

南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCES

DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

休閒農業經營關鍵成功因素之探討

Investigating Key Success Factors of Leisure Agri-business

研究生：陳光哲

GRADUATE STUDENT : CHEN KUANG CHE

指導教授：陳勁甫 博士

ADVISOR : Chen,Ching-Fu. Ph.D.

中 華 民 國 9 8 年 6 月

南 華 大 學

旅遊事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

休閒農業經營關鍵成功因素之探討

Investigating Key Success Factors  
of Leisure Agri-business

研究生： 陳光瓚

經考試合格特此證明

口試委員： 林昆暉  
李信聖  
陳勁甫

指導教授： 陳勁甫

系主任(所長)： 丁志毅

口試日期：中華民國 98 年 6 月 30 日

## 南華大學旅遊事業管理研究所九十七學年度第二學期碩士論文摘要

**論文題目：**休閒農業經營關鍵成功因素之探討

**研 究 生：**陳光哲

**指導教授：**陳勁甫 博士

**論文摘要內容：**

休閒農業是傳統產業轉型的一種新興休閒產業，這個產業的興起是將農業資源導入休閒市場。休閒農業除了要有大面積的土地、人力及資金配合外，還需要一套可依循的經營方法和方向，此即為經營成功的關鍵因素。因此，我們期望休閒農業經營者，透過關鍵因素的獲得，讓休閒農業在營運管理上能享有獨特的經營策略與競爭優勢。

本研究是先說明休閒農業的發展歷程和休閒農業規劃設置要件、休閒農業的分類、敘述休閒農業所遇到的困擾，及定義休閒、休閒農業、成功及關鍵成功因素，再利用問卷調查針對休閒農業業主(或經營主管)及遊客之問卷資料分別分析，探討關鍵成功因素之特性與競爭優勢之關係。在提升遊客的休閒品質方面，將透過重要－表現程度分析法(Importance Performance Analysis；IPA)，了解遊客對目前休閒農業服務品質的認定。

本研究發現，休閒農業場區業主(或主管)非常了解休閒農業場區經營成功關鍵因素的重要程度如何，也了解場區現在的優勢狀況(即滿意度)為何，經實證分析結果得知，發現業主(或主管)對休閒農業場區經營成功關鍵因素的重要程度的看法，與遊客的認知幾乎是一致的，在現在優勢狀況(即滿意度)的表現度上，卻有落差。由此可知，休閒農業場區業主(或主管)雖然認知到遊客對於關鍵因素重視程度的期待，但在服務品質的執行上，卻沒有達到遊客所認知之重要程度的服務品質水準。

另外以IPA法探討休閒農業經營成功關鍵因素方面，以業主(或主管)及遊客之問卷做交叉比較，落在重要而且具有優勢區塊的共有「活動安排」「服務品質」「自然景觀與氣氛」等三項，業主(或主管)在這方面，應讓其繼續維持，保持競爭優勢。落在不重要且不具優勢區塊的有「加入農業休閒組織」及「人文資源」二項，業主(或主管)

可以將其列為次要改善項目。落在重要但不滿意區塊的有「政府協助合法態度」及「人力資源因素」二項，是業主（或主管）可積極改善的成功關鍵因素，應儘快的發現癥結所在，以將其轉化為休閒農業場區可具備的優勢。

關鍵字：休閒農業、關鍵成功因素、競爭優勢、重要-表現程度分析法

**Title of Thesis : Exploring Key Success Factors of Leisure Agriculture Business**

**Name of Institute : Department of Tourism Management, Nan Hua University**

**Graduate Date :** July 2009

**Degree Conferred :** M.S.C.

**Name of Student :** CHEN KUANG CHE

**Advisor :** Chen,Ching-Fu. Ph.D..

### **Abstract**

The Leisure Agric-Business is transform from the traditional business, the resources of the Leisure Agric-Business is from the Farming Industry. The Leisure Agric-Business must have large measure of land and human resources. Despite of all this the operator have to find their own method on operating their farm. So the researchers expect all the operators can have their own unique and special way on running their business and attain competitive advantage.

In this research the researcher will explain the meaning of Leisure Agric-Business, the development, the purpose, the key to success and the trouble that the operator will encounter in sustain a Leisure Agric-Business. The researcher will made use of questionnaires and randomly select from the Leisure Agric-Business' operators and the tourist. The result of the questionnaires will analyze through a important method known as ( Importance Performance Analysis; IPA), with the result of IPA the researcher will get to know the standard performance and quality that the tourist expect.

In this research the researcher find out that the operators of the Leisure Agric-Business know their business and target market very well. The analysis shows that the quality that the operator provide is just what the consumer want. But in terms of services the operators fail to provide what the consumer want.

IPA also shows three important key success factors which divide into three parts:

First - The important and advantages part:

- A) The organize of the programs
- B) The quality of services
- C) The outdoor view and the atmosphere.

Second – The minor and disadvantages part:

- A) Join the Leisure Agric-Business Organization
- B) Cultivate Resources

Third – The important and dissatisfy part:

- A) The legal support of the Government
- B) Human Resources

In terms to remain the competitive advantages, as soon as the operators realize what they are lacking among these three parts then they will turn the weak and disadvantage part into strength and advantage part.

Key word: leisure agri-business , Key Success Factor, competitive advantages, important performance analysis

# 目錄

中文摘要 .....	i
英文摘要 .....	iii
目錄 .....	v
表目錄 .....	vii
圖目錄 .....	ix
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究動機 .....	1
1.2 研究重要性 .....	3
1.3 研究目的 .....	3
1.4 研究範圍 .....	5
第二章 文獻探討 .....	7
2.1 重要名詞解釋 .....	7
2.1.1 休閒的定義 .....	7
2.2 休閒農業發展史 .....	13
2.3 休閒農業的目的與功能 .....	15
2.3.1 休閒農業的目的 .....	15
2.3.2 休閒農業的功能 .....	15
2.4 休閒農業的資源與分類 .....	16
2.5 本研究對休閒農業之分類 .....	20
2.6 關鍵成功因素之探討 .....	22
2.6.1 關鍵成功因素的起源 .....	22
2.6.2 關鍵成功因素的定義 .....	22
2.6.3 關鍵成功因素的特性 .....	26
2.6.5 關鍵成功因素的相關實證研究 .....	28
第三章 研究設計與方法 .....	32
3.1 研究設計 .....	32
3.2 研究方法 .....	33
3.3 研究架構 .....	35
3.4 研究假設 .....	37
3.5 研究取向 .....	38
3.5.1 研究對象 .....	38
3.5.2 資料蒐集與分析 .....	39
3.5.3 訪談的綱要 .....	40

3.5.4 調查時間 .....	41
3.6 統計分析方法 .....	41
第四章 實證分析 .....	43
4.1 調查結果與分析 .....	43
4.1.1 樣本特性分析 .....	43
4.1.2 信度分析 .....	53
4.2 休閒農場服務品質缺口檢定 .....	54
4.3 休閒農場服務品質之重要一表現程度分析 .....	64
4.4 個案農場訪談分析 .....	70
第五章 研究結論與建議 .....	80
5.1 研究結論 .....	80
5.2 建議 .....	82
5.3 研究限制 .....	83
參考文獻 .....	85
附錄一 休閒農業設置規劃要件 .....	89
附錄二 .....	92
附錄三 行政院農業委員會輔導規劃之三十一處休閒農場 .....	94
附錄四 個案農場訪談紀錄 .....	96
附錄五 業主(或主管)問卷調查 .....	103
附錄六 遊客問卷 .....	106
附錄七 其他附錄圖表 .....	109

## 表目錄

表2.1各專家學者對成功標準的論點.....	11
表2.2休閒農業相關研究之關鍵成功因素彙整.....	28
表2.3本文所分析萃取出之五個關鍵成功因素構面.....	30
表3.1定量分析法及定性分析法之差異表.....	34
表3.2休閒農業場家分布情形.....	38
表4.1業主基本資料分析表.....	43
表4.2業主(或主管)性別次數分配表.....	44
表4.3年齡.....	45
表4.4婚姻狀況.....	45
表4.5個人身份.....	46
表4.6教育程度.....	46
表4.7業主(或主管)經營前背景職業.....	47
表4.8遊客基本資料分析表.....	48
表4.9遊客性別次數分配表.....	49
表4.10遊客年齡次數分配表.....	49
表4.11遊客居住縣市.....	50
表4.12遊客婚姻狀況.....	51
表4.13遊客目前職業.....	51
表4.14遊客教育程度.....	52
表4.15遊客個人每月收入.....	52
表4.16業主(或主管)對於關鍵成功因素重要度及優勢狀況問卷信度分析表.....	53
表4.17遊客對於關鍵成功因素重要度及優勢狀況問卷信度分析表.....	54
表4.18遊客對於關鍵成功因素重要程度百分比.....	55
表4.18業主認為關鍵成功因素重要程度與場區優狀況百分比.....	57
表4.20遊客認為場區優勢狀況與業主認為關鍵成功因素重要程度百分比.....	58
表4.21遊客程度與業主認為關鍵成功因素優勢狀況百分比.....	60

表4. 22遊客認為關鍵成功因素優勢狀況與業主認為場區優勢狀況百分比.....	61
表4. 23遊客認定IPA之各象限經營成功關鍵因素.....	62
表4. 24業者認定IPA之各象限經營成功關鍵因素.....	67
表4. 25業者與遊客共同認定之各象限經營成功關鍵因素.....	68
表4. 26業主與遊客共同認定之IPA各象限經營成功關鍵因素一覽表.....	69
表4. 27兩個個案農場訪談資料整理結果.....	79

## 圖目錄

圖1.1研究流程.....	6
圖2.1休閒農業的特性.....	10
圖2.2重要一表現程度分析模式圖（IPA）.....	13
圖2.3休閒農業資源圖.....	19
圖2.4KSF分析層級與策略形成過程關係圖.....	24
圖2.5持久性競爭優勢之形成.....	25
圖3.1研究方向圖.....	33
圖3.2研究架構圖.....	37
圖4.1遊客與業主對於關鍵成功因素重要程度百分比曲線圖.....	56
圖4.2業主認為關鍵成功因素重要程度與場區優狀況百分比曲線圖.....	57
圖4.3遊客認為場區優勢狀況與業主認為關鍵成功因素重要度百分比曲線圖.....	59
圖4.4遊客認為重要度與業主認為關鍵成功因素優勢狀況百分比曲線圖.....	60
圖4.5遊客認為關鍵成功因素優勢狀況與業主認為優勢狀況百分比曲線圖.....	61
圖4.6遊客認為關鍵成功因素重要程度與場區優勢狀況百分比曲線圖.....	63
圖4.7遊客與業主認為關鍵成功因素性整體分析百分比曲線圖.....	64
圖4.8關鍵成功因素之重要程度與優勢狀況（滿意度）座標圖.....	65
圖4.9遊客認定之各象限經營成功關鍵因素重要度與現在優勢狀況IPA圖.....	66
圖4.10業主認定IPA之各象限經營成功關鍵因素座標圖.....	67
圖4.11業主與遊客對經營成功關鍵因素之重要度與場區優勢狀況IPA合成圖.....	69

# 第一章 緒論

## 1.1 研究動機

我國以農立國，不管是在大陸或是來到台灣，農業一直是我們賴以為生的根本，也因農業是我們建設的基礎，也和我們的生活息息相關，舉凡吃、穿、用，甚至住的材料大都是從農業生產而來，所以不論世界的經濟如何發展，都不可能沒有農業，因此雖然不見得人人要去從事農業，但每個人都應該去了解農業，了解我們賴以為生的種種事物來源，這樣，我們才會懂得去珍惜這些事物，也才會學習去珍惜我們的土地。

早期台灣的經濟發展，是以農業培養工業，以工業發展商業，進而發展到現在的科技或生技產業，所以農業發展不但帶動我們的民族文明，也是我們社會經濟安定的基石。但由於工商業快速成長、經濟自由化與國際化的衝擊，使得農業產業結構產生變化，農村人口外流、年輕人遷離，農村勞動力便漸漸的趨向高齡居民及婦女，因而使得傳統的農業經營方式面臨極大的挑戰，而同此一時期，隨著經濟快速成長，國民所得增加、生活品質提高，再加上周休二日的實施，國人對休閒遊憩需求大幅升高，但可惜的是，此時戶外休閒遊憩品質遊憩及空間並未隨旅遊人次成長而相對增加。在可預見的未來，休閒遊憩市場將產生缺口，面對此一市場契機，倘能輔導傳授農業生產轉型經營合法化、提昇農業經營層次、建立以農業基礎為導向的精緻休閒遊憩服務業，以滿足休閒遊憩市場的需求，如此便能幫助農民增加收益與保障農民權益，而且在民國91年我國加入WTO(World Trade Organization)後，我們便正式面對世界各國的同步競爭。因此加速傳統農業的轉型，更是迫切，相對而言，政府應以更積極的態度來輔導發展休閒農業。

另一方面，經濟發展也帶動了都市人口的快速增加，相對的，都市環境品質也因此而日益惡化，自然而然的，都市民眾從事戶外休閒活動的空間也就日

益狹小，再加上都市中各種環境污染所造成的公害，影響民眾生活作息甚巨，使得生活在都市的居民，對於有別於都市惡質生活環境的戶外休閒需求，日益增加。而我們從近年來的幾個特殊風景區、旅遊據點在假日期間，幾乎人滿為患，就可得知民眾對休閒遊憩的需求方向，已經從早期走馬看花式的觀光旅遊，漸漸導向崇尚自然、體驗自然及以知性文化之旅為主的休閒方式了。

為了因應新時代潮流，迎合休閒遊憩的新觀念，傳統的農業產業將生產的『一級產業』及加工製造的『二級產業』，結合觀光服務之『三級產業』，來造就「休閒農業」這個新興產業，而休閒農業快速推動的主因為：（一）提振農業生產的結構與轉型（二）提供休閒體驗的機會與多樣化。

在台灣發展休閒農業的過程中，農政單位於50年代末期，為積極尋求新的農業經營型態，便在54年開發阿里山森林遊樂區、65年闢建田尾公路花園及開放苗栗大湖草莓園採果、69年在台北市推動木柵觀光茶園，而這個階段的開發便正式開創了台北市「觀光農園」之先例。鑑於台北市觀光農園之發展經驗，台灣省便自71年底開始執行「發展觀光農業示範計畫」，輔導設置觀光農園。而73年東勢林場的開放，則為休閒農業的發展提供一個更大的啟發作用。而後為改善農業生產結構，提高農民所得、繁榮農村並提供民眾多樣化的休閒活動需求，政府於民國78年透過辦理「發展休閒農業研討會」輔導推動民間「發展休閒農業計畫」，陸續輔導31處休閒農業區之規劃與建設(附件一)，並從79年開始將休閒農業列入農業政策中，之後於民國82年起，開始實施「休閒農業區設置管理辦法」，更在民國85年將「休閒農業輔導辦法」修正完成，89年通過「休閒農業設置管理辦法」，民國90年底民宿管理辦法頒布，民國91年又修正了「休閒農業輔導管理辦法」，民國92年「溫泉法」通過，至此休閒農業的遊憩體驗漸漸有了發展的空間，也因此許多的投資者看準了休閒體驗的發展趨勢，紛紛投入經營，由此可以預見的未來，將會有更多的經營者加入休閒農業的經營行列，然而從產業生命週期的觀點來看，誕生十八年的台灣休閒農業應該已走過新興導入期，進入興盛期，甚至成熟期了，但從2004年12月農委會委

託「台灣休閒農業學會」進行普查結果來看，雖然全國休閒農業場家總數已經達到1,102家，吸引遊客413萬人，年產值45億元，已然成為觀光主流之一，然而從報告中亦得知，依照「休閒農業輔導辦法」提出申請登記之休閒農業場家，目前核准籌設和取得許可登記的家數合計僅416家(其中領有許可登記者187家)，則似乎尚在導入期，因此如何給予休閒農業的經營者申請合法登記的輔導及一個經營成功的方向，使休閒農業和其他休閒產業(如娛樂業、觀光業、旅遊業)有所區隔，並且協助建構競爭優勢是本次研究的主要動機。

## 1.2 研究重要性

休閒農業是傳統產業積極轉型與變革的一種新興休閒產業，這個產業的興起，是將農業資源導入休閒市場，它的形成除了要有足夠面積的土地、新的人力及資金配合外，本研究認為現在的休閒農業，應該還需要有一套可依循的經營方法和方向，期能發揮創意經營、提昇顧客體驗管理，創造顧客生活價值。

就經營觀念來說，從事休閒農業的利潤來源，不僅僅只有農產品的販賣而已，它最重要的收入應該在於提供餐飲、住宿等服務的收入。因此，休閒農業的業主(或主管)，必須想辦法吸引遊客到自己所經營的場區來旅遊，而且要設法讓入園遊客停留在場區久一點，想辦法讓其有多次消費的機會，而且還要讓來過的遊客產生下次還想再來的期待，甚至讓其感到這是一次難以忘懷的體驗、記憶，甚至是一種令人嚮往的休閒生活方式。

## 1.3 研究目的

在各種產業的經營過程中都會進行產業分析，而產業分析意指對一產業利益有影響的所有因素加以探討的所有過程，而眾多的專家學者也都認為進行產業分析的目的有二，第一在於分析產業的吸引力也就是指產業的獲利能力；第二目的乃在於認清該產業的關鍵成功因素(唐富藏, 1994)，策略學者認為所謂關鍵成功因素是指「一門產業最重要的競爭能力或競爭資產，成功的業者所

擁有的優勢必為產業關鍵成功因素中的優勢。不成功的業者則通常必缺少關鍵成功因素中的某一個或某幾個因素」(Aaker, 1984)，根據這樣的概念，我們可以知道尋找休閒農業的關鍵成功因素是極重要的。

在過去關鍵成功因素的研究，可發現到學者均以產業分析的角度來尋求關鍵成功因素，因為他們都著重在產業環境對企業的影響，認為企業要依環境所需，調整企業內部資源，才能創造與維持競爭優勢，同樣關鍵成功因素的尋求也是透過這種思考邏輯而產生，但這種思考模式所尋求出的關鍵成功因素並不能解釋，為何擁有產業關鍵成功因素就能保證成功？而這些關鍵成功因素的元素又為何？有鑑於此，本研究將透過各項分析來了解其中的相關性為何？

現在休閒農業在經營上所遇到的問題，是休閒農業的經營者對休閒農業的經營理念沒有用心去了解，沒有去營造一個可以讓社會大眾學習、探索、體驗、疏解壓力、調劑身心、促進情感交流的環境，以至於在經營過程中，經營者均無法落實休閒農業的經營內涵，而且為追求短期利潤，卻忽略遊客的需求而以遊樂園區的經營方式來經營休閒農業，以至於造成目前休閒農業的發展困境，因此本研究也將試圖找出遊客的需求面，以作為經營者(或主管)經營上的參考。

依據行政院農委會調查(謝邦昌)，台灣整體近年來公共運輸及私人車輛發達，提高了可及性，使得都市人口頻頻利用周休二日的時間，流連於近郊的鄉村與農園，積極參與休閒農業的休閒體驗活動。但目前有不少的休閒農業經營者，過於主觀推銷本身產品的資源，而忽略了遊客對休閒農業的客觀認知與想法，因而大都難以在遊客的心中建立起深刻的印象和獨特的地位。故本研究將探討尋找出遊客對休閒農業經營成功因素之元素。

休閒農業在前三、四(94年)年間進入成長期，而經營業主(或主管)的個人認知，往往決定了這個休閒農業的走向，然而業主(或主管)的主觀意識，是否會為休閒農業帶來成功？卻不得而知，因此，本研究也將透過不同業主(或

主管)的看法來探討，就業主(或主管)角度，休閒農業經營成功關鍵因素為何？

不斷的改變是經營管理的最大特質，關鍵成功因素會隨著經營環境的變遷而改變，目前休閒農業的發展階段正處於後成長期，因此其經營模式方向將不同於其他發展階段，故分析營造出此階段的發展成長元素也是一項重要的工作。

根據上述重要的討論，具體而言，本研究的主要目的可歸類如下：

- 一、了解遊客對休閒農業經營成功關鍵的認知因素(重要程度與優勢狀況之間的差異)。
- 二、了解休閒農業經營業主(或主管)對經營成功關鍵因素認定知因素(重要程度與優勢狀況之間的差異)。
- 三、分析現階段休閒農業經營成功因素，業主(或主管)與遊客的差異點。

## 1.4 研究範圍

台灣休閒農業的成立，在前十年進入成長期，而最近這四、五年更是進入後成長期，根據行政院農委會在93年6月至10月間，委託台灣休閒農業學會執行之「休閒農業場家全面性調查計畫執行報告」資料得知，台灣休閒農業自民國60年代正式推行以來，由於農業資源多樣化，機會需求複雜化，所以休閒農業發展至今，其產業規模共有1,102場以上，其經營模式則是多元化的型態，諸如：綜合性功能的休閒農場，也有單一功能的市民農園、觀光果園、觀光花園、觀光茶園、生態農場、休閒農漁場、主題農場、體驗農場、教育(校外教學)農場、渡假農莊等等，而其調查對象則或多或少都與休閒農業有關聯的場家為主，而這些休閒農業場家都是運用農業資源、自然資源、景觀資源、生產資源、生活資源、生態資源、文化資源等投入觀光休閒的旅遊產業，提倡生產、生態、生活之三生概念，因此本研究便以這1,102家休閒農業場家中較為成功之150家(以台灣休閒農業發展協會推薦，遊客人數較多者為主)作為本次研究之對象。

## 1.5 研究流程

研究進行過程包括以下幾個步驟，如圖1.1：



圖 1.1 研究流程

(資料來源：本研究整理)

## 第二章 文獻探討

### 2.1 重要名詞解釋

#### 2.1.1 休閒的定義

依據 Berryman(1997)的看法，其認為現今最普遍且為多數人接受的休閒定義多以下列三種觀點來詮釋：

- (1)以時間為主的休閒觀點。
- (2)以活動為主的休閒觀點。
- (3)以心理的感受或狀態為主的休閒觀點。

而大多數的休閒專業人士則認為能擴展休閒對個體之功能價值，以個體心理感受或存在狀態的整體觀來界定休閒，似乎是一較合適的休閒定義，因此本研究就以此來做說明。

以心理感受或狀態為主的休閒定義是以人類主觀經驗為本質，休閒的重心既不是時間，也不是活動，休閒是一種自由、不受心理拘束的心理狀態。大多數這類休閒定義，反應了個人對休閒所採取的主觀態度。如 deGrazia(1962)將休閒描述成是一種獨特的、個人的一種心靈狀態，或對一種活動的品質感受。同樣的 Pieper(1963)亦認為，休閒不能單純被當作是外在因素所造成的結果，它是一種與任何外在因素分離的心理與精神的態度。此一物精神性或宗教性的休閒觀，是休閒為活出自我，甚至超越自我的存在經驗，因此又稱為「存在經驗的休閒觀」。最易為人所理解對休閒的心理定義係 Nenlinger(1974)所提出的，他認為「休閒是一種心理的狀態，是一種存在的方式，是一種對個人或對個人正在做的事的一種平和狀態」，他強調休閒只有一個最主要的效標，就是覺知到自由(perception of freedom)的情況，也就是說沒有限制或壓迫地自由從事任何活動即可被視為休閒，休閒指的是一個自由的個體在自由選擇的情況下所從事的活動。Iso-Ahola(1997)亦特別強調，所謂休閒是個體能夠掌控自我行為，有能自由選擇做自己想做的事的感覺。所以，覺知自由(perception of freedom)與擁有內在

動機才是定義休閒的要素。

而 Ibrahim(1991)則將休閒定義為「一種心理或存在的狀態，讓人在一成不變的工作、公民或家庭義務拘束下，自由去選擇沉思的、創意的或愉悅的活動」。

Weiskopf(1982)則偏愛「休閒是在自由時間內去選擇志願的、滿意的或恢復性的活動」。Loesch 和 Wheeler(1982)的整體休閒觀，將休閒定義為「任何一種個人有意識的去定義的休閒活動」，休閒就是個人的認知，其強調個人的自由選擇並暗示休閒是一種主觀經驗。如聽音樂，對一些人來說是工作，對另一些人來說卻是休閒。休閒是主觀認定的，被個體認為是工作的才是工作，任何個體所做的事情都有特性或可能成為休閒，唯視個體主觀認定。休閒是做一些事，甚至什麼也不做也是在休閒(Berryman, 1997; Loesch&Wheeler, 1982; 呂建政, 民 85; 涂淑芳, 民 85)。

### 2.1.2 休閒農業之意義

依據行政院農委會 85 年核定之「休閒農業輔導辦法」中指出，「休閒農業」係利用田園景觀、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體驗為目的之農業經營。利用農業資源規劃而成的民眾體驗農業與休閒遊憩的新興事業。「休閒農業」具有教育、經濟、社會、遊憩、醫療、文化和環保等功能，它可以提倡國民認識農業和瞭解農產品加工生產過程，改善農業產銷架構，增加農家收益，增進人們社會活動，提高生活素質，提供人們健康休閒活動場所，解除緊張及舒暢身心作用，並可促進農業體驗，發展農村文化，和維護自然環境景觀，保持生態平衡。

換言之，「休閒農業」展現的是結合生產、生活及生態三生一體的產業，在經營上結合農業產銷、農業加工及遊憩服務等三個層級為一體的企業。

「休閒農業」這個名詞最早的定義出現於「七十八年發展休閒農業研討會」，並在研討會中將「休閒農業」定義為「利用農村設備、農村空間、農業生產的產地、產品、農業經營活動、生態、農業自然環境和農村資源，經過規劃設計，以發揮農業與農村休閒旅遊功能，增進國人對農業與農村的體驗，提昇遊憩品質並提高農民收益促進農村發展」。而後又有許多學者陸續由不同的角度來定義「休閒農業」。

鄉村社會學者孫樹根(1989)：指出「休閒農業」以農業生產為基礎，並以休閒服務提供為輔，他認為休閒農業：「『休閒農業』是一種精緻的農業，不但要生產出某種形式的農產品，而且還要提供休閒服務的產出」。

江榮吉(1989)：從農場經營之觀點而言，凡是為觀光或娛樂而經營之農場，就是觀光或娛樂農場，探討這種職業的經營管理，就是「休閒農業」。

陳昭明(1989)：所謂「休閒農業」，意指以農業環境提供人們從事休閒活動之場所及服務。

陳憲明(1991)：「休閒農業」是在有生產性的農村環境下，發展觀光遊憩業。

鄉村社會學者蕭崑杉(1991)：「休閒農業」是以農業或農業區為基礎發展出休閒農業功能的農村服務業。

陳昭郎(1991)：「休閒農業」乃指利用農業產品，產業經營活動，農業自然景觀及人文資源，增進國民健康、教育及遊憩活動，並增加農民所得，改善農村生活。

林梓聯(1991)：「休閒農業」為利用農村設備、農村空間及農業生產的場所、產品、農業經營活動、生態、農業自然環境及農村人文資源，經過規劃設計，以發揮農業與農村休閒旅遊功能，增進國人對農業與農村之體驗，提升遊憩品質並提高農民收益，促進農村發展者。

鄭蕙燕、劉欽泉(1995)：「休閒農業」主要是結合農業資源與觀光之特性而形成的，且融入了農村生活與生態平衡觀念，並提供國民休閒活動的新旅遊據點。

陳昭郎(1996)：「休閒農業」可以說是為改善農業生產結構，提高農業經營方式，它一方面繼續維持農業產銷活動，從事農業經營，另一方面則提供遊客休閒遊憩的機會，所以給合了初級產業及三級產業的特性，可說是近年來發展的農業經營新型態。

何銘樞(1996)：「休閒農業」為利用農業產品，農業經營活動，農業自然資源及農村人文資源，增進國民遊憩、健康，合乎自然生態保育及增加農民收益，促進鄉村發展。

台灣休閒農場聯誼會(1997)：「休閒農業」是一種農業經營的方式，以利用田園

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，經過精密的規劃設計與建設，成為一個具有生命與特色的產業，可以使遊客一而再再而三的來到這個場區，體驗真正擋不住的休閒娛樂的感覺。

因此，根據上述「休閒農業」的釋義，可發現「休閒農業」是以農業的有形及無形的資源為基礎，引申出的一種經營型態，並且早已超出傳統農業的生產加工範疇，更進一步的利用農業的豐富資源從事觀光遊憩服務經營，因此休閒農業在定義上，已非單純的傳統產業。

綜合以上而言：「休閒農業」主要是整合了農業的有形資源及觀光遊憩、教育等無形資源所形成的一種新興休閒產業，它本身提供農業體驗、農事操作、農業採摘、農業遊憩、農業教育、農業休閒、農業欣賞，而休閒漁業區或娛樂漁業亦屬休閒農業的一部分，它們也兼具有農業、觀光遊憩及教育的特性，如圖 2.1 所示。（有關休閒農業設置規劃要件）請參考附錄（一）。

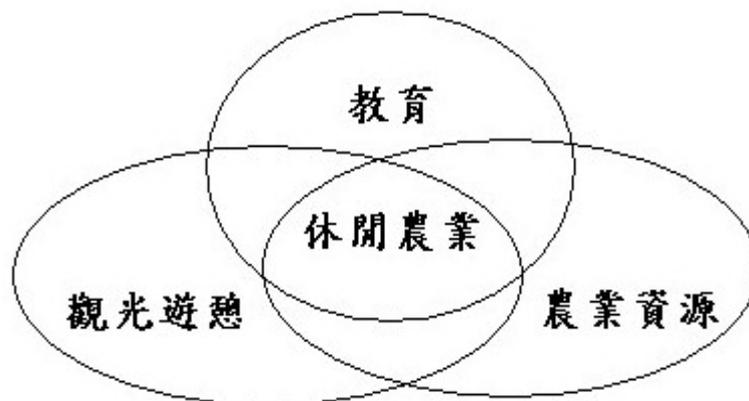


圖 2.1 休閒農業的特性

資料來源：方威尊（1997）休閒農業經營關鍵成功因素之研究

### 2.1.3 成功的定義與標準

一個企業成功與否和該企業之關鍵成功因素有著密切的關係，因此在尋找企業成功衡量的標準之前，必須先對成功下定義。就企業的組織運作而言，企業運用有限的

人力和物力資源，透過組織的運作與管理，以求達成企業預期的目標，就可視之為成功的企業。所以就企業經營的角度來看，成功為企業能達成其預期目標之結果，所以成功可解釋為組織對目標達成之程度並且能令管理者、公司股東滿意的成績，並受到社會大眾認同的結果。大多數的企業目標都為多元化，目標是用來衡量企業經營成功與否的標準與方法對於成功的標準，各專家學者的看法都不相同，有關各專家學者對成功標準的論點整理如表 2.1。

表 2.1 各專家學者對成功標準的論點

學者	成功的指標
Richard M. Steer (1975)	1.生產力 2.全面性績效 3.員工滿足 4.利潤或投資報酬率 5.員工流動率
Michael E. Porter (1980)	1.利潤成長 2.市場佔有率 3.社會責任
Woo & Willand (1983)	獲利率 2.相對市場地位 3.獲利率及現金流量之改變 4.銷售額與市場佔有率之成長
Y. k. Shetty (1984)	1.獲利率 2.成長 3.市場佔有率 4.社會責任 5.員工福利 6.產品品質 7.研究發展 8.多角化 9.效率等等
A.N.Geller (1985)	1.獲利率 2.成長率 3.員工士氣 4.知名度 5.股東財富 6.現金流量 7.市場佔有率 8.品牌忠誠度 9.顧客滿意度
Chakravarthy (1986)	1.獲利率

資料來源：林盛群，1996，連鎖經營產業之營運性關鍵成功因素暨競爭優勢分析－台灣連鎖餐飲業之實證，國立台灣大學商學研究所碩士論文。

綜合以上各論點本研究認為：成功之標準前兩項必備之指標分別為，

- 1.獲利率(投資報酬率、利潤成長)
- 2.市場佔有率(在休閒農場來說，即入場人數)

#### 2.1.4 IPA 的定義

所謂 IPA 就是重要－表現程度分析法(importance-performance analysis;IPA)，它是一種藉由「重要」－對消費者的重要性和「表現」－消費者認為表現情形得測度，將特定服務產品的相關屬性優先排序的技術(Sampson and Showalter,1999)。IPA 最早是

1977年由 Martilla and James 在分析機車產業產品的屬性研究中提出 IPA 架構，並將重要性與表現情形得平均得分製圖於一個二維矩陣中；在矩陣中的尺度和象限的位置可以任意訂定，重點是矩陣中個不同點的相關位置(Martilla and James,1977)。

而 Sampson and Showalter(1999)也提出了 IPA 的三項研究假設：

一、重要性和表現性有關。

二、一般而言，所知覺的重要性與所知覺的表現情形是相反關係；也就是當表現情形已經足夠時，其重要性便降低。在馬斯洛的需求理論中也指出當需求被滿足時，就不再成為動機之一。

三、重要性是表現情形的導因函數，也就是說表現程度的改變會導致重要性的改變。

而 O'Sullivan(1991)指出 IPA 的分析方式可分為四個步驟(引自黃章展、李素馨、侯錦雄，1999)：

(一)列出休閒活動或服務的各種屬性，並發展成問卷的形式。

(二)請使用者針對這些屬性分別在「重要度」與「表現度」二方面評定等級。

前者是使用者對產品或服務等屬性的偏好、重視程度；後者是該項產品或服務的提供者在這些方面的表現情形。

(三)以重要度為橫軸，表現度為縱軸，並以各屬性的評定等級為座標，將各項屬性標示在二維空間中。

(四)以等級中點為分隔點，將空間分為四個象限，如圖 2.2 所示。

A 象限表示重要程度與表現程度皆高，落在此象限的屬性應該繼續保持(kleep up the good work)；B 象限表示重要程度低而表現程度高，落在此象限內的屬性為供給過度(possible overkill)；C 象限表示重要程度與表現程度皆低，落在此象限內的屬性優先順序較低(low priority)；D 象限表示重要程度高而表現程度低，落在此象限內的屬性為供給者應加強改善的重點(concentrate here)。

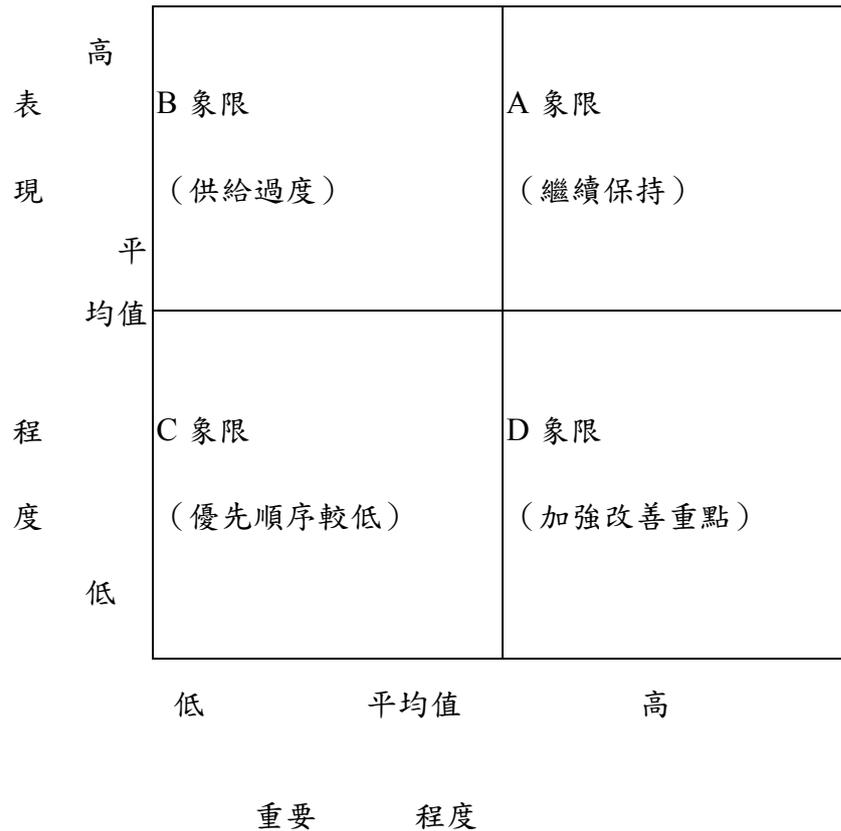


圖 2.2 重要—表現程度分析模式圖 (IPA)

(資料來源：黃章展、李素馨、侯錦雄，1999)

在 O'Sullivan(1991)的 IPA 座標圖中是以等級中點作為分隔點，但 Hollenhorst et al.(1992)認為要以重要(I)—表現(P)程度各自的總平均值(overall mean)為分隔點，比使用等級中點(middle point)的模式更具有判斷力。在本研究中，IPA 座標圖所採用的分隔點，則以重要—表現程度各自的總平均值 (overall mean) 作為分隔點。

## 2.2 休閒農業發展史

由上述之定義，可明確了解休閒農業所代表之內涵；然本省之休閒農業亦有其逐步明確之發展過程，茲介紹如下：

### 一、觀光農園草創期：(民國 69 年以前)

此時期僅有一些零星的觀光農園，在民國 62 年時，田尾首先規劃為觀光園藝區，形成了著名的田尾公路花園，可謂在本省觀光農園之萌芽；其後陸續有以個別農民為

單位，開放遊客在農場內品嚐、採摘農產品之經營型態，以求吸引遊客，並激發其購買慾。

## 二、觀光農園蓬勃發展期：(約民國 69-75 年)

民國 69 年，台北市在市政府、市農會的「台北農業觀光推展計畫」下，開始對觀光農園作較有整體性規劃之發展，陸續歸納出各項各類型之觀光農園。民國 71 年底，行政院農委會核定「發展觀光農業示範計畫」，在該計畫推動下，本省觀光農園蓬勃發展。在這個時期，觀光農園所提供之活動除品嚐、採摘、購買外，並可享受一些田園樂趣。也因為觀光農園大量設置，已逐漸使觀光農業大眾化與區域化，同時也產生了觀光農園間與區域間之競爭。但此期間仍有產品生產期之季節性限制。

## 三、休閒農業轉型期：(民國 75-77 年；大型休閒農場之出現)

隨經濟發展，國人對休閒活動需求增加與多樣化之要求，觀光農園之品嚐等活動已不足以滿足消費者之需求，大型的鄉村休閒農場隨之出現，但多由公共團體(如農會)所主持經營。例如：東勢林場、走馬瀨農場等。這些休閒農業已具較大規模場地，能提供經常性或多樣化的休閒活動。

## 四、休閒農業推動期：(民國 77 年-85 年)

民國 77 年行政院農委會核定「農漁山村發展休閒農業及觀光農園規劃計畫」，民國 82 年實施「休閒農業區設置管理辦法」，在這個時期，政府單位開始著力於發展休閒農業規劃輔導工作，舉辦「發展休閒農業研討會」，彙集專家、學者意見，作為發展休閒農業之參考；而後又成立發展休閒農業策劃諮詢小組，舉辦發展休閒農業工作人員講習，並進行實地勘察工作，遴選具發展潛力地區，在這個時段初期，政府陸續輔導三十一處休閒農業區之規劃與建設。

## 五、休閒農業發展期：(民國 85 年以後)

民國 85 年修改「休閒農業輔導辦法」，民國 91 年又修正了「休閒農業輔導管理辦法」，為休閒農業的發展，提供完善的法令及產業發展條件，此時政策及產業發展均漸趨成熟，各類農林漁牧主題活動呈現多樣化及多元面貌，提供的服務內容已朝策

略聯盟及主題活動等發展，而體驗活動需求認知的興起、同異業套裝旅遊行銷及結合自然生態、教育解說等內容豐富多樣而民宿管理辦法於 90 年公佈實施，更賦予休閒農業經營者更大的空間。

## 2.3 休閒農業的目的與功能

### 2.3.1 休閒農業的目的

台灣農業逐漸演變成不只是生產事業，也是一種生活方式，在兼顧生產、休閒及保育的考量下，發展以農民為本的休閒農業，符合發展農業建設農村及照顧農民的基本政策目標(劉富善，1996)。從另一個角度來看，休閒農業係利用自然環境，農業生產之設備、作業、產品，以及農民居住之房舍、家庭、生活方式與知識觀念等之農業環境(陳昭明，1989)，結合國民休閒生活，提供國人一迥異於目前一般遊樂區活動類型的遊憩型態。

從提供國人糧食、原料的初級產業，導向提供田園景觀、農林漁牧生產、農家生活、農村文化資源，涵蓋生產性、教育性、服務性的三及產業，以整合並強化農業資源維護，擴展農業功能，提供國人休閒空間，並提高農民所得，繁榮農村社會發展，其主要目的於：(何銘樞，1996)

- 一、提供需要休閒人口、回歸農村、體驗田園之樂的場所。
- 二、活用農村自然景觀、田園生態與鄉村文化資源。
- 三、改善農業生產結構，將農業導向為提供觀光休閒遊憩的三級產業。
- 四、增加農村就業機會提高農家所得。
- 五、促進鄉村社會發展。

### 2.3.2 休閒農業的功能

結合農業與服務業的休閒農業，一般而言，具有下列七項功能：(林梓聯，1991；陳昭郎，1996)

- 一、遊憩功能：提供休閒活動場所，讓民眾能夠暫時遠離工作的壓力，投入鄉野自然的環境當中，故具有遊憩功能。
- 二、教育功能：提供都市居民認識農業生產、栽培過程的觀察場所，亦是提供學生、民眾體驗學習農業的最佳環境，其對於促進人對自然的了解與對農業的認識有極大的助益。
- 三、社會功能：提供家人、親友、朋友遠離都市空間，從事遊憩與社交活動機會的場所，也可讓都市人與農民直接接觸，相互了解、學習，增加城鄉之間的互動關係。
- 四、經濟功能：增加農村就業機會，改善農業結構，提高農民所得，並能夠促進農產品直接銷售的管道，無形增加農民收益外；同時，農民藉由提供的服務，亦可得到合理報酬。
- 五、環保功能：台灣農業的發展，最終在追求農業環境的永續發展，並強調在資源之保育的功能，在這個前提下導入休閒農業，並當審慎控制對環境的衝擊與破壞，使休閒活動與環境維護，得以兼容並行。
- 六、醫療功能：提供因生活緊張、工作壓力沉重造成生、心理不適者，一個解除緊張紓解身心場所的功能。近年來，園藝治療備受重視，認為園藝工作對於心理疾病患者可作為一種治療的工具；對常人來說，也是一種促進休養、保健之道。
- 七、文化傳承功能：農村特有生活文化及民俗技藝，可得以延續與傳承，同時也可創造具有特殊風格的農村文化。

## 2.4 休閒農業的資源與分類

從休閒農業的本質來看，休閒農業是以農業資源為基礎，輔以休閒環境，用以提供為民眾多元化、多樣性之休閒活動使用。林梓聯(1991)將農業及農村可活用的資源歸納如下：(顏淑玲，1995)

- 一、地理景觀：日出、夕陽、藍天、白雲、與物、地形、山川、河流、土層、化石、田埂、農水路、泥土氣息、田園景觀、四季氣候變化。
- 二、人文藝術：寺廟之迎神賽會、迎神醮、寺院暮鼓晨鐘、名勝古蹟、賞花燈、野台戲、豐年祭、南管北調、舞獅、划龍舟、說書、詩會博棋對奕、民間技藝、雕刻、繪畫、舞蹈、泥塑。

- 三、童玩技藝：玩陀螺、捉泥鰍、河硯、田螺、筍龜、蝴蝶、蟋蟀、飛鼠、螢火蟲、垂釣、釣青蛙、撈蝦魚、滑草、打水井、踏水車、打石磨、坐火車、築土窯烤地瓜、烤香菇、玩大車輪、放風箏、劈木材柴、老鷹捉小雞、捉迷藏、家家酒。
- 四、森林旅遊：森林浴、觀賞紅葉、神木、各種竹木加工利用、育笛、栽植、撫育、林地管理、採集各種野生動植物、蟬鳴、鳥叫、林間散步、生態資源保育、產品的展售。
- 五、農耕農產：觀光果園、菜園、花園、茶園、竹筍園、桑園、採菇園、挖掘園、農耕作業、育苗、植栽管理、觀賞花木、庭園樹木、產品採摘展售。
- 六、魚樵魚釣：近海、沿岸養殖、漁產、漁船、漁港、魚釣、海釣、划船、帆船、海底景觀、觀賞魚群、漁撈、捕漁、海草、養殖管理、魚類表演、產品展售。
- 七、家禽牧野：各種家禽、珍禽異獸、各種不同產地與種類的乳牛、肉牛、馬、鹿、兔、豬、山豬、貓、狗、馴服者供人觸騎娛樂、表演、青青草原、培育經營管理、產品加工展售。
- 八、教育農園：鄉土農園、親子、市民、兒童、出租、自助、體驗農園、農業公園、自然教室、分租林農業、昆蟲、農村文物館、農林漁牧展示館、農業耕作曆、耕作過程與活動。
- 九、農村空間利用：農村、森林、牧場、漁村之旅、假日花市、菜市、茶市、牛墟、等市集之遊覽、菜漁牧市場之批發買賣、各種農產品展覽競賽、參觀各種農業陳列或博物館。
- 十、農村設備利用：農村、漁村、林場、牧場渡假、民宿農莊牛車、馬車、漁船之旅、田園、鄉村之旅、老人農莊、民宿村、自然休養村。

張舒雅(1993)認為休閒農業資源含括該地區之自然及地理條件、自然之遊憩資源、農業生產(含農、林、漁、牧、加工、手工藝品)及人文傳統、民俗等，並依休閒農業利用之資源特性與內涵，運用群落分析方法，選出二十三組屬於農業作物之產業資源：

- 一、農藝作物資源：包括稻田景觀資源群、牧草群、一般雜作作物群等三類。
- 二、園藝作物資源：包括一般蔬果作物群、果樹群、經濟生產作物群、木本觀葉植物群、花卉及草本觀葉植物群等。

- 三、林業作物資源：指竹林景觀作物資源。
- 四、水產業資源：指鄉間活動常見的水產群。
- 五、動物景觀資源：指常見飼養之畜牧動物群、產業養殖之鳥群、常見之鄉間鳥群、鄉間常見之昆蟲、產業養殖之爬蟲類。
- 六、硬體設施之人文資源：是為精神價值之資源群。
- 七、民間遊藝之人文資源：乃指童玩遊戲群。
- 八、農村文物：包括遊憩參與農村文物群、現代農村文物、早期農村文物群等三類。
- 九、農村空間利用與設備：包括產業農地利用型，聚落、養殖場之空間利用型及一般農村常見之建物及設備等三類型。

針對休閒農業區而言，葉美秀(1996)將休閒農業形式分類為五種模式：

- 一、農村生活體驗：基地內產業資源豐富且種類繁多，但無明顯特色者，故可以利用多樣式的鄉間活取代特色之不足。
- 二、主題產業體驗：某些休閒農業區以某種產業著稱，如柑橘、桂竹、鳳梨、茶葉、稻米等專業區，則可以以此為主題來發展。
- 三、原住民農事文化體驗：以特殊族群為主、具特殊之農業資源、且相關文化設施豐富者，發展極多樣化之體驗，亦可選擇適當資源做深入的體驗發展。
- 四、鄉村休養村：有些地區並無特殊之產業或產品單純，但具有大片的稻田或竹林，或水埤、小溪等，可塑造出寧靜之鄉野氣氛；亦或具有古樸之農宅、農具等，可令人發思古之悠情，即以農村景觀為主要的資源。
- 五、主題休憩體驗：在農業資源條件不佳，農村景觀亦不特殊，然在擁有充足之人力資源以為發展者，可創造出符合遊客需求的休閒農業型態。

除了以上五種分類外，她也將農業資源列舉出農村景觀、農產品、農村生態、農耕活動、農具、農宅、農耕慶典，以遊憩序列觀念就各項資源類別發展出休閒農業之多樣化遊憩體驗。

休閒農業工作手冊在休閒農業的意義一節中指出"休閒農業所表現的是結合生產、生活與生態三生一體的農業"，故"休閒農業資源"，應指所有能夠投入休閒活動之農業生產、農民生活以及農業生態等領域內所擁有的資源，其間之關係如圖 2.3。

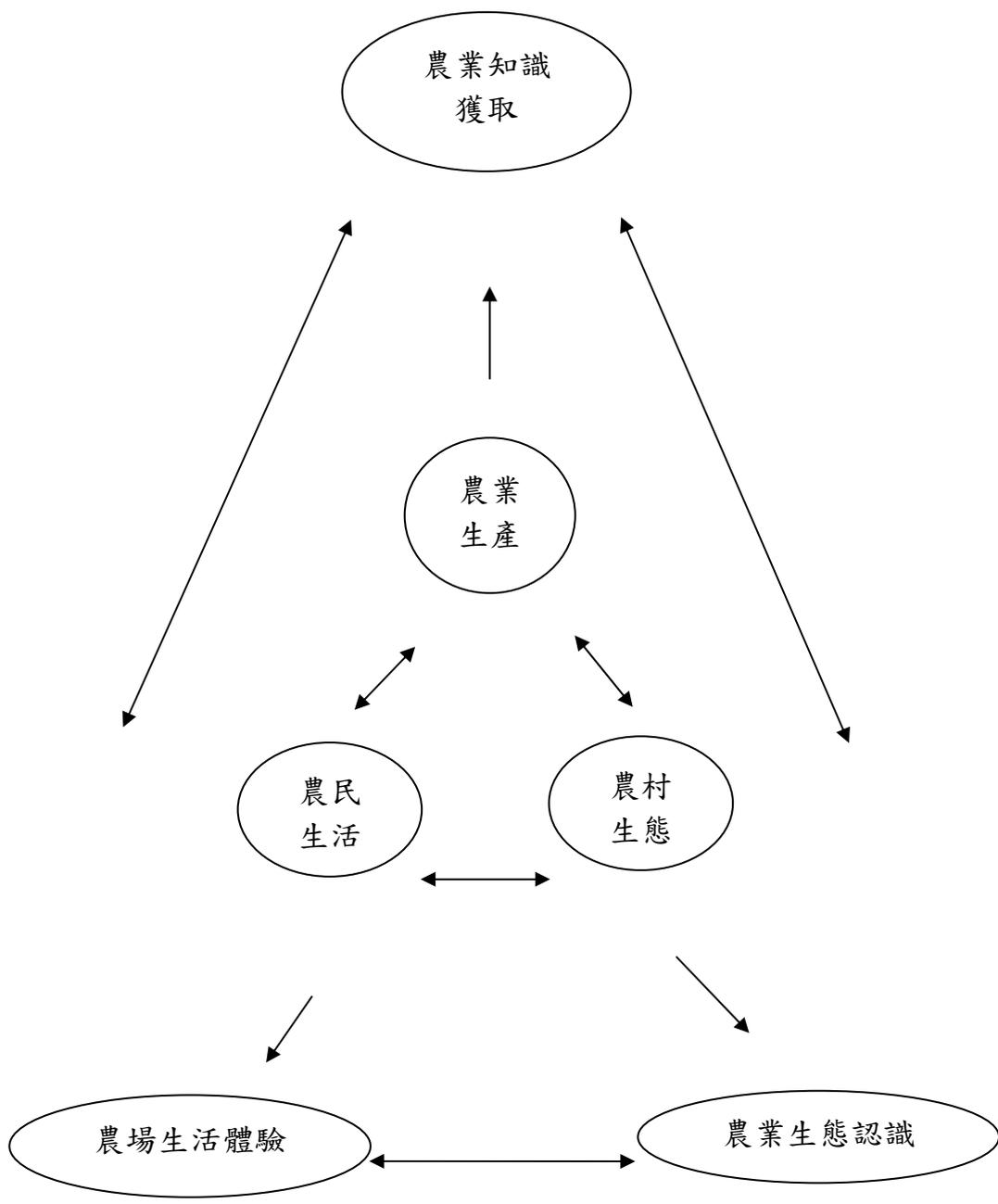


圖 2.3 休閒農業資源圖

資料來源：休閒農業工作手冊

農業生產方面的資源是一項休閒農業最重要也是最常被運用的資源，而由農村生活方面所應用出來的鄉土料理、民宿以及各種慶典、文化等，也日亦受到重視，有關農業生態方面之資源，在農業發展為休閒活度之規劃上，除基於該地方之特色外，必將該地方之資源做充分且深入的發揮，使其多樣化、精緻化、獨特化、優質化、差異化與創新化，這樣才能達到休閒農業強調健康、自然、知性的要求。

## 2.5 本研究對休閒農業之分類

本研究依據相關文獻探討分析，將休閒農業場區區分為下列幾項類別：

### 一、市民農園

「市民農園」一詞乃是譯自德語「Klingartenin」又稱為「許瑞伯農園」乃 19 世紀下半葉許瑞伯(Schreber)及其女婿豪斯許德醫生(Dr. Hanschild)創始的，當初創立的構想是為使居狹窄公寓內貧窮的民眾有足夠且營養的食物供應，在日本指的是供都市居民以自給為目的而租用小坵塊農地耕種之集團土地而言。在台灣，市民農園是利用市區或都市近郊的農業用地，規劃成一塊塊的小區塊，出租給沒有農地的市民，用以種植花、草、蔬菜、樹木的家庭式經營型態，讓市民得以享受耕種、休閒與田園生活的樂趣(林英彥，1989)。

### 二、觀光果園

「觀光果園」的經營者，通常是以個別的農戶為單位或鄰近的數個農戶共同經營為原則，主要活動在於提供農產品直接讓遊客採摘為主。從民國七十二年政府開始輔導以來，總面積業已達 1,488 公頃，是政府大力輔導的農業觀光事業(鄭蕙燕，1995)。

### 三、觀光花園

「觀光花園」指具有觀光功能的現代化種植。它利用現代農業技術，開發具有較高觀賞價值的作物品種園地，或利用現代化農業栽培手段，向遊客展示農業最新成果。如引進觀賞花卉作物，組建多姿多趣的農業觀光花園。

### 四、觀光茶園

「觀光茶園」是一種以「產茶為主，觀光為輔」的休閒農業經營型態。

## 五、生態農場

「生態農場」為建立農林漁牧土地綜合利用的生態模式，強化生產過程的生態性、趣味性、藝術性，生產豐富多彩的綠色保潔食品，為遊客提供觀賞和研究良好生產環境的場所，形成林果糧兼作、農林牧結合、桑基魚塘等農業生態景觀。

## 六、休閒農漁場

「休閒農漁場」是每個農漁場各自根據其擁有的資源特色，如農場位置的景觀特別好，有山有水、甚至於農場連接的是公有的保護區或可以遠眺山景或海景高地、農漁場的土地可以生產特有的農漁產品、當地可以找到適當的歷史材料或人物、農漁場具有特殊的特徵、農漁場上的人力特別親切、農漁場上的資金特別豐富、農漁場所在地的民眾特別和諧團結……等。而發展出其農漁場的特色。

## 七、主題農場

「主題農場」是以所經營的項目作為宣傳的名稱，如亞歷山大蝴蝶農場(以蝴蝶為主題)、金雞蛋休閒農場(以蛋為主題)、獨角仙休閒農場(以獨角仙為主題)、蜂采館(以蜜蜂為主題)...等。

## 八、體驗農場

「體驗農場」的成立有助於環境意識的提昇及環境倫理的培養，讓遊客瞭解親身體驗農村生活，遠比在課堂中講授有效。

其次，體驗農村生活是保存農村傳統文化的最佳方法。遊客透過體驗，對休閒農業有深刻印象。都市人至體驗農場消費，可以促進城鄉之間的交流，增加城鄉居民之間的了解，它扮演相當重要的社會功能。

## 九、教育農場

「教育農場」是由教育單位及地方政府輔導農民維持原有的生產型態，養豬維持養豬、養雞維持養雞，協助農場設置學生校外教學的住宿建物，輔導農民成為解說人

員，並從週一至週五安排學生前往體驗農村生活，讓休閒農場成為校外教學的場所，政府培訓農民成為解說員。政府力量的介入，農場除能正常運作，還具有教育功能，讓都市的小朋友有機會接觸農莊生活。

## 十、民宿

就形式上來看，「民宿」為一般個人住宅(農宅)將其一部份居室，以「副業方式」經營的住宿設施。其與一般普通的飯店或旅館不同，除了旅遊者能與主人交流認識外，尚可體驗到如家中一般德感覺並感受當地之鄉土味覺，從實際參與體驗農村的生生活方式，了解當地的風俗與傳統(鄭詩華，1992)。

雖然休閒農場之分類有十種類型之多，但本研究僅就「休閒農漁場」之「休閒農場」作為研究對象。

## 2.6 關鍵成功因素之探討

### 2.6.1 關鍵成功因素的起源

「關鍵成功因素」之觀念始自組織經濟學者 John R. Commons 於 1934 年所提出的「限制因子」(limited factor) 的觀念，並將其使用於經濟體系中管理及談判的運作上。

大部份的產業都具有三至六項決定是否成功的關鍵要素，而且必定在這些要素上做得特別好 (be done exceedingly well)。Tilles (1963)則將策略因子的觀念引用到動態的組織系統理論中，也就是說一個組織中擁有最多和最少的那些資源就是關鍵性資源，而策略的意義就是維持且善用擁有最多資源所帶來的優勢，同時亦避免本身欠缺某些資源所帶來的劣勢。

### 2.6.2 關鍵成功因素的定義

對於「關鍵成功因素」(Key Success Factor, KSF 或稱 Critical Success Factor, CSF) 的解釋與定義，文獻上有許多種不同的解釋與定義，因為相關文獻以資訊管理和策略管理的理論較多，所以以下就與休閒農業經營比較有關係的策略管理領域學者所提出

的解釋與定義加以討論。

在策略管理領域中，學者大都以“key success factor, KSF”來統稱「關鍵成功因素」，因此本文也以「key success factor」來定義關鍵成功因素，而關鍵成功因素(KSF)在策略管理上的意義常因學者的研究角度不同，而會有不同的觀點或描述方式，以下分別從策略規劃，產業分析、競爭優勢等角度，說明策略管理領域中各學者對關鍵成功因素的看法。

#### 一、策略規劃觀點：

Thomson & Strickland(1981)認為「關鍵成功因素」是：「廠商要經營成功必須集中在高度優先且必須做好的工作上」。策略學者 Glueck (1984)延續其早期策略規劃的觀點認為：「『關鍵成功因素』是在企業資源有限的情況下所選擇的一些重點區域」。Boseman (1986)自 Glueck 策略規劃中之策略環境分析的角度認為：「『關鍵成功因素』是由企業的強弱勢和機會威脅分析，作為建立組織策略的基礎」。

Hofer & Schendel (1978)提出「關鍵成功因素」分析包含總體環境、產業環境與企業本身等三個層次，並將三個不同層次之關鍵成功因素與策略規劃程序作一連節，而 Leidecker & Bruno (1984)則引用 Hofer & Schendel 的七個策略規劃程序，認為策略規劃中；在環境分析、資源分析及策略評估三個步驟上需應用關鍵成功因素，如下圖 2.4 所示，三種不同層次的關鍵成功因素中，總體環境與產業環境所產生之關鍵成功因素，將影響策略規劃對外部環境分析之機會與威脅的認知，而企業層次的關鍵成功因素則可輔助企業本身資源地位所處優勢與弱勢的評估，藉以決定企業有限資源分配的優先順序，進而規劃成功的優勢策略。

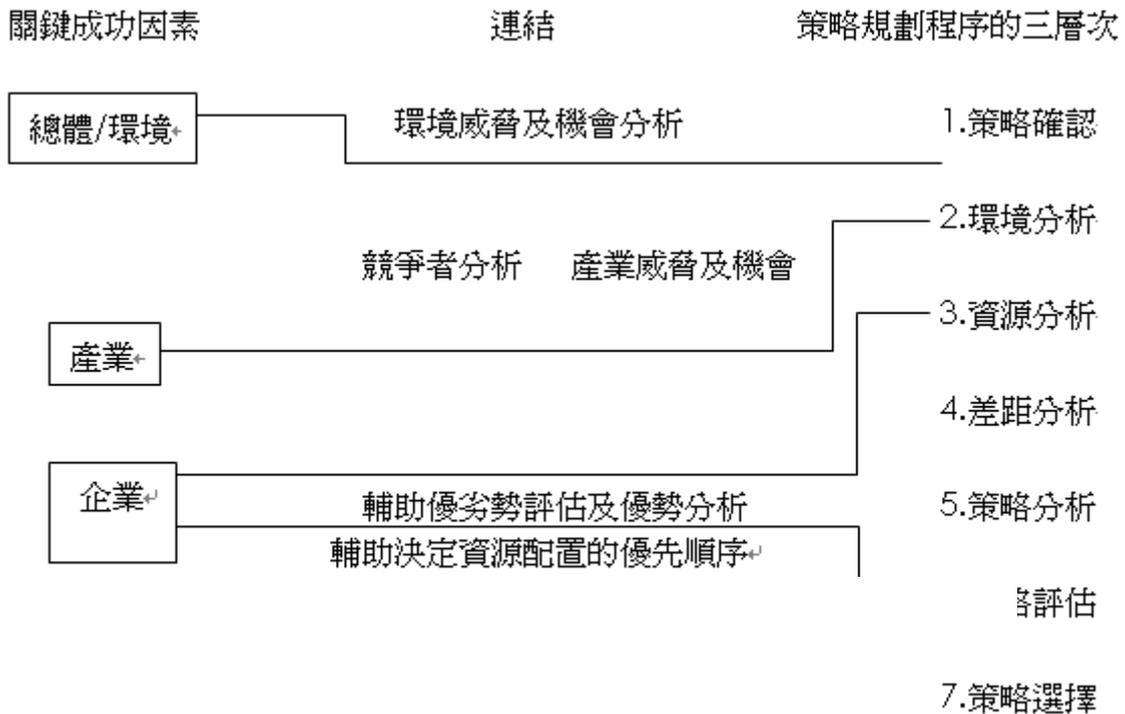


圖 2.4 KSF 分析層級與策略形成過程關係圖

(資料來源：Joel K.Leidecker and Albert V.Bruno,“Identifying and using Critical Success Factors”,Long Range Planning,Vol.17,P.25.1984.)

## 二、產業分析觀點：

David A. Aaker(1984)認為「關鍵成功因素」的尋求來自產業分析，他從策略性市場分析的角度定義：「『成功關鍵因素』係指一產業最重要的競爭能力或競爭資產；成功的業者所擁有的優勢必為產業 KSF 中的優勢，不成功的業者則通常是缺少 KSF 中的某一個或某個因素」同時他認為「關鍵成功因素」會隨產業環境的變化而改變。日本知名策略學家大前研一（1985）認為，「關鍵成功」因素來自產業結構分析，Bamberger(1989)指出「關鍵成功因素」是指產業及市場的特性與基本需求，國內學者黃營杉（1993）認為「關鍵成功因素」是指在產業中經營運作，為達到成功所必須具備的重要因素，通常可透過產業結構分析來加以確認，如圖 2.5。

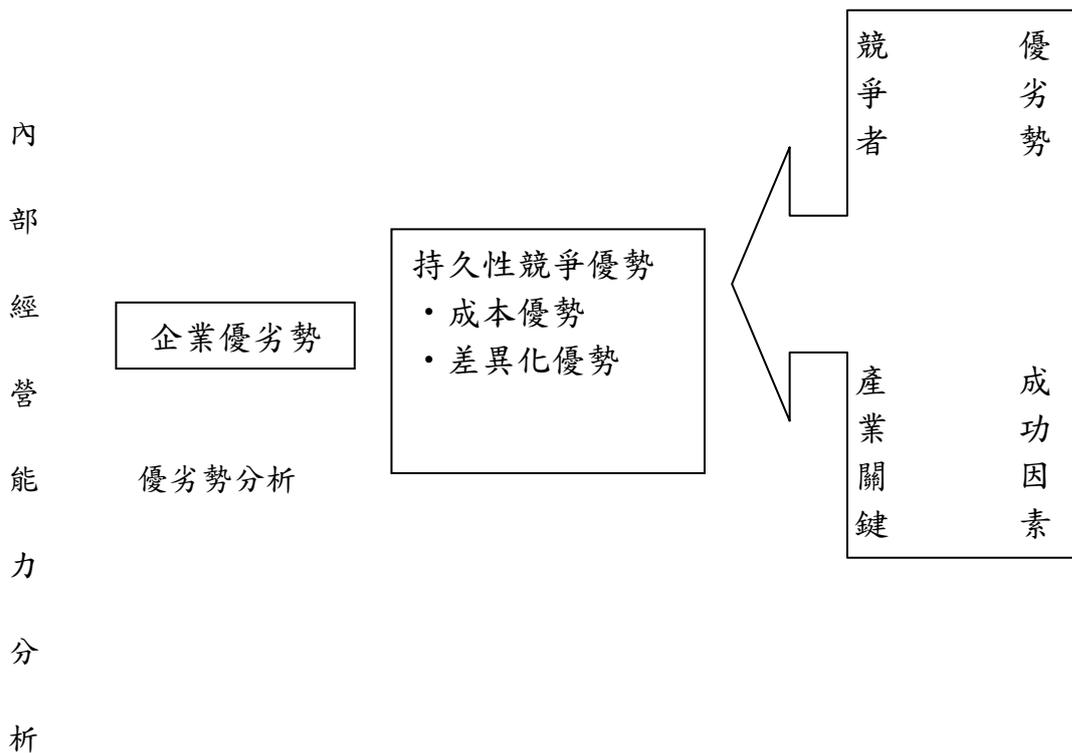


圖 2.5 持久性競爭優勢之形成

(資料來源：黃營杉等編著,企業政策 P.146,1994)

### 三、競爭優勢觀點:

「關鍵成功因素」的目的，在於指引企業發展與產業成功關鍵因素一致的策略，以取得企業本身競爭上的相對優勢地位，Ansoff(1984)他將「關鍵成功因素」定義為：「利用獨特的資產、技術、資源及活動，而使企業發展出相對於競爭者獨特而有利的地位」。Boseman(1986)認為「關鍵成功因素」是由企業的強弱勢和機會威脅分析，作為建立組織策略的基礎。

Hofer & Shendel (1987)提出：「從策略管理的角度來看，『關鍵成功因素』可視為管理者經由決定而影響產業中競爭狀況的變數，透過賦予各項關鍵成功因素不同的權數，可顯示出其在策略制訂上的相對重要性，並且決定企業在產業中的地位。」因此關鍵成功因素可說是管理活動中的重要變項，會顯著影響企業在產業中的競爭地位。

孟德芸(1988)定義「關鍵成功因素」「是產業環境、產業特性互動之下所產生之產業獨特性競爭性條件，企業如果擁有此項競爭條件(或競爭能力)就能維持企業在產業中的競爭優勢」。

學者吳思華(1988)說明：「『所謂關鍵成功因素』，簡單來說，就是在特定產業內，要成功的與人競爭，所需具備的競爭技術與產業」。

「『關鍵成功因素』是指產業及市場的特性與基本需求，『關鍵成功因素』會影響企業在產業中的競爭優勢」。而 Thompson(1989)認為:確認『關鍵成功因素』是產業競爭分析時最需優先考量的要項：隨著經濟特性(economic characteristics)、驅動力(driving force)及競爭狀態的改變，「關鍵成功因素」會因產業不同、時間的變化而有所改變，並且只要能夠掌握一個或兩個關鍵成功因素即可取得競爭優勢。產業經濟學者 Sharon M. Oster (1994)提出關鍵成功因素是具有時效性，他認為：「『關鍵成功因素』是一種資產；在一段期間內能使廠商在產業中較其他競爭對手有較高的經營成效」。

### 2.6.3 關鍵成功因素的特性

本研究根據各學者的看法，將關鍵成功因素的特性整理如下：

- 一、關鍵成功因素因產業不同而各異，且並非固定不變的，會隨著時間、產品市場的不同而改變。
- 二、管理者不應將所有的事情皆視為同等重要，而必須集中努力於特定事物或關鍵工作上，亦即要先確認產業的關鍵成功因素。
- 三、管理者必須深入研究，評估與分析並致力於少數幾個關鍵成功因素，以作為策略形成的基礎。
- 四、企業沒有競爭者就不需要策略，資本、人力和時間都是相當稀少的資源，因此應該確實用於攸關企業成敗的關鍵領域中。
- 五、企業內部或外部必須加以確認而慎重處理因素，因為這些因素會影響企業目標的達成，甚至威脅企業的生存。
- 六、關鍵成功因素可能是企業內在或外在的因素，而他們的影響可能是正面或反面的。

## 2.6.4 關鍵成功因素的尋求

Joel K. Leidecker and Albert V. Bruno(1984)在其所發表“Identifying and Using Critical Success Factor”一文中提出關鍵成功因素尋求的八種分析技術，分別是環境分析、產業結構分析、產業/事業專家分析、競爭分析、產業內領導廠商分析、廠商本體評估、暫時/直覺的因素及市場策略對獲利影響分析，此八種分析技術所代表的是不同的確認取向，不同確認取向其關注焦點、範圍、對象與資訊來源均不同，茲將其分述如下：

- 一、環境分析：此項分析包含了將影響或正在影響某產業或企業績效的政治、經濟、社會力量。
- 二、產業結構分析：是應用 Michael E. Porter (1980)所提出五力分析為架構，作為此項分析的基礎。此架構認為一個產業的競爭態勢主要受到五種競爭力來決定，掌握產業中五種力量即可瞭解產業的結構變化，同時並可藉由各要素間的關係評估獲取可觀的產業資料，以確認及驗證關鍵成功因素。
- 三、產業/事業專家：請教對該產業、事業有卓越知識與經驗的專家而求得
- 四、競爭分析：分析公司在產業中應如何競爭，以便對公司面臨的競爭環境和競爭態勢可完全瞭解。
- 五、產業內領導廠商的分析：由該產業領導廠商的行為模式，可能提供產業關鍵成功因素的重要資訊。
- 六、企業本體分析：針對特定企業的某些營運結構面進行分析，如：優劣勢評估 (strengths and weaknesses assessment)、資源組合(resource 以 portfolio)、策略稽核 (strategic audits)、策略能力評估(strategic capabilities)等。
- 七、暫時/突發因素分析：此項方法是針對特定企業，透過對企業相當熟悉的專家進行分析，雖然較為主觀，卻能揭露一些其他傳統客觀技術所無法察覺的關鍵成功因素。
- 八、市場策略對獲利影響分析：針對特定企業以 PIMS(Profit Impact of Marker Strategy)研究報告的結果進行分析，以找出關鍵成功因素。

而 Hofer&Schendal(1985)則提到確認關鍵成功因素時，應包括以下五個步驟：1.

確認與該產業競爭環境有關之因素。2.每一個因素依相對重要性給予權數。3.在該產業內就其競爭激烈與否評分。4.計算每一個因素之加權分數。5.每一個因素再與實際狀況核對，比較其優先次序。

## 2.6.5 關鍵成功因素的相關實證研究

關於關鍵成功因素的實證研究，茲將與本研究相關之國內外關鍵成功因素研究整理如表 2.2。

表 2.2 休閒農業相關研究之關鍵成功因素彙整

學者	研究產業	研究方法	關鍵成功因素內容
Geller (1985)	觀光旅館業	因素分析	1.服務態度 2.顧客的滿意度 3.優良的設備 4.良好的地點 5.成本控制 6.高市場的佔有率 7.正確的市場區隔
余聲海 (1987)	觀光旅館業	問卷調查 因素分析	1.服務人員的品質 2.旅館的知名度 3.旅館的實體產品的 營業收入 4.旅館的規模大小 5.旅館的設置地點 6.旅館服 務人員工數 7.旅館的產品設計 8.旅館的營業收入 9.客源 的選擇
陳文河 (1987)	旅行業	因素分析	1.旅遊食宿品質 2.旅行社的媒體溝通效果 3.旅行社的規 模印象 4.旅遊可靠性 5. 旅遊運送品質 6.領隊素質 7.旅行 社的產品設計 8.旅行社的國外關係 9.給旅客的自主性 10. 價格 11.同業關係
Yesawich (1988)	旅館經營	因素分析	1.既有的商譽與品牌 2.服務的品質 3.設備水準 4. 公共設 施場所(如餐廳、夜總會)的獨特性 5.訂房的便利性 6.地點 7.國際連鎖 8.行銷活動(廣告、促銷及人員銷售)的有效性 9.顧客所認知的價格/價值比
程淑莞 (1990)	觀光旅館業	因素分析	地理位置、硬體設備
吳昌宏 (1990)	觀光旅館業	因素分析	1.設備裝備因素 2.環境舒適因素 3.餐飲服務因素 4.價格因 素 5.地點因素

表 2.2 休閒農業相關研究之關鍵成功因素彙整(續)

巫立宇 (1991)	觀光旅館業	因素分析	1.推廣與通路因素 2.聲譽與地點因素 3.市場選擇因素 4.服務因素 5.產品因素 6.定價因素 7.國際連鎖旅館因素
Paynter (1991)	民宿業者		1.日常營運 2.行銷 3.財物管理 4.人力資源管理
吳勉勤 (1992)	觀光旅館業		1.客房服務 2.服務設備 3.服務態度 4.餐飲服務 5.服務價格 6.服務印象 7.服務環境
李忠星 (1993)	休閒度假中心	訪談 因素分析	1.推廣 2.人力資源 3.地理與硬體設施 4.市場 5.價格 6.財務管理
曹勝雄 (1994)	觀光事業經營	因素分析	旅行業部份：1.市場因子 2.服務品質因子 3.資訊服務因子 4.人力資源因子 5.經營管理因子 6.公關形象因子 7.區位選擇因子 8.價格因子 9.財務管理因子 10.電腦設備因子 11.品牌信譽因子 12.業務推廣因子 觀光旅館部份：1.經營規模因素 2.建築裝潢因素 3.服務價格因素 4.服務品質因素 5.市場分析因素 6.企業形象因素 7.休閒設備因素 8.連鎖經營因素 9.硬體設備因素 10.專業服務因素 11.業務推廣因素 12.附加服務因素 13.停車空間等
施志宜 (1995)	餐飲業經營管理	因素分析	1.人力資源管理 2.經營管理因素 3.服務品質因素 4.聲譽因素 5.景觀氣氛因素 6.價格因素 7.市場因素 8.地理區位因素 9.硬體休閒設施等
Weaver and painter (1996)	民宿業者		1.豐富的商業經營知識 2.相當的財物管理能力 3.對於服務業者有一定的認知
林群盛 (1996)	餐飲業經營管理	深度訪談 個案研究	1.完善的門市工作手冊 2.餐點的獨特性 3.完善的教育訓練體系 4.高素質的人力資源 5.連鎖體系的形象及知名度

表 2.2 休閒農業相關研究之關鍵成功因素彙整(續)

方威尊 (1997)	休閒農業	因素分析	1.推廣與通路因素 2.地理與區位因素 3.聲譽因素 4.市場因素 5.服務品質因素 6.產品因素 7.價格因素 8.人力資源因素 9.休閒設施因素 10.財務管理因素 11.資訊服務因素 12.經營規模因素 13.連鎖經營因素 14.景觀與氣氛因素 15.公開因素 16.活動安排因素 17.成本控制因素
李京娜 (2001)	觀光茶園	因素分析	1.成立時間 2.茶葉種類 3.平均茶價 4.員工人數 5.廣告費用 6.資本額 7.顧客特性 8.茶葉評鑑是否得獎 9.優惠措施 10.停車位 11.專業教育訓練 12.茶葉加工的副產品 13.附屬服務 14.推廣活動

資料來源：(1.方威尊，1996、 2.本研究整理)

經由上述文獻歸納出，經營管理上所需注意的重點包含下列五個架構面，如表 2.3 所示：

表 2.3 本文所分析萃取出之五個關鍵成功因素構面

一、軟體面	1.價格(含門票及產品收費) 2.經營領導風格(如充分授權) 3.活動安排(解說、特色) 4.推廣通路(行銷廣告網路) 5.成本(財物管理及自有資金) 6.合法經營(取得設立許可) 7.加入農業休閒組織(如：台灣休閒農業發展協會)
二、政府配合面	1.地理因素(交通可及性) 2.市場因素(市場需求) 3.協助合法態度(如修改法令) 4.政府支持的態度(推動休閒農業的旅遊態度)

表 2.3 本文所分析萃取出之五個關鍵成功因素構面(續)

三、資源面	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 體驗資源(如童玩 DIY)</li> <li>2. 生產資源(如果園、雞)</li> <li>3. 生活資源(如農具介紹)</li> <li>4. 生態資源(如螢火蟲、蝴蝶)</li> <li>5. 人文資源(建築民俗歷史)</li> </ol>
四、服務管理面	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 聲譽因素(知名度、品牌)</li> <li>2. 服務品質(如遊客滿意度)</li> <li>3. 關係網路(與外界互動)</li> <li>4. 危機處理(緊急醫療網、顧客抱怨、救災編組)</li> <li>5. 餐飲特色(如水果餐)</li> <li>6. 人力資源因素(人員的訓練管理及充裕度)</li> </ol>
五、硬體面	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 土地因素(經營規模大小)</li> <li>2. 休閒設施因素(如涼亭)</li> <li>3. 住宿條件</li> <li>4. 自然景觀與氣氛</li> </ol>

(資料來源：本研究整理)

## 第三章 研究設計與方法

### 3.1 研究設計

本研究採用問卷作為測量休閒農業經營關鍵成功因素之調查工具，共設計出二份問卷，其中一份以休閒農業業主(或主管)為調查對象，另一份則以休閒農業遊客為調查對象。在業主(或主管)問卷內容方面則包括休閒農業主(或主管)對經營關鍵成功因素的重要程度與休閒農業個案之經營關鍵成功因素的優勢狀況(即滿意度)，基本資料及半開放性問項；在遊客方面包括對休閒農業之經營關鍵成功的重要度與遊客對該休閒農業經營關鍵成功因素的優勢狀況(即滿意度)及基本資料。

在經營關鍵成功因素「重要度」與「優勢狀況」(即滿意度)兩方面，採李克特五點量表作為本研究之衡量尺度，在經營關鍵成功因素重要度方面，分別為「非常重要」、「重要」、「普通」、「不重要」、「非常不重要」等五個等級，給分方式依序為5分、4分、3分、2分、1分。在優勢狀況方面(滿意度)，分別為「非常優勢」、「優勢」、「普通」、「不優勢」、「非常不優勢」等五個等級，給分方式依序為5分、4分、3分、2分、1分。

針對有關於休閒農業經營關鍵成功因素之相關文獻初步探討，從中了解並訂出休閒農業經營關鍵之五個構面，再從業主(或主管)及遊客之供給及需求角度來求經營關鍵成功之因素，其研究設計如下圖3.1：

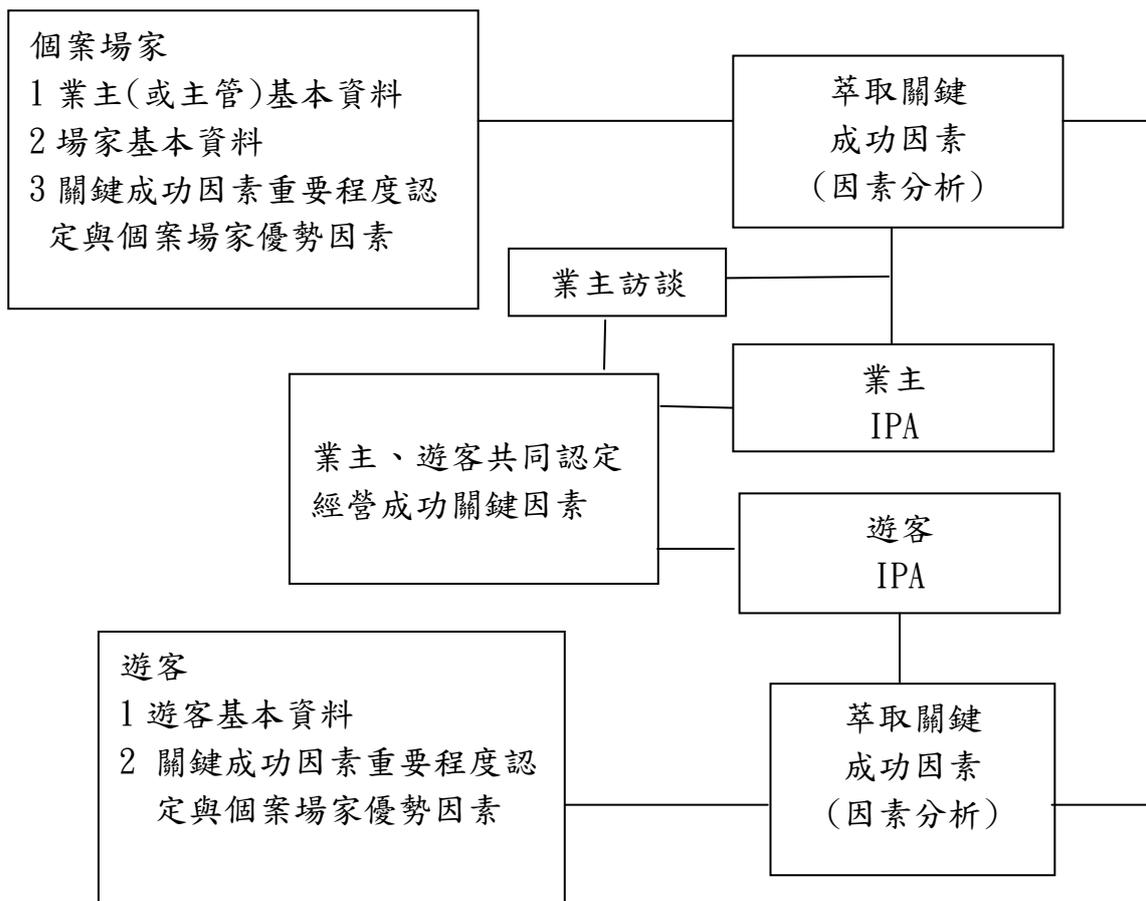


圖 3.1 研究方向圖

(資料來源：本研究整理)

### 3.2 研究方法

在研究方法論點methodology上主要有定量分析(quantitative)與定性分析(qualitative)兩大主軸，以下根據許士軍(1995)所提出的結論，整理出表(3-2-1) 定量分析法及定性分析法之差異。

表 3.1 定量分析法及定性分析法之差異表

研究方法	作用	研究結構	研究過程	研究目的
定量分析	驗證 (verification)	研究內容較結構化，亦較確定。	將研究的問題予以數量化，然後採數量分析來求取結論。	確定某一事物存在的數量。
定性分析	發現 (discovery)	研究內容較不結構化，較具彈性。	不經由數量化之資料與分析來獲得結論。	確定某一事物是否存在。

資料來源：許士軍(1995)

因此一般定量分析研究方法對理論架構清楚，且欲分辨變數與變數間的因果關係時較適合使用，相對於理論架構上待發展之探索性研究(exploratory)，則較適合定性研究方法，就本文而言，顯然以定量研究作為研究取向較為適合。

個案研究方法(Case study)是定性研究常用的一種方法，一般用於敘述性研究(Descriptive Study)是描述和形容某種特殊事件的或特徵的設計研究認為所謂個案研究法，是一個蒐集、組織和分析資料的特殊方式，目的在於獲取對於每個研究個案綜合的、系統的和深度的資訊。Yip(1989)認為個案研究主要適用於下列情況：

- 一、多變量分析具有高度複雜性時。
- 二、理論形成的初期階段。
- 三、解釋性問題的研究有關於「為什麼」時。
- 四、以實務為基礎的問題時。
- 五、當事人的經驗是非常重要的問題時。
- 六、問卷調查無法提供深入資料時。
- 七、樣本數很少時。

Porter (1991) 提出策略領域的研究，以深度個案研究較為適當，他認為競爭是複雜與高度情境的，故在眾多變項中如何找到有意義的變數，深度個案研究是較可行的方法。Yip (1989) 指出個案研究的資料蒐集方式包括文件、檔案資料、訪談、直接觀察、參與觀察與實地調查等六種來源。基於以上的討論，本研究擬以個案研究作為輔助分析方法，在資料蒐集上配合訪談、問卷、實地調查等定性研究資料蒐集的方法，進而了解休閒農業的經營關鍵成功因素。

### 3.3 研究架構

針對有關於休閒農業經營關鍵成功因素之相關文獻初步探討，從中了解休閒農業之定義、分類、功能，發展歷程並訂出經營關鍵成功因素的五個構面，再從業主(或主管)及遊客之供給需求角度來求經營關鍵成功之因素，並逐步建立本研究「休閒農業經營關鍵成功因素探討」之研究架構。

本研究之研究架構，是根據Parasuraman, Zeithaml and Berry等三位學者於1985-1988年間所提出之「服務品質模式」修改而來，本研究主要將Parasuraman, Zeithaml and Berry等三位學者，所定義之服務品質模式中之「顧客對服務品質的期望」與「顧客對服務品質的知覺」，修改為業主(或主管)認為休閒農業經營關鍵成功因素之「重要度」與「場區優勢狀況」，以及場區遊客認為休閒農業經營關鍵成功因素之「重要度」與「場區優勢狀況滿意度」，配合場區業主(或主管)與遊客認為問項的回答以了解相關關聯，當遊客問卷檢定結果「重要度」大於「場區優勢狀況(滿意度)」時，表示遊客對場區之服務品質並不滿意，並表示服務之執行度有待加強，因而存在「休閒農業經營關鍵成功因素認定之服務品質缺口」。

另外，本研究將了解「遊客認為休閒農業場區優勢狀況(滿意度)」與「業主(或主管)對場區優勢狀況」間，是否有經營關鍵成功因素認定上服務品質認知之缺口，也希望了解業主(或主管)認為經營關鍵成功因素「重要度」與「場區優勢狀況」間是否有關鍵成功因素認定之服務品質缺口產生，以及業主(或

主管)認為經營關鍵成功因素「重要度」與遊客認為要關鍵成功因素「重要度」之間，是否有經營關鍵成功因素認定上的缺口產生。

綜合以上所述，本研究應用Parasuraman, Zeithaml and Berry等三位學者之「服務品質模式」，並配合本研究需要，修改成可應用於「休閒農業經營關鍵成功因素缺口模式」的研究架構，如圖(3-3-1)所示，本研究架構共六個缺口存在，其定義如下：

缺口一：「業主(或主管)認為關鍵成功因素重要程度」與「遊客認為關鍵成功因素重要程度」間之差距。

缺口二：「業主(或主管)認為關鍵成功因素重要程度」與「業主(或主管)認為自己場區關鍵成功因素優勢狀況」間之差距。

缺口三：「業主(或主管)認為關鍵成功因素重要程度」與「遊客認為場區關鍵成功因素優勢狀況」間之差距。

缺口四：「業主(或主管)認為自己場區關鍵成功因素優勢狀況」與「遊客認為關鍵成功因素重要程度」間之差距。

缺口五：「業主(或主管)認為自己場區關鍵成功因素優勢狀況」與「遊客認為場區關鍵成功因素之優勢狀況」間之差距。

缺口六：「遊客認為關鍵成功因素重要程度」與「遊客場區關鍵成功因素之優勢狀況」間之差距。

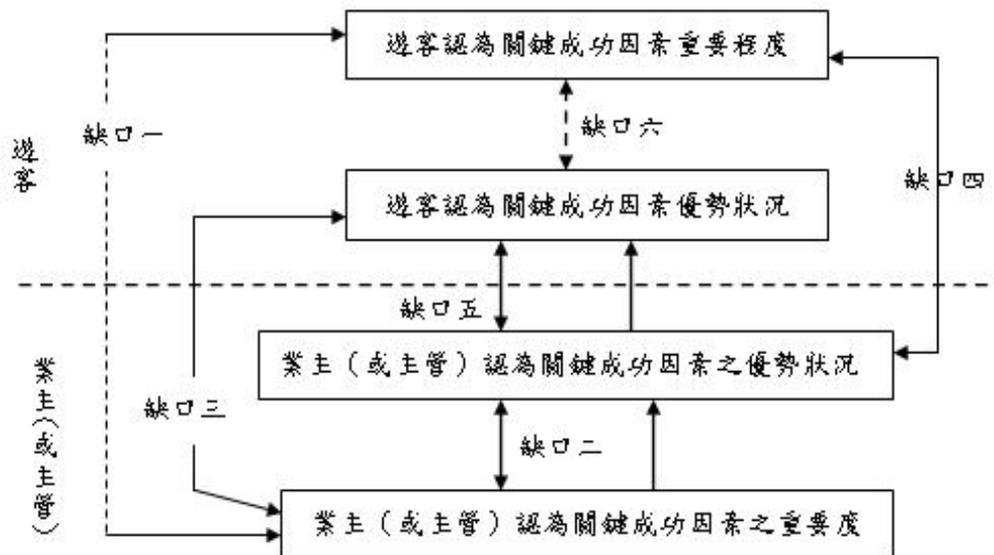


圖 3.2 研究架構圖  
(資料來源：本研究整理)

### 3.4 研究假設

依據本研究之研究目的與研究架構，本研究提出下列六點研究假設：

假設一：「業主(或主管)對關鍵成功因素重要程度」與「遊客對關鍵成功因素重要程度」間，無顯著性差異。〔檢定缺口一〕

假設二：「業主(或主管)對關鍵成功因素重要程度」與「業主(或主管)對自己場區關鍵成功因素優勢狀況」間，無顯著差異。〔檢定缺口二〕

假設三：「業主(或主管)對關鍵成功因素重要程度」與「遊客對場區關鍵成功因素優勢狀況」間，有顯著差異。〔檢定缺口三〕

假設四：「業主(或主管)對自己場區關鍵成功因素優勢狀況」與「遊客對場區關鍵成功因素重要程度」間，有顯著差異。〔檢定缺口四〕

假設五：「業主(或主管)對自己場區關鍵成功因素優勢狀況」與「遊客對

場區關鍵成功因素優勢狀況」間，無顯著差異。〔檢定缺口五〕

假設六：「遊客對關鍵成功因素重要程度」與「遊客對場區關鍵成功因素優勢狀況」間，有顯著差異。〔檢定缺口六〕

### 3.5 研究取向

#### 3.5.1 研究對象

##### 一、個案農業場區的選擇

本論文所欲探討的是休閒農業經營關鍵成功因素，而在研究範圍上，則以行政院農委會於93年6月~10月委託台灣休閒農業學會執行之「休閒農業場家全面性調查計畫」之1,102家休閒農業場中較為成功之150家(以台灣休閒農業發展協會推薦，遊客人數較多者為主，如附錄二)作為本次研究之對象。其中取樣個案休閒農業場家分佈情形，如表3.2所示。

表 3.2 休閒農業場家分布情形

區域	場家	數量	調查報告之場家數量
北區	香格里拉農場、頭城農場、山中傳奇生態休閒農場、金雞蛋休閒農場...等。	65 家	492 家 (宜蘭-苗栗)
中區	飛牛牧場、東勢林場、台一生態教育農場、大丘園休閒農場...等	35 家	315 家(台中-雲林)
南區	大坑休閒農場、松田崗創意生活農家、嘉義農場生態王國、跳跳休閒農場、仙湖休閒農場、竹耕休閒農場、獨角仙休閒農場、綠盈牧場、新化市民農園...等	40 家	179 家 (澎湖) (嘉義-屏東)
東區	布農部落休閒農場、山豬園牧場、初鹿牧場、太平生態農場、青山農場、君達休閒農場...等	10 家	116 家 (金門)(花蓮-台東)

(資料來源：本研究整理)

##### 二、受訪對象選擇

受訪者所提供之資料的完整性，對研究分析結果會有顯著的影響。因此在

訪問對象的選取上，以本身參與休閒農業經營，並對農業營運狀況或體驗有深入了解者為最佳。而場家主要的經營者或主管，是休閒農業營運決策制定與執行的中樞，其對休閒農場的經營環境與營運狀況比較清楚，而參與的遊客，則是最直接的使用者，其所期待與體驗的結果，也將會影響休閒農業經營的成功與否，故本研究在受訪者的選取上，以個案場家之業主(或主管)及蒞場參觀之遊客為調查對象，並以苗栗通霄飛牛牧場及台南東山仙湖農場的業主(或主管)做為訪談的對象。

### 3.5.2 資料蒐集與分析

#### 一、資料的蒐集：

本研究採取定量研究之個案研究方法，資料的蒐集為直接資料蒐集：

- (一)業主(或主管)訪談：針對有隨機取樣之休閒農業場家之業主(或主管)，再行條件取樣(以研究者易於前往之休閒農業場家為訪談對象)，以訪談的方式進行直接資料的蒐集工作，為使訪談過程能順利進行，本研究以行政院農業委員會 78 年輔導規劃之三十一處休閒農場，如附錄(三)為訪談對象，透過溝通，協調及有力人士的引介，進行業主(或主管)的訪談，共前往苗栗通霄飛牛牧場(原中部酪農村)及台南東山仙湖農場(原森山農場)兩處休閒農業場區，在訪談的過程中，給予受訪者相當寬闊的言論空間，訪談的內容包含場家的發展歷程、基本環境、目前的營運狀況、重要經營變數等。同時以訪談過程，情境的互動所進行的實地觀察為輔，作為研究的直接資料蒐集來源，訪談記錄，如附錄(四)。
- (二)業主(或主管)問卷，如附錄(五)：針對經營關鍵成功因素之溝通，請受訪者針對這些因素的重要性及在該場家的優勢情況給予評定。
- (三)遊客問卷，如附錄(六)：本研究遊客問卷是委請個案場家給予協助，並將遊客問卷交由至場家參觀體驗遊玩之遊客填寫。

## 二、資料分析

在資料分析方面，首先：

- (一)將業主(或主管)問卷進行內容上的關聯性思考，以開放性的方式來進行分類分析，個案休閒農業的經營關鍵成功因素確認，主要是考慮各要素在場方經營過程中的重要性及重要的經營歷史事件來加以確認。
- (二)將遊客問卷所得資料，進行各因素歸類，最後再和經營者訪談及問卷做相關性的分析，以確認休閒農業的經營關鍵成功因素。
- (三)透過雙母體差異性檢定分析，以作為經營者或投資者的參考資料。
- (四)以SPSS12.0列出關鍵成功因素的平均數與標準差。
- (五)透過IPA將各象限圖示列出，以作為經營者，或投資者的參考資料。
- (六)將個案農場業主(或主管)訪談紀錄分析，列入業主(或主管)與遊客問卷之關鍵成功因素建立參考。

### 3.5.3 訪談的綱要

本研究在直接資料的蒐集上，以半結構性的問卷內容進行問卷填寫深度訪談，訪談的內容大綱如下：

#### 一、在業主(或主管)方面：

- (一)受訪者基本資料：年齡、職位、教育程度、已(未)婚。
- (二)場家基本資料：

1. 場區發展歷程與發展過程中的重要歷史事件及您的感受。
2. 描述場區的基本環境、農場土地使用規劃現況及設施配置狀況。

#### (三)重要因素探討：

就多年經營休閒農業的經驗，請填出下列幾個因素在貴場區經營過程中所扮演的角色：地理與區位、自然資源、人文資源、景觀與氣氛、經營主體、

經營規模、關係網路、農業生產、行銷管理、人力資源管理、財物管理、資訊服務、成本控制、服務品質、休閒設施、餐飲風格、住宿條件、活動安排、價格、經營領導風格、推廣通路。

二、在遊客方面：

(一)受訪者基本資料：年齡、職業、教育程度、已(未)婚、收入。

(二)重要因素探討

(三)對該場家的特別印象

### 3.5.4 調查時間

本次研究調查時間自96年7月至96年12月為止為期半年，期間分別進行業主(或主管)問卷調查，遊客問卷調查及業主(或主管)訪談。在業主(或主管)方面共發放150份問卷，在遊客方面共發放600份問卷，在業主(或主管)方面共訪談飛牛牧場與仙湖農場兩家休閒農業場區。

## 3.6 統計分析方法

本研究使用SPSS12.0統計軟體為分析工具，針對回收問卷進行資料之處理，主要分析方法有信度檢定、次數分配分析、T檢定、變異數分析、Duncan多重檢定及IPA分析等方法，說明如下：

一、信度檢定

以Cronbach's Alpha之內部一致性，檢定各個問項的信度。Guieford(1965)認為Cronbach's Alpha係數大於0.7者為高信度，且因素之衡量變數之相關性高；反之若係數小於0.35者，表低信度，且問項不具有內部一致性可言。

二、次數分配(Frequency Distribution)

應用於樣本結構的人口統計變數分析。

### 三、T檢定(T-Test)

用以檢定相同經營關鍵成功因素變項間是否有顯著差異存在，即檢定「業主(或主管)」及「遊客」對休閒農場經營關鍵成功因素的六個缺口。

### 四、百分比總體分析

### 五、IPA分析

本研究將利用IPA分析，並以平均值作為X-Y軸的分隔點，以分析遊客對個案休閒農業經營關鍵成功因素之場區優勢狀況(滿意度)。

## 第四章 實證分析

### 4.1 調查結果與分析

本研究以業主(或主管)與遊客問卷調查的方式進行資料收集，現就將業主（或主管）及遊客的樣本資料分析結果，信度檢測及實證模式的建立敘述如下：

#### 4.1.1 樣本特性分析

##### 一、業主(或主管)方面

本研究之休閒農業業主(或主管)基本資料統計，包括有：性別、年齡、婚姻狀況、業主個人身份、教育程度、業主(或主管)經營前背景職業，本研究所調查之休閒農業業主共發放 150 份，回收 78 份，回收率為 52%，扣除無效問卷，樣本數共 69 份，有效問卷百分比為 46%，其基本特性如表 4.1 所示樣本數共有 69 人，回收樣本數以南部最多，達 33 家，推測是因研究者，長期在南部各農場辦理活動及利用時間前往南部部份農場實施問卷發放聯繫有關。

表 4.1 業主基本資料分析表 (n=69)

項目	類別	人數	比例%	項目	類別	人數	比例%
性別	男	56	81.2	場方位	東部	4	5.7
	女	13	18.8		南部	33	47.9
年齡	20~29 歲	5	7.2		北部	18	26
	30~39 歲	13	18.8	中部	14	20.3	
	40~49 歲	26	37.7	個人身份	自行創業者	48	69.6
	50~59 歲	19	27.5		接班者	9	13.0
	60~69 歲	5	7.2		繼承者	4	5.8
	80 歲以上	1	1.4		其他	8	11.6

表 4.1 業主基本資料分析表 (n=69) (續)

經營前背景職業	經營農業	38	55.1	教育程度	小學以下	3	4.3
	餐廳從業人員	6	8.7		國中	4	5.8
	旅館從業人員	3	4.3		高中職非相關類科	20	29.0
	軍公教人員	7	10.1		大專院校非相關類科	21	30.4
	服務業人員	9	13.0		大專院校相關類科	11	15.9
	從商人員	3	4.3		研究所以上非相關類科	2	2.9
	其他	3	4.3		研究所以上相關類科	3	4.3
婚姻	已婚沒小孩	4	5.8				
	已婚有小孩	60	87.0				
	未婚	4	5.8				

其分析如下：

⊕性別次數分配表：如表 4.2：

表 4.2 業主（或主管）性別分析

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
男	56	81.2	81.2	81.2
女	13	18.8	18.8	100.0
總和	69	100.0	100.0	

男性 56 人佔 81.2%；女性 13 人佔 18.8%，由樣本得知，在經營業主方面以男性居多。如附錄圖（一）。

2 年齡次數分配表:如表 4.3 :

表 4.3 業主（或主管）年齡分析

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
20-29 歲	5	7.2	7.2	7.2
30-39 歲	13	18.8	18.8	26.1
40-49 歲	26	37.7	37.7	63.8
50-59 歲	19	27.5	27.5	91.3
60-69 歲	5	7.2	7.2	98.6
70-79 歲	1	1.4	1.4	100.0
總和	69	100.0	100.0	

在業主(或主管)年齡上,以 40-49 歲為最多,佔 39.1%;其次為 50-59 歲,佔 27.5%,由此可見在經營上以 40-59 歲這個年齡層佔多數如附錄圖 (二)。

3 婚姻狀況次數分配表：如表 4.4

表 4.4 業主（或主管）婚姻狀況

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
已婚沒小孩	4	5.8	5.8	5.8
已婚有小孩	60	87.0	87.0	92.8
未婚	4	5.8	5.8	98.6
其他	1	1.4	1.4	100.0
總和	69	100.0	100.0	

在婚姻狀況上則以已婚有小孩者佔絕大多數,比率達到 87%如附錄圖 (三)。

4 個人身份次數分配表:如表 4.5

表 4.5 業主（或主管）身份分析

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
自行創業者	48	69.6	69.6	69.6
接班者	9	13.0	13.0	82.6
繼承者	4	5.8	5.8	88.4
其他	8	11.6	11.6	100.0
總和	69	100.0	100.0	

對於經營的角色上則以自行創業者為多數有 48 位佔 69.6%。根據這部分的統計，可知現在的業主大部分仍為第一代的經營者。如附錄圖（四）。

5 教育程度次數分配表：如表 4.6

表 4.6 業主（或主管）教育程度分析

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
小學以下	3	4.3	4.3	4.3
國中	4	5.8	5.8	10.1
高中職非相關類科	20	29.0	29.0	39.1
高中職相關類科	5	7.2	7.2	46.4
大專院校非相關類科	21	30.4	30.4	76.8
大專院校相關類科	11	15.9	15.9	92.8
研究所以上非相關類科	2	2.9	2.9	95.7
研究所以上相關類科	3	4.3	4.3	100.0
總和	69	100.0	100.0	

在業主(或主管)的教育程度上則以大專院校非相關類科者，各高中職非相關類科者分居一、二名，各佔 30.4%與 29.0%。如附錄圖（五）

由此可見從事休閒農業的業主(或主管)，其所學與休閒農業有關者，僅佔 27.4% 共 19 人而已；而在不分相關類科方面，仍以大專院校學歷者，為第一位共 32 位佔

46.3%，而高中職學歷則居第二位共 25 位佔 36.2%。

6 業主(或主管)經營前背景職業次數分配表：如表 4.7

表 4.7 業主（或主管）經營前背景職業分析

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
經營農業	38	55.1	55.1	55.1
餐廳從業人員	6	8.7	8.7	63.8
旅館從業人員	3	4.3	4.3	68.1
軍公教人員	7	10.1	10.1	78.3
服務業人員	9	13.0	13.0	91.3
從商人員	3	4.3	4.3	95.7
其他	3	4.3	4.3	100.0
總和	69	100.0	100.0	

在業主經營前背景職業以經營農業者為最多，佔 55.1%；其次為服務業人員，但也只佔 13%而已，由此可見在經營上，由傳統農業轉型的農民確實佔多數。

綜合以上資料，可推估經營休閒農業者，以 40-59 歲之間的男性為主，其共同特性為已婚有小孩，學歷以非相關類科之高中職及大專院校居多，而且以背景職業為經營農業之自行創業者為主要人員。

## 二、遊客方面

本研究之休閒農業遊客基本資料統計如表 4.8 所示，包括有：性別、年齡、居住地分析、婚姻狀況、目前職業、教育程度、個人家庭收入。

本研究所調查之遊客共發放 600 份，發放對象為至受訪業主(或主管)經營之休閒農業場區參訪之遊客，每場區發放 2-8 份，經與業主(或主管)聯繫結果，總共回收 485 份，回收率為 80.8%，其中扣除無效問卷後，樣本數共有 407 份，有效問卷百分比為 67.8%，其分析如表 4.8 所示，樣本數共有 407 人，其中以居住在台南地區佔多數，其原因應是受訪農場業主(或主管)以南部地區最多，故遊客來源也就以台南地區為主。

表 4.8 遊客基本資料分析表 (n=407)

項目	類別	人數	比例%	項目	類別	人數	比例%
性別	男	229	56.3	教育程度	小學(含)以下	13	3.2
	女	178	43.7		國中	60	14.7
年齡	10~19 歲	24	5.8		高中職	110	27.0
	20~29 歲	157	38.6		大專院校	204	50.1
	30~39 歲	114	28.0	研究所以上	20	4.9	
	40~49 歲	81	19.9	個人每月收入	20000 元(含)以下	63	15.5
	50~59 歲	18	4.4		20001~30000 元	87	21.4
	60~69 歲	9	2.2		30001~40000 元	80	19.7
	70~79 歲	4	1.0		40001~50000 元	59	14.5
職業	公教人員	36	8.8		50001~70000 元	53	13.0
	服務業	111	27.3		70001~100000 元	39	9.6
	農	10	2.5		100001(含)以上	26	6.4
	學生	77	18.9	婚姻	已婚沒小孩	18	4.4
	自行開業	26	6.4		已婚有小孩	169	41.5
	工	50	12.3		未婚	213	52.3
	自由業	59	14.5		其他	7	1.7
	退休人員	6	1.5	居住地	基隆	5	1.2
其他	32	7.9	台北		54	13.3	
			桃園		16	3.9	
			新竹		8	2.0	
			苗栗		4	1.0	
			台中		74	18.2	
			彰化		22	5.4	
			南投		19	4.7	
			雲林		6	1.5	
			嘉義		10	2.5	
			台南		118	29	
			高雄		49	12.0	
			屏東		12	2.9	
			台東		1	0.2	
			花蓮	6	1.5		
			宜蘭	3	0.7		

①遊客性別次數分配表:如表 4.9

表 4.9 遊客性別

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
男	229	56.3	56.3	56.3
女	178	43.7	43.7	100.0
總和	407	100.0	100.0	

在遊客性別方面男性佔 56.2%；女性則有 178 人佔 43.7%，由此可知以男性居多。

②遊客年齡次數分配表:如表 4.10

表 4.10 遊客年齡

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
10-19 歲	24	5.9	5.9	5.9
20-29 歲	157	38.6	38.6	44.5
30-39 歲	114	28.0	28.0	72.5
40-49 歲	81	19.9	19.9	92.4
50-59 歲	18	4.4	4.4	96.8
60-69 歲	9	2.2	2.2	99.0
70-79 歲	4	1.0	1.0	100.0
總和	407	100.0	100.0	

在年齡部分則以 20-29 歲共 157 人佔 38.5%為最多；其次為 30-39 共 114 人佔 28.0%；兩者合計共有 271 人佔 66.5%，由此可知會到休閒農業區者，以 20-39 歲之間的人為主。如附錄圖（七）

③遊客居住地次數分配表:如表 4.11

表 4.11 遊客居住地

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
基隆	5	1.2	1.2	1.2
台北	54	13.3	13.3	14.5
桃園	16	3.9	3.9	18.4
新竹	8	2.0	2.0	20.4
苗栗	4	1.0	1.0	21.4
台中	74	18.2	18.2	39.6
彰化	22	5.4	5.4	45.0
南投	19	4.7	4.7	49.6
雲林	6	1.5	1.5	51.1
嘉義	10	2.5	2.5	53.6
台南	118	29.0	29.0	82.6
高雄	49	12.0	12.0	94.6
屏東	12	2.9	2.9	97.5
台東	1	0.2	0.2	97.8
花蓮	6	1.5	1.5	99.3
宜蘭	3	0.7	0.7	100.0
總和	407	100.0	100.0	

在居住地部分，則以居住在主要都會區為主要遊客來源，如最多為台南 29% 共 118 人，次多為台中 18.2% 共 74 人，台北則有 13.3% 共 54 人，高雄為 12% 共 49 人，其餘各縣市皆為百分之個位數。如附錄圖（八）

4 遊客婚姻狀況次數分配表:如表 4.12

表 4.12 遊客婚姻狀況

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
已婚沒小孩	18	4.4	4.4	4.4
已婚有小孩	169	41.5	41.5	45.9
未婚	213	52.3	52.3	98.3
其他	7	1.7	1.7	100.0
總和	407	100.0	100.0	

婚姻狀況，則以未婚者居多共 213 人佔 52.3%；其次則為已婚有小孩共 169 人佔 41.5%。如附錄圖（九）

5 遊客目前職業次數分配表:如表 4.13

表 4.13 遊客目前職業

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
公教人員	36	8.8	8.8	8.8
服務業	111	27.3	27.3	36.1
農	10	2.5	2.5	38.6
學生	77	18.9	18.9	57.5
自行開業	26	6.4	6.4	63.9
工	50	12.3	12.3	76.2
自由業	59	14.5	14.5	90.7
退休人員	6	1.5	1.5	92.1
其他	32	7.9	7.9	100.0
總和	407	100.0	100.0	

在職業方面則以服務業居多共有 111 人佔 27.2%；其次為學生有 77 人佔 18.9%。

如附錄圖（十）

6 遊客教育程度次數分配表:如表 4.14

表 4.14 遊客教育程度

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
小學(含)以下	13	3.2	3.2	3.2
國中	60	14.7	14.7	17.9
高中職	110	27.0	27.0	45.0
大專院校	204	50.1	50.1	95.1
研究所以上	20	4.9	4.9	100.0
總和	407	100.0	100.0	

就教育程度來說，以大專院校為最多共 204 人佔 50.1%；其次為高中職學歷者共有 110 人佔 27.0%。如附錄圖（十一）

7 個人每月收入次數分配表:如表 4.15

表 4.15 遊客個人每月收入

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
20000 元(含)以下	63	15.5	15.5	15.5
20001~30000 元	87	21.4	21.4	36.9
30001~40000 元	80	19.7	19.7	56.5
40001~50000 元	59	14.5	14.5	71.0
50001~70000 元	53	13.0	13.0	84.0
70001~100000 元	39	9.6	9.6	93.6
100001 元(含)以上	26	6.4	6.4	100.0
總和	407	100.0	100.0	

就個人每月收入來說，則以 2 萬-3 萬之間者最多共有 87 人佔 21.3%；其次為 3 萬-4 萬之間共有 80 人約佔 19.6%。如附錄圖（十二）

總結根據遊客問卷調查分析結果可推測，會到休閒農業場區參觀者，以男性居

多，年齡在 20-39 歲之間的未婚者佔多數，而職業大部分為服務業，教育程度普遍為大專院校，個人每月收入約在 2 萬-4 萬之間。

#### 4.1.2 信度分析

本研究以 SPSS12.0 統計軟體分別對研究架構中，業主(或主管)及遊客問卷進行信度分析，以 Cronbach's  $\alpha$  值檢測問卷信度，根據楊國樞(1993)指出信度 Cronbach's  $\alpha$  值所代表的意義， $\alpha$  值大於 0.7 時，表示內部一致性愈高，顯示衡量變數內各變數之間的相關程度愈大，亦即受訪者對於構面中之問項變數之反應的一致性程度愈高，因此表示該因素愈足以代表該部份的變數，其信度相當高，介於 0.35 至 0.7 之間，則為可接受信度，若低於 0.35 則為低信度且問項本身不具有內部一致性可言。而在業主（或主管）方面，本研究之 Cronbach's  $\alpha$  值在重要程度方面，除了硬體面不到 0.6，政府配合面趨近於 0.7 外，其餘各構面及優勢狀況信度值均高於 0.7 以上，如附錄表（一）表（二），由此可顯示其內部一致性皆為可接受度或高信度，如表 4.16。

表 4.16 業主(或主管)對於關鍵成功因素重要度及優勢狀況問卷信度分析表

構面名稱	重要度信度值( $\alpha$ )	優勢狀況信度值( $\alpha$ )
軟體面	0.7386	0.8046
政府配合面	0.6985	0.7573
資源面	0.7361	0.7092
服務管理面	0.8113	0.7677
硬體面	0.5889	0.7768

在遊客方面，本研究之 Cronbach's  $\alpha$  值均在 0.7 以上，如附錄表（三）表（四），由此就顯示出其內部一致性皆為「高信度」如表 4.17。

表 4.17 遊客對於關鍵成功因素重要度及優勢狀況問卷信度分析表

構面名稱	信度值( $\alpha$ )	優勢狀況信度值( $\alpha$ )
軟體面	0.7627	0.8340
政府配合面	0.7630	0.8146
資源面	0.8366	0.8635
服務管理面	0.8524	0.8873
硬體面	0.8246	0.8340

## 4.2 休閒農場服務品質缺口檢定

本節針對研究假設一至研究假設六中的各項服務品質缺口進行檢定，藉以探討休閒農場業主及遊客彼此之間，對於服務品質衡量變數之認知，是否有差異性，亦即缺口是否存在。

### 一、休閒農場服務品質缺口一檢定：

服務品質缺口一的研究假設為：「遊客認為休閒農場經營成功之關鍵因素重要度與業主認知重要度差异性檢定，無顯著差異。亦即衡量缺口一是否存在，遊客與業主成功關鍵因素重要程度百分比分析如表 4.18，其檢定結果如圖 4.1 所示，由圖中可發現，在 5 個關鍵因素構面中其百分比之比較，在重要度方面其誤差均不超過 5%。由此可推測其缺口一應無顯著差異，亦即遊客與業主的重視度相同。

遊客與業主認為關鍵成功因素重要程度差异性檢定(檢視缺口一)

表 4.18 遊客與業主關鍵成功因素重要程度百分比

變數名稱		遊客重要程度				業主重要程度					
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
關鍵因素構面	A. 軟體面	27.2	43.8	24.9	3.28	0.61	43.0	42.6	12.4	1.82	0
	B. 政府配合面	34.3	45.1	17.8	1.90	0.85	47.4	40.5	10.4	1.42	0
	C. 資源面	24.1	43.1	29.1	2.86	0.72	15.6	45.2	34.4	4.34	0.28
	D. 服務管理面	38.9	40.1	18.1	2.01	0.68	52.4	38.1	8.91	0.46	0
	E. 硬體面	37.27	41.5	18.67	2.07	0.4	27.5	48.5	21.7	1.8	0.35
	總計平均	32.35	42.72	21.71	2.42	0.65	37.1	42.5	17.5	1.88	0.12

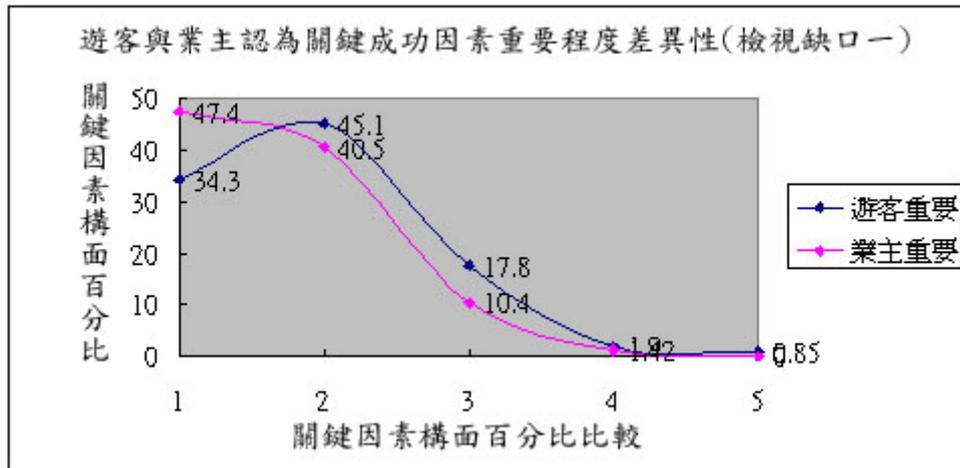


圖 4.1 遊客與業主關鍵成功因素重要程度百分比曲線圖

## 二、休閒農場服務品質缺口二檢定：

服務品質缺口二的研究假設為：「業主認為關鍵成功因素重要程度與場區優勢狀況差異性檢定」，無顯著差異。亦即衡量缺口二是否存在，業主認為關鍵成功因素重要程度與場區優勢狀況百分比分析如表 4.19，其檢定結果如圖 4.2 所示。由圖中所發現，在 5 個關鍵因素構面中，其百分比比較結果，誤差在李克特五點量表中，其誤差均超過 4%，甚至達到 26% 以上。由此可推測，其缺口存在顯著差異。因此，拒絕研究假設二，意即休閒農場服務品質缺口二存在。這也表示休閒農場雖然認知到各經營成功關鍵對於服務品質水準的期待，但就目前的執行上，卻沒能達到所認知之服務品質水準。

## 業主認為關鍵成功因素重要程度與場區優勢狀況差異性檢定(檢視缺口二)

表 4.19 業主認為關鍵成功因素重要程度重要程度與場區優勢狀況差異性檢定

變數名稱		遊客重要程度					業主優勢狀況				
		非常 重要	重 要	普 通	不 重 要	非常 不重 要	非常 優勢	優 勢	普 通	不優 勢	非 常 不 優 勢
關 鍵 因 素 構 面	A.軟體面	43.0	42.6	12.4	1.82	0	10.5	28.3	45.7	11.7	3.5
	B.政府配 合	47.4	40.5	10.4	1.42	0	10.1	32.2	44.2	7.6	5.8
	C.資源面	15.6	45.2	34.4	4.34	0.28	13.3	28.7	46.6	9.26	2.6
	D.服務管 理	52.4	38.1	8.91	0.46	0	13.2	36.7	40.3	7.48	2.15
	E.硬體面	27.5	48.5	21.7	1.8	0.35	8.32	34.4	40.5	8.67	7.92
	總計平均	37.1	42.5	17.5	1.88	0.12	10.6	31.6	43.9	8.98	4.35

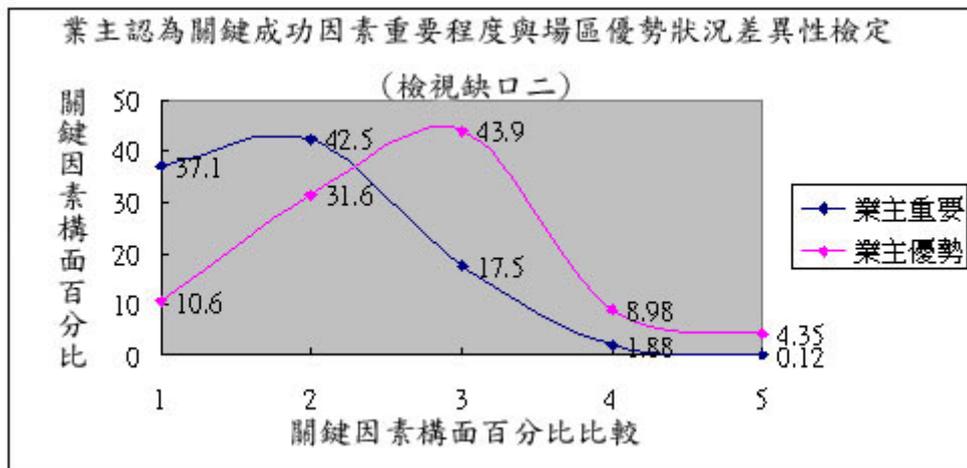


圖 4.2 業主認為關鍵成功因素重要程度與場區優勢狀況百分比曲線圖

### 三、休閒農場服務品質缺口三檢定:

服務品質缺口三的研究假設為：「業主認為關鍵成功因素重要程度與遊客認為場區優勢狀況（滿意度）差異性檢定」，無顯著差異。亦即衡量缺口三是否存在，業主認為關鍵成功因素重要程度與遊客認為場區優勢狀況百分比分析如表 4.20，其檢定結果如圖 4.3 所示。由圖中所發現，在 5 個關鍵因素構面中，其總平均所呈現出來的數據代表業主認為這些關鍵成功因素重要，但遊客認為在場區現有優勢狀況的表現卻是普通。而且在李克特五點量表中，選項在普通以上者，其誤差均超過 10%。由此可推測，其缺口存在顯著差異。因此，拒絕研究假設三，意即休閒農場服務品質缺口三存在。這也表示休閒農場雖然認知到各經營成功關鍵對於服務品質水準的期待，但就目前的執行上，卻沒能達到所認知之服務品質水準。

遊客認為場區優勢狀況與業主認為關鍵成功因素重要程度差異性檢定(檢視缺口三)

表 4.20 遊客認為場區優勢狀況與業主認為關鍵成功因素重要程度百分比

變數名稱		遊客優勢狀況					業主重要程度				
		非常優勢	優勢	普通	不優勢	非常不優勢	非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
關鍵因素構面	A.軟體面	9.14	29.0	56.9	4.21	0.6	43.0	42.6	12.4	1.82	0
	B.政府配合面	13.0	31.5	51.8	2.82	0.72	47.4	40.5	10.4	1.42	0
	C.資源面	11.1	28.1	53.4	6.36	0.92	15.6	45.2	34.4	4.34	0.28
	D.服務管理面	12.0	29.7	52.5	4.55	1.11	52.4	38.1	8.91	0.46	0
	E.硬體面	13.8	32.4	48.9	3.75	1.02	27.5	48.5	21.7	1.8	0.35
	總計平均	11.8	30.1	52.7	4.33	0.87	37.1	42.5	17.5	1.88	0.12

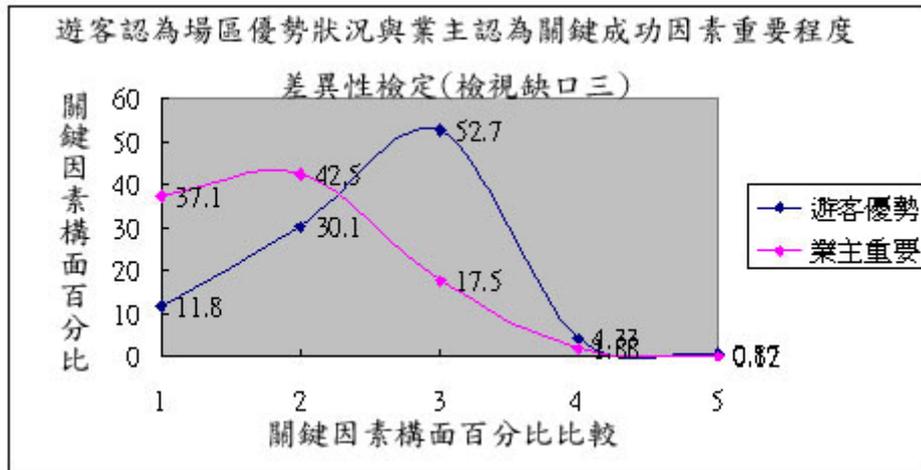


圖 4.3 業主認為關鍵成功因素重要程度與遊客認為場區優勢狀況百分比曲線圖

#### 四、休閒農場服務品質缺口四檢定：

服務品質缺口四的研究假設為：「遊客認為關鍵成功因素重要程度與場區優勢狀況（滿意度）差異性檢定」，無顯著差異。亦即衡量缺口四是否存在，遊客認為關鍵成功因素重要程度與場區優勢狀況（滿意度）百分比分析，如表 4.21，其檢定結果如圖 4.4 所示。由圖中所發現，在 5 個關鍵因素構面中，其百分比比較結果，誤差在李克特五點量表中，除了非常不重要或非常不優勢(滿意度)以外，其餘誤差均超過 6% 以上。由此可推測，其缺口存在顯著差異。因此，拒絕研究假設四，意即休閒農場服務品質缺口四存在。這也表示休閒農場雖然認知到各經營成功關鍵對於服務品質水準的期待，但就目前的執行上，卻沒能達到所認知之服務品質水準。

#### 遊客重要程度與業主認為關鍵成功因素優勢狀況差異性檢定(檢視缺口四)

表 4.21 遊客重要程度與業主認為關鍵成功因素優勢狀況百分比

變數名稱		遊客重要程度					業主優勢狀況				
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	非常優勢	優勢	普通	不優勢	非常不優勢
關鍵因素構面	A.軟體面	27.2	43.8	24.9	3.28	0.61	10.5	28.3	45.7	11.7	3.5
	B.政府配合面	34.3	45.1	17.8	1.90	0.85	10.1	32.2	44.2	7.6	5.8
	C.資源面	24.1	43.1	29.1	2.86	0.72	13.3	28.7	46.6	9.26	2.6
	D.服務管理面	38.9	40.1	18.1	2.01	0.68	13.2	36.7	40.3	7.48	2.15
	E.硬體面	37.27	41.5	18.67	2.07	0.4	8.32	34.4	40.5	8.67	7.92
	總計平均	32.35	42.72	21.71	2.42	0.65	10.6	31.6	43.9	8.98	4.35

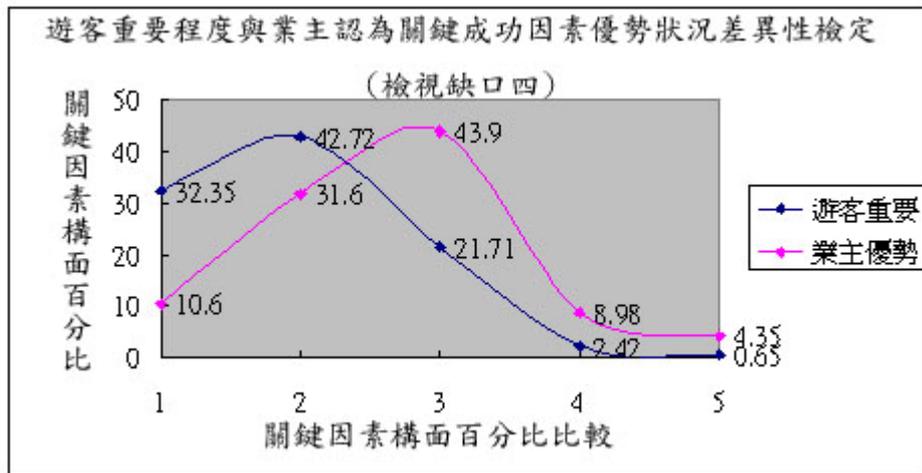


圖 4.4 遊客認為關鍵成功因素重要程度與場區優勢狀況百分比曲線圖

五、休閒農場服務品質缺口五檢定：

服務品質缺口五的研究假設為：「遊客認為休閒農業場區經營成功之關鍵因素重要程度與業主認知重要度差異性檢定，無顯著差異。亦即衡量缺口五是否存在，遊客認為休閒農業場區經營成功關鍵因素之優勢狀況與業主（主管）認知之優勢狀況度百分比分析表 4.22，其擬定結果如圖 4.5 所示，由圖中可發現，在 5 個關鍵因素構面中其百分比曲線，在遊客與業主(或主管)方面所呈現出來的曲線，接近雷同。由此亦可推測其缺口五應無顯著差異，亦即由遊客與業主所認知的場區現在優勢狀況相同，在李

克特五點量表中，以普通為多數。

遊客認為關鍵成功因素優勢狀況與業主認為場區優勢狀況差異性檢定(檢視缺口五)

表 4.22 遊客認為關鍵成功因素場區優勢狀況與業主認為場區優勢狀況百分比

變數名稱		遊客優勢狀況					業主優勢狀況				
		非常優勢	優勢	普通	不優勢	非常不優勢	非常優勢	優勢	普通	不優勢	非常不優勢
關鍵因素構面	A.軟體面	9.14	29.0	56.9	4.21	0.6	10.5	28.3	45.7	11.7	3.5
	B.政府配合面	13.0	31.5	51.8	2.82	0.72	10.1	32.2	44.2	7.6	5.8
	C.資源面	11.1	28.1	53.4	6.36	0.92	13.3	28.7	46.6	9.26	2.6
	D.服務管理面	12.0	29.7	52.5	4.55	1.11	13.2	36.7	40.3	7.48	2.15
	E.硬體面	13.8	32.4	48.9	3.75	1.02	8.32	34.4	40.5	8.67	7.92
	總計平均	11.8	30.1	52.7	4.33	0.87	10.6	31.6	43.9	8.98	4.35

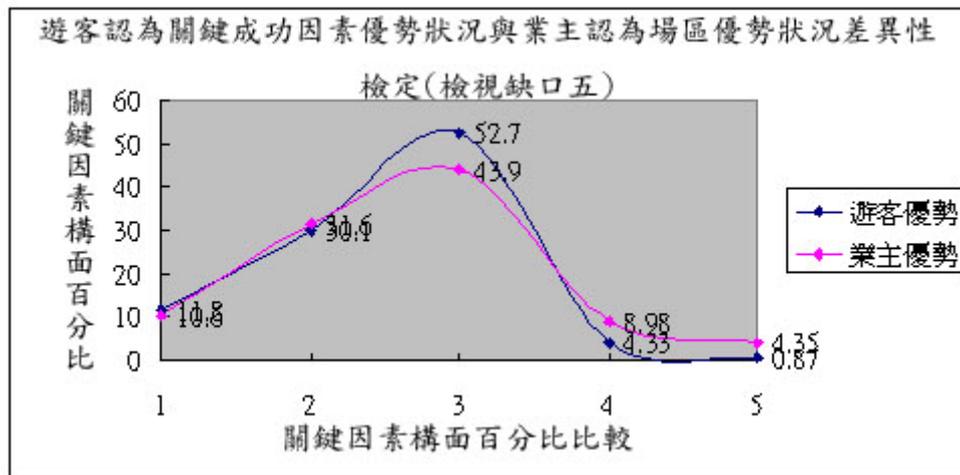


圖 4.5 遊客認為關鍵成功因素場區優勢狀況與業主認為場區優勢狀況百分比曲線圖

六、休閒農場服務品質缺口六檢定：

服務品質缺口六的研究假設為：「遊客認為關鍵成功因素重要程度與場區優勢狀況（滿意度）差異性檢定」，無顯著差異。亦即衡量缺口六是否存在，遊客認為休閒農業場區經營成功關鍵因素重要程度與場區現在優勢狀況（滿意度）百分比分析表 4.23，其檢定結果如圖 4.6 所示。由圖中所發現，在 5 個關鍵因素構面中，其百分比比較結果，可以發現，遊客認為的重要程度與場區現有優勢狀況，是有差異性，在李克特五點量表中，遊客認為的重要程度以「重要」佔多數，在場區優勢狀況(即滿意度)方面，則以普通佔多數，由此可推測，其缺口存在顯著差異。因此，拒絕研究假設六，意即休閒農場服務品質缺口六存在。這也表示休閒農場雖然認知到各經營成功關鍵對於服務品質水準的期待，但就目前的執行上，卻沒能達到遊客所認知之服務品質水準。

遊客認為關鍵成功因素重要程度與場區優勢狀況差異性檢定(檢視缺口六)

表 4.23 遊客認為關鍵成功因素重要程度與場區優勢狀況百分比

變數名稱		遊客重要程度					遊客優勢狀況				
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	非常優勢	優勢	普通	不優勢	非常不優勢
關鍵因素構面	A.軟體面	27.2	43.8	24.9	3.28	0.61	9.14	29.0	56.9	4.21	0.6
	B.政府配合面	34.3	45.1	17.8	1.90	0.85	13.0	31.5	51.8	2.82	0.72
	C.資源面	24.1	43.1	29.1	2.86	0.72	11.1	28.1	53.4	6.36	0.92
	D.服務管理面	38.9	40.1	18.1	2.01	0.68	12.0	29.7	52.5	4.55	1.11
	E.硬體面	37.27	41.5	18.67	2.07	0.4	13.8	32.4	48.9	3.75	1.02
	總計平均	32.35	42.72	21.71	2.42	0.65	11.8	30.1	52.7	4.33	0.87

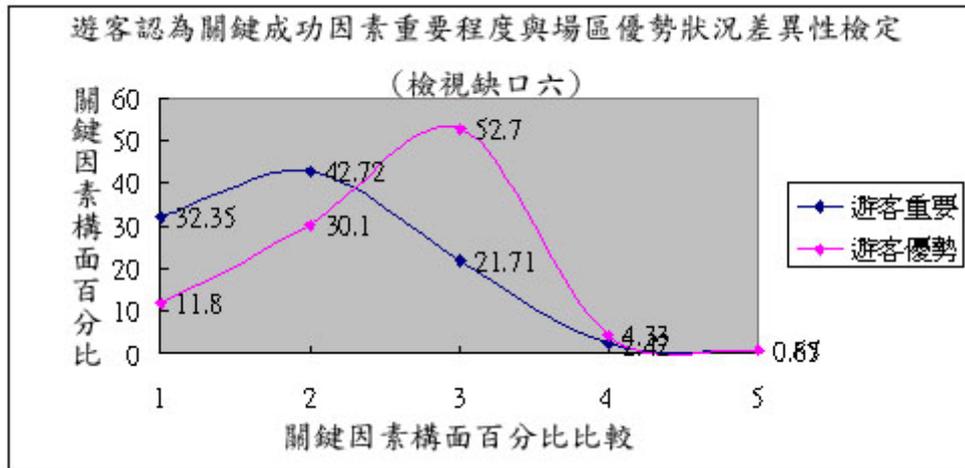


圖 4.6 遊客認為關鍵成功因素重要程度與場區優勢狀況百分比曲線圖

綜合以上六個休閒農場服務品質缺口分析，本研究發現休閒農場業主所認知之休閒農場經營成功關鍵因素之重要度與遊客所重視之標準相同，因此對服務品質的執行優勢狀況(亦即滿意度)之現況亦是一致的，但是對於缺口二業主對關鍵成功因素的重要度與業主對於場區優勢狀況；缺口三業主對關鍵成功因素的重要度與遊客對於場區優勢狀況；缺口四遊客對關鍵成功因素的重要度與業主對於場區趨勢狀況；缺口六遊客對關鍵成功因素的重要度與遊客對於場區優勢狀況卻都出現差異性。

因此本研究推論在休閒農場在服務品質的提供上，可能因為農場內部資源管理執行、市場條件或政府政策方面的限制，導致於無法提供遊客所期待的服務品質水準，因而造成遊客對於休閒農業場區的優勢狀況(滿意度)不滿意如圖 4.7 總性整體分析百分比曲線圖，也就是未能達到遊客所期待的水準或服務，亦顯示休閒農場在服務品質的提供上，仍有很大的提升空間。

而由圖 4.7 總性整體分析百分比曲線圖可看出，在休閒農業經營關鍵因素軟體面方面，業主(或主管)及遊客認為重要程度方面與場區優勢狀況方面趨向於接近，由此可知在軟體面方面，業主(或主管)及遊客在重要程度與優勢狀況上，是比較沒有差異的，但在政府配合面，資源面，服務管理面，硬體面方面則出現遊客對於場區優勢狀況(即滿意度)的相對落差，由此可見在這幾個構面中，雖然業主(或主管)認知的重要程度與遊客認知的重要程度相同，但在業主認知的場區優勢狀況(滿意度)與遊客認知的場區優勢狀況(滿意度)的差異性卻相當大，由此可知業主(或主管)在這些關鍵成功

因素方面，仍有很大的努力方向。

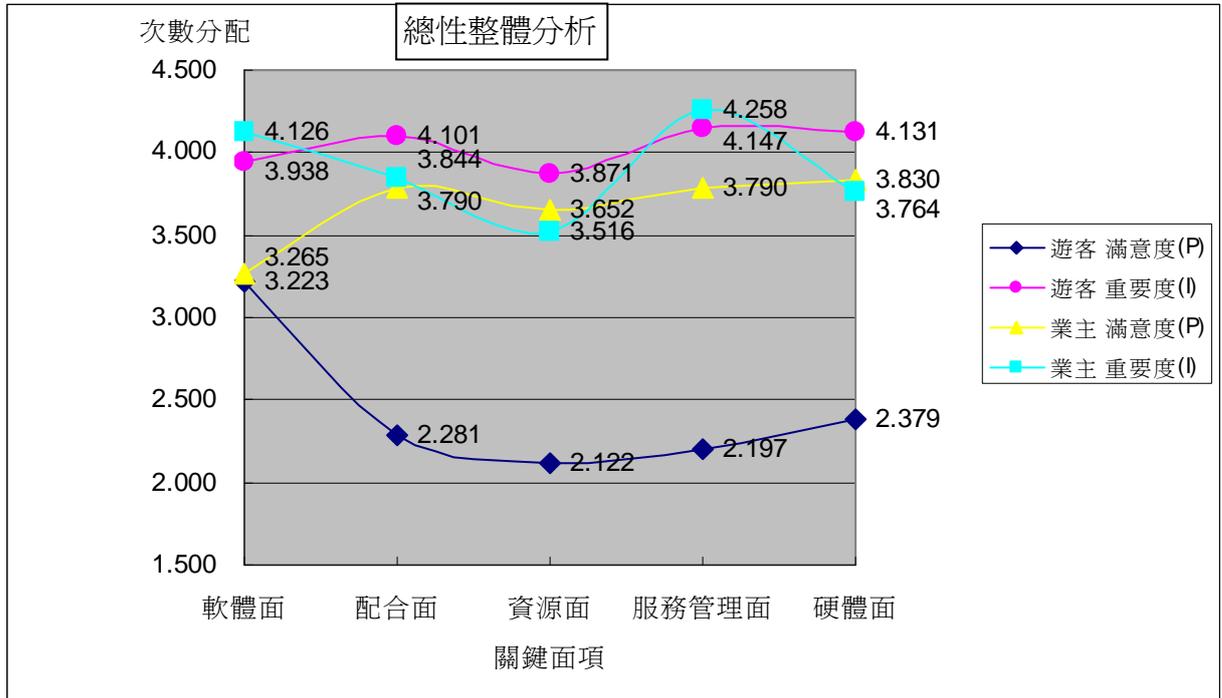


圖 4.7 業主(或主管)及遊客在經營關鍵成功因素各構面之總性整體分析圖

### 4.3 休閒農場服務品質之重要一表現程度分析

此部份主要利用重要一表現程度分析法 (important performance analysis ; IPA) , 以分析遊客對休閒農場現階段優勢狀況 (即滿意度) , 期望未來能提出休閒農場經營成功的關鍵因素, 藉以改善休閒農場的服務品質及訂定行銷策略時的參考。本研究先以遊客認為休閒農場關鍵成功因素的「重要程度」為縱軸 (Y 軸) , 以遊客認為場區優勢狀況 (即滿意度) , 作為橫軸 (X 軸) , 在座標圖中, 以遊客認為之關鍵成功因素「重要程度」及「場區優勢狀況」(即滿意度)之總平均值, 將空間切割成 A、B、C、D 四個象限, 其構成如圖 4.8 之座標圖, 現在就將四個象限所代表的意義說明如下:

- 1.如落於 A 象限表示遊客對落於此區之關鍵成功因素, 認為相當重要, 並且對於目前場區的優勢狀況 (滿意度) 相當滿意, 所以在休閒農場方面, 對於落於此象限之目前優勢狀況的服務項目, 應繼續保持其服務的水準;
- 2.如落於 B 象限表示遊客對於落於此區之關鍵成功因素項目相對於 A、D 象限之項目較不重視, 但對其「優勢狀況 (滿意度)」仍維持較優勢, 此區對於休閒農場來說, 是屬於「過度供給」之服務品質要求;
- 3.如落於 C 象限, 表示遊客對於這個空間的關鍵成功因素項目, 相對其他象限之

服務品質言，屬於低重要度與低優勢狀況（滿意度），在改善之優先順序上相較 D 象限之關鍵成功因素項目的「優先順序較低」；4.如落於 D 象限，表示遊客對落在此空間之關鍵成功因素項目非常重視，但休閒農場方面卻未能提供使遊客覺得有優勢狀況（即滿意度）的服務品質水準，故休閒農場區應該將注意力集中於此區之關鍵成功因素之項目，是屬於應「加強改善重點區」。

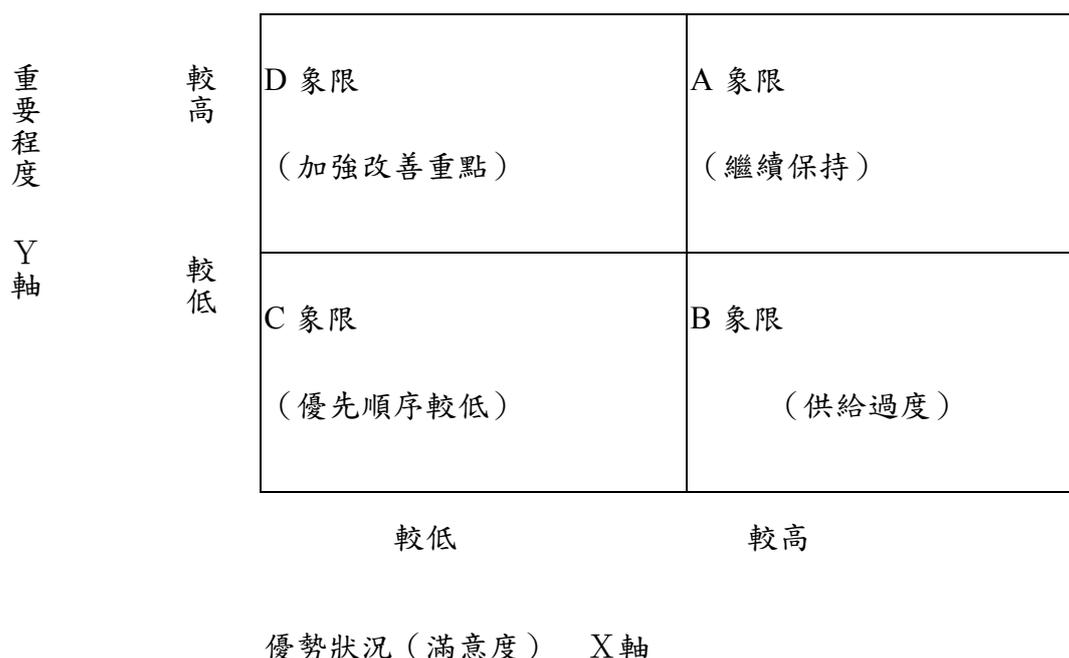


圖 4.8 關鍵成功因素之重要程度與優勢狀況（滿意度）之座標圖

本研究所提出之休閒農場經營成功關鍵因素變項其 26 項，在表 4.24 中呈現各關鍵因素之平均值數據，經由 IPA 分析後，在遊客方面，遊客認為的重要程度為縱軸(Y 軸)，現在優勢狀況（滿意度）為橫軸(X 軸)，其所繪製出之座標，如圖 4.8。

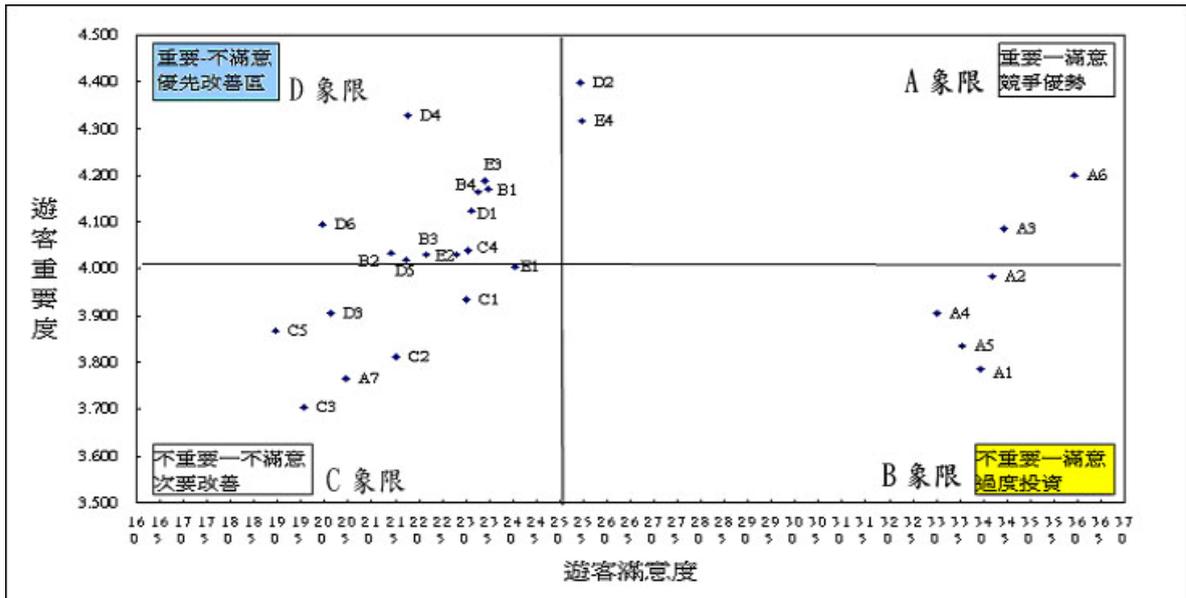


圖 4.9 遊客方面對休閒農場區經營成功關鍵因素之重要程度與場區優勢狀況 IPA 座標圖

由圖 4.9 遊客方面休閒農場經營成功關鍵因素之重要程度與經營優勢狀況 IPA 座標圖可發現，休閒農場經營成功關鍵因素變項落於 A 象限（繼續保持）共 4 項，而落於 B 象限（供給過度）共 4 項，落於 C 象限（優先順序較低）共 7 項，落於 D 象限（加強改善重點）共 11 項，其落於各象限之成功關鍵因素項目說明如表 4.24 所示，其分述如表 4.24：

表 4.24 遊客認定 IPA 之各象限經營成功關鍵因素一覽表

象限別	遊客認定之經營關鍵成功變項因素
A 重要-滿意(競爭優勢，繼續保持) 4 項	軟體面—A3 活動安排、A6 合法經營 服務管理面—D2 服務品質 硬體面—E4 自然景觀與氣氛
B 不重要-滿意（過度投資，供給過度） 4 項	軟體面—A1 價格、A2 經營領導風格、 A4 推廣通路、A5 成本

表 4.24 遊客認定 IPA 之各象限經營成功關鍵因素一覽表(續)

<p>C 不重要不滿意(次要改善，優先順序較低) 7 項</p>	<p>軟體面—A7 加入農業休閒組織 資源面—C1 體驗資源、C2 生產資源、 C3 生活資源、C5 人文資源 服務管理面—D3 關係網路 硬體面—E1 土地因素</p>
<p>D 重要—不滿意（優先改善區，加強改善重點） 11 項</p>	<p>政府配合面—B1 地理與區位、B2 市場因素、 B3 協助合法態度、B4 政府支持態度 資源面—C4 生態資源 服務管理面—D1 聲譽因素、D4 危機處理、 D5 餐飲特色、D6 人力資源因素 硬體面—E2 休閒設施因素、E3 住宿條件</p>

資料來源：本研究整理

而在業主（或主管）方面，業主（或主管）認為的重要程度為縱軸，現在的優勢狀況（滿意度）為橫軸，經由 IPA 分析後，得知如圖 4.10

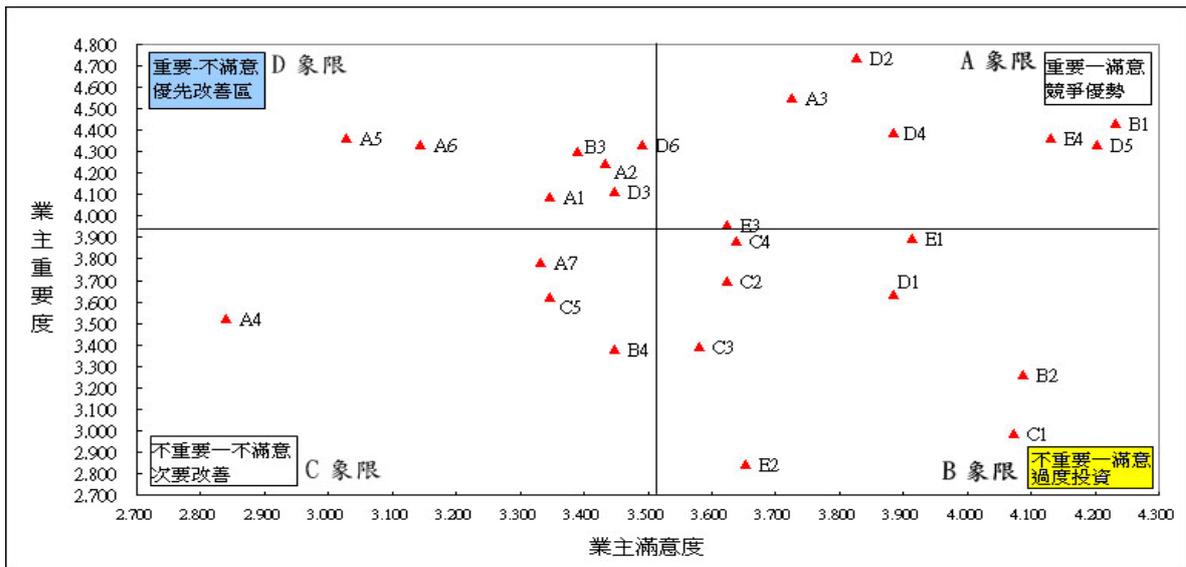


圖 4.10 業主(或主管)方面對休閒農業場區經營成功關鍵因素之重要程度與場區優勢狀況 IPA 座標圖

由圖 4.10，業主對休閒農場經營成功關鍵因素之重要程度與場區優勢狀況座標圖所發現，休閒農場經營成功關鍵因素變項落於 A 象限(繼續保持—競爭優勢)共 7 項，而落於 B 象限(供給過度—過度投資)共 8 項，落於 C 象限(優先順序較低—次要改善區)共 4 項，落於 D 象限(加強改善重點—優先改善區)共 7 項，其落於各象限之成功關鍵因素項目說明，如表所示，其分述如表 4.25：

表 4.25 業主認定之 IPA 各象限經營成功關鍵因素一覽表

象限別	業主認定之經營關鍵成功變項因素
A 重要—滿意(競爭優勢，繼續保持) 7 項	軟體面-A3 活動安排 政府配合面—B1 地理與區位 服務管理面—D2 服務品質、D4 危機處理、D5 餐飲特色 硬體面—E3 住宿條件、E4 自然景觀與氣氛
B 不重要—滿意(過度投資，供給過度) 8 項	政府配合面—B2 市場因素 資源面—C1 體驗資源、C2 生產資源、C3 生活資源、C4 生態資源 服務管理面—D1 聲譽因素 硬體面—E1 土地因素、E2 休閒設施因素
C 不重要不滿意(次要改善，優先順序較低) 4 項	軟體面—A4 推廣通路、A7 加入農業休閒組織 政府配合面—B4 政府支持態度 資源面—C5 人文資源
D 重要—不滿意(優先改善區，加強改善重點) 7 項	軟體面—A1 價格、A2 經營領導風格、 A5 成本、A6 合法經營 政府配合面—B3 協助合法態度 服務管理面—D3 關係網路、D6 人力資源因素

資料來源：本研究整理

由圖 4.9，遊客對休閒農場經營成功關鍵因素之重要程度與經營優勢狀況及圖 4.10 業主對休閒農場經營成功關鍵因素之重要程度與經營優勢狀況比對，其得到之 IPA 合成圖如圖 4.11：

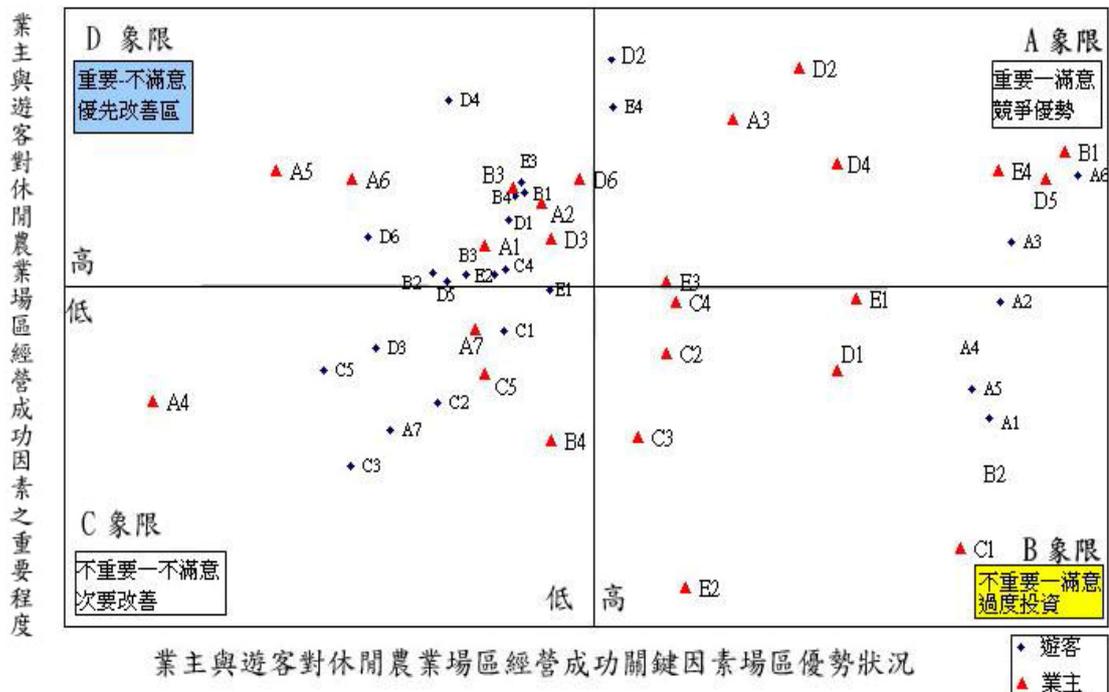


圖 4.11 業主與遊客對經營成功關鍵因素之重要程度與場區優勢狀況 IPA 合成圖

根據業主及遊客對休閒農場經營成功關鍵因素之重要程度與場區優勢狀況座標 IPA 合成圖 4.11，「業主與遊客認定之經營成功關鍵變項因素」得知在各 IPA 各象限中共同的關鍵因素(如表 4.26)：

表 4.26 業主與遊客共同認定之 IPA 各象限經營成功關鍵因素一覽表

象限別	業主與遊客認定之經營成功關鍵變項因素
A 重要-滿意(競爭優勢，繼續保持)3 項	軟體面-A3 活動安排 服務管理面-D2 服務品質 硬體面-E4 自然景觀與氣氛
B 不重要-滿意(過度投資，供給過度) 0 項	
C 不重要不滿意(次要改善，優先順序較低) 2 項	軟體面-A7 加入農業休閒組織 資源面-C5 人文資源

表 4.26 業主與遊客共同認定之 IPA 各象限經營成功關鍵因素一覽表(續)

D 重要—不滿意 (優先改善區, 加強改善重點) 2 項	政府配合面—B3 協助合法態度 服務管理面—D6 人力資源因素
------------------------------	------------------------------------

由上表 4.26 可知，休閒農場經營成功關鍵因素之探討，對於「活動安排」、「服務品質」、「自然景觀」因素對業主及遊客來說是重要而且滿意的，這也說明為何這 150 家，由台灣休閒農場協會所推薦入場人數較多之原因—因為這些休閒農場的共同特色是以「活動安排」、「服務品質」、「自然景觀」等因素來吸引這些遊客前往消費、參觀。而「加入農業休閒組織」及「人文資源」對於遊客及業主來說，是不重要且不滿意的因素，是為次要改善因素，對休閒農場而言，另一個經營成功關鍵因素並且對遊客及業主來說，是重要但不滿意，必須列為優先改善的因素有「政府協助合法態度」與「人力資源因素」兩項，由此可見一個休閒農場的成功與否，除了各農場獨特的經營特色、擁有絕佳的「自然景觀氣氛因素」對於「活動的安排」「高滿意的服務品質」之外，政府「協助合法的態度」及休閒農場區「人力資源」也顯得相當的重要，這不僅是業主的心聲，同時也是遊客的看法。因為對於業主來說，合法的農場有政府的協助、有合法的證照做為後盾如此才能維持永續的經營管理；對遊客來說，擁有充足的人力資源，才能維持高滿意度的服務品質，來到合法的農場消費旅遊，對遊客來說才有保障。

#### 4.4 個案農場訪談分析

由於休閒農場的經營是一個複雜的過程，直接資料與次級資料應有多種交叉關係，因此本研究在分析過程中，乃是將資料做相關性及系統性的整合，並將農場目前經營過程中的特色用來印證休閒農場的關鍵成功因素。

本次研究結果分析的步驟，是將個案農場的經營關鍵成功因素分別陳述，以探討確認出個案農場的經營關鍵成功因素。

##### 一、飛牛牧場經營關鍵成功因素之探討

飛牛牧場之經營關鍵成功因素，在內涵上經本研究分析，可分為資源背景及經營特色兩大部份，在「資源背景」方面包括：「土地」、「自然景觀」，在「經營特色」方面：則包含「經營風格」、「服務品質」、「經營管理」等。茲將結果內容分析如下：

## (一)土地

土地的分析可就所有權及地理位置來分析

### 1.土地所有權

飛牛牧場之面積，以酪農擁有的土地計算，面積共計 52.0134 公頃，土地皆為農場所有，因此在發展上可因為農場土地的完整性，使農場在做整體性的規劃時，有充分的主導權，並可使規劃的土地使用分區充分達到功能。

### 2.農場地理位置

「飛牛牧場」位於苗栗縣通霄鎮與三義鄉之間，主要聯外道路為 121 縣道，現在因為週邊交通網的迅速發達，使得可及性的提高，因此在中北部的消費市場佔了極大的優勢，平時或假日都有不少的觀光客前往消費度假，但因區位靠中北部，所以在消費人口中，以中北部居多。

## (二)自然景觀

「飛牛牧場」為一東南向西傾斜之坡地屬丘陵地形，海拔高度介於 120 公尺至 300 公尺之間，地形富於變化，多變的緩坡地區是飛牛牧場最大特色，高處視野廣闊，可以俯瞰遠處風景及近處的廣闊牧草地，在低處可以仰視牧場草原及山頂上的房屋，隨著視野的移動可以感受到許多不同的風光。牧場內並有鳥類、蝴蝶、乳牛等自然生態景觀，夜間則有極佳的天文景觀，充份利用了景觀資源與空間。牧場離市集遠，所以污染程度低，牧場內空氣清新，且牧場鮮少車輛行駛，所以比較少噪音的干擾十分寧靜，自然環境品質良好。農場場主認為：「這裡的休閒產品就是提供客人一種很舒適的感覺，來這裡的客人是喜歡這裡的自然景觀，以及不被打擾的悠閒，因為一個自然美麗的景觀是可勝再多的人為修飾的。」因此，多樣化的自然景觀資源正是飛牛牧場得天獨厚的地方。

### (三)服務品質

一個休閒農場要能夠吸引大量遊客前往消費，服務品質也是一項重要指標因素，服務品質是屬於一種無形的產品提供，農場場主認為：「來這裡的遊客所希望的，我們會負責去完成．．．其餘的就靠遊客自己動手了。」由此我們知道服務品質是必須靠農場和客人一起努力得來的，一種權益、義務的觀念，發展出新思維、灌輸客人服務品質的好，同時也可以掌握在自己的手中。另外針對擁有大批客源的原因，就是因為口耳相傳的好口碑，農場場主提到：「我不斷的在觀察客人在農場中的行為、感受，並且從客人的角度來反觀農場所必須提供的服務品質，因此我覺得，一旦發現問題就立刻去更正，去補充．．．不可有一絲駝鳥心態。」由以上的敘述，可以知道服務品質就是農場與客人雙方面在享受應得權益時，也要善盡彼此應有的義務，如此才可不斷提升服務品質。

### (四)經營風格

每個休閒產業都有獨特的經營風格，而農場場主認為：「飛牛牧場經營方式已經由感性體驗，慢慢推進到知性的體驗，而現在的客人則希望得到自己動手做的快樂體驗，在享受休閒的同時，應能有知的過程．．，所以以本牧場的立場來說，我是用各種農場的產品，如認識乳牛、如何榨取牛奶、如何製作牛奶的產品如：奶酪、蛋糕等等，並透過參與實做的過程，．．讓客人體驗休閒農業的文化，朝向一個做中學，學中做的永續經營方向。」

飛牛牧場將自己的產業特色融入休閒農場的經營內容中，使得在農場的經營上更為豐富，並且更容易與其它休閒產業做一個區隔。

飛牛牧場的經營風格定位是很堅持的，農場場主提到：「在休閒農場的經營風格上是要將不同於其它遊樂區的產業特性突顯出來，一般遊樂區是以此獲取利益為先的市場導向，而休閒農場則是要保持農業純樸的生產方式，因此我不一定是要有多大生意或是賺多錢；我認為必須用真誠的心來對待農場內所有的人、事、物，這是我們休閒農場的特色，而且在做任何規劃時我都將客人的所要的感受考量在內，我不因利益，而將這種休閒農業感性與知性的體驗做為犧牲品。」

因此可知，飛牛牧場堅持自己經營休閒農場的永續經營方向，定位的非常清楚，在經營上不但兼顧到農業的特性，並且將農業的生產過程，做一種知的傳授，除了這種誠實經營理念外，飛牛牧場對以價取量的經營手法也有不一的看法，農場場主認為：「一般的休閒產業經營，都希望客人愈多愈好，所以會把價格降低；但是我們認為客人太多容易造成農場所提供的產品品質不好，我們的做法是，如果農場有賺錢，我們會把農場的品質做得更好。」

對於因認同感來區隔客人的觀念，農場場主說到：「如果用價格來評斷客人的品質好壞這是不對的，但是我們希望好客人來到這裡，都能感受到這裡優質體驗．．使他得愉悅．．可是如果是不好的客人，我就不希望他來，因為會對環境造成破壞，．．在團體客人的選取方面，我們目前是不想經營的，．．因為若是改變了這種經營型態，那麼好客人就不會再來了。」

在這種經營理念下，是希望由農場和客人的共同努力，來提昇農場的層次，使農場能夠永續經營下去。

#### (五)經營管理

休閒農場的經營，除了有好的資源之外，妥善的經營管理，更是使美麗的自然資源能夠長久保存及農場能夠永續經營的必要因素，農場場主說：「飛牛牧場是以飼養乳牛、生產牛奶及種植盤固拉牧草為主要生產活動，而為了開放休閒農場之後，遊客可能會帶來人畜共染的疾病源及遊客會對牛隻生產作息造成干擾，因此場方將牛乳生產的主要活動規劃在其它山坡地，而僅留下數頭乳牛提供遊客從事體驗活動及搭配農場自然景觀之用。」

由此可見農場的用心，透過細心的安排，讓遊客體驗與農場的生產活動不相衝突。

人力管理是休閒農場經營管理中極具重要的一環節，因為遊客對農場的舒適體驗，是否能夠從第一步踏進農場一直到離開農場，都還是熱情參與，並且讓遊客有很強的意願要再來到農場重遊，人力管理就是無法忽視的，農場場主提到：「目前農場的員工大約有二十名，由於工作地點的關係，所以大部份都是以附近居民為主，主要是從事現場景觀維護，餐飲、料理以及其它現場的管理；另外在例假日時會雇用工讀

生，來協助農場管理活動，由於假日及非假日農場的遊客數有顯著差異，所以針對有限的員工資源，要做好完善的服務，那人員的調度就非常重要的。而且這裡的每位員工，可以說是多才的，因為對隨時要去支援的工作內容是有所不同的。」由此可知，人力調度的靈活性，就代表農場服務的效率和經營的活力。

帶領一個永續農場經營團隊，是不能用威嚴的領導方式的，就像是帶兵要帶心是一樣的，農場場主提到：「在這裡責任角色扮演態度，是每一個人都只要盡心的在自己的角色上賣力演出，各善其職，並且這裡的每一個員工都像是一家人。一樣，有任何的問題，一定要立刻反應，並且迅速解決，不要把話放在心裡不吭聲，這樣不但苦了自己，也會影響到團隊的表現。」

由此可知道，一個沒有障礙的溝通管道及各善其職的工作態度，對農場的經營成功是有絕對正面的指標意義的。

在行銷活動方面，飛牛牧場目前並無具體對外的行銷活動規劃，農場的行銷主要是依遊客及傳播媒體(如：報紙、雜誌)來廣告，另外農場也印製一些農場簡介，增加遊客對農場之印象。在入場清潔費方面，以成人及兒童來區分收費標準，是以考慮農場最低維護成本及消費者可接受程度來訂定的。在販賣方面，產品展售品櫥窗內販售各類有關飛牛牧場 LOGO 的相關產品，如：T 恤、杯子、帽子、袋子等等，並且將牧場出產的牛乳加工製成各式產品，如：乳酪蛋糕、餅乾、冰淇淋等等，並代售與牛乳相關的食物以招募遊客來消費，場方也經常與相關機構合作舉辦休閒遊憩活動。

農場場主：「其實來這裡的遊客大都希望有不被打擾的心情，在享受休閒之後，也能帶些東西回去，所以我們提供的活動是由客人自由參加，而且農場也都以開放式的方式供客人活動，如果客人需要解說服務，我們也配合，。另外，販賣相關的產品是為了讓遊客加深對這裡的情感，讓他們在看到這些小東西的時候，就會想起在農場裡的悠閒。。」這是一種考慮到遊客心裡的行銷方法，讓客人在這裡可以無拘無束的休閒，並且在回去之後，還想再來，在此不難看出農場的用心。

## 二、仙湖農場經營關鍵成功因素之探討

仙湖農場之經營關鍵成功因素，在內涵上經本研究分析可分為資源背景及經營特

色兩方面，在「資源背景」方面包括：「土地」、「自然景觀」，而在「經營特色」則包含：「經營風格」、「服務品質」、「經營管理」等。茲將結果內容分析如下：

## (一)土地

土地的分析可就所有權及地理位置來分析

### 1.土地所有權

仙湖農場佔地 32 公頃，土地所有權皆為自有，因此在各項設施配置都能與原有資源做最好搭配，農場場主提到「．．目前農場以採果為最大生產活動，並且做了休閒區、農業區、生態區、住宿餐飲區等四個規劃區，主要是考慮到遊客的不同需求，也因為土地都是自己的，所以在規劃時也較能放心去做。」因此可知，土地所有權的掌握使得農場在做整體規劃考量的時候，能夠較無顧慮的去進行，也較能達成規劃的目標，讓遊客的需求，能夠得到更充分的提供與滿足。

### 2.地理區位

仙湖休閒農場位於台南縣東山鄉，往東三公里可達炭頭山、仙公廟，往北可達李仔園、神農宮、茶園、二坑埔觀光果園、福安宮、水火同源、關子嶺、碧雲寺、大仙寺、白河水庫；往南可達下南勢觀光果園、冷水坑，亦可轉至六甲和走馬瀨農場；左轉可至楠西、梅嶺風景區、曾文水庫、嘉義農場；往南則可達青山、東原和永安高爾夫球場及至東山、新營。農場場主說到「．．周遭的旅遊景點越多會對農場本身的經營條件產生加分效果，如果能把這些景點串聯經營會更加好。」由此可知休閒農場的地理區位選定，對日後發展休閒農場的成功性，應是一項非常重要的關鍵。

## (二)自然景觀

仙湖的由來是因為山嵐籠罩山頂，白茫茫的霧氣看起來像海洋因而得名。仙湖休閒農場分別由枕頭山、炭頭山、三尖山所環抱，海拔三百公尺左右，登上山之巔往西南眺望，有時雲海出現，而河谷冷泉，全年冰冷，是消暑最佳場所；在經由河流切割的地方，形成斷崖峭壁，岩層結構特殊有海底隆起的貝類化石，經沉積岩覆蓋後，形成了奇異景觀，有千年古樹，直徑達一點五公尺以上，有最原始未經開發的森林。有

竹林、柚木．．．等，身臨其境，綠蔭蔽天有數十種不知名的野生動物，認識者以竹雞為最多，其次為松鼠、果狸、蛇類、鳥類、昆蟲類等。有許多已列入保護的稀有動物和植物，其中有吳萸，俗稱（刺江某），其他諸如昆蟲類、野花、野果、野菜種類繁多，農場場主提到「．．來這裡的遊客可在這裡賞遊大自然的景色和採果，並且可到農場山區做森林浴，在龍眼花及極柑花季時來一趟果香之旅。」現在的休閒趨勢，有很多都是在享受休閒時又能親身體驗農場的生產活動，因此仙湖農場的美景及採果活動，確為其捉住更多遊客的心。

### (三)經營風格

每個休閒產業都有其特有的經營風格，因為其不同的經營風格而給予遊客不同體驗感受，在這方面農場場主提到：「我們農場並不會去特意塑造農場建築，也不想去刻意經營類似咖啡店等這類的生意，因為那樣就會使得我們農場的主題失去色彩，．．或許因為我是傳統的南部人，性格較為保守，我認為，凡事一步一步來，不用急著在別人前面創新．．．。」由此可看出農場場主這種農村固有純樸的經營風格和堅持。

### (四)經營管理

目前仙湖農場經營管理主要可從生產活動管理、行銷管理、民宿餐飲管理、財務管理、服務品質等五方面來分析：

#### 1.生產活動管理

仙湖休閒農場的果園區內所栽種類計有柑橘類、龍眼、柳丁．．．等，在農業生產方面以將龍眼烘培成龍眼乾為主，此外，區內的農產品有筍干、多樣化的竹筍加工產品，但區內的果樹仍著重於供遊客觀賞及採摘品嚐為主。農場場主提到：「農場，跟一般的飯店不一樣的是平日以自己的親友為主，來照顧碩大的果園，由於事多人少，所以需要全方位的工作，在假日時請鄰近的居民來幫忙，例如客房的整理、遊客的導引、果園的整理、餐廳的整理、加工品的製作。

經營休閒農場的特色，獨立的空間讓旅客感覺心情放鬆，賣感覺為主，空氣良好。

農場本身有水果果園的資源，農業的背景，所以每逢採果季節時總是會有旅客滿

遍果園區，體驗採果樂趣，這與以前專業果園時有很大的不同，在以前採果季節，水果結果時，要人工去採收，採收完畢回來還要包裝，包裝後才能賣到市場上，需要大量的人力，但現在只要到採果季，只要果子一熟，遊客就會摘走，這樣就節省了許多採果的人力。老闆體會到從農業生產到轉型休閒農業的利潤並不輸傳統的農業生產，所以當然要走休閒農業這條路才對。

「所有的果樹所噴灑的農藥，都經吉園圃認證，遊客當然放心」。由此可知朝向休閒農業方向的生產管理，不但獲得比傳統農業較高的生產效益，也得到較多利潤。除此之外，休閒農場的解說活動也是現代休閒的一種趨勢，遊客從感性的休閒方式已經跨越到知性的休閒方式，農場場主提到：「．．在我們農場經營裡面，保持大自然原有的動、植物生態，如野菜、藥草、化石、石龜及各式各樣動植物生態，森林步道短程約1.5公里、中程約3公里、長程約5公里，沿途中設說明解說牌及觀景亭，可供參考與休息。並有野生動物區供遊客觀賞。果園的資源豐富，從龍眼花到龍眼，從極柑花到極柑，加工製成龍眼干及沖泡新鮮的龍眼花茶，都是解說的的好資源」，另外農場裡設有花房、同時也復育螢火蟲及蝴蝶、獨角仙等，所有活動都可事先預約以期做專門的解說安排，我們希望遊客進入農場或果園接受我們導覽解說之後，可以感受到不同其它休閒農場的服務，更能吸收到知識。」

不同於一般遊樂區休閒體驗，休閒農場就是要抓得住遊客愈來愈多嚮往大自然接近的心態，利用原有自然資源及生產活動，讓遊客親身參與，透過參與的過程，吸收到不同以往由書本上所得知識，更能從休閒體驗中感受到新感受，因此也更能讓農場與遊客的需求，更緊密結合。

## 2.行銷管理

休閒農場依其特有的經營方式都有自己的行銷方式來取得客源，在這方面農場場主提到：「．．目前來農場消費的客人70%是經由旅遊業介紹而來的，大都是由中北部來過夜的，另外30%的客人是南部的旅客，目前農場的營運還算獲利的情況，不過未來還是要有促銷活動來增加客源。」根據農場場主提到：「成功的促銷活動是增加消費之關鍵，方式有(1)優待～如優待中小學校之教職員生，或是從事青年活動等籌辦單位之人員等。(2)贈送～贈送產品予來此消費之遊客，增加其印象，可增加日

後重遊之意願。(3)果樹認養～鼓勵前來採果之遊客，參加果樹認養活動，將其姓名立於果樹旁，果樹成長結果之過程均透過通訊或認養者的親自參與讓認養者熟悉成長過程，如此可有固定的遊客來源，並能發揮農業教育功能，另外妥善利用媒體也是可行方式。」

有好的產品也需要有好的行銷方式，如此才能將自己的產品推展出去，所以擁有好的行銷管理，對任何一個休閒產業都是很重要的，因為好的行銷管理，不只是將遊客吸引到這裡來消費，更可以把遊客的心留下來，時時不忘，並且常常想回到這裡來做休閒體驗。

### 3. 民宿餐飲管理

目前仙湖農場在住宿方面可容納 135 人左右，但是依仙湖農場的資源及環境，尚可做更大的發展，農場場主提到：「目前計劃加蓋十間小木屋來爭取更多的客源，我們農場的空間可同時容納五部遊覽車的客源而且餐廳可容納 200 人．．。」

在餐飲方面：餐廳所供應的餐餚，為自產自銷的野菜、土雞、山產、及有機蔬果，一般來說農場都有自己特殊的餐飲料理，因這也是讓遊客難忘的體驗，所以說在民宿及餐飲方面多用些心，不但讓農場增加收入，更讓遊客有受益的感覺，創造雙贏局面。

### 4. 財務管理

仙湖農場除了開放經營所得之外，農場場主提到：「早期資金來源籌措，來自農委會申請補助，也有向縣政府相關單位或各級農會提出申請並且獲得補助；另外在支出方面，我們農場也都依照政府要求符合財稅制度。」因為休閒農場的經營並不像大企業有豐富的資金及經營經驗，大都由農民來經營，大部分的管理都是慢慢摸索得來的；因此政府的輔導是非常重要的，農場場主：「現在的各項投資，都是利用盈餘再投資，所以建議如果沒有大量資金的人，最好能取得政府補助比較好。」由此可知好的財務管理，才能讓好的經營理念維持下去。

### 5. 服務品質

休閒農場除了提供遊客自然的景觀之外，在農場內所從事的活動也都是需要農場

來提供協助的，所以這種提供協助的過程，就是服務品質高低的呈現了，農場場主提到：「農場裡的客人我們都把他當成是自己的家人一樣，我們用很居家式的招待方式，創造出一種賓至如歸的感受，讓遊客來到這裡，就有一種很親切的感覺，就像在自己的家一樣，而每一戶客人就像是鄰居一樣，很自然的和週遭的人、事、物、環境融為一體。」其實服務品質的定義，是滿多樣的，而這種「自主導引」的服務方式也是一種新的經營特色，因為文明化的現代，使得人與人的距離愈來愈遠了，因此對這種輕鬆不設防的休閒方式，也愈來愈受遊客喜愛，這也成為休閒農場經營成功的關鍵因素之一。

表 4.27 兩個個案農場訪談資料整理結果

個案農場	飛牛牧場	仙湖農場
關鍵因素	土地、地理與區位自然景觀與氣氛及服務品質經營領導風格、價格市場因素、人力資源、餐飲特色危機處理、體驗資源生態資源、成本活動安排、生產資源等。	土地、地理與區位、自然景觀與氣氛服務品質、經營領導風格、推廣通路、餐飲特色、活動安排成本、生產資源、生態資源體驗資源、價格、人力資源、市場因素等。

## 第五章 研究結論與建議

本研究以 Parasuraman, Zeithmal and Berry 等三位學者所提出之「服務品質模式」與李克特五點量表為基礎，經由適當的修改，以符合休閒農場的服務品質屬性，並以台灣休閒農業發展協會所推薦之入園遊客較多之 150 家農場業主及遊客作為研究對象，經由文獻探討、研究架構的設計、問卷設計以及資料分析、彙整歸納後提出本研究之結論與建議。

### 5.1 研究結論

本研究綜合所有資料分析結果，依受訪者基本資料、休閒農場經營成功關鍵因素重要度與場區優勢狀況之差異性檢定、休閒農場服務品質缺口檢定、休閒農場服務品質之重要度－優勢狀況（滿意度）表現程度分析，個案農場訪談結果之順序，呈現本研究所歸納出之結論。

#### 一、受訪者基本資料

在農場業主方面，以自行創業者為最多，而男性則佔性別人數之多數，年齡大多在 40~49 歲，而且以已婚且有小孩為主。在教育程度方面以大專或高中職學歷之非相同類科為最多，而業主在經營農場之前大多也從事農業經營，屬傳統農業及以生產為主之行業，後來才轉型為休閒農場經營者。

在遊客方面，主要客群以未婚男性居多，居住地以台南遊客最多，年齡介於 20~39 歲之間，職業以服務業為主。在教育程度方面以大專院校學歷為最多。

#### 二、經營成功關鍵因素－業主與遊客之差異性比較

由關鍵因素構面分析得知，業主與遊客在休閒農場經營成功關鍵因素之重要度上，多屬於無差異或差異極小，但在場區優勢狀況上則在活動安排、市場因素、生態資源、聲譽因素、服務品質有所差異，因此業主應針對這幾項因素加以改進，進而期待符合遊客的需求，讓遊客願意前來入園參觀。根據分析亦可了解遊客及業主對休閒農場經營成功關鍵因素認定之差異。

### 三、休閒農場經營成功關鍵因素認定之因素(重要程度與優勢狀況之間的差異)

主要針對研究假設一至研究假設六中的各項服務品質缺口進行檢定，研究發現休閒農場在六個服務品質缺口中，在缺口一及缺口五等二個服務品質缺口上，並無顯著差異存在，而在缺口二、缺口三、缺口四、缺口六上則存在顯著差異。分析中，可知休閒農業業主，相當了解遊客對所認知休閒農業經營成功關鍵因素之重要程度為何，而且看法是一致的，對於休閒農場經營成功關鍵因素的目前實際經營狀況的落差，亦有相同看法，進而促成缺口一及缺口五，出現無顯著差異。

### 四、休閒農場服務品質之重要—優勢狀況（滿意度）IPA 分析

主要了解休閒農業經營成功的關鍵因素，分析中發現在遊客方面，落在 A 象限(重要—滿意)競爭優勢應繼續保持的共有 4 項(活動安排、合法經營、服務品質、自然景觀與氣氛)，這 4 個服務品質項目是遊客認為重要度高且滿意度也高的服務品質項目，表示休閒農場區，在這 4 個關鍵因素項目上，達到了遊客所期望的目標，往後應繼續保持，並可視為休閒農場區，在擬訂行銷策略時的重要項目。落在 B 象限(不重要—滿意)過度投資、供給過度的也有 4 項(價格、經營領導風格、推廣通路成本)，這 4 個服務品質項目，所顯示出來的代表這 4 個關鍵因素項目上已能滿足遊客的期望，雖不是遊客所認為重要的，然而卻已是該休閒農場區在市場競爭時已具備的優勢，亦可以在未來的行銷策略上，作為一項重要項目。落在 C 象限(不重要—不滿意)次要改善、優先順序較低，則有 7 項(加入農業休閒組織、體驗資源、生產資源、生活資源、人文資源、關係網路、土地因素)，這 7 項服務品質對於遊客而言，是相對於其他構面的關鍵成功因素之重要程度為低，但對其滿意度也較低的項目，在改善的要求上，相對其他服務品質項目而言，是「優先順序較低」的項目，也是休閒農業在服務品質的提供項目上的劣勢，未來休閒農場區如能有機會針對這 7 個關鍵成功因素(服務品質)進行改善，使遊客滿意度提升，則有可能轉化成休閒農場區可具備的優勢。落在 D 象限(重要—不滿意)優先改善區、加強改善重點的關鍵成功因素共 11 項(地理與區位、市場因素、協助合法態度、政府支持態度、生態資源、聲譽因素、處機處理、餐飲特色、人力資源因素、休閒設施因素、住宿條件)，這 11 個關鍵成功因素，是顧客非常重視，但休閒農場區卻未能提供使遊客滿意的服務品質項目，所以此 11 項

關鍵成功因素，亦是休閒農業場區在服務品質提供上，迫切需要「加強改善的重點」，是屬於優先改善區，值得提供給休閒農業場區業者參考，並深入了解探討癥結所在，並擬定改善策略，以提高遊客滿意度。

透過這次分析，本研究亦針對業主做出同樣的 IPA 座標圖，為求客觀之休閒農業經營成功之關鍵因素，更將遊客及業主之服務品質之重要－優勢狀況（滿意度）分析合併，求得各象限共同之關鍵成功因素。分別為 A 象限(重要－滿意)之活動安排、服務品質、自然景觀因素，由此可知「自然景觀因素」、「活動安排」、「服務品質」是非常重要的關鍵成功因素，而且是最強的競爭優勢，應該繼續保持，而落於 D 象限(重要－不滿意)之「人力資源因素」與「政府協助合法態度」則為應立即改善之關鍵成功因素，而針對業主及遊客的 IPA 座標圖比較，亦可分析現階段休閒農業經營成功因素之差異性。

## 五、個案農場訪談結果

由兩個訪談個案農場介析結果得知，在該兩個農場經營關鍵成功因素中，在不討論法令問題的情況下，所呈現的關鍵成功因素大都符合受訪農場業主(或主管)及遊客問卷。所得到的結果，其關鍵成功因素不外乎有「土地」、「地理與區位」、「自然景觀與氣氛」、「服務品質」、「經營領導風格」、「價格」、「市場因素」、「人力資源」、「餐飲特色」、「體驗資源」、「生態資源」、「成本」、「活動安排」、「生產資源」、「推廣通路」等。

由此可知，一個農場的經營成功，其關鍵因素須從多方面去，除了業主(或主管)的自覺以外，更需要遊客更多的關心和參與，並從中提醒業主、協助業主改善尚未達到期望的關鍵成功因素。

## 5.2 建議

### 一、對休閒農業場區的建議

基於以上的分析，本研究對休閒農業場區業主(或主管)的建議如下：

加強對業主(或主管)認知之休閒農業經營關鍵成功因素重要程度的執行力，若執行力

提高則遊客滿意度便會提高，則該休閒農業場區便更具有競爭力、留客率、再遊率。

休閒農業場區的數量越來越多，再加上各地特色民宿的崛起，因而造成經營困難，因此若沒有個別特色，彼此之間的替代性將會很高，因此建議每一個休閒農業場區應自行營造出一個有特色且和其他休閒業場區具有差異性的主題農場，如此才不會被取代。

遊客對休閒農業場區經營成功關鍵因素，場區現在優勢(滿意度)之百分比曲線峰點，大多落在李克特量表之普通選項上面可知，其實來到休閒農業場區，不是只想走馬看花或被強迫接受什麼而已，他們期待可以輕鬆享受休閒，可以無壓力的接受課本以外的知識，這對遊客而言是很重要的。

## 二、對政府單位的建議

本研究經由 IPA 分析得知在休閒農場區現存的問題為「政府協助合法態度」及「人力資源」兩項，而這兩項同時也是業主(或主管)及遊客所共同認定是非常重要，但在休閒農業場區現在狀況中，是不具優勢，亦即不滿意的項目，針對「政府協助合法態度」方面，個人對政府部門的建議有下列幾點：

舉辦相關的經營管理專長研習，提升休閒農業場區業主或相關同仁的專業知識與行銷通路策劃能力。

邀請專家學者，提供問題診斷與解決方式指導，以補業主在經營管理上的不足。

在明確的法令要求下，期盼有專人可以協助輔導申請合法，我們都知道休閒農業場區的推行，是在很匆促的情況下推動的，很多的業主，也是在一窩蜂的情況下轉變成休閒農場，然而在法令配套不足的情況下，造成早期就投入這一產業的業主，在面對嚴苛的法令制約下，到現在仍有很多休閒農業場區未能申請合法，讓有心想從事此產業發展的業主，無所適從，因此如何讓早期就存在的休閒農業場區合法，政府應該責無旁貸，負起此一使命。

## 5.3 研究限制

本研究的遊客問卷，僅針對受訪業主(或主管)所經營之休閒農業產區之遊客發

放，可能會比較缺乏一般遊客對整體性之休閒農業產區現在優勢狀況的看法，因此在資料的取得上，有可能會比較針對特定休閒農業場區之現況做填寫，因此或許會有比較主觀的因素，故本研究只代表部份有到休閒農業場區之遊客的意見，提供業主(或主管)參考。

## 參考文獻

- 1.黃宏義譯(民 74)，策略家的智慧，台北：長河出版社。
- 2.方威尊(民 86)，休閒農業經營關鍵成功因素之研究---以核心資源觀點論文,頁 1-7。
- 3.王偉哲、賴美蓉(民 86)，休閒觀光產業---遊客在休閒農業區中從事遊憩活動之遊憩動機.體驗.滿意度之探討,田園,頁 10-12、頁 18-21。
- 4.王偉哲(民 86)，遊客對休閒農業之認知與體驗之研究，逢甲大學建築及都市計畫研究所，台中。
- 5.王俊豪(民 82)，休閒農園遊客需求之分析，台灣農業第 29 卷第 1 期。
- 6.王俊豪(民 82)，台北市休閒農業規劃之研究-行銷理論之應用，台灣大學農業推廣所碩士論文。
- 7.文崇一(民 79)，台灣居民的休閒農業生活，東大圖書公司。
- 8.江榮吉、區美英（民 83），台灣休閒農業經營主持之研究，民國 83 年。
- 9.江宜珍(民 91)，運用重要表現程度分析法探討國立科學工藝博物館解說媒體成效之研究，碩士論文，台北。
- 10.何宇明，農業經營方式契約選擇之研究-從交易成本觀點分析，國立政治大學地政系博士論文。
- 11.何銘樞(民 85)，目前休閒農業的推廣情形及今後做法，農友月刊。
- 12.余聲海(民 80)，我國觀光旅館業行銷策略之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 13.巫立宇(民 80)，台灣國際觀光旅館之關鍵成功因素分析，國立政治大學國貿所碩士論文。
- 14.李京娜(民 90)，觀光休閒茶園經營成功關鍵因素之研究，彰化師大商業教育研究所碩士論文。
- 15.李忠星(民 82)，休閒渡假中心經營成功關鍵因素之研究，文化大學觀光事業研究所碩士論文。
- 16.吳思華(民 85)，策略九說：策略思考的本質，初版，麥田。
- 17.吳勤勉(民 81)，觀光旅館業服務品質改善策略之研究，文化大學觀光事業研究所碩士論文。

- 18.吳昌宏(民 79)，台北市國際觀光旅館消費行為之研究，東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 19.周文賢(民 91)，多變量統計分析 SAS/STAT 使用方法 智勝，民國 91 年。
- 20.林盛群(民 85)，連鎖經營產業之營運性關鍵成功因素暨競爭優勢分析—台灣連鎖餐飲之實證，台大商研所碩士論文。
- 21.林梓聯(民 80)，發展休閒農業的作法，休閒農業經營管理手冊，行政院農業委員會。
- 22.孟德芸(民 77)，企業經營成功關鍵因素之研究—以個人電腦產業為實證，中興大學碩士論文。
- 23.周茂春(民 82)，台灣推行市民農園之研究 政治大學地政研究所碩士論文。
- 24.洪廣益(民 86)，本國銀行與外國商業銀行經營績效評估之應用，逢甲大學經濟研究所碩士論文。
- 25.姚成凌(民 91)，網際網路之應用研究-網路電子交易集成功關鍵因素分析，世新大學傳播研究所碩士論文。
- 26.唐富藏(民 83)，企業政策與策略，四版，太行。
- 27.孫樹根(民 78)，休閒農業概念的探討，發展休閒農業研討會會議實錄，台大農推所，頁 81-86。
- 28.涂淑芳(民 85)，G.Bammel &L.L.Burrus-Bammel 著，休閒與人類行為，桂冠圖書公司。
- 29.許是詳譯 David A, Aaker 著，企業策略管理，中華企業管理發展中心，五版，民國 79 年。
- 30.許士軍(民 84)，掌握競爭優勢的策略思考，新競爭時代的經營策略，初版，天下文化出版公司，台灣台北。
- 31.張啓良(民 77)，遊憩品質之研究以森林遊樂區為例，國立成功大學建築研究所碩士瑞文。
- 32.程英斌(民 91)，室內設計公司經營成功關鍵因素與外在環境關係之研究，彰化師範大學工業教育系碩士論文。
- 33.程淑莞(民 79)，產業特質、消費者行為、公司條件和先進者優勢關係之研究-以台灣飲料界、便利商店和國際觀光旅館為例，國立政治大學企業管理研究所之碩士

論文。

- 34.黃冠華(民 92)，民間參與公有休閒農場整建、經營之可行性研究以「嘉義農場」為例，國立成功大學建築研究所碩士論文。
- 35.曾石南(民 81)，台灣休閒農業，台灣省政府新聞處出版，頁 8-10。
- 36.江金龍譯(民 77)，成功的企業轉型，尖端。頁 159-161、頁 168-170。
- 37.游誌明(民 84)，台灣發展休閒農場可行性之研究-以中部酪農村休閒農場為例，國立政治大學地政研究所碩士論文。
- 38.歐聖榮、姜惠娟(民 86)，休閒觀光產業－休閒農業民宿遊客特性與動機之研究，田園，頁 67。
- 39.陳昭郎、段兆麟、李謀監、方威尊(民 85)，休閒農業工作手冊，台大農推所，頁 8-21、頁 33-35。
- 40.陳昭郎(民 85)，休閒農業的發展方向，大自然季刊，50 期，p5-13。
- 41.陳昭明(民 85)，發展農鄉休閒的經驗及其發展方向國立台大農業推廣學系(編)，發展休閒農業研討會會議實錄(頁 85－100)，台北：行政院農業委員會。
- 42.陳麗玉(民 82)，台灣農民對休閒農場偏好之研究 中興大學園藝研究所碩士論文。
- 43.陳文河(民 76)，我國旅行業行銷策略之研究，中原大學企研所碩士論文。
- 44.陳勁甫、吳劍秋、王宏智(民 93)，應用 IPA 在休閒農場服務品質衡量之研究－以嘉義農場為例，環境與管理研究，第五卷第二期，pp.79-98。
- 45.曹勝雄(民 83)，觀光事業成功經營要素與消費行為之研究，行政院國科會委託研究。
- 46.劉錦桂(民 82)，旅遊目的地選擇之地點特性及其市場區隔之研究，逢甲大學土地管理研究所碩士論文。
- 47.劉富善(民 85)，台灣休閒農場之設立輔導及檢討，農業金融論叢第 35 輯。
- 48.葉雅慧(民 90)，應用網際網路推動觀光產業之研究－以南投旅遊網為例碩士論文，頁 4-1～4-15。
- 49.謝奇明(民 89)，台灣地區休閒農業之市場區隔研究-以消費者需求層面分析，國立台灣大學農業經濟研究所碩士論文。
- 50.謝政諭(民 78)，休閒活動的理論與實際，幼獅文化事業公司。
- 51.鄭健雄(民 87)，台灣休閒農場企業化經營策略之研究，台大農推所博士論文，頁

- 1-6、頁 60-61、頁 73-74。
- 52.蕭崑杉(民 80)，休閒農業區的教育宣導與解說標識，休閒農業經營管理手冊，頁 141~145。
- 53.鄭詩華(民 81)，休閒農業對農民及國民旅遊之經濟貢獻評估。
- 54.鄭蕙燕、劉欽泉(民 84)，台灣與德國休閒農業之比較，台灣土地金融季刊，第卅二卷，第二期，第 177-193 頁。
- 55.朱柔若譯(民 85)，社會科學研究方法與資料分析，揚智，頁 145-147、頁 172-174。
- 56.梓聯論文選集(民 80)，中國農業經營管理學會編印，民國 90 年。
- 57.中華民國戶外遊憩學會，休閒觀光產業，田園城市文化，民國 86 年。
- 58.台灣省農會，休閒農業區設置管理辦法，民國 82 年。
- 59.台灣省政府交通處旅遊事業管理局，台灣休閒農業之旅，民國 82 年。
- 60.台灣休閒農業發展協會編印，園區人力技能訓練手冊，行政院農委會贊助，民國 92 年。
- 61.台灣休閒農業發展協會編印，休閒農場經營管理手冊，行政院農委會贊助，民國 92 年。
- 62.國立台灣大學農業推廣研究所主編，休閒農業工作手冊，行政院農委會贊助，民國 85 年。
- 63.國立台灣大學農業推廣學研究所主編，發展休閒農業研討會會議實錄，行政院農委會贊助，民國 79 年。
- 65 Hofer, C. W. and D. Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul: MN west, 1978.
66. David A. Aaker, Strategic Marker Management, 4th, John Wiley & Sons Inc., 1995.
67. Sharon M. Oster, Modern Competitive Analysis, Oxford, 2 nd, 1994.
68. Michael E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, 1980.
69. Michael E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, 1980.
70. Joel K. Leidecker & Albert V. Bruno, "Identifying and Using Critical Success Factors", Long Range Planning, Vol.17; No.1, pp23-32, 1984.
71. Yip G. S. , "Diversification Entry: Internal Development Versus Acquisition", Strategic Management Journal, Vol.3, pp.331-345, 1982.

## 附錄一 休閒農業設置規劃要件

### (一) 計畫推動概況

- 1、自民國七十九年開始，政府有計畫推展休閒農業區的規劃、設置及輔導工作，截至民國八十一年底行政院農業委員會頒訂「休閒農業區設置管理辦法」前，依農建計畫核定三十一處休閒農業區之籌設，在該辦法頒訂後，另有七處申請籌設，申請籌設單位共計三十八處，惟截至八十二年底未依該辦法第十八條規定之期限，補其細部計畫者計十六處，各該申請案已視同自動放棄並予結案。依規定提送細部計畫者計有十五處，經報農委會核准設置者計有桃園縣新屋鄉九斗村休閒農業區及苗栗縣通宵鎮中部青年酪農村休閒農業區二處。
- 2、自八十五年度起依據「休閒農業區設置管理辦法」補助具豐富農業資源地區完成休閒農業整體發展調查規劃計有全縣性二十一處，全鄉性八十九處及地區性五十六處。對於規劃完成的地區酌予補助休閒農業區公共、公用設施建設，計補助宜蘭、苗栗、桃園、南投、雲林、嘉義、台南、高雄、台東及花蓮等縣市辦理是項工作。另為加強宣導休閒農業，編印休閒農業區簡介九種，辦理「休閒農業未來走向研討會」二次及休閒農業觀摩講習訓練六場次，以落實輔導發展休閒農業的工作。

### (二) 配合措施

- 1、成立發展休閒農業策畫諮詢小組  
邀請具有鄉村社會、社會心理、民俗文化、景觀、生態、水土保持、森林、園藝花卉、環境工程、遊憩觀光、農村建築及地政等有關專家學者及有關單位代表組成策畫諮詢小組，以進行規畫設計的諮商與主要決策的諮詢。
- 2、研定申請審查程序與要件  
計畫辦理初期以農民、農會與企業機構辦理休閒農業，均採取經由經營者申請的方式，尤其農民與農會團體，觀其意願、領導幹部之良窳，地方有關單位熱心支援程度，申請地區面積（原則上達五十公頃以上），以及農林漁牧、文化資源、自然地理環境、田園景觀、交通狀況、區位上均衡分佈、業主之經營構想等要件提出申請書，並經相關單位代表及專家學者共同審查、勘選，決定列入輔導發展休閒農業之據點。
- 3、協助委託規畫設計

由於休閒農業為新近開發之農業經營型態，亦為結合農業產銷與休閒遊憩的服務性產業，為促進新產業有好的開始，為未來發展奠定良好根基，必先針對整體規劃進行設計，因此、獲得評審核定之休閒農業區，由工作計畫協助，委請學術或規劃工程單位進行規劃設計。

#### 4、補助建設

對於設置休閒農業區之農民，農民團體或合作社、場，在經營初期給予必要之農業經營設施，共同及服務設施之支助，各經營主體亦自行提供配合款辦理建設，以期具備經營之條件。

#### 5、輔導經營管理

(1)包含各級工作人員、農民幹部之講習訓練、舉辦座談會、解說人員與管理人員之培育。

(2)教育宣導之協助，包含電視廣告、宣傳海報、月曆、手冊以及標示牌、路標牌樓。

(3)提供國內外經營管理資訊，編印休閒農業經營管理手冊，派員出國考察研習，邀請專家來台指導，以提昇經營管理能力。

#### 6、制定休閒農業區設置管理辦法

規範休閒農業的定義、目的，所用名詞、主管機關、組織任務、規劃設計、農民組織、景觀與資源的維護開發、用地與公共設施、經營管理與登記、專用標識、專業人員之培育訓練、獎勵與處罰、以及教育宣導，作為規範發展休閒農業的依據，此辦法並於民國八十五年十二月卅一日公告修正為「休閒農業輔導辦法」。

此外於八十八年分別修正及公告下列各種辦法與要點：

(1)休閒農業輔導辦法（88.4.30 修正）

(2)休閒農業經營計畫審查作業要點（88.6.4 公告）

(3)休閒農場專案輔導實施作業規定（88.9.17 公告）

(4)非都市土地申請作休閒農業設施所需用地變更編定審查作業要點（88.9.18 公告）

(5)休閒農業區劃定審查作業要點（88.10.26 公告）

(6)非都市土地開發審議規範休閒農場專編（營建署公告）

以上這些法規定成後，將可劃定休閒農業區（現在進行審議中，已有數個

區審查完成)並依法申請籌設休閒農場，並進行土地開發及開放使用等階段。  
如此台灣休閒農業發展方可順利進行。

附錄二

區別	北部	中部	南部	東部
農場名稱	百香休閒農場、花露休閒農場、夢想家休閒農場、椿萱休閒農場、勝洋休閒農場、波的農場、北新有機休閒農場、元音農場、內城農場、五股準園生態教育農場、惠森自然農場、三富花園農場、千蝶谷昆蟲生態農場、北角吊橋香草農場、快樂農場、巨林休閒農場、新屋花海農場、天山農場、童話村農場、富田花園農場、興福寮花卉綜合農場、吳厝楊家莊、大溪花海農場、向陽農場、我的香草花園、春不老休閒花園農場、福田園教育休閒農場、天蕊山谷農場、魯冰花農莊、捷美休閒農場、和春花卉農場、湖丘有機觀	稻香休閒農場、大木塊休閒農場、玉山農場、蓮荷果有機生態休閒農場、芯圓教育休閒農園、市民教育有機農園、森十八休閒農場、日祥生機園地、沐心泉休閒農場、麻竹坑農場、新社蓮園休閒農場、台一生態教育農場、雲科生態休閒農場、莘悅花卉農場、本草奇花園休閒農場、和風山寮休閒農場、舜田村香藥草教育休閒農場、玫瑰森林休閒農場、尊天休閒農場、櫻花林休閒農場、世外桃園養生休閒園區、陳阿亮有機生態農場、大丘園休閒農場、阿公坪農場、田尾休閒農場、中興合作農場、三春老樹休閒農場、省農	、南元休閒農場、驛棧香園休閒農場、高雄休閒農場、龍雲休閒農場、學橋教育休閒農場、景雄休閒鹿園農場、萬丹市民農園、獅頭山農場、永興自然生態有機農場、怡然居螢火蟲生態休閒農場、耕心植物農場、天馬行空休閒農場、尚美香草農場、淨園休閒農場、古笨港陶華園、仙湖農場、大坑休閒農場、跳跳生態農場、嘉義生態渡假玩國、竹耕農場、龜丹休閒體驗農園、走馬瀨農場、龍目井農場、台南鴨莊休閒農場、尋秘桑田、錦鯉之鄉休閒農場、九品蓮花生態教育園區、白鵝生態教育農場、乳牛的家、尤加利	一村香草屋、春耕源農場、君達香草農場、初鹿牧場、太平生態農場、山豬園牧場、布農部落休閒農場、兆豐農場、福祿休閒農場、青山農場

<p>光農園、大屯溪自然農法教育農莊、夢松園精緻農場、高地美健農場、峻林渡假農場、大溪保健植物園、金雞蛋休閒農場、頭城農場、北關農場、香格里拉農場、山中傳奇生態休閒農場、飛牛牧場、三角湖休閒農場、石門休閒農場、食水坑休閒農場、滬連山農場、瑪友休閒農場、文山農場、新山夢湖休閒農場、慈輝農場、有木里農場、九斗村休閒農場、桃山村休閒農場、綠世界農場、眠腦教育休閒農場、番婆林觀光花園、新碩休閒農場、杏花林休閒農場、鄉村休閒教育農場、日月滿休閒農場、阿里磅生態農場、荷鄉休閒農場</p>	<p>會大甲農牧場、民德里休閒農場、醒靈朝聖休閒農場、采荷莊生態教育場、雪霸休閒農場、水果生態休閒農場</p>	<p>農場、綠盈牧、獨角仙農場、紅瓦休閒農場、松田崗農場、新化市民農園、集來休閒農場、龍頭休閒農場、屏東休閒農場、恆春農場、不一樣鱷魚生態農場</p>	
--	---	---	--

### 附錄三 行政院農業委員會輔導規劃之三十一處休閒農場（78年）

休閒農場名稱	所在地
香格里拉休閒農場	宜蘭縣冬山鄉
滬連山農場	宜蘭縣頭城鎮
頭城農場	宜蘭縣頭城鎮
瑪友休閒農場	基隆市
文山農場	台北縣新店市
新山夢湖休閒農場	台北縣汐止鎮
慈輝農場	台北縣雙溪鄉
有木里農場	台北縣三峽鎮
九斗村休閒農場	桃園縣新屋鄉
桃山村休閒農場	新竹縣五峰鄉
三角湖休閒農場	苗栗縣南庄鄉
石門休閒農場	苗栗縣大湖鄉
食水坑休閒農場	苗栗縣卓蘭鎮
中部酪農村（飛牛牧場）	苗栗縣通宵鎮
省農會大甲農牧場	台中縣外埔鄉
中興合作農場	台中縣新社鄉
民德里休閒農場	台中市北屯區
麒麟休閒農場	南投縣埔里鎮
赤崁頂休閒農場	南投縣埔里鎮
鳳凰休閒農場	南投縣鹿谷鄉
醒靈朝聖休閒農場	彰化縣竹塘鄉
龍頭休閒農場	嘉義縣番路鄉
退輔會嘉義農場	嘉義縣大埔鄉
森山農場（仙湖農場）	台南縣東山鄉
退輔會屏東休閒農場	屏東縣長治鄉

潮州鎮農會休閒農場

屏東縣楓港鄉

恆春農場

屏東縣恆春鎮

老佛山農場

屏東縣滿洲鄉

退輔會台東東河農場

台東縣東河鄉

福祿休閒農場

台東縣鹿野鄉

兆豐平林農場

花蓮縣鳳林鎮

## 附錄四 個案農場訪談紀錄

### 一、與飛牛牧場業主訪談內容

日期：96年12月4日下午

地點：飛牛牧場咖啡廳

經營裝潢由自己構思，人才有各種人才。以往服務業較不受重視，因此人才難找，休閒農場的異同處飛牛的優勢：

具備背景 1. 資源背景；2. 主題設定特色；3. 投資計畫；4. 經營策略管理；5. 管理實務；6. 市場管理背景。

行銷管道：業務只負責接電話，遊客是主動上門，不需要打大量廣告。一年承載量（一年七萬人；以團體和個人一比三），十五萬達到投資平衡，目前一年有二十五萬人出入，住宿有四十五間房間。

服務特色：1. 管理實務以工讀生為主，因此屬較弱的階段。2. 資源設計較重視客層需要，以自我需要來執行。3. 規模在台灣算大投資（五十公頃），投資的標的很重要，經營策略方向很重要，經營策略的每年10%的成長率，遊客主要以中北部為主，因地緣關係。

經費以開發的投資佔大部分，參觀人數的算計來評量，主題設計和特色。

入關後，經濟結構會改變，產品改變休閒農場也算是其一，要隨著潮流改變，正面競爭趨勢較弱。

餐飲是主要收入來源（以牛奶製品、成品為主），自己開發產品（有專業的人來生產）

飛牛未來經營方式：發展的類別方向，走向休閒的流行感（資源和主題規劃）；不同型態有不同的規劃及休閒經營的累積；主題內涵文化。收入來源是以門票，賣場，住宿，休閒是無形的設計是感覺，品質的要求，業者應累積人才的培養和專業要求。

要如何走在尖端佔領導地位 1.主題為何市場的動向、脈動，【期許三年後動向—資源景觀；主題內涵；主題的文化和產品】。2.看時代需求來制定產品，應要敏感不可只看數據。

集體領導是經營的方針並經常開會是時時刻刻的，組織是以分工為主並無架構的體系（區域性負責並無專責性），經營者是以家族企業和聽取專業者的意見模式。

選擇新農場：點的選擇一要聽取市場諮詢（選擇廣義的市場）；資源為何；品質的保存；目標為何？（以互補性的農場較好，人要全才才適合台灣的市場人力需求）

一年的盈收八千萬，人力（一個月二百萬）原、物料；維護成本；利息；折舊（以折舊再作投資）。自己有生產牛奶，但不具有生產工廠，牛奶產品（冰淇淋優葛）是獲利來源，只求利潤不求生產量，以求平衡點。銀行借貸百分百的借貸（一億元左右），二十年可還回，但目前全未還。廠商是上游廠商，默契的未定契約可隨時調整，在市場上自己的經營或策略，有否調整售價的需要（但飛牛目前並無此需要）。

依個人需要關鍵成功因素來談六大項都很重要，彼此可互補。以自己的人才（屬

於資源方面)是較有保障。

市場的分析或評估—很敏感的時時刻刻，以世界動態和總體經濟來考量，用出國考察來考量自我和其他地方的需求(市場需求)，一定要『保有自我的風格』。

如何讓遊客自己上門，不靠廣告和推算市場策略評估，台灣民性也屬於市場考量之一，客源也是有重疊性，資源的角度要多元化看待，並以此作區隔。飛牛目前的市場是感性的體驗(感覺、直覺)，並準備進入知性體驗(知識、體驗)。再成為互存效果是較佳的選擇，「在歐美的話無法生存」

設計理念有想像空間，經營理念？未來趨勢？設計硬體和軟體人才的不足，實戰經驗要七年的經歷，期望和效果？產業的未來性？

工作是『現場作業』具備的條件：態度誠懇和彈性，人性化管理。

## 二、與仙湖農場業主訪談內容

時間：96年8月24日下午

地點：東山大鋤花園有機咖啡

農場佔地32公頃，以自然生態為主，做自然體驗，因此在仙湖可遊覽大自然的景色和採食果實，農田完全自有。

偏山區因此開車或搭遊覽車較方便，是獨立的山區，在非採果季時不收門票，只當有烤肉或露營的行為才收清潔費，在採果季節時就收清潔費，但是在果園內的採果立即食用都不用收費，外帶才需付費。

以果園為主（柳丁、龍眼、椪柑花季，也有花卉、藥草認識）

農曆七月中旬立秋為龍眼盛產期。

餐廳佔了收入非常重要的地位，有野炊或田園餐（無農藥）或 DIY 傳統小吃或點心，在販賣部還陳設一些水果類的加工品例如：龍眼干，來增添收入，遊客也可自己來植栽。

設有自己的解說員（一位很專業，其他二位尚在學習中）事先預約可以做專門的解說，另外可在山區農場中做森林浴，並且可在龍眼花及椪柑花季時來一趟果香之旅，健行約二至三小時。

農場設有花房，復育螢火蟲及稀有的昆蟲例如鳳蝶，獨角仙等。

仙湖的由來是因山嵐籠罩山而像海洋而得名，遊覽的行程可搭配附近的景點來選擇，像是白河的蓮花節或關子嶺的溫泉或品嚐東山咖啡、花茶。

在從事休閒農業前，椪柑的年產量大約六十萬斤，滿山遍野都是，也要人工來採收，但是，價錢並不穩定，市場不能預測，所以朝多角化經營，接受農委會的輔導，一步步學習慢慢走向休閒農業的路。由農委會委託真理大學做現有地形的規劃，88 年底開始作業，第一階段准許籌設，另外水保法，環保护法以專案處理。在規定上農業還是要佔 60%以上，其餘的可設休閒設施等，但是不能有電動的遊樂設施。

農委會相當關心農業的轉型，但是由於相關單位實在太多了，沒有單位能一氣喝成作業，使得轉型的路有些不順利，幸好一些比較有心的農委會官員及台大教授及

學者，一路幫忙整頓，要不然光是開會並沒有具體的結果還是依然原地踏步。

在台南縣的休閒農業界內並沒有相衝突的競爭對手。

並不會特意的去塑造農場建築（例如歐式建築）一切穩當經營自己的特色，也不會特意去再經營類似咖啡座這類型的設備，週遭的遊旅景點越多會對農場本身經營條件產生加分效果，如果與這些景點串聯經營會更好。

行銷管道：聘請外務經理來處理行銷管道，目前經由旅遊業介紹比例約為70%在廣告方面目前由於考慮到住宿空間及人手不足的問題所以並沒有做太多的廣告，都是經由旅遊業及遊客的口耳相聞為主要來源，平日的旅客大部分為北部來的過夜的，而南部的旅客則是以當日往返以及用餐為主。

房間數：目前房間數能容納大約三輛遊覽車的遊客，146人住宿。

經營方面：大部份的休閒農業都是農民自己經營的，因為都是直接跳進來經營，所以萬事起頭難，總是從頭學習，在財務方面都是收多少錢後再繼續投資下來，同時也是利用現有土地再利用。

對於未來經營者的建議：起初如果沒有大筆資金，通常建議從餐飲做起，帶動人潮後再興建住宿設備來多角化經營。

管理方面：跟一般的飯店不一樣的是平日以自己的親友為主,分工合作來照顧碩大的果園，由於事多人少，所以需要全方位的工作，在假日時則請鄰近的居民來幫忙，例如客房的整理，遊客的導引，果園的整理，加工品的製作。

特色：

- 1、獨立山有獨立的空間讓旅客感覺心情放鬆，賣感覺為主空氣良好。
- 2、農場本身有水果果園的資源，農業的背景，所以每逢採果季節時總是旅客滿山遍野來體驗採果樂趣，這與以前專業果園時有很大的不同，在以前採果季節，結果時要人工去採收，採收完畢後回來還要包裝，包裝後才能賣到市場上，需要大量的人力，現在只要到採果季，只要果子一熟，遊客就會摘走，這樣就節省了許多採果的人力。老闆體會到從農業生產到轉型休閒農業的利潤並不輸傳統的農業生產，所以當然要走休閒農業這條路才對。
- 3、所有的果樹所噴灑的農藥，都經吉園圃認證，遊客當然放心。
- 4、目標市場：將以學校方面為目標市場
- 5、對於經營方式仍是傳統的南部人性格較保守，凡事一步一步來，不急著在別人前面創新。
- 6、認為休閒農業的發展空間是非常大，所以他仍然會繼續增加設施並且朝長短期渡假方向發展。
- 7、加入 WTO 後的農業,除非產品本身很有特色要不然很難與國外競爭的產品，所以農業轉型成休閒農業是必然的，所以仙湖農場的資源雖然豐富，但是仍須從環境美化方面做努力來吸引遊客消費。目前業主正計劃加蓋十間小木屋來爭取更多的客源，業主認為仙湖農場的空間應該能容納四至五輛遊覽車的客

源，餐廳能容納大約200人，所以能負荷增加的客源。

8、果園的資源豐富，從龍眼花到龍眼，從椪柑花到椪柑，龍眼到加工製成龍眼干

及沖泡新鮮的龍眼花茶以及在農場的植物生態，都是解說的好資源。

9、休閒農場主要的服務就是導覽，進入果園後接受我們的導覽，讓遊客感受到休

閒農場的服務與一般的遊樂區有不同的地方，能吸收的到知識。

10、農場主要收入來自於採果季，例如今年柳丁完全被採光，但是今年柳丁的市

場價格並不好，那農場就划得來，再加上遊客外帶的水果需另外付費，農場

扣除掉管理等費用，的確比自己採收來的划算，利潤以住宿（利潤最大），餐

飲收入為主。

## 附錄五 業主(或主管)問卷調查

### 休閒農業經營關鍵成功因素探討之問卷調查表

辛苦的業主、主管您好：

很高興能得到您的協助與指導，這是一份學術研究問卷，目的是為了瞭解休閒農業經營成功之關鍵因素，期望透過您的專業與經驗，就以下問項提供您寶貴的看法與建議。

感謝您撥空為我們填寫這份問卷，本問卷所得資料將加以彙整研究分析，希望所得結果能對休閒農業的經營者或投資者，有些許的幫助，同時也冀望藉此提昇遊客的休閒品質。

最後祝福您

場務順心

遊客雲集

南華大學旅遊事業管理研究所

指導教授：陳勁甫博士

研究生：陳光哲 敬上

壹、 業主（或主管）基本資料：

一、業主（或主管）性別：男 女 現有年齡： 歲

二、業主婚姻狀況：已婚沒小孩 已婚有小孩 人 未婚 其他  
(請說明 )

三、目前業主之個人身份為：自行創業者 接班者(原創業者仍保有參與決策權)

繼承者(原創業者已完全不參與相關決策) 其他(請說明： )

四、業主（或主管）教育程度：小學以下 國中 高中職非相關類科  
高中職相關類科 大專院校非相關類科 大專院校相關類科  
研究所以上非相關類科 研究所以上相關類科 其他(請說明 )

五、業主（或主管）從事休閒農業經營前背景為：經營農業(如產銷班班員、農會組織成員、半自耕農、自耕農……等) 餐廳從業人員(含負責人) 旅館從業人員(含負責人) 軍公教人員 服務業人員 從商人員 其他(請說明 )

六、場方基本資料 場名： 所佔面積： 位於：台灣 部

貳、 各項關鍵成功因素之探討與評定。(以下請您就各項因素之重要性選出您認為的重要程度，並就這個休閒農業區的經營狀況，選出該因素目前在這個休閒農業區的優勢程度。)

您認為的重要程度      這個休閒農業區目前實際  
狀況

非常重要    重要    普通    不重要    非常不重要    非常優勢    優勢    普通    不優勢    非常不優勢

一、軟體面	1. 價格(含門票及產品收費)	<input type="checkbox"/>								
	2. 經營領導風格(如充份授權)	<input type="checkbox"/>								
	3. 活動安排(解說、主題、特色)	<input type="checkbox"/>								
	4. 推廣通路(行銷廣告網路)	<input type="checkbox"/>								
	5. 成本(財物管理及自有資金)	<input type="checkbox"/>								
	6. 合法經營(取得設立許可)	<input type="checkbox"/>								
	7. 加入農業休閒組織(如:台灣休閒農業發展協會)	<input type="checkbox"/>								
二、政府配合面	1. 地理與區位(交通可及性)	<input type="checkbox"/>								
	2. 市場因素(市場需求)	<input type="checkbox"/>								
	3. 協助合法態度(如修改法令)	<input type="checkbox"/>								
	4. 政府支持的態度(推動休閒農業的旅遊態度)	<input type="checkbox"/>								
三、資源面	1. 體驗資源(如童玩DIY)	<input type="checkbox"/>								
	2. 生產資源(如果園、雞)	<input type="checkbox"/>								
	3. 生活資源(如農具介紹)	<input type="checkbox"/>								

	4. 生態資源(如螢火蟲、蝴蝶)	<input type="checkbox"/>									
	5. 人文資源(建築民俗歷史)	<input type="checkbox"/>									
四、服務管理面	1. 聲譽因素(知名度、品牌)	<input type="checkbox"/>									
	2. 服務品質(如遊客滿意度)	<input type="checkbox"/>									
	3. 關係網路(與外界互動)	<input type="checkbox"/>									
	4. 危機處理(緊急醫療網、顧客抱怨、救災編組)	<input type="checkbox"/>									
	5. 餐飲特色(如水果餐)	<input type="checkbox"/>									
	6. 人力資源因素(人員的訓練管理及充裕度)	<input type="checkbox"/>									
五、硬體面	1. 土地因素(經營規模大小)	<input type="checkbox"/>									
	2. 休閒設施因素(如涼亭)	<input type="checkbox"/>									
	3. 住宿條件	<input type="checkbox"/>									
	4. 自然景觀與氣氛	<input type="checkbox"/>									

參、

除了上述項目外，也請您就以下的問題，提出您中肯的看法，以補研究者之不足。

一、就您經營休閒農業的經驗以及您對休閒農業的認知，請您協助提列出還未被界定的

關鍵成功因素還有那些？並請依其重要程度及在 貴場區所佔之優勢分別給予說明：

二、您個人覺得 貴場最主要的特色(亦即其他場區所沒有的特色)是什麼？在經營過程中，您遇到的困難有哪些？希望政府提供怎樣的協助？(請條列出)

本問卷到此全部結束，若您還有時間或您有不確定之項目，請您再協助我們檢視一遍，再次謝謝您，並祝福您 身體健康 心想事成!

## 附錄六 遊客問卷

# 休閒農業經營成功因素探討之問卷調查表

親愛的受訪者您好：

很高興能得到您的協助與指導，這是一份學術研究問卷，目的是為了瞭解休閒農業經營成功之關鍵因素，期望透過您的認知與體驗，就以下問項提供您寶貴的看法與建議。

感謝您撥空為我們填寫這份問卷，本問卷所得資料將加以彙整研究分析，希望所得結果能對休閒農業的經營者或投資者，有些許的幫助，同時也冀望藉此提昇遊客的休閒品質。

最後祝福您

旅遊順心

闔家平安

南華大學旅遊事業管理研究所

指導教授：陳勁甫博士

研究生：陳光哲 敬上

壹、遊客基本資料：

一、您的性別：男 女；現有年齡：\_\_\_\_\_歲；居住縣市：\_\_\_\_\_縣市

二、您的婚姻狀況：已婚沒小孩 已婚有小孩\_\_\_\_人 未婚 其他(請說明\_\_\_\_\_)

三、目前您的職業：公教人員 服務業 農 學生 自行開業 工 自由業

退休人員 其他(請說明\_\_\_\_\_)

四、您的教育程度：小學(含)以下 國中 高中職 大專院校 研究所以上

五、您個人每月收入：20000元(含)以下 20001~30000元 30001~40000元  
40001~50000元 50001~70000元 70001~100000元 100001(含)以上

六、您這次參訪遊覽的休閒農業區，名稱\_\_\_\_\_位於台灣\_\_\_\_\_部

貳、各項關鍵成功因素之探討與評定。(以下請您就各項因素之重要性選出您認為的重要程度，並就這個休閒農業區的經營狀況，選出該因素目前在這個休閒農業區的優勢程度。)

您認為的重要程度

這個休閒農業區目前實際  
狀況

非常 重要	重 要	普 通	不 重 要	非 常 不 重 要	非 常 優 勢	優 勢	普 通	不 優 勢	非 常 不 優 勢
----------	--------	--------	-------------	-----------------------	------------------	--------	--------	-------------	-----------------------

一、軟體面	1. 價格(含門票及產品收費)	<input type="checkbox"/>									
	2. 經營領導風格(如充份授權)	<input type="checkbox"/>									
	3. 活動安排(解說、特色)	<input type="checkbox"/>									
	4. 推廣通路(行銷廣告網路)	<input type="checkbox"/>									
	5. 成本(財物管理及自有資金)	<input type="checkbox"/>									
	6. 合法經營(取得設立許可)	<input type="checkbox"/>									
	7. 加入農業休閒組織(如:台灣休閒農業發展協會)	<input type="checkbox"/>									
二、政府配合面	1. 地理與區位(交通可及性)	<input type="checkbox"/>									
	2. 市場因素(市場需求)	<input type="checkbox"/>									
	3. 協助合法態度(如修改法令)	<input type="checkbox"/>									
	4. 政府支持的態度(推動休閒農業的旅遊態度)	<input type="checkbox"/>									
三、資源面	1. 體驗資源(如童玩DIY)	<input type="checkbox"/>									
	2. 生產資源(如果園、雞)	<input type="checkbox"/>									
	3. 生活資源(如農具介紹)	<input type="checkbox"/>									

	4. 生態資源(如螢火蟲、蝴蝶)	<input type="checkbox"/>										
	5. 人文資源(建築民俗歷史)	<input type="checkbox"/>										
四、服務管理面	1. 聲譽因素(知名度、品牌)	<input type="checkbox"/>										
	2. 服務品質(如遊客滿意度)	<input type="checkbox"/>										
	3. 關係網路(與外界互動)	<input type="checkbox"/>										
	4. 危機處理(緊急醫療網、顧客抱怨、救災編組)	<input type="checkbox"/>										
	5. 餐飲特色(如水果餐)	<input type="checkbox"/>										
	6. 人力資源因素(人員的訓練管理及充裕度)	<input type="checkbox"/>										
五、硬體面	1. 土地因素(經營規模大小)	<input type="checkbox"/>										
	2. 休閒設施因素(如涼亭)	<input type="checkbox"/>										
	3. 住宿條件	<input type="checkbox"/>										
	4. 自然景觀與氣氛	<input type="checkbox"/>										

參、除了上述項目外，也請您就以下的問題，提出您中肯的看法，以補研究者之不足。

一、就您參觀休閒農業的經驗以及您對休閒農業的認知，請您協助提列出還未被界定的

關鍵成功因素還有那些？並請依其重要程度及在這個農業區所佔之優勢分別給予說明：

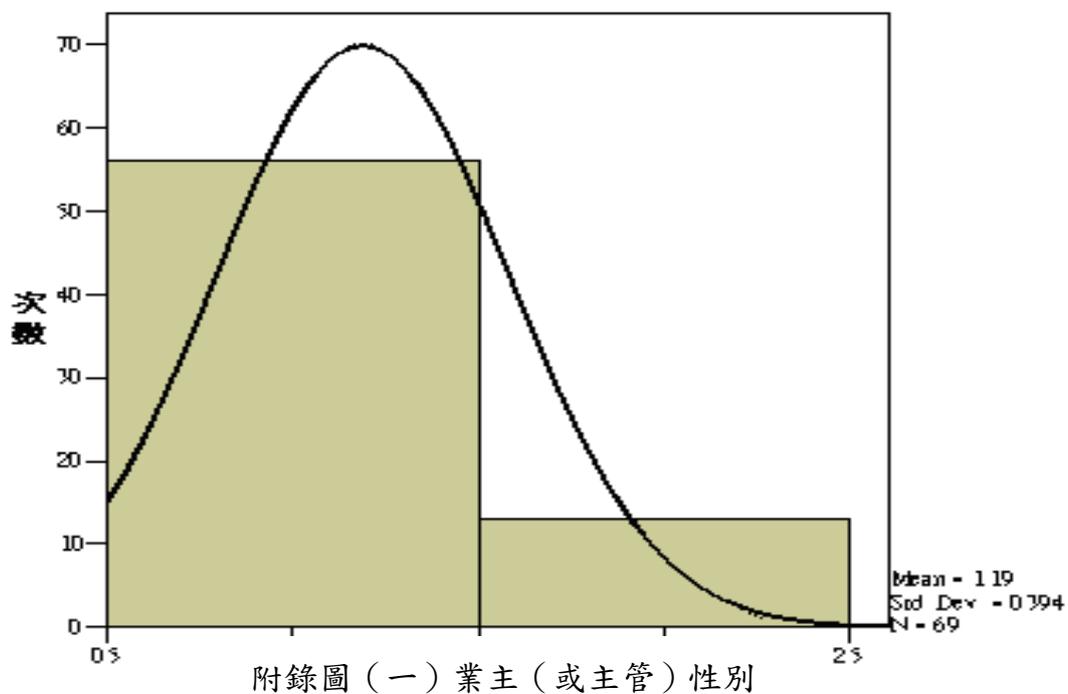
二、您個人覺得這個農業區最主要的特色(亦即其他場區所沒有的特色)是什麼？(請條列出)

三、您個人覺得這個農業區缺少的東西是什麼？有那些缺點？(請條列出)

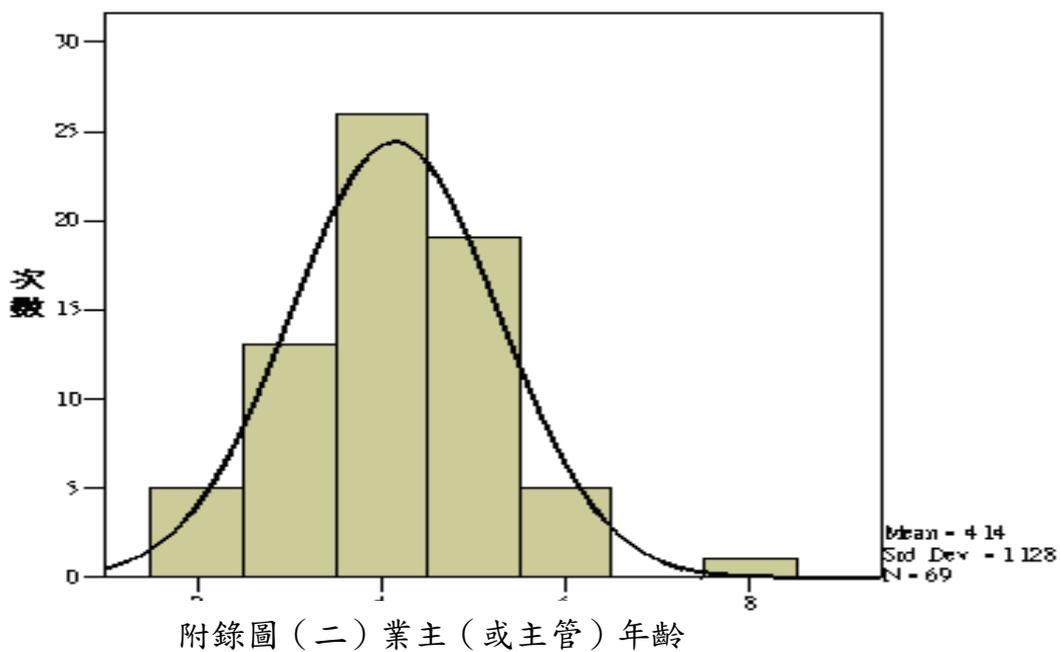
本問卷到此全部結束，若您還有時間或您有不確定之項目，請您再協助我們檢視一遍，再次謝謝您，並祝福您 身體健康 心想事成!

附錄七 其他附錄圖表

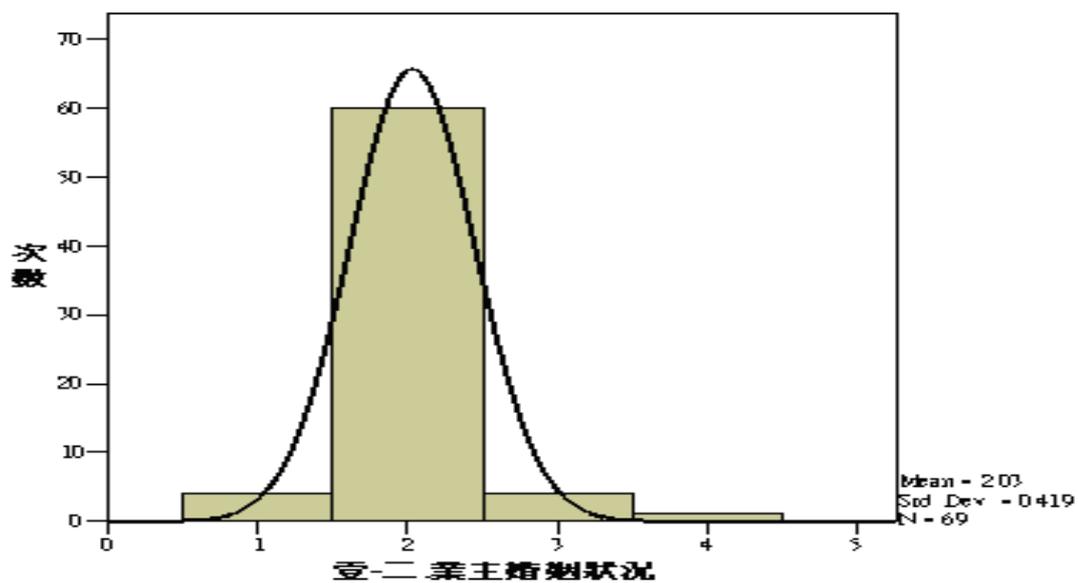
壹-一.業主(或主管)性別



壹-一.年齡

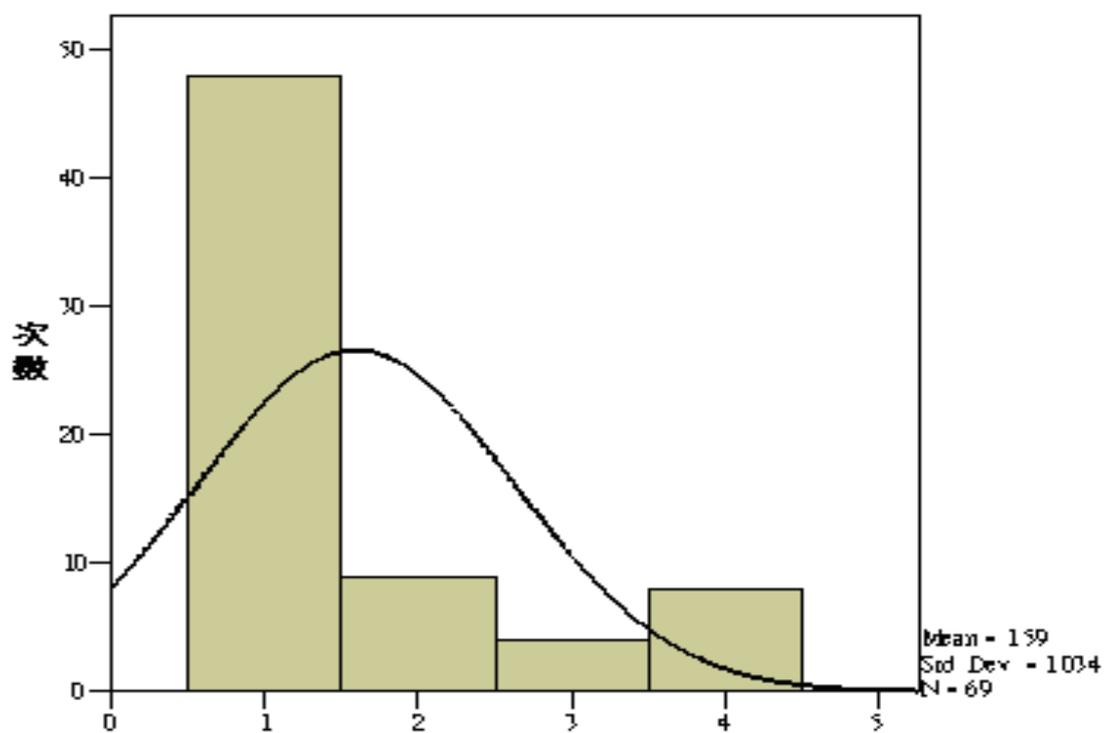


壹-二.業主婚姻狀況



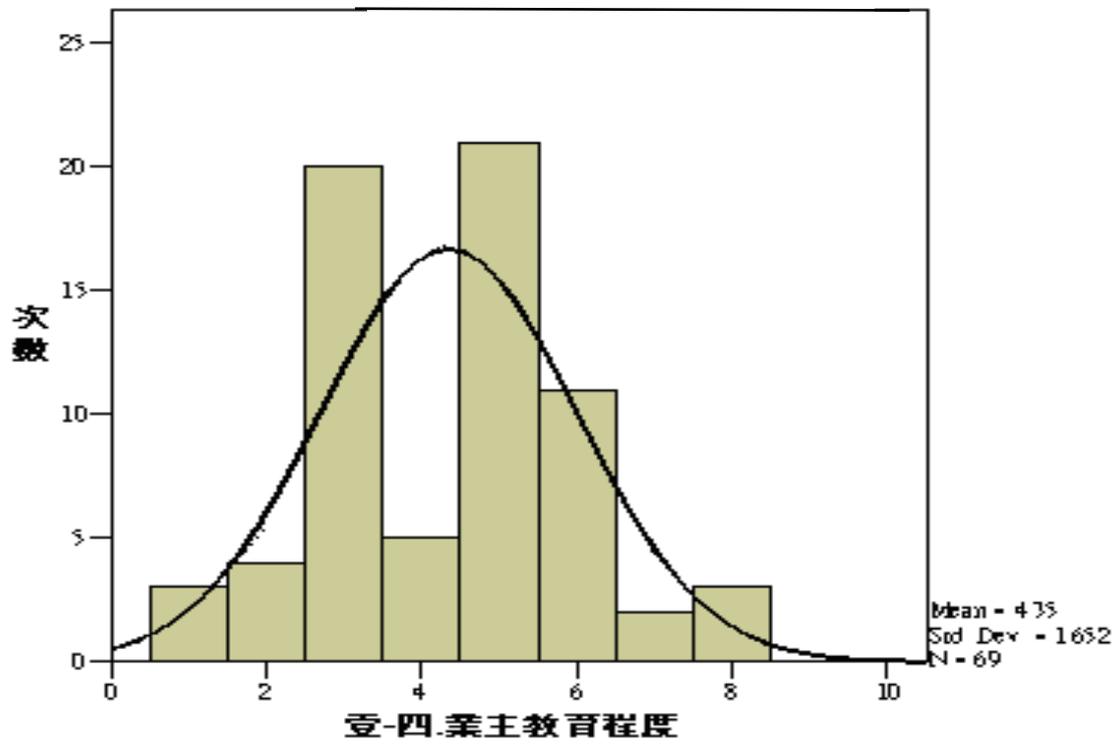
附錄圖 (三) 業主 (或主管) 婚姻狀況

壹-二.業主個人身份

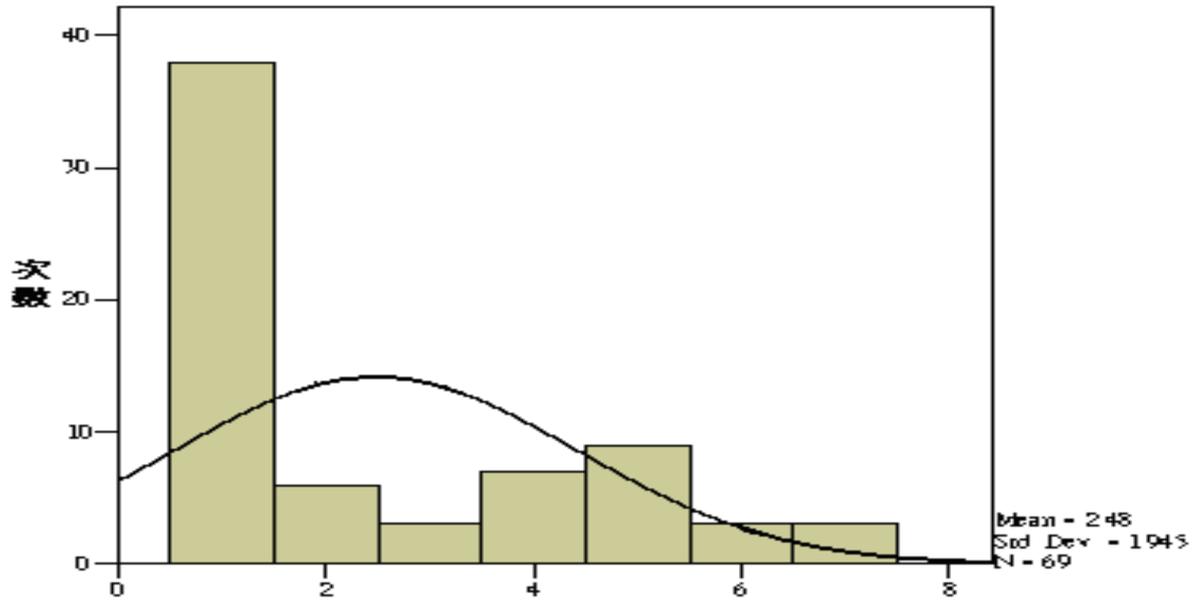


附錄圖 (四) 業主 (或主管) 個人身份

### 壹-四.業主教育程度

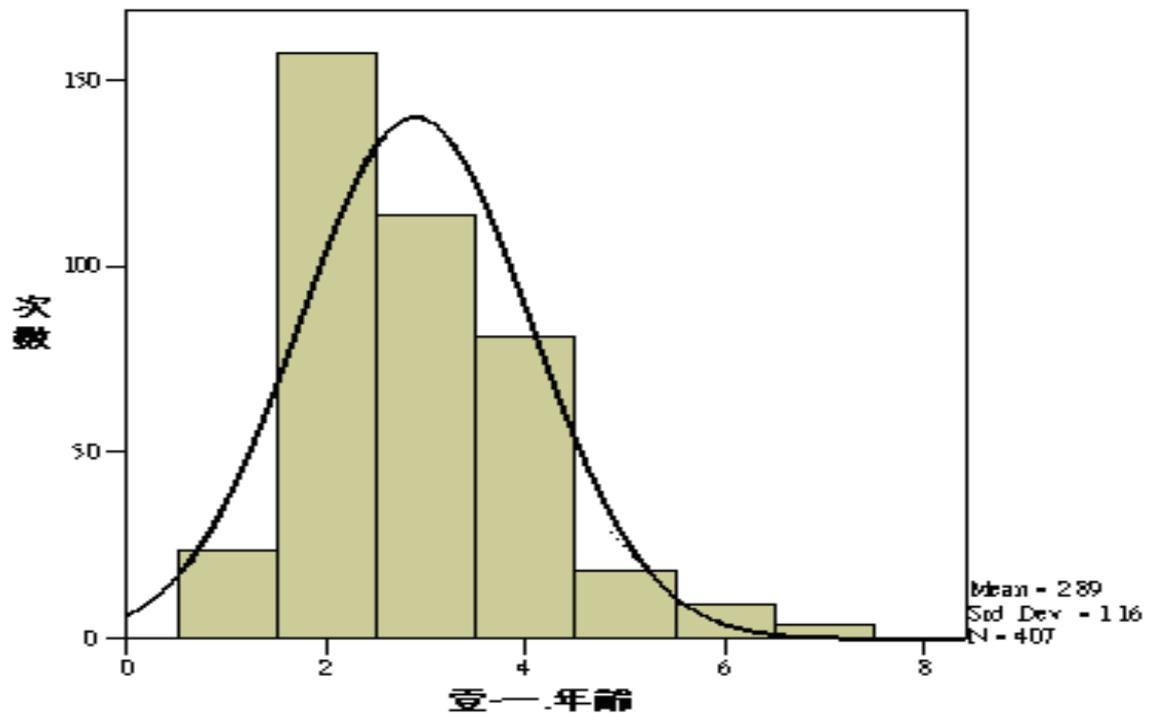


附錄圖（五）業主（或主管）教育程度

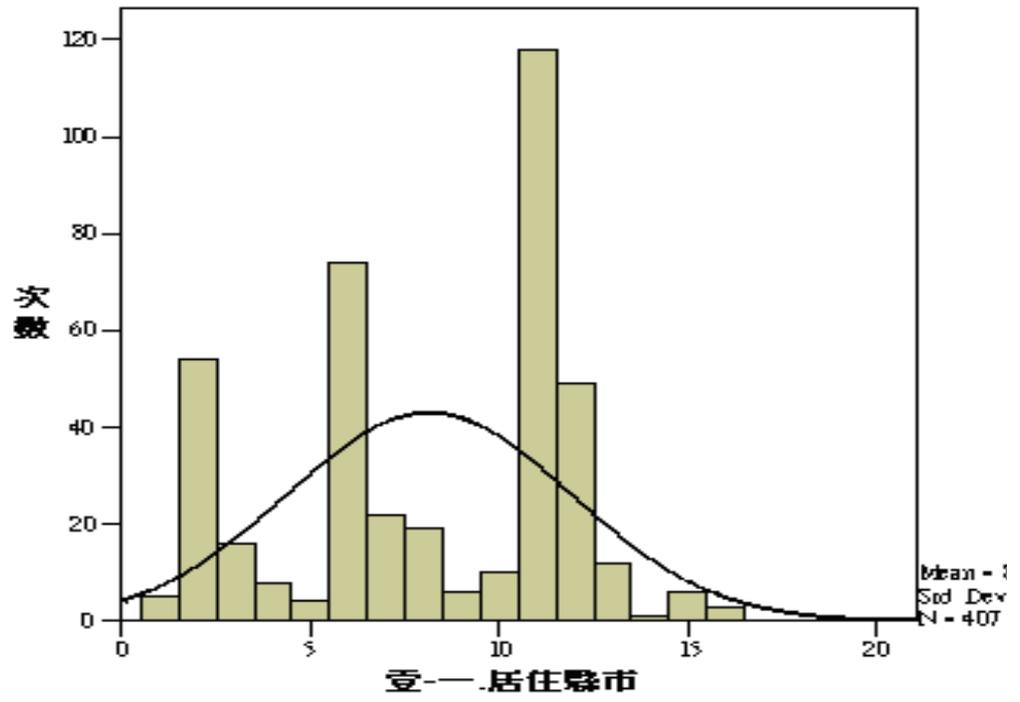


附錄圖（六）業主（或主管）經營前背

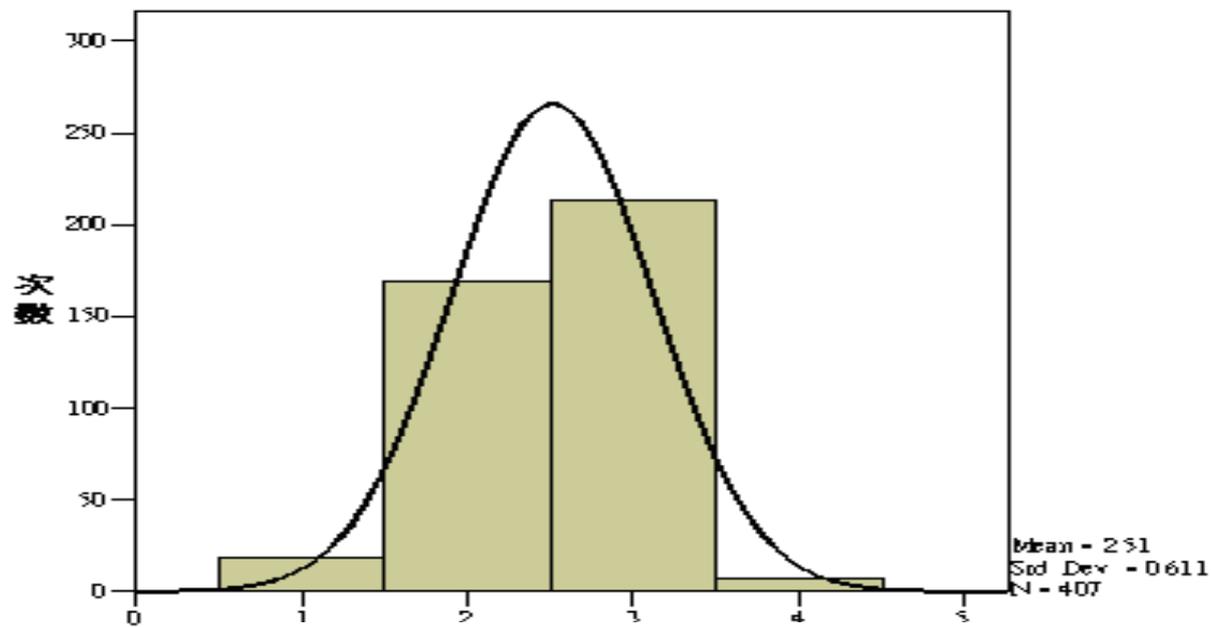
壹-一年齡



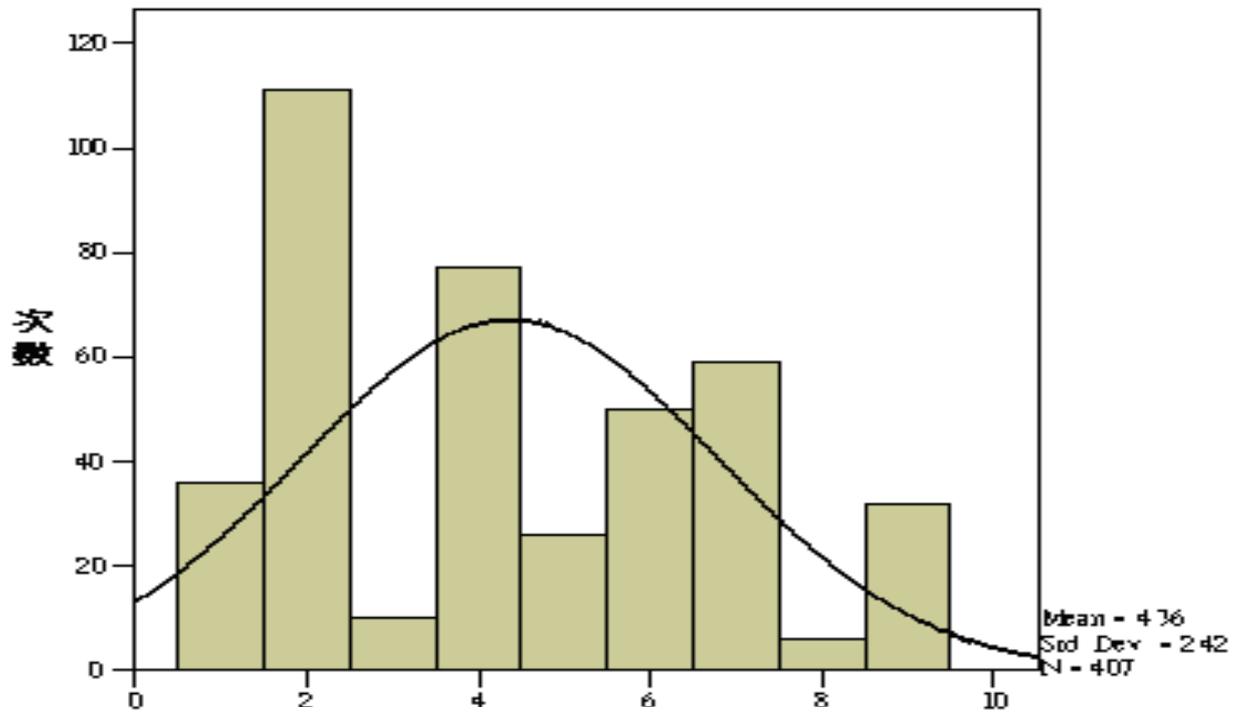
附錄圖（七）遊客年齡



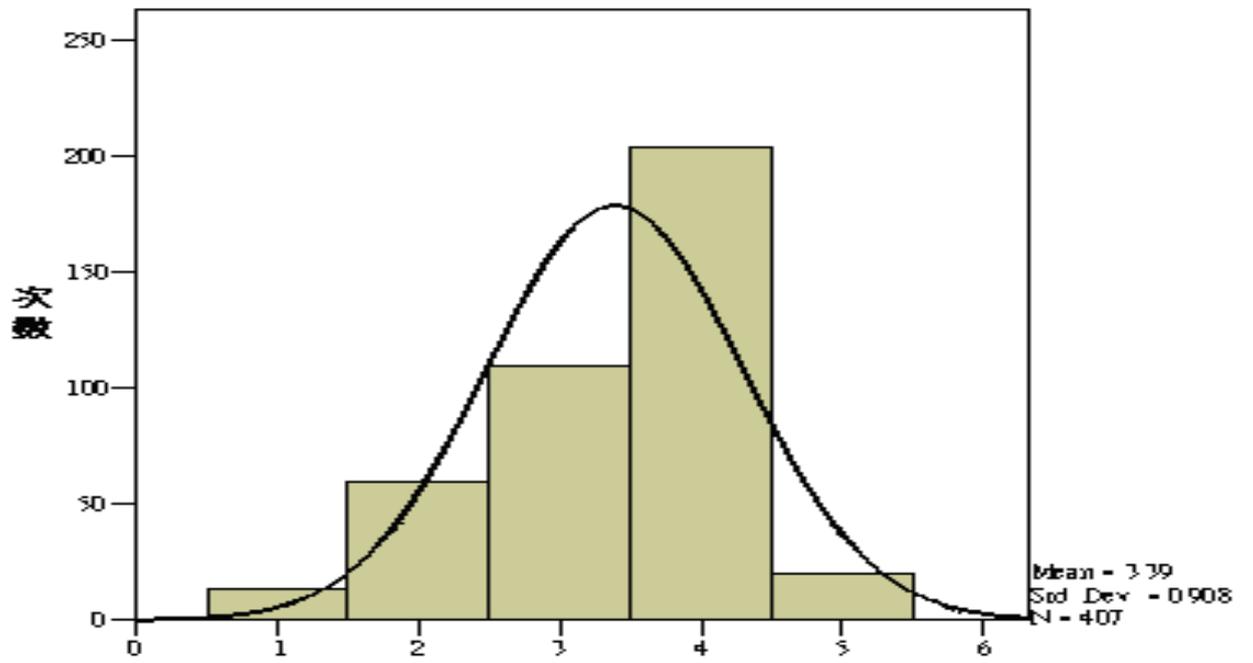
附錄圖（八）遊客居住地



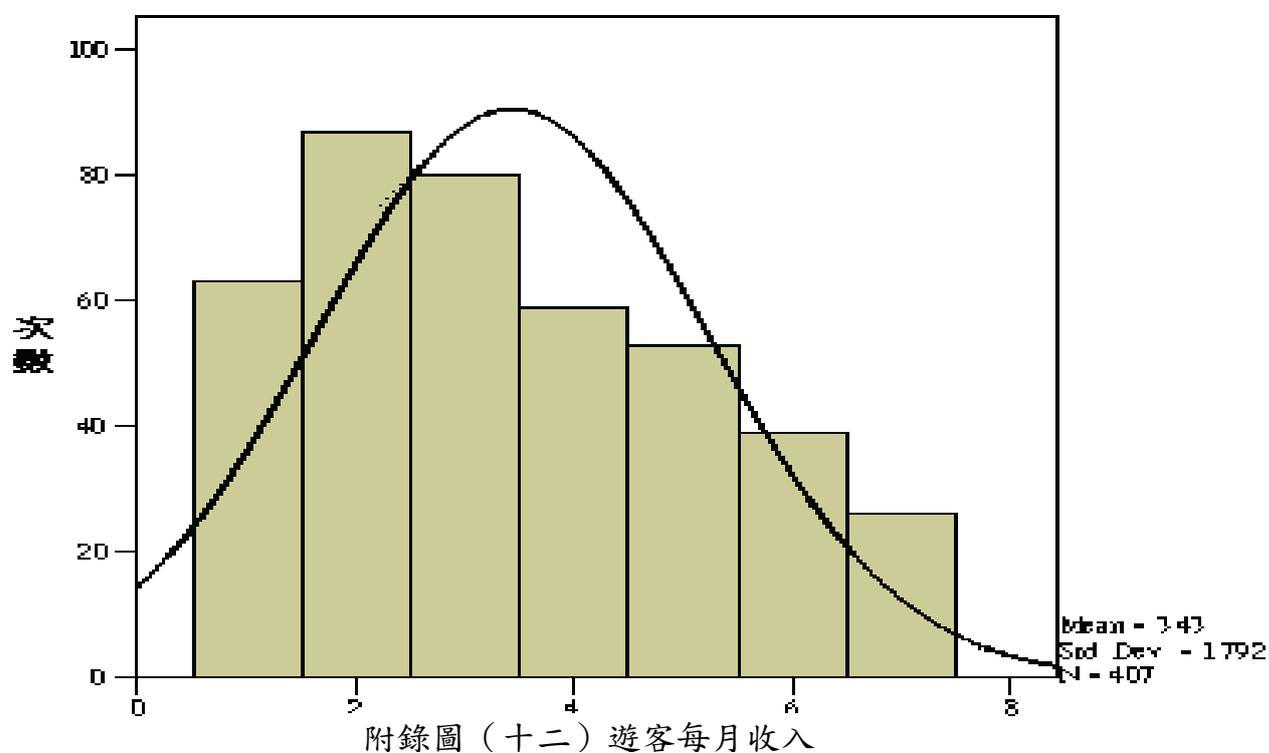
附錄圖 (九) 遊客婚姻狀況



附錄圖 (十) 遊客目前職業



附錄圖(十一) 遊客教育程度



附錄表 (一) 業主(或主管)對於關鍵成功因素重要程度分析表

變數名稱		平均數	標準差	平均數	標準差	Cronbach's $\alpha$	排序
軟體面 A	1. 價格(含門票及產品收費)	4.08	0.66	4.126	0.4427	0.7386	2
	2. 經營領導風格(如充分授權)	4.24	0.72				
	3. 活動安排(解說、特色)	4.55	0.61				
	4. 推廣通路(行銷廣告網路)	3.52	0.63				
	5. 成本(財物管理及自有資金)	4.36	0.66				
	6. 合法經營(取得設立許可)	4.33	0.76				
	7. 加入農業休閒組織 (如：台灣休閒農業發展協會)	3.73	0.89				
政府配合 B	1. 地理與區位(交通可及性)	4.43	0.76	3.844	0.5251	0.6985	4
	2. 市場因素(市場需求)	3.26	0.68				
	3. 協助合法態度(如修改法令)	4.30	0.73				
	4. 政府支持態度 (推動休閒農業的旅遊態度)	3.37	0.73				
資源面	1. 體驗資源(如童玩DIY)	2.98	0.70	3.516	0.5340	0.7361	3
	2. 生產資源(如果園、雞)	3.69	0.73				
	3. 生活資源(如農具介紹)	3.39	0.86				
	4. 生態資源(如螢火蟲、蝴蝶)	3.88	0.76				

C	5. 人文資源(建築民俗歷史)	3.62	0.77				
服務管理面	1. 聲譽因素(知名度、品牌)	3.63	0.59	4.258	0.4622	0.8113	1
	2. 服務品質(如遊客滿意度)	4.73	0.50				
	3. 關係網路(與外界互動)	4.11	0.72				
	4. 危機處理 (緊急醫療網、顧客抱怨、救災編組)	4.39	0.69				
	5. 餐飲特色(如水果餐)	4.33	0.68				
	6. 人力資源因素 (人員的訓練管理及充裕度)	4.33	0.66				
硬體面	1. 土地因素(經營規模大小)	3.89	0.73	3.764	0.5127	0.5889	5
	2. 休閒設施因素(如涼亭)	2.84	0.81				
	3. 住宿條件	3.95	0.83				
	4. 自然景觀與氣氛	4.36	0.69				

資料來源：本研究整理

在業主(或主管)對於關鍵成功因素認知之重要程度方面，除「體驗資源」、「休閒設施因素」外，其平均數幾乎達到 3.5 以上，由此可知業主(或主管)對各項關鍵因素的重視程度。

附錄表（二）業主(或主管)對於關鍵成功因素優勢狀況分析表

變數名稱		平均數	標準差	平均數	標準差	Cronbachs $\alpha$	排序
軟體面 A	1. 價格(含門票及產品收費)	3.34	0.89	3.265	0.5336	0.8046	1
	2. 經營領導風格(如充分授權)	3.43	0.74				
	3. 活動安排(解說、特色)	3.72	0.80				
	4. 推廣通路(行銷廣告網路)	2.84	0.80				
	5. 成本(財物管理及自有資金)	3.02	0.94				
	6. 合法經營(取得設立許可)	3.14	1.22				
	7. 加入農業休閒組織 (如：台灣休閒農業發展協會)	3.33	0.93				
政府配合 B	1. 地理與區位(交通可及性)	4.23	1.08	3.790	0.7259	0.7573	4
	2. 市場因素(市場需求)	4.08	0.83				
	3. 協助合法態度(如修改法令)	3.39	1.00				
	4. 政府支持態度 (推動休閒農業的旅遊態度)	3.44	0.89				
資源面 C	1. 體驗資源(如童玩DIY)	4.07	0.95	3.652	0.5207	0.7092	5
	2. 生產資源(如果園、雞)	3.62	0.90				
	3. 生活資源(如農具介紹)	3.58	0.94				
	4. 生態資源(如螢火蟲、蝴蝶)	3.63	0.84				
	5. 人文資源(建築民俗歷史)	3.34	0.94				
服務管理面 D	1. 聲譽因素(知名度、品牌)	3.88	0.85	3.790	0.5828	0.7677	3
	2. 服務品質(如遊客滿意度)	3.82	0.71				
	3. 關係網路(與外界互動)	3.44	0.88				
	4. 危機處理 (緊急醫療網、顧客抱怨、救災編組)	3.88	0.90				
	5. 餐飲特色(如水果餐)	4.20	0.90				
	6. 人力資源因素 (人員的訓練管理及充裕度)	3.49	0.89				
硬體面 E	1. 土地因素(經營規模大小)	3.91	0.93	3.83	0.7596	0.7768	2
	2. 休閒設施因素(如涼亭)	3.65	0.86				
	3. 住宿條件	3.62	1.18				
	4. 自然景觀與氣氛	4.13	0.92				

資料來源：本研究整理

在業主(或主管)對於關鍵成功因素認知之場區現在優勢狀況方面，除了「成本」及「推廣通路」外，大部份均高於 3.5，由此可見，業主(或主管)對於場區現有優勢狀況大部份均認為滿意的。

附錄表 (三) 遊客對於關鍵成功因素重要程度分析表

變數名稱		平均數	標準差	平均數	標準差	Cronbechs $\alpha$	排序
軟體面 A	1. 價格(含門票及產品收費)	3.78	0.84	3.938	0.5323	0.7627	5
	2. 經營領導風格(如充分授權)	3.98	0.77				
	3. 活動安排(解說、特色)	4.08	0.78				
	4. 推廣通路(行銷廣告、網路)	3.90	0.82				
	5. 成本(財物管理及自有資金)	3.83	0.83				
	6. 合法經營(取得設立許可)	4.19	0.83				
	7. 加入農業休閒組織 (如:台灣休閒農業發展協會)	3.76	0.92				
政府 配合 B	1. 地理與區位(交通可及性)	4.18	0.75	4.101	0.6214	0.7630	4
	2. 市場因素(市場需求)	4.02	0.78				
	3. 協助合法態度(如修改法令)	4.03	0.85				
	4. 政府支持態度 (推動休閒農業的旅遊態度)	4.16	0.87				
資源 面 C	1. 體驗資源(如童玩DIY)	3.93	0.83	3.871	0.6440	0.8366	2
	2. 生產資源(如果園、雞)	3.81	0.81				
	3. 生活資源(如農具介紹)	3.70	0.85				
	4. 生態資源(如螢火蟲、蝴蝶)	4.03	0.80				
	5. 人文資源(建築民俗歷史)	3.86	0.85				
服務 管理 面 D	1. 聲譽因素(知名度、品牌)	4.12	0.78	4.147	0.6190	0.8524	1
	2. 服務品質(如遊客滿意度)	4.39	0.78				
	3. 關係網路(與外界互動)	3.90	0.87				
	4. 危機處理 (緊急醫療網、顧客抱怨、救 災編組)	4.32	0.85				
	5. 餐飲特色(如水果餐)	4.03	0.80				
	6. 人力資源因素 (人員的訓練管理及充裕度)	4.09	0.80				
硬 體 面 E	1. 土地因素(經營規模大小)	4.00	0.79	4.131	0.6529	0.8246	3
	2. 休閒設施因素(如涼亭)	4.03	0.79				
	3. 住宿條件	4.17	0.83				
	4. 自然景觀與氣氛	4.31	0.81				

資料來源：本研究整理

在遊客對於關鍵成功因素認知之重要程度方面，全部關鍵成功因素項目均高於 3.5 以上，由此可見遊客對各關鍵成功因素均認為非常重要。

附錄表（四）遊客對於關鍵成功因素優勢狀況分析表

變數名稱		平均數	標準差	平均數	標準差	Cronbechs $\alpha$	排序
軟體面 A	1. 價格(含門票及產品收費)	3.39	0.72	3.223	0.5206	0.8340	3
	2. 經營領導風格(如充分授權)	3.42	0.70				
	3. 活動安排(解說、特色)	3.44	0.79				
	4. 推廣通路(行銷廣告網路)	3.30	0.76				
	5. 成本(財物管理及自有資金)	3.35	0.68				
	6. 合法經營(取得設立許可)	3.59	0.75				
	7. 加入農業休閒組織 (如：台灣休閒農業發展協會)	2.04	0.74				
政府 配合 面 B	1. 地理與區位(交通可及性)	2.34	0.86	2.281	0.6272	0.8146	5
	2. 市場因素(市場需求)	2.17	0.74				
	3. 協助合法態度(如修改法令)	2.28	0.75				
	4. 政府支持態度 (推動休閒農業的旅遊態度)	2.32	0.78				
資源 面 C	1. 體驗資源(如童玩DIY)	2.30	0.81	2.122	0.6459	0.8635	2
	2. 生產資源(如果園、雞)	2.15	0.78				
	3. 生活資源(如農具介紹)	1.95	0.78				
	4. 生態資源(如螢火蟲、蝴蝶)	2.30	0.86				
	5. 人文資源(建築民俗歷史)	1.89	0.78				
服務 管理 面 D	1. 聲譽因素(知名度、品牌)	2.31	0.82	2.197	0.6401	0.8873	1
	2. 服務品質(如遊客滿意度)	2.54	0.81				
	3. 關係網路(與外界互動)	2.01	0.75				
	4. 危機處理 (緊急醫療網、顧客抱怨、救災 編組)	2.17	0.83				
	5. 餐飲特色(如水果餐)	2.14	0.79				
	6. 人力資源因素 (人員的訓練管理及充裕度)	1.99	0.79				
硬體 面 E	1. 土地因素(經營規模大小)	2.40	0.75	2.379	0.6636	0.8340	3
	2. 休閒設施因素(如涼亭)	2.21	0.76				
	3. 住宿條件	2.34	0.87				
	4. 自然景觀與氣氛	2.54	0.86				

資料來源：本研究整理

在遊客對於關鍵成功因素認知之場區現有優勢狀況，除了軟體面部份在3以上之外，其餘各關鍵成功因素構面均低於2.6以下，由此可見，遊客對場區現有優勢狀況是非常不滿意的。

附錄表 (五) 遊客與業主(或主管)認為關鍵成功因素重要程度差異性檢定(檢視缺口一)

變數名稱	遊客重要程度		非常 重要 %	重 要 %	普 通 %	不 重 要 %	非常不 重 要 %	業主重要程度		非常 重 要 %	重 要 %	普 通 %	不 重 要 %	非常不 重 要 %	X1- X2	t 值	
	平均數	標準差						平均數	標準差								
軟 體 面	1. 價格(含門票及產品收費)	3.78	0.84	21.1	41.8	32.2	4.4	0.5	4.08	0.66	24.6	60.9	13.0	1.4	0	0.18	0.3
	2. 經營領導風格(如充分授權)	3.98	0.77	26.0	48.9	22.6	2.2	0.2	4.24	0.72	39.1	47.8	11.6	1.4	0	0.05	0.27
	3. 活動安排(解說、特色)	4.08	0.78	31.9	47.4	18.2	2.2	0.2	4.55	0.61	60.9	33.3	5.8	0	0	0.17	0.46
	4. 推廣通路(行銷廣告網路)	3.90	0.82	24.8	45.0	26.5	3.4	0.2	3.52	0.63	59.4	33.3	7.2	0	0	0.19	0.61
	5. 成本(財物管理及自有資金)	3.83	0.83	21.4	45.9	28.7	2.7	1.2	4.36	0.66	44.9	47.8	5.8	1.4	0	0.17	0.52
	6. 合法經營(取得設立許可)	4.19	0.83	42.0	39.6	15.2	2.7	0.5	4.33	0.76	49.3	36.2	13.0	1.4	0	0.07	0.13
	7. 加入農業休閒組織 (如：台灣休閒農業發展協會)	3.76	0.92	23.3	38.3	31.4	5.4	1.5	3.73	0.89	23.2	39.1	30.4	7.2	0	0.03	0.01
政 府 配 合 面	1. 地理與區位(交通可及性)	4.18	0.75	37.1	46.4	15.2	0.7	0.5	4.43	0.76	56.5	33.3	7.2	2.9	0	-0.01	0.24
	2. 市場因素(市場需求)	4.02	0.78	28.7	46.7	22.9	1.2	0.5	3.26	0.68	39.1	47.8	13.0	0	0	0.1	0.24
	3. 協助合法態度(如修改法令)	4.03	0.85	31.7	45.0	18.9	3.7	0.7	4.30	0.73	44.9	42.0	11.6	1.4	0	0.12	0.27
	4. 政府支持態度 (推動休閒農業的旅遊態度)	4.16	0.87	39.8	42.3	14.3	2.0	1.7	3.37	0.73	49.3	39.1	10.1	1.4	0	0.14	0.2
資 源 面	1. 體驗資源(如童玩DIY)	3.93	0.83	27.3	42.3	27.5	2.5	0.5	2.98	0.70	23.2	52.2	24.6	0	0	0.13	0.06
	2. 生產資源(如果園、雞)	3.81	0.81	20.6	44.5	30.7	3.9	0.2	3.69	0.73	13.0	46.4	37.7	2.9	0	0.08	-0.11
	3. 生活資源(如農具介紹)	3.70	0.85	19.2	37.8	37.8	4.4	0.7	3.39	0.86	8.7	36.2	42.0	11.6	1.4	-0.01	-0.31
	4. 生態資源(如螢火蟲、蝴蝶)	4.03	0.80	30.2	46.4	20.9	2.0	0.5	3.88	0.76	20.3	50.7	26.1	2.9	0	0.04	-0.16
	5. 人文資源(建築民俗歷史)	3.86	0.85	23.6	44.5	28.7	1.5	1.7	3.62	0.77	13.0	40.6	42.0	4.3	0	0.08	-0.25
服 務 管 理 面	1. 聲譽因素(知名度、品牌)	4.12	0.78	34.6	45.7	17.4	2.0	0.2	3.63	0.59	69.6	24.6	5.8	0	0	0.19	0.51
	2. 服務品質(如遊客滿意度)	4.39	0.78	55.8	30.7	11.3	2.0	0.2	4.73	0.50	76.8	20.3	2.9	0	0	0.28	0.34
	3. 關係網路(與外界互動)	3.90	0.87	26.3	44.2	24.8	3.2	1.5	4.11	0.72	30.4	52.2	15.9	1.4	0	0.15	0.21
	4. 危機處理(緊急醫療網、顧客抱怨、救災編組)	4.32	0.85	52.8	31.2	12.8	2.2	1.0	4.39	0.69	49.3	42.0	7.2	1.4	0	0.16	0.06
	5. 餐飲特色(如水果餐)	4.03	0.80	30.7	44.5	23.1	1.0	0.7	4.33	0.68	44.9	43.5	11.6	0	0	0.12	0.3
	6. 人力資源因素 (人員的訓練管理及充裕度)	4.09	0.80	33.7	44.7	19.4	1.7	0.5	4.33	0.66	43.5	46.4	10.1	0	0	0.14	0.24
硬 體 面	1. 土地因素(經營規模大小)	4.00	0.79	29.2	44.2	24.6	1.7	0.2	3.89	0.73	18.8	55.1	23.2	2.9	0	0.06	-0.1
	2. 休閒設施因素(如涼亭)	4.03	0.79	30.0	45.9	21.6	2.2	0.2	2.84	0.81	15.9	53.6	29.0	0	1.4	-0.02	-0.13
	3. 住宿條件	4.17	0.83	40.3	40.3	16.2	2.7	0.5	3.95	0.83	29.0	40.6	27.5	2.9	0	0	-0.21
	4. 自然景觀與氣氛	4.31	0.81	49.6	35.6	12.3	1.7	0.7	4.36	0.69	46.4	44.9	7.2	1.4	0	0.12	0.04
關 鍵 因 素 構	1. 軟體面	3.78	0.57	27.2	43.8	24.9	3.28	0.61	4.08	0.44	43.0	42.6	12.4	1.82	0		
	2. 政府配合面	3.98	0.76	34.3	45.1	17.8	1.90	0.85	4.24	0.53	47.4	40.5	10.4	1.42	0		
	3. 資源面	4.08	0.62	24.1	43.1	29.1	2.86	0.72	4.55	0.53	15.6	45.2	34.4	4.34	0.28		
	4. 服務管理面	3.90	0.64	38.9	40.1	18.1	2.01	0.68	3.52	0.46	52.4	38.1	8.91	0.46	0		

面	5. 硬體面	3.83	0.67	37.27	41.5	18.67	2.07	0.4	4.36	0.51	27.5	48.5	21.7	1.8	0.35		
	總計	4.19	0.65	32.35	42.72	21.71	2.42	0.65	4.33	0.49	37.1	42.5	17.5	1.88	0.12		

附錄表(六) 業主(或主管)認為關鍵成功因素重要程度與場區優勢狀況差異性檢定(檢視缺口二)

變數名稱		業主重要程度		非常 重要 %	重 要 %	普 通 %	不 重 要 %	非常 不重 要 %	業主優勢狀況		非常 優勢 %	優 勢 %	普 通 %	不 優 勢 %	非常 不優 勢%	X1- X2	t 值
		平均數	標準差						平均數	標準差							
軟體面	1. 價格(含門票及產品收費)	4.08	0.66	24.6	60.9	13.0	1.4	0	3.34	0.89	10.1	27.5	53.6	4.3	4.3	-0.23	-0.74
	2. 經營領導風格(如充分授權)	4.24	0.72	39.1	47.8	11.6	1.4	0	3.43	0.74	7.2	34.8	53.6	2.9	1.4	-0.02	-0.82
	3. 活動安排(解說、特色)	4.55	0.61	60.9	33.3	5.8	0	0	3.72	0.80	17.4	42.0	36.2	4.3	0	-0.19	-0.83
	4. 推廣通路(行銷廣告網路)	3.52	0.63	59.4	33.3	7.2	0	0	2.84	0.80	4.3	24.6	52.2	17.4	1.4	-0.17	-1.39
	5. 成本(財物管理及自有資金)	4.36	0.66	44.9	47.8	5.8	1.4	0	3.02	0.94	5.8	21.7	47.8	18.8	5.8	-0.28	-1.33
	6. 合法經營(取得設立許可)	4.33	0.76	49.3	36.2	13.0	1.4	0	3.14	1.22	15.9	21.7	34.8	15.9	11.6	-0.46	-1.19
	7. 加入農業休閒組織 (如：台灣休閒農業發展協會)	3.73	0.89	23.2	39.1	30.4	7.2	0	3.33	0.93	13.0	26.1	42.0	18.8	0	-0.04	-0.45
政府 配合面	1. 地理與區位(交通可及性)	4.43	0.76	56.5	33.3	7.2	2.9	0	4.23	1.08	18.8	31.9	34.8	8.7	5.8	-0.32	-0.94
	2. 市場因素(市場需求)	3.26	0.68	39.1	47.8	13.0	0	0	4.08	0.83	7.2	44.9	39.1	5.8	2.9	-0.15	-0.78
	3. 協助合法態度(如修改法令)	4.30	0.73	44.9	42.0	11.6	1.4	0	3.39	1.00	7.2	23.2	49.3	11.6	8.7	-0.27	-1.21
	4. 政府支持態度 (推動休閒農業的旅遊態度)	3.37	0.73	49.3	39.1	10.1	1.4	0	3.44	0.89	7.2	29.0	53.6	4.3	5.8	-0.16	-1.08
資源面	1. 體驗資源(如童玩DIY)	2.98	0.70	23.2	52.2	24.6	0	0	4.07	0.95	18.8	29.0	42.0	8.7	1.4	-0.25	-0.44
	2. 生產資源(如果園、雞)	3.69	0.73	13.0	46.4	37.7	2.9	0	3.62	0.90	13.0	26.1	52.2	5.8	2.9	-0.17	-0.29
	3. 生活資源(如農具介紹)	3.39	0.86	8.7	36.2	42.0	11.6	1.4	3.58	0.94	11.6	23.2	49.3	13.0	2.9	-0.08	-0.11
	4. 生態資源(如螢火蟲、蝴蝶)	3.88	0.76	20.3	50.7	26.1	2.9	0	3.63	0.84	14.5	43.5	33.3	8.7	0	-0.08	-0.24
	5. 人文資源(建築民俗歷史)	3.62	0.77	13.0	40.6	42.0	4.3	0	3.34	0.94	8.7	21.7	53.6	10.1	5.8	-0.17	-0.45
服務 管理面	1. 聲譽因素(知名度、品牌)	3.63	0.59	69.6	24.6	5.8	0	0	3.88	0.85	24.6	44.9	24.6	5.8	0	-0.26	-0.76
	2. 服務品質(如遊客滿意度)	4.73	0.50	76.8	20.3	2.9	0	0	3.82	0.71	17.4	47.8	34.8	0	0	-0.21	-0.91
	3. 關係網路(與外界互動)	4.11	0.72	30.4	52.2	15.9	1.4	0	3.44	0.88	5.8	27.5	50.7	11.6	4.3	-0.16	-0.93
	4. 危機處理(緊急醫療網、顧客抱怨、救災編組)	4.39	0.69	49.3	42.0	7.2	1.4	0	3.88	0.90	10.1	34.8	43.5	8.7	2.9	-0.21	-0.89
	5. 餐飲特色(如水果餐)	4.33	0.68	44.9	43.5	11.6	0	0	4.20	0.90	14.5	37.7	37.7	8.7	1.4	-0.22	-0.78
	6. 人力資源因素 (人員的訓練管理及充裕度)	4.33	0.66	43.5	46.4	10.1	0	0	3.49	0.89	7.2	27.5	50.7	10.1	4.3	-0.23	-1.1
硬體面	1. 土地因素(經營規模大小)	3.89	0.73	18.8	55.1	23.2	2.9	0	3.91	0.93	11.6	34.8	43.5	5.8	4.3	-0.2	-0.47
	2. 休閒設施因素(如涼亭)	2.84	0.81	15.9	53.6	29.0	0	1.4	3.65	0.86	5.8	34.8	47.8	7.2	4.3	-0.05	-0.6
	3. 住宿條件	3.95	0.83	29.0	40.6	27.5	2.9	0	3.62	1.18	5.8	26.1	33.3	15.9	18.8	-0.35	-1.12
	4. 自然景觀與氣氛	4.36	0.69	46.4	44.9	7.2	1.4	0	4.13	0.92	10.1	42.0	37.7	5.8	4.3	-0.23	-0.88
關鍵 因素 構面	1. 軟體面	4.08	0.44	43.0	42.6	12.4	1.82	0	3.34	0.53	10.5	28.3	45.7	11.7	3.5		
	2. 政府配合面	4.24	0.53	47.4	40.5	10.4	1.42	0	3.43	0.73	10.1	32.2	44.2	7.6	5.8		
	3. 資源面	4.55	0.53	15.6	45.2	34.4	4.34	0.28	3.72	2.80	13.3	28.7	46.6	9.26	2.6		
	4. 服務管理面	3.52	0.46	52.4	38.1	8.91	0.46	0	2.84	0.58	13.2	36.7	40.3	7.48	2.15		
	5. 硬體面	4.36	0.51	27.5	48.5	21.7	1.8	0.35	3.02	0.76	8.32	34.4	40.5	8.67	7.92		
總計		4.33	0.49	37.1	42.5	17.5	1.88	0.12	3.14	1.08	10.6	31.6	43.9	8.98	4.35		

附錄表(七) 遊客認為場區優勢狀況與業主(或主管)認為關鍵成功因素重要程度差異性檢定(檢視缺口三)

變數名稱		遊客優勢狀況		非常優勢 %	優勢 %	普通 %	不優勢 %	非常不優勢 %	業主重要程度		非常重要 %	重要 %	普通 %	不重要 %	非常不重要 %	X1-X2	t 值
		平均數	標準差						平均數	標準差							
軟體面	1. 價格(含門票及產品收費)	3.39	0.58	9.1	26.0	60.7	3.7	0.5	4.08	0.66	24.6	60.9	13.0	1.4	0	-0.08	0.89
	2. 經營領導風格(如充分授權)	3.42	0.70	8.1	29.5	59.2	2.7	0.5	4.24	0.72	39.1	47.8	11.6	1.4	0	-0.02	0.83
	3. 活動安排(解說、特色)	3.44	0.79	11.3	28.5	54.5	4.7	1.0	4.55	0.61	60.9	33.3	5.8	0	0	0.18	1.11
	4. 推廣通路(行銷廣告網路)	3.30	0.76	7.1	26.3	57.2	8.4	1.0	3.52	0.63	59.4	33.3	7.2	0	0	0.13	1.22
	5. 成本(財物管理及自有資金)	3.35	0.68	6.1	28.0	61.4	3.9	0.5	4.36	0.66	44.9	47.8	5.8	1.4	0	0.02	1.01
	6. 合法經營(取得設立許可)	3.59	0.75	13.5	34.6	49.9	1.7	0.2	4.33	0.76	49.3	36.2	13.0	1.4	0	-0.01	0.74
	7. 加入農業休閒組織 (如：台灣休閒農業發展協會)	2.04	0.74	8.8	30.2	56.0	4.4	0.5	3.73	0.89	23.2	39.1	30.4	7.2	0	-0.15	0.35
政府配合面	1. 地理與區位(交通可及性)	2.34	0.86	15.0	29.2	49.1	5.4	1.2	4.43	0.76	56.5	33.3	7.2	2.9	0	0.1	0.92
	2. 市場因素(市場需求)	2.17	0.74	11.5	31.2	54.8	2.2	0.2	3.26	0.68	39.1	47.8	13.0	0	0	0.06	0.74
	3. 協助合法態度(如修改法令)	2.28	0.75	11.5	33.7	51.8	2.5	0.5	4.30	0.73	44.9	42.0	11.6	1.4	0	0.02	0.77
	4. 政府支持態度 (推動休閒農業的旅遊態度)	2.32	0.78	14.3	31.9	51.6	1.2	1.0	3.37	0.73	49.3	39.1	10.1	1.4	0	0.05	0.79
資源面	1. 體驗資源(如童玩DIY)	2.30	0.811	14.0	29.7	50.6	5.4	0.2	2.98	0.70	23.2	52.2	24.6	0	0	0.111	0.47
	2. 生產資源(如果園、雞)	2.15	0.78	10.3	30.5	53.1	5.4	0.7	3.69	0.73	13.0	46.4	37.7	2.9	0	0.05	0.26
	3. 生活資源(如農具介紹)	1.95	0.78	9.3	25.8	56.8	7.4	0.7	3.39	0.86	8.7	36.2	42.0	11.6	1.4	-0.08	0.03
	4. 生態資源(如螢火蟲、蝴蝶)	2.30	0.86	14.5	28.7	49.6	5.7	1.5	3.88	0.76	20.3	50.7	26.1	2.9	0	0.1	0.39
	5. 人文資源(建築民俗歷史)	1.89	0.78	7.6	26.0	57.0	7.9	1.5	3.62	0.77	13.0	40.6	42.0	4.3	0	0.01	0.32
服務管理面	1. 聲譽因素(知名度、品牌)	2.31	0.82	16.2	28.0	51.6	3.7	0.5	3.63	0.59	69.6	24.6	5.8	0	0	0.23	1.08
	2. 服務品質(如遊客滿意度)	2.54	0.81	15.7	34.9	45.9	2.5	1.0	4.73	0.50	76.8	20.3	2.9	0	0	0.31	1.12
	3. 關係網路(與外界互動)	2.01	0.75	6.4	31.4	54.8	5.9	1.5	4.11	0.72	30.4	52.2	15.9	1.4	0	0.03	0.77
	4. 危機處理(緊急醫療網、顧客抱怨、救災編組)	2.17	0.83	13.0	27.3	52.6	6.1	1.0	4.39	0.69	49.3	42.0	7.2	1.4	0	0.14	0.94
	5. 餐飲特色(如水果餐)	2.14	0.79	10.3	30.5	53.3	4.7	1.2	4.33	0.68	44.9	43.5	11.6	0	0	0.11	0.89
	6. 人力資源因素 (人員的訓練管理及充裕度)	1.99	0.79	10.6	26.5	57.0	4.4	1.5	4.33	0.66	43.5	46.4	10.1	0	0	0.13	0.93
硬體面	1. 土地因素(經營規模大小)	2.40	0.75	12.5	35.6	49.1	2.5	0.2	3.89	0.73	18.8	55.1	23.2	2.9	0	0.02	0.32
	2. 休閒設施因素(如涼亭)	2.21	0.76	9.8	33.7	52.1	3.2	1.2	2.84	0.81	15.9	53.6	29.0	0	1.4	-0.05	0.42
	3. 住宿條件	2.34	0.87	13.3	31.0	47.7	6.1	2.0	3.95	0.83	29.0	40.6	27.5	2.9	0	0.04	0.49
	4. 自然景觀與氣氛	2.54	0.86	19.9	29.5	46.7	3.2	0.7	4.36	0.69	46.4	44.9	7.2	1.4	0	0.17	0.7
關鍵因素構面	1. 軟體面	3.39	0.51	9.14	29.0	56.9	4.21	0.6	4.08	0.44	43.0	42.6	12.4	1.82	0		
	2. 政府配合面	3.42	0.70	13.0	31.5	51.8	2.82	0.72	4.24	0.53	47.4	40.5	10.4	1.42	0		
	3. 資源面	3.44	0.61	11.1	28.1	53.4	6.36	0.92	4.55	0.53	15.6	45.2	34.4	4.34	0.28		
	4. 服務管理面	3.30	0.60	12.0	29.7	52.5	4.55	1.11	3.52	0.46	52.4	38.1	8.91	0.46	0		
	5. 硬體面	3.35	0.64	13.8	32.4	48.9	3.75	1.02	4.36	0.51	27.5	48.5	21.7	1.8	0.35		
總計		3.59	0.61	11.8	30.1	52.7	4.33	0.87	4.33	0.49	37.1	42.5	17.5	1.88	0.12		

附錄表(八) 遊客重要程度與業主(或主管)認為關鍵成功因素優勢狀況差異性檢定(檢視缺口四)

變數名稱		遊客重要程度		非常 重要 %	重 要 %	普 通 %	不 重 要 %	非常 不重 要 %	業主優勢狀況		非常 優勢 %	優 勢 %	普 通 %	不 優 勢 %	非常 不優 勢 %	X1- X2	t 值
		平均數	標準差						平均數	標準差							
軟體面	1. 價格(含門票及產品收費)	3.78	0.84	21.1	41.8	32.2	4.4	0.5	3.34	0.89	10.1	27.5	53.6	4.3	4.3	-0.05	-0.44
	2. 經營領導風格(如充分授權)	3.98	0.77	26.0	48.9	22.6	2.2	0.2	3.43	0.74	7.2	34.8	53.6	2.9	1.4	0.03	-0.55
	3. 活動安排(解說、特色)	4.08	0.78	31.9	47.4	18.2	2.2	0.2	3.72	0.80	17.4	42.0	36.2	4.3	0	-0.02	-0.37
	4. 推廣通路(行銷廣告網路)	3.90	0.82	24.8	45.0	26.5	3.4	0.2	2.84	0.80	4.3	24.6	52.2	17.4	1.4	0.02	-0.78
	5. 成本(財物管理及自有資金)																
	6. 合法經營(取得設立許可)	3.83	0.83	21.4	45.9	28.7	2.7	1.2	3.02	0.94	5.8	21.7	47.8	18.8	5.8	-0.11	-0.81
	7. 加入農業休閒組織 (如：台灣休閒農業發展協會)	4.19	0.83	42.0	39.6	15.2	2.7	0.5	3.14	1.22	15.9	21.7	34.8	15.9	11.6	-0.39	-1.06
	3.76	0.92	23.3	38.3	31.4	5.4	1.5	3.33	0.93	13.0	26.1	42.0	18.8	0	-0.01	-0.44	
政府 配合面	1. 地理與區位(交通可及性)	4.18	0.75	37.1	46.4	15.2	0.7	0.5	4.23	1.08	18.8	31.9	34.8	8.7	5.8	-0.33	-0.7
	2. 市場因素(市場需求)	4.02	0.78	28.7	46.7	22.9	1.2	0.5	4.08	0.83	7.2	44.9	39.1	5.8	2.9	-0.05	-0.54
	3. 協助合法態度(如修改法令)	4.03	0.85	31.7	45.0	18.9	3.7	0.7	3.39	1.00	7.2	23.2	49.3	11.6	8.7	-0.15	-0.94
	4. 政府支持態度 (推動休閒農業的旅遊態度)	4.16	0.87	39.8	42.3	14.3	2.0	1.7	3.44	0.89	7.2	29.0	53.6	4.3	5.8	-0.02	-0.88
資源面	1. 體驗資源(如童玩DIY)	3.93	0.83	27.3	42.3	27.5	2.5	0.5	4.07	0.95	18.8	29.0	42.0	8.7	1.4	-0.12	-0.38
	2. 生產資源(如果園、雞)	3.81	0.81	20.6	44.5	30.7	3.9	0.2	3.62	0.90	13.0	26.1	52.2	5.8	2.9	-0.09	-0.4
	3. 生活資源(如農具介紹)	3.70	0.85	19.2	37.8	37.8	4.4	0.7	3.58	0.94	11.6	23.2	49.3	13.0	2.9	-0.09	-0.42
	4. 生態資源(如螢火蟲、蝴蝶)	4.03	0.80	30.2	46.4	20.9	2.0	0.5	3.63	0.84	14.5	43.5	33.3	8.7	0	-0.04	-0.4
	5. 人文資源(建築民俗歷史)	3.86	0.85	23.6	44.5	28.7	1.5	1.7	3.34	0.94	8.7	21.7	53.6	10.1	5.8	-0.09	-0.7
服務 管理面	1. 聲譽因素(知名度、品牌)	4.12	0.78	34.6	45.7	17.4	2.0	0.2	3.88	0.85	24.6	44.9	24.6	5.8	0	-0.07	-0.25
	2. 服務品質(如遊客滿意度)	4.39	0.78	55.8	30.7	11.3	2.0	0.2	3.82	0.71	17.4	47.8	34.8	0	0	0.07	-0.57
	3. 關係網路(與外界互動)	3.90	0.87	26.3	44.2	24.8	3.2	1.5	3.44	0.88	5.8	27.5	50.7	11.6	4.3	-0.01	-0.72
	4. 危機處理(緊急醫療網、顧客抱怨、救災編組)	4.32	0.85	52.8	31.2	12.8	2.2	1.0	3.88	0.90	10.1	34.8	43.5	8.7	2.9	-0.05	-0.83
	5. 餐飲特色(如水果餐)	4.03	0.80	30.7	44.5	23.1	1.0	0.7	4.20	0.90	14.5	37.7	37.7	8.7	1.4	-0.1	-0.48
	6. 人力資源因素 (人員的訓練管理及充裕度)	4.09	0.80	33.7	44.7	19.4	1.7	0.5	3.49	0.89	7.2	27.5	50.7	10.1	4.3	-0.09	-0.86
硬體面	1. 土地因素(經營規模大小)	4.00	0.79	29.2	44.2	24.6	1.7	0.2	3.91	0.93	11.6	34.8	43.5	5.8	4.3	-0.14	-0.57
	2. 休閒設施因素(如涼亭)	4.03	0.79	30.0	45.9	21.6	2.2	0.2	3.65	0.86	5.8	34.8	47.8	7.2	4.3	-0.07	-0.73
	3. 住宿條件	4.17	0.83	40.3	40.3	16.2	2.7	0.5	3.62	1.18	5.8	26.1	33.3	15.9	18.8	-0.35	-1.33
	4. 自然景觀與氣氛	4.31	0.81	49.6	35.6	12.3	1.7	0.7	4.13	0.92	10.1	42.0	37.7	5.8	4.3	-0.11	-0.84
關鍵 因素 構面	1. 軟體面	3.78	0.57	27.2	43.8	24.9	3.28	0.61	3.34	0.53	10.5	28.3	45.7	11.7	3.5		
	2. 政府配合面	3.98	0.76	34.3	45.1	17.8	1.90	0.85	3.43	0.73	10.1	32.2	44.2	7.6	5.8		
	3. 資源面	4.08	0.62	24.1	43.1	29.1	2.86	0.72	3.72	2.80	13.3	28.7	46.6	9.26	2.6		
	4. 服務管理面	3.90	0.64	38.9	40.1	18.1	2.01	0.68	2.84	0.58	13.2	36.7	40.3	7.48	2.15		
	5. 硬體面	3.83	0.67	37.27	41.5	18.67	2.07	0.4	3.02	0.76	8.32	34.4	40.5	8.67	7.92		
總計		4.19	0.65	32.35	42.72	21.71	2.42	0.65	3.14	1.08	10.6	31.6	43.9	8.98	4.35		

附錄表(九) 遊客認為關鍵成功因素優勢狀況與業主(或主管)認為場區優勢狀況差異性檢定(檢視缺口五)

變數名稱		遊客優勢狀況							業主優勢狀況							X1-X2	t 值
		平均數	標準差	非常優勢 %	優勢 %	普通 %	不優勢 %	非常不優勢 %	平均數	標準差	非常優勢 %	優勢 %	普通 %	不優勢 %	非常不優勢 %		
軟體面	1. 價格(含門票及產品收費)	3.39	0.58	9.1	26.0	60.7	3.7	0.5	3.34	0.89	10.1	27.5	53.6	4.3	4.3	-0.31	0.15
	2. 經營領導風格(如充分授權)	3.42	0.70	8.1	29.5	59.2	2.7	0.5	3.43	0.74	7.2	34.8	53.6	2.9	1.4	-0.04	0.01
	3. 活動安排(解說、特色)	3.44	0.79	11.3	28.5	54.5	4.7	1.0	3.72	0.80	17.4	42.0	36.2	4.3	0	-0.01	0.28
	4. 推廣通路(行銷廣告網路)	3.30	0.76	7.1	26.3	57.2	8.4	1.0	2.84	0.80	4.3	24.6	52.2	17.4	1.4	-0.04	-0.17
	5. 成本(財物管理及自有資金)	3.35	0.68	6.1	28.0	61.4	3.9	0.5	3.02	0.94	5.8	21.7	47.8	18.8	5.8	-0.26	-0.32
	6. 合法經營(取得設立許可)	3.59	0.75	13.5	34.6	49.9	1.7	0.2	3.14	1.22	15.9	21.7	34.8	15.9	11.6	-0.47	-0.45
	7. 加入農業休閒組織 (如：台灣休閒農業發展協會)	2.04	0.74	8.8	30.2	56.0	4.4	0.5	3.33	0.93	13.0	26.1	42.0	18.8	0	-0.19	-0.1
政府配合面	1. 地理與區位(交通可及性)	2.34	0.86	15.0	29.2	49.1	5.4	1.2	4.23	1.08	18.8	31.9	34.8	8.7	5.8	-0.22	-0.02
	2. 市場因素(市場需求)	2.17	0.74	11.5	31.2	54.8	2.2	0.2	4.08	0.83	7.2	44.9	39.1	5.8	2.9	-0.09	-0.04
	3. 協助合法態度(如修改法令)	2.28	0.75	11.5	33.7	51.8	2.5	0.5	3.39	1.00	7.2	23.2	49.3	11.6	8.7	-0.25	-0.44
	4. 政府支持態度 (推動休閒農業的旅遊態度)	2.32	0.78	14.3	31.9	51.6	1.2	1.0	3.44	0.89	7.2	29.0	53.6	4.3	5.8	-0.11	-0.29
資源面	1. 體驗資源(如童玩DIY)	2.30	0.811	14.0	29.7	50.6	5.4	0.2	4.07	0.95	18.8	29.0	42.0	8.7	1.4	-0.139	0.03
	2. 生產資源(如果園、雞)	2.15	0.78	10.3	30.5	53.1	5.4	0.7	3.62	0.90	13.0	26.1	52.2	5.8	2.9	-0.12	-0.03
	3. 生活資源(如農具介紹)	1.95	0.78	9.3	25.8	56.8	7.4	0.7	3.58	0.94	11.6	23.2	49.3	13.0	2.9	-0.16	-0.08
	4. 生態資源(如螢火蟲、蝴蝶)	2.30	0.86	14.5	28.7	49.6	5.7	1.5	3.63	0.84	14.5	43.5	33.3	8.7	0	0.02	0.15
	5. 人文資源(建築民俗歷史)	1.89	0.78	7.6	26.0	57.0	7.9	1.5	3.34	0.94	8.7	21.7	53.6	10.1	5.8	-0.16	-0.13
服務管理面	1. 聲譽因素(知名度、品牌)	2.31	0.82	16.2	28.0	51.6	3.7	0.5	3.88	0.85	24.6	44.9	24.6	5.8	0	-0.03	0.32
	2. 服務品質(如遊客滿意度)	2.54	0.81	15.7	34.9	45.9	2.5	1.0	3.82	0.71	17.4	47.8	34.8	0	0	0.1	0.21
	3. 關係網路(與外界互動)	2.01	0.75	6.4	31.4	54.8	5.9	1.5	3.44	0.88	5.8	27.5	50.7	11.6	4.3	-0.13	-0.16
	4. 危機處理(緊急醫療網、顧客抱怨、救災編組)	2.17	0.83	13.0	27.3	52.6	6.1	1.0	3.88	0.90	10.1	34.8	43.5	8.7	2.9	-0.07	0.05
	5. 餐飲特色(如水果餐)	2.14	0.79	10.3	30.5	53.3	4.7	1.2	4.20	0.90	14.5	37.7	37.7	8.7	1.4	-0.11	0.11
	6. 人力資源因素 (人員的訓練管理及充裕度)	1.99	0.79	10.6	26.5	57.0	4.4	1.5	3.49	0.89	7.2	27.5	50.7	10.1	4.3	-0.1	-0.17
硬體面	1. 土地因素(經營規模大小)	2.40	0.75	12.5	35.6	49.1	2.5	0.2	3.91	0.93	11.6	34.8	43.5	5.8	4.3	-0.18	-0.15
	2. 休閒設施因素(如涼亭)	2.21	0.76	9.8	33.7	52.1	3.2	1.2	3.65	0.86	5.8	34.8	47.8	7.2	4.3	-0.1	-0.18
	3. 住宿條件	2.34	0.87	13.3	31.0	47.7	6.1	2.0	3.62	1.18	5.8	26.1	33.3	15.9	18.8	-0.31	-0.63
	4. 自然景觀與氣氛	2.54	0.86	19.9	29.5	46.7	3.2	0.7	4.13	0.92	10.1	42.0	37.7	5.8	4.3	-0.06	-0.18
關鍵因素構面	1. 軟體面	3.39	0.51	9.14	29.0	56.9	4.21	0.6	3.34	0.53	10.5	28.3	45.7	11.7	3.5		
	2. 政府配合面	3.42	0.70	13.0	31.5	51.8	2.82	0.72	3.43	0.73	10.1	32.2	44.2	7.6	5.8		
	3. 資源面	3.44	0.61	11.1	28.1	53.4	6.36	0.92	3.72	2.80	13.3	28.7	46.6	9.26	2.6		
	4. 服務管理面	3.30	0.60	12.0	29.7	52.5	4.55	1.11	2.84	0.58	13.2	36.7	40.3	7.48	2.15		
	5. 硬體面	3.35	0.64	13.8	32.4	48.9	3.75	1.02	3.02	0.76	8.32	34.4	40.5	8.67	7.92		
總計		3.59	0.61	11.8	30.1	52.7	4.33	0.87	3.14	1.08	10.6	31.6	43.9	8.98	4.35		

附錄表(十) 遊客認為關鍵成功因素重要程度與場區優勢狀況差異性檢定(檢視缺口六)

變數名稱	遊客重要程度		非常 重要%	重要%	普通%	不重 要%	非常 不重 要%	遊客優勢狀況		非常 優勢 %	優 勢 %	普 通 %	不 優 勢 %	非常 不優 勢%	X1- X2	t 值
	平均數	標準差						平均數	標準差							
	軟體面															
1. 價格(含門票及產品收費)	3.78	0.84	21.1	41.8	32.2	4.4	0.5	3.39	0.58	9.1	26.0	60.7	3.7	0.5	0.26	-0.59
2. 經營領導風格(如充分授權)	3.98	0.77	26.0	48.9	22.6	2.2	0.2	3.42	0.70	8.1	29.5	59.2	2.7	0.5	0.07	-0.56
3. 活動安排(解說、特色)	4.08	0.78	31.9	47.4	18.2	2.2	0.2	3.44	0.79	11.3	28.5	54.5	4.7	1.0	-0.01	-0.65
4. 推廣通路(行銷廣告網路)	3.90	0.82	24.8	45.0	26.5	3.4	0.2	3.30	0.76	7.1	26.3	57.2	8.4	1.0	0.06	-0.61
5. 成本(財物管理及自有資金)	3.83	0.83	21.4	45.9	28.7	2.7	1.2	3.35	0.68	6.1	28.0	61.4	3.9	0.5	0.15	-0.49
6. 合法經營(取得設立許可)	4.19	0.83	42.0	39.6	15.2	2.7	0.5	3.59	0.75	13.5	34.6	49.9	1.7	0.2	0.08	-0.61
7. 加入農業休閒組織 (如：台灣休閒農業發展協會)	3.76	0.92	23.3	38.3	31.4	5.4	1.5	2.04	0.74	8.8	30.2	56.0	4.4	0.5	0.18	-0.34
政府配合面																
1. 地理與區位(交通可及性)	4.18	0.75	37.1	46.4	15.2	0.7	0.5	2.34	0.86	15.0	29.2	49.1	5.4	1.2	-0.11	-0.68
2. 市場因素(市場需求)	4.02	0.78	28.7	46.7	22.9	1.2	0.5	2.17	0.74	11.5	31.2	54.8	2.2	0.2	0.04	-0.5
3. 協助合法態度(如修改法令)	4.03	0.85	31.7	45.0	18.9	3.7	0.7	2.28	0.75	11.5	33.7	51.8	2.5	0.5	0.1	-0.5
4. 政府支持態度 (推動休閒農業的旅遊態度)	4.16	0.87	39.8	42.3	14.3	2.0	1.7	2.32	0.78	14.3	31.9	51.6	1.2	1.0	0.09	-0.59
資源面																
1. 體驗資源(如童玩DIY)	3.93	0.83	27.3	42.3	27.5	2.5	0.5	2.30	0.811	14.0	29.7	50.6	5.4	0.2	0.019	-0.41
2. 生產資源(如果園、雞)	3.81	0.81	20.6	44.5	30.7	3.9	0.2	2.15	0.78	10.3	30.5	53.1	5.4	0.7	0.03	-0.37
3. 生活資源(如農具介紹)	3.70	0.85	19.2	37.8	37.8	4.4	0.7	1.95	0.78	9.3	25.8	56.8	7.4	0.7	0.07	-0.34
4. 生態資源(如螢火蟲、蝴蝶)	4.03	0.80	30.2	46.4	20.9	2.0	0.5	2.30	0.86	14.5	28.7	49.6	5.7	1.5	-0.06	-0.55
5. 人文資源(建築民俗歷史)	3.86	0.85	23.6	44.5	28.7	1.5	1.7	1.89	0.78	7.6	26.0	57.0	7.9	1.5	0.07	-0.57
服務管理面																
1. 聲譽因素(知名度、品牌)	4.12	0.78	34.6	45.7	17.4	2.0	0.2	2.31	0.82	16.2	28.0	51.6	3.7	0.5	-0.04	-0.57
2. 服務品質(如遊客滿意度)	4.39	0.78	55.8	30.7	11.3	2.0	0.2	2.54	0.81	15.7	34.9	45.9	2.5	1.0	-0.03	-0.78
3. 關係網路(與外界互動)	3.90	0.87	26.3	44.2	24.8	3.2	1.5	2.01	0.75	6.4	31.4	54.8	5.9	1.5	0.12	-0.56
4. 危機處理(緊急醫療網、顧客抱怨、救災編組)	4.32	0.85	52.8	31.2	12.8	2.2	1.0	2.17	0.83	13.0	27.3	52.6	6.1	1.0	0.02	-0.88
5. 餐飲特色(如水果餐)	4.03	0.80	30.7	44.5	23.1	1.0	0.7	2.14	0.79	10.3	30.5	53.3	4.7	1.2	0.01	-0.59
6. 人力資源因素 (人員的訓練管理及充裕度)	4.09	0.80	33.7	44.7	19.4	1.7	0.5	1.99	0.79	10.6	26.5	57.0	4.4	1.5	0.01	-0.69
硬體面																
1. 土地因素(經營規模大小)	4.00	0.79	29.2	44.2	24.6	1.7	0.2	2.40	0.75	12.5	35.6	49.1	2.5	0.2	0.04	-0.42
2. 休閒設施因素(如涼亭)	4.03	0.79	30.0	45.9	21.6	2.2	0.2	2.21	0.76	9.8	33.7	52.1	3.2	1.2	0.03	-0.55
3. 住宿條件	4.17	0.83	40.3	40.3	16.2	2.7	0.5	2.34	0.87	13.3	31.0	47.7	6.1	2.0	-0.04	-0.7
4. 自然景觀與氣氛	4.31	0.81	49.6	35.6	12.3	1.7	0.7	2.54	0.86	19.9	29.5	46.7	3.2	0.7	-0.05	-0.66
關鍵因素構面																
1. 軟體面	3.78	0.57	27.2	43.8	24.9	3.28	0.61	3.39	0.51	9.14	29.0	56.9	4.21	0.6		
2. 政府配合面	3.98	0.76	34.3	45.1	17.8	1.90	0.85	3.42	0.70	13.0	31.5	51.8	2.82	0.72		
3. 資源面	4.08	0.62	24.1	43.1	29.1	2.86	0.72	3.44	0.61	11.1	28.1	53.4	6.36	0.92		
4. 服務管理面	3.90	0.64	38.9	40.1	18.1	2.01	0.68	3.30	0.60	12.0	29.7	52.5	4.55	1.11		
5. 硬體面	3.83	0.67	37.27	41.5	18.67	2.07	0.4	3.35	0.64	13.8	32.4	48.9	3.75	1.02		
總計	4.19	0.65	32.35	42.72	21.71	2.42	0.65	3.59	0.61	11.8	30.1	52.7	4.33	0.87		