

第五章 結論與建議

本章總共分為三節，第一節是研究結論，總結本研究相關發現，並據以回答第壹章所提出之研究問題與研究目的；第二節為實務建議，陳述本研究發現對實務的意涵；第三節則是對後續研究之建議，提供未來研究的方向。

第一節 研究結論

本研究以探討美國紐澤西州“Y”CAMPS 營隊經營管理為主題，藉由 CORPS 模式與 SWOT 分析為研究架構，瞭解國外非營利性組織的營隊，其經營管理的內涵，且以此發現為基礎，歸納營隊經營管理之可行性策略，提供給台灣營隊組織團體與“Y”CAMPS 營隊本身做為參考。

以下分別針對“Y”CAMPS 的現況分析、CORPS 模式、SWOT 分析以及成功的經營管理之道 4 項研究議題，總結本論文之研究發現。

一、“Y”CAMPS 現況分析結果，如下列 5 點所陳述之內容：

- (一)在經濟因素方面：“Y”CAMPS 營隊內部需制定更嚴格的營隊法規，並增加保險、保全與訴訟費用，讓該營隊本身與參與者皆能有所保障。
另外，營隊的預算是固定的，因此開源節流、用心規劃營隊課程活動、以及加強行銷內容以招募更多的學員皆為當前的課題。
- (二)在社會與家庭結構的改變方面：美國家庭的組成結構已明顯轉變，該營隊從 1990 年起，傾向於選用美國以外的專業工作人員與輔導員。

(三)在課程的改變方面：開發戶外探索教育與大自然親身體驗的活動，使得學員能夠享有學校教育以外的樂趣，並安排符合時代趨勢發展的課程，以滿足學員與家長的需求。

(四)在媒體與通訊方面：把沙發族從電視中拉出來，以體驗不同的戶外休閒活動，且透過電話直接與家長保持聯繫，利用網頁、電子信箱以及即時訊息 (MSN) 傳播營隊訊息，不僅使得“Y”CAMPS 的營運速度增加，也讓整個營隊的視野朝向全球化。

(五)在環境設施方面：每年支出許多費用在營隊設備的更新與修繕，主要目的是維護“Y”CAMPS 的安全性，並吸引更多參與者前來該營隊，否則將失去其市場競爭力。

二、“Y”CAMPS的CORPS模式，分別敘述如下列5點：

(一)C (Clients) 服務之對象

- 1.學員都是獨立的，提供服務給學員之前，需先明瞭各年齡層期待的事情、行為模式、緊張範圍以及各種可能性。
- 2.管理學員時，避免使用威脅的語氣，態度需一視同仁，保持前後一致。
- 3.輔導員需注意每位學員的生理與心理需求，並利用遊戲方式，使其達到一定的運動量。
- 4.對於學員的行為管理，主張營隊工作人員與輔導員不能偏袒任何一位學員，最重要的是不可以打罵、羞辱及嘲笑學員等不當行為。

5. 面對特別的學員，使用正確的處理方式，使其在營隊活動中能夠感到自在。
6. 要求學員瞭解一個觀念：做自己能做的事，而不是知道自己究竟能做什么事。
7. 瞭解不同學員的特質及其參與營隊之動機。
8. “Y”CAMPS 總共設置7個營區，可滿足不同需求的學員，各營區皆有專業的工作人員與輔導員，也提供適合每個營區的營隊設施。
9. 因應週休二日制度，已陸續規劃家庭短期營隊，期望能夠吸引家庭性質的學員，進行週末假日的戶外休閒體驗。

(二)O (Operations) 創造價值之業務運作，含規劃與組織

1. 營隊的經營管理，需有一個「團隊」。
2. “Y”CAMPS 執行長領導風格是人際整合之領導，著重執行力 (execution) 的展現。
3. 該營隊管理方式為垂直管理與水平式的責任制度，為一扁平式組織。
4. 經營管理團隊組織能力強，擁有完整且明確的經營管理理念。
5. “Y”CAMPS 已制定完善的風險管理制度，將營隊危機降至最低。
6. 該營隊的短期目標為提升營運績效與加強活動內容，長期目標則是將營隊發展成一項需要用心經營的休閒事業。
7. 在財務管理方面，預測學員登記參與營隊的可能性，並預估支出的變

化，計算出固定成本和變動成本等。

8.經營管理者與參與者皆依循該營隊的座右銘、理念與格言，達成組織宗旨。

(三)R (Resources) 財力與物力資源，含資源提供者與贊助者

- 1.“Y”CAMPS是由基金會所成立，具有獨立的財務制度，可以自行運用營隊資金，將獲取的利潤投資在營隊本身。
- 2.能夠妥善運用豐富的社會資源，包括美國紐澤西州政府與美國露營協會官方組織，以及民間單位K-Mart、Costco等提供財力與物力資源。
- 3.與專門處理營隊事務的保險公司有所合作，能夠獲得多方面的營隊諮詢，降低營隊發生事故的風險。

(四)P (Participants)人力資源，含專業輔導員

- 1.“Y”CAMPS的成功關鍵，在於擁有優秀且專業的營隊工作人員與輔導員。
- 2.該營隊輔導員主要是心理學、社會學以及運動休閒管理等學術背景的專業人員。
- 3.擬定招募工作人員與輔導員的計畫，是以前一年的經驗為基礎。
- 4.再度參與該營隊的專業工作人員與輔導員，是經由前一年的評估作業，且仍與該營隊保持連絡者為考量對象。
- 5.透過現有的營隊成員招募新進人員。

6.工作人員與各單項運動的教練皆需具備嚴格訓練，獲得完整的經驗與專業證照。

7.輔導員主要是由學習心理學、社會學以及運動休閒管理等學術背景的專業人員來擔任。

(五)S (Services) 所創造或提供之服務

1.“Y”CAMPS 營隊風險管理與需求評估機制完善，提供一個安全的營隊環境。

2.該營隊景色優美，腹地範圍廣大，可讓參與者獲得戶外休閒體驗。

3.營隊經營管理制度無法兼顧到每位參與者，這點亦為經營管理團隊需要留意之處。

4.利用營隊設施，將運動與休閒融入營隊，並安排營區之間的活動交流，以學習不同的遊戲體驗與再創造的技巧，達到該營隊的綜效。

三、“Y”CAMPS的SWOT分析，如下列4點所述：

(一)“Y”CAMPS 的優勢

1.經專業性營隊組織團體評比為優質的營隊。

2.具有近 90 年的營隊歷史經驗。

3.明確的經營管理理念與嚴謹的風險管理制度。

4.環境優美且腹地範圍廣大，特別注重營隊安全。

5.營隊工作人員與輔導員招募制度完善。

6.獨立的財務制度，並擁有專門處理營隊事務的保險公司。

7.行銷策略不斷創新，能夠與世界接軌。

(二)“Y”CAMPS 的劣勢

1.每年需編列較高的預算進行營隊設施的修繕與更新。

2.“Y”CAMPS 存有猶太教營隊的色彩，仍有許多人對猶太教有所偏見。

3.在經營管理制度的層面，無法兼顧到每位參與者。

4.因美國環境變遷，缺乏專業的營隊工作人員與輔導員，需花費較多心力招募國外的專業人員。

(三)“Y”CAMPS 的機會

1.營隊課程豐富，許多課程是其他營隊所沒有的，保有課程的獨特性。

2.營隊經驗充足，為社會大眾所肯定，學員再度參與該營隊的意願很高。

3.在營隊中考取的各項專業證照，受到美國與世界各地認同。

4.總共設置 7 個營區，使得參與者有較多選擇的機會。

5.靈活運用社會資源，將財務支出降到最低，並把利潤運用在營隊本身，以提升整體的服務品質。

6.經營管理團隊受過專業的營隊訓練，其堅強的組織能力，早已獲得參與者的讚許。

7.開發營隊高附加價值之服務產品，進而達到置入性行銷的功能。

(四)“Y”CAMPS 的威脅

1. 海外青年旅遊的興起，使得青少年參與營隊活動的人數呈現慢慢下降的趨勢。
2. 配合週休二日，參與者大多選擇 3 天 2 夜的家庭短期營隊。
3. 外部環境競爭多元且誘因太多，包括主題遊樂園以及網路遊戲等。
4. 諸多大學與機構開設強調專業型的短期營隊，也勢必會造成衝擊。
5. 歷經 86 年的營運，依然存有歷史包袱。
6. 社會經濟能力衰退，但該營隊學員費用仍舊偏高，因而降低學員參與的意願。

本研究整理上述內容，統合“Y”CAMPS 的 CORPS 模式與 SWOT 分析結果，如下頁之表 5-1-1 所列：

表 5-1-1 統合“Y”CAMPS 的 CORPS 模式與 SWOT 分析結果

	S	W	O	T
C	<p>1.運動與休閒產業興盛，營隊的經營管理日益重要，該營隊盡可能全盤掌握學員的特質、行為模式以及參與動機。</p> <p>2.行銷策略隨著時勢潮流而轉變，目前因應週休二日制度，規劃家庭短期營隊。</p>	<p>每年投入許多費用進行營隊設施的修繕與更新，此成本亦反映在學員的學費，使得學員費用較其他營隊高。</p>	<p>課程活動獨特且營隊經驗豐富，受到學員與家長的認同，也增強學員參與該營隊之動機。</p>	<p>外部競爭環境多元且激烈，學員參與活動的可選擇性多，營隊被替代性高。</p>
O	<p>該營隊經營管理團隊組織能力強，可規劃出完整且專業的經營管理制度，以維持優良的營隊品質。</p>	<p>經營管理團隊運作的步調，有時無法立即跟上美國社會環境變遷的速度。</p>	<p>營隊經驗豐富，面臨營隊所遭遇的問題，能夠較其他營隊更快找出解決的方法，讓參與者相當信賴。</p>	<p>美國現今速成的社會型態，對於該營隊強調基本面的運作，勢必會有所衝擊。</p>
R	<p>具備獨立的財務制度，該營隊資產可自行運用，並擁有專門處理營隊事務的保險公司，提供更多的保障。</p>	<p>財力資源與物力資源提供者主要為官方營隊組織，而民間單位所贊助的財力資源相當有限。</p>	<p>該營隊能夠妥善運用美國豐富的社會資源，開發無形資產，創造更多具價值性的產物。</p>	<p>整體收入狀況已敲響警鐘，然而其學員費用依舊比其他營隊還要高出很多。</p>
P	<p>工作人員與輔導員招募制度完善，需接受營前訓練，工作人員皆具備營隊活動專業證照。</p>	<p>工作人員與輔導員以猶太教徒居多，而有些人對猶太教性質的營隊仍存有疑慮與不信任。</p>	<p>專業人力資源有口皆碑，使得該營隊能夠持續每年不間斷舉辦活動。</p>	<p>短期營隊所需具備的人力資源匱乏，需開發新的招募管道，以吸引美國營隊人才。</p>
S	<p>1.風險管理與需求評估機制完善，提供安全的營隊環境。</p> <p>2.景色優美且腹地範圍廣大，參與者可獲得戶外休閒體驗。</p>	<p>營隊管理制度無法兼顧到每位參與者，管理方式需因人而異。</p>	<p>將運動與休閒融入營隊，提供多樣化服務給不同需求的參與者。</p>	<p>有些創新的服務無法受到保守派的認同，往往被 90 年的歷史包袱所羈絆。</p>

資料來源：本研究整理。

研究者由上表 5-1-1，針對“Y”CAMPS，歸納出該營隊的 CORPS 模式與 SWOT 分析之統合結果，陳述相關內容如下列 20 項要點：

- (一) C (服務之對象) 結合 S (優勢分析): 營隊的經營管理隨著運動與休閒產業興盛而日益重要, 營隊服務之對象, 也就是學員, 其特質、行為模式以及參與動機皆是需要留意之處。另外, “Y”CAMPS 行銷策略隨著時勢潮流而轉變, 因應週休二日制度, 已陸續規劃家庭短期營隊。
- (二) C (服務之對象) 結合 W (劣勢分析): 每年投入許多費用進行營隊設施的修繕與更新, 這些成本亦包含在學員的學費中, 此為該營隊比其他營隊學員收費較高的原因之一。
- (三) C (服務之對象) 結合 O (機會分析): “Y”CAMPS 課程活動具獨特性, 開發許多別的營隊所沒有的課程活動, 且營隊經驗豐富, 受到學員與家長的肯定, 能夠增強學員參與該營隊之動機。
- (四) C (服務之對象) 結合 T (威脅分析): 外部競爭環境包括主題遊樂園、休閒農場以及健身房等, 其市場競爭激烈, 該營隊學員易於被其他休閒活動所吸引, 營隊被替代性高。
- (五) O (創造價值之業務運作) 結合 S (優勢分析): “Y”CAMPS 經營管理團隊組織能力強, 可規劃出完整且專業的經營管理制度, 以維持優良的營隊品質。
- (六) O (創造價值之業務運作) 結合 W (劣勢分析): 美國社會環境變遷的速度太快, 經營管理團隊運作的步調, 有時無法立即跟上, “Y”CAMPS 某些內部營隊設施的更新仍然無法滿足參與者的需求。

- (七) O (創造價值之業務運作) 結合 O (機會分析): “Y”CAMPS 的營隊經驗豐富, 面臨營隊所遭遇的問題或狀況, 能夠較其他營隊更快找出解決的方法, 讓參與者相當信賴。
- (八) O (創造價值之業務運作) 結合 T (威脅分析): 該營隊的營運, 已有一定的運作模式, 然而美國現今的社會型態強調速成, 忽略基本面的重要性, 對於具有 86 年營運歷史的“Y”CAMPS 而言, 勢必會有所衝擊。
- (九) R (財力與物力資源) 結合 S (優勢分析): 具備獨立的財務制度, 該營隊資產可自行使用, 能夠靈活處理學員費用, 把獲利運用在營隊本身。另外, 擁有專門處理營隊事務的保險公司, 可提供營隊本身與參與者彼此一個諮詢的空間, 並獲得更多保障。
- (十) R (財力與物力資源) 結合 W (劣勢分析): 該營隊的財力與物力資源來源仍以官方組織為主, 包括美國紐澤西州政府與美國露營協會, 而民間單位大多僅提供物力資源, 例如食物與小禮品等, 較少贊助財力資源。
- (十一) R (財力與物力資源) 結合 O (機會分析): 美國社會資源豐富, 例如社會福利完善, 而該營隊以非營利性組織的角度, 開發許多無形資產, 創造更多具價值性的產物。
- (十二) R (財力與物力資源) 結合 T (威脅分析): “Y”CAMPS 整體收入已呈現稍微下降的趨勢, 但此警訊並未讓該營隊調降學員費用, 其學員費用仍舊偏高。

- (十三) P(人力資源)結合S(優勢分析):工作人員與輔導員招募制度完善,需具備相關的專業背景,兩者也必須接受營前訓練,先行瞭解該營隊的整體狀況,而工作人員還需持有營隊活動證照,確保其專業能力。
- (十四) P(人力資源)結合W(劣勢分析):工作人員與輔導員大多為猶太教徒,然而有些人對猶太教性質的營隊仍存有疑慮,無法完全信任該營隊的整體品質。
- (十五) P(人力資源)結合O(機會分析):“Y”CAMPS優質的人力資源已達有口皆碑,家長和學員願意參加,甚至每個暑假再度參與各項營隊課程活動,使得該營隊能夠持續每年不間斷舉辦活動。
- (十六) P(人力資源)結合T(威脅分析):目前“Y”CAMPS已陸續規劃家庭短期營隊,然而國外較為專業的營隊專業人員與輔導員,無法配合短期營隊的時間,因此需開發新的招募管道,期望能吸引美國各州的營隊人才前來該營隊,貢獻其專業人力資源。
- (十七) S(所創造或提供之服務)結合S(優勢分析):“Y”CAMPS風險管理與需求評估機制完善,面臨各項營隊突發事件時皆有因應之道,提供參與者一個安全的營隊環境,且該營隊內部腹地範圍廣大,自然景觀優美,能使參與者置身於大自然中,獲得不同於其他營隊的戶外休閒體驗。
- (十八) S(所創造或提供之服務)結合W(劣勢分析):“Y”CAMPS營隊管理制度無法兼顧到每位參與者,管理方式需因人而異,若該營隊參與者

的品行無法完全控管，將破壞該營隊的名聲，造成參與者人數下降。

(十九) S (所創造或提供之服務) 結合 O (機會分析): 將運動與休閒融入營隊，開發新的課程活動，以學習不同的遊戲體驗與再創造的技巧，並提供多樣化服務給不同需求的參與者。

(二十) S (所創造或提供之服務) 結合 T (威脅分析): 有些創新的服務無法受到保守派的認同，只好以近90年的營隊經驗為依歸，無形中會與時代趨勢有所脫節，產生畫地自限之虞。

四、“Y”CAMPS的成功經營管理之道

“Y”CAMPS 將近 90 年的營隊歷史經驗，醞釀出許多成功的營隊經營管理策略，可提供台灣營隊的經營管理者參考的方向，主要內容如下列 5 點所述：

(一)“Y”CAMPS 與專門處理營隊事務的保險公司“A-M SKIER insurance company”相互合作，其負責項目包括營隊的意外事故、安全規劃、風險管理與評估以及檢測營隊設施是否安全等，反觀台灣尚未有專門處理營隊事項的保險公司，相較於人壽保險的市場，處理營隊事務的保險將是未來值得開發的新興市場。

(二)該營隊活動天數多為 2 週以上，但隨著週休二日的實施與露營休閒車的風行，目前已逐漸朝向家庭短期營隊的活動方式，而台灣的營隊天數大多是 3 天 2 夜，也因營隊設備更新與營隊專業人才崛起等因素，已

陸續有營隊組織團體，規劃家庭短期營隊及活動天數較為長久的營隊。

(三)“Y”CAMPS 規劃的課程活動，強調獲得學校教育以外的知識技能，並能夠親身感受戶外的休閒體驗，而台灣因為升學主義掛帥，許多營隊仍是以課業與才藝性活動為主，包括英語營、數學營、音樂營及舞蹈營等，可加以開發走向大自然的戶外營隊，讓參與者享受有別於一般營隊的另類體驗。

(四)隨著美國社會環境變遷等因素，各州的營隊參與者人數稍微下降，然而台灣參與營隊的人數則是呈現增加的狀態，尤其是配合露營休閒車所舉辦的家庭營隊最為盛行，可稱為國內營隊的藍海策略。

(五)美國政府訂有完善的營隊評估模式，能夠針對不同類型的營隊進行整體性的評比，優質營隊較容易獲得資源補助，而評估不佳的營隊，將被限期改善缺失的地方，此評估模式對於營隊品質進行嚴格的把關。台灣也必須訂定營隊法令規章，讓營隊組織團體與參與者雙方皆有一套可供依循的營隊評估模式。

綜觀上述“Y”CAMPS 成功的經營管理之道，研究者發現目前在台灣有一個營隊，具有北美式營隊性質，其營隊名稱為 Camp Taiwan，是由 Tom MacDonald 與台灣戶外教育的長期支持者 Morty Chu-Langclow 共同創立，為了推廣戶外教育的理念，於台北縣萬里鄉創建該營隊，它座落於陽明山國家公園，佔地 80 英畝，距離台北市約 45 分鐘的車程，擁有梯田、山徑、

森林、池塘、溪流及瀑布等自然景觀，是戶外體驗學習與營隊團體訓練的絕佳場地。

Camp Taiwan 執行長 Tom 的妻子 Nara，每年夏天都在加拿大魁北克省夏令營隊體驗最棒的營隊生活，並擔任營隊的課程總監與輔導員，具有超過 15 年的營隊生活經驗，Tom 也將這項營隊經驗推廣至台灣，希望創造一個能夠展現台灣之美的自然營隊，讓每位參與者皆能在該營隊沉澱心靈、盡情玩樂以及享受大自然。Camp Taiwan 的組織宗旨是在日常生活之外，提供一個共同的營隊經驗，進而在參與者之間建立互動式聯繫，有助於激發新的構想和思考方式來面對不同的挑戰，並且朝向正面與健康的方向邁進，因此該營隊的參與者都是充滿自信與希望，人際關係更加和諧，在工作上亦富創意與生產力。Tom 認為體驗營隊生活具有長遠性的影響，能夠有機會學習營隊的活動與技能，更重要的是營隊生活可以瞭解到如何與他人相處、感受自然以及獲得一輩子難忘的友誼。

Camp Taiwan 的工作團隊是由 15 個專業且充滿活力的人員所組成，共同的目標是提供學員一個最有趣且正向的營隊學習經驗。該營隊輔導員來自於北美、歐洲以及亞洲各國，每位輔導員皆由 Tom 與 Nara 親自面談挑選，遴選條件需為營隊活動與教育的專家，且具備與青少年相處的豐富經驗，其輔導員一半為台灣人，另一半則是外國人，不同國籍的輔導員，亦為該營隊的一項特色。Camp Taiwan 將國籍不同之學員分配於同一個帳棚中，融

合不同文化形成最棒的小組，學員最多可連續參加 2 個課程，在課程活動中皆以英文為基礎，中文則是另一項語言輔助工具。

目前 Camp Taiwan 針對不同族群規劃 4 大類主題活動，包括(一)公司企業的訓練課程：目的在建立個人與團隊的能力，並且發覺組織中核心的價值。(二)學校戶外教育體驗學習：主要是透過團體與大自然之間的互動，提升個人的發展、自我覺察以及團體互動的技能。(三)夏令營：每年暑假為 9-15 歲的青少年規劃一個真正的北美式營隊，並致力於讓學員找尋自我的休閒體驗，在雙語的學習環境中，也可讓不同文化的學員有所交流。該營隊提供 8 個梯次，活動天數為 1 週的暑期營隊課程，以歌唱、實際行動以及活潑有趣的方式重現北美式營隊生活，並且融合台灣的大自然之美，從中凝聚團隊情誼，對台灣的學員而言，是一個非常獨特的營隊體驗。(四)親子成長營：規劃一個讓家庭親子互動更為和諧的營隊，也安排不同的家庭進行友誼活動。

第二節 實務建議

Drucker (1999, 2005) 根據義大利經濟學家 Pareto 在 19 世紀所發現的「80/20 法則」，引申說明組織 80% 的經營管理績效，往往來自於 20% 的經營管理標的。因此，在探討組織經營管理的過程當中，必須先明瞭能夠達成 80% 的有效管理，其 20% 的經營管理目標究竟為何，並且清楚到底是哪些 80% 徒勞無功的狀況，使努力與回報不成比例，並且想辦法改善以減少

損失。本研究藉由探討“Y”CAMPS 營隊與台灣營隊的經營管理，得到 20% 營隊的成功經營管理之道與發展目標，同時也找出 80% 阻礙營隊經營管理的因子。本節提出實務建議，以供國內的營隊與相關產業的先進以及“Y”CAMPS 本身參考。

非營利性組織如何跳脫傳統思考模式，以經營管理的觀念，重新審視組織的定位，認清產業內、外環境的競爭本質，並輔以創新的精神，運用資訊科技網路化概念，為目前“Y”CAMPS 進行組織變革之首要任務。“Y”CAMPS 歷經 86 年的營運，為求面臨更多挑戰，需思考如何固守傳統優勢，又能迎合新世代潮流，能夠運用優勢、獲取機會、改善劣勢及避免威脅，以更優質的營隊內涵，進行組織的永續經營，這種觀念亦為台灣營隊經營管理者所需具備的理念。

本研究將“Y”CAMPS 成功經營管理之道引進回國內，發現台灣營隊未來的經營管理的方向，陳述如下列 7 項內容：

一、鼓勵保險公司投入營隊事務的處理

營隊大多為戶外活動，其危險程度也較一般休閒活動高，強調安全是營隊首要目標，而鼓勵保險公司投入營隊事務的處理，可降低營隊發生事故的風險，因為與營隊相互合作的保險公司，最瞭解營隊的法令規章和整個營隊的運作流程，能夠避免營隊發生糾紛時，參與者訴諸無門的窘境，亦能提供營隊經營管理團隊相關的諮詢，是故鼓勵保險公司增設專門處理

營隊事務的工作事項，對營隊本身與營隊參與者皆能有所保障。

二、引進國外優質營隊的成功經營管理經驗

台灣過去的營隊課程制式，每位學員皆被要求完成所有的課程，活動時段無彈性，但在現今多變的時代，每一組織皆需面臨科技與新消費市場的衝擊，在此種狀況下，組織需有因應變化的機制和變革能力，才能面對競爭激烈的環境。因此，可參考國外優質營隊“Y”CAMPS經營管理的理念與制度，讓參與者從進入營隊到離開，將這段期間所發生的任何經驗都視為是一種學習，課程方案也應強調更有彈性，學員可選擇欲參加的活動，強調以興趣為中心，注重樂趣的體驗而非技能的培養。

由於眾多組織提供多樣化的休閒活動，再加上新世代的青少年物質生活充裕，傳統的營隊方案已不能滿足青少年的需要。因此，台灣的營隊需增添更多刺激且具挑戰性的活動，諸如繩索、攀岩、溯溪、漆彈以及青年旅遊等，以滿足青少年的需求（陳麗敏，2005）。現代人尋求機會自行設定規則，所以未來的營隊，應先瞭解學員的需要並激發其潛能，在活動中使用團體動力方法去中心化，使得學員有更多參與討論的機會。

三、強調營隊工作人員與輔導員專業素質的養成

隨著營隊哲學興起，愈來愈多的大學與組織提供相關培育課程，美國大多數的營隊由資深的工作人員與輔導員提供營前訓練課程，例如美國露營協會提供營主任證照制度與營隊手工藝等特殊才能證書。營隊結合健康

心理學、社會學以及教育學等，皆說明營隊活動已朝向專業化 (Meier & Mitchell, 2003)。

四、建立一套標準的營隊規範與評估制度

營隊標準的設立通常是由營隊專業團體所建立，目前美國政府組織有些證照制度與營隊息息相關，包括美國露營協會認可制度、營隊廚房營養師檢定、營隊商店證照、營隊垃圾與污水處理以及環境保護法律的訂定，然而台灣在營隊標準制度部分，尚未如同美國般嚴謹成熟，仍有很大的進步空間，是故瞭解國外營隊完整的評估模式，建立符合台灣現實狀況且可供依循的營隊規範與評估制度，進行營隊的分級，以提升營隊的整體品質，亦可讓參與者參加營隊活動時有所保障。

五、倡導最理想的營隊活動天數至少為期 1 週

台灣的營隊天數大多為 3 天 2 夜或 2 天 1 夜，少有 1 週以上天數的營隊，這樣的話，使得營隊的經營管理者，較缺乏長期舉辦營隊的實務經驗，無形中減低營隊的品質，課程活動也因時間壓縮，毫無彈性可言，另外，學員無法選擇自己有興趣的課程活動，缺乏意願再度參與營隊活動，且沒有足夠時間培養友誼，結交志同道合的好友。

美國紐澤西州“Y”CAMPS 營隊的活動天數至少約 2 週，有些課程活動甚至可達 4 至 8 週，營隊天數較長的優點在於課程安排更為豐富且連貫，學員能夠徹底學習更多有趣的事物，而且也較容易獲取友誼，彼此的感情

將更為長久。因此，國內的營隊組織團體，可參考國外營隊的活動天數，斟酌人力與物力狀況，試著增加課程活動的天數，以突破營隊的整體發展，例如涂大芳體驗自然營所開發的長期營隊「2006 年田園生活農場體驗夏令營」，其營隊活動天數為期 1 週，發展出新的營隊方向。本研究期盼國內的營隊皆能提升營隊品質，能夠吸引學員參與各類型營隊，並從中獲得良好的休閒體驗。

六、提升營隊軟硬體設施與環境品質

研究者在實際參與國內營隊組織團體的過程中，發現有些人抱怨三餐菜色不好、大鍋菜沒營養且不衛生、帳篷會滴水以及睡袋不保暖等民生問題，也造成滿意度呈現偏低的狀況，因為營隊活動天數不長，參與者意識到時間短暫而妥協，通常是以容忍的態度繼續參與課程活動，將就使用各項營隊設備，然而其休閒效益早已大打折扣，再度參與營隊的機率並不高。

“Y”CAMPS 的活動天數至少 2 週，參與者依然樂於從事各項營隊活動，本研究認為該營隊能夠滿足參與者的民生需求。在飲食的部份，參與者三餐皆在各營區餐廳，享用專業廚師精心烹調的美味食物，這種飲食方式與台灣營隊野炊或發放便當不同，不僅能夠免除參與者花費太多時間煮食三餐，也可將野炊時間運用於其他的課程活動。

陳士彥（1997）認為參與營隊活動是一種介於定居與流浪之間的生活型態，其所存在的場域同時具有兩者的性格，對一個平日習慣處於規律生

活的參與者而言，營隊提供一個不穩定且充滿偶發刺激的場域，卻也相當強調安全的重要性，能夠有如在家一般的方便。因此，在不穩定與必然性中，以及偶發性與穩定之間需取得協調，這點與風景遊樂區所提供的休閒服務有所不同，而國內營隊大多是租借帳篷居住，睡袋或毯子不夠溫暖，導致參與者容易生病感冒，其附設的小木屋價格昂貴，使用率並不高。“Y”CAMPS 居住在固定的小木屋，內部設備齊全，備有電暖器、熱水浴以及單人木製床鋪，參與者亦能夠擁有如同在自家一般 (at home) 的自在感覺，該營隊盡力滿足參與者基本的民生需求。

七、提倡營隊成為專業型經營管理的休閒事業

研究者期望台灣能夠成立持續每年都不間斷舉辦活動的營隊，經營管理團隊能夠以企業經營管理的理念，透過行銷管理、人力資源管理以及財務管理等面向，秉持永續經營的理念，將心力投注在營隊的經營管理，用心規劃營隊各項課程活動，達到有口皆碑，使得青少年與各階層人士都願意參加營隊，親身實際體驗戶外休閒活動，促進個人的健康，進而讓整個社會環境更加興盛。大家努力的方向是讓營隊活動不僅是一種休閒活動，且能更進一步將其發展為一項專業型經營管理的休閒事業，甚至開發成為國際性質的營隊。

第三節 後續研究建議

本研究限於經費、時間以及個人能力，在研究範圍與方法上有其限制，

並據以提出對後續研究之建議。

第一個後續研究方向，即蒐集更多的營隊個案，包括美國各州與台灣各地不同類型的營隊，不僅可充實本研究提出之架構，也有助於提升研究者發現之外部效度。

第二，為了探討非營利性組織“Y”CAMPS 營隊的經營管理，本研究採取「CORPS 模式」與「SWOT 分析」為研究架構。未來欲探討非營利性組織經營管理的研究，可選取適合個案分析的研究架構，亦可針對本研究所採用的 2 項研究架構，再予以延續其統合結果，能夠進一步探究其他的營隊組織團體。

第三個後續研究方向則是探討營隊的經營管理，採取「量化研究」之研究方法，其研究結果亦可與本研究相互對照。

最後，未來研究可進一步分析本研究探討美國營隊的經營管理，是否適用於其他非營利性組織或營隊，並可將本研究之發現再予以延伸，發展出更多有關營隊的論文，例如營隊評估模式之建構研究、台灣營隊經營管理現況與發展等。