

提升台灣公共運動設施 ■ 葉公鼎

營運人員專業知能的策略

台灣地狹人稠運動空間有限，因此提供社會大眾使用的公共運動設施相對重要，筆者認為這些公共運動設施可歸納為公共體育場、學校運動場地設施、運動公園以及市民運動中心等四種類型（葉公鼎，1999）。然而，與其他賽會活動推廣相比較，公共運動設施的興建以及開館後的營運均耗費更多財政資源，也涉及到不同的專業知能。此外，比較世界上運動設施營運發達國家的情況，後者各類場館中不同性質的管理者之專業分工相當細密，所得亦與台灣業者有所差別。

目前，台灣的各類公共運動設施也逐漸步入商業化與民營化的時代，獲利的考量成分逐漸加重，因此其經營型態需因應市場之需求，經營者也要具有敏感的市場觀察能力，設計出以顧客為導向的服務方能竟其功。在此前提之下，了解本地公共運動設施的發展歷程，管理者之來源、專業背景以及所面臨的問題，參考先進國家公共運動設施營運者的專業要求，據以加強本地同行的專業水準實有所必要。爰此，筆者以分析台灣近20年來公共運動設施實際狀況為出發，探討台灣營運者所面臨較重要的專業管理課題，佐以國外著名場館以及專業團體的相關措施，提出個人對於提升我國公共運動設施營運人員專業知能策略的看法。

▼台北市立體育館。（攝影／吳心平）



■ 台灣近20年公共運動場地設施營運的發展

我國公共運動場地設施於近20年的發展，主要可分為以下4個階段：

一、純公務機構階段

本階段可溯自1970-1980年代末期。斯時我國處於經濟起飛期，政府預算豐沛並鼓勵各縣市廣設運動設施，以達普及化的目標。然而，若吾人檢視政府相關法令，對於各類公共運動場地的設置，大多依國民體育法所規定加以執行。斯時法令之規範，例如公立體育場依法僅需設置一體育館、游泳池以及田徑場即可成立；座落於社區之中的各級學校體育設施，則依照學校需要向各級政府申請，完全由公務預算加以支應。學校設施不要求開放，而公立體育場也依照教育主管機關的政策編列行事曆，主要業務是以被動方式，配合各單位申請，提供場地供各類運動活動的舉行。

二、企業化概念階段

隨著公共運動設施的增多，在1980年代末期純粹運用公務預算執行的運動場館面臨了挑戰：各類場地設施除了興建費用的支應之外，其維修經費、工作人員的人事費用也相對增加。更重要者，如何利用這些場地設施有效的推動各類體育運動相關業務也成為各界所關切者，尤其是監督公務預算執行的民意機關更多所關心。許多公共運動場地設施被輿論譏諷為關門養蚊子以及放牛吃草的場地；而學校單位卻被批判為下課即關門，外人不得其門而入僅供學校教職員特權享用，形成竹籬笆外春天的奇特景緻。

至1990年代階段，因為政府面臨必須照顧更多的社會需求以及財務日益減少的兩難窘境，以往較無行政效率的公共運動場地設施，面臨了嚴苛的批



▲嘉義縣立體育場。（攝影／李天助）

判以及檢討。此時邱金松等人（1989）提出公立體育場企業化管理的觀念，開始探討在1984年洛杉磯奧運會以運動行銷成功的經營賽會之理念及做法，針對我國公立體育場的經營管理課題，提出公立體育場企業化經營的呼籲，並獲得相關單位廣大的迴響。此時，在教育部政策的推動之下，公立體育場相關營運人員開始接受一般企業界廣泛運用的管理科學概念，以此專題進行研究的學者專家也逐漸增多。因此，本階段可謂公共運動場地設施（主要是公立體育場）進入企業化管理的觀念階段；但學校運動設施系統卻囿除了於主事者保守心態，以及法令限制（如公務基金收支並列的相關規定）外，尚不直接面對社會大眾，因而無更多改善的做法。

三、開放民營化階段

1990年代後期，政府財務雖更形困窘，但是對於運動設施營運的問題卻有了更新的突破。例如運用促參法的精神，獎勵更多的企業參與體育的重大工程建設。此時，政府對於BOT、OT、ROT等方式的推動越來越快，也有相關案例逐漸形成。例如1999年全國首座以ROT方式進行委外經營的台南市立棒球場案件成立，本案係由統一企業以五年7千餘萬的經費成交。而統一企業以此為統一獅職業棒球隊的主場地加以經營，創下了歷史紀錄；兩年後台南市政府再將市立游泳池委託經營。此時各縣市紛紛仿效案例逐漸增多。而教育部此時也針對學校



▲1999年全國首座以ROT方式進行委外經營的台南市立棒球场。(攝影／丁文心)

運動設施開放，尤其是游泳池委外經營業務多所重視，第一個案例則為國立三重高中的游泳池委外經營案。因此，在90年代末期，我國公立運動場地設施可謂已開始步入民營化經營的階段。

四、多元化經營階段

步入21世紀之後，我國公共運動場地設施因為在20世紀末其開放民營化的情形逐漸增多，此時除了認同民間經營之外，也朝向國際化以及專業方式邁進。目前已有若干民營事業單位投入，例如統一、La New、救國團、劍湖山等不同企業的參與，它們活潑的經營方式也為國內運動休閒場館換上多姿多彩的新裝，若與20年前的狀況相比擬，真是不可同日而語。而部分大型場館亦將於近年來陸續落成啟用，例如耗資約新台幣45億元的台北市多功能15,000席體育館，目前已接近完工並以OT方式，5年17億元的價格委由東森集團經營、即將開工的台北體育園區（松山菸廠）、高雄市大型體育館、嘉義市、雲林縣以及桃園縣大型棒球场等均需約百億元的興建預算。為不浪費公帑並落實運動場地設施的效能，未來之營運，則有賴具備專業知能的管理人員方竟其功。

■ 公共運動設施發展背後的問題與挑戰

根據研究（葉公鼎，1990，1999；鄭志富等人，1998；陳蕙婷，2001）有關目前公共運動場地設施營運人員所面臨的挑戰如下：

一、主管價值觀的不一致：這一現象，首先來自地方首長的觀念，以各縣市最明顯。因為，我國的地方首長是為選舉制，若首長替換，場館營運可能面臨觀念轉變作風迥異的命運，而影響場務的推展。其他如校長、場長的調動，甚至委託民間營運單位變動，也可能發生連鎖反應而影響運作。

二、法令的限制：公共運動場地設施從業人員多具公教身分。因為服務的單位為政府機關不以營利為基礎，致使政府會計之相關法令多以此精神加以規範。然而，國家預算有限，而民眾需求卻日益增加，若要将成本反映至使用者身上，或以此收入作為日後推展業務的基金，往往不獲主計人員認同，使公共運動場地的服務品質無法有效提高，形成業務推展的盲點之一。

三、營運經費的不足：目前政府的體育經費，因受到整體政府預算壓縮的影響，以及許多各級民意代表不重視本項領域的因素，導致可分配的預算逐年減少，各公共運動設施的營運公務預算額度呈現每年遞減的情況。

四、維修保養的問題：目前若干公共運動場地面臨精密儀器無力維修的窘境。其原因大多肇始於購買之初為因應大型賽會之舉行（例如大型電子顯示銀幕），然而日後地方政府卻面臨經費的限制無法編列維修預算的困境，任憑其風吹日曬逐漸成為廢鐵，實殊可惜亦使管理人員頭痛不已。

五、使用者需求日益增加：由於週休二日制度的實施，社會大眾休閒時間均已增加；加諸

運動休閒、鍛鍊身體的觀念逐漸在社會民心生根，民衆對於場地使用的需求日益提高。但是民衆活動時間跟公共運動場地設施營運人員服務時間可能有所衝突，導致民怨迭生使得從業人員工作倍感艱辛。

六、組織員額的問題：由於地方公立體育場之行政人員職等不高，使社會菁英不願投入或僅為其升遷之跳板，無法精熟業務；職等不高的情形也連帶影響員額數，使得各地公共運動場地的業務機關，僅能以被動的方式運作，無餘力從事研究發展，以設計出更好的活動嘉惠地方百姓。而且日前政府採取員額精簡政策，諸多公立單位遇缺不補，也影響推動的人力。在學校系統方面，因為體育設施的主管人員多未具有場館經營的知識背景，亦使學校運動設施的開放面臨諸多問題。

七、營運者的專業素質：目前公共運動設施的營運者，其背景多為教育或者公共行政系統的公務人員，較少具備運動休閒設施管理之專業背景；加諸現階段所參與的相關進修、研習活動也較少涉及專業的運動設施相關營運訓練。若與國外同行相比較，則專業水準明顯低落。主要缺失如下：

(一) 整體規劃觀念的不足：場館的營運必先有整體規劃 (master planning) 的觀念，包括設施設計前的使用者需求，競爭者，交通、水土保持、噪音、光害、經濟等各類影響因素以及本身功能定位加以推估財務、活動推廣、維修等開放後的可行性評估，再以此釐定設施的設計、施工計畫以及爾後的營運計畫。然而，目前相關人員鮮少具有如此全方位規劃觀念者，此乃我國運動場地設施營運者應加強之處。

(二) 營運的重點無法掌握：例如活動管理、行銷贊助策略、餐飲紀念品販賣、風險管理、設施維護、清潔維護等均為國外場館開源或者節流的重點，然而這些因素並不廣為本地場館營運者所重視，值得吾人省思。

(三) 不熟悉新制度之運作：諸多公共場館的經營者目前對於政府所推動的促進民間業者參與重大公共工程建設的相關辦法並不熟稔，因此政府推動民間業者以BOT、OT、ROT等方式參與體育建設的政策實施至今，其成效仍有相當大的成長空間。

以上問題值得憂心。因為以目前整體公共運動設施的人力素質，實在無法與國外高水準場館的同行相比擬。但是，國內具有國際格局的場館將陸續興建完工，卻需師法國際化營運經驗方能自負盈虧責任。例如目前已公告委外的台北市15,000席體育館，為補國內營運者素質不足的缺失，對於國內招標廠商所設定的條件必須與國外相類似場館有營運經驗的團隊簽訂合作協議者才具資格競標。因此，主管單位對於提升本地運動場館營運者專業素質的做法實應積極進行。

■ 國外場館營運管理專業人力的現況介紹

茲以「國際大型集會場所經理人協會」(International Association of Assembly Manager, 簡稱IAAM)，所公佈有關場館營運專業人力的相關資訊提出說明：

一、**分工情形：**國際著名運動場館內的營運者，其分工相當精密。IAAM於2003年所公佈的「室內場館經理人2002年薪資普查報告書」(International Association of Assembly

Managers Industry Profile Survey 2002 Arena Salary Survey)，將美加地區場館營運者區分為專職（分為三個層面），以及兼職兩類：

（一）專職：

1. 高階管理者：包括：總裁（或執行長）以及總經理。
2. 中階管理者：包括：電機工程視察、執行助理、包廂經理、票務經理、活動經理、律師、行政經理、財務經理、人力資源經理、業務經理、客服經理、預約經理、科技經理、志工協理、音視效經理、行銷經理、資訊部經理、行政助理（或秘書）、科技副理、清潔部主管、販賣部經理、安全維護主管等。
3. 基層管理者：包括：場務舞台人員、清潔人員、工匠人員等。

（二）兼職人員：櫃檯人員、維護人員、清潔人員、活動現場工作人員、醫護人員、兼差警察、停車場收銀員、警衛、儀器操作員、舞台人員、售票員、收票員、領位員等職務。

以上不同的角色之專業需求均有所不同，薪水亦不相同。以總裁為例，其平均薪水為90,253美元（最高可達251,000美元），總經理平均薪水為72,929美元（最高可達190,000美元）；經理級（中階）平均薪水可從54,600美元至28,330美元不等；基層人員平均薪水至少為21,817美元。在兼職方面之收入則從7.36美元（領位員）至28.50美元（兼差警察）。若以中階以上全職經理收入論之，則在美國以及加拿大地區應屬於中高收入，可見其專業受重視程度（IAAM, 2003）。

二、專業要求：以國外場館營運的情形而言，是相當實務的工作，因此國外大場館經理人之專業要求多以實務經驗取向，必須兼具商學

知識運用、科技運用、說寫溝通、顧客服務、商機及法律敏感度、風險管理、解決問題、多項業務專長以及執行等能力，渠等大多具學士學歷（54.0%），其次為碩士（佔22.1%），二年制學士（18.1%）、高中學歷（2.7%）、碩士後非博士（2.2%），具博士學歷者僅佔0.9%。而且在同一性質的經理職務平均年資為20.5年。IAAM建議這類經理人在大學時代的養成教育時宜特別加強修讀活動管理、場館營運、客戶服務之研究、會計以及財務管理等課程（IAAM, 2003）。

三、在職進修：國外的運動場地設施規模多較國內者大，數量亦較多。因此，提升專業效能並進修學習最進步的觀念，成為國際運動場地設施營運業者的一股龐大需求。有鑑於此由國際場地設施營運管理專家於1927年所組成的IAAM提供了這方面的服務。IAAM每年在世界各地舉辦了為數眾多涵蓋室內外大型運動場館、會議中心、展覽會場、影劇院等大型集會場所相關的場地規劃、行銷、維護、票務、清潔、餐飲、風險管理、服務人力資源管理、效益評估等研習活動，並透過授證方式藉以提升與會人員的專業學習效能。70餘年來透過IAAM的服務，提升了世界各地大型集會場所營運人員的專業知能，也促使該組織成為世界有關大型集會場所經營管理最專業與權威的國際性組織。

四、檢定制：為了提升場館經理人的專業地位以及水準，IAAM設計了「場館營運專家授證制度」（Certificated Facilities Executive，簡稱CFE），每年定期接受世界各地的申請者前來檢定。通過此証者可資證明深具場館營運的能力；然而欲通過此項考試

者難度卻相當高。因為必須具有擔任營運大型場館最高二階層主管經驗7年以上，並定期參加在職進修、發表相關論文、以及專業服務工作等各項積分達一定程度者方能申請，申請者必須通過10題申論題的筆試初試後才能進階第二關250題選擇測驗題的考試，俟第二關通過後才能進入最後的口試關卡，等口試通過後才獲頒證書（IAAM，2005）。因此CFE讀檢測難度相當高，筆者認為目前台灣尚無人具有資格申請考試，但亦應鼓勵本地有志從事場館經營者自我努力接受此項挑戰，以提升專業水準。

■ 提升台灣營運者專業知能的策略

由以上的分析，讀者可以了解台灣公共運動設施營運者專業知能與國外同行的落差。以下筆者提出改善的建議：

- 一、運動休閒專業系所開授相關課程：目前台灣為數約有100多個培養未來台灣各公共運動設施潛在專業人力之系所，這些教學單位的授課教師在教育過程中應加強有關運動設施營運管理的基礎專業知識，例如設施整體規劃的觀念、活動管理、場館的行銷、維護、財務管理、商品販售、清潔維護、服務作業管理、風險管理以及票務等的理論以及實務操作課題。
- 二、推動現有公共運動設施營運者的在職教育：主要以研習在職進修的方式進行，舉辦重點可與大專校院講授的方式不同，宜針對營運者的需要或者重要時代趨勢採取專題的方式進行，授課人員可比照IAAM的做法延請

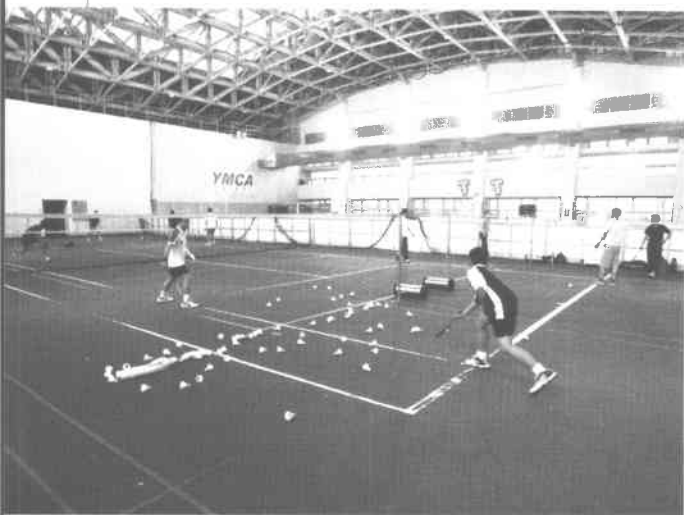
目前教授相關課程的大學校院師資或者國外學者專家講授。使現有從業人員可以了解目前營運場館的最新觀念之外，尚可獲得營運實務所需的操作技巧。如此才符合在職教育的精神。

- 三、推動場館營運經理人的證照制度：因為運動設施場館經營的專業需求程度相當高；而且以法令面觀之，目前政府推動各項專業證照之制度，例如「國民體育法」之第十一條設有體育專業人員之進修以及檢定制度的相關規範；而內政部技職司也在推動各專業領域的證照政策，藉此顯示從業人員的專業水準，並保障從業人員所提供的服務品質。因此，建議政府可協同社會專業團體（例如台灣體育運動管理學會）參考IAAM的CFE制度，採取較務實基礎的授證方式，以提升國內運動場館營運的專業人力水準，並落實政府推動國民體育法授證制度的規定。授證對象可為：

- (一)公私部門運動設施管理行政人員：如公私立體育場、公私立學校經管運動設施人員、運動中心營運人員。
- (二)學術部門：運動休閒相關系所之師生。
- (三)產業部門：民營運動場地設施相關之建築規劃、營造以及營運人員。

以上潛在對象，目前筆者評估每年至少約有2,000人。未來辦理本項授證制度的效益為：

- (一)解決國內的問題：現有台灣公共運動設施以及未來國際化大型運動場館將陸續完工，營運者即將面臨專業服務的難題。透過本制度對於專業人士的授證，可以有效提供服務人力，解決現階段國內有關公共運動設施營運的問題。
- (二)落實政府重點政策：目前行政院推動全國服務



▲北投運動中心羽球館。(攝影／吳心平)

業之發展，其中之一的主軸措施為推動運動休閒服務業，在此一領域將在2008年創造為數16萬人次的就業機會（行政院，2004），本構想之實現可以落實政府所推動之重點政策。

(三)提供就業機會：目前每年運動休閒相關系所畢業的學生為數約有1,000人，若能獲得此類證照，可以增加就業競爭力，提升教育投資效能。

(四)提高國際競爭力：台灣加入WTO之後，國外場館業者可能挾其充沛的財力以及實務經驗囊括國內的重要場館經營權，屆時將使國內業者蒙受重大挑戰。若我們早日投注在此方面的專業

人力培養，亦可提高本地公共運動設施經營者的國際競爭力。

(五)進軍海外市場：以中國為例，為了因應2008年北京奧運，未來數年亦將完成多座大型運動場館，然而未來之經營管理亦為一項重大隱憂。若台灣及早進行人才培訓，可望進軍海外發展場館經營管理服務事業。

■ 結語

比照國外的情形，我國公共運動設施營運者因為諸多主客觀因素的影響，致使專業水準以及營運效能均遠低於國外先進地區的場館。為此，主管單位應亟思改進之道，以增進營運者的專業知能。理想的方式，除了相關系所師長參考國外的專業發展積極教育未來潛在經營者（學生）、主管單位提供現有從業人員更具體落實的在職訓練之外，推動運動設施經理人證照制度，透過專業認證的策略，可以改善目前情況，並落實政府專業人員之授證政策，以促進運動休閒服務業的產業發展，亦可提高國際競爭力並進軍海外市場，為運動休閒專業人員開拓多元的發展路徑，可謂一舉數得。（作者為國立體育學院休閒產業經營學系教授）

參考文獻

- 行政院，2004：觀光及運動休閒服務業，全國服務業發展會議資料（6），台北：行政院。
- 邱金松等人研究，台灣省公立體育場經營管理之研究，台灣省教育廳委託專案。
- 陳蕤婷，2001：運動設施與社區的互動，90年運動場館營運管理研習會報告書，主辦單位：行政院體育委員會，承辦單位：台灣體育運動管理學會。
- 葉公鼎，1999：落實公共運動場館業務運作，創造全民福祉，公共運動設施相關法令報告書：行政院體育委員會國民體育法修正後廣續建立制度座談會，主辦單位：行政院體育委員會，承辦單位：國立體育學院。
- 葉公鼎，1990：台灣地區公立體育場企業化管理之研究，桃園：國立體育學院為出版碩士論文。
- 鄭志富等人研究，1998：全國各級學校運動場地設施調查研究，教育部委託專案。
- IAAM, 2003, Industry Profile Survey, International Association of Assembly Manager, TX: Coppell.
- 網站：IAAM, 2005, Certified Facilities Executive (CFE) Program <http://www.iaam.org/ProfDev/CFE/ce.htm>