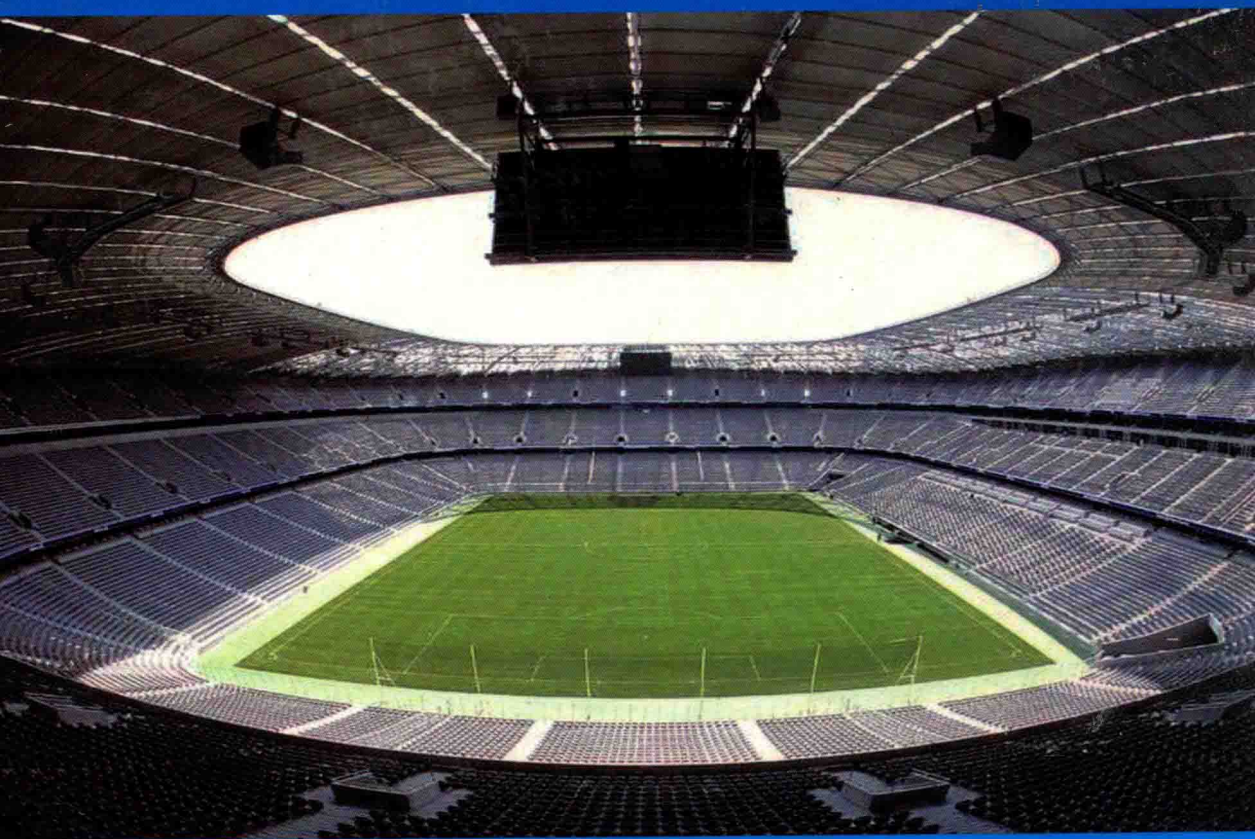


最新体育场馆

运营与服务标准实用全书

ZUIXINTIYUCHANGGUAN

YUNYINGYUFUWUBIAOZHUNSHIYONGQUANSHU



人民体育出版社

最新体育场馆运营与 服务标准实用全书

中国体育场馆协会场馆运营和开发工作委员会 编

中



卷

人民体育出版社

第五篇

体育场馆的投资 建设与改造

第一章 我国体育场馆经营管理改革必然性

第一节 体育消费与体育场馆的产业需求

一、体育消费需求的增长是改革的重要原因

体育消费是现代生活消费的一个重要组成部分,随着社会生产力水平和居民生活水平的提高,社会的消费结构、人们的消费意识和消费习惯发生了显著变化,在兴旺的全球体育运动刺激下,体育消费领域正不断地得到开拓,体育消费在社会消费结构中的比重也越来越大。作为现代生活消费的一项重要内容,体育消费的合理扩大对整个社会消费结构的改变、消费模式的转化具有重要意义。对于增强国民素质,提高社会大众体育运动水平,促进社会生产力的发展也将产生积极作用。

体育消费是指人们在参与和观赏体育活动方面的个人及其家庭的消费支出。它是个人生活消费中满足发展消费和享受消费的一个重要的有机组成部分。

我国体育消费事业从20世纪80年代中期开始起步,在政府的重视和领导下,乘着改革开放的东风,体育消费从无到有、从小到大逐步发展壮大起来,现已步入持续、快速、健康发展的轨道,对国民经济的发展,人民群众生活水平的提高及体育基础设施的改善所起的作用日益显著。近十年来,体育消费健康发展并逐步快速增长,一方面是由于政府对解决居民体育消费品问题、改善居民体育消费环境条件的高度重视;另一方面也是我国国民经济持续增长的必然结果和我国体育高速发展及全球性健身活动的积极影响。

(一)体育消费的界定

人类社会的消费分两大类,即生产消费和非生产消费。体育消费从属于非生产消费的部分,它包括两个方面:一是体育管理职能部门的消费,指的是体育机关、场馆及运动队等事业单位的日常工作、训练和科研中对体育器材、设备、服装、书报等物质资料的消费;二是居民消费,指的是为满足居民个人生活和健身需要而耗费的体育物质产品、体育劳务产品和体育信息产品。通常所讲的体育消费,是指居民个人消费。个人体育消费,是一种伴随对体育功能、作用的主观认识基础上的新型消费类型,它也是个人在完成正常的工作和必要的家务劳动等时间之外的闲暇时间里的个人消费行为。根据体育消费

的外在表现形式,可将其分为体育实物消费、体育信息消费、体育劳务消费。所谓体育实物消费,是指个人用于购买运动服装、鞋帽及运动器材等体育实物的消费支出;体育信息消费是指人们为了获得有关体育知识、信息而购买体育期刊、书报或为观看各种体育比赛、表演、展览等所进行的消费,也称体育精神型消费;体育劳务消费是指人们用货币购买各种和体育活动有关的体育劳务或服装的体育消费资料的消费,也称参与型体育消费,如为参加各种各样的体育活动、健身训练、体育健康医疗等所支付的各项费用。

(二)体育消费需求的发展趋势

提高国民的健康素质,是我国在新世纪体育发展的宏伟目标,发展体育产业是达到这一目标的重要途径。建设和发展体育市场,应大力促进广大居民的体育消费。可见,引导和激励群众性体育消费需求,是摆在我国体育事业面前的一项重要任务。

有研究认为,当生产力发展水平提高以后,当广大居民的物质生活得到较大程度的满足以后,人们对享受和发展的需求更加强烈,其市场的需求水平也会相应提高。调查表明,居民对我国体育消费需求发展的趋势持较为乐观的态度,一半以上的被调查者认为,今后一二十年内我国居民的体育消费需求水平会有较大的提高。今后一二十年内,伴随着我国经济的持续增长和社会的稳定繁荣,我国居民体育消费需求将会在新的基础上全面启动,我国将出现规模极其宏大的体育消费市场,这适应了我国居民体育消费的发展趋势。

在未来一二十年内,我国居民的体育消费需求将遵循需求上升规律,主要表现在:

第一,居民体育消费需求量增加。它表现在体育实物消费向着大众化的方向发展,社会体育商品零售总额扩大,体育劳务消费的社会需求增加,体育信息消费的社会覆盖面加大。

第二,体育消费需求在文化娱乐总需求中的比例加大。文化娱乐消费总需求在整个生活消费中的需求比例逐步增加的同时,体育消费需求的比例上升,与健康和生活质量相关的消费需求迅速上扬,体育实物消费的品种增多,体育劳务消费向多样化方向演变。随着体育服务业的壮大,体育消费需求的领域逐步扩大。

第三,居民体育消费需求结构趋向多元。满足生物性需要的体育消费将稳定在一个较高的水平,满足心理和社会需要的体育消费将大幅攀升,从而带动体育核心市场(主要指健身娱乐市场、竞赛表演市场)的勃兴,体育中介市场(指体育经纪市场、体育媒体市场)和体育外围市场(体育用品市场、体育博彩市场、体育旅游市场和保险市场)也会有长足的发展。体育消费需求与其他文化娱乐消费需求的边界变得模糊。

第四,居民体育消费需求高层次化。我国居民消费水平总体达到小康水平,正在向富裕型小康的消费层次过渡,为居民体育消费需求的跃升提供了大舞台,高档体育消费逐渐占有较大的比重。由于各地区经济发展水平和不同社会阶层居民收入水平极不均衡,不同类型的居民仍处于不同的体育消费需求层次,但他们各自会在不同的层次上升级,并以此形成不同层次的较稳定的体育消费群体。

第五,个人体育消费需求向公共体育消费需求扩展。生产力发展水平的提高为社会性体育消费需求的扩大创造了条件。现阶段中的公共体育消费需求表现为企业、单位、机关、学校中公共设施、公益性活动场地等需求增加,以及诸如全民健身工程等重大举措的实施。公共体育消费需求扩大的同时,又会带动相关的个人体育消费需求增加。

第六,居民体育消费需求逐步理性化。中国人由满足低标准的生存型消费,经由温饱型消费、小康型消费,会逐渐转向舒适型消费和享受型消费,但勤俭是中国人的老传统,任何时候都不赞成资源浪费型或炫耀型的消费。中国人的体育消费需求正在逐渐理性化,即注意根据个人的消费能力和条件,调整体育消费需求定位,“量入为出”仍然是体育消费活动的基本特征,体育消费在生活消费中的比例趋于适当,总体生活消费结构趋于合理。

体育消费需求的快速增长,从客观上要求,体育场馆要改变原有的经营管理体制。根据现阶段的实际情况,开拓创新,走向市场,面向顾客的市场化经营管理的道路,以满足人民群众快速增长的体育消费需求。

二、体育场馆的产业化趋势是改革的内在动力

公共体育场馆是国家筹集社会资金兴建,各级体育行政部门管理的体育场馆,主要用于运动训练,运动竞赛及开展群众性体育活动。公共体育场馆是面向广大人民群众的运动设施,其数量的多少直接影响着人们参与体育运动的质量。

我国体育场馆的建设规划布局不合理、开放程度低、场馆设计功能简单、缺少多样化的项目构成等原因,是造成体育场馆经济效益低的主要因素。同时,国有体育场馆的经营管理普遍存在着管理水平不高的现象,也制约了场馆的经济效益。我国体育场馆目前的经营管理现状主要表现在以下几个方面。

(一)体育场馆的功能单一是影响体育场馆产业化发展的主要原因之一。

我国现有体育场馆绝大多数是按照体育比赛和训练要求设计的,功能比较单一。这些场馆在设计之初,常因时间仓促,或因建设投资不足,规划设计过程中单纯追求简易等原因,而把体育设施的功能限定在较窄的范围,致使建成后难适应实际需要。大多缺乏相应的配套服务设施,尤其是在健身、娱乐、饮食等设施的配备上与群众需要差距较大,难以满足体育设施使用者的多种需求。体育场馆大多数按观赏功能设计,很少考虑群众使用这些体育场馆进行健身的要求,可用于体育锻炼的最大场地面积往往不到建筑面积的10%。缺少群众亲身参与体育活动的配套设施。造成体育场馆使用质量低、效益差,给经营管理带来困难,甚至给国家和社会带来沉重的经济负担。

(二)场馆管理水平不高及运行机制落后,向群众开放程度不够。

由于我国的场馆管理受传统事业管理体制影响较深,经营管理的思想落后,不能自觉适应市场经济调节。对外开放手段不够灵活,管理过程中又过多地突出了竞技体育的

需要,对群众体育的需求考虑较少,导致场馆开放率低下。如何利用有限的场馆资源,解决竞技体育与社会体育协调发展问题,既保证训练,竞赛需求,又积极面向群众,提高场馆的社会与经济效益,是促使体育场馆经营管理改革的重要原因之一。

(三)缺乏有效维修与更新改造措施,限制了体育场馆的利用率,影响体育场馆的可持续发展。

长期以来,我国体育场馆的使用率很低,巨额的常年维修管理费成为这些场馆的沉重包袱。体育场馆的较大支出主要为场馆设备维修、更新、改造之用。而体育场馆经费除行政事业拨款外,较少资金来源于对外开放、租赁上。有限的经营收入在支付了维持场馆正常运动的水、电等能源及人员用工费用以后,所剩无几,大量场馆超期、超负荷服役,使有些场馆年久失修,设备陈旧,维修资金不足,更新改造不力,缺乏群众体育活动配套设施等,不利于体育场馆的产业化经营。

因此,产业化是体育场馆发展的必由之路。体育产业以其成本低、启动快、安全性高、投资回报快的优势逐渐在世界经济中占有一席之地,并呈现出高速发展的态势。体育产业作为一种最具活力的朝阳产业,是一座尚待开发的金山。当前,休闲、娱乐和健身正成为现代社会人们生活追求的主要内容。如何尽快地适应新形势和新情况,把更多的人吸引到体育场馆中来,满足人们参与锻炼需求的同时解决体育场馆的自身经营问题,是目前我们面临的重要问题。体育场馆要实现“以体养体,以场馆发展场馆”的目标,“社会化组织、企业化管理、市场化运作”是其发展的必由之路。

第二节 体育场馆的多功能特质的湮没

体育场馆是开展体育活动的物质基础,也是整个社会文明程度的标志,它已逐步成为现代城市的窗口,文化交流的中心和体育产业的支柱。随着改革开放的不断深入,我国经济的飞速发展和人民群众生活水平的不断提高,为人们参加体育活动开创了更为广阔的前景。经济能力的增强及余暇时间的增多,使得人们更加追求健康的生活方式,运动健身成为一种时尚。但是体育场馆却还是扮演着一成不变的角色——体育竞赛、运动训练的场地。其实,运动训练、体育比赛只是体育场馆的一种功能,由于过分地强调体育场馆的训练比赛功能,而使其他的功能逐渐地被湮没。

一、体育场馆能够提升城市的居住休闲功能

现代社会,体育正逐渐成为人们生活中的一部分,人们对体育需求的增加必然会促进体育场馆的建设。只有社区周围有一定的体育场馆或其它健身设施才能满足人们的居住要求。城市中的体育场馆大部分是为了承办某一体育赛事而兴建的,这些场馆设施

先进,设备齐全,是城市居民健身休闲的好去处。

二、体育场馆承担一定的教育和文化交流功能

体育场馆所承担的体育赛事本身就是一种教育功能,在这里观看比赛的观众及通过电视或其它媒体观看比赛的观众都会受到一定的教育。体育场馆承担的另一个教育功能体现在体育场馆里进行的一些培训上。体育场馆,特别是大型体育场馆,空间布局一般比较大,适合较大规模的人流活动,是大型的公众集会场所。很多城市的体育场馆被用做某些活动的培训场所。这些不仅是体育场馆承担城市一定教育功能的体现,还是赛后体育场馆开发利用的好出路。另外,在体育场馆中进行的比赛或锻炼,本身就存在人与人之间的交流,尤其是在场馆里进行的跨地区、跨国界的比赛就成为一种更大范围、更大影响的文化交流活动。

三、体育场馆承担一定的经济功能

体育场馆本身不能直接给城市带来巨大或明显的经济价值,但体育场馆所承担的赛事却能够大大地促进城市经济的发展。赛事级别越高,越能促进城市经济的发展,但是赛事的级别越高对体育场馆的要求也就越高。体育场馆是开发体育产业的先决条件,所以体育场馆承担一定的经济功能是间接的。对赛后体育场馆的开发利用也是体育场馆为城市带来经济效益的体现。

四、体育场馆的建设可提升城市的功能

在大型综合体育场馆举行大型运动会时,运动员、裁判员、教练员、工作人员、观众及各种物质资料都要求在短时间内进行流通,因此大型综合体育场馆的建设势必带动周边道路及相关交通设施的建设,同时,水、电、气、热等基础市政建设也随之配套进行。信息时代对大型综合性体育场馆的通讯提出了很高的要求,各种信息需在短时间内传输到世界各地。因此,大型综合性体育场馆建设势必带动电话、邮政和互联网等信息基础设施的建设,基础设施的建设必然会提升城市的功能。

第三节 体育场馆经营管理人才的培养

随着人类社会物质文明、精神文明的发展和人们自我健康体育意识的提高,进入 20 世纪 80 年代后,在我国刮起的健康体育旋风一直保持着强劲的发展势头,展现了体育产业光辉灿烂的发展前景。这个时期我国的体育设施建设速度明显加快,民间、企业、商业、公益等各种类型、各种层次、各种名称的体育俱乐部、体育中心、体育辅导站层出不

穷。特别是商业体育的导入和人们余暇时间的增多及物质生活水平的提高,更使人们对体育的关心转向了多样化。人们不仅关心体育空间设施的建设数量,而且开始关心体育空间设施的经营管理。这么多的体育空间设施怎么经营,经营什么等,都成了人们共同关心的热点话题和焦点。因此,加快体育场馆经营管理人才的培养对实现体育场馆的市场化运营具有非常重要的作用。

一、我国体育场馆经营管理人才现状

现阶段,我国公共体育场馆的经营人才大多是从本单位内部成长起来,由于长期在计划经济条件下办体育,知识结构与社会经历单一,缺乏体育经营管理的系统理论知识和市场运作、市场开发的实践经验,这种人才匮乏的情况已经成为制约我国公共体育场馆发展的重要因素之一。

新生代数据调查公司的一项关于体育行业的调查数据表明,目前中国各地的体育场馆,至少还有 5 000 多个管理职位的缺口。专业人才的缺乏,是导致大型体育场馆经营管理水平不高的重要原因。北京市体育场馆协会副会长说:“长期以来,由于场馆管理人员主要由退役运动员及设备维护人员构成,缺少懂体育、懂经营、善管理的专业人才,使得场馆经营管理水平不高。”

目前,一些大学的体育 MBA 专业,已经开设了体育场馆管理等相关课程。比如,复旦大学和北京体育大学的在职体育 MBA 班,均开设了与场馆运营相关的课程,并引进国外场馆运营的一些实践分析法,如 SWOT 分析,即对体育赛事的内部因素及影响整个赛事成功举办的外部变量进行优势与弱势、机会与威胁的分析。

针对目前的我国体育场馆经营管理人才缺乏的现状,我们要尽快实施“人才战略规划”,即大力培育场馆管理人才,加强专业化管理团队的建设。

二、我国体育场馆经营管理人才的培养

(一)体育场馆经营管理人才培养的原则

1. 按需施教的原则

即根据不同时期社会、经济发展的不同需要及体育系统内部各级各类人员职位不同的要求决定培训内容,进行有针对性的培训。这种需求主要包括以下方面:

一是职能需求。不同的体育部门和不同性质的岗位具有不同的职能,要考虑在培训中按各职能所需进行不同的培训。

二是职位需求。不同层次和类型的职位在培训中,其培训内容和目标是不同的,在培训中要考虑分层次进行定向的培训。

三是发展需求。随着社会的发展,许多新观念、新知识、新情况不断出现,因此需要各级体育部门的在职人员及时地进行专门的学习进修。

2. 严格考核和择优录取的原则

严格考核和择优录取是体育产业经营人才培训中不可缺少的管理环节。为了保证培训质量,必须对培训人员进行考核。只有考核合格的人员才能择优录用或得到提拔,因此它成为调动受培训人员积极性的有利因素。

(二) 体育场馆经营管理人才培养途径

一是体育院校和综合性大学的商学院合作办学。在学科与专业建设方面,体育院校在体育经济、市场营销及经营管理等学科的力量薄弱,而综合性大学在此方面具有明显优势,双方合作可充分利用各自的优势资源,共同培养高层次体育经营人才。这种培养方式在课程设置上可采用 MBA 课程与体育学课程的组合。培养目标是政府部门或跨国公司和大企业的运动行销部门输送专门体育经营人才。

二是体育院校重新调整培养目标与专业方向,采取措施对课程设置、教学内容、教学方法与手段等进行一系列改革。在原有专业的基础上,设置体育经纪或体育产业等专业方向,培养中高级体育经营人才,到专项管理中心、各大职业俱乐部、中介机构担任管理工作或市场开发。

三是采取委托培养方式,由用人单位根据岗位需要委托体育院校,培养某一项目或某一层次的体育经营管理人才。

四是在国内有条件的综合性大学设立体育经纪人培训中心,并可与国外相关机构合作办学,经权威机构考核合格,取得资格证书后才能上岗。

五是对于大批的退役运动员和经济类专业的富余人员,可进入经济类院校和体育类院校进行再次培训,从事体育场馆的经营管理。

(三) 现有人力资源的开发

人力资源是可再生资源,是可通过教育和培训手段加以发展的。培训可分为职前培训和在职培训。可以为受训者建立一个进行思考的框架;也可以向受训者传授公认的解决问题的方法,以及向受训者灌输其决策所依据的价值观。

1. 职前培训

职前培训是使新聘人员熟悉和适应工作环境的过程,它的目标是使新职员进入工作岗位之前掌握必要的工作技能。在职前培训上花费较多的时间、精力、财力、物力是值得的。因为,新职员的最初印象、经历、感受和得到的教育及暗示是决定性的,对他们未来的工作行为和生活态度将产生较大的影响。

要使新职员顺利地接受组织的价值观、规章制度并掌握工作技能,要使他们真正成为大家庭中负责任的、认同的、具有奉献精神的一员,并非易事。新职员中有的来自别的单位,有的刚刚踏上工作岗位,有的则是抱着一番宏图大志刚由校园进入社会,这些“新人”有着强烈的参与欲、了解欲,渴望尽快成为组织中的一员,但同时又有些惶惑,因为他们面临的是一个崭新的氛围和文化环境。针对新职员的不同来源,职前培训不但要使其其他单位来的人熟悉现有环境和工作,适应新的要求,而且还要解决好大学毕业生们的一

些特殊问题,如培养他们理论联系实际、学以致用、学以致用的实际工作能力,培养他们将创造性和适应性、纪律性和自由性调整好的能力。

职前培训的任务是使新来者了解组织的价值观、政策、标准、规范和未来趋向,了解组织对他们的期望和要求;职前培训还要解决新职员的社交问题,消除障碍,使他们了解工作状况,与同事和上司交往的方式等;最后,职前教育还要通过示范教育和实习操作,使新职员学会基本的工作技能,学会解决工作中的相关技术问题。

职前培训是一个不断深入的过程,是有指导、有步骤的教育过程。职前培训工作告一段落后,隔一段时间,应进行跟踪调查,总结经验教训。效果不好的要进行再教育,还要对整个培训工作做出综合评价,看看培训的内容是否有趣味、易理解,培训的方式是否灵活多样、易于参与,手段是否经济等,以便探索今后培训工作改进的方向。

2. 在职培训

所谓在职培训,就是根据对职业技能和产业结构变化趋势进行的预测,有计划地制定培训项目,改进职员的知识、技能、观念和工作行为,适应体育场馆发展需要。

在职培训过程,其开始阶段应是对培训的需求进行综合评估,先要看需要培训什么样的人才,然后分析培训内容,最后确定培训哪些人。培训目标确定之后,便是制订和实施培训方案。体育场馆的培训不同于大学教育,它更加重视实用性和操作性。培训时应包括学员的实践,要多采用榜样示范来加强技能学习,引导学员积极将所学知识和技能付诸实践,学以致用,并随时鼓励先进,纠正错误,从而加快培训速度。所树立的示范者应是和学员在年龄、性别等方面相同或相近的人。

在职培训常用的培训方法包括信息传播、模拟练习和上岗操作。信息传播包括讲课、函授、影视、示范和观察等;模拟练习主要有案例教学、角色扮演、商业游戏等;上岗操作包括学徒、在岗练习和上岗练习、在岗指导和在岗评价等方法。总之,在职培训更加重视实际效果,偏重于实践和练习,为学员提供足够的参与和解决实际问题的机会,注重发挥其积极性、主动性和创造性。

3. 职业教育

职业教育就是使职员了解工作的特点和意义,培养他们的职业自豪感和职业道德意识,帮助他们做好本职工作。

职业教育是贯穿在职前培训和日常培训及再教育的过程之中的。各种职业都是为满足社会的需要而存在的,没有高低贵贱之分。做好本职工作,为社会提供服务,是最起码的责任;也只有做好本职工作,才对得起自己的职业良心和工作报酬。各种职业,都有自己的一整套规则、制度和程序,只有遵守这些规则,工作才能做好。

第二章 我国体育场馆经营管理的原则

第一节 体育场馆社会责任原则

体育场馆不仅是人们进行健身活动的场所,更是一个地区社会和经济发展的标志,也是先进文化的反映。随着社会的发展和人民健身意识的提高,体育场馆又是一种稀缺的、重要的社会资源。要解决这种资源管理不善与资源短缺的矛盾,就必须对其进行改革,建立和完善体育场馆经营管理制度,提高和强化体育场馆的社会化服务功能。

一、体育场馆的性质

(一)公共体育场馆是以公有制为基础的全民所有制事业单位,其财产是国有资产

我国宪法规定:“国家发展体育事业。开展群众性的体育活动,增强人民体质。”这表明体育事业是国家公益性事业的一部分,发展体育事业是国家意志的体现,是各级人民政府的责任。我国公共体育场馆是国家投资或筹集社会资金兴建的,其维护资金也主要来源于各级体育行政部门预算内体育事业费用的公共体育场馆补助费。因此,这些公共体育场馆是以公有制为基础的全民所有制事业单位,其财产是国有资产。

(二)公共体育场馆是非营利性的公共设施

公共体育场馆按国家对产业统计的分类,体育属于第三产业的第三层次。国务院批准国家计委全国第三产业发展规划基本思路中明确指出:“第三产业内部又可分为营利性和非营利性两种。”为体育活动提供服务的公共体育场馆带有很强的社会公益性质,是非营利性的公共设施,不可能完全在市场中筹集所需全部事业经费和基本建设资金,需要国家和各级人民政府对公共体育场馆的建设、维护给予支持保障。

(三)公共体育场馆是体育劳务商品的生产经营单位

按社会分工,公共体育场馆主要是为群众体育活动和竞技体育活动提供服务的场所。服务的过程必然消耗一定的物化劳动和活劳动,从而满足人们的体育活动的需要。因而它具有具体劳动和抽象劳动、使用价值与价值统一的商品属性。这种特殊商品从生产到交换是在公共体育场馆为人们提供体育活动服务的过程中实现的。因此,公共体育场馆是国家发展体育事业的物质保障,同时又是体育劳务商品的生产、经营单位。

二、体育场馆的社会责任

随着经济的发展,广大人民群众渴望强身健体的热情不断高涨。开展全民健身运动,增强人民体质,对促进人的全面发展,推进全面建设小康社会具有重要意义,而群众体育运动健身场地和设施是开展群众体育活动不可缺少的物质基础和必要条件,直接关系到开展全民健身工作的正常秩序和规模。因此,体育场馆在全民健身运动中承担着重要的责任。我们要充分发挥体育场馆的辐射、带动作用,以小康体育工程和群众身边的体育场地设施为依托,努力构建多元化的全民健身服务体系,不断拓展健身活动领域,使全民健身工作更具有时代性和吸引力。

但是目前我国体育场馆在利用方面存在很多的问题。首先体育场馆多是封闭式管理。同时,体育场馆的经营管理范围过窄,我国体育场馆设施经营状况多以运动比赛、运动训练为主,没有充分重视大众对体育场馆的需要。其次,现有体育场馆的使用率不高,大型体育场馆门槛儿过高,闲置严重。因此,我们在进行体育场馆管理改革的过程中,要坚持体育场馆为群众健身服务的原则,适应各方面人群对健身环境、场地的要求,保障广大人民群众所享有的基本体育服务。在场馆的经营管理中,要着力扩展公共体育场馆和群众健身场地功能,强化体育场馆经营理念,把体育作为一种品牌来经营,努力使体育场馆回报社会,让体育场馆给人们带来健康的同时,实现社会效益、经济效益的最佳结合。

第二节 体育场馆产业增收原则

我国在国民经济发展的不同阶段,为适应国民经济和社会发展的需要,兴建了一系列大型体育场馆。这些场馆在不同发展时期对我国政治、经济及文化建设作出了贡献,对于竞技训练、比赛、社会体育发展及体育文化建设起到很重要的作用。由于大型体育场馆修建的投资额度巨大,建设工期长、投资回收慢,直接效益不明显,加之管理复杂,早期规划直接影响后期的经济效益。由于受社会发展水平、历史传统、管理体制等方面的原因,目前我国所建体育场馆不同程度地存在规划不合理、管理不善,未能充分发挥出应有的经济、社会效益,对国有资产造成了不必要的损失。因此,体育场馆的经营管理改革要在兼顾社会效益原则的基础上,重视体育场馆的经济效益。

一、我国体育场馆的经济效益现状

在计划经济体制下,我国的大型体育场馆,要为运动队训练、竞赛服务,面向社会开放较少,进入社会主义市场经济后,大部分体育场馆已从行政管理方式转为企业经营方式,场馆的经营效益成为场馆生存发展的前提条件。

我国体育场馆,由于受历史传统、国家政策、管理体制、运行机制及建设设计等多方面原因,大都存在着多块分割、相互封闭、自我服务、利用率低等问题。尤其是在计划经济体制下修建的体育场馆突出存在布局不均衡、功能单一等问题,加之缺乏灵活机动的管理措施,致使国有固定资产流失严重、经济效益低下。调查显示我国各类体育场馆向社会开放率仅占44.1%。体育场馆还没有充分适应经济体制的变化,主动面向市场。计划经济条件下,质量高、规模大的体育场馆多用于体育运动队的训练、竞赛任务,除少数能得到充分利用以外,多数场馆有70%多的时间空闲,维持场馆的正常运行尚有很大困难,更不用谈经济效益。进入市场经济管理条件后,这种局面有所改变,但也面临多种复杂问题,有待于解决。

二、面向市场,建立现代体育场馆经营管理制度

在体育场馆经营管理过程中,不仅要遵循一些基本的方法,还要坚持一些广泛适用的经营管理制度。

(一)经济责任制

经济责任制是指同社会主义市场经济相适应,以提高效益为目的,正确处理国家、集体、个人相互之间责、权、利关系的经济管理制度。经济责任制有两种类型:一种是体育场馆对上级体育主管部门下达的指令性指标或合同规定的各种指标承担经济责任;另一种是体育场馆内部的经济责任制,主要是场馆把上级体育主管部门要求完成的各种指标分解到各部门和职工,并明确指标完成的经济利益或应负的经济责任。

经济责任制的基本原则是:责、权、利相结合。“责”,指经济责任,它是指体育场馆对国家和社会应承担的经济责任,又是指体育场馆内部各部门、科室、员工个人对体育场馆承担的经济责任。“权”,是指国家有关部门给体育场馆的为承担经济责任制所必需的经济权利,其中最重要的是给体育场馆与其“责”相应的经济权利。“利”,是指根据体育场馆及其员工所作出的劳动贡献和取得的效益而给予相应的物质利益。责、权、利三者的关系是:经济责任是核心,经济权利是完成经济责任的必要条件,经济利益是完成经济责任的物质动力。国家、集体、个人三者利益相结合,三者利益从根本上说是一致的,不能有所偏废,否则将会给体育场馆的发展带来不利的影响。所以必须兼顾国家、集体、个人的利益,正确处理整体利益和局部利益、长远利益和眼前利益的关系,职工劳动所得和劳动成果相联系。

实行这个原则包含了两层意思:一是职工的劳动所得同体育场馆的经济效益挂钩;二是职工的劳动所得和同本人劳动所提供的质和量、贡献的大和小挂钩,不吃大锅饭,不搞平均主义。

体育场馆的经营管理应当实行经济责任制,这是由体育场馆管理制度的变革所决定的。目前普遍采用的是承包经营责任制。承包经营责任制是由承包、经营、责任制三个

内容组成的复合概念。承包是以签订合同为特征,并依照合同将某项任务或全部任务给承包人去负责完成的一种经济行为,是体育场馆经营管理的组织形式和方法。经营是从体育市场需要出发,提供适销对路的体育产品。责任制则是按照合同规定的权利、义务,发包方与承包方都必须信守和履行合同的一种管理方法。

(二)经济合同制

经济合同制是经济责任制的法律保证,它是以法律的形式来体现的一种经济手段,任何一方违反合同,都要受到经济制裁。公共体育场馆在开展各项业务活动中都必须签订各种经济合同作为依法经营的依据。

(三)经济核算制

体育场馆的经济核算制,就是用价值、价格、成本、利润等经济杠杆,对其经营管理活动实行严格的统计、监督和核算,以提高体育场馆经营管理的效益。

(四)物质利益原则

体育场馆为了更好地实现自己的经济责任和进行经济核算,必须正确贯彻物质利益原则,因为经济责任制和经济核算制实质上是一种物质利益关系在体育场馆经营管理活动中的具体体现。为此,体育场馆要认真执行按劳分配原则,使场馆职工从物质利益上关心自己的经营成果,要正确处理三者利益关系,以确保国有资产的保值增值。

第三节 体育场馆管理服务原则

体育服务业是体育产业的一部分,作为体育服务业主体的体育场馆、体育培训、体育竞赛表演业等,他们的共同特点都是在体育场馆向顾客提供体育服务产品。体育场馆中的健身娱乐产品属于“有形产品与服务的混合”即服务成分较高的产品范畴。

一、体育场馆服务的特征

(一)服务产品外延性

体育场馆的健身娱乐服务是一种综合产品,从顾客的角度出发,顾客在体育场馆的花费不像购买电视、冰箱那样购得具体的物质产品,而是体育场馆健身娱乐期间得到的一组综合产品。诸如物质产品部分(客人实际消耗的物质产品,如食品、饮料);顾客感官享受部分(通过视、听、触、嗅觉对健身器材设备、环境气氛、服务技术、服务质量的体验);顾客心理感受部分(顾客心理上的感觉,从而引起的舒适程度和满意程度)。顾客对体育场馆产品质量的评价,实质上就是对上述三部分的综合评价。

(二)服务过程的互动性

服务的特征之一是顾客主动参与服务生产过程。每一个关键时刻都涉及顾客和服

务提供者之间的交互作用。顾客对服务过程的加入使服务效果不仅取决于服务者的素质、专业知识及服务者是否被赋予了足够的自主权,还与宾客的个人行为特点密切相关。所以,服务者和顾客成为体育场馆营销管理的两个主要目标。

(三)服务质量的全面性

服务质量是一个复杂的话题,由于服务的个人主观性使得难以用统一的客观标准来衡量,因此体育场馆服务质量需从两方面来描述:技术质量(由服务操作规程来控制)和职能质量(由顾客的感受和满意度来描述)。顾客对服务的满意是将对接受的服务的感知与对服务的期望相比较得出的结果。当感知超出期望时,服务被认为具有特别质量,顾客表示出高兴和惊讶;当没有达到期望时,服务注定是不可接受的;当期望与感知一致时,质量是满意的。服务的期望受到口碑、个人需要和过去经历的影响,所以服务质量控制是一个全面的过程。体育场馆提高服务质量既要从培训、激励服务人员动手,还要注意改善服务设施和服务设备,注重服务人员的仪态仪表,因为服务环境对顾客感觉中整体服务质量会有很大影响。

(四)服务产品的时间性

制造业在产品需求较少时,可以将其储存,但服务不能。服务是易逝性产品,如不使用就会永远失去。服务设备、劳动力等实体形态的存在,只能代表服务供应能力而非服务本身。顾客对服务的需求表现出周期性,高峰期和低谷期差别很大。因此,服务能力的充分利用成为一大管理挑战,使波动的市场需求同供应相匹配并在时间上一致变成为体育场馆管理的一项重要课题。由此我们可以想象,在面对面的服务中,时间因素对提高顾客对服务的评价起着重要的作用。

二、体育场馆服务管理的原则

服务现场是体育场馆服务质量得到最终体现的场所,体育场馆必须加强服务现场的管理。因此,在体育场馆服务中要做到以下几点:

(一)加强与客人的交流

“再忙也不能忘了顾客。”体育场馆管理人员必须熟记这一黄金准则。体育场馆管理人员首要的任务就是问候顾客,及时征询顾客的意见,适时提出必要的服务,帮助顾客解决一些特殊需要,使顾客有受尊重、受关照的感觉。

(二)严格控制服务标准

体育场馆管理人员应经常巡查所辖部门,调动员工的情绪,指挥和督促服务人员按标准规程提供服务,并通过观察判断,及时发现并纠正偏差。同时,要及时同相关部门保持联络,保证服务工作环环相扣,步步到位。

(三)关注重点服务

分清主次,抓住重点,这是管理的基本方法之一。体育场馆管理人员同样必须关注