



學校運動場館營運策略分析- 以臺大運動休閒館為例

黃國恩 / 國立臺灣師範大學體育系

林聯喜 / 國立臺灣大學體育室

胡林煥 / 國立臺灣大學體育室

摘要

目的：本研究藉由臺大運動休閒館組織願景的釐清、透過SWOT的內外部分析後，建構營運策略地圖連結各策略目標的因果關係，最後依據臺大運動休閒館策略議題、策略目標，建構整體平衡計分卡的營運策略績效指標，期能提供正面積極的營運效益並奠定永續發展方向。**方法：**以文件分析、焦點團體座談、SWOT分析、德爾菲法，整合個案內部管理人員的意見與共識，以建立各項策略指標架構。**結果：**臺大運動休閒館營運策略包括有財務、顧客、內部流程及學習成長等4大構面；以及成本效益、形象聲譽、控管效率、創新傳承等4大策略議題，並向下開展組織健全、資源運用、創造營收、校園服務、社會服務、人事作業流程、設施管理流程、教育訓練及創新成長等9項策略目標，最後形成25項關鍵指標。**結論：**本研究所建構之臺大運動休閒館營運策略，其各項指標皆能與營運實務相互連結，其結果對於未來大學運動休閒場館營運發展的政策走向，提供了一個審慎的參考借鏡。在實務執行面上亦簡化策略性衡量指標數量，使組織可用資源能夠調合一致，保有持續性的競爭力。本研究所建構出營運策略的架構，後續仍須再使用回饋過程的系統化方法與決策統計分析，以取得校方最高決策者的參與和共識，進而建立更為一致性原則與權重的營運指標內涵，使能真實運用於實務並發揮最佳營運績效。

關鍵詞：平衡計分卡、SWOT分析、策略地圖、績效指標



Business Strategy for the University Sports Area of National Taiwan University Sports Center

Kuo-En Huang / Department of Physical Education, National Taiwan Normal University

Lien-Hsi Lin / Department of Athletics, National Taiwan University

Lin-Huan Hu / Department of Athletics, National Taiwan University

Abstract

Purpose: To clarify the vision of National Taiwan University (NTU) Sports Center, we constructed operative strategy maps to determine the relationship between the cause and reason of its operative purpose. We subsequently constructed an overall balanced scorecard to provide positive operative benefits and establish guidelines for the sustainable development of the center. **Methods:** Documentary analysis and focus group interviews as well as Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) analysis were used to integrate the comments and consensus of the center's internal management and establish an operative strategy and performance indicator structure. **Results:** For NTU's operative strategy, we determined four perspectives (financial affairs, customers, internal processes, and learning and growth), four issues (cost-benefit, reputation, efficiency management, and inheritance and innovation), and nine targets (strong organization, resource utilization, higher revenue, campus service, community service, human resources operation procedure, facility management procedure, employee training, and innovation growth). These concepts were summarized as the 25 keys of operative indicators. **Conclusion:** This study constructed an operative strategy to connect NTU Sports Center's operative indicators with its operative practice. The results provide guidelines and examples for operative development at other universities. In practice, simplifying the numbers of operative indicators could harmonize the resources and retain continuous competitiveness. The operative strategy structure established here requires reanalysis using systematical methods as well as statistical decision analysis to attain the consensus of the schools' highest decision makers. Furthermore, consistent principles



and operative indicators should be put into practice to facilitate best operative performance.

Keywords: balanced scorecard, SWOT analysis, strategy map, performance indicators



壹、緒論

一、研究背景

由於民眾對休閒運動空間的需求增加、民間運動場館有限且收費不菲的情形下，政府為鼓勵民眾參與運動，乃從臺北市開始廣設國民運動中心，但仍無法充分滿足大眾需求。而一般大學之軟硬體運動設施為符合校內師生之所需，故相關設施較為健全，符合休閒運動之需求（廖尹華，2005）。但因受限經費及人力缺乏，使部分場館經營管理日漸困難（鄭志富，1997）。其就內部威脅而言，大學教育經費面臨政府補助縮減的衝擊，大學體育設施的經營管理形式，也已隨同時勢轉變，必須肩負財務壓力。體育場館的功能，從過去單純的教學、訓練及服務使用，有逐步邁向企業化經營的趨勢。因此，大學必須考慮如何在複雜多變的經營環境下獲得競爭優勢，並取得永續經營發展，使體育運動設施的經營兼具教育、營運及服務的功能、大幅提升其使用率，以提供正面積極的運動效益並奠定長期發展方向（康正男、周宇輝，2010；Gao & Gurd, 2008）。

策略計畫乃依據組織發展訂定目標及擬定運作方式，了解組織現況與評估未來發展目標，而策略即是使用的方法（Chaffee, 1985）。簡言之，策略為目標和手段的結合。在實施策略管理的程序中首重環境覺察，而SWOT分析（SWOT Analysis）即為策略規劃中行之有年且有效的分析法之一，它是以整體產業或單一企業的現況架構為分析前提，針對優勢、劣勢、機會、威脅進行評估，當內部與外部充分完整的分析配對後即能較符合實際效益並可發展相關因應對策，提供決策者在進行規畫策略時重要的參考依據（劉明盛，2006；Ansoff, 1965; Weirich, 1982）。衡量策略執行完善與否，需要配合適當的績效衡量制度來加以評估，而傳統的績效衡量制度過於形式化且已無法滿足企業營運活動所需，因為會計財務模式是以過去『已發生』的事實為主體，若僅以會計財務面來當衡量指標，只能將結果再衡量一次（李書行，1995），但過程中該被優先關注的非財務性指標，反而被忽略；就好比觀賞運動競賽僅看最後的比數結果，卻不重視賽前各種重要訓練與繁雜的準備流程；傳統財務性績效衡量無法與策略互相結合。因此在競爭激烈企業環境中，更是須要優先重視執行且同步衡量其他非財務屬性等領先指標（Leading Indicators），並且以邊做邊調整非財務屬性指標方式來修正，藉以瞭解非財務屬性指標是否適用於該個案，有了正確且量身訂作的衡量指標，才可由下往上貢獻到財務屬性的落後指標（Lagging



Indicators) , 達成營運願景 (Abbasi, Belhadjali, & Whaley, 2012) 。對於如何造成營運財務目標結果好壞的要素及評估指標, 若欲提前以非財務性指標等領先指標來量度企業活動, 由Kaplan及Norton二位管理大師於1992年所發表的策略管理工具, 平衡計分卡 (Balanced Scorecard, BSC) 可提供企業組織一個願景、年度重點管理目標轉換成四構面的績效評估指標, 再以策略地圖連結組織策略中各組成要素間的因果關係並形成各組成要素間關係完整性的檢視表, 協助企業落實策略的管理 (Kaplan & Norton, 2004) 。由於平衡計分卡是一套將策略指標有效轉化為行動的管理工具, 指引企業朝目標前進; 其所架構出來的評估指標, 涵蓋了財務面與非財務面的具體資訊, 不僅可讓員工瞭解組織願景, 同時也使管理者更容易追蹤策略的執行成果。因此, 它可謂為是一個多面向、全方位考量及應變性強的策略性績效管理工具 (Gao & Gurd, 2008) 。即使如此, 其仍有文化差異、衡量指標太多、及發揮成效時間太長等限制與困境 (郭榮沛, 2006) , 但它仍受到廣泛的重視, 研究場域由營利組織, 擴及到非營利組織, 應用價值深受肯定 (李展偉、鄭志富、蔡秀華, 2016; 黃國敏、陳俊任, 2013; 鄭志富、呂宛蓁、曹校章, 2006; 鄭志富、蔡秀華, 2005; 蔡秀華, 2001) 。

國立臺灣大學綜合體育館隸屬於由校長召集的「國立臺灣大學綜合體育館指導委員會」管轄, 並由體育室負責營運管理, 體育室主任為執行秘書, 為期管理完善並充分發揮營運功能, 特訂定「國立臺灣大學綜合體育館管理辦法」; 其館內活動主要分為二大區塊, 一是大型活動, 其主要區域為一樓多功能球館與三樓主球館的場地租借; 二則是位於地下一樓的運動休閒館, 內含游泳池、健身中心、羽球場、桌球室、壁球室、技擊室、柔道室、舞蹈室、韻律室及集訓中心等運動服務空間, 全年開館營運天數共355天。其功能定位除了能提供學校體育教學、運動代表隊訓練、競賽活動及校內師生活動優先使用場地外, 亦包含對校外其他單位開放, 是整館收入的另一個重要來源; 然而, 根據康正男與周宇輝 (2010) 的研究中卻指出, 其各項設施的單位面積使用效率、收入坪效以及承載量, 似有未盡完善之處, 若能擬定彈性調配的策略管理, 將能有效提升營運效能, 達成績效目標。尤其是近年來附近居民接連投訴臺灣大學綜合體育館因舉辦大型活動造成環境影響, 已迫使校方宣布不再外借予演唱會使用, 此將對於營運收入造成極大影響, 面對此一艱難的困境, 轉而代之的就是要發揮運動休閒館的營運功能, 如此才能有效解決財務短絀的缺口。

近年來有關公立運動場館營運策略的相關研究, 大多援引平衡計分卡的概念, 建構出組織績效的衡量指標且透過分析層級程序法 (The Analytic Hierarchy



Process) 進行各指標權重的比較與分配，提供給經營者相當重要的參考依據 (鄭志富、蔡秀華，2005；鄭志富等，2006；Ndoda & Sikwila, 2014)。然而，根據 Niven (2002) 指出，其數目太多、複製其他產業、量化的陷阱、沒有與時俱進，都是企業界在建構關鍵績效指標時常犯之錯誤，因此，本研究認為實有必要以國立臺灣大學綜合體育館中之「運動休閒館」內部管理的觀點，針對個案進行內、外在環境分析，透過文獻歸納與訪談等方式，援引平衡計分卡概念，協助釐清個案之願景，建構完善可行之績效評估指標與策略地圖，藉以充實體育設施管理理論，並提供其他公立場館未來導入平衡計分卡應用之參考。

二、研究目的

基於上述問題背景，本研究之主要目的為

- (一) 針對個案以SWOT進行內外部分分析及訪談，確認其組織策略定位與目標，進而建構其營運之策略地圖。
- (二) 援引平衡計分卡之觀點與架構，依個案年度營運重點與目標，透過德爾菲法整合個案內外部學者專家意見，藉以建立績效評估指標內涵並與獎酬連結，提供未來大學運動場館設施營運發展之參考。

貳、研究方法

一、研究方法

平衡計分卡設計過程中，須依照組織願景、策略、關鍵績效指標及產業外部環境特性而有所不同。本研究以個案研究進行分析，以臺大運動休閒館為研究對象，以平衡計分卡進行研究。個案研究法可採用的資料收集方法如：訪談法、次級資料分析及德爾菲法 (Delphi method) 等，本研究主要以訪談方式為主，輔以次級資料分析進行研究，最後使用德爾菲法分析營運績效指標，詳細資料收集方式如下所述：



(一) 訪談法

本研究採用團體焦點訪談及深度訪談針對不同對象進行半結構式訪談。由本文二位研究者進行並彙整所有訪談資料，進行方式是在導入平衡計分卡初期先與臺大綜合體育館指導委員會委員、前任及現任體育室主任、前任及現任場地設備組組長進行團體焦點訪談，確認其組織願景、營運策略、年度經營目標後，再與幹部進行個別的深度訪談，透過雙向互動的方式，瞭解組織願景與營運目標，並瞭解主管對平衡計分卡的認知程度，以協助組織員工推展平衡計分卡。

(二) 文獻分析

文獻分析可使研究者於短時間內對個案組織有初步了解，有助於後續平衡計分卡導入之進行，以提高研究效率。本研究個案內部次級資料主要來源計有個案單位之相關辦法、年度營運報告書、部門會議檢討報告以及現行績效評估制度等。

(三) SWOT 分析

SWOT 分析屬於組織決策的一個環節，可視為一種情境分析 (situation analysis)，目的是針對組織內外部的優勢、劣勢、機會、威脅等方面進行評估，當內部與外部充分完整的分析配對後即能較符合實際效益並可發展相關因應對策，提供決策者在進行規畫策略時重要的參考依據 (劉明盛，2006； Ansoff, 1965)。本研究著重分析個案組織內外部情形，經由結合訪談與文獻檢視，探討影響個案營運績效的影響因素，並檢視其隱含的意義、現象和問題，以初步建構各項營運績效指標及目標值。

(四) 德爾菲法

德爾菲法為匯集相關專家意見結果，達成專家共識 (高新發，2006； Linstone & Turoff, 1975)。為考量專家共識重要程度值，建立最適當的評估指標，客觀對關鍵考量因素加以評估選擇。專家在彼此匿名的情形下，進行問卷調查，依 Murry 與 Hammons (1995) 提出，當有 80% 的專家針對同一內容，持認同的看法，即代表此內容具有專家效度。德爾菲法專家問卷回收後，將所得資料加以整理編碼，剔除無效問卷，整理出有效之問卷並做紀錄，並利用構面比對的方式，保留專家一致性認同的構面及指標。使問卷得到專家們最大共識，建構臺大運動休閒館營運績效指標。



二、研究對象

(一) 內部管理者

針對內部管理者主要是採訪談法進行，計分為個別深度訪談及焦點團體座談兩種方式，其實施對象採立意取樣，為考量專業性和對研究問題的熟悉度，以曾任或現職個案場館主管及職員為主要對象，受訪者須具備以下條件：1. 對個案場館行政事務相當熟稔；2. 在個案任職 5 年以上工作經驗；3. 對於研究主題相當關注和重視等。在焦點團體座談主要對象為主管，以曾任及現任的主管級人員，包括臺大綜合體育館指導委員會委員、前任及現任體育室主任、前任及現任場地設備組組長、經理等 6 位，以及職員 2 位共計 8 位，以自編「臺大運動休閒館營運策略指標建構訪談問卷」進行訪談。其訪談問卷內容如「您認為臺大運動休閒館營運的願景為何？對學校、社會有何貢獻？」、「您認為臺大運動休閒館過去經營成功的領域及其主要的因素為何？現在面臨哪些困境？對未來有何展望或期許？」及「您為臺大運動休閒館的特質與經營策略是什麼？若要達成永續經營的目的應如何因應及調整？」等，做為引導訪談方向之用。所選定之受訪者背景如表 1 所示。

(二) 德爾菲法受訪者

德爾菲法問卷調查，為考量其參與人員的背景，應盡量包含不同理念或學術理論之學者，以強化參與者之代表性 (Isaac & Michael, 1984)，本研究結合產學專家，邀請對象包括運動場館實務經營管理專家、組織行為與運動管理學者，共計 9 位做為本研究德爾菲法之參與者，透過二次專家問卷的來回調查、凝聚共識，共同篩選具代表性的策略指標內涵，以確認適用於臺大運動休閒館營運策略的關鍵指標，其名單如表 1 所示。



表1

內、外部受訪對象一覽表

	深度訪談法	焦點團體座談	德爾菲法
對象	職員	主管階層	專家、學者
抽樣方法		立意取樣	
樣本數	6	6	9
背景條件	游泳池幹事 重訓室幹事 機電人員 球場幹事 櫃台人員	綜合體育館指導委員會委員 前任體育室主任 現任體育室主任 前任場地設備組組長 現任場地設備組組長 專案經理	運動中心執行長 運動管理學教授 組織行為學教授 工商心理學教授
備註		服務年資 5 年以上	來回兩回合

三、研究流程

本研究主要依據 Kaplan 與 Norton (1996) 所提出的設計理念與步驟，並考量個案組織環境的特性，設計符合其未來一至兩年內發展方向的平衡計分卡，設計過程分為六個階段，分別為確認組織願景與目標、建立並確認營運指標因果關係以建構策略地圖、設計整體平衡計分卡、選定績效評估指標及目標值。

參、結果

一、臺大運動休閒館 SWOT 分析

SWOT分析為幫助企業體檢視及擬訂適合組織資源及核心能力策略的方法，其藉由掌握內部優勢而擴展自我生存機會，改善及轉換本身的劣勢，故SWOT分析的結果對於組織來說，是提供策略選擇的重要依據。本研究為獲得



詳細有用的資料，與個案體育館高階管理人員針對經營管理相關問題進行深度訪談，再經組織內部的優劣勢及外部環境的機會與威脅進行分析與綜整後，獲得個案體育館7項優勢、7項劣勢、7項機會及7項威脅，共計28項營運策略行動。就優劣勢而言，在形成競爭策略階段，主評估體育館本身內部環境之優劣勢，例如組織管理是否健全，財務運用的彈性，人力資源的運用，交通運輸是否便捷，客源人數規模，校務運作效率是否優良等。外部環境的評估則是分析市場創新的開發、客製化的服務、法令規章、社會對私立技專校院的看法。鄰近週邊的競爭、校內學生、社團的來源等構面，其詳細策略分析如表2。

表2

臺大運動休閒館營運策略SWOT分析表

		優勢 (Strengths)	劣勢 (Weaknesses)
內 部		1. 整體組織架構完整，部門分工詳細。	1. 人力流動率大，無法提供穩定服務品質。
		2. 具獨立管理機構，適時提供策略	2. 公務部門資金運用較不彈性。
		3. 自負盈虧，財務自主管理。	3. 客層定位模糊，教學與營利間產生衝突。
		4. 人力配置充裕，機動性佳。	4. 作業E化程度低。
		5. 座落於人口密集區。	5. 缺乏多元性行銷活動。
		6. 交通便利，可提供多元交通方式。	6. 校外人士價格缺乏競爭力。
		7. 具有基本教職員生消費客群。	7. 客源主要為校內師生，價格調升有所困難。
		機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
外 部		1. 健康意識抬頭，可創新開發相關課程。	1. 水電費調漲，經營成本增加。
		2. 館內設置廣告看板空間增加營收。	2. 基本工資調漲及勞工意識提升。
		3. 回饋里民，與社區合作推廣健身課程。	3. 顧客環境品質要求提升，客訴率增加。
		4. 與校內社團合作辦理活動，建立良好關係。	4. 周邊相關運動俱樂部林立。
		5. 客製化健身服務。	5. 教學場地使用率頻繁，縮減營運空間。
		6. 開發樂齡族健身市場。	6. 校內社團招生效應競爭，易分散客群。
		7. 舉辦國際體育交流活動，建立形象。	7. 隸屬公立部門，受制於相關政令規範。



二、臺大運動休閒館營運策略地圖

策略地圖與平衡計分卡是扮演著連結組織策略、組織目標及行動步驟的重要橋樑，而策略地圖更是具有演繹與轉化抽象之效，讓組織將策略化為具體的指標與行動步驟，落實到組織的每一位成員上，據其相互間的因果關係加以連結繪製成關係圖，即所謂的「策略地圖」(Kaplan & Norton, 2004)。因此，本研究經由上述SWOT分析所獲之詳細有用資料，以及與個案體育館高階管理人員針對經營管理相關問題進行深度訪談釐清組織願景，擬定各策略層級並建置之各構面績效指標，進而繪製成個案體育館營運策略地圖(如圖1)，以說明個案體育館如何透過因果關係及內含指標，將無形資產轉化為具體的執行策略。其透過繪製策略地圖的過程，組織各部門可達成營運策略的共識，並能往下宣導至各階層成員了解組織營運願景及核心價值，部門及員工均能以組織願景為前提，協同配合各項作業，體認每個個體都是缺一不可的績效點。

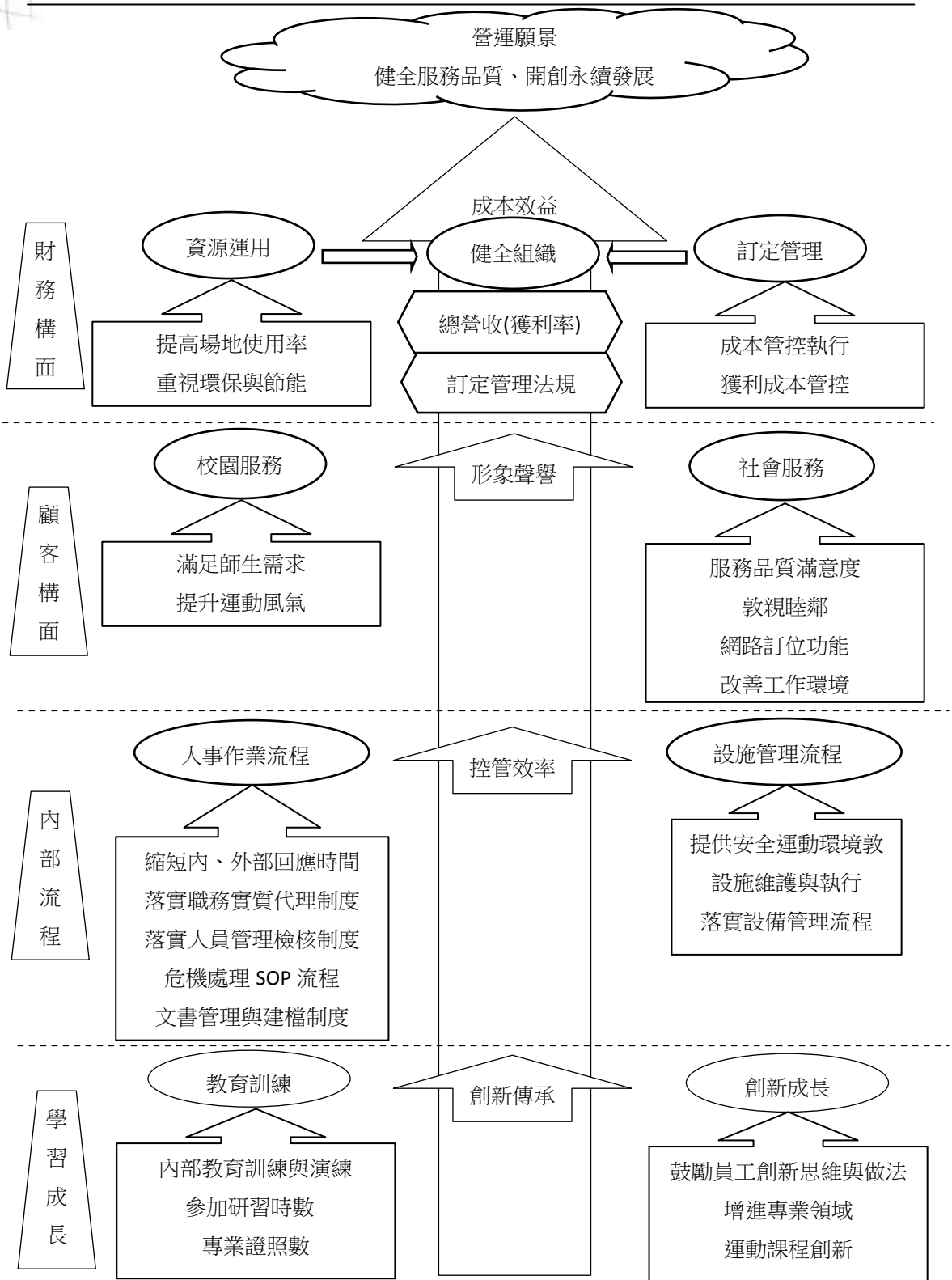


圖 1 臺大運動休閒館營運策略地圖



三、臺大運動休閒館營運策略指標德爾菲之分析

為有效整合體育專家對學校運動場館營運策略意見，本研究採用德爾菲法，邀請運動管理、組織行為學、工商心理學及運動場館營運管理等 9 位學者專家共同探討。德爾菲法其目的在「取得學者專家可靠且一致的共識」(Dalkey & Helmer, 1963)。本問卷包含對學校運動場館營運策略主題之特定敘述，分成 4 個構面，共 26 策略評估指標，請專家針對該敘述表示同意、不同意與建議修正，採用李克特量尺 (Likert scale) 5 點量表，滿分為 5 分，其重要程度分別為：1. 非常不重要、2. 不重要、3. 尚可、4. 重要、5. 非常重要。檢驗標準以 Murry 與 Hommons (1995) 所提出各專家針對指標的意見變動必須小於 20%，本次受訪專家共 9 位，亦即若有兩位專家建議修正或刪除同一指標，則代表此指標不適合保留，在問卷共識一致性結果，全部題項共計 26 題，專家對指標同意有 25 題 (96.2%)，25 項指標均獲得符合研究主題的肯定，有 2 位專家對 1 題指標不同意 (3.8%)，建議刪除，其題項為「改善工作環境執行率」。根據 Green 等人 (1990) 提出，為避免一再詢問過程，全部函詢過程可以在此結束，且專家問項達穩定分布的狀態，代表所有專家已達成一致性 (Rowe, Wright, & Bolger, 1991)。茲將最終確認之構面與指標整理如表 3 所示。

表 3

臺大運動休閒館營運策略指標德爾菲之分析

構面	策略衡量指標	重要程度			
		平均數	標準差	眾數	四分位數
A 財務 構面	A1 訂定相關管理法規與辦法	4.67	0.50	5	4
	A2 建立文書作業管理制度	3.78	1.64	5	3
	A3 平日時段提高場地	4.44	0.73	5	4
	A4 重視資源環保與節能	4.22	0.67	4	4
	A5 成本管控	4.56	0.73	5	4
	A6 總營收 (獲利率)	4.22	0.83	5	4

(續下頁)



表3

臺大運動休閒館營運策略指標德爾菲之分析 (續)

構面	策略衡量指標	重要程度			
		平均數	標準差	眾數	四分位數
顧客 構面	B1 擴大網路線上訂位功能	4.33	0.71	4	4
	B2 服務品質滿意度	4.89	0.33	5	5
	B3 敦親睦鄰、和諧共存	4.44	0.73	5	4
	B4 支援教學與訓練滿足師生需求	5.00	0.00	5	5
	B5 提升校園運動風氣	4.67	0.50	5	4
C 內部 流程	C1 縮短內部與外部互動的回應時間	4.56	0.73	5	4
	C2 落實職務實質代理制度	4.44	0.53	4	4
	C3 訂定人員管理檢核制度	4.78	0.44	5	5
	C4 訂定危機處理 SOP 流程	4.67	0.50	5	4
	C5 文書處理與管理制度	4.33	0.71	4	4
	C6 訂定設施、設備管理流程	4.67	0.50	5	4
	C7 設施維護與妥善率	4.78	0.44	5	5
	C8 提供安全運動環境	4.89	0.33	5	5
D 學習 成長	D1 內部教育訓練與演練	4.33	0.50	4	4
	D2 參加研習時數	4.00	0.71	4	4
	D3 專業證照數	4.00	0.71	4	4
	D4 鼓勵員工創新思維與做法	4.56	0.53	5	4
	D5 增進專業領域	4.78	0.44	5	5
	D6 運動課程創新	4.44	0.53	4	4

有關臺大運動休閒館平衡計分卡策略評估指標之建構，係經由依文獻的綜整後，透過SWOT 分析所獲得之內部環境優劣勢及外部環境機會與威脅等共計28項營運策略行動後，援引平衡計分卡理論，經由與個案內部實際經營者2次的深度訪談後，再進行3次的焦點團體座談，以確認其「健全服務品質、開創永續發展」的營運願景下，依據個案策略議題、策略目標以及策略評估指標等彼此間的因果關係加以連結，最後整合出策略地圖並依其各面向之重要性建立「臺大運動休閒館經營策略評估指標」架構雛型。據此編製德爾菲調查問卷，並實



施二回合來回問卷調查，其每一回合皆將專家學者所表達之意見作為修正、合併或刪除的依據使能獲得專家學者的一致性意見，讓問卷的內涵效度能夠更深入且貼近實際狀況。

表4

臺大運動休閒館策略評估指標

願景	構面	策略 議題	策略目標	策略評估指標	目標值
健全服務品質、開創永續發展	財務 構面	成本 效益	1.健全組織	1-1檢修相關管理法規與辦法	1-1 定期召開相關研修會議每半年1次
				1-2建立文書作業管理制度	1-2建立文書作業管理制度80%
			2.資源運用	2-1提高場地使率	2-1提高平日時段場地使用率3%
	2-2重視資源環保與節能	2-2減少水、電、瓦斯成本2%			
	3.創造營收	3-1成本管控	3-1成本管控減少5%		
		3-2獲利率(總營收)	3-2提升休閒館總營收率5%		
	顧客 構面	形象 聲譽	1.校園服務	1-1支援教學與訓練滿足師生需求	1-1提供兩天戶外課程場地備案
				1-2提升校園運動風氣	1-2提供各項設施師生使用人數10%
			2.社會服務	2-1擴大網路線上訂位功能	2-1提升網路訂位功能滿意度4.0以上
	2-2提高服務品質	2-2提升服務品質滿意度4.0以上			
2-3敦親睦鄰、和諧共存	2-3支援或舉辦社區運動每半年1次				
內部 流程	控管 效率	1.人事作業 流程	1-1縮短內部與外部互動回應時間	1-1內外部各項問題處理時間3日內完成	
			1-2建立職務實質代理制度	1-2擬定職務實質代理制度執行率80%	
			1-3建立人員管理檢核制度	1-3完成人員管理檢核制度執行率80%	
			1-4落實危機處理SOP流程	1-4演練危機處理SOP流程，半年1次	
			1-5落實文書處理與管理制度	1-5文件彙整與公文建檔執行率80%	
		2.設施管理 流程	2-1落實設施、設備管理流程	2-1設施設備管理流程妥善率80%	
			2-2設施檢查與維護	2-2定期維護設施與器材妥善率80%	
2-3提供安全運動環境	2-3提供充足的安全設備及器材80%				

(續下頁)



表4

臺大運動休閒館策略評估指標 (續)

願景	構面	策略 議題	策略目標	策略評估指標	目標值
				1-1內部教育訓練與演練	1-1館內每半年定期舉辦員工講習1次
		1.教育訓練		1-2參加研習時數	1-2每人參加研習時數至少25個小時
	學習	創新		1-3專業證照數	1-3員工獲得與工作相關的其他證照3種
	成長	傳承		2-1鼓勵員工創新思維與做法	2-1具體提供專業創新與改善方法1項
		2.創新成長		2-2增進專業領域	2-2提升自我專業技能20%
				2-3運動課程創新	2-3開設及舉辦相關活動課程2項
評量結果	優等	90分以上 ()	甲等	80-89分以上 ()	總分：
	乙等	70-79分以上 ()	丙等	69分以下 ()	級別：

肆、討論

一、臺大運動休閒館 SWOT 分析之探討

SWOT分析主要的目的為檢視與分析組織內在環境的優勢與劣勢，並找出外在環境的機會與威脅，其分析的結果，可作為組織願景及目標的修改及訂定策略方案的參考，其最終的目的是讓組織能掌握內部優勢與外部環境機會、並反轉組織的劣勢，並將威脅的影響降到最低的策略，適用於有明確競爭者的事業策略層級。臺大運動休閒館經過 SWOT分析後，發現在內部環境方面，由於組織架構屬校內獨立運作單位且自負盈虧，因此在組織分工與財務控管上相較於一般國立大學校院有一定的自主性；另外在地理環境上因位處市區中心其人口密集、交通便捷亦是一項不可多得競爭優勢。然而，其單位本質仍屬國家立案單位，相對的亦會受限於公立行政部門相關制度與法規規範，導致教學與營運的限制與衝突、資金運用缺乏彈性等缺陷，減損了市場競爭性，因此今後大學校院運動設施之興建或整建，需同時將「教學」之公益服務及「營利」之籌措財源目的兩者比重列入考量，以定位該運動設施之目標達成度，並據此來衡量該運動設施之營運績效 (康正男, 周宇輝, 2010)。在外部機會與威脅方面，由於國立臺灣大學是國內首屈一指的研究型大學，無論國內外享負盛名，若能適度結合校內各項資源廣設相關健身服務不僅能嘉惠校內師生，亦能回饋社區



居民，促進社會福祉（倪瑛蓮、施致平，2012），營造一個大學城共依共存的機會。除此之外，由於整個社會經濟改變，組織除需創造與把握各項契機外，其所可能接踵而來的挑戰與威脅，諸如營運成本提高、政令配合與規範、客訴以及同業競爭等等亦需面對與解決。

二、臺大運動休閒館策略地圖之探討

根據過往研究可知其組織的無形資產約可創造 75% 的價值，而組織策略的失敗據估計約有 70% 是導因於執行不當，而非錯誤的策略規畫（劉順仁，2004）。因此要落實策略的執行，則須先有清楚的邏輯描述及溝通策略，而策略地圖主要就是要作為描述及溝通的重要工具。其重點為描述如何從學習與成長等較抽象無形的活動，改善組織流程，增加顧客滿意度，最終獲得有形的財務構面成果（Abbasi et al., 2012）。以個案臺大運動休閒館為例，首先在「健全服務品質、開創永續發展」的營運願景與使命下，通過校務系統組織指導委員會並採自營的管理模式，針對校內師生及校外使用者進行各項設施營運服務時，宜有賴一個良好的營運策略，以擬定健全的「認知」與「整合」的營運管控，因為如果執行策略的管理人員無法了解組織願景的意義為何，那麼對策略便無法產生共識，繼而無法推動組織整合，組織不能整合，策略便無法施行。其次就本策略地圖中各構面間的連結關係而言，財務構面係透過健全組織、資源運用，以及創造營收，以達到做好各項成本效益的目標；因管控成本效益得宜，即能使得臺大運動休閒館有更多的資源投入各項工作創新與激勵員工成長，透過組織學習與成長的達成，使得行政作業與管理產生良性循環，進而對內部流程構面的控管效率提升；有了內部SOP流程及設施管理為基礎，輔以完善的資訊系統管理及環境品質維護，為校園及社會提供專業且有效率的服務；對內不僅可以滿足師生需求，對外更能獲得社區居民的肯定及建立良好的公共關係，以達到顧客滿意度並環境滿意度，及建立良好的形象聲譽，以實現永續發展的營運願景與使命。



三、臺大運動休閒館德爾菲結果之探討

在針對專家學者們進行的德爾菲研究後，得到了臺大運動休閒館的營運策略，共分為財務、顧客、內部流程與學習成長等四大構面。在財務構面中以「A1 訂定相關管理法規與辦法」最為重要，「A5 成本管控」次之，而「A2 建立文書作業管理制度」，重視程度為最低，更是全體指標中重視程度最低的指標，全體專家學者們認為較不重要的一項指標，顯示臺大運動休閒館在經營管理上，應訂定相關辦法，並落實在管理與實行上，才能進而發揮於經營成本管控，達到良好的財務管理。康正男 (2011a、2011b) 針對臺大體育館運動休閒館經營，建議經營應嚴格管控降低營運。本研究結果也再次呼應了上述學者之研究建議，大型體育館的成本管控相當重要，尤其又是附屬於大學校內，肩負營運收入的體育館，因為先天受限於校內教學與訓練的需求，能夠對外營運時間與場地使用受限，因此在財務開源前，對於成本的管控將是迫切需要。

在顧客構面中，「B4 支援教學與訓練滿足師生需求」獲得滿分的重視，「B2 服務品質滿意度」則為第二重要，「B1 擴大網路線上訂位功能」則是本構面中重要程度最低的指標。臺大運動休閒館乃附屬於臺灣大學，因此在專家學者們的意見中，達到一致的認同，體育館雖肩負有營運獲利目標，但支援校方體育課教學與校隊訓練滿足師生需求仍是最為重要 (陳瑞辰、陳逸政、李俞麟，2013)。學者 (Ghobadian, Speller, & Jones, 2014; Sevastia & Nicholas, 2014) 研究指出不同顧客族群針對服務品質的滿意度影響程度不同，因此，針對師生的不同需求，更宜擬出不同的教學與訓練服務，以因應多方需要，在此同時更要求能夠提供高水準之服務品質滿意度，許多研究亦指出良好服務品質更是有助於提升顧客滿意之可能 (王豐家、鄭志富、蔡秀華，2015；康正男、葉允棋、胡林煥，2014；張景星、張釗瑞、張鶴懷，2015；郭哲君，2010；游進達，2010；劉田修、林秉毅、陳俊德，2007)，可以創造館內設施高度使用率，以符合各界期許。

內部流程構面中，「C8 提供安全運動環境」為專家學者們所重視指標，Wakefield (2001) 亦指出運動場館「環境與設施」是影響使用者滿意度的重要指標。運動環境是體育館營運中重要關鍵，若沒有安全的運動環境，體育館的核心價值將蕩然無存，運動本就具有一定程度的運動傷害風險，因此提供具有安全的運動環境是為首要目標。而「C5 文書處理與管理制度」的重要程度最低，可以放在最後改善提升的策略。



最後在學習成長構面中，「D5增進專業領域」為最重要的指標，「D2參加研習時數」及「D3專業證照數」，則是較不重要的指標。臺大綜合體育館為國內首屈一指的中大型體育館，又位於臺北市中心位置，常是國內外知名大型活動的舉辦場館，故不斷提升館方同仁工作能力，增進場館管理營運專業領域知識與能力，培養優質管理人力，實施員工教育訓練與建立進修制度皆是重要的一環(李展璋等，2016；黃蕙娟，2013)，自當是營運策略重要的一部分，也才得以充分發揮綜合體育館效益，在構面的結果排序可以看出，專家們一致的看法，在學習成長構面追求的是質的提升，而非以量為目的。本研究重要的結果和發現將有助於傳達公立運動場館經營策略的知識和理念，其研究歷程亦可支持大學自理與社區合作的共存環境，提供給國內其他類似機構擬定策略之參考(Ndoda & Sikwila, 2014)。

四、結論

- (一) 經組織內部優、劣勢及外部環境的機會與威脅所進行的分析與綜整後，其獲得個案體育館共計28項營運策略行動。其藉由營運願景、各項策略議題、目標及評估指標，據其相互間的因果關係加以連結繪製成臺大運動休閒館營運策略地圖。
- (二) 本研究依據平衡計分卡的建構流程，從釐清組織願景到策略性議題的形成、決定策略目標、策略評估指標及目標值，進而形成臺大運動休閒館營運策略架構。
- (三) 本研究所建構之臺大運動休閒館營運策略，共計有4大策略議題、9項策略目標及25項關鍵指標。其所建構整體平衡計分卡之各項指標與營運實務皆能相互連結，將可進一步實際驗證與評估場館營運績效。

五、建議

- (一) 建構一套運動場館永續發展的評估指標，是影響場館經營者決策的重要因素，因此建議大學運動場館管理者可以本研究架構為依據，研擬修改適合自身之績效指標，並與獎酬連結，以提升場館競爭力。



- (二) 本次研究主要是導入平衡計分卡概念、以策略評估指標選取與目標值之設計方案為主體，後續對於落實平衡計分卡各項目標值之推動仍需校方決策主管的支持，以及相關組室單位之協助，以便進行實施成效的各項評估工作，其結果有助於個案針進行檢討。
- (三) 本研究為初探性研究，主要以臺大運動休閒館為研究對象，所呈現之研究結果為單一個案的現況，並非所有大學運動場館都適用，後續研究者可針對單一場館類型進行全面評估後，參考本研究所建立之營運策略指標並考量是否調整，使整體營運策略更為實用。



參考文獻

- 王豐家、鄭志富、蔡秀華 (2015)。運動中心女性行銷策略之個案研究。《臺灣體育運動管理學報》，15(2)，173-192。doi: 10.3966/102473002016123004005
- 李展璋、鄭志富、蔡秀華 (2016)。臺北市運動中心營運績效指標建構之研究。《臺灣體育運動管理學報》，16(1)，53-89。doi: 10.6547/tassm.2016.0003
- 李書行 (1995)。務實創新的策略性績效評估。《會計研究月刊》，113，15-23。
- 倪瑛蓮、施致平 (2012)。運動休閒新起點—探析臺北市運動中心之發展現況及未來契機。《中華體育季刊》，26(2)，215-222。
- 高新發 (2006)。《德菲法設計研究方法》。臺北市：全華科技圖書股份有限公司。237-252。
- 康正男 (2011a)。大學運動場館營運成本分析：以臺灣大學綜合體育館大型集會活動為例。《體育學報》，44(2)，227-244。doi: 10.6222/pej.4402.201106.0905。
- 康正男 (2011b)。參與型運動設施營運成本分析—臺灣大學運動休閒館之研究。《體育學報》，44(1)，73-91。doi: 10.6222/pej.4401.201103.0905
- 康正男、周宇輝 (2010)。臺灣大學運動休閒館之營運管理。《大專體育學刊》，12(2)，1-9。doi: 10.5297/ser.1202.001。
- 康正男、葉允棋、胡林煥 (2014)。綜合體育館大型集會活動廠商客戶之服務品質屬性分析。《體育學報》，47(1)，91-101。doi: 10.6222/pej.4701.201403.1208。
- 張景星、張釗瑞、張鶴懷 (2015)。大學體育館消費會員對於運動場館之需求行為研究。《臺中科大體育學刊》，11，116-131。
- 郭哲君 (2010)。運動賽會運動場館設施使用評估—以 2009 年高雄第八屆世界運動會主場館龍騰為例。《運動與遊憩研究》，4(4)，170-183。
- 郭榮沛 (2006)。《平衡計分卡企業經營策略與限制管理整合模式建立之研究》(未出版碩士論文)。國立交通大學，新竹市。
- 陳瑞辰、陳逸政、李俞麟 (2013)。學生運動參與、體育教學滿意度與運動場館使用滿意度之研究—以某私立大學為例。《運動休閒管理學報》，10(4)，78-97。
- 游進達 (2010)。運動中心如何提高顧客滿意度之分析。《休閒保健期刊》，3，231-238。
- 黃國敏、陳俊任 (2013)。建構國民中學之策略地圖：桃園縣立某國中個案研究。《中華行政學報》，13，51-69。



- 黃蕙娟 (2013)。多功能體育館意義初探與未來展望。《中華體育季刊》，27(2)，119-126。doi: 10.6223/qcpe.2702.201306.0903。
- 廖尹華 (2005)。從學校體育革新談大學運動設施之休閒化。《大專體育》，77，7-14。
- 劉田修、林秉毅、陳俊德 (2007)。臺北市中山運動中心顧客滿意度與忠誠度之研究。《臺灣體育運動管理學報》，5，108-123。
- 劉明盛 (2006)。應用平衡計分卡之觀點探討學校績效衡量評估指標－以台灣南部某技術學院進修部為例。《品質月刊》，42(6)，84-90。
- 劉順仁 (2004)。論平衡計分卡的最新發展及其在公部門的運用。《國家政策季刊》，3(2)，79-106。
- 蔡秀華 (2001)。大學體育館營運績效指標之個案研究-以國立台灣大學綜合體育館為例 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 鄭志富 (1997)。學校運動場地設施經營管理策略之研究 (編號：NSC-86-2413-H-003-022)。臺北市：行政院國家科學委員會。
- 鄭志富、呂宛蓁、曹校章 (2006)。臺灣地區各縣市體育館營運績效評估之實證研究。《大專體育學刊》，8(2)，51-66。
- 鄭志富、蔡秀華 (2005)。臺灣地區公立大學體育館營運績效評估之實證研究。《師大學報：教育類》，50(2)，227-244。
- Abbasi, S. M., Belhadjali, M., & Whaley, G. L. (2012). Innovation: A descriptive approach to the new form of competitiveness. *Competition Forum*, 10(1), 76-79.
- Ansoff, H. I., (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill Press.
- Chaffee, E. (1985). Three model of strategy. *Academy of Management Review*, 10 (1), 89-98.
- Gao, T. & Gurd, B., (2008). Lives in the balance managing with the scorecard in not-for-profit healthcare settings. *International Journal of Productivity And Performance Management*, 57(1), 6-21.
- Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (2014). Service quality: Concepts and models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 43-66.
- Isaac, S. & Michael, W., (1984). *Handbook research and evaluation: A collection of principles, methods, and strategies useful in the planning, design, and evaluation of studies in education and behavioral sciences*. San Diego: Edits.



- Kaplan, R. S., & Norton D. P. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, 74 (1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balances scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School press.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and application*. MA: Addison Wesley.
- Murry, J. W., & Hammons, J. O. (1995). Delphi: A versatile Methodology for conducting qualitative research. *The Review of Higher Education*, 18(4), 423-436.
- Ndoda, G. R., & Sikwila, M. N. (2014). Ubuntu-praxis: Re-modelling the balanced scorecard model at a university, an Afrocentric perspective. *Research in Higher Education Journal*, 25, 1.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard step by step: Maximizing and maintaining results 2ed*. New York: John Wiley & Son, Inc
- Sevastia, A., & Nicholas, D. (2014). The development of loyalty among novice and experienced customers of sport and fitness centers. *Sport Management Review*, 17, 419-431.
- Wakefield, R. L. (2001). Service quality. *The Cap Journal*, 71(8), 58-60.
- Wehrich, H. (1982). The SWOT matrix: A tool for situational analysis. *Long Range planning*, 15(2), 54-66.

