

國立臺灣體育大學運動管理學系碩士班
碩士學位論文

公共運動場館經營績效指標建構之研究
A STUDY OF THE CONSTRUCTION OF
PUBLIC SPORTS FACILITIES IN
MANGEMENT PERFORMANCE
INDICATIONS



研究生：李明聰

指導教授：王慶堂

中華民國九十八年六月

台中市

論文名稱：公共運動場館經營績效指標建構之研究

總頁數：177

院校所組別：國立台灣體育大學運動管理學系碩士班

畢業時間及提要別：九十七學年度第二學期碩士學位論文提要

研究生：李明聰

指導教授：王慶堂

中文摘要

本研究之目的在於建構公共運動場館經營績效評估指標。經由文獻分析法歸納出五個評估面向、二十四項評估指標。並以十二位學者專家組成 Delphi 專家成員，針對績效評估面向與指標之適切性作評判。進行三個回合的 Delphi 問卷調查，得出五個評估面向與二十六項評估指標，如下：

公共運動場館經營績效的面向適切程度依序為：『硬體設施』、『組織與人力資源』、『顧客滿意』、『營運管理』與『功能目標』。

『硬體設施』面向之指標適切程度依序為：「設施妥善率」、「無障礙設施」、「安全衛生」、「交通運輸」、「景觀設施」；『組織與人力資源』面向之指標適切程度依序為：「組織結構」、「專業經營與管理人員」、「志工組織」、「法規制度」、「組織文化」；『顧客滿意』面向之指標適切程度依序為：「提供運動資訊」、「人員服務品質」、「運動專業指導」、「設施滿意度」、「推廣活動滿意度」；『營運管理』面向之指標適切程度依序為：「每月平均使用率」、「風險管理」、「月平均收支比」、「每日開放時數」、「行銷方案」、「行政管理」；『功能目標』面向之指標適切程度依序為：「促進運動風氣」、「提供民眾休閒及運動之場所」、「提供標準競技運動場地」、「培訓基層競技運動人才」、「提供區域大型活動集會之場所」。

關鍵字：公共運動場館、經營績效

Title of Thesis: A Study of the Construction of Public Sports Facilities in anagement
Performance Indicators

Name of Institute: Graduate Institute of Sport Management

Graduate date: June 2009

Degree Conferred: M.P.E.

Name of student: Ming-Tsung Lee

Advisor: Ching-Tang Wang

Abstract

The purpose of this study was to construct the evaluation indicators for public sports facilities in management performance. By reviewing relate literature 5 dimensions, 24 indicators were postulate. Total of experts were recommended to help developing the evaluation indicators. The main task of these experts was to judge the availability of evaluation indicators. After three turns of response, come out to proper degree of evaluation indicators, from the feedback of the statistical result have 5 dimensions and 26 indicators.

The conclusion manifests as follows:

The appropriate degree of public sports facilities in management performance indicators are 「Hardware facilities」, 「Organization and human resources」, 「Customer satisfaction」, 「Operations management」, 「Functional goals」.

The appropriate degree of 「Hardware facilities」 are 「Appropriate rate of facilities」, 「Barrier-free Facilities」, 「Safety and health」, 「Transportation」, 「landscape facilities」.

The appropriate degree of 「Organization and human resources」 are 「Organizational structure」, 「The staff of professional management」, 「Volunteer organizations」, 「The system of law and regulation」, 「Organizational culture」.

The appropriate degree of 「Customer satisfaction」 are 「Offer sports information」, 「Quality of service」, 「Professional guidance of sports」, 「Satisfaction of facilities」, 「Satisfaction of promotional activation」.

「Operations management」 evaluation dimensions: 「Average monthly usage」, 「Risk management」, 「Average monthly balance of payments」, 「The day of opening hours」 「Marketing scheme」 「administration」.

The appropriate degree of 「Functional goals」 are 「Promote the sport atmosphere」, 「Offer the places for people to leisure and exercise」, 「Offer the athletic ground of the standard sports」, 「Train the grassroots athletes」, 「Offer the place where large-scale activities gathers in the area」.

Key word: Public Sports Facilities, Management Performance

謝誌

論文的完成，首先要感謝指導教授王慶堂博士不辭辛勞鉅細靡遺的教導，從恩師身上我學到治學的嚴謹與學者的風範，使我受益良多。再來要感激的是口試委員黃宗成教授與張良漢教授在研究計畫或論文口試時給予我最實際的建議，使我的論文內容更加完善。

在論文進行三次調查問卷中，由十二位學者專家學者所組成的 Delphi 成員，不辭煩勞，耐心地填答，且提出許多寶貴的建議，讓本研究更加周延與適切，對他們感謝之情溢於言表更非筆墨所能形容，再次地向他們致謝。

在研究所的求學過程中十分感謝林房儂博士、林文郎博士與黃彥翔博士在課業上的費心教導，使我在運動管理領域中收穫滿滿；碩班同學的相互扶持，更是鼓舞我堅持下去的最大動力；也要謝謝系辦靜宜小姐的熱心協助使畢業之路更順暢，未來我仍然要繼續不斷學習與精進，希望能學以致用將所學貢獻於工作崗位上。

另外，感謝啟榮鼓勵我報考研究所、並提供各種應考資訊、就讀時疑難雜症的解答與論文寫作的勉勵與分享，使我倍感溫馨。在我取得碩士學位的前一刻，也恭喜他獲得博士學位。

最後，要感謝內人映蓉，研究所進修期間攬起一切家務與對兩個心肝（沂淪、晨甄）的照顧，這般的全力支持及包容，這般的全心關懷與體諒，讓我感受到夫妻間的恩愛，也讓求學歷程一切更加順遂與豐碩。

這段期間，還有許多人的關心、愛護、支持、鼓勵、協助……，點點滴滴銘記在心、溫暖在心頭。

明聰 謹誌

2009/7/15

目錄

摘要	I
謝誌	IV
目錄	V
表目錄	VII
圖目錄	IX
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	4
第三節 研究目的	5
第四節 研究問題	5
第五節 研究範圍與限制	5
第六節 名詞操作性定義	6
第二章 文獻探討	7
第一節 績效之探討	7
第二節 公共運動場館的發展概況	16
第三節 公共運動場館營運現況	27
第四節 公共運動場館經營績效之分析	44
第五節 本章小結	52
第三章 研究方法	54
第一節 研究架構	54
第二節 研究流程	56
第三節 研究方法	58
第四節 研究對象	65
第五節 研究工具	67
第六節 資料處理與統計	68

第四章 結果與討論	70
第一節 第一次「Delphi」調查問卷結果分析與討論	70
第二節 第二次「Delphi」調查問卷結果分析與討論	88
第三節 第三次「Delphi」調查問卷結果分析與討論	108
第四節 本章小結	122
第五章 結論與建議	125
第一節 結論	125
第二節 建議	129
參考文獻	131
附錄 A 第一次「Delphi」調查問卷	145
附錄 B 第二次「Delphi」調查問卷	156
附錄 C 第三次「Delphi」調查問卷	166

表目錄

表 2-1	臺灣地區縣市立體育場成立年代一覽表	19
表 2-2	公共運動場館經營績效研究指標比較表	49
表 2-3	公共運動場館經營績效面向指標表	51
表 3-1	德爾菲專家小組成員表	66
表 4-1	5 大評估面向之意見統計表 (第一次 Delphi)	71
表 4-2	5 大評估面向之意見彙整表 (第一次 Delphi)	71
表 4-3	5 大評估面向之意見修正表 (第一次 Delphi)	72
表 4-4	A 使命目標之意見統計表 (第一次 Delphi)	72
表 4-5	A 使命目標之意見彙整表 (第一次 Delphi)	73
表 4-6	A 使命目標之意見修正表 (第一次 Delphi)	74
表 4-7	B 組織與人力資源之意見統計表 (第一次 Delphi)	75
表 4-8	B 組織與人力資源之意見彙整表 (第一次 Delphi)	76
表 4-9	B 組織與人力資源之意見修正表 (第一次 Delphi)	77
表 4-10	C 硬體設施之意見統計表 (第一次 Delphi)	78
表 4-11	C 硬體設施之意見彙整表 (第一次 Delphi)	79
表 4-12	C 硬體設施之意見修正表 (第一次 Delphi)	80
表 4-13	D 顧客滿意之意見統計表 (第一次 Delphi)	81
表 4-14	D 顧客滿意之意見彙整表 (第一次 Delphi)	82
表 4-15	D 顧客滿意之意見修正表 (第一次 Delphi)	83
表 4-16	E 營運管理之意見統計表 (第一次 Delphi)	84
表 4-17	E 營運管理之意見彙整表 (第一次 Delphi)	85
表 4-18	E 營運管理之意見修正表 (第一次 Delphi)	86
表 4-19	第二次 Delphi 問卷之評估面向與指標	87
表 4-20	5 大評估面向之意見統計表 (第二次 Delphi)	89
表 4-21	A 功能目標之意見統計表 (第二次 Delphi)	90

表 4-22 A 功能目標之意見彙整表 (第二次 Delphi)	90
表 4-23 A 功能目標之意見修正表 (第二次 Delphi)	92
表 4-24 B 組織與人力資源之意見統計表 (第二次 Delphi)	92
表 4-25 B 組織與人力資源之意見彙整表 (第二次 Delphi)	93
表 4-26 B 組織與人力資源之意見修正表 (第二次 Delphi)	94
表 4-27 C 硬體設施之意見統計表 (第二次 Delphi)	94
表 4-28 C 硬體設施之意見彙整表 (第二次 Delphi)	95
表 4-29 C 硬體設施之意見修正表 (第二次 Delphi)	95
表 4-30 D 顧客滿意之意見統計表 (第二次 Delphi)	96
表 4-31 D 顧客滿意之意見彙整表 (第二次 Delphi)	97
表 4-32 D 顧客滿意之意見修正表 (第二次 Delphi)	97
表 4-33 E 營運管理之意見統計表 (第二次 Delphi)	98
表 4-34 E 營運管理之意見彙整表 (第二次 Delphi)	98
表 4-35 E 營運管理之意見修正表 (第二次 Delphi)	99
表 4-36 第三次 Delphi 問卷之評估面向與指標及內容說明	104
表 4-37 5 大評估面向之意見統計表 (第三次 Delphi)	109
表 4-38 A 功能目標之意見統計表 (第三次 Delphi)	110
表 4-39 B 組織與人力資源之意見統計表 (第三次 Delphi)	110
表 4-40 C 硬體設施之意見統計表 (第三次 Delphi)	111
表 4-41 D 顧客滿意之意見統計表 (第三次 Delphi)	112
表 4-42 E 營運管理之意見統計表 (第三次 Delphi)	112
表 4-43 第一~第三次「Delphi」調查問卷結果分析	123

圖目錄

圖 2-1	行政三聯制的管理循環	8
圖 2-2	四構面的管理功能	8
圖 3-1	研究架構圖	55
圖 3-2	研究流程圖	57

第一章 緒論

近年來，由於國人生活水準普遍提高，再加上週休二日的實施，國人重視休閒生活的品質要求更高，不論是參與性運動或是觀賞性運動的風氣都逐漸形成。然而各地方的運動場館不管是棒球場、體育館或是游泳池等，因各縣市政府主事者經營的理念不同，投注的經費與心力也不一致，導致各運動場館的經營績效也有極大的落差，本研究主要的目的在建立公共運動場館經營績效評估的指標，不僅提供相關單位在運動場館的經營方向外，更期許後續研究者再進一步的評估各運動場館的經營績效。

第一節 研究背景

近幾年我國棒球好手紛紛橫跨太平洋，在美國的職業球團中努力掙取發展的機會，而國人也藉由電視的轉播欣賞高水準的球賽，當然更羨慕他們的球迷有美侖美煥的棒球場；同時 NBA 的比賽早就吸引為數眾多籃球迷的目光，也讚嘆他們有一座座宏偉的體育館。以美國四大職業運動聯盟為例，在 1990 年代期間，120 個職業運動球團中有 69 個啟用新球場或正在興建新場館 (Suggs,1999)。目前仍不斷有新球場持續在興建與啟用。

而 1980 年以來，我國經濟快速成長，國民生活水準也大幅提高，國人對運動及休閒的需求亦日益迫切。職棒和職籃（現為 SBL）比賽及企業排球聯賽的舉行，使得喜愛運動的人雀躍不已，不管是參與性運動或是觀賞性運動在廿一世紀的今日都是國人非常重視的運動及休閒活動項目，比對大眾

熟知的 MLB 及 NBA，國人對運動場館品質的追求與日俱增，並以更高水準的場館來符應更高水準的競賽，因此對運動場館所能提供的服務品質期盼就更加殷切了。

自 1974 年高雄市舉辦第一屆台灣區運動會，大事興(修)建運動場地，並鋪設全國首座人工跑道經由傳播媒體廣為宣傳後，可說轟動全國。此後，各縣市長在詳審之後認為，辦理運動會不但可顯示政績，提高運動水準，且出足風頭，故而各縣市長莫不使出渾身解術，拼命爭取主辦區運權，促使國內運動場地如雨後春筍般快速增加而普遍化(曾國雄，1993)。

另外，自 1991 年起國家建設六年計畫之中為了推展全民體育而興建運動場地包括鄉鄉有游泳池、運動公園；縣縣設棒球場、體育場；籌建殘障人士專用綜合運動場；籌建國際化運動場所，更使得國內各地之運動場地更加普及。為了正視我國體育的發展，政府於 1997 年設置了行政院體育委員會，負責全國體育運動的推展，在在都顯示對體育的重視。

根據行政院體育委員會 2007 運動統計，我國中央與地方政府機關的體育運動經費相關國民生產毛額 (GNP)、國內生產毛額 (GDP) 及中央政府總預算之比例，自 90 至 93 年間以及 95 年度，相關國民生產毛額或國內生產毛額比例皆約為 0.08%，僅 94 年度比例較高，達 0.09% 以上。90 至 93 年間相關中央政府總預算比例皆約為 0.5%，至 94、95 年度則漸有增加，達 0.6% 以上，且近 4 年呈持續成長狀況。但分析其中的的資料，發現 94 至 95 兩個年度，就地方政府而言，經常門的預算增加了，而資本門卻大幅減少。而地方政府的體育運動經費尚區分為兩類：包括體健課(科)等單位

和體育場。就體育場而言，則其經費的編列還有所增加，但體健課（科）等單位，其預算之資本門縮減的幅度高達67.39%，這是否意味著，地方政府在體健課的預算下降，其投入於國民中小學運動場館的硬體維護或修改建的經費減少，而又有部份縣市未能將體育場自體健課（科）分離出來，這是否會造成該縣市立運動場地、設備及器材的堪用率下降，甚至影響運動場館的使用與經營呢？

近年我國的經濟成長遲滯，政府在社會福利的支出大幅增加，相對地造成了財政赤字，加上全球化及自由經濟的衝擊下，政府認為公立體育場須比照國立大學成立董事會，自籌部分經費，收支對列編列預算是合理的，即比照對國營生產事業的認知與期望。一面縮小公務預算，一面減少員額，一面又希望公立體育場能自籌財源，有收支對列預算，甚至能自給自足的以作業基金運作（謝典殷，2003）。

現今各縣市體育場組織的正式編制人力不足，負責的場館眾多，範圍又廣，在「錢不夠，人不足」的情況下，如何能彰顯運動場館的效能？如何善用社會資源促進場館發展？如何運用企業行銷經營理念投入場館經營？如何落實績效管理的概念？皆屬當今燃眉之關鍵。

公共運動場館分為兩大類：一為各級政府直接隸屬，另一類為各級公立學校經管之運動場館。王慶堂（1999）指出，公立體育場是各縣市推展全民與競技體育之樞紐，扮演地方體育發展之第一線要角，帶領縣市之體育走向全民體育發展辦理競技運動訓練、提供休閒運動輔導、規劃廣眾的運動項目、發展地方發展特色運動等重要業務。而國內另一位學者鄭志富（引自洪嘉文，2003）也將學校運動場地設施歸結，

具下列功能，包含教學、鍛鍊、團隊精神表現、娛樂、社會及救難等功能。兩者雖同為運動場館，雖同為推展體育活動，但其主要目的不同，故其經營績效的評估亦應有所差異，因此建構一個適切的公共運動場館經營績效評估指標有效地衡量經營績效，以作為運動場館經營績效進步的驅力。

第二節 研究動機

Drucker及許士軍認為，績效評估對組織的管理具有「控制」的功能，其消極的的意義是化解和修正執行進度時的歧異，積極的意義則是引導每一關係人朝向組織目標前進（引自蔡秀華，2002）。

Osborne, 與 Gaebler 在「新政府運動」中（劉毓玲譯，1992），主張一套能發揮效用的績效評估制度，有助於機關轉化。因此，在衡量績效時，若能有一些具代表性的指標項目供作評量之參考與行事時之依據，將使績效評估更為完善（戴文隆，1998）。

台灣地區各縣市的公共運動場館歷經數十年的興築，大都因區運會後使用率偏低及管理不善等問題，招來大眾輿論批評。蔡秀華（2002）認為，建構體育設施的營運績效指標，能做為體育長期發展的管理策略，藉以彰顯體育設施在教學、活動、訓練、財務及組織學習的多元價值。

本研究希望藉由文獻分析與專家學者的調查問卷等方法，建立公共運動場館經營績效指標，並透過此一指標促使公共運動場館的主管機關能正視運動場館的經營管理，作為提高公共運動場館營運績效，促進組織效能，發揮公共運動場館應有之功能。

第三節 研究目的

基於上述，本研究主要之研究目的如下：

- 一、瞭解公共運動場館經營績效的理論基礎與內涵。
- 二、瞭解公共運動場館經營績效評估指標。

第四節 研究問題

依據以上的目的，本研究所探討具體問題如下：

- 一、探討公共運動場館經營績效評估之面向為何？
- 二、探討公共運動場館經營績效評估之面向包含之指標為何？
- 三、探討公共運動場館經營績效評估各面向指標之內容為何？

第五節 研究範圍與限制

一、研究範圍

- (一) 本研究以台灣地區公共運動場館為研究範圍，進行其經營績效之分析。
- (二) 本研究之結構式問卷由研究者針對國內外運動場館經營績效之研究與績效評估理論歸納整理而得。
- (三) 本研究之 Delphi 專家群來自國內運動管理領域的學者專家、體育運動政策相關制定人員、及運動場館管理人員所組成。

二、研究限制

在建構本研究評估指標之內容時，所採用的方法為「德爾菲法」(Delphi Method)，此法雖然能達成一致性共識，達到集思廣益之功效，但卻不能產生運用腦力激盪

(brainstorming) 時所產生的創造性意見，其所建構之公共運動場館經營績效面向、指標是否能為多數相關者接受或取得社會多數認同為本研究之限制。

第六節 名詞操作性定義

為清楚說明本研究所探討之主題，特將相關術語、名詞或概念加以界定與解釋，俾使其意義更加明確，不致產生混淆，分別依序說明如下：

- 一、公共運動場館：本研究所指之運動場館係指台灣地區各級縣市政府轄屬之公共運動場館。
- 二、績效評估：績效分為組織績效與部門績效，Nicholes (1997) 認為在單純的公司往往兩者是一致的。由於公共運動場館經營管理的組織相較於企業單純許多，故本研究引用 Nicholes 的看法，文中所提到的績效皆指運動場館經營管理之整體績效，亦即組織績效。而「績效評估」係指透過管理的控制功能有效整合組織資源，衡量組織目標的達成程度。
- 三、指標：亦即標準、準則、尺度 (criterion)。是一種可以歸納某特定現象之量度，或可合理替代該量度者，以參數或由眾多參數所導引出的數值或表徵表示，運用可觀察的事項取代不可觀察的事項，將事物的徵兆、象徵，用以描述系統狀況量化的資訊，藉以得知系統現況與預測未來 (陳聖翔，2008)。本研究之指標，係指構成或評估績效面向之細則。

第二章 文獻探討

本章有關之文獻，分為下列各節加以討論：第一節績效之探討；第二節公共運動場館的發展概況分析；第三節公共運動場館營運現況；第四節運動場館經營績效之分析；第五節本章小節。

第一節 績效之探討

企業界在十九世紀初期就開始引進績效評估制度，最早的紀錄出現在蘇格蘭地區的一家棉花工廠。該廠採用顏色等級制度作為員工工作產出的評核標準。早期的績效管理著重個別員工的產出，直到十九世紀末人們才開始注意到組織的績效問題。

本節從管理與績效的關係開始探討，進而闡明績效的意涵，並深究績效評估的意義，最後分析績效評估的方式。

一、管理與績效

管理 (Management) 是指以一種有效能和有效率的方式，運用組織的資源來企圖達成組織目標的一套活動 (Griffin, 1999)。在這個定義中，管理隱含著以下幾個觀念 (林建煌，2001)：(一)管理是目標導向。(二)管理是一套活動和程式。(三)管理是組織資源的取得。(四)管理是同時追求效能和效率的。

過去我國慣常使用的行政三聯制：計劃—執行—考核。是最簡單的管理程式，在考核之後再提供回饋 (feedback) 形成一個管理循環 (圖 2-1)。



圖 2-1 行政三聯制的管理循環

而目前學界和業界所接受的管理功能，大致分為四項：規劃、組織、領導與控制（見圖 2-2）。這些功能彼此間具有相關性，並且相互影響（劉典嚴，2003）。

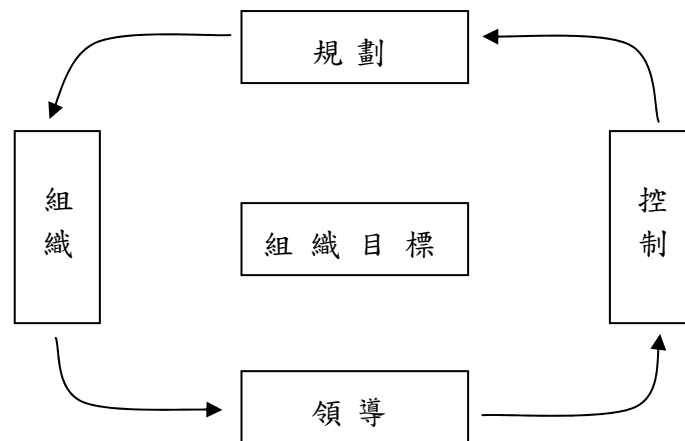


圖 2-2 四構面的管理功能

不管是考核或是控制，其目的都在確保組織目的的達成，因此在計劃實際執行之後，管理當局必須衡量組織的績效，且必須與先前的計畫或規劃的目標進行比較。因為控制是促使事情依照既定的計畫方式發生。控制的定義為監控績效，並與目標比較，採取必要的的正確行動（胡桂玲譯，2005）。

「績效」（performance）是新世紀管理革新的中心課題，換言之，管理的目的在於提高組織的績效，是以績效及考核為組織功能最終的標準，Thomas Peters在他的經典之作

「在混沌中茁壯 (Thriving in Chaos)」曾說過：「What get measured get done！」列入考核的工作才有人做！

二、績效

績效 (Performance) 是表現 (Perform) 的名詞，它是指企業的業務執行成果，亦即某企業的實際「產出」水準 (陳澤義、陳啟斌，2006)。是以績效係指對於企業經營目標達成程度的一種衡量 (劉文平，1991)

簡建忠 (1994) 指出，績效是一個組織經營的指標，而績效在任何組織可能以不同的型態出現，例如：營業額、淨收益、市場佔用率、生產量、品質等，且不同的組織與不同的決策者對績效的認知標準也不盡相同，對所謂績效問題認知標準也不同。

潘文章 (1994) 認為，績效是既客觀而又主觀的存在，是比較對照計劃與期待水準而得的結果判斷；因此，它是相對的而非絕對的。而 Carter (1991) 認為，「績效」是一個非常廣泛且模糊的概念，在不同環境下，對於不同對象則會有不同的意義。所以，簡建忠 (1994) 認為，績效標準之建立需配合組織目標不同而訂定。

彭文賢 (1992) 指出，績效是評估組織的重要標準，從方法論的角度來看，應是屬於一種價值判斷的問題。

謝文偉 (2000) 認為，績效有獎勵測量以及表現等功能，也能夠使組織營運的概況很明確的表現出來。鮑惠明 (1998) 認為，績效制度的重心就是在於使員工樂於工作，使個人發揮其潛在能力，並朝向組織所訂之目標邁進。

綜上所述，國內、外學者對績效定義之闡述，可明瞭一

個組織訂定績效之必要性，組織依據其內外條件建立組織的願景及發展方向，也是所有組織成員努力共同目標，而最後在組織目標達成後，組織成員也獲得獎勵與內在的滿足。

三、績效評估

黃英忠（1997）指出，績效評估乃是企業對員工在過去某一段時間內之工作表現或任務完成後，所做的貢獻之評估，具將來執行業務上之適應性與前瞻性功能。所以，績效評估是一種過程，是組織用來衡量和評鑑員工某一時段的工作表現（張火燦，1996）。謝文偉（2000）則指出，績效評估是在探討一段時間內組織整體之表現，因此，績效評估的對象不只為評估個人之績效，而在組織整體之運作績效方面，也是需透過評估方式呈現。

國際商業研究小組（Business International Research Team, BIRT）將績效評估定義為不論國內企業或國際性企業，為瞭解與確認組織內各管理階層，為達成企業所賦予的經營管理目標所作的努力情況與結果，其所需要的有效內部績效評估系統（高惠松，2001）。方文寶與李建華（1996）認為從績效衡量的結果可以評估企業組織目標達成的情況，可以協助企業瞭解所處之環境趨勢，進而衡量企業目標達成的程度，經營績效除受管理者可以控制的變數影響外，亦受公司政策及不確定外在環境影響。

蔡秀華（2002）認為，績效評估可視為監控組織整體績效的過程，目的在衡量個人或組織運用資源的效率與效果，以引導組織朝既定之目標前進。

陳秀瑜（2002）指出，績效評估的最主要目的為：（一）

作為管理上的方針及依據。(二)達到最佳的效能與效率。(三)管理階層及員工的自我實現。(四)作為組織未來發展之依據。

Evans, Gary, Mike, Andrew, 與 David (1996) 認為績效評估是管理控制的一個環節，績效評估與績效管理有助於公司更有效的管理資源、衡量與控制目標。

綜上得知，「績效評估」是組織為達永續經營不可或缺的過程或手段，透過績效評估，可得知組織成員的工作績效與組織的整體表現，透過此一機制組織成員可得到回饋或賞罰，而在組織發展過程中檢驗其是否向既定之目標邁進，以做為檢討與修正的組織發展的目標。

為符合組織目標一致原則，必須慎選適當的績效評估制度，使績效評估或衡量達到公平、合理、客觀。同時在進行績效評估工作之前，必須慎選適當的評估方法，以便達成預期之目的！

四、績效指標

張錫惠 (1997) 指出，評估組織運作績效，猶如為組織進行全身體檢，既可評估組織體質的好壞及組織整體目標的達成情形，又可及早發現問題以方便管理者採行因應措施，且績效評估的結果，是組織從事營運活動、資源分配，以及修正經營策略與規劃未來方向的有利依據。許道然 (1999) 認為，各機構必須有效的運用績效衡量工具來衡量組織的績效，而績效指標的設計就變成不可或缺的工作。

所以評估績效的第一件事情，就是建立績效指標；績效指標是對組織作業及活動的客觀衡量，也是達成有效績效評

估的利器。績效問題的產生也是反映組織營運的缺失，評析者必須將「問題」的概念轉化為較顯而易見的指標（簡建中，1994）。

從此一角度看來，績效指標是一種測度值，用來衡量績效的變數；是有效測量績效的一套衡量標準；也是組織目標達成程度與各重要關係人的最大期望，被用來作為評估組織整體運作及追蹤組織績效資訊的指數或項目（王韡康，1998；戴文隆，1998；黃建銘，1999）。而經濟合作與發展組織（OECD）對績效衡量指標定義為：對績效從事量化衡量，並對是否恰當提供標示，主要目的是提供組織較佳的決策與改善整體產出的結果（OECD,1994）。

指標是一種測量的工具，績效指標是測量組織的各項行為與作業之成果的必要工具；透過績效指標的建立，管理者可以評估過去組織各項活動執行的情形及成效，設定未來績效的目標，並據以進行後續的管理工作（張錫惠，1997；Davies, & Girdler,1999）。

Maisel (1992) 認為，績效評估包括財務、經營及組織等三方面，惟在傳統上財務績效佔有較高的比重。

李書行（1995）則指出，傳統財務性績效評估指標的主要缺失有：（一）重視結果而不重視過程，無法協助管理者作決策。（二）著重過去而忽略未來，缺乏預測能力。（三）可能誤導評估結果。（四）易導致短視近利而忽略長期的競爭優勢。

因此在目前競爭激烈的環境下，不僅要重視財務、經營及組織的有效性，更應重視組織面之組織文化、人員素質及教育訓練等績效，其常是企業獲取競爭優勢之來源，而成為

企業永續經營的關鍵性成功要件，不僅不可忽視，反而更應該投注更多心力以加強並改進之。

Fisher (1992) 在研究中亦指出，當採用多構面指標時應注意績效構面間互相衝突的問題，例如：長期成長與短期獲利性的衝突。事實上，追求長期的目標與滿足短期的目的，在策略上往往會不同，但在企業能掌控的有限資源下，如何定奪，則需視管理者的智慧及其經營格局了。有許多學者認為企業應注意關鍵成功因素，以提高企業的競爭力，而此等關鍵成功因素可與績效評估相互呼應，並提出下列因素：1. 顧客滿意度；2. 生產優越性；3. 市場領導；4. 品質；5. 可信賴度；6. 應變力；7. 技術領導；8. 優良的財務結果。

許道然 (1999) 指出，各機構必須有效的運用績效衡量工具來衡量組織的績效，而績效指標的設計就變成不可或缺的工作。司徒達賢 (1999) 認為，有效的績效指標與績效評估可以協助決策當局不斷思考，努力究竟是為了達到什麼境界，並在工作中持續尋求改進的契機。

陳國嘉 (1994) 表示：每位績效評估者對績效標準的定義未必相同，但績效標準應界定為「達到可接受的狀況」。陳德禹 (1993) 認為，績效指標的決定大都是由研究者所設定。績效指標設定的步驟，首先為擬定所欲探討之績效定義與量測主題，其次蒐集相關文獻，最後再根據績效定義與量測主題，與文獻加以比對，以擬定績效量測指標。

綜合多位學者的研究之後發現，績效指標的制定攸關企業生存發展的關鍵，績效指標的內容應具多向性並與企業內外條件及未來發展的目標相呼應，是企業年末營運檢討最重要的依據，也是期中監理調整的參考，有效應用績效指標

才能發揮其的最大效益。

五、績效評估的模式

綜合多位學者的研究，績效評估的模式可分為以下三大類，包括財務評估模式、投入-產出評估模式與承載量評估模式：

(一) 財務評估模式：

1. 黃金發與李素蘭（1995）研究內部股權、財務槓桿及經營績效之關係，所採用的經營績效指標為：

(1) ROE（股東權益報酬率）=淨利/股東權益。

(2) ITIE（利息保障倍數之倒數）=總利息支出/總收益。

(3) FIXA（資產組合）=固定資產/總資產。

其結果顯示，我國企業內部股權之大小，股東權益報酬率與企業之財務槓桿並無顯著之關係，而與利息之負擔能力有顯著關係。

2. 葉銀華，柯承恩與蘇裕惠（2000）研究中小企業財務結構與經營績效之關係，所採用經營績效的實證變數為：

(1) 營業獲利率（本期損益/營業收入）。

(2) 資本獲利率（本期損益/資產）。

(3) 淨值獲利率（本期損益/淨值）。

(4) 資產獲利率（本期損益/資產）。

(5) 固定資產獲利率（本期損益/固定資產）。

其研究結果顯示，當財務結構改善程度增加，則經營績效增加的幅度也越大，故驗證了財務結構

健全對經營績效正面的影響。

(二) 投入-產出評估模式

1. Adler(1987)認為，衡量高科技公司的生產力指標與傳統製造業的指標有其差異存在，故他提出一種總生產力的指標，能表示廠商所有重要資源的使用效率，其衡量公式為：

$$TP = \frac{\sum W_j Y_j}{\sum V_i X_i}$$

TP：總生產力

W：表最終產出 j 的單位成本

Y：表產出 j 的數量

V：表基期投入 i 的單位成本

X：表投入 i 的數量

又此指標在投入方面有：直接與間接人工、材料、資本、存貨；在產出方面，由於高科技產品價格之多變，故不能以傳統的標準成本來衡量，而應以產品的最終成本來衡量。

2. 迴歸分析法 (regression analysis)

迴歸分析的方法是將所要研究的變數區分為依變數 (dependent variable) 與自變數 (independent variable)，並根據相關理論建立依變數為自變數的函數 (模型)，然後利用所獲得的樣本資料去估計模型中參數的方法。

3. 資料包絡法 (data envelopment analysis, DEA)

是利用線性規劃的方式來比較不同單位的多重投入與多重產出，並找出當中較有效率或較無效率

的組織（朱文洋，2001）。

4.比率分析法（ratio analysis）

所注重的是兩變項間的關係，以比較不同組織間在此變項上所表現的差異。由於此方法簡單並可判斷組織的表現與一般正常值的差異，因此可提供經營者一個快速的評估方法（朱文洋，2001）。

（三）承載量評估模式

高俊雄（2001）運用承載量（carrying capacity）的觀念，將運動設施服務的最適承載量算出，並以損益平衡點的觀念去作為定價的參考，以作為設施服務使用率、最適利用率與目標達成率等績效分析的指標。

績效的高低是一個組織能否永續存在的先決條件，而組織的管理行為則是提昇組織績效的不二法門。個別組織因其目標的特性設計一套績效評估指標，並由管理的策略使評估指標達到績效需求的標準。因此，一個組織的管理、績效、績效指標及其評估模式相互糾結，無法分割。

第二節 公共運動場館的發展概況

本節主要針對公共運動場館硬體發展、以其管理組織發展做探討，繼而深究運動場館的功能，最後再探討運動場館未來的發展趨勢。

一、公共運動場館硬體發展

台灣地區公共體育場館的開發始於日據時代。戰後初

期，由於國民黨統治階層在運動方面則是獨寵籃球，是故此時籃球場為主要之運動場地，以三軍球場為代表。

我國大型運動場館發展明顯受政府政策的影響，政府遷台初期，運動設施不多，主要為學校體育教學設施。1960年代我國經濟開始起飛，國民生活水準提昇，對於運動設施的需求逐漸增加，政府開始興建台北市立體育場、台灣省立體育場（蔡厚男，2001）。

1970年代到1990中葉各地方政府大力興建運動場地，以作為推廣國民體育之基石（葉公鼎，1994）。自1974年高雄市舉辦第一屆台灣區運動會，大事興（修）建運動場地，並鋪設全國首座人工跑道經由傳播媒體廣為宣傳後，可說轟動全國。此後，各縣市長在詳審之後認為，辦理運動會不但可顯示政績，提高運動水準，且出足風頭，故而各縣市長莫不使出渾身解術，拼命爭取主辦區運權，促使國內運動場地如雨後春筍般快速增加而普遍化（曾國雄，1993）。

1985年彰化縣辦理臺灣區運動會花費新台幣8億元興建運動場館，使得運動場館的規模逐漸擴大，開近年區運大規模場館風氣之先（蘇維杉，2007）。

到了1991年起國家建設六年計畫之中為了推展全民體育而興建運動場地包括鄉鄉有游泳池、運動公園；縣縣設棒球場、體育場；籌建殘障人士專用綜合運動場；籌建國際化運動場所，雖因國內經濟成長不如預期，使得相關運動休閒場所的規模縮小，但此一政策更使得國內各地之運動場地更加普及。

行政院體育委員會成立後也投入不少的經費在興（整）建運動設施上，自1998年至2006年補助興（整）建運動設

施總計 1,652 件，包括縣（市）立運動場館計 167 座，鄉（鎮、市、區）運動場館計 100 座，鄉（鎮、市、區）游泳池計 43 座，鄉（鎮、市、區）運動公園計 45 座，社區簡易運動場所計 802 座，運動場館夜間照明設備計 344 座，自行車道計 74 處，其他類如靶場、各縣市運動休閒推廣中心興（整）建計 77 座（行政院體育委員會，2008）。

由於台灣地區現有的運動場館規模不足以承辦國際大型賽事，故高雄市政府在成功爭取 2009 世界運動會的主辦權後，行政院體育委員會於左營中海路，鄰近捷運紅線 R17 站興建賽會的主場館，基地面積約 19 公頃，工程造價約新台幣 70 億，擁有四萬個座席、一萬五千個臨時觀眾席。為符合國際田徑總會（IAAF）一級認證標準的國際性運動場館。

在高雄市左營區三民家商旁，博愛路與新莊仔路交叉口興建高雄現代綜合體育館（通稱小巨蛋），基地面積為一萬七千多坪。2004 年以 BOT 方式動工興建，預定在此舉行體操、運動舞蹈等比賽。日後可提供競技、表演、運動、會議、展覽、遊憩、教學等多功能使用。主建築體育館內部挑高 40 公尺，相當於 6 層樓高的開放空間，設有一萬五千席座位，是一座符合奧運設施標準的現代化體育館，可供籃球、排球比賽及兩百公尺長度室內田徑場使用。附屬建築則包括 10 層樓高 48 公尺，總樓地板面積 7 萬 5000 多坪，與漢神巨蛋百貨相連，形成一座健康、休憩、購物三合一的多功能體育園區（2009 高雄世界運動會網站，2008）。

二、公共運動場館管理組織發展

臺灣地區最早成立公共運動場館的單位是高雄市、屏東

縣、台南市等三縣市，於民國 1948 年分別成立高雄市立體育場、屏東縣立體育場、台南市立體育場。民國 1980 年代臺灣地區公立體育場成立的數目急遽增加，此時期內共有台東縣、彰化縣、澎湖縣、台中縣、臺北縣、苗栗縣、雲林縣及宜蘭縣等八縣市成立縣立體育場，並完成各項體育場館的新建，包括田徑場、游泳池及體育館等。

配合民國 1989 年開始實施之「國家體育建設中程計畫」，落實臺灣各縣市設置「縣市立體育場」，惟 1990 年代臺灣縣市立體育場之興建仍未脫離籌辦運動會建場地之思維（王慶堂，2007）。

臺灣地區各級公立體育場發展 60 餘年來共成立了 25 處體育場，然因各級首長對體育的認知不同，導致各級公立體育場在政府機關內的位階不同，如表 2-1。

表 2-1 臺灣地區縣市立體育場成立年代一覽表

成立時間	體育場名稱	備註
1948	高雄市立體育場 台南市立體育場 屏東縣立體育場	2008 年改制為體育處 2000 年改制體育場管理所
1956	臺北市立體育場	2004 年改制體育處
1960	新竹市立體育場	
1961	臺灣省立體育場	1999 年改制為行政院體育委員會台中體育場 2004 年併入國立臺灣體育學院
1964	嘉義市立體育場	

表 2-1 (續)

成立時間	體育場名稱	備註
1972	桃園縣立體育場	
1979	高雄縣立體育場	
1980	基隆市立體育場	
1984	台東縣立體育場	
1985	澎湖縣立體育場	
	彰化縣立體育場	
1986	台中縣立體育場	
1988	臺北縣立板橋體育場	2008年改制為臺北縣體育處
	苗栗縣立體育場	
1989	雲林縣立體育場	
1990	宜蘭縣立體育場	
1993	台南縣立體育場	
1997	嘉義縣立體育場	
1998	臺北縣立新莊體育場	2008年改制為臺北縣體育處
2000	花蓮縣立體育場	
	臺北縣立樹林體育場	2008年改制為臺北縣體育處
2001	金門縣立體育場	
2005	新竹縣立體育場	

資料來源：王慶堂(2007)，2007臺灣體育運動高峰論壇實錄，p134。

三、運動場館的功能

王慶堂(1999)指出，公立體育場是各縣市推展全民競技體育的樞紐，扮演地方體育發展之第一要角。依據教育部1970修正之「各省市公立體育場規程」第三條規定之體育

場。第一條規定各省、市立公立體育場，以鍛鍊國民健全體格，培養體育精神，及發展全民體育為目的。也提到體育場主要功能在對民眾推廣、訓練及競賽活動等事宜。

在運動產業方面，運動設施之工作性質屬於第三類產業（服務業），休閒服務業中細分之「運動休閒服務」，葉公鼎（1991）認為其具有以下之功能：教育、競技、訓練、觀賞、測驗、休閒。謝文偉（2001）則認為體育場除具有教育、競技、觀賞、測驗、休閒、及訓練六大功能外，如能再結合公園綠地，並有效達到都市綠化功能，其可增添其觀光的功能。

雖然，葉憲清（1999）認為舉辦運動比賽是體育館經營重點。然而隨著國民生活品質的提高，學生、教師或社區民眾休閒需求日益提昇，從事運動也成為日常休閒的一部份，而運動場館的完善與否，對於參與休閒活動的動機有決定性的作用（李宗鴻，2002）。

官文炎（1992）認為公立體育場與民眾接觸最直接、頻繁，體育場必須發揮其服務功能，因此，體育場之功能應為：（一）替民眾製造健身與活力的場所。（二）傳播最新運動資訊與健康、保健的仲介者。（三）擔任了全民性、競技性、休閒性、民俗性等活動之推廣任務。（四）提供體育運動教育與訓練比賽之場所。（五）是觀光、休憩與欣賞之場所。（六）引進、開發、推廣新樣式的休閒運動項目。（七）促進親子間的健康與和諧。（八）協助辦理各項非體育性活動。

林國棟（1996）指出，運動設施之功能為：（一）促進體育事業發展：良好完善的運動設施，可以吸引民眾自動參與運動。（二）提昇運動人口與風氣：運動設施設置得越普遍、越舒適，運動人口自然會越多。（三）提高運動成績與

水準：良好完善的運動設施能提供優良的訓練環境，運動技術水準更可提高。(四)作為教育場所，具有運動教育的功能。(五)作為訓練場所，具有運動訓練的功能。(六)作為鍛鍊場所，具有運動鍛鍊的功能。(七)作為比賽場所，具有競技運動的功能。(八)作為休憩場所，具有休閒活動的功能。

蘇雄飛(2000)認為運動場館的建築與建造，是人類建築科技與藝術創作的智慧結晶。它是一個集運動、休閒、訓練、比賽、娛樂、表演、展覽、集會等綜合休閒活動中心，更是該城市觀光點、地標。

王慶堂(2002)認為體育場具有以下功能為：(一)提供休閒運動場所。(二)提供運動指導。(三)提供運動競技場地。(四)訓練優秀運動選手。(五)辦理全民體育活動。(六)辦理運動競賽活動。(七)提供民眾運動觀賞。(八)發展健康體適能活動等功能。

鄭良一(2002)指出，運動場館是指從事運動行為的活動場所，範圍包括室內外運動場、游泳池、及其他種類的運動場所之總稱，其主要功能有第一提供健康諮詢、休閒運動、資訊功能，第二提供運動機會、節目活動、形成組織，第三提供教學活動、運動訓練、社團組織，以及提供各種運動競賽、表演、空間服務。

田文政(1991)指出，體育館的用途與功能可歸納成以下三點：(一)從事競賽活動的場所。(二)提供集會的場所、(三)教學活動場所體育館的角色與功能是多面性的。

張璟揚(2006)認為，可將運動場館歸類為以下三大功能：(一)教育與訓練的功能。(二)社會服務的功能。(三)休閒與商業經營功能。而曾國雄(1993)指出，欲使國內公

共體育場邁入企業化營運管理當中，必須先行定位並把握幾個大原則：(一)公共體育場必須是發展「全民運動」為原則。(二)其做好管理的目的是提高服務品質，並減少政府經費負擔。(三)公共體育場企業化經營非以營利為目的，盡可能達到收支平衡。(四)公共體育場運用科學化管理，期達教育、訓練、競賽、休閒、觀賞之效果。

國外許多現代化大型運動場館，除了舉辦職業性比賽，場館本身亦與商業結合，成為複合性的休閒娛樂中心，提供民眾一個觀賞運動與休閒購物的場所。因此，運動場館除了提供與體育運動相關功能外，更是休閒娛樂的場所，也是進行商業活動的處所，並提供社會性功能，包括平時的集會場地和緊急的避難所。

四、運動場館的發展趨勢

費宗澄(1993)認為，運動設施發展及趨勢，在體育活動內容與使用者的互動下，體育設施分為兩大類，包含有大型運動設施及一般運動設施等不同的層面需求：(一)大型運動設施—以專業競賽或職業比賽為主：1.設施規格標準化、統一化。2.設施大眾化。3.設施多功能化。4.設施自給自足化。5.設施資源共用化。(二)一般運動設施—以國民體育為主：1.設施普遍化、分散化。2.設施多功能化。3.設施資源共用化。

邱俊銘(2000)指出，目前運動的趨勢在活動目標上區分為健身、運動表現、休閒娛樂，在活動屬性上劃分成個人、專業、職業等類型，在運動設施上是國民體育、國際比賽、職業比賽等不同的訴求，並衍生出運動醫療、運動傷害等研

究，以及帶動相關附屬運動產業的興起。

黃思文（2003）提出，運動設施發展及趨勢：（一）因應基本活動需要，空間屬於娛樂性質。（二）因舉辦活動，提昇為符合區域或地方比賽標準。（三）國際比賽設施之標準。（四）重視運動員之需要。（五）與娛樂休閒設施結合。

田文政（1991）指出，運動場館為永久性建築物，其規劃設計極須審慎週詳，並秉持前瞻性、國際性以及未來性的發展目標。運動場館的經營管理應該在其規劃興建之初便應納入考慮。陳啟誠（2003）也認為運動場地設施在興建前，應力求空間、時間的連貫與人力、物力的統整，才能發揮整體的效益。

蔡長啟（1992）對於運動場館的規劃，提出以下原則：（一）運動場館之興建，應有整體規劃。（二）運動場館規劃應考量其必要性。（三）運動場館之規劃不宜由少數人或單一單位或業主主辦。（四）在規劃前或規劃過程中需設法蒐集有關資料。（五）竣工啟用後之經營管理與維護，在規劃時即應考量。

Olson（1997）指出，運動場館的規劃是非常具有挑戰性的一個任務，原因是從建築的細部規劃、成本的控制、建材的選擇考量以及滿足顧客需求等，皆需不同領域的專業人才，因此，應先組成一個委員會或是規劃小組，共同來研擬規劃的細節。

錢紀明（2001）認為，良好的場館規劃，才能塑造良好的運動環境，而體育運動場館的規劃原則可分為兩部份：第一是在硬體方面，應著重下列四個要點：（一）整體性原則。（二）舒適性原則。（三）安全性原則。（四）前瞻性原則。

第二個規劃原則是在軟體方面，欲提升硬體的使用價值，則必須有軟體設施加以輔助，運動器材的說明、場館內音響設施的配置、建築的採光、通風及色彩等都是必須考量的因素。

廖運正（1998）具體指出，未來規劃興建之公共體育場館，應依場館容納量與場館周邊腹地、交通流量、停車量等定出一定比率，以方便民眾使用場館並減少行政管理人員管理上的壓力。

田文政（1991）即認為，體育館在興建之初須先確認其目的與功能，依其目的可分為競賽用途、教學用、供一般民眾使用、運動兼慶典集會等活動場所。

官文炎（2003）指出，一個設計完善，合乎多功能使用的現代化運動場館，在空間規劃上必須滿足基本的教育、訓練、比賽、觀賞、各種職業性比賽與集會表演等功能，因此，運動場地設施的空間規劃，依其使用原則可分為以下四點：
（一）行政管理空間。（二）運動服務空間。（三）運動觀賞空間。（四）主場地活動空間。

John, 與 Sheard（2000）指出，運動建築外部的規畫包含場館位置的選擇、交通的便利性、停車場地的供應、場館周遭景觀的考量等四項要素，其次才是場館建築方位之選擇與內部區域的劃分。

室內運動場館的空間規劃應考量以下幾點要素（Turner, 1993）：
（一）地點的選擇。（二）行人與交通流量。（三）設置主要教學區域。（四）表面材質的選擇。（五）聲量控制。（六）照明設備。（七）氣候控制。（八）電力系統與安全維護。室內運動場館能排除天候的因素，無論晴雨都能提供場地服務，充分發揮體育教學、運動休閒、商業集會等

功能，因此，運動建築的空間規劃是非常複雜且重要的，場地多元化使用是當前的趨勢，因此在設計之初，便應詳細規劃與評估，以便將來達到多功能之使用 (LaRue, Walker & Krogh, 1997)。

任何的大型運動場館與體育館，在興建之前就必須考量其空間的規劃，然而今日運動場館的空間規劃與設計，以逐漸跳脫傳統的訓練比賽、教學等觀念，尤其是大型體育館為了考慮營運的需要，在空間的規劃與設計上，都非常重視是否能發揮最大的使用彈性 (官文炎, 1995)。官文炎 (2003) 進一步指出，運動場館的規劃與建造，是現代化國家重要的建設指標，也是現代人追求更高的生活水準必須必備的條件，因此運動場館必須滿足各種科技化、藝術化、人性化等多種功能，所以在空間的規劃與設計上應遵循幾項準則，分述如下：(一) 滿足國際標準競賽場地的規範。(二) 活動場地功能效益的充分發揮。(三) 內容格局安排具完整性。(四) 空間設計表現力求人文精神。(五) 應用科技觀念已保證安全、實用及效率。(六) 充分發揮經濟效益

王慶堂 (2007) 指出，就我國運動建築發展之觀察，生命、生機、生態、生活與共生的「五生」規劃原則應是未來我國大型運動場館之可行出路策略，如下：

(一) 運動建築之生命

1. 增進人類健康之生命
2. 增進運動建築之生命週期

(二) 運動建築之生機

1. 引進商業活動，創造無限商機
2. 擴大民間投資，借鏡企業經營經驗

(三) 運動建築之生態

1. 運動建築之節能設計
2. 建材使用及經營管理之環保措施
3. 建築計畫之環境保育

(四) 運動建築的生活價值

(五) 異業共生

多用途、多功能、彈性空間變化已經是未來大型運動場館的趨勢，因此規劃興建運動場館時，不只是考量內部設施及空間配置，更要對場館外部的物理環境作出完整的規劃。運動場館的使用者從住家出發到抵達運動場館，從進入場館到運動空間或解決食衣住行等民生必需，亦或緊急疏散等都必须對細節詳加考量。

第三節 公共運動場館營運現況

Magaretta (2002) 認為，每一個組織需要健全的經營模式，才能生存發展，無論企業、政府機構或是非營利組織都是如此，其實經營模式就是一則故事，訴說公司如何經營它的事業 (李田樹等譯，2006)。

當組織外在情境改變時，面對新的經營挑戰和新的策略議題時，領導者應該轉換思考邏輯來處理策略面向可能的改變，如此激發出新的創意，重新形塑事業的圖像，規畫出具有發展潛力的經營模式。

一、公共運動場館經營現況

近年來隨著經濟發展及周休二日政策的實施，國人休閒意識提升與健康促進觀念的興起，使得民眾對於運動休閒設施的需要日益增加，希望政府能建設優質的運動休閒環境並提供高品質的服務或活動（牟鍾福，2002）。

經營模式其實就是事業觀念的應用，經營模式代表一個企業在產業中的策略地位，此定位通常是企業衡量外部環境及內部資源與能力後所做的策略選擇，即企業選擇那些活動來創造企業的價值，選擇的結果就是經營模式，是企業成敗的關鍵。

洪崇昶（2003）認為，所謂經營就是企業需要掌握的「方向」，而管理則是有了方向之後，如何運用最快的「速度」向前推進。我國運動場館產業，除私人經營運動場館外，大部份皆為政府興建之運動設施，例如各縣市公立體育場館，更是我國推展體育政策的重要機構，其預算皆由政府相關部門編列預算支應，目前經營型態可概分為自行經營、委託經營及成立法人或基金會管理，但大多數縣市仍採用自行經營管理（許龍池，2005）

以下就目前慣用的「公辦公營」及「民間參與公共建設」兩種經營方式闡述之：

（一）公辦公營

各級縣市體育場，均為政府編制內之組織，由政府依組織規程設置，以公辦公營方式提供服務，屬於極為傳統之營運方式。

錢紀明（2001）認為，有效的經營管理，除可藉由酌收費用、籌措財源、永續經營外，亦可因為收費使顧客珍

惜運動機會，提高運動的參與及場地設施的使用率。

然而蔡秀華(2002)卻憂慮，使用者付費制度的實施，可能產生的負面影響需加以考慮。如行政成本的增加、使用者的反彈與低所得者使用權的喪失。

低所得者往往無額外的預算負擔從事運動或休閒所需的費用，此現象應非全民運動推廣的本意，故訂定相關放費標準時，應在低所得者可負擔之範圍，訂定合理的優惠制度，鼓勵民眾使用運動設施。

各縣市公立體育場雖不以追求利潤最大化為目標，但仍應有一套有系統、有組織、有效率的經營模式，運用本身核心能力與資源來制定策略，建立營運的獨特性及差異化，創造價值及建構持續性競爭優勢，達到永續經營及服務民眾的目的。若公部門單位能有效活化資源，將現有場館做更多元化的利用，則其經營成效定不亞於民間及私人機構，並能為更多民眾提供良好的運動環境與相關服務(鄭志富、呂宛蓁與曹校章，2006)。

(二) 民間參與公共建設

公共投資具有投資大、風險高、回收較慢等特質，但它們多可創造出相當大的外部效益與社會利益。有鑑於此，政府為了加強民間參與重大公共建設之意願，從1994年11月通過「獎勵民間參與交通建設條例」、1995年8月核定「以BOT方式推動國內公共建設」方案到2000年2月「促進民間參與公共投資法」公佈施行，正式賦予民間參與政府公共建設的法源依據。

所謂「民間參與政府公共建設」，乃是民間機構透過競標或申請、審核等公開程式，取得參與投資公共建設的

權利，並承諾履行該公共建設之籌辦、資金取得、興建、營運及移轉等工作之全部或部份義務。所謂民間機構，可依中華民國公司法成立之公司或公司以外之私法人，包括財團法人或公益性社團法人；而參與投資權利之取得，主要係透過特許競標 (Concession Tendering) (劉憶如、王文字與黃玉霖，1999)。

在「促進民間參與公共投資法」的第八條明訂民間機構參與公共建設之方式。目前，台灣地區運動設施類的公共建設以第一款「由民間機構投資興建並為營運；營運期間屆滿後，移轉該建設之所有權予政府。」屬於BOT方案、第四款「由政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施，予以擴建、整建後並為營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。」屬於ROT方案，以及第五款「由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。」屬於OT方案，等三類較為常見。分述如下：

1. BOT 模式：Build-Operate-Transfer (興建－營運－轉移)，簡稱 BOT：由民間機構投資興建並為營運；營運期間屆滿後，移轉該建設之所有權予政府，同時喪失經營權。營運期間該標的之所有權人為該民間機構。臺北文化體育園區的主體為一座多功能體育館 (即俗稱之巨蛋)，目前以 BOT 模式由遠雄集團旗下的遠雄巨蛋事業辦理。

2. ROT 模式：Rehabilitate-Operate-Transfer (擴、整建－營運－移轉)，簡稱 ROT：由民間機構向政府租賃或整建現有設施後而營運之。營運期間該建物之

所有權人依舊為政府。例如，台南一中的游泳池原為冷水游泳池，與上等游泳訓練中心合作，採用 ROT 案的方式，由民間出資，改為溫水游泳池，提高游泳池的使用率。

3. OT 模式：Operate-Transfer(營運－轉移)，簡稱 OT，由政府投資興建完成硬體建設後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。營運期間該建物之所有權人為政府，此種方案即為大家所熟悉的「公辦民營」或「公共民營」。例如：台南市政府將台南市立棒球場 OT 給統一企業作為統一獅職業棒球隊的主場地加以經營。

二、公共運動場館管理現況

Rawlins (1992) 指出，管理是規劃、組織、領導與控制組織成員的行為表現、善用各種組織之資源，以達到組織目標的過程(郭建志譯，1995)。管理有五大功能，分別是組織、規劃、領導、控制及人力資源管理(黃金柱，1997)，而許士軍(2002)認為，管理本身可視為一種程式，雖劃分為若干種功能，但事實上，它們之間具有密不可分的互動關係，任何一種功能發生變動，其他功能也必然會受到影響。

管理功能是否能充分發揮，關係著運動場館的營運績效，任何的運動場地設施從興建到完成，皆需大量的時間與經費，所以建築前的規劃與完工後的經營管理，必須環環相扣，缺一不可。

蔡培村與孫國華(1998)認為，管理是尋求組織內部協調運作的一切行動或策略；而經營則比較常出現於企業界，

強調如何使組織創造價值增加生產力並追求最大之邊際效益。

江明修（1995）指出，西方自1970年代以來由於多元民主社會快速發展，人民自覺與權力意識的普遍高漲，各種需求與問題有待政府解決，但往往因政府官僚體系（bureaucracy）效率不彰或未能及時適應環境變遷，而形成政府失靈的現象。另一方面，經由市場機能的運作後，亦不能滿足人民所需的資源與服務，形成市場失靈的情形，於是各種不以營利為目的的私人慈善事業、宗教團體、研究機構、學校、醫院、美術館、圖書館乃至各類型基金會、會員組織及社區鄰裏互助組織等非營利組織（Non-profit Organization）因而大量興起。……使得整個社會國家運作主體儼然形成公部門、私部門及非營利組織三足鼎立卻又普遍連結之情形。

葉公鼎、張文真與盧素娥（1994）在「國內外著名體育場館營運方式之分析比較」一文中指出，體育場之組織型態具有政府部門、營利團體及法人團體三類型。

以下針對政府部門、企業部門及非營利組織之管理特性闡述之：

（一）政府部門管理

隨著週休二日的來臨、政府為民服務政策，國人對於休閒生活品質及運動健康的需求的提高等等因素影響，公立體育場的角色，已不再單純只是發展全民運動及競技運動之樞紐，同時更是發展教育文化、藝文活動、運動課程、運動諮詢指導及親子活動休閒遊憩場所等地方政府為民眾服務的重要機構。

運動場館由政府相關部門規劃、編列公務預算支應工

程經費，政府投資為體育場興建之財務來源，運動場館興建完成後由政府成立「體育場」之行政組織負責經營管理各運動場館，並於每年按其人員編制、業務活動、場地維護、設備管理等編列年度預算，以支付體育場之相關費用，至於收入則屬公共福利性質方式，因此收費低廉，常不足以支付年度支出費用，然其不足之數由政府編列較不考慮收入多寡，因此，社會福利性質之公辦公營往往支出大於收入，如未能妥與企業化經營管理，將會加重政府之負擔（王慶堂，2002）。

在我國各縣（市）公立體育場中，屬於「高度開放」的運動地設施，依開放措施之不同而有所差異，就行政院體育委員會（1999）調查報告，指出我國縣（市）公立體育場設施開放使用現況如下：

1. 以「對外免費開放」而言，籃球、田徑場、排球場、舉重場、及重量訓練場等五種運動場地設施有較高的開放使用率。
2. 「對外租借」而言，體操場地、體育館，以及視聽中心等場地設施的開放使用率高。
3. 「會員制收費」而言，所有各單項的運動場地設施均無開放使用率超過七成以上。
4. 「部份收費」而言，只有室外游泳池及室內游泳池兩種運動設施的開放超過七成以上。

整體而言，我國縣市公立體育場的開放使用率偏低，只有游泳池、棒球場、羽球場等場地的使用率較高。且各公立體育場館開放形態分為：對外免費開放、對外租借、會員制收費及部份收費等四種。簡言之，可分為收費與不

收費等二大類型。然而空有使用法規與經費或預算是不足以建構完整之經營架構。「人」的因素往往是決定成功與否的重要因素。

人事行政本是一個機關或團體為完成其使命，對其工作人員作最適切最有效的選拔、任用、教養、維護、督導、考核所需的知識、方法與實施；其目的在使人盡其才，即人的內在潛能之最高發揮與利用，使事竟其功，以最經濟的手段獲得最大的效果。

政府在任用運動場館管理人員時應依據「公務人員任用法」應本專才、專業、適才、適所之旨，初任與升調並重，為人與事之適切配合。選擇合適的人員調（派）任，但自「自治二法」、「地方制度法」施行以來，在人事制度鬆綁的趨勢及回應縣市首長對地方自治權責相符的訴求（關中，1998），地方政府人事任用權擴大甚多，地方公務人員任用情形，也因而產生一些異常扭曲現象，似已逐漸偏離人事任用法制的宗旨（秦裕傑，1998）

黃進吉（2002）進一步指出，自2000年總統大選後，上至中央政府政權，下至地方政府在政黨輪替效應影響下，過去一黨獨大威權體制所主導的「一條鞭」人事政策體制，也因政黨訴求及外界環境條件的更迭，產生改弦易轍的變化，人事任用制度有逐漸由「專業取向」偏向「政黨服務」的趨勢。

在考績制度方面，依據「公務人員考績法」第五條規定年終考績應以平時考核為依據。就其工作、操行、學識、才能考核其工作績效。

而「公務人員考績法施行細則」第三條也呼應其母法

的規定列舉公務人員年終考績，應綜合其工作、操行、學識、才能四項予以評分。並且明訂各項的比重，其中工作占考績分數百分之五十；操行占考績分數百分之二十；學識及才能各占考績分數百分之十五。

考績表格式，雖統一由銓敘部定，但為因應不同單位屬性的差異，在「公務人員考績法施行細則」第一款也強調，各機關得視業務特殊需要，另行訂定，再報銓敘部備查。

雖然公共運動場館的業務具有其特殊性，但事實上，各公共運動場館的主管機關並未另行訂定特殊的考績表格式。故其與一般公務機關對其人員的考績評定並無二樣。

因此，政府部門管理在人員的「選拔」、「任用」、「教養」、「維護」、「督導」、「考核」無法落實的情況下，公共運動場館的經營績效恐怕會江河日下。

（二）企業部門管理

經營之神王永慶先生曾說：「不賺錢的企業是罪惡。」企業以賺錢為最基本目的是天經地義的事，故公司能賺錢則是具有競爭力或經營成功；公司不賺錢，則企業將無法生存；公司若破產，則所有員工都失業，這將造成一路哭的不幸後果（林永順，2005）。

因此，財務報表的分析，對管理者及經理級的高階層主管而言，是不可或缺的要件，如果沒辦法做到這一點，則很難對企業本身進行適當的管理（許慶萍譯，2000）。

過去拜資本主義之賜，社會責任的觀念無足輕重。企業總無所不用其極地把賺取更多錢當成是組織最重要的目標，但卻適得其反。現今的營利企業，逐步建立「取之於

社會，用之於社會」的經營觀念（胡桂玲譯，2005）。

許多企業現在紛紛喊出「責任」與「信任」的口號，但是企業管理者必須承擔哪些責任呢？企業談論「利潤中心制」（decentralized profit responsibility）已數十年之久，但他們通常是從貨幣層面來評量結果（吳品清譯，2005）。而世界知名的企管大師 Peter Drucker 曾經說過「企業的任務，就在於創造滿意的顧客，利潤並不是最重要的事情，因為利潤只是我們讓顧客滿意之後的一種回饋」。

Kaplan, 與 Norton (1996) 認為企業過去只重短期財務性目標的達成而不重營運與管理控制系統的建立，將使企業長期的策略與遠景無法實現。根據 Kaplan, 與 Norton (1992) 在 Harvard Business Review 提出平衡計分卡 (Balanced Score-card; BSC) 的概念，認為企業營運績效評估除了在「財務面」的衡量重點外，應同時強調「顧客面」、「企業內部營運面」及「學習成長面」等非財務指標之結合。建立平衡計分卡後，實行四個管理程式，可以將企業的遠景與策略轉換成實際的行動，且平衡計分卡已逐漸發展成為一項策略性管理制度，將藉由結合策略與績效協助管理者實現組織願景。因此吳安妮（1997）認為，平衡計分卡有別於以往偏重財務性衡量，它均衡的架構及實現策略價值，已跳脫傳統績效評估制度的範疇，成為策略型管理制度。

（三）非營利事業管理

陳金貴（1996）指出，在傳統上，以政府和企業兩大部門為組織劃分，出現了第三部門，一般通稱為非營利組織。隨著政治的開放與經濟的進步，社會的發展日趨多元

化，人民的權利意識逐漸被喚醒，對於許多公共的議題提出各種不同的需求，造成社會需求及政府供給間產生落差。1990年代以後，各國非營利組織的興起，擔負起彌補的積極角色，成為政府部門及私人企業外的第三部門（陳金貴，1994；孫本初，1994）。

Peter Drucker 表示非營利組織之興起乃為彌補營利界凡事以利潤為考量和政府部門以照顧多數民眾的原則，所產生的偏差和不足（餘佩珊譯，1994）。

Thomas Wolf (1990) 曾對非營利組織作一描述性的定義，他認為非營利組織必須具備下列六特質：

1. 必須具備公眾服務的使命。
2. 必須經政府立案，並接受相關法令規章的管轄。
3. 必須為一非營利或慈善的法人組織。
4. 經營結構必須排除私人利益或財物之獲得。
5. 其經營得享有免除政府稅收的優待。
6. 享有法律上之特別地位，捐助者或贊助者之捐款得列入免稅範圍。

Salamon (1992) 更明白地指出非營利組織的六項特徵：

1. 為正式的組織 (Organization)
2. 不得分配利潤 (Non-profit-distributing)
3. 民間私人性質 (Private, As Opposed to Governmental)
4. 人員的志願參與 (Voluntary)
5. 具公益的屬性 (Of Public Benefit)
6. 具自理能力 (Self-governing)

林雅莉（1999）將非營利組織界定為：1.具公共服務使命，並積極促進社會福祉。2.具法人地位之不營利或慈善的非政府組織。3.具「不分配盈餘限制」原則。4.享有免稅優待及其捐助者享有減稅優惠的組織。

江明修與鄭勝男（2002）指出，自1990年以降，隨著公民意識的抬頭，各國民間自發性的「非營利組織」日益蓬勃發展，更積極地擔負起彌補「社會需求」和「政府供給」間的落差，形成政府部門、私人企業等機構外以公益為優先的「第三部門」、而第三部門如雨後春筍般紛紛產生，已蔚為一股不可忽視的潮流，因此，近年來「師法民間」的重點，逐漸轉向與第三部門建立協力關係。

而非營利組織範圍很廣，包括教育、文化藝術、醫療保健、福利、宗教、人群服務、環境保護、動物保育、社會公利（如：人權、消費者權益、婦女權、公共聯合勸募、公共設施、休閒...）等。

司徒達賢（1999）指出，非營利組織潛在貢獻大，社會資源多，社會對它的期望也高，因此必須注意提昇其經營管理的水準。

司徒達賢（1999）應用本身所發展「CORPS」模式，來分析非營利組織的整體觀念。所謂「CORPS」是五個英文字母的縮寫，這五個字母分別代表非營利組織運作的五項基本因素。它們是：

C：clients，服務對象

O：operation，創造價值之業務運作

R：resources，財力與物力資源，含資源提供者

P：participants，參與者，含專職人員與志工

S : services , 所創造或提供之服務

陳淑瑤 (2003) 指出，台灣在 90 年代所呈現的新興、多元的非營利組織，在參與社會議題方面大幅的擴張，而政府及社會對於非營利組織在推動台灣現代化所扮演的角色上，亦都給予正向且高度的肯定，也由於這些角色，使非營利組織產生了包括倡導、價值維護、監督、服務提供、公眾教育、開創與創新等等相對地組織功能。因此，非營利組織所擁有的合法性，在今日的台灣可說是非常確立了，若能將這股能量引進運動場館的管理領域內，為台灣地區公共運動場館的經營與管理注入的活水資源，提供社會價值創新、擴大運動參與與帶動場館管理改革變遷等等的積極角色功能。

三、台灣地區公共運動場館營運困境分析

台灣地區歷經數十年經濟奇蹟的迅速發展後，國人在物質生活水準提高之餘，對於體育休閒活動的需求也日益殷切，各級縣市政府或為了滿足民眾需求、舉辦區運或為了舉辦其他大型活動，無不大興土木建設各具特色之體育場，然而這些體育場在完成其主要任務後，常因迫於縣市政府經費不足與管理人員短缺，致使一般公立體育場均給人老舊、閒置和缺乏管理的刻板印象 (謝一睿，2000)，導致陷入營運上的困境。

葉公鼎 (1991, 1992) 指出，公立體育場館營運困境在於：(一) 體育場定位不夠明確，人力員額不足。(二) 目標為推展全民體育，但在組織結構僅設有活動及總務二組負責各項工作。(三) 各體育場特色有待建立。(四) 偏遠地

區縣府財政狀況不佳、人員流動頻繁及推展活動有困難。(五)非體育性事業的存在。(六)安全的問題。(七)收費的問題。(八)研究發展條件不足。(九)宣傳方式過於保守被動。

宋維煌(1993)認為，組織編制不足、經費預算不足、活動推廣方式需加強、設備維護需汰舊更新。吳政崎(1996)也指出，各縣市體育館因人力及經費不足，缺乏妥善維護管理，不但浪費公帑也影響全民運動推展。

行政院體委會(1999)的調查中也指出，(一)地方政府體育場組織須加強。(二)縣市政府體健課與體育場業務存在著業務混淆及權責不明現象。蘇雄飛(2000)的研究指出，(一)體育場名稱定位不夠明確。(二)場館興建前甚少作營運管理方面的評估。(三)缺乏大型的表演、展覽等大型的空間。(四)人員層級低、經營人才欠缺、異動高等因素，造成各級體育場在制度面上及結構面上，無法作轉型及業務上的突破。(五)主管單位重視程度不如文化中心。(六)場長職等及組織編制無調整，阻礙發展。

蔡厚男(2001)認為，(一)場館區位問題：停車場不足或週邊道路狹小，交通便利性不足。(二)未能訂出合理收費標準。(三)運動場館及設施使用率太低。(四)運動場館及設施之營運管理方式不夠專業化。(五)財務方面過度依賴政府經費補貼。(六)場館體育專業人員不足，缺乏行銷管理人員。(七)運動場館發展定位問題：運動設施開發多以舉辦大型賽會及培訓選手為主要考量，非以民眾需要為訴求。

王慶堂(2002)指出，(一)場館編制人員不足。(二)

場地設備不足。(三)場地經營管理人員之態度保守消極。(四)職務列等過低，人才外流。(五)場館設施老舊，不利現代化之營運。(六)同仁業務負擔過重。(七)專業人力不足。(八)部分地方政府首長不支援。(九)場地設施空間遭外單位長期佔用。

葉公鼎(2005)進一步指出，(一)主管價值觀不一致(地方首長、校長、場長等替換)及委託民間營運單位變動，均可能影響場務推展及運作。(二)法令的限制。(三)營運經費不足：政府體育經費逐年減少。(四)維修保養的問題：若幹公共運動場面臨無經費維修精密儀器的窘境。(五)使用者需求日益增加：民眾對於場地使用時間增長，與公共運動場開放時間有所衝突。(六)組織員額的問題：地方公立體育場之行政人員職等不高及員額數不足，使社會菁英不願投入或僅為其升遷之跳板，無法精熟業務。(七)營運者的專業素質：目前公共運動設施的營運者，其背景多為教育或者公共行政系統的公務人員，較少具備運動休閒設施管理之專業背景，缺乏整體營運規劃觀念、不熟悉BOT、OT、ROT新制度之運作。

綜合多位學者的看法，發現台灣地區公立體育場館營運困境都圍繞在組織定位、人力資源、硬體設施、營運管理等面向。

四、公共運動場館營運策略分析

我國自1960年代起各縣市多利用省運會、區運會機會，辦理興建該縣市公立體育場，但也因缺乏事前的規劃、後續營運及維修計畫，導致其營運績效不佳，隨著企業化觀念的

引進公立體育場管理之後，公立體育場逐漸朝向專業化經營邁進，國內多位學者提出多項提昇營運績效的策略，企在經營管理上產生變革，以逐步提升公立體育場的功能及管理成效。為解決台灣地區公立體育場館營運困境，多位學者建議如下：

宋維煌（1993）認為：（一）明訂體育場經營目標，達到教育、訓練、競賽、觀賞、運動與休閒功能。（二）適時調整體育場組織與定位，使升遷合理化。（三）活動設計要多樣化與精緻化以滿足民眾需求。（四）宣傳行銷需加強。（五）加強研究發展，帶動地方體育風氣。（六）財務追求收支平衡，自給自足。

曾國雄（1993）在「體育場的經營管理」一文中建議：（一）「人事」與「物」的管理方面：

1. 行政人員本身要自我學習，培養「經理」的能力。
2. 人員的運用應以「群體」方式做統籌的運作。
3. 器材分門別類妥善保管。

（二）有關營運方面：

1. 貫徹「使用者付費」的實施，消除特權。
2. 運用社會資源。
3. 辦理推廣活動項目，以社區需求為優先。
4. 以自動化、機械化代替人力。
5. 場內可提供由運動廠商設服務性運動器材、衣服展示。
6. 增進建物附加價值。

吳政崎（1996）指出，（一）提供充足員額與經費，業務負責人應負責盡職。（二）體育館須採取企業化的營運方

式籌措財源，並採用志工認養方式，協助維護管理，以節省經費開支。（三）設施維護應重視效率高的機械化及人員專業化。（四）建立一套讓設施管理者據以遵循的管理制度。

鄭志富（1999）認為，（一）管理組織的建立。（二）體育運動產品的管理。（三）運動設施的佈置。（四）運動設施、設備及器材的保養。（五）物料管理。（六）人事管理。（七）安全管理。（八）衛生管理。

蔡厚男（2001）研究指出，（一）以企業經營手法從事多角化經營，維持運動場高度使用。（二）與週邊附屬設施整體規劃，利用行銷宣傳、交通網路建構、附屬設施配合、設施維護等，使其順利運作，維持長久經營優勢。（三）結合運動休閒觀光遊憩系統（四）建立體育志工制度。（五）審慎評估各運動場館委託民間經營與認養方式。

王慶堂（2002）認為，（一）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。（二）舉辦運動場館經營觀摩會，推廣國內外成功經驗。（三）改善服務空間，便利經營管理，營造優質運動環境。（四）建立運動場館經營績效評鑑、獎勵與輔導制度。（五）建立志工制度，輔導成立志工組織，協助場館提昇營運績效。（六）推動制定運動場館與設施認養法規，建立推動使用者付費制度。（七）推動運動專業科系畢業生社會服務役制度，擔任體育指導工作。（八）檢討現有公立體育場館人員編制或編列。（九）場館管理人員採行早晚班制或假日輪班制，延長開放時間，發揮場館效益。

曾國雄（2002）指出，（一）人員要能自我學習，培養管理能力。（二）人員運用要以群體方式統籌運作。（三）

器材分門別類妥善管理。(四)貫徹使用者付費原則，消除特權。(五)妥善運用社會資源。(六)辦理推廣活動項目，以社區需求為優先。(七)以自動化、機械化代替人力。(八)提供運動廠商所設服務性器材或衣服展示區。(九)增進建築物附加價值。

林秉毅與劉田修(2003)認為，(一)由公辦公營模式逐漸走向公辦民營策略模式。(二)以多元化角度經營運動場館。(三)以企業化方式經營。(四)積極尋找企業贊助。

徐欽賢(2006)則認為，(一)尋求企業贊助。(二)體育場多角化經營。(三)貫徹使用者付費，妥善擬定各項設施合理收費標準，並規劃符合使用者付費的具體方案。(四)體育場公辦民營。(五)發展地方特色體育項目。(六)區域結盟。(七)跨縣市結盟。

運動場館的營運應隨著外界環境的急劇變化及民眾的需求調整，管理機關不僅要重視內部管理活動更要重視外在的任務目標，以因應外界環境的變遷，促進組織的生存和發展，進而保有競爭優勢。

第四節 公共運動場館經營績效之分析

在西元前六、七世紀時，希臘的體育場所全由國家經營，雅典最早的體操場希臘人稱為Gymnasion除了是運動交際娛樂的場所外，亦是講學之所。到了羅馬時期在各大城市中大多建有公共浴室，羅馬浴場不單是公共澡堂；也是基本的社交生活場所，白天是業務、運動及文化中心，晚上是娛樂中心(蔡毓芬譯，2000)，故不管是希臘的體育場或是羅馬浴場

皆為綜合性功能的處所。

到了近代，歐美國家隨著產業革命帶來的經濟成長，促使實質收入提升及與休閒活動的時間增加，運動人口的迅速成長刺激了運動朝向商業化的發展，企業家藉此興建了大型的競技場，使其本身不但獲得了經濟上的利益，社會地位也同時獲得提昇。其中英國十九世紀的賽馬及二十世紀初的足球場即是最具代表性的例證（鄭良一，1997）。

在二十世紀的前期與中期，大型運動場館的興建，經常和世界運動大事有關，例如奧運會、世運會、歐洲足球賽和美式足球等（鄭良一，2002）。另外，政府機構也為了增加稅收，以公共運動場館吸引職業球團進駐，如：Los Angeles Angels (AL) 的 Angel Stadium of Anaheim 的所有者為 City of Anaheim 雙方於 1996 簽定 33 年的約期（BALLPARKS, 2008）。而且，一個球隊也是一個城市的寶物，使城市有名，像人們就說如果那密爾瓦基小市沒有釀酒人隊的話，誰知道這個小市（許昭彥，1995）。

在美國，公共的運動場館除了辦理運動相關活動之外，亦提供機會讓公益團體能募集慈善經費，大都會巨蛋（Metrodome）的建物所有人為大都會運動設施委員會（Metropolitan Sports Facilities Commission, MSFC）從 1983 年開始即有許多社服義工利用該館的活動獲取利益，資助 150 個以上的公益團體。以 1992 年超級盃足球賽為例，有 500 位以上的義工賺了超過 45,000 美元的金額提供地方的慈善機構。另在 1994 年全年之中，111 個公益團體利用本館舉辦之活動，共提撥 69 萬美元作為社會回饋（台灣省政府，1996）。

台灣地區大型運動場館大多因舉辦區運或為了舉辦其他

大型活動，而由政府出資興建，然而這些體育場在完成其主要任務後，卻迫於縣市政府經費不足與管理人員短缺，而未能發揮其應有之功能。林清山（1997）指出，在自由民主國家，消費意識高漲的多元社會，人民認為佔地數十公頃的運動公園，耗費數十億公帑的公立體育場，不允許沒有效率管理，沒有經營績效，人民要求政府能高效率、高效能經營公立體育場。

謝文偉（2000）指出，公立體育場一定要能強化內部管理經營，對外能有企業行銷策略與能力，才能凝固忠誠顧客群，也才能開發潛在新客戶。盧心雨（2001）也認為公立體育場也應朝績效管理，企業化經營，呈現組織效能。

邱金松等（1998）針對體育場館營運效能提出建議，各公立體育場宜朝績效管理、多元化經營、企業化行銷。Flynn（1993）認為，運動場館之經營管理應重視項目包含：（一）主體計畫（master plan）。（二）空間需求（space break down）。（三）設施管理計畫（Facility management）。（四）設備器材計畫（equipment plan）。（五）趨勢研究（trend）。（六）殘障設施計畫（handicapped）等六項。

邱金松、葉公鼎、牟鍾福、朱文忠與李應麟等（1993）歸納體育場館實際營運所需重視的因素為：（一）組織。（二）人事。（三）經費。（四）設施。（五）活動設計。（六）行銷。（七）研究發展等。

Farmer, Mulrooney, 與 Ammom（1996）指出，經營管理是運動設施營運成敗的關鍵，而營運之範圍需包括以下：（一）經營架構。（二）群眾管理。（三）保養與維修。（四）預約及排定行事曆。（五）企業化經營。（六）票務管理。

(七) 販賣點與商品。(八) 行銷及促銷策略的發展。(九) 財務管理。

戴文隆(1998)在「宜蘭縣立體育場營運績效指標之研究」中，以「主管單位」、「組織成員」、「民眾」及「專家學者」等為研究對象，獲得有關營運績效的九個因素構面，分別是(一)整體運作。(二)場地使用狀況。(三)園區交通狀況。(四)活動辦理狀況。(五)民眾觀感。(六)經營能力。(七)經費使用情形。(八)團隊工作士氣。(九)設施規模的適當性。

謝文偉(2000)在「臺北縣立新莊體育場營運績效評估指標之研究」中，指出，體育場營運在效能上須兼顧環境、目標、品質、及時性和民眾滿意等多項評估規準。並以活動與設施「使用者」及「提供者」作為研究對象，研究結果發現，新莊體育場營運績效評估指標為(一)工作與服務態度。(二)與民眾互動關係。(三)體育場硬體設施。(四)體育場交通狀況。(五)體育場之運作。

何曉瑛(2000)在「台南市立棒球場委託民間企業經營管理之個案研究」中指出，運動設施要營運成功，必須考慮下列十一項基本因素(一)經營目標。(二)組織人事。(三)活動規劃。(四)票務管理。(五)財務管理。(六)設施維修與增建。(七)行銷。(八)販賣及出租區域。(九)群眾管理。(十)風險管理。(十一)交通與停車。

郭文仁(2004)對縣、市立體育運動場館有效營運之看法與見解，作如下說明：

(一)體育場館要能有效之經營管理，首須訂定營運之願景與目標。

- (二) 具有完善之設施：如優質的場館、綠美化環境、設備保養與維護等。
- (三) 健全的組織系統：如人事組織、管理組織。
- (四) 經營管理策略：如行銷、財務管理、票務管理、預約與行事曆排定、風險管理、活動規劃、群眾管理、團隊士氣與獎勵、工作與服務態度。
- (五) 其他：交通與停車、注重民眾回饋機制、販賣點與商品等。

鄭志富、呂宛蓁與曹校章(2006)在「臺灣地區各縣市體育館營運績效評估之實證研究」中，參考 Kaplan, 與 Norton (1996) 兩位學者所發展之平衡計分卡，建構出營運之績效指標，各構面及指標內容如下：

- (一) 顧客構面：顧客滿意度、環境滿意度等。
- (二) 財務構面：成本管控規劃、創造營運收入、財務稽核等。
- (三) 內部程式構面：健全的組織、專業化人力管理、資訊科技化程度等。
- (四) 創新與學習構面：自我成長、社會成長等。

綜上所述，得知眾多學者針對公共運動場館營運績效有不同的見解，筆者將其相同處與差異處做一比較，如表 2-2，以便更加清楚明白各學者的指標內容。

表 2-2 公共運動場館經營績效研究指標比較表

面向	指標內容
使命目標	主體計畫 (Flynn,1993)；經營目標 (何曉瑛，2000)；訂定營運之願景與目標 (郭文仁，2004)；創新與學習構面：自我成長、社會成長等 (鄭志富、呂宛蓁與曹校章，2006)。
組織與人力資源	組織、人事 (邱金松等，1993)；經營架構 (Farmer, Mulrooney, & Ammom,1996)；團隊工作士氣 (戴文隆，1998)；組織人事 (何曉瑛，2000)；健全的組織系統 (郭文仁，2004)；內部程式構面：健全的組織、專業化人力管理、資訊科技化程度等 (鄭志富、呂宛蓁與曹校章，2006)。
硬體設施	空間需求、設備器材計畫、殘障設施計畫 (Flynn,1993)；設施 (邱金松等，1993)；保養與維修 (Farmer, Mulrooney, & Ammom,1996)；場地使用狀況、設施規模的適當性 (戴文隆，1998)；體育場硬體設施 (謝文偉，2000)；設施維修與增建 (何曉瑛，2000)；具有完善之設施 (郭文仁，2004)；顧客構面：顧客滿意度、環境滿意度等 (鄭志富、呂宛蓁與曹校章，2006)。
顧客滿意	活動設計 (邱金松等，1993)；預約及排定行事曆、販賣點與商品 (Farmer, Mulrooney, & Ammom,1996)；活動辦理狀況、民眾觀感 (戴文隆，1998)；工作與服務態度、與民眾互動關係 (謝文偉，2000)；活動規劃、販賣及出租區域 (何曉瑛，2000)；經營管理策略 (郭文仁，2004)；顧客構面：顧客滿意度、環境滿意度等 (鄭志富、呂宛蓁與曹校章，2006)。

表 2-2 (續)

面向	指標內容
營運管理	設施管理計畫 (Flynn,1993) ; 經費、行銷 (邱金松等, 1993); 企業化經營、行銷及促銷策略的發展、票務管理、財務管理、群眾管理 (Farmer, Mulrooney, & Ammom,1996) ; 整體運作、園區交通狀況、經營能力、經費使用情形 (戴文隆, 1998); 體育場交通狀況、體育場之運作 (謝文偉, 2000); 財務管理、行銷、交通與停車、風險管理、群眾管理、票務管理 (何曉瑛, 2000); 經營管理策略 (郭文仁, 2004); 財務構面: 成本管控規劃、創造營運收入、財務稽核等 (鄭志富、呂宛蓁與曹校章, 2006)。
其他	趨勢研究 (Flynn,1993) ; 研究發展 (邱金松等, 1993); 其他 (郭文仁, 2004)

資料來源：研究者自行整理。

透過文獻文析法，研究者從公共運動場館的發展與其經營現況，並綜合分析多位學者對公共運動館經營績效之研究，初步統整歸納出公共運動場館經營績效面向指標如表 2-3：

表 2-3 公共運動場館經營績效面向指標表

績效	面向	指標
公共運動場館經營績效	A 使命目標	a1 促進運動風氣
		a2 提昇場館形象
		a3 培育管理人材
		a4 提高競技運動水準
	B 組織與人力資源	b1 組織結構
		b2 專業管理人員
		b3 志工組織
		b4 完備典章制度
		b5 組織成長與組織氣氛
	C 硬體設施	c1 設施與妥善率
		c2 人員服務態度
		c3 安全衛生條件
		c4 便利交通系統
	D 顧客滿意	d1 運動資訊揭露
		d2 人員服務態度
		d3 運動專業指導
		d4 活動滿意度
		d5 推廣運動休閒
	E 營運管理	e1 成本收入比
		e2 每日開放時間
e3 每年使用率		
e4 行銷策略		
e5 檔案管理		
e6 風險管理		

第五節 本章小結

根據上述相關文獻探討，將其整理總結如下：

一、績效

績效是一個組織或團體達成目標的程度。組織或團體為了永續發展，根據內外條件設定其願景及發展方向，並使組織或團體內所有成員朝向組織的願景及發展方向共同努力。同時也根據組織或團體的特性決定組織績效評估的模式及績效評估的指標，並藉由管理控制的手段達成組織或團體的績效要求，進而完成組織或團體的目標。

二、公共運動場館的發展概況

台灣地區從日據時代即已發展的運動場館歷經大型運動賽會（區運）的舉辦而日愈發達，各縣市政府的硬體建築規模逐漸擴大；到1991年後各鄉鎮市為了推展全民運動亦興築許多運動休閒的場所。體委會成立後，成為體育運動的最高行政主管單位，亦投入不少經費在興（整）建運動設施上。

而各縣市運動場館的管理單位在各硬體完成前後成立，唯因各級首長對體育的認知差異，導致各級公立體育場在政府機關內的位階不同。

各公立體育場為提高場館的使用率，師法國外的經驗，除了舉辦運動賽事之外，更結合商業活動，成為複合式的休閒娛樂場所，也提供集會和緊急避難等社會性功能。

由於運動場館的建造費非常龐大，若僅僅提供運動賽事勢必無法維持營運的平衡，故未來的運動場館必須符合多用途、多功能以及彈性空間變化的基本需求，並且還要注重場館外部空間的規畫，解決所有顧客的民生問題，以及緊急疏散的動線安排。

三、公共運動場館的營運現況

就運動場館的經營而言，可區分為「公辦公營」及「民間參與公共建設」兩種方式，其中民間參與公共建設再細分為「BOT」、「ROT」及「OT」等三類。以組織的管理特性而言，可區分為「政府部門」、「企業部門」及「非營利組織」，各有其組織目標及管理需求。而「組織定位」、「人力資源」、「硬體設施」、「營運管理」等面向為目前急待解決的問題。

運動場館的經營應隨著外界環境的變化及民眾的需求而迅速調整，管理機關亦應兼具公私部門的經營理念，不僅要重視內部的管理策略更要重視外在的任務目標，以因應外在的競爭壓力，增進公共運動場館的存在價值與永續發展。

四、公共運動場館營運績效的分析

經文獻探究，整理多位學者對公共運動場館營運績效的研究後，初步歸納出 5 個面向，24 項指標。包括：

『使命目標』面向之指標有：「促進運動風氣」、「提昇場館形象」、「培育管理人材」、「提高競技運動水準」。

組織與人力資源面向之指標有：「組織結構」、「專業管理人員」、「志工組織」、「完備典章制度」、「組織成長與組織氣氛」。

『硬體設施』面向之指標有：「設施與妥善率」、「人員服務態度」、「安全衛生條件」、「便利交通系統」。

『顧客滿意』面向之指標有：「運動資訊揭露」、「人員服務態度」、「運動專業指導」、「活動滿意度」、「推廣運動休閒」。

『營運管理』面向之指標有：「成本收入比」、「每日開放時間」、「每年使用率」、「行銷策略」、「檔案管理」、「風險管理」。

第三章 研究方法

本章主要分為六個部分，第一節：研究架構；第二節：研究流程；第三節：研究方法；第四節：研究對象；第五節：研究工具；第六節：資料處理與統計。

第一節 研究架構

本研究之目的在於瞭解公共運動場館經營績效之面向、指標。透過相關文獻分析，初步擬定公共運動場館經營績效之 5 個經營績效面向，分別為使命目標、組織與人力資源、硬體設施、顧客滿意、營運管理等面向，且各經營績效面向下又包含有數量不等的指標。而根據本研究之研究目的提出本研究之架構圖（如圖 3-1），探討公共運動場館經營績效面向與指標。

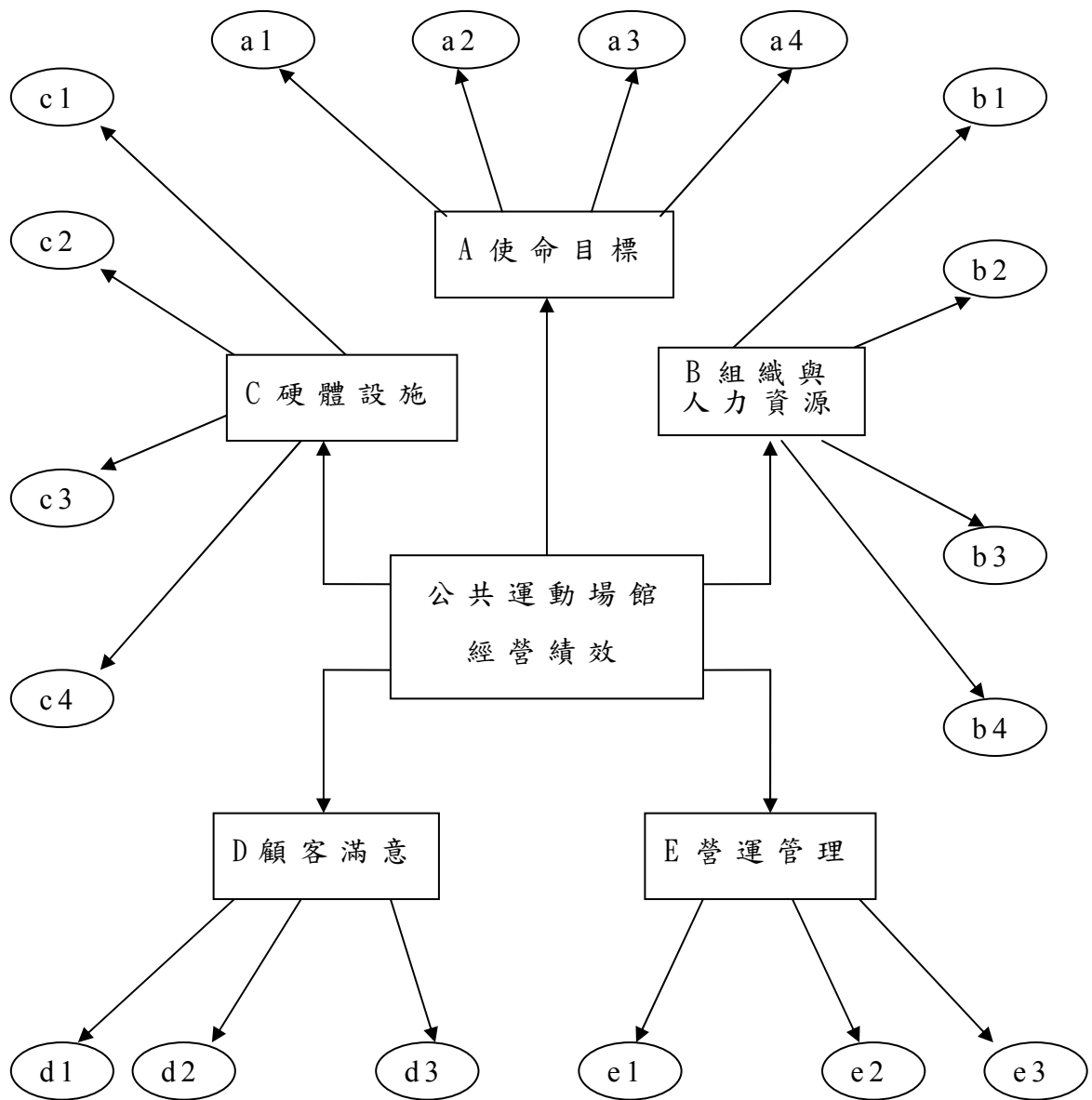


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究流程

本節特將研究流程具體說明，如下：

一、文獻探討與分析

就公共運動場館經營和績效指標的理論基礎與內涵做文獻初步探討並詳加分析，從中初步建構公共運動場館經營績效指標。

二、學者專家樣本之選任

選任國內運動管理領域及具公共運動場館經營實務之先進人士來作為本研究之德爾菲專家小組成員。

三、編製 Delphi 專家問卷

把初步建構之指標編製成調查問卷，以德爾菲專家小組成員為對象進行問卷調查，直到達成一致性共識。

四、指標建構完成

等到德爾菲專家小組成員達成一致性共識後，即是本指標建構完成。

五、撰寫研究報告

根據完成建構指標之體系撰寫研究報告。

本研究之研究流程以圖 3-2 來加以說明。

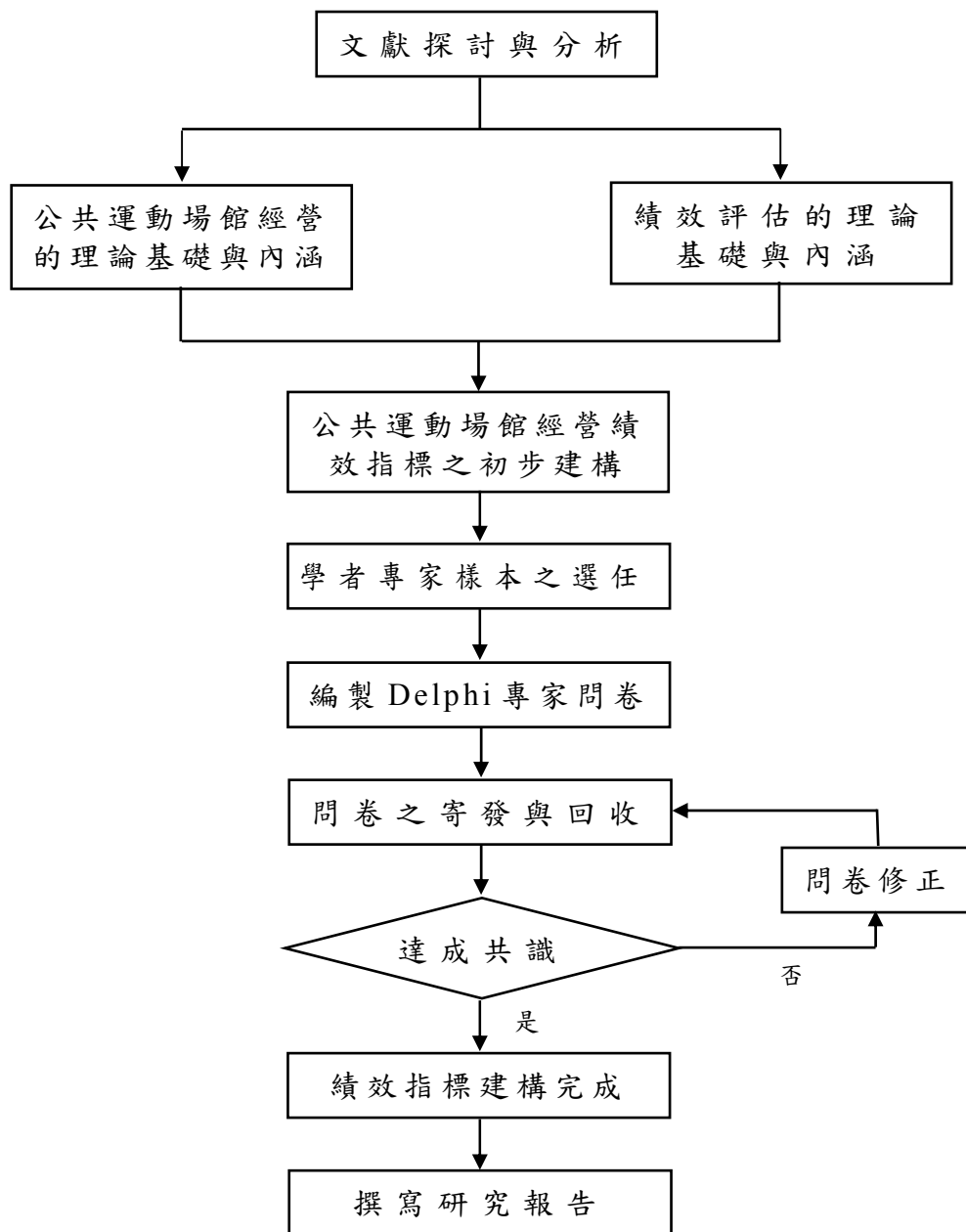


圖 3-2 研究流程圖

第三節 研究方法

本研究所採用方法為德爾菲法 (Delphi Method) ，以德爾菲法進行三次問卷調查，等到達成共識後，最後彙整而建構形成本研究評估面面與指標體系。

「Delphi Method」係指針對某一主題交由一群專家表達意見，然後再予以收集、分析並彙整資料，冀獲得團體一致之看法，而專家之間毋須面對面對質或辯論，僅需就某一主題編製成之一系列（三～四次）問卷，依據個人的知覺與認知，表達意見予以評判，進而達成共識（王文科，1996）。

一、德爾菲法的意義

學者因為其問卷型態而將Delphi法歸於調查研究法（林生傳，2003）亦有學者歸類於分析研究法 (Analysis Method) ，即是把問題細分成其組成成分，以便發現它的真實特性以及各變數的因果關係。其大意是針對一特定的主題，邀請一群相關的專家小組或稱「專家團」（A panel of experts 或 Delphi panel）來表達意見，在集思廣益後，加以組織整理，最後逐漸發展成為一種允許成員間不必面對面互動或面質，就能達成共識來解決複雜問題的溝通方式，此方法多應用於其目標資料不足或情況未明之時，為求其主題之未來預測、分析、評估與高層決策之目標建立，目的為獲得團體專家的一致共識（楊宜真，1999；楊欣樺，2001）。

二、德爾菲法的來由

傳說古希臘太陽神「阿波羅」（Apollo）在「Delphi」殺死了對手「皮索斯龍」後，成為當地的主人。後人為紀念祂，於「Delphi」建立阿波羅神殿（簡茂發、劉湘川，1993）。

「德爾菲法」（Delphi Method）原是企業界所採行的一

種預測技術，最初由美國蘭德公司 (Rand Corporation) 中的 Helmer, 與 Dalkey 於 1950 年代所發展出來的，當時是被用來預測未來科技事件的發展。因為德爾菲法乃是準確度極高的預測方法，所以除了企業上的預測之外，漸漸地也普及至其他層面。例如：在經濟上，用以作精確的匯率預估；在政治上，用來預測未來總統人選（陳麗珠，1999）。

由於應用的領域漸趨於廣泛，德爾菲法已經成為一種團體間之溝通方法，也有人把它當作是一種專家成員間溫和的意見互動模式，而不再限於未來事件的預測。

三、德爾菲法的進行步驟

德爾菲法一般大都進行四次問卷填答左右，其主要的進行步驟如下（吳雅玲，2001；遊家政，1996；郭生玉，1996；陳麗珠，1999）：

（一）確定研究主題，設計調查問卷

在進行預測或是意見溝通之前，首先必須確定所要探究的研究主題，接著再依據所研究的主題編製調查問卷。問卷的編製應注意：

1. 問卷的架構

應採結構式 (structured) 的方式編製，如此一來，可讓參與專家瞭解問卷調查的方向，而問卷回收後也容易彙整分析歸納，以利編擬下一次問卷而使研究進度順暢。

2. 問卷的內容

要有良好的表面效度 (Face validity) ，即要保持外觀整齊清潔、題目長短適中、指導語要清楚詳盡…等等。

3.問卷的題目

題目乃是構成問卷的核心，題目是否具適切性，影響到問卷品質的良窳，以下粗列一些撰寫題目的原則：

- (1) 避免使用雙重否定的問題，儘可能使用肯定的敘述。
- (2) 避免使用具有暗示性的特殊字詞。
- (3) 避免使用模稜兩可的名詞，所使用的名詞要明確。
- (4) 避免使用假設性的問題。
- (5) 避免使用學術上的專有名詞，若是無法避免也應將其說明清楚。
- (6) 避免發問敏感性語句及威脅性的問題。
- (7) 避免題目過長，每個題目應達到言簡意賅。

(二) 選取德爾菲專家成員

所選取德爾菲專家成員通常是對問題有所研究的專家學者或者是有實務經驗的人員。取樣的原則如下：

1. 兼具理論與實務。
2. 具備溝通協調與研究的能力。
3. 對問題解決有所助益。
4. 具有參與研究的熱誠。
5. 樣本具有高異質性。

選取德爾菲專家成員樣本之後，要事先以電話或是親自拜訪說明研究目的與實施步驟，請求其給予協助並徵詢其同意。最後，確認德爾菲專家成員樣本的名單。而參與的專家人數，傳統上均採取小樣本，但也可以依研究目的

加以調整。若德爾菲專家成員之間的同質性較低時，成員的人數為五到十位（遊家政，1996）。

（三）進行三～四次的問卷調查

研究者必須負責將設計好的問卷分別郵寄給每位德爾菲專家，請他們發表意見。並於問卷回收之後，針對各項意見進行分析統整並歸納而編製下一次問卷再寄給專家們，這個過程會反覆不斷的繼續下去直到獲得最後共識，以下將介紹其要旨：

1. 第一次德爾菲問卷

第一次問卷寄出之後，研究者最好立即以電話追蹤問卷是否有收到，順便詢問填答者於填答問卷時是否遭遇困難，並提醒其準時寄回以利研究進行。

2. 第二次德爾菲問卷

第二次問卷是德爾菲成員之間對話的開始，該內容應提供第一次問卷的彙整意見與反映情形，包括全體成員之眾數（Mo）、平均數（M）與標準差（SD）。

3. 第三次德爾菲問卷

第三次應提供第二次問卷的彙整意見與反映情形，包括全體成員之眾數（Mo）、平均數（M）與標準差（SD）。假如，德爾菲中的成員之意見仍與眾人的意見差異頗大，要求其回答意見不變的原因為何。

4. 第四次德爾菲問卷

第四次應提供第三次問卷的彙整意見與反映情形，包括全體成員之眾數（Mo）、平均數（M）與

標準差 (SD)。一般來講，到此階段已達成一致的共識，準備進行撰寫研究報告。Wicklein (1993) 認為：一般的德爾菲調查問卷大致實施三至四次，假使第一次採取結構式問卷，那麼即使僅進行兩次問卷也可以達成共識，端賴問題的性質與研究設計而定。

(四) 資料統計與分析結果

德爾菲研究的資料統計與分析結果的方法，其主要的分析方法兼採質與量的方法。

1. 質的分析 (qualitative analysis)

將德爾菲成員所提供的意見進行詮釋、分析並歸納。

2. 量的分析 (quantitative analysis)

將德爾菲成員在各題「重要性之圈選」情形以集中量數與變異量數呈現。當專家成員意見達成共識之際，即可停止問卷之實施，緊接著進行資料分析，並撰寫研究報告。

四、德爾菲法的優點與缺點

國內外學者對德爾菲法的評價相當高，因為它解決傳統會議式的缺失；不過它也產生一些實施過程中的限制，以下將介紹其優點與缺點：（遊家政，1996；陳麗珠，1999；簡茂發、劉湘川，1993）：

(一) 優點

1. 解決傳統會議式的缺失

傳統會議式的缺失，諸如成員代表性不足、易受權威所影響、易受愛面子心理的壓抑，易受說服

力所操控、易產生從眾效應 (bandwagon effect)與群體迷思 (groupthink)...等等，藉由德爾菲法均能獲得有效解決。

2.能蒐集較正確與周延的意見

以文字敘述之方式填答問卷，並實施多次的問卷進行溝通，如此一來，不但提供了參與的專家成員反覆思考之空間，而且參與者能從問卷資料中得知別人的意見進而啟發自己的思惟方向，使其在團體的意見交流下激發出更充份的資訊，能在周詳的思慮之下修正自己的看法，提出最完善的意見。

3.能得到較一致的共識

德爾菲法使用系統化、結構化的問卷並提供統計資料供參與者參酌，使專家成員的意見降至最低，趨向一致達成共識，達到集思廣益之功效。值得一提的是成員之間地位相等且意見均受到重視。

4.採郵寄問卷方式溝通，節省了鉅額的旅費

德爾菲法解決專家成員彼此面對面之際，空間安排的困難與時間掌握不易的限制。僅用郵寄問卷方式就能達到溝通的目的，除了可避免面對面開會的疲勞轟炸，更重要的是節省了鉅額的旅費。

5.方法簡單易行

大致說來，德爾菲法相較與其他統計方法來說是比較容易的，因此許多的研究者均樂意採用。此外，此法在教育上之應用研究是具有實用性與可行性，而所得到的資料也較完整與適切，可以增進研究者的研究信心，其不失為一種好的研究方法（吳

清山、林天祐，2002）。

（二）缺點

1. 研究者心理壓力沉重

以郵寄方式進行多次（三～四次）問卷調查進行起來相當費時且進度不易控制，倘若稍有閃失而讓研究進度延遲，這對一個研究者來說心理壓力非常沉重。一般來說，每一次的調查問卷從寄出到完成彙整至少需花費將近一個月的時間，所以整個德爾菲法調查研究保守估計最少要持續三～四個月的時間。

2. 難以發揮腦力激盪的效果

雖然德爾菲法能趨向一致達成共識，達到集思廣益之功效，但卻不能產生運用腦力激盪（brainstorming）時所產生的創造性意見，那是因為缺乏團體面對面時的溝通互動與回饋。

3. 專家選擇的困難

專家是德爾菲法調查研究的靈魂，但如何去選取具代表性的專家樣本，乃是一大難題，若是稍有不慎能會造成最後研究結果的偏差，不但會使研究結果的內在效度（internal validity）低落，更遑論其外在效度（external validity），而使研究價值大打折扣。

4. 參與專家的流失

因為德爾菲法調查研究至少要進行三次，保守估計最少要持續三～四個月的時間，導致專家需要花費大量的精力與時間於問卷的填寫，最怕是問卷

有去無回，意指參與的專家於研究進行中因故流失，這對於採取小樣本的德爾菲法調查研究殺傷力非同小可（吳雅玲，2001）。

5.理論基礎薄弱

影響德爾菲法實施過程之因素尚未明確獲知，因此，造成德爾菲法的理論基礎薄弱（Uhl,1990）。

第四節 研究對象

首先，研究者徵詢國內運動管理界先進人士，再經由其推薦來選Delphi專家成員，其中包含運動場館管理人員4位、體育運動政策相關制定人員3位、及運動管理領域的學者專家5位，合計共12人，如表3-3：

表 3-1 德爾菲專家小組成員表

類別	姓名	服務單位	職稱
運動場館管理人員	王敏行	台南市體育會	理事長
	陸正威	台南市立體育場	場長
	蔡國哲	國立台灣體育大學	組長
	蕭松彩	國家運動選手訓練中心	副主任
體育運動政策相關制定人員	王漢忠	體委會	副處長
	林哲宏	體育司	專門委員
	趙昌恕	體委會	簡任秘書
運動管理領域的學者專家	王慶堂	國立台灣體育大學	副教授
	李建興	國立台灣師範大學	副教授
	吳國銑	國立東華大學	副教授
	徐欽賢	國立勤益科技大學	副教授
	陳鴻雁	輔仁大學	教授

註：各類別專家以姓名筆畫排序

第五節 研究工具

本研究之工具為「公共運動場館經營績效指標」調查問卷，預計進行三次，如下說明：

本問卷之內容乃是研究者探究國內外有關公共運動場館經營與績效評估理論相關研究文獻，最後所歸納統整而成。

研究者特將三次問卷之內容稍作說明，而詳細內容請參閱附錄A~C，以下為是三次問卷之簡介：

一、第一次Delphi調查問卷（詳見附錄A）

第一次Delphi調查問卷乃是由研究者探討分析相關研究文獻，然後編製成「公共運動場館經營績效指標」結構式(structured)問卷，讓Delphi專家成員針對每一評估指標做評判，以李克特氏(Likert)7分量表評判其重要程度，以『1』代表非常不適切，『7』代表非常適切，中間分數則按重要程度，分別以『2、3、4、5、6』加以評定，數字愈大代表愈適切。此外，提供開放性意見欄讓其補充、修正問卷的題目與提出建議。

二、第二次Delphi調查問卷（詳見附錄B）

第二次Delphi調查問卷內容呈現第一次Delphi調查問卷勾選反應與意見，以及全體成員之眾數(Mo)（最多人選取的數）平均數(M)與標準差(SD)，提供其思考之參酌。此外，提供開放性意見欄讓其補充、修正問卷的題目與提出建議。

三、第三次Delphi調查問卷（詳見附錄C）

第三次Delphi問卷內容呈現第二次Delphi調查問卷勾選

反應與意見，以及全體成員之眾數 (Mo) (最多人選取的數) 平均數 (M) 與標準差 (SD)，提供其思考之參酌。上兩次已提供開放性意見欄，故本次問卷不提供開放性意見欄。

第六節 資料處理與統計

本研究結果之處理與資料分析，如下說明：

一、第一次 Delphi 調查問卷之資料分析

第一次 Delphi 調查問卷之資料分析，乃是將所有 Delphi 成員對各績效指標與項目的適切性得分 (共有 1、2、3、4、5、6、7 等七種分數) 之眾數 (Mo)、平均數 (M) 與標準差 (SD) 算出，以作為面向及指標修改與否之依據，當「 $M > 5.8$ 」(將 7 分量表換算成百分等級約為 80) 且「 $SD < 1$ 」時，則參酌 Delphi 成員對面向及指標之修正意見作修改或維持面向及指標原貌；當「 $M > 5.8$ 」時，且「 $SD \geq 1$ 」時，則依據 Delphi 成員對指標之修正意見作修改；當「 $M \leq 5.8$ 」且「 $SD \geq 1$ 」時，則將原面向及指標剔除，然後形成第二次問卷之編製。

二、第二次 Delphi 調查問卷之資料分析

第二次 Delphi 調查問卷之資料分析，乃是將所有 Delphi 成員對各績效指標與項目的適切性得分 (共有 1、2、3、4、5、6、7 等七種分數) 之眾數 (Mo)、平均數 (M) 與標準差 (SD) 算出，以作為面向及指標修改與否之依據，當「 $M > 5.8$ 」且「 $SD < 1$ 」時，則參酌 Delphi 成員對面向及指標之修正意見作修改或維持面向及指標原貌；當「 $M > 5.8$ 」時，且「 $SD \geq 1$ 」時，則依據 Delphi 成員對指標之修正意見作修改；當

「 $M \leq 5.8$ 」且「 $SD \geq 1$ 」時，則將原面向及指標剔除，然後形成第三次問卷之編製。

三、第三次 Delphi 調查問卷之資料分析

第三次 Delphi 調查問卷之資料分析，乃是將所有 Delphi 成員對各績效指標與項目的適切性得分（共有 1、2、3、4、5、6、7 等七種分數）之眾數（ M_o ）、平均數（ M ）與標準差（ SD ）算出，以作為面向及指標修改與否之依據，當符合「 $M > 5.8$ 」且「 $SD < 1$ 」時，維持面向及指標原貌；未符合則該面向及指標剔除，最後完成「公共運動場館經營績效指標」之建構。

第四章 結果與討論

本研究共實施三次 Delphi 調查問卷。茲分成四節，說明如下：第一節針對第一次 Delphi 調查問卷之結果做分析與討論；第二節針對第二次 Delphi 調查問卷之結果做分析與討論；第三節針對第三次 Delphi 調查問卷之結果做分析與討論；第四節針對第一次到第三次 Delphi 調查問卷之結果做歸納整理。

第一節 第一次「Delphi」調查問卷結果分析與討論

本次問卷於 2008 年 3 月 16 日寄出 12 份，於 2008 年 4 月 30 日完成回收，共回收 11 份，回收率約 92%。

第一次 Delphi 調查問卷，包含 5 大評估面向與 24 個評估指標。填答說明中請 Delphi 專家小組成員針對調查問卷中的評估面向與評估指標，用 7 分量表作答方式，以『1』代表非常不適切，『7』代表非常適切，中間分數則按適切程度，分別以『2』、『3』、『4』、『5』、『6』加以評定，數字愈大愈適切。

以下將分別依序呈現 Delphi 專家小組成員對調查問卷的看法與意見，並針對其意見進行彙整、修正與說明：

一、5 大評估面向之意見統計表、彙整表與修正表

根據第一次 Delphi 問卷統計結果，得知 5 大評估面向之平均數均大於 5.80（將 7 分量表換算成百分等級約為 80），標準差均小於 1，詳如表 4-1。

表 4-1 5 大評估面向之意見統計表（第一次 Delphi）

評估面向	Mo	M	SD
A 使命目標	7	6.60	.49
B 組織與人力資源	7	6.40	.66
C 硬體設施	7	6.40	.92
D 顧客滿意	7	6.60	.66
E 營運管理	7	6.80	.40

由表 4-1 顯示，Delphi 成員對 5 大評估面向已達成共識，因此全部予以保留。

而開放意見中，Delphi 部份成員認為用語上有一些不適切，因此將其意見加以彙整說明如表 4-2。

表 4-2 5 大評估面向之意見彙整表（第一次 Delphi）

「A 使命目標」之看法與意見
◎ 將「使命目標」改為「功能目標」
說明：「功能」確實比「使命」用語更為適切，故將其修正。
修正：功能目標。
「B 組織與人力資源」之看法與意見
◎ 將「組織與人力資源」修正為「組織與人員配置」
說明：「人力資源」已包括「人員配置」，故保留之。

經彙整後，維持 4 個面向名稱，修正 1 個面向名稱，將「使命目標」修正為「功能目標」，如表 4-3。

表 4-3 5 大評估面向之意見修正表（第一次 Delphi）

評估面向
A 功能目標（修正後）
B 組織與人力資源
C 硬體設施
D 顧客滿意
E 營運管理

二、A 使命目標面向之意見統計表、彙整表與修正表

根據第一次 Delphi 問卷統計結果，得知「A 使命目標」的評估指標之「a1 促進運動風氣」與「a4 提高競技運動水準」平均數均大於 5.80（將 7 分量表換算成百分等級約為 80），標準差小於 1；而「a2 提昇場館形象」與「a3 培育管理人才」平均數均小於 5.80，標準差大於 1。如表 4-4。

表 4-4 A 使命目標之意見統計表（第一次 Delphi）

評估面向/評估指標	Mo	M	SD
A 使命目標			
a1 促進運動風氣	7	6.60	.66
a2 提昇場館形象	5	4.90	1.14
a3 培育管理人才	6	5.30	1.01
a4 提高競技運動水準	7	6.78	.42

由表 4-4 顯示，Delphi 成員對「a1 促進運動風氣」與「a4 提高競技運動水準」此二評估指標已達成共識，因此予

以保留；而「a2 提昇場館形象」與「a3 培育管理人才」兩指標 Delphi 成員缺乏共識且認為該予刪除，故刪除此二指標。

而開放意見中，Delphi 部份成員認為用語上有一些不適切，且應增加 1 個評估指標，因此將其意見加以彙整說明如表 4-5。

表 4-5 A 使命目標之意見彙整表（第一次 Delphi）

<p>「a2 提昇場館形象」之看法與意見</p> <p>◎ a2 之形象意指硬體或公務機關（場館），可以更明確！</p> <p>◎ 建議刪除（二位）</p> <p>說明：場館形象包括硬體及公務機關，「場館形象」係指民眾因接觸場館使感官受到一定刺激而在知覺上造成存留對場館的意識。而此部份可歸納為場館的經營績效對民眾感官上的意識的作用，亦為經營場館最終的結果，不宜做為評估指標，應予刪除。</p>
<p>「a3 培育管理人才」之看法與意見</p> <p>◎ 建議刪除。</p> <p>◎ 運動場館的管理人才，應在學校（學術）或職訓單位培養與訓練，不應在運動場館中培育，請刪除。</p> <p>說明：運動場館為運動產業之一環，本身係以提供優良之運動服務為目的，而非職訓單位，故刪除之。</p>
<p>「a4 提高競技運動水準」之看法與意見</p> <p>◎ 改為「培訓運動競技人才」，同時增加「提供高水準競技場地」</p> <p>◎ 體育場本身是否可提高競技水準，令人質疑，或許可以「提供高水準競技場地」</p> <p>修正：培訓運動競技人才</p> <p>添加：提供高水準競技場地</p>

表 4-5 (續)

其他：

◎建議添加評估指標：提供運動休閒環境（條件）

說明：與「顧客滿意」面向之 d4 與 d5 相近，故不採納。

◎建議添加評估指標：財務收入

說明：與「營運管理」面向之 e1 相近，故不採納。

◎建議添加評估指標：舉辦各類活動

說明：與「顧客滿意」面向之 d5 相近，故不採納。

◎建議添加評估指標：活化區域經濟

說明：活化區域經濟為一綜合性結果，牽涉層面極廣，更與政府政策有高度相關，無法客觀評估，故不納入指標。

◎建議添加評估指標：配合現行政策

說明：我國歷年來主政者之體育政策即是本面向，故不納入指標。

經彙整後，刪除 2 個指標「a2 提昇場館形象」與「a3 培育管理人才」；修正 1 個指標「a4 提高競技運動水準」為「a4 培訓運動競技人才」；新增 1 個指標「a5 提供高水準競技場地」，如表 4-6。

表 4-6 A 使命目標之意見修正表（第一次 Delphi）

評估指標

A 功能目標

a1 促進運動風氣

a2 (刪除)

a3 (刪除)

a4 培訓運動競技人才 (修正)

a5 提供高水準競技場地 (新增)

三、B 組織與人力資源之意見統計表、彙整表與修正表

根據第一次 Delphi 問卷統計結果，得知「B 組織與人力資源」的評估指標「b1 組織結構」、「b2 專業管理人員」、「b3 志工組織」、「b4 完備典章制度」平均數均大於 5.80（將 7 分量表換算成百分等級約為 80），標準差均小於 1；而「b5 組織成長與組織氣氛」雖然平均數大於 5.80，惟其標準差大於 1，詳如表 4-7。

表 4-7 B 組織與人力資源之意見統計表（第一次 Delphi）

評估面向/評估指標	Mo	M	SD
B 組織與人力資源			
b1 組織結構	7	6.60	.49
b2 專業管理人員	7	6.50	.92
b3 志工組織	7	6.50	.67
b4 完備典章制度	6	6.10	.94
b5 組織成長與組織氣氛	6	6.00	1.41

由表 4-7 顯示，Delphi 成員對「b1 組織結構」、「b2 專業管理人員」、「b3 志工組織」與「b4 完備典章制度」等四個評估指標已達成共識，因此予以保留。

而開放意見中，Delphi 部份成員認為用語上有一些不適切，因此將其意見加以彙整說明如表 4-8。

表 4-8 B 組織與人力資源之意見彙整表（第一次 Delphi）

「b2 專業管理人員」之看法與意見

◎ 建議刪除

說明：運動場館的經營概念，與一般業務單位不同，需有產業經營相關專業背景的人力資源，方得獲致更佳的經營績效。故暫予保留之。

「b4 完備典章制度」之看法與意見

◎ 建議刪除「完備」

◎ 「典章制度」語意籠統，可改為「法規制度」，並包括考核、升遷...等。

◎ 建議刪除

彙整：「法規」與「制度」為一切行政的根本，依法行政為公務單位必要的行為；而「典章制度」為古用語，故修正之。

修正：法規制度

「b5 組織成長與組織氣氛」之看法與意見

◎ 「組織成長」與「組織氣氛」涉及兩個概念，應予分開；且「組織氣氛」與「組織文化」合併。

說明：組織文化是組織成員所共同分享的一套基本假設、前提、和價值，以及由這套價值衍生出來的行為規範和行為期望；這些組織的價值，不但可能被組織成員視為理所當然，而且具有指導成員行為的作用。故「組織文化」可涵蓋組織成長、組織氣氛，故修正之。

修正：組織文化。

表 4-8 (續)

其他：

◎ 建議添加評估指標：人力資源供需

◎ 建議添加評估指標：人事管理

彙整：「人力資源供需」與「人事管理」係跨指標 b1、b2 及 b3，故不適合新增指標。

◎ 建議添加評估指標：檔案管理

說明：與 e5 相同，故不採納。

經彙整後，修正 2 個指標名稱，將「b4 典章制度」修正為「b4 法規制度」，「b5 組織成長與組織氣氛」修正為「b5 組織文化」，如表 4-9。

表 4-9 B 組織與人力資源之意見修正表 (第一次 Delphi)

評估面向

B 組織與人力資源

b1 組織結構

b2 專業管理人員

b3 志工組織

b4 法規制度 (修正)

b5 組織文化 (修正)

其中「b5 組織文化」(原「b5 組織成長與組織氣氛」)雖然平均數大於 5.80，惟其標準差大於 1，雖經修正用語並予以保留，假使第二次 Delphi 其意見仍未達成共識(標準差

大於 1) 才予以刪除。

四、C 硬體設施之意見統計表、彙整表與修正表

根據第一次 Delphi 問卷統計結果，得知「C 硬體設施」的評估指標「c2 無障礙設施」、「c3 安全衛生條件」、「c4 便利交通系統」平均數均大於 5.80 (將 7 分量表換算成百分等級約為 80)，標準差均小於 1；而「c1 設施與妥善率」雖然平均數大於 5.80，惟其標準差大於 1，詳如表 4-10。

表 4-10 C 硬體設施之意見統計表 (第一次 Delphi)

評估面向/評估指標	Mo	M	SD
C 硬體設施			
c1 設施與妥善率	7	6.40	1.20
c2 無障礙設施	7	6.50	.67
c3 安全衛生條件	7	6.60	.49
c4 便利交通系統	6	6.30	.64

由表 4-10 顯示，Delphi 成員對「c2 無障礙設施」、「c3 安全衛生條件」與「c4 便利交通系統」等 3 個評估指標已達成共識，因此予以保留。

而開放意見中，Delphi 部份成員認為用語上有一些不適切，因此將其意見加以彙整說明如表 4-11。

表 4-11 C 硬體設施之意見彙整表（第一次 Delphi）

<p>「c1 設施與妥善率」之看法與意見</p> <p>◎ 刪除「與」，另妥善率係指原規劃建築之配置情形或事後之管理（應有差別）。</p> <p>◎ 語意模糊</p> <p>說明：運動場館營運之設施係指已完工驗收後交付營運單位做事後之管理，故應刪除「與」。</p> <p>修正：設施妥善率</p>
<p>「c2 無障礙設施」之看法與意見</p> <p>◎ 建議刪除</p> <p>說明：本「無障礙設施」指標係指針對運動場館是否符合現今無障礙設施之相關法規，而不牽就目前給予1997年以前興建之運動場館緩衝期。故不修正。</p>
<p>「c3 安全衛生條件」之看法與意見</p> <p>◎ 「條件」二字與指標無關，建議刪除「條件」二字</p> <p>說明：刪除「條件」二字</p> <p>修正：安全衛生</p>
<p>「c4 便利交通系統」之看法與意見</p> <p>◎ 建議刪除「便利」二字。</p> <p>◎ 「系統」二字與指標無關，建議刪除「系統」二字</p> <p>說明：刪除「便利」二字後，本指標更為中性用語。故修正之。</p> <p>修正：交通運輸</p>
<p>其他：</p> <p>◎ 建議添加評估指標：增加「設施維護與保養」評估指標。</p> <p>說明：與 c1 為相同概念，故不採納。</p> <p>◎ 建議添加評估指標：設施使用率</p>

表 4-11 (續)

說明：與 e2 及 e3 相同，故不採納。

◎建議添加評估指標：場館種類多元化。

說明：本研究係以單一場館之經營績效為研究對象，故與場館種類多元無關。

◎建議添加評估指標：有關景觀（美綠化）條件是否列入設施之指標？

添加：c5 外部景觀

經彙整後，修正 3 個指標名稱，將「c1 設施與妥善率」修正為「c1 設施妥善率」、「c3 安全衛生條件」修正為「c3 安全衛生」，「c4 便利交通系統」修正為「c4 交通運輸」；新增 1 個指標「c5 外部景觀」，如表 4-12。

表 4-12 C 硬體設施之意見修正表（第一次 Delphi）

評估面向

C 硬體設施

c1 設施妥善率（修正）

c2 無障礙設施

c3 安全衛生（修正）

c4 交通運輸（修正）

c5 外部景觀（新增）

其中「c1 設施妥善率」（原「c1 設施與妥善率」）雖然平均數大於 5.80，惟其標準差大於 1，雖經修正用語並予以

保留，假使第二次 Delphi 其意見仍未達成共識（標準差大於 1）才予以刪除。

五、D 顧客滿意之意見統計表、彙整表與修正表

根據第一次 Delphi 問卷統計結果，得知「D 顧客滿意」的評估指標「d1 運動資訊揭露」、「d2 人員服務態度」、「d3 運動專業指導」平均數均大於 5.80（將 7 分量表換算成百分等級約為 80），標準差均小於 1；「d4 活動滿意度」雖然平均數大於 5.80，惟其標準差大於 1；而「d5 推廣運動休閒」平均數小於 5.80，且標準差大於 1，詳如表 4-13。

表 4-13 D 顧客滿意之意見統計表（第一次 Delphi）

評估面向/評估指標	Mo	M	SD
D 顧客滿意			
d1 運動資訊揭露	7	6.50	.67
d2 人員服務態度	7	6.70	.46
d3 運動專業指導	7	6.80	.40
d4 活動滿意度	7	6.20	1.17
d5 推廣運動休閒	7	5.11	1.59

由表 4-13 顯示，Delphi 成員對「d1 運動資訊揭露」、「d2 人員服務態度」與「d3 運動專業指導」等 3 個評估指標已達成共識，因此予以保留。

而開放意見中，Delphi 部份成員認為用語上有一些不適切，因此將其意見加以彙整說明如表 4-14。

表 4-14 D 顧客滿意之意見彙整表（第一次 Delphi）

<p>「d1 運動資訊揭露」之看法與意見</p> <p>◎ 「揭露」二字改為「提供」</p> <p>說明：「提供」確實較「揭露」更加貼切，又更有「主動」、「積極」之意，故修正之。</p> <p>修正：提供運動資訊</p>
<p>「d2 人員服務態度」之看法與意見</p> <p>◎ 「態度」二字改為「品質」</p> <p>說明：「服務品質」確實比「服務態度」更周延，且「服務品質」亦包括「服務態度」，故修正之。</p> <p>修正：人員服務品質</p>
<p>「d4 活動滿意度」之看法與意見</p> <p>◎ 「活動滿意度」修改為「整體滿意度」</p> <p>◎ 建議添加評估指標：「設施使用（利用）滿意度」，如此顧客滿意度包括軟硬體之情形！</p> <p>◎ 建議添加評估指標：「設施滿意度」</p> <p>◎ 建議添加評估指標：「器材租借」</p> <p>彙整：「整體滿意度」可分為「活動滿意度」及「設施滿意度」</p> <p>新增：設施滿意度</p>
<p>「d5 推廣運動休閒」之看法與意見</p> <p>◎ 刪除</p> <p>◎ 建議刪除，應考慮各不同場館之功能，有的並非休閒性，有的是競技性，應可不列入</p> <p>◎ 修正為運動休閒項目</p> <p>◎ d4 與 d5 同質性很高，可合為一「推廣活動滿意度」</p> <p>彙整：M=5.11，且 SD=1.59，顯見專家小組意見歧異大，故刪除之。</p>

表 4-14 (續)

其他

◎ 建議添加評估指標：「場館之整潔」

◎ 建議添加評估指標：「安全衛生」

彙整：與 c3 相同，故不採納。

經彙整後，刪除 1 個指標「d5 推廣運動休閒」，修正 2 個指標名稱，將「d1 運動資訊揭露」修正為「d1 提供運動資訊」，「d2 人員服務態度」修正為「d2 人員服務品質」，新增 1 個指標「d6 設施滿意度」，如表 4-15。

表 4-15 D 顧客滿意之意見修正表 (第一次 Delphi)

評估面向/評估指標

D 顧客滿意

d1 提供運動資訊 (修正)

d2 人員服務品質 (修正)

d3 運動專業指導

d4 活動滿意度

d5 (刪除)

d6 設施滿意度 (新增)

其中「d4 活動滿意度」雖然平均數大於 5.80，惟其標準差大於 1，假使第二次 Delphi 其意見仍未達成共識 (標準差大於 1) 才予以刪除。

六、E 營運管理之意見統計表、彙整表與修正表

根據第一次 Delphi 問卷統計結果，得知「E 營運管理」的評估指標「e1 支出收入比」、「e2 每日開放時間」、「e3 每年使用率」、「e4 行銷策略」與「e6 風險管理」平均數均大於 5.80（將 7 分量表換算成百分等級約為 80），標準差均小於 1；而「e5 檔案管理」雖然平均數大於 5.80，惟其標準差大於 1，詳如表 4-16。

表 4-16 E 營運管理之意見統計表（第一次 Delphi）

評估面向/評估指標	Mo	M	SD
E 營運管理			
e1 支出收入比	7	6.20	.98
e2 每日開放時間	7	6.33	.94
e3 每年使用率	7	6.56	.96
e4 行銷策略	7	6.78	.42
e5 檔案管理	6	5.89	1.10
e6 風險管理	7	6.78	.42

由表 4-16 顯示，Delphi 成員對「e1 支出收入比」、「e2 每日開放時間」、「e3 每年使用率」、「e4 行銷策略」與「e6 風險管理」等 5 個評估指標已達成共識，因此予以保留。

而開放意見中，Delphi 部份成員認為用語上有一些不適切，因此將其意見加以彙整說明如表 4-17。

表 4-17 E 營運管理之意見彙整表（第一次 Delphi）

「e2 每日開放時間」之看法與意見

◎ 「時間」係指時段評估或總時數

說明：運動場館符合全民不同運動時間的需要，故應以開放時間之總時數為評估指標，故修正之。

修正：每日開放時數。

「e3 每年使用率」之看法與意見

◎ 以月為單位計算較佳，每月平均使用率。

說明：「每年使用率」的統計對運動場館經營者在調整營運策略步調太慢，不符績效的需求，故修正之。

修正：每月平均使用率

「e5 檔案管理」之看法與意見

◎ 檔案管理祇為行政之一部份，範圍太小，或許以「行政」來論較妥。

說明：「檔案管理」太狹隘，應改為「行政管理」

修正：行政管理

其他：

◎ 建議添加評估指標：經營計畫管理

◎ 建議添加評估指標：財務資金管理

◎ 建議添加評估指標：服務品質管理

彙整：上述三項指標為修正後，為 e5 行政管理的範籌，故不採納。

◎ 承載量是否也可考慮，因為關係到顧客滿意度。

說明：「承載量」的決定並非完全以量體大小為衡量標準，應由「組織與人力資源」面向之 b1、b2、b3、及「硬體設施」之 c1 與「營運管理」之 e6 等條件做綜合性評估，故不適合列入評估指標。

經彙整後，修正 3 個指標名稱，將「e2 每日開放時間」修正為「e2 每日開放時數」，將「e3 每年使用率」修正為「e3 每月平均使用率」，將「e5 檔案管理」修正為「e5 行政管理」，如表 4-18。

表 4-18 E 營運管理之意見修正表（第一次 Delphi）

評估面向
E 營運管理
e1 支出收入比
e2 每日開放時數（修正）
e3 每月平均使用率（修正）
e4 行銷策略
e5 行政管理（修正）
e6 風險管理

其中「e5 行政管理」（原「e5 檔案管理」）雖然平均數大於 5.80，惟其標準差大於 1，雖經修正用語並予以保留，假使第二次 Delphi 其意見仍未達成共識（標準差大於 1）才予以刪除。

七、小結

經由回收之第一次 Delphi 問卷分析與討論後並重新編碼結果如下：

公共運動場館經營績效之評估面向修正 1 項，維持原名稱有 4 項；公共運動場館經營績效之評估指標刪除 3 項、修

正 11 項、新增 3 項。總計 5 個面向，24 個指標，整理成「第二次 Delphi 問卷之評估面向與指標問卷」詳如表 4-19。

表 4-19 第二次 Delphi 問卷之評估面向與指標

績效	評估面向	評估指標
公共運動場館經營績效	A 功能目標 (修正)	a1 促進運動風氣
		a2 培訓運動競技人才 (修正)
		a3 提供高水準競技場地 (新增)
	B 組織與人力資源	b1 組織結構
		b2 專業管理人員
		b3 志工組織
		b4 法規制度 (修正)
		b5 組織文化 (修正)
	C 硬體設施	c1 設施妥善率 (修正)
		c2 無障礙設施
		c3 安全衛生 (修正)
		c4 交通運輸 (修正)
		c5 外部景觀 (新增)
	D 顧客滿意	d1 提供運動資訊 (修正)
		d2 人員服務品質 (修正)
		d3 運動專業指導
		d4 活動滿意度
		d5 設施滿意度 (新增)

表 4-19 (續)

績效	評估面向	評估指標
	E 營運管理	e1 支出收入比
		e2 每日開放時數 (修正)
		e3 每月平均使用率 (修正)
		e4 行銷策略
		e5 行政管理 (修正)
		e6 風險管理

第二節 第二次「Delphi」調查問卷結果分析與討論

本次問卷於 2009 年 5 月 19 日寄出 12 份，於 2009 年 6 月 4 日完成回收，共回收 12 份，回收率 100%。

第二次 Delphi 調查問卷，包含 5 大評估面向與 24 個評估指標 (刪除 3 個評估指標，新增 3 個評估指標)。本次問卷乃是經由 Delphi 專家成員所提供之建議所統合彙整而成，相較於第一次問卷，兩者之間的差異是，本次問卷提供與呈現個人與全部 Delphi 專家成員在第一次問卷中的反應情形 (包含修正與新增評估指標)。填答說明中請 Delphi 專家小組成員針對調查問卷中的評估面向與評估指標，用 7 分量表作答方式，以『1』代表非常不適切，『7』代表非常適切，中間分數則按適切程度，分別以『2』、『3』、『4』、『5』、『6』加以評定，數字愈大愈適切。

以下將分別依序呈現 Delphi 專家小組成員對調查問卷的看法與意見，並針對其意見進行彙整、修正與說明：

一、5大評估面向之意見統計表、彙整表與修正表

根據第二次 Delphi 問卷統計結果，得知 5 大評估面向的平均數均大於 5.80（將 7 分量表換算成百分等級約為 80），標準差均小於 1，詳如表 4-20。

表 4-20 5 大評估面向之意見統計表（第二次 Delphi）

評估面向	Mo	M	SD
A 功能目標	7	6.67	.47
B 組織與人力資源	7	6.67	.47
C 硬體設施	7	6.83	.37
D 顧客滿意	7	6.83	.37
E 營運管理	7	6.83	.37

由表 4-20 顯示，Delphi 成員對 5 大評估面向「A 功能目標」、「B 組織與人力資源」、「C 硬體設施」、「D 顧客滿意」與「E 營運管理」等 5 個評估面向已達成共識，因此予以保留。

在開放意見中，Delphi 成員對用語上無其他建議，故不做修正。

二、A 功能目標面向之意見統計表、彙整表與修正表

根據第二次 Delphi 問卷統計結果，得知「A 功能目標」的評估指標「a1 促進運動風氣」平均數大於 5.80（將 7 分量表換算成百分等級約為 80），標準差小於 1；而「a2 培訓運動競技人才」與「a3 提供高水準競技場地」雖然平均數大於 5.80，惟其標準差大於 1，詳如表 4-16。

表 4-21 A 功能目標之意見統計表（第二次 Delphi）

評估面向/評估指標	Mo	M	SD
A 功能目標			
a1 促進運動風氣	7	6.82	.39
a2 培訓運動競技人才	7	6.27	1.42
a3 提供高水準競技場地	7	6.00	1.48

由表 4-21 顯示，Delphi 成員對「a1 促進運動風氣」評估指標已達成共識，因此予以保留。

而開放意見中，Delphi 部份成員認為用語上有一些不適切，因此將其意見加以彙整說明如表 4-22。

表 4-22 A 功能目標之意見彙整表（第二次 Delphi）

<p>「a1 促進運動風氣」之看法與意見</p> <p>◎建議修改為「促進或推廣運動風氣」</p> <p>說明：依據教育部重編國語辭典修訂本網路版查詢結果，『推廣』是「擴充、開展」；而『促進』是「促使發展、增進」。兩者意義相近，且一般用法兩者通用，為求文字精簡，不予修正。</p>
<p>「a2 培訓運動競技人才」之看法與意見</p> <p>◎眾多公共運動場館皆屬縣市政府所有，應添加「基層」二字，建議修改為「培訓基層競技運動人才」</p> <p>◎培訓運動競技人才應不屬於公共運動場館之功能目標，因公共體育場並無配置專任教練，但其可配合提供高水準之競技訓練場館。</p> <p>◎修正為培訓競技運動人才。</p> <p>修正：「培訓基層競技運動人才」</p>

表 4-22 (續)

「a3 提供高水準競技場地」之看法與意見

◎修正為「籌辦賽會與活動」

說明：台灣地區舉辦相關運動賽會與活動皆為臨時性任務編組，運動場館之管理單位為其下屬配合單位之一，概編入場地組及器材組位階較低，並無主導賽會之權力，故不修正。

◎建議修正為「提供標準競技運動場地」。

◎公共運動場館是否均須提供高水準競技場地，仍須再行探討。

彙整：運動場館分為休閒式運動場館、競技式運動場館與混合式運動場館，各有不同的場館設置標準，故予修正
修正：「提供標準競技運動場地」

其他：

◎應可增列提供民眾休閒遊憩場所，此一評估指標為部份公共體育場館為民眾之休閒遊憩或聚會之場所。

◎僅以三項指標代表功能目標似不夠完整，且與其他評估構面【本論文稱面向】之比例亦不對稱，事實上公共體育場之功能目標應為最重要之指標（面向），故應妥為思考，建議新增如下：提供民眾休閒及運動之場所；提供區大型活動集會之場所（包括教育、訓練、娛樂、表演等）。

添加：「提供民眾休閒及運動之場所」。

添加：「提供區域大型活動集會之場所」。

經彙整後，修正 2 個指標名稱，將「a2 培訓運動競技人才」修正為「a2 培訓基層競技運動人才」，將「a3 提供高水

準競技場地」修正為「a3 提供標準競技運動場地」；新增「a4 提供民眾休閒及運動之場所」與「a5 提供區域大型活動集會之場所」新增 2 個指標，如表 4-23。

表 4-23 A 功能目標之意見修正表（第二次 Delphi）

評估指標
A 功能目標
a1 促進運動風氣
a3 培訓基層競技運動人才（修正）
a3 提供標準競技運動場地（修正）
a4 提供民眾休閒及運動之場所（新增）
a5 提供區域大型活動集會之場所（新增）

三、B 組織與人力資源之意見統計表、彙整表與修正表

根據第二次 Delphi 問卷統計結果，得知「B 組織與人力資源」的 5 個評估指標平均數均大於 5.80（將 7 分量表換算成百分等級約為 80），標準差均小於 1，詳如表 4-24。

表 4-24 B 組織與人力資源之意見統計表（第二次 Delphi）

評估面向 / 評估指標	Mo	M	SD
B 組織與人力資源			
b1 組織結構	7	6.67	.47
b2 專業管理人員	7	6.75	.43
b3 志工組織	7	6.58	.49
b4 法規制度	7	6.58	.49
b5 組織文化	6	6.25	.43

由表 4-24 顯示，Delphi 成員對「b1 組織結構」、「b2 專業管理人員」、「b3 志工組織」、「b4 法規制度」與「b5 組織文化」等 5 個評估指標已達成共識，因此全部予以保留。

而開放意見中，Delphi 部份成員認為用語上有一些不適切，因此將其意見加以彙整說明如表 4-25。

表 4-25 B 組織與人力資源之意見彙整表（第二次 Delphi）

「b2 專業管理人員」之看法與意見
◎ 是否可考慮加上專業「經營」與管理人員，以顧及研究所稱經營管理一詞。
修正：「專業經營與管理人員」
其他：
◎ 組織結構與組織文化如何區隔？
說明：組織結構係指管理業務單位或機關之位階與人員編制分工。而組織文化係指組織文化是組織成員所共同分享的一套基本假設、前提、和價值，以及由這套價值衍生出來的行為規範和行為期望；這些組織的價值，不但可能被組織成員視為理所當然，而且具有指導成員行為的作用。

經彙整後，修正 1 個指標名稱，將「b2 專業管理人員」修正為「b2 專業經營與管理人員」，如表 4-26。

表 4-26 B 組織與人力資源之意見修正表 (第二次 Delphi)

評估面向
B 組織與人力資源
b1 組織結構
b2 專業經營與管理人員 (修正)
b3 志工組織
b4 法規制度
b5 組織文化

四、C 硬體設施之意見統計表、彙整表與修正表

根據第二次 Delphi 問卷統計結果，得知「C 硬體設施」的 5 個評估指標平均數均大於 5.80 (將 7 分量表換算成百分等級約為 80)，標準差均小於 1，詳如表 4-27。

表 4-27 C 硬體設施之意見統計表 (第二次 Delphi)

評估面向 / 評估指標	Mo	M	SD
C 硬體設施			
c1 設施妥善率	7	6.75	.43
c2 無障礙設施	7	6.83	.37
c3 安全衛生	7	6.75	.43
c4 交通運輸	6	6.00	.85
c5 外部景觀	6	6.33	.47

由表 4-27 顯示，Delphi 成員對「c1 設施妥善率」、「c2 無障礙設施」、「c3 安全衛生」、「c4 交通運輸」與「c5 外部景觀」等 5 個評估指標已達成共識，因此予以保留。

而開放意見中，Delphi 部份成員認為用語上有一些不適切，因此將其意見加以彙整說明如表 4-28。

表 4-28 C 硬體設施之意見彙整表（第二次 Delphi）

「c4 交通運輸」之看法與意見
◎ 交通運輸若改為交通動線似較好！
◎ c4 修正為交通動線及地點。
彙整：「交通運輸」指標的內涵包括：公共運輸系統、停車空間及疏散導引動線，已涵蓋交通動線；而「地點」並已非經營管理者或各級政府首長所能改變，故不修正。

「c5 外部景觀」之看法與意見
外部景觀是否改為景觀設施較好？（因為景觀含內外，不僅外部而已）
修正：「景觀設施」

經彙整後，修正 1 個指標名稱，將「c5 外部景觀」修正為「c5 景觀設施」，如表 4-29。

表 4-29 C 之意見修正表（第二次 Delphi）

評估面向
C 硬體設施
c1 設施妥善率
c2 無障礙設施
c3 安全衛生
c4 交通運輸
c5 景觀設施（修正）

五、D 顧客滿意之意見統計表、彙整表與修正表

根據第二次 Delphi 問卷統計結果，得知「D 顧客滿意」的 5 個評估指標平均數均大於 5.80（將 7 分量表換算成百分等級約為 80），標準差均小於 1，詳如表 4-16。

表 4-30 D 顧客滿意之意見統計表（第二次 Delphi）

評估面向/評估指標	Mo	M	SD
D 顧客滿意			
d1 提供運動資訊	7	6.83	.37
d2 人員服務品質	7	6.83	.37
d3 運動專業指導	7	6.73	.37
d4 活動滿意度	7	6.75	.43
d5 設施滿意度	7	6.67	.47

由表 4-30 顯示，Delphi 成員對「d1 提供運動資訊」、「d2 人員服務品質」、「d3 運動專業指導」、「d4 活動滿意度」與「d5 設施滿意度」等 5 個評估指標已達成共識，因此予以保留。

而開放意見中，Delphi 部份成員認為用語上有一些不適切，因此將其意見加以彙整說明如表 4-31。

表 4-31 D 顧客滿意之意見彙整表（第二次 Delphi）

「d4 活動滿意度」之看法與意見

◎請加上「推廣」一詞，較符合公共體育場之自主性，而非其他單位所辦理之活動，以免混淆。

修正：「d4 推廣活動滿意度」。

其他：

◎d4、d5 之類別為「滿意度」，d1、d2、d3 則非「滿意度」，文字可求統一。

說明：d1、d2、d3 屬運動場館主動提供之服務，而欲求得民眾在知與行之滿意；而 d4 與 d5 則是民眾實質感受滿意情況之評定。

經彙整後，修正 1 個指標名稱，將「d4 活動滿意度」修正為「d4 推廣活動滿意度」，如表 4-32。

表 4-32 D 顧客滿意之意見修正表（第二次 Delphi）

評估面向

D 顧客滿意

- d1 提供運動資訊
 - d2 人員服務品質
 - d3 運動專業指導
 - d4 推廣活動滿意度（修正）
 - d5 設施滿意度
-

六、E 營運管理之意見統計表、彙整表與修正表

根據第二次 Delphi 問卷統計結果，得知「E 營運管理」

的六個評估指標平均數均大於 5.80 (將 7 分量表換算成百分等級約為 80)，標準差均小於 1，詳如表 4-33。

表 4-33 E 營運管理之意見統計表 (第二次 Delphi)

評估面向/評估指標	Mo	M	SD
E 營運管理			
e1 支出收入比	7	6.55	.66
e2 每日開放時數	7	6.64	.48
e3 每月平均使用率	7	6.45	.66
e4 行銷策略	7	6.73	.45
e5 行政管理	6	6.36	.48
e6 風險管理	7	6.73	.45

由表 4-33 顯示，Delphi 成員對「e1 支出收入比」、「e2 每日開放時數」、「e3 每月平均使用率」、「e4 行銷策略」、「e5 行政管理」與「e6 風險管理」等 6 個評估指標已達成共識，因此予以保留。

而開放意見中，Delphi 部份成員認為用語上有一些不適切，因此將其意見加以彙整說明如表 4-34。

表 4-34 E 營運管理之意見彙整表 (第二次 Delphi)

「e1 支出收入比」之看法與意見
◎ e1 可改為「財務管理」
◎ 支出收入比是否可以考慮敘明全年或年度或是月平均收支？
彙整：「財務管理」的目的在減少支出、增加收入以創造盈

表 4-34 (續)

餘，本指標之內容為支出與收入的比值，可反應「財務管理」的最終結果。而原指標未述明計算期間，故本指標修正為：月平均收支比。

修正：「月平均收支比」

「e4 行銷策略」之看法與意見

◎「e4 行銷策略」可修改為「行銷方案」，較易掌握預算的開支。

修正：「e4 行銷方案」

其他：

◎建議添加評估指標：年度公務預算編列之合理性。

說明：「年度公務預算編列之合理性」可視為經營績效良窳的先備要素之一，可做為檢討運動場館經營績效的因素，但「預算編列之合理性」過於抽象且非運動場館經管單位本身具主導之層面，故不予新增。

經彙整後，修正 2 個指標名稱，將「e1 支出收入比」修正為「e1 月平均收支比」，將「e4 行銷策略」修正為「e4 行銷方案」，如表 4-35。

表 4-35 E 營運管理之意見修正表 (第二次 Delphi)

評估面向

e1 月平均收支比 (修正)

e2 每日開放時數

e3 每月平均使用率

e4 行銷方案 (修正)

e5 行政管理

e6 風險管理

七、其他意見

經由回收之第二次 Delphi 問卷分析與討論後並重新編碼結果如下：

公共運動場館經營績效之評估面向維持原名稱 5 項；公共運動場館經營績效之評估指標修正 6 項、新增 2 項。總計 5 個面向，26 個指標。

並與 Delphi 專家成員電話訪談後，建立「公共運動場館經營績效評估指標內容」。依據評估面向、評估指標與評估內容等三個層級，其中評估面向包含：功能目標、組織與人力資源、硬體設施、顧客滿意與營運管理等 5 個面向，其下包含 26 個評估指標，69 項評估內容，分作說明如下：

A 功能目標

a1 促進運動風氣：

a1-1 月平均進場人次

a1-2 月辦理推廣休閒或運動班次（數）

a2 培訓基層競技運動人才（修正）：

a2-1 培訓縣市級以上競技運動人數

a2-2 全運、全民運、全中運及全國性錦標賽級以上
獲牌人數

a3 提供標準競技運動場地（修正）：

a3-1 舉辦正式比賽場次

a3-2 舉辦非正式比賽（表演）場次

a4 提供民眾休閒及運動之場所（新增）：

a4-1 月平均參與休閒活動人數

a4-2 月平均參與運動人數

a5 提供區域大型活動集會之場所（新增）：

a5-1 月平均提供會議、集會、展覽及地區性非體育

活動之使用日數

B 組織與人力資源

b1 組織結構：

b1-1 管理機關之位階層級

b1-2 管理機關之編制

b2 專業經營與管理人員（修正）：

b2-1 機關主管領導能力

b2-2 經營與管理人員是否具備運動管理之背景

b2-3 經營與管理人員的離職率

b3 志工組織：

b3-1 志工組織是否健全

b3-2 志工組織之組訓

b3-3 志工人數

b4 法規制度：

b4-1 機關基本法規（機關合法性）

b4-2 營運法規（使用及管理辦法）

b4-3 員工考核與獎懲制度

b4-4 其他

b5 組織文化：

b5-1 組織專業成長

b5-2 組織氣氛

b5-3 組織認同

C 硬體設施

c1 設施妥善率：

c1-1 休閒運動設施堪用率

c1-2 休閒運動設施開放程度（開放使用與否）

c1-3 每月運動設施檢查與維護次數

c2 無障礙設施：

- c2-1 符合無障礙設施相關法規
- c2-2 無障礙設施是否完善
- c3 安全衛生：
 - c3-1 提供安全之物理環境
 - c3-2 提供安全之心理環境
 - c3-3 衛生設施完整性
 - c3-4 場館清潔程度
- c4 交通運輸：
 - c4-1 公共運輸便捷性
 - c4-2 停車空間
 - c4-3 外部疏散導引措施
- c5 景觀設施（修正）：
 - c5-1 運動場館造形與色彩
 - c5-2 公共藝術設置
 - c5-3 綠化程度
 - c5-4 戶外休憩空間
 - c5-5 綠建築

D 顧客滿意

- d1 提供運動資訊：
 - d1-1 網際網路資訊更新
 - d1-2 跑馬燈訊息更新
 - d1-3 張貼紙本活動公告
- d2 人員服務品質：
 - d2-1 人員服務品質
 - d2-2 月平均投訴案件
- d3 運動專業指導：
 - d3-1 提升民眾運動技能之機制
 - d3-1 滿足民眾運動技能的需求

d3-3 提昇民眾運動安全之知識

d4 推廣活動滿意度（修正）：

d4-1 民眾對場館主辦之各類休閒或運動的滿意度

d4-2 民眾對場館協辦之各類休閒或運動的滿意度

d4-3 其他活動之主辦單位對場館協辦之各類休閒或運動的滿意度

d5 設施滿意度：

d5-1 休閒運動等主要設施完整性

d5-2 附屬設施之完整性

E 營運管理

e1 月平均收支比（修正）：

e1-1 月平均收支比

e1-2 月平均收支差額數

e2 每日開放時數：

e2-1 每天日間開放時數

e2-2 每天夜間開放時數

e3 每月平均使用率：

e3-1 每月平均開放日數

e3-2 每月收費租借使用的日數

e4 行銷方案（修正）：

e4-1 場館營運及推廣活動訂有行銷計畫

e4-2 每月場館營運及推廣活動的媒體曝光次數

e5 行政管理：

e5-1 營運計畫

e5-2 財物管理

e5-3 檔案管理

e6 風險管理：

e6-1 擬訂有緊急應變計畫（SOP及措施）並定期演

練（疏散能力）

e6-2 承載量監控

e6-3 公共設施責任險

e6-4 投保活動意外險

七、小結

經由回收之第二次 Delphi 問卷分析與討論與重新編碼，並增列評估指標內容後整理如「表 4-36 第三次 Delphi 問卷之評估面向與指標及內容說明」：

表 4-36 第三次 Delphi 問卷之評估面向與指標及內容說明

績效	評估面向	評估指標	評估內容
公共運動場館經營績效	A 功能目標	a1 促進運動風氣	a1-1 月平均進場人次 a1-2 月辦理推廣休閒或運動班次（數）
		a2 培訓基層競技運動人才（修正）	a2-1 培訓縣市級以上競技運動人數 a2-2 全運、全民運、全中運及全國性錦標賽級以上獲牌人數
		a3 提供標準競技運動場地（修正）	a3-1 舉辦正式比賽場次 a3-2 舉辦非正式比賽（表演）場次
		a4 提供民眾休閒及運動之場所（新增）	a4-1 月平均參與休閒活動人數 a4-2 月平均參與運動人數

表 4-36 (續)

績效	評估面向	評估指標	評估內容
		a5 提供區域大型活動集會之場所 (新增)	a5-1 月平均提供會議、集會、展覽及地區性非體育活動之使用天數
B 組 織 與 人 力 資 源	b1 組織結構	b1-1	管理機關之位階層級
		b1-2	管理機關之編制
	b2 專業經營與管理人員 (修正)	b2-1	機關主管領導能力
		b2-2	經營與管理人員是否具備運動管理之背景
		b2-3	經營與管理人員的離職率
	b3 志工組織	b3-1	志工組織是否健全
		b3-2	志工組織之組訓
		b3-3	志工人數
	b4 法規制度	b4-1	機關基本法規 (機關合法性)
		b4-2	營運法規 (使用及管理辦法)
		b4-3	員工考核與獎懲制度
		b4-4	其他
	b5 組織文化	b5-1	組織專業成長
		b5-2	組織氣氛
		b5-3	組織認同

表 4-36 (續)

績效	評估面向	評估指標	評估內容
C 硬體設施	c1 設施妥善率	c1-1	休閒運動設施堪用率
		c1-2	休閒運動設施開放程度 (開放使用與否)
		c1-3	每月運動設施檢查與維護次數
	c2 無障礙設施	c2-1	符合無障礙設施相關法規
		c2-2	無障礙設施是否完善
	c3 安全衛生	c3-1	提供安全之物理環境
		c3-2	提供安全之心理環境
		c3-3	衛生設施完整性
		c3-4	場館清潔程度
	c4 交通運輸	c4-1	公共運輸便捷性
		c4-2	停車空間
		c4-3	外部疏散導引措施
	c5 景觀設施 (修正)	c5-1	運動場館造形與色彩
		c5-2	公共藝術設置
		c5-3	綠化程度
c5-4		戶外休憩空間	
c5-5		綠建築	
滿意顧客	D d1 提供運動資訊	d1-1	網際網路資訊更新
		d1-2	跑馬燈訊息更新
		d1-3	張貼紙本活動公告

表 4-36 (續)

績效	評估面向	評估指標	評估內容
		d2 人員服務品質	d2-1 人員服務品質 d2-2 月平均投訴案件
		d3 運動專業指導	d3-1 提升民眾運動技能之機制 d3-1 滿足民眾運動技能的需求 d3-3 提昇民眾運動安全之知識
		d4 推廣活動滿意度 (修正)	d4-1 民眾對場館主辦之各類休閒或運動的滿意度 d4-2 民眾對場館協辦之各類休閒或運動的滿意度 d4-3 其他活動之主辦單位對場館協辦之各類休閒或運動的滿意度
		d5 設施滿意度	d5-1 休閒運動等主要設施完整性 d5-2 附屬設施之完整性
	E 營運管理	e1 月平均收支比 (修正)	e1-1 月平均收支比 e1-2 月平均收支差額數
		e2 每日開放時數	e2-1 每天日間開放時數 e2-2 每天夜間開放時數
		e3 每月平均使用率	e3-1 每月平均開放日數 e3-2 每月收費租借使用的日數

表 4-36 (續)

績效	評估面向	評估指標	評估內容
		e4 行銷方案 (修正)	e4-1 場館營運及推廣活動訂有行銷計畫 e4-2 每月場館營運及推廣活動的媒體曝光次數
		e5 行政管理	e5-1 營運計畫 e5-2 財物管理 e5-3 檔案管理
		e6 風險管理	e6-1 擬訂有緊急應變計畫 (SOP 及措施) 並定期演練 (疏散能力) e6-2 承載量監控 e6-3 公共設施責任險 e6-4 投保活動意外險

第三節 第三次「Delphi」調查問卷結果分析與討論

本問卷於 2009 年 6 月 5 日寄出 12 份，在 2009 年 6 月 15 日完成回收，樣本收回率達 100% 並無流失。

第三次 Delphi 調查問卷，包含 5 大評估面向與 26 評估指標 (新增 2 個評估指標)。本次問卷乃是經由 Delphi 專家成員所提供之建議所統合彙整而成。相較於前兩次問卷之間的差異是，本次問卷乃是屬於「封閉性問卷」(亦即不再提供開放性意見)，只針對填答說明中填答說明中請 Delphi 專家小組成員針對調查問卷中的評估面向與評估指標，用 7 分量表作答方式，以『1』代表非常不適切，『7』代表非常適切，

中間分數則按適切程度，分別以『2』、『3』、『4』、『5』、『6』加以評定，數字愈大愈適切。

依據本次 Delphi 問卷結果發現評鑑面向與指標之平均數均大於 5.8 (將 7 分量表換算成百分等級約為 80)，標準差均小於 1，表示出 Delphi 專家成員已達成高度共識，以下將分別依序呈現 Delphi 專家成員對調查問卷的意見統計表：

表 4-37 5 大評估面向之意見統計表 (第三次 Delphi)

評估面向	Mo	M	SD
A 功能目標	7	6.75	0.43
B 組織與人力資源	7	6.92	0.28
C 硬體設施	7	7.00	0.00
D 顧客滿意	7	6.92	0.28
E 營運管理	7	6.92	0.28

前述 5 個評估面向的眾數 (Mo) 為 7，平均數 (M) 為 6.90，如換算成百分等級為 98.6，故 5 個評估面向極具代表性。與司徒達賢 (1999) 應用其所發展「CORPS」模式，來分析非營利組織的整體觀念極為雷同：服務對象 (Client) 重視「顧客滿意」；創造價值之業務運作 (Operation) 以達成「功能目標」；結合財力與物力資源強調「營運管理」的完善；參與者，含專職人員與志工 (Participants) 著重「組織與人力資源」健全；所創造或提供之服務 (Services) 提供完善「硬體設施」。

表 4-38 A 功能目標之意見表 (第三次 Delphi)

評估面向/評估指標	Mo	M	SD
A 功能目標			
a1 促進運動風氣	7	7.00	0.00
a2 培訓基層競技運動人才	7	6.67	0.85
a3 提供標準競技運動場地	7	6.67	0.47
a4 提供民眾休閒及運動之場所	7	6.83	0.37
a5 提供區域大型活動集會之場所	7	6.42	0.64

前述「功能目標」面向 5 個評估指標的眾數(Mo)為 7，平均數(M)為 6.72，如換算成百分等級為 96.0，故 5 個評估指標極具代表性。與官文炎(1992)、林國棟(1996)與王慶堂(2002)等學者的研究一致。

表 4-39 B 組織與人力資源之意見統計表 (第三次 Delphi)

評估面向/評估指標	Mo	M	SD
B 組織與人力資源			
b1 組織結構	7	6.92	0.28
b2 專業經營與管理人員	7	6.83	0.37
b3 志工組織	7	6.75	0.43
b4 法規制度	7	6.75	0.43
b5 組織文化	6	6.42	0.49

前述「組織與人力資源」面向 5 個評估指標的眾數(Mo)為 7，平均數(M)為 6.78，如換算成百分等級為 96.9，故 5

個評估指標極具代表性。此 5 個評估指標將有效考驗目前台灣地區公共運動場館營運困境下，組織定位與人力資源的改善與革新的現況（本文第二章第三節之三），促使主管機關與營運管理機關（單位）重視內部管理活動，以因應外界環境的變遷，促進組織的生存和發展，提高場館營運績效，進而保有競爭優勢。

表 4-40 C 硬體設施之意見統計表（第三次 Delphi）

評估面向/評估指標	Mo	M	SD
C 硬體設施			
c1 設施妥善率	7	6.92	0.28
c2 無障礙設施	7	6.92	0.28
c3 安全衛生	7	6.92	0.28
c4 交通運輸	7	6.58	0.49
c5 景觀設施	7	6.58	0.49

本面向融合多位學者（Flynn,1993；邱金松等，1993；Farmer, Mulrooney, & Ammom,1996；戴文隆，1998；謝文偉，2000；何曉瑛，2000；郭文仁，2004；鄭志富、呂宛蓁與曹校章，2006）對公共運動場館硬體設施的要求，統整而形成一個兼具績效與符合相關法令面向指標。

表 4-41 D 顧客滿意之意見統計表 (第三次 Delphi)

評估面向/評估指標	Mo	M	SD
D 顧客滿意			
d1 提供運動資訊	7	7.00	0.00
d2 人員服務品質	7	7.00	0.00
d3 運動專業指導	7	7.00	0.00
d4 推廣活動滿意度	7	6.92	0.28
d5 設施滿意度	7	7.00	0.00

本面向之指標分為兩個層面，其一為運動場館經營管理者應主動提供的服務，包括「提供運動資訊」(官文炎，1992；鄭良一，2002)與「人員服務品質」(曾國雄，1993；謝文偉，2000)，也包括顧客付費或免費得到之「運動專業指導」(林國棟，1996；王慶堂，2002)；其二為顧客因參與相關活動而對運動場館提供的軟硬體的滿意程度，包括「推廣活動滿意度」(宋維煌，1993；戴文隆，1998；曾國雄，2002)與「設施滿意度」(黃思文，2003；官文炎，2003)。

表 4-42 E 營運管理之意見統計表 (第三次 Delphi)

評估面向/評估指標	Mo	M	SD
E 營運管理			
e1 月平均收支比	7	6.83	0.37
e2 每日開放時數	7	6.83	0.37
e3 每月平均使用率	7	6.92	0.28
e4 行銷方案	7	6.75	0.43
e5 行政管理	7	6.75	0.43
e6 風險管理	7	6.92	0.28

前述「營運管理」面向 6 個評估指標的眾數(Mo)為 7，平均數(M)為 6.85，如換算成百分等級為 97.8，故 6 個評估指標極具代表性。本面向有 6 個指標重點：一、重視財務管理，著重收支平衡（月平均收支比）；二、開放民眾使用（每日開放時數）；三、強調場館利用率，包括他機構租借情形（每月平均使用率）；四、行銷作為（行銷方案）；五、行政庶務作為（行政管理）；六、危機處置（風險管理）。

針對 69 項評估指標的內容說明如下：

一、A 功能目標面向

1.a1 促進運動風氣指標：

蘇雄飛（2000）認為運動場館它是一個集運動、休閒、訓練、比賽、娛樂、表演、展覽、集會等綜合休閒活動中心，更是該城市觀光點、地標。因此民眾有不同的理由進到運動場館內，故應統計所有進場的人數；而且運動場館肩負促進運動風氣的責任，亦應主動辦理相關休閒與運動的班次。

綜上所述，因而列舉下列二項評估指標的內容：

a1-1 月平均進場人次

a1-2 月辦理推廣休閒或運動班次（數）

a2 培訓基層競技運動人才：

相關的學者皆認為運動場館應負起體育運動訓練的任務，但檢視台灣地區所有縣市體育場的組織編制，卻無相對應之人員（教練），包括 Delphi 專家小組的成員也有相同的看法，所以為了達成此一目標各公共運動場館的經營管理單位必須與學校或其他民間團

體合作培訓競技運動人才，並課以訓練績效之責。

綜上所述，因而列舉下列二項評估指標的內容：

a2-1 培訓縣市級以上競技運動人數

a2-2 全運、全民運、全中運及全國性錦標賽級以上獲牌人數

a3 提供標準競技運動場地：

王慶堂（2007）指出，1990年代臺灣縣市立體育場之興建仍未脫離籌辦運動會建場地之思維。是故臺灣地區縣市立體育場館的設施已具備一定層級的水準，所以將下列二者列為評估指標的內容：

a3-1 舉辦正式比賽場次

a3-2 舉辦非正式比賽（表演）場次

a4 提供民眾休閒及運動之場所：

國外許多現代化大型運動場館，除了舉辦職業性比賽，場館本身亦與商業結合，成為複合性的休閒娛樂中心，提供民眾一個觀賞運動與休閒購物的場所。也是我國目前在興建現代化大型運動場館之前考量的因素，是故未來運動場館除了提供與體育運動相關功能外，更是休閒娛樂的場所。

綜上所述，因而列舉下列二項評估指標的內容：

a4-1 月平均參與休閒活動人數

a4-2 月平均參與運動人數

a5 提供區域大型活動集會之場所：

在區域內能提供完善水電等民生功能的大型集會場所除了學校之外，就是運動場館，而學校又因教學而設置，多半無法開放非教學所需之活動使用，因此運動場館是這些非教學活動的首選，故列入評估指標

的內容，本指標的評估內容如下：

a5-1 月平均提供會議、集會、展覽及地區性非體育活動之使用日數

二、B 組織與人力資源

b1 組織結構：

鄭志富、呂宛蓁與曹校章（2006）的研究結果顯示，管理機關（單位）在縣市政府（含直轄市）內的位階愈高，績效愈高，反之亦然，例如：臺北市明顯高於其他縣市。而其編制亦較其他位階較低的縣市立體育場多，故列入評估內容，如下：

b1-1 管理機關之位階層級

b1-2 管理機關之編制

b2 專業經營與管理人員：

多位學者（葉公鼎，1991，1992，2005；蘇飛雄，2000；蔡厚男，2001，王慶堂，2002）指出，在人力方面（專業經營與管理人員），台灣地區公共運動場館營運困境原因不外乎：主管的問題、人員背景專業的問題，以及人員異動性高等三大問題，與本指標的評估內容雷同。列舉如下：

b2-1 機關主管領導能力

b2-2 經營與管理人員是否具備運動管理之背景

b2-3 經營與管理人員的離職率

b3 志工組織：

吳政崎（1996）指出，體育館須採取企業化的營運方式籌措財源，並採用志工認養方式，協助維護管理，以節省經費開支。蔡厚男（2001）認為，建立體育志工制度，是可行的營運策略。王慶堂（2002）進

一步指出，輔導成立志工組織，可協助場館提昇營運績效。與本指標的內容一致。指標內容如下：

b3-1 志工組織是否健全

b3-2 志工組織之組訓

b3-3 志工人數

b4 法規制度：

從表 2-1 臺灣地區縣市立體育場成立年代一覽表中，發現其名稱並無一致，故其成立的法源依據勢必不同；而各級政府針對體育場館所訂定的營運法規亦有「管理自治條例」與「使用管理要點」之差別；而其內部的員工考核與獎懲制度是否落實也會影響營運的績效，故在「法規制度」指標下其評估的內容應包括下列四項：

b4-1 機關基本法規（機關合法性）

b4-2 營運法規（使用及管理辦法）

b4-3 員工考核與獎懲制度

b4-4 其他

b5 組織文化：

組織文化是組織成員所共同分享的一套基本假設、前提、和價值，以及由這套價值衍生出來的行為規範和行為期望；這些組織的價值，不但可能被組織成員視為理所當然，而且具有指導成員行為的作用。是故將本指標之評估內容定位在下列三項：

b5-1 組織專業成長

b5-2 組織氣氛

b5-3 組織認同

三、C 硬體設施

c1 設施妥善率：

設備老舊、閒置和缺乏管理一直是公立體育場給人的刻板印象（謝一睿，2000），針對設施妥善率指標設訂下列三項評估內容：

c1-1 休閒運動設施堪用率

c1-2 休閒運動設施開放程度（開放使用與否）

c1-3 每月運動設施檢查與維護次數

c2 無障礙設施：

無障礙設施的普及是一個國家進步的象徵，我國「身心障礙者權益保障法」通過後，新建公共建築物及活動場所，應規劃設置便於各類身心障礙者行動與使用之設施及設備。但對於舊有的運動場館能否儘速符應社會的趨勢，重視特殊族群的需求，亦是營運績效評估的內容。列舉如下：

c2-1 符合無障礙設施相關法規

c2-2 無障礙設施是否完善

c3 安全衛生：

「安全衛生」指標內含兩個概念，一為安全，另一為衛生。「安全」的概念需兼顧環境的安全與顧客心理的安全；而「衛生」的概念則是指設備的完備與環境的清潔，故列舉下列四項作為本指標的評估內容。

c3-1 提供安全之物理環境

c3-2 提供安全之心理環境

c3-3 衛生設施完整性

c3-4 場館清潔程度

c4 交通運輸：

國外的運動場館動輒數萬人，交通運輸相當重要

。台灣地區的公共運動館在容量上雖比不上運動發展蓬勃的國家，但卻相對地狹人稠，且公共運輸系統不若國外發達，停車空間亦不足，所以交通運輸亦是同等重要。為了增進顧客進場意願，提升場館營運績效，則須解決此一問題。故列舉下列三項作為評估內容：

c4-1 公共運輸便捷性

c4-2 停車空間

c4-3 外部疏散導引措施

c5 景觀設施：

官文炎（2003）指出，運動場館的規劃與建造，是現代化國家重要的建設指標，也是現代人追求更高的生活水準必須必備的條件，因此運動場館必須滿足各種科技化、藝術化、人性化等多種功能。王慶堂（2007）認為，未來運動建築應符合生命、生機、生態、生活與共生的「五生」原則。綜上所述臚列下列五項評估內容：

c5-1 運動場館造形與色彩

c5-2 公共藝術設置

c5-3 綠化程度

c5-4 戶外休憩空間

c5-5 綠建築

四、D 顧客滿意

d1 提供運動資訊：

現代人生活型態多樣化，資訊取得的方式也多元化，運動場館的經營管理機關應充分利用此一趨勢與工具加強運動資訊的流通。茲將傳遞訊息的管道作為評估指標的內容，如下：

d1-1 網際網路資訊更新

d1-2 跑馬燈訊息更新

d1-3 張貼紙本活動公告

d2 人員服務品質：

不管是進場的顧客或即將進場顧客都將面對第一線的工作人員，如何提高人員服務的品質，減少顧客的投訴案件將是顧客是否再次入場或決定進場的重要關鍵因素。因此建立一套有效的人員服務品質的評估內容是非常重要的工作。故，列舉下列二項作為此一指標的個評估內容：

d2-1 人員服務品質

d2-2 月平均投訴案件

d3 運動專業指導：

王慶堂（2002）認為，可以推動運動專業科系畢業生社會服務役制度，擔任體育指導工作。徐欽賢（2006）也認為，貫徹使用者付費，妥善擬定各項設施合理收費標準，並規劃符合使用者付費的具體方案，並且地方特色體育項目。因此，提供顧客運動專業的指導可作為運動場館營運的策略。故列舉下列三項作為本指標的評估內容

d3-1 提升民眾運動技能之機制

d3-1 滿足民眾運動技能的需求

d3-3 提昇民眾運動安全之知識

d4 推廣活動滿意度：

林秉毅與劉田修（2003）認為以多元化角度經營運動場館公共運動場館營運的重要策略。因此運動場館的顧客不只包括一般民眾，也包括私（公）法人團

體，在評估推廣活動滿意度時應考量以下三項內容：

d4-1 民眾對場館主辦之各類休閒或運動的滿意度

d4-2 民眾對場館協辦之各類休閒或運動的滿意度

d4-3 其他活動之主辦單位對場館協辦之各類休閒或運動的滿意度

d5 設施滿意度：

蔡厚男（2001）研究指出，以企業經營手法從事多角化經營，維持運動場高度使用和與週邊附屬設施整體規劃，利用行銷宣傳、交通網路建構、附屬設施配合、設施維護等，使其順利運作，維持長久經營優勢。所以設施滿意度評估指標的內容應包含以下二項：

d5-1 休閒運動等主要設施完整性

d5-2 附屬設施之完整性

五、E 營運管理

e1 月平均收支比：

財務管理是公共運動場館營運成功的重要因素之一（何曉瑛，2000），但其收入又屬公共福利性質，因此收費低廉，常不足以支付年度支出費用（王慶堂，2002），然而財務追求收支平衡，達到自給自足（宋維煌，1993）又是營運重要的策略方向。故以下列二項作為此一指標評估的參考依據：

e1-1 月平均收支比

e1-2 月平均收支差額數

e2 每日開放時數：

由於民眾運動或休閒的時間不一致，為了符合民眾運動與休閒的需求，王慶堂（2002）認為，場館管理人員採行早晚班制或假日輪班制，延長開放時間，

發揮場館效益。故列舉下列二項作為此指標的評估內容：

e2-1 每天日間開放時數

e2-2 每天夜間開放時數

e3 每月平均使用率：

為了評估運動場館的使用率與拓展租賃的績效，其目的為：考核開放日數與企業經營模式的行銷效能。訂定下列二項評估內容：

e3-1 每月平均開放日數

e3-2 每月收費租借使用的日數

e4 行銷方案：

政府機構一向給人官僚封閉的印象，效率不彰，為了拉近與民眾的距離，行銷是必須的手段。而運動場館除了本身營運的行銷計畫外應包括每一推廣活動皆需擬訂行銷計畫，以吸引顧客的注意，而其量化指標即是媒體的曝光次數。因此列舉下列二項評估內容以評判「行銷方案」指標。

e4-1 場館營運及推廣活動訂有行銷計畫

e4-2 每月場館營運及推廣活動的媒體曝光次數

e5 行政管理：

企業化經營是運動場館營運的趨勢，因此，重視營運計畫以為行動方針；建立財物管理機制以控制營運成本；作好檔案管理以鑑古知新。故以下列三項評估內容評定本指標之績效：

e5-1 營運計畫

e5-2 財物管理

e5-3 檔案管理

e6 風險管理：

安全是一切的根本，事前的防護措施，事中的嚴密監控，以及風險的轉移是營運機關最基本的生存與發展要素，故以下列四項為「風險管理」指標的評估內容：

e6-1 擬訂有緊急應變計畫（SOP及措施）並定期演練
（疏散能力）

e6-2 承載量監控

e6-3 公共設施責任險

e6-4 投保活動意外險

第四節 本章小結

本研究經過三次 Delphi 專家問卷的實施，相關結果業趨一致，表示 Delphi 專家成員已達高度共識，總計修正 1 個面向名稱，刪除 3 個指標，修正 18 個指標名稱，新增 5 個指標，以下將分別依序呈現 Delphi 專家成員對三次調查問卷結果分析，如表 4-43：

表 4-43 第一～第三次「Delphi」調查問卷結果分析

	第一次			第二次			第三次		
	「Delphi」			「Delphi」			「Delphi」		
	眾 數	平 均 數	標 準 差	眾 數	平 均 數	標 準 差	眾 數	平 均 數	標 準 差
Mo	M	SD	Mo	M	SD	Mo	M	SD	
A 功能目標	7	6.60	.49	7	6.67	.47	7	6.75	.43
a1 促進運動風氣	7	6.60	.66	7	6.82	.39	7	7.00	.00
a2 培訓基層競技運動人才	7	6.78	.42	7	6.27	1.42	7	6.67	.85
a3 提供標準競技運動場地				7	6.00	1.48	7	6.67	.47
a4 提供民眾休閒及運動之場所							7	6.83	.37
a5 提供區域大型活動集會之場所							7	6.42	.64
B 組織與人力資源	7	6.40	.66	7	6.67	.47	7	6.92	.28
b1 組織結構	7	6.60	.49	7	6.67	.47	7	6.92	.28
b2 專業經營與管理人員	7	6.50	.92	7	6.75	.43	7	6.83	.37
b3 志工組織	7	6.50	.67	7	6.58	.49	7	6.75	.43
b4 法規制度	6	6.10	.94	7	6.58	.49	7	6.75	.43
b5 組織文化	6	6.00	1.41	6	6.25	.43	6	6.42	.49
C 硬體設施	7	6.40	.92	7	6.83	.37	7	7.00	.00
c1 設施妥善率	7	6.40	1.20	7	6.75	.43	7	6.92	.28
c2 無障礙設施	7	6.50	.67	7	6.83	.37	7	6.92	.28
c3 安全衛生	7	6.60	.49	7	6.75	.43	7	6.92	.28
c4 交通運輸	6	6.30	.64	6	6.00	.85	7	6.58	.49

表 4-43 (續)

	第一次			第二次			第三次		
	「Delphi」			「Delphi」			「Delphi」		
	眾 數	平 均 數	標 準 差	眾 數	平 均 數	標 準 差	眾 數	平 均 數	標 準 差
Mo	M	SD	Mo	M	SD	Mo	M	SD	
c5 景觀設施				6	6.33	.47	7	6.58	.49
D 顧客滿意	7	6.60	.66	7	6.83	.37	7	6.92	.28
d1 提供運動資訊	7	6.50	.67	7	6.83	.37	7	7.00	.00
d2 人員服務品質	7	6.70	.46	7	6.83	.37	7	7.00	.00
d3 運動專業指導	7	6.80	.40	7	6.83	.37	7	7.00	.00
d4 推廣活動滿意度	7	6.20	1.17	7	6.75	.43	7	6.92	.28
d5 設施滿意度				7	6.67	.47	7	7.00	.00
E 營運管理	7	6.80	.40	7	6.83	.37	7	6.92	.28
e1 月平均收支比	7	6.20	.98	7	6.55	.66	7	6.83	.37
e2 每日開放時數	7	6.33	.94	7	6.64	.48	7	6.83	.37
e3 每月平均使用率	7	6.56	.96	7	6.45	.66	7	6.92	.28
e4 行銷方案	7	6.78	.42	7	6.73	.45	7	6.75	.43
e5 行政管理	6	5.89	1.10	6	6.36	.48	7	6.75	.43
e6 風險管理	7	6.78	.42	7	6.73	.45	7	6.92	.28

第五章 結論與建議

本研究主要目的乃是藉由文獻分析與專家學者的調查問卷等方法，嘗試為公共運動場館建構一個適切的經營績效指標。經過研究結果分析與討論後，得出結論與建議。本章內容分為兩節：第一節結論，結合研究目的、文獻分析與問卷調查結果歸納出研究結果；第二節研究建議，依據研究結論就當前公共運動場館營運現況做檢視，並提出一些建議供公共運動場館主管機關與後續研究參酌。

第一節 結論

本節內容乃就研究目的、文獻分析與問卷調查結果（共有三次Delphi問卷）做歸納統整，結論如下：

一、公共運動場館經營績效面向

經由問Delphi專家小組問卷所得結論公共運動場館經營績效面向，包括：硬體設施、組織與人力資源、顧客滿意、營運管理與功能目標等5個面向。

二、公共運動場館經營績效面向評估指標

- (一) 硬體設施面向之指標，包括：設施妥善率、無障礙設施、安全衛生、交通運輸與景觀設施等5個指標。
- (二) 組織與人力資源面向之指標，包括：組織結構、專業經營與管理人員、志工組織、法規制度與組織文化等5個指標。
- (三) 顧客滿意面向之指標，包括：提供運動資訊、人員服務品質、運動專業指導、設施滿意度與推廣活動滿意

度等5個指標。

(四) 營運管理面向之指標，包括：每月平均使用率、風險管理、月平均收支比、每日開放時數、行政管理與行銷方案等6個指標。

(五) 功能目標面向之指標，包括：促進運動風氣、提供民眾休閒及運動之場所、培訓基層競技運動人才、提供標準競技運動場與提供區域大型活動集會之場所等5個指標。

總計公共運動場館經營績效面向合計26個評估指標。

三、公共運動場館經營績效指標之內容：

(一) 硬體設施面向

- 1.設施妥善率指標內容，包括：休閒運動設施堪用率、休閒運動設施開放程度（開放使用與否）與每月運動設施檢查與維護次數等3項內容。
- 2.無障礙設施指標內容，包括：符合無障礙設施相關法規與無障礙設施是否完善等2項內容。
- 3.安全衛生指標內容，包括：提供安全之物理環境、提供安全之心理環境、衛生設施完整性與場館清潔程度等4項內容。
- 4.交通運輸指標內容，包括：公共運輸便捷性、停車空間與外部疏散導引措施等3項內容。
- 5.景觀設施指標內容，包括：運動場館造形與色彩、公共藝術設置、綠化程度、戶外休憩空間與綠建築等5項內容。

(二) 組織與人力資源面向

1. 組織結構指標內容，包括：管理機關之位階層級與管理機關之編制等2項內容。
2. 專業經營與管理人員指標內容，包括：機關主管領導能力、經營與管理人員是否具備運動管理之背景與經營與管理人員的離職率等3項內容。
3. 志工組織指標內容，包括：志工組織是否健全、志工組織之組訓與志工人數等3項內容。
4. 法規制度指標內容，包括：機關基本法規（機關合法性）、營運法規（使用及管理辦法）、員工考核與獎懲制度與其他等4項內容。
5. 組織文化指標內容，包括：組織專業成長、組織氣氛與組織認同等3項內容。

(三) 顧客滿意面向

1. 提供運動資訊指標內容，包括：網際網路資訊更新、跑馬燈訊息更新與張貼紙本活動公告等3項內容。
2. 人員服務品質指標內容，包括：人員服務品質與月平均投訴案件等2項內容。
3. 運動專業指導指標內容，包括：提升民眾運動技能之機制、滿足民眾運動技能的需求與提昇民眾運動安全之知識等3項內容。
4. 設施滿意度指標內容，包括：休閒運動等主要設施完整性與附屬設施之完整性等2項內容。
5. 推廣活動滿意度指標內容，包括：民眾對場館主辦之各類休閒或運動的滿意度，民眾對場館協辦之各類休閒或運動的滿意度與其他活動之主辦單位對場

館協辦之各類休閒或運動的滿意度等3項內容。

(四) 營運管理面向

- 1.每月平均使用率指標內容，包括：每月平均開放日數與每月收費租借使用的日數等2項內容。
- 2.風險管理指標內容，包括：擬訂有緊急應變計畫（SOP及措施）並定期演練（疏散能力）、承載量監控、公共設施責任險與投保活動意外險等4項內容。
- 3.月平均收支比指標內容，包括：月平均收支比與月平均收支差額數等2項內容。
- 4.每日開放時數指標內容，包括：每天日間開放時數與每天夜間開放時數等2項內容。
- 5.行政管理指標內容，包括：營運計畫、財物管理與檔案管理等3項內容。
- 3.行銷方案指標內容，包括：場館營運及推廣活動訂有行銷計畫與每月場館營運及推廣活動的媒體曝光次數等2項內容。

(五) 功能目標面向

- 1.促進運動風氣指標內容，包括：：月平均進場人次與月辦理推廣休閒或運動班次（數）等2項內容。
- 2.提供民眾休閒及運動之場所指標內容，包括：月平均參與休閒活動人數與月平均參與運動人數等2項內容。
- 3.培訓基層競技運動人才指標內容，包括：培訓縣市級以上競技運動人數與全運、全民運、全中運及全國性錦標賽級以上獲牌人數等2項內容。

4. 提供標準競技運動場指標內容，包括：舉辦正式比賽場次與舉辦非正式比賽（表演）場次等2項內容。
5. 提供區域大型活動集會之場所指標內容為月平均提供會議、集會、展覽及地區性非體育活動之使用日數。

總計公共運動場館經營績效指標之內容合計69個評估內容。

第二節 建議

本研究乃透過文獻探討及專家學者問卷調查之意見，針對公共運動場館經營績效指標，進行問卷調查。而針對實際應用、主管機關、管理機關（單位）與後續研究等，提出以下建議：

一、對實際應用的建議

評估指標會因不同公共運動場館之屬性、規模、地理位置……等因素，而產生不同的重要性與價值，因此應用本研究所發展出的「公共運動場館經營績效評估指標」時，有必要因地制宜，調整評估的內容。

二、對公共運動場館主管機關的建議

本研究發現，「硬體設施」面向在公共運動場館經營績效評估中其適切性最高，相對也是公共運動場館經營管理中重要的因素，因此合宜的硬體維護預算是提高公共運動場館經營績效的先決條件。

三、對公共運動場館經營管理機關（單位）的建議

公共運動場館經營績效雖然目前尚未普遍進行評

估，但各管理機關（單位）可利用本研究發展出的評估指標進行適度的調整，建立一套適合自己的評估體系，加強自我評估，以提高公共運動場館之經營績效。

四、對後續研究的建議

本研究礙於研究者本身能力、時間與金錢等因素，使得論文無法達到盡善盡美，在此建議後續研究者可以針對不同類型的公共運動場館進行指標（內容）的修正及各面向與指標之權重研究分析，建構更完整的「公共運動場館經營績效評估指標」。

參考文獻：

中文

- 王文科（1996）。教育研究法。臺北：五南。
- 王宗聖（1997）。模糊層級分析法之應用－以中華民國國家品質獎為例。未出版碩士論文，國立成功大學工業管理研究所，台南。
- 王國明（1989）行政機關生產力衡量模式之探討。研考月刊，13（4），7。
- 王毓仁（2000）。公部門績效指標的設計與應用。人力發展，82，35-45。
- 王慶堂（1999）。台灣地區公共體育場經營現況之研究。未出版碩士論文，國立師範大學體育學研究所，臺北。
- 王慶堂（2002）。我國公共體育場營運策略與行動。行政院體育委員會內部研究，未出版。
- 王慶堂（2007）。建置大型運動場館區域整合機制，減少國家資源浪費。2007 臺灣體育運動高峰論壇實錄，p132-152。臺北：行政院體育委員會。
- 王韡康（1998）。文教財團法人績效指標之研究。未出版碩士論文，國立政治大學會計研究所，臺北。
- 方文寶、李建華（1996）。企業績效評估理論與實務。台北：超越企管發行。
- 司徒達賢（1999）。非營利組織的經營管理。臺北：天下遠見。
- 田文政（1991）。運動場地規劃與管理－教育部委託國立台灣工業技術學院專題研究報告。臺北：教育部體育司。
- 台灣省政府（1996）。台灣省興建現代化大型體育館考察報告書-美日大型體育館介紹與比較。南投：台灣省政府教育

廳。

行政院體育委員會（1999）。台灣地區體育場普查及資料庫建立報告書。台北市：作者。

行政院體育委員會（2008）。九十六年運動統計。臺北：作者。

朱文洋（2001）。中小型醫院經營策略與營運績效之探討-以平衡計分卡觀點分析。未出版碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄。

江明修（1995）。非營利組織領導行為之研究。政治學報，25，17-60。

江明修、鄭勝分（2002）。非營利管理之協力關係，載於江明修主編，非營利管理（81-124）。臺北：智勝文化。

李田樹、李芳齡（譯）（2004）。啟動革命。台北市：天下遠見。（GrayHamel,2000）

李田樹、吳佩玲、廖建容、張玉文與楊幼蘭（譯）（2006）。管理是什麼。台北市：天下遠見。（Magretta,2002）

吳安妮（1997）。績效評估新趨勢。會計研究月刊，133，11-16。

李宗鴻（2002）。全國大專校院運動場館現況調查與學生使用滿意度之研究。未出版碩士論文，國立屏東師範學院體育系研究所，屏東。

吳品清（譯）（2005）。平衡計分卡實戰指南：提昇績的十二堂必修課。臺北：麗勤管理顧問。

（Nils-GoranOlive,JanRoy,MagnusWetter）

吳清山、林天祐（2002）。德懷術。教育研究月刊，92，127。

吳政崎（1996）。現代化綜合體育館設施維護管理實務之探討-以國立體育學院綜合體育館為例。國立體育學院論叢，7（1），1-19。

- 吳雅玲（2001）。德懷術及其在課程研究上的應用。《教育研究》，9，297-305。
- 吳萬益、林清河（2000）。《企業研究方法》。臺北，華泰。
- 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。
- 牟鍾福（2002）。《台灣地區民眾運動休閒設施需求研究》。行政院體育委員會委託研究報告。
- 餘佩珊（譯）（1994）。《非營利機構的經營之道》。臺北：遠流。
(Peter F. Drucker, 1990)
- 宋維煌（1993）。公立體育場經營管理。《國民體育季刊》，22（1），65-75。
- 何曉瑛（2000）。《台灣地區公立棒球場委託民間企業經營管理之個案研究—以台南市立棒球場為例》。未出版碩士論文，國立體育學院體育研究所，桃園。
- 官文炎（1992）。論體育場的組織功能與運作。《國民體育季刊》，21（1），53-62。
- 官文炎（1995）。《巨蛋（Dome）的探索》。臺北：一品文化。
- 官文炎（2003）。《運動場地設施管理入門—運動管理學》。臺北：華格納。
- 林生傳（2003）。《教育研究法：全方為的統整與分析》。心理出版社，臺北。
- 林永順（2005）。《e時代經營學》。屏東：作者。
- 林秉毅、劉田修（2003）。運動場館經營管理發展策略之探討—以屏東縣立體育場為例。《大專體育》，68，111-116。
- 林清山（1997）。《學校效能研究》。臺北：五南出版社。
- 林國棟（1996）。學校體育之運動設施事業。《大專體育》，28，

29-45。

- 林建煌 (2001)。管理學。臺北，智勝。
- 林雅莉 (1999)。非營利組織之募款策略，載於江明修主編。
第三部門：經營策略與社會參與 (頁 3-60)。臺北：智勝。
- 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一期中報告。桃園：桃園縣政府。
- 邱金松等 (1998)。體育場館營運效能之研究。教育部委託桃園縣立體育場暨國立體育學院「桃園縣立體育場專題研究成果報告」。
- 邱俊銘 (2000)。民間參與投資體育館建築模式之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北。
- 洪崇昶 (2003)。台灣連鎖超市經營管理分析研究—以臺北市地區連鎖超市個案研究。未出版碩士論文，大葉大學事業經營研究所。彰化。
- 洪嘉文 (2001)。學校體育經營管理策略。臺北：師大書苑。
- 洪嘉文 (2003)。運動場地設施管理在學校體育之策略應用。
中華體育季刊，17 (2)，9-19。
- 胡桂玲 (譯) (2005)。管理學。臺北，麥格羅希爾。(Angelo Kinicki, & BrainK Willams, 2003)
- 高惠松 (2001)。平衡計分卡之規劃與設計—以基隆港務局為例。未出版碩士論文，國立台灣海洋大學航運管理學系，基隆。
- 高俊雄 (1994)。休閒運動企業經營的基本條件。國民體育季刊，23(2)，44-49。

- 孫本初 (1994)。非營利組織管理之研究-以臺北市政府登記有案之社會福利慈善事業基金會為例。臺北市政府研究發展考核委員會委託，未出版。
- 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，國立臺灣師範大學體育學系，臺北。
- 郭生玉 (1996)。心理與教育研究法。臺北：精華。
- 郭建志 (譯) (1995)。管理學導論。臺北：桂冠。(Rawlins, C., 1992)
- 秦裕傑 (1998)。縣市政府一級主管改為政務職？－只謀其利、未計其害，人事管理，35 (3)，35。
- 陳文賢 (1991)。管理科學。臺北：三民。
- 陳金貴 (1994)。美國非營利組織的人力資源管理。臺北：瑞興。
- 陳金貴 (1996)。美國非營利組織的研究。美歐月刊 11 (6)，100-119。
- 陳秀瑜 (2002)。數位化印前企業經營績效評估指標設計之研究。未出版碩士論文，國立台灣師範大學工業教育研究所，臺北。
- 陳啟誠 (2003)。臺北市立國中生使用校內運動場地設施滿意度調查研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北。
- 陳淑瑤 (2003)。非營利組織的顧客滿意關鍵成功因素研究－以青年志工中心為例。未出版碩士論文，南華大學非營利事業管理研究所，嘉義。
- 陳聖翔 (2008)。全國運動會舉辦效益評估面向與指標研究。

- 未出版碩士論文。國立臺灣體育學院運動管理學系，台中。
- 陳德禹（1993）。*行政管理*。臺北：三民書局。
- 陳國嘉（1994）。*企業績效管理*。臺北：財團法人省屬行庫中小企業聯合輔導。
- 陳澤義、陳啟斌（2006）。*企業診斷與績效評估：平衡計分卡之應用*。臺北，華泰。
- 陳靜怡、楊佩茶（1997）。*組織行為（第六版）*。台北：台灣西書圖書。
- 陳麗珠（1999）。以德懷術（Delphi Method）評估台灣省教育優先區補助政策實施成效之研究。*教育學刊*，15，35-64。
- 陳耀茂（1998）。*階層構造分析法入門*。台中：東海大學。
- 張火燦（1994）。績效評估的模式及相關理論。*人事管理*，31，4-7。
- 張火燦（1996）。*策略性人力資源管理*。台北：揚智。
- 張鈿富（1999）。*教育政策與行政*。臺北：師大書苑。
- 張錫惠（1997）。績效管理。載於黃屏渝、謝振奇主編，*非營利組織經營管理研修粹要（頁221-229）*。臺北：洪建全文教基金會。
- 張璟揚（2006）。*台中市大專校院體育館設施設置與經營管理之研究*。未出版碩士論文，國立臺灣體育學院休閒運動管理研究所，台中。
- 許士軍（2000）。*走向創新時代的組織績效評估*。台北：天下文化。
- 許士軍（2002）。*管理學*。臺北：東華書局。

- 許昭彥 (1995)。美國棒球 (一) 歷史篇。臺北，聯經。
- 許道然 (1999)。「組織如何衡量其成敗：政府績效指標的運用」書摘及評論。行政管理論文選輯，13，57-98。
- 許龍池 (2005)。公立運動場館之發展-健康產業化的規劃。大專體育，77，82-87。
- 許慶萍 (譯)(2000)。經營分析實用入門。臺北，小知堂。(島田頌夫)
- 粘淑慧 (1995)。模糊AHP法應用在交通運輸計劃評估之研究。未出版碩士論文，高雄工學院，高雄。
- 曾國雄 (1993)。體育場的經營管理。國民體育季刊，22(1)，58-64。
- 曾國雄 (2002)。公立運動場館的經營管理。高師大體育，3，24-29。
- 彭文賢 (1992)。行政生態學，臺北，三民。
- 黃金柱 (1997)。體育管理。臺北：師大書苑。
- 黃金發、李素蘭 (1995)。內部股權、財務槓桿及經營績效關係之研究。主計月報，79(2)，46-52。
- 黃英忠 (1997)。人力資源管理。台北：三民。
- 黃思文 (2003)。都市公有土地推動BOT開發之策略研究，以台南市體三用地為例。未出版碩士論文，國立中山大學，高雄。
- 黃進吉 (2002)。政府人事政策任用功能與績效之評估－以台中市政府所屬公務人員為例。未出版碩士論文，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班，台中。
- 黃建銘 (1999)。組織績效指標的運用與管理意涵-英國經驗之探討。人事行政，127，70-79。

- 費宗澄（1993）。運動設施的規劃、建築與流程。國民體育季刊，22（1），10-12。
- 遊家政（1996）。德懷術及其在課程研究上的應用。花蓮師院學報，6，1-24。
- 葉公鼎（1991）。台灣地區公立體育場企業化管理之研究。未出版碩士論文，國立體育學院體育研究所，桃園。
- 葉公鼎（1994）。體育場經營與管理。臺北，教育部體育司。
- 葉公鼎（1994）。國內外著名體育場館營運方式之分析比較。中華民國大專院校八十三年度體育學術研討會。1994.6，p195-222。
- 葉公鼎（2001）。掌握時勢發展學校體育運動設施經營的新契機。國民體育雙月刊，11（5），13-21。
- 葉公鼎（2005）。提升台灣公共運動設施營運人員專業知能的策略。國民體育季刊，145，28-32。
- 葉銀華、柯承恩、蘇裕惠（2000）。中小企業財務結構與績營績效關係之研究。中山管理評論，8(2)，303-323。
- 葉憲清（1999）。台灣公立體育場之體育館之經營研究。中華民國體育學會體育學報，27，1-10。
- 楊志顯（1997）。運動場館之整建與經營管理。國民體育季刊，26（3），107-114。
- 楊宜真（1999）。傳播科技人才能力需求與學程設計原則：修正式德菲研究。未出版碩士論文，國立交通大學傳播研究所，交通大學。
- 楊欣樺（2001）。我國運動經紀人角色功能之研究。國立臺灣師範大學運動休閒與管理研究所，臺北。
- 廖運正（1998）。學校體育館潛在的危險與安全管理。體育

- 與運動，105，21-4。
- 蔡長啟（1992）。運動設施的規劃及流程簡介。國民體育季刊，21（4），4-9。
- 蔡秀華（2002）。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，國立台灣師範大學體育學系，臺北。
- 蔡厚男（2001）。體育運動園區規劃設置之研究。行政院體育委員會委託研究報告。
- 蔡培村、孫國華（1998）。學校經營與管理－學校經營的基本概念。高雄：麗文。
- 蔡毓芬（譯）（2000）。西洋建築史。臺北，地景。（R.Furieux Jordan）
- 鄭良一（1997）。台灣今後運動設施發展的新方向。國際運動畫報，9，76-71。
- 鄭良一（2002）。全球運動場館建築－涵蓋100個國家的田野調查。臺北：加斌。
- 劉文平（1991）。經營分析與企業診斷：企業經營系統觀。臺北，華泰。
- 劉典嚴（2003）。管理學：概念、思考與實務。臺北，新文京開發。
- 劉毓玲（譯）（1993）。新政府運動，臺北，天下文化。（David Osborne, & Ted Gaebler, 1992）
- 劉毓玲（譯）（2000）。21世紀的管理挑戰，臺北，天下文化。（Peter F. Drucker）
- 鄭志富（1999）。我國運動場地設施的現況及發展策略。行政院體委會委託研究。臺北：行政院體育委員會。

- 鄭志富、呂宛蓁、曹校章 (2006)。台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。
- 潘文章 (1994)。管理學導論、功能、革新。台北：三民。
- 劉憶如、王文宇、黃玉霖 (1999)。BOT三贏策略。臺北，商鼎財經顧問。
- 鄧國源、曾國雄 (1989)。層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(上)。中國統計學報，27(6)，5-22。
- 鮑惠明 (1998)。績效發展：實務操演手冊。台北：科技圖書。
- 盧心雨 (2001)。政府體育行政組織文化與組織效能之研究。未出版碩士論文，國立台灣大學體育研究所，臺北。
- 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。
- 錢惠枝 (1995)。台灣地區綜合證券商成長策略與購併模式之研究。未出版碩士論文，國立政治大學，臺北。
- 謝一睿 (2000)。公立體育場之行銷分析與建議—以臺北市立體育場羽球場為例，國民體育季刊，29(3)，46-51。
- 謝文偉 (2000)。台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，私立輔仁大學體育學系，臺北。
- 謝典殷 (2003)。二十一世紀公立體育場經營管理探討—以彰化縣立體育場為例之研究。未出版碩士論文，國立臺灣體育學院體育研究所，台中。
- 謝臥龍 (1997)。優良國中教師特質之德懷分析。教育研究資訊，5(3)，14-28。
- 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，國立體育學院體育研究所，桃園。
- 簡茂發、劉湘川 (1993)。電腦會議式大慧法及其在教育上

- 之應用。《資訊與教育研究雜誌》，35，6-11。
- 簡建忠（1994）。《績效需求評析》。台北：五南圖書出版公司。
- 蕭新煌（2000）。台灣非營利組織的現況與特色。載於蕭新煌（主編），《非營利部門：組織與運作》（頁109-128）。台北：巨流。
- 關中（1998）。對縣市長要求擁有政治任命權的看法，《公務人員》，20，2-3。
- 蘇雄飛（2000）。《國內外優良運動場館經營管理參考範例研究》。行政院體育委員會委託研究。
- 蘇維杉（2007）。《運動產業概論》。臺北：揚智。

英文：

- Adler, P. S. (1987). A Plant Productivity Measure for High-Tech Manufacturing. *Interface*, 17(6), 75-85.
- Carter, N. (1991). *Learning to measure performance: The use of indicators in organization*. *Public Administration Review*, 69, 85-101.
- Davies, M., & Girdler, D. (1999) *skills for best value-performance indicators—targets and operational standards*. Reading: ILAMHouse.
- Evans, H., Gary, A., Mike, C., Andrew, D., & David, T. (1996). Exploiting activity-based information: Easy as ABC. *Management Accounting*, Jul/Aug, 24.
- Farmer, P., Mulrooney, A., & Ammon, Jr. R. (1996). *Sport facility planning and management*. Morgantown, Wv: Fitness Information Technology, Inc.

- Fisher, J. (1992). Use of nonfinancial performance measures. *Cost Management*, 6(1), 31-38.
- Flynn, R. B. (1993). *Facility planning for physical education, recreation, and athletic.*, VA: American Alliance for Health, Physical Education, Recreation and Dance. (AAHPERD)..
- Griffin, R. W. (1999), *Management, 6th ed.*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- John, G., & Sheard, R. (2000). *Stadia*. Oxford : Architectural Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press.
- LaRue, R. J., Walker, M. L., Krogh, D. B. (1997). *Programming and scheduling*. In Walker, M. L., & Stotlar, D. K. (Eds.), *Sport facility management*(51-70). London : Jones and Bartlett.
- Maisel, L. S. (1992). The Balanced scorecard Approach, *Journal of Cost Management*(Summer), 49.
- Nicholes, G. (1997). Tune up committees for peak performance. *Association management*, 49(1), 75-76.
- OECD. (1994). *Performance Management in Government: Performance Measurement and Result-Oriented*

- Management*. Paris: OECD.
- Olson, J. R. (1997). *Facility and equipment management for sport directors*. Champaign, Ill: Human Kinetics.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill: New York.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (1991). *Prediction, Projection and Forecasting*. Boston : Kluwer Academic.
- Salamon, L. M. (1992). *America's Nonprofit Sector : A Primer*. N.Y. : The Foundation Center.
- Suggs, W. (1999). Firms look to college sport. *Sports Business Journal*, 4(12), 22.
- Turner, E. (1993). Indoor facilities. In R. B. Flynn (Ed.), *Facility planning for physical education, recreation, and athletics* (15-63). Reston, VA : AAHPERD.
- Uhl, N. P. (1990). Evaluation model and approaches Delphi technique. In Walberg, H. J., & Haertal, G. D., *The international encyclopedia of educational evaluation*. Oxford: Pergamon.
- Wicklein, R. C. (1993). Identifying Critical Issues and Problems in Technology Education Using A Modified-Delphi Technique. *Journal of Technology Education* 5(1): 54-71.
- Wolf, T. (1990). *Managing a Nonprofit Organization*. N.Y., Prentice-Hall Press.

網路資料：

2009高雄世界運動會網站。檢索日期2008年8月27日。資料取自：
<http://www.worldgames2009.tw/wg2009/cht/Venues.php>

BALLPARKS(2007)。檢索日期2008年9月3日。資料取自：
<http://www.ballparks.com/>

附錄 A 第一次「Delphi」調查問卷

壹、研究說明函

敬愛的先進賢達：您好！

非常感謝 尊座百忙中參與本研究，擔任本研究之「Delphi」專家小組成員，使本研究得以順利進行。這份問卷的主要目的乃是藉由您寶貴的意見與卓越的見解來指正本問卷疏漏缺失之處。

本研究嘗試從「公共運動場館的發展」與其「經營現況」，並綜合分析多位學者對公共運動館經營績效之研究，建構出「公共運動場館經營績效指標」，而研究方法為「德爾菲法」(Delphi Method)。本研究問卷總共有三~四次，此份問卷為第一次問卷。

後學才疏學淺，故問卷中一定會有許多盲點與疏漏，敬請您不吝給予指正，俾使此份問卷內容更加適切與周延。

由於研究進度之故，導致問卷寄發與回收之日期十分緊迫，造成您的困擾與不便，後學深感歉意，請您海涵。

麻煩您將本問卷於中華民國九十八年三月三十一日前裝入回郵信封寄回(回郵已貼妥)，再次謝謝您的支持。您若有任何指教，請與後學聯絡。後學不勝感激！

敬祝
身體健康

平安順利

國立臺灣體育大學

運動管理學系碩士班

指導教授：王慶堂 博士

研究生：李明聰 敬啟

中華民國九十八年三月十四日

聯絡電話：

E-mail：

貳、 填答說明

- 一、本研究所採用的研究方法為「德爾菲法」(Delphi Method)，即是藉由您的智慧指引後學從事研究。此法乃是透過一群專家對同一主題看法提出意見經過三~四次的問卷調查，形成一致的共識，最後形成本研究之評估指標。
- 二、本問卷之內容分為 5 大評估面向，其中又細分為 24 個評估指標，請依您的意見評判其適切性，請將您寶貴的意見在 中打「✓」。本研究評分方式為 7 分制，以『1』代表非常不適切，『7』代表非常適切，中間分數則按適切程度，分別以『2』、『3』、『4』、『5』、『6』加以評定，數字愈大愈適切。
- 三、第二次調查問卷將呈現您第一次調查問卷的勾選反應，以及全體 Delphi 成員之眾數 (Mo) (最多人選取的數)、平均數 (M) 與標準差 (SD)，提供您思考參酌。

參、 名詞操作性定義

為清楚說明本研究所探討之主題，特將相關術語、名詞或概念加以界定與解釋，俾使其意義更加明確，不致產生混淆，分別依序說明如下：

一、公共運動場館

本研究所指之運動場館係指以各級縣市政府轄下之公共運動場館。

二、績效評估

績效分為組織績效與部門績效，Nicholes (1997) 認為在單純的公司往往兩者是一致的。由於公共運動場

館經營管理的組織相較於企業單純許多，故本研究引用 Nicholes 的看法，文中所提到的績效皆指運動場館經營管理之整體績效，亦即組織績效。而「績效評估」係指透過管理的控制功能有效整合組織資源，衡量組織目標的達成程度。

三、績效指標

本問卷之內容共分為 5 大評估面向，其中又細分為 24 個評估指標，這些初步評估面向與指標乃是後學本研究之內容，是後學從「公共運動場館的發展」與其「經營現況」，並分析綜合多位學者對公共運動館經營績效之研究，所歸納統整而成的「公共運動場館經營績效指標架構」如下表：

公共運動場館經營績效指標架構

績效	面向	指標
公共運動場館 經營績效	A 使命目標	a1 促進運動風氣
		a2 提昇場館形象
		a3 培育管理人才
		a4 提高競技運動水準
	B 組織與人力 資源	b1 組織結構
		b2 專業管理人員
		b3 志工組織
		b4 完備典章制度
		b5 組織成長與組織氣氛
	C 硬體設施	c1 設施與妥善率
		c2 無障礙設施
		c3 安全衛生條件
		c4 便利交通系統
	D 顧客滿意	d1 運動資訊揭露
		d2 人員服務態度
		d3 運動專業指導
		d4 活動滿意度
		d5 推廣運動休閒
	E 營運管理	e1 支出收入比
		e2 每日開放時間
		e3 每年使用率
		e4 行銷策略
		e5 檔案管理
		e6 風險管理

公共運動場館經營績效指標建構之研究


第一次「Delphi」調查問卷

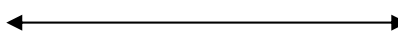
「公共運動場館經營績效」主要分為以下 5 個面向

評 估 面 向 分 數 評 估 面 向 	非 常 不 適 切 ←—————→ 非 常 適 切						
	1	2	3	4	5	6	7
A 使命目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 組織與人力資源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 硬體設施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 顧客滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E 營運管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
合 宜 建議 增加 面向 _____ 建議 刪減 面向 _____ 其 他 建 議 _____ _____							

<p>評 估 面 向</p> <p>評 估 指 標</p> <p>分 數</p>	<p>非 常 不 適 切 ←————→ 非 常 適 切</p>						
	1	2	3	4	5	6	7
A 使命目標							
a1 促進運動風氣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a2 提昇場館形象	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a3 培育管理人才	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a4 提高競技運動水準	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>合 宜</p> <p>建議 增加 指標 _____</p> <p>建議 刪減 指標 _____</p> <p>其 他 建 議 _____</p> <p>_____</p>							

評 估 面 向 評 估 指 標 評 估 分 數	非 常 不 適 切 ←————→ 非 常 適 切							
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7		
B 組織與人力資源								
b1 組織結構	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
b2 專業管理人員	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
b3 志工組織	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
b4 完備典章制度	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
b5 組織成長與組織氣氛	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<p>合 宜</p> <p>建議 增加 指標 _____</p> <p>建議 刪減 指標 _____</p> <p>其 他 建 議 _____</p> <p>_____</p>								

評 估 面 向 評 估 指 標 分 數	非 常 不 適 切 						
	1	2	3	4	5	6	7
C 硬體設施							
c1 設施與妥善率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c2 無障礙設施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c3 安全衛生條件	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c4 便利交通系統	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
合 宜 建議 增加 指標 _____ 建議 刪減 指標 _____ 其 他 建 議 _____ _____							

評 估 面 向 評 估 指 標 分 數	非 常 不 適 切  非 常 適 切						
	1	2	3	4	5	6	7
D 顧客滿意							
d1 運動資訊揭露	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d2 人員服務態度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d3 運動專業指導	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d4 活動滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d5 推廣運動休閒	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
合 宜 建議 增加 指標 _____ 建議 刪減 指標 _____ 其 他 建 議 _____ _____							

如對本研究有其他建議事項，請填於下表：

附錄 B 第二次「Delphi」調查問卷

肆、研究說明函

敬愛的先進賢達：您好！

感謝您上次（第一次 Delphi 問卷）熱心的協助，謝謝您提供許多寶貴的意見，讓後學許多的盲點得以釐清，使此研究問卷更加周延與適切，再次向您道謝，更希望本次（第二次 Delphi 問卷）您能給與再次的支持，以利本研究之進行。

茲寄奉「公共運動場館經營績效指標」第二次 Delphi 問卷，本次問卷乃是經由「Delphi 專家」成員所提供之寶貴建議所統合彙整而成，相較於第一次問卷，兩者之間的差異是，本問卷提供與呈現您個人與全部「Delphi 專家」成員在第一次問卷中的反應情形（包含修正與新增評估項目），作為您本次的填答參考，請您閱讀完「填答說明」後，再進行問卷之填答。

由於研究進度之故，導致問卷寄發與回收之日期十分緊迫，造成您的困擾與不便，後學深感歉意，請您海涵。

麻煩您將本問卷於中華民國九十八年五月二十六日前裝入回郵信封寄回（回郵已貼妥），再次謝謝您的支持。您若有任何指教，請與後學聯絡。後學不勝感激！

敬祝
身體健康

平安順利

國立臺灣體育大學運動管理學系碩士班

指導教授：王慶堂 博士

研究生：李明聰 敬啟

中華民國九十八年五月十九日

賜教方式：

聯絡電話：

E-mail：

伍、 填答說明

- 一、本研究所採用的研究方法為「德爾菲法」(Delphi Method)，即是藉由您的智慧指引後學從事研究。此法乃是透過一群專家對同一主題看法提出意見經過二~四次的問卷調查，形成一致的共識，最後形成本研究之評估指標。
- 二、本問卷之內容分為 5 大評估面向，其中又細分為 24 個評估指標，請依您的意見評判其適切性，請將您寶貴的意見在 中打「✓」。本研究評分方式為 7 分制，以『1』代表非常不適切，『7』代表非常適切，中間分數則按適切程度，分別以『2』、『3』、『4』、『5』、『6』加以評定，數字愈大愈適切。
- 三、第三次調查問卷將呈現您第二次調查問卷的勾選反應，以及全體 Delphi 成員之眾數 (Mo) (最多人選取的數)、平均數 (M) 與標準差 (SD)，提供您思考參酌。

陸、 名詞操作性定義

為清楚說明本研究所探討之主題，特將相關術語、名詞或概念加以界定與解釋，俾使其意義更加明確，不致產生混淆，分別依序說明如下：

一、公共運動場館

本研究所指之運動場館係指以各級縣市政府轄下之公共運動場館。

二、績效評估

績效分為組織績效與部門績效，Nicholes (1997) 認為在單純的公司往往兩者是一致的。由於公共運動場

館經營管理的組織相較於企業單純許多，故本研究引用 Nicholes 的看法，文中所提到的績效皆指運動場館經營管理之整體績效，亦即組織績效。而「績效評估」係指透過管理的控制功能有效整合組織資源，衡量組織目標的達成程度。

三、績效指標

本問卷之內容共分為 5 大評估面向，其中又細分為 24 個評估指標，這些初步評估面向與指標乃是後學本研究之內容，是後學從「公共運動場館的發展」與其「經營現況」，並分析綜合多位學者對公共運動館經營績效之研究，所歸納統整而成的「公共運動場館經營績效指標架構」如下表：

公共運動場館經營績效指標架構

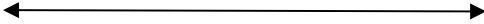
績效	面向	指標
公共運動場館經營績效	A 功能目標 (修正)	a1 促進運動風氣
		a2 培訓運動競技人才 (修正)
		a3 提供高水準競技場地 (新增)
	B 組織與人力 資源	b1 組織結構
		b2 專業管理人員
		b3 志工組織
		b4 法規制度 (修正)
		b5 組織文化 (修正)
	C 硬體設施	c1 設施妥善率 (修正)
		c2 無障礙設施
		c3 安全衛生 (修正)
		c4 交通運輸 (修正)
		c5 外部景觀 (新增)
	D 顧客滿意	d1 提供運動資訊 (修正)
		d2 人員服務品質 (修正)
		d3 運動專業指導
		d4 活動滿意度
		d5 設施滿意度 (新增)
	E 營運管理	e1 支出收入比
		e2 每日開放時數 (修正)
		e3 每月平均使用率 (修正)
e4 行銷策略		
e5 行政管理 (修正)		
e6 風險管理		

公共運動場館經營績效指標建構之研究

第二次「Delphi」調查問卷

「公共運動場館經營績效」主要分為以下 5 個面向

第一次「Delphi」調查問卷結果				
評估面向	您上次意見	眾數(Mo)	平均數(M)	標準差(SD)
A 功能目標 (修正)		7	6.60	.49
B 組織與人力資源		7	6.40	.66
C 硬體設施		7	6.40	.92
D 顧客滿意		7	6.60	.40
E 營運管理		7	6.80	.40

評 估 面 向 評 估 分 數 向	非 常 不 適 切  非 常 適 切						
	1	2	3	4	5	6	7
A 功能目標 (修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 組織與人力資源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 硬體設施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 顧客滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E 營運管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
開放性意見：							

第一次「Delphi」調查問卷結果				
評估指標	您上次意見	眾數(Mo)	平均數(M)	標準差(SD)
A 功能目標 (修正)				
a1 促進運動風氣		7	6.60	.66
a2 培訓運動競技人才 (修正)		7	6.78	.42
a3 提供高水準競技場地 (新增)	-	-	-	-

評估面向	評估分數						
	1	2	3	4	5	6	7
<p>非常不適切 ←————→ 非常適切</p>							
A 功能目標 (修正)							
a1 促進運動風氣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a2 培訓運動競技人才 (修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a3 提供高水準競技場地 (新增)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
開放性意見：							

第一次「Delphi」調查問卷結果				
評估指標	您上次意見	眾數 (Mo)	平均數 (M)	標準差 (SD)
B 組織與人力資源				
b1 組織結構		7	6.60	.49
b2 專業管理人員		7	6.50	.92
b3 志工組織		7	6.50	.67
b4 法規制度 (修正)		6	6.10	.94
b5 組織文化 (修正)		6	6.00	1.41

評 估 面 向 指 標 分 數	非常不適切 ←————→ 非常適切						
	1	2	3	4	5	6	7
B 組織與人力資源							
b1 組織結構	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b2 專業管理人員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b3 志工組織	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b4 法規制度 (修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b5 組織文化 (修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
開放性意見：							

第一次「Delphi」調查問卷結果				
評估指標	您上次意見	眾數(Mo)	平均數(M)	標準差(SD)
C 硬體設施				
c1 設施妥善率 (修正)		7	6.40	1.20
c2 無障礙設施		7	6.50	.67
c3 安全衛生 (修正)		7	6.60	.49
c4 交通運輸 (修正)		6	6.30	.64
c5 外部景觀 (新增)	-	-	-	-

評 估 面 向 指 標 數 目	非常不適切 ←————→ 非常適切						
	1	2	3	4	5	6	7
C 硬體設施							
c1 設施妥善率 (修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c2 無障礙設施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c3 安全衛生 (修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c4 交通運輸 (修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c5 外部景觀 (新增)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
開放性意見：							

第一次「Delphi」調查問卷結果				
評估面向	您上次意見	眾數(Mo)	平均數(M)	標準差(SD)
D 顧客滿意				
d1 提供運動資訊(修正)		7	6.50	.67
d2 人員服務品質(修正)		7	6.70	.46
d3 運動專業指導		7	6.80	.40
d4 活動滿意度		7	6.20	1.17
d5 設施滿意度(新增)	-	-	-	-

評 估 面 向 指 標 分 數	非常不適切 ←————→ 非常適切						
	1	2	3	4	5	6	7
D 顧客滿意							
d1 提供運動資訊(修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d2 人員服務品質(修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d3 運動專業指導	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d4 活動滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d5 設施滿意度(新增)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
開放性意見：							

第一次「Delphi」調查問卷結果				
評估指標	您上次意見	眾數 (Mo)	平均數 (M)	標準差 (SD)
E 營運管理				
e1 支出收入比		7	6.11	.99
e2 每日開放時數(修正)		7	6.25	.96
e3 每月平均使用率 (修正)		7	6.50	1.00
e4 行銷策略		7	6.75	.43
e5 行政管理(修正)		6	5.63	1.11
e6 風險管理		7	6.75	.43

評 估 面 向 指 標 分 數	非常不適切 ←————→ 非常適切						
	1	2	3	4	5	6	7
E 營運管理							
e1 支出收入比	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e2 每日開放時數(修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e3 每月平均使用率(修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e4 行銷策略	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e5 行政管理(修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e6 風險管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
開放性意見：							

本問卷到此為止，請再檢視是否有遺漏未答之題項。

附錄 C 第三次「Delphi」調查問卷

柒、研究說明函

敬愛的先進賢達：您好！

感謝您上次（第二次 Delphi 問卷）熱心的協助，謝謝您提供許多寶貴的意見，讓後學許多的盲點得以釐清，使此研究問卷更加周延與適切，再次向您道謝，更希望本次（第三次 Delphi 問卷）您能給與再次的支持，以利本研究之進行。

茲寄奉「公共運動場館經營績效指標」第三次 Delphi 問卷，本次問卷乃是經由「Delphi 專家」成員所提供之寶貴建議所統合彙整而成，相較於第二次問卷，兩者之間的差異是，本次問卷乃是屬於「封閉性問卷」，即不再提供開放性意見，請您閱讀完「填答說明」後，再進行問卷之填答。

由於研究進度之故，導致問卷寄發與回收之日期十分緊迫，造成您的困擾與不便，後學深感歉意，請您海涵。

麻煩您將本問卷於中華民國九十八年六月十一日前裝入回郵信封寄回（回郵已貼妥），再次謝謝您的支持。您若有任何指教，請與後學聯絡。後學不勝感激！

敬祝

身體健康

平安順利

國立臺灣體育大學

運動管理學系碩士班

指導教授：王慶堂 博士

研究生：李明聰 敬啟

中華民國九十八年六月五日

賜教方式：

聯絡電話：

E-mail：

捌、 填答說明

- 一、本研究所採用的研究方法為「德爾菲法」(Delphi Method)，即是藉由您的智慧指引後學從事研究。此法乃是透過一群專家對同一主題看法提出意見經過三~四次的問卷調查，形成一致的共識，最後形成本研究之評估指標。
- 二、本問卷之內容分為5大評估面向，其中又細分為26個評估指標，請依您的意見評判其適切性，請將您寶貴的意見在□中打「✓」。本研究評分方式為7分制，以『1』代表非常不適切，『7』代表非常適切，中間分數則按適切程度，分別以『2』、『3』、『4』、『5』、『6』加以評定，數字愈大愈適切。
- 三、第三次調查問卷將呈現您第二次調查問卷的勾選反應，以及全體Delphi成員之眾數(Mo)(最多人選取的數)、平均數(M)與標準差(SD)，提供您思考參酌。

玖、 名詞操作性定義

為清楚說明本研究所探討之主題，特將相關術語、名詞或概念加以界定與解釋，俾使其意義更加明確，不致產生混淆，分別依序說明如下：

一、公共運動場館

本研究所指之運動場館係指以各級縣市政府轄下之公共運動場館。

二、績效評估

績效分為組織績效與部門績效，Nicholes(1997)認為在單純的公司往往兩者是一致的。由於公共運動場

館經營管理的組織相較於企業單純許多，故本研究引用 Nicholes 的看法，文中所提到的績效皆指運動場館經營管理之整體績效，亦即組織績效。而「績效評估」係指透過管理的控制功能有效整合組織資源，衡量組織目標的達成程度。

三、績效指標

本問卷之內容共分為 5 大評估面向，其中又細分為 26 個評估指標，這些初步評估面向與指標乃是後學本研究之內容，是後學從「公共運動場館的發展」與其「經營現況」，並分析綜合多位學者對公共運動館經營績效之研究，所歸納統整而成的「公共運動場館經營績效評估指標內容說明」如下表：

公共運動場館經營績效評估指標內容說明

評估面向	評估指標	評估內容
A 功能 目標	a1 促進運動風氣	a1-1 月平均進場人次 a1-2 月辦理推廣休閒或運動班次(數)
	a2 培訓基層競技運動人才	a2-1 培訓縣市級以上競技運動人數 a2-2 全運、全民運、全中運及全國性錦標賽級以上獲牌人數
	a3 提供標準競技運動場地	a3-1 舉辦正式比賽場次 a3-2 舉辦非正式比賽(表演)場次
	a4 提供民眾休閒及運動之場所	a4-1 月平均參與休閒活動人數 a4-2 月平均參與運動人數
	a5 提供區域大型活動集會之場所	a5-1 月平均提供會議、集會、展覽及地區性非體育活動之使用天數
B 組織 與 人力 資源	b1 組織結構	b1-1 管理機關之位階層級 b1-2 管理機關之編制
	b2 專業經營與管理人員	b2-1 機關主管領導能力 b2-2 經營與管理人員是否具備運動管理之背景 b2-3 經營與管理人員的離職率
	b3 志工組織	b3-1 志工組織是否健全 b3-2 志工組織之組訓 b3-3 志工人數
	b4 法規制度	b4-1 機關基本法規(機關合法性) b4-2 營運法規(使用及管理辦法) b4-3 員工考核與獎懲制度 b4-4 其他
	b5 組織文化	b5-1 組織專業成長 b5-2 組織氣氛 b5-3 組織認同

公共運動場館經營績效評估指標內容說明（續）

評估面向	評估指標	評估內容
C 硬體設施	c1 設施妥善率	c1-1 休閒運動設施堪用率 c1-2 休閒運動設施開放程度（開放使用與否） c1-3 每月運動設施檢查與維護次數
	c2 無障礙設施	c2-1 符合無障礙設施相關法規 c2-2 無障礙設施是否完善
	c3 安全衛生	c3-1 提供安全之物理環境 c3-2 提供安全之心理環境 c3-3 衛生設施完整性 c3-4 場館清潔程度
	c4 交通運輸	c4-1 公共運輸便捷性 c4-2 停車空間 c4-3 外部疏散導引措施
	c5 景觀設施	c5-1 運動場館造形與色彩 c5-2 公共藝術設置 c5-3 綠化程度 c5-4 戶外休憩空間 c5-5 綠建築
D 顧客滿意	d1 提供運動資訊	d1-1 網際網路資訊更新 d1-2 跑馬燈訊息更新 d1-3 張貼紙本活動公告
	d2 人員服務品質	d2-1 人員服務品質 d2-2 月平均投訴案件
	d3 運動專業指導	d3-1 提升民眾運動技能之機制 d3-1 滿足民眾運動技能的需求 d3-3 提昇民眾運動安全之知識

公共運動場館經營績效評估指標內容說明（續）

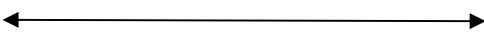
評估面向	評估面向	評估面向
	d4 推廣活動滿意度	d4-1 民眾對場館主辦之各類休閒或運動的滿意度 d4-2 民眾對場館協辦之各類休閒或運動的滿意度 d4-3 其他活動之主辦單位對場館協辦之各類休閒或運動的滿意度
	d5 設施滿意度	d5-1 休閒運動等主要設施完整性 d5-2 附屬設施之完整性
E 營 運 管 理	e1 月平均收支比	e1-1 月平均收支比 e1-2 月平均收支差額數
	e2 每日開放時數	e2-1 每天日間開放時數 e2-2 每天夜間開放時數
	e3 每月平均使用率	e3-1 每月平均開放日數 e3-2 每月收費租借使用的日數
	e4 行銷方案	e4-1 場館營運及推廣活動訂有行銷計畫 e4-2 每月場館營運及推廣活動的媒體曝光次數
	e5 行政管理	e5-1 營運計畫 e5-2 財物管理 e5-3 檔案管理
	e6 風險管理	e6-1 擬訂有緊急應變計畫(SOP及措施)並定期演練(疏散能力) e6-2 承載量監控 e6-3 公共設施責任險 e6-4 投保活動意外險

公共運動場館經營績效指標建構之研究

第三次「Delphi」調查問卷

「公共運動場館經營績效」主要分為以下 5 個面向


第二次「Delphi」調查問卷結果				
評估面向	您上次意見	眾數(Mo)	平均數(M)	標準差(SD)
A 功能目標		7	6.67	.47
B 組織與人力資源		7	6.67	.47
C 硬體設施		7	6.83	.37
D 顧客滿意		7	6.83	.37
E 營運管理		7	6.83	.37

評 估 面 向 評 估 分 數	非 常 不 適 切  非 常 適 切						
	1	2	3	4	5	6	7
A 功能目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 組織與人力資源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 硬體設施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 顧客滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E 營運管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二次「Delphi」調查問卷結果				
評估指標	您上次意見	眾數(Mo)	平均數(M)	標準差(SD)
A 功能目標				
a1 促進運動風氣		7	6.82	.39
a2 培訓基層競技運動人才(修正)		7	6.27	1.42
a3 提供標準競技運動場地(修正)		7	6.00	1.48
a4 提供民眾休閒及運動之場所(新增)	-	-	-	-
a5 提供區域大型活動集會之場所(新增)	-	-	-	-

評估 面向 評估 指標 分數	非常不適切 ←————→ 非常適切						
	1	2	3	4	5	6	7
A 功能目標							
a1 促進運動風氣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a2 培訓基層競技運動人才(修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a3 提供標準競技運動場地(修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a4 提供民眾休閒及運動之場所(新增)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a5 提供區域大型活動集會之場所(新增)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二次「Delphi」調查問卷結果				
評估指標	您上次意見	眾數 (Mo)	平均數 (M)	標準差 (SD)
B 組織與人力資源				
b1 組織結構		7	6.67	.47
b2 專業經營與管理人員 (修正)		7	6.75	.43
b3 志工組織		7	6.58	.49
b4 法規制度		7	6.58	.49
b5 組織文化		6	6.25	.43

評 估 面 向 指 標 分 數	非 常 不 適 切  非 常 適 切						
	1	2	3	4	5	6	7
B 組織與人力資源							
b1 組織結構	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b2 專業經營與管理人員 (修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b3 志工組織	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b4 法規制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b5 組織文化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二次「Delphi」調查問卷結果				
評估指標	您上次意見	眾數(Mo)	平均數(M)	標準差(SD)
C 硬體設施				
c1 設施妥善率		7	6.75	.43
c2 無障礙設施		7	6.83	.37
c3 安全衛生		7	6.75	.43
c4 交通運輸		6	6.00	.85
c5 景觀設施 (修正)		6	6.33	.47

評估面向 評估指標	評估分數						
	1	2	3	4	5	6	7
非常不適切 ←————→ 非常適切							
C 硬體設施							
c1 設施妥善率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c2 無障礙設施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c3 安全衛生	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c4 交通運輸	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c5 景觀設施 (修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二次「Delphi」調查問卷結果				
評估面向	您上次意見	眾數(Mo)	平均數(M)	標準差(SD)
D 顧客滿意				
d1 提供運動資訊		7	6.83	.37
d2 人員服務品質		7	6.83	.37
d3 運動專業指導		7	6.73	.37
d4 推廣活動滿意度 (修正)		7	6.75	.43
d5 設施滿意度		7	6.67	.47

評估面向	評估分數						
	1	2	3	4	5	6	7
非常不適切 ←————→ 非常適切							
D 顧客滿意							
d1 提供運動資訊	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d2 人員服務品質	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d3 運動專業指導	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d4 推廣活動滿意度(修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d5 設施滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二次「Delphi」調查問卷結果				
評估面向	您上次意見	眾數(Mo)	平均數(M)	標準差(SD)
D 顧客滿意				
e1 月平均收支比 (修正)		7	6.55	.66
e2 每日開放時數		7	6.64	.48
e3 每月平均使用率		7	6.45	.66
e4 行銷方案(修正)		7	6.73	.45
e5 行政管理		6	6.36	.48
e6 風險管理		7	6.73	.45

評估面向	評估分數						
	1	2	3	4	5	6	7
E 營運管理							
e1 月平均收支比(修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e2 每日開放時數	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e3 每月平均使用率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e4 行銷方案(修正)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e5 行政管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e6 風險管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

本問卷到此為止，請再檢視是否有遺漏未答之題項。