

第壹章 緒論

管理學大師Drucker (1989, 2005) 認為組織的成功經營，需靠組織的健全發展與有效的經營管理。西元 1800 年初是營隊組織化開始的年代，1930 年可謂轉型期，由多樣化有組織的營隊開創一條道路，讓轉型後的學校所舉辦的營隊，更易為專業教育人員與大眾接受（周儒、呂建政，2001）。而台灣的營隊隨著社會環境的歷史變遷，已逐漸重視其經營管理層面（呂建政、顏妙桂、蔡居澤，1998）。因此，本研究探討美國優質營隊的營運內容，以瞭解其經營管理模式與發展狀況，期使能將該營隊的成功經驗引進台灣，以供國內營隊與相關產業參考。

第一節 研究背景與動機

韓國學者元亨重（2004）提到過去大多數的人對休閒的認知，是將它視為補償工作疲憊身心的一種手段，然而現代人認為休閒是一種追求愉悅與享受的過程，休閒本身就是從事休閒活動目的，也就是為了休閒而休閒，所以最能夠體驗休閒在於自己本身。休閒的概念中，最重要的就是所參與的休閒活動是被社會大眾、主流價值觀所認同，當個人選擇參與這樣的休閒時，也同時學習社會所認可的態度、價值觀與行為模式，也就是說休閒接受整個社會的價值，亦含有傳達社會價值的功能，休閒對社會與個人發展皆有正面的效益。

生活重心在工作的時代已經過去，尤其是台灣實施了幾年的週休二日

制度後，國人愈來愈講求身心均衡的生活（包括工作、休閒以及學習等幾個要素），而日常生活制度改變與身心均衡的生活氛圍，也使得休閒已漸漸成為了生活的重心。隨著台灣經濟的發展，國人生活所得與教育水準普遍提高，在生育率逐漸降低，子女人數愈來愈少的狀況下，父母望子成龍的心態，往往導致孩子產生無形的壓力。因此，鼓勵自然體驗機會不足的青年，踴躍參與自然體驗的活動，試圖創造青少年新的發展空間，期待能夠育成身心皆健康的青少年，而長期處於都市叢林中的居民，因沒有足夠的時間與空間舒展身心，所以也容易產生壓力，並造成如憂鬱症、失眠等文明病，這些問題皆需有所改善。Kelly (1995, 2001) 說明休閒活動不僅含有娛樂與休息的功能，更可紓解身心壓力，達到身心方面的健康。陳士彥 (1997) 提及在眾多休閒活動中，參與營隊所舉辦的活動是選擇一個安全、寧靜的地方，參與者能在營隊中徜徉於山水間，有效釋放壓力，既不用擔心頻頻更換風景點所帶來的舟車勞頓，又可免去待在時下有著太多人工修飾的遊樂場所，的確有其特別的吸引力。

Cornell (1986, 1994) 認為選擇合適的營隊，具有擴大視野、學習文化差異以及建立友誼的機會，而且參與營隊的經驗是在學校教育外，另一種完全不同的生活體驗。青少年未來將面臨諸多國際之間的挑戰，參與國際性質的營隊，不僅能夠與世界接軌，增加競爭的實力，亦可增廣見聞、提升語言能力，是培養國際觀的方法之一。本研究的研究對象美國紐澤西州

“Y”CAMPS 營隊 New Jersey YMHA-YWHA CAMPS (以下簡稱“Y”CAMPS) 創始於 1920 年，至今已有 86 年的歷史，每年仍持續不斷地維持營運。美國露營協會 (American Camping Association, 簡稱ACA) 各項的評比結果，該營隊皆能獲得A以上的優良等級，其內部所提供的訓練與安全措施均符合營隊專業水準，工作人員所考取的證照為美國州政府直接發放，證照資格在全世界皆為認可，且課程設計融入不同國家的文化，每年皆能吸引世界各地的參與者前來該營隊。由此可知，“Y”CAMPS是一個值得深入探討的優質營隊，經營管理團隊在營隊的規劃與執行上有相當完善的經營管理模式，可提供我國營隊舉辦活動之參考。

本研究經由整理相關文獻後，發現國內近幾年的營隊，主要是以海外遊學營與親子才藝營為主，活動內容較缺乏大自然體驗課程，且少有能夠持續每年不間斷舉辦活動的營隊。陳冠宏 (2003) 曾評估位於東北角海岸國家風景區內的「龍門營隊」為目前國內可容納參與者人數最多的營隊，其腹地範圍廣大，是台灣最具開發潛力的營隊之一，然而研究結果顯示該營隊參與者滿意度並不高，主因是無完善且統一的經營管理制度，整體營運仍有很大的進步空間，在此背景下，因而興起探究改善國內營隊經營管理之初步動機。

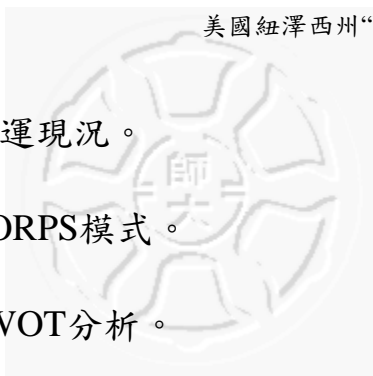
“Y”CAMPS為一非營利性組織 (Non-Profit Organization, 簡稱NPO) 性質的營隊，Drucker (1990, 1998) 認為非營利性組織要向營利性組織學習，

做有績效的經營管理；營利性組織也要向非營利性組織學習，做有使命的管理，是故缺乏經營管理是非營利性組織無法推展其使命的最大限制。另外，台灣有關非營利性組織的研究較缺乏探討整體性的經營管理模式，且以此模式為研究架構探討營隊的論文也付之闕如，鄭欽明（2002）認為原因可能是缺乏一個統合的觀念架構來涵蓋如此複雜的概念。因此，本研究運用司徒達賢（1999）提及專為非營利性組織經營管理所發展出的「CORPS 模式」，並結合環境分析工具「SWOT分析」為研究架構，以“Y”CAMPS為研究對象深入探討，配合研究者曾於2004年7月至9月參與該營隊之實務經驗，藉由論文質性研究個案分析的寫作程序，蒐集與回顧該營隊的營運狀況、非營利性組織的經營管理模式以及台灣營隊經營管理現況與發展等相關文獻，經由文獻分析及參與觀察，歸納出有意義的結論並提出建議，能夠藉由他山之石，提出可行性策略，將“Y”CAMPS成功的經營管理之道引進台灣，以供國內從事營隊或相關產業的先進參考，同時亦讓該營隊瞭解其經營管理的現況與未來發展方向，此乃本研究的動機之二。

第二節 研究目的與問題

本研究透過對“Y”CAMPS的個案分析，整理國、內外相關理論與文獻，並運用「CORPS模式」與「SWOT分析」為研究架構，進行論文質性研究，深入探討該營隊的經營管理，最後歸納出有價值的研究結果以供參考。

依上一節所述研究背景與動機，本研究之研究目的如下列四點：



- 一、探討“Y”CAMPS的營運現況。
- 二、分析“Y”CAMPS的CORPS模式。
- 三、進行“Y”CAMPS的SWOT分析。
- 四、提出“Y”CAMPS的成功經驗，以供台灣從事營隊或相關產業先進參考。

根據上述研究目的，本研究提出研究問題如下：

- 一、“Y”CAMPS的現況分析為何？
- 二、“Y”CAMPS的CORPS模式是什麼？
- 三、“Y”CAMPS的SWOT分析結果有哪些？
- 四、“Y”CAMPS有何成功經營管理之道，可供台灣的營隊或相關產業參考？

第三節 研究的重要性

非營利性組織如何有效地利用各類資源而不致形成浪費，關係到組織的經營管理能力，司徒達賢（1999）指出非營利性組織若對理想有所承諾，就必須將理想的達成度化為績效指標，然後借重管理觀念與方法，結合人力、物力，方能有效達成理想中的境界，且非營利性組織的服務對象、作業方式、財力與物力資源、參與的工作人員以及其所提供的服務，每一項在管理上都有需要注意的地方，它們彼此之間的互動與配合，也是經營管理上的重要課題。

許士軍（2001）認為非營利性組織提供許多重要的社會服務，其效能與效率對於社會及其成員之福祉與生活品質影響甚大，國內尚未將現代企

業管理觀念融入非營利性組織中，如業務推廣缺乏行銷觀念、資金管理缺乏有效的財務規劃等，而且隨著國人生活水準提高，社會大眾對非營利性組織所要達到的經營績效與顧客滿意度的期望也隨之增加，是故如何加強它的管理效能，實不能等閒視之。

鄭欽明（2002）試圖進一步探討非營利性組織的經營管理現況，從國內的博、碩士論文資料庫中，瞭解目前的研究重點與結論，根據其檢索的結果顯示，國內有關非營利性組織之研究篇數雖不少，但議題多為行銷管理、人力資源管理、組織認同與相關政策檢討等內容，且研究對象是以宗教、學術或提供一般性的社會服務與辦理慈善活動者為主，缺乏從整體的角度探討其經營管理模式。

由上述各學者所提出的論點，顯示出非營利性組織需要透過專業的經營管理手段，能夠重視使命、目標與績效，才能維持其永續經營。因此，本研究認為有需要將過去個別分開探討的主題整合在一起，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，藉由深入探討非營利性組織性質的營隊“Y”CAMPS，瞭解其經營管理模式，再結合該營隊的內、外部環境分析，歸納出研究結果，提出可行性策略，以供台灣營隊組織團體與“Y”CAMPS本身做為參考。

第四節 研究範圍

一、研究對象

以美國紐澤西州“Y”CAMPS營隊為探討的個案，為了因應不同需求之學員，共設置7個營區，各營區設施完備，以安全為第一考量，符合國際露營總會（Federation International de Camping et de Caravanning，簡稱FICC）的標準，並提供多項課程活動，讓參與該營隊的學員有所選擇。“Y”CAMPS是一個全方位服務的組織，它也為家庭成員與猶太人舉辦很多週休二日的活動，而該營隊的7個營區，其營運過程是相互合作與彼此協調。本研究藉由探討“Y”CAMPS經營管理團隊，瞭解該營隊運作模式，進而獲得成功經營管理之道。

二、研究時間

本研究時間為2004年7月至2006年5月，主要是探討“Y”CAMPS 2004年與2005年暑期營隊之營運狀況，並持續進行相關文獻的蒐集、觀察以及整理。

三、研究方法

採用質性研究個案分析的方式，進行資料的處理與分析。

第五節 研究限制

一、個案分析法係針對個案做高度深入的分析，對於大樣本所能享有的統計推論能力無法兼顧（外部效度的限制）。本研究屬個案研究，因國情與場地等不同，研究成果運用至台灣時，部分內容仍需斟酌調整。

二、不同性質的營隊在經營管理層面有其相異的對應環境，而美國各州每

年皆有為數眾多的營隊在同期間舉辦，本研究只以“Y”CAMPS做個案介紹，研究成果無法概括至全美國的營隊。

第六節 名詞釋義

一、營隊

陳盛雄（2004）說明「營隊」為一項進行中的活動，包括人、事、物等，是動詞的性質，而「露營活動」則是一個較偏於名詞性質的活動。陳士彥（1997）將露營活動定義為人類為滿足生理上、社會上及文化上的需求，於自由時間內，脫離日常生活圈，利用暫時性的帳篷為住宿地所展開的休閒活動，它和其他休閒活動最大的區別在居住環境與生活方式的不同。“Y”CAMPS並非於戶外搭建帳篷做暫時性的居住，而是住宿於固定的小木屋，並在此空間從事多項動態的活動，因此本研究認為“Y”CAMPS屬於「營隊」。

二、“Y”CAMPS

江明修（1994）對於非營利性組織領導行為的研究，提到它是不以營利為目的之組織，雖然有時收益可能支出，而產生利潤餘額，但其最終目的並不是在追求利潤。陳麗敏（2005）說明「組織型露營」之營隊是在自然環境中，經由訓練合格的工作人員設計符合學員需求的課程，活動內容富含教育性與遊憩性，提供學員持續性、創造性及啟發性之團體生活體驗，幫助個人瞭解自我存在的意義及價值，使其在德、智、體、群、美五育皆

能均衡發展，成為一位良好公民，且組織型露營的營隊通常是為7至16歲的青少年所設立，包含4項基本要素：(一)主要場所。(二)在戶外環境中，所有的課程是透過營隊生活中一切經驗或活動總合而成。(三)著重團體生活經驗。(四)工作人員需為受訓合格者。

“Y”CAMPS 是由 YMHA 與 YWHA 基金會所成立，它是一個非政府且非營利性的組織，為一個獨立的部門，具有公共服務的特性，而且不以營利為目的，其獲取的利潤大部分都投資在營隊本身，該營隊亦符合組織型露營之營隊四項基本要素。因此，根據上述學者的定義，本研究認為“Y”CAMPS 是一個非營利性質組織型露營之營隊。

三、CORPS模式

國內學者司徒達賢（1999）說明CORPS模式是專門發展給非營利性組織，在經營管理時之工具，透過此一模式，能夠將相關問題化繁為簡，以掌握基本要素，形成一個系統性架構，從而抽絲剝繭，有條不紊地針對非營利性組織的管理問題，逐一分析和說明。

CORPS模式是由五個英文字母所構成，這五個縮寫字母分別代表非營利性組織運作中的五項重要因素，它們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，而彼此之間的互動與配合，也是非營利性組織在經營管理上的重要課題。該模式五項重要因素分別為：

(一)C (Clients) 服務之對象，包含參與營隊的學員。

(二)O (Operations) 創造價值之業務運作，例如營隊經營管理團隊。

(三)R (Resources) 財力與物力資源，含資源提供者與贊助者。

(四)P (Participants) 人力資源，包括營隊專業輔導員。

(五)S (Services) 創造或提供的服務。

四、SWOT分析

許士軍(2001)說明SWOT分析是評估本身的資源條件，為一種環境分析工具，共分為內部環境分析與外部環境分析。

內部環境分析是為了瞭解企業資源、文化、結構，也就是欲瞭解企業的優勢 (Strength) 與劣勢 (Weakness)；外部環境分析則是為了瞭解企業所面臨的一般環境及任務環境，其目的是分析企業可獲得的機會 (Opportunity) 和威脅 (Threat)，並進行預測的工作，預估未來可能發生哪些狀況，提供經營管理者擬定計畫的假設或前提。因此，環境分析的目的，簡單的說，就是為了「趨吉避凶」。