

國立台東大學健康促進及休閒管理研究所休閒事業管理組

碩士論文

台東縣都蘭灣發展生態旅遊組織建構之研究

研 究 生：張文祥 撰

指導教授：高明瑞 博士

蔡西銘 博士

中華民國九十七年七月

國立台東大學

學位論文考試委員審定書

系所別：健康促進暨休閒管理(休閒事業組)碩士專班

本班 張文祥 君

所提之論文 台東縣都蘭灣發展生態旅遊組織建構之研究

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

胡仁君

(學位考試委員會主席)

高明瑞

蔡西毓

(指導教授)

論文學位考試日期：97年07月09日

國立台東大學

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 健康促進與休閒管理 系(所)
休閒事業管理 組 96 學年度第 2 學期取得 碩 士學位之論文。
論文名稱：台東縣都蘭灣發展生態旅遊組織建構之研究

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單 位
☐	☒	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館
☐	☒	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或
上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下
載或列印。

☐同意 ☒不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授
權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請
文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
☒	☐	☐	☐

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行
權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與
不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：高明瑞 (親筆簽名)

研究生簽名：張文祥 (親筆正楷)

學 號：3795022 (務必填寫)

日 期：中華民國 97 年 07 月 28 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.ntu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議，研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲
於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本: 2008/05/29

謝 誌

人生學會煞車暫時靠岸停泊補給實屬必要的；經歷二個冬至、一個夏至的歲月，共同沉浸在書海中，探索學術巨塔的奧妙，生命旅程能與大夥在此停留，真好！

就在那一天，C306教室彭仁君老師教授生態旅遊課程時提出；針對同一主題從各種不同面向以集體方式提出論文研究報告，對該主體涉入的深度、廣度和貢獻度將可立即呈現相當大的助益。此理念，馬上獲得李志一學長的呼應；於是林國柱、陳美如、蔡怡俊、彭武謙、邱翌恬及我的跟進，就是這樣有熱情且同質性高的八家將，咱們就這樣緊緊的相聚，一直到今天。

從台東到荖桐、杉原、成功三仙、池上；超過500公里的旅程，經過多少的林蔭大道？N次以上彼此的連結，凝聚多少的歡笑？海岸線，創造多少美好的回憶？或許數字不能代表一切，然而幸福的感覺卻是如此真確，所謂的曾經，就是幸福。之後，彙集於生命科學所教室中；討論著、擘劃著未來的美景，當然缺少不了殷切期盼的督促與指責，交織在酸、甜、苦、辣的空間裡。從過程中感受到不管是批評、鼓勵背後其實代表著祝福；去體驗「人不會因為獲得許多愛而覺得人生有意義；卻會因為付出許多愛而越肯定生命的價值」。究竟，在行動、學習態度上能夠讓人所稱道，原來係因我們擁有超強的團體動能所導致。試想著，多年以後，如果杉原地區有人、魚共舞的場域，那時我們真的可對著子孫、後進們述說著當年的勇。

感~~每個痛苦劇本，都不是故事的結局；它只是成為本書的另一個篇章。唯有最後將禮物拆開，才會揭露禮物的價值。從Impassible到I am passible旅程中，心情有高、有低、有明、有暗，就像人生一幅畫，漂亮極了！在覺悟中認知其角色、處處觀照（反思）自己，那只不過是應驗「青山何時礙白雲飛」的箴言；而更能意會出每個開花結果背後的心酸與辛苦；因為，「從來不知道，它在微笑的背影，是怎樣的孤獨無助的；也從來不知道，它在孤獨無助的時候，是怎麼樣的煎熬渡日」。基此，誰能『寫』出玫瑰的味道呢？本小組當之無愧！那麼就請帶著人生最大的餽贈『感動』去享受它吧！相信

它是一生中的養分，亦是生活美學的延續。

恩~~所謂「望鄉天地遠，思鄉日月長，不管夕陽把樹影拉得多長，樹根永遠在泥土裡深展」；如今臉上鑿刻二條皺紋和鑲嵌二道心痕，它將永遠置於生命歷程洶湧的記憶裡；咱們真感情，換得我永恆的思念。緣此，對我而言，生命能量的湧泉（empower）就在「台東大學休閒管理研究所」。

事實告訴我們，時間給貝殼的結果是珍珠；壓力給煤炭的結果是鑽石；試問二年來為我們生命注入什麼？答案：「挫折容忍度提昇及無限的潛能開發」；因此，我們除了文憑之外還多加EQ的訓練。今身處在彼此相互連結動態的世界裡，萬物皆有其生命價值，皆需要由衷的致上恩典；如今修有一點正果，其實應感謝指導教授高明瑞、蔡西銘、恩師彭仁君教授；梁忠銘院長、陳美芬導師；曾教導過的宋秉明、顏建賢、鄭耀南、王聖銘、黃慧君老師；本小組八位一體的成員；同學李麗美（動力十足的卡內基積極觀念傳授及心靈上的撫慰）、林國柱（同為夜光家族成員，每「夜」分享心得與進度）、黃美慧（本班派駐圖書館代表及樂觀開朗的服務精神）、侯方達（背負重物上山下海、技術高超的攝影大師）、歷任四位班代無私的奉獻（王嘉珍、張順一、王栩韻、邱瑞源）；其他凡是支持、鼓勵、協助我的所有的好朋友，也一併致謝；茲因感謝的人太多，那就只有再次感謝天、感謝地；最後感謝家人的陪伴和支持，尤其是吾女張瑜芳，每日總在燈火闌珊處有咱倆的倩影，相互激勵。如今在階段性任務中各有所成，那就帶著老爸的祝福，去享受、實踐屬於自己大學的夢想吧！此景，正是父女二人世界裡最難忘的回憶，我一定會珍惜、「獨自擁有」它，一直、一直到老。

世界上一定有二種人：「老邁的」年輕人與「年輕的」老人。顯然，定義誰是老人的權力，不是歲月，倘若保持對生命的熱情和旺盛的學習心，以人生70才開始而言，現在的我該是歸類於「年輕的」年輕人吧！畢業了！今日送給自己50歲的天空竟然是如此的美麗。曲終人散，當下的美麗是最值得收藏的。沒有結束哪來開始，重新RESET歸零後，轉個身再出發吧！

於2008/07某一個深夜裡心靈的迴盪張文祥謹誌

台東縣都蘭灣發展生態旅遊組織建構之研究

中文摘要

本研究以台東縣卑南鄉富山村為研究範圍，針對生態旅遊的主要權益關係人：管理者（中央政府、地方政府）、旅遊業者、當地社區居民、旅遊者、非營利組織（學者專家、媒體等）作深度訪談，以探討建構以生態旅遊為目標之組織、研究區域內外資源並相互連結與運用及組織分工明確化以提升組織運作效能等。

本研究得到下列三項結論：一、組織建構可從共識開始，因共識乃一顆鑲入組織的明珠，此為組織最關鍵基石所在。二、善用策略聯盟中教育這顆活棋，因為教育會影響思想；思想牽動行為；行為造就作為。教育可以訓練獨立思考能力、累積知識經濟能力並從一級產業蛻變成為以生態休閒解說教育者的三級產業，其中的成長的動能需要的就是教育。所以，使得內、外資源，相互連結與運用，導入正確生態旅遊觀念，促使能夠珍惜在地資源，以厚植組織的力量；教育才是組織經營重要的媒介。三、效能始終來自於分工，管理是達成組織運作目標的必要手段，組織分工更是管理不可缺少的過程。因此，增進組織效能，分工是必要的措施。以上結論可提供公部門推展社區營造組織建構的參考。

關鍵字：生態旅遊、組織建構、資源連結

Study on the Organizational Construction in Developing Ecotourism of Dulan Bay in Taitung County

Abstract

The scope of this study is Fushan Village in Beinan Township, Taitung County. Some in-depth interviews had been conducted aiming at the major stakeholders in ecotourism: managers(the Central government, local government), tourism proprietors, residents in local communities, tourists, and non-profit organizations (scholars, media, etc.), in order to construct and explore the organizations basing on ecotourism as their goals, to study on the inner and outer resources in this area to make correlations and applications, and to enhance the organizations ' operational effectiveness by explicit division of labor in the organizations.

In this study, three conclusions have been proposed as follows: 1. the organizational construction can be proceeded from common consensus; because common consensus is the bright pearl inlaid in an organization, a key point where the most crucial foundation stone lies. 2. Use the powerful move — education — in strategic alliances; because a person's thinking will be influenced by education, and the thinking will affect his/her behavior, and then the behavior will create accomplishment. By education, the ability of independent thinking can be trained, and the ability of economic knowledge will be accumulated; thus, a primary industry will have the ability to transform itself into a tertiary industry that provides interpretation and education on ecology leisure, in which education is the need for the growing kinetic energy. Therefore, the inner and outer resources should be correlated and applied, and a correct concept of ecotourism should be introduced to make local resources be cherished; accordingly, the organization's power will be strengthened. Truly,

education is the important medium for organizational management. 3. Effectiveness always results from division of labor. Management is the necessary means to achieve the operational goal in an organization. What's more, division of labor is the indispensable process in management. Therefore, in order to enhance organizational effectiveness, division of labor is an essential measure. The foregoing conclusions can provide guidance for public departments in promoting organizational construction of community architecture.

Key words: ecotourism, organizational construction, resource links



目次

中文摘要.....	i
英文摘要.....	iii
目次.....	v
表次.....	vii
圖次.....	viii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	2
第二節 研究目的	5
第三節 研究流程	5
第四節 研究範圍、限制及名詞界定	7
第二章 文獻探討.....	9
第一節 生態旅遊相關文獻之探討	9
一、生態旅遊之源起與定義	9
二、生態旅遊之精神與目標	15
第二節 非營利組織相關文獻之探討	20
一、非營利組織緣的起與定義	21
二、非營利組織的功能與角色	23
三、非營利組織的策略聯盟	28
第三節 組織建構相關文獻之探討	29
一、組織的定義與目標	29
二、組織的結構與類型	33
三、組織建構	34
四、組織效能	39
第四節 基地現況	42
一、歷史沿革與人口、土地	42
二、自然環境與生態	45
第三章 研究方法.....	47
第一節 研究架構	47
第二節 研究工具	48
第三節 研究倫理	51
第四節 研究資料分析	52

第四章	研究結果與討論	55
第一節	組織的重要性.....	55
第二節	組織雛型的建構.....	66
第三節	在地與外部資源的連結.....	77
第四節	修正組織與運作.....	90
第五章	結論與建議.....	101
第一節	結論	101
第二節	建議	104
參考文獻.....		109
一、中文部份.....		109
二、網路部份.....		113
附錄.....		114



表次

表 2-1-1 國內外學者對於生態旅遊的定義整理.....	12
表 2-2-1 非營利組織與其他部門的比較.....	24
表 2-2-2 非營利組織之角色與功能表.....	26
表 2-4-1 富山村、卑南鄉及台東縣近六年人口統計表.....	43
表 2-4-2 富山村近十年人口數統計表.....	43
表 2-4-3 土地權屬調查分析表.....	44
表 4-1-1 受訪者基本資料表.....	57
表 4-2-1 非營利組織董事的演進.....	69
表 4-2-2 草創期組織架構圖職掌.....	72
表 4-2-3 成熟期組織架構圖職掌.....	74
表 4-3-1 本區域內、外部資源相關團體.....	80
表 4-3-2 草創期組織可連結外部資源相關團體.....	88
表 4-3-3 成熟期組織可連結外部資源相關團體.....	89
表 4-4-1 區域內各團體特質之比較.....	97
表 4-4-2 正式的溝通管道.....	99
表 4-4-3 非正式的溝通管道.....	100

圖次

圖 1-1-1 墾丁國家公園海報.....	4
圖 1-3-1 研究流程.....	6
圖 2-1-1 生態旅遊的保護與發展目標.....	18
圖 2-1-2 管理單位、保護區政策與其他機構之間存在的互動關係	19
圖 2-1-3 台灣的生態旅遊戰略思考觀點	20
圖 2-2-1 非營利組織營運範圍	24
圖 2-3-1 開放系統與環境的交互作用.....	30
圖 2-3-2 D.NADLER 和 M.TUSMAN 的功能型組織結構.....	35
圖 2-3-3 D.NADLER 和 M.TUSMAN 的事業處型組織結構.....	36
圖 2-3-4 D.NADLER 和 M.TUSMAN 的多聚焦型組織結構.....	37
圖 2-3-5 NADLER 和 M.TUSMAN 的水平型組織結構.....	38
圖 3-1-1 研究架構.....	47
圖 4-1-1 生態旅遊規劃架構圖	65
圖 4-2-1 非營利組織之組織設計.....	68
圖 4-2-2 草創期組織架構圖.....	70
圖 4-2-3 成熟期組織架構圖.....	73
圖 4-3-1 社會資源來源圖.....	85
圖 4-4-1 修正後草創期組織圖	95
圖 4-4-2 修正後成熟期組織圖.....	96

第一章 緒論

自然就是美是它最大的魅力，無需過多的妝點，讓它自由自在的在舞臺上散發光芒，就是它最好的演出，尤其號稱是最後一塊淨土的台東實應更加珍惜。1960年代個人童年時光，如童謠所描述「我家門前有小河，後面有山坡」的場景，黃昏時天邊彩霞配合蟲鳴鳥叫協奏曲，隔壁稻田裡飄著陣陣收割後的稻草香，在古建築物口字型農家曬穀場中享用晚餐，此構築成美麗的畫面，正深深印在個人生命歷程中。若能把這樣的環境資產傳遞給下一代，讓她（他）們亦能享受相同綠色植物與空間，此舉已包涵永續經營及生物多樣性保育的概念和任務，也正代表著咱們「責任」的開始。

以今日人類所生存的環境，可以用「寅吃卯糧」來形容。從「不願面對的真相¹」紀錄影片得到第七十九屆奧斯卡最佳紀錄片後，即可得到印證。近年來全球氣候異常造成風災不斷，尤其是2008.05.03罕見的強烈熱帶氣旋「²納吉斯」橫掃緬甸伊洛瓦底江三角洲，形成極大的傷亡。這到底是地球害慘了人類；還是人類害慘了地球？此結果和人類在工業革命以後大量的使用石油、砍伐森林等行為有密切關聯。如今，全球暖化現象已為世人所正視。身為地球村一員的台灣，百年來平均氣溫已躍升攝氏1.1度，因為涵養水分的森林、農田已經被高樓大廈所取代，在欠缺水分蒸發幫助散熱情況下，都會區的溫度就節節上升，正是所謂的「都市熱島效應」（Urban heat island effect）；2007年07月21日台北盆地氣溫更飆升到攝氏38.6度，一年當中氣溫偏高的日子增多，全球均溫又比百年高，此正是全球暖化的現象（中國時報，2007）。這讓我思考著「凡是對地球好的事情，是對自己也是好的」抑是「凡是對自己好的事情，對地球也是好的」的人生價值觀？人類賴以維生的陽

¹ <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/?qid=1507022707279>（2007.07.20 查詢）

² http://wilife.apbb.com.tw/news/detail.html?count_id=356255&type=04（2008.05.10 查詢）

光、空氣、水到底是成本？還是取之不盡、用之不竭一個微不足道的因素？綠色資本主義一書（2002）所主張：基本資源生產力（Radical Resource Productivity）、生物模擬（Biomimicry）、服務與流動經濟（Service and Flow Economy）和對綠色資本的投資（Investing in Natural Capital）四項主要策略，可供人類用心思考與反省並可尋找出一條生路。此外高明瑞（1994）認為，自然環境中的自然資源，是人類賴以維生的東西，它滿足了人類各種的需求。以國家公園為例，它所提供自然環境的產品，可以來滿足人類學習大自然、發現大自然、享受大自然三項的需求；而享受大自然的需求顯然是要建立在學習大自然、發現大自然的需求基礎上。基此，保育大自然是賦予環境及各種生態共同永續生存與發展的機會。

第一節 研究背景與動機

2001年政府實施周休二日後，國人休閒時間大幅增加，觀光休閒活動更是蓬勃發展，致使觀光休閒概念逐漸深入一般人的生活，根據交通部觀光局觀光政策白皮書³指出：「觀光產業」已成為二十一世紀最具社會經濟指標的產業，在建構多元永續內涵供給面主軸方面，應結合各觀光資源主管機關，推動文化、生態、健康旅遊。台東，自然的故鄉，日昇之都；它位處本島東南方，有中央山脈的屏障，雖對東西部交通聯絡上有所阻隔，卻因而得福，至今仍擁有純真的大山（中央山脈）、大水（太平洋）。此青山綠水以及無污染的環境資源，正如嚴長壽（2008）所認為的「最佳的在地資產」，亦是發展生態旅遊優勢的所在。而其面積約占全國十分之一，人口其實只有略近百分之一⁴，可謂「地廣人稀」，縣民活動所享受的環境空間大；由於板塊運動造就壯麗的自然景觀，配合著風、水的律動。在此，每一處目光所及，盡是讚嘆與美麗；每一口呼吸，盡是新鮮與純淨；每一個感受，盡是舒

³ http://admin.taiwan.net.tw/auser/b/wpage/chp1/1_1.1.htm（2007.07.20 查詢）

⁴ <http://www.taitung.gov.tw/departments/>（2007.07.20 查詢）

服與溫馨；每一個快門，盡是感動和眷戀；這就是它的魅力所在。又另因颱風從呂宋島帶來熱帶植物因子受中央山脈、海岸山脈阻擋而留置或因海飄而沖上沿岸陸地，使得台東生物多樣性更佳的豐富，涵蓋範圍從熱帶、溫帶、寒帶的動植物，儼然是北半球生態系的縮影，加上原住民、漢族與客籍移民等交錯發展出來的多樣性文化，都足以造就台東成為台灣最好的生態旅遊地點之一。透過了解人文風情、自然山川等充實的生態旅遊，讓國人知道台東不只是一片淨土，而且是一個值得前來深度旅遊的美麗之鄉；是可以「宜遊、宜住」享受著綠色空間及優閒生活美學的好地方。因此，人口雖是小縣，觀光絕對是大縣，這正是台東最佳的寫照。

生態旅遊是全球趨勢，政府訂2002年為生態旅遊年，台東縣政府又以「觀光」立縣，致力建設成為「樂活首都、年假聖地」的施政目標（台東縣政府，2007），而目前台東足以迎接國人前來居住、旅遊等等的觀光資源究竟在哪裡？是地景？是原住民族多元文化？還是那與台灣西部不一樣的陽光、空氣和水。倘若上述其答案為以上皆是，則目前清靜環境是需要用心來經營，保持其原貌，透過環境承載率評估、生態工程等等管理因子，用以創造如魚得水適合動、植物共處的天堂。

都蘭灣，它是全世界適合人類居住的海灣之一，日出及月圓時分，曙光、月光染滿整片海面閃爍耀眼，素有「黃金海岸」的美譽；在海浪拍擊下，依不同的地形；如礁岩、砂灘地形等，孕育出不同的生物種類，而海洋生態環境中，潮間帶的生物圈是與人類互動最直接的地方，這亦是提供永續經營的基石；更值得一提的是，因受到太平洋黑潮影響，除造就魚類多樣性及豐富的海洋生物之外，亦在強勁海流帶動下，雖為灣岸地形，卻無一般灣岸地形常發生之優氧化現象，反而呈現水質清澈，足為遊客所喜好（行政院農業委員會水產試驗所東部海洋生物研究中心，2006）。

綜前所述，本區域可謂是一顆未經琢磨的鑽石，但要如何來切割？一個50克拉鑽石和50個一克拉鑽石，它的價值絕對是不一樣的，其中關鍵因素在

「共識」。因此，如何凝聚當地居民在生態旅遊方面之共識及結合在地豐富的資源，進而帶動部落、社區發展機能，以促進社區陪力（empowerment）乃屬重要的課題。然而，形成共識必須有幕後功臣「組織」在推動。另外再依據2002年魁北克世界生態旅遊高峰會議報告書所揭櫫：應加強社區居民的參與，因為社區居民在生態旅遊中扮演著極重要的角色，其參與熱絡是發展成功與否的重要關鍵因素。所以，在朝向生態旅遊發展過程中，當地社區居民扮演不可或缺的角色，它不但是自然資源管理者，同時也是旅遊服務提供者。基此，如何共同來思考以提供「重新認識地方價值」的機會，並形成共識，以促成社區團體動能。正如珍古德博士的名言：「Together we are different」；團結在一起，相信，結果一定會與別人不一樣。

圖1-1-1所呈現人、魚共遊的畫面以及圖中所敘述的經濟效益，更是讓人所震懾。澳洲大堡礁的海底世界為何讓世人留下永生難忘的記憶？在地資源的珍惜進而永續利用絕對是一個重要關鍵因素。基於上述說明，如何建構符合當地需求的組織並發揮組織效能始為本研究之動機。

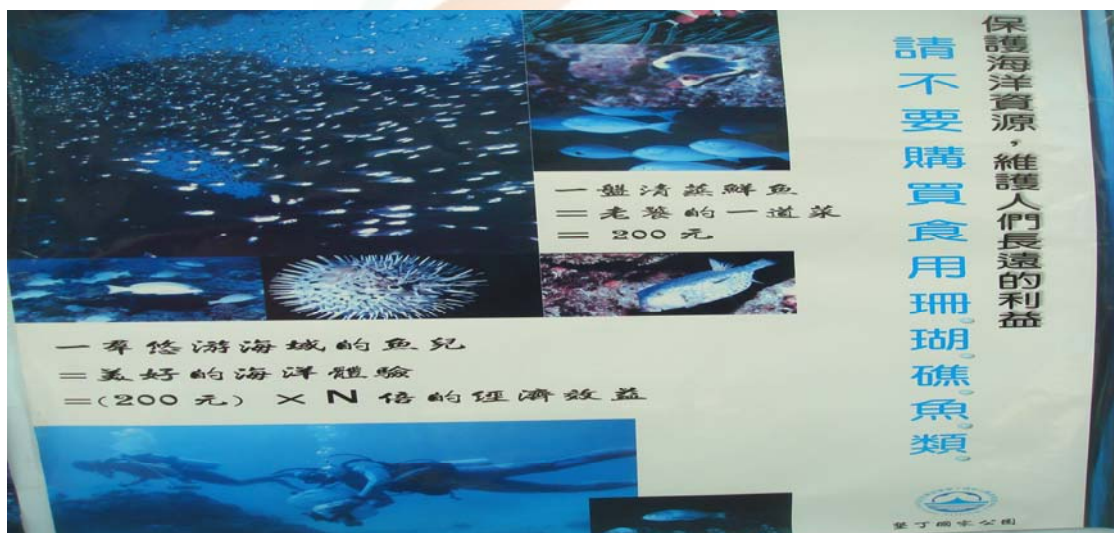


圖 1-1-1 墾丁國家公園海報

資料來源：研究者翻拍自墾丁國家公園海報

第二節 研究目的

根據上述背景和動機，本研究係透過組織建構，促使各部門分工合作，以實踐組織的目標，故其研究之主要目的在於：

- 一、建構以生態旅遊為目標之組織。
- 二、探討本區域內、外資源並相互連結與運用。
- 三、探討組織分工明確化，以提升組織運作效能。

本研究可提供公部門推展社區營造組織建構的參考。

第三節 研究流程

本研究的動機係運用組織型態方式發揮團體動力的效能，以實踐生態旅遊為目標。依據文獻探討加以整理歸納，透過研究方法收集更多的資料加以分析與討論，最後修正研究結果並提出適切的建議，以供參考，故本研究流程如圖1-3-1所示。

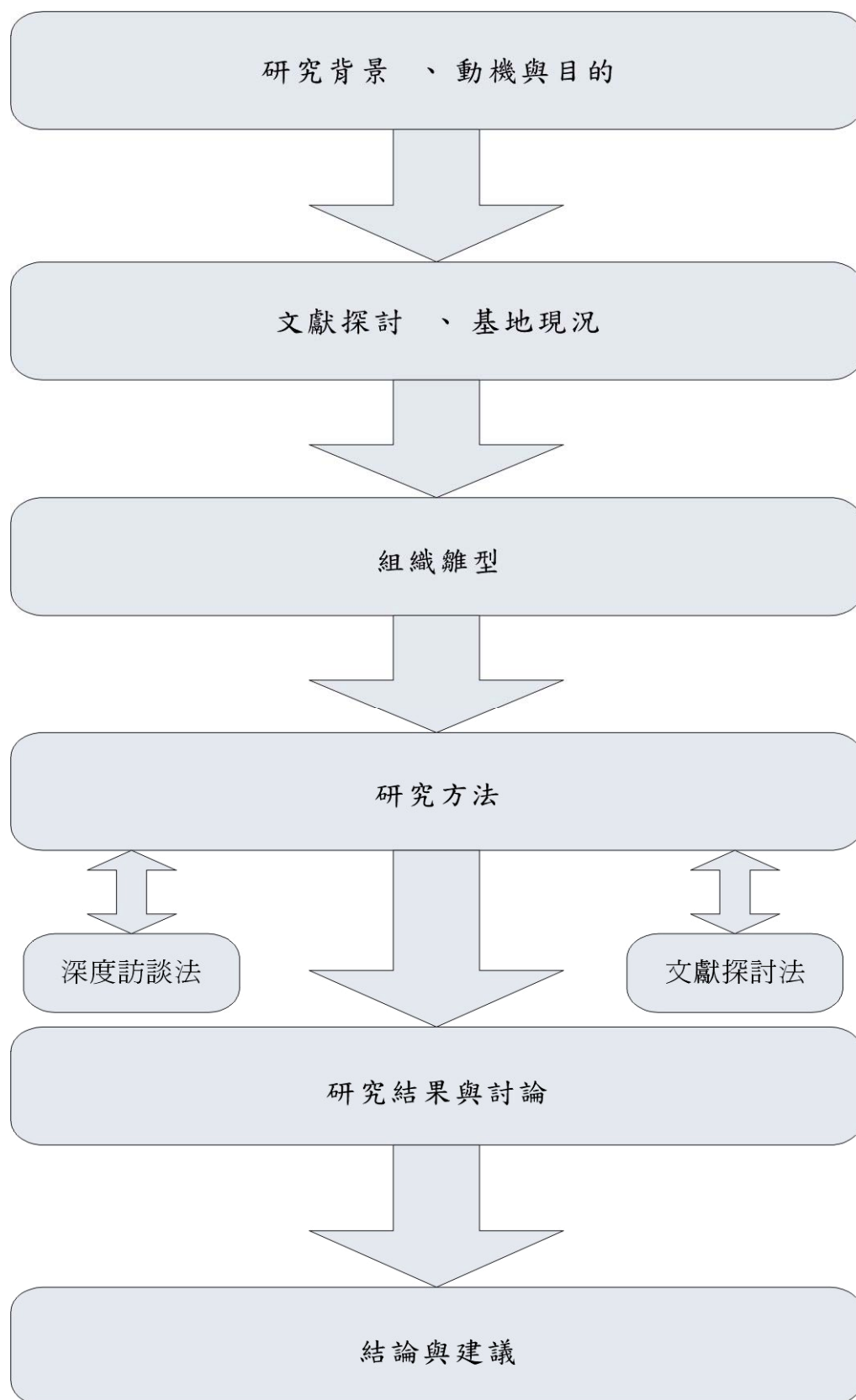


圖 1-3-1 研究流程

資料來源：研究者自行整理

第四節 研究範圍、限制及名詞界定

一、研究範圍

本研究範圍自台東縣卑南鄉富山村漁場至都蘭尖嘴呷，俗稱大都蘭灣為主要研究範圍；亦即涵蓋加母子灣、新蘭、郡界、杉原、大肚及漁場，在行政區域分屬台東縣卑南鄉富山村暨台東縣東河鄉都蘭村。

二、研究限制

因囿於時間及人力不足，本區域主要探討以人口較集中之台東縣卑南鄉富山村為主軸。

三、名詞界定

（一）生態旅遊（ecotourism）

透過解說引導遊客瞭解並欣賞當地特殊的自然與人文環境，提供環境教育，以啟發遊客的環境意識、行動，並將經濟利益回饋當地，提升居民的生活水準。

（二）非營利組織 NPO（Non-Profit Organization）

是正式合法的組織而且是必須接受政府相關法規的管理；組織具備有守護社區公益、促進社區發展的使命而且是不以私人營利為結構。

（三）權益關係人(stakeholder)

用以界定與計畫相關人士的重要性及影響力，藉由確立各權益關係人在計畫中的位置，得以分析其適當的參與方式及夥伴關係。

（四）組織分工（joint organization）

係指一個團體或組織為完成預定的任務，充分考量所有成員之工作執掌、專長或興趣等，對工作內容進行適宜的工作分配，使組織成員能快速有效的完成預定的工作任務。

（五）組織行為（organizational behavior）

組織行為是研究組織為達成組織目標，組織內個體、群體與組織交互作用的行為，及其對組織運作的影響。人們藉著研究組織行為來了解並預測組織成員的行為，以提供組織效率，增進組織效能。



第二章 文獻探討

本研究係以發展生態旅遊為目標之組織建構，所以可從生態旅遊、非營利組織及組織建構三個面向來加以探討。

第一節 生態旅遊相關文獻之探討

本研究係以發展生態旅遊為宗旨，首先就生態旅遊各相關文獻加以探討、歸納，分述如下：

一、生態旅遊之源起與定義

（一）生態旅遊之源起

當人類人口數快速成長，對維持生計之各項需求大增，尤其是在環境需求方面，導致對生態環境與物種生存構成相當的威脅，因此有識之士開始意識到資源有限，而出現一波一波保護環境運動，以推展環境生態保育的觀念。

依據國外文獻得知；在1962年，Rachel Carson女士出版了（寂靜的春天）一書，其影響大眾對環境的關心，並撼動以人類為中心的信念。她指出，合作協調的關係是應由人與自然共同來建立（宋瑞、薛怡珍，2004）。因此，在1965年Hetzer首先提出一種稱為生態性的觀光，此為現代生態觀光的開端。他認為生態旅遊應該包含以下四個基礎核心：

- 1.對環境的衝擊最小。
- 2.對當地文化最大的尊重、最小的衝擊。
- 3.對當地居民最大的經濟利益。
- 4.對旅遊者最大的遊憩滿意度（郭乃文、黃秋蓮、陳盈樺、呂新發，2006；引自劉吉川，1997）。

直到1980年代，由於大眾旅遊所帶來的社會與環境的耗竭甚至破壞，讓世人重新審視自然環境保育的重要與價值。並在1980年代末正式出現生態旅遊（ecotourism）這個名詞（朱芝緯，2000）。1998年7月聯合國經濟社會理事會（the United Nation Economic and Social Council，簡稱ECOSOC）向聯合國大會提議，並且獲指定2002年為國際生態旅遊年（the International Year of Ecotourism，簡稱IYE），交由永續發展委員會（Commission on Sustainable Development，簡稱CSD）執行。永續發展委員會則授權世界觀光組織（World Tourism Organization，簡稱WTO）和聯合國環境規劃署（United Nations Environment Program，簡稱UNEP）策劃並推動相關活動，以期生態旅遊活動在經濟、社會和環境等方面，能夠獲得相當的利益（楊宏志，2002）。

依據上述，生態旅遊的發展可分為三個階段：

1.1960年代至1970年代：

人類開始探討如何友善利用自然，至於生態旅遊發展中深層問題，則尚未進入真正思考行列。

2.1980年代：

生態旅遊可以將保護與開發相連結，除滿足旅遊者需求外，亦可增進當地社會福利，所以，生態旅遊是一種創新。

3.1990年代以後

當人們對生態旅遊的認識不斷的深入，越來越多的組織不斷的投入，也能看到各種存在或潛在的問題並能更積極尋求有效解決途徑，探尋其合理的發展模式（宋瑞、薛怡珍，2004）。

而國內亦感受到生態旅遊是一種全球性旅遊趨勢，以低調、保育、欣賞、精神體驗的態度，以促使人民對環境新認知，是一種生活革命也是一種旅遊革命（郭瓊瑩，1997）。由於政府受到國際間對環境永續發展趨勢的影響，國內隨著經濟成長外，對於環境和生態的主題亦漸漸受到重視。另外國人對於旅遊的需求量日增，對旅遊的品質與深度要求也相對提高，親近大自然來

做休閒旅遊的機會日益增加，未防範對生態環境對休閒旅遊品質產生的衝擊，於是大力提倡生態旅遊活動；另外根據美國生態觀光學會Wester的推估，全球開發中國家的觀光市場約550億美元，生態觀光市場約在20至100億美元間，未來10年則為12~15% 的成長率（引自左顯能，1993），基此，不用對生態旅遊驅勢上升感到驚訝。所以許多國家更將生態旅遊提升至國家發展政策層級，並成為該國觀光發展的主軸（郭岱宜，1999）。我國政府遂於2000年行政院成立國家永續發展委員會，制定「中華民國永續發展策略綱領」，並就觀光發展策略提出政府應訂定「生態觀光發展策略」及建立「生態觀光認證制度」等相關法規，以作為發展生態旅遊指標，此乃是國內生態旅遊政策性指示之開端。同年交通部提出的「二十一世紀台灣發展觀光新戰略」讓國內生態旅遊開始進入推動階段。為了要落實此策略，2000年12月22日交通部觀光局舉辦「推動永續生態觀光研討會」，建議應擬定國內生態旅遊白皮書以配合國際行動，預計將2002年訂為生態旅遊年、同時也建議輔導成立「中華民國永續生態旅遊協會」，以做為協助政府推動生態旅遊工作的主要組織。2001年5月由行政院通過「國內旅遊發展方案」，該方案發展策略之一為「結合各觀光資源主管機關，共同推動生態旅遊」，2002年元月16日行政院第2769次院會中，通過配合國際生態旅遊年，訂2002年為台灣生態旅遊年(交通部觀光局，2002)。另外為了有效整合政府各相關部門的資源及計畫，行政院國家永續發展委員會國土資源工作分組於2004年公佈了「生態旅遊白皮書」，從生態旅遊的定義、原則與精神，推動國內生態旅遊活動，並從旅遊點分級、規範與落實管理，藉以教導國人正確的生態旅遊觀（行政院，2004）。

綜前陳述，生態旅遊趨勢已蔚成世界的一股潮流，可體驗極地氣候的阿拉斯加、南極洲，高山生態的極致代表喜馬拉雅山區，充滿生物多樣性的婆羅洲、澳洲的藍山、非洲的波札那、中美洲的哥斯大黎加、加勒比海的多明尼加，啟發達爾文物種起源論的加拉巴哥群島，以及人類最後的基因寶庫南

美亞馬遜熱帶雨林；這些世界級的生態旅遊地點並非遙不可及而且有愈來愈受歡迎的趨勢。

（二）生態旅遊之定義

關於生態旅遊說法議論紛紛，莫衷一是，例如綠色觀光（green tourism）、另類觀光（alternative tourism）、生態之旅（ecotravel）、環境朝聖（environmental pilgrimage）、倫理旅遊（ethical travel）、永續性旅遊（sustainable travel）等等（郭岱宜，1999）。而生態旅遊只是目前最常被用通稱的一個名詞（吳珮瑛、鄧福麒，2003）。

至於生態旅遊之定義，諸多學者亦有多樣之觀點，如表2-1-1所示：

表 2-1-1 國內外學者對於生態旅遊的定義整理

年代	論述者	主要論述大綱
1965	Hetzer	提出生態旅遊概念（ecological tourism）為文化、教育和旅遊業者綜合體，包含以下四項： 1.達到最小的環境衝擊。 2.運用當地的文化獲取最大的經濟效益。 3.使旅遊活動當地產生最小的衝擊，並達最大效益。 4.提供旅遊者最大的遊憩體驗。
1980	Ceballoslascurain	創造了（Ecotourism）一詞。
1984	Lucas	旅遊者在自然的地區中享受自然環境和觀察自然並強調。 1.較低的環境衝擊。 2.對當地的社會和環境有所貢獻。
1987	Ceballos-lascurain	生態旅遊的未來（the future of ecotourism）提出：生態旅遊就是在沒有受到干擾或污染的自然環境地區，主要為了學習、欣賞當地的地景、自然動植物和當地文化所進行的旅遊。
1987	Laarmanand Durs	生態旅遊的目的在觀察及體驗自然的一種旅遊方式。
1989	Boo	1.認為生態旅遊的發展涉及政府部門及民間之間的合作交流，且旅遊業、政府部門、地方保育組織、國際保育團體之間相互關係。 2.生態旅遊是前往尚未受到干擾的自然地區旅遊，目的為專門欣賞、研究地景及動植物。
1989	Fennell and Eagles	生態旅遊是一種刺激經濟及建構一個保護區系統的可靠方式。

表 2-1-1 國內外學者對於生態旅遊的定義整理(續)

1989	Kutay	1.生態旅遊是一種直接或間接的保護，並達到永續發展的自然旅遊方式。 2.對於遊憩方式進行規劃，包含以下四項： (1) 標示遊憩、生物資源與社會經濟區域之相關連結點。 (2) 對於遊程事先妥善規劃。 (3) 解說活動設計模式的導入。 (4) 促進及保存當地傳統文化。
1989	Ziffer	1.生態旅遊是當地社群的一種對環境的經營管理方式。 2.生態旅遊是一種啟發性的旅遊方式。 3.強化旅遊者對於生態環境的欣賞及環境保育的議題關切。 4.重視當地居民的特定需求。
1990	Butler	對於自然環境以較為敏感方式去認識體驗的一種旅遊方式。
1990	Ziolkowski	生態旅遊是低衝擊的旅遊方式，主要為體驗當地文化。
1991	生態旅遊協會 (TIES)	在自然環境旅遊，對於當地環境、當地住民獲得保護且為負責任的旅遊方式。
1992	澳大利亞生態旅遊學會	促進環境及文化的認知，欣賞和保護的生態永續旅遊。
1992	Boyd and Butler	生態旅遊是一種負責任的旅遊體驗，對於保育及社區的完整性有所貢獻，對於環境作和諧的旅遊方式。
1992	Richardson	生態旅遊是在自然地區中生態上的永續旅遊，運用在地的環境及文化詮釋，讓旅遊者有所了解，進一步的實際行動作保育維護。
1992	Space	1、透過旅遊方式，維持自然系統。 2、造就地區就業機會。 3、對於自然保育為目的旅遊提供環境教育。
1992	加拿大環境諮詢 委員會 (CEAC)	生態旅遊是對生態系統作保護，尊重當地的完整性，富有啟發性的旅遊方式。
1993	東亞地區國家 公園保護會議	生態旅遊是生態環境上敏感的旅遊，對於當地生態系統及當地社會不會受到影響及損害。
1993	澳大利亞國家 生態旅遊戰略	生態旅遊包含對自然的解釋和教育的自然旅遊，旅遊方式依據永續的方式經營。
1994	劉吉川	1.直接或間接地使用自然環境。 2.強調觀光與自然保育的重要性。 3.提供遊客活動機會、當地居民之經濟效益，使居民之文化生活和生態環境得以改善。
1994	宋秉明	生態旅遊是一種特殊的遊程規劃，選擇具有生態特質者為對象，使旅遊者在遊程中了解自然生態環境的奧妙，進而產生愛護之心。

表 2-1-1 國內外學者對於生態旅遊的定義整理(續)

1994	曹正偉	生態旅遊是以自然生態保育為本位，親近在地文化與自然背景為目標的遊憩概念及態度。
1995	世界保護聯合會（IUCN）	生態旅遊是前往尚未受到干擾的自然地區，對於當地環境以負責任的方式旅遊，其目的在於享受了解自然。
1995	王育群	1.以自然為基礎的觀光。 2.重視資源長期保護。 3.透過環境教育解說方式。 4.以永續發展為目標。 5.注重當地社區產生實質效益。
1995	李佳倫	1.必需立基於環境上。 2.必需符合永續性。 3.尊重當地文化。 4.侷限於當地的經濟體系。 5.具有環境教育意義。 6.必需採取適當的管理與控制。
1996	趙芝良、歐聖榮	在自然特色之生態環境中，對於當地自然人文的生態演替為資源對象，從事欣賞、觀察、研究、尋樂之旅遊活動。
1996	劉景元	是一種以環境資源及環境保護為主的旅遊方式。
1997	黃慧子	是以當地資源永續經營為中心，並兼顧環境教育功能與當地經濟體系，達到人與環境之和平相處。
1997	歐聖榮	意涵可以「基於自然」、「永續經營」、「環境意識」及「利益回饋」等四個面向探討。
2000	朱芝緯	一種特殊的旅遊型態，一般選擇具有生態及文化特色的地方為對象，使遊客在旅遊的過程中了解自然生態及文化的奧妙，進而提高遊客的環境倫理與愛護之心。
2002	賴威任	藉由環境教育的進行來指導遊客欣賞及體驗自然及人文景觀，避免對環境造成負面衝擊，對於當地帶來經濟效益。
2004	永續發展委員會國土資源分組生態旅遊白皮書	一種在自然地區所進行的旅遊形式，強調生態保育的觀念，並以永續發展為最終目標。

資料來源：宋瑞、薛宜珍（2004）；朱芝緯（2000）

雖然生態旅遊的定義各家不同，然而可歸結出生態旅遊的三大基本面向：

1.以自然為取向（Nature-based）

以自然資源為基礎的生態旅遊，其特徵包含著生物性、物理性和文化性。

2.生態的永續性（Ecologically sustainable）

生態旅遊永續性係指在經濟、社會和環境方面，亦即尊重和保護當地社區或地區環境和文化，透過解說方式，欣賞當地特殊自然與人文環境，並將利益回饋，以繁榮地方經濟、提升當地居民生活品質。

3.具有意義的環境教育（Environmentally educative）

生態旅遊以體驗、欣賞大自然為主要目的，營造人類與自然相互影響的機會，唯有透過解說良好的服務，提供遊客知識、知覺和欣賞力的饗宴（郭乃文等人，2006）。

依據上述說明，本研究所採用生態旅遊的定義為，透過解說引導遊客瞭解並欣賞當地特殊的自然與人文環境，提供環境教育，以啟發遊客的環境意識、行動，並將經濟利益回饋當地，提升居民的生活水準。

二、生態旅遊之精神與目標

（一）生態旅遊的精神

生態旅遊白皮書即為建立生態旅遊政策形成與執行的主要機制，擬定決策與全面推動之管道及政策執行之途徑。依據生態旅遊白皮書內容，生態旅遊的精神需整合五個面向才能顯現；即基於自然、環境教育與解說、永續發展、喚起環境意識及利益回饋，分述於後：

1. 基於自然

自然區域之獨特資源，為規劃及經營生態旅遊之必要條件，因為生態旅遊是以自然環境資源為主題，將當地具有生態教育價值的生物、自然及人文風貌等特色，透過良好的遊程與服務，使遊客得以深入體驗。

2. 環境教育與解說

透過解說員的引導與環境教育活動的融入，並營造遊客與環境互動的機會，以提供遊客不同層次與程度的知識、識覺、鑑賞及大自然體驗，所以，生態旅遊以體驗、瞭解、欣賞與享受大自然為重點。

3. 永續發展

永續發展才是生態旅遊的最終目標，生態旅遊地區之發展及經營方法，應將人為衝擊降至最低，以實踐自然資源之永續、保護當地生物多樣性資源及其棲地為原則。

4. 環境意識

生態旅遊應積極將對自然環境的使命感與對社會道德的責任感理念擴及遊客。並藉由解說服務與環境教育，啟發遊客對地方傳統文化與生活方式的尊重，鼓勵遊客與當地居民建立環境倫理，提升環境保護的意識。

5. 利益回饋

生態旅遊的策略是將旅遊所得的收益轉化成為當地社區的保育基金，以對當地生態與人文資源之保育提供直接的經濟助益，並使社區能獲得來自生態保育及旅遊發展的實質效益。

另外再依據2002年世界生態旅遊高峰會議魁北克世界生態旅遊高峰會宣言中形成共識，認知生態旅遊（ecotourism）秉承永續觀光的精神，其在乎觀光旅遊的發展對經濟、社會和環境所造成的衝擊。

由上述可知，生態旅遊是一種負責任的旅遊，強調人與環境間的倫理相處關係，透過解說教育引導遊客主動學習、體驗生態之美、瞭解生態的重要性，並以負責任的態度與回饋行為，保護生態與文化資源，以達到兼顧旅遊、保育與地方發展共創三方共贏的局面。尤其是利益回饋的面向，係基於保護地方的自然與人文生態資源、照顧地方居民，此更凸出與一般自然旅遊之不同。簡而言之，永續二字才是生態旅遊發展的根本之道。

（二）生態旅遊的目標

根據2003年⁵台灣永續發展宣言指出永續發展必須是建構在兼顧海島環境保護、經濟發展與社會正義三大基礎之上。亦即永續發展是台灣國家發展的最高指導原則。

⁵ <http://sta.epa.gov.tw/NSDN/CH/DEVELOPMENT/DEVELOPMENT.HTM>

宋瑞、薛怡珍（2004）再從自然與社會不同的角度來劃分，將生態旅遊的目標分為環境、社會文化、經濟三方面進而實現共同發展分析如下：

1.保護與發展目標

在生態旅遊發展的早期，實現生態旅遊是集中在對自然資源、生態系統、生物多樣性的保存而忽略了文化資產，即文化多樣性、真實性、獨立性；永續發展必須建立在生態旅遊的需求一方，就是生態旅遊者的體驗得以發展的基礎上。又保護和發展目標涉及：（1）不同的對象：保護的對象為自然資源及社會文化資源，而發展對象包括旅遊者、當地社區、旅遊企業和目的地國家等；（2）不同的方向：保護主要是維持和恢復，發展是要改善目前的狀況，換句話說，生態旅遊要實現永續發展必須協調好保護和發展二為目標如圖2-1-1所示。



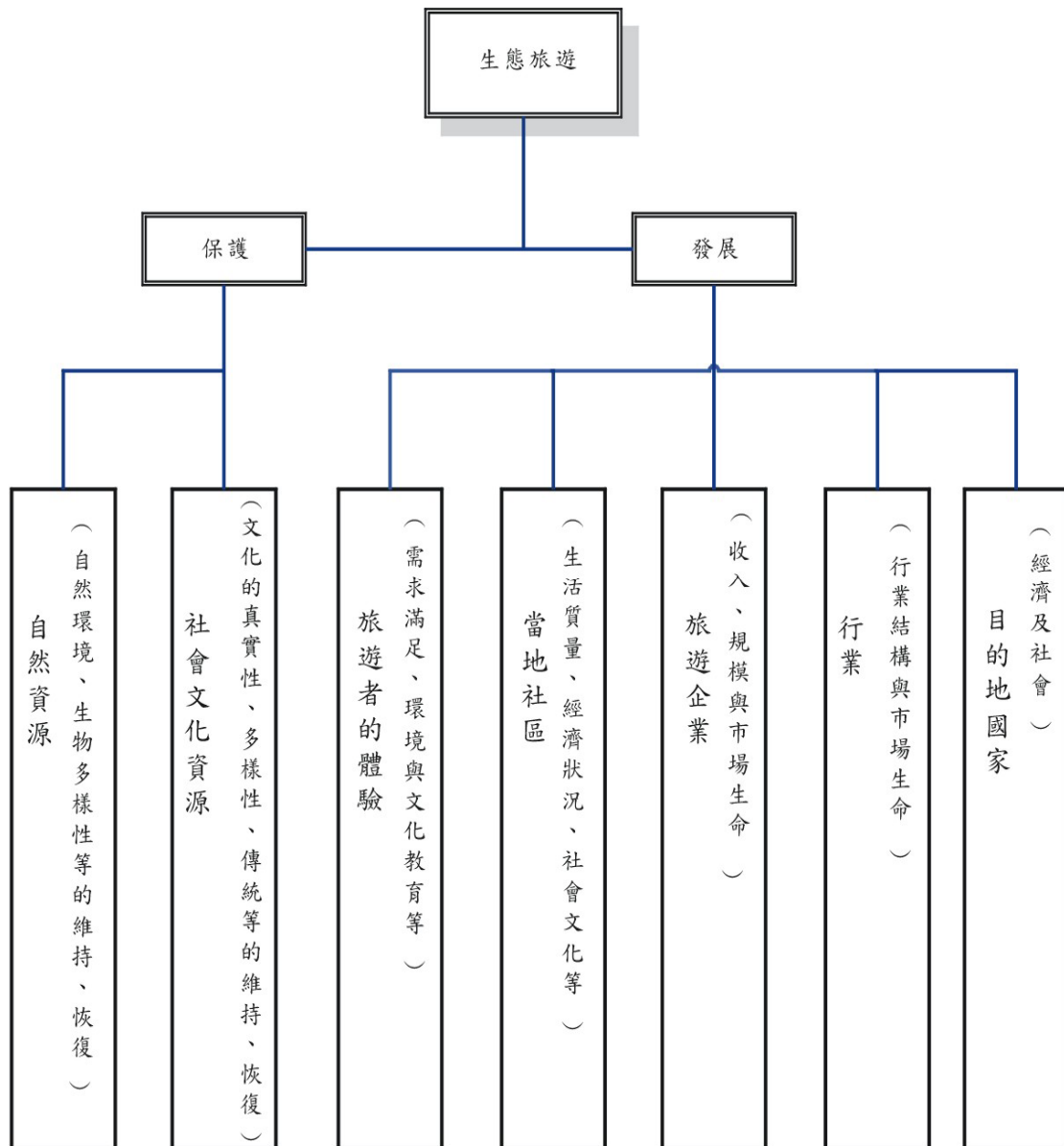


圖2-1-1生態旅遊的保護與發展目標

資料來源：引自宋瑞、薛怡珍（2004）

2.生態－社區－旅遊三要素的目標

Ross和Wall（1999）係從保護區、旅遊、和社區三方面的相互關係考量生態旅遊的目標，假設保護區、旅遊業與當地社區之間存在良好互動的基礎上，則社區可以獲得經濟（如提高就業機會、當地企業發展、旅遊收入分配等）和社會收益（交通、通訊、商業等基礎設施、社會機繼狀況的改善及文化間的尊重與自豪感的提高等）。如此一來，保護區可以通過旅遊所獲得的

收入增加保護資金，改善管理手段，提高對整個環境意識的培養。而旅遊業則通過像旅遊者提供服務和環境教育獲得經濟上穩定的發展。三個主體通過交易、協調和平衡，以實現共同發展，如圖2-1-2所示。

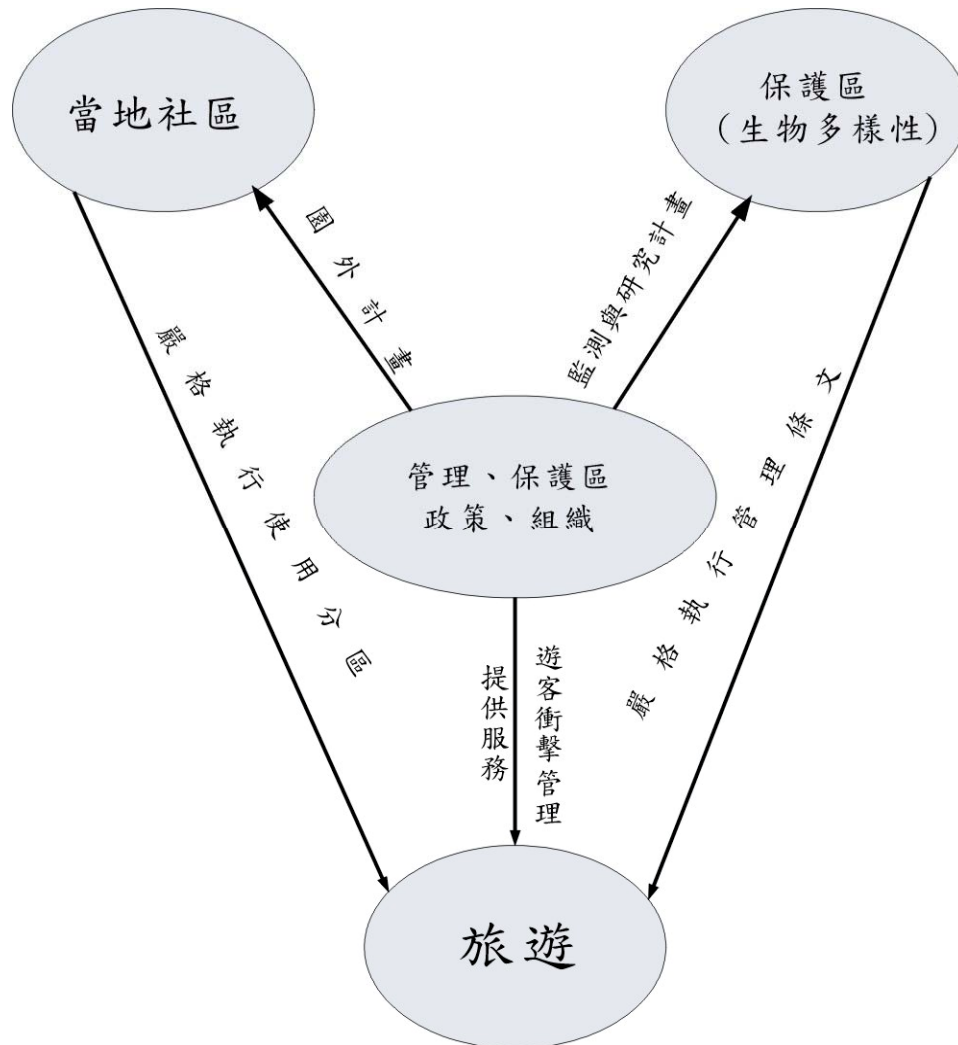


圖 2-1-2 管理單位、保護區政策與其他機構之間存在的互動關係

資料來源：引自宋瑞、薛怡珍（2004）

此外，黃國平、廖章鈞（2004）再從台灣的生態旅遊戰略思考觀點的分析觀點探討；戰略家思考如何解決戰略問題時，即在於提供戰略行動的綜合指導，而戰略行動中，更具有主動取向。就戰略家而言即是在對環境與行動範圍有正確認知的前提之下，採取合理與有效的行動。戰略是一種綜合性的思考程序，以最後目標和最高路線為起點。因此，「生態旅遊」是最終目的，可以視之為總體戰略，在生態旅遊之下，可分為「環境保護」、「經濟發展」

以及「社會正義」三大領域，視為分類戰略，而金字塔底端便是三個領域所擁有的各項活動。所以，生態旅遊永續發展是台灣國家發展的最高指導原則，如圖2-1-3所示。

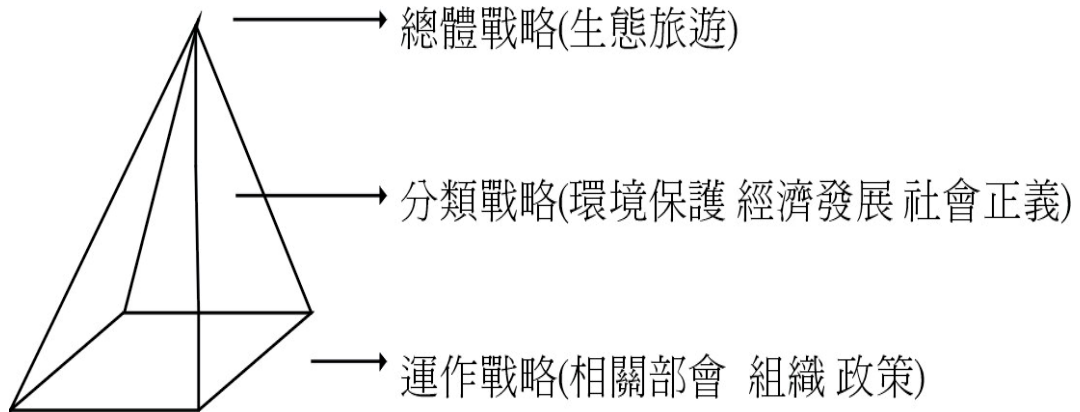


圖2-1-3台灣的生態旅遊戰略思考觀點

資料來源：黃國平、廖章鈞（2004）

綜前，人可以改變對周遭環境或生態圈的態度，即是從「主人」的觀念改變成「客人」的觀念，人類是來這地球上當「客人」，並非能主宰這星球上的一切，大地才是「主人」，如此我們才能跟大自然以及週遭生物和睦相處，生態旅遊才有真正永續發展的未來，生態旅遊並非自由市場的形態，隨人性在物質上予取予求，若無法去除以人類為中心自我的思想，則生態旅遊的實踐將是空談，而是應以資源永續為前提，用以維持地方生計。唯有抱著凡對地球是好的，對我也一定是好的深邃胸襟，生態旅遊的落實，才有實踐的一天。

第二節 非營利組織相關文獻之探討

本研究之組織本質屬於非營利組織範疇，故有關上開之文獻探討有其必要性。

一、非營利組織緣的起與定義

（一）非營利組織的緣起

非營利組織 NPO (Non-Profit Organization) 目的在追求社會共同的真、善、美；其有四大傳統，即宗教教義、自由專業、城市族群和企業慈善。NPO又稱第三部門，與公部門和私部門最大的不同在於不是爭權奪利，而是在價值上的追求（高明瑞、黃俊英、楊東震、黃義俊，2007）。

非營利組織之研究，在近二、三十年才漸漸受到重視，有關非營利組織產生的相關理論眾多大致可歸納為：經濟學、政治學、社會學與跨學科研究四類，其中社會層面，指個人、團體或正式的非營利組織，依其自由意識與興趣，本著協助他人、改善社會之意旨，不求私人財力與報酬，經由個別獲集體之方式所進行之人類服務，而志願主義也促使非營利組織的興起（范朝棟，2003）。

Schram提出利他主義 (altruism)、效用理論 (utility theory)、人群資本理論 (human capital theory)、交換理論 (exchange theory)、期望理論 (expectancy theory)、需要滿足理論 (need fulfillment)、社會化理論 (socialization) 七項理論來說明個人參與志願服務，並促使非營利組織形成的原因（引自王俊元，2001）。

綜合言之，非營利組織的產生正象徵著這社會多元化價值的蓬勃發展，與公民意識的覺醒，各式各樣的非營利組織為這個社會注入一股改革的力量，傳統由上而下的政策作為，將逐漸轉變成由下而上的模式，非營利組織可以結合來自民間的力量與資源，並和政府建立溝通協調的機制，將資源做有效率的整合與運用，以提昇社會的民主化，達成永續發展的目標。

我國憲法第十四條明文規定：「人民有集會結社的自由」。自從政府於1987年宣佈解嚴後近十幾年來，在憲法恢復人民結社權的保障下，民間團體如雨後春筍般依序成立。因為經濟起飛，人民所得提高，對政府公共福利需求日增，因此，社會呈現多元發展，在公、私部門之外，從社會福利、文化

教育、醫療保健、環境保護、乃至於公共政策，非營利組織都扮演著重要的角色，形成所謂的「第三部門」（the third sector），為社會注入一股清新的力量。台灣非營利組織的發展，隨著政治情勢的變遷，以及經濟環境的改善，日漸蓬勃發展，大體可分為下列四階段（馮燕，1998）：

1. 慈善濟貧時期

此階段約至1950年代結束，是由個別的傳統鄉紳家族或是宗教寺廟集結而成的模式。

2. 國際援助時期

此階段約從1950年代至1970年代，為國際組織在台灣設立基金會，給予經濟援助的時代。

3. 萌芽成長時期

此階段約從1970年代至1987年，此時台灣的經濟起飛，成長迅速，人民的生活狀況日漸改善，因此有許多中小企業開始加入慈善救助的行列。

4. 蓬勃發展時期

政府於1987年宣佈解嚴後，不僅人民的權利意識抬頭，民間組織集結亦不斷增加，以爭取政治民主與個人自身權利的維護，而代表社會力量的民間團體，就此開始如雨後春筍般蓬勃發展。

綜上所述，國內非營利組織的發展由早期的慈善濟貧時期至蓬勃發展時期，由社區生活導向而後快速演進社區問題導向與社區行動發展導向，其與社區文化、人口、經濟等背景，皆有一定的關聯，而形成非營利組織今日在國內的發展現況。

（二）非營利組織的定義

非營利組織(Nonprofit organization)一詞，源自於美國國內稅制（Internal Revenue Code, IRC）法第五〇一條第C項第三款之規定，對於那些致力於公共利益而工作的團體包括教育、宗教、文藝、科學及其他慈善組織給予免稅的鼓勵（馮燕，1993）。但是要對非營利組織下一個明確的定義的確有其困

難度，因為其包含的範圍相當廣，類似的名稱包括：第三部門（the third sector）、獨立部門（the independent sector）、志願部門（the voluntary sector）、慈善部門（the philanthropic sector）與免稅部門（tax-exempt sector）等而最爲學者接受、通用的名稱就是非營利組織（王順民，1999）。

由於非營利組織的名詞繁多，很難以確實瞭解其意，依據我國內政部營利事業所得稅法的定義：「非以營利爲目的的各類教育、文化、公益、慈善機關或團體，且合於民法總則之公益社團及財團組織規定，公益社團以人爲集合之特點，財團組織則以財產集合爲特點，二者皆爲謀求全體社會非經濟性之公共利益或社會大眾之公共利益之組織。」；其重要的特徵主要有二：一爲使命，另一則爲資源。使命的特性決定了非營利組織存在的目的與價值；資源的特性則影響了非營利組織的運作方式（江明修，2001）。

林英治指出（2003）非營利組織係有志工參與組織運作並創造社會整體利益爲其目標，爲了維持組織運作的經費，也可以和營利組織一樣經營營利事業，爲人民提供相關的公共服務，其目的並非爲賺取利益。因此，非營利組織亦可以從事收費的行爲，但其最大的特徵就是不得分配盈餘，所以其營運績效需要依賴其他評量指標來衡量。另就組織使命爲組織凝聚共識的指標，而其組織使命則必須與社會實際需要的使命相契合，以獲得民眾之支持。

綜合上述，國內外學者的定義，從法規管理、組織使命、組織結構及經營目的等層面，本研究非營利組織定義爲：是正式合法的組織而且是必須接受政府相關法規的管理；組織具備有守護社區公益、促進社區發展的使命而且是不以私人營利爲結構。

二、非營利組織的功能與角色

（一）非營利組織的功能

非營利組織機構在現代社會中已日益重要，它與政府、企業三者間，分工合作，滿足許多社會的需求，共同完成許多社會任務，如圖2-2-1所示。

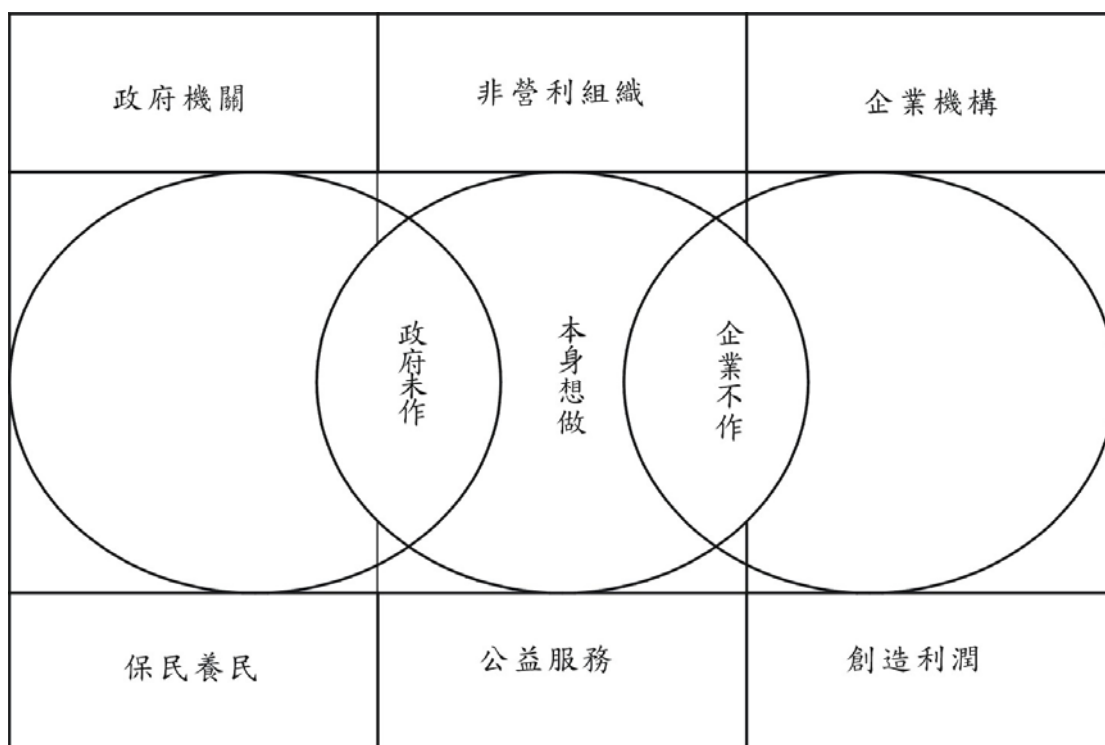


圖 2-2-1 非營利組織營運範圍

資料來源：司徒達賢（1999）

黃世鑫、宋秀玲（1989）曾以運作目的、財源籌措方式，將非營利組織與其他部門作比較，如下表所示。

表 2-2-1 非營利組織與其他部門的比較

組織 部門	運作目的	財源籌措方式	盈餘分配與否
政府部門	非營利：謀求社會福利與團體利益。	強制性： 1.主要是以賦稅收入支應政府支出。 2.不具有對價關係。	不以追求剩餘為目的。
非營利機構	非營利：謀求社會福利與團體利益。	自願性： 主要來自於私人捐贈—公益 具有明顯的對價關係—互益	不分配盈餘：必須保留盈餘用於未來目的事業生產。
私人部門	營利	自願性： 1.私人支付價格來交換財貨與勞務。 2.具有明顯的個別對價關係	分配盈餘

資料來源：黃世鑫、宋秀玲（1989）

依據Kramer（1987）的分析中，可歸納出四種角色功能如下：

1.開拓與創新的角色功能

營利組織具有豐富彈性、自發性與代表性特質，非營利組織較能敏銳反應社會變遷的需要，以多樣化的人力才智發展新的因應策略，從實際行動中去驗證，並尋找出方向以引導社會革新。

2.改革與倡導的社會功能

非營利組織常從社會各層面之實際參與中，洞察到某些亟待改善的事情；並形成輿論或遊說之具體行動，促成社會態度的變遷，並倡導相關政策及法規之制訂或修正，且擔任社會體系與政府間之督導與批評功能。

3.價值維護的角色功能

非營利組織透過實際運作，以激勵民眾對社會事項的關心、參與，觸發民眾人格提昇及生活規範，將有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。

4.服務提供的角色

非營利組織因有多種類、多樣性的服務選擇，可發揮「彌補差距」(Gap-Filling)功能，對政府無法實現之福利服務功用加以彌補，以發揮尊重人權的本意，即為「服務提供者」（引自蕭新煌，2000）。

另外，馮燕（1993）則認為非營利組織具有下列三種社會功能：

1.社區整合

非營利組織在組成的過程中，凝聚社區成員共同的需要和理想形成共識，結合力量互助合作，共同努力達成共同的目標，所締造次文化常成為成員認同和形成共識的歸屬感。而非營利組織成員重複性高，無形中增加了社會的流動，打破封閉社會原有社會階級的界限，促使社會交流、開放。此外，可減低社會的衝突—非營利組織結合有相同問題的個人，形成共同關心的議題或社會產力，透過理性的管道作溝通，使得衝突不致劇烈化，使問題容易受到重視。

2.社會力的發展

非營利組織組合起來能形成一股新的力量，產生輻射發散的效果，其效果：（1）使在發展中的社會顯得更蓬勃、更均衡；（2）對受挫折、遭困難的個人，透過適當的溝通方式和管道；（3）給予安撫或支持，有穩定個人情緒的功能。

3.人類最高層次需求目標的達成

每一個人都有理想，理想需要取去開創。非營利組織為個人開闢了更多自我實踐的管道，個人能發揮自己的潛能、實現理想，讓自己有成就感是人類最高層次需求的滿足。

（二）非營利組織的角色

馮燕（2000）將非營利組織的社會角色歸成三類：目的角色、手段角色、及功能角色整理如下表：

表 2-2-2 非營利組織之角色與功能表

類型	項目	內涵	功能	代表類型
目的 角色	濟世功業	善事自己，救濟世人就是做功。救濟是利他，功業是利的。	多以急難救助為主要的社會目的。	宗教性慈善會、功德會慈濟功德會
	公眾教育	針對公眾推動新的理念。	較接近倡導和喚起的功能。	消基會、晚晴協會
	服務提供	為台灣最早出現的非營利組織型態。	以各式服務的提供為主。	世界展望會、陽光基金會
	開拓與創新	其共通性是從一些人共同為某種特定對象努力一陣子後組成社團法人，在變成財團法人。	包括服務對象、方式、觀念的開拓與創新。	創世基金會、心路基金會、勵馨基金會
	改革與倡導	由一群具相同改革理念的人所組成。	理念的改革與倡導。	主婦聯盟、殘障聯盟
	價值維護	包括創新價值及維護舊價值。	價值維護	董氏基金會、人本基金會

手段 角色	積極手段	主要以提醒、諮詢和監督為主。 綜合而言為諮詢監督型的角色。	
	消極手段	展現制衡、挑戰和批判。	社會運動的民間團體
	服務提供	與前述的服務提供相同	
功能 角色	帶動社會變遷	各組織在社會上，發揮其帶動社會變遷方向與本質的影響力。	
	擴大社會參與	提供多元的社會參與管道，讓民眾有機會參與公共場域或社會事務的機會。	
	服務的提供	幾乎任何的人口群都有機構願為其服務，同時民眾也樂於支持。	

資料來源：馮燕（2000）

另外就學術性的範疇來探討非營利組織角色與功能，可以從其社會貢獻角度切入。菲力爾（Filer,1990）也曾茲列舉出四項功能並說明之：

1.發展公共政策

非營利組織廣泛的運用影響力，塑造政府的決策，對於長程政策，持續地進行研究與分析，創造新觀點與新視野。

2.監督政府

雖然政府組織內部有防弊的設計，但仍難保完全公正無私。非營利組織則可以不斷地提醒政府與公民，使政府與公民均盡到其責任，更關心和投入公共事務的參與及廉政工作。

3.監督市場

在政府無法充份發揮功能的範疇，非營利組織可扮演市場的超然監督者，甚至還可以提供市場之外的選擇方案，提供更高品質的產品給社會。

4.促進積極的公民資格與利他主義

非營利組織最重要的功能，不在做了多少的慈善或活動，而是提供了更多的參與機會。換言之，非營利組織可以提供公共精神的創造與活動的空間，持續地鼓勵利他主義，以及積極地投入公共目標的實現（引自何桓昌，

2001)。

綜上，非營利組織具有創造社會風氣，穩定人心的社會正面效能。除此之外亦因非營利組織的倡導功能可制衡利益團體的過度壟斷，使政府決策過程更能顧及公共利益。

三、非營利組織的策略聯盟

江明修（2002）依據一、Osborne(2000)看法，認為國家與公民社會部門建立夥伴關係是全球公共政策與服務傳送最重要的議題；二、Werther, Jr. and Berman(2001)提出「造橋計畫」(building bridges)，主張第三部門必須與政府、企業、及其他非營利組織建立聯盟或夥伴關係。以下試依Werther, Jr.和Berman觀點加以分析：

一、第三部門與政府結盟

當第三部門與政府部門之間所欲達成之目標以及其所偏好使用之策略相似時，這兩個部門的互動模式是「合作的(cooperation)」；相反地，也有可能雙方的目標相似但策略不同、策略相似但目標不同，以及目標及策略皆不同時，在這些情況下，兩部門的互動關係分別為「互補」(complementarity)、「籠絡吸納」(co-optation)、以及「衝突」(confrontation)的模式。

第三部門與政府之間常呈現既競爭又合作的關係，然在權力下放地方政府趨勢中，第三部門的角色日趨重要，地方政府常透過公辦民營方式，委託非營利組織進行服務傳送工作，進而建構公私協力關係的合作模式。

綜言之，公私協力是公民或第三部門參與公共服務的重要方式，其目的不僅是試圖將民間「創業精神」及「成本效益分析」，帶入政府服務功能中，更重要的是邀請民間組織，基於「公民參與」和共同承擔公共責任的自覺，與政府共同從事公共事務執行和公共建設工作。因此，政府與非營利組織組織使命較為相近，所以非營利組織與政府合作機制多於競爭。

二、第三部門與企業結盟

聯盟必須建立在「雙贏情境」(win-win situation)之下，也就是必須建立放棄某些控制權及決策權的共識，在信任基礎下才能成功，然而，第三部門與企業建立聯盟的主要著眼點在金錢，但由於第三部門與企業使命不同，第三部門與企業建立聯盟便產生困境：第三部門能夠提供企業什麼？建立雙贏關係的基礎為何？第三部門會不會因此更像企業，而產生目標置移的疑慮？這些問題都必須加以關注的。

三、第三部門間相互結盟

第三部門間建立聯盟往往起因於兩個原因：首先，爲了達成特定目的，其次，經常透過建立聯盟方式協助其他非營利組織。面對財政困難，許多非營利組織領導者開始思考如何解決共同面對的問題，如租金太高、空間不足等，建立聯盟正可減少這些固定成本。建立聯盟對於缺乏資訊科技及薪資的新創設非營利組織更爲重要，小型非營利組織透過與大型組織建立團隊，藉以分享資源。

綜上，不管採用哪一種或交互運用的方式，資源的連結、分享，用以厚植自己組織的力量，乃爲非營利組織必要的策略之一。

第三節 組織建構相關文獻之探討

組織建構的良窳關係著組織目標的實現，所以，如何針對組織目標規劃出合乎現況需求乃爲本節次重點。

一、組織的定義與目標

(一) 組織定義：

自從有人類以來就有了組織（Organization），從簡單的家庭組織，到複雜的社會組織，人類的生活都無法脫離組織，組織其實扮演了相當重要的角

色。因此，組織理論便成為社會科學中的一項重要課題（張家祥、陳志華、甘國正，1992）因組織生存在不確定的環境中，組織要生存則必須要能因應這些挑戰（楊仁壽、許碧芬、俞慧芸，2005）。組織之生存必須隨環境的變遷與不確定性，如輸入端的原料、人、財務與資源，而產生相對應之應變，如輸出端的產品與服務，以獲得組織之生存。一般之公司與企業均必須隨環境的變遷與不確定性，而產生相對應之應變，所以是開放系統的組織，如圖2-3-1所示。

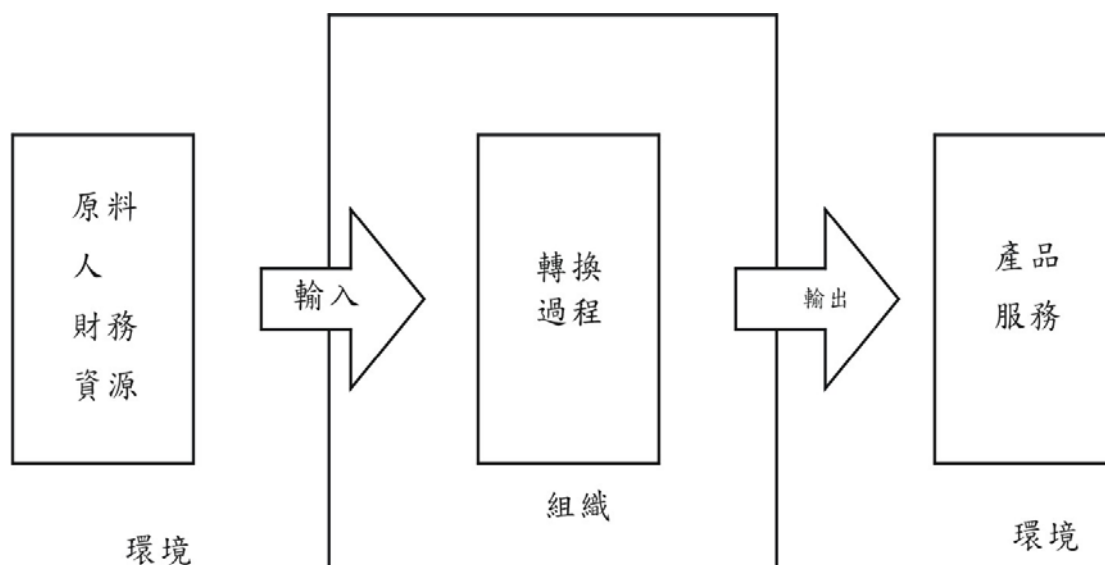


圖 2-3-1 開放系統與環境的交互作用

資料來源：引自陳勇龍（2003）

至於組織的定義，在管理學的書籍上常見的定義為：

- 1.組織是在一個有架構的團體中安排人力和自然資源的過程，以實踐計劃，達成組織的目標。
- 2.組織為兩個以上的成員，為達成共同目標所組成具協調機制的正式結構。
- 3.所謂組織，便是在群體合作達成目標的過程中，決定企業組織機構內各部門的職掌，明示其相互間關係，協調其工作，以期獲得最大效率的一項管理程序工具。
- 4.組織是社會目標方向的實體，其被設計為有計畫的結構和協調活動的系

統，並與外部環境連結。

5.組織為有意識地協調社會實體，以及一相對可識別的界限。其功能在相對地連續的基準去完成一個共同目標或是建立目標。

6.組織是經由工作與責任的分配，為的就是達成共同的目標而成的人與事的配合。

7.組織為人類朝著一個共同目標，利用知識及技術，在社會環境下作業並且相互依存、整合、協調而使目標達成的一種社會體系。

8.組織是人類共同努力於某種確定目標，所有相互間適當的關係（劉純玫，2003）。

以上雖對組織的定義及重點或許稍有差異，但其對組織的意涵，乃具有下列四項特質：（江岷欽，林鍾沂，1995）

1.組織是人為刻意協調的社會實體

人為刻意的協調，指的是管理；社會實體則指，由互動的個人或團體所組成的單元。互動的模式並非偶然任意，而是事前規劃，俾利組織成員能在效率的原則下，達成均衡而和諧的互動，進而完成組織責付的工作目標。

2.組織有相當清楚的界限

組織的界限會隨著時間而改變，因此無法涇渭分明。然而，組織必須劃定界限，方能區分組織成員與非組織成員。組織的界限可能是顯性，也可能是隱性。組織內的編制職掌以及業務範圍，甚至建築外觀，均屬於顯性界限；主觀的「心靈契約」，則屬於隱性界限。在多數的雇用關係中，組織成員多半認定組織是「以工作換取酬勞」的場所。至於一般的公益組織或義工組織，成員奉獻心力的動機則不一而足；或為爭取尊嚴，或為擴展社會互動，或純為享受助人之樂。唯不論組織的類型為何，均須劃定界限，以判斷組織成員身分的歸屬。

3.成員與組織的權責關係，類似長期契約

這種長期契約，並非意指「終身的成員身分」。成員一但犯錯，或是主

動求去，這種長期契約即告終止。除此之外，組織不可無故終止該項契約。

4.組織的存在，是爲了達成某些目標

這些目標，通常是個人難以完成的目標，或是「以團體方式較有效率」的目標。組織目標，是組織成員追求的理想狀態，而非已擁有的事物。

綜合上述說明，組織是就人類達成想要目標的工具；亦即組織最主要存在的原因就是完成目標。

（二）組織目標

在組織的定義中瞭解組織最主要存在原因是完成組織目標。組織的目標是在已定的時間期間中，管理者爲組織尋求的具體而特定的標的。這個標的爲組織欲達成事項的標準指標，提供組織活動的方向與激勵效果。

目標的類別可分爲：外部目標(external objectives)、內部目標(internal objectives)、長期目標(long-range objectives)、短期目標(short-range objectives)和社會目標(social objectives)。

- 1.外部目標：著重於提供服務給顧客及整個社會的目標。
- 2.內部目標：以滿足組織內群體爲主的目標。
- 3.長期目標：欲達成的目標其所涵蓋的期間超過一年。
- 4.短期目標：欲達成的目標其所涵蓋的期間不到一年。
- 5.社會目標：組織以較大社會利益爲主所設定的目標。

完整目標的特徵應該包含；明確性、可衡量性、確定時間、強調結果、和可行性。建立適當的組織目標，是組織達成使命的關鍵，因爲目標是規劃，決定政策及設定績效標準的基礎（劉純玫，2003）。

楊仁壽等人（2005）指出，訂定組織目標是要衡量組織效能，其目標有兩類，一爲使命目標，一爲營運目標。使命目標（official goals）是組織指導性原則，係陳述組織的使命（mission），用以解釋組織位何存在以及組織該做甚麼。而營運目標（operative goals）是引導管理者和一般員工工作行爲之短期或長期的明確目標。

從上可知，目標是努力的方向，亦是衡量組織效能具體的措施。

二、組織的結構與類型

（一）組織結構

組織架構(organizational structure)即對組織型態的一種描述，如同骨骼決定人的體型一樣。其重要性，就像人體結構是由骨骼、器官、人格與特質一樣，缺一不可。而組織結構係指組織內與工作有關的任務、報告程序過程及權威的關係系統。因此，組織結構可界定為組織活動的形式與功能，也可界定為組織各部門如何相互配合與適應。組織結構的目的則在促使組織成員相互配合，依既定程序完成組織目標。

在設計組織結構時，必須考慮下列七個要素：複雜化、水平分化、垂直分化、空間分化、形式化、集權化、傳統化等。（李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，2002）

1.複雜化

係指組織中專門性工作的數目，及執行各該項工作所需訓練的水準。複雜化主要可分成水平分化、垂直分化及空間分化等三個向度。如果組織的三個向度分化愈大，則其複雜化愈高。

2.水平分化

即是專門化，係指組織成員在人員配置、工作性質及教育訓練上的細分程度。

3.垂直分化

即是科層體制中的權威階層或是階層化，係指組織的深度，強調組織中成員工作地位差別的數目，及行政階層體系中的層級數目。

4.空間分化

係指組織中的辦公室、工廠及人員在地理位置上的隔離程度。

5.形式化

形式化係指組織中標準化的程度，亦即組織對其成員職責及作業程序所作規定之明細程度，及成員執行工作時不必受到有關規定約束的程度。

6.集權化

集權化係指組織成員參與決定的程度，及組織成員所屬部門參與決定項目的數量。具體而言，集權化係指組織內行政決定集中於少數最高階層人員的程度。

7.傳統化

傳統化係指組織的行事僵化、墨守成規、沒有彈性、缺乏創新的程度。依各組織是否趨向較高度的傳統化，至少取決於下列三項因素：

- (1) 領導者的人格特徵。
- (2) 組織的法規條例。
- (3) 組織成員的特性。

所以不論是那一種組織結構，都必需要經過組織設計的過程，組織的效率能發揮，完成組織的目標。

三、組織建構

組織的層級必須考慮組織內的管理與控制，亦須將組織的營業特質與對組織外的互動模式納入考慮。組織結構的存在有其價值性，一般而言，組織結構的功能主要有三方面（吳清山，1992）：

（一）穩定的功能

任何一個組織，為使成員的工作有一法則可遵循，必須建立一定的組織結構，使成員不受外在干擾而影響工作，促使組織在穩定中求發展。

（二）發展的功能

組織需要不斷地成長與革新，健全的組織結構，可使每個成員的潛能都能充分發揮，以增進組織的發展與績效。

（三）協調的功能

組織結構的建立，旨在有利於各單位間的協調，相互間縱的貫通和橫

向的聯繫，相互合作，達成組織目標。

A.Y.Lewin與C.U.Stephen曾指出由結構型式、資訊與控制系統、產品技術、人力資源政策、組織文化與組織之間的連結分析組織。其中之組織結構型式是最重要的，因為此要項決定了組織的管理模式；此結構亦支撐整個組織，而其種類在1988年由D.Nadler和M.Tusman指出四種組織結構:功能型、事業處型、多聚焦型、水平型組織結構；茲簡述如下：

(一) 功能型

部門內的員工使用相似的知識或技能，去完成相似的工作，其組織圖如圖2-3-2所示。

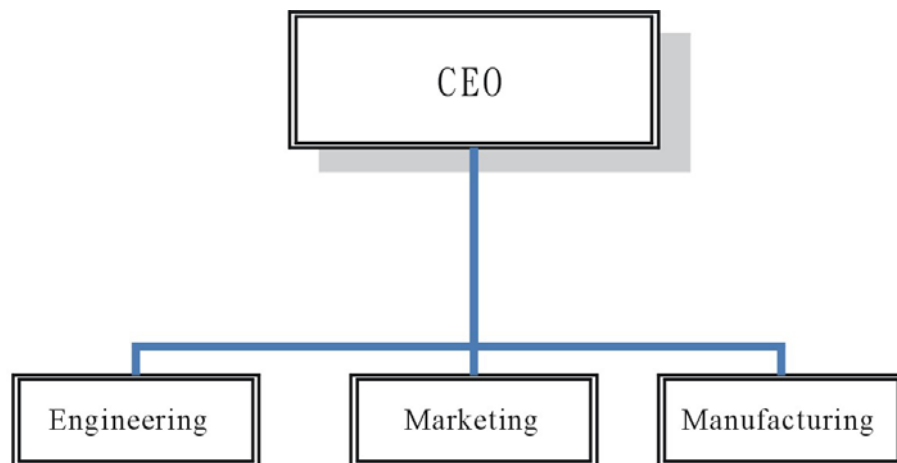


圖 2-3-2 D.Nadler 和 M.Tusman 的功能型組織結構

資料來源：引自陳勇龍（2003）

功能型組織的結構特性，由R.Duncan指出功能型組織結構的特質、強處與弱處。其闡述功能型組織的特質就是各部門追求其部門的功能，且部門的任務是強調利用內部的內部效率與技術品質達成功能目標，在財務的運用是預算的完成，所以部門的技術是偏向例行性的成熟技術工作，其規模亦不大。其強處是部門目標較易達成，部門的技術種類少且易深入發展；其弱處是部門的技術缺乏創新，面對環境改變時應變能力差，且部門間的水平溝通差，導致決策高層案積如山。

（二）事業處型:

部門被賦予組織的特定產出，許多非相似的知識或技能為部門的特定產出而努力，如圖2-3-3所示所示。

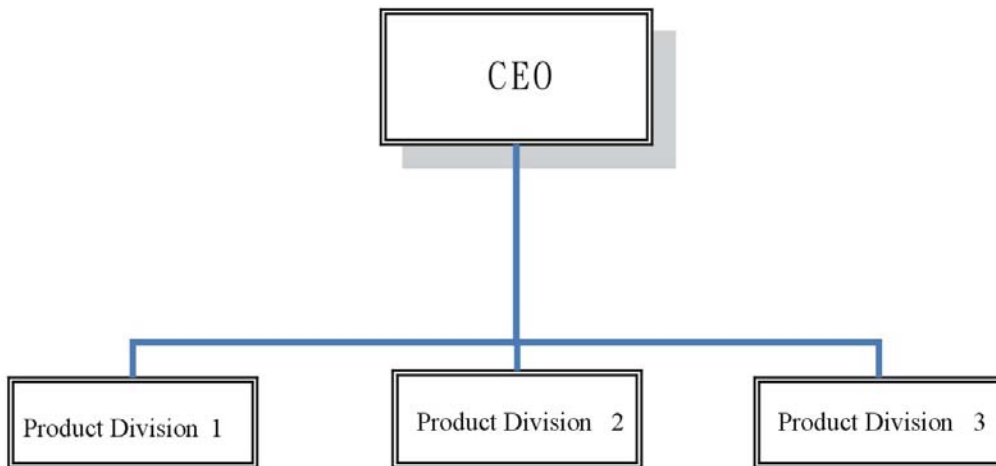


圖 2-3-3 D.Nadler 和 M.Tusman 的事業處型組織結構

資料來源：引自陳勇龍（2003）

事業處型組織的結構特性，亦是R.Duncan指出的功能型組織結構的特質、強處與弱處。事業處型組織的特質就是各部門追求利潤，且部門的任務是強調利用外部效率與客戶滿意度達成功能目標，在財務的運用是以成本和收入為考量的利潤中心制，所以部門的技術是偏向非例行性的變動式技術工作，其規模較大。其強處是適合快速變遷的環境，使客戶滿意度高，部門的技術種類多樣化，各部門間協調性高且適應不同的產品地區客戶；其弱處是不同產品線間的協調變差，而且不同產品間的整合與標準化困難，面對高階技術時競爭能力差，且會削減組織內之功能部門的經濟規模。

（三）多聚焦型:

組織嵌入兩種不同的組織結構，即同時存在著功能型與事業處型組織的結構特性，稱為混合型(Hybrid)，其組織如圖2-3-4所示所示。

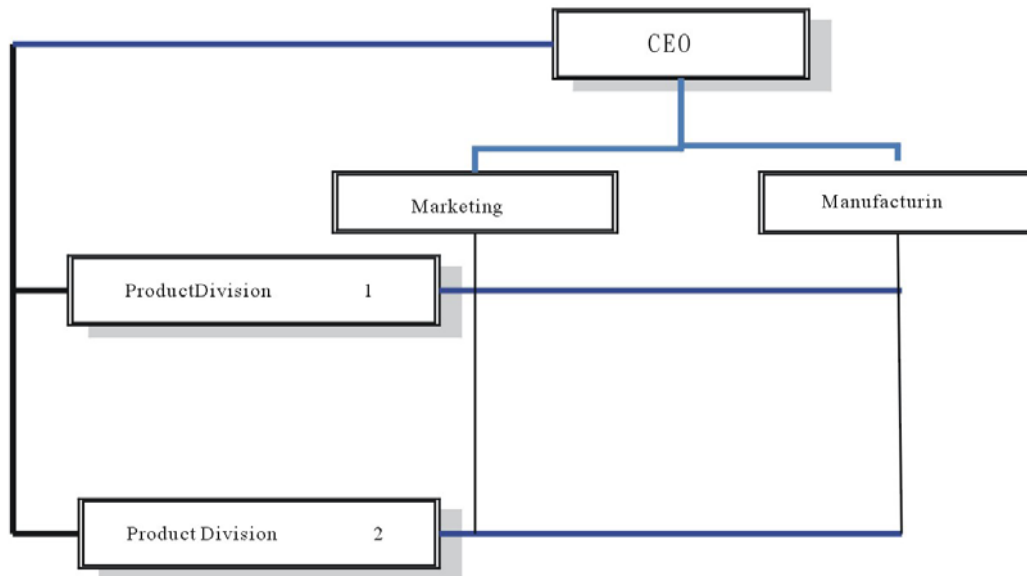


圖 2-3-4 D.Nadler 和 M.Tusman 的多聚焦型組織結構

資料來源：引自陳勇龍（2003）

多聚焦型組織的結構特性，顯現多聚焦型組織結構同時存在著功能型與事業處型組織的特質、強處與弱處。其強處是使組織具有事業處型的協調功能，同時又發揮功能部門的優點，使組織與各部門間協調性高，使不同產品間的整合與標準化提高；其弱處是事業處型部門與功能型部門之間較易對立，而且使組織的行政費用負擔較重。

（四）水平型:

水平型的組織架構是最後發展出來的，其根源便是在全球化的競爭環境中，更能滿足客戶的需求以掌握訂單，藉由打破部門間的界線，提供客戶全方位的服務如工程顧問公司的整廠建造與整廠輸出，甚至如近年台灣最熱門的捷運工程與高鐵工程。其架構式員工圍繞著核心工作而組織在一起，直接對客戶提供產出價值，其組織如如圖2-3-5所示。

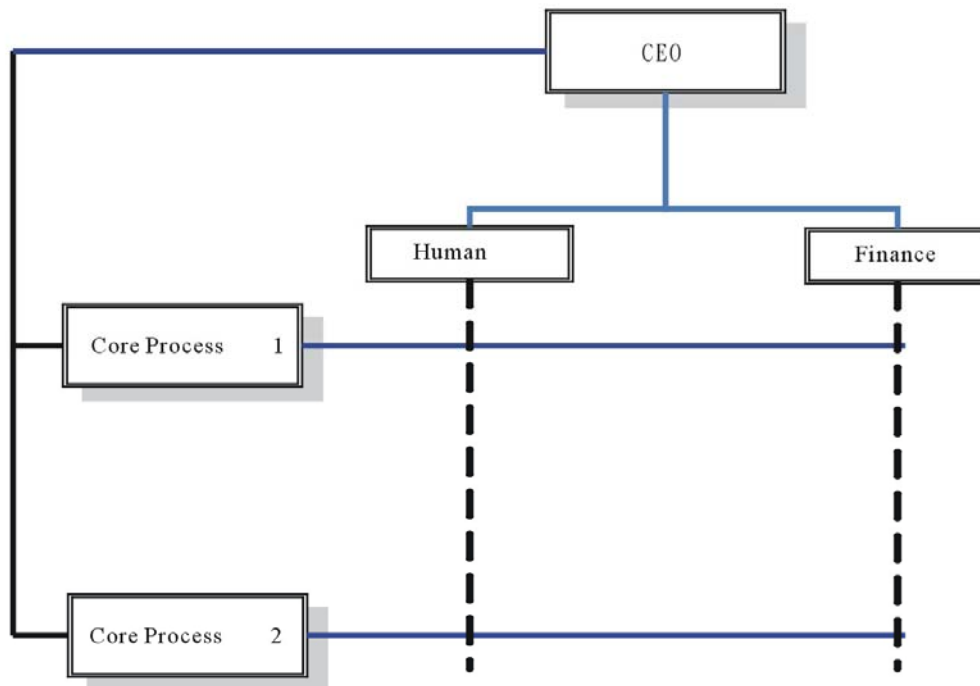


圖 2-3-5 Nadler 和 M.Tusman 的水平型組織結構

資料來源：引自陳勇龍（2003）

多水平型組織的結構特性，展現開誠佈公、信任、協力合作與持續改善的組織文化，與客戶整合而為生命共同體，挑戰更高的創造性思考與彈性責任感，以整個專案的完成狀態衡量團隊的績效。其強處是使組織內的每一成員以宏觀的組織價值去達成具彈性且快速的客戶的需求，同時提高員工的責任感、決策力、可靠度與工作品質；其弱處是耗時且很難決定核心製程，限制了較深入的技術研發。

從上述說明可知，組織設計是要去創造角色、功能、團隊間關係之適當形式，使組織能妥善協調和激勵人員及其他資源，以達成組織目標。

四、組織效能

組織是由一群具有共同目標(Shared goals)的人所組成，組織之成員必須透過分工/專業(Division of labor/ Specialization)的方式，各盡所能地致力於共同目標之達成。換言之，分工行為來自於組織行為，而組織行為來自於組織，茲就達成組織效能五大要素分述如下：

(一) 組織成員之屬性

組織成員之屬性就是人格特質；人格(Personality)為個體生理與心理的綜合特徵，且其特徵如害羞、積極、懶惰、野心勃勃、忠誠等，如有經常性的表現，則可稱為「特質」。如果我們曾細細反省自己在用「我」這個字時的用意，我們就能大致抓住「人格」一詞意思了。

「個體與其環境交互作用的過程中，所形成的一種獨特的身心組織，而此一變動緩慢的組織使個體於適應環境時，在需要、動機、興趣、態度、價值觀念、氣質、性向、外形及生理等諸方面，各有其不同於其他個體之處」、「個人在對人、對己、對事乃至整個環境適應時顯示的獨特個性，此獨特個性係由個人在其遺傳、輸出人格態度環境、成熟、學習等因素交互作用下，表現於身心各方面的特徵所組成，而該特徵又具有相當的統整性與持久性」，以上是不同的學者對其定義有不同詮釋。綜言之，所謂「人格特質」係指個人對環境展現出一種與其他人不一樣的態度，也是在人的一生中是穩定，且為重要的因素。

「人格特質」可以相當程度的解釋個人行為發生的原因，因為一個人的價值觀(Value)、喜好(Preference)，往往反映在其個性及特質上，而一個人的人格也往往都會影響其工作行為，因此與人格特質的相關議題，一直是大家所關注的。

(二) 專業分工

專業分工是組織將其整體任務劃分成較小部分的程度，亦即用來描述組

織內，工作被細分的程度。亦即是將工作分為幾個步驟，每個步驟由一個人負責完成，而不是將整個工作全都交給一個人去做。所以，每個人只須專注做工作中的某個部分就可以了（李青芬等人，2002）。

1. 優點

當員工執行小件的、簡單的任務時，可使其對該項任務非常地熟練。其次，可減少任務之間的轉換時間。如果員工執行許多任務，當他們停止第一項而開始做第二項時，就可能損失一些時間；此外，若工作分得越細，則越容易開發專門化的設備來協助執行。最後，當某位執行高度專業化工作的員工缺席或辭職時，經理人能夠以較快且較低的成本訓練新人來遞補（黃營杉，2003）。

2. 缺點

工作專業化受到最多的批評是，執行高度專業化工作的員工，可能感到枯燥乏味而對工作不滿意。由於工作可能過於專業化，以致沒有一點挑戰或激勵。一旦產生枯燥與單調的情況，離職率將提高，且工作品質將因而受害。此外，專業化的預期利益未必會產生。因此，某種程度的專業化也許是必要的，但也不應該太過極端（黃營杉，2003）。

因此，工作專業化對效率的提昇並非萬靈丹，當分工到某一種程度時，其所產生的人性不經濟，如無聊、疲勞、壓力、厭倦等情況，往往減弱其優勢。

（三）整合

分工之後，必須將各細項工作予以集合歸納，如此才能協調整合所有的工作任務，這種將工作集合歸納的方式稱為部門化。常見的部門化方法，主要包括依據功能、產品、顧客、地區等項目劃分。

1. 功能別部門化

係指將相同或類似活動的工作結合在一起形成的部門化方式。這種部門化方式的主要優點是，將技能相近的專業人才放在同一部門工作，可以在人

力上達到經濟規模，提高效率，且有助於培養精通特定功能領域的專才。然而其缺點則包括最高階層協調工作負擔大，決策過程遲緩導致組織僵化，因功能本位主義而時有衝突，以及不利於培養宏觀博識的通才。

2.產品別部門化

有專人爲產品績效負責爲其優點，而每個部門的經理人可能僅專注於發展自己的產品或產品群，而忽略組織的其他單位，則爲其限制。

3.顧客別部門化

是一種結合行動以回應特定顧客或顧客群，並與之互動的部門化方式，其優點在於可讓組織運用特殊技能的專才，專門處理獨特的顧客或顧客群。然而顧客別部門化需要龐大的行政人員來整合各部門間的活動爲其限制。

（四）控制機制

控制機制在於協調，工作細分的結果並不代表工作之間沒有關聯，而且各個工作也根據其相關性來結合成部門，至於如何將各個工作加以連結，便需藉助於協調。藉此，不同的部門和工作活動之間就可以互相交換資源與資訊，以便發揮較大的效能。

（五）組織效能

組織效能是組織適應環境變遷與創造利於組織生存和發展之組織文化和有利環境的能力，甚至是利導環境變遷的能力，亦即組織效能非但係指組織的彈性—適應力，同時也是指組織的創造力、以及革新與發展的能力。

綜上所述，從組織之靜態觀點而言，組織效能乃是組織達成其預定目標的程度；就組織之動態觀點而言，組織效能乃是組織獲取有價值資源以滿足其需求的能力；從組織之心態觀點而言，組織效能乃是組織滿足其成員需求的程度，由組織成員的滿意度來衡量組織效能。

第四節 基地現況

卑南鄉富山村杉原聚落對東台灣早期的發展而言並無特殊意義，從1980年代由縣政府成立杉原海水浴場後由交通部觀光局東部海岸管理處接管後才為熱門景點，至今只不過區區二十多年的發展歷史，然而，隨著台東第一個BOT案⁶美麗灣渡假村開發案，環保與經濟議題不斷衝突著，至今已成為全國眾所注目的焦點，茲將現址相關資訊詳述如後。

一、歷史沿革與人口、土地

（一）歷史沿革

卑南鄉舊稱「埤南」，在清初時期嚴禁漢人進入，可是禁者自禁，為求生計而移墾後山者仍大有人在。至咸豐年間，冒險至此拓墾的漢人愈來愈多，與原住民雜居混處不免發生爭端，所以光緒元年就設置了卑南廳（1875），光緒十三年（1887）改廳為直隸州。中日馬關條約日本割據台灣後，更名為卑南庄役場。至1945年抗戰勝利，實施地方自治後改為卑南鄉。有23村，是全省面積幅員最大、村落最多的鄉鎮。卑南鄉原有轄屬23村，但於1974年為因應當時之台東鎮升格為縣轄市，而將本鄉精華區：卑南、南王、知本、建和、富岡等10村的行政區域劃歸台東市，除了人口與面積銳減，鄉治遷移到太平村之外，也形成「卑南」不在卑南鄉奇特現象（www.beinan.gov.tw）。而卑南鄉富山村原為富岡村於1970年1月1日行政區域變更改為富山村，土地面積約12平方公里，東臨太平洋，西與富源村為界，南接台東市富岡里，北迄東河鄉都蘭村。依地域區由南而北分為漁場、大肚、荊桐、杉原、郡界等四個部落。此外，台東縣府農業局於2005年09月14日公布實施「富山禁漁區」，範圍在台11線潮來橋至154公里處的沿岸海域，由平均高潮線向外延伸500公尺內海域。

⁶ <http://www.winklerpartners.com/zh-tw/a/cat-12/bot.php>（97.05.13 查詢）

(二) 人口

截至2007年1月份為止現有245戶，行政劃分17鄰，總計人口數700人，人口成長在少子化作用的影響下，致使富山村人口逐年下降，本研究將富山村、卑南鄉及台東縣近六年人口統計整理如表2-4-1，富山村近十年人口數統計整理如表2-4-2所示。

表 2-4-1 富山村、卑南鄉及台東縣近六年人口統計表

西元	富山村 人口數 (人)	卑南鄉 人口數(人)	富山村佔卑 南鄉 人口比例(%)	台東縣人口 數(人)	卑南鄉 佔台東縣人口 比例(%)
2002	775	19,926	3.89	243,965	8.17
2003	767	19,649	3.90	242,842	8.09
2004	755	19,408	3.89	240,373	8.07
2005	725	19,033	3.81	238,943	7.97
2006	710	18,745	3.79	235,957	7.94
2007	700	18,447	3.79	233,660	7.89
六年總成長率(%)	-9.68	-7.42	—	-4.22	—
六年平均成長率 (%)	-1.16	-1.24	—	-0.70	—

資料來源：卑南鄉戶政事務所<http://www.peina-house.gov.tw/>

台東縣政府 <http://web2.taitung.gov.tw/department/p3/12345/p3/2.htm>

表 2-4-2 富山村近十年人口數統計表

西元	A 總人口數(人)	B 增加數(人)	C 增加率(%)=B/A
1998	797	—	—
1999	800	+3	+0.376
2000	778	-22	-2.750
2001	780	+2	+0.257
2002	775	-5	-0.641
2003	767	-8	-1.032
2004	755	-15	-1.956
2005	725	-30	-3.974
2006	710	-15	-2.069
2007	700	-7	-1.000
平均	759	-9.7	1.279

資料來源：卑南鄉戶政事務所 <http://www.peina-house.gov.tw/>

比較富山村與卑南鄉之人口分佈及密度，富山村土地面積為 12.00平方公里，佔卑南鄉土地總面積412.6871平方公里之2.91%。富山村戶量每戶為2.86人，與卑南鄉6388戶平均戶量每戶2.94人相去不遠。人口密度方面，富山村每平方公里59.17人則略高於卑南鄉18745人每平方公里45.42人。

富山村居住戶數，至2006年共計17鄰245戶、總人口數合計共710人。由於農漁村的家庭制度已改變，小家庭盛行，但人口數反而減少，究其原因有下列幾點（卑南鄉公所，2008）：

- 1.就業機會不足。
- 2.工作收入低。
- 3.公共設施及建設缺乏。

（三）土地

土地權屬：本計劃範圍為非都市土地，大部分為屬風景區農牧用地，依地籍圖所顯示公有土地大部份分屬國有財產局及台東縣政府所管轄，如表2-4-3所示。台11線省道，公路則屬交通部公路總局所有；私有地多屬乙、丙種建築用地，目前的土地使用除了廟宇以及部分商業使用以外，大部分為住宅使用。

表 2-4-3 土地權屬調查分析表

土地權屬	面積(公頃)	百分比(%)	管理機關
中華民國	26.71	37.15	財政部國有財產局
	0.10	0.14	行政院原住民族委員會
	0.24	0.33	台東縣政府
	0.02	0.03	台東縣警察局
	1.49	2.07	台東縣富山國民小學
	6.60	9.18	交通部公路總局
	15.76	21.92	其他（未登記）
卑南鄉	0.07	0.10	卑南鄉公所
台東縣	6.09	8.47	台東縣政府
	0.02	0.03	台東縣富山國民小學
私有地	14.80	20.58	---
總計(=)	71.90	100	

資料來源：卑南鄉公所（2008）

二、自然環境與生態

卑南鄉位於北回歸線之南，屬熱帶氣候，兼有太平洋黑潮流經，故終年高溫，但氣溫變化不大，年平均溫約24度，惟四季劃分並不顯著。降雨量全年約1900公厘，以夏季較為豐沛（<http://www.beinan.gov.tw/>）。另外依據台東縣卑南鄉杉原休閒農業區規劃報告（2004）對卑南鄉整體氣候分析如下：

（一）氣溫

洋流與山脈為影響氣候主因。北赤道洋流經菲律賓東北海面後，大部分往北流，即為黑潮，在南部墾丁及附近島嶼冬季水溫可高於21~22℃（郭耀綸等人，2001），因受黑潮流經之影響，平均氣溫較西部高0.5℃左右，又受中央山脈及海岸山脈排列之影響，平原地帶比高山丘陵氣溫高，年平均氣溫為24.5℃，月平均氣溫最高月份為七、八月，平均為28.9℃及28.7℃，最冷月份為一月，平均為19.5℃；。

（二）濕度

依台東測候站之統計資料，年平均相對在74%左右。

（三）日照

依台東測候站之統計資料，年平均日照為4.6小時，依年中以六至九月日照時數最長，在這四個月中，平均日照為6.48小時/日。

（四）生態與景觀

海域生態方面研究範圍近兩公里的礁石海岸，潮間帶長達數百公尺，寬度50-100公尺，海洋生物種類繁多，為天然的海濱生物教室分述如下：

1.植物性浮游生物

本區表層水域之浮游藻類密度每升介於7,667~17,798個藻細胞之間，以矽藻類最為優勢(72.40%)，其次是藍藻(26.77%)，其他所佔之比例皆不高。此海域之植物性浮游生物以廣溫、廣鹽性之沿岸種類為主，並未發現稀有藻種。

2.動物性浮游生物

本區浮游動物的種類繁多，包含了大多數的無脊椎動物，是許多經濟性魚類的重要食物來源，因此在海洋漁業上有重要的意義。浮游動物的分佈同

樣亦受到水體之物理及化學因子所影響，因此其分佈與海流及水團有密切的相關，可作為指標生物。而本區浮游動物數量上的增減，主要為季節性及洋流所造成之差異。

3.底棲無脊椎動物

由於杉原海灣外海流較強，底質常受海浪攪動，水流亦不穩定，因此以附著能力強及能吸附於礁石之無脊椎動物為主；綜合分析此區海域，此海域底質多以礁岩為主，而底棲生物以腔腸動物為主，而該區由於水流較強，所攜帶之水中有機物較多，該區生物多以具濾食方式生物為主。

4.魚類

本區海域之潮間帶魚類有23科49種出現最多為隆頭魚科11種及雀鯛科9種，並以 稻氏天竺鯛、關島小魷、飾銜鰕虎、黑深鰕虎、紋身蛙位、條紋蛙魮、綠刺尾鯛、梭地豆娘魚、灰刻齒雀鯛、綠鰭海豬魚、小海豬魚為常見魚種（行政院農業委員會水產試驗所東部海洋生物研究中心，2006）、（61.219.245.26/miramar/）。

5.珊瑚

杉原沿岸富有龐大、豐富的珍貴珊瑚礁生態，估計有150種至200種珊瑚種類；且在距岸50公尺處即發現完整的珊瑚礁區，珊瑚涵蓋率達70%，向外沿伸即為軟珊瑚區，而後為片形星孔珊瑚、千孔珊瑚區，更發現一顆高約1.5公尺、直徑60公分、外形橢圓的耳紋屬珊瑚，證實是台灣首見珊瑚品種新紀錄就是稀有的貝氏耳紋珊瑚（<http://udn.com/NEWS/DOMESTIC/DOM1/4281347.shtml>）。

基上所述，此區域身藏著豐富的自然資源，值得後人珍藏與品賞。尤其是台灣首見珊瑚－貝氏耳紋珊瑚及清澈的海水、砂粒細柔海灘更是彌足珍貴。2008年是十年一次的國際珊瑚年，也是全世界推動海洋保育最主要活動之一。而選擇台東都蘭灣為2008年珊瑚總體檢開跑首站，更凸顯本區域珊瑚群礁多樣性的珍貴。

第三章 研究方法

本章共分四節，第一節敘述本研究的架構，第二節說明本研究工具，第三節為本研究倫理，第四節為本研究資料處理及分析，茲分別說明如後。

第一節 研究架構

本研究旨在結合理論與實務探討組織設計運作與內涵，配合整體研究程序與架構，建構出本研究的分析主軸。而從文獻的搜集及在地資源的整理，以實踐生態旅遊目標為宗旨，透過組織設計的關係連結概念顯現後，經由組織的實際作為，產生在組織推展生態旅遊實務上。其因果架構關係即為本研究所要提出探討部分。依此觀念所研擬的概念性架構圖，如圖3-1-1所示。

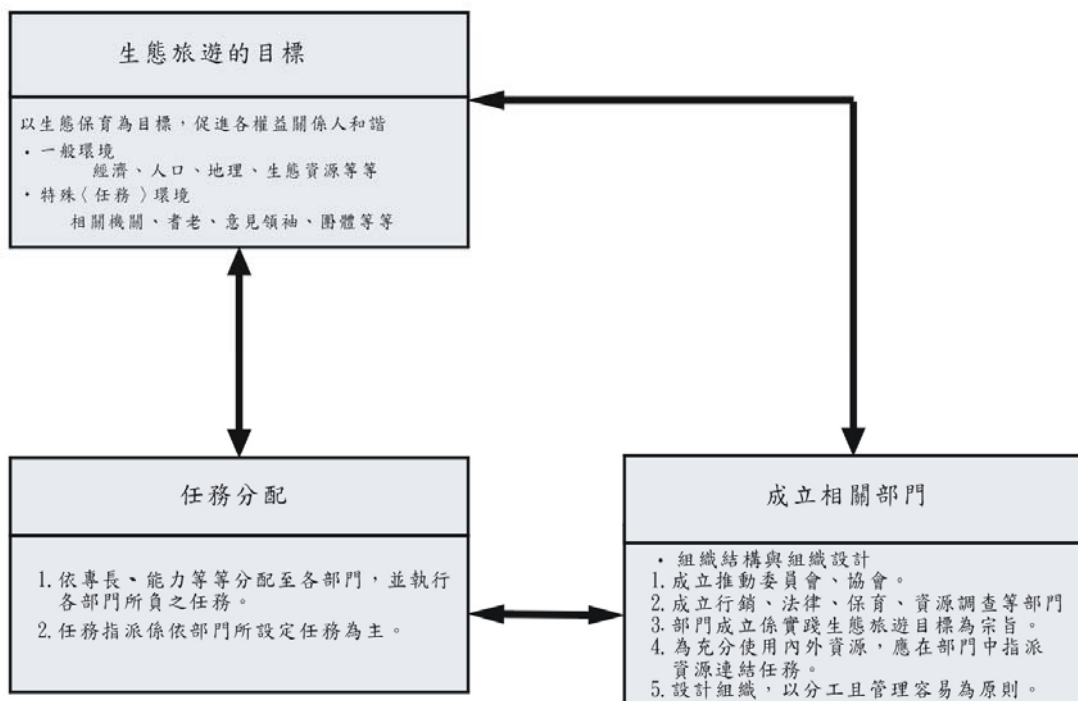


圖 3-1-1 研究架構

資料來源：研究者自行整理

第二節 研究工具

一般研究可依研究性質可區分為理論與實務兩種研究取向。透過實例、個案的觀察，以分析、個別的方式探討，在實務層面上探索剖析，屬歷史的層次，有別於在理論層面上的推演引申（邱千芸，2004）。

從實務入手的探索式研究，在研究方法主要以定量（quantitative）研究與定性（qualitative）研究兩大類。在理論架構清楚且欲分辨顯著變數或變數之間的因果關係之研究上，使用統計分析之定量研究較為合適；但對理論架構尚待發現之探索性研究，則以定性研究較為適合（張凱鈞，2000）；定量分析方法多以訪談或問卷方式蒐集定量的數據，利用統計方法加以分析。定性分析方法是以非結構化途徑蒐集資料，包含深度或開放式訪談、參與觀察、行動研究等，而對問題的結論獲得深入的了解（邱千芸，2004）。

本論文之所以採用定性分析方法（質性研究），有以下幾項原因：

- 一、本論文目的在於發展生態旅遊之組織建構，藉由詮釋現況，描述出影響推展生態旅遊的核心問題。
- 二、根據網際網路、文獻回顧及相關期刊論文等資訊，藉由收集到的資料及質性訪談資料，透過統整歸納，並從過程中分析出研究問題的重心。
- 三、本論文採訪主體乃是針對各相關團體重要人士，因為單從書面資料並無法真正了解組織與居民、權益關係人之間的互動情形。採用訪談法，冀望透過面對面的談話過程中，瞭解社區所採取的各項措施與實施狀況，進而累積想法、意見來探求出組織建構的適合性。

本研究旨在探討發展生態旅遊組織設計之研究，首先以文獻回顧法探討生態旅遊、非營利組織及組織設計等面向，建立基本觀念架構與研究問題，再以深度訪談及內容分析法來綜合分析組織結構因素，從而整理、分析，提出整體組織架構，透過理論與實務上的分析，從而建立適合該區域組織模式，推導出結論與建議，茲將相關研究方法分述如下：

一、文獻回顧 (literature review)

文獻回顧資料蒐集整體是將與研究問題相關文獻，作有系統的整理、安排與分析，並予以探討、綜合與摘述；以作為佐證其他資料的來源及增加新的資料。

文獻分析亦稱為資訊分析 (Information analysis) 或文件分析 (documentary analysis) (王文科, 1997; 朱筱韻, 1999)。

本研究資料蒐集可分為三個面向：

1. 中文相關期刊論文、報章資訊。
2. 政府出版品、相關法令規章及專家學者出版書籍。
3. 相關網站資訊。

本研究將廣泛地蒐集與本研究有關文獻，從各類研究成果及檔案文件中，整理出有意義的資訊，進行有系統的詮釋及分析，藉由國內外前人的智慧成果，初步掌握各種案例相關文獻資料，嘗試為其成功與失敗的因素進行歸納與剖析，作為本研究發展與比較的基礎。

二、深度訪談法 (in-depth interview)

深度訪談是資料蒐集的一種方法，彌補文獻資料的不足，經由選擇案例區中核心人物進行深度訪談，驗證文獻中生態社區的形成要素與建立第一手的人文資源，並建構出當地居民的在地意識之形成歷程。

(一) 深度訪談法的特性

關於深度訪談法的特性，下列分為五點敘述(潘淑滿, 2003)：

1. 有目的的談話

研究者根據某一特定研究目的，所進行的語言與非語言的溝通過程，透過溝通過程來收集相關資料，以便探究研究的現象或行動之意義。

2. 雙向交流的過程

訪談是訪談者與受訪者根據某一特定議題，進行語言與非語言的雙向交流的過程，在訪談過程中，訪問者與受訪者透過不斷的互動，共同建構出

對研究現象或行動意義的詮釋。

3.平等的互動關係

質性研究的訪談大多在一種自然情境中進行，使質性研究者與受訪者的關係是建立在一種平等的基礎。由於訪問者並不具有決定受訪者權益的權力，因此可根據個人意願決定接不接受訪談。

4.彈性的原則

質性研究的談話工作非常重視彈性原則，強調研究者在整個訪談過程中，必須根據訪談的實際狀況，對訪談的問題、形式或地點做彈性調整。

5.積極的傾聽

當研究者透過訪談方式來進行資料收集的過程，傾聽比說更重要，是指研究者積極的融入受訪者的經驗中，感同身受的同理受訪者的感覺，是一種引導談話的潤滑劑，更是幫助訪問者能夠深入了解受訪者的社會文化背景。

(二) 深度訪談法的類型

關於深度訪談法的類型，下列分為三類敘述: (潘淑滿，2003)：

1.結構式的訪談

又稱為「標準化訪談」或「正式訪談」，是指研究者在訪談過程，運用一系列預先設定的結構式的問題，進行資料收集工作。結構式的訪談主要是建立在受訪者在訪談過程，接受類似的問題情境之刺激，使得研究者所收集的資料不會太偏離主題。

2.無結構式的訪談

又稱為「非標準化訪談」或「開放式訪談」。進行訪談過程，不用預先設計一套標準化的訪談大綱作為訪談的引導指南，而是重視如何在自然情境中，了解複雜現象或行為背後的意義。對於受訪者的生活形態、宗教信仰、種族文化或習俗等不熟悉，或想進一步了解受訪者的認知與態度時，無結構式的訪談是較適合的資料收集方式。

3.半結構式的訪談

又稱為「半標準化的訪談」或「引導式的訪談」。是介於結構式與非結構式訪談之間的一種資料收集方式，訪談前根據研究的問題與目的，設計訪談的大綱，作為訪談指引方針，但在訪談進行過程中，不必根據訪談大綱的順序進行訪問，可依實際狀況做彈性調整。

本研究採用「半結構型」訪談，訪談前與先準備訪談題綱，對受訪者提出問題，但訪談的順序及內容會根據受訪者的回答狀況及內容有所調整。

第三節 研究倫理

研究倫理係指進行研究時必須遵守的行為規範。質性研究以人為研究對象，研究進行時，除應尊重受訪者之合作意願外，研究者更應注意倫理信條及道德情境，避免研究對象受到傷害。研究倫理，研究者應注意下列數點（歐貞延，2002）。

一、尊重個人的意願

從事以人為對象的研究，對於研究對象的正常作息會造成某種程度的干擾，基於保障個人的基本人權，任何被選為研究對象的個人，都拒絕接受的權利，當事人亦可隨時終止參與。

二、確保個人隱私

為保障同意接受研究者的私人興趣及特質，進行研究時要遵守匿名及私密性原則。

三、不危害研究對象的身心

研究者有責任及義務確保每一研究對象在進行過程中，不會受到生理或心理上的傷害。

四、遵守誠信原則

誠信原則的遵守規範有三項：

（一）選舉不必隱瞞研究對象的方法，來進行研究。

(二) 如果確實沒其他途徑可行的方法，必須有充分的科學、教育或其他重要的研究理由。

(三) 如果不可避免的使用隱瞞途徑，事後應儘速向研究對象說明原委。

五、客觀分析及報導

研究者應客觀的將所獲得的有關資料，依據研究設計進行客觀分析，不可刻意排除負面的以及非預期的研究資料。

由以上之倫理議題，研究者為獲得受訪者之信賴，列出研究者將實踐之倫理責任，徵求受訪者同意後方展開訪談，為恪遵上列之研究倫理，本研究之具體做法如下：

一、對於本研究所取得的有關閱聽人的資料負絕對保密之責；因此本研究之訪談人不以真實姓名呈現，改採編碼方式。

二、為使本研究能真實呈現研究結果，研究者將恪遵研究倫理，不以強迫的方式進行訪談，以免扭曲研究本質。

三、訪談期間須在不妨礙受訪談人正常生活作息為原則，充分說明問卷調查的目的，期使訪談人欣然受訪談。

四、受訪談人若有其他疑慮，中途可隨時退出本問卷調查。

五、無論研究結果如何，研究者都願以真誠無偽的心，真實呈現研究結果。

第四節 研究資料分析

本研究的資料處理，主要是依據受訪對象的訪談記錄來作分析，茲將深度訪談的資料分析步驟簡述如下：

一、謄寫錄音內容

將訪問個案的訪談錄音帶，完成轉錄與謄寫。錄音稿謄寫必須要做到忠實地呈現記錄訪談者的口語內容，以維持原意。

二、編碼

如同深度訪談之進行，無絕對之規則可循；訪談資料的分析方法亦是如

此。其實，無論採取何種分析方法，研究者置身於一連串資料之中，要從當中整理出頭緒，考驗研究者的思考能力。Sue Jones（1985）即指出，通常探討質性資料「蒐集」方法的文獻，要多於探討資料「分析」方法的文獻，其原因乃在於質性資料的分析實屬於高度個人思考的活動，其所涉及的詮釋與創意過程是相當困難，且難以精確言之（引自范朝棟，2003）。

本研究進行多重個案研究，綜合五個訪談資料，及其他相關的書面資料；而當資料紛沓呈現，其分析歸納之工作對研究者而言確實是一困難工作。

雖然在進行訪談資料分析的實務上有其困境，但混沌之中仍有一些或為同質類比、或為相異對比的基本脈絡可尋；L. A. Strauss（1987）即剴切指出，「編碼」（coding）是整個資料分析過程中最為關鍵性的運作。「編碼」的意義為：

- （1）藉由編碼產生相關概念，並且可引導至研究者欲探究的問題上。
- （2）編碼是要將資料予以重組，使研究者能從資料原本的「描述」中抽離出來，並且提昇到更高層次、更為概念化的抽象「詮釋」。
- （3）編碼是將原始資料轉化成為核心類別（core category）的關鍵性工作。
- （4）藉由編碼的運作可以完成整體資料分析的終極整合。
- （5）經由編碼分析資料的過程，可產生相關概念上的交集；例如，不同編碼的發展及其之間的關係。

故由上可知，「編碼」即是以系統化的方式來詮釋、分析與整合資料的歷程。

三、資料分析

分析意指對蒐集的資料加以整理、分類及摘要。分析的目的就是要簡化資料，使資料變成易於理解與解釋的形式。資料分析（data analysis）主要目的在尋求解釋和理解，以便釐清、修正、發展概念或理論，不但涉及資料檢視、篩選、分類、評鑑、比較、綜合以及思索已經編碼登錄的資料，透過歸納的方法找出資料中的模式—反覆出現的行為、概念架構、意義訊息或知識

體系（甄曉蘭，2003）。本研究經深度訪問所蒐集的描述性資料，依據1985年Hycner對「現象學內容分析」的步驟，逐一加以歸納分析，以找出研究對象之間共通的類別與主題，分述如下（引自吳芝儀，2000）：

（一）謄寫逐字紀錄（transcription）

研究者在訪問結束後，將訪問錄音內容，包括重要的非語言訊息逐字謄寫。

（二）放入括弧（bracketing）與現象學的還原（phenomenological reduction）

研究者保持開放的態度，去除研究者先前對問題的預先假定，儘可能擱置研究者已知的意義和詮釋，進入受訪者個人的獨特世界，應用受訪者的世界觀來了解受訪者所敘說的意義。

（三）聆聽訪問內容以掌握整體感（a sense of whole）

聆聽全部訪問內容數次，體會其音調、重音、停頓，以及整體意涵。

（四）描述一般性的意義單元（units of general meaning）

以開放的態度，對每一個字、片語、句子、段落、非語言訊息的紀錄，加以斷句，為的是引出特殊的意義。

（五）描述與研究問題有關的意義單元

以研究問題來省視一般性意義單元，以確定受訪者的內容是否可闡明該研究問題，紀錄相關的意義單元。

（六）淘汰多餘不必要的資料。

（七）群聚相關的意義單元（units of relevant meaning）

將保留下來的句子根據其意義加以歸類，並且給予分類名稱，形成概念。嘗試將相關意義單元自然地加以群聚，以產生共通主題（common theme）或本質（essence）。

（八）撰寫每一訪談單元的摘要

本研究的深度訪問資料分析部份係由研究者自行進行，將訪問資料之謄寫、編碼，淘汰不必要的資料，最後並撰寫統整性的摘要，以呈現研究結果，並對研究發現進行討論和詮釋。

第四章 研究結果與討論

本章首先探討組織的重要性及權益關係人需求；第二節研究者依據現況建構達成目標所需的組織雛型；之後論述在地資源、外部資源的連結，最後再提出修正以符合當地的組織架構。

第一節 組織的重要性

無論何時當進入7-11便利商店購買自己需要的物品時，感覺方便無比。其實，我們每天都在享用組織所提供的產品或服務，但是我們卻不太過問這些產品或服務是怎樣產生的。所以組織雖然重要卻又讓人視而不見。那究竟是誰來創設組織以滿足人們的需求呢？或許是一群擁有相同理念的人一起創立新的組織。相同道理，人們在共同生活的過程裡，基於需要而彼此互動，形成錯綜複雜的人際關係網絡。這些互動如果是一再重複，並且比較持久，則互動者們被認為構成一種組織。如家庭、學校、商店、社區發展協會、政府等等。

那為什麼一群人的共同努力會比個人更能達成目標呢？依據楊仁壽等人（2005）以企業創造價值的角度，歸納出為什麼要有組織五個理由：

一、促進專精化與分工

在組織中工作的人會比個別從事件生產工作的人更有生產力和效力。對於許多生產工作來說，使用組織能促進專精化與分工，因為組織的集體工作特性促使個人能專注在範圍較小的專業上，這使得他們逐漸變得熟練和專精。

二、使用大規模的生產科技

組織可藉由使用現代的自動化與電腦化的科技來獲得規模經濟；規模經濟是否指經由自動化大量生產而節省成本。

三、能節省交易成本

當人們合作生產產品和服務時，會產生某些問題。再學習該做甚麼以及如何與人有效合作過程中，他們必須一起決定誰負責甚麼工作（亦即分工問題）、以及評估是否盡了本分。這些爲了解決協調、監督與控制人與人之間交易的問題所產生的成本統稱交易成本，透過組織的控制能降低這些交易成本。

四、有能力管理外部環境

來自外在環境的壓力也使得人們以組織來整合資源、生產產品和服務。組織的環境不指包括經濟、社會和政治因素，也包括組織獲取投入資源以及銷售其產出的環境。管理這些複雜環境超過個人能力範圍，而組織則有較多資源去培養能預測環境需求的專家。此種專業能力使得組織能爲主組織成員與顧客創造更多的價值。

五、能使用權力來實施控制

爲了要讓工作有效率，就必須要求員工以固定的方式工作，表現出符合組織利益的行爲。這些對員工的要求能使組織降低成本、提升效率，但也給了員工必須遵從組織要求的負擔。

基於以上五個理由，組織能比個人創造更多的價值。組織的設立能夠使得組織成員在一段時間後提升他們的技術與能力，從而創造龐大的價值。

另外生態旅遊的主要權益關係者分別爲管理者（中央政府、地方政府）、旅遊業者、當地社區居民、旅遊者、非營利環境組織（壓力團體、學者專家、媒體等）。研究者依據主要權益關係者及指導老師討論後，確定訪談的名單，本研究訪談的研究個案中，五個個案機構之基本資料如表3-3-1所示。

表4-1-1受訪者基本資料表

編碼	類別	單位	職稱	經歷	備註
A	政府機關	東管處	重要 領導者	社教站召集人	
B	非營利組織	紅十字會 台東支會 救生服務隊	重要 領導者	向陽登山隊長、生命線、林務局等單位志工	
C	社區	富山社區發展協會	重要 領導者	藝術家	
D	旅遊業者	中國青年旅行社	重要 領導者	12年承辦旅遊業務	亦承接志工組訓工作
E	遊客	金融業	重要 領導者	林務局、台東縣旅遊局資深志工	

資料來源：研究者自行整理

而從訪談中，沒有用華麗的辭藻，但對組織的重要性卻表露無疑：

「在推動一個地區的生態旅遊，剛開始的時候往往可能都只有一個所謂的意見領袖，就是說他對於這些東西有很深的情感，然後有很深的期許，那這個人可能是在地人，因為唯有在地人他才有那麼深的情感，基於對地方，對故鄉的情感，所以他想去推動這樣的事務，說不定它可能未來會變成一個旅遊的事業，即所謂生態旅遊的事業，但是如果是一個人的力量在推動，成效可能會相當的侷限，因為畢竟是個人的力量，受限於時間，受限於金錢，受限於體力，或是受限於本身的知識或是其他能力。所以可能有這樣的一個滿腔的熱血跟熱忱的人，爲了要達成這樣的理想，那他可能就會去找一些人，很自然地，他就會去找一些志同道合的，剛開始可能就是一兩位，但是他必須要去做很深很久的長談之後，大家做互相的一個共識的交流或是知識的交流，大家取得一個共識點之後，才有辦法一起去做我們想做的一些事情，所以如果從個人來說，那他會有很多的限制，因為這樣子所以他很自然地就會

形成可能好幾個志同道合的，大家湊在一起爲了共同的理想去達成，所以他很自然的就會形成一個組織，那不管這個組織他是怎麼樣的型態，不管它是不是有登記的或是沒有登記的，或是一個臨時性的，可能就是下完班啦，大家幾個人聊聊天，或是一個懇談小組之類的，但是他畢竟很自然的就形成一個組織，一個組織形成之後呢？然後大家在特有的；不管是定時或是非定時的集會溝通，到最後還是會達成大家的一個共同的一個理想的願景，爲了要讓他比較快的達到那個願景，在這個很自然地組織環境中去做分工，很可能是這樣子。」（A1，2008/05/27訪問）

「以個人的看法，推動這種生態旅遊因爲它牽涉的層面太廣，不管是服務範圍、所需要動用的人員、所衍生發展出來每一種產業、體驗等等，需要做的事情太多，一個人是做不來的，必須靠很多人來幫忙，在這樣過程大家有互動、有目標、有共同要做的事，力量就這樣出來，這就是一加一永遠大於一的道理；就像以前老師所說的過；筷子綁在一起那樣的故事一樣。而且透過大家同心協力集思廣益，也能想出比諸葛亮還周到的計策。所以我的看法，它是比較沒有辦法用個人單打獨鬥，還是以團體組織的力量以組織的力量來推展比較有利。」（B1，2008/05/28訪問）

「就像社區有很多事情需要幫忙，結合大家的力量共同來做一件事情，因爲每個人都有不同的特點，大家共同來討論，其實每個人的特長就會發揮出來，真的，很多事情，靠一個人的力量是不夠的。像公司越大員工越多做的事就越多，在蜜蜂的世界裡也是有的有蜂王(老闆)、工蜂之類的，大家才能有一個蜂巢啊！所以說，用組織的方式，當然是第一個是要分工合作，分工合作的話，它的工作比較細，它的力量比較大，效率比較高，就像社區的事情一樣；那麼多事假如沒有他們的幫忙，我這個總幹事就沒有辦法做下去，所以社區還是要靠他們，如果大家都有共識，把社區的事情當做自己份內工作，那推動的事情就容易多了！」（C1，2008/05/24訪問）

「成立組織方式來推動生態旅遊，這基本上這是個人非常贊成的，從理論

上，個人跟組織上就有不同的地方，一個人是以個人的力量，組織是以群體的力量來推動生態旅遊，所以說許多的組織學者也推動了非常多的組織理論來成就這個團體活動，所以就理論上來講的話，組織當然是優於個人的推動來旅遊，第二個就實務上推動生態旅遊的一個經驗上來看，我發現不管是台東縣的一些成功的案例包括是永安社區，屏東的墾丁的社頂社區，還有嘉義新港的新港社區都是經由組織的方式來凝聚群眾的共識來達成生態旅遊的目標，當然個人不比組織啦！組織的運作跟凝聚真的是有助推動於生態旅遊。」（D1，2008/05/23訪問）

「依我個人的看法，我覺得以組織力量是會大於個人的力量，所以我覺得組織的力量應該會比個人的推展方式還好一點，我覺得組織所呈現的不管在人力或財力或整個的架構上面，在整個生態旅遊來講，應該是比個人推展方式還比較可行，而且個人的人力等等各方面還是比較有限，就像我當志工一樣，要服務一位遊客事先就要準備；要有人招募志工、有人幫忙訓練、有人幫忙志工管理，大家一起來做才可以，我想這就是組織吧！組織發揮的效果較大」（E1，2008/05/25訪問）

從以上可看出，把所有的工作集中到一個堅定而充滿熱忱的人身上，如果是這樣的話他的精力必會耗盡，把擔子分出去則每人的工作和負擔都會減輕，這樣就可以減少每個人的折舊率，進而增加使用率，這就是組織的重要。

然而在生態旅遊中，由管理者（政府機關）、業者、居民、遊客、非營利環境組織所構成權益關係者之間的參與必須形成共識；同時，權益關係者之間的關係也應從「服務與被服務」的角度轉變為「協調與合作」的模式。因此，在生態旅遊的概念指標建構時，應由權益關係者的原則作為思考的出發點，並考慮此指標是否符合各權益關係者的需求。

一、管理者為主體的原則

（一）參與性規劃

在制定國家、區域和地方的生態旅遊政策或策略時，要符合永續發展的

整體目標，並慎重考慮符合本土規劃決策的主要方針。所以必須廣泛地諮詢各權益關係者的意見，這在管理者執行生態旅遊相關規劃時有其必要性存在。例如，在制定生態旅遊相關條例，如生態旅遊一般性規範研擬時，應要求各權益關係者(管理者、業者、當地居民、遊客等)共同參與，才具備了此規範的代表性。

(二) 合作機制

在參與生態旅遊的同時，必須要考量權益關係者之間的合作關係，及相關機構的建立與運行。例如，提供發展技術、經濟和人力資源條款給中小型企業，協助其能以永續經營的態度去開創和發展事業。

(三) 經營與使用管理

對於生態旅遊地的經營管理措施，針對生態旅遊之規範，訂定實施方法，如認證法規、相關管理措施的推行等。例如：解說認證、綠色標章、生態旅遊標章；遊客守則、賞鯨規範等。

(四) 解說教育

管理者應加強解說教育的環節，以利用解說教育的實施使民眾建立保育概念，並重視專業解說員之培訓，甚至促使當地居民、業者、管理者之間的合作機會，以獲得最大成效。例如：培訓專業解說員、舉辦解說員認證、開發解說員資格、定期舉辦解說課程。

(五) 環境資源

1.環境保護措施

發展生態旅遊的重要元素之一，就是自然環境資源，如何維持生態旅遊地區的環境資源，管理者必須適時提出妥善的規劃與管理措施。例如，制定相關法令，如國家公園法、古蹟保存法等，以求適度保護稀有的環境資源。

2.環境資源研究、維護及利用

管理者應調查研究生態旅遊周圍環境的原始風貌，避免開發時破壞原貌，發展時強調資源永續，並符合成本效益去維護利用當地自然、人文資源

以維持當地環境景觀。例如，政府欲開發某一地區成為生態旅遊目的地時，應令相關單位(環保署、觀光局、林務局等)做好事先的調查、評估及研究，於日後以合乎生態與經濟成本的方式進行維護。

二、業者為主體的原則

(一) 經濟收益

業者在經營生態旅遊活動時對企業本身所帶來的獲利，以及從中所獲取利潤。藉此可以看出生態旅遊活動的消長和生態旅遊活動所獲得的利潤是否恆定。例如，企業的經濟收益若大部分是由經營生態旅遊而來，如此只單靠生態旅遊來維持其生存，唯恐會導致過於依賴，甚至造成濫用資源。

(二) 市場通路與行銷

從事生態旅遊的業者應該要以資源保育為前提，追求最適經濟而非最大利潤；要調整業者本身的觀念，以樸實的形象推出生態旅遊行程，並且確切落實行銷的內容。例如，業者可以採納一種可信賴的認證或是其他自發性的規章系統，如環保標章、綠色標竿等，向顧客證明他們的經營理念是堅持永續發展的規範以及他們的產品和服務是絕對妥當的。

(三) 專責規劃與經營

生態旅遊業者應有專業能力，並考慮使用者的能力和行為，依照不同的模式，分別設計適切的生態旅遊活動。例如：設計、規劃、發展和經營生態旅遊設施時，確實秉持了永續發展的原則，如脆弱地區的設計、符合社區風貌的場域、水源、能源和原料的保存，使大眾容易親近。

(四) 外部成本內部化

1. 社會成本

從事生態旅遊之業者應加強對社會應有的回饋機制，尤其是對生態旅遊當地居民要盡企業應有之責任。例如：雇用當地居民為工作者、所得利潤回饋當地、參與社區公共事業、協助當地軟硬體建設等。

2. 環境成本

在自然環境方面，企業更應要有環境倫理的觀念。由於生態旅遊通常是在相對較原始的地區，在此種環境進行的旅遊行為必須格外的留神，避免因爲疏忽而產生嚴重的破壞。因此，企業在進行活動的同時更應帶給旅遊者對環境的重視，以及保育的觀念。例如，不論是社會成本或是環境成本，企業在發展生態旅遊的同時都應該將外部成本考量在內，並不是一味的以營利爲目的，而將應負起的責任轉嫁給社會承擔。爲了追求永續的生態旅遊發展及環境資源，應將外部成本內部化。

三、居民爲主體的原則

（一）推展效益

1.收入增長：當地居民的收入增加，直接強化其對於發展生態旅遊的意願，也間接支持生態旅遊的永續經營。例如，居民的收入增加，就有意願繼續以生態旅遊作爲他們生活的一部分，而不是以抗爭的方法來排斥，這樣的收益有助於生態旅遊的發展。

2.就業增加：當地社區居民的就業率增加與否，會帶動當地產業的發達，提供社區的經濟來源。例如，當地居民的就業率提升，可以活絡社區經濟，從而得到經濟收益後，可以維持當地居民的生活，使之不虞匱乏。

3.產業結構：適度的產業結構多樣性，能夠健全生態旅遊目的地當地社區的經濟活動，爲地方居民帶來實質的效益。例如，單一的產業結構過於單調，會造成重複性過高，以致經濟結構失調，因此必須保持當地居民原有的產業結構，避免居民一窩蜂的從事易獲取高收益的產業，造成產業結構的不均衡。

4.社區福利：當地居民由生態旅遊中帶來的收益可用於本質建設或是公共設施，如醫院、學校等。

（二）社會文化

1.社區意識：居民對於自身社區的凝聚力、對生態旅遊之共識能促使生態旅遊活動的穩健成長，如資源共享共管、合理的收益分配、未來發展的共識等。例如，當地居民應將生態旅遊視爲開發的遠景，藉由生態旅遊的開發，

促進居民對社區意識的凝聚，以合乎共享共管的觀念，讓種種有利的制度健全化，達成社區的共識。

2.人口結構：當地居民人口結構的組成對生態旅遊的延續和發展有著相輔相成的依存關係。例如：因業者進駐社區而成爲當地居民的一份子；或是因爲外出工作而離鄉 背井的當地社區青壯人口，都能回流爲社區服務。

3.文化特色保存：由於生態旅遊通常是發生在較原始地區，故傳統文化都能以接近原始的風貌呈現，所以必須將其維持及保存下來。例如：矮靈祭、飛魚季等，居民應要了解此傳統文化爲特有的，故必須要將其維持，不受外力而輕易改變的決心，傳統文化才能保有原汁原味的永續傳承。

（三）社區機制的建立和能力培訓：

1.社區機制的建立：社區居民在推展生態旅遊的同時，必須建立完備的配套措施，讓社區居民真正能把這樣的旅遊方式作爲日常生活的一部分，使之永續經營。因此需要有居民去參與各項專案和決策，共同規劃及管理社區事務。例如，當地居民可以組成促進會，來規定和執行可以增加社區共同利益的策略，如社區發展條例等，進而長遠的發展。

2.能力培訓：培養居民成爲當地工作者，並以技術轉移及專業訓練給予其幫助。例如，居民應主動參與解說培訓的工作，並學習如何操作生態旅遊遊程，才能擁有其專業能力及知識，避免業者獨占，造成賓主易位的情況發生。

四、遊客爲主體的原則

（一）遊客行爲規範

參與生態旅遊的遊客應依據生態旅遊管理規則以及相關法令，約束自身的行爲，盡量避免資源受其所害，或是避免其他遊客受干擾。例如，制定相關規範，如賞鳥守則、賞鯨守則、遊客管制量等。讓遊客有規範可循，避免不適當的破壞行爲發生。

（二）遊客再教育

生態旅遊者的主要動機就是要滿足自身對原始自然生態和獨特的人文生態的了解與欣賞。所以應該在遊客旅遊前要求瞭解生態旅遊地的自然與人文背景，以環境教育的方式引導將環境倫理的觀念融入活動過程之中。例如：行前教育、行前說明會等，除了可讓遊客了解本身應注意行為外，還可加強遊客對目的地的相關管理規則、相關法令，讓生態旅遊的精神融入活動之中。

（三）遊客參與監督

利用遊客來監督生態旅遊活動的帶領者，視其行為是否有所不當，藉此避免帶領者有錯誤示範，並激發遊客的環境責任。例如，設計監督量表，及發展監督步驟，使遊客發揮環境責任，嚴格監督執行不破壞資源的原則。

五、非營利環境組織為主體的原則

（一）合作夥伴關係

非營利的環境組織可以提供生態旅遊地點管理者與旅遊業者專業的知識，以提供技術、經濟、教育、能力建構等的協助，給予旅遊區、當地社區組織、業者和管理當局支援。

（二）參與式保護模式

非營利環境相關組織可協助管理者完成生態旅遊政策，並完成自然保護計畫或發展，結合理論與實務，共同推動生態旅遊。

（三）研究與監測

推動且規範生態旅遊的發展並加以深化研究，例如：此地可容許承載量、可接受改變限度等。並且，應不定期監測該地，嚴格要求生態旅遊活動品質。例如，非營利環境組織可協助管理者，確定在研究報告中所得到的資料和事實，可以在生態旅遊的發展和管理上，支援決策過程；並與研究單位合作，針對發展生態旅遊的爭議，找出最適當和實用的解決方案（陳啓尉、許毅璿，2006）。

基於上述原則，其實發展生態旅遊的成功與否，將取決於自然環境資源

與當地居民之間的協調、當地居民與旅遊活動的協調、旅遊活動及資源保護的協調，以及是否有良好的經營管理組織與計畫，以確實規範使用者、進行環境監測與土地使用管制。而從事旅遊業者在生態旅遊活動中亦扮演相當重要的角色，對遊客而言，扮演著遊程規劃與設計之角色，旅遊行前的解說以引導遊客對生態旅遊活動的期望，進而可能影響生態旅遊的滿意度；而對當地經濟而言，可能增加居民的就業機會，因此生態旅遊規劃架構中各個因子環環相扣，亦不容忽視。亦即透過上開所述之五個因子的彼此相互間的整合分析與適宜性評估，自然環境資源與當地居民、當地居民與旅遊活動、旅遊活動及資源保護等水平間的協調、互助合作，及良好的經營管理組織與計畫，以確實規範經營管理者及遊客，進行環境監測與土地使用管制，才能適切的擬定當地之生態旅遊活動，成功的發展生態旅遊事業，如圖4-1-1所示。

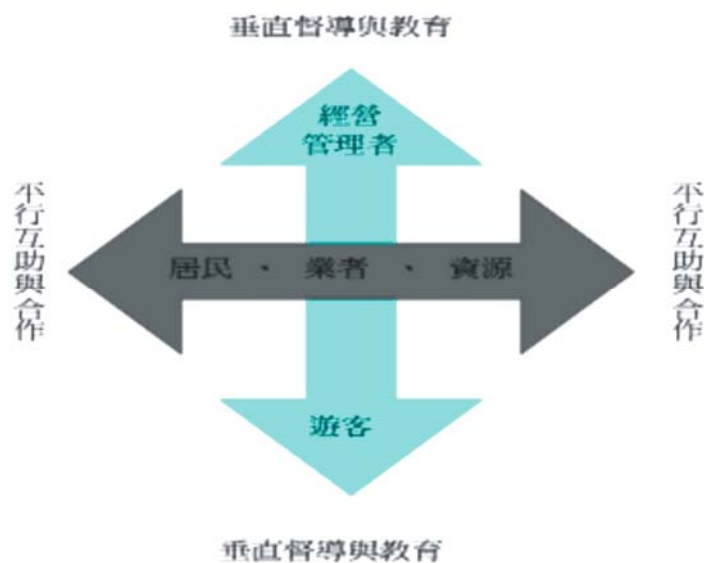


圖 4-1-1 生態旅遊規劃架構圖

資料來源：引自內政部營建署（2005）

綜前所述，組織成員在能接受範圍內滿足其需求，則將效力於組織運作。而組織成員要團結的前提就是要達成共識；共識就是「去異求同」，因此，「共識」已成為發揮組織效能中最重要的因子。

然而，以推展生態旅遊為目標；以非營利組織來推動，其達成此共識的

過程是可以有策略、有方法、有步驟的，臚列如下：

一、列出「需要」處理的不同點

也就是說，那些爲了讓工作能繼續推動，而需要加以解決的意見歧異之處並且盡量一次只處理一個不同點。

二、思考並指出別人意見的長處在哪裡

謀求共識的關鍵在於找出「雙方都可以接受之處」。與其一直推銷自己的觀點，或者僵持在不願接受對方意見的地方，不如自己先跨出尋求共識的第一步，指出對方意見的優點，創造彼此顯然會有交集的空間，並以此作爲逐步建構共識的基礎。

三、思考並承認自己觀點的弱點在哪裡

能夠在聆聽不同意見之後，找出自己意見的弱點與需要加強之處。尋求共識往往需要相互讓步，而自己心知肚明的弱點，就是可以讓步，也應當讓步的地方。

四、根據前面兩個步驟的結果

設法提出對方能夠接受的修正建議，或請對方進一步提出修正方案，只要事情還不到無可轉環的餘地，應該都不難找到彼此可以接受的結論。

總之，共識的形成、理想之實現不是一蹴可及，時間會證明一切，但是，只要有開始就有希望。

第二節 組織雛型的建構

非營利組織的核心在於實踐使命，如果沒有使命，非營利組織就喪失了生存的依據及行動的正當性，使命指引著非營利組織的目標與方向，並且是聚集組織成員團結在一起的力量所在。非營利組織不同於政府組織、企業組織，其組織結構大不同於政府組織的層級節制與企業組織的結構，而具有更多的彈性，往往可創造組織成員更多運作活動的空間。非營利組織混合著政

府組織、企業組織的優點，組織結構靈活並有活力、並以公益為兄，供非營利性的社會福利公共服務。

江明修（2002）認為第三部門最常見之治理組織形式為董事會(Board of Directors)。許多非營利組織雖然會授權執行長管理權威，但董事會才是真正治理與被課責之對象。董事會係由董事所組成，董事的角色包括董事長（President）或主席(Chairperson)、副董事長(Vice-President)、秘書長(Secretary)、及會計長(Treasure)，而執行長（president-chief executive officer, CEO）亦屬於董事的一環。另外顧問型董事主要功能在於協治理董事或執行長檢驗問題或提供建議，但其建議不必然為治理董事所接受。然而Werther, Jr. and Berman亦提出，非營利組織董事會的演進可以區分成草創期(Formation Stage)、成長期(Growth Stage)、及成熟期(Mature Stage)。在草創期時，執行長直接向董事會負責，並且直接監督員工；成長期時，執行長除了向董事會負責外，還間接受到委員會的約制，而員工亦分化為發展及操作兩個部門；而到成熟期時，委員會數量急遽增多，執行長所掌控之員工亦區分成發展、操作、公共關係、及會計等四個部門，如圖4-2-1所示；而董事之角色亦應隨組織設計的演進而有所不同，演化順序為業務型董事(working board)、管理型董事(managing board)、及顧問型董事(advisory board)，如表4-2-1所示：

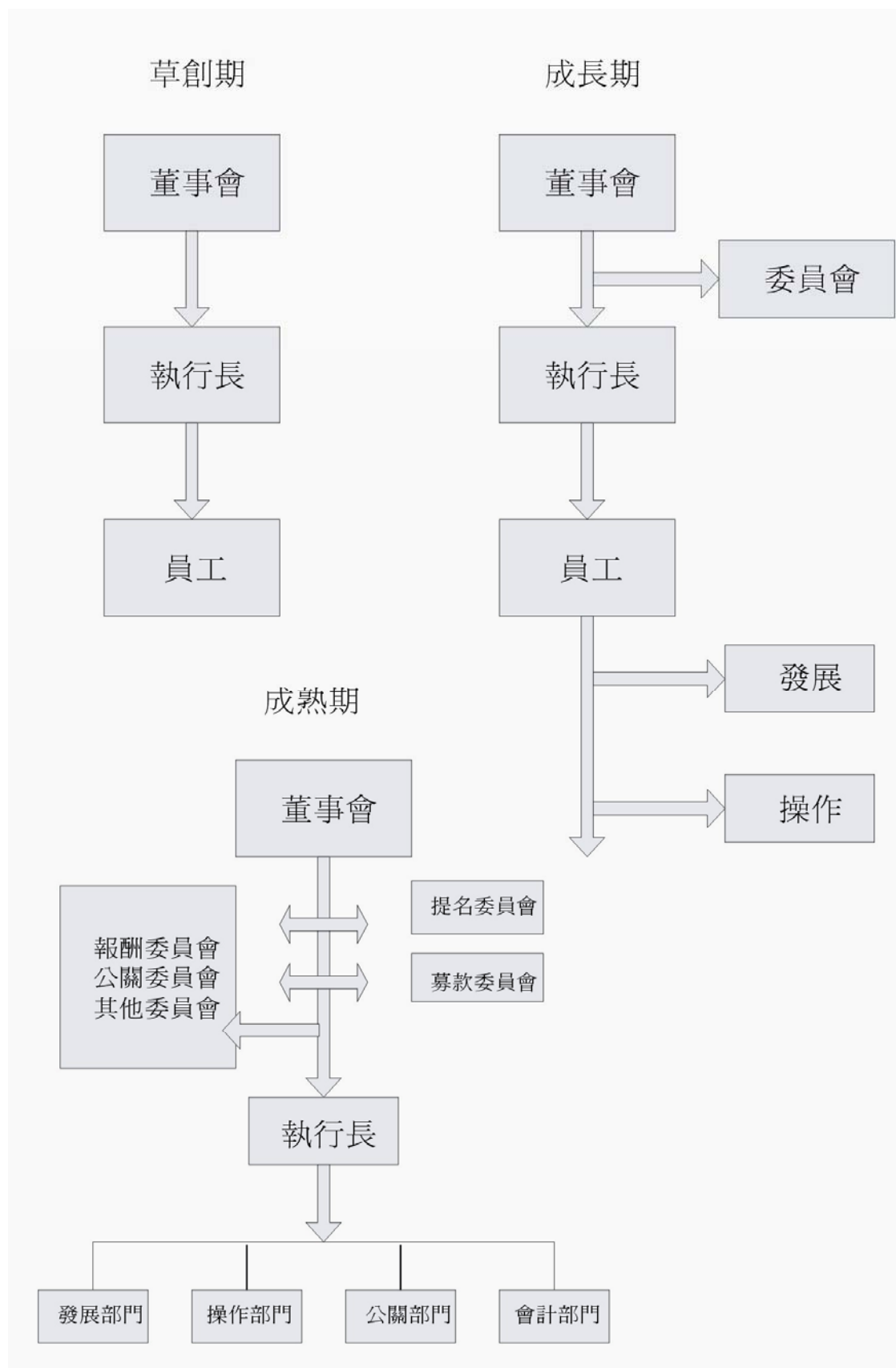


圖 4-2-1 非營利組織之組織設計

資料來源：引自江明修（2002）

表 4-2-1非營利組織董事的演進

議題 \ 階段	草創期	成長期	成熟期
董事角色	業務型董事	管理型董事	顧問型董事
董事的功能	策略性指導 政策形成 委員會責任 線上幕僚支持者 操資基金 選擇及支持領導 直接運作	策略性指導 政策形成 委員會參與 議題領導者 操資基金 支持領導者及評估 操作顧問	策略在形成 政策指導 委員會監督 議題評估 制度化資金來源 規勸及領導者繼承人 監督運作
董事的失靈	甄選管理者 消極參與運作	顧問型董事管理董事組成	無法評估策略性使命 過度參與運作

資料來源：引自江明修（2002）

此外高明瑞、彭仁君（2000）在台灣濕地期刊內文中指出，以自然生態環境為主題的公園，其遊憩經營要兼顧環境負荷、生態保育與遊客教育，這是一個需要細心經營規劃的整合性工作，而這有賴於組織內不同單位的密切溝通協調，甚或須經由多方領域專家的共同合作。這是因為其組織的經營對象是一個自然生態體系，自然生態體系有複雜的生物與非生物組成與作用關係，對其進行各種經營管理，必須有良好的科際整合與互動。因此，其組織須建立在現代的開放和整合的系統上，且組織內部各次級系統必須維持良好的互動關係，以達成一般系統所要求的組織三大承續目標；成長、穩定和互動。

近年來，台灣的民間社團發展頗為蓬勃，如地方的野鳥、紅樹林、植物與濕地保護等社團，他們積極與大學學術單位合作接辦政府委託之調查研究計畫，對於地方的各種野生生物與漁業資源，具有相當程度的瞭解。因此，濕地公園組織應該設計成一開放互動式之型態，讓民間各種相關社團能夠參

與其經營管理。這種作法在國外已有許多例子，如德國巴伐利亞阿爾卑斯國家公園委員會內，在其28個委員會成員中，中央與地方政府代表8人；學術界7人；其餘則由13個民間社團代表組成。這些社團屬自然生態保育的有2個，愛山與愛林的有3個，其餘有魚撈、放牧、景觀庭園、旅遊、工業、健行、山難救助、狩獵者各一個。

由於組織目標與組織結構設計有著不可分的互動關係，組織目標及非營利組織常見型態在前開已贅述，而組織結構的設計綜合上述原則暨文獻資料並參考基地現況、在地資源，建構草創期(Formation Stage)組織架構圖及職掌如圖4-2-2所示。

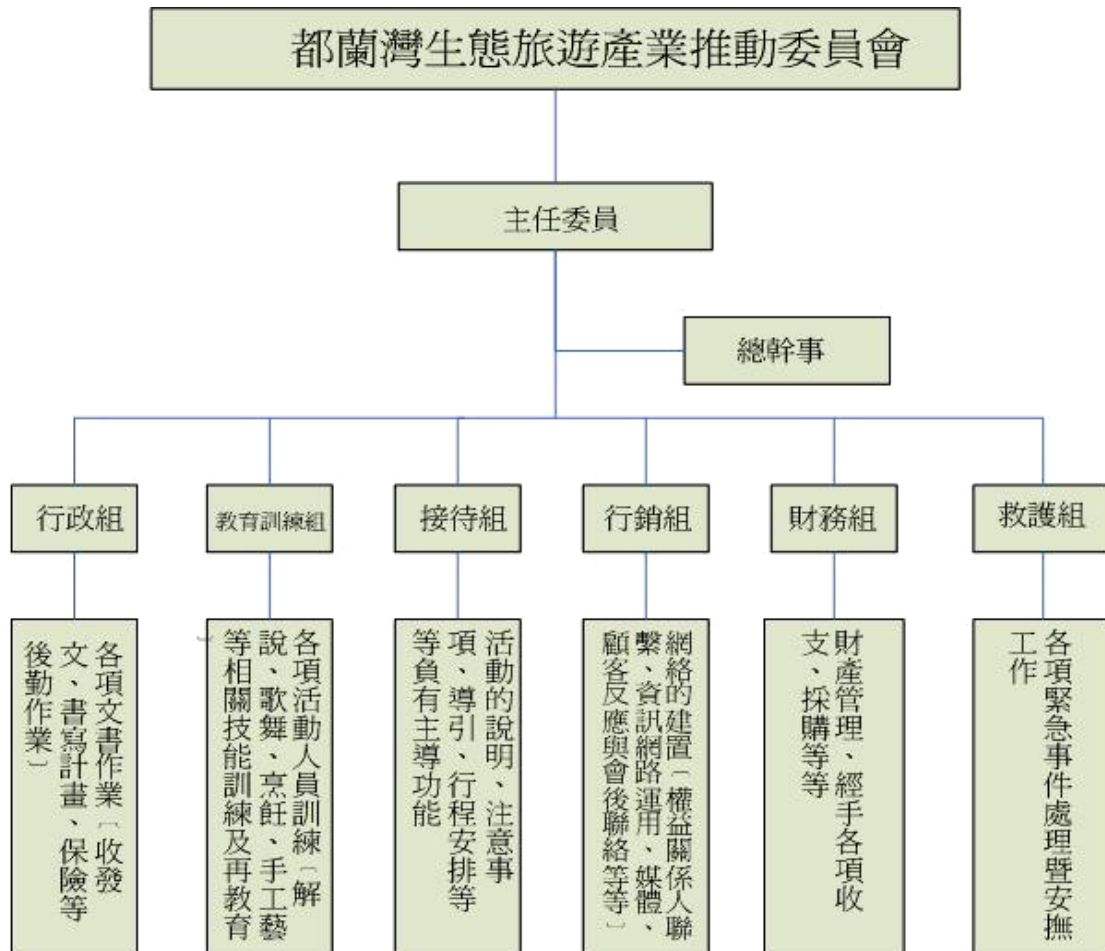


圖 4-2-2 草創期組織架構圖

研究者自行整理

由於一個區域的發展與地方政府及相關民間社團是不可分割的，因此委員會中的成員必然要包含他（她）們。委員會不能沒有帶領的頭，透過委員之間的推舉，產生一位尊重及支持行動計畫的領導者（主任委員），接著就要成立各小組來進行分工作業。而基於推動委員會是由較少數者所發起，其重要任務為團結凝聚力並作出成績來影響其它觀望者，故其分工小組的執掌如下：

一、行政組

此為後勤單位最重的部份，其中包括各項文書作業收發文、撰寫計畫、保險等工作並彙整出相關資料做成報表以提供發展委員會修正的參考。

二、教育訓練組

產品的推陳出新及品質的維持皆仰賴本組，其中包含各項活動人員訓練解說、歌舞、烹飪、手工藝等相關技能訓練及再教育等工作，因此，本組組員亟需具有創新的敏銳度方可與外界接軌。

三、接待組

是與遊客接觸第一線人員，其服務良窳直接影響服務滿意度，故其親切度要以高標準來衡量，其工作如活動的說明、注意事項、導引、行程安排等等負有主導功能。

四、行銷組

讓大眾知悉有此旅遊的地方，並對這個地方有初步的認識和好奇，更重要的是吸引遊客親自來體驗為本小組功能，是搭起溝通橋樑的建造者。其任務為網絡的建置權益關係人聯繫、資訊網路運用、媒體、顧客反應與會後聯絡等等。

五、財務組

支出透明化是消除疑慮重要因素之一，亦可提供委員就財務狀況做最佳的使用，同時利益均享的原則必須建立在居民共識的基礎上，社區組織推動相關產業活動時，也就能夠免除利益分配不均與惡性競爭的衝突，對於社區

組織長向地方永續發展的過程，是相當重要的一環。所以如回饋基金的建立機制財產管理、經手各項收支、採購等，皆是其經管的工作。

六、救護組

安全永遠列為第一考量因子，且組織剛開始運行，其熟悉度較不靈敏，危險只屬較高，茲為預防意外突發事故發生或減至最低程度特設本組，其任務為各項緊急事件處理暨安撫工作，組員需具有危機處理能力和同理心的技能。基於上述說明，臚列各工作職掌如表4-2-2所示。

表 4-2-2 草創期組織架構圖職掌

職 稱	工 作 內 容	備註
委員會	負有整體規劃、協調溝通、建議和監督之責	
主任委員	1. 負責召開委員會會議 2. 確實掌握組織目標方向	
總幹事	1. 負責執行委員會決議事項 2. 清楚了解各部門的工作內容及狀況	
行政組	1. 收、發文及各項文書作業 2. 協助撰寫、遞送企劃書 3. 其他後勤支援（保險、場地佈置等） 4. 物品採購	
教育訓練組	1. 辦理各項活動（解說、歌舞、烹飪、浮潛、潛水等）所需技能訓練 2. 網頁設計製作等其他相關技術性工作	
接待組	1. 接待、引導、行前教育與說明、行程安排 2. 問卷調查及顧客反應處理	
行銷組	1. 網頁、資訊的應用 2. 權益關係網絡的建立與應用 3. 製作邀請函、謝函；統籌召開記者會；撰寫、發送新聞稿 4. 負責宣傳工作及推動辦法 5. 募款相關辦法、對象；申請補助方案	
財務組	1. 財產管理、擬定預算表 2. 收支核銷、財務分析 3. 各項財務報表製作	
活動組	1. 各項活動人員的派遣及招募 2. 擬定訓練需求及時間表	
救護組	各項緊急事件處理及安撫工作	初期因考量各項技能熟悉度，易發生緊急事件，故特設之。

資料來源：本研究整理

由於草創期推動委員會的經營運作所累積經驗，可作為修正或增減原來小組執掌與任務的依據，加上參與人數的增加和得到對組織的認同感，最重要的是體會「資源保護」才是所有運用最根本元素（本金）。基此，利用在地資源所產生的附加價值（利息），如此便可以邁向永續經營的目標前進。所以建構成熟期的組織架構及職掌表，如圖4-2-3及表4-2-3所示。

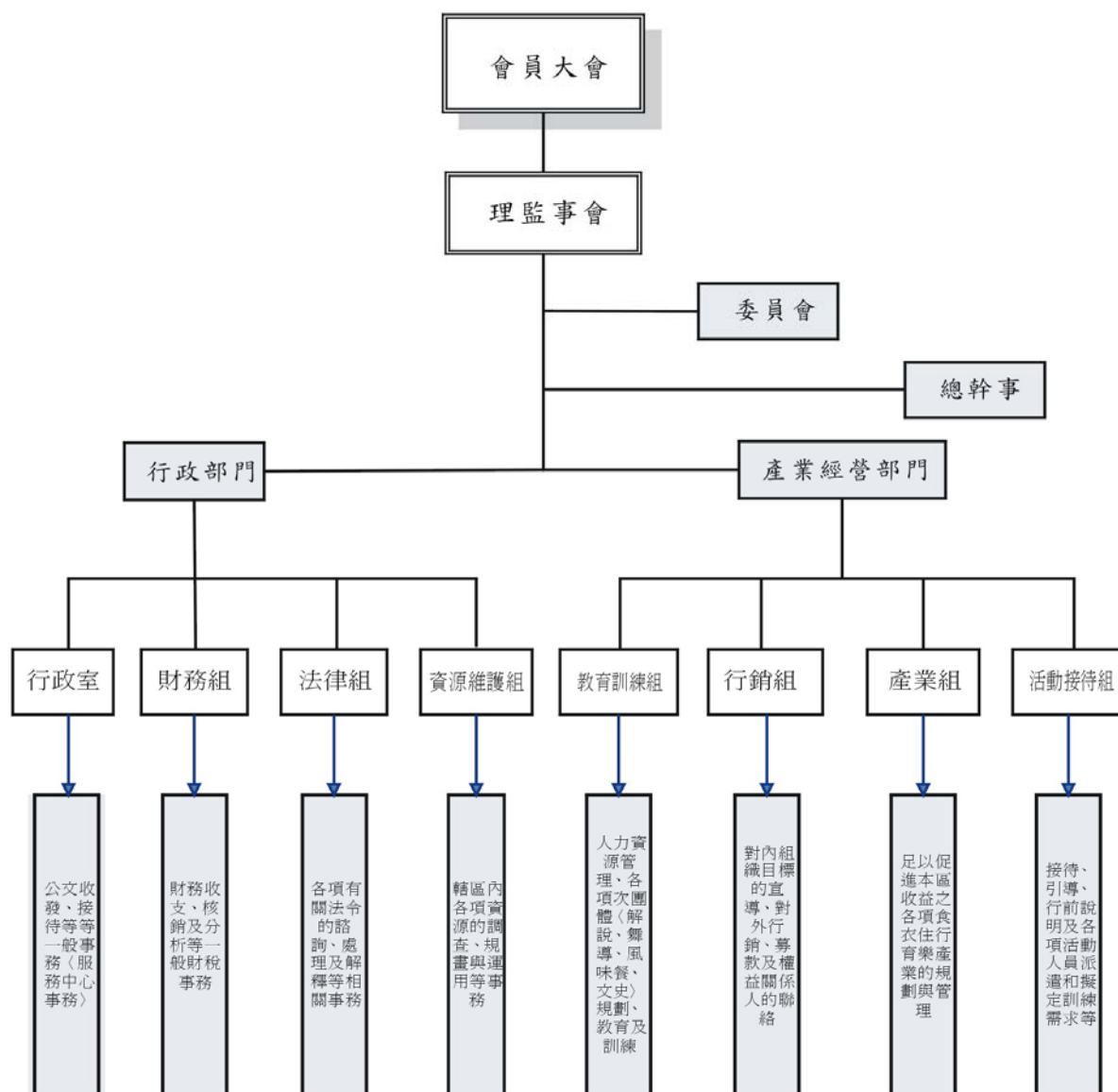


圖 4-2-3 成熟期組織架構圖

研究者自行整理

表 4-2-3 成熟期組織架構圖職掌

職 稱	工 作 內 容	備註
理事長	1. 負責召開理監事會議 2. 參酌委員會決議事項，以確實掌握組織目標方向	
委員會	負有整體規劃、協調溝通、建議和監督之責	
總幹事	1. 負責執行理監事會決議事項 2. 清楚了解各部門的工作內容及狀況	
行政部門		
行政組	1. 收、發文及各項文書作業 2. 協助撰寫、遞送企劃書 3. 其他後勤支援（保險、場地佈置等） 4. 物品採購	
資源維護組	1. 各項資源的調查、規劃、監測、研究與運用 2. 自然資本、遊客乘載量、施工方法（生態工法）之研究	
法律組	1. 各項法令諮詢、處理 2. 了解政府施政方向及重點	
財務組	1. 財產管理、擬定預算表 2. 收支核銷、財務分析 3. 各項財務報表製作	
產業經營部門		
教育訓練組	1. 辦理各項活動（解說、歌舞、烹飪、浮潛、潛水等）所需技能訓練、緊急事件處理 2. 網頁設計製作等其他相關技術性工作	因囿於人力且各項事務熟悉度增強，緊急事件處理回歸本組
活動接待組	1. 接待、引導、行前教育與說明、行程安排 2. 問卷調查及顧客反應處理 3. 各項活動人員的派遣及招募 4. 擬定訓練需求及時間表	
行銷組	1. 網頁、資訊的應用 2. 權益關係網絡的建立與應用 3. 製作邀請函、謝函；統籌召開記者會；撰寫、發送新聞稿 4. 負責宣傳工作及推動辦法 5. 募款相關辦法、對象；申請補助方案	
產業組	促進收益之各項食、衣、住、行、育、樂之產業規劃與管理	

資料來源：本研究整理

另外成熟期組織架構圖與草創期組織架構圖較為不同者為：

一、法律組

因本區域國有土地約占八成以上且由於體驗遊客增加、辦理的活動增多所衍生的衝突等等，法律組可以作為諮詢的窗口，其任務包括各項有關法令的諮詢、處理及解釋等相關事務。基此，有增列之必要性。

二、資源維護組

茲因本階段居民已能體會「資源保護」的重要性，因此轄區內各項資源的調查、規劃與運用等事務便顯得非常重要。基此，增列之。

三、產業組

隨著體驗遊客的增多，為提高服務品質、增進客戶滿意度、客戶回籠率，有關足以促進本區收益之各項食衣住行育樂產業的規劃與管理，則歸屬本組服務範圍。

四、法律地位

草創期組織為臨時性編組，不受到政府法律規範與保護；而成熟期組織遵照政府所規定條件、依相關程序申請，所以可以得到政府頒行之人民團體法所規範與保護。

本研究在建構組織架構時，不論就縱向的指揮監督流程及橫向的部門之間相互合作關係考量，皆以生態旅遊永續發展為終極目標，以期看到因自主性的保育工作融入而呈現更豐富深入的永續發展內涵。

一、架構組織之思考原則

（一）根據組織目標：以發展生態旅遊為目標，就是保育二字並對內、對外搭起溝通的平台。

（二）全面參與：成員包括社區人士、專家、旅遊業者、政府單位、民間團體等。

（三）尊重委員會：藉由委員會意見，可以避免決策錯誤，也可監督執行的品質。

(四) 分工合作：以分工合作之機制為架構推動工作。

(五) 生根教育：以社區、學校和社團的力量，讓環境保育教育可以深化進入每一個成員。

(六) 建立由上而下（草創期）；由下而上（成熟期）解決問題之模式。

二、組織架構目標

以信念為基礎發展出組織的目標，信念是組織的無價之寶，有了團結一致的信念，就為組織厚植了不可動搖的根基。

(一) 短期目標

以結合有識之士並形成共識，進而激發更多居民、團體等積極參與本區域公共事務；讓每一個參與營造的民眾，不再以義工或社會奉獻的方式投入，而是成為一種維持生活生計的就業和產業，藉以推動「在地植根」，提供新的就業機會與生活條件。

(二) 長期目標

用以留住或吸引外移人口，進而，振興地方的活力，以達建立組織自主運作的社區治理目的。

三、透過上開目標的達成，讓本組織具有下列的功能：

(一) 培育社區人才

所謂的人才係指可以不斷感應、思考社區的未來且具有終生學習能力，這樣，社區營造才有源源不絕的動力。

(二) 建立學習型組織

以社區空間為教室、以社區文化為教材、以社區人士為老師，積極地向社區學習。一道菜餚，可能是先民利用自然素材並且融合社區風情的智慧結晶，廟會慶典，更是社區傳統精神價值的展現。

(三) 創造公共空間使用

充分使用本區域的公共空間如原住民族聚會所，在此不分貧、富、貴、賤可以在這裡共同體驗社區文化，也都可以在這裡自由平等的討論社區的過

去與未來，所有人都能在這裡密切地互動，而共同學習、成長。重要的是要培育有學習能力的居民，有學習能力的人，才能建立一個終生學習的社會。

四、委員會組成：

（一）成員

1.政府單位：台東縣政府（或卑南鄉公所）、觀光局東部海岸國家風景區管理處，各一名代表。

2.社區：富山社區發展協會、民意代表（或是耆老），各一名代表。

3.旅遊業者：中國青年旅行社（或其他），共一名代表。

4.非營利組織：台東大學、學者專家、環保聯盟台東分會、台東縣記者聯誼會各一位。以上共計九位並公推一位擔任主任委員職務。

（二）功能

草創期間組織的重要決策與經營方針主要係由委員會由上而下直接指揮監督；成熟期組織委員會決議事項亦為管理者重要的決策參考依據，亦即轉為諮詢、建議的顧問功能，但仍受管理者委託交付其他任務，以確立生態旅遊目標主軸不偏離。

依前所述，在組織架構中嵌入委員會並由委員會發揮其特定功能，使得組織發展方向能保持一致性，實為一大特色。

第三節 在地與外部資源的連結

依江岷欽（1995）的見解，組際協調（inter-organization coordination，IOC）原由有二：一是組織間志願性的交換，特別是當組織在追求資源、相互支援以降低成本、在共同活動的範圍內消除奇異時，越見其然；另一為協調的命令（mandate for coordination），它是一種法律（law）或規範（regulation），用以制約組織間的溝通，而協調命令可將整體活動領域予以劃分，使組際網路（inter-organizational network）變成一種連續式的相互依存（sequential

interdependence) 情境，各組織則依命令在服務輸送體系中提供專業服務。此外，協調命令可能是外部加強的法令規範，例如政府與民間部門間的關係大都由法令、規章或契約所支配；亦可能是參與互動的組織所達成的協議 (agreement)，諸如民間單位之間的合作契約。

Rogers & Whetten將組際協調模式分成「自由式」與「管理式」二種協調模式 (引自江岷欽，1995)。自由式協調是指一種以隨機或自我制約形式所產生的協調現象，譬如市場機制的運作情形即是一例。在自由式的協調中，組織間對於共同問題的認知或認定，明顯地缺乏一致性的共識。因此，此種自願性協調的完成，在於協調者需對協調議題或目標有足夠的認識，並建立在互信與互利的基礎之上。相對地，管理式協調係指一種正式且具計畫性的協調形式，其中又可分為相互調適 (mutual adjustment strategies)、聯盟 (alliance strategies) 及統合 (corporate strategies) 等三種策略。

相互協調策略：主要針對組織或服務對象的問題做協調，透過組織內的專業人員並藉由自由裁量方式，一方面扮演資源的提供者，另一方面必須尋求外在資源的支持，其工作重心在於提供直接服務與組織目標的達成。

聯盟策略：聚焦於組織之間的互動，且參與協調者的層級較高。由於牽涉的組織不少，故互動的規則需透過彼此的協議，而其目的不只在達成個別組織的目標，同時期望完成集體目標。

統合策略：它是一種跨組織的協調方式，具有高度的正式化與規範化。這類協調需經由上級行政主管參與行動方能達成，而個別組織的目標附屬在跨組織目標之下，當個別組織目標完成時，整體目標亦達成，各組織的努力是為的完成跨組織的目標，而非個別組織目標。

另外，余偉銘 (2007) 調查本區域組織資源有：

一、漁業署

全名為「行政院農業委員會漁業署」，協助推動傳統漁村的改變，與各區漁會區共同協同漁民積極投入海洋生態保育的活動，開始提供經濟上的補

助及資源，未來朝向產業永續經營之重要目標。

二、台東區漁會

漁會為漁民組織之團體，以保障漁民權益，提高漁民知識、技能，增加漁民生產收益，改善漁民生活，促進漁業現代化並謀其發展為宗旨。

三、漁業資源保護管理委員會

是台東區漁會與富山村杉原當地社區居民組織的團體，目前朝向永續發展並推動生態海洋的保護及漁業資源保育區的建立。

四、富山村杉原社區

村里長服務處，推行政令，反映民意，推行相關活動，協助富山村村民辦理社會救助、福利服務等事項。目前卑南鄉唯一沒有社區發展協會組織的村里⁷。

五、台東大學

台東學術機構，也是台東的最高學府，原為國立台東師範學院。

六、台東縣政府

台東地方最高層級單位，辦理地方自治並執行中央委辦事項，其中漁業課負責台東縣的相關漁業事務。

七、東管處

全名為「東部海岸國家風景區管理處」，成立目的促進東部海岸之觀光旅遊事業發展，並維護自然景觀及人文資源。

八、海洋之友會

一群熱愛海洋的民眾所組織的民間團體。

九、台東海巡署

全名為「行政院海岸巡防署東部地區巡防局」，協助巡守杉原富山禁漁區，並維護海上安全等。

十、水試所東部研究中心

⁷富山社區發展協會於 2008 年 01 月 13 日成立。

全名為「行政院農業委員會水產試驗所東部海洋生物研究中心」，對於東海岸海域進行海洋生物調查，進而了解海洋生態環境、漁業資源。

基於上述說明，與本區域有著密切關係並可加以連結之團體，如表4-3-1。

表 4-3-1 本區域內、外部資源相關團體

元 素 團 體	政府部門		社區	旅遊業者	旅遊者	非營利組織		
	中央政府	地方政府	當地	台東市	台東市	學術團體	社會團體	媒體
1	觀光局東部海岸國家風景區管理處	台東縣政府	漁業資源保護管理委員會	中國青年旅行社	生態旅遊愛好者	台東大學	環保聯盟台東分會	報社
2	農業委員會水土保持局台東分所	卑南鄉公所	富山社區發展協會	東華旅行社	學生	中央研究院	荒野保護協會台東分會	東台有線公司
3	經濟部水利署第八河川局	台東區漁會	安天宮管理委員會			富山國小	紅十字會台東分會	利貞傳播公司
4	原住民族委員會	富山村辦公處	耆老頭目部落會議主席			學者專家	台東向陽登山隊	地方電台
5	國有財產局		民意代表				台東縣野鳥學會	台東縣記者聯誼會
6	中央研究院		村長				海洋之友會	

資料來源：本研究整理

然而，一般人民團體最常遇到的困擾有：沒有經費、人力不足、資源有限、社區問題不知該如何著手等等，本區域所面臨的問題亦然。其實這些都可以尋求社會資源的協助。按權益關係人受訪一手資料顯示，對有這樣一個目標明顯且有強烈意願的整合型組織，期待能早日實現並願給予充分支援，其訪談內容如下：

「東管處在整個東海岸的經營管理，第一個是因為整個東海岸它的自然景觀跟自然資源還有它的人文那是相當的豐富，那這些東西都是別的地方所沒有的，我所謂別的地方就是離開東海岸之後，不管是在台灣的西海岸或是哪一個方向，或甚至是其他世界各地，可能都沒有，就只有東海岸有，所以我們在做這樣的經營，一個推展觀光，推展生態旅遊，我們會充分的運用這樣一個資源，自然資源，人文資源，我們就是有這樣一個特色來定位我們自己觀光的發展。所以我們在東海岸就是從我們的一個自然環境中我們把它定位成東海岸應該是推展一個「慢」的地方，生態旅遊很慢的地方，不管是慢走慢遊，或甚至是慢食，像綠島也是一樣，就是我們一直把它設定在慢，因為它這個慢是跟整個環境都是，它整個環境就是讓您要做慢的旅遊，就是生態旅遊，那生態旅遊也是永續旅遊。因此，您必須要把整個環境把它保存的很好，或甚至是去保護它或是孵育它，當您這樣定位好的時候，就能永續發展。那當然觀光部門還是有它侷限的地方，因為畢竟我們所要負責整個東海岸的區塊而且要維護保存它的原貌是我們的職責；花蓮跟台東然後含綠島，不管是陸域、海域水上，都有我們很難都面面俱到。所以我們很期望，就像我們在所屬轄區內就推展SEE (Slowly, Easily and Enjoy) 活動，目前有六個部落、社區的申請慢走慢遊計畫，那我們就是說先操作這個六個部落、社區，我們也在摸索這樣的經驗。就是說在我的區域裡面有這樣六個點，像是港口社區、水璉社區、奇美部落、東河社區、都歷社區、真柄社區，由這六個社區、部落願意來配合我們，然後我們就從解說、或是從美食、或是從其他的人文古蹟面、或是從行銷面來協助他們，但是重點就是他們自己先要有共識之

後，自己部落社區之間有共識之後，然後再把他們的共識跟我們東管處討論之後，我們希望大家共同推展生態旅遊推展慢走慢遊，所以目前在六個部落、社區是這樣子，當然我們是很期望所有的在東管處的區塊裡面，特別是都蘭灣這個區塊都蘭灣是整個東海岸裡面，其實是最漂亮的，因為它離台東很近，所以它的遊客來源是OK的。那它一來可以讓住在台東市區的人能夠很容易的親近到都蘭灣來，很容易來這邊做所謂的生態旅遊慢走慢遊，那如果這樣的話，這個地方其實它能夠及時提供給台東地區的遊客或台灣地區的人能夠直接的體驗到，什麼叫做生態旅遊。如果都蘭灣願意也跟其他六個部落、社區一樣，當您們準備好了相信也把自己當地的資源、路線都規劃清楚且與部落或社區溝通過並且形成共識，東管處也非常願意幫助、協助他們，這是我們是相當樂意，如此一來，一方面可以彌補本處管理人力上的不足，另一方面也可以落實在地文化實踐的理想，進而保護當地豐沛的自然資源，這是我們所期待的。」（A2，2008/05/27訪問）

「當然如果站在紅十字會的立場，當你看到受苦的人，心中是否會渴望自己可以做些什麼幫助他們？當你看到受苦的人從苦難的陰影中重新獲得力量和希望，你心中是否也同樣感受到喜悅？相信你我一定有這種感受，這就紅十字會所念茲在茲的力量，就是每一個心中那份「關懷之心」。本會以發展博愛服務事業為宗旨，我們非常樂意多一個服務的對象，尤其在組織剛成立時更需要給予適當的協助。社區是一切「力量的起點」，經由社區所建立的生命共同體，有其共同的關注與需求，紅十字會近年來積極推動的急救與水上安全教育、救災備災體系、家庭健康保健與居家照顧服務、擴大志願服務工作等，都必須藉由社區的力量落實到每個家庭的參與。當然啦，尤其是剛剛成立的團體需要我們協助的部份，像剛剛講到救護組的部份，這些成員或是將來會員也好，如果說需要急救的訓練，當然我們可以提供這樣的急救班的開班授課，那甚至於水上救生員、CPR急救並在後送部份提供諮詢的部份，也可以由紅會的台東縣支會來協助，推廣這樣的教育訓練，這個是義

不容辭的啦！至於要跟其他的團體的結合，我想，就是要在互惠互利的情況之下，我想很多的團體都會願意來配合啦！希望我們有奉獻所學的機會，也對您們有所幫助。」（B2，2008/05/28訪問）

「我們也是很希望把部落、社區裡面的一些故事，還有在這個年代之前以前發生的事情古老的事情，我們都可以把它當成是我們現在協會裡面的一些故事，將來可以推廣給一些來這邊遊玩的遊客，讓他們知道，我們那時候的東西是多麼多彩多藝。還有外面的機關、團體在給我們資源之前，我希望他們在服務方面是看社區、部落它所需求的是什麼、它要的是什麼，然後從我們需求方向去麻煩他們支援我們甚麼？就像目前美麗灣渡假中心未來營運是否有污染海洋、是否會影響到這個部落、社區將來的每一個環境區域，是不是可以請環保聯盟來監督他們，這就是目前我們所迫切需要的。在地資源能夠長久被保存下來使得珊瑚不受到破壞，那樣的話我們就可以利用一個非常清潔的海域來從事整個生態旅遊了。而且除了可以生態永續外，本來阿美族是屬於一支海洋民族，而且富山部落是靠近海邊，依照部落的習性，也就是說一放假就到海邊去浮潛、游泳享受與魚共遊的樂趣，海邊是一個家庭的冰箱，如果今天你把環境都破壞了，珊瑚沒命了，魚群都跑掉了，那我們就沒有地方可以去了，對我們來說，這是一件非常嚴重的事情。」（C2，2008/05/24訪問）

「我身為一個旅行業者我覺得社區最主要的是能夠直接提供旅行業者，譬如說一個重要的協調者、接觸者。也就是需要類似一個對口單位（單一窗口）第二個我們會希望旅遊業者說實話，大家互相溝通；因為我們是需要與社區長期配合的，畢竟雙方是生命共同體，我們有業績、社區有收入成為雙贏局面。但是對遊客來講他們是短暫而立即需要的，在所有提供的服務中旅遊項目中能讓遊客能立即了解、馬上接受的一些東西，所以說你們可能要規劃很明確的遊客來這邊，可能半天、三天或者是一天過夜的、不過夜的，也就是你可以提出一些套裝的流程，是不是馬上在組織運作上可以做這樣的一個規

劃並加強解說。另外就我們能提供的部份：第一個我們希望遊客帶過來。第二個我們希望就我們參觀其他社區的或者旅遊景點，我們所獲得到其他社區或者其他生態旅遊觀光景點有得到服務，可以藉由我們這個旅遊業的接觸的層面範圍比較廣，是不是有這個機會把其他景點的一些服務甚至功能向當地人士來說明，以滿足雙方的需求。」（D2，2008/05/23訪問）

「就像在一個生態旅遊區裡面，遊客最希望看到就是說我們去到一個景觀或是景點，能適時的主動得到更多的服務，我想這個組織的運作就是說讓遊客感覺到來這邊旅遊或是來做生態旅遊各方面都能得到非常滿意。尤其都蘭灣是個半月形的海灣，面對著又是浩瀚的太平洋，在夏日看到這樣的風景就好像看到挫冰一樣，真想跳入，台東的人有這樣的想法，何況是都市來的人。爲了讓遊客快快樂樂的來，安心難忘的回去，我想在旅客安全方面的考量應該多一點；當然有在地人員的解說、介紹更好。以我認識的都蘭灣發展生態旅遊是很有潛力的，若組織成立需要招募志工，原則上我是樂意參加，不過要看當時本身在時間上是否允許而定，畢竟爲家鄉奉獻是我的榮幸。」（E2，2008/05/25訪問）

另有關社會資源的來源，依據⁸福利多元主義〈welfare pluralism〉的理念，資源的提供者至少來自四個面向，包括政府部門、營利組織、非營利組織、非正式組織，如圖4-3-1所示。

⁸ Johnson, N. 對於福利多元主義闡明說：「福利國家由多種供給者——國家、民間團體、民間營利市場、非正式網路——提供福利服務，乃是理所當然的。現階段主張福利多元論的依據是國家屬於供給福利服務的優勢地位並未能讓人滿足，國家應該擔任規劃的職責，雖然仍爲財政的主要來源，其福利服務提供者的任務應該適度縮小，讓非營利民間組織、非正式及營利市場各部門去分擔」。

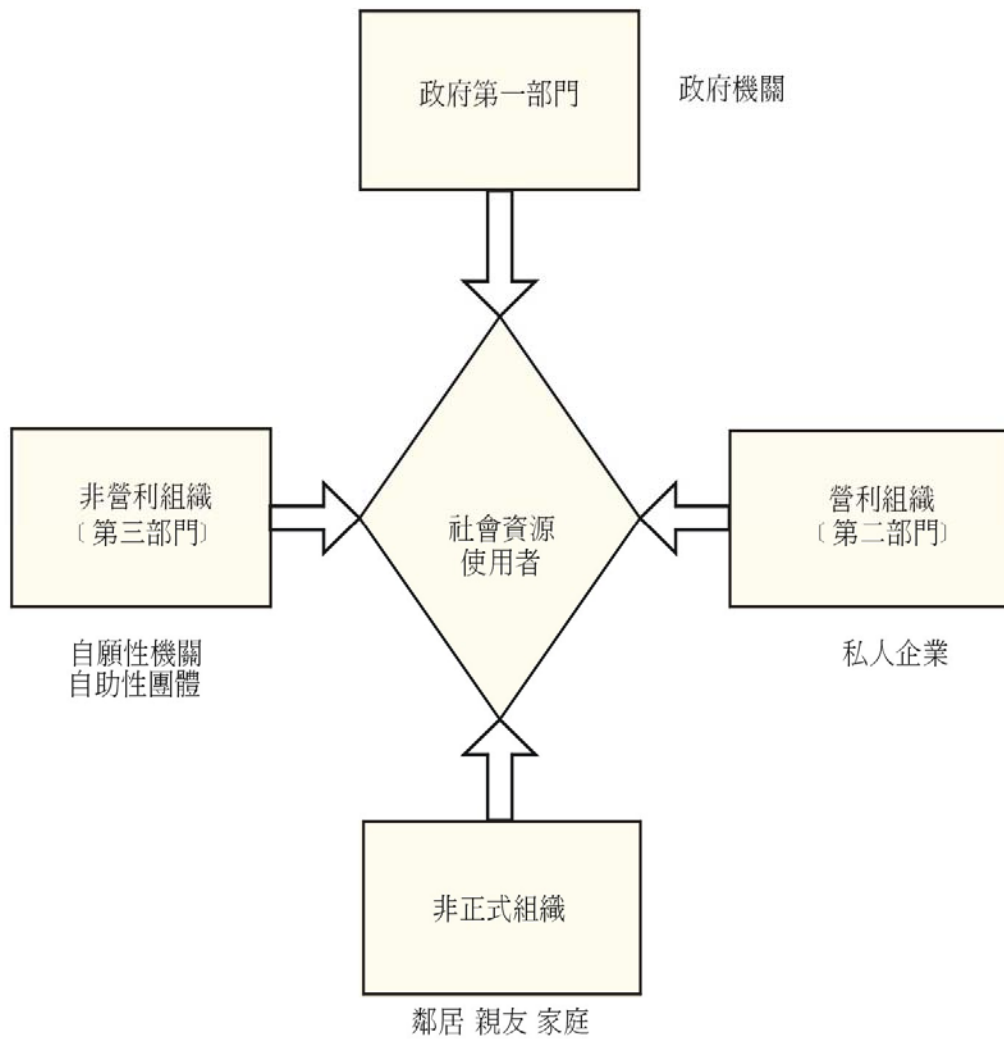


圖 4-3-1 社會資源來源圖

資料來源：<http://203.71.14.80/v/96.10.3/1.ppt>

其社會資源的類型可分為：

一、人力資源：

人力資源指的是有助於推動者用來協助社區解決其問題或滿足其需求的個人。如社區內的人士，包括親戚朋友、學校師生、社團幹部、社區領袖人物、藝文人士或工場和企業內的負責人和從業員等,皆是社區學習的重要人力資源。

二、物力資源：

物力資源指的是有助於推動者用來協助社區解決其問題或滿足其需求

的物質，如活動時所需的工具、器材和物料；或是社區學習者推動工作所需的設備、房舍、物件等。

三、財力資源：

財力資源指的是有助於推動者用來協助社區解決其問題或滿足其需求的金錢。如活動時所需的經費，以及營造者從事營造工作所需的花費等，一般皆是以金錢作為財力資源的代表。活動經費可以來政府的補助，也可以是活動的收費或是熱心人士和團體的捐獻。

另外顧忠華、樓永堅（2000）從非營利組織資源取得觀點分析，個人捐款是西方非營利組織重要財源之一，在國內捐款風氣不盛的情況下，目前我國大多數非營利組織均需仰賴政府的補助。然而，隨著非營利組織的快速成長，以及政府財政持續緊縮，未來非營利組織勢必需要培養自籌財源的能力，吸收個人捐款即是其中最重要的一項，因此，渠等對我國非營利組織募款提出以下建議：（一）由於國情不同，非營利組織在擬定募款策略上，應與西方國家有所不同，故應實際瞭解我國各種捐款者的不同動機，並依此設計適當的募款策略，滿足捐款者的需求，應是我國非營利組織有效募款之關鍵；（二）由於假借愛心之名而行斂財之實的案例時有所聞，降低民眾捐款的意願，因此，募款組織應將資源運用透明化，定期公布活動訊息與成果，甚至邀請捐款者參與活動，建立良好的公信力形象，相信能克服民眾的疑慮；（三）適當募款時機的掌握，有助於募款進行，故除了掌握社會大眾財務資源增多的時機外，更應避開財務吃緊的時機；（四）多樣化而方便的捐款管道，有利於潛在捐款者將捐款意願化為實際行動；（五）對於曾經捐款給本機構的捐款者，應盡量設法保持聯繫。

四、文獻資源：

文獻資源指的是有助於推動者用來協助社區解決其問題或滿足其需求的文獻資料，如有助於社區居民瞭解自己祖先遺產或生活變遷的古物、典籍、舊相片、手稿、建築物等，皆是從事社區學習時重要的文獻古蹟資源。

五、組織資源：

組織資源指的是有助於推動者用來協助社區解決其問題或滿足其需求的機構和組織，如各社區內的社團、工商企業團體、藝文團體、基金會等，皆是社區營造最常使用的組織資源。除此之外，一些學校的輔導室或社會上的非營利機構，亦常協助社區活動的舉辦，這些皆是從事社區學習時不能忽視的組織資源（<http://blog.udn.com/blueocean949/1870951>）。

六、自然環境資源：

自然環境資源指的是有助於推動者用來協助社區解決其問題或滿足其需求的自然景觀和環境，如有助於社區居民認同的特殊景觀，有助於社區居民共同遊憩活動的場所，有助於社區居民共同保護的海灘地形等，皆是從事社區學習者不能忽視的自然環境資源。（<http://www.wanhuaco.org.tw/>）

依上述說明，組織部門與組織資源之連結如表4-3-2及表4-3-3所示。



表 4-3-2 草創期組織可連結外部資源相關團體

草創期推動委員會		
職 稱	工 作 內 容	可連結運用之外部資源
委員會	負有整體規劃、協調溝通、建議和監督之責	政府部門、旅遊業者、旅遊者、非營利組織、台東縣首長聯誼會
主任委員	1. 負責召開委員會會議 2. 確實掌握組織目標方向	政府部門、旅遊業者、旅遊者、非營利組織、台東縣首長聯誼會
總幹事	1. 負責執行委員會決議事項 2. 清楚了解各部門的工作內容及狀況	政府部門、旅遊業者、旅遊者、非營利組織、台東縣首長聯誼會
行政組	1. 收、發文及各項文書作業 2. 協助撰寫、遞送企劃書 3. 其他後勤支援（保險、場地佈置等） 4. 物品採購	台東大學、政府部門、保險公司
教育訓練組	1. 辦理各項活動（解說、歌舞、烹飪、浮潛、潛水等）所需技能訓練 2. 網頁設計製作等其他相關技術性工作	各技藝協會、電腦公會（司）、台東大學
接待組	1. 接待、引導、行前教育與說明、行程安排 2. 問卷調查及顧客反應處理	台東縣觀光協會、國立成功商業水產職業學校
行銷組	1. 網頁、資訊的應用 2. 權益關係網絡的建立與應用 3. 製作邀請函、謝函；統籌召開記者會；撰寫、發送新聞稿 4. 負責宣傳工作及推動辦法 5. 募款相關辦法、對象；申請補助方案	政府部門、旅遊業者、旅遊者、非營利組織、台東縣首長聯誼會
財務組	1. 財產管理、擬定預算表 2. 收支核銷、財務分析 3. 各項財務報表製作	政府部門
活動組	1. 各項活動人員的派遣及招募 2. 擬定訓練需求及時間表	政府部門、旅遊業者、旅遊者、非營利組織、台東縣首長聯誼會
救護組	各項緊急事件處理及安撫工作	衛生局（所）；紅十字會；醫院；119

資料來源：研究者自行整理

表 4-3-3 成熟期組織可連結外部資源相關團體

成熟期協會		
職 稱	工 作 內 容	可連結運用之外部資源
理事長	1. 負責召開理監事會議 2. 參酌委員會決議事項，以確實掌握組織目標方向	政府部門、旅遊業者、旅遊者、非營利組織、台東縣首長聯誼會
委員會	負有整體規劃、協調溝通、建議和監督之責	政府部門、旅遊業者、旅遊者、非營利組織、台東縣首長聯誼會
總幹事	1. 負責執行理監事會決議事項 2. 清楚了解各部門的工作內容及狀況	政府部門、旅遊業者、旅遊者、非營利組織、台東縣首長聯誼會
行政部門		
行政組	1. 收、發文及各項文書作業 2. 協助撰寫、遞送企劃書 3. 其他後勤支援（保險、場地佈置等） 4. 物品採購	台東大學、政府部門、保險公司
資源維護組	1. 各項資源的調查、規劃、監測、研究與運用 2. 自然資本、遊客乘載量、施工方法（生態工法）之研究	政府部門、旅遊業者、旅遊者、非營利組織
法律組	1. 各項法令諮詢、處理 2. 了解政府施政方向及重點	政府部門、律師公會
財務組	1. 財產管理、擬定預算表 2. 收支核銷、財務分析 3. 各項財務報表製作	政府部門
產業經營部門		
教育訓練組	1. 辦理各項活動（解說、歌舞、烹飪、浮潛、潛水等）所需技能訓練、緊急事件處理 2. 網頁設計製作等其他相關技術性工作	各技藝協會、電腦公會（司）、台東大學；衛生局（所）；紅十字會；醫院；119
活動接待組	1. 接待、引導、行前教育與說明、行程安排 2. 問卷調查及顧客反應處理 3. 各項活動人員的派遣及招募 4. 擬定訓練需求及時間表	台東縣觀光協會、國立成功商業水產職業學校
行銷組	1. 網頁、資訊的應用 2. 權益關係網絡的建立與應用 3. 製作邀請函、謝函；統籌召開記者會；撰寫、發送新聞稿 4. 負責宣傳工作及推動辦法 5. 募款相關辦法、對象；申請補助方案	政府部門、旅遊業者、旅遊者、非營利組織、台東縣首長聯誼會
產業組	促進收益之各項食、衣、住、行、育、樂之產業規劃與管理	各項技藝協會；旅遊業者

資料來源：研究者自行整理

第四節 修正組織與運作

衣服合身與否除了量身外還要試穿；因此，組織適合與否除依據以往的文獻資料、現況並且經過實際訪談修正，甚至還要實際運作後再修改。

一、修正組織

茲依本章第二節所設計之組織架構圖及理念，就教於訪談者並將實際狀況，詳列如下：

「初期因為大家有共同的理想，也為了讓我們這樣一個理想，或是我們這樣一個非制式的組織它的運作，因為大家人多的時候有時候意見就很多啦！就比較不容易照原來的理想去運作，所以它剛開始的時候可能就是一個非正式的組織，所謂非正式組織就是它可能不是一個協會或是協進會，它可能就是類似委員會之類的，就是我們幾個人，那大家分工之後，但是我們前面所提的，我們可能都是當地人會比較多，當地人才會對當地有情感，但是因為受限於每個人的時間或是每個人的所學，或是每個人他的興趣不同，所以除了本地人之外他很可能就會找外面的，就是非LOCAL的這些專業學者，他也很可能會請他們一起來達成我們的這樣一個理想，但是這些專家學者他不是像當地人，他每天都可以在那邊跟這個委員會的這樣一個討論，但是他會給您一些他們的看法，因為畢竟他們在各領域各有專精，那所以變成是一個委員或是顧問，類似顧問，諮詢的性質，那這樣的話，我們整個委員會在推行我們生態旅遊的時候，那可能就會更精準，不會偏離所謂的生態旅遊的這樣一個主軸。至於協會；因為他的性質不一樣，協會它是一個社團法人，它可以接受金助或是補助或是自己提計畫，等於是有一個經費的來源，那他更會有這樣的一個動力去達成他所要的一個目標。外面的不管是財團或是誰，理念近了可能我就會捐贈給協會，那這樣的話您們可能更有能力去達成所想要的！但是委員會這部份可能就受限了，因為在法律上有這樣的規定，所以可能到最後很可能它會慢慢的轉型變成一個協會，當然在一個區塊裡

面，因理念的關係，有共識則委員會依然存在；共識有差異成員另組其他的協會也說不定，到最後會不會變成大家作這個轉變，也不無可能，那就要看它整個未來的一個發展，不過初期爲了要能夠「穩扎穩打」，且不急著成立協會。爲了要避免於其他的比較不一樣的意見進來，把本來有共同的理想去打散掉，所以我想初期在所謂的沒有共同利害關係前提之下，應該是會很自然先從委員會這樣的組織形成，因爲有協會的時候，那它可能受限於規定就是您兩年要改選一次，那您兩年改選一次我現在假設我是我們現在成立協會，那協會的理事長，協會的幹部成員，或是協會裡面可能我們之前從委員會過渡過來的這些所謂的專家學者，那大家都很一致的要推展一個生態旅遊，然後怎麼推大家很有共識，但是受限於法律的規定兩年之後搞不好理事長就換人了嘛！那以後換人進來之後，它的理念是不是跟原來的一致？那就不一定了，那很可能就是整個跟我們這一些委員會的這些人的想法或是到第一次的協會這些成員的想法可能是完全不一樣，那如果這個協會推展的很好的時候，那是不是有些人也會進來運作；講難聽點就是去掌控整個協會，因爲您們已經名氣打起來了嘛！組織都已經健全然後組織有它的品牌出來了，形象也很好，但是有些人他可能就是爲了要得到名聲，兩年之後可能就是要運作，就進來獲得這個理事長職位，但是他以後執行可能就偏差，他是爲名，那如果更慘的爲了利的時候，那換他運作進來當理事長，那這樣的話跟原來委員會這樣的一個構想；達成生態旅遊的構想，那就完全是背道而馳了！那這樣的話可能如果是發展成這兩個負面的時候，那很有可能原來委員會這批大家有共識的這些人很可能就會離開，因爲他沒辦法在這樣的一個不同的理念之下去運作，那這樣的話這個協會可能就變質了！那可能原來那批委員會的又可能會成立一個組織，那可能就是這批人另外成立的時候，那可能又會變成一個競爭的對象，那這樣的話以後的發展對地方是不好的！這些都是很有可能發生這樣，但是不得不去提防，因爲他本來法律規定就這樣子，您也很難去控制他說以後我的接班人或理事長他的想法都會一致又很

難，所以這個就是在協會它可能會跟委員會比較不單純的地方！因為在協會會員大會是最高指導單位，所以會員的信念、理想是很重要的。因此，在推動委員會運作期間，加強生態觀念教育，使會員能充分了解其重要性，這樣一來，在協會運作時就比較不會被其他因素左右而偏離原來的理想；推動委員會是在建立基礎工程，一定要穩固才行。另外組別合併問題，我建議是可以把性質比較類似的、必需的且經常性的可以把它合併在一起，不用太複雜；譬如法律組可以用外部的顧問就可以了。」（A3，2008/05/27訪問）

「因為要平白的成立一個組織是比較困難，而且把各種不同領域、不同階級的人要把它組織起來是有它的困難度，所以一開始由推動委員會或者是像成立協會一樣有這個籌備委員，那這個籌備委員人數就比較少，溝通起來也比較容易。那這些委員對於地方上的人也好、單位也好，都有相當程度的了解跟溝通的方式，那用這樣對地方熟識及對瞭解地方需求的籌備委員去跟在地的人員溝通或外部在地的政府機關、民間團體，甚至是有夢想的人接觸，這些都可以把理念告訴他們，去影響他們，讓他們來同意且能夠接受這樣的觀念，將來組織起來就會比較容易比較方便一點。這就是尊重、溝通、共識三部曲。另外就都蘭灣這個地區來說，人口數也不多，機關團體也不多，人民團體也不多，所以也不必分的太細，但分組那倒有必要那像原來的規劃，像法律組或救護組我是覺得可以用特約的啦！不用在這個組織指定。如果你後期已經成立一個協會或是一個理事會，或者是一個委員會以後，一個正式的民間團體向政府立案的民間團體之後，以你這個民間團體去跟一個律師或是幾位律師來簽約，在有法律問題的諮詢或是法律的協助的時候，再以簽約的方式來請他們協助。至於那救護組的方式，可以就半年或是一年做一個經常的訓練，讓他們對緊急事件的處理啦、緊急救護啦！能夠處理這些，用常年訓練這樣的方式來去訓練這些成員，那除了訓練成員之外，那後送的部份就可以跟台東的這幾間大的醫院，也是可以跟他們簽約，也就是說特約就我們的協會有什麼狀況的時候，我們隨時可以跟你們連絡，甚至於連像對消防

局的部份，也可以跟他們簽約，就是說我們萬一有什麼狀況請你們隨時支援，後送的醫院是由哪一家優先處理我們緊急的傷患，這樣就應該夠了，就不必再特別成立這樣的一個組啦！如果要分組，在地資源的調查和保護其實也是蠻重要的，可以使用它來做生財的工具，而且可以使用很久，這是我聽學者、專家說的，我也贊成這樣的想法。」（B3，2008/05/28訪問）

「推動委員會的設置我很贊同，它或許是未來設置協會的前奏曲；而且推動委員會是先鋒部隊、有示範的效果，推動到一個程度的話，可以交給協會來推動，因為協會成員大部分是在地人，大家因為都認識關係比較密切，在聯絡上、溝通上是比較好的。至於要設幾組我沒有意見，不過在推動時應考慮一定要做的「事」和我們這邊可運用的「人數和人才」之間的關係，因為在富山村居民本來就很少的，而且小孩和長者佔的比例是蠻高的，我怕有事要做卻沒有人可以支援。」（C3，2008/05/24訪問）

「推動委員會作為未來協會的運作，當然這是類似一種籌備委員會跟正式組織的運用模式，籌備委員會我們可以先找幾個三、五個好朋友對這個生態旅遊或者對組織運作有相當經驗的人來成立推動委員會，然後凝聚整個基本構思，這是非常正確的，當然這個推動委員會我們可以發現可以引進外來專家來推動這個委員會，另外推動委員會可以成為一個種子的角色，類似我們老師有種子教師、這是一個種子推動者的角色，他可能是地方的一個意見領袖，也可能是地方的熱心公益者，或者是對此項議題有興趣的人，或者他純粹就是一個熱心服務者，藉由這些「點」的工作同仁，籌備小組的成立對未來推動「線」甚至「面」的協會運作一定會有幫助的，這就好像類比我們選舉都要樁腳，或者是要有一些意見領袖來凝聚他的共識再去推動，畢竟一個社區的營造不一定每個人都有時間，大多數人也都是意見的接受者，如果透過一些推動委員籌備小組的話對於未來凝聚這個共識會非常有幫助的，突然間以協會來運作的话，這個結構大而不實，突然間要凝聚共識的時候也會遭到一些組織共識的問題！想再強調的是，籌備小組推行穩固後在進入下階

段，不用太急躁。不過協會可以自己寫計畫申請經費來執行，依我的經驗，錢的問題說不定會沖昏原來的理想，使凝聚力漸漸消失，這一點應注意一下。如果可以的話推動委員會運作的時辰可以長一點，充分享受拓荒者艱困的回憶也很好Y！至於分組議題，台東有些社區做得不錯，建議增設顧問以廣納優秀人才；另依方面因為你們標榜的是生態旅遊，這是賣點、這是特色，所以建議在生態旅遊的意義上能多多執行一下；最主要是在能夠「確實」實行的問題上。」（D3，2008/05/23訪問）

「只要對遊客服務品質不打折就可以，至於設幾組對我而言並不太重要，畢竟社區的人力跟財力畢竟是比較有限的，所以在整個組織部門部份，我覺得有些部門應該是可以合併不需要分支那麼多，就像救護組這個部門應該可以併到財務或是其他組別去，因為畢竟在整個人力或是財力比較有限的情況，你編了那麼多組別或許發生了有組沒有人員的話也會變成這樣的窘境，我所知道的那邊應該不會很多人吧！」（E3，2008/05/25訪問）

依據深度訪談資料中，可歸納出：

- 一、組織架構中執行小組之設置目的，應以實踐生態旅遊為主要目標。
- 二、草創期都蘭灣生態旅遊產業推動委員會任務為生態保育理念的推廣，該階段屬於基礎建設，待基石穩固後再進入成熟期。
- 三、透過調查了解當地真正的需求，將資訊呈現給推動委員會做決策參考，謀求實際所需與產出結果之契合，以造福當地。

緣此，茲將組織架構修正如圖4-4-1、圖4-4-2所示。

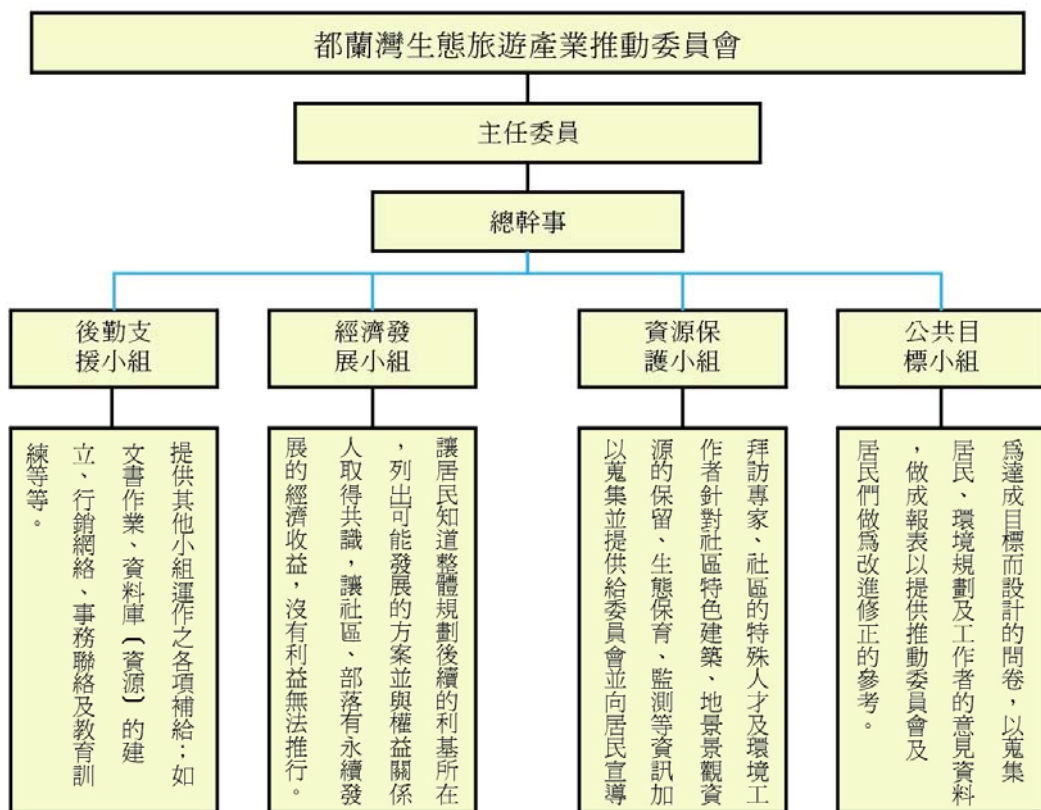


圖4-4-1修正後草創期組織圖

資料來源：研究者自行整理

依據上述草創其組織架構其特質如下：

一、根據以發展生態旅遊為目標，針對保育觀念所建構出四個小組（公共目標、資源保護、經濟發展、後勤支援小組），探討本區域真正的需求，藉由在地資源，尋求永續發展以增加就業機會，讓人口回流，此方式與其他團體顯有所不同。

二、全面參與：成員包括社區人士、專家、旅遊業者、政府單位、民間團體等並取得共識，以企業經營的心態及團體動能的模式來進行，所得利潤皆可讓在地居民均霑。

三、委員會主導：以集體的領導模式，成員具有生態保育的理念並藉交流、溝通形成意見一致，掌握生態保育的主軸；而其由上而下的指揮方式，更可貫徹生態保育目標實踐。待理念成熟後再導入協會方式來運作，如圖4-4-2。

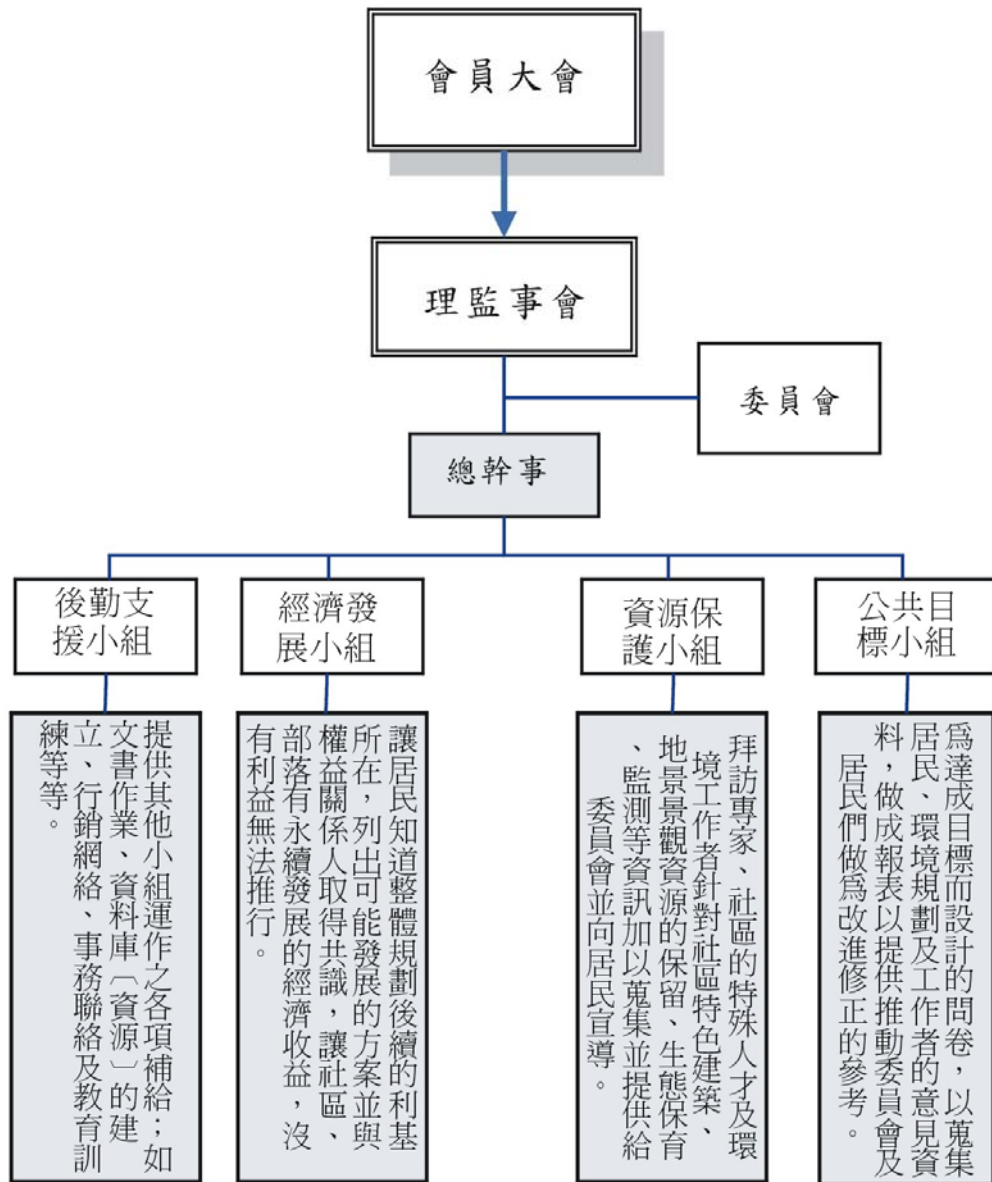


圖 4-4-2 修正後成熟期組織圖

資料來源：研究者自行整理

另與本區域內尚有其他組織：

- 一、 臺東區漁會漁業資源保護管理委員會：是台東區漁會與富山村杉原當地社區居民組織的團體，目前朝向永續發展並推動生態海洋的保護及漁業資源保育區的建立。而將傳統的漁村轉型為海洋生態區，將海洋資源的掠奪者轉變成與海洋共生的保護者。海洋生態社區強調的是以環境生態體系中，所有自然元素為主體，以供需平衡角度而非資源掠奪的思維，創作海洋資源不

同層次價值，達到永續發展。

二、臺東縣卑南鄉富山村社區⁹發展協會：依據社區發展工作綱要規定，其目的在促進社區發展，增進居民福利，建設安和融洽，團結互助之現代化社會並建立社區歷史、地理、環境、人文、人口及社區資源等資料。

從上述說明，臚列其在地團體不同特質作並了解其差異性，另一方面可利用其不同的優點，互相配合與合作，使本區域各團體發揮本身最大的功能，如表4-4-1所示。

表4-4-1區域內各團體特質之比較

團體 特質	都蘭灣生態 旅遊產業發展 推動委員會	臺東區漁會漁業資 源保護 管理委員會	臺東縣卑南鄉 富山村社區 發展協會
法源	自發性組織	臺東區漁會	人民團體法
目標	發展生態旅遊產業	漁業資源保護	推展社區發展
理念堅定度	大	中	小
資源保護	大	大	中
妥協度	小	中	大
政策執行率	大	中	小
資源連結	大	中	中
學習能力	大	中	小
環境保育	大	大	小
內部管理	大	中	小
社區參與度	大	中	小

資料來源：研究者自行整理

二、組織運作

非營利組織的核心在於實踐使命，如果沒有使命，非營利組織就喪失了生存的依據及行動的正當性，使命指引著非營利組織的目標與方向，並且是

⁹ <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1305082503665>

聚集組織成員團結在一起的力量所在。所以，組織是一個良好運作機制的團隊，創始團體當務之急就是成員凝聚共識，說明如下：

一、團隊形成前期

（一）需要有一位靈魂人物凝聚小組共識與定位團隊目標

在團隊形成前期，成員帶著正、負面情緒（如：期待、無奈、疑惑等）以及對團隊的個人認知，容易因為團隊成員之間的感受與認知不一致，而產生衝突與紛爭。為了使團隊順利運作，首先應協助成員覺察自己與他人帶入團隊的感受與認知，基此，需要有一位靈魂人物領導成員透過瞭解與討論，逐漸凝聚共識朝目標邁進。

（二）覺察團隊成員的個人特質，肯定每一個人的價值

因團體是由多人共同參與組成的，成員間的專長不同，因此在團隊形成前期，覺察成員彼此之間的個人特質與優勢，以提供發揮專長互補的機會。

二、團隊運作中期

（一）在充份的對話中，提供成員醞釀知識統整的機會

此階段，理想上成員與團體間需要充份的對話，其的目的是提供成員一段醞釀或潛伏的時間，使成員能將新資訊與其原有知識進行統整。這不但能幫助部分成員解構原有的思考，減低或排除誤導的訊息或錯誤策略，也能使原先被忽略的有用訊息獲得重新被注意的可能性。

（二）容許成員有不同長短的醞釀時間

在成員進行知識統整後，容許成員有一段不同長短的醞釀時間，逐漸調整並改善以往的認知，因每位成員因其不同的認知歷程，需要不同的醞釀時間，以免部分成員有壓力與挫折。為避免這種狀況，應允許成員依其認知的發展狀態，經過一段思考的醞釀期，再產生成果或提出改變的效果。

（三）建立結構性的討論方式，由領導者引導方向

團隊需有領導者的角色，協助團隊建立結構性的討論方式，並隨時覺察團隊運作方向，不斷定位團隊目前狀態，確認團隊朝目標方向前進，透過彼

此對話與資料分享，獲得達成團隊目標的直覺感受，使團隊成員在互動的歷程中，獲得正向情感的支持。

（四）覺察團隊運作所需資源，先內求支援再外尋協助

在團隊運作期間，常會發生因資源缺乏而產生運作阻礙的現象，此時需覺察團隊缺乏哪些資源？團隊成員可提供哪些資源？除了團隊成員所能提供的支援外，還需要哪些外在協助等，藉由釐清並處理這些問題，使團隊運作較有機會突破發展的瓶頸，獲得繼續朝目標前進的動力。

三、團隊運作後期

成員分享頓悟的收穫情形，增強其專業成長的信心，亦即在團隊運作後期，協助成員再次回顧並統整收穫情形，以其過去經驗為比較基礎，發現其進展與所獲得的情感支持，進而頓悟自己參與此階段團隊運作的好處，增強其參與本團隊的動機（林輝煌、廖慧芬，2005）。

至於本團隊運作，需要透過各種會議形式協商、溝通、研討、修正才能完成並藉由表4-4-2及4-4-3方式運作：

表4-4-2正式的溝通管道

方式	特徵	作用
會員大會／義工大會	針對所有成員	組織共識取得
理監事會／幹部會議	針對組織幹部	重大決策背書
常務理事會／委員會	針對核心幹部	集思廣益
小組會議	針對特別任務編組	集思廣益／分配工作
工作會議	針對支薪工作人員	集思廣益／分配工作
檢討會	皆可	反省、累積經驗、記取教訓
義工訓練	針對所有成員	凝聚團體共識
幹部訓練	針對組織幹部	凝聚團體共識
成長團體／進修課程	皆可	凝聚團體共識
社區報紙／義工團通訊	針對所有成員	單向式訊息告知
公眾論壇	針對所有成員	集思廣益
參訪、交流	針對所有成員	集思廣益

資料來源：

<http://bbs.nsysu.edu.tw/txtVersion/treasure/tmm/M.872870915.A/M.924112031.A/M.942588771.A.html>

表4-4-3非正式的溝通管道

方式	特徵	作用
約談（個別／多人）	針對特定成員	特定事務的深入溝通
團體動力	針對核心幹部	凝聚團體共識
意見徵詢（電話）	針對相關成員	對單一事務的溝通
民意調查	針對大多數成員	對單一事務的徵詢民意
喝咖啡／泡茶	建立在友誼關係	公私兼行，雙管齊下
聚餐／球敘	建立溝通管道	見面三分情，潤滑作用
留言簿／留話	不願見面、或不易見面	訊息傳遞
放話／傳話	避免正面接觸	試探／非正式訊息傳遞

資料來源：

<http://bbs.nsysu.edu.tw/txtVersion/treasure/tmm/M.872870915.A/M.924112031.A/M.942588771.A.html>

總之，溝通協調者應以誠相待，容忍異己、接受不同的聲音，所以可朝

- 1.組織應發展多種不同類型的溝通管道和方式。
- 2.要在組織界定和取得認可，每種溝通管道均有其合法性。
- 3.每種溝通管道的功能會隨著各個組織的不同而調整。以便擷獲人心取得共識，發揮團體人力資源最高的整體效益。

第五章 結論與建議

本章是根據第二章文獻探討、第四章討論結果加以分析歸納所作出結論，以提供公部門及當地社區對未來發展的參考，最後並對推動以生態旅遊為目標之組織建構及關心此後續議題有興趣研究者一些建議。

第一節 結論

本研究根據基地現況所呈現的事實，在12平方公里面積上有700餘人，居民少，濱海地區資源豐富，又位處海灣精華地段，目前除了美麗灣渡假村開發案之外，其餘皆保有原貌，秉持在地資源有效的使用，配合目前世界生態旅遊趨勢，故推展生態旅遊為努力目標，以增進居民收入、改善生活品質，實為可以永續發展的途徑，其結論如下：

一、組織形成從共識開始

一個生態區域的發展，其起動力量首先以遠景共識為出發，進而使居民願意改善環境，帶動觀光，此為草創期成立推動委員會立意所在，待推動一段時間收到立竿見影效果時，居民實際體驗到在地資源的寶貴自然會傾全力去護衛它，此時再導入以協會型態的組織架構將會有很大的助益。

共識乃一顆鑲入組織的明珠，為組織穩固基石之所在，為了讓居民更了解生態旅遊的精神與目標真諦並且形成共識，因此可以採取下列策略：

（一）民主程序的維持

利益產生衝突的時候，透過民主程序來解決紛爭，由所有利益關係人組成共同的管理組織，維護利益平衡的公平與正義，並且以符合組織發展的目標。

（二）公約或契約的制定

組織內部的共同約定，以契約或是組織章程的方式，明定各項原則的處

理方式，並且作為組織工作的依循，內部章程與法規也可以透過一定的程序進行修正，以符合時宜和維持一定的彈性。

（三）協調談判的過程

組織內服從多數並尊重少數，協調談判的過程將有助於了解各方意見的立場與出發點，所有的討論都可以作為將來類似問題的參考，因此協調談判的過程中，可以有助於凝聚共識。

（四）資金的籌措

組織的收益必須要透明化，資金的籌措必須要多元化。完整的財務機制設計，有助於組織行政上的運轉通暢，雖不是以營利為主要目的，但仍需要維持組織達成組織發展目標所需的經費，以達成立的目的。

（五）經營管理計畫的擬定

經營管理計畫的擬定，善用組織力量進行經營管理，將組織當做自己的家園，以公德心的倫理觀念，善待組織內的每一項事務，全體總動員，永續經營管理社區大小事；亦即把組織的事看成自己的事。

綜前所述，共識是組織組成過程中最關鍵且最困難的，亦是本區域目前遇到最大的難題。但正如佛家高僧所言：有心就有福；有願就有力；共同協力，終有成功之日。

二、善用策略聯盟中教育這顆活棋

資源之所以為資源是因為它要被人所運用，故充分善用社會資源方為組織的上上之策。基此，教育策略聯盟是最可行方案。

誠然，教育會影響思想；思想牽動行為；行為造就作為。教育可以訓練獨立思考能力、累積知識經濟能力。從生產者農夫的身份（¹⁰一級產業）蛻變成為以生態休閒解說教育者青蛙王子的身份（三級產業），其中的成長、醞釀蛻變的動能等等過程需要的就是教育，所以教育與當地發展是有不可切割的擠帶關係。

¹⁰ <http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=11138>

綜觀與本區域內互動最頻繁當屬富山國民小學，學校是社區的一部分，又是政府推動教育政策，達成國家教育目標的場所，因此學校與社區有一些區隔卻又有共存共榮、互相依賴的關係。換句話說，學校可以運用政府提供的資源協助推動發展社區，而社區也可提供各種人力物力、文化資源來充實學校的教學，兩者缺一不可。因此，本區域內各項基礎資源調查、文史、生態、社會相關資料庫建立及教育訓練皆可在學校場域中完成。

此外，本縣最高學府國立臺東大學基於台東擁有優質自然生態環境資源和以觀光及農業為主要產業之特性，特開設生態旅遊管理學程。如今本區域荖桐部落已承蒙臺東大學協助，從資源調查、解說制度建立、浮潛證照的取得、浮潛隊的成立等等，以塑造有品質、有口碑的旅遊。經多年的努力目前已規劃出旅遊行程，透過體驗、解說讓遊客走進來、荖桐部落走出去，逐步向生態旅遊目標前進，以實踐東海岸第一個生態旅遊典範社區，更希望成為公部門營造生態社區的示範點。

綜前所述，以「教育」作為組織未來經營的媒介，導入正確生態觀念、厚植最基礎的資源保護，是最足以承先啓後並接續組織的力量，未來組織的發展將是無可限量的。

三、效能始終來自於分工

依據文獻探討組織效能原則，再經過臺東大學生態旅遊管理學程協助對本區域荖桐部落實施人力資源調、家庭訪問、生態旅遊發展意願調查並了解家庭成員之人格特質、專業能力等等並將其人力編入草創期組織相關部門；本組織效能產生業於97.06.14至97.06.15對臺東大學全校師生實施生態旅遊且獲得參與體驗者相當大的迴響以及受到媒體、政府部門的重視。

從上述成果應證，管理是達成組織運作目標的必要手段，組織分工更是管理不可缺少的過程，所以，一個組織確實對組織成員進行任務分工，即能快速有效的達成組織目標，增進組織效能。

第二節 建議

從與社區人士互動發現，由於組織籌建至可運行，其中所可動用的資源其實是來自四面八方，運用巧妙存乎一心；但此非單靠個人及必須觸動團體動能。本研究試圖從整體面提出幾項改善建議，期望作為未來施作時的參考。

一、人才是珍貴的傳家之寶

人才是組織最大的資產，非營利組織需要更制度化的管道吸納人才。推動以生態旅遊為目標之組織建構，「人」是非常重要的關鍵，亦是最基本的要素，下列有幾項方法可供參考：

（一）發揮同心圓效能

凝聚少數有相同理念、志同道合熱心人士，透過情感因素影響他人，產生多一些熱心人士像漣漪般的擴散且發生自發性效果，讓更多人共同參與。此措施富含著生活文化傳承的使命、意義；就是把祖先留下來的延續傳承的教給下一代；滿足當代需求，而不損及後代子孫滿足其需求的發展。

（二）整合現有的組織

有本區域人口總數僅700餘人，目前區域內團體有社區發展協會、漁會所屬漁業資源保護協會，因此，團體的整合並促使人力的有效應用亦是未來可納入考量的。而所謂的整合係保留原來的團體並分別向各相關單位如漁業署（營造於村新風貌計畫）、文化建設委員會（社區總體營造計畫）、內政部營建署（城鄉新風貌計畫）、行政院原住民族委員會等爭取補助經費，在整體規劃下逐年分階段實現各項子計畫。

（三）志工組織的導入

參與的志工其實在價值觀上是相通的且本區域離台東市區約20分鐘車程，志工來源及服勤自有其方便性。非營利組織的志工愈多，可以為組織帶來愈多的固定財源（會費或小額捐款或定期定額捐款），而且志工就算再多，可以用志工來管理志工，組織的營運成本不見得會比例增加。相對於此，企

業每增加一個員工，每增加一個部門或投資多角化經營的項目，都會增加龐大的行政成本，故志工的招募亦不失補充人力不足的方式之一。

二、在地資源是一條美麗的珍珠

（一）保護它、解說它、利用它

目前在地資源調查尚未徹底，可以透過上級的補助邀請學者、專家與村落一起努力建立資料庫（珊瑚總體檢便是一個最佳的示範）並透過訓練取得相關證照，如浮潛員、解說員證照等等，以取得一技之長並喚起村民的民族意識。都蘭灣擁有優美自然環境、豐富生態活力並富有無限潛力，對自己不稀奇，其實對他人卻是珍貴的。如何透過在地資源的多樣性加上文史等等，串起來；相信它是彌足珍貴的一條美麗的珍珠。

（二）慎選生態旅遊路線

生態多樣性是允許對資源的永續利用，而妥善規畫的路線是對生態體驗及環境保育是有利的，亦可減少盜採、盜獵的事件；同時，也包含著生態展示、環境教育、休閒旅遊及展現漁業成果等多功能效應。又因旅遊會造成對生態的干擾，除加強監測功能之外尤其是針對遊客量的管制乃是重要的課題。

三、實踐是檢驗理論最好的方法

（一）體認社區才是主體

利用當地生態環境、人文、傳統生活的技藝，自力更生擁有絕對的主導權，轉型並建立成為全台東縣推展生態旅遊示範地點，公部門所扮演的角色僅是提供溝通、協調的平台；強調的是具公信力的政府組織來輔導而非主導。

（二）一個很重要且不可被忽略的因素

目前所進行的美麗灣渡假村開發案，不管其最後的結果對當地有絕對的影響。若屬該渡假村最後的結果是可以合法營運，則本組織更可發揮監督的效能。又因它會宣傳招募旅客，社區有人文、人才等資源，那兩者之間如何良性互動，屏東墾丁社頂社區與業者、政府部門互動模式是可以參考的！

（三）集客力、媒體的運用

1.打蛇隨棍上原理的應用

在台東縣政府所規劃舉辦四項大型活動（茶與飛行傘博覽會、南島文化暨產業博覽會、旗魚暨海洋博覽會、賀聖誕迎曙光鬧元宵系列活動）六項主題活動（休閒農業、鄉土文化、溫泉旅遊、休閒運動、原住民文化、生態旅遊）及前往綠島浮潛、旅遊必經的富岡漁港所引進來的遊憩集客人潮進行最有效率的宣傳。也就是把都蘭灣這張王牌打出去，讓遊客對本區域風光產生吸引力進而親身體驗。

2.善用媒體

包含平面媒體、書籍、電子媒體、網路等足以傳播訊息的媒介；透過第四權的報導，實現其目的：監督政府、提供民眾知的權利、教化的功能，並進一步關懷弱勢、實現社會正義。尤其是提供民眾知的權利，有如此漂亮、美麗的遊憩場所。

（四）態度決定一切，引導才是關鍵

在和社區、部落互動過程中，發現缺乏自信心。或許是本區域教育程度不高，出外者以勞力糊口，低收入戶比例偏高；但居民純樸、忠厚是特色，富裕有漁村、原住民族濃濃的人情味。因此，有下列方式可以參酌：

1.規劃學習之旅

他山之石可以攻錯，在台東縣境內得到十大經典農村的永安社區、評鑑屢獲佳績的利嘉社區、三仙社區等皆可作為學習之旅規劃點，攫取他人優點及經驗，配合本身的資源並融合製造出屬於自己得特色；在另一方面透過再看看別人、想想自己的驅動能力更可加強團體向心力，成為最有後盾的社區培力。

另外委員會成員都是學有專長與遠見，茲為對居民參與認知串起溝通、知識傳承的管道，可以辦理小型、非正式的座談會，以得到居民的認識與認同。

2.咱們是最佳守門員

在咱們家後院距岸50公尺處即發現完整的珊瑚礁區，更發現一顆高約1.5公尺、直徑60公分、外形橢圓的耳紋屬珊瑚，證實是台灣首見珊瑚品種新紀錄就是稀有的貝氏耳紋珊瑚；要親近它、欣賞它唯有親自到咱家後花園。健康的珊瑚礁是推動生態旅遊最基本的條件。因為健康的珊瑚礁擁有多樣的生態服務功能，不僅是提供重要蛋白質來源，也是推動環境友善的海洋生態旅遊的基本。都蘭海灣社區要能成功推動以珊瑚礁為主的生態旅遊，保護家門的珊瑚礁是必要的條件；另外面對全球氣候變遷、天然的干擾、沿岸的開發和未經管制得漁獵行為，透過社區參與並進一步了解本區域面對的問題並擬定出合適於社區的保育策略和行動並主動落實，緣此，決定本區域珊瑚群礁的未來生存環境，我們絕對是有影響力。

此外很難想像在距離台東市區約20分鐘頭車程的都蘭灣就擁有很容易讓人親近的珊瑚礁豐富的生態，此為生活在都市叢林的人所羨慕。在此還有最早舉辦的東部阿美族部落豐年祭並依序往北傳遞，其中淵遠流長的故事是值得向大家敘說與分享。

俗話說：有願就有心；有心就有力。地方有心加上行政資源（配套措施協助地方發展），相信美麗的遠景是可期待的，正如電影「侏羅紀公園」裡有一句令我印象深刻的經典台詞：「Life finds its way」。的確，生命一定會為自己找到出路。

四、後續研究建議

（一）沒有任何事情是完美的，沒有原理是永恆的

針對組織建構本研究只是開端，草創期係以推動委員會組織型態來設計，成熟期可以用協會組織型態來呈現，後續研究者當然可針對其它組織型態，如基金會等或增強改進委員會、協會組織功能等等，加以深入探討。因為，唯一不變的原理就是變。事實上任何一個組織皆需要經常的變動與改造，來面對變動的整體社會文化變遷；也就是說以多樣性的變化面對複雜的

社會脈動。故期盼更多前輩能關注此區域後續的成長、發展；成長是數量的增加，發展則是質的提升。

（二）礙於時間及地利因素

深度訪談對象皆以台東地區為主；外縣市或其他團體未能詳加訪問了解，其研究深度和廣度仍稍嫌不足，後續研究者可以針對這方面做更深入分析，如此一來應能得到更詳盡的分析探討。



參考文獻

一、中文部份

- Griffin著。黃營杉（譯）（2003）。**管理學**（Fundamentals of management）。台北市：東華。
- Jones著。楊仁壽、許碧芬、俞慧芸（譯）（2005）。**組織理論與管理**。台灣培生教育：台北市。
- Paul Hawken，Amory Lovins，L.Hunter Lovins著（2002）。**綠色資本主義：創造經濟雙贏策略**。吳信如譯。台北市：天下雜誌。
- Stephen J.，Ross K.Dowling著（2001）**生態旅遊**。郭乃文、黃秋蓮、陳盈樺、呂新發譯（2006）。五南。台北市。
- 中國時報。2007.07.22。A2版。
- 內政部營建署（2005）。**保護區生態旅遊輔導團94年度成果發表會**。台北：國立台灣大學園藝系。
- 王文科（1997）。**教育研究法**。台北：五南圖書出版有限公司。
- 王俊元（2001）。**企業捐贈型非營利組織公共服務功能之研究**。東海大學公共行政學系碩士論文。
- 王順民（1999）。非營利組織及其相關議題的討論-兼論台灣地區非營利組織的構造意義。**社區發展季刊**。85 期。
- 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台北：天下遠見。
- 左顯能（1993）。生態觀光之發展策略。**戶外遊憩研究**。第六卷。第四期。
- 交通部觀光局（2002）。**觀光政策白皮書**。台北：交通部觀光局。
- 朱芝緯（2000）。**永續性生態旅遊遊客守則之研究—以墾丁國家公園為例**。碩士論文。國立臺灣大學地理學研究所。台北。

- 朱筱韻（1999）。**台灣東海岸地區賞鯨生態旅遊事業發展課題之初探**。國立台灣師範大學環境教育研究所未出版之碩士論文。台北。
- 江岷欽（1995）。**組織分析**。台北市：五南書局。
- 江岷欽、林鍾沂（1995）。**公共組織理論**。台北：國立空中大學。
- 江明修（2001）。**非營利管理**。台北市：智勝文化。
- 江明修（2002）。**全球性公民社會組織之結構、管理策略與結盟之道**。行政院國家科學委員會專案計畫研究報告。
- 行政院農業委員會水土保持局第五工程所（2004）。**台東縣卑南鄉杉原休閒農業區規劃報告**。行政院農業委員會水土保持局第五工程所（2004）。臺東縣。
- 行政院（2004）。**生態旅遊白皮書**。台北：行政院永續發展會國土資源分組。
- 何桓昌（2001）。**災區組合屋居民對政府與民間公益團體之各項滿意度分析--以大里、霧峰為例**。朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
- 余偉銘（2007）。**應用紮根理論分析台東杉原海洋生態社區之參與式規劃及永續發展策略**。碩士論文。國立台東大學。台東。
- 吳芝儀（2000）。**生涯輔導與諮商理論與實務**。嘉義：濤石文化。
- 吳珮瑛、鄧福麒（2003）。**黑面琵鷺保護區生態旅遊規劃方案下居民參與和願付價值關係之檢視。戶外遊憩研究**。
- 吳清山（1992）。**學校效能研究**。台北：五南圖書出版社。
- 宋瑞、薛怡珍（2004）。**生態旅遊的理論與實務**。新文京開發。台北縣。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬（2002）。**組織行為學**。台北市：華泰文化。
- 林輝煌、廖慧芬（2005）。**生命教育融入健康與護理統整課程設計之行動研究**。教育部九十四年度鼓勵中小學教師從事行動研究成果發表暨研討會，台南：台南一中。
- 林英治（2003）。**非營利組織服務品質構面之研究--以青年志工中心為例**。南華大學非營利事業管理研究所未出版碩士論文。嘉義。

- 邱千芸（2004）。國際觀光旅館業公共關係運作模式之研究。私立世新大學觀光學系未出版之碩士論文。台北。
- 范朝棟（2003）。非營利組織領導功能之探討。碩士論文。國立中山大學。高雄。
- 高明瑞（1994）。自然資源保育與管理。淑馨出版社。台北市。
- 高明瑞、彭仁君（2000）。台灣濕地。第18期。
- 高明瑞、黃俊英、楊東震、黃義俊（2007）。綠色行銷。台北縣：國立空中大學。
- 張家祥、陳志華、甘國正（1992）。行政組織與救濟法。台北：國立空中大學。
- 張凱鈞（2000）。企業公關與行銷公關運作模式之研究—以高科技產業為例。國立政治大學企業管理學系未出版之碩士論文。台北。
- 郭岱宜（1999）。生態旅遊：21世紀旅遊新主張。智揚文化。台北市。
- 郭瓊瑩（1997）。生態旅遊與風土觀光—找尋失落的休閒倫理。1997休閒、遊憩、觀光研究成果研討會。
- 郭耀綸、何婉清、夏良宙、陳國、葉慶龍、葉信平、鄭秋雄、戴永提、彭仁君、孫元勳（2001）。國立屏東科技大學農學院講義生態學。睿煜出版社。屏東。
- 陳文義（2006）。富山禁漁區現況調查報告。行政院農業委員會水產試驗所東部海洋生物研究中心。臺東縣。
- 陳勇龍（2003）。組織理論與管理之研究:以A公司為例。碩士論文。國立成功大學。台南。
- 陳啓尉、許毅璿（2006）。生態旅遊權益關係者協同參與模式之初討。第三屆休閒、文化與綠色資源論壇—思想理論與政策研討會。台北：台灣大學農業推廣學系。
- 馮燕（1993）。非營利組織的社會角色：兼論理念。文教基金會研討會。台北：教育部社教司。

- 馮燕（1998）。民間非營利組織的社會定位與功能：以文教基金會為例。國科會84-86 學年度社會組專題計畫補助成果發表會。台北：中央研究院社會研究所。
- 馮燕（2000）。非營利組織之定義、功能與發展，非營利部門－組織與運作。台北：巨流。
- 黃世鑫、宋秀玲（1989）。我國非營利組織功能之界定與課稅問題之研究。財政部賦稅改革委員會。
- 黃國平、廖章鈞（2004）。台灣的生態旅遊：戰略思考觀點的分析。第六屆永續發展管理研討會。屏東。
- 楊宏志（2002）。生態旅遊制度的建立。台灣林業。第二十八卷。第一期。
- 臺東縣卑南鄉公所（2008）。杉原漁村社區整體空間再造計劃規劃工作總結規劃報告書。臺東縣卑南鄉公所。臺東縣。
- 臺東縣政府（2007）。臺東縣議會第16屆第4次台東縣政府施政總報告。臺東縣政府。臺東縣。
- 劉吉川（1997）。生態觀光與社區發展。野生動物保育彙報及通訊。第五卷。第三期。
- 劉純玫（2003）。由設計原理探討組織設計-以某企業的組織重整為例。碩士論文。國立清華大學。新竹。
- 歐貞延（2002）。以人為對象-淺談線上研究倫理。網路社會學通訊期刊。第26期。http://www.nhu.edu.tw/society/e-j26/social/26-13.htm。
- 潘淑滿（2003）。質性研究寫作。台北：五南。
- 蕭新煌（主編）（2000）。非營利部門：組織與運作。台北市：巨流。
- 嚴長壽（2008）。我所看見的未來。天下遠見出版股份有限公司：台北市。
- 顧忠華、樓永堅（2000）。非營利組織資源取得之研究－捐款人之觀點。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。計畫編號：NSC88-2416-H-004-044-E21。

二、網路部份

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/?qid=1507022707279>
http://wilife.apbb.com.tw/news/detail.html?count_id=356255&type=04
http://admin.taiwan.net.tw/auser/b/wpage/chp1/1_1.1.htm
<http://www.taitung.gov.tw/department/>
<http://www.wra.gov.tw/ct.asp?xItem=12618&ctNode=2427&comefrom=lp>
<http://www.winklerpartners.com/zh-tw/a/cat-12/bot.php>
<http://www.peina-house.gov.tw>
<http://web2.taitung.gov.tw/department/p3/12345/p3/2.htm>
<http://web2.taitung.gov.tw/department/>
<http://www.cwb.gov.tw>
<http://udn.com/NEWS/DOMESTIC/DOM1/4281347.shtml>
[http : //203.71.14.80/v/96.10.3/1.ppt](http://203.71.14.80/v/96.10.3/1.ppt)
<http://www.wanhuaco.org.tw/>
<http://bbs.nsysu.edu.tw/txtVersion/treasure/tmm/M.872870915.A/M.924112031.A/M.942588771.A.html>
<http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=11138>
<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1305082503665>
<http://blog.udn.com/blueocean949/1870951>
<http://sta.epa.gov.tw/NSDN/CH/DEVELOPMENT/DEVELOPMENT.HTM>

附錄

附錄一

交通部觀光局東部海岸國家風景區管理處訪談記錄

訪談對象：重要領導者 訪談時間：2008/05/27 14：00

研究者：A您好，今天非常榮幸有這個機會來拜訪您，想要請您就在推行整個生態旅遊，用組織的方式比較好？或者是用個人的方式來推展生態旅遊比較好呢？請您給我們一些意見！

A：在推動一個地區的生態旅遊，剛開始的時候往往可能都只有一個所謂的意見領袖，就是說他對於這些東西有很深的情感，然後有很深的期許，那這個人可能是在地人，因為唯有在地人他才有那麼深的情感，基於對地方，對故鄉的情感，所以他想去推動這樣的事務，說不定它可能未來會變成一個旅遊的事業，即所謂生態旅遊的事業，但是如果是一個人的力量在推動，成效可能會相當的侷限，因為畢竟是個人的力量，受限於時間，受限於金錢，受限於體力，或是受限於本身的知識或是其他能力。所以可能有這樣的一個滿腔的熱血跟熱忱的人，爲了要達成這樣的理想，那他可能就會去找一些人，很自然地，他就會去找一些志同道合的，剛開始可能就是一、兩位，但是他必須要去做很深很久的長談之後，大家做互相的一個共識的交流或是知識的交流，大家取得一個共識點之後，才有辦法一起去做我們想做的一些事情，所以如果從個人來說，那他會有很多的限制，因為這樣子所以他很自然地就會形成可能好幾個志同道合的，大家湊在一起爲了共同的理想去達成，所以他很自然的就會形成一個組織，那不管這個組織他是怎麼樣的型態，不管它是不是有登記的或是沒有登記的，或是一個臨時性的，可能就是下完班啦，大家幾個人聊聊天，或是一個懇談小組之類的，但是他畢竟很自然的就形成

一個組織，一個組織形成之後呢？然後大家在特有的；不管是定時或是非定時的集會溝通，到最後還是會達成大家的一個共同的一個理想的願景，爲了要讓他比較快的達到那個願景，在這個很自然地組織環境中去做分工，很可能是這樣子。

研究者：對啊！

A：所以說他應該是很自然地形成，從個人到一個組織來推動，想要達成的一些事情。

研究者：我想A對整個團體的形成跟運作方式是非常非常的了解，還有再請教A一下哦！如果剛開始推動時，是用推動委員會的方式，那以後再用協會的方式來運作的話，不曉得A的一個看法？而且這個委員會是由一些專家學者來進駐，因爲我們是以發展生態爲目標，這樣的成員不曉得A有什麼看法？

A：我們延續前面的話題，就是說他很自然地，我們爲了推展這個地方的生態旅遊，很自然地形成了組織之後，那這些人可能自己就會去做分工，那初期因爲大家有共同的理想，也爲了讓我們這樣一個理想，或是我們這樣一個非制式的組織它的運作，因爲大家人的時候有時候意見就很多啦，就比較不容易照原來的理想去運作，所以它剛開始的時候可能就是一個非正式的組織，所謂非正式組織就是它可能不是一個協會或是協進會，它可能就是類似委員會之類的，就是我們幾個人，那大家分工之後，但是我們前面所提的，我們可能都是當地人會比較多，當地人才會對當地有情感，但是因爲受限於每個人的時間或是每個人的所學，或是每個人他的興趣不同，所以除了本地人之外他很可能就會找外面的，就是非LOCAL的這些專業學者，他也很可能會請他們一起來達成我們的這樣一個理想，但是這些專家學者他不是像當地人，他每天都可以在那邊跟這個委員會的這樣一個討論，但是他會給您一些他們的看法，因爲畢竟他們在各領域各有專精，那所以變成是一個委員或是顧問，類似顧問，諮詢的性質，那這樣的話，我們整個委員會在推行我們生

態旅遊的時候，那可能就會更精準，才不會偏離所謂的生態旅遊的這樣一個主軸。

研究者：學者專家畢竟是對生態旅遊的領域較我們熟悉。

A：對對！因為畢竟他們在那個不管是海域的生態旅遊專家或是陸域生態旅遊，不論是動植物或是海域，他們有他們的看法，那他們把這些給我們的時候，那我們再推行會比較精準，比較不會偏離說我們整個生態旅遊的主軸，至於說他未來因為整個委員會在運作的時候，大家是一個理想，但是委員會是要去運作，因為這畢竟委員會成員不只有他一個。至於協會；因為他的性質不一樣，協會它是一個社團法人，它可以接受金助或是補助或是自己提計畫，等於是有一個經費的來源，那他更會有這樣的一個動力去達成他所要的一個目標。外面的不管是財團或是誰，理念近了可能我就會捐贈給協會，那這樣的話您們可能更有能力去達成所想要的！但是委員會這部份可能就受限了，因為在法律上有這樣的規定，所以可能到最後很可能它會慢慢的轉型變成一個協會，當然在一個區塊裡面，因理念的關係，有共識則委員會依然存在；共識有差異成員另組其他的協會也說不定，到最後會不會變成大家作這個轉變，也不無可能，那就要看它整個未來的一個發展，不過初期爲了要能夠「穩扎穩打」，且不急著成立協會。爲了要避免於其他的比較不一樣的意見進來，把本來有共同的理想去打散掉，所以我想初期在所謂的沒有共同利害關係前提之下，應該是會很自然先從委員會這樣的組織形成，因為有協會的時候，那它可能受限於規定就是您兩年要改選一次，那您兩年改選一次我現在假設我是我們現在成立協會，那協會的理事長，協會的幹部成員，或是協會裡面可能我們之前從委員會過渡過來的這些所謂的專家學者，那大家都一致的要推展一個生態旅遊，然後怎麼推大家很有共識，但是受限於法律的規定兩年之後搞不好理事長就換人了嘛！那以後換人進來之後，它的理念是不是跟原來的一致？那就不一定了，那很可能就是整個跟我們這一些委員會的這些人的想法或是到第一次的協會這些成員的想法可能是完全不一

樣，那如果這個協進會推展的很好的時候，那是不是有些人也會進來運作；講難聽點就是去掌控整個協會，因為您們已經名氣打起來了嘛！組織都已經健全然後組織有它的品牌出來了，形象也很好，但是有些人他可能就是爲了要得到名聲，兩年之後可能就是要運作，就進來獲得這個理事長職位，但是他以後執行可能就偏差，他是爲名，那如果更慘的爲了利的時候，那換他運作進來當理事長，那這樣的話跟原來委員會這樣的一個構想；達成生態旅遊的構想，那就完全是背道而馳了！那這樣的話可能如果是發展成這兩個負面的時候，那很有可能原來委員會這批大家有共識的這些人很可能就會離開，因爲他沒辦法在這樣的一個不同的理念之下去運作，那這樣的話這個協會可能就變質了！那可能原來那批委員會的又可能會成立一個組織，那可能就是這批人另外成立的時候，那可能又會變成一個競爭的對象，那這樣的話以後的發展對地方是不好的！這些都是很有可能會發生這樣，但是不得不去提防，因爲他本來法律規定就這樣子，您也很難去控制他說以後我的接班人或理事長他的想法都會一致又很難，所以這個就是在協會它可能會跟委員會比較不單純的地方！因爲在協會會員大會是最高指導單位，所以會員的信念、理想是很重要的。因此，在推動委員會運作期間，加強生態觀念教育，使會員能充分了解其重要性，這樣一來，在協會運作時就比較不會被其他因素左右而偏離原來的理想；推動委員會是在建立基礎工程，一定要穩固才行。

研究者：我想A這樣的一番話表示A已經身經百戰了！看過很多很多的團體，那也非常謝謝A給我們這樣一個精闢的解說，那想要再請教A的是，以政府機關的一個重要角色對這個組織有什麼期許？以後怎麼跟他們來做整體的交流跟互相溝通的一個橋樑，想要就這一方面再請教A一下！

A：當然！公部門在跟地方的團體不管它也是屬於地方的行政單位團體，或是非公部門的，像剛才我們前面所提的，它是委員會或它是協會，當然公部門都會去跟它們做接觸，那我們所接觸的就是說，我們今天東管處在整個東海岸的經營管理，第一個是因爲整個東海岸它的自然景觀跟自然資源還有它

的人文那是相當的豐富，那這些東西都是別的地方所沒有的，我所謂別的地方就是離開東海岸之後，不管是在台灣的西海岸或是哪一個方向，或甚至是其他世界各地，可能都沒有，就只有東海岸有，所以我們在做這樣的經營，一個推展觀光，推展生態旅遊，我們會充分的運用這樣一個資源，自然資源，人文資源，我們就是有這樣一個特色來定位我們自己觀光的發展，其實觀光最早期這兩個字在易經它裡面就有提到，那易經裡面提到觀光就是所謂的生態旅遊，也就是說，一個人到一個地方去，不管您到了那一個地方，這個地方是您特別是不熟悉的，那您就帶著一種去拜訪老朋友這樣的一個很喜悅的心，去到一個地方，然後跟這個地方做很好的互動，不管它是自然環境也做一個互動，就是等於是用您的心去跟自然環境去做互動，或是說用您的心跟那邊的人或是說動植物去做互動，我想您用一種很虔誠的興趣去跟這地方不管是人或是動植物做互動的時候，那他們相對的也會回應給您一個很好的一個「光」。

研究者：嗯！光？

A：光！就像我帶著很喜悅的心來拜訪您們，那您們一定也會做很善意的來對待我，那我今天我去一個地方看到動植物，不管它長在峭壁上我們也會想著。哇！它怎麼會長在峭壁上，就會去思考一些事情，那因為由這些的一個現象，而讓我們的心靈產生一個很好的一個很正向的想法，或是說我到這地方去，它景觀很漂亮，景觀很漂亮或是風也很舒服，那就會讓我整個生理上心靈上很舒服，那這個就是自然或人所給我的一個光，回應給我的一個光，所以這就是早期在易經裡面所提的觀光！其實他就是生態旅遊！那所以我們在東海岸就是從我們的一個自然環境中我們把它定位成東海岸應該是推展一個「慢」的地方，生態旅遊很慢的地方，不管是慢走慢遊，或甚至是慢食，像綠島也是一樣，就是我們一直把它設定在慢，因為它這個慢是跟整個環境都是，它整個環境就是讓您要做慢的旅遊，就是生態旅遊，那生態旅遊也是永續旅遊，那永續旅遊有一個前提就是像剛才我們易經裡面所談的觀光

一樣，您必須要把整個環境把它保存的很好，或甚至是去保護它或是孵育它，當您這樣定位好的時候，就能永續發展。那當然觀光部門還是有它侷限的地方，因為畢竟我們所要負責整個東海岸的區塊；花蓮跟台東然後含綠島，不管是陸域、海域水上，都有我們很難面面俱到。所以我們很期望，就像我們在所屬轄區內就推展SEE（Slowly，Easily and Enjoy）活動，目前有六個部落、社區的申請慢走慢遊計畫，那我們就是說先操作這個六個部落、社區，我們也在摸索這樣的經驗。就是說在我的區域裡面有這樣六個點，像是港口社區、水璉社區、奇美部落、東河社區、都歷社區、真柄社區，由這六個社區、部落願意來配合我們，然後我們就從解說、或是從美食、或是從其他的人文古蹟面、或是從行銷面來協助他們，但是重點就是他們自己先要有共識之後，自己部落社區之間有共識之後，然後再把他們的共識跟我們東管處討論之後，我們希望大家共同推展生態旅遊推展慢走慢遊，所以目前在六個部落、社區是這樣子，當然我們是很期望所有的在東管處的區塊裡面，特別是都蘭灣這個區塊都蘭灣是整個東海岸裡面，其實是最漂亮的，因為它離台東很近，所以它的遊客來源是OK的。那它一來可以讓住在台東市區的人能夠很容易的親近到都蘭灣來，很容易來這邊做所謂的生態旅遊慢走慢遊，那如果這樣的話，這個地方其實它能夠及時提供給台東地區的遊客或台灣地區的人能夠直接的體驗到，什麼叫做生態旅遊。如果他們願意然後他們也跟其他六個部落、社區一樣，我已經準備好了，東管處也非常願意幫助、協助他們，這是我們相當樂意，如此一來，一方面可以彌補本處管理人力上的不足，另一方面也可以落實在地文化實踐的理想，進而保護當地豐沛的自然資源，這是我們所期待的。

研究者：所以說東管處一定會成為這個組織最好的一個外部資源。最後在請教最後一個問題，就我們這個組織架構，是不是有一項增減或是合併或者說修正的必要？

研究者：譬如說這個組織會不會很龐大？

A：剛開始委員會，我在想，財務跟行政應該是可以合併在一起。因為委員會還沒有辦法接受外面的捐款，它只是一個我們大家共同理想在一起，因為受法律影響的關係，沒辦法接受捐款，您還沒辦法達到財務，但是組織總是還是要去運作，那當然其他的組像是接待，您把它設定在四個組就OK了！像是活動組啦！

研究者：財務跟行政把它合併就是了。

A：另外救護組其實您不用特別把它凸顯出來，您可以把它合併在其他組，因為您一來就是您要有行政作業，那推廣就是您要自己去做行銷，但是您這個行銷只是您一個理想的行銷，您還沒有辦法達到一個所謂的盈利行銷，因為委員會您不能做營利，所以就是一個理念的推廣。

研究者：若以後成立協會之後的話，這個組別不知道還要不要再做一個增減的必要或是合併的必要？

A：我建議是可以把性質比較類似的、必需的且經常性的可以把它合併在一起。

研究者：譬如？

A：譬如法律組可以用外部的顧問就可以了，反正不是一個委員會沒有必要把它單獨。就是說您這個整個組織是您要去RUN之後會碰到一些問題，這個架構裡面，當然根據我們想要達到生態旅遊或是達到這件事情，那我要推動之前，可能有哪些事情先要去做，哪一些組別就會出來，譬如與生態旅遊有相關且可以永續經營的保育、監測等等。當然您的行政是需要的、您的活動是需要的、您的行銷是需要的，那再來就是您的教育訓練也會變成您這個協會的組織常態，也就是說您常態之下，可能都會做到一些事情的話，您就可以把它納進來。

研究者：我想組織可以再縮減，區域裡畢竟只有七百多人而已，實際可用的人更少！今天非常謝謝A給我的意見，我會帶回去好好重新架構、修正新的組織。

附錄二

紅十字會台東支會救生服務隊訪談記錄

訪談對象：重要領導者 訪談時間：2008/05/28 21：00

研究者：你好，今天非常高興有這樣的榮幸來就幾個問題來請教你一下，第一個問題就是都蘭灣要以發展生態旅遊為目標，那請問一下要用組織的方式來推動或者是以個人單獨的方式來推動，哪一種較適當？

B：以個人的看法，推動這種生態旅遊因為它牽涉的層面太廣，不管是服務範圍、所需要動用的人員、所衍生發展出來每一種產業、體驗等等，需要做的事情太多，一個人是做不來的，必須靠很多人來幫忙，在這樣過程大家有互動、有目標、有共同要做的事，力量就這樣出來，這就是一加一永遠大於一的道理；就像以前老師所說的過；筷子綁在一起那樣的故事一樣。而且透過大家同心協力集思廣益，也能想出比諸葛亮還周到的計策。所以我的看法，它是比較沒有辦法用個人單打獨鬥，還是以團體組織的力量以組織的力量來推展比較有利。

研究者：那你的意思就是說團結力量大就是了！

B：對！那當然！

研究者：剛開始的時候我們是由少數的幾個人的理念相同集合在一起，先成立一個推動委員會來推，那等它成長或成熟，我們再用協會或者說其它方式來運作，那您認為這樣的方式適宜嗎？

B：當然因為要平白的成立一個組織是比較困難，而且把各種不同領域、不同階級的人要把它組織起來是有它的困難度，所以一開始當然由推動委員會或者是像成立協會一樣有這個籌備委員，那這個籌備委員人數就比較少，溝通起來也比較容易。那這些委員對於地方上的人也好、單位也好，都有相當程度的了解跟溝通的方式，那用這樣對地方熟識及對瞭解地方需求的籌備委

員去跟在地的人員溝通或外部在地的政府機關、民間團體，甚至是有夢想的人接觸，這些都可以把理念告訴他們，去影響他們，讓他們來同意且能夠接受這樣的觀念，將來組織起來就會比較容易比較方便一點。這就是尊重、溝通、共識三部曲。

研究者：那總幹事一定是在其他團體有非常多的經驗才有這樣的看法，如果初期的組織的架構和未來協會整個組織的架構，那它的相關的部門是不是有增減的必要或是合併的必要？

B：其實剛開始推動小組也好，籌備委員也好，因為人數不是那麼多，所以分組是不是有必要分的那麼細，我倒覺得說因為人數少不用分的那麼細，分的太細每一組的人員就相對的就減少了，那減少了以後就沒有那種集思廣益的效果了，所以有必要分組的話分三個組或四個組就可以了，不必分的太多；那甚至以不分組的方式就每一次開會的時候就以個人專長的領域去發表他的看法這樣也可以。

研究者：那是不分組的方式也可以了。

B：對對！也可以不分組。如果分組的話，也不要分的太細畢竟人數不多。

研究者：所以說原則上的話，就是說部門就不用分的太細。

B：對對！因為對籌備初期來說不用分太細，如果要分組，在地資源的調查和保護其實也是蠻重要的，可以使用它來做生財的工具，而且可以使用很久，這是我聽學者、專家說的，我也贊成這樣的想法。

研究者：那未來的部份是不是有增減的必要性？

B：未來的部分我的看法也是一樣，就都蘭灣這個地區來說，人口數也不多，機關團體也不多，人民團體也不多，所以也不必分的太細，像法律組或救護組我是覺得可以用特約的啦！不用在這個組織指定。如果你後期已經成立一個協會或是一個理事會，或者是一個委員會以後，一個正式的民間團體向政府立案的民間團體之後，以你這個民間團體去跟一個律師或是幾位律師來簽約，在有法律問題的諮詢或是法律的協助的時候，再以簽約的方式來請他們

協助。至於那救護組的方式，可以就半年或是一年做一個經常的訓練，讓他們對緊急事件的處理啦、緊急救護啦！能夠處理這些，用常年訓練這樣的方式來去訓練這些成員，那除了訓練成員之外，那後送的部份就可以跟台東的這幾間大的醫院，也是可以跟他們簽約，也就是說特約就我們的協會有什麼狀況的時候，我們隨時可以跟你們連絡，甚至於連像對消防局的部份，也可以跟他們簽約，就是說我們萬一有什麼狀況請你們隨時支援，後送的醫院是由哪一家優先處理我們緊急的傷患，這樣就應該夠了，就不必再特別成立這樣的一個組啦！

研究者：這樣的見解真的是值得我們來參考，尤其是建議我們用特約的方式來處理救護、法律這一方面，真的是一針見血的見解，那第四個問題想要再請教一下就是說一個團體本身的力量畢竟是有限的，必須去結合外界的一些資源，我想請教的是你服務的紅十字會台東分會這樣的一個角色來看，如何對這樣的一個剛成立的團體有什麼期許，然後你可以提供哪些的服務可以對他們有所幫助？

B：當然如果站在紅十字會的立場，當你看到受苦的人，心中是否會渴望自己可以做些什麼幫助他們？當你看到受苦的人從苦難的陰影中重新獲得力量和希望，你心中是否也同樣感受到喜悅？相信你我一定有這種感受，這就紅十字會所念茲在茲的力量，就是每一個心中那份「關懷之心」。本會以發展博愛服務事業為宗旨，我們非常樂意多一個服務的對象，尤其在組織剛成立時更需要給予適當的協助。社區是一切「力量的起點」，經由社區所建立的生命共同體，有其共同的關注與需求，紅十字會近年來積極推動的急救與水上安全教育、救災備災體系、家庭健康保健與居家照顧服務、擴大志願服務工作等，都必須藉由社區的力量落實到每個家庭的參與。當然啦，尤其是剛剛成立的團體需要我們協助的部份，像剛剛講到救護組的部份，這些成員或是將來會員也好，如果說需要急救的訓練，當然我們可以提供這樣的急救班的開班授課，那甚至於水上救生員、CPR急救並在後送部份提供諮詢的部

份，也可以由紅會的台東縣支會來協助，推廣這樣的教育訓練，這個是義不容辭的啦！至於要跟其他的團體的結合，我想，就是要在互惠互利的情况之下，我想很多的團體都會願意來配合啦！希望我們有奉獻所學的機會，也對您們有所幫助。

研究者：嗯，互惠互利的原則之下。

B：對啊！

研究者：今天謝謝您寶貴的時間，我會將您寶貴的建議納入未來修正的組織架構內。



附錄三

台東縣卑南鄉富山村社區發展協會訪談記錄

訪談對象：重要領導者 訪談時間：2008/05/24 20：00

研究者：請問一下C，未來的一個要推展生態旅遊用組織的方式，這樣的一個型態來推展的話不知道你的看法怎樣？

C：這樣子啊！就像社區有很多事情需要幫忙，結合大家的力量共同來做一件事情，因為每個人都有不同的特點，大家共同來討論，其實每個人的特長就會發揮出來，真的，很多事情，靠一個人的力量是不夠的。像公司越大員工越多做的事就越多，在蜜蜂的世界裡也是有蜂王(老闆)、工蜂之類的，大家才能有一個蜂巢啊！所以說，用組織的方式，當然是第一個是要分工合作，分工合作的話，它的工作比較細，它的力量比較大，效率比較高，就像社區的事情一樣；那麼多的事假如沒有他們的幫忙，我這個總幹事就沒有辦法做下去，所以社區還是要靠他們。

研究者：所以說你也是贊同用組織的方式用群體的方式來推動生態旅遊就是了！

C：對對！

研究者：那組織如果成立的時候的話，剛開始用推動委員會來推動，待比較穩定之後，再成立協會的方式來經營，不知道你的意見如何？

C：如果用委員來推動的話，也是比較屬於前奏的步驟啦！而且推動委員會是先鋒部隊、有示範的效果。推動到一個程度的話，可以交給協會來推動，因為協會成員大部分是在地人，大家因為都認識關係比較密切，在聯絡上、溝通上是比較好的，不過在推動時應考慮一定要做的「事」和我們這邊可運用的「人數和人才」之間的關係，因為在富山村居民本來就很少的，而且小孩和長者佔的比例是蠻高的，我怕有事要做卻沒有人可以支援。

研究者：所以說你還是贊同剛開始用推動委員會。這個畢竟是比較少數的人，等到他們作出成績出來的時候，然後就交給協會整個來運作就是了。

C：對對！我的想法就是這樣。

研究者：剛才請教總幹事，剛在推動委員會的話必須有個組織必須有些分工，分工的話就會成立一些組別，那未來成立協會的時候的話也會分工，不曉得這樣一個分工的方式有沒有需要再改進，或者說兩個單位要合併或是增減的必要性？

C：以目前狀況來說，那我看了在工作部門方面也沒什麼可以去挑剔的了，問題是在地的成員有沒有這個共識，把協會當成是自己的事情來看待，那才是最最重要的。如果大家都有共識，把社區的事情當做自己份內工作，那推動的事情就容易多了！

研究者：所以說，要組成一個團體，共識就是非常重要。

C：對對！

研究者：那如果有共識來推動這個組織的話就非常非常的重要了！

C：說不定可能有更多的IDEA或是方法來推動這個事件而且會做的更好。

研究者：那再請教一下，你現在的方式是以一個社區總幹事的角色，也就是說你是在整個社區中當一個重要執行者，在未來整個組織之中你能夠提供哪些的服務在這樣的組織中？

C：現在我是在協會裡當總幹事，有很多我也是很需要旁邊的人多協助多推動，那未來組織，如果裡面組織結構很健全的話，可以有當地自己的人來自行推動整個活動，這個是最好不過的，不一定要請一個外面的人，不過外面的人如台東大學老師、學生對我們的協助和指導也非常多，由他們和我們一起來努力，我也贊成。

研究者：那至少成立這個協會你們在社區是不是要做一些資源的保護還有人文、歷史的一個整理跟發揚，在推動生態旅遊的這個部分是不是能夠把這樣的產品推展出來？

C：我們是希望這樣子啦，我們也是很希望把部落、社區裡面的一些故事，還有在這個年代之前以前發生的事情古老的事情，我們都可以把它當成是我們現在協會裡面的一些故事，將來可以推廣給一些來這邊遊玩的遊客，讓他們知道，我們那時候的東西是多麼多彩多藝。

研究者：那在這個協會要運作的話，那當然是除了社區裡面的人之外，那當然還會有一些遊客還有一些的。例如說：台東大學那些美女同學，這樣的一個團體或甚至說媒體朋友、報社等等，甚至還有政府單位譬如說：東管處、縣政府、卑南鄉公所，甚至水土保持局、第八河川局這幾個單位，就這個部份，你是希望他們可以提供哪些的一個服務？

C：我希望說他們在服務方面是看社區、部落它所需求的是什麼、它要的是什麼，然後從我們需求方向去麻煩他們支援我們甚麼？就像目前美麗灣渡假中心未來營運是否有汙染海洋、是否會影響到這個部落、社區將來的每一個環境區域，是不是可以請環保聯盟來監督他們？

研究者：也就是保護你們在地的資源，這就是目前你們所迫切需要的。

C：對對！

研究者：如果這樣的話，在地資源能夠長久被保存下來使得珊瑚不受到破壞，那樣的話我們就可以利用一個非常清潔的海域來從事整個生態旅遊了。

C：而且除了可以生態永續外，本來阿美族是屬於一支海洋民族，而且富山部落是靠近海邊，依照部落的習性，也就是說一放假就到海邊去浮潛、游泳享受與魚共遊的樂趣，海邊是一個家庭的冰箱，如果今天你把環境都破壞了，珊瑚沒命了，魚群都跑掉了，那我們就沒有地方可以去了，對我們來說，這是一件非常嚴重的事情。

研究者：那也是說整個海洋整個的珊瑚那個就是你們這裡生存的一個資本，你們只是去花利息，老本必須保留著，是不是這樣？

C：對對！就是這樣；我非常贊同。

研究者：謝謝您，我會重視您們的需求在新的組織架構裡。

附錄四

中國青年旅行社訪談記錄

訪談對象：重要領導者 訪談時間：2008/05/23 15:00

研究者：未來的一個要推展生態旅遊用組織的方式，這樣的一個型態來推展的話不知道你的看法怎樣？

D：第一個就成立組織方式來推動生態旅遊，這基本上這是個人非常贊成的，從理論上，個人跟組織上就有不同的地方，一個人是以個人的力量，組織是以群體的力量來推動生態旅遊，所以說許多的組織學者也推動了非常多的組織理論來成就這個團體活動，所以就理論上來講的話，組織當然是優於個人的推動來旅遊，第二個就實務上推動生態旅遊的一個經驗上來看，我發現不管是台東縣的一些成功的案例包括是永安社區，屏東的墾丁的社頂社區，還有嘉義新港的新港社區都是經由組織的方式來凝聚群眾的共識來達成生態旅遊的目標，當然個人不比組織啦！組織的運作跟凝聚真的是有助推動於生態旅遊。

研究者：那組織如果成立的時候，剛開始用推動委員會來推動，經過一段時間比較穩定之後，再以協會的方式來經營，不知道你的意見如何？

D：當然就組織的型態，就是以推動委員會作為未來協會的運作，當然這是類似一種籌備委員會跟正式組織的運用模式，籌備委員會我們可以先找幾個三、五個好朋友對這個生態旅遊或者對組織運作有相當經驗的人來成立推動委員會，然後凝聚整個基本構思，這是非常正確的，當然這個推動委員會我們可以發現可以引進外來專家來推動這個委員會，另外推動委員會可以成為一個種子的角色，類似我們老師有種子教師、這是一個種子推動者的角色，他可能是地方的一個意見領袖，也可能是地方的熱心公益者，或者是對此項議題有興趣的人，或者他純粹就是一個熱心服務者，藉由這些「點」的工作同仁，籌備小組的成立對未來推動「線」甚至「面」的協會運作一定會有幫助的，這就好像類比我們選舉都要樁腳，或者是要有一些意見領袖來凝聚他

的共識再去推動，畢竟一個社區的營造不一定每個人都有時間，大多數人也都是意見的接受者，如果透過一些推動委員籌備小組的話對於未來凝聚這個共識會非常有幫助的，突然間以協會來運作的話，這個結構大而不實，突然間要凝聚共識的時候也會遭到一些組織共識的問題！想再強調的是，籌備小組推行穩固後在進入下階段，不用太急躁。

研究者：然後對這個部門的話不曉得你有什麼看法？部門的分工？那這樣的分工需不需再做一個修改的必要性？譬如說把救護組放在其他的單位？

D：其實我覺得說這個的架構已經非常很完整了，委員會是一個決策單位，它可能三個月或半年召開一次，實際執行單位就由總幹來帶領幾個工作小組來執行，並與理事長保持聯繫。

研究者：那主任委員是由委員會選出來還是…？

D：就一般來講，如果按照政府部門的那個社團本身章程的話當然是由社員先選委員，再由委員在互推選出一位主任委員。

D：如果有類似有要再增加部門的話，譬如說委員會是這個本身內部的組織，如果說你還要再引進外來單位也就是說專家學者，或是其他社區；可以請永安社區的人來幫忙，是不是可以在另外增設一個顧問。

研究者：顧問。

D：都蘭灣有相關的人事是不是可以成立一個顧問單位，也就是類似廣納民意的的方式啦！我是建議你是可以把它分成決策單位跟執行單位這兩個部門。

研究者：決策單位跟執行單位。執行單位就有總幹事率領幾個工作小組去實行，那可能三個月或半年才跟委員會作報告。

研究者：部門有沒有需要再修改或是合併增減？

D：都還可以啦，有包括訓練實際上接待對外的行銷、財務和救護都可以，因為你們標榜的是生態旅遊，這是賣點、這是特色，所以建議在生態旅遊的意義上能多多執行一下；最主要是在能夠「確實」實行的問題上。

研究者：對於未來用協會的方式來呈現不知您的意見為何？

D：理監事會就等於是委員會了啦！行政部門跟產業經營部門就等於是幕僚部門跟事業部門所以這都還算完整。不過協會可以自己寫計畫申請經費來執行，依我的經驗，錢的問題說不定會沖昏原來的理想，使凝聚力漸漸消失，這一點應注意一下。如果可以的話推動委員會運作的時辰可以長一點，充分享受拓荒者艱困的回憶也很好ㄚ！

研究者：就你本身，因為你是旅行業者，我想說社區當然會有很多在地的資源跟附近的一些資源，那假設說你用旅行業者這樣一個角度來看的話能夠對他們提供哪些的服務？也期待他們給你們怎樣的一個協助？

D：當然我身為一個旅行業者我覺得社區最主要的是能夠直接提供旅行業者，譬如說一個重要的協調者、接觸者。也就是需要類似一個對口單位。

研究者：就是類似單一窗口。

D：對！就是類似那種單一窗口。

研究者：嗯！

D：第二個我們會希望旅遊業者說實話，大家互相溝通；因為我們是需要與社區長期配合的，畢竟雙方是生命共同體，我們有業績、社區有收入成為雙贏局面。但是對遊客來講他們是短暫而立即需要的，在所有提供的服務中旅遊項目中能讓遊客能立即了解、馬上接受的一些東西，所以說你們可能要規劃很明確的遊客來這邊，可能半天、三天或者是一天過夜的、不過夜的，也就是你可以提出一些套裝的流程，是不是馬上在組織運作上可以做這樣的一個規劃。

研究者：而且還要高尚的品質，這是企劃案並加強解說。

D：對對！要服務品質是很多的而且在解說的部份可能還是要做一個加強。

研究者：這個是你們對他們的期待，那你們能提供他們哪些的一些服務？譬如說把遊客帶過進來體驗等等。

D：當然第一個我們希望遊客帶過來。第二個我們希望就我們參觀其他社區的或者旅遊景點，我們所獲得到其他社區或者其他生態旅遊觀光景點有得到

服務，可以藉由我們這個旅遊業的接觸的層面範圍比較廣，是不是有這個機會把其他景點的一些服務甚至功能向當地人士來說明，以滿足雙方的需求。所以我建議未來是不是可以針對特定導遊啦！或者是遊客或者在每個活動結束之後做個問卷簡單的問卷，當然這個問卷一定要有誘因。組織架構是死的，但是任務可以隨環境不斷的應變，希望我們旅遊業者基於我們推動旅遊也是希望生態旅遊，我們一定可以提供這樣一個的服務機會給他們，也希望組織也有這樣一個設計，不要船過水無痕！這是我的一個想法。

研究者：謝謝您在公務繁忙之中還撥空接受訪問，您的想法給我很大的參考價值，我會重新再構思新的組織架構及應注意的地方。



附錄五

生態旅遊愛好者訪談記錄

訪談對象：重要領導者 訪談時間：2008/05/25 14：00

研究者：今天非常榮幸有這機會來跟你做這一個訪談，我們目前在這樣一個地區來推行生態旅遊，那請問你一下，用組織一個方式來推展生態旅遊或者是用個人的方式來推動生態旅遊哪一個方式會比較好？

E：依我個人的看法，我覺得以組織力量是會大於個人的力量，所以我覺得組織的力量應該會比個人的推展方式還好一點。

研究者：為什麼？

E：我覺得組織所呈現的不管在人力或財力或整個的架構上面，在整個生態旅遊來講，應該是比個人推展方式還比較可行，而且個人的人力等等各方面還是比較有限，就像我當志工一樣，要服務一位遊客事先就要準備；要有人招募志工、有人幫忙訓練、有人幫忙志工管理，大家一起來做才可以，我想這就是組織吧！組織發揮的效果較大。

研究者：那也就是說，一個組織裡面說不定會有行銷組、行政組等組別，因為要分工的東西非常多，所以必須用組織的方式來做，這樣的效果比較大。

E：對對！

研究者：然後再請教一下，在組織成立的前期，用引進一些專家跟當地的一些居民來做一個合作來做一個推動委員會，等它穩定之後的話再成立一個類似的一個協會來運作，那你看這樣的一個方式你覺得怎樣？

E：現在基本上是可行啦，一般來講我們在推動的初期大概都會先成立一個委員會，然後等這個委員會比較成熟之後再以協會的方式對外的運作，我想這是可行的。

研究者：我想組織內部有很多部門大家來分工合作，請問一下，部門有沒

有增減或是合併的必要？

E：組織裡面所應該建構哪些的部門？我覺得只要對遊客服務品質不打折就可以，至於設幾組對我而言並不太重要，畢竟社區的人力跟財力畢竟是比較有限的，所以在整個組織部門部份，我覺得有些部門應該是可以合併不需要分支那麼多，就像救護組這個部門應該可以併到財務或是其他組別去，因為畢竟在整個人力或是財力比較有限的情況下，你編了那麼多組別或許發生了有組沒有人員的話也會變成這樣的窘境，我所知道的那邊應該不會很多人吧！

研究者：對的！確實人很少！也就是這樣，至今環境未遭破壞才會那麼美，那您的意思就是需要把人力做充分的利用。

E：對。

研究者：如果你是遊客的話，你對這樣的一個團體的話，你大概有哪些的期待？或者說你對這個團體的話會有哪些是可以幫忙的地方？

E：就像在一個生態旅遊區裡面，遊客最希望看到就是說我們去到一個景點，能適時的主動得到更多的服務，我想這個組織的運作就是說讓遊客感覺到來這邊旅遊或是來做生態旅遊各方面都能得到非常滿意。尤其都蘭灣是個半月形的海灣，面對著又是浩瀚的太平洋，在夏日看到這樣的風景就好像看到剉冰一樣，真想跳入，台東的人有這樣的想法，何況是都市來的人。爲了讓遊客快快樂樂的來，安心難忘的回去，我想在旅客安全方面的考量應該多一點；當然有在地人員的解說、介紹更好。

研究者：那邊人力可能比較少一點，如果那邊有成立整個義工組織的話，在你的時間允許的一個範圍之內，或許你有沒有這個意願去參加義工組織的行列？

E：以我認識的都蘭灣發展生態旅遊是很有潛力的，如果有這機會當然可以，但是不過還是要看組織裡面整個義工組成的成份，還有它必須扮演的角色看我們有沒有這個能力去扮演這樣的角色，若是在時間上、能力上許可的

話，我是非常願意，畢竟為家鄉奉獻是我的榮幸。

研究者：我想這樣的組織的話未來是有可能來成立，到時候如果有需要您再給我們的一些指導，我們會再來請教你。

