



# 上海市闵行区体育馆管理模式

耿啸涯

**摘要:**通过对上海市闵行区体育馆的经营管理模式的调查研究,分析该模式的运行基础,包括政府重视支持和群众需要,并在此基础上提出该运营模式的优点和缺点。

**关键词:**公共体育场馆 公益性 管理模式

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-1207(2009)06-0041-03

## Management Model of the Sports Facilities in Minhang District

GENG Xiao-ya

(Shanghai Institute of P.E., Shanghai 200438 China)

**Abstract:** Based on the survey of the operation and management model of the sports facilities in Minhang District, Shanghai, the article analyses the operation basis of the model, including the government support and the demands of the citizens. The advantages and disadvantages of the model are pointed out.

**Key words:** public sports facilities; social welfare; management model

## 1 前言

北京奥运会的顺利闭幕和中国体育代表团优异成绩点燃了广大群众进行体育锻炼的热情,现有的体育公共场馆已经难以满足人们日益增长的体育健身、体育休闲的需求。另一方面,目前我国大多数体育公共场馆运营情况不佳,场馆利用率低,入不敷出,很大程度上依靠政府补贴。同时,我国多数体育公共场馆的大都是由政府投资建设的,因此体育场馆还必须体现其公益性职能,这又与目前政府提倡的市场化作体育场馆存在矛盾。本文旨在对上海闵行区体育馆的经营管理模式进行研究分析,为提高公共体育场馆的社会效益及利用率提供借鉴和理论依据。

## 2 研究对象与方法

### 2.1 对象

上海闵行体育馆。

### 2.2 方法

**文献资料法:**通过 Internet 和国内图书资料库,查阅近年来相关体育场馆、非盈利组织等方面的研究文献资料,为选题与撰写提供依据。

**访谈法:**实地考察上海市闵行体育馆,与体育主管部门领导和场馆经营管理者进行交谈,了解场馆运行管理的具体情况,为论文的撰写提供素材与数据。

## 3 结果与分析

### 3.1 上海闵行体育馆基本情况

上海闵行体育馆位于上海市七宝镇的东南侧,南和热带风暴水上乐园接壤,北和体育公园连成一体。整个工程于2002年7月动工,2005年6月25日建成面向社会开放。工程造价3.77亿元人民币。体育馆建设基地面积230亩,建

筑面积50 310 m<sup>2</sup>,绿化面积90亩。由体育馆、训练馆、体育宾馆和室外总体组成。室外有1片足球场地、1片健身苑、2片门球场地、3片篮球场、4片网球场组成。另有1座乒乓房、1间健身房和1座游泳池。开放的项目有:足球、篮球、网球、门球、羽毛球、乒乓球、游泳、拳操和健身舞蹈。2005年被国家体育总局命名为“闵行区全民健身活动中心”。

### 3.2 上海市闵行体育馆的运营情况

#### 3.2.1 经营理念

闵行体育馆坚持“以体为主,多业并举”的方针以增强自我造血功能。同时,在坚持公益性的前提下,以社会效益为主,兼顾经济效益,有效促进体育产业的进一步发展。逐渐形成稳定并不断扩大的健身消费群体,使体育馆成为集训练、竞赛、休闲、培训为一体的体育文化中心。

#### 3.2.2 管理模式

上海闵行体育馆实行“阳光、透明财政”收支两条线的全额预算管理,体育场馆所有的支出均由区政府财政下拨,同时体育场馆也将所得收入悉数上交区财政。区政府对场馆不设经济指标,而注重体育馆社会效益的产出。2007年该体育馆的经营收入大约500~600万元人民币(包括举办政府活动等应收而未收的费用),年支出约1 000万元人民币。作为新造的体育馆,场馆硬件设施较好,对公众开放分免费和公益性收费两种,场馆利用率维持在较高水平。同时,该场馆还承接部分体育比赛和会展会议。

#### 3.2.3 人员情况

目前,闵行体育馆在编管理人员14人,馆长一正两副,下设办公室,服务组,设备检查组、竞赛组和救生组(参见图1)。制度外用工14人,主要负责收费项目窗口服务和医务救生。物业公司91人,负责体育馆的保安、保洁、设施设备的操作维护保养和大型活动的服务工作。

收稿日期: 2009-10-27

作者简介: 耿啸涯,男,在读硕士研究生。主要研究方向: 体育场馆经营管理。

作者单位: 上海体育学院 经济管理学院, 上海 200438

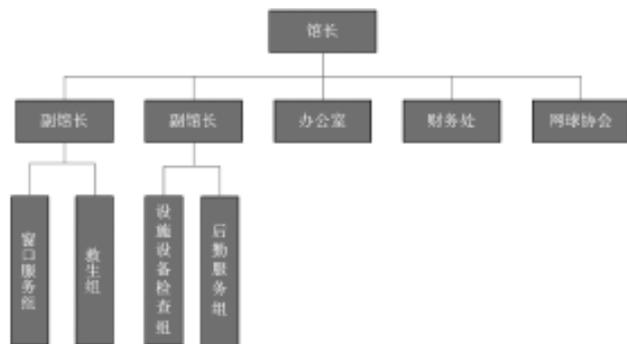


图1 闵行区体育馆组织架构

Figure 1 Framework of the Sports Facilities in Minhang District

### 3.2.4 上海闵行体育馆管理成效

通过四年多的开发,事实证明前来闵行体育馆参加健身活动的体育爱好者络绎不绝,尤其是篮球场、羽毛球场等市场普及度较高的运动项目。体育场馆的利用率始终维持在较高的水平线上。同时,随着体育馆知名度的提高,举办的活动也越来越多,每年都要承接多次大型活动(参见表1)。

表1 近三年闵行体育馆接待人次表

Table 1 Person-times of the Exercisers Received by Minhang District Sports Facilities in the Past 3 Years

年度	活动次数		接待		活动人数	收入(元)
	大型	小型	批次	人数		
2005	12	4	15	244	276220	673095
2006	56	24	28	488	477475	3004825
2007	217	49	36	711	574850	3200000
合计	285	77	79	1443	1328545	6877920

## 3.3 上海闵行体育馆运营模式分析

### 3.3.1 组织性质界定

上海闵行体育馆作为由国家出资兴建的体育场馆、闵行区下属的事业单位,其资产性质毫无疑问属于国有资产。然而,事业单位是属于我国体制下特有的一种组织形式,在学术上难以找到相应的研究理论。

非盈利组织在不同国家和地区有不同的称谓。非盈利组织是美国广泛采用的概念,美国财务会计准则委员会(FASB)将其定义为:“符合以下特征的实体:

1. 该实体从捐赠者处获得大量的资源,但捐赠者并不因此而要求得到同等或成比例的资金回报;
2. 该实体经营的目的是为了获取利润;
3. 该实体不存在营利组织中的所有者权益问题”

此外,在2002年9月财政部颁布了《民间非盈利组织会计制度》征求意见稿,征求意见稿规范的主要是民间非盈利组织的会计核算问题,其指出民间非盈利组织应符合以下条件:

1. 不以营利为目的;
2. 任何单位和个人不因为出资而拥有非盈利组织的所有权,收支结余不得向出资者分配;
3. 非盈利组织一旦进行清算,清算后的剩余财产应按规定继续用于社会公益事业。

综上,结合闵行体育馆的实际情况,本文将闵行体育馆视为不完全非盈利组织(或准非盈利组织),政府财政作为体育馆的主要收入源,将其视为“捐赠人”,以非盈利组织相关理论对其进行分析。

### 3.3.2 运营模式的运营基础

#### 3.3.2.1 区政府的重视和财政支持

闵行区自1992年9月撤二建一以来,全区产业结构日趋优化,形成了以工业经济为支柱、农工商全面发展、外贸和房地产兴旺发展的新格局。每年以20%左右的速度发展。据2008年的统计,闵行区全年的工业总产值达到3719.98亿,财政收入达到319.3亿元人民币。位居上海市前列。因此,从经济能力上来说,闵行区政府有能力建造并运营维护这样一个以公益性服务为价值取向的体育场馆。

其次,公共体育场馆的社会效益和经济效益之间往往存在矛盾关系,要更好的体现经济效益往往需要以牺牲体育场馆的公益性为代价,而要更好的实现社会效益则往往需要政府买单。闵行体育馆能够坚持社会效益优于经济效益这一理想模式健康发展,与政府的重视和财政的支持有密切的关系。

#### 3.3.2.2 人民日益增加的健身需求

古典多元主义拥护者指出,与政府本身作一比较,一个非盈利志愿部门的存在能使社会更具有多样性。他们强调,当服务变成普及化而转由政府负责提供时,不可避免地会牺牲一些服务的多样性。同时在政治上必须合理化与合法化其行为,这些合起来就造成了典型的官僚繁文缛节的困境,也就所谓的“科层化”的现象。

### 3.3.3 运营模式的优点

#### 3.3.3.1 公益性表现突出

依据公共财政理论,消费者信赖非盈利组织的主要因素是在于他们“不分配盈余”的限制的特点,如此一来可大幅降低管理者为了增加组织本身利润而牺牲服务质量的可能性,这是能取得一般消费者和捐赠者信赖的主要原因。

从实践情况来看,闵行体育馆由于没有经济指标的压力,作为场馆的经营者可以将工作重心放在如何提高服务、做好场馆公益性服务。据该馆工作人员介绍,由于没有经营压力,他们可以尽可能的满足附近锻炼者的要求,做好服务大众的工作。比如,附近的居民自发组成老年羽毛球俱乐部,和场馆沟通希望在非繁忙时段能够以较为优惠的价格租用场地,场馆方面则同意在每天6:30~8:30这一非高峰时段象征性地收取费用,此举即能体现公共体育场馆的公益性,也能有效解决公共体育场馆的场地利用的问题。

#### 3.3.3.2 体育场馆正外部性突出

外部性是一个人的行动对旁观者福利的影响。如果对旁观者的影响是不利的,就称为“负外部性”,如果对这种影响是有利的,就称为“正外部性”。

上海闵行体育馆本身坐落在公园之内,与体育公园连为一体,处于青山绿水之中,并且没有进行过度商业开发,有效防止周边环境被认为破坏。良好的环境以及优异的公益配套设施使得体育馆周围的土地和居民住宅大幅增值。体育馆周围的商品房价从2005年对公众开放之前的4000元/m<sup>2</sup>,2008年11月周边地区房屋均价为17000~20000元/m<sup>2</sup>。而2005年上海的商品房预售成交均价约为8239元/m<sup>2</sup>,2008年10月上海闵行区的房屋均价为13800元/m<sup>2</sup>,体育馆带来



的经济效益可见一斑。

3.3.3.3 收支“两条线”使政府对场馆的财务监督更加容易  
任何组织都容易产生腐败问题，由于存在组织决策的非公开性和非民主性，使得非盈利性组织也受到腐败和功能错位等问题的困扰。体育场馆作为经营性单位，更加容易产生贪污、挪用等经济问题。

闵行体育馆在财务制度上实行收支“两条线”，不仅能够确保体育场馆的资金来源，使其更好更多的为社会的提供服务，而且有利于上级管理部门对其进行财务监管，有效杜绝“小金库”等不良现象，提高国有资产使用效率和防止国有资产流失。

#### 3.3.4 运营模式的不足

##### 3.3.4.1 缺乏激励机制

统收统支，全额预算的管理模式最大问题就是员工干多干少，干好干坏一个样的平均分配主义思想。这种思想会打击员工的工作热情和创新意识，改革初期大量的国有企业破产就是最好的证明。

目前闵行体育馆运作状况良好，就是因为员工有热情工作，提供良好的服务的激励：1) 较高的收入。相比较上海其他公共场馆工作人员的收入，闵行体育馆的工作人员奖金收入参照公务员标准。2) 良好的工作环境。闵行体育馆坐落在体育公园内，拥有良好的硬件条件，理想的办公环境。

3.3.4.2 缺乏可以量化的指标，难以评估场馆运营效率（社会效益）。

从闵行体育馆的运作模式可以看出，在追求经济效益和社会效益最大化的过程中，他们是以优先提高社会效益为宗旨的。现实情况中，经济效益可以通过货币收入的形式来衡量，但社会效益难以直接量化。目前，闵行体育馆在进行工作评估时主要是看其社会效益，其评估的主要依据是接待体育类免费活动的人次、场馆的使用效率以及锻炼者反馈的信息（意见、投诉等）。

笔者认为，这样的衡量指标并不能够完全的反映其工作所产生的社会效益。而且，这样的衡量指标所得出的结果无法转换成货币形式，难以与经济效益进行比较从而得出最佳的资源配置方式。

3.3.4.3 财政对政府的经济能力依赖性较高，推广存在困难

闵行体育馆建造耗资3.77亿人民币，以及每年1000万左右的开支对政府财政有着较高的要求。闵行区拥有大量的土地，伴随着近几年的房地产行业的高速发展，区政府的经济实力也大幅提高，完全有能力承担这笔费用。但要在一些经济欠发达地区推广这种模式，既不适宜，也不合理，还有相当难度。

## 4 建议

### 4.1 建立相应的激励机制，更好地调动场馆工作人员的积极性

激励机制是指组织系统中，激励主体通过激励因素或激

励手段与激励对象相互作用的关系总和，也就是激励的内在关系结构、运行方式和发展演变规律的总和。激励机制框架一旦建成，便具有一系列的激励功能。处于其中的每个人的思想行为就要受到相应的激励，从而使所有的人都朝着框架所激励的方向努力。

激励的手段包括物质的和非物质的。由于该模式的人员薪酬是通过财政拨款形式下发，因此建议在保证场馆工作人员合理收入的前提下，优先开发非物质激励因素，如事业成就感、荣誉、权力地位、归属感、认同等等。

### 4.2 建立、健全相关的业务考核的量化标准，努力提高场馆服务的经济效益和社会效益

建立、健全相关的业务考核指标可以改变片面追求经济效益的思维习惯和工作方式，促使单位全面规划，有序推进，实现“全面协调可持续”发展。

上海闵行体育馆的运作模式是以提高社会效益为第一位的，可以制定以社会效益指标为主的科学合理的评分体系。如将“接待体育类免费活动的人次”一项可以规定：每接待1万人为1分，收益支出差值每10万元1分，（-10万元则为-1），最后通过各项指标之和再与往年的结果相比较一次来评定当年的绩效。

## 5 结论

5.1 从公共体育场馆的资产性质和发展趋势来看，上海闵行体育馆的管理模式是一种比较理想的管理模式，也是未来公共体育场馆的管理发展趋势。

5.2 闵行体育馆的管理模式对政府财政依赖性较高，虽然能够充分体现公共场馆的公益性，是比较理想的一种管理模式，但在实际推广过程中将会出现困难。

5.3 上海闵行体育馆现行的管理模式和运行机制还存在一定的问题，防止出现消极怠工等负面现象，应遵循市场经济规律，可制定相应的激励机制和考核制度，以提高员工的工作积极性，使体育馆能够更好的为广大群众服务。

## 参考文献

- [1] 钟天朗. 体育经营管理——理论与实务[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2006: 44-146
- [2] 郭惠平, 等. 公共体育场馆经营管理问题的诊断及对策[J]. 武汉体育学院学报, 2005(8): 12-16
- [3] 曼昆. 经济学原理[M]. 北京: 北京大学出版社, 1999: 208
- [4] 曹可强. 上海市公共体育场馆经营管理现状与对策研究[J]. 沈阳体育学院学报, 2003. 4: 8-9

(责任编辑: 陈建萍)