

運動俱樂部

■ 高俊雄

服務品質之提升



▲運動俱樂部提供運動環境與指導。(圖/亞力山大提供)

Ace有氧俱樂部主要針對上班族，提供運動環境與指導、促進會員健康體能。

Bill是一位系統規劃專案經理，年逾不惑、工作忙碌、體態微胖。最近因為容易疲倦、睡眠品質不佳、體力明顯下降，並且常有頭昏腦脹的感覺，家人要他去做健康檢查。醫生建議他要注意身體健康，飲食要均衡，最好每週運動2-3天。經過朋友介紹，他使用體驗券到Ace俱樂部兩次之後，覺得還不錯，經過接待人員的解說，趁著促銷打折期間，填妥資料，加入俱樂部。運動指導

師參考他的年齡、生活型態以及他的體能狀況，給他一份運動處方。

Bill在入會的第一個月，每個星期都利用下班後去俱樂部運動2次，每次去跑步或騎飛輪、做重量訓練，約40分鐘，然後淋浴淨身，換好衣服後回家，他覺得身心非常舒暢，甚至有成就感，對自己的能力與未來發展充滿信心，和家人在一起時顯得更開心。

有一天，Bill按照計畫時間到俱樂部運動，但是心裡卻有一股說不出的壓力，他覺得下班後

去運動似乎成為另一種型式的工作，對於一成不變的跑步、重量訓練，他隱約產生了厭倦感。不過，他還是打起精神，在跑步機上隨著設定的速度邁開步伐。跑著跑著，突然間他覺得自己就像是鐵籠中的松鼠，不停的跑著，卻始終停留在原地。做完仰臥起坐，他滿身是汗，有氣無力的到擁擠的置物櫃，拿乾淨的衣服去淋浴間，但沒想到竟然浴巾沒了，而且淋浴間客滿。他無奈的等待，時間似乎過得很慢很慢，輪到他時已經精疲力竭。換好衣服，離開俱樂部時，他勉強擠出一點笑容回應接待人員。

之後，Bill恢復他原先的生活型態，每天忙碌的處理工作任務，偶爾去應酬，回到家，洗完澡，和家人聊聊天、看完電視、新聞，準備睡覺。已經一個多月沒去俱樂部運動了，有一天他接到俱樂部運動指導師的email和電話，關心他最近的生活情況，並且邀請他繼續去運動，維持身體健康。憋了一個多月，Bill終於忍不住，詳細的數落那一天他去俱樂部運動，猶豫不安的心路歷程以及不愉快的感受。

■ 當你面對Bill的情況，你會如何回應

- 一、如果你是俱樂部接待服務人員
- 二、如果你是俱樂部運動指導人員
- 三、如果你是俱樂部經理
- 四、如果你是俱樂部公司總經理

從品質的觀點，Bill會停止到俱樂部運動的導火線，很顯然是受到那一次去俱樂部，因為使用置物櫃和淋浴設備過程中感到擁擠、等候，但是沒有獲得立即的說明、處理，甚至補償。進一步從系統的觀點，造成當時擁擠、等候的原因，



▲接待人員親切的服務，是運動俱樂部吸引顧客上門的不二法門。（圖/亞力山大提供）

可能是設施規劃不當，或者是促銷吸引過多的顧客，也可能是因為現場接待人員沒有妥適安排現場顧客進場等因素所造成。如果現場擁擠、等候的問題沒立即妥當處理，很可能造成Bill，甚至當場的許多顧客，一去不回頭，或者改到其他運動俱樂部。雖然Bill只是一位顧客，但是如果類似Bill反應的顧客行為很普遍，而且服務現場品質不良的情形持續存在，那將造成Ace經營管理上嚴重的缺陷。本文，從自主管理的觀點，說明其概念、內涵與具體實踐的能力組合，配合運動俱樂部經營的特性，提供運動俱樂部經營管理參考，對於服務品質提升應有顯著的效益。

■ 自主管理的意涵與實踐

一、管理風格與情境

管理乃透過有系統的方法與運作，有效的完成組織與個人的任務。

然而，不同的人在不同的社會背景、臨場的情境以及主觀的意識下，對於如何有效達成任務，可能會有不同的認知、偏好、選擇與做法，

我們可以稱之為不同的管理風格。

主管透過對部屬的指揮、命令、監督、叮嚀、提醒、糾正、控制、考核、獎勵與懲處等方式，來建立組織的凝聚力與執行力。具有上述管理風格的人，主要的工作內容就是規範部屬的行為、督導部屬的表現、提出必要的糾正，並且針對部屬反應的問題指示解決方法。當問題重複出現或者他無法忍受時，他可能取代部屬、親自示範、以身作則，甚至因為不放心或習慣性的事必躬親。

在前述的運作過程中，被管理者在工作中通常不會主動提出自己的想法，而是依照或者揣摩主管交付的指示去做。如果碰到狀況與原先不相同時，他往往不太會隨機應變，甚至可能不知所措、左右為難。能夠及時主動反映報告的人往往就不會受到主管的處罰，如果能夠依主管指示有效處理的話，可能會得到正面的鼓勵。而主管的肯定、鼓勵或者不處罰是部屬主要的成就感與工作動機的來源。

在供給創造需求的市場、產品少樣多量、大量生產、環境穩定，以及有充裕的時間可以處理問題，即使沒有在第一時間處理好，也不會產生太大的損失或副作用的情境下，上述的管理風格是可行的、有效的。

然而，當組織所處的環境改變為：需求引導供給、顧客導向、價值導向、供過於求、環境變化快速、工作者所處理的對象是人，以及比較無形、經常改變的身心狀態，如果沒有及時處理，將造成重大損失或難以彌補的後遺症，同時這些狀況往往臨時發生，不僅需要第一線人員隨機應變，更需要運用專業知識與經驗才能夠有效解決問題、獲得顧客肯定、達成任務。

運動俱樂部所處的環境似乎和上述情形有許

多類似之處。

因此，除了上述管理風格之外，應該有其他的選擇，例如自我管理。

二、自主管理的意涵

參與組織運作的每個人

1. 在服務團隊中角色扮演的認知，知道應該做什麼 (know what)。
2. 提供服務過程中的態度，知道為什麼要做 (know why)。
3. 提供優良服務，知道如何做 (know how)，將不需要的管理成本，例如不必要的溝通與協調、糾正、監督，極小化；將顧客與工作團隊成員感受的價值極大化。顯然，這堪稱是管理烏托邦。

三、自主管理的實踐

要達到自主管理的運作情境和結果，組織成員對於執行工作任務的認知、態度與行為需要具備以下的特質。

(一) 認知與態度

每一個人在執行工作任務時，知道：

1. 自己應該優先做什麼。
2. 如何評估判斷自己表現的績效、好壞。
3. 選擇對的、應該的事情。
4. 運用有效果的方法去執行。
5. 對於既定的政策、流程與決策，有效的去執行。
6. 如果對既定計畫有疑惑並且不能獨立完成時，會主動提出請求支援協助。
7. 發現有錯誤立即提出更正避免引發更多的損失，不會把含有錯誤的作業默默的交給不知情的人接手。
8. 從整體、系統的角度看待所面對的問題。
9. 理性分析問題的前因與後果。

10. 規劃可行的完整解決方案。

(二) 個人行為

1. 熱情的去溝通、協調、推動、執行完整解決方案。
2. 工作人員，包括主管與部屬的貢獻與激勵，主要來自顧客、工作夥伴與親朋好友的肯定。
3. 當獲得組織或主管的信任，有充分的自由度時，會極力以自己擁有的知識與社會關係，主動從日常工作任務中發掘提高價值的機會，並且給自己賦予新任務、發展實踐價值的方法。
4. 將組織成員彼此溝通討論的內容，運用在服務創新，提升顧客感受價值。



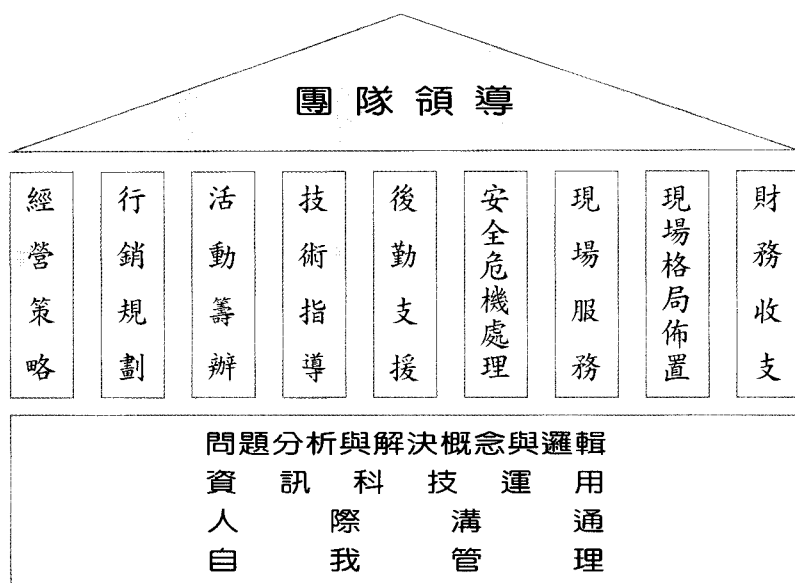
▲俱樂部教練或指導員耐心的指導可增加顧客學習意願。(圖/亞力山大提供)

(三) 人際互動

1. 在問題可能發生，但尚未出現前，彼此互相提醒。
2. 問題尚未發生前，主動提出因應或消弭之道，與夥伴、主管討論，尋求共識與具體做法。
3. 問題發生時，對事不對人，理性分析前因後果；互相加油打氣，尋求解決方法。
4. 在正常運作狀況下，共同構思可以為提昇顧客價值、組織競爭力的可行做法，預做未來實施的準備。
5. 方案實施之後，主管與部屬共同反思，從執行過程中獲得的經驗與心得，並且評估成本效益。
6. 主管與部屬的成就感與工作動機，主要來自團隊運作過程中，彼此建立的信任感，以及自由感、勝任感與成長，以及為顧客提升的價值與組織競爭力的提升。

■ 自主管理導向的能力組合

能力是一個人認知態度與行為的綜合表現，因此要實踐自主管理，組織成員必須具備相關能力。包括：共通能力、特定能力，及進階能力三類。其中，人際溝通、自我管理、資訊科技運用、問題分析解決概念與邏輯四項屬於共通能力，也就是不論扮演什麼角色任務，都必須具備的能力；團隊領導則屬於進階能力，是擔任俱樂部主管，必須具備的能力。而運動俱樂部的工作團隊，上自董事長、總經理、管理處幕僚，以及服務現場的主管、服務人員、指導員等，都有他們優先應該負責完成的任務，要扮演特定角色與



圖：運動俱樂部自主管理能力結構與組合

執行任務時，必須具備的能力，稱之為特定能力，例如：經營策略、行銷規劃、活動籌辦、技術指導、後勤支援、現場服務、現場格局佈置、承載量、財務收支等。自主管理能力結構組合如圖所示。

一、共通能力

1. 自我管理：掌握、調適自己的情緒，不輕易產生情緒性的言行舉止；有效管理運用時間。
2. 人際溝通：向專家學者或有經驗的人請教學習；建立公共關係、維持良好人際關係；良好的寫作溝通技巧；良好的口語溝通技巧。
3. 資訊科技運用：能夠運用電腦作業軟體，例如word、excel處理資料；能夠運用網際網路的能力，例如使用E-mail，上網查詢或下載資料。
4. 問題分析、解決概念與邏輯：能夠正確認知問題並且清楚陳述問題，描述問題的前因後果，並依計畫達成的目標、可用資源以及成

本、效益等要件，評估選擇完整解決方案。

二、進階能力

團隊與領導能力：招募、面談、僱用和訓練全職或兼職的部屬；提供部屬必要的工作說明與職前訓練；激發部屬認真工作、達成目標；有效的評估、掌握部屬的工作進度；掌握部屬完成任務的時間進度表；指導部屬進行募集資源的活動。

三、特定能力

運動俱樂部的工作團隊成員，上自董事長、總經理、管理處幕僚，以及服務現場的主管、服務人員、指導員等，基本上都有他們優先應該處理的任務。

(一)第一線服務人員自主管理

1. 服務品質：顧客使用現有俱樂部服務的過程，是否感受到滿意的服務品質？如果須要改善，應該從哪些地方著手？
2. 服務作業：服務任務之擬訂、服務傳送項目之選擇、服務傳送流程之掌控、顧客移動流

程之引導和服務人員之甄選與訓練等，是否互相搭配一致，是否能夠有效促進休閒參與者改善身心？

(二) 管理部幕僚自主管理

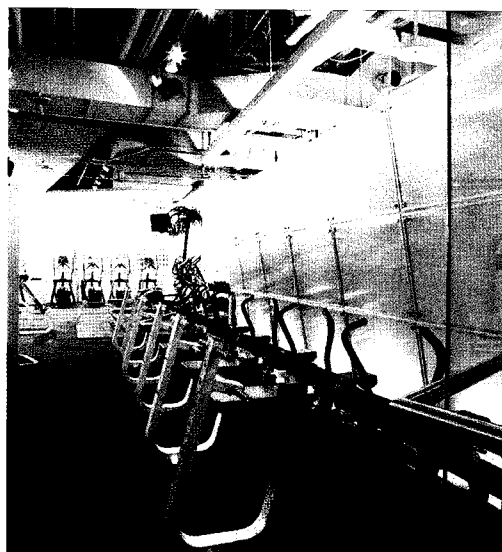
1. 估算承載量：在現有的服務作業系統下，俱樂部可以服務滿足的顧客人次是多少？如果要調整服務人次應該如何著手？目前實際使用顧客人次是多少？
2. 財務收支：要維持現有俱樂部正常運作至少必須創造多少營業額？收入與支出的金額和時機是否恰當？
3. 行銷規劃：為了鼓勵、促進現有或潛在使用購買俱樂部產品服務的顧客，已經採取的促銷行動有哪些？其成本和效益如何？

(三) 高階主管自主管理

1. 經營策略：俱樂部目前針對哪些需求者，提供哪些服務，如何投入資源、組織運作，創造哪些價值？未來俱樂部生存發展的空間有多大？如何發展的成功機會最大？
2. 競爭力分析：俱樂部所提供的服務、創造的價值，對顧客的吸引力有多大？相對於同業或者替代性產品服務，有何特別之處？在不確定的經營環境下，調適能力有多強？

■ 結語

理想上，運動俱樂部是透過運動、環境、設施，以及現場服務人員的指導，促進俱樂部的使



▲ 寬敞舒適的運動空間可提高顧客消費意願。
(圖/亞力山大提供)

用者在自由時間獲得身心均衡、健康、社會交理想上，運動俱樂部是透過運動、環境、設施，以及現場服務人員的指導，促進俱樂部的使用者在自由時間獲得身心均衡、健康、社會交往、親子關係、個人信心、成就感甚至自我實現。要有效實現此一任務與目標，在管理與組織運作的方式，應該配合運動俱樂部使用者對於身心健康、生活品質、價值等重視與要求的特性，俱樂部所處環境經常改變、市場競爭劇烈、工作人員需要具備專業知識才能與團隊運作等特性。本文乃基於這些特性，從自主管理的意涵與境界，提出實踐自主管理組織成員，必須具備的認知、態度與行為之能力組合，對於服務品質的改善與提升，將有長期的效益。(作者為國立體育學院休閒產業經營系教授)

參考文獻

許士軍(2004)：許士軍談管理。台北：天下。

高俊雄(2004)：運動休閒事業管理。台北：台灣體育運動管理學會。

Drucker, F. Peter. (1986). The Practice of Management. 齊若蘭譯(2004)彼得杜拉克的管理聖經。台北：遠流。