

苏州高职院校体育场馆社会化运营管理现状与创新实践研究

◎陈刚（苏州工业园区职业技术学院 江苏 苏州 215123）

摘要：本文采用文献资料法、问卷调查法、访谈法、实地考察法等研究方法对苏州16所高职院校的体育场馆开放和运营管理现状进行调查，对影响高职院校体育场馆运营管理的制约因素进行针对性分析研究，并提出相关对策和建议，以期为促进高职院校体育场馆社会化运营管理提供参考。

关键词：高职院校 体育场馆 社会化 运营管理模式 创新实践

中图分类号：G818

文献标识码：A

文章编号：1006-8902-(2024)-02-058-4-JF

1、问题的提出

2017年，教育部、国家体育总局联合印发了《关于推进学校体育场馆向社会开放的实施意见》，各级各类学校开始逐渐加大体育场馆对外开放的力度。2023年1月1日起实施的《中华人民共和国体育法》（修订版）第八十六条明确提出“鼓励和支持机关、学校、企事业单位的体育场地设施向公众开放”，进一步为学校体育场馆的对外开放做出了政策性的指导与规定。

国务院印发的《全民健身计划（2021-2025年）》指出“‘十三五’时期，经常参加体育锻炼人数比例达到37.2%”，《苏州市全民健身实施计划（2021-2025年）》指出“‘十三五’时期，居民经常参加体育锻炼人数比例达到42.8%”，对比两项数据，可见苏州市经常参加体育锻炼人数比例高出全国5.6个百分点。苏州作为江苏省GDP最高的城市，经济和社会的发展带动人民群众对健康的要求逐步提升，大众参与体育锻炼的意识日益增强，虽然苏州市“场地设施持续改进”，但是苏州运动场地预订难的情况经常出现，因此苏州市将“贯彻苏州市教育局关于《进一步加强苏州市中小学校体育设施对社会开放实施意见》，推动学校体育场馆向社会有序有效开放”作为《苏州市全民健身实施计划（2021-2025年）》的主要任务。苏州高职高专院校是苏州教育的重要组成部分，各高职高专院校积极响应国家和社会的号召，近年来体育场馆不同程度的对社会开放，一定程度上缓解了社会大众进行体育锻炼和场馆资源紧张的问题，为全民健身

提供便利。然而，苏州高职院校体育场馆的对外开放，在运营和管理上也同样面临着诸多客观现实的问题。

2、研究对象与方法

2.1、研究对象

以苏州市职业大学、苏州经贸职业技术学院、苏州农业职业技术学院、苏州工业职业技术学院、苏州信息职业技术学院、苏州卫生职业技术学院、苏州工艺美术职业技术学院、苏州健雄职业技术学院、苏州科技职业学院（筹）、沙洲职业工学院、苏州工业园区职业技术学院、苏州托普职业技术学院、苏州高博软件技术职业学院、硅湖职业技术学院、昆山登云科技职业学院、苏州百年职业学院16所高职院校的体育场馆运营管理现状为研究对象。

2.2、研究方法

（1）文献资料法。

查阅知网等中文数据库中与高校体育场馆运营管理相关的期刊文献和学术论文，并查阅中国政府网等网站中相关法规和政策，对前期成果加以分析总结，为本课题研究提供理论基础和解决思路。

（2）访谈法。

通过面对面和电话访谈的形式，以苏州16所高职院校相关部门负责人、体育教师为访谈对象，针对其场馆的运营管理模式和现状进行访谈，深入了解高职院校体育场馆相关管理人员的管理经验、观点、态度和需求等，丰富与本研究相关的资料信息。

基金项目：1.本文系2021年苏州高职高专院校后勤工作研究重点课题“高职院校体育场馆社会化运营管理模式研究与创新实践”，项目编号：SGZHA202105；2.2021年“江苏高校青蓝工程”项目；项目编号：2021JYTSZRW03。

作者简介：陈刚（1982-），男，汉族，江苏如皋人，硕士，副教授，研究方向：体育管理学。

(3) 问卷调查法。

根据研究需要,设计高职院校体育场馆运营管理模式调查问卷,为研究提供数据支持和参考。对16所高职院校体育部负责人发放问卷,每校1份,共发放问卷16份,回收有效问卷16份,有效回收率100%。

(4) 数理统计法。

运用Excel软件对问卷数据进行统计和分析。

(5) 逻辑分析法。

利用逻辑推理法对所收集的文献资料和调查统计数据结果进行分析、归纳和总结。

(6) 实地考察法。

实地到苏州卫生职业技术学院、苏州科技职业学院(筹)、苏州工业园区职业技术学院进行走访调查,了解场馆经营管理的真实情况,收集有关设施设备、管理流程、服务质量等方面的信息,并搜集相关案例信息。

3、研究结果与分析

3.1、苏州高职院校体育场馆运营管理现状

(1) 苏州高职院校学校性质。

苏州市政府高度重视高等职业教育,共有16所高职院校,其中公办院校10所、民办院校6所,如表1所示。

表1 苏州高职院校学校性质统计表

学校性质	学校数量	百分比
公办	10	62.50%
民办	6	37.50%

(2) 苏州高职院校体育场馆现有资源。

学校体育场馆设施是体育教学、运动队训练、师生课外活动和服务社会的硬件保障,《学校体育工作条例》对学校体育场馆设施有明确的要求和标准。苏州16所高职院校体育场馆现有资源调查统计结果如表2所示。

表2 苏州高职院校现有体育场馆设施

运动场地名称	数量(公办院校)	数量(民办院校)
综合体育馆	11	5
田径场	15	6
风雨操场	4	1
游泳馆	1	0
健身房	16	7
舞蹈房	30	16
室内篮球场	13	6
室外篮球场	95	39
网球场	21	5
足球场	14	7
羽毛球场	71	37
排球场	36	7
乒乓球台	188	57
其它独立综合运动区	7	5

调查结果显示,苏州高职院校体育场馆设施总体种类齐全、资源丰富,其中篮球、乒乓球、羽毛球3个项目场地资源最为充足,舞蹈房、足球场、排球场、健身房也有较大数量,部

分院校在配备有综合体育馆、田径场的基础上,还配备有风雨操场;苏州公办高职体育场馆资源资源优于民办院校。苏州高职院校体育场馆设施资源完全可以满足日常体育教学、运动队训练和师生课外活动的需求,具备对外开放服务社会的能力。

(3) 苏州高职院校体育场馆运营管理体制。

表3 苏州高职院校体育场馆运营管理体制

管理运营体制	数量(公办院校)	数量(民办院校)
体育部管理	8	1
后勤物业管理	1	1
校外第三方公司管理	0	0
综合管理	1	4

由表3可知,苏州高职院校体育场馆运营管理方式呈多样化,目前由教学部门体育部管理较为多见,占调查的56.25%,有2所院校由后勤物业管理,另有5所院校采用的是综合管理的形式。据访谈和实地走访得知,5所采用综合管理形式的院校中,4所采用的是体育部和后勤物业联合综合管理,1所院校苏州工业园区职业技术学院采用的是体育部、后勤物业和校外第三方体育场馆运营公司综合管理的方式。

苏州高职院校参与体育场馆管理人员包括体育教师(兼职)、专门人员管理(校内职工)、劳务派遣员工(学校招聘)、劳务派遣员工(外包公司招聘)、本校学生(勤工俭学)几类人员,管理人员参差不齐,整体管理水平有待提升,如图1所示。

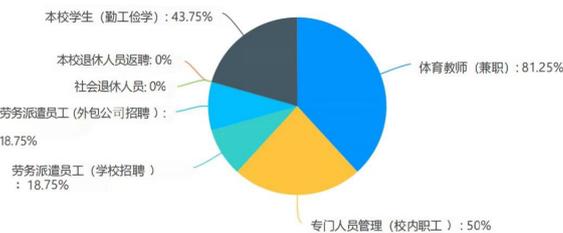


图1 苏州高职院校体育场馆管理人员构成统计

(4) 苏州高职院校体育场馆管理信息化情况。

从调查数据可以看出,苏州高职院校体育场馆管理中尚未有学校整体采用智能场馆管理系统,7所院校部分场馆采用智能场馆管理系统,6所院校有场馆预约系统,2所院校有电子收费系统,有4所院校无任何信息化系统,整体信息化程度不高,如表4所示。

表4 苏州高职院校体育场馆管理信息化情况统计表

管理运营体制	数量(公办院校)	数量(民办院校)
整体采用智能场馆管理系统	0	0
部分场馆采用智能场馆管理系统	5	2
有场馆预约系统	4	2
有电子收费系统	0	2
未使用信息化系统	2	2

(5) 苏州高职院校体育场馆对外开放情况。

表5 苏州高职院校体育场馆对外开放情况统计表

管理运营体制	数量(公办院校)	数量(民办院校)
对外开放	7	5
不对外开放	3	1

如表5所示,苏州高职院校中,7所公办院校、5所民办院校体育场馆对外开放,公办院校开放比例为70%,民办院校开放比例为83.33%,整体对外开放比例达到75%,对外开放程度较高。

从调研中得知,苏州12所对外开放体育场馆的高职院校,开放的项目场地设施基本上涵盖了所有场地,其中开放最多的依次是足球场、田径场、综合体育馆、篮球场、羽毛球场、乒乓球室等,这也与社会大众日常热衷的锻炼项目相符合,如图2所示。

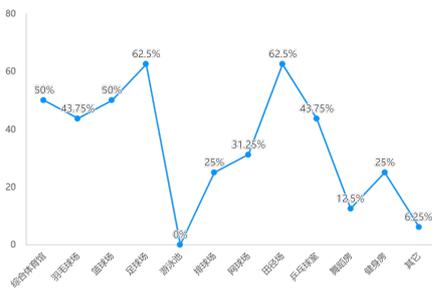


图2 苏州高职院校对外开放的场地设施

12所对外开放体育场馆的院校中,8所是在“教学时段以外”对外开放,占比66.67%,4所是“仅节假日”对外开放,占33.33%;关于对外开放结束时间,50%在20:00结束,25%在21:00,另有25%在22:00结束对外开放。由此可见,苏州高职院校对外开放的时间较充裕,但仍有一定的扩大开放空间。

表6 苏州高职院校体育场馆对外开放用途统计表

管理运营体制	数量(公办院校)	数量(民办院校)
社会人员体育锻炼	4	2
体育培训	3	5
企业团建	6	4
展览会	1	1
其它	1	0

从表6可以看出,苏州高职院校体育场馆对外开放用途多样化,其中用于企业团建的比例最高,有10所院校,体育培训有8所院校,社会人员体育锻炼有6所院校,展览会会有2所,其它1所。可见苏州高职院校普遍具有良好的亲商理念,注重体育场馆对企业的开放。

(6) 苏州高职院校体育场馆对外开放收费情况。

从调查数据得出,苏州12所对外开放体育场馆的高职院校中,4所对外开放全免费且均为公办院校,8所院校对外有

偿开放。1所民办院校对本校学生收费,所有学校对本校教职工均免费,8所院校对校外人员开放收费,其中公办院校3所、民办院校5所,如表7所示。

表7 苏州高职院校体育场馆对外开放收费对象统计表

管理运营体制	数量(公办院校)	数量(民办院校)
本校学生	0	1
本校教职工	0	0
校外人员	3	5
免费	4	0

表8 苏州高职院校体育场馆对外开放年收入规模统计表

管理运营体制	数量(公办院校)	数量(民办院校)
50万以内	3	4
50-100万	0	0
100-200万	0	1
200-500万	0	0
500万以上	0	0
免费	4	0

从表8可知,8所对外有偿开放的院校中,7所院校对外开放年收入在50万元以下,经济效益普遍较低,仅1所院校对外开放年收入在100-200万。对外开放收入主要用于参与场馆管理的体育教师(兼职)和本校学生(勤工俭学)工资、场馆建筑维修维护和场馆设施设备维修维护费、体育用品耗材费和其它相关费用,如图3所示。



图3 苏州高职院校体育场馆对外开放收入主要用途

(7) 苏州高职院校体育场馆对外开放存在风险。

从走访调查得知,苏州高职院校对体育场馆对外开放存在的风险因素普遍担忧,主要集中在安全风险、管理风险和经营风险三个方面。安全风险包括人身安全和财产安全;管理风险是指管理机构和管理机制的不合理;经营风险具体指的是学校体育场馆在对外开放经营该过程中由于经营不善或疏于经营而给学校带来利益损失。

3.2、苏州高职院校体育场馆社会化运营管理个案分析

苏州工业园区职业技术学院是一所民办非盈利性高职院校,该校体育场馆包含一座多功能综合性体育场馆和室外带看台的一片标准田径场。学校体育场馆设施的日常管理和维

护需要投入相当大的人力成本和经济成本,为适应时代发展要求和大众健身需求,于2013年通过校企合作的方式引进专业的体育场馆运营公司进行社会化运营和管理。

该模式的目标是提高体育场馆的使用效率、提升服务质量,增加收益,同时更好地服务广大师生和社会公众。在实施过程中,苏州工业园区职业技术学院积极探索体育场馆社会化运营模式,注重与市场的对接和合作,先后与多家专业体育场馆运营企业合作,尝试学校与企业综合管理。在日常教学时间段内,学校体育部负责场馆设施的教学安排,后勤资产部负责场馆卫生和房屋等基础设施的硬件维护;在非教学时间段,企业负责在确保师生活动的前提下,对社会开放的管理和运营,同时企业还负责体育器材设施的优化和维护。校企共同协作,以科学、规范、高效的管理理念和手段,推进体育场馆社会化运营。同时,学院注重技术创新,依托企业利用信息技术手段提高运营效率和服务质量,例如通过网络平台预约场馆、在线支付、校园进入实名在线预约等方式,提高了场馆的使用效率和用户体验。

经过几年的运营,苏州工业园区职业技术学院体育场馆成为了苏州工业园区较为有名的对外开放体育场馆之一,得到了校内师生和社会的广泛认可。苏州工业园区职业技术学院的体育场馆的成功运营,得益于其科学合理的社会化运营模式,成功提升了体育场馆的使用效率、服务质量和收益水平,实现了“以场养场、以馆养馆”,为苏州其他高职院校的体育场馆社会化运营提供了有益的借鉴和参考。

SWOT分析是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁进行概括和综合的分析方法,对苏州工业园区职业技术学院体育场馆社会化运营模式进行SWOT分析,如表9所示。

表9 苏州工业园区职业技术学院体育场馆社会化运营模式 SWOT 分析

优势 (Strengths)	劣势 (Weaknesses)	机会 (Opportunities)	威胁 (Threats)
独特的资源和品牌	场馆规模无法扩大	体育消费市场潜力巨大	竞争压力增加
多样化的产品和服务	场馆位置较偏	政策支持力度增加	经济形势不稳定
社会化运营和管理	场馆设施需要更新	数字化运营模式	政策法规的变化和调整

4、结论与建议

4.1、结论

(1) 场馆设施资源充足。苏州高职院校体育场馆设施资源完全可以满足日常体育教学、运动队训练和师生课外活动

的需求,具备对外开放服务社会的能力;

(2) 场馆管理水平有待提升。一是普遍没有相对完善的社会化运营管理机制;二是管理人员整体管理水平不高;三是体育场馆管理整体信息化程度不高;

(3) 体育场馆对外开放程度较高。苏州高职院校普遍具有良好的亲商理念,注重体育场馆对企业的开放;苏州高职院校对外开放的时间较充裕,但仍有一定的扩大开放空间;

(4) 体育场馆对外开放经济效益不高。8所对外有偿开放的院校中,7所院校对外开放年收入在50万元以下,仅1所院校对外开放年收入在100-200万,经济效益普遍较低;

(5) 对体育场馆对外开放存在的风险因素普遍担忧。

4.2、建议

借鉴苏州工业园区职业技术学院以校企合作的方式引进专业的体育场馆运营公司进行社会化运营和管理的成功经验,建议如下:

(1) 转变管理观念,健全优化管理制度和管理方法,加快信息化建设,确保优先高效完成体育教学和师生活动的主体任务;

(2) 创新运行模式,尝试建立体育场馆社会化综合管理模式,实现高校体育场馆社会效益和经济效益双丰收;

(3) 组建专业团队,优化管理人员结构,提升场馆管理人员管理水平和服务水平,丰富经营项目与服务手段;

(4) 完善风险机制,加强管理人员的应急管理理论培训与技能学习,制定各类应急预案并进行演练,强化保险制度。

参考文献:

[1] 中国政府网.中华人民共和国体育法[EB/OL].https://www.gov.cn/xinwen/2022-06/25/content_5697693.htm.

[2] 中国政府网.国务院关于印发全民健身计划(2021-2025年)的通知[EB/OL].https://www.gov.cn/zhengce/content/2021-08/03/content_5629218.htm.

[3] 苏州市体育局.苏州市全民健身实施计划(2021-2025年)[EB/OL].<http://tiyuju.suzhou.gov.cn/szsports/tzgg/202201/3d07dc32007a4b1ea4a53f05f72029ad.shtml>.

[4] 张旭渝,汪伟.高校体育场馆社会化的风险及规避[J].内江科技,2020(6).