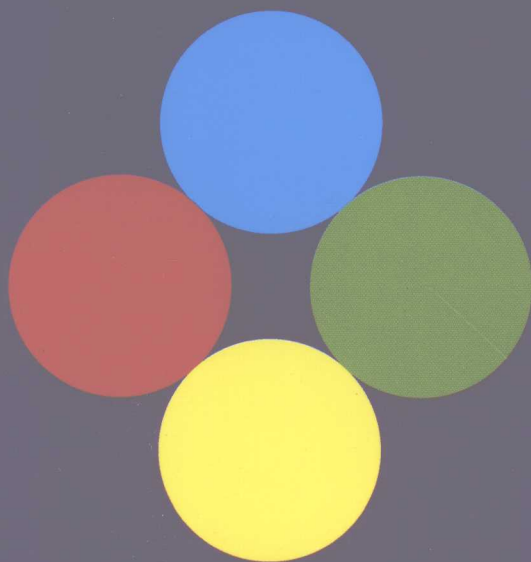


教育部新世纪人才支持项目 (NCET-080789)

国家社科基金资助项目 (05BTY010)

大型体育场馆运营： 理论与实务

王 健 陈元欣 著



北京体育大学出版社

教育部新世纪人才支持项目 (NCET-080789)
国家社科基金资助项目 (05BTY010)

大型体育场馆运营：理论与实务

王 健 陈元欣 著

北京体育大学出版社

策划编辑: 木 凡
责任编辑: 光 远
审稿编辑: 梁 林
责任校对: 李志诚
版式设计: 司 维
责任印制: 陈 莎

图书在版编目(CIP)数据

大型体育场馆运营: 理论与实务 / 王健, 陈元欣著.
— 北京: 北京体育大学出版社, 2012.4
ISBN 978-7-5644-0934-0

I. ①大… II. ①王… ②陈… III. ①体育场—经营管理②体育馆—经营管理 IV. ①G818

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第061808号

大型体育场馆运营: 理论与实务

王 健 陈元欣 著

出 版: 北京体育大学出版社
地 址: 北京市海淀区信息路48号
邮 编: 100084
邮 购 部: 北京体育大学出版社读者服务部 010-62989432
发 行 部: 010-62989320
网 址: www.bsup.cn
印 刷: 北京昌联印刷有限公司
开 本: 787×960毫米 1/16
印 张: 11.5

2012年4月第1版第1次印刷

定 价: 23.00 元

(本书因装订质量不合格本社发行部负责调换)

内容提要

大型体育场馆的运营是一道世界性的难题，不仅仅是在我国，在各个国家都普遍存在。在2011年全国体育局长会议上，国家体育总局将破解大型体育场馆的运营难题作为当前我国体育事业发展中面临的突出问题之一。因此，本书在深入分析我国大型体育场馆运营现状和现存问题的基础上，全面梳理、归纳国内外大型体育场馆运营管理的成功经验，并借鉴国外大型体育场馆运营管理的先进理念，对大型体育场馆运营中面临的赛后利用、多元化经营、无形资产开发等诸多问题进行深入研究，以为我国大型体育场馆运营难题的破解和各场馆运营管理者的运营管理实践提供经验借鉴与理论支持

目前，我国大型体育场馆运营中存在布局不合理、功能单一、场馆资源开发不充分，闲置较为严重、经营方式较为单一，营销手段落后、运营成本过高，政府负担过重、经营人才匮乏，冗员过多、国有资产流失严重，政府监管缺位、消费性支出过多，发展资金不足、管理体制变革进展缓慢、经济效益与社会效益难以调和、激励机制不健全，平均分配主义严重、税费负担过重等诸多问题。

我国大型体育场馆赛后运营现状主要表现在部分大型体育场馆赛后常年闲置，资源浪费严重、看台下空间与附属设施未能充分利用、赛后经营状况不理想，部分大型体育场馆亏损严重、赛后经营模式单一，以自主经营为主、赛后经营范围狭窄，以本体经营为主、赛后运营成本过高，冗员过多、赛后运营与城市生活脱节等方面。当前制约大型体育场馆赛后运营的因素主要有选址的郊区化严

重制约大型体育场馆的赛后运营、设计未能充分考虑赛后运营、传统场馆管理体制制约、规模过大不利于赛后运营、赛后运营政策不完善、赛后运营功能定位欠妥,自我发展受限和专业运营团队与人才缺乏等。

大型体育场馆需在规划设计阶段就要考虑赛后运营,大型体育场馆功能的综合化是必然趋势,大型体育场馆赛后运营的多元化,大型体育场馆主场馆赛后运营应以举行大型活动为主等方面的基本认识。现代建筑技术的发展为大型体育场馆的多功能化利用提供了强有力的技术支持,通过活动地板、活动屋顶、活动看台、整体移动看台、临时看台和活动隔断等各种技术措施的运用,能有效满足不同使用功能对场地大小、形状、空间环境等各方面的要求,实现大型体育场馆空间的灵活可变,从而推动场馆多功能化的发展。

大型体育场馆的多元化经营较之于传统的多样化经营,是更高层次的多样化经营,不仅仅是经营内容和服务的多元化,其组织结构、经营模式和经营理念等均应相应地发生变化,是大型体育场馆长远发展,做大做强的一种全局性、根本性的战略行为。大型体育场馆多元化经营的经济基础主要体现在规模经济、范围经济和协同效应等方面。大型体育场馆从事多元化经营除了分散风险、追求规模经济与范围经济、发挥潜能、寻求扩张等方面动因外,还有其特殊的动因,主要表现在缓解经费不足、充分利用闲置资源、相关政策鼓励多元化经营等方面。大型体育场馆多元化经营具有充分利用大型体育场馆资源,提高大型体育场馆使用率、拓宽收入渠道,改善大型体育场馆经营状况、减轻国家财政负担,实现国有资产保值增值、安置就业,消化冗员、提高大型体育场馆核心竞争力、分散大型体育场馆经营风险等方面的经济意义。

大型体育场馆多元化经营的主要内容包括大型文体活动的运作、会议、展览与展销会的组织与相关服务、健身休闲娱乐业的经营、附属空间的商业开发、无形资产的商业开发与运作。大型体育场馆主要通过内部发展、战略联盟、委托经

营等实现途径进行多元化经营。大型体育场馆在多元化经营过程中不应盲目多元化,而应根据其自身特点,遵循核心竞争力原则、关联性原则和资源优势原则以及专业化原则等进行相关多元化。目前,我国大型体育场馆在多元化经营实践中存在被动多元、运行机制不健全、资源配置与机构设置不合理、多元化经营实现途径单一和多元化经营政策亟待完善等诸多问题。

大型体育场馆无形资产开发具有无限性、关联性、依附性、相对独立性、高投资性和交叉性等特点。目前,国内大型体育场馆可供开发的无形资产主要包括广告发布权和冠名权。大型体育场馆的广告发布权开发具有盘活大型体育场馆存量无形资产、拓宽大型体育场馆经营中吸取资金的渠道、转变大型体育场馆经营者的经营观念以及传播城市文化、塑造城市形象等方面的积极意义。大型体育场馆广告发布权开发的方式主要有自主开发、合作开发、委托经营和居间模式等。冠名权是国外大型体育场馆的主要收入来源,美国大型体育设施冠名权蓬勃发展的原因主要表现在大型体育场馆建设的热潮、场馆运营者注重对场馆无形资产的开发、体育中介机构的专业操作、职业俱乐部寻找增长源泉的渴望和场馆冠名权已成为企业新的营销手段等方面。目前,制约我国大型体育场馆无形资产开发的因素主要表现在对大型体育场馆的无形资产运营开发的认识不够、政府过度干预、缺乏相应扶持政策和可资借鉴的成功经验较为缺乏等方面。

提出了合理规划,多元设计,转变功能定位,调整发展战略、实施多元化和专业化经营创新宣传营销手段,赛后应适当降低规模或改建,重视附属空间与比赛场地的多功能开发与利用,增加场馆后续发展投入,完善大型体育场馆激励和监管机制建设,继续推进大型体育场馆管理体制变革,调整大型体育场馆运营税费政策等破解大型体育场馆运营难题的对策与建议。

第一章 大型体育场馆运营现状研究 1

- 第一节 大型体育场馆经营管理现状分析 1
- 第二节 大型体育场馆经营管理中存在的问题分析 10
- 第三节 促进我国大型体育场馆发展的建议 20

第二章 美国大型体育场馆的经营管理 26

- 第一节 美国大型体育场馆的运营管理概况 26
- 第二节 美国各级政府在大型体育场馆运营中的作用 32
- 第三节 美国大型体育场馆的市场化经营计划 34
- 第四节 美国大型体育场馆市场营销计划及对我国场馆经营的启示 46

第三章 大型体育场馆经营模式研究 49

- 第一节 我国目前大型体育场馆的主要经营模式 49
- 第二节 我国目前大型体育场馆经营模式的实证分析 52
- 第三节 国外大型体育场馆的主要经营模式 58
- 第四节 我国今后大型体育场馆经营模式选择的总体思路 60

第四章 大型体育场馆赛后运营研究 64

- 第一节 大型体育场馆赛后运营现状 64
- 第二节 大型体育场馆赛后运营的制约因素分析 69
- 第三节 大型体育场馆赛后运营需明确的基本认识 73

目
录

第四节	国内外大型体育场馆赛后运营典型案例分析	78
第五节	现代建筑技术在大型体育场馆赛后运营中的应用··	84
第六节	大型体育场馆赛后运营对策.....	86

第五章 大型体育场馆多元化经营研究

第一节	大型体育场馆多元化经营的理论基础.....	95
第二节	大型体育场馆多元化经营的特殊动因.....	98
第三节	大型体育场馆多元化经营的可行性与积极意义.....	100
第四节	大型体育场馆多元化经营的主要内容.....	105
第五节	大型体育场馆多元化经营的实现途径.....	109
第六节	大型体育场馆多元化经营应遵循的原则.....	110
第七节	大型体育场馆多元化经营中存在的问题.....	113
第八节	国内大型体育场馆多元化经营的成功案例与启示··	116
第九节	促进大型体育场馆多元化经营的建议.....	120

第六章 大型体育场馆无形资产开发研究.....

第一节	大型体育场馆无形资产开发概述.....	124
第二节	大型体育场馆广告发布权的开发.....	127
第三节	大型体育场馆冠名权开发研究.....	134
第四节	大型体育场馆无形资产开发的实证分析.....	153

第七章 促进大型体育场馆运营的对策与建议 159

主要参考文献	170
--------------	-----

第一章 大型体育场馆运营现状研究

大型体育场馆作为承办大型赛事的必要物质基础和前提,历来受到各级政府部门的重视,各级政府曾先后投入巨资修建了数量较多的大型体育场馆。在计划经济时期,国家对大型体育场馆实行统收、统支、统管的供给服务型的管理,大型体育场馆是各级体育行政部门直属的事业单位,实行集中统一的行政领导。在经费来源上,由国家统一下拨,业务活动由体育行政部门下达,大型体育场馆长期不开放,功能比较单一,使用率低。1984年中共中央在《关于进一步发展体育事业的通知》中明确指出“体育场馆要逐步实现企业化和半企业化经营”。大型体育场馆开始由事业型管理向经营型管理转变,在“以体为主,多种经营”的方针指导下,大型体育场馆以创收和减轻财政负担为主要目标,积极进行经营管理方面的改革。经过多年的探索,大型体育场馆的经营状况有了一定的改观,在一定程度上缓解了其经费不足的矛盾,但目前大型体育场馆在经营管理过程中仍存在诸多问题和困境,需要进一步深化改革。因此,本章试就我国大型体育场馆经营管理的现状及存在的问题进行分析,以为大型体育场馆提供相应的发展建议,促进其又好又快地发展。

第一节 大型体育场馆经营管理现状分析

一、研究方法

(一) 文献资料法

查阅了中国学术期刊网、国家体育总局软科学研究成果汇编和中国体育资讯网等有关大型体育场馆经营和管理方面的文献资料。

(二) 问卷调查法

根据课题研究的需要,自行设计了半封闭式的《大型体育场馆经营管理现状问卷调查表》进行调查,并对问卷的效度采用经验评价方法进行了检验。聘请了体育大型体育场馆理论研究和实践管理方面的8位专家对问卷的内容和效度进行了检验。其中有6位专家认为问卷的内容和效度完全合理,2位专家认为基本合理。并根据专

家提出的意见,对问卷进行了修改完善。因此,本问卷应具有较高的效度。问卷的调查工作由各省体育局体育经济管理部门直接组织实施,并指明由各大型体育场馆主要负责人如实填写。问卷的调查对象范围是北京、天津、广东、上海、江苏、湖北等15个省市的部分大型体育场馆,实际调查168个大型体育场馆,剔除7份无效问卷,问卷有效率为95.8%,符合统计学的要求。

（三）实地调查法

课题组先后对江苏省五台山体育中心、南京奥体中心、贺龙体育中心、天河体育中心、广州新体育馆和洪山体育馆等20多个大型体育场馆进行了实地调查。

（四）专家访谈法

根据研究的需要走访并咨询了部分省市大型体育场馆的主管部门领导、大型体育场馆的主要负责人和从事体育场馆研究的专家、学者20多人。

（五）数理统计法

利用Spss11.0对问卷调查结果和第五次全国体育场地普查数据进行常规数理统计与分析。

二、大型体育场馆经营管理现状分析

大型体育场馆的经营管理问题涉及大型体育场馆的经营与管理两个问题,二者既紧密联系、相互交叉又相对独立,为充分、如实反映近年来我国大型体育场馆经营管理的发展状况,在大型体育场馆经营管理现状部分就二者分别进行描述。

（一）大型体育场馆经营现状分析

根据问卷调查的结果和对部分大型体育场馆的实地调查及专家访谈,结合国内相关研究,我国大型体育场馆经营的现状主要表现在以下几个方面。

1. 多数大型体育场馆向社会开放,时间利用尚有潜力

根据国家有关公共体育场馆向社会开放文件的要求,大型体育场馆逐步打开大门向社会开放,为群众健身提供场地设施。根据第五次全国体育场地普查,全国大型体育场馆(体育场、体育馆、游泳馆和跳水馆)的对外开放率为58%,其中,体育系统大型体育场馆的对外开放率更是高达89.3%,这表明多数大型体育场馆已对社会开放,体育系统除部分专业训练场馆难以对外开放外,其余大型体育场馆全部对外开放。造成当前大型体育场馆对外开放率不是很高的主要原因是占大型体育场馆数量一半以上的教育系统的大型体育场馆对外开放率过低,仅为35.9%。从目前的情

况来看,虽然多数大型体育场馆特别是体育系统大型体育场馆已对外开放,在一定程度上缓解了群众健身场地设施不足的局面,但从大型体育场馆的开放时间来看,仍有较大的利用空间,时间利用潜力较大。根据国内有关学者的调查,国内不同大型体育场馆在开放时间的安排使用上差异较大,存在着“两极分化”现象,周均开放85小时以上者(即日开放12小时以上)虽占31.7%,但同时周均开放42小时以下(即日开放不足6小时)和周均开放43~56小时(即日开放8小时以下)者仍占26.0%和15.4%,即目前仍有超过1/4的大型体育场馆日对外开放时间不足6小时,四成以上的大型体育场馆日开放时间在8小时以下。这表明目前我国尚有相当数量的大型体育场馆开放时间不足,未能充分满足社会需求,尚存在较大的时间利用潜力。

2. 经营范围不断拓宽,服务内容不断丰富

近年来,大型体育场馆在满足大型赛事和运动训练的同时,根据“以体为主,多种经营”的指导思想积极对外开放,从事经营开发工作,实行多种经营,经营范围不断拓宽,大型赛事、健身活动、运动训练、体育培训、文艺演出和房屋出租以及展览展销会等成为大型体育场馆的主要经营内容,如表1-1所示。部分大型体育场馆如北京工体和上海东亚等积极从事多元化经营,经营范围涉及体育产业、休闲娱乐业、旅游业、餐饮业、商业、房地产业、出租汽车业、广告业、舞美音响业、展览展销业等数十个行业。大型体育场馆在不断拓展经营范围的同时,为消费者提供的服务内容和项目也日趋丰富,从最初简单的场地出租到今天的体育培训、陪练、器械出租、购物、体质测试、洗浴、餐饮等一条龙服务,服务内容不断丰富,极大地满足了消费者多元化的消费需求,促使大型体育场馆由简单的体育中心演变发展为体育、休闲、娱乐、文化与商业中心,使大型体育场馆的消费对象由最初单一的体育爱好者拓展到整个社会的消费者,有力地改善了大型体育场馆的经营状况。

表1-1 所调查大型体育场馆经营范围一览表

经营范围	大型赛事	健身活动	运动训练	体育培训	文艺演出	房屋出租	展览或展销会	饮食娱乐	招待所	商店或商场	广告	其他
频数	139	135	126	108	108	98	88	28	22	19	64	6

3. 经营方式多种并存,以自主经营为主

我国大型体育场馆自改革开放以来,在当时国家政策的鼓励下,以体为主,积极开展多种经营,不断探索多种经营方式,积累了大型体育场馆运营的丰富经验。在早期大型体育场馆承包、租赁等经营方式盛行之后,开始逐步尝试委托经营与合

作(资)经营等方式,并已在大型体育场馆经营实践中积累了部分成功的经验。根据笔者的调查,目前我国大型体育场馆的经营方式呈现出经营方式多种并存,以自主经营为主的局面,如表1-2所示。在被调查大型体育场馆的主要经营方式中选择自主经营的大型体育场馆排在首位,这表明目前我国多数大型体育场馆仍以自主经营为主,在经营中对于部分经营项目采用租赁、承包和合作(资)经营与委托经营等方式。如广州天河体育中心在经营中采取了自主经营、租赁、承包、合作经营等多种经营方式,对于主要场馆由天河体育中心自主经营,对于部分附属设施和闲置土地等则采取租赁、承包和委托经营等方式,引入外界机构进行经营,拓展中心的经营范围。

表1-2 被调查大型体育场馆的主要经营方式(n=156,多选)

经营方式	自主经营	租赁	承包	合(资)作经营	委托经营	其他
频数	133	55	21	13	12	10
排序	1	2	3	4	5	6

4. 经营状况有较大改观,多数大型体育场馆收支相抵

近年来,随着居民生活水平的提高和体育消费的勃兴,群众的健身需求日益高涨,多数大型体育场馆通过积极对外开放,开展多种经营活动,拓宽经营范围,其经营状况也有了较大改观,改变了过去常年亏损的局面,多数大型体育场馆能够做到收支相抵,涌现出了五台山、黄龙、北京工体、上海东亚、天河体育中心和首都体育馆等年经营收入高达数千万元甚至逾亿元的大型体育场馆经营典范。虽然多数大型体育场馆能够做到收支相抵,但根据笔者的调查访谈,多数大型体育场馆负责人表示,财政拨款和上级补助对大型体育场馆的经营状况影响很大,在不包括财政拨款和上级补助的情况下,2005年度有45.5%的大型体育场馆经营状况处于亏损状态,在包括财政拨款和上级补助的情况下,大部分大型体育场馆(82.1%)能够做到收支相抵或略微盈利,但仍有小部分大型体育场馆仍处于亏损状态,如表1-3所示。

表1-3 被调查大型体育场馆2005年度经营状况(n=156)

经营状况	盈利	持平	亏损
不包含财政拨款和上级补助	20	65	71
包含财政拨款和上级补助	36	92	28

5. 市场开发受到重视, 多数大型体育场馆成立专业经营机构

大型体育场馆在行政型管理体制下, 所需经费由财政拨款, 完成国家下达的指令性计划, 较少对外开放, 更谈不上市场开发工作。近年来, 随着大型体育场馆管理体制改革的深入, 大型体育场馆的拨款由全额拨款向差额拨款或自收自支转变, 大型体育场馆的经营创收压力骤升, 市场开发工作开始受到重视。根据笔者与部分大型体育场馆负责人的调查访谈, 多数大型体育场馆意识到市场开发工作的重要性, 逐步改变了等客上门的被动局面, 主动进行营销, 多数大型体育场馆成立了相应的市场开发机构。据笔者的调查, 在被调查的161座大型体育场馆中, 有99座大型体育场馆成立了专门的经营机构, 负责大型体育场馆的市场开发工作, 占被调查大型体育场馆的61.5%, 在成立了专门经营机构的大型体育场馆中平均每座大型体育场馆有3名专职或兼职市场经营开发人才, 部分大型体育场馆达到40名之多, 足见目前部分大型体育场馆对市场开发工作的重视。

6. 积极进行市场宣传, 营销手段多样

各大型体育场馆在市场开发过程中, 积极采取各种策略和手段进行广告宣传和市场营销, 取得了较为理想的宣传效果。在被调查的161座大型体育场馆中, 有97座大型体育场馆在市场开发中采取了广告等宣传手段, 占被调查大型体育场馆的60.2%, 他们采用的主要宣传手段如表1-4所示。

表1-4 被调查大型体育场馆主要宣传手段 (多选, n=97)

宣传手段	传单海报	报刊杂志	电视广告	网络宣传	其他
频数	63	53	40	38	11
排序	1	2	3	4	5

从表1-4的调查数据可以看出, 目前, 我国大型体育场馆的主要宣传手段是传统的传单海报、报刊杂志等纸质传统平面媒体, 对于电视、网络等立体广告虽有一定数量的大型体育场馆采用, 但未能普及, 尚未成为大型体育场馆的主要营销手段。国内部分大型体育场馆如五台山、北京工体、天河、黄龙和上海东亚等在宣传营销中充分重视网络等新兴媒体的作用, 均已推出了自己的门户网站, 便于进行自身的宣传营销。大型体育场馆除上述4种宣传手段外, 部分大型体育场馆还采用了广播电台、灯箱广告、大型体育场馆户外广告和大型活动广告等宣传手段进行市场宣传和营销。同时, 大型体育场馆在市场营销中广泛采用会员制、年卡或季卡等多种营销手段进行营销, 被调查大型体育场馆中, 有30.4%的大型体育场馆在经营中采用会员

制，有61.5%的大型体育场馆推出了年卡、季卡、记次卡或贵宾卡等多种健身卡，供消费者选择。部分大型体育场馆如五台山体育中心早在2002年就推出了“体育一卡通”，拥有一卡通可以在五台山所有场馆进行消费，并享受相应的优惠，同时，该中心游泳馆和网球馆等还推出的各种专项健身卡达10多种，消费者可根据自己的消费特点灵活选择，极大地满足了消费者的个性化需求，取得了非常理想的营销效果，据五台山体育中心负责人透露，中心各种健身消费中60%以上为持卡消费。

7. 充分利用各种附属设施，积极开展多种经营

大型体育场馆在经营过程中除将比赛场和训练场馆对外开放以外，还充分利用大型体育场馆的各种功能用房、闲置土地、疏散平台以及看台下空间等附属设施，进行适当改造后开展多种经营。多数大型体育场馆对于附属设施的开发以对外出租为主，主要用于餐饮、商品零售、酒店、展览、休闲和酒吧等行业的经营。如北京工体和五台山体育中心看台下空间等附属设施的对外出租率为100%。武汉新华路体育中心体育场看台下共有100多间门面，除部分用于办公用房外，其他全部用于房屋出租，陕西省体育场将二楼环行疏散平台改造为乒乓球活动场地，共有100多张乒乓球台，成为国内最大的乒乓球俱乐部，生意非常火爆。部分大型体育场馆如上海八万人体育场、工人体育场等在设计之时就考虑了附属设施的赛后利用，在疏散平台、看台下等设计了大型商场、酒店等商业设施，便于大型体育场馆赛后经营工作的开展。

8. 大型体育场馆无形资产开发工作开始起步

大型体育场馆的无形资产开发收入是国外大型体育场馆重要的收入来源，我国大型体育场馆以前在无形资产开发方面重视不够，致使大型体育场馆的无形资产浪费严重。近年来，随着国内大型体育场馆与国外大型体育场馆的交流以及大型体育场馆自身经营管理水平的提高，国内大型体育场馆逐步意识到其自身蕴涵的无形资产的巨大价值，加大了对大型体育场馆冠名权、户外广告、场馆内外广告等无形资产的开发力度，开发了一系列的大型体育场馆无形资产产品，部分大型体育场馆在无形资产开发方面也取得了较为理想的收益，积累了一定的成功经验。如五台山体育馆、龙江体育馆、陕西省体育场、宁波体育馆等均成功进行了冠名权的有偿转让，更多的大型体育场馆包括国家体育场在内等均已着手进行冠名权的商业开发。大型体育场馆内外以及周边户外广告的发布权业已成为大型体育场馆的重要收入渠道之一。这表明我国大型体育场馆无形资产的开发工作已开始起步。

（二）大型体育场馆管理现状分析

1. 多数大型体育场馆仍为传统事业单位，管理体制改革的有改无革

虽然我国大型体育场馆从1984年开始根据中共中央《关于进一步发展体育事业的通知》的要求，逐步向企业化和半企业化经营方向转变，但经过20多年的改革，我国大型体育场馆仍大多数为传统事业单位，如表1-5所示。这表明我国大型体育场馆20多年的改革一直是表层的改革，以创收为主要目的，基本上未触及大型体育场馆的管理体制，大多数大型体育场馆仍作为体育行政部门下属的事业单位进行管理，而非资产管理，管理体制改革的有改无革。

表1-5 被调查场馆的单位性质

单位性质	传统事业单位	事业单位内部 企业化管理	企业	事业单位与企业兼有	其他
%	53.4	29.8	4.3	9.3	2.5

2. 经费来源方式多元化，以差额拨款为主

在计划经济时期，我国大型体育场馆为全额拨款单位，所需经费全部来源于财政拨款。经过20多年的改革，多数大型体育场馆按照“以体为主，多种经营”的指导思想积极开展经营创收活动，在一定程度上缓解了大型体育场馆经费不足的问题，减轻了其对政府财政拨款的依赖，多数大型体育场馆经费来源方式由全额拨款改为差额拨款或自收自支，部分适应市场能力较强的大型体育场馆已不需要政府的财政拨款，甚至还可以上缴部分利润，实现自我发展。在被调查的大型体育场馆中，经费来源多以差额拨款为主，如表1-6所示。在调查中笔者发现部分大型体育场馆的经费来源方式既有差额拨款又有自收自支，这主要是由于部分省就大型体育场馆管理体制进行了改革，对大型体育场馆实施资产管理，其工作人员中有差额拨款和自收自支两种编制类型。

表1-6 被调查大型体育场馆的经费来源方式（n=150）

方式	差额拨款	自收自支	全额拨款	独立核算	其他
数量	72	38	28	7	5
排序	1	2	3	4	5

3. 内部管理制度逐步完善，享有部分经营自主权

近年来，多数大型体育场馆在经营过程中加强了内部管理，强化了内部管理制度建设，初步建立了比较规范的内部管理制度如财务管理制度、经营创收制度和目标管理制度等内部管理制度。根据笔者的调查，多数大型体育场馆负责人表示对大型体育场馆的财务制度和目标管理制度比较满意，但对于人事制度和薪酬制度不是非常满意，需要调整。根据调查和访谈，大部分大型体育场馆成本意识薄弱，不注意控制成本，相应的成本管理与核算制度尚未建立。而且，几乎所有的大型体育场馆未提取固定资产折旧，其维修资金主要来源于政府财政拨款或上级补助以及从经营收入中提取。经过多年的改革，多数大型体育场馆已享有相对独立的自主经营权、员工聘任权和内部分配权等经营管理权利，如表1-7所示。政府对于大型体育场馆的行政干预逐步减少，为大型体育场馆的自主经营创造了条件。但也有部分大型体育场馆负责人表示，大型体育场馆虽享有一定的自主经营权和员工聘任权等，但不充分，仍在很大程度上受政府干预。

表1-7 被调查大型体育场馆已享有的管理权限

管理权限	自主经营权	员工聘任权	内部分配权	其他	机构设置权
数量	114	92	82	62	56
排序	1	2	3	4	5

4. 部分大型体育场馆建立绩效工资制度，分配制度改革顺利启动

部分大型体育场馆在经营管理过程中为通过分配制度改革调动工作人员的积极性，改革了长期存在的按职务、工龄等进行报酬分配的方式，初步建立了绩效工作制度。在被调查大型体育场馆中有27.8%的场馆建立了绩效工资制度。在被调查大型体育场馆的报酬分配方式中，目前，多数大型体育场馆仍按照职务、工龄等因素进行报酬分配，选择按工作量和按贡献大小分配的大型体育场馆数量较少，有29.7%的大型体育场馆采取按职务、工龄、工作量等综合进行报酬分配，如表1-8所示。这表明目前我国大型体育场馆的分配制度虽然仍以职务、工龄等因素分配为主，但大型体育场馆的分配制度改革在部分大型体育场馆已顺利启动。

表1-8 被调查大型体育场馆已享有的管理权限 (n=148)

分配方式	按职务、工龄	三种相结合	按工作量	按贡献大小
数量	94	44	5	5
排序	1	2	3	4

5. 聘任制改革平稳推行，岗位管理制度顺利实施

大型体育场馆在国家有关事业单位人事制度改革政策的指导下，稳步推行聘任制改革，据调查，多数大型体育场馆（73.1%）实施了聘任制改革，打破了干部和用人的终身制。虽然大部分大型体育场馆实施了聘任制改革，但据笔者的调查，部分大型体育场馆聘任制改革流于形式，未能深入。2007年，国家人事部和体育总局出台了《关于体育事业单位岗位设置管理的指导意见》的文件，要求在大型体育场馆等事业单位推向岗位管理制度，掀起了大型体育场馆的又一次人事制度改革。据笔者的了解，目前，部分大型体育场馆岗位管理制度顺利实施。通过聘任制改革和岗位管理制度的实施，大型体育场馆职工岗位竞争压力加大，危机意识加强，在一定程度上调动了大型体育场馆职工的积极性和责任心。

6. 工作人员来源渠道多元，学历水平有较大提高

大型体育场馆作为体育行政部门的下属事业单位，长期以来是安排退役运动员、教练员就业的主要机构，加之体育行政部门对大型体育场馆工作认识的偏差，致使大型体育场馆工作人员的学历水平一直较低。根据笔者的调查，目前，大型体育场馆工作人员的来源渠道已经多元化，如表1-9所示。而且，其工作人员的学历水平也有了较大幅度的提高，工作人员中拥有大专及其以上学历在50%以上的大型体育场馆达80座，这表明目前我国大型体育场馆工作人员的学历水平较之于以前，有了较大幅度的提高。究其因，在于大型体育场馆的事业单位性质、较为稳定的工作和较高的福利待遇，吸引了相当一部分具有较高学历的知識分子的就业，这从表1-9可以得到验证，目前我国大型体育场馆的工作人员最主要的来源是大专院校毕业生。

表1-9 被调查大型体育场馆工作人员的主要来源

工作人员来源	大专院校毕业生	转业军人	退役运动员、教练员	社会招聘	机关分流人员	其他
频数	97	94	89	70	49	12
排序	1	2	3	4	5	6

7. 部分大型体育场馆实施服务外包，服务绩效显著提高

由于大型体育场馆规模大，对于其清洁卫生、安保和餐饮等服务性工作需要较多数量的工作人员来完成这些工作，不仅成本高，而且服务效果不是很理想。近年来，部分大型体育场馆针对清洁卫生、安保等服务性工作采取服务外包方式，聘