

# 健身產業人力運用 ■ 姜慧嵐

## 現況與管理趨勢

### ■ 健身俱樂部產業的發展概況

近年來，我國經濟快速發展，國民所得不斷提高，民衆日益重視多元化的休閒生活，促使許多企業界相繼快速地投入運動休閒產業，其中又以健身俱樂部之成長最為顯著。

根據國際健康及運動俱樂部協會 (International Health, Racquet and Sportsclub Association, IHRSA) 2005年 IHRSA/American Sports Data Health Club Trend Report報告中，截至2005年1月美國各類型的健康俱樂部共計26,830家，俱樂部會員人數約計3940萬人。美國俱樂部產業2004年總營業額為141億美



▲企業界相繼快速地投入健身俱樂部市場。(圖/中興健身俱樂部提供)

元。各類型的俱樂部會員男女比例為：男性佔47%，女性佔53%；年齡層則以35-54歲佔最大多數佔37%，其次為18-34歲佔34%，55歲以上佔17%。美國俱樂部產業全職員工近20萬人兼職員工74萬8千人。員工薪資及福利約53.7億美金（5.37 billion in total payroll and benefits）。

回顧國內健身俱樂部產業之發展，早期1986年中興健身俱樂部成立於中興百貨5樓，揭開了此一產業的序幕；繼之而起的雅姿韻律世界成功轉型成亞力山大、亞爵等不同定位之俱樂部，其成功的以市場區隔及提供服務內容的多樣化，儼然成為俱樂部產業在台灣之代名詞，分別擁有20多家的分館，目前會員人數均超過20萬，而且在前年也進軍大陸市場。

美商加州健身俱樂部在2000年以「健身結合娛樂」為經營概念，挾帶著美式超級行銷旋風，以25至35歲的年輕族群為對象，成功地切入目標市場，為國內健身俱樂部帶來不少衝擊。同時，國內的耐斯企業和美國金牌俱樂部合作金牌健身俱樂部（Gold's Gym）在大安捷運站大樓成立，由於其健身環境及定位和加州健身俱樂部熱鬧炫目的氣氛截然不同，較為單純，吸引了不少區域上班族群。統一健康世界城市俱樂部與台南知名的Spa業者結合，成立統一佳佳公司，除經營統一原有的城市俱樂部外，更積極開拓新點。

台灣之健身產業進入另一波高峰，競爭也日趨白熱化。以往健身休閒俱樂部，給人的印象為有錢有閒階級的運動及社交場所，隨著國人健康意識提升，加上近5年來健身俱樂部蓬勃發展，俱樂部的會員也擴展至一般上班族、學生與家庭主婦。健身俱樂部不再只提供傳統訓練肌肉、跳韻律有氧舞蹈，或是社交場所，它同時更兼具美容、餐飲、休閒及資訊交流等多元化功能。



▲健身俱樂部體適能教練為學員做體能檢測。（圖／中興健身俱樂部提供）

## ■ 健身產業的人力資源概況

人是企業的原動力，但光有人，並不代表有動能，必須將人力轉化成資源，才能使企業健步如飛。而企業內之人力資源管理，是以科學方法，使企業之人與事做最適切之配合，發揮最有效之人力運用，促進企業之發展；簡單的說，也就是「人與事配合，事得其人，人盡其才」。這與傳統之人事管理乍看之下雖然大同小異，但在精神上卻是有所區別，傳統的人事管理強調「勞動商品」說，企業主把員工當做商品來交易，希望以最低的價格來購買標準品質的勞動，其最終只要求結果的表現；而人力資源管理則從人性的立場來看員工的行為，不但重視員工的工作成果，而且要求在工作過程中主管如何與員工建立互動關係及積極之激勵作為。

最近這幾年健身俱樂部產業漸漸受到重視及發展，吸引了大量就業人口投入俱樂部產業。然而這個服務性產業與其他產業相比，「人」的因素顯得相當地重要。現分述如下：



▲健身俱樂部體適能教練教導學員跑步機運動。(圖／中興健身俱樂部提供)

### 一、健身俱樂部產業之行業特性：

1. 屬於資本密集型的投資，如土地建物、裝潢修繕、人事成本等，回收時效相對較長。
2. 屬於勞力密集之服務業：需要各種不同的服務人員。
3. 營業屬於軟體（服務）與硬體設施（場地、設備、器材）的綜合提供，除了硬體設備需長期維持在水準之上外，服務人員的素質更是重點，不可忽視。

### 二、休閒健身俱樂部產業之勞工就業特性：

1. 非典型的工作時間，通常需採輪班制，假日也需要排班。
2. 進入的門檻較其他行業來得低，但勞工技術密集度也相對較低。
3. 非技術性勞動力，如服務性質的工作佔大多數。
4. 勞工工作替代彈性大，甚至是可以將工作外包。

5. 良好溝通、人性管理係工作效率提升的不二法門。

6. 定期訓練係維持良好服務品質的主要方法。

### 三、投入健身俱樂部產業工作的機會：

1. 少數是以投資者身分，在健身產業領域新闢事業單位或併購事業單位從事經營工作。
2. 大多數是以勞工（受僱者）身份，在健身產業領域尋求就業工作機會，進入門檻不高，年齡也比較沒有限制。就目前而言，甚至中高齡就業人口也可以從事相關工作。以下是大致的進入方式：

- (1) 從報章媒體（如就業網站等）得知應徵機會。
- (2) 由親友介紹應徵機會。
- (3) 自我推薦找應徵機會。
- (4) 接受人才仲介業者介紹應徵機會。

### 四、職務內容概述：

健身俱樂部產業之組織架構包含：後勤支援系

統及營業服務系統，其後勤系統與其他產業並無不同（即包含財務、資訊、客服、行銷及人力資源等部門），除了後勤支援之一般職類外，健身產業的主要勞工職務內容分類如下：

1. 櫃檯接待 (Receptionist)：負責接聽電話及招呼來訪之客人（會員及非會員）並提供第一線接待服務；同時提供初步之客戶諮詢服務等。
2. 會務銷售 (Sales Counselor/ Fitness Counselor)：主要為非會員之接待服務，透過完整之訪談及參觀解說過程，提供適當的俱樂部介紹並促其加入成為會員。
3. 體適能教練 (Fitness Instructor)：指導會員正確、安全的使用健身俱樂部內設備及相關器材，以累積相關專業，為專業健身教練之養成職位。
4. 私人教練 (Personal Trainer)：為體適能教練之進階職位，其工作範圍及內容是業者針對市場需求所創造出來的，工作內容包括運動健身相關知識之專業諮詢、一對一健身課程之銷售與執行等。私人教練部門及收入已經成為國外健身俱樂部前5大利潤中心之一。

台北加州健身中心的「私人教練」收入為健身俱樂部會費收入外之另一主要營收。私人教練的人才通常是由俱樂部就現有教練提供1至3個月不等之訓練後任用，惟市場上並無一客觀之評估標準，因此私人教練素質良莠不齊亦成為產業之隱憂。如果體委會可提供體適能教練及私人教練認證制度，或可以從大專院校相關科系就產業之需求培養，對業者而言可以確保教練之專業品質，同時也可保障消費者權益。

5. 會員服務 (Member Service Officer/ Member

Relation Officer)：負責處理會員各類需求與提供適切之服務，通常為現場處理客人問題，並將處理結果彙整，回報總公司（包含未能順利處理之情況）。

6. 營運服務人員 (Service/Operation Staff)：包括器材設備維修、運動毛巾發放、清潔人員、警衛等，各司其職以確保健身俱樂部之正常運作。惟依我國健身俱樂部產業實務現況，目前有部分職務有外包的情形，如維修工程、清潔維護、安全警衛等這些類別通常是由專業公司廠商承攬業務。但透過專業公司的業務承攬，服務的人數較少，服務品質也較為降低。



▲健身俱樂部新穎安全的運動器材是吸引顧客前往消費的誘因之一。（圖／中興健身俱樂部提供）

## 五、從業人員所需具備之資格條件及個人特質：

1. 需具備之資格條件：原則上在學歷、性別、年齡方面並無特別規範，能夠從相關系所畢業更佳。此外，具備相關的工作經驗、專業能力、各種外語語言能力，甚至是有專業的證照都會有加分效果。在管理能力方面，學歷是一個基本要求，因為當晉升到管理服務階層時，在問題分析及表達能力上的要求將更為重要。有了學歷的基礎，管理能力的培養將更為容易。
2. 個人特質：從事健身產業的人，在人格特質上大致比較傾向熱情活潑、心思個性開朗、主動積極、負責任事。此外，因為工作內容的關係，也非常著重溝通協調能力、職場倫理及職場禮節，整體而言，EQ高的人比較適合進入健身俱樂部產業。
3. 員工的行為是健身俱樂部產品的一部分；健身俱樂部的產品必須與員工提供給會員的消費輔助行為（服務）結合才能展現其價值。
4. 健身俱樂部工作有其重複性，員工每天面對相同工作，難免覺得枯燥乏味，因此，服務業的人員流動率遠高於其他產業。因此有效的減低員工流動率是企業面對的一重要課題。
5. 健身俱樂部的服務都是在員工與客人面對面的互動中實現，客人對健身俱樂部產品的主觀感受也就主要來自員工服務品質，所以有效地做好健身俱樂部的人力資源管理是相當必要的。台灣市場漸趨成熟，企業競爭日益白熱化之健身俱樂部產業，企業內人力資源管理將扮演更吃重的角色，如何導入新的思維及運用管理科學的方法，有效落實組織內人力資源之確保（acquisition）、開發（development）、維持（maintenance）與活用（utilization），當是目前企業內人力資源工作者亟需努力之方向。在此筆者想特別強調的是「人性化」，而究竟人性化的人力資源管理能給健身俱樂部產業帶來何種影響：

## ■ 健身產業的人力資源管理趨勢

由於健身產業不若高科技或其他電子產業，具有難以複製之核心技術。俱樂部產業賴以維持競爭優勢取決於硬體設備（包含地點、裝潢、設施等）及軟體服務，其中又以軟體服務部分最為關鍵，而人力資源功能及作為遂成為健身俱樂部經營管理的重要因素，它的重要性主要歸因於：

1. 健身產業是典型的勞力密集之服務業，人的服務是構成健身俱樂部產品之主要因素，因此對人力資源要求有效的管理。
2. 人的行為受到許多因素的影響：身體、個性、人際關係、社會評價等，行為的不穩定性就導致服務品質的不穩定，所以透過人力資源管理，可以有效的控制員工服務品質。
1. 提高工作效率、降低經營成本、增加收益：專業化知識和人力資源的有效運用可以提高工作效率、降低成本和增加收益，進而使企業能夠用比競爭對手更低的成本提供相同或更高品質的服務，進而更能實現「人性化」的管理。唯有貫徹「員工至上」的原則，使員工真正感受到自己在企業內的地位和作用，產生對工作和團體的認同，方能以最大的熱情和耐心投入工作中。
2. 有效創新，創造出競爭對手無法提供的專屬服務：健身俱樂部產業提供員工最好的工作環境，優渥的薪資福利，使員工能安心、愉



▲健身俱樂部員工訓練活動（漆彈探險營）。（圖／中興健身俱樂部提供）

快的工作，進而產生工作上的滿足及個人成就感，員工便會自發性地進行創新，隨時滿足客人的需要，甚至提供超值及專屬服務，為公司贏得良好的聲譽。另外，創造出這些優質服務的人力資本的能力是很難被模仿的。所以健身俱樂部可以憑藉獨一無二的人力資本來創造自身獨特的價值，鞏固競爭優勢。

既然人性化之人力資源管理可為健身俱樂部產業帶來關鍵性的影響，接著將從「人性化」管理的角度來考慮如何對健身產業的人力資源進行管理。

1. 人性的尊重：所謂人性的尊重即尊重每位成員之人格尊嚴。亞伯拉罕·馬斯洛（Abraham Maslow）曾說人有自我實現的需求，我們要做的就是使員工能自我實現。我們不能為每個人設定相同的職位，但是我們要做到為每個特定職位找到最合適的人選。使每個人能在屬於他

的職位上感受到工作的樂趣，滿足其受人尊重、自我實現的高等需求，方能提高工作意願，達成組織的目標。

2. 員工能力的開發：要經常對員工進行培訓，並且要注意兼具理論與實務。知識與科技的發展日新月異的今天，任何事物都不斷的求新求變，不論你曾經有多專業的知識，只要你停止學習，馬上就會被追上或被淘汰。所以，現代企業應積極開發組織內的人力資源，輔之成長，以對組織提供更大的貢獻。
3. 公平而合理的報酬：薪資制度必須建立在公平性與勞資互惠的原則上，所謂公平性，應儘量做到同工同酬及同功同酬，此可透過工作評價及績效管理，使員工享受具激勵效果之薪酬，勞資互惠則要考慮到企業本身的支付能力與經濟環境因素。俱樂部工作充滿樂趣和挑戰，且



▲跑步機是學員最常使用的健身器材。(圖／中興健身俱樂部提供)

待遇優渥，加上服務業本身的成就感，員工又怎會流失呢？

4. 健全的工作條件：管理人員應注意勿使員工處於有害身心健康的環境下工作，包含安全的工作環境、合理的工作時間及休假制度等。
5. 福利措施的重視：現代企業多能瞭解員工福利與工作效率間之密切關係，因此如何辦好員工福利服務乃成為人力資源部門所面臨之重要課題。
6. 產業社會人力素質之提升：就整體而言，企業組織亦是屬於社會體系的一環，其所負的責任不只是國家經濟利益之推動，亦是整個社會教育體系的一環。因此，就教育的觀點，透過教育訓練，不但可以充實員工的管理知識及專業技術，更可培養其健全的人格，增進其成就動機，創造高素質的產業社會，進而謀求國家整體的發展。

## ■ 結語

就健身俱樂部產業而言，人力資源之供給與需求現階段並無失衡的現象，短期內或可謂不虞匱乏。況且目前大專院校體育、運動休閒管理或相關系所已經超過一百多所，對於俱樂部產業基礎人才的養成具有其正面積極的作用；惟因本行業屬於高度人際導向的服務業，從業人員除了具備專業知識之外，尚需具有高度的服務熱忱，方能達到服務品質要求。學校的教育如何能符合社會大眾及運動健身相關產業的期待，或滿足產業用人的需求，仍有賴產、官、學三方共同努力，期能透過政策制定、學術研討、建教合作等各種形式的互動交流，使國內健身休閒產業能有良好之發展環境，共同創造多贏契機，方是全民之福！（作者為中興健身俱樂部總經理）