

## 臺北市北投運動中心

### 服務品質之管理

■ 陳麒文、陳鴻雁

#### ■ 臺北市北投區運動中心介紹

2004年6月27日，臺北市北投區運動中心在眾所期盼中揭幕。這所由臺北市政府興建、民間團體（財團法人臺北市中華基督教青年會，簡稱臺北YMCA）經營之社區型運動中心，其目的為改善臺北市民日常生活環境休閒運動與藝文活動空間的嚴重不足、培養市民良好的終生運動習慣、增進及維持市民交流互動關係，並為精簡市府人事負擔結合民間團體管理與行銷優勢，以提供該區市民生涯運動及生涯學習之場所，同時利用場地舉辦各類藝文活動、展覽及集會，達到豐富市民

生活內容，提升生活水準、增進身心健康、與符合運動發展先進國家之潮流之目標。

這座運動中心，為目前臺灣第二座之運動中心，與前一座臺北市中山區運動中心相比，臺北市北投區運動中心佔地更大、設施更多。樓地板總面積約17,960平方公尺，為地下三層、地上六層的建築物，造價為4億5仟多萬，是目前臺灣最大的運動中心。館內的運動主體設施，包括50m游泳池、籃球場、攀岩場、壁球室、桌球室、室內跑道、羽球場、網球場、韻律教室、體適能中心與健康諮商室；附屬設施則包括汽機車停車場、會議室、閱覽暨棋藝室、社區教室與兒童遊戲室。

（圖／陳麒文提供）



臺北市政府以OT (operation-transfer) 的方式將該座運動中心委外給臺北YMCA經營，並以三年一約、可續約二次且不超過九年的期限簽訂合約。臺北YMCA除了要負擔經營上的盈虧外，每年還須固定繳交臺北市政府750萬元的權利金，並於委託經營管理期間所獲稅後盈餘之50%繳交臺北市政府。

許多學者對於運動產業的描述為：「運動產業包括了多樣化的運動性產品與買方，該產品為提供運動、體適能、娛樂或休閒活動以及相關產品與服務；買方則是來自於廣大人口中的事業體與一般消費者。」(Comte & Stogel, 1990; Pitts, Fielding & Miller, 1994)；又美國商業週刊 (Business Weekly) 很清楚的簡單定義運動產業為：「凡所有組織性運動可營利及可花費之市場謂之。」(Broughton, Lee & Nethery, 1999)。而社區型運動中心其實是屬於運動產業的一環 (陳坤樺、黃任閔, 2004)，此市場所提供的服務，具有無形性 (Intangibility)、不可儲存性 (Perishability)、異質性 (Heterogeneity) 與同時性 (Simultaneity) (Chelladurai, 1992)。當然，有許多相關的別名也屬於此一產業，例如健康體適能俱樂部、運動健身俱樂部、體適能俱樂部、運動健身休閒俱樂部、運動休閒俱樂部、運動健康俱樂部、健康俱樂部、健身俱樂部、休閒俱樂部、健康休閒俱樂部...等等 (洪聖惠, 2001)。然而，臺北市北投區運動中心與一般民間經營之俱樂部不同的地方，在於其空間是屬於開放式的，且無法以會員制來有效控管參與的民衆；除此之外，尚有部分時間是公益時段 (上午八點至十點，下午四點至六點)，提供給銀



▲北投運動中心提供民衆一個休閒運動好去處。  
(攝影/林嘉欣)

髮族、身心障礙人士與鄰近里民免費使用，因此在管理上更形複雜，如何有效地提供各族群適當的服務品質，也考驗著經營者的智慧。

## ■ 服務品質的內涵

美國品質協會 (American Society for Quality) 對於品質的定義為：「The totality of features and characteristics of a product or service that bears on its ability to satisfying stated or implied needs.」，也就是「一個產品或服務的整體表現，符合其規格或預期的需求」(Jay & Barry, 2004)。然而，品質的定義有以下幾類解釋：

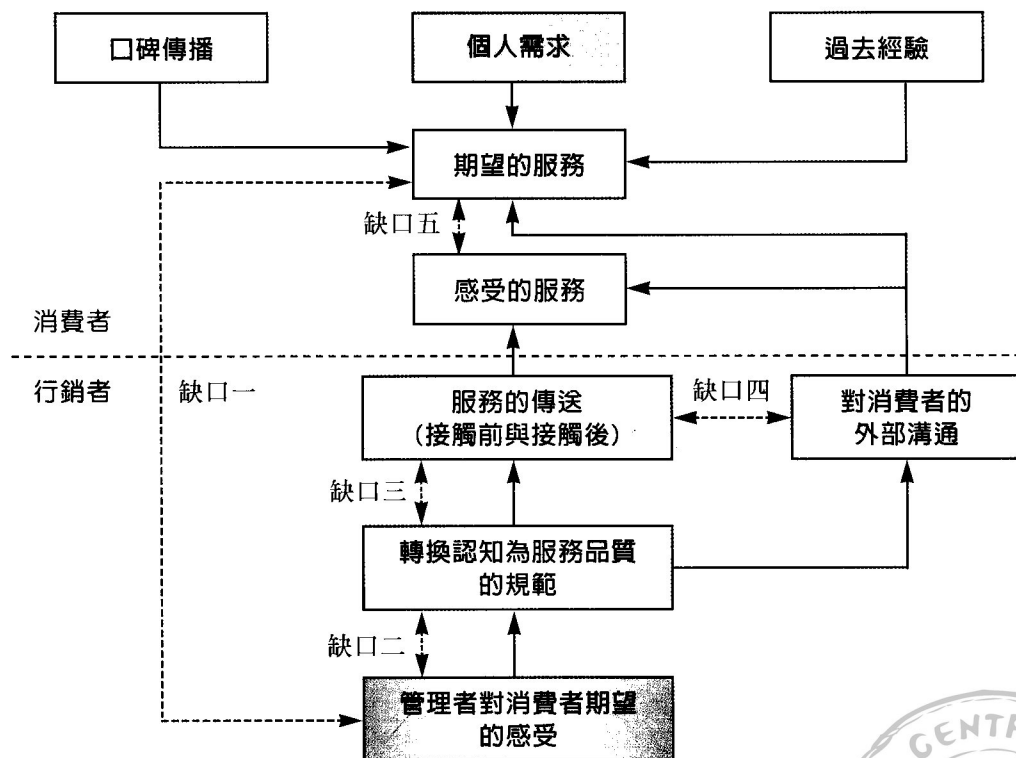
- 以使用者為基礎 (user-based) 的觀點，認為較高的品質意味著較好的表現、較好的特性與其他的改善 (例如成本)。
- 以製造為基礎 (manufacturing-based) 的觀點，認為品質就是遵照標準。
- 以產品為基礎 (product-based) 的觀點，認為品質是一種精確和可測量的變數。

目前在國際性的品質標準上，則以1987年正式採用的ISO 9000系列認證，作為國際間貿易往來的標準。ISO 9000起源於歐洲，在歐洲共同市場（European Common Market, ECM）大概有50,000個公司已經採用這系列的品質標準。

然而，單靠產品品質是無法滿足顧客的需求，而提供良好的服務來搭配產品的銷售，與單純銷售服務的企業一樣重要。但由於「服務」不但是一種無形的產品及非實體的東西，而且更是沒有固定的標準模式。因此服務品質之好壞與否，是無法用具體的體積、重量和成分等量化的數字來判斷。僅能以其所服務的對象，是否感覺到滿意的狹義層面而定。亦即不論所提供的服務

大小或好壞，只要讓顧客感覺滿意，就算是一次成功的服務了。

Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985) 就指出，對於消費者而言，服務品質較產品品質更難評定，因此知覺服務品質是顧客期望和實際服務表現相互比較之結果，然而品質之評定不只根據服務的結果，也包含服務傳送的過程。同時，Parasuraman, Zeithaml and Berry也利用探索性研究，發現服務品質在管理者的認知及服務傳送給顧客的任務中，存在著差異及缺口，而這些缺口可能是企業提供高品質服務給顧客的主要障礙，因此他們提出了如圖的服務品質模式，此模式包含了五個缺口。



圖：服務品質模式

資料來源：SERVOQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. Journal of Marketing, 64, 13-40. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985).



## ■ 應用服務品質模式於運動中心之經營管理

由英國劍橋大學Parasuraman, Zeithaml and Berry三位教授在1985年所提出的服務品質模式中，各個缺口代表著消費者與行銷者間、行銷者內部或消費者內部所感知的服務品質障礙。以缺口一來說，消費者所期望的服務與管理者所知覺到的消費者期望之間的缺口，將影響消費者對服務的評價。舉例來說，當臺北市北投區運動中心成立之時，許多消費者對於該中心應該所提供服務之認知存在著期望，而實際發生的結果，為消費者咸認為該中心的場租服務應該是非常低廉甚至是免費的，如此便與管理者所感知道的消費者期望具有相當程度的落差，因為該中心為以委外的方式讓民間經營，故在自負盈虧的情況下，該中心的管理者必須對消費者的使用價格上有必要之堅持，故缺口一的情形就產生了。



▲北投運動中心成立之時有一段時期的全中心免費使用，導致游泳池負荷太大。（攝影/林嘉欣）

缺口二為管理者所知覺之消費者期望，與企業實際提供的服務品質所造成的缺口。此缺口因受到內部資源不足、市場不確定性、經營者觀念等限制，或是管理當局的疏忽，使得業者缺乏提供期望服務品質的能力，而產生認知與實際品質規格間的差距。這缺口反應到臺北市北投區運動中心成立之時有一段時期的全中心免費使用，導致游泳池負荷量太大造成游泳池過濾機組的耗損、SPA機組的過度使用致使水溫不穩定、運動課程安排銜接上的落差...等等，皆是與實際提供的服務品質不符。

缺口三是企業實際提供的服務品質與實際服務傳送的缺口；這是由於企業在訂定了合乎消費者需求的服務品質規格後，在服務傳遞過程中由於受到人員的影響或其他不確定因素的干擾，使服務品質水準難以標準化控制，因而產生服務品質規格與服務傳送間的差距。此一缺口常常反應在櫃台服務人員的態度僵化、未保持微笑、甚至音調的大小，以及教練的教學等因素上。

缺口四是實際服務傳送與服務的外在溝通之間的缺口。例如運用電視廣告或報章雜誌等媒體溝通工具來為臺北市北投區運動中心從事宣傳促銷時，消費者對該中心的服務品質存在某種期望，但如果過多的承諾與保證不能真實地與該中心實際提供的服務相符合，會造成實際傳遞給消費者時的服務品質差距。

缺口五則是消費者對服務的預期與實際知覺服務的差距缺口。如果實際知覺大於事前期望，則消費者對於服務品質的滿意度將會提升；若實際知覺小於事前期望，則消費者對於服務品質的滿意度將會下降；若兩者之間無差異，消費者會



▲北投運動中心的體適能中心使用者相當多。  
(攝影/林嘉欣)

認為服務品質還算滿意。其中期望的服務又受到消費者本身需求、過去經驗及口碑相傳的影響，同時此項缺口會受到前述四個缺口的影響，以數學函數表示為：

$$\text{Gap5} = f(\text{Gap1}, \text{Gap2}, \text{Gap3}, \text{Gap4})$$

這五個缺口，每一項都代表著服務品質的障礙，只要其中一個缺口出現，則對消費者期望的服務與實際知覺的服務就會產生不一致的情形。

目前許多在探討服務品質的研究中，大多只針對某一產業進行服務品質問卷的發展，至於如何改進這些缺口的實際行為卻無諸多探討。但從實際經營的角度言之，這卻是非常重要的部分。以臺北市北投區運動中心來說，在缺口一上應該以事先的行銷研究為導向，針對附近次分區的民眾進行調查，以利該中心應提供什麼樣的服務與產品之設計；同時，該中心成立之時造成附近民眾的抗爭，也導致與社區關係的弱化，因此在後來的關係強化上就必須與社區居民多做溝通、協調、甚至祭出公益時段以減少衝突。

缺口二的改善，不外乎導入全面品質管理(Total Quality Management, TQM)，以透過事先的審慎安排與設計，使所有部門、人員無時無刻致力於品質的改進，以持續滿足消費者之需求。晚近更利用統計分析之技巧(例如六個標準差，意旨在每百萬次所提供的服務或產品中，出現錯誤或不當的次數不超過四個)，以團隊合作達成具高品質的產品與服務，進而創造最佳的競爭力。

缺口三則應導入前述ISO之觀念與實際行動，讓說、寫、做合一，達成產品或服務流程標準化，並向消費者展現對品質的承諾。缺口四則要做好公共關係，避免不實誇大的廣告宣傳與對產品或服務的過度承諾。最後，即使消費者在缺口五中，對於企業所提供的產品或服務的認知感到不滿意，但仍然要利用顧客關係管理(Customer Relationship Management, CRM)的手段，以「顧客」為中心、以「關係」為本、以「管理」為媒介來保留現有顧客，甚至提升次級顧客與開發潛在顧客。





▲慶祝開幕，運動中心提供學童免費曲棍球體驗活動。(圖/陳麒文提供)



▲北投運動中心的開幕，受到許多民衆的歡迎。(攝影/林嘉欣)

## 結語

而在臺北市政府的努力下，未來在12個行政區中至少有一座運動中心，除了目前的中山區與北投區運動中心外，中正區與南港區運動中心也即將於2006年2月完工，所採取也是委託民間機構經營的模式，如此將可大大提高市府營收與減少行政上經營管理的公務人力。於此同時，筆者也在經營運動中心上，發現因為政府的政策導向而

加速運動人口的增長，這對臺灣全體民衆的運動意識會有增強的作用。然而，民間機構的經營模式必然是採取高效率、高服務品質的模式，即使是經營運動產業，也必然不能置外於其中，如此才能創造更大的價值。(陳麒文為國立體育學院體育研究所碩士班運動管理組學生，目前為台北市北投區運動中心副執行長、陳鴻雁為輔仁大學體育系教授)

### 參考文獻

- 洪聖惠 (2001)：健康休閒俱樂部之商圈經營研究。輔仁大學/應用統計學研究所碩士論文。中華博碩士論文，89FJ100506019。
- 陳坤檸、黃任閔 (2004)：鄉村型社區運動健康休閒中心之設立與推廣。國民體育季刊，142，25-31。
- Broughton, D., Lee, J., & Nethery, R. (1999). The Answer: \$213 Billion. *Street & Smith's Sports Business Journal*, 2(35), 23-26.
- Chelladurai, P. (1992). A classification of sport and physical activity services: implications for sport management. *Journal of Sport Management*, 6, 38-51.
- Comte, L., & Stogel, C. (1990). Sport: A \$63.1 billion industry. *The Sporting News*, 60-66.
- Jay, H., & Barry, R. (2004). *Principles of operations management*. NJ: Pearson Education, Inc.
- Meek, A. (1997). An Estimate of the Size and Supported Economic Activity of the Sports Industry in the United States. *Sport Marketing Quarterly*, 6(4), 15-21.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. *Journal of Marketing*, 64, 13-40.
- Pitts, B. G., Fielding, L. W., & Miller, L. (1994). Industry segmentation theory and the sport industry: developing a sport industry segment model. *Sport Marketing Quarterly*, 3(1), 15-24.