

臺東縣縱谷地區休閒農業發展之研究-以輔導部門觀點

陳勃聿¹ 張新珮²

¹行政院農業委員會臺東區農業改良場農業推廣課 助理研究員

²國立東華大學自然資源與環境學系 博士班研究生

摘 要

本研究之主要目的乃以輔導單位觀點，綜合分析臺東縣縱谷地區休閒農業資源、遊憩吸引力、推廣人員的職能發展策略、休閒農業發展之優勢，提出縱谷地區鄉村旅遊發展之可行策略，並以 SWOT 策略分析整合建構縱谷地區休閒農業發展之規劃。研究結果顯示，輔導單位對縱谷地區休閒農業遊憩吸引力的景點評比當中，其認為最具遊憩吸引力的自然景點為龍田綠色隧道；最具吸引力的文化景點則為關山米國學校；最具吸引力的特殊型態景點為初鹿牧場。雖然，縱谷地區休閒農業推廣人員的服務年資會影響對於一般管理、財務及人力資源之認知，但推廣人員執行能力優秀且具熱誠，近幾年來縱谷地區的休閒產業在臺灣旅遊市場佔有率穩定成長，未來輔導單位也會持續支援休閒農業發展。建議輔導部門在縱谷地區鄉村旅遊發展之可行策略，可以市場定位、行銷宣傳、財務收入、人力資源及一般管理方面切入，而對於縱谷地區休閒農業長期發展規劃，應整合輔導單位（政府單位）建立單一窗口，輔導各鄉鎮機關訂定明確的鄉村旅遊發展策略，並以縱谷地區休閒農業之優勢，進行市場區隔。

關鍵字：休閒農業、鄉村旅遊、發展策略

一、前言

近年來，臺東縱谷地區普遍面臨人口外移、老化、經濟衰退等問題，傳統的農耕人口逐年下滑，農業生產也不再是農村居民所能依賴的穩定收入來源，縱谷地區的農業發展面臨著轉型與重新定位的關鍵時刻。行政院農業委員會積極推動「休閒農漁園區」計畫，期望將傳統農業從一級產業轉型為以服務為導

向的三級產業，並整合農村的田園景觀、產業資源、休閒設施、古蹟景點、農村文化等資源，以策略聯盟方式建構休閒農業區發展鄉村旅遊⁽⁸⁾。由於鄉村旅遊具有經濟、社會、文化等功能，重要性已不容忽視，所以發展鄉村旅遊已成為政府公共政策的重要課題。

在「休閒農業區設置管理辦法」及「休閒農業輔導辦法」中所指休閒農業（Leisure Agriculture）是指利用田園景觀、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模式。臺東縣縱谷地區休閒農業資源豐富，地理景觀擁有溪流、山川、高台等自然風光，人文資源包含閩南、客家、原民等文化特色，農業生產多元，包括水稻、番荔枝、小米等作物，極具鄉村旅遊發展潛力。臺灣的鄉村旅遊發展並非以單一的形式出現，由早期的觀光果園發展至近期的休閒農場、鄉村旅遊等，其提供的觀光遊憩資源與活動越來越多樣化，且隨著各項政策與計畫互相配合下，鄉村旅遊環境亦日趨完善。近年來，臺東縣各級政府機關致力於鄉村旅遊產業的發展，已陸續規劃興建多項公共設施，也深入農村社區辦理各項休閒旅遊訓練課程，積極朝向樂活農村方向發展。這些發展目標與輔導措施是否達成預期效果，將深深影響未來縱谷地區鄉村旅遊的永續發展。

本研究奠基於本場在 2010 年以來針對臺東縣縱谷地區-池上米鄉休閒農業區、關山鎮親水休閒農業區、初鹿休閒農業區與高頂山休閒農業區等未來發展策略之研究。規劃鄉村旅遊發展策略主要目的，是在創造具有在地特色之休閒旅遊，以吸引觀光客青睞。因此本研究之主要目的有四項：

- (一)以輔導單位觀點，分析臺東縣縱谷地區休閒農業遊憩吸引力及輔導單位推廣人員之職能發展策略。
- (二)以 SWOT 分析臺東縣縱谷地區休閒農業發展之優勢與策略。
- (三)提出縱谷地區鄉村旅遊發展之可行策略。
- (四)整合建構縱谷地區休閒農業發展規劃。

基於上述研究目的，綜合分析臺東縣縱谷地區休閒農業資源、遊憩吸引力、推廣人員的職能發展策略、休閒農業發展之優勢，提出縱谷地區鄉村旅遊發展之可行策略，並以 SWOT 策略分析整合建構縱谷地區休閒農業發展之規劃，以作為政策推動之參考。

二、文獻探討

(一) 臺東縱谷地區休閒農業資源

臺東縣縱谷地區俗稱臺灣後花園，位於中央山脈及海岸山脈兩側間，縱谷的地形以沖積平原為主，不少台地夾雜於其中，河流水系分為秀姑巒溪和卑南河流域，共同塑造出縱谷內的主要地景，因開發較晚，所以縱谷地區保有多處自然景觀及文化保留區。縱谷地區農業資源豐富，各式優質農特產如稻米、番荔枝、茶葉、鳳梨、金針等，無不聞名全台。另本區為原住民族主要聚集區，孕育五個主要原住民族群，包括阿美族、泰雅族、布農族、太魯閣族及卑南族，因長期與閩南、客家族群之間的融合生活，創造出本地豐富而多元的社會文化。本研究範圍包含池上鄉、關山鎮、鹿野鄉及卑南鄉等四個區域，區內農特產品及觀光景點豐富，其中涵蓋池上米鄉休閒農業區、關山鎮親水休閒農業區、卑南鄉初鹿休閒農業區及高頂山休閒農業區等 4 個休閒農業區。本研究基於先前研究包含：臺東六大休閒農業區⁽¹⁰⁾鹿野永安農村文化景觀特色之研究⁽³⁾、臺東縣池上米鄉休閒農業區發展策略之研究⁽⁵⁾、臺東縣關山鎮親水公園休閒農業區發展策略之研究⁽⁶⁾等調查盤點結果彙整出以下如下表 1 之農業資源特色、旅遊景點。

表 1. 臺東縣縱谷地區農業資源特色與旅遊景點彙整

鄉/鎮	農業資源特色	旅遊景點
池上鄉	全國知名的池上米之外，包含香丁、臍橙、梅子、李子及柚子等。	大坡池風景區、池上伯朗大道、池上鄉觀光碾米廠（金色豐收館）、池上環圳自行車道、池上鄉農會花海
關山鎮	關山米、紅甘蔗、香丁、香蕉、梅子、高接梨、水蜜桃、草莓、番茄、愛玉子、小米等。	關山親水公園、關山自行車步道、關山鎮警察文物史蹟館、關山米國學校（含花海）
鹿野鄉	稻米、香蕉、枇杷、鳳梨、茶葉、番荔枝、梅子、土雞等。	龍田綠色隧道、鹿野高台、玉龍泉生態步道、武陵綠色隧道
卑南鄉	以番荔枝為主要作物，另有枇杷、稻米、生薑等。	知本溫泉區、利嘉林道、臺東原生應用植物園、初鹿牧場

資料來源：本研究彙整

(二) 鄉村旅遊

劉（2008）認為所謂鄉村旅遊，簡單而言即是旅遊者在整體農村地區從事遊憩休閒之謂，旅遊區域涵蓋整體農村地區，即所謂鄉村，包含許多個別農村所涵蓋之村莊及田野。而如何維護農村的特質與風貌，利用農業環境的獨特性（包含農村的自然物質與景觀，湖光山色等）；農業生產的多樣性（如農產、園藝，林牧漁業經營場所）；農村文化的鄉土性（如農村文物古蹟、寺廟、鄉土風情與民俗活動）；農村景觀的優美性（農村建築、聚落、廣場、田野溪流、農耕景象）等各項農業與農村豐富資源，提供旅遊者調劑身心，享受田野風光，體驗農村生活，以達休閒度假目的，為鄉村旅遊的目的⁽¹²⁾。休閒農業為鄉村旅遊的重要環節，促進農村與農業發展，維護農村的特質與風貌，結合生產、生活與生態，才能帶動鄉村旅遊，進而促進農業永續發展。

(三) 遊憩吸引力之定義與類型

Lew（1987）認為觀光景點的吸引力是由參與（participate）、景觀

(landscape)、回憶 (remember) 及滿足遊客的服務和硬體設施構成。Leiper (1990) 提出吸引力是一種內在的引力，這力量將直接影響遊客行為，而 Getz (1991) 認為吸引力是一種測量一個吸引物的強度。Gunn (1994) 提出遊憩吸引力如同一個強而有力的磁力石，能夠吸引更多的遊客到觀光區，觀光區如沒有吸引力，觀光產業也無法發展。綜合上述，本研究對於休閒農業的遊憩吸引力之定義為「休閒農業能夠對遊客產生吸引力，需要景觀、服務及硬體設施等直接影響遊客行為的力量。」

對於遊憩吸引力之類型中，Inskeep (1991) 提出三類：(1)自然的吸引力（由自然環境所組成）；(2)文化的吸引力（由人為活動所組成）；(3)特殊形態吸引力（人為力量所創造）。而 Swarbrooke (2000) 以四類型說明：(1)具有特色自然環境；(2)具有目的的建築物或人為造景來吸引觀光客，但爾後成為吸引遊客休閒觀光之地，例如教堂；(3)用人造的建築方式或人為造景等設施，用來吸引觀光客，其所搭建的設備皆為遊客喜好所考量，例如主題樂園；(4)特殊的節慶與活動等。本研究引用 Inskeep (1991) 所提及自然、文化及特殊形態三種類型，為輔導單位探討遊憩吸引力之類型。

(四)休閒農業職能發展策略

林 (2003) 指出職能發展策略主要是提供各職能部門人員的一種指導原則，主要目的在探討事業單位各職能領域內（如行銷、生產、人力發展、財務及一般策略），如何達到該職能的最大資源生產力，並透過該職能的生產力提高，便可支持事業策略的執行。郭 (2006) 則探討花蓮縣休閒農業經營者對核心職能之重視程度與實際目前表現水準，該研究指出，經營者對於各項核心職能重要性的認知程度高，而核心職能實際表現程度低，並建議經營者應自我檢核各項核心職能，以作為參加教育訓練之依據。簡 (2007) 延伸此概念，以台灣休閒農業發展協會 2005 年評選為優良農場之場家為研究對象，調查其經營之核心能力重要程度與目前表現水準，以提供農政單位教育訓練課程設計與經營者永續經營之參考，該研究指出，經營者認為應具備的

核心能力以重要程度大小依序為經營管理能力、勞動安全能力、行銷能力、溝通表達能力、企劃能力、成本控管能力等六大項。綜上所述，將職能發展策略應用於休閒農場經營之概念上，可成為經營者自我考評之依據，提供經營方針發展上之有力建議。本研究引申休閒農場經營者之概念進行調查，輔導單位應對經營者之職能要有認知，才能規劃輔導經營者提升各項職能發展能力。

(四) 休閒農業發展及 SWOT 分析

Proctor (1997) 認為企業既存之優勢與劣勢以及市場現有之機會與威脅下，SWOT 分析是最適合組織經營策略的一種設計技術。李墩等 (2006) 則認為 SWOT 分析是為探討依組織內部與外部之優劣及機會與威脅，進而改善缺點、克服威脅及創造機會，並可將之應用於觀光資源發展之可行性分析。沈等 (2002) 也將 SWOT 分析法應用於社區發展永續觀光之外部及內部環境，建立多準則評估模式，來分析與界定其所面臨的機會與威脅，以及本身經營管理之優勢與劣勢，以作為社區及政府機關等相關單位研擬觀光發展策略之參考。由上述研究可見，SWOT 分析方法已成為發展休閒農業及社區發展等面向不可或缺之政策發展評析工具。

三、研究方法

本研究由文獻蒐集整理休閒農業、旅遊資源等資料，進行分析與歸類，並依據文獻探討的理論基礎，定義各研究變數之操作型定義，綜合相關資料得以設計問卷架構，以問卷作為研究工具，再進行實證分析，提出結論與建議。以下說明研究流程、研究變數之操作型定義、問卷設計、研究範圍與對象、資料分析方法等五個部分。

(一) 研究流程

本研究主要目的乃從輔導部門的角度，找出臺東縣縱谷地區休閒農業資源遊憩吸引力、推廣人員職能發展策略，且整合縱谷地區休閒農業之優勢，

提出鄉村旅遊發展之可行策略，並結合 SWOT 策略分析結果，進而提出縱谷地區休閒農業發展規劃建議，故本研究之流程（圖 1）所示：

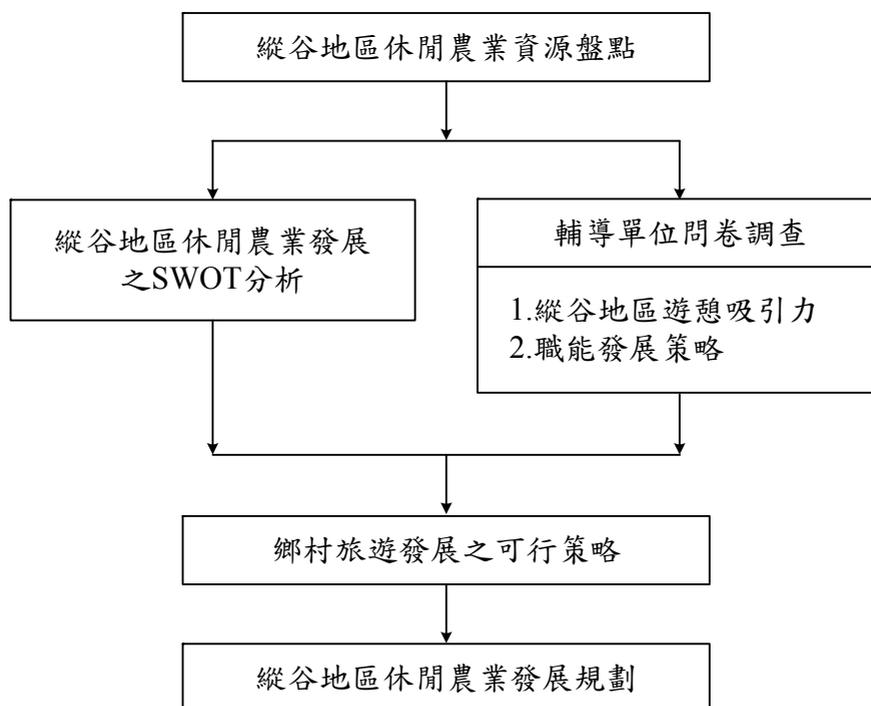


圖 1. 研究流程圖

(二) 研究變數之操作型定義

以輔導單位分為遊憩吸引力、職能發展策略兩大構面，其一遊憩吸引力包括自然、文化、特殊形態等三個變數；其二職能發展策略則包含一般策略、行銷、生產、財務及人力資源等五個變數，各個研究變數之操作型定義詳如表 2 所示。

表 2. 本研究輔導單位變數操作性定義彙整表

構面	變數	定義	參考學者
遊憩吸引力	自然	由自然的環境所組成	Inskeep (1991)
	文化	由人為的活動所組成	
	特殊形態	人為力量所創造出	
職能發展策略	一般策略	指組織在評估本身資源的強弱勢	林建煌 (2003)
	行銷	指滿足遊客需求，對農產品及遊憩服務的產、訂價、通路、促銷等各項決策分析、規劃、執行和控制的過程。	
	生產	係針對農產品的生產用途加以規劃與控制活動	
	財務	以配合休閒農業的產銷活動，促使休閒農業所有人的財富價值達到最大的管理活動。	
	人力資源	指休閒農業對人員發展、報酬、維護等活動的計畫、執行、考核的過程，以滿足人員的需求，達成休閒農業的目標。	

資料來源：本研究彙整

(三)問卷設計

問卷分為基本資料、遊憩吸引力二大類型(表 3)，皆用名目尺度問項，另外職能發展策略是以李克特五點量表(表 4)。其中基本資料包含地區別、單位類型、單位服務年資及職位等共 4 題問項；遊憩吸引力包含自然、文化、特殊形態等 3 項變數，其中之各遊憩景點選擇乃奠基於本研究於前面三年對於臺東縱谷地區之研究而選定，共 3 題問項；職能發展策略是以一般策略、行銷、生產、財務、人力資源等 5 項變數，共 25 題問項。

表 3. 輔導單位基本資料與遊憩吸引力問卷設計之量表

構面	變數	問項	題項
基本資料	個人因素	1. 地區別	卑南鄉、鹿野鄉、關山鎮、池上鄉、臺東市
		2. 單位類型	縣政府（含議會）、鄉鎮公所、農會、社區發展協會、休閒農業區發展協會、縱谷管理處
		3. 單位服務年資	5 年以下、6~10 年、11~15 年、16~20 年、21 年以上
		4. 職位	秘書、課長/股長、技士、指導員、理事長、總幹事、其他
遊憩吸引力	自然	自然景點	利嘉林道、龍田綠色隧道、玉龍泉生態步道、武陵綠色隧道、池上伯朗大道
	文化	文化景點	關山鎮警察文物史蹟館、關山米國學校（含花海）、池上鄉觀光碾米廠（金色豐收館）
	特殊形態	特殊形態	知本溫泉區、臺東原生應用植物園、初鹿牧場、高台草皮與起飛場、關山自行車步道、關山親水公園、大坡池風景區、池上環圳自行車道、池上鄉農會花海

表 4. 輔導單位職能發展策略問卷設計之量表

構面	變數	題項	衡量尺度
職能發展策略	一般策略	1. 對縱谷休閒農業景點策略管理	李克特 五點量表
		2. 規劃目標有明確傳遞給輔導單位成員	
		3. 進行有關休閒農業的業務規劃及推動	
		4. 組織結構健全	
		5. 對縱谷休閒農業推動有熱誠	
	行銷	1. 休閒農業與其他地區休閒農業有區隔	
		2. 休閒農業定位很恰當	
		3. 休閒農業市場佔有率在增加	
		4. 休閒農業有效的推廣及廣告	
		5. 休閒農業所推出產品與服務品質良好	
生產	1. 最佳的地點配置		
	2. 生產農產品技術或者服務是具有競爭力		
	3. 有關生產農產品設備		
	4. 機器與辦公室維持良好的狀態		
	5. 農產品與服務具有可靠及合理性		
	6. 生產各個階段可以設計遊客的體驗活動		
財務	1. 有足夠的營運資金		
	2. 有提升地區居民財務收入		
	3. 爭取長期的休閒農業支援		
	4. 規劃提升休閒農業相關資金投入		
	5. 有適當的資金籌措方法		
人力資源	1. 人力資源人數上是足夠的		
	2. 推動人才是非常優異		
	3. 人員在工作與職責說明清楚		
	4. 人員流動率非常低		
	5. 提供休閒農業有關教育、技術及能力訓練課程		

(四)抽樣設計

本研究問卷調查時間為 102 年 04 月 01 日至 102 年 07 月 31 日止，而研究對象以輔導單位中從事相關休閒農業、觀光旅遊的主管或主辦人員為主，包含臺東縣政府（含議會）、所轄鄉鎮市公所、農會、花東縱谷國家風景區管理處（表 5）。透過判斷抽樣法進行抽樣調查，問卷發放方式則以郵寄、親訪等方式並行，發放份數共 37 份。

表 5. 問卷研究對象說明表

問卷研究對象	說明	發放數
輔導單位	臺東縣政府	6 份
	花東縱谷國家風景區管理處－鹿野管理站	1 份
	臺東縱谷五處鄉鎮市公所 (臺東市、池上鄉、關山鄉、鹿野鄉、卑南鄉)	3 份×5 處 =15 份
	臺東縱谷五處農會 (臺東市、池上鄉、關山鄉、鹿野鄉、卑南鄉)	3 份×5 處 =15 份

(五)資料分析方法

1. 遊憩吸引力分析

本研究在進行遊憩吸引力之分析時，採取針對偏好排序予以加權計分方式。在自然景點及特殊型態景點兩項目之吸引力評比，邀請受訪者選擇出最偏好的前五選項，在統計上加權計算，第一偏好以 5 分計算；第二偏好 4 分；第三偏好 3 分；第四偏好 2 分；第五偏好則以 1 分之加權統計。在計算各選項之總積分後，進行輔導單位對各景點之吸引力排序。在文化景點之項目中，由於評比項目只有三項，則請受訪者選擇偏好之三項排序，同樣以上述之加權方法計算。

2. 職能發展策略分析

根據本研究架構，研究之統計分析使用 SPSS 17.0 統計軟體對輔導單位人員問卷進行本研究假設之分析、檢定，而主要統計分析方法分別為敘

述性統計、信度分析、效度分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析等，茲分別說明如下：

(1) 敘述性統計

以敘述性統計描述所蒐集之資料，可初步了解研究受訪者之樣本結構與基本特性，本研究針對研究樣本來分析個人基本資料特性。針對輔導單位可了解其服務地區、並陳述其變數之分布狀況，以作進一步分析基礎。

(2) 信度

本研究以一致性衡量項目包括輔導單位對縱谷休閒農業一般管理、行銷、生產、財務及人力資源同意程度等五個構面皆大於 0.7，顯示本研究具有高度的一致性⁽¹⁸⁾。如表 6 所示。

(3) 效度分析

本研究依據 Nunnally (1978) 之建議，將以組合信度的平方根加以推算本研究一般管理、行銷、生產、財務及人力資源等構面，以表 6 所示是符合內在效度。

表 6. 本研究信度與內在效度分析

構面	問題題項	Cronbach α (alpha) 係數	內在效度
一般管理	5	0.863	0.873
行銷	5	0.886	0.854
生產	5	0.856	0.939
財務	5	0.796	0.814
人力資源	5	0.841	0.917

(4) 獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析

本研究透過獨立樣本 t 檢定來檢定不同輔導單位人員背景特徵對一般管理、行銷、生產、財務及人力資源等構面是否具顯著之差異。

四、結果與討論

(一) 輔導單位問卷調查結果

1. 輔導單位基本資料

本研究共發放 37 份問卷，回收 37 份問卷。回收之問卷內，以臺東市之受訪人數最多，占總數之 34%。此乃由於本問卷之發放對象中，臺東市之受訪者中，包含臺東縣政府農業處以及臺東地區農會兩個單位，因此造成最高之比例，而其他各地區大多維持 5~7 人之受訪者數；在輔導單位類型項目中，鄉鎮公所、農會等在地輔導單位之比例最高；服務年資以 5 年以下的為大宗占 36%，其次為 21 年以上的占 25%；職位類型則以課長/股長以及其他類型最多占 28%。(詳表 7)

表 7. 臺東縣縱谷地區休閒農業輔導單位人員受訪者統計特徵

類別	項目	人數	百分比
地區	卑南	5	11%
	鹿野	6	17%
	關山	7	20%
	池上	6	17%
	臺東市	13	34%
	合計	37	100%
輔導單位類型	縣政府	7	17%
	鄉鎮公所	15	42%
	農會	14	39%
	縱谷管理處	1	3%
	合計	37	100%
服務年資	5 年以下	13	36%
	6~10	4	11%
	11~15	4	11%
	16~20	7	17%
	21 年以上	9	25%
	合計	37	100%
職位	秘書	4	11%
	課長/股長	10	28%
	技士	3	6%
	指導員	9	25%
	理事長	1	3%
	其他	10	28%
	合計	37	100%

2 輔導單位對臺東縣縱谷地區休閒農業景點遊憩吸引力之評比

輔導單位對臺東縣縱谷地區休閒農業遊憩吸引力的景點評比當中，其認為最具遊憩吸引力的自然景點排序第一為龍田綠色隧道，其次武陵綠色隧道、池上伯朗大道；最具吸引力的文化景點則依次為關山米國學校、池上鄉觀光碾米廠、警察文物史蹟館；最具吸引力的特殊型態景點排序第一為初鹿牧場，第二為鹿野高台草皮與起飛場，第三則為關山自行車步道(表 8)。

表 8. 輔導單位評比縱谷地區休閒農業遊憩吸引力的自然景點、文化景點及特殊型態景點

自然景點	積分	排序	文化景點	積分	排序	特殊型態景點	積分	排序
利嘉林道	27	5	關山鎮警察文物史蹟館	100	3	知本溫泉區	23	4
龍田綠色隧道	60	1	關山米國學校	131	1	原生應用植物園	18	
玉龍泉生態步道	28	4	池上鄉觀光碾米廠	116	2	初鹿牧場	28	1
武陵綠色隧道	50	2				鹿野高台	27	2
池上伯朗大道	39	3				關山自行車步道	24	3
						關山親水公園	19	
						大坡池風景區	20	5
						池上環圳自行車道	14	

3. 輔導單位在縱谷休閒農業職能發展策略之分析

縱谷地區休閒農業之輔導單位在一般管理之衡量構面上，以『本單位有對縱谷休閒農業景點策略管理（如行銷、財務、人力、生產等）』、『本單位管理人員能進行有關休閒農業的業務規劃及推動』、『本單位的員工對

縱谷休閒農業推動有熱誠』等三個項目表達最高度的認同；在行銷構面上則以『您認為縱谷地區的休閒農業市場佔有率在增加』項目的同意程度最高；在生產面是以『您認為縱谷地區休閒農業具有最佳的地點配置』及『您認為縱谷地區休閒農業有關生產農產品技術或者服務是具有競爭力』等兩項最同意；財務面以『您認為本單位對縱谷休閒農業有提升地區居民財務收入』和『您認為本單位在未來有爭取長期的休閒農業支援』項目最認同；人力資源面向乃屬『本單位在縱谷休閒農業的推動人才是非常優異』獲得認同最高分（表9）。

表 9. 輔導單位對縱谷地區休閒農業一般管理、行銷、生產、財務及人力資源同意程度之分析

衡量構面	衡量問項	平均數
一般管理	本單位有對縱谷休閒農業景點施行策略管理（如行銷、財務、人力、生產等）	3.83
	政府對於縱谷休閒農業規劃目標有明確傳遞給輔導單位成員	3.78
	本單位管理人員能進行有關休閒農業的業務規劃及推動	3.83
	本單位組織結構健全	3.75
	本單位的員工對縱谷休閒農業推動有熱誠	3.83
行銷	您認為本單位的休閒農業與其他地區休閒農業有區隔	3.75
	您認為縱谷地區的休閒農業定位很恰當	3.89
	您認為縱谷地區的休閒農業市場佔有率在增加	4.08
	您認為縱谷地區的休閒農業具有效的推廣及廣告	3.89
生產	您認為縱谷地區的休閒農業所推出產品與服務品質良好	3.89
	您認為縱谷地區休閒農業具有最佳的地點配置	4.06
	您認為縱谷地區休閒農業有關生產農產品技術或者服務是具有競爭力	4.06
	您認為縱谷地區休閒農業有關生產農產品設備、機器與辦公室維持良好的狀態	3.58

	您認為縱谷地區休閒農業提供農產品與服務具有可靠及合理性	3.78
	您認為縱谷地區休閒農業的生產各個階段可以設計遊客的體驗活動	3.94
財務	您認為本單位對縱谷休閒農業有足夠的營運資金	3.28
	您認為本單位對縱谷休閒農業有提升地區居民財務收入	3.89
	您認為本單位在未來有爭取長期的休閒農業支援	3.89
	您認為本單位有規劃提升休閒農業相關資金投入	3.86
	您認為本單位對於縱谷休閒農業有適當的資金籌措方法	3.50
人力資源	本單位在於縱谷休閒農業的人力資源人數上是足夠的	3.14
	本單位在縱谷休閒農業的推動人才是非常優異	3.61
	本單位會對於從事有關縱谷休閒農業的人員在工作與職責說明清楚	3.47
	對於從事縱谷休閒農業的人員流動率非常低	3.28
	本單位會對於相關人員提供休閒農業有關教育、技術及能力訓練課程	3.58

4. 輔導單位對於一般管理、行銷、生產、財務及人力資源之認知分析

輔導單位之基本特性對於本研究中一般管理、行銷、生產、財務及人力資源等五個構面的認知分析可做為發展不同特性之輔導單位人員其適合之職能的參考依據。由表 10 可見，本研究在輔導單位各項基本特性中，「服務年資」類別對於一般管理、財務及人力資源三個項目之同意程度上有顯著之差異 ($p < 0.05$)。在一般管理項目中，服務年資 5 年以下者對此項目有高度認同 (平均數 4.05)，但在年資 21 年以上者則顯示較低之認同 (平均數 3.42)。同樣的認同差異也發生在財務項目，服務年資 6~10 年者相當認同此項目 (平均數 4.10)、服務年資 5 年以下者也有高度認同 (平均數 4.00)，但服務年資 21 年以上者同樣顯示較低的同意程度 (平均數 3.22)；而人力資源構面上，也是服務年資 6~10 年者及 5 年以下之兩個族群有較高度的認同，平均數分別為 3.85 及 3.80。

表 10. 輔導單位基本特性對於一般管理、行銷、生產、財務及人力資源之認知彙整表

	一般管理				行銷				生產				財務			人力資源					
	自由 度	F 值	P 值	平 均 數	自由 度	F 值	P 值	平 均 數	自由 度	F 值	P 值	平 均 數	自由 度	F 值	P 值	平 均 數	自由 度	F 值	P 值	平 均 數	
地區別	卑南	4	1.48	0.23	3.95	4	0.45	0.77	4.00	4	0.45	0.77	4.30	4	1.45	0.4	4.20	4	0.22	0.93	3.60
	鹿野				3.40				3.73				3.50				3.30				3.20
	關山				3.74				4.00				3.91				3.54				3.43
	池上				3.97				4.00				4.20				3.77				3.37
	台東市				3.91				3.85				3.77				3.74				3.48
輔導單位類	縣政府(含 議會)	3	0.54	0.66	3.97	3	0.14	0.94	4	3	0.05	0.98	3.83	3	1.35	0.28	3.8	3	0.64	0.59	3.57
	鄉鎮公所				3.69				3.88				3.87				3.76				3.47
	農會				3.84				3.87				3.94				3.49				3.23
	縱谷管理處				4.00				4.00				4.00				4.00				4.00
服務年資	5年以下	4	3.12	0.03*	4.05	4	2.32	0.08	4.08	4	1.82	0.15	4.00	4	4.56	0.005*	4.00	4	5.34	0.002*	3.80
	6~10年				3.9				3.95				4.20				4.10				3.85
	11~15年				4.00				4.05				4.10				3.90				3.55
	16~20年				3.47				3.90				3.77				3.27				2.97
	21年以上				3.42				3.56				3.56				3.22				2.91
職位	秘書	6	0.37	0.87	3.65	6	0.43	0.82	3.65	6	0.64	0.67	3.75	6	0.97	0.45	3.50	6	0.85	0.53	3.40
	課長/股長				3.78				4.02				3.88				3.70				3.34
	技士				3.90				4.00				3.90				4.10				3.90
	指導員				3.80				3.91				3.84				3.44				3.29
	理事長				4.40				4.00				4.80				4.60				4.20
	總幹事				3.82				3.84				3.88				3.78				3.56

(二)縱谷地區休閒農業發展之 SWOT 分析

本研究依據縱谷地區休閒農業資源盤點、歷年研究與訪談結果，整理出縱谷地區旅遊環境的優勢、劣勢、機會與威脅，再透過 SWOT 矩陣分析，診斷問題的核心所在。表 11 主要以縱谷地區鄉村旅遊的環境、特色、資源、人力資源等客觀優劣條件加以考量，分析並比較臺灣其他地區發展鄉村旅遊的競爭條件，提出 SO、WO、ST、WT 等 4 種因應策略，以作為縱谷地區鄉村旅遊發展之可行策略與縱谷地區休閒農業發展規劃之參考依據。

表 11. 縱谷地區休閒農業發展 SWOT 矩陣分析

		優勢(S)	弱勢(W)
		內部環境	S ₁ ：旅遊資源豐富 S ₂ ：原住民族文化多元 S ₃ ：旅遊食、宿消費低廉 S ₄ ：農產品品質優良 S ₅ ：區域景觀獨特
外部環境			
機會(O)	O ₁ ：觀光旅遊發展趨勢明顯 O ₂ ：政府積極推展休閒旅遊政策 O ₃ ：崇尚自然旅遊風氣 O ₄ ：民眾旅遊風氣興盛	SO ₁ ：以原住民族文化特色，發展縱谷地區獨特休閒旅遊。 SO ₂ ：推展具在地特色之旅遊行程，以活化在地產業發展。 SO ₃ ：透過政策支持對於農業景點進行策略管理與維護。	WO ₁ ：政府規劃完整休閒發展政策，對推廣人員進行策略輔導措施訓練。 WO ₂ ：規劃區域整合，鼓勵業者策略聯盟，擴大旅遊市場。 WO ₃ ：規劃休閒農業從業人員創新思考訓練課程，開發創意旅遊。
威脅(T)	T ₁ ：交通不便 T ₂ ：政府缺乏整體資源規劃 T ₃ ：休閒農業從業人員流動率高	ST ₁ ：發展具在地特色之鄉村旅遊，進行市場區隔。 ST ₂ ：整合政府資源，整體規劃鄉村地區休閒農業設施維護與興建。	WT ₁ ：政府整體規劃交通建設與公共運輸。 WT ₂ ：整合政府單位，輔導各鄉鎮機關規劃旅遊發展方向。 WT ₃ ：包裝特色多元之旅遊產品，建立有效之行銷通路。 WT ₄ ：規劃長期人力資源培養計畫，培育休閒農業推動人才。

綜合上述 SWOT 分析可見，縱谷地區在休閒農業發展上應尋求適當之市場定位，以明確規劃鄉村旅遊發展方向。透過整合縱谷內區域及上位輔導單位之政府資源，建立完整之休閒農業發展政策，並規劃長期人力資源培訓，以利於組織結構健全與政策推動。

五、結論與建議

整合各輔導單位對於縱谷地區休閒農業職能發展策略的觀點，顯示不同地區、不同輔導單位、不同職位對於一般管理、行銷、生產、財務及人力資源都有相同的認知，但推廣人員的服務年資會影響對於一般管理、財務、人力資源之認知，所以，人員流動率高將不利於休閒農業政策規劃與執行。而輔導單位在休閒農業業務推廣現況上，認為推廣人員執行能力優秀且具有熱誠，在業務規劃與農業景點維護都有進行策略管理，並認為縱谷地區地點與農產品品質優越具有相當競爭力。因此，輔導單位認為縱谷地區的休閒產業在臺灣旅遊市場佔有率會穩定成長，並且也會持續支援休閒農業發展。

(一)縱谷地區鄉村旅遊發展之可行策略

綜合本研究結果與本場近年對於休閒農業之研究，提出輔導單位對現階段縱谷地區鄉村旅遊發展之可行策略如下：

1. 市場定位方面：輔導單位應利用縱谷地區擁有最佳地理位置，推展具在地特色之鄉村旅遊，搭配獨特原住民文化與自然、產業等景觀資源，作為旅遊市場的區隔。因此，在推廣旅遊行程時，建議以「健康、樂活」為主軸，像參訪縱谷地區的自然景點，如龍田綠色隧道，體驗農業文化，如關山米國學校，享受純淨不受污染的農產品，如初鹿牧場鮮乳，讓遊客以樂活的心情暢遊縱谷，以健康的食材犒賞自己。
2. 行銷宣傳方面：輔導單位應利用區域景觀的獨特性、旅遊資源的豐富性、民族文化的多元性，作為吸引遊客之賣點。所以，在行銷宣傳可以利用縱谷地區位於臺灣後山的「神秘感」，介紹鬼斧神工的自然風采（鹿野高台）、千情萬種的多元文化（原住民文化）、古色古香的歷史建築（關山鎮警察

文物史蹟館)、千挑萬選的在地美食(客家美食),創造遊客的話題,並包裝在地故事,挑起遊客的好奇,設計不同於其他地區的體驗活動,提高遊客的興致,讓旅遊產品加入原民特色,吸引遊客目光。

3. 財務收入方面:輔導單位應朝旅遊景點串聯方向思考,將縱谷區域內的旅遊業者(如:民宿、導覽、餐飲)、農場、產品加工(如:手工藝、傳統食品)、消費市場(禮品店、購物中心)有效連結,擴展縱谷地區內的產業價值鏈,據以開發具有區域特色的新產品(原住民手工藝品、米製品)與新服務商品(如:生態導覽、部落導覽),增加鄉村地區工作機會,帶動縱谷地區產業整體發展。
4. 人力資源方面:輔導單位應定期辦理休閒農業經營講習課程,培訓休閒農業人力資源,以領航縱谷地區休閒農業發展方向。因此,建議輔導單位成立休閒農業課,讓人才與職位互相有效結合,在確立休閒農業發展主軸之前提下,結合人力培育輔導措施(如建立職能基準行動學習計畫)來吸引具有服務創新、經營創意的人才,並降低推廣人員流動率,藉以蓄積高素質有經驗的休閒農業人才庫。
5. 一般管理方面:輔導單位的角色主要是「輔導」與「協助」,因此,建議輔導單位在推動休閒農業政策或旅遊策略時,應將明確的輔導措施與推動目標傳達給推廣人員,輔導居民在政府規劃的旅遊發展方向下,開發縱谷地區鄉村旅遊創意產品。

(二)縱谷地區休閒農業發展規劃

發展縱谷地區鄉村旅遊已成為臺東縣各級政府的重要政策之一,而未來旅遊產業將面對各地區激烈競爭。因此,本研究建議輔導單位對於縱谷地區休閒農業發展長期規劃應朝以下幾點方向來研擬:

1. 規劃鄉村旅遊發展方向,尋求適當市場定位,發掘社區資源與特色,推展具在地特色產業,以區隔其他地區休閒農業,並輔導地區產業轉型,以活化地區產業發展。
2. 規劃區域整合,鼓勵業者進行策略聯盟,將休閒農業資源創意開發,並包

裝特色多元之旅遊產品，並建立有效行銷通路，以利擴大旅遊市場。

3. 整合輔導單位建立單一窗口，規劃完整的休閒農業發展政策，輔導各鄉鎮機關訂定明確的鄉村旅遊發展策略，以利推廣人員的業務規劃與推動。
4. 整合政府資源，整體規劃休閒農業設施興建與維護，並改善交通建設與公共運輸，以利休閒農業經營。
5. 規劃長期人力資源培訓計畫，培育輔導單位休閒農業推動人才，降低人員流動率，以利組織結構健全與政策推動。

參考文獻

1. 沈進成、林玉婷。2002。社區營造永續觀光 SWOT 之研究-以嘉義縣阿里山鄉山美社區為例。碩士論文。嘉義：南華大學旅遊事業管理研究所。
2. 李元墩、張偉雄、林子堯、薛淑真。2006。以 SWOT 方法分析觀光資源發展之可行性研究—以高雄縣茄萣鄉為例。運動健康與休閒學刊 4：97-110。
3. 余建財、吳昌祐。2012。鹿野永安農村文化景觀特色之研究。臺東區農業改良場 101 年試驗研究推廣成果暨農業機械發展研討會專刊 27-40。
4. 林建煌。2003。策略管理。臺北：智勝出版社。
5. 陳勃聿。2013。建構臺東縣池上鄉米鄉休閒農業區農村特色旅遊。臺東區農業專訊 83：11-14。
6. 陳勃聿、黃珮婷。2013。臺東縣關山鎮親水公園休閒農業區發展策略之研究。臺東區農業改良場研究彙報 23：75-94。
7. 郭君如。2006。休閒農業經營者核心職能之研究-以花蓮縣為例。碩士論文。屏東：國立屏東科技大學農企業管理系所。
8. 郭瑞坤、郭彰仁、鄭心儀。2007。以鄉村旅遊活化地區發展之策略研究。觀光研究學報 13(1)：23-45。
9. 簡明通。2007。休閒農場經營者核心能力之研究。碩士論文。屏東：國立屏東科技大學農企業管理系所。

10. 蘇東生。2011。臺東六大休閒農業區。臺東區農業改良場技術專刊《特 46 輯》。
11. 劉健哲。2008。鄉村旅遊與農村發展政策。鄉村旅遊研究 2(2)：1-10。
12. 劉健哲。1999。休閒農業與農村發展。興大農業 31：1-4。
13. Getz, Donald. 1991. Festivals, Special Events and Tourism.
14. Gunn C.A. 1994. Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases. Washington, DC: Taylor & Francis. 12(3):135-153.
15. Inskeep, E. 1991. Tourism Planning, New York: Van Nostrand Reinhold. 13:135-153.
16. Leiper, Neil. 1990. Tourism Planning-An Integrated and Sustainable Development. 13: 135-153.
17. Lew, Alan. 1987. A Framework of Tourist Attraction Research, Annals of Tourism Research, 14:533-575.
18. Nunnally, J. C. 1978. Psychometric Theory, 2ndedit. New York: McGraw-Hill.
19. Proctor, T. 1997. Establishing a Strategic Direction: a Review. Management Decision. 35:43-155.
20. Swarbrooke, J. 2000. The Development and Management of Visitor Attractions. Oxford: Butterworth-Heinemann. 4(3):5-65.