

26-31

運動賽會後勤服務管理之探討 ——以中華職棒為例

文·林錫波、高俊雄



壹、前言

2009年中華職棒的球迷有回籠和成長跡象，但主事者不要高興得太早，有些看似微不足道的小事（如官網、球場硬體、廁所環境、球場攤位食品及球場大銀幕等），若無法及時改善，很快，球迷就會再度躲回角落（小記，2009）。中華職棒聯盟成立的宗旨是以服務球迷為第一要務，而如何讓球迷最方便、最舒適及最快樂的觀賞球賽是聯盟最重要的工作。中華職棒比賽的後勤工作涉及了龐大的資源運用，而後勤管理的成效在平時影響中華職棒聯盟資源運用之效益，在比賽時則直接影響賽會的服務品質。因而，後勤管理可說是支持中華職棒聯盟順利進行比賽的核心工作。後勤管理工作龐雜繁瑣，如何在經緯萬端中理出頭緒，就要靠有系統的管理，方可收以簡馭繁之效（范淼，2001）。本文嚐試以後勤管理的新思維作為中華職棒聯盟的借鏡。

貳、中華職棒聯盟後勤管理之內涵

就管理學的意義而言，狹義的「後勤（logistics）」概念，亦指「物流」（葉公鼎，

◀兄弟象選手—彭政閔。（攝影／吳心平）

2009)。范淼(2001)修正Webster辭典對後勤的定義為：「與達成軍事任務有關之物資、設施、以及人員的獲得、維持、以及移轉」。蘇隆德(1996)認為物流是一種系統性服務，它結合物流的各種作業機能(裝卸、保管、理貨、流通加工、資訊等)，提供了快速回應、滿足顧客需求的服務系統，有效的縮短物品流通之時程與路徑，提升企業競爭力(引自葉公鼎，2009)。葉公鼎(2009)認為運動賽會後勤管理的內涵主要為：

(一)使各參與賽事人員與團體得以在賽會舉辦時，享受高品質的比賽與食衣住行育樂等生活條件；(二)確保各類參與賽事人員之交通與溝通順暢；(三)使與會人員之人身以及物品的安全確保無虞；(四)使賽會各類環境的整潔、美觀舒暢；(五)使傷、病患可以得到迅速便捷的各級醫療服務。綜合軍事、物流及賽會後勤管理的內涵，筆者認為中華職棒聯盟後勤管理之內涵為：確保職棒球員、觀眾、相關單位及工作人員在參與及觀賞職棒比賽時，便利舒適、行動順暢、人身安全無虞及享受高品質的比賽。

參、中華職棒聯盟後勤管理之服務需求

表一 中華職棒聯盟後勤管理之服務需求表

服務對象 \ 服務需求	行銷	公關	售票	運輸	維安	環境	餐飲	醫療	住宿
球團	*				*			*	
大會貴賓		*		*	*	*	*	*	*
媒體	*	*		*	*	*	*	*	*
觀眾	*	*	*	*	*	*	*	*	*
贊助廠商	*	*		*	*	*	*	*	*
工作人員				*	*	*	*	*	*
協力廠商		*		*	*	*	*	*	*
其他	*	*	*	*	*	*	*	*	*

註：修改自葉公鼎(2009)各賽會參與者的後勤服務提供需求表

中華職棒聯盟，係一個依照我國人民團體法之規定所設立之社會團體，為一社團法人組織，負責各球團間之職棒比賽事務，其組織架構除會長、秘書長外設有財務組、管理組、賽務部及宣傳推廣部等統籌辦理職棒比賽之所有事宜。本文以葉公鼎(2009)各賽會參與者的後勤服務提供需求表作為基礎，針對職棒比賽需求修正中華職棒聯盟後勤管理之服務需求(如表一)，下表是本研究依中華職棒的特性提出不同服務對象所需不同的服務需求。

一、行銷服務

中華職棒聯盟最主要的任務就是負責讓比賽順利的進行，讓更多的觀眾進場看球。所以後勤服務的首要工作是將聯盟的相關訊息行銷讓觀眾知道、讓媒體知道、讓贊助廠商知道，舉凡球員、球團、比賽、活動等等可以造成正面訊息的話題，都是我們行銷的重點。

二、公共關係服務

中華職棒聯盟為了讓公共關係可以獲得最大的效益，後勤管理服務單位必須主動積極從事與賽事有關對象的公共關係。因公關活動可以塑造與加強球員、球團與聯盟的形象、具有教育意義、有利比賽順利推展、獲得商業結盟的機會及協助克服危機等功能。

三、售票服務

對於以門票為主要收入的比賽活動來說，售票是一件非常重要的事情。以何種方式來售票則是後勤管理的重要任務，目前售票以網路及現場購票為主。網路代銷公司以便利商店對觀眾的取票最為便利，另現場購票也讓隨興的人可以現場購票進場。門票也是球迷可收藏的紀念品，後勤單位精心規劃

可收藏的系列門票、與異業結盟的折價卷及可區分門票等級的球團吉祥物或公仔的小吊飾。

四、運輸服務

中華職棒比賽的球場大都集中在都會區，其人口密度高，交通尖峰時間易塞車且自行開車停車不易，因而如何讓貴賓、媒體及觀眾容易抵達球場是後勤管理工作要思考重點，不管是大眾運輸或私人交通工具，觀眾到達球場和離開球場是感受主辦單位是否體貼用心的經驗，因而後勤管理工作皆須精心策劃觀眾的運輸服務。

五、安全維護服務

國際賽會因參加國家多，易聚集群眾，常常會成為政治或宗教立場不同的恐怖分子所攻擊。中華職棒曾因球迷不滿裁判的判決而鬧場的事件，近因簽賭案件，黑道已危及球員人身安全，因而對球員居家及人身安全維護的規劃，後勤單位應有詳細的維安措施，讓球員免於恐懼，安心的於比賽中呈現最認真的拼鬥精神，回饋球迷。

六、環境維護服務

球場是球員呈現美技最重要的舞台，因而提供最佳的球場設施是後勤管理工作的必要任務，中華職棒比賽的球場最常出狀況的是照明系統，電子顯示看板，另球場草地的平整性及全壘打牆的護墊對球員的保護也是很重要的，所以有關環境服務的需求，後勤單位必須常年用心的經營管理。



▲中華職棒聯盟應讓觀眾愉快舒適地觀賞職棒比賽。（攝影／吳心平）

七、餐飲服務

有關中華職棒的餐飲服務可分為提供和販售，提供餐飲服務有大會貴賓、媒體、贊助廠商、協力廠商及工作人員，其餐飲服務較為制式，而對觀眾的餐飲服務是比較多樣性。另有關餐飲服務可結合球團經營特性、異業結盟，最重要的是話題的製造，像澄清湖球場大嫂團的手工三明治就佔了不少新聞版面。

八、醫療服務

中華職棒球團於比賽時都設有自己球團專屬的醫療防護團隊，但重大事故發生還需大會的醫療體系處理，另聯盟需設置一般觀眾的緊急救護站，以備不時之需。

九、住宿服務

有關球團異地比賽可與異業結盟飯店進行合作，飯店提供住宿，球團提供可供飯店廣告的合作，另球團球迷住宿於比賽期或平日亦可得到吸引人的折扣。

肆、中華職棒聯盟後勤管理之特點

中華職棒聯盟後勤管理因其工作龐雜繁瑣，因而各後勤單位於其履行服務職能時，形成其獨特後勤管理服務活動的特點（MBA智庫百科）：

一、社會性

中華職棒聯盟各單位的後勤工作都離不開社會專業團體及組織的協助、無論是物資、設備、交通、人員、技術、空間及資訊等，都需要由社會上各個組織及團體來支援。因而社會各不同專業單位是中華職棒聯盟後勤管理工作的總後勤。

二、經濟性

中華職棒聯盟的後勤工作是行政工作，又是經濟工作。後勤服務勞動屬於商務經濟的範疇。後勤工作的實質是通過市場經濟手段和生產（勞務）、交換、分配、消費四個環節的運作，對職棒比賽的後勤資源進行高效的配置，進而以最經濟的開支達到最高的服務品質及最有效率的執行比賽活動以備不時之需。

三、時間性

中華職棒聯盟各個單位的後勤職能活動是一個有嚴密組織、嚴格流程分工的過程。後勤服務工作也必須按照既定行程的要求進行管理。每項後勤服務工作都需要有確定的時間要求，這就決定了後勤管理具有很強時間性的特點。

四、複雜性

中華職棒聯盟的後勤管理工作繁重，任務多，是複雜性的主要特性。諸如人事、財務、物資、設備、餐飲、交通、醫療、衛生、環境、票務以及其他各項綜合服務工作，都是由後勤管理部門負責辦理。後勤單位既要與各專業團體的每個職工打交

道，又要與會的有關部門保持經常性的密切聯繫，不僅有縱向聯繫，還有橫向聯繫，不僅涉及到人，而且涉及到財、物、時間和空間等等複雜的工作。

五、群眾性

中華職棒聯盟後勤管理的大量工作與觀眾有著密切的關係，是為廣大觀眾服務的，且與觀眾的切身利益有密切的關係。它必須天天接受觀眾的檢驗和監督。為了做好後群管理，還必須堅持高水準的服務品質，堅持觀眾第一的信念，這是依靠觀眾、服務觀眾，做好後勤管理工作的重要態度。

六、知識性

中華職棒聯盟後勤管理需要有廣泛的知識作為基礎，其所涉及到的知識科學有管理學、會計學、教育學、心理學、社會學、法學等等。在後勤工作中知識多科性又表現在專業技術種類繁多，因而後勤單位的每個人都需具有一種或多種專業知識，以進行科學管理，使各項工作逐步實現標準化、規範化、制度化，以及現代化的管理，藉以不斷提高職棒賽事的可看性。

伍、中華職棒聯盟後勤管理之重要思考

一、打造全新的學習型組織管理

學習型組織管理模式就是充分發揮每個員工創造性的能力，努力形成一種瀰漫於群體的學習氣氛，藉由成員新知的學習和異業的標竿學習，使中華職棒聯盟後勤管理的計畫與執行更為順心如意，使賽會的服務品質及組織的績效可以大幅提升。

二、由聯盟自給自足借助專業協力廠商

美國在波灣戰爭爆發時，能夠迅速而有效地動員其民間的各種力量，成功地達成支援前線作戰的

任務後，以前凡事親為的封閉作法，已被突破。而中華職棒聯盟要建立並維持一個「無所不包」的後勤體系，是既不可能也不切實際，因此，借助專業的協力廠商的能力與執行力，是現代後勤管理的發展趨勢。

三、從被動式服務到主動式服務

後勤系統的本質是一個服務的系統，而中華職棒聯盟的後勤工作者所從事的是服務業。而所謂的主動式服務，除了指提供服務者的主動精神與態度外，對後勤管理系統而言，更重要的是建立主動提供服務的機制與流程，主動服務的效益不僅止於使得球迷感覺滿意，更能從主動服務的流程中提升效率，因而降低了等待與閒置所形成的浪費。僅滿足消費者對比賽的熱情與激情，亦可為組織帶來長期的經濟效益，以達到組織永續經營及滿足消費者需

求的雙贏局面（陳德璘和方信淵，2009）。

四、話題不斷人潮不斷

中華職棒史上最令人津津樂道的「經典對決組合」，莫過於票房全盛時期的「金臂人大戰飛刀手」。今年（2009），不一樣了，為了爭睹第二代「萬人迷」曹錦輝與「鋒砲」陳金鋒的對決，澄清湖球場的17,123位球迷，攜手創下中職有史以來例行賽第二高的票房紀錄，而這兩位球星也很有默契地滿足了象、熊球迷的渴望（鄭浩，2009）。然而，更勁爆的話題是中華職棒總冠軍戰（2009）才剛結束，不少球迷還沉浸在驚心動魄七場分勝負的象獅爭霸戰的情境中。而檢調單位突如其來的約談和搜索行動，讓所有忠心的球迷瞬間從天堂掉到地獄，更令球迷震撼的是職棒假球放水的主角是萬人期待的曹錦輝。此一話題到現在還在全國球迷的心

中迴盪，也讓所有關心中華職棒的所有人士產生危機感，因而自動的發起中職不能倒的集會遊行。職棒比賽話題是引起媒體及球迷關注的最佳宣傳，我們希望話題的出現都是正面的，然而在動盪的年代中，負面的話題可能讓危機變為轉機。因此，聯盟的後勤管理規劃，提供引人注意的話題也是重要的工作之一。

◀今年職棒有許多精采對決賽事，吸引許多球迷觀賽。（攝影／吳心平）



五、異業結盟

中華職棒聯盟除提供精采比賽的服務外，對於球迷食衣住行育樂的業外服務也是後勤管理的工作之一。中華職棒聯盟可與異業結盟提供球迷優惠方案，如異業廠商可選擇一個球團作為結盟的對象，同時球迷亦可於購票時指定為某一球隊加油的後援票，透過結盟球團比賽的勝利，球迷可憑當日票根作為優惠的憑證，形成另類的後援會。

六、球迷到球場觀賞比賽的感受

觀眾在觀賞比賽活動時，其進場和離場交通運輸的感受是檢驗聯盟後勤工作是否體貼用心的重要指標。另一指標是觀眾於觀賞比賽時的另一個經驗排隊的問題，通常是排隊買票、排隊停車、排隊買東西、排隊上廁所等等讓人排隊等候的問題。排隊等候是讓人最為惱火的體驗，是中華職棒聯盟後勤管理最重要的挑戰。

陸、結語

商業物流是經營管理新興的領域，而軍事後勤補給自古以來都是決定勝負關鍵，而運動賽會的後勤服務管理若能取材兩者的工具，且拜活動管理業日漸興盛之賜，而賽會的後勤管理則有機會不斷的改良與創新（范淼，2001）。中華職棒於高盛和衰退的動盪中，辛苦的經營了二十個年頭，而幾次衰退的關鍵都出於觀眾有被欺騙的感受，加上觀眾花錢購票進場看球無法得到滿意的服務品質。而這些都是後勤管理工作者的任務與責任，期能在其後勤管理的工作崗位上樹立正確的服務思想，展現專業的工作品質、以及以人為本的服務態度，得以提供更多更優質的賽會服務，讓中華職棒的聲譽能與美日職棒齊名。（作者林錫波為臺北市立體院育成中心主任、高俊雄為國立體育大學教務長）

參*考*文*獻

- ※小記（2009，4月17日）。小處著眼，中職可以更好。奇摩運動名人專欄。資料引自http://tw.sports.yahoo.com/cpbl/blog/cpbl_cub/2028.html
- ※范淼（2001）。後勤管理導論。臺北市：黎明文化事業有限公司。
- ※陳德璘、方信淵（2009）。職業運動聯盟獲利經營策略剖析：以超級籃球聯賽與中華職棒大聯盟為例。大專體育，103期，48-55頁。
- ※葉公鼎（2009）。大型運動賽會經營管理。臺北市：華都文化事業有限公司。
- ※鄭浩（2009，5月19日）。誰拯救了中職的票房。奇摩運動名人專欄。資料引自http://tw.sports.yahoo.com/cpbl/blog/unhit_cheng/262.html
- ※蘇德隆（1996）。物流發展趨勢。國立高雄第一科技大學，未出版手稿。
- ※MBA智庫百科。後勤管理。MBA智庫百科。資料引自<http://wiki.mbalib.com/>