

第肆章 “Y”CAMPS 營隊之個案分析

美國的營隊發展狀況已相當成熟，“Y”CAMPS 執行長與經營管理團隊皆能靈活運用管理方法，以維持營隊的運作，而該營隊能夠持續近 90 年，且每年仍不間斷舉辦營隊活動，想必有其完善的經營管理之道。因此，本章節深入探討“Y”CAMPS 的歷史變遷及其 CORPS 模式與 SWOT 分析，並比較該營隊與台灣營隊在經營管理層面之異同，以獲得成功經營管理策略，提供國內從事營隊或相關產業的先進參考。

第一節 “Y”CAMPS 營隊的歷史變遷

“Y”CAMPS 從 1920 年筭路藍縷的草創時期，經過距今 86 年的發展，不僅運動與休閒設施加以更新，整個組織文化也隨著執行長的領導風格與時代潮流的變遷而有所不同，唯一不變的是永續經營的觀念，該營隊組織宗旨是讓參與者充分享受營隊活動所帶來的樂趣。因此，本研究首先因應組織宗旨，瞭解“Y”CAMPS 的歷史變遷關係，如下列 6 項所述：

一、經濟因素

(一)收入的減少：在上一波經濟衰退中所減少的職缺尚未改善與整個股市資

產的減少，皆造成收入降低，而全球化也會影響中產階級的收入。

(二)支出的增加：營隊的預算是固定的，若增加 A 預算就需減少 B 預算，

而薪水的漲幅遠低於通貨膨脹，因此“Y”CAMPS 需控制好預算，把錢

花在刀口上。該營隊信任具備專業能力的人員，也願意投入較多費用

聘請國外專家，加入經營管理團隊。

(三)法律訴訟的支出：由於美國社會愈趨重視人權法規，該營隊也面臨一些法律訴訟的問題，使得組織內部必須訂定更嚴格的營隊法規，並增加保險與訴訟費用，讓“Y”CAMPS 和參與者雙方皆能獲得法律的保障。

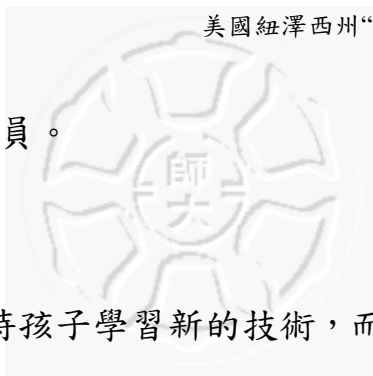
(四)停留時間的縮短：該營隊早期的學員大多是參與 4~8 週活動天數的營隊，4 週為 3,400 美金，8 週則是 5,700 美金，但因應家庭營隊的興起，許多家庭轉而利用週休二日進行 3 天 2 夜的短期營隊，因為活動日期縮短，營隊的整體收入也相對減少，所以必須招募更多的學員以達到財政目標。

(五)保全費用：為了加強該營隊的外部管理和參與者的安全，需增加更多的保全費用。

二、社會與家庭結構的改變

(一)核心家庭：美國出生率降低，子女人數減少導致家庭編制縮小，大家庭數量也愈來愈少，家庭的組成結構，包括晚婚、雙親、單親、第二次婚姻以及全職雙薪家庭等，也會影響學員的參與人數，這點是美國各州共同存有的現象。

(二)社會化：該營隊根據過去幾十年的經驗，認為美國營隊輔導員很少有大團體生活、與兄弟姐妹共同遊戲的經驗，也缺乏機會學習如何照顧他人，導致較無法用心照顧學員，因此該營隊從 1990 年起，傾向於選用



美國以外的營隊輔導員。

三、課程的改變

(一)技術的培養：父母期待孩子學習新的技術，而這些新技術也跟著社會變遷而有所更新，包括電腦和特別的藝術課程等，“Y”CAMPS 不想被時代所淘汰，所以必須安排符合時代趨勢發展的課程內容，以滿足學員與家長的需求。

(二)娛樂價值：開發具創意且有趣的課程，讓參與者不會感到無聊，該營隊較具娛樂價值的活動有騎馬、射箭及假冰山尋寶等。

(三)競技：增設許多新課程，例如陸上曲棍球 (roller hockey)、長曲棍球 (lacrosse)、滑板運動以及極限運動等。另外，籌辦更具競爭性的活動，包括舉行各營區之間的聯誼球賽，以增進個人教育與團隊合作，並使用較好的設施以及任用教學經驗豐富的教練，強化學員與營隊之間的互動，增加營隊課程活動的吸引力。

(四)戶外探索教育與大自然的價值：人口統計學的改變，使得新世代青少年的生活較不易親近大自然，然而近幾年的學員又偏愛緊張刺激的戶外課程，因此該營隊努力開發戶外探索教育與自然親身體驗的課程，期望能夠讓學員享有學校教育以外的樂趣。

四、媒體與通訊

(一)電視與網路遊戲：有線電視普及化，產生許多沙發族，而電視中充斥腥、

羶、色畫面，無形中也造成青少年價值觀扭曲，阻礙學習社會技巧的能力，並導致過去無法接受的觀念，現今社會卻習以為常之不當行為，所以“Y”CAMPS 試圖把沙發族從電視中拉出，進而體驗戶外休閒活動。

(二)網際網路：該營隊強調透過電話或手機直接與家長保持聯繫，彼此保有最近距離的互動，再者就是電子信箱和即時訊息 (MSN)，讓整個經營管理的視野朝向全球化。

五、環境設施

(一)生活空間：小木屋加裝空調，將塑膠床鋪換為木製床，鋪上 5 英吋的床墊，並在浴室增設淋浴隔間等。

(二)室內課程設施：新增體育館、健身房、陸上曲棍球場、餐廳的地毯與天窗、藝術工藝品、火箭模型以及室內空調等。

(三)戶外運動設施：整修滑板運動公園、色彩分明的籃球場與網球場，並定時派專人修剪整齊的草坪。

(四)游泳及划船：擴建溫水游泳池、湖畔遊憩設施（假冰山）和噴氣式滑雪板等。

(五)路面：瀝青柏油路面提供多元的使用功能，維持路面的安全，避免營隊參與者被樹根或石塊絆倒。

六、今日的青少年狀況

最近幾年參與該營隊的學員，其參與動機不僅希望身體強健，也尋求

能夠得到心理上的快樂，因此該營隊特別安排專業人員，診斷心理障礙或過敏症的，並進行個別的心理輔導，讓學員在營隊中找回最真實的自我。

第二節 “Y”CAMPS 營隊的 CORPS 模式與 SWOT 分析

一、“Y”CAMPS的CORPS模式

(一)C (Clients) 服務之對象。

“Y”CAMPS 服務的對象為來自於世界各地的學員，每位學員皆為獨立個體，因此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，才能避免覺得學員不正常。

有些學員的行為表現是負面的，例如故意違背命令，對於這些問題學員，先將其與團體分開，並找出問題所在，藉由傾聽與觀察，發現問題的起因，之後告訴學員正確的解決辦法，而輔導員不需將全部的時間花在問題學員的身上，以免其他學員得不到幫助；有些學員表現則是正面的，透過瞭解學員的內在行為動機，才能知道學員到底想表達什麼，也才能教他們如何自我控制。該營隊在管理學員時，避免使用威脅的語氣，態度始終保持前後一致，能夠把「不」字拿掉、期待每位學員都是最好的、勇於承認錯誤將會受到學員的敬重、切莫在沒選擇的時候給選擇權、別在任何情況下打小孩以及嘗試找一件這位學員值得鼓勵的事等。輔導員需注意每位學員的生理與心理需求，每晚一定要睡足八小時或者更多、不准吃過量的甜食，並利用遊戲方式，使其達到一定的運動量。若有學員一再犯錯，盡

量忽略這些錯誤，否則其營隊經驗仍舊是被否定與拒絕，並在適當時機找機會稱讚學員，抓住每一次可以諮詢的機會，先順應學員再加以說明何者是對的。該營隊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麼事。

學員的行為模式並無固定，一定會有某些特別的學員出現在營隊中，包括能力超前與落後的學員，這時輔導員就必須提供幫助，鼓勵學員加入活動，使其在團體互動中感到自在，並與執行長或上級管理幹部討論如何協助學員，彼此交換意見，瞭解正確的處理方式。該營隊在行為管理上，不會偏袒任何一位學員，最重要的是輔導員不能打罵、羞辱、嘲笑或慫恿其他學員孤立一位學員等偏差行為。在懲戒學員時，需對事不對人，處理的態度為一視同仁，處罰的時候要立場公正，以免學員受到冤枉造成內心創傷。

“Y”CAMPS 經營管理團隊需瞭解不同學員的特質及其參與營隊之動機，經過相關研究的調查，參與該營隊的美國學員的特質較為獨立，行為模式比其他國家的學員開放，其參與該營隊之動機為增強友誼、學習如何在團體中生活以及體驗戶外休閒，而台灣的學員特質則是保守依賴，受到父母過度保護，較無法獨當一面，主要是以提升英語能力、開拓國際視野以及結交不同國家的朋友為參與營隊的動機，希望能夠獲得有別於國內一般才藝性質的營隊，所帶來的不同感受。

“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，例如 KISLAK Adult Center 是該營隊的老年人營區，經營管理團隊招募專業人員的基本條件為擁有妥善照顧老人的經驗且具備愛心與耐心，該營區設備也以老年人的安全為第一考量，規劃適合老人的課程活動，多為靜態的室內交誼活動，若進行動態的戶外活動時，皆有專屬的醫護人員能夠就近照顧，提供相當完善的服務。

該營隊近幾年因應週休二日制度，已陸續規劃家庭短期營隊，期望能夠吸引家庭成員，進行週末假日的戶外休閒體驗，不僅可以凝聚家庭親子之間的感情，也能夠讓“Y”CAMPS 有一個新的展方向。

(二)O (Operations) 創造價值之業務運作，含規劃與組織。

吉田章（2004）認為營隊的經營管理，需有一個「團隊」。“Y”CAMPS 目前最高的決策者為該營隊執行長 Mr. Leonard M. Robinson，其領導風格是人際整合之領導，著重執行力 (execution) 的展現，這也是組織落實決策的重要效率指標，而管理方式為垂直管理與水平式的責任制度，該營隊為一個扁平式組織，其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，因此能夠歷經近 90 年的營運，且每年都不間斷舉辦營隊活動。

美國露營協會每年審核營隊優良與否的項目包含詳盡的營隊計畫、完整的組織架構以及具備風險管理手冊等。“Y”CAMPS 已制定完善的危機管

理制度，將營隊風險降至最低，負責各項營隊活動的工作人員，事前也有很多準備工作要做，而 high ropes（高空繩索活動）危險程度極高，更需詳細檢視整個活動的環節，以免學員受傷或死亡。

該營隊的人力資源管理，短期目標是提升營運績效與加強活動內容，長期目標則是規劃與執行營隊活動，皆能夠因應時勢，不斷地創新，將營隊發展成為一項休閒事業。在財務管理方面，各年度執行預算，財務部門先預測學員登記參與該營隊的可能性，並預估支出的變化，計算出固定成本與變動成本。資金預算則是事先推動 7 年的規劃設計，進行主要資金修補計畫，預留緊急現金，以避免未來的臨時支出，且需列出相關支出，瞭解各部門預算和細項控制表單，最後再由執行長與各部門主管開會決議，並成立外部稽核會與財務審查委員會，以便能夠目標控制該營隊的收支平衡表單，畢竟營隊是重質不重量，活動品質與投入金錢雖不成正比，但必要的費用仍需支出，所以必須把錢花在刀口上。“Y”CAMPS 將營隊視為需要用心經營的事業體，因此也讓家長明瞭把錢投注於休閒產業，是一項相當值得的投資。

“Y”CAMPS 執行長將 4 張代表性圖紙掛在牆上，表示最注重的 4 個角色依序為：1. 營隊參與者，包括輔導員與學員。2. 父母。3. 營隊工作人員。4. 各部門主管。另外，執行長以經營管理該營隊的 10 項座右銘，努力達成永續經營的目標，內容分述如下：1. 瞭解自己是猶太人、美國人。2. 有遠見地

設立目標並承擔義務。3.關心他人。4.以身作則。5.犧牲自己的興趣，做一些別人希望自我就能夠完成的事項。6.避免獨善其身，不要把自己排除在團體以外。7.正面挑戰問題，不要逃避它。8.熱情面對營隊所有的人、事、物。9.瞭解計畫方向，知道提供什麼是最適合的。10.責任分工且尊重每位成員的專業。

該營隊經營管理團隊處理學員事務的 10 項理念，分述如下：1.諮詢需要時間，那就安排時間。2.對學員保持信心，並嚴肅地對待每一個問題。3.保持客觀。4.讓學員站在執行長或管理者的角度看待事情。5.盡量利用自己的能力解決事情。6.別讓傲慢跟著自己，成為學員的負擔。7.愈瞭解自己營區的學員特性，愈能妥善管理。8.不是每一個人的想法或行為模式都跟自己一樣。9.有些學員過度依賴，對其而言是不好的，因此鼓勵獨立的養成。10.跟著自己的感覺走。

“Y”CAMPS 的組織文化，建立在該營隊的生活格言，包含最重要的 6 個字（我承認我做錯）、最重要的 5 個字（您態度認真）、最重要的 4 個字（有何意見）、最重要的 3 個字（麻煩您）、最重要的 2 個字（謝謝、我們）以及最不重要的 1 個字（我）。

經營管理者與參與者皆依循該營隊的座右銘、理念與格言，彼此在營隊中也能夠有所成長。

(三)R (Resources) 財力與物力資源，含資源提供者與贊助者。

“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。另外，也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提供財力與物力資源，而民間單位包括K-Mart、Costco以及Wilson等，皆為主要贊助廠商。

該營隊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，避免不必要的事件發生，降低營隊發生事故的風險。

(四)P (Participants) 人力資源，含專業工作人員與輔導員。

“Y”CAMPS成功的關鍵，在於擁有優秀且專業的營隊工作人員與輔導員。該營隊輔導員的任務是協助學員身心靈成長，並激發出大家的潛力，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。

招募工作人員的擬定計畫是以前一年的經驗為基礎，才考慮更新的計畫或構想，且計畫應與預算相符合，而再度參與該營隊的專業工作人員與輔導員，其選用原則為經過前一次的接觸後，與這些人保持聯繫，在接觸的過程中，尚需提出確切的職缺與回應時間。另外，也透過目前現有的組織成員招募新成員，藉由所有的管道發現新成員人選，例如審查推薦函與面對面的會談等，才能進行新進人員訓練、在職訓練以及監督。所有工作人員與單項運動的教練皆需具備嚴格的訓練，獲得完整的經驗與專業證照，才能面臨該營隊之環境需求。

(五)S (Services) 所創造或提供之服務。

美國印地安那州立大學教授Faeth Chenery (1994) 研究參與營隊之行為改變，結果顯示參加營隊活動後，參與者對自我的概念增強，而且敵對行為與依賴性都能降低，可見參與營隊的確有其正面的貢獻。“Y”CAMPS營隊風險管理與需求評估機制完善，提供營隊參與者一個安全的營隊環境，且該營隊景色優美，腹地範圍廣大，可讓參與者獲得戶外休閒體驗，享受大自然的洗禮。

該營隊經營管理制度無法兼顧到每位參與者，少數工作人員與輔導員品行不佳，將會影響學員的人格發展，這點是經營管理團隊需要留意之處。另外，該營隊某些課程活動缺乏教育性，輔導員無法向學員說明規劃此課程活動的用意為何，學員也較不易產生學習的興趣，無形中失去一個彼此互動的機會。

“Y”CAMPS的兒童或老年人大多從事室內的手工藝活動，然而這些學員亦嚮往戶外的營隊活動，因此如何利用營隊設施，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，其產生的綜效是該營隊創造或提供服務的方向。

研究者歸納上述“Y”CAMPS 營隊之 CORPS 模式，瞭解其服務的對象、創造價值之業務運作、財力與物力資源、人力資源以及所創造或提供之服務，整理如下頁之表 4-2-1 所列各項內容：

表 4-2-1 “Y”CAMPS 營隊的 CORPS 模式

CORPS 模式	內容
C (Clients) 服務之對象	1.瞭解不同學員的特質及其參與營隊之動機，例如美國學員參與營隊之動機為增強友誼、學習如何在團體中生活以及獲得戶外休閒體驗，台灣學員則是以提升英語能力、結交不同國家的朋友為主要動機。 2.設立 7 個營區，滿足不同需求的學員。 3.因應週休二日制度，規劃家庭短期營隊。
O (Operations) 創造價值之業務運作	1.“Y”CAMPS 執行長領導風格是人際整合之領導，該營隊為一個扁平式組織。 2.經營管理團隊組織能力強。 3.擁有完整且明確的經營管理理念。 4.規劃與執行營隊活動，能夠因應時勢，不斷地創新。
R (Resources) 財力與物力資源	1.由基金會所成立，具有獨立的財務制度。 2.能夠妥善運用豐富的社會資源，包括： (1)政府—美國紐澤西州政府。 (2)學術—美國露營協會。 (3)產業—K-Mart、Costco、Wilson 等。 3.與專門處理營隊事務的保險公司有所合作。
P (Participants) 人力資源	1.營隊工作人員與輔導員招募制度完善，新進人員必須具備營隊專業證照，並接受嚴謹的營前訓練。 2.營隊專業人員是以心理學、社會學以及運動休閒管理學為主要背景，且需與“Y”CAMPS 經營管理團隊面對面會談。
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，提供營隊參與者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，享受大自然的洗禮。 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。

資料來源：本研究整理。

二、“Y”CAMPS 的 SWOT 分析

本研究藉由環境分析工具SWOT分析，進行“Y”CAMPS的內部與外部環境分析，瞭解其優勢、劣勢、機會以及威脅，並與該營隊的使命相互結合，做為台灣營隊與“Y”CAMPS本身未來營運發展之參考。根據該營隊的SWOT分析結果，本研究整理相關內容如下：

(一)“Y”CAMPS 的優勢

1.受到紐澤西州政府與美國露營協會等官方機構所認可且評比優良的營隊，政府除了予以補助外，亦鼓勵美國民眾參與其舉辦的課程活動，當地居民也以“Y”CAMPS 為榮，紛紛號召親友在休閒時間走入該營隊，找尋自我的戶外休閒體驗。

2.將近 90 年且每年持續不間斷舉辦營隊活動，使得該營隊的歷史經驗相當豐富，具備完整且專業的經營管理制度與風險管理評估機制，參與者能夠享有最安全的營隊空間與環境。

3.“Y”CAMPS 擁有素質整齊的經營管理團隊，組織凝聚力強，面臨營隊的運作與突發事件皆有應變能力。

4.營隊內部遼闊，各營區有其不同的景緻，擁有綠意盎然的森林景觀、寬闊清澈的湖水以及活潑可愛的動物等，讓參與者進入該營隊，能夠心曠神怡，盡情徜徉於大自然中，享受戶外活動的樂趣。

5.“Y”CAMPS 招募制度完善，來自於世界各地的工作人員與輔導員，

必須先填妥完整的履歷資料，讓該營隊從中瞭解每個人的特質與專長，並安排高階主管親自面試，選出最為適任的人員，而表現良好的工作人員與輔導員，不需再經過面試，就可直接在來年或之後幾年，繼續投入心力在營隊的課程活動中。

6.工作人員與輔導員在“Y”CAMPS 舉辦第一梯次活動前，需提早約 2~4 週抵達該營隊接受營前訓練，訓練內容包括技能培養、考取專業證照及營隊安全須知等課程，同時先行適應環境，以保持最佳狀態，提供最為專業的服務給學員。

7.“Y”CAMPS 擁有專業的財務主管與獨立的財務制度，能夠有效控管支出與收入，該營隊雖非以營利為目的，但仍必須留意營隊的經濟狀況，避免入不敷出的情況發生，影響營隊整體的營運品質。

8.為因應新時代潮流，開發具創意的課程，以貼近新新人類挑戰刺激的心態，這些活動包括射擊、騎馬、探索教育以及高低空繩索等，。

9.“Y”CAMPS 與專門處理營隊事務的保險公司相互合作，使得該營隊本身與參與者彼此之間皆有所保障。

(二)“Y”CAMPS 的劣勢

1.美國紐澤西州有許多不同性質的營隊，“Y”CAMPS 周邊的營隊密集度很高。該營隊將近有 90 年的營運歷史，一些營隊設備已呈現老舊的狀態，不敵鄰近地區其他營隊擁有新穎的設施，因此該營隊每年仍需支付許多費

用，進行營隊設施的修繕與更新。研究者於 2004 年暑假期間參與該營隊的過程當中，發現該營隊執行長最自豪之處，在於能夠如期完成一處種滿綠色草皮的新球場，以符合家長與參與者的期盼。

2.“Y”CAMPS 存有猶太教營隊的色彩，不可諱言的是有些人仍對猶太人存有偏見。然而，親自參與該營隊之後，可以獲得許多新的體驗，也改變對事物的刻板印象，研究者發現猶太人所創辦的營隊，相當重視參與者的安全與自我體驗，這點也是營隊最為強調的部分。

3.該營隊的參與者來自世界各地，管理制度無法兼顧到每個人，若遇不配合的人員，需改變策略加以因應。

4.美國社會環境變遷，導致專業的營隊工作人員與輔導員愈來愈少，需到國外招募更多的專業人員。

(三)“Y”CAMPS 的機會

1.許多課程活動是其他營隊所沒有的，保有課程的獨特性與多樣性，例如扯鈴教學、中國舞蹈、騎馬、冰山尋寶遊戲等。

2.歷經 86 年的營運歷史，營隊經驗豐富，受到大家的肯定與認同，參與者願意再度參加其活動。

3.在“Y”CAMPS 所考取的各项專業證照，為美國政府組織所認同，世界各國也承認此專業性證照的價值。

4.因應不同族群的需求，該營隊共設置 7 個營區，可讓參與者有較多選

擇的機會，也能夠開發主要的目標市場。

5.美國的社會資源豐富，該營隊亦能靈活運用，將財務支出降到最低，把利潤運用在營隊本身，以提升營隊整體的服務品質，最終的受惠者主要為該營隊的參與者。

6.經營管理團隊受過專業的營隊訓練，擁有幾十年的營隊經驗，其營隊經營管理能力，早已受到參與者的認同。

7.開發營隊高附加價值之服務產品，例如印有“Y”CAMPS logo 的衣服、帽子及水壺等，不僅可增加營隊的附加性價值，也能進而行銷該營隊。

(四)“Y”CAMPS 的威脅

1.美國社會興起海外青年旅遊，各州青少年參與營隊的人數不若以往，美國已從參與營隊活動的巔峰狀態，呈現慢慢走下坡的趨勢。

2.配合週休二日，參與者不再只是參加寒、暑期營隊活動，而是選擇 3 天 2 夜的家庭性短期營隊。

3.外部競爭環境多元且複雜，外在誘因太多(主題遊樂園與網路遊戲興盛等)，參加營隊所舉辦的活動，並非是青少年休閒活動的第一選擇。

4.許多大學或機構開設強調專業的短期營隊，吸引許多學員參加，對“Y”CAMPS 亦造成衝擊。

5.該營隊歷經 86 年的運作，存有許多不合時宜的規章尚未完全廢除，且較注重猶太人的福利，仍有歷史的包袱。

6.經濟能力衰弱，造成社會貧富不均，而“Y”CAMPS 的學員費用昂貴，使得經濟能力不足的青少年，難以參與該營隊所舉辦的各項課程活動。

研究者歸納上述“Y”CAMPS 營隊之 SWOT 分析，瞭解其優勢、劣勢、機會與威脅，分別呈現如下頁之表 4-2-2 所列內容：

表 4-2-2 “Y”CAMPS 營隊的 SWOT 分析

內部環境分析	優勢分析 (Strength)	<ol style="list-style-type: none"> 1.美國紐澤西州政府認可的營隊。 2.美國露營協會評比優質之營隊。 3.具有近 90 年的營隊歷史經驗。 4.經營管理制度完整且專業。 5.明確的經營管理理念。 6.風險管理與需求評估機制完備。 7.重視營隊安全。 8.素質整齊的管理幹部。 9.組織團隊凝聚力強。 10.環境優美、腹地範圍廣大。 11.營隊工作人員與輔導員招募制度完善。 12.工作人員與輔導員皆需接受營前訓練。 13.工作人員具備營隊專業證照。 14.獨立的財務制度。 15.行銷策略因應時勢潮流不斷創新。 16.擁有專門處理營隊事務的保險公司。
	劣勢分析 (Weakness)	<ol style="list-style-type: none"> 1.營隊設備並非最新，每年需花費許多費用，進行營隊設施的修繕與更新。 2.對於存有猶太教色彩的營隊仍有偏見。 3.營隊管理制度無法兼顧到每位參與者。 4.美國社會環境變遷，需至國外招募營隊專業工作人員與輔導員。
外部環境分析	機會分析 (Opportunity)	<ol style="list-style-type: none"> 1.營隊課程豐富且獨特。 2.老字號的優質營隊，其營隊經驗豐富。 3.各項營隊專業證照在世界各國皆為認可。 4.因應不同族群，設置符合學員需求的營區。 5.妥善運用豐富的社會資源。 6.專業的經營管理團隊，受到參與者的肯定。 7.開發營隊高附加價值之服務產品。
	威脅分析 (Threat)	<ol style="list-style-type: none"> 1.美國社會興起海外青年旅遊，影響各州營隊活動的參與。 2.配合週休二日，參與者傾向於 3 天 2 夜的家庭性短期營隊。 3.外部競爭環境多元且複雜，外在誘因多。 4.強調專業性的短期營隊，對“Y”CAMPS 造成衝擊。 5.將近 90 年的營隊，參雜歷史包袱。 6.美國經濟能力下降，但該營隊學員費用仍舊偏高。

資料來源：本研究整理。

Drucker (1999, 2005) 認為組織需把其優勢，全力投注在最為關鍵的機會上。因此，本研究根據“Y”CAMPS 的 SWOT 分析結果，歸納出該營隊的優勢、劣勢、機會與威脅，並運用其優勢，以獲得更大的機會。

第三節 “Y”CAMPS 營隊與台灣營隊的經營管理比較

本研究在第貳章文獻探討部分，已整理台灣營隊的經營管理現況與發展內容，本節則透過 SWOT 分析初步瞭解國內營隊的優勢、劣勢、機會與威脅，之後再針對經營管理，與本研究對象“Y”CAMPS 進行兩者之間的比較。

研究者根據文獻分析和參與觀察，進行台灣營隊的內、外環境分析，整理如下頁之表 4-3-1：

表 4-3-1 台灣營隊的 SWOT 分析

內部環境分析	優勢分析 (Strength)	<ol style="list-style-type: none"> 1.國民所得提高與健康意識提升，運動參與人口增加，強調戶外自然體驗的營隊活動，需求量也逐漸增加。 2.運動與休閒產業是未來看好的三大產業之一，台灣政府應確認產業範疇。 3.職業運動的興起，帶動國民運動的認知與需要。 4.政府贊助部分營隊。 5.具備腹地範圍廣大的營隊專用地。 6.行銷策略因應時勢潮流而轉變。 7.完善的服務網路。
	劣勢分析 (Weakness)	<ol style="list-style-type: none"> 1.政府對營隊的補助與獎勵太少。 2.營隊相關法令不合時宜。 3.營隊經營管理制度不夠專業嚴謹，較不注重營隊品質。 4.缺乏營隊的永續經營觀念。 5.探討營隊經營管理的博、碩士論文數量太少。 6.進行2週以上活動天數的營隊並不多。 7.無專門處理營隊事務的保險公司。 8.沒有完整的營隊評估模式可供依循。 9.偏向於才藝性營隊，較少強調戶外自然體驗的營隊。
外部環境分析	機會分析 (Opportunity)	<ol style="list-style-type: none"> 1.行政院頒布「挑戰 2008 國家重點發展計畫」，將結合觀光發展與運動休閒服務之推動，有利於運動與休閒產業、旅遊以及觀光遊憩之異業結合。 2.台灣文化產業興起，使得運動休閒產業與生活結合之機會增加，運動與休閒產業深具發展潛力。 3.營隊融合知識經濟的觀念，開發附加價值產品。 4.營隊活動已逐漸受到重視，參與營隊的人數也有所提升，並以創造營隊的藍海為發展目標。 5.有口皆碑的營隊，受到參與者的歡迎。 6.有效運用網路與媒體，行銷參與營隊活動的益處。 7.開發高附加價值之營隊產品。 8.藉由舉辦國際性質的營隊，拓展台灣的國際知名度。
	威脅分析 (Threat)	<ol style="list-style-type: none"> 1.青少年生活型態多元，可選擇的休閒活動太多。 2.升學主義掛帥與多元入學措施的影響，造成青少年生活多以學業和才藝為主，忽視營隊的重要性。 3.營隊企業化的經營管理觀念尚未成熟。 4.遊樂園、網咖等娛樂場所吸引力強，營隊功能被替代性高。

資料來源：本研究整理。

研究者統合 CORPS 模式與 SWOT 分析，進行“Y”CAMPS 營隊與台灣營隊的經營管理比較，發現“Y”CAMPS 與國內營隊有諸多異同之處，分述如下：

一、相同點

(一)在眾多休閒活動當中，參與營隊所舉辦的活動受到社會大眾的歡迎。美

國露營協會（2003）指出美國人民早已將參與營隊，視為一項例行性事務，而台灣的營隊活動已逐漸熱門，政府、私人組織團體以及許多學校在週休二日與寒、暑假，皆有不同類型的營隊在全台各地舉辦，可供社會大眾選擇所欲參加的營隊。

(二)美國露營協會統計全美國各州的營隊，在暑期參與營隊的人數，趨近於飽和狀態，由此可知，夏季是參與者從事營隊活動最為興盛的季節。

台灣因暑假時間長，氣候環境適宜，也有為數眾多的營隊在暑期舉辦。

(三)“Y”CAMPS 佔地遼闊，共設置 7 個營區，使得參與者能夠徜徉於該營隊中，享受戶外的自然體驗，而國內也有腹地範圍廣大的營隊，例如東北角海岸風景區的「龍門營隊」、花蓮縣壽豐鄉的「鯉魚潭營隊」以及台北鄉坪林鄉的眾多營隊等，這些營隊有其發展的優勢條件，需要經營管理者加以開發運用。

(四)兩者都相當重視營隊的安全，舉辦營隊活動前均備有風險管理手冊與兩天備案，因此在活動過程中若遭遇營隊突發事件，仍有緊急應變之道，

此為營隊最基本的保障。

(五)涂淑芳(2005)提及現代化的營隊，漸漸走向休閒旅遊，所以完善的營隊不僅是一處棲身之所，更是一個遠離塵囂，提供調劑身心的休閒場所，參與營隊所舉辦的活動不僅是一項戶外休閒，也是凝聚家庭情感的共同娛樂，尤其在大自然的環境中，人與人之間的接觸變得輕鬆自在，無形中也建立更為協調的社群關係。美國將參與營隊視為一種家庭休閒活動，能夠強化家庭成員彼此之間的情感，而台灣進入1990年後，國民所得超過1萬美元，週休二日制的實施、自用汽車普及率的提高以及國民休閒意識的高漲，使得純休閒性的家庭營隊開始在國內成長，此類型營隊自主性高，又能促進親子情感，不分年齡層可全家出動，是一項新興的營隊活動。美國與台灣都將參與營隊視為是一種凝聚家庭成員情感的休閒活動。

(六)美國紐澤西州政府與美國露營協會皆贊助“Y”CAMPS，也積極參與該營隊的營運發展，而台灣的營隊相關組織團體，也尋求中央和地方政府的贊助與參與，使得營隊發展能夠完善，整體活動品質提升，進而促進國民樂於參與營隊所舉辦的活動，加強國人的身心健康，避免失眠、憂鬱症等文明病的發生。

(七)參與營隊活動的過程中，最重要的是愛護大自然，美國和台灣的營隊經營管理者，皆以規劃適當的營隊活動為目標，並兼顧國民旅遊與環境

保育，能夠對大自然的干擾降到最低。

(八)休閒是尋求自我的快樂，每個人都有屬於自己的流暢體驗 (flow)，在休閒體驗的過程中，能夠回歸自然，將會找到更真實且快樂的泉源(涂淑芳，2005)。美國與台灣都希望營隊參與者，能抱持回歸自然的心態，讓自己身處在異於常規的戶外空間，品嚐身心靈放空的箇中滋味。

(九)Kelly (1990) 闡述「存在主義」的意涵，說明體驗即決定，做人就是做決定，在自己做決定的過程當中，所有的責任與快樂都是自己才能夠體會。“Y”CAMPS 最受學員歡迎的課程為親自操作的活動，包括騎馬、手工藝以及克服恐懼攀岩成功等，從中可獲得 DIY 的樂趣與成就感，而台灣的營隊也陸續規劃強調自我體驗的營隊，例如自然生態體驗營、休閒農場親子育樂營以及體育運動學習營等，藉由親身感受的互動式參與，從中激發學員的創意，享受最真實的自我休閒體驗。

(十)Kelly (1990) 所謂的「社會認同理論」，認為在整个人生歷程中，個體通過與他人的交往而成為社會中的一員。美國與台灣的營隊都相當重視團體活動，其組織成員來自群體，所有課程活動的安排是以大眾為主體，學員參與團康遊戲，學習人際互動與團隊合作的精神，這些皆能達到身心各方面的長足發展。

二、相異點

(一)“Y”CAMPS 與專門處理營隊事務的保險公司相互合作，此保險公司名

稱為“A-M SKIER insurance company”，屬於家族性質，主要負責營隊的保險事項，處理項目包括營隊的意外事故、安全規劃、風險評估以及檢測營隊設備是否安全等，對於營隊事務的公告事項，也特別成立公關部門，以單一窗口對外發言。A-M SKIER 保險公司檢視營隊設備相當周到，若該營隊設施通過檢測，符合營隊安全規範，保險金額將會降低，其目的是希望所有的營隊皆有完善安全的營隊環境，也因此互助的精神，美國紐澤西州 80%的營隊，皆委託該保險公司替其處理營隊事務，彼此相輔相成，互相為營隊的發展而努力，這家保險公司可稱為營隊經營管理的專家。台灣有許多保險公司是以人壽保險為主，但沒有特別針對營隊保險事項提供服務，且較以金錢為考量，忽略人與人之間互信的重要性。

(二)“Y”CAMPS 營隊活動天數多為 2 週以上，學員可從中學習較多課程，也容易交到新朋友，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。台灣的營隊天數大多是 3 天 2 夜，參與者就算不滿意整體營隊的品質，也只能抱著妥協的心態，撐過這短短的 3 天，然而隨著營隊設備更新、營隊專業人才崛起等因素，國內已有營隊組織團體，陸續規劃活動天數較為長久的營隊。

(三)“Y”CAMPS 強調親身感受戶外的自然體驗，獲得學校教育以外的知識技能，而台灣的營隊主要仍是以課業與才藝性活動為主，包括英語營、

數學營、音樂營以及舞蹈營等。

(四)“Y”CAMPS 隨著美國社會環境變遷等因素，發現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，大家已逐漸瞭解參與營隊與親近大自然的重要性，尤其家庭短期營隊盛行，營隊的經營管理者將投注更多心力在此目標市場。

(五)美國各州政府訂定完善的營隊評估模式，可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營隊組織團體的資源補助，而評估結果不佳的營隊，須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。

台灣自從教育部於 1987 年頒布「加強國民中小學假期自強育樂活動實施要點」之後，各縣市教育局陸續擬定營隊的實施要點，說明政府已逐漸重視營隊的實施方式，而各級學校也依據學校體育實施辦法、提升學生體適能中程計畫等，規劃「假期體育育樂營」，例如國立臺灣師範大學體育室於每年暑假，開設暑期運動訓練班，課程內容包括游泳班、體操班、網球班、桌球班以及運動快樂營等，其目的主要是利用假期時間，倡導健康性的休閒育樂活動，培養良好運動技能，達成學生身心健康，並為全民運動紮根。

國內利用寒、暑假舉辦營隊的組織愈來愈多，其類型包羅萬象，但品質參差不齊，對於參與者面臨的狀況，例如營隊收費名目繁多、課程活動

費用過高以及活動宣傳內容與事實不符等問題，缺乏一套完整的營隊評估模式，目前仍為營隊經營管理的真空地帶，若無一套完整的營隊評估模式，試想營隊的活動內容與收費標準由誰審核？一旦發生意外事故，責任如何歸屬？參與者如何從眾多類型的營隊中，選擇最適合自己參加的營隊？而救國團以及 YMCA 等營隊組織團體，也呼籲政府輔導成立「夏令營推廣協會」，並擔任評鑑與輔導的工作，使青少年的營隊發展正常化。國內營隊尚無完整的評估模式可供依循，可參考美國露營協會與相關組織團體所訂定之營隊評估模式，著手進行營隊整體性的改造。本研究將“Y”CAMPS 營隊與台灣營隊的經營管理比較之分析結果，整理如下表 4-3-2 所列：

表 4-3-2 “Y”CAMPS 營隊與台灣營隊的經營管理比較

	“Y”CAMPS	台灣營隊
相異點	<ol style="list-style-type: none"> 1.有專門處理營隊事務的保險公司。 2.營隊活動天數多為 2 週以上，但現已逐漸朝向家庭短期營隊。 3.強調學校教育以外的自然體驗。 4.參與者人數稍微下降。 5.政府訂有完善的營隊評估模式。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.無專門處理營隊事務的保險公司。 2.營隊活動天數大多是 3 天 2 夜，但已陸續規劃為期 1 週以上的營隊。 3.以課業與才藝性活動為主。 4.參與者人數提升，以家庭營隊最為盛行。 5.無完整的評估模式可供依循。
相同點	<ol style="list-style-type: none"> 1.營隊活動皆是受歡迎的休閒活動。 2.暑期夏令營最為盛行。 3.擁有腹地範圍廣大的營隊。 4.注重營隊的安全。 5.將參與營隊視為一種家庭休閒活動，能夠強化家庭成員彼間的情感。 6.中央與地方政府不僅贊助營隊，且積極參與營隊發展，以促進國人身心健康。 7.規劃兼顧國民旅遊與環境保育的營隊。 8.抱持回歸自然的心態參與營隊。 9.在參與營隊的過程中，找尋自我休閒體驗。 10.在營隊中培養人際互動與團隊合作的精神。 	

資料來源：本研究整理。

青少年經由參與營隊所舉辦的活動，可獲得4項教育性與社會性體驗：

第一，歷經多重體驗與接觸自然的課程，不僅可以瞭解大自然，還可恢復最原始的本性。第二，在營隊透過交朋友的機會，可以獲得改善友誼和人際關係等效果。第三，除了學習個人健康管理與維持所需的基本知識外，亦可增進對安全的觀念。第四，透過營隊活動能夠學習現代社會對大家所要求的各項不同要素，包括新知識、問題解決能力、社會適應能力、創意能力以及嶄新的想法等，而營隊可成為青少年進修活動中最重要的基礎活動，它是屬於綜合性質的活動（元亨重，2004）。

本研究整理美國營隊的文獻資料，發現其現況有下列2項主要特徵：

- 一、從星期五下午，即有露營休閒車湧入高速公路，大家準備利用週末假日，盡情享受大自然的洗禮，寒、暑假期更可發現露營休閒車與家庭汽車，早已塞滿各大公路和鄉間小道，美國人民相當熱衷於使用露營休閒車參與營隊活動。
- 二、美國的營隊大多是以家庭為單位，藉由營隊活動凝聚成員之間的感情，也是一種親子交流的方法。

台灣原本以青少年為主的營隊，已逐漸轉變為家庭或上班族的大規模休閒活動，尤其是對渴望遠離都市煩囂，迎向大自然的現代人來說，參與營隊所舉辦的活動相當盛行。

本研究歸納美國與台灣的營隊經營管理模式，提出國內營隊未來的發

展趨勢，如下列3點所述：

- 一、隨著台灣國民所得的提升，每戶家庭擁有汽車的比例相當高，在交通易達性高的狀態下，可將運動與休閒用品藉由汽車載運至營隊，輕鬆體驗戶外營隊所帶來的樂趣。露營休閒車也能夠帶動營隊的發展，尤其是家庭使用露營休閒車進行週休二日短期性營隊。
- 二、目前台灣社會多是以小家庭為主，人口簡單容易達成休閒共識，而進行家庭方式的營隊活動，不僅可增強家庭成員的感情，且能夠以最為經濟的方法，獲得許多寶貴的戶外自然體驗。
- 三、環保意識抬頭，使得強調生態旅遊的營隊興起，國人參與營隊活動時，可帶走營隊美好的回憶，切莫留下破壞環境的痕跡。