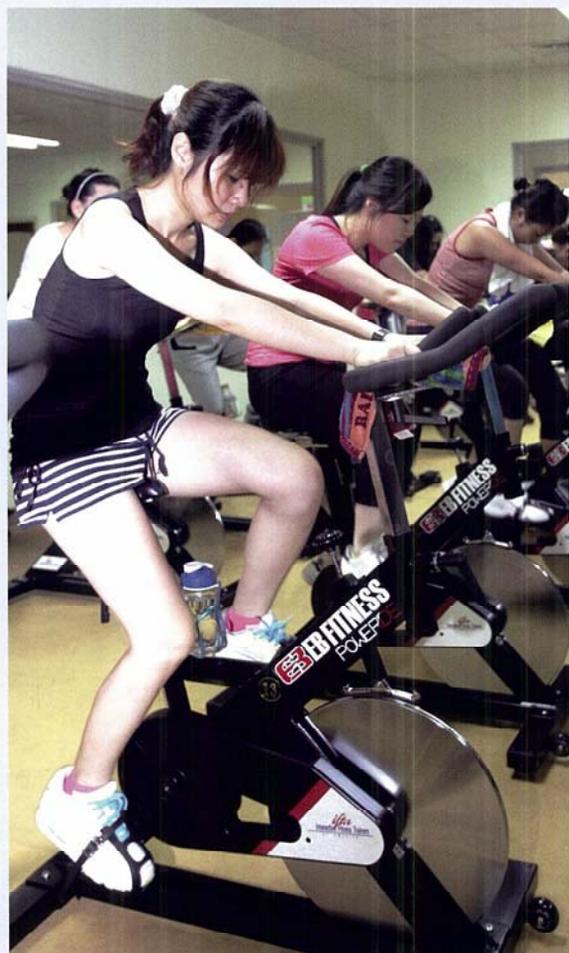


# 國民運動中心營運管理考量因素及策略

文·康正男

## 壹、前言

近年來，透過政府的積極推廣，國人休閒意識逐漸提升，民眾越來越重視假日以及休閒的時間；另一方面，醫師和專家學者也大力宣導培養規律運動習慣的重要性與觀念，造成運動促進健康的觀念興起，民眾逐漸增加休閒時間以維護個人健康，致使國人的休閒行為由原來的偶發性行為往例行性行為移動的趨勢（洪連進、韓大衛、盧居福，2010）。要培養民眾規律運動之習慣並擴大規律運動之人口數，運動設施之普及性及便利性則成為民眾維繫持續運動意願之基本要素。民眾一方面希望政府建設優質的運動休閒環境供其使用；另一方面，也期望政府能有效經營運動休閒設施，提供高品質的服務或活動，供其參與（牟鐘福，2002）。政府為改善國民運動環境、增進生活品質、推展全民運動與振興發展運動產業，提出「改善國民運動環境與打造運動島計畫」，其中一項子計畫預計於民國99至102年於全國各地興建50座具高品質運動設施且消費平價的國民運動中心，以增強國民參與運動之風氣。然而在資源有限、政府財政日形困窘之狀況下，基於機會成本的考量，如何使國民運動



▲國民運動中心將提供民眾一個高品質且平價的休閒運動好去處。(攝影/林嘉欣)

中心興建後能有良性之營運成效，實為政府單位所面臨的重大課題。故本文嘗試從國民運動中心營運管理考量因素及策略元素來探討未來國民運動中心之經營管理發展之方向。

## 貳、國民運動中心營運管理考量因素

國民運動中心旨在建置於都會區並以室內運動為主的建築設施，以民眾運動休閒為主，支援賽會活動為輔，而建置內容以較受民眾喜愛、使用率較高的運動設施為主，最後再依各地方政府依區域特性與需求，規劃建置相關的運動設施項目。同時為提高使用效益與自償性，營運均須以促參方式委託民間經營。因此，國民運動中心經營管理應考量其功能定位同時兼顧政府之政策目標、與營運管理之財務目標，如此才能達到政府、產業雙贏局面。以下就此三個經營管理因素內容分述如下：

### 一、國民運動中心的等級、設施與服務定位

根據「臺北市市民運動健康中心規劃研究」針對運動中心之定位指出，政府除了結合民間部門舉行各類體育運動休閒相關活動之餘，尚須考量各地區居民之特性，提供日常生活之運動設施，且以社會健康福利的角度設置之，使每位居民皆有機會使用此設施，且其品質必須達一定水準之上，使用價位也不高（劉田修，2000）。以下以等級、設施與服務三方面定位進行說明。

#### （一）等級定位

為達成提升國民運動風氣、培養國民規律運動習慣，國民運動中心之等級定位在「平價的五星級全民運動設施」，提供平價而高品質之設施與服務，使全民得以公共設施收費價

格，享受高品質運動設施服務。

#### （二）設施定位

蘇雄飛（1999）指出運動中心之空間規劃設施為具有游泳池、小體育館、羽球場、籃球場、壁球場、網球場、排球場、體適能中心、三溫暖、溜冰場、幼兒托護室、會議室、展覽場等之設施；而臺北市運動中心設立之目的為改善運動與休閒空間的嚴重不足、培養市民良好運動習慣、增進市民交流互動關係，以提供市民運動、學習、舉辦各類藝文活動、展覽及集會之場所。

就2008年臺北市中山、南港、萬華及中正運動中心收費空間使用人次佔整體使用人次之百分比分析結果顯示，室內溫水游泳池、體適能中心、韻律教室、羽球場、綜合球場及桌球場為運動中心使用頻率（人次）最高前六名設施，顯示這些設施較受一般市民所青睞，其使用效益及獲利率較高。因此，未來國民運動中心之運動空間規劃與營運項目，應可借鏡臺北市市民運動中心之經驗使其有營運之績效。

#### （三）服務定位

國民運動中心之服務定位，係以民眾休閒運動為主，以支援賽會為輔，除了服務一般民眾之外，更必須兼顧起婦女與弱勢族群運動之平等權。國民運動中心除了平日供民眾付費使用外，各縣市政府亦可依據其個別擬申辦運動賽會之政策需求，將支援國際運動賽會或舉辦國內小型運動賽會納入國民運動中心之營運管理目標。

## 二、政府之政策目標

政策目標意指競技與全民發展之宏觀前提下，特別訂出運動場館應扮演的任務，其效益評估面向包含辦理重大賽會，提升民眾運動風氣及帶動場館周邊體育相關產業之發展等（周宇輝、簡全亮、胡廷鴻，2011）。國民運動中心興建計畫包含（一）切合體育政策發展需求、（二）符合國民生活型態、（三）融入在地特色與運動文化、（四）符合國際潮流、（五）培養運動產業專業人才、（六）以民眾休閒為主體、（七）支援辦理運動賽會為規劃目標概念（行政院體育委員會，2011），其策略如圖一所示。根據上述規劃目標概念，國民運動

中心之定義為「在地民眾日常運動休閒之便利場所」，以提供國民就近運動、舉辦社區體育活動與體育賽事使用為目的。因此，其屬性為「公益性公共設施」，而其所存在的價值在於替政府提供公共服務給人民。換言之，國民運動中心的經營考量除在財務面有良性的營運績效外，更應提供市民運動、休閒、藝文娛樂、社區交流之場所等功能，積極促進市民從事生涯運動與生涯學習，同時帶動運動產業的蓬勃發展及充實文化生活的社會教育功能。

### 三、營運管理之財務目標



▲圖一 國民運動中心規劃策略地圖 資料來源：改善國民運動環境與打造運動島計畫。行政院體育委員會（2011）

相對地，營運管理財務目標，則是提出最適合市場需求的設施功能與營運管理的策略目標，以達成財務上自給自足或創造盈餘。是以，國民運動中心除提供國民優質之運動空間外，亦兼具社區服務之功能，雖然盈餘並非營運管理之首要目標，但每座運動中心之經營管理仍須以收支平衡為基礎目標。故提升運動設施之使用率、如何釐清各縣市政府之國民運動中心目標定位、如何於政策目標與市場目標間取得平衡等營運考量因素，是為各縣市政府推動國民運動中心時需詳加思考之首要議題，亦是國民運動中心營運管理基礎。綜觀過去政府興建之運動場館設施，完工後若無法自給自足、損益平衡，往往造成政府之人力與財務負擔。因此，未來國民運動中心之選址評估、規劃量體、以及建置內容，應融入市場營收與營運成本為考量。雖不見得所有國民運動中心之營運成效均能如臺北市市民運動中心，但營運目標至少應避免造成地方政府之財務負擔。因此，委外經營模式（OT）是較好的營運模式。即於初期規劃設計實應盡可能找尋契合地方市場需求之設施項目與規模，積極開源以增加營收，並透過節能省碳之設計工法降低未來營運成本，提升獲利機會，以提高民間業者參與經營之意願。另一方面，國民運動中心係屬多功能綜合型運動場地，其設施服務種類繁多，營運管理單位除考量自身營運效益外，亦須兼顧保障全民運動權利及提升服務品質。故未來國民運動中心之營運管理單位除應配置具有合格證照的運動防護、體適能指導員外，亦須有具備運動設施規劃管理、運動設施維護保養、運動賽會經營管理、場館安全及風險管理、大型集會設施之餐飲管理、運動場館服務作業

流程、運動行銷等運動設施營運管理專業人員。

### 參、國民運動中心營運管理策略元素

全球性的環境保護議題，所產生整體性環保化的市場變化趨勢，促使所有企業皆無可避免的必須面對這股環境保護意識的浪潮（胡憲倫、鍾啟賢，2004）。相關研究指出民眾已逐漸體認到個人消費行為，造成企業組織環保壓力的意義重大，環境議題的影響不僅公司訂單取得的問題而已，更可能影響到企業品牌形象與競爭力(King & Lenox, 2001; Koehler & Cram, 2001; Margolis & Walsh, 2001)。因此，如何藉由環保績效指標及透過環境評估的過程，了解對環境負責之改善方向及作法，以積極創新面對日益嚴苛的環境需求，並將環境績效完善呈現，獲得利害關係人的信任，改善盈餘、掌握機會及永續發展的契機。換言之，企業社會責任與環境績效實為未來國民運動中心營運管理必須考量的策略元素。

#### 一、策略的企業社會責任

波特曾強調：「公益的行銷，是行銷，而非公益」（Porter, 1995）。因此，真正的「策略性公益」，應該要能加強企業競爭力，同時又能增進社會福祉。國民運動中心的經營應該鎖定方向，把對公益的投入，去改善他們的競爭環境，使用其獨特的專長和資產，讓社會和經濟部門同時受益。因此，經營者必須重新思考，應將公益的焦點集中在何處，以及如何進行。而在這個過程當中，由於國民運動中心實屬政府公產，其有諸多的利害關係人(stakeholders)，要如何調和與各利害關係人的關係，是實施策略性企業社會責任的重點。Werther

and Chandler (2005)指出，企業的利害關係人可大致分為三類，組織的利害關係人（在組織內部的員工、經理人、股東、以及公會等）、經濟的利害關係人（包括客戶、金融機構，及供應商等），以及社會的利害關係人（包括社區、政府與法令、非營利組織，以及環境等）。企業社會責任，從某個角度來說，就是滿足社會的需求，更精確的說，其實是滿足企業利害關係人的需求。

而驅使企業社會責任成為國民運動中心營運管理，前瞻性之策略思考的主要原因，乃在於過去被認為是可以恣意污染的行為，至今成為法律上義務、責任，甚至負債。因此，競爭策略必須思考社會的期望及觀感。顯然地，企業社會績效是決定國民運動中心聲望之重要關鍵因素之一，也是社會大眾對企業的集體認知及判斷企業國民運動中心聲望的重要訊息，同時也反映未來國民運動中心的營運管理，必須與利害關係人維持良好關係來促進營運績效。從過去的實證研究發現，消費者會因為認同企業的社會聲望而使企業獲得營業利益（Porter & Van, 1995），進而影響購買行為（Paul, Zalka, Downes, Preey & Friday, 1997）。獲得投資者的信賴，使企業募集資金容易取得（Johnson & Greening, 1999; Graves & Waddock, 1994）。

## 二、環境績效

隨著民眾環境意識的高漲及對環境品質的要求日益提升，使得世界各國政府也在順應國際潮流及國內輿論的壓力下，提高環保法規的標準，期促使企業及廠商改進其環境績效。是以，企業不僅需制定一套環境績效自我評估機制，更需要進行策略性、主動及長遠的管理。依據相關研究指出，良好

的環境績效可增加公司財務市場的價值、訂單的取得、以及可能影響到企業品牌形象與競爭能力（King & Lenox, 2001; Koner & Cohen, 2001），亦即，環境管理在企業管理及策略運用日益重要。換言之，未來國民運動中心的開放營運後要顧及因場館舉辦活動所集結之人潮、車潮、廢氣、噪音、光害、污水排放、甚至建築物本身的觀瞻等，均有可能引起公害，影響附近居民作息或生活品質。所以未來國民運動中心的管理者，對於場館開放後對社區民眾可能造成的負面影響，皆必須積極尋求改善策略。例如，對於噪音可利用隔音設備及有效的宣導方式予以紓解；夜間照明設備裝設之角度及阻光設備均須考量；為減少車潮除規劃捷運大眾運輸系統外，應宣導民眾儘可能不要駕駛自用車前來。而場館本身設計若能與四周景觀結合而形成一件藝術創作，則可廣受附近民眾的歡迎（葉公鼎，2003）。從過去對於環境績效的相關研究發現，環境績效與經濟績效有正向相關（Erfle & Fratantuono, 1992; Jaggi, 1993; Hart & Ahuja, 1994）。環境績效良好的企業，確實增加其在能源與資源使用效率（Conca, 2008; Lautze & Giordano, 2007），及建立有利競爭的企業形象（Kallio & Nordberg, 2006; Mol, 2003; Sharma & Henriques, 2005）。從上述之研究可知，環境績效越好的企業，其在財物績效表現上則越佳，更因效率的提升減少污染而節省成本，進而提升企業的競爭力。

## 三、創造良好的公共關係

國民運動中心之成立未來勢必受到各界矚目。然而因各縣市政府的區位與民情風俗之差異，將使其經營方式呈現出不同的風貌。殊不知營運模式如

何，運動中心經營管理者如能給予民眾有熱情、親和的感覺則有賴於公共關係的良窳。例如館方可憑藉本身的優勢參與社會活動，提供場地集結人潮以幫助公益性目標的達成，獲得社會與社區民眾的認同。此外，尚可參考許多國外著名場館的模式，多與同質性機構交流，培養情誼定期舉辦會議，將可獲得許多重要的商情資訊，勢必有助於館方業務的發展，並與各界培養良好的公共關係。另一方面，透過宣傳方式，是吸引民眾前來的策略，也是創造形象的重要步驟。例如國民運動中心未來的經營項目皆為參與型的運動項目。依慣例，在開館之初可透過召開記者會，詳加說明館方的經營理念與目標及場館各項營業項目，並透過報刊雜誌、宣傳單、廣告甚至相關的促銷活動形成完善的宣傳網，把館內所有營業的活動項目帶至最高潮。如此將會給予民眾對於場館經營有專業、整體化的形象感覺，此

舉對館方形象的型塑，將有正向的影響作用。

### 肆、結語

政府於臺灣各縣市政府所推動的50座國民運動中心，未來勢必將成為全臺之焦點議題。為使政策的推廣帶來正面的效益，在興建前的經營管理與規劃藍圖就必須更加謹慎。永續性的企業是在於創造利潤的同時，必須兼顧保護環境，為下一代環境使用積存環境資本；並且必須對社會負起社會責任，促進社區發展並將社會上的利害關係人的利益納入到企業發展決策中(林家五，2006；Svendsen & Laberge, 2005)。因此，我國未來國民運動中心的營運管理策略應從社會、環境及經濟等面向思考，進而以定性及定量模式思索國民運動中心經營管理永續發展之因應對策，共創政府、地方、人民甚至企業多贏的局面。(作者為國立臺灣大學體育室教授)

### 參\*考\*文\*獻

- ※ 行政院體育委員會(2011)，國民運動中心規劃參考準則。
- ※ 林家五 (2006)。認定與認同在組織中的運作歷程；利益關係者理論的觀點。人力資源管理學報，6(3)，119-142。
- ※ 胡惠倫、鍾啟賢 (2004)。企業永續績效評估-永續企業的八大修煉。永續產業發展雙月刊，14，8-19。
- ※ 周宇輝、簡全亮、胡廷鴻 (2010)。興建大型公共運動設施之決策模式。國民體育季刊39(3)，12-17。
- ※ Conca, K. (2008). The United States and international water policy. The Journal of Environment & Development, 17, 215-237.
- ※ Conhrane, P. (2006). Exploring cultural capital and its Importance in Sustainable Development. Economics, 57, 318-330.
- ※ Crawford, S. (2009). Social and environmental reporting and the corporate ego. Business strategy and the Environment, 18, 254-265.
- ※ Erfi, S. E. & M. J. Fratantuono (1992). Interrelations among corporate social performance, social disclosure, and financial performance: An empirical investigation. Proceeding if the 1992 Alternative Perspectives In Finance Conference, 181-218.
- ※ Freeman, R. E., (1997). A stakeholder theory of the modern corporation in Beauchamp T.L. and Bowie,N.E.(Eds). Ethical Theory and Business. Prentice-Hall,upper saddle River,NJ.

- ※ Hart, S. L. & G. Ahuja, (1994). Does It Pay to Be Green? An Empirical Examination of the Relationship Between Pollution Prevention and Firm Performance.
- ※ Jaggi, B., (1993). Impact of pollution performance of Pulp and Paper Firm on Their Economic performance. Working Paper, Rutgers University.
- ※ Johnson, R. A. & Greening, D. W. (1999). The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Type on Corporate Social Performance. *Academy Management Journal*, 42(5), 564-576.
- ※ Kallio, T., & Nordberg, P. (2006). The evolution of organizations and natural environment discourse: some critical remarks. *Organization & Environment*, 19, 439-457.
- ※ King, A. & M. Lenox. (2001). Does it Really Pay to be Green? An Empirical Study of Firm Environment and Financial Performance. *The Journal of Industrial Ecology*, 5(1), 105-116.
- ※ Koehler, D. & D. Cram. (2001). The Financial Impact of Corporate Environment Performance: A Review of the Evidence of the Link between Environment and Financial Performance. Harvard school of Public Health Working Paper.
- ※ Lautze, J., & Giordano, M. (2007). Demanding supply management and supplying demand management: Transboundary waters in Sub-Saharan Africa.
- ※ Litten L. (2005). Measuring and Reporting Institutional Sustainability. Association for Institutional Research Annual Forum, San Diego.
- ※ Margolis, J. & J. Walsh. (2001). Misery loves companies. With Social initiatives in Business? Working Paper.
- ※ Mol, A. (2003). Joint environment Policy making in Europe: Between deregulation and political modernization. *Society & Nation Resources*, 16(4), 335-348.
- ※ Paul, K., L. M. Zalka, M. Downes, S. Perry and S. Friday. (1997). U.S. Consumer sensitivity to Corporate Social Performance, Development of a Scale. *Business & Society*, 36, 408-419.
- ※ Porter. M. & C. Van der Linde. (1995). Green and Competitive. *Harvard Business Review* September-October, 149-163.
- ※ Pugh, C. (Ed.) (1996). *Sustainability, the Environment and Urbanization*, Earthscan, London, UK.
- ※ Sharma, S., & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on Sustainable Practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26, 159-180.
- ※ Waddock Sandra E. & Graves Samuel B. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.