

## 公共体育场馆服务外包综合质量评价体系的构建

郑美艳<sup>1</sup>, 王正伦<sup>2</sup>, 孙海燕<sup>3</sup>

(1.南京体育学院 体育系, 江苏 南京 210014; 2.南京体育学院 院办公室, 江苏 南京 210014;  
3.江苏省体育局 体育产业指导中心, 江苏 南京 210029)

**摘 要:** 对公共体育场馆服务外包项目进行分析, 认为公共体育场馆服务外包的综合质量, 除包括过程质量、结果质量外, 同时受决策质量影响, 是全过程的质量管理。因而引入全生命周期理论, 将公共体育场馆服务外包项目划分为准备阶段、商谈阶段、实施阶段和反馈阶段。在对不同阶段发展现状及目标分析基础上, 提炼影响各阶段质量的主要因素, 尝试性地构建公共体育场馆服务外包综合质量评价指标体系。

**关 键 词:** 体育管理; 公共体育场馆; 服务外包; 全生命周期

中图分类号: G80-05 文献标志码: A 文章编号: 1006-7116(2016)01-0072-04

### The building of a public sports venue service outsourcing comprehensive quality evaluation system

ZHENG Mei-yan<sup>1</sup>, WANG Zheng-lun<sup>2</sup>, SUN Hai-yan<sup>3</sup>

(1.Department of Physical Education, Nanjing Sport Institutes, Nanjing 210014, China;

2.Office of Institute, Nanjing Sport Institutes, Nanjing 210014;, China;

3.Sports Industry Guidance Center, Jiangsu Province Sports Bureau, Nanjing 210029, China)

**Abstract:** The authors analyzed the characteristics of public sports venue service outsourcing projects, and concluded that the comprehensive quality of public sports venue service outsourcing is full process quality control, affected by decision making quality, besides including process quality and result quality. Hence, the authors introduced the full life cycle theory, and divided public sports venue service outsourcing projects into preparation stage, negotiation stage, implementation stage and feedback stage. On the basis of analyzing the current situations and objectives of development at different stages, the authors refined main factors that affect the quality at various stages, and tentatively built a public sports venue service outsourcing comprehensive quality evaluation index system.

**Key words:** sports management; public sports venue; service outsourcing; full life cycle

推广服务外包市场驱动模式, 解决传统运营模式的问题, 是体育公共资源尊重市场经济规律的表现, 也是十八届三中全会提出“市场在资源配置中起决定性作用”的具体体现。虽然服务外包运营模式, 已逐渐成为我国体育场馆运营界的共识, 但是场馆运营管理实体缺少来自场馆外包承接商的直接报告, 也缺乏对服务外包项目的有效管控工具, 使得场馆服务外包整体质量难以保证。2015年1月国务院印发的《国

务院关于促进服务外包产业加快发展的意见》第14条提出:“建立服务外包企业信用记录和信用评价体系, 完善服务外包企业诚信评价体系建设, 评价工作将持续实施。”因而在快速变化的体育市场环境中, 强化场馆服务外包综合质量评估, 实现以评促管, 将为场馆服务外包项目高质量专业化运营开辟新路径。而评价指标体系的构建, 则是公共体育场馆服务外包综合质量评估工作的起点和关键。

收稿日期: 2015-05-26

基金项目: 2014年教育部人文社会科学青年基金项目(14YJC890038); 2012年度江苏省社会科学基金青年项目(12TYC006); 2012年度江苏省体育局体育科技项目局管课题(ST12400204); 江苏省高校“青蓝工程”资助。

作者简介: 郑美艳(1983-), 女, 讲师, 硕士, 研究方向: 体育产业经济学。E-mail: nipeszmy@126.com

在我国公共体育场馆市场化改革过程中,应着力探索科学、合理、多元化的综合质量评估体系,并使之成为公共体育场馆服务外包综合质量的“硬”约束<sup>[2]</sup>。

## 1 评价的目标、内涵与整体思路

### 1.1 评价的目标

在对江苏主要城市的知名体育中心服务外包运营情况调研中发现,公共体育场馆服务外包范围已从场馆辅助性业务拓展到核心业务,这意味着场馆服务外包的质量水平,将直接影响到场馆整体运营。如上所述,服务外包行为不会自动带来效率,合理有效的综合质量评价机制,应成为场馆服务外包运营治理的启动装置,通过建立综合质量评价管理体系,使政府由场馆直接管理者,转变为场馆服务外包项目的合同缔造者与监督者。因此,公共体育场馆服务外包综合质量评价目标,一是推动公共体育场馆服务供给的优化升级,使民众真正享受到场馆优质服务;二是为政府相关部门开展公共体育场馆服务外包监管提供依据,实现对服务外包模式下,场馆提供公共体育服务的有效监管。

### 1.2 评价的内涵

依据北欧学派著名服务管理专家鲁诺斯<sup>[3]</sup>提出的全面可感知质量模型,认为公共服务设施运营质量主要包括技术质量(结果质量)与功能质量(过程质量)两方面。与之相比,场馆服务外包项目的质量覆盖面更广。在较为复杂的福利民营化领域,场馆服务外包运营涉及发包方与接包方,仅从场馆服务质量本身去思考场馆服务外包的综合质量问题可能过于局限,选择决策等因素也应加入分析框架之中<sup>[4]</sup>。结合公共体育场馆服务外包运营模式的特点,认为公共体育场馆服务外包综合质量评价体系除过程质量和结果质量外,还受决策质量直接影响:1)过程质量涉及到公共体育场馆服务外包的整个过程,包括服务外包合约的签订、外包实施等方面;2)结果质量主要反映在消费者满意度以及场馆运营绩效上;3)场馆服务外包决策过程包括场馆外包需求分析、外包决策、服务外包承接商选择等。尽管发包方在外包运营之前做出场馆外包决策,但有效决策和选择也一定程度上能决定公共体育场馆服务外包综合质量的高低。

### 1.3 评价的思路

公共体育场馆服务外包综合质量评价实质是全过程的质量管理,有逐渐产生、形成和发展的过程,因此该项工作要求运用系统科学的原理和方法对所有环节进行全面评价管理。20世纪60年代,产生于生物学领域的生命周期理论,开始在经济、管理的学术界

流行,由于其多学科交叉融合的特质,被越来越多领域接受并广泛应用,产生出产品生命周期、企业生命周期、行业生命周期、资源生命周期以及集群生命周期等丰富的研究成果<sup>[5]</sup>。而公共体育场馆服务外包项目,也需要经历场馆服务外包决策、承接方选择、合同签订、实施管理、效果反馈等多个连续过程,其中各项具体活动在时间安排上具有先后顺序,体现场馆服务外包运营的内在规律,即公共体育场馆服务外包具有鲜明的生命周期属性。因此,公共体育场馆服务外包综合质量评价体系,在生命周期理论上设计与建构,具有科学性和合理性。综上所述,将全生命周期理论引入到场馆服务外包项目管理的主要内容是:从项目在发包方内部商讨开始,一直跟进至项目结束,历经项目整个生命周期,包括场馆外包决策、选择、签约、执行、反馈等多个环节,每个环节的工作均可以纳入到全过程管理评价体系中,利用该评价体系实现对场馆服务外包项目的全方位管理。

## 2 质量评价体系设计

### 2.1 准备阶段综合质量评价体系

#### 1) 评价体系构建的理论与现实依据。

准备阶段是指发包方对场馆服务外包运营需求进行分析,直到对接包方的选择形成意向为止。以江苏部分公共体育场馆为例,现阶段事业单位转制的国有属性的体育企业,已占据公共体育场馆外包承接主体的半壁江山,而非公体育企业以及个人却只作为补充。由此可见,在公共体育场馆服务外包市场化改革中,场馆运营工作的承接主体属性不明确,资质参差不齐,这很可能导致日后场馆服务外包项目寻租风险的出现<sup>[6]</sup>。针对上述现状,准备阶段接包方层面的指标提取应重点关注承接主体的自身情况。

#### 2) 综合质量评价体系评价指标的提取与解析。

##### (1) 发包方指标。

关于竞争多样化的相关指标提取:作为发包方强大的信息发布能力,是为接包方提供公平竞争机会最直接的保障。通过对全国和江苏省一些知名招投标网站进行相关信息检索,发现体育场馆领域招投标信息多集中于场馆建设、维修改造及设备器材购置等,而运营招标信息却较少,信息公开存在诸多障碍。因此,发包方的信息发布能力,应作为场馆服务外包项目在准备阶段的重要评价指标之一,其中“信息发布公开及时程度”以及“信息发布专业化平台建设”是该指标的两个关键点。

关于公平程序的相关指标提取:发包方的程序规制能力对招标流程的合法有效将起到关键作用,应作

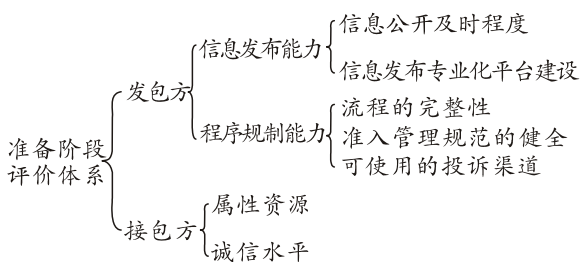
为本阶段的指标。规制能力包括3个方面:1 流程的完整性是该指标的基本内容。借鉴一般服务行业投标规范与经验,结合体育场馆运营特点,本研究提出场馆服务外包招标流程的主要环节:场馆发包方提出招标需求→场馆发包方向社会发布招标需求→投标方撰写标书,参加竞标→场馆发包方对竞标者进行资格预审→场馆发包判断竞标者数量、资质条件是否符合要求→如不符合招标要求,此次招标作废,程序终止→如果符合要求,则开标并组织评标→场馆服务外包的评标委员会进行评标→场馆外包项目定标、公示、公告、签约。2 发包方制定场馆承接商准入管理规范。3 发包方建立可适用的投诉渠道。其中2与3均是该指标所包括的重要方面。

#### (2)接包方指标。

本阶段接包方的评价指标,应起到剔除形式化场馆外包现象,发挥真正意义上的场馆外包的作用,即严格控制一些事业单位换块牌子,华丽转身为场馆服务外包项目的承接方,而实质上只是“一套人马两块牌子”,因而接包方的属性资质应作为评价指标之一。同时由于信息不对称,发包方不可能完全掌握接包方的全部信息,不实信息会导致发包方决策失误,因此该阶段对接包方的诚信水平应作为评价指标之二。

综上,形成此阶段评价指标体系(见表1)。

表1 公共体育场馆服务外包准备阶段综合质量评价体系



## 2.2 商谈阶段综合质量评价体系

### 1)评价体系构建的理论推演。

商谈阶段是指发包方与接包方达成初步合作意向后,双方就外包运营具体事宜展开讨论,并最终签署场馆服务外包合同的过程。这一阶段,接发双方开始产生正面接触,这体现公共体育场馆服务外包的过程质量,而服务外包合同的签署情况则是其主要影响因素。由于合同是由双方共同制定的,因此该阶段应对接发双方进行整体考查<sup>[7]</sup>。从合同签订基本规范层面看,合同的签订效率、合同内容的可执行程度是评价合同签署质量的两个基本方面。而对于服务外包合同,由于接发双方处于不同的层面,可能所有制类

型和文化背景均不同,因而合同对接发双方融合程度的关注也是一个不容忽视的方面<sup>[8]</sup>。综上,提取商谈阶段的3个评价指标:合同的签订效率、合同内容的可执行程度以及合同对接发双方融洽度的关注。

### 2)评价体系评价指标的解析。

(1)场馆服务外包合同的签订效率。具体包括接发双方就合同框架、场馆服务产品内容、双方权利义务范围、违约责任展开讨论的效率,能否在充分沟通基础上达成统一意见,并及时咨询相关体育领域的法律顾问,以确保场馆外包合同的法律效应。

(2)场馆服务外包合同的可执行程度。该指标包括合同内容的明确和全面两方面。第一,明确是指合同内容清晰说明接发双方权利与义务、场馆承接费用及支付方式、外包合同生效与执行时间、场馆运营计划与项目介绍、合同违约解决方式等,以减少争议,控制风险发生。第二,全面是指现阶段在文化创意、教育、交通物流、健康护理、休闲娱乐等领域服务外包中,服务水平协议(service level agreement, SLA)作为与主合同有相同效力的说明性文件,已经得到广泛应用<sup>[9]</sup>。公共体育场馆运营属于体育服务行业的重要领域,服务水平协议具有适用性,可通过完善场馆服务水平协议指标及标准,使服务外包合同内容更加全面细致。

(3)场馆服务外包合同对接发双方融合度的关注。该指标包括接发双方在场馆文化经营理念、服务管理方式的融合,这是场馆服务外包合同签订的重要因素,也是场馆实现经济效益与社会效益双赢的潜在基础。尤其作为接包方,应深入细致研究投标场馆原有的文化氛围、经营理念、消费半径,尊重发包方的思路。

## 2.3 实施阶段综合质量评价体系

### 1)评价体系构建的经验借鉴。

建立公共体育场馆服务外包合同之后,接发双方就进入项目实施核心阶段,该阶段需要接发双方的通力合作。合同的签署并不代表承接方会如约开展场馆服务外包业务,即使在公共服务外包较发达的国家,发包方专业管理技能的缺乏仍是服务外包运营一大风险。因而是否具备一定的专业管理技能,应作为场馆外包项目实施阶段发包方的重要评价指标。在实施阶段,场馆服务外包运营的核心业务由接包方全权负责,接包方提供的场馆服务质量水平是影响场馆服务外包运营整体质量的关键因素,这就需要提取与场馆服务外包运营相匹配的场馆服务质量评价指标。

### 2)评价体系评价指标的解析。

#### (1)发包方指标。

专业管理技能指标:该指标包括监管能力与激励

能力两个测量点。在当前社会转型背景下，同质性、形式主义、重叠性问题会渗透到社会经济生活多个领域<sup>[10]</sup>。当公共体育场馆服务外包市场化改革出现上述问题时，发包方首先应具备公共体育场馆服务外包运营过程质量的监控能力，主要通过动态跟踪、适时监控、全程监督，对影响公共体育场馆外包运营质量的具体活动和过程进行及时修正和改进，从而形成良性循环。而另一方面有效的激励也非常重要，可作为场馆服务外包实施阶段对发包方工作水平的一种延伸评价要素。如果场馆外包承接方未能实现合同目标，则需要受罚；但若实现或者超越目标，发包方将给接包方更多的场馆承接优惠政策<sup>[11]</sup>。

#### (2)接包方指标。

场馆服务质量指标：SERVQUAL(服务质量)模型作为服务质量领域主流评价方法，已被广泛应用到多种服务行业<sup>[12]</sup>。国内黄谦、周强、齐静等多位学者虽然切入视角不同，但通过SERVQUAL模型最终对体育场馆服务质量评价体系的设计。主要集中在A工作人员：主要指场馆工作人员的专业素质、人员数量；B设施与设备：主要是指场馆设施环境、器材配备数量与维护程度；C服务项目：包括服务规范、场馆开设项目内容、场馆项目更新程度；D场馆安全应对措施；E场馆整体收费水平5个评价点。这些要素直接决定场馆服务外包运营的实施效果。

### 2.4 反馈阶段综合质量评价体系

#### 1)评价体系构建的阶段要求。

反馈阶段在公共体育场馆服务外包运营中起着承上启下的作用，不仅是对该场馆服务外包项目的总结，也是为下一周期场馆服务外包运营提供一定参考，因而获取结果性信息反馈，以促进有效整改是该阶段的主要任务。围绕这一任务，接发包双方都需要对场馆服务外包活动进行评价，因此评价能力应作为本阶段接发包双方的主要评价指标，而接发包双方评价能力，集中体现在评价方式方法选择、评价体系构建、评价数据质量等方面<sup>[14]</sup>。

#### 2)评价体系评价指标的解析。

(1)发包方指标。场馆外包服务运营效果(结果质量)的评估能力指标包括3方面内容，一是制定科学的考核标准；二是选择合理的评价方式；三是通过评价数据的有效解读，发现场馆服务外包项目实施过程的问题，并及时进行信息反馈等能力。

#### (2)接包方指标。场馆服务外包运营整体质量效果

的自我评价能力指标包括自评指标体系的合理完善程度以及自评信息质量两个方面。该指标在一定程度上也是接包方诚信水平的体现。

需要特别指出的是，在公共体育场馆服务外包生命周期各个阶段，充分有效沟通能够降低发包方在承接方选择上的决策风险、促进场馆外包合同的顺利签订、推动接发包双方文化融合入、提供广大民众需要的体育项目，促进公共体育场馆服务外包市场化运营的全面实施。

### 参考文献：

- [1] 张兆曙, 王建. 行业性失范是如何发生的——基于市场、国家和社会的三维解释[J]. 学术研究, 2014(4): 30-37.
- [2] 新华社. 让标准成为对质量“硬约束”[N]. 深圳特区报, 2015-02-12A(01).
- [3] CRONROOS C. Service management and marketing: a customer relationship management approach[M]. 2ed. John Wiley&Sons, 2000: 80.
- [4] 李华, 常静, 董明. 服务外包系统管理[M]. 北京: 科学出版社, 2009: 70-71.
- [5] 郑秀君, 胡彬. 我国生命周期评价(LCA)文献综述及国外最新研究进展[J]. 科技进步与对策, 2013, 30(6): 155-160.
- [6] 贾旭东. 基于扎根理论的中国城市基层政府公共服务外包研究[D]. 兰州: 兰州大学, 2010: 50.
- [7] 句华. 公共服务合同外包的适用范围:理论与实践的反差[J]. 中国行政管理, 2010(4): 51-55.
- [8] 韩超群. 多重理论视角下的外包关系研究述评[J]. 技术经济与管理研究, 2011(3): 52-55.
- [9] 国务院. 国务院关于促进服务外包产业加快发展的意见[Z], 2015-01-16.
- [10] 王沪宁. 行政生态分析[M]. 上海: 复旦大学出版社, 1989: 104-105.
- [11] 白世贞. 服务外包业务流程管理[M]. 北京: 化学工业出版社, 2011: 170.
- [12] 徐娴英, 马钦海. SERVQUAL服务质量测量方法改进与应用[J]. 东北大学学报(自然科学版), 2010, 31(8): 1208.
- [13] 唐国清. 论公众公共服务评价能力及其提升路径[D]. 福州: 福建师范大学, 2009: 26.