

杨远波 著

体育场馆 经营导论

Tiyu Changguan
Jingying Daolun



西南财经大学出版社
Southwest University of Finance & Economics Press

杨远波 著

体育场馆 经营导论



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

体育场馆经营导论/杨远波著. —成都:西南财经大学出版社, 2006. 10

ISBN 7-81088-601-0

I. 体... II. 杨... III. ①体育场—经营管理—研究—中国②体育馆—经营管理—研究—中国
IV. G818

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 114010 号

体育场馆经营导论

杨远波 著

责任编辑:叶茜

封面设计:何东琳设计工作室

责任印制:杨斌

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.net
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	四川机投印务有限公司
成品尺寸:	148mm×210mm
印 张:	12.5
字 数:	230 千字
版 次:	2006 年 10 月第 1 版
印 次:	2006 年 10 月第 1 次印刷
印 数:	1—2000 册
书 号:	ISBN 7-81088-601-0/F·513
定 价:	23.80 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。

前 言

随着我国体育工作“十一五”规划的制定与实施,旧有的由国家投资、经营、管理、财政补贴的体育场馆管理模式正发生着深刻变革。以 2008 年奥运会场馆项目法人招标为标志,我国体育场馆建设和经营管理进入了一个“以市场化运作为导向,充分利用各种市场化筹资渠道和方式筹集资金,鼓励社会机构参与体育场馆的经营管理活动,建立体育场馆经营管理新模式”的新阶段。积极探索体育场馆建设和经营管理的新模式,努力实现体育场馆管理体制和机制的创新已成为体育场馆建设者和管理者们必须面对的新课题。

调查显示,我国现有体育场地 85 万余个,累计建设投资 1914.5 亿元人民币。其中,标准体育场地共 54 万个,且正以年均 20% 的速度增长。国家体育总局制定了“全民健身计划”、“雪炭工程”计划,极大地推动了学校、社区体育设施建设的发展。全国目前共有学校体育设施 55 万余个,占全国体育场地总数的 65.6%。显然我国体育场馆投资多元化趋势愈发明显,体育场馆经营项目的投资、引进和管理,由过去的单一型逐步形成场馆、社会、企业等多元化参与的竞争局面。民间资本和国际资本逐步增多,场馆运营理念、模式被更多地应用于场馆建设和管理之中。同时,北京奥运建设全面启动,凭着“绿色奥运”、“科技奥运”、“人文奥运”三大理念为主题,体育场馆和城市基础设施的建设将是未来几年内的主要工作。它将全面拉动全国体育产业的升级,带动一批新兴体育服务产业的发展,促使一批技术先进、功能配套、规

模齐全的现代化体育设施与设备的投入运行。因此,如何更有效地提升体育场馆经营管理、维护水平,增加经营收入,降低运营成本,已成为中国体育场馆业主、管理者、投资商最为关注的一个重要问题。

本书是在笔者多年从事体育场馆的管理与经营工作的经验积累上,查阅、搜索了大量的文献资料,进行调查、整理与分析,较全面地介绍我国现今体育场馆的分布状况,通过资料的筛选与对比,客观地总结我国体育场馆的经营管理现状。针对体育场馆的自身性质,提出应选择的经营模式,合理地运用法律法规完善体育场馆经营手段。本书力求紧扣体育场馆运作的特征,以体育场馆的设置原理和依据为分析基础,通过体育场馆项目的经营实务研究,其目的是要促进体育场馆经营的组织机构与人力资源管理的完善,提高服务质量,加强体育场馆的设备管理和安全与卫生的监督,并科学利用现代管理理念,提高经营管理效率。笔者希望通过这本书,把自己对体育场馆管理经营过程中所受到的一些启发和管理的心得与读者共同分享、交流、探讨,也希望本书能给体育场馆经营管理者提供一些参考,起到抛砖引玉的作用。

本书的撰写得到四川省体育局、成都市体育中心、西南财经大学校领导、西南财经大学出版社的大力支持,在此表示衷心的感谢!在本书的编写过程中,笔者参考了大量文献,附录里一一加以注明,在此对这些文献的作者深表谢意。

由于时间和本人水平有限,书中难免有误及不全面的地方,敬请读者批评指正。

杨远波

2006年7月于西南财经大学

目 录

第一章 体育场馆的现状与分类	(1)
第一节 体育场馆的发展现状	(1)
一、我国体育场馆总体状况	(1)
二、我国体育场馆分布以及被占用现状	(2)
三、我国各系统体育场馆现状	(3)
四、我国各省、自治区、直辖市体育场馆现状	(3)
第二节 体育场馆的性质与分类	(6)
一、体育场馆的性质	(6)
二、体育场馆的分类	(6)
第二章 体育场馆的经营现状分析	(19)
第一节 国内体育场馆的经营现状	(19)
一、国内体育场馆的经营现状	(19)
二、体育场馆经营管理中存在的问题	(23)
第二节 国外体育场馆的经营现状	(27)
一、日本体育场馆的经营现状	(27)
二、国外体育场馆经营的类型	(37)
三、国外体育场馆经营的优点	(38)
第三章 体育场馆经营的目的与任务	(40)
第一节 体育场馆经营的目的	(40)

一、提供系统的、全面的体育活动场馆	(40)
二、增加体育场馆的经济效益,弥补体育经费的不足	(41)
三、提高体育场馆的利用率和服务范围	(43)
四、提高体育场馆的档次,树立场馆形象	(44)
第二节 体育场馆经营的任务	(45)
一、满足人们参加体育活动的需要	(45)
二、满足人们形体美的需要	(46)
三、满足人们的体育娱乐需求	(47)
四、满足人们的安全需求,提高安全放心的体育运动 环境	(47)
五、满足人们卫生的需求,为人们提供优雅、洁净的 体育环境	(48)
六、满足人们对体育技术技巧学习的需求	(49)
第四章 体育场馆的经营模式	(50)
第一节 BOT 经营模式	(50)
一、BOT 的内容和特点	(50)
二、体育馆采用 BOT 经营模式的适用性分析	(51)
三、体育场馆 BOT 经营的基本模式	(53)
四、BOT 经营中要注意的问题	(55)
第二节 租赁经营模式	(57)
一、租赁概论	(57)
二、体育场馆租赁经营的含义、作用及意义	(61)
第三节 承包经营模式	(65)
一、体育场馆承包经营的含义	(65)
二、体育场馆承包经营权及其法律依据	(66)

第五章 体育场馆经营的法律基础	(70)
第一节 国家性体育场馆经营法规	(70)
一、国家性经营法规	(70)
二、国家性体育场馆经营法规	(71)
第二节 地方性体育场馆经营法规	(72)
一、地方性经营法规	(72)
二、地方性体育场馆经营法规	(73)
第三节 专项体育场馆经营法规	(75)
一、国内专项体育场馆经营法规	(75)
二、国际体育场馆经营的专项性法规	(76)
第六章 体育场馆经营项目实务	(78)
第一节 常规体育项目实务	(78)
一、保龄球项目的经营实务	(78)
二、台球项目的经营实务	(83)
三、网球项目的经营实务	(85)
四、健身房项目的经营实务	(88)
五、游泳池项目的经营实务	(90)
六、乒乓球项目的经营实务	(93)
七、羽毛球项目的经营实务	(101)
第二节 时尚体育项目的经营实务	(109)
一、壁球项目的经营实务	(109)
二、高尔夫球项目的经营实务	(112)
第七章 体育项目的设置	(117)
第一节 体育项目设置的原则和依据	(117)
一、体育项目设置的基本原则	(117)

二、体育项目设置的主要依据	(119)
第二节 体育项目设置的具体要求	(121)
一、游泳池及戏水乐园的设置	(121)
二、保龄球项目的设置	(123)
三、台球厅的设置	(124)
四、网球、壁球项目的设置	(125)
五、高尔夫球场的设置	(127)
第八章 体育场馆经营的组织与人力资源管理	(130)
第一节 体育场馆经营的组织机构	(130)
一、组织机构的设置原则	(130)
二、体育场馆经营机构的编制方法	(132)
第二节 体育场馆经营员工的招聘	(135)
一、招聘工作的重要性	(135)
二、招聘员工的方法	(136)
第三节 体育服务员的培训与督导	(140)
一、培训的含义和作用	(140)
二、培训的基本方法	(142)
三、督导的含义和基本方式	(145)
第九章 体育场馆经营经理的岗位要求和管理禁忌	(149)
第一节 体育场馆经营经理的设置	(149)
一、体育场馆经营经理在体育场馆的地位和作用	(149)
二、体育场馆经营经理的权力和责任范围	(150)
三、体育场馆经营经理的工作特点和工作内容	(151)
四、体育场馆经营经理的职责和素养	(155)
第二节 体育场馆经营经理应当避免的管理错误	(159)
一、拒绝承担个人责任	(159)

二、不能激发部属的士气	(160)
三、忘记自己在团队中的角色	(161)
四、无法与部属一对一地相处	(162)
五、忘记利润的重要性	(163)
六、拘泥于枝节而迷失了方向	(163)
七、与部属不能拉出一条平等相处的原则	(164)
八、不能制定工作标准和工作目标	(164)
九、过于相信部属天生的实务能力	(165)
十、视而不见下属的懈怠	(166)
十一、仅赞赏业绩优秀的员工	(166)
第十章 体育服务质量管理	(168)
第一节 体育服务质量管理的内容	(168)
一、体育服务质量的含义	(168)
二、提高服务质量的方法和途径	(169)
第二节 体育场馆经营的优质服务	(171)
一、优质服务的概念及特征	(171)
二、优质服务的内涵	(174)
三、优质服务的提供	(180)
第十一章 体育场馆经营的日常管理制度	(185)
第一节 日常管理制度的制定	(185)
一、制定规章制度的依据	(185)
二、制定规章制度的方法	(186)
三、体育服务员岗位职责与素质要求	(186)
第二节 体育项目服务管理制度实例	(190)
一、游泳池的服务管理制度	(190)
二、保龄球馆服务管理制度	(196)

三、台球厅服务管理制度	(200)
四、高尔夫球场服务管理制度	(201)
五、健身房服务管理制度	(202)
六、旱冰场服务管理程序	(206)
七、体育比赛或表演等活动的服务管理制度	(206)
第十二章 体育场馆的设备管理	(208)
第一节 体育设备管理概述	(208)
一、体育设备管理的作用	(208)
二、体育设备管理的任务	(209)
三、体育设备管理的特点	(210)
第二节 体育设备管理的程序和方法	(211)
一、体育设备管理的程序	(211)
二、体育设备管理的基本方法	(212)
第三节 体育设备的保养与修理	(214)
一、体育设备的保养	(214)
二、体育设备的修理	(216)
第十三章 体育场馆经营的安全与卫生管理	(219)
第一节 体育场馆经营的安全管理	(219)
一、安全事故产生的原因	(219)
二、安全事故的预防	(225)
三、安全事故的应急处理	(228)
第二节 体育场馆经营的卫生管理	(231)
一、保龄球馆的卫生管理	(232)
二、台球厅的卫生管理	(233)
三、健身房的卫生管理	(234)
四、游泳池的卫生管理	(236)

第十四章 体育场馆的营业收入管理	(238)
第一节 体育场馆营业收入的类别和结账方式	(238)
一、按经营项目分类	(238)
二、按营业收入的结账时间分类	(239)
三、按计价方式分类	(240)
四、按营销方式分类	(240)
第二节 体育场馆营业收入的控制	(241)
一、体育场馆营业状况的预计与管理	(242)
二、制定严谨的科学收款制度	(243)
第十五章 体育场馆经营投诉的处理	(248)
第一节 投诉的原因	(248)
一、因设施设备故障而引起投诉	(248)
二、因服务员礼节不周而引起投诉	(248)
三、因工作效率而引起投诉	(249)
四、因服务态度而引起投诉	(249)
五、因卫生状况而引起投诉	(250)
六、因索要小费而引起投诉	(250)
七、因语言沟通障碍而引起投诉	(251)
八、因服务经验不足而引起投诉	(251)
九、因各部门之间协调而引起投诉	(252)
十、因服务员技能而引起投诉	(252)
十一、因发生意外而引起投诉	(253)
第二节 投诉的处理	(253)
一、处理投诉的原则	(253)
二、处理投诉的方法	(254)
三、关于特殊投诉的处理	(257)

第十六章 体育场馆的营销	(260)
第一节 体育场馆经营的价格制定	(260)
一、成本加成定价法	(260)
二、完全成本定价法	(260)
三、目标收益定价法	(261)
四、区分需求定价法	(261)
五、随行就市定价法	(262)
六、控制供应量定价法	(262)
七、利用声誉定价法	(262)
八、变动成本定价法	(263)
第二节 体育场馆经营的营销手段	(263)
一、直接销售系统	(263)
二、间接销售系统	(264)
三、体育服务产品的促销方式	(264)
第三节 体育场馆竞赛活动的操作	(267)
一、竞赛活动的策划	(267)
二、竞赛活动的实施	(270)
附录:体育场馆经营必备的法规知识	(272)
中华人民共和国体育法	(272)
蹦极场所开放条件与技术要求	(279)
攀岩场所开放条件与技术要求	(283)
轮滑活动管理办法	(285)
健美操活动管理办法	(287)
全国潜水活动管理规定	(291)
体育舞蹈活动管理规定(试行)	(298)
全国游泳教员管理办法(试行)	(300)

关于加强体育市场管理的通知	(304)
关于进一步加强体育经营活动管理的通知	(307)
关于申办国际体育活动报批程序的规定	(309)
全国水上体育经营活动管理暂行规定	(312)
经营性武术组织管理规定	(314)
北京市体育运动项目经营资质证书管理规定	(319)
北京市体育运动项目经营活动管理办法	(323)
中华人民共和国公司法	(327)
企业经营范围登记管理规定	(369)
企业名称登记管理实施办法	(373)
参考文献	(382)

第一章 体育场馆的现状与分类

第一节 体育场馆的发展现状

体育场馆是提高竞技体育运动水平和进行全民健身活动必不可缺少的硬件设施,也是发展体育产业的重要载体。随着我国全面建设小康社会步伐的加快,人民对体育健身需求不断增加。自从我国第四次场馆普查以来,体育场馆的数量和规模都发生了很大变化,涌现出一批具有与新时代健康意义相融合的功能齐全的体育场馆,为我国体育事业的蓬勃发展奠定了基础。

一、我国体育场馆总体状况

2004年,国家体育总局、国家统计局、教育部、铁道部、农业部、文化部、国家工商行政管理总局、国家旅游局、全国总工会联合开展了第五次全国体育场馆普查。结果显示,截至2003年12月31日,我国(除台湾、香港、澳门地区,包括全国范围内各系统、各行业、各种所有制形式)共有符合第五次全国体育场馆普查要求的各类体育场馆850 080个,其中标准体育场馆547 178个,非标准体育场馆302 902个,占地面积为22.5亿平方米,建筑面积为7527.2万平方米,场馆面积为13.3亿平方米。历年累计投入体育场馆建设资金1914.5亿元,其中,财政拨款为667.7亿元,占投资总额的34.9%;单位自筹为

1032.6 亿元，占投资总额的 53.9%。

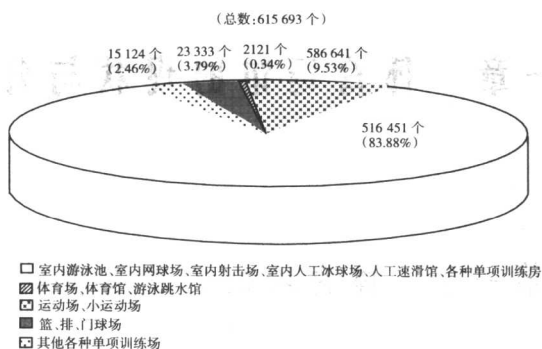


图 1-1 全国各类体育场地比重

以 2003 年底全国总人口 129 227 万人 (不含港澳台地区) 计算, 平均每万人拥有体育场馆 6.58 个, 人均体育场馆面积为 1.03 平方米, 人均投入体育场馆建设资金为 148.15 元。

与第四次全国体育场馆普查 (截至 1995 年 12 月 31 日) 数据相比, 全国体育场馆占地面积增加了 11.8 亿平方米, 场馆面积增加了 5.5 亿平方米。人均体育场馆面积增加了 0.38 平方米, 增长 58.46%, 年平均增长率为 5.92%。人均投入体育场馆建设资金增加了 117.09 元。每万人拥有体育场馆数增加了 1.58 个, 增长 31.6%。

二、我国体育场馆分布以及被占用现状

在我国现有体育场馆 (不含新疆生产建设兵团、解放军系统、武警系统和铁路系统) 中, 分布在学校的有 549 654 个, 占全国体育场馆总数的 67.7%; 分布在机关企事业单位楼院内的有 75 033 个, 占全国体育场馆总数的 9.2%。其他依次为: 乡 (镇) 村 8.18%; 居住小区 4.86%; 厂矿 3.47%; 其他 2.67%;

老年活动场所 1.64%；宾馆饭店 0.89%；公园 0.7%；广场 0.61%。

普查数据表明，我国被占用体育场馆共有 303 个，被占面积为 245 万平方米，被占体育场馆面积占全部体育场馆面积的 2‰，被占用体育场馆原始投资总额为 13 亿元。除海南、西藏和宁夏回族自治区外，其他省、自治区、直辖市均有体育场馆被占用的情况。

三、我国各系统体育场馆现状

在我国现有的 850 080 个体育场馆中，体育系统有 18 481 个，占全国体育场馆总数的 2.2%；教育系统有 558 044 个，占全国体育场馆总数的 65.6%；新疆生产建设兵团有 3394 个，占全国体育场馆总数的 0.4%；解放军系统有 7174 个，占全国体育场馆总数的 0.8%；武警系统有 12 850 个，占全国体育场馆总数的 1.5%；铁路系统有 14 544 个，占全国体育场馆总数的 1.7%；其他系统有 235 593 个，占全国体育场馆总数的 27.7%。在教育系统中高等院校有 28 741 个，占全国体育场馆总数的 3.4%；中专中技有 18 427 个，占全国体育场馆总数的 2.2%；中小学有 500 370 个，占全国体育场馆总数的 58.9%；其他有 10 506 个，占全国体育场馆总数的 1.2%。

四、我国各省、自治区、直辖市体育场馆现状

从区域分布来看，珠三角地区包括广州、深圳、珠海、东莞、佛山、中山、江门、惠州、肇庆九个子，共有体育场馆 43 832 个，占 56%，平均每市有 4870 个。粤东地区包括揭阳、汕头、汕尾、潮州、河源、梅州 6 个子，共有体育场馆 11 236 个，占 14.4%，平均每市拥有体育场馆 1872 个。粤西地区包括茂名、湛江、阳江、云浮 4 个子，共有体育场馆 15 221 个，占