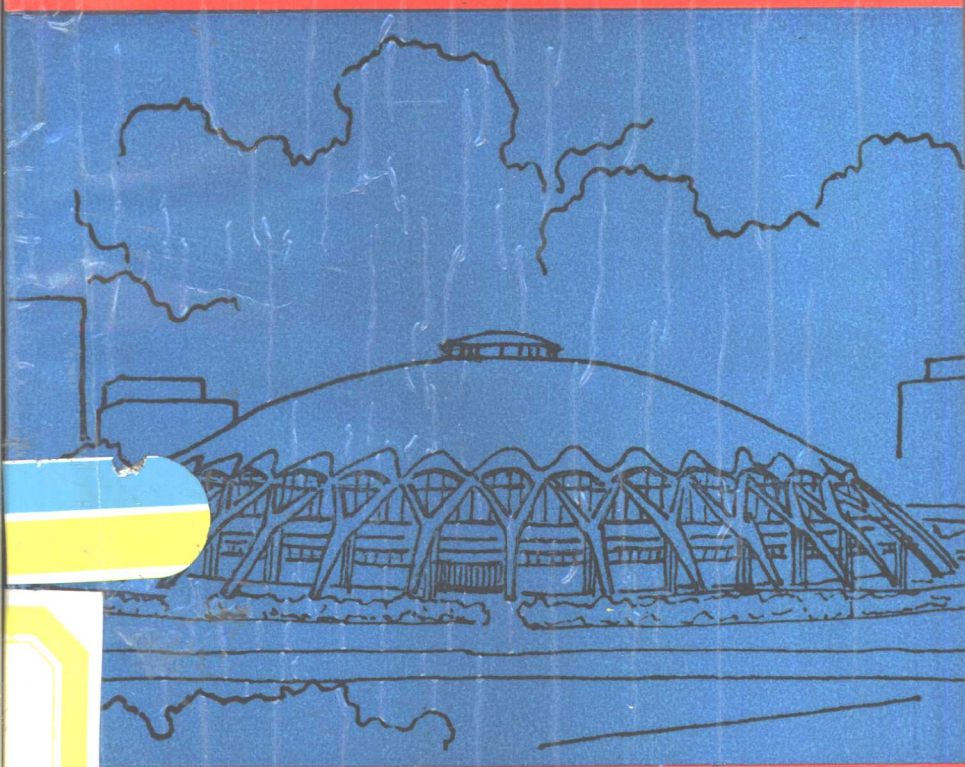


体育场馆经营管理

主编 曹绵训 李威 副主编 刁志丹



黑龙江科学技术出版社

体育场馆经营管理

主 编 曹缩训 李 威
副主编 刁志丹

黑龙江科学技术出版社

责任编辑：赵春雁

封面设计：郭惠平

体育场馆经营管理

主 编 曹绵训 李 威

副主编 刁志丹

黑龙江科学技术出版社出版

（哈尔滨市南岗区建设街35号）

武汉体育学院印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 9.625印张 192千字

1991年5月第1版 · 1991年5月第1次印刷

印数：1—3500册

定价：4.50元

ISBN 7-5388-1545-7/Z · 143

序

党的十一届三中全会以来，我国的体育场馆随着体育体制改革实行，扩大了管理自主权，场馆的管理也由行政型转变为经营型，场馆的经营问题突出了。中共中央《关于进一步发展体育运动的通知》所指示的：“体育场馆要改善管理，提高使用率，成为开展群众体育活动和培训体育人才的基地；同时，要讲究经济效益，积极创造条件实行多种经营，逐步转变为企业、半企业性质的单位。”这就进一步指明了场馆的改革和发展方向，而体育场馆在经营管理过程中的许多实际问题又需要在理论上加以解释，这就表明了建立具有中国特色的体育场馆经营管理学的时机已经成熟。

《体育场馆经营管理》一书，是由我院曹缔训副教授等理论工作者和实际工作部门的同志密切配合，在调查研究的基础上共同编写出来的。

本书对体育场馆经营管理所研究的十四个问题，可以归纳为下列几个方面的内容：

经营原理、经营环境、经营思想和经营战略，属于基本

理论部分。这是学科建设所不可缺少的，它有助于《体育馆经营管理》学这门新学科建立在科学基础上。经营环境的研究告诉我们，要因地制宜、从实际出发开展经营活动。正确的经营管理思想，它是实现场馆管理现代化的先导。为了适应有计划的商品经济的要求，作者遵循“以体为主，多种经营”的方针，在大量吸收国内外体育场馆和企业的经营管理知识、管理方法、管理理论和管理经验的基础上，重视理论联系实际，摆脱那些长期形成的不切实际的固定观念和习惯势力的影响，建立依靠科学技术进步，以提高使用率和效益为中心的指导思想。同时，还根据不同时期、不同环境的经营需要，提出建立相应的服务观念、经济观念、市场观念、竞争观念、信息观念和 risk 观念。这些理论、思想和观念，对实现场馆管理现代化都有所帮助。

场馆经营战略是场馆经营管理思想的综合体现。制定正确的场馆经营战略，是完成国家下达的各种业务指标，并在市场竞争中能生存和发展的根本保证。

体育场馆要实现“转轨变型”，必须依靠市场，按照市场需求组织服务和生产，开展各项经营活动。为此，必须建立体育商品市场，包括建立和开拓体育劳务市场、技术市场、信息市场、物质产品市场、资金市场和人才流动市场。本书通过对消费者的购买动机和行为、市场预测、市场经营策略的分析，比较系统地介绍了场馆经营者如何去了解市场环境和掌握市场发展变化规律；同时，通过体育广告一章，了解如何把场馆经营管理同接纳广告结合起来，拓宽经营业务，搞活经济，增强活力。

经济责任制和经济机制是在经营管理体育场馆中必须运用的方法和手段。本书着重介绍了对体育场馆实行承包经营

责任制的理论和实践，并提出了完善承包经营责任制所应当研究和解决的几个问题。

运动竞赛的组织与管理、财产物资管理、会计核算和监督，也是搞好场馆经营管理所不可缺少的重要内容，本书结合场馆实际，也作了比较系统的介绍。将运动竞赛的组织与管理，纳入场馆的经营管理范畴，这是在总结国内外体育场馆组织运动竞赛经验的基础上，从场馆经营管理的发展方向来探讨的。

体育场馆的组织机构与保养、公关活动与破坏性行为预防，是场馆业务管理的内容。当前我国可供开放的3000多个公共体育场馆中，有2/3的场馆开展了多种经营，但也还有约占1/3的场馆尚未实行管理体制的转变，而且近年来新建的体育场馆和地（市）、县一级的小型体育场馆，都需要业务管理方面的理论和知识，为了满足这些场馆的需要，作者编排了这部分内容。

体育场馆开展经营管理的直接目的是提高社会效益和经济效益，这也是作者撰写本书的宗旨和最终目的。

经济合同一章，既是出于经营管理的需要，也是应实际部门许多同志的要求编写的。作为经营者应该懂法、守法、执法，在法律允许的范围内从事经营活动。作者编排这一章，也颇有新意。

理论是实践经验的总结、概括和提高。随着体育场馆多种经营的深入开展，其经营管理经验将越来越丰富。作者按照马克思列宁主义原理，对体育场馆经营管理的研究，是有益的，具有成效的。一门学科的建立和发展总是需要知识的积累和一定的社会条件和时代需要促成的。本书的出版为体育场馆经营管理学科的建立和发展提供了一个好的起点。希

望有更多的专家、学者，深入实践，继续加强这门新兴边缘学科的研究，使它不断充实与完善，以期有助于体育场馆在发展我国的体育事业中发挥更大的作用。

徐家杰

1990年11月

目 录

第一章 体育场馆经营原理

- 一、经营概述····· (1)
- 二、经营管理体制····· (6)
- 三、经营管理原则····· (21)
- 参考文献····· (23)

第二章 经营环境

- 一、场馆外部环境····· (24)
- 二、体育场馆内部条件分析····· (38)
- 三、场馆内外协调发展····· (41)
- 参考文献····· (46)

第三章 经营思想和经营战略

- 一、经营思想····· (47)
- 二、经营目标····· (50)
- 三、经营方针····· (53)
- 四、经营战略····· (60)

第四章 体育商品市场

- 一、市场和市场体系····· (65)
- 二、体育商品市场····· (66)
- 三、消费者的购买动机和购买行为····· (71)
- 四、市场调研研究····· (74)
- 五、市场预测····· (78)

六、市场营销策略·····	(79)
参考文献·····	(86)
第五章 体育广告	
一、体育广告的产生和发展·····	(87)
二、广告的元素和种类·····	(93)
三、广告的管理和限制·····	(107)
参考文献·····	(110)
第六章 体育场馆的经济责任制	
一、体育场馆经济责任制的原则和内容·····	(111)
二、目标责任制·····	(115)
三、承包经营责任制·····	(117)
四、岗位经济责任制·····	(131)
第七章 经济机制	
一、社会主义体育场馆经济行为的合理化·····	(134)
二、计划机制·····	(135)
三、动力机制·····	(142)
四、市场机制·····	(145)
五、竞争机制·····	(146)
六、发展机制·····	(149)
参考文献·····	(153)
第八章 运动竞赛的组织与管理	
一、竞赛组织与松散经营体·····	(154)
二、运动竞赛的资金管理·····	(164)
三、竞赛器材的购置与管理·····	(171)
参考文献·····	(176)
第九章 财产物资管理	
一、财产物资管理的必要性·····	(177)

二、财产物资管理的内容·····	(180)
三、财产物资的清查·····	(186)
参考文献·····	(191)
第十章 会计核算和监督	
一、会计工作的意义·····	(192)
二、会计工作的任务·····	(194)
三、会计核算和监督·····	(196)
四、加强会计基础工作·····	(202)
五、建立和健全责任会计制·····	(204)
六、会计工作的组织·····	(208)
参考文献·····	(208)
第十一章 体育场馆的组织机构与保养	
一、体育场馆的组织机构·····	(209)
二、体育场馆的保养·····	(213)
三、场馆设备的使用和维修·····	(228)
参考文献·····	(230)
第十二章 公关活动与破坏性行为预防	
一、“公关”活动在场馆管理中的地位和作用···	(231)
二、体育场馆内观众破坏性行为的预防·····	(244)
参考文献·····	(253)
第十三章 体育场馆的社会效益和经济效益	
一、社会效益和经济效益的关系·····	(254)
二、评价体育场馆社会效益和经济效益的指标	(262)
三、提高体育场馆社会效益和经济效益的途径	(268)
参考文献·····	(272)
第十四章 经济合同	
一、经济合同概述·····	(273)

二、签订经济合同的程序.....	(274)
三、经济合同的主要条款.....	(278)
四、经济合同的定金与保证.....	(283)
五、无效经济合同及其法律效果.....	(284)
六、经济合同的履行.....	(286)
七、经济合同的变更与解除.....	(289)
八、经济合同的管理.....	(291)
参考文献.....	(295)

后 记

第一章 体育场馆经营原理

一、经营概述

(一) 经营与经营管理

1. 经营

经营是体育场馆的一项职能。它是体育场馆伴随商品经济的发展而派生出来的一项职能。《诗经·小雅》中有“膺力方刚，经营四方”、“行人不将，经营四方”诗句，可见经营概念在我国的出现最早可追溯到公元7前世纪。它的基本含义是“筹划”、“管理”、“谋生”、办理经济事业等。因此，经营这个概念，不仅普遍地被用于经济领域，成为经济单位的职能，而且通常也被用于其它领域。对于体育场馆来说同样是如此，无论是在过去的产品经济时期，还是现在的商品经济时期，都得用到它。但“经营”之所以能成为体育场馆的一项职能，那是体育场馆引进商品经济并自觉地运用商品经济规律的结果。这也就是说，体育场馆的活动同商品经济关系相结合使用经营这个概念时，“经营”就成为体育场馆的一项职能了。因此体育场馆在与商品经济联系起来后，体育场馆的凡是以组织资源有效结合为中心的发展规划和目标的制定、场馆计划的安排、具体业务的最佳选择和业务运行过程的控制等活动称之为经营。经营有广义和狭义之分：广义经营是指场馆的一切经济活动；狭义经营是指场馆领导者和管理者组织场馆资源有效结合为中心的各项活动。体育

场馆的经营职能，就是建立体育经济活动的指导思想，确定经营目标、方针、战略、计划和方案。

2. 管理

管理是在生产过程中所进行的决策、计划、组织、指挥、监督和调节等各种职能的总称，贯穿在组织实施生产活动的全过程。管理具有两重性：一方面它表现为如何处理人与自然的关系，这是管理的自然属性；另一方面它又表现为如何处理人与人的关系，这是管理的社会属性。人是管理的对象，又是经营所必须重视的人力资源。对人的管理包括人事、制度、组织、机构、激励、教育、福利等全面管理，其目的是为调动场馆职工积极性和便于职工更有效地完成各项任务。体育场馆经营管理主要是从为社会提供服务的角度阐明管理的职能和作用。

3. 经营与管理

管理是以促进场馆成员积极而有效地工作为目标；经营则是合理地更有效使用场馆的有限资源，以取得最大收入为目标。经营和管理相互联系，有机结合，共同组成场馆经营管理的全部活动及过程。可见，作为场馆领导得同时抓好这两方面的工作。

（二）经营要素

体育场馆为了生存、发展和壮大，必须提高素质，增强能力，特别是适应环境能力及竞争能力。这就要求场馆具备经营六要素。这是搞好场馆经营需要的内部条件。

经营的第一个要素是人。人是场馆经营的关键要素，特别是人的能力、精神面貌及创造性等素质更为重要。在场馆成员中管理人员最重要。管理者要有较高的思想素质，较扎实的管理知识和较强的管理能力，懂得科学管理的方法，能

够协调各方面的关系，熟悉场馆的业务，了解职工的思想动态，以及掌握思想工作的一般规律等。管理者素质的好坏，对于能否调动群众积极性，完成各项任务，提高效益，具有决定意义。一般工作人员应该对自己的工作业务比较熟悉，有一定的实际工作经验，了解所使用设备的性能和构造，能熟练地操作，并经常保持设备完好，提高设备的使用寿命和使用效率。总之，劳动者的体力水平、文化科学水平、政治思想水平和业务水平，都要同场馆的服务工作的现代化水平相适应，如果场馆职工人员素质差，必然影响经营质量和服务效果。

经营的第二个要素是产品。这是场馆为群众服务及向社会做贡献的主要形式。这里的产品包括实物、劳务及精神产品。而实物产品包括运动器材、服装、饮料及各种食品；劳务包括为运动训练、竞赛、表演、文艺演出以及向群众开放等活动提供良好的服务；精神产品包括运动员以运动竞赛和表演的活动形式给观众提供的享受资料，也包括体育知识宣传，电视实况转播，赛场规章制度的建立与宣传，以及举办各种学习班所提供的技术和知识等。各种产品的数量和质量，都要有计划指标，定期检查、监督和落实。为了生产更多、更好的符合社会需要的产品，除了加强市场调查，掌握最新信息外，还要实行严格的奖惩制度，实行劳动成果同经济利益挂钩。

经营的第三个要素是物资，包括原材料、辅助材料及能源等。这是生产产品特别是物质产品的基础性条件。确定经营项目首先要考虑原材料来源，尽可能地接近原料产地，同时还要使产品尽量接近市场，避免社会劳动的浪费。体育场馆是为体育事业服务的，采购原材料，生产物质产品应当与

体育挂钩，直接或间接为体育事业服务，如果脱离服务的总格局去开展经营，就会迷失方向，走错道路。

经营的第四要素是器材设备，包括适应各种比赛项目需要的设备，以及生产用的厂房、机器设备、工具、仪器仪表等。器材设备应当适用、先进，从财力实际出发，逐步现代化。器材、设备应有专人负责保管，保持完好率。

经营的第五个要素是资金。场馆经营资金主要靠内部增收节支，同时积极争取社会赞助。资金表现为价值，资金的投放与使用应以效益为原则。因此投放、使用资金不管是生产物质产品还是精神产品，只要是商品，都要体现使用价值和价值的统一，社会效益和经济效益的统一，在提高社会效益基础上，努力提高经济效益。

经营的第六个要素是信息。信息，主要是市场信息。所谓市场信息，就是在市场上发生的或与市场有关的各种消息、情报的总称。市场信息包括供需信息、价格信息、新产品开发信息、新技术采用信息，党和政府提出的各项政策和规定的信息等。信息是资源也是财富，掌握了最新信息就是掌握了生产经营的主动权，产品销售的主动权和市场竞争的主动权。经营之道，说到底就是信息之道。信息来源是多方面的，其主要渠道是：党和国家机关、上级主管部门、商业部门、消费者和用户、市场研究所和市场咨询机构等。

（三）经营活动及经营过程

场馆的经营活动包括生产、技术、交换等一系列的活动。经营过程大体包括以下五个方面的内容：

1. 制定经营目标、方针与战略

这是场馆经营的核心，是有着决定意义的阶段。做好这方面的工作，需要在国家计划指导下，根据体育发展战略目

标,开展市场调查研究与经营预测;确定经营项目、经营目标;制定经营方针与经营策略;编制经营计划及搞好经营决策;协调好事业计划与场馆经营。这些属于战略决策的内容,构成场馆经营管理的核心。

2. 新技术的开发

体育场馆是事业单位,以完成事业目标为己任,而经营活动则是它实行“以场养场”、“以副养体”的战略措施,这也可以说是商品经济对体育场馆的客观要求。既然体育场馆走经营之道,并要求生存和发展,就更要自觉地迎接新技术革命的挑战。依靠科学技术进步,同样是场馆经营战略得以实现的重要保证。无论是物质产品或劳务产品,都有一个关于新技术的研制、运用和开发的问题。信息固然重要,但如果没有新技术作保证,要提高产品质量也是困难的。开发新技术需要投资:一是用于聘请或培养专门人才;二是购置新设备、新的原材料;三是研究新的工艺流程。开发新技术,需要具备一定的条件,难度较大,但是新技术,一旦开发出来,必将增强市场竞争力,从而增强场馆的活力。

3. 产品制造及提供劳务

这是场馆经营过程的基础。它要求:按经营计划有效地利用场馆内外各种资源制造商品或提供劳务;又经济又合理地组织物资及能源的供应和消耗;提高劳动生产率和工作效率;提高服务质量;搞好职工培训和按劳分配。

4. 市场开拓及商品销售

指定专人负责开拓市场和销售产品,搞好产品销售前、中、后全过程的组织及服务性工作,确定目标市场、开拓潜在用户及潜在市场,努力树立产品形象及提高场馆声誉。这是经营结果好坏,收效大小的一个重要标志。

5. 财务管理

它包括全面成本管理(成本目标→成本预测→成本计划→成本控制→成本决策→成本核算→成本分析及反馈),资金管理(筹措、应用、投资决策),利润管理,全面经济核算等。场馆会计应当建立事业会计、企业会计和商业会计三本帐,不能混同,否则全面经济核算无法进行。

以上活动过程表明,场馆必须以提高产品质量、服务质量和经济效益为中心,处理好事业发展与经营活动的关系,协调好场馆内外系统的关系,是一种决策性的有效管理。

二、经营管理体制

(一) 我国体育场馆的建设与发展

体育场馆是开展运动训练、竞赛、培训体育人才和群众体育活动的基地。全国现有体育场馆528112个,其中旧中国留下4969个。新中国,由于党和政府的重视,场馆建设得到迅速发展,截至1988年底,全国新建的各类体育场馆就有523143个,比解放前增长了105倍多。现在,全国除西藏外,29个省、自治区、直辖市都建有体育场,除海南省外,都建有体育馆。场馆的分布也日趋合理:目前华北地区有体育场馆55932个,占全国总数的10.6%;东北地区62855个,占11.9%;华东地区107090个,占20.3%;中南地区183301个,占34.8%;西南地区61735个,占11.7%;西北地区48075个,占9.1%。^①

建国以来,体育基本建设投资累计达到25亿元,其中近10年投资20亿元(不包括第十一届亚运会场馆建设投资),占投资总额的80%,而体育基本建设投资在国家基建投资中所占的比例已由十一届三中全会前的0.1%增长到0.4%,年平均增长32%,人均0.5元^②。