收取月費、季費與年費為輔。預估每年營運成本與營收約將控制在 3500 萬以內。
景觀設計本土化	應與目前石牌公園、東門游泳池、雙連捷運站以及南港地區週遭環境相融合，成為另一處觀光景點與居民遊憩場所。
行政管理電腦化	採中央控制電腦連線作業系統，有效管理各項業務。由門票管理至器材微維修與場地租借除電腦連線外，應於網頁上供市民查尋。
能源使用環保化	屋頂與四周牆壁，建議採透明採光方式，減少白天照明能源消耗並達環境保護的理想。
宣傳行銷活潑化	調查顯示，民眾對其內容與受價方式不甚了解，未來宜採活潑行銷方式廣為宣傳，並規劃四周外牆成美觀的廣告牆，以美化外觀並達吸收資金，減少開銷。
營運管理企業化	國內公立運動場館皆採公有公營，但鑑於效率考量，已部份採公辦民營。考查國外制度皆委由財團法人營運。就國人習性，受政府嚴格監督的法人營運體制應較為合適。

資料來源：“臺北市民運動健康中心規劃研究”。劉田修、葉公鼎、王宗吉、張秋木，2000，臺北市立體場委託研究，頁 77-78。

臺北市運動中心設立之目的為改善運動與休閒空間的嚴重不足、培養市民良好運動習慣、增進市民交流互動關係，以提供市民運動、學習、舉辦各類藝文活動、展覽及集會之場所，而在此目標下，運動中心服務定位如表 2-3 所示（臺北市立體育場，2002）。

表 2-3 運動中心服務定位內容

服務定位內容	
1.	晨間時段銀髮族運動免費使用。
2.	其他運動設施，提供區民民政、體育、文化及藝術使用之優惠。
3.	閱覽室開放服務，會議室舉辦公益體育、藝文及民政活動優惠使用。
4.	兒童遊戲區開放服務免費使用。
5.	舉辦體育、藝文、民政、育樂及訓練等相關研習活動，供市民參加。
6.	場地開放服務舉辦活動收費標準不高於本市現有公共運動設施收費標準。
7.	社區民眾停放汽車給予優惠。

資料來源：“臺北市中山區市民運動中心委託經營管理規劃案委託技術服務期末報告書”。臺北市立體育場，2002，頁 90-91，臺北市：作者。

另外，在促參法所定義之公共建設中，其廣義涵蓋政府為提供人民公共服務而設置的「公益性」公共建設，而由表 2-4 可以粗略將促參法所涵蓋的公共建設依公益性強弱作區隔（黃崇哲、鄭人豪，2006）。

表 2-4 公共建設依公共性強弱區隔設施分類

		強.....公益性.....弱		
負擔能力	受益者無法明確定義或無力負擔	受益者可負擔部份有限	受益者可負擔一定比例	受益者可全數負擔
設施項目	汗水下水道	環境污染防治措施	文教設施	重大工業設施
	社會福利設施	衛生醫療設施	新市鎮開發	重大商業設施
	勞工福利設施	運動設施	電業設施	重大科技設施
	水利設施	公園綠地設施	公用氣體燃料設施	觀光遊憩重大設施
		自來水設施	交通建設	
		農業設施		
		共同管道		

資料來源：“OT 模式之特性及影響-以臺北小巨蛋與花蓮市洛鬱為例”。黃崇哲、鄭人豪，2006，臺灣經濟研究月刊，29（9），頁 53-58。

而運動中心為臺北市政府出資興建的多功能體育場館屬於運動設施，以提供市民舉辦活動與體育賽事使用為目的，因此，可將其定義為「公益性公共設施」，而其所存在的價值在於替政府提供公共服務給人民。

由上述文獻整理得知，臺北市運動中心除提供市民運動、休閒、藝文娛樂、社區交流之場所等功能外，更積極促進市民從事生涯運動與生涯學習及充實文化生活的社會教育功能。然而，有前瞻性的體育運動設施，其經營管理的因素考量，需以具有本土特色，完善的開放辦法，環保、無障礙設施及多功能的硬體設備，注重顧客導向及落實績效管理的經營理念，配合便民、親民的措施，以合理的收費制度，提供高品質的服務（蔡秀華，2002）。此外，運動中心於宣傳行銷活動方面需以活潑化、多元化方式吸引顧客，而在營運管理方面更須有完善的企業化管理、行政管理電腦化等，以有效管理各項業務的運作。

三、運動中心營運管理之探討

針對劉田修（2002）等人，於國外考查之研究結果中，說明國內外運動中心營運特色與作法，將整理其相關內容，以提供本研究於運動中心營運管理之參考要素，內容如下所示。

（一）國外之運動中心

1. 歐洲國家之作法與其特色：

政府視之為一項社會福利措施，其組織與制度健全，多數場地由政府興建、社區所有；而志工與各種委員會的推動使業務運作順暢；其建築有許多舊設施改建相當有環保意味；場地開闊、項目繁多而且定價低廉；安全管理相當完善，工作人員均領有證照。

2. 北美國家方面：此類的運動場館設施，已成為民眾生活的一部份，甚至各大

學校院的校園內均有設置，以供在外求學的遊子鍛鍊身體之用（如北科羅拉多大學學生休閒活動中心）。許多設施，甚至以社會運動以及推廣的型態，採取跨國合作的方式，推動許多活動，協助國內外的民眾獲政府解決社會問題（如北科羅拉多之格里立市民休閒中心）。

3. 亞洲方面：富饒國家如日本、開發中國家如泰國，均有類似運動中心之運動休閒設施。日本的公立社區運動中心，其設備器材均相當精緻，價格也普遍化，多採取電腦連線設計，結合環保（如利用垃圾焚化爐的空間作為場地，並利用其熱能充當能源），多處中心保存日本特有的運動項目場地，例如弓道、合氣道等；對於弱勢族群例如老年、殘障以及兒童族群採取優待方式，鼓勵並增加其運動的機會。在泰國方面，由於泰國與日本皆為亞洲地區君主立憲之國家，因此兩國關係密切，其曼谷青年運動中心則是由日本捐資興建，主要以提供青年運動，並設置技藝訓練中心，以開拓個人生涯，因此具備多從功能。

由上述綜整可知，國外運動中心行之有年，政府將之視為一項社會福利措施，組織與制度健全，安全管理完善，工作人員均領有證照；其已成為民眾生活的一部份，甚至以社會運動及推廣的型態，採取跨國合作方式，推動許多活動；設備器材均相當精緻，價格普遍化，多採電腦連線設計，建築結合環保措施；對於弱勢族群例如老年、殘障以及兒童族群採取優待方式。

（二）我國運動中心之營運探討

就目前臺北市運動中心的營運現況，大部分應屬於初期營運，有許多層面皆在摸索階段，因此以下將以經營管理的面向探究體育場館的經營管理問題，藉由民間參與公共建設的模式，進而探討適合運動中心的經營模式，並歸納經營管理的重要因素，以作為本研究之參考依據。

1. 經營管理之意涵

(1) 經營與管理

陳定國（1985）指出，管理是尋求組織內部協調運作的一切行動或策略；而經營則是比較常出現於企業界，強調如何使組織創造價值應加生產力並追求最大之邊際效益。

「經營」、「管理」在英文的字義均為 management。於基本概念上一般認為，「經營」表示外部的或整體的組織運作現象，而「管理」則為細節的或是內部性的組織運作現象（洪嘉文，2001）。因此，概念上經營涵蓋了管理的範疇，而形式上「經營」除了注重組織內部協調運作的管理功能外，更強調組織與外在生態系統的互動關係，也更重視組織的生產力與組織績效。

蔡培村、孫國華（1998）提出，管理是尋求組織內部協調運作的一切行動或策略；而經營則比較常出現於企業界，強調如何使組織創造價值增加生產力並追求最大之邊際效益。

洪崇昶（2003）表示，所謂經營就是企業需要掌握的「方向」，而管理則是有方向之後，如何運用最快的「速度」向前推進。

至於運動設施管理方面，在企業及商業界，經營的概念廣為使用，主要在創造組織價值與財富，以做為增加生產力，以及追求組織最大的效益策略。以下就運動場館設施於經營管理構面加以分析、整理。

Flynn（1993）認為，運動設施的經營與管理應重視的內容，可分為：主體計畫（master plan）、空間需求（space breakdown）、設施管理計畫（facility management）、設備器材計畫（equipment plan）、趨勢研究（trend）以及殘障設施計畫（handicapped）等六項重要因素。

亦即，體育運動設施的經營要有整體性的概念，凡經營管理有關的事務，

如事前的規劃、事中的執行，弱勢者的關照及未來營運趨勢的分析等，都是體育設施管理者必須考量的重要因素。而充分的評估內、外部環境，掌握發展時間，注重顧客導向及落實績效管理的經營理念，是今日體育運動設施經營管理的重要意涵（蔡秀華，2002）。

因此，為了在追求多元發展的時代中，能開創出新局面，且符合社區居民的休閒運動等需求，運動中心應即朝向屬於積極型的「經營」層面努力，才能有利於組織的整體發展。

2.運動中心的經營模式

而政府在民間機構參與公共建設的方式中，可在我國法規「促進民間參與公共建設法」上，依不同的工程特性與相關法令，發展出數種不同的投資參與模式，因此以下針對行政院公共工程委員會（2001）所歸納出的營運模式分別說明，並參考學者劉田修（2000）等人研究所提出的意見，再次探討適合運動中心目前委外經營的模式。

行政院公共工程委員會（2001）所歸納出的營運模式如下：

（1）興建－營運－轉移 BOT（Build－Operate－Transfer）：

係由民間機構參與興建公共建設，並為營運，營運期間屆滿後，特投資完全回收後，再將該建設之所有權移轉給政府，同時喪失經營權。

（2）興建－轉移 BT（Build and Transfer）：

當政府面臨財政困難，無法一次編列足夠的公共建設預算時，可由民間機構代為籌措該建設所需資金，待工程部份或全部完工後才將設施移轉給政府，政府則在完工後逐年編列預算償還建設經費與利息，或於施工期階段性付款，其餘部份工程款待完工後再分期償還。此模式由民間興建主要目的在延屬付款，其特性是由民間興建，政府經營。

(3) 營運－轉移 OT (Operate and Transfer) :

係由政府投資將已興建完成的公共建設，以特許方式委託民間機構來經營，做為民間投資的報酬，這種委託經營的方式一般都訂有一定期限，在此一特許期限內由民間機構支付租金給政府，委託經營之特許期滿後，將營運權移轉給政府，此種模式即為大家所熟悉的「公辦民營」或「公有民營」。政府藉由民間經營能力及資源作有效率的營運。

(4) 興建－轉移－營運 BTO (Build－Transfer－Operate) :

民間機構興建完成後直接移轉給政府，由政府自行營運或委託民間機構營運，其優點除可一併交由民間經營以提升效率外，在資金方面可結合 BT 與 OT 的優點，政府不一定要償付所有工程款，未償還的部份，可由營運期間收入來支付，換句話說，政府不但不必完全償付公共建設所需資金，還可將該建設的投資風險轉移到民間機構來承擔。

(5) 重建－營運－轉移 ROT (Rehabilitate－Operate－Transfer) :

係由政府與民間機構透過合約關係，或民間機構向政府承租現有老舊的公共設施，進行投資整建或增建更新公共設施，並取得一定期間的營運權，待運期滿連同更新的公共設施一併移轉給政府。此種的做法可以減輕政府維修或更新老舊公共設施時所需的財政負擔，與模式相較之下係在既有公共建設從事工作投資金額較少，興建期較短；而模式則是從事全部公共建設的建照，投資金額較大，興建期較長。

(6) 興建－擁有一營運 BOO (Build－Own－Operate) :

係為配合國家政策，由民間機構自行籌資興建公共建設，取得所有權後，自行營運或委託第三人營運。並進行不限期的經營，不必將該建設的資產，移轉給政府，即所謂最完整的公共建設「民有民營」。此模式的好處

是建立在民間機構的人力、財力與轉業經驗，提供國民所需的公共建設。民間機構與政府之關係則建立於有以一定特許期間之「特許合約」，政府與民間機構之興建與營運的特許權，由民間機構自行面對其服務的對象，自由競爭，以確保民間投資之獨占性。

(7) 興建—回租—移轉 BLT (Build—Lease—Transfer)：

係由民間機構投資興建公共建設完工後，將該建築的資產移轉給政府，並在特許期間內民間機構將該公共建設回租給政府，由政府自行營運供社會大眾使用，即所謂的 BLT，當然此模式對民間機構而言，可以避免在整個社會不景氣時營運的虧損且不必向消費者直接收費，而轉向政府收取租金，因而保障民間機構的投資報酬並降低風險，同時提高投資的意願。

據上述內容發現，傳統的公共建設由政府編列預算，再發包給民間設計、建造的做法也屬於民間參與，因此前述各種民間參與公共建設模式都是傳統發包方式的延伸而已。

就現階段而言，國內許多大型的運動場館於「政府再造」效益的驅動下，逐漸邁向採用公辦民營的模式營運。例如，嘉義市立棒球場委託外包給和信集團、臺南市立棒球場委由統一企業，以及高雄縣立棒球場外包由那魯灣職棒公司經營等，均符合公辦民營的類型。由此可見，為因應國際潮流，滿足國人需求，公辦民營的模式將是政府部門未來營運的趨勢（劉田修，2000）。

以 OT 模式而言，其模式流程概述觀之（如圖 2-4），於公共建設形成前期由政府依採購模式興建一項公共建設，而後將營運權轉移給民間，藉此引進民間企業的經營管理長才，減少政府因營運而產生之財務負擔，並藉由民間的創意，提升公共設施所能提供的服務效益、項目與品質（黃崇哲、鄭人豪，2006）。

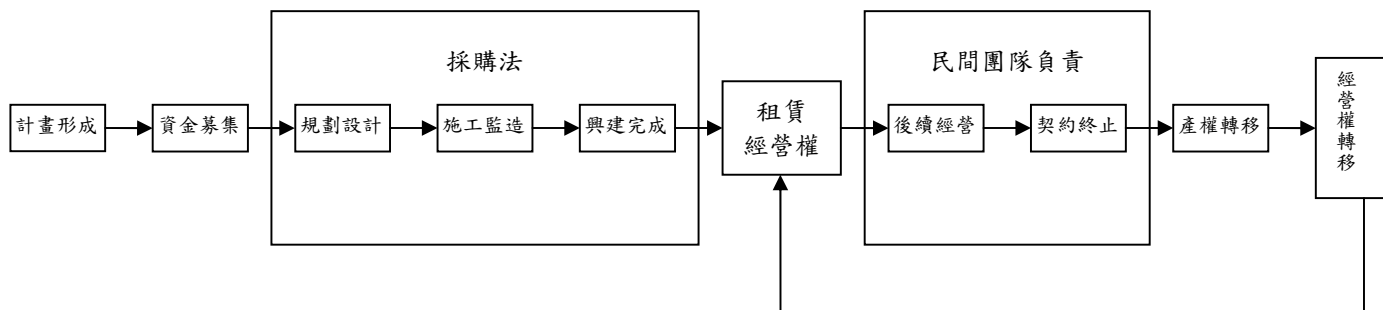


圖 2-4 OT 模式流程概述圖

資料來源：“OT 模式之特性及影響-以臺北小巨蛋與花蓮市洛彎為例”。黃崇哲、鄭人豪，2006，*臺灣經濟研究月刊*，29（9），頁 53-58。

根據學者劉田修（2000）等人研究表示，就目前而言，BOT、BT、BTO、ROT、BOO 以及 BLT 的模式較不符合運動中心現階段的需求，而採 OT 的模式營運是較適當的模式。而就臺北市體育處運動設施科科長表示：為了增進市產營運效益，減低政府行政業務負擔，經由多位學者專家的研討後，運動中心的委外營運方式，以目前狀況而言，體育處目前營運中之六座運動中心：中山、北投、中正、南港、萬華、士林，均採用 OT 的模式經營。

因此，臺北市政府依引進民間企業管理及運動產業資源方式，採委外經營（OT）模式委託財團法人或社團法人之民間機構經營運動中心，以提升公共運動設施之營運管理效率，更有效地運用政府資源為市民籌辦更多健康相關活動之服務，更可藉由民間、學界等各領域的參與，促進運動產業的蓬勃發展，進而提昇市民健康體適能及參與活動的機會，實為一舉多得的最佳營運方式。

(三) 運動中心經營管理的重要因素

葉公鼎（1990）認為國內運動場館現況規模可分為：運動公園、都會型、城鄉型；場館依其面積、設施、位置、人口都市化程度等變數各有不同；場地設施上，由於各縣市經濟發展差異大，直接影響功能發揮及經營方式。大型體育館設立的目標有：

1. 配合區域發展計畫：包括發展便利交通、規劃完整的週邊設施、嚴密的安全管理、不形成公害。
2. 健全財務管理：包括健全的經營組織、施行各種外包制度、多角化機營。
3. 高使用率：包括精采的活動設計、場地變換彈性大、持續不斷的研究法展。
4. 創造形象：包括良好的公共關係、完善的宣傳網、開放場地供人參觀。

而有了優質完善的運動場館後，誠如邱金松、葉公鼎、牟鍾福、朱文忠、李應麟（1993）所言，欲使體育場館之開放與實際營運能順遂，體育場館實際營運所需重視的因素為：

1. 組織：研究者認為組織是業務推動的重要架構。組織藉由完成共同目標的期許，以區分權責方式建構層級結構，並藉成員間的交互作用，形成一精神體系，進而共同朝目標努力。
2. 人事：人力因素，往往關係到體育館的服務品質。因此，人事管理要在重視事業體本身的需求外，亦兼顧內部成員的需求，以使勞、資雙方，建立合協的合作關係。
3. 經費：體育場館雖非營利單位，但在供與民眾使用的同時，仍須顧及基本之固定開支，否則將難以維持最基本的營運。
4. 設施：先進國家為提供全民運動需求，而大量興建體育設施，且將體育設施的興建，列為政府對國民運動服務的首要項目。

5. 活動設計：活動是吸引民眾使用體育設備的「產品」，適時推出多元豐富且符合流行趨勢的活動，可以滿足民眾運動參與的需求。
6. 行銷：行銷除提供多樣化的業務外，可透過媒體訊息傳播，運用公關策略等，將相關訊息推展到民眾的生活中，以達到行銷的目的。
7. 研究發展：此項工作旨在了解經營的內、外部環境，並以研究創新的成果，提供經營管理之參考。

蔡茂其、呂銀益、王瑞麟、李麗瓊（1995）於淡水工商管理學院（目前已更名為真理大學）體育館為例指出，體育館興建之初，就需考量成本效益，要在兼顧體育教學及對外開放的考量下，規劃各場地使具有專用化及符合國際標準規格的品質。

戴文隆（1998）在宜蘭縣立體育場營運績效指標之研究中，採用多重參與滿意模式，透過「主管單位」、「組織成員」、「民眾」及「專家學者」四個群體的觀點，獲得有關營運績效之九個因素構面，分別為：1. 整體運作、2. 場地使用狀況、3. 園區交通狀況、4. 活動辦理狀況、5. 民眾觀感、6. 經營能力、7. 經費使用情形、8. 團隊工作士氣、9. 設施規模的適當性等。

曾賢亮、王同茂、邱慶宏（2000）於「大學體育館管理模式之建構及應用研究-臺大新建體育館管理體系規劃及初期個案營運分析」研究中指出，與體育館營運有關的因素分別為：

1. 外部環境因素：法規、交通、健康風潮、休閒風潮、人文地理、環境響；
2. 內部環境方面：資產方面、經營規模、財務、人力、設備、空間功能；
3. 技術方面：經營理念、內部技術能力、服務能力、管理能力；
4. 未來環境預測：發展機會、外部機會、內部威脅、核心專長及對應措施。

謝文偉（2001）於臺北縣立新莊體育場營運績效評估指標之研究中，以活動及設施服務使用者與提供者做為研究對象，其研究結果發現，新莊體育場營運績效評估指標分別有：1.工作與服務態度、2.與民眾互動關係、3.體育場硬體設施、4.體育場交通狀況、5.體育場之運作等。

何曉瑛（2000）依據行政院體育委員會國民體育法修正後續建立制度座談會之公共運動設施相關法令部份，針對公共運動場館的現狀與爾後彙整北中南東四區與會人員之意見，所得的綜合結論分別整理如下：

1. 公共運動場所提供的服務範圍尚無法完全符合時代的需求。
2. 公共運動場館的組織設置辦法無法反應實際需要。
3. 目前各地場館的設置尚未全盤符合地方民眾與中央政策的需求。
4. 經費與會計制度的若干限制，影響公共運動場館的發展。
5. 目前公共運動場地設施之人力資源的質與量均有待加強。
6. 民間資源參與公共運動場地設施建設的各類辦法規劃步伐太慢。
7. 公共運動場地設施的維修與照明問題有待解決。
8. 活動設計、研究發展的能力有待加強。
9. 公共運動場地設施的業務單位，對於社會資源運用能力應予加強。
10. 公共運動場地因開放而衍生諸多管理問題。
11. 因大型運動賽會所增購的場地設施器材未來的管理問題亟待解決。
12. 公共運動場館之興建與營運的績效考核並未落實。

由上述文獻中得知，國內外學者對運動場館現今運作狀況有許多的分析、檢討與建議，就目前運動設施無法去實現營運願景時，引進民間經營管理是可以列入考量的，而對於運動中心而言，選擇適當的營運模式與建立績效評估制度將是營運成功與否的重要關鍵因素，因此政府相關單位應不可忽視之。

第二節 績效評估指標之探討

一、績效指標的定義

(一) 績效

謝智正(1998)認為，績效是衡量成員運用組織資源之效率與效果的資訊過程。另有學者認為績效(performance)是一個非常廣泛且模糊的概念，在不同環境下，對於不同對象會有不同的意義(Carter, 1991)，它也可說是一個組織營運的指標，且不同組織或是不同決策者對績效的認知標準也不盡相同。所以，績效標準之建立需配合組織目標不同而訂定(簡建忠, 1994)。績效也可解釋為是一種整體性的概念架構(framework)，包括：1.輸出：目標達成、品質。2.適應與成長：爭取資源、滿足外界環境需求。3.運作過程：士氣、激勵與合作等三個層面。因此，績效會因人、因事、因時、因地之異，而有不同之解讀(葉日新, 1994)。

至於績效制度的重心就是在於使員工樂於工作，使個人發揮其潛在能力，並朝向組織所訂之目標邁進(鮑惠明, 1998)。人們努力工作之原因是因為他們認為努力會產生績效，並且認為好的績效會帶來好的獎賞。所以績效有激勵、測量以及表現等功能，也能夠使組織營運的概況很明確的表示出來(Robbins, 1990)。所以績效是最直接、最客觀將組織目標呈現之方式。

管理學大師 Drucker (1974) 認為績效就是企業目標之表現，也是企業持續成長的理由。而績效有其組織性、部門性及個體性的行為含意。其所展示的實際包括生產力、整合力、組織力、系統力、創新力、思考力、領導力、溝通力、人際力、決策力、技術力、工作力等的綜合運用(李長貴, 1997)；是經營與業務推動之結果，因此，是一種客觀的存在，同時也是管理者與社會民眾

心目中，所認定之滿意程度的主觀判斷。所以，績效是既客觀而又主觀的存在，是比較對照計畫與期待水準而得的結果判斷（潘文章，1994）。

從方法論的角度而言，績效應是屬於一種價值判斷的問題（彭文賢，1996）；因此，績效的定義可說是：「組織能達成組織目標且符合環境中內外組成之相關團體或是個人，認定組織應有之表現」（戴文隆，1998）。換言之，績效的意義，不僅要將現有資源做最有效的運用，同時也需兼顧此一運用方式，要能滿足其所處環境的要求（蔡秀華，2002）。

因此，研究者將績效定義為：「組織達成內、外部環境之整體目標的程度，及其經營策略與組織願景的達成情形。」

（二）績效指標

至於「績效指標」的意涵，藉由各學者看法，以呈現其重要性，說明如下：

陳志明（1979）認為，「績效指標」為衡量一系統效率與效果的變數；必須聯繫於系統並能說明系統行為狀態與目標成就值的關係，才具有意義。

郭文仁（2004）表示，「績效指標」係屬一客觀性之評量指標，其可運用量化、非量化之描述或運用警示之方式，作為衡量組織現況及未來發展與成效的工具。

Sayers（1992）將「績效指標」定義為（引自戴文隆，1998，頁12）：

1. 為一種測量及評估一個組織中的一個時期或一段時間之效能；
2. 提供一個客觀評估管理運作方式是否成功的方式；
3. 好的績效指標提供一種可測量每日每月的績效評估方式；
4. 為評估組織現況及未來發展方向的指標。

Carter、Klein and Day（1992）將「績效指標」分為三種類型：

1. 規制性的績效指標（prescriptive performance indicators）：此類指標有明確的

標準可循，只需透過數量化的計算，與所建立之標準加以對照後，即可得知績效的好壞。

2.描述性的績效指標 (descriptively performance indicators)：此類績效指標無法經由直接地測量，獲知績效的好壞，只能藉由描述事實來反應績效。

3.警示性的績效指標 (prescriptive performance indicators)：此類指標藉由指出組織「不應如何」而發揮指標作用，其主要功能在於防止組織產生偏差。

由上可知，研究者認為「績效指標」可說是「以客觀及有系統的評估類目，做為檢核組織營運現況及未來發展策略的評量要素」。

二、績效評估的意涵

(一) 績效評估的定義

從企業經營的觀點，Robbins (1987, 1990) 認為，績效評估即是對於員工最近的績效加以評價，然後根據此評價來決定賞罰。如果評價是正面的，則通常會以獎賞來強化員工的行為；如果評價是負面的，則尋求矯正的方法，或依其脫軌的性質而給予訓誡。

張火燦 (1996) 認為，績效評估是一種過程，是組織用來衡量和評鑑員工某一時段的工作表現。

黃英忠 (1997) 認為，績效評估乃是企業對員工在過去某一段時間內之工作表現或任務完成後，所做的貢獻之評估，具將來執行業務上之適應與前瞻性功能。

許士軍 (2000) 於績效評估一書中提到，在本質上，績效評估即是管理活動中之「控制」功能。其消極之意義，是為化解與修正執行進度時之歧異，而積極之意義，則是為了引導每一關係人朝向組織目標前進。

績效評估是企業用來衡量、評鑑組織及成員在某一時段的工作表現，並將

結果用來激勵員工、提供員工工作回饋、了解企業現有的人力資源、協助員工生涯發展及組織未來的策略方向等功能（陳慶安，2000）。

從運動設施管理研究方面的觀點：不論是營利或非營利組織，在一定期間內，皆會從事績效評估工作。而各種運動設施之營運管理績效優劣之評定，唯一的方法就是透過「績效評估」，將各種運動設施的營運管理成果做一系統性的檢視，以做為改善現況以及未來規劃的參考指標（鄭志富、錢紀明、田文政、劉碧華，1999）。

謝文偉（2000）認為，績效評估是在探討一段時間內組織整體之表現，因此，績效評估的對象不只為評估個人之績效，而在組織整體之運作績效方面，也是需透過評估方式呈現。

蔡秀華（2002）認為，績效評估可視為監控組織整體績效的過程，目的在衡量個人或組織運用資源的效率與效果，以引導組織朝既定之目標前進。

郭文仁（2004）表示，「績效評估」乃是一組織中為達永續經營不可或缺的過程或手段，透過績效之評估，可瞭解組織於發展之過程中是否依既定之目標邁進，當然組織員工也可透過績效評估之機制，得到回饋甚或得到賞罰。

林惠明（2005）認為績效包含效率（Efficiency）與效果（Effectiveness）兩層次的意義，效率是以產出與投入的比率來衡量，效果是指組織目標達成的程度。而若以企業經營的績效來說，「績效」除效率、效果外，更包含員工的滿意度。至於評核則是考量事實，作出價值判斷。

綜觀上述之學者專家所言，針對績效評估的定義本研究者認為績效評估是組織、企業為達到其營運遠景、目標，在營運一段時間後必須實施的手段或過程，用以衡量個人或整體運作資源過程中的效率與效果，以期達到組織、企業永續發展為宗旨，並可將其結果回饋於員工、組織，以獲得獎賞或懲處，提供組織、企業於未來協助員工生涯發展及未來營運策略方向之重要參考依據。

(二) 績效評估的目的

Luthans (1979) 認為，績效評估之目的應為：

1. 回饋：促進主管單位瞭解組織整體運作狀況；2. 認定：可以使組織內、外相關人員肯定營運成效；3. 紀錄：績效評估之記錄可以作為組織目標調整之依據；4. 開發：透過績效評估可以決定員工是否應增加其專業知識，以促進其成長與發展；5. 業務改進：績效評估可以瞭解組織運作之缺點，以增進組織整體的績。

程瑞玲 (1984) 認為，績效評估的目的可歸納為下列幾點：

1. 在非營利組織，不以營利為目的，沒有利潤作為自動警告的信號，更無市場競爭，藉以淘汰績效不佳者。因此，為了使有限的資源作最佳的運作，必須對非營利組織的績效加以衡量，使稀少的資源不致浪費在無績效的非營利組織中。
2. 績效衡量是就各項活動的總檢討，了解工作成果，然後經由回饋系統的作用，以提高未來的工作績效。同時，經由績效評估，對績效較佳的加以鼓勵，對較差的給予警惕。
3. 資源是組織賴以生存的血，而現有資金提供者及潛在資金提供者是否提供資金，全取決於組織績效的良窳。因而為了要管理人力資源，提高生產，故必須衡量績效，並提供可信、有關的和可了解的績效報告。
4. 改變過去非營利組織之會計人員的職責。即僅限於控制投入，會計系統對組織目標的成就或資源使用的效率，僅提供極少的資訊。

French (1990) 認為，就推動組織生產力而言，績效評估的目的可以分為：評鑑性的目的以及發展性的目的。

陳靜怡與楊佩茶（1997）在組織行為一書中表示，好的績效評估制度具有兩種一般性目的：評估、回饋以及發展。

蔡秀華（2002）認為，隨著管理知識不斷創新下，績效評估之發展與組織經營目標的結合，逐漸受到重視，績效評估的目的，不僅可以評量現況，還可以預估未來。同時，也可使管理者了解，不能只看短期和靜態的成果，要有關注長期核心競爭力遠見。

郭文仁（2004）認為，績效評估之目的，乃指藉由績效評估的過程，以隨時檢視組織或個人是否能在多變的環境中適應，在透過學習型組織之機制及既定之共同目標下，發揮組織各項資源效益，使更具競爭力並創造最大之價值。

（三）績效評估的方法

李長貴（1997）認為，組織績效管理與評估，首先須對組織性質及外在環境進行瞭解，再依其組織需求，找出合適之評估方式，所以績效評估必定有其測量的方法。

國外學者 Robbins（1990）認為績效評估可採用下列五種方式：

1. 書面評語 (written essays)：這是最簡單的評估方法，但趨於主觀缺乏客觀。
2. 特殊事蹟評估 (critical incidents)：把注意力放在員工有哪些特別優、劣的工作表現或行為。
3. 評估量表 (graphic rating scales)：此量表包括：工作品質、數量、專業知識、合作、忠誠度、出勤狀況及創意等項。
4. 加註行為評估量表 (behaviorally anchored rating scales)：乃是一般的評量表和特殊事蹟法兩種技術的混合。
5. 多人比較法 (multi-person comparisons)：此方法最常見的有：分群排序法、配對比較法及個別排序法。

林欽榮（1995）從人事管理的角度提出績效評估方法為以下四種：

1. 平等量表法：最常見的績效評估方法，其評量主要以心理特質之種類與數量，而大致上可以呈現工作的能力與工作品質。
2. 員工比較系統法：此方法將員工特質既定為評估之標準，缺乏比較，產生較多之偏差。
3. 重要事例技術法：主要是由監督人員記錄員工的關鍵性行為，多為主觀之看法，缺乏客觀之比較。
4. 其他方法：諸如行為檢查表與量表法、加權檢查列表、強制選擇檢查列表及量度期望平量表等。

Kaplan 與 Norton（1996）則提出以「平衡計分卡」做為組織績效評估的方法。此方法主要是將策略轉化為實際行動，可以提供高階管理者對企業通盤的了解，短期而言，可以了解企業的營運狀況；長期而言，則可達成企業遠景及策略方向。其方法是將傳統績效評估指標分為四大類：財務性指標、顧客性指標、內部作業指標及創新與學習指標。在執行上具有整合資訊、減少資訊超載及避免反功能性決策的優點。

陳靜怡與楊佩棻（1997）在組織行為一書中提到，最常使用的績效評估方法可以將其區分為兩大類：一是比較法、其次是絕對法。

由此可見，績效評估方法要依據組織營運的目標予以選擇；而可以確認的是：績效評估方法是組織績效評估時之關鍵因素，對於組織達成營運目標及內部成長具有重要的地位。但是，企業界在過去偏重以財務性為主，忽略非財務性的評估方式，就今日的組織而言，逐漸喪失其管理的意義，也使組織競爭力降低。因此，學者李書行（1995）即指出，傳統財務性績效評估指標的缺失包含：1. 只重視結果而不重視過程，無法幫助管理者做營運決策；2. 缺乏預測未來的能力；3. 節省短期成本而犧牲長期的競爭優勢。

Maisel (1992) 也指出，傳統財務性績效評估無法與策略結合，而一旦策略與績效評估無法結合時，將會形成企業執行策略、提升競爭力和獲利能力時的障礙。因此，運動中心在企業化經營下，對將來評估營運績效的方法，必須在財務性以外，發展更多元的思維，以免使運動中心場館設施淪為商業化的工具。在發展過程，如果能掌握 Simons (1995) 所提的要點：績效指標須具明確性、績效指標應能與企業競爭策略相結合，且應隨時評估績效指標之適用性等原則下，深信運動中心的經營管理一定能突破瓶頸，邁向新的里程碑。目前臺北市運動中心仍欠缺一套完整有效的績效評估制度，且在不讓資源浪費的前提下，建構平衡、全面的績效評估方法，將對運動中心管理制度的落實，具有正面積極的影響。因此，本研究將採 Kaplan 與 Norton 所提出之財務性指標、顧客性指標、內部流程指標及學習與成長指標等四項，作為建構臺北市運動中心營運績效指標之參考。

三、績效評估指標之建構

(一) 指標的意涵

Johnstone (1981) 指出，指標 (indicators) 是一種統計的測量，它能反映出重要層面的主要現象，能對相關的層面進行加總 (aggregation) 或分化 (disaggregation)，以達到分析的目的。指標通常由多個變項組合而成，且透過操作型定義的過程，將理論的品質轉化為實證的意義；國內學者黃政傑等 (1995) 認為指標意為「指示者」，係用來指出、顯示、反映某種存在的現象，從經濟、社會及教育指標中，指標應有下列之成份：

1. 指標所處理的是現象中可測量的建構。
2. 指標要能反映出現象的重要層面，其選定應依據理論做引導，有了理論依據，指標方能對現象作進一步的、有系統的解釋。

3.指標是一種統計量數，為便於測量使數學的運算，可透過操作型定義的過程，將理論的品質轉化為實證可測量的意義。

4.指標所測量的是對現象提供一個描述，並不進行深入之價值判斷，及指標具有中性之屬性，為便於做價值判斷，故需以某些效標為參照或標準。

(二) 績效評估指標的意義與類別

績效評估指標 (performance appraisal indicators) 是衡量組織績效好壞的工具 (王銘杰、林永福, 1997)，也是用以辨別與證明預先規劃的目標成效與達成所預期結果之衡量方法 (劉錦龍, 1994)。要能有效測量績效就必須有一套衡量績效的標準。但由於組織特性不同，績效指標要依據組織的需要、其所處環境以及服務的對象來設計。在設計上，組織績效指標必須是可信的 (reliable) 而且清楚不模糊 (unambiguous)，在實務應用上，更要具備可理解性 (comprehensible) 及有用性 (usable) 的原則 (黃建銘, 1999)。

龔平邦 (1991) 認為衡量組織績效之指標，可分兩類不同方向的型態，一是外在關係指標，主要為組織的「產出變項」(output variables)，用以衡量產品或勞務的生產。其二，為內部關係指標，通常是指「程序變項」(process variables)，對其組織效果的貢獻，但只是間接衡量。

葉日新 (1994) 在都市公共服務外部績效測量與指標建立之研究中，對績效構面 (determinants) 與績效指標 (indicators) 之區分加以解釋，前者是影響績效表現的變項，後者是「顯示」績效高低的變項。所以指標 (indicators) 依其性質可以區分為兩大類：成果指標與過程指標。

由上述可知，績效評估指標的設計與組織所處的環境有極密切的關係，依據組織的特色及作用的不同，管理者可選用類型單一使用或綜合運用之。

(三) 績效評估指標之建構

1. 建構績效指標應注意的問題

Gonalves 與 Eiler (1996) 指出，處在經營環境日趨雜的情況下，管理者為能建立適當的績效評估指標就需注意下列問題：

- (1) 為何要了解經營環境的複雜性？
- (2) 何種原因造成經營環境的複雜性？
- (3) 如何衡量該複雜性對企業之影響？
- (4) 如何建立適當的績效評估？

王銘杰與林永福 (1997) 認為建立績效指標需考慮的條件為：

- (1) 指標應以組織目標為依據。
- (2) 指標可與同類型的組織相互比較。
- (3) 指標應可具體解釋某種經營狀況的能力。
- (4) 指標必須符合組織的獨特性。

2. 建構績效評估指標的基本原則

Simons (1995) 認為，要運用創新的控制系統改變管理策略時，則需注意下列績效評估設立的基本原則：

- (1) 績效衡量指標必須明確。
- (2) 個人績效評估與組織績效評估應予區分。
- (3) 績效評估需兼顧結果與過程。
- (4) 績效評估指標應與企業競爭策略相結合。
- (5) 績效指標應攸關企業未來經營成敗之關鍵。
- (6) 應隨時評估績效指標之適用性，亦即當企業之競爭策略、經營環境積極關鍵成功因素改變時，績效評估指標亦隨之改變。

王毓仁（2001）指出組織評估指標的建立，可以 3E 模式，亦即「經濟」（economy）：考量投入成本與資源、「效率」（efficiency）：考量產出與資源、「效能」（effectiveness）：考量產出與結果，等三種具體概念，結合 3D 模式，亦即診斷（diagnosis）、設計（design）、與發展（development）的概念來建構績效指標。其中前者用以解釋管理目標達成度，藉以尋求改善的空間；而後者則是用以在面對複雜環境下，重新界定目標、確定因果關係。兩種模式交互應對、相輔相成，方可制定符合管理目標之績效指標。

黃建銘（1999）則認為，績效指標反映出管理分權化與自主化的潮流，其設計應是垂直式分權與因地制宜管理型態的落實，也是管理權威由「中心論」轉變為「邊陲論」的一種呈現。所以，績效指標建立，在科技時代，仍應注重以人為本的主體價值。

由此可知，績效評估指標必須是事前的、具前瞻性、能立即反應組織營運狀況的指標。在過程中必須經常進行檢視，而非僅是重視結果而已。而建構績效評估指標時，必須能與組織營運策略結合，具有明確性，且必須整合經濟、效率、效能、診斷、計計及發展的概念，重視以人為主體的觀念，才能建構有效、適切的績效評估指標。

四、績效評估指標之相關研究

（一）企業管理方面

國外學者 Morrisey (1983) 指出衡量行政機關整體績效常用的指標可分為六個面向：

1. 生產力方面：個人工作時間與工作符合進度之具體指標。
2. 作業規劃方面：應用於工作流程、成員負荷及資源分配。
3. 組織形象方面：如媒體有利報導、社區參與及機關協調等。

- 4.民意機關關係方面；有關法案及預算批准、主法資訊提供等指標。
- 5.成員發展方面：如培育人數、升遷成員數及受訓次數等。
- 6.成員士氣方面：離職率、缺勤率及自動服務數等。

呂育一與徐木蘭（1992）之研究結果顯示，基金會進行自我績效評估時，所採用的績效指標有三個主要向度：1.組織之運作：包括組織、員工、作業、財務以及組織與外部團體之關係。2.組織對社會實質貢獻：包括理想、目標以及品質等。3.組織與顧客的互動關係：包括組織舉辦活動的頻率、參與活動的人數、活動及顧客人數成長以及外部對組織的認同。

陳靜芳與徐木蘭（1994）評估民營遊樂園營運績效之研究，以多重參與組成模式，透過業者本身、管理當局、遊客及遊憩經營學者，四種不同組成群體進行研究。蒐集各種營運績效的指標並探討指標間之關係，將眾多指標歸納分成下列三個構面：1.園區硬體環境；2.經營理念與制度；3.業者獲利性。

蕭灌修（1994）認為政府施政績效評估的控制過程，包括下列六個步驟：1.決定何者需要控制，控制哪些項目因素。2.訂定控制標準。3.評估績效。4.比較實際績效與預期標準間之差異。5.發差異所在及其原因。6.採取行動矯正偏差。

李長貴（1997）參酌 Kaplan（1992）的論著，將績效標準（performance criteria）歸納為：財務、顧客、組織、創新及學習等四種績效標準，並且經由整合經營重點，將績效標準歸納為：

- 1.外在環境績效標準：包含顧客、供應商、債主、社區等觀點。
- 2.內在環境的績效標準：包含所有者、員工、工會、目標達成、組織系統、系統、策略因素、競爭價值等觀點。

林珮琪（1998）之研究結果指出，高科技產業研究發展績效衡量的重要績效指標為：1.研究發展經濟貢獻；2.市場競爭力；3.創新成就；4.附加價值；5.

研發資源產出面；6.顧客滿意度；7.研究發展效率；8.未來發展性；9.研發活動投入面之控制；10.研發創新能力；11.技術提昇程度；12.價值鍊整合與評估。

褚秀敏（1998）研究關鍵成功因素與績效評估制度的關連性，結果指出郵局經營的重要績效指標為：

- 1.在員工知覺方面為：人力資源、自動化、經營觀念、研究發展、服務品質、財務管理、行銷管理。
- 2.在顧客方面為：自動化、服務品質、人力資源、研究發展、行銷管理。

（二）體育場館管理方面

蔡茂其（1995）等人曾提出體育館經營目標評估項目如下：

- 1.環境評估：環境需求、環境因素、休閒運動趨勢、對象與地區在接受度、是否針對實際狀況製定目標。
- 2.投入評估：例如資源、預定投入的資源、學校預定投入的程度、資源投入的意涵。
- 3.進程評估：針對各種發生狀況，不限於新現象，對意外結果是否有準備。
- 4.成果評估：界定成果、結果與目標是否相符、是否有預期外的結果、用掉哪些資源、成果的價值、收益是否抵償成本。

陳文長（1998）認為休閒運動能否得宜，會受運動場地及其他相關設施與設備之影響，凡有關運動場地設施的品質、數量、安全性、方便性及收費情況，都是影響參與休閒活動的因素。而運動設施相關的場地安全維護、開放時間與空間、是否收費等因素，最為使用者所關心。因此，上列因素是體育運動設施經營的重要因素，所以績效評估建構時，亦可以這些因素作參考為基礎，以利於達成組織營運的目標。

劉碧華（1999）參考多位專家學者對於有效經營管理方面的建議，歸納出

要提昇運動設施營運管理績效，必須考量的因素有下列八項：1.運動設施管理組織的建立；2.體育運動產品的管理；3.運動設施的佈置；4.設備與器材的保養；5.物料管理 6.人事管理；7.安全管理及；8.衛生管理。

戴文隆（1998）於宜蘭縣立體育場營運績效指標之研究，其研究結果從44項績效指標中萃取出九個因素構面，分別為：1.整體運作；2.場地使用狀況；3.園區交通狀況；4.活動辦理狀況 5.民眾觀感；6.經營能力；7.經費使用情形；8.團隊工作士氣；9.設施規模。

鄭志富（1999）等人於我國運動場館設施調查研究指出，經營管理制度可以從：1.管理委員會；2.管理辦法；3.器材維修；4.清潔維護人員等方面進行分析。

何曉瑛（2001）在臺南市棒球場委託民間企業經營管理之個案研究指出，運動設施要營運成功，必須考慮下列十一項基本因素：1.經營目標；2.組織人事；3.活動規劃；4.票務管理；5.財務管理；6.設施維修與增建；7.行銷；8.販賣及出租區域；9.群眾管理；10.風險管理；11.交通與停車。

謝文偉（2001）於臺北縣立新莊體育場營運績效評估指標之研究中，以活動與設施使用者及提供者做為研究對象，研究結果發現，新莊體育場營運績效評估指標為：1.工作與服務態度；2.與民眾互動關係；3.體育場硬體設施；4.體育場交通狀況；5.體育場之運作。

蔡秀華（2002）於建構大學體育館營運績效指標之個案研究中，建構國立臺灣大學綜合體育館營運績效指標為：1.財務構面指標：每日營業額、營運支出、多角化場地經營情況、公益基金比例等四項；2.顧客構面指標：顧客滿意度、合理定價、入館人次、員工態度等四項；3.內部程序構面指標：健全的組織、簡化流程、設施維護程度、保險規劃、環境品質、分工制度、危機處理等七項；4.創新與學習構面指標：員工訓練、定期管理會議、行銷規劃、校園資

源整合等四項。

郭文仁(2004)在中小學體育館營運績效指標之個案研究，建構出專屬臺北縣立鶯歌高職體育館營運績效指標：1.使命與財務構面：四項落後指標、五項領先指標及九項行動方案；2.顧客構面：三項落後指標、三項領先指標及五項行動方案；3.內部流程構面：四項落後指標、六項領先指標及十五項行動方案；4.學習與成長構面：四項落後指標、五項領先指標及十二項行動方案。

鄭志富與蔡秀華(2005)於建構臺灣地區公立大學體育館營運績效指標類目之研究，指出：1.顧客構面：顧客滿意度、環境滿意度；2.財務構面：成本管控規劃、創造營運收入、財務稽核；3.內部程序：健全的組織、專業化人力管理、資訊科技化程度；4.創新與學習：自我成長、社會成長。

鄭志富、呂宛蓁、曹校章(2006)針對臺灣地區各縣市體育館營運績效評估指標作實際評估，得其結果：1.顧客構面：顧客滿意度、環境滿意度；2.財務構面：成本管控規劃、創造營運收入、財務稽核；3.內部程序：健全的組織、專業化人力管理、資訊科技化程度；4.創新與學習：自我成長、社會成長。

徐維聯(2006)則以臺北市北投運動中心為研究對象，建構其績效評估指標，研究結果為：1.財務：建立穩固的財務基礎；2.顧客：滿意的顧客消費經驗、建立良好民間關係；3.內部流程：完善的服務作業流程、良好的顧客管理、發展有效創新流程、健康與安全的社會責任；4.學習與成長：優異的工作團隊、持續改善與學習的組織。

上述研究顯示，績效評估指標隨著組織經營模式而有不同。但其共同點是：不再以單一財務獲利性，做為評估組織績效的唯一指標，而有重視全面性績效評估的趨勢。尤其體育運動設施，在重視組織、設施設備、活動行銷等因素外，也逐漸加入人力資源、顧客滿意及服務品質等指標，顯示全面性的指標建構，已成為今日體育設施經營管理的重要策略。對於投入資本較高的運動設

施而言，達成收支平衡雖為其基本要求，但是，如果能夠藉由適當的績效評估制度做監控，充分掌握兼具財務績效、組織成長、顧客滿意及學習創新等的均衡發展，對於設施的經營以及運動專業的發展，均能有所提升。

再者，指標的建立，常因組織的成員對績效有不同的期許，難以獲得共識，因而導致實行的困難。從上述文獻可知，顧客較著重在服務品質方面，而管理者強調整體發展及成本收益，執行過程中的員工對於組織、人事、經營模式、學習成長指標則相當重視。所以有效的指標建構，如能從經營者、使用者、工作者及專業人士的多重觀點去探討，且要考慮以兼顧財務、組織內部、顧客滿意及創新學習的均衡性做規劃，將更具實用性。由此現象觀察，如引據目前廣為採用的平衡計分卡之理念，引介到運動設施營運績效指標的建構上，對於公共運動設施企業化經營的進程，或許可提供另一種績效管理的方向。

第三節 平衡計分卡於體育場館研究之應用

本節就平衡計分卡之內容整理，分為四節敘述，首先瞭解平衡計分卡之發展歷程，接著說明其基本概念與四大構面內涵，最後分別探究平衡計分卡在非營利組織與運動場館營運研究上的運用。

一、平衡計分卡的發展

平衡計分卡最早起源於 1990 年，由美國學術界之哈佛大學教授 Robert S. Kaplan 與實務界諾朗諾頓研究院 (Nolan Norton Institute) 之最高執行長 David Norton 兩位所主持之研究專案「未來的組織績效衡量方法」中所研發而成的績效衡量模式。過程中有多家企業組織共同參與，其目標在研發一項更為適當的績效衡量模式，以取代過去傳統過度仰賴單一財務構面的衡量指標，以使組織的「策略」轉變為「行動」，其發展概念，則由蒐集的創新績效衡量系統中的個案—模擬設備公司 (Analog Devices) 發明的「企業計分卡」(Corporate Scorecard) 衍生而來 (廖春文，2004；蔡秀華，2002；劉思辰，2004)。

經過兩年的研究與發展，結合來自美國十二家企業，如製造業、服務業、高科技等經理人之參與，由 Kaplan 與 Norton 於 1992 年將其研究成果，以「平衡計分卡：驅動績效的量度」(The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance) 發表於「哈佛商業評論」(Harvard Business Review) 期刊中，隨即引發學術界與實務界高度重視與熱烈的回響，其中將「財務、顧客、內部流程、學習與成長」等四個構面，列入企業評量績效的指標。

幾經修正與調整，於隔年 1993 年發表「落實平衡計分卡」(Putting The Balanced Scorecard To Work) 及 1996 年所發表的「平衡計分卡作為策略管理系統」(Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System) 希冀透

過平衡計分卡之管理制度，以協助企業解決績效管理之缺失。

上述三篇論文於哈佛商業評論發表後，平衡計分卡迅速演變成為一個策略管理系統，而為繼續闡發平衡計分卡之精神與實踐步驟，Kaplan 與 Norton 並於 1996 年出版「平衡計分卡-轉化策略為行動」(The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action)、2002 年出版「策略核心組織」(Strategy Focused Organization)及 2004 年出版「策略地圖」(Strategy Maps)，三本著作的出版，有其邏輯脈絡發展可尋，亦是推動平衡計分卡績效管理制度的理論與實踐的依據 (廖春文，2004)。

二、平衡計分卡的基本概念

平衡計分卡是一項績效衡量制度，亦是一項與策略、報酬制度相結合的策略性管理工具 (張麗娟，2005)。而 Kaplan and Norton 在哈佛商業週刊發表論文時，提及平衡計分卡有兩個基本的概念 (朱道凱譯，1999)：(1)「你所衡量的就是你所要達成的目標」(What you measure what you get)；(2)突破傳統單一財務面的衡量頂度。

平衡計分卡顧名思義即以「平衡」為主要訴求，強調其精神，以校正傳統偏向單一財務構面內涵之缺失，而其「平衡」二字意義在於 (林文雄，1998；廖春文，2004；Kaplan & Norton,1996)：

- (1) 短期目標與長期目標之間的平衡：前者如利潤，後者為顧客滿意度、員工訓練成本與次數。
- (2) 財務與非財務量度之間的平衡：非財務構面如顧客關係、內部流程、學習成長。
- (3) 落後指標 (Lagging indicators) 與領先指標 (Leading indicators) 之間的平衡：前者如過去努力的狀況，後者則為驅動未來績效因素。

- (4) 外部績效與內部績效之間的平衡：前者如財務成長、股東與顧客關係，後者則如作業流程、學習成長、內部營運、創新和定義。
- (5) 主觀指標與客觀指標之間的平衡：前者如質性資料、顧客滿意度、員工忠誠度，後者為量化資料、員工流動量率、顧客抱怨次數。
- (6) 個人願景與組織願景之間的平衡：前者如智性啟發、自我實現，後者為未來理想、發展方向。

吳安妮(2002)於淺談平衡計分卡成功實施之精髓概念中，提出平衡計分卡具有七項特質與相關功能(如表 2-5)，特質依序分別為：一、引導性技術；二、診斷性系統；三、因果關係系統；四、變動性系統；五、特色溝通系統；六、綜效及整合性之系統；七、問題彙總系統。功能則有：可引導出管理技術並診斷出問題癥結、具因果關係系統及變動性系統功能、可傳達差異化來源並創造綜效整合效果、建立問題彙總機制有系統地分析問題等功能。

表 2-5 平衡計分卡之功能與特質

功能	特質	內容
壹、可引導出管理技術並診斷出問題癥結	一、引導性技術	可引導組織之預算、目標及行動方案
	二、診斷性系統	(一) 水平缺口 (二) 垂直缺口 可協助企業診斷出策略性議題、策略性目標、及衡量指標之水平及垂直面之問題，俾為改進之參考
貳、具因果關係系統及變動性系統功能	三、因果關係系統	(一) 水平因果關係 (二) 垂直因果關係 可協助企業設計領先與落後之績效指標，並找出驅動企業價值創造之動因來源
	四、變動性系統	具有隨著時間、環境變化而反應策略變化的特質
參、可傳達差異化來源並創造綜效整合效果	五、特色溝通系統	(一) 產品領導或創新 (二) 製程領導或創新 (三) 顧客親密關係 (四) 營運卓越優勢 協助展現公司差異化競爭之重點
	六、綜效及整合性之系統	(一) 事業單位之綜效 (二) 組織串聯到個人之綜效 可結合並創造事業單位之間的綜效，串聯組織到個人之綜效，以整合各項價值管理技術之效益
肆、建立問題彙總機制有系統地分析問題	七、問題彙總系統	可建立平衡計分卡遭遇問題的分析思考邏輯，協助企業避開實施平衡計分卡的陷阱

資料來源：“淺談平衡計分卡成功實施之精隨概念”。吳安妮，2002，會計研究月刊，198，頁 26-32。

三、平衡計分卡的四大構面

「平衡計分卡」為提供主管一個全面的架構，能將公司的策略目標轉換成一套連貫性的績效指標，亦被評選為對企業影響很大的績效管理利器，且其不只是評估績效的方法，實際上也是一套管理制度，能夠在產品、流程、顧客服務與市場開發等重要領域，帶來突破性的進步（張麗娟，2005）。

然而傳統的財務會計模式只能衡量過去所發生的事項（落後的結果因素），但卻無法評估企業前瞻性的投資（領先的驅動因素）。有鑑於此，其勢必改用一個將組織願景轉變為一組由四項觀點所組成之績效指標架構來評估考核該組織的績效（張麗娟，2005）。則此四項指標構面分別為財務、顧客、內部流程、學習與成長（如圖 2-5），且必需由「願景與策略」之引導和整合下，其績效之評估才有意義。

且此四層構面將形成一種垂直性、因果影響關係之價值鍊，即學習和成長構面→內部流程構面→顧客構面→財務構面，學習和成長構面為發展基礎，財務構面的表現為最上層成果（Kaplan & Norton, 1996），其四個構面內容與架構以下將分段說明之。

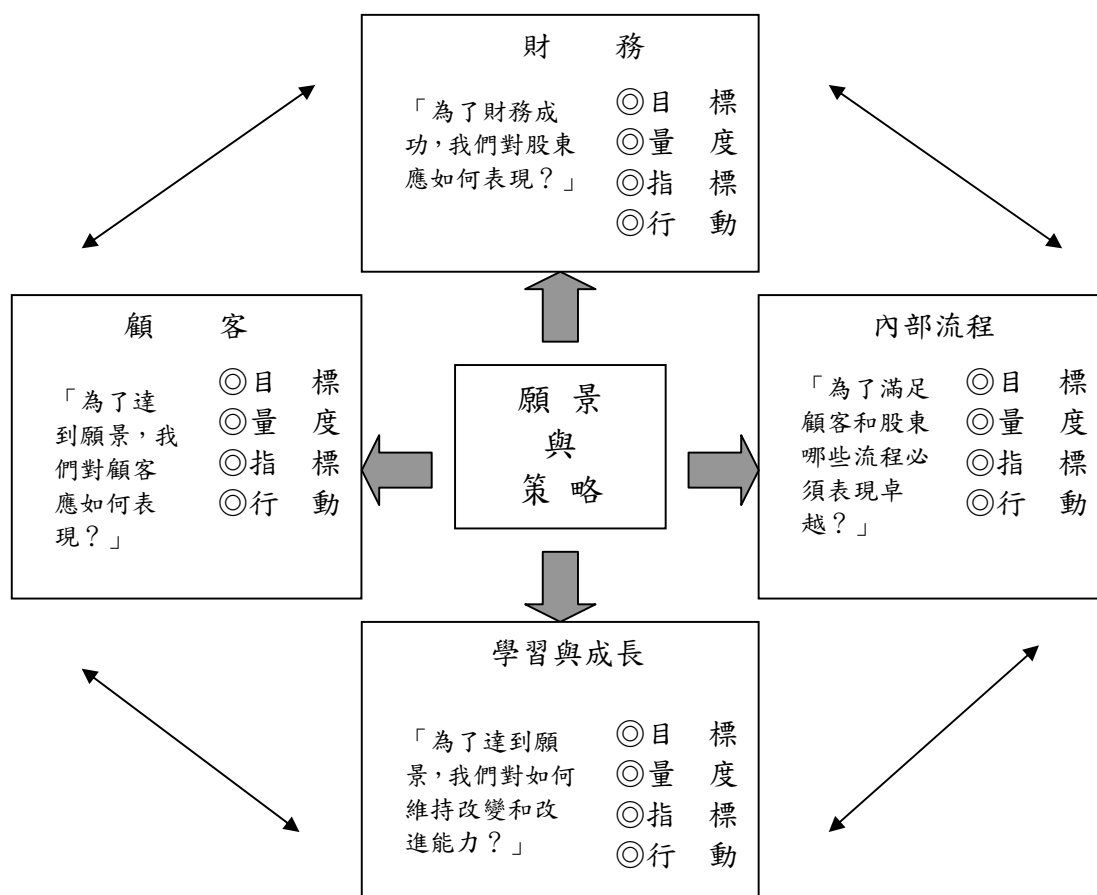


圖 2-5 平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構圖

資料來源：Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Boston, MA: Harvard Business School Press. p.52。

(一) 財務構面

平衡計分卡中的四個構面環環相扣、相互影響，最終是改善財務績效為目標。財務指標是一切計分卡構面目標與量度的交集。是以組織在建立財務指標前，事業單位主管人員需與財務主管要進行積極對話，先明定財務策略，以及確定單位的財務類型，更要定期檢討單位的財務目標，如此，才能因應經營環

境的變化。Kaplan 與 Norton (1996) 認為，企業要依其事業單位及企業的生命週期，追求不同的財務目標：一、成長期，二、保持期，三、收割期。

而上述三個時期的企業策略，都會受到下列三個財務主題的驅使：1. 營收成長與組合；2. 成本降低與生產力提高；3. 資產利用與投資策略，詳細內容如表 2-6 所示。

表 2-6 策略性財務議題之衡量

策略主題 主題內容 個體策略		策略主題		
		營收成長和組合	成本降低／生產力改提高	資產利用／投資策略
企 業 個 體 的 策 略	成 長	<ul style="list-style-type: none"> ●各部門的銷貨成長率 ●來自新產品、新服務及新顧客佔營收百分比 	<ul style="list-style-type: none"> ●每名員工的銷貨收入 	<ul style="list-style-type: none"> ●投資佔銷貨的百分比 ●R & D 研發佔銷貨的百分比
	保 持	<ul style="list-style-type: none"> ●目標客戶佔有率 ●來自開發產品之收益百分比 ●顧客與生產線的獲利率 	<ul style="list-style-type: none"> ●與競爭者成本減少率的比較 ●間接費用佔銷貨的百分比 	<ul style="list-style-type: none"> ●營運資本比率（現金循環） ●主要資產的報酬率 ●資產利用率
	收 割	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客與生產線的獲利率 ●不會為事業單位帶來利潤顧客的百分比 	<ul style="list-style-type: none"> ●每一產出或每一交易的單位成本 	<ul style="list-style-type: none"> ●環本期間 ●產出

資料來源：Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard :Translating strategy into action*, Boston, MA : Harvard Business School Press. p.52。

(二) 顧客構面

Kaplan 與 Norton (1996) 提出，在平衡計分卡的顧客構面中，企業必須確立自己想要爭取的顧客和市場區隔，而這些區隔代表公司財務目標的營收來源。企業一旦認清和選定市場區隔，便能針對這些目標區隔設定目標和量度，通常企業會設計兩套量度，第一套為概括性量度，又可稱為「核心衡量標準

群」，包括：市場佔有率、顧客延續率、顧客爭取率、顧客滿意度及顧客獲利率；第二套量度代表顧客成果的績效驅動因素，是企業為了建立顧客中程度與滿意度，藉由其產品及服務所提的一些屬性 (attribute)，也是企業用來區別自己和競爭者的工具。

1.顧客構面的五大核心衡量標準群

在平衡計分卡的顧客構面之核心衡量標準群，適用於所有類型的組織，其意義彙整如表 2-7，其量度的因果關係如圖 2-6：

表 2-7 顧客構面的核心衡量標準群

顧客構面核心量度	意 義
市場佔有率	以顧客數量、消費金額、銷售數量來反映一事業單位在既有市場中所佔的業務比率。
顧客爭取率	衡量一事業單位吸引或贏得新顧客或新業務的速率，可以是絕對或相對數目。
顧客延續率	記錄一個事業單位與計有單位保持或維繫關係的比率，可以是絕對或相對數目。
顧客滿意度	根據價值主張中的特定績效準則，評估顧客的滿意程度。
顧客獲利率	衡量一個顧客或一個區隔在扣除支持顧客所需的費用後之純利。

資料來源：Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1996). *The Balanced Scorecard :Translating strategy into action*, Boston, Harvard Business School Press. p.68。

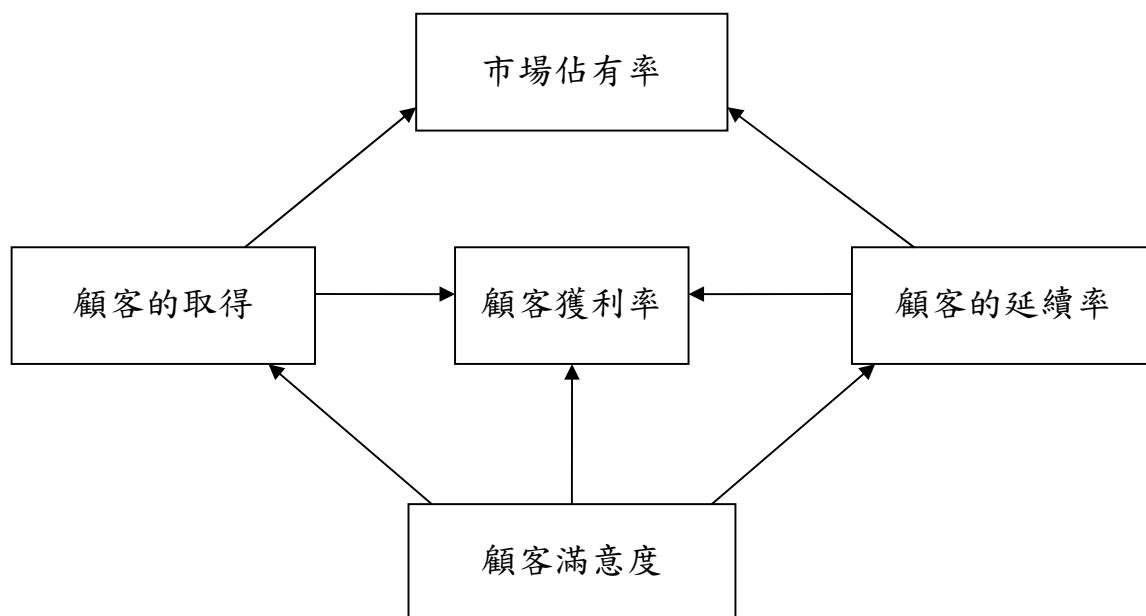


圖 2-6 顧客構面的五大核心量度的因果關係

資料來源：Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1996). *The Balanced Scorecard :Translating strategy into action*, Boston, MA : Harvard Business School Press. p.68。

2.顧客價值主張（核心外的衡量標準）

顧客價值主張是核心衡量標準的驅動因素，Kaplan 與 Norton（1996）認為幾乎所有產業的價值主張都有一套共通的屬性，因此建立了一個顧客價值主張通用模型，其主要內容是由產品和服務屬性、顧客關係、形象與聲譽所形成，如圖 2-7：

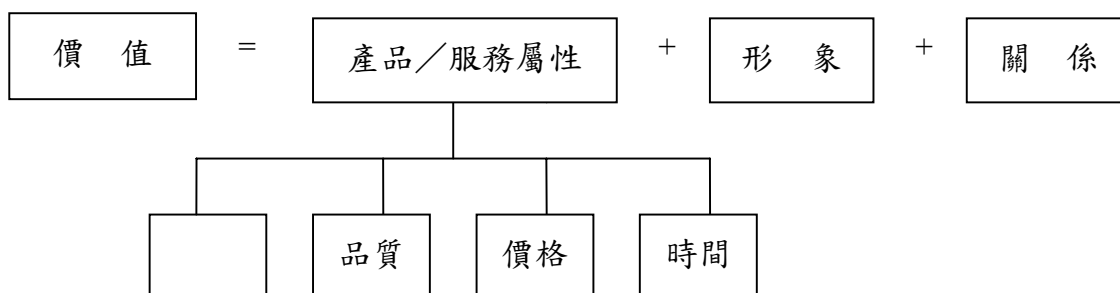


圖 2-7 顧客價值主張通用模型

資料來源：Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Boston, Harvard Business School Press. p.68。

(三) 內部流程構面

平衡計分卡在建構企業內部流程構面之前，必須要先界定企業內部流程價值鍊，即從革新程序、營運程序及售後服務程序（如圖 2-8）三方面著手，思考如何滿足顧客的需求，並建立各種可以達成此目標的衡量標準。

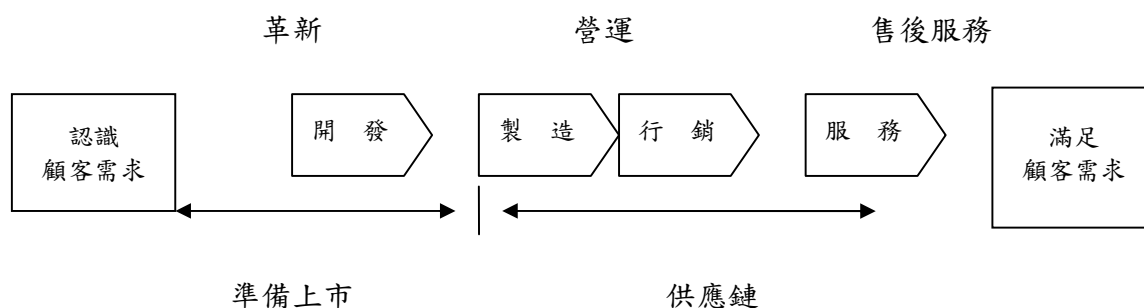


圖 2-8 企業內部流程價值鍊

資料來源：「平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具」。朱道凱譯，1999，頁 59，臺北市：臉譜出版。

(四) 學習與成長構面

平衡計分卡強調投資於未來的重要性，它主張企業不可只投資於傳統的領域（如新設備或新產品的研發），如果企業想達成長期財務成長目標，就必須重視三個核心衡量標準：加強員工能力、增強資訊系統能力及增加激勵、授權和配合度。也就是必須在人、系統和組織程序三方面投資，Kaplan and Norton (1996)認為，大部份企業的員工目標，都是由上述三個主要核心所衍生出來，然後再以等定情況的成果驅動因素（如圖 2-9）來補充這些核心成果的量度。

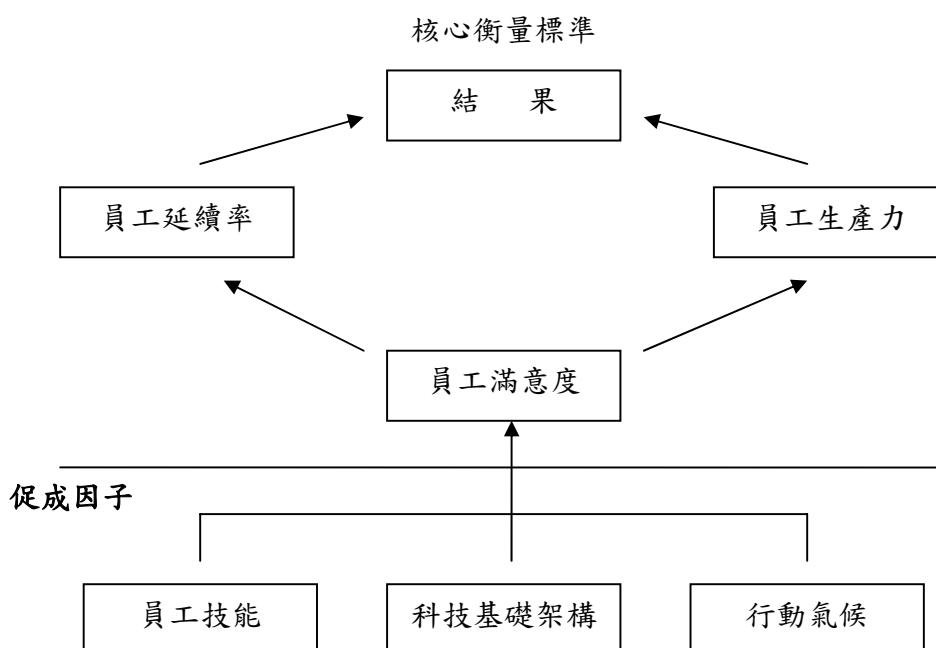


圖 2-9 學習成長構面衡量架構

資料來源：Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Boston, Harvard Business School Press. P.129。

四、平衡計分卡的應用

(一) 平衡計分卡之修改

Kaplan 與 Norton 於 2001 年發表的新書：《策略核心組織-以平衡計分卡有效執行企業策略》(The Strategy-Focused organization : How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment) 提到，自 1996 年起平衡計分卡在政府及非營利單位逐漸被採用。由於這些單位的財務績效並非最重要的目標，因此，平衡計分卡的構面順序可以予以調整，將顧客或是利益關係人的構面移到最上層。組織要將長期的經營使命，置於計分卡的最頂端，做為最高目標，再整合其他目標，使組織朝向最高目標之實現，其應用如圖 2-10。而政府機構則對於財務及顧客目標要重新思考，因為，對政府組織而言，真正的顧客是全體國民，其目標應是使國民能因其有效、公正、合理的執法而受惠。所以政府部門有三個高階的構面必須考量，如圖 2-11 所示；而公部門平衡計分卡的設計則可參考圖 2-12 做思考。

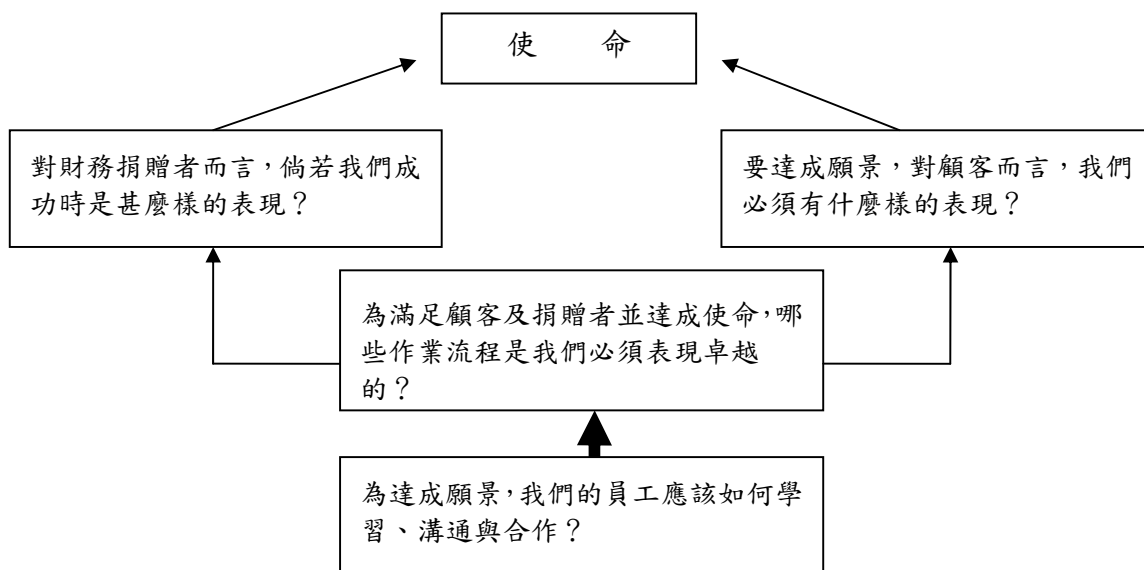


圖 2-10 平衡計分卡在非營利組織的應用

資料來源：“策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略”。ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部(譯)，2001，頁 207，臺北市：臉譜出版。

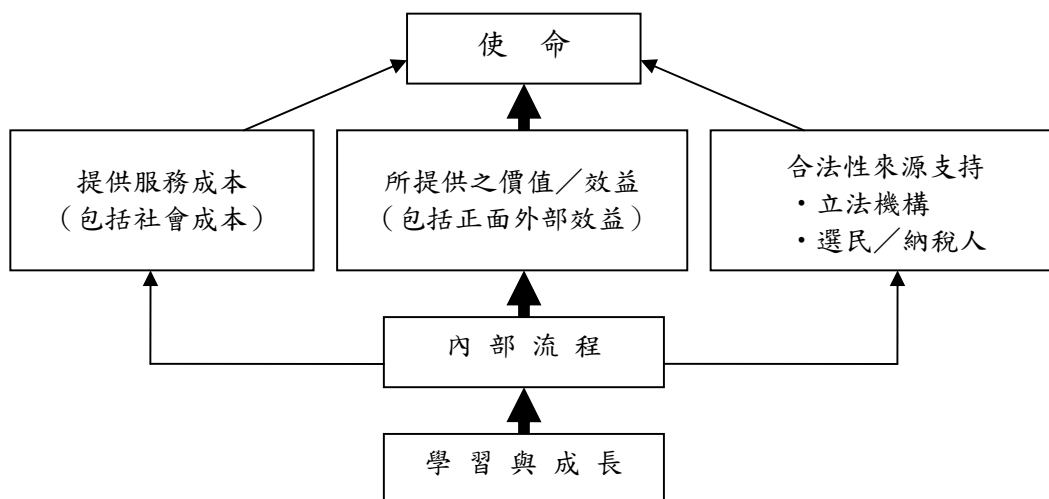


圖 2-11 公共部門機構的財務與顧客構面

資料來源：“策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略”。ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部(譯)，2001，頁 208，臺北市：臉譜出版。

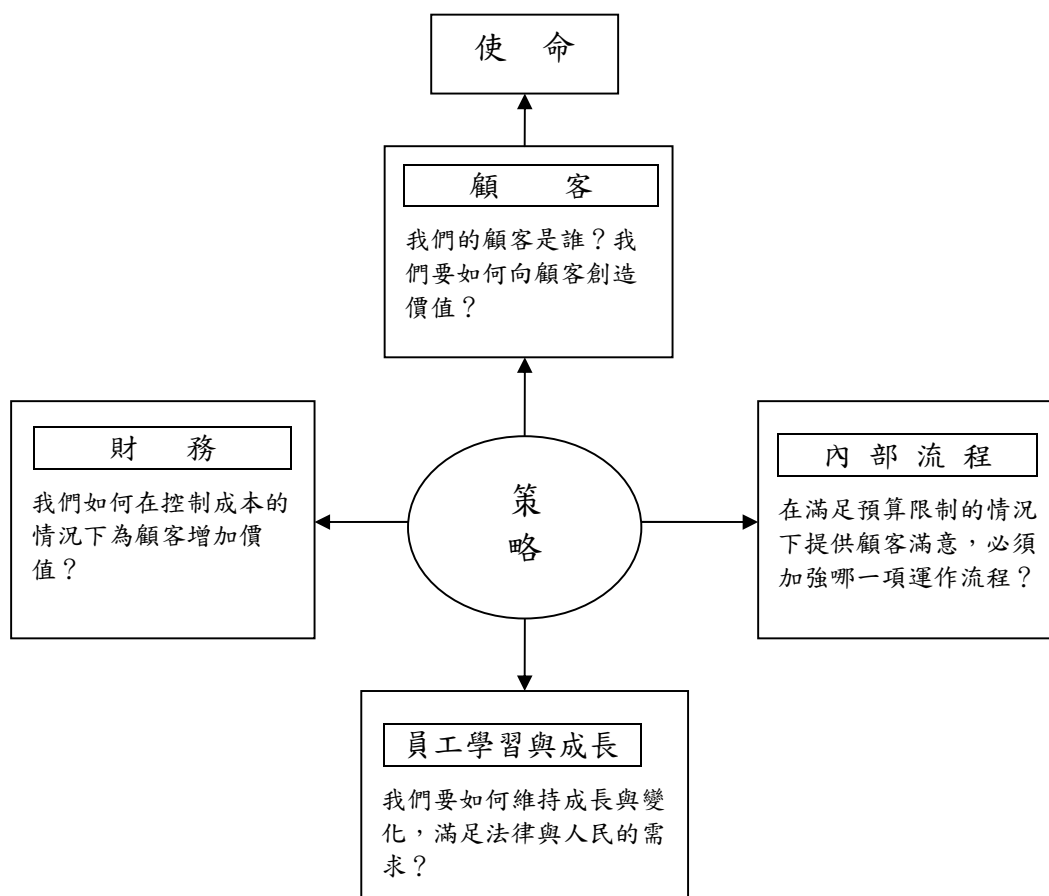


圖 2-12 公部門的平衡計分卡

資料來源：“平衡計分卡最佳實務：按部就班，成功導入”。于泳泓（譯），2002，頁 389，臺北市：商周出版。

（二）非營利組織

Kaplan 與 Norton 自 1996 年起陸續協助非營利機構及政府部門建立平衡計分卡，以下分別以：美國能源採購部、梅伊研究中心及麻州特殊奧林匹克委員會（Massachusetts Special Olympics）三個個案做為本研究應用之參考。

個案一：美國能源採購部

「適時提供顧客最有價值的產品或服務，同時維持大眾的信任並實踐公共政策的目標」，是美國能源採購部組織的願景，其計分卡的設計內容，如圖 2-13 所示：

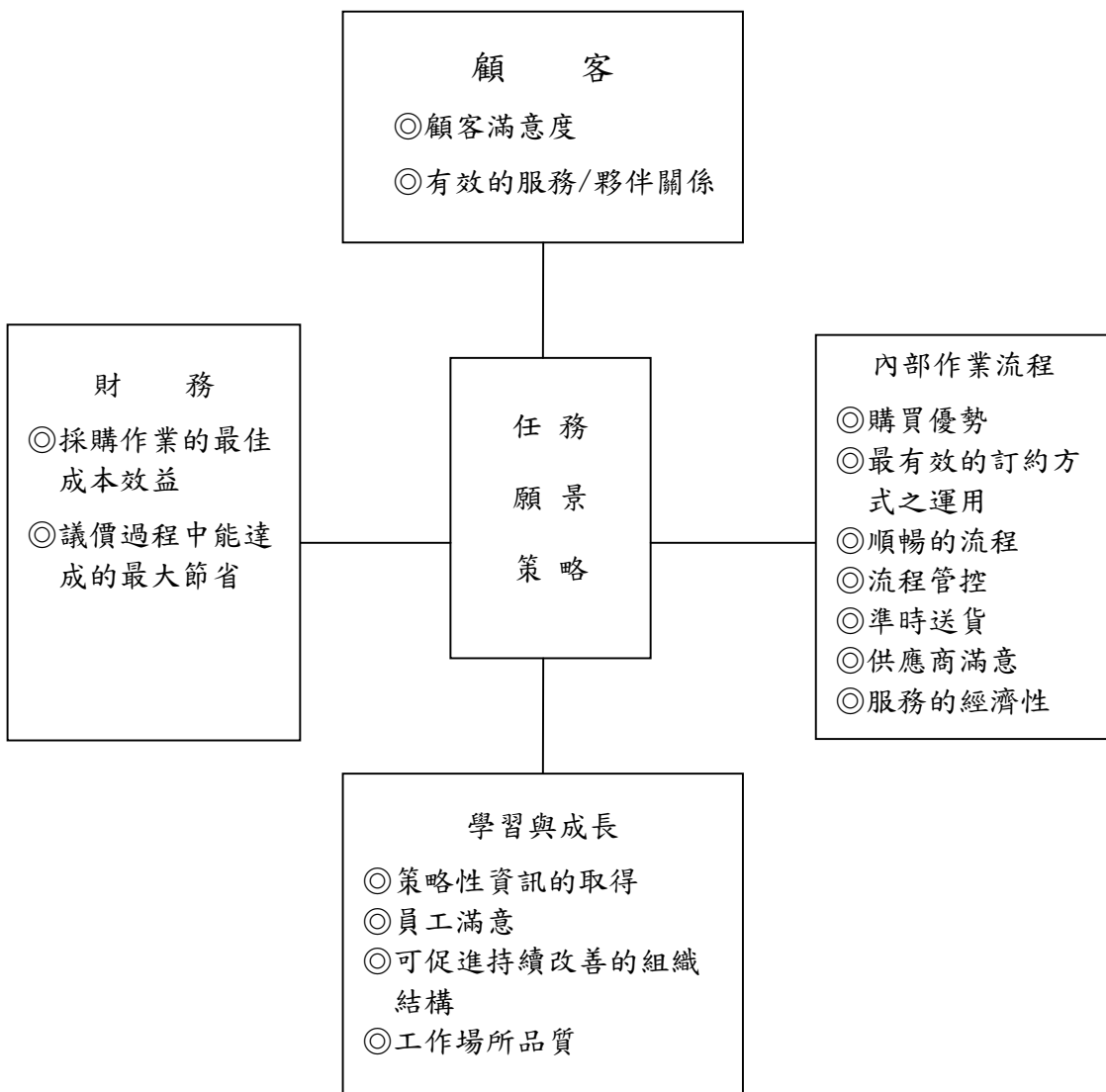


圖 2-13 美國能源採購部的平衡計分卡

資料來源：「策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略」。ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部(譯)，2001，頁 281，臺北市：臉譜出版。

個案二：梅伊研究中心

擁有 2000 名員工的麻州梅伊研究中心，是為美國兒童及成人提供行為治療、復健計畫及教育訓練最具規模的非營利機構，其組織的使命為：提供卓越的服務、研究訓練，以及最高品質的行為健康照護與復健服務，給自閉症、腦傷、智能遲緩、發展障礙和其他生理及心理健康問題的病患。其平衡計分卡各構面設計如圖 2-16 所示：

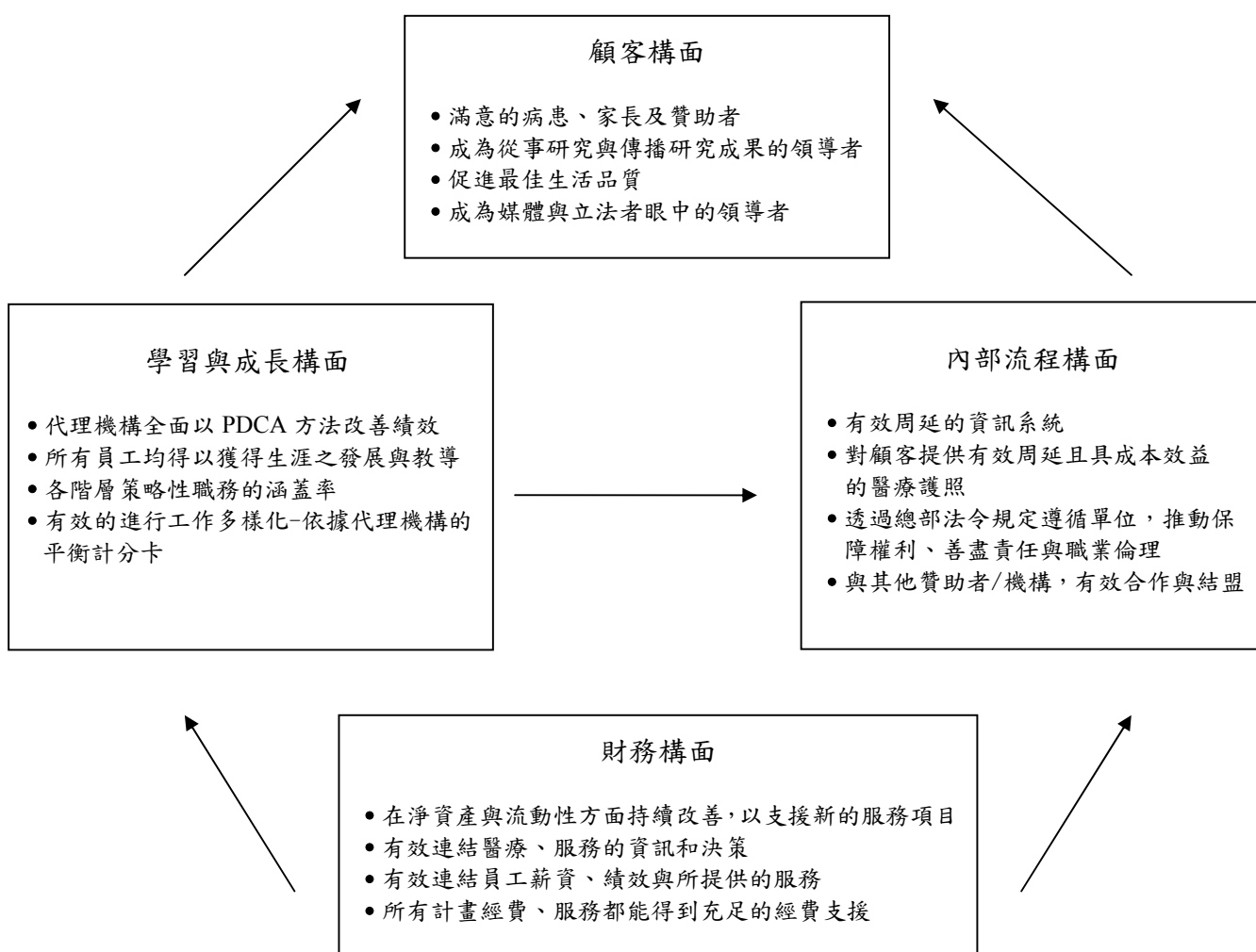


圖 2-14 梅伊研究中心的平衡計分卡

資料來源：“策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略”。ARC 遠學管理顧問公司策略績效事業部(譯)，2001，頁 222，臺北市：臉譜出版。

個案三：麻州特殊奧林匹克委員會（Massachusetts Special Olympics）

麻州特殊奧林匹克委員會是美國最早採用平衡計分卡的非營利社會團體之一，其各構面內容的設計如圖 2-15 所示：

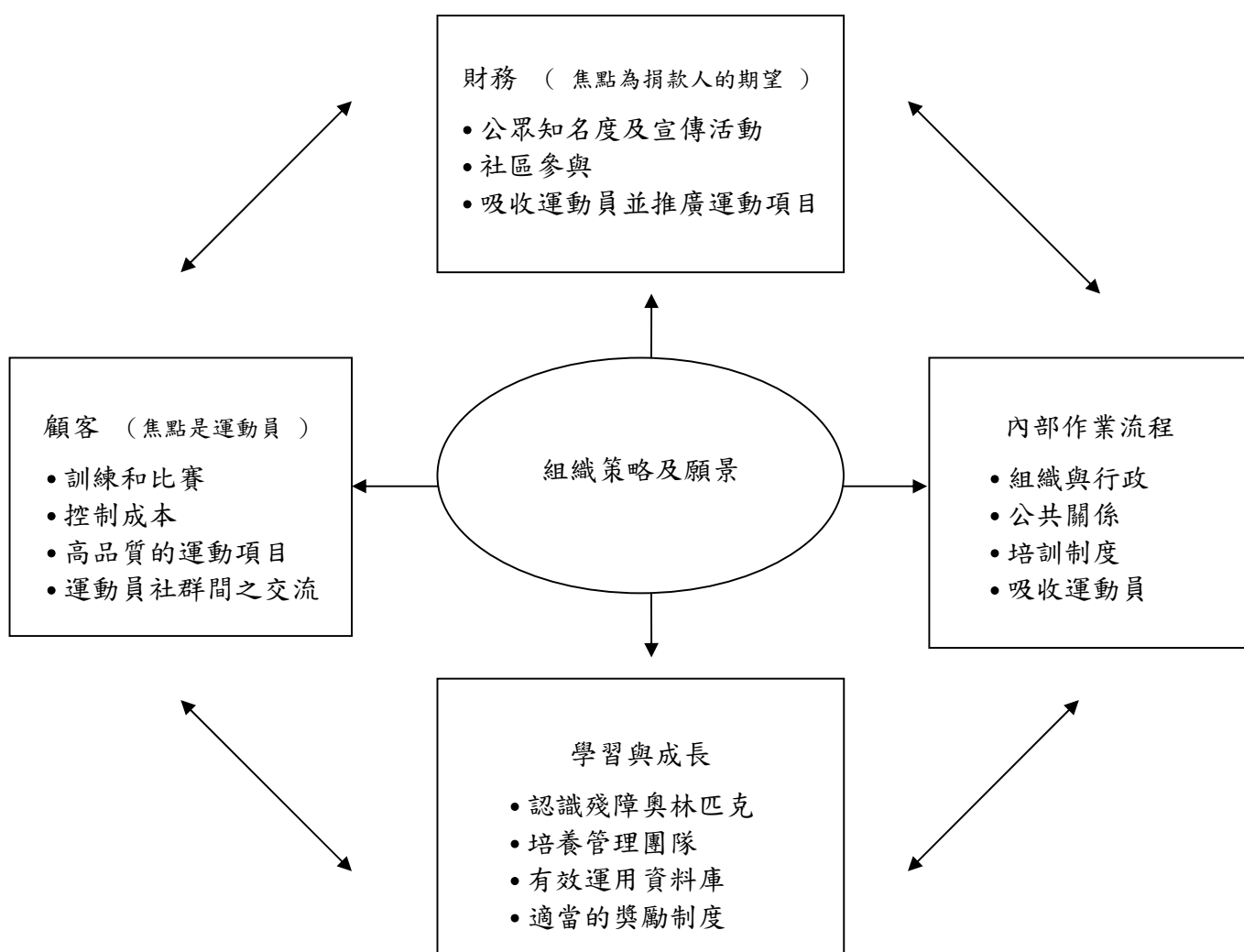


圖 2-15 麻州特殊奧林匹克委員會計分卡

資料來源：“策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略”。ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部（譯），2001，頁 258-261，臺北市：臉譜出版。

(三) 運動場館部份

個案一：國立臺灣大學綜合體育館營運績效指標評估

蔡秀華(2002)以平衡計分卡之概念建構國立臺灣大學綜合體育館營運績效評估指標，其架構如圖 2-16 所示：

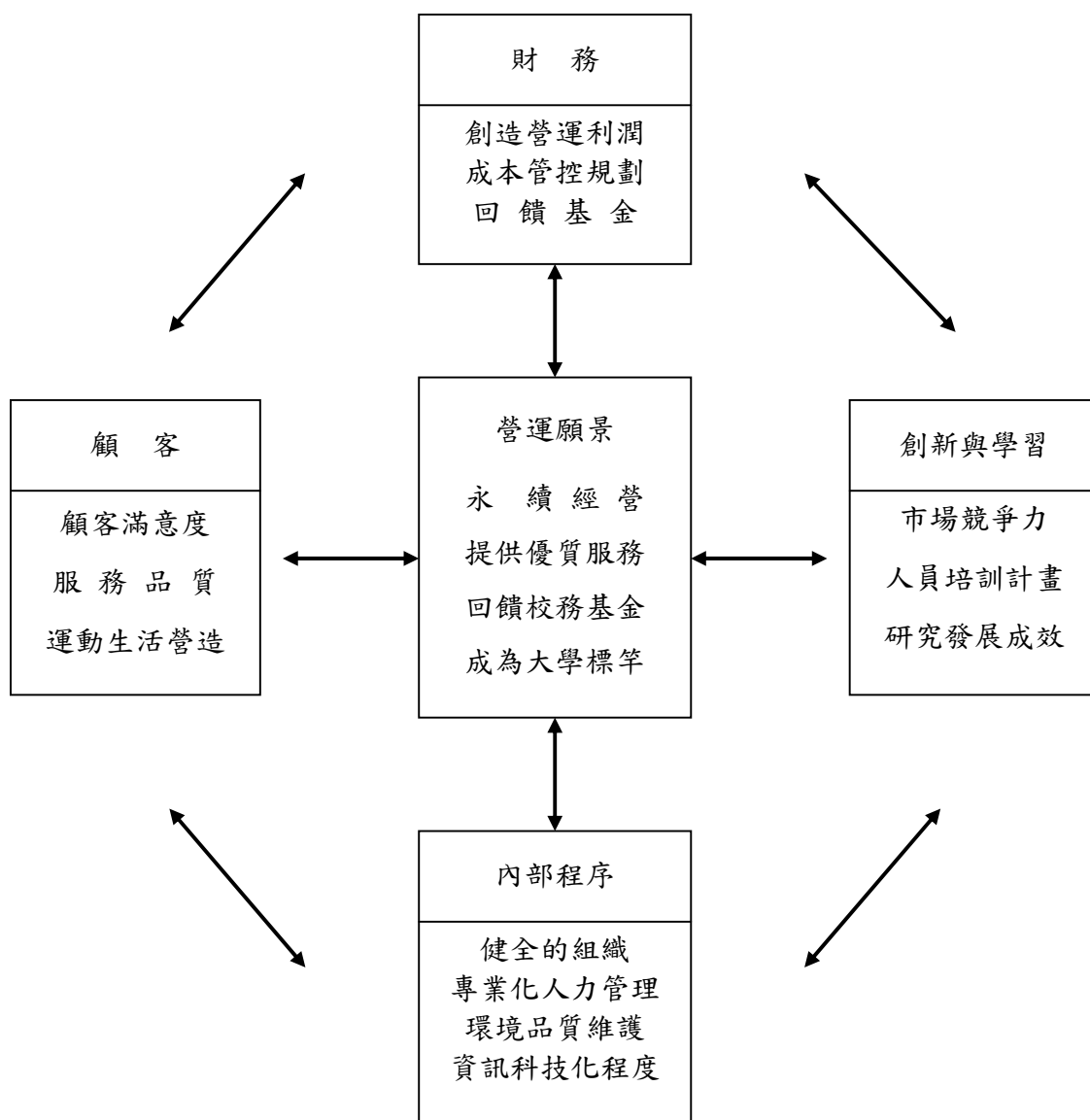


圖 2-16 國立臺灣大學綜合體育館營運績效指標之平衡計分卡

資料來源：“大學體育館營運績效指標之個案研究-以國立臺灣大學綜合體育館為例”。蔡秀華，2002，頁 89，未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。

個案二：臺北縣鶯歌高職體育館營運績效指標評估

郭文仁(2004)建構之臺北縣鶯歌高職體育館營運績效指標評估之平衡計分卡其架構如圖 2-17 所示：

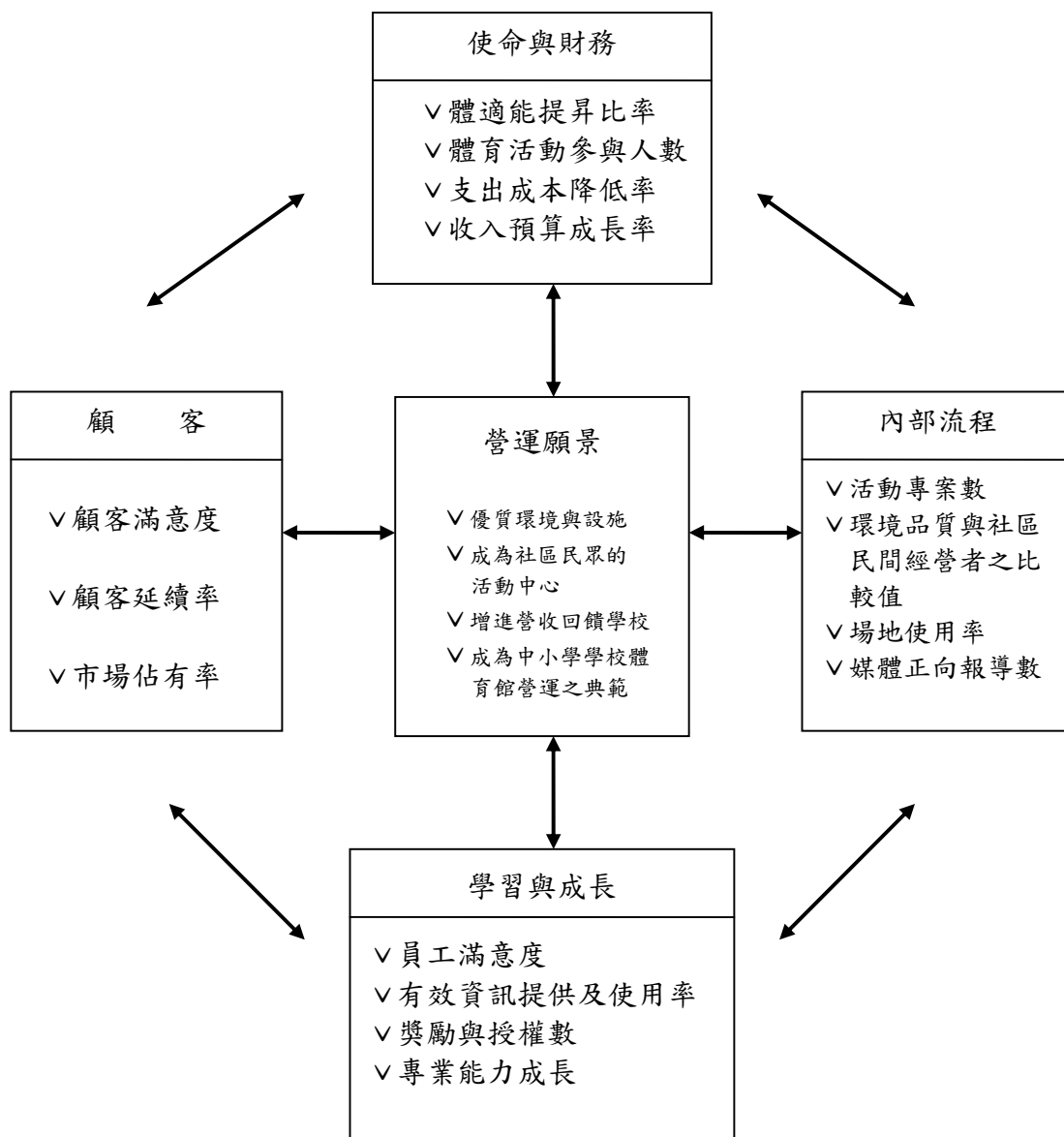


圖 2-17 臺北縣鶯歌高職體育館平衡計分卡示意圖

資料來源：“中小學體育館營運績效指標之個案研究-以臺北縣立鶯歌高職為例”。郭文仁，2004，頁 109，未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。

個案三：臺灣地區公立大學體育館營運績效評估之實證研究

鄭志富與蔡秀華（2005）以我國公立大學體育館管理者為對象，引據平衡計分卡之觀點，運用文獻分析及訪問調查法，以「臺灣地區公立大學體育館營運績效指標之分析層級程序法問卷」為工具，建構公立大學體育館營運績效指標類目，其內容如下表所示（表 2-8）：

表 2-8 臺灣地區公立大學體育館營運績效指標之建構表

指標構面	關鍵驅動因素	行動指標
顧客	顧客滿意度	1. 訪查價格滿意度 2. 訪查場地開放時段滿意度 3. 增進顧客使用意願 4. 積極處理客訴案件
	環境滿意度	5. 良好空間規劃 6. 防護器材設置 7. 維護場地清潔衛生 8. 重視安全管理 9. 交通及週邊狀況
財務	成本管控規劃	10. 管控人事成本 11. 估算場地維護成本 12. 編列年度預算 13. 設置回饋基金
	創造營運收入	14. 適切的訂價策略 15. 促銷有價活動 16. 開發客源
	財務稽核	17. 訂定經費收支稽核制度 18. 編列年度預算 19. 編制各項財務報表
內部程序	健全的組織	20. 成立營運專責單位 21. 規劃分層分工制度 22. 明示組織願景 23. 訂定相關法規
	專業化人力管理	24. 聘任專業員工 25. 規劃獎勵制度 26. 建立績效評估制度 27. 建立標準作業程序
	資訊科技化程度	28. 建立資料管理系統 29. 設置服務網站 30. 建立監控系統
創新與學習	自我成長	31. 訂定人才培育計畫 32. 實施員工教育訓練 33. 培育管理階層人員
	社會成長	34. 提升運動風氣 35. 塑造良好社會形象 36. 開發服務內容 37. 創造運動生活環境

資料來源：“臺灣地區公立大學體育館營運績效評估之實證研究”。鄭志富、蔡秀華，2005，*師大學報*，50(2)，頁 227-244。

個案四：臺灣地區各縣市體育館營運績效評估之實證研究

鄭志富、呂宛蓁、曹校章（2006）以臺灣地區各縣市體育館為對象，引據平衡計分卡之觀點，運用文獻分析及訪問調查法，以「臺灣地區各縣市體育館營運績效指標分析層級程序法問卷」為工具，建構各縣市體育館營運績效指標類目，並分析其權重表現，其內容如下所示（圖 2-18）：

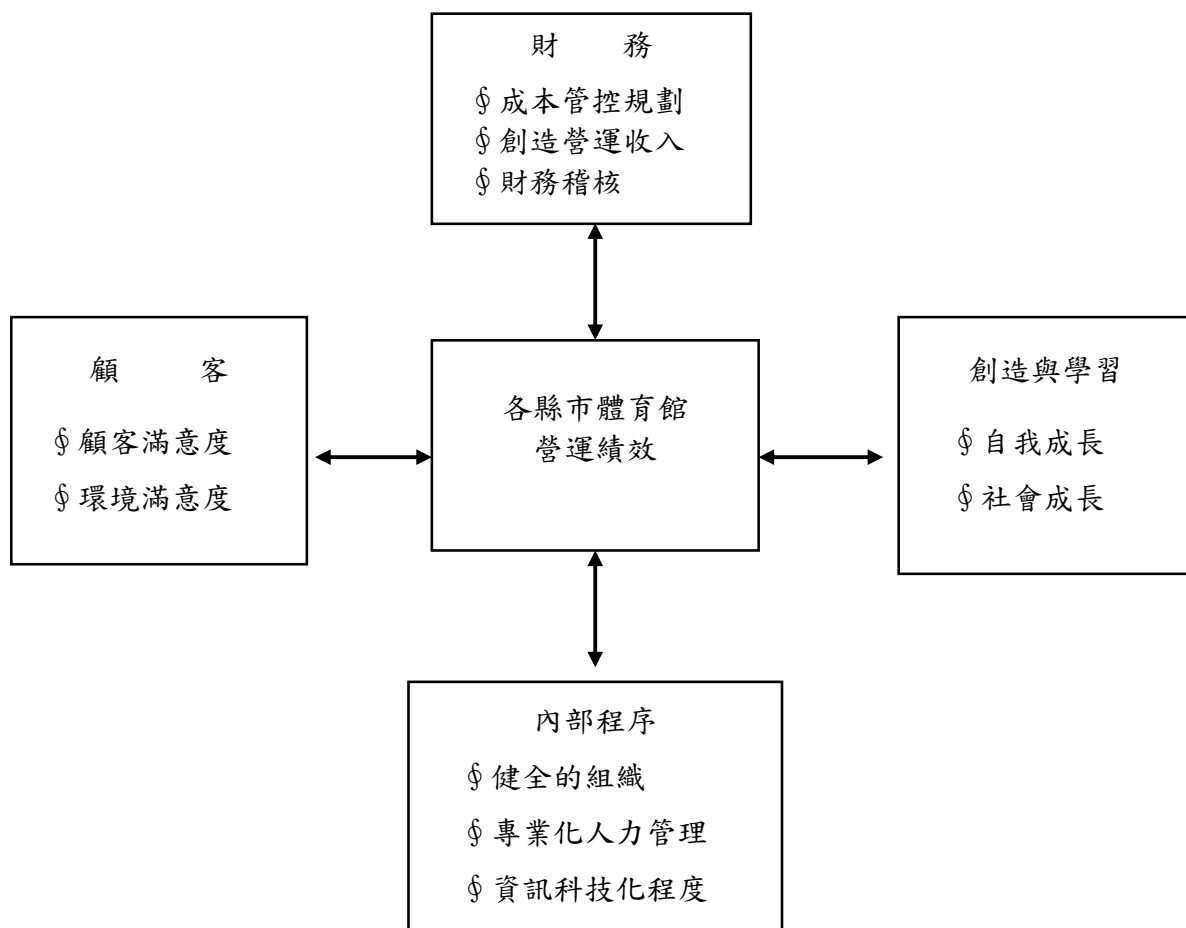


圖 2-18 臺灣地區各縣市體育館營運績效指標構面

資料來源：“臺灣地區各縣市體育館營運績效評估之實證研究”。鄭志富、呂宛蓁、曹校章，2006，*大專體育學刊*，8（2），頁 51-66。

個案五：臺北市北投區運動中心營運績效評估指標之建構

徐維聯（2006）建構臺北市北投區運動中心的營運績效評估指標中，亦採平衡計分卡的觀點建構，其內容如下表（表 2-9）所示：

表 2-9 臺北市北投區運動中心營運績效評估指標

構面	主題	目標	落後指標	領先指標
財務	建立穩固的財務基礎	F1 改善營運績效	F1-1 投資報酬率	
			F1-2 資本報酬率	
		F2 毛利成長		F2-1 提昇銷貨收入
顧客	滿意的顧客消費經驗	C1 提升顧客滿意度	C1-2 顧客抱怨件數	C1-1 解決民眾合理抱怨及建議的次數
			C1-3 神秘客訪查評量	
	C2 創造高忠誠度的顧客	C2-2 顧客忠誠度	C2-1 顧客對強化產品和服務提出建議的次數	
	建立良好民間關係	C3 強化社區關係	C3-3 社區民眾滿意度	C3-1 執行與社區相關活動的計畫
			C3-4 社區民眾抱怨數	C3-2 社區運動習慣養成人數
	C4 學術建教合作	C4-1 學術研究件數		
		C4-2 建教合作件數		
		C5 企業夥伴關係	C5-1 企業合作建數	
內部流程	完善的服務作業流程	P1 降低流程的錯誤率	P1-2 顧客抱怨次數	P1-1 顧客讚美次數
			P1-3 流程失誤件數	
		P2 提升內部服務品質	P2-1 員工滿意度調查	

資料來源：“臺北市北投區運動中心營運績效評估指標之建構”。徐維聯，2006，頁 124-125，未出版碩士論文，輔仁大學，臺北縣。

表 2-9 臺北市北投區運動中心營運績效評估指標（續）

構面	主題	目標	落後指標	領先指標	
內部 流程	良好的 顧客管 理	P3 開創高價值顧客		P3-1 專為目標市場推出的課程與活動	
		P4 整合優勢發展行銷計畫		P4-1 經促銷活動而開始使用產品的顧客數 P4-2 新客群佔課程與服務的比例	
		P5 顧客關係維繫		P5-1 新顧客由現成顧客推薦的數目 P5-2 增加交叉銷售機會	
	發展有 效創新 流程	P6 創新的產品與服務	P6-2 顧客對新產品的滿意或報怨情況	P6-1 新觀念開發產品或服務的件數	
	健康與 安全的 社會	P7 創造安全環境	P7-1 意外事件發生件數 P7-2 良好的安全衛生管理		
		P8 創造社區價值		P8-1 社區犯罪率 P8-2 義工延續率	
	學習 與成 長	優異的 工作團 隊	L1 提升員工專業素質		L1-1 專業技能學習 L1-2 專業證照取得數 L1-3 員工提案數 L1-4 專業研討會參與次數
			L2 發展資源策略的資訊系統	L2-1 衡量資訊資本	
L3 塑造良好組織文化			L3-1 衡量組織資本		
L4 建立知識分享文化			L4-1 知識管理評量		

資料來源：“臺北市北投區運動中心營運績效評估指標之建構”。徐維聯，2006，頁 124-125，未出版碩士論文，輔仁大學，臺北縣。

第五節 本章總結

一、運動中心之功能角色

就現代之運動場、館設施其設置之目的已不再只是單純為了運動競賽而設立，其必須同時包含舉辦大型集會活動（如宗教、慶典、政治...）、大型表演活動（如演唱會）、都市防災（如防災指揮中心）以及提供民眾日常運動之功能，且能與觀光資源及商業活動作結合（設置商業設施及以 BOT 方式設置健康休閒中心），形成一個同時兼具教育、文化、運動、訓練、休閒、集會、組織、測驗、政治、經濟、藝術、表演、觀光、商業及救（防）災等，多元價質之綜合性運動園區（田文政，1991；李榮杰建築事務所，2001；官文炎，1992；官文炎、林啟川，2002；邱金松，1980；葉憲清，1999；蔡長啟，1983；鄭良一，2002；謝文偉，2001）。

依運動中心定位而言，屬於文康設施，而政府除結合民間部門舉行各類體育運動休閒相關活動之餘，尚須提供市民運動、休閒、藝文娛樂、社區交流之場所等功能，更積極促進市民從事生涯運動與生涯學習及充實文化生活的社會教育功能。然而，有前瞻性的體育運動設施，其經營管理的因素考量，需以具有本土特色，完善的開放辦法，環保、無障礙設施及多功能的硬體設備，注重顧客導向及落實績效管理的經營理念，配合便民、親民的措施，以合理的收費制度，提供高品質服務（徐維聯，2006；蔡秀華，2002；劉田修，2000；蘇雄飛，1999）。

二、運動中心之營運管理

「經營」、「管理」在英文的字義均為 management，「經營」表示外部的或整體的組織運作現象，而「管理」則為細節的或是內部性的組織運作現象。體

育運動設施的經營要有整體性的概念，凡經營管理有關的事務，如事前的規劃、事中的執行，弱勢者的關照及未來營運趨勢的分析等，皆為體育設施管理者必須考量的重要因素。而充分的評估內、外部環境，掌握發展時間，注重顧客導向及落實績效管理的經營理念，是今日體育運動設施經營管理的重要意涵。因此，為了在追求多元發展的時代中，能開創出新局面，且符合社區居民的休閒運動等需求，運動中心應即朝向屬於積極型的「經營」層面努力，才能有利於組織的整體發展；而從國內外學者對運動場館現今運作狀況有許多的分析、檢討與建議，就目前運動設施無法去實現營運願景時，引進民間經營管理是可以列入考量的，而對於運動中心而言，選擇適當的營運模式與建立績效評估制度將是成功與否的重要關鍵因素，因此政府相關單位應不可忽視之（何曉瑛，2000；邱金松、葉公鼎、牟鍾福、朱文忠、李應麟，1993；洪嘉文，2001；曾賢亮、王同茂、邱慶宏，2000；葉公鼎，1990；蔡秀華，2002；蔡茂其、呂銀益、王瑞麟、李麗瓊，1995；戴文隆，1998；謝文偉，2001）；就現階段而言，國內許多大型的運動場館於「政府再造」效益的驅動下，逐漸邁向採用公辦民營的模式營運；經學者專家的研究顯示，依運動中心的型態而言，BOT、BT、BTO、ROT、BOO 以及 BLT 的模式較不符合運動中心現階段的需求，而採 OT 的模式營運是較適當的模式（劉田修，2000）。

三、運動中心之績效評估指標

研究顯示，績效評估指標隨著組織經營目的而有不同。但其共同點是：不再以單一財務獲利性，做為評估組織績效的唯一指標，而有重視全面性績效評估的趨勢。尤其體育運動設施，在重視組織、設施設備、活動行銷等因素外，也逐漸加入人力資源、顧客滿意及服務品質等指標，顯示全面性的指標建構，已成為今日體育設施經營管理的重要策略。對於投入資本較高的運動設施

而言，達成收支平衡雖為其基本要求，但是，如果能夠藉由適當的績效評估做監控，充分掌握兼具財務績效、組織成長、顧客滿意及學習創新等的均衡發展，對於設施的經營以及運動專業的發展，均能有所提升。再者，指標的建立，當因組織的成員對績效有不同的期許，因而難以獲得共識，導致實行的困難。依文獻可知，顧客較著重在服務品質方面，而管理者強調整體發展及成本收益，執行過程中的員工對於組織、人事、經營模式、學習成長指標則相當重視。所以有效的指標建構，須從經營者、使用者、工作者及專業人士的多重觀點去探討，且要考慮以兼顧財務、組織內部、顧客滿意及創新學習的均衡性做規劃，將更具實用性。由此現象觀察，如引據目前廣為採用的平衡計分卡之理念，引介到運動設施營運績效指標的建構上，對於公共運動設施企業化經營的進程，或許可提供另一種績效管理的方向（何曉瑛，2001；徐維聯，2006；郭文仁，2004；陳文長，1998；劉碧華，1999；蔡秀華，2002；蔡茂其，1995；鄭志富，1999；鄭志富、呂宛蓁、曹校章，2006；鄭志富、蔡秀華，2005；戴文隆，1998；謝文偉，2001）。

第參章 研究方法與步驟

本章節主要的論述為：透過學者專家與運動中心營運之內、外部相關人員，輔以各種研究方法與研究工具及既定的實施程序下，以完成所有資料的統整與建構。其章節內容分別為：第一節研究架構；第二節研究流程；第三節研究方法；第四節研究對象；第五節研究工具的編製；第六節資料處理；第七節研究預期效果與貢獻，詳細內容說明如下。

第一節 研究架構

本研究經由相關文獻分析，透過個案內、外部相關學者專家訪談，引用平衡計分卡之觀念，初步建構個案之營運績效評估指標與經營願景及策略，藉由德爾菲法技術整合專家學者之意見，以建構個案之營運績效評估指標，並應用分析層級程序法，分析其各層級之相對權重表現，是為本研究之架構（如圖 3-1）。

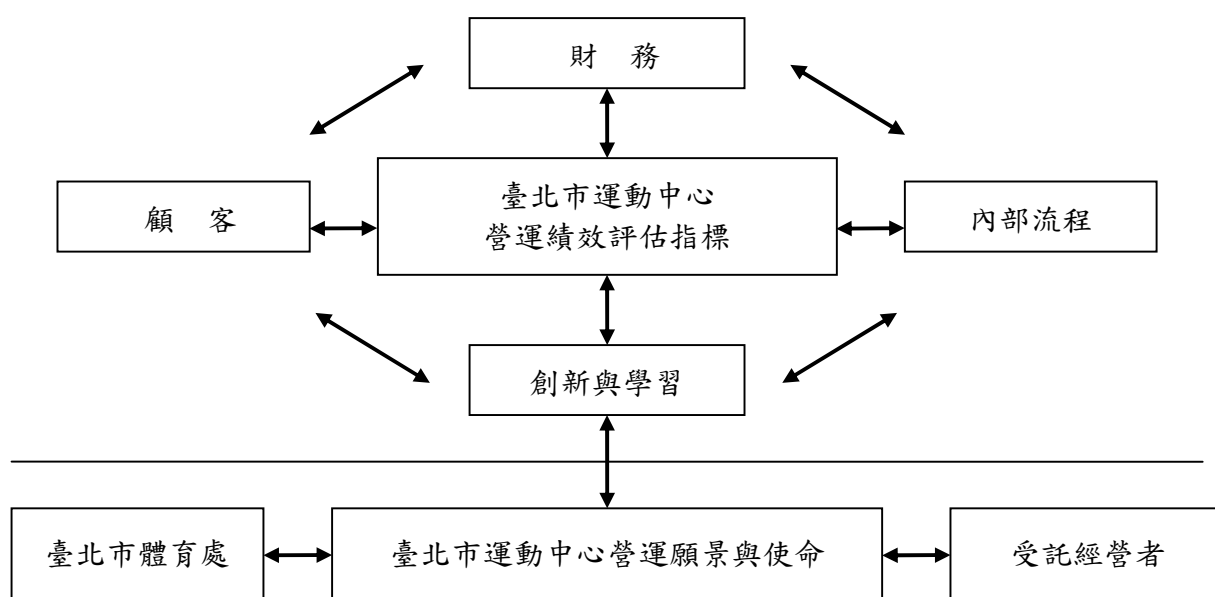


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究流程

本研究經由確定研究問題、背景與目的後，進一步建立研究方法與研究架構，並經由相關文獻的蒐集、審視、參考與探討，以自編之訪談問卷，進行個案內、外部之學者專家深度訪談，引用平衡計分卡之概念，初步建構個案營運績效評估指標、願景與策略，使用德爾菲法技術經由個案相關學者專家審視，整合歸納其意見，建構個案之營運績效評估指標內涵，並由分析層級程序法之應用，瞭解各層級之權重表現，最後將研究所得提供臺北市體育處與市民運動中心做為管理實務之參考，是為本研究之流程（如圖 3-2）。

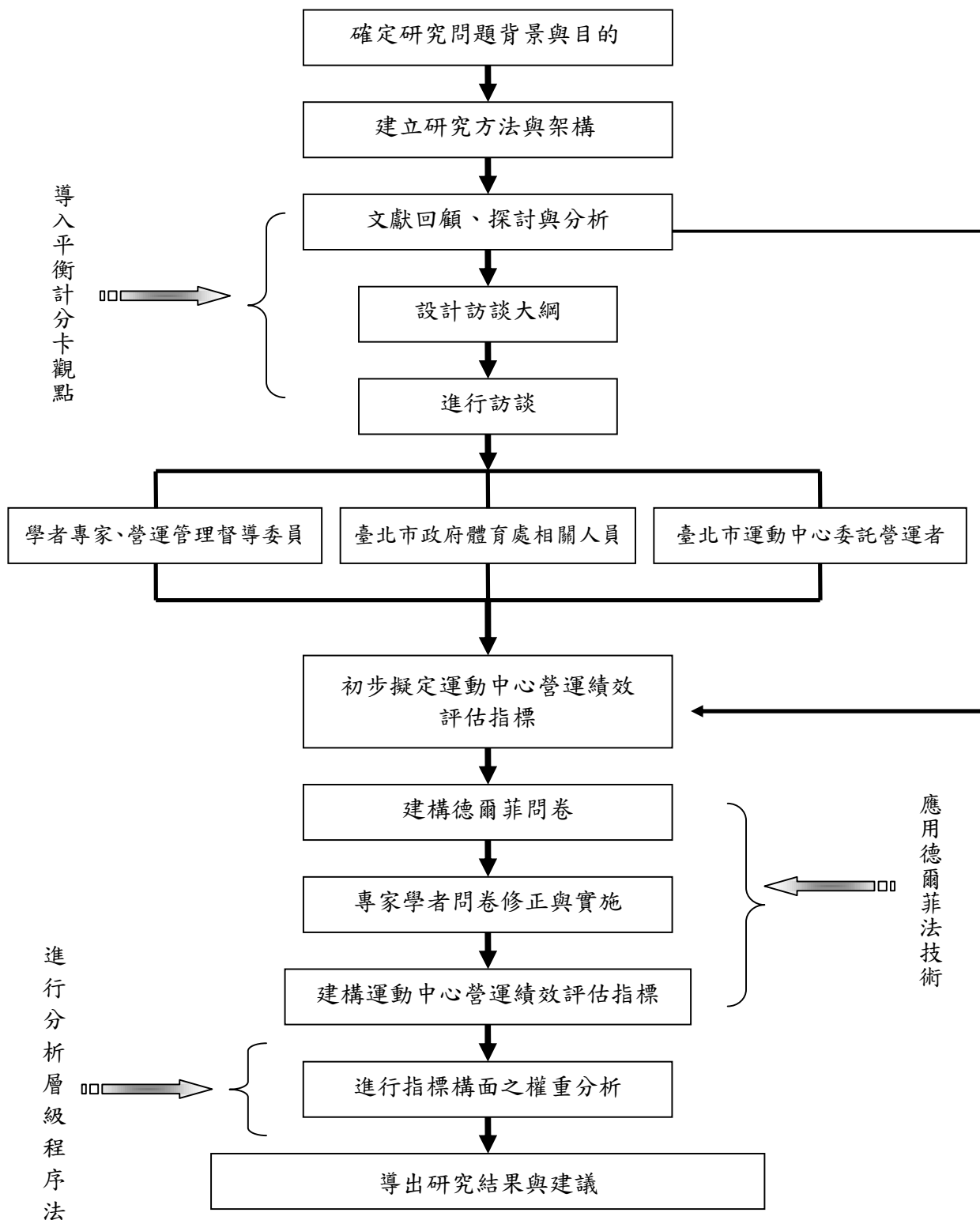


圖 3-2 研究流程圖

第三節 研究方法

本研究為了達成研究目的與問題，以「訪談法」、「文獻分析法」、「德爾菲專家問卷調查法」與「分析層級程序法」等方法進行研究。以下就各研究方法在本研究應用作一敘述，其重點詳述如下：

一、訪談法

訪談是由英文 interview 翻譯而來，就助人專業而言，「訪談」就是「會談」，或稱為「協談」、「面談」或「晤談」，所謂「會談」，即針對特定目的所進行面對面的交互談話（face to interview）的方式，是與日常生活中的閒談有明顯的區別（潘淑滿，2000）。Crabtree 與 Miller（1992）亦將質性研究中的訪談視為一種「對話之旅」，在對話過程中，研究者（或訪問者）與受訪者是一種夥伴關係，透過語言與非語言的溝通與情感交流，達到對話的目的。而訪談法具有幾項特點，分別有「有目的的談話」、「雙向交流的過程」、「平等的互動關係」、「彈性的原則」、「積極的傾聽」等五大原則；另外在訪談法的類型中，依「訪談問題的嚴謹度」與「訪談的情境」兩項指標來區分其類型（如表 3-1），而本研究採用的類型有兩種，依問題的嚴謹度而言則以「半結構式訪談」，依訪談情境則以「非正式訪談」兩種類型來進行資料蒐集（潘淑滿，2003）。

因此，本研究為瞭解運動中心目前營運現況與問題，將使用訪談法針對運動中心內、外部相關人員與學者專家進行訪談，並參考相關文獻資料，依據平衡計分卡的概念與架構下，澄清臺北市運動中心之營運願景、使命及現行績效指標，再編製成「臺北市運動中心營運績效評估指標訪談問卷」。繼而送請專家學者審閱後，以安排訪談方式，整合專家學者修訂之意見，作為指標建構修正依據，以初步完成建構臺北市運動中心營運績效指標之構面及類目。

表 3-1 訪談法的類型

區分指標	分類	意義
訪談問題的 嚴謹度	結構式訪談 (標準化訪談、正式訪談)	運用一系列預先設定的結構式的問題，進行資料收集的工作。
	無結構式訪談 (非標準化訪談、開放式訪談)	毋須預先設計一套標準化的訪談大綱作為訪談的引導指南。
	半結構式訪談 (半標準化訪談、引導式訪談)	介於結構式與無結構式間，須根據研究問題與目的，設計訪談大綱，作為指引方針。不必根據訪談大綱順序，進行訪談工作，可依實際情況，對訪談問題作彈性調整。
訪談的情境	非正式訪談	較接近日常生活中的談話，是在隨意、自由、開放與非指示性的情境中，來進行談話，主要由受訪者主導談話方向。
	正式訪談 (開放式訪談)	訪談過程中，並沒有以固定的問題作為訪談指引，每個問題都可以依受訪者特色或訪談當時的情境，彈性運用與調整。

資料來源：“質性研究：理論與應用”。潘淑滿，2003，頁 140-146，臺北市：心理。

二、文獻分析法

針對本研究的目的，首先必須蒐集以下相關資料的文獻，之後再經由所取得的相關文獻資料進行整理、分析與歸納，作為本研究的理論基礎、營運現況的分析與建構其營運績效指標的依據。茲將所蒐集的文獻資料分類如下所示：

- (一) 國內、外相關的期刊論文、專書，以及政府與民間團體的出版資料與法令規章等。
- (二) 臺北市民運動中心相關文獻資料與文件如：臺北市北投、中山運動

中心委託經營管理相關文件、監督委員會組織章程、組織架構、文件及相關會議資料等。

(三) 平衡計分卡理論與其應用個案的實例（非營利組織之應用實例）。

(四) 體育場館、運動中心營運績效指標的相關文獻。

三、德爾菲問卷調查法

德爾菲法是一種具備回饋過程（feedback）的系統化方法，結合了腦力書寫與問卷調查方式以彙集專家的共同意見，以匿名的方式提出對問題的意見與看法，透過問卷方式數回合反覆意見調查後，直到彼此間之意見差異降至最低為止，以取得在該複雜議題上所有決策群意見的共識（薛蕙俐，2005）。本研究在初步建構之營運績效指標內涵中，應用德爾菲法，尋找相關領域之學者專家（如表 3-2），進行三回合反覆意見調查後，取得共識以建立運動中心營運績效評估指標內涵。

四、分析層級程序法

分析層級程序法是由 Thomas L. Saaty 於 1970 年代所提出，主要是應用在不確定情況下及具有多個評估準則的決策問題上，將欲研究之複雜系統，分解成簡明的層級結構系統，如將目標分解成各評選因素，在分解成許多解決方案，接著透過成偶比對（Pairwise Comparison）而求得各層級要素的優先順序（薛蕙俐，2005）。因此，本研究將德爾菲問卷調查所得資料，編製成為「臺北市運動中心營運績效評估指標建構之研究—分析層級程序法問卷」，送請專家學者進行指標層級兩兩比對與評估。以藉由分析層級程序法（AHP）之統計分析，將運動中心營運績效指標構面與主要關鍵因素，經由量化判斷，顯示不同層級要素之優先順序與權重表現。

第四節 研究對象

一、文獻資料

本研究之對象之一為各運動中心年刊、臺北市體育處會議資料與契約書、受託者之場館營運服務建議書、運動場館營運績效與平衡計分卡相關文獻等資料。

二、內、外部營運主管及相關人員

相關領域之學者專家、臺北市體育處相關人員及運動中心內部經營管理者，其名單內容如表 3-3 與表 3-4 所示。

運動中心內、外部營運主管相關人員訪談方面：以自行編製之「臺北市運動中心營運績效評估指標訪談問卷」，瞭解該運動中心經營管理的現況、營運績效指標、願景以及策略為何，訪談對象為 8 人（如表 3-2 所示）。

德爾菲問卷調查法對象方面：分為四個構面為財務、顧客、內部流程、創新與學習構面，以「同意」與「不同意」為選項，並設有「新增項目」，提供受訪者表達更多意見，以建構營運績效評估指標內容，其問卷調查法對象為 21 人（如表 3-3 所示）。

分析層級程序法對象方面：主要將本研究所建構之臺北市運動中心營運績效評估指標，編製成分析層級程序法問卷，送請 15 位專家（如表 3-4）進行各層級指標之兩兩比對方式，以求各層級之權重表現。問卷回收後，透過臺大童慶斌教授所研發之 1.1 版分析小工具做為研究工具，將所建構完成之營運績效評估指標進行各層級指標之權重分析。

表 3-2 訪談對象代碼與代表性

編號	服務單位	代表性
A1	臺北市體育處	外部經營者
A2	臺北市體育處	外部經營者
A3	臺北市體育處	外部經營者
B1	樹德科技大學	學者專家
C1	臺北市中山運動中心	內部經營者
C2	臺北市北投運動中心	內部經營者
C3	臺北市南港運動中心	內部經營者
C4	臺北市中正運動中心	內部經營者

資料來源：本研究整理。

表 3-3 德爾菲問卷調查法對象

序號	姓名	服務單位與職稱	專業領域及代表性
1	王宗吉	南亞技術學院教授	運動社會學；學者專家
2	田文政	臺灣科技大學教授	運動場地建築與設備；學者專家
3	任 曙	臺北市中山運動中心執行長	內部營運相關人員
4	江文賢	臺北市體育處科員	外部營運相關人員
5	吳金盛	臺北市體育處副處長	外部營運相關人員
6	李建興	國立臺灣師範大學助理教授	運動管理學；學者專家

資料來源：本研究整理（姓氏依筆劃排序）。

表 3-3 德爾菲問卷調查法對象 (續)

序號	姓名	服務單位與職稱	專業領域及代表性
7	李朝盛	臺北市體育處研究員	外部主管相關人員
8	施致平	國立臺灣師範大學體育學系教授 兼系主任	運動管理學；學者專家
9	康世平	國立臺灣大學教授	運動管理；學者專家
10	張少熙	國立臺灣師範大學體育學系教授 兼運動與休閒管理研究所所長	休閒運動管理；學者專家
11	張宏亮	輔仁大學體育學系教授兼系主任	運動心理學；學者專家
12	曾慶勇	臺北市體育處運動設施科科長	外部營運相關人員
13	程瑞福	國立臺灣師範大學體育學系教授 兼體育研究與發展中心主任	運動教育學；學者專家
14	黃永福	臺北市北投運動中心執行長	內部營運相關人員
15	黃筱荼	臺北市體育處研究助理員	外部營運相關人員
16	楊志顯	輔仁大學教授兼副教務長	運動管理學；學者專家
17	廖尹華	虎尾科技大學助理教授	運動管理學；學者專家
18	趙榮增	臺北市中正運動中心執行長	內部營運相關人員
19	劉田修	樹德科技大學教授	運動設施規劃；學者專家
20	劉家增	臺北市體育處前處長	外部營運相關人員；學者專家
21	簡鴻檳	臺北市南港運動中心執行長	內部營運相關人員

資料來源：本研究整理 (姓氏依筆劃排序)。

表 3-4 分析層級程序法問卷調查法對象

序號	姓名	服務單位與職稱	專業領域及代表性
1	田文政	臺灣科技大學教授	運動場地建築與設備；學者專家
2	任 曙	臺北市中山運動中心執行長	內部營運相關人員
3	江文賢	臺北市體育處科員	外部營運相關人員
4	吳金盛	臺北市體育處副處長	外部營運相關人員
5	李坤培	國立臺灣大學教授	運動管理學；學者專家
6	李朝盛	臺北市體育處研究員	外部營運相關人員
7	張宏亮	輔仁大學體育學系教授兼系主任	運動心理學；學者專家
8	曾慶勇	前臺北市體育處運動設施科科長	外部營運相關人員
9	黃永福	臺北市北投運動中心執行長	內部營運相關人員
10	黃筱荼	臺北市體育處研究助理員	外部營運相關人員
11	楊志顯	輔仁大學教授兼副教務長	運動管理學；學者專家
12	廖尹華	虎尾科技大學助理教授	運動管理學；學者專家
13	趙榮增	臺北市中正運動中心執行長	內部營運相關人員
14	劉田修	樹德科技大學教授	運動設施規劃；學者專家
15	簡鴻檳	臺北市南港運動中心執行長	內部營運相關人員

資料來源：本研究整理（姓氏依筆劃排序）。

第五節 研究工具之編製

一、研究工具

根據本研究之問題背景與研究目的，藉由相關文獻之回顧、探討與分析，並結合專家學者、社區民眾及個案內部相關人員的意見，編製以下三份問卷，分別為：「臺北市運動中心營運績效評估指標訪談問卷」、「臺北市運動中心營運績效評估指標之德爾菲問卷」以及「臺北市運動中心營運績效評估指標之分析層級程序法問卷」。

二、研究工具的內容

(一) 臺北市運動中心營運績效評估指標訪談問卷

依據研究目的及研究問題，參考相關文獻（徐維聯，2006；郭文仁，2004；蔡秀華，2002；鄭志富、呂宛蓁、曹校章，2006；鄭志富、蔡秀華，2005等），針對需釐清部分設計訪談大綱，以自編製之「臺北市運動中心營運績效評估指標訪談問卷」，做為個案營運現狀訪談之工具，以瞭解個案之經營管理現況與現行之經營績效指標。藉由深度訪談個案內外部相關人員取得直接資訊，並將所蒐集之文獻資料作整理、分析與歸納，以印證訪談內容之真實性與一致性。此訪談問卷採開放式問卷形式，其內容為：

1. 目前臺北市運動中心營運現況、願景與使命為何？
2. 依平衡計分卡之架構，其財務構面之營運績效評估指標為何？
3. 依平衡計分卡之架構，其顧客構面之營運績效評估指標為何？
4. 依平衡計分卡之架構，其內部流程構面之營運績效評估指標為何？
5. 依平衡計分卡之架構，其創新與學習構面之營運績效評估指標為何？
6. 運動中心是否有明確的績效評估指標或機制？最好的績效部分有哪些？

7. 是否有其他遺漏或重要的指標需要再加入？或針對臺北市體育處之績效評估作業過程中，是否有哪些需要建議的事項？

(二) 臺北市運動中心營運績效評估指標之德爾菲問卷

依專家學者問卷訪談結果，引據平衡計分卡之概念，並參考相關文獻（蔡秀華，2002；鄭志富、呂宛蓁、曹校章，2006；鄭志富、蔡秀華，2005等）初步擬定問卷內容，編製成「臺北市運動中心營運績效評估指標之德爾菲問卷」，內容分為四部分：財務、顧客、內部流程、學習與成長構面，以「同意」與「不同意」為選項，並設有「新增（建議）項目」，提供受訪者表達更多意見，以三回合反覆問卷調查，求得學者專家一致的共識，採百分比計算其同意率，題項之同意率未達80%者給予刪除。期以德爾菲法技術透過專家學者獲得一致性、可靠之意見，建構運動中心之營運績效評估指標內涵。

(三) 臺北市運動中心營運績效指標研究之分析層級程序法問卷

依據德爾菲問卷所建構之指標構面及關鍵驅動因素，編製成「臺北市運動中心營運績效評估指標之分析層級程序法問卷」，以做為個案之分析指標各層級權重工具。並以臺大童慶斌教授研發之AHP分析小工具1.1版統計軟體一致性檢定($C.R. \leq 0.1$)進行權重分析，旨在決定影響績效評估各指標之相對重要性，求得各要項或基準的權重，測出所得結果之一致性。

三、研究工具的信效度

本研究問卷之信、效度檢驗分述如下：

(一) 信度檢驗

「臺北市運動中心營運績效評估指標訪談問卷」與「臺北市運動中心營運績效評估指標之德爾菲問卷」的檢驗，以藉由深入訪談個案內部管理人員（如

表 3-1) 來獲取直接完整的資訊，將其蒐集的文獻與相關資料做整理、分析與歸納，以印證其訪談內容的一致性與真實性。而「分析層級程序法問卷」之信度則為專家通過統計一致性檢定 ($C.R. \leq 0.1$) 之數據呈現。

(二) 效度檢驗

本研究問卷於編製時，經由相關文獻探討後，自行編擬問卷初稿，並希望藉由學者專家(如表 3-3) 根據問卷內容之意見進行修訂或提供意見，將其達到質性研究具有的內容效度。

第六節 研究調查與實施

本研究之研究調查分為深度訪談與兩次問卷調查(德爾菲問卷、分析層級程序法) 共三階段進行，實施過程分述如下：

(一) 臺北市運動中心營運績效評估指標訪談問卷

於 2007 年 4 月 9 日至 6 月 12 日期間進行訪談。針對運動中心營運之內外部經營管理人員、以及相關之學者專家進行訪談，計運動中心內部經營者 4 人，臺北市體育處相關人員 3 人，營運督導委員 1 人，共計訪談 8 人。

為更精準地、深入地收集相關資料，本研究之訪談方式採用的類型有兩種，依問題的嚴謹度而言則以「半結構式訪談」方式進行，依訪談情境則以「非正式訪談」形式進行，以此兩種類型來進行資料蒐集。

訪談地點由受訪者選擇決定，經通訊方式約定訪談時間、地點與方式後，提前一星期將訪談大綱以電子檔郵件或傳真給受訪者，於訪談前一天、前三天提醒受訪者再次確認是否可以接受訪談，並於訪談當天做最後確認；於正式訪談時，事先徵得受訪者同意後，以數位錄音筆進行錄音；並於正式訪談結束，

且關掉錄音筆之後，維持約五分鐘左右的後續訪談接觸，以警覺是否有新的資訊出現。正式訪談的進行方式依照下列原則實施：

1. 依照事先擬定之訪談大綱，逐題進行訪談（若偏離主題或轉移到其他題項時，適其情況而調整訪談方式）。
2. 訪談過程中採以平等互動關係、積極傾聽、同理心、引導等技術，對受訪者所提供的資料進行深入瞭解，且視受訪者之情緒狀態與疲勞狀況略做休息。
3. 訪談大綱中所有的問題均已訪談完後即正式結束，關掉數位錄音筆，並告知受訪者將會把訪談的資料整理完畢後，與受訪者聯繫做效度的檢核。

（二）臺北市運動中心營運績效評估指標之德爾菲問卷

本研究階段分為三回合進行，施測時間為 2007 年 5 月 22 日至 7 月 6 日止，第一回合於 2007 年 5 月 22 日至 6 月 10 日期間施測，第二回合則於 6 月 11 日至 6 月 28 日期間進行，第三回合於 6 月 29 日至 7 月 6 日期間進行最後一次問卷調查。問卷寄發前，研究者先以電話告知，說明來意、研究主題、研究目的、施測流程及作答方式簡介，在取得研究參與者同意之後，將問卷以信封郵寄、電子檔郵件或親自送達等方式寄出，並附上請託函與回郵信封乙份。問卷寄出一週後，對於未寄回之問卷進行電話催收或親自前往等方式催收；三回合問卷各寄出 21 份，每回合回收率高達 100%，剔除無效問卷，有效問卷 21 份，每回合有效問卷回收率各皆為 100%（如表 3-5 所示）。

（三）臺北市運動中心營運績效指標研究之分析層級程序法問卷

本研究階段施測時間為 2007 年 7 月 9 日至 7 月 20 日止。問卷寄發前，研究者先以電話告知，說明來意、研究主題、研究目的、施測流程及作答方式簡介，在取得研究參與者同意之後，將問卷以信封郵寄、電子檔郵件或親自送達等方

式寄出，並附上請託函與回郵信封乙份。問卷寄出二週後，對於未寄回之問卷進行電話催收或親自前往等方式催收；本研究問卷寄出 15 份，回收率高達 100%，剔除無效問卷，有效問卷 15 份，有效問卷回收率為 100%（如表 3-5 所示）。

表 3-5 德爾菲法問卷與分析層級程序法問卷施測之問卷回收狀況

回合/統計	發放問卷數	回收數	有效問卷數	無效問卷數	有效問卷回收率	施測日期 (西元 2007)
第一回合 Delphi 問卷	21	21	21	0	100%	5/22—5/10
第二回合 Delphi 問卷	21	21	21	0	100%	6/11—6/28
第三回合 Delphi 問卷	21	21	21	0	100%	6/29—7/6
AHP 問卷	15	15	15	0	100%	7/9—7/20

資料來源：本研究者整理。

第七節 資料處理

本研究之資料將參考上述方式進行蒐集處理，依據研究目的分述如下：

一、臺北市運動中心營運績效評估指標訪談問卷方面

經由訪談個案內、外部管理人員獲得直接完整的資訊，將其與所蒐集之文獻資料加以整理、分析與歸納，更深層地了解個案經營管理的現況。其訪談過程與資料處理步驟為：

- (一) 訂定訪談時間，並預先提供問卷給予受訪者，使其瞭解問題內容。
- (二) 進行訪談稿的編號。
- (三) 進行正式訪談，並於受訪者的同意下實施錄音與紀錄。

- (四) 將所獲之錄音資料轉譯謄寫成逐字稿之文字資料。
- (五) 整理、分析與歸納其訪談內容，並進行編碼。
- (六) 請益受訪者，以確認資料之正確性。

二、臺北市運動中心營運績效評估指標之德爾菲問卷方面

整理上述訪談問卷之內容，分析相關文獻，以平衡計分卡概念初步建構臺北市民運動中心營運績效評估指標，編製成德爾菲問卷，寄發 3 回合，每回合寄出 21 份，計算其回收率，並將題項同意度定為 80%，問卷實施至同意度達到 80% 為止，若該題項未達 80% 之同意者，則將該題刪除，期能透過學者專家之審視，達到題項篩檢之最大一致性。第一回合將相關文獻與訪談之績效評估指標彙整，問卷以半開放式填答方式，以郵件、電子郵件或親自送交方式給所選定的學者專家，回收問卷並彙整意見，計算其同意度是否達 80% 之研究規定，再次編製成第二回合問卷並寄發第二回合問卷，步驟同第一回合，以此類推，直至問卷題項同意度達一致性，而是否達到完成階段，則完全取決於參與的專家之一致意見或共識的達成與否（謝臥龍，1997）。因此，為了過程進行順利，除了表達謝意的附函之外，電話追蹤將是可行的方法。

三、臺北市運動中心營運績效評估指標之分析層級程序法問卷方面

經由專家學者提供營運績效指標類目之意見與研究者的調整修正後，採用分析層級程序法進行各指標類目之權重分析，其旨在決定影響績效評估各個指標類目之相對重要性，求得各類目或基準（criteria）的權重（weight），且測出所得結果的一致性。本研究所使用之統計分析工具為：臺大童慶斌教授研發之 AHP 分析小工具 1.1 版軟體。本研究工具經文獻分析與專家審閱而建構工具之內容效度；信度則為專家通過統計一致性檢定（C.R. 0.1）之數據呈現。

第肆章 研究結果與討論

本章根據研究目的與研究架構將分為三節呈現，內容有：第一節臺北市運動中心營運現況，將訪談結果內容與相關文獻綜整，以瞭解目前運動中心之營運現況，彙整出對本研究主題相關之重要資料；第二節為臺北市運動中心營運績效評估指標之建構，則以訪談結果之重要摘要與文獻分析後，初步建構其營運績效評估指標內涵，透過三回合之德爾菲法專家問卷調查結果，做綜合性的整理與分析，進一步確認所建構之臺北市運動中心營運績效評估指標內涵；第三節則針對所建構之臺北市運動中心營運績效評估指標內容，實問卷調查，並以分析層級程序法進行資料分析，以瞭解各層級之權重表現，此為本章之內容大意所在。

第一節 臺北市運動中心之營運現況

本節主要以將相關文獻分析後，歸納臺北市體育處目前營運中之其中四座運動中心營運現況，另外針對訪談學者專家所彙整之內容，摘擷有關臺北市運動中心營運現況之重要資料，歸結成本節之研究結果。內容下分有一、規劃緣起；二、興建期程與場館造價；三、營運願景與理念；四、組織架構；五、場館空間規劃；六、營運績效等六個面向來呈現。

一、規劃緣起

臺北市體育處為藉助民間資源參與公共事務，增進市產營運效益，保障市民運動權，打造健康活力臺北城之理念下，於十二行政區規劃興建運動中心，並委託民間經營管理，以提供市民運動、休閒、藝文娛樂、社會教育、公益服

務等功能。目前委託營運中之運動中心有首座營運之中山運動中心、第二座北投運動中心、第三座中正運動中心、第四座南港運動中心、第五座萬華運動中心，以及近期開營運幕的第六座士林運動中心，共計有六座（本研究只討論前四座）（如圖 4-1），其餘未竣工營運之運動中心則尚在興建規劃中（表 4-1）。

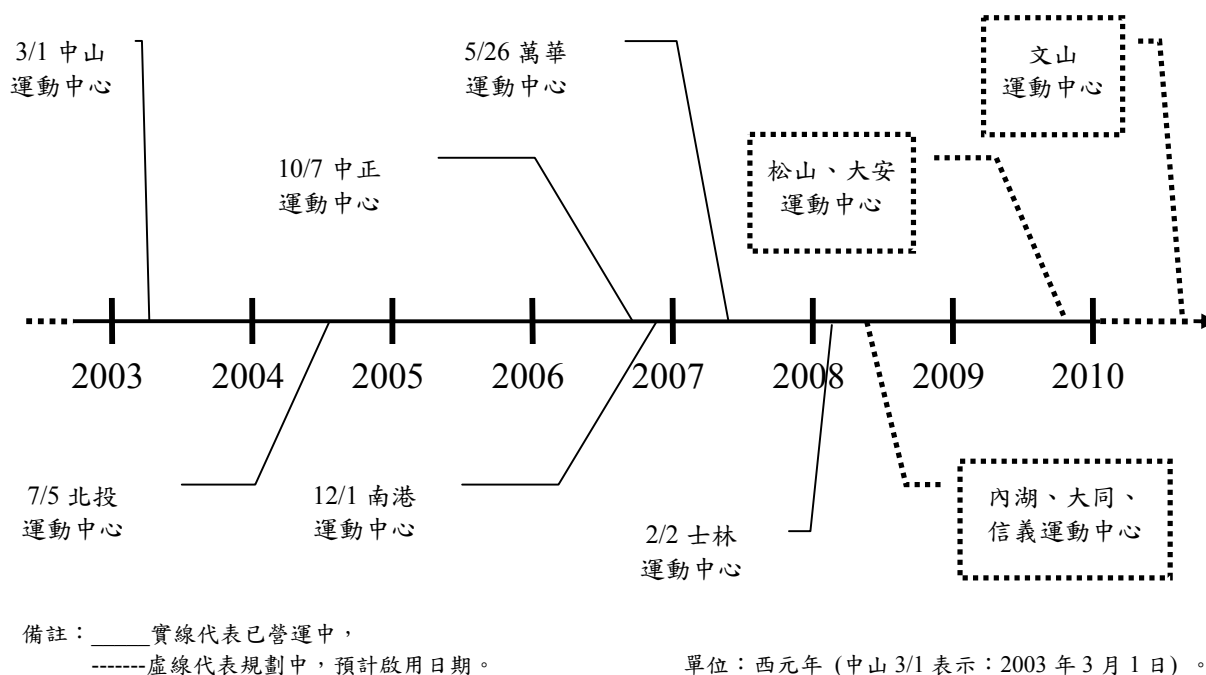


圖 4-1 臺北市運動中心興建啟用期程與預計啟用期程

資料來源：臺北市體育處提供（2008 年 4 月 29 日），本研究者整理。

表 4-1 未啟用運動中心之預計興建期程

編號	名稱	開工日期	預計完工日期	預計啟用日期
1	內湖運動中心	2006 年 05 月 09 日	2007 年 12 月	預計 2008 年 09 月
2	大同運動中心	2006 年 05 月 02 日	2008 年 01 月	預計 2008 年 12 月
3	信義運動中心	2005 年 03 月 02 日	2008 年 07 月	預計 2008 年 12 月
4	文山運動中心	2006 年 11 月 14 日	2008 年 09 月	預計 2010 年 04 月
5	松山運動中心	2006 年 11 月 28 日	2008 年 10 月	預計 2009 年 05 月
6	大安運動中心	2006 年 12 月 18 日	2009 年 06 月	預計 2009 年 11 月

資料來源：“臺北市體育處年刊”。臺北市體育處，2007，頁 77，臺北市：作者。

二、興建期程與場館造價

臺北市運動中心每座工程造價約新臺幣五億元，其中以臺北市松山運動中心之興建資金較為龐大，以公務預算編列新臺幣二十六億元興建打造，其他運動中心之興建經費來源包含有公務預算、市有財產開發基金、地方教育發展基金，以及土地重劃抵費地出售盈餘基金，而以使用市有財產開發基金頻率最高，共有六座；使用公務預算則有三座；地方發展教育基金則有兩座；惟有一座使用土地重劃抵費地出售盈餘基金（如表 4-2）。

表 4-2 臺北市各區運動中心工程經費一覽表

運動中心名稱	地點	工程造價（元）	經費來源
臺北市中山運動中心	中山北路 2 段 44 巷 2 號	262,775,718	公務預算
臺北市北投運動中心	石牌路一段 39 巷 100 號	546,479,336	公務預算
臺北市中正運動中心	信義路一段 1 號	521,631,882	市有財產開發基金
臺北市南港運動中心	玉成街 69 號	572,300,000	市有財產開發基金
臺北市萬華運動中心	西寧南路 6-1 號	440,869,500	市有財產開發基金
臺北市士林運動中心	士商路 1 號	355,324,000	市有財產開發基金
臺北市內湖運動中心	洲子街 12 號	編列 641,180,883	土地重劃抵費地 出售盈餘基金
臺北市大同運動中心	大龍街 51 號	編列 432,422,450	地方教育發展基金
臺北市信義運動中心	信義國中北側松勤路上	編列 302,838,830	市有財產開發基金
臺北市松山運動中心	位於原臺北市田徑場	編列 2,600,000,000	公務預算
臺北市大安運動中心	辛亥路三段和平國小 預定地	編列 545,857,765	地方教育發展基金
臺北市文山運動中心	興隆路三段海巡署內	編列 681,943,444	市有財產開發基金

資料來源：臺北市體育處提供，本研究整理。

製表日期：2008 年 4 月 29 日。

三、營運願景與理念

以下分別就中山、北投、中正以及南港之四座運動中心之營運願景與理念方面進行介紹，最後以臺北市政府與臺北市體育處為立場，提出所期望臺北市各運動中心之經營願景與理念，以更加瞭解委託單位與受託單位對於運動中心營運之願景與理念是否契合，希冀真正能達成建興目的與服務目標。

劉田修（2000）於建議臺北市運動中心未來規劃方向中，其中一項為營運管理企業化，並指出國內公立運動場館皆採公有公營，但鑑於效率考量，已部份採公辦民營，而考查國外制度皆委由財團法人營運，就國人習性，受政府嚴格監督的法人營運體制應較為合適。

因此，臺北市政府依引進民間企業管理及運動產業資源方式，採委外經營（OT）模式委託財團法人或社團法人之民間機構經營運動中心（如表 4-3），以提升公共運動設施之營運管理效率，更有效地運用政府資源為市民籌辦更多健康相關活動之服務，更可藉由民間、學界等各領域的參與，促進運動產業的蓬勃發展，進而提昇市民健康體適能及參與活動的機會，實為一舉多得的最佳營運方式。

表 4-3 臺北市運動中心委外經營單位暨營運期程一覽表

運動中心	受託單位名稱	啟用年月	OT 營運期程																
			第一期			第二期			第三期										
			1 年	2 年	3 年	4 年	5 年	6 年	7 年	8 年	9 年								
臺北市中山運動中心	中國青年救國團	2003 年 3 月 1 日	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
臺北市北投運動中心	臺北市中華基督教青年會	2004 年 7 月 5 日	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
臺北市中正運動中心	遠東鐵櫃鋼鐵廠股份有限公司	2006 年 10 月 7 日	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
臺北市南港運動中心	中國青年救國團	2006 年 12 月 1 日	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
臺北市萬華運動中心	中國青年救國團	2007 年 5 月 26 日	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
臺北市士林運動中心	臺北市中華基督教青年會	2008 年 2 月 2 日	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

資料來源：本研究整理。

備註：每一期三年，可續約兩次，營運期程合計九年。

(一) 臺北市中山運中心

臺北市中山運動中心為臺北市政府打造之首座市民運動休閒空間，亦是臺灣第一座多元化的運動中心（任曙，2007）。目前由中國青年救國團（簡稱救國團）接管於九十二年三月一日正式展開營運。救國團，於民國四十一年十月十三日在臺北正式成立，以「我們為青年服務，青年為國家服務」的理念下規劃辦理多項有益青年身心及有助國家、社會發展的教育性、公益性活動與服務（臺北市體育處，2002）。臺北市中山運動中心乃是以「提供優質、休閒的運動空間」、「促進運動人口，增加場館使用率」、「指導民眾正確的運動知識與技能」、「擴增社區運動風氣，倍增社區運動人口」為營運之四大願景；經營理念則以「創新精進，優質服務」與「服務、親切、熱誠」為主軸；並以打造「運動、休閒、健康、教育」場館為主要目標（李展璋、呂宛蓁，2007；任曙，2007），其營運使命則包涵十一項之多（如表4-4）。

表4-4 臺北市中山運動中心營運願景與使命

營運願景與使命	
願景	1. 提供優質、休閒的運動空間 2. 促進運動人口，增加場館使用率 3. 指導民眾正確的運動知識與技能 4. 擴增社區運動風氣，倍增社區運動人口
使命	1. 建立優質的經營團隊達成場館經營目標 2. 顧客對場館的歸屬感---主動參與活動 3. 服務第一、服務至上 4. 工作人員及顧客流動率低 5. 場館有服務特色及客製化 6. 場館設施必須滿足顧客需求 7. 場館設施需保持良好狀態 8. 優質的軟硬體設施吸引顧客 9. 與顧客互動如同一家人 10. 解決顧客之意見反映 11. 重視顧客滿意度更勝財務目標

資料來源：“臺北市中山區市民運動中心營運現況探討”。李展璋、呂宛蓁，2007，*大專體育*，93，頁 59-63。”場館營運管理的經驗分享-中山運動中心”。任曙，2007，*臺北體育*，4，頁 49-53。

(二) 臺北市北投運動中心

臺北市北投運動中心為臺北市第二座市民運動休閒場館。財團法人臺北市中華基督教青年會（Young Men's Christian Association, YMCA；簡稱：臺北YMCA）創立於民國三十四年（西元1945年），為一財團法人公益組織，隸屬世界YMCA的一份子；以透過教育、文化、技藝、體育、露營、社團服務等有關事工的推行，培養青少年德、智、體、群、美之均衡發展與品格教育（關懷、誠實、尊重、盡責），以促進世界人類的和平為宗旨（臺北市北投運動中心，2005），於九十三年六月二十六日接管北投運動中心，試運階段結束後，於七月五日起正式營運。徐維聯（2006）於訪談北投運動中心執行長有關於組織願景、使命與價值中指出，使命就是「發揮耶穌基督之愛和服務的精神，結合有心貢獻人士，推動各項活動以培養靈、智、體、群的健全人格，建立和諧美滿社會，即滿足社會需求，單親家庭、貧困家庭、特殊族群等」；願景為「團結青年同志」、「發揚基督精神」、「培養健全人格」、「建立美滿社會」；其價值為「服務」，即讓每一位使用者皆能舒服享受，兼顧教育功能，注重品德教育（關心、誠實、責任、尊重）。另外，上述提及的「價值」意義與美國青年會於1993年提出的創立宗旨「We build strong kids, strong families, strong communities」，在臺灣真正從北投運動中心開始實現（臺北市北投運動中心，2006）（如表4-5）。

表4-5 臺北市北投運動中心營運願景與使命

營運願景與使命	
願景	1. 團結青年同志、3. 培養健全人格、2. 發揚基督精神、4. 建立美滿社會
使命	發揮耶穌基督之愛和服務的精神，結合有心貢獻人士，推動各項活動以培養靈、智、體、群的健全人格，建立和諧美滿社會，即滿足社會需求，單親家庭、貧困家庭、特殊族群等

資料來源：“臺北市北投區運動中心營運績效評估指標之建構”。徐維聯，2006，頁124-125，未出版碩士論文，輔仁大學，臺北縣。

(三) 臺北市中正運動中心

中正運動中心於九十五年十月正式開幕營運，由臺北市體育處委託遠東鐵櫃鋼鐵廠股份有限公司經營管理，為臺北市第三座市民運動休閒場館。該團隊由王朝乾先生於民國五十一年成立，每年業績穩定成長，目前已是全分位、多角化之企業集團，並民國八十四年成立競技及休閒體育館事業部、停車場管理事業部，開始承接政府部門 OT、BOT 等事業；而中正運動中心以「服務」為導向，秉持著「運動、健康、快樂」的全民化運動經營理念，建構全方位的經營網路，依此經營理念，希冀把中正運動中心，發展成五大主題中心（臺北市中正運中心，2008；臺北市體育處，2006a）（如圖 4-2），詳細內容如表 4-6 下所示。

表4-6 臺北市中正運動中心營運願景

營運願景	
休閒運動中心	開創各類型的休閒運動營隊及活動，倡導運動休閒觀念，推行全民運動。
健康管理中心	以健康管理為基礎，成立「體適能檢測」，推廣健康評估，運動按摩、運動營養、運動防護、復健、諮詢等功能。
探索教育中心	成立「探索體驗學校」，透過這種「可活動」的學校，讓參與者從活動中提升自我領導能力與建立自信心，藉由運動培養健全的人格。
觀摩交流中心	透過與其他運動中心，以及y17的結盟，整合資源成為臺北市模範運動中心，並與國外同質運動中心進行國際交流，放眼國際。
人才培育中心	結合學校體育運動發展，致力於培育高中職、國中、國小，各項運動項目優秀人才。

資料來源：“臺北市中正運動中心九十六年年刊”。臺北市中正運動中心，2008，臺北市：作者，頁7。

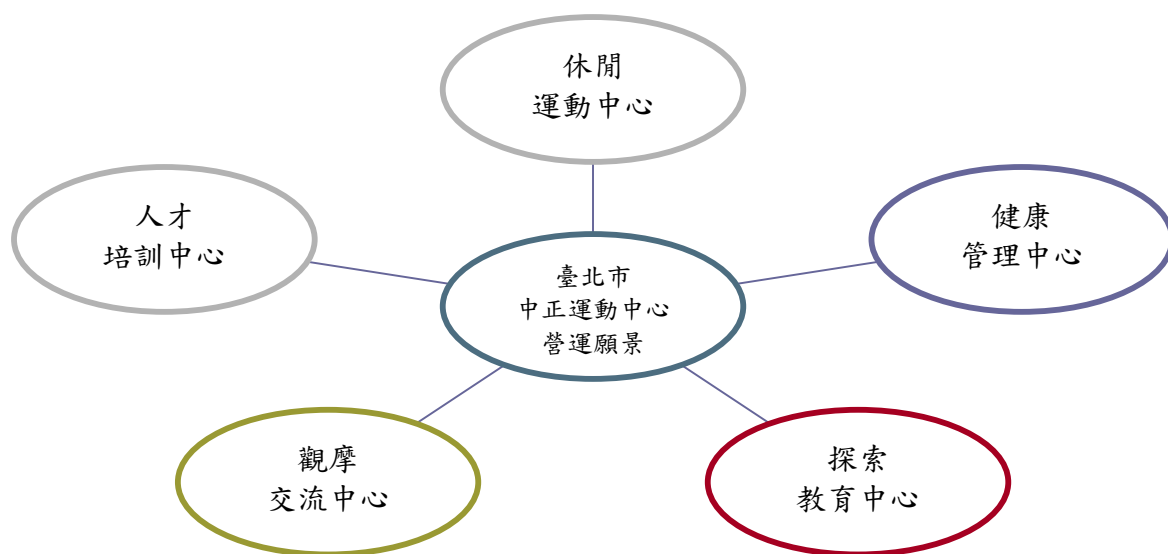


圖 4-2 臺北市中正運中心營運願景

資料來源：取自於臺北市中正運動中心（2008）。認識中心。2008年05月12日，取自臺北市中正運動中心網站，網址 <http://www.jjsports.com.tw/about.htm>

（四）臺北市南港運動中心

臺北市南港運中心為救國團受託營運之第二座運動中心，亦為臺北市興建之第四座市民休閒運動場館。以救國團成立宗旨而言，則以服務青年、青年服務國家為主要理念，現任南港運動中心執行長在未來願景中，更提出「創新、體驗、傳承、養成」之概念來詮釋南港運動中心的服務定位，並以契約之服務內容的為主要服務項目，如提供各場館例行單項活動及課程研習服務（游泳、體適能、有氧舞蹈、武術、桌球、羽球、壁球、高爾夫、射擊、射箭、攀岩、籃球、潛水、停車、器材販售、棋奕閱覽等）；提供六十五歲以上、低收入戶、身心障礙市民每日上午八時至十時為公益服務時段；配合體育運動團體辦理「健康城市、活力臺北」，運動、休閒、藝文、社區交流等活動；菁英體育計劃及結合地方推展全民體育；風險管理及緊急應變措施；編組志工招募訓練服務計劃，並期盼能達到以下之願景目標（如表4-7）：

表4-7 臺北市南港運動中心營運願景

項目	內容
經營理念與願景	<p>秉持公益性、教育性、服務性的服務理念建立四大服務理念及觀念，架構全方位多功能的經營網路。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 提供優質服務品質。 2. 提供最安全的優質環境。 3. 提供健康、快樂、活力「心」享受。 4. 滿足市民運動休閒需求，達成「育樂」目標。
經營目標	<p>以「人人想運動、時時可以運動、處處能運動」逐步打造「健康、活力、臺北城」之複合式及多元化運動休閒的新地標。</p>

資料來源：“臺北市南港運動中心九十六年第二次營運管理督導委員會資料”。臺北市南港運動中心，2008，頁3，臺北市：作者。

(五) 臺北市政府與臺北市體育處之營運願景與使命

臺北市運動中心興建目的係臺北市政府為改善休閒運動與藝文活動空間之嚴重不足、保障全體市民之「運動權」、培養市民良好之運動習慣、增進及維持市民交流互動關係、節省市府人事成本負擔、提升市產經營效益等，於十二行政區中至少興建一座運動中心，除提供市民方便利用閒暇之餘就近從事休閒運動、藝文娛樂、社區交流之場所等功能外，更積極促進市民從事生涯運動與生涯學習及充實文化生活培育優秀運動人才的社會教育功能，進而「提升市民之健康體適能」、「打造健康城市政策」、「養成市民終生運動習慣，」落實市民「處處可運動」、「人人喜愛運動」、「時時皆可運動」之近程目標，進而提升市民之生活品質，打造臺北市成為洋溢青春、充滿活力的「國際化健康優質城市」（徐維聯，2006；臺北市政府，2002；臺北市體育處，2002；臺北市體育處，2004；臺北市體育處，2006a；臺北市體育處，2006b）。

另外，據訪談臺北市體育處營運相關人員（如臺北市體育處副處長、研究

員、運動設施科長…等)表示,以 OT 模式的觀點而言,其營運願景為:

- 1.扶植臺北市運動產業的發展。
- 2.滿足市民多元的休閒運動需求。
- 3.經由企業經營手段提供多元性的休閒運動服務。
- 4.引進民間資源參與公共服務,減輕政府經營負擔及經費支出。
- 5.提升公營設施的服務績效。
- 6.創造政府、運動產業與市民三贏的局面。

本研究經由上述文獻與訪談內容綜整分析後,將臺北市運動中心之營運願景與使命進一步詮釋與澄清,並將其內容規劃如圖 4-3 所示。運動中心在運動空間不足、引進民間企業參與、配合市府推展政策與施政目標等內外部環境影響下,建構其營運願景與使命。

臺北市政府與臺北市體育處期望臺北市各運動中心之委託經營者,能秉持臺北市體育白皮書與契約內容之營運願景與理念來經營運動中心,並期望藉由運動中心的運作,能建構臺北市政府與市民間之溝通平臺,更以透過目前之委託經營方式來達成興建目的、營運願景與理念。

綜觀目前各運動中心之營運願景與理念顯示,皆以服務市民、舉辦公益活動、照顧弱勢與特殊族群(包含身心障礙者、低收入戶者、高齡者),進而提昇市民體適能、打造國際性的健康城市為主軸,並以平價消費、高品質享受為營運方針,讓每位場館使用者能有賓至如歸、物超所值的體認,以創造運動中心更具意義的價值。如此一來,更能創造公部門、受託經營單位、市民等多贏局面,除讓市民體驗運動生活的樂趣外,在受託經營者方面也能經由企業化、多元服務的經營下,創造營收,期達永續經營目標,就委託者臺北市體育處而言,亦能提高行政營運效率,減少市府人力資源負擔,更能提昇市產經營效益。

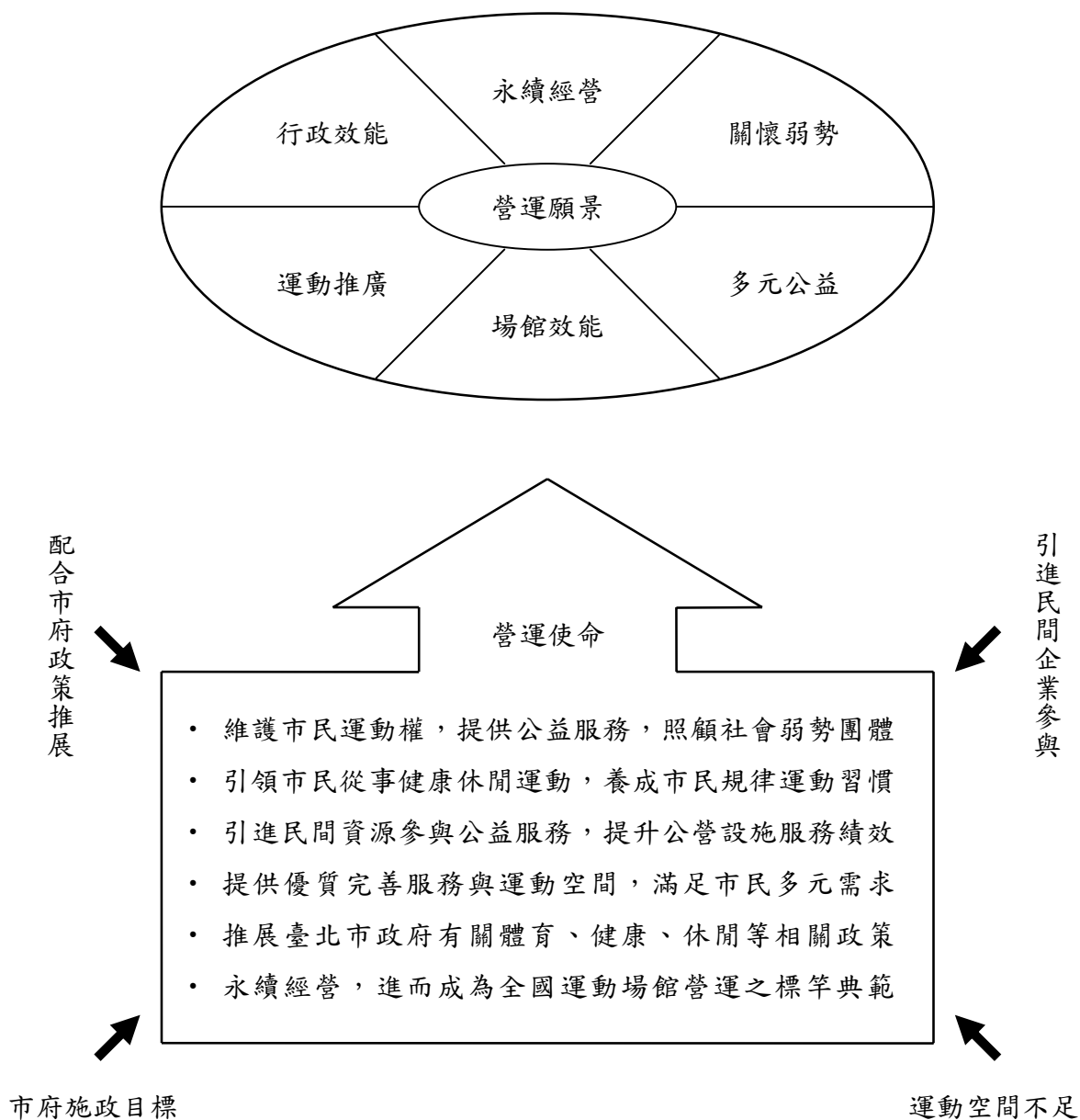


圖4-3 臺北市運動中心營運願景與使命

資料來源：本研究者整理。

四、組織架構

(一) 臺北市中山運動中心

臺北市中山運動中心內外部營運、監督之組織管理系統如圖4-3所示。由臺北市體育處負責進行監督、輔導之任務，並設有營運管理督導委員會，運動中心內部設有執行長，下分有五組，分別為事業經營組、行銷業務組、活動推廣組、行政管理組、財務管理組（中國青年救國團，2003）（如圖4-4）。

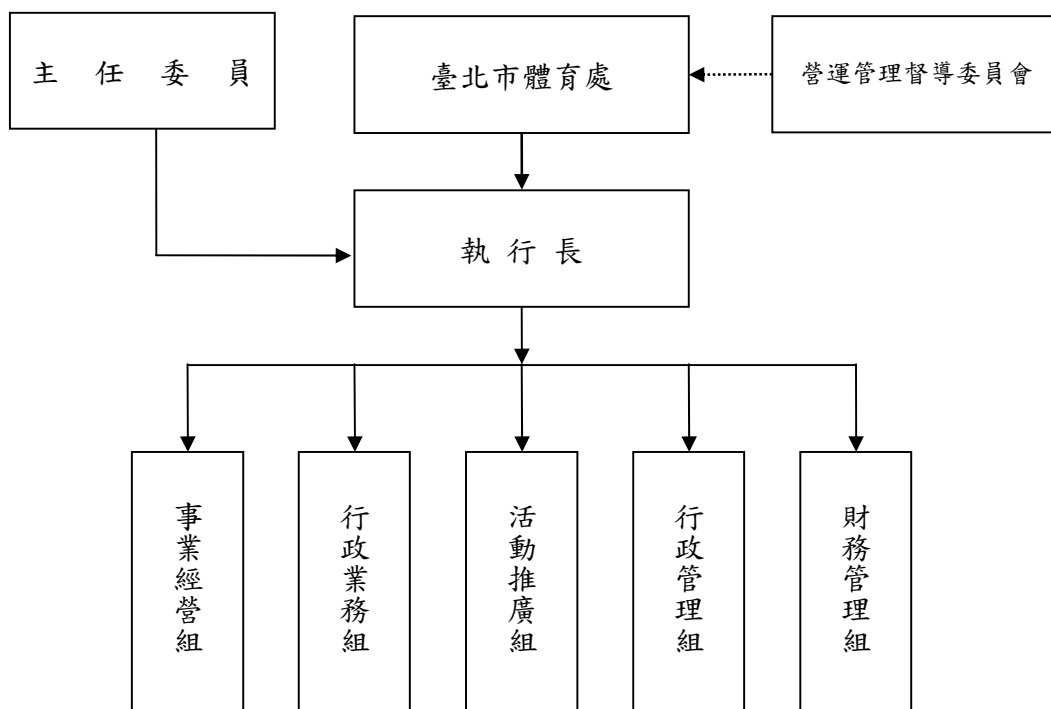


圖4-4 臺北市中山運動中心組織架構圖

資料來源：“臺北市中山運動中心營運督導委員會議資料”。中國青年救國團，2003，頁10，臺北市：作者。

(二) 臺北市北投運動中心

臺北市北投運動中心內外部營運、監督之組織管理系統如圖 4-5 所示。由臺北市體育處負責進行監督、輔導之任務，並設有營運管理督導委員會，運動中心內部設有執行長、副執行長、秘書等職位，下分有行政總務組、運動健康管理組、運動資訊管理組、運動設施管理組、行銷廣告組、志工組等，共計有六組。

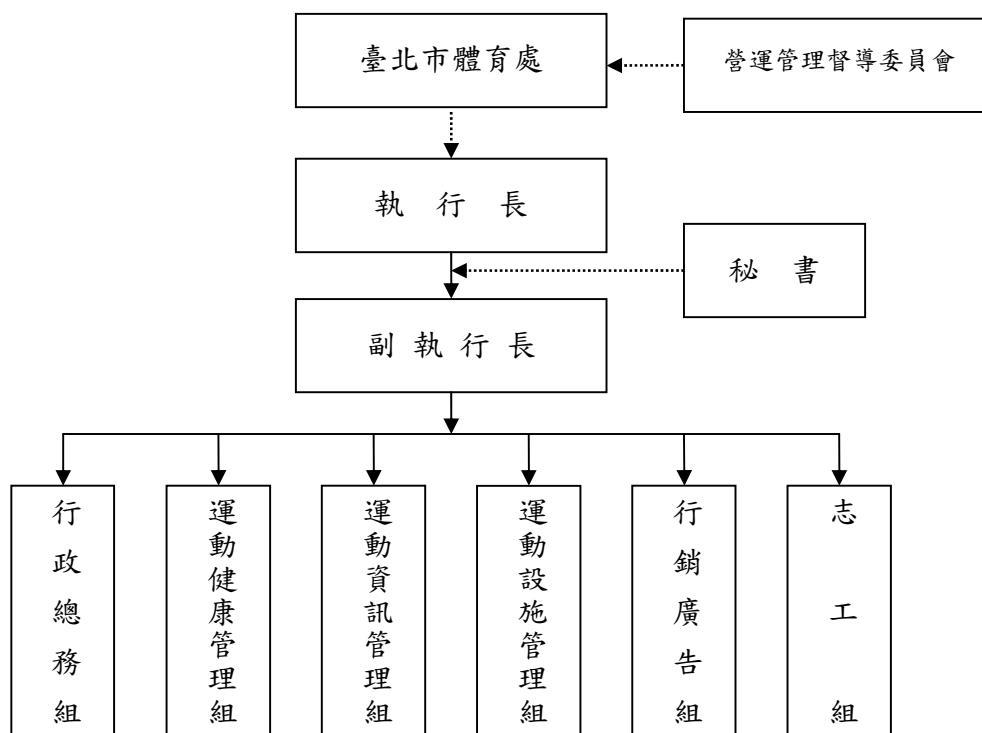


圖 4-5 臺北市北投運動中心組織架構圖

資料來源：“臺北市北投區市民運動中心委託民間經營管理計畫書”。財團法人臺北市中華基督教青年會，2004，頁 50，臺北市：作者。

(三) 臺北市中正運動中心

臺北市中正運動中心內外部營運、監督之組織管理系統如圖 4-6 所示。由臺北市體育處負責進行監督、輔導之任務，並設有營運管理督導委員會，運動中心內部設有執行長、副執行長、秘書等職位，下分有行政部、行銷部、營運部、工程部等，共計有四部。

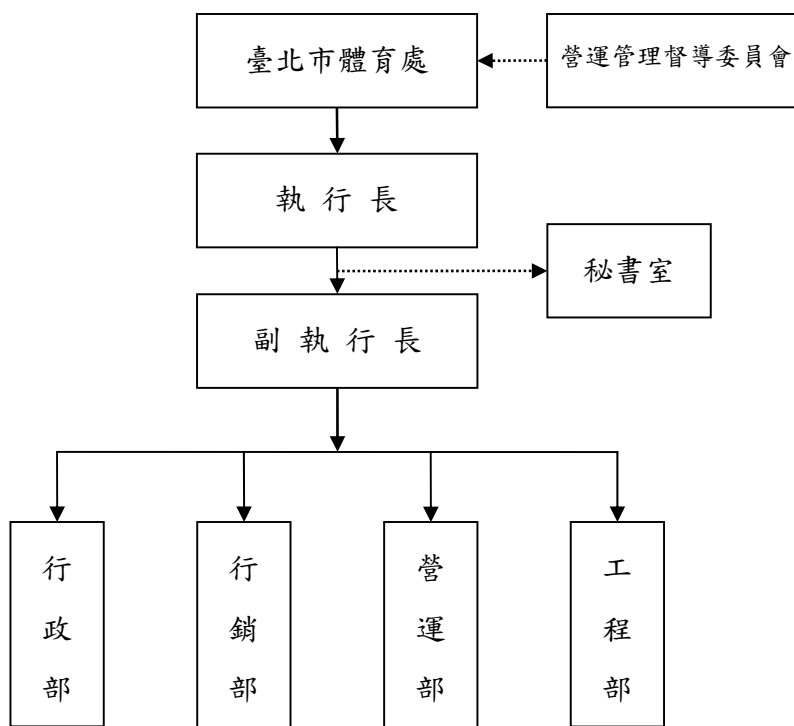


圖4-6 臺北市中正運動中心組織架構圖

資料來源：“臺北市中正區市民運動中心委託經營管理契約書”。臺北市體育處，2006a，臺北市：作者，頁 2-2。

(四) 臺北市南港運動中心

臺北市南港運動中心內外部營運、監督之組織管理系統如圖 4-7 所示。由臺北市體育處負責進行監督、輔導之任務，並設有營運管理督導委員會，運動中心內部設有執行長、專業顧問群與協力團隊，下分有財務管理組、水上組、健身組、資訊管理組、經營管理組、活動行銷組、行政管理組、場館推廣組等，共計有八組。

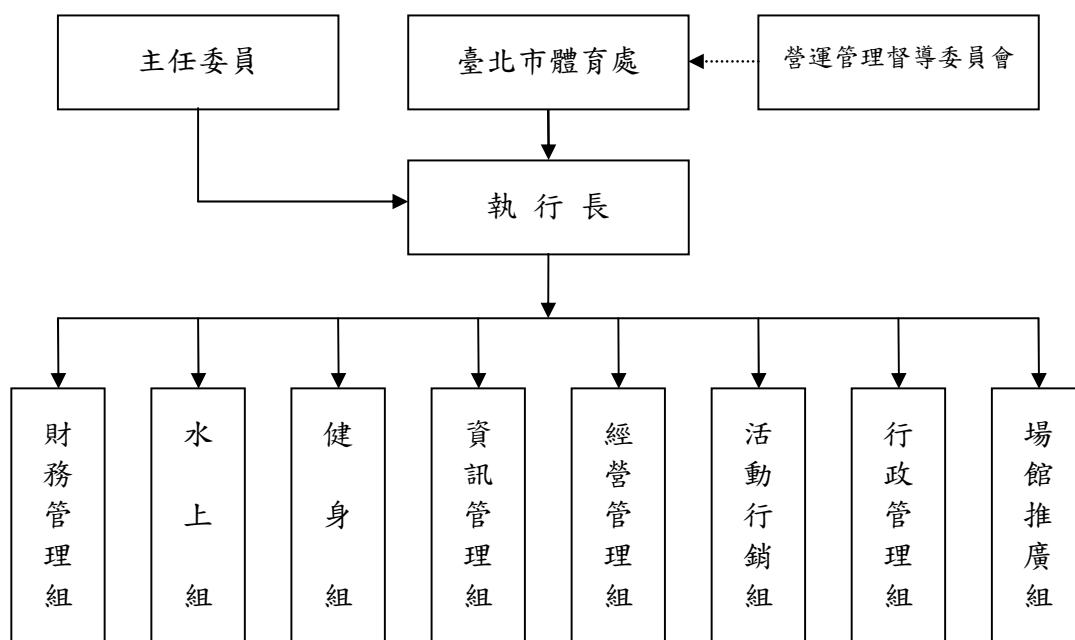


圖4-7 臺北市南港運動中心組織架構圖

資料來源：“臺北市南港運動中心營運管理督導委員會議資料”。臺北市南港運動中心，2008，頁 3，臺北市：作者。

目前營運之臺北市中山、南港運動中心由中國青年救國團接手營運，依其組織型態而言，在「我們為青年服務，青年為國家服務」的理念下，規劃辦理各種有益青年身心及有助國家、社會發展的教育性、公益性活動與服務，自西元 1952 年 10 月 31 日創立迄今，服務已有 52 年之久，在國內擁有全面性、普及性的服務網路（計有 134 個服務單位），更有龐大的義工組織群與完善組織制度（有 1,999 的義工組織，63,983 位義務工作人員），以及服務內容多樣化、服務範圍擴及海外與大陸（臺北市體育處，2006b），同時亦組織運動休閒學者專家顧問群與協力團隊，由上述可知救國團擁有豐富的服務經驗與成果。依其組織架構顯示，管理階層最上層除了臺北市體育處、秘書與營運管理督導委員會進行營運過程中之管理與督導外，同時設有主任委員一職以進行經營實務上的指導，並以執行長為運動中心主要經營主管，向下開展的組織設計與名稱則依其營運需求與屬性不同，而有不同的調整，如中山運動中心第二層設有五個組別，而南港運動中心在其營運需求下，增設水上組、健身組及資訊管理組等共計八組（如表 4-8），以因應實際營運上之需求，更能符合其實際考量。

臺北市北投運動中心委由財團法人臺北市中華基督教青年會（簡稱：臺北 YMCA）經營管理，為臺北市第二座運動中心。臺北 YMCA 創立於西元 1945 年，為一財團法人公益組織，隸屬世界 YMCA 的一份子，積極以社會教育來培育社區居民，使其德、智、體、群、美各方面均衡發展；1951 年萬華會所成立，建設臺灣第一座羽球館、籃球訓練班與機械體操班，1982 年永吉會所成立，設有國內首座專為一般社會大眾使用的溫水游泳池，將臺灣的游泳推向新的里程碑，尤其在推動兒童游泳教育的成就上，臺北 YMCA 可說是臺灣兒童游泳教育的開創者（臺北市體育處，2004）。而就其組織架構觀之，上層設有臺北市體育處、秘書與營運管理督導委員會，而有別於其他運動中心的設計則為副執行長一職，並下分有行政總務組等六組（如表 4-8），其中以志工組最

為特別，此組之設計顯示北投運動中心實際能規劃志工團隊，結合社區居民的力量，以協助運動中心的整體運作，促進社區和諧，發揮運動場館的社會功能。

遠東鐵櫃鋼鐵股份有限公司為臺北市中正運動中心之受託營運單位，其由王朝乾先生於西元 1962 年成立，早期以 OA 辦公家具生產製造為主，其後續跨足相關產業，每年業績穩定成長，目前已是全方位、多角化之企業集團；1995 年成立競技及休閒體育館事業部、停車場管理事業部，開始承接政府部門 OT、ROT 等事業，並成立 BOT 專案小組，負責政府公辦案件之規劃與執行。其組織架構之設計上層為臺北市體育處、營運管理督導委員會、執行長、副執行長與秘書組成，向下劃分設有行政組、行銷組、營運組及工程組等四組（如表 4-8）。

就目前臺北市各運動中心組織架構觀之，運動中心皆採扁平化組織專責分工，以貫徹組織目標為主軸；提供全員參與策劃、執行與檢討空間；即時溝通與協調，建立處理模式；寫入流程、建立共識，並採走動式管理，以更能掌握場館營運狀況，進一步預防突發事件產生；定期輪調，以增進工作效率，降低員工間的衝突。另外，運動中心引進民間企業之經營運作，大幅度提升營運效率、降低市府行政人力成本、增加市府回饋基金，更能確實有效避免、處理突發事件；也能在共同參與規劃中，讓每一位行政人員瞭解未來發展方向，熟知運動中心營運願景與使命，以利運動中心在提供市民服務的過程中，能讓市民真正體認到「平價的消費，高品質的享受」，更能藉由運動中心的服務，建構政府與市民間之溝通平臺。

表 4-8 臺北市運動中心組織設計組別名稱一覽表

組織設計組別名稱	中山運動中心	南港運動中心	北投運動中心	中正運動中心
臺北市體育處	★	★	★	★
營運管理督導委員會	★	★	★	★
主任委員	★	★		
執行長	★	★	★	★
副執行長			★	★
秘書			★	★
行政部				★
行政管理組	★	★		
行政業務組	★			
行政總務組			★	
經營管理組		★		
行銷部				★
行銷廣告組			★	
行銷業務組				
活動行銷組		★		
活動推廣組	★			
場館推廣組		★		
營運部				★
事業經營組	★			
運動資訊管理組			★	
資訊管理組		★		
財務管理組	★	★		
工程部				★
運動設施管理組			★	
運動健康管理組			★	
志工組			★	
水上組		★		
健身組		★		

資料來源：本研究整理。表格中標示「★」者，表示該運動中心已設置之組織組別（對照左項組織名稱）。

五、場館空間規劃

(一) 臺北市中山運動中心

臺北市中山運動中心為地上四樓、地下三層之建築物，基地面積 1,979 平方公尺，樓地板總面積 8,892 平方公尺，每層場地面積為 1,270 平方公尺。平地一樓設有棋藝閱覽室、行政管理中心、休閒廣場、Le Chic 休閒咖啡廳等；平地二樓則包含健身中心、有氧韻律教室、社區教室、兒童遊戲室等。平地三樓則建有多功能運動空間。平地四樓設有羽球場（四座）、桌球場（四座）。地下一層、二層為溫水游泳池、SPA 水療池、三溫暖、兒童遊戲池等。地下三層則是汽車停車場（臺北市中山運動中心，2004b）（詳細內容請參考附件十四、表 4-9、表 4-10）。

(二) 臺北市北投運動中心

臺北市北投運動中心為地上六樓、地下三層之建築物，高約 31 公尺，基地面積為 22,917 平方公尺，樓地板總面積 17,160 平方公尺。平地一樓設有社區教室、棋藝室、陽光走廊、兒童遊戲室、閱覽室、販賣部；平地二樓則包含攀岩場、多功能球場、撞球主題館；平地三樓則建有壁球場、桌球場、室內跑道、韻律教室、陽明物理治療室；平地五樓為體適能中心、韻律教室、羽球場、網球場、武道館；地下一層設有游泳池、機車停車場；地下三層則為汽車停車場（詳細內容請參考附件十五、表 4-9、表 4-10）。

(三) 臺北市中正運動中心

臺北市中正運動中心為平地九樓、地下三層之建築物，基地面積 3,760 平方公尺，樓地板面積 17,254 平方公尺。平地一樓設有服務臺、幼兒遊戲室、西雅圖極品咖啡、拓荒者運動休閒用品、棋藝閱覽室；平地二樓則為體適能健

身中心；平地三樓建有多功能綜合運動場地；平地五樓包含韻律有氧舞蹈教室、桌球室；平地六樓設有高爾夫球練習場、室內空氣槍射擊場、教學教室／會議室；平地七樓則為羽球場、排球場；平地八樓更建有 30 米射箭場；地下一層設有機車停放場（共有 351 位）；地下二層有 50 米室內溫水游泳池（含有 SPA、烤箱、蒸氣室）；地下三層則為汽車停車場（可容納汽車 100 位）（詳細內容請參考附件十六、表 4-9、表 4-10）。其中以室內空氣射擊場最具特色，為其他運動中心所沒有的，是為中正運動中心吸引市民使用場館設施之主要特色之一。

（四）臺北市南港運動中心

臺北市南港運動中心其基地面積 3,945 平方公尺，樓地板面積 17,450 平方公尺，為地下四層、地上八層之鋼構 RC 主體建築物，並注入現在全球關注的環保省能、節能觀念，將其興建成為首座的綠建築，邁向世界潮流。其平地一樓設有潛水訓練池、服務臺、棋藝閱覽區、販賣部；平地二樓則為體育能健身中心、舞蹈教室、兒童遊戲區；平地三樓建有多功能綜合球場（含觀眾席、舞臺、攀岩場）；平地五樓包含高爾夫練習室、10 米射擊場、社區教室、武術教室；平地六樓設有桌球場（6 面）、羽球場（6 面）、壁球場（2 面）；平地八樓更建有 30 米射箭場；地下一層設有游泳池（25M×15M，含烤箱、蒸汽浴、SPA 水療、兒童戲水區）；地下二至四層設有機車、汽車停車場、機房（詳細內容請參考附件十七、表 4-9、表 4-10）。其中以深達五公尺的潛水訓練池為最具特色，是其他運動中心所沒有的，更屬臺北市目前獨一無二的室內潛水訓練池，是南港運動中心吸引市民使用場館設施之主要特色之一。

從上述之運動中心場館內部空間規劃上，可歸納出其提供有四項功能，分別有：1.提供優質完善的運動環境與多元化的場館服務；2.推展體育性、

休閒性、娛樂性、健康性及公益性的活動，以促進市民、居民、使用者之健康體適能；3.辦理公益講座、公益課程、研發講習等活動，擴大服務類別與範圍；4.塑造成為運動休閒場館之建築形象、環保節能及親切宜人的休閒活動場所。

而依場館設施整理顯示（如表 4-9、表 4-10），各運動中心的營運項目大致雷同，最主要有綜合球場（籃球、羽球、桌球等）、室內溫水游泳池、運動用品展售區、咖啡休憩室、汽機車停車場、體適能健身中心、兒童遊戲室、專業舞蹈教室、實施體適能檢測、舉辦競賽活動等，其中以中正運動中心擁有標準運動場、南港運動中心唯一一座五米潛水池，與南港、萬華、士林運動中心採以節能觀念興建之綠建築場館別具特色；而除中山、北投運動中心之外，其他四座皆有高爾夫球練習室、射箭場；惟有中正、南港運動中心建有空氣槍射擊場，場館經營多元豐富。

從場館活動機能以及場館設施可看出，其已跳脫傳統體育競賽的固定功能，還包括集會、展覽、舉辦演唱會等多元功能，甚至還包括商品販售、餐廳、會議廳等多方面的結合（康世平，2001；蔡秀華，2002），已邁入多角化經營模式，朝著多功能場館的目標來規劃執行，更能夠為運動中心注入活力、便捷、健康、休閒等元素。就早期公立場館營運因缺乏有效經營、人力資源缺乏、經費不足等諸多因素下，以致影響運動場館所應發揮的功能（鄭志富等，1999），使國人對耗資龐大經費所建造的體育場館，有著負面的印象，「蚊物館」、「蚊子館」等負面說法，便常為他人口中的順口溜；而相較之下，臺北市運動中心有別於過去的經營狀況，已不再是早期國人對體育場館口中抱怨的「蚊物館」了，真正達到便民、親民、環保的運動休閒空間。

表 4-9 臺北市各運動中心運動設施樓層規劃

樓層/ 場館	中山運動中心 (地上4層、地下3層)	北投運動中心 (地下3層、地上6層)	中正運動中心 (地下3層、地上9層)	南港運動中心 (地下4層、地上8層)
8F	—	—	30 米射箭場	30 米射箭場
7F	—	—	羽球場、排球場	
6F	—	—	高爾夫球練習場、室內空氣槍射擊場、教學教室/會議室	桌球場(6面)、羽球場(6面)、壁球場(2面)
5F	—	體適能中心、韻律教室、羽球場、網球場、武道館	韻律有氧舞蹈教室、桌球室	高爾夫練習室、10米射擊場、社區教室、武術教室
4F	羽球場(4座) 桌球場(4座)	—	—	—
3F	多功能運動空間(可同時容納300人): 設有攀岩場、籃球場、跆拳道墊、活動舞臺、活動椅	壁球場、桌球場、室內跑道、韻律教室、陽明物理治療室	多功能綜合運動場地	多功能運動空間(含觀眾席、舞臺、攀岩場)
2F	健身中心、有氧韻律教室、社區教室、兒童遊戲室	多功能球場、攀岩場、撞球主題館	體適能健身中心	體適能健身中心、有氧舞蹈教室、兒童遊戲室
1F	棋藝閱覽室、行政管理中心、休閒廣場、Le Chic 休閒咖啡廳	社區教室、棋藝室、陽光走廊、兒童遊戲室、閱覽室、販賣部	服務臺、幼兒遊戲室、西雅圖極品咖啡、拓荒者運動休閒用品、棋藝閱覽室	潛水訓練池、服務臺、棋藝閱覽區、販賣部
B1	藍海鯨游泳休閒園區:溫水游泳池、SPA水療池、三溫暖、兒童遊戲池	游泳池、機車停車場	機車停放場(共有351位)	游泳池 25M×15M(含烤箱、蒸汽浴、SPA水療、兒童戲水區)
B2	—	—	50 米室內溫水游泳池(SPA、烤箱、蒸氣室)	—
B3	停車場(可容納60輛小客車)	汽車停車場	地下停車場(汽車100位)	停車場
B4	—	—	—	—

資料來源：本研究整理。

表 4-10 臺北市運動中心基本營運項目一覽表

基本營運項目/運動中心	中山	北投	中正	南港	萬華	士林
職工運動會	★	★	★	★	★	★
體適能檢測	★	★	★	★	★	★
競賽活動	★	★	★	★	★	★
體育賽事		★	★	★	★	
校外教學	★	★	★	★	★	★
社團活動	★		★	★	★	★
兒童遊戲室	★	★	★	★	★	★
武術教室		★		★	★	
社區教室	★	★		★	★	★
街舞廣場	★		★			
體適能健身中心	★	★	★	★	★	★
桌球室	★	★	★	★	★	★
室內羽球場	★	★	★	★	★	★
壁球場		★		★		
室內溫水游泳池	★/25m	★/25m	★/50m	★/25m	★/50m	★/25m
室內溫水附設兒童戲水池	★	★	★	★	★	★
室內溫水附設蒸氣室烤箱	★	★	★	★	★	★
室內溫水附設 SPA 水療池	★	★	★	★	★	★
室內高爾夫球練習室			★	★	★	★
揮桿、推桿、沙坑切球、電腦模擬			★	★	★	★
空氣槍射擊場			★	★		
射箭場			★	★	★	★
室內籃球場	★	★	★	★	★	★
專業舞蹈教室	★	★	★	★	★	★
咖啡休憩區	★	★	★	★	★	★
運動用品展售區	★	★	★	★	★	★
汽/機車停車場	★	★	★	★	★	★
潛水池				★		
閱覽室	★	★	★	★	★	★
攀岩場		★		★	★	★
節能場館、綠建築				★	★	★

資料來源：“運動中心-射箭初體驗”。基隆市射箭協會，2007，臺北體育，4，頁 39-42。

六、營運績效

臺北市運動中心興建目的則以營運績效部份則以歷年財務績效、舉辦活動（含公益活動、公益講座、公益課程、體育相關活動）、服務人次績效與等內容呈現，而其中以歷年財務績效資料較為缺乏，因牽涉商業機密之故，所以僅以願意提供資料之受託單為其主要資料，其他概不方便透露。因此本段僅以中山、北投與南港運動中心之財務資料為主要參考資料。

（一）歷年財務績效

1. 臺北市中山運動中心

臺北市中山運動中心於 2003 年至 2005 年營運中，於收入方面，以第二年為最，收入達成率高達 130.93%，且盈餘之達成率亦高達 133.14%，而第三年雖只以半年計算，但在盈餘（未含權利金，以下所指皆是）的達成率也超越預計的金額，高達 120.19%，惟第一年之達成率略低，盈餘只有 86.54% 達成率，但原因可能跟營運期程有關，因處於營運初期（中國青年救國團，2005）（如表 4-11）。

由此可見，臺北市中山運動中心在財務營運方面已趨穩定，不但已達營運之收支平衡，更已超過所預期之計畫數，其營收成長，亦符合政府推動公辦民營的期望與預期效益。據此，營運單位在收支日趨平衡的情況下，應穩定中求成長，朝向更積極營運的方向去發展，對於顧客的服務以更深層的關懷、服務，建立顧客與經營者間如同家人般的關係，以開發新顧客為下一階段之新目標。

表 4-11 臺北市中山運動中心財務目標達成率一覽表

單位：新臺幣／元

年度	項目	收入	支出	盈餘(未含權利金)
第 一 年	計畫數	43,055,040	40,804,123	2,250,917
	實際數 (2003年3~12月)	33,704,910	31,756,925	1,947,985
	達成率	78.28%	77.83%	86.54%
第 二 年	計畫數	43,840,704	41,253,032	2,587,672
	實際數 (2004年1~12月)	57,402,349	53,957,200	3,445,149
	達成率	130.93%	130.80%	133.14%
第 三 年	計畫數	44,649,938	41,759,127	2,890,811
	實際數 (2005年1~6月)	29,727,297	26,252,543	3,474,376
	達成率	66.58%	62.87%	120.19%

資料來源：“臺北市中山區市民運動中心評估報告、績效說明與未來三年之經營計畫書”。中國青年救國團，2005，頁17，臺北市：作者。

2. 臺北市北投運動中心

臺北市北投運動中心於財務表現而言，2004年損益表顯示收入為新臺幣14,950,284元，支出高達20,206,771元，虧損5,256,487元。2005年依然處於虧損狀態，但相較前一年之虧損狀況，略有回升的情形，收入為新臺幣43,754,271元，支出為44,662,921元，虧損908,650元。2006年已轉虧為盈，收入高達49,300,689元，支出為46,924,720元，餘額則有2,375,969元（如表4-12）。由此觀之，臺北市北投運動中心於財務狀況，雖於營運初期有虧損狀況，但經由不斷摸索與積極營運下，轉虧為盈，已趨於穩定。

表 4-12 臺北市北投運動中心財務損益表

單位：新臺幣／元

年度	收入	支出	損益情形
2004	14,950,284	20,206,771	-5,256,487
2005	43,754,271	44,662,921	-908,650
2006	49,300,689	46,924,720	2,375,969

資料來源：“臺北市北投區運動中心營運績效評估指標之建構”。徐維聯，2006，未出版碩士論文，輔仁大學，臺北市，頁 71。臺北市北投運動中心財務報表暨查核報告，民國九十五年度及九十四年度。

3.南港運動中心

臺北市南港運動中心於財務表現上，依據表 4-13 之財務目標達成率顯示，過去營運一年營運中，雖然收支達成只有七成（70.94%），但在盈餘的達成率遠超越預計的金額，高達 359.08%。以此可見，在財務營運方面已趨穩定，不但已達營運之收支平衡，更已超過所預期之計畫數，而其營收成長，亦符合政府推動公辦民營的期望與預期效益。

表 4-13 臺北市南港運動中心財務目標達成率一覽表

單位：新臺幣／元

年度	項目	收入	支出	盈餘
2007	計畫數	78,858,000	78,058,000	1,800,000
	實際數 (1-12 月)	56,650,421	50,186,981	6,463,440
	達成率	70.94%	64.29%	359.08%

資料來源：由南港運動中心提供（2008 年），本研究整理。

(二) 服務人次

1. 臺北市中山運動中心

臺北市體育處與中山運動中心於三年合約期滿，在續約依據之績效評估上，因無明定且完善之績效衡量指標準則，但依契約書內容與中山運動中心之續約資料中顯示，其約略採用每年場館之服務人次、公益活動舉辦之天數、公益免費課程舉辦之基數、運動研習人數與開班次數等，依其來作為評估營運績效之基準。有鑑於此，從中山運動中心所舉辦之回饋活動、場館服務人次與其它績效考核中不難看出，其營運整體績效皆有相當卓越的成果（見表 4-14、表 4-15）。

就服務人次觀之，2003 年（3 至 12 月）總服務人次為 475,900 人次，平均每日有 1,560 人次使用；2004 年總服務人次則為 758,195 人次，平均每日有 2,077 人；於 2005 年服務人次高達 801,535 人次，每日平均達 2,220 人次之多；2006 年更提升至 811,652 人次，每日平均達 2,230 人次之多；2007 年亦有 801,851 人次，每日平均達 2,233 人次，其五年來服務人次逐年增加，共計已超過 364 萬人次（如表 4-15）。另一方面在營運績效上，榮獲「營造雙語環境整合計畫」補助，於 2004 年更通過 ISO9001：2000 認證，以及臺北市政府評審通過「青少年健康休閒場館」（如表 4-14），另外也臺北市衛生局也認定為健康職場與績優單位，並由臺北市按摩公會為市民提供按摩服務，受臺北市勞工局表揚（任曙，2007）；而這些績效考核，更加肯定其營運管理制度的落實。從資訊傳播功能而論，中山運動中心不僅是單純硬體設備的提供，更肩負著傳遞與提供運動資訊的功能，也呼應學者（陳明竺、許麗惠，2001；蔡秀華，2002）所提出的，認為體育設施的功能，已逐漸從強調教學、訓練、活動為主的形式，發展為重視兼具教育、社區服務、研究發展及增進體育場館經濟效應的多元化功能。

表 4-14 臺北市中山運動中心歷年整體績效統計

時 程	項 目
2004 年 08 月 23 日	通過 ISO9001：2000 認證（全國第一座通過 ISO 認證之運動休閒場館）
2004 年 12 月	獲體委會「營造雙語環境整合計畫」補助
2005 年 09 月 25 日	獲臺北市衛生局稽核通過，為游泳池衛生自主管理認證單位
2005 年 12 月 12 日	經臺北市教育局評審通過，為臺北市「青少年健康休閒場館」
2006 年 10 月	再度通過 ISO9001：2000 國際認證
2006 年 9 月 25 日	再度榮獲臺北市衛生局稽核通過，為游泳池衛生自主管理認證單位
2006 年 12 月	再次經臺北市教育局評審通過，為臺北市「青少年健康休閒場館」
2006 年 12 月	榮獲臺北市政府評審通過為「績優健康職場」
2007 年 8 月	再次通過 ISO9001：2000 認證

資料來源：“臺北市中山運動中心年刊”。臺北市中山運動中心，2004、2005、2006、2007、2008，臺北市：作者。

4-15 臺北市中山運動中心歷年公益服務與場館服務人次統計表

項目 \ 年度	2003 年 (3-12 月)	2004 年 (1-12 月)	2005 年 (1-12 月)	2006 年 (1-12 月)	2007 年 (1-12 月)	總計
公益活動	129 天數 24,360 人次	132 天數 16,160 人次	140 天數 20,780 人次	152 天數 11,745 人次	179 天數 25,275 人次	712 天數 98,320 人次
公益課程	10,856 人次	17,020 人次	18,975 人次	15,988 人次	16,015 人次	78,854 人次
公益講座	19 場次	18 場次	18 場次	20 場次	無資料	75 場次
運動研習	175 班次 4,120 人數	270 班次 7,621 人數	489 班次 8,786 人數	508 班次 12,908 人數	472 班次 11,499 人數	1,914 班次 44,934 人數
身心障礙、低收入戶及銀髮族服務人次	43,062 人次	79,331 人次	90,165 人次	90,576 人次	93,372 人次	396,506 人次
場館服務人次	475,900 (1,560 人次/日)	758,195 (2,070 人次/日)	801,535 (2,220 人次/日)	811,652 (2,230 人次/日)	801,851 (2,233 人次/日)	3,649,133 人次

資料來源：“臺北市中山運動中心年刊”。臺北市中山運動中心，2004、2005、2006、2007、2008，臺北市：作者。

2. 臺北市北投運動中心

由表 4-17 可看出臺北市北投運動中心目前服務人數已有 1,900,382 人次之多，2004 年每日平均約有 2,595 使用人次，2005 年則有每日平均達 3,685 人次使用場館，服務有 1,345,137 人次，2006 年的服務人次也高達 1,359,563，每日平均有 3,728 人次入館使用，三年來共服務超過 325 萬人次，也舉辦許多公益活動、公益課程、運動研習，而對於身心障礙、低收入戶及銀髮族等弱勢團體等，亦提供場館服務的內涵；另外較特別的是在培育保健志工方面，增取更多服務社會的機會，就年刊資料觀之，2005 年 4 月 19 日至 2006 年 1 月 31 日共計有 862 人數之保健志工，其間更服務了 7,780 人次之市民；除此之外，針對運動專案執行活動中，其配合政府政策，推行運動健康理念，活動內容有：「活力樂齡 55 運動」、「婦女水中有氧運動」、「活力再聲、音為有你—三對三籃球比賽」、「身心障礙游泳教學課程」，以及「95 年度健康體能促進計畫等活動」（羅應嘉，2007）（如表 4-16）。

因為北投運動中心附近居民以高齡者居多，前來運動中心參與運動者也以高齡者較頻繁，為符合社區居民需求，北投運動中心一天總計 10 小時之公益時段，提供給社區居民從事休閒運動，回饋居民。特別是社區關節保健活動，活動結合北投區健康服務中心、立農里等 10 處里辦公處，並與臺北市資深國民潛能開發促進會、向日葵陪伴生活坊、吉慶里婦女合唱團、老五老基金會等社會資源共同宣傳推廣，以北投區中老年人且患有膝部關節疼痛症狀者為對象，提供公益服務，鼓勵其以適度的運動幫助減緩膝部關節的退化和疼痛，提早做好關節保健與保持規律運動，以提高生活品質（臺北市北投運動中心，2008）。

其中更值得一提且別有特色的是，北投運動中心結合外部資源進行市民健康公益服務，如 2006 年 12 月 23 日成立陽明運動科學暨物理治療中心，並舉辦「社區家庭運動保健活動」，為社區兒童、成人、高齡者做肌肉骨骼免費健康篩選，此舉亦是臺灣首創於運動中心成立的先驅，為落實市民公益服務的最佳典範。

表 4-16 臺北市北投運動中心運動專案執行活動

年度	專案名稱	內容
2004 、 2005	活力樂齡 55 運動	與國立體育學院運動保健系合作針對 55 歲以上中高齡者，規劃為期 3 個月的運動計畫，共 33 人參加，結果發現參與者的收縮壓與皮下脂肪都有明顯改善，在平衡能力與心肺耐力也有進步。
2005	婦女水中有氧運動	行政院體育委員會為鼓勵婦女從事規律運動，委託臺北 YMCA 辦理婦女水中有氧運動課程，於北投運動中心舉辦九梯次，共 380 人參加。
2005	活力再聲、音為有你 — 三對三籃球比賽	為關懷弱勢團體，邀集上好西門子助聽公司等熱心公益企業團體贊助，幫助啟聰學校家境清寒學生，共同關懷聽障弱勢團體，共計 68 隊，272 人報名參加，啟聰學校也報名 6 隊參加。
2006	身心障礙 游泳教學課程	配合臺北市政府社會局，規劃腦性麻痺兒童親子游泳班與肢體殘障者游泳班，每週一次，3 個月一期，自 2006 年 4 月 1 日至 6 月 25 日止，共計 2 班 49 人參加。
2006	95 年度健康體能促進計畫等活動	為推展職場健康體能，承接臺北市政府衛生局「95 年度健康體能促進計畫」之規劃與執行，有 10 家企業參與，至職場進行健康體適能檢測及 8 週運動介入健身計畫，總計健康體適能檢測服務 918 人次，運動介入健身計畫 235 人參與。

資料來源：“臺北市北投區運動中心推動社區健康之策略與成效評估”。羅應嘉，2007，大專體育，90，頁 47-48。

表 4-17 臺北市北投運動中心歷年公益服務與場館服務人次統計表

項目	年度	2004 年 (6-12 月)	2005 年 (1-12 月)	2006 年 (1-12 月)	總計
公益活動		68 天次 8,442 人次	37 天次 4,794 人次	108 天次 13,296 人次	213 天次 26,532 人次
舉辦活動		18,165 人次	47,498 人次	1530 人次	67,193 人次
參訪事項		無資料	50 項次	41 項次	91 項次
保健志工 服務居民人次 (2005/4/19-2006/1/31)		無資料	7,780 人次	無資料	7,780 人次
公益課程		973 人數	486 人數	1766 人數	3,225 人數
運動研習		116 班次 15,329 人數	無資料	無資料	116 班次 15,329 人數
身心障礙、低收入 戶及銀髮族服務 人次		99,876 人次	79,331 人次	無資料	179,207 人次
場館服務人次		555,245 人次 (2,595 人次/日)	1,345,137 人次 (3,685 人次/日)	1,359,563 人次 (3,728 人次/日)	3,259,945 人次

資料來源：“臺北市北投運動中心年刊”。臺北市北投運動中心，2005、2006、2007，臺北市：作者。

3. 臺北市中正運動中心

臺北市中正運動中心於 2006 年 10 月 7 日開幕，場館已有 1,471,964 服務人次(統計日期自 2006 年 10 月至 2007 年 9 月止)。其希望能將「新運動生活」帶給臺北市民，鼓勵市民養成運動的良好習慣，以達到「身、心、靈」三重健康的標準，用運動啟動健康的齒輪，永久運轉，鑑此，中正運動中心對於區民、

弱勢團體（身心障礙者、65歲以上高齡市民、學生、學齡前兒童）皆提供公益回饋服務（如表 4-18），其中也舉辦許多公益活動，共計有 57 天，參與人次達 5,730 人次；積極推廣體育相關活動（國小家長聯合運動會、游泳、籃球、桌球、舞蹈暨武術、射擊及射箭等）、體適能檢測、研討會、校外教學以及公益課程等（臺北市中正運動中心，2008）。

表 4-18 臺北市中正運動中心場館公益回饋

場館 / 時段 / 對象	回饋對象			
	身心障礙 (陪同者 1 名)	高齡市民 (65 歲以上)	學生 學齡前兒童	中正區居民
停車場	免費停車 (4 小時)	---	---	---
兒童遊戲室	全時段免費	全時段免費	全時段免費	全時段免費
游泳池	全時段免費	全時段免費	優待票	優待票
體適能中心	全時段免費	全時段免費	優待票	---
羽球場	週一至週五 (08:00-10:00 免費)	週一至週五 (08:00-10:00 免費)	---	---
桌球場	週一至週五 (08:00-10:00 免費)	週一至週五 (08:00-10:00 免費)	---	---
籃球場	週一至週五 (08:00-10:00 免費)	週一至週五 (08:00-10:00 免費)	---	---
射箭、射擊場	優待票	優待票	優待票	---

資料來源：“臺北市中正運動中心九十六年年刊”。臺北市中正運動中心，2008，頁 16，臺北市：作者。

4. 臺北市南港運動中心

臺北市南港運動中心於 2006 年 12 月 1 日起開始營運，統計場館總服務人次觀之，已服務 1,168,343 人次。而在運動研習人數統計中達 12,663 服務人數；公益服務（身心障礙、銀髮族、低收入戶）人數有 70,317；另外健身中心的服

務人次亦有 9,447 人次；就水上運動學校推廣概況中，也服務 5,836 人數；在公益活動中，其服務天數有 130 天，參加人次有 49,765 人次；除此之外，於媒體推廣、公共關係推廣中，亦有卓越的表現，分別計有 49 項以及 92 項的服務記錄；場館設施設備的安全維護中，亦有定期維護與詳實的維修記錄，以確保場館設施設備的安全問題與品質服務（如表 4-19）。

表 4-19 臺北市南港運動中心場館服務人次績效

服務項目/年/人數統計	2007 年 1-12 月
運動研習	12,663 人數
公益服務 (身心障礙、銀髮族、低收入戶)	70,317 人次
健身中心	9,447 人次
水上運動學校推廣	5,836 人數
公益活動	130 天，49,765 人次
媒體推廣	49 項次
公共關係推廣	92 項次
場館服務總人次	1,168,343 人次 (男：812,287 人次；女：356,056 人次)

資料來源：“臺北市南港運動中心九十六年年刊”。臺北市南港運動中心，2008，頁 3-2~3-10，臺北市：作者。

依上述營運績效觀之，每座運動中心每年所編製的年刊內容豐富、多元，但缺乏一致性，有部分運動中心於後期年刊中，無呈現場館服務總人次、各項設施服務人次等詳細統計資料，場館服務人次的產生也應採統一方式計算與實施；另外，在舉辦公益活動、體育賽事活動、身心健康相關活動之定義，應詳細界定清楚，以免統計分類時產生項目重疊狀況。

依據各運動中心服務人次而言，皆呈現逐年成長的趨勢（如表 4-20），五座運動中心歷年服務人次共計有 9,877 萬人次。中山運動中心為臺北市政府打

造的首座示範運動中心，自西元 2003 年 3 月 1 日營運至今已邁入第五年，服務人次逐年成長，並趨於穩定，除第一年因營運期程只有 10 個月，服務人次僅有 47 萬人次外，第二年後每年皆有 80 萬的服務人次，每天場館已超過 2 千人次使用，雖然場館不大，但卻能有效發揮場館的多元功能，是相當可觀的服務績效；接續完成的則為北投運動中心，雖然第一年營運期間只有短短 6 個月，但也創下優異的服務人次績效，高達 555 萬人次，後續兩年更為可觀，每年竟有 1,350 萬服務人次，每天場館約有 3,700 人次使用；北投運動中心位處老舊社區，附近居民以高齡者佔大部分，且為滿足社區居民的需求，一天提供計有 10 小時公益時段，吸引許多居民爭先前來使用場館，這可能是造成高使用率的主要原因之一。第三所成立則為中正運動中心，位處臺北市行政中心，交通便利，旁有 y17，又加上原為東門泳池所在地，向上興建之運動場館，因此穩定的老顧客與新客源不斷湧入，以形成服務人次高升的情形，經營 12 個月已有 1,471 萬人次的服務績效；第四座則為南港運動中心，亦能在短短的一年中服務人次高達 1,168 萬人次，萬華運動中心也有 333 萬人次的人口服務績效。因此，運動中心在場館服務人次上已有相當優異的績效表現。

表 4-20 臺北市運動中心歷年服務人次

年度/ 運動中心/人次	中山	北投	中正	南港	萬華
2003	475 (2003/3/1-12/31)	---	---	---	---
2004	758	555 (2004/7/5-12/31)	---	---	---
2005	801	1,345	---	---	---
2006	811	1,359	1,471	---	---
2007	801	---	(2006/10-2007/9)	1,168	333 (2007/5/26-12/31)
共計			9,877		

資料來源：本研究整理。

單位：千人次。

第二節 臺北市運動中心營運績效評估指標建構

本節主要陳述內容有：一、參考相關重要文獻分析及學者專家訪談內容，經研究者分析歸納後，初步建構其績效評估指標內容；二、經由德爾菲法專家問卷調查三回合所建構之營運績效評估指標內涵，進行分析與討論。

本研究以平衡計分卡概念為理論基礎，經由訪談內外部學者專家，初步歸納建構之指標構面分別為財務、顧客、內部流程以及創新與學習等 4 大構面，向下開展為 13 個關鍵驅動因素及 59 項行動指標（詳如表 4-26、表 4-27、表 4-28、表 4-29 所示）。

經由德爾菲法專家問卷三回合調查後，所建構之營運績效評估指標，計有財務、顧客、內部流程以及創新與學習等 4 大構面，往下發展出 13 個關鍵驅動因素及 67 項行動指標，建構修訂歷程之詳細內容如表 4-21、表 4-22、表 4-23 表 4-24、表 4-25、圖 4-8 與圖 4-9 所示。

表 4-21 三回合德爾菲法指標建構之項數統計

回 合 數	構 面	關鍵驅動因素		行動指標	
		寄出統計總數	回收建構總數	寄出統計總數	回收建構總數
訪談後建構內容	4 大構面	13 項	13 項	59 項	無
第一回合	4 大構面	13 項	13 項	59 項	62 項
第二回合	4 大構面	13 項	13 項	62 項	72 項
第三回合	4 大構面	13 項	13 項	72 項	67 項
建構完成	4 大構面	13 項		67 項	

資料來源：本研究整理。

表 4-22 三回合德爾菲法專家問卷之指標建構修訂過程-財務構面

構面	關鍵驅動因素	訪談建構行動指標	第一回合行動指標	第二回合行動指標	第三回合行動指標
財務	1. 成本管控	1-1 管控人事成本	---	---	---
		1-2 估算場地設施維護成本	---	---	---
		1-3 編列年度執行預算	---	---	---
		1-4 定額權利金與回饋方式	---	---	*1-4 定期繳納權利金與回饋方式
	2. 創造營收	2-1 促銷有價活動	---	---	---
		2-2 開發客源	---	*2-2 積極開發客源	---
		2-3 周邊商品開發	---	*2-3 開發周邊商品	---
		2-4 適切定價策略	---	---	---
	3. 財務稽核	3-1 訂定經費收支稽核制度	---	---	---
		3-2 編製各項財務報表	---	---	---
		3-3 年度財務目標達成率	---	---	---
		3-4 年度財務收支比率	---	---	---
		---	---	---	◎3-5 建立財產管理制度

※備註：表格中標示「---」表示無修改或不同意修改，維持原訂指標內容；「*」表修改後之指標內容，並劃上底線於修改部分；「◎」表新增指標；「※」表刪除該題項。

表 4-23 三回合德爾菲法專家問卷之指標建構修訂過程-顧客構面

構面	關鍵驅動因素	訪談建構行動指標	第一回合行動指標	第二回合行動指標	第三回合行動指標
顧客	1. 顧客滿意度	1-1價格滿意度	---	---	---
		1-2場館開放時段滿意度	---	---	---
		1-3積極處理客訴案件	---	---	---
		1-4顧客再次使用意願	---	---	---
		1-5 新顧客爭取率	---	---	---
		1-6 顧客需求調查	---	---	<u>* 1-6 顧客需求調查與需求達成率</u>
	2. 環境滿意度	2-1良好空間規劃	---	---	---
		2-2維護場地清潔衛生	---	---	---
		2-3交通及周邊狀況	---	---	<u>* 2-3 交通動線及周邊狀況</u>
		2-4 場地器材防護	---	<u>* 2-4 場館設施安全防護措施 (含保養、保險、維護)</u>	<u>* 2-4 場館設施安全及防護措施 (含保養、保險、維護)</u>
		---	---	◎2-5 附屬休閒設施配置	---
		---	---	◎2-6 良好的環保配套措施	---
	3. 顧客使用率	3-1運動賽事活動比例 (含運動研習、公關活動)	---	<u>* 3-1 運動賽事活動比例 (含運動研習、公關活動、比賽、課程)</u>	---
		3-2公益活動 (課程、講座)	---	---	<u>* 3-2 公益活動天次及參加人次 (含課程、講座、體育及各項身心健康活動)</u>

※備註：表格中標示「---」表示無修改或不同意修改，維持原訂指標內容；「*」表修改後之指標內容，並劃上底線於修改部分；「◎」表新增指標；「※」表刪除該題項。

表 4-23 三回合德爾菲法專家問卷之指標建構修訂過程-顧客構面 (續)

構面	關鍵驅動因素	訪談建構行動指標	第一回合行動指標	第二回合行動指標	第三回合行動指標
顧客	3. 顧客使用率	3-3場館使用人口成長率	---	---	---
		3-4 公益時段使用情形	---	---	* 3-4 公益時段使用人次 (含身心障礙者、低收入戶及高齡者)
	4. 良好公共關係	4-1現場服務人員態度	---	---	---
		4-2企業伙伴關係	---	---	---
		4-3社區居民關係	---	---	---
		4-4 學術建教合作	---	---	* 4-4 產學合作
		---	---	---	◎4-5 良好同業關係 (資源、經驗分享)
		---	---	---	---
		---	---	---	---
		---	---	---	---

※備註：表格中標示「---」表示無修改或不同意修改，維持原訂指標內容；「*」表修改後之指標內容，並劃上底線於修改部分；「◎」表新增指標；「※」表刪除該題項。

表 4-24 三回合德爾菲法專家問卷之指標建構修訂過程-內部流程構面

構面	關鍵驅動因素	訪談建構行動指標	第一回合行動指標	第二回合行動指標	第三回合行動指標
內部 流 程	1. 健全的組織	1-1健全的組織與分工	---	---	*1-1 健全 組織與分工
		1-2明示組織願景與共識	---	---	*1-2 明示組織願景與目標
		1-3訂定相關法規、管理辦法	---	---	---
		1-4成立營運專責單位	---	---	---
		1-5 組織氣氛營造	---	---	*1-5 <u>營造</u> 組織氣氛
		---	---	---	◎1-6 建立文書作業管理制度
	2. 專業化人管理	2-1聘任專業員工	---	---	---
		2-2建立績效評估與獎勵制度	---	---	---
		2-3 系統化服務作業流程	---	---	*2-3 <u>建立標準化</u> 服務作業流程
		---	---	---	◎2-4 建立人事任用及差勤管理制度
	3. 資訊管理	3-1建置服務網站	---	---	---
		3-2完整資料管理系統	---	---	---
		3-3業務資訊化開發比例	---	---	*3-3 資訊化開發比例與空間流量管制
		3-4建立監控系統	---	---	*3-4 建立監控與通報資訊系統
		3-5 建置顧客管理系統	---	---	*3-4 建立監控與通報資訊系統及緊急應變措施
---		---	---	◎3-6 標準化之危機處理流程	

※備註：表格中標示「---」表示無修改或不同意修改，維持原訂指標內容；「*」表修改後之指標內容，並劃上底線於修改部分；「◎」表新增指標；「※」表刪除該題項。

表 4-24 三回合德爾菲法專家問卷之指標建構修訂過程-內部流程構面 (續)

構面	關鍵驅動因素	訪談建構行動指標	第一回合行動指標	第二回合行動指標	第三回合行動指標
內部 流 程	4. 環境品質維護	4-1 安全管理流程	---	---	*4-1 訂定環境安全管理作業流程
		4-2 工作流程手冊	---	---	*4-2 編訂工作流程手冊
		4-3 通過國際標準作業認證	---	---	---
		---	---	---	◎4-4 資源回收推廣與垃圾分類狀況
		---	---	---	◎4-5 重大設施修繕更新情形

※備註：表格中標示「---」表示無修改或不同意修改，維持原訂指標內容；「*」表修改後之指標內容，並劃上底線於修改部分；「◎」表新增指標；「※」表刪除該題項。

表 4-25 三回合德爾菲法專家問卷之指標建構修訂過程-創新與學習構面

構面	關鍵驅動因素	訪談建構行動指標	第一回合行動指標	第二回合行動指標	第三回合行動指標
創新與學習	1. 組織成長	1-1 訂定人才培育計畫	---	---	---
		1-2 實施員工教育訓練	---	---	*1-2 實施員工教育訓練及 <u>建立進修制度</u>
		1-3 建立知識分享文化	---	---	---
		1-4 志工組織規劃	---	*1-4 <u>規劃</u> 志工組織	*1-4 <u>建立</u> 規劃志工 <u>服務制度</u>
		1-5 建構為學習型組織	※	※	※
	2. 社會成長	2-1 提升運動風氣	---	---	---
		2-2 塑造良好社會形象	---	---	---
		2-3 開發服務內容	---	---	---
		2-4 創造運動生活環境	---	---	*2-4 <u>改善</u> 運動生活環境
		2-5 行銷方案規劃	---	---	*2-5 <u>規劃</u> 行銷方案
		2-6 維護媒體公共關係	---	---	---
		2-7 提供社區公益服務	---	---	---
		2-8 積極主動參與社區運動 休閒活動	---	---	---

※備註：表格中標示「---」表示無修改或不同意修改，維持原訂指標內容；「*」表修改後之指標內容，並劃上底線於修改部分；「◎」表新增指標；「※」表刪除該題項。

一、指標初步建構結果

彙整相關重要文獻之資料，提供學者專家於訪談過程中參考，經學者專家訪談後，將其轉譯成逐字稿並將相關重要資料綜整分析，歸納成營運績效評估指標之內容，計有財務、顧客、內部流程及創新與學習等 4 個構面，向下開展為 13 個關鍵驅動因素及 59 項行動指標，詳述內容如下所示。

(一) 財務構面：包含成本管控、創造營收以及財務稽核等，共計 3 項關鍵驅動因素，向下開展為 12 項行動指標，詳細內容如下所示 (表 4-26)：

1. 成本管控：共有管控人事成本、估算場地設施維護成本、編列年度執行預算、定額權利金與回饋方式等 4 項。
2. 創造營收：共有促銷有價活動、開發客源、週邊商品開發、適切定價策略等 4 項。
3. 財務稽核：共有訂定經費收支稽核制度、編製各項財務報表、年度財務目標達成率、年度財務收支比率等 4 項。

表4-26 初步建構之財務構面營運績效評估指標內容

構面	關鍵驅動因素 (3項)	行動指標 (12項)
財 務	1. 成本管控	1-1 管控人事成本
		1-2 估算場地設施維護成本
		1-3 編列年度執行預算
		1-4 定額權利金與回饋方式
	2. 創造營收	2-1 促銷有價活動
		2-2 開發客源
		2-3 週邊商品開發
		2-4 適切定價策略
	3. 財務稽核	3-1 訂定經費收支稽核制度
		3-2 編製各項財務報表
		3-3 年度財務目標達成率
		3-4 年度財務收支比率

資料來源：本研究經由文獻綜整與訪談內容彙整建構而成。

(二) 顧客構面：包含顧客滿意度、環境滿意度、顧客使用率、良好公共關係等 4 項，向下開展為 18 項行動指標，詳細內容如下所示 (表 4-27)：

1. 顧客滿意度：共有價格滿意度、場館開放時段滿意度、積極處理客訴案件、顧客再次使用意願、新顧客爭取率、顧客需求調查等 6 項行動指標。
2. 環境滿意度：共有良好空間規劃、維護場地清潔衛生、交通及週邊狀況、場地器材防護等 4 項行動指標。
3. 顧客使用率：共有運動賽事活動 (運動研習、公關活動) 比例、公益活動 (課程、講座)、場館使用人口成長率、公益時段使用情形等 4 項行動指標。
4. 良好公共關係：共有現場服務人員態度、企業伙伴關係、社區居民關係、學術建教合作等 4 項行動指標。

表 4-27 初步建構之顧客構面營運績效評估指標內容

構面	關鍵驅動因素 (4項)	行動指標 (18項)
顧客	1. 顧客滿意度	1-1 價格滿意度
		1-2 場館開放時段滿意度
		1-3 積極處理客訴案件
		1-4 顧客再次使用意願
		1-5 新顧客爭取率
		1-6 顧客需求調查
	2. 環境滿意度	2-1 良好空間規劃
		2-2 維護場地清潔衛生
		2-3 交通及週邊狀況
		2-4 場地器材防護
	3. 顧客使用率	3-1 運動賽事活動 (運動研習、公關活動) 比例
		3-2 公益活動 (課程、講座)
		3-3 場館使用人口成長率
		3-4 公益時段使用情形
	4. 良好公共關係	4-1 現場服務人員態度
		4-2 企業伙伴關係
4-3 社區居民關係		
4-4 學術建教合作		

資料來源：本研究經由文獻綜整與訪談內容彙整建構而成。

(三) 內部流程構面：包含健全的組織、專業化人力管理、資訊管理、環境品質維護共 4 項關鍵驅動因素，下分 16 項行動指標，詳細內容如下所示（表 4-28）：

- 1.健全的組織：共有健全的組織與分工、明示組織願景與共識、訂定相關法規、管理辦法、成立營運專責單位、組織氣氛營造等 5 項行動指標。
- 2.專業化人力管理：共有聘任專業員工、建立績效評估與獎勵制度、系統化服務作業流程等 3 項行動指標。
- 3.資訊管理：共有建置服務網站、完整資料管理系統、業務資訊化開發比例、建立監控系統、建置顧客管理系統等 5 項行動指標。
- 4.環境品質維護：共有安全管理流程、工作流程手冊、通過國際標準作業認證等 3 項行動指標。

表 4-28 初步建構之內部流程構面營運績效評估指標內容

構面	關鍵驅動因素（4項）	行動指標（16項）
內部 流 程	1.健全的組織	1-1 健全的組織與分工
		1-2 明示組織願景與共識
		1-3 訂定相關法規、管理辦法
		1-4 成立營運專責單位
		1-5 組織氣氛營造
	2.專業化人力管理	2-1 聘任專業員工
		2-2 建立績效評估與獎勵制度
		2-3 系統化服務作業流程
	3.資訊管理	3-1 建置服務網站
		3-2 完整資料管理系統
		3-3 業務資訊化開發比例
		3-4 建立監控系統
		3-5 建置顧客管理系統
	4.環境品質維護	4-1 安全管理流程
		4-2 工作流程手冊
		4-3 通過國際標準作業認證

資料來源：本研究經由文獻綜整與訪談內容彙整建構而成。

(四) 創新與學習構面：包含自我成長、社會成長等 2 項關鍵驅動因素，向下開展為 13 項行動指標，詳細內容如下所示 (表 4-29)：

1. 自我成長：共有訂定人才培育計畫、實施員工教育訓練、建立知識分享文化、志工組織規劃、建構為學習型組織等 5 項行動指標。
2. 社會成長：共有提升運動風氣、塑造良好社會形象、開發服務內容、創造運動生活環境、行銷方案規劃、維護媒體公共關係、提供社區公益服務、參與社區運動休閒活動等 8 項行動指標。

表 4-29 初步建構之創新與學習構面營運績效評估指標內容

構面	關鍵驅動因素 (2項)	行動指標 (13項)
創 新 與 學 習	1. 組織成長	1-1 訂定人才培育計畫
		1-2 實施員工教育訓練
		1-3 建立知識分享文化
		1-4 志工組織規劃
		1-5 建構為學習型組織
	2. 社會成長	2-1 提升運動風氣
		2-2 塑造良好社會形象
		2-3 開發服務內容
		2-4 創造運動生活環境
		2-5 行銷方案規劃
		2-6 維護媒體公共關係
		2-7 提供社區公益服務
		2-8 參與社區運動休閒活動

資料來源：本研究者經由文獻綜整與訪談內容彙整建構而成。

二、德爾菲法專家問卷調查結果

本研究為建構臺北市運動中心委外經營之營運績效評估指標，採平衡計分卡之概念架構作為理論依據，並將訪談結果分析綜整為德爾菲法專家問卷之內涵，共實施三回合德爾菲法專家問卷調查，內容分別以財務、顧客、內部流程及創新與學習等四構面做為調查方針。

在問卷設計中，內容主要含有【問卷主題說明】、【問卷填答說明】及【各構面之意涵說明】，並附予各構面之績效評估指標以【同意】與【不同意】為勾選項目，另外亦設有【新增（建議）項目】之意見欄，以提供學者專家表達其認為重要而問卷中所未列之指標內容與建議修改之意見，以利建構運動中心之績效評估指標。

第一回合專家問卷之量化指標內容，主要經由文獻分析與學者專家訪談結果得知，學者專家以個人知識與專業經驗評選其認為最重要之營運績效評估指標，問卷回收後計算其同意程度，同意率未達 80%之題項則予與刪除，並將第一回合學者專家修改與新增之題項內容綜整分析後，編製成第二回合德爾菲專家問卷，再一次進行指標評選，以此類推至第三回合調查結束為止。

第二與第三回合問卷設計則計算每題項指標之前一回合同意程度，並附上彙整學者專家修改與新增後之題項內容，以符號【*】表示建議增修內容，並於修改部份以底線為標示，符號【◎】表示新增之題項，符號【※】則表示刪除該題項，並以粗體斜線為表示，以回饋給予學者專家作為填答之參考依據，同意率未達 80%之題項亦予與刪除，以再次進行指標評選，促使專家意見達成一致性為止。

以下將針對德爾菲法專家問卷調查所實施三回合之內容依序詳述說明。

(一) 第一回合德爾菲法專家問卷調查結果

經由文獻分析與學者專家訪談後，獲得第一回合專家問卷之量化指標，其歸納為財務、顧客、內部流程及創新與學習等 4 構面，下分有 13 項關鍵驅動因素與 59 項行動指標。其中包含財務構面之 3 項關鍵因素與 12 項行動指標；顧客構面包含 4 項關鍵驅動因素與 18 項行動指標；內部流程構面則計有 4 項關鍵驅動因素與 16 項行動指標；而在創新與學習構面中歸納出 2 項關鍵驅動因素以及 13 項行動指標。

而經過第一回合問卷調查結果後，僅有創新與學習構面中所屬關鍵驅動因素 1.組織成長之行動指標 1-5 建構為學習型組織未達 80%之同意率，則將刪除該題項，另外經分析與綜整學者專家之意見，而建議修改之指標共有 17 項(是否同意修改必須經第二回合統計同意率而定)，新增項目共計有 4 項行動指標，分別為財務構面之「3-5 財務整體規劃」、顧客構面之「2-5 附屬休閒設施配置」與「2-6 良好的環保配套措施」，以及內部流程構面之「3-6 標準化之危機處理流程」等(是否同意新增則必須經由第二回合統計其同意率而定)，共計評選出 62 項績效評估指標(詳如表 4-30、表 4-31、表 4-32 與表 4-33)。

最後將其調查結果編製成第二回合德爾菲法專家問卷，再一次進行指標評選，以求專家意見達成一致性。以下將針對第一回合所調查之績效評估指標評選結果分別以 1.財務、2.顧客、3.內部流程及 4.創新與學習等四個構面詳述之，其內容如下所示。

1.財務構面

經由第一回合德爾菲法專家問卷調查結果得知，所有行動指標皆已達到 80%之同意度標準，其中有 5 項行動指標高達 100%之同意率，而介於 90%~100%間同意率之題項更有 7 項(詳如表 4-30)，此高度一致性調查結果

顯示每項行動指標對於評估運動中心之營運績效將有一定的重要程度。

另亦有學者專家表示就以往之經驗，運動中心經營一段時間後，除了所建構之 3-1 訂定經費收支稽核制度、3-2 編製各項財務報表、3-3 年度財務目標達成率及 3-4 年度財務收支比率等行動指標之外，其營運單位之財務整體規劃將是營運成敗的主要因素之一，因此建議新增一項指標為「3-5 財務整體規劃」於財務構面所屬之行動指標內。

而就建議修改之題項而言，統計本回合專家之意見，共計有 6 項行動指標建議尚需修改（於表 4-30 之建議增修內容中，有標記【*】之題項，並於修改內容部份以底線標示）。

因此，本回合於財務構面中，綜整學者專家之意見共計有 3 項關鍵驅動因素與 13 項行動指標，其中有 1 項新增項目與 6 項建議修改題項；並將其建議之修改內容編製成第二回合德爾菲法專家問卷，再一次進行指標之評選，以求專家意見達成一致性。而其他行動指標之修改內容請參考表 4-30 所示。

表 4-30 第一回合德爾菲法專家問卷調查結果（財務構面）

財務構面			
關鍵驅動因素	行動指標	第一回合同意率	建議增修內容
1. 成本管控	1-1 管控人事成本	95.23%	無
	1-2 估算場地設施維護成本	100.00%	無
	1-3 編列年度執行預算	100.00%	無
	1-4 定額權利金與回饋方式	95.23%	*1-4 定額權利金定期繳納
2. 創造營收	2-1 促銷有價活動	95.23%	無
	2-2 開發客源	100.00%	*2-2 積極開發客源
	2-3 周邊商品開發	90.47%	*2-3 開發周邊商品
	2-4 適切定價策略	90.47%	*2-4 妥適之定價策略
3. 財務稽核	3-1 訂定經費收支稽核制度	100.00%	無
	3-2 編製各項財務報表	100.00%	*3-2 編製財務報表
	3-3 年度財務目標達成率	95.23%	*3-3 財務整體計畫達成率
	3-4 年度財務收支比率	95.23%	無
	---	---	3-5 財務整體規劃
綜合意見整理			

※ 就以往之經驗，市民運動中心經營一段時間後，財務之整體規劃將是營運成敗的主要因素之一，因此建議新增一項指標為 3-5 財務整體規劃於財務核所屬之行動指標內。另一方面則希望所建構之指標可以針對實質業績做整體性的考核。

※ 其他指標則將動詞移至前面，以求統一。

備註：符號【*】表示建議增修內容，於修改部份以標上底線為標示，符號【◎】表示新增之題項，符號【※】則表示刪除該題項，並以粗體斜線為表示。

2.顧客構面

經由第一回合德爾菲專家問卷調查結果可知，顧客構面所有行動指標皆達80%以上之同意率，其中有9項行動指標高達100%同意率，有6項行動指標介於90%~100%之間，其他3項行動指標相較其他指標較於偏低介於80%~90%之間（詳如表4-31），其結果顯示顧客構面之每項行動指標對於評估運動中心之營運績效將有一定的重要程度。

而在建議新增題項內容中，學者專家表示依目前的環境趨勢而言，完善的附屬休閒設施可提供市民更滿意的服務亦是提高收入的要素之一，因此建議新增「2-5 附屬休閒設施配置」之行動指標；此外環保意識的抬頭與環境的需求，優質市民運動中心的運作必須注重環保的配套措施，如噪音的管控、游泳池廢水的處理等措施，又加上近年綠建築口號的不斷攀升，鑑此新增「2-6 良好的環保配套措施」題項於關鍵驅動因素2.環境滿意度之所屬行動指標中。

另外就建議修改之題項內容而言，統計本回合專家之意見結果，共計有5項行動指標建議尚需修改（其是否同意修改則必須經由統計第二回合學者專家意見之一致性同意程度而定）。

因此，本回合於顧客構面中，綜整共計有4項關鍵驅動因素與20項行動指標，其中有2項新增項目與5項建議修改題項；並將其建議之修改內容編製成第二回合德爾菲專家問卷，再一次進行指標之評選，以求專家意見達成一致性，而其他行動指標之修改內容請參考下列表4-31所示。

表 4-31 第一回合德爾菲法專家問卷調查結果（顧客構面）

顧客構面			
關鍵驅動因素	行動指標	第一回合同意率	建議增修內容
1. 顧客滿意度	1-1 價格滿意度	85.71%	無
	1-2 場館開放時段滿意度	85.71%	無
	1-3 積極處理客訴案件	100.00%	無
	1-4 顧客再次使用意願	100.00%	無
	1-5 新顧客爭取率	90.47%	無
	1-6 顧客需求調查	100.00%	無
2. 環境滿意度	2-1 良好空間規劃	100.00%	無
	2-2 維護場地清潔衛生	100.00%	無
	2-3 交通及周邊狀況	85.71%	*2-3 <u>周邊交通及動線狀況</u>
	2-4 場地器材防護	100.00%	*2-4 <u>場館設施安全防護措施（保養、保險、維護）</u>
	---	---	◎2-5 <u>附屬休閒設施配置</u>
	---	---	◎2-6 <u>良好的環保配套措施</u>
3. 顧客使用率	3-1 運動賽事活動比例（運動研習、公關活動）	90.47%	*3-1 <u>運動賽事活動比例（運動研習、公關活動、比賽、課程）</u>
	3-2 公益活動（課程、講座）	90.47%	*3-2 <u>回饋活動（課程、講座、賽會）</u>
	3-3 場館使用人口成長率	90.47%	無
	3-4 公益時段使用情形	100.00%	無

備註：符號【*】表示建議增修內容，於修改部份以標上底線為標示，符號【◎】表示新增之題項，符號【※】則表示刪除該題項，並以粗體斜線為表示。

表 4-31 第一回合德爾菲法專家問卷調查結果（顧客構面）-續

顧客構面			
關鍵驅動因素	行動指標	第一回合同意率	建議增修內容
4. 良好公共關係	4-1 現場服務人員態度	100.00%	無
	4-2 企業伙伴關係	95.23%	無
	4-3 社區居民關係	100.00%	無
	4-4 學術建教合作	90.47%	*4-4 學術與建教合作
綜合意見整理			

※ 建議新增「現場服務人員滿意度」、「對場地器材使用之便利性」、「顧客預先定位」或「現場購票之滿意度」。

※ 建議新增「場地器材設備配置之滿意度」。

※ 建議新增「社會回饋機制」、「場館承載量管制狀況」。

※ 建議新增「定期場館設施安全維護」。

※ 建議新增「社區居民使用情形」。

※ 建議新增「政府夥伴關係」。

※ 建議修改「1-3 積極處理訴願案件」、「1-4 顧客再次使用率」、「1-5 開發新顧客比率」。

※ 優質之市民運動中心，除了完善安全的運動環境外，在附屬休閒設施的需求也不能少，又加上其為運動中心之重要營收之一，因此建議在環境滿意度之行動指標中加入「2-5 附屬休閒設施配置」。且環保意識抬頭與未來實際環境需求，建議於環境滿意度中加入「2-6 良好的環保配套措施」之行動指標。

備註：符號【*】表示建議增修內容，於修改部份以標上底線為標示，符號【◎】表示新增之題項，符號【※】則表示刪除該題項，並以粗體斜線為表示。

3.內部流程構面

從第一回德爾菲專家問卷調查結果發現，內部流程構面中所有行動指標皆達 80%以上之同意率，其中有 12 項行動指標高達 100%同意率，其他有 3 項行動指標介於 90%~100%之間，而「3-3 業務資訊化開發比例」是本構面最低之行動指標（詳如表 4-32），只有 80.95%之同意率，但亦符合本研究所訂定之最低門檻，因此保留至下一回合之問卷內容中。

而在建議新增項目中，學者專家認為運動中心於營運過程中，往往有太多不可預知之危機情況發生，所謂預防重於治療，其應該未雨綢繆重視危機處理流程，並需實際訂定演練之時程與步驟，因此為了市民、使用者與經營者安全因素考量，建議於關鍵驅動因素 3.資訊管理中納入「3-5 標準化之危機處理流程」。

另外在建議修改題項中，仍有 2 項行動指標尚需進行修改（其是否同意修改則必須經由統計第二回合學者專家意見之一致性同意程度而定）。

因此，本回合於內部流程構面中，綜整共計有 4 項關鍵驅動因素與 17 項行動指標，其中有 1 項新增項目與 3 項建議修改題項；並將其建議修改與新增之內容編製成第二回合德爾菲專家問卷，再一次進行指標之評選，以求專家意見達成一致性，而其他行動指標之修改內容請參考下列表 4-32 所示。

表 4-32 第一回合德爾菲法專家問卷調查結果（內部流程構面）

內部流程構面			
關鍵驅動因素	行動指標	第一回合同意率	建議增修內容
1. 健全的組織	1-1 健全的組織與分工	100.00%	無
	1-2 明示組織願景與共識	100.00%	無
	1-3 訂定相關法規、管理辦法	100.00%	無
	1-4 成立營運專責單位	95.23%	無
	1-5 組織氣氛營造	95.23%	無
2. 專業化人力管理	2-1 聘任專業員工	100.00%	無
	2-2 建立績效評估與獎勵制度	100.00%	無
	2-3 系統化服務作業流程	100.00%	無
3. 資訊管理	3-1 建置服務網站	100.00%	無
	3-2 完整資料管理系統	100.00%	無
	3-3 業務資訊化開發比例	80.95%	*3-3 <u>空間資訊化流量管控</u>
	3-4 建立監控系統	95.23%	*3-4 <u>建立監控與通報資訊系統</u>
	3-5 建置顧客管理系統	100.00%	無
	---	---	◎3-5 <u>標準化之危機處理流程</u>
4. 環境品質維護	4-1 安全管理流程	100.00%	無
	4-2 工作流程手冊	100.00%	無
	4-3 通過國際標準作業認證	100.00%	*4-3 <u>如期通過國際標準作業認證</u>

備註：符號【*】表示建議增修內容，於修改部份以標上底線為標示，符號【◎】表示新增之題項，符號【※】則表示刪除該題項，並以粗體斜線為表示。

表 4-32 第一回合德爾菲法專家問卷調查結果（內部流程構面）-續

內部流程構面
綜合意見整理
<p>※ 雖然通過國際標準認證（ISO9001）很重要，但依實際狀況而言，組織內管理規則的自我管控制度勝過 ISO 的認證工作。</p> <p>※ 除了聘任專業員工外，對於員工之專業教育訓練極為重要，因為運動中心的營運中每天都有不一樣繁雜的事情發生，尤其是對於顧客的應對進退，而其訓練內涵包含急救、服務、資訊及心靈各方面訓練。</p> <p>※ 預防重於治療，運動中心應該未雨綢繆積極建立危機處理（緊急事故）標準化機制，並應定期實施演習工作，以保障使用者與經營者本身之生命安全，因此建議關鍵驅動因素 3.資訊管理中，新增「3-5 標準化之危機處理流程」。</p> <p>※ 近期因臺北小巨蛋的因素，提醒委託單位也就是臺北市體育處（運動設施科等），在受託單位（救國團、YMCA、遠東鋼鐵櫃股份有限公司）經營運動中心過程中，其與委託單位、政府機關之間的互動、溝通狀況顯得格外重要，因此在營運過程中必須對這點有進一步的考量。</p> <p>※ 建議新增「2-4 危機處理（緊急事故）標準化」、「2-5 員工培訓與訓練」。</p>

備註：符號【*】表示建議增修內容，於修改部份以標上底線為標示，符號【◎】表示新增之題項，符號【※】則表示刪除該題項，並以粗體斜線為表示。

4.創新與學習構面

針對第一回合德爾菲專家問卷調查結果發現，關鍵驅動因素 1.自我成長中之行動指標「1-5 建構為學習型組織」，因為未達本研究規定之 80%學者專家一致性同意率，故刪除該題項；而在其他 12 項之行動指標皆達到 80%之同意率，其中有 5 項行動指標高達 100%同意程度，有 6 項行動指標之同意率介於 90~100%之間，惟有 1 項行動指標達 85.71%之同意率，亦顯示 12 項之行動指標對於創新與學習構面中具有一定的重要性（如表 4-33）。

在創新與學習構面中，指標的修改意見為第一回合各構面之中為最少，顯示專家學者對於本構面之各指標有極高的一致認同感。但亦有部份學者專家認為，在未來的環境驅勢中，運動中心或其他公共設施對於環境的保護要有一份很深的「環境責任」觀念，不只是著重場館的營運，對於周遭環境的汙染或產生的負面問題應積極給予重視；而在服務社區中，更應主動積極建立回饋機制，以發揮運動中心成立的精神與宗旨；就員工訓練這部份亦有運動中心之營運者提出，在職教育與職前訓練，加上個別輔導或輔導評鑑制度亦相當重要。

因此，本回合於創新與學習構面中，刪除 1 項行動指標後，綜整共計有 2 項關鍵驅動因素與 12 項行動指標，其中有 3 項建議修改題項；並將其建議修改與新增之內容編製成第二回合德爾菲專家問卷，再一次進行指標之評選，以求專家意見達成一致性，而其他行動指標之修改內容請參考下列表 4-33 所示。

表 4-33 第一回合德爾菲法專家問卷調查結果（創新與學習構面）

創新與學習構面			
關鍵驅動因素	行動指標	第一回合同意率	建議增修內容
1. 組織成長	1-1 訂定人才培育計畫	85.71%	無
	1-2 實施員工教育訓練	100.00%	*1-2 實施員工 <u>專業</u> 教育訓練
	1-3 建立知識分享文化	90.47%	無
	1-4 志工組織規劃	90.47%	*1-4 <u>規劃</u> 志工組織
	*1-5 建構為學習型組織	<u>76.19%</u>	<u>*未達本研究 80%之同意率，故將刪除此題項。</u>
2. 社會成長	2-1 提升運動風氣	100.00%	無
	2-2 塑造良好社會形象	100.00%	無
	2-3 開發服務內容	95.23%	無
	2-4 創造運動生活環境	100.00%	無
	2-5 行銷方案規劃	90.47%	無
	2-6 維護媒體公共關係	95.23%	無
	2-7 提供社區公益服務	95.23%	*2-7 <u>建立</u> 社區 <u>回饋</u> 機制
	2-8 參與社區運動休閒活動	100.00%	無
綜合意見整理			

※ 有部份學者專家認為，在未來的環境驅勢中，運動中心或其他公共設施對於環境的保護要有一份很深的「環境責任」觀念，不只是著重場館的營運，對於周遭環境的汙染或產生的負面問題應積極給予重視。

※ 針對服務社區中，更應主動積極建立回饋機制，以發揮運動中心成立的精神與宗旨。

※ 就員工訓練這部份亦有運動中心之營運者提出，在職教育與職前訓練，加上個別輔導或輔導評鑑制度亦相當重要。

備註：符號【*】表示建議增修內容，於修改部份以標上底線為標示，符號【◎】表示新增之題項，符號【※】則表示刪除該題項，並以粗體斜線為表示。

綜合上述第一回合德爾菲專家問卷調查結果顯示，僅有 1 項指標為創新與學習構面之行動指標「1-5 建構為學習型組織」因未達 80%之同意率標準，故刪除該題項；另外經分析與綜整學者專家之意見，其建議修改之指標共有 17 項（其是否同意修改，必須經由第二回合調查結果才能判斷）行動指標，新增項目計有 4 項行動指標，分別為財務構面之「3-5 財務整體規劃」、顧客構面之「2-5 附屬休閒設施配置」與「2-6 良好的環保配套措施」以及內部流程構面之「3-6 標準化之危機處理流程」等（是否同意新增則必須經由第二回合統計其同意率而定），共計評選出 62 項績效衡量指標，最後將其調查結果編製成第二回合德爾菲專家問卷，再一次進行指標評選，以求專家意見達成一致性。

由第一回合德爾菲問卷調查彙整結果可知，臺北市運動中心的營運過程中，政府在經費拮据與市民無法滿足運動場所空間的不足狀況下，委託經營的民間團體，在財務的整體規劃方面越來越受政府單位的關注，尤其在經營者未來三年營運期間的營運財務規劃上顯得格外重要。

而目前全球暖化現象攀升，環保意識再度受到人們的重視與關懷，政府也考量此因素的重要性，在未來的運動中心興建中注入節能環保的議題，如於近期興建完成啟用之臺北市萬華運動中心，是一棟不折不扣的綠建築，以太陽能光電系統達到節能的目的，預估每年可以節省 30%的用電量，同時更通過七項綠建築指標，證明運動也可以很環保。因此，除了提供優質休閒場館、增進市產經營效益、提供公益服務之外，環保節能的觀念也注入運動中心建築的觀念中，為運動中心打造別於一般休閒運動場館的特色，營建單位也應該將此觀念繼續朝此方向前進，將未來尚未興建完成之運動中心注入生命力。

(二) 第二回合德爾菲法專家問卷調查結果

第二回合德爾菲法專家問卷調查係將第一回合調查結果經分析綜整後編製成第二回合問卷內容，再次進行學者專家之意見調查，以求指標建構之專家意見一致性。問卷設計內容分別有「問卷說明」與「問卷內容」兩部分，輔以第一回合之同意率、修改題項、新增題項等供填答者參考，以利建構績效評估指標內涵，並提供新增項目以讓填答者可表達自己的意見，將其認為重要而問卷中未列入之指標內容之書寫。

經過第二回合問卷調查結果得知，在第一回合所新增之 4 項題項中僅有 3 項指標達 80% 之同意率，分別為顧客構面之「2-5 附屬休閒設施配置」、「2-6 良好的環保配套措施」與內部流程構面之「3-5 標準化之危機處理流程」之指標，故將此 3 項新增指標納入營運績效評估指標中；另外同樣於前一回合學者專家所建議修改之 17 項指標中，亦僅有 6 項達 80% 之同意率，同意其修改內容，但其他 11 項指標則保留原題項名稱（請參考表 4-34、表 4-35、表 4-36 與表 4-37）。

而第二回合問卷回收綜整統計學者專家意見後建議修改之題項共計有 19 項之多，而更增有 11 項之新增題項，因此第二回合問卷調查，經回收分析綜整總計共有 72 項行動指標（其是否能建構成為績效指標，則必須由第三回合學者專家之同意率統計而定），並將其分析綜整之內容編製成第三回合德爾菲專家問卷，進行最後一次學者專家之指標評選，以求專家意見達成一致性。以下將針對第二回合所調查之績效評估指標評選結果分別以 4 個構面詳細敘述之，內容詳如下列所示。

1.財務構面

經由第二回合問卷調查結果得知，財務構面在各指標之同意程度上皆達80%以上之同意率，於12項行動指標中（不包含已刪除題項），已有11項達100%之同意率，惟有「1-4 定額權利金與回饋方式」之1項行動指標達95.23%之同意率。

而本構面於第一回合之5項建議修改之行動指標中，惟「2-3 開發周邊商品」達80.95%之修改同意率，故同意修改，其他4項則保留原題項內容；另外同樣於前一回合所新增之「3-5 財務整體規劃」項目，因同意率只達61.90%，故將其刪除。就第二回合再次新增之行動指標為「3-5 建立財產管理制度」於關鍵驅動因素3.財務稽核中；建議修改之行動指標只有1項。

因此本回合於財務構面中，綜整共計有3項關鍵驅動因素與14項行動指標，其中只有1項建議修改題項（如表4-34）；並將其建議修改與新增之內容編製成第三回合德爾菲專家問卷，再一次進行指標之評選，以求專家意見達成一致性，以下將針對第二回合德爾菲專家問卷調查之結果，詳細敘述如表4-34所示。

表 4-34 第二回合德爾菲法專家問卷調查結果（財務構面）

財務構面			
關鍵驅動因素	行動指標	第二回合同意率	建議增修內容
1. 成本管控	1-1 管控人事成本	100.00%	無
	1-2 估算場地設施維護成本	100.00%	無
	1-3 編列年度執行預算	100.00%	無
	1-4 定額權利金與回饋方式	95.23%	*1-4 定期繳納權利金與回饋方式
2. 創造營收	2-1 促銷有價活動	100.00%	無
	*2-2 積極開發客源	100.00%	同意修改
	*2-3 開發週邊商品	100.00%	同意修改
	2-4 適切定價策略	100.00%	2-4 所修改內容，經專家之同意率統計為 76.19%，因無達到 80%之同意率，則不建議修改，故保持原來之題項名稱。
3. 財務稽核	3-1 訂定經費收支稽核制度	100.00%	無
	3-2 編製各項財務報表	100.00%	3-2 所修改內容，經專家之同意率統計為 71.42%，因無達到 80%之同意率，則不建議修改，故保持原來之題項名稱。
	3-3 年度財務目標達成率	100.00%	無
	3-4 年度財務收支比率	100.00%	無
	---	---	◎3-5 建立財產管理制度
	---	---	◎3-6 未來營運財務規劃

備註：符號【*】表示建議增修內容，於修改部份以標上底線為標示，符號【◎】表示新增之題項，符號【※】則表示刪除該題項，並以粗體斜線為表示。

表 4-34 第二回合德爾菲法專家問卷調查結果（財務構面）-續

財務構面
綜合意見整理

- ※ 題項 1-4 所修改之內容，經專家之同意率統計為 69.91%，因無達到 80%之同意率，則不建議修改，故保持原來之題項名稱：1-4 定額權利金與回饋方式。
- ※ 回饋方式並非只有回饋金繳納，尚包括空間提供與各項服務。
- ※ 健全的運動中心的經營單位，必須建置專屬的財產管理制度，以利運動中心之順利營運，因此建議新增「3-5 建立財產管理制度」。
- ※ 建議將 3-5 財務整體規劃改列為 3-1 財務整體規劃，因為由整體財務規劃再來看後續細部指標的訂定較為恰當，並建議增列「未來三年的財務規劃」。

備註：符號【*】表示建議增修內容，於修改部份以標上底線為標示，符號【◎】表示新增之題項，符號【※】則表示刪除該題項，並以粗體斜線為表示。

2.顧客構面

經由第二回合問卷調查結果得知，顧客構面在各指標之同意程度上皆達80%以上之同意率，於20項行動指標中，已有15項達100%之同意率，其他亦有3項同意率介於90%~100%之間，僅剩2項介於80%~90%同意率之間，結果顯示學者專家之意見以趨近高度一致性之同意率。

而在第二回合統計後於本構面所建議修改之5項行動指標中，僅有2項行動指標「2-4 場館設施安全防護措施（含保養、保險、維護）」與「3-1 運動賽事活動比例（含運動研習、公關活動、比賽）」皆分別達90.47%、80.95%之建議修改同意率，故同意修改，其他3項則保留原題項內容；另外所新增之「2-5 附屬休閒設施配置」與「2-6 良好的環保配套措施」2項目皆達80.95%同意率標準，亦同意新增成為本構面之行動指標。

因此本回合於顧客構面中，綜整共計有4項關鍵驅動因素與23項行動指標，其中建議新增3項行動指標，分別為關鍵驅動因素3.顧客使用率之「3-5 舉辦活動天次（含體育、休閒、娛樂、健康、教育文化及藝文活動）」與「3-6 場館內各項設施使用人口增減率」，以及4.良好公共關係之「4-5 良好同業關係（資源、經驗分享）」，而就建議修改題項中共計有6項行動指標尚需修改詳細內容如表4-35所示（其是否能建構成為績效指標，則必須由第三回合學者專家之同意率統計而定）；並將其建議修改與新增之內容編製成第三回合德爾菲專家問卷，再一次進行指標之評選，以求專家意見達成一致性。

以下將針對第二回合德爾菲專家問卷調查之結果，加以詳細敘述如表4-35所示。

表 4-35 第二回合德爾菲法專家問卷調查結果（顧客構面）

顧客構面			
關鍵驅動因素	行動指標	第二回合同意率	建議增修內容
1. 顧客滿意度	1-1 價格滿意度	100.00%	無
	1-2 場館開放時段滿意度	100.00%	無
	1-3 積極處理客訴案件	100.00%	無
	1-4 顧客再次使用意願	100.00%	無
	1-5 新顧客爭取率	95.23%	無
	1-6 顧客需求調查	100.00%	*1-6 顧客需求調查與需求達成率
2. 環境滿意度	2-1 良好空間規劃	100.00%	無
	2-2 維護場地清潔衛生	100.00%	無
	2-3 交通及周邊狀況	90.47%	*2-3 交通動線及周邊狀況
	2-4 場館設施安全防護措施 (保養、保險、維護)	100.00%	2-4 場館設施安全及防護措施 (保養、保險、維護)
	◎2-5 附屬休閒設施配置	80.95%	無
	◎2-6 良好的環保配套措施	80.95%	無
3. 顧客使用率	3-1 運動賽事活動比例 (運動研習、公關活動、 比賽)	100.00%	無
	3-2 公益活動(課程、講座)	100.00%	*3-2 公益活動天次及參加人次 (含課程、講座、體育及 各項身心健康活動)
	3-3 場館使用人口成長率	100.00%	無
	3-4 公益時段使用情形	100.00%	*3-4 公益時段使用人次(含身 心障礙者、低收入戶者及高 齡者等)

備註：符號【*】表示建議增修內容，於修改部份以標上底線為標示，符號【◎】表示新增之題項，符號【※】則表示刪除該題項，並以粗體斜線為表示。

表 4-35 第二回合德爾菲法專家問卷調查結果（顧客構面）-續

顧客構面			
關鍵驅動因素	行動指標	第二回合同意率	建議增修內容
3. 顧客使用率	---	---	◎3-5 舉辦活動天次（含體育、休閒、娛樂、健康、教育文化及藝文活動）
	---	---	◎3-6 場館各項設施使用人口增減率
4. 良好公共關係	4-1 現場服務人員態度	100.00%	---
	4-2 企業伙伴關係	100.00%	---
	4-3 社區居民關係	100.00%	---
	4-4 學術建教合作	95.23%	*4-4 產學合作
	---	---	◎4-5 良好同業關係（資源、經驗分享）
綜合意見整理			

- ※ 建議修改：「1-1 價格滿意度」、「1-2 場館開放時段滿意度」；建議新增：「4-5 糾紛排除情形（指公共關係部分）」；建議刪除：「1-5 新顧客爭取率」，因與顧客滿意度無關。
- ※ 建議新增：「1-6 場館各項設施使用人口增加率」，以較能評估各項設施是否有需要增加或淘汰的依據。
- ※ 建議修改：「2-1 良好空間配置及內部交通動線規劃」、「3-1 舉辦活動天次（含體育、社區、休閒、娛樂、教育、藝文活動）」、「3-2 公益活動天次及參加人次（含體育及各項身心健康活動）」、「3-3 場館使用人次」、「3-4 公益時段使用人次（含身心障礙、低收入戶及高齡者）」。

備註：符號【*】表示建議增修內容，於修改部份以標上底線為標示，符號【◎】表示新增之題項，符號【※】則表示刪除該題項，並以粗體斜線為表示。

3.內部流程構面

經由第二回合問卷調查結果得知，內部流程構面在各行動指標之同意程度上皆達 80%以上之同意率，於 17 項行動指標中，已有 14 項達 100%之同意率，2 項介於 90~100%之間，惟有 1 項只達 85.71%之同意率。

而本構面於第一回合之 3 項建議修改之行動指標中，惟「3-4 建立監控與通報資訊系統」達 90.47%之修改同意率，故同意修改，其他 2 項則保留原題項內容；另外同樣於前一回合所新增之「3-6 標準化之危機處理流程」項目，其同意率達 85.71%，故同意新增此題項。

於第二回合問卷調查統整後建議新增之行動指標有 4 項，分別為「1-6 建立文書作業管理制度」、「2-4 建立人事任用及差勤管理制度」、「4-4 資源回收推廣與垃圾分類」與「4-5 重大設施修繕更新情形」；而在建議修改之行動指標中共計有 8 項（請參考表 4-36）。

因此本回合於內部流程構面中，綜整共計有 4 項關鍵驅動因素與 21 項行動指標，其中有 8 項建議修改題項（如表 4-36）；並將其建議修改與新增之內容編製成第三回合德爾菲專家問卷，再一次進行指標之評選，以求專家意見達成一致性，以下將針對第二回合德爾菲專家問卷調查之結果，詳細敘述如表 4-36 所示。

表 4-36 第二回合德爾菲法專家問卷調查結果（內部流程構面）

內部流程構面			
關鍵驅動因素	行動指標	第二回合同意率	建議增修內容
1. 健全的組織	1-1 健全的組織與分工	100.00%	*1-1 健全的組織與分工
	1-2 明示組織願景與共識	100.00%	*1-2 明示組織願景與目標
	1-3 訂定相關法規、管理辦法	100.00%	1-3 訂定相關法規、管理辦法
	1-4 成立營運專責單位	95.23%	1-4 成立營運專責單位
	1-5 組織氣氛營造	100.00%	*1-5 營造組織氣氛
	---	---	◎1-6 建立文書作業管理制度
2. 專業化人力管理	2-1 聘任專業員工	100.00%	2-1 聘任專業員工
	2-2 建立績效評估與獎勵制度	100.00%	2-2 建立績效評估與獎勵制度
	2-3 系統化服務作業流程	100.00%	*2-3 建立標準化服務作業流程
	---	---	◎2-4 建立人事任用及差勤管理制度
3. 資訊管理	3-1 建置服務網站	100.00%	3-1 建置服務網站
	3-2 完整資料管理系統	100.00%	3-2 完整資料管理系統
	3-3 業務資訊化開發比例	95.23%	*3-3 資訊化開發比例與空間流量管控
	3-4 建立監控系統與通報資訊系統	100.00%	*3-4 建立監控與通報資訊系統及緊急應變措施
	3-5 建置顧客管理系統	100.00%	3-5 建置顧客管理系統
	3-6 標準化之危機處理流程	85.71%	3-6 標準化之危機處理流程

備註：符號【*】表示建議增修內容，於修改部份以標上底線為標示，符號【◎】表示新增之題項，符號【※】則表示刪除該題項，並以粗體斜線為表示。

表 4-36 第二回合德爾菲專家問卷調查結果（內部流程構面）-續

內部流程構面			
關鍵驅動因素	行動指標	第二回合同意率	建議增修內容
4. 環境品質維護	4-1 安全管理流程	100.00%	*4-1 <u>訂定環境安全管理作業流程（含安全、衛生、環保、綠化）</u>
	4-2 工作流程手冊	100.00%	*4-2 <u>編訂工作流程手冊</u>
	4-3 通過國際標準作業認證	100.00%	4-3 通過國際標準作業認證
	---	---	◎4-4 資源回收推廣與垃圾分類
	---	---	◎4-5 重大設施修繕更新情形
綜合意見整理			

※ 建議修改：3-3 資訊化開發與流量管控、進出場流量管控、空間流量管控 e 化-電子化-自動化-資訊化。

※ 建議增加：「4-4 環保志工訓練」、「4-5 資源回收推廣與垃圾分類」。

※ 員工的教育訓練極為重要，場地的重新規劃與使用可以看出營運單位的用心程度。

備註：符號【*】表示建議增修內容，於修改部份以標上底線為標示，符號【◎】表示新增之題項，符號【※】則表示刪除該題項，並以粗體斜線為表示。

4.創新與學習構面

經由第二回合問卷調查結果得知，創新與學習構面在各行動指標之同意程度上皆達80%以上之同意率，於12項行動指標中，已有10項達100%之同意率，2項介於90~100%間之同意率。

而本構面於第二回合之3項建議修改之行動指標中，惟「1-4 規劃志工組織」達85.71%之修改同意率，故同意修改，其他2項則保留原題項內容。

於第二回合問卷調查統整後建議新增之行動指標有2項，分別為「1-5 雙語化經營與管理」與「2-9 積極主動規劃執行運動人才培育計畫」；而在建議修改之行動指標中共計有4項之多（請參考表4-37）。

因此本回合於創新與學習構面中，綜整共計有2項關鍵驅動因素與14項行動指標，其中有4項建議修改題項（如表4-37）；並將其建議修改與新增之內容編製成第三回合德爾菲專家問卷，再一次進行指標之評選，以求專家意見達成一致性，以下將針對第二回合德爾菲專家問卷調查之結果，詳細敘述如表4-37所示。

表 4-37 第二回合德爾菲法專家問卷調查結果（創新與學習構面）

創新與學習構面			
關鍵驅動因素	行動指標	第二回合同意率	建議增修內容
1. 組織成長	1-1 訂定人才培育計畫	90.47%	1-1 訂定人才培育計畫
	1-2 實施員工教育訓練	100.00%	*1-2 實施員工教育訓練及建立進修制度
	1-3 建立知識分享文化	100.00%	1-3 建立知識分享文化
	1-4 志工組織規劃	100.00%	*1-4 建立規劃志工服務制度
	---	---	◎1-5 雙語化經營與管理
2. 社會成長	2-1 提升運動風氣	100.00%	2-1 提升運動風氣
	2-2 塑造良好社會形象	100.00%	2-2 塑造良好社會形象
	2-3 開發服務內容	100.00%	2-3 開發服務內容
	2-4 營造運動生活環境	100.00%	*2-4 改善運動生活環境
	2-5 行銷方案規劃	95.23%	*2-5 規劃行銷方案
	2-6 維護媒體公共關係	100.00%	2-6 維護媒體公共關係
	2-7 提供社區公益服務	100.00%	2-7 提供社區公益服務
	2-8 參與社區運動休閒活動	100.00%	2-8 參與社區運動休閒活動
	---	---	2-9 積極主動規劃執行運動人才培育計畫

備註：符號【*】表示建議增修內容，於修改部份以標上底線為標示，符號【◎】表示新增之題項，符號【※】則表示刪除該題項，並以粗體斜線為表示。S

綜合上述第二回合德爾菲專家問卷調查結果顯示，其建議修改之指標共有 19 項行動指標（其是否同意增修，必須經由第三回合調查結果才能訂定）、新增項目計有 11 項行動指標，分別為財務構面所屬行動指標「3-3 建立財產管理制度」與「3-6 未來營運財務規劃」，顧客構面之「3-5 舉辦活動天次（含體育、休閒、娛樂、健康、教育文化及藝文活動）」、「3-6 場館內各項設施使用人口增減率」與「4-5 良好同業關係（資源、經驗分享）」，內部流程構面之「1-6 建立文書作業管理制度」、「2-4 建立人事任用及差勤管理制度」、「4-4 資源回收推廣與垃圾分類」與「4-5 重大設施修繕更新情形」，創新與學習構面之「1-5 雙語化經營與管理」與「2-9 積極主動規劃執行運動人才培育計畫」等，因此本回合總計建構出 72 項績效衡量指標，最後將其調查結果編製成第三回合德爾菲專家問卷，進行最後一回合之學者專家指標評選，以求專家意見達成一致性。

由上述學者專家提出的建議觀之，對於財務務的規劃、場館舉辦的公益活動、服務人口的成長、同好業者間的良性互動交流、內部組織的人事任用及差勤管理制度、環保議題、重大設施的修繕情形，以及人才的培訓計畫，將是現階段重視的指標內容。

(三) 第三回合德爾菲專家問卷調查結果

第三回合德爾菲專家問卷調查係將第二回合調查結果經分析綜整後編製成第三回合問卷內容，再次進行學者專家之意見調查，以求指標建構之專家意見一致性。問卷設計內容分別有「問卷說明」與「問卷內容」兩部分，輔以第二回合之同意率、修改題項、新增題項等供填答者參考，以利建構績效評估指標內涵，並提供新增項目以讓填答者可表達自己的意見，將其認為重要而問卷中未列入之指標內容之書寫。

經過第三回合問卷調查結果得知，在第二回合所新增之 11 項題項中僅有 6 項指標達 80% 之同意率，分別為財務構面所屬行動指標「3-3 建立財產管理制度」之 90% 同意度，顧客構面之「4-5 良好同業關係（資源、經驗分享）」行動指標有 80% 之同意度，內部流程構面之「1-6 建立文書作業管理制度」行動指標有 90% 之同意度、「2-4 建立人事任用及差勤管理制度」行動指標有 95% 之同意度、「4-4 資源回收推廣與垃圾分類」行動指標有 85% 之同意度與「4-5 重大設施修繕更新情形」行動指標有 95% 之同意度；另外同樣於前一回合學者專家所建議修改之 19 項指標皆達 80% 之同意率，故同意其修改內容（請參考表 4-38、表 4-39、表 4-40 與表 4-41）。

因本研究僅進行三回合之德爾菲法專家問卷調查，故於第三回合專家所建議修改與新增項目之意見將無法進行下一回合之調查，亦不採納為本研究之指標建構內容。

1. 財務構面

經由第三回合問卷調查結果得知，財務構面在各行動指標之同意程度上皆達 80% 以上之同意率，已有 10 項達 100% 之同意率，3 項介於 90~100% 之間，惟有 1 項新增項目「3-6 未來營運財務規劃」之行動指標，只達 75% 之同意率，

故將該項刪除。另外本構面於第三回合之 1 項建議修改之行動指標「1-4 定期繳納權利金與回饋方式」達 90% 之修改同意率，故同意修改（請參考表 4-38）。

因此本回合於財務構面中，綜整共計有 3 項關鍵驅動因素與 13 項行動指標，詳細敘述如表 4-38 所示。

表 4-38 第三回合德爾菲法專家問卷調查結果（財務構面）

財務構面		
關鍵驅動因素	行動指標	第三回合同意率
1. 成本 管控	1-1 管控人事成本	100.00%
	1-2 估算場地設施維護成本	100.00%
	1-3 編列年度執行預算	100.00%
	1-4 定期繳納權利金與回饋方式	90.00%
2. 創造 營收	2-1 促銷有價活動	100.00%
	2-2 積極開發客源	100.00%
	2-3 開發週邊商品	95.00%
	2-4 適切定價策略	100.00%
3. 財務 稽核	3-1 訂定經費收支稽核制度	100.00%
	3-2 編製各項財務報表	100.00%
	3-3 年度財務目標達成率	100.00%
	3-4 年度財務收支比率	100.00%
	3-5 建立財產管理制度	90.00%

資料來源：本研究經第三回合德爾菲法專家問卷調查統計結果。

2.顧客構面

綜整第三回合德爾菲法專家問卷調查結果發現，顧客構面新增之行動指標惟有標「4-5 良好同業關係（資源、經驗分享）」達 80%之同意率，故同意該題項之新增，另外 2 項新增之行動指標，因未達本研究規定之 80%學者專家一致性同意率，故刪除該題項，而建議修改之 6 項行動指標皆達到 80%之同意率，故同意修改。

綜整本回合調查結果得知，共計有 4 項關鍵驅動因素、21 項行動指標，其中有 14 項行動指標高達 100%同意率，有 4 項行動指標之同意率介於 90~100%之間，尚有 3 項行動指標介於 80~90%間之同意率（如表 4-39）。

表 4-39 第三回合德爾菲法專家問卷調查結果（顧客構面）

顧客構面		
關鍵驅動因素	行動指標	第三回合同意率
1. 顧客滿意度	1-1 價格滿意度	95.00%
	1-2 場館開放時段滿意度	100.00%
	1-3 積極處理客訴案件	100.00%
	1-4 顧客再次使用意願	100.00%
	1-5 新顧客爭取率	100.00%
	1-6 顧客需求調查與需求達成率	95.00%
2. 環境滿意度	2-1 良好空間規劃	100.00%
	2-2 維護場地清潔衛生	100.00%
	2-3 交通動線及周邊狀況	85.00%
	2-4 場館設施安全及防護措施（含保養、保險、維護）	100.00%
	2-5 附屬休閒設施配置	80.00%
	2-6 良好的環保配套措施	95.00%

資料來源：本研究經第三回合德爾菲法專家問卷調查統計結果。

表 4-39 第三回合德爾菲法專家問卷調查結果（顧客構面）-續

顧客構面		
關鍵驅動因素	行動指標	第三回合同意率
3. 顧客 使用 率	3-1 運動賽事活動比例（運動研習、公關活動、比賽、課程）	100.00%
	3-2 公益活動天次及參加人次（含課程、講座、體育及各項身心健康活動）	100.00%
	3-3 場館使用人口成長率	90.00%
	3-4 公益時段使用人次（含身心障礙者、低收入戶者及高齡者等）	100.00%
4. 良好 公共 關係	4-1 現場服務人員態度	100.00%
	4-2 企業伙伴關係	100.00%
	4-3 社區居民關係	100.00%
	4-4 產學合作	100.00%
	4-5 良好同業關係（資源、經驗分享）	80.00%

資料來源：本研究經第三回合德爾菲法專家問卷調查統計結果。

3.內部流程構面

綜整第三回合德爾菲法專家問卷調查結果發現，內部流程構面新增之 4 項行動指標皆達 80%之同意率標準，分別有題項「1-6 建立文書作業管理制度」之同意率達 90%、「2-4 建立人事任用及差勤管理制度」之同意率達 95%、「4-4 資源回收推廣與垃圾分類」之同意率達 85%、「4-5 重大設施修繕更新情形」之同意率達 95%，故同意題項之新增；而建議修改之 6 項行動指標皆達到 80%之同意率，故同意修改。

綜整本回合調查結果得知，共計有 4 項關鍵驅動因素、21 項行動指標，其中有 15 項行動指標高達 100%同意率，有 5 項行動指標之同意率介於 90~100%之間，惟有 1 項行動指標為達 85%之同意率（如表 4-40）。

表 4-40 第三回合德爾菲法專家問卷調查結果（內部流程構面）

內部流程構面		
關鍵驅動因素	行動指標	第三回合同意率
1. 健全的 組織	1-1 健全組織與分工	100.00%
	1-2 明示組織願景與目標	100.00%
	1-3 訂定相關法規、管理辦法	100.00%
	1-4 成立營運專責單位	90.00%
	1-5 營造組織氣氛	100.00%
	1-6 建立文書作業管理制度	90.00%
2. 專業化 人力 管理	2-1 聘任專業員工	100.00%
	2-2 建立績效評估與獎勵制度	100.00%
	2-3 建立標準化服務作業流程	100.00%
	2-4 建立人事任用及差勤管理制度	95.00%

資料來源：本研究經第三回合德爾菲法專家問卷調查統計結果。

表 4-40 第三回合德爾菲法專家問卷調查結果（內部流程構面）-續

內部流程構面		
關鍵驅動因素	行動指標	第三回合同意率
3. 資訊管理	3-1 建置服務網站	100.00%
	3-2 完整資料管理系統	100.00%
	3-3 資訊化開發比例與空間流量管控	100.00%
	3-4 建立監控與通報資訊系統及緊急應變措施	100.00%
	3-5 建置顧客管理系統	100.00%
	3-6 標準化之危機處理流程	100.00%
4. 環境品質維護	4-1 訂定環境安全管理作業流程	100.00%
	4-2 編訂工作流程手冊	100.00%
	4-3 通過國際標準作業認證	100.00%
	4-4 資源回收推廣與垃圾分類	85.00%
	4-5 重大設施修繕更新情形	95.00%

資料來源：本研究經第三回合德爾菲法專家問卷調查統計結果。

4. 創新與學習構面

綜整第三回合德爾菲法專家問卷調查結果顯示，創新與學習構面新增之 2 項行動指標皆未達 80% 之同意率，故刪除該題項，而建議修改之 4 項行動指標皆達到 80% 之同意率，故同意修改。綜整本回合調查結果得知，共計有 2 項關鍵驅動因素、12 項行動指標，其中有 10 項行動指標高達 100% 同意率，有 2 項行動指標之同意率介於 90~100% 之間（如表 4-41）。

表 4-41 第三回合德爾菲法專家問卷調查結果（創新與學習構面）

創新與學習構面		
關鍵驅動因素	行動指標	第三回合同意率
1. 組織 成長	1-1 訂定人才培育計畫	95.00%
	1-2 實施員工教育訓練及建立進修制度	100.00%
	1-3 建立知識分享文化	100.00%
	1-4 建立規劃志工服務制度	100.00%
2. 社會 成長	2-1 提升運動風氣	100.00%
	2-2 塑造良好社會形象	100.00%
	2-3 開發服務內容	100.00%
	2-4 改善運動生活環境	100.00%
	2-5 規劃行銷方案	100.00%
	2-6 維護媒體公共關係	95.00%
	2-7 提供社區公益服務	100.00%
	2-8 參與社區運動休閒活動	100.00%

資料來源：本研究經第三回合德爾菲法專家問卷調查統計結果。

綜合上述第三回合德爾菲法專家問卷調查結果顯示，11項新增中有6項行動指標達到80%之同意率，故同意新增，其新增指標分別有財務構面之「3-5 建立財產管理制度」(同意率為90%)，顧客構面之「4-5 良好同業關係(資源、經驗分享)」(同意率為80%)，內部流程構面之「1-6 建立文書作業管理制度」(同意率為90%)、「2-4 建立人事任用及差勤管理制度」(同意率為95%)、「4-4 資源回收推廣與垃圾分類」(同意率為85%)、「4-5 重大設施修繕更新情形」(同意率為95%)。基於研究法的模式，本研究之問卷調查只實施三回合，而第三回合仍計算回收率與同意率，因此於本回合學者專家所建議修改與建議新增之意見，僅能提供參考，暫不將其放入指標增修意見之內。

四、小結

經由上述研究結果可知，本研究所建構之「臺北市運動中心營運績效評估指標」的確可實際瞭解目前臺北市體育處委外經營之運動中心的營運現況，並可作為未來內、外部營運管理者之營運、規劃之重要參考準則。而相較過去我國體育場館相關文獻(何曉瑛，2000；邱金松、葉公鼎、牟鍾福、朱文忠、李應麟，1993；洪嘉文，2001；曾賢亮、王同茂、邱慶宏，2000；葉公鼎，1990；蔡秀華，2002；蔡茂其、呂銀益、王瑞麟、李麗瓊，1995；戴文隆，1998；謝文偉，2001)中，即可發現在臺北市政府體育處於對體育場館與運動設施之營運方式與績效考核部分，已經從靜態消極之管理方式，邁向主動積極、活絡運動場館設施之經營方式，並能重視環保節能議題，朝向市民健康體適能之提昇、打造健康城市政策、養成市民終生運動習慣，並冀望透過運動中心之積極營運，以落實市民「處處可運動」、「人人喜愛運動」、「時時皆可運動」之近程目標，進而提昇市民生活品質，打造臺北市成為洋溢青春、充滿活力的「國際化健康優質城市」(臺北市體育白皮書，2002)。

再者，鄭志富、呂宛蓁、曹校章（2006）亦指出，運用平衡計分卡概念及分析層級程序法所建構之營運績效指標，及其權重，確實可以瞭解各縣市體育館之營運現況，並作為未來營運規劃之重要參考指標。因此，本研究所建構之營運績效評估指標之關鍵驅動因素計有13項指標，而行動指標更多達67項，具有較多且完整的績效評估指標，不僅可提供臺北市體育處與受託營運單位經營管理之參考，且其涵蓋營運管理績效考核之深度與廣度及周延性。

有鑑於此，公部門採用委外經營方式，委託民間機構營運，促進民間參與公共事務，推向企業化之經營管理過程中，在定期營運督導與績效評核制度之建立與實施下，不但能檢核目前運動中心之營運現況，更可達成內、外部營運管理之溝通功能，促進市府營運績效之提昇，並增加市產營運效益，另外更可建構臺北市政府和市民間溝通與交流之平臺，使運動中心兼具運動、教育、研究、服務、訓練、經營、公益、環保等多元功能，更可提供社會正面積極之運動效益，為政府節省財務、人力等營運負擔，實為一舉多得之良策。

本研究依各構面之評估指標，將其製成分項構面關係圖與臺北市運動中心營運概念性策略地圖，分別有財務構面關係圖（如圖 4-10）、顧客構面關係圖（如圖 4-11）、內部流程構面關係圖（如圖 4-12）、創新與學習構面關係圖（如圖 4-13），以及臺北市運動中心營運概念性策略地圖（如圖 4-14），以描述臺北市運動中心如何透過因果關係及內含的指標將無形資產轉化為具體的執行策略。

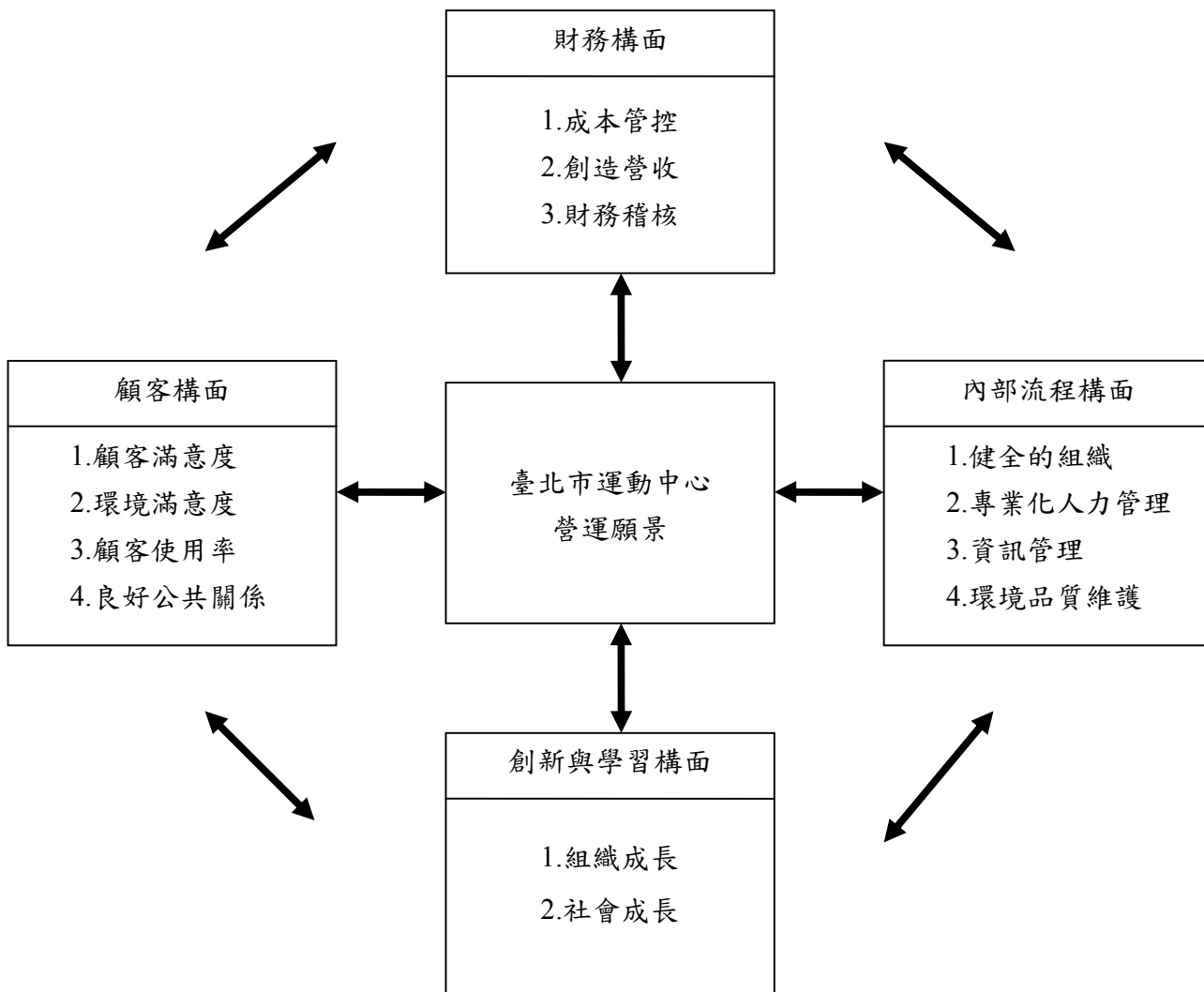


圖 4-8 德爾菲法建構之臺北市運動中心營運績效評估指標

資料來源：本研究者整理。

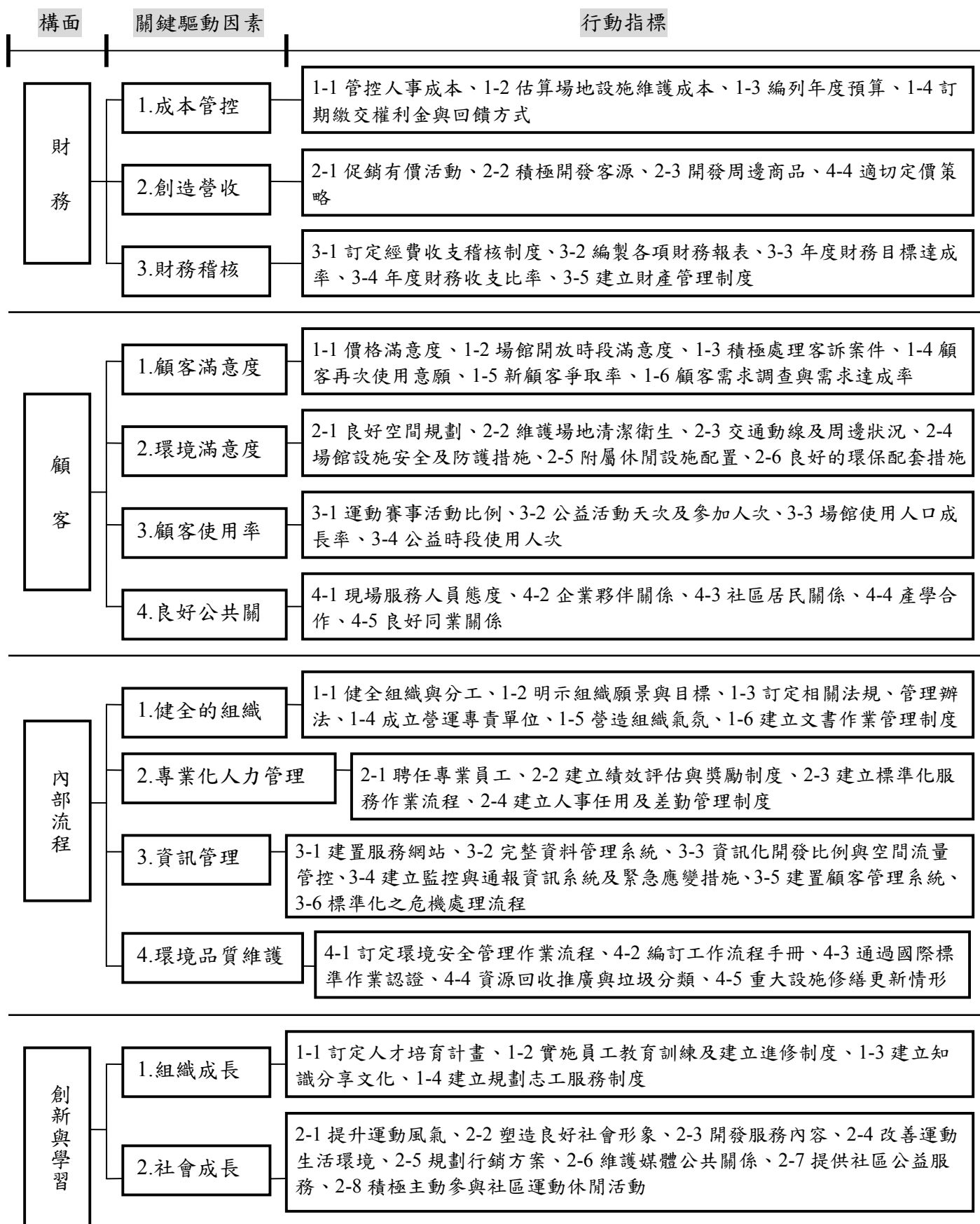


圖 4-9 德爾菲法建構之臺北市運動中心營運績效評估指標內容

資料來源：本研究者整理。

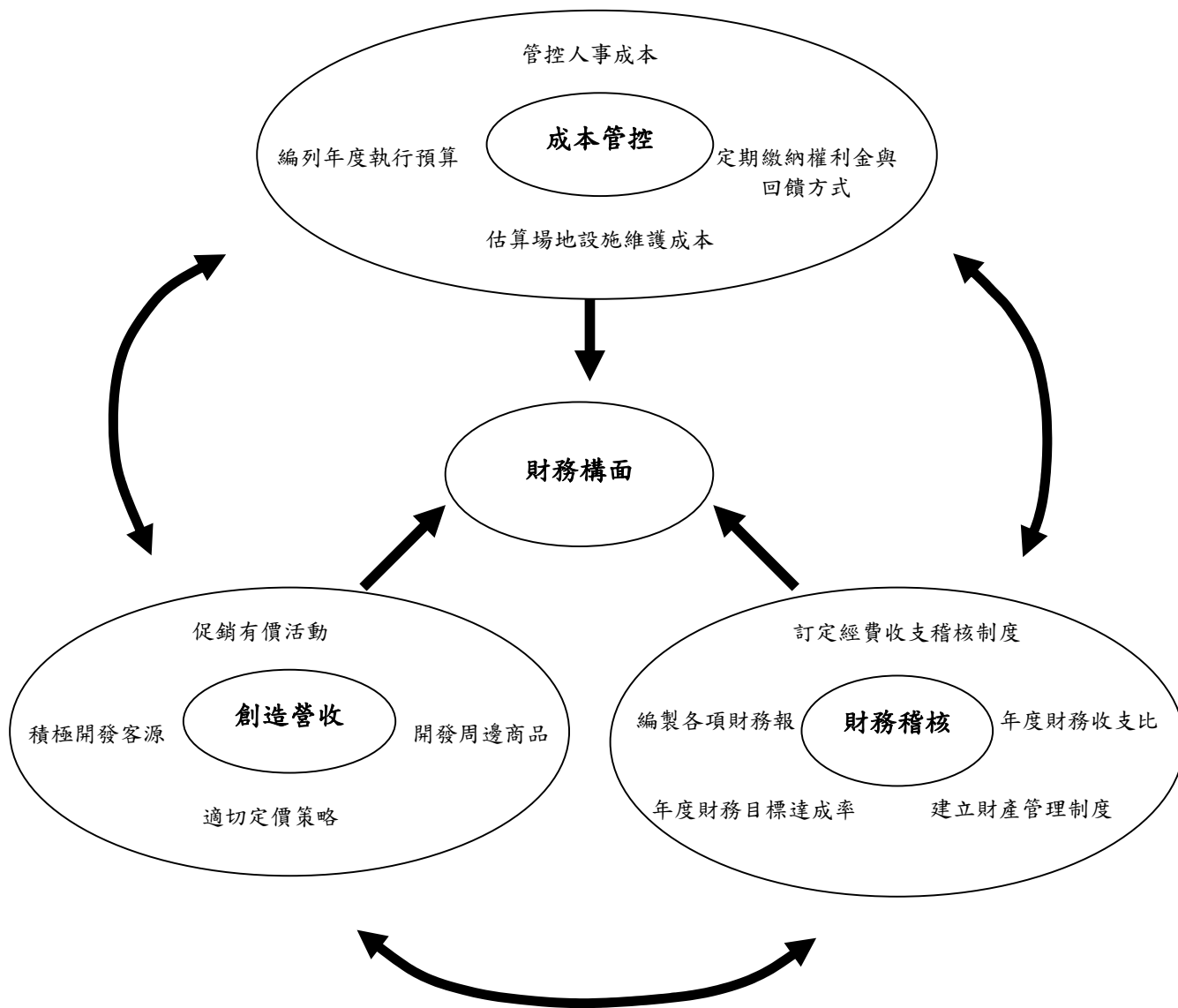


圖 4-10 財務構面關係圖

資料來源：本研究者整理。

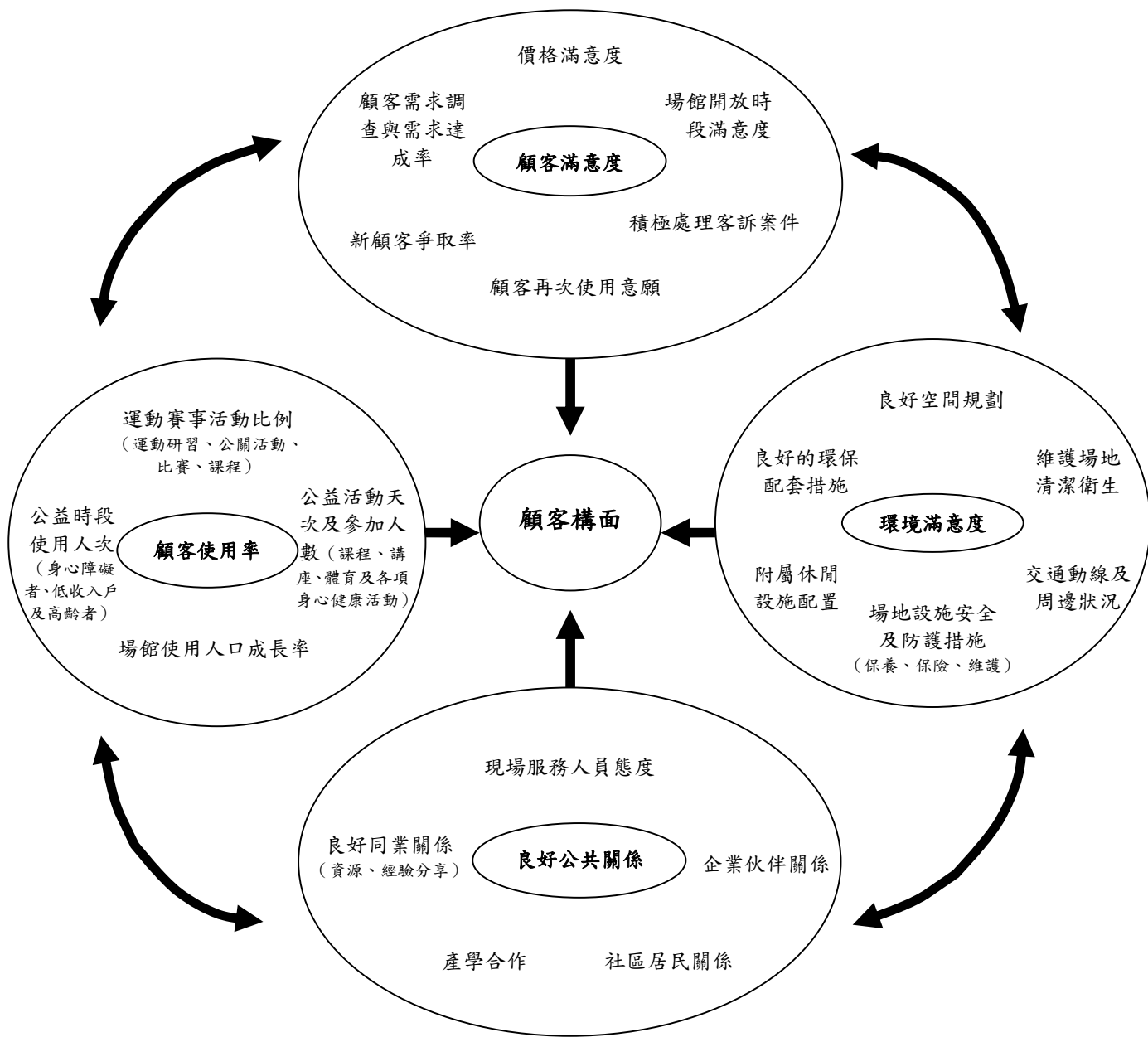


圖 4-11 顧客構面關係圖

資料來源：本研究者整理。

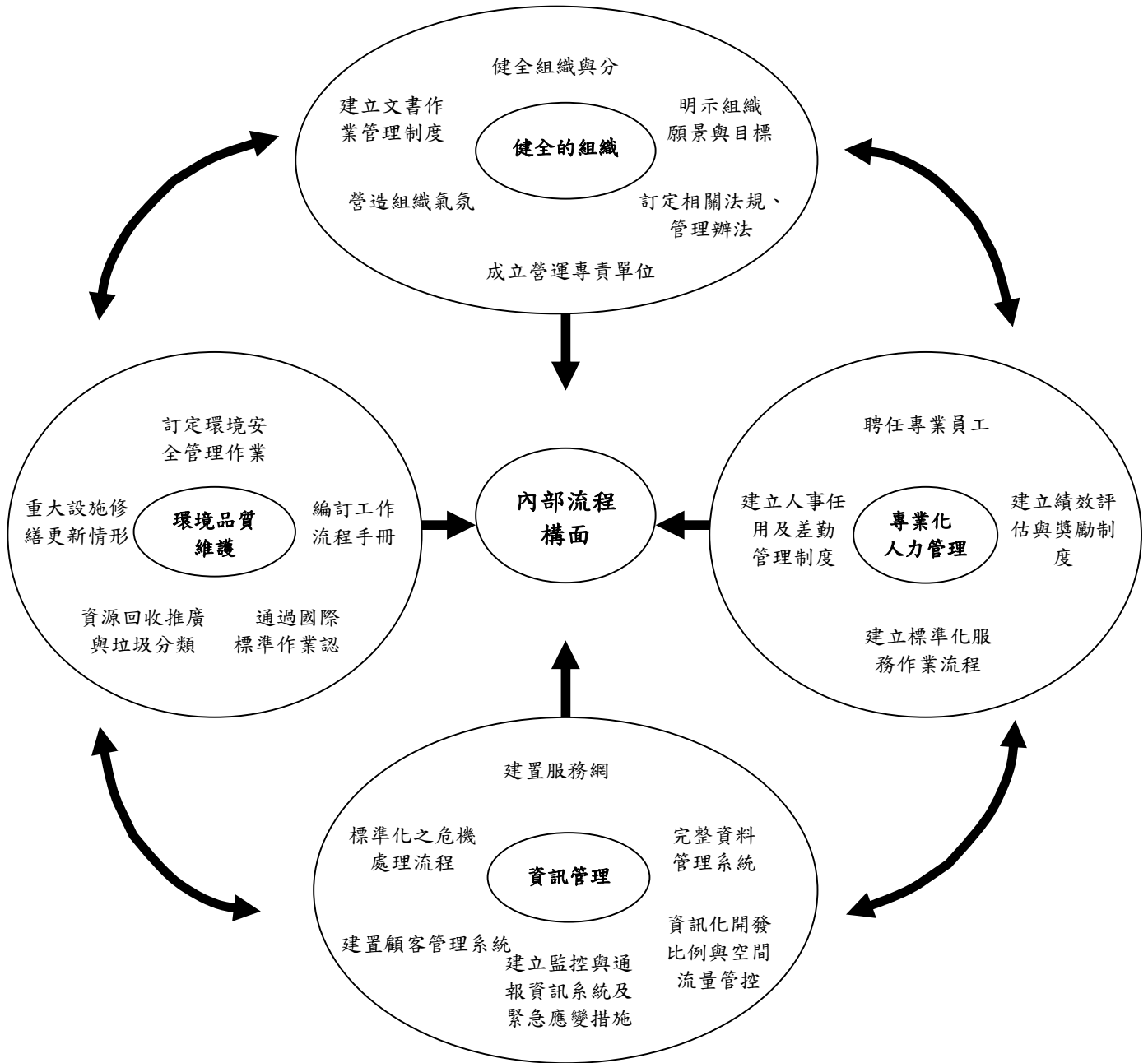


圖 4-12 內部流程構面關係圖

資料來源：本研究者整理。

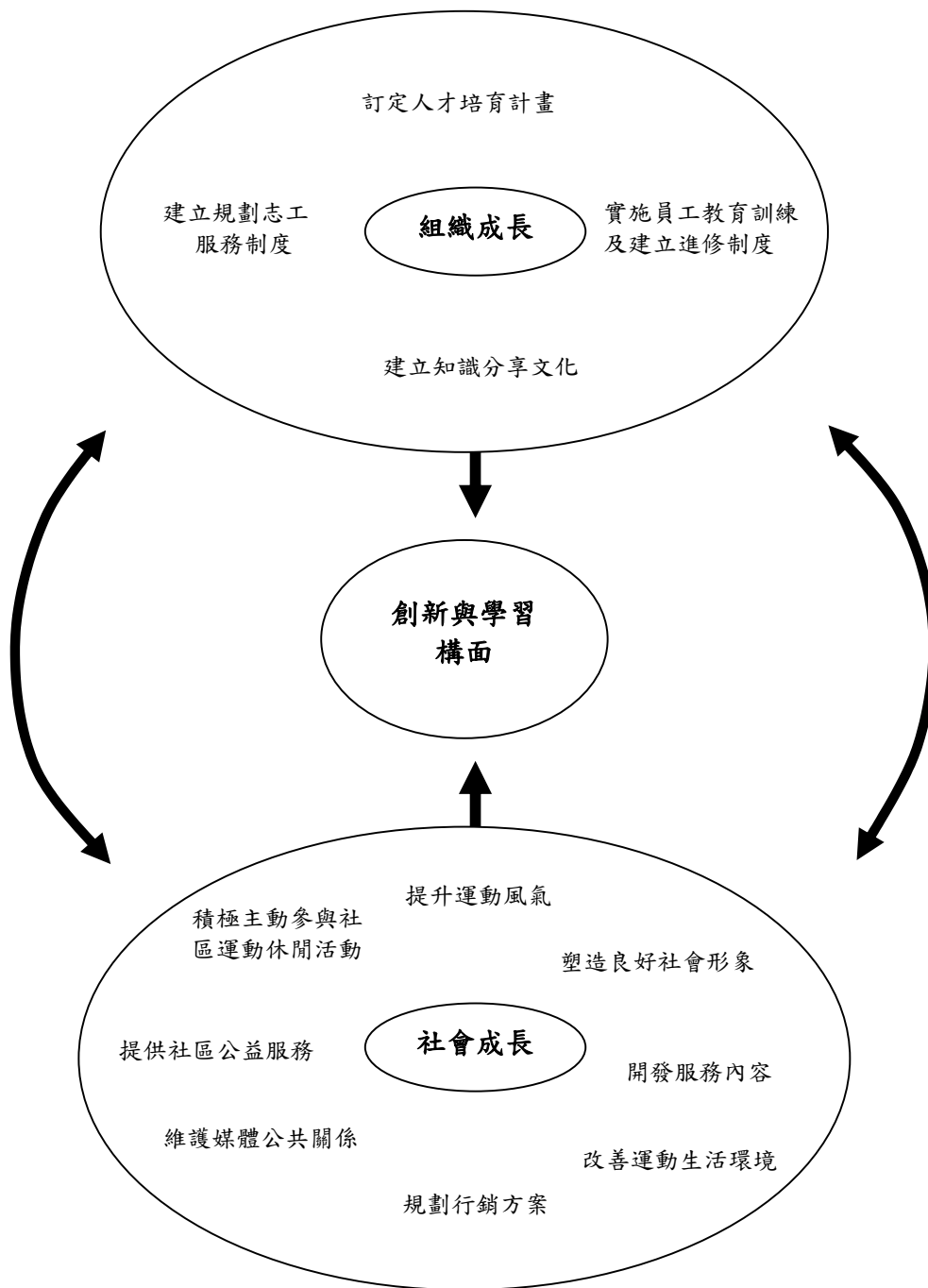


圖 4-13 創新與學習構面關係圖

資料來源：本研究者整理。

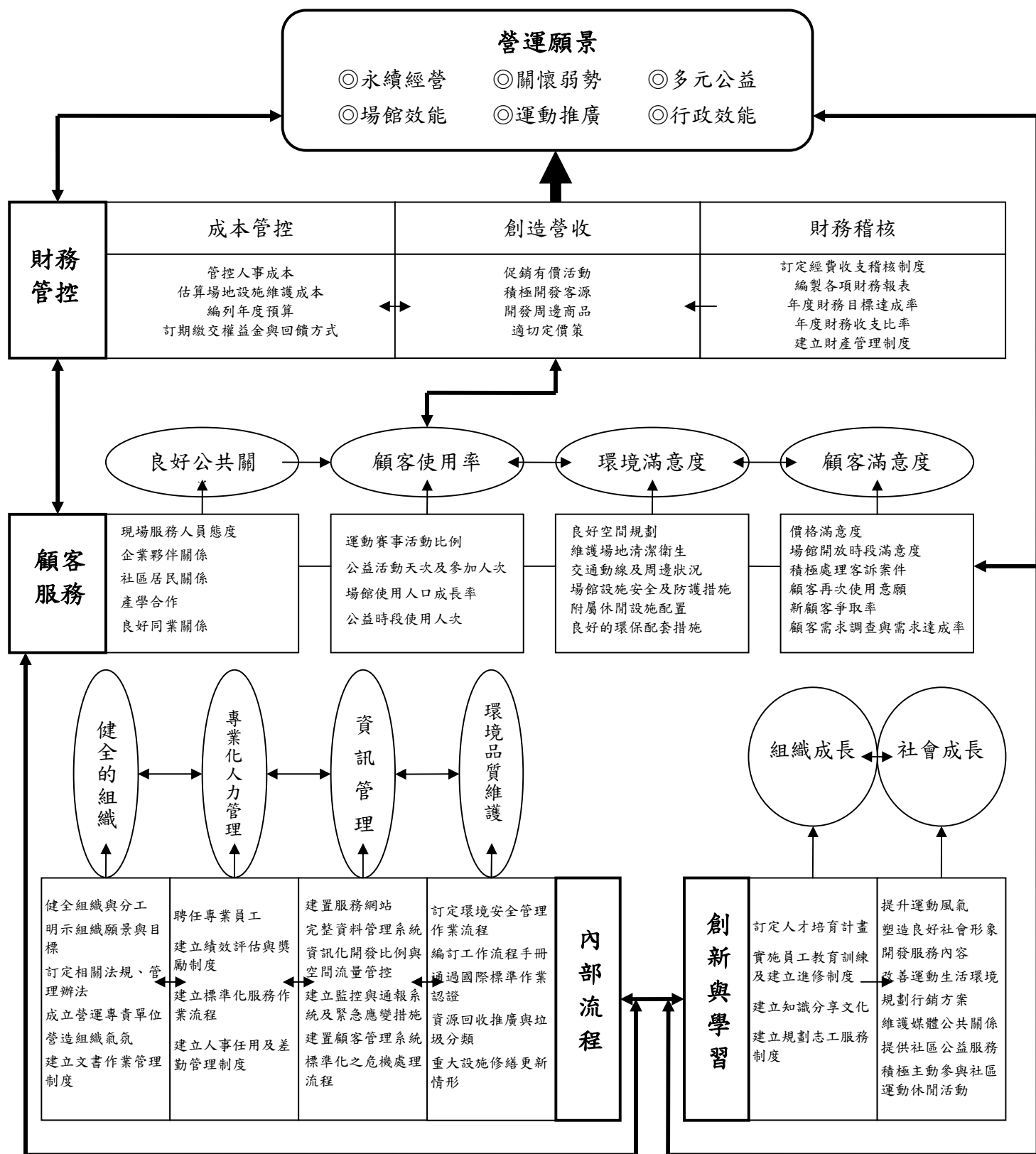


圖 4-14 臺北市運動中心營運概念性策略地圖

資料來源：本研究整理。

第三節 臺北市運動中心營運績效評估指標權重分析之探討

本節主要呈現為臺北市運動中心委外經營營運績效評估指標之權重分析結果，係依據德爾菲法所建構之指標內容，編製設計成分析層級程序法(AHP)問卷，送請 15 位學者專家(如表 3-4)進行分析層級程序法(AHP)問卷之填答，採兩兩比對的方法進行權重分析後，應用國立臺灣大學童慶斌教授研發之 AHP 分析小工具 1.1 版進行數據分析。將其分析結果進行討論、分析後，獲得學者專家對於指標構面、關鍵驅動因素及行動指標之重要看法，並將分析所獲結果作為本研究結論及建議之依據，更能提供內、外部營運管理者之營運實務參考。

其分析所得結果，學者專家在各題項之意見均達一致性指標(C.R. ≤ 0.1)要求之水準，通過一致性考驗，顯示本研究學者專家之意見符合一致性原則。以下內容敘述主要分為兩部份作資料呈現，其內容有一、分析層級程序法權重分析結果；二、臺北市運動中心營運績效評估指標之權重探討。

一、分析層級程序法權重分析結果

經由 15 位學者專家進行 AHP 問卷填答後，應用 AHP 分析小工具 1.1 版進行分析，以得學者專家對各層級指標構面、關鍵驅動因素與行動指標之重要性看法(如圖 4-15)。以下將分析結果分別以(一)第一層各構面權重分析結果；(二)第二層關鍵驅動因素權重分析結果；(三)第三層行動指標權重分析結果等三部份以數據呈現。

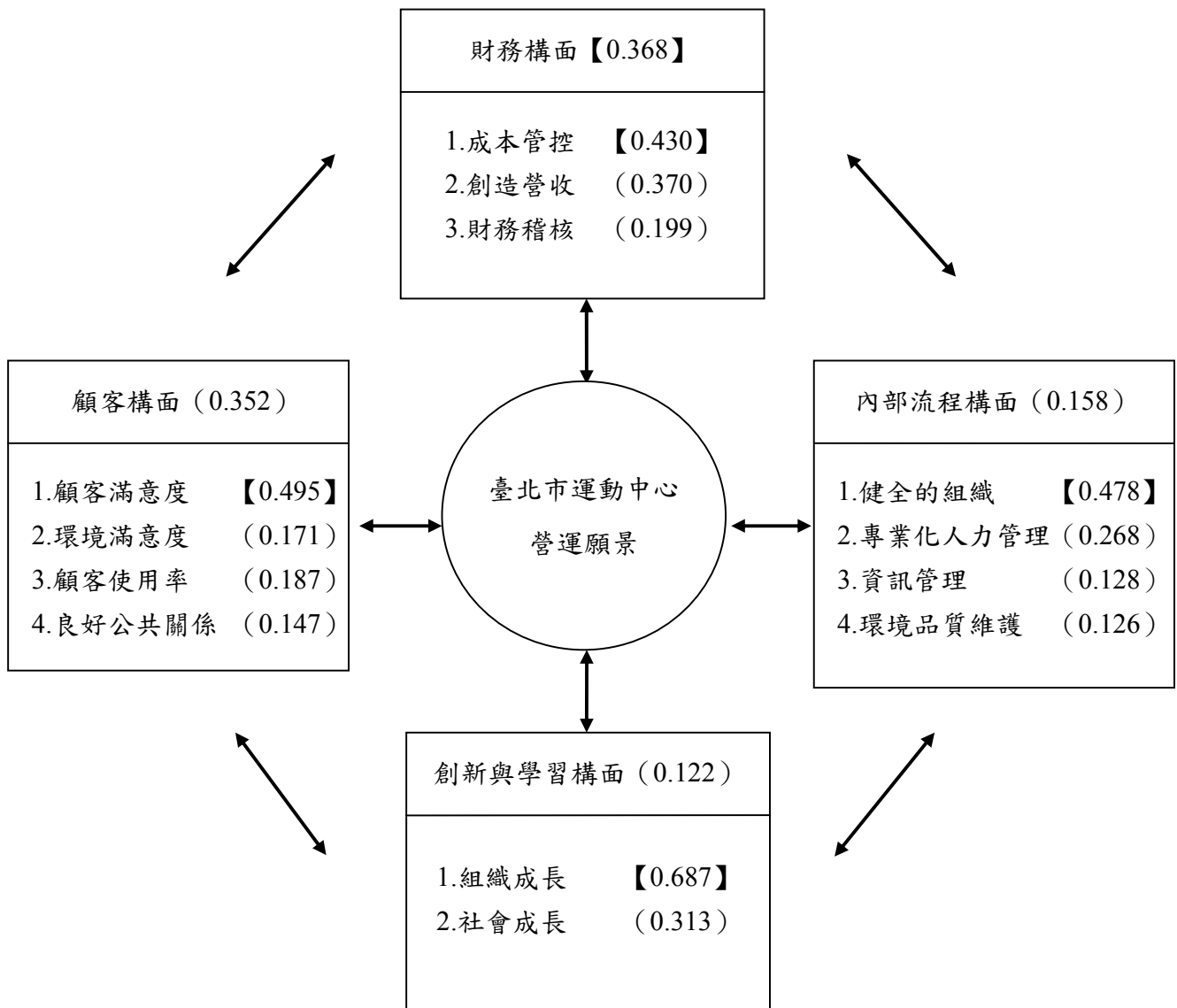


圖 4-15 臺北市運動中心營運績效評估指標之權重分析圖

資料來源：本研究者整理。

(一) 第一層各構面權重分析結果

第一層級係對所建構之各構面進行分析層級程序法的運算，以決定各構面指標之優先向量權重，內容如下所示。

1. 第一層構面分析共計有：財務、顧客、內部流程、創新與學習等四項，受訪學者專家 15 人(如表 3-4)，分析結果一致性指標 $C.R.=0.0465$ ($C.R.值 \leq 0.1$)，通過一致性考驗，表示學者專家之意見符合一致性原則。
2. 經學者專家對各層級指標之兩兩比對分析後，採分析層級程序法運算，各構面之權重值由高至低依序為：財務 0.368、顧客 0.352、內部流程 0.158、創新與學習 0.122 (如表 4-42、表 4-43、表 4-44、表 4-45、圖 4-15)。

此結果顯示，財務構面在目前臺北市體育處所委託民間經營之臺北市運動中心營運績效評估指標中，佔有最高之權重值，其次為顧客構面，接著是內部流程構面，而最低者則為創新與學習構面。

(二) 第二層關鍵驅動因素權重分析結果

第二層級係對各構面所開展之關鍵驅動因素，應用分析層級程序法運算，進行權重分析，以決定各因素之優先向量權重。

蔡秀華(2002)表示，關鍵驅動因素具有引導行動指標進行的決定性，其優先向量權重的呈現，對於推動組織營運績效評估時，能提供優先順序性的建議。因此，若臺北市體育處如能採行本研究建議之營運績效評估指標，則本層級之關鍵驅動因素分析結果，將能提供做為決策之參考。

以下將呈現各構面關鍵驅動因素之權重分析結果：

1. 財務構面之關鍵驅動因素層級分析結果

分析項目為「成本管控」、「創造營收」、「財務稽核」共計 3 項，施測受訪學者專家共 15 人，分析結果一致性指標 $C.R.=0.0139$ ($C.R.值 \leq 0.1$)，通過一

致性考驗，表示學者專家之意見符合一致性原則。經分析層級程序法運算結果，財務構面之關鍵驅動因素之優先向量權重為：成本管控 0.430、創造營收 0.370、財務稽核 0.199（如表 4-42、圖 4-15）。

2.顧客構面之關鍵驅動因素層級分析結果

分析項目為「顧客滿意度」、「環境滿意度」、「顧客使用率」、「良好公共關係」共計 4 項，施測受訪學者專家共 15 人，分析結果一致性指標 $C.R.=0.0008$ ($C.R.值 \leq 0.1$)，通過一致性考驗，表示學者專家之意見符合一致性原則。經分析層級程序法運算結果，顧客構面之關鍵驅動因素之優先向量權重為：顧客滿意度 0.495、顧客使用率 0.187、環境滿意度 0.171、良好公共關係 0.147（如表 4-43、圖 4-15）。

3.內部流程構面之關鍵驅動因素層級分析結果

分析項目為「健全的組織」、「專業化人力管理」、「資訊管理」、「環境品質維護」共計 4 項，施測受訪學者專家共 15 人，分析結果一致性指標 $C.R.=0.0320$ ($C.R.值 \leq 0.1$)，通過一致性考驗，表示學者專家之意見符合一致性原則。經分析層級程序法運算結果，內部流程構面之關鍵驅動因素之優先向量權重為：健全的組織 0.478、專業化人力管理 0.268、資訊管理 0.128、環境品質維護 0.126（如表 4-44、圖 4-15）。

4.創新與學習構面之關鍵驅動因素層級分析結果

分析項目為「組織成長」、「社會成長」共計 2 項，施測受訪學者專家共 15 人，分析結果一致性指標 $C.R.=0.0000$ ($C.R.值 \leq 0.1$)，通過一致性考驗，表示學者專家之意見符合一致性原則。經分析層級程序法運算結果，創新與學習構面之關鍵驅動因素之優先向量權重為：組織成長 0.678、社會成長 0.313

(如表 4-45、圖 4-15)。

由上述分析結果顯示，各構面關鍵驅動因素之權重表現中，「成本管控」、「顧客滿意度」、「健全的組織」、「組織成長」皆分別為財務構面、顧客構面、內部流程構面以及創新與學習構面中具有較高權重值之關鍵驅動因素（如表 4-42、表 4-43、表 4-44、表 4-45、圖 4-15）。其中又以「組織成長」佔創新與學習構面之關鍵驅動因素權重值分配最高，將近七成；另外「顧客滿意度」與「健全的組織」於顧客構面與內部流程構面中亦有將近五成的權重表現。

（三）第三層行動指標權重分析結果

依第三層各層級行動指標之權重分析結果發現，「積極開發客源」、「現場服務人員態度」、「訂定環境安全管理作業流程」與「實施員工教育訓練及建立進修制度」之行動指標，分別為財務構面、顧客構面、內部流程構面以及創新與學習構面中具有較高的權重分配（如表 4-42、表 4-43、表 4-44、表 4-45）。其中以「開發客源」、「現場服務人員態度」於財務構面與顧客構面佔有近五成的權重表現。

表 4-42 臺北市運動中心營運績效評估指標財務構面之權重

構面	關鍵驅動因素	行動指標 (權重值)	
財 務 【0.368】	1. 成本管控 【0.430】	1-1 管控人事成本	【0.398】
		1-2 估算場地設施維護成本	(0.267)
		1-3 編列年度執行預算	(0.230)
		1-4 定期繳納權利金與回饋方式	(0.105)
	2. 創造營收 (0.370)	2-1 促銷有價活動	(0.167)
		2-2 積極開發客源	【0.446】
		2-3 開發周邊商品	(0.130)
		2-4 適切定價策略	(0.258)
	3. 財務稽核 (0.199)	3-1 訂定經費收支稽核制度	(0.193)
		3-2 編製各項財務報表	(0.129)
		3-3 年度財務目標達成率	【0.294】
		3-4 年度財務收支比率	(0.198)
		3-5 建立財產管理制度	(0.186)

資料來源：本研究整理。

表 4-43 臺北市運動中心營運績效評估指標顧客構面之權重

構面	關鍵驅動因素	行動指標 (權重值)
顧客 (0.352)	1.顧客滿意度 【0.495】	1-1 價格滿意度 (0.146)
		1-2 場館開放時段滿意度 (0.147)
		1-3 積極處理客訴案件 (0.188)
		1-4 顧客再次使用意願 【0.234】
		1-5 新顧客爭取率 (0.148)
		1-6 顧客需求調查與需求達成率 (0.137)
	2.環境滿意度 (0.171)	2-1 良好空間規劃 (0.226)
		2-2 維護場地清潔衛生 (0.190)
		2-3 交通動線及周邊狀況 (0.134)
		2-4 場館設施安全及防護措施 (保養、保險、維護) 【0.285】
		2-5 附屬休閒設施配置 (0.084)
		2-6 良好的環保配套措施 (0.082)
	3.顧客使用率 (0.187)	3-1 運動賽事活動比例 (運動研習、公關 活動、比賽、課程) (0.256)
		3-2 公益活動天次及參加人次 (含課程、 講座、體育及各項身心健康活動) (0.202)
		3-3 場館使用人口成長率 【0.373】
		3-4 公益時段使用人次 (含身心障礙者、 低收入戶者及高齡者等) (0.170)
	4.良好公共關係 (0.147)	4-1現場服務人員態度 【0.441】
		4-2企業伙伴關係 (0.142)
		4-3社區居民關係 (0.234)
		4-4產學合作 (0.085)
		4-5良好同業關係 (資源、經驗分享) (0.097)

資料來源：本研究整理。

表 4-44 臺北市運動中心營運績效評估指標內部流程構面之權重

構面	關鍵驅動因素	行動指標 (權重值)	
內部流程 (0.158)	1.健全的組織 【0.478】	1-1健全組織與分工	【0.280】
		1-2 明示組織願景與目標	(0.146)
		1-3 訂定相關法規、管理辦法	(0.189)
		1-4 成立營運專責單位	(0.142)
		1-5 營造組織氣氛	(0.160)
		1-6 建立文書作業管理制度	(0.082)
	2.專業化人力管理 (0.268)	2-1聘任專業員工	【0.311】
		2-2 建立績效評估與獎勵制度	(0.249)
		2-3 建立標準化服務作業流程	(0.260)
		2-4 建立人事任用及差勤管理制度	(0.180)
	3.資訊管理 (0.128)	3-1建置服務網站	(0.188)
		3-2 完整資料管理系統	(0.153)
		3-3資訊化開發比例與空間流量管控	(0.087)
		3-4 建立監控與通報資訊系統及緊急應變措施	(0.184)
		3-5 建置顧客管理系統	(0.120)
		3-6 標準化之危機處理流程	【0.267】
	4.環境品質維護 (0.126)	4-1 訂定環境安全管理作業流程	【0.353】
		4-2 編訂工作流程手冊	(0.239)
		4-3 通過國際標準作業認證	(0.151)
		4-4 資源回收推廣與垃圾分類	(0.083)
4-5 重大設施修繕更新情形		(0.175)	

資料來源：本研究整理。

表 4-45 臺北市運動中心營運績效評估指標創新與學習構面之權重

構面	關鍵驅動因素	行動指標 (權重值)
創新與學習 (0.122)	1.組織成長 【0.687】	1-1 訂定人才培育計畫 (0.298)
		1-2 實施員工教育訓練及建立進修制度 【0.378】
		1-3 建立知識分享文化 (0.164)
		1-4 建立規劃志工服務制度 (0.161)
	2.社會成長 (0.313)	2-1 提升運動風氣 【0.177】
		2-2 塑造良好社會形象 (0.158)
		2-3 開發服務內容 (0.127)
		2-4 改善運動生活環境 (0.143)
		2-5 規劃行銷方案 (0.111)
		2-6 維護媒體公共關係 (0.112)
		2-7 提供社區公益服務 (0.093)
		2-8 參與社區運動休閒活動 (0.077)

資料來源：本研究整理。

二、各層級指標權重分析之探討

從上述研究結果顯示，本研究所建構之臺北市運動中心營運績效評估指標，係透過內、外部營運管理者與運動管理領域之學者專家之 AHP 問卷調查後，應用分析層級程序法之運算，以獲得研究結果（如表 4-42、表 4-43、表 4-44、表 4-45、圖 4-15）。

而雖然臺北市運動中心與過去臺灣地區公立大學及各縣市立體育場館之經營模式有所差別，但就運動場館的經營管理而言，其皆以提升運動場館設施之營運績效與發揮運動場館之最大功效為出發點，建構績效評估指標並進行各層級指標之權重分析，研究意義同質性高且具參考價值，因此就本研究立場，研究者認為仍可針對本研究之研究結果與過去文獻做探討分析，其探討內容詳如下列所示：

（一）第一層各構面權重分析之探討

在第一層之營運績效各構面權重分析結果由高至低依序為：財務構面(0.368)、顧客構面(0.352)、內部流程構面(0.158)、創新與學習構面(0.122)。

由此可知，運動中心之內外部經營者與學者專家認為，就目前運動中心營運而言，財務構面是最重視的構面，而顧客、內部程序次之，具最低之權重值則為創新與學習構面。

1. 財務構面

此研究反應出臺北市運動中心在委外經營 OT 的營運模式下，對於財務構面有極高的重視程度，研究結果亦與蔡秀華（2002）之研究結果相符，在四個構面中，財務是場館營運者最重視的一環。

探究其原因，由於運動中心處在必須自負盈虧、自給自足的情況下，要能

維護其正常營運，支付人力成本、維護成本的基本支出，財務構面的整體規劃將顯得格外重要。而根據劉田修（2002）研究指出，在運動中心使用者需求調查中與市政府的要求，其價位不要太高，應採廉價付費使用，並儘量給予市民於價格上的優待，在弱勢團體方面須以優惠方案服務；依莊偉廷（2006）訪談中山運動中心執行長之內容得知，市政府的目的是將場館做為服務臺北市民間的溝通平臺，其主要目的不是要以營利為主，因此把價格壓的很低，以限制營運者之收費。在此以廉價方式提供市民使用之運動中心，對於營運者立場而言，則有較大的財務營收壓力。

另外，從公共建設生命週期中政府民間分工面與計畫經費面觀之，一項公共設施如果藉由OT模式來產生，政府需負責其研究與規劃、設計與興建的工作，並籌措其規劃、設計與興建所需的費用，進而完成這項公共建設（黃崇哲、鄭人豪，2006）。然而，臺北市政府目前所興建完工並正式啟用之運動中心有中山、北投、中正、南港、萬華及士林等六座運動中心（萬華與士林運動中心不在本研究之討論範圍），每座皆採OT模式委託民間單位營運，並以契約書為營運過程所遇問題處理之準則規範，其中依契約書內容之不同，而規定每一座運動中心繳交不同之權利金與回饋金（方式），如中山運動中心逐年必須每年分四期繳交新臺幣368萬元之權利金，並於年度結束會計師查核驗證後十日內繳齊所獲稅後盈餘之百分之五十之回饋金；而就南港運動中心而言，於契約書第六條亦詳細規定：

第六條 「乙方（南港運動中心）每年繳交權利金金額以當季營運收入百分之十三計算，全年營運收入不足新臺幣六千九百二十三萬元以上時，權利金以新臺幣九百萬元整計算，並應於第四季繳納權利金時，補足差額。營業收入係以乙方提報經會計師簽證之年度財務報表為依據。本運動中心正式啟用後，

乙方應每年分四期繳清，每期繳納權利金新臺幣二百二十五萬元整，於每季開始五日內交甲方（臺北市體育處）繳解市庫，並於會計年度決算後，依年度營業總收入百分之十三計算。」

由此可見，兩座運動中心雖由同一民間單位（中國青年救國團）得標營運，在權利金與回饋金上則有不同的繳納金額與方式，因此，若站在受託營運者的立場而言，財務因素實為目前現階段初期營運中最为重要之關鍵因素之一。再者，經由外部經營者訪談結果表示：

臺北市政府爲了興辦運動中心，則以採借貸方式來提供興辦過程中的所有費用，而興建一座運動中心平均大約花費新臺幣5億元建造，對於財務來講會有壓力存在。…（A3-1）

臺北市也沒有錢，只有前兩座有這個預算，只有中山兩億三千萬跟北投四億七千萬是公務預算，第三座就開始全部開工、貸款，所以你現在看到的中正和南港都是貸款。…（B1-1）

興建的財源卡住他收費的必要性，他可能是用一個所謂的市有財產開發基金去興建的，那本身基金狀況我不是十分瞭解，那有可能他是用所謂貸款的方式，所以他要支付本息，所以他就要收權利金，一定要繳本息…。（A3-2）

此外，臺北市體育處於契約書中對於運動中心營運管理者，履約公益條款中明文規定：

第三十三條「乙方（指運動中心）應配合臺北市政府所屬各機關與中正區各機關團體里辦公處，舉辦公益體育、藝文、民政活動之需要，提供甲方優先免費使用場館及其設備設施，其場地使用需求全年度主場地不超過一百二十

天，其他各空間不超過三十天，如有疑義由甲方（指臺北市體育處）認定之。」

第三十四條「乙方需有回饋計畫，…。並應保留部分時段及場地，提供高齡市民、低收入市民及身心障礙市民免費服務，並開辦高齡市民、低收入市民及身心障礙市民運動、藝文、社區教室免費提供教學指導；身心障礙市民優惠措施應依照身心障礙保護法相關規定辦理。」

據此，運動中心經營管理單位，在營運期間除了必須繳交固定的權利金外，尚需提供多項回饋方式與社會服務，其皆為優惠、免費之營運項目，在財務構面的表現上可能會有某程度的影響，因而造成營運單位不少的財務壓力；而就臺北市體育處而言，現階段已正式啟用之運動中心已有六座，其場館的興建費用一座約為新臺幣五億元，若以借貸方式取得興建基金，必須支付本息，的確對市政府的財務有影響。鑑此，臺北市政府在運動中心的經營中，無論是市政府或是場館經營者的確有財務營運上之壓力。

雖然文獻與訪談內容均顯示，財務為目前營運過程中最重要的一環，但，臺北市運動中心於委託經營管理評選標準表中卻顯示（請參考附錄九、十一、十二、十三），偏重於申請者之經歷及履約能力、經營與計畫構想，財務狀況次之，此與研究結果有所出入，因此建議臺北市政府可在各運動中心經營廠商的評選標準中，調整財務狀況的配分比重。

經由上述探討得知，無論以臺北市政府之立場或是運動中心之經營者處境而言，雖然運動中心之成立皆以提供市民之運動場所、運動機會與維護市民的運動權為主軸，但實質上在營運過程亦需注重市民使用之感受、服務滿意度等因素雖極為重要，但依目前各行政區之運動中心營運現況而言，以委外經營OT模式，則屬於民間機構來進行營運，期間每年還必須繳納市政府權利金，以及多項得回饋方式（如公益時段、每年120天的主場館專用等），因此於運動

中心初期營運單位，其財務表現應是現階段最重要的一環；再者，Kaplan 與 Norton (1992) 亦提出，平衡計分卡的觀點在協助企業，經由顧客、內部流程及創新與學習三構面之運作，以獲得財務構面之最大獲利。

因此，如何既能在服務市民的前提下，又能達到財務收支平衡的狀況，是為值得探討的課題，而在臺北市運動中心目前的營運階段，內外部經營者皆對財務構面有較高的重視程度，因此，在運動中心內部經營者在未來的財務規劃將是一門重要的課題，臺北市體育處對招標者之財務規劃也應有高度的關注。

運動中心於營運過程中，皆依循定型化契約的規範下進行營運，從財務構面的觀點出發，不難發現其履約過程中包含複雜的法律問題、龐大的人力資源以及繁瑣的行政業務等相關問題，在在皆顯示履約管理的重要性與繁重的業務量，而就臺北市體育處目前承辦運動中心業務的人力編制狀況，實有相當不足之處，往往一根蠟燭多頭燒，又加上行政人員流動率高，在業務交接上也產生許多問題；而依契約規定，每六個月至少進行一次監督及輔導會議，並做成紀錄通知經營者，以作為評估改進的之依據，目前已有六座運動中心營運中，若未來其他六座興建完成，就有十二座運動中心，換言說，臺北市體育處於運動中心的業務中，必須至少召開二十四次的營運管理督導會議，在承辦人員人力資源有限的情況下，其業務量實為過重，往往有不堪負荷的情形發生；再者，臺北市體育處運動設施科承辦各項繁雜之業務，運動中心只是其中一環，承辦人員必須同時承受法律問題與業務量繁重的壓力，其難免品質會有所影響，嚴重的話，更可能影響整個行政業務的效能，因此臺北市體育處應重視運動中心的經營管理問題，設置專責的履約管理機制，以因應龐大的業務量，提升服務品質，發揮運動中心的多元功能。

2. 顧客構面

顧客構面在本研究之權重分析中，其權重值達 0.352 僅次於財務構面 (0.368)，顯示在目前運動中心之營運中，對於顧客的深層服務依然扮演著重要的角色。在訪談學者專家過程中，運動中心內部經營者表示：

以中山運動中心而言，現階段以每一個層面成長百分之十為主要策略目標，而其最重要的是深層的顧客服務、誠懇深切的關懷、貼心的問候。…(C1-1)

在北投運動中心啓用開幕的當天，在館外抗議的居民人數比在館內參觀、祝賀、使用的民眾與長官還要多，而在這幾年的經營之下，我們用心的去瞭解居民的需求，提供最好的服務與關懷，經由多次的「奮戰」、無數次的客訴處理，終於與社區里民建立友好關係，彼此培養深厚的情感，因此在往後場館營運中，解決了不少與民眾間發生紛爭的情況，更降低里民抗議的次數與抱怨的案件數，大為提升營運效率。…(C2)

劉碧華 (1996) 表示，體育運動事業已逐步走向顧客導向的時代，任何體育活動應事先評估使用者的希望與要求，以開發並提供復合需求的服務項目；

鍾文貴 (2003) 指出各縣市體育場乃屬於公部門的一環，從服務市民的角度言之，焦點應於顧客價值，以滿足顧客需求為最終達成的使命與願景。

由訪談內容與文獻得知，在運動中心的經營除了財務為首重因素外，顧客的深層服務、誠懇深切的關懷、貼心的問候與適時的溝通交流，亦是能否營運順暢的重要影響因素，顧客若能體認運動中心的妥善服務，將可能影響他的再次使用運動中心的意願，顧客群增加，隨之提升的除了場館知名度之外，亦可能在財務構面上會有相當正面的表現。因此，這可能也是為何顧客構面能在其他構面中排列第二高的主要因素之一。

(二) 第二層關鍵驅動因素權重分析之探討

「成本管控 (0.430)」、「顧客滿意度 (0.495)」、「健全的組織 (0.478)」與「組織成長 (0.687)」等 4 項分別皆為財務、顧客、內部流程及創新與學習構面中，權重值較高之關鍵驅動因素。

此研究結果所分析出之關鍵驅動因素與鄭志富、呂宛蓁、曹校章 (2006) 之研究結果雷同，惟權重值分配後之排序不同。其中又以創新與成長構面中之「組織成長」具有將近七成之權重分配 (0.687)；而「成本管控」、「顧客滿意度」及「健全的組織」等 3 項也有將近半數之權重值，其中在顧客構面的 4 項關鍵驅動因素中，更以「顧客滿意度」為最高 (0.495)。

由此結果可知，目前學者專家與運動中心之經營者對「組織成長」、「顧客滿意度」、「健全的組織」、「組織成長」有較高的重視程度。

1. 財務構面

「成本管控」在財務構面上具有最高權重之分配，在成本管控之關鍵驅動因素下，包含 4 項行動指標計有「管控人事成本」、「估算場地設施維護成本」、「編列年度執行預算」、「定期繳納權利金與回饋方式」，其中以管控人事成本指標之權重值 (0.398) 高於其它 3 項，因此不難發現成本管控於財務構面之關鍵驅動因素中具有舉足輕重的角色。

而經比對第二層之關鍵驅動因素權重分析結果可知，要掌握好成本管控，必須先從管控人事成本開始，以節省營運過程中經費的支付。因運動中心採 OT 營運模式，偏向屬於民營部份，在財務上必須自負盈虧，所以在各項財務規劃上實需做好妥善的規劃，以免造成財務困難，因而影響到市民的運動權利。

再者，就契約書內容與體育處委託經營管理評選標準內，也有明文規定中山、北投運動中心每年必須繳交新臺幣三百六十八萬元權利金，以及於年度會

計終了一個月內，提撥百分之五十作為回饋金，交臺北市政府體育處繳解市庫；中正、南港運動中心合約中也規定每年繳交權利金金額為以當季營運收入百分之十三計算，全年營運收入不足新臺幣六千九百二十三萬元以上時，權利金以新臺幣九百萬元整計算。因此，在民間企業經營的 OT 模式下，除了必須自負盈虧外，尚須在委託經營之契約書規範下，經營者必須有明確的財務目標，於每項財務支出都必須謹慎考量，在加上場館設備設施須定期保養維護，甚至於保險，所以成本管控將是內部經營者於營運過程中重要考量因素之一。

2. 顧客構面

「顧客滿意度」為顧客構面 4 項關鍵驅動因素中，具有最高權重之分配 (0.495)，顯示運動中心內外部經營者，對於顧客滿意度抱持有較高的重視程度。謝文偉 (2001) 於臺北縣立新莊體育場營運績效評估指標之研究中，所建構的指標分別為：1. 工作與服務態度、2. 與民眾互動關係、3. 體育場印體設施、4. 體育場交通狀況、5. 體育場之運作等；宋維煌 (1993) 認為體育館之活動設計，應以多樣化、精緻化來滿足民眾需求。此外，曾國雄 (1993) 亦指出先進國家在運動場之營運特色上，有售票自動化、注重行銷、運用社會資源、結合社區需求等因素；錢紀明 (2001) 則指出，當顧客滿意時，將促使顧客繼續使用場地，或可經由口碑宣傳，創造新顧客，增加場地使用及營收。

再者，劉田修 (2000) 於運動中心之規劃研究中，針對運動中心之定位更指出：政府除了結合民間部門舉行各類體育運動休閒相關活動之餘，尚須考量各地區居民之特性，提供日常生活之運動設施，且以社會健康福利的角度設置之，使每位居民皆有機會使用此設施，並此設施之品質必須達一定水準之上，且使用價位不高。況且現在已是顧客滿意的時代，顧客第一是服務的基本理念，因此，顧客滿意度將會是運動中心經營的成敗關鍵。

依上述之文獻探討皆顯示，先進國家之體育場館已朝向滿足顧客需求的方向邁進（鄭志富、呂宛蓁、曹校章，2006），而就臺北市運動中心之營運而言，亦是如此，如能提升顧客滿意度，將可能使顧客的再次使用意願提高。因此，其活動設計與課程內容，應以多元化、多樣化、客制化、精緻化、活潑化等方式來滿足市民對優質運動場館使用的需求，吸引更多層面的顧客，進而開發新客源，以創造優異營運績效表現，期以真正能培養市民終身運動的習慣，更逐步落實「處處皆可運動」、「人人喜愛運動」的施政目標，打造健康臺北城。

3.內部流程構面

「健全的組織」為內部流程構面中，具最高的權重表現之關鍵驅動因素（0.478），表示運動中心的內外部營運者，在營運單位之內部流程中，首要條件必須建立好健全的組織。依過去研究顯示，組織是業務推動的重要架構，組織健全的經營制度，也是體育運動設施經營管理的重要意涵，而其良窳將深深影響組織的效能，因此，必須要先擁有健全的組織，才能發揮組織應有的功能（邱金松、葉公鼎、牟鍾福、朱文忠、李應麟，1993；鄭志富、呂宛蓁、曹校章，2006）。另外，鄭志富與蔡秀華（2005）於臺灣地區公立體育場館營運績效評估之實證研究中亦指出，管理者如能配合各縣市發展願景，及早制定營運方針及策略，尤其是建立運作良好的組織、管理階層人才的培育、專業人力之延攬、系統化績效管控系統及施行定期評估等規劃，對於未來各縣市體育館之營運績效之運作上應有所助益。因此，運動中心的營運過程，亦然，必須建構健全的組織，並重視組織專責分工，以求創造營運單位之財務收益與全面性之營運績效，據此，依研究結果顯示，擁有健全的組織將是運動中心不可或缺的重要因素。

4.創新與學習構面

「組織成長」為創新與學習構面之兩項關鍵驅動因素中，具有較高比重的權重值（0.687），將近達到七成，顯示運動中心內外部營運者對於組織成長有極高的重視程度。

在滿足顧客需求為導向的關鍵時代中，唯有不斷的創新、不斷的修正經營模式，透過良好的行銷管理才能位企業創造更高的利潤（蕭世平、王顯智，2003）。若要創造更高的利潤，組織運作則為首要條件，有組織才能有機會發揮其功效。許士軍（1999）指出組織的核心競爭力，依存於其人力素質的能力上，如何培育與激發這種能力，遂成為組織最重要的任務與挑戰。鄭志富、蔡秀華（2005）亦表示，對於相關人力資源的維護與開發，處在知識即力量的時代，管理者須重新思考組織中，人在營運管理上可能創造的價值。而事實上，組織是業務推動的重要架構（邱金松、葉公鼎、牟鍾福、朱文忠、李應麟，1993），因此，就組織成長的關鍵驅動因素中，人力資源的管理與培育，不容忽視其重要性，更可能將影響到運動中心未來的營運績效表現。

（三）第三層關鍵驅動因素所屬行動指標之權重分析探討

「開發客源（0.398）」、「現場服務人員態度（0.441）」、「訂定環境安全管理作業流程（0.280）」、「實施員工教育訓練及建立進修制度（0.378）」等分別為財務、顧客、內部流程及創新與學習構面中，具有較高權重之行動指標。其中以顧客構面所屬行動指標中之現場服務人員態度為最重視的行動指標。

1.財務構面

在財務構面方面，三項關鍵驅動因素所屬行動指標中，具有最高權重表現的有：「2-2 開發客源（0.446）」、「1-1 管控人事成本（0.398）」、「3-3 年度財務目標達成率（0.294）」。其中以開發客源最為重視，有近五成之權重表現。

就上述討論中，成本管控雖然是財務構面中具有較高權重值之關鍵驅動因素，尤其是特別重視管控人事成本部分，但就創造營收之關鍵驅動因素中，開發客源部份卻是最重要的因素，另外，在財務稽核方面，年度財務目標達成率也是運動中心內外部營運者重視的一環。因此，在財務構面中，由此三項行動指標的權重表現觀之，良好的管控人事成本，將影響成本管控的表現，而藉由積極的開發客源，不但能創造營收，亦能有良好的年度財務達成率，三者間息息相關。

另外，在運動中心的內部經營者表示支持積極開發客源以創造營收的看法：

我們希望透過加強服務，增加它的使用率！雖然是飽和…你知道，這休閒產業還是有淡旺季。像現在是淡季，這白天啊，是淡季！ㄗ！我希望白天多一點人來！這就很難了，上班的上班，上課的上課，誰會來打球？…（C1-3）

像我們場館在晚上的時候，多…，那白天少，我們總是希望能夠增加白天的使用量，這就是我們成長的動力所在！從哪裡著手？你晚上不能成長了，假日也飽和不能成長了，唯一就是在這部份去要求成長，希望他／她們加強行銷在這一方面的。…（C1-4）

因此，經由訪談得知，運動中心在營運中，開發客源佔了重要的地位，因為有客源才有財源，若能積極的善用行銷策略吸引顧客，提昇場館知名度，將會帶來人潮，人潮即錢潮，故運動中心無論在初期或穩定期，皆必須積極開發客源，以創造良好的營運績效與社會服務。

2.顧客構面

在顧客構面方面，四項關鍵驅動因素所屬行動指標中，具有最高權重表現

的有：「4-1 現場服務人員態度(0.441)」、「3-3 場館使用人口成長率(0.373)」、「2-4 場館設施安全及服務措施(保養、保險、維護)(0.285)」、「1-4 顧客再次使用意願(0.234)」。

其中以現場服務人員態度方面最為重視，具有近五成的權重值。

同仁對待服務的要求上來講，基本上…像以前一樣我們說：唉！要禮貌、微笑，那現在我們進一步要求，要真誠一點的，要跟客人互動！像以前，你看，很多場館去了！啊！歡迎光臨！歡迎光臨…！我們希望要改進，我們希望不要這樣！嗨！您早！伯伯好久沒有來了！要…好像有「家人」那種感覺！因為場館穩定後我們發現…說良心話啦！百分之七十…大約都老客戶！…(C1-2)

從訪談內容而言，不難發現運動中心之現場服務人員，已要求採深層服務的方式去關懷到場使用的市民，有別於過去各縣市體育館人員消極的服務方式。運動中心服務人員是使用者第一接觸的觸角，其服務態度可能深深影響使用者的感受，以及再次使用場館的意願；再者，在使用者付費的觀念下，消費者心理常會有：我是花錢來運動的，服務人員一定要做好服務工作，提供詳盡的資訊！另外，蔡秀華(2005)指出，管理者必須從「瞭解顧客」到「顧客導向的服務」方面，重視服務面的整體規劃，以求達到顧客最佳的滿意程度。許慧娟(1994)表示，服務品質的好壞對顧客滿意有正面的影響，而顧客滿意與否又會決定顧客是否再次上門光顧或介紹其他客戶購買公司產品的主要動力。因此，運動中心在現場服務人員方面，須應需注重服務人員的教育與訓練，希冀透過專業的訓練，施以深層服務，進而達到親民、便民的場館優質服務，滿足市民多元的需求，以提升場館使用人口成長率，而在更長遠的層面來看，亦可能對於財務績效、社會服務績效有正面積極的影響。

另外，在場館設施安全及服務措施(保養、保險、防護)方面，臺北市體

育處於契約書內容中第十六條、十七條亦有明文規定：

第十六條「對甲方（臺北市體育處）提供之土地、建築物及設施、設備，乙方（運動中心營運單位）應負修繕及賠償責任…。」

第十七條「乙方（運動中心營運單位）對於設施及附屬設備應於正式啓用營運日前至經營期滿為止投保火災保險，保額不得低於簽約當時總帳面積，並以甲方（臺北市體育處）為共同要保人及受益人，其保費由乙方（運動中心營運單位）全額負擔。」

安全管理是體育運動經營者於提供參加者的健康與安全上一項重要的責任，法律責任、風險管理、保險管理皆為每位參與者應有的常識，運動經營者於舉辦活動時，應以風險管理者角度實施安全訓練等事先防範措施，而風險管理不應只是避免意外發生的狹義觀念，而是在危險發生前加以評估與預測，並針對每一個評估過的危險因素建立一套防範處理的技巧方法（劉碧華，1995；鄭志富，1995）。

因此，運動中心的場館設施安全上因契約的規定，運動中心營運者有定期保養、保險、維護的義務責任，使用者也較有安全上與權益上的保障。由此顯示，臺北市體育處對於使用者的角度與委託經營者的立場而言，相當重視關心場館安全修繕的問題，期能避免嚴重的意外發生與降低市府的財政負擔。

3.內部流程構面

在內部流程構面中，四項關鍵驅動因素所屬行動指標中，具有最高權重表現的有：「4-1 訂定環境安全管理作業流程（0.353）」、「2-1 聘任專業員工（0.311）」、「1-1 健全組織與分工（0.280）」、「3-6 標準化之危機處理流程（0.267）」。其中以訂定環境安全管理作業流程方面最為重視。

就聘任專業員工與健全組織與分工而言，此研究結果與鄭志富（2003）、蔡秀華（2002）、鍾文貴（2003）、鄭志富、呂宛蓁、曹校章（2006）的研究顯示專業化的人力管理皆為關鍵驅動因素，顯示聘任專業員工將是內部流程構面中重要的一環。鄭志富、蔡秀華（2005）指出，建立專業化的經營模式與團隊，可以從專業專職的人力編配，提供更優質的服務品質，相對的也才有可能提升顧客的滿意度，進而創造更全面性的營運績效表現。

另外，就運動中心內外部營運者的訪談內容亦顯示：

最基本就是組織的部份，還有組織專責分工，組織是讓運動中心可以去運作的關鍵因素，最重要的就是如何去分工，當然主要必須要有專業的員工，因為目前運動中心的營運者救國團的組織型態來講，他們因為常常參與體育、休閒方面的活動，具有豐富的經驗，所以比較容易進入場館營運的狀況，不管是第二座的北投 YMCA 他們以往也都舉有這樣的經驗背景，所以他們在參與運動中心的經營方面、在競標上面就佔有比較大的優勢，所以我認為說有專業的員工，可以提供相關的專業諮詢，那在服務的部份，各樓層的櫃檯、服務中心、報名處，雖然是可以訓練出來的，但是有時候還是必須仰賴體育專業的人員來指導，才能讓績效、顧客滿意度達到最高。…A2-1

依據企業失敗原因分析顯示，91%經營不善的原因在於管理無效率，基此，管理人員的設置，對於運動中心是否能發揮其功效，顯得相當重要（陳嘉康、王耀明，2004）。鑑此，運動中心是否能發揮其最大功效，其聘任專業的管理人員、妥適的經營模式與團隊，於運動中心營運過程中扮演著重要的角色。

而在訂定環境安全管理作業流程中，契約書中明文規定：

第四十二條「乙方（運動中心營運單位）應於簽約日起計十八個月內，獲

ISO-9001 2000 年版國際標準作業認證通過，並於委託經營管理期間維持該認證持續有效。」

另外，他們現在都要走 ISO 嘛！他像這樣子的降低流程錯誤率，提昇服務品質…。B1-2

如果整個運動中心的運作都能夠符合、達到一定的標準，就可以去申請 ISO 認證，ISO 只是服務品質，透過流程的方式去管控，可以維持在一個層級以上，所以有關合約提出的那一部份，我認為如果要讓他做的好，他就是必須要往那個地方驅進，那合約在某種程度上其實是一種對他們的要求。…A2-2

依據上述訪談資料與契約書內容顯示臺北市體育處，為了達到場館優質的服務與增進營運效能，對於場館的標準作業流程有一定的重視程度，且更冀望藉由民間的參與，善用其企業化經營手法，積極營運，提昇運動中心營運績效。

4.創新與學習構面

在創新與學習構面中，兩項關鍵驅動因素所屬行動指標中，具有最高權重表現的有：「1-1 實施員工教育訓練及建立進修制度 (0.378)」、「1-2 提升運動風氣 (0.177)」。

其中以實施員工教育訓練及建立進修制度方面最為重視。

王凱立 (2000) 認為，國家過去興建的大型運動場館，往往因為人力與經費編列不足，加上公務人員專業性不夠，致使場館效益無法發揮，公立學校亦遭遇相同問題，而致營運效果不彰。鄭志富、呂宛蓁、曹校章 (2006) 就臺灣地區各縣市體育場館營運績效評估之實證研究中提出，欲提升縣市立體育場之經營管理績效，可從建立運動場館經營與管理人員學習、進修制度、改善人力素質等方面著手，以期達到培育優秀管理人才之目的。

依運動中心的營運而言，其興建是以服務市民從事休閒運動、提供優質運

動場館、增進市產經營效益等多項目的，因此場館除了必須提供內部設施設備多元化、精緻化等要求外，應對於服務人員提供專業的訓練，實施妥善的職前、職中教育訓練，以維護場館服務品質，讓每一位到館使用的民眾皆能感受到賓至如歸的感覺。

而就提升運動風氣方面，林國棟（1996）認為運動設施為推動體育事業的基石，從體育運動設施的功能而言，應包含促進體育事業發展與提升運動人口參與風氣。然而，臺北市政府依據臺北市體育白皮書內容為原則，於十二行政區中至少興建一座運動中心，由臺北市體育處委託民間單位營運，其中功能則為增加市民休閒運動空間，引領市民從事休閒運動，維護市民運動權利，增進市民健康體適能，以打造臺北市成為「健康活力的國際健康城市」。因此，臺北市政府藉由運動中心的運作，以建立市府與市民間之溝通平臺，藉由運動中心來推展體育相關政策，提升市民運動風氣，達到「處處皆可運動」、「人人喜愛運動」的目標。由權重分析觀之，創新與學習構面中，關鍵驅動因素所屬行動指標之 2-1 提升運動風氣，為其他行動指標之比重最高者，表示受訪的運動中心內外部營運者，對於提升運動風氣的看法持有較高的期許與重視程度。

第五章 結論與建議

本章主旨將本研究做整體性之概述，並依據研究結果與討論，提出結論與建議。本研究之主要目的在瞭解臺北市運動中心目前的營運現狀，並引用平衡計分卡之觀點，透過德爾菲法之應用，整合個案內外部學者專家意見，並以臺北市體育處為立場建構其營運績效評估指標之內涵，進一步分析其各層級指標之權重表現，最後將研究所得提供臺北市體育處與民間經營者做為營運績效評估之參考依據。

第一節 結論

- 一、目前營運中之臺北市運動中心，均在定型化契約規範下，採委外經營 OT 模式營運，其財務狀況尚呈穩定，服務人次逐年成長，多元社會公益服務下，兼顧弱勢團體的運動權益，組織扁平化專責分工，採走動式管理。
 - (一) 依營運期程依序為中山、北投、中正、南港、萬華及士林運動中心，其他行政區目前正積極規劃興建中。皆採 OT 模式營運，以契約作為委託者與受託者雙方於經營過程中之準則規範；一期為三年，至多續約兩次，共計九年，並於營運期間每年分四期繳交權利金與回饋金於臺北市政府。
 - (二) 營運期間設立營運督導委員會，聘請學者專家以及臺北市體育處委辦相關主管人員，擔任營運督導委員，以監督、輔導運動中心之營運單位，並定期舉辦檢討會議。
 - (三) 提供市民多元公益活動、公益課程、公益時段、體育相關活動、各場地設施設備使用等服務項目，並針對弱勢團體（身心障礙者、低收入戶、高齡者 65 歲以上）採優惠方式給予優待；以客制化、多元化、活潑化、精

緻化作為營運、行銷之方針。

(四) 組織皆以扁平化專責分工，採走動式管理，注重顧客深層服務，有別於以往各縣市體育館之消極營運方式；場館服務人次逐年增加、活動多樣化、財務尚呈穩定狀態，並能重視環保節能議題。

二、本研究建構之臺北市運動中心營運績效評估指標為財務等四構面，下分有成本管控等十三項關鍵驅動因素，並開展成六十七項行動指標，內容涵蓋深度與廣度，指標間更具有互斥性及周延性。

本研究經由文獻分析與訪談過程，從初步建構到修訂完成，皆以朝向達成營運願景與使命下，所建構之指標類目能均衡的呈現組織營運目標，具有明確的指標作用，共獲得四大構面、十三項關鍵驅動因素及六十七項行動指標，具有較多且完整的績效評估指標，其涵蓋營運管理績效考核之深度與廣度，指標間更具有互斥性及周延性，其內容為：(一) 財務構面：成本管控、創造營收、財務稽核等三因素及十三項行動指標；(二) 顧客構面：顧客滿意度、環境滿意度、顧客使用率、良好公共關係等四項因素及二十一項行動指標；(三) 內部流程構面：健全的組織、專業化人力管理、資訊管理、環境品質維護等四項因素及二十一項行動指標；(四) 創新與學習構面：組織成長、社會成長等兩項因素及十二項行動指標。因此，臺北市政府如能將本研究所建構之指標和營運實務相連結，將可進一步驗證營運績效指標的功能與評估目前運動中心的營運績效。

三、綜觀營運績效評估指標層級權重分析結果，內外部營運者一致認為：財務構面為目前運動中心營運最重要的構面，其次為顧客，再其次為內部流程構面，最不重視則為創新與學習構面。

經由分析層級程序法權重分析結果，內外部學者專家一致認為：財務構面為目前運動中心營運最重要的構面，而在此關鍵驅動因素中，則最重視成本管控，創造營收次之，最不重視的則為財務稽核；其次，應重視顧客構面的重要性，尤其在顧客滿意度方面，必須重視現場服務人員態度的訓練，以及注重場館設施安全及防護措施，以增取顧客再次使用意願，方能提升場館使用人口成長率；至於內部流程構面，健全的組織是整體營運單位的重要核心，最受內外部學者專家的重視，除此，行動指標中則以訂定環境安全管理作業系統流程為權重值較高之重要因素；創新與學習構面中，則首重組織成長，並重視實施員工教育訓練及建立進修制度。所以目前運動中心在各方優勢下，如能管控財務成本，注重顧客服務，做好場館設施安全及防護措施，重視健全組織的運作，聘任專業員工，實施員工教育訓練及建立進修制度，訂定環境安全管理作業流程，應能提升場館使用率，吸引顧客再次使用意願並達成財務構面的效益，進而能達成組織營運之願景與使命。

第二節 建議

根據本研究之發現，研究者提出建議，內容分為一、對臺北市政府之建議；二、對委外經營組織之建議；三、對後續研究者之建議。

一、對臺北市政府之建議

（一）應建構明確且健全的績效評估指標

本研究經由內外部營運者與學者專家的參與所建構，對於運動中心的營運應具有實用價值，因此及早建構健全完善的營運績效評估指標，以利未來進行各運動中心的績效考核與營運單位於續約時的參考依據。因目

前運動中心尚未有嚴謹完整而明確的績效評估指標，若能及早建構績效評估指標，將能有助於未來運動中心的營運，保障市民的運動權利。

（二）調整評選標準比重

本研究結果顯示，臺北市運動中心內外部營運相關人員均認為，目前採 OT 模式時，以財務構面最為重要，而就各運動中心的委託經營管理評選標準表顯示，偏重於申請者之經歷及履約能力、經營與計畫構想，財務狀況次之，此與研究結果有所出入，建議在各運動中心經營廠商的評選標準中，調整財務管理能力的配分比重。

（三）確實建立履約管理機制

運動中心的營運履約過程中，包含複雜的法律問題、龐大的人力資源以及繁瑣的行政業務等相關問題，在在皆顯示履約管理的重要性與繁重的業務量，而就臺北市體育處目前承辦運動中心業務的人力編制狀況，實有相當不足之處，往往一根蠟燭多頭燒，又加上行政人員流動率高，在業務交接上也產生許多問題，因此建議臺北市體育處應確實建立履約管理機制，以提升運動中心的服務品質，發揮其多元功能。

（四）有計畫性長期組成專業之顧問團隊

臺北市運動中心營運過程中，雖皆成立營運管理督導委員會，聘任學者專家進行營運督導，但其功能只能於營運單位續約、督導會議時提出建議與微弱的督導功效，無法實地進行績效考核與解決困境，且目前尚無嚴謹完整且明確的績效評估指標，據此，應有計畫性長期組成專業顧問團隊，隨時可以解決營運階段所遭遇的難題，更能客觀地確實進行績效考核。

(五) 採縱長方式進行專案研究

運動中心乃由臺北市政府經借貸方式取得興建經費，其興建費用龐大，為避免因營運過程中產生困境，而影響運動中心的營運，造成無法彌補的漏洞，應採採時間之縱長方式進行專案研究，以確保運動中心的營運順暢。

(六) 提供其他運動中心興建前期規劃之參考

目前營運中之運動中心共計有六座，其餘尚有六行政區未興建完成，應就前六座運動中心之營運經驗，採納本研究建構之營運績效評估指標最為營運方針，以提供更完善的休閒運動空間，更優質的場館服務。

(七) 建立獎勵制度，鼓勵營運績優單位與塑造運動風氣，提升營運效能

經由績效考核後，獎勵營運績優單位，授予星級、等級之榮譽獎章，以鼓勵其營運成效，以提升經營者之營運動力；塑造市民運動風氣，鼓勵市民培養規律運動習慣，以年、月或週為單位，頒發每座運動中心之最常運動者，給予獎狀或提名為運動中心代言人、運動之星等獎勵辦法。

二、對委外經營組織之建議

(一) 積極主動走入社區、參與社區活動，拓展新顧客群，開發新客源

配合市政府、社區體育運動組織推動體育健康相關政策，積極主動參與社區活動，結合社區發展特色，定時舉辦公益性質活動，提升運動中心之場館知名度，以開發各層面的新顧客，進而提升入館人次，增加場館使用率，以符合政府興建運動中心的營運目標。

(二) 加強現場服務人員之服務教育訓練，以增進場館優質服務品質

實施員工教育訓練與建立進修制度，如鼓勵員工繼續深造，考取研究所、參加講習會等，由參與研究性質的學術單位，增加員工的專業技能，以提升員工專業能力，增進場館服務品質，提昇顧客再次使用場館率。

(三) 編定更完善的營運年刊，統一場館服務項目內容

依目前各運動中心所編製的年刊中發現，其年刊編製內容雖豐富、多元，但缺乏統一性，有部分運動中心於後期年刊中，無呈現場館服務總人次、各項設施服務人次等的詳細統計資料，場館服務人次的產生也應採統一方式計算與實施；另外，在舉辦公益活動、體育賽事活動、身心健康相關活動之定義，應詳細界定清楚，以免統計分類時產生項目重疊狀況。

三、對後續研究者之建議

(一) 採內容分析法，進行外部營運者與直接經營者觀點之差異性比較研究

臺北市運動中心的營運過程中，就臺北市政府與受託營運單位的立場而言，可能存在差異性的觀點，因此，建議可以本研究之訪談內容，採內容分析法，進行外部營運者與直接經營者觀點之差異性比較研究，以作為日後營運過中之溝通橋樑。

(二) 引用研究結果擴大研究範圍

在研究對象上，本研究以臺北市體育處為立場，建構運動中心之營運績效評估指標，並以目前營運中六座之其中四座運動中心為研究範圍，後續研究者亦可針對未來興建後的運動中心做比較性分析(如各區居民特性、區位、設施、營運績效…等)，或採實證研究(如各運動中心之營運績效評估)的方式進行評析，以真正能瞭解各運動中心的營運現況與

營運績效。

(三) 可採用因素分析進行指標量化研究

從量化分析，進一步比對平衡計分卡觀念於體育設施管理應用的可能性。由於經過量化分析的過程，能將構面重新依據填答者的看法，進行統計方法的歸納統整，以求更精確地建構績效評估指標之量化內容。

引用文獻

一、中文部分

- ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部 (譯) (2001)。策略核心組織—以平衡計分卡有效執行企業策略。臺北市：臉譜文化。(Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 2001)
- 于泳泓 (譯) (2002)。平衡計分卡最佳實務：按部就班，成功導入。臺北市：商周出版。(Paul R. Niven, 1996)
- 中國青年救國團 (2003)。臺北市中山運動中心營運督導委員會議資料。臺北市：作者。
- 中國青年救國團 (2005)。臺北市中山區市民運動中心評估報告、績效說明與未來三年之經營計畫書”。臺北市：作者。
- 王秀紅、謝臥龍、駱慧文 (1994)。醫療行為中「性騷擾」的界定與預防-德懷研究。公共衛生，21 (1)，1-13。
- 王凱立 (2000)。民間機構經營學校運動設施之可行性研究-以臺北市市立國民中學學校游泳池設施為例。未出版碩士論文，國立臺灣大學，臺北市。
- 王凱立 (2001)。臺北市市立國民中學學校游泳池設施經營模式之研究。未出版碩士論文，國立臺灣體育學院，臺中市。
- 田文政 (1991)。運動場地規畫與管理。臺北市：教育部。
- 任曙 (2007)。場館營運管理的經驗分享-中山運動中心。臺北體育，4，49-53。
- 朱道凱 (譯) (1999)。平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具。臺北市：臉譜文化。(Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1996)
- 何曉瑛 (2000)。臺灣地區公立棒球場委託民間企業經營管理之個案研究—以臺南市立棒球場為例。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園縣。
- 吳安妮 (2002)。淺談平衡計分卡成功實施之精隨概念。會計研究月刊，198，26-32。

- 宋維煌 (1993)。運動場地設施經營之探討。體育與運動, 88, 103-106。
- 李長費 (1997)。績效管理與績效評估, 臺北市: 華泰書局。
- 李展璋、呂宛蓁 (2007)。臺北市中山區市民運動中心營運現況探討。大專體育, 93, 59-63。
- 李書行 (1995)。務實創新的策略性績效評估。會計研究月刊, 113, 15-23。
- 李榮杰建築事務所 (2001)。新竹縣立體育場、館建設申請行政院重大經建計畫—先期作業綜合報告書。新竹縣: 新竹縣政府。
- 官文炎 (1992)。論體育場的組織、功能與運作。國民體育季刊, 21 (1), 53-62。
- 官文炎、林啟川 (2002)。體育館、巨型體育館 (Dome) 概念面面觀。北體學報, 10, 233-239。
- 林文雄 (1998)。經營績效平衡表。管理會刊, 45, 1-12。
- 林秉毅、黃任閔、劉田修 (2004)。服務品質與顧客滿意概念於運動中心經營之重要性。屏師運動科學學刊, 1, 44-45。
- 林國棟 (1996)。學校體育之運動設施事業。大專體育, 28, 29-45。
- 林欽榮 (1995)。人事管理。臺北市: 前程圖書。
- 邱金松 (1980)。臺灣省各縣市體育場企業化經營之研究。教育廳委託國立體育學院研究。
- 邱金松、葉公鼎、牟鍾福、朱文忠、李應麟 (1993)。桃園縣北區體育園區企業化管理之規劃研究—期中報告。桃園縣: 桃園縣政府。
- 洪崇昶 (2003)。臺灣連鎖超市經營管理分析研究—以臺北市地區連鎖超市個案研究。未出版碩士論文, 大業大學, 彰化縣。
- 洪嘉文 (2001)。學校體育經營管理策略。臺北市: 師大書苑。
- 徐維聯 (2006)。臺北市北投區運動中心營運績效評估指標之建構。未出版碩士論文, 輔仁大學, 臺北市。

- 財團法人臺北市中華基督教青年會 (2004)。臺北市北投區市民運動中心委託民間經營管理計畫書。臺北市：作者。
- 基隆市射箭協會 (2007)。運動中心-射箭初體驗。臺北體育，4，39-42。
- 張火燦 (1996)。策略性人力資源管理。臺北市：揚智文化。
- 張麗娟 (2005)。平衡計分卡在中小企業及微型企業之規劃與建立。企銀季刊，28 (2)，13-26。
- 莊偉廷 (2006)。運動中心策略配置與營運績效之研究—臺北市中山運動中心之個案研究。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園縣。
- 許士軍 (1999)。許序-為人力資源管理園地多多灌溉！載於諸承明 (主編)，臺灣企業人力資源管理個案 (序)。臺北市：華泰。
- 許士軍 (2000)。走向創新時代的組織績效評估。臺北市：天下文化。
- 郭文仁 (2004)。中小學體育館營運績效指標之個案研究—以臺北縣立鶯歌高職為例。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 陳志明 (1979)。都市服務系統績效指標之分析。未出版碩士論文，國立交通大學，新竹市。
- 陳定國 (1985)。有效經營。臺北市：經濟與生活。
- 陳嘉康、王耀明 (2004)。體適能中心籌制，經營與管理之探討-以僑光技術學院為例。大專體育，70，50-54。
- 陳慶安 (2000)。績效評估發展趨勢。人力發展月刊，82，21-25。
- 陳靜怡、楊佩棻 (1997)。組織行為 (第六版)。臺北市：臺灣西書圖書。
- 彭文賢 (1996)。組織理論。臺北市：三民書局。
- 曾賢亮、王同茂、邱慶宏 (2000)。大學體育館管理模式之建構及應用研究—臺大新建體育館管理體系規劃及初期營運個案分析期中報告。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。計畫編號：NSC-89-2413-H-002-031。
- 程瑞玲 (1984)。非營利組織之績效衡量。未出版碩士論文，東吳大學，臺北

市。

黃政傑、李隆盛（1996）。中小學基本學力指標之綜合規劃研究。臺北市：教育部。

黃英忠（1997）。人力資源管理。臺北市：三民書局。

葉公鼎（1990）。公立體育場的經營管理。國民體育季刊，19（1），78-85。

葉公鼎（2001）。學校體育運動設施之經營管理。二十一世紀體育人文社會科學國際研討會研習手冊（頁55-77）。臺南市：國立臺南師範學院。

葉日新（1994）。都市公共服務外部績效測量與指標建立之研究。未出版碩士論文，國立中山大學，高雄市。

葉憲清（1999）。臺灣公立體育場之體育館之經營研究。體育學報，27，1-10。

廖尹華（1997）。臺灣地區大專院校運動場地設施開放與經營管理考量因素之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。

廖春文（2004）。平衡計分卡（BSC）的基本概念架構詮析。國教輔導雙月刊，44（1），3-13。

臺北市中山運動中心（2004）。臺北市中山運動中心九十二年刊。臺北市：作者。

臺北市中山運動中心（2005）。臺北市中山運動中心九十三年刊。臺北市：作者。

臺北市中山運動中心（2006）。臺北市中山運動中心九十四年刊。臺北市：作者。

臺北市中山運動中心（2007）。臺北市中山運動中心九十五年刊。臺北市：作者。

臺北市中山運動中心（2008）。臺北市中山運動中心九十六年刊。臺北市：作者。

臺北市中正運動中心（2008）。臺北市中正運動中心九十六年年刊。臺北市：作者。

- 臺北市北投運動中心 (2005)。臺北市北投區運動中心九十三年刊。臺北市：作者。
- 臺北市北投運動中心 (2006)。2005 臺北市北投區運動中心年刊。臺北市：作者。
- 臺北市北投運動中心 (2007)。2006 臺北市北投運動中心年刊。臺北市：作者。
- 臺北市北投運動中心 (2008)。2007 臺北市北投運動中心年刊。臺北市：作者。
- 臺北市立體育場 (1999)。臺北市北投、中山、中正區市民健康中心興建工程計畫。臺北市：作者。
- 臺北市立體育場 (2002)。臺北市中山區市民運動中心委託經營管理規劃案委託技術服務期末報告書。臺北市：作者。
- 臺北市南港運動中心 (2008)。臺北市南港運動中心九十六年年刊。臺北市：作者。
- 臺北市南港運動中心 (2008)。臺北市南港運動中心九十六年第二次營運管理督導委員會資料。臺北市：作者。
- 臺北市政府 (2002)。臺北市政府體育白皮書。臺北市：作者。
- 臺北市體育處 (2002)。臺北市中山區市民運動中心委託經營管理契約書。臺北市：作者。
- 臺北市體育處 (2004)。臺北市北投區市民運動中心委託經營管理契約書。臺北市：作者。
- 臺北市體育處 (2006a)。臺北市中正區市民運動中心委託經營管理契約書。臺北市：作者。
- 臺北市體育處 (2006b)。臺北市南港區市民運動中心委託經營管理契約書。臺北市：作者。
- 臺北市體育處 (2007)。臺北市體育處九十五年刊。臺北市：作者。
- 臺北市體育處 (2008a)。臺北市中山運動中心。運動趣-Sports For Fun 雙月刊，2，19。

- 臺北市體育處 (2008b)。臺北市北投運動中心。運動趣-Sports For Fun 雙月刊，2，11。
- 臺北市體育處 (2008c)。臺北市中正運動中心。運動趣-Sports For Fun 雙月刊，2，3。
- 臺北市體育處 (2008d)。臺北市南港運動中心。運動趣-Sports For Fun 雙月刊，2，7。
- 褚秀敏 (1998)。關鍵成功因素與績效評估制度關連性之研究—以郵局為例。未出版碩士論文，國立臺灣大學，臺北市。
- 劉田修、葉公鼎、王宗吉、張秋木 (2000)。臺北市民運動健康中心規劃研究。臺北市立體育場委託研究，77-79。
- 劉思辰 (2004)。公共部門導入平衡計分卡之淺談。人事月刊，38 (5)，61-66。
- 劉碧華 (1995)。如何加強運動場地的安全管理。中華體育，19 (3)，8-14。
- 劉碧華 (1996)。消費者/使用者中心的體育與運動經營理念。中華體育，36，17-21。
- 劉錦龍 (1994)。科技研發績效評估之探討。研考雙月刊，18 (5)，22-31。
- 潘文章 (1994)。管理學導論、功能、革新。臺北市：三民書局。
- 潘淑滿 (2000)。評估「社區總體營造」在現階段推行社區發展工作之成效：都市社區落實糙跟民主的可能途徑。社會工作學刊，6，87-122。
- 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。臺北市：心理。
- 蔡秀華 (2002)。大學體育館營運績效指標之個案研究—以國立臺灣大學綜合體育館為例。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 蔡長啟 (1983)。體育建築設備。臺北市：體育出版社。
- 蔡茂其、呂銀益、王瑞麟、李麗瓊 (1995)。淡水學院體育館之規劃、經營與管理。大專體育，17，37-44。
- 蔡培村、孫國華 (1998)。學校經營與管理—學校經營的基本概念。高雄市：

麗文。

- 蔡瑋娣 (2006)。市民對臺北市體育處認知情形與運動場館滿意度研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 鄭志富 (1995)。管理策略在學校體育上之應用。臺北市：漢文。
- 鄭志富 (1997)。學校運動場地設施經營管理策略之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告 (NSC-86-2413-H-003-022)，未出版。
- 鄭志富 (1999)。營造滿足民眾需要城鄉運動環境：我國運動場館現況與發展策略。第一次全國體育會議—引言人資料。臺北市：行政院體育委員會。
- 鄭志富 (2001)。學校體育經營的新思維。學校體育，11 (4)，2-3。
- 鄭志富 (2003)。臺灣地區各縣市體育館營運績效評估之實證研究 (I)。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告 (NSC92-2413-H-003-051)，未出版。
- 鄭志富、呂宛蓁、曹校章 (2006)。臺灣地區各縣市體育館營運績效評估之實證研究。大專體育學刊，8 (2)，51-66。
- 鄭志富、蔡秀華 (2005)。臺灣地區公立大學體育館營運績效評估之實證研究。師大學報，50 (2)，227-244。
- 鄭志富、錢紀明、田文政、劉碧華 (1999)。2010 體育白皮書專案研究—打造二十一世紀體育願景：我國運動場地設施的現況及發展策略。臺北市：行政院體育委員會。
- 鄭志富、錢紀明、田文政、劉碧華、張川鈴、盧心雨 (1999)。我國運動場地設施的現況及發展策略。臺北市：行政院體育委員會。
- 鄭良一 (2002)。全球運動場館建築：涵蓋 100 個國家的田野調查。臺北市：加斌出版。
- 錢紀明 (2001)。大專體育運動場館經營管理。國民體育季刊，30 (1)，18-22。
- 戴文隆 (1998)。宜蘭縣立體育場營運績效指標之研究。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園縣。

- 薛蕙俐 (2005)。應用專家群體決策方法建構倉儲理貨型物流中心之績效評估指標架構與準則權重設定。未出版碩士論文，明新科技大學，新竹縣。
- 謝文偉 (2001)。臺北縣立新莊體育場營運績效評估指標之研究。未出版碩士論文，輔仁大學，臺北縣。
- 謝臥龍 (1997)。優良國中教師特質之德懷分析。教育研究資訊，5(3)，14-28。
- 謝智正 (1998)。研究發展績效影響因素之探討—個案研究。未出版碩士論文，國立臺灣大學，臺北市。
- 簡建忠 (1994)。績效需求評析。臺北市：五南。
- 羅應嘉 (2007)。臺北市北投區運動中心推動社區健康之策略與成效評估。大專體育，90，43-49。
- 蘇飛雄 (1999)。國內外優良運動場館經營管理範例研究。臺北市：行政院體育委員會委託專案研究報告。
- 蘇容萱 (2004)。平衡計分卡—企業未來的經營利器。品質月刊，40(6)，72-78。

二、英文部份

- Gupta, Y. G., & Clarke, R. E.(1996).Theory and applications of the Delphi technique: A bibliogralphy (1975-1994). *Technological Forecasting and Social Change*, 53, 185-211.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dhaliwal, J. S., & Tung, L. L.(2000).Using group support systems for devel-oping a knowledge-based explanation facility. *International Journal of Information Management*, 20, 131-149 ◦
- Simons, R. (1995). *Levels of control: How managers use Innovative Control System to drive strategic renewal*. Boston : Harvard Business School Press.
- Wind. Y., & Saaty. T. L. (1980, July). Marketing application of the Analytic Hierarchy Process, *Management Decision*, 642-645.
- Flynn, R. B. (1993). *Facility planning for physical education, recreation, and athletic*. Reston,VA: American Alliance for Health, Physical Education, Recreation and Dance.
- Carter, N. (1991, Spring). Learning to measure performance: The use of indicators in organization. *Public Administration Review*, 69, 85-101.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design and application (3rd ed)* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Drucker, P. F.(1974). *Management:Tasks responsibility practice*. New York: Harper & Row.
- Carter, N., Klein, R.,& Day, P. (1992). *How organization measure success: The use of performance indicators in government*. London: Routledge.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design and application (3rd ed)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Luthans, F. (1979). *The practice of supervision and management*. New York: Mcgraw-Hill.
- French, W. (1990). *Human resources management(2nd ed)*. Boston: Houghton

Mifflin.

Maisel, L. S. (1992, Summer). The Balance Scorecard approach. *Journal of Cost Management Accounting*, 47-52.

Johnstone, J. N. (1981). *Indictors of education system*. Paris: UNESCO.

Crabtree, B. D. & Miller, W. L. (1992). *Doing qualitative research*. Newbury Park: Sage Publications.

三、網址部份

臺北市體育處 (2007)。場館簡介、交通資訊、場地租借。2007 年 12 月 10 日，取自臺北市體育處市民運動服務網，網址 <http://tpg.tms.gov.tw/>

臺北市中山運動中心 (2008)。場館簡介。2008 年 05 月 02 日，取自臺北市中山運動中心網站，網址 <http://www.cyc.org.tw/cssc/intro2.htm>

臺北市中正運動中心 (2008)。認識中心。2008 年 05 月 12 日，取自臺北市中正運動中心網站，網址 <http://www.jjsports.com.tw/about.htm>

附錄一 參與研究同意書

參與研究同意書

本人為國立臺灣師範大學體育學系碩士班研究生，目前正進行「臺北市運動中心公辦民營營運績效評估指標建構之研究」碩士論文研究，本研究採用訪談方式，訪談時間大約為 30~60 分鐘，以下的內容是有關於您我雙方建行訪談前的注意事項，希望您可以先仔細閱讀，謝謝您！

1. 為了避免您所提供的寶貴意見不慎遺漏，或是在整理資料時有所誤解，訪談過程中將採用「全程錄音」的方式進行，並將妥善保存錄音紀錄。
2. 本研究資料僅作為學術研究之用，未經您的同意，研究者不會對第三人透漏任何研究內容，研究內容也將以匿名方式呈現，請您放心。
3. 為了增加訪談內容的深度，以及更清楚瞭解問題內容，本研究將會視訪談情形及內容而定，進行一至三次的訪談。
4. 為了方便您參與訪談，每一次的訪談地點將會尊重您的決定再進行訪談。
5. 訪談過程中，如果您有任何不願意說出來，或是不舒服的感覺，您可以隨時提出，我們可以暫停錄音或是訪談，彼此瞭解原因之後，我將尊重您的意見。

如果您瞭解以上五點說明，並同意與我進行訪談，請您在下欄位簽名，表示您已經清楚相關權益與義務；研究者也將簽名，表示將遵循應有的責任與義務。

在此再次感謝您的合作！祝福您平安喜樂、順心如意。

研究參與者（簽名）：_____

論文研究者（簽名）：_____

訪談日期：_____年_____月_____日

附錄二 訪談大綱

臺北市運動中心委外經營營運績效評估指標建構之研究

專家學者訪談問卷

受訪者：臺北市政府體育處代表（副處長、科長）

訪談者：臺灣師大體育學系碩士班研究生李展璋

聯絡方式：E-mail：waiman1026@yahoo.com.tw 手機：0910-887068

- 一、請問您依臺北市運動中心委外經營（OT 模式）的委託經營主管者立場而言，臺北市運動中心的營運現況、願景與使命為何？
- 二、以 Kaplan 與 Norton 於 1990 年所發展的平衡計分卡概念（財務、顧客、內部流程以及成長與學習等四大構面）而言，依臺北市運動中心委外經營（OT 模式）的委託經營主管者立場與專業的看法，您對於臺北市運動中心之營運績效評估指標來說，您認為財務構面需要有哪些指標？
- 三、同第二題，對於臺北市運動中心之營運績效評估指標來說，依您身為委託經營主管者的立場與專業的看法而言，您認為顧客構面需要有哪些指標？
- 四、同第二題，對於臺北市運動中心之營運績效評估指標來說，依您身為委託經營主管者的立場與專業的看法而言，您認為內部流程構面需要有哪些指標？
- 五、同第二題，對於臺北市運動中心之營運績效評估指標來說，依您身為委託經營主管者的立場與專業的看法而言，您認為學習與成長構面需要有哪些指標？
- 六、針對臺北市運動中心的營運績效評估方面，目前體育處針對運動中心是否有明確的績效評估指標或機制？如果有，您認為最好的績效部分有哪些？
- 七、除了上述所提及的績效評估指標之外，是否有其他遺漏的指標需要再加入？或者針對臺北市體育處之績效評估作業過程中，是否有需要建議的事項？經營過程中是否有何困難處？

臺北市運動中心委外經營營運績效評估指標建構之研究

專家學者訪談問卷

受訪者：臺北市運動中心執行長（中山、北投、南港）

訪談者：臺灣師大體育學系碩士班研究生李展瑋

聯絡方式：E-mail：waiman1026@yahoo.com.tw 手機：0910-887068

- 一、請問您依臺北市運動中心委外經營（OT 模式）的受託經營主管者立場而言，臺北市運動中心的營運現況、願景與使命為何？
- 二、以 Kaplan 與 Norton 於 1990 年所發展的平衡計分卡概念（財務、顧客、內部流程以及成長與學習等四大構面）而言，依臺北市運動中心委外經營（OT 模式）的受託經營主管者立場與專業的看法，您對於臺北市運動中心之營運績效評估指標來說，您認為財務構面需要有哪些指標類目？
- 三、同第二題，對於臺北市運動中心之營運績效評估指標來說，依您身為受託經營主管者的立場與專業的看法而言，您認為顧客構面需要有哪些指標？
- 四、同第二題，對於臺北市運動中心之營運績效評估指標來說，依您身為受託經營主管者的立場與專業的看法而言，您認為內部流程構面需要有哪些指標？
- 五、同第二題，對於臺北市運動中心之營運績效評估指標來說，依您身為受託經營主管者的立場與專業的看法而言，您認為學習與成長構面需要有哪些指標？
- 六、針對臺北市運動中心的營運績效評估方面，請問您所經營之運動中心是否有明確的績效評估指標或機制？如果有，您認為最好的績效部分有哪些？
- 七、除了上述所提及的績效評估指標之外，是否有其他遺漏的指標需要再加入？或者針對臺北市體育處之績效評估作業過程中，是否有需要建議的事項？經營過程中是否有何困難處？

臺北市運動中心委外經營營運績效評估指標建構之研究

專家學者訪談問卷

受訪者：營運督導委員代表

訪談者：臺灣師大體育學系碩士班研究生李展瑋

聯絡方式：E-mail：waiman1026@yahoo.com.tw 手機：0910-887068

- 一、請問您依臺北市運動中心委外經營（OT 模式）的營運督導委員立場而言，臺北市運動中心的營運現況、願景與使命為何？
- 二、以 Kaplan 與 Norton 於 1990 年所發展的平衡計分卡概念（財務、顧客、內部流程以及成長與學習等四大構面）而言，依臺北市運動中心委外經營（OT 模式）的營運督導委員立場與專業的看法，您對於臺北市運動中心之營運績效評估指標來說，您認為財務構面需要有哪些指標？
- 三、同第二題，對於臺北市運動中心之營運績效評估指標來說，依您身為營運督導委員的立場與專業的看法而言，您認為顧客構面需要有哪些指標？
- 四、同第二題，對於臺北市運動中心之營運績效評估指標來說，依您身為營運督導委員的立場與專業的看法而言，您認為內部流程構面需要有哪些指標？
- 五、同第二題，對於臺北市運動中心之營運績效評估指標來說，依您身為營運督導委員的立場與專業的看法而言，您認為學習與成長構面需要有哪些指標？
- 六、針對臺北市運動中心的營運績效評估方面，目前體育處針對運動中心是否有明確的績效評估指標或機制？如果有，您認為最好的績效部分有哪些？
- 七、除了上述所提及的績效評估指標之外，是否有其他遺漏的指標需要再加入？或者針對臺北市體育處之績效評估作業過程中，是否有需要建議的事項？經營過程中是否有何困難處？

附錄三 三回合德爾菲法專家問卷綜合整理

臺北市運動中心委外經營營運績效評估指標建構之研究

三回合德爾菲法專家問卷綜合整理

一、財務構面 (3 項關鍵驅動因素、13 項行動指標)

指為了將臺北市運動中心的營運願景、使命及策略與績效衡量指標相連結，以達成財務營收之目標，並經由三回合學者專家所回覆之意見分析與綜整後，所需建構之績效評估指標內涵。

財 務 構 面				
題 項		第一回合 同意率	第二回合 同意率	第三回合 同意率
關鍵驅動因素	行動指標			
1.成本管控	1-1 管控人事成本	95.23%	100%	100%
	1-2 估算場地設施維護成本	100%	100%	100%
	1-3 編列年度執行預算	100%	100%	100%
	1-4 定期繳納權利金與回饋方式	95.23%	95.23%	90%
2.創造營收	2-1 促銷有價活動	95.23%	100%	100%
	2-2 開發客源	100%	100%	100%
	2-3 開發週邊商品	90.47%	100%	95%
	2-4 適切定價策略	90.47%	100%	100%
3.財務稽核	3-1 訂定經費收支稽核制度	100%	100%	100%
	3-2 編製各項財務報表	100%	100%	100%
	3-3 年度財務目標達成率	95.23%	100%	100%
	3-4 年度財務收支比率	95.23%	100%	100%
	3-5 建立財產管理制度	---	---	90%

二、顧客構面 (4 項關鍵驅動因素、21 項行動指標)

指為了將臺北市運動中心的營運願景、使命及策略與績效衡量指標相連結，以達顧客延續率、顧客滿意度、市場佔有率等，並經由第二回合學者專家所回覆之意見分析與綜整後，所建構之績效評估指標內涵。

顧客構面				
題 項		第一回合 同意率	第二回合 同意率	第三回合 同意率
關鍵驅動因素	行動指標			
1.顧客滿意度	1-1價格滿意度	85.71%	100%	95%
	1-2場館開放時段滿意度	85.71%	100%	100%
	1-3積極處理客訴案件	100%	100%	100%
	1-4顧客再次使用意願	100%	100%	100%
	1-5 新顧客爭取率	90.47%	95.23%	100%
	1-6 顧客需求調查與需求達成率	100%	100%	95%
2.環境滿意度	2-1良好空間規劃	100%	100%	100%
	2-2維護場地清潔衛生	100%	100%	100%
	2-3交通動線及周邊狀況	85.71%	90.47%	85%
	2-4場館設施安全及防護措施(保養、保險、維護)	100%	100%	100%
	2-5 附屬休閒設施配置	---	80.95%	80%
	2-6 良好的環保配套措施	---	80.95%	95%
3.顧客使用率	3-1運動賽事活動比例(運動研習、公關活動、比賽、課程)	90.47%	100.00%	100.00%
	3-2 公益活動天次及參加人次(含課程、講座、體育及各項身心健康活動)	90.47%	100.00%	100.00%
	3-3場館使用人口成長率	90.47%	100.00%	90.00%

顧客構面				
題 項		第一回合 同意率	第二回合 同意率	第三回合 同意率
關鍵驅動因素	行動指標			
3.顧客使用率	3-4 公益時段使用人次（含身心障礙者、低收入戶者及高齡者等）	100.00%	100.00%	100.00%
4.良好公共關係	4-1現場服務人員態度	100.00%	100.00%	100.00%
	4-2企業伙伴關係	95.23%	100.00%	100.00%
	4-3社區居民關係	100.00%	100.00%	100.00%
	4-4產學合作	90.47%	95.23%	100.00%
	4-5良好同業關係（資源、經驗分享）	---	---	80.00%

三、內部流程構面（4項關鍵驅動因素、21項行動指標）

指為了將臺北市運動中心的營運願景、使命及策略與績效衡量指標相連結，以建構健全組織、專業人力管理、資訊科技化等，並經由第二回合學者專家所回覆之意見分析與綜整後，所需建構之績效評估指標內涵。

內部流程構面				
題 項		第一回合 同意率	第二回合 同意率	第三回合 同意率
關鍵驅動因素	行動指標			
1.健全的組織	1-1健全組織與分工	100.00%	100.00%	100.00%
	1-2明示組織願景與目標	100.00%	100.00%	100.00%
	1-3訂定相關法規、管理辦法	100.00%	100.00%	100.00%
	1-4成立營運專責單位	95.23%	95.23%	90.00%

內部流程構面				
題 項		第一回合 同意率	第二回合 同意率	第三回合 同意率
關鍵驅動因素	行動指標			
1.健全的組織	1-5營造組織氣氛	95.23%	100.00%	100.00%
	1-6建立文書作業管理制度	---	---	90.00%
2.專業化人力管理	2-1聘任專業員工	100.00%	100.00%	100.00%
	2-2建立績效評估與獎勵制度	100.00%	100.00%	100.00%
	2-3建立標準化服務作業流程	100.00%	100.00%	100.00%
	2-4建立人事任用及差勤管理制度	---	---	95.00%
3.資訊管理	3-1建置服務網站	100.00%	100.00%	100.00%
	3-2完整資料管理系統	100.00%	100.00%	100.00%
	3-3資訊化開發比例與空間流量管控	80.95%	95.23%	90.00%
	3-4 建立監控與通報資訊系統及緊急應變措施	95.23%	100.00%	100.00%
	3-5 建置顧客管理系統	100.00%	100.00%	100.00%
	3-6 標準化之危機處理流程	---	85.71%	100.00%
4.環境品質維護	4-1 訂定環境安全管理作業流程	100.00%	100.00%	100.00%
	4-2 編訂工作流程手冊	100.00%	100.00%	100.00%
	4-3 通過國際標準作業認證	100.00%	100.00%	100.00%
	4-4 資源回收推廣	---	---	85.00%
	4-5 重大設施修繕更新情形	---	---	95.00%

四、創新與學習構面 (2 項關鍵驅動因素、12 項行動指標)

指為了將臺北市運動中心的營運願景、使命及策略與績效衡量指標相連結，以達成自我成長與社會成長等，並經由第二回合學者專家所回覆之意見分析與綜整後，所需建構之績效評估指標內涵。

創新與學習構面				
題 項		第一回合 同意率	第二回合 同意率	第三回合 同意率
關鍵驅動因素	行動指標			
1.組織成長	1-1 訂定人才培育計畫	85.71%	90.47%	95.00%
	1-2 實施員工教育訓練及建立進修制度	100.00%	100.00%	100.00%
	1-3 建立知識分享文化	90.47%	100.00%	100.00%
	1-4 建立規劃志工服務制度	90.47%	100.00%	100.00%
2.社會成長	2-1 提升運動風氣	100.00%	100.00%	100.00%
	2-2 塑造良好社會形象	100.00%	100.00%	100.00%
	2-3 開發服務內容	95.23%	100.00%	100.00%
	2-4 改善運動生活環境	100.00%	100.00%	100.00%
	2-5 規劃行銷方案	90.47%	95.23%	100.00%
	2-6 維護媒體公共關係	95.23%	100.00%	95.00%
	2-7 提供社區公益服務	95.23%	100.00%	100.00%
	2-8 參與社區運動休閒活動	100.00%	100.00%	100.00%

附錄四 第一回合德爾菲法專家問卷

臺北市運動中心委外經營營運績效評估指標建構之研究

第一回合德爾菲法專家問卷

各位學者專家：

您好！這是一份學術性的問卷，目的在探討臺北市體育處採委外經營之臺北市運動中心其營運績效評估指標的建構。本研究擬採用專家德爾菲法（Delphi Method）進行三回合之循環式問答，作為臺北市運動中心委外經營營運績效評估指標建構之基礎。

素仰您學養豐實、見解精闢，相信必能對本研究提供寶貴之意見，因此，商請您撥冗協助本問卷之填答。而您所提供的資料，僅供本研究使用，不另做其他用途，請您放心。本問卷填答完畢後，敬請惠於五日內利用回郵、傳真或E-mail方式回覆。如果您在填答問卷時，有任何疑問，也請即刻與我們聯繫。

您的協助將是我們最寶貴的支持！非常感謝您在百忙之中撥冗填答這份問卷，肅此。 敬頌

時 祺

國立臺灣師範大學體育學系碩士班
指導教授：鄭志富 博士
研究生：李展瑋 敬上
中華民國九十六年五月

聯絡人：李展瑋

手 機：0910-887-068 電話：(02) 2363-4466 傳真：(02) 2363-4240

E-mail：waiman1026@yahoo.com.tw；waiman1026@hotmail.com

通訊處：臺北市文山區汀州路四段88號研究生宿舍-2丙D

問卷主題說明：

「臺北市運動中心」係臺北市政府為保障全體市民之「運動權」，落實「處處皆可運動」、「人人喜愛運動」之政策目標，以增進市民健康、引領市民從事健康的休閒運動、提昇市民體適能、維護市民運動的權利為願景而興建之公共運動設施，目前由臺北市體育處採公辦民營方式委外經營，一期三年可續約兩次，迄今營運中有中山區、北投區、中正區、南港區、萬華區等運動中心。目前臺北市體育處於續約之依據，尚未有嚴謹完整而明確的評估指標，多採以服務人次、活動天數（公益時段）、收入與支出狀況等作為營運績效評估準則，於績效評估內容上略顯不足。

有鑑於此，研究者期能為臺北市體育處建構更符合其營運使命與策略之績效衡量指標與策略管控系統，因此，本研究採Kaplan and Norton於1990年起所研發之「平衡計分卡」觀念架構，經由專家學者訪談與相關文件分析後，初步建構績效評估指標，目前歸納之指標內涵包括4大主要構面，分別為財務、顧客、創新與學習以及內部流程等4大構面，下分13個關鍵驅動因素及63個行動指標。期經由德爾菲法（Delphi Method）之研究工具以進行指標之評選，以作為未來臺北市體育處衡量各運動中心營運績效之評估準則，同時也藉由指標的評核功能，達到提升行政組織效能的目的，進一步亦可做為其它縣市闢建運動中心營運績效評估之參考依據。

★ 請接續下頁★

您是否同意下列表格中所列題項為衡量臺北市運動中心委外經營營運績效評估指標？請您在□內勾選適當的指標，並請您於「新增項目」中補充您認為重要而表中未列之題項：

一、財務構面

說明：指為了將臺北市運動中心的營運願景、使命及策略與績效衡量指標相連結，以達營收成長、成本下降、生產力改進等，所需建構之績效評估指標內涵。

題 項 內 容			同 意	不 同 意
構面	關鍵驅動因素	行動指標		
財 務	1.成本管控	1-1管控人事成本	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-2估算場地設施維護成本	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-3編列年度執行預算	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-4定額權利金與回饋方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2.創造營收	2-1促銷有價活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-2開發客源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-3週邊商品開發	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-4適切定價策略	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3.財務稽核	3-1訂定經費收支稽核制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-2編製各項財務報表	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-3年度財務目標達成率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-4年度財務收支比率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※新增項目：請您列舉認為重要且需增加之關鍵因素、行動指標，並加以說明
(若無者免填)：

二、顧客構面

說明：指為了將臺北市運動中心的營運願景、使命及策略與績效衡量指標相連結，以達顧客延續率、顧客滿意度、市場佔有率等，所需建構之績效評估指標內涵。

題 項 內 容			同	不
構面	關鍵驅動因素	行動指標	意	同
			意	意
顧 客	1.顧客滿意度	1-1價格滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-2場館開放時段滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-3積極處理客訴案件	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-4顧客再次使用意願	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-5新顧客爭取率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-6顧客需求調查	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

題 項 內 容			同 意	不 同 意
構面	關鍵驅動因素	行動指標		
顧 客	2.環境滿意度	2-1良好空間規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-2維護場地清潔衛生	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-3交通及週邊狀況	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-4場地器材防護	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3.顧客使用率	3-1運動賽事活動比例（運動研習、公關活動）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-2公益活動（課程、講座）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-3場館使用人口成長率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-4公益時段使用情形	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4.良好公共關係	4-1現場服務人員態度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		4-2企業伙伴關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		4-3社區居民關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		4-4學術建教合作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※新增項目：請您列舉認為重要且需增加之關鍵因素、行動指標，並加以說明（若無者免填）：

三、內部流程構面

說明：指為了將臺北市運動中心的營運願景、使命及策略與績效衡量指標相連結，以建構健全組織、專業人力管理、資訊科技化等，所需建構之績效評估指標內涵。

題 項 內 容			同	不
構面	關鍵驅動因素	行動指標	意	意
內 部 流 程	1.健全的組織	1-1健全的組織與分工	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-2明示組織願景與共識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-3訂定相關法規、管理辦法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-4成立營運專責單位	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-5組織氣氛營造	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2.專業化人力管理	2-1聘任專業員工	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-2建立績效評估與獎勵制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-3系統化服務作業流程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3.資訊科技化	3-1建置服務網站	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-2完整資料管理系統	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-3業務資訊化開發比例	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-4建立監控系統	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-5建置顧客管理系統	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4.環境品質維護	4-1安全管理流程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		4-2工作流程手冊	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		4-3通過國際標準作業認證	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※新增項目：請您列舉認為重要且需增加之關鍵因素、行動指標，並加以說明
(若無者免填)：

四、創新與學習構面

說明：指為了將臺北市運動中心的營運願景、使命及策略與績效衡量指標相連結，以達成自我成長、社會成長等，所需建構之評估指標內涵。

題 項 內 容			同 意	不 同 意
構面	關鍵驅動因素	行動指標		
創 新 與 學 習	1.自我成長	1-1訂定人才培育計畫	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-2實施員工教育訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-3建立知識分享文化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-4志工組織規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-5建構為學習型組織	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2.社會成長	2-1提升運動風氣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-2塑造良好社會形象	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-3開發服務內容	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-4創造運動生活環境	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-5行銷方案規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

題 項 內 容			同 意	不 同 意
構面	關鍵驅動因素	行動指標		
創 新 與 學 習	2.社會成長	2-6維護媒體公共關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-7提供社區公益服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-8參與社區運動休閒活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※新增項目：請您列舉認為重要且需增加之關鍵因素、行動指標，並加以說明
(若無者免填)：

※問卷到此結束，感謝您細心填答，請您再次檢查是否有漏答之題項，謝謝！

附錄五 第二回合德爾菲法專家問卷

臺北市運動中心委外經營營運績效評估指標建構之研究

第二回合德爾菲法專家問卷

各位學者專家：

您好！感謝您細心填答本研究第一回合德爾菲法問卷內容，並提供許多寶貴意見，在此致上十二萬分的謝意。

本研究為求受訪者意見能夠溝通且進一步達成共識，將繼續進行第二回合德爾菲法專家問卷調查。問卷內容係整合第一回合學者專家所提供之意見，並與相關文件分析比對後，經指導教授、口試委員審閱，彙整成為第二回合德爾菲法專家問卷，做為建構臺北市運動中心委外經營營運績效評估指標之基礎。

素仰 您學養豐實，見解精闢，相信必能對本研究提供寶貴之意見。因此再次商請您撥冗協助本問卷之填答。而您所提供的資料，僅供本研究使用，不另做其他用途，請您放心填答。

本問卷填答由於研究時程緊迫，非常需要您在時效上的協助，敬請專家能惠於三日內利用傳真、回郵或E-mail方式回覆。如果您在填答問卷時，有任何疑問，也請即刻與我聯繫。

您的協助將是此研究最寶貴的支持！非常感謝您在百忙之中撥冗填答，肅此。敬頌
時 祺

國立臺灣師範大學體育學系碩士班

研究生：李展璋

指導教授：鄭志富 博士

敬上

中華民國九十六年六月十一日

聯絡人：李展璋

手 機：0910-887-068 電話：(02) 2363-4466 傳真：(02) 2363-4240

E-mail：waiman1026@yahoo.com.tw；waiman1026@hotmail.com

通訊處：臺北市文山區汀州路四段88號研究生宿舍-2丙D

本問卷內容有兩個部份，分別為第一部份:問卷說明；第二部份:問卷內容（包含說明；1.第一回合問卷結果、2.新增項目等）。將依序分別陳述，懇請您細心填答，謝謝您！

第一部份 問卷說明

- 一、本問卷內容係依據平衡計分卡之理論架構（財務、顧客、內部流程、創新與學習）、相關文獻分析（運動場館績效評估指標）與相關學者專家訪談（臺北市體育處、運動中心執行長、專家學者）等內容建構營運績效評估指標。
- 二、本問卷內容係經第一回合德爾菲法問卷之專家學者所提供之寶貴意見分析整理，並經指導教授、口試委員審閱與相關文件分析後，由第一回合所建構之 13 項關鍵驅動因素與 59 項行動指標，修正、彙整後編製成第二回合德爾菲法問卷。
- 三、在問卷內容中，於表格左列以*代表修正後的指標，以◎表示新增的指標項目，並附上第一回合之同意程度百分比，另外在題項內容中，綜整第一回合德爾菲問卷之學者專家所提供之意見，以提供各學者專家參考，便利問卷填答與呈現問卷修正結果之真實性。
- 四、在本問卷之指標建構過程中，各位學者專家依然可對於指標內容（關鍵驅動因素、行動指標）提供指標修改與新增意見。懇請各位學者專家不吝指教，謝謝！

第二部份 問卷內容

以下將分為：財務、顧客、內部流程、創新與學習等四個構面，問卷內容包含指標構面涵義說明與 1.第一回合問卷結果及 2.新增項目等。請您參考第一次問卷調查之同意率與綜整意見記錄，於下列 1.第一回合問卷結果表格 中，勾選您認為最適當的答案。若是同意題項，請您勾選「同意」，若是不同意題項，請勾選「不同意」，以再次確認您認為符合評估臺北市運動中心之營運績效評估指標題項，並請您於 2.新增項目中補充您認為重要而表中未列之指標內容：

一、財務構面

※說明：指為了將臺北市運動中心的營運願景、使命及策略與績效衡量指標相連結，以達成財務營收之目標，並經由第一回合學者專家所回覆之意見分析與綜整後，所需建構之績效評估指標內涵。

1.第一回合問卷結果（財務構面）

* 修改 ◎ 新增	原定題項內容			建議增修內容	第一 回 合 同 意 率	同 意	不 同 意
	構 面	關鍵驅 動因素	行動指標				
	財 務	1. 成 本 管 控	1-1 管控人事成本	---	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			1-2 估算場地設施維護成本	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			1-3 編列年度執行預算	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*			1-4 定額權利金與回饋方式	1-4 定額權利金定期繳納	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. 第一回合問卷結果（財務構面）-續

*修改 ◎新增	原定題項內容			建議增修內容	第一 回合 同意率	同 意	不 同 意
	構 面	關鍵驅 動因素	行動指標				
	財 務	2. 創造 營收	2-1 促銷有價活動	---	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			2-2 開發客源	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*			2-35.周邊商品開發	2-3 開發周邊商品	90.47%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*			2-4 適切定價策略	2-4 妥適之定價策略	90.47%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3. 財務 稽核	3-1 訂定經費收支稽核制度	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*			3-2 編製各項財務報表	3-2 編製財務報表	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*			3-3 年度財務目標達成率	3-3 財務整體計畫達成率	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			3-4 年度財務收支比率	---	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
◎			---	3-5 財務整體規劃	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. 新增項目：請您修正或列舉認為重要且需增加之關鍵驅動因素、行動指標或其他意見，並加以說明您增刪指標之原因（若無則免填）：

二、顧客構面

※說明：指為了將臺北市運動中心的營運願景、使命及策略與績效衡量指標相連結，以達顧客延續率、顧客滿意度、市場佔有率等，並經由第一回合學者專家所回覆之意見分析與綜整後，所建構之績效評估指標內涵。

1. 第一回合問卷結果（顧客構面）

* 修改 ◎ 新增	原定題項內容			建議增修內容	第一 回 合 同 意 率	同 意	不 同 意
	構 面	關鍵驅 動因素	行動指標				
	顧 客	1. 顧客滿意度	1-1價格滿意度	---	85.71%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			1-2場館開放時段滿意度	---	85.71%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			1-3積極處理客訴案件	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			1-4顧客再次使用意願	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			1-5新顧客爭取率	---	90.47%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			1-6顧客需求調查	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2. 環境滿意度	2-1良好空間規劃	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			2-2維護場地清潔衛生	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*			2-3交通及周邊狀況	2-3周邊交通及動線狀況	85.71%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*			2-4場地器材防護	2-4場館設施安全防護措施（保養、保險、維護）	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.第一回合問卷結果（顧客構面）-續

*修改 ◎新增	原定題項內容			建議增修內容	第一 回合 同意率	同 意	不 同 意
	構 面	關鍵驅 動因素	行動指標				
◎	顧 客	2. 環境 滿意度	---	2-5 附屬休閒設施配置	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
◎			---	2-6 良好的環保配套措施	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*		3. 顧客使用率	3-1運動賽事活動（運動研習、公關活動）比例	3-1運動賽事活動比例（運動研習、公關活動、比賽、課程）	90.47%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*			3-2公益活動（課程、講座）	3-2回饋活動（課程、講座、賽會）	90.47%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			3-3場館使用人口成長率	---	90.47%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			3-4 公益時段使用情形	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		4. 良好公共關係	4-1現場服務人員態度	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			4-2企業伙伴關係	---	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			4-3社區居民關係	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*			4-4學術建教合作	4-4學術與建教合作	90.47%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.新增項目：請您修正或列舉認為重要且需增加之關鍵驅動因素、行動指標或其他意見，並加以說明您增刪指標之原因（若無則免填）：

三、內部流程構面

※說明：指為了將臺北市運動中心的營運願景、使命及策略與績效衡量指標相連結，以建構健全組織、專業人力管理、資訊管理等，並經由第一回合學者專家所回覆之意見分析與綜整後，所需建構之績效評估指標內涵。

1. 第一回合問卷結果（內部流程構面）

*修改 ◎新增	原定題項內容			建議增修內容	第一 回合同 意率	同 意	不 同意
	構 面	關鍵驅 動因素	行動指標				
	內部 流 程	1. 健全 的 組 織	1-1 健全的組織與分工	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			1-2 明示組織願景與共識	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			1-3 訂定相關法規、管理辦法	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			1-4 成立營運專責單位	---	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			1-5 組織氣氛營造	---	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2. 專業 化 人 力 管 理	2-1 聘任專業員工	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			2-2 建立績效評估與獎勵制度	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			2-3 系統化服務作業流程	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3. 資 訊 管 理	3-1 建置服務網站	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			3-2 完整資料管理系統	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*			3-3 業務資訊化開發比例	3-3 空間資訊化流量管 控	80.95%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*			3-4 建立監控系統	3-4 建立監控與通報資 訊系統	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. 第一回合問卷結果（內部流程構面）-續

*修改 ◎新增	原定題項內容			建議增修內容	第一 回合 同意率	同 意	不 同 意
	構面	關鍵驅 動因素	行動指標				
	內部 流 程	3. 資 訊 管 理	3-5 建置顧客管理系統	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
◎			---	3-5 標準化之危機處理 流程	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		4. 環 境 品 質 維 護	4-1 安全管理流程	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			4-2 工作流程手冊	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*			4-3 通過國際標準作業認 證	4-3如期通過國際標準 作業認證	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. 新增項目：請您修正或列舉認為重要且需增加之關鍵驅動因素、行動指標或其他意見，並加以說明您增刪指標之原因（若無則免填）：

四、創新與學習構面

※說明：指為了將臺北市運動中心的營運願景、使命及策略與績效衡量指標相連結，以達成自我成長與社會成長等，並經由第一回合學者專家所回覆之意見分析與綜整後，所需建構之績效評估指標內涵。

1. 第一回合問卷結果（創新與學習構面）

*修改 ◎新增	原定題項內容			建議增修內容	第一 回合同 意率	同 意	不 同意
	構 面	關鍵驅 動因素	行動指標				
*	創新 與 學 習	1. 自我成長	1.自我成長	1.組織成長	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			1-1訂定人才培育計畫	---	85.71%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*			1-2實施員工教育訓練	1-2 實施員工專業教育 訓練	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			1-3建立知識分享文化	---	90.47%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*			1-4志工組織規劃	1-4 規劃志工組織	90.47%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2. 社會成長	2-1提升運動風氣	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			2-2塑造良好社會形象	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			2-3開發服務內容	---	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			2-4創造運動生活環境	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			2-5行銷方案規劃	---	90.47%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			2-6維護媒體公共關係	---	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*			2-7 提供社區公益服務	2-7 建立社區回饋機制	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			2-8 參與社區運動休閒活動	---	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. 新增項目：請您修正或列舉認為重要且需增加之關鍵驅動因素、行動指標或其他意見，並加以說明您增刪指標之原因（若無則免填）：

※問卷到此結束，感謝您細心填答，請您再次檢查是否有漏答之題項，謝謝！
 ※因研究時程限制，請您填答完畢後，盡量於三日內利用傳真、回郵或 E-mail 方式回覆，感激不盡。

※聯絡人：李展璋敬上 傳真號碼：(02) 2363-4240 手機號碼：0910-887068

附錄六 第三回合德爾菲法專家問卷

臺北市運動中心委外經營營運績效評估指標建構之研究

第三回合德爾菲法專家問卷

各位學者專家：

您好！感謝您細心填答本研究第一、二回合德爾菲法問卷內容，並提供許多寶貴意見，在此致上十二萬分的謝意。

本研究為求受訪者意見能夠溝通且進一步達成共識，將繼續進行最後一回合（第三回合）德爾菲專家問卷調查。問卷內容係整合第二回合學者專家所提供之意見，並與相關文件分析比對後，經指導教授、口試委員審閱，彙整成為第三回合德爾菲法專家問卷，做為建構臺北市運動中心委外經營營運績效評估指標之基礎。

素仰 您學養豐實，見解精闢，相信必能對本研究提供寶貴之意見。因此，再次商請您撥冗協助本問卷之填答。而您所提供的資料，僅供本研究使用，不另做其他用途，請您放心填答。

本問卷填答由於研究時程限制，非常需要您在時效上的協助，敬請專家能惠於三日內利用傳真、回郵或E-mail方式回覆。如果您在填答問卷時，有任何疑問，也請即刻與我聯繫。

您的協助將是此研究最寶貴的支持！非常感謝您在百忙之中撥冗填答，肅此。敬頌
時 祺

國立臺灣師範大學體育學系碩士班

研 究 生：李展璋

指導教授：鄭志富 博士

敬上

中華民國九十六年六月二十九日

聯絡人：李展璋

手 機：0910-887-068 電話：(02) 2363-4466 傳真：(02) 2363-4240

E-mail：waiman1026@yahoo.com.tw；waiman1026@hotmail.com

通訊處：臺北市文山區汀州路四段88號研究生宿舍-2丙D

本問卷內容有兩個部份，分別為第一部份:問卷說明；第二部份:問卷內容（包含說明；1.第二回合問卷結果、2.新增項目等），將依序分別陳述，懇請您細心填答，謝謝您！

第一部份 問卷說明

- 一、本問卷內容係依據平衡計分卡之理論架構（財務、顧客、內部流程、創新與學習）、相關文獻分析（運動場館績效評估指標）與相關學者專家訪談（臺北市體育處、運動中心執行長、專家學者）等內容建構營運績效評估指標。
- 二、本問卷內容係經第二回合德爾菲法問卷之專家學者所提供之寶貴意見分析整理，並經指導教授、口試委員審閱與相關文件分析後，修正、彙整編製成第三回合德爾菲專家問卷。
- 三、在問卷內容中，於題項前以*代表修正後的指標，以◎表示新增的指標項目，並附上第一、二回合之同意程度百分比，以提供各學者專家參考，便利問卷填答與呈現問卷修正結果之真實性。
- 四、本問卷填答時，若您同意新增、修改之題項或有尚需修改之內容，請勾選「同意」，並寫下您認為需修改的意見於「2.新增項目」中；若是不同意所增修之題項成為本研究之績效評估指標，請勾選「不同意」，以再次確認您認為符合評估臺北市運動中心之營運績效評估指標題項，並請您於2.新增項目中補充您認為重要而表中未列之指標內容：
- 五、在本問卷之指標建構過程中，各位學者專家依然可對於指標內容（關鍵驅動因素、行動指標）提供指標修改與新增意見。懇請各位學者專家不吝指教，謝謝！

第二部份 問卷內容

以下問卷內容包含指標構面涵義說明與 1.第二回合問卷結果及 2.新增項目等。請您參考第一、二次問卷調查之同意率，於下列 1.第二回合問卷結果表格□中，勾選您認為最適當的答案。

一、財務構面

※說明：指為了將臺北市運動中心的營運願景、使命及策略與績效衡量指標相連結，以達成財務營收之目標，並經由第二回合學者專家所回覆之意見分析與綜整後，所需建構之績效評估指標內涵。

1.第二回合問卷結果（財務構面）

題 項 內 容			第一 回合 同意率 (%)	第二 回合 同意率 (%)	同 意	不 同 意
構面	關鍵驅動因素	行動指標				
財 務	1. 成本 管控	1-1 管控人事成本	95.23%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-2 估算場地設施維護成本	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-3 編列年度執行預算	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		*1-4 定期繳納權利金與回饋方式	95.23%	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. 創造 營收	2-1 促銷有價活動	95.23%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-2 開發客源	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-3 開發週邊商品	90.47%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-4 適切定價策略	90.47%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. 第二回合問卷結果（財務構面）-續

題 項 內 容		第一 回合 同意率 (%)	第二 回合 同意率 (%)	同 意	不 同 意	
構面	關鍵驅 動因素	行動指標				
財 務	3. 財 務 稽 核	3-1 訂定經費收支稽核制度	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-2 編製各項財務報表	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-3 年度財務目標達成率	95.23%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-4 年度財務收支比率	95.23%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		◎3-5 建立財產管理制度	---	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		◎3-6 未來營運財務規劃	---	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. 新增項目：請您修正或列舉認為重要且需增加之關鍵驅動因素、行動指標或其他意見，並加以說明您增刪指標之原因（若無則免填）：

二、顧客構面

※說明：指為了將臺北市運動中心的營運願景、使命及策略與績效衡量指標相連結，以達顧客延續率、顧客滿意度、市場佔有率等，並經由第二回合學者專家所回覆之意見分析與綜整後，所建構之績效評估指標內涵。

1. 第二回合問卷結果 (顧客構面)

題 項 內 容		第一 回合 同意率	第二 回合 同意率	同 意	不 同 意	
構面	關鍵驅 動因素	行動指標				
顧 客	1. 顧客滿意度	1-1 價格滿意度	85.71%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-2場館開放時段滿意度	85.71%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-3積極處理客訴案件	100.00%	100.000%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-4顧客再次使用意願	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-5 新顧客爭取率	90.47%	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		*1-6 顧客需求調查與需求達成率	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. 環境滿意度	2-1良好空間規劃	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-2維護場地清潔衛生	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		*2-3交通動線及周邊狀況	85.71%	90.47%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		*2-4場館設施安全及防護措施 (保養、保險、維護)	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-5 附屬休閒設施配置	---	80.95%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-6 良好的環保配套措施	---	80.95%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. 顧客使用率	3-1運動賽事活動比例 (運動研習、公關活動、比賽、課程)	90.47%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		* 3-2 公益活動天次及參加人次 (含 課程、講座、體育及各項身心健 康活動)	90.47%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. 第二回合問卷結果（顧客構面）-續

題 項 內 容		第一 回 合 同 意 率	第二 回 合 同 意 率	同 意	不 同 意	
構面	關鍵驅 動因素					行動指標
顧 客	3. 顧 客 使 用 率	3-3場館使用人口成長率	90.47%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		* 3-4 公益時段使用人次(含身心障礙者、低收入戶者及高齡者等)	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-5 舉辦活動天次(含體育、休閒、娛樂、健康、教育文化及藝文活動)	---	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		◎ 3-6 場館內各項設施使用人口增減率	---	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. 良 好 公 共 關 係	4-1現場服務人員態度	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		4-2企業伙伴關係	95.23%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		4-3社區居民關係	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		*4-4產學合作	90.47%	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		◎4-5良好同業關係(資源、經驗分享)	---	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. 新增項目：請您修正或列舉認為重要且需增加之關鍵驅動因素、行動指標或其他意見，並加以說明您增刪指標之原因（若無則免填）：

三、內部流程構面

※說明：指為了將臺北市運動中心的營運願景、使命及策略與績效衡量指標相連結，以建構健全組織、專業人力管理、資訊科技化等，並經由第二回合學者專家所回覆之意見分析與綜整後，所需建構之績效評估指標內涵。

1. 第二回合問卷結果（內部流程構面）

題 項 內 容		第一 回 合 同 意 率	第二 回 合 同 意 率	同 意	不 同 意	
構面	關鍵驅動因素 行動指標					
內 部 流 程	1. 健全的組織	*1-1健全組織與分工	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		*1-2明示組織願景與目標	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-3訂定相關法規、管理辦法	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-4成立營運專責單位	95.23%	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		*1-5營造組織氣氛	95.23%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-6建立文書作業管理制度	---	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. 專業化人力管理	2-1聘任專業員工	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-2建立績效評估與獎勵制度	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		*2-3建立標準化服務作業流程	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		◎2-4建立人事任用及差勤管理制度	---	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. 資訊管理	3-1建置服務網站	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-2完整資料管理系統		100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

1. 第二回合問卷結果（內部流程構面）-續

題 項 內 容		第一 回合 同意率	第二 回合 同意率	同 意	不 同 意	
構面	關鍵驅 動因素					行動指標
內 部 流 程	3. 資 訊 管 理	*3-3 資訊化開發比例與空間流量管控	80.95%	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		*3-4 建立監控與通報資訊系統及緊急 應變措施	95.23%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-5 建置顧客管理系統	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-6 標準化之危機處理流程	---	85.71%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. 環 境 品 質 維 護	*4-1 訂定環境安全管理作業流程	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		*4-2 編訂工作流程手冊	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		4-3 通過國際標準作業認證	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		◎4-4 資源回收推廣	---	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		◎4-5 重大設施修繕更新情形	---	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. 新增項目：請您修正或列舉認為重要且需增加之關鍵驅動因素、行動指標或其他意見，並加以說明您增刪指標之原因（若無則免填）：

四、創新與學習構面

※說明：指為了將臺北市運動中心的營運願景、使命及策略與績效衡量指標相連結，以達成自我成長與社會成長等，並經由第二回合學者專家所回覆之意見分析與綜整後，所需建構之績效評估指標內涵。

1. 第二回合問卷結果（創新與學習構面）

題 項 內 容		第一 回 合 同 意 率	第二 回 合 同 意 率	同 意	不 同 意	
構面	關鍵驅 動因素					行動指標
創 新 與 學 習	1. 組 織 成 長	1-1 訂定人才培育計畫	85.71%	90.47%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		*1-2 實施員工教育訓練及建立進修制度	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1-3 建立知識分享文化	90.47%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		*1-4 建立規劃志工服務制度	90.47%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		◎1-5 雙語化經營與管理	---	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. 社 會 成 長	2-1 提升運動風氣	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-2 塑造良好社會形象	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-3 開發服務內容	95.23%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		*2-4 改善運動生活環境	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		*2-5 規劃行銷方案	90.47%	95.23%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-6 維護媒體公共關係	95.23%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. 第二回合問卷結果（創新與學習構面）-續

題 項 內 容			第一 回 合 同 意 率	第二 回 合 同 意 率	同 意	不 同 意
構面	關鍵驅 動因素	行動指標				
創 新 與 學 習	2. 社 會 成 長	2-7 提供社區公益服務	95.23%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-8 參與社區運動休閒活動	100.00%	100.00%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-9 積極主動規劃執行運動人才培育計畫	---	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. 新增項目：請您修正或列舉認為重要且需增加之關鍵驅動因素、行動指標或其他意見，並加以說明您增刪指標之原因（若無則免填）：

※問卷到此結束，感謝您細心填答，請您再次檢查是否有漏答之題項，謝謝！
 ※因研究時程限制，請您填答完畢後，盡量於三日內利用傳真、回郵或 E-mail 方式回覆，感激不盡。
 ※聯絡人：李展瑋敬上 傳真號碼：(02) 2363-4240 手機號碼：0910-887068

附錄七 分析層級程序法問卷

臺北市運動中心委外經營營運績效評估指標建構之研究 分析層級程序法問卷

各位學者專家您好！

這是一份學術性研究問卷，其目的在瞭解本研究依德爾菲法專家問卷三回合所建構之臺北市運動中心營運績效評估指標各層級之權重表現。以採用分析層級程序法（AHP）進行各層級指標間之兩兩相對比較方式，進而評估要素間的相對重要性程度。

素仰 您學養豐實，見解精闢，相信必能對本研究提供寶貴之意見。因此，再次商請您撥冗協助本問卷之填答。而您所提供的資料，僅供本研究使用，不另做其他用途，請您放心填答。

本問卷填答由於研究時程限制，非常需要您在時效上的協助，敬請專家能惠於三日內利用傳真、回郵或E-mail方式回覆。如果您在填答問卷時，有任何疑問，也請即刻與我聯繫。

您的協助將是此研究最寶貴的支持！非常感謝您在百忙之中撥冗填答，肅此。敬頌
時 祺

國立臺灣師範大學體育學系碩士班

研 究 生：李展瑋

指導教授：鄭志富 博士

敬上

中華民國九十六年七月九日

聯絡人：李展瑋

手 機：0910-887-068 電話：(02) 2363-4466 傳真：(02) 2363-4240

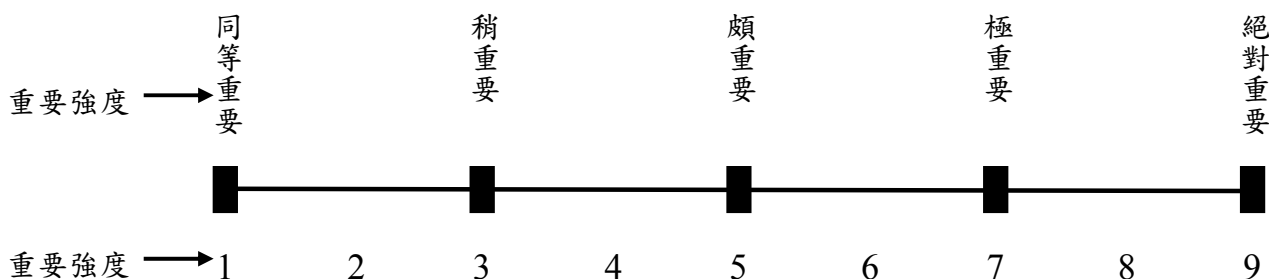
E-mail：waiman1026@yahoo.com.tw ； waiman1026@hotmail.com

通訊處：臺北市文山區汀州路四段88號研究生宿舍-2丙D

【壹、問卷說明】

本問卷採用分析層級程序法（analytic hierarchy process, AHP）綜整學者專家之意見，進行各層級之權重分析，以得到具體結論。AHP 問卷採用名目尺度（Nominal Scale）針對同一層級內各指標因素間之兩兩相對比較方式來評估要素間的相對重要性。其評估尺度基本劃分為五項，即同等重要、稍重要、頗重要、極重要及絕對重要，並賦予1、3、5、7、9 的衡量值；並在兩尺度間賦予中間值2、4、6、8。靠左之尺度表示左列因素重要於右列因素，反之，靠右之尺度表示右列因素重要於左列因素。每個尺度代表意義如下：

評估尺度	重要強度	重視程度比重說明
1	同等重要	成偶比對之兩因素間具有同等重要性。
3	稍重要	經驗與判斷，認定成偶比對之要素之一稍微重要。
5	頗重要	經驗與判斷，強烈傾向認定成偶比對的要素之一較重要。
7	極重要	實例或證據顯示舉出，非常強烈認定成偶比對的要素之一極為重要。
9	絕對重要	有足夠證據肯定成偶比對的要素之一有絕對重要。
2、4、6、8	相鄰尺度 中間值	折衷值。



【參、問卷內容】

一、平衡計分卡介紹

平衡計分卡為美國 Kaplan 與 Norton 等自 1990 年所研發之績效衡量機制，以提供主管一個全面的架構，能將公司的策略目標轉換成一套連貫性的績效指標，亦被評選為對企業影響很大的績效管理利器，且其不只是評估績效的方法，實際上也是一套管理制度，能夠在產品、流程、顧客服務與市場開發等重要領域，帶來突破性的進步。本問卷欲確認個案營運績效評估指標之重要程度比重，其各構面之意義如下所示：

營運績效評估指標構面	評估臺北市運動中心之營運績效時考量之問題
一、財務構面	為了實現營運願景，經營單位如何為運動中心創造價值？
二、顧客構面	為了實現營運願景，經營單位如何讓顧客滿意的使用運動中心？
三、內部流程	為了讓使用者、體育處及營運單位滿意，經營單位必須重視哪些程序？
四、創新與學習構面	為了實現營運願景，經營單位應如何維持組織競爭力，並持續改善使其更完美？

二、問卷填答內容

第一部份：臺北市運動中心委外經營營運績效評估指標，分析其四構面間之相對重要性程度。

第二部份：針對四大構面所屬關鍵驅動因素，分別分析其相對重要性程度。

第三部份：所有關鍵驅動因素所屬行動指標，分別分析其相對重要性程度。

(二) 顧客構面之關鍵驅動因素所屬行動指標之相對重要性-1 (續)

評估準則	絕對重要		極重要		頗重要		稍重要		同等重要		稍重要		頗重要		極重要	絕對重要	評估準則
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	
1-2 場館開放時段滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1-6 顧客需求調查與需求達成率
1-3 積極處理客訴案件	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1-4 顧客再次使用意願
1-3 積極處理客訴案件	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1-5 新顧客爭取率
1-3 積極處理客訴案件	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1-6 顧客需求調查與需求達成率
1-4 顧客再次使用意願	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1-5 新顧客爭取率
1-4 顧客再次使用意願	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1-6 顧客需求調查與需求達成率
1-5 新顧客爭取率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1-6 顧客需求調查與需求達成率

(二) 顧客構面之關鍵驅動因素所屬行動指標之相對重要性-4 (續)

評估準則	絕對重要		極重要		頗重要		稍重要		同等重要		稍重要		頗重要		極重要	絕對重要	評估準則
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	
4-1 現場服務人員態度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4-5 良好同業關係 (資源、經驗分享)
4-2 企業伙伴關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4-3 社區居民關係
4-2 企業伙伴關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4-4 產學合作
4-2 企業伙伴關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4-5 良好同業關係 (資源、經驗分享)
4-3 社區居民關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4-4 產學合作
4-3 社區居民關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4-5 良好同業關係 (資源、經驗分享)
4-4 產學合作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4-5 良好同業關係 (資源、經驗分享)

(三) 內部流程構面之關鍵驅動因素所屬行動指標之相對重要性-2

評估準則	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	評估準則								
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1		1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9
2-1 聘任專業員工	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2-2 建立績效評估與獎勵制度
2-1 聘任專業員工	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2-3 建立標準化服務作業流程
2-1 聘任專業員工	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2-4 建立人事任用及差勤管理制度
2-2 建立績效評估與獎勵制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2-3 建立標準化服務作業流程
2-2 建立績效評估與獎勵制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2-4 建立人事任用及差勤管理制度
2-3 建立標準化服務作業流程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2-4 建立人事任用及差勤管理制度

(三) 內部流程構面之關鍵驅動因素所屬行動指標之相對重要性-3

評估準則	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	評估準則								
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1		1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9
3-1 建置服務網站	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3-2 完整資料管理系統
3-1 建置服務網站	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3-3 資訊開發比例與空間流量管控
3-1 建置服務網站	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3-4 建立監控與資通訊系統及應變措施
3-1 建置服務網站	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3-5 建置顧客管理系統
3-1 建置服務網站	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3-6 標準化之危處理流程
3-2 完整資料管理系統	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3-3 資訊開發比例與空間流量管控
3-2 完整資料管理系統	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3-4 建立監控與資通訊系統及應變措施

(三) 內部流程構面之關鍵驅動因素所屬行動指標之相對重要性-3 (續)

評估準則	絕對重要		極重要		頗重要		稍重要		同等重要		稍重要		頗重要		極重要	絕對重要	評估準則
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	
3-4 建立 監控與 通報資 訊系統 及緊急 應變措 施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3-6 標準 化之危 機處理 流程
3-5 建置 顧客管 理系統	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3-6 標準 化之危 機處理 流程

(三) 內部流程構面之關鍵驅動因素所屬行動指標之相對重要性-4

評估準則	絕對重要		極重要		頗重要		稍重要		同等重要		稍重要		頗重要		極重要	絕對重要	評估準則
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	
4-1 訂定 環境安 全管理 作業流 程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4-2 編訂 工作流 程手冊
4-1 訂定 環境安 全管理 作業流 程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4-3 通過 國際標 準作業 認證
4-1 訂定 環境安 全管理 作業流 程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4-4 資源 回收推 廣與垃 圾分類

(四) 創新與學習構面之關鍵驅動因素所屬行動指標之相對重要性-2 (續)

評估準則	絕對重要		極重要		頗重要		稍重要		同等重要		稍重要		頗重要		極重要	絕對重要	評估準則
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	
2-4 改善運動生活環境	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2-8 參與社區運動休閒活動
2-5 規劃行銷方案	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2-6 維護媒體公共關係
2-5 規劃行銷方案	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2-7 提供社區公益服務
2-5 規劃行銷方案	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2-8 參與社區運動休閒活動
2-6 維護媒體公共關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2-7 提供社區公益服務
2-6 維護媒體公共關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2-8 參與社區運動休閒活動
2-7 提供社區公益服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2-8 參與社區運動休閒活動

謝謝您的填答！辛苦您了！請您再次檢查是否有遺漏填答之題項！基於研究時程之限制，煩請您填答完畢後，以傳真、e-mail 或郵寄方式於三日內回寄給展璋！
感謝您的用心！
展璋敬上

附錄八、近期國內運動場館營運績效評估指標建構內容

表 1 國內運動場館以平衡計分卡建構之營運績效評估指標內容（顧客）彙整表

建構對象	營運遠景	指標構面	關鍵驅動因素	行動指標		
臺灣地區 公立大學 體育館(鄭 志富、蔡秀 華, 2005)	1.達成高 教目標 2.挹注校 務基金 3.社會服 務	顧 客	顧客滿意度	1.訪查價格滿意度		
				2.訪查場地開放時段滿意度		
				3.增進顧客使用意願		
			環境滿意度	4.積極處理客訴案件		
				5.良好空間規劃		
				6.防護器材設置		
				7.維護場地清潔衛生		
				8.重視安全管理		
				9.交通及週邊狀況		
建構對象	營運遠景	指標構面	策略目標	績效衡量指標		行動方案
				落後指標	領先指標	
臺北縣鶯 歌高職體 育館(郭文 仁, 2004)	1. 優質環 境與設 施 2. 成為社 區民眾 的活動 中心 3. 增進營 收回饋 學校 4. 成為中 小學學 校體育 館營運 之典範	顧 客	提升顧客 滿意度	顧客滿意度	顧客抱怨數	滿意度調查
				顧客延續率	每月與每次 活動辦理之 顧客滿意度	價值主張
			區隔目標 市場	目標市場佔 有率	新顧客爭取 率	顧客關係
						市場區隔
建構對象	營運遠景	指標構面	關鍵驅動因素	行動指標		
國立臺灣 大學綜合 體育館(蔡 秀華, 2002)	1.永續經營 2.提供優質 服務 3.回饋校務 基金 4.成為大學 標竿	顧 客	顧客滿意度	1.顧客滿意度(定價、服務、環境、 品質)		
				2.顧客購買率		
				3.顧客忠誠度		
				4.顧客獲利率		
				5.客訴案件數與處理		
			提高服務品質	1.簡化流程		
				2.現場服務(辯證流程人員態度、客 訴反應、現場意外處理)		
				3.環境品質(器材設置空間舒適度、 清潔衛生、場地規劃)		

資料來源：本研究整理。

表 1 國內運動場館以平衡計分卡建構之營運績效評估指標內容（顧客）彙整表（續）

建構對象	營運遠景	指標構面	關鍵驅動因素		行動指標				
國立臺灣大學綜合體育館(蔡秀華, 2002)	1. 永續經營 2. 提供優質服務 3. 回饋校務基金 4. 成為大學標竿	顧客	提高服務品質		4.安全維護（使用說明指導、疏散路線、傷害處理）				
			運動生活營造		1.顧客使用率（教學、訓練、會員、校外借用、校內集會、研究）				
					2.運動賽事比例				
					3.體育活動場次				
					4.顧客認知（功能、服務、內容、形象）				
建構對象	營運遠景	指標構面	主題	目標	落後指標	領先指標			
臺北市北投區運動中心(徐維聯, 2006)		顧客	滿意的顧客消費經驗	C1 提升顧客滿意度	C1-2 顧客抱怨件數	C1-1 解決民眾合理抱怨及建議的次數			
					C1-3 神秘客訪查評量				
			創造高忠誠度的顧客	C2	C2-2 顧客忠誠度	C2-1 顧客對強化產品和服務提出建議的次數			
					建立良好民間關係	C3 強化社區關係	C3-3 社區民眾滿意度	C3-1 執行與社區相關活動的計畫	
			C3-4 社區民眾抱怨數	C3-2 社區運動習慣養成人數					
			C4 學術建教合作	C4-1 學術研究件數					
				C4-2 建教合作件數					
			C5 企業夥伴關係	C5-1 企業合作建數					
			建構對象	營運遠景	指標構面	關鍵驅動因素		行動指標	
			臺灣地區各縣市體育館(鄭志富、呂宛蓁、曹校章, 2006)		顧客	顧客滿意度		1.訪查價格滿意度	
2.訪查場地開放時段滿意									
3.訪查服務品質									
環境滿意度		1.良好空間規劃							
		2.防護器材設備							
		3.維護場地清潔衛生							
		4.重視安全管理							
		5.交通及週邊狀況							

資料來源：本研究整理。

表 2 國內運動場館以平衡計分卡建構之營運績效評估指標內容（財務）彙整表

建構對象	營運遠景	指標構面	關鍵驅動因素	行動指標		
臺灣地區 公立大學 體育館(鄭志富、蔡秀華, 2005)	1.達成高教目標 2.挹注校務基金 3.社會服務	財 務	成本管控規劃	10.管控人事成本		
				11.估算場地維護成本		
				12.編列年度預算		
			創造營運收入	13.設置回饋基金		
				14.適切的訂價策略		
				15.促銷有價活動		
			財務稽核	16.開發客源		
				17.訂定經費收支稽核制度		
				18.審核年度預算		
			19.編製各項財務報表			
建構對象	營運遠景	指標構面	策略目標	績效衡量指標		行動方案
				落後指標	領先指標	
臺北縣鶯歌高職體育館(郭文仁, 2004)	1.優質環境與設施 2.成為社區民眾的活動中心 3.增進營收回饋學校 4.成為中小學學校體育館營運之典範	使命與財 務	推展體育教育	體適能提昇比率	規律運動人數	體能提升與檢測計畫
				體育活動參與人數	活動規劃數	教學計畫
			降低營運成本	成本(業務、人事)降低率	設備損壞率	法令規章
					志工成長數	運動環境
			提高年度預算	預算(營收、本預算)成長率	可提供收入之活動專案及場地租用次數	成本管控
					財務稽核	
						志工招募
						財務報表
			預算編列			
建構對象	營運遠景	指標構面	關鍵驅動因素	行動指標		
國立臺灣 大學綜合 體育館(蔡秀華, 2002)	1.永續經營 2.提供優質服務 3.回饋校務基金 4.成為大學標竿	財 務	創造營運利潤	1.定價規劃		
				2.有價活動比例(推廣課程、借用)		
				3.場地使用率(各空間借用比率)		
				4.客源開發(會員、廠商、活動)		
				5.降低成本(人事、維護、勞務外包成本)		
			成本管控規劃	1.經費稽核制度		
				2.年度預算		
				3.折舊概算		
				4.場地維護成本		
				5.財務報表		
			回饋基金	1.校務基金比例		
2.運動獎助學金設置						

資料來源：本研究整理。

表 2 國內運動場館以平衡計分卡建構之營運績效評估指標內容（財務）彙整表（續）

建構對象	營運遠景	指標構面	主題	目標	落後指標	領先指標
臺北市北投區運動中心(徐維聯, 2006)		財務	建立穩固的財務基礎	F1 改善營運績效	F1-1 投資報酬率	
					F1-2 資本報酬率	
				F2 毛利成長		F2-1 提昇銷貨收入
建構對象	營運遠景	指標構面	關鍵驅動因素		行動指標	
臺灣地區各縣市體育館(鄭志富、呂宛蓁、曹校章, 2006)		財務	成本管控規劃		1. 管控人事成本	
					2. 估算場地設備汰換更新成本	
					3. 估算行政成本	
					4. 設置回饋基金	
			創造營運收入		1. 適切的定價策略	
					2. 促銷有價活動	
					3. 開發客源	
					4. 週邊產品開發	
			財務稽核		1. 訂定經費收支稽核制度	
					2. 編列年度預算	
					3. 編製各項財務報表	

資料來源：本研究整理。

表 3 國內運動場館以平衡計分卡建構之營運績效評估指標內容（內部程序）彙整表

建構對象	營運遠景	指標構面	關鍵驅動因素	行動指標		
臺灣地區 公立大學 體育館(鄭志富、蔡秀華, 2005)	1.達成高教目標 2.挹注校務基金 3.社會服務	內部程序	健全的組織	20.成立營運專責單位		
				21.規劃分層分工制度		
				22.明示組織願景		
				23.訂定相關法規		
			專業化人力管理	24.聘任專業員工		
				25.規劃獎勵制度		
				26.建立績效評估制度		
				27.建立標準作業程序		
				28.建立資料管理系統		
				29.設置服務網站		
資訊科技化程度	30.建立監控系統					
建構對象	營運遠景	指標構面	策略目標	績效衡量指標		行動指標
臺北縣鶯歌高職體育館(郭文仁, 2004)	1.優質環境與設施 2.成為社區民眾的活動中心 3.增進營收回饋學校 4.成為中小學學校體育館營運之典範	內部流程	重視活動專案品質	活動專案(顧客導向、領導市場)數	顧客需求調查統計數	市場調查
					投入研究時數	活動(課程、育樂營)規劃
				環境品質與社區民間經營者之比較值	傷害(一般、運動)發生率	研究發展
						資源整合
			體育教育			
			設施維護			
			設備與環境維護及更新率		文宣告示	
					風險管理	
			場地使用率	環境(環保、衛生、美化、綠化、舒適、管理)	安全(消防、逃生)管理	
					場務規劃	
活動辦理及場地租借數						
簡化流程						
提昇能見度	媒體正向報導	合理訂價				
		交通管理				
		行銷計畫				
行銷次數	媒體關係	社區關係				
建構對象	營運遠景	指標構面	關鍵驅動因素	行動指標		
國立臺灣大學綜合體育館(蔡秀華, 2002)	1.永續經營 2.提供優質服務 3.回饋校務基金 4.成為大學標竿	內部程序	健全的組織	1.成立營運專責組織		
				2.分層分工制度		
				3.校內資源整合度		
				4.組織氣氛		
				5.組織願景共識		

資料來源：本研究整理。

表 3 國內運動場館以平衡計分卡建構之營運績效評估指標內容（內部程序）彙整表（續）

建構對象	營運遠景	指標構面	關鍵驅動因素		行動指標	
國立臺灣大學綜合體育館(蔡秀華, 2002)	1. 永續經營 2. 提供優質服務 3. 回饋校務基金 4. 成為大學標竿	內部程序	專業化人力管理		1.員工專業才能	
					2.保險規劃	
					3.員工忠誠度	
					4.員工留職率	
					5.工作績效評估與獎勵	
			環境品質維護		1.工作環境規劃	
					2.安全管理流程	
					3.工作流程手冊	
					4.勞務外包	
			資訊科技化程度		1.檔案資訊化程度	
					2.業務資訊化開發比例	
					3.服務網站設置	
建構對象	營運遠景	指標構面	主題	目標	落後指標	領先指標
臺北市北投區運動中心(徐維聯, 2006)		內部程序	完善的服務作業流程	P1 降低流程的錯誤率	P1-2 顧客抱怨次數	P1-1 顧客讚美次數
					P1-3 流程失誤件數	
				P2 提升內部服務品質	P2-1 員工滿意度調查	
			良好的顧客管理	P3 開創高價值顧客		P3-1 專為目標市場推出的課程與活動
				P4 整合優勢發展行銷計畫		P4-1 經促銷活動而開始使用產品的顧客數
						P4-2 新客群佔課程與服務的比例
			P5 顧客關係維繫		P5-1 新顧客由現成顧客推薦的數目	
					P5-2 增加交叉銷售機會	
			發展有效創新流程	P6 創新的產品與服務	P6-2 顧客對新產品的滿意或報怨情況	P6-1 新觀念開發產品或服務的件數
			健康與安全的社會	P7 創造安全環境	P7-1 意外事件發生件數	
					P7-2 良好的安全衛生管理	
				P8 創造社區價值		P8-1 社區犯罪率
			P8-2 義工延續率			

資料來源：本研究整理。

表 3 國內運動場館以平衡計分卡建構之營運績效評估指標內容（內部程序）彙整表（續）

建構對象	營運遠景	指標構面	關鍵驅動因素	行動指標
臺灣地區各縣市體育館 （鄭志富、呂宛蓁、曹校章,2006）		內部程序	健全的組織	1.規劃分層分工制度
				2.明示組織願景
				3.訂定相關管理辦法
			專業化人力管理	1.聘任專業員工
				2.規劃獎勵制度
				3.建立績效評估制度
				4.建立標準作業程序
			資訊科技化程度	1.建立資料管理系統
				2.設置服務網站
				3.建立監控系統

資料來源：本研究整理。

表 4 國內運動場館以平衡計分卡建構之營運績效評估指標內容（學習與創新）彙整表

建構對象	營運遠景	指標構面	關鍵驅動因素		行動指標	
臺灣地區 公立大學 體育館(鄭志富、蔡秀華, 2005)	1.達成高教目標 2.挹注校務基金 3.社會服務	創新與學習	自我成長	31.訂定人才培育計畫		
				32.實施員工教育訓練		
				33.培育管理階層人員		
			社會成長	34.提升運動風氣		
				35.塑造良好社會形象		
				36.開發服務內容		
				37.創造運動生活環境		
建構對象	營運遠景	指標構面	策略目標	績效衡量指標		行動指標
臺北縣鶯歌高職體育館(郭文仁, 2004)	1.優質環境與設施 2.成為社區民眾的活動中心 3.增進營收回饋學校 4.成為中小學學校體育館營運之典範	學習與成長	重視員工組織承諾	員工滿意度	員工出缺席率	環境品質
					員工抱怨數	組織承諾
			重視生產力	有效資訊提供及使用率	網路點閱率	資訊環境
						資源分享
				獎勵與授權數	參與計畫推動人數	績效管理
						獎勵制度
						員工授權
專業能力成長	教育訓練數	專業課程				
		學習型組織				
人才培育						
建構對象	營運遠景	指標構面	關鍵驅動因素		行動指標	
國立臺灣大學綜合體育館(蔡秀華, 2002)	1.永續經營 2.提供優質服務 3.回饋校務基金 4.成為大學標竿	創新與學習	市場競爭力	1.環境設計的更新速度		
				2.媒體關係的維護		
				3.服務內容的開發		
				4.行銷方案的規劃		
			人員培訓計畫	1.員工教育課程數		
				2.志工組織規劃		
				3.主管人員培育		
				4.人性化服務管理		
			研究發展成效	1.體育學術研究比例		
2.推廣課程的開發						
3.管理制度彈性機制						
建構對象	營運遠景	指標構面	主題	目標	落後指標	領先指標
臺北市北投區運動中心(徐維聯, 2006)		學習與成長	優異的工作團隊	L1 提升員工專業素質		L1-1 專業技能學習
						L1-2 專業證照取得數
						L1-3 員工提案數
						L1-4 專業研討會參與次數

資料來源：本研究整理。

表 4 國內運動場館以平衡計分卡建構之營運績效評估指標內容（學習與創新）彙整表（續）

建構對象	營運遠景	指標構面	主題	目標	落後指標	領先指標
臺北市北投區運動中心(徐維聯, 2006)		學習與成長	持續改善與學習的組織	L2 發展資源策略的資訊系統	L2-1 衡量資訊資本	
				L3 塑造良好組織文化	L3-1 衡量組織資本	
				L4 建立知識分享文化	L4-1 知識管理評量	
建構對象	營運遠景	指標構面	關鍵驅動因素		行動指標	
臺灣地區各縣市體育館(鄭志富、呂宛蓁、曹校章, 2006)		創新與學習	自我成長		1.訂定人才培育計畫	
					2.實施員工教育訓練	
					3.培育管理階層人員	
			社會成長		1.提升運動風氣	
					2.塑造良好社會形象	
					3.開發服務內容	

資料來源：本研究整理。

附錄九、臺北市體育處中山運動中心委託經營評選標準表

項 目	區 分	評分項目	配分	得分
壹、經營計畫書	一、申請者資格經歷及履約能力	1.組織型態 2.具有配合辦理本受託事項之資金及相關條件 3.協力廠商團隊 4.過去經營經驗之具體說明及經營成果	20	
	二、經營構想	1.服務對象定位 2.服務內容 3.服務方式 4.其他	5	
	三、接管及交還計畫	1.接管計畫： 排定設備之點交接管人力配置計畫及具體措施 2.交還計畫： (1)設備點交計畫及措施 (2)僱用人員之安置或遣散計畫及時程	5	
	四、營運前準備計畫	1.變更營業項目登記計畫及時程 2.業務人員招募、訓練與配置計畫及時程 3.交通動線及停車管理計畫 4.安全管制計畫 5.軟硬體設備使用維護計畫及時程	5	
	五、經營計畫(包括收費項目及標準)	1.全館經營策略，各樓層空間經營方式 2.配合辦理區民體育、藝文及公益民政活動及輔導措施 3.販售區之經營內容及方式 4.其他	20	
	六、服務品質標準	1.公共安全(含保險)維護措施 2.開館服務時間長短 3.提供免費或優惠措施 4.設施及設備定期維護情形 5.服務品質管制標準措施 6.其他	10	
	七、財務計畫	1.依各收費項目預估未來三年全年舉辦活動、開放服務參與人數、收入及支出總額等估計表 2.擬再投資更新設備之金額及經費來源 3.分年現金收入及支出流量表 4.投資報酬率及可行性分析	10	
貳、簡報表現及答詢	1.簡報內容完整程度 2.答詢內容可行性及完整程度 3.與經營計畫書內容符合情形	10		
參、免費公益服務課程提撥比率(評分標準如附錄十)			15	
合計			100	

資料來源：“臺北市中山區市民運動中心委託經營管理契約書”。臺北市體育處，2002，頁48，臺北市：作者。

附錄十、臺北市體育處中山運動中心免費公益服務課程提撥比率評選標準表

※計算方式：免費公益服務課程基數＝（每月提供市民參加教學之課程堂數 × 每堂課小時數 × 每課程預估報名參加人數）／50

※免費公益服務課程提撥比率得分＝免費公益服務課程提撥比率評分×0.15

基數	得分	基數	得分	基數	得分	基數	得分
0	0	26	16	52	42	78	68
1	0	27	17	53	43	79	69
2	0	28	18	54	44	80	70
3	0	29	19	55	45	81	71
4	0	30	20	56	46	82	72
5	0	31	21	57	47	83	73
6	0	32	22	58	48	84	74
7	0	33	23	59	49	85	75
8	0	34	24	60	50	86	76
9	0	35	25	61	51	87	77
10	0	36	26	62	52	88	78
11	1	37	27	63	53	89	79
12	2	38	28	64	54	90	80
13	3	39	29	65	55	91	81
14	4	40	30	66	56	92	82
15	5	41	31	67	57	93	83
16	6	42	32	68	58	94	84
17	7	43	33	69	59	95	85
18	8	44	34	70	60	96	86
19	9	45	35	71	61	97	87
20	10	46	36	72	62	98	88
21	11	47	37	73	63	99	89
22	12	48	38	74	64	100	90
23	13	49	39	75	65	以上每增加 1 基數得分 0.5 分最高至 100 分為止。	
24	14	50	40	76	66		
25	15	51	41	77	67		

資料來源：“臺北市中山區市民運動中心委託經營管理契約書”。臺北市體育處，2002，頁 49，臺北市：作者。

附錄十一、臺北市體育處北投運動中心委託經營管理評選標準表

項 目	區 分	評分項目	配分	得分
壹、經營計畫書	一、申請者之經歷及履約能力	1. 組織型態 2. 具有配合辦理本受託事項之資金及相關條件 3. 協力廠商團隊 4. 過去經營經驗之具體說明及經營成果	15	
	二、經營構想	1. 服務對象定位 2. 服務內容 3. 服務方式 4. 其他	10	
	三、接管及交還計畫	1. 接管計畫： 排定設備之點交接管人力配置計畫及具體措施 2. 交還計畫： (1)設備點交計畫及措施 (2)僱用人員之安置或遣散計畫及時程	5	
	四、營運前準備計畫	1. 變更營業項目登記計畫及時程 2. 業務人員招募、訓練與配置計畫及時程 3. 交通動線及停車管理計畫 4. 安全管制計畫 5. 軟硬體設備使用維護計畫及時程	5	
	五、經營計畫(包括收費項目及標準)	1. 全館經營策略，各樓層空間經營方式 2. 配合辦理區民育樂活動及輔導措施 3. 販售區之經營內容及方式 4. 結合地方組織團體共同推展之方案 5. 其他	15	
	六、服務品質標準	1. 公共安全(含保險)維護措施 2. 開館服務時間長短 3. 提供免費或優惠措施 4. 設施及設備定期維護情形 5. 服務品質管制標準措施 6. 其他回饋措施	10	
	七、財務計畫	1. 依各收費項目預估未來三年全年舉辦活動、開放服務參與人數、收入及支出總額等估計表 2. 擬再投資更新設備之金額及經費來源 3. 分年現金收入及支出流量表 4. 投資報酬率及可行性分析	15	
貳、簡報表現及答詢		1. 簡報內容完整程度 2. 答詢內容可行性及完整程度 3. 與經營計畫書內容符合情形	10	
參、免費公益服務課程提撥比率(評分標準如附錄十)			15	
合計			100	

資料來源：“臺北市北投區市民運動中心委託經營管理契約書”。臺北市體育處，2004，頁46，臺北市：作者。

附錄十二、臺北市體育處中正運動中心委託經營管理評選標準表

區 項 目	評分項目	配分	得分
壹、申請者之經歷及履約能力	一、組織型態 二、具有配合辦理本受託事項之資金及相關條件 三、協力廠商團隊 四、過去經營與本處館經營項目相關經驗之具體說明及經營成果	20	
貳、經營與計畫構想	一、經營構想 (一) 變更營業項目登記計畫及時程 (二) 業務人員招募、訓練與配置計畫及時程 (三) 交通動線及停車管理計畫 (四) 公共安全與環保衛生之管制計畫 (五) 軟硬體設備使用維護計畫及時程 二、經營計畫 (一) 全館各樓層空間經營方式(包括收費項目及標準) (二) 配合臺北市政府各機關辦理區民運動、休閒、藝文活動、社區交流活動 (三) 規劃執行高中職國中、小學培育各項運動人才 (四) 結合地方組織團體共同推展之方案 (五) 販售區之經營內容之方式 (六) 風險管理及緊急應變計畫 (七) 其他	30	
參、營運前準備計畫與接管、交還計畫	一、營運前準備計畫 (一) 全館經營策略及營銷計畫 (二) 服務對象定位 (三) 營運項目內容與服務方式 (四) 其他 二、接管、交還計畫： (一) 接管計畫： 排定設備之點交接管人力配置計畫及設備操作維護具體措施 (二) 交還計畫： 1. 設備點交計畫及措施 2. 僱用人員之安置或遣散計畫及時程	15	
肆、財務計畫	一、依各收費項目預估未來三年全年舉辦活動、開放服務參與人數、收入及支出總額等估計表 二、擬再投資更新設備之金額及經費來源 三、分年現金收入及支出流量表 四、投資報酬率及可行性分析	15	
伍、服務品質標準	一、公共安全(含保險)維護措施 二、開館服務時間 三、提供免費或優惠措施 四、設施及設備定期維護情形 五、服務品質管制標準措施 六、其他回饋措施	10	
陸、簡報表現及答詢	一、簡報內容完整程度 二、答詢內容可行性及完整程度與經營計畫書內容符合情形	10	
合計		100	

資料來源：“臺北市中正區市民運動中心委託經營管理契約書”。臺北市體育處，2006，頁附件二-2，臺北市：作者。

附錄十三、臺北市體育處南港運動中心委託經營管理評選標準表

項 目	區 分	評分項目	配分	得分
壹、申請者之經歷及履約能力		一、組織型態 二、具有配合辦理本受託事項之資金及相關條件 三、協力廠商團隊 四、過去經營與本處館經營項目相關經驗之具體說明及經營成果	20	
貳、經營與計畫構想		一、經營構想 (一) 變更營業項目登記計畫及時程 (二) 業務人員招募、訓練與配置計畫及時程 (三) 交通動線及停車管理計畫 (四) 公共安全與環保衛生之管制計畫 (五) 軟硬體設備使用維護計畫及時程 二、經營計畫 (一) 全館各樓層空間經營方式(包括收費項目及標準) (二) 配合臺北市政府各機關辦理區民運動、休閒、藝文活動、社區交流活動 (三) 規劃執行高中職國中、小學培育各項運動人才 (四) 結合地方組織團體共同推展之方案 (五) 販售區之經營內容之方式 (六) 風險管理及緊急應變計畫 (七) 其他	30	
參、營運前準備計畫與接管、交還計畫		一、營運前準備計畫 (一) 全館經營策略及營銷計畫 (二) 服務對象定位 (三) 營運項目內容與服務方式 (四) 其他 二、接管、交還計畫： (一) 接管計畫： 排定設備之點交接管人力配置計畫及設備操作維護具體措施 (二) 交還計畫： 1. 設備點交計畫及措施 2. 僱用人員之安置或遣散計畫及時程	15	
肆、財務計畫		一、依各收費項目預估未來三年全年舉辦活動、開放服務參與人數、收入及支出總額等估計表 二、擬再投資更新設備之金額及經費來源 三、分年現金收入及支出流量表 四、投資報酬率及可行性分析	15	
伍、服務品質標準		一、公共安全(含保險)維護措施 二、開館服務時間 三、提供免費或優惠措施 四、設施及設備定期維護情形 五、服務品質管制標準措施 六、其他回饋措施	10	
陸、簡報表現及答詢		一、簡報內容完整程度 二、答詢內容可行性及完整程度與經營計畫書內容符合情形	10	
合計			100	

資料來源：“臺北市南港區市民運動中心委託經營管理契約書”。臺北市體育處，2006，頁附件二-2，臺北市：作者。

附錄十四、臺北市中山運動中心場館背景簡介

場館名稱	臺北市中山運動中心 (Taipei Zhong Shan Sports Center)				
受託單位	中國青年救國團	啟用年月	92/3/1	契約期程	第3期(3年為1期)
權利金	3百68萬元/年，分四期繳清		回饋金	每年獲得營運利潤提撥50%	
開放時間	一般時段	每日 A.M06:00 - P.M22:00	聯絡電話	(02) 2581-1060	
	公益時段	每日 A.M08:00 - A.M10:00	傳真號碼	(02) 2560-4894	
場館地址	104 中山區中山北路二段 44 巷 2 號		ISO-9001	認證通過 (2000 年版)	
網 站	http://www.cyc.org.tw/cssc/index.htm		E-mail	zssc.a001@msa.hinet.net	
交通資訊	公車	1.國賓飯店站：40、216、218、220、221、224、247、260、261、287、310、636、638。			
		2.馬階醫院站：42、46、226、290、266、292、304、518、522。			
		3.捷運中山站：棕九、12、52、266、282、292、306、613、622、638。			
	捷運	1.雙連站：下車後沿捷運大街，往中山站方向至臺北市捷運局出口，步行約5分鐘。			
2.中山站：下車後沿捷運大街，往雙連站方向至臺北市捷運局出口，步行約5分鐘。					
汽車	長春路由東向西行，經過中山北路直行抵中山北路2段，直行左邊即可抵達。				
樓層規畫與租借費用					
基地概況	基地面積 1,979 平方公尺，樓地板總面積 8,892 平方公尺，每層場地面積為 1,270 平方公尺，為地上 4 層、地下 3 層之建築物，高約 24.5 公尺。				
樓 層	內 容		租 借 費 用		
4F	羽球場 (4 座)、桌球場 (4 座)		<ul style="list-style-type: none"> 羽球場：300 元/面/時 (06:00-18:00) 500 元/面/時 (18:00-22:00) 桌球場：100 元/面/時 		
3F	多功能運動空間：可同時容納 300 人，設有攀岩場、籃球場、跆拳道墊、活動舞臺、活動椅等		<ul style="list-style-type: none"> 一般民眾 700 元/小時半場 學生 500 元/小時半場 體育活動：7,000 元/每一時段；18,000 元/全日 商業活動：14,000 元/每一時段 		
2F	健身中心、有氧韻律教室、社區教室、兒童遊戲室		<ul style="list-style-type: none"> 健身房 50 元/時 健身活力卡 1,500 元、健身 PT 卡 (2 小時個人專業教練指導，8 小時健身房使用) 兒童遊戲室免費 		
1F	• 棋藝閱覽室、行政管理中心、休閒廣場、Le Chic 休閒咖啡廳				
B1、B2	藍海鯨游泳休閒園區：溫水游泳池、SPA 水療池、三溫暖、兒童遊戲池		<ul style="list-style-type: none"> 一般民眾 110 元；學生族 80 元 回數票：3,300 元 月 票：1,500 元 第一時段：06：00~10：30 第二時段：11：00~22：00 		
B3	停車場 (可容納 60 輛小客車)		<ul style="list-style-type: none"> 40 元/時 (06：00~22：00) 平面車位：日間月租 6,400 元 (08：00-19:00) 全日月租 9,600 元 (24hrs) 機械車位：日間月租 5,000 元 (06：00-22：00) 全日月租 6,400 元。 		

資料來源：“臺北市中山運動中心”。臺北市體育處，2008a，運動趣-Sports For Fun 雙月刊，2，頁 19。

附錄十五、臺北市北投運動中心場館背景簡介

場館名稱	臺北市北投運動中心 (Taipei Bei Tou Sports Center)				
受託單位	財團法人臺北市中華基督教青年會 (YMCA)	啟用年月	93/7/5	契約期程	第2期(3年為1期)
權利金	新臺幣7百50萬元/年,分四期繳清		回饋金	所獲稅後盈餘50%	
開放時間	一般時段	每日 A.M06:00 - P.M22:00	聯絡電話	(02) 2820-2880	
	公益時段	每日 A.M08:00 - A.M10:00	傳真號碼	(02) 2820-6070	
場館地址	11271 北投區石牌路1段39巷100號		ISO-9001	認證通過(2000年版)	
網 站	http://www.btsc.org/		E-mail	無	
交通資訊	公車	1.石牌國小站、石牌站：224、277、288、601、博愛公車。			
		2.石牌國中站：209、216、216(副)、216(區間車)、223。			
		3.捷運石牌站：209、216、216(副)、216(區間車)、223、228、508、508(黃線)、535、536、645、665、紅12、紅15、紅19、景美女中-榮總快速公車。			
	捷運	石牌站：自石牌站出口往承德路方向沿石牌路1段行走，至致遠二路右轉，看到路標左轉進入實踐路，直行看到全家便利商店後右轉進入就可抵達。			
汽車	承德路六段，看到路標後，右轉至實踐街，直行看到全家便利商店左轉進入後，直行即可到達。				
樓層規畫與租借費用					
基地概況	基地面積為22,917平方公尺，樓地板總面積17,160平方公尺，結構體為地下3層、地上6層，高約31公尺。				
樓 層	內 容		租 借 費 用		
5F	體適能中心、韻律教室、羽球場、網球場、武道館		<ul style="list-style-type: none"> 體適能中心：50元/小時，銀髮族25元/小時，體適能檢測150元/次 羽球場：日間300元/小時(06:00-18:00) 夜間500元/小時(18:00-22:00) 網球場：日間一般民眾750元/小時 鄰近里民600元/小時 夜間一般民眾1000元/小時 鄰近里民800元/小時 		
3F	壁球場、桌球場、室內跑道、韻律教室、陽明物理治療室		<ul style="list-style-type: none"> 壁球場：日間150元/小時，夜間250元/小時 桌球場：100元/小時 		
2F	攀岩場、多功能球場、撞球主題館		<ul style="list-style-type: none"> 攀岩場：150元/次 多功能球場：600元/時/半場 籃球壁框：一般民眾600元/小時；鄰近居民400元/小時 學生300元/小時 撞球主題館：120元/小時 		
1F	社區教室、棋藝室、陽光走廊、兒童遊戲室、閱覽室、販賣部		<ul style="list-style-type: none"> 社區教室：750、1,000元/每時段/社區教室(A)、(B) 		
B1	游泳池、機車停車場		<ul style="list-style-type: none"> 機車停車：場免費開放 游泳池：成人110元/次；銀髮族55元/次；身障陪伴55元/次/限一人；學生80元/次；幼兒30元/次(1-3歲)；月票：1,500元、套票：3,500元 		
B3	汽車停車場		<ul style="list-style-type: none"> 30元/小時07:00-21:00；15元/小時22:00-08:00 		

資料來源：“臺北市北投運動中心”。臺北市體育處，2008b，*運動趣-Sports For Fun 雙月刊*，2，頁11。

附錄十六、臺北市中正運動中心場館背景簡介

場館名稱	臺北市中正運動中心 (Taipei Zhong Jheng Sports Center)				
受託單位	遠東鐵櫃鋼鐵廠股份有限公司	啟用年月	95/10/7	契約期程	第1期(3年為1期)
權利金	以當季營收入之13%為權利金，全年營收不足新臺幣6千9百23萬元以上，則以9百萬元計算，每年分四期繳清，每期繳納2百25萬元整。				
開放時間	一般時段	每日 A.M06:00 - P.M22:00	聯絡電話	(02) 3322-5016	
	公益時段	每日 A.M08:00 - A.M10:00	傳真號碼	(02) 3322-5019	
場館地址	中正區信義路1段1號		ISO-9001	認證通過(2000年版)	
網 站	http://www.jjsports.com.tw/news.htm		E-mail	jjservice@jjsports.com.tw	
交通資訊	公車	1.信義林森路口站：0東、20、204、22、38、信義幹線、指3、樹林-野人谷15、0南。			
		2.仁愛中山路口站：245、261、263、270、621、630、651。			
		3.臺大醫院站：中山幹線、22、227、208、261、291、15。			
		4.捷運臺大醫院站(出口2、3)：2、5、18、20、216、222、224、295、604、648、信義幹線、淡水客運；臺北客運(臺北-三芝)、新店客運(臺北-坪林)、皇家客運(臺北-金山)。			
		5.捷運民主紀念館站(出口4、5、6)：0東、18、214、227、648、中山幹線、新店客運(臺北-坪林)、208、543、15、208、236、251、252。			
	捷運	1.臺大醫院站：自2號出口往臺大醫院新院區方向沿仁愛路1段行走，至東門圓環人行穿越道即可看見。			
2.民主紀念館站：自4、5號出口往國家戲劇院方向穿越民主紀念館前廣場步行約3分鐘，至東門圓環人行穿越道即達。					
汽車	1.至東門圓環靠左側信義路1段，經前舊民黨中央黨部後左轉進入即達。				
	2.經仁愛路1段，繞行東門圓環靠左轉至信義路一段，直走至東門國小前即達。				
樓層規畫與租借費用					
基地概況	基地面積3,760平方公尺，樓地板面積17,254平方公尺，為地下3層、地上9層之建築物。				
樓 層	內 容	租 借 費 用			
9F	30米射箭場	<ul style="list-style-type: none"> 全票：300元/小時(含弓箭器材1小時)、優待票：280元/(含弓箭器材1小時)、弓箭續借：150元/小時 自備弓箭：全票100元/小時，優待票80元/小時 			
7F	羽球場、排球場	<ul style="list-style-type: none"> 離峰：300元/小時(平日：06:00-18:00；例假日：06:00-12:00) 尖峰：500元/小時(平日：18:00-22:00；例假日：12:00-22:00) 			
6F	高爾夫球練習場、室內空氣槍射擊場、教學教室/會議室	<ul style="list-style-type: none"> 高爾夫：全票200元/小時、優待票100元/小時 3D電腦模擬：全票300元/小時、優待票150元/小時 10M射擊場(10道)：全票250元/含：子彈20發+靶紙1張、子彈續購：60元/10發、250元/50發、2,000元/500發、靶紙續購：5元/張 			
5F	韻律有氧舞蹈教室、桌球室	<ul style="list-style-type: none"> 桌球室：100元/小時 			
3F	多功能綜合運動場地	<ul style="list-style-type: none"> 體育活動：2000元/小時、商業活動：4000元/小時 			
2F	體適能健身中心	<ul style="list-style-type: none"> 50元/小時(優惠券：2100元/30張(每張單次不限時數)) 月會員：1,500元/本人30天內使用、季會員：3,500元/本人三個月內使用(月會員/季會員，可同時使用游泳池) 			
1F	<ul style="list-style-type: none"> 服務臺、幼兒遊戲室、西雅圖極品咖啡、拓荒者運動休閒用品、棋藝閱覽室 				
B1	<ul style="list-style-type: none"> 機車停車場(共有351位) 				
B2	50Mx7道室內溫水游泳池 (SPA+多功能三溫暖設備+原木烤箱+草藥蒸氣室)	<ul style="list-style-type: none"> 全票：110元/次、學生票：80元/次、學齡前、65歲以上長者：50元/次(優惠券：2,100元/30張、月會員：1,500元/本人30天內使用、季會員：3,500元/本人三個月內使用) 月會員/季會員，可同時使用健身中心 			
B3	地下停車場(汽車100位)	<ul style="list-style-type: none"> 30元/小時(全日月租：4,200元、日月租：3,600元、夜月租：3,000元) 			

資料來源：“臺北市中正運動中心”。臺北市體育處，2008c，運動趣-Sports For Fun 雙月刊，2，頁3。

附錄十七、臺北市南港運動中心場館背景簡介

場館名稱	臺北市南港運動中心 (Taipei Nangang Sports Center)				
受託單位	中國青年救國團	啟用年月	95/12/1	契約期程	第1期(3年為1期)
權利金	以當季營收入之13%為權利金，全年營收不足新臺幣6千9百23萬元以上，則以9百萬元計算，每年分四期繳清，每期繳納2百25萬元整。				
開放時間	一般時段	每日 A.M06:00 - P.M22:00	聯絡電話	(02) 2653-2279	
	公益時段	每日 A.M08:00 - A.M10:00	傳真號碼	(02) 2653-8311	
場館地址	115 南港區玉成街 69 號		ISO-9001	認證通過 (2000 年版)	
網 站	http://www.cyc.org.tw/ngsc/index.html		E-mail	ngsc.cyc@msa.hinet.net	
交通資訊	公車	1.230、204、205、256、276、28、306、311 線、518、53、531、605、622、629、63、668、675、棕 1、藍 7 在「玉成里站」下車，沿玉成街步行 10 分鐘即達。			
		2.207、212、240、261、270、279、281、284、51、藍 21 在「忠孝醫院站」下車，沿玉成街步行 10 分鐘即達。			
		3.32、藍 21 在「捷運後山埤站(玉成街)」下車，沿玉成街步行 10 分鐘即達。			
		4.207、212、270、281、51 在「捷運後山埤站(中坡北路)」下車，沿玉成街步行 10 分鐘即達。			
		5.212、240、261、279、28 在「捷運後山埤站(永吉路)」下車，沿玉成街步行 10 分鐘即達。			
捷運	板南線(藍線)「後山埤站」4 號出口，沿玉成街往松山火車站方向，步行約 5 分鐘即達。				
汽車	1. 經由八德路自西向東行，經玉成街右轉過平交道即達。				
	2. 經由忠孝東路自東向西行，經玉成街右轉即達。				
樓層規畫與租借費用					
基地概況	基地面積 3,945 平方公尺，樓地板面積 17,540 平方公尺，為地下 4 層、地上 8 層之鋼構 RC 主體建築物。				
樓 層	內 容	租 借 費 用			
8F	30 米射箭場	◦ 全票 100 元/每道/小時、優待票 80 元/每道/小時			
6F	桌球場、羽球場、壁球場	<ul style="list-style-type: none"> • 桌球場：100 元/面/小時 (06:00-22:00) • 羽球場：300 元/小時 (平日 06:00-18:00、假日 06:00-12:00) 500 元/小時 (平日 18:00-22:00、假日 12:00-22:00) • 壁球場：150 元/小時 (平日 06:00-18:00)，球、球拍另計 250 元/小時 (平日 18:00-22:00、假日 06:00-22:00)，球、球拍另計 			
5F	高爾夫練習室、10 米射擊場、社區教室、武術教室	<ul style="list-style-type: none"> • 練習場/推桿練習場：全票 200 元/小時、優待票 100 元/小時 • 電腦模擬高爾夫練習場：全票 300 元/小時、優待票 150 元/小時 • 10 米射擊場：全票 160 元/每道/小時、120 元/每道/小時 • 社區教室：100 元/每課程/小時 			
3F	多功能運動空間 (含觀眾席、舞臺、攀岩場)	<ul style="list-style-type: none"> • 體育活動使用：2,000 元/小時 • 其他活動使用：4,000 元/小時 • 時間：06:00-22:00 			
2F	體適能健身中心、有氧舞蹈教室、兒童遊戲室	<ul style="list-style-type: none"> • 健身中心：50 元、月票 1,500 元 (07:00-22:00) • 月票可同時使用游泳池 			
1F	潛水池	• 採課程制，250 元/每堂課			
B1	游泳池	<ul style="list-style-type: none"> • 全票：110 元、優待票：80 元 (現在學學生) • 月票：1,500 元、回數票：3,300 元 (月票可同時使用健身中心) • 第一時段：06:00-10:30、第二時段 11:00-22:00 			
B2-B4	停車場	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 日 30 元/小時 (08:00-22:00)、夜 15 元/小時 (22:00-08:00) • 日 3,600 元/月租 (08:00-22:00)、夜 3,000 元/月租 (22:00-08:00) • 4,200 元/月租/全天 			

資料來源：“臺北市南港運動中心”。臺北市體育處，2008d，運動趣-Sports For Fun 雙月刊，2，頁 7。

附錄十八、臺北市運動中心委託經營管理契約書

臺北市體育處○○區市民運動中心委託經營管理契約書

臺北市體育處（以下簡稱甲方）為藉助民間資源參與公共事務，推展臺北市政府體育健康政策，增進市產營運效益，提供座落於本市○○區市民運動中心（以下簡稱本運動中心），茲委託○○（以下簡稱乙方）經營管理，除提供市民運動、休閒、藝文娛樂、社區交流之場所等功能外，更積極促進市民從事生涯運動與生涯學習及充實文化生活培育優秀運動人才的社會教育功能，經雙方同意訂定本契約，條款如下：

第一條 甲方提供○○區市民運動中心現有土地、建物及各項設備（詳如清冊）交由乙方作為辦理本契約指定業務之使用，其所有權仍屬臺北市政府，由甲方列冊管理，乙方負責經營保管維護。

第二條 ○○區市民運動中心現有土地、建物略述如下：

- 一、○○區市民運動中心基地位置：臺北市○○區○○段三小段○○之○○地號，基地面積○○平方公尺，樓地板總面積約○○平方公尺（依日後實際登記面積為準），為地下○○層，地上○○層之建築物；東鄰○○，西側為○○，南鄰○○，北鄰○○。
- 二、各樓層空間及功能概述：詳如空間配置圖說（以使用執照、附載事項及竣工圖說為準）。
- 三、戶外廣場空間：詳如戶外廣場空間標示圖說（以實際地界標示範圍為準）
- 四、重要設施設備：詳如重要設施設備清冊。

第三條 乙方除應本著本運動中心係為提供○○區及周邊市民純正、優良、富有教育文化意義性質之休閒、運動、健康及學習場所之宗旨善盡管理責任，並應切實維護之本運動中心功能屬性，使市民在內從事正當行為之活動。

第四條 委託經營管理期間以三年為一期，自本運動中心正式啟用日起計；契約期滿，受託人有意續約者，應於契約期限屆滿前六個月，檢附評估報告、績效說明及工作計畫書等提出申請，經審議績效良好且無重大違約情事者，得辦理議約續約，合計不超過九年；逾期未提出申請者，喪失優先續約權。

第五條 委託經營管理項目說明如下：

一、本運動中心土地館舍與附屬設施設備及事務機具之營運管理與維護事項。

二、規劃及執行事項：

- (一) 規劃辦理○○區及周邊市民運動、休閒、藝文活動、社區交流活動。
- (二) 配合臺北市政府辦理運動健康系列活動及其他社會教育活動。
- (三) 積極主動結合○○區公所、○○區體育會與其他○○區體育、藝文、民政團體共同規劃辦理各項○○區市民交流、研習、育樂、教育、訓練、研討、競賽、表演等活動。
- (四) 積極主動規劃執行○○區高中職國中、小學發展培育射箭、射擊、游泳、角力、擊劍、武術、高爾夫、跳水等運動項目優秀運動人才。
- (五) 協助○○區運動團體、隊社、俱樂部組織之增加與成長及提供市民運動健康諮商服務。
- (六) 配合臺北市政府相關政策宣導，先期辦理各項宣導活動。
- (七) 其他經甲方核准與委託經營管理相關之業務。

第六條 乙方每年繳交權利金金額以當季營運收入百分之十三計算，全年營運收入不足新臺幣六千九百二十三萬元以上時，權利金以新臺幣九百萬元整計算，並應於第四季繳納權利金時，補足差額。營業收入係以乙方提報經由會計師簽證之年度財務報表為依據。本運動中心正式啟用後，乙方應每年分四期繳清，每期繳納權利金新臺幣二百二十五萬元整，於每季開始五日內交甲方解繳市庫，並於會計年度決算後，依年度營業總收入百分之十三計算。

第七條 本契約附件：「臺北市體育處委託民間經營管理臺北市○○區市民運動中心實施計畫」和乙方所提「服務建議書」及其「採購評選委員會答詢記錄」等為本契約之一部分，甲乙雙方負有遵守及履行之義務。前項契約附件內容如與本契約立約精神相抵觸時，優先適用本契約。

※契約履行

第八條 乙方應於決標後十五日內繳付履約保證金新臺幣八百一十萬元整（繳納方式詳如投標須知第五十九點）；乙方依本契約約定對甲方負損害賠償責任或應給付違約金而不履行時，甲方得逕自履約保證金中扣抵；履約保證金經扣抵而未達新臺幣四百五十萬元整時甲方得中止契約。乙方於契約期滿，無違約情事及將全部土地、設施、接獲補助之設備等完善點交歸還甲方後，無息退還履約保證金。

第九條 委託經營管理期間，本運動中心非營業使用房地如依法須課徵房屋稅、地價稅由甲方負責，惟營業使用之房地相關稅賦由乙方負責；乙方申請變更空間使用，經營附屬商業活動（如設置餐廳、販賣部、停車場等）以致必需課徵營業用房屋土地稅賦由乙方負責。

第十條 乙方應以自己名義對外為法律行為，自為權利義務主體；委託經營管理期間建物正確使用及維護情形下有關結構體之重大整修、防漏工程及大型設備如：高壓電氣主要設備、空調主機、電梯、游泳池過濾器、加溫設備、球場鋪面更新、發電機主機、中央監控系統主機等得於使用年限期滿時報請甲方辦理整修更新，其他設施、設備之管理維護費用及營運應納稅及各項費用，由乙方負擔；委託經營管理期間如有虧損，亦應由乙方自行負責。

前述之重大整修、防漏工程及大型設備整修更新申請，如係因乙方未盡善良管理人之責任或使用管理維護操作上之疏失或錯誤所造成時，其維護、整修或更新之費用由乙方負責。

第十一條 非經甲方書面同意，乙方不得移轉或處分本契約之全部或一部份，亦不得轉移或處分其權利、義務或索賠要求。

第十二條 乙方對於所有市有財產應善盡善良管理人之維護保管責任，在不影響本運動中心機能、建築物結構體及安全原則下，如擬調整使用空間或設置廣告物應經甲方同意後辦理，但如涉及都市計畫、消防、環保及建築管理、商業管理等相關法令時，應經甲方同意後，由乙方依法定程序向主管機關申請辦理。

第十三條 乙方經營之簡易餐飲、販賣物品須依目的事業主管機關規定檢驗合格。

第十四條 本中心之場館設施，乙方應自行營運，惟附屬設施如簡易餐飲、販售商品或行銷廣告，應經書面申請經甲方核可後始得委託他人辦理，惟均不得違反目的事業相

關法令或管理規定，委託業務由乙方自行負責辦理，但仍由乙方對甲方負完全責任；停車場服務應由乙方自行經營。

第十五條 乙方對於參觀及參與本運動中心活動者之安全應負法律上完全責任，並應依「臺北市消費場所強制投保公共意外責任保險實施辦法」投保公共意外責任險；競賽時得另代收代辦選手意外保險。如未辦理保險，甲方得停止其營運，乙方不得異議並不得請求任何賠償。

第十六條 對甲方提供之土地、建築物及設施、設備，乙方應以善良管理人之注意維護保管，如有毀損或滅失，乙方應負修繕及賠償責任。於受託經營管理期間，如因乙方或其使用人之行為或管理疏失，致甲方遭受損害，或使甲方對第三人應負賠償責任時（包括國家賠償責任），乙方應對甲方負賠償責任。

第十七條 乙方對於設施及附屬設備應於正式啟用營運日前至經營期滿為止投保火災保險及財產滅失保險，保額不得低於簽約當時總帳面價值，並以甲方為共同要保人及受益人，其保費由乙方全額負擔。

第十八條 委託經營管理期間，乙方未依本契約規定辦理保險、保險範圍不足或未能自保險人獲得足額理賠者，其損失或損害賠償，由乙方負擔，甲方並得向乙方追償。

第十九條 乙方依法或依本契約應負之責任，不因本投保保險規定而縮減。

第二十條 本運動中心於受委託經營管理期間應開放民眾使用，乙方應訂定「臺北市○○區市民運動中心開放及使用須知」以規範其使用方式。因管理及安全考量，乙方並得於委託經營管理標的範圍內設立管制設施並訂定管理辦法，經甲方同意後公告實施。

第二十一條 乙方經甲方同意後得對於本運動中心設定空間使用最大承載管制標準，並對設施設備養護設定限期及維修操作標準作業程序，以確保場地設施服務品質。

第二十二條 乙方辦理委託經營管理項目得收取費用，應依甲方核准公告收費標準向使用者收費，基於行銷策略之運用可降低收費惟不得高於規定之收費標準，其收費標準參照「臺北市○○區市民運動中心之收費一覽表」；乙方應將臺北市○○區市民運動中心場地使用、出借管理要點等相關規定，報經甲方同意後，公告周知辦理。

第二十三條 委託經營管理期間乙方擬新增、改善設備或需調整收費標準，應先擬具投資計畫及新增、調整收費標準及評估報告，報經甲方同意後始得辦理。

第二十四條 委託經營管理期間各項服務不得預收超過三個月以上之費用（如：招募終身會員、收取會員年費...等等），惟不含場地租用保證金；販售回数票、套票、季票其使用期限亦不得超過三個月。如有特別行銷策略須報經甲方同意後始得辦理。

第二十五條 乙方對於甲方所提供之市有財產，應限於作為辦理委託經營管理項目使用；乙方利用本運動中心與其關係團體或他人辦理與委託經營管理項目無關之活動時，應先報經甲方書面同意，在不影響業務正常運作情形下為之；非經甲方書面同意，不得擅自將市有財產之全部或一部分轉出租、轉委託或提供他人使用。

第二十六條 乙方經甲方同意轉出租、轉委託或提供他人使用時，該第三人之行為視為乙方之履行行為，關於其履行有故意或過失時，視為乙方之故意或過失，乙方應就其未履行或其履行行為負完全責任。

第二十七條 乙方於受委託經營管理期間，如因修繕、整修設備或因其他重大事故須暫時停止營業者，應於停止營業一個月內，報經甲方同意後始得為之，並公告廣為市民周知。

第二十八條 乙方經甲方同意修繕、整修設施或設備時，如涉及相關財產報廢事宜，乙方應列冊交由甲方依規定程序辦理；擬報廢財產未達耐用年限，乙方應按其未達耐用年限之未折舊餘額（以下均以平均法計算）折價繳交甲方。

第二十九條 乙方須設立本運動中心專有網站從事運動行銷，以提供市民活動報名、借用場地使用服務等相關資訊，並應配合甲方網站規劃連結資訊，提供市民運動資訊服務。

第三十條 乙方設立之網站、電子看板，發行刊物、廣告等，應配合政府機關進行各項政令宣導工作。

第三十一條 乙方應提撥營業額百分之三之金額，作為文宣、行銷、推廣之費用。

第三十二條 運動行銷或運動贊助行為業務由乙方自行負責辦理，並負完全責任。

※公益條款

第三十三條 乙方應配合臺北市政府所屬各機關與○○區各機關團體里辦公處，舉辦公益體育、藝文、民政活動之需要，提供甲方優先免費使用場館及其設施設備，其場地使用需求全年度主場地不超過一百二十天次，其他各空間不超過三十天次，如有疑義由甲方認定之。

第三十四條 乙方需有回饋計畫，對於本市○○區無游泳池各級學校游泳教學使用有免費措施（但得酌收管理費用成本，比照一般有游泳池學校教學時數收取水電瓦斯材料費）。並應保留部分時段及場地，提供高齡市民、低收入市民及身心障礙市民免費服務，並開辦高齡市民、低收入市民及身心障礙市民運動、藝文、社區教室免費提供教學指導；身心障礙市民優惠措施應依照身心障礙保護法相關規定辦理。

第三十五條 乙方須積極主動規劃執行○○區高中職、國中、小學發展培育射箭、射擊、游泳、武術、角力、擊劍、高爾夫、跳水等運動項目優秀運動人才。其經費不足得向甲方依規定申請基層訓練站給予經費補助。

※監督與管理

第三十六條 甲方為瞭解委託經營管理之營運情形得組成「臺北市體育處○○區市民運動中心委託營運管理督導委員會」每六個月至少進行一次監督考核及輔導，並作成紀錄通知乙方，作為評估改進依據。

第三十七條 乙方對本委託案之經營管理應獨立設帳，相關財務報告表須經合格會計師查核簽證，每年送甲方核備，必要時甲方得派員查核，乙方不得拒絕。

前項乙方所聘合格會計師，三年內不得受有懲戒處分，會計師人選應先送甲方備查。

第三十八條 乙方所提服務建議書所列相關經營管理事項，除本契約另有規定外，應於本館正式啟用日起計三個月內，開辦或設置完成，並對外開放提供服務。

第三十九條 乙方應擬具緊急應變計畫並定期演練，委託經營管理期間內發生重大或緊急事故時，乙方應立即主動通知甲方，並即時做妥適之危機處理。

第四十條 委託經營管理期間，乙方對於甲方所提供或委託經營管理期間接受補助（含受贈及移撥）之財產、設施及設備等，應善盡維護保管責任，除因天災事變等不可抗

力之事故受毀損滅失外，乙方應隨時修繕維持正常堪用狀態，如有損壞應負損壞賠償之責。

第四十一條 乙方需於每年年度結束後一個月內彙整全年營運管理相關資訊據實陳報甲方，並於每年年度結束後三個月內編著完成「臺北市○○區市民運動中心年刊」。

第四十二條 乙方應於簽約日起計十八個月內，獲 ISO-9001 2000 年版國際標準作業認證通過，並於委託經營管理期間維持該認證持續有效。

第四十三條 本委託案日後如因臺北市政府或臺北市議會開會之需要，邀請乙方提供資料前往說明時，乙方不得拒絕。

※罰則

第四十四條 每年之權利金乙方應於每季開始五日內完成繳納；逾期繳納未滿一個月者，每日照欠額加收違約金千分之一，逾期繳納在一個月以上未滿二個月者，每日照欠額加收千分之二，逾期繳納在二個月以上未滿三個月者，每日照欠額加收百分之一，逾期繳納在三個月以上者，甲方並得逕行解除或終止契約，其積欠權利金及違約金，並得自履約保證金中扣除。

第四十五條 乙方未經甲方同意擅自停止對外營運，每日應繳納違約金新臺幣五萬元，每逾一日加收新臺幣五萬元；連續超過七日或累計超過十四日以上者，甲方得逕行解除或終止契約，其違約金並得自履約保證金中扣除，解除契約損失由乙方自行負責。

第四十六條 乙方有下列情事之一，經甲方或委託營運管理督導委員會書面通知限期改善而不改善，或經改善仍不符甲方要求，經甲方書面通知不符事項者，甲方得視其情節輕重每日處乙方懲罰性違約金新臺幣五千元整至五十萬元整，超過一個月以上，得加重懲罰性違約金百分之五十；如屬非連續性之違約情事，同質性違約情事第二次起每次依前次應繳納懲罰性違約金加重百分之五十計付；其違約金並得自履約保證金中扣除。連續性違約超過三個月或同質性違約超過三次時，甲方得提前解除或終止契約並沒收履約保證金。但違反本條第一項第一、二、三款情節重大者，甲方得逕行解除或終止契約，並沒收履約保證金。

- 一、未經甲方同意擅自將受託之業務或土地、設施設備全部或部分移轉、出租、出借與第三人。
- 二、未經甲方同意擅自辦理委託經營管理項目以外之業務者。
- 三、對於受託業務及財務為不實之陳報者。
- 四、未經甲方同意超收或另立名目收取費用者。
- 五、違反基地使用限制規定者。
- 六、違反目的事業相關法令規定者。
- 七、違反委託契約各條文規定乙方應辦事項約定者。

第四十七條 委託經營管理期間，違約應繳納懲罰性違約金累計達履約保證金百分之二十以上時或同質性違約金達三次（含）以上；甲方經委託營運管理督導委員會審議同意後，有權解除或終止本契約，解除或終止契約損失由乙方自行負責。

第四十八條 乙方有下列情事之一時，甲方得不經催告，立即解除或終止本契約：

- 一、乙方經法院裁定重整或宣告破產，進行破產法上之和解或有公司法第一百八十五條第一項所定情事或因違反法令經行政主管機關命令解散或命令停業或歇業。
- 二、乙方違反法令致嚴重影響其經營管理本運動中心之能力或有其他重大違反公序良俗之情形。

第四十九條 乙方於委託經營管理期間，非因可歸責於乙方之事由致無法履行義務，經甲方協助仍無法改善時，甲、乙雙方均得要求提前終止或解除契約。

※交接管作業

第五十條 乙方應於決標次日起十五日內，提送經營管理本運動中心試營運及啟用計畫書交予甲方核備；如無正當理由而超過約定期限完成者，每逾一日按履約保證金金額扣罰千分之一違約金，逾時達三十日，視同乙方無法履約，甲方得逕行解除本契約，沒收履約保證金，乙方不得異議，並不得請求任何賠償；扣罰違約金需於啟用營運前以現金繳納。

第五十一條 乙方自費增添必要之設備或器材均歸乙方所有；乙方接獲中央或地方政府單位補助或使用營運成本所構置增添之設備設施，於營運期滿或契約終止解除時，歸甲方所有。

第五十二條 於委託經營管理期間有下列情形之一者，甲方得提前終止或解除契約，並於三個月前先行知會乙方預為因應：

- 一、為配合政策需要收回自行處理者。
- 二、市有財產用途變更。
- 三、委託經營管理之原因消滅者。
- 四、都市計畫變更者。

第五十三條 委託期滿或終止、解除契約時，乙方應將甲方原提供或委託經營管理期間接受補助（含受贈及移撥）之財產及全部經營管理權無償點交移回甲方接管，除因配合甲方前條需求提前終止或解除契約者，得請求酌予補償其屬於甲方同意由乙方自費增添之營運所需財產（補償金額不得超過其剩餘耐用年限以平均法計算之未折舊餘額）外，其餘不得要求任何補償；甲方並得視需要於委託契約期滿前六個月，派員進駐預作交接準備事宜。

第五十四條 委託期滿或其他原因委託關係消滅時，乙方應於三十日內將前述以外可取回之物品拆除遷離，回復原狀；違者，由甲方以廢棄物逕行處理，其所衍生費用由乙方負擔，並賠償甲方所受損害，乙方不得提出異議。

第五十五條 委託經營管理期間，甲方因市政建設需要，需利用所提供市有財產之上空、地面或地下作為通道、工作設施或架設管線使用時，應預先於十日前通知乙方。乙方於接獲甲方通知後，應配合辦理，不得藉詞要求甲方給付任何補償或賠償；如係使用營業場地則雙方協調得按甲方施工使用比率扣減權利金。

第五十六條 乙方依契約所負擔之義務不履行時，同意甲方依行政程序法第一百四十八條規定，以本契約為強制執行名義，逕為執行。

前項約定業經臺北市市長依行政程序法第一百四十八條第二項認可。

第五十七條 契約期滿或終止、解除契約時，乙方所聘雇之工作人員，乙方應負責遣散，並負擔相關遣散費用。乙方與其所聘雇工作人員之勞資關係，與甲方無涉。

※附則

第五十八條 甲、乙雙方如有一方違反本契約，除依本契約之規定負其責任外，並應依民法有關規定負損害賠償責任。

第五十九條 本契約之任何條款如有不合法、失效或無效時，其他條款應不受影響而仍然有效。

第六十條 除本契約另有約定外，本契約條款之變更或修改，應經雙方以書面為之。

第六十一條 有左列情事之一，致影響契約之執行者，雙方均得於情事發生後六十日內以書面要求變更契約。

- 一、相關法令有變更者。
- 二、服務需求或內容有重大修改而有變更必要者。
- 三、其他因不可抗力之相關因素而有變更之必要者。

當事人一方接到他方要求變更契約後，應於三十日內以書面答覆；逾期未答覆者，經他方定十日以上期限催告，逾期再未答覆者，他方得終止契約，並得請求賠償。

第六十二條 本契約未盡事宜悉依中華民國法律及相關法令辦理。

第六十三條 本契約或協議之履行發生爭議時，經協調未能達成協議者，依採購法其相關規定向「採購申訴審議委員會」申請調解。

第六十四條 因本契約有關事項涉訟時，甲、乙雙方合意以臺灣最高行政法院為其第一審管轄法院。

第六十五條 本契約應經臺灣臺北地方法院或其所屬民間公證人公證，公證費由乙方負擔。

第六十六條 本契約正本乙式貳份，由甲、乙雙方各執壹份；副本拾份，甲方執捌份，乙方執貳份，以為憑據。

立契約書人：

甲 方：

代表人：

地 址：

乙 方：

代表人：

營利事業統一編號：

地 址：

中 華 民 國 年 月 日

※備註：

- 一、本契約書架構條文內容，由臺北市體育處提供，並同意引用。
- 二、臺北市運動中心之契約書內容，研究者依其興建期程與內容分成三代，第一代為中山、北投運動中心；第二代為中正、南港、萬華、士林運動中心；第三代為內湖運動中心（本研究對象為中山、北投、中正、南港）。
- 三、契約書內容依各運動中心之特色與興建時間不同而有所差異，但原則上大同小異，其中以內湖運動中心之內容差異性較大（因始以促參法為準則，但不在本研究範圍內），本研究所提供之契約書內容則以本研究期間之最新條文內容（第二代）為參考版本，若需要較新之契約內容，請參考臺北市體育處運動設施科、綜合計劃科所提供之契約書資料。
- 四、契約書之第六條中，權利金與回饋金內容有較大的修正，依各運動中心之特色有所不同，詳細內容請參考本研究論文之附件十四、十五、十六與十七之內容。

個人小傳

作者姓名：李展璋

出生日期：1982年10月26日

出生地：高雄縣杉林鄉

專 長：田徑

學 歷：

2005年~2008年 國立臺灣師範大學體育學系碩士班 畢業

2001年~2005年 國立臺灣師範大學運動競技學系 畢業

1998年~2001年 高雄市立中正高級中學 畢業

1995年~1998年 高雄縣立杉林國民中學 畢業

1989年~1995年 高雄縣立集來國民小學 畢業

經 歷：

大型運動賽會場館規劃佈建之研究—以世大運、東亞運申辦為例 (I)、(II) 研究助理

臺北健康城市運動指標建構之研究 研究助理

國立臺灣師範大學 運動競技學系系評鑑小組評鑑委員

國立臺灣師範大學 體育學系運動與休閒產業經營學群負責人

國立臺灣師範大學 甲組田徑隊助理教練

國立臺灣師範大學 體育室寒暑期運動快樂營教練

國立臺灣師範大學 運動競技學系系學會會長

臺北市立萬芳高級中學 田徑隊教練

臺北市立南門國民中學 體育科兼課教師

臺北市立木柵國民中學 足球社團指導老師

臺北市立萬福國民小學 田徑隊教練

臺灣運動管理學會 初級運動場館經理人證照

中華民國田徑協會 C級田徑教練證照、裁判證照

中華民國游泳協會 C級游泳教練證照、裁判證照

中華民國足球協會 C級足球教練證照

中華民國網球協會 C級網球教練證照

中華民國羽球協會 C級羽球裁判證照

中華民國排球協會 C級排球裁判證照