

南 華 大 學
非 營 利 事 業 管 理 研 究 所
碩 士 論 文

非 營 利 組 織 特 別 活 動 管 理 之 研 究

— 以 中 國 童 子 軍 總 會 承 辦 第 12 次 世 界 羅 浮 童 軍 大 會 為 例

A Study on Special Event Management
for Nonprofit Organizations

— Case Study : The 12th World Scout Moot Hosted
by the General Association of Scouts of China

研 究 生：宋俊緯 撰

指 導 教 授：傅篤誠 博士

中 華 民 國 九 十 四 年 六 月

南 華 大 學

非營利事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

非營利組織特別活動管理之研究—
以中國童子軍總會承辦第12次世界羅浮童軍大會為例

研究生：宋俊緯

經考試合格特此證明

口試委員：于振軒
傅運成
羅天人

指導教授：傅運成

系主任(所長)：于振軒

口試日期：中華民國九十四年五月二十五日

謝 誌

完成南華大學非營利事業管理研究所的課程及這本碩士論文的感觉，就好像規劃、執行一場大型活動以後，那種心中浮現的滿足感及一點點的失落，這種感覺並不單純只是興奮與快樂，反而是開始會懷念過程中與團隊成員共同擁有的記憶點滴。

在進入職場十年後再踏進大學校園進修，除了感謝父母的支持及鼓勵外，也要感謝辦公室同仁的包容，當然更要感謝將非營利事業管理研究所介紹給我認識的林吉郎老師。研究所求學過程中，感謝王振軒所長、傅篤誠老師、呂朝賢老師、徐清俊老師、蘇進強老師、黃淑芬老師及陳林老師為我打開非營利組織管理殿堂的大門，其中更要感謝指導教授傅篤誠老師在論文撰寫過程中提供的指導及協助，若沒有傅篤誠老師給予的論文思考空間及彈性，我將無法完成這本第一次探討非營利組織特別活動管理的論文，在此再次向傅篤誠老師表達最深的謝意。

本論文初稿承蒙羅天人老師及王振軒所長在口試期間悉心的審閱與指導，並且詳實的提供寶貴意見，使這篇論文能更臻完善。另外，在論文研究期間，感謝所有受訪對象的協助與配合，因為這些第 12 次世界羅浮童軍大會核心工作團隊成員的深度訪談及資料提供，我才得以將論文主題與長期投身的童軍運動相互結合，在此對於口試委員及訪談對象致上最誠摯的謝意。

在南華大學求學期間，除了老師們的引領外，同班同學的相互扶持及鼓勵打氣，更是支持我不斷向前邁進的動力，在此特別要感謝錦木、淑文、柏蒼、櫛源、俊宏、宜親、嘉齡、賢惠、惠暖、素珠、瓊玉、燕宗、原騰、

育騰及陳瑜大哥，因為有您們的一路陪伴，這條在職進修之路才能如此平順，謝謝您們。

在這兩年的求學過程中，除了取得碩士學位外，我也順利完成了婚姻大事，與陪伴我八年的翠娟正式結為夫妻，並在我論文即將完成之際，得知我們的寶寶即將於年底與這個世界見面，感謝妻子在我論文撰寫期間的包容與協助，更要謝謝寶寶為我帶來的幸運。

在此論文即將付梓之際，我的心中充滿感激，感謝在我人生中所有貴人的一路扶持，也感謝家人及妻子的一路相伴，期待這些善因、善緣能永遠持續，也祝福南華大學非營利事業管理研究所的所有伙伴能永遠平安喜樂、幸福相隨。

～最後僅將這本論文以及所有的喜悅與榮耀，獻給

我最愛的家人及一路相隨的好伙伴～

宋俊緯 謹誌

2005 年 6 月

中文摘要

近年來，非營利組織管理的相關議題，受到各界的高度重視，但是有關非營利組織舉辦各式活動的活動管理議題卻為人所忽略。而「特別活動管理」則是西方自 1950 年代開始發展的管理理論，其將「特別活動」視為管理的「標的」，以實務導向為基礎，具有完整的管理程序，並且在人力資源管理、行銷管理、風險管理等部份有別於一般的管理理論，因而「特別活動管理」成為管理科學的一個專門領域，並逐漸形成一個蓬勃發展的產業，使「特別活動管理」受到國外實務界及學術界的諸多關注。

國內有關「特別活動管理」的研究才剛剛起步，至於非營利組織如何運用「特別活動管理」來整合活動管理程序，以達成活動目標的相關研究，則尚未有人涉及。基於此，本研究選定「非營利組織特別活動管理」為研究主題，以研究者長期投入之童軍運動為研究標的，設定「中國童子軍總會承辦第 12 次世界羅浮童軍大會」為研究個案，以個案研究為基礎，透過文獻分析、參與觀察及深度訪談來進行資料收集，最後再進行質性分析，進而推演出本研究的結論。

本研究在結論中，除了呼應研究提問，就個案提出詳細的分析說明外，也明確指出我國非營利組織特別活動管理的四個未來發展方向，分別為：本土化的實務驗證與理論建構、釐清職工與志工的角色及權責、建構組織特有的活動操作技術及強化人文素養與團隊建構的能力。除此之外，本研究還針對「中國童子軍總會」、「國內非營利組織」及「後續研究」提出相關建議，期望能對我國「非營利組織特別活動管理」的發展有所助益。

關鍵詞：非營利組織，特別活動管理，非營利組織特別活動管理，童軍運動，中國童子軍總會，世界羅浮童軍大會。

Abstract

In recent years, the topics related to nonprofit organization management have attracted much attention of all fields whereas the topic of “event management” has long been neglected. The study on the management of special events started since 1950’s and has developed fully through the years.

This theory regards “special events” as the “objective” of the management and comprises a comprehensive set of management procedures. Being task-oriented, it differs from general management theories in terms of human resource, marketing, risk management and so on which makes it specific in the field of management and turns it by and by to be a booming industry. Nowadays, “special event management” is the center of concerns of both scholars and professionals of this field worldwide.

The study on “special event management” has just begun in Taiwan.

There are still no researches done on how nonprofit organizations put special event management into practice to coordinate the event management procedures to reach the pre-set objective. This is why I have selected special event management for nonprofit organizations as the theme of my study. My study is concentrated on the scout movement to which I have devoted myself for years and “the 12th World Scout Moot” is chosen to be the event example of my case study. Through literature survey, participant observation as well as in-depth interviews, I have collected relative data and come to the conclusion of this research after processing the qualitative analysis of the data collected.

In the conclusion of my research, apart from providing the answers to the questions raised and presenting detailed analysis as well as explanations of the chosen case, it also indicates for the future development of special event management the 4 precise directions in which our nonprofit organization may be going:

They are listed as follows:

1. Verify the existing special event management theory through hands-on experiences and then conceive our own local special event management theory
2. Clarify the role/responsibility between paid staff and volunteers
3. Build up organization-specific event management operation skills
4. Strengthen humanities accomplishment and team-building ability

Moreover, in order to help with the development of special event management for nonprofit organizations, this research has made suggestions for the reference of the General Association of Scouts of China and Taiwanese nonprofit organizations as well as for following researches.

Keywords: nonprofit organizations, special event management, special event management for nonprofit organizations, scout movement, World Scout Moot, General Association of Scouts of China

目 錄

謝 誌	i
中文摘要	iii
英文摘要	iv
目 錄	vi
圖表目錄	viii
圖目錄	viii
表目錄	viii
第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	4
第三節 研究方法	6
第四節 研究範圍	11
第五節 研究流程	15
第六節 章節安排	16
第二章 文獻探討	18
第一節 非營利組織概述	18
第二節 特別活動管理概述	33
第三節 非營利組織特別活動管理概述	59
第三章 研究個案介紹	64
第一節 世界童軍運動介紹	64
第二節 中華民國童軍運動介紹	69

第三節 第 12 次世界羅浮童軍大會介紹.....	74
第四章 研究個案分析	89
第一節 中國童子軍總會爭取世界羅浮童軍大會承辦權階段	89
第二節 世界羅浮童軍大會的設計階段.....	96
第三節 世界羅浮童軍大會的策劃階段.....	102
第四節 世界羅浮童軍大會的協調階段.....	110
第五節 世界羅浮童軍大會的評估階段.....	114
第六節 特別活動管理在我國非營利組織管理的發展	116
第五章 結論與建議	123
第一節 研究結論.....	123
第二節 研究限制.....	129
第三節 研究建議.....	131
參考文獻	136
中文部份.....	136
英文部份.....	139
網站資源.....	141
附錄 A：訪談協議書	142
附錄 B：訪談大綱.....	143

圖 表 目 錄

圖目錄

圖 1-4-1	研究流程圖.....	15
圖 2-1-1	中華民國法人的種類.....	26
圖 2-2-1	特別活動管理程序.....	41
圖 2-2-2	活動利益關係人網絡.....	49
圖 3-1-1	中國童子軍總會組織系統圖	72
圖 3-3-1	第 12 次世界羅浮童軍大會組織系統圖	85

表目錄

表 1-3-1	深度訪談對象一覽表.....	13
表 2-1-1	Hansman 的四種非營組織類型	24
表 3-3-1	歷次世界羅浮童軍大會資料一覽表	78
表 3-3-2	第 12 次世界羅浮童軍大會活動日程表	87

第一章 緒論

「非營利組織管理」的相關議題在近來年受到各界的高度重視，但是非營利組織活動管理的部份，則一直為人所忽略，或僅視其為組織管理的一部份。基於研究者對於非營利組織活動管理的經驗及興趣，本研究以「非營利組織特別活動管理」為研究主題，選擇「中國童子軍總會承辦第 12 次世界羅浮童軍大會」為研究個案，採用質性研究方法來針對研究主題進行相關的探究，期能釐清特別活動管理在非營利組織導入管理的過程中，所能扮演的角色及提供的協助。在本章中，將分別就本研究的研究動機、研究目的、研究方法、研究範圍、研究流程及章節安排等內容，進行詳細的說明。

第一節 研究動機

研究者從小學四年級開始參與童軍活動，在大學期間曾擔任社團領導人而持續參與各類活動的策劃與執行，到就業後進入教育單位負責學務工作，陸續協助許多學生社團及非營利組織(nonprofit organizations, NPOs)各項活動的諮詢、規劃與執行，後來因緣際會開始參加國際性非營利組織的活動，從參加人員、帶團幹部到後來成為國際活動的工作人員，「活動」儼然已成為研究者生活中的一部份。在這個歷程中，有一個問題一直困擾著研究者，那就是「怎樣才能真正辦『好』，並辦『對』活動呢？」，尤其是對一個資源相對匱乏，而且在活動中的人力資源，大多要依賴志工的非營利組織而言，這是一個必須實際面對的管理課題。

很多人都認為，非營利組織辦理活動就是少數職工帶領一大群志工，

打混戰似的舉辦一場「廟會式」的熱鬧集會，辦完之後，職工可以呈報活動成果以滿足工作上的需要，或是達成經費支持單位的要求，而志工也在付出服務後，滿足了自我不同的追求，這樣的結果看起來似乎非常圓滿，但問題是：「非營利組織到底為什麼辦活動呢？非營利組織就只能這麼辦活動嗎？這樣辦活動的方式安全嗎？活動的目的有達成嗎？甚至於活動的目的正確嗎？」以上這些問題都是非營利組織的理(董)事會成員、職工及志工需要好好去思考的部份。

根據行政院內政部「內政統計資訊服務網」¹的統計，至民國九十三年全國性社會團體²共有5,997個，地方性社會團體共有18,307個；而根據政治大學第三部門研究中心的研究，目前台灣的財團法人估計有6,239個，扣除掉宗教組織、醫院、學校等特殊財團法人，仍有4,104個³，也就是說，目前在台灣地區廣義的非營利組織至少有28,408個以上。這麼多的非營利組織，每年組織內自行辦理的各項活動、對外募款活動暨接受其它單位或公部門所委辦的活動，其總數難以估算。特別是近年來，政府組織單位精簡後，有許多業務及活動委由民間單位承辦，非營利組織挾其公益性及非營利的特質，在與私部門的競爭中，經常脫穎而出，獲得公部門的青睞，而委辦活動的收益也成為非營利組織的財源之一。在這種情況下，非營利組織是否具有足與私部門競爭的能力？是否有善用社會的期待與公部門的資源，進而達成各項委辦業務或活動的目的？就值得關心非營利組織發展的有識之士深入探究。

「特別活動管理」(special event management)是近年來才興起的管理領

¹ <http://www.moi.gov.tw/stat/>

² 社會團體之定義為：「以推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的，由個人或團體組成之團體。」請參考內政部「內政統計資訊服務網」。

³ 國立政治大學第三部門研究中心，2003，「2002年基金會調查成果發表會資料」，本發表會由政治大學執行，財團法人喜馬拉雅研究發展基金會協辦，行政院青年輔導委員會獎助。

域，但是「特別活動」(special events)卻是伴隨著人類文明發展一路相隨的熟悉身影，不管是東方的廟會祭典活動，還是西方的耶誕節慶活動；也不管是台灣的宜蘭童玩節，還是英國的愛丁堡藝術節，甚或是世界上最大的兩個特別活動—國際奧林匹克運動會及萬國博覽會，這些特別活動都是一般民眾生活中的重要記憶指標，也使其生命更加多姿多采。

「特別活動」這個名詞及「特別活動管理」皆起源於1955年美國迪士尼樂園的Main Street Electric Parade⁴，從此「特別活動管理」成為管理科學的一個領域，並逐漸發展成為一個產業，小從一個新產品的發表會、上百人的會員大會、數百人的國際會議、上千人的募款餐會，到上萬人的戶外音樂會，都是「特別活動管理」關注的範疇，也因為這個產業的蓬勃發展，使「特別活動管理」受到實務界及學術界的注意，例如美國喬治華盛頓大學(George Washington University)開設活動管理(event management)碩士學位課程，澳洲雪梨科技大學(University of Technology, Sydney)及新南威爾斯大學(New South Wales University)則開設特別活動管理(special event management)課程，甚而雪梨科技大學還設立「活動管理研究中心」(Centre for Event Management)；除此之外，專業的國際組織如「國際節慶活動承辦人協會」(International Festival and Events Association, IFEA)及「國際特別活動協會」(International Special Events Society, ISES)等，則提供了實務界人士交流的場域，ISES還提供Certified Special Events Professional(CSEP)專業認證制度，使這個專業領域更為完整。

近年來國內非營利組織的相關文獻愈來愈多，但是根據官有垣、吳芝嫻、莊國良編輯之「近十年來我國非營利組織相關議題研究文獻彙編」指出，全國128篇非營利組織相關議題之博碩士論文中，有58篇(45%)是關於

⁴ Goldblatt, Joe J. (2002), *Special Events: Twenty-First Century Global Event Management*. 3rd ed., New York : John Willy & Sons Inc., pp.5-6.

非營利組織的管理與領導、有32篇(25%)是關於公共政策暨非營利組織與政府的互動及角色、有30篇(23%)是關於非營利組織之特質、服務功能、社會參與，其他則有8篇(7%)。而179篇期刊文章中，有66篇(36.8%)是關於管理與領導議題、另有24篇(13.4%)是關於非營利組織的稅賦減免與制度議題⁵。檢視此一統計結果，可以發現國內關於非營利組織之研究仍大量著重在組織的管理與領導、非營利組織與公部門的依存關係，以及組織財務的運作及募款情形上，關於非營利組織舉辦各式活動之「特別活動管理」相關議題幾乎闕如。

基於以上的歷程及思考，研究者擬從國外特別活動管理的理論中，依自身的活動管理經驗及國外特別活動管理實務界的建議，來彙整該理論較為重要的部份，並以此為基礎，來進行「非營利組織特別活動管理」議題的探討。

第二節 研究目的

自從「人民團體法」於民國78年修正公佈實行後，國內各式非營利組織的數量如雨後春筍般的快速成長，雖然國內目前對於非營利組織的界定尚無定論，但非營利組織的相關議題已受到當前學術界的高度重視。在這些議題中，誠如管理學大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)所說：「非營利組織要向營利組織學習，做有績效的經營管理」⁶，對於非營利組織如何有效利用社會資源以達成組織使命的管理議題，受到學術界、非營利組織實務界及公部門的高度重視。

⁵ 官有垣，2003，*非營利組織與社會福利：台灣本土個案分析*，台北市：亞太圖書公司，頁451-496。

⁶ 周文祥、慕心等譯，1998，Peter F. Drucker著，*巨變時代的管理*，台北市：中天出版社，頁283。

近年來，國內因各種地方或全國性節慶活動及國際會議、商展等特別活動的快速興起，不僅實務界已漸漸重視「特別活動管理」的範疇，在學術界中，休閒管理及觀光推展的領域也開始注意此一區塊，行政院進而在「挑戰2008」國家發展計劃中，特別提出發展會議展覽產業的計劃，期望透過專業人才的培訓及各式軟硬體的配合，促進國內會議展覽產業(Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions, MICE)的發展，進而提昇國家形象、促進經濟的發展。

非營利組織導入「管理」概念及技術的過程中，如何妥善運用「管理」來提昇各類活動籌辦的效率與效能，是「非營利組織特別活動管理」的重點，在此同時，如果非營利組織可以搭上目前「特別活動管理」發展的便車，同步提昇非營利組織辦理各式活動的能力，除了可以落實非營利組織的使命外，更可以提昇非營利組織辦理活動的層次，進而強化非營利組織的專業形象。

經由上述的思考歷程後，本研究主要立基於對非營利組織能否善用有限資源以達成活動目標的關注，進而嘗試在「特別活動管理」的架構下，以「中國童子軍總會(General Association of Scouts of China)承辦第12次世界羅浮童軍大會(12th World Scout Moot)」為研究個案，進行以下的提問，以了解研究個案特別活動管理的狀況。這些提問如下：

- 一、以研究個案為例，其舉辦「特別活動」的狀況如何？
- 二、「特別活動管理」對於研究個案實際運作的重要性為何？
- 三、「特別活動管理」對於研究個案可能的協助為何？
- 四、我國非營利組織「特別活動管理」的未來發展方向為何？

是故，本研究期待在「特別活動管理」理論的架構下，以個案研究為

基礎，透過文獻分析、參與觀察暨直接參與個案之規劃、執行者的深度訪談，達到以下之研究目的：

- 一、了解研究個案舉辦「特別活動」的狀況。
- 二、了解「特別活動管理」對於研究個案實際運作的重要性。
- 三、說明「特別活動管理」對於研究個案可能的協助。
- 四、指出我國非營利組織「特別活動管理」的未來發展方向。

第三節 研究方法

研究就像特別活動一樣，是各種可能的藝術呈現；而研究方法則像特別活動管理一般，會因應籌辦組織內外實際狀況的改變，而有不同的考量與調整。在研究方法的領域中，經常會面對量化(quantitative)研究與質性(qualitative)研究的兩難選擇，兩者各有其理論上的優點與限制，就如同特別活動管理面對的是「科學化的管理技巧」與「人性需求的滿足」一般。

研究方法的選用取決於研究的發問、目的，而探討人類行為與活動議題的研究適合進行質性研究，透過有深度的研究過程，瞭解不斷變動的現象中，個人如何主觀的解釋彼此間的互動⁷。除此之外，質性研究是一個以人為導向的研究工具，允許研究者深度研究所選定的論題，並且能選擇一個較開放的實地田野，作為資料蒐集、分析的範疇，使質性研究能夠呈現出更具深度、開放且詳盡周密的結果⁸。對於一個從「非營利組織」的角度出發，探討其「特別活動管理」的研究而言，採用質性研究方法有其必要

⁷ 鄧湘漪，2003，「進出邊境—以台灣某國際援助發展組織為例」，台灣大學社會工作研究所碩士論文，頁30。

⁸ 吳芝儀、李奉儒譯，1995，Michael Q. Patton著，*質的評鑑與研究*，台北市：桂冠圖書公司，頁7、22。

性。

若想從少數現象的例證中，學習到大量的知識，期待深入瞭解某些特殊的人們、特別的問題，或獨特的情境時，質性研究特別有用，特別是選擇能針對研究目的提供豐富的訊息的個案做深度的研究⁹。本研究主要在探討「非營利組織」如何運用「特別活動管理」的理論與技術，以達成活動的目標及組織的使命，但在國內相關文獻幾乎闕如的情況下，再加上非營利組織的型態又相當廣泛，因而研究者運用立意抽樣(purposive sampling)的意涵，以研究者長期投入之童軍運動為研究標的，設定「中國童子軍總會承辦第12次世界羅浮童軍大會」為研究個案，以個案研究(case study)為基礎，透過文獻分析(literature survey)進行次級資料(secondary data)的收集、整理，並採用質性研究中最富代表性的參與觀察(participant observation)及深度訪談(in-depth interviews)來進行初級資料(primary data)的收集，最後再進行質性分析，期能達成研究者所設定的研究目的。

針對本研究所涉及的相關歷程及資料收集的方法，說明如下：

一、立意抽樣

立意抽樣是指抽樣的方式會因研究者個人對於母群體、母群體元素，以及研究目標性質瞭解的不同而有所不同，簡言之，就是抽樣方式是依據研究者的判斷，以及研究目的而決定¹⁰。

在本研究中，研究者依照立意抽樣的意涵，依研究主題的需要而決定研究個案及訪談對象的選定。

⁹ 鄧湘漪，2003，「進出邊境—以台灣某國際援助發展組織為例」，台灣大學社會工作研究所碩士論文，頁33。

¹⁰ 李美華等譯，1998，*社會科學研究方法*，Earl Babbie 著，台北市：時英出版社，頁303。

二、個案研究

Babbie認為個案研究是針對一個單獨個人、團體或社會，所進行的個殊式檢視，它主要的目的雖然是在於描述，但也可以試著提出解釋¹¹。

個案研究需透過參與觀察及有系統的深度訪談來檢視事件發生的經過，並且精確的陳述問題，因此研究者必須對於研究主題—「非營利組織特別活動管理」有一定的瞭解，才能夠提出有意義的問題與分析方向，因此，針對非營利組織特別活動管理進行的文獻回顧與分析，是豐富研究背景的重要方法，其目的不在於研究主題上過去已經累積的「答案」，而在於發展更具洞察力的「研究方向」。

三、文獻分析

本研究的主題為「非營利組織特別活動管理」，在「非營利組織」的相關文獻上，這幾年國內的相關研究在質量上都有長足的進展，因此除了國外的書籍、報告、期刊論文及相關單位出版品外，也大量引用國內的相關資料。至於在「特別活動管理」部份，因國內相關資料闕如，導致資料的選用大多以國外為主，部份國外書籍資料拜電腦網路科技的發展，得以經由圖書館使用電子書的方式取得最新的資料。最後，在透過以上文獻資料的收集、整理及分析後，就成為本研究理論探究及後續分析的依據。

而在個案部份，除了國內有關的資料外，也大量引用世界童軍總部(World Scout Bureau, WSB)的內部文件及其網站(www.socut.org)上公佈的資料，另外在個案訪談對象的協助下，也取得了個案重要的內部文件，使得本研究能順利進行，並針對個案進行更深入的探究。

¹¹ 李美華等譯，1998，*社會科學研究方法*，Earl Babbie 著，台北市：時英出版社，頁 442。

四、參與觀察

參與觀察是田野調查的一種特殊方式，也就是研究者參與被研究者的事件或活動，而成為行動者¹²。本研究透過個案的選取，欲經由個案研究的方式探究研究主題的可能性，而研究者從小學四年級就參與童軍運動，從幼童軍、童子軍、行義童子軍到後來成為義務服務員，從單純的童軍活動參與者到後來成為義務的童軍活動工作人員，從國內活動的工作人員、活動規劃者到後來成為世界性童軍活動的副團長、觀察員到實際工作人員，尤其研究者曾參與兩次世界童軍大露營(World Scout Jamboree)及包含個案的兩次世界羅浮童軍大會(World Scout Moot)之服務工作，在第12次世界羅浮童軍大會的核心工作團隊中，研究者擔任教育活動部Specail Event部門的負責人，除此之外，研究者還曾擔任中國童子軍總會羅浮暨青年發展委員會委員，目前仍為中國童子軍總會活動委員會委員。

在質性研究中，研究者本身就是研究工具¹³。在研究者的童軍歷程中，研究者一直對於「活動管理」抱持強烈的興趣，也持續從觀察及實務操作中累積相關的概念與經驗，更在接觸世界性童軍活動後，透過親身的觀察與介入世界童軍總部在大型活動的規劃與執行，對於「特別活動管理」產生強烈的興趣，進而進行本項研究。因此在本研究中，研究者除了透過文獻分析建構相關理論及深度訪談探究研究主題外，也時時透過研究者的觀察與經驗，共同推演本研究的最終結論。

五、深度訪談

人們所說的話是質性資料的重要來源之一，深度訪談可以清楚紀錄人

¹² 李美華等譯，1998，*社會科學研究方法*，Earl Babbie 著，台北市：時英出版社，頁 442。

¹³ 吳芝儀、李奉儒譯，1995，Michael Q. Patton 著，*質的評鑑與研究*，台北市：桂冠圖書公司，頁 7。

們的主觀知覺，同時，藉由這樣的交談行動，受訪者與訪談者可以共同建構意義的過程¹⁴。Weiss指出，深度訪談是研究人員透過具有技巧性的方式，並藉由非結構性的、直接的與一對一的訪談方式，用來蒐集並揭開研究問題的答案¹⁵。深度訪談為本研究收集初級資料的方法之一，採用半結構、開放式的問題來進行。

本研究採用個案研究為基礎，透過深度訪談，可以瞭解個案的實際特別活動管理運作情形，以獲得所需的初級資料，進而採用多元的角度來審視研究主題。在進行深度訪談前，研究者先以電話聯絡方式取得研究個案受訪對象的初步同意，之後再寄送訪談大綱及特別活動管理相關定義資料供受訪者參考，以便受訪者能確實瞭解訪談大綱的提問，接下來在正式深度訪談前，研究者會先向受訪者說明訪談期間雙方的權利與義務，待受訪者同意後，正式取得受訪者簽署的「訪談協議書」(附錄A)，再開始進行深度訪談。

進行深度訪談時，如果問題太過直接或採用結構化的訪問方式，可能無法觸及研究問題的核心，所以本研究採用的是「半結構式(semi-structured)」的訪談方式，訪談內容主要根據文獻分析與參與觀察所建構的「訪談大綱」(附錄B)來進行。

在實際進行訪談時，研究者並不一定按照訪談大綱的順序進行，而會依現場訪談的實際狀況加以調整，整體訪談時間以不超過120分鐘為原則，研究者除了在訪談時做必要的紀錄外，也採取現場錄音的方式(如果受訪者同意的話)。

¹⁴ Mishler, Elliot G. (1986), *Research Interviewing: Context and Narrative*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

¹⁵ Weiss, Robert S. (1994), *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. New York : The Free Press.

在訪談的資料處理及分析方法方面，研究者首先將訪談紀錄及錄音的內容透過電腦文書軟體轉成訪談文字稿檔案，再配合研究的目的及提問，針對訪談內容進行分析，進而歸納出研究所需的結論資料。

在訪談文字稿內容的編碼上，研究者依訪談對象、訪談大綱的分段及題次，將編碼編為「①②③_④」，「①」是指訪談對象代碼，「②」是指訪談大綱段次，「③」是指訪談大綱段落的題次，「④」是指訪談大綱同一段落、題次的內容意義流水號碼，例如「A14_1」是指訪談對象代碼A，在訪談大綱第一段第四題之訪談內容的第一個意義段落。

第四節 研究範圍

一、研究田野的選擇

本研究之主題為「非營利組織特別活動管理」，但是非營利組織的種類及機構繁多，如何選擇一個適當的研究田野是研究者首先要面對的挑戰。童軍運動(scout movement)起源於1907年，至今已成為一個擁有153個會員國、總會員超過2,800萬人的國際非政府組織¹⁶，而隸屬於世界童軍運動組織(World Organization of the Scout Movement, WOSM)的中國童子軍總會則起源於1912年，從過去依附於政府部門教育體系，到後來獨立成為正式的全國性社團法人團體，中國童子軍總會符合本研究定義的非營利組織。

童軍運動從幼稚園到成人階段都有不同的活動及訓練，「活動」本就

¹⁶ <http://www.scout.org/satw/index.shtml>，WOSM 於 2004 年 4 月的統計資料。

是童軍運動的核心，而這些活動中所包含的儀典、集會、大型活動其實就是特別活動所界定的範圍，再加上研究者從小就參與童軍運動至今，因此選擇童軍運動為研究田野，對於研究者而言是一個最佳的選擇。

二、研究個案的選擇

童軍運動中的活動眾多，要同時歸納所有類型活動的資料有其窒礙難行之處，因此有必要選擇一個具代表性的活動作為個案研究之用。

中國童子軍總會於1999年7月在南非德班舉行的第35屆世界童軍領袖會議(World Scout Conference)中，得到與會代表的高票同意，取得第12次世界羅浮童軍大會的承辦權¹⁷，世界羅浮童軍大會是世界童軍總部每四年舉辦一次的重要世界性童軍活動之一，其活動設計之複雜及參與國家之多都是中國童子軍運動發展史上之所未見，尤其在活動規劃中，會有部份世界童軍總部的成員介入，使這個活動一開始就充滿挑戰性及世界性，再加上研究者本身就是第12次世界羅浮童軍大會核心工作團隊的成員之一，可以就近全程進行觀察與記錄，因此「中國童子軍總會承辦第12次世界羅浮童軍大會」就成為本研究的個案選擇。

三、訪談對象的選擇

本研究個案訪談對象的選擇，主要是依據第二章文獻回顧分析的結果，按照立意抽樣的意涵，從參與個案活動的工作團隊中，選擇必要的對象進行訪談。

這些訪談對象大多為童軍義務服務員，在第12次世界羅浮童軍大會規

¹⁷ 中國童子軍總會，2002a，*中華民國舉辦2004年第12次世界羅浮大會計劃概要*，內部文件，頁6。

劃階段即開始參與，在核心工作團隊中都擔任部門主任以上的職務，而且除了多年參與童軍運動的資歷外，本職工作有擔任企業負責人及大學教授等，除了擁有多年國內外童軍活動管理經驗外，尚有許多專業組織管理的相關經驗，可以提供研究者諸多經過管理實務及理論淬煉過的活動管理經驗，以利後續的資料分析及結論推演。

本研究在進行深度訪談時，原擬定要訪談5~6位對象，但在第4位訪談對象訪談結束後，在訪談文字稿的資料呈現上，已清楚的出現「資料飽和」(data saturation)的情況，因此沒有再進行後續的深度訪談。本研究訪談人員詳如表1-3-1，在經過訪談對象的同意下，本研究將所有訪談對象的姓名及背景資料公開，除了以昭公信、增加本研究訪談資料的可信度外，也感謝這些訪談對象在整個研究過程中的協助，但在後續的章節中，所有的訪談對象都會以代碼替代。

表1-3-1 深度訪談對象一覽表

編號	代碼	姓名	個案活動擔任職務	本職工作	現任中國童子軍總會職務
1	A	郭廷銘	執行長	企業負責人	副秘書長
2	B	蔣坤芳	副執行長 兼後勤部主任	企業負責人	助理訓練人員
3	C	管志明	副執行長 兼教育活動部主任	大學教授	訓練人員
4	D	來宇德	危機管理部主任	企業負責人	助理訓練人員

資料來源：本研究整理

以下將分別簡單介紹本研究訪談對象的童軍經歷及背景資料：

(一)訪談對象 A：

從 1962 年初中階段開始參與童軍運動至今，參與過世界童領袖會議、世

界童軍大露營、世界羅浮童軍大會，為世界童軍總會 BP Fellow 成員，曾接任中國童子軍總會羅浮活動計劃小組負責人、社區委員會執行秘書，目前擔任中國童子軍總會副秘書長，至於本職工作則為建設公司總經理，實際負責該公司的管理工作。

(二)訪談對象 B：

從 1967 年國小階段開始參與童軍運動至今，參與過世界童軍大露營、世界羅浮童軍大會，在童軍活動中大多擔任「活動」及「後勤」的工作，曾擔任中國童子軍總會羅浮活動計劃小組成員、羅浮暨青年活動推動委員會執行秘書，目前為國家研習營助理訓練人員，至於本職工作則為自營進出口公司及工廠之實際經營負責人。

(三)訪談對象 C：

從 1968 年國中階段開始參與童軍運動至今，參與過世界童領袖會議、世界童軍大露營、世界羅浮童軍大會，曾擔任世界童軍總會亞太區辦事處訓練委員會及活動委員會委員，目前仍為管理委員會委員，也曾擔任中國童子軍總會羅浮活動計劃小組成員、活動委員會及羅浮暨青年活動推動委員會委員，目前為國家研習營訓練人員，至於本職工作為師範院校教授，曾擔任師範院校學務長及研究所所長。

(四)訪談對象 D：

從 1969 年初中階段開始參與童軍運動至今，參與過世界童軍大露營及美國童軍總會的多次大型活動，多年來持續推動社區童軍團的發展，目前為台北市第 40 團的執行團長，曾擔任中國童子軍總會羅浮活動計劃小組成員、羅浮暨青年活動推動委員會委員，目前為國家研習營助理訓練人員，至於本職工作則為自營公司之實際經營負責人。

第五節 研究流程

本研究之研究流程可歸納如圖 1-4-1 所示，如下：

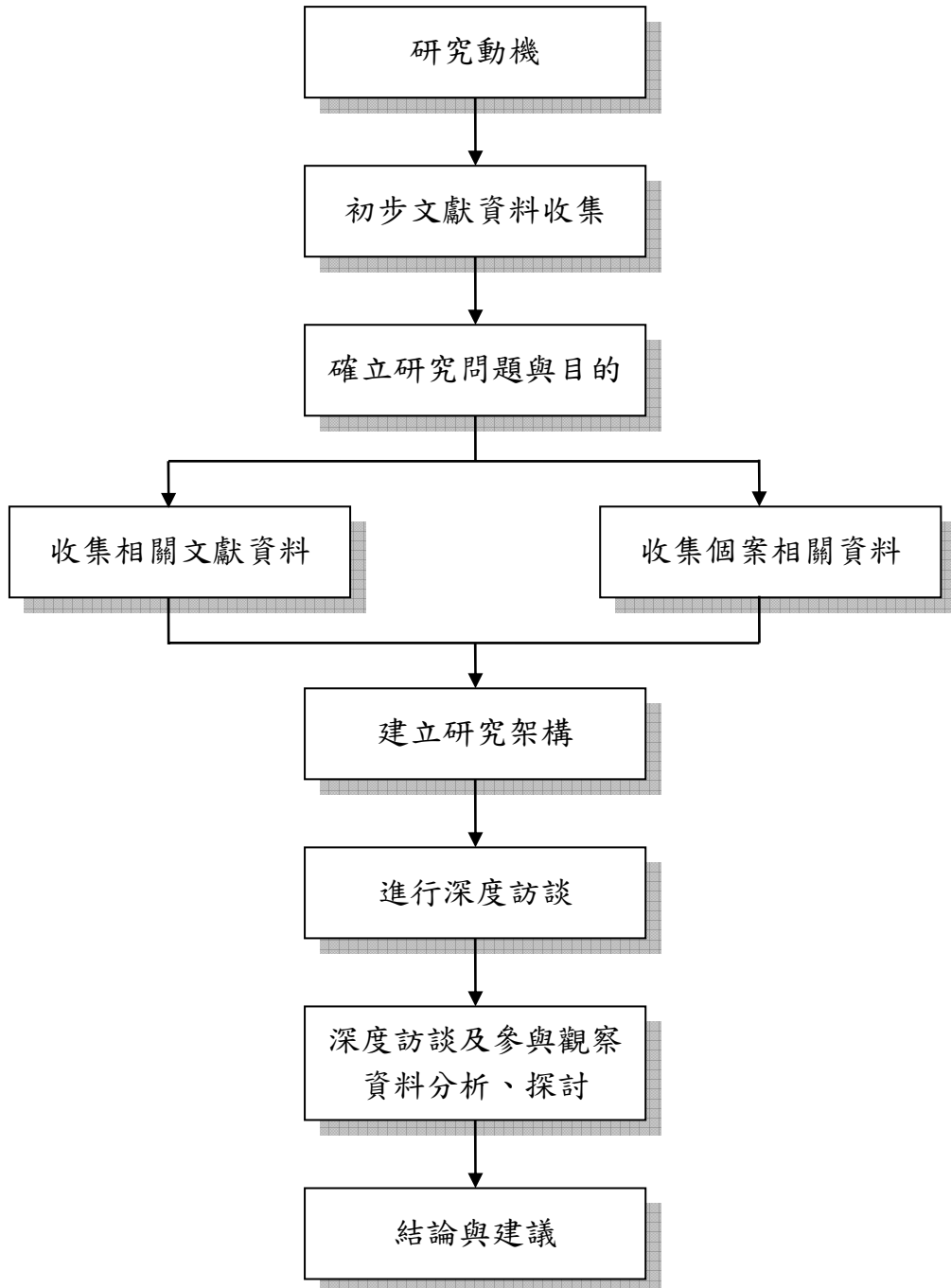


圖 1-4-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理、繪製

第六節 章節安排

本研究共分為緒論、文獻探討、研究個案介紹、研究個案分析及結論與建議等五章，以下分別說明：

第一章 緒論：

說明本研究的研究動機、研究目的、研究方法、研究範圍、研究流程及章節安排等內容。

第二章 文獻探討：

針對本研究主題所涉及之「非營利組織」、「特別活動管理」及「非營利組織特別活動管理」等三個部份，進行文獻資料的收集、彙整，以架構出後續研究分析的基礎。

第三章 研究個案介紹：

本研究是以「個案研究」為基礎的質性研究，在本章中將從「世界童軍運動」、「中華民國童軍運動」到「第12次世界羅浮童軍大會」的介紹陳述，讓研究個案「中國童子軍總會承辦第12次世界羅浮童軍大會」的背景資料及活動內容，能夠循序漸進的一一呈現。

第四章 研究個案分析：

本章是依據深度訪談的內容及研究者的參與觀察所進行的分析，分析內容分為「中國童子軍總會爭取世界羅浮童軍大會承辦權階段」、「世界羅浮童軍大會的設計階段」、「世界羅浮童軍大會策劃階段」、「世界羅浮童軍大會協調階段」、「世界羅浮童軍大會評估階段」及「特別活動在我國非營利組織管理的發展」等六個部份，透過這些分析來解釋本研究的提問，進而達成本研究的目的。

第五章 結論與建議：

本章主要在說明本研究的研究發現，並呼應研究提問而做出結論。除此之外，還提出本研究在研究過程所面臨的研究限制，並針對「中國童子軍總會」、「國內非營利組織」及「後續研究」提出相關的建議，期望能對「我國非營利組織特別活動管理」的發展有所助益。

第二章 文獻探討

本章將針對本研究主題所涉及之「非營利組織」、「特別活動管理」及「非營利組織特別活動管理」等三個部份，進行文獻資料的收集、彙整，以架構出後續研究分析的基礎。

第一節 非營利組織概述

一、非營利組織的定義

非營利組織管理的研究，始於1977年美國耶魯大學的非營利組織方案計畫(the Program on NPOs at Yale University)，以及其他學術中心的相關研究¹⁸，但是非營利組織的發展卻是由來已久。在其發展的過程中，所衍伸的範疇及領域非常廣泛，要清楚、明確的定義「非營利組織」是一件相當困難的事，國內外相關研究學者對於非營利組織定義的看法，也有相當的歧異。

由於不同的學者以不同的研究角度切入，造成非營利組織的相關名稱眾多，其中最早是以「第三部門」(the third sector)的名稱出現，主要在與政府部門及企業部門有所區別，而「非營利組織」則是比較廣泛的學術性名詞，在國外與其意義相近或類似的名詞包括了「第三部門」、「獨立部門」(the independent sector)、「非政府組織」(nongovernmental organizations)、「慈善組織」(philanthropic organizations)、「志願組織」(voluntary organizations)、「基金會」(foundations)、「社區組織」(community

¹⁸ 江明修，1995，「非營利組織領導行為之研究」，*問題與研究*，34卷10期：77-98，頁82。

organizations)等。至於在我國政府單位、法律條文與媒體報導中，比較常用的相關名詞有「公益團體」、「慈善機關」、「財團法人」、「社團法人」等，直到近幾年才開始使用「非營利事業或團體」及「非營利機構」等名詞。

「非營利組織」這個名詞源起於美國國內稅法(Internal Revenue Code, IRC)所採行的用語，是為了規範合於免稅規定的公益團體而產生的定義，其定義如下：「非營利組織本質上是一種組織，該組織限制其將盈餘分配給任何監督與營運該組織的人，如組織的成員、董事與理事等」¹⁹。依據美國國內稅法第501條第C項第三款規定，所謂「非營利組織」是指在該稅制下，符合免稅條件的「慈善」組織，包括教育、宗教、科學、公共安全等組織，必須是致力於公共利益而非促進私人組織之利益，方可享有免稅的待遇。

Hansmann依據美國國內稅法的說明，將非營利組織定義為「不分配限制」(non-distribution constraint)的組織，亦即，非營利組織的基本條件是不分配盈餘的限制，而不是禁止非營利組織賺取合理的利潤。其意旨在於非營利組織依法不可以將其淨盈餘分配給個人、團體成員、管理者、執行人員、或是董事會人員，除了支付員工的薪水之外，其盈餘必須用在該目的事業的生產，或專案計畫的服務之用²⁰。

Hall²¹認為非營利組織是許多個人為以下三個目的之一所結合而成的集合體：

¹⁹ Hodgkinson, Virginia A. & Lyman, Richard W. and Associate(eds.) (1989), *The Future of the Nonprofit Sector: Challenges, Changes, and Policy Considerations*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, pp.4-5.

²⁰ Hansmann, Henry B. (1980), "The Role of Nonprofit Enterprise". *The Yale Law Journal*, 89(5) : 835-901, p.838.

²¹ Hall, Peter D. (1987), "A Historical Overview". In Walter W. Powell (Ed.), *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*, pp.1-26, New Haven and London. : Yale University Press, p.1.

- (一) 執行國家所委託的公共業務。
- (二) 執行國家或企業部門所不願或無法完成的公共業務。
- (三) 影響國家、企業部門或其它非營利組織的政策方向。

Salamon²²則從不同的非營利組織中，歸納出非營利組織的六大特徵，詳如下述：

(一) 正式的組織：

它必須具有一定程度的制度化，而非臨時或非正式的民眾集合體，同時也要取得政府正式法律之合法承認，因而具有法人團體的資格，可以組織之名與其他團體訂定契約和保管財物等業務。

(二) 民間私人性質：

它必須與政府機構有所區隔，既不屬於政府部門的一部份，也不應該由政府官員佔有董事會成員的多數，但是，這並不意味非營利組織不能接受政府的財源補助或是政府官員絕對不能擔任董事會成員。簡言之，最重要的關鍵就是，非營利組織基本的架構必須是民間私人性質的組織。

(三) 利潤不能分配：

非營利組織本身可以生產利潤，但必須將組織的利潤運用在機構宗旨限定的任務，再者，組織內部的工作人員不能分配利潤，這和營利組織經營中的配股分紅情形有很大的不同。

(四) 能夠自我治理：

非營利組織要能夠自我管理自己的活動，組織本身要有內部的治理程序，不應受外在團體的掌控。

²² Salamon, Lester M. (1992), *America's Nonprofit Sector : A Primer*. New York : The Foundation Center, pp.6-7.

(五) 志願人員的參與：

非營利組織應有某種數量的志願人員參與機構活動，特別是由志願人員所組成具有領導與治理性質的董事會。

(六) 公共利益的屬性：

非營利組織所提供的服務應具有公共利益的性質，並以服務公眾為職志。

Salamon及Anheier²³另外從四個面向來界定非營利組織，分別如下：

(一) 從「法律規範」面向來看，是為符合美國「國內稅法」免稅規定之組織。

(二) 從「財務經濟」面向來看，是經由會員與支持者捐助之組織。

(三) 從「功能」面向來看，是以促進公共利益或公共目的之組織。

(四) 從「結構—運作」面向來看，組織需具有組織性、私人性、非營利分配、自我管理及自願性等特性。

在上述四個面向的相互對照下，Salamon及Anheier二人認為以「結構—運作」的定義方式較完整，並且可以避免在定義上可能存在的內在缺陷。

Wolf²⁴則認為非營利組織是指那些合法組成的非政府實體，在國家法制下，組成慈善或非營利的法人團體，以公共服務為目的，並根據稅法而給予免稅的條件，他歸納出非營利組織的五項特質作為定義，分述如下：

(一) 具備公共服務的使命。

(二) 必須在政府的法律規範下立案，並接受政府法令的管理與監督。

(三) 經營結構必須排除私人利益或財務的獲得。

²³ Salamon, Lester M. & Anheier, Helmut K. (1997), *Defining the nonprofit sector-A cross-national analysis*. New York : Manchester University, pp.30-39.

²⁴ Wolf, Thomas (1999), *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. New York : Simon and Schuster Inc., pp.20-21.

(四) 組織本身可享有政府稅法上免稅的優待及法律上的特別地位。

(五) 捐助或贊助者的捐款得列入免(減)稅的範圍。

江明修認為非營利組織可綜合界定為「具備法人資格，以公共服務為使命，享有免稅優待，不以營利為目的，組織盈餘不分配給內部成員，並具有民間獨立性質之組織」²⁵。

鄭怡世從法律上的觀點，將我國的非營利組織區分為「廣義的非營利組織」及「狹義的非營利組織」。其中廣義的是指「非以營利為目的之政府組織，及依民法、人民團體法、各種特別法規、宗教法所設立的各種組織」；狹義的則排除了政府組織、中間法人社團、非法人社團、政黨、政府捐資成立的財團法人、寺廟、神壇、禪寺、地方教會等組織」²⁶。

官有垣則認為台灣的非營利組織是指，依民法、人民團體法、各種特別法規及相關宗教法規所設立的「非營利性社團法人」、「一般性財團法人基金會」、「依各種特別法規所設立的財團法人」（但不包括政府捐資成立的財團法人）、「宗教社團法人」、「宗教財團法人」，且向法院辦理登記完成，享有稅法上優惠的組織稱之，另外也包括依據「寺廟監督條例」規定登記為寺廟者。此定義排除了政府組織、中間性社團法人、非法人社團、政黨、政府捐資成立的財團法人、神壇、禪寺、地方教會等組織。這種界定排除了沒有向政府機關登記立案的非營利組織，例如在社區從事社區關懷、文物收藏、研究、鄉土文化藝術等的「地方文史工作室」等²⁷。

綜合以上國內外有關非營利組織的定義，本研究所指之非營利組織為：「依法成立之正式法人組織，以公共服務為使命，不以營利為主要目

²⁵ 江明修，1995，「非營利組織領導行為之研究」，*問題與研究*，34卷10期：77-98，頁81。

²⁶ 鄭怡世，1999，「台灣民間非營利社會福利機構參與社會福利服務探析」，*社區發展季刊*，87期：312-326，頁315。

²⁷ 官有垣，2003，*非營利組織與社會福利：台灣本土個案分析*，台北市：亞太圖書公司，頁7。

的，依法享有稅賦優惠，組織盈餘不分配給內部成員，組織運作有一定程度依賴志工，並具有民間獨立性質之組織。」

二、非營利組織的類型

非營利組織涵蓋的範圍非常廣泛，而且為了因應社會快速變遷的需要，不斷有新型態的組織產生，為了便於研究與討論，有必要將非營利組織予以適當的分類。雖然以現有的各種分類方式都無法完整將所有非營利組織加以分類，但國內外學者仍試著分別從事業目的、資金來源、服務對象及法律規定等面向來進行分類，以下便將常見的分類方式詳細說明：

Bittker and Rahdert²⁸將非營利組織依其事業目的之不同，分成二大類如下：

(一) 公益性組織(public benefit organizations, PBOs)：

以提供公眾服務為目的，包括慈善事業、基金會、宗教團體、教育文化機構、科技研究組織、社會福利機構、政治團體等七種。

(二) 互益性組織(mutual benefit organizations, MBOs)：

以提供會員間的互互利益為目的，包括俱樂部、消費合作社與互助會、工會、商業及職業團體等四種。

Hansman²⁹從財務來源與組織控制的兩個變項，將非營利組織加以分類，最後呈現的分類方式如表2-1-1：

²⁸ Bittker, Boris I. & Rahdert, George K. (1976), "The Exemption of Nonprofit Organizations from Federal Income Taxation". *The Yale Law Journal*, 85(3) : 299-358.

²⁹ Hansmann, Henry B. (1980), "The Role of Nonprofit Enterprise". *The Yale Law Journal*, 89(5) : 835-901, pp.840-842.

表2-1-1 Hansman的四種非營組織類型

組織控制方式 財務來源	會員控制 互助型(mutual)	董事控制 企業型(entrepreneurial)
捐贈或補助 捐贈型(donative)	(一)如聯合勸募協會 服務性社團	(二)如民間博物館 公益基金會
服務收費 商業型(commercial)	(三)如聯誼社 會員俱樂部	(四)如社區醫院 安養院

資料來源：修改自Hansmann, Henry B. (1980), “The Role of Nonprofit Enterprise”. *The Yale Law Journal*, 89(5) : 835-901, p842.

依據「國際非營利組織分類標準」(International Classification of Nonprofit Organizations, ICNPO)，則認為共有十二個大類別可納入非營利組織的範圍，詳細細目則更涵蓋一百多種組織分類，其十二大類分別如下³⁰：

- (一) 文化與休閒類(culture and recreation)
- (二) 教育與研究類(education and research)
- (三) 健康類(health)
- (四) 社會服務類(social services)
- (五) 環保類(environment)
- (六) 開發與住宅類(development and housing)
- (七) 法律、倡導與政治類(law, advocacy and politics)
- (八) 慈善中介團體與志願服務推廣類(philanthropic intermediaries and

³⁰ Salamon, Lester M. & Anheier, Helmut K. (1997), *Defining the nonprofit sector-A cross-national analysis*. New York : Manchester University, pp.67-74.

voluntarism promotion)

(九) 國際活動類(international activities)

(十) 宗教類(religion)

(十一) 工商團體和專業組織類(business and professional associations, unions)

(十二) 其他類(not elsewhere classified)

許士軍³¹將非營利組織依服務對象的不同，分為三大類如下：

(一) 提供個別服務的組織：

提供的服務以個人為主，包括醫院、學校、藝術文化事業等。

(二) 提供公共服務的組織：

所提供的服務以社區或更大範圍的人群為主，如消防隊、清潔隊。

(三) 以會員為基礎的組織：

所提供的服務以本身的會員為主，包含工會、宗教團體、俱樂部等。

陳金貴³²則將非營利組織歸納為七個基本的類型如下：

(一) 衛生醫療

(二) 教育

(三) 社會與法律服務

(四) 公民與社會團體

(五) 藝術與文化團體

(六) 宗教

(七) 基金會

而就我國法律層面來看，按民法總則規定，法人可分為公法人與私法

³¹ 許士軍，1990，*管理學*，台北市：東華書局，頁473-475。

³² 陳金貴，1994，*美國非營利組織的人力資源管理*，台北市：瑞興圖書公司，頁34。

人，前者指涉有公權力的政府機關，後者則包含了營利與非營利機構或團體。私法人又可分為「社團法人」及「財團法人」，社團法人包括營利性社團法人(如公司、商號)以及非營利性社團法人，後者又可分為「中間性社團法人」(如同鄉會、同學會等)及「公益社團法人」。財團法人則有一般性財團法人(如基金會)、特殊性的財團法人(如依「私立學校法」設立的私立學校、依「醫療法」設立的醫療機構，以及政府捐資成立的財團法人，如海峽交流基金會、中華經濟研究院、資訊工業策進會等)，以及宗教法人(如圖2-1-1)。

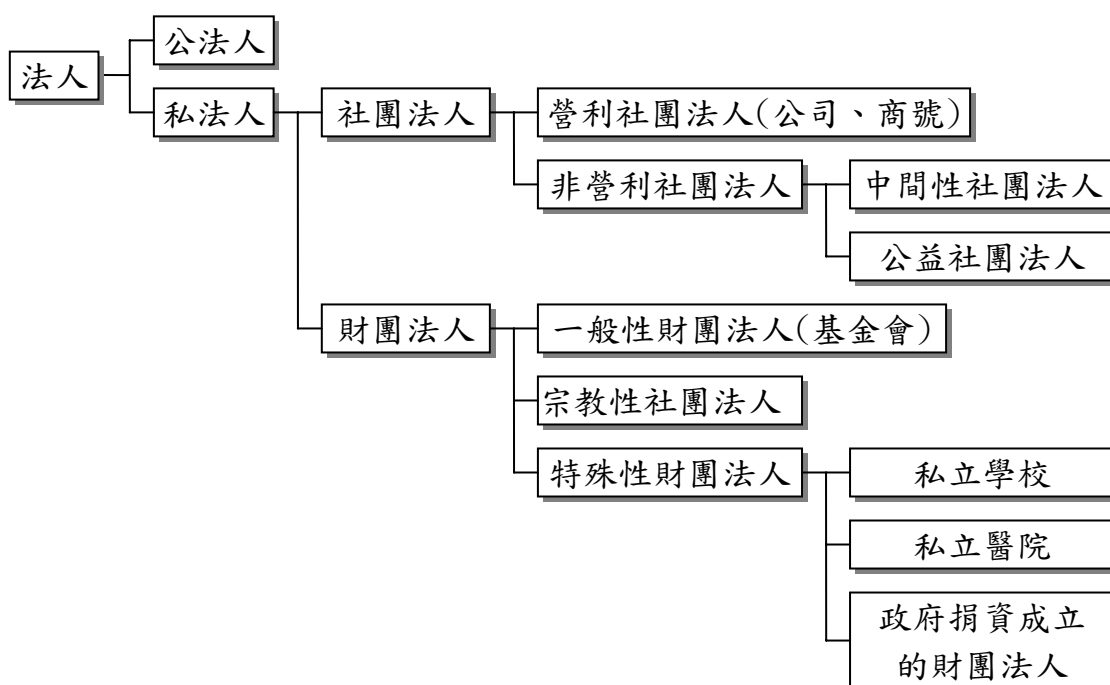


圖 2-1-1 中華民國法人的種類

資料來源：本研究整理、繪製

三、非營利組織的理論基礎

非營利組織的源起，有許多不同學術領域的學者從各自的角度予以探究，有從歷史發展的角度、有從經濟學的角度、有從政治學的角度、有從社會學的角度等，由此可見非營利組織的源起是一個多元發展的結果，很難以單一領域的理論來完整解釋其發展源起，以下列舉其中較為重要者，分述如下：

(一)歷史(historical)理論

早在政府組織形成之前，人類社會就有社群(communities)的存在。人類在政府尚未形成之前，就與他人共同成立自願性組織來處理事務，如自願性的救火組織、學校或其他的社群組織。即便在後來產生政府組織之後，一般民眾因害怕統治者擴權而影響他們的權益，以及政府組織經常可見的官僚氣息，對於某些影響切身權益的公眾事務仍堅持由人民自己來做³³。

(二)契約失效(contract failure)理論

Hansman提出「契約失效」理論，來解釋非營利組織產生的原因，此種契約失效理論類似私人部門的「市場失靈」現象，使得私有市場機能運作受到限制。在私有市場上，由於生產者與消費者之間發生了「資訊不對稱」(information asymmetry)的情況，消費者沒有充分的訊息及專業知識，來判斷所購買之財貨或勞務的數量或品質，而就生產者而言，當然是以追求利潤為其主要目的，因此可能會產生收取過高費用或提供低劣品質之財

³³ Salamon, Lester M. (1999), *America's Nonprofit Sector: A Primer*. 2nd ed., New York : The Foundation Center, p.7.

貨或勞務的誘因，在此情況下，市場自由競爭的機能因而無法運作，因此造成所謂「契約失效」的問題。非營利組織因具有「不分配盈餘」的特性，不以追求利潤為目的，即使消費者在無法評斷服務或產品的品質及數量時，還能夠信賴非營利組織，由其提供額外的保障，並具有補充市場法則之功能³⁴。

(三)政府失靈(government failure)理論

生產市場無法提供集體財貨(collective goods)的適當供給是政府運作的主要立論基礎，在市場失靈的狀況下，政府與非營利組織是解決問題的最好選擇，但是政府也有失靈的可能。在社會快速變遷下，民眾對於各種服務之需求日趨增加與多元化，政府一方面由於資源的限制、能力的不足等原因而無法負擔人民所有的需求，另一方面也由於政府為符合公平效率之原則，而會以多數人的福利需求為主要考量，使少數人的福利受到忽略，「政府失靈」的現象因此產生，當部分民眾的需求無法得到滿足時，具有彈性與活力的非營利組織應運而生，擔負起公共功能之角色，以彌補政府的失靈³⁵。

(四)第三者政府(third party government)理論

市場失靈、政府失靈理論，均將非營利組織存在的原因，視為「殘補式」(residual)的功能，亦即是為了彌補其他部門的缺失而發展出來的結果。Salamon卻認為這樣並不能解釋非營利組織存在的現象，他特別提出「第三者政府」理論，其理論認為非營利組織在服務的提供上，並非處於次要

³⁴ Hansmann, Henry B. (1987) "Economic Theory of Nonprofit Organization". In Walter W. Powell (Ed.), *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*, pp.27-43, New Haven and London : Yale University Press, p.29.

³⁵ Douglas, James (1987), "Political Theories of Nonprofit Organization". In Walter W. Powell (Ed.), *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*. pp.43-54, New Haven and London : Yale University Press, p.44.

的角色，而是具有一種優勢的機制(preferred mechanism)，藉以提供集體財貨與服務。第三者政府的產生，係源於調和人民對公共服務的渴望，但又懼怕政府權力過度擴張，而企圖透過第三者政府來增進政府提供公共服務的角色與功能，同時也能使政府的權力無法恣意擴張³⁶。

(五)消費者控制(consumer control)理論

某些非營利組織的形成，不是為了因應契約失效而產生，而是為了讓消費者可以直接掌握他們所購買的財貨與服務，例如一些互益型的非營利組織即是此類，Hansmann認為互益型的非營利組織，主要具有兩種型態：第一類以提供會員財貨消費為主，例如消費合作社；第二類則是以收取會費提供服務為主，如一般社交聯誼性俱樂部、同鄉會或各種職業團體等。基本上，這種非營利組織均具有「排他性社會俱樂部」(exclusive social clubs)的特質。事實上，這類組織的形成，主要的動機還是基於經濟方面的理由，因為它可以排除他人使用財貨的利益，故這類由消費者直接控制的組織，最適合用以解釋非營利社會俱樂部的形成原因³⁷。

(六)利他主義(altruism)理論

Collard認為在經濟體系中，人類的行為除了自利(self-interest)因素之外，還有非自利(non-selfish)動機，當此項非自利心發揮於外部的利他行為時，慈善救濟活動因而產生。傳統的利己(egotistical)理論，假設每個人效用函數，僅考慮自己的消費情況，而利他主義則強調每個人效用高低，不僅決定於自己的消費數量，亦深受他人消費所左右。另外Pauly亦認為每個

³⁶ Salamon, Lester M. (1987) "Partners in Public Service: The Scope and theory of Government-Nonprofit Relations". In Walter W. Powell (Ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, pp.99-117, New Haven and London: Yale University Press, pp.110-111.

³⁷ 官有垣、王仕圖，2000，「非營利組織的相關理論」，蕭新煌主編，*非營利部門組織與運作*，頁43-74，台北市：巨流圖書公司，頁52~53。

人之效用函數，除了是其自身所得或財富的函數外，也是他人所得或財富的函數。基於效用最大化追求，在效用相互依存(utility interdependency)的情況下，個人可能從事自願性慈善捐贈，並且藉著所得重分配移轉方式，以達到柏拉圖最適境界(pareto optimum)³⁸。

四、非營利組織的限制

非營利組織的興起雖然是為了解決第一部門(政府)及第二部門(企業)發展過程中所產生的問題，但是非營利組織並非萬能，非營利組織也有其組織發展上的限制。

Salamon³⁹即提出非營利組織的四項限制，並指出這會導致非營利組織產生「志願失靈」的狀況，亦即非營利組織並不能解決所有的問題，仍會有缺失之處，必要時也需要政府部門適時的支持與協助，以下將分別說明非營利組織的四項限制：

(一) 慈善的不足性(philanthropic insufficiency)：

非營利組織最主要的問題在於無法取得充分足夠的資源，以致無法提供真正足夠的集體財貨與服務，來因應現代社會問題的需求，而且常因無法涵蓋所有的地理範圍，使得問題最嚴重的地方反而無法取得所需要的資源。而其資源不足的原因，主要是受到集體財貨的搭便車(free-rider)現象，以及經濟景氣循環的影響。

(二) 慈善的特殊性(philanthropic particularism)：

³⁸ 楊建民，1989，*我國非營利組織徵免稅問題與稅務資訊系統之研究*，台北市：財政部賦稅署，頁13-14。

³⁹ Salamon, Lester M. (1987) "Partners in Public Service: The Scope and theory of Government-Nonprofit Relations". In Walter W. Powell (Ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, pp.99-117, New Haven and London : Yale University Press, pp.111-113.

非營利組織的特殊性使得某些特殊的團體得以受到服務，此乃志願非營利組織的優勢與立論基礎之一。但此一特殊性也可能使志願組織的服務偏向於特殊的次級團體或人口，使得慈善服務限於特定地區而不夠普及，並且可能因提供重複的資源而形成浪費，同時將最困難的服務留給公部門來提供。

(三) 慈善的父權性(philanthropic paternalism)：

非營利組織不可避免的會受到主要資源來源的控制，因此控制慈善組織資源的人即有可能決定非營利組織的行為及其服務的對象，造成非營利組織為有錢的成員所左右，而其服務對象反而因是弱勢族群和純粹受惠者的角色，而難以對資源的運用擁有發言權。

(四) 慈善的業餘性(philanthropic amateurism)：

非營利組織強調志願性的付出，長期依賴未受過正式專業訓練的熱心志工來從事服務，以致未能有效將服務的熱情轉變為專業的服務，另外也因資金不足，無法對職工提供較具競爭力的薪資，而難以吸引專業人才的參與投入，進而影響組織運作的成效。

五、非營利組織管理所面臨的問題

非營利組織的興起，主要在於滿足日益增多的社會需求，如文化、教育、醫藥衛生、環境保護與宗教等。在滿足這些需求的過程中，由於缺乏利潤誘因與生存壓力，使其經常忽略效率的追求與具體績效指標的建立，因此就比較不重視管理⁴⁰。而大部分的非營利機構都是以非常強烈的使命感來推動組織運作，但以現在來說，非營利機構除非能善用管理技巧，否

⁴⁰ 司徒達賢，1999，*非營利組織的經營管理*，台北市：天下文化出版公司，頁2-4。

則很難在策略與管理上取得成功，由此可知，非營利組織仍然必須重視管理之道，甚至可能是決定組織成敗的一項重要關鍵⁴¹。誠如管理學大師彼得·杜拉克所說：「非營利組織比任何組織更需要管理概念，因為它們不像企業組織有所謂的傳統底線(bottom line)，因而更需要運用管理之道，以利組織能專心一致執行策略及實現使命宗旨。」⁴²

由以上的說明可知，將「管理」導入非營利組織的實務運作，是非營利組織必須努力的方向，因為非營利組織雖然不以「追求利潤」為主要目的，但在組織運作上，也與企業同樣需要提升其經營績效與因應外在變化的能力，以求永續的生存與發展，而能為更多人提供服務，進而達成組織的使命與目標，因此「管理」對於非營利組織而言是不可或缺的能力。

蕭新煌⁴³認為廿世紀末到廿一世紀前十年間，非營利組織在管理上需要面對十項挑戰，分述如下

- (一) 非營利組織會面臨更多更大的變數與挑戰，日常事務是如此，建構和營造未來的發展更是如此。
- (二) 非營利組織必須要與外在的大環境變遷做即時且大格局的調整。
- (三) 非營利組織應該與社區建立有機且建設性的互動關係。
- (四) 非營利組織相互競爭財源的狀況會更激烈，而其致勝關鍵為募款策略。
- (五) 非營利組織自發展之初就有財務不足的結構問題，因此有效的財

⁴¹ 陳文華，2002，「非營利組織如何因應E世代的來臨」，*e世代非營利組織管理論壇粹編*，頁14-22，頁14。

⁴² 余佩珊譯，1994，Peter F. Drucker 著，*非營利機構的經營之道*，台北市：遠流出版公司，頁4-6。

⁴³ 蕭新煌，2001，「營造非營利組織管理的新十律」，張譽騰等譯，James P. Gelatt 著，*世紀曙光—非營利事業管理*，頁11-12，台北市：五觀藝術管理公司，頁11-12。

務管理制度與管制作為就更形重要。

- (六) 非營利組織的成功，優秀人才是絕對必要的條件，如何要能用好人，還能留得住好人共同為非營利組織效命，是非營利組織管理的重要課題。
- (七) 非營利部門內部要先做到民主、效率、創新和溝通。尤其當非營利組織在規模上日益擴大後，內部溝通的暢流和效率就會愈來愈重要。
- (八) 非營利部門的決策機關應管該管的事，不要管不該管的小事。而且其決策過程要能與執行部門相互搭配，不能有矛盾和衝突。
- (九) 非營利部門在未來會愈來愈需要志工投入各種不同的公益工作，因此如何招募、吸引、訓練、善用和培養志工，也是重要的管理課題。
- (十) 面臨未來的諸多挑戰，非營利組織的幹部同仁將被賦予更多的負擔與工作量，因此，如何維持他們事業生涯的成長動力，不致產生集體的身心俱疲症，是非營利組織必須正視的問題。

第二節 特別活動管理概述

一、特別活動的定義

人類生活中的一舉一動都可稱為「活動」，而組織在運作過程中的諸多事務也可稱之為「活動」，由此我們可知「活動」其實就是我們的生活。

至於「特別活動」這個名詞可追溯至1955年，當時美國加州迪士尼樂園面臨管理上的一大難題，每天下午五時就會有近90%的遊客紛紛離園，但是迪士尼樂園要到晚上十時才休息，這意味著對其管理階層而言，每天有近五個小時沒有任何收入進帳，但仍需支付數千員工的薪資及器材的耗損等支出。為了解決這個問題，當時迪士尼樂園公共關係部主任羅伯特·賈尼(Robert Jani)提議每天晚上舉行嘉年華遊行活動，由裝飾炫麗的燈光花車引領下，沿著樂園的主街歡樂遊行，果然因此而吸引許多遊客駐足觀賞，進而解決上述的問題，時至今日，全世界各地的迪士尼樂園，每當夜色降臨，一場華麗壯觀的大型表演就會拉開序幕。當時有一位新聞記者詢問羅伯特·賈尼：「你把這種節目稱之為什麼？」，賈尼答道：「特別活動」，這位記者又問：「什麼是特別活動？」，賈尼在一番思索後，用最言簡意賅的措詞定義了特別活動：「特別活動就是組織與人們日常生活不同的活動」。按照賈尼的說法，世界上沒有任何一個地方能夠每晚在主要街道上舉行嘉年華遊行，只有在迪士尼樂園這個地方能夠每晚出現，而且每個特別活動都是經過研究、設計、策劃、管理、協調和評估之後才推出來⁴⁴。

Getz⁴⁵針對特別活動提出兩種定義的方法，一種是由活動承辦者的眼光來觀察，另一種則是站在參與活動顧客的角度來討論，說明如下：

- (一) 特別活動是一種承辦單位非經常性舉辦的活動，異於該組織例行性舉辦的活動。
- (二) 對顧客而言，特別活動是在日常生活中例行的選擇或體驗之外，一個能夠提供休閒娛樂、社交或文化體驗的場合。

⁴⁴ Goldblatt, Joe J. (2002), *Special Events: Twenty-First Century Global Event Management*. 3rd ed., New York : John Willy & Sons Inc., pp.5-6.

⁴⁵ Getz, Donald (1997), *Event Management and Event Tourism*. New York : Cognizant Communication Corporation, p.4.

Goldblatt認為特別活動應該定義為：「特別活動是為了滿足人類的特殊需要及適當的表示慶賀，而用儀典和儀式來表現那獨一無二的時刻。」

46

Allen, McDonnell, O'Toole and Harris則認為特別活動是指為了紀念、慶祝特殊的時刻，或者是為了特定的社會、文化、企業目標，而在事前精心、刻意設計出來的獨特儀式、典禮、演出或慶典，特別活動包含了國家慶典活動、重要的公民活動，特別的文化展演、重要的運動賽事、社團的慶典聚會、商業的宣傳促銷活動及產品的發表會等⁴⁷。

人類從古至今一直用不同的方式來標示我們日常生活中的重要日期或事件，特別活動本身就是我們生活中的重要記憶指標，有時候特別活動好像無所不在並且持續的成長，尤其在社會多元化發展及國際化如火如荼展開的今日，特別活動包含的內容與形式極為廣泛，很難以一個方式來明確的加以定義或描述。綜合以上特別活動管理學者與實務界的看法，再加上本研究立基於非營利組織特別活動管理的角度，本研究所指的「特別活動」，其意義為：「為了滿足人們在紀念、慶祝生活中的特殊時刻，或是為了特定社會、文化、組織的目標，在事前經過策劃、設計的獨特典禮、儀式、演出或慶典，以提供人們在商業交易、休閒娛樂、社交、教育或文化上的特殊體驗。」

二、特別活動的類型

特別活動包含的範圍非常廣泛，很難以單一面向的角度來精確區分其

⁴⁶ Goldblatt, Joe J. (2002), *Special Events: Twenty-First Century Global Event Management*. 3rd ed., New York : John Willy & Sons Inc., p.6.

⁴⁷ Allen, J., McDonnell, I., O'Toole, W. & Harris, R. (2002), *Festival and Special Event Management*. 2nd ed., Australia : John Willy & Sons Ltd., p.11.

類型，而且各個特別活動間的區別界線有時相當模糊，很難將特別活動做明確的類型區分，但是為了利於學術上的研究與實務上的討論，有必要將特別活動予以適當的分類。

Allen et al.⁴⁸以特別活動的大小與規模，將其區分為三種類型，分述如下：

(一)超大型活動(mega-events)：

超大型活動的規模龐大，整個社會和經濟體系都深受其影響，同時會引起全球傳媒的大幅報導，例如國際奧林匹克運動會、萬國博覽會等。

Getz 認為超大型活動是指其參訪者至少應達一百萬人次，成本至少應達五億美元，其名氣之大應在民眾當中造成一種非去不可的慾望。其規模及影響力之大，能夠帶動當地旅遊業的大幅成長，同時傳媒大幅報導，聲名遠播四方，舉辦地的經濟也因此產生極大的變化與衝擊⁴⁹。

(二)大型特別活動(hallmark events)

大型特別活動指的是那些已經與承辦城市、地區的精神、特色、名稱完全契合，幾乎變為舉辦城市、地區代名詞的活動，並且廣泛獲得當地人的認同與支持，例如巴西里約熱內盧的嘉年華會、德國慕尼黑的啤酒節及英國愛丁堡的藝術節，這些大型特別活動已經與當地都市與市民的特質結合，帶進大量觀光客的消費，也為舉辦地建立起無以倫比的在地自信與驕傲，更獲得國際間的普遍認同。

⁴⁸ Allen, J., McDonnell, I., O'Toole, W. & Harris, R. (2002), *Festival and Special Event Management*. 2nd ed., Australia : John Willy & Sons Ltd., pp.12-14.

⁴⁹ Getz, Donald (1997), *Event Management and Event Tourism*. New York : Cognizant Communication Corporation, p.6.

Getz指出大型特別活動是指一個反覆舉辦，且有重大意義的活動，這樣的活動對於傳統的維繫、觀光客的吸引、都市形象與信譽名聲的建立都有正面的助益，使得舉辦該活動的場地、社區、都市都因此而具有高度的競爭優勢⁵⁰。

(三)重要特別活動(major events)

從媒體報導的強度及活動本身的規模來衡量，重要特別活動是指可以吸引相當數量的參觀人潮、傳媒報導，以及經濟效益的特別活動，例如國際間許多著名的體育賽事及文化活動都屬於這個類型，而且各大城市紛紛極力爭取承辦權，期望吸引人潮，創造優質的觀光環境。

以上是依活動的大小與規模來進行分類，Goldblatt⁵¹則從特別活動的實務面將特別活動分成以下十個類型：

(一) 公民活動(civic events)：

1976年美國舉行了開國200週年的慶祝活動，以此為契機，美國數百個大小城市相繼舉行各自的週年紀念活動，這段時間所舉行的活動遠超過美國歷史上的任何時期，也因此開始形成各個城市不同特色的特別活動，而歐洲和亞洲的特別活動基礎則在淵源悠久的宗教、文化及傳統慶典裡。

(二) 博(展)覽會(expositions)：

博覽會可以分為兩類，分別為公眾博覽會及私人博覽會。從歷史的角度來看，博覽會是一個交易場地，在這個場地中，零售者與批發商可以洽談生意或是供應商向買主推薦自己的產品和服務。市場行銷人士認為博覽會是以最低成本實現銷售目的的手段，因為走進博覽會會場的民眾，其購買意

⁵⁰ Getz, Donald (1997), *Event Management and Event Tourism*. New York : Cognizant Communication Corporation, pp.5-6.

⁵¹ Goldblatt, Joe J. (2002), *Special Events: Twenty-First Century Global Event Management*. 3rd ed., New York : John Willy & Sons Inc., pp.9-14.

願會比一般人來的高。在這個領域中最重要的轉變，就是透過各個場地推出的豐富多樣的教育性或娛樂性活動，使得交易展示會或博覽會變成一種讓人身歷其境、體驗各種感受的公眾活動。

(三) 集市交易會與節慶活動(fairs and festivals)：

古時候，民眾聚集在市集中，從事商業交易、開展貿易以及舉行宗教活動，這種民眾的聚集活動成為促進當代民間節慶、交易會和公共活動發展的因素。在許多大大小小城鎮利用短期活動賺取遊客消費的情況下，這些民間節慶和集市交易會已經展現蓬勃發展的活力。部份社區把這些活動做為振興旅遊淡季的手段，另外有部份社區則以週末為主題，藉以吸引週休旅遊的遊客，不管如何，集市交易會(通常不以營利為目的，但是提供商業機會)及民間節慶活動(主要是非營利的活動)等特殊活動，在為參與者與出席者提供深層意義的同時，也為各組織提供了慶祝自己特殊文化的機會。

(四) 大型活動(hallmark events)：

國際奧林匹克運動會的蓬勃發展是過去十年來大型活動急速發展的範例之一，20世紀80年代是這類超大規模活動持續發展的時期。毫無疑問，電視媒體對於這類活動的發展有重大的正面影響，但是旅遊業豐厚收入帶來的正面影響才是推動這類型特別活動發展的主要因素。

(五) 宴客接待(hospitality)：

在賓客接待的行業中，全世界的旅館都不斷的在拓展自己的經營範疇，從單純的客房服務、飲食服務到實際策劃活動等一應俱全。納什維爾(Nashville, 美國田納西州首府)的Opryland旅館或許是第一家設立特別活動管理部門，並以此為營利中心的公司。

(六) 會談與會議(meetings and conferences)：

美國會議產業委員會(Convention Industry Council)是一個代表廿多個負責

籌備會談、會議和博覽會公司的產業成員組織，該組織宣稱這個產業對美國經濟的貢獻超過800億美元。自從50年代噴射客機廣泛被使用以來，各種會談和會議的數量正在以幾何級數的方式增加，這些會議活動主要是教育性質的研討會，其目的在於提供機構成員與企業員工的人際網絡聯繫。

(七) 零售業行銷活動(retail events)：

從過去市場形成之初，賣主就在運用各種促銷手段及活動來吸引買家並促進銷售。近代，零售商依靠市場調查來設計長期的促銷活動，這些活動運用綜合的方法將廣告性的現場活動、宣傳和促銷結合起來，他們也發現將產品與慈善捐贈活動或重大的社會事件結合在一起的行銷方式，是建立忠實客戶基礎的好方法。

(八) 社會生活紀念的活動(social life-cycle events)：

在人生中具有里程碑意義的各式重要活動，例如婚禮儀式、結婚週年慶祝儀式、特殊榮譽時刻的慶典，甚至於喪禮的安排都屬於此，這個部份的持續發展，則導因於生活中的重要紀念活動始終對人類具有重大的意義。

(九) 運動賽事(sport events)：

在一定程度上，遍佈美國各地的運動賽事為舉辦城市帶來巨額且豐厚的收益。事實上，體育賽事與娛樂活動之間的分界已模糊不清，像是賽前贈送觀眾紀念品、賽後施放大型煙火和舉辦歌舞表演等活動的大幅增加，都是造成上述現象的主要原因。

(十) 旅遊業(tourism)：

活動旅遊在近三十年來快速的發展與茁壯，甚至很多不具備舉辦大型集會活動條件的社區也把群體旅遊業奉為在淡季和週末吸引遊客的法寶，這些旅遊活動的形式多彩多姿，從手工藝博覽會、歷史事件重現表演、音樂歌舞節慶到其它持續1~10天的活動應有盡有。

三、特別活動管理的理論基礎：特別活動管理程序

談到「活動」，每個人從小到大都在參加活動，大部份的人也曾經承辦過大小不一的活動，即使是「特別活動」也是如此，至於活動應該怎樣去策劃、執行，似乎也沒有人特別去在意，反正不是按照過去的方式，就是參考別人怎麼做，不管如何，活動總會開始，也總會結束，其間的過程或許不是很順利，但活動總是會完成，雖然有時心裡會不太踏實。

每個曾經承辦過活動的人，或許都會有以下的疑問：「為什麼要辦這個活動呢？與這個活動相關的人有那些呢？要如何著手去策劃呢？執行過程中要注意那些重要事項呢？」有的人從其它人的過往經驗獲得解答，有的人則從其它領域(如管理學、劇場實務等)的經驗移轉運用，甚至有部份的人只依照自己的直覺去判斷，這就是「活動管理」面對的問題，也是為何要引進「特別活動管理」理論的原因。

沒有理論，任何專業必然停留在低狹的層次上，它的技術將令人擔憂⁵²，同樣的道理，特別活動經過近50年的持續發展，已經發展出相關的專業理論。Goldblatt明確指出「特別活動管理」是一種專業職業，是為了實現慶祝、教育、行銷和團聚等目的而組織公眾集會的專業，在這些集會中貫穿的每一項活動都容納在特別活動管理專業的範疇內。雖然有人會說，特別活動管理就像旅遊業一樣，是由許多不同的專業所構成，但是隨著資料搜集和科學實驗的強化，特別活動管理已經成為一個獨特知識體系的代表⁵³。

特別活動管理雖然已自成一個專業理論體系，但就如同人力資源管理

⁵² 林萬億，1997，*團體工作-理論與技術*，台北市：三民書局，頁35。

⁵³ Goldblatt, Joe J. (2002), *Special Events: Twenty-First Century Global Event Management*. 3rd ed., New York : John Willy & Sons Inc., pp.7-8.

仍屬於管理學的一部份，特別活動管理也一樣屬於管理學的範疇，有許多理論是相互引用印證，但也有部份是獨屬於特別活動管理的專業。在國內有關此部份的研究，除少數旅遊、休閒管理領域的學者略有涉獵外，相關學術性的討論相當稀少；在國外則因特別活動產業的蓬勃發展，有愈來愈多學者投入特別活動管理的領域，因此累積了許多相關理論及實務經驗的論述，以下先就特別活動管理的理論基礎—「特別活動管理程序」進行說明。

特別活動管理是從眾多實務經驗中累積、歸納出的實務導向理論，Goldblatt⁵⁴以研究、設計、策劃、協調及評估這五個階段的不斷循環，來定義現代特別活動管理的程序(如圖2-2-1)，以下分別說明這五個階段：

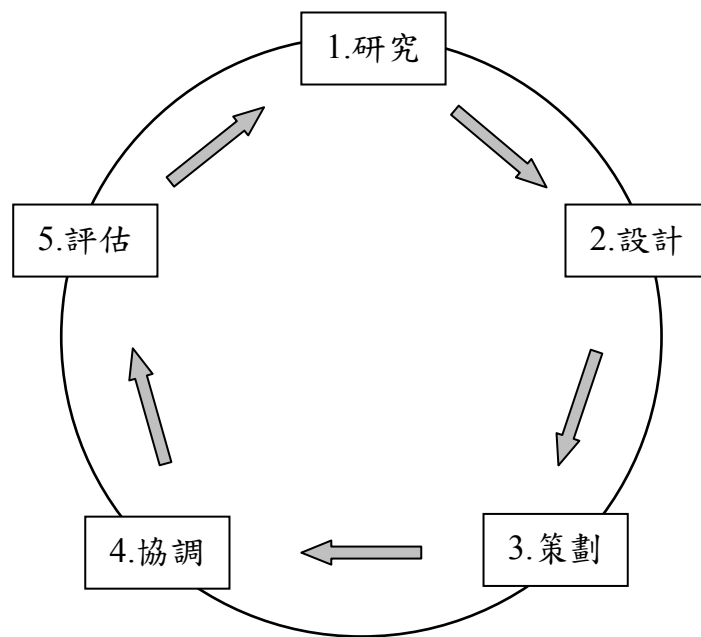


圖 2-2-1 特別活動管理程序

資料來源：修改自 Goldblatt, Joe J. (2002), *Special Events: Twenty-First Century Global Event Management*. 3rd ed., New York : John Willy & Sons Inc., p36.

⁵⁴ Goldblatt, Joe J. (2002), *Special Events: Twenty-First Century Global Event Management*. 3rd ed., New York : John Willy & Sons Inc., pp.36-56.

(一) 研究(research)

良好的活動研究可以降低活動中的風險，在活動開始之前最需要進行的程序就是研究調查，因為事前良好的研究調查，是確保活動能符合活動利益關係人(stakeholders)預期結果的最好方法。多年來，公關專業人員與行銷專家已經了解運用研究來精確判斷潛在客戶的需求、想法、期望等方面所蘊藏的價值，在研究階段的用心，可以大量減少協調這個階段所需的時間與資金。

活動前研究使用的研究類型有三種，分別為量化研究、質性研究及量化質性混合研究，選擇那一種方式，則取決於研究的目標、時間限制及預算，大多數活動專業經理人會使用第三種混合性的研究方法，這種方法可以使其運用量化研究廉價取得大量的資訊，然後再用質性研究探查深藏的意義與微妙的感覺差異。最後，再對研究調查的資訊進行仔細的分析，在獲得研究的結論與建議後，要將此結論呈現給活動利益關係人，以確定活動是否可行及未來的目標方向。

在20世紀90年代發生經濟大震盪後，各個組織及政府單位痛定思痛，開始認真分析一個會議或活動舉辦的原因，這種據實推理的方法應該應用在每一個活動的決定中，以下分別說明此六項步驟：

第一個步驟要問：「為什麼(why)我們需要舉辦這個活動？」，可以有一系列具說服性的理由來確認舉辦這個活動的重要性及可行性。

第二個步驟要問：「在這個活動中的利益關係人有那些(who)？」，活動利益關係人分為外部及內部兩個部份，內部活動利益關係人是指會投入於活動中的理事會及委員會成員、工作人員、選舉產生的領導者、參訪者及其它人，外部利益關係人則可能是會投入於活動中的傳媒、政治人物、

行政官員或其它人。一項確實的研究調查可以幫助辨識每個活動利益關係人所做承諾的可信度，更能確定這個活動是為誰所舉辦。

第三個步驟是要確定這個活動舉辦的時間(when)，活動專業經理人需要確認此「研究—過程—評估的時間框架」(research-through-evaluation time frame)是否適合此一活動的大小，如果這個時間階段不恰當的話，就需要對制定的計劃重新考慮，要麼改變時間，不然就要簡化操作的過程，另外舉辦活動的時間也會牽動舉辦的地點。

第四個步驟是要確定這個活動舉辦的地點(when)，一旦地點確定後，後續的工作可能會更變得更輕鬆、也可能更具挑戰性，因此這個決定需要盡早決斷，因為它會影響其它的重要決定。

第五個步驟就是要根據以上所彙集的資訊，來決定在這個活動產品中要發展與呈現的是什麼(what)。要滿足組織的內部需求，同時還要滿足來賓的需求、想法、欲求與期待，不是一件容易的任務，只有對what進行認真且嚴厲的分析，才能保證why、who、when和where在這個答案中同時得到體現。

在以上五個問題被完整解決後，就要認真思考組織如何(how)將有限的資源予以適當的配置，以求得活動利益關係人的最大利益。此時管理策略理論中的SWOT分析法可以提供很有效的協助。

(二) 設計(design)

在活動研究調查完成並確定這項活動的可行性後，接下來就要運用創意來繪製活動的總體藍圖。通常在志工導向(volunteer-driven)的組織中，最好的想法往往無法出線，因為會有很多人提出質疑，雖然這些創意想法頗

有道理，但這種扼殺創意的作法，在許多組織中都經常發生。活動專業經理人需要去鼓勵、支持創意想法，因為活動這個產品本質上就是充滿創意的藝術，在實際的做法上則可採取腦力激盪(brainstorming)及心智地圖(mind maping)的方式進行。

在完成腦力激盪及心智地圖後，接下來就是要確保創意性與活動的宗旨及目標能完美的結合，這個部份則要透過需求的評估與分析來完成，需求的評估與分析可以使活動專業經理人創造一個滿足活動利益關係人需求的活動，這個過程是從why及who兩方面來著手。

在這個階段最後的步驟是「可行性」的考量，可行性是指在資源可以提供的前題下，客觀的審視活動設計來決定提案是否可行，這是具體策劃活動前的最後一個檢查點(checkpoint)，值得花更多的時間來重覆審視。審視的過程中，最重要的判斷基礎分別為財力資源、人力資源及政治資源，而每種資源的重要性隨活動性質的不同而有不同的比重，例如一個非營利活動的成功主要依賴大批志工的參與，在此，人力資源顯得最為重要。在判斷每個活動的不同資源比重時，有三個可參考的指標，分別為財務的審慎評估、人力的綜合估量及政治的謹慎考量。

(三) 策劃(planning)

策劃階段通常是活動管理程序中最花時間的階段，其原因大多是因為組織的混亂所造成，而組織混亂的狀況則多導因於替代、補充等行為的頻繁變動及研究、設計階段沒有做好的緣故。

理論上來說，研究及設計階段愈完整，策劃期間就應愈簡單，但由於活動是部份人士為另一部份的人們所策劃的產物，因此活動理論充滿了不確定因素。但無論如何，活動專業經理人的目標在立基於詳實的研究與設

計程序下，發展出平穩的策劃程序。

策劃階段會運用到時間、空間及節奏法則來確定資源能獲得最佳的使用，這三個法則會影響到每一個決定，能否有效運用這些法則將會影響活動最終的結果，以下詳細說明這三個法則：

1.時間(timing)法則

時間法則是指活動專業經理人有多少行動及反應的時間。通常專業經理人問客戶的第一個問題是：「您希望在何時舉辦這個活動？」，從客戶的回答中可以知道還有多少時間可以準備，而在多數的情況下，時間似乎永遠都不夠用。

策劃與實際製作所使用的時間會影響到活動的成本，甚至會決定活動的成功與否，因此若一個活動所能給予的時間框架無法確保能以專業的角度來製作活動時，活動專業經理人應依照時間原則而予於拒絕，這雖然是一個困難的決定，但卻是確保活動專業的原則。

2.空間(space)原則

空間原則是指活動舉辦的場地空間暨與活動有關的重要決定之間的時間，這種時間與空間的關聯將會貫穿整個活動的過程。在選擇一個活動的集會地點時，選擇的地點與其附屬提供的具體資源，將會影響是否還要花費更多的時間。

一般活動專業經理人會採用「檢核表」來確認場地的狀況，但要注意的是這份表格需要反映出這個活動的宗旨和目標(goals and objectives)，而非僅從其它活動抄襲而來。在空間選擇上首先考慮的是出席活動賓客的年齡與身份地位，這時又要回到研究及需求評估的階段，重新審視這個活動

的重要性及活動利益關係人又是誰，然後選擇一個最符合他們需求、想法及期待的特定集會場地。

「進入(ingress)」和「退出(egress)」是在考慮場地時需要加以思考的兩個重要概念，進入是指集會場地的入口和通行途徑，退出則是指集會場地的出口和撤出途徑。在進行這項思考時，不僅要考慮包括殘障人士的所有參加人員外，還要考慮車輛、舞台器材，以及任何需出入場地的各種元素，除此之外，還要謹慎注意可供進出的時間限制，以便決定需要多少出入口才能符合這些要求。

在進行活動場地分析時，還要考慮車輛停放、公共運輸，以及包括計程車、禮車、遊覽車在內的各種運輸方式，這些考慮還應該將所需停車位的數量(包括殘障車位)、公共運輸的安全性及容量、派遣計程車所需時間等因素含括進來。

3. 節奏(tempo)法則

活動策劃的最後一個法則是在活動策劃及活動本身的「速度(rate)」與「節奏(tempo)」，在對任務完成的速度和活動節奏進行管理時，能否在最佳時間內展現行動是一個重要的考量因素。

建立一個合宜的節奏並非死板的科學，反而像是個交響樂團的指揮，依據本身的品味、能力及經驗來引導活動節奏的快慢。準確、完整的分析，會對節奏的表現產生很大的影響，而對賓客需求的了解也有助於確定及調整活動的節奏。

以上三個基本法則主宰了所有活動的策劃過程，想要掌握活動管理專業就必須做到以下三點：

- (1) 具備以分鐘為計算單位來管理時間的能力。
- (2) 發展出洞察每一個空間的優勢、缺點、機會和威脅的視野。
- (3) 具有讓賓客對活動產生懷念的活動節奏掌握能力。

(四) 協調(coordination)

當活動開始執行後，協調階段是以「分鐘」為計算單位來進行，這時最重要的就是「做出適當決策的能力」，運用專業訓練的能力及經驗來做出正確的決定，會影響整體活動的結果。

具備「將活動執行期間產生的問題當作是工作上的挑戰」的正面態度有助於這個階段，但是臨界分析法(critical analysis)可以進一步提供簡單卻有效的決策制定方法，其程序說明如下：

1. 搜集所有可以得到的資訊，多數問題都有許多可以審視的面向。
2. 就誰會受到這個決策的影響，進行正反兩面的思考。
3. 考慮這個決策的財務牽涉層面。
4. 考慮這個決策的倫理與道德牽涉層面。
5. 做出決策，不要再回頭猶豫。

(五) 評估(evaluation)

如圖2-2-1，特別活動管理的程序是一個動態螺旋，而且是永無止境的過程，第一個階段(研究)會與最後一個階段(評估)相連接，在這個階段需要面對的問題是：「要評估些什麼？以及如何圓滿完成評估？」評估可以在活動管理的各個程序中進行，也可以對所有的程序進行整體的評估，對於決定改善策劃方案所需的資訊為何，並執行有效的策略來完成這個階段，端賴活動專業經理人及活動利益關係人的判斷。

書面調查是這個程序最常見的方法，一般是在活動結束後立刻展開，以便搜集參加者及觀眾對活動的滿意程度，無論是使用那種調查方法，都會有正反兩面的立即回饋意見。

評估的另一個方式則是採用觀察員(monitors)，觀察員是受過訓練的人員，會針對活動中的某個元素加以觀察，並對活動專業經理人進行書面及口頭的報告，這種評估類型的優點在於讓一個受過訓練且經驗豐富的活動工作人員或志工，可以進行有特定目標的觀察活動，並且提供具建設性的建議。

評估的第三種方式是以電話或信函調查的方式在活動結束後進行，以這種方式來評估，活動專業經理人需等上幾天才能搜集到資訊，並從其中判斷在受訪者參加活動後，他們的態度有那些轉變，發生了那些變化。

另一種新的評估方式正在蓬勃的發展，其方式是舉行「活動前」與「活動後」的調查評估。這種評估方式可以使活動專業經理人去判斷受訪者活動前後在知識、意見及其它重要資訊上的差異，這種方式對於將現實與期望的結合特別有幫助。

無論採用什麼評估方法，重要的是不能等到活動結束後才去確認活動進行的狀況，時時觀察活動參與者的反應，可以使活動專業經理人每個行動都能符合活動的宗旨與目標，以確保活動的成功。

以上所述的活動管理程序，是舉辦一個有效率活動的理想結構與框架(framework)，這個程序是一個動態的過程，並且需要活動專業經理人去決定從何處開始，以及如何進行才能達到目標的要求，而其中最重要的原則是：「必須對活動管理程序的每一個階段進行考慮、訪視和理解。」

四、特別活動管理的特色理論概述

在說明特別活動的管理程序理論後，以下將針對特別活動管理理論中的特色部份進行簡要的說明：

(一)活動利益關係人網絡(the relationship of stakeholders to events)

Allen et al.⁵⁵認為舉辦成功活動的因素牽涉到許多層面與團體或個人，一個活動專業經理人要能辨識出活動利益關係人有那些，並深入了解這些關係人的各自需求，而且這些需求往往相互重疊或彼此衝突。

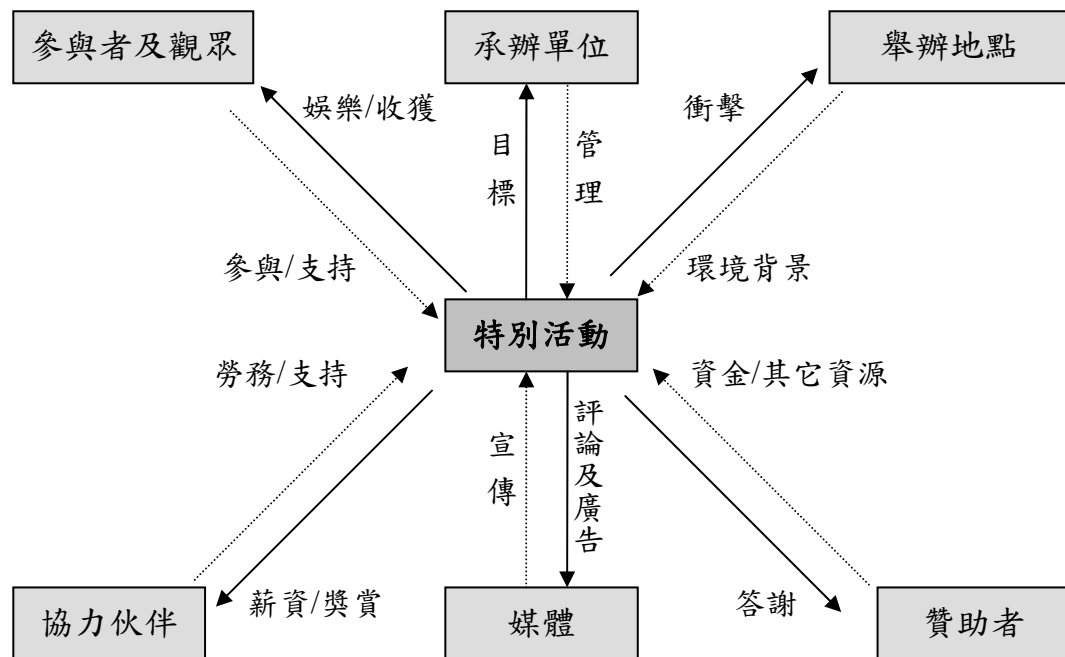


圖 2-2-2 活動利益關係人網絡

資料來源：Allen, J., McDonnell, I., O'Toole, W. & Harris, R. (2002), *Festival and Special Event Management*. 2nd ed., Australia : John Willy & Sons Ltd., p52.

一個活動的活動利益關係人網絡如圖2-2-2，活動專業經理人需對這個

⁵⁵ Allen, J., McDonnell, I., O'Toole, W. & Harris, R. (2002), *Festival and Special Event Management*. 2nd ed., Australia : John Willy & Sons Ltd., pp.51-61.

網絡進行深入的了解，並且確認每一個相關部份因活動所受到的影響及其各自的目標與利益，如此才能站在最佳的角度，展開創意的規劃與構思，最後將這些想法落實為具體可行的活動。

以下將針對活動利益關係人網絡中的各部份一一說明：

1. 承辦單位(the host organization)

活動已經成為整體社會文化的一部份，無論是政府、企業或是非營利組織都可能主動舉辦活動。政府可能基於社會、文化、觀光旅遊及經濟利益等因素而舉辦活動，甚至部份行政機關的服務項目就包含舉辦活動的部份。企業則是為了在市場促銷產品或服務而贊助活動，也可能會與政府合作而為社會大眾舉辦活動，有時則是為了單一產品的上市或促進企業形象而舉辦各式活動。有的活動則是由非營利組織所舉辦，其活動包含範圍相當廣泛，從服務性社團的募款、汽車社團的聚會到地方藝術及手工藝品的展示，這些活動琳琅滿目，填滿人們的休閒時間並豐富了人生。

不管承辦單位是誰，都會是活動中的關鍵利益關係人，而其中活動籌辦者最重要的任務是確認活動的「目標」為何，以作為活動籌辦的指引，同時也是日後評估活動成功與否的具體依據。

2. 舉辦地點(the host community)

活動專業經理人需要充份掌握活動舉辦地點的環境、趨勢和影響活動的因素，因為這些因素將會決定活動的操作環境。舉辦地點的狀態、需求和期待，會決定其對活動型態及風格的接受程度，積極的估量及理解這些特質是活動成功的基礎。

影響活動舉辦地點的力量最主要是「全球化」與「科技化」這兩種趨

勢，它們使世界變的更小、更複雜，不僅衝擊人們的各個生活層面，也包括了活動的舉辦。Giddens將全球化定義為：「全球性的社會緊密結合，進而串連起世界各地的不同角落，每個地區所發生的事件或活動，都深受其它地方事件的影響。」⁵⁶全球化的過程又受到科技化與媒體的衝擊而加速發展，在地的活動可以同步傳送到全球閱聽大眾面前，國界與文化差異也無法造成區隔，因此，許多活動所面臨的挑戰就是如何在這個日益全球化的環境中操作，另一方面還得力求展現自己的在地特色，並且專注於地方特殊的興趣及利害關係。

活動專業經理人必須了解活動對舉辦地點可能帶來的衝擊為何，而且對於舉辦地點的概念不可侷限在「場址」的概念，應該還包括周邊其它個人、團體及政府單位。活動專業經理人應該能辨識這個部份，並在活動初期就將他們的力量與專長導入活動中，如此就可以集眾人的智慧來降低活動對環境產生的衝擊，並妥善控制好場面。

3.贊助者(sponsors)

近十年來，贊助者已經察覺到活動的重要，並且在贊助上有日漸增加的趨勢。很多大企業原本將贊助視為累積地方認同的公關利器，現在則將其視為整體行銷的一部份，成功的大型活動可以成為重要的利潤來源，還可以促進產品的知名度、刺激買氣，建立與承辦單位及顧客的重要關係，因此企業現在願意投入大量資金在活動贊助上，並且願意撥出額外的資源來支持活動贊助，以求達成企業的目標與刺激銷售的目的。

為了吸引活動贊助，活動專業經理人需要向潛在贊助者指出活動中具體可見的利益，並且提出實現的有效計劃，因此活動專業經理人需要能精

⁵⁶ Giddens, Anthony (1990), *The Consequences of Modernity*. Stanford CA. : Stanford University Press, p.64.

確辨識贊助者想從活動中得到什麼，以及這個活動能夠回饋贊助者的是什麼，因此活動專業經理人不應只以贊助契約上的責任為足，在可能的情況下，更應將贊助者視為活動的協力伙伴，以求得雙贏的結果。

4. 媒體(media)

媒體的革命已經改變了活動的本質，活動在媒體中已經佔有一席之地，有時甚至比真實更具影響力，例如很多大型國際體育賽事，現場觀眾人數往往遠低於收看現場轉播的閱聽大眾，由此可知，傳播科技已經改變閱聽大眾體驗一個活動的方式。

媒體在活動中可以擔任許多不同的角色，從單純的贊助者到全面介入的承辦單位，甚至整個活動的製作都有可能，無論媒體扮演何種角色，活動專業經理人都必須周全考量不同媒體的需求，並且將它們視為活動利益關係人，在事前就諮詢它們的意見與需求，在視媒體為協力伙伴的前題下，它們就可能為這個活動提供許多助益。

5. 協力伙伴(co-workers)

活動執行團隊是另外一個關鍵活動利益關係人，一個活動若要成功，整個執行團隊必須擁有相同的理念與願景，從活動執行者、節目表演者、公關宣傳到舞台總監、出入口警衛及清潔工，都需有相同的理念，無論活動執行團隊是大是小，活動執行團隊就是活動的門面，會直接影響活動的成功與否。

在活動中經常發生以下的狀況：「整體來看，活動可說相當成功，但卻因為部份惱人的小細節而壞了大局。」要避免這種情況發生有很多方法，但是執行團隊的慎選及管理仍是最重要的部份。

6.參與者及觀眾(participants and spectators)

整個活動就是為了他們而舉辦，他們最後也會用他們的腳來為活動是否成功進行投票。活動專業經理人必須要關注他們的需求，這些需求包括生理上、舒適感及安全上的需求，除了以上基本需求的滿足外，活動專業經理人還要把活動辦得獨特、有趣又令人難忘，使「活動」能與「參與者」的情感層面相連結。

Hemmerling曾經提出活動參與者判斷活動好壞的標準是：「參與者注意的焦點在於活動的內容、舉辦的地點及活動進行是否順暢，對他們來說，能夠輕鬆地參觀活動、欣賞節目內容、順利買到食物飲料或紀念品、進出場地不擁擠等，他們就會覺得高興，這個活動就成功了。」⁵⁷有些看似不起眼的因素也會影響活動在參與者心裡的觀感，例如天氣的狀況、支持的球隊是否獲勝，及當天他們是否在現場玩得愉快等。其次，像是在現場能否與節目表演明星接觸、與它人社交的機會、整體性的接待暨足夠包含現場購票入場及預約購票入場參與者的座位安排容量，都會影響參與者對於活動的評價。

(二)活動與人力資源管理(human resource management and events)

Allen et al.⁵⁸認為有效的人力資源規劃與管理，是一個活動成功的核心，對於特別活動管理程序而言，主要在於確保活動有足夠且受過適當訓練的工作人員，並且都具備達成活動目標的動機。

活動的人力資源規劃有其特殊性，其原因有二，如下：

⁵⁷ Hemmerling, Mal (1997), "What Makes an Event a Success for a Host City, Sponsors and Others?". paper presented to *The Big Event New South Wales Tourism Conference*, Wollongong, NSW.

⁵⁸ Allen, J., McDonnell, I., O'Toole, W. & Harris, R. (2002), *Festival and Special Event Management*. 2nd ed., Australia : John Willy & Sons Ltd., pp.127-153.

1. 多數的活動都有一個律動式的組織架構⁵⁹，意即隨著活動的進展而需要增加人力，但是當活動結束後便會快速的減少人力，從傳統人力資源管理的觀點，這會引發許多問題。
2. 活動的人力有一大部份來自於志工，而不是正式受聘的職工，這種情況也會造成很多管理上的問題。

活動的人力資源規劃不僅只是幾個各自獨立的工作項目，而應視為引領活動願景、使命、目標與策略的一連串相關程序與作業，而且每個活動所掌握的經費與專業能力各有不同，因此不同的活動在人力資源上的複雜程度也有所不同，例如地方性的特別活動可能需要辛苦的籌組委員會並努力去尋找足夠的義工，但是國際奧林匹克運動會就有不同的方式來處理。

活動組織往往在短時間內組合而成，並且在活動後快速解散，活動專業經理人面臨的最大挑戰就是「如何激發出全心致力於活動目標達成的團隊感」，活動專業經理人不應該將人力資源管理工作視為各個獨立的行動，而應將其視為涉及諸多步驟的整合性程序，作為活動組織的任務、策略與目標的起始點。

(三)活動行銷(event marketing)或稱事件行銷

現代行銷學之父傑若·麥卡錫(E. Jerome McCarthy)對行銷下的定義為：「組織在獲得利益的同時，應該全力滿足顧客的一種觀念」⁶⁰，Allen et al.⁶¹對活動行銷的定義則為：「管理階層賴以與活動參與者及來賓(顧客)

⁵⁹ Hanlon, C. & Jago, L. (2000), "Pulsating Sporting Events". *Events Beyond 2000-Setting the Agenda*, eds J. Allen, R. Harris, L.K. Jago & A.J. Veal, Proceedings of the Conference on Evaluation, Research and Education, 13-14 July, Sydney, Australian Centre for Event Management, University of Technology, pp.93-104.

⁶⁰ McCarthy, E. & Perreault, W. (1987), *Basic Marketing*. Irwin, Illinois : Homewood, p.7.

⁶¹ Allen, J., McDonnell, I., O'Toole, W. & Harris, R. (2002), *Festival and Special Event Management*. 2nd ed., Australia : John Willy & Sons Ltd., pp.162-192.

保持接觸，探索其需求與動機，開發出滿足其需求的產品，並藉此建立一套得以展現活動目的、目標之溝通計劃。」

以下列舉一個活動專業經理人在辦理一個成功的節慶或特別活動時，其所需執行的行銷活動：

1. 分析目標市場的需求，以訂定適當的活動內容或產品。
2. 確認其它能滿足同樣需求活動的狀況，以確保本身所具有的獨特賣點。
3. 預估有多少人會參加活動。
4. 預估人們何時會參與活動。
5. 評估他們願意付出的價格。
6. 決定將使用那種類型及數量的促銷計劃，以達成讓目標市場了解活動資訊的目的。
7. 針對目標市場，決定入場票卷的銷售方式。
8. 訂定行銷活動成功與否的衡量尺度。

對於一個成功的活動，以上各個項目缺一不可，也都是活動行銷的重要環節，許多節慶活動中常見的錯誤觀念就是認為行銷不過就是廣告，其實活動行銷是一個思考如何管理活動節慶，以達到消費者滿意及承辦單位獲得利潤或知名度的結構性方法。

(四)活動風險管理(event risk management)

特別活動經常伴隨著各式各樣的風險，Allen et al.⁶²認為活動中的「風險」是指某個特別活動或節慶無法達成其原訂目標的可能性，如何嚴謹評估活動中可能發生的危險，並採取預防行動，是做好風險管理的基礎。

⁶² Allen, J., McDonnell, I., O'Toole, W. & Harris, R. (2002), *Festival and Special Event Management*. 2nd ed., Australia : John Willy & Sons Ltd., pp.278-279.

風險不一定會造成損害，甚至有時活動管理公司能贏得活動承辦權的唯一理由就是因為風險太大，沒有其它人敢接手，所以風險有時是企業發展的基礎，若缺少了風險可能也就沒有了競爭優勢，而活動之所以會特殊，部份也導因於「以前從來沒人做過」所致的風險。

Berlonghi⁶³把活動可能產生的風險區分成以下幾類：

1. 行政：組織結構與辦公室的配置要避免讓員工發生危險。
2. 行銷與公關：宣傳部門要留心風險管理的必要，行銷人員因為工作的性質，常常對自己的行動抱持樂觀的態度，常因此而忽略潛在的風險。
3. 衛生和安全：這是風險管理中比重最多的部份，「損失預防計劃」與「安全控制計劃」是風險管理策略相當重要的部份。
4. 群眾管理：包含群眾疏散、酒類販售與噪音管制等部份。
5. 保全：「活動保全計劃」是風險管理思考中重要的部份。
6. 交通：貨運、車輛停放及大眾運輸都含有潛在的危險，需要特別加以注意。

一個好的風險理策略還會含括其它攸關活動成敗的作業在內，例如票券販售、現金收付點及通訊設備，都需對其採取特別的保護措施，活動中每個部份的風險都要加以識別並排除，同時還要把風險管理全部整合到活動計劃中。

Allen et al.⁶⁴指出活動風險管理可以用一個循環來表示，此循環分為四個部份，概略說明如下：

⁶³ Berlonghi, Alexander E. (1990), *Special Event Risk Management Manual*. Mansfield, Ohio : Bookmasters.

⁶⁴ Allen, J., McDonnell, I., O'Toole, W. & Harris, R. (2002), *Festival and Special Event Management*. 2nd ed., Australia : John Willy & Sons Ltd., pp.279-283.

1. 辨識風險(identification)

想要事先排除活動中的狀況需要技巧、經驗和知識，某些看似正常的情況可能就暗藏危險，由於活動專業經理人不可能掌握所有專業領域的知識，因此最好的做法是邀集所有工作人員及志工，召開一次「風險評估會議」，這樣會議的目的在於匯集風險管理的專家意見，至於大型的活動則可以邀請一位專業的顧問參與，前述的會議除了評估功能外，還有提醒工作人員注意風險、全力降低風險及控制風險的功能。

辨識風險的技巧相當多，以下列舉較為重要的技巧：

- (1) 工作結構細分：把籌辦一個活動所需的工作細分成便於管理的細項，對於風險的辨識有很大的幫助。
- (2) 測試活動：大型的體育活動通常會先舉行小型的活動來測試它的會場、設備及其它資源，這類的測試活動就像是自費的預演及彩排。
- (3) 區分內部及外部風險：將風險依據其發生的起源加以分類，有助於風險的分析。內部風險常起因於活動的規劃與執行，或是活動管理組織的經驗不足所致，這些風險通常仍在活動管理組織所能處理的範圍內；外部風險則起因於活動籌辦組織之外，並且需要一個不同的控制策略，這個技巧著重於減低風險所造成的衝擊。
- (4) 缺失圖解(fault diagram)：透過分析風險的影響及回溯風險的起因，可以發掘出潛在的風險，這是一種「由果溯因(result to cause)法」。
- (5) 意外事件報告：大型公眾活動幾乎都會有一份意外事件報告表，通常會包含在活動手冊中，並要求活動工作人員在發生意外狀況時，要確實填報。
- (6) 制定應變計劃：風險分析的結果可以擬定一份包含可行性替代行動的詳細應變計劃，這份計劃應包含風險衝擊的回應，並且涉及決策的程序、

指揮的路徑及一系列相關的行動。

2. 評估風險(evaluation)

一旦風險確認後，就要依其重要性的順序表列出來，然後根據其可能發生的機率和可能結果的嚴重程度來排定其優先順序。有時在風險評估會議中會揭露出「末日預言」(prophets of doom)，可能會因此對活動規劃造成不必要的悲觀心態，這個結果倒是必須加以預防的風險。

一般能夠花在評估風險的時間並不多，事實上這個部份也不應該佔掉活動規劃的太多時間，能夠對潛在的風險進行全面且實在的分析，就是一個成效良好的風險評估會議。

3. 控制風險(control)

當潛在的風險經過評估後，活動專業經理人需要建立一個機制來控制可能發生的任何狀況，在這個部份有很多策略可以運用，Berlonghi⁶⁵建議可以採取以下的風險控制策略：

- (1) 取消及避開風險：當風險太大時，可能需要把部份或全部的活動取消。
- (2) 降低風險：若風險無法排除，就需要設法儘可能的降低風險。
- (3) 降低意外發生時的嚴重性：安全規劃的重要部份在於對可預見的狀況，準備一套快速而有效的應變措施。
- (4) 備妥替代方案：只要準備好替代方案，就算出了狀況也能夠適時加以補救。
- (5) 轉移風險：活動籌辦組織可以將風險轉移到其它合作組織，而保險也是可以選擇的方式。

⁶⁵ Berlonghi, Alexnader E. (1990), *Special Event Risk Management Manual*. Mansfield, Ohio : Bookmasters.

4. 檢討評估(review)

評估風險策略的成效，是為往後活動進行規劃時的重要參考依據，專業活動管理組織必須是一個能從經驗中學習的「學習型組織」，而對於回饋的分析與反應則是這個程序的重要部份。

第三節 非營利組織特別活動管理概述

依據非營利組織的起源說明，可以知道非營利組織是因應社會的需求而產生，因此非營利組織的「運作」是其重要的特徵，因為「運作」才能產生滿足需求的供給，而各式的運作過程也可統稱為「活動」。

在非營利組織的眾多活動中，根據特別活動的定義，可以確認其中有相當比例的部份是屬於特別活動的範疇，因此非營利組織如何做好特別活動管理，使組織能善用社會資源而達成社會大眾的期待，是非營利組織管理的重要部份。

國內目前幾乎沒有任何有關「非營利組織特別活動管理」的論述，少數的相關資料大多集中在活動營隊的實務運作上，多半是屬於實務經驗的分享，較缺乏經過妥善整理、分析的論述；而國外在這部份的資料則相當豐富，也因應國外非營利組織的發展過程及文化背景，其非營利組織特別活動管理大多集中在募款(fund raising)活動的部份。

Wendroff指出「非營利特別活動」是一種特別的募款活動計劃，這種活動可以強化非營利組織在社區中的形象，並且可以招募更多的志工，它不僅能募得金錢更能結交許多志同道合的朋友。非營利特別活動可以將理

(董)事會成員、志工及非營利組織支持者聚集在同一個社交場合中，以輕鬆愉快的方式向他們介紹該非營利組織在這個社區的運作狀況。這些特別活動可用以下的方式呈現：捐助或頒獎活動(如餐會及招待會)、年度理事會議、網球或高爾夫球賽、10,000米路跑賽或競走賽、拍賣會，及混合以上各種方式的活動，這些活動可以「挑戰志工的熱情」並加強他們與組織間的情感聯繫⁶⁶。

Wendroff⁶⁷認為雖然大多數非營利組織特別活動的目的都在於「募集金錢」，但是募款不一定要以「直接伸手要錢」的方式進行。這類特別活動可以向可能的捐款者介紹非營利組織的各項計劃，同時建立雙方的友誼，並且透過創意性的活動計劃，可以在輕鬆、有趣的氣氛中，有效的向來賓介紹非營利組織的工作，最後通常也能募集到足夠的資金，這類活動其實就是一種創意行銷。特別活動應該成為非營利組織整體發展計劃的一部份，而這些特別活動設計、組織的原理原則，也可以應用到其它非營利募款及非募款的方案中。以下將分別介紹成功的非營利特別活動所需具備的七個目標：

一、募款(raise money)

「募款」是任何非營利募款特別活動的一個非常直接且合理的目標，這類活動可能會改變組織獲得捐贈的方式，及贊助者與組織整體發展計劃間的互動方式。

特別募款活動是組織發展計劃中的重要部份，其它則還有大筆捐款、計劃性捐贈及基金捐贈等，前述計劃大多針對與組織保持較長時間聯繫的

⁶⁶ Wendroff, Alan L. 1999), *Special Events-Proven Strategies for Nonprofit Fund Raising*. New York : John Willy & Sons Inc., p.2.

⁶⁷ Wendroff, Alan L. 1999), *Special Events-Proven Strategies for Nonprofit Fund Raising*. New York : John Willy & Sons Inc., pp.2-7.

贊助者，而年度募款及直接郵件(direct mail)募款計劃則是非營利組織解決立即性需要的募款方式。許多人喜歡短距離、半匿名的方式來捐款，爭取這些人來參加募款聚會，有助於非營利組織募得所需款項及更多志工服務的參與，而如何吸引他們前來參加聚會，則是非營利組織的一大挑戰。

二、向支持者傳達最新的組織使命宣言(update the mission statement to educate your constituency)

這個目標將特別募款活動的程序提昇另一個層次，使其成為解釋非營利組織宗旨及報告其年度運作績效的論壇。

這類活動為來賓與非營利組織建立了一個寶貴的交流平台，使雙方能產生更多的了解與互動，其方式可以在活動現場設置服務、宣導攤位，或是在活動前用8~10分鐘(絕對不要超過10分鐘，因為來賓的注意力是有限的)，由組織中的執行長或理事會主席向來賓介紹組織的現況。

三、動員理事會成員和主要捐贈者(motive board members and major givers)

加入理事會的條件之一就是「募款」，雖然有人會覺得向人募款是一件尷尬的事，但是特別募款活動的氣氛應該是友好的，而非令人望之卻步。

採用出售募款聚會的入場卷是一種很好的訓練方式，可以讓那些害羞的理事會成員和志工在募款藝術層面獲得適當的訓練。

四、招募志工和理事會成員(recruit volunteers and board members)

志工是推動非營利組織各項計劃的主要動力，志工的招募可以使組織志願服務的質與量同步增長，如何在募款活動中找到潛在的志工人員，並

且鼓勵他們成為正式的志工，進而讓部份的志工成為理事會成員的接班人，是這個目標的重點。

五、擴大組織的人際網絡(expand the organization's network)

要建立並擴展贊助者資料庫，非營利組織需要有潛力贊助者的名單，而特別募款活動就是設計來匯集大量賓客的活動，這些參加活動賓客的名單，可以合理的加入上述資料庫中。

六、行銷該組織(market the organization)

行銷與第一個目標「募款」及第二個目標「向支持者傳達最新的使命宣言」緊密相連。特別活動是非營利組織主要的行銷工具，可以將過去、現在及潛在的支持者暨那些對慈善事業不甚了解的人，自然的聚集在一起，讓他們可以在一個對非營利組織最有利的控制情況下，透過觀察該組織、業餘領導者及職工，來了解其運作狀況的第一手資料。

七、贏得認可(solicit endorsements)

在頒獎活動、比賽、拍賣會、劇場宴會等可能有名人參加的活動中，要建立組織形象的最好方法，就是讓出席活動的名人和受獎者站出來宣揚他們對非營利組織的支持，一個組織無法用錢買到這樣的推薦，對於非營利組織而言，這是一個非常幸運的特質。

以上七個目標是特別募款活動計劃的核心，這些目標集合起來賦予活動計劃意義，並為非營利組織在未來帶來益處。在社區中想要建立非營利組織的形象，不是朝夕之間所能完成，反而是一個長期耕耘的過程，想要得到社區的支持，非營利組織就需踏出第一步：「舉辦組織的第一次特別募款活動，或是在每年更新原有的募款活動」。

由以上的說明及陳述，清楚的指出特別活動運用在國外非營利組織管理的部份，大多是以特別募款活動為主，雖然募款只是其目標之一，但卻是最重要的部份。反觀國內的狀況，因為文化背景及捐款行為的差異，特別募款活動在非營利組織活動中所佔的比例並不高，相關的研究也相當少，但可以確認的是，以上所述及之特別募款活動的相關原則及特別活動管理的方法，都可以運用在非營利組織自辦、委辦或協辦的特別活動中，以期能有效達成活動的目的及組織的目標。

第三章 研究個案介紹

本研究是以「個案研究」為基礎的質性研究，在本章中將從「世界童軍運動」、「中華民國童軍運動」到「第 12 次世界羅浮童軍大會」的介紹陳述，讓研究個案「中國童子軍總會承辦第 12 次世界羅浮童軍大會」的背景資料及活動內容，能夠循序漸進的一一呈現。

第一節 世界童軍運動介紹

一、童軍運動的源起

英國人貝登堡(Sir Robert S. Baden Powel)有感於當時英國青少年的教育需求，於 1907 年夏天，在英國南部波里港外的白浪島(Brownsea Island in Pool Harbur)召集了 20 名青少年，透過小隊(patrols)編制，以烹飪、偵察、追蹤、斥堠、結繩、森林技巧等戶外活動，來進行青少年教育訓練，雖然時間不長，但從各方面的反應來看，這個活動是百分之百的成功，這些青少年被公認為世界童子軍第一團，而真正的童子軍運動史也正式開始^{68 69}。

1908 年春天，童子軍第一本訓練書籍「童子軍警探」(Scouting for Boys)由貝登堡完成，根據這本書去推廣童子軍訓練的人愈來愈多，到了 1909 年，在倫敦水晶宮(Crystal)所舉行的檢閱，已經有一萬一千名以上的青少年參加，在兩年內已有十二萬四千名的青少年參加童子軍運動。童子軍訓練反映出社會的需要，也迎合青少年本身的需求，從此童子軍訓練日漸普

⁶⁸ 中國童子軍總會，1993，*中國童子軍童子軍團長手冊*，台北市：中國童子軍文物供應中心，頁 4-5。

⁶⁹ 胡品清譯，1986，Laszlo Nagy 著，*兩億五千萬童子軍*，台北市：幼獅文化公司，頁 44-45。

及，不但傳遍英國本土，而且轉瞬間傳播到全世界⁷⁰。

童軍運動的蓬勃發展及迅速的國際化拓展，是童軍創始人貝登堡所始料未及的情況，當初貝登堡只是有感於英國社會的奢靡現象，想以本身的專長為英國青少年的非正規教育盡一份心力，沒有想到卻因此而帶動了一股青少年活動的世界新趨勢。這樣的發展過程與本研究彙整之非營利組織的源起歷程不謀而合，都是因為「政府失靈」、「第三者政府論」及「利他主義」等因素所造成，而這樣的發展結果也確實對於當時的社會產生了深遠的影響。

二、童軍運動的定義與使命

(一)童軍運動的定義

童子軍常被誤認為是一種軍事訓練，歐美部份人士也曾將Boy Scout曲解為一種兒童軍事訓練的組織，後經身為軍人的創始人貝登堡肯定的說明，這並不是軍事組織，並強調軍事訓練與童子軍訓練的不同之處⁷¹。

童軍運動的定義是：「依據創始人貝登堡先生所揭示的宗旨、原理原則與方法，是一個志願參加的非政治性青少年運動，任何人皆可以參加，不受任何宗教、種族與血統的限制。」⁷²

事實上，複雜多樣的童軍運動不是用短短的一段文字就能加以說明。而前述的定義就注意到了這一點，所以在定義中即強調了童軍運動應該遵

⁷⁰ 中國童子軍總會，1993，*中國童子軍童子軍團長手冊*，台北市：中國童子軍文物供應中心，頁5。

⁷¹ 中國童子軍總會，1993，*中國童子軍童子軍團長手冊*，台北市：中國童子軍文物供應中心，頁9。

⁷² 中國童子軍總會，1989，*童軍運動的基本原則*，中國童子軍總會網路圖書館，頁2，http://www.scout.org.tw/library/document_001.pdf。

循創始人貝登堡爵士所揭櫫的童軍宗旨、原理原則與方法，以下針對定義中名詞加以說明⁷³：

1. 定義之中所指的「運動」是指一連串的有組織的活動並且是朝向一定的目標前進的。所以在此所指的運動一方面是一個目標，另一方面則必須是以有組織的形式來進行。
2. 童軍運動的「志願性」是指參加童軍的成員，不論是青少年或是成年人，都是出自自由意願而參加的，並且願意遵守童軍運動的基本原則。
3. 作為一種「教育性」的童軍運動，它本身是「非政治性」的，這是指童軍組織不參加政治活動的競爭或是參與政黨的活動。非政治性是各國童軍組織成立的一個十分重要的因素，並且是構成童軍運動的基本因素之一。但是，這樣的定義並不意味著將童軍運動劃分在一個國家內的政治實際情況之外。首先，童軍運動的目的在培養健全的公民，而良好公民的養成，是不能將一個國家的認同摒棄在外的。其次，童軍運動所根據的許多基本原則，如基本原理與信仰，都將決定參加童軍運動會員的政治選擇。
4. 童軍運動是一個「教育性」的運動。由於其基本的特徵及其各方面的發展，使得它無疑地是一個教育性的運動。
5. 童軍運動是一個有組織的機構，向特定的大眾宣導其教育性的目標，而且是發生在正式教育活動之外的，所以童軍是屬於非形式化的教育。
6. 童軍運動的對象是青少年，這是屬於青少年的運動，成年人的角色只是在協助青少年達到童軍的目標。然而有關童軍年齡究竟有否一個確定界線，這一點，並沒有嚴格與明確的規定，各個國家的童軍總會可以視各國的不同情況而決定其階段設計的年齡。任何人都可以參加童軍運動而

⁷³中國童子軍總會，1989，*童軍運動的基本原則*，中國童子軍總會網路圖書館，頁2-4，http://www.scout.org.tw/library/document_001.pdf。

沒有種族、宗教、血統與階級的分別。因此，童軍運動的一個最基本原則就是沒有任何的歧視。凡是願意尊守童軍運動的宗旨、原理原則與方法的，都可以參加童軍運動。

(二)童軍運動的使命

任何組織都需要符合時勢的明確使命，使組織有清楚的努力方向與目標，同樣的，童軍運動也不例外。在1999年7月第35屆世界童軍領袖會議中，與會代表通過了童軍運動的最新使命宣言⁷⁴，如下：

「童軍運動的使命是以童軍諾言、規律為基礎的價值系統，致力於青少年的教育，期使人人健全發展並能在社會中扮演具建設性的角色，以幫助建設更美好的世界。」

並由下列的方法來達成：

1. 在青少年發展時期，透過非正規教育的實施培養其人格。
2. 藉由特定方法發展青少年成為獨立自主、願意助人、富責任感及樂於承擔的個人。
3. 協助青少年發展出一套如同童軍諾言規律所闡示的，包括精神、社會及個人各個層面的價值觀體系。

由以上童軍運動的定義及使命介紹，可以清楚的了解童軍運動是一種具有非政治性、教育性(非正規教育)、組織性、民間性、志工參與等特質的青少年活動組織，而這些童軍運動的特質也符合本研究所彙整之非營利組織的特徵描述。

⁷⁴ 中國童子軍總會，1999，*世界童軍運動的使命*，中國童子軍總會網路圖書館，頁 1，http://www.scout.org.tw/library/document_008.pdf。

三、世界童軍運動組織(WOSM)簡介

世界童軍運動發展至今，目前有超過 2,800 萬的童子軍，散佈在全世界 216 個國家或領域。世界童軍運動組織(一般也稱為世界童軍總會)是一個由各會員國(各國童軍總會)所組成的國際性非政府組織，由每三年集會一次的世界童軍領袖會議所主導，而經由選舉產生的義務職委員所組成的世界童軍委員會(World Scout Committee)是其執行單位。而世界童軍總部是世界童軍總會的秘書機構，由設立在瑞士日內瓦的總部及分佈在其他六個地區的分支辦事處(位於比利時的布魯塞爾、開羅、菲律賓的馬尼拉、肯亞共和國首都奈洛比、智利的首都聖地牙哥及烏克蘭的雅爾達港)來對各會員國的童軍總會提供必要的協助及服務。世界童軍總部的經費，是由各會員國的童軍總會，根據他們當地註冊參加的人數及該國國民平均收入為依據所繳交的註冊登記費用所支付，另外的經費收入則是來自其他的基金會、社團法人、企業及個人所捐助，而其中最長期的經濟支援則是來自於世界童軍基金會(World Scout Foundation, WSF)⁷⁵。

具有正式的組織、能夠自我治理、民間私人性質、具備公共服務的使命、在政府的法律規範下立案、享有政府稅法上的優待及法律上的特別地位等特質都是非營利組織的重要特徵，而世界童軍總會做為一個推動世界性童軍運動的正式組織，即具備了上述所有非營利組織的特質，又因為大多數的國家都有各自的童軍總會組織，而這些組織又都是世界童軍總會的會員，因此世界童軍總會也是一個「國際性非政府組織」(international non-governmental organization, INGO)。

⁷⁵ <http://www.scout.org/front/about.shtml>

第二節 中華民國童軍運動介紹

一、中華民國童軍運動的源起

中國童子軍是和中華民國同年誕生的，民國元年 2 月 25 日，湖北武昌文華書院的嚴家麟先生首先試辦「童子軍義勇隊」，隔年 4 月上海華童公學、青年中學、聖約翰大學相繼組織童子軍，此後各大都會亦跟著推展。此時的童子軍組織完全由教會學校所承辦，教練大多為外國人，一切訓練與組織也沒有具體的計劃，尚未引起國人的注意。

直到民國 4 年，第二屆遠東運動會在上海舉行，上海各校童子軍到場服務，並參加表演及檢閱，深獲各地教育界代表的賞識和深刻的印象，於是集體提倡並討論進行規劃，各地紛紛組織童子軍，從此仿辦童子軍者日廣，國內各省及重要的都市，均先後有童子軍的組織⁷⁶。

民國 6 年，江蘇省首先成立童子軍聯合會，並於民國 13 年(1924 年)派代表(服務員 3 人、童子軍 9 人)參加在丹麥舉行的第 2 次世界童子軍大露營，表現優良。

民國 15 年 3 月 5 日，中國國民黨中央執行委員會在廣州開會，當時青年部鑒於童子軍既無統一領導機構，且組訓工作均各自為政，更無適當的訓練教材，以致失去訓練重心，該部建議童子軍教育由中國國民黨負責辦理，以便領導青少年，遂成立中國國民黨童子軍委員會主持其事，從此中國童子軍進入有統一組織與中心訓練的新階段。

⁷⁶ 中國童子軍總會，1993，*中國童子軍童子軍團長手冊*，台北市：中國童子軍文物供應中心，頁 6-7。

民國 17 年，國民政府建都南京，取消中國國民黨童子軍委員會，改在中國國民黨中央訓練部之下設立中國國民黨童子軍司令部於南京，由中央訓練部派張忠仁先生為司令，並召集全國童子軍幹部舉辦教練員訓練學校，同時訂頒各種組訓規章。

民國 18 年，中央訓練部為擴大與普及童子軍教育起見，將中國國民黨童子軍改為中國童子軍，由何應欽先生任中國童子軍司令。而民國 19 年 4 月 18 日，全國童子軍第一次總檢閱及大露營在南京舉行，參加者有 4,344 人，為我國童子軍大結合的開始。

民國 22 年 11 月 1 日，中國童子軍總會正式成立於南京，由蔣介石先生擔任會長，戴季陶、何應欽兩位先生擔任副會長，由於當時各界人士極為重視童子軍教育，於是在同年由教育部通令全國各學校，應將童子軍訓練列為初中必修課程，並舉辦教練員訓練班。

民國 24 年中國童子軍總會為感謝中國國民黨的扶植與領導，決定以 3 月 5 日為「中國童子軍節」以資紀念，至民國 32 年經教育部、內政部、社會部追認，並呈奉行政院以仁陸字第 769 號指令准予備查，此一節日遂成為中華民國法定紀念日。

民國 31 年 2 月 25 日，中國童子軍總會採納中國童子軍榮譽評判委員會之評定，授給嚴家麟先生中國童子軍創始人的榮銜，並訂定 2 月 25 日為中國童子軍創始紀念日。^{77 78 79}

由以上中國童子軍的源起說明，可以清楚的了解我國童軍運動是由民間因應青少年教育的需要而發起，之後順應當時國家的局勢，由當時的執

⁷⁷ 陳鴻圖，2000，*國民中學童軍教育教師手冊第二冊*，台南市：翰林出版公司，頁 24-26。

⁷⁸ 李政義，1998，*童軍教育教師手冊第二冊*，台北縣：康和出版公司，頁 26-27。

⁷⁹ http://www.scout.org.tw/library/bsc_day.htm#bsc_fund_day

政黨—中國國民黨介入推展，後來正式成立中國童子軍總會後，又由政府教育單位強力支持，使中華民國的童軍運動伴隨著國家的發展一路成長。

二、中國童子軍總會的發展

中國童子軍從民國元年開始發展，至民國 22 年中國童子軍總會才正式成立，透過教育部通令全國各校將童軍教育列入初中必修科目，從此童軍運動的發展逐漸走上軌道，但是一直要到民國 26 年 12 月，中國童子軍才正式加入世界童軍運動組織，成為正式的會員國⁸⁰。

民國 38 年中國童子軍隨政府遷台，積極改革童子軍組織，實施義務服務員制度，舉辦國際極偉園木章訓練，參與各式國際活動，先後榮膺遠東區委員會主席、副主席、世界委員會委員，至民國 79 年完成社會團體立案登記⁸¹，從此中國童子軍總會成為正式立案的社團法人，不再因歷史發展的因素，繼續依附在政府教育體系下，雖然因此而失掉政府單位的全力奧援，但是成為一個正式的教育性非營利組織，也是中國童子軍總會面對新世紀的另一個發展契機。

中國童子軍總會現任會長依例由現任總統陳水扁先生擔任，現任理事長則由前教育部長楊朝祥先生擔任，目前在各縣市都有縣市童子軍會為其分支機構，到民國 91 年止，總登記童子軍團數為 2,204 個，各級童子軍有 41,894 人，義務服務員有 9,226 人，合計總登計人數為 51,120 人⁸²，但是

⁸⁰ 中國童子軍總會，1993，*中國童子軍童子軍團長手冊*，台北市：中國童子軍文物供應中心，頁 7-8。

⁸¹ 中國童子軍總會，1993，*中國童子軍童子軍團長手冊*，台北市：中國童子軍文物供應中心，頁 8。

⁸² <http://www.scout.org.tw/cd/bschq/populatn.htm>

在國內實際參與童子軍活動的青少年及義務服務員遠超過以上登記的數字。

以下將中國童子軍總會的組織以圖 3-1-1 表示：

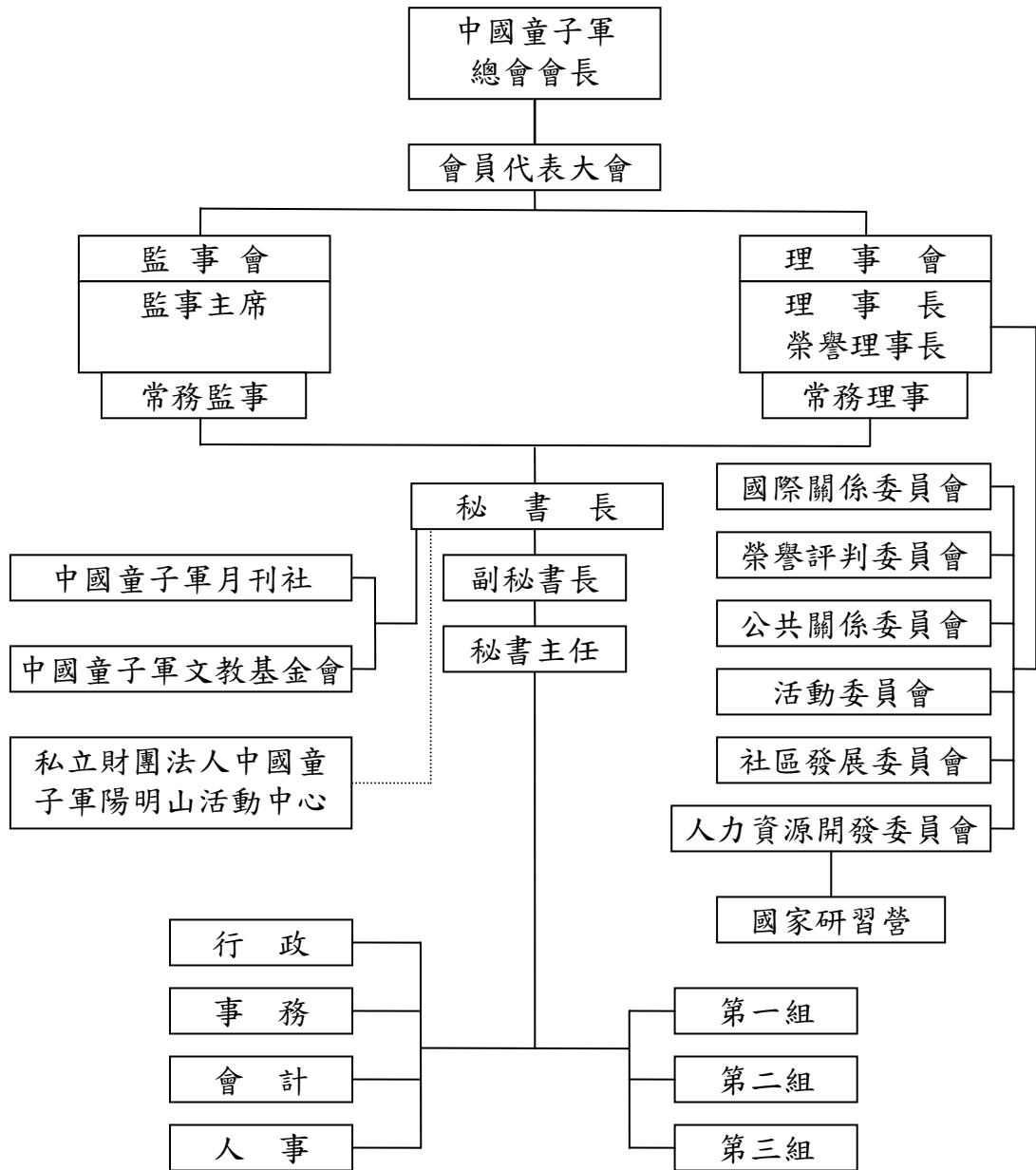


圖 3-1-1 中國童子軍總會組織系統圖

資料來源：中國童子軍總會，2001，*國家研習營童子軍木章基本訓練參考資料*，內部文件，頁 26。

雖然我國目前的教育體制因九年一貫課程整併的緣故，國民中學教育不再有童軍教育課程，但童軍教育活動仍列入綜合活動領域，而且童軍運動仍在學校及社區中持續發展，由此可知，童軍運動在這多元發展的社會中，仍獲得許多學校、社區、家長及青少年的肯定。

三、中國童子軍總會的十年發展策略

中國童子軍總會自民國 83 年 10 月依照「人民團體法」改選全國代表大會，並於民國 84 年 10 月成立「羅浮活動計劃小組」，以落實 1993 年在泰國曼谷舉行的第 33 屆世界童軍領袖會議所通過的「青年參與決策之政策」，並且提出「以羅浮活動帶動中華民國童軍運動」的發展策略，開始大力推廣國內羅浮⁸³童軍活動，陸續舉辦「全國羅浮群長年會」、「全國羅浮青年論壇」及「全國羅浮大會」等各類羅浮童軍活動。

民國 85 年 5 月，中國童子軍總會通過「羅浮活動十年發展計劃」，以「實現中國童子軍 2004 年的夢想」為宗旨，提出行動計劃，並分成以下三階段目標：

- (一) 近程目標(1996~1999)：落實及改進各項羅浮活動。
- (二) 中程目標(1999~2003)：羅浮人口加倍成長、提昇羅浮活動品質，還要辦好第 10 次全國行義大會(2002 年)及第 12 次全國羅浮大會(2003 年)。
- (三) 遠程目標(2003~2005)：2004 年承辦第 12 次世界羅浮童軍大會。

⁸³ 依中國童子軍總會於 1992 年出版之「各級童子軍活動進程合格標準暨考驗晉級實施辦法」，我國童子軍運動依參加者之年齡，其進程可分為稚齡童軍(6.5~8.5 歲)、幼童軍(8~12 歲)、童子軍(11~15 歲)、行義童軍(14~18)、羅浮童軍(17~21)、服務員(20 歲以上)。

在這樣的策略選擇及計劃擬定的氛圍下，中國童子軍總會於民國 87 年 5 月向世界童軍總會提出承辦第 12 次世界羅浮童軍大會的申請，另外也依其策略及計劃持續推展羅浮童軍活動，並以此來帶動其它童軍進程的持續發展。

第三節 第 12 次世界羅浮童軍大會介紹

一、世界童軍總會的世界性活動介紹

世界童軍總會及各國童軍總會每年都會舉辦許多不同類型的活動供童軍伙伴參加，從縣市級的活動到全國性、跨國性、洲際性、世界性活動不一而足，但是由世界童軍總部所主導的正式世界性活動只有五種，而能夠參加這五種世界性童軍活動，是所有童軍伙伴一生中的最大夢想，這五種大型的童軍聚會活動，同時也符合了本研究對於「特別活動」的定義，以下分別說明：

(一)世界童軍大露營

童軍創始人貝登堡曾說：「一般而言，一個孩子的童軍生涯相當短暫，所以童軍在每一個階段最好能參加一次世界童軍大露營，大露營可以使孩子們體會童軍四海之內皆兄弟的精神，同時有機會認識從其它地區及國家來的童軍伙伴。」⁸⁴

Jamboree 原為印地安語，是「所有部族的集會」之意，如今在字典裡的定義則為「一個童軍們的國際性聚會」，世界童軍大露營每四年舉辦一

⁸⁴ 莊坤良譯，1989，馬里奧·西卡著，*貝登堡的足跡*，台北市：水牛出版社，頁 42-43。

次，參加對象為 13 至 17 歲的童軍伙伴，每次由不同的會員國透過申請及投票的程序，以取得世界童軍大露營的承辦權。

世界童軍大露營是最大型的世界性童軍活動，自 1920 年以來，這項大露營已分別在世界各地舉辦了 20 次，除了 1939~1945 世界大戰期間和伊朗大變動外，世界童軍總會每隔四年就會集合全世界的各國童軍代表，無分種族，不論膚色，共眾一堂，聯合友誼，互相觀摩，使千千萬萬的青少年，在那裡有一個接觸的機會，感受到「四海之內皆兄弟」的真義，從實質上推進世界和平。^{85 86}

(二)世界童軍青年論壇(World Scout Youth Forum)⁸⁷

世界童軍青年論壇提供年青童軍伙伴兩個機會，分別為討論及表達他們有興趣議題的觀點，並且對世界童軍領袖會議提出他們的建議，以及發展他們參與決策討論與制定所需的必要技能。

因為他們要對世界童軍領袖會議提出建議，因此這項活動都會與世界童軍領袖會議聯結在一起，每三年舉辦一次，而且會較早開始，以便提出結論建議。每一個會員國都會被邀請組織一個代表團前往參加，而參加人員一定要是該會員國的會員，年齡須在 18~26 歲之間(以舉辦當年計算)。

(三)世界童軍空中大會(Jamboree On The Air, JOTA)⁸⁸

當童軍們想要與其它國家的青年朋友接觸時，往往會想到參加世界童軍大露營或是其他的世界性聚會，但很少人會想到每年有 50 多萬的童軍與女童軍經過電波參加世界童軍空中大會，現代通訊科技讓童軍們不需要離

⁸⁵ 李政義，1998，*童軍教育教師手冊第二冊*，台北縣：康和出版公司，頁 31。

⁸⁶ 胡品清譯，1986，Laszlo Nagy 著，*兩億五千萬童子軍*，台北市：幼獅文化公司，頁 218。

⁸⁷ <http://www.scout.org/wse/wsy.shtml>

⁸⁸ 中國童子軍總會無線電暨網路小組，1993，*如何參加世界童軍空中大會*，內部文件，頁 1-2。

開自己的國家也可以跟其他國家的伙伴交朋友。

世界童軍空中大會是每年固定舉辦的活動，男女童軍可透過業餘無線電與全球伙伴們互相通話，經由無線電波交換經驗及觀念。這個活動起始於1958年，固定於每年十月份的第三週的週末及週日在全球各地同步舉行，該活動在當地星期六零時起至星期日24時止，全部時間48小時，每一電台在此段時間可選擇自己適合的時間來進行操作，世界各國的童子軍伙伴透過科技於空中相會，彼此交換心得、分享經驗，並藉此認識新朋友，以增廣見聞及拓展國際視野。

(四)世界童軍網路大會(Jamboree On The Internet, JOTI)⁸⁹

童軍運動創始於1907年，現代網際網路的觀念是貝登堡先生很難想像得到的，因此童軍的各種活動集會並不一定要大家面對面坐著，從1958年開始舉辦世界童軍空中大會，時至今日這個活動已經十分地普及，到了1990年代中期，因為電腦的迅速普及，使得幾乎每個人都有使用電子通訊的能力。

於是世界童軍網路大會自1997年起與JOTA同步舉行，童軍伙伴利用網際網路在電腦前面即可與世界各地的伙伴交換資訊、結交朋友、談談對於童軍活動的看法或切磋彼此的活動計劃等。

(五)世界羅浮童軍大會

我極力主張.....我們不能讓我們的童軍們只知道在營隊中和其他國家的伙伴相處，而要鼓勵他們利用在這營隊短暫時間的每一分鐘去認識並熟悉各國夥伴，而藉著這些國際友誼，讓每位童軍能夠更向前進.....有一份新的使命，

⁸⁹ 中國童子軍總會無線電暨網路小組，1998，*如何參加世界童軍網路大會*，內部文件，頁2。

也就是在他居住的地區做一名童軍的傳道者，傳揚和平及善意。

貝登堡，世界大露營雜誌，1929年7月

世界羅浮童軍大會是各國較年長的童軍(通常是羅浮)或是年青人的世界性大型聚會，參加者為18至26歲之間的童軍們，其目的在於提供參與童軍運動的年青人一個相聚的機會，以促進國際間的相互了解及成為世界公民的機會。

從1931年在瑞士Kandersteg第一次舉辦至今，這項活動已在世界各地舉辦過12次，在1965年至1982年間，世界羅浮童軍大會年(World Moot Years)取代了世界羅浮童軍大會，其目的在為增加羅浮童軍能有更多參與活動的機會，然而在1985年的世界童軍領袖會議中，與會代表決議重新再次舉辦世界羅浮童軍大會，並且在1993年決定以後每四年要舉辦一次，而每年也都會有一些全國性或地區性的羅浮大會舉行。^{90 91 92}

世界童軍總會藉由世界羅浮童軍大會的舉辦，讓全世界的羅浮童軍有一個彼此了解、包容、合作及成長的機會，同時羅浮童軍大會也向全世界宣揚童軍活動的良好形象：「一個讓年青人開放的學習與成長，並藉以培養國家及國際社會中良好公民的世界性活動。」每屆在不同國家舉辦的世界羅浮童軍大會，讓來自世界各國的伙伴走進不同民族、國家的文化，藉以縮短彼此間的距離，讓天涯若比鄰的理想實現，這不僅是文化交流的饗宴，更是世界地球村未來的展望。

從1931年至今，世界童軍總會所舉辦過的12次世界羅浮童軍大會，其相關資料如表3-1-1：

⁹⁰ 中國童子軍總會，2000a，*什麼是世界羅浮大會*，內部文件，頁1。

⁹¹ 中國童子軍總會，2000b，*世界羅浮童軍大會活動規劃指引*，內部文件，頁1。

⁹² <http://www.scout.org.tw/events/moot2004/tw/history.htm>

表3-3-1 歷次世界羅浮童軍大會資料一覽表

年 度	屆次	承辦地點	參加人數	參家國家數
1931	1	瑞士 Kandersteg	3,000 人	20
1935	2	瑞典 Ingaro	3,000 人	26
1939	3	蘇格蘭 Monzie	3,500 人	42
1949	4	挪威 Skjak	2,500 人	40
1953	5	瑞士 Kandersteg	3,300 人	38
1957	6	英國 Sutton Coldfield	3,500 人	61
1961	7	澳洲 Melbourne	969 人	15
1990.12~1991.01	8	澳洲 Melbourne	1,000 人	36
1992	9	瑞士 Kandersteg	1,400 人	52
1996	10	瑞典 Ransberg	2,608 人	78
2000	11	墨西哥 Mexico City	4,754 人	71
2004	12	中華民國 Taiwan	3,540人	87

資料來源：中國童子軍月刊社，2004，「歷次世界羅浮童軍大會」，*中國童子軍月刊*，41卷7期：36，頁36。

二、中國童子軍總會爭取第 12 次世界羅浮童軍大會過程介紹

中國童子軍總會認知青年為國家未來的棟樑，為落實世界童軍運動組織 1993 年通過的「青少年活動綱領」以及「青年參與決策之政策」，特於民國 84 年 10 月成立羅浮活動計畫小組，推動羅浮童軍活動之改革，並訂

定羅浮活動 10 年計畫，為驗證計畫之成效，乃於評估可行性之後，決定爭取世界羅浮童軍大會在台灣舉行，作為 10 年計畫之實施成果。

在教育部與當時之理事長高銘輝先生的支持下，中國童子軍總會成立專案小組遂行爭取世界羅浮童軍大會承辦權之行動，隨即在民國 87 年 5 月正式向世界童軍委員會提出承辦權申請，並於民國 87 年 8 月在屏東科技大學舉辦亞太區第 20 次暨第 8 次全國童軍大露營之際，邀請世界童軍委員會主席及世界童軍總部秘書長蒞台參觀，藉由大露營八百多位服務羅浮，展現我國羅浮童軍之實力，表達承辦第 12 次世界羅浮童軍大會之意願。嗣後經世界童軍總部多次派員抵台勘查與溝通，確認我國具備承辦世界羅浮童軍大會之能力與條件，乃獲世界童軍委員會確認為合格之候選國，同時還有葡萄牙及奧地利亦具有候選資格。最後，在 1999 年 7 月南非德班舉行的第 35 屆世界童軍領袖會議中，中國童子軍獲得與會代表高票同意取得第 12 次世界羅浮童軍大會承辦權。

中國童子軍成立 90 多年來承辦世界性童軍活動尚屬首次，對我國童軍運動之發展意義深遠，對提昇我國國際能見度與地位亦深具影響。為使來自 80 個國家以上的青年能夠深入認識台灣的風土民情，政治、經濟、社會的發展成就，在計畫之初，即規劃打破代表團建制，用國際小隊 (international patrols) 進行以全台灣為行止的探涉旅行，由各縣市童軍會分別負責路線安排，以羅浮為嚮導，使全國童軍動起來，積極推銷中華民國，最後集結於國立東華大學，分組總結不同活動路線的經驗，進行文化交流以及經驗分享，導引青年尊重與理解不同文化，促進國際地球村的概念。總括活動行程，不僅讓與會人員瞭解我國，更因於活動深入基層，亦可使國人有參與國際活動的機會，會後尚可依各國代表團之行程，安排自助旅行，擴大對我國瞭解之深度，增加國內觀光收入，創造就業機會。⁹³

⁹³ 中國童子軍總會，2002a，*中華民國舉辦 2004 年第 12 次世界羅浮大會計劃概要*，內部文件，頁 6。

中國童子軍總會爭取 2004 年世界羅浮童軍大會的承辦權，是其成長策略中 10 年發展計劃的長期目標，自 1996 年以來，中國童子軍總會依此目標為最重要的發展重心，努力在羅浮活動及其它童軍進程部份進行紮根與播種的工作。

在計劃開始初期，中國童子軍總會相關工作團隊(包含專職人員與義務服務員)其實對於什麼是世界羅浮童軍大會也不是相當清楚，因為國內童軍伙伴通常參與的世界性童軍活動是世界童軍大露營，而這兩個活動的參加對象年齡不同，因此活動的內容與實施方式也有很大的差別。甚至於在經過繁複的承辦權爭取過程後，當取得承辦權的喜悅逐漸褪去，總會相關工作團隊馬上面臨的就是如何將天馬行空的承辦權爭取計劃落實到確實可行的世界羅浮童軍大會活動計劃。

於是一連串與世界童軍總部的溝通、會議、文件資料翻譯就如火如荼的展開，而在國內也開始進行各種研討會、籌備會，另外也推薦許多總會相關工作團隊的成員及年青羅浮伙伴參加後續舉辦的第 11 次世界羅浮童軍大會(墨西哥)及第 20 次世界童軍大露營(泰國)，除了前往觀摩活動外，有部份童軍伙伴就直接介入活動工作的服務及執行，研究者也是因此才有機會在這兩活動中擔任國際工作人員，直接介入其活動中的 Specail Event 部門，進行近距離的觀察與實務工作。

三、舉辦世界羅浮童軍大會的相關規範介紹

世界羅浮童軍大會是世界童軍總部所主導的世界性童軍活動之一，雖然每次都由不同的會員國所承辦，但世界童軍總部為確保此一活動的目標、品質、安全及活動內容等都能符合世界總部的標準，因此有三份主要文件在規範這個部份，其文件分別為「什麼是世界羅浮大會」、「舉辦世界羅浮大會的指導方針與基本要求」及「世界羅浮童軍大會活動規劃指引」。

這三份文件主要在釐清世界羅浮童軍大會的幾個主要問題，說明如下：

(一)定義⁹⁴

世界羅浮童軍大會(WSM)是為年輕的成年會員(young adult members)舉辦的一項正式的世界性童軍教育活動。

1. 世界羅浮童軍大會應以最高的標準實踐童軍諾言、規律及方法，以展現其價值觀。
2. 世界性童軍活動歡迎與尊重各國童軍代表不同的文化背景之參與，它不是有著外國參加人員的單一國家活動，而是一項國際性的活動。
3. 活動設計必須符合童軍運動的使命，帶給參加人員豐富的教育體驗。
4. 世界童軍運動組織舉辦的正式童軍活動，必須遵循經由世界童軍領袖會議通過的憲章、政策與決議，以及世界童軍委員會的決策。
5. 這是一項屬於男女青年的活動，無論計畫與執行，所有的觀點，從概念到實施，全方位為年輕的成年人而設。

(二)目的⁹⁵

世界羅浮童軍大會每四年提供一次機會，讓世界童軍運動組織來自不同國家的男女青年聚集在一起。

1. 分享不同的童軍經驗，探討如何加強對社區事務的參與。
2. 啟發來自不同國家的青年互相瞭解、尊重、合作，認識不同的文化，為促進和平做真誠的貢獻。
3. 促使青年關懷現今社會所面對的問題，激發他們成為一個負責的公民。

⁹⁴ 中國童子軍總會，2002b，*世界羅浮大會的指導方針與基本要求*，內部文件，頁 1。

⁹⁵ 中國童子軍總會，2002b，*世界羅浮大會的指導方針與基本要求*，內部文件，頁 1-2。

4. 順應現代青年的需求和期望，針對鼓勵實踐與發展創新的年齡層，推廣符合童軍運動定義、目的、原則和方法之優質童軍活動。
5. 促進童軍運動的整體性，在童軍之間發展世界童軍一家的概念，讓童軍結交各國童軍的朋友。
6. 向全世界宣揚童軍運動是開放給所有年輕朋友的全球化教育性運動之良好形象，它能為地方、國家及國際社會培養良好的公民。

(三)羅浮童軍大會的教育目標⁹⁶

1. 世界羅浮童軍大會的教育性目標非常著重於社區的參與。
2. 羅浮童軍大會的一般性目標就是「青少年活動方案」的最終教育目標，並重視年輕成年領袖的訓練及發展。
3. 這些教育目標均衡的涵蓋了個人發展的不同範圍：生理、智力、情感、社交、精神和人格各方面。
4. 一些特定的目標將視該次大會承辦地區的不同，如：承辦國社會及文化的情況，或承辦單位的經驗和專長的差異而有所不同。
5. 利用世界羅浮童軍大會國際化的屬性，對不同文化的了解與合作等相關的目標也將獲得重視。

(四)規劃過程與實施的要求⁹⁷

1. 回顧、檢討前2到3次世界羅浮童軍大會的評估和實際經驗。
2. 回顧、檢討童軍運動的定義，宗旨，原則，和方法。
3. 回顧、檢討世界羅浮童軍大會的定義和目的。
4. 回顧、檢討世界羅浮童軍大會的活動規劃指導方針。
5. 分析現今世界中青年人的需求及期望，此項分析要包含以下三點：

⁹⁶ 中國童子軍總會，2000b，*世界羅浮童軍大會活動規劃指引*，內部文件，頁2。

⁹⁷ 中國童子軍總會，2000b，*世界羅浮童軍大會活動規劃指引*，內部文件，頁4。

- (1) 許多國家的童軍組織是同時開放給男、女兩性參加的。此外，世界女童軍組織會員國內的女童軍成員在此情況之下也是可以參加羅浮童軍大會的。這表示，當前羅浮童軍大會的參加者有超過1/3的人會是女性。
 - (2) 羅浮童軍大會的參加者是從世界各個國家來的。他們有不同的背景、對相同的事物有不同的反應。承辦國家的社會規範與行為準則可能造成其他外國童軍有攻擊或受辱的感覺，必須要能注意到外國參加者的反應。
 - (3) 所有的活動也必須適合殘障的參加者。
6. 將世界羅浮童軍大會的活動設計與實施之主要責任交給青年人，也許是確保大會活動都能合於參加者需求及期望的最好方法之一。

(五)活動的內涵⁹⁸

1. 和平教育：想辦法讓參加者能夠把羅浮童軍大會傳統的和平及手足之情的信息帶回家。
2. 環境教育：提供包含下列三個範圍之活動—透過自然界和環境而有所得的學習、學習和自然界及環境有關的事物，和保護自然界及環境。
3. 發展教育：要儘可能積極的將社區參與(社區服務、社區發展、發展教育、發展合作)和世界羅浮童軍大會的活動相結合。
4. 精神教育：利用友誼與和平的難得氣氛，提供表達廣泛宗教及精神信仰、責任的機會，並且與有不同信仰的與會伙伴分享。
5. 青年論壇和辯論：提供參加者機會聚在一起討論他們有興趣的議題。
6. 閒餘時間：要使參加者有足夠的空閒時間和其他伙伴做非正式的交流。
7. 健康與安全：謹記，參加者的的健康和安全永遠是最重要的。
8. 環境：確定大會的活動不會對營區當地的環境造成危害。
9. 簡單：「保持簡單」應該是羅浮童軍大會各方面的目標。

⁹⁸ 中國童子軍總會，2000a，*什麼是世界羅浮大會*，內部文件，頁 2-3。

以上僅大略舉出世界童軍總部對於世界羅浮童軍大會的重要規範，至於其它包括活動的實施方式、活動的內涵、後勤工作的標準及安全維護等部份，也都有詳細的說明與要求。

由以上的說明，可以清楚了解這樣的世界性活動，要求在一個清楚的標準下，去彰顯承辦國之文化及童軍運動的特色，每個環節與活動都要求詳細的書面計劃與人力規劃，這與國內一般非營利組織(特別是活動中大量採用志工的組織)的做法有很大的差別，不僅總會工作團隊受到很大的衝擊，在與國內各縣市童軍會與義務服務員的溝通上也產生相當大的鴻溝，而這種認知差距也在後來的活動規劃及執行時，產生相當大的溝通問題與資源浪費的情況。

四、第 12 次世界羅浮童軍大會工作組織及活動內容介紹

第12次世界羅浮童軍大會的籌備工作分成八個工作部門以及六個分區作業中心，除了部份專業工作的特殊考量外，其它工作人員則優先安排羅浮童軍與年輕服務員擔任。本次活動之參與國家眾多、活動規模龐大，相關活動地點分散在國內各地，所需硬體設施、活動項目也相對龐雜，必須投入之人力、物力極多。在人力資源部份，除原有的義務童軍服務員外，另行對外公開召募國內義務服務人員及國際童軍服務人員。而在經費部份，除了參加人員的參加費之外，另外政府相關部門如教育部、外交部、僑務委員會等單位也在經費上鼎力支持，使中國童子軍的夢想得以實現⁹⁹，本次羅浮童軍大會組織系統如圖3-3-1。

⁹⁹ 中國童子軍總會，2002a，*中華民國舉辦2004年第12次世界羅浮大會計劃概要*，內部文件，頁5-6。

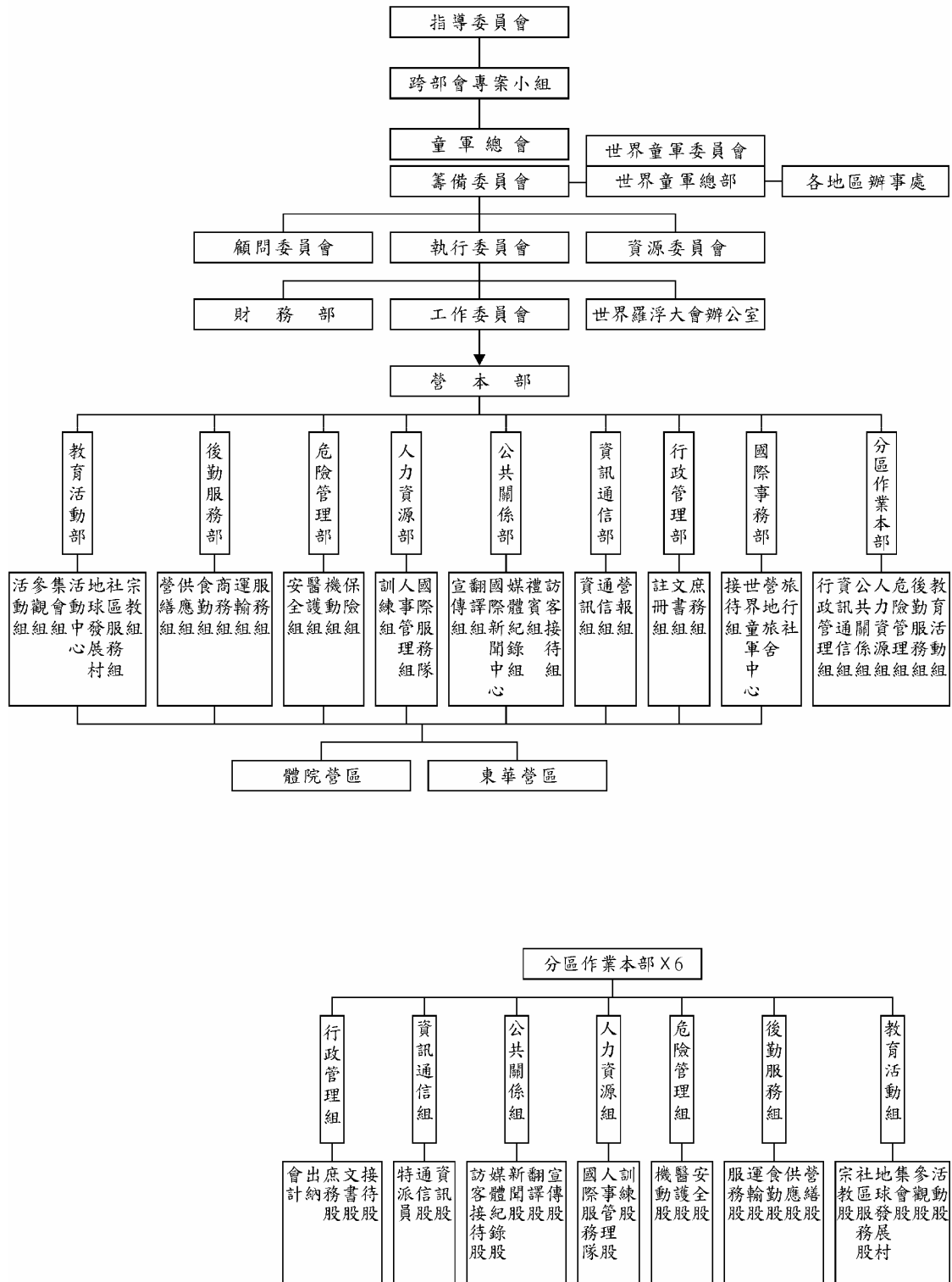


圖 3-3-1 第 12 次世界羅浮童軍大會組織系統圖

資料來源：中國童子軍總會，2002a，*中華民國舉辦 2004 年第 12 次世界羅浮大會計劃概要*，內部文件，頁 5。

第 12 次世界羅浮童軍大會的大會主題(theme)為「迎接挑戰、邁向未來」(Scouting-Unlimited Challenges)，為了讓來自不同國家的青年朋友，能真正深入認識台灣的風土民情、政治、經濟、社會等不同面向的發展成就，特別規劃打破國家代表團的原有建制，利用國際小隊的形式來進行各種不同主題的活動，這些來自不同國家的 8 個童軍伙伴會組成一個國際小隊，彼此分享活動過程的點滴，這是一個體驗文化衝擊、學會從不同觀點來看世界的最好機會。

來自不同國家的參加人員於 93 年 7 月 30 日在林口長庚大學、國立體育學院報到，隨後全體參加人員及工作人員搭乘專車，在警車沿路開道下直奔中正紀念堂廣場參加本次羅浮童軍大會的開幕典禮，中國童子軍總會會長也就是現任總統陳水扁先生親臨會場致詞，會場中近 100 面參加本次活動的會員國國旗將舞台渲染得五彩繽紛，這也是在中國民國的土地上，第一次有這麼多國家的活動參加人員共聚一堂。

從 7 月 31 日到 8 月 4 日，所有參加人員出發前往分別設於台北、桃園、彰化、嘉義及高雄等五個分區(原本規劃六個分區，但是第三分區在活動開始前一個月，因天災而臨時取消所有活動)，依原先規畫的不同路線來體驗各具特色的探索之旅，活動內容包括自然體驗、文化探索及社區服務等。

8 月 4 日當天，全部參與活動的羅浮童軍會師於花蓮縣東華大學，進行為期 7 天的營地生活及分組活動，活動內容包括東台灣的自然景觀之旅、文化活動、地球村活動(Global Development Village, GDV，分為環境、健康與休閒、人權與和平、科技與社會、全球化教育及台灣鄉土文化)、泛舟大會、歡迎晚會、國家博覽會、宗教之夜、閉幕典禮等，整個世界羅浮童軍大會活動日程如表 3-3-2：

表3-3-2 第12次世界羅浮童軍大會活動日程表

天次	日期	星期	活動內容
準備日	07.28	三	大會工作人員報到
準備日	07.29	四	完成各項準備工作
第1天	07.30	五	參加人員報到、中正紀念堂開幕典禮
第2天	07.31	六	探索之旅～第1天
第3天	08.01	日	探索之旅～第2天
第4天	08.02	一	探索之旅～第3天
第5天	08.03	二	探索之旅～第4天
第6天	08.04	三	探索之旅～第5天(抵達花蓮東華營區)
第7天	08.05	四	模組活動；歡迎晚會
第8天	08.06	五	模組活動；國家博覽會
第9天	08.07	六	模組活動；宗教之夜
第10天	08.08	日	模組活動；國際之夜
第11天	08.09	一	大會師(豐年祭)；閉幕典禮
第12天	08.10	二	離營；會後活動
結束日	08.11	三	工作人員離營日

資料來源：本研究整理

由以上第12次世界羅浮童軍大會的工作組織及活動日程介紹，可以清楚了解這個活動的複雜性，再加上本次活動的參加人員來自彼此文化差異頗大的多個國家，除了對後勤作業造成衝擊外，語言的溝通更是一個問題，其原因主要在於這類型的世界性活動中，雖然是以英語、法語及承辦國母語為官方語言，但是有很多來自西班牙、葡萄牙等其它語系國家的參加人員，是無法以英文來進行順暢的溝通。

整個羅浮童軍大會活動散佈在台灣各地，除了林口長庚大學及體育學院的報到本部外，另外還有五個分區作業本部及東華營區大會本部，這不僅增加後勤作業的困難，也使人力資源的運用面臨很大難題。尤其如何使五個分區作業本部的活動規劃及各項工作準備，一方面能配合地方特色展

現出不同分區的差異性，另一方面又能符合羅浮童軍大會一致的品質要求，這是羅浮童軍大會營本部所面臨的最大挑戰。

第四章 研究個案分析

本章是依據深度訪談的內容及研究者的參與觀察所進行的分析，主要是以文獻回顧中 Goldblatt 的「現代特別活動管理程序」及 Allen et al.的「活動利益關係人網絡」理論為基礎，將整個分析內容分為「中國童子軍總會爭取世界羅浮童軍大會承辦權階段」、「世界羅浮童軍大會的設計階段」、「世界羅浮童軍大會的策劃階段」、「世界羅浮童軍大會的協調階段」、「世界羅浮童軍大會的評估階段」及「特別活動管理在我國非營利組織管理的發展」等六個部份，透過這些分析來解釋本研究的提問，進而達成本研究的目的。

第一節 中國童子軍總會爭取世界羅浮童軍大會承辦權階段

一、中國童子軍總會面臨的變革契機

中國童子軍總會從發展之初就在政府的扶助下穩定發展，雖然因此在經費、人力、場地上獲得很大的奧援，但也因此失去了部份童軍運動的本質(志願性與非政治性)，也曾因此遭受世界童軍總部的質疑，除此之外，也失去了身為一個非營利組織的意義與特性。

因應「人民團體法」於民國 78 年修正公佈實行，民國 79 年中國童子軍總會申請成為正式立案的社團法人，從此失去了政府的全力奧援，也開始面對同類型非營利組織的競爭，此時中國童子軍總會面對的是組織變革及外在環境的挑戰。當時，因為社區童軍團的逐漸興起，大量的非教育體系出身的義務服務員在童軍活動的各個層面展露頭角，透過這些義務服務員本身的專業管理經驗，再加上部份中國童子軍總會高層人士體認到變

革的必要性，於是找尋新的發展策略就成了中國童子軍總會面對變革的解決之道。

.....1994 年開始正式接觸中國童子軍總會的相關活動，1995 年總會爲了配合 1993 年曼谷世界領袖會議的結論，成立「羅浮活動計劃小組」，並在理事長高銘輝先生(當時擔任國際委員)及秘書長吳燦陽先生的邀請下，接任羅浮小組負責人，之後還擔任社區委員會執行秘書，最後於 2001 年擔任總會副秘書長至今，在第 12 次世界羅浮童軍大會則擔任執行長。(A11_1)

.....從 1996 年因爲武佬坑全國羅浮大會而開始接觸總會的活動，之後進入總會羅浮活動計劃小組，擔任羅浮暨青年活動推動委員會執行秘書，後來成爲第 12 次世界羅浮童軍大會副執行長兼後勤部主任。(B11_1)

在這樣的氛圍下，部份熱心的義務服務員形成一個緊密的團隊，除了研究如何能使童軍運動在現今的多元化社會繼續向前邁進外，也進而帶動中國童子軍總會的緩慢變革步伐。當時這個團隊認爲可以從以往常被忽略的羅浮進程著手，再配合當時世界童軍領袖會議通過的「青年參與決策之政策」，於是「羅浮活動計劃小組」及「羅浮活動十年發展計劃」就此產生，並以「實現中國童子軍 2004 年的夢想」為宗旨，以舉辦 2004 年第 12 次世界羅浮童軍大會為遠程目標的發展策略就此展開。

一群好朋友(以郭先生爲主)當時對童軍運動的發展有一個憧憬：爲什麼我們中國童子軍努力了那麼多年，雖然我們有那個能力，卻在世界舞台上使不上力。在很多次的溝通後，有鑒於羅浮人口相當少，期望設立羅浮小組來有所作爲，進而將世界羅浮童軍大會設爲遠程的目標.....(C21_1)

.....當時爭取動力應該是來自於部份義務服務員個人意志的行

使.....(D22_1)

.....因此當時以我為主的部份核心義務服務員在經過研究後，認為世界羅浮童軍大會不管在規模、人數及活動複雜度都是我們可以掌握的範圍，於是向當時的理事長及秘書長報告，並於後來列入 1995 年開始的「羅浮活動十年發展計劃」。(A21_2)

.....其實這個過程大多都是義務服務員為主在推動，總會介入的部份其實不多。(B22_1)

在這個階段其實大多是義務服務員的努力與熱情，總會其實是處於被動、被拖著跑的狀態.....(C26_1)

二、專職人員與義務服務員對於申辦與否的角力

中國童子軍經過九十幾年的發展，在大型活動的籌辦與實際活動的操作上，已累積了相當經驗與資源，特別因其組織及義務服務員木章制度的特殊，其能量並非僅累積在中國童子軍總會中，反而大多數是蓄積在各個團群的義務服務員身上。

我從民國 51 年初中時代(成淵國中)開始參與童軍運動，1964 年(民國 53 年)就曾經參加美國童軍大露營，一路在成淵複式團中持續參與童軍活動到今天.....(A11_1)

我從民國 56 年 10 歲國小階段就參加幼童軍活動，一路持續參與童軍運動至今，包含當兵期間都持續參與。其間的管理經驗大多是辦活動，當然也曾擔任過小隊長、聯隊長及羅浮群群長，之後擔任義務服務員及童軍團團長.....(B11_1)

我從民國 57 年再興國中階段就參加童軍活動，黃克仁先生是我的團長，民國 59 年就參加第四次全國童軍大露營，一路持續參與童

軍運動至今。曾擔任過小隊長、聯隊長等童軍職務，之後擔任義務服務員及童軍團團長.....(C11_1)

我從民國 58 年在明道中學階段就參加童軍活動，民國 59 年就參加當年舉辦的全國大露營，一路持續參與童軍運動至今。曾擔任過小隊長、聯隊長、羅浮群群長等童軍職務，民國 68 年就到台北市 40 團擔任羅浮群群長、義務服務員及團長，目前是 40 團的執行團長.....(D11_1)

當時這些義務服務員以羅浮活動計劃小組負責人郭廷銘先生為首，立基於中國童子軍從來沒有舉辦過世界性活動，而以中國童子軍的資源及當時的國際政治氛圍，是不可能申辦世界童軍大露營及世界童軍領袖會議，但是世界羅浮童軍大會是其中可以考慮申辦的世界性活動，於是在對童軍運動投入的熱情驅使下，就開始了相關的研究與規劃。

.....中國童子軍總會從不曾舉辦過任何世界性的活動，而周遭亞洲國家如日本、韓國、菲律賓、泰國等國家都曾舉辦過世界性活動，因此產生了這樣的動機。(A21_1)

在考量本身的資源後，世界大露營的規模太大，可能超出我們的能力範圍，而世界童軍領袖會議又因兩岸政治的狀況而有其敏感性，世界青年論壇也因與世界童軍領袖會議同時舉辦而不可能舉辦，因此當時以我為主的部份核心義務服務員在經過研究後，認為世界羅浮童軍大會不管在規模、人數及活動複雜度都是我們可以掌握的範圍..... (A21_2)

.....Jamboree 的規模太大，我們是不可能接辦，而 Moot 根據以往的資料都在 2,000 人左右，是我們可以掌握的規模內.....(B21_1)

在中國童子軍總會申辦第 12 次世界羅浮童軍大會的當時，其實在天時、地利、人和上都是一個最好的機會，因為當時的理事長高銘輝先生正

擔任國際委員，他的聲望與人脈都頗受世界童軍總會的敬重，而世界童軍總部對我國的印象也相當不錯，因此當中國童子軍總會釋出有意承辦的訊息時，世界童軍總部的態度是樂觀其成，也提供了相當的協助。

我認為成功的機會相當大，因為世界羅浮童軍大會從不會在亞洲舉辦，而世界童軍總會的政策是希望各區能有平均的機會舉辦，再加上當時高銘輝先生為世界委員，受到各國童軍領袖的普遍支持，因此獲得舉辦權的機會很大。(A23_1)

我們當時評估應該有百分之八十幾的成功機會，因為這裡面有一些策略的運用，例如高先生為世界委員，對於世界委員有一定的影響力，另一個部份則是 WSB 的態度.....(B23_1)

我認為成功的機會很大，因為羅浮童軍大會已經在歐洲辦理太多次了，而東方亞洲從來沒有辦過世界羅浮童軍大會，再加上高先生擔任世界委員所建立的人脈及 WSB 對我們的肯定，因此我認為當時的機會相當高。(C23_1)

.....因為台灣當時的發展已到一個程度，再加上高先生的人脈，我認為我們出線的機會很大。(D23_1)

但是對於國內童軍界人士而言，以往較常參與的世界性活動是世界童軍大露營，而世界羅浮童軍大會是一個相當陌生的活動領域，所以雖然爭取到的機會很大，但是「能不能順利舉辦完成」卻是當時最擔心的考量。

.....國內真正懂什麼是羅浮童軍大會的人恐怕不多，因為 Jamboree 才是我們參加世界性活動的主力，所以當時很多人的想法恐怕是要辦一個 Jamboree 式的 Moot.....(D31_1)

特別是這個活動從申辦到舉行會橫跨三屆的理事會，會不會有「斷層」的產生也是一個重要的考慮因素，因此在中國童子軍總會原先的考量下，

已經決定不向世界童軍總部正式提出申請案，最後是在部份熱心義務服務員的全力說服下才扭轉局勢，透過當時理事長高銘輝先生的全力支持，中國童子軍總會才將申請案送出，也因此埋下了部份總會管理高層人士與這些義務服務員間的嫌隙，而走向了不確定的未來。

其實這次活動有一個大問題就是，活動是第 19 屆理事會爭取的，辦理卻是第 20 屆，因為換了人就產生很多的問題。(D37_1)

.....我想大家都知道，當初這個案子簽出來是被否決掉的，但是因為郭先生又向高先生據理力爭才敗部復活，所以郭先生的角色相當重要。(D22_1)

雖然我們爭取到的機會相當大，當初是否要去爭取卻是一個爭扎的過程，因為爭取到舉辦權後才會是災難與問題的開始。當時其實已有不爭取的傾向，但高銘輝理事長邀集我們這些義務服務員進行溝通，確定若爭取到以後會有人持續協助進行，於是在高先生的全力支持下才正式決定提出舉辦權申請。(A26_1)

.....當爭取到後，剛好遇到總會的改組，在組織上面臨一個新舊交接的空窗期其實這個階段是停頓的，不要說有無整體研究評估，甚至有部份總會高層打壓的情況，這是相當可惜的。(C31_1)

.....牽涉到總會依人民團體法改組的狀況與問題，以致於後續有部份的計劃因為人事的變動與資源的不足而無法落實.....(A71_1)

我想這中間有個很大的問題，因為我們把力氣都花在修改計劃以符合上面的善變與刁難.....(D44_1)

其實羅浮童軍大會的舉辦並不像表面上那麼平順，其間其實經過許多的折衝與妥協.....(C37_2)

三、專業管理導入的兩難

在形成新的發展策略當時，中國童子軍總會面臨一個管理上很大的問題：大部份擁有專業管理經驗的義務服務員並不是職工，無法全心投入相關的研究及準備工作，而中國童子軍總會的職工及管理階層在面對新的挑戰時，大部份人員沒有足夠的專業管理知識與經驗，而且往往被日常的行政事務纏身，而無法長期累積相關的知識體系。尤其在面對世界童軍總會爭取世界性活動承辦權時，除了對童軍運動的瞭解外，還需要展現足夠的專業活動管理能力，才能讓世界童軍總部及其它會員國成員相信中國童子軍總會有足夠的能力來運作一次極其複雜的世界性童軍活動。

.....透過管理的技巧來推展童軍運動，才有可能成功，而童軍在過去則一直講人情、包袱，這沒有辦法讓運動成長.....(D13_1)

.....在童軍裡面談到管理，其實是很魯肉腳(台語).....(B25_1)

.....以童軍組織目前的狀況，不僅是需要導入管理，相關重要人士都應該好好去學習什麼是管理.....(B13_1)

我們這些義務服務員曾經進行相關的研究評估，但因為都是義務服務員，所以不可能進行長時間、大規模的研究.....(A22_1)

.....大多是由羅浮活動計劃小組的義務服務員開始，由下而上的推動這件事，中國童子軍總會在這個階段的主導性相當低，最主要是行政事務的支援。(A25_1)

當初這些義務服務員申辦世界羅浮童軍大會時，最早期的想法其實是找尋一個發展策略的中心目標，能否真正爭取到承辦權，其實並不重要，最主要的想法是「盡力而為」。因此，在爭取承辦權之前，雖然有進行相

關的研究評估及策略分析，但並沒有進行大規模的量化及質性研究，也因此導致後續活動管理上發生的種種問題。

沒有經過很正式的評估，我們只是找出一些數據及資料來分析，並跟 WSB 做了很多的聯繫與互動.....(B22_1)

策略分析及行動計劃是有，但是沒有所謂的正式的策略及計劃，因為這個階段這部份從沒納編入正式總會組織內，而是義務服務員們的熱心才促使這個活動的誕生。(C24_1)

.....其實我們這些義務服務員是有將策略分析帶入這個階段，也將部份管理專業技術引入爭取的過程中，.....但是若要論及有無完整的策略分析與行動計劃，我想是有沒有，只是穩紮穩打的一步一步向前走。(A24_1)

我想郭先生對於童軍運動的投入是異於常人的多，而我們這些義務服務員，有很多人是受到他熱情的感召才會全力投入這次的活動，至於當時能不能爭取到舉辦權，我想大家都是一種騎馬找馬的感覺，想說等到爭取到再說吧。(D26_1)

第二節 世界羅浮童軍大會的設計階段

一、世界童軍總部對於世界性童軍活動的管理堅持

中國童子軍總會在取得世界羅浮童軍大會承辦權後，第一個需要面對的狀況就是世界童軍總部的介入與協助。一般人都以為取得活動承辦權後，承辦國有全權設計活動的權利，殊不知在大型的世界性童軍活動如世界羅浮童軍大會，整體活動設計及各項準備工作都必須遵循一定的規範來進行，而世界童軍總部就是這個規範的把關人，因此在取得承辦權後，世

界總部的國際活動小組及副秘書長數次到台灣了解世界羅浮童軍大會的籌辦進度，並與相關工作團隊溝通舉辦世界性童軍活動的觀念與執行的注意事項，相對的，中國童子軍總會也數次到瑞士向世界童軍委員會報告相關的工作進度，以取得該委員會對於活動設計的認可，以確認活動的品質能符合世界童軍總會的要求。

因為世界羅浮童軍大會是 WSB 所主辦的世界性童軍活動之一，所以 WSB 會依照其相關活動的規範來持續深入的參與，以確保承辦國會依照 WSB 的規範來策劃及執行活動，在這裡我比較喜歡用「參與」而不用「介入」，雖然有部份國內童軍人士一直誤會 WSB 的角色，但是 WSB 是以協助承辦國完成一個符合世界領袖會議決議的世界性活動為目的。(A32_1)

當然有介入，他們要的其實是一些重要的部份，例如開閉幕式能否達到應有的水準、能否符合各國參加人員的基本要求等.....(C32_1)

當然很深，因為它有一個辦理 Moot 的指導方針，不可能由著承辦國想怎麼玩就怎麼玩，一定要依循規範來進行，因此 WSB 會去確定這個方向。(D32_1)

我認為他們的角色扮演的很好，也協助的很深，它讓主辦國有相當大的空間，提供它過去辦理世界性活動的經驗，告訴我們國外參加伙伴要的是什麼？想的是什麼？(B32_2)

這樣的過程在國內也引發一些爭論，部份國內童軍界的耆老認為這樣的過程是對中國童子軍運動的不尊重，甚至因此出現世界羅浮童軍大會工作團隊「挾洋自重」的說法。會產生如此的誤會，大多導因於本階段世界羅浮童軍大會核心工作團隊沒有真正有效、廣泛的與各界童軍人士進行觀

念溝通及意見交換，除此之外，也有部份是導因於核心工作團隊與部份總會高層人士的過往嫌隙。

在這裡我比較喜歡用「supporting、協助」而不用「介入」，因為WSB並沒有真正的干涉，反而是相當尊重主辦國，只是多數人因為沒有機會深入接觸，以致於產生了這樣的誤會。(B32_1)

對於中國童子軍總會的衝擊則相當大，因為這部份衝擊到總會部份人士對於辦理活動的固有想法，並因此產生不小的反彈.....(A33_2)

.....但對中國童子軍總會而言就衝擊很大，這是因為民族自信心的問題.....(C33_1)

對總會的衝擊很大，因為總會參加國際活動從來沒有去好好研究人家怎麼玩，而只是希望增加國家的曝光率而已。既然我們要去承辦人家的活動就不能去怪人家介入太多，而人家會介入深，那就表示我們自己有問題了。(D33_1)

二、實際面對世界性童軍活動的活動管理挑戰

為了解決上述的問題，並讓世界羅浮童軍大會工作團隊的相關人員能觀摩並建立大型活動管理的實際經驗，在世界童軍總部的協助下，中國童子軍總會組團前往第11次世界羅浮童軍大會及第20次世界童軍大露營擔任國際工作人員，並實際介入其中的重要職務，以建立相關的工作經驗及國際童軍人際網絡。

.....透過這樣的參與我們才能真正了解何謂世界性童軍活動及世界羅浮童軍大會，才能透過實際的觀察去了解承辦國如何去處理不同文化間的衝突與進行大型活動的管理。(A35_1)

.....我們其實對於世界性活動的操作真的不是很了解，而總會懂不懂呢，當然不懂，所以我們才要找一堆人去實地觀察人家如何辦活動，像我去泰國擔任 RM 的工作，就是實際的參與及體驗，因為不去做，光談是沒有用的。(D35_1)

.....這些人在返國後對於相關觀念的溝通與推廣上，有不可抹滅的價值。(A35_2)

但可惜的是，在事前的「觀念溝通」與「工作分配」沒有確實落實的情況下，雖然每個參與的人都覺得收獲頗多，但實際獲得的「共識凝聚」與「理念推展」的效果，並沒有達到預期的目標。

.....我們可能在事前沒有做好一件事，就是事前詳細的 job assingment，讓大家能清楚的知道他們應該觀察與注意那些部份，才能夠將這些經驗帶回來。雖然我們有這樣的安排，卻因沒有良好的事前作為，導致沒有達到原先預期的效果。(B35_1)

.....如果這些人真能去了解活動操作的內涵與過程，那就真的很重要了。(C35_1)

在這個過程中，所有前往擔任國際工作人員的童軍人士，大多可以體認到世界童軍總部對於活動介入之深，也體認到在未來世界羅浮童軍大會的工作中，與世界童軍總部人員併肩工作是必要的過程。當然，在遵循世界童軍總部的規範下，中國童子軍總會仍要把持突顯承辦國主權及特色的界線，其中的關鍵就是清楚展現「目標一致且方法正確的特別活動管理能力」，唯有如此，才能在世界羅浮童軍大會中掌握更多的活動主導權。

三、國內童軍運動相關人士的觀念變革

在中國童子軍總會走出政府的保護，成為一般人民團體的非營利組織後，有許多過去的經驗及做法都必須面對重大的變革，但是有部份參與童軍運動的人士仍無法體認到這個改變，因此導致他們對於變革會感到不適應，甚至會強烈的抗拒變革。同樣的，在面對第一次承辦的世界性童軍活動，有許多參與籌備工作的童軍人士很難理解為什麼以前可以這樣辦的活動，在世界羅浮童軍大會中卻有這麼多的考量與規範。

以往我們辦理大型活動時，往往工作部門分成一、二十個部份，常常造成權責難分、疊床架屋的狀況，而 WSB 是以面對「參加者」為考量，將工作部門分為八個部門(Jamboree 因規模太大，會再加一個場地部門)，以釐清權責，並且是以活動部(Program)為最主要考量，來確保活動的品質，並保障來自不同國家參加者的權益。
(A32_2)

對於中國童子軍總會這種保守而常在說國情不同的機構而言，其衝擊就相當大，也導致總會部份人士與 WSB 產生許多 arguments，而總會的許多考量其實與活動的目標常常背道而馳。(B33_2)

基於上述的狀況，中國童子軍總會籌組各縣市童軍會參與的工作委員會，一方面期望擴大參與面，另一方面也希望整合共識，以利於後續活動的推展，除此之外，並舉辦各項研討會、工作坊(workshops)、童軍論壇等雙向溝通的機會，讓曾經參與過世界性童軍活動的義務服務員有機會將其經驗傳達給參與的人員，進而凝聚共識，使世界羅浮童軍大會的準備工作能順利的推展。整體來說，這類的活動數量不少，但實際達成的「共識形成」效果卻有限，最主要的原因在於部份童軍界人士受限於過去辦理活動的經驗，而不願意「放空」自己，跟上「特別活動管理」的趨勢。

.....過去我們參加的世界性活動主要以世界大露營為主，對於世界羅浮童軍大會的參與非常少，但是 Jamboree 與 Moot 是給不同年齡層的童軍伙伴參加，因此在活動的規劃與整體活動的運作有根本上的不同，這個部份若不能妥為推廣並形成共識，我們將很難舉辦一個符合 WSB 規範的世界羅浮童軍大會，也會使第一次在台灣舉辦的世界性童軍活動蒙上失敗的陰影。(A37_1)

在數量上應該是足夠的，這種機會也相當重要，但問題在於部份童軍界人士先入為主的觀念，無法將活動經驗歸零來重新理解這種專案式世界性童軍活動舉辦的方式，並參考 WSB 多年來的大型活動經驗，這是相當可惜的狀況，也因為這樣造成後續溝通上的諸多困擾。(A36_1)

.....有部份人士覺得自己已有二三十年的活動經驗，為何還要聽這些東西呢？這也導致後續活動程序所出現的許多問題。(B36_1)

.....當初我們可能在策略上也誤判國內童軍界人士保守的狀況，以致於沒能在這個階段用更好的方法來處理，這也是我們應該檢討的部份。(B36_2)

.....最主要去宣導觀念，而過程中反彈的力道也是相當強，所以要不斷的去溝通才能形成共識，我想大家都有努力，只是效果如何就見人見智了。(D36_1)

四、專業活動管理導入的契機

中國童子軍總會所承辦的世界羅浮童軍大會是一個涉及多個國家的世界性活動，勢必要先取得政府在涉外事務及相關資源的支持，並進而期望利用這個盛會打響台灣的國際知名度，透過來自不同國家青年伙伴的熱情參與，達成全民外交的目的。因此中國童子總會在呈給政府的計劃概要中，特別以「讓世界走進來！讓台灣成為世界島！成為地球村！」為策略，

期望能整合政府的補助資源，除了辦好一場世界性童軍活動外，還能兼顧發展國內的童軍運動，並藉由在世界各地的宣傳活動，間接為政府進行國際宣傳，提升來台觀光人口，以增加台灣觀光產業的收入，進而達成行銷台灣的目的。

.....我們政府相關單位這次的配合實在是沒話說，類似的民間國際活動能像我們所獲得的支援應該是個異數，因此這次活動能夠成功，政府的配合絕不能忽略。(B76_2)

在上述的考量下，中國童子軍總會開始引入具有專業活動管理背景及公關管理背景的義務服務員進入工作團隊中，並在現代專業分工的考量下，將部份以往只靠土法煉鋼的專業工作轉交專業外包團隊進行，期望能在雙方面的合作下，交出一份亮麗的成績單。

在童軍大型活動中曾經賺大錢的就是在荷蘭舉行的世界童軍大露營，其成功原因是那次活動完全由專業公關公司來處理，因此這次活動中，我們也希望能引進部份的專業團隊一起參與。(C47_1)

.....將部份管理專業技術引入爭取的過程中，例如我們拍了一支六分鐘的介紹影帶，清楚的展現我們爭取的決心.....(A24_1)

第三節 世界羅浮童軍大會的策劃階段

一、複雜的活動利益關係人網絡導致的溝通鴻溝

中國童子軍總會承辦之世界羅浮童軍大會的活動利益關係人網絡相當複雜，在參與者部份就分成國內及國外參加人員，在工作人員部份就分為國內義務服務員、國際服務隊、世界童軍總部人員、外部義務服務員及中國童子軍總會專職人員，在舉辦地點就分成林口報到本部、東華大學營

本部及五個分區作業本部所涉及的多個場地，贊助者則分為政府部門、學校教育單位及私人企業，媒體部份則包含全國性媒體及地方性媒體，協力伙伴則有各縣市童軍會、參與活動的縣市政府、參與展演的教育性組織及各種專業分工的團隊與公司，最後再加上世界童軍總部及各會員國的童軍總會，在上述如此複雜的活動利益關係人網絡中，如何釐清他們與中國童子軍總會的雙向關係，是一個龐大卻必要的過程。

.....這種介定會把大家的權利、義務、關係定義清楚，這其中牽涉到彼此的利益(如金錢)，而總會在這個部份作風比較像公家機關，因此在這方面會比較清楚，而在私人機構往往就會比較模糊。

(B43_1)

在這個網絡中最困難的地方在於如何明確的界定誰是活動利益關係人，並且進行清楚的雙向溝通，如果無法做到以上兩點，將會有許多珍貴的時間、金錢資源浪費在往返協調的過程裡，也會使後續執行階段的合作產生間隙，直接影響到活動的執行。而中國童子軍總會在這個部份雖然清楚的界定活動利益關係人，但在雙向溝通部份卻沒有與每個活動利益關係人達到應有的理解與共識，例如與各個分區作業中心所產生的溝通問題，以致在此階段浪費許多時間，而仍然無法凝聚整個活動利益關係人的共識，甚至於在溝通的過程中產生許多不必要的摩擦與誤會，導致後續執行階段的部份環節發生脫節的狀況。

在活動利益關係人的介定部份是有清楚的介定，以這次活動最大的贊助者教育部為例，雖然原本我們期望教育部能更深入活動的組織中，但透過雙方的溝通與互動後，清楚的定出雙方的權利與義務，也因此後續的合作中相當順利與愉快。(A42_1)

.....最順利的部份應該是中央，因為核心團隊的工作默契與共識，是這個階段最令人安心的地方。(B41_2)

.....順利的部份則是自己部門內部的規劃過程，因為大部份部門內的工作人員都是自己人，原本就是一個 team，所以在整合溝通上完全沒有問題。(D41_2)

.....尤其是與部份童軍界資深人士的溝通上有很大的問題，他們往往以過去的經驗來看待這次世界羅浮童軍大會的籌辦，而無法以國際觀的角度著眼，再加上本次活動著眼在「青年參與」，所以在執行階層大量採用青壯年的義務服務員，使得部份童軍資深人士無法接受這樣的安排，而產生很多組織內部的溝通問題，因此打亂核心工作團隊與 WSB 原有的協議，也造成執行階層義務服務員的困擾。(A41_1)

最困難的地方是分區，我們很難掌握他們要怎麼做，到目前活動辦完後，我都沒辦法掌握他們到底做了什麼，因為催他們交計劃，大家都說沒問題，但是從來都不交。(B41_1)

.....困難的部份是本位主義的狀況，尤其是分區作業中心部份，我想這與我們的民族性有關，誰也不服誰，因此在溝通上有相當的問題。(D41_1)

二、活動行銷觀念的導入與成效

行銷是現代管理的重要部份，而「活動行銷」則是特別活動管理的核心之一，如何清楚界定市場的需求以供活動規劃者參考，並能夠擬定正確的活動行銷計劃以達成行銷的目的，是活動行銷的重要工作。除此之外，活動行銷還有一個很重要的功能，就是利用活動本身達成活動利益關係人的行銷目的，以中國童子軍總會來說，就會期望運用世界羅浮童軍大會的承辦來強化組織的形象，並因此可此達成推展童軍運動的目的。

第 12 次世界羅浮童軍大會在行銷部份可分成三個面向，其一是對於

國內參加人員的行銷，其二是對於國外參加人員的行銷，其三則是對於贊助者及協力伙伴的行銷，如政府單位、地方縣市政府、私人企業等。在這個部份，核心工作團隊打破以往僅靠「人際關係」的處理模式，明確的著力於上述三者的行銷作為。因此，近幾年每一個大型國內童軍活動的中心主軸都圍繞著世界羅浮童軍大會，也成功的建立世界羅浮童軍大會即將在台灣舉辦的氛圍；在國外部份，則在世界童軍總部的協助下，利用每一個世界性童軍活動的舉辦，派出正式的宣導團隊在活動中行銷世界羅浮童軍大會，讓國外童軍伙伴留下深刻的印象；在贊助者及協力伙伴部份，也由具有公關行銷經驗的義務服務員協同專業團隊進行促銷及合作事宜。

在國外部份，除了透過 WSB 的正式管道來促銷外，也利用每次國際大型童軍活動的機會，派員前往宣傳，除此之外，WSB 也提供一個工作機會給國內童軍前往任職，讓我們有一個窗口在 WSB 與世界各會員國進行溝通，總體來說，國外的反應相當良好。國內部份則策略性的舉辦各種羅浮童軍及行義童軍的活動，以營造世界羅浮童軍大會的氣氛，也透過教育部發文至各校，請各校協助童軍運動的發展，除此之外也印製各式海報寄送至各團群以吸引國內參加人員的參與。(A44_1)

雖然第 12 次世界羅浮童軍大會已經跨出行銷管理的第一步，仍因沒有整體的策略規劃與行動計劃，加上部份中國童子軍總會高層人士的觀念無法配合，以及後來亞洲 SARS 風暴及非經濟性因素的影響，以致無法達成原先設定的目標與作為，例如原先設定國內參加人數可以達到 1,500 人以上，但後來的事實是在經過「喊價式」的活動參加費降低後，仍然沒有達到原先目標的一半。

這些行銷作為應當是足夠了，但因為沒有辦法整合全部的作為，並且有部份組織內部的因素，造成其成效沒有達到預期的效果，再加上 2002 年亞洲 SARS 風暴及後來的非經濟性因素的影響，讓這次世界羅浮童軍大會的參加人數無法達到原先預訂的目標。

(A44_2)

.....國內的行銷則有很多人在抱怨不夠，但是就我所知其實我們也做了很多，只是想參與的人好像愛理不理.....其實我們花了很多錢在這上面，但就是看不到應有的效果，這個部份其實值得我們去探討，否則總會做再多事，也不易看出效果。(B44_1)

我認為行銷是不夠的，因為行銷不只是宣傳、廣告而已，更重要的是總會不在經費上做足夠的支持。(C44_1)

.....我們把力氣都花在修改計劃以符合上面的善變與刁難，所以真的沒有太多的心力來促銷活動，所以雖然我們有做一些宣傳及海報，但我不認為這就是行銷，也不符合世界性活動的標準。(D44_1)

三、活動人力資源多元化的吊詭

第 12 次世界羅浮童軍大會所需的工作人力眾多，除了各個主題活動的工作人員外，還有後勤、危管、公關、資訊通訊、行政等作業的工作人員，除此之外，更需要擁有語文專長的工作人員，以協助國內工作人員與外國童軍伙伴的溝通。因此，除了國內義務服務員外，第 12 次世界羅浮童軍大會也依例對外國童軍人士開放部份的名額，招募「國際服務隊」(International Service Team, IST)，以結合各國童軍服務員的力量，共同完成這次世界羅浮童軍大會。

童軍活動的特色之一就是義務服務員參加活動還要繳交參加費，在世界性童軍活動也不例外，但在國內一般以教育體系主導的縣市級以下活動，通常服務員是不用繳費的，但是在本次世界羅浮童軍大會中，所有的服務員需依例繳交參加費，這樣的措施衝擊到部份義務服務員的觀念，也導致部份義務服務員的刻意杯葛。在這種情況下，本次世界羅浮童軍大會

核心工作團隊除了盡力去溝通觀念外，特別由人力資源部進行活動人力資源的整合，除了國內外童軍服務員的人力外，部份語文及其它專業工作的人力則公開對外招募有興趣的一般民眾，除了將台灣民間的豐沛人力資源引進外，也期望能獲得推展童軍運動的附加效果。

在人力資源開發的作為可分為三種，一是義務服務員，二是國際服務隊(IST)，三是民間義務人員的部份，這也是本次活動的特色，尤其在隨隊語言專長人員上，策略上決定由人力資源部統籌招募、處理，這不僅解決了原本語言溝通的問題，也擴大了童軍活動的參與層面。(A45_1)

這個部份我必須要嚴正的批評，因為總會甚至在同時辦理很多其它活動來分散我們所需的人力資源.....(D45_1)

在方式上以總會的層級來看，我覺得人力資源部處理得相當好，唯一可惜的是啟動慢了點，以致無法再擴大參與面，在人數上若再多一點會更好。(A45_2)

在人力資源部的努力下，本次世界羅浮童軍大會所需的工作人力慢慢的凝聚起來，也達成部份原訂的目標，而在人力資源部的策略考量下，外部義務服務員則大多來自於教育界。

在上述人力資源的多元管道及外部義務服務員的招募策略考量下，這樣的結果使第 12 次世界羅浮童軍大會面臨了人力資源管理的難題，由於工作人力的來源廣泛及教育界以往辦理活動的習慣，如何有效的統整、訓練並凝聚服務的共識，以提供「一致性」的服務，便成了人力資源部的燙手山芋，也造成協調階段的諸多困擾。

在人力資源部的部份，我不客氣的說我有很多不滿，因為它將人力資源開發部份僅 focus 在學校的老師們，受限於過去辦理活動的傳統思考.....(B45_1)

在大量引入這些教育界老師後，我們還要去伺候這些老師，因為他們心理上就覺得我是來幫你們的，這在後勤上造成我們很大的困擾，而他們之所以被吸引是因為有這麼多的外國伙伴可以 connect，所以他們對於外國伙伴及本國人在態度上有很大的不同，這種態度造成後來很多的問題.....(B45_2)

我認為人力資源部的定位錯了.....無法統籌妥善支援需要人力的單位，例如危機管理部後來因為缺人，而又無法找到適當的遞補人力所造成的諸多問題。(C45_1)

四、活動風險管理導入的界限

在智利舉辦的第 19 次世界童軍大露營之後，「風險管理」的導入是世界性童軍活動的活動管理特色之一，從組織系統的「危機管理部」就可見一番。尤其在泰國舉行的第 20 次世界童軍大露營，適逢反恐戰爭階段，當時泰國政府為保護在營地活動的兩萬多名參加人員，在營地入口處有陸戰隊駐紮，在營地海灘外有數艘海軍作戰艦艇停泊，海灘上還有 100 多名兩棲蛙兵 24 小時監控，可說是將風險管理發揮至極致。

在台灣舉行的世界羅浮童軍大會，雖然不至於像泰國一樣的風聲鶴唳，但如何整合這麼多的活動舉辦場地及不同類型的活動，使活動中可能的風險降至最低，並在危機發生時能有標準作業程序(standard operation procedure, SOP)供危管人員照表操作，這些都需要詳細的策劃與擬定行動方案。除此之外，在大型聚會活動(如開、閉幕式)的群眾管理及引導疏散，也都考驗著核心工作團隊對於風險管理的操作，尤其本次羅浮童軍大會的開幕式在中正紀念堂廣場舉行，面對大量湧入的大會參加人員及國內熱心的童軍人士及民眾，再加上中國童子軍總會會長陳水扁總統親臨主持，使得本次世界羅浮童軍大會危機管理部的責任更加重大。

風險管理在確保大會成功率的部分是非常重要的，WSB 也持續的提醒我們要注意這個部分，我們除了派專人前往世界性童軍活動參與並觀察風險管理的策劃與執行外，也於 2003 年派專人前往新加坡參加 WSB 舉辦的亞太區活動風險管理研討會，事後也針對世界羅浮童軍大會與風險管理有關的工作人員，進行幾次的溝通與研討，在這個階段我們導入的方式應屬適當，讓我們把風險管理的機制導入活動規劃中，使活動中可能的風險儘量排除，因為活動辦得再好，只要有一個人發生安全問題，那一切的努力都有可能被抹煞。(A46_1)

在處理風險管理與尊重參加人員的自主權及文化背景上，有時會產生矛盾與衝突，如何拿捏這個分寸是危管人員必備的能力與共識。另外在進行風險管理時，要特別注意資源投入程度的拿捏，因為風險管理可以是一個無底洞，會消耗掉世界羅浮童軍大會的大部份資源，所以在活動中應投入多少資源以取得一個合理的風險管理底線，是活動風險管理負責人必須面對的難題。

.....我們這個 team 其實相當用心，但是或許是經驗的問題，有一些角度沒有拿捏好，有很多該注意而沒有注意，不該 care 的部分卻捉在手中不肯放。(B46_1)

我們在風險管理上所遇到的另一個問題是我們能夠取得的統計數字太少，這就是主計處的問題了，例如我們可以知道高速公路發生車禍的機率，但卻無法提供我們其原因的相關資料，這對於我們在評估車輛風險時，產生很大的困擾。除此之外，我們在風險分擔上，國內保險公司的服務顯然跟不上國際的趨勢，他們只能提供一般的人身意外保險，而無法針對活動的危險係數不同給予不同的保險，這是國內保險業應該努力的方向。(B46_2)

第四節 世界羅浮童軍大會的協調階段

一、策劃及計劃永遠趕不上活動的變化

第 12 次世界羅浮童軍大會教育活動部在與各協力單位及活動執行人員溝通時，其中最重要的要求就是「百分之百」完成各個主題活動的「活動管制表」，讓所有相關支援人員能清楚的掌握活動的狀況，並留下完整的活動記錄。這樣的要求在這次羅浮童軍大會中確實有做到，但是「計劃永遠趕不上變化」，當實際活動開始後，各種人為或不可抗力的變化接踵而來，使得原先的計劃不得不因而改變，這時「協調」便成了最重要的工作，也呼應了「活動執行階段」為何稱之為「協調階段」的原因。

.....活動的規劃部門願意製做活動管制表，讓活動部可以清楚的掌握狀況。(C41_2)

.....在變數發生時，可以透過良好的管理技巧使活動能因應變化而調整，並且使結果能在我們預期能接受的範圍內。(A75_1)

當活動因為突發狀況需要因應改變時，最重要的就是該活動協調人能否迅速取得必要的資訊，並在當下依其經驗立刻做出決策，避免因拖延而產生更大的問題。在這種決策的過程中，勢必有部份工作人員或活動利益關係人的權益會受損，或是需要付出額外的心力，此時若工作團隊都能有同樣的共識，並能體會當時的急迫需要，往往能將突發狀況轉化為活動成功的動力，反之，工作團隊則可能面臨分崩離析的危機。本次世界羅浮童軍大會核心工作團隊在這次的活動中，有部份如同前者，也有不少團隊如同後者，如何建立因應變化而迅速反應的能力，並能同心為活動的順利執行而放棄己見，是活動執行階段須加以強化的活動管理能力。以研究者所負責的 Special Event Team 為例，負責的是每天晚上的大型聚會活動，雖然事前都已詳細規劃妥當，但幾乎每天晚上都會有變化，甚至連開幕時總

統車隊都會遲到，幸而研究者有一群已組訓近四年的工作團隊及長期合作的協力廠商，方能順利將每次的「變化」一一化解。

本次活動中核心團隊幹部相當投入，也表現很好，但我們還是可以發現有部份的環節是鬆動了，大多數的問題不是因為核心幹部的能力不夠，而是核心幹部無法長時間經營一個有默契的團隊，以致在活動進入協調階段後，工作團隊是臨時組合而成，而無法形成活動執行的共識與默契，以致於往往無法真正落實事前的規劃，這雖然是童軍活動所面臨的問題，我想這也是所有依賴志工協助活動執行的組織都會面臨的挑戰。(A65_1)

teamwork 及 coordination，不管是義務還是專職，不管是老師還是在企業中服務，最重要的是放空自己，不要凡事堅持自己的經驗，否則根本無法在一起做事，因為每個人都有自己的經驗，而這些經驗往往都不一樣。(B74_1)

.....不順利的地方還是在溝通的問題，例如危機管理部與花蓮當地童軍會之間的誤會、第五分區有部份參加伙伴反應活動有過度宣教的問題，以及營報曾因誤會而停刊一天的狀況等。(A51_2)

.....總會那些專職人員掌控部份的配合，真的不是很理想，我認為他們的心態不是很正確，沒有服務義務服務員的態度.....(D51_2)

二、與專業協力廠商的伙伴關係

本次世界羅浮童軍大會所牽涉的工作品項相當繁雜，部份專業項目都需要專業廠商的導入，但在導入的過程當中，如何確保專業廠商能夠在「一致性」的品質要求下，提供最好的服務及協助，是每一個引入專業廠商部門的重要工作。

專業廠商在提供優質服務的同時，他們也有利潤收入的壓力，一味的要求廠商壓低價格的結果，往往犧牲掉的就是服務或產品的品質；同樣的，若引入部門無法妥善監督專業廠商的服務或產品，也會造成大會資源的浪費。因此，專業廠商與大會工作組織的關係應該是「魚幫水、水幫魚」的伙伴關係，因為大會提供專業廠商一個賺取利潤並參與大型世界性活動的機會，而專業廠商則協助大會解決許多專業供應的問題。長遠來看，雙方的合作關係若是和諧愉快，在大會以後仍有許多合作的機會，因此，與一個值得信賴的專業廠商建立一個良好的伙伴關係，是確保活動執行階段順暢進行，並能展望未來合作契機的好方法。

.....統一的贊助與巨蛋協力廠商的協助是互動最好的部份，因為統一的贊助相當明確與到位，而巨蛋則是全力協助突發狀況的資源提供.....(C52_1)

.....我覺得與協力廠商的互動相當好，我臨時需要什麼資源，協力廠商幾乎都能及時提供，這是我要感謝的部份。(B52_2)

三、活動中常被遺忘的重要角色—風險管理

大型集會活動最重要的考量就是「安全」，本次世界羅浮童軍大會也不例外。除了在大會設定的幾個大型特別活動(開幕式、國家博覽會、宗教之夜、國際之夜、舞會及閉幕式)需要考量風險管理及群眾掌控外，在不同地點的許多活動、後勤作業、交通運輸等部份也都需要進行良好的風險管控，風險管理其實是一個跨部門的聯繫作業，每一個部門都需要進行風險管理，而最後由危機管理部來統籌處理活動協調階段的各種突發狀況。

.....本次世界羅浮童軍大會的風險管理在策略上是有達成目標，它使我們規劃者在活動策劃階段就主動將各種可能的風險儘量排除，以確保活動順利平安的進行，除此之外，還有「損害管制」

的功能，例如第三分區(台中)在活動前一個月因七二水災造成原定路線無法再執行時，核心工作團隊能立刻將這個狀況順利解決，並將活動立刻接手，這就是損害管制發揮效用的最好說明。(A53_1)

.....在活動前應該就將 90%的危險先去除掉，在執行的時後是在執行一個 watch 及提醒的角色，除此之外當然也要對天氣等狀況進行控管，整體來說，「危險管理」在活動前是防患未然，在活動執行時則是快速的處理突發狀況，以免產生後續的問題。(D53_1)

本次世界羅浮童軍大會在風險管理上投注相當的心力，也有良好的規劃與標準作業程序，但是由於各部門間忙於處理自己部門內的溝通整合，以致於跨部門間的風險管理運作相當薄弱。

這部份只能說大家各做各的，其實風險管理所扮演的角色不應是我們所看的只是「危機管理」的部份，而且我們所看到的只是一個「限制行爲」的行動，但是風險管理不應是這樣，而應該是隱而不現的行動，當發生狀況時，卻能有人能馬上出現來處理，這樣才是比較好的做法。(B53_1)

在進入活動協調階段後，危機管理部發生人力不足的狀況，以致於臨時調度很多其它部門的工作人員加入，在沒有良好訓練與凝聚共識的情況下，造成危機管理部在實際執行工作上的諸多困擾，也導致原本的相關規劃無法真正落實。

.....他們受限於人力的不足，確實是有一些漏失，但這也沒有辦法，因為就是條件不足啊，最後他們就是做到突發狀況的處理罷了。(C53_1)

.....因為我們人力的不足，所以只好把人力放在安全維護及 24 小時值班的部份，導致部份該去支援的工作無法做好，例如你的國際之夜我就沒有辦法派人去協助危管，這是很無奈的事情。(D54_1)

.....講坦白話，能做的我們都做到了，至於沒做到的就是因為沒有足夠的人力，至於為什麼會沒有人呢？最主要的還是事前無法好好溝通的問題，像是有個作業分區到東華後就自己去玩了，根本不願納入人力調度的管轄內，諸多這樣的狀況，才導致我們人力的不足。(D53_2)

第五節 世界羅浮童軍大會的評估階段

一、不重視活動評估的傳統習慣

當非營利組織完成一項大型活動之後，大部份的志工及職工都會充滿喜悅的心情，再加上國人不習慣公開的批評他人，因此非營利組織往往會沉浸在活動結束後的成就感，而忽略了活動評估的重要性。中國童子軍總會在承辦第 12 次世界羅浮童軍大會之後也是如此，或許是因為本次活動獲得世界童軍總部的大力讚賞，也或許是部份中國童子軍總會高層人士不願意面對被檢討的可能性，除了對於公部門補助的成果報告及總會官方刊物上的活動記實外，中國童子軍總會並沒有針對國內參加人員或工作人員進行大規模的量化及質性評估工作，在活動中也沒有設置觀察員來進行現場的評估，這是相當可惜的做法，因為大型活動的評估資料可以提供許多有用的資訊，以供未來活動管理的參考。

.....中國童子軍總會沒有利用此次機會建立自己的相關資料庫是相當可惜的事。會有這樣的狀況，是因為總會管理高層認為這是一次非常成功的活動，當然實際上也有部份總會管理高層不願面對這樣的評估與檢討，因此沒有再進行後續的檢討與評估.....
(A61_1)

完全沒有，甚至連檢討會都不開，其原因我想是管理階層的駝鳥

心態，因為他們不願意去面對，特別是有很多狀況的責任是屬於管理階層應該負責的部份.....這樣的做法對於童軍運動的發展沒有任何的幫助，甚至於也無法因此建立有價值的歷史文件以供未來伙伴辦理大型活動的參考，這是很可惜的狀況。(B61_1)

.....總會它當然沒有做任何的評估，因為它根本就否定這個活動的成就.....(D61_1)

反觀世界童軍總部的作法，除了在各個重要的工作部門設置觀察員全程現場觀察外(以研究者的部門為例，就有派駐一位世界童軍總部指定的歐洲服務員參與工作及觀察)，還針對活動參加人員進行大規模的活動評估調查，並於隔年元月就提出此份評估的調查結果¹⁰⁰。這份資料是以相當專業的量化格式呈現評估的結果，除了呈給各國際委員之外，並於世界童軍總部的網站上公開資料，以供相關單位參考，除此之外，世界童軍總部及各主要童軍會員國還會依慣例提出各種事後的評估報告，這個部份是中國童子軍總會在整個活動管理中最需要再加強的部份。

WSB 及外國伙伴對本次世界羅浮童軍大會的評價可以在 WSB 所發表的評估報告..... (A62_1)

二、活動評估的吊詭

任何一個擁有活動管理經驗的人都知道評估的重要性，因為活動本身是一個動態的循環，而評估所獲得的資訊可以確認活動目標達成的程度，還可以做為下一次活動策劃時的參考，可是大部份非營利組織進行活動管理的人士，最常忽略的程序就是「評估階段」。

活動後評估當然很重要，因為評估可以讓我們了解本次活動目標

¹⁰⁰ http://www.scout.org/front/docs/C0505moot_e.pdf

達成的程度，也可以建立重要的活動規劃參考資料，以供往後活動規劃的參考。(A64_1)

活動後的評估當然很重要，因為我們一直在談經驗學習，而舉辦一個活動就是很大的經驗，特別是我們很難有機會可以承辦一次像這樣的大型世界性活動。若我們能實施良好的評估，我們有機會將這些資料加以整理與詮釋，可以獲得很多現代年青人對於活動的取向資料，還可以進行不同國家間的比較，進而建立一套屬於本土童軍運動的活動資料庫。(B64_1)

評估當然是重要的事情，但是對於我們這種非營利組織來說，評估並不是做為最後決定的依據，至於它的功能當然是可以提供很多有用的資訊，以供我們以後辦活動的參考。(D64_1)

.....至於專案團隊部份，當然是會有一些評估出來，不過要說夠不夠，因為大家都是 volunteer，真得很難有足夠的時間來進行完整而足夠的評估。(D61_1)

雖然部份非營利組織有時在活動之後會進行評估，但若只是記實性的將活動過程記錄下來，出版所謂的「成果彙編」或「記實錄」，這樣的評估並沒有太大的意義，評估是要針對活動利益關係人的需求來進行，若可能的話，應該同時進行量化及質性的評估作為，以取得量化的資訊，並能針對活動利益關係人所關注的面向進行深入的質性探究。

第六節 特別活動管理在我國非營利組織管理的發展

一、非營利組織「要活就要動」

非營利組織是應運「需要」而產生的組織，其特性之一就是充滿在地

民間的活力，因此「活動」是非營利組織管理的重要核心，因為活動可以累積組織的經驗、吸引更多的志工人力、獲得贊助者的注意與支持，更重要的是有活動才能產生服務或產品來達成組織設立的目標，進而實現非營利組織的使命宣言。

在非營利組織的眾多活動中，有很大的部份是屬於本研究所指「特別活動」的範疇，因此當非營利組織在籌劃特別活動時，若能將「特別活動管理」的概念與技術導入其管理程序中，將可使特別活動的研究、設計、策劃、協調、評估等管理程序進行系統化的整合，以達成管理科學的最終目的：「把對的事做好。」

任何組織其實都需要引入「特別活動管理」，因為組織要生存下去(包含政府)，都需要曝光，而大型活動是最好的曝光方式。非營利組織的大型活動往往是臨時聚集一群人，透過簡單的勤前教育就開始執行活動，如果沒有透過良好的特別活動管理技巧與方法，將很難達成活動預期的目標，也沒有辦法善用有限的資源。
(A73_1)

其實任何組織都需要管理....因為營利組織是花錢雇人工作，彼此之間有「對價關係」，具有可強力要求的條件，但是童軍組織這種以 volunteer 為主的組織，其對價關係是無形的，除了靠參與者的熱情投入外，沒有任何誘因可以把人 keep 起來，在管理或許還好，但在 leadership 方面，是比營利組織更為重要。(B13_1)

二、中國童子軍總會的「特別活動管理」再造

童軍運動的核心就是「活動」。對於青少年而言，具有獨特吸引力的活動是引導其進入童軍運動的最主要動力，當他們接受童軍運動成為童軍家庭的成員後，才有可能透過童軍教育活動的協助，進而達成「良好公民」

的最終目的。

中國童子軍總會挾其各式青少年活動及成人領袖培訓的多年經驗，在特別活動管理的範疇已具有良好的基礎，但相對的也面臨傳統經驗的束縛，如何結合原有的優質實務經驗及童軍活動理論，使中國童子軍總會能利用這次承辦世界羅浮童軍大會導入活動管理的經驗，在我國「非營利組織特別活動管理」的領域取得先佔優勢，進而在策略發展上取得領先的地位，是中國童子軍總會承辦第 12 次世界羅浮童軍大會的最大的意義。

國內參與國際性活動很多，但在國際性活動的參與縱深則明顯不足，無法真正了解其背後活動經營管理的體系、觀念與規範，只是緬懷過去辦過的那些大型活動而無法接受新的觀念，導致國際化不足，而陷入「傳統」的框架中仍不自知。(A47_1)

.....就整體活動而言，這是一次成功的世界性童軍活動，中間或許有些暇疵，但是瑕不掩瑜，特別這還是中國童子軍總會第一次承辦的世界性活動呢。(A54_2)

其實我們可以將這次活動的相關資料、管理導入的經驗及活動執行的過程寫成一本活動管理的書籍，好提供以後伙伴操作大型活動的參考，因為承辦這樣大型活動的機會真的不多。(B65_1)

.....有兩個不可忽略的成效，一個是跨縣市童軍會的合作，另一個是活動管制表觀念的紮根，這兩個影響將會相當深遠。(C76_1)

中國童子軍總會的另一個優勢是擁有世界童軍總部的幕後支持，世界童軍總部在世界各地的活動中累積無數的活動管理經驗，如何透過與世界童軍總部的密切合作與經驗交流，以取得特別活動管理的先進概念與技術，將是中國童子軍總會策略發展的重要方向。除此之外，中國童子軍總會還擁有許多具有活動管理等專業理論及經驗的義務服務員，如何透過「知識管理」的運作將這些義務服務員的珍貴經驗彙集起來，將是中國童

子軍總會發展「特別活動管理」的契機所在。

.....世界總會的七大策略裡有個「形象」部份，裡面就談到管理的重要，也提到建立與其他組織的伙伴關係，例如在環保議題部份，就需要與環保專業組織合作，在這種合作關係中就需要運用活動管理來釐清彼此的關係與合作的細節，如此才能建立愉快的合作經驗，達到雙贏的結果。(A73_2)

總會應該要有 pay staff 來進行活動管理的工作，以利將所有活動的經驗及技術不斷累積，形成活動管理的知識，並且利用 workshop 來推廣這樣的知識與經驗，以利童軍活動知識管理體系的建立。除此之外，可以有專人來進行大型活動管理的工作，以形成可以參考的模組化做法，並且將大型活動管理的執行經驗與技巧傳承下去，而不會因為總會人事的改組而致又要從頭開始累積。(A76_2)

.....須要有一個團隊來持續的累積相關的理論與經驗，並且有足夠的培訓管道來訓練相關的人力，以求這樣的經驗能永續的傳承下去。(B73_1)

三、科學管理與人性需求的平衡點

「管理」是以科學、系統化的方法來解決問題的實用性學門，而「特別活動」則是由「人」來策劃、執行，以滿足各種不同活動利益關係人的人性需求，這兩個部份分別位於科學與人性的領域，處在平衡板上的最兩端，如何平衡雙方的需求是一種藝術，而特別活動管理除了是一門管理科學外，更是一門藝術的呈現。

在本次世界羅浮童軍大會的籌辦及執行過程，可以清楚的觀察到其核心工作團隊的投入，並且在可能的範圍內將許多專業活動管理的技術及人員投入於工作中，再加上世界童軍總部的從旁協助，以及本次活動所獲致

政府及民間單位的大力奧援，照理來說，絕對可以辦出一場超水準的世界性童軍活動。但是由於核心工作團隊在承辦權申辦、後續理事會改組及策劃階段，與部份中國童子軍總會高層人士產生心結，以致核心工作團隊無法與總會緊密結合，在總會無法完全接手又不願意全力支援的尷尬情況下，導致相關的資源無法完全有效利用，以致活動的結果無法盡如人意，這樣的結果對於中國童子軍總會及核心工作團隊而言，都是一件令人扼腕的憾事，。

我的感覺是大會原本是可以辦得更好、更順利，但是因為部份總會當家的人不情願將主導權給了別人，而在過程中從中作梗，這種「人」的問題是管理沒辦法解決的部份，例如前一年的全國羅浮大會就是最好的例子，所以我要說「人和」是可以使管理更有效果的重大助力。(D76_1)

在經費編列的決定過程完全沒有經過專業管理的評估，而只是由一些不清楚狀況的資深人士用打折或整數來解決.....總會就是不支持我們這個專案團隊。(D47_1)

四、非營利組織特別活動管理的未來發展方向

我國非營利組織特別活動管理的未來發展，有三個主要的方向，其一是將目前國外特別活動管理的理論與技巧進行本土化的實務驗證與理論建構。由於文化背景及社會環境的不同，國外的特別活動管理相關理論不見得完全適用於國內非營利組織的環境，所以進行本土化的實務驗證與理論建構有其必要性。

.....當然也要把國外的相關理論做好本土化的工作。(C73_1)

其二則為釐清特別活動中職工與志工的角色扮演及權責區分。職工應

該將整個活動管理架構好，並清楚的將各種「工作說明」完成，當活動開始前，要負責將志工集合以進行適當的工作說明，使整個活動可以在完善的管理掌控下進行，而不是任由志工依自己的意思來操作，或者讓志工老是抱怨沒有獲得應有的支援。除此之外，另外要注意的是非營利組織應該要有數量足夠且資格完備的職工。

.....這些專業人員的工作就是在活動前做好準備與規畫，在活動開始時則請義務人員就位.....(D13_1)

.....重要性在於專職人員的訓練及養成，因為義務人員是無法去要求的，唯有足夠的專職人員具備這樣的能力時，才能夠在活動前做好足夠的準備，並在活動執行時協助義務人員去操作，這樣才能共同把活動辦好，美國童軍就是最好的例子。(D72_1)

專業人員與志願人員的角色扮演要明確定義，另外在分工的描述與 SOP 的部份要確實，專業人員也要確保這個部份能夠完成，並作好 support 的工作.....(C73_1)

其三則是強化特別活動管理人才的人文素養與團隊建構的能力。在進行特別活動管理時，絕對不能忽略「人」的角色，「人」才是使特別活動「特別」的重要因素，因此人文素養的養成將是特別活動管理人才訓練的重要課題；除此之外，在進行特別活動管理程序時，可以在個案中清楚的理解，這個過程需要各類專長人員組成的團隊共同合作，才能呈現最好的結果，因此，團隊建構的能力也是特別活動管理人才不可或缺的能力。

.....大多數的問題不是因為核心幹部的能力不夠，而是核心幹部無法長時間經營一個有默契的團隊，以致在活動進入協調階段後，工作團隊是臨時組合而成，而無法形成活動執行的共識與默契，以致於往往無法真正落實事前的規劃.....(A65_1)

在後勤部份原本我有寫出整體後勤計劃.....但是因為工作幹部無

法跟上整體進度，也無法形成執行共識，所以後來就沒有將這個計劃付諸執行，我覺得相當可惜。(B47_1)

第五章 結論與建議

本章是依據第四章研究個案分析所推導出的結論與建議，主要在說明本研究的研究發現，並呼應研究提問做出結論。除此之外，還提出本研究在研究過程所面臨的研究限制，並針對「中國童子軍總會」、「國內非營利組織」及「後續研究」提出相關的建議，期能對「我國非營利組織特別活動管理」的發展有所助益。

第一節 研究結論

一、研究個案「特別活動」舉辦的狀況

中國童子軍總會為因應組織變革而擬訂出以爭取第 12 次世界羅浮童軍大會為遠程目標的發展策略，透過具有專業管理經驗的義務服務員及職工的努力下，順利取得該活動的承辦權。在取得承辦權後，核心工作團隊在世界童軍總部的協助下，慢慢建立運作世界性童軍活動的概念與實際執行的技巧，此時國外特別活動管理的概念正式導入中國童子軍總會的活動運作組織中。在這個階段，本次世界羅浮童軍大會核心工作團隊與中國童子軍總會部份高層人士所產生的心結，導致後續的管理程序不斷發生衝突與問題，埋下了影響本次活動成功與否的最大變數。

中國童子軍總會及核心工作團隊為順利舉辦本次世界羅浮童軍大會，在活動行銷策略的運用下，不僅取得政府相關單位的全力支持，還與地方童軍理事會、地方政府、媒體及其它教育性非營利組織取得相互合作的共識，期待運用此次機會能引起童軍運動推展的再次契機。因此本次世界羅浮童軍大會不僅招募童軍義務服務員，還對外公開招募各類的工作人員，期能擴大參與面，將台灣民間的豐沛資源帶入本次活動中，也期待能

將其帶入童軍運動的發展中。然而在人力資源管理部份，實際執行的結果與原先的預期有相當的落差，一方面是因為外部義務服務人員招募的作為太晚啟動，另一方面也因主事者還是以教育界的人員為主要考量對象，以致於招募的民間義務服務員無法依原訂計劃補足活動所需的人力，甚至還因為事先沒有取得充份的溝通，讓這些人員對於活動有太多的憧憬及浪漫的想法，以致於在協調階段造成其它部門的許多困擾及問題，這是核心工作團隊始料未及的狀況。

在本次世界羅浮童軍大會中，核心工作團隊在世界童軍總部的協助下，將「活動風險管理」的概念與活動組織中的「危機管理部」導入中國童子軍總會活動管理的領域內。過去在辦理童軍活動時，大家都知道「安全」的重要性，但是「安全」的定義則相當模糊，很難清楚的去界定其範圍，以及該做到什麼程度。而風險管理最主要的功能就是綜合評估活動可能發生的風險，並且在事前加以排除，無法排除的部份則以轉嫁的方式由保險公司協助分攤風險，並且在危機發生時，能夠有事先規劃好的標準作業程序，由專門危機管理人員進行排除及處理，除此之外，另一個重要的功能在於準確的評估應投入多少資源於風險管理的作為，以求得資源的最佳使用。在本次世界羅浮童軍大會風險管理導入的部份，在規劃上有進行整體的評估及考量，但實際執行時，因為各主要部門忙於部門內的溝通與整合，以致於在跨部門的風險管理協調沒有達到預期的效果，至於在其它部份，也受限於後來發生的人力短缺狀況，而僅能在可運作的範圍內，進行最佳的危機管理作為。這樣的結果雖然不如預期，但仍為中國童子軍總會活動風險管理帶來新的思考方向。

整體第 12 次世界羅浮童軍大會的核心工作團隊以活動管理導入的運作下，雖然活動相當複雜，牽涉的資源整合、專業工作規劃、活動利益分配等相當廣泛，但在所有核心工作團隊、中國童子軍總會專職人員、義務服務員、國際工作人員及外部義務服務人員的共同努力下，最後還是交出

了一張頗為漂亮的成績單。本次世界羅浮童軍大會是歷次活動中參加國家數最多的一次(87 個會員國)，雖然參加人員在亞洲區 SARS 風暴及國內政局變動的因素下，無法達成原訂的 6,000 人目標，但是 3,540 人參與本次世界羅浮童軍大會的活動，就已經是對中華民國童軍界的努力給予肯定，而世界童軍總部對於參加人員問卷調查的評估報告中，每個項目幾乎都能達到 80% 的滿意度，這又是另一項實質的肯定。

整體來說，雖然在本次世界羅浮童軍大會核心工作團隊與中國童子軍總會部份高層人士無法達成「人和」的情況下，影響了本次世界羅浮童軍大會的表現，但本次世界羅浮童軍大會仍在一個基本和諧的情況下順利完成。雖然中國童子軍總會沒有因為承辦本次世界羅浮童軍大會而完全落實當初的發展策略目標，但承辦這次活動的經驗，卻已影響國內童軍運動往後「特別活動管理」的發展，也確實讓童軍運動的曝光度大增，這樣的結果對於中國童子軍總會變革的發展過程，相信會產生一定程度的正面影響。

二、「特別活動管理」對於研究個案實際運作的重要性

任何活動不管運作的過程是否順暢，都會有結束的時刻，但是不同活動所呈現的結果，卻會因投入的差異而有截然不同的表現。特別活動管理對於一個像世界羅浮童軍大會這樣複雜的世界性童軍活動而言，提供了「一致性品質」活動的保證，也是將管理科學導入特別活動辦理的最佳驗證。

從特別活動管理程序、活動利益關係人網絡、活動人力資源管理、活動行銷管理、活動風險管理等特別活動管理的理論與技術中，在在顯示特別活動管理就是針對特別活動中可能產生的問題及環節，加以辨識並進行預防，當各個環節的問題真的發生時，特別活動管理的相關理論又提供許

多可行的思維架構來協助進行現場的狀況處理，因此，本次世界羅浮童軍大會的成功舉辦，除了歸功於許多單位、個人的付出及配合外，本次核心工作團隊及世界童軍總部導入活動管理的概念及技術，也是不可或缺的因素之一。

整體來說，所有世界性童軍活動的運作都在世界童軍總部的活動管理架構下進行，而特別活動管理則是世界童軍總部活動管理的基礎，因此特別活動管理的重要性不言而喻。

三、「特別活動管理」對於研究個案可能的協助

中國童子軍總會若於規劃第 12 次世界羅浮童軍大會之初，就全盤引入特別活動管理的理論與技術，以特別活動管理程序為基礎，再運用其它相關的技術與方法，可以在以下五個特別活動管理的程序中，提供可能的協助：

(一)研究階段：

若能在此一階段就針對國內外羅浮童軍及國內義務服務員進行必要的研究調查，以確認承辦本次世界羅浮童軍大會的原因何在、活動中利益關係人有那些並清楚確定雙方的權利與義務、舉辦的時間及地點考量、活動要呈現的是什麼，最後還能初步訂出資源配置的方式以求得活動利益關係人的最大利益，這樣的作為將會為後續活動階段奠定良好的發展基礎，也更能說服活動利益關係人投入世界羅浮童軍大會的籌辦工作。

(二)設計階段：

此一階段特別活動管理的導入，將能與世界童軍總部的活動管理架構結合，使世界羅浮童軍大會的設計更符合世界性童軍活動的要求，除此之外，在創意性與可行性的活動設計考量下，中國童子軍總會將可以清楚描

繪世界羅浮童軍大會的藍圖，並準確的判斷資源分配的比重。

(三)策劃階段：

此一階段中國童子軍總會則可以運用時間、空間及節奏法則，來確定世界羅浮童軍大會各項資源的最佳使用，並可以避免原本中國童子軍總會在此階段因組織變動頻繁所導致的混亂狀況。

(四)協調階段：

此一階段透過特別活動管理的導入，工作人員將可以具備「將活動執行期間產生的問題當作是工作上的挑戰」的正面態度，來面對「計劃永遠趕不上變化」的事實，透過臨界分析法的運用，使現場活動負責人能迅速的做出反應決策，並透過共識團隊的包容與協助，以活動能順利進行為最終的考量，這樣的作為將可避免本次世界羅浮童軍大會協調階段所產生的許多活動現場問題，並使活動進行的更加順暢。除此之外，明確的進行活動利益關係人的溝通，將可以釐清許多溝通的誤解與障礙，為活動的成功更增一份助力。

(五)評估階段：

此一階段特別活動管理的導入，可以使中國童子軍總會體認到特別活動管理的程序是一個動態的螺旋，活動評估所獲得的資訊是另一個活動籌辦時的重要參考，進而重視活動評估的重要性，才不致於會發生像中國童子軍總會在這次活動中輕忽活動評估的狀況。除此之外，活動評估的方式也不只限於量化或質性的調查，現場活動觀察員的導入，也將為評估的方式與價值，導入另一個更即時、更重要的境界。

整體來說，特別活動管理若能於本次世界羅浮童軍大會籌辦初期即導入中國童子軍總會的活動管理中，將能提供當時所產生諸多問題的預防、解決及減少損害的可能方法。當然，特別活動管理並不是所有問題的唯一解決之道，也不是能「點石成金」的魔術棒，但是透過特別活動管理的導

入並建構具有相同共識的工作團隊，將可以對中國童子軍總會承辦本次世界羅浮童軍大會的籌辦工作助益良多。

四、我國非營利組織特別活動管理未來的發展方向

非營利組織是應運「需要」而產生的組織，因此「活動」是非營利組織管理的重要核心，因為活動可以累積組織的經驗、吸引更多的志工人力、獲得贊助者的注意與支持，更重要的是有活動才能產生服務或產品來達成組織設立的目標，進而實現非營利組織的使命宣言。

在非營利組織的眾多活動中，有很大的部份是屬於「特別活動」的範疇，因此非營利組織若能將特別活動管理的概念與技術導入其管理程序中，將可使特別活動的研究、設計、策劃、協調、評估等管理程序進行系統化的整合，以達成管理科學的最終目的：「把對的事做好。」

透過研究個案的分析及實際觀察國外特別活動管理的經驗後，本研究認為我國非營利組織特別活動管理的未來發展方向，有四個主要的部份，分述如下：

(一)本土化的實務驗證與理論建構：

由於國內外的文化背景及社會環境不同，國外的特別活動管理相關理論不見得完全適用於國內非營利組織的環境，所以將國外特別活動管理相關理論進行本土化的實務驗證與理論建構有其必要性。

(二)釐清職工與志工的角色及權責：

非營利組織舉辦特別活動時，要釐清職工與志工的角色扮演及權責區分。在特別活動設計及策劃階段，職工應該將整個活動管理架構好，並清楚的將各種工作說明完成，當活動進入協調階段前，要負責將志工集合以進行

適當的工作說明，使整個活動可以在完善的管理掌控下進行，而不是任由志工依自己的意思來操作，或者讓志工老是抱怨沒有獲得應有的支援。除此之外，另外要注意的是非營利組織應該要擁有數量足夠且資格完備的職工。

(三)建構組織特有的活動操作技術：

每個非營利組織的發展背景、特性，及資源不盡相同，同一套特別活動管理的操作技術不見得適用於每一種組織，因此非營利組織中，應該要有專門的職工來進行屬於各自組織之特別活動管理操作技術的建立，並進而形成相關的知識管理體系，以期能運用各種內部傳播管道，建立組織內對於特別活動管理操作的共識與能力。

(四)強化人文素養與團隊建構的能力：

在進行特別活動管理時，絕對不能忽略「人」的角色，「人」才是使特別活動「特別」的重要因素，因此人文素養的養成將是特別活動管理人才訓練的重要課題；除此之外，在進行特別活動管理程序時，整體過程需要各類專長人員組成的團隊共同合作，才能呈現最好的結果，因此，團隊建構的能力也是特別活動管理人才不可或缺的能力。

第二節 研究限制

本研究採用質性研究的方法，以個案研究為基礎，透過文獻分析進行次級資料的彙整，並採用參與觀察及深度訪談來進行初級資料的收集，最後再進行資料分析，以推演出研究的結論與建議，在研究上會面臨以下的限制：

一、文獻取得的限制

本研究主要在探討「非營利組織特別活動管理」的議題，有關非營利組織管理的相關文獻，這幾年受到相當的重視，文獻資料的收集相當順利，但是有關特別活動管理，特別是非營利組織特別活動管理的相關資料，不管是學術論文、期刊資料或是紙本出版品幾乎闕如。

因此，研究者只能參考國外的相關文獻資料，雖然透過圖書館、網際網路圖書館及國際友人的協助，順利取得許多國外有關「特別活動管理」及「非營利組織特別活動管理」的珍貴資料，但受限於語言及時間的限制，只能盡力在研究期限內將手邊的資料進行翻譯及分析，在這種情況下，外國的資料是否完全符合國內的狀況，以及文獻回顧是否完整，就成了本研究在文獻取得上的限制。

二、深度訪談與參與觀察的限制

深度訪談所取得的資料，會受到受訪者受訪當時的記憶、身心狀況、表達方式及對於訪談問題瞭解程度等因素的影響，進而造成某些遺漏或偏差，而參與觀察同樣會因為研究者的主觀意念及對於研究主題的過往經驗而產生觀察的偏誤。

本研究因為採取質性研究法的深度訪談及參與觀察來取得初級資料，因此上述的偏誤在本研究中在所難免，雖然本研究在發表研究結果前，曾與受訪者討論研究者的詮釋是否符合受訪者的原意，而且受訪者大多表示贊同，但因受訪者與研究者多為舊識，是否因此而無法就研究結果進行嚴格的批判，此為本研究的另一項限制。

三、質性研究的限制

質性研究雖然可以針對研究主題進行深入的探究，但在分析的過程中，難免會發生研究者對現象的判斷、解釋和分析，進而形成主觀的論述，而本研究亦不免有此狀況產生。

另外，本研究的個案為教育性非營利組織籌辦世界性大型活動的特別活動管理研究，而非營利組織的類型繁多，所籌辦的各式活動更是難以估算，雖然各式不同活動的本質框架不會有太大的差別，但本研究的結果仍只能做為類似非營利組織的結論，要將本研究的分析結果推論至其他非營利組織的活動，需作相當的保留，雖然質性研究本就不論及「概化」(generalizability)的問題，但這種結果仍是本研究的限制之一。

第三節 研究建議

一、對中國童子軍總會的建議

在歷經研究者長期參與、觀察第 12 次世界羅浮童軍大會的籌辦工作，以及研究個案的深度訪談分析後，研究者就中國童子軍總會特別活動管理的部份，提出以下四點建議：

(一) 建構特有的特別活動管理技術及方法：

中國童子軍總會在以往已累積相當的童軍活動管理經驗與人才，如果能從中汲取優質的部份，而不受限於傳統的框架，再善用世界童軍總部在活動管理上的資源，並結合國外特別活動管理的理論與技術，而能建立一套屬於中國童子軍總會的「特別活動管理」技術與方法，對於中國童軍運動的發展會有相當的助益。

(二) 指定特定專職人員來負責建構：

要彙整過去的童軍活動經驗並引入新的特別活動管理元素，會是一段長遠的過程，非得要有專屬及資格符合的專職人員來負責推動才有可能成功，而且還要結合中國童子軍總會原有的「活動委員會」共同來進行，才能達到職工與義務服務員攜手合作的加乘效果。

(三) 結合木章訓練體系以建立固定的知識傳播管道：

中國童子軍總會原本就有一套符合世界童軍總會標準的義務服務員木章訓練體系，在中國童子軍總會建立屬於自己的「特別活動管理」技術與方法後，可以將這部份導入木章訓練體系中，除此之外，還可以透過固定的童軍活動研討會、工作坊等活動，來加以宣導並進行雙向的溝通，最後再以舉辦大型童軍活動的機會來驗收成果並累積相關的經驗，使中國童子軍總會的活動管理形成一個動態的循環，不斷向前邁進。

(四) 釐清專職人員與義務服務員的角色及權責：

中國童子軍總會在組織上有一個特色就是：「總會小巧，而義務服務員龐大」，義務服務員是中國童子軍總會最重要的資源，如何釐清專職人員與義務服務員在特別活動中所扮演的角色，是特別活動協調階段能否順利進行的主要關鍵。因此，中國童子軍總會有必要依不同特別活動的需要，將雙方的角色扮演及相關權利、義務，以文件方式明文加以說明與描述，以利雙方的相互了解，使其在特別活動舉辦時，能迅速就位而不會再彼此糾纏，以致內耗珍貴的資源，並能在規範下形成共識團隊，共同為特別活動的成功貢獻心力。

二、對國內非營利組織的建議

以研究者多年來協助非營利組織的活動籌辦，再加上這次研究的歷程，研究者就國內非營利組織特別活動管理的部份，提出以下四點建議：

(一) 將「活動管理」視為一個專屬的管理領域：

非營利組織導入管理技術來增加資源運用的效率，並提昇組織的競爭力，已經是非營利組織發展的趨勢，但是以往多數非營利組織僅將活動視為組織運作的一小部份，而無法運用特別活動管理將活動所能對組織產生的效益加以擴大與突顯。因此如何運用正確的方式來辦理活動，讓活動在「特別活動管理」的協助下達到行銷組織、擴大志工參與、提昇組織形象及吸引資源進入等目的，將是非營利組織能否發展的重要關鍵。

(二) 培養職工來擔任特別活動管理的核心角色：

特別活動管理就好像是彙集一把粽子的那個勾環，如果勾環斷了，那麼粽子就會散了。同樣的，非營利組織在舉辦特別活動時，雖然會有很多志工參與協助，但是最重要的那個核心角色必須由符合資格條件的職工來擔任，才能妥善運用特別活動管理的技術與方法，來確保活動能依照原訂的計劃，朝向活動的目標及組織的使命持續前進，而志工也能在良好的事先規劃下，在活動開始前就迅速就位，而不會像以往「打混仗」的方式來辦理活動。

(三) 將志工視為協力團隊而非免費的人力資源：

大多數非營利組織辦理活動都需要大量志工的參與，非營利組織應該視這些志工為組織辦理活動的協力團隊，而不是免費的人力資源。在這個思維下，非營利組織應該設立固定的管道來培訓志工，讓這些經常協助的志工也能具有一定程度的「特別活動管理」技術與能力，期能在特別活動舉辦

時，形成真正的共識團隊，讓活動能夠辦理得更順暢，並且獲致更高的成效。

(四) 建立相關個人、單位的長期活動利益關係人網絡：

非營利組織在辦理大型特別活動時，只靠志工的協助往往是不夠的，此時若能將具有特殊專長的志工、專業廠商及其它相關的非營利組織納入活動的利益關係人網絡，可以將有限資源做最大的利用，並達成「魚幫水、水幫魚」的效果。要達到這樣的效果，非營利組織平常就要與這些可能相互協助的個人或單位，建立良好的互動及互信關係，透過平日小型特別活動的相互協助與互動，慢慢累積彼此的信任及經驗，一旦有大型特別活動要舉辦時，就可以立刻形成一個活動利益關係人網絡，讓大家能在愉快的合作氣氛下，順利將活動完成，並且滿足各自的需求，這將會是非營利組織未來能否繼續擴大發展的重要契機。

三、後續研究建議

根據本研究的歷程經驗及研究結論，對於後續的研究者，本研究有以下三個面向的建議：

(一) 「研究主題」面向：

本研究在進行「非營利組織特別活動管理」的探究時，發現在這個研究主題中有許多相關的次主題可以進行另外的專門研究，例如非營利組織活動行銷管理、非營利組織活動人力資源管理、非營利組織活動風險管理等，這些次主題本身都另外有完整的國外文獻資料，並且在非營利組織特別活動管理中扮演重要的角色，值得後續研究者進行深入的探討，期能豐富非營利組織特別活動管理的研究領域。

(二)「研究對象」面向：

本研究以中國童子軍總會為研究田野，以其承辦第 12 次世界羅浮童軍大會為研究個案，符合本研究「非營利組織特別活動管理」的意旨，但是中國童子軍總會只是教育性非營利組織的一員，而非營利組織的類型眾多，每一種類型都有其發展的背景及組織特色，因此在進行後續研究時，可以對於其它類型非組織的特別活動管理進行深入的探究，也可以進行不同類型非營利組織特別活動管理的比較分析研究。

(三)「研究方法」面向：

本研究基於為「非營利組織特別活動管理」領域的首次正式研究，研究的重點著重在國外文獻的彙整探討，並將特別活動管理理論應用於研究個案之深度訪談及參與觀察的分析中，後續研究者除了可以在質性研究上繼續深入討論外，也可以朝量化研究的實證調查來進行驗證，以彌補本研究在研究推論上的不足。

參 考 文 獻

中文部份

中國童子軍月刊社，2004，「歷次世界羅浮童軍大會」，*中國童子軍月刊*，41 卷 7 期：36。

中國童子軍總會，1989，*童軍運動的基本原則*，中國童子軍總會網路圖書館，http://www.scout.org.tw/library/document_001.pdf。

中國童子軍總會，1993，*中國童子軍童子軍團長手冊*，台北市：中國童子軍文物供應中心。

中國童子軍總會，1999，*世界童軍運動的使命*，中國童子軍總會網路圖書館，http://www.scout.org.tw/library/document_008.pdf。

中國童子軍總會，2000a，*什麼是世界羅浮大會*，內部文件。

中國童子軍總會，2000b，*世界羅浮童軍大會活動規劃指引*，內部文件。

中國童子軍總會，2001，*國家研習營童子軍木章基本訓練參考資料*，內部文件。

中國童子軍總會，2002a，*中華民國舉辦 2004 年第 12 次世界羅浮大會計劃概要*，內部文件。

中國童子軍總會，2002b，*舉辦世界羅浮大會的指導方針與基本要求*，內部文件。

中國童子軍總會無線電暨網路小組，1993，*如何參加世界童軍空中大會*，內部文件。

中國童子軍總會無線電暨網路小組，1998，*如何參加世界童軍網路大會*，內部文件。

- 司徒達賢，1999，*非營利組織的經營管理*，台北市：天下文化出版公司。
- 江明修，1995，「非營利組織領導行為之研究」，*問題與研究*，34 卷 10 期：77-98。
- 吳芝儀、李奉儒譯，1995，Michael Q. Patton 著，*質的評鑑與研究*，台北市：桂冠圖書公司。
- 李政義，1998，*童軍教育教師手冊第二冊*，台北縣：康和出版公司。
- 李美華譯，1998，*社會科學研究方法*，台北市：時英出版社。
- 官有垣、王仕圖，2000，「非營利組織的相關理論」，蕭新煌主編，*非營利部門組織與運作*，頁 43-74，台北市：巨流圖書公司。
- 官有垣，2003，*非營利組織與社會福利：台灣本土個案分析*，台北市：亞太圖書公司。
- 余佩珊譯，1994，Peter F. Drucker 著，*非營利機構的經營之道*，台北市：遠流出版公司。
- 周文祥、慕心等譯，1998，Peter F. Drucker 著，*巨變時代的管理*，台北市：中天出版社。
- 林萬億，1997，*團體工作—理論與技術*，台北市：三民書局。
- 胡品清譯，1986，Laszlo Nagy 著，*兩億五千萬童子軍*，台北市：幼獅文化公司。
- 國立政治大學第三部門研究中心，2003，「2002 年基金會調查成果發表會資料」，本發表會由政治大學執行，財團法人喜馬拉雅研究發展基金會協辦，行政院青年輔導委員會獎助。
- 莊坤良，1989，馬里奧·西卡著，*貝登堡的足跡*，台北市：水牛出版社。

- 許士軍，1990，*管理學*，台北市：東華書局。
- 陳文華，2002，「非營利組織如何因應E世代的來臨」，*E世代非營利組織管理論壇粹編*，頁14-22。
- 陳金貴，1994，*美國非營利組織的人力資源管理*，台北市：瑞興圖書公司。
- 陳鴻圖，2000，*國民中學童軍教育教師手冊第二冊*，台南市：翰林出版公司。
- 楊建民，1989，*我國非營利組織徵免稅問題與稅務資訊系統之研究*，台北市：財政部賦稅署。
- 鄭怡世，1999，「台灣民間非營利社會福利機構參與社會福利服務探析」，*社區發展季刊*，87期：312-326。
- 鄧湘漪，2003，「進出邊境—以台灣某國際援助發展組織為例」，台灣大學社會工作研究所碩士論文。
- 蕭新煌，2001，「營造非營利組織管理的新十律」，詹姆士·傑雷德著，*世紀曙光—非營利事業管理*，頁11-12，台北市：五觀藝術管理公司。

英文部份

- Allen, J., McDonnell, I., O'Toole, W. & Harris, R. (2002), *Festival and Special Event Management*. 2nd ed., Australia : John Willy & Sons Ltd.
- Berlonghi, A. E. (1990), *Special Event Risk Management Manual*. Mansfield, Ohio : Bookmasters.
- Bittker, Boris I. & Rahdert, George K. (1976), "The Exemption of Nonprofit Organizations from Federal Income Taxation". *The Yale Law Journal*, 85(3) : 299-358.
- Douglas, James (1987), "Political Theories of Nonprofit Organization". In Walter W. Powell (Ed.), *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*. pp.43-54, New Haven and London : Yale University Press.
- Getz, Donald (1997), *Event Management and Event Tourism*. New York : Cognizant Communication Corporation.
- Giddens, Anthony (1990), *The Consequences of Modernity*. Stanford, CA : Stanford University Press.
- Goldblatt, Joe J. (2002), *Special Events: Twenty-First Century Global Event Management*. 3rd ed., New York : John Willy & Sons Inc.
- Hall, Peter D. (1987), "A Historical Overview". In Walter W. Powell (Ed.), *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*. pp.1-26, New Haven and London : Yale University Press.
- Hanlon, C. & Jago, L. (2000), "Pulsating Sporting Events". *Events Beyond 2000-Setting the Agenda*, eds J. Allen, R. Harris, L.K. Jago & A.J. Veal, Proceedings of the Conference on Evaluation, Research and Education, 13-14 July, Sydney, Australian Centre for Event Management, University of Technology, pp.93-104.
- Hansmann, Henry B. (1980), "The Role of Nonprofit Enterprise". *The Yale Law Journal*, 89(5) : 835-901.

- Hansmann, Henry B. (1987), "Economic Theory of Nonprofit Organization". In Walter W. Powell (Ed.), *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*, pp.27~43, New Haven and London : Yale University.
- Hemmerling, Mal (1997), "What Makes an Event a Success for a Host City, Sponsors and Others?". Paper presented to *The Big Event New South Wales Tourism Conference*, Wollongong, NSW.
- Hodgkinson, Virginia A. & Lyman, Richard W. and Associate(eds.) (1989), *The Future of the Nonprofit Sector: Challenges, Changes, and Policy Considerations*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- McCarthy, E. & Perreault, W. (1987), *Basic Marketing*. Irwin, Illinois : Homewood.
- Mishler, E.G. (1986), *Research Interviewing: Context and Narrative*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Salamon, Lester M. (1987) "Partners in Public Service: The Scope and theory of Government-Nonprofit Relations". In Walter W. Powell (Ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, pp.99-117, New Haven and London : Yale University Press.
- Salamon, Lester M. (1992), *America's Nonprofit Sector :A Primer*. New York : The Foundation Center.
- Salamon, Lester M. & Anheier, Helmut K. (1997), *Defining the nonprofit sector-A cross-national analysis*. New York : Manchester University.
- Salamon, Lester M. (1999), *America's Nonprofit Sector: A Primer*. 2nd ed., New York : The Foundation Center.
- Weiss, R. S. (1994), *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. New York : The Free Press.
- Wendroff, Alan L. 1999), *Special Events-Proven Strategies for Nonprofit Fund Raising*. New York : John Willy & Sons Inc.
- Wolf, T. (1999), *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. New York : Simon and Schuster Inc.

網站資源

<http://www.moi.gov.tw/stat/>

<http://www.scout.org.tw/cd/bschq/populatn.htm>

<http://www.scout.org.tw/events/moot2004/tw/history.htm>

http://www.scout.org.tw/library/bsc_day.htm#bsc_fund_day

<http://www.scout.org/front/about.shtml>

http://www.scout.org/front/docs/C0505moot_e.pdf

<http://www.scout.org/satw/index.shtml>，WOSM 於 2004 年 4 月的統計資料。

<http://www.scout.org/wse/wsy.shtml>

訪 談 協 議 書

本人_____ (以下簡稱受訪者)為協助宋俊緯(以下簡稱研究者)進行有關非營利組織特別活動管理之研究，同意接受其安排深度訪談。為保障受訪者的隱私與權益，以及研究過程的嚴謹性與正確性，特訂定此協議，以供雙方遵行，期使研究能順利進行。

- 一、為確保受訪者的自願性與權益，研究者會在完全告知彼此的權利義務，以及確認受訪者的受訪意願後，才會開始進行研究。
- 二、研究者應確保訪談進行時的隱私和安全，並在整個研究過程中，盡力保護受訪者的權益。
- 三、訪談內容僅作本論文研究之用，絕不外露。在訪談過程及訪談內容的處理、呈現上，若沒有取得受訪者的同意，會遵循保密與匿名的原則，不會使受訪者的真實姓名或任何可辨識身份的資料出現在研究論文中。
- 四、研究者與受訪者的訪談時間約為 1~2 小時。若受訪者改變心意，有權利選擇在任何時候退出研究；若有不想回答的問題，受訪者有權利拒絕或保留回答。
- 五、若在訪談過程中，受訪者對於訪談內容有任何疑問、擔心或意見，皆可隨時提出，以求共同解決。

受訪者 同意 不同意 在研究者論文中公開受訪者之姓名資料。

受訪者 同意 不同意 研究者在訪談期間，全程進行錄音記錄。

受訪者簽名：_____

研究者簽名：_____

簽署日期：_____

南華大學非營利事業管理研究所

指導老師：傅篤誠教授

研究者：宋俊緯

[電話號碼] [行動電話號碼]

[聯絡地址]

訪 談 大 綱

一、受訪者的童軍經歷及管理專業背景

01. 您參與童軍運動有多久的時間？其間有過那些「管理」的經驗？
02. 您的本職工作為何？其間有過那些「管理」的經驗？
03. 您認為將專業管理的理論與技術運用在童軍運動中，有無必要？為什麼？
04. 在本研究邀請您進行深度訪談前，您曾聽說過「特別活動管理」嗎？若有的話，請問是在那一種情況下聽聞？能否簡單描述您所認知的「特別活動管理」？

二、爭取世界羅浮童軍大會承辦權階段

01. 當年中國童子軍總會爭取世界羅浮童軍大會承辦權的原因為何？
02. 在決定爭取承辦權之前，是否曾經進行過相關的研究評估？
03. 在決定爭取承辦權的當時，您認為成功的機會有多少？為什麼？
04. 整個爭過承辦權的過程，是否有完整的策略分析及行動計劃？
05. 您認為這個階段，專業管理概念導入的程度有多高？請舉例說明。
06. 在這個階段，您還有要補充說明的訊息嗎？

三、取得世界羅浮童軍大會承辦權後的設計(design)階段

01. 此時中國童子軍總會有對羅浮童軍大會進行整體研究評估、行銷研究等管理相關作為嗎？若有，請舉例說明。
02. WSB 在這個階段的介入有多深？請舉例說明。
03. WSB 的介入，對於中國童子軍總會及您有何衝擊？您認為這個衝擊對於中國童子軍總會及您的意義為何？

04. 您對於「WSB 的介入就是將活動管理的概念導入世界羅浮童軍大會」這句話是否同意？為什麼？
05. 您認為在這個階段中國童子軍總會邀請許多義務服務員前往其它國際性的童軍活動擔任工作人員是否有其必要？您認為這個舉動的最大意義為何？
06. 您認為這個階段所舉辦的許多研討會、工作籌備會等相關會議，是否有提供足夠的機會，讓羅浮及義務服務員提出他們對於羅浮童軍大會活動內容的想像及建議？您認為這樣的機會其重要性為何？
07. 在這個階段，您還有要補充說明的訊息嗎？

四、世界羅浮童軍大會的策劃(planning)階段

01. 在羅浮童軍大會的策劃階段，您認為那一個部份進行的最順利？那一個部份遇到最大的困難？為什麼？
02. 您認為在這個階段，是否有清楚的將羅浮童軍大會的「利益關係人」清楚的界定？
03. 承上題，在羅浮童軍大會舉辦後，您認為這個界定重不重要？為什麼？
04. 在這個階段中國童子軍總會進行那些行銷作為來促銷羅浮童軍大會？您認無這些作為是否足夠？請說明原因。
05. 在這個階段，中國童子軍總會在「人力資源開發」的作為為何？您認為這樣的人力資源管理方式是否適當？請說明。
06. 在這個階段，中國童子軍總會在「風險管理」概念導入的作為為何？您認為這樣的導入方式是否適當？請說明。
07. 在這個階段，您還有要補充說明的訊息嗎？

五、世界羅浮童軍大會的協調(coordination)階段

01. 當羅浮童軍大會開始執行後，您認為為那一個部份進行的最順利？那一個部份遇到最大的困難？為什麼？
02. 您認為在這個階段，中國童子軍總會與羅浮童軍大會的「利益關係人」中的那個部份互動最好？那個部份的互動最差？為什麼？

03. 近幾年來，「風險管理」是 WSB 在大型童軍活動的特色之一，也是國內童軍活動較少觸及的範疇，您認為在這個階段「風險管理」所扮演的角色為何？是否有落實「策劃階段」所制定的相關計劃？請說明。
04. 在這個階段，您還有要補充說明的訊息嗎？

六、世界羅浮童軍大會的評估(evaluation)階段

01. 羅浮童軍大會結束後，中國童子軍總會有進行任何評估作為嗎？您認為總會在事後評估的作為足夠嗎？為什麼？
02. 就您所知，WSB 及外國童軍對於本次羅浮童軍大會的評價與建議為何？
03. 就您所知，國內參與的羅浮伙伴及義務服務員對於本次羅浮童軍大會的整體評價為何？
04. 您認為活動後的評估重要嗎？為什麼？
05. 在這個階段，您還有要補充說明的訊息嗎？

七、整體性提問

01. 整個羅浮童軍大會結束後，您認為有達成原先「羅浮活動十年計劃」的目標嗎？為什麼？
02. 您認為「特別活動管理」對於像中國童子軍總會這樣的非營利組織，在進行各類活動運作時，其重要性為何？
03. 您認為「特別活動管理」這樣的概念在未來國內非營利組織的管理上，其發展方向為何？為什麼？
04. 針對這次羅浮童軍大會的經驗，請用簡短幾句話給以後可能面對同樣活動的伙伴一些建議。
05. 針對這次羅浮童軍大會的經驗，請用簡短幾句話說明「特別活動管理」這樣的管理概念在活動中所扮演的角色。

最後，對於整個訪談您還有要補充說明的訊息嗎？