



中心論是

大學運動場地設施管理的新趨勢 ——健康產業化的規劃

蔡秀華／國立臺灣大學講師

壹、前言

世界衛生組織（WHO）自1995年開始，尋求在全球各地區、國家和區域，積極有效的透過學校推動健康促進活動，其目的係為了促進學生、教師員工及其家人和社區成員的健康。其特色是一所學校能夠持續的增加其能力，做為健康的生活、學習和工作的場所（黃淑貞，民87）。今日，隨社會經濟發展的變革，人們在生活形態上的改變，已造成人體健康危害因素的大量產生，例如：身體活動量的減少、營養過剩、精神緊張度的升高、身體代謝異常、甚至於精神方面異常行為的發生等，對於以上各種狀況，「運動」正是能提供正面積極預防效果的良方。從預防醫學的角度而言，結合運動與醫學方面的整合應用，應能為身體健康促進提供了新的通路（南谷和利，1999）。因此，從整合健康與運動來提升教育與服務的功能而

言，積極規劃學校相關設施的管理策略，將是未來重要課題。

目前國內大學院校運動設施的經營管理，受到場地開放政策、校務基金自籌的衝擊，多朝經營導向的目標作規劃。校務基金制度的實施對於國立大學校院資源管理與應用效率的提昇，如何利用既有的硬體設施，擴充軟體的規劃，來提升設施的營運績效，提高服務品質，以支應平時開銷，並充裕未來發展基金，主事者應及早並妥甚規劃（孫顯鋒，民89）。因此，為能引領學校組織發揮良好績效，應考量學校的教育功能，而開發具有前瞻性的經營策略（廖尹華，民86）。學校設施的經營管理，如何順應國民健康促進需求風潮的到來，在兼具教育功能、財源營收及社會服務的多方利益下，做適切的方案規劃，已是當今體育運動管理研究領域中值得

探究的問題。

本文從健康產業規劃的方向，引據日本順天堂大學健康Sport室場地設施管理的範例，根據其規劃、管理的方式，探討應用在學校運動設施規劃管理上的價值，以提供國內大學未來做相關規劃之參考。

貳、健康產業的趨勢

現今，由於後工業社會的發展，閒暇時間的增加及健康意識等新的生活形態，社會大眾對於健康、娛樂、休閒等的重視程度增強。伴隨產業結構的變化，市場投資增加，新商業運動市場急速發展（世戶俊男 1991）。以日本在1989年的統計為例，針對小孩為主所開設的游泳學校有1113所，運動俱樂部有1271所、運動俱樂部以一年200所的速度增加著。其參加族群以二十歲左右的女性最多，其次是三十歲左右的婦女；至於游泳學校的顧客則以幼兒、小學生為主；在所謂高成人疾病年齡的中高年紀者，則對於高爾夫球有20%的高參與率。但從產業發展的整體趨勢而言，其中尚隱含著目的不明確、營運方針不成熟、指導者專業精神的欠缺、經營能力的不足及對消費市場分析能力的欠缺等問題。因此，要經營能迎合社會潮流發展趨勢的健康產業，勢必要具備分析資訊社會發展情勢的能力，且能提

供滿足人們多樣化、個別化的價值觀所需的人、物、錢、資訊、時間等條件的健康產業服務，才能全面提高產業的商機與品質。

就今日我國的大學而言，在極待開發的健康產業市場上要能取得先機，增加學校場地設備經營管理的效能，必須審視國內、外產業中成功的管理經驗及策略，配合各校區域環境特質的分析，從而規劃出兼具教育與經營的有效策略。

參、健康產業的構面

健康產業的構面依據世戶俊男（1991）的論述，可從健康產業分類、健康設施的項目（menu）及社會的商業取向與消費者的需求等三方面來分析：

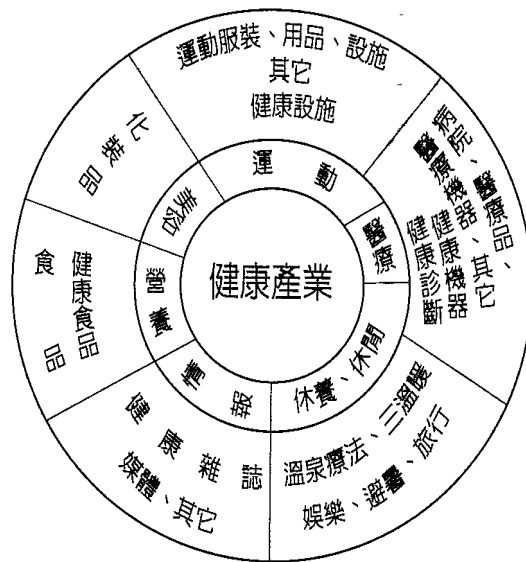
一、健康產業的分類（如圖一）：

健康產業分類可分為：運動、醫療、資訊、修養休閒、營養及美容等六大類。如再予以細分，則六個類目之下分別有其產業屬性之項目：

（一）運動類：

分為：1. 運動設施、用品服裝、其他健康設施。

2. 健康診斷、健康機器、醫療機器、醫院、醫療品及其他。就目前的趨勢而言，提供都市人們運動空間的健身體適能產業，是屬於整合包裝的服務產業；另外，像是運動指導員訓練課程，都可說是其附屬產



《圖一》：健康產業分類

引自：世戶俊男（1991），日本商業運動的現狀與未來，亞洲體育第十四卷第二期57頁。

轉變，有著潛在的市場開發空間，尤其是週休二日的施行，將因勢利導而造成休閒產業的蓬勃發展。

(四) 資訊類：

其內容有：健康雜誌、媒體及其他，如果以現今資訊社會而言，網路應是其重要的新興產業項目。

(五) 營養類：

例如：健康食品等，著重在現代人速食主義的生活方式，以日本而言，瘦身減肥及養生的營養食品，具有極大的消費市場。

(六) 美容：圖一中僅列入化妝品，事實上，目前臺灣流行的瘦身美容業應也是受社會潮流所帶動起的另一項產業契機。

二、健康設施的項目（menu）（如圖二）

此一部份從積極性健康、娛樂性健康、消極性健康及醫學性健康等四方面，來說明健康產業中各項目分屬的區域與其關連性。

三、從現今社會的商業與消費者的需求面的對應，來分析（如圖三）：

由此可知，顧客對健康產業需求的機能性包括有：醫學、調整、漂亮、娛樂、鬆弛、運動等六項，亦即要求設施與服務必須日趨走向專門化，對於設施機能與課程規劃內容的，則要朝向符合多元複合化的

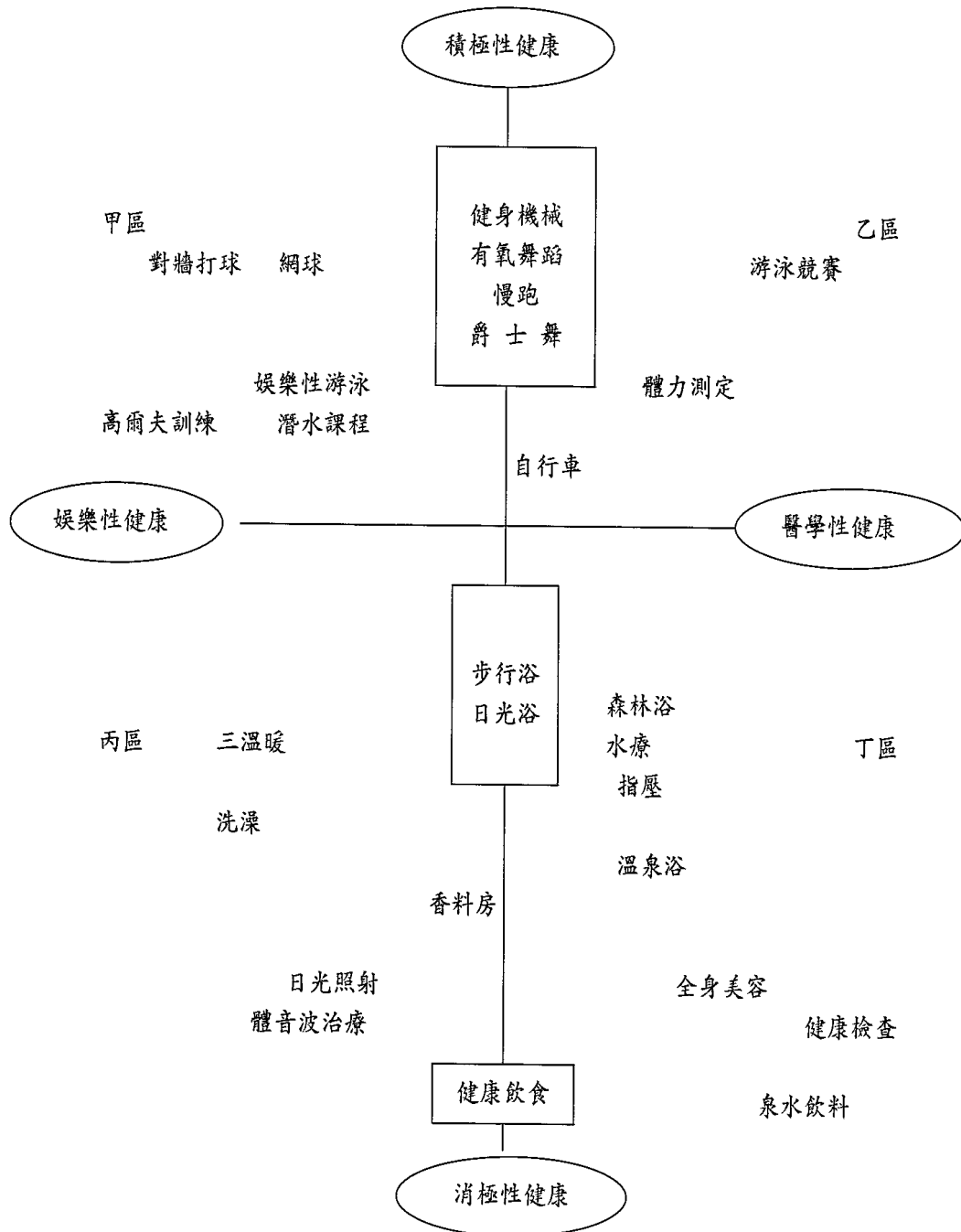
業。

(二) 醫療類：

其內容為：健康診斷、健康機器、醫療機器、醫院及醫療品等，此一部份與運動、休閒均有重要關連性。

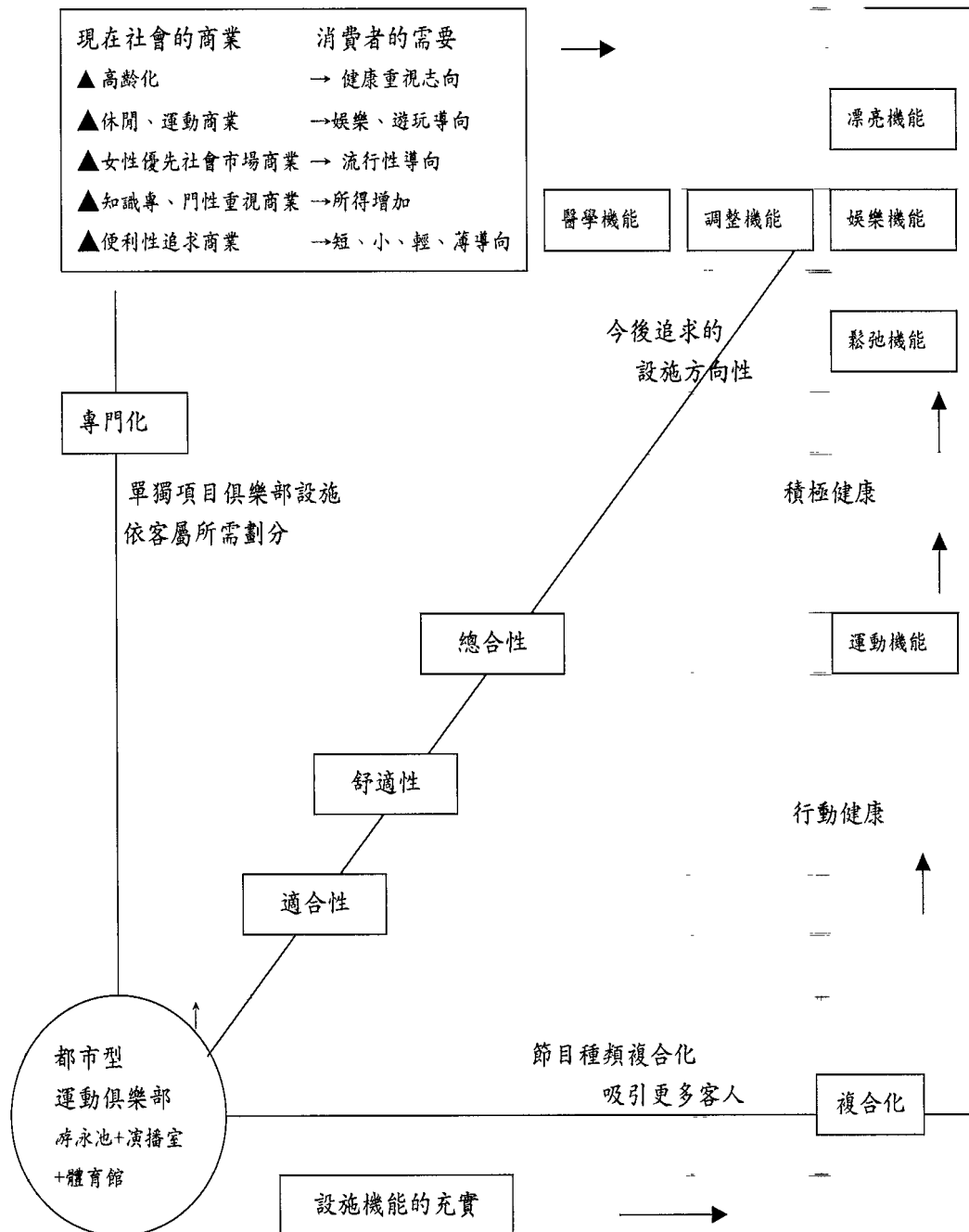
(三) 修養休閒類：

包含有：1. 溫泉療法、三溫暖、娛樂、避暑、旅行。2. 健康診斷、健康機器、醫療機器、醫院、醫療品及其他。這部分的產業，由於休閒時間及社會型態



《圖二》：健康設施的項目

引自：世戶俊男（1991），日本商業運動的現狀與未來，亞洲體育第十四卷第二期第 59 頁。



《圖三》：現今社會的商業與消費者的需求對應

引自：世戶俊男（1991），日本商業運動的現狀與未來。亞洲體育第十四卷第二期（1991）第60頁。

需要。因此，想在健康產業中保持永續經營、創造利潤的商機，管理人勢必須在軟、硬體規劃方面要能不斷更新變化，並針對老年及社區人口，從事積極市場開發的工作。

肆、全民健康導向的設施管理概念

現代人生活在自動化、資訊化的社會中，許多需要身體大關節肌肉群或強烈用力的活動，已被簡單的把手或操縱按鈕之機器所取代。處在這種靜態性或坐勢生活環境中加上不當的飲食習慣，使得國人之體能衰退，肥胖比率不斷攀升，這些現象將會加重國家社會醫療成本的負擔，嚴重威脅我們的健康影響生活品質（黃松元 民88）。就其因應策略，全民健康導向的學校設施管理，將可發揮學校場地設施的營運效能並達到全民健康促進的雙重目的，其重要概念為：

一、從個人到以學校社區為中心的健康服務：

政府要能提供協助民眾擬定個人所需運動計畫，並針對不同年齡層提供多樣化的運動指導；另一方面，也應協助各學校、社區成立健康促進中心，可提供健康診斷、體力診斷、營養指導及運動處方之服務（黃松元 民88）。

二、全民化到關照弱勢族群的運動、學習權力之維

護：

日本SSSF（1996）在SPORT FOR ALL 2000白皮書中提出：學校需成為地區居民交流的空間，設施的設計必須考慮這項功能的提供。並需考量高齡者、障礙者以及婦女使用所需的相關設施，其設計也要具備居民俱樂部管理執行的機能，尤其課後針對社區更需提供各種學習講座及活動課程，使學校設施亦能成為擔負部分社區運動中心的功能。

三、跨職域的運動與健康服務效能：

美國Indiana University 利用開發學校運動場地設施，如游泳池、田徑場、網球場等，結合設計成體適能循環課程，提供私人公司進行員工發展（stati development）計畫，以促進員工健康體適能，而有助於工作效率之提升（edwards，1985），此種經營模式，值得國內參考。

由此可知，當學校的角色突破傳統的封閉孤立，而以服務精神和外界建立良好關係後，以互惠互利的合作模式將可獲得更多的資源效益，而有助於學校永續經營之長久性發展（鄭志富，民87）。亦即，主事者要把學校設施視為社會大眾健康的一項資產，體育專業管理人需要能充分發揮企畫能力，在兼顧教育功能、經濟效益與社會服務的效益上，以前瞻性的經



營策略，開發學校運動設施營運管理更多可能的路徑。

伍、學校設施健康產業化之範例：日本順天堂大學

健康sport室

日本順天堂大學本身設有附設醫院，其設施條件與國內多所大學具有高度同質性，且國內大學中，亦多所設有生理學專門研究或健康體適能相關研究領域系所。因此，本文整理日本保健科學期刊中南谷和利（1999）的介紹，以該校的範例，提供相關規劃設計之參考。

一、規劃概念：

從預防醫學的觀點，以運動醫學的路徑做為新醫學處方的發展，尤其在面對高齡化社會、血管硬化、肥胖問題、糖尿病等所謂生活習慣病的人及潛伏性可能發生者，適時導入合宜的運動療法，以促進民眾身體健康及疾病預防。

二、設施構成

（一）面積：以該校醫學附屬醫院三號館二、三樓中的南側部分，面積二樓514.5平方公尺，三樓378.7平方公尺。

（二）硬體部分：有接待室、更衣室、檢查室、計測室、診察室、面談室、監視室、水中步行設備、運動

器械操作室、快走室（walking room）、指導室、工作職員室。

（三）軟體部分：

1. 診察券之卡務系統：利用卡的磁性記錄相關個人資料、預約時間、負責指導人員資料（醫師、運動指導員）。

2. 從檢查室到計測室備有完善急救處理設備，並設有有氧閾值與運動機能等各項專門檢測部門。

3. 特別開發的運動療法：如水中步行運動機器設備，能控制溫度、水流及槽底面的步速設定，並能提供設定訓練課程的功能。

4. 設有一圈5公尺的步行跑道，提供人體最基本也最容易的活動方式：步行運動，以作為運動使用者的另一運動空間選擇。

三、實際營運狀況

（一）人力資源方面：廣泛整合民眾各種健康需求的服務人員如：診療循環系統、代謝分泌、綜和診療等，都有醫師的服務；心電圖偵測及電視螢幕的監看均有護士擔任；民眾的諮詢服務由保健護理人員、營養師擔任，運動處方則由該校運動健康科學部精通運動科學的訓練員（trainer）擔任指導。

（二）效率導向的部門運作：為提升服務機能的共通



是論中心

化及增進服務效能，設有健康sport專門診療講座、一般健康檢測、預約診察室、會員制醫療服務等四個部門，分工執行各項職務。

1. 健康sport專門診療講座：服務內容涵蓋營養指導及各種保健指導與運動療法的組合，旨在達成健康促進與維持的目的；另外，對於疾病治療為目的的對象，也提供維持正常身體機能的運動指導。該單位自平成八年起，將保險診療的心臟復健相關的代謝疾病患者的運動療法，納入營運的範疇。

2. 一般健康檢測：此部門主要在確認健康情況，並達到早期發現的目的。部門內設有附屬醫院最新檢查儀器，檢查的方式以讓民眾最省時、最少體力負擔的空間動線做規劃，原則上檢查以當天完成，除非是高齡者或疾病患者才提供二天一夜的服務。

3. 預約診察室：主要功能在嚴密監控診療時間預約制度，減少不必要的等待。從報到到診療設定為三十分鐘的限制，候診時並提供舒適的沙發區以及良好的等候休息環境。

4. 會員制醫療服務：會員享有一年一次的健診服務，對於無法維持健康及自行進行健康促進者，另外提供該校醫院的特別會員醫療服務。會員契約中包

括：(1)二四小時的醫療服務（急救時應用）。(2)健康運動專題講座及診療部門的隨時使用。(3)一年一次的健診服務。如此一來，對於健康sport室會員與順天堂醫院間，能經由會員制醫療服務部門達到居中聯繫的中介機關之功能。

日本順天堂大學本著提升健康意識的立意，從健康醫學的角度及尊重病人意志的觀點，透過現代運動療法來滿足國民健康的需求（needs），這當中意味著學校運動設施的服務範圍應可更加廣泛，開發運動設備與設施的多元化功能之方向，也可做為國內各大專院校在未來規劃設施時的參考。

陸、大學運動設施健康產業化的規劃策略

規劃代表一種分析與選擇的過程，其對象為某種未來行動（許士軍，民84），也可以說是對於一機構整個目標及基本策略之選擇。因此，處在國民健康意識升高以及休閒時間增加的社會型態中，健康產業化的經營，可成為未來運動商業的新契機。目前，大學運動設施的經營管理處在各校經費自籌的環境衝擊中，如能藉由完善的規劃提供良好的管理策略，將可為學校體育發展提供更多的資源。至於規劃的工作必須強調情勢稽核，其重點在於將其面臨的策略情境予以具體化，並建立一套發展策略計畫所需之資訊及分



析的架構。情勢稽核的工作可區分為：外部成員之期望、主要內部成員的期望、資料庫及WOTS-UP分析（劉明德譯，民87）等四部分。所以，大學體育行政組織在朝向健康產業化規劃前，必須就這四項要素作實質上的考量。

一、外部成員之期望：對於學校運動設施的經營而言，這些外在成員可能包括了學生、社區居民、工商企業、特殊團體、醫院、運動產業業者等，因此，在規劃時要均衡其利益因素，滿足其需求，以達成經營目標。

二、內部成員的期望：內部利益可分為校內高層管理者及其他員工的利益。兩者相形之下，以前者較為重要，因為校內高層主管往往是策略重要的影響者，所以，為求體育事業經營的成功，主管對於規劃過程應有完整的瞭解（黃金柱，民88）。管理人應重視高階主管的個人價值觀，適時的因勢利導並多方尋求支持。至於其他員工的利益，從健康產業化的經營方向而言，直接提供了員工在校園內健身及交流的有利環境，當他們能享有在職時的運動需求滿足時，通常在工作的配合度及動機上都傾向較為正面。

三、建立資料庫：這項目包含有：過去績效、目前情勢及未來預測三部分。過去資料如歷年體育場館設施的營運績效可以用來評估目前的情勢及未來的發展。至於目前的情勢，其範圍相當廣泛，主要資料為消費對象、市場競爭、環境狀況、校內資源以及其他績效等。此外，消費者對於學校提供運動設施服務的知覺，也是相當重要的一環。第三部分為預測，旨在掌握對學校有影響的各個經濟要素，如收費價格與服務的關聯性、產業趨勢分析、學校特性的預測等。預測的結果可以作管理人的參考，但並不是所有結果都足以採信，管理人在規劃時，需要再真正去了解其各項前提因素，才能使預測發揮效能。

四、WOTS-UP分析（又稱為SWOT模式）：WOTS-UP是弱點（weakness）、機會（opportunity）、威脅（threat）及優點（strength underlying planning）的縮寫。其目的在確認組織所處的有利機會、對組織可能產生的負面威脅以及組織內部的優勢與弱點（劉明德譯，民87）。所以，在規劃初期，學校體育組織要去深入分析健康產業化經營模式，對於經費收支上的獲利機會、校方各單位資

源整合的可能性、目前運動設施品質、服務資訊軟體及體育、醫學、營養專業人力資源等各種情勢，進行先期評估，才能規避影響運動設施成功經營管理的風險。

柒、結語

新世紀的教育環境必須提供國民健康生活的有利條件，而學校體育運動設施的功能也需重新加以定位。就管理的角度而言，我們必須思考，如何使大學體育運動設施的經營管理兼具教育、經營、研究、服務的功能，且能對社會提供正面積極的效益。現今，健康是全球化關注的話題，也是今日產業開展的契機，當我們埋首苦思管理經營策略的同時，不要忘記體育運動在健康方面的價值，因此，朝向健康產業化規劃，將能提供大學體育運動設施在經營管理領域的另一條通路。

參考文獻

- 南谷合利 (1999)：順天堂健康sport室，保健科學，第41卷第2號，頁105~110。
- 世戶俊男 (1991)：日本商業運動的現狀與將來，亞洲體育，14卷第二期，頁48~57。
- SSF (1996)，sport for all白皮书~2001年，笹川財團，頁104。
- Edwards, M. W. (1985). Fitness payoff in pool facility, Athletic business, p.30~34
- 黃淑貞 (民87)：世界健康促進學校簡介，學校衛生通訊，第19屆第4期，頁2~6。
- 孫顯鋒 (民89)：國立大學校院實施校務基金後對運動場館使用影響之探討，大專體育，第48期，頁115。
- 廖尹華 (民86)：台北地區公立大學院校運動設施開放經營管理問題之探討，國民體育季刊，第二十六卷第一期，頁56。
- 黃松元 (民88)：第一次全國體育會議參考資料9：我國國民健康促進之研究，行政院體育委員會委託研究，頁109~110。
- 鄭志富 (民87)：全國各級學校運動場地設施調查研究，教育部，頁12。
- 劉明德譯 (民87)：管理學：競爭優勢，台北：桂冠出版社，頁201~228。
- 黃金柱 (民88)：跨世紀體育運動經營管理思潮，台北：師大書苑，頁88~91。
- 許士軍 (民84)：管理學，台北：東華書局，頁78。