

登山計畫書與隊伍之行政管理

崔祖錫

中央大學登山社 0B、中央物理、台大森林所畢

【摘要】

休假型態的改變帶來登山人口的增加，沿襲舊有環境形成的登山型態勢必跟著作整體的調整，以避免事故發生的機率隨著人數的提昇而成長，其中與「人」這點最息息相關者就是登山行政管理，登山隊伍的管理範疇非常龐雜，其內容不只在於行前慎密的規劃，也涵蓋了出發後所有的不確定性，更左右著登山活動的成敗與事後檢討的深度，良好的行政管理與帶隊藝術，不只帶給隊伍本身從山野安返的愉悅，也留下珍貴的參考價值與模式給其他登山者。

在登山行政的範圍裡，登山計畫書與領隊，是在構成成功隊伍的過程中，關鍵性的初始角色，不論在事前的規劃，活動進行的中途，登山計畫書都能發揮其整合資訊的機能，成為足供行進者及後勤搜救單位多方參考、見微知著的基本工具；而領隊，則是一支隊伍的靈魂，兩者所代表的不僅只在單一個人與一張紙，而在其具體規劃的意義及權責劃分的觀念，兩者在登山行政管理中的角色不但重要，也必須依隊伍特質及路線作不同的分野，計畫書資料更必須務求清楚明晰的呈現必要訊息，文中條列的部分將會幫助讀者更能透析登山行政管理中無形及有形的種種考量。

一支重視登山行政管理的登山隊伍，將會有利於串聯起隊伍中「人」這個多變因子與山野環境中的種種潛在危險，有效的讓帶隊者及參與人員都能綜觀其中並加以掌控，幫助安全觀念的貫徹，直到登山者漫步其中的雋永回憶，永遠留在山野風林中。

【關鍵字】：登山計畫書、登山隊伍、領隊、行政管理、登山安全

壹、前言

近年來由於周休二日的實施，登山運動的風氣也連帶更為蓬勃，領域拓展得更為寬廣，越來越多的人參與各類型的登山活動。每到假日，熱門高山路線的山屋或營地常常出現人潮洶湧的熱鬧景象。登山活動已不再是少數熱衷參與登山社團者的專利。然而在面對登山運動者數量大幅提升的同時，我們的登山運動在品質上是否亦同時提升？這點更是值得關注的問題。

除了大家較常注意到的環保議題、登山觀念與教育、登山知識技能的加強...，另一常被忽略的就是行政管理在登山隊伍中的重要性。登山隊伍的行政管理，簡而言之就是隊伍中“人”的問題，別小看了人的問題，因為登山隊伍以人為基礎，所以有關登山安全，登山活動成功與否，甚至登山觀念的推廣，都與此息息相關；而登山隊伍的行政管理，是登山隊伍領隊所該學習的重要課題，也是身為一個領隊與身為一個登山嚮導，在角色扮演上最大不同的地方。

登山計畫是規劃一次登山活動及進行隊伍管理的開始，而登山計畫書，又是籌畫一次登山活動前所作的書面總整理，這個計畫書無論對隊員、社團、留守人與整個隊伍來說都是相當重要的書面資料。計畫書顯現出召集人或領隊對此一登山隊伍的行前準備的齊備與否，此亦屬於登山隊伍行政事務的範疇之一。本文將登山計畫書的形式及內容作一整理，同時針對

不同性質登山隊伍的行政管理，依特性作一簡要的分類，期能對登山運動中領隊行政能力的培養有些許幫助。

貳、登山計畫書

登山計畫書的撰寫是一支隊伍行前重要的完整流程之一，它的目的在於將開隊人或社團組織登山隊伍時對活動規劃的種種考量，通盤整理為具體且易於第三者清楚瞭解的資訊。透過歸納與條列式處理寫出的計畫書，可在出隊前提供領隊本人、隊員、社團山難防救審核人員與留守人員等，對於隊伍有較深的認識與近一步的應用價值（如憑隊員基本資料辦理保險、利用菜單作糧食採買、利用預定行程與狀況處理部份審查隊伍山防安全性）；在出隊或是遲歸期間，使山下的相關人員能有具體之基本概念且統一性的書面憑據及查核來源。而在出隊行動後，則與出隊紀錄並列為隊伍重要的資料文獻，可提供後人諸多方面的參考與應用，一個隊伍的成功與否的判定，也不僅只是從紀錄，更可能在行前計畫呈現的細部內容中看出端倪。

對於一個登山隊伍來說，一份完整且完備的登山計畫書是相當重要的。從計畫書的優劣簡繁可看出領隊對於這個隊伍的熟悉與用心的程度。雖然在許多登山社團都有固定的登山計畫書格式，但經由不同的領隊寫出來的計畫書仍會有許多箇中的差異與風格。計畫書是否夠清楚列出預定行程的細節與重點？狀況處理是否可行？地圖路線是否標示清楚？計畫書是否容易閱讀？當一個領隊對於出隊隊伍有其相當的熱情，我們可以亦在計畫書中看出個大概。

登山計畫書條列的內容與形式常有很大差異，但整理起來，一般常見的登山計畫書大致會有包含以下項目與內容。

- 一、隊伍名稱
- 二、隊伍活動時間、地點
- 三、隊伍人員組成：領隊、嚮導與隊員，也可簡單列出其在社團內的基本背景與資料，如資歷、經驗、擔任幹部....。
- 四、預定行程：計畫書的核心部分。寫出本隊伍從集合出發到解散完整的預定行程，可盡量詳細，並簡單標明隊伍的移動方式及交通工具、輕重裝、時間間隔與宿營水源山屋近況，特殊地形或較困難勘查路線應寫出探勘與住宿、取水之詳細細節。也可以將此行所攀登山岳、重要景點的基本資料作一整理表列。
- 五、山防留守資料：包括留守人員的詳細資料與連絡方式。並列出本隊伍預定歸來時間與最遲歸來時間之 deadline。因為不同登山社團的山防留守制度並不盡相同，故期限也不盡相同。
- 六、撤退路線與狀況處理：其內容中所牽涉到的山難防治層面，是計畫書最重要的部分之一。撤退路線基本上屬於狀況處理的範疇，最好能同預定行程一般寫出詳細撤退預定行程。狀況處理則可依自然因素與人為因素分項列出。例如遇到大雨、颱風、溪水暴漲、山崩或路徑消失的狀況處理，人為因素主要可依人員輕重傷、死亡等不同情況的處理方式條列。由於不同隊伍遇到的狀況可能有極大的差異，所以撰寫時必須針對隊伍的個別情形及特殊考量加以歸納，而書寫方式最好以能讓審核人員和留守人員在短時間內清楚的了解並掌握各狀況發生的方式為原則。
- 七、人員資料：表列出所有上山人員的基本資料，包括姓名、生日、血型、身分證字號、緊急事故聯絡人、與聯絡人關係、與聯絡人電話等訊息，目的是給予山下人員在必要時，迅速掌握登山人員的資料與各項連絡管道，對於許多出隊前置作業如保險、入山入園證之申請也有很大幫助。

- 八、行前計畫：可列出隊前的行前會議時間、採買計畫、體能訓練計畫與出發時間。另可列出隊伍內之職務分配，大隊伍可分出小隊分組規劃與人員分配等細目。
- 九、登山裝備之器材表：條列出本隊使用與必需的公用器材、個人器材、技術器材與醫藥項目，可提供隊員、器材準備者、管理者與留守人了解器材狀況和隊伍所攜帶之裝備，甚至在必要時幫助在山下的人員於評估隊伍對某些狀況的處理能力有一定的概念。
- 十、糧食計畫：也就是菜單，詳細列出每日早午晚宵夜內容，並配合宿營地點與水源狀況列表，另外寫出行動糧、預備糧、緊急糧與調味料細目，讓糧食官與其它人員一目了然。
- 十一、參考資料：本隊出隊路線與規劃路線時所參考的相關紀錄與文章，這部分是方便隊員與留守人對於隊伍出隊的路線更進一步深入的了解及應用。
- 十二、隊伍路線與山區地圖：這是計畫書必定出現的部分，若是探勘路線最好使用較詳盡及比例尺較精準的地圖，並繪出詳細的預定行進路線及撤退路線。

參、登山隊伍之行政管理

登山隊伍的形式，從人數上的一人獨攀、數人小隊伍到數十數百人大型活動隊；時間上從一天到數天、十數天甚至數十天的大縱走，路線從輕鬆易行的郊山到艱難重重的長程勘查、甚至技術攀登路線，其間所包含的形式與難易度真是天差地遠，相對的其行政管理上亦有非常大的不同。良好的行政管理可增加行前準備的順利度及效率，在活動過程中的更是直接影響隊伍行進的順暢、隊員互動與隊伍氣氛、攀登目的是否達成、及能否顧及登山安全減少意外發生。

如果追溯到源頭，登山活動其行政管理的主軸還是在領隊的身上，這也是其職權與責任所在。我們常常會聽到，這個隊伍如何失敗，隊員間如何不融洽，登山安全係數如何低等等，都是因為有個不太好的領隊這一類的評論。探討起來，無論是大型隊伍或小型隊伍，隊伍的班底成員（在隊員中較有經驗與能力可協助領隊在行政、嚮導與決策層面者）、班底成員與新手比例、組合人員的配合度都是領隊可以且必須直接決定與控制的。而整個登山過程中，“人”的問題——也就是所謂管理的問題，如果無法處理得好，將會是個失敗的、令隊員覺得不快甚至是危險的登山隊伍。所以我們常常會給予登山領隊相當重的責任和使命感。培養一個優秀的領隊，不但要著重在他是否有足以應付其計畫路線的登山知識與技能，更重要的是有良好的行政管理能力，也就是處理山下山上“人”的事務之能力。所以登山隊伍的行政管理，簡而言之就是登山領隊們最重要也最獨特的必備能力。

人的個性各不相同，所以不同的領隊有不同的帶隊風格，也就是不同的行政管理能力，不同的風格並無優劣之分，而且我們甚至可以說，不同形式而又良好的登山帶隊管理，是一種藝術，但其中還是有一定基本的要求與準則必須注意。最重要的就是以登山安全為優先考量，其次是隊伍的和諧與行政效率，最末才是是否能成功達到的攀登目的，而其實這三者也有密切的關聯性。我們以下將依時間、路線性質與隊伍人數分類，提出一些登山帶隊者必須注意的管理準則。

- 一、當日來回或短天數的郊山及野外露營：這種隊伍通常沒有太大壓力，有時候甚至是一群人的相約出遊，可能沒有明顯的領隊，決策過程也可能是明顯的“民主”方式。這樣的隊伍要注意的是仍必須有個最後決策者的重要，雖然因隊伍性質可以不必太過強調領隊的強勢，但無論是多麼簡單登山活動都有其潛在的危險性，千萬不能因此忘了安全的重要，故有人能擔任適當的規範及考量之角色這點亦顯得必要。

- 二、中長天數的高山活動：高山縱走是在台灣登山社團的最常見且最受歡迎的登山形式。隊伍人數從數人到十數人為最常見。領隊在這樣的隊伍中扮演相當重要的角色，從出隊籌畫，人員結構的收納，行前準備到山上的行進，隊伍氣氛培養，登山安全的維持與突發狀況的應付，在在都考驗著帶隊者的行政管理能力與應變效率。因為即使登山運動發展至今，高山縱走路線已大多路跡清楚，行程水源固定，但其變化迅速的氣候、達成對外聯絡的不確定性和許多因高海拔與身處野外所產生的潛在危險因子，仍常常會造成意外且不時耳聞。而探討許多高山山難，其原因大多仍是可以從「人」的方面下手來預防與避免，在這樣的探討中，領隊良好的行政管理，的確可以減少許多山難事件的發生。
- 三、探勘探險隊伍與技術路線：能夠籌畫這樣的隊伍，其領隊應該有一定的登山探勘或技術能力和知識。這種隊伍的隊伍結構比高山縱走要求更為嚴謹。在開隊召集人馬時領隊就應該非常謹慎小心，無論是班底與淺資歷著的成員比例，行前的技術訓練與隊伍間默契的培養都必須要嚴格把關。登山過程中更是將領隊的登山知識技能與行政能力兩者完全整合發揮的時刻。也因此如果你能夠成功的帶領一個探勘或技術隊伍，你通常已經是一個優秀的領隊人才了。
- 四、大型活動隊伍：這種隊伍與以上幾種隊伍有很大性質上的差別。大型活動有時候人數可以高達數百人，而活動地點可能只是溪邊野營，也可能是郊山或是高山，隊伍中可能有非常多的登山新手，許多成員間甚至從出發到結束都互不認識。由於人數是如此的多，大型活動除了總領隊外，必須要依整體再劃分出數個到許多個小隊，小隊有小隊長與較有經驗的人員來協助新手或參加活動者。基本上，每個小隊可以當作一個登山隊來看待，但小隊長們和幹部與總領隊又必須有很良好的溝通與頻繁的互動，這樣整個隊伍的狀況才能由下而上被掌握而形成一個單元。帶領這樣隊伍的目的通常是希望能讓更多人體會登山的樂趣，故在行政管理上最好有類似舉辦大活動的能力或有經驗者的輔助，才能對這樣龐大的人數加以有效控管，並達到推廣登山運動的功效。因為人數眾多的關係，這類隊伍行進與集合通常不易控管，這也是大活動隊伍在登山安全管理上必須特別注意的地方。

肆、結語

登山計畫書與登山隊伍的行政管理，一個是將行政事務加以整合並資料化，一個是行政在登山活動上的運作藝術。這兩者可說是領隊能力展現的最佳場合。我們知道登山活動的特性之一，在於領隊具有非常高的責任和權力，一個隊伍的好壞成敗與領隊有直接的相關性。要判別一個領隊是否優秀或是失敗，就要看其對所負責的登山隊伍行政管理的能力，其中也包括了觀察其籌畫事情及準備過程的角度。更多優質的領隊人物出現，必定能夠提升整體登山運動的層次與品質。就如同前文所揭示的，領隊實在是一支登山隊伍的靈魂所在，並深遠的影響著其所帶領的隊伍品質、與其培養新生的登山人才和所被賦予的觀念。優秀領隊的培養並不是一件容易的事情，其原因不在於不是每個人都適合擔任領隊，而在於每個人的特質都可以發展出不同的帶隊風格，也就是所謂的登山隊伍行政管理風格。所以我們很難去強制限定登山隊伍的管理準則，但又要以登山安全為前提。所以關於整體登山領隊或隊伍的管理階層其帶隊行政能力的提升，也許是目前登山界需要多加關切與加強的地方。