

第一章

序 論

隨著都市化與資本主義化的不斷深化發展，人們對休閒服務的多樣化需求也逐漸擴大，而休閒服務的提供者，包括企業、公部門、非營利組織，也隨著需求的增長而在質與量方面都有所變革，類型也更加豐富，公共休閒的相關措施、付費體驗的休閒消費、以休閒活動促進生活品質提升以及自我成長的休閒服務，比過去成長更加迅速，彼此之間的競爭也更加劇烈。

為了因應以上的經濟社會發展趨勢，有關休閒的相關研究以及以休閒為名而成立的相關系所，在1990年代中期之後大為盛行而蓬勃發展，休閒產業也因為休閒價值的提升以及休閒風氣的帶動下，成為經濟發展的重要動力，相對於此，休閒管理的理念分析與實務探討，也因而備受重視。休閒管理雖然是服務業管理之中的一個類型，然而休閒管理的思維與特質，與服務業管理即使有相通之處，卻有獨特的內容，並非一般的服務管理所能涵蓋無遺，因此，有必要概述休閒管理的重要範疇，在此基礎之上，再有系統分述休閒管理的服務管理層面，以及休閒在不同組織的運作特質。

休閒管理的範疇相當廣泛，概括而言，可以分為四大部分，分別是休閒行為基礎研究、休閒資源規劃分析、休閒活動設計執行以及休閒事業經營管理。休閒行為與休閒需求的滿足以及休閒生活的經驗，有密不可分的關聯性，也是休閒管理的基礎探討，也就是說，不了解休閒需求的特質與休閒生活的經驗與風格，就無法進行休閒事業的規劃與管理。休閒生活與休閒需求偏重於個人內在主觀經驗的探討，休閒資源則是偏重於外在客觀經驗媒介的理解，休閒資源是滿足休閒需求的重要因素，也是提供休閒生活體驗的必要條件，如何轉化休閒資源的形式而展現休閒體驗的價值，也是休閒管理的重要內涵；休閒活動則是結合休閒生活、休閒需求與休閒資源，創造休閒體驗價值的遊憩歷程，在目前體驗經濟的發展趨

勢中，亦是不容忽視的休閒管理專業能力，以上相關內容乃安排在第二、三、四章進行系統化的概要闡述。

休閒服務業的管理，乃是休閒管理的四大範疇之一，透過服務管理的思考行動邏輯，結合以上所述的三大部分以進行休閒事業管理；休閒事業管理，可以說是服務業的管理，因此休閒服務業的特質以及服務業的基本概念，乃是休閒管理的重要理念基礎；休閒事業乃由組織進行經營管理，組織性質的不同，其所發揮的功能亦有所差異；休閒組織有許多分類方式，本書將休閒組織從企業、公部門、非營利組織等三大類加以探討，然而偏重在休閒服務的企業管理為主。休閒企業的經營管理，必有其將欲達成的目標以及達成目標的策略，而休閒企業的目標與策略，都必須以提升服務品質為核心，才能有真實的經營績效，因此休閒服務業的目標管理、策略管理與品質管理，可以說是「三位一體」的關係；休閒產業是二十一世紀的高成長產業，提供了許多創業與就業的機會，如何掌握環境機會，使企業得以在草創階段邁向成功，創業管理的理念就有深入理解的必要；以上相關內容乃分別於第五、六、七章加以分析探討。

管理學大師杜拉克（Drucker）揭示企業唯一真正目的乃是創造顧客，企業的兩大功能則為創新與行銷，因此，創造顧客價值應是企業管理的重要使命，也是管理的核心；價值的創造是交換的機制，需求的滿足與價值的交換，則是形成市場的原動力，價值的創造、傳遞與交換，形成多元連結而彼此滲透交錯的環節，如何透過價值鏈管理以形成競爭優勢，亦是休閒服務業的重要課題；休閒服務業要在體驗經濟中保持領先的品牌優勢，維持商品與服務的獨特性，建構不可替代性的價值，實屬關鍵的核心能力，不斷地從事創新實務以掌握變動的機會，乃是管理的重要專業技能；行銷是需求管理，也是價值交換的過程，能透過行銷的系統化經營，提高顧客的滿意度並建立顧客的忠誠度，亦是休閒服務業得以永續經營的基石，因此在本書的第八、九章依據杜拉克的概念：企業唯一真正目的在於創造顧客，創新與行銷為企業的兩大功能，探討休閒服務業的經營管理要則。

除了組織本身的經營運作之外，管理休閒管理必須是市場導向的、環境取向的，目前的事業經營管理，如果要獲致成功的績效，除了必須在產業環境中具有良好競爭策略以發揮核心競爭力之外，也必須善用策略聯盟來進行角色互補與資源整合，在某些情境下善用競爭來取得獨特優勢，有些情境則善用合作來汲取擴展資源，透過競爭與合作互補相成的功能錯綜，促使事業能鞏固既有的經營成果，擴展未來的市場機會；休閒產業是服務業的重要範疇，除了可以參考一般產業分析邏輯模式與服務業的經營理念外，也應該理解休閒產業的獨特性質以及相關的產業社會變遷趨勢，才能掌握休閒產業的經營要點，善用更多的環境機緣，提高事業成功的可能性，而相關內容則分述於第十、十一章。

休閒服務業的競爭與合作關係，以及休閒產業的分析探討，都不能忽略環境因素所造成的影響，從目前乃至於將來的休閒管理，全球化與在地化的兩大經濟與社會發展趨勢，亦是重要的思考探討要點，全球化與在地化的正負交雜關係，也就是既互補又衝突的可能性，對於休閒管理形成衝擊與機會錯雜的影響；無論從事任何休閒事業的經營管理，只有著眼於企業本身是不夠的，必須兼顧企業、公部門與非營利組織三者之間的互動關係，企業的付費體驗、公部門提供的公共休閒、非營利組織所引導的認真休閒，三者都是在休閒需求的滿足過程，以及休閒生活的品質提升，扮演極為重要的角色；如何善用策略來結合形塑企業、公部門與非營利組織的夥伴關係，爭取休閒事業本身更多的有利資源，實現願景並發揮績效，也是不容忽視的探討範疇，而相關的闡述則於第十二、十三、十四章有簡要的介紹。

以上為本書內容的整體概要與章節之間的邏輯架構說明，接著乃簡要介紹各章節的內容要點。第二章所探討的主題為休閒需求與休閒生活管理；其中分析了休閒（Leisure）、遊憩（Recreation）、遊戲（Play）、心流體驗（Flow Experience）的理念與意義；休閒需求帶動了生活品質改善的追求，也促進了休閒服務業的發展，了解休閒需求的意義範疇與影響休閒需求的因素，是休閒管理的第一步，也有助於休閒阻礙的克服、休閒滿意度的提升、休閒活動參與的規

劃。由於需求是發明之母，休閒需求則是休閒事業創業與創新的基礎，有需求才會帶動市場與行銷，行銷為需求管理與價值的傳遞與交換，休閒需求與生活品質的提升與管理，應是探討思維的起點。

休閒需求與人類需求層級亦有相通關聯之處，因而衍生的休閒效益，影響休閒生活品質，也是休閒產業進行服務品質管理的重要依據，由於休閒需求與休閒生活是在社會生活脈絡中進行，因此影響休閒需求、個人休閒行為與休閒生活的因素，包括社交關係、文化、工作與壓力以及休閒阻礙等部分，都有進行探討的必要。此外，休閒社會的未來發展，除了個人的因素外，文化、政治、經濟、社會、科技、生態的改變，也是重要的影響因素，也將衝擊休閒服務業的未來發展。

第三章所探討的主題為休閒資源管理；藉由休閒資源來創造休閒價值，實現幸福美好的生活，是休閒教育與休閒管理的基礎。休閒素養固然重要，然而許多休閒活動的舉行、休閒需求的滿足，也都必須善用休閒資源才得以順利完成，因此，休閒資源對於人類休閒生活而言，扮演著非常重要的角色；一般而言，從事休閒活動通常必須善用休閒資源的特質，如果欠缺對休閒資源的了解，沒有經營規劃管理這些休閒資源的能力，很難在休閒服務業進行差異化的市場區隔，也無法發揮資源特色來作品牌定位，在競爭優勢方面的表現機會，將會大打折扣。

本章將由對休閒資源的定義，及休閒資源構成要素及其特性來介紹休閒資源之分類，進而探討休閒資源要如何經營管理維護，得以創造休閒資源的多元價值。觀光資源依照其構成要件、特性而有許多分類的方式，目前最常被使用的，乃是分成自然資源及人文資源兩種。在觀光地區開發前，必須對該地進行資源之調查及評估，以不破壞當地環境和地方資源的前提下進行建設開發。在休閒觀光資源的經營管理方面，探討觀光資源管理策略的擬議與影響觀光資源的環境因素，對觀光客的特性從事市場區隔，從中選定適合的目標市場，結合自身的發展目標、資源特性與顧客需求來進行市場定位，其次則是行銷組合4P的戰術應用分析，再將資源管理運用的重要性與可行性對照排序，對執行力作有系統的分析探

討。最後則應當進行回饋與績效評估，就行銷管理所存在的各項環節，進行效果檢討作為改善調整資源行銷管理的參考。

第四章主要探討休閒活動設計與管理；隨著休閒活動逐漸發展得越來越多元化，可資選擇參與的項目增多，再加上生活品質的提升，休閒價值逐漸受到重視，促使現代休閒活動的發展，與體驗經濟的崛起，產生相輔相成的作用，參與休閒活動的需求增加，提供滿足活動需求的機構也增多，而休閒活動的效益與重要性，也激發許多新興休閒服務業的興起。本章中所要分析闡述的，主要介紹如何藉由休閒活動企劃的理論與方法學習，提供休閒活動服務，開創體驗經濟的多元效益，其敘述要點包括：解釋休閒體驗跟參與者扮演的角色與活動之間的關係、休閒活動的分類類型與規劃設計、規劃某一主題的休閒活動所應注意的事項與流程。

休閒活動與劇場理論具有密不可分的關係，劇場理論的思維可以應用到休閒活動規劃的規劃設計中，身為一個活動企劃者，可以將劇場理論觀念的啟發，透過創意的方式，發揮休閒資源的特色，提供豐富的休閒體驗給消費者，重新定位自己的活動商品與服務，作為價值傳遞與溝通的媒介，以良好的空間設施與情境布置作為舞台，除了為主要客群提供服務外，也積極開發潛在顧客並提供新的體驗。休閒活動規劃管理與一般管理不同處，在於一般企業較注重生產以及商品的服務提供，或是售後的服務，其管理流程在於價值鏈以及商品的行銷品管等等。但是休閒服務業則注重活動本身進行所帶給顧客的體驗，整個活動即為其核心產品，所以與活動相關的任何商品、服務及活動人員的接觸，都應妥當管理，在活動進行結束後，必須進行有系統的反省檢討，以期帶給顧客正面的效益。

第五章則簡要分析休閒服務業管理的概念，目前台灣社會從事休閒活動的質與量皆有所增長，對服務業的需求也增加許多，以至於整體休閒服務業有顯著的成長。休閒服務主要以體驗市場為經營類型，顧客購買的不是產品或服務，而是以金錢換取產品與服務所提供的預期利益、解決問題的方法、滿足內在的需求、體驗的感受或是實現心中的價值。

本章探討分析休閒服務業的發展趨勢、目前在台灣發展的情況、服務業的特性、服務流程、顧客期望和滿意度問題、休閒服務業的分類與概況介紹。休閒服務業的特性包括無形性、異質性、不可儲存性以及生產與消費同時性；休閒服務業可以分為觀光旅遊業、旅館業、主題遊樂園以及餐廳等四大類。人是服務過程中的行動主體，服務接觸的管理——特別是顧客與服務提供者——對一個企業來說是創造顧客滿意的新挑戰。科技與人性之間的平衡關係與相輔相成，不但是管理的重要軸向，同時也是服務業從過去乃至於未來的管理要點

第六章則探討休閒服務業的目標管理、策略管理與品質管理的關係；企業要達成經營績效，必須要設定事業目標，執行並實現目標的有效策略，沒有目標則沒有策略，沒有目的地的確認，則不知發展的方向與定位，也就無法擬議出達成目的之捷徑，搭配策略實施的安排，則必須調整結構配置，將各種資源有效運用處理相關的事務，也就是配合策略的需要，將適當的人，放在適切的位置，做正確的事，以順利達成目標。

企業的使命與目標、策略的擬議與實行、目標與策略的共同基礎，乃是創造顧客的價值與滿足顧客的需求，而服務品質的界定，也是以此為共同的衡量標準，由於服務業所提供的服務是與顧客接觸及互動的過程，因此，服務品質的好壞，不在於服務提供者的自我認定，而是消費者對服務內容與服務方式的感受，服務品質的不斷改善，不但是服務業提高顧客滿意度而增長經營績效的重要作為，也是營造競爭優勢的重要策略。就目前的休閒服務業而言，管理的目標——策略——品質，有密不可分的關係，本章乃將此三者合而論之，以便對休閒服務業的經營管理，有較概括而整體性的理解。

第七章則探討休閒服務業的創業經營管理；外在的經濟社會環境變遷，提供許多休閒服務業的就業機會，如何著手創業、避免風險，進而真正獲致勝利的喜悅，則是本章節所要闡述的主題。其中概要分析創業成功所需具備的三個要素——包括產業的整體結構、創業之企業策略與創業家個人特質，並闡述成功可行的創業構想，說明創業家所應扮演的角色，以了解應採取何種「態度」來面對創業所

需的特質，進而設計一份全方位的創業計畫書，包括組織內外部環境分析、企業擁有資源與未來發展策略等，以協助釐清創造財富，並使企業能永續經營。

其次則說明創業風險及管理風險的重要性以及創業生命週期的七個階段，並提出期間使企業成長的因素、可能遇到的風險及問題的解決辦法，並探討創業家常因創業成功之際，陷入其所產生的迷失與盲點，接著乃分析探討作為一位創業領導人，應該採取何種策略管理，以取得創業經營的競爭優勢，進而達成具市場破壞的創業目標；由於企業發展的動力乃在於人的因素，內部創業也是企業發展的重要型態，有必要闡述此一概念與管理方式，以了解執行內部創業所應注意的要點，並說明於未進入新事業前及在進入新事業後，內部創業家應具備的精神。

第八章則介紹休閒服務業的創新與變革管理；創新與變革其實是一體兩面的關係，正如杜拉克所言，不斷改進組織，早晚會帶來真正的創新；創新雖然很重要，但是必須有系統的放棄、改進與發掘成功的運作系統，才能使企業成為成功的創新者；不斷的創新，不僅能促使企業產生應該隨時準備變革的心態，也使整個企業隨時隨地將變革視為機會。本章首先說明休閒服務業的創新挑戰，探討激發創新的四個程序以及如何藉由7R於第一步驟作有系統的確認，得以成功跨出創新的第一步，接著說明創新有所「為」與有所「不為」可能遭遇到的風險，並探討三個邁向創新成功的條件與方法，並討論创新型組織結構的特性，及其領導者最常使用的創新策略。

由於創新與變革乃是一體兩面，在探討休閒服務業的變革管理的内容部分，首先說明推動變革的主客觀條件，並分別針對員工面與組織面，探討變革抗拒與失敗的原因，以及如何避免此一現象發生的方法，進而邁向成功的變革與企業轉型，最後則說明變革的程序與其管理形式，使領導人能夠了解變革是可以透過有步驟的系統化分析加以理解掌握的，以便能夠執行有效又低成本的變革管理，並透過定期檢視監控來發現變革機會的窗口。創新與變革除了要能符合員工的專業知識與技能，也要提供適當的資源以作為創新與變革的後盾，包括概念宣導、教育訓練與設備支援等，同時也需要營造創新與變革的迫切性及其未來願景，使全

體員工皆能對其產生承諾並視為常態現象，並適時的將權力下放，以便能夠快速反應環境，針對創新與變革之機會，作出即時、有效的決策。

第九章則以休閒服務業的行銷規劃管理，作為分析探討的主題；行銷規劃應與創新的實務相結合，以期提升休閒服務業的競爭優勢，首先說明有關行銷的基本定義與目的，探討行銷應考量的稽核層面與問題，進而發展適於產品與服務行銷的計畫；接著說明休閒服務業的行銷策略。行銷與消費是一體兩面的關係，也唯有了解並善盡消費者的權利與義務，行銷的企業倫理與社會責任，才能被重視而有效的實踐貫徹，行銷與消費的正向相輔相成，得以改善生活品質，讓我們的整體環境更美好，所享用物質利益更加有意義。

行銷除了是一種需求管理之外，也是一種價值的交換、傳遞與承諾，做好行銷的各個環節，將使推銷廣告變成多此一舉，其中不外乎以「顧客至上」為核心，開發潛在顧客與留住現有顧客，進而使其能自動為企業所提供的產品與服務口碑行銷，至於如何因應潮流趨勢與顧客需求的變化，則需要透過行銷稽核來進行完整且系統性的評量，使企業能夠全方位檢視各個層面的結構與資源，包括環境、策略、組織、系統、生產力與功能等要素，而得以發展與規劃最適切之行銷策略，包括外部行銷、內部行銷與互動行銷等三大環節，前者是以顧客為行銷活動的發展重心，中間是以強化員工認同與承諾為執行要點，後者則是關注員工與顧客之間的交流，主要目標皆是為提升顧客滿意度與忠誠度。

第十章乃探討休閒服務業的競爭與合作的關係管理；目前的經濟社會發展，是一個既競爭又合作的市場運作型態。合作與競爭不是互斥的、不能並存的對立兩端，而是在既合作又競爭、以競爭促成合作、以合作提高競爭力的策略應用中，提升自己的實力，擴展企業的資源，增強對市場的占有率與經營的獲利率。尤其是在當今的休閒服務業市場中，面對一個開放競爭的產業環境，沒有任何企業可以壟斷或獨贏，反而要藉由合作邁向雙贏或多贏的局面。一般而言，合作可以透過以下幾個方式來進行合作關係，包括夥伴關係的建立、產業間的合作與策略聯盟、併購與加盟。

未來的經濟社會發展，是一個競合關係交錯的事業經營網絡，彼此之間的互動關係，呈現既競爭又合作的特質，競爭策略還是有其考量應用的必要性存在。Porter於1980年代提出的競爭策略，藉由產業競爭結構的五種力量因素，訂立出了三種競爭策略：成本領導、差異化、焦點化策略。運用這些策略，可以幫助組織強化組織能力，保有核心競爭力以創造競爭優勢。然而休閒服務業的競爭策略，其考量點不能只是考量我們能提供怎樣的產品與服務，而是必須考量我們的顧客是誰？顧客心目中最想要的是什麼？我們是否具有獨特的能力提供顧客預期水準以上的滿足感？只有顧客認為有價值的產品與服務，才是事業的核心價值與核心競爭力所在。

第十一章乃探討休閒產業分析與休閒服務管理；二十一世紀的已開發國家將陸續進入「休閒時代」，發展中國家也將緊隨其後，以旅遊、娛樂、體育健身、文化傳播、社區服務等為主的「休閒經濟」即將成為下一個重要的經濟趨勢，休閒產業也將可能主導的世界勞務市場，為休閒所進行的各類生產活動與服務活動，日益成為社會經濟繁榮的重要因素。休閒產業分析的思考與實務，在於對產業的結構、產業的市場與技術生命週期、競爭情勢、未來發展趨勢、上下游相關產業與價值鏈、成本結構與附加價值分配以及產業關鍵成功要素進行探討，而企業領導人可藉由產業分析的結果，研判本身與競爭者的實力消長，擬訂競爭策略。

休閒產業的分析邏輯，其中的群聚分析，乃是重要的管理概念；所謂的產業群聚，乃是指在特定領域中，同時具有競爭與合作關係，並且在地理上集中，聚集了有交互關聯性的企業、專業化供應商、服務供應商、相關產業的廠商，以及相關的支援機構，形成產業在特定領域具有競爭力的關鍵多數。休閒產業若要提升其競爭力，除了參考Porter所提出的產業群聚分析以及鑽石模型的應用外，也應結合服務品質管理、創新策略以及行銷策略的要領，使休閒產業更能滿足顧客的休閒需求，在創造顧客價值的服務互動歷程中，使產業的核心競爭力更加堅實。

第十二章則闡述在地化與全球化趨勢下的休閒服務業管理；全球化是一種改變的過程，改變係由於跨國活動頻繁，資訊科技發達，致使全世界可以立即溝通，企業不論是否尋求全球市場，都需要具備宏觀的全球心態。全球化使世界形成一個網絡——整個世界越來越像一張網，這張網由政治、經濟、社會、技術和文化關係編織而成。不同的國家、地方與個人，都被編織在這個網裡，都在這個網絡當中進行自我定位與自我詮釋。

全球化與在地化的關係，也不見得都是水乳交融而相輔相成，全球化的行銷體系建立以及產品服務的輸出，對進駐的地方，也可能會造成政治、經濟、社會、文化等方面的矛盾衝擊，雖然全球化會激勵並促成一致化的消費偏好，然而也會因應地方的特殊品味與消費認知，而調整商品與服務的組合，以便順利擴張市場。在本章之中，將探討在全球化與在地化的影響下，休閒服務業的發展趨勢，以及在面對全球化與在地化的情況下，休閒服務業在經營管理模式的建構運作時，應該注意的要點。對於地方而言，全球化最重要的意義並不在於摧毀地方特色，而在給予地方更多的選擇，並在多元選擇的環境下，凸顯地方特色。

第十三章則介紹政府公部門對休閒事業發展的影響；二十一世紀的來臨，政治、經濟、社會、文化的變遷以及各種科技的發明，有助於從事觀光旅遊的休閒活動，也助長休閒遊憩需求多元化與提高對服務品質的要求，而休閒遊憩價值與休閒需求的提升，及其所帶動的生活品質要求以及休閒產業的發達，則是公部門責無旁貸的、必須用心經營的業務，對任何國家或縣市而言，休閒遊憩事業的開發輔導與經營管理，也是公部門促進地方經濟發展的重要政策考量。

休閒服務的提供者，除了企業與非營利組織之外，公部門在休閒政策的規劃執行、休閒資源的提供、公共休閒的建設與推動、休閒的結構性阻礙之改善與克服，都必須承擔的公共行政，也是必須善加發揮的社會功能。一般而言，公部門在公共休閒的作為，可以簡略分為兩大範疇，其一是休閒活動的舉辦與輔導，包括對於不同年齡層或人口特質所提供的休閒活動服務，學校所推行的休閒教育的提供，閒暇時間的政策性規範與休閒空間的提供與使用；其二則是輔導並推動休