

## 第貳章 文獻探討

本研究透過單一個案的深入分析，瞭解其成功經營管理之道，為求文獻探討能夠聚焦，避免與研究目的脫節，本章主要探討與研究問題相關的理論與實證結果，以運用在後續個案的分析與結論的撰寫。研究內容旨在分析“Y”CAMPS的經營管理，故文獻探討的部分，首先是進行該營隊個案描述，瞭解其歷史背景與營運現況等內容，之後再探討目前台灣營隊經營管理之現況與發展，從中發掘國內的營隊正面臨哪些營運問題。

“Y”CAMPS屬於非營利性質的營隊，是故本研究藉由司徒達賢（1999）所提及的CORPS模式，從非營利性組織的經營管理模式談起，同時瞭解環境分析工具SWOT分析的內涵，最後統合CORPS模式與SWOT分析之相關理論，深入探討“Y”CAMPS的經營管理，以歸納出有意義的研究結果。

### 第一節 “Y”CAMPS營隊個案描述

Ibrahim & Cordes (2002) 說明營隊存在的歷史，如同人類生存的長久，早期人類多為流浪生活，隨著季節改變、尋找食物或為躲避敵人而四處遷徙。全世界最早的營隊起源於西元1850年在美國Washington State所舉辦的The Gunny Camp，之後Young Men's Christian Association（以下簡稱YMCA）規劃男女分開的營隊，而從1930年開始，美國的國家公園服務部門，為營隊開闢出活動場地後，這些地方有的已逐步演變成一些州級公園，而參加一年一度的冬、夏令營隊也被視為美國生活的傳統 (Kelly, 1990)。

美國露營協會（2003）的統計資料顯示，在眾多休閒活動中，參與營隊活動相當受到歡迎，每年皆有數以百萬計的美國青少年參加各式各樣的營隊，而在全美各州的城鎮或郊區，也舉辦各種以球類、運動、戶外野營等活動為主題的營隊。美國露營協會（2003）認為標準的組織型露營之營隊，需留意的問題包括人員、課程、設備、經營管理、場地、安全、健康、衛生及交通等，在課程方面也需考量活動的教育性與目標，而“Y”CAMPS皆能達到美國露營協會所認可的標準。下列所提各項內容是本研究對象“Y”CAMPS的個案描述，藉此能夠初步瞭解該營隊的歷史背景、地理區位及各營區簡介等基本內容。

## 一、“Y”CAMPS 的起源

### （一）歷史簡介

日本學者加藤秀俊（1988, 1989）認為從蠻荒社會到高等宗教支配下的文明社會，休閒的起源中，宗教具有極重大的意義。Nixonll & Frey (1998, 2000) 曾提及運動合併宗教各方面的儀式，宗教也藉由運動以推廣宗教神學理論，宗教與運動相輔相成以便促進其各自的利益。本研究在參與觀察“Y”CAMPS 的過程中，瞭解該營隊成立於西元 1920 年，草創時期最主要是猶太人在美國東岸希望藉由舉辦營隊活動，讓參與者在運動之餘，能夠接觸猶太教的宗教理論，也讓猶太教徒透過運動，維持強健的體魄。因此，該營隊早期具有宗教運動的性質，然而近幾年因為活潑生動的課程內容、

完善的營隊設施以及商業化的到來等各項因素，其宗教運動的色彩已逐漸淡化，該營隊為了因應不同需求的學員，總共設置 7 個營區，“Y”CAMPS 的參與者也不再侷限於猶太教徒，而是來自於世界各地愛好營隊活動的族群，共同參與該營隊精心規劃的課程活動。

## (二)地理位置

位於美國紐澤西州與賓州兩地交會點 Pocono Mountain 山腳下，佔地約 1,250 英畝，腹地範圍廣大，地理區位在一處完整且固定範圍的營隊專用地，居住方式以 10 人房小木屋為主，可獲得新的體驗。“Y”CAMPS 在營隊規劃初期，即把保育生態環境列為建設目標之一，所以營隊歷經 80 餘年的歷史，仍保有最原始的自然生態景觀，周遭環境為蓊鬱的森林與清澈的湖水，隨處可見四處跳躍的松鼠以及不同種類的動、植物，所有參與者皆能在該營隊與山林共享自然，呼吸大量的芬多精，感受貼近大地的感覺，進而釋放出生活中許多無形的壓力。

## (三)各營區簡介

經由整理“Y”CAMPS 營隊工作人員與輔導員須知手冊的過程中，本研究瞭解該營隊共設有 7 個營區，分述如下：

1. Camp Nah-Jee-Wah：1-6 年級的少年營區，學員人數約占 29%。這個營區的學員特徵是非常熱情、鮮少感到無聊；沒有自我意識且易於融入活動、喜歡戲劇的角色扮演；認為 30 分鐘的活動是最適當的；容易疲倦與沮喪；

渴望學習新事物和探險；對動物是既喜歡又害怕；通常有很多朋友，但友誼卻不長久；同伴之間容易形成小團體；通常是第一次離家，仍相當依賴父母；前幾天可能會尿床或吸手指，皆意味著存有不安全感；不常聽取同儕的意見；會跟著大人做任何事；容易透過遊戲被激勵；在睡覺時間會焦躁不安；沒有時間觀念；太多的活動與刺激會造成過度興奮或緊張；沒有能力分別真假，相信編造的故事；個人外表與衛生需被管理等。

此營區的學員有下列5項問題需特別留意：

(1)想家：每一位想家的學員都是個案，通常這些學員皆為第一次離開家庭，必須個別注意，治療的方式在於個人而非起因，有效的方法就是轉移學員的注意力，使其不再去想家裡的事情，並試圖找出其興趣，給予學員一些責任去完成，例如請學員拿牛奶與餅乾等小事情。想家是最常見的問題，大多數的人都有此經驗，所以更應有所體諒，若輔導員能夠運用智慧與耐心處理學員的想家問題，付出更多關愛，狀況將會有所改變，也需盡力幫助學員脫離想家的念頭，使其享受只有在營隊才能擁有的特殊體驗。

(2)尿床：輔導員應該知道哪位學員有尿床的狀況，並會同醫師做評估，如果不是生理層面的問題，就需把焦點轉移到心理。不論發生何種狀況，別讓敏感的學員感覺所做的事情是愚蠢的，尿床的學員不該被羞辱責罵，因為其未來在生理與心理上的健全與否，將視輔導員是否具備智慧能力對待個案學員。

(3)害羞：害羞的學員可能會害怕輔導員或小組長，一旦變成眾人注目的焦點，將會感到慌張，這時若輔導員沒有適當控制，害羞的學員將成為其他組員攻擊的目標，想必會造成更大的傷害，甚至延伸到未來對自己的認知。因此，輔導員必須擁有強烈的敏感度，想辦法跟較為害羞的學員做朋友，並引導參與小組活動，將其安排至適切位置，從活動跟隨者開始，以旁觀者的立場，協助發展潛在能力，使害羞的學員能夠從團體互動中，逐漸建立起自信。

(4)挑釁的行為：學員表現出挑釁的偏差行為，顯示其在營隊中，對輔導員或工作人員等，採取不合作的行動，理由包括強壯的身體產生優越感（欺負弱小）、受父母過度溺愛、具領導者特質但被抑制以及正在尋求認同等，這些不當的行為在營隊中需適時矯正，以避免人格偏差。

(5)焦慮與恐懼：焦慮與恐懼如同連體嬰一般密不可分，一般來說恐懼是外在的現象，焦慮則是內在的表現，焦慮有時會參雜恐懼，而焦慮的感覺往往起源於真實的體驗。學員在體驗學習的過程中，偶爾會感到無助，這時輔導員對於學員所提供的服務不僅只是外在的幫助，亦需留意小組中每位學員的內心狀態。

2.Cedar Lake Camp：7-9 年級的青少年營區，學員人數約占 23%。該營區學員處於生理發展的重要期；喜歡跟同年紀的人一起進行團體遊戲；開始對異性有興趣、注重打扮、與異性互動會感到害羞；發展良好的運動神

經；渴望得到新知識以瞭解真相為何；有邏輯思考能力，知道做為一個學員的重要性與責任；有自我意識；喜歡體能活動；注意力較久，可以專注在一個較長時間的活動；注重公平性，具有工作平均分配的觀念；學習發揮幽默感；在團體內可以民主地執行計畫與決策；有敬老的概念；喜歡談論自己與家人；喜歡烹飪和小團體活動等。

3. Teenage Camp：正值青春期的10-11年級青年營區，學員人數約占11%。此營區學員屬於自我探索期，同儕的關係與認同相當重要；開始學習與異性相處；緩慢的生理變化；容易情緒不穩；想嘗試新事物，用不同的方法面對例行公事；尋求自我信任與獨立；想擁有特權卻不願承擔責任；有能力做決定；喜歡社交並與其他團體成員交談；同儕之間的評價勝過家人的評價；想遠離父母；具備自我評估的能力；注重團體活動；樂於參與長時間的活動；在意外貌；覺得可以照顧別人；能夠討論爭議性與道德話題（婚姻、懷孕、性向）等。

4. Camp Mountain Top：1-9年級的青少年營區，且僅參加1至2週的營隊活動，學員人數約占8%。

5. Round Lake Camp：7-16歲的青少年，專門為了診斷出有注意力缺陷障礙及過動症的特殊兒童（Attention-Deficit Hyperactivity Disorder，簡稱ADHD）所設置的營區，學員人數約占5%。

該營區學員脫軌的行為有時是出自於病況，其本身並無惡意，因此對

於過動兒或注意力不足的學員，需先瞭解這只是生物神經上的缺陷，其病徵包括易於過動與衝動、注意力無法集中、一件事情做不久、常干擾別人、不願聽從指示、坐立不安、愛講話及容易發呆等，所以輔導員需特別給予肯定，並不斷提醒注意事項，提供更多立即的反應、給予期待、不斷地鼓勵、無惡意的眼神交會、一個重要的提示、簡要並重覆說明規則、固定說明當天的活動行程以及適當的命令等方式，讓過動兒或注意力不足的學員，能夠就近獲得可靠的幫助。

6.Camp Nesher：3-8年級的青少年特殊宗教（猶太教正統派）營區，學員人數約占17%。

Nesher 營區與“Y”CAMPS 所有的猶太教學員，於每週五傍晚提早結束課程活動，並在沐浴之後換穿白色衣服，出席簡單的祈福晚餐（稱為 shabbat），餐廳會特別佈置，將桌子鋪上白色桌巾，並準備較為豐盛的食物（烤雞肉、起司以及葡萄酒等），每桌擺放一瓶 kiddush 酒以供享用（小朋友以葡萄果汁代替）。每位猶太教學員都要為這次 shabbat 得到特別的體驗，此種體驗是猶太民族習俗的證明，在 shabbat 與所有假日都有許多特別的事情要做，這些事情皆為有趣且富教育性。在“Y”CAMPS 中，不僅是猶太教學員可親自感受此傳統猶太精神，該營隊的其他參與者，也能從旁貼近瞭解猶太教的特殊文化。

7.KISLAK Adult Center：老年人營區，學員人數約占7%。



## 二、“Y”CAMPS 的現況介紹

### (一)居住與用餐

環境設施包含建築物、場所、人員配備以及電器與機械的操作等。住宿區是按性別、年齡區分，每間小木屋皆有獨立的衛浴設備和堅固的木床，可容納人數為10-12人，每5名學員分配1名輔導員，學員與輔導員的比例為5：1。

餐廳招募具專業證照的廚師及麵包甜點師傅供應兼具營養與美味的餐點，每餐有主食（雞肉、牛肉、魚肉）可供選擇，每日上、下午各有1次點心時間，飲食最大的特色是3餐都是自助式 (buffet) 供餐，且附有沙拉吧和水果、鮮乳等，提供均衡飲食，偶爾還會配合特殊節日舉辦戶外大型烤肉，而茹素或對食物過敏（例如蠶豆症）的參與者，廚房也會另外準備食材。廚房工作人員的任務是讓每天活動量大的參與者，獲得足夠的營養與衛生的飲食環境，並節省野炊時間，將時間運用至精心規劃的課程活動。

### (二)健康保健

Y”CAMPS最強調的部分是營隊安全，所以投注相當多的心思提供安全完善的環境給參與者。該營隊的醫務室有駐營醫師、護士、社工與心理醫師提供醫藥與心理協助，24 小時維護參與者的健康，所有的醫療設備皆符合醫學標準，由YMHA與YWHA基金會的醫療委員會監督，並有合作的醫院及保險公司可加以運用。該營隊擁有健康安全的環境，使得參與者無後



顧之憂，能夠盡情融入大自然中，進而拓展視野，發揮自我潛力，學習處理個人生活、培養團隊合作的精神以及增強獨立思考與做決定的能力。

### (三)保險制度

“Y”CAMPS有相互合作的保險公司可供諮詢，諮詢內容包含營隊主管的責任義務、營隊工作人員津貼、營隊資產衡量、參與者意外事件處理、營隊公關活動以及營隊糾紛等問題。

### (四)溝通

在營隊活動期間，一般的聯繫方式是郵件、電話、E-Mail以及網路留言板等，而該營隊主要是以電話直接與外界連絡，並設有一個專屬官方網站（網址是<http://www.njycamps.org/>），內含營隊課程介紹、每日活動照片、討論區、營隊論壇等內容，可供家長隨時掌握參與者每天的活動狀況，彼此能保有最近距離的互動，也讓該營隊的參與者更有信心面臨各項挑戰。

### (五)運輸交通

營隊內部自成一個交通運輸網，備有巴士往返營隊內外，若遇緊急突發事件，也有專車接送。

### (六)旅遊體驗

營隊如期舉辦 2 次美東教育知性之旅及參觀尼加拉瓜大瀑布，讓參與者體驗美國各州不同的文化。

### (七)課程設計

在課程設計這個部份，不同於現今台灣營隊大多安排的海外遊學營或才藝營等，“Y”CAMPS 課程內容建基於多元文化的尊重考量，讓來自世界各地的參與者互動交流，使其從日常生活中培養國際觀，並感受文化上的差異，在體能鍛鍊及語文學習上，亦能有所斬獲。研究者曾在該營隊教導學員扯鈴 (chinese yoyo)，使得大家在營隊活動的過程中，也能體驗中華文化之樂趣。

“Y”CAMPS的課程設計是以營隊活動為主，再導入其他休閒活動，能夠提供學員在團體互動的過程中，學習獨立自主的態度，而輔導員也會以學員能夠瞭解的方式加以溝通，如果學員聽不懂，輔導員必須換個方式，直到找出可以相互理解的方法。該營隊設施完備且活動豐富，能讓參與者在密集時間內，有機會嘗試不同的活動，自然地融入於世界各地不同的文化中，學習溝通與相處的技巧。

每日上午及下午各有三段活動時間，晚間則另外安排主題性活動，包括相見歡派對、舞會、異國之夜以及友誼球賽等，每一天的生活都相當豐富且充實。該營隊的活動性質如下列5項所述：

- 1.一般運動：籃球、美式足球、足球、網球、排球、壘球、體操、陸上曲棍球 (roller hockey)、爬山、自行車、自我防衛術以及有氧運動等。

- 2.戶外探險活動：野外求生活動、野營技術、高繩索活動 (high ropes)、低繩索活動 (low ropes)、科學實驗、認識動植物、健行、溯溪、分級攀岩、

露營、膽識訓練、讀地圖法與戶外體驗學習課程等。

3.水域活動：游泳教學與檢測、水上摩托車、風帆 (sailing)、水中有氧、水球、帆船、划船、冰山彈跳、釣魚、獨木舟、滑水、駕駛輕艇 (kayaking) 及氣墊船等，水域活動教練皆具備美國紅十字會訓練合格證照。

4.創意及戲劇活動：手工藝創作（蠟燭製作、染布、皮革設計、絹印、陶土、木工、繪畫等）、舞蹈、舞台劇、吉他、魔術、水火箭製作、攝影、科學實驗、烹飪、精緻美術 (fine arts) 與營隊活動經驗分享等。

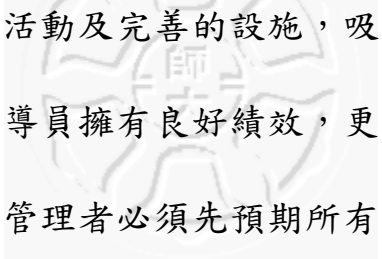
5.其他活動：冥想、瑜珈、電腦、廣播、錄影、騎馬、小木屋團康遊戲、聯誼派對、各國民俗舞蹈、營火晚會以及團體與個人輔導活動等。

在“Y”CAMPS 的活動當中，學員最感興趣的部分是連續兩天參與相同的課程後，可自主性選擇不同的新活動，其內容設計除了因應個人需求外，也著重團隊精神的養成。下表 2-1-1 為“Y”CAMPS 營隊每日的作息時間表：

**表 2-1-1 “Y”CAMPS 營隊每日作息時間表**

時間	活動內容	時間	活動內容
07：15	起床	14：15	準備下午課程
07：45	自助式早餐	14：30	小木屋團體活動時間
08：45	打掃時間	15：35	第二階段活動(體能型活動)
09：00	課前準備	16：25	下午茶時間
09：15	第一階段活動(藝術型活動)	16：45	運動或游泳(每天更換內容)
10：10	準備下一個活動	18：00	晚餐及沐浴
10：20	游泳或單項活動教學課程	19：45	晚間活動時間
11：15	休息時間	20：30	晚間活動結束，準備就寢
11：25	運動專業教學課程	21：15	熄燈，準備明天的挑戰
12：30	午餐，回小木屋午休		

資料來源：本研究整理。參考“Y”CAMPS 網站，<http://www.njycamps.org/>。



該營隊以有趣的課程活動及完善的設施，吸引全世界各地的參與者前來參加，若工作人員與輔導員擁有良好績效，更能帶動學員的回流。營隊是高度組織的機構，經營管理者必須先預期所有可能發生的偶發事件，並列出詳細的計畫。在“Y”CAMPS營隊中，每一位參與者都是大家的寶貝，需要不同的服務方式，讓每個人都能找到樂趣與朋友，而樂趣只發生在安全與健康的環境下，這也是經營管理者對參與者的責任。

“Y”CAMPS組織分工細密，工作分層從最高的執行長，下至各小隊組員，每項工作職務都是相當重要，也因各階層人員皆能發揮小螺絲釘的精神，使得此優質營隊能夠歷經86年的歷史，至今仍每年持續不間斷舉辦營隊活動，這點亦可供國內營隊加以學習。下頁圖2-1-1為“Y”CAMPS營隊的組織架構圖：

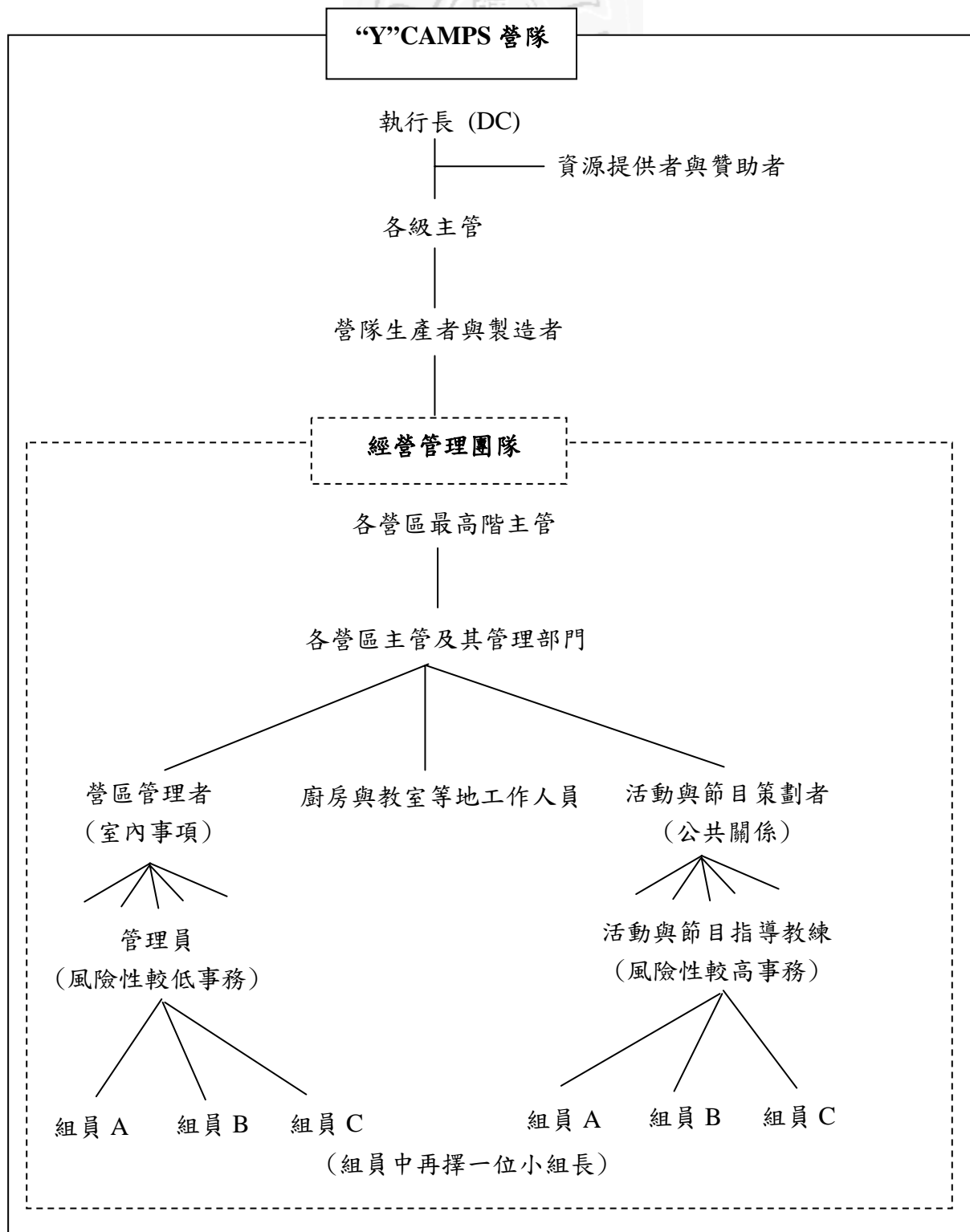


圖2-1-1 “Y”CAMPS營隊組織架構圖

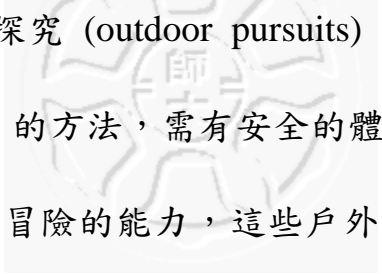
資料來源：本研究整理。

## 第二節 台灣營隊經營管理之現況與發展

Kelly (1990) 說明營隊的宗旨是擴大參與者人生地平線的視野，從中懂得休閒生活的快樂，乃至對人生發展的幫助，並將形象 (image study) 的觀念應用在營隊中，使營隊執行長瞭解參與者對營隊的整體觀感為何，以便擬定改進之道。

吉田章 (2004) 提及營隊是聚集一群人，在有限的時間與經費的情況下，獲得最大的滿足感與成就感，並藉由參與營隊活動得到許多知識、經驗及人際關係，其內涵包括活動內容、經費控制、工作職責分配、參與者來源與數量、時間流程的安排、場地的規劃以及各項設備的完善等，由此可知，規劃與執行營隊並不容易，尤其安全的考量更是絕對不容忽視的課題。吉田章 (2004) 認為營隊所要追求的成果包含：(一)健康的身體，以培養強壯的體格、增強防衛能力與體力。(二)健康的心理，能夠培養心智能力，提升自制力、上進心、好奇心與自信心。(三)健康的社會，以培養適應能力、判斷力及洞察力。(四)健康的智力，它是提供知識思考能力的基礎材料。

Cornell (1986, 1994) 認為營隊本身有其休閒文化上所賦予的精神，它強調戶外的自然體驗，並結合遊憩、環保、技術、健康等不同層面，所融合而成的一種休閒活動。在非日常生活價值的創造中，參與營隊可創造出回歸自然、原始體驗、親手去做、直接體驗、自我決策以及團體活動等經驗 (吉田章, 2004)。鄭俊明 (2003) 提到參與營隊是屬於戶外教育 (outdoor



education) 特性中的戶外探究 (outdoor pursuits) ，此種探究活動是一種偏向技能本位 (skills-based) 的方法，需有安全的體認、生理的技能、個人與社會的發展、休閒預備及冒險的能力，這些戶外活動通常存有某種程度的危險，也能帶給參與者對大自然的體驗，此種營隊經驗可提供學校教育較少強調的戶外生活技能學習，包括增進體能、獨立生活能力以及團體生活的互動關係等。

吉田章 (2004) 提到營隊的經營管理，狹義的定義是為了達成營隊目的，能夠執行安全、舒適且效率良好的營隊計畫，並獲得整體性的成果。廣義的定義則是根據營隊經營事業的角度，從需求供給的觀點，有效運用經營資源 (人、物、資金、資訊等) ，以達成事業目的。

兩者的共通點在於透過規劃、提案、準備、執行、整理與評價等一系列的操作過程，並且在對自然、夥伴以及自己都有益處的前提下，利用自然環境展開各式各樣的經營管理，能夠安全且有效地達成目標。下頁圖2-2-1為吉田章 (2004) 所設計之營隊的經營管理過程圖，從此圖所列各項要點，可瞭解營隊的經營管理包含多項因素，皆值得加以探討。

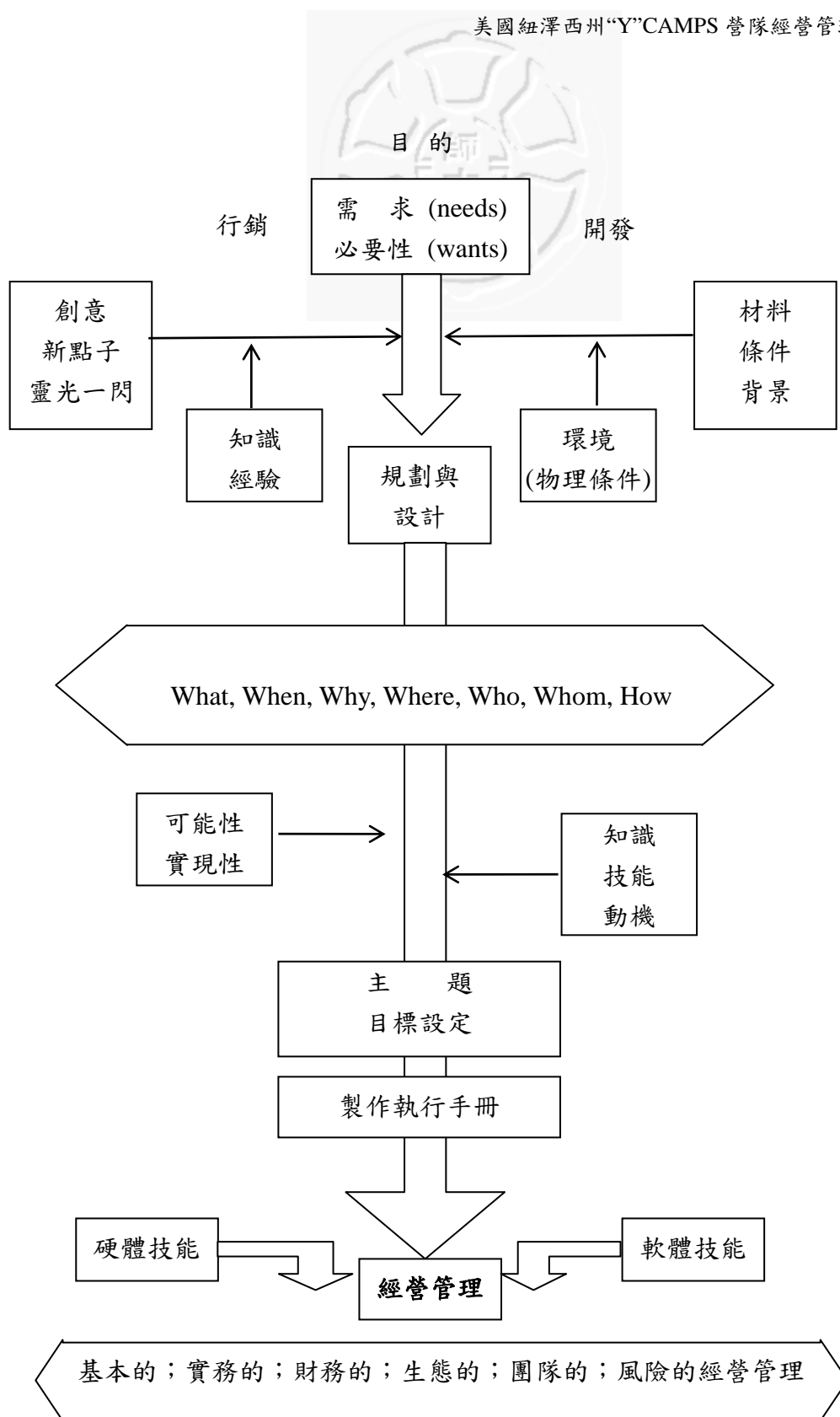


圖 2-2-1 營隊的經營管理過程

資料來源：吉田章（2004）。日本營隊經營管理之現狀。載於國立臺灣師範大學「運動與休閒營隊經營與管理」國際學術研討會研討手冊（頁 101-107），台北。



陳盛雄（2004）自 1945 年起至 2000 年止，統計 50 年來在台灣所發生與營隊活動相關之政策、教育、文化、社會經濟、營隊活動事項以及影響營隊活動發展之因素，分別整理如下表 2-2-1 現代台灣營隊活動年表：

**表 2-2-1 現代台灣營隊活動年表**

年.月.日	政策、教育、文化、社會經濟、營隊活動事項及影響營隊活動發展之因素
1945.10.10	台北 YMCA 成立
1949.10.20	台北 YWCA 成立
1950.07	台北 YMCA 於龜山舉辦第一屆兒童夏令營
1951.07	台北 YMCA 於屈尺舉辦第一屆青少年夏令營
1952.10.14	中華民國四健會於嘉義農工成立、中國青年反共救國團於台北成立
1953.07	中國青年反共救國團舉辦第一期暑期戰鬥營(8 個梯次)
1954.02	中國青年反共救國團舉辦第一期冬令戰鬥營(10 個梯次)
1958.06.01	中華民國女童軍總會成立
1960.06	中國青年反共救國團建設「金山青年活動中心」完工
1961.02	中華民國四健會協會成立
1973.06.22	露營國際有限公司成立
1975.10.18	中華民國露營協會成立
1976.01	中華民國露營協會「露營生活」月刊創刊
08.02	中華民國露營協會加入國際露營總會會員
1980.07	中華民國露營協會假金山青年活動中心舉辦第一屆兒童夏令營
1988.08	中華民國露營協會爭取到 1991 年國際露營大會在台灣舉辦
1991.06.09	中華民國露營休閒車協會成立
10.08	1991 國際露營大會假龍門營隊舉行
1992.07.10	中華民國露營休閒車協會舉辦第一屆全國家庭汽車露營大會
1995.07	中國童子軍教育學會出版「童軍野外遊戲的設計與實施」
1996.12	中國童子軍教育學會出版「童軍環境教育的設計與實施」
1997.03	中華民國休閒學會成立
1998.05.18	台灣露營車協會成立
2000.12	中國童子軍教育學會出版「童軍探索教育活動的設計與實施」

資料來源：陳盛雄（2004）。現代台灣露營活動的變遷與營隊的地理位置關係研究（頁 9-13）。未出版碩士論文，日本東京農業大學，東京。

從上表 2-2-1 現代台灣營隊活動年表中，研究者瞭解台灣 50 年來營隊



活動的歷史變遷過程，從中可發現台灣的營隊不斷發展，相關組織團體亦用心舉辦各項活動，創設許多新的課程，在經營管理層面的執行效率已有所提升。

本研究根據陳盛雄（2004）整理台灣營隊相關的組織團體內容，再經由文獻分析與參與觀察，分別深入探討其各自的經營管理現況與發展，如下列 16 項所述：

#### 一、中國童子軍總會

中國童子軍運動的宗旨是以發展兒童做事能力，養成良好習慣，使其人格高尚、常識豐富以及體魄強健，成為智仁勇兼備之青年，並定時定期舉辦人員的進階考驗營隊，除了爭取榮譽之外，更細心地針對童軍、行義、羅浮、服務員各級童子軍，舉辦符合該年齡層適合參加的活動。

中國童子軍總會所屬「中國童子軍陽明山活動中心」，位於台北市陽明山國家公園內，自西元 1969 年起即在此從事童軍訓練活動，保有陽明山的原生林木，林相最為完整。近年來，該活動中心以不破壞自然環境的原則，致力改善設施並陸續增加景觀，融合現代設施與原野環境，以期四季各有不同的休閒遊憩氣氛，是台北市近郊一處身心休閒場所。另外，各地分會亦有所屬之營隊，其經營管理方式相同，若該分會無專屬營隊，將與各地方政府或私人企業合作，共同經營管理營隊，並不定期舉辦相關的營隊活動，創造雙贏局面。

## 二、中國童子軍教育學會

該學會的會員皆抱持關心童軍教育與營隊活動的個人及團體組織代表，成員中大多數為社會學、心理學、野外活動、教育學以及營隊活動等領域之專家學者。中國童子軍教育學會每年皆舉辦學術研討會、分區座談與研討等活動，是全國唯一研究童子軍教育學術的組織，台灣現行相關童子軍研究書籍或刊物，也皆出自於此學會，對於現代台灣的童軍教育與野外營隊技能之提升有很大的貢獻。由於受到社會的信賴，自 1988 年起接受台北市政府教育局的委託，每年為台北市的國中生舉辦國中童軍夏令營隊，深獲學生喜愛與家長的認同。

## 三、台北中華基督教青年會（台北YMCA）

YMCA 是在 1844 年創立於英國倫敦，以基督教的博愛精神為基礎，藉由文化、教育、體育及國際交流等活動，培養青少年發揮服務奉獻的精神。

台北 YMCA 於每年暑假開辦青少年輔導員培訓，透過體驗教育的方式，引導青少年認識自我，建立樂觀進取的態度，可稱為現代台灣營隊活動的先驅。在課程方面，於城中會所與石城營隊規劃 5 天 4 夜的行程，透過理論結合實務的方式，讓所有參與的學員有能力完成下列 5 項目標：(一) 認識 YMCA、組織型露營之營隊、體驗教育及飛盤運動。(二) 有能力帶領 5 項平面體驗活動。(三) 能夠操作營隊設施。(四) 可獨立帶領小組完成階段性活動目標的能力。(五) 具備設計與執行營隊活動的能力。

學員參加此一培訓計畫後，YMCA 再安排這些種子學員，到 YMCA 舉辦的營隊實習，藉由實務經驗，充實自己的本質學能，通過培訓的人員，亦可擔任未來兩年內 YMCA 所舉辦營隊之輔導員。YMCA 藉由縝密的培訓計畫，配合自己所經營管理的營隊，除了可降低成本外，也能夠提升人員的素質，更為目前努力的方向。下表 2-2-2 為台北 YMCA 各場地服務內容簡介：

**表 2-2-2 台北 YMCA 各場地服務內容簡介**

場 地	服務內容
城中會所	會友宿舍、語言教育中心、成人才藝教室、電腦、基督書院、社會服務部以及台北 YMCA 聖樂合唱團等。
萬華會所	幼兒園、成人英日語、兒童與成人才藝教室、電腦、國中與國小綜合補習班、室內溫水游泳訓練、室內體育健康中心、高齡者運動(AOA)、青少年運動、身心障礙者游泳復健、夏令營、冬令營、DAY-CAMP 及台北 YMCA 青影社等。
永吉會所	幼兒園、成人英日語、兒童與成人才藝教室、電腦、國中與國小綜合補習班、室內溫水游泳訓練、室內體育健康中心、青少年運動、高齡者運動、身心障礙者游泳復健、冬夏令營以及 DAY-CAMP 等。
古亭會所	幼兒英語學苑、兒童美語才藝班、成人語言、兒童與成人才藝教室、電腦、室內體育及戶外活動等。
文山會所	幼兒園、兒童學園、語言教育、才藝教室以及室內體育等。
板新會所	幼兒園、兒童學園、兒童與成人語言以及才藝教室等。
石牌會所	游泳池、SPA 三溫暖、羽球與籃球、健身中心、有氧舞蹈、健康生活講座、社區才藝教室及攀岩等。
福隆營隊	自然生態與海洋教育、組織型露營以及生態體驗等，適合學校、教會和機關團體舉辦營隊與家庭營隊。
石城營隊	自然生態與海洋教育、組織型露營、PA 體驗教育等，營隊內設有小木屋、貨櫃屋，並有大小營火場、野炊場、籃球場等，是體驗海洋、登山健行、闔家休閒渡假及學校團體參與營隊活動的好去處。

資料來源：台北YMCA簡介。取自台北市中華基督教青年會網站，  
<http://www.ymca-taipei.org.tw/>。

#### 四、台北基督教女青年會 (台北YWCA)

YWCA 起源於英國，組成的宗旨是提高婦女在精神上與身體上的健全發展，藉由組織能力，使得全球婦女團結在一起，發揮服務奉獻的精神。台北基督教女青年會成立於 1949 年，自成立以來就經常舉辦以青少年與貧困家庭兒童為對象的各種營隊。

西元 1958 年，台北 YWCA 在宜蘭頭城海濱興建 YWCA 聽濤營隊，開始推動青少年營隊活動，至今一直秉持啟發性、教育性與娛樂性的精神，幫助青少年認識大自然、鍛鍊身心以及學習領導與被領導，能夠培養健全人格及良好的生活習慣。台北 YWCA 每年寒、暑假為青少年規劃多樣性的營隊，例如都會少年服務學習體驗營、海外英語遊學營、游泳運動營等，營隊項目包括運動類、休閒類、才藝類、生活類、語文類以及身心成長類等，家長可依青少年的興趣、專長與時間，選擇適合的活動，以滿足不同的需求，並從中獲得成長。

台北 YWCA 亦針對寒、暑假活動需求，推展「服務學習」的概念與行動，培訓大專輔導員，完成訓練後即投入 YWCA 營隊的規劃及帶領。訓練內容涵蓋教育課程、團康規劃、行前演練、帶隊服務、反思檢討以及聯誼活動等，引領青年將服務經驗轉化為學習心得，並積極參與社會志願服務。另外，女性意識抬頭，用心培育具有國際觀的女性領袖人才，不僅因應潮流，也是一項使命，而台北 YWCA 首開風氣，自 1999 年起每 2 年舉辦年

輕女性國際事務培訓，迄今已培訓超過 800 位 18 至 30 歲的年輕女性，這群女性菁英的前景將不可限量。

## 五、中華民國四健會協會

西元 1952 年，農業教育專家蔣夢麟教授發起成立中華民國四健會協會，以普及教育、提高農業生產與有效地經營為目的，而講習與訓練青少年的過程，則是以營隊的方式進行，同時不定期的舉辦全國性營隊，讓全台各地的農村青少年皆有學習交流的機會。中華民國四健會協會的宗旨為結合社會各界賢達，運用社會資源，盡力協助四健會之發展，四健會協會幫助四健會舉辦營隊活動，因此，四健會規劃營隊課程活動之前，必須先聽命於四健會協會的安排，才能執行營隊計畫。

顏淑玲（2000）提及隨著社會結構的轉變，四健推廣教育也因應現代多元化的社會需求，逐漸朝向各層面目標的發展，以生活教育、生產教育及公民教育為重點，培養青少年成為獨立的個體，使其無論身在何處皆能成為有責任感與具生產力的公民，並以良好的生活觀念為目的。四健會協會除了作業外，活動亦是推廣教育之重點工作，活動的辦理相當多元，係為調和青少年身心的平衡發展，以寓教於樂的方式，將四健會協會「從工作中學習」的精神融入活動中，培養會員擬定營隊計畫的能力。因此，指導員不吝於鼓勵會員參與活動的設計，以激發會員的創意和參與動機。盧耀泰（2002）認為四健推廣教育在台灣具有悠久的歷史，其任務因應時代

的不同而有新的調整，對台灣鄉村青少年具有實質的貢獻。

四健會協會的活動大致可包括下列項目：作業會議、作業展示、四健年會、講習與研討會、經驗發表、營隊活動與運動會以及旅遊與康樂活動等。早期四健會協會的作業項目多偏重於農業生產方面，但隨著社會經濟環境的變化，單純的生產性已無法滿足會員的需求，是故近年來四健會協會作業的種類亦擴大範圍，包括組織領導、人際溝通、動植物飼養、資源保育、科學技術以及生活技能等，整體的經營管理層面更為廣大。

#### 六、中華民國女童軍總會

女童軍運動的本質是針對相同年齡的少女需要而推動的教育活動，藉由歌唱、遊戲、旅行以及營隊等戶外活動，讓青少年在大自然的薰陶及群體生活的互動中，培養團結、榮譽、服從及仁愛的心性。中華民國女童軍總會在台北縣新店市設有訓練中心，提供各級童軍、青少年與學生等訓練研習活動之用，是兼具辦公和訓練的地方。

以經營管理的角度來看，場地的出租除了可獲得一筆不少的收入，也能夠在此地主辦相關的營隊活動，因此中華民國女童軍總會每年均定期舉辦全國大露營女童軍營隊，例行甄選女童軍與服務員出國參加各項國際活動、研討會及營隊，以拓展女童軍的國際觀。

#### 七、中華民國露營協會

西元 1975 年，中華民國露營協會正式誕生，除了活動的推展外，該協

會也重視營隊的開發與規劃工作。

不論是官方或私人的方式，甚至是目前較多的 BOT（公辦民營）模式，中華民國露營協會將不定時以週末營隊或家庭營隊的方式，讓營隊正式走入家庭休閒。另外，該協會也代辦參加亞太露營大會和世界露營大會，讓台灣愛好營隊活動的參與者，也能與國外同好相互交流，進而與世界接軌。

下表 2-2-3 為陳盛雄（2004）整理中華民國露營協會對兒童參加營隊的歷年統計表：

表2-2-3 中華民國露營協會對兒童參加營隊歷年統計表

活動舉辦日期 (住宿天數)	梯次	參加費 (NT)	參與人數 (人)	活動場地
1980.7.15-8.08(3天2夜)	5	580	493	金山青年活動中心
1981.7.09-7.25(3天2夜)	8	660	522	金山青年活動中心
1982.7.13-8.14(3天2夜)	16	720	964	青山營隊
1983.7.09-8.10(3天2夜)	16	750	1,245	青山營隊
1984.7.08-8.09(3天2夜)	10	930	1,825	青山營隊
1985.7.07-8.06(3天2夜)	10	1,650	1,566	青山營隊
1986.7.06-8.04(4天3夜)	8	1,300	1,376	青山營隊
1987.7.06-7.30(4天3夜)	10	1,300	1,887	青山營隊
1988.7.07-8.03(4天3夜)	10	1,400	1,648	青山營隊
1989.7.06-8.05(4天3夜)	8	1,750	1,296	青山營隊
1990.7.01-7.25(4天3夜)	8	1,850	1,850	青山營隊
1991.7.01-7.25(4天3夜)	6	1,950	1,550	青山營隊
1992.7.04-7.24(4天3夜)	4	1,980	972	白沙灣營隊
1993.7.04-7.18(4天3夜)	1	2,980	420	大春營隊
1994.7.21-7.24(4天3夜)	3	3,950	44	龍門營隊
1995.7.03-7.14(4天3夜)	4	2,950	128	頭城營隊
1996.7.05-7.19(4天3夜)	3	2,950	224	頭城營隊
1997.7.05-7.13(3天2夜)		2,650	126	木柵動物園

資料來源：陳盛雄（2004）。現代台灣露營活動的變遷與營隊的地理位置關係研究（頁 23）。未出版碩士論文，日本東京農業大學，東京。



由上頁表 2-2-3 的數據顯示，營隊活動參與人數最多的年分集中於西元 1983 至 1991 年，從 1992 年後人數逐漸減少，尤其是 1994 年更只有 44 人，這當中固然存有許多變遷的因素，但究其基本原因，營隊經營管理模式的良好與否，對於台灣營隊活動的發展狀況，的確具有相當程度的影響力。

#### 八、中華民國露營休閒車協會

家庭營隊是深具親子教育、環保教育與自然保育的戶外休閒活動，近半世紀以來，由於家庭與汽車營隊的機動性與經濟性，在歐美各國早已成為戶外休閒的主流。台灣進入 1990 年代後，國民生活水準逐漸提升，國人的休閒意識也隨著休閒活動的價值觀而有所改變，特別是以家庭為中心，傾向於親子家庭營隊，另一方面，民間企業也看好這個市場，陸續開始進口露營休閒車，使其逐漸成為一般家庭重要的戶外休閒活動。

中華民國交通部已於西元 1999 年，開放已領有聯結車、大客車、大貨車或小型車駕駛執照者，可駕駛小型車並附掛輕型拖車，而露營拖車基於安全考量，規定在行進間不能搭載人員，其內裝舒適完備，廚房、衛浴、冰箱及瓦斯爐等設備一應俱全，能夠從事距離較遠的營隊活動，適合週休二日與寒、暑假期的戶外營隊。

中華民國露營休閒車協會自 1991 年創立以來，即提倡與推廣家庭營隊，以提高營隊休閒生活品質和重視環境保育的雙重目標，革新國內的露營休閒車，除了引進國外全套的露營休閒車外，在改裝車研習方面也獲得

很高的成就。該協會目前主要的活動為：(一)週末營隊。(二)全國家庭與汽車營隊為年度盛會，每年分別在全台各地舉辦，來自各縣市的會員齊聚一堂，達到交流目的，也為地方帶來實質經濟效益。(三)提供國內營隊活動資訊，內容包含營隊新知、營隊技能、野外安全教育以及營隊與環境等。(四)蒐集全台灣最適合家庭與汽車舉辦活動的營隊約 100 個，每年也定期修正相關資訊。

該協會目前經營管理的方向為下列 7 項所述：(一)每一個月舉辦露營休閒車聯誼活動，藉由活動強化身心發展，擴展生活領域，並於每年舉辦多次活動，各家庭可自由選擇是否參加。(二)提供露營休閒車業者技術與相關資料，並以此為選購或改裝車輛時之參考。(三)以協會名義促使業者改善活動設施，並提供優惠方法。(四)輔導會員正確使用露營休閒車，以達交通安全標準。(五)聯繫各公、私立營隊，設立露營休閒車專用標準營隊，提供營隊參與者使用。(六)定期舉辦全國性露營休閒車大會，配合政府推廣正當休閒活動，提升休閒品質與理念。(七)組團參加國外各項露營休閒車活動，彼此觀摩交流，進而促進國民外交。中華民國露營休閒車協會具備永續經營的理念，目前已正式邁向 15 個年頭，以一個非營利性組織而言，可說相當長久，且其經營管理團隊，仍不斷進行世代交替以保持活力。

## 九、中國青年救國團

救國團自 1953 年 2 月首次舉辦冬令青年戰鬥營八個梯次，早期為了吸

收青年，參加活動不收費用且由國防部全力支援，發展至巔峰時期約有 100 餘萬人次參加，在現代台灣營隊活動發展過程存有重要的地位。

孫國強（2003）認為早期救國團青少年自強活動因其成立背景之特殊性，獲得各級行政體系及學校支持並與軍方配合，在休閒風氣尚不足的時代，對青年學生活動具有獨占市場之勢，而青年活動中心設置地點，景觀資源的獨特性與土地資源之取得，均受到特別的行政配合，故此兩大青年服務事業是救國團之重要服務族群，為其核心優勢條件。救國團具備活動服務專業、品牌形象以及社會認同等長期經營所累積之豐碩成果，且歷經長期發展，已形成以活動中心為經營管理的主軸，能夠帶動其他服務事業。

救國團屬非營利性組織的社團法人，不論是從行政部門的統計或學者所蒐集的資料來看，非營利性組織在現代社會中快速成長似乎是必然的趨勢，此種現象與美國社會非營利性組織的發展歷程相當一致（張在山，1991）。孫國強（2003）提到面對競爭日漸激烈的救國團而言，參加自強活動暨住宿活動中心的學員，對期望軟、硬體各方面之水準有所表現時，救國團是否可以給學員滿意回應，畢竟救國團因時代環境的需要而創立，亦因應環境變遷而不斷求新求變，調整經營管理的步調，才能獲致今天的成長茁壯。但傳統的思維模式、組織定位、服務型態以及經營理念，受到民主市場與企業經營管理觀念的開放，其帶來的衝擊和挑戰，不僅使得青年專業服務領域的領先地位與適法性等優勢條件漸失，且問題解決的複雜

程度亦增加。

張春居（2003）認為救國團必須迎合社會多樣化發展之趨勢，推動可結合各式休閒的配套活動，如此才能吸引不同族群參與，尤其是在救國團成立已屆滿半世紀的今天，如何擺脫一般社會大眾對救國團辦理團康活動存有的刻板印象，將是救國團能否繼續蓬勃發展之重要關鍵。

救國團正面臨變革轉型的關鍵，求新求變是一種力爭上游的心理動力，亦是追求創新的工作態度，它不僅要改善現在，更要前瞻未來，最終目的在達成組織的永續發展。救國團歷經人力與經費不足、專業人才缺乏以及組織發展方向未經整合管理等困境後，已意識到非營利性組織一定要將其組織目標與顧客滿意結合在一起，應用行銷概念和手法進行組織變革，才可在市場上找到利基，有能力達成組織的使命，並以行銷為策略導向，實施組織轉型，建立由環境分析、擬定策略至執行的具體流程，並經由定期執行中程發展計畫，擬定長程執行項目，以達成營運目標（孫國強，2003）。救國團目前是針對青少年需要，規劃各項教育性與公益性之青年服務活動，期使能夠成為青少年最喜愛的營隊組織團體。下頁之表2-2-4為救國團所屬單位與義務組織暨關係單位：

表 2-2-4 救國團所屬單位與義務組織暨關係單位

類 別	單 位 名 稱
救國團所屬單位	總團部
	縣市團務指導委員會
	青年活動中心
	埡口、巴陵、霧社以及觀雲，共四個山莊
	學苑
	社會教育中心
	「張老師」中心
	社會研究院
	中國青年服務社
	中國青年旅行社暨分公司
	中國青年留、遊學顧問有限公司
義工組織	大專院校團務指導委員會
	中等學校團務委員會
	鄉鎮市區團委會
	工商青年服務隊
	真善美聯誼會
	救國團之友聯誼會
關係單位	幼獅文化事業股份有限公司
	張老師文化事業股份有限公司
	青新出版有限公司
	財團法人「張老師」基金會
	財團法人中國青年大陸研究文教基金會
	財團法人中國青年服務事業文教基金會
政府 OT 案單位	戒煙專線服務中心
	台北市青少年育樂中心
	台北市中山運動中心
	桃園縣南區青少年活動中心
	桃園縣石門山青年活動中心
	新竹青少年館

資料來源：認識救國團。取自中國青年救國團網站，<http://www.cyc.org.tw/>。

救國團因應時代的更新逐漸轉型，持續推動迎接新世紀、創造新時代的使命，並全力發展 6 大中心，分述如下：(一)人才培訓中心：透過加強辦理各項專業技能研習與訓練，開發潛能，以服務於社會。(二)休閒育樂中心：善用救國團康輔專長、各事業單位服務據點及經驗，加強休閒活動的規劃與行銷，使救國團成為國人從事營隊活動之首選。(三)諮商輔導中心：開發救國團「張老師」的功能，於張老師中心與心理學苑開設相關課程，並提供網路諮商輔導。(四)社會教育中心：擴充救國團各縣市社教研習中心的功能，進而成為全國性社會大學。(五)探索教育中心：綜合體驗學習的功能，幫助青少年健全成長，並充實相關教育設施，培養探索教育方面的人才。(六)觀摩交流中心：加強與國際青年之間的交流，期使救國團成為青年觀摩交流中心。

最近幾年救國團所舉辦的活動為全國性活動、區域性活動、週末假日旅遊以及舉辦營隊活動 4 大項，不再只是寒、暑期大型的活動，而週休二日的來臨，也改變救國團辦理營隊、青年活動中心及山莊的經營管理模式。為迎接休閒時代的來臨，救國團首先將青年自強活動，更名為「青年休閒活動」，並進一步針對青少年需求，在活動規劃、內容、宣傳以及報名等各方面，做不一樣的設計安排，以突顯休閒活動的特色，不僅名稱改變，在實質內容上也改頭換面，期望以嶄新的風貌，擺脫歷史包袱，因應時勢

潮流，展現休閒時代的營隊新氣象。

彭淑芬（2002）將救國團假期青少年活動的歷程，整理如下表

2-2-5 所列：

表 2-2-5 救國團假期青少年活動演變歷程表

項目	青年戰鬥訓練	青年訓練活動	青年育樂活動	青年自強活動	青年休閒活動
期間	民 42~50	民 50~53	民 53~61	民 61~88	民 88~現今
外部環境	國家正處險惡	海峽情勢穩定	經濟成長	退出聯合國	政經過渡期不穩定
內部環境	開創期	引導成長	創新改變	擴展期	合作發展
活動對象	青年	青年	青年	青年	青少年
活動內容	1.體能訓練 2.先鋒營 3.滑翔大隊 4.跳傘等	1.幹部訓練 2.民主素養訓練 3.社團幹部 4.義務幹部	1.康樂研習 2.團康活動 3.農村鄉土體驗營 4.健行等	1.戰鬥體能活動 2.國家建設研習 3.經建參觀	1.學術文化 2.國際禮儀 3.經貿研習 4.電腦科技體驗 5.海外旅遊研習
活動精神	提升戰鬥意志	奠定堅實基礎	休閒需求	帶動和諧團結	放眼世界追求卓越

資料來源：彭淑芬（2002）。非營利組織公益活動策略規劃之研究—以救國團假期青少年活動為例（頁73）。未出版碩士論文，銘傳大學公共管理與社區發展研究所，台北。

## 十、台北市露營協會

台北市露營協會於 1978 年成立，屬於台北市社會局所管理之民間社團法人，其訂定的目標為：(一)以自然保育的觀念，推動正當的家庭營隊活動。(二)協助國內營隊的規劃，提供國人良好的休閒遊憩場所。(三)推出各種不同型態的戶外營隊。(四)藉由參與國際性質的營隊，拓展國民外交。(五)依循完整的營隊工作人員訓練與社會服務制度，培養現代青年的領袖氣質。

台北市露營協會依照年齡規劃不同類型的各式營隊，例如增進家庭關係的親子家庭營、親近大自然夏令營、為不幸家庭帶來歡笑的慈暉育幼營、增進兩性認識的青年未婚休閒營以及地方文化巡禮營等。該協會為了增進義務幹部的各項技能，設立朱雀訓練營為協會儲備幹部的基礎訓練，除了介紹營隊知識與技能外，也介紹團康、人際關係以及意外事件之處理，並於結訓後，經過正式活動的服務，培養完整的營隊實務經驗，即可參與此協會各項進階訓練課程。

台北市露營協會義務性參與政府各項公益及環保工作，從中體驗不同的樂趣，且為了迎向戶外生活的時代，該協會目前的經營管理焦點是放在汽車營隊委員會，藉由汽車營隊活動，直接感受戶外的大自然體驗。

#### 十一、金車教育基金會

金車教育基金會是由金車股份有限公司，有鑑於「取之於社會，用之於社會」的經營精神而創立，以培育優秀青年、獎助大專院校清寒學生為主，而後有感於社會多元趨勢，遂以積極的做法，開拓更多元的社會教育與公益活動，並轉至教育部立案，以落實全面性的社會服務工作，透過該企業結合社會資源與齊心回饋社會的經營管理理念，倡導國人正當休閒理念，進而提升全民休閒生活品質。

金車教育基金會採行「輔導兒童生活，啟迪少年心智」的原則，積極辦理具知性與休閒性質的輔迪冬夏令營、輔迪親子才藝營以及輔迪海外遊



學營等，並因應社會需求開辦音樂營、EQ 成長營、週末體育健康營等各類型營隊。該基金會堅持將休閒、教育及體驗融合在營隊中，以拓展教室學不到的知識與經驗，也訓練學員參與團體生活，除了以體驗教育的方式辦理營隊外，亦著重品德的培養，藉由創新體驗的過程，引導新世代青少年擁有健康快樂的人生觀。

## 十二、青年輔導委員會

過去青輔會的概念核心，是以提供公共服務與青年輔導為主，但隨著時代變遷，青輔會已更認同青年為國家未來的主力。青年活力 (youth power) 的概念，包含如何激發與相信青年的活力創意、能夠釋放青年的理想及其應有的力量，是青輔會重要的發展觀念。在此信念下，青輔會當前對業務施政目標的規劃為下列 3 項內容：(一)協助青年就業與創業，讓新世代的青年具備創新、生涯規劃以及終身學習的能力，以因應全球競爭與經濟結構快速變遷的環境。(二)擴大青年公共參與，促進青年參與公民社會、志工服務及社區事務，以提升青年參與公共事務知識能力與公民素養，促進青年在國際社會中平等往來和行動參與的能力。(三)提升青年休閒文化，營造便利安全的青年旅遊友善環境，讓青年從實際體驗中認同台灣。

目前青輔會推動國際青年旅遊，提供國際學生來台旅遊的相關資訊，將台灣的食衣住行資訊整合，規劃配套行程，使得國際學生更容易瞭解台灣這塊土地，並提供相關證件與護照代辦的手續，同時也藉由舉辦國內青

年旅遊營隊，讓台灣的青年與世界各國的學生有所互動。

### 十三、龍門營隊

東北角海岸國家風景區管理處處長陳梅岡（2006）說明龍門營隊屬於東北角海岸國家風景區的「福隆遊憩系統」，該營隊位於北部濱海公路旁，所轄範圍鄰近大台北都會區，交通方便且遠離塵囂，參與者能夠從中品味怡然自得的生態旅遊風情。另外，依不同的需求，分別興建木板營區、汽車營區、狩獵木屋及小木屋等不同的營隊設施，參與者能夠在此營隊從事自行車、直排輪、原野遊樂以及划船等活動，龍門營隊可同時提供約 1,600 人使用，堪稱全台規模最大、設施最完善的營隊。

陳士彥（1997）提及龍門營隊在穩定與必然性的日常生活中，展現其有別於其他休閒活動之不穩定與偶發性的生活刺激，並透過營隊經營管理者提供的服務與設施，以及參與者的行為，創造出一個平和自在的活動過程。龍門營隊最早的開發是為了我國所主辦的 1991 年世界大露營，之後管理處決議將該營隊承租給民間經營管理，一方面使營隊不致荒廢，另一方面亦合乎政策要求，政府也可因此彌補先前建設的投資，可謂一舉三得。該營隊在活動期間，主要的工作任務是進行旅遊與遊憩設施的安全維護，管理處也訂定「災害防救計畫」，以因應旅遊緊急事故的處理，在夏季旅遊旺季期間要求該營隊經營管理者設置救生站，執行參與者意外傷害處理及護送的工作。

目前該營隊經營管理模式為「出租經營管理」的方式，承租廠商為凌群育樂有限公司，不僅取得龍門營隊之經營權，也承接了所有地上的硬體設施，提供參與者住宿、餐點及水域等活動。凌群育樂有限公司經營龍門營隊的理念為：(一)強調整體性、專業性之經營管理。(二)注重高品質、普及化之經營取向。(三)採取人性尊重之經營方式。經營管理的方法則如下列 10 項所述：(一)以營隊為最大項目。(二)部分營隊場地具彈性，可配合各項活動，變更為其他休閒遊憩場地。(三)水上活動為另一項活動重點。(四)整個營隊採行封閉式的管理方式，參與者必須先購買門票，才能由大門入口處進出，以便控制營隊活動人數與品質。(五)基於安全考量，只有汽車營區的參與者可開車進入，除此之外，皆需將車子停放於規定的停車場內。(六)服務中心在該營隊是一個中樞型的角色，從參與者進入營隊的登記、繳費、租借營隊用品，到餐飲、購物乃至醫療等，皆在此獲得服務。(七)提供攜帶式瓦斯爐及炊具，以供參與者自行烹飪，但需在集中的炊事場內進行，且不許生火烤肉。(八)每年的 11 月至翌年 2 月有 7 折的收費優惠，此乃因應冬季東北季風強勁，所產生的旅遊淡季，經營管理者利用較低的價格吸引參與者，提高營隊設施的使用率，以達最高的經濟效益。(九)龍門營隊很少在大眾傳播媒體進行廣告宣傳，參與者多為口耳相傳才得知該營隊，經營管理者需加強行銷的觀念與手法。(十)營隊經營管理者直接與參與者互動，提供服務也訂立規則，參與者滿足或者不甚滿足，是經營管理者對現有設

施保留與否的依歸。

上述各項龍門營隊經營管理的理念與方法，再結合既有的軟硬體設備，形成目前該營隊的運作特色。近年來，為了鼓勵青少年走出都市、親近海洋並接觸大自然，龍門營隊亦結合福隆海水浴場舉辦之貢寮國際海洋音樂祭，成立「青少年海洋活動營」、「遙控飛機營」等營隊。

#### 十四、花蓮縣壽豐鄉鯉魚潭營隊

鯉魚潭營隊現由南島民族產業有限公司經營管理（BOT 模式），全區約為 10 公頃，營隊範圍廣闊，設施也相當完善，該營隊在初期規劃時，即強調現況景觀的保存與人性化的生活機能，採用小面積的開發，保留原有樹種，經過初期的整建後，目前共有 98 座有頂無門小木屋、20 座有門小木屋，皆擁有電源、木製餐桌椅以及停車位等各自獨立的設備，並特地為身心障礙者設計 4 間無障礙浴室，不論是個人或是家庭營隊，甚至是露營休閒車都有專屬的營區。該營隊不僅將安全列為最重要的規劃原則外，更考慮到參與者對於接觸大自然的渴望，特地聘請專業人士設計觀看星星的狩獵屋，以欣賞美麗的銀河，是一處規劃相當完整的營隊。經營管理者希望除了讓營隊設施更加完善且豐富，也能夠結合鯉魚潭周邊富含自然資源與人文特色的環境，強化環境保育的概念，發展出更為多元之休閒遊憩型態，為參與者帶來美好的休閒體驗。

中華民國露營休閒車協會曾於 2005 年 10 月，在鯉魚潭營隊舉辦第 70

屆國際露營大會，參與者來自世界各地，連同國內約 1,200 人，總計逾 1,400 人，可稱為近年來台灣營隊的一大盛事。此次國際露營大會為國際性質觀光活動，相當重視環境保護，在國際交流的同時，能夠提升國際形象與地位，亦可促進國民營隊休閒風氣，並提供與國外友人交流的機會，共同體驗台灣的文化特質，達到「營隊與環境調和」的最終目標。

### 十五、台北縣坪林鄉眾多營隊

台北縣坪林鄉為高山峻嶺所環繞，獨特的河床地形，提供景觀上的視覺資源與親水性活動，現有的休閒遊憩據點，主要是沿著北勢溪或其支流兩岸所開闢的營隊，其分布情形如下：(一)合歡營隊：為坪林鄉規模最大的營隊，距坪林鄉公所約 20 分鐘路程，可容納 1,000 餘人，適合從事垂釣、戲水、游泳、划船及球類活動。(二)清溪營隊：位處北勢溪支流交會處，營隊範圍廣大。(三)粗坑口營隊：位於北宜公路由坪林至闊瀨中途，適合戲水、捉魚蝦、烤肉等。(四)磨壁潭營隊：風景最為壯麗，可容納 20 餘人。(五)鶯仔瀨之大溪地營隊：目前是私人經營管理，備有管理小屋、水電供應及盥洗設備，適合游泳、划船與野餐等。(六)山林營隊：位於逮魚岬溪最上游，由私人經營管理。(七)闊瀨營隊：童子軍闊瀨營隊位處風景優美的坪林山區，相當適合童軍活動使用，該營隊的前身為台北縣立闊瀨國小，因學區人數不斷外流，台北縣政府依照童軍活動之需求，撥款進一步整修原有校

舍，正式命名為台北縣童子軍闊瀨營隊，並撥交坪林國小代管，此即闊瀨營隊的由來。

闊瀨營隊下方為南勢溪，臨近派出所，警察可 24 小時保護營隊參與者的安全，擁有安全且舒適的營隊設施，且該營隊保有原始自然景觀，來此從事營隊活動，可紓解身心壓力。該營隊由於是學校改建而成，相關機能設施完善，再加上台北縣政府將闊瀨營隊納入坪林鄉都市發展計畫中，陸續編列相關預算實施維護，並納入整個都市計畫中，其他縣市也可將該營隊列為參考對象。在生態考慮的前提下，坪林鄉眾多營隊之經營管理者需妥善運用鄉內的自然景觀特色，與政府相關單位合作，進行管制自然遊憩活動，並創造當地居民的就業機會。

#### 十六、國內各大專院校舉辦營隊

國內各公、私立大專院校通常利用週休二日與寒、暑假期，舉辦各類型營隊，包括體育運動營、才藝營、人際關係成長營以及海外遊學營等，這些營隊的經營管理者，非以營利為目的，而是以培養營隊專業人才，並強化參與者身心發展為目標。因此，只要用心經營，創造出口碑，將能每年持續不間斷舉辦富有特色的營隊。

本研究整理國內各大專院校舉辦營隊的經營管理現況與發展及其營隊性質，如下頁之表 2-2-6 所列：

表 2-2-6 台灣各大專院校舉辦營隊的經營管理現況與發展

學校系所	營隊的經營管理現況與發展	營隊性質
國立臺灣師大體育研究與發展中心	利用週休二日假期，舉辦多項體育運動性質的營隊，不僅能夠凝聚親子之間的感情，也讓學員在運動遊戲中，排汗且釋放壓力，獲得身心的健康。營隊特色為具備體育運動優秀師資且融合親子互動，共同達到身心健康。	親子體育運動
國立嘉義大學休閒事業管理研究所	配合週休二日，以休閒農、漁業為發展主軸，開辦一系列相關性質的營隊，讓傳統農、漁業向下紮根。	社區型休閒農漁、業
國立東華大學運動與休閒系	培育營隊的規劃、領導與推廣等專業人才，並結合校方與花東地區之各種資源，於寒暑假期間，舉辦各項運動與休閒性質營隊，藉此培養優秀之營隊經營管理團隊。	花東地方運動與休閒
國立雲林科技大學休閒運動研究所	與斗六市社區合作並進行社區型健康營造，積極辦理健康與才藝性質營隊，深獲當地居民好評。	社區型健康才藝課程
國立虎尾科技大學休閒事業經營系	每學期舉辦多次戶外教學，讓學生經由營隊的規劃，將理論與實務相互結合，進而吸收多方面的知識和能力。	社區總體營造
澎湖科技大學觀光休閒系	配合澎湖縣政府推動一系列海洋生態的營隊課程，並加入觀光客的參與，可累積營隊活動相關經驗。	海洋生態訓練
國立體育學院休閒產業經營學研究所	利用學校豐富的體育資源和專業師資，舉辦動態與靜態多元性質的營隊，包括登山、泛舟、電子報製作以及媒體等營隊。	動態與靜態多元化
國立臺灣體育學院運動管理系	每年不定期與職業運動組織，合辦棒球營或籃球營等運動性質營隊，除可增進產學之間的合作，另可發掘優秀的體育專業人才。	職業運動性質
台北市立體育學院休閒運動管理系	目前藉由系上體育方面的長才，在寒、暑假開辦相關體育營或山野挑戰營，從體適能方面著手，讓青少年走出戶外。	體育運動

表 2-2-6 台灣各大專院校舉辦營隊的經營管理現況(續上頁表)

學校系所	營隊的經營管理現況與發展	營隊性質
大葉大學 休閒事業 管理系	每年寒、暑假與週休二日，常舉辦不同系列的社區性質營隊，包括體育營、音樂營及親子成長營等，而參與規劃的工作人員與輔導員，皆具備 CPR 急救證照，為國內第一所將籌辦營隊活動列為實習課程的系所，在營隊人才的培育上已建立典範。	社區發展性質
南台科大 休閒事業 管理系	結合台南縣市政府與地方產業，建立合作與諮詢平台，並接受專案委託，辦理一系列知識與體驗營隊，結合地方性的特色，有效運用經營管理方面的手法，推銷台南地方文化。	地方文化體驗
朝陽科大 休閒事業 管理系	落實向下紮根工作，定期辦理高中職休閒體驗營隊，學生可獲得規劃營隊的寶貴經驗，亦可讓中部的高中職在戶外教學多了一項選擇。	中部高中職休閒體驗

資料來源：本研究整理。

本研究整理相關文獻資料後，發現國內運動與休閒相關系所相當多，但少有常設性的營隊，研究者認為尚未有常設性營隊的系所，可安排相關的營隊課程，讓有興趣的學生參與營隊的規劃與執行，並試圖尋求社區居民的認同，而已經建立常設性營隊的系所，更需用心經營管理營隊的運作，讓營隊活動能夠盡善盡美，建立起口碑，有能力每年持續舉辦營隊，朝著永續經營的目標邁進。

本研究根據上述文獻資料與參與觀察，整理國內與營隊活動相關的組織團體，其各自的經營管理狀況，如下頁之表 2-2-7 所列：



表 2-2-7 台灣與營隊活動相關組織團體的經營管理狀況

組織團體	經營管理狀況
中國童子軍總會	主要為中國童子軍陽明山活動中心，並與各地方政府或私人企業合作，共同經營管理營隊，且不定期舉辦相關的營隊活動，創造雙贏局面。
中國童子軍教育學會	全國唯一研究童子軍教育學術的組織，台灣現行相關童子軍研究書籍或刊物，也皆出自於此學會。
台北中華基督教青年會 (台北 YMCA)	台北 YMCA 藉由縝密的培訓計畫，搭配自己所經營管理的營隊，除了可降低成本外，人員素質的提升，更是 YMCA 努力的方向。
台北基督教女青年會 (台北 YWCA)	台北 YWCA 首開風氣之先，舉辦「年輕女性國際事務培訓」，培養女性菁英。
中華民國四健會協會	擴大營隊範圍，包括組織領導、人際溝通、動植物飼養、資源保育、科學技術以及生活技能等各方面的作業，整體的經營管理層面更為寬廣。
中華民國女童軍總會	場地的出租與設施的提升，並主辦相關的營隊活動。
中華民國露營協會	以週末營隊與家庭營隊的方式，讓營隊活動成為家庭休閒活動之一。
中華民國露營休閒車協會	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.每月舉辦露營休閒車聯誼活動，每年也舉辦多次活動，各家庭可自由參加活動。</li> <li>2.提供露營休閒車業者，各類型技術與相關資料，可供參與者選購或改裝車輛時之參考。</li> <li>3.促使業者改善活動設施，並提供優惠方法。</li> <li>4.輔導會員正確使用露營休閒車，以達交通安全標準。</li> <li>5.聯繫各公、私立營隊，設立露營休閒車標準營區，以供參與者使用。</li> <li>6.定期舉辦全國性露營休閒車大會，配合政府推廣正當休閒活動，提升整體營隊品質。</li> <li>7.組團參加國外各項露營休閒車活動，彼此觀摩交流，進而促進國民外交。</li> </ol>
中國青年救國團	改變名稱與實質內容，期望以嶄新的風貌，擺脫歷史包袱，展現休閒時代的流行風。
台北市露營協會	經營管理焦點是藉由汽車營隊，直接感受戶外的大自然體驗。
金車教育基金會	堅持將休閒、教育及體驗融合在營隊中，以擴展在教室學不到的知識經驗，也訓練學員獨立與團體的生活。
青年輔導委員會	舉辦青年旅遊營隊，促進世界各地的青年互動。

表 2-2-7 台灣與營隊活動相關組織團體的經營管理狀況(續上頁表)

組織團體	經營管理發展狀況
東北角龍門營隊	1.強調整體性、專業性之經營管理。 2.注重高品質、普及化之經營取向。 3.採取人性尊重之經營管理方式。
花蓮縣壽豐鄉鯉魚潭營隊	營隊設施更加完善且豐富，並結合鯉魚潭周邊富含自然資源與人文特色的環境，強化環境保育的概念，發展出更為多元之休閒遊憩型態。
台北縣坪林鄉眾多營隊	在生態考慮的前提下，經營管理者妥善運用坪林鄉的自然景觀特色，進行有計畫的管制自然遊憩活動，並創造當地居民的就業機會。
國內各大專院校舉辦營隊	各有其發展的營隊性質，且皆非以營利為目的，而是以培養營隊活動專業人才，並強化參與者身心發展為目標。因此，只要用心經營，創造出口碑，將能每年持續不間斷舉辦各項營隊。

資料來源：本研究整理。

研究者根據台灣與營隊活動相關的組織團體發展狀況，整理國內營隊經營管理現況，主要有 9 項特別之處，如下表 2-2-8 所列：

表 2-2-8 台灣營隊經營管理的 9 項現況

內 容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 營隊活動是週休二日與寒、暑假眾多休閒活動之一。</li> <li>2. 暑期夏令營最為盛行。</li> <li>3. 瞭解營隊風險管理和雨天備案的重要性。</li> <li>4. 大多具備腹地廣大的營隊。</li> <li>5. 營隊活動天數多為3天2夜，較少為期2週以上的營隊。</li> <li>6. 少有能夠持續每年舉辦活動的營隊。</li> <li>7. 近年來以海外遊學營與親子才藝營為主。</li> <li>8. 缺乏專門處理營隊事務的保險公司。</li> <li>9. 無完整的營隊評估模式可供依循。</li> </ol>
-----	--

資料來源：本研究整理。

另外，本研究根據陳盛雄（2004）提及從西元 1950 年至 2002 年的「現代台灣營隊活動發展之影響因素」，研究者依文獻資料，再延續整理西元 2003 年至 2005 年的統計數據（粗體字），相關資料呈現於下頁之表 2-2-9：

表 2-2-9 現代台灣營隊活動發展之影響因素

年度	人口(人)	國民所得 (US\$)	教育休閒 支出(%)	年工作時 間(小時)	自用車 (客車小貨車數)	農業人口 (%)
1950	7,554,399				3,916	
1955	9,007,643	203	5.4			
1960	10,792,202	154	5.4			
1965	12,628,348	217	5.8		18,145	
1970	14,675,964	389	6.7			
1975	16,149,702	964	8.3	2,550	188,865	
1980	17,805,067	2,344	9.0	2,490	562,030	
1985	19,258,053	3,297	13.1	2,383	1,196,650	
1990	20,352,966	7,954	15.2	2,306	2,798,559	12.9
1995	21,304,181	11,527	17.3	2,293	4,782,805	10.12
2000	22,276,672	12,916	18.3	2,282	5,369,180	8.6
2001	22,405,568	11,970	18.4	2,336	5,501,114	7.54
2002	22,453,080	11,780	19.0	2,321	5,909,000	7.50
<b>2003</b>	<b>22,534,761</b>	<b>11,972</b>	<b>20.1</b>	<b>2,327</b>	<b>6,120,662</b>	<b>7.27</b>
<b>2004</b>	<b>22,615,307</b>	<b>12,851</b>	<b>20.6</b>	<b>2,347</b>	<b>6,389,000</b>	<b>6.56</b>
<b>2005</b>	<b>22,689,774</b>	<b>13,619</b>	<b>22.7</b>	<b>2,338</b>	<b>6,614,799</b>	<b>5.95</b>

資料來源：本研究整理自陳盛雄（2004）。現代台灣露營活動的變遷與營隊的地理位置關係研究（頁33）。未出版碩士論文，日本東京農業大學，東京。

由上表 2-2-9 現代台灣營隊活動發展之影響因素中，可發現國人第一級產業中農業人口已降低，第三級產業的教育休閒支出則隨著國民所得愈來愈高，自用車數也逐漸提升。在工作時間穩定下，休閒時間愈趨增加，社會大眾亦更加注重休閒活動的品質，而營隊的經營管理勢必也相形重要。

研究者根據陳盛雄（2004）所設計之現代台灣營隊文化的變遷相關因素分析圖，整理如下頁之表 2-2-10：

表 2-2-10 現代台灣營隊文化的變遷相關因素分析

西元	政治與政策要素	營隊活動的變遷	營區的變遷	社會經濟要因
1950			教育與訓練營區的建設	農政改革
1951	童軍教育的正規課程化			
1952	中國青年反共救國團成立			
1955	師範大學童軍教育學科設置			
1950~1959		教育與訓練營隊草創期		
1965				營隊器材公司成立
1960~1969		教育與訓練營隊發展期		
1970		團體與育樂營隊萌芽期		
1980		兒童夏令營隊成長期	營區明確化	
1981				營隊主導期與國家公園成立
1970~1987		教育與訓練營隊衰退期		
1988		家庭與汽車營隊發展期	海濱型營區的建設(營區逐漸定型)	國民所得與自用車增加,勞工工時縮短
1990	行政院指示加強童軍教育	教育與訓練營隊再重視期		
1992			學校型營區的建設	休閒農業的補助辦法公布
1994	加強童軍教育3年計畫案		農場型營區的建設	
1997	教育改革			

資料來源：本研究整理自陳盛雄(2004)。現代台灣露營活動的變遷與營隊的地理位置關係研究(頁61)。未出版碩士論文，日本東京農業大學，東京。

日本學者吉田章（2004）研究，指出現代台灣社會的營隊文化特徵與日本相似，主要有以下 5 點：

### 一、都市化 (metropolitan effects)

國內青少年主要聚集在城市鬧區，人口過度集中易產生事端，且傾向於崇尚物質享受的消費型社會，這種演變違反自然樸實的原始社會型態。

### 二、文明化 (modern civilization)

早期的營隊強調就地取材，使用當地現有資源，以環保心態享受營隊活動的樂趣，然而文明的發展，科技日新月異，許多營隊設備應運而生，例如有配備齊全的露營休閒車，車上設施包括廚房、盥洗室及電視等，各項民生用品應有盡有，所以可看到父親在營隊使用電腦上網、母親拿著手機聊天、小孩窩在露營休閒車上看球賽實況轉播等另類畫面，等於是把家搬到戶外營隊，若在車上附設的廚房烹煮食物，也會產生許多垃圾與油煙，造成環境的汙染。研究者認為營隊活動文明化，的確帶來許多便利，但無形中也偏離營隊追求自然體驗的基本原則，甚至破壞當地的自然生態，已違背「生態營隊」的發展方向。

### 三、系統化 (systematization) 與機械化 (automated mechanization)

系統化的制度流程，讓大家的思路逐漸僵化，也喪失了原創性，而自動化設備林立，勞力性質的工作也逐漸被機械所取代。以正面的角度來看，

大家可以有較多時間從事休閒活動，不需耗費太多心力在勞力密集的工

作，但另一方面，也將失去親手去做（Do It Yourself，簡稱 DIY）的樂趣與成就感，這是相當可惜之處。

#### 四、資訊化 (information technology effects)

張少熙（2000）提及台灣現今的青少年最常從事的休閒活動是看電視、打電動遊戲、上網、使用手機聊天以及信用卡購物等，這些資訊化帶來的產品，阻礙青少年親近大自然。長期待在室內不從事自然體驗的休閒活動，不僅身心不健康，也缺乏與他人互動的機會，更遑論能夠擁有快樂的人生，尤其是信用卡購物，迫使卡奴為了還債而走上絕路，衍生出許多社會問題。因此，參與強調自然體驗的營隊，可讓青少年享受較為健康的休閒活動。

#### 五、個人化 (individualization)

台灣的生育率逐年降低，家庭結構也跟著改變，形成核心家庭化的現象，大家愈來愈重視自己個人的發展，忽視公眾利益，是故學習如何關心與照顧他人，將會是一項重要的課題，而營隊參與者接觸來自於四面八方的朋友，從中可學習人際關係的互動與團隊合作的精神。

參與營隊是目前台灣地區戶外休閒活動中常見的項目之一，主要原因是國人希望能在休閒時間，於戶外獲得不同的生活體驗，能夠置身於大自然中，體會人與自然之間的密切關係，解除平常忙碌生活中的緊張與壓迫感，暫時舒緩身心，藉著欣賞自然界無窮的景色變化，追求一種自我實現與思慮澄清，達到淨化自我的境界，營隊活動也常連結其他相關休閒活動，

形成一個遊憩網（曹正、李瑞瓊，1989）。因此，採用營隊活動的方式，國人可以隨心所欲呼吸野外清新的空氣，體驗自然中許多有趣的事物，不論我們走到哪裡，都可將營隊視為一個基地，從事營隊周邊的深度旅遊，享受自我的休閒體驗。

### 第三節 非營利性組織經營與管理

鄭欽明（2002）認為整個社會可藉由非營利性組織匯集資源的特性，以彌補社會福利資源分配不均問題，進而促進整體社會福祉，且隨著非營利性組織的興起，相關課題的討論與學術研究也有日益發展的趨勢。

官有垣（2002）提及非營利性組織之名稱與定義眾說紛紜難有定論，最先是「第三部門」（the third sector）出現，後續有「志願部門」、「獨立部門」以及「慈善團體」等名稱。官有垣（2002）說明非營利性組織既非政府機構，也不是私人企業，它是以公眾利益為目標，社會服務為使命，且不以營利為目的之民間組織，介於政府部門與營利性組織間，提供社會大眾公共財，雖然為了增加組織的收益，也從事營利性的活動，但與營利性組織的不同之處，在於非營利性組織將其收益轉為提供服務給社會大眾，而非利益的分配。

本研究歸納上述文獻的重要概念，整理鄭丁旺、王國樑、張美玲、孫瑞雲（2002）的定義，瞭解非營利性組織大致為：「不以營利為主要目的，經營所得之利潤需以社會大眾的利益做分配運用，經營成果亦不分配給私

人，而是以公共服務為使命，並享有免稅資格之民間獨立性組織。」

“Y”CAMPS是由基金會所成立，它是一個非政府且非營利，具有正式結構的民間組織，結合許多志願人士組成的自我管理團隊，且組織不以營利為目的，也不為自身的成員謀利，而是以公共利益為服務原則，其獲取的利潤皆使用在營隊本身，為一非營利性組織的營隊。

運動與休閒組織的營運，在於運用經營管理的概念，能夠設計出多元且獨特的服務內容，透過訓練有素的員工，將服務品質傳達給顧客以滿足其需求，其範疇包含活動的規劃設計、行銷策略的擬定、人員的領導與訓練、各部門之間的溝通與協調、經費的統籌與運用、各項相關計畫的評估以及執行與考核等（程紹同、方信淵、洪嘉文、廖俊儒、謝一睿，2002）。

司徒達賢（1999）認為非營利性組織亦需行銷、人力資源管理及財源開發方面的策略，才能將使命和目標轉化成具體的表現。對於非營利性質的運動與休閒組織來說，主要是生產無形產品，例如運動與休閒服務、參與者的體驗度以及大眾需求滿意度等，其績效很難用精確的經濟項目來衡量。

鄭欽明（2002）提到非營利性組織與企業或政府相較，最大的特性在於非營利性組織的類型眾多且複雜，可稱是包羅萬象。過去的研究大多是借用企業管理的相關理論，從營利性組織角度來探討非營利性組織的管理，這樣的缺點是無法將非營利性組織的組成要素與運作特性突顯出來，而且局部的分析經常會忽略組織中互動的重要性。事實上，非營利性組織



同樣需要有效之經營管理，可惜若干發展於營利性組織的管理控制方法與技術，並無法直接應用在非營利性組織，因此造成管理上的一大問題。本研究認為有需要將過去個別分開探討的功能主題整合在一起，並從非營利性組織的角度，利用一個系統性的架構，分析說明個別要素的含意與彼此的互動關係，以期更深入瞭解非營利性組織在經營管理上的內容。因此，本研究使用專為探討非營利性組織經營管理，所發展而出的CORPS模式，加以瞭解“Y”CAMPS的經營管理內涵，分別整理如下所列4項內容：

#### 一、CORPS模式的內涵

所謂「CORPS」原意為軍團，是指共同工作與活動的一群人，司徒達賢（1999）認為這與非營利性組織的概念相當接近，這5個縮寫字母分別代表非營利性組織運作中的5項重要因素，在管理上都有必須注意的地方，每一項都有其面對的環境變化與機會，而彼此之間的互動配合，也是非營利性組織經營管理上的重要課題，這5項重要因素分別為：

C：Clients，服務之對象。

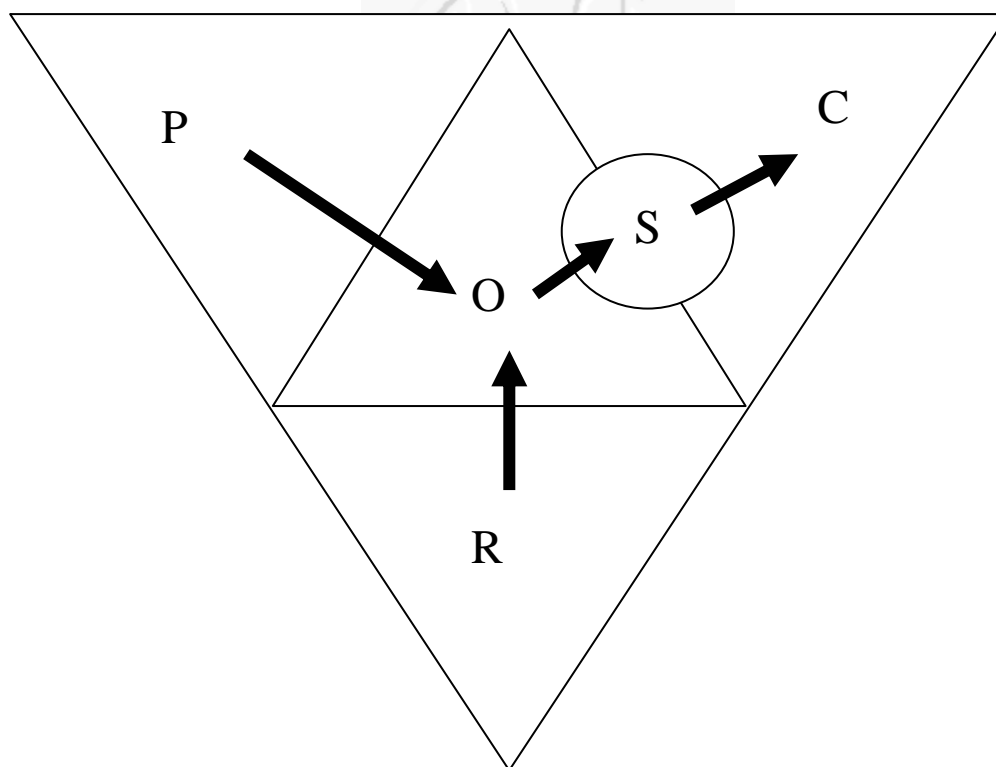
O：Operations，創造價值之業務運作，含規劃與組織。

R：Resources，財力與物力資源，含資源提供者。

P：Participants，人力資源，含專業人員。

S：Services，所創造或提供之服務。

CORPS模式的概念圖如下頁圖2-3-1所示：



**圖2-3-1 非營利性組織經營管理CORPS模式**

資料來源：司徒達賢（1999）。*非營利組織的經營管理*（頁3-15）。台北：天下文化。

## 二、CORPS 模式的運作程序

CORPS模式中5個要素之間的互動過程，即為非營利性組織的運作程序，也就是結合人力資源 (Participants)、財力資源與物力資源 (Resources)，經營某些有組織的活動 (Operations)，創造出有價值的服務 (Services)，以服務某些社群 (Client)。

人力資源 (P) 包含受薪的專職人員與不支薪的志工，這些人基於對組織理念的認同而參與組織的運作與服務；財務資源與物力資源 (R) 可能來自社會大眾的支持，或由特定團體提供，擁有這些資源才能確保非營利性組織的正常運作；非營利性組織的活動 (O) 是將組織的使命、理念及策略，

經由成功的規劃、執行以及控制，對服務對象產生實質作用；它所提供的服務 (S) 是對人的照顧、價值觀念的灌輸，也或者是人們身心靈的改造；其服務的對象 (C) 為特定的對象或是整個社會大眾，希望經由非營利性組織的努力使大家擁有更幸福快樂的生活。在非營利性組織中，於CORPS之上，尚有一決策核心 (Decision Core, 簡稱DC) 這是整個組織決策的主體，也是整個組織運作的權責所在，它能決定CORPS模式的運作，負責界定使命、制訂策略以及執行實際的經營管理工作。“Y”CAMPS的執行長即為該營隊的DC (最高決策者)。

### 三、非營利性組織的使命

Drucker (1990, 1998) 指出非營利性組織的經營管理主要是靠使命 (mission)。使命為非營利性組織最重要的構成因素，是組織為何存在的基本理由，也是最後想要達成的結果，非營利性組織之存在不是為了利潤，而是為了理想，因此使命尤其重要。所謂「使命」指的是組織創設與存在的目的，對非營利性組織具有高度關鍵性，它的基本句型是「為某些 Clients，提供某些 Service。」一個好的使命必須要明確、有重點，並具有指導行動的意義。

使命中提供服務的共同特性是維護社會價值、提供社會服務、啟發觀念、改變行為以及提升人的身心品質，而服務對象則依機構性質，可能是某類弱勢族群、某些需要幫助者，或是一群具有特定身分的人 (鄭欽明，



2002)。

#### 四、非營利性組織的策略

非營利性組織在制訂策略時，必須重視「C、O、R、P、S」5項之平衡，以平均分配資源與權力，才不致使整個組織運作失衡，除此之外，所有的非營利性組織皆重視競爭對組織生存的影響與正面的意義。它的競爭通常來自服務對象 (C)、參與人員 (P) 與資源 (R) 3方面，能夠獲得服務對象之認同是其存在的基本價值，參與人員的素質對服務品質與組織成敗有決定性的影響，而各項財務與物力資源的投入，更是非營利性組織能夠維持運作的基本條件。

鄭欽明 (2002) 認為CORPS模式的特色，在於提供一個統合的架構，讓研究者可以先藉由描述非營利性組織的形貌，快速瞭解組織現況，然後根據各項要素之間的基本運作邏輯，檢視它是否有明確的使命、正確的策略與合理的運作方式。

非營利性組織CORPS模式所反映出的經營管理特色，將形成重要的管理課題，並對其未來的發展策略有重要的管理意涵，而國內近幾年以CORPS模式為理論分析結構的博、碩士論文，主要是以台灣農會、中華企業資源規劃學會以及企業文教基金會等非營利性組織為主，沒有特別針對營隊加以探討的論文。因此，本研究將以CORPS模式為研究架構之一，探討“Y”CAMPS的經營管理。

本研究在文獻分析的過程當中，發現國內近5年來以CORPS模式為研究架構的博、碩士論文頗多，研究者從中挑選與本研究對象較為相關的著作共10篇，如下表2-3-1所列：

**表2-3-1 台灣近5年以CORPS模式為研究架構的論文**

國內學者	年代	博、碩士論文題目
張榮農	2005	非營利組織策略合作之研究—以台灣農會為例
黃桂蘭	2004	非營利組織CORPS模式在國民中學總務處應用之研究
黃枝興	2004	台灣戰後社會變遷與休閒運動之發展(1945-2003)
陳淑芬	2004	非營利組織之職業專業認證制度運作模式研究—以中華企業資源規劃學會為例
蒼開強	2004	組織氣候與工作滿足之探討—以中國青年救國團為例
張凱翔	2004	非營利組織e化模型及其績效影響之研究
湯谷明	2004	全國性非營利組織在生態旅遊的角色研究
鄭欽明	2002	專業型非營利組織管理之研究—以雅文基金會為例
高家斌	2001	非營利組織市場導向與組織績效之研究—以企業文教基金會為例
陳川正	2000	非營利組織的「認同」管理—以基督教的「細胞小組模式」等教會為例

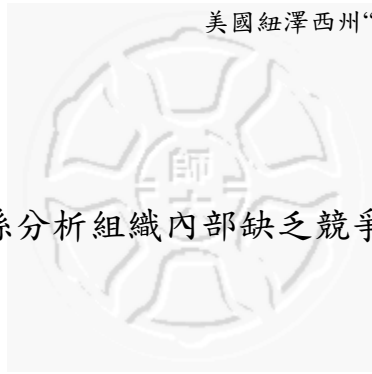
資料來源：本研究整理。

本研究主要是探討“Y”CAMPS的經營管理，研究者透過非營利性組織的經營管理模式（CORPS模式），並結合環境分析工具（SWOT分析），最後再統合這兩項研究架構，歸納出該營隊的成功經營管理之道，以供國內營隊營運時之參考，期盼研究結果能有助於營隊等相關產業之整體發展。

#### 第四節 環境分析工具（SWOT分析）

許士軍（2001）說明分析組織優勢、劣勢、機會以及威脅的過程，合稱「SWOT分析」，分別敘述如下列4項：

（一）優勢（Strength）：係分析組織內部競爭力之所在及其可用資源，管理者



需運用優勢。

(二)劣勢 (Weakness)：係分析組織內部缺乏競爭力的缺失與問題所在，管理者需改善優勢。

(三)機會 (Opportunity)：係分析外部環境中有利於該組織經營活動的機會，管理者需獲取機會。

(四)威脅 (Threat)：係分析外部環境中不利於該組織經營活動的機會，管理者需避免威脅。

利用上述4項分析項目，形成SWOT分析矩陣，進行策略組合分析，如下表2-4-1所示：

下表2-4-1所示：

**表2-4-1 SWOT分析矩陣**

	內部環境	S (優勢)	W (劣勢)
外部環境			
O (機會)		<u>SO策略</u> 運用優勢 獲取機會	<u>WO策略</u> 改善劣勢 獲取機會
T (威脅)		<u>ST策略</u> 運用優勢 避免威脅	<u>WT策略</u> 改善劣勢 避免威脅

資料來源：參考許士軍 (2001)。許士軍為你讀管理好書 (頁8-12)。台北：天下文化。

國內以SWOT分析為研究架構的博、碩士論文數量頗豐，研究者整理台灣近3年與本研究較為相關的著作共10篇，如下頁之表2-4-2所列，而針對營隊經營管理加以探討的論文卻不多。因此，本研究以SWOT分析，做為探討“Y”CAMPS經營管理的另一項研究架構。

表2-4-2 台灣近3年以SWOT分析為研究架構的論文

國內學者	年代	博、碩士論文題目
葉偉助	2005	以 SWOT 分析體育用品製造業發展之研究—以球拍產業為例
吳國銑	2005	花蓮縣立運動公園經營管理策略研究
高玉美	2005	當代宗教傳播之個案研究—以佛衛慈悲台為例
曾榮華	2005	鑄造業之多國SWOT策略分析研究
施慶塗	2005	台灣健身器材產業競爭優勢之探討—以期美公司為例
戴正道	2005	行政院客家委員會組織再造之研究
雷榆生	2004	組織變遷之研究
李國義	2004	改制之技術學院和科技大學競爭策略建構之研究
黃靖原	2003	公共服務事業公司化的組織經濟分析—以台北捷運公司為例
孫國強	2003	非營利組織經營管理之轉型策略—救國團青(少)年服務事業之探討

資料來源：本研究整理。

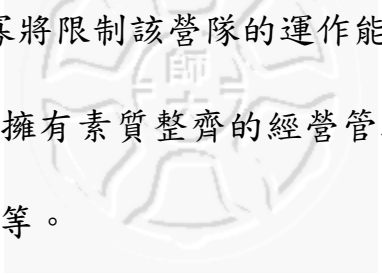
本節以SWOT分析探討“Y”CAMPS所面臨的內、外部環境。茲將分析架構敘述如下列4點：

### 一、界定組織宗旨

確立“Y”CAMPS的營運基礎內容及其發展方向，對於組織宗旨的陳述可以呈現出該營隊的基本理念。“Y”CAMPS成立初期為宗教運動，主要是希望猶太教教徒皆能擁有強壯的身體，之後逐漸轉型為非營利性質的營隊，希望能夠吸引世界各地的參與者，共同進行營隊活動。

### 二、內部環境

分析“Y”CAMPS內部資源和運作方式，以瞭解該營隊內部的優勢與劣勢。孫國強（2003）說明內部環境分析，主要是瞭解組織的內部資源，包含人力、物力以及長期累積的形象等，並利用外部環境分析的機會，以因應外部環境的威脅。“Y”CAMPS內部環境分析主要項目如下列3項所述：

- 
- (一)現有資源：資源的多寡將限制該營隊的運作能力，是故必須明確掌握相關資源。“Y”CAMPS擁有素質整齊的經營管理團隊、嚴謹的招募制度以及獨立的財務制度等。
- (二)定位特性：該營隊近90年的營運經驗，其教育、服務及公益的非營利性質屬性，已深植於社會大眾的腦海中。
- (三)組織系統：該營隊組織運作機能完善，組織環境相當成熟，服務的理念已是各成員的共同價值。

### 三、外部環境

藉由社會整體經濟環境、政府法規以及非營利性組織等外在環境變數，瞭解該營隊外部的機會與威脅。孫國強（2003）認為透過外部環境分析，可以發現哪些因素會給組織當前的目標帶來機會和威脅。“Y”CAMPS的外部環境可區分為社會大眾、其他非營利性組織、企業、網路與媒體及政府，將分述如下：

- (一)社會大眾：由於人口成長和經濟發展，導致社會結構與價值觀改變，社會大眾愈趨重視休閒活動的品質，是故需投入更多社會資源，以滿足不同族群對於休閒的需求。
- (二)其他非營利性組織：為了因應競爭環境，必須分析競爭者，這些競爭者主要為提供青少年諮商服務的政府與教育部門。非營利性組織目的雖然在達成社會公益，但其他非營利性組織，會競逐有限的社會資源，而競



爭也會吸引社會大眾關注，有助於理念的推廣。

(三)企業：“Y”CAMPS各管理部門會遭遇不同的競爭者，包括遊樂園、美國州政府旅遊機構或民營旅行事業等。該營隊主要的經費來源為學員學費，較缺乏企業贊助，因此面臨相關產業，勢必會形成競爭關係。

(四)網路與媒體：網路與媒體是非營利性組織推廣理念至目標群眾的重要工具，該營隊主要是透過網路、宣傳短片、電話以及口碑等方式，讓大家瞭解活動相關訊息。

(五)政府：“Y”CAMPS經美國紐澤西州政府核准立案，確定其法定地位，為公開合法運作的組織。

四、透過內部與外部環境分析，與該營隊的使命相互結合，做為未來營運發展之參考。

根據本章各節的文獻探討內容，本研究歸納第貳章小結，如下表2-4-3：

**表 2-4-3 第貳章小結**

文獻 相異點	國內與營隊相關的論文	本研究
研究對象	學員的休閒體驗等	以經營管理觀點深入探討
研究立場	偏重探討學員的休閒體驗及參與者的整體休閒效益	針對經營管理，藉由 CORPS 模式與 SWOT 分析加以探討
研究方法	大多為量化研究	質性研究

資料來源：本研究整理。

本研究整理國內與營隊相關的論文，包括陳麗敏（2005）建構一套適合我國組織型露營課程領導人員之證照模式，以做為政府與相關單位規劃與實施之參考、陳冠宏（2003）研究遊客對龍門露營區遊憩活動體驗、洪

煌佳（2001）探討參加突破休閒活動夏令營對學生的休閒效益成效、巫慧萍（2001）瞭解台北市中小學體育育樂營實施現況與阻礙因素，並比較不同背景變項之體育育樂營，承辦人員在阻礙因素的差異、陳士彥（1997）研究東北角海岸龍門露營區的遊憩活動等。發現上述國內營隊先進所撰寫的論文多為量化研究，主要是測量評估學員參與營隊活動的「體驗」、「滿意度」以及「休閒效益」等，甚少提及營隊的經營管理。本研究認為探討學員的休閒效益屬於心理層面，在許多研究變項中，固然有其參考價值，但事實上若學員在營隊活動期間，沒有受傷或被同伴欺負等不好的回憶，基本上其體驗與滿意度等量化結果，應可預先被測知結果。

台灣目前以CORPS模式與SWOT分析為研究架構的博、碩士論文為數繁多，但針對營隊經營管理加以探討的著作卻付之闕如。因此，本研究透過質性研究，以非營利性組織經營管理的角度探討該營隊，並統合SWOT分析，瞭解“Y”CAMPS的營運過程及其未來的發展方向，最後歸納出研究結果，提出可行性策略，以供國內的營隊參考。