

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班碩士論文
**A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER PROGRAM OF TOURISM
MANAGEMENT DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT
NAN HUA UNIVERSITY**

觀光牧場體驗活動關鍵成功因素之研究
**A STUDY OF THE KEY SUCCESS FACTORS OF EXPERIENCING
ACTIVITIES ON THE TOURISM RANCH**

研究生：劉俊彥

GRADUATE STUDENT : CHUN-YEN LIU

指導教授：李謀監 博士

ADVISOR : MOU-CHIEN LEE PH.D.

中 華 民 國 一 〇 五 年 五 月

南 華 大 學
旅遊管理學系旅遊管理碩士班
碩 士 學 位 論 文

觀光牧場體驗活動關鍵成功因素之研究

研究生：劉俊宏

經考試合格特此證明

口試委員：黃宗茂
蔡必焜
李謀藍

指導教授：李謀藍

系主任(所長)：丁曉敏

口試日期：中華民國 105 年 5 月 25 日

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班
104學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：觀光牧場體驗活動關鍵成功因素之研究

研究生：劉俊彥

指導教授：李謀監博士

論文摘要內容：

由於社會生活型態的改變、國民所得的提升及政府全面施行週休二日等因素下，國人渴望在工作之餘，能夠有一個放鬆身心靈的空間，因此，牧場的經營從過去以畜牧生產為基礎的第一級產業，轉型為結合開發周邊相關商品來增加附加價值的第二級產業與提供體驗活動服務的第三級產業，使牧場轉型為新型態觀光遊憩產業，即是因應社會時空背景的變遷；本研究旨在以體驗的觀點探討觀光牧場體驗活動之關鍵成功因素，讓體驗活動成為休閒牧場的一大亮點與賣點，藉此成功經營休閒觀光牧場。

觀光牧場體驗活動關鍵成功因素之建構，主要透過文獻探討及修正式德爾菲法(Modified Delphi Method, MDM)等建立五大構面及篩選出二十一項指標因素等評估因子，並運用層級程序分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)求得評估因子相對權重值，分析結果顯示，體驗活動構面以「活動規劃」最為重要，其次為「服務品質」，而指標因素之重要性前七項依序為「安全性的高低」、「專業的服務能力」、「服務人員與遊客良好的互動」、「高度的服務熱忱」、「解說導覽」、「活動操作的難易度」及「瞭解遊客參與體驗的動機」；並據此提出建議供觀光牧場業者與政府相關部門參考。

關鍵詞：觀光牧場、體驗活動、關鍵成功因素、層級程序分析法

**Title of Thesis : A Study of The Key Success Factors of Experiencing
Activities on The Tourism Ranch**

**Name of Institute : Master Program of Tourism Management Department
of Tourism Management Nan Hua University**

Graduate Date : June 2016 Degree Conferred : M.B.A

Name of Student : CHUN-YEN LIU Advisor : MOU-CHIEN LEE PH.D.

Abstract

Due to the change of society, an increase in personal income and the government implemented two-day weekend, people are eager to have a place to relax in their free time. The operation of ranches has changed into a new type of tourism ranches. The primary industry based on livestock transforms into the secondary and tertiary industry providing merchandise, activities and service. The purpose of this study is to explore the key success factors of tourism ranches from the experiencing perspective to make the experiencing activities become a major highlight and to help the tourism ranches run successfully.

The five dimensions and sift twenty-one index factors constructed out of the literatures and Modified Delphi Method are used as evaluative factors. And the study also uses Analytic Hierarchy Process to evaluate weighting factors. The result shows that the most important factor of experiencing activities is the planning, followed by the quality of service. The top seven index factors are security level, professional capability of service, the fine interaction between staff and tourists, highly dedication of service, the commentary, the activity operation and the motivation of experiencing . It may be used as a recommendation for industries and relevant departments.

**Keywords : tourism ranch, experiencing activities, success factors, Analytic
Hierarchy Process**

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目 錄	iii
表目錄	vi
圖目錄	viii
第一章緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究動機	3
1.3 研究目的	5
1.4 研究對象	5
1.5 研究流程	6
第二章文獻探討	7
2.1 台灣休閒農業發展及觀光牧場經營現況	7
2.1.1 休閒農業的濫觴	7
2.1.2 休閒農業的經營發展	9
2.1.3 休閒農業之產業特性	12
2.1.4 休閒農業中的觀光牧場	12
2.2 體驗活動	13
2.2.1 體驗的意義	13
2.2.2 體驗的媒介	13
2.2.3 遊憩體驗	13
2.2.4 休閒農業的體驗活動	14
2.2.5 觀光牧場的體驗活動	16

2.3	體驗行銷	17
2.3.1	體驗行銷的意義	17
2.3.2	體驗行銷與傳統行銷的比較	17
2.3.3	休閒農場體驗行銷的策略模組	18
2.4	觀光牧場績效因素之探討	19
2.4.1	體驗型休閒農牧場經營類型	19
2.4.2	體驗型休閒牧場所面臨的困境	21
2.4.3	體驗型休閒農牧場經營績效	22
2.5	關鍵成功因素	24
2.5.1	關鍵成功因素的定義	24
2.5.2	關鍵成功因素的特性	25
2.5.3	關鍵成功因素的確認方法	25
2.5.4	休閒農牧場的關鍵成功因素	26
第三章研究方法與設計		29
3.1	研究架構	29
3.2	研究方法	31
3.2.1	修正式德爾菲法	31
3.2.2	層級程序分析法	33
3.3	研究設計	44
3.3.1	建立層級	44
3.3.2	問卷設計	44
3.3.3	資料蒐集	45
3.3.4	問卷資料分析	46
3.3.5	問卷意見修正與回饋	47

3.3.6 修正後層級架構	48
第四章 研究結果與討論	53
4.1 樣本資料統計分析	53
4.2 觀光牧場體驗活動關鍵成功因素之權重分析	56
4.2.1 成對比較矩陣分析	56
4.2.2 構面變項一致性與相對權重值分析	58
4.2.3 指標因素一致性與相對權重值分析	60
4.2.4 指標因素在整體層級之權重值分析與排序	64
第五章 結論與建議	70
5.1 結論	70
5.1.1 構面部分	71
5.1.2 指標因素部分	72
5.1.3 建構觀光牧場體驗活動成功關鍵之策略藍圖	73
5.2 建議	74
5.2.1 產業界建議	74
5.2.2 政策性建議	75
5.2.3 學術性建議	75
參考文獻	76
附錄	85
附錄一 修正式德爾菲法專家問卷	85
附錄二 觀光牧場體驗活動關鍵成功因素調查問卷	92

表目錄

表 2.1：休閒農牧業的經營類型	20
表 2.2：休閒農場關鍵成功因素相關研究彙整表	26
表 2.3：休閒農場體驗活動關鍵因素相關研究彙整表	27
表 2.4：觀光牧場體驗活動關鍵因素彙整表	28
表 3.1：層級程序分析法評估尺度的定義與說明	38
表 3.2：隨機性指標值表	42
表 3.3：第一階段修正式德爾菲法專家問卷樣本統計	46
表 3.4：平均數決斷參數	46
表 3.5：修正式德爾菲法專家問卷調查結果統計	47
表 3.6：修正式德爾菲法專家問卷建議意見與修正	48
表 3.7：評估指標因素內容說明	51
表 4.1：問卷發放統計	53
表 4.2：問卷發放對象基本資料表	54
表 4.3：整體問卷基本資料統計	55
表 4.4：產業專家問卷基本資料統計	55
表 4.5：政府專家問卷基本資料統計	55
表 4.6：學術專家問卷基本資料統計	55
表 4.7：構面之成對比較矩陣	56
表 4.8：活動規劃構面之指標因素成對比較矩陣	56
表 4.9：活動類型構面之指標因素成對比較矩陣	56
表 4.10：服務品質構面之指標因素成對比較矩陣	57
表 4.11：瞭解遊客參與體驗的因素構面之指標因素成對比較矩陣	57
表 4.12：經營者的營運管理構面之指標因素成對比較矩陣	57

表 4.13：構面之一致性分析.....	58
表 4.14：構面項目之相對權重值分析.....	58
表 4.15：構面項目之相對權重值排序.....	59
表 4.16：指標因素之一致性分析.....	60
表 4.17：指標因素之相對權重值分析.....	61
表 4.18：指標因素在整體層級之相對權重值分析.....	65
表 4.19：指標因素在整體層級之相對權重值排序.....	66
表 4.20：指標因素整體和各構面之權重與排序一覽表.....	67



圖目錄

圖 1.1：近十年國人國內旅遊總旅次變化	2
圖 1.2：近十年觀光總收入、觀光外匯收入及國人國內旅遊收入	3
圖 1.3：研究流程圖	6
圖 3.1：初步層級架構圖	30
圖 3.2：層級程序分析法層級結構關係示意圖	35
圖 3.3：完整層級	36
圖 3.4：不完整層級	37
圖 3.5：成對比較矩陣各要素間之關係	40
圖 3.6：特徵向量	40
圖 3.7：最大特徵值	41
圖 3.8：層級程序分析法的施行步驟操作流程	43
圖 3.9：修正後之觀光牧場體驗活動關鍵成功因素層級架構	50
圖 5.1：觀光牧場體驗活動成功關鍵之策略藍圖	73

第一章 緒論

1.1 研究背景

2002年1月1日台灣正式加入世界貿易組織(WTO)，成為第144個會員；我國農業因受到自然、地理條件及土地資源無法移動的限制，具有生物資源的本質特性，因此農業受到自然環境變遷的影響極大，相較於其他產業，不易調整生產模式；再加上台灣農業規模小、缺乏規模經濟效益，根據行政院主計總處2010年農林漁牧業普查資料顯示，農牧場平均每家可耕作地面積分別為0.73公頃，與美國207公頃的農場規模相較，競爭條件受限甚多。在台灣於2002年加入WTO後農業面臨到相當大的挑戰與衝擊，如因應農產品進口而必須調降農產品進口關稅，遵守規範而降低境內農業補助等保護措施，並開放農產品市場，因此所受到的衝擊相較於其他產業更嚴重。

根據行政院農業委員會網站資料顯示(2016年)，我國生牛乳收購參考價格在2014年平均每公斤達22~30元，牛乳業先進國家歐美及澳洲僅約10元、紐西蘭約7元。國產生羊乳收購價平均每公斤達41元，紐西蘭和荷蘭約12元，可見入會後我國畜牧產業將處於競爭劣勢。

台灣農牧業如何在加入WTO後的國際競爭壓力下自尋出路，對農牧業經營者而言將是一大考驗。休閒農業在此時正可藉由調整農業傳統結構，由生產型的農業轉向服務型的農業，以服務業的精神來作為休閒農業經營管理的核心精神，為台灣傳統農業開創出一條嶄新的康莊大道。

自2001年政府實施公務人員週休二日以來，國人興起休閒度假風氣，民眾對於休閒旅遊的需求日益提高，自2016年1月1日起政府將全面實施週休二日，立法院三讀通過勞動基準法第30條修正條文將勞工法

定正常工時由雙週 84 小時，縮減為一週 40 小時；屆時台灣將可擺脫「過勞之島」、「爆肝之島」的稱號，進入全民週休二日的時代。

根據交通部觀光局行政資訊系統，如圖 1.1 及圖 1.2 所示，2014 年國人國內旅遊總旅次為十五億一千二百六十萬人次，較十年前(2005 年)的九億二千六百一十萬人次大幅成長許多，而 2014 年觀光總收入達新台幣七千五百三十億元，顯見國人對於國內旅遊的需求因休假日的增加而愈加重視。而在農業旅遊方面，根據行政院農委會的資料顯示截至 2015 年國內休閒農業旅遊人數達二千四百五十萬人次，可創造 105 億元的產值；隨著民眾對旅遊的需求性提高，旅行者對於服務品質提升之要求亦隨之提高，對於經營管理業者而言在獲取利潤與永續經營間如何取得平衡，將是經營者的一大考驗。

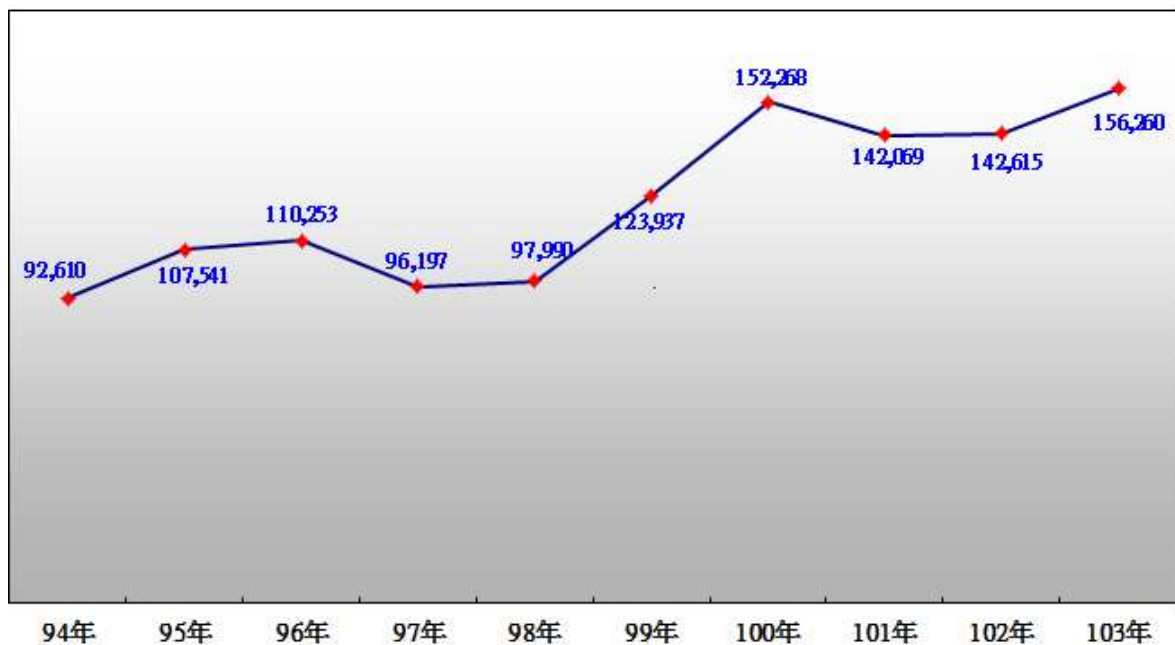


圖 1.1 近十年國人國內旅遊總旅次變化(單位：仟人次)

資料來源：交通部觀光局行政資訊系統(2015 年)

單位:新台幣億元

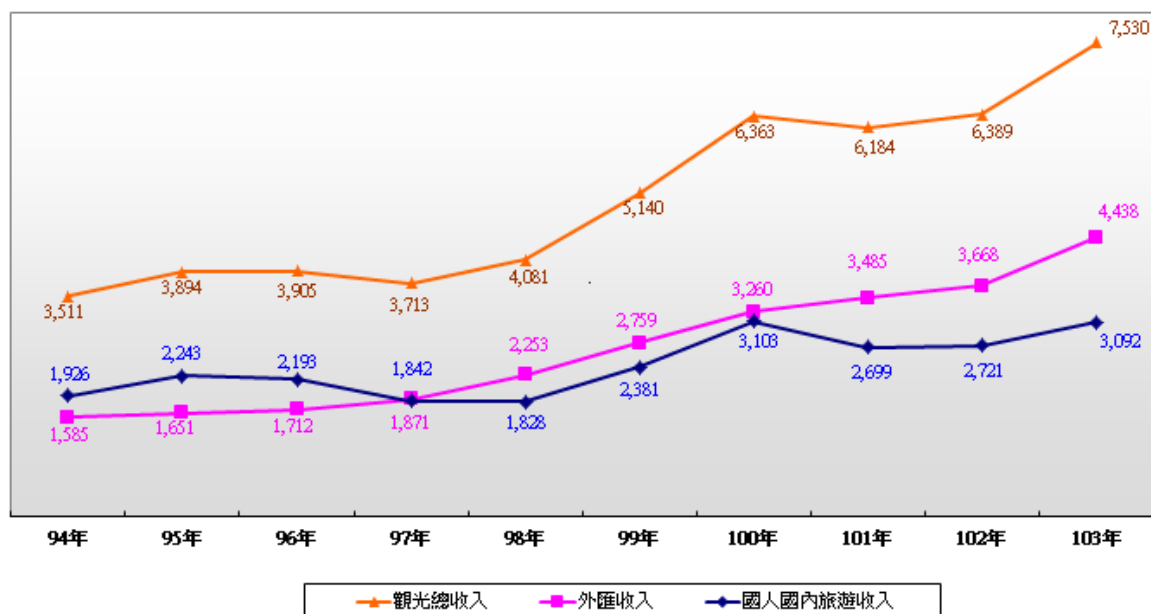


圖 1.2 近十年觀光總收入、觀光外匯收入及國人國內旅遊收入

資料來源：交通部觀光局行政資訊系統(2015 年)

牧場的經營亦因應社會時空背景的變遷，從傳統生產型的牧場轉型為觀光牧場，觀光牧場的經營在於提供遊客透過生產、生活、生態等寓教於樂的休閒體驗，讓遊客在身、心、靈能夠獲得放鬆的場所。

牧場經營者如何在激烈競爭的旅遊時代，從中獲得利潤與成長並尋找出提升觀光牧場經營關鍵成功因素的策略藍圖，實為當務之急。

1.2 研究動機

1998 年由 Joseph B. Pine 與 James H. Gilmore 所寫的一本書” The Experience Economy” 揭橥體驗經濟的時代來臨，Pine & Gilmore (1998)認為體驗是在創造一種難忘的經驗活動，消費是一種過程，當此一過程結束後，體驗的記憶就會永久存在；而體驗提供的經營者與其員工以商品為道具、以服務為舞台，如同進行表演般地展現體驗；當消費者能夠盡情投入之後，體驗就順理成章地出現了；商品是有形的、服務是無形的、體驗是難忘的；Pine & Gilmore 同時也提到當經營者能夠

客製化體驗，體驗會自動轉型，亦即能協助消費者自我實現；從愈來愈熱門的休閒農牧場可看出，驗經濟時代真的來臨了。

台灣農業在加入 WTO 後，由傳統生產型農業轉型為以服務為導向的休閒農業勢在必行，不論是由業者自發性的發起將自家農園轉型為休閒觀光農場，或經由政府輔導轉型集體休閒農園，進而發展成休閒農業區；整體休閒農業自此蓬勃發展，據行政院農委會的統計資料顯示，截至 2016 年 3 月止已取得休閒農場登記許可的數量達 303 家，除了極少數縣市尚無休閒農場設置外，幾乎休閒農場的設置已遍布各地。根據行政院主計處的統計資料顯示休閒農場的旅遊人數有大幅增加的趨勢，休閒總遊客數從 2008 年的九百五十多萬到 2013 年的二千多萬人次，足足成長了一倍多；宜蘭縣香格里拉休閒農場主人張清來先生，在 1988 年成立全台第一家休閒觀光果園，在那時的時空背景當中農業仍處於以生產為主的一級傳統產業，農民大多以生產銷售自家農產品為主，但張清來卻首創讓前來的遊客自己摘採果時，在一片不看好聲中卻能異軍突起，並於民國 1991 年成立台灣第一家休閒農場，為台灣的休閒農業拉開了亮麗的序幕。

然而休閒農業不能一成不變，隨著休閒農場數量的增加，稀釋了單一農場的來客數，再加上大型遊樂園區與各地風景區的設立，遊客的選擇增加了，因此，休閒農場不能坐以待斃，如何做出市場區隔、如何創造產業價值實在刻不容緩；根據吳維真(2011)的研究結果指出，體驗活動品質、滿意度與遊客行為意向，其兩兩變數之間皆存在顯著因果關係，由此可知遊客在體驗活動當中獲得比較好的體驗活動品質，會影響其重遊及推薦給其他親朋好友的意願。另外，陳文和(2007)在其研究中指出，有 83%的遊客滿意休閒農場內的體驗活動，遊客感受最好的體驗活動是牧場風光，遊客體驗活動的滿意度會影響重遊率及推薦給親友的意願。由

此可看出休閒農場除本身所擁有的資源外，遊客對體驗活動的感受至為重要；但在眾多的研究中，大多著眼於體驗活動與遊客滿意度、旅遊意象之研究，鮮少針對休閒農場經營者如何改善農場既有資源以提高滿意度、如何規畫體驗活動以增加重遊意願做研究，其中在針對休閒觀光牧場做體驗活動經營管理研究者更是少之又少，因此，既已知道體驗活動是如此重要，本研究即以嘉雲南三縣市的觀光牧場著手，由經營管理者的角度來看如何經營牧場的體驗活動，讓牧場的體驗行銷成為一大亮點與賣點，由此開始成功經營休閒觀光牧場。

1.3 研究目的

從文獻探討的資料得知，大部分對休閒農(牧)場的研究多著重於農場的整體經營模式策略、遊客體驗的滿意度與遊客的重遊意願等，較少針對牧場的體驗活動規劃做研究；在休閒農場當中能夠提供學校校外教學體驗活動的場數約佔六成(陳志偉，2010)。因此，本研究針對體驗型觀光牧場以層級程序分析法探討牧場體驗活動的設計，找出體驗活動關鍵成功因素，作為相關單位參考，具體而言本研究主要目的如下：

1. 建構觀光牧場體驗活動關鍵成功因素層級架構。
2. 利用層級程序分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP)分析提昇觀光牧場體驗活動關鍵成功因素。
3. 提出觀光牧場設計體驗活動之關鍵作法，並建立提升觀光牧場經營績效之策略藍圖。

1.4 研究對象

觀光牧場體驗活動關鍵成功因素的建立必須考量到觀光牧場實際策略執行與應用者，因此本研究的對象包含牧場實際經營管理人員、本研究領域相關學者專家、政府相關部門官員等。模糊德菲法的樣本數以

15~20 參與問卷調查為原則，因此本研究以立意抽樣的方式選取牧場經營管理人員、學者專家、政府官員各 6 位，共計 18 位相關人員進行專家問卷調查。

1.5 研究流程

本研究之研究流程如圖 1.3 所示：

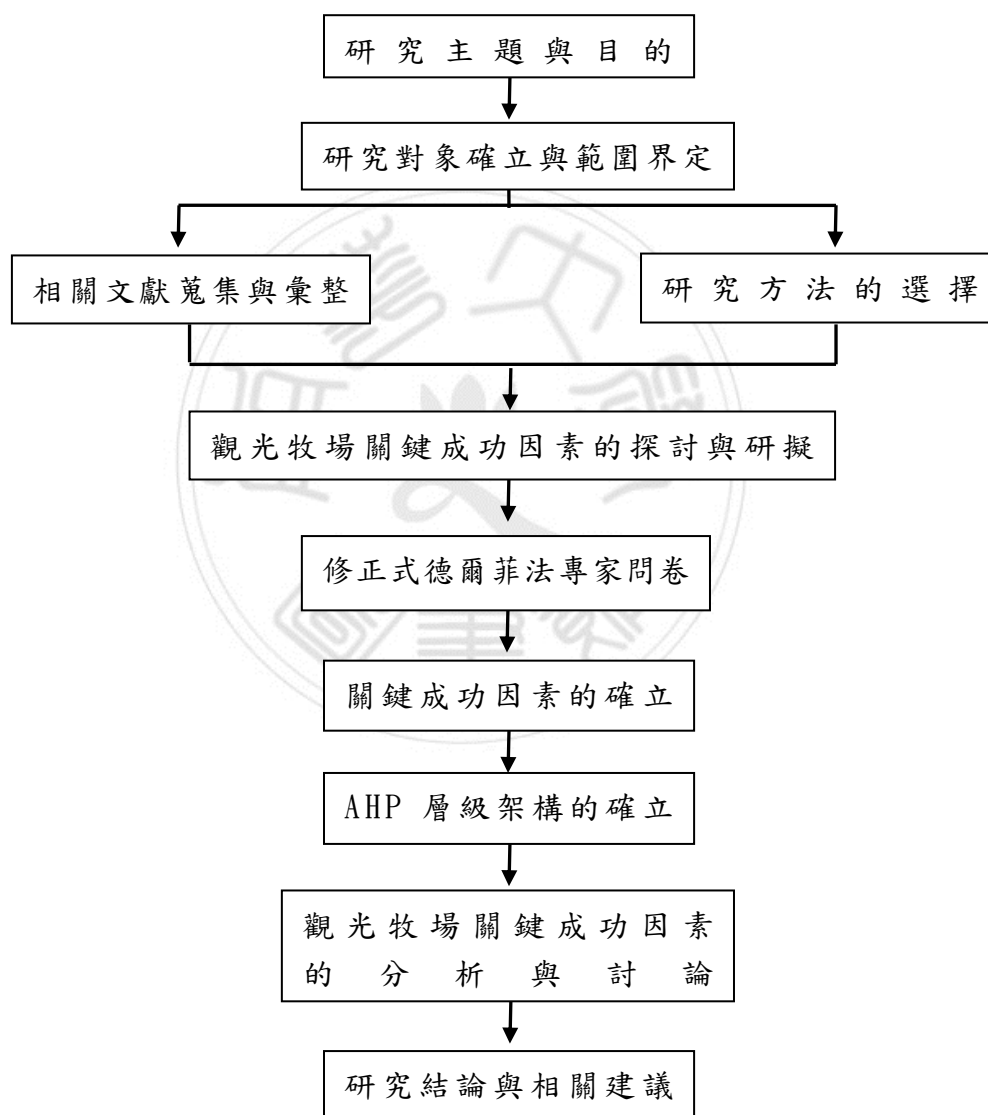


圖 1.3 研究流程圖

資料來源：本研究

第二章 文獻探討

2.1 台灣休閒農業發展及觀光牧場經營現況

台灣休閒農牧場緣起於自家農牧場的轉型開始，時至今日，各種因應休閒觀光旅遊需求而專門規劃休閒農場亦陸續成立，至此休閒農業已進入百家爭鳴的戰國時代，以下就台灣休閒農業概況做分析探討。

2.1.1 休閒農業的濫觴

鄭健雄(1998)指出「休閒農業」(leisure farming)一詞最早出現於民國七十八年農委會與台灣大學農業推廣學系合辦的「發展休閒農業研討會」上，在此次的研討會上將休閒農業闡述為「休閒農業為利用農村設備空間、生產場地、產品、經營活動、人文資源、生態及自然環境，再經過規劃與設計，期以發揮農業與農村休閒遊憩功能，以促進國人對農業、農村的體認，提高旅憩品質並增加農民所得，達成農村之發展。」，由此可知，在此次研討會中確定了「休閒農業」的名稱，並正式提倡休閒農業，並為休閒農業的發展確立了一個可以遵循的明確方向與方針，使休閒農業自此成為農業發展的主體之一。

依據「休閒農業輔導辦法修正案」第三條第一款(農委會，1999)將「休閒農業」定義為「指利用田園景觀、自然生態及環境資源，結合農林漁牧生產、農業經營活動、農村文化及農家生活，提供國民休閒，增進國民對農業及農村之體驗為目的之農業經營。」

另外，在「休閒農業輔導辦法修正案」第三條第二款(農委會，1999)規定「休閒農業區係指經依本辦法規劃為供休閒農業使用之地區」；第四條第四款則規定休閒農業區「土地全部屬非都市土地者，面積應在五十

公頃以上；全部屬都市土地者，面積應在十公頃以上；部份屬都市土地，部分屬非都市土地者，面積應在二十五公頃以上。」

依據農業發展條例第 3 條第 5 款(農委會，2000)所謂的休閒農業是指利用當地自然景觀、環境生態、環境資源等天然條件，從事農業經營產業、農林漁牧生產、展現農村文化、結合農家生活，並能提供一般國民從事休閒活動，讓遊客能體驗農村生活與農業生產的一種經營模式。

蕭崑杉(1991)認為「休閒農業」是在農業生活環境或農業生產中所從事的一種休閒服務業，由此可看出其是將休閒農業定位成服務產業的一種，而休閒農業經營管理的核心精神便是要將其以服務業的精神來經營，依據蕭崑杉對休閒農業的觀點可知，台灣農業的發展逐步由生產型農業邁入服務為導向的產業。

「以農立國」的精神在追求經濟成長的環境下逐漸為人們所淡忘，為何如此，從行政院主計總處的統計資料可以一窺一二，根據 104 年第 1~2 季國內生產毛額(GDP)之產業結構中，農業所佔的 GDP 比重僅 1.81%，另外，從 2007 年~2014 年農業所佔的 GDP 比重也不超過 2%，無論農業人口或農業就業人口的比例皆呈現逐年下降的趨勢，農村就業人口高齡化，青壯年願意從事農業生產的意願低落，農業規模太小以致家戶所得偏低；顯見農業在社會經濟結構中已經式微，整體經濟結構轉變成以工商業發展為主；因此，農業當今經濟功能已不復以往，在目前社會重視環境保護與休閒活動的時代，農業發展應轉型為發揮其非經濟功能，諸如自然生態環境的維護與保育，結合國人休閒活動的推展，提供遊客休閒遊憩的場所並兼顧生態平衡與環境保育，這些都是其他產業無法達成的功能，台灣「以農立國」的精神才得以在追求經濟發展的社會中得以延續下去。

劉健哲(1986)在「遊憩休閒與農業發展」中指出，農業發展結合遊憩休閒可達到下列目標：1. 農村之渡假休閒可依遊客的個別需求而做個客製化設計，並且農村成為旅遊渡假地點，可以藉以改善農村之公共建設、延續文化資產的保存與促進休閒遊憩設施之建設。2. 農村之渡假休閒可促進當地產業結構改變、增加農業就業機會與所得，並能刺激當地農民主動積極參與農村景觀環境改造，加深環境維護與生活意涵。

2.1.2 休閒農業的經營發展

台灣社會經濟發展從六零年代進出口貿易首次出現順差以來，工業發展便突飛猛進，台灣從農業社會進入工業社會，農業發展逐漸為大家所忽略，舊有的「農地農有、農地農用」的農業政策已不符現況，於是政府便推動各項農業改革政策，包括農地改革方案、農業發展條例、農業建設發展方案、農業綜合調整方案、農業政策白皮書…等，其中農業發展條例的修訂使非自耕農身份的外部資源得以進入從事農業經營；另外，周休二日的施行，國人對於休閒旅遊渡假風氣日漸盛行，農業經營業者便想利用外部資金的投入及農業本身所獨有自然生態環境的天然資源，配合旅遊者想要接近田園山川景色與體驗自然生態的需求，結合觀光旅遊與農業的休閒農業於焉產生。

鄭政宗(1998)對於台灣整個休閒農業的發展從時間序、經營管理模式、政府政策相關輔導等，將休閒農業的發展分為以下階段：

1. 1980年以前的自發階段：此階段的休閒農場經營者一方面要擴大經營規模、一方面也要藉由產地直銷的方式販售自家的農特產品以提高農場收入。此一階段可謂之休閒農業中觀光農園的萌芽期，農民在無政府相關輔導政策的介入下，自發性地在本身自有的農園中供遊客摘採花卉或果物，除可節省勞力成本又可讓遊客親身體驗摘採的樂趣，亦可

增加農產以外的收益，在此階段成立的休閒農場計有 33 家；典型的代表如彰化田尾的公路花園以農業經營者自有農園的方式，讓遊客賞花及購買花卉產品；另外，如苗栗大湖的觀光草莓園，讓遊客能在實地的草莓園中享受親自摘採草莓的新鮮體驗並搭配其他手作 DIY 課程如果醬的製作等，又可額外增加農產的附加價值與營收。

2. 1980 年~1986 年的政府與農民合作階段，可謂休閒農業的探索階段：台北市政府及台北市農會與相關學者於 1980 年共同推展「觀光農園推展計劃」，在木柵區成立「木柵觀光茶園」，此觀光茶園並非單一茶農茶園，而是由五十三戶茶農所共同組成。，台灣省府 1982 年推行「發展觀光農業示範計劃」，於 1982 年至 1989 年間，輔導農民成立觀光農園，讓觀光農園在面積、種類、及規模上皆不斷拓展；全台觀光農園的總面積有 1,000 餘公頃之多，休閒農場的數量計有 141 家，典型的代表如宜蘭縣香格里拉休閒農場、台中豐原的公老坪觀光果園、彰化縣農會東勢林場、台南縣農會走馬瀨農場等。

3. 1986 年~1989 年的公共團體階段，亦可謂休閒農業由政府倡導階段：如農會或政府機構等經營者以公共團體為主，其經營都具相當規模，如台中縣的中華民國農會綜合農牧場、彰化縣農會的東勢林場、台南縣農會的走馬瀨農場；不僅規模相當大，並以當地自然景觀及農業資源為經營重點，各有各的特色。1989 年 4 月由台灣大學農業推廣學系舉辦「發展休閒農業研討會」中除確立「休閒農業」名稱外，並認為休閒農業將是改善台灣未來農業經營困境的方式，這項定名對於休閒農業的未來走向與產業定位產生關鍵性的影響。

4. 1989 年~1994 年的政策推行階段，此時期可謂休閒農業的成長階段：自 1989 年「發展休閒農業研討會」後，業者與政府對於休閒農業的

發展便有了比較明確的共識與方向；在同年(1989年)行政院農業委員會組成「發展休閒農業策劃諮詢小組」，由該小組研擬輔導與管理辦法，並推動休閒農業的規劃與建設，輔導農業經營者加入休閒農業之營運，並使其他農政機構如農會等投入休閒農業的發展與輔導，休閒農業進入國家農業發展政策的年代。次年(1990年)農委會提出「改善農業結構提高農所得方案」，可看出政府積極想以發展休閒農業輔導農民轉型來為農民尋找另一出路。之後陸續提出「農業綜合調整方案」(1991年)、「休閒農業區設置管理辦法」(1992年)、「台灣休閒農業之旅」手冊、「休閒農業標章使用要點」、「休閒農業標章」(1993年、1994年)，在政府積極帶動之下，由農政機關選定規劃完成的休閒農業區有三十一處，其他由農民自行規劃經營的更如雨後春筍般在各地出現；截至民國一百零四年，核准成立的休閒農業區已有七十八處。

5. 1995年~2003年的發展調整階段，此階段可謂接續第4期的成長後期階段：由此階段可以看出政府對休閒農業的重視從政策層面提升到法律層面，1996年「休閒農業區設置管理辦法」名稱修正為「休閒農業輔導辦法」，「休閒農業區」由地方政府主動作規劃，以縣、鄉鎮或地區為單位，「休閒農場」由農場經營者自行投資開發，並由省(市)主管機關加以輔導設立；自此將「休閒農業區」與「休閒農場」做區隔。1998年，台灣省政府農林廳為推行休閒農業計畫，依據「休閒農業輔導辦法」研擬「台灣省休閒農場設置管理要點」，並以此要點規劃休閒農場的休閒農業設施標準與休閒農業設施允許使用項目，據此作為休閒農場設置運作的準則。1999年，行政院農業委員會將「休閒農業輔導辦法」修訂為「休閒農業輔導辦法修正案」。同年(1999年)，行政院農業委員會於「八十八年農業施政重點工作」中擬定『農業科技五年發展方案，發展科技

化農業』加以推廣休閒農業，並增進國人對農業之體驗項下，預計 1999 年將協助與輔導六至十處之休閒農業區公共建設，以利個別休閒農場之經營。對於尚未取得營業許可之休閒農場，將依「休閒農場專案輔導實施計劃」之內容予以輔導合法化（農委會，1999），從 1989 年~2003 年間休閒農業總數已增加至 1,021 家。

2.1.3 休閒農業之產業特性

休閒農業是農業結合觀光休閒服務業的農企業，具有三農（農業經營、農民生計與農村發展）、三產（一級產業：農林漁牧、二級產業：製造加工與三級產業：行銷服務）、四生（農業生產、農村生活、自然生態與生命力）為一體的產業特性。（陳昭郎，1999）

2.1.4 休閒農業中的觀光牧場

林光志、林樂健(1982)認為牧場觀光(Ranch Tourism)為農業觀光(Agritourism)的其中一類；將農業生產環境、過程、結果及風俗習慣提供遊覽觀察或實際參與生產收穫；不只是單純觀看，而是一種生活體驗；牧場觀光是以經濟動物之飼養、繁殖過程供遊客參觀體驗，並以大片牧野供遊憩。

依據侯金日(2015)對休閒牧場的觀點認為，休閒牧場具有經濟功能—可增加農村就業機會與改善農民所得；教育功能—牧場畜牧生產、生長、繁殖的過程與牧場經營的活動，都是活生生的戶外教學空間與資源；社會功能—可處進農村社會發展、改善農民生活品質與縮小城鄉差距；環保功能—透過觀察、參與、體驗的過程，體會生命的價值；遊憩功能—提供遊客自然生態觀賞活動，並設計許多體驗的活動，讓遊客遠離煩囂、修養身心靈，得到感官上的滿足與愉悅。

2.2 體驗活動

2.2.1 體驗的意義

體驗 (experience) 一詞是源自於拉丁文的「Exprientia」，意指探查、試驗。依照亞里斯多德解釋其由感覺產生記憶，許多次相同的記憶連在一起所形成的經驗，即為體驗。Kelly(1987)認為體驗不是一種單純的感覺而已，而是個體經歷了一段時間或活動後所產生的感知。

Pine and Gilmore (1998) 認為體驗是消費者值得回憶的歷程、是創造難忘的經驗；若以產業經營者的面向來看，體驗的發生是以產業服務為舞台、以商品為工具，為消費者創造出難以忘懷、值得回憶的活動。體驗是藉由有形的商品與無形的服務為消費者創造出內化於心中的經歷，是個人在認知、情感行為上經歷的所得。

Sinha and DeSarbo(1998)則認為消費者的體驗價值是經由體驗的過程當中與現場情的相互影響而產生的意識，也因為如此環境的狀況非常容易影響體驗的價值。

Schmitt (1999a, 1999b) 說明體驗是由直接對於環境的觀察或是現場直接參與所成的一種生活經驗，此體驗可以是虛擬的、真實的且是經由環境所誘發出的；沒有兩個體驗是部會完全一模一樣，就算是同一個人同一個情境，因為體驗的產生是經由當時心理與情境的互相作用而來。

2.2.2 體驗的媒介

大多數的文獻研究認為體驗的媒介包含-溝通，如簡介及導覽的手冊或短片、對外的宣傳廣告；感官的辨識和口語的傳達；吉祥物、品牌的關聯體驗；網路及電子媒體；人員的導覽、推銷等。

2.2.3 遊憩體驗

黃宗成、吳忠宏、高崇倫(2000)在休閒農場遊客遊憩體驗之研究指

出，影響遊客對武陵農場整體滿意度之變數，以「遊憩設施與活動」的影響最大，其次為「交通與遊憩規劃」、「自然資源與環境」、「餐飲與住宿服務」，因此，農場的經營者，若能提供更多、更完善的解說活動、提供更豐富的軟體解說，則更能有效提高遊客的遊憩滿意度。

陳水源(1988)於「遊客遊憩需求與遊憩體驗之研討」中指出，遊憩體驗係指遊憩者在其周圍環境中，藉由選擇而參與較喜好之遊憩活動，而獲得其生理上、心理上深感滿意之體驗。例如，遊客從騎自行車環繞日月潭的活動中，可以讓自己感覺到身心的愉快狀態；從體驗手做手工餅乾的活動中，讓自己獲得成就感與滿意感；如此便是從遊憩參與中得到真實而滿意之體驗。陳水源更進一步指出，遊憩者參與遊憩活動之目的，在於獲得令其滿意之體驗，但是，針對不同遊憩者之於相同的遊憩體驗，會有不同的滿意度，因此，遊憩品質常因人而異。

Driver and Tocher(1970)將遊憩體驗分成五個階段：1. 期望與計劃階段。2. 前往旅遊地的階段。3. 旅遊現場體驗活動階段。4. 由旅遊地返回居住地階段。5. 回憶體驗活動階段。另外，Hull 等學者(1992)認為心情的感受會因不同的心理、生理狀況而對現場的體驗活動造成影響。舉例來說，遊客於前往旅遊地的途中因塞車而耽誤了行程，或於返家途中與人發生爭吵，即便經營者可提供令遊客滿意之體驗，但是遊客對此次的遊憩體驗可能也不會很滿意。

另外，林欣玫(2005)則將遊憩體驗分為心理生理知性放鬆社交美感知性等六個構面，根據其研究結果顯示，遊憩體驗與服務品質會對滿意度有顯著的影響並進而影響遊客的忠誠度。

2.2.4 休閒農業的體驗活動

傳統農業以農作生產為主的一級產業，當前的休閒農業運用體驗行

銷策略，將一級傳統農業轉型為具有服務導向的三級產業，改變了以往一成不變的產銷模式，不再只是靠天吃飯，以多元化的產業經營模式提升農場收入、改善農民生活。

游雅雯(2013)指出增加農場體驗活動以提供遊客參與農事生產，使遊客盡情享受田園樂趣，更能讓身心健康方面得到正面幫助。

賴美蓉與王偉哲(1999)針對休閒農業區內農業環境之體驗研究結果指出，遊客想要獲得的體驗內容主要為「欣賞到優美的山林自然景觀」、「讓自己精神獲得抒解放鬆的機會」及「讓家人共聚一起，增加彼此情感」；遊客的體驗內容與遊客對休閒農場的認同與瞭解程度有關，遊客的動機會影響到體驗的內容，而體驗的內容會影響到遊客的滿意度。

羅鳳恩、林翠香、馬克魯、夏先瑜等(2012)針對影響遊客參與休閒農場體驗活動之因素，而將體驗活動依照人、地、產、景、文等資源面分成生態保育、特殊技藝者、自然景觀、DIY 製作、餵養騎乘、趣味遊戲、地方美食、創意知識、冒險運動、主題設計、紓壓養生、傳統古蹟、客閩原住民文化、民俗慶典、及農漁村生活方式等十五項體驗活動。

本研究依據羅鳳恩等學者之研究及嘉義綠盈牧場所提供之體驗活動，而將「體驗活動類型」列為研究次構面之一，並將此構面分成五個指標因素，分別為解說導覽體驗、生態風光體驗、主題風味餐飲體驗、DIY 製作體驗、趣味遊戲體驗等五個類型；其中解說導覽體驗指標項目如，專業、完善的解說導覽，可讓遊客在參觀導覽時得到更多的教育啟發。生態風光體驗指標項目如酪農專區、牧牛草原園區、大型牧草地、動植物生態園區等體驗活動，主題風味餐飲體驗指標項目如牧場自製各類乳製產品、景觀風味餐廳、提供自製鮮奶等體驗活動，DIY 製作體驗指標項目如 DIY 手作區提供牧場主題牛寶寶陶器彩繪、牛頭寶寶植栽、牛奶

人公仔、動物相框、造型氣球教作等體驗等體驗活動，而趣味遊戲體驗指標項目如小乳牛餵奶、乳牛擠乳、奶瓶喝牛乳競賽等體驗。

2.2.5 觀光牧場的體驗活動

羅鳳恩、林翠香、馬克魯、夏先瑜等(2012)認為休閒動機是外在刺激與內在需求交互作用所產生，並影響其對休閒活動的參與，換言之，遊客是否會參與休閒活動，休閒動機扮演著相當重要的角色。吳怡蓉(2008)在遊客旅遊動機與滿意度之研究中認為放鬆、自我成就、學習求知、心靈歸屬、健康身心、社會互動、地方特色等動機因素會影響遊客對旅遊的滿意度。潘韵文(2012)的研究中指出影響遊客的旅遊動機依序為休閒娛樂、文化探索及事件吸引等。而羅鳳恩、林翠香、馬克魯、夏先瑜等(2012)針對影響遊客參與休閒農場體驗活動之因素而將休閒動機分為心理動機、社會動機、好奇動機、生理動機及價錢動機等五個構面，心理動機如欣賞自然景觀、紓解壓力等，社會動機如與家人或朋友互動，好奇動機如想滿足對農牧場自然生態的好奇心，生理動機如為了增進身體健康、注重養生等，價錢動機如特定體驗活動有折扣。

據此，本研究將「遊客參與體驗活動的動機」列為「體驗活動遊客參與」構面之指標項目之一。

羅鳳恩、林翠香、馬克魯、夏先瑜等(2012)的研究中依照 Crawford 等(1991)、Raymore 等(1993、1994)所修訂的休閒阻礙階層模式，將影響遊客對於休閒的參與之阻礙分為個人內在阻礙(Intrapersonal Constraints)、人際阻礙(Interspersal Constraints)、結構性阻礙(Structure Constraints)等三類型，個人內在阻礙如情緒、壓力、信仰及主觀意識等，人際阻礙如同遊之親朋好友，人際關係的互動及個人的特質相互影響其參與的意願，尤其是如果體驗活動是團體通力合作才能

完成的影響較大，結構性阻礙是屬於外在因素影響參與意願，如天氣、活動預算、有無時間參與、體驗活動場地之設備資源等。羅鳳恩、林翠香、馬克魯、夏先瑜等(2012)根據多位學者之研究將休閒阻礙分為生理阻礙、好奇阻礙、社會阻礙、語言阻礙、價錢阻礙、時間阻礙、安全阻礙、交通阻礙等八類。

據此，本研究將「遊客參與體驗活動的休閒阻礙」列為「體驗活動遊客參與」構面之指標項目之一。

2.3 體驗行銷

2.3.1 體驗行銷的意義

Schmitt (1999) 提出「體驗行銷」的概念，其對體驗行銷的定義為：「基於個別顧客經由觀察或參與事件後，感受到某些刺激而誘發動機產生思想認同或消費行為，增加產品價值。」其主要理論是產品或服務可以為顧客創造出完全的體驗。方式是提供感官的、具感染力、創造性關聯的體驗，作為一種生活型態行銷與社會性認同的活動。

Schmitt (1999a, 1999b) 認為經營者不應只著重於產品的功能性，消費者在消費的過程中體驗是可以被創造出來的，因此，經營者應該發揮創意，為消費者創造出一個有別於以往的全新體驗。

由此可知，體驗行銷以不像傳統一般著重在產品的功能性，而是讓消費者從感官、行為、思考的過程中有情感的觸發、全新的思維，以彰顯自身與其他競經對手的差異化，建立自我的品牌並能感變消費者的消費行為。

2.3.2 體驗行銷與傳統行銷的比較

Schmitt (1999) 指出傳統行銷模式是將顧客被視為理性的決策者，認為消費者只要透過典型的決策過程包含確認需求、訊息收集、方案評

估、購買決策便能將商品從想買到買到手，故經營者就會以商品的功效做為行銷之策略；而體驗行銷則將消費者視為兼具理性與情感的決策者，在消費者做理性的選擇時，也常受到情感的影響，因此，不以產品的效能做為行銷策略，而改以消費者的體驗為主，提供消費者感官的體驗、思考的體驗、情感的體驗、行為的體驗、關聯的體驗，而如此體驗後的階段才是影響品牌最大的階段，亦及體驗之後消費者對品牌滿意度與品牌忠誠度具有決定性影響力。

2.3.3 休閒農場體驗行銷的策略模組

在眾多有關體驗行銷的文獻中，多數會運用 Schmitt(1999)所提出的策略模組，茲將此體驗行銷的五種策略模組介紹如下：

感官體驗：包含五感-視覺、聽覺、嗅覺、味覺、觸覺-的感官刺激，如農場自然生態景觀的規劃、讓遊客聽聽農場所飼養的動物聲與自然的蟲鳴鳥叫、聞聞農場的草木花香、品味牧場的鮮乳及風味餐飲、摸摸牛隻的觸感或餵食等。藉由感官刺激加上過程的親身體驗而產生有別於以往的感受。

情感體驗：若經營者能夠發揮創意，營造出讓遊客能有難以忘懷的感受以觸動遊客的情感並使其自發性的參與體驗的活動，便可使遊客對於服務及行銷產品有正面的感受，如體驗牧場一日的的生活。

思考體驗：經營者能設計一些具有競爭性、趣味性、冒險性、驚奇性的活動，如餵牛奶比賽、白鵝賽跑押寶等活動，引起遊客的好奇心並誘發思考與自然生態相關的議題。

行動體驗：透過身體力行或其他同行遊客的互動如一日牧場生活體驗、一日農夫體驗、DIY 植栽等；經由自身行動的體驗而能對遊客的生活態度產生變化。

關聯體驗：經由上述的體驗活動之後，獲得歸屬與識別。如經由一日牧場生活體驗後，能體會到牧場經營的辛苦，進而能珍惜與認同其所製造生產出來的相關乳製品。

綜上所述，體驗行銷的五個策略模組皆會對體驗產生深遠的影響，再者，多數的研究皆是針對一個商品的行銷做五個策略模組的重要性探討；然而，筆者認為若針對牧場的體驗活動的成功與否，所牽涉的範圍至廣，如前所述五個策略模組都至為重要，因此，本研究將體驗行銷的模組融入於所建立的構面指標中，而後再去比較與其他影響體驗活動成功與否因素的重要性權重關係，建立其在牧場體驗活動成功因素的順位，如此才可正確地去探討其在牧場體驗活動中的重要性。

2.4 觀光牧場績效因素之探討

2.4.1 體驗型休閒農牧場經營類型

江榮吉等(1994)以經營內容將休閒農場區分為產物利用型、景觀利用型、農村生產參觀搭配遊樂設施型、提供廣大空間的農牧生產型、提供養殖漁撈的生產體驗型及提供農村文物的社區發展型等六種型態。而鄭健雄(1998)則以經營主體的不同將休閒農場區分為獨資經營之家庭農場、公司經營之公司農場、農民團體經營之農會附設農場及政府機關經營之公營農場等四種類型。

根據吳盈璇(2005)的研究指出體驗型休閒農場的經營類型可分為生產導向體驗型休閒農場、服務導向體驗型休閒農場、綜合導向體驗型休閒農場；生產導向體驗型休閒農場以販售自家農產品為主要收入來源，所以農場內常會購置農產生產加工設備，甚至成立加工廠，並在農場內設置農產品販售櫃位，因此，業者將農場體驗活動視為兼營性質，體驗活動的收入為一種不固定的額外收入。服務導向體驗型休閒農場主要以

提供各類型體驗活動的服務為主，如生態解說服務、生態體驗活動、學生戶外教學體驗活動、農場文化體驗活動、農產風味餐飲體驗等，因此，農場內並無農產生產加工設施，主要收入來源為體驗活動項目與體驗活動服務，必須要有價家的經營管理能力。而綜合導向體驗型休閒農場則是涵蓋農業生產與體驗活動服務，除了業者必須具有較高的經營管理能力外，農場本身的環境資源也較其他類型豐富。另外，在其研究中各體驗活動項目所占的比率，解說服務所佔的比率達 86.4%，其次為風味餐飲體驗佔 66.5%，再者為戶外教學體驗活動佔 63.5，農業生態體驗佔 26.7%；由此可見大部分的體驗型休閒農場是以經營管理上較為簡便的解說服務為主，應要發揮農場本身優勢環境生態資源來規畫體驗活動者卻不多見，在農場生態體驗設施與活動規劃的比例不高，休閒農場無法吸引更多的遊客量，導致農場收入無法提升。

謝佳慧(2004)以遊憩機會序列理論運用在休閒牧場，將農場類型分為主題產業體驗型農場及農村生活體驗型農場，其中主題產業體驗型農場的體驗主體明確、特色清楚，農村生活體驗型農場則無明顯特色但農業資源豐富。而謝佳慧(2004)在其研究中以土地、自然景觀、休閒設施、教育體驗項目等，將休閒牧場分成綜合體驗型與生活體驗型二種。

侯金日(2015)在「休閒農牧場經營管理」一書中提出休閒農牧業的經營分類，茲整理如下表 2.1 所示。

表 2.1 休閒農牧業的經營類型

分類依據	類型	經營方向
經營方式及活動目的	生產手段利用型	讓遊客直接參與生產和加工等過程
	農產採摘型	在農作物收成期開放遊客採摘
	場地提供型	提供遊客休閒、露營或住宿等環境
	綜合利用型	結合體驗、餐飲或住宿等多種功能

利用型態	農產品直接利用	直接提供遊客農產品採摘、購買等消費
	農作過程利用	生產過程供遊客體驗活動
	農業環境利用	提供遊客休憩、住宿環境
	農村社區利用	利用農村社區空間資源供遊客休憩
功能性	遊憩型	供遊客休閒、餐飲、度假之需求
	教育型	提供親子教育、戶外教學等活動
	醫療型	供休養、自然復元等醫療需求
	綜合型	涵蓋食衣住行育樂等活動

資料來源：侯金日(2015)，本研究整理

綜上所述，休閒觀光牧場是結合一級、二級與三級產業之農牧企業(侯金日，2015)，在經營類型上屬於綜合利用體驗型牧場，以第一級的畜牧生產為基礎，並開發周邊相關商品以增加附加價值的第二級產業，如各式以乳牛為主題設計的紀念品，牧場自製各式鮮奶冰品、餅乾、糖果、鮮奶饅頭、鮮奶酪、鮮奶優格等，加上提供體驗活動服務的第三級產業，使觀光牧場轉型為新型態遊憩產業。

2.4.2 體驗型休閒牧場所面臨的困境

侯金日(2015)在「休閒農牧場經營管理」一書中認為休閒農牧場所面臨的問題主要有二，一是合法化問題，截至2004年體驗型休閒牧場取得政府核准籌設者計有208家，當中有提供體驗活動的牧場計有165家，但經普查休閒農牧場的結果發現卻有1102家之多，業者在設置農牧場時，多由政府農業相關單位補助輔導設立，但設立的同時並未取得合法經營，因此，政府必須於後續輔導農牧場合法化。二是經營管理問題，結合三級產業的農企業與傳統農業生產的經營方式差異極大，由農民轉換成企業主通常都會欠缺經營管理的理念與方法，找不到農牧場應該走的方向，因此，如何輔導經營者建立經營方針、提升服務品質，將是農牧場永續經營的關鍵。

陳昭郎、李謀監、段兆麟(1999)的研究指出休閒農場面臨不利的環境因素有下列幾項:1. 競爭者眾多且與觀光旅遊業區隔不明顯。2. 法令不周全，造成經營上的隱憂。3. 遊客數量的淡旺季、平日假日十分明顯，形成管理與規劃上的困擾。4. 在休閒產業的發展上定位模糊，遊客的認同歸屬感不足。5. 遊客環境保育觀念不健全，景觀設施易遭破壞。

張宏政(2013)在做休閒農場之田野訪談時發現，農場經營者常將經營的重點放在商品上，認為其投資報酬率較高，而鮮少投注於農場珍貴獨特的文化資源上，因此在遊客休閒體驗的服務經營創意上仍有待提升。

綜合上述，體驗型休閒牧場所面臨的困境包含輔導業者合法化、對市場及經營管理熟悉度不足、無法善用農場資源、定位模糊以致欠缺差異化、健全政府法規等。

2.4.3 體驗型休閒農牧場經營績效

休閒農場想要擁有優質的競爭力，就必須瞭解與評估自身的經營績效，休閒農場有了良好的績效代表本身具有良好的經營能力(許啟昭，2006)。

未來休閒農業的發展應以農業生產為基礎，並以農企業的經營理念來強化創新研發與服務行銷，面對市場競爭最好的經營策略是強化產業內部的績效管理(呂姿慧，2003)。黃英錫(2015)根據 Kano 的二維品質模式，研究飛牛牧場的服務品質改善策略，發現服務品質最需要改善的績效因子為外觀乾淨、設備新穎、讓顧客感覺安全、迅速、交易安心等。林俊昇、黃文琪(2002)的研究發現休閒農場的解說服務、領導與協調能力等，為農場經營績效關鍵因素。趙家玉(2013)以平衡計分卡的觀點分析由非營利組織的農會所經營的文山農場，發現在「顧客」構面的權重最高，其次為顧客滿意度與服務品質。而李孟訓、許雅琪(2008)亦以平

衡計分卡分析提升休閒農場的經營績效，研究指出在財務構面為傑出的財務表現、顧客構面為滿意度、內部構面為處理抱怨事件即時性、學習成長構面為員工教育訓練，並以此規劃策略藍圖，讓遊客將農場視為休閒旅遊的優先選擇。

謝佳慧(2004)在休閒牧場的研究中指出，從牧場的經營績效分析，若要凸顯經營的特色以建立與其他同業的差異化，連貫而有系統的活動才能帶動經營效能，如系統性的遊憩組合、確立主題、塑造印象、加入紀念品、去除負面因素等體驗行銷的作法，對於牧場的經營會有宣傳的效果。另外，研究亦指出在設計活動及規劃資源時，為減少決策上的誤判，應找出本身所在的目標市場，遊客是規劃活動中的主體，因此，規劃時需考量遊客的本身偏好等因素，以確保活動目標能達成；建議以活動設計提供遊憩機會，將不同動機與不同偏好的客群做分類，並限制遊客進場的數量以保育牧場的畜牧資源；牧場自身的資源有限，可結合鄰近的周邊產業，提供遊客更多元的遊憩機會。

張宏政(2013)在休閒農場之體驗經濟的研究中指出，國人從事休閒農場的體驗符合旅遊的需求，在目標客群方面以家庭婦女與退休人員最能滿足旅遊需求，而在體驗經濟的理論中，休閒農場的體驗能符合娛樂美學教育虛擬等四種體驗。在規劃體驗活動時應考量目標客群之需求，如家庭親子客群則須掌握體驗活動的現場氛圍，對於開發新客群則可鎖定大學社團，提供運動休閒體驗活動等；在農企業的經營管理方面，擬定鮮明且獨特的階段性體驗活動主題，以持續性、系列性的體驗主題建構農企業的體驗行銷經營管理。

綜上所述，休閒農場的經營績效，必須有長時間多面向的考量，並非一蹴可成；體驗活動的經營管理，也必須重各個面向加以考量，諸如

環境、政策、規劃、員工與遊客等，各種軟硬體的部分均會影響到經營管理的績效，亦是本研究所要探討的方向。

2.5 關鍵成功因素

觀光休閒農牧場如雨後春筍般相繼成立，顯然已進入激烈競爭的戰國時代，產業競爭的不變法則"適者生存、不適者淘汰"，在如此環境下找出屬於自己農牧場的關鍵成功因素，增加差異化、建立有別於其他競爭者的特色，將可在此競爭環境中脫穎而出；以下就關鍵成功因素之相關內容作闡述。

2.5.1 關鍵成功因素的定義

策略的建立在於分析產業所處環境的競爭力，Michael E Porter(1998)指出產業在面臨機會與威脅時，如何找到讓產業的經營績效優於競爭對手的策略，因而提出形塑產業內競爭之五種作用力如下：潛在競爭者進入的風險、現有競爭對手的競爭強度、買方的議價能力、供應商的議價能力、替代品的近似程度，此五種競爭作用力模式，提供產業一個完整的策略分析架構，讓產業本身可以瞭解到機會存在於哪裡、競爭威脅又會從哪裡出現，使產業能夠明瞭成功必須具備哪些要件；Porter 認為這些作用力愈強大，則產業能夠提高產品價格及賺取更多利潤的空間就會愈受到限縮，亦即在此模式架構中，競爭威脅是來自於一個強者的競爭作用力量，因為此作用力會降低產業獲取利潤的表現；反之，競爭機會來自於一個弱的競爭作用力，因為此力量會削減替代品的壓力，提高自身產品的議價空間，讓產業能獲取更大的利潤。因此，關鍵成功因素是產業在衡量出所有競爭的機會與威脅後，而研擬出經營必要的關鍵成功因素，是產業獨特且優勢的條件，亦即是產業擁有的競爭核心資源中，除了使產業能生存下去外，更進一步獲取更好的關

鍵性的有形或無形資源與能力。如果能找出攸關成敗之關鍵因素，並把適當組合的資源運用到該領域中，就可以使產業處於真正優勢的地位。

2.5.2 關鍵成功因素的特性

陳慶得、曾慈惠(2010)根據各學者的看法，認為關鍵成功因素應具有如下特性：不同的時間、產業、產品、市場等，會有不同的關鍵成功因素；當產業的生命週期改變，關鍵成功因素會隨之改變；應從未來的發展趨勢來考量關鍵成功因素，在投入該產業前應先了解該產業的關鍵成功因素才不會導致失敗；業者應將經營管理的工作重心或努力的事物放在關鍵成功因素上面；業者在擬定經營管理策略時應深入了解關鍵成功因素。

綜上所述，筆者認為關鍵成功因素具有隨時間的遞移性、市場的區隔性、產業的趨勢性、經營與管理的策性等。

2.5.3 關鍵成功因素的確認方法

關鍵成功因素會隨著產業、時間與市場的不同而有所差異，所以對企業之經營管理者而言，必須先確認產業的關鍵成功因素，並將企業內有限的資源投入關鍵領域中，以建立企業之競爭優勢。業者想要確認產業的關鍵成功因素其方法有因素分析法、德爾菲法、修正式德爾菲法、模糊德爾菲法、個案研究法、層級分析法、策略矩陣分析法、層級程序分析法與模糊層級分析法等。

本研究依據修正式德爾菲法(Modified Delphi Method)來設計結構性專家問卷並篩選構面準則指標，據以確立修正後之層級程序分析架構，再依據層級程序分析法 (Analytical Hierarchical Process, AHP) 設計正式問卷並施測，而後針對施測結果進行分析權重，取得關鍵成功因素比序並提出建議。

2.5.4 休閒農牧場的關鍵成功因素

國內學者對於各產業之關鍵成功因素研究眾多，各產業因性質不同，所用之方法與結果亦不相同，以下就林俊昇、黃文琪(2002)、許雅琪(2005)、許美雲(2005)、王朝琴(2005)、喻琬真(2006)、顧碧琪(2006)、林富輝(2008)、陳光哲(2009)、劉倩茹(2009)、鐘正全(2009)、吳明一(2009)、張琬敏(2009)、朱鴻森(2010)、陳慶得、曾慈惠(2010)、楊弦倡(2010)、陳吉星(2011)、劉碧梧(2013)、陳燕釗(2014)等學者對於休閒農場的關鍵成功因素相關之研究做彙整如下表 2.2 所示。

表 2.2 休閒農場關鍵成功因素相關研究彙整表

學者	年代	關鍵成功因素
林俊昇 黃文琪	2002	解說服務、領導能力、本身特質與協調能力
許雅琪	2005	顧客滿意度、員工教育訓練、員工滿意度、員工生產力、處理抱怨事件即時性、農場口碑、傑出財務表現
許美雲	2005	商品化產品開發、當地原料優勢、中央與地方單位帶動社區文化推廣、結合地方文化與觀光資源
王朝琴	2005	景觀設施、價格花費、口碑品牌、交通便利
喻琬真	2006	地理區位條件、資金狀況、自然資源、合法立案及天候、農場口碑、景觀與氣氛、服務品質、產品特色、農場經營者之能力、創新變通及其所帶領之團隊之財管與人管、網路行銷、活動內容設計
顧碧琪	2006	解說服務、行銷推廣、活動安全、體驗活動、聲譽品牌、服務品質、人力資源、休閒設施、景觀氣氛
林富輝	2008	整體環境與維護、營運策略、地方產業資源利用、休閒體驗、人力素質與組織運作人力人數、行銷規劃
陳光哲	2009	活動安排、服務品質、自然景觀與氣氛、加入農業休閒組織、人文資源、政府協助合法態度、人力資源因素
劉倩茹	2009	農業體驗 DIY、農場的環境整潔、農場景觀、景觀遊憩據點的文化教育性與維護狀況、導覽人員的解說內容與服務態度
鐘正全	2009	合作廠商、研發能力、農場文化、服務品質、人力素質與農場特色
吳明一	2009	自然景觀維護、解說導覽服務設施、交通便利與否、活動安排、

		特產展示販售、遊客服務中心、環境衛生安全
張珣敏	2009	服務品質、行銷推廣、聲譽品牌
朱鴻森	2010	品牌形象、行銷策略、產品特色創意、人力資源、解說導覽、自然文化資源、顧客服務
陳慶得 曾慈惠	2010	服務設施、行銷活動、服務品質、創新活動型態、地方關係、體驗活動
楊弦倡	2010	整體行銷策略、創意開發策略、農場特色、遊客問題解決
陳吉星	2011	活動安排、合法經營、地理區位、體驗資源、生產資源、服務品質、聲譽因素、土地、休閒設施、自然景觀與氣氛
劉碧梧	2013	度假化、經營者信念與能力、產銷履歷、創意開發策略、國際化、有機資材之施用
陳燕釗	2014	本身資源條件、市場因素、價格、餐飲特色、活動安排、聲譽、服務品質、政府支持及協助合法化

資料來源：本研究整理

由上表 2.2 可以歸納整理及腦力激盪出休閒農牧場關鍵成功因素應著重於活動安排、服務品質、解說導覽、自然景觀、活動安全等。

另外，研究中亦有不少學者提及活動安排、體驗資源與體驗活動為休閒農場關鍵成功之因素，以下就李宗儒、黃靜瑜(2011)、曾南彥等(2011)、游智雯等(2012)、羅鳳恩等(2012)等學者對於休閒農場體驗活動關鍵因素之相關研究彙整如下表 2.3 所示。

表 2.3 休閒農場體驗活動關鍵因素相關研究彙整表

學者	年代	關鍵因素
李宗儒 黃靜瑜	2011	整潔的服裝儀容、每位解說員提及的重點需相同、情境布置、專業的示範者、主動關懷、滿意度調查
曾南彥 等	2011	以生態體驗活動為主、活動項目、活動特色、環境維護、安全措施、活動內容及活動設計應考量參與者需求、設計活動及設置體驗設施時應考量場地條件與目的
游智雯 等	2012	整潔統一的制服、專業的示範且每位解說員提及的重點需相同、具備親和力與耐心、具備安全與急救能力
羅鳳恩 等	2012	欣賞優美自然景觀、主題設計別緻、地方美食品嘗、增加遊客互動、創新且多樣化、隨季節或節慶或活動型態、增加養生項目

資料來源：本研究整理

由上表 2.3 可以歸納整理休閒農牧場體驗活動關鍵因素應著重於解說人員的專業、活動型態的安排、安全的考量、環境的條件等，以此作為本研究對於觀光牧場體驗活動關鍵成功因素之參考指標。

本研究歸納整理有關體驗活動的相關論述，並研擬出與觀光牧場有關之體驗活動關鍵因素，分類整理成五個類別、二十四個關鍵因素，如表 2.4 所示。

表 2.4 觀光牧場體驗活動關鍵因素彙整表

類別	關鍵因素
活動研擬規劃	時間的安排、活動操作的難易度、安全性的高低、價格的高低 適時加入紀念品
體驗活動種類	解說導覽活動、生態風光景緻、主題風味餐飲、DIY 製作 趣味遊戲
體驗服務品質	服務能力、與遊客互動性、服務承諾、服務設施、活動容納量
遊客參與	遊客參與體驗動機、遊客參與體驗遇到的阻礙、遊客參與體驗 的偏好、遊客參與體驗的滿意度
業者的經營管理	經營領導、成本控管、危機處理、創新發展、異業策略聯盟

資料來源：本研究整理

第三章研究方法與設計

3.1 研究架構

本研究針對研究目的蒐集有關休閒農業、觀光牧場、體驗活動、關鍵成功因素、觀光牧場績效因素等相關文獻資料進行探討，以瞭解目前觀光牧場經營之關鍵成功因素，並研擬出層級架構中相關構面指標，運用修正式德菲法建立層級架構，根據層級架構設計專家問卷，將專家問卷所調查的結果進行層級程序分析，依權重比例篩選出觀光牧場體驗活動關鍵成功因素並建立觀光牧場經營績效策略藍圖。

在建構「觀光牧場體驗活動關鍵成功因素」之目標上，依據文獻探討將構面分為活動、服務、遊客、經營等四大方向，其構面項目為「活動規劃」、「活動類型」、「服務品質」、「遊客參與」、「經營管理」等五項評估因子構面；而構面指標因素，初步建立二十四項評估指標，分別為「時間安排」、「活動操作難易度」、「安全性的高低」、「價格的高低」、「加入紀念品」、「解說導覽」、「生態風光」、「主題風味餐飲」、「DIY 製作」、「趣味遊戲」、「服務能力」、「與遊客互動性」、「服務承諾」、「服務設施」、「活動容納量」、「瞭解遊客參與體驗的動機」、「瞭解遊客參與體驗遇到的阻礙」、「瞭解遊客參與體驗的偏好」、「瞭解遊客參與體驗的滿意度」、「經營領導能力」、「成本控管能力」、「危機處理能力」、「創新發展能力」、「異業策略聯盟」等；本研究初步層級架構如圖 3.1 所示。

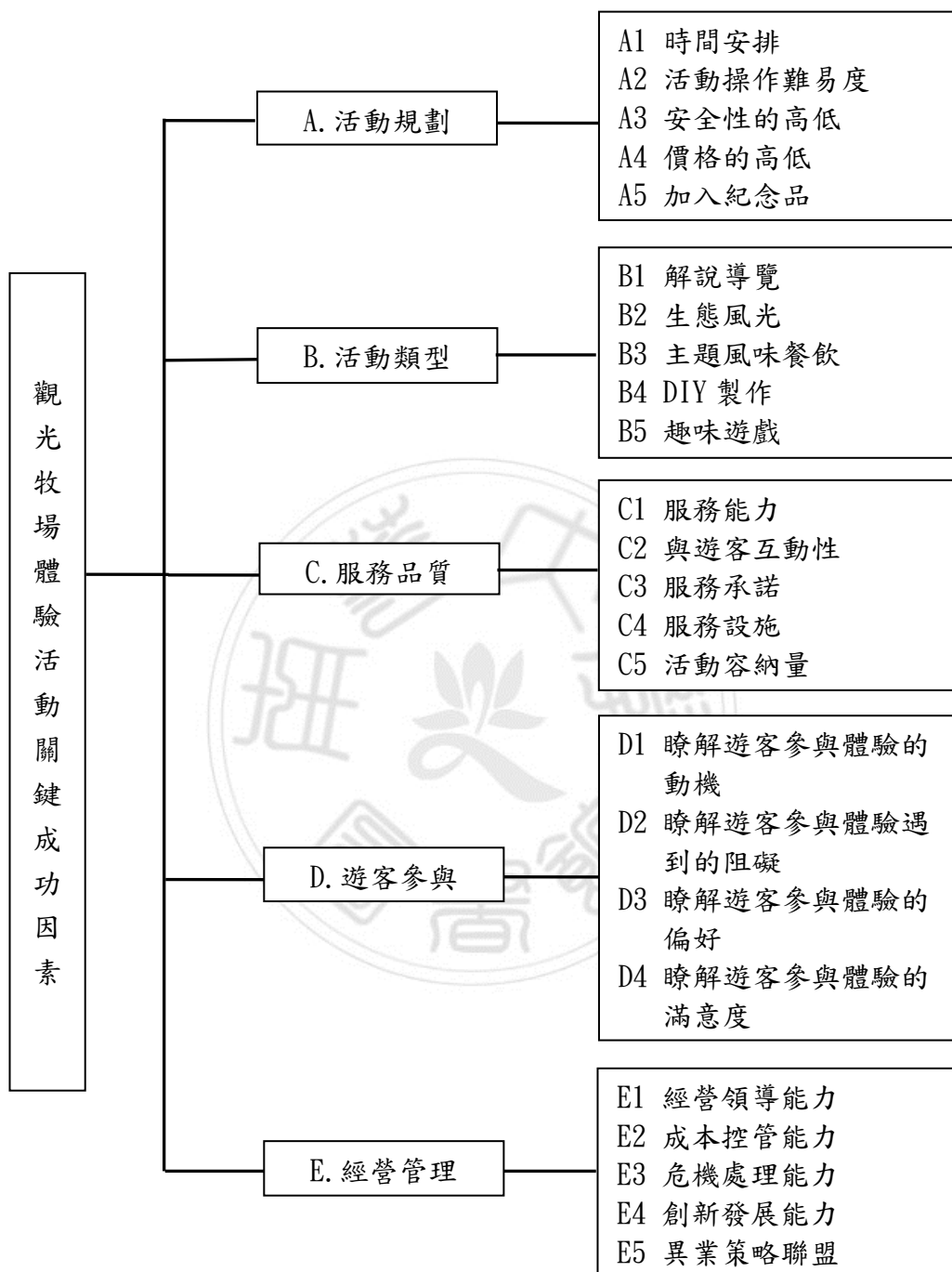


圖 3.1 初步層級架構圖

資料來源：本研究整理

3.2 研究方法

本研究係探討觀光牧場體驗活關鍵成功因素，首先以文獻探討與專家諮詢等方法研擬出初步層級架構，再以修正式德爾菲法(Modified Delphi Method)設計結構性專家問卷篩選構面、指標，以確立修正後之層級程序分析架構，再依層級程序分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 設計正式問卷並施測，並針對施測結果求算權重值，以得出關鍵成功因素比序。茲將修正式德爾菲法及層級程序分析法說明如下。

3.2.1 修正式德爾菲法(Modified Delphi Method)

3.2.1.1 德爾菲法(Delphi Method)

德爾菲法(Delphi Method)肇始於 1950 年美國的蘭德公司(Rand Corporation)所發展的一套科學方法，當初美蘇處於敵對狀態，美國政府為了能推測蘇聯到底需用多少原子彈才能癱瘓美國，因此，由蘭德公司集結一群專家共同對此一未曾發生的事進行預測，而後做成一共同決策並提供美國政府做為參考，其乃一種群體溝通的決策過程，過程當中每一位成員都有盡情表達其意見的權利，並且尊重與重視每一成員所提出的意見與建議，對於多決策複雜的問題、無法以量化處理的問題或資訊不足、情況不明確的問題，以群體的方式共同推測來取得共識決策 (Linstone and Turoff, 1975)。

因此，德爾菲法(Delphi Method)是一種統整性的研究方法，兼具質性研究與量化研究的特性，一方面沒有質性研究缺少科學理論數據的缺憾，另一方面本身又有量化研究的系統化與科學化(宋文娟，2001)。對於目前瞬息萬變的觀光休閒農牧市場，運用德爾菲法來處理複雜性高、變化大的架構策略再適合不過。

德爾菲法的原則(Linstone and Turoff, 1975; Rowe & Wright, 1999)：

1. 匿名式的群體決策：具有群體決策的優點，但少了專家間互相交流意見而造成互相干擾的缺點，較能真正反映出專家的意見。

2. 複述與回饋：由研究者做資料與意見的統整後，再提供給其他專家做為參考，而專家再藉由研究者所提供的資訊修正及提供建議。

3. 專家決策、集體共識：由專家反覆進行意見的修正，最後形成共識，由於是集體的共識較能得到眾人的支持。

4. 施測方式彈性、統計分析方法簡單：不限時間與空間，施測對象可在任何時間與地點共同討論參與決策；不需艱澀難懂的統計分析方法，就能輕易分析多決策的問題。

3.2.1.2 修正式德爾菲法(Modified Delphi Method)

由於傳統的德爾菲法在專家進行反復意見的修正過程中，施測對象容易在過程中突然退出而不易控制施測進度，因而耗費相當多的時間，再者，完全由專家提供意見容易造成判斷過於主觀，因此，Murry and Hammons (1995) 提出修正式德爾菲法(Modified Delphi Method)，修正式德爾菲法的原則與方式大致和傳統德爾菲法相同，當中省略了第一回合的開放式問卷的繁雜過程，改用腦力激盪、相關文獻蒐集探討及專家訪談取而代之，由此形成具有層級程序的結構性問卷，並以此作為第一回合之結構性專家問卷調查，不僅節省了相當多的時間、減少突發狀況的發生，更能讓專家群體少些主觀的意見而將心思聚焦於研究的主構面上，以利於研究進度的順利推行。

由於目前對於觀光牧場體驗活動關鍵成功因素的評估指標研究相當有限，並缺乏對觀光牧場體驗活動關鍵成功因素整體性考量的相關研

究，因此，在有限的文獻資源與時間之下，必須邀集相關領域的業者、學者與政府部門做意見的交流與統整，本研究即採用修正式德爾菲法 (Modified Delphi Method)，首先經由相關文獻蒐集探討、腦力激盪及專家訪談等方式形成觀光牧場體驗活動關鍵成功因素之層級架構，再發展出修正式德爾菲法的結構性問卷，問卷亦有設計開放式建議供專家做充分意見表達及建議，以匿名方式作專家集體決策，而後將問卷資料收集作系統性的統計分析，以建構出觀光牧場體驗活動關鍵成功因素的共識指標。

3.2.2 層級程序分析法

3.2.2.1 層級程序分析法的緣起與內涵

一天的生活從睜開眼睛的那刻起就開始在做決策，小從今天要穿甚麼衣服、甚麼鞋子去上班；上班路上早餐的挑選、路線的選擇，大到家中親人選擇升學方向、挑選就讀學校科系、進入職場行業的選擇等；然而決策不僅發生於個人、家庭，其他機關團體如學校、社區、公司企業、政府機構等均需要為種種問題的決策做選擇；決策的好與壞、對與錯會因所涉及的層面範圍而有不同程度的影響，若是個人的決策可憑藉本身自我的認知與過去的經驗而做決定，然而一旦層面愈廣、影響的條件愈多，則決策的過程與結果必然會有廣大而深遠的影響，有道是政府錯誤的決策比貪汙還嚴重、錯誤的決策比沒有做決策的影響來得嚴重，因此，經營管理者在決策過程時必須要有一依據的理論與科學的方法為依據來研議繁複的問題以做成決策。

層級程序分析法的發展是由美國匹茲堡大學教授 Thomas L.Saaty 於 1971 年所提出，當初的發展源起是為了國防部應變計劃問題的研究，在隔年國家科學基金會的資金贊助下，研究相關產業電力的合理分配；另

於 1972 年著手研究無和平無戰爭(No Peace, No War)對埃及政治、經濟的影響，在此研究時才將相關問題決策判斷加以尺度化；整個理論架構的成熟是在 1973 年 Saaty 將層級程序分析法運用於蘇丹運輸研究；此後 1974 年到 1978 年這五年期間經過理論的應用、驗證及修正，使得層級程序分析法更加成熟穩定。1980 年至 1987 年間 Saaty 將其相關論述出版專書(褚志鵬，2009)。

層級程序分析法發展至今已能將此理論應用於人力選擇及績效評估、專案計畫選擇、行銷管理等 30 種領域，按照 Saaty 的經驗可應用於規劃、替代方案的產生、決定優先順序、選擇最佳方案、決定需求及績效評量等 12 種決策問題；由此可見層級程序分析法可應用的範圍非常廣泛。

層級程序分析法的理論簡單，在進行評估決策時具科學化、尺度化及高實用性，能將複雜的問題量化、系統化，並建立互相關聯的層級結構，對經營管理者來說，對於多項、複雜的關鍵性問題，必須從中決定優先順序並找出適當替代方案，層級程序分析法的準則在企業管理領域便能處此一複雜問題。

3.2.2.2 層級程序分析法的假設

Saaty 在 1980 年代所發展的層級程序分析法基本假設如下：

1. 系統可被拆解成諸多類別(classes)與成分(components)，並形成如樹狀圖般層級結構。
2. 每一層級要素假設具有獨立性(independence)
3. 下一層級的要素可用上一層級的要素做為評估準則。
4. 可將絕對數值尺度轉換成比例尺度以進行評估。
5. 使用正倒值矩陣(Positive Reciprocal Matrix)在要素成對比較後。

6. 優劣關係符合遞移性(甲優於乙、乙優於丙，則可推論得知甲優於丙)，強度關係亦符合遞移性(甲優於乙三倍、乙優於丙二倍，則可推論得知甲優於丙六倍)。
7. 允許要素之間不存在遞移性，但必須作一致性檢定以檢測一致性程度，形成一致性指標(Consistency Index, C.I.)。
8. 經由加權法則(Weighting Principle)以得到要素間的優勢程度。

3.2.2.3 層級的建構要素與層級結構的種類

Saaty 在其基本假設中認為下一層級的要素可用上一層級的要素做為評估準則，亦即下一層級的要素只受上一層級要素的影響，層級結構的建構可研究單一階層中每一要素間相互影響的關係，而層級數量則是依照系統問題的複雜度與分析探討的需求來看；建構層級要素關係的方法可用腦力激盪法、層級結構分析法等，評估階層要素的影響程度則用特徵向量法(Eigenvector Method: EM)求得要素間的權重關係；關於層級結構關係如圖 3.2 所示。

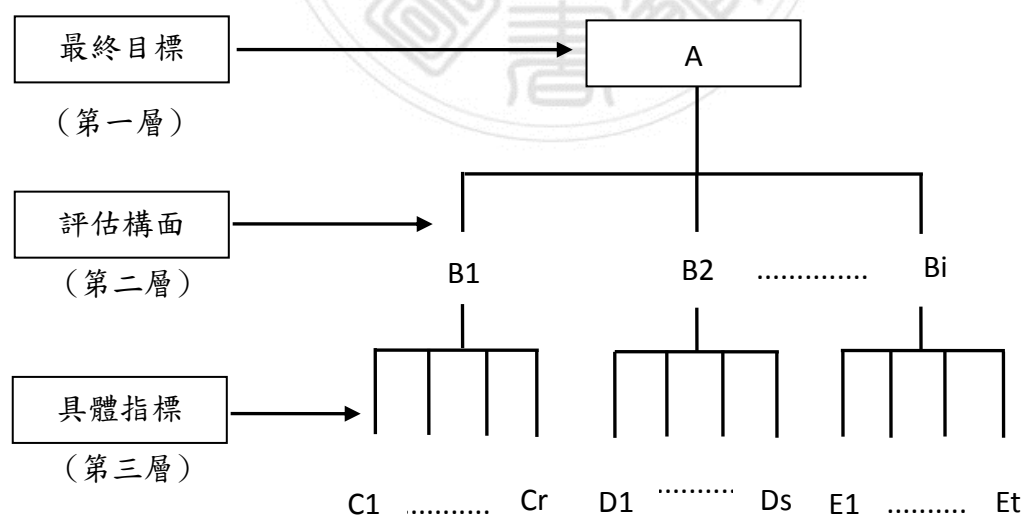


圖 3.2 層級程序分析法層級結構關係示意圖

在建構層級結構時應儘可能將重要性相近的要素放在同一層級，最高層級及最終目標並只包含單一要素，依照 Saaty 的建議層級中的要素最好不要超過七個，若有超出可以再分層以免影響層級的一致性，另外，若各要素間不具獨立性，先將具有獨立性的要素分開，再將相依性的多個要素合併分析；而最低層級即為替代方案是要達成最終目標的關鍵因素。層級的建構有助於工作的達成並易於描述高層級要素對低層級要素的影響，能詳細描述自然系統的功能與結構，層級具有彈性與穩定性，亦即完整的層級結構不會因新層級的加入而影響整體的有效性。

層級結構的種類有下列二種，一種為完整層級、另一種為不完整層級。

1. 所謂完整層級(Complete Hierarchy)是第 n 層與第 $n+1$ 層的要素之間皆有關聯性，是謂有完整的聯結關係，如圖 3.3 所示。

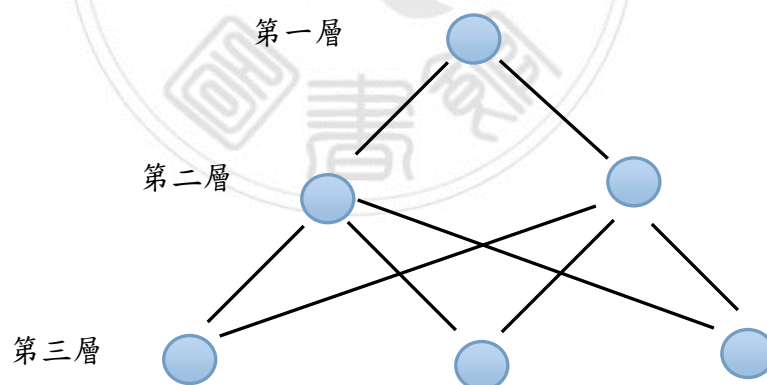


圖 3.3 完整層級

2. 所謂不完整層級(Incomplete Hierarchy)是第 n 層與第 $n+1$ 層的要素之間並不是皆有關聯性，是謂沒有完整的聯結關係，如圖 3.4 所示。

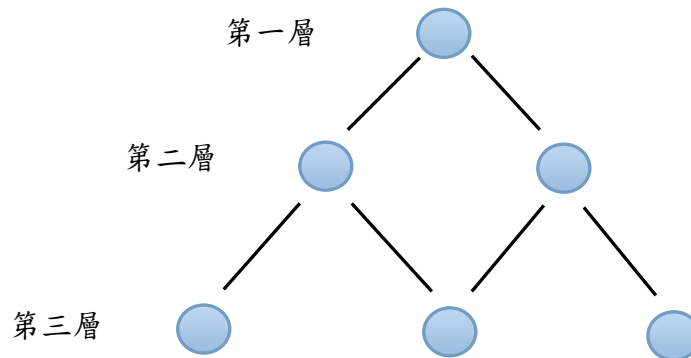


圖 3.4 不完整層級

3.2.2.4 層級程序分析法的評估尺度

依照 Saaty 的建議下一層級的要素可用上一層級的要素做為評估準則，因此在評估時便以上一層要素為準則來評估下一階層中二個要素間相對的重要性，即同階層中兩兩要素的成對比較；Saaty 用 27 種不同尺度值驗證，發現 1-9 的尺度值在誤差均方根(RMS)與中位數絕對誤差(MAD)此二個指標上最小，亦能提供較好的一致性檢測；另外，Saaty 提出人類對值得區別度以五個屬性-等強、稍強、頗強、極強、絕對強來表示較佳，為了能更加精確可在二個相鄰屬性之間加入一個折衷屬性，因而形成九個連續屬系值。

因此，層級程序分析法有五項基本評估尺度，即同等重要、稍重要、頗重要、極重要與絕對重要，且給予 1、3、5、7、9 的名目尺度衡量值，並在相鄰二評估尺度之間給予 2、4、6、8 折衷的名目尺度衡量值以提高精確度；有關個評估尺度的意義與說明如表 3.1。

表 3.1 層級程序分析法評估尺度的定義與說明
(a_{ij} 為要素 i 與要素 j 之重要性比較結果)

評估尺度	定義	說明
1	i 與 j 同等重要 (Equal Importance)	兩比較方案的貢獻程度具同等重要性；等強 (Equally)
3	i 比 j 稍重要 (Weak Importance)	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案；稍強 (Moderately)
5	i 比 j 頗重要 (Essential Importance)	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案；頗強 (Strongly)
7	i 比 j 極重要(Very Strong Importance)	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案；極強 (Very Strongly)
9	i 比 j 絕對重要 (Absolute Importance)	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案；絕強 (Extremely)
2,4,6,8	相鄰二評估尺度的中間值 (Intermediate Values)	需要折衷值時

資料來源:鄧振源、曾國雄(1989)，褚志鵬(2009)

3.2.2.5 層級程序分析法的施行步驟

運用層級程序分析法來處理複雜問題時，可分為下列八個步驟來施行：

1. 確立問題：

問題的界定是研究的核心所在，也就是該研究的最終標的，問題的確立在於瞭解問題的內涵、分析研究之目的、影響問題的範圍、影響因素與決策方案等，在施行層級程序分析法時，儘可能對於問題所處的領域範圍加以做最詳盡的歸納、統整與分析，唯有如此，才能將所有可能影響問題的變因納入所立問題的構面當中。

2. 擬定與問題相關聯的所有指標因素：

當已經儘可能把所有會影響問題決策的因素找出後，接著便要對這些影響問題決策的評估方案一一列出，此步驟可運用專家意見、文獻分析法、腦力激盪法及德爾菲法等，來構思方案的範圍、評估指標與組成

要素等。

3. 建立層級架構：

按最終目標、評估構面到具體指標依序建立一層級架構系統，依 Saaty 的建議每一層級中的要素不宜超過七個，如此才可做有效的成對比較並一致性亦會較佳，依此層級結構來找出解決問題之決策方案，而層級結構的形式如前圖 a. a 及圖 a. a 所述有兩種，一為完整層級(Complete Hierarchy)、另一為不完整層級(Incomplete Hierarchy)；而本研究中兩層級要素之間並非全然具有關聯性，因此，採用不完整層級的形式來分析評估構面與指標的相對權重。

4. 問卷設計與填答：

問卷設計系採用群體決策之專家問卷，每一評估構面及具體指標需有詳細的定義說明並引導填答，再進行評估準則間之成對比較，次一層級要素要以上一層級的要素作為評估基準，假設某一層級中有 n 個評估準則時，則須進行 $(n^2-n)/2$ 次的成對比較，而評估的尺度如表 n. n 所示共有 1~9 個尺度供決策群體的專家來填答。

5. 建立正倒值成對比較矩陣：

成對比較所使用的數值為 9, 8, 7, ..., 2, 1, $1/2$, ..., $1/7$, $1/8$, $1/9$ ，將 n 個要素比較的數值結果，放置於成對比較矩陣上三角形的部分，而三角形相對位置的數值即為上三角形的數值倒數，另外，對角線的部分，為要素本身對自身的比較，故數值為 1，關於成對比較矩陣個要素間之關係，如圖 3.5 所示。

$$A = \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{pmatrix}$$

圖 3.5 成對比較矩陣各要素間之關係

6. 計算最大特徵值與特徵向量：

在建立正倒值成對比較矩陣後，便可求得層級中各要素之權重，再利用計算特徵值，以找出特徵向量，如圖 3.6 及圖 3.7 所示。

$$W_i = \frac{\left(\prod_{j=1}^n a_{ij} \right)^{\frac{1}{n}}}{\sum_{i=1}^n \left(\prod_{j=1}^n a_{ij} \right)^{\frac{1}{n}}} \quad (i,j=1,2,\dots,n)$$

圖 3.6 特徵向量

$$W' = AxW = \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \dots \\ W_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} W'_1 \\ W'_2 \\ \dots \\ W'_n \end{pmatrix}$$

$$\lambda_{\max} = (1/n) (W'_1/W_1 + W'_2/W_2 + \dots + W'_n/W_n)$$

圖 3.7 最大特徵值

7. 層級架構的一致性檢定：

為了避免決策專家填答時產生前後不一致的矛盾現象，以衡量專家決策之評斷，因此，進行一致性檢定來取得一致性指標(Consistency Index, C. I.)，以檢驗決策專家填答數值所形成的成對比較矩陣是否為一致性矩陣；在 1~9 的評估尺度所形成的正倒值成對比較矩陣中，不同的階層所產生的不同的 C. I. 值稱為隨機性指標(Random Index, R. I.)，而 C. I. 與 R. I. 的比率稱之為一致性比率(Consistency Ratio, C. R.)，即其關係式為 $C. R. = C. I. / R. I.$ ，依據 Saaty 的論點，一致性比率必須小於或等於 0.1 時，其成對比較矩陣的一致性程度才會被接受。

$$C. I. = (\lambda_{\max} - n) / (n-1)$$

$$C. R. = C. I. / R. I.$$

隨機性指標(R. I.)為在 1~9 的評估尺度所形成的正倒值成對比較矩陣中，不同的階層所產生的不同的 C. I. 值，其 R. I. 值如表 3.2 所示。

表 3.2 隨機性指標值表

階數	1	2	3	4	5	6	7	8
R. I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41
階數	9	10	11	12	13	14	15	
R. I.	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59	

資料來源:Thomas L. Saaty(1977)

除了 C. I. 及 C. R. 值必須符合一致性比率外，整體層級一致性檢定 (C. R. H.) 亦須小於或等於 0.1 時，其整體層級一致性程度才會被接受。

$$C. R. H. = C. I. H. / R. I. H. (\leq 0.1)$$

8. 方案選擇：

最後，依據各方案的權重來排列各指標因素的先後順序，提供經營管理者方案優先順序之參考。層級程序分析法的施行步驟之操作流程如圖 3.8 所示。

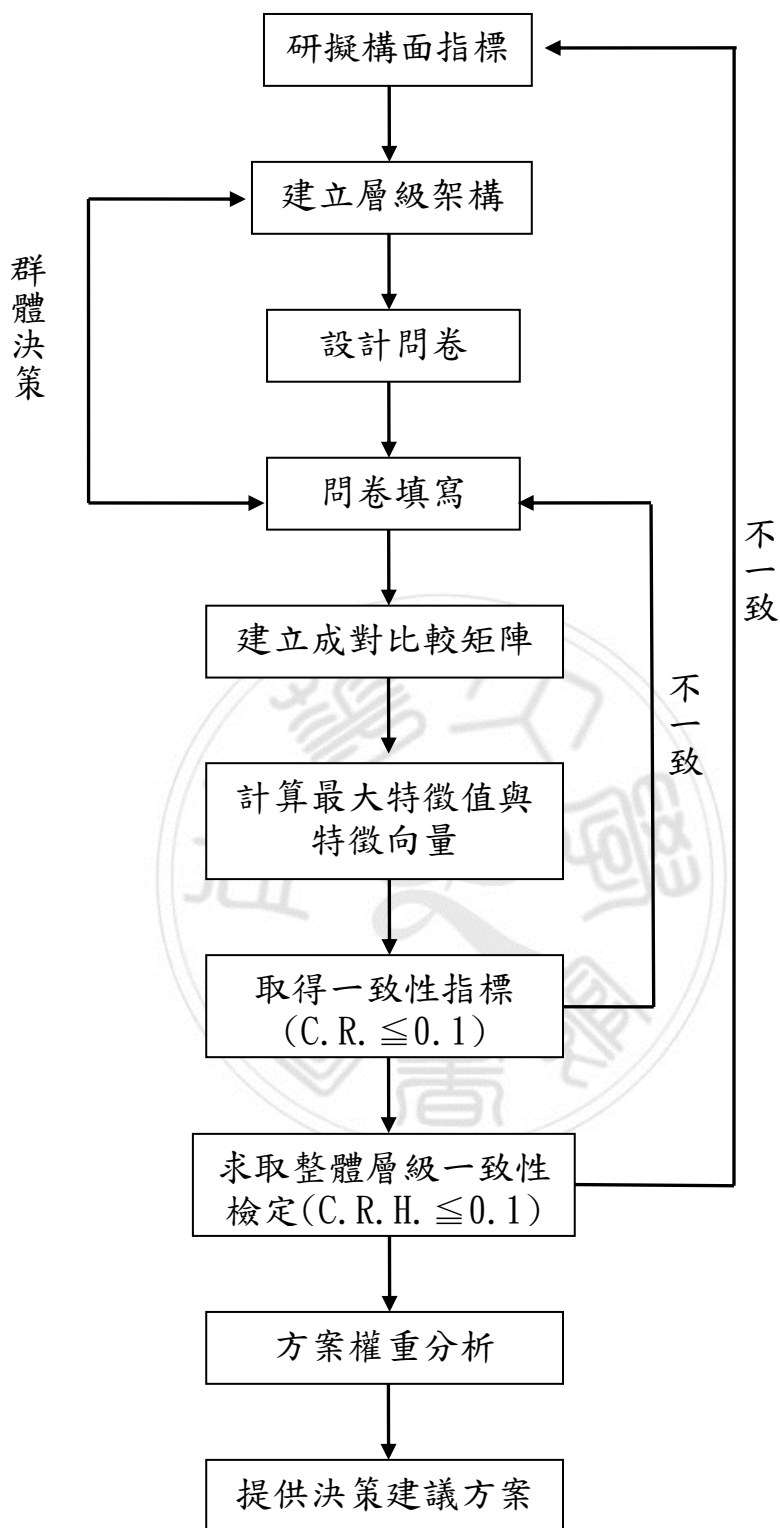


圖 3.8 層級程序分析法的施行步驟操作流程

資料來源:鄧振源、曾國雄(1989)

綜觀上述，本研究以文獻探討、腦力激蕩等方式研擬出初步的主準則構面及次準則評估指標因素，再以修正式德爾菲法(Modified Delphi Method)設計結構性專家問卷並借助專家意見修正本研究「觀光牧場體驗活動關鍵成功因素」所擬定之評估架構，以建立最終之層級架構；接著以層級程序分析法 (Analytical Hierarchical Process, AHP) 設計問卷並施測，並進行權重分析得出關鍵成功因素比序，再據此提出建議。

3.3 研究設計

3.3.1 建立層級

本研究以文獻探討分析當前觀光休閒農牧業之現況並歸納整理觀光休閒牧場體驗活動之類型與影響體驗活動規畫之因素，再分析觀光休閒農牧場經營成功之關鍵因素，最後在探討分析觀光牧場經營效等，以形成觀光牧場體驗活動之初步概念，接著再佐以專家諮詢等方法，據此以研擬出初步層級架構如圖 3.1。

3.3.2 問卷設計

本研究以修正式德爾菲法(Modified Delphi Method)設計結構性專家問卷並據此篩選及建立構面之共識指標，以確立修正後之層級程序分析架構，依據本研究所研擬出之初步層級架構發展出修正式德爾菲法的結構性問卷(如附錄一)，以此做為評估準則之篩選及層級架構建立之根據。

本研究所初步研擬之評估準則主要有五個構面，分別為活動規劃、活動類型、服務品質、遊客參與及經營管理等；而指標因素有二十四項評估指標，分別為時間安排、活動操作難易度、安全性的高低、價格的高低、配合加入紀念品、解說導覽、生態風光、主題風味餐飲、DIY 製作、趣味遊戲、服務能力、服務承諾、與遊客互動性、服務設施、活動容納

量、瞭解遊客參與體驗活動的動機、瞭解遊客參與體驗活動會遇到的阻礙、瞭解遊客參與體驗活動的偏好、瞭解遊客參與體驗活動的滿意度、經營領導能力、成本控管能力、危機處理能力、創新發展能力、異業策略聯盟等。

為了能藉由專業意見與豐富經驗而獲得集體共識指標以作為層級分析之基礎，將上述二十四項評估指標因素設計成修正式德爾菲法的結構性問卷，每個評估指標因素都有五個選項，分別以 1~5 個等級評估其重要性，分別為非常重要、重要、普通、不重要、非常不重要等，數字愈大表示重要性愈高，問卷之問項範例如下。

例:本研究在「體驗活動規劃」構面下擬定評估指標因素，您是否贊成？

贊成，請勾選重要性等級

評估指標因素	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
	1	2	3	4	5
時間安排					
活動操作難易度					
安全性的高低					
價格的高低					
加入紀念品					

不贊成，建議修正：_____

3.3.3 資料蒐集

本研究之修正式德爾菲法專家問卷所發送的對象以觀光牧場體驗活動經營者與實際操作人員及相關領域學者專家為主，問卷發送方式以親自送達、電話連繫後郵件寄送或網路電子郵件填答等，總計發放13份問卷，回收11份問卷，回收率為84.6%，茲將第一階段修正式德爾菲法專家問卷樣本統計如表3.3:

表3.3 第一階段修正式德爾菲法專家問卷樣本統計

抽樣領域	抽樣對象	寄送數量	回收數量	回收率
學者專家	相關領域研究學者	5	5	100%
產業專家	經營者與實際操作人員	8	6	75%
總計		13	11	84.6%

資料來源：本研究整理

3.3.4 問卷資料分析

本研究透過修正式德爾菲法(Modified Delphi Method)專家問卷，來評定篩選專家在專業衡量上所形成高度共識評估準則，進而得到觀光牧場體驗活動關鍵成功要素指標，回收第一回合專家問卷後，將專家意見整合、統計及分析以利製作第二回合層級程序分析問卷，將回收的11份有效問卷資料歸納整理之後，以Excel應用軟體進行量化統計分析，以求得各次準則評估指標之平均數，本研究之量化統計平均數以 μ 表示，若平均數大於3.5以上，亦即問卷意見落於重要區間以上，即達到篩選門檻，其決斷參數如表3.4；據此平均數了解各專家間對指標之共識程度並作為選定評估指標之依據，問卷資料量化統計結果如表3.5。

表3.4 平均數決斷參數

重要區間	決斷	意涵
$\mu \geq 4.5$	很高	非常重要
$3.5 \leq \mu < 4.5$	高	重要
$2.5 \leq \mu < 3.5$	中	普通
$1.5 \leq \mu < 2.5$	低	不重要
$\mu < 1.5$	很低	非常不重要

資料來源：陳素卿(2012)

表3.5 修正式德爾菲法專家問卷調查結果統計

目標	構面	準則	平均數	一致性
觀光牧場體驗活動關鍵成功因素	活動規劃	時間安排	4.273	高
		活動操作的難易度	4.091	高
		安全性的高低	4.636	很高
		價格的高低	3.818	高
		配合加入紀念品	3.090	普通
	活動類型	解說導覽服務	4.364	高
		生態風光	4.090	高
		主題風味餐飲	3.727	高
		DIY製作體驗	3.909	高
		趣味遊戲體驗	3.909	高
	服務品質	服務能力	4.636	很高
		與遊客互動性	4.455	高
		服務承諾	4.455	高
		服務設施	4.364	高
		活動容納量	2.818	普通
	遊客參與	瞭解遊客參與體驗的動機	4.364	高
		瞭解遊客參與體驗遇到的阻礙	4.000	高
		瞭解遊客參與體驗的偏好	4.273	高
		瞭解遊客參與體驗的滿意度	4.636	很高
	經營管理	經營領導能力	4.545	很高
成本控管能力		4.182	高	
危機處理能力		4.909	很高	
創新發展能力		4.273	高	
異業策略聯盟		3.363	普通	

資料來源：本研究整理

3.3.5 問卷意見修正與回饋

由表3.5專家問卷調查結果統計可看出，準則中活動安全性、服務能力、了解遊客滿意度、活動管理能力及危機處理能力等五項，獲得專家群體很高度的一致性共識，其餘十九項準則中計有活動規劃構面的配合

加入紀念品、服務品質的體驗活動容納量及經營管理構面的異業策略聯盟等三項準則未達決斷門檻而予以刪除，其餘十六項準則通過篩選門檻，獲得專家群體高度的一致性共識。

本研究為求準則之周延與完整，以建立完備之層級架構，故援用專家群題所提供之建議，予以修正準則因子。茲將相關建議與回饋整理如表3.6。

表3.6 修正式德爾菲法專家問卷建議意見與修正

構面	準則	專家建議	修正方向
活動規劃	時間安排	「時間安排」無法清楚表達其指標內容意涵，建議修正名稱。	修正準則「時間安排」為「適當時段與時間長短的安排」
服務品質	服務能力	「服務能力」無法清楚表達其指標內容意涵，建議修正名稱。	修正準則「服務能力」為「專業的服務能力」
	與遊客互動性	「與遊客互動性」無法清楚表達其指標內容意涵，建議修正名稱。	修正準則「與遊客互動性」為「服務人員與遊客良好的互動」
	服務承諾	「服務承諾」無法清楚表達其指標內容意涵，建議修正名稱。	修正準則「服務承諾」為「高度的服務熱忱」
	服務設施	「服務設施」無法清楚表達其指標內容意涵，建議修正名稱。	修正準則「服務設施」為「完善的服務措施」
遊客參與	無	「遊客參與」無法清楚表達其構面意涵，建議修正名稱。	修正準則「遊客參與」為「瞭解遊客參與體驗的因素」
經營管理	無	「經營管理」無法清楚表達其構面意涵，建議修正名稱。	修正準則「經營管理」為「經營者的營運管理」

資料來源：本研究整理

3.3.6 修正後層級架構

根據第一階段問卷調查結果與專家意見建議回應，依修正式德爾菲法專家問卷之決斷參數結果，刪除活動規劃構面的「配合加入紀念品」、

服務品質構面的「體驗活動容納量」及經營管理構面的「異業策略聯盟」等三項未達決斷門檻之評估指標因素，修正為二十一項指標因素，如表 3.5 所示；並依群體專家之意見修正二項構面名稱，分別為「遊客參與」修正為「瞭解遊客參與體驗的因素」及「經營管理」修正為「經營者的營運管理」；並修正五項指標因素名稱，分別為「時間安排」修正為「適當時段與時間長短的安排」、「服務能力」修正為「專業的服務能力」、「與遊客互動性」修正為「服務人員與遊客良好的互動」、「服務承諾」修正為「高度的服務熱忱」、「服務設施」修正為「完善的服務措施」，已臻清楚表達其指標內容意涵，如表 3.6 所示；修正後之二十一項指標因素分別為適當時段與時間長短安排、活動操作的難易度、安全性的高低、價格的高低、解說導覽、生態風光、主題風味餐飲、DIY 製作、趣味遊戲、專業的服務能力、服務人員與遊客良好的互動、高度的服務熱忱、完善的服務措施、瞭解遊客參與體驗的動機、瞭解遊客參與體驗會遇到的阻礙、瞭解遊客參與體驗參與的偏好、瞭解遊客參與體驗參與的滿意度、經營領導能力、成本控管能力、危機處理能力、創新發展能力等。

茲將本研究之層級架構修正如圖 3.9，此層級架構中共有五個構面，而評估指標因素共計二十一項，另指標因素說明如表 3.7，層級程序分析法專家問卷如附錄二。

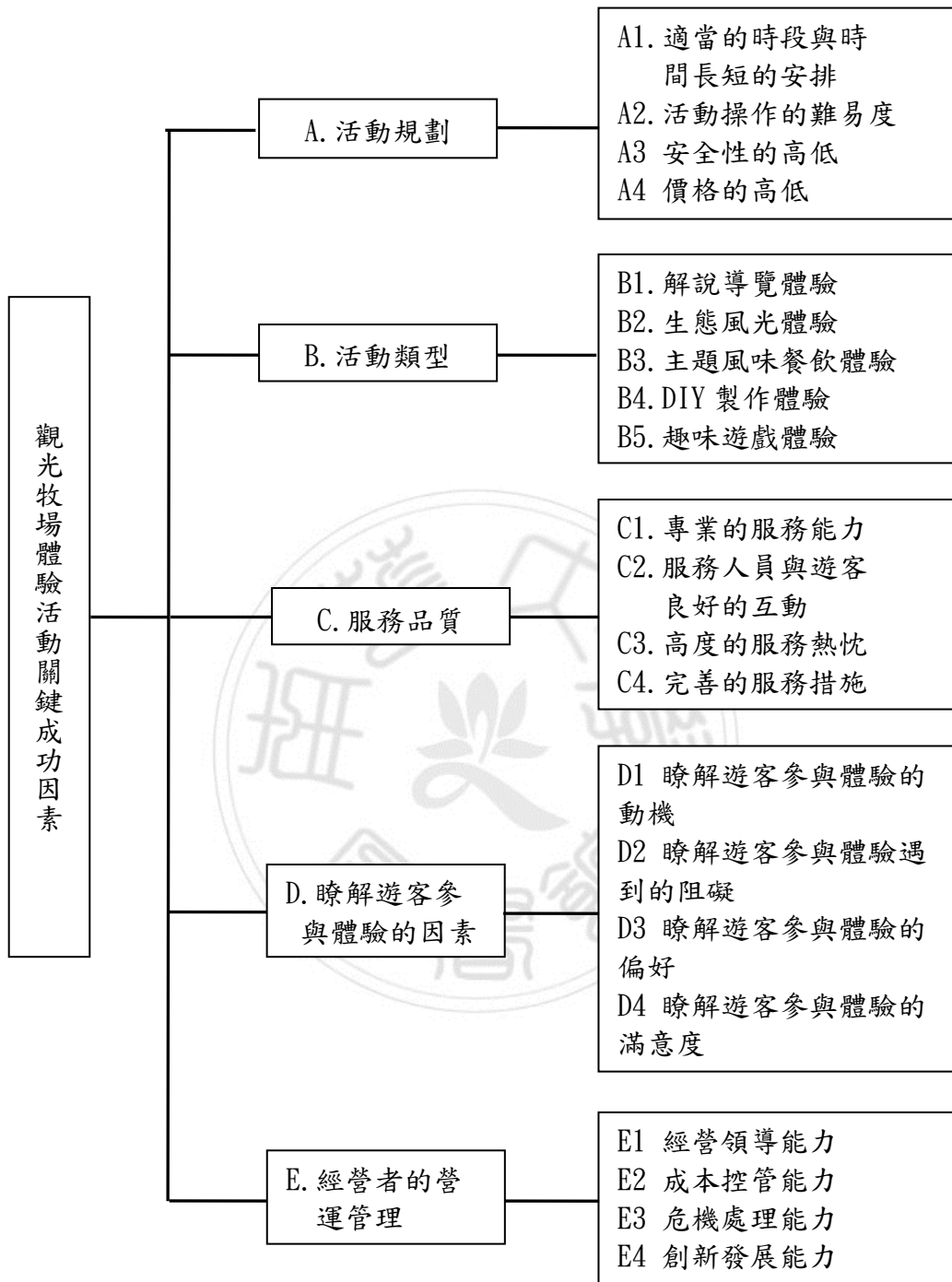


圖3.9修正後之觀光牧場體驗活動關鍵成功因素層級架構

資料來源：本研究整理

表3.7 評估指標因素內容說明

構面	指標因素	說明	
觀光牧場體驗活動關鍵成功因素	一、活動的規劃	1. 適當時段與時間長短的安排	對於時間長短、時段(早上或下午)有要求的遊客，適當的時間安排就顯得十分重要。
		2. 活動操作的難易度	對於提供的活動太耗費體力或太過於困難，而影響其對活動的選擇與評價。
		3. 安全性的高低	對於年幼、年長遊客或親子共同參與的活動，會影響其參與意願。
		4. 價格的高低	活動費用的高低是遊客選擇與否的參考。
	二、活動的類型	1. 解說導覽	專業、完善的解說導覽，可讓遊客在參觀導覽時得到更多的教育啟發。
		2. 生態風光	牧場自然風光、乳牛放牧景緻、牧草風景等自然生態。
		3. 主題風味餐飲	牧場自製各類乳製產品、景觀風味餐、自製鮮奶。
		4. DIY 製作	DIY 手作提供牧場乳牛造型陶器彩繪、植栽、公仔、動物相框、造型氣球製作等體驗。
		5. 牧場趣味遊戲	餵小乳牛、乳牛擠奶、奶瓶喝牛乳競賽等體驗。
	三、服務品質	1. 專業的服務能力	客製化服務、專業形象、客訴處理能力、服務效率、讓遊客感覺安全可靠、人員水準一致。
		2. 服務人員與遊客良好的互動性	充滿熱情、親和力與耐心，滿良好的溝通與應變能力，關懷及幫助遊客參與體驗，主動告知遊客相關活動訊息。
		3. 高度的服務熱忱	努力專注熱誠完成服務工作、服務與文宣一致、承諾均會履行。
		4. 完善的服務措施	動線指標規劃清楚，導覽手冊、摺頁簡單易讀，活動場地寬廣整潔明亮，人員服儀整潔、設備新穎。
	四、瞭解遊客參與體驗的因素	1. 瞭解遊客參與體驗的動機	瞭解遊客參與體驗活動的心理動機、社會動機、好奇動機、生理動機、價錢動機等。
		2. 瞭解遊客參與體驗會遇到的阻礙	瞭解遊客參與體驗活動的個人內在阻礙、人際阻礙等。如沒時間參加、沒人陪同、有無危險等。
		3. 瞭解遊客參與體驗的偏好	瞭解遊客參與體驗活動的偏好以利於推陳出新、設計客製化的體驗活動。
4. 瞭解遊客參與體驗的滿意度		影響到遊客的重遊意願，並讓遊客對體驗活動成為平時談論的話題並增加牧場認同感，日後能向其他人介紹。	

五、經營者的營運管理	1. 經營領導能力	經營者的經營管理能力將影響牧場是否被信賴的形象，進而影響活動的成功。
	2. 成本控管能力	成本的高低對於經營獲利具有顯著直接的影響，而投入成本高低亦形成活動產品的差異化，影響活動經營成功與否。
	3. 危機處理能力	經營者具備安全與急救常識能力，建立客訴處理的 SOP、建立緊急醫療網，有效的危機處理是對遊客的保障，並能降低損失與增加遊客的信賴，將能與其他業者差異化。
	4. 創新發展能力	經營者知識的分享、專業訓練，開發新產品、新活動的能力、體驗活動隨季節對象更新內容，增加活動差異性。

資料來源：本研究整理



第四章 研究結果與討論

本研究經過相關文獻資料的彙整與探討等方式，建立初步層級架構，再經由修正式德爾菲法(Modified Delphi Method)取得群體專家的意見與建議，而建立修正後的層級架構，接著設計層級程序分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 相對權重問卷，應用運算軟體 Excel 設計程式以取得群體專家的一致性，並求得構面及各指標因素之權重值，以提出觀光牧場體驗活動關鍵成功因素。

以下就問卷資料的收集與分析、問卷結果的一致性統計、構面與指標因素的權重值結果等做討論。

4.1 樣本資料統計分析

本研究的問卷發放對象分為三大類別，第一類為休閒農牧業專家群，此類別主要對象為農牧場經營者及負責體驗活動規劃、執行員工等；第二類為政府專家群，此類別主要對象為政府農業、觀光相關部門主管及負責相關業務技士、職員；第三類為學術專家群，此類別主要對象為大學、技職學校相關科系之教授、教師、學者等；每一類別各發放 6 份，共計 18 份，其統計如表 4.1 所示；另問卷發放對象基本資料如表 4.2 所示。

表 4.1 問卷發放統計

發放對象	產業專家	政府專家	學術專家
佔總人數比例	33%	33%	33%
發放份數	6	6	6

資料來源：本研究整理

表 4.2 問卷發放對象基本資料表

專家類別	姓名	服務單位	職稱
產業	吳○○	台南市柳營區○○牧場	場主
	曾○○	台南市柳營區○○牧場	場主
	曾○○	台南市柳營區○○牧場	副場主
	黃○○	嘉義縣竹崎鄉○○農場	場主
	吳○○	雲林縣鄉○○○農場	場主
	吳○○	雲林縣鄉○○○農場	經理
政府	張○○	嘉義縣民雄鄉公所農業課	課長
	吳○○	嘉義縣中埔鄉公所農業課	主秘兼課長
	張○○	嘉義縣民雄鄉農業推廣課	主任
	黃○○	嘉義縣民雄鄉公所農業課	科員
	林○○	嘉義縣中埔鄉公所農業課	科員
	賴○○	嘉義縣民雄鄉農業推廣課	科員
學術	趙○○	南華大學休閒環境管理碩士班	助理教授
	陳○○	協志工商觀光科	主任
	黃○○	東吳高職觀光事業科	主任
	鄭○○	東吳高職餐飲管理科	主任
	鍾○○	協志工商觀光科	教師
	杜○○	東吳高職觀光事業科	教師

本研究之基本資料變項計有性別、年齡、教育程度等三項，在整體問卷基本資料統計中，性別項目男性佔 11 人、女性佔 7 人；年齡項目 31~40 歲佔 3 人、41~50 歲佔 7 人、50 歲以上有 8 人佔最多；而教育程度項目以研究所以以上 12 人所佔的比例最多、其次為大學 5 人、高中 1 人；其基本資料變項體分析結果如表 4.3 所示，而各類別基本資料變項分析結果如表 4.4 至表 4.6 所示。

表 4.3 整體問卷基本資料統計

資料	性別		年齡				教育程度			
	男	女	21~30	31~40	41~50	50 以上	國中	高中	大學	研究所以上
數量	11	7	0	3	7	8	0	1	5	12
總計	18		18				18			

資料來源:本研究整理

表 4.4 產業專家問卷基本資料統計

資料	性別		年齡				教育程度			
	男	女	21~30	31~40	41~50	50 以上	國中	高中	大學	研究所以上
數量	4	2	0	1	3	2	0	1	3	2
總計	6		6				6			

資料來源:本研究整理

表 4.5 政府專家問卷基本資料統計

資料	性別		年齡				教育程度			
	男	女	21~30	31~40	41~50	50 以上	國中	高中	大學	研究所以上
數量	4	2	0	1	1	4	0	0	2	4
總計	6		6				6			

資料來源:本研究整理

表 4.6 學術專家問卷基本資料統計

資料	性別		年齡				教育程度			
	男	女	21~30	31~40	41~50	50 以上	國中	高中	大學	研究所以上
數量	3	3	0	1	3	2	0	0	0	6
總計	6		6				6			

資料來源:本研究整理

4.2 觀光牧場體驗活動關鍵成功因素之權重分析

4.2.1 成對比較矩陣分析

本研究之成對比較矩陣右上半部數值為問卷評量值，對角線為自身比較，故數值為 1，矩陣左下半部數值為右上半部相對位置問卷評量值之倒數，其構面之成對比較矩陣如表 4.7；各構面指標因素之成對比較矩陣分析如表 4.8 至表 4.12。

表 4.7 構面之成對比較矩陣

	活動規劃	活動類型	服務品質	瞭解遊客參與體驗的因素	經營者的營運管理
活動規劃	1.00000	2.32389	1.64000	1.76778	2.11667
活動類型	0.43031	1.00000	0.81056	1.80056	1.69944
服務品質	0.60976	1.23372	1.00000	2.73167	2.70333
瞭解遊客參與體驗的因素	0.56568	0.55538	0.36608	1.00000	1.90778
經營者的營運管理	0.47244	0.58843	0.36991	0.52417	1.00000

資料來源：本研究整理

表 4.8 「活動規劃」構面之指標因素成對比較矩陣

	適當時段與時間長短安排	活動操作的難易度	安全性的高低	價格的高低
適當時段與時間長短安排	1.00000	1.11389	0.29000	1.08389
活動操作的難易度	0.89776	1.00000	0.44222	1.17556
安全性的高低	3.44828	2.26131	1.00000	6.11722
價格的高低	0.92260	0.85066	0.16347	1.00000

資料來源：本研究整理

表 4.9 「活動類型」構面之指標因素成對比較矩陣

	解說導覽	生態風光	主題風味餐飲	DIY 製作	趣味遊戲
解說導覽	1.00000	1.90889	1.63500	1.54722	1.87000
生態風光	0.52386	1.00000	1.88611	1.53111	2.19889
主題風味餐飲	0.61162	0.53019	1.00000	1.34556	2.19333
DIY 製作	0.64632	0.65312	0.74319	1.00000	2.10667
趣味遊戲	0.53476	0.45478	0.45593	0.47468	1.00000

資料來源：本研究整理

表 4.10 「服務品質」構面之指標因素成對比較矩陣

	專業的服務能力	服務人員與遊客 良好的互動	高度的服務熱忱	完善的服務措施
專業的服務能力	1.00000	2.07556	1.39167	3.72222
服務人員與遊客 良好的互動	0.48180	1.00000	1.30778	3.43722
高度的服務熱忱	0.71856	0.76466	1.00000	3.71278
完善的服務措施	0.26866	0.29093	0.26934	1.00000

資料來源:本研究整理

表 4.11 「瞭解遊客參與體驗的因素」構面之指標因素成對比較矩陣

	瞭解遊客參與體 驗的動機	瞭解遊客參與體 驗遇到的阻礙	瞭解遊客參與體 驗的偏好	瞭解遊客參與體 驗的滿意度
瞭解遊客參與體 驗的動機	1.00000	2.66222	1.66111	1.24278
瞭解遊客參與體 驗遇到的阻礙	0.37563	1.00000	1.42333	0.97111
瞭解遊客參與體 驗的偏好	0.60201	0.70258	1.00000	0.83889
瞭解遊客參與體 驗的滿意度	0.80465	1.02975	1.19205	1.00000

資料來源:本研究整理

表 4.12 「經營者的營運管理」構面之指標因素成對比較矩陣

	經營領導能力	成本控管能力	危機處理能力	創新發展能力
經營領導能力	1.00000	1.45833	1.02333	2.35667
成本控管能力	0.68571	1.00000	0.91833	2.11889
危機處理能力	0.97720	1.08893	1.00000	4.13222
創新發展能力	0.42433	0.47195	0.24200	1.00000

資料來源:本研究整理

4.2.2 構面變項一致性與相對權重值分析

依據 Saaty 的理論建議 C. I. 值必須小於或等於 0.1 時，問卷填答數值所形成的成對比較矩陣才符合一致性指標；而 C. R. 值必須小於或等於 0.1 時，其填答數值所形成之成對比較矩陣的一致性程度才會被接受。本研究構面之一致性分析結果如表 4.13 所示，由表中可看出 C. I. 值、C. R. 值與 C. R. H 值皆小於 0.1，顯示均通過一致性檢定。

表 4.13 構面之一致性分析

	全體專家		產業專家		政府專家		學術專家	
	C. I. 值	C. R. 值	C. I. 值	C. R. 值	C. I. 值	C. R. 值	C. I. 值	C. R. 值
活動規劃	0.0384	0.0343	0.0619	0.0553	0.0559	0.0499	0.0243	0.0216
活動類型								
服務品質								
瞭解遊客參與體驗的因素								
經營者的營運管理								
整體層級一致性檢定結果	C. R. H. = 0.03127 < 0.1						通過一致性檢定	

資料來源：本研究整理

構面之各變項為活動規劃、活動類型、服務品質、遊客參與體驗因素、經營者的營運管理等五項，其全體專家及各類別專家之相對權重值分析與排序如表 4.14、表 4.15 所示。

表 4.14 構面項目之相對權重值分析

	全體專家		產業專家		政府專家		學術專家	
	權重值	排序	權重值	排序	權重值	排序	權重值	排序
活動規劃	0.31395	1	0.32410	1	0.36483	1	0.21327	2
活動類型	0.18693	3	0.23069	2	0.26863	2	0.09265	5
服務品質	0.26000	2	0.22088	3	0.17396	3	0.37545	1
遊客參與體驗因素	0.13623	4	0.14616	4	0.11100	4	0.14676	4
經營者的營運管理	0.10289	5	0.07817	5	0.08158	5	0.17187	3

資料來源：本研究整理

表 4.15 構面項目之相對權重值排序

排序	全體專家		產業專家		政府專家		學術專家	
	權重值	主構面	權重值	主構面	權重值	主構面	權重值	主構面
1	0.31395	活動規劃	0.32410	活動規劃	0.36483	活動規劃	0.37545	服務品質
2	0.26000	服務品質	0.23069	活動類型	0.26863	活動類型	0.21327	活動規劃
3	0.18693	活動類型	0.22088	服務品質	0.17396	服務品質	0.17187	經營者的營運管理
4	0.13623	瞭解遊客參與體驗的因素	0.14616	瞭解遊客參與體驗因素	0.11100	瞭解遊客參與體驗因素	0.14676	瞭解遊客參與體驗因素
5	0.10289	經營者的營運管理	0.07817	經營者的營運管理	0.08158	經營者的營運管理	0.09265	活動類型

資料來源:本研究整理

在表 4.14 中,「活動規劃」項目(0.31395)權重值高於其他項目,獲得群體專家一致性認同;顯示「活動規劃」對於觀光牧場體驗活動的經營具有顯著的影響,此結果與喻琬真(2006)、林富輝(2008)、陳光哲(2009)、吳明一(2009)、朱鴻森(2010)、陳慶得(2010)、楊弦倡(2010)、陳吉星(2011)、陳燕釗(2014)等學者所提出之「活動內容設計」、「活動安排」、「行銷策略規劃」為休閒農場關鍵成功因素相符合。由此可知,體驗活動的成功關鍵在於事前的活動規劃,如活動安全的考量、活動操作進行的難易度、適當的時段安排、時間長短的考量、活動價格的訂定等皆為活動設計規劃時應著重的因素;良善的活動規劃將有事半功倍的效果。

在構面項目中的「服務品質」構面(0.26000)權重值居次,並獲得學術專家一致共識,此結果與陳燕釗(2014)、陳吉星(2011)陳慶得(2010)等學者所提出之「服務品質」為休閒農場關鍵成功因素相符合。而構面項目中的「活動類型」構面在產業專家與政府專家權重值中居次,受此二類型專家所重視。

綜上觀之,構面變項對於觀光牧場體驗活動的經營具有顯著影響之

排序為「活動規劃」、「服務品質」、「活動類型」、「瞭解遊客參與體驗因素」、「經營者的營運管理」等如表 4.15 所示。

4.2.3 指標因素一致性與相對權重值分析

指標因素一致性分析如表 4.16 所示，計有二十一個變項，由表 4.16 可看出在全體專家及各類型專家之 C. I. 值與 C. R. 值均小於 0.1，顯示資料均已通過一致性檢定。

表 4.16 指標因素之一致性分析

	全體專家		產業專家		政府專家		學術專家	
	C. I. 值	C. R. 值	C. I. 值	C. R. 值	C. I. 值	C. R. 值	C. I. 值	C. R. 值
適當時段與時間 長短安排	0.0263	0.0292	0.0479	0.0532	0.0320	0.0356	0.0430	0.0478
活動操作難易度								
安全性的高低								
價格的高低								
解說導覽	0.0344	0.0307	0.0381	0.0340	0.0351	0.0313	0.0460	0.0411
生態風光								
主題風味餐飲								
DIY 製作								
趣味遊戲	0.0229	0.0255	0.0103	0.0114	0.0620	0.0689	0.0713	0.0792
專業的服務能力								
服務人員與遊客 良好的互動								
高度的服務熱忱								
完善的服務措施	0.0267	0.0296	0.0316	0.0351	0.0388	0.0432	0.0211	0.0235
瞭解遊客參與體 驗的動機								
瞭解遊客參與體 驗遇到的阻礙								
瞭解遊客參與體 驗的偏好								
瞭解遊客參與體 驗的滿意度	0.0173	0.0192	0.0283	0.0314	0.0429	0.0477	0.0187	0.0207
經營領導能力								
成本控管能力								
危機處理能力								
創新發展能力								

資料來源:本研究整理

而活動規劃、活動類型、服務品質、瞭解遊客參與體驗因素、經營者的營運管理等構面之二十一項指標因素權重值分析如表 4.17 所示，並分述如下：

表 4.17 指標因素之相對權重值分析

	全體專家		產業專家		政府專家		學術專家	
	權重值	排序	權重值	排序	權重值	排序	權重值	排序
適當時段與時間長短安排	0.15952	3	0.09726	4	0.27104	2	0.09952	4
活動操作的難易度	0.17140	2	0.11419	3	0.23479	3	0.12118	2
安全性的高低	0.54498	1	0.67330	1	0.38331	1	0.66864	1
價格的高低	0.12411	4	0.11525	2	0.11087	4	0.11066	3
解說導覽	0.29348	1	0.29401	1	0.29714	1	0.27384	1
生態風光	0.24034	2	0.20910	2	0.28843	2	0.21765	2
主題風味餐飲	0.18734	3	0.18806	4	0.16508	3	0.21595	3
DIY 製作	0.17397	4	0.20668	3	0.15189	4	0.17200	4
趣味遊戲	0.10488	5	0.10214	5	0.09746	5	0.12056	5
專業的服務能力	0.39366	1	0.44261	1	0.31059	1	0.36957	1
服務人員與遊客良好的互動	0.26372	2	0.24343	2	0.30750	2	0.24360	3
高度的服務熱忱	0.25981	3	0.22991	3	0.25760	3	0.32398	2
完善的服務措施	0.08281	4	0.08405	4	0.12431	4	0.06286	4
瞭解遊客參與體驗的動機	0.36906	1	0.37696	1	0.41862	1	0.24568	2
瞭解遊客參與體驗遇到的阻礙	0.20461	3	0.15845	4	0.26815	2	0.15066	4
瞭解遊客參與體驗的偏好	0.18603	4	0.20092	3	0.15098	4	0.22677	3
瞭解遊客參與體驗的滿意度	0.24030	2	0.26366	2	0.16225	3	0.37688	1
經營領導能力	0.31399	2	0.34066	1	0.40934	1	0.11191	4
成本控管能力	0.24642	3	0.27369	3	0.23414	3	0.16516	2
危機處理能力	0.33202	1	0.29388	2	0.26132	2	0.59592	1
創新發展能力	0.10758	4	0.09178	4	0.09520	4	0.12701	3

資料來源：本研究整理

1. 活動規劃構面之指標因素分析：

活動規劃構面之評估指標為適當時段與時間長短安排、活動操作的難易度、安全性的高低與價格的高低等四個變項，其全體專家之權重值依序為安全性的高低(0.54498)、活動操作的難易度(0.17140)、適當時段與時間長短安排(0.14952)、價格的高低(0.12411)；其結果顯示體驗活動安全性的考量為全體專家所共同重視，另在各類別專家中亦獲得高度的一致性共識，此結果與游智雯(2012)、曾南彥(2011)、吳明一(2009)、顧碧琪(2006)等學者的研究結果相符合；而在此評估指標之外，產業專家較為重視活動價格的高低，顯見經營業者有成本的考量，而業者在活動實際執行時，可見遊客除了活動安全的考量外，亦在乎活動是否花費太高；而政府專家則較為重視時段與時間安排，學術專家則較為重視活動操作的難易程度。

2. 活動類型構面之指標因素分析：

活動類型構面之評估指標為解說導覽、生態風光、主題風味餐飲、DIY 製作與趣味遊戲等五個變項，其全體專家之權重值依序為解說導覽(0.29348)、生態風光(0.24034)、主題風味餐飲(0.18734)、DIY 製作(0.17397)、趣味遊戲(0.10488)，由表 4.17 可知解說導覽在全體專家及各類別專家皆獲得高度一致性共識，此結果與游智雯(2012)、李宗儒(2011)、朱鴻森(2010)、吳明一(2009)等學者的研究結果相符合；其次為生態風光評估指標亦獲得全體專家及各類別專家一致性共識，顯見群體專家認為解說導覽及牧場的生態風光為體驗活動的二十大賣點。

3. 服務品質構面之指標因素分析：

服務品質構面之評估指標為專業的服務能力、服務人員與遊客良好的互動、高度的服務熱忱與完善的服務措施等四個變項，其全體專家之

權重值依序為專業的服務能力(0.39366)、服務人員與遊客良好的互動(0.26372)、高度的服務熱忱(0.25981)、完善的服務措施(0.08281)，由表 4.17 可看出專業的服務能力在全體專家及各類別專家皆獲得高度一致性共識，此結果與陳燕釗(2014)、游智雯(2012)、李宗儒及黃靜瑜(2011)等學者的研究結果相符合；另外，服務人員與遊客良好的互動亦獲得產業專家與政府專家之一致共識，此與羅鳳恩(2012)的研究結果相符合，而學術專家則認為高度的服務熱忱之重要性居次，游智雯(2012)、李宗儒及黃靜瑜(2011)等學者的研究結果相符合。

4. 瞭解遊客參與體驗因素構面之指標因素分析：

瞭解遊客參與體驗因素構面之評估指標為瞭解遊客參與體驗的動機、瞭解遊客參與體驗會遇到的阻礙、瞭解遊客參與體驗的偏好與瞭解遊客參與體驗的滿意度等四個變項；其全體專家之權重值依序為瞭解遊客參與體驗的動機(0.36906)、瞭解遊客參與體驗的滿意度(0.24030)、瞭解遊客參與體驗會遇到的阻礙(0.20461)、瞭解遊客參與體驗的偏好(0.18603)，由此可看出瞭解遊客參與體驗的動機在全體專家獲得高度一致性共識；而羅鳳恩、林翠香、馬克魯、夏先瑜等學者(2012)認為遊客是否會參與活動，動機扮演著相當重要的角色，此與本構面的研究結果相符合。再者，瞭解遊客參與體驗的滿意度在全體專家中認為重要性居次，此與吳怡蓉(2008)在遊客旅遊動機與滿意度之研究中認為動機因素會影響遊客對旅遊的滿意度之結果相符。另外，在政府專家中認為瞭解遊客參與體驗會遇到的阻礙之重要性居次，而在 Crawford 等(1991)、Raymore 等(1993、1994)認為休閒阻礙會相互影響其參與的意願，尤其體驗活動若是團體通力合作才能完成者影響較大，此與本構面政府專家類別相符。

5. 經營者的營運管理構面之指標因素分析：

經營者的營運管理構面之評估指標為經營領導能力、成本控管能力、危機處理能力與創新發展能力等四個變項；其全體專家之權重值依序為危機處理能力(0.33202)、經營領導能力(0.31399)、成本控管能力(0.24642)、創新發展能力(0.10758)，由此可看出危機處理能力在全體專家獲得高度一致性共識，此結果與游智雯(2012)、曾南彥(2011)等學者的研究結果相符，而許雅琪(2005)在提升休閒農場的經營績效的研究中指出，處理抱怨事件即時性在內部構面中為提升休閒農場經營績效之關鍵因素；另外，在產業專家類別中，權重值最高的是經營領導能力，顯見經營業者在此構面中較為注重的是本身的經營領導能力，侯金日(2015)在「休閒農牧場經營管理」一書中提到休閒農牧場所面臨經營管理問題，農民的角色轉換成企業主時，欠缺經營管理的理念與方法，找不到農牧場應該走的方向；由此可見提升場主的經營領導與管理能力之重要性。

4.2.4 指標因素在整體層級之權重值分析與排序

各指標因素在整體層級之相對權重值，系由求得構面與指標因素權重值後，將此二權重值相乘後所取得；各指標因素在全體專家及各類別專家之整體層級相對權重值之分析與排序如表 4.18、表 4.19 及表 4.20 所示。

表 4.18 指標因素在整體層級之相對權重值分析

指標因素	全體專家		產業專家		政府專家		學術專家	
	整體權重值	排序	整體權重值	排序	整體權重值	排序	整體權重值	排序
適當時段與時間長短安排	0.05008	8	0.03053	14	0.08509	2	0.03124	13
活動操作的難易度	0.05381	6	0.03585	11	0.07371	5	0.03804	10
安全性的高低	0.17110	1	0.21138	1	0.12034	1	0.20992	1
價格的高低	0.03896	10	0.03618	9	0.03481	12	0.03474	11
解說導覽	0.05486	5	0.05496	5	0.05554	8	0.05119	7
生態風光	0.04493	9	0.03909	7	0.05392	9	0.04069	8
主題風味餐飲	0.03502	11	0.03515	12	0.03086	14	0.04037	9
DIY 製作	0.03252	14	0.03863	8	0.02839	15	0.03215	12
趣味遊戲	0.01961	20	0.01909	20	0.01822	20	0.02254	15
專業的服務能力	0.10235	2	0.11508	2	0.08075	3	0.09609	2
服務人員與遊客良好的互動	0.06857	3	0.06329	3	0.07995	4	0.06334	4
高度的服務熱忱	0.06755	4	0.05978	4	0.06698	6	0.08423	3
完善的服務措施	0.02153	19	0.02185	18	0.03232	13	0.01634	19
瞭解遊客參與體驗的動機	0.05028	7	0.05135	6	0.05703	7	0.01856	17
瞭解遊客參與體驗遇到的阻礙	0.02787	16	0.02159	19	0.03653	11	0.02052	16
瞭解遊客參與體驗的偏好	0.02534	18	0.02737	17	0.02057	19	0.03089	14
瞭解遊客參與體驗的滿意度	0.03274	13	0.03592	10	0.02210	18	0.05134	6
經營領導能力	0.03231	15	0.03505	13	0.04212	10	0.01151	21
成本控管能力	0.02535	17	0.02816	16	0.02409	17	0.01699	18
危機處理能力	0.03416	12	0.03024	15	0.02689	16	0.06131	5
創新發展能力	0.01107	21	0.00944	21	0.00980	21	0.01307	20

資料來源:本研究整理

表 4.19 指標因素在整體層級之相對權重值排序

排序	全體專家	產業專家	政府專家	學術專家
1	安全性的高低	安全性的高低	安全性的高低	安全性的高低
2	專業的服務能力	專業的服務能力	適當時段與時間 長短安排	專業的服務能力
3	服務人員與遊客 良好的互動	服務人員與遊客 良好的互動	專業的服務能力	高度的服務熱忱
4	高度的服務熱忱	高度的服務熱忱	服務人員與遊客 良好的互動	服務人員與遊客 良好的互動
5	解說導覽	解說導覽	活動操作的難易 度	危機處理能力
6	活動操作的難易 度	瞭解遊客參與體 驗的動機	高度的服務熱忱	瞭解遊客參與體 驗的滿意度
7	瞭解遊客參與體 驗的動機	生態風光	瞭解遊客參與體 驗的動機	解說導覽
8	適當時段與時間 長短安排	DIY 製作	解說導覽	生態風光
9	生態風光	價格的高低	生態風光	主題風味餐飲
10	價格的高低	瞭解遊客參與體 驗的滿意度	經營領導能力	活動操作的難易 度
11	主題風味餐飲	活動操作的難易 度	瞭解遊客參與體 驗會遇到的阻礙	價格的高低
12	危機處理能力	主題風味餐飲	價格的高低	DIY 製作
13	瞭解遊客參與體 驗的滿意度	經營領導能力	完善的服務措施	適當時段與時間 長短安排
14	DIY 製作	適當時段與時間 長短安排	主題風味餐飲	瞭解遊客參與體 驗的偏好
15	經營領導能力	危機處理能力	DIY 製作	趣味遊戲
16	瞭解遊客參與體 驗會遇到的阻礙	成本控管能力	危機處理能力	瞭解遊客參與體 驗會遇到的阻礙
17	成本控管能力	瞭解遊客參與體 驗的偏好	成本控管能力	瞭解遊客參與體 驗的動機
18	瞭解遊客參與體 驗的偏好	完善的服務措施	瞭解遊客參與體 驗的滿意度	成本控管能力
19	完善的服務措施	瞭解遊客參與體 驗會遇到的阻礙	瞭解遊客參與體 驗的偏好	完善的服務措施
20	趣味遊戲	趣味遊戲	趣味遊戲	創新發展能力
21	創新發展能力	創新發展能力	創新發展能力	經營領導能力

資料來源:本研究整理

表 4.20 指標因素整體和各構面之權重與排序一覽表

目標	第二層		第三層	各構面指標因素		整體層級	
	構面權重/排序		指標因素	權重 / 排序		權重 / 排序	
觀光牧場體驗活動關鍵成功因素	A 活動規劃 0.31395	1	A1. 適當時段與時間長短安排	0.15952	3	0.05008	8
			A2. 活動操作的難易度	0.17140	2	0.05381	6
			A3. 安全性的高低	0.54498	1	0.17110	1
			A4. 價格的高低	0.12411	4	0.03896	10
	B 活動類型 0.18693	3	B1. 解說導覽	0.29348	1	0.05486	5
			B2. 生態風光	0.24034	2	0.04493	9
			B3. 主題風味餐飲	0.18734	3	0.03502	11
			B4. DIY 製作	0.17397	4	0.03252	14
			B5. 趣味遊戲	0.10488	5	0.01961	20
	C 服務品質 0.26000	2	C1. 專業的服務能力	0.39366	1	0.10235	2
			C2. 服務人員與遊客良好的互動	0.26372	2	0.06857	3
			C3. 高度的服務熱忱	0.25981	3	0.06755	4
			C4. 完善的服務措施	0.08281	4	0.02153	19
	D 瞭解遊客參與體驗的因素 0.13623	4	D1. 瞭解遊客參與體驗的動機	0.36906	1	0.05028	7
			D2. 瞭解遊客參與體驗遇到的阻礙	0.20461	3	0.02787	16
			D3. 瞭解遊客參與體驗的偏好	0.18603	4	0.02534	18
D4. 瞭解遊客參與體驗的滿意度			0.24030	2	0.03274	13	
E 經營者的營運管理 0.10289	5	E1. 經營領導能力	0.31399	2	0.03231	15	
		E2. 成本控管能力	0.24642	3	0.02535	17	
		E3. 危機處理能力	0.33202	1	0.03416	12	
		E4. 創新發展能力	0.10758	4	0.01107	21	

註：灰色部分表示指標因素重要性排序前七項

資料來源：本研究整理

由表 4.19、表 4.20 可知，安全性的高低(0.17110)在整體層級相對權重值中最為群體專家所重視，除此之外，對於產業專家、政府專家及學術專家亦將安全性的高低列為首要重視，由此可見不論哪一類別專家

皆將安全性視為體驗活動中最重要的一環；唯有在安全的條件下進行體驗活動，服務人員才能全心投入熱忱、發揮其專業職能，並在愉悅的氛圍中與遊客建立彼此良性的互動，減少客訴、降低危機處理、提高滿意度及增加重遊意願。

在服務品質構面的四項因素中有三項位居第二至第四位，依序為專業的服務能力(0.10235)、服務人員與遊客良好的互動(0.06857)及高度的服務熱忱(0.06755)，由此可見群體專家對於服務品質構面亦十分重視。

在排序前十位的因素中，活動規劃構面的四個因素全部包含其中，分別為安全性的高低(0.17110)、活動操作的難易度(0.05381)、適當時段與時間長短安排(0.05008)、價格的高低(0.03896)，顯見活動規劃構面為全體專家所重視，此與活動規劃構面在構面的權重排序為第一位的結果一致。

另外，活動類型構面有解說導覽(0.05486)及生態風光(0.04493)落於前十位當中，其中尤以解說導覽位於第五位，可見其在體驗活動中的重要，解說導覽活動為大多數休閒觀光農牧場的主要項目；解說導覽可幫助遊客瞭解與欣賞旅遊景點，並增加遊憩體驗之豐富性與趣味性(蔡佳瑾，2008)；蔡佳瑾(2008)在其研究中指出，當遊客對解說體驗感到滿足時，將會提高其滿意度與忠誠度；由此可知，解說導覽在體驗活動中扮演著相當重要的角色，而令人滿意的解說導覽活動是建立在解說導覽人員專業的能力之上，由本研究結果中專業的服務能力、服務人員與遊客良好的互動及高度的服務熱忱等三項位居第二至第四位，就可見其重要性與影響力。

而在瞭解遊客參與體驗因素的因素構面中，則有瞭解遊客參與體驗

的動機(0.05028)一項指標因素居第七位；所謂知己知彼、百戰百勝，如顏建賢及朱珍茹(2013)研究消費者農業體驗的動機，發現其動機因素為休閒紓壓、體驗操作與有機特色等三項，因此就可針對遊客的動機因素做體驗活動的規劃與活動類型的選擇，如此便可切中遊客體驗的需求，不僅讓遊客滿意，也能提高業者經營效率。

在各類別專家的指標因素方面，位居前十位者尚有產業專家 DIY 製作(第八位)與瞭解遊客參與體驗的滿意度(第十位)；政府專家的經營領導能力(第十位)；學術專家的危機處理能力(第五位)、瞭解遊客參與體驗的滿意度(第六位)與主題風味餐飲(第九位)，其中危機處理能力與滿意度位居第五位及第六位，可見獲得學術專家相當的重視。

另外，值得一提的是「經營者的營運管理」構面，從 E1~E4 此四個指標因素的權重值排序皆落於十名外，而構面本身的權重值亦排於最後的第五位，顯見最不為全體專家所重視，究其原因，一方面業者本身由農民轉型為農企業的經營管理者，對於牧場的經營尚處於做中學的摸索過程，因此，針對營運管理的主觀意識還不是很強烈；另一方面，本研究主要針對牧場體驗活動作關鍵成功因素的探究，因此，群體專家在填答問卷時，可看出並不會將營運管理視為較關鍵之因子，自然構面本身及其指標因素在排序上就不會太前面。

第五章 結論與建議

本章將根據前述之資料數據分析結果加以歸納整理，做成結論並提出相關建議。根據前章觀光牧場體驗活動關鍵成功因素之分析結果，以此建建構觀光牧場體驗活動成功關鍵之策略藍圖，提供牧場業者經營體驗活動之參考；並冀望此一研究結果能為未來觀光牧場體驗活動之相關學術研究具啟發作用。本章共分為二節，第一節為本研究之結論，第二節為提出政策性與學術性之建議。

5.1 結論

隨著政府週休二日的施行，國人的旅遊風氣愈漸盛行，傳統生產型牧場因應觀光旅遊的需求，逐漸轉型成為結合一級生產、二級製造與三級服務之休閒農牧企業，觀光休閒牧場有別於其他休閒農場，有著牛隻放牧的自然風光景緻與豐富的傳統文化資產，成為國人在忙碌緊張的生活之餘，有一處能放鬆心靈、體驗自然的休閒旅遊場所。

牧場場主亦須從傳統只事生產的農民角色轉變成為負責經營管理的農企業主角色；然在轉型的過程中，因經驗與專業能力的不足、理念與方法的欠缺，使業者迷失了方向、找不到經營的方針，因此，藉由體驗活動關鍵成功因素之探究，有助於經營業者瞭解產、官、學界所重視的因素，在將來決定投入資源之優先順序上有所依據，讓觀光休閒農牧企業有明確的定位，並與一般觀光旅遊業有所區隔，創造屬於觀光牧場經營的新藍海。以下就本研究之分析結果，提出相關之結論。

5.1.1 構面部分

構面評估因子依數據運算分析所得之權重值高低依序為「活動規劃」(0.31395)、「服務品質」(0.26000)、「活動類型」(0.18693)、「瞭解遊客參與體驗的因素」(0.13623)、「經營者的營運管理」(0.10289)，其中以「活動規劃」的權重值最高，此外，「活動規劃」亦獲得產業專家及政府專家之高度共識，而學術專家則認為「服務品質」之重要性高於其他評估因子。

綜此觀之，工欲善其事必先利其器，體驗活動之成功關鍵首重事前縝密的活動規劃，諸如安全性的考量、活動操作之難易度、適當的時段安排、活動時間的長短考量、親民的價格訂定等皆為活動設計規劃時應著重的因素；根據游智雯等(2012)對於體驗活動開發研究指出，遊客所期待的是牧場能提供有趣、易懂及操作容易的體驗；因此，利用牧場本身既有的產業文化資源、豐富的自然生態景觀為基礎，透過安全、簡單又饒富趣味的活動，讓遊客在放鬆愉悅的情境下，享受體驗活動所帶來的樂趣。

「服務品質」構面居全體專家權重值之第二位，且在學術專家部分則認為「服務品質」重要性優於其他四個構面，在眾多休閒農牧場的研究中，對於服務品質多有所著墨，如陳燕釗(2014)指出專家學者對於休閒農場差異化成功關鍵因素以服務品質因素為首要；由此可知，好的服務品質為攸關體驗活動成功關鍵；然而，國內之觀光休閒農牧場根據黃秋蓮、王俊豪(2010)之研究，大多屬於土地規模小(0.5至3公頃)、營運年收入少(100萬至300萬)之微型農企業，而農牧場之人力主要來自於家人親屬，勞動力以3至5人最常見；在人力、土地及資金有限的情況下，對服務品質的維持自然沒有十足的把握，從本研究中業者對於服務品質

的重要性認知屈居第三位便可看出。

5.1.2 指標因素部分

各構面指標因素之整體層級權重值最高者為「活動規劃」構面之「安全性的高低」、「活動類型」構面之「解說導覽」、「服務品質」構面之「專業的服務能力」、「瞭解遊客參與體驗的因素」構面之「瞭解遊客參與體驗的動機」及「經營者的營運管理」構面之「危機處理能力」。

各指標因素在全體專家整體層級之相對權重值排序前七項依序為「安全性的高低」、「專業的服務能力」、「服務人員與遊客良好的互動」、「高度的服務熱忱」、「解說導覽」、「活動操作的難易度」及「瞭解遊客參與體驗的動機」。

體驗活動關鍵成功因素當中以活動「安全性的高低」最為全體專家所重視、其次為活動服務人員「專業的服務能力」；而在政府專家部分則認為「適當時段與時間長短安排」亦顯重要，位居權重第二位，「解說導覽」則位居六名之外，此部分從次構面的權重值中「活動規劃」高於「活動類型」可看出原由；產業專家所認知的重要性前五項與全體專家一致，唯獨排序第六位的部分則認為「瞭解遊客參與體驗的動機」比「活動操作的難易度」來得重要；學術專家則認為經營管理者的「危機處理能力」與「瞭解遊客參與體驗的滿意度」之重要性位居第五及第六位，顯示學術專家亦重視經營者對於危機處理的能力與遊客對於體驗活動的感受。

指標因素中的「創新發展能力」及「經營領導能力」，兩者皆不被專家所重視，由於國內休閒農牧場的規模小，營運上欠缺管理經驗與專業發展知能，因此對於此兩項指標的重要性共識度不足。

截至二〇一六年三月止已取得休閒農牧場許可登記證者共計三〇三家，而已取得籌設同意但尚未許可者共計二〇八家(休閒農業服務網，

2016)；亦即在台灣此一叢爾小島上申請在案之休閒農牧場就超過五百家，休閒農牧場儼然已是百家爭鳴的戰國時代，若要在此競爭激烈的紅海中取得一席之地，削價競爭、競相模仿，而造成同質性過高、服務品質下降，並非明智之舉；微型農企業不需多角化經營，要重質不重量，在有限的資金之下，每一分錢都要花在刀口上，掌握體驗活動成功關鍵，以規劃安全且操作簡單的體驗活動為主軸，配合專業的解說導覽，讓遊客能感受到服務人員的熱忱，在愉悅放鬆的氛圍中與遊客建立良好的互動關係，才是邁向成功的不二法門。

5.1.3 建構觀光牧場體驗活動成功關鍵之策略藍圖

本研究根據結果建構觀光牧場體驗活動成功關鍵之策略藍圖如圖 5.1 所示。

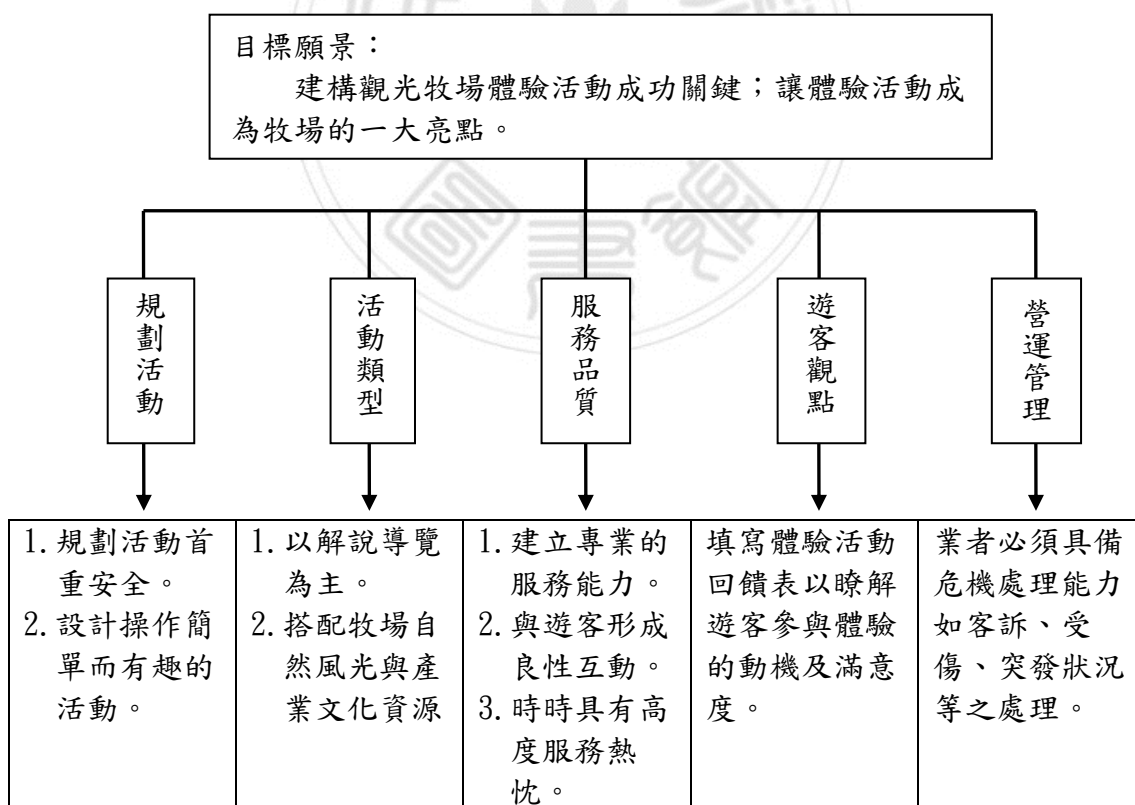


圖 5.1 觀光牧場體驗活動成功關鍵之策略藍圖

5.2 建議

依據本研究之分析結果，提出產業界建議、政策性建議與學術性建議供產、官、學界相關部門參考。

5.2.1 產業界建議

1. 強化體驗活動安全性，將安全列為活動規劃時的第一考量，針對動物安全、遊客安全、環境設備安全等作全面性的規劃，讓遊客能在安全的狀況下進行體驗活動，並能減少危機處理與客訴。
2. 提升服務人員專業素質，專業的素質源自專業的教育訓練與經營經驗，直接面對遊客的第一線服務人員，讓遊客感受到服務人員的專業度，加上良好的體驗互動與高度的服務熱忱，藉以提升遊客對活動的滿意度。
3. 豐富而分類、分級的導覽解說內容，解說導覽為牧場體驗活動最主要的活動項目，亦是遊客認識牧場的最佳途徑，藉由不同遊客群(如背包客、銀髮族、中小學戶外教學)提供分類、分級、豐富且生動的解說導覽，以加深遊客對牧場的美好印象。
4. 政府推行的十二年國教課程綱要中，提及要培養學生守護自然之價值觀與行動力，使學生欣賞且珍惜大自然之美(國家教育研究院網站，2016)。藉此，觀光牧場可結合國中小戶外教學，規劃體驗活動、落實環境教育，從體驗活動中讓學生能真正建立價值觀與展現行動力。
5. 牧場自然與文化資源豐沛，可做較為深度的體驗活動或規劃時間較長的慢遊行程，讓遊客在充裕的時間下，細細品味牧場的生活、生態與文化。
6. 客製化的體驗活動，針對不同年齡層、不同類型的客群設計體驗活動，同樣是自然生態導覽，針對青年客群與年長客群，其活動的實施方式就

要不同，才能符合各客群之真正需求。

7. 強化創新研發，建立差異性的觀光牧場，讓自己的牧場成為遊客的唯一選擇，不當紅海的追隨者，與其他牧場在同質性當中廝殺，要當藍海的開拓者，不斷的創新研發，開拓屬於自己的新藍海。

5.2.2 政策性建議

1. 輔導業者合法化，觀光牧場如雨後春筍般相繼成立，從已取得登記證的農牧場數量可看出仍有為數可觀的農牧場尚在努力申請籌設中，政府積極輔導業者取得登記許可，不但能讓業者名正言順的經營而無後顧之憂，亦可確實掌握業者的營運狀況，也讓消費者能玩得安心。
2. 輔導業者經營牧場，政府辦理職業訓練、教育研習等活動，讓業者不必自我摸索而找不到方向，從其他業者經營牧場的成功經驗分享、研習訓練的自我職能提昇，讓新成立的觀光牧場可以盡速步上軌道。

5.2.3 學術性建議

對於日後研究的建議，可針對各構面項目做進一步的研究探討，如活動規劃或服務品質的標準化作業流程的研究、差異化的研究等；亦可針對各指標因素做更為深入的探究，如體驗活動安全性的部分，可針對動物、遊客及環境設施等的安全性對活動的影響做細部研究，服務人員本身的專業度及服務人員、遊客間的互動關係，在本研究中屬於權重值較高的部分，因此，亦可針對服務人員對體驗活動之影響來做進一步的探討。另外，可對於遊客參與體驗活動後的感受及經營管理成效做探討，另外，可做觀光牧場個案的深度訪談，亦可以神秘客的方式經行實證研究，以佐證本研究的相關論述。

參考文獻

一、中文部分

1. 王朝琴(民 94)，休閒事業經營成功關鍵因素之研究--以走馬瀨農場為例，成功大學管理學院高階管理碩士在職專班(EMBA)學位論文。
2. 朱鴻森(民 99)，應用灰關聯分析探討休閒業區關鍵成功因素-以南投縣為例，朝陽科技大學休閒事業管理系學位論文。
3. 江榮吉、沈建宏、林國仕(民 83)，台灣休閒農業發展策略，台灣農業，30 卷 4 期，27-37 頁。
4. 行政院主計總處(民 101)，99 年農林漁牧業普查初步統計結果提要分析，台北：行政院主計總處編印。
5. 行政院農業委員會網站(民 105)：
http://www.coa.gov.tw/show_news.php?cat=show_news&serial=coa_diamond_20131119211633。
6. 李孟訓、許雅琪(民 97)，休閒農場經營績效關鍵成功因素之研究—從平衡計分卡的觀點，農業經濟叢刊，14 卷 1 期，111-148 頁。
7. 李宗儒、黃靜瑜(民 100)，建構休閒農場體驗活動標準作業流程之研究，J. Agri. & Fore，60 卷 1 期，31-50 頁。
8. 沈進成、蔡瑞明、曾慈慧(民 97)，休閒農場體驗品牌定位之研究，生物與休閒事業研究，6 卷 1 期，66-79 頁。
9. 呂姿慧(民 92)，休閒農場導入績效評估制度之研究—以平衡計分卡觀點探討，台灣大學森林環境暨資源學系碩士論文。
10. 宋文娟(民 90)，一種質量並重的研究法--德菲法其在醫務管理學研究領域之應用，醫務管理期刊，2 卷 2 期，11-20 頁。
11. 吳盈璇(民 94)，中部地區體驗型休閒農場經營模式之研究，成功大學

都市計畫學系碩士論文。

12. 吳怡蓉(民 97)，遊客旅遊動機與滿意度之研究—以安平港歷史風貌園區為例，開南大學觀光與餐飲旅館學系碩士論文。
13. 吳明一(民 98)，休閒農業區景觀環境與遊客滿意度之研究—以枕頭山休閒農業區為例，佛光大學未來與樂活產業學系碩士論文。
14. 林光志、林樂健(民 71)，牧場觀光之研究—以味全食品公司埔心牧場為例，興大園藝，7 期，1-8 頁。
15. 林俊昇、黃文琪(民 91)，休閒農場經營績效評估之分析，農業經營管理年刊，8 期，1-17 頁。
16. 林慧雯(民 92)，推展文化觀光策略之研究以阿罩霧地區再開發為例，朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士論文。
17. 林俊昇(民 94)，不同類型遊客的遊憩動機與滿意度對重遊意願之關聯性分析—以渡假型休閒農場為例，戶外遊憩研究，18 卷 2 期，25-47 頁。
18. 林欣玫(民 94)，遊憩產業遊客之體驗與滿意度之關聯性研究，朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
19. 林士彥、陳元陽、張良漢(民 97)，休閒牧場服務規劃決策因子之研究，休閒產業管理學刊，1 卷 1 期，26-40 頁。
20. 林富輝(民 97)，六龜鄉休閒產業關鍵成功因素與發展策略之研究，屏東科技大學農企業管理系碩士論文
21. 林若慧、張德儀、陳堯鄆(民 102)，以遊客觀點探索休閒農場之情緒體驗，戶外遊憩研究，26 卷 2 期，1-29 頁。
22. 周旭華譯(民 87)，Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors/Michael E. Porter 著，競爭策略：產業環境

- 與競爭者分析，初版，台北：天下文化。
23. 段兆麟(民 93)，休閒農場資源與體驗活動設計，台灣休閒農業學會會訊，2 期，3-8 頁。
24. 侯金日(民104)，休閒農牧場經營管理，未出版。
25. 夏業良、魯煒、江麗美譯(民102)，The Experience Economy/ B.Joseph Pine II & James H.Gilmore 著，體驗經濟時代，初版，台北：經濟新潮社。
26. 陳水源(民87)，遊客遊憩需求與遊憩體驗之研討，戶外遊憩研究，1 卷3期，25-51頁。
27. 陳昭郎、段兆麟、李謀監、方威尊(民 85)，休閒農業工作手冊，台北：台大農業推廣學系。
28. 陳昭郎(民 88)，台灣休閒農業發展策略，興大農業，31 期，8-12 頁。
29. 陳昭郎、李謀監、段兆麟(民 88)，台灣休閒農業行銷策略之研究，農業推廣文彙，44 期：253-267 頁。
30. 陳文和(民 96)，休閒農場資源、體驗活動與遊客滿意度之研究-以新光兆豐休閒農場為例，屏東科技大學農企業管理研究所碩士論文。
31. 陳光哲(民 98)，休閒農業經營關鍵成功因素之探討，南華大學旅遊事業管理學系碩士班碩士論文。
32. 陳堯鄧(民 98)，休閒農場遊客樂趣體驗模式之研究，高雄餐旅學院旅遊管理研究所碩士論文。
33. 陳志偉(民 99)，茶園轉型為體驗活動是休閒農場之歷程與經營策略—以椿萱農場為例，台北大學教育學院社會與區域發展學系社會學習領域教學碩士學位班碩士論文。
34. 陳慶得、曾慈慧(民 99)，以休閒農場和節慶經營關鍵成功因素探討熱

帶農業博覽會競爭優勢，文化創意產業永續與前瞻研討會論文集，亞太創意技術學院，267-288 頁。

35. 陳吉星(民 100)，休閒農場經營成功關鍵因素之研究—以三好米休閒農場為例，高雄餐旅大學旅遊管理研究所碩士論文。
36. 陳貴凰、方翠禪、吳雅君(民 100)，主題餐廳菜單設計評估指標建構—以修正式德爾菲法與層級分析法為例，運動休閒餐旅研究，6 卷 3 期，01~27 頁。
37. 陳寬裕、林士豐(民101)，博物館解說服務滿意度對紀念品購買意願的影響：衝動性特質的干擾效果，科技博物，16卷1期，71-94頁。
38. 陳素卿 (民101)，綠色港口環境指標建構之研究，國立臺灣海洋大學海洋環境學系碩士論文。
39. 陳燕釗(民 103)，休閒農業區內休閒農場差異化成功關鍵因素之研究，德霖學報，27 期，147-156 頁。
40. 許美雲(民 94)，台灣農村酒莊經營關鍵成功因素之研究，亞洲大學經營管理研究所碩士論文。
41. 許啟昭(民 95)，宜蘭縣休閒農場經營效率分析—Meta-Frontier 之應用，國立宜蘭大學經營管理研究所碩士論文。
42. 張孝銘、林永森(民98)，休閒農場遊憩吸引力、服務品質、與遊憩滿意度之相關研究—以飛牛牧場為例，運動與遊憩研究，1卷4期，59-71 頁。
43. 張琬敏(民 98)，優質休閒農場經營關鍵成功因素之研究—以台灣四家休閒農場為例，經國管理暨健康學院；健康產業管理研究所學位論文。
44. 張宏政(民102)，休閒農場之體驗經濟、休閒教育與行銷管理分析，休閒產業管理學刊，6卷1期，71-102頁。

45. 國家教育研究院網站(民 105)：
<http://www.naer.edu.tw/bin/home.php>。
46. 喻琬真(民 95)，台灣地區有機休閒農場經營關鍵因素之探討，台北大學企業管理學系碩士論文
47. 農業委員會農業易遊網(民 105)：http://ezgo.coa.gov.tw/ezgo_Rec。
48. 楊琬琪(民 96)，休閒農場經營管理策略之研究—以嘉義縣綠盈農場為例，遠東學報，24 卷 2 期，143-158 頁。
49. 楊弦倡(民 99)，休閒農場成功關鍵因素之研究，屏東科技大學農企業管理系所學位論文
50. 黃宗成、吳忠宏、高崇倫(民 89)，休閒農場遊客遊憩體驗之研究，戶外遊憩研究，13 卷 4 期，1-25 頁。
51. 黃慧真(民 95)，學校組織學習能耐衡量指標建構之研究—模糊德爾菲法語模糊層級分析法之應用，淡江大學教育政策與領導研究所碩士班碩士論文。
52. 黃秋蓮、王俊豪(民 99)，休閒農場生產因素對營運收入之影響，台灣農學會報，11 卷 3 期，239-352 頁。
53. 黃有傑、張瑜娟(民 101)，解說人員專業能力指標建立之研究，運動與遊憩研究，6 卷 4 期，77-92 頁。
54. 黃英錫(民 101)，休閒農場服務品質辨識及改善策略之研究—以飛牛牧場為例，中華大學企業管理學系碩士班碩士論文。
55. 黃國正(民 103)，應用 IPA 法分析觀光工廠 DIY 活動體驗及服務場景—以興隆毛巾觀光工廠為例，南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班碩士論文。
56. 曾國雄、鄧振源(民 78a)。層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(上)。

- 中國統計學報，27 卷 6 期，5-22 頁。
57. 曾國雄、鄧振源(民 78b)。層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(上)。
中國統計學報，27 卷 7 期，1-20 頁。
58. 曾南彥、蔡榮哲、劉耀中(民 100)，中小學生教育體驗需求與滿意度之研究—以嘉義縣中埔鄉休閒農場為例，體驗教育學報，5 期，52-67 頁。
59. 游智雯、賴勤宜、曾裕琇、沈進成、歐展吟(民 101)，台灣休閒農場戶外教學消費者調查暨體驗活動開發研究—以綠盈牧場為例，2012 全國餐飲創新研發暨文化深耕產學合作學術與實務研討會論文集，高雄餐旅大學，144-152 頁。
60. 游雅雯(民 102)，以文化創意產業觀念開發嘉義農場之可行性研究，成功大學建築學系碩博士班碩士論文。
61. 葉結實、段兆麟(民 91)，體驗經濟觀點的休閒農場遊憩管理構思，農業經營管理年刊，8 期，197-222 頁，台北：中國農業經營管理學會。
62. 綠盈農場網站(民 104)：<http://www.greening.com.tw/>。
63. 劉健哲(民 75)，遊憩休閒與農業發展，台灣農業，22 卷 1 期，8-13 頁。
64. 劉倩茹(民 98)，遊客對休閒農業規劃之遊憩體驗需求與滿意度研究—以南投縣竹山鎮富州休閒農業區為例，國立中興大學農村規畫研究所碩士論文。
65. 劉碧梧(民 102)，有機休閒農場經營關鍵成功因素之研究，屏東科技大學農園生產系碩士學位論文。
66. 趙家玉(民 102)，建構新北市農會文山農場經營績效評估指標—以平衡計分卡的觀點，臺灣大學農業經濟學研究所學位論文。
67. 鄭健雄(民 87)，台灣休閒農場企業化經營策略之研究，台灣大學農業

推廣學系研究所博士論文。

68. 謝佳慧(民 93)，休閒牧場經營方式與遊客滿意度之研究—以金雞蛋休閒農場為例，台灣大學畜產學研究所博士論文。
69. 賴美蓉、王偉哲(民 88)，遊客對休閒農業之認知與體驗之研究—以苗栗飛牛牧場為例，戶外遊憩研究，12 卷 1 期，19-40 頁。
70. 鍾正全(民 98)，以資源基礎觀點論休閒農場之關鍵成功因素，真理大學管理科學研究所碩士論文。
71. 蕭崑杉著(民 80)，農業推廣理念，初版，高雄：復文。
72. 蕭惠勻、林怡君(民 97)，遊客對休閒農場功能認知與體驗效益之關係—以飛牛牧場為例，觀光休閒暨餐旅產業永續經營學術研討會，8 期，408-416 頁。
73. 褚志鵬(民 98)，層級分析法理論與實作，花蓮：東華大學企業管理學系教學講義。
74. 潘韻文(民 101)，大陸來臺旅客旅遊動機、服務品質、知覺價值與行為意圖關係之研究，雲林科技大學休閒運動研究所碩士論文。
75. 蔡佳瑾(民 97)，休閒農業人員解說服務效果之分析—以南投縣鹿谷鄉為例，中興大學應用經濟學系碩士學位論文。
76. 顏建賢、朱珍茹(民 102)，都會區有機農產品消費者農業體驗動機與活動類型偏好，農業推廣文彙，58 期，123-149 頁。
77. 羅鳳恩、林翠香、馬克魯、夏先瑜(民 101)，影響遊客參與休閒農場體驗活動之因素，生物產業科技管理叢刊，4 卷 1 期，1-17 頁。
78. 顧碧琪(民 95)，從資源基礎理論探討休閒農業經營關鍵成功因素之研究，國立彰化師範大學會計學系企業高階管理研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Crawford D. W. 、 Jackson E .L. & Godbey G.(1991),A hierarchical model of leisure constraints,Leisure Sciences,13,pp.309-320.
2. Dalkey N. C.(1969),The Delphi method : An experimental study of group opinion,Santa Monica,CA: The Rand Corporation.
3. Driver B. L. & Tocher R. C.(1970),Toward a behavioral interpretation of recreational engagement with implications for planning,In B. L. Driver Elements of Outdoor Recreation Planning,The University of Michigan Press,pp.9-31.
4. Hill K. Q.&Fowles J.(1975),The methodological worth of the Delphi forecasting technique,Technological Forecasting and Social Change, 7, pp.179-192.
5. Hull R. B. 、 Steward W. P. & Yi Y. K. (1992),Experience patterns: Capturing the dynamic nature of a recreation experience,Journal of Leisure Research, 24(3),pp.240-252.
6. Kelly. (1987),Freedom to be – A new sociology of leisure. Macmillan,New York.
7. Linstone H. A. & Turoff M. H. (1975) , The Delphi Method: Techniques and Application Massachusetts : Addison-Wesley.
8. Murry J. W. & Hammons, J. O.(1995),Delphi : A versatile methodology for conducting qualitative research,The review of Higher Education , 18(4), pp.423-436.
9. Pine B. J. & Gilmore J. H. (1998),Welcome to The experience economy, Harvard Business Review,76(4),pp.97-105.
10. Pine B. J. & Gilmore J. H.(1998),The Experience Economy,Harvard Business School Press,pp.25-42.

11. Raymore L. , Godbey G. , Crawford D. & VonEye A. (1993), Nature and process of Leisure constraints : An empirical test. Leisure Sciences, 15(2).
12. Raymore L. A. , Godbey G. C. & Crawford D. W. (1994), Self-esteem gender and socioeconomic status : Their relation to perceptions of constraint on leisure among adolescents, Journal of Leisure Research, 26(2).
13. Rowe G. & Wright G. (1999). The Delphi Technique as a Forecasting Tool: Issues and Analysis. International Journal of Forecasting, 15, pp.353-375.
14. Saaty Thomas L. (1977), A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structure, Journal of Mathematical Psychology, vol. 15, no. 3, pp.234-281.
15. Saaty T. L. (1980), The analytic hierarchy process, New York, NY: Mc Graw-Hill.
16. Schmitt B. H. (1999), Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense Feel Think Act and Relate to Your Company and Brands, New York: Free Press.
17. Schmitt B. H. (1999a), Experiential Marketing, Journal of Marketing Management, vol. 15, No. 1, pp.53-67.
18. Schmitt B. H. (1999b), Experiential Marketing : How to Get Customers to Sense Feel Think Act and Relate to Your Company and Brand. Simon & Schuster Inc.
19. Sinha, I. & W. S. DeSarbo (1998) , An Integrated Approach Toward the Spatial Modeling of Perceived Customer Value, Journal of Marketing Research, 35 (May), pp.236-249.

附錄

附錄一：

修正式德爾菲法專家問卷

觀光牧場體驗活動關鍵成功因素之研究

敬愛的專家先進您好：

感謝您撥冗填寫本問卷，這是一份關於『觀光牧場體驗活動關鍵成功因素』之研究問卷。研究中主要探討觀光牧場體驗活動關鍵成功因素之內涵，本研究透過文獻探討初步研擬評估架構，希望透過您的專業意見與豐富經驗，作為第二階段層級分析法專家問卷之基礎。問卷採匿名的方式，您在問卷中所提供的資訊，僅供學術研究之用，不做其他用途。您的意見將成為觀光牧場體驗活動關鍵成功因素選擇之評定基礎，回答之內容將絕對保密。您的賜答對此研究具有莫大的貢獻。懇請惠允收到問卷後依照您的專業意見與豐富經驗填答，俾利分析工作之進行。

感謝您的鼎力支持與協助！

對於您百忙中抽空填寫這份問卷，在此謹致最誠摯的謝意，更對您在工作上的辛勞與奉獻致上最高敬意！

敬祝 健康平安，喜樂如意！

南華大學旅遊管理研究所
指導教授 李謀監 博士
研究生 劉俊彥 敬上

一、基本資料：

1. 請問您的性別？ 男 女
2. 請問您的教育程度？國中 高中 大(專)學 研究所以上
3. 請問您的年齡？21~30歲 31~40歲 41~50歲 50歲以上
4. 請問您的職稱？ 職稱： _____

二、問卷填答說明：

1. 本問卷之目的，在於借助專家意見修正本研究「觀光牧場體驗活動關鍵成功因素」所擬定之評估架構。為選定重要性評估準則因子，本研究初步經由文獻蒐集整理及分析後，擬定主準則共五個評估構面，而次準則共有二十四個評估指標因素。請您就本研究擬定之指標因素提供意見，俾利後續研究順利進行。
2. 本問卷分為五大主準則評估構面，每個次準則指標都有五個選項，分別以1~5個等級評估其重要性，數字愈大表示重要性愈高。如贊成請勾選各項目之重要性等級，如不贊成亦請敘明建議修正方向。
3. 範例說明：
本研究在「活動類型」構面下擬定次準則評估指標因素，您是否贊成？

贊成，請勾選重要性等級

次準則指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
	1	2	3	4	5
解說導覽				√	
生態風光					√
主題風味餐飲					√
DIY製作				√	
趣味遊戲					√

不贊成，建議修正： _____

三、評估準則說明：

	構面	指標	說明
觀光牧場體驗活動關鍵成功因素	一、活動的規劃	1. 時間安排	對於時間長短、時段(早上或下午)有要求的遊客，適當的時間安排就顯得十分重要。
		2. 活動操作的難易度	對於提供的活動太耗費體力或太過於困難，而影響其對活動的選擇與評價。
		3. 安全性的高低	對於年幼、年長遊客或親子共同參與的活動，會影響其參與意願。
		4. 價格的高低	活動費用的高低是遊客選擇與否的參考。
		5. 加入紀念品	遊客的體驗回憶隨著紀念品而帶走，喚醒遊客對體驗的回憶。
	二、活動的類型	1. 解說導覽	專業、完善的解說導覽，可讓遊客在參觀導覽時得到更多的教育啟發。
		2. 生態風光	牧場自然風光、乳牛放牧景緻、牧草風景等自然生態。
		3. 主題風味餐飲	牧場自製各類乳製產品、景觀風味餐、自製鮮奶。
		4. DIY 製作	DIY 手作提供牧場乳牛造型陶器彩繪、植栽、公仔、動物相框、造型氣球教作等體驗。
		5. 牧場趣味遊戲	餵小乳牛、乳牛擠奶、奶瓶喝牛乳競賽等體驗。
	三、服務品質	1. 服務能力	客製化服務、專業形象、客訴處理能力、服務效率、讓遊客感覺安全可靠、人員水準一致。
		2. 與遊客互動性	充滿熱情、親和力與耐心，滿良好的溝通與應變能力，關懷及幫助遊客參與體驗，主動告知遊客相關活動訊息。
		3. 服務承諾	努力專注熱誠完成服務工作、服務與文宣一致、承諾均會履行。
		4. 服務設施	動線指標規劃清楚，導覽手冊、摺頁簡單易讀，活動場地寬廣整潔明亮，人員服儀整潔、設備新穎。
		5. 活動容納量	設施容納量、空間容納量、生態容納量、社會容納量等

四、瞭解遊客參與體驗的因素	1. 瞭解遊客參與體驗的動機	瞭解遊客參與體驗活動的心理動機、社會動機、好奇動機、生理動機、價錢動機等。
	2. 瞭解遊客參與體驗會遇到的阻礙	瞭解遊客參與體驗活動的個人內在阻礙、人際阻礙等。如沒時間參加、沒人陪同、有無危險等。
	3. 瞭解遊客參與體驗的偏好	瞭解遊客參與體驗活動的偏好以利於推陳出新、設計客製化的體驗活動。
	4. 瞭解遊客參與體驗的滿意度	影響到遊客的重遊意願，並讓遊客對體驗活動成為平時談論的話題並增加牧場認同感，日後能向其他人介紹。
五、經營管理	1. 經營領導能力	經營者的經營管理能力將影響牧場是否被信賴的形象，進而影響活動的成功。
	2. 成本控管能力	成本的高低對於經營獲利具有顯著直接的影響，而投入成本高低亦形成活動產品的差異化，影響活動經營成功與否。
	3. 危機處理能力	經營者具備安全與急救常識能力，建立客訴處理的 SOP、建立緊急醫療網，有效的危機處理是對遊客的保障，並能降低損失與增加遊客的信賴，將能與其他業者差異化。
	4. 創新發展能力	經營者知識的分享、專業訓練，開發新產品、新活動的能力、體驗活動隨季節對象更新內容，增加活動差異性。
	5. 異業策略聯盟	結合鄰近社區的節慶活動或政府相關政策的推行(如觀光季)，增加遊客參與。

四、問卷：

1. 活動規劃構面

本研究在「活動規劃」構面下擬定次準則評估指標因素，您是否贊成？

贊成，請勾選重要性等級

次準則指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
	1	2	3	4	5
時間安排					
活動操作難易度					
安全性的高低					
價格的高低					
加入紀念品					

不贊成，建議修正：_____

2. 活動類型構面

本研究在「活動類型」構面下擬定次準則評估指標因素，您是否贊成？

贊成，請勾選重要性等級

次準則指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
	1	2	3	4	5
解說導覽					
生態風光					
主題風味餐飲					
DIY製作					
趣味遊戲					

不贊成，建議修正：_____

3. 服務品質構面

本研究在「服務品質」構面下擬定次準則評估指標因素，您是否贊成？

贊成，請勾選重要性等級

次準則指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
	1	2	3	4	5
服務能力					
與遊客互動性					
服務承諾					
服務設施					
活動容納量					

不贊成，建議修正：_____

4. 遊客參與構面

本研究在「遊客參與」構面下擬定次準則評估指標因素，您是否贊成？

贊成，請勾選重要性等級

次準則指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
	1	2	3	4	5
瞭解遊客參與體驗的動機					
瞭解遊客參與體驗遇到的阻礙					
瞭解遊客參與體驗的偏好					
瞭解遊客參與體驗的滿意度					

不贊成，建議修正：_____

5. 經營管理構面

本研究在「經營管理」構面下擬定次準則評估指標因素，您是否贊成？

贊成，請勾選重要性等級

次準則指標	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
	1	2	3	4	5
經營領導能力					
成本控管能力					
危機處理能力					
創新發展能力					
異業策略聯盟					

不贊成，建議修正：



附錄二：

觀光牧場體驗活動關鍵成功因素 相對權重問卷

敬愛的先進您好：

感謝您撥冗填寫本問卷，這是一份關於『觀光牧場體驗活動關鍵成功因素』之研究問卷。本研究已在第一階段運用修正式德爾菲法建立層級評估架構，本問卷為第二階段問卷，主要運用層級程序分析法(Analytic Hierarchy Process，簡稱AHP)來探討觀光牧場體驗活動關鍵成功因素之內涵，亟需您提供寶貴意見以建立學術理論。問卷採匿名的方式，您在問卷中所提供的資訊，僅供學術研究之用，不做其他用途。您的意見將成為觀光牧場體驗活動關鍵成功因素權重選擇之評定基礎，回答之內容將絕對保密。您的賜答對此研究具有莫大的貢獻。懇請惠允收到問卷後依照您的個人感受與豐富經驗填答，俾利分析工作之進行。

感謝您的鼎力支持與協助！

對於您百忙中抽空填寫這份問卷，在此謹致最誠摯的謝意，更對您在工作上的辛勞與奉獻致上最高敬意！

敬祝 健康平安，喜樂如意！

南華大學旅遊管理研究所
指導教授 李謀監 博士
研究生 劉俊彥 敬上

第一部分：問卷說明、填寫說明、問卷填寫示例、基本資料填寫

一、問卷說明：

本問卷係採用層級程序分析法(AHP)進行分析，藉以評估要因及因素的相對重要性，其評估尺度基本劃分為五個等級，即同等重要、稍重要、頗重要、極重要及絕對重要，分別賦予 1, 3, 5, 7, 9 的衡量值；另有四個介於五個基本尺度間的等級則賦予 2, 4, 6, 8 的衡量值。AHP 的設計是利用兩兩比較的方式(即以成對比較的方式)來評估因素之間的相對重要性；每一題左右兩邊各有一個因素，若您認為右邊因素比左邊因素重要時，請在同等重要右邊的尺度中選一個適合的位置打勾，相反的，若您認為左邊因素比右邊因素重要時，請在同等重要左邊的尺度中選一個適合的位置打勾。各評估尺度所代表的意義如下表所述：

評估尺度	定義	說明
1	同等重要	兩比較要素的貢獻程度同等重要
3	稍微重要	經驗與判斷稍微傾向喜好某一要素
5	頗為重要	經驗與判斷強烈傾向喜好某一要素
7	極為重要	實際顯示非常強烈向喜好某一要素
9	絕對重要	有足夠的證據肯定絕對喜好某一要素
2、4、6、8	相鄰尺度的中間值	需要折衷值時

二、填寫說明：

因素相對重要性之比較：

在相對重要性部分，愈偏向右邊，表示右邊重要程度較大，愈偏向左邊，表示左邊重要程度較大，越靠近中間則表示兩者重要程度越接近。

三、問卷填寫示例：

當您購買家電時，所要考慮的因素很多，現在假設其中有兩個因素是價格與品牌。如果您認為價格因素的重要性「頗為重要」於品牌因素，則請您於尺度表左方的頗為重要(5)尺度上打√，如下所示：

因素A	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要		因素B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
價格					√														品牌

為求精細，於每一重要等級(例如「頗為重要」欄)再區分成兩尺度4及5，選擇4或5則依您專業經驗主觀判斷。如下所示：

因素A	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要		因素B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
價格						√													品牌

四、基本資料填寫：

1. 請問您的性別？ 男 女
3. 請問您的教育程度？ 國中 高中 大(專)學 研究所以上
4. 請問您的年齡？ 21—30歲 31—40歲 41—50歲 50歲以上
4. 請問您的職稱？ 職稱： _____
5. 請問對於觀光牧場體驗活動的關鍵成功因素，您的看法與建議是？

第二部分：評估準則說明、層級架構圖

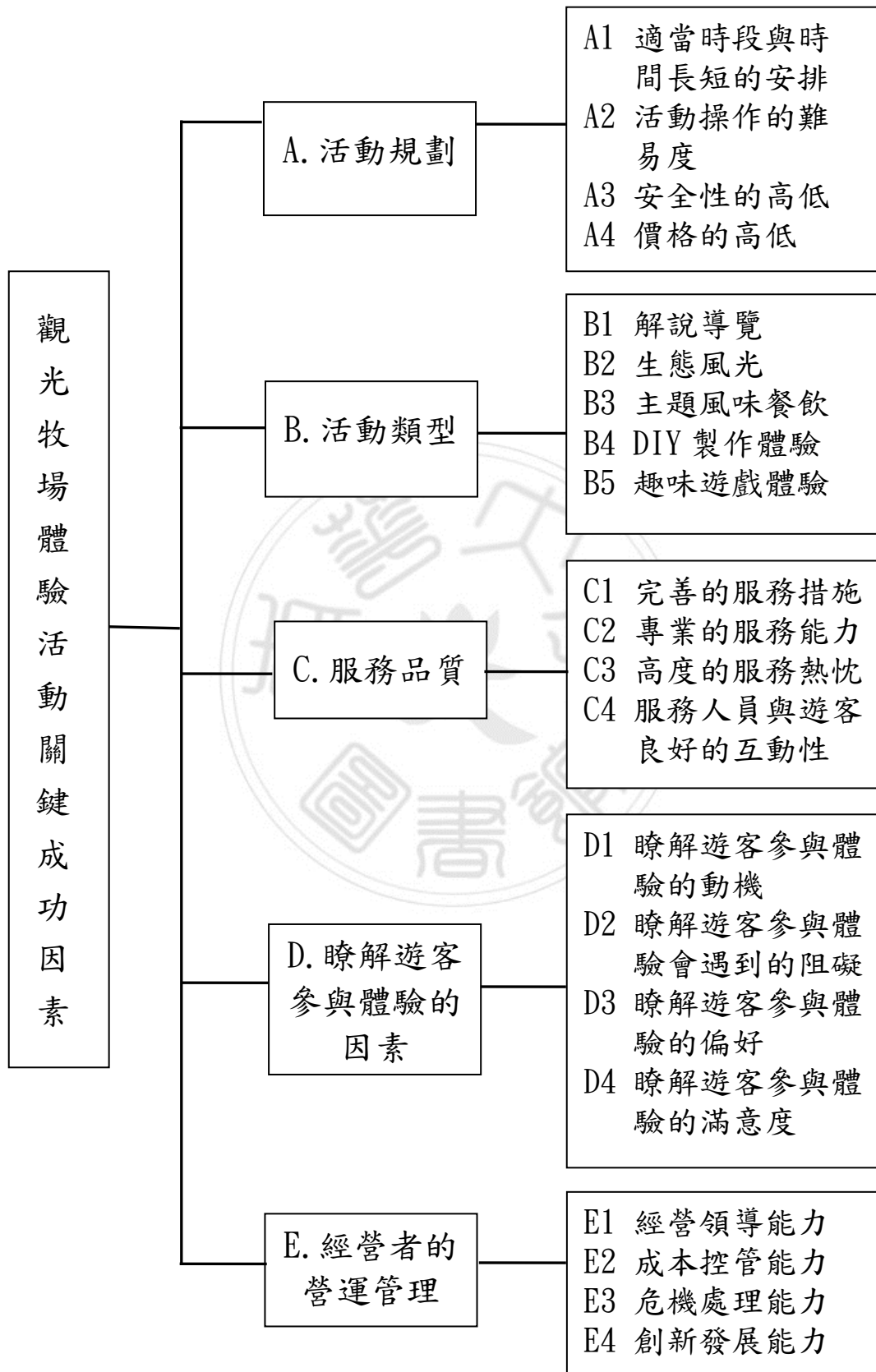
評估準則說明：

	構面	指標因素	說明
觀光牧場體驗活動關鍵成功因素	一、活動的規劃	1. 適當時段與時間長短的安排	對於時間長短、時段(早上或下午)有要求的遊客，適當的時間安排就顯得十分重要。
		2. 活動操作的難易度	對於提供的活動太耗費體力或太過於困難，而影響其對活動的選擇與評價。
		3. 安全性的高低	對於年幼、年長遊客或親子共同參與的活動，會影響其參與意願。
		4. 價格的高低	活動費用的高低是遊客選擇與否的參考。
	二、活動的類型	1. 解說導覽	專業、完善的解說導覽，可讓遊客在參觀導覽時得到更多的教育啟發。
		2. 生態風光	牧場自然風光、乳牛放牧景緻、牧草風景等自然生態。
		3. 主題風味餐飲	牧場自製各類乳製產品、景觀風味餐、自製鮮奶。
		4. DIY 製作	DIY 手作提供牧場乳牛造型陶器彩繪、植栽、公仔、動物相框、造型氣球教作等體驗。
		5. 牧場趣味遊戲	餵小乳牛、乳牛擠奶、奶瓶喝牛乳競賽等體驗。
	三、服務品質	1. 專業的服務能力	客製化服務、專業形象、客訴處理能力、服務效率、讓遊客感覺安全可靠、人員水準一致。
		2. 服務人員與遊客良好的互動性	充滿熱情、親和力與耐心，滿良好的溝通與應變能力，關懷及幫助遊客參與體驗，主動告知遊客相關活動訊息。
		3. 高度的服務熱忱	努力專注熱誠完成服務工作、服務與文宣一致、承諾均會履行。
		4. 完善的服務措施	動線指標規劃清楚，導覽手冊、摺頁簡單易讀，活動場地寬廣整潔明亮，人員服儀整潔、設備新穎。
	四、瞭解遊客參與體驗的因素	1. 瞭解遊客參與體驗的動機	瞭解遊客參與體驗活動的心理動機、社會動機、好奇動機、生理動機、價錢動機等。
		2. 瞭解遊客參與體驗會遇到的阻礙	瞭解遊客參與體驗活動的個人內在阻礙、人際阻礙等。如沒時間參加、沒人陪同、有無危險等。
		3. 瞭解遊客參與體驗的偏好	瞭解遊客參與體驗活動的偏好以利於推陳出新、設計客製化的體驗活動。

		4. 瞭解遊客參與體驗的滿意度	影響到遊客的重遊意願，並讓遊客對體驗活動成為平時談論的話題並增加牧場認同感，日後能向其他人介紹。
五、經營者的營運管理		1. 經營領導能力	經營者的經營管理能力將影響牧場是否被信賴的形象，進而影響活動的成功。
		2. 成本控管能力	成本的高低對於經營獲利具有顯著直接的影響，而投入成本高低亦形成活動產品的差異化，影響活動經營成功與否。
		3. 危機處理能力	經營者具備安全與急救常識能力，建立客訴處理的 SOP、建立緊急醫療網，有效的危機處理是對遊客的保障，並能降低損失與增加遊客的信賴，將能與其他業者差異化。
		4. 創新發展能力	經營者知識的分享、專業訓練，開發新產品、新活動的能力、體驗活動隨季節對象更新內容，增加活動差異性。



層級架構圖：



第三部分：問卷內容填寫，請您就下列之要素項目，評估其相對重要性。

一、構面相對權重比較：

共有「活動的規劃」、「活動的類型」、「服務品質」、「瞭解遊客參與體驗的因素」、「經營者的營運管理」等五個構面。

因素A \ 尺度	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要		因素B \ 尺度
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
活動 規劃																			活動 類型
																			服務品質
																			瞭解遊客參與 體驗的因素
																			經營者的營運 管理
活動 類型																			服務品質
																			瞭解遊客參與 體驗的因素
																			經營者的營運 管理
服務品質																			瞭解遊客參與 體驗的因素
																			經營者的營運 管理
瞭解遊客 參與體驗 的因素																			經營者的營運 管理

二、各構面指標因素相對權重比較：

(一)"活動規劃"構面：

共有四項指標因素分別為「適當時段與時間長短的安排」、「活動操作的難易度」、「安全性的高低」、「價格的高低」。

因素A \ 尺度	絕對重要	極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	因素B \ 尺度	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
適當時段與時間長短的安排																		活動操作的難易度
																		安全性的高低
																		價格的高低
活動操作的難易度																		安全性的高低
																		價格的高低
安全性的高低																		價格的高低

(二)"活動類型"構面：

共有五項指標因素分別為「解說導覽」、「生態風光」、「主題風味餐飲」、「DIY製作」、「趣味遊戲」。

尺度 因素A	絕對重要	極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	尺度 因素B	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
解說導覽																		生態風光
																		主題風味餐飲
																		DIY製作
																		趣味遊戲
生態風光																		主題風味餐飲
																		DIY製作
																		趣味遊戲
主題風味餐飲																		DIY製作
																		趣味遊戲
DIY製作																		趣味遊戲

(三)"服務品質"構面：

共有四項指標因素分別為「專業的服務能力」、「服務人員與遊客良好的互動性」、「高度的服務熱忱」、「完善的服務措施」。

尺度 因素A	絕對重要	極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	尺度 因素B	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
專業的服務能力																		服務人員與遊客良好的互動性
																		高度的服務熱忱
																		完善的服務措施
服務人員與遊客良好的互動性																		高度的服務熱忱
																		完善的服務措施
高度的服務熱忱																		完善的服務措施

(四)"瞭解遊客參與體驗的因素"構面：

共有四項指標因素分別為「瞭解遊客參與體驗的動機」、「瞭解遊客參與體驗會遇到的阻礙」、「瞭解遊客參與體驗的偏好」、「瞭解遊客參與體驗的滿意度」。

因素A	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要		因素B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
瞭解遊客參與體驗的動機																			瞭解遊客參與體驗會遇到的阻礙
																			瞭解遊客參與體驗的偏好
																			瞭解遊客參與體驗的滿意度
瞭解遊客參與體驗會遇到的阻礙																			瞭解遊客參與體驗的偏好
																			瞭解遊客參與體驗的滿意度
瞭解遊客參與體驗的偏好																			瞭解遊客參與體驗的滿意度

(五)"經營者的營運管理"構面：

共有四項指標因素分別為「經營領導能力」、「成本控管能力」、「危機處理能力」、「創新發展能力」。

尺度 因素A	絕 對 重 要	8	極 為 重 要	7	頗 為 重 要	6	4	稍 微 重 要	3	2	同 等 重 要	1	2	稍 微 重 要	3	4	頗 為 重 要	5	6	極 為 重 要	7	8	絕 對 重 要	尺度 因素B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9							
經營領導 能力																								成本控管 能力
																								危機處理 能力
																								創新發展 能力
成本控管 能力																								危機處理 能力
																								創新發展 能力
危機處理 能力																								創新發展 能力