

國立臺灣師範大學體育學系
碩士學位論文

臺北市運動場館委託經營績效和顧客滿意度與運動行為研究

研究生：鄭權地
指導教授：方進隆
中華民國九十七年五月
臺北市

目 錄

摘要	6
英文摘要	7
第壹章 緒論	9
第一節 研究背景與動機	10
第二節 運動場館與運動行為關係	14
第三節 研究目的與方法	15
第四節 臺北市公立運動場館委託經營架構	17
第五節 研究限制	19
第六節 名詞解釋	20
第貳章 運動事業經營文獻探討	
第一節 臺北市體育運動設施委託經營規劃思維	21
第二節 學校運動設施委託經營管理與運動場館委託經營	31
第三節 運動效益科學論證參考文獻	34
第叁章 臺北市立公共運動設施委託經營	
第一節 臺北市立公立運動設施	41
第二節 運動設施委託經營型態	44
第三節 營運組織建制	45
第四節 委託營運契約重點	46
第五節 臺北市委託經營案例探討	47
第六節 臺北市運動設施經營管理重心	50
第七節 運動場館設施委託經營 SWOT 分析與經營策略	51
第肆章 學校運動場地開放與委託經營	
第一節 學校運動場地開放緣起	59
第二節 學校運動場地開放與委託經營	60
第三節 學校體育運動場地設施委託經營實務	61
第四節 臺北市運動設施委託經營型態	62

第五節	委託經營管理作為與監督事項-----	62
第六節	經營與平衡-----	64
第伍章	營運管理品質經營策略	
第一節	優質運動場館經營管理重點-----	68
第二節	服務品質經營策略-----	72
第三節	運動設施經營發展-----	76
第四節	社會體育運動設施營運管理目標-----	77
第五節	運動設施規劃程序-----	78
第六節	經營工作評價-----	80
第七節	擬訂營運目標-----	83
第八節	財產管理-----	83
第陸章	營運管理品質	
第一節	現階段公立運動場館經營情形-----	85
第二節	臺北市公立運動場館委託經營情形-----	85
第三節	臺北市政府繼續進行規劃建造運動場館-----	90
第四節	運動場館規劃建設需求-----	91
第五節	體育場館景觀設計-----	94
第六節	臺北市運動設施委託經營收益分析-----	96
第柒章	顧客滿意度與運動行為調查量化研究	
第一節	使用滿意度定義-----	106
第二節	量化研究程序、工具與研究步驟-----	108
第三節	調查研究內容討論-----	109
第四節	分類評量與說明-----	109
第五節	基本資料描述性統計次數分配與百分率計算結果-----	110
第六節	比較顧客滿意度及運動行為在基本屬性上差異性-----	119
第七節	滿意度差異性比較分析-----	127
第捌章	結論與建議	

結論-----	131
建議-----	132
未來研究方向-----	133
第玖章 參考文獻-----	134
附件一臺北市運動場館委託經營顧客滿意度與運動行為研究問卷-----	138
附件二差異性比較卡方檢測結果-----	141
圖索引	
圖一 臺北市公立運動場館委託經營架構流程圖-----	17
圖二 市民顧客使用運動設施滿意度與運動行為調查流程圖-----	18
圖三 臺北市公共運動設施規劃圖-----	42
圖三 營利性體育運動事業經營的動態系統模式-----	68
圖四 素質經營架構圖-----	73
圖五 A、B 運動中心、C 球場資產圖-----	102
圖六 A、B 運動中心、C 球場服務收入圖-----	102
圖七 A 運動中心收支餘絀圖-----	103
圖八 B 運動中心收支餘絀圖-----	103
圖九 C 球場收支餘絀圖-----	104
圖 A、B 運動中心、C 球場經營餘絀圖-----	104
表索引	
表一 中山運動中心委託經營 SWOT 分析-----	52
表二 北投運動中心委託經營 SWOT 分析-----	53
表三 中山足球場委託經營 SWOT 分析-----	55
表四 15,000 席多功能體育館委託經營 SWOT 分析-----	57
表五 臺北市現行經營型態與特點分析-----	62
表六 顧客構面平衡計分表設計-----	67
表七 臺北市市民運動中心經營檢討報告表-----	82
表八 六項指標作評估營運績效-----	83

表九 臺北市公立運動場館委託經營條件分析表-----	85
表十 臺北市規劃建造的運動場館-----	90
表十一 A 運動中心委託經營財務報告統計表-----	96
表十二 A 運動中心委託經營財務報告統計表（負債及餘絀）-----	96
表十三 A 運動中心委託經營財務報告統計表（收支餘絀）-----	97
表十四 B 運動中心委託經營財務報告統計表（資產）-----	98
表十五 B 運動中心委託經營財務報告統計表（收支餘絀）-----	98
表十六 B 運動中心委託經營財務報告統計表（負債及餘絀）-----	99
表十七 B 運動中心委託經營財務報告統計表（資產負債平衡表）-----	99
表十八 C 球場委託經營財務報告統計表（資產）-----	99
表十九 C 球場委託經營財務報告統計表（收支餘絀）-----	100
表二十 C 球場委託經營財務報告統計表（負債及餘絀）-----	101
表二十一 臺北市委託經營單位辦理活動統計表-----	105
5-1 描述性統計次數分配與百分率-----	112
不同性別、年齡、學歷顧客使用運動中心滿意度運動行為散布式圖形---	124
運動行為與滿意度對應圖-----	125
7-2 滿意度差異性比較分析卡方檢測結果表如 7-2 表-----	128

摘要

臺北市政府推動體育運動健康政策，興建 15000 席多功能體育館與 12 行政區市民運動中心，引進民間企業委託經營方式，辦理委託經營以增進市產，促進市民運動尋求健康生活，有效減低國民醫療給付，促進國民健康提高市民生活品質。

質性探討運動場館委託經營方向與執行效益，對於運動場館委託經營規劃評選、經營架構、權責分工、設計經營利潤、營運組織建制與經營管理重心，透過經營服務、品質經營管制、管理目標及經營評價等進行剖析，研擬運動經營策略提供經營管理參考。

量化研究問卷設計經專家信度效度檢驗後，從事調查市民顧客使用滿意度與運動行為；以隨機取樣獲 162 份有效問卷；從不同性別、年齡、學歷、背景、居住地、運動習慣、運動經驗統計呈現 91.2% 高滿意度。市民顧客對運動中心設施與經營服務有 92% 表示滿意。市民運動行為與使用者對運動中心與滿意度呈現正相關 $P < .05$ ；市民到市民運動中心參與運動表示滿意；92% 自覺在體能有積極增進。運動行為因運動設施設備標準化、運動氛圍、使用價值性與教學活動規劃安排提高滿意度；對運動場館經營安全管理與服務表示滿意。使用者付費選項滿意水準維持在一般滿意水準，顯示市民持續保持開放態度，未來續有努力增強服務與宣導空間；增辦競賽活動，促進運動技能水準，提昇場館經營效能，是未來探討課題。

營運廠商初期整體營運盈收未符合預期；應檢驗是否錯估市場行情或規劃不周，持續帶著營運壓力，未來應加強開發市民喜愛活動，結合社區總體經營努力。臺北市政府應審慎檢討營運收益釐清給付標準，精算回饋金額度，尋求有效策略落實經營效能。全市總體規劃以點擴散，續求量之增加再求質性提昇。再結合運動科學與醫學探索體育運動技能測驗發展結果，提供運動健身教育功能；精算回饋金額度，加強監督管理，建立營運績效評鑑指標，將運動中心營運成效納入評鑑。

關鍵詞：委託經營、運動場館、運動行為、滿意度

Abstract

In order to promote athletic health policies, the Taipei Municipal Government has built a multi-purpose gym that can seat 15,000 in addition to building 12 sports complexes in its judicial districts. The government has entrusted private enterprises to run these sports facilities aimed at increasing the municipal revenues, facilitating sportive activities for civilians' healthy life styles, reducing public health subsidiary costs, and improving the quality of life of its civilians.

This research examines the administrative direction of entrusted private enterprises, and their executive efficiency. Discussions also center on the selection of entrusted operational design of sports centers, administrative organization, distribution of responsibilities, expected profits, establishment of operational organization, and management focus. Through analysis of services, quality control, managerial goals, and administrative evaluation, this study intends to provide athletic administrative strategies for references.

After the examination and approval of the research survey by specialists, the survey was sent to study customer satisfaction level and sportive behavior. 162 valid surveys were randomly selected and analyzed. Through case studies of users of different genders, ages, educational backgrounds, residential areas, sports habits, and sports experiences of the users, the research outcome showed that 91.2% of the users are satisfied with the sports experience at the centers; 92% are satisfied with the sports facilities and administrative service. Sports behavior is significantly ($P < .05$) with the satisfaction level of sports centers. Users are in general satisfied with their participation in the sports centers; 92% have seen positive influences on their physical conditions; satisfaction level of sports behavior is highly related to the standardization of sports facilities, environment, usage of sports facilities, and coordination of instructional activities. Users are also satisfied with the safety and service of the sports centers. The satisfactory level of facility fees suggested room for service

improvement and publicity. How to increase competitive activities, to raise athletic ability level, and to improve managerial efficiency of the sports centers should be focus for future studies.

The overall enterprises' operational profits did not reach expectation. Marketing reach accuracy or design imperfection needs to be examined. Under the continuous managerial pressure, civilians' favorite athletic activities need to be promoted. Community administrative direction needs to be integrated. The municipal government should examine profit payment standard, calculate payback amount, and design effective strategies to ensure administrative efficiency. Activities should be organized for each region to ensure quantity prior to quality. Athletic and medical sciences should be integrated to study the outcomes of athletic ability testing to enhance educational function of athletic health; calculate meticulously payback amount to the community, enforce supervision, establish evaluation goals for operational efficiency, and include operational efficiency of the sports centers in the evaluation.

Keyword: Entrusted operation, Sports facilities, Sports behavior, Satisfaction level

第壹章 緒論

臺北盆地群山環繞，湖泊縱橫，原是由平埔族（凱達格蘭族）30 多社散居草莽未開湖泊荒野之地，1624 年荷蘭人佔領臺灣，1626 西班牙佔領基隆，迄至 1662 年鄭成功驅逐荷蘭人收復台灣。鄭氏因反清復明作戰失敗，1684 清朝復將臺灣納入版圖，惟於清初因東南沿海倭寇海盜猖獗侵襲，全面海禁；也影響兩廣福建沿海之地移民無法渡海謀生。1709 年始有泉州陳氏移民入臺墾號申請獲准，起自新莊逐漸開墾至艋舺一帶，移民才日漸增多，臺北盆地終於正式進入大規模開墾；艋舺可謂臺北市發展起點。後於 1746 年始准移民攜眷渡臺，至乾隆時代，移民已在盆地內形成許多聚落，始自艋舺、大稻埕，至 1875 年臺北設府建城，1885 年臺灣建省，首任巡撫劉銘傳革新努力。1895 年割讓日本，經過日治時期。1945 年光復，到 1948 年中國國民黨轉戰來臺，臺北成爲臨時首都，大力興設；蔚成首善之區。臺北市 1967 年升格爲直轄市，1990 年臺北市劃設爲十二個行政區。臺北市在短短三百年來，人文發展，經濟發達成爲中華民國政治經濟教育文化中心，極具樞紐地位，已躍升爲國際大都市（莊展鵬。1991。）。

臺北市交通運輸系統主要包括平面、高架道路系統、全臺灣第一個大眾捷運系統、鐵路系統（未來與高速鐵路形成三鐵共構）、國道一號、三號高速公路、北宜高速公路、臺北桃園國際空運系統等，北市棋盤式公車路線規劃、大中小型巴士班次頻繁，可以迅速通達國際都市暨全市各社區角落；中山、二高高速巴士銜接平面快速道路系統交通便捷，機場航站快速接駁，視訊傳達 E 視界。獨樹一格建設的臺北總統府、中正紀念堂、圓山飯店、國立故宮博物院、臺北新光大樓，臺北 101 摩天大樓是世界最高樓層（2004 年竣工。樓高 587 公尺），臺北市爲國家行政中心，科技發展，人文薈萃。

第一節 研究背景與動機

在農業社會時代裡，政府扮演單純角色，只需照顧人民基本生活，進入工業時代後，人口集中在都市，時代在改變；市民運用工業生產工具來創造財富，工商業化社會使政府角色與以往有極大不同。依據保障國家安全需求，政府成立各種部門以解決相關問題；同時間因都市化、工業化帶來就業、治安、交通、衛生等問題，端賴政府發揮行政效能。

臺北市政府自 1997 年起即認為國內外政經情勢演變，社會進步迅速，國民生活需求水準不斷提高，政府傳統措施將無法滿足社會進步需求與人民的願望；加諸行政體系本身經費、技術、人力及傳統之束縛，需因應外在環境的快速變化，且因積極推動政府再造，乃尋求引進具有前瞻觀念之委託民間企業管理方式作為推動策略，積極推動「獎勵民間參與公共建設」、「以委外或外包民間辦理簡化政府業務」措施，加速推動政府業務委託民間辦理之政策（臺北市有財產委託經營管理作業手冊·臺北市政府）。現代化國家因應國際趨勢推行「政府再造」理念，表示政府新改革觀念；有遠見政府經由再造工程，秉持企業精神提供人民相關的、必需的服務，而且政府所提供公共服務或資產，應從人民需求為著眼點，未來開放民間投資經營政府公共建設，形成為一種潮流趨勢。

針對於社會企業精神進入政府行政管理議題，以運動設施經營發展演進現況了解，所運動設施委託經營發展應是未來發展方向，在可知的未來，政府將運動場館設施委託民間單位代為執行是必然趨勢，體育運動學界如何瞭解、配合政府有效推動委託服務業務，顯是一個重點工作。

1998 年我國國民平均所得快速增加，GNP 達 13,198 億美元躋身開發國家行列，更由於教育普及國民教育水準提高，國民生活素質明顯提升，服務業人口激增，民眾休閒及消費需求改變、民間消費支出改變、文化與休閒意識提升，週休二日生活規劃與閒暇時間增加、健康意識覺醒，國人已對休閒生活日漸重視。依據行政院衛生署調查統計，我國國民男女平均壽命，男人約 71 歲，女性為 76 歲，平均壽命相較日本低五歲；而且國民平均體能狀態日趨下降，甚至低

於東亞鄰近各國家平均值，頗讓體育學界人士擔憂。依據臺北市中學生生活身心狀況與健康體能研究報告（方進隆。臺北市政府委託研究。1994），中學男生心肺系統最大功能與耐力表現，自國中一年級至高中二年級間，每年有顯著的良好發展，高三時期則男、女生有明顯退步現象。中學女生規律運動人口比率顯著低於男生，高中女生更低於國中女生。此現象長此以往，國民體能消退，人民身體健康威脅，國民醫療給付勢必增加，國民抵抗疾病侵害能力衰退，將更導致國民生活品質低落。若國家國民體能積弱，國家防衛機能確實受到重大影響，安全國度受嚴苛考驗；為強化國力，非加強國民體能不能為功。

我國教育部調查學生國內近六成學生不愛運動，且未養成規律運動習慣，身體質量指數 BMI 均落後鄰近中國大陸、日本、及韓國學生體能，乃擬訂「快活計畫」，藉以促進學生身體活動，俾藉運動帶給學生健康與智慧；於 96 年 7 月 3 日以臺體(一)字第 0960096474 號通函全國各級學校，要求學校配合調整上課時段，安排學生身體活動，鼓勵學生力行動態生活，加入運動行列養成規律運動習慣。目標朝向美國、英國、加拿大、澳洲國家推行每週至少累積 420 分鐘之身體活動時間學習。

臺北市政府認為臺北市躋身國際都市，有責任為市民健康生活與進步著想，即時充實體育運動設施，刻不容緩為增進市民健康而努力。首先將中山足球場、中山運動中心委託經營，次為興建一座 15,000 席國際標準體育館，再規劃建設市民運動中心設施提供使用。後續規劃 10 座運動中心逐步增建提供經營使用。臺北市政府以評選方式委託民間企業、法人團體、廠商經營管理，同時積極建造北投、南港、中正、萬華運動中心；一面規劃信義、士林、內湖、大同、大安、文山區市民運動中心。其所稱臺北市有財產委託經營管理；為公務民營化形式，即政府將所從事的業務轉予民間經營 OT 模式之意；即通稱「公有民營」或「公辦民營」（臺北市市有財產委託經營管理作業手冊）；即運動設施規劃設計興建，其財源籌措、建造責任與細部設計等，由政府負責完成，政府擁有資產所有權，營運則交由民間企業特許經營，屆滿後將場館主權及經營

權還予政府。經營廠商於經營期間負責營運管理，於時程到期後，將原有建物經管權利歸還臺北市政府自營或再度發包委託經營。依據臺北市有財產管理自治條例規定，營運期間以三年為一期，經營績效優良者得予續約二次，惟不得超過九年。經查該作為係配合營運廠商投資經營實質需求，保障經營者投資，不致因時程一到就撤退離場，讓廠商有繼續投資經營意願，能持續有效安排投注經營。該設定附屬性條款：「若經審查經營成效良好者，得續約經營；且為符合委託經營條例設定期限，設定同一家廠商經營時間最多不得超過九年。」，能符合市有財產管理條例。臺北市政府辦理本項措施立意在借重民間活力與多元化經營理念與規劃構想整體評估，導入民間經營效率與人力、運用民間資源節省人力經費，有發展正面效益。一般而言，政府機關內部事務委託事項及設施使用經營管理之委託，目的僅在於滿足行政機關之行政需求，並未與一般國民之權利或利益直接發生關係，所執行規範僅需依「政府採購法」相關規範執行，因其僅將行政機關之部分權限委託予私人行使，且為避免行政機關藉私法行為怠於執行公權力的義務或濫用公權力，應有明確規定之法律依據，或法律授權之法規命令為宜；所訂頒「臺北市市有財產委託經營管理辦法」以借助民間資源，推動各項公共建設；教育文化及其他可以委託經營管理項目，若經臺北市議會同意，在委託內容上，對委託經營權利義務及應行注意事項詳予規定，明確雙方權責，以利委託經營運作，如教育文化有幼稚園、兒童遊戲場、博物館、動物園、運動體育設施、社會教育機構；休閒遊憩觀光夜市、遊憩設施、公園、民俗技藝表演等場所。

行政院頒訂運動設施 BOT（即是建造－營運－移轉的縮寫）方案，作業程序上委託經營應在計畫形成階段，先期規劃進行法制可行性評估、資料彙整；先就許可範圍與期限、興建規劃營運、土地取得規劃、財務、政府承諾與配合事項時程；其作業程序之繁複、施作時間冗長，財務面需求較大等諸條款，顯然無法因應臺北市政府本身進程上急切需要，不合於臺北市政府期望；乃依據臺北市政府市有財產管理規則條例探討公辦民營措施執行方向，決定配合政府

採購法，以評選優良經營者委託經營方式進行公辦民營 OT 方式推動。

臺北市政府對委託經營執行步驟與作業流程有其相關步驟，篩選適合委託經營項目：(一)以自償性（收益性）較高者優先。(二)具有專業性化、專精技術、人力，若由政府經營不符合效益者。(三)社區性、福利性，可透過民間認養或由政府補貼，借重民間提供服務，提昇經營效率。(四)急迫性：經營服務有急迫需要，但政府資源有限，難立即提供該項服務者。(五)原有員工安置：藉其對業務的熟悉度，俾利日後監督、管理（臺北市政府市有財產委託經營規劃書。1997。）。探討體育推行績效，需長期間查核才能趨於準確，惟商業經營運動則需短期內即要預見豐瘠；經營廠商亟需知悉經營場館推行成果效益；應訂定量化指標自我審視：

一、經營經費量化指標：

(一)減少的人事成本：包括薪資、保險、退休醫療給付等費用。經營組織確立五個原則：1、統一指揮事權。2、強化領導能力。3、精簡工作複雜程度。4、部門幅度控制化。5、工作人員專業分工各盡其才。

(二)減少其他事務費用如旅費、郵電、雜項行政費用。

(三)提供使用空間可能產之收益。

(四)權利金或回饋金。

(五)辦理委託案之行政支出。

(六)人員轉業訓練、資遣成本。

二、非量化指標：

(一)滿意度、信賴度提昇與評估執行度。(二)社會成本效益評估。

第二節 運動場館與運動行為關係

臺北盆地海拔高度約為 20 公尺，地勢低窪平坦，四面環山，現有人口約 300 萬人，臺北市地區指臺北市治所轄行政區，劃分為松山、信義、大安、中正、大同、萬華、文山、南港、內湖、士林、北投、中山十二個區行政中心。人口集中在這個臺北盆地（總面積 271.8 平方公里），都市密度 9,666 人/平方公里（臺北誌。2005.6）除稍遜日本東京都外，已達世界城市人口密度最高名次的第二大城市。臺灣位於東經 121 度 6，北緯 25 度線，年平均氣溫攝氏 23.3 度，四面環海為海島地區，於東亞大陸及太平洋受蒙古冷高壓及太平洋暖濕氣壓影響，氣候屬於副熱帶季風氣候區，冬季受大陸冷氣團及東北季風影響，氣候濕冷；三、四月間春雨，屬於陰雨綿綿天氣型態，五月前後會出現梅雨氣候，隨即東亞大氣環流轉變，夏季期間受海洋暖流氣團及西南季風影響，夏季炎熱，紫外線強烈；多雷雨及颱風侵襲市民戶外運動受到很大限制或影響，市民休閒活動即對於室內場地產生極度企望。為方便市民活動使用，建設室內運動場館成為當務之急，若有設備齊全的運動設施場地，合於規格、空調、燈光照明…等配置，成為吸引市民運動磁石，能吸引 20 分鐘內輻輳車程區域市民從事身心活動使用。

王宗吉(86)調查臺灣地區運動參與人口調查報告指出，民眾最常選擇能免費且能以徒步 10 分鐘到達場所從事休閒運動，學校是許多民眾最常使用休閒場所。市民運動中心場地佳、交通動線良好、服務態度親切、收費低廉、運動設施配備齊全周詳、場地氛圍良好，吸引市民樂意到運動中心活動，助益市民身心健康。

臺北市政府委託經營市有財產如何避免負面效益，或避免橫生枝節，經評估以 OT（Operate- Transfer）方式可能在極短時程發揮委託效能，該簡化法務、時間、財務等問題，較能配合時效達成目標；惟應擬妥詳細規範，以免造成財政不當投注、權利受損或產生糾紛，作為當前研究要務，並參酌與依據相關法令研究推動執行 OT 的運動設施委託經營管理方法：(一)、中央法規：政府採購

法、行政院促進民間參與公共建設法案、行政院獎勵民間企業參與公共建設條例、國防法、國有財產法、國有非公用財產委託經營實施要點、行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點。(二)、臺北市法規：臺北市市有財產管理自治條例、臺北市有財產委託經營管理辦法、臺北市政府體育白皮書、臺北市有財產委託經營管理作業手冊、臺北市推動民間參與各級學校運動設施營運管理作業要點。(三)、臺北市建築法。(四)、相關規約計畫、要點與契約。(五)、招標作業程序法制化。

現代化政府正在調整服務角色逐步朝向企業化政府趨向發展，可見各機關在推動業務時，應順應此潮流，儘量朝 BOT (Build- Operate - Transfer) 及委託經營方向規劃，臺灣高速鐵路設計營運就是案例。BOT 案係以民間參與國家重大公共建設為主，民間企業得以依據成本效益與可行性分析，有效運用資源投資公共建設規劃經營，政府可以減少財政支出，舒解財政壓力。

第三節 研究目的與方法

臺北市運動場館委託經營顧客滿意度與運動行為調查研究，包含經營運作質性研究與顧客滿意度與運動行為調查量化研究，目的分述如下：

一、質性研究

質性研究探討臺北市政府三處公立運動場館管理委託經營案例，評量經營實務、設施管理、經營管理三個範疇，透過運動場館 SWOT 分析，進行執行績效檢討。藉由運動場館規劃與設計委託經營程序、經營管理實作經驗，以具體作法實證分析呈現。利用資料蒐集進行文獻檢索，透過描述、解釋分析、訪談摘要作參考，再以數據檢查法檢驗臺北市推行政策成效。研究探查運動設施經營委託團隊營運管理作為，對照市民參與運動效益。藉市民活動滿意度調查狀況促進市民生活意義，積極瞭解顧客有否再購行為、透過運動健身達成提高生活品質以符合運動科學效益，探索學校運動設施未來委託管理走向。經營內容繁多，服務範圍廣大，應為運動經營團體整體群策群力為之。對公立運動場館規劃設計、委託經營內容、程序，討論執行與監督歷程，就合法性、合理性、

合適性，探討經營執行成效與檢驗經營作為。本研究係對中山、北投運動中心及中山足球場三處公立運動設施委託經營收支效益、明細、資產、負債、餘絀統計檢查，並建立經營績效直條圖示，就委託經營管理收支效益探討。

研究方向：

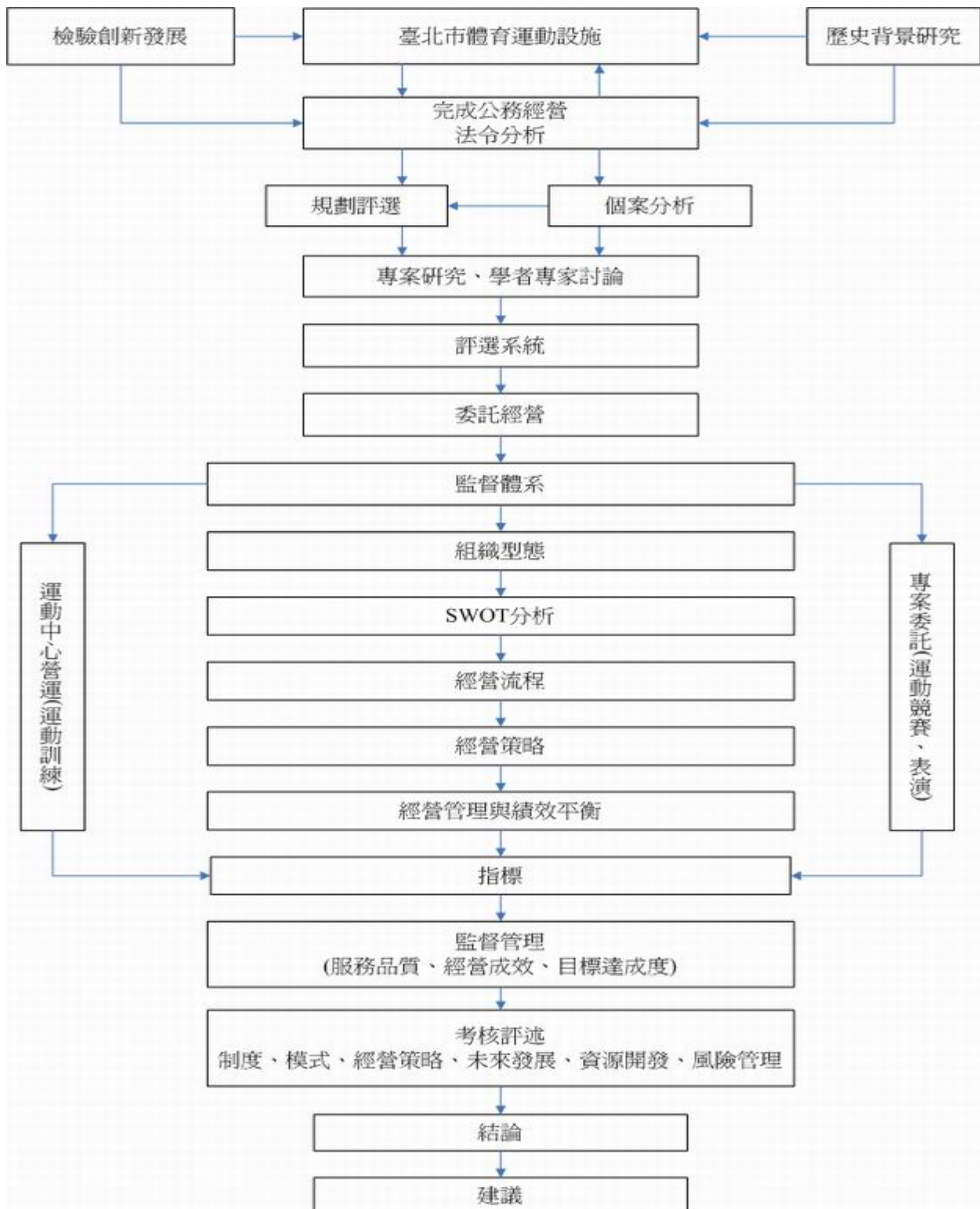
- (一)瞭解臺北市運動場館委託經營規劃方向與意義。
- (二)探索臺北市公立運動場館委託經營執行依據。
- (三)劃分臺北市公立運動場館委託經營責任與監督管理。
- (四)訪查臺北市公立運動場館委託經營執行策略目標與品質。
- (五)對照臺北市公立運動場館委託經營指標團隊管理。
- (六)找尋經營重心積極達成經營目的，建立評鑑制度有效管理運動經營。

研究目的：

- (一)有效規劃與使用運動設施，鼓勵市民踴躍參與運動，促進健康提高生活品質。
- (二)經營管理設計適時反映時代潮流與趨勢，規劃符合於臺北市民生活型態、運動設施、項目，吸引市民利用，追求健康及服務收益。
- (三)經營運動設施角色功能、考量可能面臨問題、注意觀察市場機能運作，以高度敏銳創造發展經營策略；提高服務品質與使用效率，運用資源創造最大利潤。
- (四)著重吸引市民顧客樂於參加活動，持續有效保持運動習慣。

第四節 臺北市公立運動場館委託經營質性研究架構

臺北市公立運動場館委託經營質性研究架構流程圖



二、量化研究

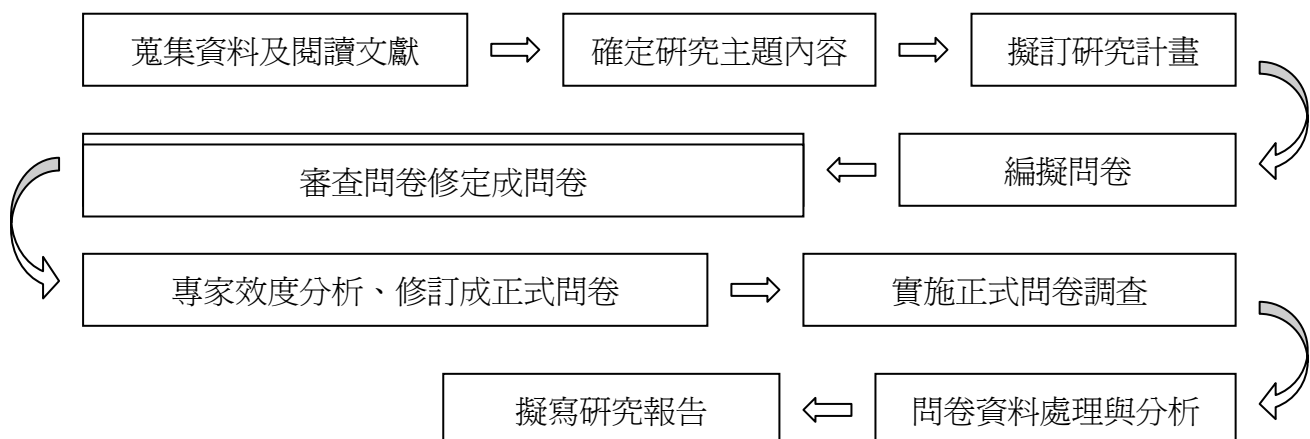
陳啓誠 (2003) 研究認為運動場地設施對體育運動教學影響重大，參與運動市民若其對於公共運動場地設施感到「滿意」者，能影響參與運動意願。

本研究推估市民有意願或機會接觸運動場地設施而從事運動，對於養成規律運動習慣有很大助益，市民對運動設施品質感到滿意，將會產生吸引力促進其再購行為；累積運動成爲習慣能促進體能發展，運動環境確能培養市民良好體適能。

市民顧客滿意度與運動行為調查，藉問卷設計調查瞭解臺北市民對運動中心經營服務滿意度與運動行為自覺情形，以轉換數據量化分析差異性，透過解釋說明相關性，本研究具有查驗臺北市運動場館委託經營成效意義。

研究方向從基本資料建立到運動資歷，如運動資歷、次數、運動時間、強度、運動習慣；對於運動服務、品質、場地設備、維護管理、附屬設施、課程安排等意見調查，查驗市民對運動中心服務品質與場地設施設備滿意度與運動行為之相關。透過描述統計、次數分配及百分率計算，並以統計軟體系統進行 T 檢定及多項式線性迴歸分析，探討不同性別、年齡、學歷、運動行為、使用運動中心滿意度及各因素調查計算。期透過資料分析找尋運動經營有關問題，以檢討改善或變化經營方向增進滿意度。

市民顧客使用運動設施滿意度與運動行為調查流程圖



第五節 研究限制

臺北市民運動中心持續籌建，陸續辦理委託經營，檢討區域地理位置不同、周邊環境差異、量體大小不同、軟硬體設備不同，且受限各場館條件不同，營運時間尚短，且無統一經營標準，無法比較。惟同市區運動設施目的相同經營方式相通；無論在經營計畫、服務態度作為、經營規劃精神內涵、服務機能表現皆有雷同之處；運動設施委託經營績效透過資料蒐集、檢索與統計分析，就三處委託經營實作案例，由經營收支瞭解其三年收益情形，對照經營計畫查知相關比重，雖暫無法進行比較，已可進行質性分析。

營運初始之量化研究雖暫時無法進行全面性普查，但以開放經營之運動中心進行市民使用滿意度與運動行為問卷調查分析，應仍具相當信效度；本研究藉調查市民顧客性別、年齡、學歷、職業、居住地、運動資歷、強度…，探查經營品質、場地設備、活動時間配合與使用者對經營管理滿意度，作為統計檢討尋求科學數據，作供改善依據，以中山、北投運動中心參與活動民眾為調查對象進行問卷統計，受限人力、財力與物力，僅能有限取樣，無法全市性普遍調查；俟未來十二區全數完成委託營運後，再進行整體營運績效評比。

第六節 名詞解釋

- 一、委託經營：政府將公有財產轉予委託民間經營管理，本研究係指公共服務民營化，為政府仍擁有資產所有權及監督權，而民間團體只負責受託經營，即通稱公辦民營。
- 二、經營廠商：符合參加委託經營評選資格廠商，依據政府所規定參加政府委託經營獲得營運管理資格者。
- 三、滿意度：本研究所稱滿意度，為市民顧客對運動中心參與之期望與對其服務之認知相比較的結果。其操作性定義為臺北市民參與運動中心在滿意度表得分情形，得分愈高即滿意度愈高，反之愈低。
- 四、SWOT：民間企業對於經營體育運動場館的還環境營運訊息，紀錄評估，就優勢點 strength、弱勢點 weakness、機會點 opportunity、威脅點 threat，規劃研擬因應方針，進行策略研究評析，增進經營效能。
- 五、平衡：Kaplan & Norton 建議將企業願景，透過顧客、財務、內部流程、學習與成長四個構面，採用平衡計分卡策略架構，當成企業經營規範。
- 六、餘絀：場館營運盈餘或虧損短絀情形，可資投入利用或需再舉債處理。
- 七、績效：經營盈虧狀況與辦理相關活動服務工作事項達至某預定成果。
- 八、指標：評量工作成效或應達到標準，可資為執行工作比較者，有其客觀性。
- 九、經營管理：即經營 administer 與管理 management，係指企業組織運用團體人力資源知識創造企業目標歷程與方法。經營通常指對應外部與全體性營運現象，範圍較廣；管理為結合人力物力有效達成組織目標的過程，偏向內在局部性層面與方法，兩者意義相通。

第貳章 運動事業經營文獻探討

第一節 臺北市體育運動設施委託經營規劃思維

1950 年代前屬國民體力勞動時代，民眾認定體育運動場館功能首在提供場地辦理競賽，次辦理表演集會為主要目的；斯時咸認為運動設施主要辦比賽，其他附屬功能屬次要，斯時尚未有規納運動商業經營發展營收自足投資作為。旋因工業化社會機械替代人力，勞力相對減少閒暇時間增加，市民行有餘力，開始重視運動休閒養生；乃探索運動競技使用需求兼顧放鬆休閒使用；所以富含運動休閒樂趣養生功能運動設施，應需要成為市民心目中標準運動場館配備。

臺北市政府自 2000 年起，評估利用運動場館委託企業經營，能契合市府期待與受市民歡迎；惟顧慮公務民營合作架構能否符合公平正義是所考量。乃規劃制訂委託經營計畫，以行政策略達成目標結合民意機關監督執行；這類舉措連結社會環境經濟因素有時代背景考量，於此瞬息萬變商務政策經營，臺北市政府之決策作為動見觀瞻，考驗推行者能力。

臺北市運動中心設施為應時代趨勢，加重注入藝文展覽活動，娛樂趣味活動等結合，期使企業有介入運轉餘裕空間，較符合多功能開放使用需求；業主與經營廠商雙方要多方位思考，以多舉辦活動，讓市民增多參與活動，務使市民多運動強化身體機能，尋求健康與置放更多商機，兼顧經營者合理利潤，才有轉圜餘裕空間，發揮多用途來創造公私合作雙贏。設以精密準確設施管理，讓經營者機動靈活有效操作發揮效益。所謂規劃即是為從事業務工作時，事先決定從事事項，決定目的，決定如何作業，和決定何時做、何人去做；確定工作事項與決定未來；規劃可能有多目標選擇，應謹慎考量因應可能發生各種狀況。近年來專業管理技能採行經營者專業知識技能 Know-how (解釋一種內在知識，是人們藉由經驗和認知及學習所獲得重要知識轉移使用)，已被企業所整合學習，經營者應妥善運用有效轉移，發揮知識即是力量效果。

黃永福 (2008) 指出社區總體營造在過程中養成執行計畫與社區動員能力，建立社區工作團隊，學習面對社區種種問題，經由社區參與方式共謀因應，

運動中心未來經營方向將與社區共謀因應方式，融入社區總體經營發展機制成爲社區永續發展最大動力。故運動中心之定位爲塑造運動與實踐事實，藉由參與運動訓練知識技能創造經濟效益，發展社區總體營造運動文化產業，有結合運動傷害防護與醫療復建，養成執行計畫與社區動員能力，建立社區工作團隊學習克服種種問題功能。

王慶堂〈2002〉提出提升經營運動設施管理績效對策：

- (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) 推動體育運動專業科系所畢業生社會服義務役制度，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假日班輪班制，延長開放時段，發揮場館效益。

劉田修(2000)等針對臺北市市民運動中心設計建造與經營規劃進程：

- 1.依據臺北市政府需求規劃各項工作重點。
- 2.設施定位與規劃原則模式參考國外經營範例、文獻資料探討，以運動者需求爲主。
- 3.委託具有口碑單位進行地區民調，瞭解民眾需求。
- 4.實地探勘擬設處所實際狀況。
- 5.進行期中簡報。
- 6.針對簡報意見再次會勘。
- 7.撰述結論與建議。
- 8.完成評估報告。
- 9.舉行期末報告。
- 10.修訂報告。

87-88 年臺北市政府教育局進行臺北市青少年休閒運動傾向研究，藉以明瞭青少年參與休閒運動的動機和傾向或阻礙動機因素等，作爲規劃運動設施與提供其休閒教育及使用，提供運動設施建築參考。

運動中心規劃設計活動項目

臺北市運動設施規劃過程參考歐洲國家規劃特色、北美國家經營型態、亞

洲日本、泰國場地施行方式，對於所規劃各區市民運動中心在建造特性、規劃使用項目、計算考量規劃範圍項目內容；配合現代市民大眾所喜愛，以較新奇性有吸引力的運動項目為主題；即使臺北市運動中心設施興建使用應本著設計理念前瞻、功能多元化、活動設計多變化、租借簡單化、使用價格平民化、景觀設計意向化、行政管理電腦化、宣傳行銷活潑化、營運管理企業化為管理主軸。現階段依據市民活動喜好，設計運動中心選擇最適商品提供最有助益活動，如：籃球、羽球、桌球、游泳、溜冰、滑冰、冰球、瑜珈、spa、三溫暖、健身房、跑步機、運動舞蹈、攀岩、武藝技擊、壁球、射擊、射箭、高爾夫練習場為主軸，附設運動項目及簡易餐飲、運動用具販賣部，停車管理收益。運動中心配合社區會議、演講、舉辦才藝活動、電影、藝文發表活動、運動招商及一般市民休閒活動，推動附屬商業展售、運動服裝用具、演唱會、音樂會、佈道弘法會、運動傷害預防與醫療宣導等。

運動場館建造要求符合建築物興建本意設計，以可增值使用設計作規劃，設施設備需能符合老中青少婦孺等各族群使用，收費價格不能太高；並給予當地居民、老顧客優待價格。臺北市就規劃建造多樣化運動館所，儘量朝向這類項目設計建造。營運需策略性計畫與實務性工作結合，才能有效規劃活動、進行有效安排活動競賽或表演。運動設施使用器材在執行操作時，能重疊反覆使用減少轉換搬移，有效節省器材設備轉移安置時間，將增益收入。

臺北市政府應對運動中心制定收費標準，除比較市場行情，更相較一般平民化標準為基準慎重制訂；配合對坊間一般運動設施之健身房、游泳池、羽球場進行行情調查，並以長短期票券折扣優待，特定鄰近居民優惠(若為舉辦國際性特殊表演活動，另案處理)。運動場館經營應與當地里民適切結合，融入社區生活圈，如銀髮族敬老健診服務活動、義工服務、上班族課程、媽媽舞蹈社團、戲劇表演、幼兒體能、水上運動、音樂會、藝文活動。推動社區、社團慶生會、里民大會、運動團體與學術團體參訪、講座聯誼、集會宣導及競賽活動等，以設定該運動中心為社區生活重心，吸引重視健身運動人口積極參與使用。檢討

各區運動中心均屬小型場館，尙未能承辦國際運動會競賽，但仍可支援部分單項競技期程；未來應結合大型運動賽會負責辦理單項比賽。運動中心活動規劃要走出體育館，加強與各地文化交流、支持運動技能切磋與運動文化交流連結友誼。建議未來興建運動場館時，能建造符合國際賽會標準場館，在舉辦競賽時，能顧及交通、住宿、服務與飲食供應，合併開發類似國際「青年旅舍」設計設施，配合國際脈動，發展運動文化。臺北市政府瞭解社會體育運動發展趨向，國民體能銜接運動競技訓練應相互契合，配合行政院體育委員會推行全民體育與競技運動「雙軌制」措施並行，帶動整體市民體能與發展運動方向；以社會體育運動推展保障市民「運動權」，朝向落實「處處可運動」與「人人愛運動」目標努力，為打造臺北市成為「國際化健康優質城市」而努力。臺北市政府(2002)表示臺北市目前固定參與運動人口比例約21%，推廣發展空間甚大，將持續加強整合民間資源提高市民運動參與率。臺北市政府在推動社會體育層面部分自2000年起規劃建造十二個行政區市民運動中心、巨蛋(大型室內體育館)、小巨蛋(15000席多功能體育館)期望藉委託民間經營管理，推動市民參與運動增進體能，有效提昇市民健康。

運動設施委託經營廠商評選

臺北市公立體育運動場館依據「臺北市有財產管理自治條例」辦理委託經營，該委託程序依據行政院頒政府採購法評選方式進行委託審查。招商承辦單位先自成立採購評選工作小組，再邀請學者與專家擔任遴選委員會委員，由委員會召會依據遴選作業內容審議評選機制，分配權重，委員審查詢問，與廠商答詢，最後完成各項計分，以積分法排定，評選委員先自各決定優先名次，綜計名次，採序位法決定最優單位承攬營運資格。審查程序係由參加評選單位在規定時間內，提出經營計畫，對營運作業進行重點性說明(內容以相關立案、方法、經營資績、特色、財務、團隊組成、營運企劃、公益活動、安排作為、履約能力…等進行說明)；遴選過程並對參選廠商經營計畫說明(口頭報告與承諾，納為招標之一部分)評價給分。報告完成後，評選委員採各項得分量化為名

次，再總計全體委員名次，合計名次最佳者，於符合門檻分數情況中，遴選為最優單位獲得營運資格。評選完成後，招商單位即應與獲選營運資格廠商，復經法院公證完成契約簽定(有關合資經營廠商名義，應於參加評選時自行明訂)公證，於限期內完成契約簽訂手續，整體招標作業作業宣告完成，並需完成招標公告。

有關經營場館區域設備與器材移交接管，雙方指定專人負責，於預定期限內完成交接；相關軟硬體設施設備若有缺失，移交單位應於預定時間內完成改善；經營廠商配合人員配置、實施進程、作業流程或增加試營運期程規範等，於預定時間內全部接收清楚。承商依據評選所擬訂經營計畫，配置人事、經費需求完善建制，對保全、清潔、防災保險、緊急應變措施進行實務之執行，開始營運管理。

臺北市公立運動場館委託經營政策為臺北市政府重要體育決策，其開放全國工商企業、財團法人團體及學校參與評選經營，經營廠商已免自備土地興建設施設備，經營成本負擔相對降低，已減輕營運壓力，較能產生利潤空間(劉田修、葉公鼎、王宗吉等。2000。臺北市)；OT 公辦民營案例應有相當吸力存在。但是評估運動場館營運服務變化是否能因應時代狀況需求，也不能全然掌握，潛藏著經營變數。大企業主可能看待場館經營在變化快速時代，營運變數大、企業發展快速變化，將企業帶向有疑義的未知尚有疑慮；大企業評估運動場館經營收益(15000 席多功能體育館量體建設較大之外)，其餘各運動中心量體較小(場館規格詳附表，如 p52~58、p85~91)，且推行運動經營顯非利益取向，也許認為這僅屬代工性質工作，興趣不高；復因設定經營項目，部分廠商無法融合而放棄。惟該整體規劃經營案對中小企業深具誘因，熱烈參與新建場館委託經營評選者眾，顯示競爭激烈。

商業眼光判斷，運動設施自償性不如一般公共建設來得高，運動健身事業為近年新興行業，經營廠商認為幾乎沒有經營運動中心賺錢成功案例(黃永福。北投運動中心。2008)，坊間推動高規格、高品質、高服務路線強調運動養

身健康生活機能之臺北○○氧身運動會館、○○○○健身俱樂部等，經營型態以商業利益取向，雖吸引慕名參與運動養生會員上萬，經營績效口耳相傳有多人參與，惜因諸多因素影響，停止業務經營。私人企業現能出具高額經費設置運動場館、增置設施之投注經費經營單位不多；亦發現現投資經營者均具有公益屬性或半公益團體。臺北市如何在平價收費，推動高品質運動設施經營，以服務創新發展新經營層面，帶起經營廠商腦力激盪時機。運動教育學界應迴思運動營運策略，規劃因應作為以驗證理念，確能達到增強市民體能預期目標；其投注資金增置設施設備，能不受表象迷惑，落實經營本意，增強市民體能發展目標進行操作；至於如何經營產生利潤績效，估需經三年實務操作統計資金回流，經營成效才能真正驗證。

權利與責任

公立運動場館興建規劃委託經營主要在運動設施興建完成後，通過委託程序即能充分提供經營廠商自主經營，作業上應是放手的全權委託經營，政府除了監督營運，不宜再介入影響經營，經營團體規劃執行經營，政府主管機關儘量減少活動干預，落實 OT 本意。但是經營廠商係因接受政府委託營運，有政府影子，容易打著政府旗幟行事，一有失察，可能造成認知錯亂，所以給予操作規範，密切注意有無踰越行動，有無影響市民權力行為；所有營運所造成的問題，由營運廠商自行負責解決，絕對不能將任何責任歸咎於業主。政府機關執行該公務，釐清權利責任義務，才不致造成侵犯經營或有推諉情況。政府單位應明確將設施列冊，安全設備檢查點交，完成移交責任，經營廠商自接收後自應承擔一切營運管理責任殆無疑義，避免爭議事端導致政府與承商雙方受到傷害。社會商業競爭狀況參雜人事問題，錯綜複雜程度無法以常理度量，經營廠商容易透過其他管道介入引喻失義。所以為了防制經營變調，主管機關確需擺脫情面秉公處理；關鍵在界定權力與責任；如何檢視公務部門韌性端看這些檢驗。體育運動場館委託營運作業操作過程中，營運廠商自然期望政府減少對經營事務干預，最佳者全以自主管理；但為防止違反委託契約約定或背離條件，

市民確需時時檢視。營運廠商在教育要求與營利間，應如何拿捏分寸，至關重要。營運廠商有責任結合臺北市政府政令宣導與辦理活動，其規準範圍結合活動、公益時段、活動場次、人力、水電費用分攤等爭議；需明確界定雙方權力義務關係，依據契約透過溝通處理。

Robbins (1998) 管理為結合人力物力有效達成組織目標的過程，體育業務應注意經營重點，重視體育運動教育工作成效；在內部訂立系統化計畫執行，研訂指標，並能透過考評修正檢核。現代所推行經營評鑑制度不只教育檢驗需要如此，運動場館委託經營亦然。運動場館經營服務要配合設置立意與社會環境需要進行規劃，運動中心委託營運執行成效外在檢驗進行社會體育工作考核，應依據該辦理活動項目、天數、場次、人數、收費標準、服務態度、優惠措施或舉辦公益的活動績效，對於運動教學及舉辦活動之聘用師資、講座、教練需依指導條件、活動單元設計教學、教材、活動規劃、檔案管理、訓練內容等進行評鑑對照考核；辦理運動研習課程訓練亦同。因營運盈虧自理，所以營運開銷、收益餘絀、人員安排等依據經營廠商經營計畫進行檢查，於年度提出檢核報告。

吳國銑(2005)認為公家機關運動業務經營與辦理活動作業效益，表現遠不如民間團體管理，人力不足是主因。

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備。(七)重視風險管理。

運動場館營運產品設計

黃金柱(1994)認為運動商品認定，除了器材服裝用品之外，運動教育、場地氛圍、服務熱忱、運動諮商回饋、行銷手法、使用者服務績效等屬之：

- 一、運動產品是不具體和主觀的。
- 二、運動產品的核心產品是不一致和不可預測的。

- 三、運動行銷人員應重視運動產品的衍生產品。
- 四、運動消費者滿足感，受社會助長極大影響。
- 五、運動產品具有情緒的依附和認同的特性。
- 六、運動產品常含有消費者產品和工業性產品的要素。
- 七、運動產品對媒體之依賴程度將大大增加。
- 八、運動產品屬無實體配銷之產品。

目前臺北市運動中心委託經營工作項目

- 一、舉辦球類、潛水、水上運動、游泳教學、訓練、講習、保全、安全維護、推行運動適能，汽機車停車經營業務、運動諮商、場地借用事宜。
- 二、除體育運動競賽集會活動，附設商店街、貴賓包廂、視聽教室等，配合場域安排進退場機制、大型螢幕展示與轉播、商店複合式經營。
- 三、配合政府公務宣導、辦理周邊活動、推動運動俱樂部活動、廣告媒體運用、清潔維護管理、報紙、圖書閱覽導讀、運動專業客服中心諮詢、販賣運動服裝商品、用具展售服務。
- 四、推行健身房、羽球場、舞蹈、運動禪學、健康操，養生學、武術表演、特殊競技、社區課程、生活技能訓練運動計畫。
- 五、設計機關團體居民運動、觀摩交流活動、假日休閒運動、身心障礙市民運動、復健、運動醫療防護、象棋、圍棋、弈棋活動，氣功、劍道、柔道、跆拳道、有氧舞蹈、排舞、元極舞、太極拳、太極棒、現代舞、瑜珈、空手道、高爾夫、射箭、射擊、拳擊武術運動、家具展、商展等活動。
- 六、辦理文物、美術、攝影、藝文、電子、電腦、農林漁業特產、家具展售活動、表演、小型演唱會、音樂會、舞蹈表演或宗教集會。
- 七、辦理社會教育、托兒育幼、技藝訓練、體能訓練等，如進行課後安親班，課後運動訓練，健康保健或者透過相關職業教育、技藝訓練。

運動設施功能角色

邱金松（1992）認為運動設施指提供民眾從事體育活動時，所有必要的、物理的、地理的條件包含場地器材與設備的概念。內含六種性質之設施：

- （1）運動場地：專供體育活動使用，佔有面積平面。如籃球場、網球場等。
- （2）運動設備：專供體育活動使用，在體育場固定物體。籃球架、單槓等。
- （3）運動器材：專供體育活動使用在體育場上移動性物體如籃球、跳箱等。
- （4）附屬設施：無法單獨成爲運動設施或單獨運作，需依附於運動設施，對運動設施運作維持有效益者，如游泳池過濾系統。
- （5）關連性運動設施：非專爲運動設置，可兼作體育活動使用，例如河川綠地可作慢跑使用。

邱金松（1992）認為運動設施用性質可區分爲以下兩種特性：

- （1）主體運動設施：利用設施本身功能吸引民眾參加體育活動設施，其主要訴求爲合乎民眾的需要，並成爲經常性活動使用。例如社區球場、運動公園、學校開放場地等；常態性的職業比賽亦包含於此種設施特性。
- （2）非主體的運動設施：爲迎合運動競賽而設置的設施，例如奧運、區運場地等，此類設施於競賽後，面臨如何開放供民眾利用之議題，以達永續經營條件。目前國內公立的大型體育設施多數此類型，如何轉型爲主體的運動設施，成爲公務部門重要課題。

黃文忠（1992）指出：運動設施依設立區位、用途、對象爲目標，區分三種不同類型：其規模與數量及設備也相對不同。如：

- （1）社會公共體育設施：服務對象爲一般社會大眾。作爲集會、活動、競賽、活動、健身、休閒使用，如一般縣市鄉鎮公立運動設施。
- （2）獨立單位體育設施：服務對象都爲學生、軍警、企業員工及其他作爲教學、訓練、競賽、集會、活動、健身，學校、軍警單位、事業單位及大企業自行擁有運動設施。
- （3）專業用體育設施：服務對象爲運動選手、體育及相關科系學生，爲專業競

技訓練，如訓練中心、體育院校。

綜述體育運動學者專家認為現代化運動中心設施需符合下述功能：

- 一、能實際發揮運動訓練比賽、運動表演能，富有商業經營機能求。
- 二、辦理活動與提供場地開放管理能合宜調配。
- 三、提供運動教育指導，具備教學、諮商與訓練使用。
- 四、能提供優良公共服務態度，引導市民從事運動。
- 五、營運廠商能自主檢查自主管理，確定執行預訂計畫。
- 六、具有專業服務態度，重視回饋檢驗，表現熱忱與活力。
- 七、營造運動設施活動氛圍，良性互動吸引市民參與活動。

近代學者共同認為體育運動場館實際具有六種主要作用：

- 一、辦理比賽功能。
- 二、休閒使用功能。
- 三、運動訓練功能。
- 四、社會教育功能。
- 五、表演與欣賞功能。
- 六、商業營運機能。

臺北市規劃中山足球場有效使用，建造中山、北投運動中心辦理委託經營，加緊規劃興建臺北市 15,000 席多功能體育館，分期分階段興建 12 區市民運動中心，興建後委託民間企業經營管理，提供市民休閒使用積極目的，為增進市民健康而努力。本項政策推行揭櫫重要目標在發展市民健康體能，非僅以營利為目的。研究指出運動中心設立經營宗旨在吸引市民從事運動，希有足夠吸力引導在該中心 20 分鐘的幅輳車程市民參與運動共創健康；至於大型室內體育館亦同步擇於松山區菸場園區，以 BOT 專案進行作業。

臺北市發展體育運動核心價值經營現代化標準體育運動場館，除確定符合競技比賽與表演使用外，加上可供商業經營發展營收自給自足體育設施，較能提供市民鍛鍊體能使用，提昇市民身體運動適能才有意義。以積極開發建設市民運動設施，加強運動設備與提昇服務品質，鼓勵市民參與運動健身，具體提高生活品質，有效降低國民醫療給付為務實目標。臺北市公立運動場館委託經營所以能規劃推行，除設施配置齊全之外，社會經濟環境條件符合與需求必需殷切，才能產生推力，同時鬆綁解釋法令條文，進行有效規劃來探求研究結果。

依據臺北市立體育場(2000)調查，臺北市民運動場地平均分配僅享有 2.14 平方公尺，相較於鄰近日本福岡市每一位市民都市公園所享有平均面積 5 平方公尺規劃，尚遠有不如。臺北市年平均下雨天數達 168 天以上，市民如何在天候狀況不良情況仍能夠從事運動，市民對此運動設施需求甚是殷切；臺北市政府積極開闢建築 15,000 席多功能體育館，繼續興建 12 區市民運動中心。惟增設運動場館必須配置人員管理，勢必增加人事負擔；臺北市政府如何在行政院近年厲行公務人員精減員額計畫措施政策下，能在不增加人事經費負擔與能夠積極妥善維護管理運動場地設施狀況下，運動設施委託經營為最佳選項，至於臺北市戶外運動設施以市民運動團體辦理認養維護使用為主要管理作為。

第二節 學校運動設施委託經營管理與運動場館委託經營

趙麗雲(88)表示開放學校運動場館對推動全民運動是非常重要的，我國各級學校依據教育部規定推動學校體育教學，學校體育設施雖受限於部分校地面積與經費未能全然符合教育部所訂之設置標準，也達一定規模。臺北市政府教育局 2005 年比照臺北市立體育場推動市民運動中心委託經營成功案例，以北市教體字第 09435931900 號頒「臺北市推動民間參與各級學校運動設施營運管理要點」通函各級學校規劃辦理，各校得依該要點進行運動設施委託經營招標。

研究發現學校運動設施委託經營工作，引起部分學校執行工作疑議，臺北市教育主管機關並未透過系統化進行研習訓練宣導，僅小程度邀集總務人員說明即逕函施行，成為大部份學校執行疑慮。主因在學校教育人員對商務招標經營不熟悉，運動場館委託規劃案引據法令不明確，對委託招標作業程序內容不明瞭，復缺經驗傳承無所適從。建議教育主管機關應就權利義務與責任關係詳細解釋說明，建立執行標準；提供招標規格供學校遵循；非僅命令將規劃工作拋給學校自行摸索，學校進行運動設施委託經營設計時應確實指導所屬人員就條款、價金計算、作業程序、經營管理等明確規範，學校配

合就教學使用與開放經營區域劃分，將該設施詳細規劃，評估課程安排與活動路徑，精細有效擘畫提供使用；對於學生活動中心、游泳池等運動場地，管理界面如何釐定清楚，使學校實務工作能在教學與開放過程得到調適，避免圖利經營廠商或產生困擾。執行重點在設定計畫、建立契約、可援引範例完備招標需知或補充說明，明列相關條款。就經營時程、權責範圍、區域管理範疇、水電負擔、增置物品、維修管理、清潔與安全維護、權利金繳納、契約公證、罰則、訴訟與調解程序，完成招標要求。擬妥施行細則補充說明，有效指導學校精算招標條件，避免學校盲目摸索造成闕漏或徒耗時光，以學校現成設施設備提供市民運動使用，將能更快速注入臺北市運動發展新活力。

一般市民觀察臺北市政府推行體育政策設施作為普遍反映是：推動全民運動或提供臺北市民運動設施委外經營時，一定是要蓋新體育館嗎？學校體育運動設施也能夠使用。經查臺北市屬各級學校計有 46 座學校學生活動中心、116 個田徑場、76 座體育館、114 個游泳池、181 個室外運動場；現有 533 處學生運動處所，這些設施運動使用功能猶在，它之所以尚未能發揮功能是它只是一直「關」在校園之內，尚未能即時釋放作用發揮活用功能。林曼蕙、錢紀明等（民 90）接受臺北市政府委託調查運動設施分佈現況，研究 76 座市立學校學生活動中心開放市民使用情形，國小開放比例 31%，國中 37%，高中職 38%。活動中心開放比例為國小 37%，國中 67%，高中職 34%，它大約只提供學生集會與一般體育活動使用，較少開放社會教育社會體育活動。如果確將場地釋出提供委託營運，除能繼續進行學校體育教學，能推動全民運動，有活化運動功能，可以滿足社會團體運動需求，設施營運盈餘增益市庫收入。

學校運動設施委託經營應讓臺北市民間體育團體體育會、區體育會、運動學會、協會組織、法人企業團體，解釋符合條件參與經營；未來運動與設施之連結更形縝密，繼而增益運動推行效益。臺北市地狹人稠興建運動設施地點難求，闢建營造運動場館費用鉅大，若將學校既有運動設施推行應用是

立即可行辦法；研究認為具體效益有：

- (一) 以現成建設即供全市體育運動發展，免除工程經費、時程與人力。
- (二) 臺北市政府不必花大筆建造體育場館經費，即刻有現成學生活動中心設施設備，供市民使用。
- (三) 即刻能增進市庫收入。

檢討目前市立各級學校教職員工對於校園開放運動設施委託經營，對可能發生問題表達數項看法：

- 一、有效利用場地設施營運，不致影響師生教學與安全。
- 二、招商經營管理勿造成因果倒置，影響學校教育主體目的。
- 三、經營廠商委託經營時不能影響學校課程集會與活動。
- 四、具體保障維護活動場地設施器材修繕維護。

綜合學校人員對於校園運動設施委託經營實務意見看法：

- 一、學校運動場地設施委託經營應詳細規劃使用時段，劃定開放工作範圍，避免開放與教學交錯影響教學，執行開放措施時應將干擾降至最小，不造成學校安全管理負擔。
- 二、適切安排出入路線，透過保全系統進行安全管理。
- 三、加強維護管理人員訓練，有效辦理學校運動設施委託經營。

學校執行運動場地委託經營使用，需考量經營環節各相對應事項，注意讓學習師生處身安全環境從事教學，有效維護學校教學工作；勿因設施開放經營致有外務干擾。學校本身需要有計畫開放場地，融合社區力量共同維護安全，增進學校與社會活動效益。運動場館委託經營探討科學化設施管理，合併進行開放校園運動場域，提供社區發展與運用場地設備增益市產收益。有效運用場地結合保全維護防護取代圍牆隔離措施，發揚校園設施功能，落實公共財產維護與資源共享目的。故評估學校運動場館經營管理應有五個進程：(一) 完成組織建制。(二) 擬訂實施計畫。(三) 完成招標作業。(四) 經營管理與合作監督。(五) 進行體育評價。本研究認為委託作業後之監督營運績效範圍包含：(一)

組織建制之執行績效。(二)場地設備使用安全管理與維護。(三)運動場館活動服務人次質與量。(四)舉辦活動次數天數與人次。(五)活動品質服務與效率。(六)財務狀況與權利金回饋金收益處理。(七)意外事故防範與處理。

第三節 運動效益科學論證參考文獻

本研究主要探討臺北市運動場館委託經營法令規章與執行作為，就運動發展進行研究企畫，引述運動經營組織、設施設備、查核運動設施功能與角色、評選契約內涵、企業執行經營與管理與監督事項，深入探討運動經營進程；主要意義不在營利意圖，重要之處在於有效研究臺北市運動中心委託經營，促成使用者主動自發，積極從事運動健身行為。本研究以自編問卷隨機取樣方式進行調查，分析經營運動中心吸引市民參加運動健身相關因素，瞭解市民顧客參與運動之滿意度，瞭解經營服務品質、支持運動設施配置與運動行為關係，積極吸引市民從事運動。

運動科學學者專家專門論述運動發展理論驗證，我國近年來體育運動科學領域亦從幼兒運動指導、青少年學生體能發展與學習、運動訓練與人格發展、男女學生運動發展生理差異比較、經期女性運動、中老年人長期參與運動效能等驗證運動介入生活所產生效益，有眾多篇幅研究，擇要摘錄如下：

張彩秀(1992) 研究中老年人運動型態體適能及健康狀況有 35% 中老年人從事規則性的運動，運動型態多屬於低強度。從事規則性運動中老年人，在健康狀態平衡性、柔軟性、瞬發力、肌力、血壓、血糖，表現並沒有明顯高於無規則運動者，但在自覺健康狀態程度、休養程度、心理健康程度、壓力處理程度，顯著高於無規則運動者。

王秀華(1994)在中年男性身體活動狀況與心血管疾病危險因子之比較發現：1.高身體活動等代謝量組在總膽固醇、三酸甘油酯、總膽固醇/高密度脂蛋白膽固醇的比值顯著低於低身體活動等代謝量組。2.高心肺耐力組和中心肺耐力組在高密度脂蛋白膽固醇的濃度顯著高於低心肺耐力組。在三酸甘油酯、總膽固醇/高密度脂蛋白膽固醇之比值亦顯著低於低心肺耐力組。3.低身體質量指

數組在高密度脂蛋白膽固醇之值顯著高於高身體質量指數組，在總膽固醇/高密度脂蛋白膽固醇之比值顯著低於高身體質量指數組，其餘各組在心血管疾病危險因子各變項間沒有顯著差異。4.高慢跑量組在高密度脂蛋白膽固醇之值顯著高於控制組、低慢跑量組和中慢跑量組，其餘心血管疾病危險因子在各組間皆未達顯著差異。

蔡美月(1996)瞭解運動行為現況並探討其背景因素、健康信念、運動社會支持及運動自我效能間關係：1.有規律運動老人佔 68.2%，運動以散步為主要運動方式，以輕度運動者居多。2.研究對象背景因素中，男性、有配偶者或屬核心家庭者，從事規律運動比率顯著高於女性、無配偶者、屬擴大家庭或獨居者。3.影響研究對象採取規律運動行為的重要因素以配偶及朋友運動社會支持愈多、自覺罹患心血管疾病的可能性，和運動自我效能愈強及自覺採取規律運動的障礙因素愈少，採取規律運動行為的可能性愈高。4.研究對象在自覺罹患心血管疾病的可能性為低，有配偶者或有罹患疾病者的自覺罹患心血管疾病可能性顯著高於無配偶者或無罹患疾病者。

陳秀珠(1999)發現有規律運動的老人佔 78.4%，無規律運動者佔 21.6%，受測老人主要運動項目為散步，其次為體操。運動強度以輕度運動者最多。每週平均運動時間為 5.3 小時，其中有規律運動者為 6.3 小時，無規律運動者為 1.7 小時。老人運動知識因年齡、教育程度、生活費用、自覺運動量及過去規律運動習慣之不同而有顯著差異。自覺運動社會支持為中等程度，家人的運動社會支持最多，其次為朋友的運動社會支持。研究結果，分別就如何減少老人運動的障礙、加強老人對運動的正確認知及增進老人健康體適能，以提昇老年人運動質與量。

鍾凱婷(2001)運動計畫活動介入後：1.參與者運動態度顯著較介入前更正向；運動頻率、時間及強度，介入後亦明顯增加。運動認知上，前後無明顯差異。2.女性參與者之體脂肪、身體質量指數、腰臀比及 800 公尺跑走，有顯著改善；一分鐘屈膝仰臥起坐及坐姿體前彎，雖有些許改善，但未達顯著差異。

3.女性參與者總膽固醇及高密度脂蛋白膽固醇有顯著減少，三酸肝油脂及低密度脂蛋白膽固醇則無顯著差異。

吳麗貞(2002)50~75歲老年人經過12週運動介入後，在心肺耐力、肌力、肌耐力、柔軟度、身體組成、平衡感、敏捷性有明顯進步達顯著差異。在血液生化方面實驗組膽固醇值有明顯下降，且有顯著差異，三酸甘油脂無顯著差異。運動態度在實驗組明顯增加且有顯著差異。實驗組在運動知識明顯增加且有顯著差異。

王真敏(2002)都市型社區老人健康體能與生活品質，73.6%自覺身體活動量中等以上，38%有規律運動，87.3%自覺健康狀況、運動知識、運動態度相當正向。健康體能與常模做比對，男女腰臀比與身體質量指數平均數皆高過於衛生署(2002)標準值，屬於體脂肪過高、體重過重情況，其他體能各有差異。生活品質認知為中上程度。對於健康體能各項分別具有預測力的人口學變項包括年齡、性別、教育程度、自覺活動量及規律運動等。健康狀況、運動知識及運動態度與健康體能各項則分別有顯著之相關性。

呂美玲(2003)建議老年人運動處方設計可運用研究兩項主要結果：(1)自述慢性疾病症狀數來預測老年人身體活動量。(2)自覺健康狀況來預測老年人功能性體適能水準。

涂清木(2003)游泳運動對中老年人血脂肪與體適能之影響，比較50-60歲中老年人，顯示規律游泳運動對血脂肪、心肺功能具有正面效果，降低心血管疾病發生率，因運動特性關係，其他體適能影響較小。

陳美齡(2003)分析長期運動介入對社區50-75歲中老年人體適能顯示實驗組經過48週運動訓練課程後發現，修正體力指數、坐姿體前彎、腰臀比等三項，實驗組改變不僅優於對照組，兩組之間達到統計上顯著差異；在閉眼單足立、握力、20秒膝屈伸、坐姿體前彎、15秒6公尺往返跑、手握棒反應、身體質量指數、體脂肪率及健康評分等九項，無明顯差異。血液生化中的三酸甘油脂及膽固醇方面，雖有改善不過未達統計上顯著差異。運動知識、態度方面無明顯

差異。

賴國熙 (2003) 休閒運動與體適能相關研究結果發現：1.在休閒運動參與及體適能之差異方面，休閒運動參與頻率較高者，及每次參與時間較長者，體適能較佳，特別是在心肺適能方面。2.曾經參與運動性社團者，體適能明顯比不曾參加運動性社團者好，在肌耐力、柔軟度、肌力及心肺耐力差異方面，皆達到顯著水準。3.在休閒運動態度與休閒運動參與之差異方面，在社交及自我成長構面態度為非常同意者，其每次休閒運動參與時間較態度為無意見者為長，且達顯著水準。4.在休閒運動態度與體適能之差異方面，在整體休閒運動態度及各子構面態度，與體適能並無顯著差異。

郭明洲 (2003) 有無規律登山老年人體適能與睡眠品質之比較研究：1.在體適能測驗上，有規律運動老年人在心肺耐力、下肢肌力、柔軟度、平衡能力等測驗結果明顯優於無規律運動者。但在身體組成、睜眼墊腳尖站立，沒有顯著差異。2.登山組與對照組在睡眠品質評估，兩組平均得分為 5.8 分與 5.5 分，但沒有達到顯著差異。有規律運動老年人比無規律運動者，有較佳的體適能水準，但在睡眠品質上，兩組間則沒有不同。

鄧錦榮(2003) 老人身體活動與睡眠品質之研究發現睡眠品質與相關因素關係：1.自覺健康較差者其睡眠品質有顯著不佳之，在罹患心血管疾病方面老人，其睡眠品質亦有顯著不佳的情形。其他屬性則與睡眠品質沒有顯著相關。2.老人身體活動量表平均得分為 172.88 ± 55.68 分，年齡愈大、自覺健康愈差之個案其身體活動量愈少。身體活動與睡眠品質之間呈現顯著的正相關性，身體活動量愈大者，睡眠品質愈佳。

鄭名涵(2003) 對不同運動型態中老年人平衡能力、反應時間與下肢肌力之比較分析，運動項目對平衡、協調與反應測驗結果：1.太極拳組在各項測驗中成績是最優異。在靜態平衡能力，太極拳組顯著優於網球組、無規律運動組，而網球組與無規律運動組未達顯著差異。2.網球組與太極拳組的動態平衡能力和下肢肌力，均明顯優於無規律運動組，而網球組與太極拳組間並未有顯著差異存

在。3.網球組、太極拳組與無規律運動組的反應時間，三組間未達顯著差異。
4.規律運動組在靜態平衡能力、動態平衡能力與下肢肌力均顯著優於無規律運動組。在反應時間，二組間反應時間無顯著差異。

林伶利(2005) 有氧訓練對中老年糖尿病患者健康變數之影響，探討十二週中低強度有氧訓練對患有第二型糖尿病中老年人的血糖、血脂肪與健康體適能影響結果：1.受試者的三酸甘油酯、總膽固醇、低密度脂蛋白，於12週有氧訓練後有顯著改善。2.受試者在12週訓練後之空腹血糖和糖化血色素皆有顯著改善。3.受試者在BMI、體脂肪%、坐姿體前彎、12分鐘跑走於訓練後皆有明顯的進步。實驗證實12週中低強度有氧運動訓練可有效改善第二型糖尿病之中老年人體適能與健康變數。

陳祈維(2005)運動介入對更年期婦女生理症狀及睡眠品質，實驗結果：1.不同停經階段之更年期婦女在生理症狀表現上呈顯著性差異，即停經後期之困擾高於停經中期，停經中期高於停經前期；且停經後期生理症狀困擾顯著高於停經前期。2.更年期婦女之「生理症狀」及「身體症狀」分別與「主觀睡眠品質認知」、「睡眠困擾」，皆呈現顯著正相關。有氧運動介入對更年期婦女「身體症狀」有顯著改善效果；對「整體睡眠品質」、「主觀睡眠品質認知」、「睡眠潛伏期」、「睡眠時數」、「睡眠效率」、「睡眠困擾」、「白天功能障礙」等變項有顯著改善。

黃奕仁(2005) 16週團體運動介入計畫對老年人全人健康之影響指出：介入計畫改善老年人基本生理狀態、身體組成、身體運動功能、細胞代謝適能和抗老化指標等生理健康，同時也增強心理自覺健康、和健康體能促進行為。相對於對照組的衰退，運動組維持較佳的健康生活型態及生活品質水準。運動計畫介入效益使運動組再追蹤三個月後，仍維持較佳的生理健康、健康體能促進行為、自我效能、活力與工作能力滿意度；顯示16週團體運動介入計畫有助於老年人身心健康的改善和生活品質維持。

蘇莉斐(2006) 影響社區老年人規律運動因素研究，要增加老年人運動行為，必先了解老人從事規律運動行為情形及其影響因素，宣導老年人規律運動益處，提

升老人運動動機、教導適合老人的運動及減少老人運動障礙，才能有效增加老人運動行為。

丹麥健康研究表示規律的運動可以提高肌肉代謝方向，此類健康體能與心肺功能，對於預防疾病的提早發生有顯著影響（Saltin & Pilegaard。2002）。近代醫學研究發現：國民擁有良好體適能，確能增強抵抗疾病侵害。心肺功能和柔軟度較好的人，也有比較高的運動量支持運動與健康體能有極大關係；國人參與運動作為健康營造是現代社會趨向，運動有助於身心健康發展已無庸置疑。

社區運動環境影響因子調查研究發現社區民眾參與運動狀況，會受到地理分布、社會經濟狀況和性別影響(Boyce 2001；Windmer.1987；Wells. et. al. 1990)，研究指出較不易取得資訊的民眾，對自我疾病的發生率有較低的自覺。

運動預防醫學認為：(一)健康促進。(二)疾病預防是二大主要工作目的：

1. 健康促進：維持生理、心理至美好狀態，促進健康最基本方式就是注意營養均衡，維持適量運動。證實運動除能增加肌力、耐力外，對使情緒及心肺功能會感到明顯進步。
2. 疾病預防：提昇與落實醫療教育，利用運動教育健康檢查阻斷危險因子防阻疾病發生、如定期身體檢查、預防注射、身高體重評估，檢查血壓、膽固醇；檢查肥胖者心血管疾病、糖尿病、膽結石、癌症及早尋求健康管理；女性子宮抹片、乳房腫瘤檢查、到老年人體能，居家自我照顧能力，視力、聽力及慢性病、癌症篩檢都是體檢項目；包含特殊家族病史或特殊族群，抽煙習慣者與戒煙治療行為、包括減肥。

健康促進相關於國外研究重要論述：

Huang (2002) 研究指出運動與心肺功能柔軟度之間有正面相關，但對於肌肉力量和身體組成並無顯著影響；在運動強度方面，運動強度較高者比運動強度較小的人在心肺功能和柔軟度都較好。

Caspersen, Powell, and Christenson (1985) 認為健身運動 (exercise)是有計畫、有組織具重覆性的身體活動(physical activity)，主要目的促進或保持體適能。

Rowland (1990) 研究指出，持續身體活動習慣的學生比不運動的學生健康，慢性血管疾病、糖尿病、感冒等疾病於成人時期發生率也相對減低，學習效率也較好。

Taylor, Sallis, and Needle (1985)指出運動可減少部份輕度、中度沮喪的症狀及焦慮的症狀，且對自我形象、社會技巧及認知功能有所助益。

Kendzierski (1990)比較運動者與無運動者，自覺體型意識及行為相關研究發現：對自我體型較重視者會較規律地去做運動，會計畫幫助自己達成運動目標。

Camacho, Roberts, Lazarus, Kaplan, and Cohen (1991) 研究發現，活動量低者其沮喪症狀的情形，顯著高於活動量多者；且這種關係不因健康狀況、社經地位、生活事件、社會支持及其他健康習慣而有所差異。

Wilson (1991) 認為人類身體本為活動而設計，越活動其功能越好，不像機器會因使用而迅速磨損，若不從事相當程度的活動，個人將無法維持健康。其研究顯示規律性運動對於健康有正向益處；他認為不活動是嚴重健康危機，人們可能會因此而罹患高血壓、慢性疲勞、增加提早老化機率。

Fentem (1992) 指出高度的習慣性運動與降低個人冠狀動脈血管疾病間，存有因果關係；規律性的有氧運動能有效保持身體健康，負重運動則可以預防任何年齡的骨質疏鬆症。

Furnham, Titman, and Sleeman (1994)指出運動促進對自己身體正向知覺。

Nieman (1998)身體運動與壓力研究指出：（一）規律運動者比坐式生活的人有較佳的心理健康。（二）身體適能有益緩衝身體面對心理壓力時所引起的疾病。（三）規律的運動能改善心理健康與情緒。（四）運動與降低沮喪有關，特別是在臨床上有沮喪的患者從事規律運動數月之後，效果最為明顯。（五）規律運動能使人減少緊張、降低焦慮，尤以有氧運動成效最好。

第叁章 臺北市立公共運動設施委託經營

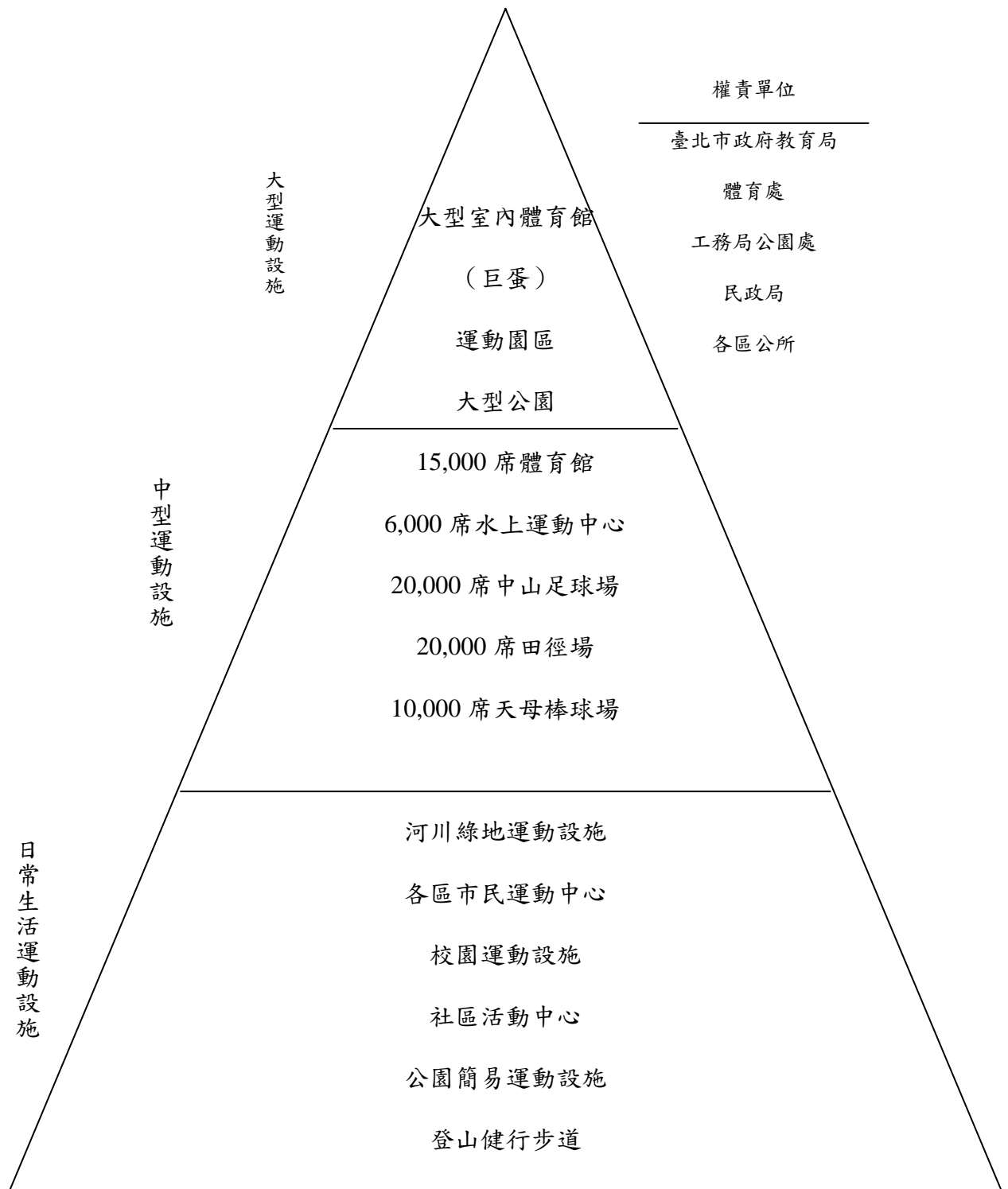
第一節 臺北市立公共運動設施

臺北體育處(臺北市立體育場) 主要業務係經營體育運動設施提供使用，辦理各項體育運動競賽活動，其所屬體育運動場館有：1.臺北體育館。2.臺北市立田徑場。3.臺北網球場。4.中山足球場。5.景美游泳池。6.青年公園棒球場。7.百齡、迎風運動公園。8.新生公園棒球場。9. 15,000 席多功能體育館。10. 中山運動中心。11.北投運動中心。12.南港運動中心。13.萬華運動中心。14.中正運動中心。15.內湖運動中心。16.士林運動中心。其他大同、大安、信義、文山等運動中心另正進行規劃興建（詳 p51~p58、p84~p90）。

臺北市公共運動設施系統始自 1998 年起，加緊腳步進行規劃，就運動設施區劃分一般性活動空間（河川綠地運動設施、各區健康中心、校園運動設、社區活動中心、公園簡易運動設施、登山健行步道等）及運動競技比賽場館（15,000 席體育館、6,000 席水上運動中心、20,000 席中山足球場、20,000 席田徑場、10,000 席天母棒球場），現代化體育設施（大型室內體育館【巨蛋】運動園區大型公園）等（如 p42 附圖示），藉為推動體育政策（臺北市政府施政報告書，90.9.6）。另積極規劃基隆河整治、河川綠美化，與河濱運動公園運動開放設施，就 200 餘公頃面積之使用安排，設置小型田徑場、足球、排球、棒球、壘球、橄欖球、槌球、木球、射箭、溜冰、漆彈場、小型摩托車練習場、高爾夫練習場等運動設施。

臺北市另一般開放式公園綠地遊憩休閒場地，公園內簡易籃排球、網球場等由臺北市工務局公園路燈工程管理處轄管。臺北市 91 年委託臺灣師大完成臺北市完成休閒運動設施調查，提供運動使用的休閒運動設施，以方便市民從事體育運動；建制完成資訊查詢系統：<http://tpsport.tp.edu.tw/tpgo/>臺北市運動休閒好去處）。

臺北市公共運動設施規劃圖



整備公共運動設施提供高品質休閒運動環境

(摘自於臺北市立體育場·2000年)

臺北市政府規劃以 BOT 方式進行松山文化運動園區建造大型室內體育館（通稱巨蛋 Dome），業於 2006 年 10 月與遠雄集團簽約，預訂在 2008 年初動工興建，2011 年開始營運。木柵區福德坑垃圾掩埋場已闢建為原住民太陽廣場、內湖區垃圾掩埋場、南港區垃圾掩埋場綠覆地預訂闢建運動休閒園區，關渡地區運動園區預訂地則需配合國家運動推動計畫闢建國際體育運動公園，發展運動競賽、運動休閒觀光娛樂使用（臺北市政府。《臺北市體育白皮書》。92 年）。現已完成運動中心有臺北市松山區市民運動中心（臺北體育館）、中山足球場（財團法人希望基金會）、中山區市民運動中心（財團法人中國青年救國團經營）、北投市民運動中心（財團法人 YMCA 基督教青年會萬華會所經營）、臺北市 15000 席多功能體育館（通稱小巨蛋，於 2005 完工，東森巨蛋經營管理公司承攬營運，2007 年因訴訟移回臺北市文化基金會、臺北捷運局、財政局代管。），臺北市中正（遠東鐵櫃鋼鐵廠『股』公司經營）、南港、萬華市民運動中心（財團法人中國青年救國團承攬經營）自 2007 年辦理委託經營；士林（由財團法人 YMCA 基督教青年會經營）、內湖市民運動中心 2008 年完工，亦將辦理委託經營。

臺北市立體育場（1990）曾經以日本東京都為例，調查其所設施，計有 180 座體育館、248 座的棒球場、綜合運動場 44 處、田徑場 40 座、游泳池 165 座，分散在全都各地，確實方便市民參與使用。臺北市運動設施與日本東京都相較，場地數量遠有不如，棒球場、田徑場相形遜色，市民從事活動幾有無處可行，日本所顯現社會體育活動推動較為順暢，體育運動功能較為落實，評估結果比較，該國民身體運動適能與競技運動水準，優於我國。我國自 1987 年起，雖開始重視身體健康，進而加強體適能訓練，國內運動健身組織機構、體育團體如雨後春筍成立，私人設立運動健身美體機構團體多至不可勝數，但能擁有專業場館從事營運業者，僅極少數。臺北市土地價昂，要專為提供運動健身投注建設者，商業界認定「所費不貲」，願意開創設置設施者寥若晨星，只能期待政府興建。蔡厚男（2002）觀察國內運動場館營運管理，大型運動場館使用率普遍太低是主因，營運管理方式不夠專業，營運維護財務過度依賴政府經費補

貼，營運困頓。事實上臺北市依照規劃體育運動設施整體原則進行主題計畫、空間需求、設施管理、器材計畫、趨勢研究、殘障設施已考量進行調整修正（劉田修等。2000）。

第二節 運動設施經營型態

政府現行推動擴大民間參與公共工程建設的主要模式有：BOT、OT、BTO、BOO、ROT 幾種方式，各種方式設計執行與管理範圍不相同（促進民間企業參與公共建設法令彙編。臺北市政府。2003），茲將其簡述如下：

BOT 方式為 Build-Operate-Transfer：是民間企業投資取得政府對公共工程的授權，獲得工程設計建造權力，進行規劃設計，完成建造再進行經營；在經營特約一段時間之後，必需將公共建設移轉回歸政府所有（BOT 即是建造－營運－移轉的縮寫）。民間投資政府一個公共建設過程，必需有一定工程資本額度限制與審查，審議過程有一定程序，俟投資者即在完成契約，取得經營權，進行經營，以其特許的營運權力收入作為投資回報之來源。這種規劃作業所進行資本全由民間企業負擔，以減輕政府財政負擔，政府有限資源，可以另行投注在其他需求較殷切之國家建設。

OT 方式 Operate and Transfer：是政府將興建完成工程建設，進行委託民間企業經營管理，在規約所定期間結束後，民間企業再將該公共建設經營權歸還政府，這就是「公辦民營」方式，也較為大眾所熟悉。

BTO 方式 Build- Transfer- Operate：是由民間企業執行政府委託公共建設完成後，政府給付經費將工程建設購回取得權力，再將建設委託該民間企業經營管理，營運期間結束後該公共建設經營權歸還政府，稱之為有償的 BTO。

無償的 BTO（Build- Transfer- Operate）民間企業投資興建共建設完成後，政府無償的得所有權，並將該建設委託該民間企業機構經營管理，營運期間結束後，該公共建設經營權歸還政府。

BOO（Build- Own and- Operate）興建-擁有-經營；由民間自有土地配合國家政策或需要，機構投資興建擁有所有產權，自為營運或委託第三人經營。

BLT (Build-Lease-Transfer) 是興建-出租-移轉：是政府提供土地，民間規劃興建後，向政府租賃取得經營權，在特許約定期滿後，將產權移回政府。

ROT (Rehabilitate-Operate-Transfer)：是政府將已興建存有工程建設，進行修間或擴建後，委託民間企業經營，經營期間屆滿，公共建設歸還政府（如市長官邸、臺北之家、兒童交通博物館）。

第三節 營運組織建制

吳國銑(2005)表示企業的功能、管理功能、企業診斷是企業管理基礎，運動事業計畫包含行銷 (marketing)、生產 (producing)、研究發展 (research and development)、人事 (personnel)、財務 (finance) 企業組織系統運行。

臺北市運動場館委託經營基本原則有四：一、統籌管理分工合作。二、任務編組積極營運。三、公益優先。四、活絡運動設施等，四項原則，以積極辦理營運管理公立運動設施。要求經營廠商應當把運動設施經營當成一個穩健企業，用耐心與誠意經營，訂定服務制度與管理流程，透過經驗傳承發揮最大效益。

李坤培(2003)公立大學運動場館經營成功因素探討為題，認為人才團隊、組織能力、顧客導向、創新理念和動態視窗模式五項是必須具備因素，經營廠商需慎選人才進入團隊經營管理。運動產業重視多角化經營，重視服務品質，收支平衡，把握有效管理。

運動中心推行營運骨幹設置主任一名綜理場館營運，配置行政處、活動規劃組、服務管理組，以三個（處、組）為規劃，各置組長領導幹部一名或若干人，辦理所轄事務。為避免冗員消耗人事費用，應精簡人員依經營企畫推動工作廣度深度，再周全考量妥善分工，確定人員建制。基本工作劃分：

一、總務行政室：辦理營運內部事務，如營繕採購、修繕、人事組織管理、會計經費管理事務。經費收支營繕由事務財務會計人員依程序控管辦理，選擇可信賴者承辦，工作人員績效由人事室負責管理多角化經營。

二、活動規劃處：規劃及辦理行銷業務，如辦理競賽、研習、訓練、表演、諮

商、公益服務、展演等。

三、服務管理處：場館維護保全、場地器材管理、租借修繕維護及勤務管理，管理人員應配合體育運動競賽、藝文娛樂活動、商業展覽、演唱會表演、宗教社團集會等提供器材使用，辦理場地整潔與安全維護。團隊組織以經濟性、有效性作調整，辦理高品質活動。行銷規劃人員負責有關運動諮商、志工服務等工作，安排體育運動競賽研習與專項訓練等。另行安排相關工作組室辦理工作事項，視實際狀況調整。

第四節 委託營運契約重點

臺北市運動場館委託經營重要內容：

1.明訂經營依據方式與標的。2.委託經營範圍。3.經營管理與監督營運權責。4.公共安全責任與保險。5.業主與營運廠商對意外情事責任處置。6.保留政府宣導與活動權益。7.營運廠商附屬經營措施計畫與管理。8.營運衍生稅賦與負擔權責。9.保證金繳納與退還。10.權利金、回饋金收繳。11.指定訴訟管轄法院。12.契約期限。13.設施移還與責任履行。14.公證事項。

有關營運規劃重點事項：

- 一、規劃對市民的體育、運動、休閒、藝文與運動諮商、協助運動團體、隊社成長與服務機能，有關臺北市政宣導措施結合與活動推行。
- 二、委託經營管理項目執行與輔導事項明訂內容，策定配合委託經營管理計畫經營構想、履約能力、經營收費標準、接管及交還計畫、營運前準備計畫、服務品質標準計畫、財務計畫、免費公益服務課程辦理提撥比率。
- 三、營運管理期程以三年為一期，經營績效優良者應在期限屆滿前六個月提出申請，經審議經營優良者，得辦理續約。
- 四、因應稅賦公平，明訂房屋、土地稅由原業主負擔，經營附屬商業活動需課徵營業稅，則從業主轉向經營廠商負責營業用房屋稅稅額。
- 五、權利金、回饋金(稅後盈餘 50%) 繳納明確規範與計算。
- 六、推估執行公益條款約提供市民服務使用價值。

七、參與評選表現及答詢。

八、爭議處理。

九、該建物土地建物樓層面積設施清點，列冊移交接管。

第五節 臺北市委託經營案例探討

臺北市北投運動中心場館已完成建制，由經營廠商進駐經營管理，該運動中心辦理經營評選時，吸引國內法人團體、社會團體、公司行號，踴躍參加，因該設施地址位處公園旁，緊密鄰近住家，符合地利之便；儼然成爲鄰近地區各族群集會活動聚集中心；市民在平時和公益運動時段參與運動、看書報、話家常、閒暇行爲，活動人潮已在中心形成。北投中心啓用提供各類別競賽、研習、訓練活動，供市民參加或開放場地提供使用，停車管理、餐點販賣、閱覽活動、兒童運動休閒、游泳、羽球、壁球、攀岩、網球、籃球活動等等正在熱烈進行(如 p53~55 北投運動中心委託經營 SWOT 分析)，符合預期。辦理鄰近里民及長期參與活動市民優惠措施招徠顧客，攸關收費標準依據市政府規範收費標準辦理收費管理。該中心在 94 年舉辦活動 1,791 場次，計有 1,343,227 人次參加活動。現階段觀察經營廠商社會經營服務方式，顯有提高運動中心使用率，無形效能正在形成。

臺北市運動中心委託機關爲臺北市體育處，辦理評選時要求參予評選廠商於受委託經營管理期間應開放民眾使用，制訂「臺北市市民運動中心開放及使用須知」規範使用方式。基於安全管理考量，受託人並得於管理標的範圍內設立管制設施訂定管理辦法公告實施。受託人應配合臺北市政府所屬各機關舉辦活動之需要，提供優先免費使用場館及其設施設備(其場地使用需求於全年度主場地不超過 120 天次)，其他每空間不超過 30 天次。受託人需有回饋計畫，對於北投區內無游泳池各級學校之游泳教學使用有免費措施（得酌收管理費用，比照一般有游泳池學校收取水電瓦斯材料費），提供高齡市民及身心障礙市民免費服務，並開辦市民運動、藝文、社區教室免費提供教學指導。受託人辦理委託經營管理項目得依核定收費標準向使用者收費，基於行銷策略運用可

降低收費，惟不得高於規定之收費標準。收費標準如「臺北市北投區市民運動中心收費標準一覽表」，其他未規定收費項目者，需報經同意後始得實施；調整時亦同。受託人應將臺北市北投區市民運動中心場地使用、出借管理要點等相關規定，報經同意後公告周知。營運經營管理期間受託人擬新增、改善設備，需調整收費標準，應先擬具投資計畫及新增、調整收費標準報經同意後始得辦理。委託經營管理期間各項服務不得預收 2 個月以上之費用（如：販售季票、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、套票等，其使用期限亦不得超過 2 個月。受託人對於停車場、簡易餐飲、販售紀念品及行銷廣告等業務，得報經體育場同意後委託他人提供服務，委外業務由受託人自行負責辦理，並由受託人負完全責任。受託人利用本運動中心與其關係團體或他人辦理與其委託經營管理項目無關之活動時，應先報核同意，在不影響業務正常運作情形下為之。受託人應設立運動中心電腦化資訊管理、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，並配合臺北市立體育場網站規劃連結資訊，提供市民運動資訊服務。運動中心運動行銷或贊助行為如增置或受贈器材處理規定，業務由受託人自行負責辦理，並負完全責任。委託經營管理期間增添經營管理必要設施、設備或器材之費用由受託人自行支應，該金額所購之設備器材歸受託人所有；但委託經營管理期間接獲中央或地方政府單位補助（含受贈）之設施設備，於營運期滿或契約終止解除時，歸政府所有。

暫停營運規約部分規定受託人於委託經營管理期間若為修繕、整修設備或因其他重大事故須暫時停止營業者，應於停止營業二週前先報經同意，並廣為市民週知。受託人經體育場或營運管理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者，自第二次通知時起，逾期一個月內仍不改善或經改善仍不符要求者，視其情節輕重應繳納懲罰性違約金等。及其他未經同意不得擅自將受託之業務或土地、設施及各項設備全部或部分移轉、出租、出借與第三人及其他因素者。委託期滿或終止、解除契約時，受託人應將體育場原提供

或委託經營管理期間接受補助（含受贈）之財產及全部經營管理權，以無償點交移回接管。因配合前項需求提前終止或解除契約者，得請求酌予補償，其餘不得要求任何補償；體育場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。

停止經營情況時，若委託期滿或其他原因委託關係消滅時，受託人應於 30 日內將前述以外可取回之物品拆除遷離，場地回復原狀；違者由體育場以廢棄物逕行處理，其所衍生費用由受託人負擔，並賠償體育場所受損害，受託人不得提出異議（臺北市立體育場招標資料。2002）。

討論：以 C 球場經營案例，權利金收益預估值與回饋金計算：

該財團法人經營案例：渠曾於評選規劃審查會說明：（一）權利金：每年預估營運收入 37,106,975 元，經查該中心(三年服務收入：14,950,289 元/93 年、43,754,271 元/94 年、49,305,826 元/95 年)，營運支出 29,635,649 元(三年服務支出：19738281 元/93 年、44,662,921 元/94 年、48,134,704 元/95 年)，至於其每年預估盈餘 7,471,326 元，(*經瞭解該經營廠商所擬數值係參酌臺北體育館 92 年度營運管理運作情形作為參考值)。復檢討該經營三年餘絀表現：第一年 2,805,650 元(為半年經營，全年推估 560 萬元)，第二年 5,594,867 元，第三年 9,046,730 元，與原計畫年收入落差估為 180、186、157 萬元) 回饋金不足 260 萬元。權利金 750 萬元則併服務開支，定期解繳臺北市政府公庫。審查回饋金數量因稅後餘絀不足，繳納數額隨之減低；政府監督責任對該額度之處分顯缺乏處理依據，已成為第一個問題盲點；該處理措施未明列於契約，衍生承商對政府機關使用運動中心舉辦活動認定疑議。第二個盲點：有關前述事項所衍生各項費用（如水費、電費、工作人員費用）開支未能仔細切割。第三個盲點：經營廠商進行業務再委託又成為轉帳手法。檢討癥結源於招標條件未明，承商爭取營運估算變通方式，所以委託經營屬性條件認定亟需釐清。

第六節 臺北市運動設施經營管理重心

鄭志富(2007)表示體育是政府對國人健康投資，臺北市政府有效掌握委託經營方式，將推展運動事業經營契入理念。該方法讓臺北市更積極推行市民健康運動政策，發揮學校體育運動設施功能，臺北市努力成爲體育運動最佳城市。

運動設施經營應定期稽核管理有效提出改進方案，落實融合式領導經營理念，達成臺北市公立運動場館委託經營目的。在商業盛行臺北城市，要以企業行銷手法融合體育運動教育傳銷，促使運動教育在運動場館活動更具特色。研究認爲評鑑應詳細劃分範圍，採形成性評核與總結性評量同時評比。評鑑之標準作業程序宜先透過自評檢討，再由評鑑委員會進行評核，最後階段藉以檢討改善。對於考評結果是優孰劣，接受訪評經營廠商應能具體改善與檢討執行情形，在期限內回覆評鑑委員會，進行有效監督有效管理。

何曉瑛(2001)認爲學校運動設施營運管理要素爲經營、目標、組織、人事、活動、規劃、票務管理、設施維修、財務管理；現階段觀察臺北市公立運動場館委託經營實作情形，尙需包括休閒行銷功能、販賣區域規劃、安全維護、群眾進出動線管理、活動風險管理、交通停車接駁、停車管理、辦公廳舍配置、衛生及保險事項，內容更精細範圍也更大，應需具有該等檢驗對照指標，場館營運才具全面性推展。

公務機關經營服務之行政管理應以計畫執行三聯制行政考核，分階段進行管理，主管應調節機能運行規劃，永遠保存活力推展業務。用人制度考核獎賞資遣，有系統進行管理。運動場館營運以人力調配、設備維護使用、收益及使用者滿意度管理爲主軸，對經營實務內容、活動企劃時間、地點、參加人員、人事、保險、安全維護、經費運用、獎勵制度等工作事項，分優劣定制度進行查核。執行專項活動規劃，應注重彈性與適應性編組，妥善安排活動；其最終目的以養成市民終身運動習慣，樂於參與運動，培養健康體適能，提高生活品質。

一般市民看待公辦公營運動場館經營運作，認爲缺乏企業行銷能力(venue

marketing)概念，認為大多數公務單位消極的態度辦理租借場地，或辦理既定活動而已，結論是：「這樣的態度，使整體使用率偏低，服務不佳，不如民間專業團體對於辦理活動的全程運作。」。

吳國銑(2005)認為公家機關運動業務經營與辦理活動作業效益，表現遠不如民間團體管理，人力不足是主因。經營廠商因無官僚體系冗長繁忙作業影響，扁平化組織設計能有效辦理考核，簡化人力妥適管理，全力投注經營事務。但以教育功能效益評估，公營業務在文化教育與人文道德陶冶，無形教育效果，仍有民營企業所未能超越。推論是：「公立體育場因編制較小，人少事繁，也常受限於制度、經費…等因素與相關法令限制，無法辦理簡化融通。」。該等機關公務之推行顯受市民質疑僵化；其主要問題癥結在於規範過多，且係受限「食祿之家不與民爭利」觀念，推行活動惟恐陷於無妄事端，效能在短時間內更無法顯現。臺北市社會體育運動推動正一改缺失配合時代潮流，期能有效經營積極投入體育競賽、講習與辦理活動。

動場館經營管理知能包含對運動設施設備規畫專業知識與經營實務，管理階層人員需調整最佳陣容經營，政府機關規劃期程對經營執行成效考核，通過評鑑改善工作，增強營運動能，同時也能順應未來場館移交接管返還作業；所以運動中心營運管理作業，應不斷學習成長，執行職務管理人員應與時俱進不停學習。

第七節 運動場館設施委託經營 SWOT 分析與經營策略

swot 分析是民間企業辦理運動場館委託營運前，應先瞭解所擬經營場館地理環境與運動場境營運訊息，依相關特點進行觀察；依據優勢點 Strengths, 弱勢點 Weaknesses、機會點 Opportunities、威脅點 Threats 進行評析，經營前要完成經營藍圖；對地理環境、場館規模、硬體設備、教學資源、行政人員、學員狀況、社區資源、社區配合等條件進行分析，確實明瞭所處環境情形，研擬因應方針進行策略研究，增進經營效能分析再進行策略研擬最佳經營管理模式。

中山運動中心委託經營 SWOT 分析

因素	s 優勢	w 劣勢	o 機會點	t 威脅點
地理環境	位處臺北捷運雙連與中山站旁交通便利，為繁榮商圈區域。周圍無游泳池特定運動設施。重視社區鄰里關係。	基地面積不大停車場車位較小，周圍有露天停車場，競爭激烈。5、6、10米巷道較窄，緊鄰民房，大型活動可能需轉換他地。	繁榮商圈區域大都為上班族停車場可供停車管理收益游泳設施三溫暖水療池烤箱合乎現代人減壓效果體育運動教育設施提供良好運動環境	巷弄較窄，停車運轉不方便，周圍二家停車場，影響停車管理收益。原居住里民固有心態問題需解決。
場館規模	地處都會商區市民平常較少活動，妥善規劃運動項目，以設備新穎舒適運動器材結合視聽設備，有效招徠顧客。地下三樓為停車場，平面停車 29 部車位、機械停車位 40 部。	規劃運動中心當中最小量體設施，只能進行較小規模活動，建築規模：1779 平方公尺，建築面積 965.32 平方公尺地下三層，地上四層，建築高度 24.5 公尺，總樓地板面積 8892.7 公尺。址於中山北路二段 42 巷與 44 巷內，場址不明顯。	一樓休閒廣場、二樓健身中心、有氧韻律教室、社區教室兒童遊戲室，三樓攀岩場、籃球場、多功能運動空間，四樓羽球桌球場。地下樓為藍鯨游泳休閒空間。救國團在藝文活動規劃辦理之外的另一個開發區塊，值得期待。	活動推展工作要常推陳出新，靈活變化，增益教學內容與進度，嚴格管控教學品質，教學師資、內容要常保新鮮感，活動要講求品質，藉以吸引市民參加，否則易受其他活動取代。
硬體設備	2.6 億元建造，有多用途設備，設施齊全之運動中心，全國第一座運動中心。	運動中心停車不便，場館量體較小。功能受限。	緊鄰捷運中山線中山雙連站交通便捷，客源流轉。來往通行快速。雖辦理正式活動機會不大，惟機動性甚高。	無特殊單項運動發展設施 無法確定成為標準競賽場地，競賽功能性小。
教學資源	救國團自成立以來推動藝文活動績效口碑甚佳，規劃推展形象良好。	體育運動健身規劃設計營運與藝文活動屬性不同，應聘用體育專業人員妥善操作規劃。	救國團應藉機打造藝文與體育運動健身全方位結合經營形象。規劃辦理 ISO 9001；2000 版認證受肯定。善加運用臺北市各項運動訓練充足師資發展機會大。	體育運動教學資源師資人員分類分級遴聘，應速建制，以應實務需要。
經營內容	有氧韻律教室、社區教室兒童遊戲室，發展羽球、桌球、攀岩場、籃球場、多功能運動。	場館範圍有限，巷弄狹窄交通停車位受限，如何在有限空間發展，需集思廣益共謀發展。以轉化為當地休閒運動發展中心，成為地區休閒樂土。	辦理各項運動競賽，籃、排、手球技擊、舞蹈、弈棋藝文活動及運動舞蹈、演唱康樂活動等。加強藍鯨游泳運動教練指導工作，結合運動休閒，探尋發展契機。	場館營運之收益有賴經營者長袖善舞，秉持經營計畫本意，在合法範圍內有效發揮功能，應結合多方面活動，引進活水源頭。93,8,23 通過 ISO 9001 國際品質認證。

創 意 規 劃	加強行銷活動與游泳池經營，販賣區、會室企劃經營，運動俱樂部、場館經營訓練。	救國團藝文活動經營經驗傳承甚優，體育配合藝文活動整體規劃成效可期。	成爲中山區及周邊運動休閒藝文活動社區交流重鎮。輔導藝文團體交流研習育樂教育訓練及提供市民運動健康諮商服務。	三年經營權利金一千萬元，盈餘爲年度純利二分之一。
社 區 配 合	公益時間提供敬老措施，有益社區配合度提昇。	委託計畫估計與現實營業層面有所落差需加強活動運轉與原計畫結合以彌合落差。	建造運動中心前置宣導作業有效說明運動中心發展與社區居民的配合。咖啡吧設置製造運用設施氛圍。	有社區居民爲反對而反對，將影響和諧安寧與發展活動，視實際需要動用社會秩序維護力量。
社 區	結合社區單項團體力量，有助體育運動推行發展。	社區活動佔用過多時間影響營運收益，權利金與回饋金的達成度受影響。	有效益的活動推展融入市民生活，發展運動健康的功能將受到肯定。	若果營運目標偏重於利益取向時，委外營運本意將受到挫折。

北投運動中心委託經營 SWOT 分析

因素	s 優勢	w 劣勢	o 機會點	t 威脅點
地 理 環 境	位處於台北捷運石牌站旁，基地面積大，停車場車位甚多，辦理活動方便。設置於公園內空氣良好。	捷運站至運動中心步行 15 分鐘，外地人至該中心意願不高，大致爲區內居民使用。鄰近有三處游泳池，焚化爐回饋設施，二家民營業者，游泳教學招生競爭。	體育運動教育設施相當齊全提供良好運動環境。可辦大型活動，配合標準的極限攀岩場吸引市民參與活動。應利用所有多功能的運動設施，加上游泳教學經驗豐富營運內容，突破地域觀念，開創機會點。	社區原有巷弄較窄，車輛通行迂迴不方便，路徑指示不夠清楚，距離捷運站步行 15 分鐘距離。地下停車場大停車方便，週邊公園附近可停車，影響經營。
場 館 規 模	建築規模：22917 平方公尺，建築面積 17960 平方公尺地下三層，地上六層，建築高度 30.95 公尺，總樓地板面積 17960 公尺。地下一樓爲游泳池、機車停車場、三溫暖、地下二樓爲機車停車場，地下三層樓爲汽車停車場。	建物量體高樓層玻璃帷幕午後西照反射問題，受到鄰近住家批評，並要求補償，造成營運困擾。因勢利導妥善規劃社區活動，使鄰近住家居視該中心爲文教休閒聚會中心。	都會商區市民平常較少活動，妥善給予規劃運動項目，以設備新穎舒適運動器材結合視聽設備，可有效招徠顧客。一樓休閒閱覽奕棋室、販賣區。二樓攀岩場、籃球場、健身中心。三樓慢跑道、桌球室、壁球室，五樓羽球、韻律教室。地下一樓爲游泳池、機車停車場、三溫暖、地下二樓爲機車停車場，地下三層樓爲汽車停車場，甚具利基，應善用設施功能發展營運。	緊鄰住家，因消毒廢水排放異味與體育館對流通氣口緊鄰住家，造成鄰近居民抗議與質疑。相關留設玻璃窗受到西照陽光反射民宅，經營者以辦理防反光貼布施作，或以廣告螢幕 LED 設計改善，能夠收到廣告效果，不失爲可行方法。另妥善安置消毒廢水排放流向，改善體育館流通氣口，是一個較新的方式。

硬體設備	5.8 億元建設，活動設備齊全，泳池設有 spa 及三溫暖設備，國際標準攀岩場，二層樓羽球場使用訓練惟缺設觀眾席。各項設備齊全，門廳開放空間、體能訓練室、健康諮商室、桌球、籃球、羽球場，頂樓層咖啡屋經營場地佳。	運動中心處所離石牌捷運站十五分鐘路程，距離稍遠，影響外地人口前往活動意願，路徑宣導不足，捷運族參與活動意願受影響。	建造該中心係臺北市市政府工務局努力成果，設備齊全，功能齊全。需要集思廣益善用資源營運。室內游泳池 50 米標準長度 7 水道惜只七水道利用多功能運動設施，加上深具口碑游泳教學經驗，能突破地域觀念，開創機會，讓該社區居民多多參與活動，形成居民活動休憩中心。	該中心鄰近有三處游泳池競爭，推行游泳活動受影響。營運有小部分乏力。游泳池過濾系統設計材質較不穩定，營運顯得較為吃力。應設法克服過濾水與消毒問題，對與北投運動中心鄰近有三處游泳池，激烈的招生競爭下游泳教學招募訓練效能受到影響。
教學資源	YMCA 推動游泳教學活動績效優良，有歷史傳承。應聘用體育專業人員妥善操作規畫與管理。	活動開發與招生工作應繼續加強。活動項目應努力推廣，若僅零星外包經營活動，未符初始規畫。	羽球場與網球場及停車場，妥善經營即有足額續供營運收入，妥善經營仍有利基。善加運用臺北市各項運動訓練充足師資，發展機會大。	50 米標準長度游泳池。YMCA 游泳教學甚有口碑。體育運動之教學資源、師資及人員分類分級遴聘，應速建制，以應實務需要。
經營內容	游泳開放教學訓練配合政策宣導及停車場經營販賣區服務櫃臺、教室、會議室進行社會教育才藝教學與經營韻律舞蹈訓練表演等，規劃實施拔河舞蹈、武術技能、瑜珈訓練、桌球羽球與網球專業教學觀摩競賽。	該地區社區特性與其他地區不相同，部分社區居民特殊要求，可能影響活動發展，需檢索相關法令規章處理解決。	社區居民多參與活動，已形成居民活動休憩場所，受到民眾熱烈歡迎。樹立品味經營意象，創造具價值感運動指標場館。辦理周邊市民運動休閒及藝文活動社區交流。運動健康系列活動及其他社會教育活動。輔導協助北投區體育藝文民政團體，辦理市民交流研習育樂教育訓練研討競賽表演等活動，位後續經營打造機會。	三年期間權利金 2250 萬元，盈餘為年度純利二分之一。朝向加深加廣經營獲益將甚可觀；重點在如何因勢利導，規劃社區活動與推動場地使用，使鄰近住家居民視該中心為休閒中心，創造榮景。
創意規劃	加強活動行銷，建立運動場館新地標、加強戶外活動規劃，結合運動與藝術規劃。	朝向社區總體經營方向永續多發展擘畫。	大力宣導委託經營詳實規畫，積極從事體育發展活動，後續可期，附設服務商店仍有利基。	館內經營獲利仍應與場館外界商店價格相對照。
社區配合	公益時間的提供與敬老措施，有益社區的配合度提昇。	該社區特性與其他地區大不相同，有小部分社區居民額外要求，影響活動發展，宜激發社會	建造運動中心前置宣導作業有效說明運動中心的發展與社區居民的配合。	公務機關對於誠信要求甚嚴，不得打折扣，務必確實辦理有關措施。

		秩序維護力量。		
社 區 資 源	結合社區單項人民團體力量，有助體育運動推行發展，惟尚未得見。	社區活動佔用過多時間，影響營運收益，權利金與回饋金達成度受影響。	有效熱鬧的活動推展融入市民生活，發展運動健康的功能將受到肯定。	社區資源尚無介入，需透過積極營運與結合社區總體營造結合規劃處理。

中山足球場委託經營 SWOT 分析

因素	s 優勢	w 劣勢	o 機會點	t 威脅點
地 理 環 境	位處於臺北捷運圓山站旁，交通樞紐，通行極為便利，四周為市民休憩空間設施，基地面積大，有大型停車場，交通靈便，人潮往來通行極為便利，為捷運繁榮區域，周圍已無游泳池及特定運動設施。週邊兒童育樂中心與臺北美術館是市民最佳去處。	圓山貝塚古蹟保存影響開發，市府已規劃文化特區辦理光點計畫，路徑通行習慣有些許改變，景觀變化過程要調適妥善。	週邊兒童育樂中心與臺北美術館，藝術文化合為休憩場區藝術氣息甚濃。足球場比賽計分看板提供比賽資訊與商業招募，宣導效果甚佳。正面廣告因捷運淡水線路經足球場前標的醒目，有效經營標的物成為最佳宣傳效果。	每年權利金應繳納一千萬元，負擔額大，應加強招商營運進度，基地廣告商業招牌看板宣傳工作應加緊作業。
場 館 規 模	基地面積大，大型停車場 50,245 平方尺，4,994 平方公尺地下一層，地上五層物，總面積 34,625.83 平方公尺，觀眾席約 23,000 席，二樓層預留活動空間大，樓層配置良好，具有經營餐廳、書局、飲品、休閒娛樂設施效能，妥善經營將帶來營運契機；另包含通行樓層，環廊通道，可以辦理大型集會及國際足球錦標賽使用。附屬設施有照明設備與比賽計分看板等一應俱全。	市府計畫宏揚先民開發臺北市先民文化成果，玉門街道路將進行封閉管制，車行方向變更，空間增大，活動方式產生變化。足球場經營作為受到嚴厲看待，市府有意收回自營或改變用途，經營形態受衝擊。	臺北市府新奇景觀地標，未來執行城市光點計畫時，其所規劃的設施將改變該區域夜間活動形式，配合環境變更有助接管經營。周圍配合國際標準極限運動極限半管區攀岩場、直排輪公園區等，市府已完成建設，足可吸引市民參與活動；停車空間甚大，是主要營收項目。	辦理活動需多變化常推陳出新，靈活變化辦理，嚴格管控品質，常辦演唱會表演會收益活動可能影響國人對足球場經營觀感。宜適當取舍。
硬 體 設 備	臺北市唯一標準國際足球比賽場，中國古代宮殿式建築風格球場，甚具特色，標準比賽場地，設有極限運動設施二場地，辦公房舍與發電機設施，計分設施、球員宿舍、重量訓練室、交通廊道，停車場、貴賓區、球員休息室，外環停車場、地下停車場，可	1991 年建造完成建物，新穎好用，惟因十餘年來周邊環境變易，足球運動經營水準不振，使用與維護不足；空有場地，無用武之地。天然草皮場地養護不易，價格昂貴。廣大空	運動活動推廣與餐飲服務即有成功效益，如何利用現有配置再予服務推動運動教育，教育功能即能展現，結合假日熙攘人群，獲致成效。	部分房舍提供外界學校學生住宿或運動單位使用與運動設施供身心障礙者運動單位借用，影響經營

	善加辦理停車管理、房舍使用，餐飲業等能自給自足。辦理年度數場演唱活動較有收益盈餘，設備條件佳。	間要詳細切割有效利用，以振衰起蔽。		收益。
教學資源	希望基金會承辦國家公益活動多次，擁有相對師資，辦理足球運動、身心障礙活動、兒童青少年娛樂活動與社教活動，尚無疑義。	師資規劃與調用應妥善規劃避免人手不足。	重視公益體育事業團體經營該設施，有效協助社會體育專業服務與訓練優秀人才，有效助益運動功能發揮。	師資人力要能妥善掌控，否則造成威脅。
經營內容	發展足球及身心障礙運動、極限運動與青少年休閒娛樂社交活動，辦理足球場地活動使用、室內空間規劃使用；停車場營運管理、簡易咖啡餐飲商品販售與廣告活動，運動健康及體育文化政策宣導活動。提供藝術區域周邊市民運動休閒交流。配合臺北市政府辦理運動健康系列活動及社會教育活動。輔導及協助大同區體育藝文民政團體辦理市民交流研習育樂教育訓練研討競賽表演等活動。協助大區運動團體隊伍社團俱樂部組織增加與成長，提供市民運動健康諮詢服務。配合臺北市政府相關政策宣導活動。	若因應玉門街受封存或公車路徑改道與調整，應適時更動營運變化。極限運動或身心障礙者應有計畫推動運動措施，否則將被其它活動取代。確應積極從事運動項目活動與推展，以申辦企畫相結合項目為基準努力開發，若只進行商店業販賣經營，影響體育推動並落人口實。	臺北市府大型場館之一，場地大腹地寬、設備齊全，已成企業經營公共運動場館指標，應在產品通路標價促銷進行研究創造契機。適切提供運動商品展區，組訓運動代表隊訓練、優惠提供運動競技觀賞、行銷運動用具文具服飾配件，善用極限運動設施辦理創意競賽及體育運動，發行運動文化宣導等。	臺北市政府承辦 2009 特殊奧運會、2010 國際花卉博覽會選擇該設施作為展覽據點，該設施將收回使用，中山足球場使用名義變動劇烈。
創意規劃	引進 24 小時經營複合式企業提供便利經營，提供設計廣告空間，有效利用廣告設施招來商機。場地規模大，創意隨之加乘。	規劃優惠促銷，提供多樣化配套措施，促進主題經營成效。	應藉委託經營開發利用場域，積極發揮場館用途。	足球場收回市府改造使用，誠體育運動界之重挫。
社區配合	鄰近兒童育樂中心、臺北美術館園區、風景景觀及地理位置甚佳活動力充足。距鄰近鄰里距離較遠，結合度不高。無社區影響。開發活動吸引台北縣市民與鄰近社區週邊住戶參與中山足球場所舉辦活動，有助招來商機。	原有租賃辦公房舍之租借團體未能及時安頓處理，將影響部份營運，有重新檢討使用需要。	當地比起臺北市其他地區缺少商品販賣廠所，利用房舍結合主題餐廳、咖啡販賣有利基，選手住宿可以思索辦理開放。	長期提供社會局辦理再生家具，不利開發管理作業。
社區資源	結合社區單項運動團體力量，有助體育運動推行發展，惜尚未得見。2004 年臺北市政府並將中山區圓山遺址區域劃定，並規畫為光點計畫範圍，	社區活動佔用過多時間，影響營運收益與權利金與回饋金的達成度受影響。	比鄰圓山捷運站人潮熱絡有效利用熱鬧的活動推展融入市民生活，體育發展運動健康功能將	年權利金 1000 萬元，若營運的目標取向偏重於利益時，運動

中山足球場周圍納入區域。		受到肯定。	效能將造成偏移。
--------------	--	-------	----------

15000 席多功能體育館委託經營 SWOT 分析

因素	s 優勢	w 劣勢	o 機會點	t 威脅點
地理環境	位址於南京東路四段，原係臺北市立棒球場舊址，為環亞商圈百貨中心點，位松山機場南側，復興捷運站旁，周圍為市民購物休閒空間，基地面積甚大，有大型地下停車場，交通靈便人潮往來通行便利，為商業繁榮區域，周圍鄰近國中小學，體育場、運動場，臺灣電視公司，國內外商旅中心。	辦理國際比賽賽事腹地稍嫌不足。館內經營店業若未多舉辦活動引進人潮，孤據守館內經營，營業績效大打折扣。	新穎景觀規劃設計改變區域風貌，市民能參與健身活動，促進夜間生活形式，配合環境規劃活動設計有助結合接管執行經營型態。舉辦義診或藥物義務諮詢引進人潮。	活動要常常推陳出新靈活積極辦理，應加強運動項目各項活動，若演唱會與表演會活動及他向戲劇藝文活動太多，壓縮體育運動，易遭批評。
場館規模	15 億 8000 萬元標價營運 9 年行情屬低價得標，該館造型新穎位處北市東區最佳商圈精華地段初估獲益數以倍計。總樓地板面積 88,916 平方公尺。主館可以容納 15,362 名觀眾，副館另有 30M*61M 滑冰場一座，可容納 800 名觀眾。地下樓層有 503 個汽車停車位、715 個機車停車位。樓板及各樓層、停車場、活動看臺高度約 41 公尺，地下二層、地上五層。	位處交通樞紐，如果動線規劃不佳，極可能於短時間即塞爆場地及週邊區域，形成蜚議。	全國最大型體育館，擁有多功能作用，製冰結冰設施帶來不同風貌的運動、運動場館廣告權益在未來的營運備受關注，體育運動業者應能有計畫與展現能力	大型場館維護不易，缺乏效率，僅在意商機考量，或不同於體育運動項目太多，有違推動體育運動初衷，甚至造成甚挫敗；嚴重打擊運動推展，監督委員會應特別監督管理。
硬體設備	樓板及各樓層停車場活動看臺，可進行包廂、餐飲設施施作、球場會議室、館方會議室辦公室、控制室、空調機房。現代化飛碟型體流暢外觀設計，有主副場館連結能配合多功能活動舉辦使用，配備精密運動設施及空調作業與洗冰機，場地可以進行結冰辦理冰上運動，具有鏟除冰功能，可以辦理冰球、冰壺競賽、冰上曲棍球、競速溜冰、冰上藝術表演等，為東南亞地區體育場館特殊設置。	內部裝設細部設計費用額度極高，營運後移交或估價接受條件將成為問題，應先綑繆。	展現政府施政效能，推動體育發展意圖，體育業者應研究創新，發揮運動健身教育功能。主館內有雙蛋黃式布幕設備可資利用。	硬體設施設備係經專家體育界勞心規劃建設，全然而一新的風貌，是否妥善發揮效果或將受抵拒，倍受關注及考驗。觀眾席次多，對於小型活動或比賽不善利用者，意願不高，經營者應善加規劃。
經營內	主副場館措施，可配合多功能活動舉辦，精密運動設施及空調作業，可以規劃設計結冰功能，辦理冰球、冰壺及曲棍球、競	批評意見多，經營廠商應持有正確體育運	副館有壁球室、健身房、舞蹈教室、美食廣場（含機車停車場	三年契約 15 億八千萬元結合全國公務機關與單項運動團體或單

容	速溜冰與藝術表演等，為東南亞地區特殊設置，位處都市交通中心，深具招徠觀賞運動競技與藝術表演族群。為一個新都心設計，發展冰球等冰上活動，為臺灣最新興運動且功能最佳競技場所。	動教育概念。	715位)，經營者營利如何能有效何結合體育教育文化，頗為運動界拭目等待。	項委員會關注的運動場館，它的經營效益牽動每個人的視線，是一個體育運動規劃的賭注。
創意規劃	該館設計結冰功能並改良空調設施，能在極短時間完成製冰結冰，變化場景。可免除發生冰霧蒸騰情，主要發展冰球、溜冰、冰壺、競速溜冰、冰上舞蹈等運動；實為臺灣新興室內運動場館，最佳溜冰競技場所。副館規劃設有壁球室、健身房、舞蹈教室、美食廣場等等	辦理活動應注意內容充實性與票價收益，避免觀眾席次少收益失衡，成效不佳。	引進 Know-How 經驗法則，經營利益甚豐。有關人事、建物、活動等保險開銷，保險給付利用銀貸方式，更能確保利益存在。	高價營運或營運不合理或經營不善時，將會是何等威脅，暫不清楚。
社區配合資源	交通連結網路流暢，場館運作條件良好，體育學界專家資源甚豐。該社區市民歡迎藝文活動與競賽，辦理藝文表演演唱活動或相關展演、體育藝文表演、休閒活動及運動競技，均甚歡迎。	尚未看見對社會責任的應對擘劃。	社區資源豐富等待開發，規劃外在環境的變化持續保持魅力特色。	經營集團財力不弱，自承盈虧不受社區資源影響。惟未見評估規劃內在需求規劃出願景。

註：15000席多功能體育館委託經營發包經營，因部分經營作業未依約履行，違反委託經營條款等，業由臺北市政府接管處理；非在本研究範圍，僅為應整體規劃作業說明，併同分析提供參考。

第肆章 學校運動場地開放與委託經營

第一節 學校運動場地開放緣起

臺北市政府於 79.11.23 訂頒「臺北市立各級學校校園開放管理要點」公告臺北市公立各級學校應依據學校環境及條件訂定各校運動場所開放事項，明確規定除非專案報核同意暫免開放校園學校外，臺北市立各級學校一定要辦理場地開放，責成教育局按月提報臺北市立學校全面開放使用情形，送市長審閱，確實執行校園開放工作，對確立市民可以在自家附近校園從事運動規定，增益市民良多；據統計 79 年起迄至 82 年底截止，臺北市民每個月參加運動人次從 6 萬人次增至 14 萬人次使用學校場地從事運動，市民活力逐步發展。但場地開放執行三年後問題逐漸浮上檯面，開放校園後繼乏力，該措施引發潛在問題影響執行。所有學校開放場地收入費用全數繳庫，導致因應場地開放所引致設備器材損壞沒有經費修繕；管理人員增加值班經費，學校人事經費用罄後即無著落；學校維修費用無法提列處理，校園開放美意打折扣。探究行政主管機關應在規劃政策時，一併考慮學校因為配合政策執行作業，所需因額外增加工作之增加支出與維護困難，要配合處理解決。學校辦理開放時，所收入全部費用已全部繳庫，欲申請維護費用極度困難；應依時程編列在翌年度增編維護管理費用，常因其它他因素無法增列，造成學校維護經費不足且是無解。復因歷年來教師執勤加值班作業究非屬教師職責，教師已不再夜間值班，更使加值班勤務乏人，開放管理工作難以為繼。研究者時負行政業務，迭多次建議改善，仍因會計制度財務管制系統困難無解，對公務經費繳庫後續處理條件無法修正，幾使學校開放無法支撐。迄至 90 年臺北市政府因應實際壓力，經市長重提審酌修訂「臺北市立各級學校校園開放實施要點」場館維護管理實務需求，將開放場地維護經費明文納入要點，才使運動場館維護經費來源有據，這是執行開放場地工作十餘年來，最為妥適調整。

第二節 學校運動場地開放與委託經營

臺北市立學校場地開放使用維護管理實務需求已進行調整修正，開放場地維護經費業已修訂「收支並列」，開放使用費及其所需業務費由學校核實編列附屬單位預算辦理，且已將其納入要點，使場館維護管理經費來源有據，免除既往場地器材維護無法適時修繕困難與僵化。「經費支用之百分比，依學校需求於每年預算編列前提學校行政會報決議之。」，確能務實解決問題。未來重要溝通作業係使用者付費理念之推行，宣導使用者付費國際潮流觀念。政府對公共運動設施使用人訂定合理收費標準，供作為維護管理經費，實為一般市民享受權利時應盡責任，場地管理應宜柔性宣導訊息，透過溝通協調，使市民樂意接受從事使用。臺北市政府教育局曾於 84 年選定 12 行政區各一國中學校，訂頒「臺北市試辦國中教室借供辦理成人教育注意事項」，由學校提供教室辦理社會教育工作；學校教室規劃辦理社會教育活動；顯已不致發生預期困擾，重要是落實詳細規劃設計。檢討民國 45 至 87 年間臺北市立體育場與臺北市立體專在設施使用管理與教學場地協商事宜，當時體育場考量體專教學活動課程與本身競賽活動檔期，只要事先透過溝通協商會談結合共識即可妥善處理，能讓雙方忍讓相互成長，不致造成教學工作與業務推動構成阻礙，也執行得非常妥當。未來臺北市在於 95 年間因臺北市大同運動中心興設，將與大同國小學生活動中心共構案例可資參照，預期它將能提供執行成效對照。學校運動設施營運管理對於學校教學公務推行、市民使用、財政收益三方面能達成三贏，其意義不可謂不深遠。

現階段部分學校人員固持想法認為學校應與外界區隔，才能提供安定學習環境，學生才能安心學習；學生上課時禁止一般民眾入校，管制一般民眾進入校園活動，避免造成困擾。加諸學校設施因提供使用易受損害，嚴重影響學生上課權益，同時所帶來髒亂損壞，要增加人力管理安排輪值，增編維護經費，認為總是帶來麻煩應盡量避免開放；甚至認為要保留圍牆阻隔功能，可使學校教學工作單純化，且熟悉此方式已執行有年，沒理由改變。

從公有財產開放公共使用角度觀察，校園圍牆藩籬阻隔確實影響市民使用

學校公共財產設施從事運動健康權利。尤其現時講求學校社區開放，融合民主社會生活需求，學校不能畫地自限，應以積極態度開放公共設施有效提供市民服務，原存看法已不能支撐現代化需求；爭相持論結果亦無助於學校開放管理與使用；如何有效規劃經營管理，才是國家社會學校社區與市民共同盼望。

第三節 學校體育運動場地設施委託經營實務

基於臺北市府公共財產使用效應需求，市立各級學校體育運動場地設施委託管理行政措施實施政策，學校需妥為規劃推行；設施委託經營實務採行政院採購法工程採購方式辦理，故學校可選擇委託評選方式進行選作業，本研究評估學校運動場館經營管理有五個進程：

- (一) 完成組織建制。
- (二) 擬訂委託經營計畫，評估範圍及內容與研訂價金。
- (三) 辦理招標作業與完成招標作業。
- (四) 經營管理合作與監督。
- (五) 進行委託經營評價。

學校執行運動場地委託經營需及早確立經營範疇與價金條件，詳估市場行情掌握工作要領，避免招標困難無法執行，有關監督營運績效評估範圍：

- (一)組織建制執行績效。
- (二)場地設備使用安全管理與維護。
- (三)運動場館活動服務人次質與量。
- (四)舉辦活動次數天數與人次。
- (五) 活動品質服務與效率。
- (六)財務狀況與權利金回饋金收益處理。
- (七)意外事故防範與處理。

第四節 臺北市運動設施委託經營型態

臺北市現行經營型態與特點分析

分析比較	公辦公營	公辦民營	備註說明
營運主體	政府單位	民間法人團體	公私機構團體
營運管理與維護經費籌措	建制組織編列年度預算運用公帑執行經營管理工作。人員易老化效益不如私營單位。	招募經營人員利益取向自負盈虧，減少冗員，商業經營精簡有效。	人員建制幅度大小不同，人事經費（健勞保、退休保險給付負擔輕重不同。
營運效益評估	層級節制並依年度預算執行經費較為受限。	營運方式機敏增快獲益，能加緊執行工作。	公辦民營法人團體機構機動靈活，較能快速獲利。
監視管制	上級機關議會民意機關。	經營廠商老闆或董事會。	監督系統堅強度應加強，獎懲制度需重新訂制。
價格比較	收費固定低廉。	收費可能較高。	應對社會市場行情反應力不同。
建制人員	配置固定建置規定，目前精簡，人員編制尚有不足者，工作負擔過重。	人員可以應對專業場館做精簡，服務人員應較有危機意識。	依選擇目的不同而考量。

第五節 委託經營管理作為與監督事項

臺北市立體育場規劃辦理委託經營執行計畫、規範經營運動範疇、招標規約須知…於營運內容敘明委託年限、時程、招標程序、委託廠商評選方式、擇定優良廠商進駐。管理機關將場館設施、設備器材…點交經營廠商，交由經營廠商自負盈虧經營管理，權管單位同時成立監督管理委員會，進行營運督導事宜。經營廠商對於委託營運內容、活動舉辦時間、地點、參加人員、人事、保險、安全維護、經費運用、繳納權利金、獎勵制度、合股分租商店經營、定價收租與得益抽成計畫期程進行營運。經營廠商應依約於每一年度結之東翌年三月，將營運帳務經授證會計師檢核財務報告，送臺北體育處查核，提供監督委員會審議；經

營廠商同時應契約條件將權利金與回饋金(純利二分之一) 存入臺北市政府庫。

爲防止委託營運偏離原契約保留著監督機制，希對場館經營持續控管，監督委員會已成爲兩造間平衡支撐者；現階段觀察紛爭疑義處理業於契約載明規範，發生事端透過法律行政訴訟處理；惟其事態將有耗費時程與影響營運之虞，監督管理委員會應能適時發揮監督改善成效。

營運權利金繳費係定額制全數繳納市庫；至於營運利潤之回饋金額度繳納事先未曾妥善訂立，將有產生紛爭情況；譬若繳納期程延宕、員額增雇、修繕額度控制力不足、設施設備損壞維修更新、公益時程不足、社會體育運動訓練協助問題、虛設公司行號承攬運動中心經營管理等，組織系統經營管理與監督程度尚未規範，未來可能衍生紛爭，甚至演變成爲爭訟事項。曾以總營運額度 13%計收回饋金之議，仍缺乏協議基礎，已造成承商質疑。至於現行收益情形目前依經營內容看來，全然取決於營運場地費用收益，如研習、訓練、表演與節餘經費，無法直接比較營運績效良窳，實質探討 OT 精神層面，監督單位對營運會計帳務並無實質監督作用，臺北市委託經營顯有過度干涉之疑。但是經營廠商規避回饋金繳納，可能借諸多方式佔據開支比重：如「增編人員」即能使回饋金額偏低；或經營廠再成立子公司，進行委託的再委託或「脫殼」委託，政府單位無預先因應，應預先研擬因應法則。

經營廠商對於經營內容、活動舉辦時間、地點、參加人員、保險、安全維護辦理經費運用，應依據參加臺北市立體育場所訂價格辦理使用收費，不能加計費用。經營收費項目及標準確應依據核定價格範圍內經營，不得私自調高收費價格。委託經營重要本意係稟持臺北市經辦運動場館讓市民充分利用，使該設施能充分發揮功能，進行有意義消費運動，不致讓運動中心變相經營淪爲商業牟利工具，期望公立運動設施委託營運，尚能保持教育機構之功能。惟應社會脈動需要，若未來環境變化劇烈需有調整問題應依程序報核，必需獲得監督委員會同意方得調整。爲防止變相經營或漲價收費，影響市民從事運動健身意向，監督管理委員會應發揮管制功能，確保運動中心保持提供市民運動基本立意。這些管控收費價

格目的在使經營者有周詳規劃與平價收費，應對公告招標評選條件公平性考量，具有安定意義存在。惟臺北市體育處自為運動場館委託經營管理單位，運動設施科承辦場館委託經營業務，層級不高管理作業只能逐級陳報；處理情況需公文逐級簽核才能辦理業務審核，無實質監督權力，對於可能發生弊端，從反映到舉發歷程處理，可能已時過境遷造成利益目標變化；必要調昇管理層次加入專業人員。

黃永福（2008）認為從事體育運動事業經營若僅承辦競技比賽活動表演無法自給自足，能以多角化經營靈活利用設施，才能在競爭環境中站立。運動設施經營應融入社區生活應有計畫經營、訂立年度目標、擬訂策略、安排服務，規劃完善配套措施；當前運動競技環境廣告職業當紅，運動明星人氣大力攀昇，傑出運動員吸引世人目光，運動健康形象代表生活意義，正是運動設施經營服務結合運動商品廣告代言、醫療服務、社會企業贊助展望趨勢；創造利益宜從消費市場角度擬訂營運方針、結合社區總體營造目標來落實執行管理。

近年來商業社會競爭更激烈，爭取客源、推銷產品增高收入、拉攏人才、挖掘對手牆腳、斷頭拋售、跳樓競價、無所不用其極，廝殺場面狀如一片紅海。運動服務經營若陷此景況，顯非提倡體育運動本意，該情形將引帶服務品質急遽下降。現實紅海市場征伐戰鬥之際，我們認為藍海經營策略創意開發，以服務取代理管理，運用置入性行銷，增益附加價值方式較為妥適，非在市場上削價競爭。應以積極服務創造未來，透過資源研究發展新創意，打開通路發展途徑，提昇產品效能創建新機，較能契合所求。

運動場館經營領導需有清晰頭腦、具有獨立思考智慧、有主見、能溝通協調、機敏判斷者為適任。主管人員需能認清職務職責，善盡協調合作，體恤部屬，具有盡忠職守特性。實務人員要積極負責執勤達成任務，遇有狀況反應要快速，對經營領域職責清楚表達，讓使用者感到滿意。

第六節 經營與平衡

有效經營管理運動設施成為運動場館經營者所面臨一項考驗，平衡計分卡 Balanced scorecard（BSC）是 1990 年由美國哈佛大學 Robert s. Kaplan 及實務界

David P. Norton 共同主持 Norton Institute 研究專案「未來的組織績效衡量方法」所發展出來；目的在找出一個超越以會計量度為主，嶄新績效衡量模式策略管理工具，此工具觀念主要以「平衡」為訴求，尋找企業短期與長期目標間、財務與非財務之量度間、落後與領先之衡量指標間、以及企業內部與外部績效構面間之平衡狀態。其發展概念由蒐集創新績效衡量系統中個案－模擬設備公司（Analog Devices）所發明，從「企業計分卡」Corporate Scorecard 衍生出來，設計內容圍繞著四個獨特的構面：財務、顧客、內部程序、創新與學習而構成一個新衡量系統。其方法主要是協助企業有效轉換願景，依策略轉化為行動方案，以推動企業進行改造（Kaplan & Norton。1992）。本研究亦將該理論觀點作為指標建構依據。所謂營運「平衡」，應從三個角度觀察：

- 1.外部及內部平衡：外部強調財務構面及顧客構面，內部則強調內部流程構面及學習與成長構面。
 - (1)財務構面：企業應對生命週期不同階段，做出不同財務策略，並決定適合財務衡量指標（Kaplan & Norton）。企業生命週期可分為幾個時期：成長期、成熟期、收割期，無論企業處於何種階段，應配合收入成長、成本降低、資產利用等三個主題，分析擬訂策略後，找出各財務主題適合之績效衡量指標。
 - (2)顧客結構面：企業應在顧客構面中，先找出市場與顧客區隔，將顧客構面關鍵指標與目標市場及目標顧客相結合，幫助企業找出衡量企業顧客構面行動計畫。
 - (3)內部流程構面：為滿足股東及顧客期望，企業需確認創造顧客價值流程，以有限資源產生有效運用，建議企業應就完整內部流程價值鏈（即包括創新流程、營運流程、服務流程），建立各種衡量指標。
 - (4)學習成長構面：主要目的在使平衡計分卡之前三項構面能順利達成，實現企業長期成長目標。強調對未來投資重要性，包括人力、資訊及組織。透過員工能力增強、資訊系統能力增強、企業文化與個人目標一致性之三個主

要原則建構學習與成長構面績效指標。

2.財務及非財務構面衡量之平衡。

3.領先指標及落後指標之平衡等。

平衡計分卡模型根據財務、顧客、內部流程及學習與成長四項構面發展企業策略，再依此四項構面有系統訂定企業長短期策略目標、行動計劃與關鍵衡量指標。在規劃與設計平衡計分卡時，首先應將企業執行策略分為長期策略目標及短期策略目標，企業長期策略目標就是願景 Vision，而短期策略目標即所訂定之當年度具體行動計劃，關鍵衡量指標是長短期策略目標評量一種標準。企業營運短期策略目標主要在支應達成長期策略目標，所訂定當年度各項具體行動計劃；亦即依據平衡計分卡四個構面作分類，詳細描述各項行動計畫後，找出其關鍵衡量指標；確定指標目標值，作為控制與績效依據。就企業營運策略規劃層面看來，無論是長期或短期，應由總管人員召集所有一級主管共同商議而決定。企業再依據當年度具體行動計畫，交付各部門展開行動，以達成公司目標。評析規劃過程中，企業具體行動計畫必須由上而下；就執行方向是由下而上達成，平行單位是相關部門平行連結，企業營運在四個構面上短期目標才得以實現。所以各階層關鍵衡量指標設定非常重要，其係企業營運過程一種評量標準。相關語詞定義：

願景：是企業規劃到績效衡量長期策略，是企業欲達成長期目標。

策略目標：企業短期策略目標，是當年度具體行動計劃策略。

行動計劃：企業為達成短期策略目標，所指定的執行步驟。

關鍵衡量指標：說明企業為達到公司所規劃願景最重要成功因子。

績效衡量（商業智慧功能規劃）：依據企業策略目標，規劃各構面評量數據，借助商業智慧資訊系統，讓主管依照系統作業行事，是達到企業願景最重要績效衡量因素。

經營品質管理是確保經營廠商營運要達成服務流程順暢，對經營目標應適時檢討，注重品質管理，依產製過程 SOP 進行管制；認為恰當方法係將經營程序

依國際 ISO 系統管理，以「說得出來」「寫得出來」並且「實際運作出來」的說、寫、作合一進行品質管理，以表單制度進行管理，所以經營廠商應完成自主管理規劃，於經營後一段時間後需獲得國際認證，能將營運納入健全管理體系。

有關盈益部份評估營業績優條件，以純利 20%效能作利潤基準評估；同時對顧客滿意度、經營構面財務、內部程序創新與學習，合而構成衡量系統，來進行活動執行評價（Kaplan & Norton。1992）。當然運動場館所規劃設計與設施設備是否能確實配合，攸關運動場館能否有效營運，運動場館首先應就設計進行規劃，完善建構，透過最佳設計，最適場地與比賽需求，具備這些空間條件，招募吸引力才夠充足。

顧客構面平衡計分表：運用平衡計分卡轉換為數據資料，達到評量目的。電腦科學化可達成平衡計分卡自動化。其能滿足企業不時變動需求，提供企業平衡計分卡解決方案。採用平衡計分卡策略架構，可當成企業經營規範；設定目標值與給分量表作為分辨執行情形設計獎勵制度。

表一 顧客構面平衡計分表設計

顧客策略目標	行動計劃	關鍵衡量指標	目標值
1.建立顧客價值。 2.滿足顧客需求。 3.提高顧客忠誠度。	1.提高顧客採購意願。 2.提供價值商品差異化。 3.維持顧客採購意願。 4.依照顧客特性組合商品。 5.選擇或改變推廣商品。	1.招攬新顧客。 2.提昇顧客價值。 3.提昇顧客購物偏好。 4.挽留有價值顧客。 5.確定適合顧客組合商品。 6.確定適合顧客推廣商品。 7.確定市場佔有率。	根據每項關鍵衡量指標設定百分比(%)。 備註：自視需要調整比重。
備註			

第五章 營運管理品質經營策略

第一節 優質運動場館經營管理重點

體育運動設施營運管理應有既定程序，透過協調機制，有順序進行營運與監督管理，營運程序圖示：



營利性體育運動事業經營的動態系統模式

(參考黃金柱。《體育管理》。1993 師大書苑。臺北市)

現代化經營策略講究溝通協調，良好行政就是把正確的人擺在正確位置善盡職務；所以探索運動場館經營管理成效，經營組織就顯得相當重要；臺北市運動中心或運動設施營運過程，營運廠商除應依據委託營運計畫施行，選擇有力協力廠商（合作夥伴），更有效利用運動設施，能結合社會力量辦理活動，激勵社會大眾參與，共同促進市民運動健康。擬定營運基本方針：以公平公開申租場地，合理定價杜絕剝削，包括保障消費者權益；禁止壟斷，定期舉辦活動。對於申辦活動屬性設定「場地佈置」與「場地演出」不同價格之合理收費，並公告申租流程與辦法，強化公益功能，嘉惠市民。

運動場館經營廠商認為營運管理重要方法，規劃發揮主館大型顯示看板

進行商業廣告與展覽，使廣告招商營運策略地標化。推動進步流行文化與規劃戶外大小型顯示螢幕或看板，結合電視牆廣告宣傳。設備經營停車管理透過電子宣導傳媒路徑指標引導，電腦化經營管控策略進行商機招徠。展現傳播效果並透過平面媒體招攬顧客，能預見臺北市規劃措施主要的目的（15,000席多功能體育館委託經營招標公告。2005。臺北市。）。

現代化商業結盟凝結與壯大經營團隊財力發揮更大競爭力，如體育場館委託經營運動設備結合製造業專業部門提供經營使用，能及時維修更新服務品質與成效亦較佳。東森巨蛋經營公司表示以五個部門行政組織執行行銷業務。劃分行銷業務部、營管部、管理部、財會部、資訊部進行開發營運，在職員聘僱時，將職務工作內容臚列各司其職。該公司表示曾結合海外技術合作協力廠商「新加坡體育委員會」場館管理經驗，執行與舉辦各類型活動，以經營成功場館進退場機制管制進程，加強優良品牌企業商品進駐增進經營成效。渠等表示曾赴八國、十多場館考察尋求經營經驗作為營運基礎；若該公司配置經營管理人員 66 人，應繳納回饋金將大量酌減（市民運動中心應繳納回饋金，小巨蛋回饋金履約條款規定免繳。）。

討論：研究者比較日本名古屋巨蛋管理人員 16 人，發現 15,000 席多功能體育館(小巨蛋)人事費用偏高。設若有回饋金收入管理時，此等執行方式，將侵蝕運動中心回饋金額度，此作為在行政管理上即無法解釋；妥善運用人力是經營廠商基本概念。

審度運動經營與發展因素，經營服務應結合運動商品廣告代言、運動引導、醫療服務與社會企業贊助趨勢，從消費市場角度擬訂營運方針、結合社區總體營造目標落實執行推動；運動場館營運要確實結合社區總體營運計畫，訂立年度目標、講究方法及策略，規劃完善配套措施發展。實務方面透過社區經營與開設課程與複合式商店、俱樂部，經營室內室外廣告招商，如美食街、主題餐廳、商店購物街等，配合時序活動舉辦農林漁牧業特展，繁榮場館經營。經營過程爭取國際性競技運動及舉行高水準藝文表演活動，帶

動臺北市休閒運動藝文娛樂產業，充分塑造闔家親子活動意象，擴大場館營運收益。經營廠商應招攬專門人才以智慧融合服務增進收益；擴大結盟經營，加強附屬商業設施營運策略製造利基。委託經營場館應需融合臺北市政府民政教育活動，推動臺北市政府政策宣導，結合市民體適能檢測、健康聯合診療，務實服務態度能讓市民知悉公立運動場館委託經營是臺北市政府規劃為民服務據點，有益助經營廠商服務形象。運動場館公共安全維護管制作業，要納入一般規劃營運目標效益與計畫內容，如：防震、防水、火災、防颱計畫、容留管制、緊急事故防制、緊急疏散計畫，其動線應規劃完成；在緊要時間內讓群眾能在極短時間疏散離場，確保各項活動人員財產安全是經營第一件大事。有關營運風險預防與設施設備物品物料管理，活動「安全」防護管理、防制災變疏散計畫，運動場館經營人與事之管理重點：

(一)第一紀律管理

分層負責分工合作實務操作工作需求，責任心與操守是第一要求，有紀律團隊表現功能，絕對超越缺乏紀律群體。紀律是經營團隊管理方式，現代化群體應是以內在凝聚力組合隊伍。領導統御觀念已非是絕對權威，亦非絕對民主領導方式。費德勒（Fiedler。1974）推崇現代化權變理論經營管理領導方式：領導者要學習各種不同的領導行為方式，了解與確認情境的改變，有階段的改善與提昇計畫，創新與建立制度化，團隊願景的建立。經營者應共同面對狀況與部屬溝通變通管理方式，透過溝通協調以求達成目標。領導者應注重領導方式：

- 1.領導者適時放鬆身段承認無知，願意去詢問與學習。
- 2.照顧團隊的成員。
- 3.團隊人員真正享受權利。
- 4.認識價值觀的建立。

(二)第二績效管理

績效數據化確立可以達成度為標準，承辦業務人員定所能承擔責任，處

理職責事務。責任範圍處事態度要客觀有條理，辦理研習建立章程，藉經驗傳承充分瞭解法規條文，對照處理公務，使新進人員以前人經驗為師，詳閱法令規章學習適應，儘快進入職場狀況能作出妥適切應對。工作組協調合作通常能夠彌補他組不足或缺失；場館經營範圍不大，工作連結性相當高支援需求增多，工作人員之間要熟悉他組工作內容與範籌相互支持。

研究發現體育運動設施經營能夠獲利，關鍵在於良好規劃有效執行，配合時間掌握提供最佳服務，市民顧客對運動中心整體滿意度佳，吸引顧客有積極再購行為，以服務增進市民再度前來。活動有意義，場地設施良好，辦理活動即吸引多人願意參加，顧客滿意度高提升市民運動行為，增強市民體適能。研習訓練配合成效規畫，獲得眾人信賴；服務佳有效率，使參加人員獲得尊重挽住人心。職工訓練應特別加強營運人員專業知能，加強專職教育素養與時俱進。臺北市公立運動場館經營代表著臺北市政府公務身分，受到全體市民監督；執行勤務時有查納雅言氣度衡量處理，積極改善並妥善回應。經營管理作業要在服務場所、網路設立服務信箱，活動場所蒐集意見回饋，迅捷檢討市民意見即時回應；回饋是一件重要工作萬勿輕忽；經營績效管理除了量之增加，質性提昇才具有實質意義。

(三)第三危機管理

為防範意外事故，活動歷程、場地、環境安全維護重點在防止意外事故，如活動人員安全保護、防範選手或參與人員、觀眾身體受傷，需能在活動前完成規劃作業，中段執行階段安全處遇釐清意外事故責任，事故處理與賠償；均應在文件上載明以備不時之需。

(四)第四時間管理

管理人員在作業時間應作有效提高效率，將公務依時效分類，掌握作業時程，將工作繁簡難易適切分類，研判輕重緩急確實掌握時間；較急切事情先做妥，緩時工作等急切事情先處理，再挪出時間處理；重要的事情優先處理，程度較輕微事情，稍緩一點處理，分類管制絕對有助於工作服務

效能。有效進行生產性作業作有效率產出；減少公文書堆積，簡化服務瑣碎細項，輕化工作壓力，協調出最佳決定。管理重點建立與提高設施效益永遠是追尋目標；敬業態度良好服務品質、系統化管理作業多角化經營、加強專業素養、自動化操作、擴大設施用途，提昇設施使用效率增進收益。

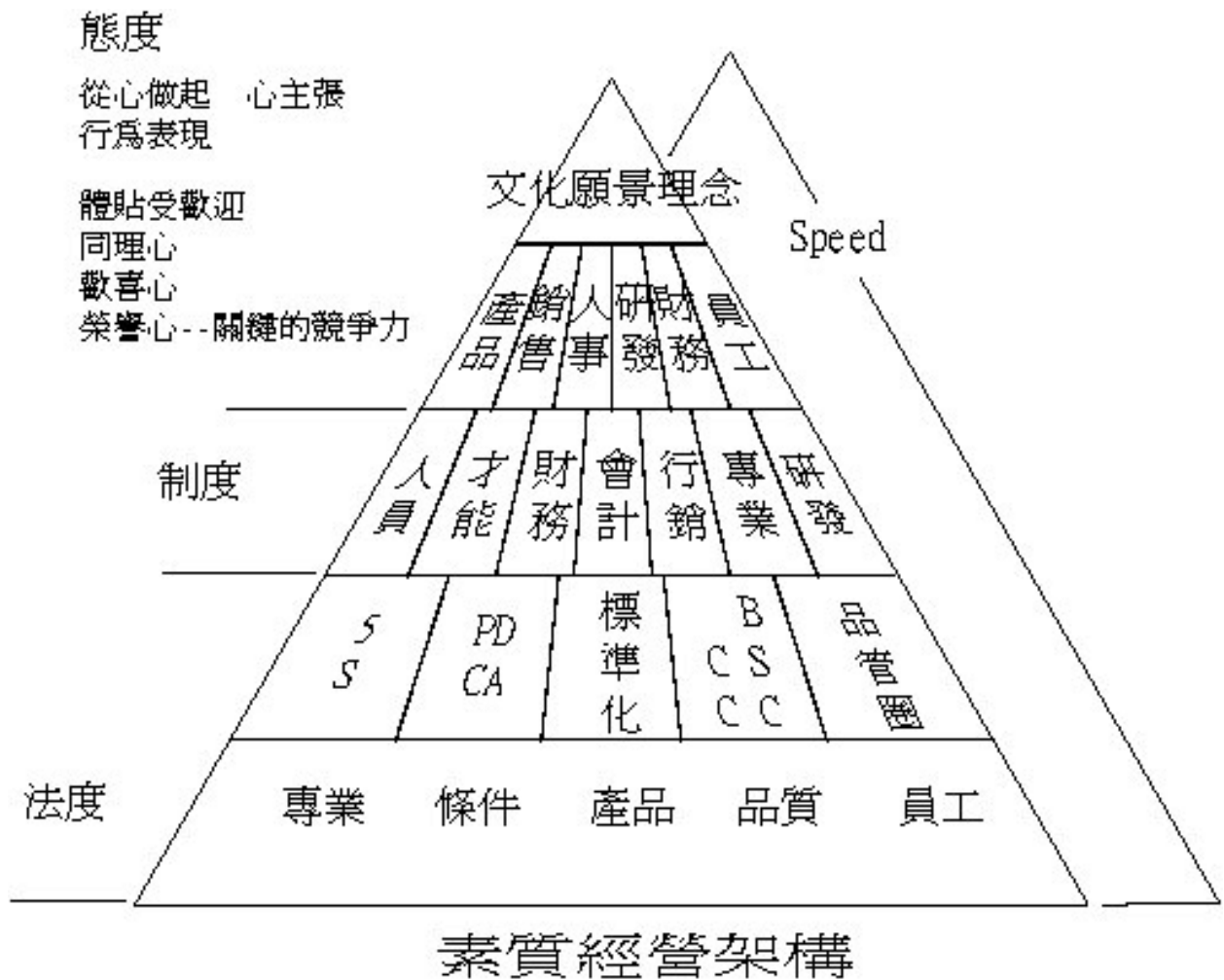
第二節 服務品質經營策略

品質管理系統之使用係由軍事系統檢測轉移到產業界，近年來教育品質評鑑量測，再引申至教育事業管理方式來進行評價，藉以檢驗運動場館委託經營辦理經營服務品質。所謂優質經營績效應就即是透過全面品質管理 TQM (Total Quality Management) 檢驗確認，品質管理就是以顧客需求為中心滿意度，所以營運廠商要能夠承諾，要以滿足或超越顧客期望為標的，採用全員參與以科學方法與工具，創新策略及系統化標準，持續不斷地改進品質與服務經營，品質保證係以保證高品質個別照顧為焦點的特定監督(Michael Quinn Potton 1995)。

臺北市體育運動場館經營廠商經營教育歷程區分：導入階段制度、制度教育、紮根階段、創新階段。進程上則劃分：1 導入階段制度：建立典章制度規範。2 進行制度教育：理念計畫，管考制度，績優選拔，制定 SOP (標準化作業流程)，辦公室制度化，研擬創新服務品質。3 紮根階段：創新全面品質管理 (TQM) 及運用工具手法。4 創新階段：形成氛圍。

自 1999 年起臺北市政府即進行積極規劃公務人員訓練中心，邀請企業界經營管理專家，進行市府員工服務市民績效教育。江瑞清 (2005) 認為：政府機關規畫行政措施與人員規劃作為實務品質應注重 EQM (Electronically Quality Management)，結合創新全面品質管理 (TQM) 合為「卓越全品質管理」架構。並應研擬全面品質管理考評工作，並在組織流程日常管理與改善創新中落實。其主要意義在於增進市民服務品質管理工作，希望達到國家品質獎標準內涵。蘇錦駉(2005)表示：經營架構完整企業要有完整卓越業務能力、強調建構完整經營通路、呈現式科學化完整教育歷程，知識學習團隊、

專業人員訓練、資訊化報名作業…均包容在全部企劃經營內容。分析素質經營架構在法度、制度、態度層面完成 (如素質經營架構圖)。要設定 SOP 標準化作業流程、QCC 品管圈、平衡計分卡等機制。5S(為日本企業率先實施現場管理方法：Seiri 整理、Seiton 整頓、Seiso 清潔、Seiketsu 規範、Shitsuke 素養)，PDCA(計畫、實施、確認、處置)來提供準確制度管理。



臺北市立體育場為提升服務品質，加強服務市民，於 1990 年規劃運動場館委託經營時要求承攬廠商應進行品質經營管理，通過 ISO 檢核完成認證；係考量經營管理過程需有管理技術性整合，將經辦管理建立完整管制流程，有效地將：1、文件表單管理。2、進行流程審核管理。3、安全控管機制。4、統計分析系統，透過「說、寫、作合一」管理機制，使企業經營有一貫管理系統與制度，提供簡便系統管控與人員輪替交接依據，所以臺北市政府規劃 ISO 檢核驗證意義在此。

江瑞清(2006)認為國家品質管理之核心價值與觀念如下述：

- 1、以顧客與市場為中心，滿足或超越顧客需求。
- 2、為各利害關係人創造價值。
- 3、強化互利與跨組織關係。
- 4、持續改進、創新與保持靈活。
- 5、重視企業倫理與社會責任。
- 6、依據事實或資訊作規劃、決策與控制。
- 7、以流程管理產生功能互動，同步與快速反應。
- 8、過程與結果並重。
- 9、以系統整合來產生卓越績效。
- 10、經組織與個人持續學習培養各方面能力。
- 11、鼓勵全員參與。
- 12、重視各級主管領導能力。

本案探究體育運動場館認知觀念，表達下述幾項知覺：

- 1、卓越領導規劃願景組織，有企圖心，能共識共鳴。
- 2、價值觀的建立，組織信仰理念，應求明確與永續性。
- 3、策略計畫要具體清楚有效，應有隱密性，能隨環境需求應變。
- 4、組織文化是遠景價值觀和策略結合，代表組織靈魂。
- 5、經營理念以顧客為中心以學習為中心，蔚為國際化現代化，具有能夠解決問題和達成課題能力，並勇於面對未來。
- 6、重視員工和合作夥伴。
- 7、權變管理和創造價值。
- 8、重視同仁權益。
- 9、專注未來人格價值觀，具備未來導向。
- 10、達成目標結果過程明確，負擔現代化社會責任。
- 11、組織學習和創新組織體制改善。

- 12、敏捷適應和迅速回應〈包括組織系統經驗傳承都能迅速複製拷貝〉。
- 13、建立有系統管理方法，有綜合性、次序性、整合評量準則，並接受監督。(註：評量有效應用能落實執行，應減少主觀作判斷。惟其評量內涵多少會帶著管理意識，應適切降低。)

企業經營重視慎始(蘇錦夥 2007)，即從第一天執行前已規劃完成內外部設計，要能滿足全體顧客需求，事業經營工作即在第一次開始，就把工作做好、把事情做對，避免工作有錯誤產生。因在執行中進行修正改善，其歷程耗費更多時間力量；若未及時修正，則造成品質低落結果。企業推動要有週延計畫、要有好開始、穩定實務管理，加上科學化與資訊傳訊管理效能，才有卓越效能，持續成長獲得利益。產製過程並應同時貫徹三不：「拒絕不良，不做不良，不傳遞不良」，能夠認清全面品質管理真義。探究真材實料經營管理，而且要融入當地文化，顯示主管人員應具有預知問題能力和解決問題能力，完善運動設施經營管理作業。

現代化社會競爭發展是群體合作型態時代，互利互惠群體作戰，內聚力強再結合環境外部合作才可能成功。合作過程需注意載明利潤分配，且在合約歸納清楚避免歧見爭端。商業競爭講究戰術與戰鬥之魂，這一切努力全然為著優良產品與行銷；所創造有被利用價值產品即為營運目的。營運單位所創產品代表經營者信譽，能在品質管理上下工夫，打出有口碑產品就更顯得重要。品質經營理念與組織文化是最佳服務品質概念性模式，所提供服務要求，應以顧客為中心，產製高於顧客需求成品，能讓顧客有感受，並熱愛這種差距，即是高滿意度，就是高品質、高水準。經營管理場館人員要認清品質滿意度管理，即保持「適當的水準」之外，再透過努力經營，達到「希望水準」；並努力維持至更佳「勉力水準」，才是我們所需水準(蘇錦夥。2005)。品質好壞評斷是顧客主觀判斷，代表未來經營者與顧客繼續進行合作關係發展。市民參與運動中心經營之滿意度高低與市民體適能好壞有顯著關係(方進隆。2007)。以附表表示感知與期望值概念分野：

感知	期望	成績
P-----E	>0	品質優
P-----E	=0	符合品質可
P-----E	<0	品質低

第三節 運動設施經營發展

現代商業競爭激烈，經營管理有相對比較才有進步，經營企業之營運單位要經常進行「三比」評析，所謂三比，就是「比較過去」，「比較目標」和「比較標竿」。透過數據管理，對照比較。體育運動場館經營廠商，應配合前述有關品質核心理念，期勉時時精進，讓團隊協力合作創造最大契機。務實認知：1.進行卓越領導。2.以顧客為中心的服務，強化夥伴關係發展，落實執行意識。3.事實管理創造價值，專注未來負起社會責任。4.強化組織力量，進行組織學習創新，建立組織文化，加強敏捷反映速度及能力。5.提昇團隊士氣，樹立典範。外部因素改善運用輔助工具，提供溝通分享作典範之推廣。

1960年 Jerome·Mccarthy 傑洛姆·麥卡錫提出 Marketing Mix 行銷組合概念，運動行銷組合可以由 3 個 P：Product(產品)、Price(價格)、Place(通路)發展到 4 個 P，即加入 Promotion (促銷)。未來可能成為 5 個 P-Position 定位或 Philocphy Planning 執行計畫，或許加入 People 對象、Physical Education 體育、Process 規範制度、Prformmmce 標竿、Participation 民主開放機制、Strategic Planning 策略規劃；(王寶玲等。2006。)認為二十世紀末有 15、16、17 個 P 的逐增；21 世紀之後各種 P 可能會有增無減。近來行銷考量轉到 4C (Consumer 消費者、Cost 成本、Convenience 便利、Communication 溝通) 邏輯觀念，應予注意。

運動中心行銷重點在使運動中心使用者感知到魅力、趣味，感知運動中心與其他活動之不同，讓市民們樂於參加、喜愛這個活動，有驗證實效才造就了忠實顧客。行銷目的是對消費者需求，提供可以滿足他們的產品或服務 (彼得·杜拉克 Peter F. Drucker)。所以創造慾望，展示服務價值，行銷是交換利益過程，將行銷觀點從戰略性轉向整體性；建立行銷觀念，開創新市場。運動中心營運在實作層面上，營運廠商經營前需進行 SWOT 分析；對於所經營場館事先模擬考量與對照，決定經營方針、訂定企業計畫、業務計畫、產

品計畫、品牌計畫、市場計畫、產品市場計畫，開始一連串緊密工作，進行行銷營運作為。

第四節 社會體育運動設施營運管理目標

營運管理主要內容包含設施、人員、活動、安全維護管理與經費開支及收益，設施設備應齊全，能提供便捷的運動需求；人員管理與訓練周全能增進服務品質與效率，安全維護能確實保護整體活動安全，管理良好能提供收益保障。

營運管理指標：一、明確經營目標管理。二、設立臨櫃服務與諮詢人員。三、完整快速的雙向交流服務。四、設施檢查維護與修繕。五、精確財務管理。六、優秀師資與服務。七、完整可靠的運動技能教學。八、有效追蹤管理機制。

體育教育具體目標在發展身心機能，如發展心肺功能、柔韌度、肌耐力、心肺耐力，使得功能達到健全心智功能，瞭解身體時空知覺，如時間感、空間感、速度感、敏捷性、平衡感、協調感與韻律感，且有認知發展（許樹淵。臺灣師大課堂。2000。），體育從業人員應清楚認知運動能力、方法、安全維護，發展社會規範與健全人際關係。非都會地區類型運動場館規劃可能需在用途別、項次、方式、價金與操作方法另作調整。

體育目的在指導運動技能塑造健康快樂個人，體育運動研習訓練工作，其積極目標應當注意參與人員認知、技能與情意發展。主要目標在促進身心健康促進、運動能力發展、運動精神層面發展，運動主要目的在增強個人身體運動適能，塑造健康快樂的個人（方進隆、卓俊辰。1990。臺北市）。至於專業體育運動技能研習訓練，需注入科學化研發管理，以特殊技能塑造運動專業選手，有其不同執行方式。專業運動指導人員講習應依據科學化素養，以數據管理介入指導，並依據運動生理、運動心理及哲學素養，以科學化內容融入；應避免閉門造車或土法煉鋼技術沿襲相傳，運動指導員應放眼世界同步學習發展。

體育運動中心為社會體育推展一環，相較一般運動指導觀察，顯然較為傾向運動技能專業化指導，與學校體育課程教學略有不同；其以習得技能為重要目的，著重技術養成訓練，所以使學習者先達到預期目標，較符實際。對於運動知覺與身體操作能力發展，甚至社會行為人際關係發展較難查覺。對於學習者認知、情意養成，可能不如學校體育課程教學要求；惟此指導似無需特別偏重考據，這部份可能在長時間堆疊蘊釀。

運動場館經營管理範疇包括願景的形成，建立內部共識，凝聚向心力，朝向優質團隊建立，努力協同合作促進課題；身為企業主管人員需積極努力規劃推動方向，以創造經營績效。合作夥伴或勞資雙方建構，需長期保持良好關係，雙方忠誠相待之外，謀取共同最佳利益是最高準則。運動場館經營管理是長期努力過程，共同面對營運目標相互激勵，所以共同約訂營運目標與建立合作契約，防範勞資爭議。

第五節 運動設施規劃程序

臺北市興建市民運動中心規劃設計：(一)尋求合適的市有土地，以基地取得容易者為優先，可以確保計畫執行不會造成任何問題。(二)以臺北市全市十二區市民能便利通行前往使用之區域位置，考量場館均衡分布，交通便利為基本條件。(三)「以練習型運動場地為主體」規劃。(四)可以依地域狀況容納各類運動項目。(五)兼能容納社區活動所需的其他活動功能(臺北市立體育場。1999)。

臺北市運動場館興建政策由市長指示研議，由主管機關教育局送請都市發展局初期遴選土地，就分區域選訂地點探勘擇定，送市府高階主管議決遴定處所。經市政會議決定處所後，教育局體育場依程序編列經費，進行初期環境影響評估與地質鑽探委託後定期提出報告。場地計畫案成立後，體育場分年度編列運動中心概算，通過審議與預訂工程時程，移請工務單位局新建工程處辦理徵圖；徵圖甄選設計，以 PCM 委託設計建造(監造統合作業遴選建築師規劃設計方式)進行工程建造，工務機關負責督辦監造，承辦單位依據

工程進展(執行與與考核由市府研考單位審查)逐期撥付建造經費。運動中心工程完竣後，由承辦單位(業主)、監造單位、規劃建築師、工程承商與營運廠商共同辦理驗收點交，合併辦理移交，由營運廠商接管進行試營運、營運。

國際級運動競賽應在標準運動場館舉行，符合國際規格條件或狀態下所締造紀錄才能獲得國際單項運動協會認可，甚至列為國際紀錄；運動設施標準在國際競賽特別講究，包含場地規格、燈光、照明、材質、彈性、發令設備、甚至場地溫度、風速、錄影、檢驗等等。甚至運動競賽觀眾座席數也需達到一定標準。若場地設備與觀眾席數未能符合比賽標準，則國際運動協會不承認該比賽，即使大力宣揚，亦儘屬一般競賽活動無法得到認可，若有強求將損及承辦單位顏面。運動競賽設施除非受限建造場地條件不足，現代化運動設施要儘可能建造符合標準場地較趨理想，進而能接辦國際賽會參與國際競賽合作，退可進行教學訓練活動；如果政府建造運動場館不符國際單項競賽要求，一但承辦國際賽事，都要轉移他處舉行，其行為即形成攻擊目標，很難自圓其說。臺北市府要在寸土寸金都會地區，建造標準比賽場地很不容易；土地條件、交通疏解問題，從規劃項目、內容、經費、期程，全都要詳細檢討。臺北市長已在短時間追溯、趕及十年前應建造運動設施進度，動員著教育、都市發展、財政、工務、研考、主計等局處單位人員加速努力合作始有初等面貌，體育界真要表示謝忱。雖然運動中心量體興建決策過程常應地方要求施設，或有顧慮考量(如興設區域有民意代表意見爭取是一個重要因素)，且所興建運動中心常有場地設施未符國際競賽要求，仍屬缺憾。檢討目前臺北市都會地區地理環境條件，要建造一座標準運動比賽場館，確實有擇地不易的困難(體育館建築面積以長寬 60 公尺 * 45 公尺設計，另需包含週邊腹地考慮問題)，時程問題，經費預算問題、人群疏散問題…，臺北市於一連串地連續興建運動場館現階段更顯困難。事實上興建體育館相關法規繁瑣，經費不能有短絀外，擇地、規劃鑽探、說明會、反對意見協商說明、招標設計、建造審議、交通、環境影響評估、工程招標、修訂工程契約、招商、審

議、興建、施工監造、物價調整、審議、界面問題、盤點、驗收、移交、接管、等，作業進程環環相扣，任何細節都詳細檢點。臺北市立體育場以極少人力在工作表現相當優秀，興建工程之工務局新建工程處在這個階段配合表現相當好。

第六節 經營工作評價

臺北市公立體育運動場館妥善企業經營構想，基本上係以流行文化為場館經營主軸，同時規劃辦理工商業、產業界與學界之工商農漁業展覽、藝文表演，體育表演，休閒活動及運動競技表演專業使用場所，透過展演，有形塑造經營者招牌意義，連結活動功能來發展契機。體育運動場館經營者引進有關場館管理專業領域協力夥伴，結合營運者成立團隊提昇活動附加價值，拓展經營層面。評估經辦活動人員參與、舉辦活動項目、經費收益、活動開支為企業經營績效。除舉辦政府機構活動外，能夠加強或提高自辦活動，引進「一趟次多場次」深具票房實力活動創造收益；可以減少轉換場地時間、人力、器材消耗。結合場館活動聯營策略；舉辦不同於一般的活動創造人潮，開發附加營運收益。其主要作用在促進場地移轉速率，配合進行場景變化，加速活動轉移，以時間空間轉換創造利基。惟該策略應分時段性進行，不宜長期使用；若因長期間採行將影響場地出借運用，致而影響多功能使用目的。對於出租借場地策略，需要適時調整；場館經營者絕對不能讓場館閒置，最佳營運是場館二十四小時運轉使用，人員有效輪班管理。

15,000 席多功能體育館內設有貴賓包廂，運用靈活經營方式經營，能充分發揮其效益，如增闢為辦公中心、會議場、宴會廳等。貴賓包廂功能，甚至延伸到企業專屬功能，有效行銷企業規劃善用，將為企業帶來利基。運動場館整體作業應以組織性整體建構，擬訂實施計畫，其屬性：

- 一、以流行文化體育活動或藝文活動為主軸，活動設計可行性、有系統、多樣化、新奇性、具吸引力。
- 二、以運動場館特性為標的，銜接世界流行活動與規劃展演，豎立獨特風格。

三、體育運動推展強調團結及技術性風格，結合世界與本土特殊愛好運動族群活動，連結各場館活動，創造運動文化蓬勃氛圍。

四、經營團隊組織應定期審視這些通路，安排場域配合工作事項，擬訂時程時進行評價檢討。

運動中心經營業務串聯規劃：(1) 交通動線流暢規劃，停車場經營自動化。(2) 辦公廳舍樓層管理，規劃無障礙設施設計之便民措施。(3) 環境保護銜接人文藝術指標。(4) 體育文化與活動場域分配使用。(5) 活動服務區域布置管理。(6) 雙語標誌與導覽服務。(7) 體育運動研習與訓練講座教練分級遴聘。(8) 體育運動活動設計與招訓。(9) 教學課程安排與教學、教材品質檢驗。(10) 服務台與販賣服務品質。(11) 社區公益活動配合。(12) 電子化資訊處理。(13) 收益分配與人力資源管控。(14) 現代化行銷管理與媒體通路。(15) 社會交流活動連結。(16) 體育運動與衛生健康需求。(17) 睦鄰與回饋措施。(18) 體育志工與資訊服務。(19) 內部溝通與和諧。(20) 定期進行服務績效檢討。設計報表（如附表），進行定期式檢查。實務經營成效應定時檢討，以軟體硬體設備齊全、行動熱忱服務親切為指標，在交通狀況、顧客導向、群眾互動進行有效管理。票價擬訂優惠措施部分，依據臺北市政府訪價估算所訂價格收費，衡酌以月票、定期票、回數票等優惠措施。人力簡化配置，同時進行安全維護監督管理。對日常清潔管理、販賣措施、保全工作、機電維護以委外方式辦理。約定工作權責要明確，使整體經營有序。經查中山運動中心行政編制五人，明顯精簡人數，降低人事費負擔。有關保全、清潔、機電維修以外包方式辦理。財務收支計算透過會計帳務管理，按月檢覈營運收益績效，財務損益透過會計法計算，投入資金、檢核投資報酬率、建立經營品牌，在年度內延聘合格會計師查核開支簽證送核，助益發展。

表二

臺北市市民運動中心經營檢討報告表

項	項目內容指標與權重	評分	優缺點	參考指標
1	交通動線規劃停車場經營管理自動化			
2	辦公廳舍樓層管理規劃聯繫方便管理			
3	辦公廳舍無障礙設施設計與便民措施			
4	環保銜接人文藝術指標			
5	活動服務區域規劃與安置佈置管理			
6	雙語標誌與服務導覽			
7	活動管理作業安全維護動線流暢性			
8	體育運動活動設計與招訓			
9	教學課程安排與教學教材品質檢驗			
1	服務台與販賣服務品質服務			
11	社區公益活動配合規劃系統			
12	電子化資訊處理			
13	收益與分配人力資源管控			
14	現代化行銷管理與媒體通路			
15	社會交流活動連結			
16	體育運動與健康衛生需求配當			
17	睦鄰與回饋措施周全			
18	體育志工與資訊服務			
19	內部溝通和諧檢討			
20	定期進行服務績效檢討			
總評	(含年度收益)			

第七節 擬訂營運目標

企業的營運標竿通常以三年營業收入和稅後純益 20%為估算標準，營運績效應該年年成長，營運結算若有衰退（即使只有一年衰退），即不能參與營運績效最佳 50 名廠商提名（天下雜誌 298 期，2004.5.1）。惟運動場館經營目的非僅是營利，損益非只是數字計算，推動全民健康才是最大目的。本研究暫以運動中心委託經營效益提列 20%作為高懸指標，僅作為運動中心營運效益規劃參考。下表概述六項指標作比較評估營運績效：

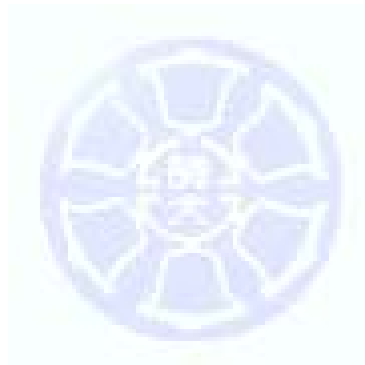
檢查項目	效 標	備註說明
長期表現	每年成長 20%	營收及稅後純益成長每年均達到 20%
規模大小	總資產額平均應成長一倍	運動場館大小不同，經營規模有所不同。
股東權益	顧及	
獲利率	20%	
投資報酬率	20%	投入資金、專案內部投資報酬率、經營品牌、後續發展助益
負債比率	應小於資產比率	

第八節 財產管理

公司營運財務應準確預測，準確估計年度開支項目有效編列預算，經營公司重視現金流量，需詳細規劃行政用人費、事務費、與課程推展費用，把預算集中在推動業務策略。傳統年度預算編列很重要，如何支應費用應做有系統管理，妥善掌控經費，確實將投資建設經費清楚編列目錄列帳管理，同時應加強開發新興運動、轉化活動過程、宣揚與招徠顧客等開發活動。

財產管理範圍：1、財產分類、編號與登記。2、財產保管。3、財產增置。4、財產保養及修繕。5、財產移轉。6、財產減損及廢品之處理。7、財產管理查核及獎懲。8、財產盤點。9、物品管理等。並應就圖書類、體育用品類、衛生保健類財產之管理研訂辦法。年度預算控制在一定範圍，不可貪多務得，使預算超出掌控；也應注意實務面配合，進行滾動式預算編列，按季檢討處

理；經營廠商審視營運方向，要求相關業務單位配合。相關財務報告資料依合約內容提列報告，經會計師查核簽證依時送業主核備。



第陸章 營運管理品質

第一節 現階段公立運動場館經營情形

高雄市現有體育運動場館營運管理，由高雄市政府市立體育場轄管。體育運動推動方針由高雄市政府教育局主政，負責統籌規劃策略。經查高雄市體育場地有：綜合性場地有中正運動場、中正技擊館、鹽埕活動中心、小港體育場、左營活動中心。專屬場地有中山網球場、立德棒球場、楠梓射擊場、楠梓自由車場、三民網球場、陽明溜冰場、勞工公園壘球場、旗津壘球場民生排球場、陽明簡易棒球場、青少年運動園區籃球場、極限運動場、陽明網球中心、四維羽球場。游泳池有國際標準游泳池、三民游泳池、前鎮游泳池、新興游泳池、楠梓游泳池、左營游泳池、鼓山游泳池、旗津游泳池、小港游泳池、鳳林游泳池統計活動場地計有 45 個，遠比臺北市多，惟現尚無委託經營案例。

調查臺灣省地區 24 縣市所轄運動場館，仍由各縣市教育局權管，尚無委外案例。若高雄縣立澄清湖棒球場委託某職業棒球球團認養經營方式亦顯有不同；最多委託經營者僅為附屬設施之委託經營，或僅係部份場館中某一區塊 (如合作社、游泳池、桌羽球館一部分)委託經營，與臺北市屬運動設施委託經營規劃不同；高雄市運動場館亦然。近年高雄市申辦 2008 年世界運動會為承辦城市，為賽會辦理需要，加緊興建大型運動場館 (據聞「巨蛋」以 BOT 方式進行施設；該運動場設施如何配合需求建造，建造工程及未來營運管理尚未有實體見證。)

第二節 臺北市公立運動場館委託經營情形

臺北市公立運動場館委託經營條件分析表

因素	中山運動中心	北投運動中心	中山足球場	15000 席多功能體育館
經營者	財團法人中國青年救國團。	財團法人中華基督教青年會	財團法人希望基金會	已取消東森巨蛋經營管理股份有限公司，暫由文化基金會、臺北捷運局、財政局代管。
契	權利金一千萬	三年期間權利金	三年權利金參仟萬元，	壹拾伍億捌仟萬元整(經營年限

約金	元,回饋金為盈餘為年度純利二分之一。	2250萬元,回饋金為盈餘為年度純利二分之一。	回饋金為年度營運純利的二分之一	九年)。不再繳付回饋金。
地理環境	基地位於中山北路二段44巷內,面積不大,停車場車位較少,周圍有露天停車場,競爭激烈。	建設於北投石牌公園社區銀髮族群聚會區,距離北投捷運站約15分鐘車程。	場址位於捷運圓山站旁,為臺北市美術館、兒童育樂中心旁,大同大學北側,為臺北松山機場航道下方,舉辦活動受到影響。	場址位於北市松山運動園區內(台北市南京東路四段四號)為臺北市新都心。緊鄰環亞商圈,靠近松山國際機場交通便捷。活動方便(本案以當初東森巨蛋經營內容作討論)。
場館規模	1779 平方公尺,建築面積 965.32 平方公尺地下三層,地上四層,建築高度 24.5 公尺,總樓地板面積 8892.7 公尺。址於中山北路二段 42 巷與 44 巷內,場址不明顯。地下三樓為停車場,平面停車 29 部車位、機械停車位 40 部。	22,917 平方公尺 (6932 坪) 地下一層,地上六層,建築高度:30.95 公尺。總樓地板面積:17.960 平方公尺。地下層機車停車場、一樓 50 尺游泳池 7 水道、SPA、三溫暖。弈棋閱覽室、社教區、兒童區、販賣服務區。二層攀岩、籃球場、藝文展覽中心。三層慢跑道、壁球、桌球、舞蹈教室。四層空調機房。五層羽球場、韻律教室、體適能中心。	量體面積:50,245 平方公尺(含 20,000 觀眾席看臺及 14,300 平方公尺的建築量體面積),4,994 平方公尺地下一層,地上五層建物,建物面積 34,625.83 平方公尺。地下一層,地上五層建物,觀眾席 23,000 席,通行樓層,外環通道等,可以辦理大型集會及國際足球錦標賽。附屬設施有照明設備與比賽計分看板,場外區域有二座國際標準極限運動設施(已獲國際認證)、大區域停車場。	總樓地板面積 88,916 平方公尺。主館可以容納 15,362 名觀眾,副館另有 30M*61M 滑冰場一座,可容納 800 名觀眾。樓板及各樓層、停車場、活動看臺高度約 41 公尺,地下二層、地上五層。小巨蛋建物帳面價值 4721,016,967 元。附屬商業設施 6538.94 平方公尺(B1 有 123.12 平方公尺,1F 有 2920.61 平方公尺,2F 有 1025.22 平方公尺,3F 有 2469.99 平方公尺)計 6538.94/36 平方公尺。可調式遠近中三種伸縮舞台,有 7 種座位形式變化,上層看台區 3980 席、預鑄式看台 6059 席、伸縮式看台 2516 席、活動式看台 1,814 席、12 間包廂內 704 席。
硬體設備	2.6 億元建造,設備齊全有多用途設備齊全的運動中心,全國第一座運動中心。一樓休閒廣場、二樓健身中心、有氧韻律教室、社區教室兒童遊戲室,三	5.8 億元建造,多項活動設備齊全,泳池設有 spa 及三溫暖設備,並有多用途設備及專用攀岩場運動中心。運動中心處所離石牌捷運站十五分鐘步程,可能影響外地人前往活動意願。建造該中心係臺	活動規畫與中山足球場量體建造以中國古式宮殿球場建築特色,為標準球場在辦公室周圍建物環繞區內,四周為休憩中心,選手休息室辦公處所與內圍樓層觀眾席,可以容納二萬名觀眾。鄰近圓山捷運站與青少年育樂中心、美術	飛碟型體流暢外觀設計,主副場館連結措施,配合多項活動使用,配備精密運動設施及空調作業,場地可以進行結冰辦理冰上運動,也具有鏟除冰功能,可以辦理冰壺、冰上曲棍球、競速溜冰、冰上藝術表演等,為東南亞地區體育場館特殊設置。經營者分割商店街、貴賓包廂設施轉租計價收費是大宗收益。轉租獲益

	樓攀岩場、籃球場、多功能運動空間、四樓羽球桌球場。地下樓為藍鯨游泳休閒空間。	北市市政府一大努力結晶，設備齊全，功能齊全。要集思廣益善用資源營運。	館、大同大學比鄰，交通動線四通八達，流通便捷。辦理活動方便成效良好，曾辦理亞洲盃國際女子足球錦標賽、大型演唱會、總統競選活動等。	是否對推動體育運動有益，值得注意。主管高樓頂可以設計企業宣傳圖表名稱產品廣告，中場上空懸掛多面向環場電視或麥克風，可作為傳播媒體收費使用，價值頗高。
評估營運目標效益	提供 58,195 人次使用，營收 67,409,820 元，支出 49,256,000 元，(92.3-12 月) 純利估為 18,153,820 元。通過 ISO 9001 國際品質認證。	該中心鄰近有三處游泳池競爭，推行游泳池過濾系統設計材質較不穩定，營運顯得較為吃力。惟以該會多年經辦游泳教學經驗，仍有經營優勢。渴望成為地標性市民休憩絕佳境地。	經營內容：球場經營、成立足球學院、停車場經營、辦公室經營、商店街經營、廣告看板經營、辦理足球及身心障礙運動、極限運動與青少年各項體育活動、發展文化民俗藝術活動、辦理親子體能趣味活動、協辦企業員工運動會、辦理體適能檢測活動、公益活動。	引進專業領域協力夥伴經營與結合得標者團隊價值活動展示。館內空間 6538.94 平方公尺，以 181.6 坪單位計算(可供 37 家店面經營)每坪 5,000 元租金*12 月*9 年租金(不計外加營利抽成)，利益 9,806,400 元。汽車停車位 500 車位(每小時 30 元*500 車位*24 小時*1.2 停車轉換率*0.8 停車使用率*365 天*9 年)有 11.3 億元商機。演唱會展覽會初估：800 元門票*15000 席*1/2 觀眾*8 場次/年*9 年收入 4.3 億元(機車停車費未計)，幾近 17 億元。
管理特色	編制行政工作人員六名，辦理該中心營運。ISO9001，2000 年品質認證。	以 YMCA 經營運動教育歷程與經驗規劃經驗，對照營運計畫，頗有可觀。	經營方向與管理方法尚待細看。	聘僱工作人員 66 人，引進 Know-How 經驗法則，經營利益甚豐。有關人事、建物、活動等保險開銷，保險給付利用銀貸方式，更能確經費靈活運用。
經營內容	韻律教室、社區教室兒童遊戲室，攀岩場、籃球場、多功能運動空間、羽球桌球場。提供中山區體育會及周邊市民運動休閒及藝文活動社區交流。協助中山區運動團體隊伍社團俱	辦理及協助北投區周邊市民運動及藝文活動交流。協助北投區運動團隊俱樂部組織增加與成長，提供運動健康諮詢服務。配合臺北市政府政策宣導活動。游泳池、停車場經營、販賣區服務、才藝活動教室，提供會議室辦理社會教	營運效益以發展足球及身心障礙運動、極限運動與青少年辦理足球場地活動使用及室內空間規劃使用；停車場營運管理、簡易咖啡餐飲商品販售與廣告活動，運動健康系列活動及體育文化政策宣導活動等。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。辦理國	地下樓層另有 715 個機車停車位，樓板及各樓層、停車場、活動看臺及諸載重均高於法規要求最低限度。可進行餐飲設施、商務包廂、球場看臺、會議室、管理辦公室、媒體轉播室、控制室、空調機房。營運目標效益與計畫內容：場地出租權利金、辦理運動休閒藝文娛樂或展覽等活動，總收入平均每年至少 3 億元以上，使用人次每年至少 100 萬人次，場地平均使用天次至少 150

	樂部組織增加與成長,提供市民運動健康諮詢服務。配合臺北市政府相關政策宣導活動。	育、室內球場經營、律舞蹈訓練表演、攀岩、拔河、武術技能、瑜珈訓練、桌球、室內高爾夫、羽球、網球專業教學與觀摩競賽	際活動。提供場地辦理演唱會表演等大型活動,提供休閒娛樂社交活動,二樓台活動空間配置教室、辦公室與商店街,再委託商業經營具有場地收益效果。	天以上(含公益活動),規劃發揮主館大型顯示看板、副館配置顯示看板、戶外大小型顯示廣告看板、電視牆設備經營、停車電腦顯示經營等;將形成臺北市運動場館 OT 營運績效指標。結冰與解融耗電與水氣蒸騰是應特別注意;建議利用融冰電力供做水上運動中心游泳池加溫使用,研議一舉數得。
創意規劃	加強活動行銷、游泳池經營、販賣區販售物品、會議室企劃經營、室內球場專業訓練使用、創意活動開發。	加強活動行銷,建立運動場館新地標、加強戶外活動,運動與藝術規劃。	引進 24 小時經營複合式企業提供便利經營。提供設計廣告空間,有效利用廣告設施招來商機。	能在極短時間完成製冰結冰,變化場景。空調可免除發生結冰霧蒸騰,主要發展冰球、溜冰、冰壺、競速溜冰、冰上舞蹈運動新興室內運動場館項目,為臺灣最佳溜冰競技場所。副館設有壁球室、健身房、舞蹈教室、美食廣場。
經營績效	開放 361 天,服務 801,535 人次。銀髮族身心障礙人次 122 項次 14237 人次。公益服務課程 122 場次 14,237 人次。運動研習 266 項次 11,495。	開放 362 天次,服務 1,343,227 人次。銀髮族身心障礙:33 項次 4133 人。公益活動 150 天,公益服務課程 35 項次 4794 人。運動研習 22 項次 486 人次。公益講座 28 項次 3514 人。	場館開放 365 天次,服務人次:118,232 人次。銀髮族及身心障礙人次:25 項次 135 人。公益服務課程 25 項次 135 人。運動研習 125 項次 2313 人次。公益講座:25 項次 135 人。	以場地出租權利金店面收益、運動競技及體育表演、演唱會、歌舞、戲劇表演秀、宗教集會、婚宴、娛樂等流行文化為場館經營主軸,辦理場地租借、產官學界展覽、運動藝文表演、休閒活動及冰上運動競技、形塑公益經營意義、

臺北市公立運動場館委託經營條件分析表

因素	南港區市民運動中心 89.7.1~95.4.30 89.07~95.4.3096 年起	中正區市民運動中心興建日程為: 92.6.1~95.6.30。	萬華區市民運動中心 93.2.1~95.12.30。	士林區民運動中心 93.1.1~95.11.30 。2007.11 竣工,2008 開放經營。
經營者	委託社團法人中國青年救國團經營。	96 年起委託遠東鐵櫃鋼鐵廠股份有限公司經營管理。	委託社團法人中國青年救國團經營。	委託社團法人 YMCA 基督教青年會經營。

契約金	每年權利金 900 萬元。	每年權利金 900 萬元。	每年權利金 1200 萬元。	每年權利金 750 萬元。
地理環境	忠孝東路與玉成街口。	南側緊鄰臺灣民族紀念堂、市民廣場，建造量體新穎。	原中興國小舊址新建。	承德公園西側加油站旁，與承德公園為鄰，四周有綠地。
場館規模	基地面積：3945 平方公尺。樓板面積：17510.13 平方公尺。地下 4 層，地上 7 層，屋突 1 層。5.7 億元	基地面積：3760 平方公尺樓地板面積：17,254.35 平方公尺，地下三層，地上九層，屋突二層。5.6 億元。	基地面積：5435 平方公尺樓地板面積：11,175 平方公尺地下 2 層，地上 7 層，屋突 2 層。造價新臺幣 3 億元。	地下 2 層及地上 1 至 3 層為鋼筋混凝土構造，3 層以上為鋼骨構造，樓地板面積：建物樓地板總面積 11,755 平方公尺。造價 3.3 億元。
硬體設備	B1 溫水游泳池 7 水道、水療、三溫暖及更衣淋浴附屬設施。B2、B3 地下停車場。B4 沖水槽、污水槽。1F 戶外空間及平臺閱覽室潛水池。2F 行政中心、健身房、舞蹈教室、幼兒遊戲室、閱覽室。3、4、F 籃球場、攀岩場多、功能運動空間。5F 高爾夫果嶺區、揮桿區、武術室、社區教室、射擊場。6、7 樓羽球場壁球室桌球場。8 樓射箭場。	B1 溫水游泳池、停車場。B2 溫水游泳池、水療池三溫暖及更衣淋浴附屬設施。B3 地下停車場。1F 管理員室及社區健康(奕棋、閱覽室)活動空間。2F 文康設施。3F 綜合活動場地。4F 機房設施及行政管理。5F 舞蹈教室桌球練習場。6F 射擊場、高爾夫揮桿場。7F 羽球場、排球場。8F 球場挑空。9F 設 30M 射箭場，為市中心精華地段。	地下 2 層為溫水泳池、水療池、三溫暖設施，1F 行政管理、社區健康(奕棋、閱覽室)活動空間、會議室、維護系統。2F 健身諮商、有氧舞蹈、武術教室。3F 高爾夫球桌球練習場。4~6 樓為綜合活動場地及攀岩場。7F 桌球羽球場。屋突、1F 射箭場。周圍綠化設施與社會教育會館連結。服務市民 47 萬人次。每年免費服務身心障礙者及銀髮族 30 萬人次。每年日常節能指標空調，設變頻式預冷空調箱、游泳池熱回收系統及中央自動控制系統。	有專業羽球場為達國際球類室內運動場標準，樓層挑高 10.8 米；室內 1F 高爾夫練習場部分，附電腦模擬球場、幼兒體能室、餐飲部。2F 舞蹈教室、體適能健身房、諮商室。3F 溫水游泳池樓層 與附設 SPA 水療池、三溫暖、兒童池(落地帷幕式) 4F 綜合活動、藝文表演場地、攀岩場。5F 綜合球場。7F 專業羽球場。9F 社區教室。10F 西洋弓射箭場。B1 更衣室。B2、3 防空避難室、地下停車場。
評估營運目	服務市民 68 萬 5 千人次。每年免費服務身心障礙者及銀髮族 2 萬人次。每年培植 30 社區運動團	服務市民 66 萬人次。每年免費服務身心障礙者及銀髮族 2 萬人次。每年培植 30 社區運動團	服務市民 66 萬人次，每年免費服務身心障礙者及銀髮族 2 萬 1 千人次、每年培植 30 社區運動團體、每年免費公益活動 48000 千	基地保水指標、日常節能指標、水資源指標和污水垃圾改善指標等四大綠建築指標與世界環保概念接軌。每年培植 20~30 社區

標 效 益	體。每年免費公益活動 48,000 人小時。	體。每年免費公益活動 48,000 人小時。	人小時。	運動團體。每年免費公益活動約 40,000 人小時。
-------------	------------------------	------------------------	------	----------------------------

第三節 臺北市政府繼續進行規劃建造運動場館

名稱地點 建造完工日期	基地面積樓 地板面積	樓層規劃 建造金額	營運目標與效益	經營內容
內湖區市民 運動中心 興建期程： 93.2.1~96.10.30 綠建築設計概 念。	基地面積： 3559 平方公 尺，地上 11 層。6.4 億元 工程為地下 三層、地上十 一層之鋼筋 混凝土及鋼 骨構造建築 物，工程造價 6.4 億元。	緊鄰內湖 花卉市 場，洲子 街與港墘 路口， 2008.3 開 放經營使 用。	每年權利金暫訂 500 萬 元。服務市民 65 萬人 次。每年免費服務身心 障礙者及銀髮族 2 萬人 次。每年培植 15 社區運 動團體。每年免費公益 活動 4 萬人小時。綠建 築的設計概念，室內溫 水游泳池、三溫暖、SPA 置於 7 樓。搭配開放式 彈性設計，落地透明帷 幕，引進自然通風採 光。	地下二層至地下三層為汽機車停車 場，地下一層為射擊、桌球、柔道及 社區教室，地面層提供科際園區國際 會議廳、廠商聯誼辦公室、舞蹈教室、 兒童遊戲室、健身教室、籃球場、高 爾夫球 場、羽球場、壁球場、戶外西 洋射箭場、攀岩設施高 15 公尺、懸挑 11.25 公尺，為全台難度最高的攀岩 場。等運動空間，青少年街舞區，提 供前瞻活動設施。
臺北市信義區 市民運動中心 信義國中北側 94.10.1~95.2.20 預訂 98,12 開放 使用	基地面積： 6146 平公尺 樓地板面 積：9475 平 方公尺	地 下 三 層，地上 七層，屋 突二層。 2.5 億元	每年權利金預估 460 萬 元。服務市民 39 萬 8 千 人次。每年免費服務身 心障礙者及銀髮族 1 萬 2 千人次。每年培植 15 社區運動團體。每年 免費公益活動 48,000 人 小時次。	1F 管理員室及社區健康（幼兒遊戲 室、奕棋、閱覽室）活動空間。2F 休 憩舞蹈社區文康健身設施。3F 桌球高 爾夫壁球活動場地。4F 游泳池門廳、 更衣室。5F 溫水游泳池、兒童池、水 療池。6F 籃球、羽球場。7F 射箭場、 管理員室。屋突 1F 射箭場，屋突 2F 機械室。B1~B3 與市府單位共用停車 場等。
大同區大同運 動 中 心 93.1.1~95.10.30	基地面積： 5321 平公尺 樓 板 面 積：11,400 平方公尺	地下層 3 層、地上 5 層。4.3 億 元。	每年權利金 980 萬元。 服務市民 60 萬人次。每 年免費服務身心障礙者 及銀髮族 2 萬人次。每 年培植 15 社區運動團 體。每年免費公益活動 3 萬人小時。	1F50M 溫水游泳池、水療、三溫暖及 更衣淋浴附屬設施、管理員室及社區 健康（奕棋、閱覽室）活動空間。2F 行政管理會議室文康設施。3F 溜冰 場、綜合活動場地、健身中心、舞蹈 教室桌球練習場、有氧舞蹈練習場、 簡易附屬餐飲。
大安區市民運	基地面積：	地 下 3	每年權利金 980 萬元。	1F 溫水游泳池、水療、三溫暖及更衣

動中心 92.0101~96.8.30 預訂完工 日程：96.8	1316 平公尺 樓地板面 積：7540 平方 公尺	層，地上 5 層，屋突 2 層。PCM 方式建 造。4.3 億 元	服務市民 55 萬人次。每 年免費服務身心障礙 者及銀髮族 4 萬人次。 每年培植 30 社區運動團 體。每年免費公益活動 1.5 萬人小時。	淋浴附屬設施。2F 管理員室及社區健 康（奕棋、閱覽室）活動空間。文康 設施。綜合活動場地。機房設施及行 政管理。舞蹈教室桌球練習場。射擊 場、高爾夫揮桿場。羽球場、排球場。 球場挑空。30M 射箭場。停車場。地 下停車場。
文山區市民運 動中心：行政院 海岸巡防署旁 期程另訂	臺北市基地 面積：2691 平公尺。樓地 板面積： 19140 平方公 尺	樓層容納 大小：地 下 3 層， 地上 4 層，屋突 2 層。5.7 億 元。	每年權利金 1290 萬元、 服務市民 91 萬人次。每 年免費服務身心障礙者 及銀髮族 4 萬人次。每 年培植 30 社區運動團 體。每年免費公益活動 約 5 萬人小時。備註： PCM 遴選後訂之	1F 溫水游泳池、水療、三溫暖及更衣 淋浴附屬設施、健身房、潛水池。2F 管理員室及社區健康（奕棋、閱覽室） 活動空間。文康設施、壁球場。綜合 活動場地。機房設施及行政管理。舞 蹈教室、武術教室。射擊場。羽球場、 網球場。30M 射箭場。停車場：地下 停車場。

第四節 運動場館規劃建設需求

運動場館經營管理包含場館規劃設計與建造，經費收支、設施經營管理實務、活動計畫推行、安全維護、包含成效考核、監督管理機制等，舉凡舉辦時間地點、參加人員、人事經費、經費運用、獎勵制度等等，均需要周詳設計並確保安全無虞。活動傳銷作業更需具特色，如何利用設施結合社會力量規劃辦理活動，激勵社會大眾參與，養成良好運動習慣，才是推動體育運動最主要標的。推動傳銷推廣作業除善用公私合作推動模式，引進傳銷專業人才是需加強工作。

國內目前一些體育場館設施常因土地面積限制、經費負擔、時程因素，在功能設計上無法滿足全部要求；或因施作內容全賴設計建築師規劃設計；體育運動專業無法提供設計意見(或是缺乏設計規劃認知)，致使國內大型新建運動設施建造很不理想，造成瑕疵現象。例舉某棒球場上的二樓貴賓席貴賓看不到棒球比賽捕手與主審，或者在體育館觀眾席上看不到羽球比賽在近端雙打後排選手、游泳池因缺乏設置起終點接觸板、紀錄器等；球場高度不足、觀眾席次不足，不能進行正式比賽。或觀眾席報怨坡度太陡，座席過度險峭，顯現林林總總設計瑕疵。選手、裁判、觀眾常有抱怨，再受傳媒撻伐，深深影響運動聲譽；該瑕疵將使國

際單項運動協會不承認比賽合法性，重者嚴重影響國家形象。體育界應以專業態度應對，能嫻熟運動場館規劃設計確立專業形象。研究者認為興建運動場館應注意：一、邀請體育單項運動協會或委員會以運動專業立場，充分提供場地規格及設施特性，提供建築師規劃設計。二、運動專業人員應參與檢視規劃作業與附屬設施，適切提供專業意見。三、結合無障礙空間與推行殘障運動設施設計。四、重視公共安全設施規劃，完善規劃事故防範措施，配置完成緊急避難空間。五、裝設現代化設備，對應文化時代要求。六、完工後申請國際專業進行運動單位認證。

運動場館興築應配合使用需求為規劃，辦理整體交通環境影響評估。依據程序進行地質鑽探、景觀、採光、通風及進出動線連結集會活動等方便性，規劃合於實際用途，契合社區發展使用需求。聯繫溝通常於里民大會說明或辦理說明會，並調查設施興建意見。對於周邊道路寬窄、車輛流量、公車系統、捷運系統與聯絡路線、包含鄰近快速道路系統、停車位情形進行調查；相較對於運動場館設施容量與使用功能考慮，處理解決對當地環境所造成任何衝擊問題。有效清查建築法規條件與限制，瞭解土地使用管理規定，及早瞭解與因應未來營運設計之相關問題與限制。對於興建完成後，將面對未來 OT 或公私合營等營運可行性，應一併檢討。

設計體育運動館造型與景觀設計，以簡單堅實大方為主，不刻意花俏，以結合當地地理環境，配合進行教育內涵進行造型規劃。內部完整設計並結合外牆整體規劃，劃定使用空間設置合用設施，使場館內外連結，能發揮最佳功能。例如外牆有不銹鋼鏡面設計，加裝適當照明，提供青少年休閒練習街舞訓練等，能適時加入館內競賽活動，結合社會教育擴大效能效果，該等歷程應於設計時胸有成竹。規劃良好交通動線及設定良好場域設施設備，使人員及貨物進出流暢。規劃空間主要用途，如主體設施：(一) 籃排球場（可供室內足球使用），電化教學與看台設施、服務管理室，室內 50M 溫水游泳池(或含有三溫暖、SPA 水療池)等。(二) 汽機車停車場機房。(三) 有氧舞蹈教

室、健身中心、運動諮商室（四）羽球、攀岩、壁球場或射箭、射擊、技擊場、壁球、牆網球、高爾夫揮桿場、、設施。（五）附屬設施如簡易餐飲、文具、運動用品販賣服務設施等等。有關停車管理需求應依據「臺北市土地區分管理規則」規定施設停車位，配備現代化停車收費繳費管理系統、路徑安全、標示、號誌、緊急照明及廣播、自動收費、建立緊急連絡網、監視系統等，以減輕人力需求。

臺北市政府在進行十二區市民運動中心興建，同時進行臺北市立體育場運動園區整建工程(第一期拆除老舊市立棒球場，規劃改建為 15,000 席多功能體育館，業已完成)。第二期工程繼續拆除臺北體院體育館、游泳池以改建為水上運動中心；拆除市立體育場田徑場改建為 20,000 席田徑場兼作為足球、橄欖球場，及回復網球場之改建設施；該運動園區有一番調整。臺北市 12 區市民運動中心建設工程，正以最快速的速度進行（依據臺北市政府評估以五億元建造額度之運動中心工程個案，預擬以 500 個工作天建造完成）。這種決心執行體育設施改善進度，顯示臺北市躋身為國際都會城市推動運動設施建設，增進市民健康政策推動意義。

2000 年臺北市政府教育局委託林曼蕙、錢紀明、王宗吉等學者進行臺北市青少年休閒運動傾向研究，藉以明瞭青少年參與休閒運動動機和傾向或阻礙動機因素等，作為規劃運動設施與提供其休閒教育及使用，提供運動設施建築參考。未來松山運動園區規劃，就朝向國際運動賽會需求配合舉辦大型體育活動、娛樂表演活動、國際會議、商業展示等進行設計建造。運動設施興建需依據籃、排球、羽球、網球、室內足球、游泳、冰球、曲棍球項目等活動需求，以整體性考量設計規劃；運動場館細部設計如安全防護設施需求、監控設備、計分、播音、吸音、通風、照明、自動化、LED 系統等。15,000 席多功能體育館設置冰上運動，不因溫度效應產生的水霧、加溫、冷凍空調更均詳細檢討。特殊性設置如大型室內運動設施(如巨蛋在松山菸廠舊址設定)更另應仔細考量，並對娛樂表演活動音樂會、演唱會、歌舞劇、佈道會、博

覽會等進行設置規劃。相關轉播、音響、布幕、造景等、不同的吊架鋼纜預設、迴音阻隔等設置需求應先擬妥，其餘大致略同。對於場地器材運送車輛、運送通道、通行安全、器材、放置空間，機械電力機房、修繕配備、進退場機動控制，有不同需要應特別注意。對於既定緊急照明廣播逃生系統應依規定設施提供營運審查。所有規劃需在初期時，即將所需物品、物件標準羅列清楚。確實依據運動競賽規則所核定符合於室內比賽競技場。體育館等競技場高度規劃（以排球場比賽高度 12 公尺），既可以供籃球、排球競賽，亦供羽球比賽競技使用。至於室內足球比賽場地規格以室內足球場長 40 公尺加上緩衝區 14 公尺（兩邊各 7 公尺），加上器材擺置區域 6 公尺，體育館相當量體規模以寬長 60 公尺× 45 公尺較為恰當。往下開挖地下室部分，配合探勘地質結構評估，一般估算地下三層設施用途之妥慎規劃。

臺北市民運動中心工程建造作業，自興建伊始，臺北市立體育場編列預算依契約進度付款，委請臺北市政府工務局以專業建造進行監造工程，新工處包辦整個工程興建作業如徵圖建築師甄選、工程招標、監造管理，迄至驗收結算及使用事項，作業內容非常繁複。市府工程單位採行 PCM（規劃設計建造監造含驗收統合作業程序）建設；規劃興築專業監督從事工務監造，結合工程專業興建事務與進程管控與品質管制機程序。臺北市政府透過都市設計審議等等系列管制程序，進行十餘處工程營建、驗收、執行管理，執行工務人員責任負擔確實不輕。

第五節 體育場館景觀設計

興建體育場館外觀設計應將當地環境加上生活發展意念作結合，納入文化思想，設計風味可以留存百年建物，藉能見證時代國人意志。現代國家莫不存置具有歷史文化典範建築，例如 1912 年瑞典斯德哥爾摩體育場、1916 安特衛普體育場、英格蘭溫布萊等歐洲地區古建物獨特風格，極少人會去改變它的原貌，迄今屹立提供使用，且歷久彌新。鄰近日本新興建築如 1993 福岡體育館(Dome)，觀眾席 52,000 席。2001 埼玉體育館 63,700 席、紐澤西巨人體

育館 76,891 觀眾席，都有它獨特造型風貌特色。平面運動場規劃如美國亞特蘭大運動場(1993。85,000 席)、1967 墨爾本板球場 98,500 觀眾席，另有 8000 席站立席…在國際均享有盛名，具劃時代意義（鄭良一。全球體育場館建築：涵蓋 100 個國家的田野調查。加斌有限公司。2002。臺北市。），2008 奧運會水立方游泳館，這些運動建築訂於北京展現，頗值得一提。

國際聞名遐邇體育運動場館還有甚多，如歐洲雅典運動場、奧林匹克運動場、聖保羅運動場、洛多運動場、柏林奧林匹克運動場、英格蘭溫布萊運動場、愛爾蘭柯克公園、西班牙馬德里運動場等，在美洲密西根史丹佛運動場、墨西哥阿茲塔卡、巴西馬拉卡納運動場、烏拉圭世紀運動場、亞洲伊朗阿薩迪運動館、馬來西亞國家運動場、中國北京運動場、2007 年北京鳥巢(2007 建造，2008 奧運會主場地，9 萬觀眾席)、北韓平壤五一運動場、臺北中山足球場、埃及開羅運動場、等國際聞名享有盛名，有獨特一格建築特色運動場。室內大型體育館有俄羅斯莫斯科奧林匹克體育館、加拿大多倫多天頂體育館、西雅圖國王體育館、明尼蘇達 Metrodome、休斯頓太空圓頂體育館、聖安東尼阿拉摩廣場、印度新德里伊比塞特體育館、漢城蠶室體育館、東京、橫濱、西武、名古屋巨蛋等等。至於其他運動場館或單一項目運動設施、游泳館場不再介紹。

我國現階段體育館建築具有國際城市需求意義，要在設計前即加詳細思量，因應國家環境條件生活特性規劃，納入生活意象展現多元發展選擇。無論地處於都會地區或市、郊區，其將帶入未來發展，要有不同建築規劃意義，並應就規模大小、觀眾席數、預算造價，應用最高效能、融合國際觀與企圖心相結合。

第六節 臺北市運動設施委託經營收益分析

委託廠商經營公立體育場館應於每年度開辦前，完成財務評估：如營運成本計算有：人事費用、營運費用、增加設備費用、維護修繕、稅金、營利事業所得稅等詳列，經專業會計師佐證，在年度結束後於期限內檢具收入決算表、現金出納表、資產負債表、財產目錄、基金收支表五類，編訂會計報告送主管機關查核。

臺北市公立運動場館委託經營財務報告統計表（A 運動中心）資產

項目	金額	比率%	備註
流動資產	9205113	100	92.3.1~92.12.31
	9038678	100	93.1.1~93.12.31
	14272989	100	94.1.1~94.12.31
	20740629	98	95.1.1~95.12.31
現金及銀存 固定資產	8521656	93	92.3.1~92.12.31
	7970375	88	93.1.1~93.12.31
	13864444	98	94.1.1~94.12.31
	21057629	100	95.1.1~95.12.31
存貨	137339	1	92.3.11~92.12.31
	231737	3	93.1.1~93.12.31
	212653	1	94.1.1~94.12.31
	206050	1	95.1.1~95.12.31
	206050	1	95.1.1~95.12.31
預付款項	546058	6	92.3.1~92.12.31
	836566	9	93.1.1~93.12.31
	195892	1	94.1.1~94.12.31
	861616	4	95.1.1~95.12.31

臺北市公立運動場館委託經營財務報告統計表（A 運動中心）負債及餘絀

項目	金額	比率%	備註
負債及餘絀總計	9205113	100	92.3.1~92.12.31

	9038678	100	93.1.1~93.12.31
	14272989	100	94.1.1~94.12.31
	21057629	100	95.1.1~95.12.31
餘絀	973992	11	92.3.1~92.12.31
	1952574	3	93.1.1~93.12.31
	2376571	4	94.1.1~94.12.31
	1910718	3	95.1.1~95.12.31

臺北市公立運動場館委託經營財務報告統計表（A 運動中心）收支餘絀表

項目	金額	支出金額	比率%	備註
服務總收入	33704910	32730918	100-97	92.3.1~92.12.31
服務總支出	57402349	55449775	100-97	93.1.1~93.12.31
	68450438	66073867	100-96	94.1.1~94.12.31
	73563048	71652330	100-97	95.1.1~95.12.31
營運成本		15952479	47	92.3.1~92.12.31
		31589666	55	93.1.1~93.12.31
		39325000	57	94.1.1~94.12.31
		42971604	58	95.1.1~95.12.31
用人費		7051934	21	92.3.1~92.12.31
		9950915	18	93.1.1~93.12.31
		11106049	16	94.1.1~94.12.31
		12220694	17	95.1.1~95.12.31
事務費		9726505	29	92.3.1~92.12.31
		13909194	24	93.1.1~93.12.31
		15642818	23	94.1.1~94.12.31
		16460032	22	95.1.1~95.12.31
餘絀		973992	3	92.3.1~92.12.31
		1952574	3	93.1.1~93.12.31
		2376571	4	94.1.1~94.12.31
		1910718	3	95.1.1~95.12.31

臺北市公立運動場館委託經營財務報告統計表（B 運動中心）資產

項目	金額	比率%	備註
流動資產	2,805,651	100	93.7.5~93.12.31
	5,594,867	100	94.1.1~94.12.31
	9,046,730	100	95.1.1~95.12.31
流動資產合計	1714434	61	93.7.5~93.12.31
	4836816	86	94.1.1~94.12.31
	8,712,641	96	95.1.1~95.12.31
未攤銷費用	1091217	39	93.7.5~93.12.31
	758051	14	94.1.1~94.12.31
	334,089	4	95.1.1~95.12.31

臺北市公立運動場館委託經營財務報告統計表（B 運動中心）收支餘細表

項目	金額	支出金額	比率%	備註
服務總收入	14950289	19738281	100-132	93.7.5~93.12.31
	43754271	44662921	100-102	94.1.1~94.12.31
	49305826	48134704	100-98	95.1.1~95.12,31
用人費		3391891	23	93.7.5~93.12.31
		6816352	71	94.1.1~94.12.31
		7857688	16	95.1.1~95.12,31
行政事務		10069297	71	93.7.5~93.12.31
		20005254	46	94.1.1~94.12.31
		22042994	45	95.1.1~95.12,31
課程費用		5633416	38	93.7.5~93.12.31
		17841315	41	94.1.1~94.12.31
		18234022	37	95.1.1~95.12,31
稅前餘細		4787992	32	93.7.5~93.12.31
		908650	2	94.1.1~94.12.31
		1171122	2	95.1.1~95.12,31

臺北市公立運動場館委託經營財務報告統計表（B 運動中心）負債及餘絀

項目	金額	比率%	備註
負債及餘絀 (資產總計)	2805651	100	93.7.5~93.12.31
	5594867	100	94.1.1~94.12.31
	1171122	100	95.1.1~12,31
負債總計	7593643	270	93.7.5~93.12.31
	11291509	202	94.1.1~94.12.31
累積餘絀	4787992	11	93.7.5~93.12.31
	5696642	13	94.1.1~94.12.31
	4525520	9	95.1.1~95.12,31

臺北市公立運動場館委託經營財務報告統計表（B 運動中心）資產負債平衡表

項目	金額	支出金額	金額	備註
流動資產	4836816	流動負債	9953509	94.1.1~94.12.31
	8712641		12174250	95.1.1~95.12,31
固定資產	2788092	其他負債	1338000	94.1.1~94.12.31
	334089		1398000	95.1.1~95.12,31
資產總額	5594867	負債與餘絀 總額	5594867	94.1.1~94.12.31
	9046730		9046730	95.1.1~95.12,31

臺北市公立運動場館委託經營財務報告統計表（C 球場）資產

項目	金額	比率%	備註
資產總額	9189068	100	93.8.1~93.12.31
	15570775	100	94.1.1~94.12.31
	49454225	100	95.1.1~95.12,31
流動資產	3189068	34.71	93.8.1~93.12.31
	5957900	38.26	94.1.1~94.12.31
	5639037	12	95.1.1~95.12,31
流動負債	2223676	24.2	93.8.1~93.12.31

其他負債	8491103	54.53	94.1.1~94.12.31
	43064661	87	950101~951231
	7250000	78.9	930801~931231
	7890000	50.67	94.1.1~94.12.31
	7370000	15	95.1.1~95.12.31
現金及銀存 固定資產	51901	0.347	93.8.1~93.12.31
	2788092	17.91	94.1.1~94.12.31
	33357517	67	95.1.1~95.12.31
預付款項 其他資產	6000000	65.29	93.8.1~93.12.31
	6824783	43.83	94.1.1~94.12.31
	10457671	21	950101~951231
負債及餘絀總計	9189068	100	93.8.1~93.12.31
	15570775	100	94.1.1~94.12.31
	49454225	100	95.1.1~95.12.31

臺北市公立運動場館委託經營財務報告統計表（C 球場）收支餘絀表

項目	收入金額	支出金額	比率%	備註
服務總收入	6705739	6990347	100-104.25	93.8.1~93.12.31
服務總支出	19596360	20142024	100-102.68	94.1.1~94.12.31
	31227589	31397697	100-100.5	95.1.1~95.12.31
營運成本		4166666	62.14	93.8.1~93.12.31
		8280170	42.21	94.1.1~94.12.31
		12645481	40.5	95.1.1~95.12.31
用人費		733291	10.94	93.8.1~93.12.31
		2976034	15.17	94.1.1~94.12.31
		4995745	16	95.1.1~95.12.31
事務費		2990390	31.17	93.8.1~93.12.31
		6299477	44.12	94.1.1~94.12.31
		12801598	41	95.1.1~95.12.31

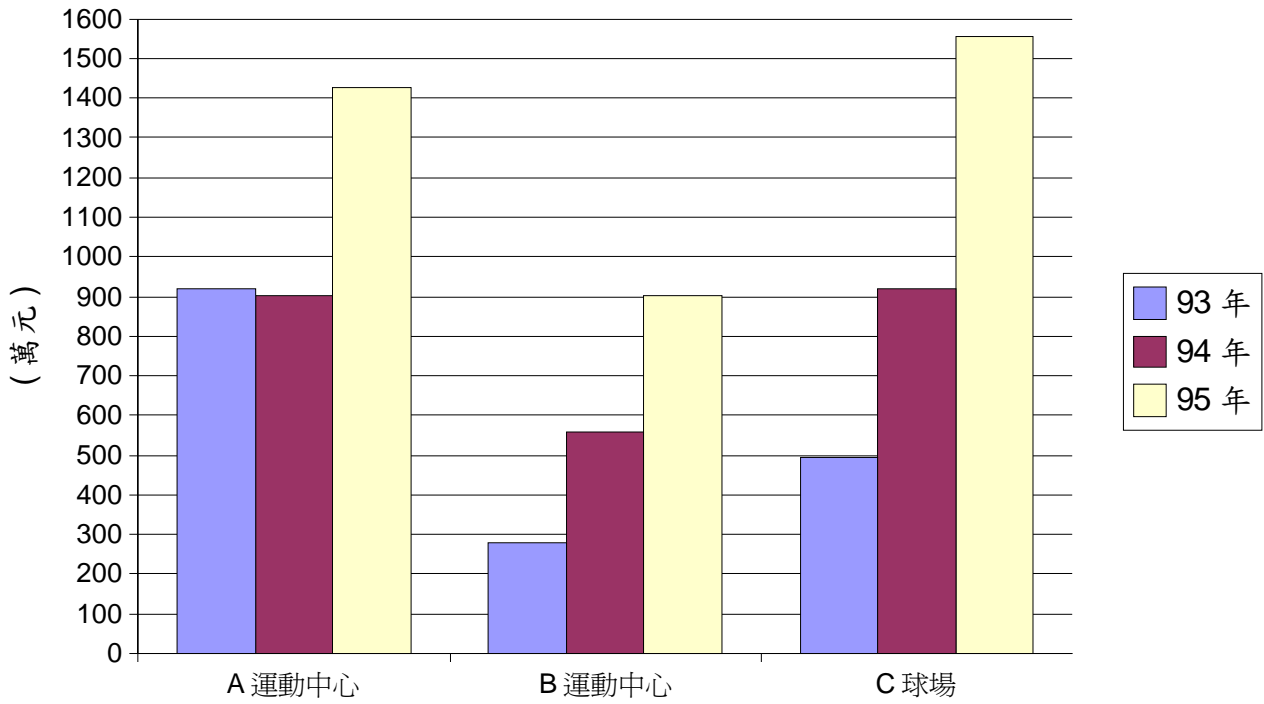
餘絀	-284608		-4.25	93.8.1~93.12.31
	-525720		-3.38	94.1.1~94.12.31
	-170108		-2	95.1.1~95.12.31

臺北市公立運動場館委託經營財務報告統計表（C 足球場）負債及餘絀

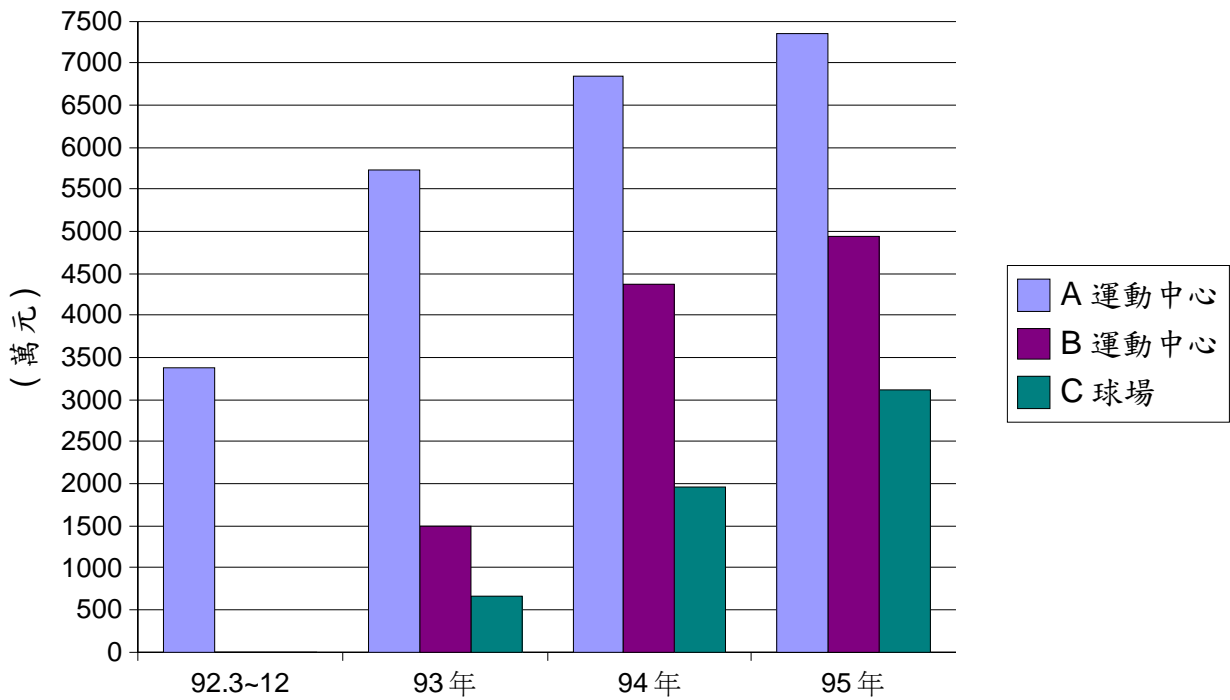
項目	金額	比率%	備註
負債餘絀總額	9189068	100	93.8.1~93.12.31
	15570775	100	94.1.1~94.12.31
	49454225	100	95.1.1~95.12.31
其他負債	7250000	-78.9	93.8.1~93.12.31
	7890000	50.67	94.1.1~94.12.31
	7370000	15	95.1.1~95.12.31
流動負債	2223676	-24.1	93.8.1~93.12.31
	8491103	54.53	94.1.1~94.12.31
	43064661	87	95.1.1~95.12.31
餘絀	-284608	-3.1	93.8.1~93.12.31
	--525720	-2.68	94.1.1~94.12.31
	170108	-2	95.1.1~95.12.31

註：營運收支管理應詳載現金及約當現金(括現金銀行存款、活期與支票存款)、預付費用(如預付消毒材料過濾機件維修、保險費、其他)、應付費用(退保金、保險費、回饋金等)、存入保險金、盈餘分配限制、所得稅等，需清楚提供資料交認證會技師查報(資料整理：臺北體育處年刊)。

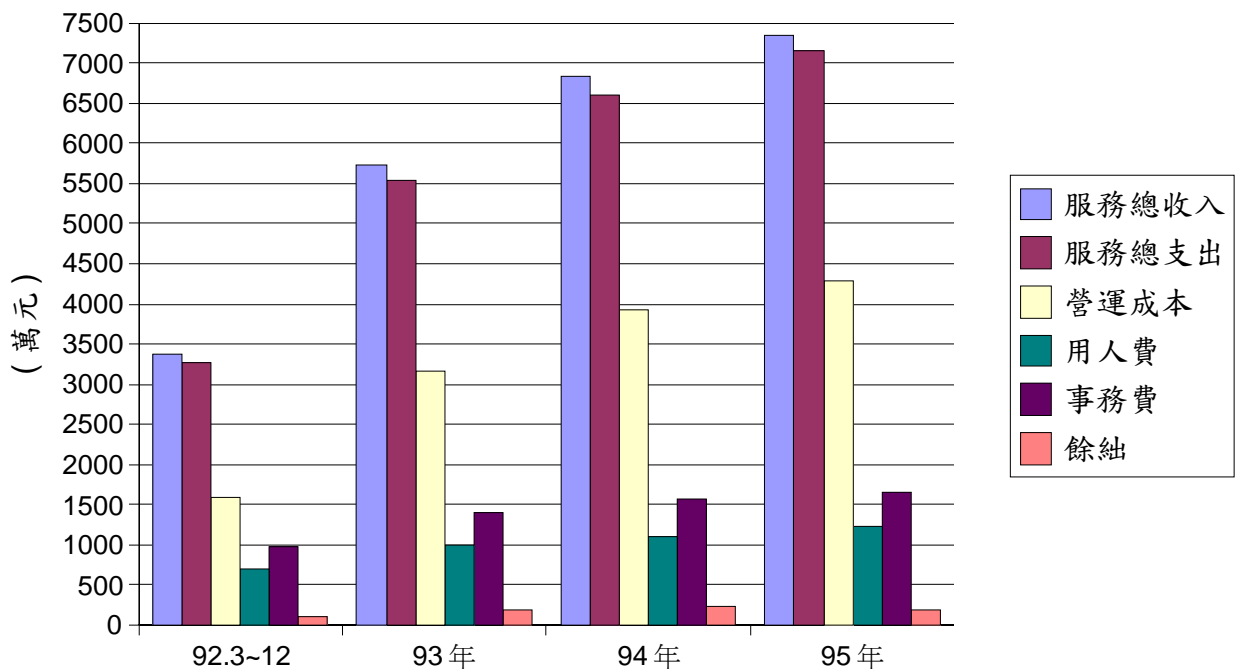
A、B 運動中心、C 球場資產圖



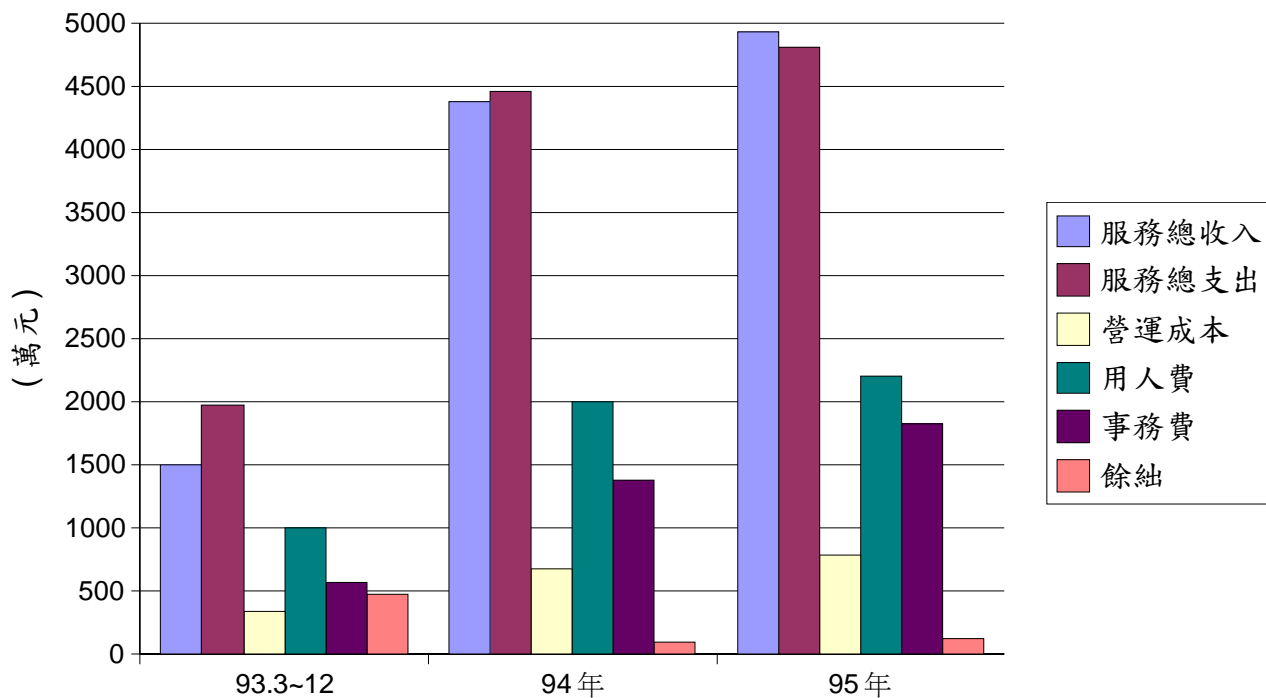
A、B 運動中心、C 球場服務收入圖



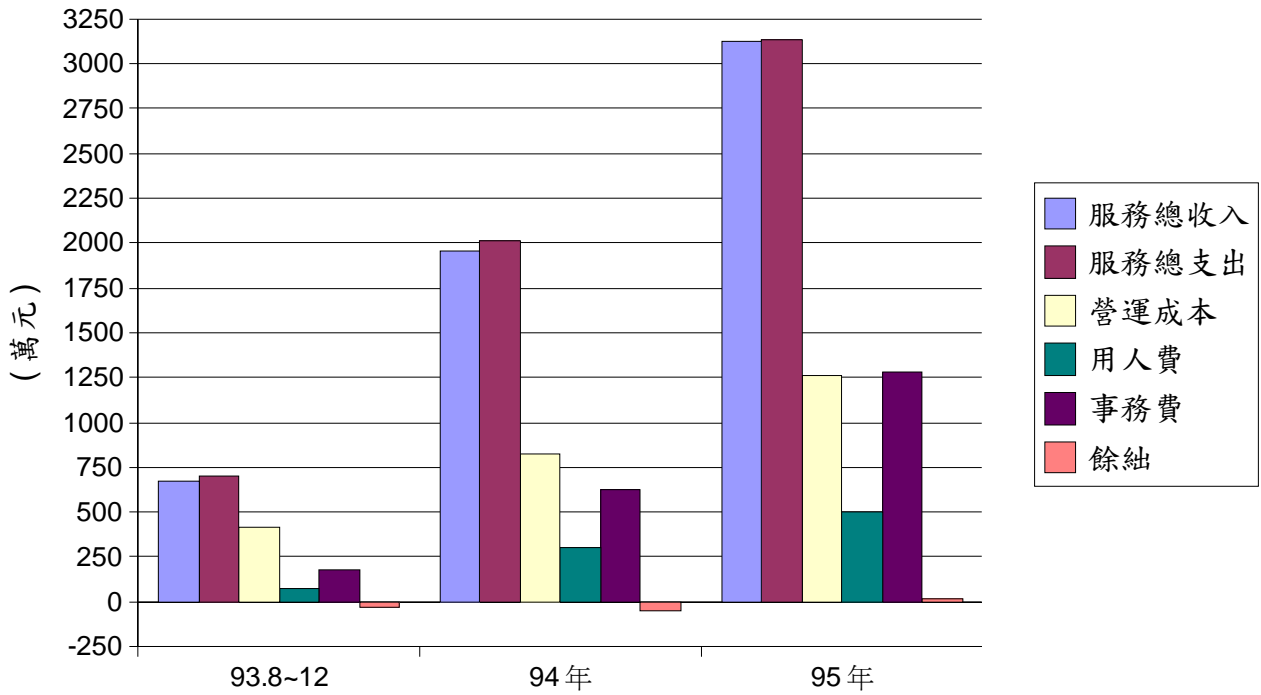
A 運動中心收支餘絀圖



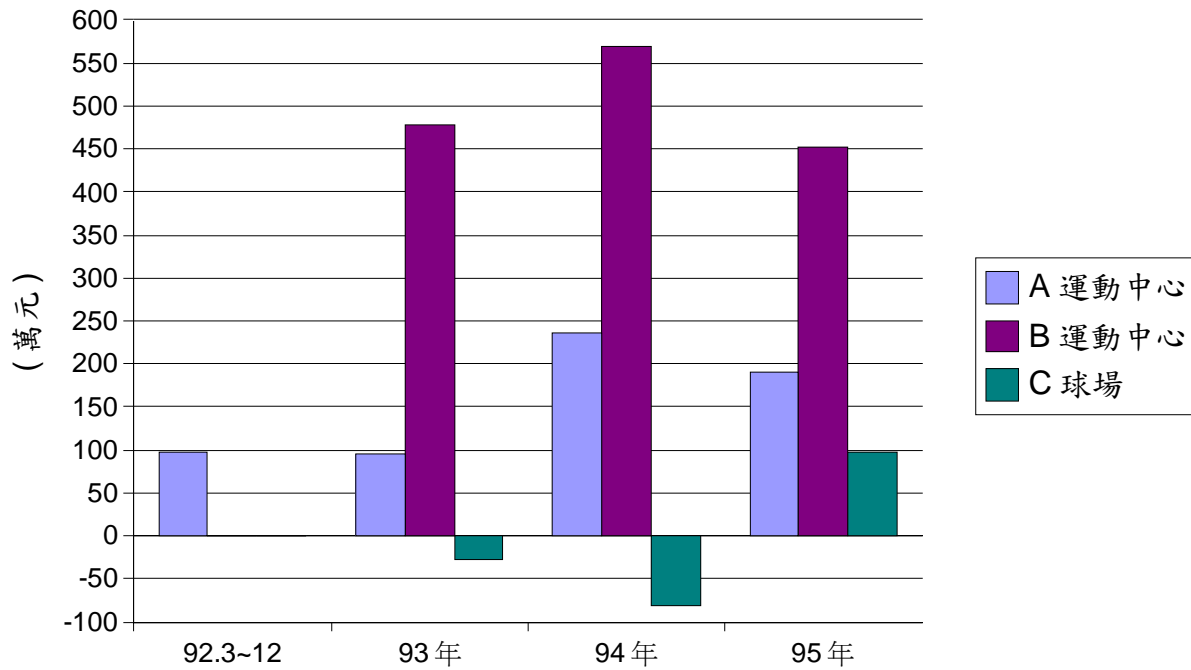
B 運動中心收支餘絀圖



C 球場收支餘絀圖 (資料來源：台北市體育處 94 年刊)



A、B 運動中心、C 球場經營餘絀圖



臺北市公立運動場館委託經營單位辦理活動統計表

場館名稱	開放天數	活動項次	參加人數	開放天數	活動項次	參加人數
			場地人次			場地人次
年度別	94	94	94	95	95	95
A 市民運動中心	361 天次	397 項次	189,755 人次	364	388	189,805 人次
			801,535 人次			811,652 人次
B 市民運動中心	362 天次	179 項次	54,889 人次	364	213	32,390 人次
			1343227 人次			1359563 人次
C 球場	365 天次	82 項次	118,232 人次	365(演唱會內場地整備使用除外)	365(演唱會內場地整備使用除外)	
			1106272 人次			1949125 人次
附註: 以 94、95 年度為例，人次以開放天次、使用場地乘以項次						

資料整理：彙整臺北市體育處年刊。2007。

第柒章 顧客滿意度與運動行為調查量化研究

現代化商業市場經營方向，係以使用者需求為優先的顧客導向，成為現代企業經營重心，體育運動服務業視顧客滿意度高低為企業經營興衰樞紐，引申所及臺北市社會體育運動設施經營首先就要使服務最大的顧客(使用者)得到運動滿足，並且能保持吸引力，使顧客定時定期到當地運動中心從事活動，避免顧客選擇轉移至其他場所或停止活動，致使興建運動設施失去本意。

社會體育主管機關辦理運動設施 OT 化，應主動規劃有效經營妥善運用運動設施，提供每位顧客更高品質、更安全的運動場所設備，吸引更多顧客繼續參與運動使用，規劃暨落實終身運動習慣。文獻探討學生對校內運動場地設施使用滿意度影響因素有性別、年齡、學校區域、社團參與、使用情形等。故如何運用所獲得的經營資訊，提供體育教學現場對設施合理重分配使用；供在場地設施規劃設置時作為行政單位決策參考，助益政策推行，避免人力、物力、財力等資源的不當浪費，有效運用於社會體育推行。

方進隆(1993)認為運動是非常特別的健康行為，不但可以促進身心健康紓解壓力，還能增進工作和讀書效率，提昇生活品質。量化研究以市民運動中心委託經營顧客滿意度及運動行為調查分析其重點，作為支持政策推行依據。

方進隆(2007)表示推動市民參與運動，市民顧客使用運動中心滿意度越高，即是市民運動行為相對提高；除服務效能較佳，市民體能亦會有進步。

本研究市民使用運動中心滿意度調查操作性定義為：臺北市民參與運動中心在滿意度量表上得分情形，得分愈高級表示滿意度也越高；反之則越低。基本理想是市民運動中心提供優良服務，達到超越顧客的期望，能積極提供市民有效的參與運動設施設備，促進體適能。

第一節 使用滿意度定義

方進隆(2007)表示政府提供充足良好的運動場地設施與環境，必能吸引眾多的使用者，人人樂於運動，進而增強身體心肺功能在良好程度，健康教育目標較能輕易達到。可知學校或社會所提供的運動場地設施是否完備，深深影響國民體育推展，有完善運動場地設施，更能有效推行運動健康效益。若設施良好，而

未善加利用，反是資源浪費（行政院體育委員會。1999）。學校體育運動滿足學生的運動與休閒需求，讓學校體育有存在的價值，運動場地設施與體育運動推展成效相互相成；政府推動體育政策即在有效利用學校運動場地與社會體育運動設施，培養健康喜歡運動國民，良好設施場地進行正向教育，與維護活動人員安全相得益彰。

依據 Berger、Sheppard (1996)表示健身運動對生活品質造成影響。其定義生活品質說法為：個體對生活的反應評估（滿意或不滿意）。生活品質受到個體身心狀態況與健康行爲的影響，由於健身運動和身體與心智的健康之間存在著正向的關係，因此身體活動逐漸有其重要性(簡曜輝等。《*競技與健身運動心理學*。臺灣運動心理學會出版。2005。臺北市。)。體育運動指導者如體育教師、教練和健身運動領導者對於運動學習者價值觀有影響；體育運動指導負有對學習者人格發展具有引導責任。

Tough (1982) 指出滿意是學生對學習活動的感覺或態度，高興的感覺或積極的態度，是「滿意」，不高興的感覺或消極的態度是「不滿意」。

Marciani (1985)滿意度定義為對參與活動前的預期需求，與活動後實際結果比較感受，是使用者主觀的感受與態度，即如學生在使用校內的運動場地設施後，自覺而所做出整體評估；例舉學校運動場地設施最大使用者是校內學生及教職員工。

Streff (1991)以企業經營角度觀察，學校推行體育運動設施經營時師生是消費者，學校即是賣方的產品供應者，在「顧客導向」的商業市場，使用者的滿意度就如同顧客滿意度，已成為企業追求成功的新目標。雖然不同學者對顧客滿意度的解釋、強調的重點不同，但論點及看法卻十分相近。

Drogin(1991)認為滿意度(satisfaction)是參與者或使用者在參與或使用後，對特殊經驗產生一種符合或超越個人某種期望的心理狀態或感覺。

Kotler (1991) 認為消費者滿意程度取決於其對產品之預期與使用效果的關係，如果使用效果大於先前的預期，則消費者便會感到滿意。學校運動場地設施的使用滿意度加成體育教學的影響，學生能對其學校內的運動場地設施感到滿

意，將影響學生再修習體育課的意願；如此，學生將會有更多的機會接觸運動場地設施，對培養規律運動習慣大有助益。

李志峰(1995)研究價格、交通、產品設施、服務態度、促銷因素有密切相關。其認為使用者年齡、學歷、經歷、社經地位是滿意度影響因素，分析設施區域、行政、持續使用時間、使用次數、夥伴關係為影響再次使用意願因素。

方信淵(1998)顧客滿意度比較研究，對顧客滿意度與服務品質差異性分析，結果發現不同性別、身分、每月使用次數、加入會員時間、其他泳池使用經驗已達顯著差異。年齡、教育程度、收入與滿意度則未達顯著差異。

陳啓誠 (2003)研究認為運動場地設施對體育運動教學影響重大，參與運動市民若其對於公共運動場地設施感到「滿意」者，能影響參與運動意願。若該市民學生將會有更多機會接觸運動場地設施而從事運動，對於培養規律運動習慣有很大的助益。

蔡銘坤(民 2005)探討不同背景國中體育教師於融合式適應體育實施教學之現況、意見及研習需求，其等表現有差異性。

本研究界定市民顧客使用市民運動中心之滿意度，係指市民顧客(指市民參與運動場地開放使用者)對運動設施使用後，看待運動場所整體知覺。

第二節 量化研究程序、工具與研究步驟

臺北市公立運動場館經營案例除應於經營管理行政作為與提供服務執行方向探測辦理活動項次、人/次、服務收益、收支盈餘、人員管理安全等經營績效，需探討市民使用運動中心滿意程度與比較經營情形，決定以設計問卷調查，就市民顧客使用運動中心服務效能，進行隨機取樣調查服務品質、場地設備、運動行為之相互間關係。

(一)研究者自行設計「臺北市運動場館委託經營顧客滿意度與運動行為」調查問卷，經徵詢學者(闕月清博士、卓俊伶博士)完成信效度檢驗；以隨機取樣方式進行問卷調查。藉為瞭解市民顧客參與市民運動中心運動行為、習慣養成、自覺意象、運動設施使用滿意情形等，透過統計分析完成資料描述性統計、次數分配與百分率情形，調查顧客滿意度及進行滿意度差異性比較分析，並以卡

方檢驗滿意度差異性，陳列全部資訊俾供檢索。

(二)為能有效抽樣調查研究瞭解市民對運動中心服務滿意情形，研擬因應策略改善服務，吸引更多市民積極參與運動，提高市民體適能。

(三)提供準確研究結果供市民運動中心經營參考。

第三節 調查研究內容討論

本研究經隨機取樣調查臺北市中山區、北投區市民運動中心二處公辦民營場館 232 份顧客使用滿意度與運動行為調查，計徵得 162 份有效問卷，市民顧客使用滿意度與運動行為其估計數值，以非常同意、很同意、同意、不同意、很不同意區分五等第，各以 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分得分轉化為分數進行累計，得分越高者，表示其滿意度越高；得分越低者，滿意度越低。

調查說明如下：

- 一、瞭解運動中心活動市民顧客之性別、年齡、學歷、職業、居住地基本資料。
- 二、設定運動行為範圍，如使用運動中心資歷、每週運動次數、運動時間、運動激烈程度(強度)、每次運動時間、規律運動時程進行分析。
- 三、服務品質調查內容包含運動中心運動設施充裕、維護修繕、安全管理、體能增進認知、運動中心服務態度、運動環境整潔、逃生設備周全、服務申訴制度、課程教學態度、活動訊息傳遞、探討公益時間合理性、行銷廣告、信心、環境美學、申訴制度、教學創意、活動訊息獲得。
- 四、場地運動器材設備部分以維護管理、停車設施管理、交通便利、公告標語、空調設施、燈光照明、餐飲衛生、販售物品價格、泳池衛生、價值感、附屬設施公告標語、標誌醒目等項目。
- 五、瞭解顧客到運動中心對場地標準、活動氣氛、運動價值性、內容充實度、活動附屬設備便利性、受到社會支持影響、付費使用、參與固定時間活動、攜帶友伴參加、視運動設施為休閒聚會用途、成為居民休閒聚會中心、票券流通使用意向、增辦競賽活動需求等，並開放自由表達意見。

第四節 分類評量說明

- 一、調查問卷第 1 題至第 7 題歸納為一般基本資料，含性別、年齡、學歷、職業、

居住地、運動習慣、項目、資歷、運動週頻率、時間、強度、規律運動、運動歷程 (除第七題顧客參加運動項目可複選外，餘皆單選題)。

- 二、第 8 題至第 12 題歸類為運動行為計分，到運動中心從事「運動資歷」至第 12 題「規律運動時間」題意稍有不同，仍有分辨未清者。至第六題調查是否「到運動中心運動」，選答選填「1」沒有運動習慣民眾者，得選擇「續答」或「不再續答」(約佔 24.07%)，仍有多位市民後來自行決定繼續選答，對熱忱協助問卷朋友致謝。
 - 三、第 13 題至第 24 題歸類為服務品質計分。
 - 四、第 25 題至第題 34 題場地設備歸類為顧客使用運動設施配置滿意度，市民顧客滿意度就應包括前述 8~12 題運動品質與 13~48 題運動習慣在內。
 - 五、第 36 題至第題 48 題歸類為顧客運動行為計分。
 - 六、本問卷調查僅區域性小規模抽樣，計 48 道題目，扣除 7 題一般性問題，以 $41*4$ 倍數計算抽樣調查數，仍具相當信度。滿意標準設定在 $3 \text{ 分}*41 \text{ 題}=123$ 分標準範圍，滿意度達此標準即為滿意。
 - 七、調查基本資料描述性統計、次數分配與百分率如列表 5-1 列表。
 - 八、比較顧客滿意度及運動行為在基本屬性上之差異性在第六節說明。
 - 九、滿意度差異性比較分析如卡方檢定(Chi - Square test 檢驗滿意度差異性)，檢測結果以 7-2 情形列表。
 - 十、調查問卷經彙收後，所得資料輸入電腦計算軟體，以 Open Office Excel Org cale12.1 工作表進行百分率、敘述統計次數分配，統計結果如列表 5-1。
- 備註：問卷施測對象以參加運動中心市民顧客群為主，檢測結果可能偏向較具參與運動市民意願，而非全體臺北市民準確滿意度。

第五節 基本資料描述性統計之次數分配與百分率計算結果

為描述統計需要本研究陳述調查基本數據，臚列原始數據其基本資料、統計次數分配、百分率供為查核參考(如 5-1 基本資料描述性統計次數分配與百分率)；本研究調查結果顧客滿意度值很高，市民顧客明確表達樂意參與運動中心活動，各項因素探討持有高度滿意。

比較顧客滿意度及運動行為在基本屬性上差異性，以 T 檢定及多項式線性迴歸(Multiple Linear Regression)比較，顧客在滿意度及運動行為方面，男性及女性顧客平均分139.49及140.00高滿意度表現。在運動行為顧客滿意度之得分數分別為 15.90 ± 3.899 及 14.70 ± 3.717 ，似有顯著性差異，但此差異性僅達邊際顯著性，可解釋為沒有顯著差異。

再以多項式線性迴歸進行比較顧客年齡及學歷在滿意度及運動行為間差異性結果分析：各年齡層對運動中心委託經營之滿意度平均得分達滿意程度(41*3=123)以上，如表所示。其中以第三年齡層(31~40歲)最低，也達(136.68)，最高是第六年齡層(61~70歲)為157.14。若以第一年齡層(18~20歲)為參考組(Reference Group)，發現第六年齡層(61~70歲)顧客在滿意度方面平均比第一年齡層高19.198分，且達統計上之顯著性 ($p=0.025$)。

在年齡分組與運動行為方面，各年齡層平均得分表現，其中以第三年齡層(31~40歲)最低(14.76)，最高是第六年齡層(61~70歲)為17.50為最高，可能與社會經驗與人生閱歷有關。至於各年齡層在運動行為方面之平均得分無顯著差異。

顧客學歷對於運動中心委託經營滿意度平均得分139.72(如表列)，本調查發現高學歷＝高滿意度，即高學歷有較高的滿意度。僅能推測高學歷使用者對運動經營立場較具認知，故有較高的滿意度；惟其差異並未達統計上之顯著性。研究不同年齡層市民顧客使用運動中心顯示有高滿意度(不同性別、年齡、學歷、運動行為與使用運動中心滿意度散布式圖形(對應關係如圖表))。

運動行為使用運動中心滿意度均獲得高滿意度(如運動行為與滿意度對應圖)。

運動行為與學歷無顯著相關。

另以單因子變異數分析(one-way ANOVA)檢測運動行為與使用滿意度差異情形，顧客參與運動中心滿意度與運動行為成正相關。再以迴歸分析兩者間相關性結果：運動行為每增加1分，顧客滿意度平均增加1.916分，且達統計上之顯著性($p<0.001$)。

經再多項式歸迴歸分析兩者間相關性，結果以如表所示；經調整性別、年齡、學歷及職業效應後；運動行為每增加1分，顧客滿意度平均增加1.800分，且達統

計上之顯著性($p < 0.001$)。

相關滿意度差異性比較分析，以SPSS 15.0電子計算軟體及卡方檢定

Chi-Square test檢驗滿意度，差異性分析卡方檢測值顯著性，檢定運動中心問卷資料，統計市民顧客使用滿意度、運動行為相關性。統計分析不同性別、年齡、學歷、職業、居住地顧客到中心運動習慣、運動項目、運動期程、週運動次數、每週運動時間等差異性比較分析，均沒有顯著差異（卡方檢測結果如7-2表）。

5-1 基本資料描述性統計次數分配與百分率：

調查項目	人數	百分比(%)	備註	調查項目	人數	百分比(%)
1.性別				25.合適場地器材		
男	87	53.70		未填	11	6.79
女	75	46.30		非常不同意	0	0.00
總計	162			不同意	3	1.85
2.年齡				同意	58	35.80
18~20 歲	21	12.96		很同意	54	33.33
21~30 歲	47	29.01		非常同意	36	22.22
31~40 歲	39	24.07		26.停車設施管理		
41~50 歲	29	17.90		未填	11	6.79
51~60 歲	15	9.26		非常不同意	0	0.00
61~70 歲	7	4.32		不同意	7	4.32
71~80 歲	4	2.47		同意	63	38.89
3.學歷情形				很同意	43	26.54
國小	4	2.47		非常同意	38	23.46
初(國)中	8	4.94		27.地區交通便利		
高中職	44	27.16		未填	11	6.79

專科	34	20.99		非常不同意	2	1.23
大學	57	35.19		不同意	11	6.79
碩、博	15	9.26		同意	46	28.40
4.職業分類				很同意	49	30.25
軍公文教	25	15.53		非常同意	43	26.54
資訊	12	7.45		28.標語廣告宣傳		
商貿	20	12.42		未填	11	6.79
金融	14	8.70		非常不同意	1	0.62
家管	12	7.45		不同意	10	6.17
衛保	4	2.48		同意	54	33.33
農漁牧	6	3.73		很同意	57	35.19
交通運輸	11	6.83		非常同意	29	17.90
餐旅	15	9.32		29.空調照明佳		
其他	42	26.09		未填	11	6.79
5.居住地區				非常不同意	0	0.00
中心附近	48	29.63		不同意	0	0.00
北市	73	45.06		同意	51	31.48
北縣	38	23.46		很同意	56	34.57
其他縣市	3	1.85		非常同意	44	27.16
6.運動習慣				30.飲食衛生管理		
有	139	85.80		未填	12	7.41
無	23	14.20		非常不同意	0	0.00
7.運動項目				不同意	2	1.23

未填	26	16.05		同意	63	38.89
游泳	60	37.04		很同意	55	33.95
羽球	44	27.16		非常同意	30	18.52
籃球	27	16.67		31.販賣物品價格		
溜冰	3	1.85		未填	12	7.41
其他桌羽網球	34	20.99		非常不同意	0	0.00
8.運動資歷				不同意	12	7.41
未填	18	11.11		同意	58	35.80
三個月以下	22	13.58		很同意	57	35.19
三~六個月	25	15.43		非常同意	23	14.20
六個月~一年	40	24.69		32.泳池衛生管理		
一~三年	31	19.14		未填	11	6.79
三年以上	26	16.05		非常不同意	0	0.00
9.週運動頻率				不同意	4	2.47
未填	18	11.11		同意	52	32.10
每週 1 次	42	25.93		很同意	53	32.72
每週 2 次	40	24.69		非常同意	42	25.93
每週 3 次	32	19.75		33.場地標準化		
每週 4 次	15	9.26		未填	12	7.41
每天都來	15	9.26		非常不同意	0	0.00
10.運動時間				不同意	2	1.23
未填	17	10.49		同意	59	36.42
少 10min	2	1.23		很同意	50	30.86

10~20min	6	3.70		非常同意	39	24.07
20~40min	26	16.05		34.營造活動氛圍		
40~60min	60	37.04		未填	11	6.79
1hr 以上	50	30.86		非常不同意	0	0.00
11.運動強度				不同意	1	0.62
未填	17	10.49		同意	56	34.57
非常低	6	3.70		很同意	64	39.51
稍低	11	6.79		非常同意	30	18.52
普通	65	40.12		35.場館價值性高		
有點激烈	39	24.07		未填	11	6.79
激烈	20	12.35		非常不同意	0	0.00
很激烈	4	2.47		不同意	2	1.23
12 規律性運動				同意	67	41.36
未填	39	24.07		很同意	44	27.16
六個月以下	17	10.49		非常同意	38	23.46
六個月~一年	31	19.14		36.活動內容充實		
一年~三年	36	22.22		未填	12	7.41
三年以上	32	19.75		非常不同意	0	0.00
13.維修與管理				不同意	4	2.47
未填	10	6.17		同意	66	40.74
不同意	3	1.85		很同意	50	30.86
同意	52	32.10		非常同意	30	18.52
很同意	59	36.42		37.設備齊全便利		

非常同意	38	23.46		未填	11	6.79
14.安全管理				非常不同意	1	0.62
未填	11	6.79		不同意	5	3.09
非常不同意	0	0.00		同意	65	40.12
不同意	0	0.00		很同意	54	33.33
同意	56	34.57		非常同意	26	16.05
很同意	57	35.19		38.具有社會支持		
非常同意	38	23.46		未填	11	6.79
15.能助增體能				非常不同意	0	0
未填	11	6.79		不同意	3	1.85
非常不同意	0	0.00		同意	57	35.19
不同意	0	0.00		很同意	51	31.48
同意	56	34.57		非常同意	40	24.69
很同意	56	34.57		39.對於付費使用		
非常同意	39	24.07		未填	11	6.79
16.態度良好				非常不同意	4	2.47
未填	11	6.79		不同意	11	6.79
非常不同意	0	0.00		同意	67	41.36
不同意	3	1.85		很同意	42	25.93
同意	54	33.33		非常同意	27	16.67
很同意	61	37.65		40.會定時來運動		
非常同意	33	20.37		未填	11	6.79
17.環境區況				非常不同意	3	1.85

未填	10	6.17		不同意	17	10.49
非常不同意	0	0.00		同意	63	38.89
不同意	2	1.23		很同意	51	31.48
同意	61	37.65		非常同意	17	10.49
很同意	57	35.19		41.會偕伴同來		
非常同意	32	19.75		未填	11	6.79
18.具備逃生設施				非常不同意	1	0.62
未填	10	6.17		不同意	7	4.32
非常不同意	0	0.00		同意	72	44.44
不同意	2	1.23		很同意	38	23.46
同意	62	38.27		非常同意	33	20.37
很同意	55	33.95		42.參與靜態休閒		
非常同意	33	20.37		未填	11	6.79
19.具有申訴制度				非常不同意	8	4.94
未填	10	6.17		不同意	49	30.25
非常不同意	1	0.62		同意	50	30.86
不同意	5	3.09		很同意	30	18.52
同意	66	40.74		非常同意	14	8.64
很同意	48	29.63		43.成爲聚會中心		
非常同意	32	19.75		未填	11	6.79
20.課程教學創意				非常不同意	1	0.62
未填	11	6.79		不同意	10	6.17
非常不同意	0	0.00		同意	70	43.21

不同意	4	2.47		很同意	48	29.63
同意	67	41.36		非常同意	22	13.58
很同意	52	32.10		44.票券流通使用		
非常同意	28	17.28		未填	11	6.79
21.指導態度助益				非常不同意	2	1.23
未填	10	6.17		不同意	9	5.56
非常不同意	0	0.00		同意	69	42.59
不同意	2	1.23		很同意	43	26.54
同意	55	33.95		非常同意	28	17.28
很同意	60	37.04		45.公益時段配合		
非常同意	35	21.60		未填	13	8.02
22.活動資訊傳遞				非常不同意	1	0.62
未填	10	6.17		不同意	9	5.56
非常不同意	0	0.00		同意	78	48.15
不同意	4	2.47		很同意	48	29.63
同意	67	41.36		非常同意	13	8.02
很同意	50	30.86		46.需要安排競賽		
非常同意	31	19.14		未填	12	7.41
23.優惠措施				非常不同意	0	0
未填	10	6.17		不同意	4	2.47
非常不同意	1	0.62		同意	83	51.23
不同意	5	3.09		很同意	47	29.01
同意	55	33.95		非常同意	16	9.88

很同意	52	32.10		47.顧客滿意度		
非常同意	39	24.07		未填	10	6.17
24.行銷廣告				非常不同意	1	0.62
未填	10	6.17		不同意	1	0.62
非常不同意	1	0.62		同意	63	38.89
不同意	5	3.09		很同意	75	46.30
同意	72	44.44		非常同意	12	7.41
很同意	50	30.86				
非常同意	24	14.81				

第六節 比較顧客滿意度及運動行為在基本屬性上差異性

顧客在滿意度及運動行為方面，分別有10位及16位顧客未填答資料。比較時不納入分析，再以SPSS v.15.0統計軟體之t-檢定及多項式線性迴歸 (Multiple Linear Regression)進行比較，所得結果分述如下：

Group Statistics

性別		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
滿意度	男	83	139.49	20.315	2.230
	女	69	140.00	19.460	2.343

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
滿意度	Equal variances assumed	.079	.779	-.156	150	.876	-.506	3.247	-6.922	5.910
	Equal variances not assumed			-.156	146.984	.876	-.506	3.234	-6.898	5.886

Group Statistics

性別	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
運動行為 男	80	15.90	3.899	.436
女	66	14.70	3.717	.458

Independent Samples Test

運動行為	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Equal variances assumed	.591	.443	1.895	144	.060	1.203	.635	-.052	2.458	
Equal variances not assumed			1.904	140.990	.059	1.203	.632	-.046	2.452	

在運動行為方面，男性及女性顧客平均分數分別為15.90 ± 3.899及14.70 ± 3.717。

但此差異性僅達邊際顯著性(Borderline Significance; p=0.060)。

再以多項式線性迴歸(Multiple Linear Regression) 進行比較顧客年齡及學歷在滿意度及運動行為間差異性，結果分述如下：

Report

滿意度

年齡	Mean	N	Std. Deviation
18~20歲	137.94	18	11.929
21~30歲	137.27	44	17.726
31~40歲	136.68	37	23.300
41~50歲	144.14	28	21.085
51~60歲	139.87	15	17.631
61~70歲	157.14	7	21.083
71~80歲	141.33	3	29.687
Total	139.72	152	19.868

各年齡層對運動中心委託經營之滿意度平均得分如上表所示。其中，以第三年齡層(31~40歲)最低(136.68)，最高是第六年齡層(61~70歲)為157.14。

Parameter Estimates

Parameter	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
			Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	137.944	4.5346	129.057	146.832	925.415	1	.000
[年齡=7]	3.389	11.9973	-20.125	26.903	.080	1	.778
[年齡=6]	19.198	8.5695	2.402	35.994	5.019	1	.025
[年齡=5]	1.922	6.7259	-11.260	15.105	.082	1	.775
[年齡=4]	6.198	5.8121	-5.193	17.590	1.137	1	.286
[年齡=3]	-1.269	5.5286	-12.105	9.567	.053	1	.818
[年齡=2]	-.672	5.3828	-11.222	9.878	.016	1	.901
[年齡=1]	0 ^a
(Scale)	370.121 ^b	42.4558	295.600	463.430			

Dependent Variable: 滿意度

Model: (Intercept), 年齡

- a. Set to zero because this parameter is redundant.
- b. Maximum likelihood estimate.

若以第一年齡層(18~20歲)為參考組(Reference Group)，第六年齡層(61~70歲)顧客在滿意度方面平均比第一年齡層高19.198分，且達統計上之顯著性 (p=0.025)。

Report

運動行為

年齡	Mean	N	Std. Deviation
18~20歲	16.67	18	4.116
21~30歲	15.02	44	4.449
31~40歲	14.76	33	3.473
41~50歲	14.85	27	3.302
51~60歲	16.07	15	1.981
61~70歲	17.50	6	3.391
71~80歲	15.67	3	8.386
Total	15.36	146	3.852

在運動行為方面，各年齡層之平均得分如上表所示。其中以第三年齡層(31~40歲)最低(14.76)，最高是第六年齡層(61~70歲)為17.50。由多項式線性迴歸分析之結果顯示，各年齡層在運動行為方面之平均得分無顯著差異，詳如下表所示：

Parameter Estimates

Parameter	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
			Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	16.667	.8857	14.931	18.403	354.103	1	.000
[年齡=7]	-1.000	2.3433	-5.593	3.593	.182	1	.670
[年齡=6]	.833	1.7714	-2.639	4.305	.221	1	.638
[年齡=5]	-.600	1.3137	-3.175	1.975	.209	1	.648
[年齡=4]	-1.815	1.1434	-4.056	.426	2.519	1	.112
[年齡=3]	-1.909	1.1011	-4.067	.249	3.006	1	.083
[年齡=2]	-1.644	1.0514	-3.705	.417	2.445	1	.118
[年齡=1]	0 ^a
(Scale)	14.120 ^b	1.6526	11.226	17.761			

Dependent Variable: 運動行爲

Model: (Intercept), 年齡

- a. Set to zero because this parameter is redundant.
- b. Maximum likelihood estimate.

Report

滿意度

學歷	Mean	N	Std. Deviation
國小	143.33	3	24.685
初(國)中	136.50	8	13.384
高中職	138.66	41	16.776
專科	136.84	31	24.780
大學	141.41	54	19.997
碩、博	143.53	15	19.748
Total	139.72	152	19.868

顧客學歷對運動中心委託經營之滿意度平均得分如上表。其中國小僅有3人較不具代表性；本調查發現高學歷＝高滿意度，即高學歷有較高的滿意度。推測是運動中心高學歷使用者對運動中心的經營立場較能有所認知，故有較高的滿意度，雖然此差異性未達統計上之顯著性。如下表：

Parameter Estimates

Parameter	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
			Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	143.533	5.0785	133.580	153.487	798.780	1	.000
[學歷=1]	-.200	12.4398	-24.582	24.182	.000	1	.987
[學歷=2]	-7.033	8.6111	-23.911	9.844	.667	1	.414
[學歷=3]	-4.875	5.9353	-16.508	6.758	.675	1	.411
[學歷=4]	-6.695	6.1864	-18.820	5.430	1.171	1	.279
[學歷=5]	-2.126	5.7407	-13.378	9.126	.137	1	.711
[學歷=6]	0 ^a
(Scale)	386.874 ^b	44.3775	308.980	484.406	.	.	.

Dependent Variable: 滿意度
Model: (Intercept), 學歷

- a. Set to zero because this parameter is redundant.
- b. Maximum likelihood estimate.

Report

運動行為

學歷	Mean	N	Std. Deviation
國小	13.50	2	10.607
初(國)中	17.25	8	4.528
高中職	15.15	40	3.483
專科	15.43	28	3.716
大學	15.43	53	3.810
碩、博	14.73	15	4.234
Total	15.36	146	3.852

Parameter Estimates

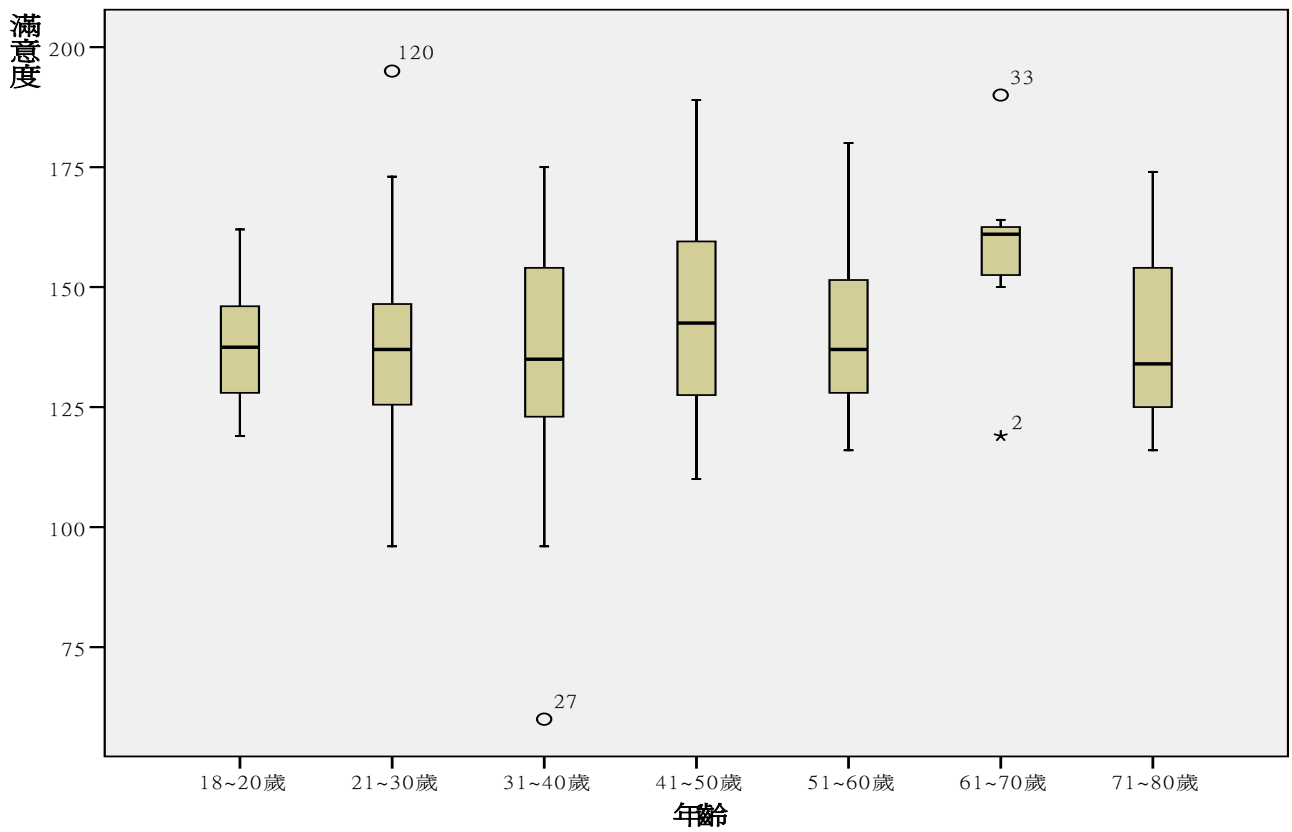
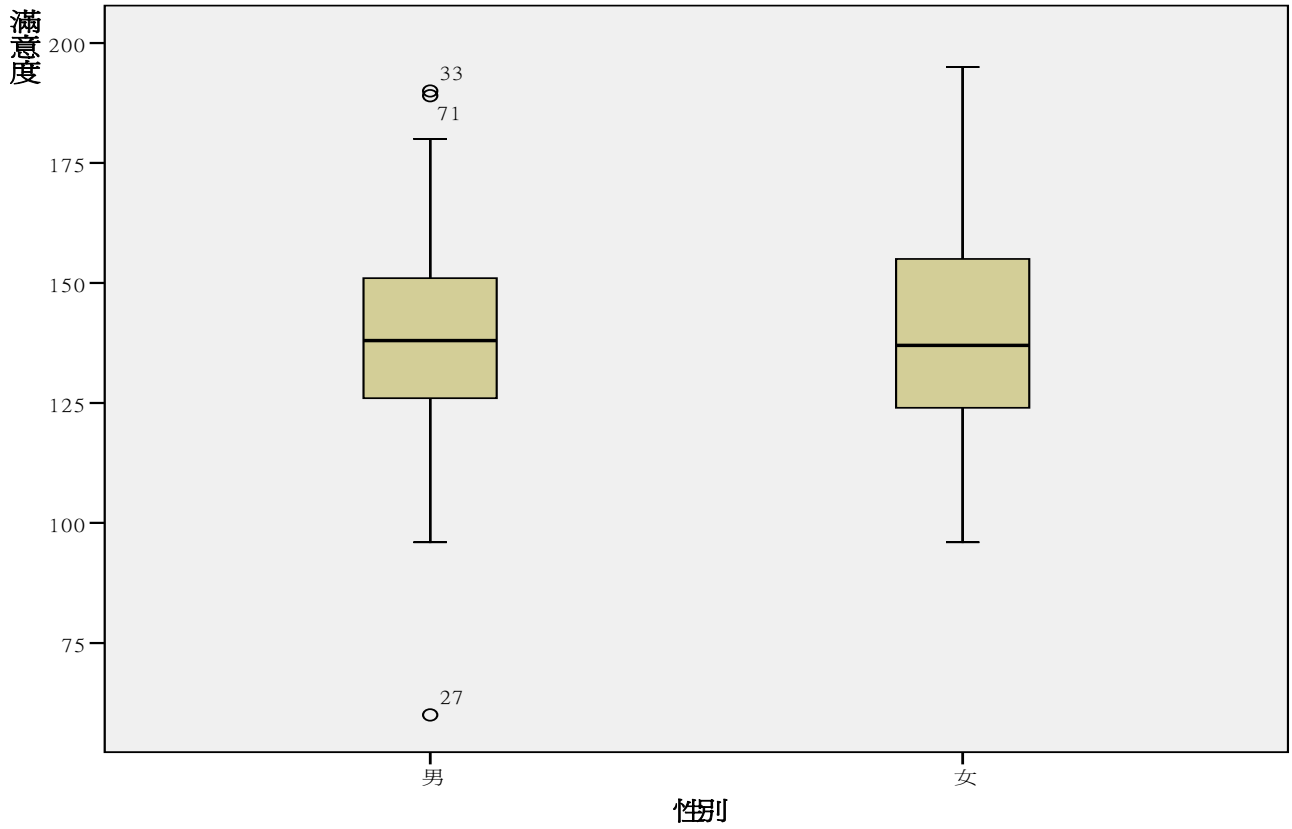
Parameter	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
			Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	14.733	.9811	12.810	16.656	225.525	1	.000
[學歷=1]	-1.233	2.8603	-6.839	4.373	.186	1	.666
[學歷=2]	2.517	1.6635	-.744	5.777	2.289	1	.130
[學歷=3]	.417	1.1504	-1.838	2.671	.131	1	.717
[學歷=4]	.695	1.2158	-1.688	3.078	.327	1	.567
[學歷=5]	.701	1.1113	-1.477	2.879	.397	1	.528
[學歷=6]	0 ^a
(Scale)	14.438 ^b	1.6898	11.478	18.160	.	.	.

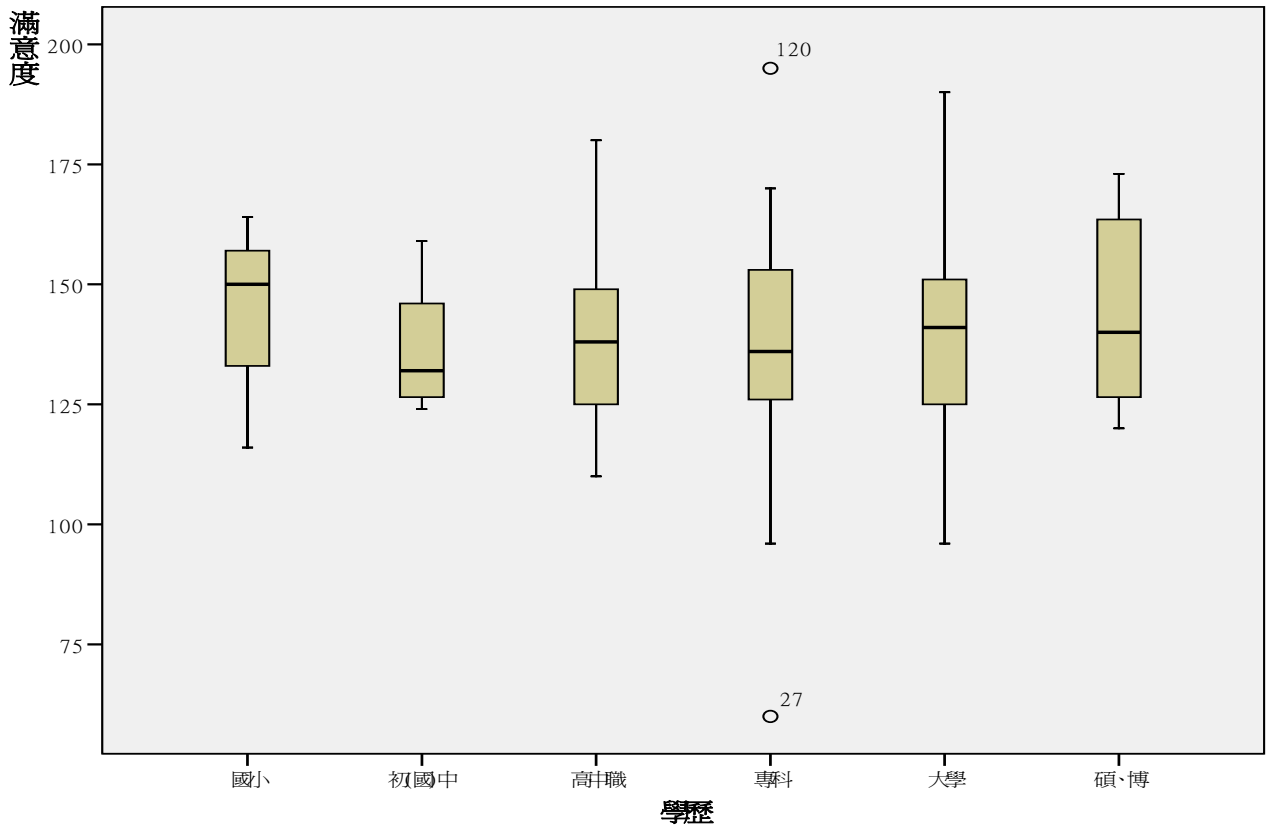
Dependent Variable: 運動行為
Model: (Intercept), 學歷

- a. Set to zero because this parameter is redundant.
- b. Maximum likelihood estimate.

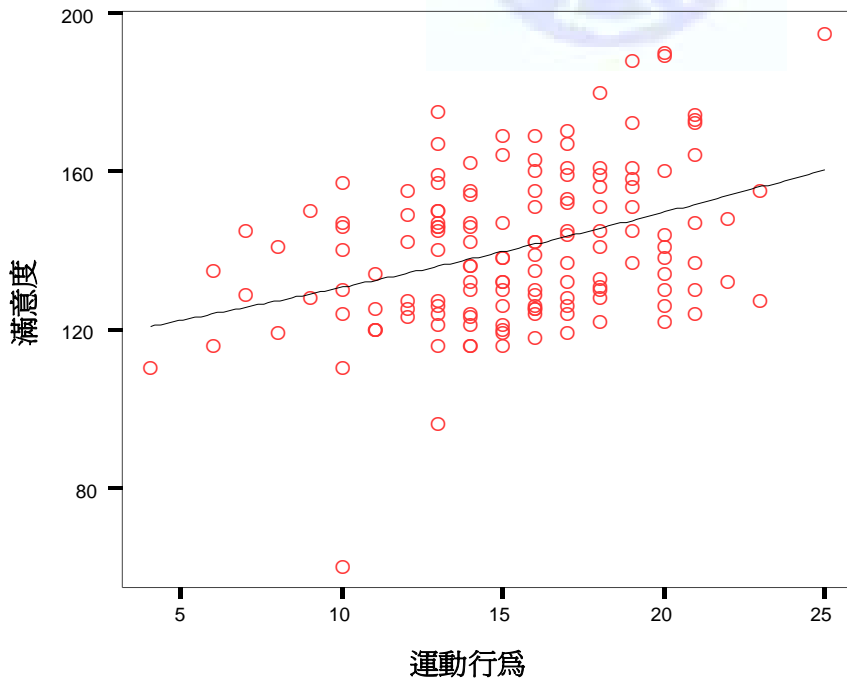
上表顯示運動行為與學歷無顯著關係。

不同性別、年齡、學歷、運動行為使用運動中心滿意度散布式圖形(對應關係)





運動行為與滿意度對應圖



以單因子變異數分析 (one way-ANOVA) 檢測運動行為與使用滿意度的差異情形，圖示顧客參與運動中心滿意度與運動行為成正相關。再進一步以迴歸分析兩者間相關性，結果如下表所示：運動行為每增加1分，顧客滿意度平均增加1.916分且達統計上之顯著性($p < 0.001$)。

Parameter Estimates

Parameter	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
			Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	111.112	6.1675	99.024	123.200	324.571	1	.000
運動行為 (Scale)	1.916 326.631 ^a	.3896 38.2293	1.152 259.676	2.680 410.850	24.181	1	.000

Dependent Variable: 滿意度

Model: (Intercept), 運動行為

a. Maximum likelihood estimate.

經再多項式歸迴歸分析兩者間相關性，結果如下表所示，經調整性別、年齡、學歷及職業效應後；運動行為每增加1分，顧客滿意度平均增加1.800分，且達統計上之顯著性($p < 0.001$)。

Parameter Estimates

Parameter	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
			Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	102.960	16.6560	70.315	135.605	38.212	1	.000
[學歷=6]	12.762	15.2695	-17.166	42.689	.699	1	.403
[學歷=5]	11.047	14.5031	-17.378	39.473	.580	1	.446
[學歷=4]	11.045	14.9216	-18.201	40.291	.548	1	.459
[學歷=3]	8.704	14.3287	-19.379	36.788	.369	1	.544
[學歷=2]	2.255	14.5857	-26.333	30.842	.024	1	.877
[學歷=1]	0 ^a
[性別=2]	5.090	3.1574	-1.098	11.279	2.599	1	.107
[性別=1]	0 ^a
[職業=10]	-7.064	5.2163	-17.288	3.159	1.834	1	.176
[職業=9]	2.746	6.0970	-9.204	14.696	.203	1	.652
[職業=8]	-18.799	6.9067	-32.336	-5.262	7.409	1	.006
[職業=7]	-1.206	8.1304	-17.142	14.729	.022	1	.882
[職業=6]	-7.681	9.3718	-26.049	10.688	.672	1	.412
[職業=5]	-9.634	7.2944	-23.931	4.662	1.744	1	.187
[職業=4]	-4.981	6.1217	-16.979	7.018	.662	1	.416
[職業=3]	2.413	5.4059	-8.182	13.009	.199	1	.655
[職業=2]	-1.115	6.3704	-13.600	11.371	.031	1	.861
[職業=1]	0 ^a
[年齡=7]	15.144	12.0579	-8.489	38.777	1.577	1	.209
[年齡=6]	21.949	8.7657	4.768	39.129	6.270	1	.012
[年齡=5]	1.198	6.7630	-12.057	14.454	.031	1	.859
[年齡=4]	5.251	5.7996	-6.116	16.618	.820	1	.365
[年齡=3]	-1.368	5.6596	-12.460	9.725	.058	1	.809
[年齡=2]	-1.216	5.3467	-11.695	9.263	.052	1	.820
[年齡=1]	0 ^a
運動行爲	1.800	.3826	1.050	2.550	22.129	1	.000
(Scale)	270.095 ^b	31.7210	214.559	340.005			

Dependent Variable: 滿意度

Model: (Intercept), 學歷, 性別, 職業, 年齡, 運動行爲

a. Set to zero because this parameter is redundant.

b. Maximum likelihood estimate.

第七節 滿意度差異性比較分析

以SPSS 15.0 電子計算軟體及卡方檢定 Chi - Square test 檢驗滿意度差異性，分析卡方檢測值顯著性，檢定運動中心問卷資料，統計市民顧客使用滿意度、運動行爲相關性。統計分析不同性別、年齡、學歷、職業、居住地顧客到中心運動習慣、運動項目、運動期程、週運動次數、每週運動時間等差異性比較分析，均沒有顯著差異。卡方檢測結果如 7-2 表。

7-2 表

編序	卡方檢驗相關因素滿意度差異性比較分析	卡方檢測值	顯著性
1	不同性別顧客進行運動習慣差異性比較分析	p= 0.288	沒有顯著差異
2	不同性別顧客運動資歷差異性比較分析	p= 0.774	沒有顯著差異
3	不同性別顧客週運動頻率差異性比較分析	p= 0.652	沒有顯著差異
4	不同性別顧客運動時間差異性比較分析	p= 0.824	沒有顯著差異
5	不同性別顧客之運動強度差異性比較分析	p= 0.199	沒有顯著差異
6	不同性別顧客建立運動規律運動時程滿意度差異性比較分析	p= 0.154	沒有顯著差異
7	不同性別顧客對運動中心場地設備維修管理滿意度差異性比較分析	p= 0.394	沒有顯著差異
8	不同性別顧客對運動中心安全管理滿意度差異性比較分析	p= 0.356	沒有顯著差異
9	不同性別顧客對到運動中心運動增進體能滿意度差異性比較分析	p= 0.728	沒有顯著差異
10	不同性別顧客對運動中心服務態度滿意度差異性比較分析	p= 0.664	沒有顯著差異
11	不同性別顧客對運動中心環境區域整潔滿意度差異性比較分析	p= 0.869	沒有顯著差異
12	不同性別顧客對運動中心之緊急設備滿意度差異性比較分析	p= 0.702	沒有顯著差異
13	不同性別顧客對運動中心設立申訴制度滿意度差異性比較分析	p= 0.643	沒有顯著差異
14	不同性別顧客對運動中心課程內容與教學創意滿意度差異性比較分析	p= 0.403	沒有顯著差異
15	不同性別顧客對運動中心課程指導態度滿意度差異性比較分析	p= 0.305	沒有顯著差異
16	不同性別顧客對運動中心活動資訊容易獲得滿意度差異性比較分析	p= 0.810	沒有顯著差異
17	不同性別顧客對運動中心活動公益優待措施滿	p= 0.632	沒有顯著差異

	意度差異性比較分析		
18	不同性別顧客對運動中心活動行銷廣告滿意度差異性比較分析	p= 0.713	沒有顯著差異
19	不同性別顧客對運動中心活動場地設備適合使用，有助運動參與之滿意度差異性比較分析	p= 0.194	沒有顯著差異
20	不同性別顧客對運動中心活動停車設施良好滿意度差異性比較分析	p= 0.111	沒有顯著差異
21	不同性別顧客對運動中心交通便利滿意度差異性比較分析	p= 0.446	沒有顯著差異
22	不同性別顧客對運動中心設施標語設置滿意度差異性比較分析	p= 0.868	沒有顯著差異
23	不同性別顧客對運動中心燈光照明空調設備滿意度差異性比較分析	p= 0.296	沒有顯著差異
24	不同性別顧客對運動中心餐飲注重衛生滿意度差異性比較分析	p= 0.732	沒有顯著差異
25	不同性別顧客對運動中心販售價格合宜滿意度差異性比較分析	p= 0.340	沒有顯著差異
26	不同性別顧客對運動中心游泳池衛生管理滿意度差異性比較分析	p= 0.910	沒有顯著差異
27	不同性別顧客對運動中心場地標準滿意度差異性比較分析	p= 0.741	沒有顯著差異
28	不同性別顧客對運動中心活動氣氛良好有助運動參與滿意度差異性比較分析	p= 0.676	沒有顯著差異
29	不同性別顧客對運動中心建築價值性高滿意度差異性比較分析	p= 0.891	沒有顯著差異
30	不同性別顧客對運動中心活動內容充實滿意度差異性比較分析	p= 0.888	沒有顯著差異
31	不同性別顧客對運動中心附屬設備便利滿意度差異性比較分析	p= 0.527	沒有顯著差異
32	不同性別顧客對運動中心受到社會支持，有助運動參與滿意度差異性比較分析	p= 0.703	沒有顯著差異
33	不同性別顧客對運動中心贊成付費使用滿意度差異性比較分析	p= 0.674	沒有顯著差異

34	不同性別顧客到運動中心會參加固定活動，有助運動參與滿意度差異性比較分析	p= 0.410	沒有顯著差異
35	不同性別顧客到對運動中心攜伴運動滿意度差異性比較分析	p= 0.286	沒有顯著差異
36	不同性別顧客認為到對運動中心是靜態休閒滿意度差異性比較分析	p= 0.528	沒有顯著差異
37	不同性別顧客認為運動中心是居民平常聚會中心滿意度差異性比較分析	p= 0.573	沒有顯著差異
38	不同性別顧客認為運動中心票券可以流通使用滿意度差異性比較分析	p= 0.927	沒有顯著差異
39	不同性別顧客認為運動中心公益時段安排合宜滿意度差異性比較分析	p= 0.455	沒有顯著差異
40	不同性別顧客認為運動中心應再安排競賽活動滿意度差異性比較分析	p= 0.682	沒有顯著差異
41	不同年齡背景顧客從事運動時間差異性比較分析	p= 0.207	沒有顯著差異
42	不同學歷背景顧客從事運動時間差異性比較分析	p= 0.120	沒有顯著差異
43	不同職業背景顧客事運動時間差異性比較分析	p= 0.783	沒有顯著差異
44	不同居住地顧客從事運動時間差異性比較分析	p= 0.156	沒有顯著差異
45	不同居住地顧客每週運動次數差異性比較分析	p= 0.351	沒有顯著差異
46	不同居住地顧客運動時間差異性比較分析	p= 0.158	沒有顯著差異
47	不同居住地顧客運動強度差異性比較分析	p= 0.291	沒有顯著差異
48	不同居住地顧客建立運動習慣差異性比較分析	p= 0.113	沒有顯著差異

第捌章 結論與建議

結論：

- 一、臺北市委託經營場館第一階段執行收益檢討，人力規劃與發展效能顯有落差，控管不如預期。市民使用運動中心滿意度顯示：有組織、有系統組織團隊較能順利進入經營軌道運行，整體經營效益能否符合預期已現端倪。
- 二、臺北縣市市民顧客對運動中心設施與經營服務有 92% 表示滿意。市民運動行為與使用者對運動中心滿意度呈現正相關($P < .05$)；市民到市民運動中心參與運動表示滿意；92% 自覺在體能有積極增進。顯示很認同臺北市推動市民運動設施興建與委託服務，雖有極小比率市民表示不滿意，仍應盡力達到市民顧客最大滿意。
- 三、營運廠商整體營運收支顯然未符合預期，持續帶著營運壓力，應檢驗當初參與評選是否錯估市場行情或規劃不周之處；經營廠商亟需努力，開發市民喜愛活動，精密結合社區總體經營發展。
- 四、運動中心興建與委託經營案深受市民歡迎顯見施政效益，臺北市政府宜繼續開發建設各區市民運動中心，嘉惠更多市民。需規劃完整經營目標精準建立委託契約。同時將公權力下放，減少行政干預，有效扶持經營廠商；審慎檢討營運收益釐清給付標準，精算回饋金額度，尋求策略落實運動場館委託經營效能，增強挹注社會健身指導功能。
- 五、臺北市加強身心健康運動已樹立典範，應繼續積極努力以點擴散，續求得量的增加，具體有效提昇品質管理，結合體能發展精準指導運動技能。
- 六、運動中心建制體適能檢測工作，建立紀錄檔案，結合運動醫學定期發表體能測驗結果，提供運動健身教育功能，有效鼓勵與指導市民養成運動健康習慣。
- 七、臺北市政府應建立營運績效評鑑指標，將運動中心執行成效規劃納入評鑑，建立營運審查制度，釐清優良廠商定義及早因應處理未來續約條件認定疑議。

建議：

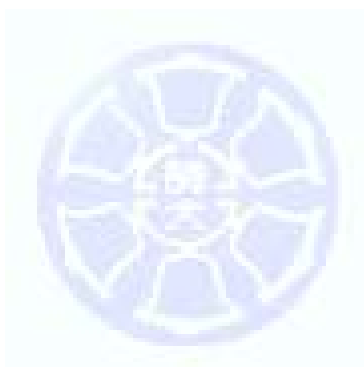
- 一、臺北市體育處已負責承辦公立運動場館規劃建造，使用管理應避免瓜田李下，建請臺北市政府提高經營廠商評選委員會組織層級，加強辦理委託經營廠商評選，邀請臺北市政府採購小組或由市府教育局主辦委託評選事宜；有效檢討營運廠商參加營運計畫辦理年度體育運動規劃工作，詳實計算場館營運權利金與回饋金收益標準，促進經營廠商擬訂策略，避免干預承商經營作業，落實委託經營。
- 二、因應未來公立運動場館委託營運增加，應儘速制定續辦經營法則，建議邀請市府高階主管與財務法制人員、體育學者專家審訂監督營運與經營評鑑，監督委員會定期考核，作為執行未來續辦營運依據。
- 三、規劃運動中心及市屬學校公立運動場地設施委託營運，邀請臺北市公立大學體育院校系所參與經營管理，融合體育運動教學功能，解決學校運動場地及設施不足問題，走出理論窠臼轉化理論為操作經營實務，發揮教學相長功效。有效結合體育教學推動運動經營管理學能，落實實務經營發揮體育運動健康功能。
- 四、開發關渡運動園區投資建設國家級運動中心，設置臺灣北區運動據點，以國際競賽標準建築為標準，完整規劃設施符合國際賽會使用，如興建標準競賽場（含練習場），設計複合式營運設施，大型運動場、包含數座專業球場(各大小類球場)、馬術訓練競賽場、規劃進出動線道路與結合捷運系統、淡水河域碼頭專屬運動設施、水上運動競賽場、船塢等，以符合承辦國際競賽標準場地，積極爭取承辦國際賽會，樹立國家運動健康形象。
- 五、建制運動教練專業制度，分級管理聘用，積極指導市民從事運動技能學習與發展，增益運動中心經營成效，助益體育健身運動推行。
- 六、經營廠商確實建制文書檔案，有效推行行政事務管理與發揮評鑑功能。研擬提供市民運動方便措施，如使用悠遊卡、期券、基金繳費方式，採行連鎖經營拆帳管理，提供市民方便就近利用運動中心從事運動。

七、各項運動技能指導，建立系統化方式推動，透過宣導告知民眾，朝向加深加廣方向推行。各運動場館經營應走出戶外，以科學實證鼓勵市民參與運動發展體能，提高市民生活品質，顯現運動設施委託營運功能。

八、推介臺北辦理運動場館委託經營經驗，提供各縣市規劃運動場館經營管理參考，各地因地制宜調整經營角度，同步發展體育運動促進健康。

未來研究方向

統整場館經營建立SOP作業流程，擬訂運動中心場館經營評鑑指標，有效瞭解營運真貌，建立協助專項運動技能整合訓練工作；繼續辦理問卷調查，專案研究運動中心市民使用與運動行為之滿意度，檢討營運廠商績效良窳存優汰劣去蕪存菁，積極發揮興建運動場館效益。



第玖章 參考文獻

臺北市政府。2003年。《臺北市體育白皮書》。

臺北市政府。《臺北市市有財產委託經營管理條例》。

臺北市政府。2008。《臺北市市有財產管理自治條例》。

臺北市政府。1997。《臺北市政府市有財產委託經營規劃書》。

行政院。《促進民間參與公共建設法(2002)》。取自行政院公共工程網站。

[http:// www.pcc.gov.tw](http://www.pcc.gov.tw)

方進隆。1993。《健康體能的理論與實際》。漢文書店。臺北市。

劉田修、葉公鼎。89。《臺北市市民運動中心規劃研究》。臺北市立體育場。

方進隆。1994。《臺北市中學生生活和身心狀況與健康體能之比較研究》。臺北市
政府教育局委託研究。

邱金松。1980。《學校運動設施開放的問題與方法》。國民體育季刊。

鄭志富。《體育行政與管理》。師大師苑。1997。臺北市。

鄭權地主編。1990。《臺北市立體育場工作手冊》。臺北市。

王慶堂。2005。《休閒運動園區開發策略研究》。國立臺灣師範大學未出版博士
論文。臺北市。

何曉英（2000）。《台灣地區公立棒球場委託民企業經營管理之個案研究》。國立
體育學院體育系未出版碩士論文。桃園。

李坤培。《從競爭優勢觀點探討公立大學運動場館經營成功因素》。大專體育，
67，120。

Barrie Houlihan 著。陳金盈、徐耀輝等譯。2003。《運動政策與政治》。風雲論壇
出版社。臺北市。

Brenda G . Pitts & David K . S Totlar 著。鄭志富等譯。2000。《運動行銷學》。華泰
文化出版公司。臺北市。。2000。

Ming Li Susan Hofacre Dan Mahony 著。葉公鼎編譯。2005。《運動經濟學》。桂魯
有限公司。臺北市。

Willam F . Stier 著。王宗吉、李晶、朱文增審譯。2005。《運動與休閒管理》。

- 桂魯有限公司。臺北市。
- 黃金柱。1994。《體育管理》。師大書苑。臺北市。
- 王寶玲等編著。2006。《紫牛學行銷》。創見文化出版社。臺北縣。
- 謝品華、劉世平譯著。2004。《運動產業之經營典範》。臺灣培生教育出版股份有限公司。臺北市。
- Michael Quinn Potton 著。1995。吳芝儀、李奉儒譯。1995。《質的評鑑與研究》。桂冠圖書公司。臺北縣。
- 鄭良一著。2002。《全球體育場館建築：涵蓋 100 個國家的田野調查》。加斌出版社。臺北市。
- 吳國銑。2005。《花蓮縣立運動公園經營管理策略研究》。國立臺灣師範大學未出版博士論文。臺北市。
- 蔡厚男。2002。《體育園區規劃設置之研究》。行政院體育委員會。臺北市。
- 蕭嘉銘。2002。《民間參與運動設施營建、經營之可行性研究—以新竹科學工業園區體育休閒區 BOT 計劃為例》。國立成功大學未出版碩士論文。臺南市。
- 臺北市政府。2005。《臺北市 15,000 席多功能體育館委託經營管理規劃書》。
- 簡曜輝等。2005。《競技與健身運動心理學》。臺灣運動心理學會出版。臺北市。
- 陳美齡 (2003) 《長期運動介入對社區 50-75 歲中老年人體適能之成效探討》，國立臺北護理學院健康保健研究所未出版碩士論文。臺北市。
- 賴國熙 (2003) 《探討臺北護理學院及長庚大學護理系學生體適能與休閒運動之關係》。國立臺北護理學院健康保健研究所未出版碩士論文。臺北市。
- 鍾凱婷 (2001) 《運動介入計畫對大學生健康體能與相關變項之影響研究》。臺北醫學院公共衛生研究所。未出版碩士論文。臺北市。
- 呂美玲 (2003) 《老年人健康狀況、身體活動與功能性體適能相關之研究》。國立臺灣師範大學體育研究所。未出版碩士論文。臺北市。
- 涂清木 (2003) 《游泳運動對中老年人血脂肪與體適能之影響》。臺北市立體育學

- 院運動科學研究所。未出版碩士論文。臺北市。
- 蘇莉斐(2006) *影響社區老年人規律運動的因素研究*。亞洲大學健康管理研究所未出版碩士論文。臺中縣。
- 陳秀珠(1999) *老人運動行為及其相關因素研究*。國立臺灣師範大學衛生教育研究所。未出版碩士論文。臺北市。
- 蔡美月(1996)。*臺北市六十歲以上老人運動行為及其影響因素之研究*。國立臺灣師範大學衛生教育研究所。未出版碩士論文。臺北市。
- 吳麗貞(2002) *運動介入對社區老年人健康體能影響研究*。國立臺北護理學院健康保健研究所。未出版碩士論文。臺北市。
- 張彩秀(1992) *中老年人運動型態體適能及健康狀況研究*。陽明大學公共衛生研究所未出版碩士論文。臺北市。
- 王真敏(2002) *社區老年人健康體能與生活品質相關研究*。國立臺北護理學院健康保健研究所。未出版碩士論文。臺北市。
- 王秀華(1994) *在中年男性身體活動狀況與心血管疾病危險因子之比較研究*。國立臺灣師範大學體育研究所。未出版碩士論文。臺北市。
- 林伶利(2005) *有氧訓練對中老年糖尿病患者健康變數之影響*。國立臺灣師範大學體育研究所未出版碩士論文。臺北市。
- 陳祈維(2005) *運動介入對更年期婦女生理症狀及睡眠品質之影響*。國立臺灣師範大學體育研究所。未出版碩士論文。臺北市。
- 郭明洲(2003) *有無規律登山老年人體適能與睡眠品質之比較研究*。國立臺灣師範大學體育研究所。未出版碩士論文。臺北市。
- 鄧錦榮(2003) *老人身體活動與睡眠品質之研究發現睡眠品質與相關因素*。國立臺灣師範大學體育研究所。未出版碩士論文。臺北市。
- 鄭名涵(2003) *不同運動型態中老年人平衡能力、反應時間與下肢肌力之比較*。國立臺灣師範大學體育研究所。未出版碩士論文。臺北市。
- 黃奕仁(2005) *十六週團體運動介入計畫對老年人全人健康之影響*。國立臺灣師範大學體育研究所。未出版博士論文。臺北市。

- 方信淵(1998)公立大學游泳池對外開放顧客滿意度比較研究--以臺灣師大、清華大學為例。國立臺灣師範大學體育研究所未出版碩士論文。臺北市。
- 李志峰(1995)高雄市保齡球消費者參與行為與行銷組合滿意度之研究。國立臺灣師範大學體育研究所。未出版碩士論文。臺北市。
- 蔡銘坤(2005)臺北市國中體育教師之融合式適應體育教學調查研究。國立臺灣師範大學體育研究所未出版碩士論文。臺北市。

外文部分

1. Roberta.E. Rikli and C.Jessie Jones. (2004) *The Senior Fitness Test Manual*, p.p. 19-22, Human Kinetics (Champaign, III).
2. Rowland, T.W. (1990). *Exercise and Children of Health*. Champaign. IL: Human Kinetics.
3. Caspersen, C. J., Powell, K. E., & Christenson, G. M. (1985). Physical fitness: Definitions and distinctions for health-related research. *Public Health Reports*, 100, p.p.126-131.
4. Taylor, C. B., Sallis, J. F., & Needle, R. (1985). The relation of physical activity and exercise to mental health. *Public Health Reports*, 100, p.p.195-202.
5. Kendzierski, D. (1990). Exercise self-schemata: Cognitive and behavioral correlates. *Health Psychology*, 9(1), p.p.69-82.
6. Wilson, R. L. (1991). *Physical activity , absenteeism , stress , and attitude toward work*. U.M.I. Dissertation services.
7. Camacho, T. C., Roberts, R. E., Lazarus, N. B., Kaplan, G. A., & Cohen, R. D. (1991). Physical activity and depression: Evidence from the Alameda county study. *American Journal of Epidemiology*, 134, p.p.220-231.
8. Robbins, S. P. (1991). *Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

親愛的朋友您好：

首先謝謝您願意協助填寫這一份問卷，本問卷係為探討臺北市運動場館委託經營顧客滿意度與運動行為進行調查，藉以瞭解運動中心營運效益參與市民滿意度、運動行為的關聯。您所填寫答案沒有對錯，本問卷調查目的在瞭解您的寶貴意見，作為運動中心提昇經營績效參考。這份問卷不必具名，資料絕對保密，請放心作答。為了進行有效分析，請您不要遺漏任何題目，謝謝您的協助。敬祝 健康愉快

國立臺灣師範大學體育學系體育教學研究所 指導教授方進隆 研究生鄭權地敬啟

填寫說明：本研究問卷以開放式選填答，請就下述題目中，選擇您認為較符合所認定基準者，

於欄打“√”，每題只需選填一項，謝謝您。

問卷題目

壹、性別： 1. 男 2. 女

貳、年齡： 1. 18~20 歲 2. 21~30 歲 3. 31~40 歲 4. 41~50 歲
5. 51~60 歲 6. 61~70 歲 7. 71~80 歲 8. 81 歲以上

參、請問您的學歷

1. 國小畢業 2. 初（國）中畢業 3. 高中職畢業
4. 專科畢業 5. 大學畢業 6. 大學以上(博、碩士)

肆、請問您的職業

1. 軍公文教 2. 資訊人員 3. 商業貿易 4. 金融服務 5. 家庭管理
6. 衛生保健 7. 農漁牧 8. 交通運輸 9. 餐旅服務 10. 其他_____

伍、請問您現在的居住地

1. 運動中心附近（行政區） 2. 臺北市 3. 臺北縣 4. 其他縣市_____

陸、請問有到運動中心運動嗎？

1. 沒有運動習慣 2. 有（如勾選有，請繼續以下問題）：

柒、您參加運動中心所從事所喜歡的運動項目

1. 游泳 2. 羽球 3. 籃球 4. 溜冰 5. 其他_____

捌、請問您使用運動中心從事運動已有多久時間

1. 3 個月以下 2. 3 個月以上~0.5 年 3. 0.5 年至 1 年 4. 1 年至 3 年 5. 3 年以上

玖、請問您每週平均運動多少次

1. 每週 1 次 2. 每週 2 次 3. 每週 3 次 4. 每週 4 次 5. 每天都來

拾、請問您每次(平均)的運動時間有多久

1. 少於 10 分鐘 2. 10~20 分鐘 3. 20~40 分鐘 4. 40~60 分鐘 5. 1 小時以上

拾壹、請問您每次的運動強度(激烈程度)是如何

1. 非常低(輕鬆) 2. 稍低 3. 普通 4. 有點激烈 5. 激烈 6. 很激烈

拾貳、請問您從事有規律性的運動時間

1. 無 2. 有(續請勾選時間)：

六個月以下 2. 六個月以上~一年 3. 一年以上至三年 4. 三年以上

拾參、服務品質

1、您認為這運動中心運動設施很充裕，有助於運動參與-----

非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意

2、您認為運動中心場地設備管理良好且經常維修，有助於運動參與-----

非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意

3、您認為顧客對運動中心運動安全管理有信心，有助於運動參與-----

- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 4、您認為參加運動中心活動，對運動者的體能很有增進，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 5、您認為運動中心管理人員服務態度良好，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 6、您認為運動中心環境乾淨，環境很優美，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 7、您認為運動中心逃生設備周全，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 8、您認為運動中心有申訴制度可以投訴意見，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 9、您認為運動中心活動課程內容的與教學富創意，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 10、您認為運動中心活動課程指導態度認真，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 11、您認為運動中心的推動活動訊息容易獲得，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 12、您認為運動中心安排免費服務的公益時段與優待票制度，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 13、您認為運動中心的活動行銷廣告對設施經營，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意

拾肆、場地設備

- 1、您認為運動中心的場地器材設備適合使用，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 2、您認為運動中心所辦活動氣氛良好，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 3、您認為運動中心的停車設施良好，付費管理方便，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 4、您認為運動中心的交通便利，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 5、您認為運動中心的公告標語標誌醒目，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 6、您認為運動中心的燈光照明良好，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 7、您認為運動中心的空調設施舒適，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 8、您認為運動中心的餐飲供應注重衛生，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 9、您認為運動中心的販售物品價格合宜，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 10、您認為運動中心的游泳池衛生管理良好，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意

拾伍、運動行為

- 1、您認為運動中心場地合乎比標準，有助於運動參與-----
- 非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意

- 2、您認為運動中心所辦活動氣氛良好，有助於運動參與-----
非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 3、您認為運動中心運動價值性高，有助於運動參與-----
非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 4、您認為運動中心所辦活動內容充實，有助於運動參與-----
非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 5、您認為運動中心附屬設備(如鞋傘架、衣架置物、寄放櫃)便利，有助於運動參與-----
非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 6、您認為臺北市政府建設運動中心受到社會支持，有助於運動參與-----
非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 8、您認為到運動中心贊成運動付費使用，有助於運動參與-----
非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 9、您到運動中心活動會參加固定時間的活動-----
非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 10、您到運動中心會攜帶友人一齊前來-----
非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 11、您到運動中心目的只是看書報、聊天、休閒與聯絡感情-----
非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 12、您認為運動中心也是社區居民休閒聚會的中心-----
非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 13、您希望運動中心的票券可以到其他運動中心使用-----
非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 14、您認為運動中心活動公益時間安排合理-----
非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 15、您認為運動中心宜常針對市民需要安排競賽活動-----
非常同意 很同意 同意 不同意 非常不同意
- 拾陸、請問您有否其他補充的意見？

附件二

差異差異性比較卡方檢測結果

1.不同性別顧客進行運動習慣差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.288$)，沒有顯著差異。

運動習慣	無	有
1男	10 (6.17 %)	77 (47.53 %)
2女	13 (8.02 %)	62 (38.27 %)

2.不同性別顧客運動資歷差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.774$)，沒有顯著差異。

運動資歷	未填	三個月以下	三~六個月	0.5年~一年	一~三年	三年以上
1男	9 (5.56 %)	12 (7.41 %)	14 (8.64 %)	21 (12.96 %)	14 (8.64 %)	17 (10.49 %)
2女	9 (5.56 %)	10 (6.17 %)	11 (6.79 %)	19 (11.73 %)	17 (10.49 %)	9 (5.56 %)

3.不同性別顧客週運動頻率差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.652$)，沒有顯著差異。

週運動頻率	未填	每週1次	每週2次	每週3次	每週4次	每天
1男	7 (4.32 %)	22 (13.58 %)	20 (12.35 %)	20 (12.35 %)	9 (5.56 %)	9 (5.56 %)
2女	11 (6.79 %)	20 (12.35 %)	20 (12.35 %)	12 (7.41 %)	6 (3.70 %)	6 (3.70 %)

4.不同性別顧客運動時間差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.824$)，沒有顯著差異。

運動時間	未填	少於10min	10~20min	20~40min	40~60min	1hr以上
1男	7 (4.32 %)	1 (0.62 %)	3 (1.85 %)	14 (8.64 %)	31 (19.14 %)	30 (18.52 %)
2女	10 (6.17 %)	1 (0.62 %)	3 (1.85 %)	12 (7.41 %)	29 (17.90 %)	20 (12.35 %)

5.不同性別顧客之運動強度差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.199$)，沒有顯著差異。

運動強度	未填	非常低	稍低	普通	有點激烈	激烈
1男	7 (4.32 %)	3 (1.85 %)	3 (1.85 %)	35 (21.60 %)	21 (12.96 %)	15 (9.26 %)
2女	10 (6.17 %)	3 (1.85 %)	8 (4.94 %)	30 (18.52 %)	18 (11.11 %)	5 (3.09 %)

6.不同性別顧客建立運動規律運動時程差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.154$)，沒有顯著差異。

規律運動	未填	六個月以下	六個月~一年	一年~三年	三年以上
1男	22 (13.58 %)	5 (3.09 %)	14 (8.64 %)	20 (12.35 %)	20 (12.35 %)
2女	17 (10.49 %)	12 (7.41 %)	17 (10.49 %)	16 (9.88 %)	12 (7.41 %)

7.不同性別顧客運動中心場地設備維修管理有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.394)，沒有顯著差異。

維修管理	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	4 (2.47 %)	0 (0.00 %)	3 (1.85 %)	29 (17.90 %)	29 (17.90 %)	22 (13.58 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	23 (14.20 %)	30 (18.52 %)	16 (9.88 %)

8.不同性別顧客對運動中心安全管理有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.356)，沒有顯著差異。

安全管理	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	27 (16.67 %)	36 (22.22 %)	19 (11.73 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	29 (17.90 %)	21 (12.96 %)	19 (11.73 %)

9.不同性別顧客到運動中心運動增進體能，有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.728)，沒有顯著差異。

增進體能	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	33 (20.37 %)	30 (18.52 %)	19 (11.73 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	23 (14.20 %)	26 (16.05 %)	20 (12.35 %)

10.不同性別顧客對運動中心服務態度有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.664)，沒有顯著差異。

態度良好	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	33 (20.37 %)	32 (19.75 %)	16 (9.88 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	21 (12.96 %)	29 (17.90 %)	17 (10.49 %)

11.不同性別顧客對運動中心環境區域整潔有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測

($p= 0.869$)，沒有顯著差異。

環境區域	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	4 (2.47 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	33 (20.37 %)	33 (20.37 %)	16 (9.88 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	28 (17.28 %)	24 (14.81 %)	16 (9.88 %)

12.不同性別顧客對運動中心之緊急設備有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 ($p= 0.702$)，沒有顯著差異。

緊急設施	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	4 (2.47 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	34 (20.99 %)	29 (17.90 %)	18 (11.11 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	28 (17.28 %)	26 (16.05 %)	15 (9.26 %)

13.不同性別顧客對運動中心設立申訴制度有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 ($p= 0.643$)，沒有顯著差異。

申訴制度	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	4 (2.47 %)	0 (0.00 %)	4 (2.47 %)	37 (22.84 %)	26 (16.05 %)	16 (9.88 %)
2女	6 (3.70 %)	1 (0.62 %)	1 (0.62 %)	29 (17.90 %)	22 (13.58 %)	16 (9.88 %)

14.不同性別顧客對運動中心課程內容與教學創意，有助運動參與之滿意度差異性比較分析，卡方檢測 ($p= 0.403$)，沒有顯著差異。

課程教學創意	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	4 (2.47 %)	0 (0.00 %)	3 (1.85 %)	39 (24.07 %)	29 (17.90 %)	12 (7.41 %)
2女	7 (4.32 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	28 (17.28 %)	23 (14.20 %)	16 (9.88 %)

15.不同性別顧客對運動中心課程指導態度，有助運動參與之滿意度差異性比較分析，卡方檢測 ($p= 0.305$)，沒有顯著差異。

課程指導態度	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	4 (2.47 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	34 (20.99 %)	31 (19.14 %)	16 (9.88 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	21 (12.96 %)	29 (17.90 %)	19 (11.73 %)

16.不同性別顧客對運動中心活動資訊容易獲得，有助運動參與之滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.810)，沒有顯著差異。

活動訊息傳遞	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	4 (2.47 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	35 (21.60 %)	30 (18.52 %)	16 (9.88 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	32 (19.75 %)	20 (12.35 %)	15 (9.26 %)

17.不同性別顧客對運動中心活動公益優待措施，有助運動參與之滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.632)，沒有顯著差異。

公益優待措施	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	4 (2.47 %)	0 (0.00 %)	3 (1.85 %)	29 (17.90 %)	32 (19.75 %)	19 (11.73 %)
2女	6 (3.70 %)	1 (0.62 %)	2 (1.23 %)	26 (16.05 %)	20 (12.35 %)	20 (12.35 %)

18.不同性別顧客對運動中心活動行銷廣告對設施經營，有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.713)，沒有顯著差異。

行銷廣告	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	4 (2.47 %)	0 (0.00 %)	3 (1.85 %)	42 (25.93 %)	27 (16.67 %)	11 (6.79 %)
2女	6 (3.70 %)	1 (0.62 %)	2 (1.23 %)	30 (18.52 %)	23 (14.20 %)	13 (8.02 %)

19.不同性別顧客對運動中心活動場地設備適合使用，有助運動參與之滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.194)，沒有顯著差異。

器材設備	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	4 (2.47 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	33 (20.37 %)	24 (14.81 %)	24 (14.81 %)
2女	7 (4.32 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	25 (15.43 %)	30 (18.52 %)	12 (7.41 %)

20.不同性別顧客對運動中心活動停車設施良好，有助運動參與之滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.111)，沒有顯著差異。

停車設施	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	4 (2.47 %)	38 (23.46 %)	16 (9.88 %)	24 (14.81 %)

2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	3 (1.85 %)	25 (15.43 %)	27 (16.67 %)	14 (8.64 %)
----	------------	------------	------------	--------------	--------------	-------------

21.不同性別顧客對運動中心交通便利，有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.446)，沒有顯著差異。

交通便利	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	1 (0.62 %)	7 (4.32 %)	29 (17.90 %)	21 (12.96 %)	24 (14.81 %)
2女	6 (3.70 %)	1 (0.62 %)	4 (2.47 %)	17 (10.49 %)	28 (17.28 %)	19 (11.73 %)

22.不同性別顧客對運動中心設施標語設置有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.868)，沒有顯著差異。

設施標語	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	1 (0.62 %)	5 (3.09 %)	27 (16.67 %)	31 (19.14 %)	18 (11.11 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	5 (3.09 %)	27 (16.67 %)	26 (16.05 %)	11 (6.79 %)

23.不同性別顧客對運動中心燈光照明空調設備，有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.296)，沒有顯著差異。

空調照明	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	25 (15.43 %)	28 (17.28 %)	29 (17.90 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	26 (16.05 %)	28 (17.28 %)	15 (9.26 %)

24.不同性別顧客對運動中心餐飲注重衛生，有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.732)，沒有顯著差異。

飲食衛生	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	35 (21.60 %)	27 (16.67 %)	19 (11.73 %)
2女	7 (4.32 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	28 (17.28 %)	28 (17.28 %)	11 (6.79 %)

25.不同性別顧客對運動中心販售價格合宜，有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.340)，沒有顯著差異。

販賣價格	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
------	----	-------	-----	----	-----	------

1男	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	6 (3.70 %)	35 (21.60 %)	26 (16.05 %)	15 (9.26 %)
2女	7 (4.32 %)	0 (0.00 %)	6 (3.70 %)	23 (14.20 %)	31 (19.14 %)	8 (4.94 %)

26.不同性別顧客對運動中心游泳池衛生管理有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.910)，沒有顯著差異。

泳池衛生	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	3 (1.85 %)	28 (17.28 %)	28 (17.28 %)	23 (14.20 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	24 (14.81 %)	25 (15.43 %)	19 (11.73 %)

27.不同性別顧客對運動中心場地標準，有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.741)，沒有顯著差異。

場地標準	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	33 (20.37 %)	25 (15.43 %)	21 (12.96 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	26 (16.05 %)	25 (15.43 %)	18 (11.11 %)

28.不同性別顧客對運動中心活動氣氛良好有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.676)，沒有顯著差異

活動氛圍	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	32 (19.75 %)	31 (19.14 %)	18 (11.11 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	24 (14.81 %)	33 (20.37 %)	12 (7.41 %)

29. 不同性別顧客對運動中心建築價值性高有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.891)，沒有顯著差異。

場館建築價值性高	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	39 (24.07 %)	22 (13.58 %)	20 (12.35 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	28 (17.28 %)	22 (13.58 %)	18 (11.11 %)

30.不同性別顧客對運動中心活動內容充實，有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.888)，沒有顯著差異。

活動充實	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	37 (22.84 %)	28 (17.28 %)	15 (9.26 %)
2女	7 (4.32 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	29 (17.90 %)	22 (13.58 %)	15 (9.26 %)

31. 不同性別顧客對運動中心附屬設備便利，有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.527$)，沒有顯著差異。

附屬設備便利	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	1 (0.62 %)	1 (0.62 %)	36 (22.22 %)	28 (17.28 %)	16 (9.88 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	4 (2.47 %)	29 (17.90 %)	26 (16.05 %)	10 (6.17 %)

32. 不同性別顧客對運動中心受到社會支持，有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.703$)，沒有顯著差異。

社會支持	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	30 (18.52 %)	31 (19.14 %)	19 (11.73 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	27 (16.67 %)	20 (12.35 %)	21 (12.96 %)

33. 不同性別顧客對運動中心贊成付費使用，有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.674$)，沒有顯著差異。

贊成付費使用	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	3 (1.85 %)	6 (3.70 %)	40 (24.69 %)	21 (12.96 %)	12 (7.41 %)
2女	6 (3.70 %)	1 (0.62 %)	5 (3.09 %)	27 (16.67 %)	21 (12.96 %)	15 (9.26 %)

34. 不同性別顧客到運動中心會參加固定活動，有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.410$)，沒有顯著差異。

定時來運動	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	1 (0.62 %)	10 (6.17 %)	31 (19.14 %)	33 (20.37 %)	7 (4.32 %)
2女	6 (3.70 %)	2 (1.23 %)	7 (4.32 %)	32 (19.75 %)	18 (11.11 %)	10 (6.17 %)

35. 不同性別顧客到對運動中心攜伴前來，有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測

($p=0.286$)，沒有顯著差異。

攜伴同來	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	45 (27.78 %)	19 (11.73 %)	16 (9.88 %)
2女	6 (3.70 %)	1 (0.62 %)	5 (3.09 %)	27 (16.67 %)	19 (11.73 %)	17 (10.49 %)

36.不同性別顧客認為到對運動中心是靜態休閒，運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.528$)，沒有顯著差異。

屬靜態休閒活動	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	4 (2.47 %)	23 (14.20 %)	32 (19.75 %)	17 (10.49 %)	6 (3.70 %)
2女	6 (3.70 %)	4 (2.47 %)	26 (16.05 %)	18 (11.11 %)	13 (8.02 %)	8 (4.94 %)

37.不同性別顧客認為運動中心是居民平常聚會中心，運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.573$)，沒有顯著差異。

聚會中心	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	5 (3.09 %)	39 (24.07 %)	29 (17.90 %)	9 (5.56 %)
2女	6 (3.70 %)	1 (0.62 %)	5 (3.09 %)	31 (19.14 %)	19 (11.73 %)	13 (8.02 %)

38.不同性別顧客認為運動中心票券可以流通使用有助運動參與，滿意度差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.927$)，沒有顯著差異。

票券流通使用	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	1 (0.62 %)	4 (2.47 %)	38 (23.46 %)	23 (14.20 %)	16 (9.88 %)
2女	6 (3.70 %)	1 (0.62 %)	5 (3.09 %)	31 (19.14 %)	20 (12.35 %)	12 (7.41 %)

39.不同性別顧客認為運動中心公益時段安排合宜，有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.455$)，沒有顯著差異。

公益時段合理	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	1 (0.62 %)	6 (3.70 %)	45 (27.78 %)	22 (13.58 %)	8 (4.94 %)

2女	8 (4.94 %)	0 (0.00 %)	3 (1.85 %)	33 (20.37 %)	26 (16.05 %)	5 (3.09 %)
----	------------	------------	------------	--------------	--------------	------------

40.不同性別顧客認為運動中心應再安排競賽活動，有助運動參與滿意度差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.682)，沒有顯著差異。

需再安排競賽	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	42 (25.93 %)	29 (17.90 %)	9 (5.56 %)
2女	7 (4.32 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	41 (25.31 %)	18 (11.11 %)	7 (4.32 %)

41.不同性別顧客認為運動中心整體滿意度差異性比較分析。

滿意度	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1男	4 (2.47 %)	1 (0.62 %)	1 (0.62 %)	34 (20.99 %)	40 (24.69 %)	7 (4.32 %)
2女	6 (3.70 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	29 (17.90 %)	35 (21.60 %)	5 (3.09 %)

42.不同年齡背景顧客從事運動時間差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.207)，沒有顯著差異。

背景變項(歲)	未填	100天內	3~6個月	0.5~1年	1~3年	3年以上
118~20	3 (1.85 %)	3 (1.85 %)	7 (4.32 %)	5 (3.09 %)	3 (1.85 %)	0 (0.00 %)
221~30	5 (3.09 %)	7 (4.32 %)	7 (4.32 %)	13 (8.02 %)	8 (4.94 %)	7 (4.32 %)
331~40	6 (3.70 %)	6 (3.70 %)	5 (3.09 %)	10 (6.17 %)	7 (4.32 %)	5 (3.09 %)
441~50	2 (1.23 %)	4 (2.47 %)	3 (1.85 %)	8 (4.94 %)	8 (4.94 %)	4 (2.47 %)
551~60	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	3 (1.85 %)	4 (2.47 %)	2 (1.23 %)	5 (3.09 %)
661~70	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	4 (2.47 %)
771~80	1 (0.62 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	1 (0.62 %)
881以上	0 (0.00 %)	0(0.00%)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)

43.不同學歷背景顧客從事運動時間差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.120)，沒有顯著差異。

背景變項	未填	3個月以下	3~6個月	6個月~1年	1~3年	3年以上
------	----	-------	-------	--------	------	------

1 國小	2 (1.23 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)
2 初(國)中	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	1 (0.62 %)	4 (2.47 %)
3 高中職	5 (3.09 %)	7 (4.32 %)	12 (7.41 %)	7 (4.32 %)	9 (5.56 %)	4 (2.47 %)
4 專科	7 (4.32 %)	3 (1.85 %)	6 (3.70 %)	11 (6.79 %)	3 (1.85 %)	4 (2.47 %)
5 大學	4 (2.47 %)	6 (3.70 %)	5 (3.09 %)	18 (11.11 %)	16 (9.88 %)	8 (4.94 %)
6 碩、博	0 (0.00 %)	4 (2.47 %)	2 (1.23 %)	2 (1.23 %)	2 (1.23 %)	5 (3.09 %)

44.不同職業背景顧客事運動時間差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.783)，沒有顯著差異。

背景變項	未填	三個月以下	三~六個月	六個月~一年	一~三年	三年以上
1 軍公文教	2 (1.23 %)	5 (3.09 %)	4 (2.47 %)	1 (0.62 %)	2 (1.23 %)	11 (6.79 %)
2 資訊	2 (1.23 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	6 (3.70 %)	2 (1.23 %)	1 (0.62 %)
3 商貿	1 (0.62 %)	2 (1.23 %)	2 (1.23 %)	4 (2.47 %)	8 (4.94 %)	3 (1.85 %)
4 金融	2 (1.23 %)	2 (1.23 %)	3 (1.85 %)	5 (3.09 %)	1 (0.62 %)	1 (0.62 %)
5 家管	1 (0.62 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	4 (2.47 %)	3 (1.85 %)	3 (1.85 %)
6 衛保	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	3 (1.85 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)
7 農漁牧	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	2 (1.23 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	2 (1.23 %)
8 交通運輸	2 (1.23 %)	3 (1.85 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	3 (1.85 %)	1 (0.62 %)
9 餐旅	2 (1.23 %)	2 (1.23 %)	3 (1.85 %)	3 (1.85 %)	4 (2.47 %)	1 (0.62 %)
10 其他	6 (3.70 %)	5 (3.09 %)	11 (6.79 %)	11 (6.79 %)	6 (3.70 %)	3 (1.85 %)

45.不同居住地顧客從事運動時間差異性比較分析，卡方檢測 (p= 0.156)，沒有顯著差異。

背景變項	未填	三個月以下	三~六個月	六個月~一年	一~三年	三年以上
1 中心附近	6 (3.70 %)	5 (3.09 %)	5 (3.09 %)	14 (8.64 %)	9 (5.56 %)	9 (5.56 %)

2 北市	3 (1.85 %)	10 (6.17%)	16 (9.88 %)	19 (11.73 %)	16 (9.88 %)	9 (5.56 %)
3 北縣	8 (4.94 %)	7 (4.32 %)	4 (2.47 %)	5 (3.09 %)	6 (3.70 %)	8 (4.94 %)
4 其他	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)

46.不同居住地顧客每週運動次數差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.351$)，沒有顯著差異。

背景變項	未填	每週 1 次	每週 2 次	每週 3 次	每週 4 次	每天
1 中心附近	7 (4.32 %)	13 (8.02 %)	11 (6.79 %)	8 (4.94 %)	5 (3.09 %)	4 (2.47 %)
2 北市	3 (1.85 %)	17 (10.49 %)	21 (12.96 %)	19 (11.73 %)	7 (4.32 %)	6 (3.70 %)
3 北縣	7 (4.32 %)	12 (7.41 %)	7 (4.32 %)	5 (3.09 %)	2 (1.23 %)	5 (3.09 %)
4 其他	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)

47.不同居住地顧客運動時間差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.158$)，沒有顯著差異。

背景變項	未填	少於 10min	10~20min	20~40min	40~60min	1hr 以上
1 中心附近	6 (3.70 %)	1 (0.62 %)	1 (0.62 %)	4 (2.47 %)	16 (9.88 %)	20 (12.35 %)
2 北市	3 (1.85 %)	1 (0.62 %)	3 (1.85 %)	10 (6.17 %)	33 (20.37 %)	22 (13.58 %)
3 北縣	7 (4.32 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	11 (6.79 %)	11 (6.79 %)	7 (4.32 %)
4 其他	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)

48.不同居住地顧客運動強度差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.291$)，沒有顯著差異。

背景變項	未填	非常低	稍低	普通	有點激烈	激烈
1 中心附近	6 (3.70 %)	1 (0.62 %)	5 (3.09 %)	20 (12.35 %)	9 (5.56 %)	4 (2.47 %)
2 北市	3 (1.85 %)	3 (1.85 %)	3 (1.85 %)	31 (19.14 %)	19 (11.73 %)	13 (8.02 %)
3 北縣	7 (4.32 %)	2 (1.23 %)	3 (1.85 %)	13 (8.02 %)	11 (6.79 %)	2 (1.23 %)
4 其他	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)

49.不同居住地顧客建立運動習慣差異性比較分析，卡方檢測 ($p=0.113$)，沒有顯著差異。

背景變項	未填	0.5 年以下	0.5 年~1 年	一年~三年	三年以上
1 中心附近	9 (5.56 %)	8 (4.94 %)	8 (4.94 %)	10 (6.17 %)	13 (8.02 %)
2 北市	14 (8.64 %)	6 (3.70 %)	16 (9.88 %)	19 (11.73 %)	13 (8.02 %)
3 北縣	15 (9.26 %)	3 (1.85 %)	7 (4.32 %)	6 (3.70 %)	6 (3.70 %)
4 其他	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)

50.不同居住地顧客對運動中心服務品質差異性比較分析。

背景變項	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1 附近	2 (1.23 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	18 (11.11 %)	19 (11.73 %)	9 (5.56 %)
2 北市	2 (1.23 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	24 (14.81 %)	38 (23.46 %)	9 (5.56 %)
3 北縣	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	13 (8.02 %)	17 (10.49 %)	3 (1.85 %)
4 其他	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)

51.不同居住地顧客對運動中心整體滿意度差異性比較分析。

背景變項	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1 附近	2 (1.23 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	21 (12.96 %)	21 (12.96 %)	4 (2.47 %)
2 北市	2 (1.23 %)	1 (0.62 %)	1 (0.62 %)	26 (16.05 %)	36 (22.22 %)	7 (4.32 %)
3 北縣	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	14 (8.64 %)	18 (11.11 %)	1 (0.62 %)
4 其他	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)

52.不同職業顧客對運動中心整體滿意度差異性比較分析。

背景變項	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1 軍公文教	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	8 (4.94 %)	12 (7.41 %)	4 (2.47 %)
2 資訊	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	4 (2.47 %)	7 (4.32 %)	0 (0.00 %)
3 商貿	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	5 (3.09 %)	10 (6.17 %)	4 (2.47 %)

4金融	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	5 (3.09 %)	8 (4.94 %)	0 (0.00 %)
5家管	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	6 (3.70 %)	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)
6衛保	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	3 (1.85 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)
7農漁牧	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	3 (1.85 %)	2 (1.23 %)	1 (0.62 %)
8交通運輸	1 (0.62 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	6 (3.70 %)	3 (1.85 %)	0 (0.00 %)
9餐旅	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	3 (1.85 %)	9 (5.56 %)	2 (1.23 %)
10其他(學生)	4 (2.47 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	19 (11.73 %)	18 (11.11 %)	1 (0.62 %)

53.有無運動習慣顧客對運動中心整體滿意度差異性比較分析。

	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
1無	10 (6.17 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	5 (3.09 %)	7 (4.32 %)	1 (0.62 %)
2有	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	1 (0.62 %)	58 (35.80 %)	68 (41.98 %)	11 (6.79 %)

54.不同運動頻律顧客運動中心整體滿意度差異性比較分析。

	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
0未填	10 (6.17 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	4 (2.47 %)	4 (2.47 %)	0 (0.00 %)
1每週1次	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	17 (10.49 %)	23 (14.20 %)	2 (1.23 %)
2每週2次	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	20 (12.35 %)	17 (10.49 %)	2 (1.23 %)
3每週3次	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	12 (7.41 %)	15 (9.26 %)	4 (2.47 %)
4每週4次	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	6 (3.70 %)	8 (4.94 %)	1 (0.62 %)
5每天	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	4 (2.47 %)	8 (4.94 %)	3 (1.85 %)

55.不同運動資歷顧客運動中心整體滿意度差異性比較分析。

	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
0未填	10 (6.17 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	4 (2.47 %)	4 (2.47 %)	0 (0.00 %)

13個月以下	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	7 (4.32 %)	13 (8.02 %)	1 (0.62 %)
23~6個月	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	10 (6.17 %)	14 (8.64 %)	1 (0.62 %)
3 ^{0.5} 年 個月~1	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	20 (12.35 %)	18 (11.11 %)	2 (1.23 %)
41~3年	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	9 (5.56 %)	17 (10.49 %)	4 (2.47 %)
53年以上	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	13 (8.02 %)	9 (5.56 %)	4 (2.47 %)

56.不同運動強度顧客運動中心整體滿意度差異性比較分析。

	未填	非常不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
0未填	10 (6.17 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	4 (2.47 %)	3 (1.85 %)	0 (0.00 %)
1非常低	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	4 (2.47 %)	0 (0.00 %)
2稍低	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	6 (3.70 %)	5 (3.09 %)	0 (0.00 %)
3普通	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	1 (0.62 %)	29 (17.90 %)	27 (16.67 %)	8 (4.94 %)
4有點激烈	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	13 (8.02 %)	23 (14.20 %)	3 (1.85 %)
5激烈	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	8 (4.94 %)	12 (7.41 %)	0 (0.00 %)
6很激烈	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	0 (0.00 %)	2 (1.23 %)	1 (0.62 %)	1 (0.62 %)