

第四章 花蓮縣立運動公園設施規劃與管理

花蓮縣立運動公園乃是大花蓮地區民眾休閒活動之重要場所，該運動公園規劃興建係為能提供多樣化服務與設施功能之群聚機會與現象之需求而成，公園中的各項相關設施應可提供運動、休閒、購物消費、娛樂遊憩、健康生活等服務，以滿足民眾因休閒時間增加、國民所得提高、健康促進觀念興起及國人生活品質提昇之訴求等因素所需。

自該運動公園完成使用後，園區除田徑場、棒球場、體育館及射箭場外，其餘設施係採開放式管理。由於其景觀良好、停車方便、及交通動線佳，因此可以說是一處縣民或外來遊客的休閒、運動、賞景最佳去處。然依據該公園管理單位縣立體育場2002~2004年場館活動天數統計表所顯示，該園區三處主要場、館的年平均使用天數為61天，依據行政院體育委員會2005年國內運動場館開放使用情形調查報告中所定之標準而言，花蓮縣立運動公園係屬低度使用率之運動場館，另經研究者三年來之觀察，該運動公園入園從事休閒活動的人次太少，完全無法和美崙山公園比較，但事實上就運動、休閒設施條件而言，縣立運動公園絕不亞於美崙山，或許是民眾的運動習慣性所影響，但亦有可能是仍有許多市區民眾尚未了解該運動公園的設施功能和特色，也因此留給該運動公園未來在運動、休閒、娛樂方面使用該區的發展空間更大。然就此現象來看，花蓮縣立運動公園管理單位及縣府首長均應重視此一問題，而速謀解決之道，以使這處投資十餘億的運動公園及場、館設施，能夠真正發揮應有的功能與效益，因為

運動設施在管理上，唯有提高使用率才不會造成資源的問題與浪費。

因此，本研究就該園區在空間配置及使用上如何有效發揮運動公園應有之設施功能作探討和分析，並就相關之課題提出建議事項，期能帶給該公園在未來在實際營運中在設施管理上有進步之空間及參考之依據。

第一節 設施（及空間）規劃剖析

從台灣的建築發展歷史中得知，早期出現的建築主要為寺廟、教堂、住宅等，中期則以店鋪住宅為主流，近代則以超高樓層建築、住商混合大樓、集合式住宅大樓等現代化建築變成發展重心。不同社會環境與生活型態產生不同之需求產物，運動建築亦有相同之發展歷程，尤其近二十年來在運動之型態、內容、與產業之結合等條件下，運動建築須有所檢討與改變，才能符合時代之潮流與需求（王慶堂，2005c）。運動場、館是運動員的舞臺與表演空間，在運動場館要有效管理營運之前，須對運動設施之空間進行有效之分析與管理，以提高其營運效益。

近年國人生活習慣漸漸受現代化生活影響而改變，政府亦大力推動全民運動，宣導健康觀念，鼓勵國人運動健身，體適能和運動(Physical Fitness and Exercise)在現代人眼中變得日益重要，因此運動與休閒已成為社會大眾休閒生活重要的選擇（吳崇旗，周靈山，2001）。民眾在選擇運動場地時，除了考慮目前在各大都會區林立的健身房外，在其他非都會區還是以公立的運動場館及周邊附屬設施空間為主。

葉公鼎（1990）指出，運動場地不僅是運動行為發生的基本條件，同時更是推展全民運動的重要機構。而為了讓全民擁有安全、整潔的場域進行休閒活動，則有賴於各級公立體育場、館內部妥善的管理和經營。

一、空間與需求

在運動公園及場館空間管理上，運動設施及空間應針對設施規劃功能、民眾使用、經營管理組織、主附屬設施服務提供及財務計畫等之需要進行分項管理，讓運動公園及場館之設施及空間使用具有效益。在運動設施使用的時候，運動公園及場館內的所有空間均需要有效率地使用及發揮其功能，所以在設施管理方面要能作妥適的規劃，同時在運動公園及場館空間管理上，應要符合設施規劃與功能、民眾使用、經營管理組織、附屬設施服務、及財務計畫等需求進行規劃與管理，分述如下：

（一）設施規劃與功能需求方面

運動公園及場館規劃籌建之先期規劃階段，均須對運動公園及場館之定位、運動功能、提供服務內容與範圍進行評估與設定，在運動公園及場館興建完成後，其空間之運用多先以原設定之目的開始使用，但運動公園及場館自籌建起至落成啓用時往往耗時多年，原有之運動、展覽、服務、販賣等使用空間可能與原規劃使用之需要有所落差，故要予以調整後，制訂規範進行使用管理，讓運動公園及或場館功能及提供之空間可以有效率的管理使用。受訪者指出：

所以第一個要調查的就是這個服務半徑內的人口數，這些人口將來就是你可能的消費者。蓋運動設施第二個所考量的是它的交通、調查觀光旅館數。(F)

（二）民眾使用需求方面

週休二日後，民眾閒暇時間增加，輔以健康生活之現代化生活習慣，民眾對運動設施之需，隨時代的發展而演變與更替，

現行民眾對運動公園及場館之使用與服務要求頗高，所以，運動空間應隨運動項目的要求及民眾使用的情形予以彈性的調整，使用時段予以彈性調整使用，管理及工作人員應可彈性休假，於晨間、夜間及假日民眾運動需求度較高之時段，開放供民眾使用，提高場、館使用率與民眾滿意度。受訪者指出：

假設它使用率高，重複使用教育設施，體育館開放的時間應該是24小時，理論上，假設你營運能夠承擔，開放的時間拉長到半夜可以開放。(B)

(三) 經營管理之需求方面

運動公園及場館空間管理方面，應要有良好的動線規劃，以進行有效率之管理，管理者、運動者、觀賞者的動線應予以妥善規劃，以串連各項服務空間，所以管理設施及空間應要在主要動線可及之處，以便進行安全管制與提供必要之服務，防範公共危險發生於未然。

(四) 主附屬設施服務需求方面

運動公園及場館是運動者的表演舞台，園區及場館內之主要空間設施是運動公園或場館的軀幹，附屬設施提供使用者完善的附加服務，提高使用的滿意程度，讓硬體的設施具有完善的靈魂，所以標準化與多功能性的主場地，加上精緻化、多樣性、多目標使用的附屬設施，便可以讓使用者賓至如歸，落實運動場館之使用效益。

(五) 財務需求計畫方面

運動公園及場館要能永續經營必須能具備自有之財源，所以財務計畫是創造運動公園或場館生機之首要條件。因此其必

須具有高度的使用率，讓政府建設之投資具有其價值，輔以提供適度之空間引進商業或運動產業，創造附加價值，增加運動公園及場館的財源收入，提高其財務計畫之達成率。藉著使用者付費方法，不但使用者能更加愛惜資源外，亦能收相互監督之效用，減少破壞、濫用運動設施的情形發生。受訪者指出：

縣政府沒賺到錢、體育場沒賺到錢，那沒關係，那你付的這些錢你提高使用率，東西用壞的比放壞的好。(F)

綜上所述，運動公園及場館營運時要有良好的使用管理規則，讓空間使用率及消費者使用滿意度皆能提高，落實運動公園及場館興建計畫使用管理之需求。就運動場館設施之使用而言，只要使用率高，不管是營利或非營利的運動設施，就投資報酬而言就已值得政府投資了。

二、運動公園及場館之空間檢討

運動公園及場館之空間是運動參與者最關切與重視的條件，每一項運動均具有其對空間之要求標準與特殊性，在運動場館中「人」是最重要之主體與靈魂，在人與運動公園或場、館之空間環境的關係中，涵蓋了環境與行爲、空間與成就表現、設施環境規劃、區域環境影響等關係，而人的行爲常隨時間與環境而改變，環境隨著生活形態而發展的過程中，運動公園及場館的空間有必要隨時進行檢討，並進行空間調整，以滿足管理者、使用者的需要。

在運動場館的空間檢討時，所有者或管理者應定期依據經營

管理內容、設施之功能、提供之服務、使用之需求與滿意度進行空間之檢討，評估運動場館功能之均衡性，尤其當對運動場館空間之充足性、運動場館空間合理性、運動設施與設備之適用性以及運動場館空間使用之擴充性等向度進行檢討與改善。

(一) 運動場館空間之充足性

隨著運動休閒與健身活動的人口增加以及對運動設施服務品質的要求日益嚴格，運動建築之空間也須隨著檢討，在過去規劃較缺乏或忽視之無障礙運動空間、盥洗與休憩服務空間、餐飲及運動用品購物空間等，也應隨時代需要進行評估與規劃改善。

(二) 運動場館空間之合理性

國人運動從事運動之型態與內容已轉趨向健身、有氧、體適能促進等身體活動，在舊有之運動設施中，如要滿足民眾之運動需要，勢必要就設施空間之使用功能及用途加以重新審視，讓有限之運動空間能滿足大部份運動人口之需要。

(三) 運動設施與設備之適用性

運動場館在使用時，需要附屬的服務設施，如停車場、更衣室、商業設施、管理空間等，而在使用者從事運動時，使用場、館內之設備，如燈光照明、競賽用器材、運動用具等，可根據運動風氣或運動型態發展改變而予以調整，配合消費者需求調查結果，將運動空間內的設施與設備進行增設或更新，讓運動場館內之設施及設備滿足運動參與者的需求。

(四) 空間使用之擴充性

運動建築之空間於完成充足性與適用性之檢討後，就現有

運動建築與環境條件進行檢討，在運動建築之內部空間、運動建築與基地之關係、基地之環境條件等向度下考量，提出空間擴充之構想或規劃，以設施或空間之擴充增強運動設施之服務能力，讓現有運動建築注入新生命，使舊的運動設施獲得重生。

由研究過程中得知花蓮縣立運動公園營運至今已近四年，而由於在人力編制未臻理想之情形下，僅就一般性之管理維護工作保持正常外，並未因該運動公園所擁有之營運上所具備良好運動設施空間作妥善之利用及發展規劃；根據本研究受訪者指出：

由於人力不足，本縣均以場館維護為第一考量；因運動人口比例太少，場館使用率太低，造成空間閒置現象（D）。

建築物用後評估最好於完工啟用後 3-5 年完成，目前花蓮縣立運動公園啟用有 3-4 年的時間，應是要對運動公園內空間及設施環境進行用後評估的時間，如果可以依照用後評估的結果進行運動公園的空間調整或改善，將可讓園區內的空間達到最有效率的使用（A）。

足證該運動公園之經營管理型態仍處於過去部分公立體育場以傳統管理之模式。因此，藉由評估、檢討及診斷並提出提高運動公園及場館設施使用率之良方是當前一項相當重要的課題。

三、設施與使用率

運動公園及場館設施之「使用率」一直以來都被認定為是否成功經營的事業體最重要之指標。本研究受訪者指出：

使用率高就表示好，如果是非營利的話，使用率高，是他的產值，從另外一個角度，健康的投資，使用率高是正確的。然後使用率高，表示不管營利或非營利，投資報酬率是值得

的。(B)

而由於國內許多公立體育場常遭詬病的就是場館的設施使用率不高，可是卻發現各運動場的開放率很高（蘇雄飛，1999），因此，要如何提升使用率就必須考慮運動公園及場館本身在運動設施或空間的條件方面是否提供充分的誘因，足以吸引民眾前往從事運動或其他相關活動，尤其在多元化的社會功能上可以知道，現代化、科技化、情趣化的新事物愈來愈多，因此，在這種情形下，雖然大家都知道健康的重要性，但卻望「場」止步，是值得運動事業從事者深思的，從花蓮縣立運動公園的規劃興建案中來看，的確是相當理想的一處多功能、多樣化的運動公園，不論公共空間、景觀設計、設施功能均屬一流，然就資料中發現（如表4-1，4-2），許多空間閒置未用，設施用途雖明卻未見發揮其功能性，致仍然有使用率不高之情形存在，究其原因仍然出在專業人力不足、設施功能未全部發揮。根據受訪者指出：

由於人力不足，本縣均以場館維護為第一考量，又因無專業人士致推廣活動無法承辦、規劃或執行，祇有藉助民間體育團體。(D)

又從資料中顯示：商店未招商、噴泉未常使用、水幕電影未播放、大型活動太少、人工湖未有其他設施搭配等，以致無法滿足民眾使用上的需求，而不願前往；加諸縣府相關單位往往各自為政，雖有許多焦點活動，如：國際石雕藝術季、賞鯨－溫泉－泛舟之旅、原住民豐年祭等，均係官方及業者自行辦理。而將運動公園之各項條件堪稱是配合這些活動的最佳地點和休閒去處摒

除在外，未見整合，此乃另一原因，殊為可惜。長期下來其必然面臨競爭市場的淘汰，國內縣市均以宜蘭為典範，其實是主事者經營的觀念正確、相關單位的配合、民眾樂於參與，才有今日之處境。因此，如何改弦易張，以民眾之需求為依歸，提供高品質服務及多向度設施功能，則必然可以發揮其功能用途，更能提高使用率，引進商機，形成良性循環之效益現象。

表 4-1 花蓮縣立運動公園運動設施功能使用情形一覽表

設施名稱	設施使用情形	活動情形	功能發揮情形
體育館	<ul style="list-style-type: none"> ×賣店 ● 庫房 ● 休息室 ▲ 醫護室 × 三溫暖 × 表演舞台 × 資訊中心 ★ 室內比賽場 ● 接待室、會議室 × 健身房（俱樂部型態） ★ 事務辦公室（管理中心） 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ 演講 × 宗教 ▲ 展覽 × 演唱會 ● 大型活動 × 體操、健身操、 有氧舞蹈 ● 室內籃、排、 羽、桌、手球 等球類運動 	<ul style="list-style-type: none"> ● 競技 ● 娛樂 ● 教育 ● 文化社會 ● 休閒 × 商業
	使用情形 評 比	<ul style="list-style-type: none"> ● 尚可 註：每年使用約 90 天。	
田徑場	<ul style="list-style-type: none"> × 賣店 ● 跑道 ● 庫房 × 醫護站 × 記者室 ● 休息室 ★ 辦公室 ★ 草皮球場 × 貴賓包廂 × 轉播室、控制室 ★ 管理中心 	<ul style="list-style-type: none"> × 舞會 × 宗教 × 展覽 ▲ 集會 × 演唱會 × 健身操 ● 田徑賽 × 有氧舞蹈 ● 球類運動 ● 大型活動 ▲ 慢跑、健走 	<ul style="list-style-type: none"> × 商業 ● 休閒 ● 競技 ▲ 娛樂 ★ 教育 ▲ 文化宗教
	使用情形 評 比	<ul style="list-style-type: none"> ● 尚可 註：室內空間供縣立體育高中使用，田徑賽每年使用約 60 天。	

表 4-1 (續)

設施名稱	設施使用情形	活動情形	功能發揮情形
棒球場	× 賣店 ★ 庫房、 ★ 浴廁 × 休息室 × 醫護室 ● 廣播室、 ● 選手休息室 ● 管理中心 ● 社團辦公室 ● 裁判休息室 ● 前廳、辦公室	× 演講 × 集會 × 宗教 × 演唱會 × 大型活動 ● 各級棒球、壘球 運動	× 社會 × 文化 × 商業 ● 娛樂 ● 教育 ★ 競技 ★ 休閒
	使用情形 評 比	●尚可 註：供教育局辦公使用，室外球場每年使用約 50 天	
射箭場	× 休息 × 賣店 ★ 射箭場 ● 管理中心 ● 辦公室 ● 更衣室 ● 浴廁空間	★ 射箭 × 戶外體驗教學 × 民眾娛樂式射 箭 × 戶外球類活動	▲ 娛樂 ▲ 教育 ▲ 休閒 ★ 競技
	使用情形 評 比	●尚可	

註：1.本園區特色有三：(1) 場區的各项空間規劃設計適當

(2) 交通動線通暢

(3) 停車空間充足

2.符號等級：×--差；▲--不良；●--尚可；★--佳。

資料來源：本研究整理。

表 4-2 花蓮縣立運動公園景觀遊憩區設施功能使用一覽表

名稱	設施內容	設施項目	功能
服務中心	× 庫房 × 賣店 × 餐飲室 × 用具出租部 × 指導員休息室 × 大型活動諮詢服務櫃檯	★賣店 × 餐飲 × 資訊室	× 商業
	使用情形評比	× 差 註：未使用	
人工湖	● 噴泉、水幕噴泉	● 彩色噴泉 ▲ 水幕電影	● 休閒 ● 娛樂
	使用情形評比	● 尚可	
草皮廣場	● 平坦廣闊草皮廣場 × 草坡、觀眾席	● 球類活動 ★ 戶外活動 × 相關活動展示、教學	× 商業 ● 運動 ● 休閒 ● 娛樂 ● 教育
	使用情形評比	● 尚可	
人工攀岩場	● 攀岩場	● 攀岩訓練	● 運動 × 教育 ● 娛樂 ★ 商業
	使用情形評比	● 尚可	
慢跑體能訓練場	● 景觀區 ● 步道	● 散步 ● 健走 ▲ 慢跑 × 體能訓練場	● 運動 ● 休閒 ● 娛樂 ● 健身
	使用情形評比	▲ 不良	

註: 1.本園區特色有三：(1) 場區的各项空間規劃設計適當
 (2) 交通動線通暢
 (3) 停車空間充足

2.符號等級：×--差；▲--不良；●--尚可；★--佳。

資料來源：本研究整理。

第二節 設施管理現況與問題分析

花蓮縣立運動公園在規劃之初即以「水中浮萍」、「山中浮雲」、「林中狩獵」、「森林中的桃花源」的意象構築園內的優質環境，讓整個運動公園內的設施與空間依循著主題意象進行設計與開發，營造出提供棒球、籃球、射箭、大型活動之場館及運動參與空間的運動設施區；提供體能訓練、新興運動、兒童遊戲、親子活動、慢跑、戲水及自然觀察的景觀遊憩區；提供攀岩、划船、釣魚、散步、賞景及野餐的緩衝區等具備完整功能並可以從事多樣性身體活動以及多元性服務的良好空間。

位於非都會區之運動公園及場館，除於舉辦運動賽會或體育、文化活動可以聚集較多的運動參與者或觀賞者外，平時之設施使用率及進入從事運動之人口均頗低（王慶堂，2004、曾國雄，2002）。爲了提高民眾使用運動場館設施以及減少人力資源的浪費，必須藉由經營管理之相關單位提出更佳策略以爲因應。

一、設施管理現況

花蓮縣立運動公園內之設施大致分爲運動設施、遊憩休閒設施、附屬設施及公共設施等項目，其中運動設施田徑場目前已交由縣立體育高中使用及管理（設有工友一名），棒球場之室內空間則交由縣政府教育局進駐辦公（設有工友三名），射箭場委由體育高中射箭隊管理（由學校支援人力），而體育館爲縣立體育場之行政中心，由編制內二名技工負責管理，同時協調一名臨雇人員兼負全區其他各項設施之管理維護工作。

- (一) 就人力資源而言，近四年來，雖曾數次適逢電力系統故障影響大型活動進行而遭輿論抨擊之外，目前尚未見設施發生嚴重損壞情形，然由於未設置安全管制設施，加諸人力不足之因素，園區內公共設施如停車場收費亭、洄瀾廣場步道路面、人工湖之水質已開始有損壞之情形，此一現象日益嚴重，又再次突顯設施管理上人力需求之重要性。
- (二) 就設施功能性而言，從訪談中得知該運動公園的遊憩設施中人工攀岩場業已以 O.T. 方式委外經營辦理，確實是一個在設施管理替代方案好的開始，而其餘具有可經營之公共設施如各場館之賣店、體育館附設三溫暖設施、人工湖水上游憩設施等均是可委外或自行經營的設施，但由於並無具開發性專業之人力推動，致使完成設置之具商業性設施均在閒置狀態，實乃令人惋惜。
- (三) 就設施安全管理而言，設施管理中首重就是安全管理，該園區目前係採開放性方式，由於仍暫處推廣行銷階段，入園人數尚未達一定使用量，車流量亦不大，然並不表示該園區對安全設施可以忽略，尤其夜間活動舉辦時更須注意，而最嚴重之情形乃是該園區室外部分並未設置監視系統，因此，該園區設施管理部門承擔的風險太高，應速謀對策以爲因應。
- (四) 就研究者三年來實際觀察所知，該運動公園平日甚少民眾前往從事健身運動或休閒活動，即使假日也未見大量之人潮，甚至很少見到觀光客到訪參觀。事實上，依該公園之環境設施條件來看，確屬一處可媲美歐洲運動公園之場所，因此，該運動公園設施使用率不高之原因實值得探索。

在訪談時，受訪者就指出：

有些設施仍無法發揮應有之功能，如親水區的功能不彰，田徑場景觀噴泉因人力不足而停擺，體育館三溫暖設施、商店街均閒置，如設法由民營企業來經營其靈活度較高。(D)

如何從休閒、娛樂角度來結合運動設施是很重要的，我認為體中和體育場可以合作，在人力資源方面，體中有學生、老師協助專業項目，藉運動場、館各項設施舉辦活動，如；射箭、划船、籃球假日營隊或趣味教學，均可提高場、館使用率。(C)

二、設施管理評析

在運動場館的空間檢討評估時，研究者認為場館之所有者或管理者應定期依據經營管理內容、設施之功能、提供之服務、使用者之需求與滿意度進行空間利用之檢討，評估運動場館功能之均衡性，尤其應對運動場館空間之充足性、運動場館空合理性、運動設施與設備之適用性以及運動場館空間使用之擴充性等向度進行檢討與評析。茲就該運動公園設施管理現況之問題評析如下：

(一) 運動空間雖有體育專業學校作教學及訓練使用，惟民眾運動之導入仍屬不足

運動公園之場館空間雖已由教育局及縣立體育中學進駐，將運動設施作為學校專長教學及優秀運動選手訓練使用，但花蓮生活圈平時從事運動之民眾仍習慣於美崙山、花崗山田徑場等地進行，管理單位並未利用行銷或宣傳之活動將運動公園之優越環境設施與條件傳播給居民，將其

運動行為有效導入該區，以提高運動公園設施之使用效益。

(二) 運動建築量體內之商業與集客設施空間仍處閒置狀態，無法發揮原設計之使用功能，坐失場館自償效益之良機

花蓮縣立運動公園戶外活動空間之噴泉未常使用、水幕電影未播放、大型活動太少、人工湖未有其他設施搭配等，以致無法滿足民眾使用上的需求，而不願前往使用，造成設施投資閒置。

體育館的賣店、三溫暖設施、大型會議室及棒球場、田徑場的室內迴廊空間均未加以利用，未辦理招商以引進集客之商業活動，再者原籌建規劃的空間開發及設施增加部分完全停滯，無法發揮設施之擴充性及完備性，喪失設施發揮自償效益的良機。

(三) 原規劃之石雕藝術作品與原住民特色文物尚未依計畫設置，串聯空間區塊之迴廊迄未興建，無法有效導入觀光旅客，增進空間效益

計畫之初即構想將花蓮國際石雕藝術季之活動移進運動公園辦理，並將優勝之石雕作品就地佈置成石雕藝術園區，以吸引觀光客之參觀。

據受訪者指出：

增加藝術品設置，如：花蓮的石雕、原住民的木雕作品可以提升觀光性及遊客觀賞 (C)。

然數年來國際石雕藝術季之活動尚未進入運動公園舉辦，優勝之作品亦散置縣內各地，無法有效發展出石雕藝

術之優質園區，且連結運動公園運動、遊憩、休閒活動等空間區塊之迴廊尚未興建，無法提供遊客休息與購物之有利空間。

第三節 提高設施效益之途徑評析

運動場館設施之使用率會受到區位人口的母群多寡而影響，雖然規律運動人口高之地區其運動設施之使用率會較高，但運動場館之使用率仍受所在區位、提供服務內容、使用者的滿意程度、使用費用之高低、民眾消費能力及設施可接近程度等因素之影響。本研究所探討之花蓮縣立運動公園位處非都會地區，地區人口密度低，而居民之經濟與消費能力屬於國內偏低之區域，所以在運動公園使用率提高之手段上，將有異於都會區內之運動公園。為提高運動公園內運動場館、休閒遊憩設施及周邊附屬場地之使用率，本研究就引進學校與運動訓練中心、引進公務與行政部門、引進企業進駐、計畫性舉辦體育及文化活動、引進符合消費者需求之行業及結合民間企業經營等可供提高運動公園設施之使用率之作法，進行探討與評析。

一、引進學校與運動訓練中心

公立運動場館與體育專業學校合作的場校共生模式自 1961 年台灣省政府教育廳於省立體育場內創設台灣省立體育專科學校時便已開始，成為日後體育專業院校設立的主要思維方式；如台北市立體育學院設於台北市立體育場，國立體育學院設於中正運動公園等。在訪問時，受訪者指出：

偏遠地區場校合一比較好的，透過與體育中學的結合策略是對的，因為他營運不易，沒有商機，所以要著重在教育層，管理成本就沒有那麼高，他由學校來管理。所以都會型和偏遠型不一樣，可能要先把他釐清楚。(B)

在部分運動設施供過於求的環境或使用率低的場館內，交由學校來經營或進駐，除可以讓使用率提升外，也可經由長期的使用，讓場館的維護工作持續進行，使場館保持在良好的使用狀態，另外學校的投資也可以彌補公立運動場館硬體維護預算不足的問題，所以只要不對場館開放供民眾使用之機能影響過大，場校合一應是非都會區運動場館提高使用率的良策。(A)

就現況來看德興運動公園的建設經費龐大，使用率如此低，實是一種浪費，因此，體育高中設於此即使是階段性的使用，他卻可以協助體育場維護管理和發揮場、館使用功能，體育高中目前的使用是具正面功能的。(C)

所以對這個偏遠地區大型的場館，在某一個階段裡面提供給體育的專業，不管是學校的體育班，甚至於體育學校去使用。由優秀選手去訓練都沒有關係，因為你至少場地有人用，不然你在那邊沒有人用，會被批評，沒賺錢沒關係，有人用。(F)

由於運動場館本身就會有一定的使用人口，如果委由體育專門學校或設置體育班之學校使用管理，那必定會面對學生與民眾在使用場地時間上有所衝突的問題。如果學校本身的場地已經足夠使用，那學校也不見得願意接受這個新的運動場館，但如果學校本身場地不敷使用，應該就會想接手運動場館，這樣一來學生便有足夠的場地設施來做教學練習與訓練之用。所以花蓮縣立運動公園之場館引進體育專業學校來使用，只要做好學校與社區民眾使用時間上的區隔，彼此均可以得到設施使用的需求滿足，依據花蓮縣的個案而言，引進體育專業學校應是現階段具有建設性的作法。據受訪者指出：

像體育班或是發展體育，花蓮那個地方，體育學校全部充份使用嘛，體育高中、體育中學，反正我辦學校也是要那些場地，那你平常也在關蚊子為什麼不讓他用。(F)

二、引進公務與行政部門

花蓮縣政府建於六十年代，歷經數十年之發展及政府部門的擴增，縣政府之局室組織日益成長，在民眾對效能政府之期盼下，花蓮縣府目前共設有十五局處室，提供縣民便利之公務服務。為有別於過去各縣市立體育場之空間遭使用性質不同之單位佔用，花蓮縣政府應可運用公園規劃之初即設置有充裕的室內空間，作為政府機關服務之用，為能結合運動公園之使用屬性，除目前遷入使用之教育局外，更可以依運動公園提供休閒、觀光、遊憩、景觀發展之特性，有計畫的引進工商旅遊局與農業局相關單位，讓廣闊的園區腹地與附屬設施，提供觀光旅遊業之進駐服務，以工商業之招商募集、農業特產展示及花卉植栽景觀欣賞等，性質與運動公園提供服務相近之機關先行遷入，用園區作為活動辦理與業務推展之據點，以公務機關進駐帶動運動公園場館與環境空間之使用，作為階段性之考量方式亦不失為一個便宜措施，因而讓園區內之空間投資效益得以彰顯。

三、引進企業進駐

花蓮縣立運動公園的場館內部擁有大量的室內空間，於規劃之初即定位於辦公室及商店街的使用，所以在開放使用後，這些空間仍處於閒置之狀態，在運動公園環境開闊優美、停車方便之條件下，是可以吸引企業將總部或辦公室設於運動公園的場館空間中，藉由企業的進駐讓空間使用率提升，並將吸引來的人潮導入周邊的運動設施或休閒的活動參與，讓企業進駐成為正面的影響誘因。訪問時受訪者指出：

不管是都會區或者是非都會區運動場館要吸引民眾參與，最重要的是必須結合其他的功能，如果單單只是個簡單的運動場館要吸引民眾確實不容易，更別說是非都會區的場館。「佳姿」當初進駐 101 考量的就是這點，因為他想利用 101 的整合性功能來吸引更多不同的客群。(A)

運動公園即為一個滿足現代生活需求而產生的一種規劃方式，一方面結合了運動場地設施，另一方面有優美的景色提供休閒的功能，即便是在非都會區，亦有足夠的誘因吸引民眾前往，所以場館的規劃應考量目前社會的現況，或許運動場館本身不是很吸引人，但是其附屬的休閒、娛樂、商業活動、消費購物等設施功能將可以吸引民眾前往，如此便能增加其使用的機會。

四、計畫性舉辦體育及文化活動

(一) 體育季

透過縣立體育場，結合體育會及各單項運動委員會籌辦「體育季」活動，結合競技運動、全民運動，拓展運動之廣度與深度，讓縣民樂在運動，擴展全民終身學習、終身運動之風氣，除可廣增規律運動人口外，並可提昇運動場館之使用率，藉以達到運動人口倍增之目標。

(二) 石雕藝術季

花蓮縣政府自 1995 年開始舉辦花蓮國際石雕藝術季後，每兩年舉辦一次，至 2005 年將舉辦第六屆花蓮國際石雕藝術季活動，藉由週末假期表演活動以及週邊的展覽、礦區深度之旅、花藝展、攝影比賽、親子活動，以達到吸引人潮的效益，是一種相當具有集客作用的 Event，值得運

動公園加以開發利用。

（三）原住民文化祭典

原住民擁有多元化的手工藝創作、別具風味的飲食、天生嘹亮的歌喉、具韻律感的舞蹈、良好的運動細胞等，加上千百年來的生活經驗，累積了許多特殊風俗民情、歲時祭儀，產生豐富多樣的文化特色。近年來，在旅遊相關業者與媒體的推波助瀾下，原住民地區的觀光產業發展，已有了初步成果。若能結合原住民各時序性之慶典儀式、特色產業與人文特色，利用園區開闢腹地引進常駐，並定期或長期辦理相關展示或動態活動，展現花蓮地區多元文化之特色，型塑成運動園區的另一種人文特色地標，不但對於運動園區之集客效益產生助益，更可創造出運動園區的另一種商機。

五、引進符合消費者需求之行業

民眾的生活型態均隨著時空的環境改變而改變，國人對運動公園之服務功能也賦予了新的意義，在運動公園中必須提供運動、休閒、遊憩、娛樂、消費購物等國民休閒運動生活需求的滿足條件。在國人週休二日的生活型態下，休閒運動與生活消費結合的更緊密，所以運動公園在經營時亦要參考地區民眾的需求內容，並將符合消費市場的行業納入運動公園及場館之空間規劃內。如體育館已具有之三溫暖空間即可結合美容、SPA 等等。商店街可以提供電子消費產品、唱片音響、運動休閒用品等，另在園區鄰近外側道路之空間更可以興建量販店，提供全客層的全方

位服務。

民眾需求高的行業本身因消費者之需要即可吸引消費者前來消費，再加以良好的空間、舒適的環境，則相關業者所帶來的人潮將可使運動公園的空間使用活絡起來。受訪者指出：

可藉增加夜間活動，如；人工湖景觀台的營造燈光、音響之效果的功能，發揮光雕或夜間露天電影院休閒、娛樂功能，另外可以燈光藝術打造硬體建築夜間效果，以視覺藝術來吸引人潮。(C)

所以空間規劃時即應先參考市場調查結果，引進符合消費需求的行業，以滿足現代生活型態的需要。但在引進民間企業滿足民眾消費需求的同時，政府所屬之運動公園要如何結合民間參與的模式，前章曾探討的公辦公營、公辦民營及公民合營的三種模式，應是解決本問題的重要途徑。

基於前述之分析探討，運動公園若能將其所屬之運動場館設施管理與使用效率提升，可做出下列幾點歸納，供運動公園或運動場館參考：

(一) 用自動化提高設施使用便捷性：

以企業化、自動化的方法經營運動公園，節省管理之人事開銷，以因應公立運動場館的管理人員編制員額不足之問題，改善設施維護管理及行政效率不佳的情況，用便民與效率吸引使用者的進入與使用。

(二) 結合民間企業共同經營，改善設施服務品質：

運動場館以公營的管理方式過於保守，結合民間企業共同經營，用民間之資源提高設施服務水準，用有效的行銷手法吸引民眾前來使用運動公園之空間與設施，除可增

加收益外，並可提高場館空間設施之使用率。

(三) 以多元化服務發揮場館設施功能：

運動場館不止是辦理競賽場地，更能舉辦一些如藝文類活動、展覽、演唱會等，以增加場館的集客率，尤其地處偏遠的運動場館，若能舉辦一些大型活動，不僅能藉由活動來提高場館知名度，更能藉設施之功能發揮來增加運動場館的收入。

(四) 配合地方特色，發展運動公園塑造成運動、休閒、觀光文化等多功能設施之園區：

經常舉辦各種不同主題的活動，藉園區空間優勢引進具花蓮特色之原住民文物、石雕藝術等藝文裝置作品，除了可滿足當地居民的休閒遊憩之需求，亦能供作外地遊客入園參觀之景點將運動休閒與觀光旅遊結合，高度發揮設施之功能性。

第四節 設施管理策略與行動方案

設施管理策略之形成過程中仍具有其一定之程序，先依據設施及空間的條件現況進行 SWOT 分析後，再依據專家訪談意見及研究所得之結果研擬策略，於完成相關策略可行性分析後，形成最後本節所期待之設施管理策略。

一、花蓮縣立運動公園設施管理之 SWOT 分析

SWOT 是針對花蓮縣立運動公園營運上可能之設施管理功能發展條件進行分析，探討設施管理最有利之運作模式，並以經營管理環境條件優勢 (Strengths)、劣勢 (Weaknesses)、機會 (Opportunities)、威脅 (Threats) 等四個向度進行分析，以釐清花蓮縣立運動公園在設施管理策略改善或增強之可行性或正確之努力方向。

表 4-3 花蓮縣立運動公園設施管理之 SWOT 分析表

優勢 (Strengths)	劣勢 (Weaknesses)
1. 場館設備新穎，新設計符合競賽及全民運動之功能需求。	1. 區域人口密度較低，使用者之母數少。
2. 園區籌建前先進行整體規劃、空間及位置配合妥適。	2. 花蓮屬偏遠地區，地方自有財源不足，建設經費多需仰賴中央政府補助。
3. 場館內部規劃充裕之空間，可以隨時擴充服務機能。	3. 目前運動場、館服務與管理專業人力不足。
4. 運動公園所在區位自然景觀壯麗，輔以相鄰之原住民部落，可以融合設施之空間利用。	4. 花蓮縣之運動、觀光、休閒行銷，組織系統尚未建立。
5. 花蓮縣立體育實驗中學進駐運動空間，提供運動公園內場地設施管理之人力資源。	5. 公務員保守心態，對設施空間改善與運用方式的創新能力不足。

表 4-3 (續)

機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 寬廣之腹地可以容納各項藝術文化、運動休閒、觀光之配套設施。 2. 羅東運動公園之成功經驗可以作為學習對象。 3. 花蓮縣具有特色之自然景觀與文化內涵，吸引大量西部遊客之觀光旅遊。 4. 具有特色之景點串成系列之觀光帶，可以增加運動公園之觀光休閒遊憩效益 5. 藉良好之設施引進鄰近之醫療社福機構患者及各級學校學生入園使用。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 境內可供休閒運動去處增加，運動公園並非成為居民從事休閒運動之主要選項。 2. 鄰近區域都市計畫變更與開發計畫受限，影響區域整體發展。

資料來源：本研究整理。

二、花蓮縣立運動公園設施管理建議策略

根據花蓮縣立運動公園空間及設施管理功能發展條件經 SWOT 分析結果與專家訪談意見中特別提到，應注意設施管理可改善或增強之可行性，同時得知設施及空間管理亦是運動公園及場館永續經營之主要關鍵因素，經營組織主體（產品製造或供應者）如未有良好之空間設計規劃及功能性設施管理策略，投資效益及組織形象將必遭輿論撻伐；導致工作士氣的衰減，以至淪為傳統式管理之惡性循環。如行銷理論所述，產品需要好的包裝及行銷策略，進而形成優質品牌，吸引消費者加入，方能締造佳績，達成組織永續經營目標。

基於此，本研究就相關文獻探討、籌建計畫分析、設施管理現況檢討、問題分析後，並依據空間及設施管理功能發展條件、SWOT 分析結果與專家訪談意見，發現在運動公園之設施管理上

需就建築使用檢討、引進使用對象及空間使用調整評估，同時運動、服務、休閒、遊憩、商業活動空間加以串聯使用，並依據籌建計畫所訂目標落實功能適用需求，作為改進運動公園設施管理之核心概念，歸納出以「建構評估機制、串聯空間機能、拓展使用目標、徹底發揮場館設施功能，達成高使用率目標」之策略綱領作為運動設施管理之指導方針。

花蓮縣立運動公園在設施管理策略規劃與擬定時，依循策略綱領之精神與內容，本研究提出下列三項具體可行策略：

(一) 結合學校、公部門機關、民間機構進駐運動公園，提高場館設施使用率。

- 1.花蓮縣立體育實驗中學設於運動園區中，利用田徑場之主體建築空間作為校舍，運用棒球場、射箭場及體育館為訓練場地，讓平日使用率較低之田徑場、棒球場與射箭場之運動設施空間發揮使用效益。
- 2.花蓮縣政府教育局遷入棒球場室內空間辦公，一方面舒緩縣政大樓辦公空間之不足，另一方便也因業務性質相同，藉行政業務關係亦可帶動使用率之提升。
- 3.可將農業局、工商旅遊局等相關機關遷入運動公園內之現有閒置空間中辦公，除同樣可舒緩縣政大樓內空間不足之壓力，亦可以增加運動公園空間的有效使用。
- 4.農業局、工商旅遊局、文化局及原住民事務局舉辦之各項活動可以使用運動公園內之寬闊腹地與景觀，讓各種活動聚集於運動公園內，增加設施及空間之使用密度。

(二) 將運動設施、休閒遊憩設施及緩衝設施進行分項管理，並予以串聯，提高設施使用效益及品質。

- 1.大型運動場、館內之可供辦公空間、運動空間、服務空間及商業空間等妥予計算評估，讓縣府相關單位、運動休閒健康產業適度進駐，利用行政人員的移入提高設施使用率。
- 2.在運動公園內之戶外開放空間中，設置具有吸引觀光客的景觀園區，同時舉辦大型活動，增加遊客之群聚效應，擴大戶外空間之利用。
- 3.於運動區、休閒遊憩區及緩衝區的區域間，建造景觀迴廊予以聯繫，讓空間的使用動線更人性化，除可以讓使用者於運動公園中流動外，並可以將展示空間、商店販售空間、遊客諮詢空間及盥洗服務空間予以整體規劃在內，讓空間更流暢並便於使用。
- 4.落實無障礙設施空間，方便老人與行動不便者從事戶外活動，以結合鄰近醫院或社福機構之老人安養者進入園區從事身體性活動，讓銀髮族及行動不便者可於良好景觀與人性化空間中活動。

(三)將具有擴充性及收費自償之空間妥予規劃，以 **O.T.**或 **R.O.T.**之方式交由民間經營管理，提高設施管理效益。

- 1.將體育館內之運動、舞蹈、三溫暖、健身房及商品販售空間予以整合擴充，結合民間企業共同合作營運，避免設施或空間因管理人力不足而閒置。
- 2.將運動公園銜接之綠帶開發為木球及槌球運動空間，吸引廣大之木球、槌球運動愛好者進入使用，形成長期性俱樂部型態，提高室外空間使用率。
- 3.擴充青少年體能活動區之設施，提供戶外冒險體驗、定位

- 追蹤與漆彈遊戲活動，使其成爲運動體驗與推廣之熱門活動設施，吸引學校團體或青少年前來實施戶外教學活動。
- 4.於廣場空間設置極限運動場地，結合現有之攀岩設施，吸引大專青年前來運動，進而發展成青年休閒活動育樂園地，發揮娛樂及社會功能。
 - 5.加速設置管理中心及選手住宿設施，以結合職棒球隊前來棒球場進行移地訓練，並藉由體育專業學校之交流與移訓，增加運動設施之使用效益。

三、策略可行性分析

依據蒐集之文件資料及專家訪談結果，配合設施管理之 SWOT 分析，形成設施管理之策略後，爲顧及策略之可行性，乃依據目前政府、社會、教育、體育運動及產業環境現況，進行可行性之評估，並對業務之主管機關與協調機關提出建議（如表 4-4）。

表 4-4 花蓮縣立運動公園設施管理策略可行性分析表

建議策略內容	可行性分析	主政機關	協辦機關
結合學校、公部門機關、民間機構進駐運動公園，提高場館設施使用率。	由縣政府統合空間需求單位，依其特性分配使用運動公園內之空間，以發揮空間效益。	花蓮縣政府	花蓮縣議會 教育局
將運動空間、休閒遊憩空間及緩衝空間進行分項管理，並予以串連，提高設施使用品質。	由縣政府協調規劃空間之進駐與使用模式，發揮分項設施之使用管理，並予績效評估。	花蓮縣政府	花蓮縣議會 教育局 工商旅遊局

建議策略內容	可行性分析	主政機關	協辦機關
將具有擴充性及收費自償之空間妥予規劃，以 O.T. 或 R.O.T. 之方式交由民間管理，提高營運管理效率。	引進民間用企業管理之模式對具有產值或使用費之空間予以委外管理，以活潑空間之使用。	花蓮縣政府	花蓮縣議會 教育局

資料來源：本研究整理。

四、具體行動方案

參照花蓮縣立運動公園營運績效改善之因素及依循提高運動公園設施管理效益之策略，對運動公園中之運動場館、空間環境、服務設施，附屬設施等空間予以妥適規劃及有效能的管理，進而塑造形象、建立口碑，讓花蓮縣立運動公園成為國內運動公園營運之典範。本研究提出花蓮縣立運動公園設施管理客觀之策略並擬訂具體之行動方案如表 4-5。

表 4-5 花蓮縣立運動公園設施管理策略及行動方案

策略內容	行動方案
結合學校、公部門機關、民間機構進駐運動公園，提高場館設施使用率。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供訓練用空間交由花蓮縣立體育實驗中學使用，並請其代為清潔維護與管理。 2. 將工商旅遊局引進運動公園中辦公，藉以辦理產業招商及觀光旅遊展賞。 3. 農業局遷入體育館之空間上班，並藉其特殊性，將園區之休憩設施部分，變更為花卉觀賞區，並辦理農特產展售活動，活絡運動公園之使用。 4. 教育局遷入棒球場內之辦公室空間後，適時辦理各項學藝競賽與學生展覽活動，讓學生家長有機會多接近運動公園內的各項優質設施。
將運動空間、休閒遊憩空間及緩衝空間進行分項管理，並予以串連，提高設施使用品質。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 運動空間中的場館內部設施需妥予進行使用規劃，三溫暖及商店街部分別辦理招商，以發揮設施之原規劃功能。 2. 運動公園中的休閒遊憩空間中，在四處的草原廣場及山坡景觀區設置石雕公園，形成花卉觀賞、原住民文物及生態園區景點。 3. 在人工湖區域引進泛舟、垂釣等水上休閒活動設施，增加休閒活動使用機會。 4. 人工湖設置水幕電影觀賞區及水舞表演活動，增加緩衝空間的民眾使用機會，提高設施效益。
將具有擴充性及收費自償之空間妥予規劃，以 O.T.或 R.O.T.之方式交由民間管理，提高設施管理效率。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 體育館內之休閒設施空間，如舞蹈教室、三溫暖、商品販售區等自償能力高的空間，用 O.T.或 R.O.T.的方式，委由民間經營，避免閒置浪費，增加效益。 2. 在運動園區西北側之體能活動與山坡區塊，設置生存遊戲體驗區，用 B.O.T.或委由單項運動委員會負責管理，作為青少年體能活動、漆彈運動及野外生存體驗之設施，以新興運動吸引民眾之使用。 3. 棒球場可以結合職棒球隊，用優質之場地與優美的景觀環境，將職棒球隊的季外訓練移至花蓮，讓棒球場成為職棒之移訓基地，並可吸引球迷前往。

資料來源：本研究整理。

第五節 本章小結

花蓮縣立運動公園的特點在於其設施除有運動場館外，尚具有休閒、遊憩、景觀、消費購物空間及附屬設施，可以讓使用者擁有一個集運動、休閒娛樂、觀光遊憩、藝術文化欣賞及消費購物的多元空間。

一、花蓮縣立該運動公園設施管理主要之問題如下：

- (一) 運動空間雖有體育專業學校作教學及訓練使用，惟民眾運動之導入仍屬不足。
- (二) 運動建築量體內之商業與集客設施空間仍處閒置狀態，無法發揮原設計之使用功能，坐失場館自償效益之良機。
- (三) 原規劃之石雕藝術作品與原住民特色文物尚未依計畫設置，串聯空間區塊之迴廊迄未興建，無法有效導入觀光旅客，增進空間效益。

二、運動公園之所有者或管理者應定期依據經營管理內容、設施之功能，提供之服務、使用之需求與滿意度進行空間之檢討，評估運動公園功能之均衡性，尤其應針對空間之充足性、空間之合理性、運動設施與設備之適用性及運動場館空間使用之擴充性等四個向度進行檢討與改善。

三、經由對花蓮縣立運動公園內部運動空間充足性、合理性、適用性及擴充性的向度去檢討運動公園內的空間使用問題，評估透過引進學校與運動訓練中心、引進公務與行政部門、引進企業進駐、計畫性舉辦體育與文化活動、引進符合消費者需求之行業、及結合民間企業經營等各種增加運動公園使用

性之途徑，作為運動公園增加使用率，達成興建計畫揭櫫之目標。

四、政府在辦理運動公園籌建計畫時，對設施管理計畫之擬訂與可行性評估，應以民眾使用之立場作考量，除未來之運動公園籌建立基點應予調整外，對現有之運動公園亦應妥予評估檢討，讓運動公園具有高度的可親近性，以吸引民眾進入從事活動，擴大參與層面，以塑造使用便利、機能多元的優質運動設施環境。

五、「使用率」一直以來都被認定為是否成功經營的事業體最重要指標，如果可以依照用後評估的結果進行運動公園的空間調整或改善，將可讓園區內的空間達到最有效率的使用。

六、花蓮縣立運動公園及所屬運動場館設施管理與使用效率提升之途徑有：

- (一) 用自動化提高設施使用便捷性。
- (二) 結合民間企業共同經營，改善設施服務品質。
- (三) 以多元化服務發揮場館設施功能。
- (四) 配合地方特色，發展運動公園塑造成運動、休閒、觀光文化之園區。

七、在運動公園之設施管理策略發展過程中，以「建構評估機制、串聯空間機能、拓展使用目標、澈底發揮場館設施功能，達成高使用率目標」作為發展綱領，並提出下列三項具體可行策略：

- (一) 結合學校、公部門機關、民間機構進駐運動公園，提高場館設施使用率。

- (二) 將運動空間、休閒遊憩空間及緩衝空間進行分項管理，並予以串聯，提高設施使用品質。
- (三) 將具有擴充性及收費自償之空間妥為規劃，以 O.T.或 R.O.T.之方式交由民間管理，提高營運管理效率。