

學校運動場館的管理與行銷策略

楊亮梅／國立彰化師範大學
陳俊民／國立中正大學

壹、前言

學校運動場館開放提供社區民眾使用，是政府既定的政策，在土地資源有限及公共休閒、運動設施不足的臺灣，學校便自然成為社區活動及發展的中心。而運動能匯集共同興趣的大眾，凝聚社區的力量，作為學校與社區民眾的互動的橋樑，以達到「學校社區化，社區學校化」的教育改革目標(劉麗雲，民86)。因此學校運動設施開放，所提供的價值與功能，實不容我們輕忽。目前學校運動場館的功能不再侷限於學生教學與訓練，而是要作多元與充分的利用，尤其是開放社區或外界的使用，已是無法抵擋的趨勢(陳俊民，民90)。然而，普遍在學校專職管理人力資源不足(孫顯鋒，民89)及行銷理念缺乏的狀況下，如何能將運動人口引進校園，吸引社區民眾充分利用學校設施資源，且不至造成學校負擔，甚至是學校開發財源的新管道，便成了學校運動場館營運的重要課題。

本文從學校實際的經營管理經驗，以及人力資源及運動設施器材管理角度，來探討學校體育場館的管理問題，以提供管理者規劃學校運動設施開放的參考。

貳、運動場館人力資源管理

以現行的學校人員配置，要想進一步開放場地，且營運時間又集中於下班後或課餘一般人的休閒時間，著實會帶給學校行政管理人員不少壓力。我們先就學校運動場館開放的人力資源管理策略作以下說明。

一、符合個人專長專項（適才適用）

學校聘進來的每個人應該都有自己的專業或專長，即使是送公文、寄發信件等工作也有最適當的人選來從事，更別談空調、水電、游泳池水質檢查、維護等需要技師執照或專業訓練的工作，因此確定個人專長與每日例行的工作項目，就更顯重要，在個人工作內容確定後，可設置每日（週）工作內容檢查表，來提醒員工完成每日（週）的例行工作。另外，第二專長的培養也非常重要，尤其在支援別人的工作上，如遇到緊急狀況或輪休補假，而不致使場館的開放停頓，可以透過在職訓練或職務的輪調，使大家熟悉彼此的工作內容。

二、團隊性工作支援

現代的事業經營講究團隊合作與腦力激盪以獲快速與經濟的效率，因此除了個人工

作分配外，團隊的工作默契也必須培養，尤其是辦理活動或運動比賽時，更須動員大家的力量，甚至於放下個人非迫切性的工作，以完成團隊工作為首要目標。並時常徵詢員工的意見，調整每人的工作內容，讓事事都能面面俱到。

三、工讀生的運用

一般學校都有工讀生的制度，其好處是能解決短時間開放的人力利用，不必高薪聘請專任或減少專職人員加班狀況，且薪資花費較低，親切、年輕的服務，也較符合運動清新的形象。其缺點是工作範圍有限，且危險性與困難性較高的工作就無法從事，更重要的是人員流動率很高，工作無法聯貫。但即使是短期工讀生其職前訓練還是不可少，尤其是服務態度的要求與工作安全的提醒，更是不可忽略。例如，定期的游泳池救生員職前與在職訓練。

四、零碎的工作集中辦理

例如，場地的營運難免會牽涉辦證、收費、買票等瑣事，工讀生經手大量經費亦不恰當，因此應鼓勵以會員方式，辦理年票、月票或回數票，或以團體辦證（班級、單位、公司等）及某一時段辦證有特別優惠的方式（校慶或體育節那一週），以降低服務窗口單次購票的業務，減少人力與金錢管理的困擾，以及消費者花費在手續上的時間。

五、合理的輪班休假與加班制度

為配合營運需要，管理人員難免需要要求員工加班，現今台灣社會已進入週休二日

的階段，員工亦需充分的休息與休閒來調整工作步調，滿足家庭的生活。因此依照工作需求以配對方式，如場地與器材管理、水電與空調、田徑場與游泳池等分配一組的工作，當假日開放時則由一人承擔較多的工作，再配合工讀生的支援來完成工作。也可以用非假日補休，如每週一使用人數較少時段關閉營運，或較長的假期輪流補休，甚至用較為優厚的加班費用來折算休假，吸引有限的人力投入為學校服務。

參、器材設備的管理與場地的規劃

學校的器材、設備採購與場地規劃大都以學生教學與校隊訓練為目的，因此在營運使用上難免有不足的地方，知道如何有效利用現有的環境，發現自己的優勢，才能在競爭的環境中找到出路，甚至脫穎而出，成為大眾的第一選擇。

一、器材與設備的採購原則

以往學校的器材與設備採購大都透過總務單位採買，甚至未徵詢使用單位（體育組、室）意見，容易造成認知上的誤差，無法對經費作最佳的運用，因此在採買之前應充分的溝通，了解確實的需求，透過合法的採購程序，買到價格合理、實用、符合需求等要件，同時滿足教學訓練與開放營運的要求。公立學校採買時可透過比價、議價、招標的方式，私校則有較彈性的作法，可比照民間企業採買的策略來降低成本，如數量(quantity)上的折扣、提早預訂(early order)的折

扣、清倉拍賣品(closeouts)、促銷(promotion)折扣、存貨降價(inventory reduction)折扣、瑕疪品(blemished items)折扣、貿易(trade)折扣及現金(cash)折扣等方式(Sawyer & Smith, 1999)。

二、專人的控管與定期的清點保養

學校場地開放最怕破壞與偷竊，以及使用率高時造成設施器材壽命的縮短。要降低其發生率，就有賴良好的借用管理制度，如借用登記(押證)、明確合理的賠償辦法、器材的註記(印上校名)、消耗品自備(羽球、網球、桌球等)、定期清點數量，以及具備自我維修的能力。另外，教導大家器材正確的使用方法，也都能延長器材設備的壽命。

三、清楚的使用說明與指標

不管是場地的使用或設備的使用，很多學校都忽略了簡單明瞭的提醒或說明，最常看到一大串的使用規定或開放辦法公告在場館的角落，一般人是不會刻意的去讀完每個字。比較有效的方法是於入口明顯的地方貼上簡單的圖樣說明，如模仿禁煙標誌畫上高跟鞋或皮鞋，就表示場地內禁止穿著高跟鞋或皮鞋進入，其它如禁止幼童進入、吃口香糖、飲食等行為限制的場地規定，也可以比照辦理，如此就可以達到提醒或警告的目的。游泳池更需要這些簡單的指標來提醒，如池岸禁止嬉戲追逐及於入水處提醒那一區是長泳水道、練習水道的指示等。另外，許多學校購置了進口昂貴的健身器材，當使用者興緻勃勃想要嘗試時，卻浪費時間在研究如何驅動該項機器，也佔用了其他人的使用

時間，因此簡單的中文設定鍵說明及操作程序就有其必要性。

四、合乎安全規定的設施

新近常常發生一些校園的意外事件，叫人不得不為學校設施的安全性捏一把冷汗，運動場館一旦對外開放，使用人口遽增，對環境與器材使用不熟悉的話，自然容易發生運動傷害，因此在場地規劃上應注意如樓梯間的保護網、較密實的欄杆、防撞保護墊、防滑墊等裝置，而合格的消防器材、自動灑水設施、逃生出口等都必須經常檢查。緊急聯絡電話(如附近醫院、警察局、警衛等)、緊急求救按鈴、救生設備(如游泳池的呼吸器、氧氣筒)、醫藥箱也要齊備。最重要的是場地的意外保險絕對不能忘記。因應場館開放學校應有的做法中，尤其要注意加強設備之檢修、維護及保養整理，減少意外事故發生(宋維煌, 民 86)。

五、場地的清潔維護

乾淨的環境才能讓人親近，骯髒的地方大家避之惟恐不及，更不用談什麼營運管理。因此有許多人們注重的地方，更應保持乾淨，如入口、走道的清潔、垃圾筒的隨時淨空、廁所的清爽乾燥(提供衛生紙是很貼心、花費又不高的策略)、器材的擦拭(重量訓練器材易留下汗漬)等工作，都要隨時巡視，不要等有人抱怨了才處理，讓使用者有賓至如歸的感覺。最近流行外包給清潔公司的作法，在人力缺乏無力負擔清潔工作而經費許可下，交給專業的清潔公司負責，也

是不錯的考量。

六、運動場地的其它營收

運動場地的開放不只門票收入而已，如賣店（運動用品、餐飲）外包、自動販賣機（只賣礦泉水為宜）、廣告看板都是營運的重要收入，使用者在這些消費上的開支，也總是較不吝嗇。以礦泉水販賣機每臺每天售出30瓶，每瓶利潤3元為例，全校所有運動場館設置十部販賣機，每月有近3萬元的利潤，或者每臺以2000元租金提供廠商擺設，亦有2萬元的收入，且不必擔心維修、補貨工作，這些收入足夠再聘請一位約雇人員來支援場地開放的繁重工作。學校也可以提供重大比賽時的廣告權利以積極爭取廠商或企業的贊助，若是能與企業或球團長期合作，更是對許多擁有大型運動設施卻無力支付龐大維護經費與人事開支等問題的大專院校，會有很大的幫助，同時亦能因與企業的合作而降低學校運動場館開放經營與管理可能面臨的難題，如安全的維護、公共環境的破壞、管理人力資源不足等問題(周靈山，民89)，也會因為企業所屬專業球隊的進駐而得到改善，創造學校與企業雙贏的局面，更進一步為學校運動場館的管理維護與經營開發尋找出路（陳俊民，民90）。在營造學校與企業間互利共榮的雙贏局面的同時，亦創造了學校運動場地之教育、訓練、表演、組織、比賽、休閒及推廣等多元功能（吳酥、林紀玲，民87）。

七、運動與休閒氣氛的營造

學校運動場館雖不必百萬裝璜來營造氣氛，但適度的擺設與貼心的設計，也能讓人耳目一新。例如精美的運動海報、悠揚的音樂、場地的綠化（室內盆栽花卉），都能製造一些放鬆的效果，其它如簡單的體重計、身高計或體脂計，讓人方便檢測自己的身體狀況。有許多運動俱樂部會大手筆的在每個運動器材前設置電視、耳機，讓人一邊運動一邊觀看新聞節目、運動節目、綜藝節目或音樂，紓解運動健身時的枯燥感，同時達到休閒的目的，這在一般學校中似乎不太可能作到，但是我們可以仿效許多高級餐廳的作法，在健身房或其它適當的地方，放置一至二部較大螢幕的電視，固定播放無聲有字幕的新聞及運動頻道，或授權播放的運動教學影帶，讓使用者在運動或休息時吸收一點資訊。

肆、擴大招募會員及提升使用人口的策略

學校運動設施開放使用的前瞻性考量因素中，提升運動設施之有效性使用（廖尹華，民86）是非常重要的一項，而要吸引人們進入校園運動場館消費，成為忠實的會員，就必須運用許多策略，而非被動的等待客戶上門。

一、成立俱樂部（社團）與辦理比賽

一般人能熱衷於運動的原因不外乎對運動項目的喜愛、追求健康及社交等因素，因此運動俱樂部的成立能讓人有團體隸屬感，

文獻探討

大專體育第六十三期 91年12月

找到共同興趣的球友或同伴，自然能增強其留在運動場上的動機，例如早泳會、羽球（網球）俱樂部、高爾夫球隊、慢速壘球聯盟、慢跑俱樂部、健身社等，都是目前熱門而廣受歡迎的團體，再加上一些會內／外比賽的催化，較能留住學校運動場地開放營運時的會員班底。

二、建立與企業合作經營的模式

一般企業對員工的福利非常重視，但卻無力興建足夠的活動場所，提供員工正當的休閒活動去處，尤其是學校附近如有大型企業、醫院、工廠，我們可以專門提供其休閒運動及訓練的機會，主動提供各項活動設計，如結合會議與休閒活動設計，或者開闢員工場地專用時段，公司團體購票優惠、親子活動設計等，滿足各層面的需要。

三、運動營隊與訓練班的辦理

過去救國團所辦理的寒暑期活動梯隊，受到學生朋友的喜好，這股熱潮延伸至今仍不會消滅。最近許多運動性質的營隊紛紛出籠，如青年朋友喜愛的籃球、棒球、高爾夫、攀岩及水上活動營隊，都是班班暴滿。因此只要稍為經過設計的營隊，例如結合網路、語文、科學的綜合性運動休閒營隊，必定受到大眾的喜愛。而擁有游泳池的學校更應辦理暑假短期、系列性的游泳訓練班，讓喜歡泡水的民眾，擁有一個清涼的暑假。

四、廣告與促銷

過去學校在場地開放供人使用的作法上並不積極，最多就是海報公告與公文通知附

近單位洽悉。現在的場地開放營運注重的是業績，因此專業的廣告手段就必需無所不用其極，如夾報、廣播、電視媒體、海報都必須用上。促銷手法也要不斷推陳出新，如免費開放參觀、試用、折扣、優惠、抽獎、紀念品等方式，先引進人潮再刺激消費。

伍、結論

學校運動場館開放衍生問題包括器材設備數量不足、設施老舊、乏人指導、設計不良、用途不當、校園鬱亂、設施毀損、盜賊猖狂、干擾教學、意外傷害等（鄭光慶，民86）。這些負面的問題的確令人擔心，但卻也阻擋不了校園運動設施開放的風潮，只要規劃得當就能將這些問題發生率減至最低。企業化的經營理念，專業的行銷手段，是學校運動場管營運的不二法門。充分利用校區資源、平價合理的收費、安全單純的活動空間、有秩序的管理規劃、甚至是方便的停車空間等，都是學校能掌握的優勢。

在政府推動全民運動與健康體適能觀念之際，也唯有開放校園運動設施才能落實這個理念，大眾對學校體育場館開放經營的作法應多予以肯定，因為其經營的背後，必有一群默默耕耘、犧牲奉獻的伙伴，不計報酬的為大眾服務，我們不但要給予精神上的支持，對經營良好的學校員工，更應不吝惜實質上的鼓勵。對經營不善的學校亦應主動關切協助其面臨的困境，畢竟每個學校所處的地理環境、民眾運動風氣與觀念都不盡相

同，不能等而視之。因此對學校運動設施的開放深層意義與功能，並非只有消極的營運來作為學校籌措經費的工具，而是要用現代人追求健康生活的立基與服務人群的善意，來看待學校運動場館的開放經營。

參考文獻

宋維煌（民 86）：學校運動設施開放的法令探討與對策。國民體育季刊，26輯1期，40-47頁。

吳酥、林紀玲（民 87）：學校運動場地對外開放經營之探討。大專體育雙月刊，38輯，62-71頁。

周靈山（民 89）：國立大學運動設施開放與經營管理問題探討。大專體育雙月刊，48輯，121-127頁。

孫顯鋒（民 89）：校務基金制度實施後國立大學校院運動場館經營管理因應策略之研究。國立體育學院碩士論文。

陳俊民（民 90）：大學運動場館與企業（球團）合作經營管理模式之可行性評估研究－以中正大學棒球場與那魯灣股份有限公司合作模式為例。中正體育，創刊號，83-87頁。

廖尹華（民 86）：臺北地區公立大學院校運動設施開放與經營管理問題之探討。國民體育季刊，26輯1期，56-64頁。

劉麗雲（民 86）：學校運動設施開放與社區發展。國民體育季刊，26輯1期，4-10頁。

鄭光慶（民 86）：學校運動設施開放的問題與對策。國民體育季刊，26輯1期，18-20頁。

Sawyer, T. H, & Smith, O.(1999). The management of club, recreation and sport. USA: Sagamore Publishing.

