

國民運動中心人力資源發展分析

文・簡鴻楨

壹、前言

自民國90年起政府實施週休二日，加上國人平均所得提升，因此國人逐漸在工作之餘願意多從事正當休閒活動，以增進生活品質，行政院體育委員會近年來陸續推動各項全民運動政策，拓展並倍增臺灣運動休閒人口。運動場館設施為民眾發生運動休閒行為的主要硬體設備，根據盧燄章（2009）指出，一般所謂運動場館可概略分為室內場地的運動（體育）館及室外運動（體育）場兩大類。近年來公營運動場館的營運自從導入民間企業多元化經營後，已與過去由政府單位興建運動場館，被動配合提供運動競賽及舉辦活動的經營模式大不相同。

隨著運動場館經營型態由靜態管理模式，轉變成為主動提供顧客服務，進而與其產生互動的多元化動態經營模式，以建立競爭優勢，已成為場館經營者所關注的焦點。根據Rogers與Wright（1998）指出，人力資源管理是組織塑造競爭優勢的主要工具，因此為使各地區的運動場館設施發揮其服務效能與設施管理績效，透過有效管理組織人力資源，達成運動場館營運目標，將是本文所欲探討的議題。

本文將就人力資源管理導入國民運動中心經營，以實際運動場館營運為例，說明場館人力資源管理的規劃與做法，以提供未來政府相關部門及民間企業於場館設施經營管理之參考。

▲教練的良好素質是民眾上運動中心的誘因之一。(攝影/林嘉欣)

貳、何謂人力資源管理

人力資源管理最主要的目的，在於能對組織內部的人力資源進行有效的運用與管理，以期發揮最大的價值，有效支援組織內各項活動，最終達成組織的目標，這樣的過程即為人力資源管理。人力資源管理是聚焦於人力所需具備的觀念和技術，有別於一般廣泛的管理。

人力資源管理，大致包含了工作分析、工作評價以及最繁瑣的人力資源規劃。一個組織欲針對人力資源進行完善且周延的管理前，必須先做好相關準備，而工作分析與工作評價即為重要的前置作業。將組織內各職位當中的工作內容，以及該工作對組織所帶來的效益評估進行完善的分析與了解，才能進一步針對工作盤點過後的資訊，進行周延的人力資源規劃。

所謂人力資源規劃，即針對組織發展與成長的需求，對組織所需的各種型態的人力（包括質與量的考量）事先進行規劃和培育，以期能使組織的發展和組織中的成員成長有所連結與配合，故組織必須透過相關的技術與工具，讓連結與配合能有效達成。此一系列的技術與工具不外乎從一開始針對該職缺進行各種管道與形式的招募與甄選，再針對已

聘用的員工進行訓練與發展，更進一步於工作當中給予適當的績效評估、薪酬與福利管理，最後再提供完善的生涯發展與規劃。

為使國民運動中心能有效的運用人力資源管理，去求才、育才、用才、留才，進而因此得以使其他軟、硬體資源發揮其效益，其具體的人力資源作業程序如圖1說明。

由圖1人力資源作業程序可知曉，人力資源管理的作業內容是相當廣泛且多元，運動場館管理者或經營者藉由上述作業程序可清楚了解其人力資源管理的全貌。首先場館管理階層透過工作分析與設計了解運動中心工作內涵及其人力需求，藉以預測未來人力供需情形，並著手進行人力資源規劃；隨後透過人員招募與徵選為運動中心各部門遴選所需員工；並施以職前、在職與職外教育訓練提升場館人員素質，滿足其工作知能需求。管理者需透過績效評估掌握組織成員工作成效與問題，並加以輔導改善，以作為人事升遷與獎懲的參考；同時，藉由薪酬福利制度吸引並留住單位部門所需的人才。此外，在其人力資源管理過程不時提供員工對於組織及個人生涯發展的規劃，讓員工不僅追求個人成長及自我實現，也與組織建立互惠雙贏的夥伴關係。

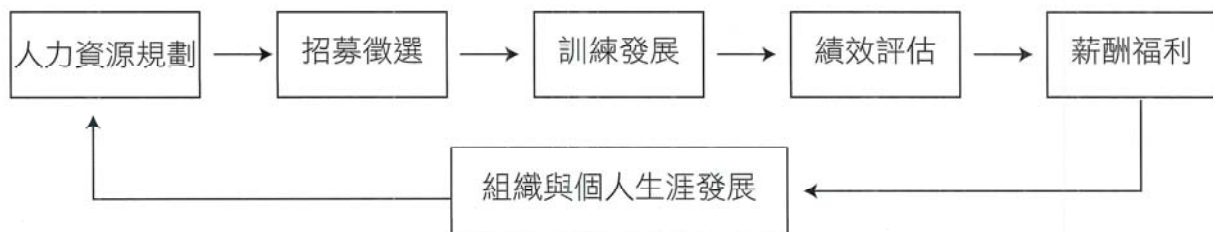


圖1 運動場館人力資源作業程序

參、運動場館人力資源運用現況—以救國團受託經營之場館為例

人是最無價的資產，一個好的管理者不僅需要用腦帶人，更須用心帶人，如何從一系列的技術和工具中，讓組織成員適才適所，得以淋漓發揮，無不為一門大學問。人力資源管理於不同的產業皆可藉由適度調整加以運用，運動休閒場館屬於運動休閒產業的一環，在人資管理上最獨特的部分，即為運動人才的专业考量。因此，針對一系列的管理工具與技術，皆必須對於該領域相關的資訊和現況先有進一步的了解與認識，才能透過妥善管理以發揮其綜效。

接下來將聚焦於上述人力資源作業程序之一系列技術與工具進行探討，以實際運動場館的人力資源管理為實例，說明場館經營的人力資源運作，期待能提供更多面向的思維與想法，最終讓有效的人力資源管理為組織帶來正向的助益。

救國團總團部特別於99年3月1日「運動場館管理處」整合現有市府委託經營管理運動中心的管理、行銷與督考業務，提供專業的经营與管理，發揮連鎖效應，提高效率、降低成本及推動節能減碳等，以「服務、真誠及安全」三原則，為市民提供「親切、友善與健康的服務」。具體作為：

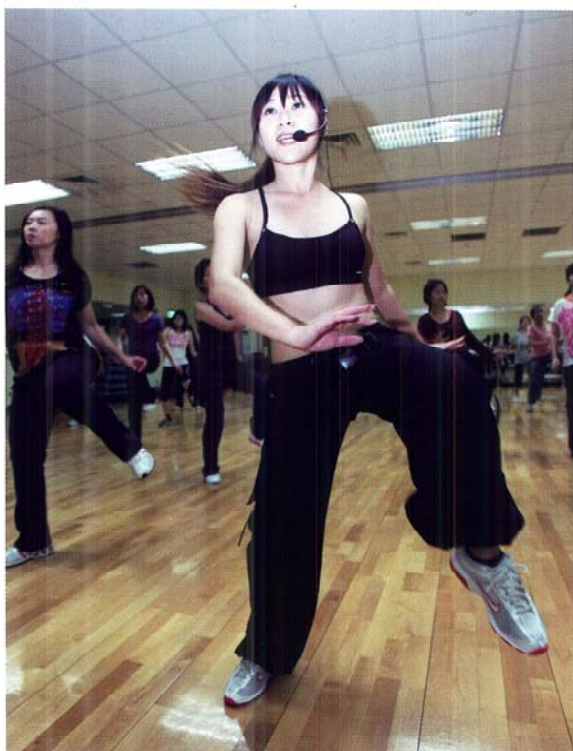
- (一)每月召開聯席會報。
- (二)聯合舉辦公益講座。
- (三)聯合推行【全民拼健康·就是愛運動】歡樂運動集點卡。
- (四)聯合進行行銷策略。
- (五)統一建教合作模式。
- (六)統合人才進用、培訓與相互支援。

(七)創新服務品質、流程、安全救護管理、禮儀與制服。

(八)統一採購，降低成本，回饋民眾。

(九)辦理自有賽事，提升運動人口。

現行救國團經營之運動中心人力資源目前大致可分為編制內人員、臨時人員、約僱人員、授課教師、志工、運動教練等人員，其中管理階層又可依據各中心營運特性進行部門區隔及管理。目前的臺北市運動中心，皆設有執行長一人綜理館內各項業務，其下設有經營企劃組、行政管理組、行銷業務組、活動推廣組及財務等組別分別負責各項業務規劃及執行，以下舉某運動場館各部門的業務職掌為例，由表1可知曉運動場館經營可能的人力需求及



▲運動教練的專業形象可帶給場館正面的營運成效。
(攝影/林嘉欣)

表1 運動場館各部門業務職掌範例

職稱	業務職掌
執行長	綜理並督導中心事業發展規劃及全部業務
副執行長	協助推展中心事業發展規劃及督導各場館
經營企劃組	1.負責業務行銷推廣工作 2.負責場館安全維護管理工作 3.負責辦理工程修繕維護工作 4.負責場館及周邊環境清潔督導工作 5.負責設施妥善率檢查 6.負責財產管理與合作廠商合約訂定
行政管理組	1.負責游泳池經營管理，辦理平日、假日及寒暑期游泳研習、水上救生活動 2.辦理體育專案活動及臨時交辦工作 3.負責場館顧客滿意度調查與分析 4.辦理教練暨救生員教育訓練 5.辦理救生 CPR 員工教育訓練 6.負責標案投標、聯絡、執行與成果分析 7.負責總務及採購事宜 8.辦理年度計畫
行銷業務組	1.辦理月報表、週報表及年刊等文書業務 2.辦理場館督導委員會業務評鑑的管制工作 3.負責運動研習業務的推廣與執行 4.負責運動研習教師評鑑的管理 5.負責 ISO 認證業務 6.負責櫃檯、販賣部接待管理與客服工作 7.負責機關團體策略聯盟
財務組	1.負責本中心會計業務、票券保管及使用 2.負責編列年度財務預算及財務營運分析 3.辦理稅務及同仁勞健保相關業務 4.辦理公共安全保險等業務 5.負責人事、福利業務 6.辦理同仁教育訓練及觀摩聯誼活動 7.負責收發文作業
活動推廣組	1.統籌規劃辦理寒暑假運動休閒活動 2.統籌規劃辦理寒暑期安親班運動休閒活動 3.負責場館設施經營管理 4.辦理志工組訓工作 5.負責同仁歲末聯誼活動規劃與執行 6.辦理週休二日戶外休閒活動、研習性、體能性活動 7.負責體育場館推廣與登記管理工作

(參考華杏出版機構運動場館規劃與管理p290修)

其各部門專業分工的內涵，如能透過專業的招募與徵選為組織尋求符合的人力資本，對於運動中心的營運績效運作將有所助益。具體說明各部門工作範疇（表1）。

肆、運動中心工作人員之生涯發展

根據馬斯洛（Maslow）需求理論當中所提及不同階層的需求差異，可以了解個體會期待追尋自我實現的需求。隨著社會的變遷及價值觀的轉換，當人們處於能快速搜尋及散播資訊的同時，其對於所投入的工作，漸漸會由期待物質面向的滿足轉變成精神層面的自我實現。因此，運動場館管理者亦必須能因應此種變遷，適時轉換管理方式及適時衡量並提供員工所需，以進行有效的管理。

生涯發展為透過社會、教育等的協助，讓個人建立自我觀念與社會價值觀，進一步藉由過程中的

體皆能發揮其價值與潛能，最終亦能提高組織的生產力，讓個人與組織彼此都能有所成長。有關生涯發展的議題，呈現如圖2。

在個人生涯規劃的部分，包含了自我評估和計畫。透過生涯規劃能夠讓員工更了解自身的價值觀、興趣、能力、機會與限制等情形，並且經由過程當中的努力和投入來達成生涯的目標。在組織生涯管理的部分，即在人力資源管理的一系列功能當中（如招募、甄選、績效管理、主管的支持等），使個人的價值觀、興趣及能力得以與組織提供工作機會的條件相契合。此種著墨在員工個人及員工與組織間的契合的課題，在運動場館人力生涯發展方面不僅能於過程中適時解決員工在工作上所產生的困擾與問題，更名為員工塑造出持續前進與投入於工作的動力，最終使場館經營能夠朝正向發展且持久穩健的成長。

運動中心工作人員，在運動場館的職涯規劃中，除原有專業的背景及經驗，擔任教練及現場服務人員，應隨著工作年資及資歷增加逐漸往管理階層或專案管理發展，才能真正實現馬斯洛（Maslow）需求理論中自我實現的需求，並為個人帶來工作生涯中的充實及滿足。

人是任何一個組織企業最無價的資產，如何透過有效的管理，使其發揮最大的價值，為組織帶來無限的助益，是人力資源管理背後最重要的意涵。然而，不同產業別以及不同經營模式的企業組織，對於人力資源管理的運用，需要加以適度的調整與因應，針對現實面的管理情況予以權變操作，如此一來不論是屬性、產業別、經營模式等有所差異與否，管理者皆可透過有效的人資管理促進組織企業

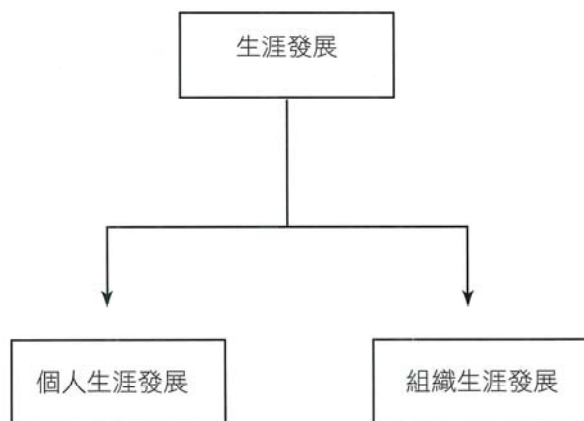


圖2 生涯發展議題

個人生涯規劃與組織生涯管理的方式，提升員工自我了解的程度。同時配合組織的制度，使每一個個



▲櫃檯第一線人員較了解中心大致營運及業務概況，可對其工作發展給予建議與規劃，以留住人才。(攝影/林嘉欣)

的發展與成長。

綜合上述說明，針對運動場館的人力資源管理，以下的相關內容可進一步深入予以思考。在運動場館營運上需要具運動專業相關背景的人才，因此於人力調度上如果有遇缺無法補足的狀況，其所帶來的首要影響將是提供場館專業服務的缺乏。以人力資源的角度進行思考，最迅速的解決方案或許為透過持續的教育訓練、相關講習課程，使其於原先即有的管理概念與經驗中，額外補強其較為陌生的運動性質之場館管理。

較長遠的規劃則須透過人力預測進行相因應的招募、甄選、訓練過程，讓員工能有較為完善的職涯規劃與發展。除了建議健身教練與游泳池救生員可轉為場館管理職外，至於櫃檯第一線同仁是較為了解中心大致營運和業務狀況的人員，因此或許可以在此部分的工作發展上給予建議和規劃。如招募管道的選用方面，可於相關系所的學校舉辦校園徵才活動（如國體、北體、北教大、臺師大、東華大

學等等），在人力招募供給充裕的情況下，或許更能挑選出適合的運動場館員工。此外，亦可透過優秀選手及運動休閒管理相關系所的應屆畢業生實習方案，進一步於日後輔導就業與聘用。

運動中心營運不同於其他企業組織，必須擁有更專業的管理人才和第一線的人員，以提升顧客場館品質印象和消費滿意，進而透過再購率與口碑帶來更為正面的營運成效。因此，能先一步規劃出完善的人力培訓，或許可以減少未來運動場館面臨人力問題的措手不及，進而有效管理和運作。

目前救國團受委託經營之運動中心其人才招募、培訓乃至於薪資福利等，皆依循上述人力資源發展及培訓之原則並配合相關政府法令所規劃，以組織永續發展經營為宗旨，員工專業職涯發展為原則來規劃整體人力資源，因此運動中心設有執行長及經營企劃組、行政管理組、行銷業務組、活動推廣組及財務等，有專業教練、教師及救生員並搭配各大專院校相關科系建教合作、運動服務志工等人

力，共同為民眾服務；所有員工除職前訓練外，並依工作職能規劃聘請專業師資進行教育訓練例如：救生員在職專業訓練、櫃檯顧客服務訓練、體適能指導教練訓練等，除此之外亦鼓勵員工參加外單位專業職能研習、自我進修等提升人力素質；協助員工依照專業及興趣發展職涯地圖，並協助依照職涯發展給予相關教育訓練課程，極力培育運動場館專業經理人。

目前體育運動場館除原先已有的各縣市體育館外，未來政府亦規劃於全臺設置國民運動中心，以落實人人運動、時時運動、處處運動的目標。顯見，不久的將來全臺會有更多體育運動場館成立，為避免落入過去被動式運動場館經營，良善的人力資源管理將是一大關鍵。此外，人力是場館營運的無形資產，因此透過人力資源管理措施建立高品質的服務團隊，提升運動場館服務品質及營運績效，

以形塑場館競爭優勢，將是未來運動場館經營者需多加著墨之處。

伍、結語

恰逢政府政策的支持，國民運動中心在各地正快速的發展起步，人才需求量必多，經營業者必然願意優先錄取優秀選手及相關科系之畢業生進入職場工作，但為顧及組織的整體經營績效，仍有可能聘請其他科系之畢業生進入組織從事非運動教學之專業工作及服務工作。由此可了解國民運動中心經營者對於相關人員的訴求已不僅僅針對實際操作的部分，運動產業正在逐漸改變，未來勢必需要更多知識型的人才進駐，結合職前實習與在職進修兩套系統，學習其他相關知識以提升從業人員就業能力，替運動產業創造出更高之經濟效益。（作者為救國團總團部運動處副處長）

參*考*文*獻

- ※盧燄章（2009）。運動場館的預約與時程安排，2009年運動設施經理人初級證照研習會，主辦城市：臺北市。
- ※周瑛琪(2006)。人力資源管理，臺北：全華。
- ※劉田修等(20011)。運動場館規劃與管理，臺北：華郁。
- ※Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.

