

·体育市场·

## 广州大学城高校体育场馆经营管理模式

刘学谦, 冯云辉

(广州大学 体育学院, 广东 广州 510006)

**摘要:** 广州大学城体育场馆资源丰富, 但存在着管理模式落后、有偿服务面不宽、管理机制陈旧、专业管理人才缺乏、资源运营效能低等问题。全国体育体制改革和“全民健身计划”实施客观上要求高校把市场运行机制纳入各项管理工作中。借鉴国内外高校体育场馆改革的成功经验, 引入在国内外服务业被广泛采用的平衡计分卡(BSC)绩效评价和管理工具, 以广州大学体育场馆及“体育运动健身卡”运作为例, 探讨构建未来广州大学城高校体育场馆的经营管理系统和模式。阐述了广州大学城体育场馆平衡计分卡设计与实施策略, 并通过理论研究和调查探索, 设计出BSC绩效管理指标体系的框架和标准。

**关键词:** 高校体育场馆管理; 平衡计分卡; 绩效指标; 广州大学城

**中图分类号:** G80-05 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-7116(2010)07-0109-04

### Study of the modes of business management of college sports venues in Guangzhou University City

LIU Xue-qian, FENG Yun-hui

(School of Physical Education, Guangzhou University, Guangzhou 510006, China)

**Abstract:** Sports venue resources in Guangzhou University City are abundant, but they have such problems as backward business management modes, undiversified paid services, outdated management mechanisms, lacking in management professionals, and low resource operating efficiency. Objectively the nationwide sports system reform and the “Nationwide Fitness Program” require that all institutes of higher learning take the market running mechanism into consideration in various management jobs, therefore the reform of college sports venue management modes is inevitable. During the implementation of the “Sports Fitness Card” in Guangzhou University, the authors, by referring to successful experiences in college sports venue reform at home and abroad, introduced the balanced score card (BSC) performance evaluation and management tools widely adopted by the service industry at home and abroad, and by taking sports venues in Guangzhou University for example, probed into the construction of business management systems and modes of various college sports venues in Guangzhou University City in the future, expatiated on the strategies for the design and implementation of the BSC for sports venues in Guangzhou University City, and designed the frameworks and standards for the BSC performance management index system.

**Key words:** business management of college sports venue; balanced score cord; performance index; Guangzhou university City

高校体育场馆的功能逐渐多元化, 除了满足学校教学、训练、运动竞赛的需要外, 还应承担起服务社会的功能。因此, 高校体育场馆不但在硬件上需要提高, 在经营管理上也需要革新, 要积极向外开拓, 进行综合开发管理, 并逐步向社会场馆过渡, 进行产业化的运作。

本文在对广州大学城高校体育场馆经营管理现状分析的基础上, 以广州大学引入平衡计分卡系统<sup>[1]</sup> (Balanced Scorecard, BSC)管理工具为例, 探讨高校体育场馆的经营管理模式。

收稿日期: 2009-11-18

作者简介: 刘学谦 (1960-), 男, 教授, 硕士研究生导师, 研究方向: 体育人文社会学。

## 1 广州大学城高校体育场馆经营管理现状

### 1.1 场馆资源配置状况

广州大学城是我国目前规模最大的大学城,设计占地总面积 43 km<sup>2</sup>,广州大学等 10 所高校入驻,共约 15 万学生。其中,体育场馆按照 2010 年亚运会的标准投资约 15 亿元人民币规划和建造,其总体布局为“8 馆 1 场”,场馆规划总建筑面积为 23 万 m<sup>2</sup>,学生人均使用面积约为 5.48 m<sup>2</sup>/人,在全国高校中居领先地位,已成为目前国内体育场馆使用面积最大和资源最丰富的大学城。但是,体育场馆在各高校的资源配置上呈现出以下几个特征:人均场馆使用面积上差异较大,星海音乐学院人均场馆使用面积最大,达 7.61 m<sup>2</sup>/人,广东工业大学最小,仅 2.71 m<sup>2</sup>/人,两所高校几乎相差 3 倍;从体育馆面积来说,广东工业大学又是最大的,星海音乐学院几乎是最小的,说明在室内外场馆的配置上,各学校也存在明显的差异;各高校在三大球、网球和室外游泳池等室外场地上差异不大,但是仅华南师范大学有室内游泳馆,作为广州市优势项目和群众普及率较高的羽毛球场地较少,乒乓球场馆不规范,多在大型教室内搭建球台。因此,广州大学城高校场馆规模虽然大,但是资源分布很不平衡,只有树立资源共享的理念,才能实现大学城体育场馆的资产优化和增值<sup>[1]</sup>。

### 1.2 场馆经营管理模式

通过调研发现,10 所高校均有各自的体育场馆,但在经营管理上却存在 3 种模式:5 所高校体育场馆以体育部门下设的场馆中心管理为主,4 所高校为后勤部门管理,1 所高校实施企业化专业管理。在场馆的利用形式上,8 所高校采取了在满足学校教学、训练和运动竞赛基础上进行有偿开放,另外 2 所没有任何形式的对外开放。其中,有偿开放主要是针对室内场馆,室外场地基本上是无偿对外开放的,但对于进入的健身人群大多采取必要的措施,如持学生证或教师卡,对于非本校的健身人群均采取一定程度的限制措施。总之,10 所高校在体育场馆的经营模式虽然与形式上有一定的差异,但实质上差异并不大,真正的市场化、社会化运作差距较大。下面以广州大学为例来说明大学城高校体育场馆经营管理模式的现状:

广州大学现有 73 个场馆,占地面积 14 万 m<sup>2</sup>,学生人均使用面积为 4.36 m<sup>2</sup>。广州大学体育场馆设施资源管理部门为体育学院下设的场馆中心,但场馆资源仅限于满足教学训练的需求,几乎没有任何形式的开放运营。这一方面限制了学校师生和周边社区居民的健身需求,另一方面由于这些场馆的养护资金较大,也给学校财政带来了困难,有限的运营根本无法实现

体育场馆“保值”、“增值”的目的。鉴于此,广州大学在校内进行了有偿开放体育场馆的尝试,推行了“广州大学体育运动健身卡”。学校财务处负责给全校在职教职员工免费制作发放“广州大学体育运动健身卡”,教职员工凭卡在校内体育场馆运动,进出时刷卡,由管理系统按照场馆积分扣减标准和活动时间,扣减相应积分。但是,健身卡实施一年来,效果不甚理想。究其原因主要有以下两个方面:第一,由于大学城距离绝大多数教工住宅较远,平时上下班较忙,下课后无暇去健身。无课时,大多数教师宁肯自己花钱在住宅附近健身,也不愿专程来学校健身,因为往返的开销和在住宅附近健身花费相差无几。第二,体育学院对于学校的场馆资源仅限于管理,没有开发和财务的权限,而且运营收入仅有少部分划拨到体育学院,甚至不能支付参与值班的教工和管理员劳务费补贴,所以,推行这项活动的积极性有限。

### 1.3 场馆经营管理存在的问题

广州大学城体育场馆资源丰富,无论在总体规模和人均可利用资源上在国内高校中都具有较大优势。但在经营管理上仍存在较多的问题:第一,沿袭传统模式,即由政府拨款,由学校负责建造、维修,由学校后勤负责管理或体育教师兼管,平时只能单用于一般体育教学和训练。这种传统的关起门来运营的模式越来越不能适应当前高校改革不断深化和时代发展的需要。第二,现有的场馆经营模式的有偿服务的范围狭窄,还远没有形成多渠道、多形式、多层次的服务网络,学校体育场馆、设施及教师优势没有得到发挥。第三,管理机制滞后,没有专门的管理部门;在有偿服务的组织管理上欠规范;与学校体育工作诸多环节的配套工作衔接不够;严重缺乏高素质专业体育场馆管理人才。第四,各高校各自为政,资源运营效能低下,资源最优配置程度低<sup>[2]</sup>。

## 2 广州大学城体育场馆经营管理模式构想

平衡计分卡是由哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰和复兴方案公司总裁戴维·诺顿在对美国 12 家优秀企业为期 1 年研究后创建的一套企业业绩评价体系,后来在实践中扩展为一种战略管理工具。它是以企业战略为导向,寻找能够驱动战略成功的关键成功因素(CSF),并建立与关键成功因素具有密切联系的关键绩效指标体系(KPI),通过关键绩效指标的跟踪监测,衡量战略实施过程的状态并采取必要的修正,以实现战略的成功实施及绩效的持续增长<sup>[3]</sup>。

对于体育馆来说,引入平衡计分卡不是为了绩效管理,也不是为了赶潮流。高校体育场馆使用平衡计

分卡的宗旨是帮助高校体育场馆的管理者就体育场馆的使命、远景、长、中、短期目标及战略行动达成一致，并以此作为一个沟通工具，使各个职能部门及其管理人员更加明确自己在高校体育场馆经营发展战略中的权责，确保目标得以实现<sup>[4]</sup>。

平衡计分卡具有绩效评价和战略实施双重功能，是以绩效评价为特征的战略管理工具，包含以战略为中心的4个维度，即财务、服务对象、内部业务流程和创新与学习成长。其特点是始终把战略和远景放在管理过程中的核心地位，使财务、客户、内部流程和学习与成长4个维度浑然一体<sup>[5]</sup>。对于高校而言，战略核心应为：以教学为本，以人为本，面向社会，自主经营，以馆养馆，以场养场。

#### 1) 财务维度。

其目标是解决“股东如何看待我们？”这一类问题<sup>[6]</sup>。财务指标通常包括利润、主营业务收入、现金流、回款率和资产回报率等<sup>[7]</sup>。财务目标是企业追求的最终目标，但由于高校具有很强的社会公益性质，其体育场馆的终极目标是服务教学和社会大众。所以，财务维度的目标并不是高校追求的最终目的，其最终目的是为了满足不同常规体育教学、训练及各类别体育赛事的承办。为了达到“以馆养馆，以场养场”的目标，财务指标是必须考虑的，一方面可以缓解学校财政压力，另一方面可以保持体育场馆的可持续发展。因此，最大限度地向社会开放是必需的，既然开放，就要追求最大的效益。国外体育场馆经营逐步使用收益管理并取得较大成功就是最好的证明<sup>[8]</sup>。同时，还必须考虑有限资源的合理配置、人事开支、硬件设施维护成本的有效控制，注意对易耗品的合理有效使用，节约成本。增加收入渠道，收费要按照行业标准并符合政府有关规定，加强与社会场馆的合作，相互协作共同开发市场，形成互补竞争关系，充分利用高校无形资产优势，争取社会捐赠和广告投入。

高校体育场馆具体财务构成应包含如下指标：场馆日常运营成本费用，主要包括水、电及日常办公开支等费用；场馆维护基金，包括场馆保养及大型体育器械更新或购置；体育场馆工作人员加班补贴，包括教工和临时工；体育场馆发展资金，包括场馆改建或翻新；体育学院基金，包括体育学院年度总经费不足时的补给部分；上交学校基金，在满足上述指标后，如有剩余上交学校，作为学校的机动经费。

2) 服务对象维度。其目标是解决“客户如何看待我们”这一类问题，即客户对于所提供服务质量的满意度<sup>[9]</sup>。满意度是预期绩效与期望差异的函数。服务对象的期望形成于买方以往的购买经验、朋友或同事的

影响，以及营销者和竞争者的信息与承诺。如果营销者使服务对象的期望过高，假如一旦失信，就极易使购买者失望。但是如果把期望定得过低，虽然它能使买方感到满意，却难以获得最大的经济收入。

高校体育场馆服务对象维度应包含以下指标：第一，对于在校师生而言，主要包括对场馆提供服务的时间、场馆设施(包括器材或设备)、场馆环境及所提供的服务质量等指标。其中，场馆服务的时间以体育场馆每周排课学时和课余对师生免费开放的时间来衡量；场馆环境以场馆周围环境及各运动项目的有机布置来衡量；所提供的服务质量，以场馆的配套设施(如淋浴、遮阳伞等)及工作人员的服务质量来衡量。上述指标以师生满意度量表的形式来进行量化。第二，对于有偿开放的社会个人或团体而言，主要包括对场馆设施、环境和所提供的服务质量等的满意度和有偿开放体育项目的市场占有率来衡量。

#### 3) 内部业务流程维度。

内部业务维度着眼于企业的核心竞争力，其目标是解决“我们的优势是什么”一类的问题<sup>[9]</sup>。平衡计分卡中对内部业务流程构面的衡量是从战略目标出发，本着满足服务对象需要的原则来制定内部业务流程构面的目标和评价指标。对高校体育场馆来说，其内部业务流程主要包括体育场馆经营管理能力、承办各类赛事能力、场馆硬件建设等方面，具体包含两个层面：第一，体育场馆硬件设施的维护完善，逐年增添新的体育器材与设备，注重新兴体育项目的发展，形成具有多元开放功能和潜力的综合体育场馆，维护和完善已有的体育设施，发展优势项目，完善以市场热门的篮球、足球、羽毛球、网球、乒乓球和游泳为主的对外开放项目。第二，软件设施的提高，加强体育场馆人力组织建设，形成高效的运作流程，以最小的投入获得最大的收益，找到人力资源配备与最大收益的平衡点，避免“边际效应”。

#### 4) 创新与学习维度。

其目标是解决“我们是否能持续为客户提高并创造价值”一类的问题<sup>[10]</sup>。体育场馆人员配备是软环境指标，体育场馆要高效运作，需要一支既懂得体育运动发展规律又谙熟市场运作机制的管理队伍。

高校体育场馆的创新与学习成长主要体现在体育项目开发以及多元化和专业管理队伍的建设方面。只有不断地开发改进新的服务项目、提高服务效率，最大限度地满足服务对象需求，能够在市场竞争中发展壮大。而这些都是需要体育场馆工作人员具备先进的管理技术和较强的学习能力。因此，体育场馆必须设立创新与学习成长构面的指标，加强专业职工队伍的

建设,为职工提供学习、深造和培训机会,精简岗位,完善内部激励机制,以促使体育场馆提高创新与学习成长的能力。

### 3 结论

#### 3.1 广州大学城高校体育场馆经营管理模式亟需改革

2009年国务院颁布的《全民健身条例》<sup>[1]</sup>提出:学校可以根据维持设施运营的需要向使用体育设施的公众收取必要的费用。高校体育场馆资源丰富,体育场馆向社会开放是政府对各高校的要求,但目前开发、开放的效果并不理想,造成了极大的资源浪费。另外,体育场馆需要每年花许多经费进行保养,不然会缩短场馆的使用期限。而这笔开支目前仍由学校支付,给学校财政造成一定的压力,在国内体育场馆经营管理模式转型和全国教育体制改革不断深入的大背景下,高校应抓住这一机遇,突破政府对院校体育投入的单一渠道,对体育场馆经营管理模式进行改革。可以借鉴体育产业的一些做法,立足广东省经济发展和广州大学城各高校的实际,吸取国外的先进管理和操作经验,建立先进的经营管理模式或体系,将高校体育场馆逐步推向市场。

#### 3.2 始终以发展战略为核心

“战略是未来”<sup>[2]</sup>,BSC是一个核心的战略管理和执行的工具,必须始终围绕一个战略核心,即体育场馆的核心竞争力。体育场馆的核心竞争力是长期发展的指导原则,是其它4个维度的核心发展战略。体育场馆发展战略是高校体育场馆的终极目标,在服务好学校正常的教学、训练、竞赛活动的前提下,努力创造更好的经济效益,在做到“以馆养馆,以场养场”的同时还应创造更多的经济效益和社会效益,促进高校体育事业的可持续发展,为学校的整体发展服务。

#### 3.3 设计绩效评价指标体系

设计绩效评价指标体系是实施平衡计分卡管理系统的基础和关键,选择和设计对学校体育场馆经营最

为恰当和有效的衡量指标至关重要。设计时,应根据财务、客户、内部流程和学习与成长4个维度所分解的指标,确立恰当的平衡计分卡的关键绩效考核指标,需包括年度、季度和月度的具体的绩效考核指标数值。在选择考核指标时,要保持考核指标与学校体育场馆战略规划的一致性和可行性,不但要与场馆中长期战略目标密切相关,还要与短期目标一致。同时,在选择考核指标时,还要遵循SMART原则,即具体、可衡量、可达到、相关和有时限的原则<sup>[3]</sup>。

#### 参考文献:

- [1] Kaplan R S, Norton D P. The balanced scorecard measures that drive performance[J]. Harvard Business Review, 1992, 70(1-2): 71-79.
- [2] 许玲,王岩,刘文董. 广州大学城体育场馆资源运营效能研究[J]. 武汉体育学院学报, 2008, 42(12): 40-44.
- [3] 胡邦晖. 高校体育场馆运营管理研究[D]. 上海: 华东师范大学, 2007.
- [4] Kaplan R S, Norton D P. The strategy-focused organisation: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment[M]. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- [5] 詹步强. 收益管理在体育场馆经营中的应用[J]. 体育学刊, 2009, 16(5): 24-27.
- [6] 全民健身条例[EB/OL]. [http://202.123.110.5/flfg/2009-09/06/content\\_1410716.htm](http://202.123.110.5/flfg/2009-09/06/content_1410716.htm).
- [7] 任丽萍. 从经济学视角看高校体育场馆的运行管理[J]. 首都体育学院学报, 2008, 20(1): 81-82.
- [8] 向征. 高校体育场馆产业运作模式研究[J]. 体育文化导刊, 2008(10): 104-105.