

第二章 理論基礎與文獻探討

本研究係應用管理學相關知識來探討公立運動公園的業務運作發展趨勢，因此，如何將管理學應用於運動公園經營管理是重點之一。另國內運動公園均屬於政府開發經營，其經營及管理方式與先進國家之模式各有異同，雖各具優缺點，若能截長補短，所謂他山之石可以攻錯，則我國未來在運動休閒事業上將更有發展之潛力。因此，本章就理論基礎與文獻探討分五部分陳述：

- 一、經營管理理論基礎。
- 二、國內外運動公園及場館相關研究探析。
- 三、國外運動公園及場館經營管理案例探討。
- 四、國內運動公園及場館經營管理相關問題之探討。
- 五、本章小結。

第一節 經營管理理論

陳定國（2003）認為：凡事業機構的成員，使用現代化整體經營管理之觀念、原則及技術，制定理智化之決策，協調及支用事業機構所擁有之資源（包括人力、物力、財力、方法、時間），有效追求事業合理目標之達成者，即為企業化經營。其中包括：現代管理知識、整體化管理制度、理智化決策過程、合理經營目標的設定、有效行動方案及控制制度等五項要件。

本節主要說明運動公園以企業化經營管理所涉及之管理學理論基礎。包括企業功能、管理功能及企業診斷三部分，茲分述如下：

一、企業功能：

營利是企業的特徵之一，但是屬「公共部門」的運動公園乃為行政機構之一部分，並不以營利為目的，而以「便民」為其追求的目標。

黃金柱（1992）指出，大多數的非營利運動事業營運時訂價的著眼點，主要在於如何收取適切的費用，俾有適當的收入彌補或負擔因營運所支付的開銷費用。

司徒達賢（1999）認為好的非營利組織固然不追求利潤，但應善用組織中或社會所交付給我們的資源，不應有浪費虛耗的情形。

陳定國（2003）認為二次世界大戰後，企業經營之發展，由「利潤」生產力觀念替代「勞動」生產力觀念，把企業經營成功的要訣從「生產」機能之健全，擴大到「行銷」、「財務」、「人事」、

及「研究發展」等整體機能之健全，終於建立企業五機能之完整體系，把現代管理的觀念原則、技巧一同應用到各個機能部門，形成生產管理 (production management)、行銷管理 (marketing management)、財務管理 (financial management)、研究發展管理 (research and development management) 之整體系統，如圖 2-1 所示。在部門管理法中之順序，行銷應居首，生產居二，研究發展居三，人事（含總務）居四，財務（含會計）居五，方能構成良好關係之企業系統 (business system) 此為「行銷導向」(marketing orientation) 經營哲學之應用。

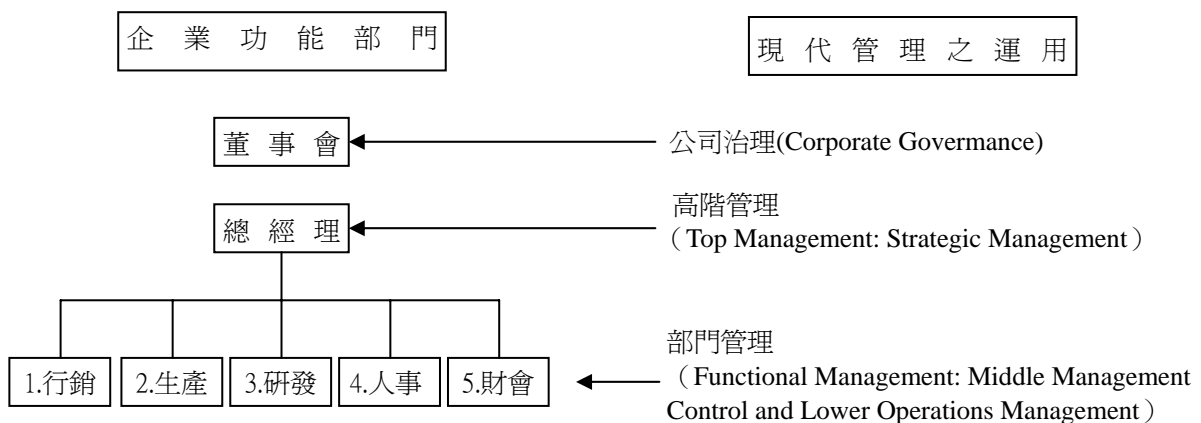


圖 2-1 現代管理應該運用之企業功能部門

資料來源：陳定國（2003）。*現代企業管理*。頁 232。

郭崑謨（1989）認為企業功能涵蓋五大因素；即行銷 (marketing)、生產 (production)、財務 (finance)、人事 (personnel)、研究發展 (research and development)。分述如下：

（一）行銷 (marketing)：

吳文清（1988）將行銷定義如下：「行銷乃是個人與群體經由創造與交換彼此的產品與價值，以獲得其需求與欲望

的一種社會與管理過程」。行銷的定義中乃基於下列核心概念：需要、欲望、需求、產品、效用、價值、滿足、交換、交易、關聯、市場、行銷和行銷人員所組成。其結構內容及發展流程如圖 2-2 所示：

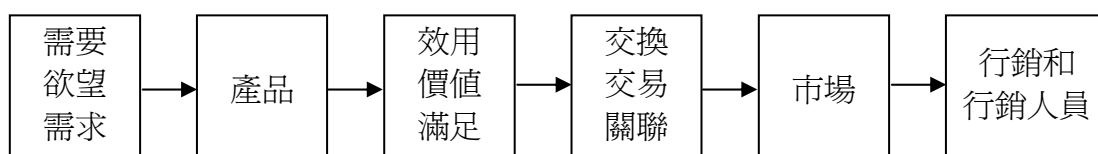


圖 2-2 行銷流程圖

資料來源：吳文清（譯）（1988）。*行銷管理*。頁 5。

余朝權（1989）指出，行銷(marketing)很容易使人聯想到作廣告、公關、宣傳等。事實上行銷也有其歷史的演進，自十九世紀末工業革命開始，行銷觀念歷經多次改變，從早期生產導向、產品導向、銷售導向一直到現代顧客導向，其目的均不外乎達成企業的目標。目前所謂行銷乃是指產品(production)、訂價(pricing)、促銷(promotion)、行銷通路(placing)，即 4 P 行銷組合(marketing mix)，其目的在於獲得「目標市場」。

鄭志富、吳國銑、蕭嘉惠等（2000）在運動行銷學一書中便提到，運動產業過去、現在及未來影響的因素中便說明了運動產業在變革的社會中，已從單一目標轉變成多重目標，其影響之面向也已經向各產業和全球化擴展。有關運動行銷計畫的擬定，是一個由多圖形組成的行銷計畫，且應被視為計畫發展的指導，其內涵包括運動企業或產

品的描述、企業的目標及市場的目標、情勢狀況、消費市場研究等。

(二) 生產(production)：

楊蓉昌（2000）認為生產(production)是企業組織一切創造產品與勞務等效用(utility)之過程。亦即企業生產活動，除了製造有實體形狀的貨品(goods)以外，尚包括無形的商品（勞務）(services)，諸如服務、醫療、娛樂、等。若以運動公園的活動觀之，民眾前來運動是享受經營管理者所提供的活動、場館設施及活動的服務，因此，屬於無形的勞務；以勞務形式呈現的產品，可分為「消費財」及「生產財」兩大類，消費財意指本產品為「最終產品」，祇為滿足消費者的需求，本身並無生產力；而生產財則表示本產品之消費，是為投資，因此本身具生產力。不論是消費財或生產財，運動公園及場館所提供的大多為無形的勞務，屬於服務業。

(三) 財務(finance)：

財務管理係指為達成組織或企業的理想目標，規劃、獲得和使用資金（經費、預算）的一種決策過程。

邱靖博（1988）認為工商企業之主要財務管理功能，在使企業的資金轉換為稅後純益。雖然公共行政部門，除國營事業外，並不以營利為基礎，然而對於財務行政的規範，亦有其原則。

張瑞芳（2003）認為，財務管理的目標有二：一為利潤極大化，指的是企業所投入的資本，須作最有效的利用

；另一方面，也須提高企業營運的水準，增加市場佔有率；且，企業也須降低企業成本，俾增加利潤率；最後則為提高公司競爭力，使公司價值極大化。財務管理的另一目標為風險管理（risk management）。任何一項投資，均有其風險性，故企業需從財務穩定性和穩定發展的角度，進行財務的評估。

黃金柱（2004）指出，政府單位往往因沒有盈餘或營業利潤的經營壓力，預算開支的效益，就常成為社會大眾或納稅義務人關心的焦點，故做好有效率的財務規劃，博得主管機關或社會大眾的信任，乃是探討財務管理應正視的重要課題。

（四）人事(personnel)：

「人」是事業體構成的要素之一，如何管理也是重要環節。

陳定國（2003）則認為「人事」(Personnel)一詞之本義，為有關「人」之「事」務，泛指為達成組織目標而使用及激勵組織成員有關之事務。人事管理是一個組織中關於人力資源（Human Resources）的管理與服務工作，包括人員招募、選用、訓練、發展、晉升、留用等人與事的密切配合，人與人間關係的調整，協調與合作、福利與保健等工作，以支援行銷、生產、研發、人事、財會、資訊部門，發揮組織之團隊精神，提高工作效率，所以人事管理亦稱為「人力資源管理」。

郭崑謨（1989）認為企業之人事應包括下列要項：員工需求推估、有關法令之認識、員工來源之辨識、員工之

聘雇、員工之升調、員工福利、員工獎懲、員工技能之長期發展、主雇關係的改善、公共關係等。

湯淑貞（1983）則以 Maslow 的五大需求為基礎，探討如何找出激勵員工的方式，以提高人事管理的效果，如表 2-1。

由表 2-1 可知，人事管理除顧及事業體本身之需求（如職位需求、招募、選拔、任用、評估、在職訓練、獎懲等）外，尚要顧及員工之需求（如生理、安全、相屬與相愛、尊重、自我實現等），如此勞資雙方、上級下屬之關係才會和諧。

表 2-1 需求、激勵與管理方策的關係

需要的層次	激勵（追求的目標）	管理方策
1.生理的需求	薪水 健康的工作環境 各種福利	薪資制度（待遇獎金） 貨款制度 身體保健（醫療設備） 工作時間（休息） 住宅設施 福利設備
2.安全的需要	職位的保障 意外的防止	雇用保證 退休金制度 健康保險制度 意外保險制度
3.相屬與相愛的需要	友誼（良好的人際關係） 團體的接納 組織的認同	協談制度 利潤分紅制度 團體活動計畫 互助金制度 娛樂制度 教育訓練制度
4.尊重的需要	地位 名分 權力 責任 與他人薪水之相對高低	人事考核制度 晉昇制度 表彰制度 獎金制度 選拔進修制度 委員會參與制度
5.自我實現的需要	能發展個體特長的組織 環境 具有挑戰性的工作	決策參與制度 提案制度 研究發展計畫 勞資會議

資料來源：湯淑貞（1983）。*管理心理學*。頁 26-27。

(五) 研究發展(research and development)：

在生產機能中已說明研究發展對衰退期產品具有振衰起蔽的效果。郭崑謨（1989）指出研究與發展實際上係企業運作之一環，該作業涉及範圍含括整個企業體系。是故每一企業家及經理人員應對研究與發展之方法及本質有基本之認識，此種基本認識可由研究程序、研究設計以及發展方向三大課題上獲得。企業發展之方向實應包括產品、勞務、產銷過程與技術、企業組織與管理、顧客與一般公眾對廠商之反應，以及社會公益之改善，每一項目之改善均十分重要。

陳定國（2003）認為研究與發展的活動就是發明（Invention）、發現（Discoveries）、創造（Creation）及創新（Innovation）的根基，為現代社會進步的主要泉源，對企業組織而言，都是「改進」或「改變」或「革新」的動力。所有研究發展的最終目的都是在協尋企業或組織達成創造顧客滿意及合理利潤的崇高目標，以追求生存與生長。

綜合上述企業經營的五大機能中可以了解，各項機能對組織發展的重要性及影響力，尤其對公立運動場館而言，在邁入二十一世紀現代化經營管理的過程中，更具有相當之意義。

胡國強（2003）提出五項成功企業經營的指標，可作為評量實際績效的基礎與決定是否採取正確行動的準則。

- （一）財務績效：最直接的指標即為利潤觀念。
- （二）滿足顧客需求：重點在於顧客感應力、服務與及時性。
- （三）營造有品質的產品與服務：重點在於持續改善。

(四) 鼓勵創新與創造：學習型組織的營造。

(五) 爭取員工承諾：賦予員工更大的責任與決策權限。

二、管理功能(**management function**)：

Vander(1988)認為運動若與管理科學相結合，則成為「運動事業」(Sport Enterprise)，故必需重視計畫、組織、用人、指導、控制等因素。

Reinecke(1989)認為「管理」係經由計畫(planning)、組織(organizing)、用人(staffing)、領導(leading)與控制(controlling)而達到組織目標的過程。

郭崑謨(1989)曾將現代管理知識有系統地彙集出來，如圖2-3：

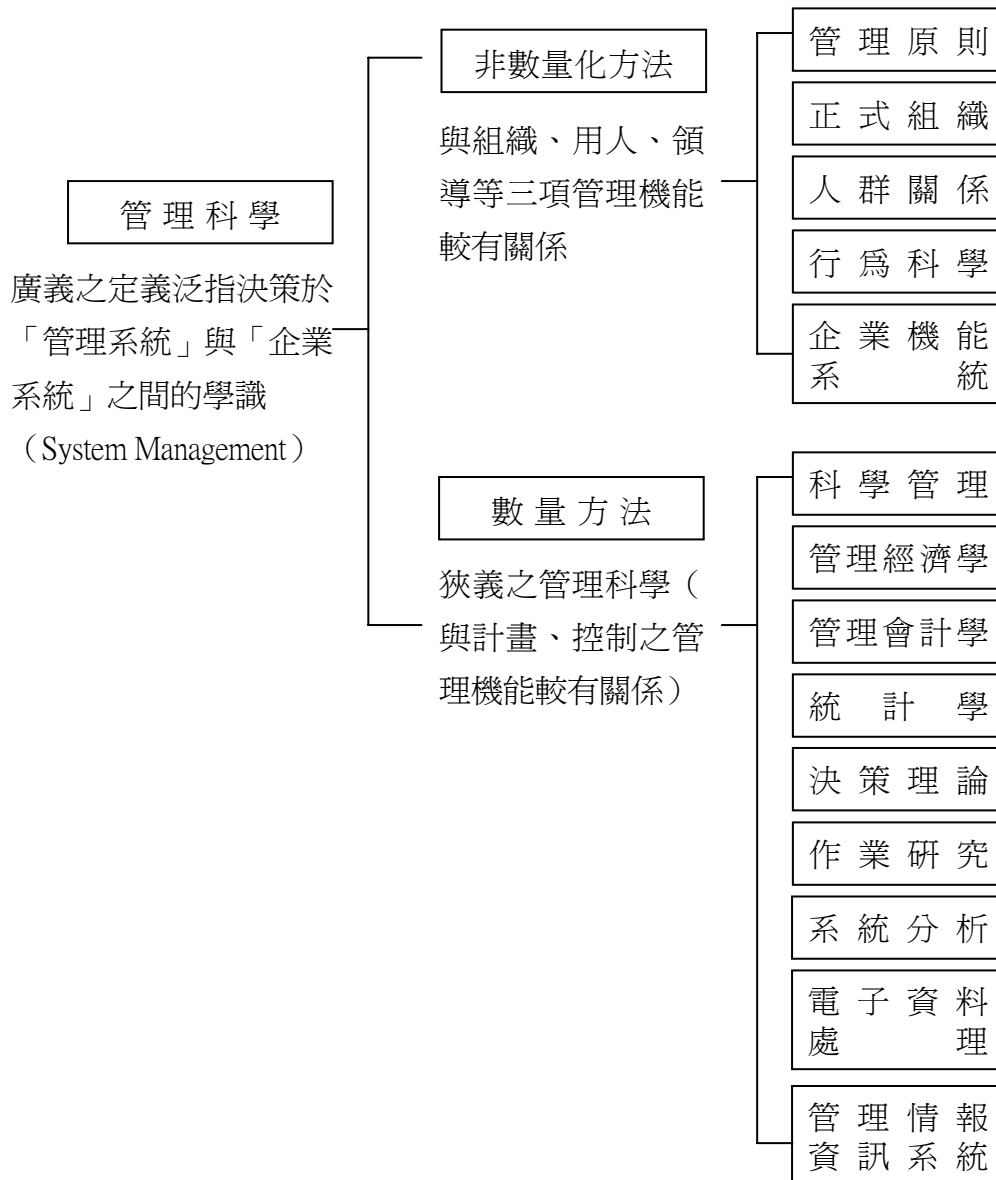


圖 2-3 管理科學主要內涵結構圖

資料來源：郭崑謨（1989）。*企業管理－總系統導論*。頁 111。

他並認為現代最通俗之管理理論架構為管理程序學派，此學派認為管理可依其功能區分為可識別之過程，每一過程若加以分析與研究，必可發現許多原理、原則，循此原則求得管理作業之改進。

陳定國（2003）亦認為完整的管理功能或管理程序各家說法不一，他提出管理程序之模式（五步驟 X 三因素），如圖 2-4

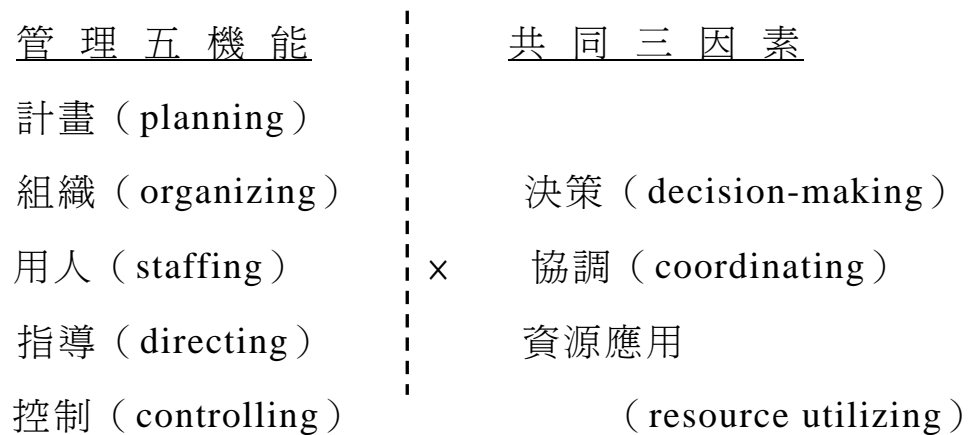


圖 2-4 管理程序模式圖

資料來源：陳定國（2003）。*企業管理*。頁 236。

本文的管理功能乃融合陳定國（2003）之管理五機能與郭崑謨（1989）、Reinecke(1989)之觀點，即計畫(planning)組織(organizing)、用人(staffing)、領導(leading)、控制(controlling)。分述如下：

（一）計畫(planning)：

郭崑謨（1989）則認為計畫通常用以表明為達成目標所採用之「行動過程」，因此「計畫」係決策的產物。良好的計畫必需兼顧有效使用個體企業所有的資源（如人力、物力、財力等）、容易達成的計畫目標、容易統御的運作流程、具有必備的伸縮性、容易明瞭遂行及時效適當等要素。

Reinecke(1989)認為計畫是「決定如何達成既定目標的過程」，其中包括提出預測與計畫之假設、決定特別的目標、提出各種行動方案及決定採行之行動方案等四個步驟。

(二) 組織(organizing)：

張潤書(2004)認為：「組織乃一群人爲了達到共同目標時，經由權責的分配、層級的結構(靜態)所構成的一個完整機構(動態)，同時人之間建立了一種團體意識(心態)」。

許士軍(1988)認為，組織之功能在將組織任務與職權予以適當之分組和協調，俾達成組織目標。

Jensen(1992)認為組織是將一些性質類似的職務或是特定的工作項目組合成一個特定的職位藉由職務的分工來建立組織的基礎架構，並委由一群人分別在組織內擔任不同的職位，在彼此相互競爭與合作的組織架構中來完成組織的目標。

謝文全等(1995)認為，組織是人們爲達成特定的共同目標，結合而成的有機體，藉由人員與結構的適當分配與互動及對環境的調適來完成其任務。

所以，組織應具有產生有效團體行動、整合資源，精確指出個人的職責，以及推動任務執行與控制的重要功能(Bridges & Roquemore, 2000)

(三) 用人(staffing)：

在成本要素中，除了土地(land)與貨幣(moneytary)之外，另有兩項重要因素，即勞力(laber)與管理能力(management ability)，後兩者與人力資源有密切關係，而且與企業組織的角色需求有直接相關，所以用人與組織兩者的關係密不可分。更由於分工趨細造成角色日益繁多，形

成社會學家所稱為「官僚體制」(bureaucracy)。

趙其文(1986)指出：公務人員之「任用」，即國家依照法定程序，進用具有一定資格之人員，從事公務之執行，因而與國家發生特殊的權利義務關係之一種行為。

余朝權(1988)認為企業在建立組織結構之後，即產生許多職務(Jobs)。接著，企業應進行職務分析，以確定各項職務的工作內容及擔任各項職務的人具有應有的能力和經驗。各項職務工作內容確定之後，即可編訂一份「職務說明書」或「工作說明書」，擔任各項職務的人，所應具備的能力、經歷、資歷等，則記載於「職務規範」內。許多中小企業並未訂定「職務說明書」或「職務規範」，因此常發生職責不明及人才不易招募的現象；前一種現象很明顯，至於後一種現象，則涉及人力資源規劃(human resources planning, HRP)的觀念。

黃俊英(1993)認為「任用」的功能就是在選擇、評估和發展適當的人員去擔任各職位的工作，而所有的管理人，不論其職位的高低和權力的大小，都負有任用的責任。

(四) 領導(leading)：

社會科學字典稱領導係指集體活動與自願努力，以達成定目標運用。領導猶如一種集體的無形影響力，在行為的互動中，發生共同的感情，以完成一定的任務。

Jensen(1992)強調管理者應該帶領員工完成組織目標，並在員工有困難時適時提供支持與解決的管道。

Chelladurai(1999)認為，所有與領導相關的定義，其

實都反應到三個重要的領導要素：1.領導是一個行為的過程。2.領導的本質是人與人之間的關係。3.領導最主要目的是影響和激勵成員朝向組織目標邁進。

卓越的領導人必須各類風格兼容並蓄，並保持各類風格的均衡，才能有效地領導各種不同人格型態的員工，使他們發揮團隊合作的力量，達到最高的績效。

由領導管理策略發展的深廣程度可以了解，領導方式對於企業組織之運作與管理，是一項重要的課題。

(五) 控制(controlling)：

楊蓉昌(1989)認為控制是確保企業組織的各項工作，能依計畫的目標程序，正確地執行，期能以最合理的途徑，使人力、物力與時間在最經濟有效的運用下，使工作達到預定的目標，獲得令人滿意的結果。他認為控制的方法有下列三種：

- 1.預算控制(budgetary control)，包括：營業收支預算、材料購置預算、現金收支預算、資本支出預算、時間預算、資產負債預算等。
- 2.目標管理(management by objective, M.B.O.)包括：計畫、執行、追蹤、考評等工作。
- 3.零缺點計畫(zero defects program, Z.P.)，實施步驟有：設置組織、擬訂推行方案、宣導零缺點計畫、編訂計畫表、推行計畫、實施評估、表揚獎勵。

Jensen(1992)認為，控制的三個主要目的是為了確定高品質的表現、滿意的結果與評估實際完成工作與計畫之

間的落差，以作為將來改進的依據。真正的功能是幫助員工能更有效率的工作，其次才是獎懲制度的憑據。

黃金柱（2004）指出：控制雖為管理五項功能中的最後一種功能，但其重要性與其他管理功能同等重要，且與其他四種功能均有密切關連，其中尤其規劃功能最密切，包含瞭解實際的績效與規劃的績效之間的差異。它乃是確保計畫成功的一種管理功能。

綜合以上學者專家之觀點可以了解，「控制」的層面係涵蓋事業體的全部，除了事前計畫之釐訂外，在執行計畫中必須設定各項任務之標準，並予以監督，因而控制與領導有高度關連；當任務執行完竣之後，必需進行考核評估，除了將成果與預定標準比較之外，尚可作為獎懲之參考；最後還必須將考評估結果予以改進，作為下階段實施計畫之回饋，如此形成一良好的循環，方能提昇事業體作業之能力。

三、企業診斷：

企業診斷(consulting)是指對一企業或政府機關等之全部或部分組織、計畫、作業、人力、物力作有效的運用，以建設性的調查與建議性的報告，提供給經營體作參考。可見企業診斷係事業體借助各類管理顧問之個人或單位所進行的營運狀況調查。

郭崑謨（1989）對於管理診斷的項目，認為較基本的有組織生產力、組織成長力、組織穩定力等項目；並提出「管理矩陣」，使診斷作業「細而精」、「疏而不漏」，以求「細化分析」的目的。如圖 2-5 說明。

經營功能 管理功能	人事	生產	行銷	財務	研展	顧客 服務	其他特殊 項目	
企 劃								} 高層次診斷
組 織								
用 人								} 中層次診斷
領 導								
協 調								
創 新								} 低層次診斷
管 制								
主管管理 才能發展								} 超高診斷

圖 2-5 管理矩陣圖

資料來源：郭崑謨（1982），論一般經營診斷－「專案」或「專科」診斷的基本作業，*現代管理月刊*，頁 37-40。

圖 2-5 亦可為本節所敘述之各類企業功能與管理功能之整合作最好的論述。雖然本矩陣表中，有若干項目與本研究所定義者字義不甚符合，但也可以相通。例如：「經營功能」即等於「企業功能」，而「顧客服務」則可為行銷管理的一項；在管理功能方面，協調、主管管理才能發展則可領導之一環，創新與企劃有關，因此本矩陣表，亦可用來檢視前文所述公營企業之企業功能與管理功能的相關問題。

彭建彰（1999）認為，企業診斷是透過財務分析及調查企業經營的實際狀態，發現其性質、特點及所存在的各項問題，再提出合理經營改善方案的企業管理行為。目的是在協助企業謀求永續經營之道。其經常性專業指標，包括：1.經營五力分析，即生產力、安定力、收益力、活動力及成長力。2.企業功能分析，即生產、行銷、人事、研究發展及財務。3.管理功能分析，即規劃、組織、任用、領導及控制。

近年來國內外常見企業或學術研究者採用 SWOT 分析法（Strength 優勢、Weakness 劣勢、Opportunity 機會、Threat 威脅之簡稱）作為企業診斷方法之工具，本研究在進行中亦運用 SWOT 分析法作為各項策略分析之診斷工具。

運動公園及場館在營運時，為有效率發揮使用功能及獲得應有之效益，應針對運動公園的各項設施空間利用及實際使用的各項條件與功能，進行所謂的企業診斷，藉由管理機能及企業機能兩種經營管理的內涵指標來評估事業體（運動公園及場館）在運作過程中所產生的問題，並提出檢討和建議改進事項，以為因應未來事業體改善或增強的依據，其目的乃在於維持事業體的永續經營理念和實質營運效益。王慶堂（2005b）對於運動場館之診斷認為需從運動場、館之用後評估著手，從建築物使用後評估、運動空間檢討之角度，切入運動場、館之空間用途與效益分析。所謂建築物用後評估(Post-Occupancy Evaluation)係指建築物興建完成並開始使用後，就建築物之設施、環境、使用者之滿意度等向度進行檢討評估；評估結果除可了解建築物之現況與建築計畫達成程度外，長時間之評估也可以建立建築物之「病歷表」，讓使用者與管理者可以掌握建築物之狀況、評鑑建築計畫之價值與預期成果。有關運動建築之用後評估可以下列之方式辦理：

- （一）運動建築之用後評估應於運動場館於完工啓用後約三到五年內進行用後評估為宜。
- （二）評估時應以現地考察與紀錄之方式就建築物之設施、設備進行使用檢討，並以經營管理者及場地使用者之角度就設施之使用滿意度、管理之便利與完善進行調查。

(三) 調查運動建築座落之區位環境、都市發展及環境使用者之互動與影響。

(四) 將考察紀錄與調查結果與運動場館建築計畫中之功能規劃、經營管理計畫與發展願景等項目分析比對，評估其計畫之達成性。

有系統之運動公園及場館用後評估作業，可讓運動公園及場館之空間規劃與設施使用功能得以隨時代與環境之改變而修正調整，讓設施之使用更為有效率並發揮應有之效益。

由以上之論述，可以了解，企業診斷已涉及事業體營運的整體面，除了企業、管理功能面考慮外，尚需考慮本身營運實際問題。若事業本身欲進行診斷時，除了請顧問單位舉辦在職訓練外，對於其他層面之問題亦要重視，但其先決條件則是開誠佈公，將本身各類資訊提供顧問單位，以提高改善之效能。若事業體欲進行自我診斷時，可以參考管理學者所研發的各類自我評量表，以改善本身的營運問題。

本研究在進行花蓮縣立運動公園及場館經營管理策略的實證訪談時，亦將以企業診斷之方式，利用企業及管理之功能等不同向度因素，設定訪談大綱，以達了解花蓮縣立運動公園及場館經營管理中實際運作情況的目的。

第二節 國內外運動公園及場館相關文獻探析

由於體育運動所引用的學理相當廣泛，如何集合各家之學說是相當重要的課題，而以經營管理的角度來探討公立運動設施的營運亦不例外；另由於公有運動設施的事業性質屬於公共服務業，又屬於政府行政機關，他人對於這些體育運動事業機構營運研究之文獻，是具有實質的參考價值。衡諸當今國際上，近三十年對於運動設施經營之研究卓有成就的，不外乎歐、美、日等運動先進與興盛之國家；韓國因經過 1988 年奧運會及 2002 年世界盃足球賽之洗禮，在運動場館經營管理研究方面亦有許多可借鏡之處；而我國則雖屬發展階段，但近十年來，已有許多學者就運動場館經營管理方面，發表許多研究著作。茲就國內、外相關研究之文獻，依本研究之目的中設施管理、組織管理及營運管理三方面分別加以探討：

一、設施管理之相關研究

蔡長啓（1983）所著之「體育建築設備」則對體育場之各種功能有較深入之探討，他認為體育場使用功能有四種：1.使用者的需要；2.提供運動節目；3.輔導運動組織；4.提供各類資訊服務。並要健全的人事組織、訂定管理辦法、適當的經費預算、合理的管理。

Bovaird, Tricker & Soaks（1987）以「價格理論」(Price Theory)的方式，分別用「時間序列」(Time Series)、「交叉分析」(Cross Sectional Analysis)與「縱向分析」(Longitudinal Analysis)等方式了

解各地運動場館、休閒設施因各種條件不同（天氣、尖離峰時間、地區、票價等因素）而影響遊客數量的程度，來作為調整票價的依據。

李弘錫（1988）曾表示自 1988 年首爾（Seoul）奧運會後，韓國人民對運動之關心程度大增，而奧運會後體育政策為「擴展全民運動」，即國民體育振興由高度化轉為普遍化，其方式為：

- （一）積極推展全民運動：避免重複為 88 年奧運培育優秀選手的單元化政策，應積極推廣社會體育策略以增強人民體能。
- （二）實施推廣健康休閒活動：配合人民多方面的休閒需要，普遍開發宣導健全休閒活動的節目及相關人員之充實，尤其重視推展青少年的健康休閒活動。
- （三）提高奧運會後設施之使用率：除了 88 年奧運前完成可主辦國際性賽會的大型設施充分利用外，並於各地方擴充健康休閒活動的小規模體育設施以均衡發展，更積極推展各地民眾能方便使用各項設施並促進管理效率化。尤其對舉辦奧運後的場地設施，韓國政府採取以下作法：
 - 1.政府提出設施活用方案，如表 2-2 所示，充分發揮各場、館之功能。

表 2-2 首爾奧運場地活用一覽表

設 施	活 用 方 案
奧林匹克會館	國民體育振興財團之辦公室 體育研究院（提高體育人員的教育素質）
比賽場地（6 個）	舉辦各種國內外比賽 公開一般民眾以利體育運動教室 文化藝術公演、大眾集會場
奧林匹克文化中心	為青少年的科學、教育中心 家庭單位的休閒及多種公演場
公園及附帶設施	開放社會體育活動 經營各種活動
公園內文化設施	夢村土域、彫刻公園、象徵造形物、水池舞台等教育文化設施之開放
青少年會館	青少年教育及進修場 奧林匹克紀念展示場
輕艇比賽場	綜合運動休閒設施湖：划船、泛舟 周邊綠地：家庭野餐、散步、自由車 開發周邊之空地（1990 年以後）

資料來源：李弘錫（1988）。韓國的體育政策及體育行政結構。中華民國第十一屆奧林匹克研討會報告書。頁 48。

2.在經營管理方面，開放漢城奧林匹克公園，以利國民健康運動的體育、文化空間使用。並增加人力負責各項設施的管理，以及配合適當的營利事業來維持營運。同時將奧林匹克委員會所屬的設施委託國民體育振興財團法人經營管理。且擴大改編國民體育振興財團法人組織，將現行財團法人的基本業務及奧運事後管理機能統合辦理，其組織管理型態屬於公民合營的模式。

尤新吉（1988）為了解基隆市民對於體育館的需求情形，在其研究中指出：市民每次運動時間需求約 30 分鐘，建議體育館應

以此為根據，開放各類不同時段；而體育館之活動應注重增進身體健康，保持體力之活動；46 歲以上及女性民眾，宜多為單人項目；體育館內應組成不同俱樂部，以加強市民之參與；大多數民眾贊成「受益者付費」的觀念；對於各類活動多宜加宣傳；為解決目前開放時的人員、經費之不足，大多數民眾贊成組成營運委員會，其組成份子除體育場人員與體育館活動人士外，應有政府財政、主計、人事單位與體育人士參與。

舒利伯（Schlieber）(1988)的研究指出以管理實務層面來看，運動設施的設置需有其目標，他以柏林 Olympic 運動公園管理處為例，該處係以舉辦奧林匹克運動會之大型賽會為目標所設置的運動設施，裡面雖有露天舞台、跑馬場等設施，但主要目的是以訓練、競賽為主，其管理組織由柏林市掌管教育、職業訓練與體育事宜的市政委員組成，監督單位則為中央之教育部與體育部，所有預算編列的原則以此目標為主，營運管理的理念也配合以訓練、競賽為主的目標，其次才是附屬設施及其他事務的經營。

台北縣政府曾於 1989 年委託國立體育學院，以「台北縣立體育場經營管理之調查研究」為主題，為台北縣立體育場規劃企業化經營之藍本。邱金松教授與體育學院研究人員，在此前提下，以行銷為導向，規劃體育場設施營運之使用空間及功能，其架構圖如圖 2-6。

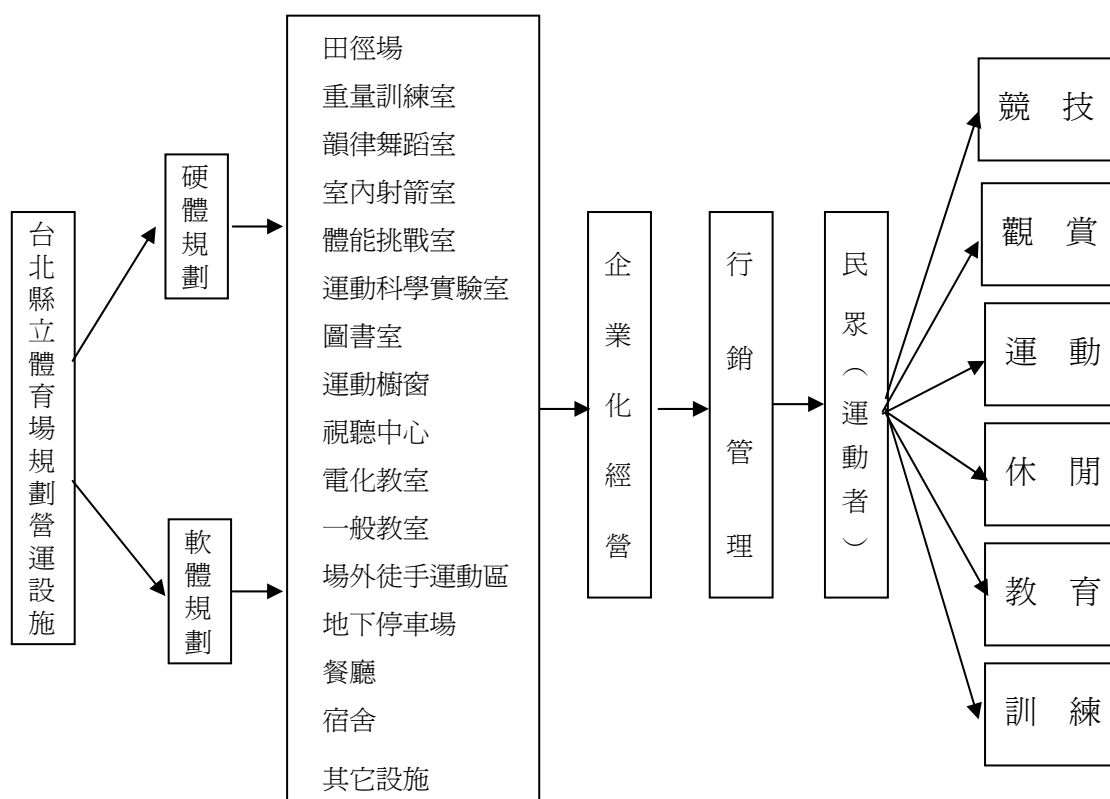


圖 2-6 行銷管理在台北縣立體育場規劃營運設施角色

資料來源：邱金松（1989）。台北縣立體育場經營管理之規劃研究。頁 196。

Henfner(1990)認為運動設施可以用經濟學的方法來探討，類似研究公司業務擴張或經營設置的評估方式；若要分析一個運動場地成立對當地帶來的影響，不能祇看此建築物的開銷，應該再分析它對當地帶來的間接經濟效益（例如民眾前來看比賽時的其他消費等），基本上可利用「基礎乘數法」(Base Multiplier)與「投入產出法」(Input-output Model)來探討之，但若要使這兩種實證方法再落實，則對於當地民眾的消費型態必需要作正確的判斷，此外，各類投入產出模式的資料必須精確，才能顯示出真正的評估效果。

鄭志富（1997）認為在運動場地之經營方面其重點為：

（一）建立健全之經營制度。

- (二) 化被動為主動之場地經營模式。
- (三) 發展經營策略。
- (四) 尋求發展多方面之運動俱樂部。
- (五) 尋求並開發相關人力資源。
- (六) 規劃符合需求的運動場地設施。
- (七) 重視風險管理。

該研究中並指出，運動場館之營運應以運動行銷之理念，開放場地設施之經營，其步驟如下：

- (一) 分析市場機會。
- (二) 選擇目標市場。
- (三) 擬定行銷組合。
- (四) 管理行銷實務。

上述的個案，作者以其專業的背景將國內外較特殊之營運觀念與作法提出，對於國內公立運動場館正面臨轉型期的相關問題，不啻是一個好的參照模式。

彭淑美（1999）在針對運動場、館經營管理人員證照制度研究計畫中，指出我國現有公共運動場館分為 45 類，而場地設備之規模及運動項目的專業屬性區分為三級：

- (一) A 級（含三個以上專項運動場、館之綜合多功能運動場、館）。
- (二) B 級（專項運動場、館與標準運動場、館）。
- (三) C 級（一般活動場地與簡易運動場、館）。

其工作範圍為：場地規劃與設計、場地與設備的維護保養工作認知、組織發展之定位及特色建立、目標執行、人事、財務、

活動、場地、企畫、推廣、研發、總務及諮詢服務等。因此運動場館人員實擔負運動推展的重責大任，在對未來的經營方向上，則建議應採公營運動場館企業化經營管理方式，以減少政府財政負擔，促使運動場、館之經營更有效率，亦是場、館民營化之趨勢。

行政院體育委員會(1999c)在委託全國意向顧問公司進行「台灣地區體育場、館普查及資料庫建立」調查中，就台灣地區體育場、館開放使用現況分為「對外免費開放、對外租借、會員制收費、部分收費」四種情形，在公立體育場、館中，屬「高度開放」的運動場場地設施，依開放措施之不同而有所差異。其中：

- (一) 就「對外免費開放」而言，籃球、田徑、排球、舉重，及重量訓練等五種運動場地設施有較高的開放使用率。
- (二) 就「對外租借」而言，體操館、體育館，以及棒球場等場地設施的開放使用率高。
- (三) 就「會員制收費」而言，僅有羽球、網球、桌球等項目於公立運動場地設施中實施，唯使用率並不高。
- (四) 以「部分收費而言」，只有室內外游泳池的運動設施開放使用率達七成以上。

整體而言，我國縣（市）公立體育場的開放使用率偏低，造成運動設施資源的閒置與浪費。爾後，應積極結合與運動設施有關的績效管理理念，訂定合宜的開放措施策略，並加強宣導開放事宜，以提高運動設施的使用率，也唯有使用率的提升，才能促使公立體育場維持經營管理正常化。

牟鍾福（2000）在台灣地區民眾運動休閒設施需求研究中指

出，民眾最常使用的運動休閒設施，前十五項依序為：簡易籃球場、羽球場、健行步道、田徑場、室內游泳池、慢跑專用區、山林遊憩區、運動公園、標準籃球場、自行車專用道、室外游泳池、社區（鄰里）公園、市區公園與桌球場。而民眾使用運動休閒設施的阻礙因素的前十項原因依序為：工作（或課業）繁忙、設施的距離太遠、家庭職責繁重、設施品質不佳、設施的清潔衛生狀況不佳、設施的管理維護不佳、交通不方便、設施類型不符所需、缺乏同伴與花費過高。而民眾休閒運動設施的使用行為，在頻率上，以每週一次最多；使用時機以假日最多；使用時段則以下午為主。

蔡厚男（2002）在針對「體育運動園區規劃設置的研究」中提出推動體育園區之規劃理念、發展原則、發展策略及配套建議措施。

（一）規劃理念：

- 1.結合體育、休閒、文化、科技及生態，展現國家體育文化建設的進步表徵。
- 2.提供進步完備的體育園區，爭取舉辦國際賽會，拓展國際體育交流及民間外交。
- 3.整合現有體育設施場地，提升設施營運管理效率，並帶動附近地區及都市之再發展。
- 4.帶動城鄉建設，創造就業機會，繁榮地方經濟，促進區域發展。

（二）發展原則：體育運動園區之設置規劃應視為整體社會資源國土空間的分派，以達國土均衡發展，並彰顯設置地點原

本之獨特自然與人文資源特色，以及活化地方經濟發展之重要機制。

(三) 發展策略：本研究就國內外體育場、館發展模式與現況，在體育運動園區設置方面，建議比較全國北、中、南三大區域運動設施條件，依國際運動競技項目之設施場地類型、採取有條件分散配置模式設置，分別針對北、中、南運動生活圈之條件提出。

(四) 建議事項：

- 1.配合觀光旅遊行程規劃，加強住宿設施之充實及整頓，可開放做為吸引民間投資興建及國宅租賃，解決選手居住問題。
- 2.配合大型國際運動賽會之爭取和舉辦，有計畫整修改善與新建充實休閒運動設施及場、館，兼顧全民運動風氣之提升和爭取民意之支持。

王慶堂(2002a)在「台灣地區公共體育場之沿革與發展」中，提及台灣地區之體育場肇始於日據時代，剛開始運動場地建築在公園內。光復之初以延續日據時代的舊有場地，至民國七十年代公立體育場成立的數目急遽增加，唯大多是為了籌辦台灣區運動會而興建，事前既未充分分析場地興建必要性與適切性，事後也未研擬完整之經營管理計畫，導致許多場館後續使用效率及管理上的問題。八十年代公共體育場之興建仍未脫離為運動會建場地的思維，但賽後場地的使用與管理卻有新出路。八十六年嘉義縣政府籌辦完區運會後，將田徑場與游泳池以每年一千餘萬元租借予國立台灣體育學院做為嘉義校區使用；九十年花蓮縣政府籌辦

全國中等學校運動會後，於二十七公頃的園區中設置了縣立體育實驗中學，透過體育專業學校教學、訓練與管理之力量，提高運動場、館之使用效益。

王慶堂(2002b)在「開創我國公共體育場出路的策略與方法」提到，公共體育場未來發展出路之開創，有賴行政改革與組織再造、法規與制度修訂、場館與服務設施改善及前瞻業務開創等策略，其中場、館與服務設施改善項目中，提到改善運動場地設施與環境、開放部份場地由民間經營管理、落實企業化管理與加強行銷、加強自動化與資訊化管理，建立各縣、市系統網站。因此公共體育場應開拓具有前瞻性與潛力之工作、結合學術機構加強業務推動與研究發展、結合體育專業學校之專業技術與人力並辦理公共體育場之效值研究。公共體育場為國內運動場館提供最多元服務、附加價值最廣泛之單位。為凸顯出縣、市立體育場之地位與價值，應辦理公共體育場經營效值之研究，來瞭解各級體育場營運對社會所產生的整體效益。

在人力資源方面，多數專家學者認為替代役的方案，可考量公共事務服務的部分，將替代役的人力投入學校場、館之開放管理服務；在經費方面，研究中發現各級學校運動場、館開放及管理之經費收支方式長年受制於預算法，致使諸多學校不是配合度不高，就是消極不開放，實乃經費運作上有相當的無奈。因此各運動場、館的設置應可搭配學校現有場、館之運作，採代收代付之方式，應為可行之道。

研究者曾於 2003 年赴韓國，考察韓國為主辦 2002 年世界盃足球賽分別在首爾、釜山興建的大型足球場館，該比賽場地在世

界盃賽後，並未有其他之大型賽會或活動再舉行，但是由於場館空間規劃設計良好、交通便利、停車空間充足，更重要的是環場四周之建築物因設計正確，可發揮除競賽以外之大型運動場其他的功能，其空間設施所提供的經營項目包括有；家樂福大賣場、電影院（10間）、婚紗攝影（2間）、結婚禮堂（2間）、大型商店街（20間）、二十四小時三溫暖（150人容納量）、超商、咖啡廳、大型餐廳等商業娛樂中心，這些都是以外租方式提供商家經營，而管理機關則為首爾市政府，其組織管理型態是非常標準的公辦民營模式。

二、組織管理相關之研究

宇土正彥、八代勉、細江文利幸（1972）在所合著「公營體育館的營運管理研究」中，關於公營體育館營運管理上的重要結論有：

- （一）運動社團事業、運動計畫事業、運動設施事業等三個體育事業要如何融合營運。
- （二）確立經營組織：對於體育館經營要在積極地具有專門知識的優秀館長指導下運作，企劃體育事業或可以直接由館長指導；具備有關專門才能，可以指導體育經營的人員可為中間管理者或直接管理者。
- （三）運動設施營運委員會的確立。具備以上條件，公營體育館才能真正發揮為社區住民運動場所服務的效能。

宇土正彥、八代勉、清原欣也、中村平（1980）所著「公營體育館之營運有關研究」中，歸納如下結論：

- (一) 公營體育館應為獨立性主體體育事業，多辦經常被指責「少辦」之項目，如：運動教室、運動諮商、指導員之養成訓練等。
- (二) 以體育館所用時間作為事業量之計算，則可知其體育館面積（規模）有很大關係，通常 2,000m²以上場地頗能發揮其事業量。
- (三) 專任體育館長、體育指導員之存在，可證明其專任人員與事業有很大的關連。
- (四) 公營體育館對鄰近地域廣泛生活圈，提供配合地域生活水準之事業內容與經營組織。

Lewis and Appenxeller(1985)認為運動事業之管理應涵蓋人事管理、計畫活動管理、行銷管理、媒體資訊管理、設施管理及法律管理等六個層面：

- (一) 人事管理：
包括事業體之工作人員選訓、時間管理、工作壓力之成本效益評估。
- (二) 計畫活動管理：
包括計畫、行事曆安排、財務、設施、監護。
- (三) 行銷管理：
包括行銷特價項目、基金籌募、門票促銷及消費者行銷等。
- (四) 媒體資訊管理：
包括公共關係、電視轉播、資訊來源、電腦運用。
- (五) 設施管理：

包括觀眾設施、運動場地、活動中心、場租。

(六) 法律管理包括風險管理、契約問題、運動員合約。

史雪伯 (Schepper) (1988) 的研究是以比利時美克林市狄納克 (De Nekker) 體育公園經營型態為例，他發現比利時成立運動公園的構想是為配合二次世界大戰後經濟繁榮帶動運動、休閒發展的社會需求；而其管理組織型態為非營利機構的管理委員會受市政府委託經營，在委託經營管理初期由市政府酌予補助經費，以助其成長，其經費之收入無須繳稅，除用以支付各項支出外，其餘均需在市政府與管理委員會的同意下，作為運動公園的再投資資金，由於管理人員數目不多，其營運作業已逐漸採取自動化 (Automatic) 系統，並作多元化之營運開發。

葉公鼎 (1991) 在「台灣地區公立體育場企業化管理之研究」中對公立體育場理想組織型態區分為：

- (一) 非營利：如政府行政部門。
- (二) 公家營利性：如中油、台電。
- (三) 非營利性：如財團法人基金會。
- (四) 私人營利：如麥當勞、亞哥花園。
- (五) 其他事項。

研究結果中另外指出各體育場場長對於體育場理想組織的看法以「公家營利性」與「非營利性：如財團法人、基金會」為主，「非營利性之政府部門」居次，最後考慮者才為「私人營利機構」。結果顯示，目前場長對於體育場的經營型態及看法已逐漸脫離傳統的觀念。

宗邁建築師事務所 (1993) 規劃的「天母、關渡與大台北地

區運動場之體育設施由民間投資興建及經營管理可行性研究」一文中，提出的研究結果表示：

基本上美國體育設施的經營較偏重於商業化，以民間投資為主，並盡量引進各種活動，若經營委外，每年由包廂的出租收入，即足以償還建館的債務而有盈餘；英國體育場、館的經營亦頗見成效，唯因市場推廣活動略遜，故需政府支援，演變成公私合作的模式。

許龍池（1997）指出：公立體育場是政府推動體育政策之重點機構，負有發展全民體育、提高體育運動水準的任務。具有公共服務性質的公立體育場館，在面臨政府體制的轉型下，「民營化」成爲一股新的趨勢；其中外包契約是一適合且可行的途徑。然公共服務性質的事業體，貿然委由民間經營，在解決資源配置、財務精簡、提昇效率、社會福利等的問題上是否爲唯一解，仍是有待評議的。但一旦把競爭引進公共部門，則降低成本的概念將受到重視，品質也會改善，績效自然提高，具有企業化的效率與民營化又有何異呢？因此建議理解內部員工的抗拒，建立良好的溝通管道；「契約內容」的訂定能廣邀各界人士組成「契約訂定諮詢小組」避免產生弊端；並儘速督促立法機關對相關法令的修改，以配合公共服務性質民營化的執行。然民營化對性質目標不同的政府機關而言，是否爲最佳辦法，應採試辦評估方式定期提出階段性檢討，並作爲爾後實施的參考。

依行政院體育委員會（1999d）調查，指出目前我國公立體育場經營管理制度之現況，有下列幾點特性：

（一）管理委員會方面：各縣（市）公立體育場設置管理委

員會的比例十分偏低。

- (二) 管理辦法方面：雖然大多數的場地設施都有訂定管理的辦法，但是其中有多項較容易發生意外事故的場地設施，如：棒（壘）球場、田徑場、體育館，以及室內游泳池等，仍然有相當高的比例未訂有管理辦法，此外大部分的場地設施均未將其管理辦法公告周知。
- (三) 器材維修方面：採取「專人」維修方式者佔大多數，採「定期」維修者大約有二成左右。
- (四) 維護人員方面：大部分的縣（市）公立體育場之設施清潔維護工作，都是由專人來做，只有少數是外包給清潔公司或專業清潔人員來實施。
- (五) 管理單位方面：大部分的管理單位為總務組，其次為場地組、活動組或指導管理組，只有少部分的場地設施是以外包的方式來經營。

蘇雄飛（1999）在國內外優良運動場、館經營管理範例研究中亦指出：在體育場、館的管理運作模式方面，運動場館不管是由政府建造管理，或由政府建造委託民間經營，都有一個趨勢；大型運動場、館為提昇服務品質及確保經營的成功，由民間企業團體來經營已是必然的走向，現階段國內有必要修正或訂定相關法令以迎合這個趨勢潮流。

鄭志富、錢紀明（1999）在「我國運動場地設施的現況及發展策略」研究中，針對我國公立運動場地設施現況及營運管理方面，提出以下建議：

- (一) 有關管理單位的問題，中央管理機構今後應該制定全

國統一之同一屬名與同一性質的管理單位。

(二) 通盤考量縣(市)公立體育場的管理組織型態，廣設管理委員會，以增進各項運動設施的經營管理效率。

(三) 確實執行訂定管理辦法策略，並使管理辦法的公告達到百分之百的目標。

三、營運管理相關之研究

邱金松(1979)所發表的「運動社團的經營理論與方法」中，他認為運動社團可分為「競技型」、「休閒型」及「訓練型」；而形成社團的契機有「行事型」、「設施型」、「指導型」與「個人型」四類。並指出四種具體宣傳方法，可吸引不運動的人加強運動；包括宣傳加強、製造氣氛、準備參加獎、培養優越感。

Grotlon and Taylor(1985)的研究是利用經濟學供需法則來探討一般民眾對於休閒活動的需求程度及從事休閒活動的考慮因素；另外從民間、政府或其他團體從事休閒活動行業者，對於土地、設備、人力、管理方式等價格因素之考量方式，與利用市場規模的分析方法來了解運動休閒活動的市場面，藉以找出最適當的解決方法。由於他們的研究較偏向計量(quantative)方法，多以數學方式分析運動休閒的供需情形，例如以「線性規劃」(liner programming)分析「投入」(input)與「產出」(output)的成本效益關係。

Paul and Paul(1988)認為運動將成爲一項「大事業」(a Big Business)，因此如何營運是爲一重要課題，其重點在於財務預算、組織型態、廣告權益銷售、相關收入(如停車、紀念品、表演活

動等)、促銷活動、票務(tickets)、專賣權(concessions)、公共關係(public relationship)及電腦資訊之運用。

Stotlar and Johson (1989)曾就目前全美最受歡迎的運動賽事職業美式足球與大學籃球賽之調查研究中發現：這些比賽的費用日趨龐大，如何做有效的財務管理是一大學問，在探討這兩類比賽的觀眾對體育館內各類廣告的注意程度時，經過六個月的觀察，得到的結論是：就產品的性質而言，與比賽有關之產品，如速食、清涼飲料、啤酒、香菸與新聞報導等最受觀眾歡迎，而與比賽有關之設施(part of games)如計分板、籃球場、球員休息室、售票口.....等地點則是最具廣告效果的地方。此一研究除可供贊助廠商參考外，亦可作為體育場地經營者有關廣告權益出售或計價方式之考量。

葉公鼎（1999）針對公共運動場地設施之經營與管理，蒐集國內外營運管理經驗提出下列可供借鏡之經營特色：

（一）國外部分：

- 1.透過廠商冠名，穩定場、館財務收入。
- 2.商業化之行銷經營手法，增加場、館之營運收入。
- 3.爭取大型活動之主辦，提高場、館之使用率與知名度。
- 4.結合美學之場地設施，吸引民眾之投入。
- 5.配合民眾生活形態，提高民眾之參與動機。
- 6.學校單位之投入，降低營運之成本。

（二）國內部分：

- 1.結合景觀藝術吸引民眾參與。

- 2.持續性之體育活動，如體育季等。
- 3.法令鬆綁，提高場、館營收之運作效率。
- 4.結合民間企業之力量，委外經營。

宋維煌（1993）在「公立體育場經營管理」中提出，體育場未來經營管理展望要朝：活動，要全民化；制度，要企業化；設施，要遊憩化；維護，要自動化的四化目標努力。其中，活動全民化，就是要設計各式各樣的活動以滿足各年齡層民眾的需求，並結合各鄉鎮、各單項協會或者是配合學校寒暑假定期舉辦體育性質的育樂營，提高運動場館的使用率。另外，設施遊憩化，就是運動公園在硬體設施規劃時，即應考慮可設置一些特殊的活動器材，例如攀岩場、親子活動場、體能訓練場等不同類型的運動設施，提供民眾不同的休閒體驗，如此才有更大之誘因吸引民眾前來使用，同時由於充分利用設施與空間的現象，自然形成群聚，進而帶動商機，如此，才能達到預算收入的目標，也落實發揮運動設施的功能性。

蔡茂其（1999）在運動賽會與文化藝術環境塑造的研究報告中指出，運動賽會與運動文化環境的塑造有密切相關，過去國內舉辦運動賽會文化內涵不足，尚未能將文化活動融入運動賽會之中。國內舉辦運動賽會應將地方或城市產業特色塑造出運動賽會的特色，而且應將增列傳統體育競賽項目，至少列為表演項目，讓文化藝術活動與運動賽會充分結合。適合運動賽會而舉辦之文化藝術活動依序為運動攝影展、民俗體育、體育學術研討（發表）、原住民舞蹈、民族舞、美術藝文展、現代舞、音樂演奏（表演）、農林產品展示、書展、商品展、園遊會、花卉展、歌星演唱晚會。

因此國內的運動賽會舉辦文化活動，可利用現有運動場、館作為文化藝術表演或展示的場地。

劉碧華（1999）在提昇運動設施營運管理績效之策略研究中指出；要改善目前我國各級學校運動場地設施以及縣（市）公立體育場之現況缺失，以提昇運動設施營運管理績效，必須考量的八個因素為：

- （一）運動設施管理組織的建立。
- （二）體育運動產品的管理。
- （三）運動設施的佈置。
- （四）運動設施、設備與器材的保養。
- （五）物料管理。
- （六）人事管理。
- （七）安全管理。
- （八）衛生管理。

吳國銑（1999）在行政院體育委員會主辦，中華民國大專體育總會承辦的「1999年運動場、館規劃設計講習會」中就「公共運動場地設施之經營與管理」講題提出國內運動場館在未來經營管理發展策略有下列三點：

- （一）組織結構策略以採公辦公營、公辦民營及 BOT 或 BOO 三合一方式組合。
- （二）技術策略以機械化、自動化及電腦化取代傳統人力。
- （三）經營管理策略以顧客導向、多元化趨向、制度化、預算獨立化來有效發揮功能。

高俊雄（2000）指出「商業交易」是透過溝通與訊息，賣方

提供商品服務給對方，買方相對提供金錢或等值物給賣方。運動與商業的結合，也就是「運動產業」，在台灣豐富的運動場館資源中，如何有效的提供其經濟產值，創造出運動場館經營的產業價值，應是運動場館營運規劃最重要的一環。

曾國雄（2002）指出欲使國內公共運動場邁入企業化經營過程中，必須先定位並把握幾個大原則：

- （一）公立運動場館必須是多元化經營。
- （二）做好管理的目的是爲了提高服務品質，並減少政府經費負擔。
- （三）公立運動場館企業化雖非以營利爲目的，惟盡可能達到收支平衡。
- （四）公立運動場館運用科學化管理，期能達到教育、訓練、競賽、休閒、觀賞之效果。

行政院體委會在委請蔡厚男（2002）進行之專案研究中指出，體育運動園區之開發與營運管理之財務問題主要有：

（一）民間參與體育場館開發之財務問題

民間參與模式能否成功，專案的籌資能力是關鍵因素。我國「促參法」爲大型體育場、館企業化經營提供了可行的法源基礎，使得附屬事業的規模及經營項目具備彈性，相對增加了籌募資金的籌碼；但民間對於投資大型體育場、館的開發仍存有疑慮，而最重要的原因就在於體育場館的投資金額高，且由於國內的運動場館使用率偏低，相對回收期過長甚至有無法回收的情況。

民間參與模式的精神並非要將所有投資風險轉嫁給民間企業，而是讓民間及政府共同分攤風險、分享成果。因此，體育場館的開發計畫，政府與民間企業的投資比重將是企業投資的重要考量因素。

（二）體育場館營運管理之財務問題

我國體育場館之營運管理一直面臨經營虧損的狀況，收支失衡反應我國大型體育場館經營的幾個警訊：

- 1.體育運動場館及設施的使用率普遍太低。
- 2.體育場館及設施之營運管理方式不夠專業化。
- 3.營運維護之財務過度依賴政府經費補貼。

王慶堂（2002c）在「我國公共體育場營運之問題與改善策略」中提到各級體育場經營之重要目標工作有八項：

- （一）提供休閒運動場所。
- （二）提供運動指導。
- （三）提供競技運動場地。
- （四）訓練優秀運動選手。
- （五）辦理全民體育運動。
- （六）辦理運動競賽活動。
- （七）提供民眾運動觀賞。
- （八）推展健康體適能活動。

而有關提升縣、市立體育場經營管理績效之策略則有：

- （一）建立運動場、館經營管理人員學習、進修制度，改善人力素質。
- （二）舉辦動場館經營觀摩會，以推廣國內外成功經驗。

- (三) 改善服務空間，便利經營管理，營造優質運動環境。
- (四) 建立運動場館營運績效之評鑑、獎勵與輔導制度。
- (五) 建立志工制度，輔導成立志工組織，協助場、館提升營運績效。
- (六) 推動制訂運動場、館與設施認養法規，並建立推動使用者付費制度。
- (七) 推動運動科系所畢業生、社會服務役制度，擔任體指導工作。
- (八) 檢討現有公立體育場、館人員編制與經費編列。
- (九) 場館管理人員採行早晚班制或假日輪班制，延長開放時段，發揮場館效益。

王凱立（2003）在研究中提及：運動產業內必須有效整合資源，才能夠面對國際社會強勁的競爭，並介紹國際貿易理論中著名的比較利益法則(the principle of comparative advantage)，同時認為在國內公立運動設施的經營中，若能結合公立運動設施管理單位土地資源的比較利益、大專院校體育科系人力資源的比較利益，與民間機構資本資源的比較利益，便能創造出最大的社會利益。

李坤培（2003）以公立大學運動場館經營成功因素為題，認為成功經營大型運動場館其因素應具備下列幾項：

- (一) 人才團隊：具備高素質的專業經理人團隊。
- (二) 組織能力：符合組織運作機制，加強組織學習。
- (三) 顧客導向：從內心貫徹到執行面，不斷用各種績效指標與市調去檢驗成果。

(四) 創新理念：開發新的運動活動，保持進步創新的能力。

組織文化營造。

(五) 動態視窗營運模式：不斷提供創新產品、服務、通路

與創新定位，永遠保持動態前進，掌握優勢速度。

根據林房儂等（2004）研究指出，透過舉辦大型運動賽會，可帶來的經濟效益，包括：

(一) 多功能場館之興建配合都市或造鎮計畫，可吸引大量遊客並創造就業機會。

(二) 塑造主辦國家城市的良好形象。

(三) 增加主辦國家城市的媒體曝光度。

(四) 促進旅遊業成長。

(五) 增加社區組織與行銷相關活動的能力。

(六) 爭取經費興建簡易運動場、館設施。

(七) 促進現有場、館的使用率與營收。

(八) 提升社區運動風氣與對運動賽會的支持。

(九) 促進運動與文化藝術之發展。

(十) 增加運動參與人口。

(十一) 可能降低勞健保醫療與健康給付。

(十二) 提供民眾健康的休閒機會。

(十三) 提升職業運動競賽水準。

許龍池（2005）亦指出：公立運動場館傳統經營管理的觀念多以運動競賽活動為主，因此在滿足一般民眾需求上，較缺乏市場或消費者需求的意識，在經營觀念上略顯保守與被動，相關觀念探討如下：

- (一) 經營者政策目標的偏差。
- (二) 非營利機構不計成本的觀念
- (三) 保守的經營策略
- (四) 由獨佔到競爭的意識調整，提高效率。
- (五) 人力資源的有效運用，在有限編制下，藉由委外經營型態，轉變經營型態。

鑑於傳統公立運動場館經營管理之缺失，如何善用本身資源，把握市場脈動，尋求改善之道，研究者認為可朝與健康產業結合發展。

從本節國內外學者專家的研究及文獻中可以發現：這些運動場館的論述大多聚焦在場館營運中有關民眾需求的分析、環境條件的規劃、設施功能的發揮、使用率的提升、人力資源的利用、組織結構的變革、行銷策略的運用、財務計畫的擬定、營運績效的評估與控制等經營管理課題上，也驗證了運動管理學或企業管理學相關理論的事實及重要性。就國內運動公園及設施之經營者而言，這些問題的分析或是解決改善之策略均具有非常重大的意義和參考價值；經歸納這些論點後，其範疇實屬本研究所要探討的三個向度課題，即設施管理、組織管理、營運管理。同時也發現近十年來我國在運動場館管理方面的研究日增，對國內正在發展中的運動事業而言，的確是一個好現象，因為企業組織的研究發展活動對事業體的永續經營有其關鍵性的影響，亦是政府必須重視的主要原因。

第三節 國外運動公園及場館經營管理案例探討

政府為籌建運動公園、運動場館設施及舉辦國際賽會，並汲取國外運動場館經營管理之經驗，曾多次選派官員、學者出國考察國外之運動設施，並提出考察心得與成果報告，藉透過國外運動公園及場館之規劃、興建、營運及賽會辦理之實際經驗，以作為國內相關單位業務規劃與推動之借鏡，茲分別就歐、美、加等國討論之。

一、歐洲各國運動公園及場館經營管理案例之探究

歐洲是目前許多盛行全球的運動項目發源地，例如田徑、足球、手球等，由於歐洲居民早已有「休閒活動」及「喜愛運動」的觀念及習慣，致運動風氣鼎盛，且各項運動設施興建均非常完善，深獲各國稱羨。本研究就吳國銑(1991)、胡啓邦、林炳仁(2001)赴歐之考察報告書中考察資料彙整後整理如表 2-3、2-4、2-5、2-6。並依運動公園之規劃建築、運動公園之管理與維護，體育場業務之推展，體育場經費之來源與運用等項目，分別討論之。

表 2-3 歐洲運動公園及場館之規劃與建築一覽表

項目 內容 名稱	土地來源及 經營管理 方式	設 計 (規 劃)	使 用 標 目	場地數量及設施	特 點
哈連市立體育公園 (HAARLEM)/荷蘭	政府提供 協會租用	政府及協會 共同負責	競賽 教學 訓練 休閒活動	田徑場一座 棒球場一座 足球場五面 網球場十四面	1.場地依實際需要作整體 規劃。 2.各項設備完善。 3.綠化及美化工作良好。
帕芬達國家訓練中心 (PAPENDAL)/荷蘭	全國體協 自購自管	協會自行 負責	訓練 休閒活動 研習會	體育館二座 網球場四面 棒球場一座 足球場七面 田徑場一座	1.佔地廣、規劃及設計均 佳，綠化工作良好。 2.具多元化及實用性。 3.各項設施及軟體設備均 完善。
慕尼黑奧運體育公園 (MUNICHEN)/西德	政府提供 政府管理	政府召集 全國 102 位建築師 規劃設計	競訓 休閒活動	田徑場一座 體育館二座 游泳池一座 排球館一座 自由車場一座 田徑訓練場一座	1.規劃及設計一流、綠化良 好、景觀優美。 2.交通便捷，故場地設施反 設備均具實用性。
基爾市帆船訓練中心 (KEIL)/西德	政府提供 政府管理	政府委託 專家設計	競訓 休閒活動	行政中心及宿舍 海水浴場一處 室內游泳池一座 帆船賽場(含碼頭、 指揮中心) 大型工廠乙座	1.天然條件及環境均佳。 2.各項硬體及軟體之設計 及建築良好。
什霍邦體協 行政中心及 足球訓練中心 (KEIL)/西德	體協自行 自購自管	協會自行 負責	行政處 講習 訓練 教學	辦公大樓一座(內有 會議室、資訊室等) 保齡球館一座 足球場六面	1.環境美化、綠化良好。 2.各項場地設計簡易但具 實用性。
西柏林奧林匹 克運動公園 (WBERLIN)/西德	政府提供 政府管理	政府委託 專家設計	競訓 休閒活動	田徑場一座 室內田徑場一座 曲棍球場一座 游泳池一座 賽馬場一座	1.設計及建築完善且具觀 光價值。 2.環境綠化及美化良好。 3.具多元化及實用功能。
海塞爾體育公 園 (HEYSEL)/比利時	政府提供 政府管理	政府負責 設計	教訓 競訓 休閒活動	田徑場一座 射箭場一座 田徑練習場一座 足球場五面 網球場五面 手足球場一處	1.設計及建築良好。 2.各場地具多元化之功能 且空間均可使用。
雷克運動公園 (NEKKER)/比利時	政府提供 委託經營	政府規劃 委託公司 設計	訓 休閒活 動 教學	體育館一座、露營區 田徑場一座、滑水區 足球場二面、帆船區 網球場四面、兒童遊樂 區 游泳池一座	1.建築及設備新穎。 2.場地具多元化功能。 3.規劃妥善具前瞻性。
維也納市立體 育公園 (WIEN)/奧地 利	政府提供 公司經營	政府規劃 委託專家 設計	競訓 表 休閒活 動	大型室內體育館一座 田徑場一座 溜冰場一座 網球場四面 電影院、手球場二面 游泳池一座	1.設計及建築完善。 2.具多元化功能。 3.各場地集中且設備新穎 良好。

本研究整理自：

- 1.吳國銑（1991）。中歐體育考察報告書。
- 2.胡啓邦、林炳仁（2002）。中歐（荷蘭、法國、德國）運動設施考察報告。

表 2-4 歐洲運動公園及場館業務管理與維護一覽表

項目 內容 名稱	管 理 單 位	工 作 人 員	收(免)費 情形	使 用 率	開 放 時 間	維 護	特 點
哈連市立體育公園 (HAARLEM) 荷 蘭	市 政 府 體 育 處	120 人	使 用 者 一 律 收 費	高	08:00~22:00 假日仍開放	良好	1.使用者繳費已成習慣。 2.維護工作採用機械化。 3.使用者具良好公德心。 4.場地集中管理方便。
帕芬達國家訓練中心 (PAPENDAL) 荷 蘭	全 國 體 協 會	76 人	使 用 者 一 律 收 費	很高	07:00~23:00 日間供教學使用 假日仍開放	非常良好	1.企業化經營管理。 2.維修及行政人員均經考試合格聘用。 3.維護工作均機械化。
慕尼黑奧運體育公園 (MUNICHEN) 西 德	市 政 府 所 設 管 理 委 員 會	240 人	使 用 者 一 律 收 費	高	07:00~22:00 假日仍開放	非常良好	1.管理自動化,維護機械化。 2.部份場地租給私人公司經營管理以求長期維護。 3.場地集中便於管理。
基爾市帆船訓練中心 (KEIL) 西 德	市 政 府 體 育 局	5 人	使 用 者 一 律 收 費	高	08:00~23:00 假日仍開放	良好	1.開放時間有季節性,故維護良好。 2.部份設施及場所交由協會經營以節省政府支出。 3.管理人員大部份為約僱方式。
什霍邦體育協會及足球訓練中心 (KEIL) 西 德	邦 體 協 會	28 人	除 會 員 外 收 律 費	高	07:00~23:00 各場地供市民及選手使用 假日仍開放	良好	1.管理制度良好,維護工作均機械化。 2.經費充裕致維修良好。
西柏林奧林匹克運動公園 (WBERLIN) 西 德	體 育 場 管 理 委 員 會	65 人	除 會 員 外 收 律 費	普通	07:00~23:00 日夜供市民使用 夜間供選手練習	非常良好	1.維護工作均已自動化。 2.管理人員專業化。 3.利用身心障礙之病患給予工作治療。
海塞爾體育公園 (HEYSEL) 比 利 時	市 政 府 體 育 場 管 理 處	23 人	除 學 校 外 收 律 費	普通	07:00~23:00 日間供學校使用 夜間供俱樂部及訓練用	尚可	1.部份場地交由單項協會管理,以節省政府之開支。 2.場地之維護均由政府領算支應。
雷克運動公園 (NEKKER) 比 利 時	管 理 委 員 會	28 人	一 律 收 費	很高	09:00~21:00 日間供學校使用 夜間供民眾及俱樂部使用	非常良好	1.管理及維護工作均以自動化方式處理。 2.規劃良好致管理簡化而維護便捷。
維也納市立體育公園 (WIEN) 奧 地 利	市 政 府 委 託 公 立 管 理 處	127 人	一 律 收 費	很高	08:00~22:00 日夜供學校使用 夜間供俱樂部使用	良好	1.完全企業化經營及管理。 2.各種維修及操作均機械化。 3.有大約三百名約僱臨術人員負責維護工作。

本研究整理自：

- 1.吳國銑（1991）。中歐體育考察報告書。
- 2.胡啓邦、林炳仁（2002）。中歐（荷蘭、法國、德國）運動設施考察報告。

表 2-5 歐洲各國運動公園及場館業務推展一覽表

項目 名稱	內容	業務推展 單位	開放對象	服務 項目	管理單位	特點	
哈連市立體育公園 (HAARLEM) 荷蘭		協會及所屬俱樂部	俱樂部會員、機關或團體租用、學校學生。	運餐 住會	動飲 宿議	市府體育處	1.業務推廣大都由俱樂部負責，具有良好之群眾基礎。 2.政府全力配合各項活動之舉辦。
帕芬達國家訓練中心 (PAPENDAL) 荷蘭		當地政府、中心及協會	民眾、俱樂部會員、公司或社團租用、選手訓練。	運餐 住會	動飲 宿議	全國體協	1.除訓練場地外並提供休閒活動場所發展全民體育。 2.專業企劃人員負責設計各類活動。
慕尼黑奧運體育公園 (MUNICHEN) 西德		各運動單項委員會	民眾、選手、俱樂部租用。	運餐 觀	動飲 光	市府政及奧委會	1.所有之場地均經常開放，吸引遊客前來做休閒式之觀光。 2.經常舉行非體育性活動，以發揮多元化功能。
基爾市帆船訓練中心 (KEIL) 西德		帆船協會、體育局、俱樂部	俱樂部會員、學校學生	運 住餐 觀	動 宿飲 光	市政府體育局	1.場地已成為國內外最佳之活動地點，故業務發展迅速。 2.俱樂部促使更多的愛好者參加活動。
什霍邦體育行政中心 足球訓練中心 (KEIL) 西德		全國體協及單項協會	協會會員、學校學生、選手、教練、裁判。	住 運餐	宿 動飲	全國體協	1.業務推展完全資訊化。 2.安排各種訓練、檢定計劃讓參考者長期保持興趣。
西柏林奧林匹克運動公園 (WBERLIN) 西德		市政府、協會及奧林匹克委員會	俱樂部會員、民眾、選手。	餐 運 觀	飲 動 光	體育場管理處	1.經常舉辦大型體育活動。 2.平時開放供作觀光、訓練以充分利用場地。
海塞爾體育公園 (HEYSEL) 比利時		市政府體育處、協會及俱樂部	民眾、學校學生、選手、俱樂部租用。	運 餐	動 飲	市政府體育場管理處	1.體育場僅負責管理及維護工作，活動之推展交由其他單位，業務較單純。 2.供給學校教學充分發揮功能。
雷克運動公園 (NEKKER) 比利時		市政府、各項協會及俱樂部	民眾、學校、俱樂部租用、公司、團體租用。	運 露 渡 會 餐	動 營 假 議 飲	管理委員會	1.業務計劃資訊化，並配合學校社團之需要提供使用成為大眾化之休閒活動場所。 2.積極開發新場地，並加以宣傳以吸引更多愛好者前往。
維也納市立體育公園 (WIEN) 奧地利		體育場管理處(私人公司)	民眾、機關團體、選手協會或俱樂部租用。	運 餐 觀 會 電 影 欣 賞	動 飲 光 議 議	企業公司	1.舉辦各項非體育性活動以達充分利用場地及維持營運。 2.辦理體育活動與學校、社團、協會充分合作。 3.各項活動計劃長期排定，供作參考。

本研究整理自：

- 1.吳國銑(1991)。中歐體育考察報告書。
- 2.胡啓邦、林炳仁(2002)。中歐(荷蘭、法國、德國)運動設施考察報告。

表 2-6 歐洲各國運動公園及場館經費來源與運用一覽表

項目 內容 名稱	經 費 主要來源	經 費 次要來源	場地收費情形	收 支 是否平衡	特 點
哈連市立體育公園 (HAARLEM) 荷 蘭	1.場地租金。 2.門票收入。 3.政府補助。	1.餐廳營運。 2.彩券分紅。 3.廣告收入。	1.協會使用場地一律繳費使用。 2.民眾繳年費給協會。 3.學校租用場地由政府編預支應。	靠政府補助維持平衡	1.以機械化方式操作提高效率節省人事費用。 2.付費受益已成為正常化，故上自政府下至市民均須繳費使用。
帕芬達國家訓練中心 (PAPENDAL) 荷 蘭	1.場地租金。 2.協會補助。	1.餐廳營運。 2.政府補助。 3.廣告收入。	1.進入者一律收費。 2.器材免費提供。	尚有盈餘	1.以休閒活動供附近市民參加增加收入。 2.開發及經營均以經濟效益考量。
慕尼黑奧運體育公園 (MUNICHEN) 西 德	1.場地租金。 2.門票收入。 3.政府補助。	1.餐廳營運。 2.民間捐贈。 3.廣告收入。 4.基金孳息。	1.以參觀方式一律收取門票。 2.各場地之使用均一律收費。	靠政府補助維持平衡	1.具觀光價值，帶動地方經濟繁榮。 2.除訓練外，仍提供市民多元化之設計節目。 3.以企業化之方式經營增加財源。
基爾市帆船訓練中心 (K E I L) 西 德	1.政府預算。 2.場地租金。	1.餐廳營運。 2.協會補助。	1.提供學校教學亦收費。 2.附屬設施之使用一律收費。	靠政府補助維持平衡	1.管理企業化以節省人事費用。 2.會員及非會員之不同收費標準。
什霍邦體育行政中心及足球訓練中心 (K E I L) 西 德	1.會員會費。 2.場地租金。 3.彩券分紅。	1.民眾捐贈。 2.廣告收入。 3.刊物出版。 4.餐廳營運。	1.會員可免費使用場地。 2.附屬之設施則一律收費。	盈餘	1.企業化經營以求盈餘供各項運動之推展。 2.建立委員之資訊檔案以求面之發展
西柏林奧林匹克運動公園 (WBERLIN) 西 德	1.場地租金。 2.彩券分紅。	1.門票收入。 2.政府補助。 3.餐廳營運。	1.使用場地一律收費。 2.運動器材免費。	盈餘	1.運用社會資源以節省人事費、維護費開支。 2.包括政府在內若使用場地均須付費。
海塞爾體育公園 (HEYSEL) 比 利 時	政府預算。	1.場地租金。 2.廣告收入。 3.餐廳營運。	1.學校教學使用一律免費。 2.本市較多地之租金減半。 3.收入一律繳庫。	由政府預算維持平衡	1.比國之公立體育場均由政府管理，經費亦由政府預支應，故所有收費一律繳庫。
雷克運動公園 (NEKKER) 比 利 時	1.場地租金。 2.門票收入。	1.廣告收入。 2.餐廳營運。	各場地之使用一律收費。	盈餘	1.多元化及企業化經營以增加財源。 2.機械化之操作及資訊管理以節省人事費。 3.以良好之設備吸引民眾及學校前來使用。
維也納市立體育公園 (W I E N) 奧 地 利	1.場地租金。 2.政府補助。	1.門票收入。 2.餐廳營運。 3.彩券分紅。	1.各場地之使用一律收費。 2.器材及人員提供亦須付費。	盈餘	1.多元化經營以增加財源。 2.非體育性活動亦同意使用場地，以達充分利用。

本研究整理自：

1.吳國銑（1991）。中歐體育考察報告書。

2.胡啓邦、林炳仁（2002）。中歐（荷蘭、法國、德國）運動設施考察報告。

本研究依報告書之內容，並參酌運動管理相關理論與研究者之經驗，就表列運動場館營運管理之四個重要相關項目，予以探討並獲得下列結論：

(一) 運動公園及場館之土地來源及經營管理方式，主要有下列四種形式：

- 1.政府提供，協會租用營運。
- 2.由全國體協自購自管。
- 3.政府提供土地，政府經營管理。
- 4.政府提供土地，委託外界經營。

(二) 運動公園及場館之設計規劃部分，常見之負責單位有：

- 1.由政府及協會共同負責設計規劃。
- 2.由協會自行負責設計規劃。
- 3.政府委託外界專家設計規劃。
- 4.由政府負責設計規劃。

(三) 運動公園及場館之使用目標部分，主要有下列幾項：

- 1.競賽使用目標。
- 2.教學使用目標。
- 3.訓練使用目標。
- 4.休閒活動使用目標。
- 5.行政事務使用目標。
- 6.表演用途使用目標。

(四) 運動公園及場館之設置部分，有下列特色：

- 1.場地能依實際需要作整體規劃。
- 2.周邊綠化及美化工作良好。
- 3.佔地廣闊、規劃及設計均佳。
- 4.具備多元化及實用性特色。
- 5.各項設施及軟體設備完善。
- 6.周邊交通便捷，各場地區位集中。
- 7.周邊天然條件及環境均佳。
- 8.設計及建築完善且具觀光價值。

(五) 運動公園及場館管理權責單位，可分為三類型：

- 1.公共部門：市政府、教育局、體育處。
- 2.民間體育組織：協會、奧委會。
- 3.民間私人企業：管理公司。

(六) 運動公園及場館常見收費模式，有下列三種：

- 1.使用者一律收費。
- 2.成立會員制，除會員外一律收費。
- 3.除學校使用外，一律收費。

(七) 運動公園及場館之開放時間規劃多集中於**07:00~23:00**

時段，假日普遍仍開放使用，大部分場館日間主要提供學校教學使用。

(八) 運動公園及場館之管理部分，有下列特色：

- 1.場地維護由政府領算支應，部份場地交由單項協會管理，節省開支。
- 2.場館使用者繳費已形成習慣並多具備良好公德心。
- 3.維修及行政人員均經考試合格聘用，維護工作採用機械化，經費充裕維修良好。
- 4.管理人員專業化，大部份為約僱方式。
- 5.利用身心障礙之病患給予工作治療。
- 6.部份場地租給私人公司經營管理以求長期維護。
- 7.開放時間有季節性，且維護良好。

(九) 運動公園及場館主要業務推展單位，有下列幾種：

- 1.協會及所屬俱樂部。
- 2.當地政府。
- 3.中心及協會各運動單項委員會。
- 4.全國體協。
- 5.奧林匹克委員會。
- 6.體育場管理處及私人公司共同合作。

(十) 運動公園及場館之開放對象除一般民眾外，主要以俱樂部會員、機關或團體租用、學校學生、公司或社團租用、選手訓練、協會會員為主。

(十一) 運動公園及場館之主要業務服務項目除運動場地之

提供外，尚提供下列服務：餐飲、住宿、會議、觀光、露營或渡假服務、電影欣賞等。

(十二) 運動公園及場館之服務部分，有下列特色：

- 1.業務推廣大都由俱樂部負責，具有良好之群眾基礎。
- 2.政府能全力配合各項活動之舉辦。
- 3.除訓練場地外並提供休閒活動場所發展全民體育。
- 4.專業企劃人員負責設計各類活動。
- 5.所有之場地均經常開放，吸引遊客前來做休閒式之觀光。
- 6.經常舉行非體育性活動，以發揮多元化功能。
- 7.場地已成為國內外最佳之活動地點，故業務發展迅速。
- 8.俱樂部促使更多的愛好者參加活動。
- 9.業務推展完全資訊化。
- 10.安排各種訓練、檢定計劃讓參與者長期保持興趣。
- 11.經常舉辦大型體育活動。
- 12.體育場僅負責管理及維護工作，活動之推展交由其他單位，業務較單純。
- 13.提供給學校教學，充分發揮功能。
- 14.積極開發新場地，並加以宣傳以吸引更多愛好者前往。
- 15.各項活動計劃長期排定，供作參考。

(十三) 運動公園及場館之營運經費主要來源有場地租金、門票收入、政府補助、協會補助、會員會費、彩券分紅。常見之經費次要來源有餐廳營運、廣告收入、民間捐贈、基金孳息、民眾捐贈、刊物出版等。各運動場地營運收支情形；大部分場館營運尚有盈餘，而部分場館尚要靠政府補助維持平衡。

另有蘇雄飛（1999）就近來國內專家學者赴歐洲各國參觀運動公園或大型場館之考察報告彙整後，就其建築與經營概況、建築空間規劃特色、經營管理特色（含組織及制度、營運與管理、活動情形、財務管理及狀況、行銷、安全管理）等，分為四大類別歸納其經營成功因素如下：

(一) 田徑場、足球場經營成功因素

- 1.場所精神的發揚，在強烈民族隸屬感驅使下，對昔日傳統運動場所建築的認同達到體育文化之充分傳承。
- 2.多元策略主動性的行銷如：運用傳媒的宣傳行銷與網路傳播加上優惠行銷、志工行銷與應用附屬空間行銷之利用，達成良好之集客效果。
- 3.有效的安全管理：從場外進入到場內即有監控系統設置，以掌控進出人員的動態，場內無障礙空間通暢無阻以保護參與者。

(二) 運動中心經營成功因素

- 1.舊建築的再利用形成完善的運動中心,節省興建時間，符合環保需求，展現保存文化的事實。
- 2.內部設施的多元規劃（競技、休閒、餐飲），提供民眾需

要的服務。

- 3.便捷與完善之網站建置，傳達中心設施概況、課程設計、服務項目等相關資訊。
- 4.運用大眾傳播媒體，喚起注意，重視殘疾人士的運動權，增強公共關係，提供高品質員工再訓練充分發揮主動行銷功能。
- 5.多元化的活動項目，重視傳統項目、體育活動與多元的才藝表演並著重社交空間的附屬餐飲服務。
- 6.社區民眾的支持，普設志工及尊重當地民眾所需。中心基本成員支持者，即是教練、救生員、一般服務等志工，平時以服務會員為志，長久下來便成會員們心目中的良師、益友，成為中心幕後最大的支持者。

（三）綜合運動公園經營成功因素

- 1.公司型態的經營模式，免除複雜的行政干擾、自主營運、政府則依考核情況給予補助。
- 2.運動休閒觀光並重，佔地遼闊，多元運動場地，觀光的歷史建築、便捷的大眾運輸系統等等，自能吸引當地民眾與觀光客前往。
- 3.為求良好的營運狀況，各公司皆以多元服務項目，以增加收入，維持公司的營運。

（四）大型體育館經營管理成功因素分析

- 1.將體育館名稱的使用權，租予企業體。
- 2.體育館周遭交通之便利性。
- 3.善加運用包廂的規劃設計，其實是大型體育館營運收入的

重要來源，也是所有各類型運動場、館所必須作專業性投注的。

- 4.空間的規劃必須與營運結合，同時須重視藝術及符合人性化的設計概念。
- 5.為增加資金來源，充分重視體育館的附屬空間規劃配置，將可帶來基本的人潮，使得該館營運方面可保持良好的狀態。
- 6.建造前進行周詳的市場調查工作，並預估未來 3 至 5 年營運計畫狀況，作為其經營方向與作法的調整。
- 7.體育館由於量體大，再加上造型特殊、富創意，將可形成該城市的地標，以吸引人潮，增加收入。
- 8.基本營運良好的體育館，營運至少應超過 180 天以上。
- 9.先進國家的大型體育館，其內基本運作人員都相當少，館內大部分業務則以外包方式辦理。
- 10.為符合投資效益,體育場、館的興建，宜同時在附近地區建造綜合休閒與運動中心。

二、美、加運動公園及場館經營管理案例之探究

基本上美、加兩國運動設施的經營較偏重於商業化，由於職業運動發展較早，加上受現代企業管理主流的影響，因此運動產業相當發達，已成為世界各國運動事業發展上效法之對象，尤其在運動場館建築及經營管理方面，都有值得借鏡之處，本研究就台北市政府（1995）、台灣省政府教育廳（1996）、王慶堂（2002d）赴美加地區考察之報告書中考察資料彙整後整理如表 2-7，並依設施功能、經營管理特色、成功因素分別討論之。

表 2-7 美加運動場館經營管理功能、特色、成功因素一覽表

設施名稱	經營管理特色	設施功能	成功因素
Arrowhead Pond Arena(Anaheim) 矢池體育館 (USA)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全年使用 210 天 2. 職籃快艇隊主場 3. 擁有足夠包廂外租 4. 公辦民營效益佳 5. 可提供一萬人用餐空間 	運動 比賽 演藝 娛樂 展示 餐飲	<ol style="list-style-type: none"> 1. 體育、演藝及娛樂活動多。 2. 全年長期開放 3. 全美最賺錢大型體育館 4. 餐廚設備完善，可辦大型宴會
Coors Field Baseball Stadium 磨斯費爾棒球場 (USA)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 職棒洛磯隊主場地 2. 設置文物展示與名人堂 3. 建築特色與地理環境融合 4. 動線規劃區隔清楚，管理便利有效率 	運動 比賽 運動觀光 展示 商業 餐飲	<ol style="list-style-type: none"> 1. 運動場館與職業球隊合作 2. 服務設施完善 3. 運動贊助效益顯著 4. 競賽與轉播設備新穎完善
Garden of the Gods 上帝樂園 (USA)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 完善的遊客中心 2. 最低度之人為建築與破壞 3. 鼓勵民眾接近大地之管理方式 4. 舒適的公共服務設施 5. 良好的區域保存 	運動 教育 休閒 景觀	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經營管理型態 2. 保留最大之自然景觀 3. 教育功能之強化
MGM Arena 米高梅體育館 (USA)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 結合飯店與賭場 2. 以辦理高附加收入職業拳賽聞名，並提供博奕下注。 3. 利用高知名度的表演與運動競賽吸引觀眾 4. 用娛樂活動與運動表演作為營運的主要項目 	運動 競賽 表演 商業 展覽 藝文 餐飲	<ol style="list-style-type: none"> 1. 表演活動時集客強 2. 展覽活動與會議中心、飯店相結合，提供多元服務 3. 具大型秀場，吸引賭城遊客觀賞比賽、表演及展覽

表 2-7 (續)

設施名稱	經營管理特色	設施功能	成功因素
Pepsi Center Arena 百事中心體育館 (USA)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供籃球、冰上曲棍球等項職業運動使用，使用率高 2. 贊助廣告收入豐沛 3. 動線區隔良好，安全管理便利 4. 服務設施齊備完善 5. 出售命名權 	運動 觀賞 餐飲 表演 商業 展覽	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供命名權贊助，降低興建成本 2. 區域服務人口數達 230 萬人 3. 位於市區，交通便捷，具有停車位 4200 個
Sky Dome 天頂巨型體育館 (CANADA)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 多倫多藍鳥職棒及多倫多淘金者美式足球兩隊駐場 2. 全球第一座開啓式屋頂結構 3. 音樂視聽設備先進 4. 全年開放 5. 公民合營 	運動 競賽 演藝 商業 展覽 餐飲	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全年開放職業球隊與場館合作。 2. 各種性質活動展示空間充分 3. 所在位置理想 4. 具觀光吸引力
United Center Arena 聯合中心體育館 (USA)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 出售命名權 2. 設備新、品質高 3. 擁有最多包廂外租 	運動 競賽 演藝 商業 展覽 娛樂 餐飲	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全美設備最新最講究、品質要求最高 2. 設有不同高度包廂 216 間，包廂數最多。

資料來源：本研究整理自：1.王慶堂（2002d）。美國運動設施考察計畫。

2.台北市政府（1995）。巨蛋催生小組考察報告書。

3.台灣省教育廳（1996）。美日大型體育館介紹與比較。

（一）設施功能方面

- 1.從表中資料可以發現美加兩國之運動場館大都具有多項功能，尤其是在餐飲提供、商業及娛樂功能上有絕佳集客之優勢。

- 2.場館之功能充分發揮邊際效益，造型美觀，具觀光參觀之價值。

（二）經營管理特色方面

- 1.大多擁有職業球隊駐場，場地可充分利用，並吸引大量球迷及觀眾入場消費。
- 2.均設有包廂可對外租借，營運產值極高。
- 3.場館之命名權標售，創造最大支利潤收入。
- 4.全年開放使用，致觀光客未曾中斷，形成商機之持久性。

（三）成功因素

- 1.將體育館命名權租售予企業體，形成雙贏。
- 2.周遭交通便利，觀眾及遊客均樂意前往消費。
- 3.規劃設計良好之包廂外租，使營運收入穩定。
- 4.場館量體大，造型特殊，富創意，形成地標，吸引人潮、增加收入。

綜合上述歐美運動先進國家的運動場館發展情形可以瞭解美國、加拿大之運動場館在經營管理上均以商業化為考量，藉由現代化科技發展運動建築、運動行銷經營運動產業及以職業運動帶動觀光旅遊等商機之運用，而成為今日世界運動產業之領導國家。另外，在歐洲的各國運動場館的發展具有運動設施普及、場館功能性佳、運動組織健全、運動俱樂部興盛及體育活動頻率高等特色，尤其重要的是使用者付費的落實，受到這些因素的影響，亦使得各類型的運動公園或場館在經營管理上都運作得非常良好，這也是我國多次派員參訪的主要原因。從這些運動發展強盛的國家中可以明顯地發現大多運動風氣興盛、運動人口眾多，所

以運動場館的使用率普遍很高，致使場館之營運都處於自給自足狀態，甚至可創造盈餘，此一現象實足以提供我國在運動場館經營管理方面學習和參考。

第四節 國內運動公園及場館經營管理相關問題之探討

行政院體委會（1999e）指出，國內運動場館中，雖然若干場地開放使用率已達七成以上之高度開放水準，惟仍有不少場館受限於某些因素造成所謂低度使用或營運不善之現象，具體而言，目前所面臨開放及營運難題主要有以下幾項：

- （一）法令限制之問題。
- （二）組織結構之問題。
- （三）專業人力之問題。
- （四）經營管理之問題。

針對目前所面臨之問題，行政院體委會提出了下列幾項提昇營運管理績效之策略：

- （一）建立運動場館經營與管理人才證照制度。
- （二）舉辦運動場館經營觀摩會，以推廣國內外成功經驗。
- （三）建立運動場館營運績效評鑑、獎勵與輔導制度。
- （四）修正預算法規有關統收統支規定，允許公立學校運動場館收入可由場館管理單位設立專帳管理，並限用於設施維護與體育活動推展。
- （五）建立志工養成制度，輔導成立志工組織，協助運動場館提昇營運績效。
- （六）推動制訂社區運動場館與設施認養法規，並建立與推動使用者付費制度。
- （七）推動運動專業科系所畢業生社會服務役制度，擔任社區體育指導工作。

- (八) 檢視現有公立場館人員編制與經費編列，各場館管理人員並可採行早晚班制或假日輪班制，延長開放時段，發揮場館效益。

蘇雄飛等人（1999）在「國內外優良運動場、館經營管理範例研究」報告中指出，運動場、館的建築與建造是人類建築科技與藝術創作的智慧結晶。它是一個集運動、休閒、訓練、比賽、娛樂、表演、展覽、集會等各項功能的綜合性休閒活動場所，更應是該城市的觀光景點、地標或民眾最常的去處。研究中發現國內運動場、館面臨的問題有：

- (一) 體育場名稱定位不夠明確。
- (二) 場、館的興建甚少做營運管理方面的評估。
- (三) 缺乏大型的表演、展覽等大型的空間。
- (四) 管理人員層級低、經營人才缺乏、異動高，造成各級體育場在制度上及結構面上無法做轉型及業務上的突破。
- (五) 主管單位重視程度明顯不足。

而其在針對運動場、館經營管理方面提出值得參考的看法包括：

- (一) 較容易營運的場、館分別為綜合體育館、棒球場等，主要因為有職業運動比賽、演唱會、展覽活動帶來營收。其次為網球場、羽球場、游泳池等，因其運動人口較多，且場地設施條件佳，但其他各類型場、館可能較困難。
- (二) 以都會區的場、館較容易經營，如台北市、高雄市、

基隆市等人口較多且集中之都市，除先天的優勢條件外，且訂有好的管理收費辦法。

(三) 縣、市首長及其幕僚如有強烈的企圖心，加上場、館營運管理方面之經營概念，普遍受到民眾肯定。

(四) 場、館的經營型態，可採作業基金方式，除可鼓勵場、館朝多元化經營外，更可精簡人力並較易達成營運目標。

(五) 為提高使用率，其經營方式可結合比賽、教學、訓練、休閒、觀光娛樂等各種方式辦理。

吳國銑（1999）在「公立運動設施經營與管理」報告中指出，國內公立運動場館現況面臨之問題包括有：

(一) 人力資源問題

1. 編制員額不足，造成投資浪費或管理失序之現象。
2. 專業人員欠缺，加上在職訓練機會不多，致使場館功能未能完全發揮，員工對組織之認同度不高。

(二) 經費預算問題

1. 除少數單位外，大部分之公立運動設施管理單位均面臨預算經費不足之問題，致諸多業務無法推動，甚至連管理維護都有困難。
2. 經費收支受限於會計制度，較無法靈活運用，致使單位或員工並無積極之動機，形成被動式的靜態管理型態。

(三) 活動企畫、推廣問題

1. 受制於專業人力不足、經費受限，致各項活動之企

畫或推廣均停滯於執行一般例行事宜，未能配合社會之需求開拓新的資源。

2.現代化之經營管理概念並未普及，致各場館之員工存有落伍之管理方式。

其並提出解決之建議有三：

- (一) 國民體育法實施細則及相關法令的落實，可由行政院體委會召開相關會議修訂各公共運動場所管理單位合理之員額標準，並嚴促各縣市政府遵行之。
- (二) 經費預算之編列與收支方式應檢討修正，或可考慮比照事業單位，同時為求營運效益應可採行現代行銷技術如廣告、販售商品等。同時可考慮實施獎金制度以激勵員工服務品質提昇。
- (三) 提昇在職人員企畫、行銷專業能力加強在職訓練及增加高普考試名額分發致各場館管理單位。

王慶堂（2002b）在其研究中指出，國內公共體育場面臨之問題，包括有：

- (一) 場館編制人員不足；
- (二) 場地設備不足；
- (三) 經營管理人員態度保守、消極；
- (四) 職務列等低，人才外流；
- (五) 設施老舊，不利於現代化之營運；
- (六) 業務負擔過重；
- (七) 專業人力不足，進修訓練機會不多；
- (八) 地方政府首長不支持；

(九) 場地設施空間遭外單位佔用，因此造成績效不彰。

王慶堂並提出有關提昇經營管理績效之對策有：

- (一) 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。
- (二) 舉辦運動場館經營觀摩會，以推廣國內外成功經驗。
- (三) 改善服務空間，便利經營管理，營造優質運動環境。
- (四) 建立運動場館營運績效之評鑑、獎勵與輔導制度。
- (五) 建立志工制度，輔導成立志工組織，協助場館提昇營運績效。
- (六) 推動制定運動場館與設施認養法規，並建立推動使用者付費制度。
- (七) 推動運動專業科系所畢業生社會服務役制度，擔任體育指導工作。
- (八) 檢討現有公立體育場館人員編制與經費編列。
- (九) 場館管理人員採行早晚班制或假日輪班制，延長開放時段，發揮場館效益。

綜合上述相關問題之探討，可以得知國內長期以來或因政府制度、環境條件、組織結構、設施功能、營運管理等因素之影響，使得運動場館在經營管理方面均處於不良的發展狀態中，場館閒置及營運不佳的情形非常嚴重，所面臨的問題仍不脫設施管理、組織管理及營運管理等三方面均未能呈現正常運作之情形。所以經營管理者若能適度藉企業管理中診斷之精神與方法，針對運動場館之實際狀況進行體質的檢測，並據以研擬適當之發展策略加諸正確之行動方案，當可為日後國內公立運動場館營運績效之提升帶來極大之助益。

第五節 本章小結

- 一、凡事業機構之成員，使用現代化整體經營管理之觀念、原則及技術，制定理智化之決策，協調及支用事業機構所擁有之資源（包括人力、物力、財力、方法、時間），有效追求事業合理目標達成者，即為企業化經營。
- 二、屬公部門之運動公園雖非以營利為目的，而以「便民」為其追求之目標。然仍應重視企業體經營成功之企業五大機能，以及管理五大功能間整合所形成之管理矩陣，可以用來管理診斷企業（組織），其中較基本的有：組織生產力、組織成長力及組織穩定力三項，藉以了解組織本身的營運狀況。
- 三、從國內外學者專家研究中發現論述大多聚焦在民眾需求、設施功能、組織結構、人力資源、環境條件、行銷推廣、財務及營運績效評估等課題分析及解決策略上，歸納這些論點的範疇，實屬本研究所要探討的三個向度課題，即設施管理、組織管理、營運管理，對國內運動事業發展而言，研究發展活動對組織永續經營有其重要性。
- 四、藉由學者專家赴國外優良運動公園及場館考察報告，得知歐、美、加等運動事業發達之國家，在運動設施的建築與功能、組織型態及規模、活動頻率（場館使用率）、行銷推廣等經營管理方式或策略上均有其特色條件而能長期維持營運良好之狀態，同時也發現「運動風氣」的興盛及「運動習慣」的生活化的優點，及使用者付費的落實，均是國內運動場館經營管理上可借鏡之處。

五、國內長期以來在運動場館經營管理方面均處於不良的發展狀態中，場館閒置及營運不佳的情形非常嚴重，所面臨的問題仍不脫設施管理、組織管理及營運管理三向度之範疇。所以經營管理者若能適度藉企業管理中診斷之精神與方法，針對運動場館之實際狀況進行體質的檢測，並據以研擬適當之發展策略加諸正確之行動方案，當可為日後國內公立運動場館營運績效之提升帶來極大之助益。