

國軍生產及服務作業基金 —服務事業所屬高爾夫球場 營運績效暨管理模式之探討

宋致遠

軍備局參謀

壹、前言

國防部特種基金歷經組織變革及改造，現轄管3個特種基金，分別為國軍生產及服務作業基金（以下簡稱生服基金）、國軍老舊眷村改建基金（以下簡稱眷改基金）及國軍營舍及設施改建基金（以下簡稱營改基金），其中，生服基金的架構是三個基金中最為複雜，包含生產事業、醫療事業、服務事業、福利及文教事業、軍儲事業及副供事業等6個事業體，主要任務係辦理軍品生產，提供國軍與民眾醫療服務，提倡正當休閒活動，推展國軍福利及文教活動，倡導軍人儲蓄，及落實國軍副食供應政策等。

而服務事業主要係運用國軍服務設施，以企業化管理方式提供國軍官兵、眷屬等特定對象住宿、餐飲及高爾夫球等服務，以提倡正當休閒活動。目前服務事業下轄海軍司令部、空軍司令部及後備指揮部等3個營運中心，所屬四海一家、左營高爾夫球場、清泉崗高爾夫球

場、陽明山招待所及鵝鑾鼻活動中心等5個作業單位。

綜觀而言，現階段服務事業所屬海、空軍高爾夫球場已然成為該事業營運之重心，且為國軍官兵、眷屬提供正當休閒活動及優質的環境，使在平日繁忙的工作中，獲得紓壓的管道與環境。然就營運面而言，空軍清泉崗球場雖收入穩定成長（110年受疫情影響降低），成本控管也配合收入維持適當水準，但與附近民營球場相較，經營管理及行銷管理等方面備受挑戰，而海軍左營球場則因規模限制及外部環境等因素影響營運收入，因此，本文將透過分析空軍清泉崗球場106—110年度營運收支情形，及鄰近球場經營管理及行銷方式，探討球場營運績效及面臨之困境，研擬相關策進作為與建議，並回饋海軍左營球場仿效學習，強化不足之處，以達永續經營之政策目標。

貳、探討高爾夫球場經營管理與營運績效

一、台灣高爾夫球場需求與市場規模

高爾夫球這項休閒活動，是運動與休閒相結合，除可強化身體活動能力外，更能舒緩壓力，忘卻煩惱，且具有娛樂、滿足個人成就感及增加社交能力的功能，是其他休閒活動所無法比擬的。人們近年視高爾夫球運動為最健康的休閒運動，且獲得越來越多人喜愛及參與，相對的，高爾夫球場市場需求油然而生。

以台灣高爾夫球場場地及人口市場規模而言，及根據R&A（Royal and Ancient Golf Club of St. Andrews；皇家聖安德魯古典高爾夫俱樂部）2019年的統計報告指出，全世界擁有高爾夫球場最多國家為美國，第二名為日本，第三名為加拿大，以全世界擁有球場數（3萬8千多座）換算我國球場數百分比，僅占千分之一點五左右，打球人數方面，約佔全世界積極打球人口數千分之五左右。換言之，目前我國球

場數及打球人數，仍處於一個很低的比例，未來受到政府政策及相關法規的影響，球場數量恐不易增加，基此，增加擊球人數則可透過學校教育、休閒活動推展、營運管理等模式及作為，進而發展高爾夫球觀光產業，提升整體市場規模。

另根據《中華民國 110 年運動統計》資料中顯示，我國各縣市經核准籌設或開放使用之高爾夫球場數（截至2020年共59座），球場數量最多的圍繞在新北市與桃園市，而國軍現有高爾夫球場清泉崗高爾夫球場及左營高爾夫球場，分別坐落於台中及高雄2縣市，屬於數量次多區域，周遭各環繞林立4—5個球場，另以球場洞數而言，台中地區以27洞、18洞為主，高雄地區則多為18洞為主，對國軍球場而言，其市場規模與其他球場相較，場域性與容積性尚有許多不足及受限之處，因此球場競爭力面臨諸多挑戰（球場數量分析圖如下圖）。

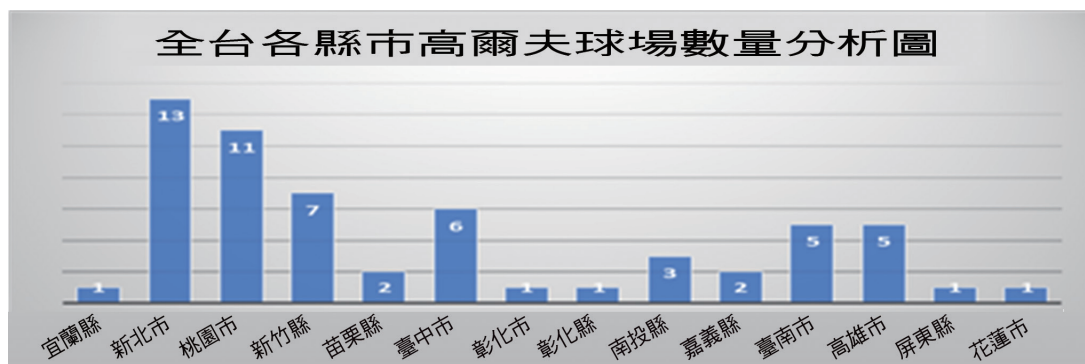


圖 全台各縣市高爾夫球場數量分析圖

二、球場經營管理模式及策略

以整體環境而言，球場經營大部份均無法完全僅依果嶺費、球車租金及餐飲等收入來維持。上述經常性收入，最多也只能達到經常性費用支出，來維持球場持續的經營與運轉。

就國內球場最容易面臨經營與管理問題，在於經營模式過於保守，無長期目標與計劃，

造成房屋及設備老舊，無法吸引新的客源，相對的，原有客源也因如此逐漸流失，導致收入無法負擔成本，此外，沿襲舊有經營模式，不在意各項經費支出管控，對於球場而言，工作內容十分繁雜，所需經費如不能鉅細必較，亦造成經營不善之窘境。

而經營策略是指在公司企業內，為使營業、生產、勞動力、財務等各種業務，能夠順

利地按照經營的目標執行、並有效地調整所進行的系列管理、營運之策略決定。對公司企業整個生產經營活動進行決策，計畫、組織、控制、協調，並對公司企業成員進行激勵，以實現其任務和目標一系列工作的總稱。另根據管理工作的性質，通常會把行銷生產稱為「經營」，之外的內容則是稱為「管理」。換言之，企業在經營的過程中都會包含經營和管理兩個主要環節，經營指的是企業進行市場活動的行為，而管理則是企業將工作流程書裡清楚以及發現問題的行為。對整個企業的生產經營活動進行決策，計畫、組織、控制、協調，並且針對企業組織成員進行鼓勵，以實現企業的營業任務及目標的一系列工作總稱即稱作「企業經營管理」（Operation and Management of Business）。

觀察國軍現有高爾夫球場，已具備經營管理相關的概念與作為，以及運用不同的思維去面對問題或換位思考，對整體經營及資金規劃也有一定之手段與目標，然與附近周邊球場相較，除場地規模之限制較無法改變外，未來應就行銷手段與投資建設逐步強化，藉以增加客源數及滿意度，並抓住市場時機，來提供並滿足多元之市場需求，創造各種長期性之利基。

三、高爾夫球場營運績效提升方式

管理學大師彼得杜拉克（Peter F. Drucker）1954年在其著作中提出目標管理的概念，而後持續延伸發展提出績效評估觀念，所謂的績效評估，在本質上，即係管理活動之中之「控制」功能。藉由績效評估制度之建立，能在事前或活動進行中，對於行動者之決策與行為產生影響或導引作用，使其個人努力目標能與組織目標趨於一致，此即所謂「目標一致化」作用（許士軍，2000）。因此，績效評估可謂是組織管理控制系

統重要的一環，當組織有了績效評估及績效管理的方法後，可作為日常作業性控制的系統，能更有效的管理資源，並改變組織內個人行為、傳達組織願景、達成策略目標。

國軍為提升國防部所屬特種基金（事業）業務執行成效，督促其業務進步發展，參採行政院所屬各機關施政績效管理作業，及「國營事業工作考成辦法」之精神，訂定「國防部所屬特種基金業務考成作業要點」，各基金（事業）依單位營運屬性、經營方針、經營實績及預期業務增減等發展訂定單位考成項目與其考評基準及權數，報請管理機構審核彙總，於每年度開始前一個月內簽報國防部核定後，配合年度營運及預算執行管制辦理考評作業。

以國軍現有球場而言，目前績效評估透過年度考成作業予以檢視，並提供相關建議。考成作業係以營運及業務內容為主軸，結合預、決算數據、財務指標分析，據以編製報告並提供改善建議，以督促業務發展，且逐年依業務實況滾動檢討修正考成項目及財務指標，確已具備檢視營運及財務狀況、揭露財務變動資訊及強化考核督導職能等效果，並達到財務預警之功能。惟後續仍應主動發掘造成營運、財務風險的關鍵因子，適時修調考成項目及財務衡量指標，藉由相關資訊的分析結果，及時調整營運方針或研謀改進作為，強化管理效能及財務體質，預防各類營運及財務危機發生，俾達永續經營目標。

參、經營現況研析

一、國軍現有高爾夫球場經營型態

國軍特種基金之設置高爾夫球場，為生服基金下轄服務事業之事業體，屬作業型基金，

其經營方式及作業型態為凡付出仍可收回，非用於營業者，並本財務自給自足原則，提升業務績效，以達成最佳效益為目標。

鑒於國防資源有限，國軍近年針對高爾夫球場的經營管理模式，秉持「不增加政府財政負擔」理念，藉由特種基金財務管理特性，導入企業化經營思維，擴大財務投資績效，並設法提高產銷營運能量，增加收入，抑減成本費用，以追求最高效益為原則，努力達成自給自足之目標。

二、分析空軍清泉崗球場營運情形與所面對之挑戰

(一)營運情形：

- 1.業務收入情形：業務收入區分勞務收入及租金與權利金收入，以106—110年度來看，勞務收入金額逐年增加，呈穩定成長（110年受疫情關場影響致些微下降）；在租金與權利金方面，亦維持一定成長。
- 2.業務成本與費用情形：比較106—110年度勞務（服務）成本，其水準均能維持服務收入80%以下，相較於業界，成本控管上維持一定水準，且降低營運短絀的風險。各項費用則配合球場營運目標及規劃適切辦理各項支出。
- 3.業務賸餘（短絀）情形：以106—110年度比較分析，107年度起，年度賸餘因增加收入或抑減成本費用，逐年提高，已產生超額賸餘數，109年度甚至達到最高新臺幣（以下幣制同）1,505萬餘元，整體呈現增加趨勢。

(二)面對營運挑戰之研析

球場現階段營運情形良好，營運目標均能達成，惟透過球場營運比較分析，及

觀察球場現有的經營方式，臚列球場可能面對之各項經營管理挑戰：

1.在疫情衝擊之下，對年費收入的影響

球場服務收入雖逐年提升，但年費收入於110年度出現下滑，分析其原因，主要係疫情、球場關場及擊球時間等影響，致部分球場會員退出所致，導致110年度年費收入影響整體營運收入。

球場或管理者可藉此機會，配合政府各項措施，透過整理內部現有的情勢，掌握外部的瞬息變化等作為，以及重新思考制定新的經營方向與策略，將原有客源尋回甚至拓展新的客源。

2.球場營運規模增加，強化人員教育訓練及人力補充

球場近年營運逐年提升，相對也意味擊球人數逐年增加，因此，球場的服務品質也就越顯重要，而服務品質的好壞有一部分是賴於人員之教育訓練，對於業界而言，顧客滿意度也是經營策略一項重要指標。

在強化教育訓練方面，首先要制定完善的培訓計劃，包括新進員工的基本培訓以及現有員工的持續專業發展。確保培訓涵蓋了球場運作的各個方面，包括接待客人、維護球場、安全措施等。此外，建立反饋機制，鼓勵員工提供對培訓計劃的反饋意見，並根據他們的意見不斷改進培訓內容和方式。

人力補充方面，主要係球場經營成效良好，擊球人數也逐年增加，因此，對於球場而言必然會增加作業人力需求，特別是養護人力，舉例而言，不足的養護人力可能導致草坪維護不足，草坪質量下降，草地出現雜草、病蟲害等問題，影響球場

的美觀和品質，此外，若球場無法保持高水準的運營和維護，可能導致會員減少，球友流失，最終影響球場的收入和聲譽。而對於員工而言，養護人員需要應對大量的工作，可能導致工作壓力增加，影響工作效率和生活品質。

3. 房屋及機具設備新舊影響競爭力

房屋和機具設備是影響球場競爭力一個很重要因素，有寬廣明亮的會館，及各類機具設備輔助，將使球場具有效率，更能獲的顧客和球友認同。

以清泉崗球場會館而言，因屬老舊建物，拆除重建恐花費較多經費，且重建期間球場無法營運，不符合成本效益，於是球場於109至110年將會館大樓整修，藉以降低營運衝突。

此外，球場各類工作繁瑣及複雜，使用機具設備老舊也會影響球場整個效率及維護成本，以球車來說，現階段台灣各球場均改採電動球車來乘載顧客，除加快打球速度外，亦可減少不必要之人力。

三、綜合分析

空軍球場在營運上表現近年均能有效達成目標，且營運管理方面也維持精進，無任何重大違失及工安意外，然也因如此，在球場持續成長之下，未來必然遇到新的挑戰與問題，在此臚列以下幾點供作參考。

(一) 善用球場自然環境及設施，提升顧客滿意度

清泉崗球場是一個極具特色的球場，周遭為空軍基地，因此，對於喜愛打球的顧客而言，可一邊打球一邊欣賞戰機飛過天空畫面，對國內其他球場而言，有其優勢存在，因此，球場在行銷費用部分，除

一般性傳統行銷外，應著重社群媒體行銷，除建置英文版官方網站，使國外喜愛打球的球友能體會不一樣擊球樂趣，亦可透過優惠、促銷活動、品牌建設等方式進行多元化行銷。

此外，會館二樓有中餐廳，可配合節慶或會員日予以折扣優惠，或不定期舉辦特色優惠活動，如身分證號有與空軍基地番號相同或是姓名中有清泉崗相關字，皆可實施優惠，另搭配當地特色美食廣為宣傳，如此，亦可吸引非球友來餐廳用餐，增加球場營業收入。

(二) 強化管理階層與員工教育訓練，提升創新服務精神

一個球場維持包含很多面向，除法規要求必須之教育訓練外，球場應擘劃長遠目標，依期程計畫選員派訓，透過參訪先進同業球場營運實況、分析國外球場營運案例，特別是球場專業或經營課程，藉此學習及借鏡國內外球場經營與管理之道，以提升管理階層和員工的創新服務精神，從而不斷創造出更具吸引力和獨特的服務，提升球場的價值和客戶滿意度。

此外，在制定具體的員工教育訓練計劃時，要考慮到不同職位的需求，並確保培訓內容能夠幫助員工提升技能、知識和態度，以提供更好的服務和體驗給球場的會員和客人。

(三) 預應球場因營運提升增加養護人力需求

預應球場因營運提升增加養護人力需求，球場屆時可採用勞力外包方式，與專業的養護服務供應商合作，以獲得臨時或額外的養護人力，可在在繁忙時期填補人力缺口，或是導入現代化的養護設備和技術，如自動割草機、澆水系統等，以減少

部分養護工作的需求。未來甚至可朝向AI智慧無人車、AI智慧割草機及智慧球車等的服務，降低人力成本及需求。

四學習業界多元化行銷方式

多元化行銷是吸引球友來打球的一種方式或手段，尤其在網路行銷這方面，國人大部分喜愛用臉書、Line或是IG等社群媒體，反觀球場目前行銷方式，主要以臉書社群方式來記述球場活動，缺少民營球場於官網上發布優惠訊息、建置預訂平台或是利用Line官方群組吸引顧客前來之相關措施。

此外，未來也可透過與其他球場結盟，或與飯店、旅遊業者簽約，以套裝行程吸引顧客，甚至是國外球友，並給予適當之優惠。舉辦活動方面，可透過培訓徵選或寒、暑期營等活動，吸引年輕客源族群，及配合地方政府舉辦各類中、大型高爾夫球活動，除可建立良善關係，亦可將原本以軍方為主擊球族群，導向全方位族群。

五定期評估投資固定資產效益，提升顧客滿意度及增加收益

以空軍球場而言，近年積極辦理老舊房建物整建及機具更新，除110年固定資產投資低於1,000萬元，餘年度均高於此額度，尤其108年度投資高達6,000多萬元，另外，電動球車也由106年度19輛增加至110年度64輛，相對也因應球場營運增加所致。因此，球場投資固定資產確有增加其效益，而未來在此區塊，可參考其他民營球場，在基礎建設方面新建spa會館或擴建餐廳，以容納更多消費客群，增加其收益。

肆、海軍左營球場現況分析

一、球場介紹

海軍左營高爾夫球場創立於民國五十一年（1962年），地處高雄市左營區，占地約二十二公頃。球場走南洋風設計，走進球場宛如置身夏威夷風光，並擁有九洞球道、揮桿練習場、練習果嶺、切球區、會館沐浴區、餐廳、教學中心，應有盡有，是所謂小而美、小而精、且收費低廉之平民球場。

二、營運分析建議

海軍左營球場相較於一般球場存有以下先天環境限制：

(一)球場規模備受挑戰：以高雄地區而言，目前體育署公布合法經營之高爾夫球場計有5座，除海軍高爾夫俱樂部為9洞設施外，餘均為標準18洞設施。以一般球友而言，18洞的打擊較9洞時間較長，運動量也較為足夠，相對而言，9洞為主的左營球場競爭力備受挑戰。

(二)客源種類限制：由於球場位於高雄左營的海軍基地內，因此會員及球友主要係以現役及退役軍人為主，無法像民間球場一般，可容納多種多樣的客群，並根據不同客源的需求和喜好進行調整，以確保球場能夠吸引和滿足不同類型的客戶。

囿於先天環境限制，海軍左營球場營收尚不及空軍清泉崗球場，並受疫情影響營業收入，建議可借鏡前揭空軍清泉崗成功案例，透過固定資產投資及人員素質提升，增加硬體及軟體競爭條件，並根據球場特色調整營運方針或行銷策略，強化管理效能及財務體質，以達成最佳效益之目標。

伍、結論與建議

一、結論

近年國內休閒運動產業蓬勃發展，並逐漸趨向完整與多元，尤其是高爾夫球活動，過去大家將它定位為「高而富」的貴族化的特權運動，現已被認定為健康化的休閒運動，且步入大眾化的全民運動。因此，不論是民營或軍方球場，都應依各自規模和特性設定長遠目標，朝向永續發展前進。

以清泉崗球場而言，是國內極具特色之球場，除了是中部地區老球場外，更具備不同於其他球場的軍事風采；另外，為與鄰近球場良性競爭，近年也針對現有房建物及建物設備適時完成整建與更新，同時因應球場擊球人數及趨勢，電動球車也由106年度19輛增加至110年度64輛，在固定資產整體規劃下，其效益也展現在營運方面，造就收入逐年攀升以及達成營運目標。

另海軍左營球場規模限制較大，未來仍可透過增加宣傳與促銷、調整球洞路線與次序等措施來強化球場經營；此外，亦可仿效清泉崗球場投資固定資產增加效益及有效的成本控管，並朝向打造優質環境吸引客源與增加滿意度。近年左營球場每年固定資產投資除必要汰舊換新外，並陸續購置電動球車取代現有手推式球車，未來應透過球場平均人數流量及評估營運狀況等相關數據，積極辦理各項軟硬體投資，並借鏡清泉崗球場成本管控措施，將勞務（服務）成本維持服務收入80%以下，如此，冀可突破球場先天環境受限之挑戰。

二、建議

為提升球場整體營運與績效，針對上述結論提出以下幾點建議：

(一)創新經營管理、發展多元行銷

面對高爾夫市場不斷更新進步，國軍球場經營型態不能一成不變，除原有法定預算目標努力達成外，應朝向創新管理與多元化行銷邁進，分述如下：

- 1.導入業界經營方式與數據管理概念，參考國內外球場經營模式，搭配本身球場特色及環境予以發展與落實；另外，透過數據資料蒐集分析，使管理朝向科技化，細分化，精細化，將經驗型決策轉變為數據量化型決策，藉以降低風險及資源浪費，提升整體營運績效。
- 2.發展同（異）業聯盟，也就是合作夥伴關係，利用球場間合作或飯店結盟，進行合作互利，打造優質套裝行程，並給予適當優惠折扣，增加消費客群及營運收入。
- 3.透過社群媒體行銷，除參考民間球場定期舉辦各類活動及寒暑培訓營外，亦可發揮創意舉辦特色活動，如年度國軍高爾夫球大賽，藉以提升知名度及提倡正當休閒活動，達到服務事業設立宗旨。

(二)打造優質環境、發揮投資效益

球場建立優質環境，除有良好的球場設計和保養外，更重要的是設施與設備的品質，因此，透過購建固定資（改）產投資來創造優質環境是必要的，以會所及附屬設施而言，提供舒適的休息區、更衣室、餐廳等，為顧客提供完整的用餐和休息環境，都是投資重要環節，然相關投資非一蹴可及或不計成本，必須經由市場分析、ROI（回報率）評估、資金分配、風險管理與成本管控相關作業後，才能確保投資的長期經濟效

益及發揮投資效益最大化。

(三)提高球場收入，落實營運管控

建立多元化收入來源，在原有收入來源外，提供高質量的高爾夫教學課程，吸引初學者和進階球手參加，增加教學收入；提供球具租賃服務，同時在球場內銷售高質量的高爾夫球具和周邊產品；將會所和餐廳等設施出租給企業活動、私人派對等，增加場地租金收入。

此外，透過歷年營運數據資料，分析成本過高原因，評估組織流程改造之可能性，及精進各項採購效能，降低成本支出。

四推動教育訓練、提升顧客滿意

高爾夫球場的教育訓練計劃是確保球場管理層和員工具備必要知識和技能，以提供優質服務、提升球場競爭力的關鍵。因此，球場應有通盤之規劃目標，並秉持永續經營理念，每年編列預算時維持一定比例額度，確保能依既定目標及預算分配執行。

針對第一線服務人員，實施職前與在職教育訓練，並透過專人授課，學習應有的專業知識與技能，增進足夠職能來從事服務，帶給顧客最佳之服務；對於管理階層，定期安排專業課程與同業交流，才能因應潮流趨勢適時修正球場經營策略與目標，透過雙方不斷學習交流，方能有效提升營運績效及顧客滿意度。

參考文獻

- 1.王玉民,1994.《社會科學研究方法原理》.臺北:紅葉文化,頁244.
- 2.國防大學2010/11.<軍事研究方法論之建構>，《軍事社會科學專刊》，頁132.
- 3.林錫波,2005/08.<從高爾夫球場評鑑-談台灣高爾夫球場的經營現況與展望>，《大專高爾夫學刊3期》，頁55.
- 4.林素玲,<台灣高爾夫球友屬性、休閒運動認知、休閒運動需求之關聯性研究>,2007年6月,頁33.
- 5.李嘉翰,<智能科技系統導入對高爾夫球場經營管理之研究>,2022年6月,頁5.
- 6.何榮生,<台灣高爾夫球場經營管理策略研究>,2006年6月,頁28.
- 7.林殿宸,<健身房經營管理分析>,2022年7月,頁6.
- 8.張今厚,<探討企業經營管理與創業歷程-以A畢冊公司為例>,2022年6月,頁17
- 9.YAHOO運動新聞,2020/6.<全世界球場數美國居冠,先進國家比較:台灣球場數偏低>.<<http://www.taiwangca.org.tw/news/data.php?id=988>>.
- 10.YAHOO新聞,2021/4.<海軍左營球場吹夏威夷風,培育高球幼苗不遺餘力>.<<https://tw.news.yahoo.com/>>.
- 11.交通部觀光局.<全台高爾夫球場專區-清泉崗高爾夫球場>.<<https://www.taiwan.net.tw/m1.aspx?sNo=0030361&gid=39>>.