

臺北市運動中心營運績效指標建構之研究

李展瑋 / 國立嘉義高級家事職業學校

鄭志富 / 國立臺灣師範大學

蔡秀華 / 國立臺灣大學

摘要

目的：本研究探討臺北市運動中心之營運績效指標，以臺北市中山、北投、南港、中正運動中心為研究對象。方法：採用訪談法綜整意見，應用文獻分析法歸納指標類目，引據平衡計分卡發展途徑，再透過德爾菲法，整合學者專家意見，建構營運績效指標，進而以分析層級程序法分析指標各層級之權重表現。結果：1、臺北市運動中心營運績效指標為財務等 4 構面，成本管控等 13 項關鍵驅動因素、67 項行動指標。2、營運績效指標層級權重分析結果，內外部學者專家一致認為：財務構面為目前運動中心營運最重要的構面，其次分別為顧客、內部流程、創新與學習構面。結論：本績效指標可隨營運環境作調整，評選標準比重應具彈性，且設置履約管理機制有助指標運行；委外經營單位需強化現場服務人員教育訓練，積極開發社區活動，以創新客源招募；後續研究可採內容分析法，進行內外部經營者觀點之差異性比較研究，或以因素分析進行指標量化研究。

關鍵詞：臺北市運動中心、績效、德爾菲法、分析層級程序法、平衡計分卡



Operational Performance of Taipei Sports Centers and Constructing Indicators for Assessment

Chang-Wei Lee / National Chia Yi Home Economics Vocational High School

Chih-Fu Cheng / National Taiwan Normal University

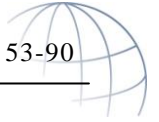
Hsiu-Hua Tsai / National Taiwan University

Abstract

This study discusses the operational performance of sports centers in Taipei City. It focuses on the following sports centers: Taipei Zhong Shan Sports Center, Taipei Beitou Sports Center, Taipei City Jhong Jheng Sports Center, and Taipei Nangang Sports Center. Interviews were conducted to collect opinions, and relevant literature was reviewed to identify key indicators. The balanced scorecard was used, and the Delphi Method and expert opinions were used to construct performance appraisal indicators. The analytic hierarchy process was then applied to analyze and evaluate the performance appraisal indicators. The results of the study were as follows:

1. Indicators used to assess Taipei sports centers comprise four financial aspects, 13 cost management elements, and 67 action indicators.
2. Scholars and experts unanimously agree that the financial aspect is the most critical to the operation of sports centers followed by the customer aspect. Internal operation was considered the next most critical, followed by innovation and learning.

Thus, performance appraisal indicators must be adjusted to suit the operations of each sports center. Flexible evaluation standards and a contract enforcement system would be conducive to meeting the standards set by the indicators. In addition, sports center operating bodies are advised to enhance service staff training and be actively involved in community activities to expand the number of users. Future research may highlight the differences between internal and external operating bodies, which can be compared using the content analysis approach and by applying this approach to the research on the basis of indices and statistics.



**Keywords: Taipei Sports Center, performance appraisal indicator,
Delphi method, Analytic Hierarchy Process (AHP),
Balanced Scorecard (BSC)**

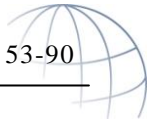


壹、緒論

一、研究背景

我國自 2001 年實施週休二日制度以來，營造國人擁有多餘的閒暇時間，在此趨勢下，提高國人休閒意識，往往善用閒暇時間從事各項休閒運動，同時對於運動休閒設施的需求亦隨之增加。臺北市政府對於推展全民運動不遺餘力，就每一行政區興建一座運動中心之政策而言，為我國地方政府之創舉，更奠定發展體育運動之基礎，並能提供市民休閒運動空間，其中臺北市運動中心扮演著極為關鍵的角色，而臺北市政府自 2003 年 3 月 1 日起，中山運動中心為第一座正式營運的運動中心，迄今已完成 12 座運動中心並正式營運，更積極規劃未來將興建符合分眾化的第二代運動中心，以提升不同族群運動人口為政策目標，其運動中心之規劃原則以「符合臺北市市民生活型態」、「符合國際潮流」、「以民眾運動休閒為主體」、「作為其他區域運動中心設置及管理參考」及「保障市民運動平等權」為導向，並朝「分眾化」的方向發展，如銀髮族、婦女、兒童、青少年及身心障礙等不同運動族群，設計符合其需求之運動中心（黃筱棻，2012；臺北市政府，2010）。因此，完善的體育場館設施在各地方扮演體育發展的重要推手，更引領各縣市邁向全民體育發展、籌辦競技運動訓練、提供休閒運動輔導、規劃廣眾運動項目、發展地方特色等重要方針（鄭志富、呂宛棻、曹校章，2006；鄭志富、蔡秀華，2005），就運動中心的服務定位與功能而言，亦有相同之功效。然而，長期以來，我國運動場館包括各級學校運動場地設施、縣市立體育場，因缺乏有效之經營管理，在人力資源缺乏、經費不足等諸多因素下，以致影響運動場地設施所應發揮之功能（鄭志富、錢紀明、田文政、劉碧華、張川鈴、盧心雨，1999）。而伴隨著「民營化」概念的興起，運動場館的經營逐漸採用委外經營的模式營運，據規劃臺北市市民運動中心的計畫案中指出，採 OT 的模式營運是較適當的模式（劉田修、葉公鼎、王宗吉、張秋木，2000），就現況臺北市體育局委外經營 12 座運動中心其中有 7 座採 OT 的模式營運，而為因應時勢需求亦有 1 座採 ROT 模式營運，餘 4 座則以市有財產委託經營管理自治條例委外經營。

據此，針對運動中心之服務定位而言，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，並以社會健康福利的角度設置，使每位居民皆有機會使用，其品質必須達一定水準之上，且其使用價位不高（劉田修等，2000）。為期發揮運動中心



之功能特性，因此引進企業之績效評估概念，將是提升營運績效的有利作為與必要趨勢。績效評估是企業用來衡量、評鑑組織及成員在某一時段的工作表現，並具有將結果用來激勵員工、提供員工工作回饋、了解企業現有的人力資源、協助員工生涯發展及組織未來的策略方向等功能（陳慶安，2000）。從運動設施管理研究方面的觀點：不論是營利或非營利組織，在一定期間內，皆會從事績效評估工作，且各種運動設施之營運管理績效優劣之評定，唯一的方法就是透過「績效評估」，將各種運動設施的營運管理成果做一系統性的檢視，以做為改善現況以及未來規劃的參考指標。目前臺北市 12 行政區已建置完成，由於委外單位不一仍須要有明確的績效指標，作為日後評鑑與輔導委外廠商的依據，而體育設施的經營清楚地突顯營運績效將是成敗的重要關鍵指標，據此，建立與實施其完善且全面性的績效評估制度，對於體育運動設施的經營是有其必要性（林秉毅，2012；林榮培，2011；梁賀迪，2011；張資堂，2011；彭鈞渝、謝文偉，2004；楊雅琪、王厚仁、陳維智，2013；蔡秀華，2002；鄭志富等，1999；鄭志富等，2006；鄭志富、蔡秀華，2005；戴文隆，2011；謝念慈，2011）。而建立有效率的經營管理制度，善用組織資源，配合變革的契機及時代脈動，並以績效評估制度充分掌握人、事、物之成效，對於創造建物附加價值及體育理想的實現，應可達到雙軌並行，共享效益的願景，而且定期實施績效評估，掌握營運績效，也能讓運動場館之經營邁向另一個里程碑（鄭志富等）。

因此，臺北市運動中心採委外經營模式時，為達其上述之功效與目標，應積極建立運動中心之績效評估制度，並藉由績效指標的建構，以定期檢核其營運概況，實為經營管理者必然完成之重要關鍵要項，且除臺北市 12 座運動中心外，更能作為政府自 2010 年起陸續興建營運之 32 座國民運動中心營運參考。

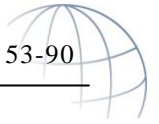
然而就近期的研究中發現，平衡計分卡為多數學者使用的衡量績效工具，而平衡計分卡是一項績效衡量制度，亦是一項與策略、報酬制度相結合的策略性管理工具（張麗娟，2005）。其起源於 1990 年，由美國學術界之哈佛大學教授羅伯·柯普朗（Robert S. Kaplan）與實務界諾朗諾頓研究院（Nolan Norton Institute）之最高執行長大衛·諾頓（David P. Norton）兩位所主持之研究專案「未來的組織績效衡量方法」中所研發而成的績效衡量模式，目的在尋找一超越傳統以財務表現作為唯一考核的績效衡量系統。其概念圍繞著四個考核機制：「財務表現」、「顧客服務」、「企業內部流程」以及「學習與成長」，並強調與組織的策略與使命相互結合，以達全面性績效衡量的目標。策略地圖則是平衡計分卡的延伸，描述各構面中所有目標項目間的因果關係，可藉由所屬產業



和策略，建置屬於該組織之策略地圖（楊舒涵，2012）。策略是一套關於因果關係之假設，簡言之，因果關係必須從一連串「如果...便會...」的陳述中表現出來，適當混合成果量度（落後指標）及為組織量身訂做之績效驅動因素（領先指標）能顯式策略實施是否奏效，最後所有構面指標回饋、連結至使命願景（朱道凱，1996；Kaplan & Norton, 1996a；Kaplan & Norton, 1996b）。故本研究引據平衡計分卡精神，建立臺北市運動中心營運之策略地圖。

國內體育學術中，引用平衡計分卡概念導入公私立體育場館、學校運動場館、運動組織、俱樂部及運動中心等的研究逐漸增加，將平衡計分卡應用於場館績效指標建構與營運策略探討成為熱門的管理議題。研究顯示，績效評估指標隨著組織經營目的而有不同。但其共同點是：不再以單一財務獲利性，做為評估組織績效的唯一指標，而有重視全面性績效評估的趨勢。尤其體育運動設施，在重視組織、設施設備、活動行銷等因素外，也逐漸加入人力資源、顧客滿意及服務品質等指標，顯示全面性的指標建構，已成為今日體育設施經營管理的重要策略。對於投入資本較高的運動設施而言，達成收支平衡雖為其基本要求，但是，如果能夠藉由適當的績效評估做監控，充分掌握兼具財務績效、組織成長、顧客滿意及學習創新等的均衡發展，對於設施的經營以及運動專業的發展，均能有所提升。再者，指標的建立，當因組織的成員對績效有不同的期許，因而難以獲得共識，導致實行的困難。依文獻可知，顧客較著重在服務品質方面，而管理者強調整體發展及成本收益，執行過程中的員工對於組織、人事、經營模式、學習成長指標則相當重視。所以有效的指標建構，須從經營者、使用者、工作者及專業人士的多重觀點去探討，且要考慮以兼顧財務、組織內部、顧客滿意及創新學習的均衡性做規劃，將更具實用性。由此現象觀察，如引據目前廣為採用的平衡計分卡之理念，引介到運動設施營運績效指標的建構上，對於公共運動設施企業化經營的進程，或許可提供另一種績效管理的方向（何曉瑛，2000；徐維聯，2006；郭文仁，2004；陳東章、李仁佐，2014；楊雅琪等，2013；劉玉棟，2004；劉碧華，1996；蔡秀華，2002；蔡茂其、呂銀益、王瑞麟、李麗瓊，1995；鄭志富等，1999；鄭志富等，2006；鄭志富、蔡秀華，2005；戴文隆，1998；謝文偉，2001；鍾文貴，2003）。

再者，依據目前臺北市運動中心之年度營運績效評鑑報告中顯示，只採用「營運管理、政策配合、客訴處理情形、查和情形及滿意度調查」等面向作為營運績效評鑑指標（臺北市政府體育局，2014），以評估營運單位是否繼續續約之準則依據，恐無法完善且全面性的掌握運動中心多元面向的績效考核。鑑



此，本研究者認為實有必要從釐清運動中心之營運願景與使命，建構其完善且明確之營運績效指標，以檢核臺北市政府目前採 OT、ROT 模式及市有財產委託經營管理自治條例委外經營的運動中心，現況之營運績效，並做為公部門日後評估運動中心營運績效之重要參考依據。

因此，本研究引據平衡計分卡觀點，透過德爾菲法之應用，整合內外部學者專家意見，並經由相關文獻分析與深入訪談等質化方式，期能為臺北市體育局與運動中心規劃出符合其營運願景與使命之績效評估準則，並以分析層級程序法分析所建構之績效指標權重表現，以提供營運者經營實務之參考。

二、研究目的

基於上述問題背景，本研究之主要目的為引用平衡計分卡之觀點，透過德爾菲法之應用，整合個案內外部學者專家意見，建構臺北市運動中心營運績效指標內涵；並分析各層級指標之權重表現，進而建構其營運之策略地圖，將研究所得提供臺北市市政管理參考，以作為對民間經營組織營運績效評估之參考依據。

三、研究範圍

本研究以臺北市運動中心委外經營內部經營管理人員、臺北市體育局之外部經營主管與體育場館經營管理之學者專家等 21 位為研究對象，經由訪談法、德爾菲法及分析層級程序法等方法，建構臺北市運動中心之營運績效指標，並分析其各層級之權重表現為本研究之範圍。



貳、方法

一、研究方法

本研究以「訪談法」、「德爾菲法」與「分析層級程序法」等方法進行研究。以下就各研究方法之應用作一敘述，其重點詳述如下：

(一) 訪談法

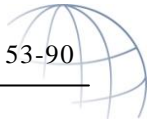
本研究採用的類型有兩種，依問題的嚴謹度而言則以「半結構式訪談」，依訪談情境則以「非正式訪談」兩種類型來進行資料蒐集（潘淑滿，2003）。因此，本研究為瞭解運動中心目前營運現況與問題，以訪談法針對運動中心內外部相關人員與學者專家進行訪談，並參考相關文獻，依據平衡計分卡的概念與架構下，澄清臺北市運動中心之營運願景、使命及現行績效指標，再編製成「臺北市運動中心營運績效指標訪談問卷」。繼而送請專家學者審閱後，以安排訪談方式，整合專家學者修訂之意見，作為指標建構依據，初步建構臺北市運動中心營運績效指標構面及類目。

(二) 德爾菲法

德爾菲法是一種具備回饋過程 (feedback) 的系統化方法，結合了腦力書寫與問卷調查方式以彙集專家的共同意見，以匿名方式提出對問題的意見與看法，透過問卷方式數回合反覆意見調查後，直到彼此間之意見差異降至最低為止，以取得在該複雜議題上所有決策群意見的共識（薛蕙俐，2005）。本研究以初步建構之營運績效指標內涵，應用德爾菲法技術，尋找相關領域之學者專家，進行三回合反覆意見調查後，取得共識以建立運動中心營運績效指標內涵。

(三) 分析層級程序法

分析層級程序法是由 Thomas L. Saaty 於 1970 年代所提出，主要是應用在不確定情況下及具有多個評估準則的決策問題上，將欲研究之複雜系統，分解成簡明的層級結構系統，如將目標分解成各評選因素，在分解成許多解決方案，接著透過成偶比對 (Pairwise Comparison) 而求得各層級要素的優先順序（薛蕙俐，2005）。因此，本研究將德爾菲問卷調查所得資料，編製成為「臺北市運動中心營運績效指標之分析層級程序法問卷」，送請專家學者進行指標層級兩兩比對與評估。以藉由分析層級程序法 (AHP) 之統計分析，將運動中心營運績效指標構面與主要關鍵因素，經由量化判斷，顯示不同層級要素之優先順序



與權重表現。

二、研究對象

(一) 內外部管理者及專業人士

研究對象包含相關領域之學者專家、臺北市體育局相關人員及運動中心經營者。運動中心內外部營運主管相關人員訪談：以自行編製之「臺北市運動中心營運績效指標訪談問卷」，瞭解該運動中心營運現況、營運績效指標、願景及策略為何，訪談對象為 8 人，分別為市政單位經營者 3 位、專家學者（督導委員）1 位及 4 位委外廠商（運動中心執行長）。德爾菲法對象：分為財務、顧客、內部流程、創新與學習等 4 個構面，以「同意」與「不同意」為選項，並設有「新增（建議）項目」，提供受訪者表達更多意見，以建構營運績效指標內容，其問卷調查對象分別有學者專家 11 位（含運動管理、體育行政、場館經營、場地建築、設施規劃、運動社會、運動心理等領域）、督導委員 1 位、6 位市政單位經營者及 4 位委外廠商（運動中心執行長）計有 21 位。

(二) 分析層級程序法研究對象

主要以本研究所建構之臺北市運動中心營運績效指標內涵，編製成分析層級程序法問卷，送請 15 位專家學者進行各層級指標之兩兩比對方式，以求各層級之權重表現，其填答者含 6 位學者專家（含運動管理、體育行政、場館經營、場地建築、設施規劃、運動社會、運動心理等領域）、6 位市政單位經營者及 3 位委外廠商（運動中心執行長）。

三、研究工具編製與信效度

(一) 臺北市運動中心營運績效指標訪談問卷

依據本研究目的，參考相關文獻（徐維聯，2006；郭文仁，2004；蔡秀華，2002；鄭志富等，2006；鄭志富、蔡秀華，2005），設計訪談大綱，以自編製之「臺北市運動中心營運績效指標訪談問卷」，做為個案營運現狀訪談之工具，以瞭解個案之營運現況與現行營運績效指標。藉由深入訪談市政管理人員、委外經營者及專家學者來獲取直接完整的資訊，輔以蒐集的文獻與相關資料做整理、分析與歸納，以印證其訪談內容的一致性與真實性，並經由三角檢定及專家學者審視，以達其信效度，及是本研究質性分析具有的內容效度。



(二) 臺北市運動中心營運績效指標之德爾菲問卷

依專家學者問卷訪談結果，引據平衡計分卡之概念，並參考相關文獻（蔡秀華，2002；鄭志富等，2006；鄭志富、蔡秀華，2005）初步擬定問卷內容，編製成「臺北市運動中心營運績效指標之德爾菲問卷」，並經由專家學者審視以達其工具效度，內容分為財務、顧客、內部流程、學習與成長等四個構面，以「同意」與「不同意」為選項，並設有「新增（建議）項目」，提供受訪者表達更多意見，求得學者專家一致的共識，採百分比計算其同意率，題項之同意率未達 80% 者給予刪除。期以德爾菲法技術透過專家學者獲得一致性、可靠之意見，建構運動中心之營運績效指標內涵。

(三) 臺北市運動中心營運績效指標之分析層級程序法問卷

依據德爾菲問卷所建構之指標構面及關鍵驅動因素，編製成「臺北市運動中心營運績效指標之分析層級程序法問卷」，以做為個案之分析指標各層級權重工具。其信度則以臺大童慶斌教授研發之 AHP 分析小工具 1.1 版統計軟體一致性檢定 ($C.R. \leq 0.1$) 之數據呈現，旨在決定影響績效評估各指標之相對重要性，求得各要項或基準的權重，測出所得結果之一致性；其研究工具經文獻分析與專家審閱而建構工具之內容效度。

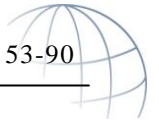
四、研究調查實施與資料處理

(一) 臺北市運動中心營運績效指標訪談問卷

為更精準、深入地收集相關資料，本研究針對運動中心營運之內外部經營管理人員，以及相關之學者專家進行訪談。訪談方式採用的類型有兩種，依問題的嚴謹度而言則以「半結構式訪談」方式進行，依訪談情境則以「非正式訪談」形式進行，以此兩種類型來進行資料蒐集。

訪談地點由受訪者選擇決定，經通訊方式約定訪談時間、地點與方式後，提前一星期將訪談大綱以電子檔郵件或傳真給受訪者，於訪談前一天、前三天提醒受訪者再次確認是否可以接受訪談，並於訪談當天做最後確認；於正式訪談時，事先徵得受訪者同意後，以數位錄音筆進行錄音；並於正式訪談結束，且關掉錄音筆之後，維持約五分鐘左右的後續訪談接觸，以警覺是否有新的資訊出現。

經由訪談個案內外部管理人員獲得直接完整的資訊，將其與所蒐集之文獻資料加以整理、分析與歸納，更深層地了解個案經營管理的現況。資料處理以



參考半結構式問卷，依據受訪者訪談內容，建立逐字稿，再交由受訪者審視確認，經內容分析後進行編碼，在於本研究討論中進行文獻與實際訪談內容做討論分析，並將訪談所得內容彙整成各構面指標，進而編訂成德爾菲問卷內容。

(二) 臺北市運動中心營運績效指標之德爾菲問卷

本研究階段設定為 3 回合意見往返。以平衡計分卡概念初步建構之臺北市運動中心營運績效指標，編製成德爾菲問卷，寄發 3 回合，每回合寄出 21 份，計算其回收率，剔除無效問卷，題項同意度定為 80%，若該題項未達 80% 之同意者，則將該題刪除，期能透過學者專家之審視，達到題項篩檢之最大一致性。

第一回合將相關文獻與訪談後之績效指標彙整，將所有指標分別納入四大構面，問卷採半開放式填答，以信件、電子郵件或親送方式逕送學者專家，回收問卷後彙整所提意見，將專家學者提供之意見綜整至綜合意見整理及建議增修內容，寫明於第二及第三回合之德爾菲問卷中，以供各專家學者參考，再次請填答者審視並表示意見，同時計算每一指標同意度是否達 80% 研究規定，未達同意度 80% 題項予以刪除，以此類推，至問卷題項同意度達一致性。

經實施 3 回合有效問卷皆 21 份，每回合回收率高達 100%，以建構完成本研究四大構面之關鍵驅動因素及行動指標。

(三) 臺北市運動中心營運績效指標之分析層級程序法問卷

經由上述專家學者提供營運績效指標類目之意見與研究者的調整修正後，編製成分析層級程序法問卷，寄出 15 份，回收統計後有效問卷 15 份，回收率高達 100%。此階段填答者必須花費較多時間並非常專注地進行指標間兩兩權重比較，研究者必須為填答者填寫前做好完善且詳盡的說明填答方式，以利填答者有效且正確地填答問卷。回收問卷後，將數據輸入 AHP 分析小工具 1.1 版統計軟體，以檢定各指標間是否達成一致性，並分析其權重表現。



參、結果

一、臺北市運動中心營運績效指標建構

據訪談臺北市體育局營運人員與綜整文獻後，以委外經營模式的觀點分析如下：

(一) 營運使命：以 1.維護市民運動權，提供公益服務，照顧社會弱勢團體；2.引領市民從事健康休閒運動，養成市民規律運動習慣；3.引進民間資源參與公益服務，提升公營設施服務績效；4.提供優質完善服務與運動空間；5.推展臺北市政府有關體育、健康、休閒等政策；6.永續經營，進而成為全國運動場館營運之標竿為其營運使命。

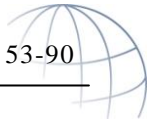
(二) 營運願景：在以扶植臺北市運動產業發展；滿足市民多元休閒運動需求；經由企業經營手段提供多元性的休閒運動服務；引進民間資源參與公共服務，減輕政府經營負擔及經費支出；提升公營設施服務績效；創造政府及運動產業與市民三贏多面向下，歸納其營運願景有：永續經營、關懷弱勢、多元公益、場館效能、運動推廣、行政效能等 6 大面向。

(三) 策略主題：策略為實踐願景的架構規劃，是連續的流程，可促使有計畫地實踐績效指標，到預期目標 (楊舒涵, 2012)。本研究各構面之策略主題分別為：財務構面：做好各項成本管控；顧客購面：提升顧客服務品質；內部流程構面：提供專業且有效率的服務；創新與學習：管理人力資源、改善社會運動風氣。

(四) 績效指標：本研究以平衡計分卡概念為理論基礎，參考訪談內外部學者專家內涵，配合營運使命與願景，初步歸納指標內涵，再經由德爾菲法專家問卷三回合調查後，所建構之營運績效指標，計有財務、顧客、內部流程以及創新與學習等 4 大構面，向下開展出成本管控、創造營收、財務稽核、顧客滿意度、環境滿意度、顧客使用率、良好公共關係、健全的組織、專業化人力管理、資訊管理、環境品質維護、組織成長及社會成長等 13 項關鍵驅動因素，再經由 13 項關鍵驅動因素發展出 67 項行動指標。

二、臺北市運動中心營運績效指標權重表現

德爾菲法問卷調查所獲得指標內容，送請 15 位學者專家進行分析層級程



序法後，其分析所得結果，學者專家在各題項之意見均達一致性指標 (C.R. ≤ 0.1) 要求之水準，通過一致性考驗，顯示本研究學者專家之意見符合一致性原則。

第一層構面分析共計有：財務、顧客、內部流程、創新與學習等四項，受訪學者專家 15 人，分析結果一致性指標 C.R = 0.0465 (C.R. 值 ≤ 0.1)，通過一致性考驗，表示學者專家之意見符合一致性原則。經學者專家對各層級指標之兩兩比對分析後，採分析層級程序法運算，各構面之權重值由高至低依序為：財務 (0.368)、顧客 (0.352)、內部流程 (0.158)、創新與學習 (0.122) (如表 1)。此結果顯示，財務構面在目前臺北市體育局所委託民間經營之臺北市運動中心營運績效指標中，佔有最高之權重值，其次為顧客構面，接著是內部流程構面，而最低者則為創新與學習構面。

由第二層關鍵驅動因素權重分析結果顯示，各構面關鍵驅動因素之權重表現中，「成本管控」(0.430)、「顧客滿意度」(0.495)、「健全的組織」(0.478)、「組織成長」(0.687) 皆分別為財務構面、顧客構面、內部流程構面以及創新與學習構面中具有較高權重值之關鍵驅動因素。其中又以「組織成長」佔創新與學習構面之關鍵驅動因素權重值分配最高，將近七成 (如表 1)；另外「顧客滿意度」與「健全的組織」於顧客構面與內部流程構面中亦有將近五成的權重表現 (如表 1)。

依第三層各層級行動指標之權重分析結果發現，「積極開發客源」(0.446)、「現場服務人員態度」(0.441)、「訂定環境安全管理作業流程」(0.353) 與「實施員工教育訓練及建立進修制度」(0.378) 之行動指標，分別為財務構面、顧客構面、內部流程構面以及創新與學習構面中具有較高的權重分配。其中以「積極開發客源」、「現場服務人員態度」於財務構面與顧客構面佔有近五成的權重表現 (如表 1)。



表 1

臺北市運動中心營運績效指標各構面之權重

構面 (權重值)	關鍵驅動因素	(權重值)
財 務 (0.368)	1.成本管控	(0.430)
	2.創造營收	(0.370)
	3.財務稽核	(0.199)
顧 客 (0.352)	4.顧客滿意度	(0.495)
	5.環境滿意度	(0.171)
	6.顧客使用率	(0.187)
內部流程 (0.158)	7.良好公共關係	(0.147)
	8.健全的組織	(0.478)
	9.專業化人力管理	(0.268)
創新與學習 (0.122)	10.資訊管理	(0.128)
	11.環境品質維護	(0.126)
	12.組織成長	(0.687)
	13.社會成長	(0.313)

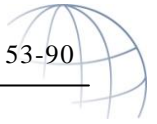


表 2

臺北市運動中心營運管理績效 (財務構面) 之權重

構面	關鍵驅動因素	行動指標	權重值
財 務 (0.368)	1.成本管控 (0.430)	1.管控人事成本	(0.398)
		2.估算場地設施維護成本	(0.267)
		3.編列年度執行預算	(0.230)
		4.定期繳納權利金與回饋方式	(0.105)
	2.創造營收 (0.370)	5.促銷有價活動	(0.167)
		6.積極開發客源	(0.446)
		7.開發周邊商品	(0.130)
		8.適切定價策略	(0.258)
	3.財務稽核 (0.199)	9.訂定經費收支稽核制度	(0.193)
		10.編製各項財務報表	(0.129)
		11.年度財務目標達成率	(0.294)
		12.年度財務收支比率	(0.198)
		13.建立財產管理制度	(0.186)



表 3

臺北市運動中心營運管理績效 (顧客構面) 之權重

構面	關鍵驅動因素	行動指標	權重值	
顧 客 (0.352)	4.顧客滿意度 (0.495)	14.價格滿意度	(0.146)	
		15.場館開放時段滿意度	(0.147)	
		16.積極處理客訴案件	(0.188)	
		17.顧客再次使用意願	(0.234)	
		18.新顧客爭取率	(0.148)	
		19.顧客需求調查與需求達成率	(0.137)	
		5.環境滿意度 (0.171)	20.良好空間規劃	(0.226)
			21.維護場地清潔衛生	(0.190)
			22.交通動線及周邊狀況	(0.134)
	23.場館設施安全及防護措施 (保養、保險、維護)		(0.285)	
	24.附屬休閒設施配置		(0.084)	
	25.良好的環保配套措施		(0.082)	
	6.顧客使用率 (0.187)	26.運動賽事活動比例 (含運動研習、公關活動、比賽、課程)	(0.256)	
		27.公益活動天次及參加人次 (含課程、講座、體育及各項身心健康活動)	(0.202)	
		28.場館使用人口成長率	(0.373)	
		29.公益時段使用人次 (含身心障礙者、低收入戶者及高齡者等)	(0.170)	
		30.現場服務人員態度	(0.441)	
	7.良好公共關係 (0.147)	31.企業伙伴關係	(0.142)	
		32.社區居民關係	(0.234)	
		33.產學合作	(0.085)	
		34.良好同業關係 (資源、經驗分享)	(0.097)	

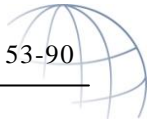


表 4

臺北市運動中心營運管理績效 (內部流程構面) 之權重

構面	關鍵驅動因素	行動指標	權重值
內部流程 (0.158)	8.健全的組織 (0.478)	35.健全組織與分工	(0.280)
		36.明示組織願景與目標	(0.146)
		37.訂定相關法規、管理辦法	(0.189)
		38.成立營運專責單位	(0.142)
		39.營造組織氣氛	(0.160)
	9.專業化人力管理 (0.268)	41.聘任專業員工	(0.311)
		42.建立績效評估與獎勵制度	(0.249)
		43.建立標準化服務作業流程	(0.260)
		44.建立人事任用及差勤管理制度	(0.180)
		45.建置服務網站	(0.188)
10.資訊管理 (0.128)	46.完整資料管理系統	(0.153)	
	47.資訊化開發比例與空間流量管控	(0.087)	
	48.建立監控與通報資訊系統及緊急應變措施	(0.184)	
	49.建置顧客管理系統	(0.120)	
	50.標準化之危機處理流程	(0.267)	
內部流程 (0.158)	11.環境品質維護 (0.126)	51.訂定環境安全管理作業流程	(0.353)
		52.編訂工作流程手冊	(0.239)
		53.通過國際標準作業認證	(0.151)
		54.資源回收推廣與垃圾分類狀況	(0.083)
		55.重大設施修繕更新情形	(0.175)



表 5

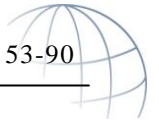
臺北市運動中心營運管理績效 (創新與學習構面) 之權重

構面	關鍵驅動因素	行動指標	權重值
		56.訂定人才培育計畫	(0.298)
	12.組織成長	57.實施員工教育訓練及建立進修制度	(0.378)
	(0.687)	58.建立知識分享文化	(0.164)
		59.建立規劃志工服務制度	(0.161)
		60.提升運動風氣	(0.177)
創新與學習		61.塑造良好社會形象	(0.158)
(0.122)		62.開發服務內容	(0.127)
	13.社會成長	63.改善運動生活環境	(0.143)
	(0.313)	64.規劃行銷方案	(0.111)
		65.維護媒體公共關係	(0.112)
		66.提供社區公益服務	(0.093)
		67.積極主動參與社區運動休閒活動	(0.077)

三、建構臺北市運動中心營運策略地圖

策略地圖是平衡計分卡的延伸，組織將策略化為具體的指標與行動方案，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」，而策略是達成特定目標之行動規劃，地圖則是將規劃採圖形方式呈現，策略地圖即達成各訂目標之行動路徑圖 (楊舒涵，2012)。其功能就是管理維護策略、執行追蹤策略與說明陳述策略，必須是動態能應變的、因應策略調整而必須檢討改進的、能夠因果分析追蹤的，而透過策略地圖檢視各項改善措施如何產生組織期望的結果及組織如何將自家的各項計畫與資源 (包括企業文化及員工知識等無形資產)，轉化為有形的成果 (陳正平，2004；盧逸洋，2012)，是經營者必須思考與規劃的課題。

因此，本研究依據研究結果建置之各構面績效指標及權重，繪製成臺北市運動中心營運策略地圖 (如圖 1)，以說明臺北市運動中心如何透過因果關係及



內含的指標，轉化無形資產為具體的執行策略。就本研究策略地圖意涵顯示，為達成最上層之營運願景，必須經過內部流程管控，輔以創新與學習，以達成良好的顧客服務，才可創造財務的利基，而以雙贏利基考量下，透過委外廠商與市政達成共識的流程管控，加上運動服務的創新，提供優質的市民運動服務，建立穩定的營收收益，才能達成運動中心之六大營運願景（永續經營、場館效能、關懷弱勢、運動推廣、多元公益、行政效能）。實務應用時，策略地圖各個環節仍要透過營運組織的實地評估，做彈性的調整，才能發揮其綜效。

而據 AHP 分析結果，依權重值最大為主要流程，次重則為次要流程，由下而上發展，如下所述：

（一）主要流程：在創新與學習構面中首重「組織成長」，進而管理人力資源、改善社會風氣；在內部流程中以「健全的組織」為重心，發展提供專業且有效率的策略主題；在顧客構面中首重「顧客滿意度」，以提升優質顧客服務品質；在財務構面中以「成本管控」為主要關鍵驅動因素，來為臺北市體育局與運動中心管控好各項成本，以降低成本支出，營造財務營收。運動中心的營運可投入較多資源在以下行動指標的達成：實施員工教育訓練及建立進修制度、提升運動風氣、健全組織與分工、聘任專業員工、標準化之危機處理流程、訂定環境安全管理作業流程、顧客再次使用意願、場館設施安全及防護措施（保養、保險、維護）、場館使用人口成長率、現場服務人員態度、管控人事成本、積極開發客源、年度財務目標達成率。

（二）次要流程：在創新與學習構面中首重「社會成長」，進而管理人力資源、改善社會運動風氣；在內部流程中則以「專業化人力管理」為次要重心，發展提供專業且有效率的策略主題；在顧客構面中須重視「顧客使用率」及「環境滿意度」的重要性，以獲取市民大眾的肯定；在財務構面中以「創造營收」為重要關鍵驅動因素，來為臺北市體育局與運動中心控制成本，最後，達到願景目標，完成使命。為推動次要流程，邁向願景並實現組織使命，運動中心可以投入次多資源在：訂定人才培育計畫、塑造良好社會形象、訂定相關法規管理辦法、建立標準化服務作業流程、建置服務網站、編定工作流程手冊、積極處理客訴案件、良好空間規劃、運動賽事活動比例（含運動研習、公關活動、比賽、課程）、社區居民關係、估算場地設施維護成本、適切定價策略、年度財務收支比率等行動指標的推動。

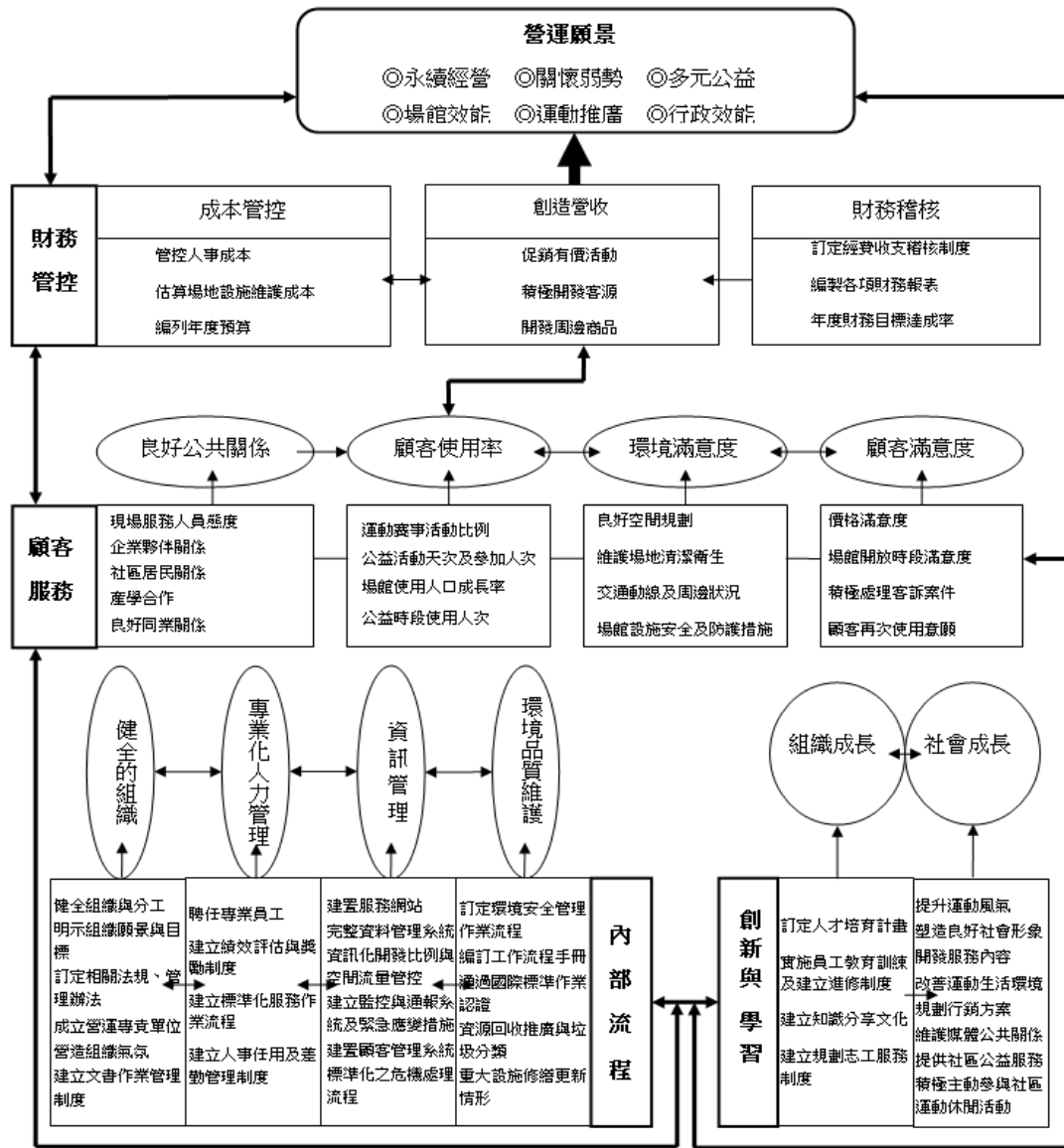
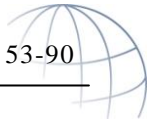


圖 1 臺北市運動中心營運策略地圖。

資料來源：本研究整理。應用美國學術界哈佛大學教授羅伯·柯普朗 (Robert S. Kaplan) 與實務界諾朗諾頓研究院 (Nolan Norton Institute) 最高執行長大衛·諾頓 (David P. Norton) 於 1990 年起所發展的平衡計分卡精神，及其 2004 年起延伸之策略地圖概念，依本研究結果之各層級權重表現繪製而成。



肆、討論

一、運動中心營運績效指標之探討

經由研究結果可知，本研究所建構之「臺北市運動中心營運績效指標」的確可實際瞭解目前臺北市體育局委外經營之運動中心的營運現況，並可作為未來內外部營運管理者營運、規劃之重要參考準則。而相較過去我國體育場館相關文獻（洪嘉文，2001；莊偉廷，2006；戴文隆，2011）中發現，在臺北市政府體育局於體育場館與運動設施之營運方式，與績效考核部分，已經從靜態消極之管理方式，邁向主動積極、活絡運動場館設施之經營方式，並能重視環保節能議題，打造健康城市政策、養成市民終生運動習慣，並冀望透過運動中心之積極營運，以落實市民「處處可運動」、「人人喜愛運動」、「時時皆可運動」之近程目標，以提昇市民生活品質，打造臺北市成為充滿活力的「國際化健康優質城市」（臺北市政府，2002）。

而運用平衡計分卡概念，及分析層級程序法所建構之營運績效指標及其權重，可以幫助瞭解各縣市體育館之營運現況，並作為未來營運規劃之重要參考指標（鄭志富等，2006）。本研究建構之營運績效指標之關鍵驅動因素計有13項指標，而行動指標共計67項，具有完整的績效指標面向，可提供臺北市體育局與受託營運單位經營管理之參考，且其涵蓋營運管理績效考核之深度與廣度具周延性。

因此，公部門採用委外經營方式，委託民間機構營運，促進民間參與公共事務，推向企業化之經營管理過程中，在定期營運督導與績效評核制度之建立與實施下，不但能檢核目前運動中心之營運現況，更可達成內、外部營運管理之溝通功能，促進市府營運績效之提昇，並增加市產營運效益，另外更可建構臺北市政府和市民間溝通與交流之平臺，使運動中心兼具運動、教育、研究、服務、訓練、經營、公益、環保等多元功能，更可提供社會正面積極之運動效益，為政府節省財務、人力等營運負擔，實為一舉多得之良策。

二、各層級指標權重分析之探討

固然臺北市運動中心與臺灣地區公立大學，及各縣市立體育場館之經營模式有所差別，但就運動場館的經營管理而言，皆以提升運動場館設施之營運績



效，發揮運動場館之最大功效為出發點，因此，建構績效指標並進行各層級指標之權重分析，其研究意義同質性高且具參考價值，因此本研究依研究結果與過去文獻及訪談內容做比對探討如下列所示：

(一) 第一層各構面權重分析之探討

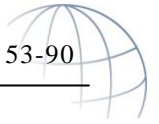
本研究反應出臺北市運動中心在委外經營模式下，對於財務構面有極高的重視程度，研究結果與蔡秀華 (2002) 及鄭志富與蔡秀華 (2005) 之研究結果相符，顯示財務是運動場館營運者最須重視的一環。

究其原因，由於運動中心處在必須自負盈虧、自給自足的情況下，須要能維護其正常營運，支付人力成本、維護成本的基本支出，財務構面的規劃顯得格外重要。依據劉田修等 (2000) 研究指出，運動中心使用者需求調查與市政府的要求，其價位不可太高，須採廉價付費使用，並儘量給予市民於價格上的優待，在弱勢團體方面則要提供優惠方案服務；依莊偉廷 (2006) 訪談內部經營者得知，市政府將場館作為服務臺北市民的溝通平臺，主要目的非以營利為主，以廉價方式提供市民使用之運動中心，因此，對於營運者立場而言，有較大的財務營收壓力。

從公共建設生命週期中政府民間分工面與計畫經費面觀之，一項公共設施如果藉由OT模式來產生，政府需負責其研究與規劃、設計與興建的工作，並籌措其規劃、設計與興建所需的費用，進而完成這項公共建設 (黃崇哲、鄭人豪，2006)。然而，臺北市政府興建完工並正式啟用之運動中心已有12座，採OT、ROT以及市有財產委託經營管理自治條例模式委託民間單位營運，並以契約書為營運過程所遇問題處理之準則規範，其中依契約書內容之不同，而規定每一座運動中心繳交不同之權利金與回饋金，如中山運動中心逐年必須每年分四期繳交新臺幣368萬元之權利金，並於年度結束會計師查核驗證後10日內繳齊所獲稅後盈餘50%之回饋金；就先前南港運動中心而言，契約書第6條詳細規定 (臺北市體育處，2006b)：

第6條 「乙方(指運動中心) 每年繳交權利金金額以當季營運收入百分之十三計算，全年營運收入不足新臺幣六千九百二十三萬元以上時，權利金以新臺幣九百萬元整計算，並應於第四季繳納權利金時，補足差額。...」

由此可見，兩座運動中心雖由同一民間單位 (中國青年救國團) 得標營運，在權利金與回饋金上則有不同的繳納金額與方式，因此，若站在受託營運者的立場而言，財務因素實為初期營運中最為重要之關鍵因素之一。再者，經由外部經營者訪談結果表示：



臺北市政府為了興辦運動中心，則以採借貸方式來提供興辦過程中的所有費用，而興建一座運動中心平均大約花費新臺幣5億元建造，對於財務來講會有壓力存在。... (A3-1)

此外，臺北市體育局於契約書（臺北市體育處，2006a）中對於運動中心營運管理者，履約公益條款中明文規定：

第33條「乙方（指運動中心）應配合臺北市政府所屬各機關與中正區各機關團體里辦公處，舉辦公益體育、藝文、民政活動之需要，提供甲方優先免費使用場館及其設備設施，其場地使用需求全年度主場地不超過一百二十天，其他各空間不超過三十天，如有疑義由甲方（指臺北市體育局）認定之。」

第34條「乙方需有回饋計畫，...。並應保留部分時段及場地，提供高齡市民、低收入市民及身心障礙市民免費服務，並開辦高齡市民、低收入市民及身心障礙市民運動、藝文、社區教室免費提供教學指導；身心障礙市民優惠措施應依照身心障礙保護法相關規定辦理。」

據此，運動中心內部經營者，在營運期間除必須繳交固定權利金外，尚需提供多項回饋方式與社會服務，其皆為優惠、免費之營運項目，在財務構面表現上可能會有某程度的影響，因而造成營運單位不少的財務壓力；而就臺北市體育局而言，現階段已正式啟用之運動中心已有12座，其場館興建費用一座約為新臺幣2-6億元，若以借貸方式取得興建基金，必須支付本息，的確對市政府的財務有影響。鑑此，臺北市政府在運動中心的經營中，無論是市政府或是場館經營者的確有財務營運上之壓力。

經上述探討得知，無論以臺北市政府之立場或是運動中心之經營者處境而言，雖然運動中心成立皆以提供市民之運動場所、運動機會與維護市民的運動權為主軸，但實質上在營運過程亦需注重市民使用之感受、服務滿意度等之因素雖極為重要，但依目前各行政區之運動中心營運現況而言，以委外經營模式，營運期間每年必須繳納市政府權利金，以及多項得回饋方式（如公益時段、每年120天的主場館專用等），就運動中心初期營運單位而言，其財務表現應是現階段最重要的一環；再者，Kaplan 與 Norton (1992) 亦提出，平衡計分卡的觀點在協助企業，經由顧客、內部流程及創新與學習三構面之運作，以獲得財務構面之最大獲利。

因此，如何能在服務市民的前提下，又得達成財務收支平衡，是值得探討的課題；而在臺北市運動中心目前營運階段，內外部經營者皆對財務構面有較高的重視程度，在運動中心內部經營者在未來的財務規劃將是一門重要的課



題，臺北市體育局對招標者之財務規劃也應有高度的關注。

顧客構面在本研究之權重分析中，其權重值達 0.352 僅次於財務構面 0.368，顯示在目前運動中心之營運中，對於顧客的深層服務依然扮演著重要的角色。在訪談學者專家過程中，運動中心內部經營者表示：

以中山運動中心而言，現階段以每一個層面成長百分之十為主要策略目標，而其最重要的是深層的顧客服務、誠懇深切的關懷、貼心的問候。... (C1-1)

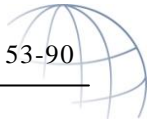
在北投運動中心啟用開幕的當天，在館外抗議的居民人數比在館內參觀、祝賀、使用的民眾與長官還要多，而在這幾年的經營之下，我們用心的去瞭解居民的需求，提供最好的服務與關懷，經由多次的「奮戰」、無數次的客訴處理，終於與社區里民建立友好關係，彼此培養深厚的情感，因此在往後場館營運中，解決了不少與民眾間發生紛爭的情況，更降低里民抗議的次數與抱怨的案件數，大為提升營運效率。... (C2)

當代運動產業已邁向顧客導向的時代，各項運動設施的經營須事先評估使用者的期望，以開發並提供複合需求的服務項目；各縣市體育場乃屬於公部門的一環，從服務市民的角度言之，焦點應於顧客價值，以滿足顧客需求為最終達成的使命與願景（鍾文貴，2003）。臺灣地區各縣市體育場館營運績效評估之實證研究中顯示，顧客購面為財務、內部程序及創新與學習四構面中最為重要（鄭志富等，2006）。由訪談內容與文獻得知，在運動中心的經營除了財務為首重因素外，顧客的深層服務、誠懇深切的關懷、貼心的問候與適時的溝通交流，亦是能否營運順暢的重要影響因素，顧客若能體認運動中心的妥善服務，將可能影響其再次使用運動中心的意願，顧客群增加，隨之提升的除了場館知名度之外，亦可能在財務上有相當正向的表現。

（二）第二層關鍵驅動因素權重分析之探討

由於關鍵驅動因素具有引導行動指標進行的決定性，其優先向量權重的呈現，對於推動組織營運績效評估時，能提供優先順序性的建議（蔡秀華，2002）。因此，管理者如能參考本研究建構之營運績效指標作為策略管理工具，則本層級之關鍵驅動因素分析結果，將可提供做為營運決策之參考。

研究結果顯示「成本管控 (0.430)」、「顧客滿意度 (0.495)」、「健全的組織 (0.478)」與「組織成長 (0.687)」等 4 項分別皆為財務、顧客、內部流程及創新與學習構面中，權重值較高之關鍵驅動因素。此研究結果所分析出之關鍵驅動因素與鄭志富等 (2006) 之研究結果相同，惟權重值分配後之排序不同。其中又以創新與成長構面中之「組織成長」具有將近七成之權重分配 (0.687)；而「成



本管控」、「顧客滿意度」與「健全的組織」等 3 項也有將近半數之權重值，其中在顧客構面的 4 項關鍵驅動因素中，更以「顧客滿意度 (0.495)」為最高。

1.財務構面：「成本管控」在財務構面上具有最高權重之分配，在成本管控之關鍵驅動因素下，包含 4 項行動指標計有「管控人事成本」、「估算場地設施維護成本」、「編列年度執行預算」與「定期繳納權利金與回饋方式」，其中以「管控人事成本 (0.398)」指標之權重值較高於其它 3 項，因此不難發現成本管控於財務構面之關鍵驅動因素中具有舉足輕重的角色。

而經比對第二層之關鍵驅動因素權重分析結果發現，要掌握好成本管控，必須先從管控人事成本開始，以節省營運過程中經費的支付。因運動中心採委外營運模式，偏向屬於民營部份，在財務上必須自負盈虧，所以在各項財務規劃上實需做好妥善的規劃，以免造成財務困難，因而影響到市民的運動權利。就契約書內容與體育局委託經營管理評選標準內，也有明文規定中山、北投運動中心每年必須繳交新臺幣 368 萬元權利金，以及於年度會計終了一個半月內，提撥 50% 作為回饋金，交由臺北市政府體育局繳解市庫；中正、南港運動中心合約中也規定每年繳交權利金金額為以當季營運收入 13% 計算，全年營運收入不足新臺幣 6,923 萬元以上時，權利金以新臺幣 900 萬元整計算。因此，在民間企業經營模式下，除了必須自負盈虧外，尚須在委託經營之契約書規範下，經營者必須有明確的財務目標，於每項財務支出都必須謹慎考量，再加上場館設備設施須定期保養維護，甚至於保險，所以成本管控將是內部經營者於營運過程重要因素之一。

2.顧客構面：「顧客滿意度」為顧客構面 4 項關鍵驅動因素中，具有最高權重之分配 (0.495)，顯示運動中心內外部經營者，對於顧客滿意度抱持有較高的重視程度。謝文偉 (2001) 於新北市立新莊體育場營運績效評估指標之研究中，所建構指標分別有：1.工作與服務態度、2.與民眾互動關係、3.體育場硬體設施、4.體育場交通狀況與 5.體育場之運作等。錢紀明 (2001) 指出，當顧客滿意時，將促使顧客繼續使用場地，或可經由口碑宣傳，創造新顧客，增加場地使用及營收。而針對運動中心之定位，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，並此設施之品質必須達一定水準之上，且使用價位不高 (劉田修等，2000)。在顧客滿意的時代，顧客第一是服務的基本理念，因此，顧客滿意度將會是運動中心經營的成敗關鍵。



依上述文獻探討顯示，體育場館經營已朝向滿足顧客需求的方向邁進（鄭志富等，2006），就臺北市運動中心之營運而言，如能提升顧客滿意度，將可能使顧客的再次使用意願提高。因此，其活動設計與課程內容，應以多元化、多樣化、客制化、精緻化、活潑化等方式，來滿足市民對優質運動場館使用的需求，將吸引更多層面的顧客，進而開發新客源，以創造優異營運績效表現。

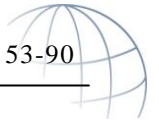
3.內部流程構面：「健全的組織 (0.478)」為內部流程構面中，具最高的權重表現之關鍵驅動因素，表示運動中心內外部營運者，在營運單位之內部流程中，首要條件必須建立好健全的組織。參考過去研究顯示，組織是業務推動的重要架構，組織健全的經營制度，也是體育運動設施經營管理的重要意涵，而其良窳將深深影響組織效能，因此，必須要先擁有健全的組織，才能發揮組織應有的功能。引用臺灣地區公立體育場館營運績效評估之實證研究結果顯示，管理者如能配合各縣市發展願景，及早制定營運方針及策略，尤其是建立運作良好的組織、管理階層人才的培育、專業人力之延攬、系統化績效管控系統及施行定期評估等規劃，對於未來各縣市體育館之營運績效之運作上應有所助益（鄭志富、蔡秀華，2005）。因此，運動中心的營運過程，必須要建構健全的組織，重視組織專責分工，以求創造營運單位之財務收益與全面性之營運績效。

4.創新與學習構面：「組織成長 (0.687)」為創新與學習構面之兩項關鍵驅動因素中，具有較高比重的權重值，將近達到七成，顯示運動中心內、外部營運者對於組織成長有極高的重視程度。

在滿足顧客需求為導向的關鍵時代中，唯有不斷的創新、不斷的修正經營模式，透過良好的行銷管理才能為企業創造更高的利潤（蕭世平、王顯智，2003）。若要創造更高的利潤，組織運作則為首要條件，有組織才能有機會發揮其功效。許士軍（1999）指出組織的核心競爭力，依存於其人力素質的能力上，如何培育與激發這種能力，遂成為組織最重要的任務與挑戰。而對於相關人力資源的維護與開發，處在知識即力量的時代，管理者須重新思考組織中，人在營運管理上可能創造的價值。而事實上，組織是業務推動的重要架構（邱金松、葉公鼎、牟鍾福、朱文忠、李應麟，1993），因此，就組織成長的關鍵驅動因素中，人力資源的管理與培育，不容忽視其重要性，更可能將影響到運動中心未來的營運績效表現。

（三）第三層關鍵驅動因素所屬行動指標之權重分析探討

「積極開發客源 (0.446)」、「現場服務人員態度 (0.441)」、「訂定環境安全管理作業流程 (0.280)」與「實施員工教育訓練及建立進修制度 (0.378)」分別



為財務、顧客、內部流程及創新與學習構面中，具有較高權重之行動指標。其中以顧客構面所屬行動指標中之「現場服務人員態度」為最重視的行動指標。

1.財務構面

在財務構面之行動指標中，具有最高權重表現的有：「積極開發客源 (0.446)」、「管控人事成本 (0.398)」與「年度財務目標達成率 (0.294)」。其中以「開發客源」有近五成之權重表現。

就上述討論中，成本管控雖然是財務構面中具有較高權重值之關鍵驅動因素，尤其是特別重視管控人事成本部分，但就創造營收之關鍵驅動因素中，積極開發客源部份卻是最重要的因素，另外，在財務稽核方面，年度財務目標達成率也是運動中心內外部營運者重視的一環。因此，在財務構面中，由此3項行動指標的權重表現觀之，良好的管控人事成本，將影響成本管控的表現，而藉由積極的開發客源，不但能創造營收，亦能有良好的年度財務達成率，三者間息息相關。

另外，從運動中心的內部經營者訪談顯示，支持本研究積極開發客源以創造營收的看法：

我們希望透過加強服務，增加它的使用率！雖然是飽和...！ㄗ！我希望白天多一點人來！這就很難了，上班的上班，上課的上課，誰會來打球？... (C1-3)

像我們場館在晚上的時候，多...，那白天少，我們總是希望能夠增加白天的使用量，這就是我們成長的動力所在！從哪裡著手？你晚上不能成長了，假日也飽和不能成長了，唯一就是在這部份去要求成長... (C1-4)

因此，經由訪談得知，運動中心在營運中，積極開發客源佔了重要的地位，因為有客源才有財源。若能積極的善用行銷策略吸引顧客，提昇場館知名度，將會帶來人潮，人潮即是錢潮，故運動中心無論在初期或穩定期，皆必須積極開發客源，以創造良好的營運績效與社會服務。

2.顧客構面

在顧客構面之行動指標中，具有最高權重表現的有：「現場服務人員態度 (0.441)」、「場館使用人口成長率 (0.373)」、「場館設施安全及服務措施 (保養、保險、維護) (0.285)」與「顧客再次使用意願 (0.234)」。其中以「現場服務人員態度」具有近五成的權重值。

同仁對待服務的要求上來講，...要禮貌、微笑，那現在我們進一步要求，要真誠一點的，要跟客人互動！像以前，你看，很多場館去了！啊！歡迎光臨！歡迎光臨...！我們希望要改進，...嗨！您早！伯伯好久沒有來了！要...好像有



「家人」那種感覺！... (CI-2)

從訪談內容而言，已要求運動中心現場服務人員，採深層服務的方式去關懷到場使用的市民，有別於過去各縣市體育館人員消極的服務方式。運動中心服務人員是使用者第一接觸的觸角，其服務態度可能深深影響使用者的感受，以及再次使用場館的意願；而在使用者付費的觀念下，消費者心理常會有：我是花錢來運動的，服務人員一定要做好服務工作，提供詳盡的資訊！參考鄭志富與蔡秀華 (2005) 研究，管理者須從「瞭解顧客」到「顧客導向的服務」方面，重視服務面的整體規劃，以求達到顧客最佳的滿意程度。而服務品質的好壞對顧客滿意有正面的影響，而顧客滿意與否又會決定顧客是否再次上門光顧或介紹其他客戶購買公司產品的主要動力。因此，運動中心應透過服務人員的教育與專業訓練，施以深層服務，進而達到親民、便民的場館優質服務，滿足市民多元的需求，以提升場館使用人口成長率，而在更長遠的層面來看，亦可能對於財務績效與社會服務績效中有正面積極的影響 (許慧娟，1994)。

另外，在場館設施安全及服務措施 (保養、保險、防護) 方面，其契約書 (臺北市體育處，2006a) 內容中第 16 條與 17 條亦有明文規定：

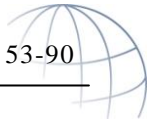
第 16 條「對甲方 (臺北市體育局) 提供之土地、建築物及設施、設備，乙方 (運動中心營運單位) 應負修繕及賠償責任...。」

第 17 條「乙方 (指運動中心) 對於設施及附屬設備應於正式啟用營運日起至經營期滿為止投保火災保險，保額不得低於簽約當時總帳面價值，並以甲方 (臺北市體育局) 為共同要保人及受益人，其保費由乙方 (運動中心營運單位) 全額負擔。」

安全管理是體育運動經營者於提供參加者的健康與安全上一項重要的責任，法律責任、風險管理、保險管理皆為每位參與者應有的常識，運動經營者於舉辦活動時，應以風險管理者角度實施安全訓練等事先防範措施，而風險管理不應只是避免意外發生的狹義觀念，而是在危險發生前加以評估與預測，並針對每一個評估過的危險因素建立一套防範處理的技巧方法 (劉碧華，1995；鄭志富，1995)。

因此，運動中心的經營者應有定期保養、保險、維護的義務責任，使用者也較有安全上與權益上的保障。由此顯示，臺北市體育局對於使用者的角度與委託經營者的立場而言，相當重視場館安全修繕的問題，期能避免嚴重的意外發生，降低市府財政負擔。

3.內部流程構面



在內部流程構面之行動指標中，具有最高權重表現的有：「訂定環境安全管理作業流程 (0.353)」、「聘任專業員工 (0.311)」、「健全組織與分工 (0.280)」、「標準化之危機處理流程 (0.267)」。

其中以「訂定環境安全管理作業流程」有近四成的權重表現。

就聘任專業員工與健全組織與分工而言，研究結果與蔡秀華 (2002)、鍾文貴 (2003) 及鄭志富等 (2006) 的研究結果相同，顯示專業化的人力管理皆為關鍵驅動因素，表示聘任專業員工將是內部流程構面中重要的一環。建立專業化的經營模式與團隊，可以從專業專職的人力編配，提供更優質的服務品質，相對的也才有可能提升顧客的滿意度，進而創造更全面性的營運績效表現 (鄭志富、蔡秀華，2005)。

另外，就運動中心內外部營運者的訪談內容亦顯示：

最基本就是組織的部份，還有組織專責分工，組織是讓運動中心可以去運作的關鍵因素，最重要的就是如何去分工，當然主要必須要有專業的員工，...所以我認為說...有專業的員工，可以提供相關的專業諮詢...有時候還是必須仰賴體育專業的人員來指導，才能讓績效、顧客滿意度達到最高。...A2-1

依據企業失敗原因分析顯示，91%經營不善的原因在於管理無效率，基此，管理人員的設置，對於運動中心是否能發揮其功效，顯得相當重要 (陳嘉康、王耀明，2004)。鑑此，運動中心是否能發揮其最大功效，其聘任專業的管理人員、妥適的經營模式與團隊，於運動中心營運過程中扮演著重要的角色。

而在訂定環境安全管理作業流程中，契約書中明文規定 (臺北市體育處，2006a)：

第42條「乙方(指運動中心)應於簽約日起計18個月內，獲ISO-9001 2000年版國際標準作業認證通過，並於委託經營管理期間維持該認證持續有效。」

他們現在都要走ISO嘛！...降低流程錯誤率，提昇服務品質...。...B1-2

依據上述訪談資料與契約書內容顯示，為了達到場館優質的服務與增進營運效能，對於場館的標準作業流程有一定的重視程度，且更冀望藉由民間的參與，善用其企業化經營手法，提昇運動中心營運績效。

4.創新與學習構面

在創新與學習構面之行動指標中，具有最高權重表現的有：「實施員工教育訓練及建立進修制度 (0.378)」、「提升運動風氣 (0.177)」。

其中以實施員工教育訓練及建立進修制度方面最為重視。

國家過去興建的大型運動場館，往往因為人力與經費編列不足，加上公務



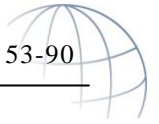
人員專業性不夠，致使場館效益無法發揮，公立學校亦遭遇相同問題，而致營運效果不彰，而欲提升縣市立體育場之經營管理績效，可從建立運動場館經營與管理人員學習、進修制度、改善人力素質等方面著手（王凱立，2000；鄭志富等，2006）。

依運動中心的營運而言，其興建是以服務市民從事休閒運動、提供優質運動場館、增進市產經營效益為目的，因此場館除了必須提供內部設施設備多元化、精緻化等要求外，應對於服務人員提供專業的訓練，實施妥善的職前、職中教育訓練，以維護場館服務品質，讓每一位到館使用的民眾皆能感受到賓至如歸的感覺。而就提升運動風氣方面，運動設施為推動體育事業的基石，從體育運動設施的功能而言，應包含促進體育事業發展與提升運動人口參與風氣（林國棟，1996）。因此，臺北市政府藉由運動中心的運作，以建立市府與市民間之溝通平臺，藉由運動中心來推展體育相關政策，提升市民運動風氣，達到「處處皆可運動」、「人人喜愛運動」的目標。由權重分析觀之，創新與學習構面之提升運動風氣行動指標，為其他行動指標中比重最高者，表示受訪之內外部營運者，對於提升運動風氣的看法亦持有較高的期許與重視程度。

三、策略性地圖之探討

策略是一套關於因果關係之假設，簡言之，因果關係必須從一連串「如果...便會...」的陳述中表現出來，此外，適當混合成果量度（落後指標）及為組織量身訂做之績效驅動因素（領先指標）方能顯式策略實施是否奏效，最後所有構面指標回饋、連結至使命願景。而策略地圖有助於組織將策略更完整、連貫、有條理地呈現出來（ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部，2001；Kaplan & Norton, 2000）。策略地圖加上關鍵績效指標的視覺化呈現了平衡計分卡的全貌，並以財務、顧客、內部流程及員工學習一連串的因果關係來描述策略，成為溝通策略的共同架構，讓組織成員清楚的了解自己的行動如何相互影響、導致最終成果（盧逸洋，2012；Kaplan & Norton, 2004）。

策略地圖的特性是聚焦與連結，而欲建立策略地圖，必須釐清組織的使命與願景，而後才能以此為最高原則擬定策略，策略為實踐願景的架構規劃，是連續的流程，可促使組織有計畫的實踐工作項目，以達預期目標（楊舒涵，2012；Kaplan & Norton, 2004）。就本策略地圖中各構面之間的連結關係而言，財務構面為透過成本的管控、創造穩定營收，以及良好的財務稽核達到做好各



項成本管控的目標；因管控成本，使運動中心能有更充裕的資源投入創新與學習，透過組織成長與社會成長的達成，有效管理人力資源、改善社會運動風氣，進而對內部流程構面產生良性循環；有人才及知識為基礎，運動中心再藉由健全的組織及專業化人力管理，輔以完善的資訊系統管理及環境品質維護，強化內部流程，為市民提供專業且有效率的服務；運動中心兼具專業與效率，同時達到顧客滿意度、環境滿意度，及建立良好公共關係，進而提高顧客使用率，更能獲得市民的肯定，實現營運願景，最終完成營運使命。

因此，本研究依營運願景與使命與各構面指標製成臺北市運動中心營運策略地圖（如圖 1），透過因果關係及內含指標，將無形資產轉化為具體執行策略，以達成最上層之營運願景，策略地圖各個環節必須要透過營運組織的實務評估，做彈性的調整以發揮最佳功效。以臺北市運動中心營運為例，在營運願景與使命之下，通過委外管理方式，進行市民運動中心服務時，宜慎選具有良好內部管控的組織，例如本地圖中的內部流程健全的組織、專業化人力管理、資訊管理及環境品質維護等，是委外評選不可或缺的重要因素，而創新與學習的組織能力也是創造場館永續經營的重要因素。

四、 結論與建議

（一） 結論

1. 本研究建構之臺北市運動中心營運績效指標為財務等 4 構面，成本管控等 13 項關鍵驅動因素，並向下開展成 67 項行動指標，內容涵蓋績效管理深度與廣度，指標間更具有互斥性及周延性，且可隨各個運動中心管理情境之差異，進行實務應用上的彈性調整。

本研究經由初步建構到修訂完成，皆以朝向達成營運願景與使命，建構之指標類目能均衡的呈現組織營運目標，具有明確的指標作用，涵括 4 大構面、13 項關鍵驅動因素及 67 項行動指標，具有較多且完整的績效評估指標，可涵蓋營運管理績效考核之深度與廣度，指標間更具有互斥性及周延性。提供臺北市政府參考本研究所建構之指標和營運實務相連結，做進一步驗證營運績效指標的功能，與評估運動中心營運績效的參照。

2. 營運績效評估指標層級權重分析結果，內外部學者專家一致認為：財務構面為目前運動中心營運最重要的構面，其次為顧客，再其次為內部流程構面，最不重視則為創新與學習構面。從本研究結果顯示，市政管理者在評選委外廠



商時，對於其財務管理能力與實務執行須列為首要考量，因為從策略管理的角度，擁有穩固財務基礎的營運單位才能創造更優質市民運動服務之可能。

經由內、外部學者專家一致認為：財務構面為目前運動中心營運最重要的構面，在關鍵驅動因素中，須最重視成本管控；其次，應重視顧客構面的重要性，尤其在顧客滿意度方面，必須重視現場服務人員態度的訓練，以及注重場館設施安全及防護措施，以增取顧客再次使用意願，方能提升場館使用人口成長率；至於內部流程構面，健全的組織是整體營運單位的重要核心，最受內外部學者專家的重視，除此，行動指標中則以訂定環境安全管理作業系統流程為權重值較高之重要因素；創新與學習構面中，則首重組織成長，並重視實施員工教育訓練及建立進修制度。所以目前運動中心在各方優勢下，如能管控財務成本，注重顧客服務，做好場館設施安全及防護措施，重視健全組織的運作，聘任專業員工，實施員工教育訓練及建立進修制度，訂定環境安全管理作業流程，應能提升場館使用率，吸引顧客再次使用意願並達成財務構面的效益，進而能達成組織營運之願景與使命。

(二) 建議

1.對市政管理者方面：

(1) 應隨環境變遷修正明確且健全的績效指標

為保障市民的運動權利，運動中心採 OT、ROT 模式時，重視委外廠商財務管理能力，而就各運動中心的委託經營管理評選標準表顯示，除檢視申請者之經歷及履約能力、經營與計畫構想外，可以加重在各運動中心經營廠商評選標準中之財務管理能力的配比。

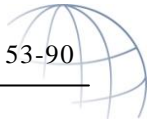
(2) 確實建立良好的履約管理機制

運動中心的營運履約過程中，包含複雜的法律問題、龐大的人力資源以及繁瑣的行政業務等相關問題，以目前市政承辦運動中心業務的人力編制可能不足情況下，建議確實建立履約管理機制，以提升運動中心的服務品質，發揮其多元功能。

(3) 有計畫遴聘專業之顧問團隊

目前市政單位雖成立營運管理督導委員會，聘任學者專家進行營運督導，惟其功能儘止於營運單位續約、督導會議時提出建議，無法實地進行績效考核與協助解決營運困境，因此有計畫的組成專業顧問團隊，可以定期就營運所遭遇的難題，提供客觀的績效考核與輔導。

2.對民間經營者之建議



(1) 重視良好的財務管理基礎與創造收益的執行能力

根據本研究繪製之策略地圖結果，建議廠商要建立良好健全的組織人力，具備創新與學習的能力，透過優質的市政服務，開創穩定成長的營收。

(2) 著重優質管理人力的培養

實施員工教育訓練與建立進修制度，如鼓勵員工繼續深造，考取研究所、參加增能講習會等，由參與研究性質的學術單位，增加員工的專業技能，以提升員工專業能力，增進場館服務品質，提昇顧客再次使用場館率。

(3) 深化社區服務，配合市政拓展顧客服務層面

配合市政府、社區體育運動組織推動體育健康相關政策，積極主動參與社區活動，結合社區發展特色，定時舉辦公益性質活動，提升運動中心之場館知名度，以開發各層面的新顧客，進而提升入館人次，增加場館使用率，以符合政府興建運動中心的營運目標。

3.對後續研究之建議

(1) 就外部營運者與直接經營者觀點進行差異性比較研究

臺北市運動中心的營運過程中，就臺北市政府與受託營運單位的立場而言，可能存在差異性的觀點，因此，建議可以參考本研究，進行外部營運者與直接經營者觀點之差異性比較研究，以作為日後營運過程中之溝通參照。

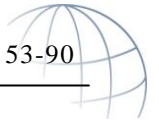
(2) 針對臺灣本土不同區域特性運動中心，進行實務管理之可行性研究

由於運動中心設置區域有所不同，在營運績效管理上必須因地制宜，參考平衡計分卡之精神，做有彈性的規劃。本研究以臺北市為個案，是以大型都會區為實務應用之考量，可能無法全面適用於其他類型區域之運動中心，故後續可就臺灣不同都市規模進行實務應用之研究。



參考文獻

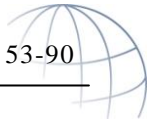
- ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部 (譯) (2001)。策略核心組織—以平衡計分卡有效執行企業策略 (原作者: Robert S. Kaplan, & David P. Norton)。臺北市: 臉譜文化。(原著出版年: 2000)
- 王凱立 (2000)。民間機構經營學校運動設施之可行性研究-以臺北市市立國民中學學校游泳池設施為例 (未出版碩士論文)。國立臺灣大學, 臺北市。
- 朱道凱 (譯) (1996)。平衡計分卡: 資訊時代的策略管理工具 (原作者: Robert S. Kaplan, & David P. Norton)。臺北市: 臉譜文化。(原著出版年: 1996)
- 何曉瑛 (2000)。臺灣地區公立棒球場委託民間企業經營管理之個案研究—以臺南市立棒球場為例 (未出版碩士論文)。國立體育學院, 桃園市。
- 林秉毅 (2012)。國民運動中心營建指標建構之研究 (未出版博士論文)。國立臺灣師範大學, 臺北市。
- 林國棟 (1996)。學校體育之運動設施事業。大專體育, 28, 29-45。
- 林榮培 (2011)。淺談市民運動中心以平衡計分卡之營運績效評估。北臺灣運動休閒學刊, 4, 80-91。
- 邱金松、葉公鼎、牟鍾福、朱文忠、李應麟 (1993)。桃園縣北區體育園區企業化管理之規劃研究—期中報告。桃園縣: 桃園縣政府。
- 洪嘉文 (2001)。學校體育經營管理策略。臺北市: 師大書苑。
- 徐維聯 (2006)。臺北市北投區運動中心營運績效評估指標之建構 (未出版碩士論文)。輔仁大學, 臺北市。
- 張資堂 (2011)。市政府委外經營運動中心之績效評估架構 (未出版碩士論文)。亞洲大學, 臺中市。
- 張麗娟 (2005)。平衡計分卡在中小企業及微型企業之規劃與建立。企銀季刊, 28 (2), 13-26。
- 梁賀迪 (2011)。臺北市內湖運動中心服務品質績效評估之研究 (未出版碩士論文)。國立體育大學, 桃園市。
- 莊偉廷 (2006)。運動中心策略配置與營運績效之研究—臺北市中山運動中心之個案研究 (未出版碩士論文)。國立體育學院, 桃園市。
- 許士軍 (1999)。許序-為人力資源管理園地多多灌溉! 載於諸承明 (主編), 臺灣企業人力資源管理個案 (序)。臺北市: 華泰。



- 許慧娟 (1994)。顧客滿意、服務品質與服務價值關係之研究 (未出版碩士論文)。中原大學，桃園縣。
- 郭文仁 (2004)。中小學體育館營運績效指標之個案研究—以臺北縣立鶯歌高職為例 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 陳正平 (譯) (2004)。策略地圖：串聯組織策略從形成道徹底實施的動態管理工具 (原作者：Robert S. Kaplan, & David P. Norton)。臺北市：臉譜出版。(原著出版年：2004)
- 陳東韋、李仁佐 (2014)。應用平衡計分卡於網球俱樂部績效管理初探。嘉大體育健康休閒, 13(1), 215-225。
- 陳嘉康、王耀明 (2004)。體適能中心籌制，經營與管理之探討-以僑光技術學院為例。大專體育, 70, 50-54。
- 陳慶安 (2000)。績效評估發展趨勢。人力發展月刊, 82, 21-25。
- 彭鈞渝、謝文偉 (2004)。都會型公立體育場營運績效評估指標建構之研究-以使用者觀點為例。體育學報, 37, 191-202。
- 黃崇哲、鄭人豪 (2006)。OT 模式之特性及影響—以臺北小巨蛋與花蓮布洛灣為例。臺灣經濟研究月刊, 29(9), 53-59。
- 黃筱棻 (2012)。高齡者在臺北市運動中心休閒運動參與及設施需求之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 楊舒涵 (2012)。建構策略地圖-以否法院民事紀錄科為例 (未出版碩士論文)。國立成功大學，臺南市。
- 楊雅琪、王厚仁、陳維智 (2013)。應用平衡計分卡建構運動相關產業合作績效指標。嘉大體育健康休閒, 12(3), 226-233。
- 臺北市政府 (2010)。臺北年鑑。臺北市：作者。
- 臺北市政府 (2002)。臺北市政府體育白皮書。臺北市：作者。
- 臺北市政府體育局 (2014)。臺北市運動中心年度營運績效評鑑、財務試算暨訂定接管機制勞務採購年度營運績效評鑑報告。臺北市：作者。
- 臺北市體育處 (2006a)。臺北市中正區市民運動中心委託經營管理契約書。臺北市：作者。
- 臺北市體育處 (2006b)。臺北市南港區市民運動中心委託經營管理契約書。臺北市：作者。
- 劉玉棟 (2004)。職業棒球組織之績效評估指標研究-以 La new 高熊隊為例 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。



- 劉田修、葉公鼎、王宗吉、張秋木 (2000) 。*臺北市民運動健康中心規劃研究*。
臺北市立體育場委託研究，77-79。
- 劉碧華 (1995) 。如何加強運動場地的安全管理。*中華體育*，19 (3) ，8-14。
- 劉碧華 (1996) 。消費者/使用者中心的體育與運動經營理念。*中華體育*，36，
17-21。
- 潘淑滿 (2003) 。*質性研究：理論與應用*。臺北市：心理。
- 蔡秀華 (2002) 。*大學體育館營運績效指標之個案研究—以國立臺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。
- 蔡茂其、呂銀益、王瑞麟、李麗瓊 (1995) 。淡水學院體育館之規劃、經營與管理。*大專體育*，17，37-44。
- 鄭志富 (1995) 。*管理策略在學校體育上之應用*。臺北市：漢文。
- 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*，50 (2) ，227-244。
- 鄭志富、錢紀明、田文政、劉碧華、張川鈴、盧心雨 (1999) 。*2010 體育白皮書專案研究—打造二十一世紀體育願景：我國運動場地設施的現況及發展策略*。臺北市：行政院體育委員會。
- 盧逸洋 (2012) 。*精實創新策略地圖方法建構之研究* (未出版碩士論文)。朝陽科技大學，臺中市。
- 蕭世平、王顯智 (2003) 。健康管理事業之經營策略個案分析-以康寧健康運動中心為例。*大專體育*，64，83-89。
- 錢紀明 (2001) 。大專體育運動場館經營管理。*國民體育季刊*，30 (1) ，18-22。
- 戴文隆 (1998) 。*宜蘭縣立體育場營運績效指標之研究* (未出版碩士論文)。國立體育學院，桃園縣。
- 戴文隆 (2011) 。*臺灣公立體育場營運績效指標之研究*。高立圖書，新北市。
- 薛蕙俐 (2005) 。*應用專家群體決策方法建構倉儲理貨型物流中心之績效評估指標架構與準則權重設定* (未出版碩士論文)。明新科技大學，新竹縣。
- 謝文偉 (2001) 。*臺北縣立新莊體育場營運績效評估指標之研究* (未出版碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- 謝念慈 (2011) 。*公共設施營運移轉績效評估指標研究-以臺北市運動中心為例* (未出版博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。



- 鍾文貴 (2003)。基隆市立體育場營運策略規劃－平衡計分卡之個案運用 (為出版碩士論文)。國立體育學院，桃園縣。
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, 69-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, US: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. *Harvard Business Review*, 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, US: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, US: Harvard Business School.

