

休閒與遊憩管理 (下)

Leisure and Recreation Management

(Fourth edition)

作者 George Torkildsen 譯者 王昭正



F 719
200624
2

港台

休閒與遊憩管理 (下)

Leisure and Recreation Management (Fourth edition)



作者：George Torkildsen

譯者：王昭正

 品度股份有限公司
CREATIVE & MORE INC.



London and New York

休閒遊憩叢書 ⑩

休閒與遊憩管理 (下)

Leisure and Recreation Management (Fourth edition)

作者 George Torkildsen
譯者 王昭正
校稿 劉以德
發行人 沈玉振
總編輯 沈玉振
助理編輯 林宛靜
出版者 品度股份有限公司
地址 台北市基隆路一段 127 號 4 樓
電話 (02)2764-4558 、 2764-4521 、 2769-9487
傳真 (02)2764-4562
網址 www.creative-more.com.tw
E-mail creative_more@seed.net.tw
劃撥專戶 品度股份有限公司 / 15649112 (需郵寄者請另加郵寄費 80 元正)
登記證 局版台業字第陸陸壹捌號
封面設計 品晟股份有限公司
初版一刷 2004 年 12 月
定價 新台幣 700 元正 (未稅)
I S B N 957-8248-62-8

版權所有・翻印必究

本書若有缺頁或破損，請寄回本公司更換

Chinese language copyright © 2004, by Creative and More Inc.

Original English language title: Leisure and Recreation Management, Fourth edition by George Torkildsen, copyright © 1999, All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, SPON a member of the Taylor & Francis Group.

國家圖書館出版品預行編目資料

休閒與遊憩管理 / George Torkildsen 作；
王昭正譯。-- 初版。--
臺北市：品度，2003-2004〔民 92-93〕
冊：公分。--（休閒遊憩叢書；9-10）
含參考書目
譯自：Leisure and recreation management, 4th ed.
ISBN 957-8248-51-2（上冊：平裝）
ISBN 957-8248-62-8（下冊：平裝）

1.休閒業—管理 2.休閒活動

譯者序

台灣大專院校在短短的幾年裡，已成立休閒相關系所達約 191 所。此除了代表著國人越來越重視休閒生活之外，也同時隱喻著社會大眾已將「休閒」、「遊憩」及「觀光」當成一項專業。本書之編譯希冀提供學生之學習或休閒產業經營管理者之參考。

透過本書之敘述，讀者可得知世界政治、社會甚或經濟趨勢之演變皆會衝擊每個國家與個人，而對休閒供給與管理將產生更深遠的影響。休閒產業的規劃與管理為因應有關當局的管理政策、產業的發展及滿足人們對於擁有更健康的生活型態、休閒方式、設施、服務及選擇的期望，需隨時改變以符合需求。

休閒遊憩乃服務產業，與「人」的關係密切，因此完善的規劃與管理，應從「人」的角度去考慮。除了藉由設備的提供，更要透過服務、管理與執行吸引人們參與，進而積極提升心靈與生活的品質。此願與同行專家們共勉之。

王昭正

前言和感謝

本書是爲了那些有興趣探索美麗的「休閒」、「遊憩」世界以及其管理人員所寫的。他們也許是學生、講師或研究員、休閒產業經營者、經理、遊憩事業高階主管、管理階層或新崛起的經理人；他們也有可能是組織幹部與行政管理人、政策制定者、規劃者或休閒產業設計家；或是從事休閒相關產業，包括社區工作者、老師和其他人。

1980年代初期，在休閒遊憩產業管理方面，我以相同的書名《休閒與遊憩管理》(*Leisure and Recreation Management*) 出版了業界第一本書，動機乃是起源於當時對休閒、遊憩及其管理擁有勢不可擋的興趣。的確，那樣的動機一直存在著，且不斷地增強。由於擔任老師、教練、經理人、區域主管、講師與顧問已達四十年之久，而且極力參與社區休閒中心的發展以及於過程中導入專業，更讓我覺得撰寫休閒與遊憩管理的史跡，嘗試保持不斷的更新乃義不容辭之事。

我要感謝所有一路上幫助我著作這本書以及之前修訂版和這次出書的朋友們，由於他們的辛苦耕耘、支持、提供資訊、供應設備、耐心和體諒，這次的修訂版才得以完成。若沒有這麼多年來，他們廣泛地收集資料來源和靠他們經年累月的知識，這本書是不可能完成的。幸虧在前面的修訂版我已經完整將他們記錄下來。

關於這次的修正版，非常感謝所有的同事們。像來自紐西蘭的年輕休閒產業研究員 Kay McDonald，在整個過程中幫了我很大的忙。行政部門同事 Jan Allen、Sue Tarling 和 Pat Kendall 一直讓人感到愉快，而且還是大家辛苦工作背後的支持與鼓勵者。而事業夥伴 Ian Barclay 和 Jim Lynch 則在一些進度上提供了正面的回應。

所有和許多其他的朋友們，謝謝你們！

George Torkildsen

上冊目錄

第 一 章 本書的序言、架構及涵義

第一部分 休閒與人類需求

第 二 章 遊戲、兒童與社區

第 三 章 遊憩

第 四 章 休閒——朝向哲學邁進，並瞭解其演化

第 五 章 人們的需求及影響參與之因素

第二部分 休閒趨勢、規劃和政府

第 六 章 休閒產業的趨勢

第 七 章 休閒規劃

第 八 章 英國政府的休閒機構

下冊目錄

譯者序 / ii

前言和感謝 / iii

第三部分 休閒供應者

第九章 公共部門的休閒供應

- 9.1 休閒服務與設施的供應者 / 4
- 9.2 公共部門的服務與設施 / 5
- 9.3 政府與遊憩——地方政府服務的發展 / 8
- 9.4 強制競標 / 15
- 9.5 教育改革法案 / 19
- 9.6 兒童法案 / 23
- 9.7 中央控制下的體制 / 25
- 9.8 地方政府的管理——決策者 / 27
- 9.9 管理與財務的選擇 / 31
- 9.10 「最佳價值」 / 32
- 9.11 地方政府的現代化 / 35
- 9.12 摘要——公共與休閒部門 / 37
- 註解與參考文獻 / 38
- 建議課外閱讀書籍 / 39

第十章 志工團體的休閒供應

- 10.1 志工團體的休閒與遊憩 / 42
- 10.2 從歷史角度看英國的志工俱樂部與機構 / 43
- 10.3 休閒參與和志工團體的角色 / 44
- 10.4 志工主義 / 49
- 10.5 政府與志工主義 / 51
- 10.6 運動志工 / 52
- 10.7 藝術的志工人員 / 54
- 10.8 遊憩慈善信託與非營利部門 / 55
- 10.9 地方政府的角色 / 64

10.10	企業與公司提供的遊憩	/ 66
10.11	摘要——志工團體與休閒	/ 72
	註解與參考文獻	/ 73

第十一章 商業界的休閒供應

11.1	提供家庭內與家庭外休閒服務的商業界	/ 78
11.2	酒吧、酒館與餐廳	/ 82
11.3	下注與博奕	/ 84
11.4	家庭娛樂中心與多元化休閒園地	/ 87
11.5	十柱保齡球	/ 89
11.6	電影院	/ 92
11.7	兒童室內遊戲中心	/ 98
11.8	飯店	/ 99
11.9	度假中心	/ 100
11.10	健康與健身中心	/ 102
11.11	藝術與運動	/ 107
11.12	觀光與假期	/ 110
11.13	贊助	/ 112
11.14	摘要——商業界的休閒提供	/ 116
	註解與參考文獻	/ 117
	建議課外閱讀書籍	/ 117

第四部分 休閒管理

第十二章 管理

12.1	管理過程——管理是什麼？管理做些什麼？	/ 122
12.2	從歷史角度看管理的原則	/ 124
12.3	管理大師	/ 131
12.4	管理功能與系統	/ 136
12.5	領導	/ 140
12.6	決策制定	/ 152
12.7	溝通	/ 156
12.8	休閒管理環境的團體行為	/ 160
12.9	管理的訓練、顧問與授權	/ 163
12.10	品質管理需要品質經理人與領導者	/ 165
12.11	摘要——管理	/ 167
	註解與參考文獻	/ 167
	建議課外閱讀書籍	/ 169

第十三章 休閒企劃與遊憩服務及設施

13.1	為什麼要有休閒與遊憩的活動企劃？	/ 172
13.2	什麼是活動企劃？	/ 172

13.3	活動項目的分類	/ 176	
13.4	社區遊憩活動企劃的指導性計劃策略	/ 177	
13.5	特定方式與途徑	/ 180	
13.6	需要一個協調與統合的途徑	/ 183	
13.7	社區遊憩管理與弱勢團體	/ 185	
13.8	多種類休閒中心之活動企劃	/ 187	
13.9	以目標與休閒設施活動，進行活動企劃	/ 191	
13.10	摘要——活動企劃	/ 199	
	註解與參考文獻	/ 203	

第十四章 休閒與遊憩行銷

14.1	概論	/ 206	
14.2	行銷——是什麼和由誰來做？	/ 207	
14.3	顧客以及對他們的影響力	/ 213	
14.4	行銷組合	/ 218	
14.5	休閒產品	/ 219	
14.6	產品訂價	/ 222	
14.7	地點	/ 225	
14.8	促銷	/ 226	
14.9	邁向一個行銷計畫——任務、定位與區隔	/ 231	
14.10	架構一個行銷計畫	/ 235	
14.11	行銷結語	/ 239	
	註解與參考文獻	/ 241	
	建議課外閱讀書籍	/ 241	

第十五章 籌組大型賽會、節慶

15.1	大型賽會、節慶的特色與功能	/ 245	
15.2	賽會、節慶規劃階段與組織	/ 246	
15.3	賽會、節慶組織架構	/ 249	
15.4	員工與人事	/ 253	
15.5	賽會、節慶的詳盡規劃與評估	/ 254	
15.6	舉行大型賽會、節慶的重要問題區	/ 255	
15.7	賽會、節慶清單	/ 260	
15.8	摘要——賽會、節慶管理	/ 261	
	註解與參考文獻	/ 264	
	建議課外閱讀書籍	/ 264	

第十六章 人員配備

16.1	改變中的勞動力	/ 268	
16.2	休閒機構的員工與人事架構	/ 268	
16.3	人事與管理原則	/ 270	
16.4	機構與員工組織架構	/ 274	
16.5	機械式與有機式的組織模式	/ 282	

16.6	員工與立法	/ 286
16.7	員工的招聘與挑選	/ 289
16.8	評估員工	/ 293
16.9	員工手冊	/ 295
16.10	休閒服務與設施指南	/ 300
16.11	摘要——員工	/ 301
	註解與參考文獻	/ 302

第十七章 休閒與遊憩管理的教育及訓練

17.1	潛在的休閒訓練市場	/ 306
17.2	一個新興專業的近代史	/ 307
17.3	訓練的需要	/ 309
17.4	大學訓練課程的內容	/ 310
17.5	政府的訓練措施	/ 314
17.6	餐旅服務業	/ 321
17.7	代表休閒管理的「專業」機構	/ 322
17.8	休閒與遊憩管理——在英國，是已形成的專業？	/ 323
	註解與參考文獻	/ 325

第十八章 朝有效的休閒與遊憩管理邁進：結論

18.1	休閒的核心是「歡愉的」	/ 327
18.2	規劃、供應服務與管理	/ 329
18.3	休閒的管理	/ 331
18.4	建立一個理論架構， 以邁向更有效益的社區休閒管理	/ 333
18.5	討論	/ 337

第三部分

休閒供應者

Part three



圖書館是最受歡迎的公共休閒設施之一。
(照片提供：Institute of Leisure and Amenity Management)

公共部門的休閒供應

本章將探討提供休閒服務與設施的公共部門；而第十與第十一章將分別討論志工團體與商業界。

1998 年底，公共部門面臨進一步改革的時期，「最佳價值」(Best Value) 的概念，首先在幾個經挑選過的地方政府予以推行。1980 與 90 年代多數時候的立法為緊縮地方議會 (councils) 的預算，並減少其對管理的控制。強制競標 (Compulsory competitive tendering, CCT)，對於地方政府在休閒設施的管理與服務的角色扮演上，更帶來鉅大的影響力。《1988 年教育改革法案》(*The Education Reform Act 1988*) 與《1989 年兒童法案》(*The Children Act 1989*) 通過後，令情況益趨複雜。在此同時，英國地方政府進行組織重整，蘇格蘭、威爾斯與英格蘭的部分地區，分別成立單一層級地方政府 (unitary authorities)。在中央首長部分，英國歷經 18 年的保守黨執政後，由工黨當家。以上所述的種種改變，為休閒與遊憩管理，同時帶來複雜性與機會。

本章將分成以下幾個部分。首先，先描述公共部門的休閒服務與設施。其次，是地方政府休閒服務的發展史，部分國會立法甚至可以追溯至百年前，因此是從歷史的角度來觀察，重點尤其放在二次世界大戰後的數十年間；其中包括 1960 年代的分水嶺時期，在提供種種休閒機會上，開啓新的方向，像是運動與休閒中心，共同提供學校休閒設施，並使其具有雙重功能。第三部分，也是對地方政府影響力最大的一——強制競標的立法。第四部分，近來其他關於學校之地方管理，與提供兒童休閒活動的義務與權力之立法。第五部分，地方政府的架構

與管理、地方議會運作的限制、以及休閒服務管理的選擇性。第六部分，談到未來的願景，尤其是目前正在審議中的「地方政府的現代化」(modernize local government)。

讀者在閱讀完此章後，將了解公共部門的重要特點、供給之範疇，及其從十九世紀初迄今的發展、接連的國會法案之授權、地方政府的重組，到最新的議題。

透過強制性與許可式權力的說明；亦即少數「必須做的」與多數「可以做的」，讀者可以了解政府提供的休閒機會與傳統的限制。地方政府在休閒，扮演著不可或缺的角色，但於二十一世紀，政府在執行諮詢、授權與整合的功能上，愈來愈重要。

9.1 休閒服務與設施的供應者

民眾進行休閒與遊憩活動，部分是透過廣泛使用休閒資源、服務、設施與管理。設施的範圍廣泛，包括室內與戶外、家裡與附近、城市與郊區、鄉下、陸地與水上。此外，為了達到個人、家庭、團體、俱樂部與社會眾多不同的需要與需求，更需要一系列的休閒服務與計畫。

這些休閒服務與設施的供應者，涵蓋公共部門；志工、機構團體與商業界。在英國有著土地與財務資本的壓力，因而鼓勵這些休閒服務供應者採用合作與資源共享之方式。由於舊習難改，除了少數的例外，改變進行的非常地緩慢。事實上除了一些例外，與 1970 年代早期聯合供應休閒中心的相對蓬勃發展相較，公共部門內部政府與地區政府之合營只有些許進展。

從開始，我們即了解到，公共部門、志工團體與商業界提供的服務有重疊處，許多情況是，這三大部門會有相同之供應與服務。三者間的互賴關係，也愈來愈深。但是，在休閒哲學、客觀性與方式，公共部門、志工團體與商業界有著顯著的不同，因此需先了解其不同處，才能達到提供適當休閒服務的目的，本章我們將探討公共部門。

9.2 公共部門的服務與設施

在英國，透過政府當局或立法，可以提供一般大眾公用的休閒服務與設施。有些休閒設施，由公共基金提供並限制使用對象，譬如教育機構、英國皇家服務的設施、與限制進入的森林地區。而商業界提供的設施，傾向提供可以從投資獲得不錯收益的設施與服務。然而土地與興建成本增加，使得地方政府得肩負提供佔地廣闊的休閒設施之責任，例如水上遊憩與公園，與興建費用高昂的設施之責任，例如游泳池、劇院、體育館與音樂廳。

地方政府提供了範圍廣泛的休閒設施與服務。另外，通常是間接的透過財務與其他資助，亦透過規劃的決策予以提供，並經常扮演「授權機關」。因此，地方政府在提供公共遊憩設施與機會上，扮演著重要的角色。

政府機構，像是新市鎮自治體、地區水資源局與國家公園管理局等，都扮演提供遊憩活動的主要角色。所有這些機構，都有協助或提出休閒計劃的權力或義務。

地方政府提供相當廣泛的遊憩活動與休閒服務。政府單位間有一些可視為相同的影響因素與範圍，不同單位因為所在地、權力、政策與責任的不同，這些因素與範圍，多少有些許的差異。至於這些影響的因素與範圍，詳列於圖 9.1。雖然許多因素是結合在一起的、或重疊的；但是在休閒遊憩活動與服務的提供或管理上，沒有兩個單位是完全一樣的。這些政府單位，具有普遍的相似性，但是其中也有特別的相異處。

地方政府以不同方法提供休閒遊憩設施。民眾使用休閒設施時，許多毋需直接付費，像是都市公園、遊樂園、圖書館、野餐區、天然步道、海灘與鄉村公園。雖然民眾在使用這些福利時，沒有直接付費，但是透過地方稅與租稅，等於是間接繳費。除此之外，地方政府還提供了游泳池、運動場、高爾夫球場、碼頭、藝術中心、劇院與體育館等，民眾使用這些地方，需要直接付費，但是政府往往提供有高額補助。

在提供休閒、教育、藝術與文化活動、運動與休閒中心、藝廊、博物館、音樂廳與圖書館時，地方政府扮演重要的角色。它們對提供公共圖書館，肩負有法定責任，儘管在提供的程度上，有著不同的標準。青少年與社區服務通常透過教育組織提供，但是整體的服務則是

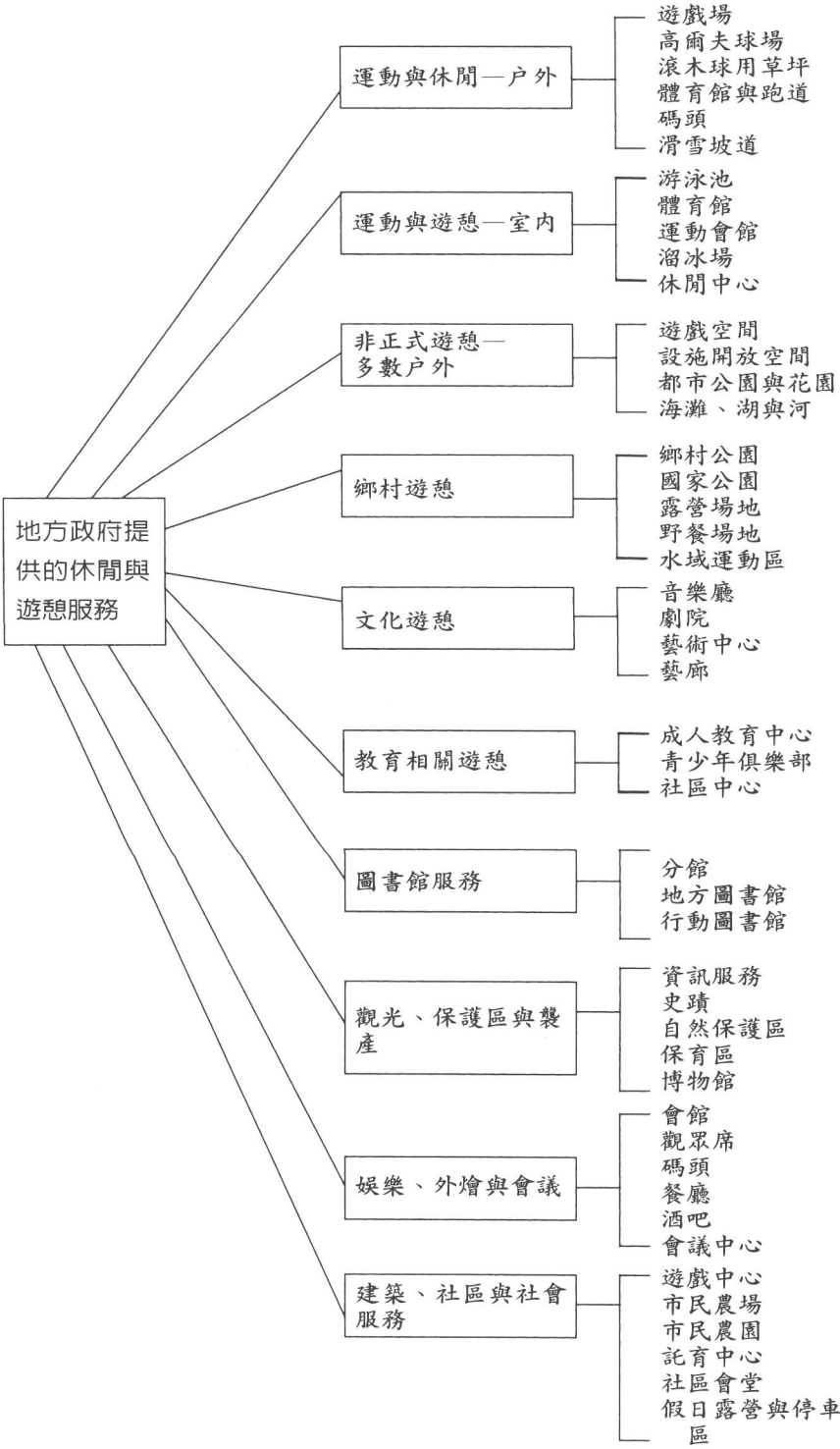


圖 9.1 地方政府休閒與遊憩設施和服務的範例

由地方政府與志工團體所聯合供應。

地方政府在尋求志工與商業團體，提供社交活動與娛樂協助的同時，政府本身亦直接與間接地提供娛樂。舉例來說，政府在村鎮與社區活動中心，直接提供休閒服務；在新開發的市鎮，政府廣泛興建社區活動中心。其他政府直接提供的方式，包括利用市政大廳提供娛樂、使用市區公園露天音樂台與休閒設施。而許多新的休閒中心，也都是提供公眾休閒活動的主要場所。

大部分遊憩服務、人力與財務方面，是用在傳統與現存的設施上。雖然新設施陸續推出，像是室內遊憩中心與鄉村公園，但是明顯的是，現存服務與設施的用人與管理，佔據了最大部分的地方政府遊憩服務之支出。尤其是教育相關服務與圖書館，也涵蓋在整體的遊憩活動中，顯而易見地，新的休閒領域支出，只佔整體支出的一小部分。就地方政府的遊憩支出來看，大部分是花在圖書館、公園、球場與游泳池。

9.2.1 支援與間接供應休閒資源

地方政府不只提供設施而已，同時還要提供休閒服務。只要是對民眾有利，政府會對所有不同機構提供支援，像是民間組織、志工機構，甚至商業團體。基本而言，此類支援有兩種：第一種是將自己「擁有」的設施與設備提供使用，收取或不收取費用；第二種是提供財務補貼。

地方教育單位，經常支持青少年與社區服務與機構，例如：提供學校場地作為青少年與成年人上課地方，或是對社區委員會與其他社會團體，提供資本與每年資助。對於按目的興建的社區中心，教育單位可能提供督學、領導者、老師與管理人的薪資支出。

此外，地方政府有自由裁量權，透過所有方法來提供協助。可以協助信託團體供給劇院、體育館；協助運動俱樂部，提供滾木球用的草坪與網球場；協助社區團體提供兒童遊樂設施；針對年長者，提供社區藝術或設施。在間接的資助上，地方政府也提供相當多的協助，像是贊助藝術、體育與娛樂節慶與大型賽會，或是協助活動達到損益平衡，或是經援社區賽會與活動。

政府也會經常性地，給予其他機構些許服務或資助，同時達到社區獲取最大利益的目的。地方政府在遊憩基金上的重新分配，最主要