

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩士論文

社區型基金會的功能與藝文推廣策略之研究

A Study of Community Foundation's Functions and Arts Promotion Strategies



研 究 生：林淑純

指 導 教 授：涂瑞德 博士

謝誌

時光匆匆，踏入南華重拾書本好似昨日的事，回想這兩年來的種種，深深的感受到「讀書真是一件很棒的事，當學生真好！」如今畢業在即，心中著實充滿了誠摯的感謝！

在求學的過程中，感謝系上的每一位授課教授一路的引領，循循善誘啟發良多，除了傳授理論知識之外，還費心帶領同學們進行機構的參訪，做實務上的連結，拓展思維的向度，深入了解非營利組織。本論文能完成，幸蒙涂瑞德教授的指導，不管是對研究觀念的啟迪與匡正，或是研究時間的安排上，給了我最大的鞭策和建議，猶如一做燈塔指引我正確的方向，不致於在研究的過程中迷失方向找不到出口，在此獻上最誠摯的謝意。更感謝呂朝賢教授、盧禹聰教授兩位教授在口試期間，撥冗細心指正論文內容並提供寶貴的意見，使論文內容得以更加嚴謹而周詳。

其次，感謝三位受訪者，在繁忙之餘仍願意接受訪問、協助整理資料，您們的配合與支持的態度讓我為之感動，在此致上十二萬分的謝意。還要感謝協助英文摘要翻譯的林玥秀老師、協助逐字稿台語文字紀錄的蔡國柱老師、一路陪我走過的好同事好同學仁惠和一起奮鬥的俊廷。也感謝推薦我進入南華就讀的景翔學長，因為有你的推薦我才有機會接觸到非營所。還有一起學習的同學們，因為有你們的分享、你們的陪伴與鼓勵使得學習的路更加堅定，讓我獲益良多。

最後，感謝我的家人，在我甫進入研究所就讀之初，待我如女兒般的婆婆因心肌梗塞突然辭世，頓時生活陷入挑戰，幸好公公與另一伴和兩個寶貝，總能及時的協助家務的處理。另外，還要感謝常幫我送孩子回家的大美女老師和常默默為我祝福加油的媽，使我能順利的完成學業。

僅以此論文獻給所有支持我的家人、師長及朋友們，因為有你們的支持與協助，才能使我順利完成研究，願將這份成果及喜悅與你們分享。

林淑純 謹誌於

南華大學非營利事業管理學系碩士班

中華民國 102 年 5 月

摘要

本研究主要在探討社區型基金會在社區中扮演的角色功能，以及如何在藝文推廣策略上找到自身的獨特優勢創造不競爭的藍海市場。研究對象為位於嘉義縣的三個以推廣文化藝術為主的基金會，本研究的資料來源有三種管道，包括半結構式訪談、參與觀察和基金會本身提供的檔案文件資料。根據分析結果發現：

1. 社區型文化藝術基金會在社區中扮演著推動、領導、維護、聯繫的重要角色功能，致力於推動社區中的藝文發展並營造健康社區生活，更是社區藝術教育的主要執行者。
2. 藝文推廣包含藝術和文化，藝術類以美術、表演藝術、文學為主，文化則以認識了解當地傳統文化為主，目標市場依服務項目的考量而有不同的選擇。
3. 在策略規劃方式受組織與活動規模大小的影響，並強調溝通的重要性。財務資源和人力資源是影響策略規劃與執行的重要考量因素，其發展會受所在地理位置和環境的影響。
4. 基金會依自身能力發展獨特的服務項目，並漸融入社會企業的經營管理理念希望能自主財源。
5. 社區型文化藝術基金會中立、開放，易吸引外部公眾合作、支持、參與。行銷方式有網路、媒體、內部、關係、體驗、事件行銷。執行上常受政府補助款的阻礙及資源不足的限制。

關鍵字：藝文推廣、推廣策略、在社區的角色功能

Abstract

This study investigated the roles and functions of community-based foundations, and how they found their unique advantages in the promotions of art and culture as well as create a non-competitive blue ocean market. The cases were three community-based foundations that primarily promoted art and culture in Chiayi County. The data that used in this research collected in three ways, including semi-structural interviews, participant observations, and the documents that provided by the foundations. According to the research results, there are five major findings in this study:

1. Community-based art and culture foundations played important roles in promoting, leading, maintaining and connecting in the communities. They dedicated to the development of art and culture of their communities and created healthy community life. Most of all, they were the main executors of community art education.
2. The promotion of art and culture included both art and culture. The categories of art focused on art, performing art, and literature. The categories of culture focused on the understanding of local traditional culture. The target market would differ from the considerations of service categories.
3. The scale of organizations and activities affected the planning of strategies, which emphasized the importance of communication. The financial and human resources were the key factors that could influence the planning and execution of strategies.
4. The foundations developed their unique service by their own capabilities. They integrated the management concepts of social enterprise and hoped that they can have independent fiscal finance.
5. The community-based art and culture foundations were neutral and open. They were easily attracted the cooperation, support and participation of general public. The ways of marketing included internet, media, internal, relationship, experiment and event marketing. They were constrained by the insufficient of government grants or resources.

Key Words: art and culture promotion, promotion strategy, the role and function in the community

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	6
第三節 研究目的與研究問題	8
第二章 文獻探討	9
第一節 文化藝術基金會的意涵與發展現況	9
第二節 基金會的發展策略	27
第三節 基金會發展策略的執行	37
第四節 非營利組織發展策略的實證研究	44
第三章 研究方法	49
第一節 研究對象	49
第二節 研究流程	55
第三節 資料的蒐集	56
第四節 資料品質與分析方法	60
第五節 研究倫理	64
第四章 結果與討論	65
第一節 基金會在社區的角色功能分析	65
第二節 社區藝術教育	72
第三節 藝文推廣策略的具體方向分析	79
第四節 策略的執行	94
第五節 組織策略創新的分析比較比較	100
第五章 結論與建議	103
第一節 研究結論	103
第二節 管理與政策意涵	108

第三節 研究限制與後續研究建議	111
參考書目	113
附錄一 圖文資料引用同意書	116
附錄二 訪談同意書	117
附錄三 田野調查觀察紀錄表	118
附錄四 訪談大綱	129
附錄五 訪談逐字稿	131
附錄六 嘉義縣文化藝術類型基金會一覽表	163
附錄七 嘉義縣 99 年度試辦學習型社區推動計畫	166
附錄八 嘉義縣田園城市築夢嘉義架構圖	169
附錄九 2012 民雄文藝季活動	170

表目次

表 1-1-1	臺灣基金會類型與數量比較	4
表 2-1-1	表演藝術型非營利組織設立的相關說明	13
表 2-1-2	文建會重要政策表	14
表 2-1-3	社區總體營造的核心計畫、輔助計畫、相關計畫	17
表 2-1-4	文化活動的類型	20
表 2-2-1	策略性資源	31
表 2-3-1	策略執行的障礙	43
表 2-4-1	非營利組織發展策略與執行的國內相關研究	44
表 2-4-2	社區型基金會參與推動藝術教育的國內相關研究	46
表 2-4-3	社區型基金會參與社區發展的國內相關研究	47
表 3-3-1	訪談對象基本資料	57
表 3-3-2	資料文件編碼表	58
表 3-3-3	參與觀察活動表	59
表 3-4-1	基金會的角色功能譯碼概念表	61
表 3-4-2	藝文推廣的具體發展策略譯碼概念表	62
表 3-4-3	基金會策略執行譯碼概念表	62
表 3-4-4	訪談編碼說明	63
表 4-2-1	組織 A 定期藝文學習活動表	72
表 4-2-2	組織 A 定期的藝文活動表	74
表 4-2-3	組織 B 定期藝文活動表	75
表 4-2-4	組織 B 定期藝文學習活動表	76
表 4-2-5	三個組織藝文活動項目總表	78
表 4-3-1	藝文活動規劃方式比較表	80
表 4-4-1	基金會執行面的比較	99

圖目次

圖 2-1-1	文化與藝術相關的基金會	12
圖 2-1-2	港尾村從設計遊戲實踐社造的方法	26
圖 2-2-1	目標市場選擇的五種形態	29
圖 2-2-2	差異化的方法	30
圖 2-2-3	資源對企業競爭優勢之貢獻準則	31
圖 2-2-4	非營利組織的任務環境	32
圖 2-2-5	利害關係人對應策略	33
圖 2-2-6	太陽馬戲團的策略草圖	34
圖 2-2-7	四項行動架構圖	35
圖 2-2-8	明華園四項行動策略	36
圖 2-2-9	明華園策略草圖	36
圖 2-3-1	執行力與三大核心流程	37
圖 2-3-2	深思熟慮和隨機應變的策略	39
圖 2-3-3	目標市場行銷三步驟	42
圖 3-1-1	個案研究設計	49
圖 3-1-2	組織 A 組織架構圖	53
圖 3-1-3	組織 B 組織架構圖	54
圖 3-1-4	組織 C 組織架構圖	54
圖 3-2-1	研究流程圖	57
圖 4-3-1	組織 A 的目標市場選擇形態圖	82
圖 4-3-2	組織 B 的目標市場選擇形態圖	83
圖 4-3-3	組織 C 的目標市場選擇形態圖	83
圖 4-3-4	獨特的服務內容策略草圖	85
圖 4-3-5	資源基礎策略草圖	91
圖 4-3-6	社區型文化藝術基金會的內外部公眾分析	92
圖 4-3-7	社區型文化藝術基金會內外部公眾與組織的關係	93

圖 4-5-1	文化藝術基金會四項行動架構圖	101
圖 4-5-2	文化藝術基金會策略草圖	102

第一章 緒論

本章第一節說明研究背景；第二節說明研究動機；第三節敘述研究目的與研究問題。

第一節 研究背景

壹、維護本土文化藝術

隨著科技的發展、經濟迅速成長，又受「歐風美雨」及「多元社會」的影響，社會結構及價值觀念急速的變遷，我國正處於社會的轉型期（高崇雲，2000：78）。因資訊傳遞快速，也造成全球性的強勢文化威脅到在地文化，大量的外國商品文化侵蝕著在地的生活文化，使得弱勢的在地文化面臨莫大的危機（劉維公，2010：346）。

「文藝可以美化人生，陶冶性情，提供健康的消遣與娛樂。」（高崇雲，2000：78）。孟子曰：「人之異於禽獸幾希矣！」，只有人類方可創造文化。我國國學大師錢穆先生指出：「文化是一個民族的總體，把每一民族的一切生活包括起來稱之為文化。」（高崇雲：133），文化包含社會生活的全貌。藝術乃文化的一部分，是人類精神生活的主要表現。藝術在求真、求善、求美，為人類文化的理想境界，人類越進步，文化必越高尚，而藝術在文化中的表現，才顯得更重要（高崇雲：84）。由上可以了解到，文藝對於生活的重要性，生活本身就是一種文化、一種藝術。

文化是國的根本，沒了文化就好像一個人沒了自我、沒了靈魂，失去了存在的義意與價值。透過有組織的基金會做文化藝術活動的推廣，使大眾體認自身文化的價值，並將文化融為生活中的一部分，是保存本土文化的發展趨勢。

貳、公部門積極推動文化藝術

一、公部門推動文化與藝術的政策

臺灣公部門的政策，是推動文化與藝術非營利組織發展的重要影響因素（劉維公，2010：346）。我國於2012年5月20日正式將「文建會」升格為「文化部」。近年來，臺灣各級政府也察覺到地方社區所扮演的角色與功能的重要性，所以從1994年開始展開一系列與社區相關的方案與計畫。1994年國家文建會開始推動「社

區總體營造」政策，透過美化地方文化空間、充實社區展演、社區文化活動、社區人才培育等計畫，以改善社區環境，發展地區文化。「社區總體營造」推動多年以來在全省各地已逐漸看見成效，政府、專業者及社區三者形成關鍵的三股力量，而於社區深耕者又以「文史工作室」及「文教基金會」為最（盛治仁，2000：12）。文建會 1988 年於「文化白皮書」中指出：

文建會積極推動「社區總體營造」，即是希望社區居民，能經由參與社區文化藝術活動，發現社區文化資源的價值，認同鄉土歷史發展及地區特色，從而以之為基礎，不分族群，協力經營，共創家園之樂。「社區總體營造」的意義即是希望營造一個家或一個村，使其成員具有健全的生活態度、生活價值觀、以及生活藝術的涵養。換言之，在改善生活環境品質的同時，也提升了人的品質。

從臺灣基金會的發展及政府的推動政策中，可以探知不管是地方或中央，政府或民間，都希望能藉由藝術與文化的培養提升居民生活的品質，改善居住社會環境。民國 2007 年文建會和國藝會合作，積極推動「藝術介入社區」，在某種程度上也替代了社區營造的模式。面對多元化的社區，要如何讓藝術普及化而不是只有某些少數居民獨享，要讓「藝術即為生活，生活即為藝術。」真正落實在「人」的身上，尋找永續發展的模式。社區型基金會以社區為發展重點，透過活動的推廣，整合社區的人力、物力、財力各種資源，凝聚社區的向心力。以「人」為中心「由下往上」、地方自主、民眾參與，加深居民對社區文化的認同感，讓推廣的活動得以永續發展（盛治仁，2010：IV）。

二、公部門推動藝文活動的外部效益

「外部效益」是指團體或是個人的某項行為提供了利益給其他人，受益者不需支付成本。藝文活動所產生的外部效益可劃分為經濟、社會、政治、文化四個面向（夏學理等，2002：133-141）。

（一）經濟面向

1. 對地方經濟的助益：地方性的文化藝術是獨一無二的，如平溪的放天燈、鹽水的蜂炮。聯合國科教文組織在 2001 年發表的《世界文化多樣性宣言》，其目的就是宣告每一種文化（藝術）都是獨一無二的，並不會因為全球化而隨之改變、標準化；因此，各地獨特的文化藝術，都將成為地方振興與發展的潛力來源。舉行地方性的活動，一方面能吸引其他城市居民到當地參與並消費；另一方面，有良好的文化環境也能吸引企業的進駐，帶動當地的經濟。

2. 鼓勵創新：藝術是誘發創造力最佳的媒材，企業或產業都需要創新，才能創造更大的經濟價值。近年有許多企業要求員工要定期的接受藝術團體的訓練，激發員工的潛能並培養團隊的合作默契。Peter Hall (1998) 與 Charles Landry (2000) 認為「藝術與文化具有創意的機動性，並創造新產業與就業機會」，重視文化藝術的方案可以造就出全面性都市再生。
3. 公共財：文化藝術所產生的外部效益不具排他性，是大眾所共享的。

(二) 社會面向

1. 美感福利：藉由參與藝文活動，可以激發人們的藝術感，提昇人性的內涵，進而對整體社會有所幫助。
2. 社會福利：藝術工作者是屬於經濟上的弱勢，《文化藝術獎助條例》第六條規定：「文化藝術工作者，經評定為傑出的文化藝術人士，主管機關得頒予榮銜並保障其生活。」
3. 提供高品質休閒活動：休閒是藝術的主要功能，政府蓋公園、建休閒設施、獎助藝術建設，提供民眾高品質休閒活動。
4. 建立公民社會：藝術文化可以幫助社會成員建立互信、互賴，提昇社會凝聚力。

(三) 政治面向

1. 作為領導當局的教化工具：文化藝術的贊助可能淪為國家領導階層的工具，以建構其偏狹的意識形態，支持偏好的藝術類型或是特定的組織團體。如臺灣成立「中華文化復興運動推行委員會」，目的是在對抗中共的「文化大革命」做出反制，傳統文化藝術得到重視，但其他的藝文卻被冷落了。
2. 國家聲望：國家支持贊助藝文活動能引起國際的注意，使國家被認同。
3. 拓展國際外交：文建會《文化白皮書》(1998:120) 中提到：「表演藝術是國家精緻文化的具體表徵之一，在我國對外關係面臨重重困難的今日，文化藝術實是最有利的外交出擊利器。」

(四) 文化面向

受到全球化的影響，國與國之間的差異化就必須藉由文化來區隔，而藝術是文化最明顯的表徵。

參、社區型文化藝術基金會的蓬勃發展

從表 1-1-1 可以看出，臺灣的基金會在 2000 年到 2007 年短短 7 年期間成長了五倍之多，類型也逐漸趨於多元化。臺灣有七成的基金會成立於 2000 年後，且其中「教育文化」佔了 24%，是所有類型中數量最多的基金會，足見我國人民對於教育和文化日漸的重視。

表 1-1-1 臺灣基金會類型與數量比較

年代 數量	基金會類型							合計
	教育 文化	經濟 發展	醫療 保健	慈善 福利	宗教 團體	體育 團體	其他 (新聞 法律等)	
1961 年	1	5	0	7				13
1970 年	17	8	3	10				38
1980 年	152	19	26	40				37
1990 年	319	49	40	142				550
2000 年	447	311	155	227	87	143	171	1536
2007 年	1838	1546	689	1661	683	718	652	7796

資料來源：任蘊芝(2000)：認識基金會；林淑馨(2008：60)

基金會的成立，一方面可以彌補政府能力的不足，另一方面也可以監督政府的施政，為社會大眾謀福利，對於臺灣的教育、醫護、慈善、社會福利、環保議題、文化和藝術活動的推廣、社區文化特色的發展及保存等深具影響力。依據喜馬拉雅研究發展基金會於《臺灣三百家主要基金會名錄 2001 年版》一書中，將臺灣三百大基金會分為七大類型：教育文化類、文化藝術類、慈善福利類、醫療衛生類、環境保護類、經濟發展類及其他類，其他類包括新聞事業、觀光事業、法律事務等，其中教育文化類佔 50.3% 最多，社福慈善類佔 26% 次之，文化藝術類佔 8.3% 再次之。林淑馨(2008：60) 在《非營利組織管理》一書中也將基金會分類為：教育文化類、經濟發展類、醫療保健類、慈善福利類、文化藝術類、環境保護類、其他（新聞、法律等）。文化藝術已被獨立出來成為一類，也顯示文化藝術受到大眾的重視，數量不在少數才能被獨立出為一類。2005 年官有垣、呂朝賢、鄭清霞對第三部門組織的主要業務與活動的調查發現以「社會服務、慈善及人道救援」占大部分，約有三成（30.77%）、其次是「藝術、文化與人文歷史」（17.4%）、再其次是「教育與研究」（17.26%）（官有垣等，2008：61），更顯示藝術文化逐漸受非營利組織及大眾的青睞。

在 2001 年時，全臺約有 3,000 家基金會，其中屬於地方社區基金會的數量約

在 1,600 家左右，佔總數的 53%，2001 到 2007 年成長更加快速。由此可知近年來臺灣設立社區型基金會的風氣相當盛行，臺灣社區型的基金會所展現的功能與歐美的「社區基金會」有少部分的特質類似（官有垣，2006：23）。與歐美相較，臺灣地方社區成立的非營利組織以規模較小的文教基金會為主，在規模上仍比不上歐美的社區基金會，早期又受到政治的干預，社區與人民結社空間受到限制，但社區型的非營利組織不可否認的正是建構公民社會不可或缺的組織。

第二節 研究動機

現代管理學大師彼得杜拉克 (Peter Drucker)：「社區問題的解決之道就在社區裡。我們透過社區的非營利組織塑造一個公民社會，他是社會未來的行動力量。」面對全球暖化、能源危機、糧食短缺、氣候異常等大規模的全球性共同問題、必須由最基礎的社區或個人做起，才能實際的執行具體方案，立足於社區的非營利組織即扮演了第一線的先鋒角色。臺灣的非營利組織有大型國際化、全球性的組織，也有小型的地方性、區域性的組織，無論大或小都具有相當的重要性。俗云：「千里之行，始於足下。」若將心力投入在周遭的人、事、物上，從最親近、最基層的地方開始做起，落實於日常生活中。由帶動最小單位的個人到集合眾人之力一起關心最切身的問題，反而更能喚起大眾的參與，為組織帶來更真實、確切的意義(顧忠華，2010：359-363)。

研究者希望能透由文化與藝術的角度，了解非營利組織在社區中所扮演的角色功能，並期望看到社區的轉變與居住環境、生活品質的改善。文化藝術基金會旨在推廣藝文、保存文化、營造社區居住環境，若能從研究中找出組織的藍海策略，不以競爭為目的的發展策略，促使組織更加健全的成長，將有助於組織業務的推廣，使居民獲得更實質的效益，組織的功能也將發揮較佳的功效。

俗話說：「心之所在，就是故鄉。」對於自己居住、成長土地上的人、事、物，總有一份疼惜、一份難以割捨的情懷。許多文教基金會成立多年，早已有相當的規模，更獲得許多人的肯定與支持，相較之下，研究者居住地的文化藝術基金會卻鮮少人知道。希望能藉由研究分析組織在社區中的角色功能及藝文的推廣策略，並探討不同地理位置的文化藝術基金會，對藝文推廣策略和策略執行上的相異處做比較分析從中找到組織的定位，確立組織在社區中的重要性以及發展的可能性。

另一方面，文化藝術基金會推動文化與藝術對國家社會總體的重要性是不容忽視的。然而長久以來，文化藝術非營利組織的發展一直未受到文化社會學和文化研究的重視，文化與藝術和第三部門兩者關係的研究屬於非主流範疇。但事實證明，文化與藝術非營利組織，對於臺灣文化已有相當大的影響。舉凡大、小藝文活動的辦理、社區文化的營造、國際文化交流、藝文人才的培育等，文化與藝術非營利組織皆貢獻了許多心力，對於藝文的推廣功不可沒(劉維公，2010：345)。

例如位於嘉義縣的新港文教基金會，自一九八七年成立以來，陸續辦理了多項著名的國際性藝文活動計畫，包括國際藝術節、國際標舞節、國際社區藝術節等，還有社區文化資產保存計畫、國際交流計畫等，並極力投入社區總體營造的計畫，對於地方的文化與藝術的推動不遺餘力。又如位於宜蘭縣的仰山文教基金會於1990年成立，從保存「仰山書院」鄉土紮根的理念出發，辦理各種文教活動，更致力於社區文物保存和社區的營造。期望透由研究，讓文化藝術基金會的功能受社會大眾所認同，並能吸引更多的同好者積極的參與社區藝文活動，改善生活品質凝聚社區向心力。

第三節 研究目的與研究問題

文化藝術基金會大多是屬於社區型的非營利組織，在資源的取得、組織的運作各方面皆容易面臨困境。面對眾多非營利組織的競爭環境，基金會在社區發展的過程中發揮了什麼樣的功能，要如何讓社區的居民願意參與組織的活動，以凝聚社區的向心力與動力，是促使組織更加穩定成長的重要課題。

近年來文化藝術基金會的服務項目漸趨於多元，除了文化的保存、藝術的推廣外，也協助社區的總體營造發展以及教育部推行的藝術教育等工作，面對越來越多的服務項目和競爭者，文化藝術基金會更要為組織定位並創造獨特的價值，在不違背使命與宗旨下為社區創造最大的利益，希望藉由研究分析找出組織自己本身適合的策略發展模式。

而「文化藝術基金會」是以從事有關文化藝術事務為目的而成立的，文藝事務仍是基金會的最主要發展重點，對於藝文推廣更是基金會發展要務。而藝文推廣有了策略更需要執行力，再完整周全的規劃，如果缺乏執行仍是空談，執行與策略規劃是不可分割的，策略的執行成效對於基金會的發展影響甚遠，故希望能在這方面有更深入的探討。

基於上述的目的，本研究所探討的問題分述如下：

- (一)社區型文化藝術基金會在社區中扮演何種角色和功能？
- (二)社區型文化藝術基金會的藝文推廣發展策略為何？
- (三)社區型文化藝術基金會如何執行藝文推廣策略？

第二章 文獻探討

本章第一節說明文化藝術基金會的意涵與發展現況；第二節說明基金會的發展策略；第三節說明基金會發展策略的執行；第四節探討非營利組織發展策略的實證研究。

第一節 文化藝術基金會的意涵與發展現況

壹、基金會的定義和功能

一、基金會的定義

基金會 (foundation) 一詞源於美國，是推行民間公益團體的一種組織。基金會是一種非營利組織，不以營利為目的，存在於政府公部門及企業私部門以外的「第三部門」，他是以財團法人形式成立的公益團體。因屬於公益性質，所以根據所得稅法第四條第十三款明文規訂：「教育、文化、公益、慈善機關或團體符合行政院規定標準者，其本身之所得及其附屬作業組織所得，免納所得稅。」在政府規定的條件下享有稅賦的優惠。李秋宜（任蘊芝，2000：22）在「認識基金會」一書中指出：「所謂基金會，從法律規定範疇來說，它是只擁有一筆基金，由自己的受託人或董事管理，用以維持或資助社會、教育、慈善、宗教或其他有助於大眾福利活動為成立宗旨的公益團體。」

財團法人喜馬拉雅研究發展基金會於1997年出版的《台灣基金會現況概述》中定義：「基金會是透過基金的結合，引導社會財富運用於公益慈善事業法人與社會的非營利機構，其組織定位為財團法人的一種。」綜上所述，將基金會的定義歸納如下：

（一）基金會是公益團體

基金會的成立宗旨是在幫助大眾增進利益，爭取福祉。集合眾人的力量，引導社會財富運用於公益慈善事業，協助他人、幫助社會。

（二）基金會是非營利事業組織

基金會成立組織要設置董事會，推展業務或倡導議題，並以非營利為目的，不做利潤的分配。

（三）基金會是財團法人

基金會成立條件需先有一筆法定金額的基金，並立案成為法人才合法，所以必須為財團法人才能通過法律的立案。比如，新港文教基金會立案時必須為財團法人新港文教基金會才能立案。

(四) 基金會是第三部門的一種

非營利組織是在彌補政府力量的不足，又有別於以營利為目的的企業組織，因而形成了社會的第三部門。基金會是非營利事業組織的一種，所以也屬於第三部門。

二、基金會的社會功能

林淑馨（2008：19）在《非營利組織管理》一書中依據Kramer（1981）從多數非營利組織的特質、目標和實質功效中，歸納出非營利組織的四種角色功能：

(1) 開拓與創新的角色功能；(2) 改革與倡導的角色功能；(3) 價值維護的角色功能；(4) 服務提供的角色功能。李秋宜（任蘊芝，2000：22）在「認識基金會」一書中，提出「基金會是社會天秤的砝碼」。最初基金會是以「賑災濟貧」的慈善團體為主，現今因生活需求及品質提昇，而逐漸找到社會公益的定位。張惠子在「認識基金會」中也提到基金會對於社會大眾的貢獻（任蘊芝，2000：22）：

(一) 為社會大眾爭取權益、改善生活品質

基金會的類型多元，文教、經濟、醫療衛生、環保、社會福利等，涵蓋的範圍廣泛，能協助大眾爭取自身或是切身相關的利益，並提升生活的品質。

(二) 基金會與大眾息息相關

例如醫藥衛生類，注重疾病的預防宣導及疾病預防資訊的提供，大眾因得到正確的資訊而更注意自身的健康。

(三) 基金會從事公益活動

基金會的類型不同但出發點是一樣的，以公益活動為最直接的方式，宣導大眾正確的觀念提供不同類型的資訊，協助民眾解決問題。

(四) 基金會是大眾的另一座無形寶藏

基金會提供各種不同的資訊，並主動宣導各項議題，使得大眾從中獲取各種資訊，得到不同層面的協助，有如無形的寶藏，等待大眾的善加利用。

貳、基金會的類型

基金會的類型由最早的單純慈善救濟，逐漸受環境變遷影響而發展成多元類型的組織。文化與藝術類型的組織因分類的立足點和個人觀點不同而有不同的分類，以下就基金會來源作分類（林依芸等 2004：32；夏學理等 2002：196-202）。

一、獨立基金會

此基金會主要是管理捐贈者為慈善目的所捐助的基金，將這些基金所賺取的利息，用以贊助非營利組織以追求公共利益。

二、企業基金會

企業所捐贈的基金，委由基金會管理，多以贊助公益為主。依組織的理念和運作不同又可分為「贊助型企業基金會」和「運作型企業基金會」：

（一）贊助型企業基金會：提供資金給理念契合的團體或組織，以提供資金為主不介入團體或組織的經營與活動。

（二）運作型企業基金會：除了提供資金更實際的參與或主導基金會的活動。此類基金會多是因為領導者本身的喜好與熱衷而成立的，例如奇美基金會，因負責人許文龍先生對藝術的嗜好，每年從奇美公司提撥十分之一捐給奇美基金會。

三、社區基金會

由社區共同集資捐贈所成立的基金會，成員多為社區居民，共同參與社區活動。謝祿宜（陳錦煌，2006：123）又將社區型的非營利組織分成：

（一）專職自發型：成立專門的組織，例如，新港文教基金會。

（二）自願規範型：居民自己發心而組成參加的。

日本學者宮崎清指出，社區組織的特質在於：1. 以居民、生活為主體；2. 追求地區潛在資源的活化性；3. 以全村落、全居民參加為目標；4. 進行與基本需要相關的開發；5. 健全自然生態；6. 以追求文化的獨立性為目標；7. 促進共同體的整體感；8. 以當地居民可從事之技術為本的「社區」有地緣的、歷史的、心理的與行動的等多種意義，具有一種「生命共同體」的認同意識（宮崎清，1986：27-32）。

四、公立基金會

指各級機關依法成立的委員會與基金會，目前在臺灣與藝文相關的組織有中央的「行政院文化部」、「財團法人國家文藝基金會」，以及地方的縣（市）政府依法成立的「縣（市）文化基金會」。「財團法人國家文藝基金會」簡稱「國藝會」，

資金來源大部分來自中央政府的提撥，以非營利組織的形態運作。「縣（市）文化基金會」縣（市）政府基於經費運用的理由，成立縣（市）所屬的文化基金會，一方面將政府的預算分配給適當的藝文團體，一方面也接受企業或個人的捐贈。

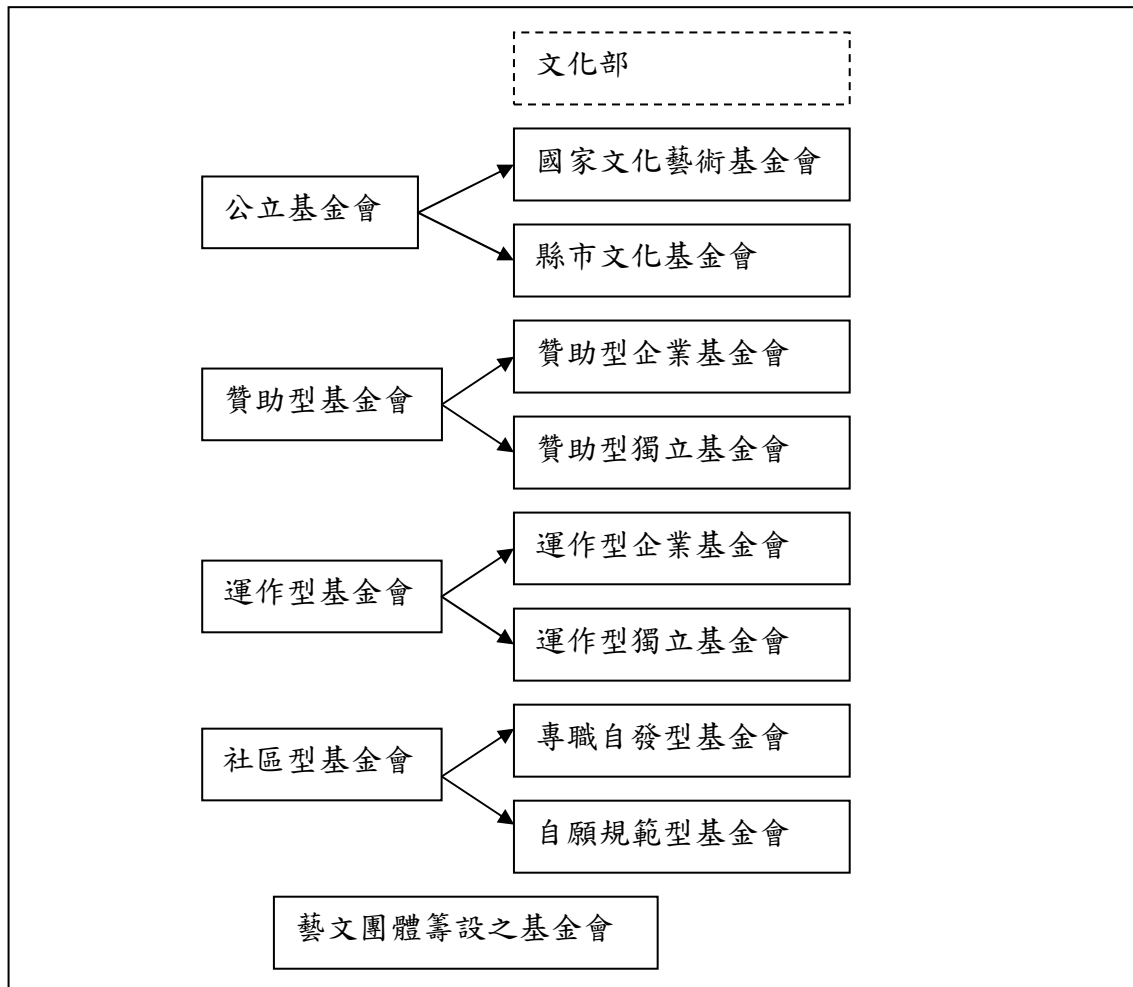


圖 2-1-1 文化與藝術相關的基金會

資料來源：夏學理等（2002：198）；研究者整理

五、藝文類的非營利組織

依「行政院文化建設委員會主管文化藝術財團法人設立許可及監督要點」第二點指出，「文化藝術基金會」是指以從事有關文化藝術事務為目的，經主管機關許可依法設立之財團法人。藝文類的非營利組織依林淑馨（2008：368）《非營利組織管理》的歸類，歸屬於表演藝術類型的其中一種。表演藝術團體是以改善人類生活品質和充實人類精神生活為宗旨，並不以營利為目的獲取利潤，以保持藝術性而不淪為商業行為。表演藝術團體類型的組織因本身的特性及生存的必要性，所以會以非營利組織的方式存在，非營利組織的設立可以從財團法人基金會下的教育事業和文化藝術及非營利社團法人來說明。登記於一般財團法人之文化

教育類與文化藝術類的表演藝術團體，多以財團法人文教基金會稱之。財團法人文教基金會的主管機關是教育部教育局，但自 1999 年 7 月開始，中央主管機關的文教基金會區分為文化藝術基金會及教育事業基金會，主管機關分別為文建會（文化部）和教育部，如表 2-1-1。

表 2-1-1 表演藝術型非營利組織設立的相關說明

表演藝術非營利組織的形式	財團法人基金會			非營利社團法人
	中央		地方	
	教育事業	文化藝術	文化藝術	
立案登記主管機關	教育部教育局	文建會（文化部）	各縣市政府文化局	內政部社會局
法規名稱	教育部審查教育事務財團法人設立許可及監督要點	行政院文化建設委員會主管文化藝術財團法人設立許可及監督要點	因登記於不同縣市政府而有不同法規	內政部社會團體許可立案作業規定

資料來源：作者整理自林淑馨（2008：368）

參、文化與藝術基金會的發展現況

一、中央

（一）行政院設立文化部：（資料來源：[文化部網站](#)）

我國於 1981 年成立「文建會」，職司國家文化建設之統籌規劃，並輔助及督導地方執行文化事務，提升文化為國家發展的首要戰略，透過政府組織改造，整併相關部會，健全文化行政體制，以利文化事權統一、資源有效整合、預算統合分配，自 2012 年 5 月 20 日將「文建會」及相關單位改制為部的層級——「文化部」。「文化部」是中央政府主管文化藝術事務的主要部門，在全國性和地方性的文化發展工作上，一直扮演著領導者與推動者的角色。除了支援性的幕僚單位之外，主要由三個業務部門組成，分別負責文化行政和政策研擬，視覺藝術、表演藝術、文學、歷史、藝術、國際文化交流、與文化資產維護等工作。施政關照的對象包括一般藝文人士團體，以及縣市文化局、文化中心和社區。而在巴黎、紐約和東

京三地，另設有海外文化中心，為提供對外文化藝術交流的平台。在政策上有四個主要基本目標：公民文化權的全面落實、美學環境的創造、文化價值的維護與建立、創意產業競爭力的提升。2010 至 2013 年度中程施政計畫重點如下：

表 2-1-2 文建會重要政策表

重要政策	(2001-2004 年) 中程施政計畫內容 摘要	落實社區總體 營造	挑戰 2008 新故鄉 社區營造計畫相關 部門
1. 建立臺灣文化主體性	1. 均衡城鄉文化發展	1. 社區文化活動發展計畫	行政院文化建設委員會
2. 統一文化事權健全文化行政	2. 推動社區總體營造	2. 充實鄉鎮展演設施計畫	行政院農業委員會 行政院環境保護署
3. 改善文化環境、活化心靈工程	3. 多元文化保存與推廣計畫	3. 輔導縣市主題展示館之設立與文物館藏充實計畫	行政院內政部營建署
4. 保存文化資產推動接軌世界	4. 推展有形文化資產	4. 輔導美化地方傳統文化建築空間計畫	行政院原住民族委員會
5. 推動社區營造、心的所在就是故鄉	5. 推展無形文化資產		行政院客家委員會 行政院衛生署國民健康局
6. 積極培育人才、推動生活美學	6. 加強文學歷史語言及閱讀		行政院內政部社會司
7. 提升文化涵養、促進民眾參與	7. 輔導表演與視覺藝術		行政院內政部兒童局
8. 發展創意產業、增強國家競爭力	8. 國際文化交流推展計畫		

資料來源：文化部網站（文建會）；夏學理等（2003：43-51）

1. 推動組織改造，充實文化設施：包括籌設「文化部」計畫、國家文化設施充實計畫、地方文化設施充實計畫。
2. 扶植藝文產業，形塑文創品牌：文化創意產業發展第二期計畫，目前是分別以「強化產業環境發展計畫」、「工藝創意產業發展計畫」及「創意文化園區推動計畫」三項子計畫進行。包括藝文產業的發展及輔導、以政策引導地方政府加強文化創意產業之推動、建立創意銀行資料庫、提供藝企平台、建立臺灣工

藝育成網絡及產業市場機制、積極建構文創產業在園區中的文化群聚與異業結合，作為推動創意產業的平台等重要工作項目。

3. 基層扎根，資源平衡：包括文學著作推廣計畫、地方文化館第二期計畫、國立臺灣文學館營運推廣計畫。
4. 藝術深耕，國際啟航：推動國際及兩岸文化交流計畫、臺灣生活美學計畫、演藝團隊分級獎助計畫、生活美學館推廣計畫、國立臺灣工藝研究所創作推廣計畫、國立臺灣美術館創作推廣計畫、國立臺灣交響樂團音樂推廣計畫。
5. 活化文化資產，厚植觀光資源：文化資產活化相關計畫、傳統藝術之傳承與發揚計畫、臺灣博物館營運推廣計畫、綠島文化園區籌設及管理營運。

(二) 國家藝術基金會（資料來源：國藝會）

財團法人國家文化藝術基金會成立於1996年1月，基金來源主要由行政院文化建設委員會依據「國家文化藝術基金會設置條例」捐助新台幣陸拾億元做為本金，另外透過民間捐助加強推動各項業務。國藝會成立的主要目的在於積極輔導、協助與營造有利於文化藝術工作者的展演環境，獎勵文化藝術事業，以提升藝文水準。基金會設有董事會，負責督導基金會的業務方向與經費運用，監事會則是負責稽核財務執行狀況，確保所有基金與經費都能得到有效的管理和使用。董、監事人選由主管機關文化部就文化藝術界人士、學者、專家和政府有關機關代表和各界社會人士中遴選，提請行政院院長審核聘任。

基金會工作內容計分四大方向，分別是「研發」、「補助」、「獎項」與「推廣」。就國藝會的發展目標來說，希望能透過研究發展的工作來檢視與累積目標成果，並且建立政府與民間的管道以利各方資源流通；而補助的分配與獎項的頒發則是為了鼓勵藝術工作者能長期從事創作、推廣藝術教育；從推廣的觀點來看，則是致力於建立交流平台，讓藝文資訊能傳遞給藝術工作者與社會大眾，從而打破藩籬、彼此交流。

二、地方

我國各縣市政府相繼在1999年到2001年間成立文化局，大致規劃為六課：圖書資訊、視覺藝術、表演藝術、藝文推廣、文化資產和行政課，因各縣市有不同的考量而所設課室也有差異（夏學理，2003：71）。各縣市也成立了文化基金會，落實文藝的推廣，因本研究以嘉義縣為研究範圍所以只針對嘉義縣現況說明。

嘉義縣縣長張花冠的七大政綱中的第三項就是「用心教育文化」，推廣在地特色文化，打造文化創意產業與藝術家創作環境。嘉義縣設有文化觀光局，文化觀光局下設有藝文推廣科、文化資產科相關科室。藝文推廣科負責：1. 辦理社區總體營造規劃；2. 地方文化與節慶活動輔導執行；3. 生活美學與公共藝術規劃執行；4. 文化志工管理。文化資產科負責：1. 辦理文化資產保存及活化；2. 無形文化資產保存與推廣；3. 地方志書與文獻編撰與推廣；4. 地方民俗文史工藝輔導與推廣。

(一) 嘉義縣文化基金會（嘉義縣文化基金會）

嘉義縣文化基金會於 1989 年設立，致力於加強嘉義縣文化保存、充實縣民精神及提升文化水準。承辦過許多大大小小的活動，除了每年三月熱鬧滾滾的「瘋媽祖」—嘉義縣媽祖文化節、農閒時節最引人入勝的景象就是鴿群們揹著”鴿苓”展翅高飛，鴿苓所譜出的美妙樂章為「義竹鴿苓文化季」拉開序曲。除此之外，也深入社區幫助辦理社區藝文活動，配合民俗節慶如中秋節、母親節等節日，將藝文演出帶進社區。2008 年開始，基金會與在地藝術家合作辦理壁畫彩繪活動，帶動社區居民共同參與，並以壁畫彩繪加值社區藝文品質與觀光價值。2010 年，再度與一群熱愛這片土地的在地藝術家合作，打造經由分享生活之美與環境美學進而將文化素養內化於日常生活的「嘉義縣女兒節」，讓藝術之美並非遙不可及。

(二) 向嘉義縣政府登記立案的文化藝術基金會

依據嘉義縣政府全球資訊網文化局的資料，可以查到嘉義縣有十七個登記立案的藝文團體，茲將整理如附錄六。嘉義縣的文化藝術基金會除了嘉義縣文化基金會、梅嶺美術文教基金會、新港文教基金會於民國七十年間成立，其餘都是在民國八十年到九十年間成立的，顯示此時期社區的藝文、地方的文化相當受到大眾的重視，希望透過基金會的活動推廣，將藝術生活化、文化地方化的願景更加的落實。但從成立的地點來看，仍以嘉義縣西區佔多數，東區偏山的基金會仍為少數。從各基金會的成立宗旨可以看出文化藝術基金會不僅致力於文化藝術的推動、文物古蹟的保存，更積極參與社區總體營造的計畫，如表 2-1-3，是政府及居民間重要的溝通聯絡的中介者。

表 2-1-3 社區總體營造的核心計畫、輔助計畫、相關計畫

核心計畫	輔助計畫	相關計畫
社區文化發展計畫	全國文藝季之策略與推廣	古蹟維護與民俗活動
輔導美化地方傳統文化建築空間計畫	輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動	傳統戲劇保存與推廣
充實鄉鎮展演設施計畫	加強地方文化藝術發展計畫	美化生活空間
輔導縣市主題展示館之設立及文物館藏充實計畫		

資料來源：夏學理等（2003：25）

三、發展趨勢特色

臺灣的非營利組織快速蓬勃的發展，以致面臨了資源不足、競爭者眾的種種問題，為因應各種的變因及永續經營，文化與藝術基金會的發展也產生不一樣的變化，將發展趨勢的特色歸納如下(羅吉斯，2006；王順民，2006；陳慧如，2011；Jane Wei-Skillern .etc，2007)：

(一) 策略聯盟、資源整合

非營利組織數量增加，社會整體資金、資源減少，許多組織一方面嘗試與其他的非營利組織、企業、政府聯盟並發揮協同作用，一方面做資源的整合以「集眾之效」，將組織的使命發揮到最大化的功能。

(二) 多元的發展

非營利組織不同於以往主要以慈善、獎助學金發放為主，轉而從不同的面向教育、文化、經濟、醫療、慈善福利、藝術、環境保護等主題切入，朝多元的發展趨勢，更加強化非營利組織議題倡導的功能。文化藝術基金會除了藝文活動的推廣還協助社區的總體營造、社區發展、地方產業的發展。

(三) 規模大與小兼具

為因應國際化與全球化的趨勢，臺灣出現了超大型的非營利組織，如最具代表性的慈濟功德會，不但在臺灣發展也在海外做人道救援聲名遠播，成為臺灣的另一種行銷。但社會上也存在著許多秉持著以服務、奉獻為使命的本土性、區域性組織。

(四) 資訊網路科技化

隨著資訊科技的發達，資訊網絡已經是一種不可或缺的管理工具。非營利組織使用網路科技、資訊設備，藉以提升內部管理效能，以及做外部的行銷，吸引大眾的認同，增加募款的多元管道。

（五）社會企業化

臺灣的非營利組織大多面臨財務不足的困境。面對眾多的競爭者，要從中脫穎而出獲得更多的政府補助或是捐款者的支持，並不是一件容易的事。許多非營利組織開始嘗試運用市場的運作邏輯概念，援用企業的計畫與管理的方法幫助組織解決財務上的困境。

（六）立法監督管理

臺灣的非營利組織數量成長快速面向多元，政府對於非營利組織又有許多的優惠，為避免非營利組織淪為犯法的工具被有心人士利用所以立法管理。但是目前非營利組織的法則太過凌亂，有些歸屬地方、有些歸屬中央，各類組織又有不同的規定，規定的嚴謹度不一複雜性高，讓有心人士有機可趁。已有相關者注意到這項問題，希望能統一立法有共通的立法準則，但對於多樣龐大的法條要統一並不容易。

（七）社會創新

用一種更有效、可持續性的新方案或是改變原有的方案來解決問題，以創造更多的社會價值。Jane Wei-Skillern .et al. (2007：40) 提出最近的十個創新中第二項就是「以社區為規劃中心」，他們認為以當地的需求為要，讓居民創造並實施自己的計畫，有助於社會持續性的發展，與臺灣社區總體營造的某些理念相符合。

四、文化藝術非營利組織的時代精神

非營利組織在當代文化藝術發展過程中佔有相當重要的地位，為了要顯示發展的時代意涵，劉維公（2010：347）提出了下列幾個理論觀點，說明非營利組織在文化藝術發展過程中的重要性：

（一）文化權

文化不應該只是指狹義的休閒活動，生活品質的改善原本就是基本的人權。文化權將文化政策化，給予文化發展政策更強的責任和負擔，文化權包含了1. 本質性：人民身分認同和權益保障；2. 表現性：自由選擇表現傳承文化；3. 工具性：政府提供必要的教育和資訊工具；4. 民主性：人民有平等權利參與公眾事務；5. 規範性：建立尊重、包容等公民價值環境；6. 審議性：文化身分認可、文化自覺

等權利。文化權的落實是一大工程需要政府部門與第三部門的協力完成，文化藝術非營利組織正是推動文化權基礎的第三部門。

（二）創意資本

當代創意經濟的興起是促成文化藝術非營利組織體質轉變的核心因素。在先進國家創意經濟已成為核心的發展力量，根據《歐洲文化經濟報告》的調查，文化創意部門創造了 6540 億歐元的利潤，超越資訊科技產業，從 1999 到 2003 年歐洲文創部門產值成長率為 19.7% 比整體經濟成長率高（劉維公 2010：350）。在臺灣，非營利組織已經成為許多文化藝術工作者生活網絡不可或缺的一部分，在新經濟的時代，非營利組織是創意資本的蓄電池，不斷的儲存創意的能量。

肆、文化與藝術基金會發展重點

一、文化活動與藝術表現

文化是人類生活的表徵，是人類社會生活的全部，是一種生活的習慣，潛藏在人深處的一套信仰、認知與價值觀念。文化不外乎生活，生活以文化為核心（沈清松，1999：2）。藝術是文化的一部分，是人類精神生活的主要表現，隨著生活的脈動而變化。

（一）文化活動

1. 文化活動的定義

我們不能將文化視為文學或藝術的狹義文化活動。文化活動的產生是以文化為內涵，自有人類開始就有文化的產生，「文化」是民族的內涵和表徵，是人類異於禽獸的區別。人類學家將「文化」定義為：舉凡人類生活中所顯現的現象，不管巨細或精粗，是人類習得的特質用以應付所處的環境，再由經驗累積所得到的特有因應方式（高崇雲，2000：14）。泰勒（Tylor）：「文化從民族廣義而論，是一種複雜的全體，它包含了知識、信仰、藝術、法律、道德、風俗以及任何其他的能力和習慣。」維斯勒（Wissler）：「文化是一個社群或部落所遵循的生活方式。」行政院主計處也明白指出：「文化涵蓋層面廣泛，舉凡文教設施、文物古蹟、自然景觀、社會教育、藝文活動、大眾傳播、觀光旅遊、體育競技及公益倫理等活動與資產均包括在內。」

文化活動是文化的具體表現，也是人類社會生活的整體，涵蓋的範圍廣泛包羅萬象，包括學習、觀賞、呈現、傳承、保存……等各種生活中的動態、靜態的活動。狹義而言，指在特定的地方舉辦有關美術、繪畫、舞蹈、戲劇等活動；廣義而言，泛指有關文化意涵的所有活動。

2. 文化活動的類型

文化活動內容包含的範圍廣泛，依不同的性質區分而有不同的類別，可以依文化層次、行為方式兩種不同的性質做區分，整理如表 2-1-4。

表 2-1-4 文化活動的類型

活動型態	活動類型
文化層次	<ol style="list-style-type: none"> 1. 精緻優秀文化：高度的藝術價值、感受豐富的，如音樂、繪畫、雕刻、詩詞、散文、戲劇、哲學、神學等。 2. 平凡文化：較為通俗以日常生活題材居多，如連續劇、音樂鬧劇等。 3. 粗俗文化：缺乏象徵項的直接表現活動，如拳擊、賽馬等。
行為方式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 表演類：音樂、舞蹈、戲曲、相聲、廟會活動等。 2. 展示類：美術、攝影、工藝、書法等展覽活動。 3. 休閒類：旅遊、健行、游泳、下棋、打球等休閒活動。 4. 學習類：研習課程、讀書會、演講等學習活動。

資料來源：改編自林俐姁（2008：16）

文化活動泛指人文、藝術、經濟、科技等多元面向的相關活動。依文化層次來分，可以分為三個層次，第一個層次是精緻優秀的文化，是有高度藝術價值的文化，所包含的類型比較專業；第二個層次是平凡文化，是比較不嚴肅且通俗的，是一般大眾日常生活的一部分；第三個層次是粗俗文化，是直接表現的活動，如賽馬、拳擊賽等。

行為方式的活動類型又可以分為動態活動和靜態活動兩個類別，動態活動包含表演、旅遊、運動、康樂活動等，靜態活動包含展覽、讀書會、研習課程、演講活動等。不同的表演藝術團體因成立的性質和使命的差異，而選擇所需要的類別做區分，從中選擇要推廣的幾個小類別做為發展的方向。文化活動可以形塑地

方特色，增進居民對地方的認同感，要提升社會文化品質，就要推廣高品質的文化活動。

(二) 藝術表現

1. 藝術意涵

藝術源自於生活，是生活的一部分，生活中透過各種動、靜態的方式將藝術表現出來。維基百科：「藝術是人類精神的昇華，也是生命內涵的養分。」美學家對藝術的定義眾多，亞里斯多德：「藝術是自然的模仿。」萊森：「藝術是以美為理想，而完成的自然。」黑格爾：「藝術是把絕對的精神予以直覺地表現。」叔本華：「藝術是使我們忘卻現實的苦惱的一種一時的解脫劑。」托爾斯泰—「藝術是人間傳達其感情的手段。」居友：「藝術是理性的和意識的生活表現。」

總體而言，藝術是美與自然、理性與感性的結合，是傳達情感、意念的一種方式，著重於精神層面的昇華，是一種自然的生活表現。透由藝術的表現提升生活的品質，表現自我並進而認識他人，進而更落實「文化權」的概念，喚起大眾重視文化藝術的意識。

2. 藝術表現方式

藝術如果沒有表現的管道，或是沒有表現出來就無人知道，也無從稱之為藝術，有了藝術呈現，大眾才能認識知道這件事，也才有藝術性可言。

(1) 表演藝術（音樂、舞蹈等）

表演藝術是眾多藝術形式中的一種。《牛津藝術辭典》中定義為：「結合劇場、音樂和視覺藝術的一種藝術形式。」《中華百科全書》：「以活生生的藝術家為工具與材料的一種藝術形式，舉凡音樂、演奏、演唱、舞蹈和戲劇等皆包含在內。」(林淑馨 2008：364)，就是可以用肢體表現給別人欣賞的一種藝術形式。表演藝術與一般的藝術類型不同，往往表演過後就看不見了，不像美術作品是一個存在的實體。而觀賞前享受不到任何的服務，欣賞過後的影響也只存在個人心中，沒有得到任何有形的東西。因表演藝術有易逝性和不可觸及性兩種特性，使得有些人無法接受這樣的服務。

(2) 視覺藝術（繪畫、攝影等）

是以視覺目的為創作重點的作品，例如繪畫、攝影、版畫和電影。十九世紀下半葉工藝美術運動（Arts and Crafts movement）於英國等地興起之前，「視覺

藝術家」僅指從事美術創作的藝術家（例如繪畫、雕塑或版畫）而不包括從事手工藝（handicraft）、工藝美術之藝術家。

（3）造型藝術（雕塑、建築藝術等）

是指藝術家使用各種可見的創意手法，通過視覺和觸覺的傳播途徑，再現人們生活中的事物或者虛構人們純粹的想像，表達自己對世間萬物的感受和豐富的想像力，使人們在視覺上、觸覺上乃至心理上產生愉悅和共鳴的情感感受的行為過程。

（4）視聽藝術（電影、電視等）

受到科技進步的影響，電影與電視成了藝術最快速的傳播工具，家家戶戶有電視，24小時不限時的轉播，讓觀眾有了更多更大空間的選擇性。也因科技的進步使得電影和電視的聲光效果有了很大的轉變，創造更多樣性的風貌，吸引觀眾的目光。

（5）語言藝術（文學等）

文學是觀察文化活動的指標，透過蒐集、整理、典藏、研究、展覽、推廣，積極的推動閱讀活動、辦理文學創作比賽、設立文學館典藏文學物品等活動方式，推展文學活動，讓文學生態得以永續發展（文建會，2004：152）。

（6）綜合藝術（戲劇、歌劇等）

二、社區藝術教育推廣

近代藝術教育理論，大致可分為三大取向：一為學生取向藝術教育，以學生為中心，強調學習者的表現與創造力的啟發；二為學科取向藝術教育，以學科為中心，強調學科系統性的課程與教師的教導；三為社會取向藝術教育，以發揮藝術教育在社會價值的功能、強調藝術教育應以生活為中心，與社會文化脈絡結合（林振春，1998），以第三種理論為現今之發展趨勢。藝術教育更應該融入生活環境，進而凝聚社區意識，形成獨特的社區文化。工業革命之前藝術和政治、宗教、教育和社區密不可分，現在將藝術與社會運動和社區發展連結起來，是延續以前的精神，使藝術融入生活中的方法罷了（桂雅文，2002：24）。

社區發展的活水是社區居民的學習，唯有學習與教育，方能面對訊息萬變的經濟、社會的變遷。在社區營造的過程中強調教育的重要，造人是社區營造的核心。透過社區學習的進行，能夠適性的發展，進而提升個人社會生活能力與批判能力，此社區學習正是終身學習的一環。社區學習文化的意義：社區學習文化的

概念涉及社區、學習、文化、學習文化等意義，就空間與人員而言，社區學習文化的地點及參與對象係以社區的地理空間內的社區居民為主。社區的地理空間可以是一個鄉鎮、一個村里、一幢公寓大樓或一條街坊。就社區學習文化的內涵，可以是意義系統、社區文化脈絡、社會經驗、個人、群體或社會的智識、精神和美學發展、各式各樣的知識和藝術活動、社會的整體生活、活動、信仰與習俗等。社區學習文化包含社區居民、社區的知識、精神和美學的發展、活動及其產物，更大的範圍則是一個社區的整體生活、信仰、歷史、文化、地理與遠景。就社區學習文化的層面是學習情況、學習成果及學習過程等，意指參與社區的各式各樣的學習活動，包括社區電視頻道、社區圖書館、社區中的教育機構、社區大學等學習場所，或者工作職場的經驗，經由自我學習組織的過程、自我導向的學習過程與外在導向的學習過程，使個人獲得知識的開展，個人充分發展，進而使社區開創美好的未來。將學習與文化結合成學習文化，Cara（2002）主張經由成人與社區學習的連結，使成人學習與社區學習在課程、師資與資源相互支援（楊深耕，2004：299-304）。

「文化藝術基金會」是以從事有關文化藝術事務為目的而成立的，並協助各機關團體藝文推動，是社區藝術教育推廣的重要推手。教育部於2011年3月31日公布中華民國教育報告書中，特別將「提升藝術與美感教育」方案放入未來黃金十年教育發展新方向的重要推動政策之一。劉維公也提出藝術教育的目的就是「培養和開發右腦能力」，他強調藝術教育不能被視為傳授知識的學科；未來的競爭奠基在「美學的生活態度」之上，而這種目前臺灣社會普遍還不具備的能力，必須藉由藝術教育來達成（于國華，2006：2）。

教育部於2010年度提出「試辦學習型社區推動計畫」，嘉義縣也在當年擬定三年的試辦計畫，以建構嘉義縣社區學習體系，整合地區文教機構，營造處處可學習的終身學習教育環境，藉由教育重新參與社會的活動。在社區民眾高度認同感及學習意識下，期能搭配嘉義縣「田園城市」（附錄八）的施政主軸，打造有花園、有田園、有產業，生活、生產、生態的集合體，均衡發展，營造三生有幸的幸福學習型社區，協助社會永續向上發展。茲將嘉義縣「學習型社區推動計畫」與本研究相關的「藝術提升教育」及「文化保存教育」三年逐年實施的細項列出，如附錄七。在藝術提升教育方面先從藝術欣賞著手，先懂得欣賞從中引發對藝術的肯定，進而才能著手藝術創造的可能，最後期望能全民參與，營造一個有地方

特色的藝術村凝聚社區的共識。在文化保存教育方面，先蒐集在地的歷史文化，再設立地方文化館或歷史館呈現地方的文化，並將歷史資料以書籍、影音等方式完整的保存，地方文化也才得以完善的保存，以作為後世的參考依據，並讓後人了解先人的足跡。

藝術教育的社區化，是一種了解特定社區族群美感習慣與特質與過程，藝術教育不再只是技能上的訓練，而是要傳達出一種社區文化特色（邱勇嘉，2007：123）。在社區中透由藝術教育促使社區居民更加認同社區，並凝聚社區的共識，也讓居民體認自身社區的價值，願意投入社區的服務與發展工作，藝術教育在社區發展過程中佔有相當重要的地位。

三、參與社區總體營造

社區總體營造是一種思想模式之轉變，從營造新的人開始，嘉義縣從舉辦歷屆文藝季、國際兒童藝術節、發展產業文化各項工作，都是以社區總體營造為主軸（黃煌雄等，2001：41）。社區總體營造是文化部（文建會）1994年10月提出的新名詞與新理念。概念來自日本的造町、英國的社區建築（Community Architect）和美國的社區設計（Community Design）等。在翻譯上述的概念時採用既有的名詞「社區」，意味著要從人口和面積比較少的地方開始（黃世輝，2001：66）。「社區總體營造」是在地理範圍內，一群人透過他們的行動來建構人與人間、人與環境之間的社會性的關係（陳錦煌，2006：7）。國家行政組織著重於社區居民共同的意識和價值觀的營造，透過民俗活動保存、古蹟和建築特色的建立、設立文物館、居住空間美化等方式，經由居民共同努力建立社區特色。簡而言之，「社區總體營造」是一種新社會培力運動也是一種社會改造運動。

現代管理學大師彼得杜拉克（Peter Drucker）：「社區問題的解決之道就在社區裡。我們透過社區的非營利組織塑造一個公民社會，他是社會未來的行動力量。」文建會提出「社區總體營造」是社區文化的改造運動，結合了「社區·總體·營造」三要素，顯示社區生活是總體不可分割的，社區居民自動自發的參與，發揮創意，進行全方位的運作和管理，建立屬於自己社區的文化風貌（文建會，1998：85）。「社區總體營造」是在一個自成小社會的地區裡，由在地居民針對社區的文化傳承、環境再造、產業振興、終身學習、健康促進等等公共事務與生活的總體，以居民參與、由下而上、培力造人的方式與理念，共同經營與創造的實踐（黃世輝，2001：65）。地方的活動要靠大眾的自發參與，強調當地居民的自發性及自主

性，重視地方文化的再生與運用，社區文化才能源源不絕的發展（陳錦煌，2006：4）。臺灣社區總體營造具有下列的特徵（黃世輝，2001：70-74）：

（一）從精緻文藝到地方文藝

以前我們的觀念認為文藝是比較精緻而專業的，社區總體營造講求的是「藝術即生活，生活即藝術。」並著重於地方的特色表現，從生活週遭的簡單事物出發，居民親自參與動手建造規劃。

（二）傳統工藝產業到傳統工藝文化

從戰後到1980年代是臺灣工藝產業興盛時期，但隨著東南亞國家競爭者眾，不敷成本而逐漸沒落，但工藝是人類文化的寶藏，如何保存具文化特色的地方工藝產業是社區總體營造的重要項目之一，塑造工藝村及生活文藝村。

（三）從傳統農、漁業到農、漁村文化

臺灣農、漁業人口逐年減少，又受WTO自由貿易的衝擊，因而產生了尚待解決的問題和困境，而這些問題可以透過農、漁業的文化化，提高其附加價值及經營方式，改善農、漁村的社區居民生活，著重農、漁村文化的發展。

（四）從原住民文化消費到另類觀光

要保存原住民的文化，應該由原住民自己來主導，原住民主導的文化交流才能將自身族裡的文化特質及精髓更深層的發自內心的表現出不一樣的文化特質，這種文化特質才能吸引他人的注意，進而願意更深入的了解原住民的文化，發展成為不一樣的觀光地。

（五）從古蹟保存到老街保存

是一種居民和老街共存的概念，是從空間的觀點，喚起居民的關心以圖社區的活化，若只注重古蹟及硬體建設並不容易成功，容易引起居民的反對，同時注意到居民生活的社區總體營造才能引起居民的共鳴。

社區總體營造的方法要透過觀察、體驗，發現社區的資源、規劃社區景觀和制訂共同憲章，進而將社區中的資源和價值觀作完整的整合。如圖2-1-2，崙背鄉港尾村的社區營造就以遊戲為整合中心，透由居民自發性的配合，在參與計畫時確認社區居民的需求及提出社區問題，結合社區資源並與規劃者討論設計出最適當的活動，更要有共同的意識和目標才足以推行社區活動。

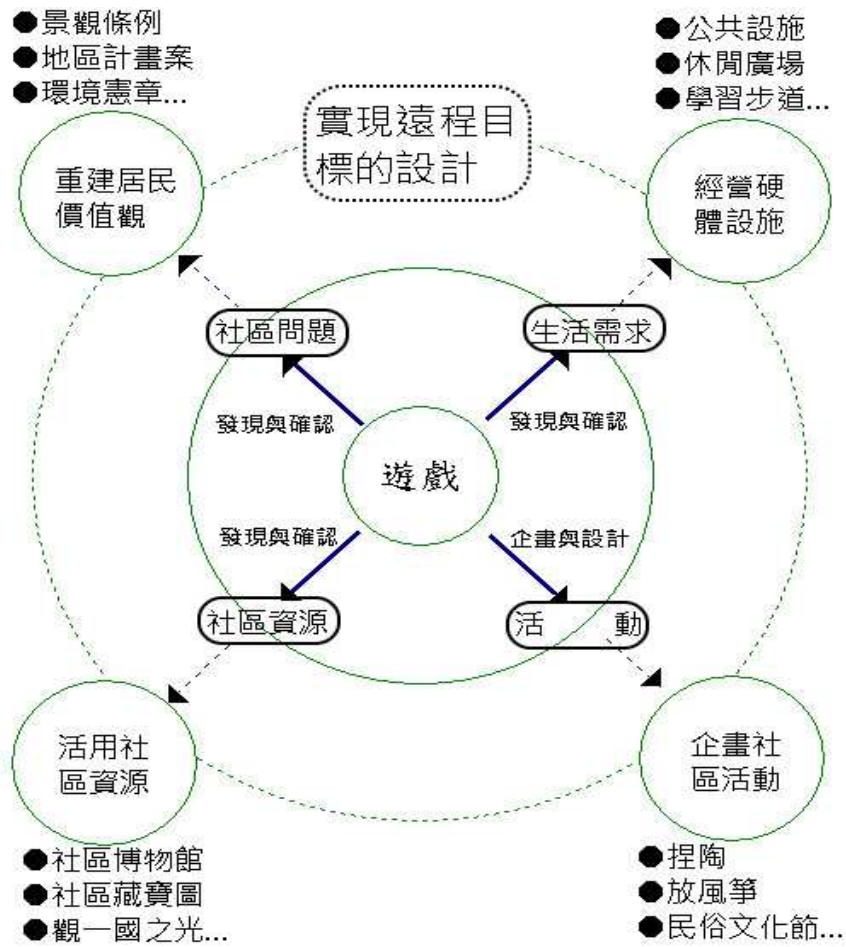


圖2-1-2 港尾村從設計遊戲實踐社造的方法

資料來源：黃世輝（2001：27）

第二節 基金會的發展策略

《孫子兵法》：「上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。」作戰最厲害的是利用謀略「不戰而驅人之兵」，其次是利用外交取勝，公開打仗是最差的手段。非營利組織不以營利為目的，不追求利益，更不需像商場的企業一樣激烈的競爭，但要實現組織的宗旨，建立組織規模仍需借用商界的 management 方式，以穩定組織的發展。俗語說：「錯誤的決策比貪污更可怕。」藝術管理經理人 Joseph Golden：「一個好的計畫可以為社區創造出新的活力，而不是既有狀況的延續。」（桂雅文，2002：85）顯示了策略的重要性。

非營利組織必須透過具體、可行的方式與手段來達成目標與使命，「策略」就是為達此目的所擬定的計畫（蕭新煌，2010：84；林金榜，2009：40）。一個好的策略要界定組織的生存發展疆界，排定發展的重點優先順序，並建立長期的競爭優勢，形成「獨樹一幟」與「區隔」的特性（黃秀媛，2005：62；蕭新煌，2010：86）。日本的齋藤嘉則（2010）在《策略思考的技術》中提出構思策略有三個必須思考的重要核心：1. 以「策略 3C+策略 3S」洞察策略結構，訂定具體方向；2. 創造對顧客而言最重要的核心價值；3. 根據營收基準及價值基準，衡量風險進行判斷評估。

壹、以「策略 3C+策略 3S」洞察策略結構，訂定具體方向

策略 3C 指的是顧客 (customer)、競爭者 (competitor)、自身企業 (company)。策略 3S 是指選擇 (sentaku)、差異化 (sabetsuka)、集中 (syutyu)。也就是選擇市場與顧客、與競爭者的差異化、集中自家企業資源（郭苑琪，2010：152）。

一、選擇市場與顧客

1985 年，Porter 提出競爭策略理論，成為當代策略管理的思考主流，是以傳統競爭為中心的「紅海策略」。2005 年，金偉燦與莫柏尼 (W. Chan Kim & Renee Mauborgne) 兩位歐洲管理學院的學者提出不以競爭為中心的「藍海策略」(Blue Ocean Strategy)，打破傳統以競爭為主的市場。成功的企業會在紅海中擴展限有的市場疆界，創造出尚未開發或競爭的新藍海市場，並強調價值的重塑和創新，追求差異化和低成本，才能創造屬於自己的藍海市場。組織要在競爭環境中脫穎而出，需創造出尚未開發或不競爭的新市場，克里斯汀生也提出：「對抗不消費的消費者，比對抗競爭者重要。」避免與其他組織競爭，所採用的策略模式必須

跟著市場環境不斷的改變。面對日漸增多的非營利組織，「藍海策略」的思維正是當前非營利組織發展所需要的，不以競爭為要，整合資源並開發新的市場，讓非營利組織得以成長。

企業可以選擇有限的產品或服務範疇作為策略定位，專精於某些特定的市場區隔或產品線，企業有清楚的市場定位，有利於顧客、利益關係人及員工對企業專業形象的認知(方至民、鍾憲瑞，2006：139)。這項策略的根基是：「專注於特定目標的組織，與那些競爭範圍較廣的對手相比，以更高的效能或效率，達成自己小範圍的策略目標。」(周旭華，2008：56)。在一個產業裡選擇一部分市場，使策略適合為這部分的市場服務，而不需要顧及其他的市場，企業透過完善適合其目標市場的策略，取得目標市場的競爭優勢。Philip Kotler在行銷管理學一書中指出，評估不同的市場區隔後，組織有五種不同的目標市場選擇的形態可以選擇，如圖2-2-1，茲分述如下(方世榮，2000：329-330)：

(一) 單一區隔集中化

組織可能只選擇其中一個區隔集中行銷，組織對此區隔的需要有更深入的了解，在單一區隔內集中火力取得更強、更有力的市場定位。但是集中行銷所擔負的風險較一般為高，或競爭者進入同一市場區隔時可能會帶來威脅，就好比把雞蛋放在同一個籃子裡，必須承擔更大的風險。所以很多組織會選擇在一個以上的市場區隔內經營。

(二) 選擇性專業化

組織選擇兩個以上的市場區隔，每個區隔皆甚具有吸引力，而且都能配合組織的目標、使命和資源。雖然這些市場區隔之間可能只有些許的綜效存在，甚至可能沒有互相影響的作用存在，但仍然可預見其能為組織賺取利益的可能性。此種多重區隔涵蓋的策略具有分散組織風險的優點，而組織的資源和人力也相對的分散。

(三) 產品專業化

組織專注於製造一種產品，並供應給各種不同區隔的市場。例如，顯微鏡製造商除將產品銷售給大學實驗室之外，同時也銷售給政府機構實驗室及商業機構實驗室。

(四) 市場專業化

指組織專注在服務某特定顧客群體的各種需要。例如，組織以大學實驗室為

主力市場，提供該實驗室所需的各種設備。如果顧客突然遭預算被刪減時，則會發生銷售量陡降的風險。

(五) 整個市場涵蓋

指組織想要以全面性的產品來服務所有顧客群體的需要，不但產品涵蓋的範圍廣，目標顧客群體也相當廣泛。這種策略必須要有相當的規模和資源才能做到，所以只有大公司才有能力辦得到。

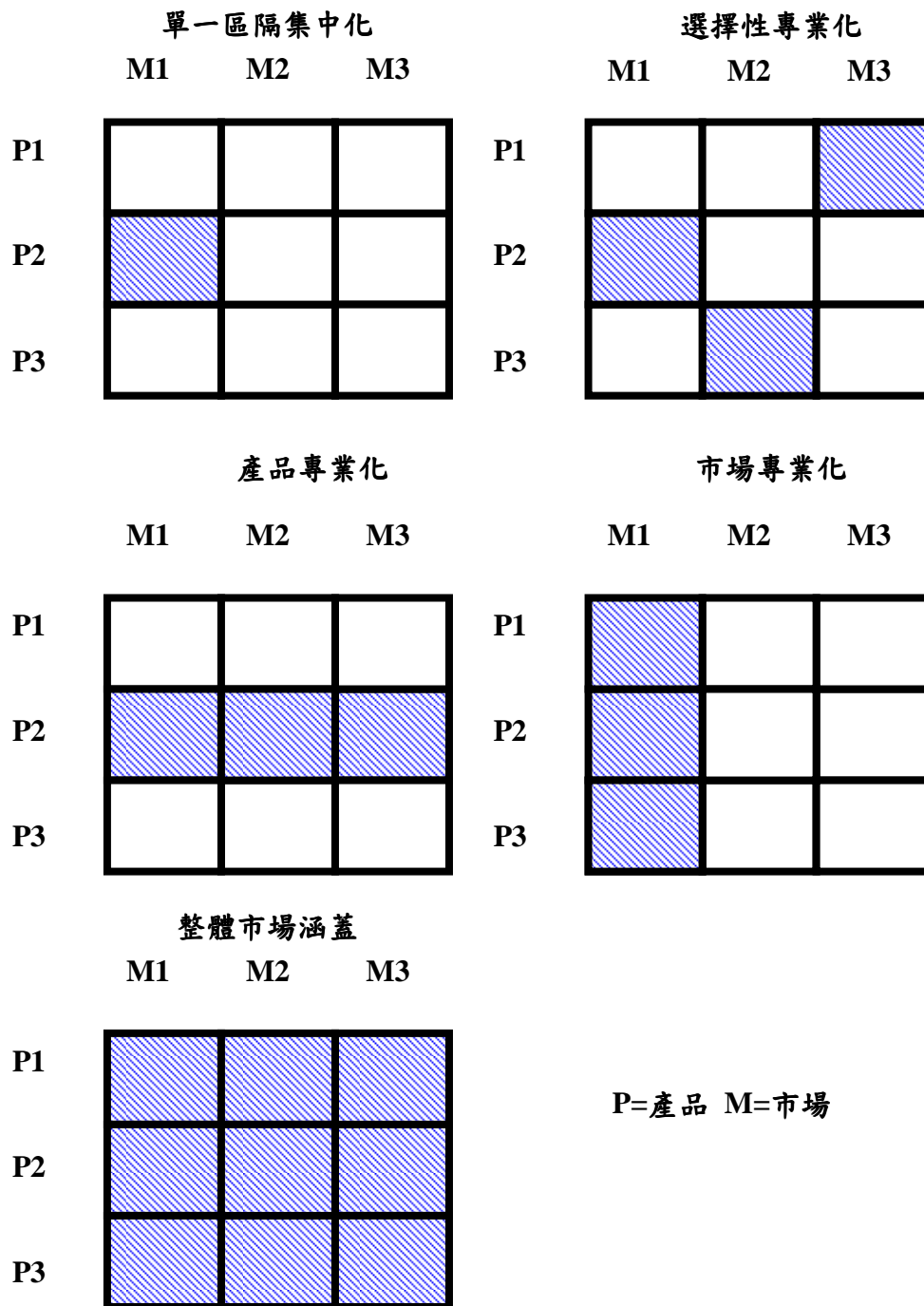


圖 2-2-1 目標市場選擇的五種形態 (續)

資料來源：方世榮(2000：329)

二、與競爭者的差異化

Porter：「策略主要是定位，而差異化才能有持久的競爭力。」利用價格以外的因素，讓顧客感覺有所不同（林煥呈，2009：19）。產品或服務的差異化與獨特性，能增加顧客對該產品或服務品牌的忠誠度，價格反而不是考慮的重要因素。造成差異化的做法有(1)靠設計或品牌形象；(2)運用科技；(3)靠特色；(4)靠客戶服務(5)或經銷網路。理想上，一個組織最好在幾個構面形成差異(周旭華，2008：54)。差異化的方法和程度大致可分三個階段如圖 2-2-2（郭苑琪，2010：190），第一階段是商品或服務的差異化，也就是創造新市場，這是本質的差異化，也是最理想的情形。第二階段是改變市場架構的差異化，第三階段是定位的差異化也就是對於競爭認知的差異化。

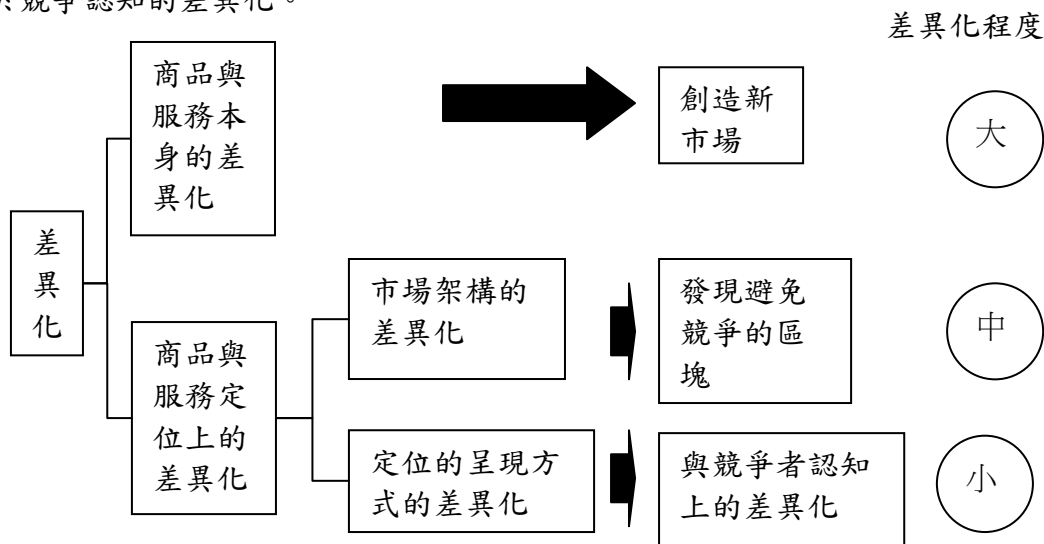


圖 2-2-2 差異化的方法

資料來源：郭苑琪譯（2010：190）

三、集中資源

俗語說：「巧婦難為無米之炊。」策略學者沃納費（Wernerfeit）在1984年指出，資源是競爭優勢的基礎。如果一家企業能夠擁有最佳的資源及適當的組合，將可增加競爭優勢提高成功機會。資源基礎理論是將一家企業視為是實體資產、無形資產，以及能力的組合，任何一種競爭優勢，都可以歸功於企業擁有某種有價值的資源(方至民、鍾憲瑞，2006：107)。資源是企業的財務、實體（廠房、設備等）、技術、市場、人力等資源，如表2-2-1（方至民、鍾憲瑞：105-107）。

表 2-2-1 策略性資源 (strategic resources)

資產	有形資產	土地、建物、設備、財務資產、擁有的通路	
	無形資產	智慧財產權、資訊系統、信譽、顧客群、品牌、執照、契約	
	人力資源	員工、志工、職工	
能力	經營能力	業務能力	顧客與市場知識體系、開發新市場和產品、服務力
		組織能力	協調、整合、激勵、控制、創新、管理能力

資料來源：方至民、鍾憲瑞，2006：105-107；伍忠賢，2001：345；研究者整理

方至民、鍾憲瑞(2006) 也提出一些用以判斷何種特質有助於建立企業競爭優勢的判斷準則，藉以釐清哪些資源才是對於企業的競爭優勢有所貢獻。如圖 2-2-3。至於為何會有這些判斷的標準呢?那是因為有的資源對於組織在競爭優勢具有決定性的貢獻，有的則無。

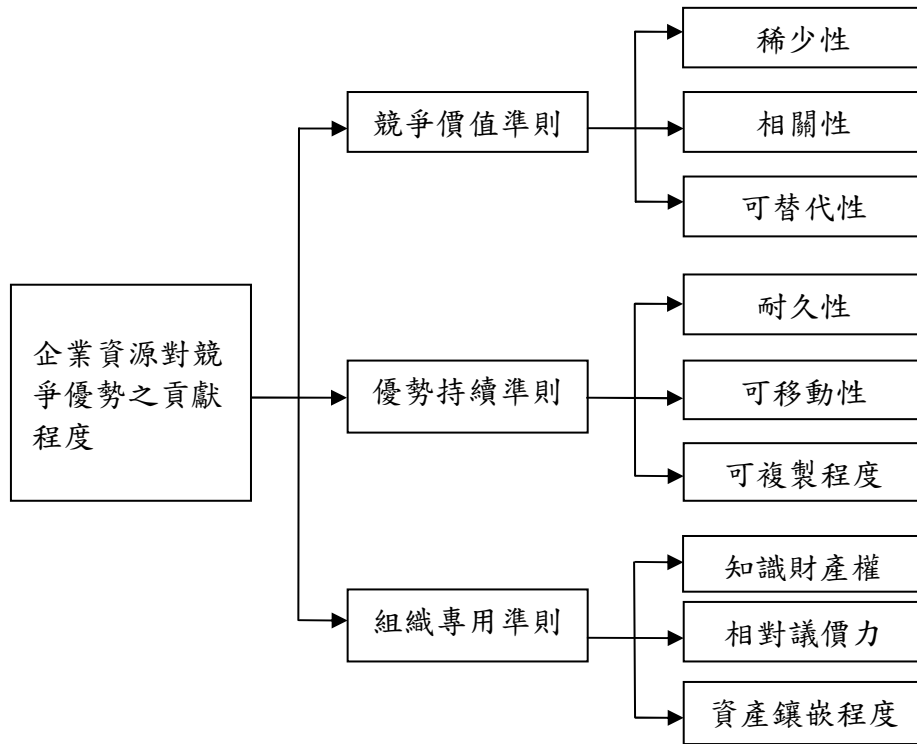


圖 2-2-3 資源對企業競爭優勢之貢獻準則

資料來源：方至民、鍾憲瑞(2006：108)

齋藤嘉則(2010) 提出組織所擁有的資源包括「人力、物力、財力、時間」(齋藤嘉則，2010：195)。因組織的經營資源有限，為加強顧客的印象與競爭者做區隔，所以要集中資源，集中資源的類型包括集中事業、集中商品或服務、集中區域、集中功能、集中時間。

貳、創造對顧客而言最重要的核心價值

「核心價值」指的是對顧客最重要的價值。從顧客的角度所看到的價值重新

檢視企業商品或服務，可以避免顧客需求的遺漏（齋藤嘉則，2010，219）。2005年，金偉燦及莫伯尼(Kim and Mauborgne) 提出《藍海策略(Blue Ocean Strategy)》（黃秀媛譯，2005），他們依據百年來 30 家企業的 150 項策略變遷研究，發現真正持久的勝利不在競爭，而是在創造「藍海」—嶄新未開發的市場空間，強調價值的重塑和創新，找出產品獨特價值，創造出屬於自己的市場，這種「價值創新」(value innovation) 的策略。企業可以提供顧客六種獨特的價值，包括(1)提高顧客的生產力；(2)提供顧客功能單純的產品；(3)提供顧客購買及使用上的便利；(4)降低顧客的風險；(5)提供顧客樂趣及形象；(6)合乎環保。並提出了策略草圖(strategy canvas)用來分析新價值曲線以及「四項行動架構」(four actions framework) 來驗證價值創新(value innovation)，以提供獨特價值穩定顧客。

一、多元的顧客群

林淑馨認為非營利組織同時擁有多元的群眾，包括(1)提供資源者；(2)輸送貨物或服務的媒介群眾；(3)轉化資源成為有效貨物或服務的內在群眾；(4)經由貨物或服務的提供而得到滿意度的消費群眾（林淑馨，2008：175）。非營利組織以非營利為目的，要從服務對象的角度來考慮規劃服務的內涵，落實服務的內涵，對服務的對象才有價值，也才能真正帶給他們益處適合他們的需求，也就是以顧客導向的服務。因此，真正的定位是以顧客的眼光來看待產品，要建立在對顧客有意義的產品價值基礎之上。

Gruning & Hunt 認為對組織產生影響或組織行為會對其產生影響的同質性小眾，即是與組織息息相關的「策略性公眾」，包括內部公眾和外部公眾，如圖 2-2-4，也就是非營利組織建立關係的脈絡（江明修等，2002:271）。

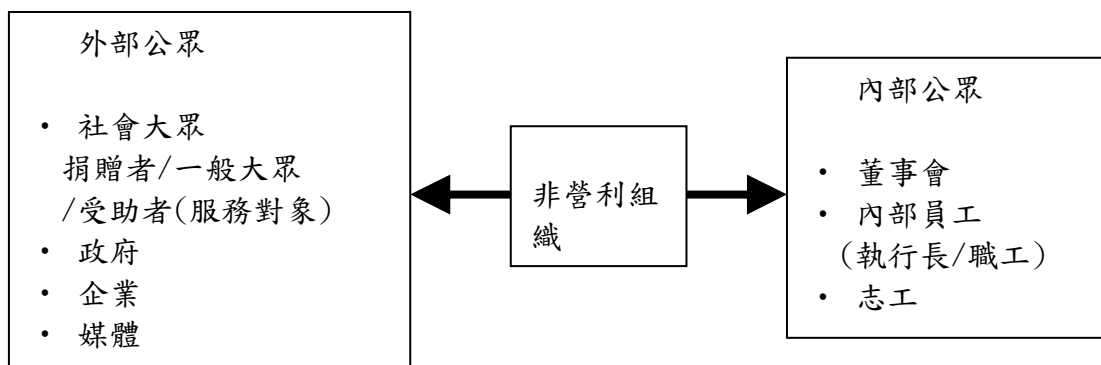


圖 2-2-4 非營利組織的任務環境

資料來源：江明修等（2002:272）；陳慈慧（2011：33）

Savage、Nix & Whitehead(1991)依據利害關係人所可能產生的威脅與合作機會，找出相對應的策略，如圖2-2-5，茲分述如下(廖勇凱，2008：43-44)：

(一) 支持型(Supportive Stakeholder)：

此類型的利害關係人其合作可能性高且威脅小，對組織而言，他們是最理想的利害關係人，包括董事會、管理者、供應商、服務提供者、員工及顧客等均屬之。對於此類型的利害關係人，組織可以採取參與型策略來加以管理，例如：讓員工參與決策或讓顧客提供對公司產品的意見。

(二) 邊陲型(Marginal Stakeholder)：

這類型的利害關係人其合作可能性低且較不具威脅性，包括散戶型的股東、員工社團、消費者利益團體或其他協會團體等，他們雖然與組織的關係較遠，但組織需要監督這些利害關係人，以避免日後對組織產生不良的影響。

(三) 非支持型(Non-supportive Stakeholder)：

這類型的利害關係人其合作可能性小，但威脅性相當高，包括競爭者、工會、政府與媒體等。組織對於此類型的利害關係人要採取防範策略來因應，以避免遭受威脅。

(四) 利弊兼具型(Mixed Blessing Stakeholder)：

這類型的利害關係人其合作可能性高且具威脅性，他們可能是臨時工與顧客，組織在與這類型的利害關係人溝通時，需採取合作策略以取得他們的支持。

利害關係人與組織 進行合作的可能性	高	利弊兼具型 對應的策略：合作	支持型 對應策略：參與
	低	非支持型 對應策略：防範	邊陲型 對應策略：監督
		高	低
		利害關係人與組織構 成威脅的可能性	

圖 2-2-5 利害關係人對應策略

資料來源：廖勇凱(2008：45)

二、策略草圖—分析新價值曲線

藍海策略分析的三個原則：1. 塑造獨特價值曲線；2. 創造有效新需求；3. 增

加消費者的好處與生產者的利益（朱博湧，2006：29）。策略草圖的橫軸列表示重要的競爭因素；縱軸列表示價值的高或低。策略草圖提供了診斷及行動架構，它掌握已知市場空間的競爭態勢，讓人了解當前市場的競爭重點，競爭者目前在產品、服務與供應方面的競爭因素，以及顧客從市場的現有競爭中得到什麼(黃秀媛，2005：44-45)。如圖2-2-6，以太陽馬戲團的策略草圖為例，透過策略草圖的分析，將組織的策略組合與競爭對手做顯明的比較，明顯描繪出影響產業競爭的傳統因素，以及創造出新市場空間、並改變產業策略草圖的新因素(黃秀媛：67)。而策略焦點可以從「競爭對手」轉移到「另類選擇」，或者是從既有顧客轉移到「非顧客」。一旦企業重建完信念和行動後，便會對產業問題有了全新的認知。

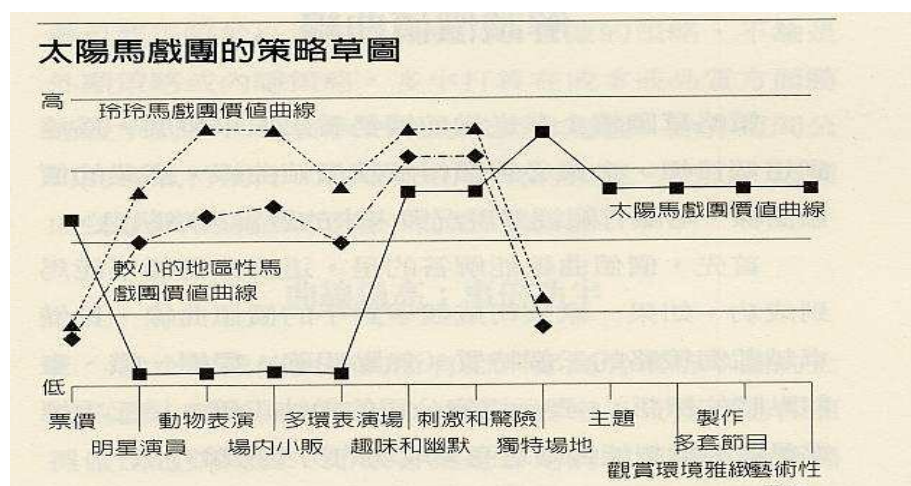


圖2-2-6太陽馬戲團的策略草圖

資料來源：黃秀媛(2005：67)

文化藝術基金會，應以基金會願景為依據，運用策略草圖畫出價值曲線，以呈現基金會在當前環境的策略地位，基金會策略草圖可以清晰的描繪影響基金會的競爭因素，並呈現基金會的策略組合或價值曲線。高度藍海潛力的策略組合，有三個互補性質：焦點明確、獨樹一幟和畫龍點睛的口號，以顯現差異性，三個特性相輔相成以利策略執行。

三、行動架構—驗證價值創新

擬定藍海策略的四大原則：（1）重建市場邊界；（2）聚焦願景；（3）超越現有需求；（4）策略次序要正確。Kim和Mauborgne認為行動架構表可以打破價值與成本的抵換關係，是一種簡單的輔助分析方式。四項行動架構為：（1）產業內習以為常的因素，有哪些應予以「消除」(eliminate)？哪些因素應「降低」(reduce)到遠低於產業標準？（3）哪些因素應「提升」(raise)到遠超

過產業標準？(4) 哪些未提供的因素，應該被「創造」(create) 出來？將這四項行動架構表放入策略草圖能讓組織的決策者重新看待產業內習以為常的因素，而獲得全新的體會和領悟。消除與降低能夠改變成本結構，才不會受到競爭纏鬥的影響。提升與創造則促使企業去超越當前競爭標準所設定的價值極大化，使得現有的競爭規則失去著力等(黃秀媛，2005：52)。企業只要按表逐一填入消除、降低、提升、創造等項目之後，就可以獲得意想不到的成果，如圖2-2-7。

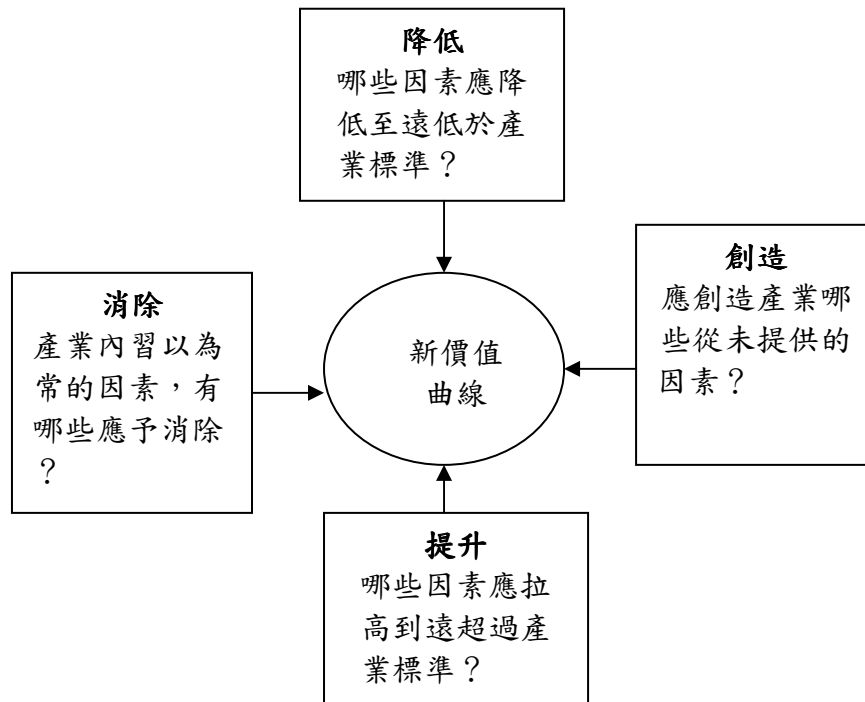


圖2-2-7四項行動架構圖

資料來源：黃秀媛(2005：51)

朱博湧在《藍海策略－臺灣版》一書中舉了十五個臺灣開創市場成功的故事，其中一個是表演藝術類型的組織－明華園歌仔戲團。明華園歌仔戲團如同臺灣版的太陽馬戲團，明華園曾面臨觀眾嚴重流失的困境，團長陳勝福為明華園重新定位、開創不看戲的市場，陳勝福：「把歌仔戲從傳統柑仔店變成連鎖超商。」明華園開創新點子，把編劇標準化，吸引不同族群來看歌仔戲，讓這項文化產業生生不息，如圖2-2-8。明華園取消口述「講戲仙」的部分，減少說教的戲碼和換景時間，創新的引用電影編導技巧並使用中英文字幕及創新的行銷模式，打破傳統思維開拓國際市場，並提升舞台聲光效果，更深入校園爭取年輕族群的加入，將傳統的戲曲理念結合現代的潮流概念，使明華園成功的開創藍海市場，深入年輕族群也走入國際化的舞台。

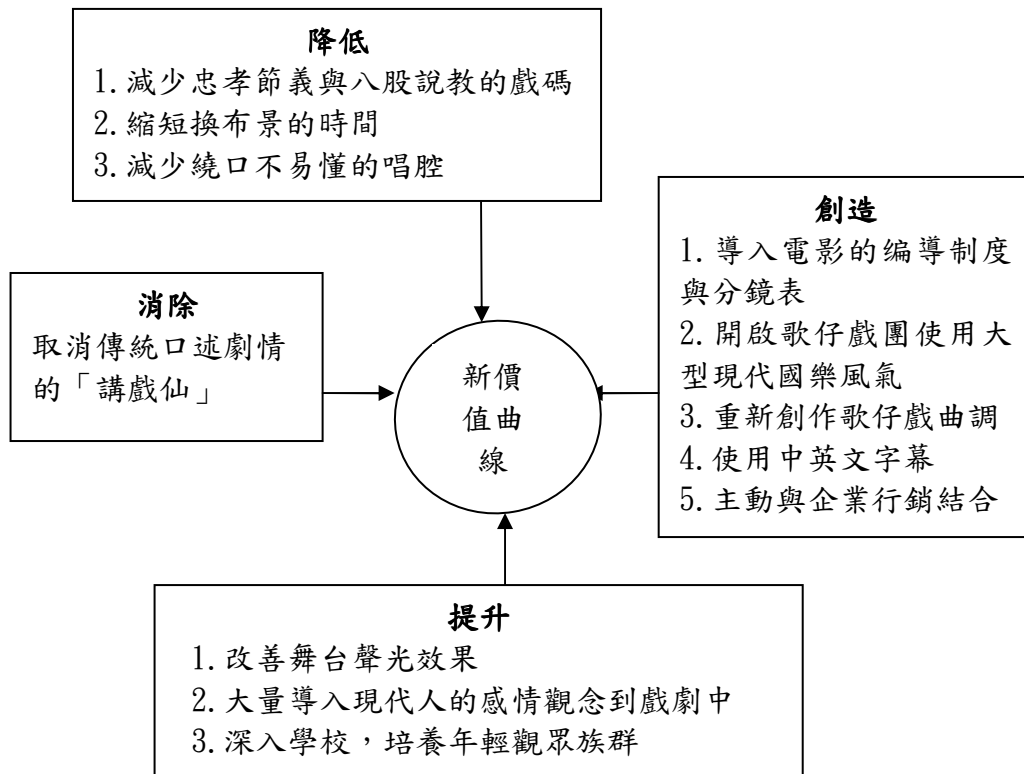


圖2-2-8 明華園四項行動策略

資料來源：朱博湧(2006：164)

從圖2-2-9明華園的策略草圖中，更可以明顯比較出明華園和一般的歌仔戲團的不同，雖然需付出比較高的成本，但是相對的也拓展了顧客來源，吸引更多層面的觀眾來觀賞。

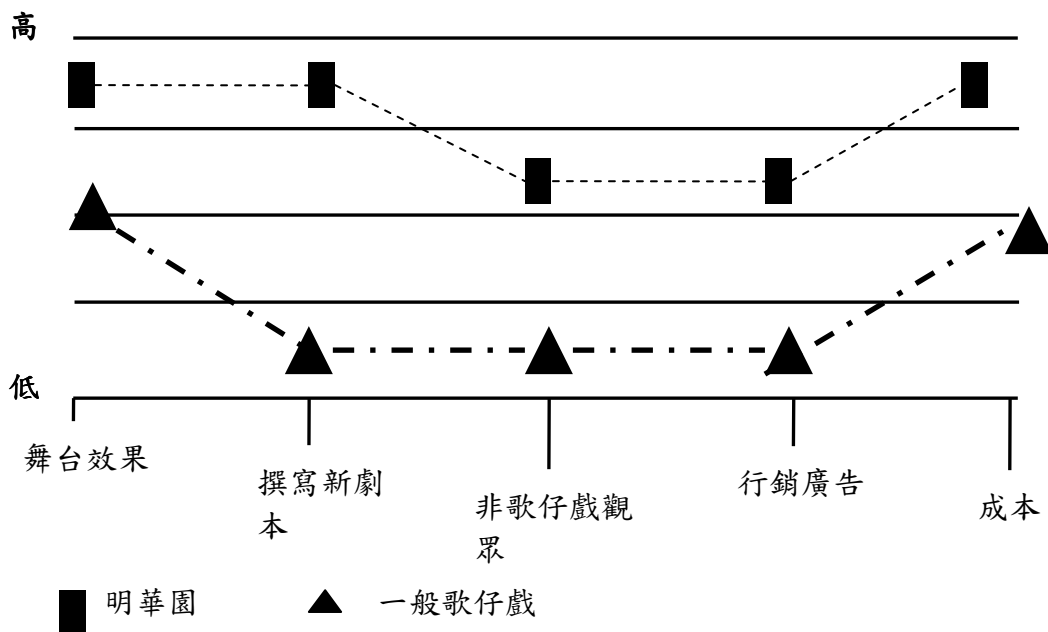


圖2-2-9 明華園策略草圖

資料來源：朱博湧(2006：165)

第三節 基金會發展策略的執行

Porter：「企業除有清楚的策略定位外，還要注意執行時的營運活動。」（伍忠賢，2001：27）有了策略還需要執行，策略就是要「做正確的事」（do the right things），執行是「用正確的方法做事」（do the things right），策略影響「效果」（effectiveness），執行影響「效率」（efficiency），有完善的策略更要有執行力，才能成就一件事。

壹、策略的執行力

何謂執行力？依包熙迪、夏藍在《執行力》一書中提出了解執行的意義，必須謹記關鍵的三個要點：執行是一種紀律，是策略不可分割的一環；執行是企業領導人首要的工作；執行必須成為組織文化的核心成分，貫徹執行是以知識為基礎，有時貫徹執行也需要勇氣（李明，2012：81）。執行是成功的關鍵，代表貫徹紀律的過程，或是一連串合邏輯、能夠幫助組織執行策略並讓策略奏效的活動（袁佳琪等譯，2006：38）。

包熙迪、夏藍：「策略失敗的原因大都是因為執行不力，而不在於策略本身。」（李明，2012：72）企業的成功與完美的執行力有密切的關係，規劃與執行是一體兩面的，執行是一連串整合性決策或行動的結果，策略必須有執行才能得到設想的效果，執行力讓人員流程、營運流程、策略流程三大核心環環相扣，如圖 2-3-1。

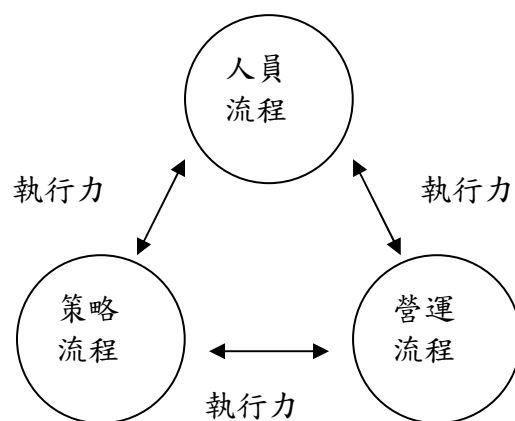


圖 2-3-1 執行力與三大核心流程

資料來源：李明（2012：79）譯：執行力

一、執行是一種紀律，是策略不可分割的一環

執行是策略的根本，必須是形成策略的依據，未先衡量組織的執行力，就難

以規劃出良好的策略。執行是一套系統化的流程，嚴謹的探討「如何」與「是什麼」、提出質疑、不厭其煩的追蹤進度、確保權責分明。

二、執行是企業領導人首要的工作

領導人必須對企業的營運、人員與環境有完整的了解；也唯有透過領導人親自深入參與執行的實質面，甚至某些細節，才可能讓執行力展現出來。領導人要做好執行工作，必須管理三項核心流程：挑選各級主管、設定策略方向、主導營運，這些行動是執行的要義所在，領導人不應授權他人處理。領導者親自領導執行的工作並非事必躬親或是專斷獨裁，而是一種主動投入，進行領導人原本就應該做的事。有執行力的領導人會建立起一個執行的架構，營造出有利於執行的文化與流程，獎勵並擢昇能迅速完成的員工。

三、執行必須成為組織文化的核心成分

除了領導人必須親自參與執行的工作外，組織中每個人也必須了解並執行例行的紀律。執行必須納入薪資系統以及員工行為準則之中，專注於執行是企業文化的重要部份，也是個可靠的方式，以創造出有意義的文化變遷。執行必須成為組織文化的一部分，驅策各階層所有主管的行為。

貳、策略執行的方式

根據 Nutt 的研究，歸納出執行策略有下列幾種方式（方至民、鍾憲瑞，2006：432-436）：

一、單向獨斷式

單向獨斷式（unilateral）的策略執行是指管理者直接宣布某種策略或計畫，然後明確告訴部屬該做些什麼，或是被期望該有哪些行為。管理者要擁有相當強的權力，若有員工對於策略的推動有所不滿將有相當的風險存在。

二、參與式

參與式（participation）的策略執行是指管理者會先明定組織的需求並告知契機為何，然後再將決策任務交由負責開發的活動人員去做。可以消除反對者的排斥，更能集思廣益提升決策品質，更有助於策略的執行，但較為耗時。

三、勸服式或溝通式

勸服式（persuasion）或溝通式的策略執行，是指管理者所關心的是如何說服部屬去執行。高階主管對部屬曉以利害，充分的和組織成員溝通，使成員了解

策略的正面效益，以說服部屬執行策略。

四、干預式

干預式（intervention）的策略執行是運用各種規範來管理企業成員的行動，並藉此讓成員有清楚的準則可以遵循。管理者通常會引用績效較佳的組織來做比較或描述需改變的作為，以達更好的績效。

五、妥協式或議價式

妥協式（accommodation）或議價式的策略執行是先找出與該策略相關的利害關係人為何，了解這些利害關係人的利益及觀點，並尋求他們的支持，避免抗拒行動的發生。

六、誘因式

誘因式（incentive）的策略執行是找出利害關係人認為渴望且有興趣的報償，並將這些報償和公司所希望他們做出的行為間加以連結。

七、混合式

混合式（hybrid）的策略執行是負責人會轉換不同的執行戰術，可能涵括二到三種的執行做法。

策略要保有可調整與應變的彈性，對於資源和能力也要有應變的準備。如圖 2-3-2，完全獲得實現的意圖稱「深思熟慮的策略」，無法實現的意圖稱為「未實現的策略」，還有第三種可能存在的「隨機應變的策略」，在隨機應變策略下已實現的模式就不是原先刻意思的。

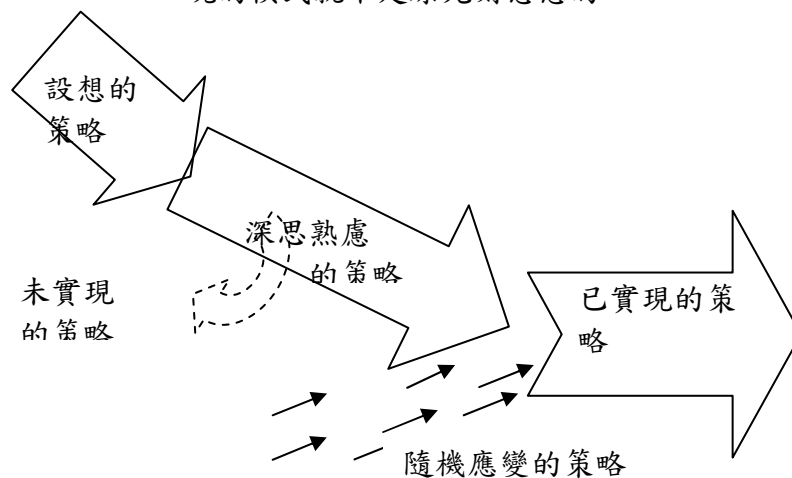


圖 2-3-2 深思熟慮和隨機應變的策略

資料來源：林金榜（2009：42）

參、行銷策略的執行

1990 年代的行銷，主要是強調組織行為的目標是要去鑑別並滿足「顧客」的需求。行銷是一種規劃與執行的過程，將理念、產品、服務予以生產、定價、通路、促銷，藉由創造與交換價值，讓群體或個人滿足需要的社會管理程序（王順民，2006：53；林建文，2011：34）。行銷理論不但適用於企業組織，更可拓展至非營利組織的行銷（蕭新煌等，2000：248）。回歸行銷定義的本質，可以發現行銷所強調的只是一個滿意的交易過程，因而非營利組織與行銷兩者之間並無相斥之處（林淑馨，2008：170）。但非營利組織的行銷所提供的產品多是無實體的服務或是理念的倡導為多，且必須具有非營利性質，所以要在大眾的監督下運作，才能建立公信度。

非營利組織所提供的產品並非像營利組織一樣是實體的物品，多數是屬於以提供服務或是理念的宣導和提倡為主。學者 Mokwa：「表演藝術的行銷是要替藝術家的作品及詮釋找到適當的觀眾。」行銷所扮演的是一種媒合，使雙方都能獲得滿足的交易。因非營利組織提供的服務具有(1)無形性；(2)不可分割性；(3)變化性；(4)易逝性，所以行銷更顯重要性。

一、非營利組織的行銷法則

非營利組織的行銷是一個全方位的溝通活動，行銷運作中心是組織整體運作中心目標，行銷絕不只是銷售產品（桂雅文，2002：139）。

（一）形象建立

組織要創造出「公眾形象」以增進實力和服務力，顧客自然會投注信賴、參與、支持機構所推行的各項活動。

（二）教育大眾

通常大部分的民眾對於主流的藝術家和傳統的藝術比較熟悉，對於他們不熟悉的藝術要透過宣傳策略告知大眾，讓大眾了解並想來參與，為了要有效的通告、教育大眾，負責行銷的人一定要深入了解所宣傳的主題內容。

（三）顧客培養

顧客的養成不只是增加顧客人數，也包含被作品及機構吸引的人群，並培養其興趣、關係與承諾。透過活動內容開發和宣傳策略的結合，行銷人員提供橋樑，連接顧客、情感與豐富生命的機會。

(四) 評估與計畫

行銷活動的計畫與評估能夠顯示出群眾對經營者的感受、對組織的期望和需
求、活動內容品質是否符合訴求對象的要求、民眾是否接收到行銷訊息。

二、非營利組織的行銷組合

文化藝術基金會利用行銷組合4P：產品 (product)、價格 (price)、地點
(place)、推廣 (promotion) (邢瑜, 2006: 191; 夏學理等, 2003: 51-59), 來
達到行銷的目的。加上包裝 (packing) 的5P、加上社會形象 (publicity) 的6P、
加上公益因素 (public benefit) 的7P、加上資源基礎或競爭定位等因素, 把靜
態行銷提升到動態行銷 (傅篤誠, 2006: 123)。以下就一般性的4P行銷組合做說
明。

(一) 產品：

非營利組織的產品分為有形的產品和無形的服務 (傅篤誠: 125)。表演團體
提供的節目、作品和服務的整合 (林淑馨, 2008: 375)。學者Kotler&Scheff提出
全產品的概念, 認為產品對於表演藝術不只是一項核心產品, 其中還包含了期望
產品及附加產品。如能提供全產品服務—核心產品、期望產品、延伸產品, 將可
強化一般民眾消費的意願。

(二) 價格：

營利事業的產品會定「合理的價格」, 即消費者能接受而生產者又有利潤可賺
的價格。而非營利事業在考慮價格方面可採用「追求社會公平的定價法」, 有能力
者多付一些, 沒能力者少付一些甚至無償取得 (傅篤誠, 2006: 135-137)。

(三) 地點或通路：

非營利組織要架構一些網絡, 一方面擷取資源, 另一方面將服務散播出去。
本身設立據點服務外, 更要與其他相關組織建立網絡, 如策略聯盟, 如此一方面
可以避免重複的服務, 另一方面可以解決資源不足的問題 (傅篤誠: 138)。近年
因網路資訊的便利更應加以善用, 設立網站、線上捐款、網路行銷等拓展通路 (林
淑馨, 2008: 376)。

(四) 推廣：

所謂推廣的組合又稱為溝通組合, 是由廣告、個人銷售、促銷與公共關係四
種主要的工具組成, 指在讓大眾了解產品 (林淑馨: 377)。傅篤誠(2003)亦提出
五種能讓非營利組織更能獲得社會大眾認同的方法, 分別為(1)內部行銷; (2)關係

行銷；(3)事件行銷；(4)善因行銷；(5)體驗行銷（傅篤誠：141-150）。

三、目標市場導向行銷

目標市場行銷又稱為STP（segmentation，targeting，positioning）行銷，包括三個步驟，如圖2-3-3。第一個步驟是市場區隔：依照適合的區隔變數進行區隔，界定市場。第二個步驟是區隔選定：針對所切割後的目標市場，依照每一區隔的吸引力來進行區隔排序。第三個步驟是產品定位：依照本身的資源和能力來選定適合的定位概念，並透過行銷組合來發展與傳達所選定的定位概念（林建煌，2004：201-202）。

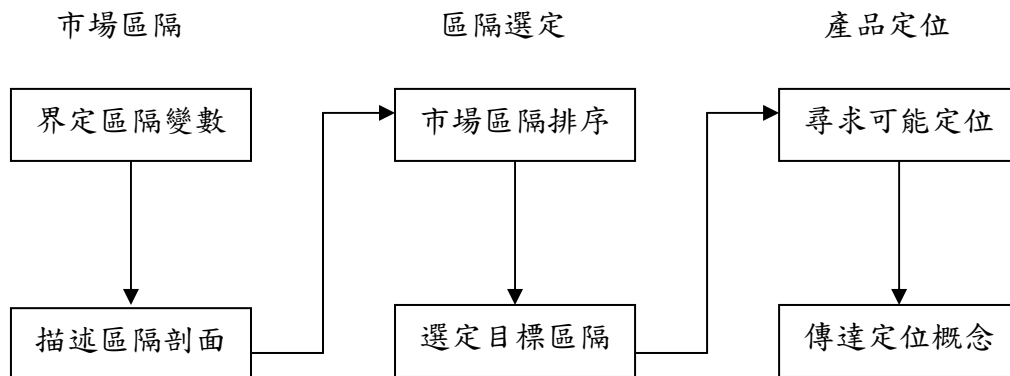


圖 2-3-3 目標市場行銷三步驟

資料來源：林建煌(2004：201)

肆、策略執行障礙

策略的執行通常會面對四大障礙：認知障礙、政治角力、欠缺動機、資源限制。要解決這四項障礙首先必須突破認知障礙，讓眾人體悟變革的重要，員工看見營運問題，並傾聽顧客的不滿；其次是跨越資源限制，加強現有資源的價值，與其他機構交換資源；再來是要跨越動機障礙，要克服員工低落的士氣，激勵帶頭者分攤責任；最後還要克服政治阻力，網羅智囊人才，爭取更高層、廣泛的支持(黃秀媛，2005：221-247)。

欲使執行成功，必須先界定執行所面臨的其他挑戰與阻礙。赫比尼克（2006）蒐集兩次（華頓—嘉納調查、華頓經理人教育調查）約四百位經理人的意見，歸納出策略執行的障礙，其障礙排序如表2-3-1。調查顯示，與權力結構相衝突或缺乏組織各層級支持的執行計畫必失敗，資訊不足及責任歸屬不明都會影響部門協

調與整合，使策略徒勞無功（赫比尼克，2006：50-56）。

表2-3-1 策略執行的障礙

排 序	障礙項目	華頓—嘉納 調查 (243人)	華頓經理人 教育調查 (200人)	兩項調查中 的前五名
1	未能有效管理變革或化解內部對變革的抗拒	1	1	✓
2	執行策略與現存權力架構相衝突	2	5	✓
3	負責執行的部門或人員之間的資訊未能充分共享	2	4	✓
4	未能釐清執行決策或行動的責任	4	5	✓
5	不良或模糊的決策	5	2	✓
6	關鍵員工缺乏策略執行的主導權	5	8	✓
7	缺乏策略執行的準則或模式	7	2	✓
8	不了解組織架構與設計在執行過程中扮演的角色	9	5	✓
9	無法在關鍵的執行步驟上達成協議	7	10	
10	缺乏適當誘因支持執行目標	9	8	
11	財務資源不足	11	12	
12	缺乏高階經理人的支持	12	11	

資料來源：袁佳琪等譯，(2006：50-56)

第四節 非營利組織發展策略的實證研究

有關於文化藝術基金會的相關研究，目前數量仍有限，但因非營利組織的機構數量快速的增加，再加上各大專院校成立相關科系，所以相關的研究有快速增加的趨勢，以下就非營利組織發展策略與執行、推動藝術教育、參與社區總體營造三個面向的研究論文分類說明。

壹、非營利組織發展策略的相關研究

國內的研究者從策略的定位、行銷策略、策略管理等不同的面向對不同類型的非營利組織策略做深入的研究，研究者大部分採用質性訪談的研究方式，以深入了解組織的運作與發展。在策略定位方面，資源的取得和政府單位是影響策略定位的重要因素；策略無法全部適用，因此目標市場的選擇亦即區隔市場的策略，在競爭的環境對組織甚為重要；而低成本的策略不一定適合所有類型的非營利組織；大多數的組織策略定位會受利害關係人間接的影響。非營利組織的行銷方式以網路、報紙、舉辦活動以及透過內部人員發佈消息等方式來達到宣傳的效果，並以行銷組合4P（產品、價格、通路、推廣）作為行銷策略的分析主軸。

表2-4-1 非營利組織發展策略與執行的國內相關研究

作者	研究主題	研究方法	研究結果
林建文 (2011)	工作整合型 社會企業 策略定位之 初探	質性訪談	1. 由於優先採購法及消費族群較為穩定，使得社會企業受經濟影響的程度低；2. 當社會企業的產品或服務被消費者拿來相互比較時，管理者會有較強烈的競爭意識；3. 社會企業所擁有的有形資產大同小異，關鍵在於如何獲取無形資產；4. 由於每6個學員可向政府申請1位人事費用補助。因此，經營團隊成員大多以6為成長倍數；5. 社會企業為了比較容易獲取資源，必須建立組織的良好形象，及與利害關係人有良好的互動關係；6. 社會企業產品或服務的發展歷程是透過職業訓練而來。其所採取的策略定位主要為低成本策略；7. 社會企業的主要消費者為公家機關。其行銷管道為網路、口耳相傳及現場發放簡介為主。

資料來源：[台灣碩博士論文加值系統](#)，研究者整理

表2-4-1 非營利組織發展策略與執行的國內相關研究（續）

作者	研究主題	研究方法	研究結果
陳慈慧 (2011)	非營利組織提供弱勢兒童課後輔導之策略定位分析-以南投縣竹山鎮為例	深度訪談及次級資料分析	1.非營利組織提供弱勢兒童課後輔導要更重視組織的策略定位；2.低成本策略比較不適用於提供弱勢兒童課後輔導的非營利組織；3.非營利組織提供弱勢兒童課後輔導要積極的建立組織專業形象的認知；4.組織的策略定位清楚有助於與其他組織發展策略性關係；5.政府單位是影響組織策略定位最主要的外在環境因素；6.組織性資源是影響組織策略定位最重要的內部環境因素；7.主要利害關係人是影響組織策略定位關鍵的間接影響因素。
林淑娟 (2004)	非營利組織整合行銷傳播之研究—以文教基金會為例	訪談與問卷調查	文教基金會較常運用網路、報紙、舉辦活動以及透過職員關係的方式發佈基金會消息；在組織特徵上，研究結果顯示：整合行銷傳播策略因文教基金會之「成立年限」、「資本額」、「服務區域」不同，在運用程度上無顯著差異；而「主要資金來源」、「行銷傳播型態」有顯著之影響。
葉淑芬 (2000)	財團法人文教基金會策略管理之研究	實務觀察、問卷調查、人員訪談、個案研究	1.學習社會的來臨更是文教基金會發揮公益使命的機會。 2.董事長、執行長、執行秘書三者的關係對基金會內部管理、對外形象、執行活動、及未來發展深具影響。 3.透過立法協助與規範基金會。 4.臺灣的基金會多屬「自行運作」，目的在推動社會公益事業，活動是展現宗旨的重要指標。 5.基金會漸能體認結合資源有效運用，將可發揮更大的公益績效，對採取策略聯盟亦已形成共識。 6.急難重大事件發生時，有長期定點支援服務、企業支持的基金會，能迅速展開協助關懷。
宋巧霽 (2000)	非營利組織之社會行銷策略研究-以文教基金會為例	深入訪談與文件蒐集、問卷調查	金車教育基金會因成立早、形象佳、懂得結合社會資源、發揮創新精神等，以接近市場領導者的行銷策略，提升競爭力與增加顧客滿意度來防禦市場佔有率；富邦文教基金會則挾企業集團之便與重視大眾傳播媒介的運用，大有市場挑戰者的姿態，搶佔市場及尋找市場利基。

資料來源：台灣碩博士論文加值系統，研究者整理

貳、社區型基金會推動藝術教育相關研究

非營利組織對藝術教育推動的相關研究方式很多元，行動研究、深度訪談、問卷調查、資料分析皆有研究者使用。在社區中推動藝術教育仍以社區型的文教基金會為主要推動機構，推動的資源來自社區中，並以社區的特性為推廣主軸發展特色社區。藝術教育在學校的執行強調與社區的互動，融入社區資源並激發學生的思考力和創意，增強學生對社區的認知和關注。

表2-4-2 社區型基金會推動藝術教育的國內相關研究

作者	研究主題	研究方法	研究結果
葉信宜 (2011)	社區取向藝術教育之行動研究—以「中港溪風情畫」課程為例	行動研究	1. 社區取向藝術教育課程的設計，必須強調與社區的互動與資源分享，並且具備深入的行動與關懷；2. 透過社區取向藝術教育課程，能提升學生的學習成效，增強學生對社區的認知與關注，同時激發學生的思考能力與創意表現；3. 設計社區取向藝術教育課程時，必須特別強調創作課程、對社區的實際回饋、以及與社區人士建立良好互動。
李國駿 (2011)	長庚養生文化村銀髮學園藝術教育的田野研究	田野研究	藝術或藝術教育在高齡學習領域的實施，並不如學界所倡導地簡單、應然與饒負意義。概銀髮族雖不自覺地經營其藝術行為，但於接觸藝術或藝術教育的心態上，除受傳統文化影響外，又被其個人性格特質、身心狀況、退休後之經歷、或其他刺激所左右。
張嘉欣 (2009)	社區取向的藝術教育課程設計策略因子之研究	問調查卷和 AHP 層級分析法	1. 「社區取向的藝術教育課程設計」策略因子與層級架構確立。2. 「得懷術調查問卷」建構出社區取向的藝術教育課程設計策略因子之重要性程度。3. 「AHP 相對權重問卷」建構出社區取向的藝術教育課程設計策略因子權重體系。
鄭雯瑩 (2009)	非營利組織與藝術教育資源整合之研究—以新港文教基金會為例	文獻探討、深度訪談、參與觀察及個案分析	1. 瞭解 NPO 在運用藝術教育資源的現況與困境。2. 研究非營利組織如何透過藝術教育資源的整合，以達到協助藝術教育效能的提升。3. 倡導非營利組織與非營利組織、公部門、企業間之互動。

資料來源：台灣碩博士論文加值系統，研究者整理

表2-4-2 社區型基金會參與推動藝術教育的國內相關研究（續）

作者	研究主題	研究方法	研究結果
石惠銀 (2000)	國際社區藝術節之管理與協力治理—以新港文教基金會為例	參與觀察與深度訪談	1. 地方組織領導者的共識，有效整合在地資源。 2. 義工組織體系完整。 3. 在地社團組織林立。 4. 組織成員無私的精神。 5. 公民社會（Civil society）的展現。
宋英明 (2005)	非營利組織推展社區成人教育之研究—以嘉義縣民雄文教基金會為例	深度訪談、文獻分析，次級資料	1. 推展社區成人教育產生本土化、生活化與國際化的獨特教育型態。 2. 基金會推展社區成人教育扮演鄉土歷史文化銜接者、社區活動催生者、願景資源發展開發者、社區公益守護者、社區成人教育推展者、社區公共事務溝通整合者等角色。 3. 民主會議運作模式、彈性開放參與、志工團為活動主導者、整合政府與社區資源。 4. 推展社區文化與產業結合邁進國際舞台擴。 5. 基金會推展社區成人教育面臨發展方向、成人學習需求、募款方式、增設專員、會館籌建、研習採記、弱勢族群參與、技藝傳承及終身教育等困境。

資料來源：台灣碩博士論文加值系統，研究者整理

參、社區型基金會參與社區總體營造相關研究

社區總體營造強調兼具傳統與創新，一方面要保存及維護傳統文化，一方面要創新。居民的參與意願更是社區營造成敗的關鍵，基金會參與社區營造多是自發性的參與再配合政府的施政措施引導，基金會常成為總體營造資源整合及帶頭的重要關鍵者，但也常面臨到經費的不足或是社區居民參與意願低的窘境，所以凝聚社區居民共識，充分的和居民互動與溝通是首要的工作。

表2-4-3 社區型基金會參與社區發展的國內相關研究

作者	研究主題	研究方法	研究結果
黃士峰 (2009)	社區型非營利組織在社區總體營造中之功能與互動關係之研究—以新港文教基金會為例	深度訪談及文件分析	1. 社區型非營利組織是促進網絡互動的重要中介角色。 2. 社區型非營利組織是文化的維護與創新者。 3. 社區型非營利組織得以擔任社造政策詮釋者。 4. 社區型非營利組織是社區意識的重建者。

表2-4-3 社區型基金會參與社區發展的國內相關研究（續）

作者	研究主題	研究方法	研究結果
劉坤峻 (2008)	螺陽文教基金會營造社區文化歷程之研究	文件分析、訪談以及觀察	<ol style="list-style-type: none"> 1. 充實西螺地區發展觀光的內涵，為社區發展提供一個立足點。 2. 兼具傳統和創新並能持續發展。 3. 以文史的角度切入西螺地區的社區營造，再漸入西螺空間的營造。 4. 基金會組織、訓練、活動能做精細規劃，落實地方文史的在地學習。 5. 藉著藝文展演、西螺大橋觀光文化節，做為喚起民眾共同記憶、正視公共議題、社區營造的共識，建立觀光小鎮的願景。 6. 結合刊物、活動、媒體、文化導覽團等全面性、深入的行銷社區文化。 7. 居民參與不足、成員年齡較大、文化工作不易進行、財源太過於仰賴政府的補助的困境。 8. 創辦人及接續領導者的理念和實踐力的卓越，是螺陽文教基金會得以穩健成長的要素之一。
謝貞德 (2005)	非營利組織參與社區總體營造之研究—以大崙崁文教基金會為例	深度訪談及文件分析	<ol style="list-style-type: none"> 1. 文教基金會是自發性及政府政策引導下參與推動社區總體營造的。 2. 基金會扮演著地方火車頭引導的角色。 3. 基金會與文建會、桃園縣政府關係良好，與大溪鎮公所彼此關係由密而疏。與歷史街坊再造協會互動關係良好；與形象商圈、部分社區發展協會既競爭又合作的關係；與達文西文史工作室的關係較為疏遠，接近對立關係。 4. 基金會促進地方經濟發展，保存歷史文物，倡導藝文活動，提升地方人文氣息等功能與價值受到地方的肯定。 5. 基金會目前的困境是，經費短絀，地方首長不支持，組織架構不利發展，人力資源不足，無法發揮基金會社造的特色。
呂文皓 (2003)	社區發展中非營利組織其角色與功能之研究—以船仔頭文教基金會為例	深度訪談及文件分析	<ol style="list-style-type: none"> 1. 配合政府措施，全力推動觀光產業，帶動地方發展。 2. 保存傳統文化資產，推動環保意識。 3. 建全溝通管道，擴大服務層級。 4. 分享組織願景，激發創新力量。 5. 重點式推動，捨棄雜項工作。 6. 分析組織問題，推動有效改革。 7. 瞭解環境脈動，主動掌握機會。

資料來源：台灣碩博士論文加值系統，研究者整理

第三章 研究方法

本研究採用質性研究方法做研究，質性研究通常必須透過「個案」來呈現，故本研究主要以個案訪談為主，並輔以文件資料分析和參與觀察分析個案。本章共分為五小節，包括研究對象、研究流程、資料蒐集、資料分析方法、研究倫理。研究對象以嘉義縣三個社區型的文化藝術基金會非營利組織為研究場域，透過描述來了解這三個組織的特色；資料蒐集方法則說明如何利用訪談、文件資料和參與觀察來蒐集研究資料；資料分析方法則敘述編碼的方式以及如何做文件資料的整合；研究倫理則說明研究要嚴守的倫理原則。

第一節 研究對象

個案研究的選擇可分為四個類型如圖 3-1-1，第一型是單個案單層次，個案數只有一個，分析層次也只有一種，只針對一位領導人觀察。第二型是單個案多層次分析，只選擇一個個案但分析層次不只一種。第三型多個案單層次分析，個案數數個但分析層次只有一個。例如，以企業領導人為分析對象，進行不同組織領導的研究。第四型多個案多層次，研究案例兩個以上，分析層次也不只一種。

	單個案設計	多個案設計
單層次分析	第一型	第三型
多層次分析	第二型	第四型

圖 3-1-1 個案研究設計

資料來源：鄭伯璫、黃敏萍（2008：236）

本研究對象的選擇是多個案設計就像多項實驗一樣，多方尋找支持與對立證據，互相較準、複核，所得到的結論比單個案來得有力，但所費的時間和所投入的成本比較多，選擇三個機構的考量因素是基於能讓基金會之間有較完整的資料呈現，進而能找出組織的競爭優勢。

研究時為使研究更完整的呈現，所以在研究對象的選擇是採分層立意取樣，先選擇所要研究的組織類型，再做地理位置上顯著的區隔，分為海邊、山區和平地的組織，在從中挑選研究對象，以期能更清楚的了解不同特性的基金會的組織功能，與藝文推廣策略的差異性，進而找到更有利的證據作為佐證資料。

此研究主要探討社區型文化藝術基金會的功能及發展策略，選擇以研究者居住地為主的嘉義縣內的文化藝術基金會為目標群，選擇的對象是平地的民雄文教基金會、山區的竹崎文化藝術基金會、海邊的船仔頭文化藝術基金會。選擇民雄文教基金會是因他位於嘉義縣表演藝術中心附近，經常在表演藝術中心舉辦活動，且常聘請知名團體蒞臨演出，嘉義縣表演藝術中心是嘉義縣推廣藝文的重要場所，民雄文教基金會能常在表演藝術中心舉行活動，想必有相當的規模與發展。選擇船仔頭文化藝術基金會，是因為此基金會曾多次獲邀在電視媒體發表分享發展的成功經驗，在發展活動上又與其他文化藝術基金會有很大的不同。選擇竹崎文化藝術基金會，是基於研究者本身是竹崎的居民，希望能透由此研究更加了解居住地的基金會發展，進而能協助到基金會的發展。

壹、組織 A：民雄文教基金會

一、地理位置：嘉義縣平地

二、成立時間：1996 年

三、成立宗旨：以獎勵教育，推展文化，維護並培育善良風俗，提振人文素養，提高國民生活品質，改善整體生活環境。

四、成立緣起：何明宗先生有感於鄉民愛鄉意識逐漸高漲，且受鄰鄉「新港鄉文教基金會」積極推動藝文活動的刺激，經與洪澄鑑研商後決定發起成立文教基金會，以推展民雄鄉藝文活動，提升文化生活水平。並邀約五、六十位鄉內熱心鄉親人士，齊聚於協志高中行政中心開會，在會中正式宣佈成立「民雄文教基金會」，並制定章則，推選董事與董事長。且自該日起，正式推展工作。

五、組織規模：21 位董事、3 位職工、委員和志工約一百名、會員一百多人。

六、組織運作：董事四分之一以上為文化藝術工作者或具有文化藝術素養者。21 位董事互選 1 人為董事長，4 人為執行董事，每星期由董事長召開一次執行董事會議，任期為兩年。執行秘書由董事長聘任，任期依業務調整，人選從協志高中教師遴選聘任，並由學校支薪；會計亦由協志高中的職員兼任。

七、網路資源：由研考會補助協助建置專屬的網頁，內頁資訊豐富，並定期更新網應資訊內容。

八、成果簡介：每年固定舉辦文學、音樂、畫圖等藝文比賽及「民雄采風」活

動，並辦理各種藝文研習、讀書會、邀請表演團體到社區表演、名人蒞鄉演講，寒暑假並舉辦營隊活動、開辦兒童才藝教室、成立樂團、成立詩社、舉辦音樂會、健康講座、親子講座等活動多元。於1998年應廈門教育基金會之邀，由何明宗董事長領隊共十一人，赴中國福建參訪，觀摩學習八天。並成立「打貓文物工作室」、「健康營造中心」，發行月刊、出版「民雄先賢小傳」、「民雄詩香」、「歡樂童年——打貓」、「民雄童詩」、「海濤詩集」、「民雄八景」等書。

貳、組織 B：竹崎文化藝術基金會

一、地理位置：嘉義縣東區靠山區

二、成立時間：1999年

三、成立宗旨：發展地方文化藝術、維護並培養善良風俗、提振人文素養、提高國民生活品質、改善整體生活環境。

四、成立緣起：一群有識之士有鑒於鄉里知識文化的貧乏以及對鄉土的熱情，因而1999年在楊日耀校長的號召下，成立了「財團法人竹崎文化藝術基金會」。

五、組織規模：19位董事、志工約一百名、文教之友約二百人。

六、網路資源：有部落格分享活動照片。

七、成果簡介：財團法人竹崎文化藝術基金會成立於1999年5月(原名為竹崎文教基金會，2002年6月更名)，積極辦理各種社會教育及社會服務活動，如社團活動、親子活動及研習活動，推動社會藝術教育，經常辦理各種藝術展覽、表演、講座及教學活動，活動項目多元化、服務對象普遍化。活動方式兼顧普遍性、多元性及延續性，有配合民俗節慶的各種藝文活動、藝文研習及經常性的社團活動。目前有爸爸讀書會、媽媽讀書會、攝影社、文史工作室、國樂團、登山社、元極舞班、瑜珈班、親子共學及各種生活藝能研習活動，曾獲教育部遴選為2000年度推展社會教育有功團體的最高榮譽。發行的刊物有月訊、會訊(季刊)(均有夾報分送全鄉住戶)，竹崎之美攝影專輯第一、二兩冊、竹風崎情、竹崎村史及二十四村概述。

參、組織 C：船仔頭藝術村文教基金會

一、地理位置：嘉義縣靠海邊

二、成立時間：1995 年

三、成立宗旨：保留與發揚優美農村文化，舉辦文化性與教育性藝文活動，推動鄉土文化學園，促進城鄉文化交流，結合各類資源，以營造老吾老幼吾幼溫馨社會為目標。

四、成立緣起：1994 年文建會開始推動社區總體營造計畫，響應新故鄉運動，船仔頭接收許多相關訊息，為避免「散庄」的命運，由旅外鄉親及榮譽村民贊助於民國 1995 年成立『船仔頭藝術村文教基金會』，並於民國 1996 年協辦嘉義縣全國文藝季『船仔頭的呼喚』打響全國知名度。

五、組織規模：19 位董事、3 位職工、義工團約 55 人

六、網路資源：有專屬網頁及部落格介紹活動訊息及照片。

七、成果簡介：(一) 推動農村學習計畫：偏遠社區成人識字班、親子共學英語、婚姻教育系列活動、偏鄉數位機會電腦研習、成人英語、老人教育；(二) 國立臺灣藝術教育館社區藝文學苑計畫：「鄉土美育在朴子溪畔扎根」藝教推廣活動；(三) 參展省手工業研究所主辦 98 臺灣工藝節；(四) 協辦青輔會「臺灣清潔日」、「海洋巡禮系列—青年志工」活動；(五) 辦理環保署 2000-2001 度「生活環境總體改造計畫」；(六) 獲選 2000 年度全國十大環保模範社區；(七) 參展「全國社區營造博覽會」、新竹市立文化中心邀展「社區百寶箱」；(八) 辦理嘉義縣基層文化展演音樂、美術、舞蹈、戲劇等巡迴校園、社區；(九) 辦理『蚵貝藝術』手工藝研習；(十) 安排社區青少年「認識鄉土系列活動」；(十一) 舉辦關懷獨居老人戶外行活動；(十二) 推動『東石鄉社區健康營造計畫』；(十三) 以『船仔頭三合院風情』為主題，推動活化三合院計畫；(十四) 參與『預約森林城市』積極在社區內及朴子溪畔綠美化；(十五) 承辦東石鄉地名普查工作；(十六) 2005 年起承辦設置『教育部偏鄉數位機會中心』；(十七) 1995 年起推動在地探索、鄉土旅遊，入選青輔會『2007 遊學臺灣』計畫。(十八) 2007 年入選青輔會生態營；(十九) 2009 年入選青輔會優質壯遊點；(二十) 多元就業開發方案。

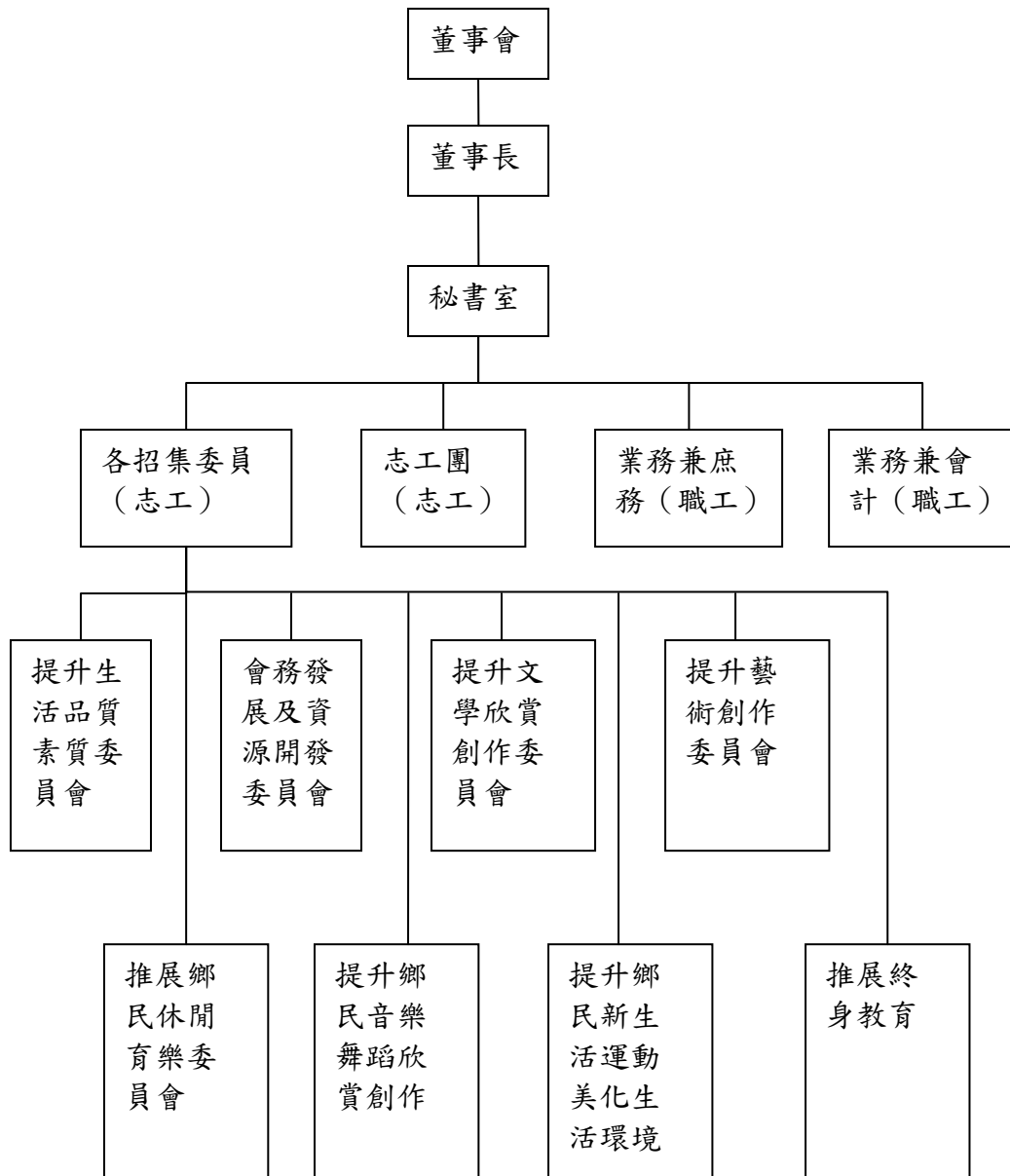


圖 3-1-2 組織 A 組織架構圖

資料來源：組織 A 網路資訊

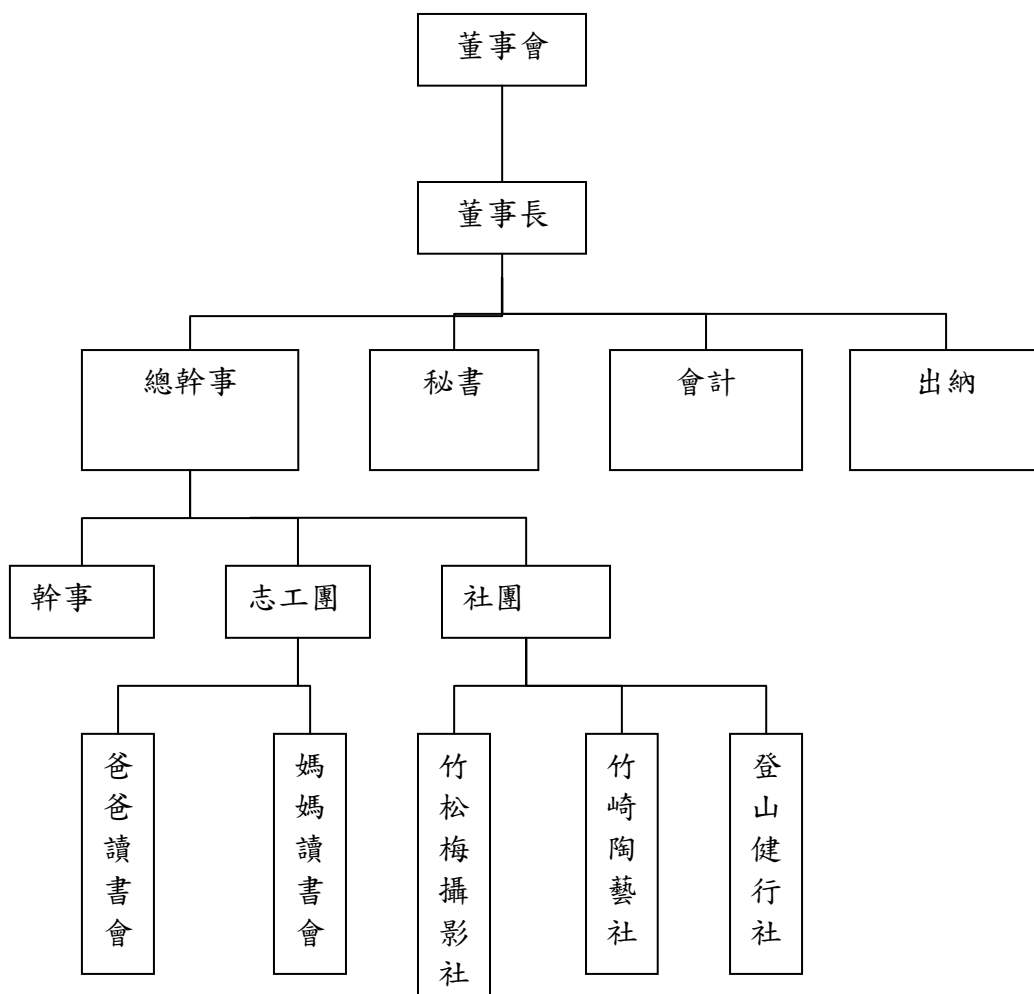


圖 3-1-3 組織 B 組織架構圖

資料來源：組織 B 董事長提供

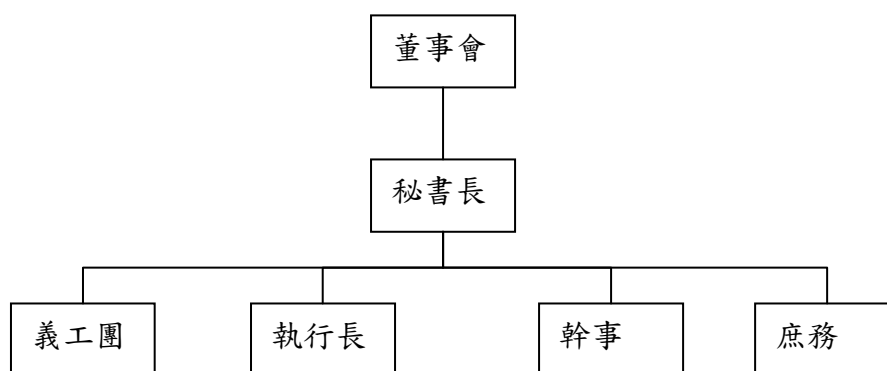


圖 3-1-4 組織 C 組織架構圖

資料來源：呂文皓 (2003: 60)

第二節 研究流程

貳、研究流程

首先「確認研究的主題」，確認主題是研究的開端，要問自己「要什麼？」、「這樣可行嗎？」、「是否具研究價值？」。研究者是依自身的喜好和資料取得等等的考量而確立主題，研究主題確認後才能找到所要研究的目標與方向。接著，要「界定研究問題與研究目的」，研究目的與問題會影響後面的研究結果，研究問題要聚焦且明確。第三步驟即著手找相關的理論依據及實證研究進行探討。第四步驟決定研究的方法，是採質性或是量化較適當，並考量研究對象的選擇，本研究採質性研究，利用個案訪談、參與觀察、次集資料蒐集方式蒐集資料。第五步驟開始蒐集研究資料，進行個案訪談、文件資料的蒐集和參與活動進行觀察。第六步驟進行「資料整理和分析」，將訪談內容整理成逐字稿並編碼，次集資料篩選需要的部分在編碼存檔，參與觀察做完整的紀錄並編碼，資料蒐集完整後即進行分析。

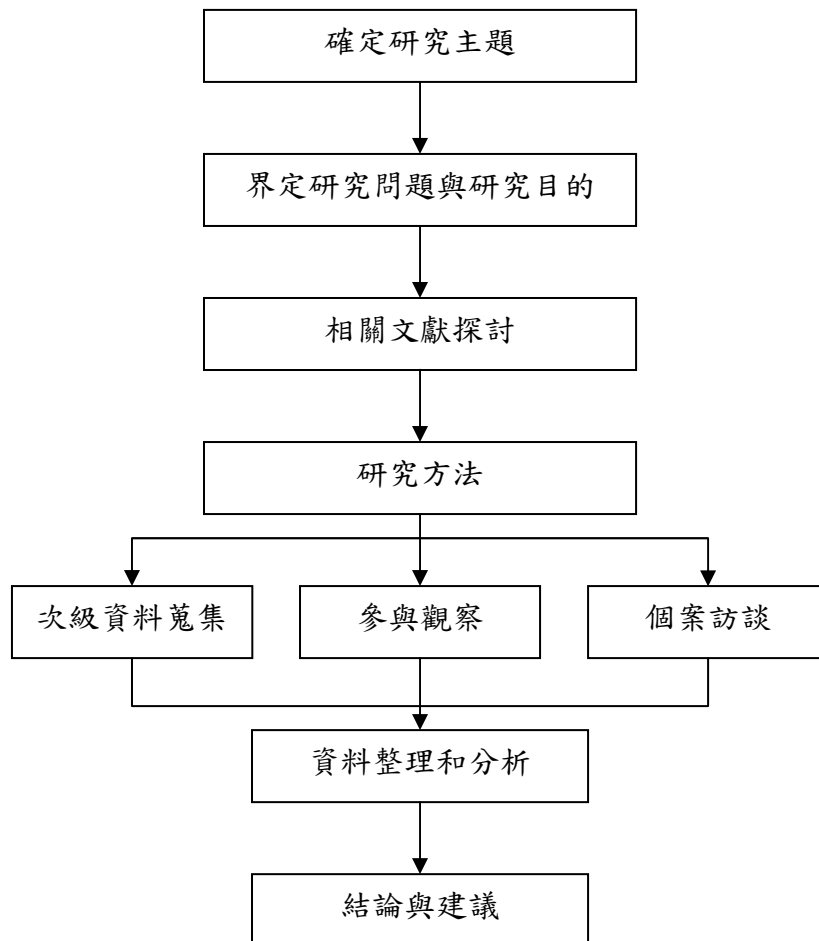


圖 3-2-1 研究流程圖

資料來源：研究者整理

第三節 資料的蒐集

本研究蒐集文化藝術及文化藝術基金會等相關文獻資料。主要資料來源是對要研究的組織對象進行訪談紀錄，並做參與觀察以作為理論與實務分析評述之依據。文獻蒐集的管道包含國內外期刊論文、書籍、碩博士論文、政府出版品、各相關網站及所要研究的文化藝術基金會年報、內部文件及相關出版品等，本研究主要以個案訪談為主，資料分析和參與觀察為輔所以針對這三部分說明。

壹、個案訪談

社會科學的研究中，資料蒐集的方式有很多種，訪談法是一種最古老及普遍的蒐集資料的方法（林淑馨，2010：220；陳文俊，2005：330）。透過與研究主題高度相關人士的訪談，了解受訪者的想法與作為或不作為，從而蒐集第一手的資料是其他研究方法無法做到的。本研究為探討人文藝術基金會在社區中的功能和發展策略，必須透由對組織的高階管理者進行訪談，才能深入了解組織的使命、組織的運作和組織存在的價值。

一、訪談的類型

訪談的方式依林淑馨（2010）的區分可分為結構式訪談、半結構式訪談和無結構式訪談三種類型。茲將這三種類型分述如下：

（一）結構式訪談（structured interview）

又稱「標準化訪談」或「封閉式訪談」，是一種過程高度控制的訪談法。訪談對象的取樣、訪談過程都必須依一定的標準，此方式便於量化統計，但內容無法深入解釋，使得研究易流於表面化。

（二）半結構式訪談（semi-structured interview）

研究者對訪談結構具有一定控制作用，但也允許受訪者積極參與，研究者訪談前會先擬一份訪談大綱，訪談時根據現場狀況靈活調整，半結構式訪談是在一種相對開放且經過設計的訪談情境中進行，受訪者能更清楚地表達出本身的主觀觀點，半結構訪談法包括：聚焦訪談法、半標準化訪談法、問題中心訪談法、專家訪談法、俗民誌訪談法等。本研究即採此方法，在訪談前先擬定好訪談大綱，訪談時再適時的調整，如受訪者未說明清楚研究者會再用另一個方式問一次，若是在前面以說明了就不需再問，如組織A的受訪者在第一個問題即已將第七個問題回答了，第七個問題即跳過不問，最後會有一個比較開放式的問題，問：您還

有哪些要補充的嗎？

(三) 無結構式訪談 (unstructured interview)

又稱「開放式訪談法」，是無控制的訪談。訪談主要是隨受訪者的談話內容進行，訪談者只是一位輔助的角色，受訪者所提供的訊息有時會更深入更有價值。

本研究採取半結構式訪談法，一方面為了能達成研究目的；另一方面在訪談過程中保留靈活調整的彈性，讓受訪者有適當的自主表達空間。使用同一份訪談大綱可以讓資料擁有可茲比較的共通基礎，透過大綱的提問可提升訪談的結構性 (李政賢等, 2007: 153)。半結構訪談法目的是為了要能夠確立和研究主題有所關聯的主觀觀點，訪談過程中不宜太過樣版化，否則可能會限制了受訪者。根據 Hopf (1978: 101) 的說法，半結構式訪談法可能出現下列的狀況 (李政賢等: 152):

1. 訪談大綱有防衛性功能，訪談者可能過度依賴這個功能。
2. 訪談者擔心沒有忠實遵守研究各項目標 (例如跳過一個問題)。
3. 在時間的壓力 (導因於受訪者有時間的限制) 與研究者希望能夠獲得大量訊息之間陷入兩難的困境。

二、抽樣方式

本研究為讓研究更具價值，採分階立意取樣而非隨機抽樣。先選擇所要研究的組織類型，再做地理位置上顯著的區隔，分為海邊、山區和平地的組織，再從中挑選要研究組織。訪談對象的選擇，為了讓研究內容更具責信度，並確保能獲得豐富的資訊，以採能提供與研究問題相關且豐富資訊的人為挑選原則，以便進行完整、深入的資料蒐集。每個組織訪談一位重要的執行者，共有三位受訪者，其基本資料如下表：

表 3-3-1 訪談對象基本資料表

代號	性別	教育程度	隸屬組織	職稱	訪談時間
A	男	研究所	組織 A	執行長	101.10.9—14:00~15:10
B	男	大學	組織 B	董事長	101.10.26—14:30~15:30
C	女	大學	組織 C	執行長	101.10.29—14:00~15:20

資料來源：研究者整理

貳、文件資料分析

質性資料的來源一般有三個管道，一是「實地來源」，包含無結構訪談和觀察紀錄；另一則是「文獻來源」，以文字形式敘述的文獻資料，如官方檔案、文件、

會議記錄、調查報告、研究論文等（林淑馨，2010：374）。完成資料蒐集後接著必須閱讀所獲得的資料，並從中找尋有意義的資訊然後進行整理與分析，將資料系統化、條理化並從資料中尋找重要的訊息，最終對資料進行意義解釋。研究者在進行資料分析時要尋找「本土概念」，資料分析時應從被研究者的角度出發，用以了解對事物的看法與理解，避免個人的主觀詮釋而曲解資料的原意。在資料分析過程中要先將資料概念化，即將資料編碼登錄，質性研究的關鍵程序就是「編碼」（陳文俊，2005：515），以作為分析時使用，方便找尋重要訊息及更確實的掌握資訊。

表 3-3-2 資料文件編碼表

代號	隸屬組織	年度	內容名稱
AA1	組織 A	1996~2011	基金會大世紀
AA2	組織 A		網路資訊
AA3	組織 A	2012	組織架構與沿革
AA4	組織 A	2012	民雄文教通訊
BB1	組織 B	2009	「竹風崎情藝文傳薪」十週年紀念專輯
BB2	組織 B	2010	竹崎村史
BB3	組織 B	2011	竹崎鄉二十四村概述
BB4	組織 B	2012	10 月活動看板
BB5	組織 B	2012	11 月活動看板
BB6	組織 B	2012	第三十二期會訊
BB7	組織 B		網路資訊
CC1	組織 C	2012	基金會簡歷
CC2	組織 C		東石數位機會中心簡介
CC3	組織 C	2012	嘉義縣深度文化之旅簡章
CC4	組織 C	2012	2012.9-12 月青年壯遊點主題活動表
CC5	組織 C		網路資訊

資料來源：研究者整理

參、參與觀察法

「參與觀察法」就是研究人們日常生活自然行為模式（陳文俊，2005：384），田野工作者進入受研究者的世界直接學習有關他們如何生活、如何說話和行動，以及他們為何感到迷惑和痛苦（林淑馨，2010：192），也就是走到行動發生的地方進行觀察（陳文俊：393）。參與觀察法具有以下的優點：1. 富有彈性和變化；2. 觀察內容豐富入微，有助於獲得第一手資料；3. 補充資料上的不足；4. 節省費用。同時也具有下列缺點：1. 無法針對母群體做精確的描述；2. 很耗時間；3. 主觀性強；4. 研究者有安全上的顧忌（林淑馨：192；陳文俊：420）。本研究是採深

入的個案研究，主要研究基金會在社區的功能及藝文的推廣活動，所以實地參與觀察基金會所舉辦的藝文活動，以強化研究的真實性，利用參與觀察法實際的參與活動所得到的資料，其真實性及深入性的分析是其他研究方法難以達成的。

研究中所選擇的參與觀察活動，因受研究時間的限制，所以針對在研究期間三個基金會舉辦的活動中選擇 1-2 次進行觀察。組織 A 適逢他們的文藝季，所以活動很多，於是選擇了兩場不同性質不同演出時段的活動做觀察，一個是下午時段的劇團演出，另一個是晚上的文學演講。組織 B 近兩年開始和鄉內學校合辦藝文聯展，正好藉此觀察基金會和學校合作的情形。組織 C 因活動不固定，又受限於政府方案限制活動比較少，正好利用學校參訪的機會進行觀察。

表 3-3-3 參與觀察活動表

代號	觀察對象	活動名稱	參與者	資訊來源	時間	地點
A1	組織 A	「金花喜事」舞台劇表演	大開劇團團、協志工商師生、觀賞民眾	活動看板、網路、親友	101 年 12 月 11 日下午 1：30-3：30	嘉義縣表演藝術中心
A2	組織 A	「多情應笑我—蔣勳朗讀東坡」演講	蔣勳、趨勢基金會、觀眾	活動看板、網路、親友	101 年 12 月 14 日晚上 7：30-9：00	嘉義縣表演藝術中心
B1	組織 B	「內埔的藝想世界」茶會	基金會人員、學生、老師	活動看板、夾報	101 年 12 月 1 日上午 10：00—11：00	組織 B 會館
C1	組織 C	學生校外參訪	執行長、學生	網路、親友	101 年 9 月 8 日	組織 C 會館

第四節 資料品質與分析方法

壹、質化研究的嚴謹度

質化研究的目的是在於了解某個現象或實體，而對其嚴謹度仍有一定程度的要求。Guba 及 Lincoln 提出四個指標作為解決質化研究嚴謹度的問題。(張英陣，1995：135-140)。

一、可靠性 (dependability)

可靠性在說明質化研究的信度，亦即在研究過程中盡量將可能影響研究結果的因素納入考量，其關鍵在於需詳細紀錄研究過程，俾使閱讀者明瞭研究者是如何做決策、如何詮釋，以便判斷資料的可靠性。

二、可移轉性 (transferability)

意指質化研究的結果能移轉至相似情境的問題，雖然質化研究並非在進行推論或概化，但可移轉性所要強調的是研究者應對研究主體及資料作貼切的描述，並說明在類似的情境脈絡下，是否會有相同結果。提升可移轉性的技巧在於「深度描述」(thick description)，也就是說，研究者應盡量做到深度描述受訪者之觀點及思考脈絡，並對資料的意義、發展演進清晰呈現。將研究情境完整的描繪，將使讀者產生身歷其境的感受。如，訪談後要整理訪談逐字稿，將在訪談時的過程詳實的紀錄，包括動作與語氣的紀錄，紀錄後將逐字稿編碼並編譯碼概念表。

三、有效性 (credibility)

指研究資料的真實程度，強調研究者應深入了解被研究者的內在感受及經驗。增進有效的技術包括投入研究情境、資料來源多元化、研究同儕參與討論、研究者自身主觀性的探索及研究對象的查核等。

四、確認性 (confirmability)

確認性所強調的是研究者如何確保研究資料的結果，是建立在研究對象的情境脈絡上，而非基於研究者的想象。在做資料分析時，依造研究結果分析，不左過度的解讀與分析。

貳、資料的初步分析

訪談時要將訪談過程全程錄音，訪談後資料必須儘快整理成逐字稿，以免忘記當時的情境，另外還要反覆的聽取錄音檔內容，儘量的將訪談過程做完整的呈

現。因質性研究的目的是在於發現，蒐集資料的過程並非終極目標，其終極活動是分析、詮釋以及呈現發現結果（林淑馨，2010：372）。蒐集完資料最重要的就是將這些資料做整理並分析，將原始資料進行標籤化、系統化、條理化，然後逐步集中和濃縮將資料反映出來。本研究是參考 Strauss&Corbin（1997）所提出的模式進行分析，仿製開放譯碼—主軸譯碼—選擇性譯碼的步驟進行，譯碼是一種標籤。所以訪談後的資料與所蒐集到的相關文件資料要先編碼，才能將資料系統化的分析處理，故茲將本研究蒐集到的訪談資料、觀察資料及文件資料依據研究問題及研究目的做譯碼，編成概念表，以利後續的研究分析。譯碼概念表分為三個部分：一是，基金會的角色功能；二是，基金會具體發展策略；三是，基金會策略執行的部分。各項依據研究細項與文獻探討做類別及概念層次分析，最後再依訪談內容整理出概念指標。

表 3-4-1 基金會的角色功能譯碼概念表

概念類別	概念層次與次層次		概念指標
基金會在社區發展中扮演的角色	開拓與創新		領導及推動社區發展與改變/ 社區營造
	改革與倡導		改變眾人對社區型基金會的態度
	價值維護		社區文化保存/辦理藝術與文化的學習/講座分享/藝文展覽與表演
	服務提供		聯絡的平台/學習的提供
基金會在社區的功能	期望對社區居民發揮的功能		<ul style="list-style-type: none"> * 促進居民健康 * 提升社區居民藝文素養 生活品質、知識學習、發掘地方藝術人才 * 維護村落的存在 凝聚社區向心力、留住居民
社區藝術教育推廣	藝術教育推廣類別	美術	美展、教育、社團
		音樂	表演、比賽、教育、樂團
		舞蹈	展演、教育
		文學	書籍、創作、比賽
		文化	認識體驗在地文化、出版品

資料來源：研究者整理

表 3-4-2 藝文推廣的具體發展策略譯碼概念表

概念類別	概念層次與次層次		概念指標
活動規劃	活動規劃方式		董事會參與規劃的程度
	影響活動規劃的因素		人力、財力、場地、合作者
選擇市場與顧客	目標市場的選擇		全國性/區域性/單一性
與競爭者的差異化	創造新市場： 商品和服務的差異	轉型	服務對象與內容的改變/社會企業
		服務項目	精緻化/多元化/本土性
	發現避免競爭的區塊		<ul style="list-style-type: none"> · 獨特的服務內容 · 合作模式：邀請合作夥伴/互惠/單向
	與競爭者認知上的差異化		型塑的形象：地方性、誠信、融入社區、休閒藝術村
集中資源	有形資源		場館、網路設施
	無形資源		規劃能力、專業素養
	人力資源		董事會、職工、志工、會員
	財務資源		資金來源：補助款、自籌款、會費、捐款、社會企業 資金使用：量力而為、自立更生
多元顧客群	外部公眾		公部門、鄰近的學校、機關團體、其他組織
	內部人員		董事會、職工、志工

資料來源：研究者整理

表 3-4-3 基金會策略執行譯碼概念表

概念類別	概念層次與次層次		概念指標
執行方式	決定決策的方式		先考慮執行性/先考慮規劃性
	決定執行的方式		執行者決定/共商決定
執行行銷策略	行銷通路		網路行銷、月刊、人員行銷、夾報、電視、廣播、報紙、體驗行銷
	行銷方式		建立形象、教育大眾、顧客培養
執行困境	策略執行時面臨的困境		補助款、事前的規劃、內部管理

資料來源：研究者整理

參、編碼說明

一、訪談編碼說明

資料的分析代表的不只是研究過程的一個步驟，同時也需要與研究典範密切配合。質性資料分析主要由資料化約、展現與結論三個要素所組成（林淑馨，2010：379）。本研究為使資料有系統的呈現，茲將資料做編碼，本研究編碼資料採「受訪者編碼-提問」

1. 受訪者編碼：本研究共有三個訪談對象，設定編碼為訪談對象一為 A；訪談對象二為 B；訪談對象三為 C。
2. 訪談問題編碼：本研究訪談大綱有三大部分，每一個部分視問題需要有不等的細項問題，設定編碼為 Q1、Q2、Q3、Q4……以此類推。
3. 訪談編碼案例說明：

表 3-4-4 訪談編碼說明

代號	概念	逐字稿內容摘錄	
A	期望對社區的功能	Q1. 您認為 貴組織成立以來，在社區中扮演著哪些重要的角色與功能？ A：我們民雄文教基金會是從民國八十五年成立的。當時候在成立的動機上面他主要是在提升社區的生活品質，尤其是在精神層次方面。	第一行 第二行 第三行 第四行 第五行
訪談引述範例		在成立的動機上面他主要是在提升社區的生活品質，尤其是在精神層次方面。(A-1) A (受訪者)、1 (提問)	

資料來源：研究者整理

二、其他資料編碼說明

1. 與研究對象相關的文件資料編碼如表 3-3-2。為與訪談資料編碼的區隔以組織代號重複的方式如組織 A 的第一份資料即編為 AA1，第二份為 AA2 以此類推，組織 B 則為 BB1 以此類推。
2. 參與觀察紀錄資料編碼如表 3-3-3。組織 A 的第一個紀錄資料即編為 A1，第二個紀錄資料即編為 A2，組織 B 則為 B1、B2 以此類推。

第五節 研究倫理

社會科學研究多是以「人」為主體，所以在資料的蒐集過程中，若研究者疏忽大意，可能會傷害被研究的對象或侵犯到他們的隱私，特別是質性的研究，因其特殊性，在研究的過程中潛藏著許多不確定的危險。倫理議題還涉及到研究者的價值信念與道德觀點，研究的過程中又容易受外在環境的影響，所以研究中採取下列的倫理原則（林淑馨，2010：424—444）。

壹、知會同意、自願參與

研究之前要先知會受研究對象並取得當事人的同意，尊重個人意願。（陳文俊，2005：37）。潘如滿（2003）提出知會同意的內容包括：研究內容與目的、被研究者將被要求什麼、可能的風險與收穫、資料的保密措施、中途撤銷同意權、理解研究者之身分及贊助者（林淑馨，2010：430；林育珊，2008：241）。研究者在訪談前先以電話連繫，告知所需的時間和可能要承擔的個人言論立場，確認受訪的意願。受訪前並請受訪者詳閱受訪同意書並簽名確認受訪者的自願性。

貳、互惠對等關係

質性研究的過程需要花相當多時間觀察與訪問，是一件相當辛苦的工作，但研究者從事研究通常是具有目的性與利益的，所以對研究者而言完成研究是一件有回報的工作。而被研究者也需要付出時間提供自身的經驗或隱私來協助研究，所以研究者要儘量彌補被研究者，以達雙方平等互惠的關係。如研究者於訪談後致贈謝函和謝禮，並於研究分析後提供基金會建議，以做為他們發展的參考。

參、尊重隱私

隱私一般包含隱私權、保密和匿名，在社會科學研究中最常被使用來保障參與者隱私的就是「保密」，其所採行的措施就是「匿名」，且要避免傷害研究對象（陳文俊：38），在研究計畫中使用代碼讓他人無法辨識其真實身分（林育珊：241）。在本研究中因組織的匿名有困難，所以指對受訪者當事人匿名。

肆、不做過度解讀

在研究結果分析方面，研究者應以客觀中立性的態度和立場，將所獲得的資料，依據研究設計與目的進行客觀分析（陳文俊：103），對於非預期的研究資料不能刻意的刪除，讓讀者能清楚且完整的掌握研究的結果。

第四章 研究結果分析與討論

本章共分為五節，第一節分析基金會在社區中所扮演的角色功能；第二節說明文化藝術基金會在社區藝術教育推動的成效與現況；第三節分析文化藝術基金會在藝文活動推廣的具體策略，本節包括藝文推廣活動規劃方式、目標市場的選擇、產品與服務的差異化、資源的集中、重要內外部顧客群與基金會合作的關係；第四節說明策略與執行的並重、行銷的執行策略及策略執行上的障礙；第五節分析文化藝術基金會的創新經營之比較。

第一節 基金會在社區的角色功能分析

壹、文化藝術基金會在社區中的角色

自 1999 年 7 月開始，登記在各縣市政府的表演藝術類型基金會皆稱為「文化藝術基金會」。有些地方性的基金會仍沿用「文教基金會」未更換名稱，但是他的本質仍是以推動藝文為主。

「文教基金會政府會比較狹隘的來看，所以你看竹崎就改成竹崎文化藝術基金會，我們一直都維持這樣的名稱，但是我們的目標還是在文化藝術為主，所以我們扮演的角色基本上是從社區~推動社區的地位推動藝文活動。」(A-1)

「文化教育這是文教基金會他要做的事情，他並不是說要像社區發展協會就是說我只要發展社區。」(C-2)

依據 Kramer (1981) 從多數非營利組織的特質、目標和實質功效中，歸納出非營利組織扮演的四種角色功能：(1) 開拓與創新的角色功能；(2) 改革與倡導的角色功能；(3) 價值維護的角色功能；(4) 服務提供的角色功能。本研究以這四種功能為基礎，將社區型文化藝術基金會的功能分析如下列四個重要功能：

一、基金會是一個推動者

社區型基金會的策略與執行較具有彈性，對於社區居民的需求也比較敏銳。基金會是一個推動者的角色，不但在社區中推動藝文活動的發展，還協助推動鄉內社區發展協會的成立，是推動社區發展的主力。

「他扮演著這個推手、社區推手，然後嗯~在藝術文化這個部分就是個 Leader 帶領者。」(A-1)

「所以這十六個年來在曾經辦理的這些角色當中，到底發揮多少功能、有多

少成效，這部分我們剛剛有提到我們是一個推動者，就像三興社區當時他們沒有社區發展協會，我們再跟中正大學兩位教授一起把他推動起來「三興社區發展協會。」(A-1)

「八十四年左右文建會剛好在推社區營造，其實我弟弟以前在臺北當記者的時候，他就常常接觸到這樣的新聞的訊息，那等於把這樣的經驗帶回來家裡，那就是在家鄉推廣。」(C-1)

「我弟弟就常常報導這個朴子溪的污染，也報導這個農村的沒落，……那我們這樣的做法其實是剛好符合文建會在推的社區總體營造，就是說在地的人看到你自己的危機然後你很自發性的來關心你自己的地方。」(C-1)

「推動『三六計劃』：即每年看三次以上的表演會、讀三本以上的好書、聽三次以上的音樂會、做三次以上令人心動的善行、推動三次以上有益社區的工作、參加三次以上的專題演講。」(AA1-1996)

其他資料引用：AA2、CC5

二、基金會是一個領導者

基金會是一個領導者的角色，透過學習、活動的推廣、當地的巡禮，領導社區的藝術文化發展，帶領居民欣賞藝文、認識文化，將社區藝文及地方特色介紹給社區外的人認識，領導社區的發展與進步。

「他們現在目前民雄鄉有許多社區發展的都不錯（嗯！嗯！），就是說所以~他扮演著這個推手、社區推手，然後嗯~在藝術文化這個部分就是個 Leader 帶領者。整個藝術文化方面嗯~啊~嚮往跟追求的一個現象，所以後來又嘉義縣成立藝術文化中心。」(A-1)

「以發展地方文化藝術維護並培養善良風俗、提振人文素養、提高國民生活品質，改善整體生活環境為宗旨。」(B-2)

「你們船仔頭不可能成為休閒藝術村，因為你們也沒有藝術資源也沒有，什麼都沒有……社區慢慢要發展，透過這樣子讓船仔頭其實是有可能慢慢改進。」(C-1)

「中國時報在八十四年一月十四號他也刊登了一個，叫我弟弟寫了一個全版的，全版的也就說嘉義東石船仔頭這樣的轉型，他其實可以做一些農村的一個參考這樣子。」(C-1)

「那個很多大組織所主導的這個社區營造理念溝通這些就會到我們這邊來

參訪。」(C-1)

三、基金會是價值維護者

社區型基金會維護地方的文化，讓在地文化能透由基金會的各種活動繼續傳承下去。編製村史、景點、導覽手冊、以及在網站製作社區導覽、在地文化民俗風情的導覽，也帶領居民實地認識社區古蹟文化，以保存先人留下來的文化價值。另外，基金會也提供學習的場所與機會給居民，並將社區藝術文化介紹給社區內外的人知道，讓居民能體認並重視自身的文化。

此外基金會也引入許多外來的表演團體進入社區，使社區居民有更多接觸藝文的機會，對於民眾知識的開發、思考的提升有很大的幫助。

「雖然他們住在這個地方這麼的久包括大人，他們很多東西包括廟宇也好、一些古蹟或是一些建築不見得很清楚，我們藉由采風的活動（嗯~）讓他們去認識更深入認識這一個民雄社區。」(A-2)

「我們的發展方向為提升社區居民健康快樂的生活態度，欣賞藝文美學作品，進而能加以學習、簡單創作促進家庭生活美滿，這是我們主要的功能方向。」(B-2)

也出版一些作品，比較重要的有出版《竹崎村史》、《竹崎鄉二十四村概述》兩冊，還有出版《竹崎之美攝影》四冊。(B-3)

請國中小的歷史老師來參與，來這個田野調查，那目前完成這個村史的出版有兩冊，出版各村的歷史沿革啦！概述啦！讓鄉民對鄉土的文化有更深的認識（嗯~），同時我們這些教材也可以提供國中小來學習，認識鄉土文化，成為很好的鄉土教材。(B-6)

【啊伊恰他講伊咧欲老去，啊伊的故鄉也咧欲無矣。】(臺語) 啊我弟弟其實是一個記者……那我弟弟他等於就是把我阿嬤這樣的故事啊~就在自立晚報的藝文版就寫了一篇『船仔頭的呼喚』，就船仔頭的呼喚就寫說這樣的一個過程啦！(C-1)

其他資料引用：BB1、BB2、BB3、AA4

四、基金會是聯繫者

社區型基金會除了提供學習、展演等服務，他也是一個聯繫者，是社區對外的聯絡窗口。基金會在社區中逐漸做出成果後，不但成為其他社區學習觀摩的對

象，還能吸引媒體的注意與報導。另外基金會出版介紹社區、鄉鎮的相關出版品，透過書面資料讓更多人深入了解所在的社區文化。基金會在當地辦理大型活動或舉辦比賽，吸引社區在地居民及外地居民來到社區中參加活動，無形當中也將社區的名號打響了，讓大家認識到更多元的社區文化。

「去年我們就請到優人神鼓、講座、有時會請到屏風「屏風樂團」下來這邊，各種表演或是一些講座。」(A-2)

「出版《竹崎村史》、《竹崎鄉二十四村概述》兩冊，還有出版《竹崎之美攝影》四冊。」(B-3)

「電視外貿協會就辦了一個，連續一週的社區總體營造的博覽會，就用現場轉播的方式轉播，就是開幕當天就現場轉播社區總體營造，那時候請了十五個不同地區社區去參展，我們船仔頭也去。」(C-1)

「中廣啊！金廣啊！或觀光局啊！都邀請我們去接受採訪，然後就是去現場就是去採訪。」(C-1)

「我們這個基金會啊！他可能是對外是一個船仔頭人家要接觸船仔頭或是要好好向人家介紹船仔頭的一個窗口這樣。」(C-1)

其他資料引用：AA2、BB8、CC5

貳、社區型基金會對社區居民發揮的功能

1994年文建會開始推動社區總體營造，在各地辦了許多理念溝通的課程，許多社區人士受此影響，因而自發性的以社區營造為出發點成立民間團體，組織C的成立就深受其影響。社區型基金會以社區居民為主體，主要發揮了促進居民身心健康及提升居民藝文生活素養茲分述如下。

一、促進社區居民健康

本研究的研究對象都承接過衛生局所辦理的「社區健康營造中心」，組織A於2000年開始承接，組織B於2005年開始承接，而組織C則於2000至2005年承接推動此項計畫，協助推動社區居民的健康。

「我們曾經接過政府的一個叫做『社區健康營造』，那是衛生局所辦理的，社區健康促進營造。」(A-4)

「九十四年成立『竹崎鄉社區健康營造中心』參與衛生署推動健康營造計畫，

那我們一百年有承辦衛生署『一百年健康營造計畫推動健康防治宣導』榮獲國民健康局評為績優單位，這些都是我們協助政府部門推動社區的健康營造的活動。」

(B-4)

「我們就辦東石鄉的社區健康營造中心，……那我們就會到各個村落去做很多的宣導，將他怎樣要活就要動啊！然後怎麼吃啊！然後就是這些生活相關啦！所以我曾經辦過社區健康營造中心辦了六年。」(C-3)

其他資料的引用：CC1、AA1

二、推動藝文提升社區居民藝文素養

除了社區健康營造外，文化藝術基金會最主要的工作與服務目的仍在於對藝文活動的推廣。「組織 A」名稱上雖然使用文教基金會未更改為文化藝術基金會，不過本質上仍是以文化藝術為主要服務標的，希望能提升社區居民的生活品質，帶動社區發展。基金會定期在社區中舉辦藝文相關活動，促使民眾有更多接觸藝文的機會並舉辦文藝季，聘請許多知名團體及演講者蒞鄉，亦獲得鄉民廣大的迴響。每年並固定舉辦兩次深入探索社區文化的活動，讓居民能認識並了解自身社區的歷史文化。從參與觀察中可以看到出席者眾座無虛席，也可以感受到居民對藝文活動的渴望，因而熱烈的參與活動。

「當時候在成立的動機上面他主要是在提升社區的生活品質，尤其是在精神層次方面。」(A-1)

「每個月都有，每一次的活動都有這些可能是音樂，可能是藝術的。」(A-2)

「『民雄采風』就是我們規劃路線帶著社區的居民或是學童他們騎腳踏車，到各個社區去做導覽解說，雖然他們住在這個地方這麼的久包括大人，他們很多東西包括廟宇也好、一些古蹟或是一些建築不見得很清楚，我們藉由采風的活動(嗯~)讓他們去認識更深入認識這一個民雄社區。」(A-2)

其他資料引用：A1、A2

「組織 B」在藝文推廣工作上想要做到的功能有三項：第一是，提供社區居民學習的機會；第二是，培養居民對美的鑑賞力，提升生活水準並凝聚居民向心力；第三是，利用展覽提升居民接受生活美學的機會，對於藝文活動的參與也逐漸受到重視。從參與觀察中可以發現學校很樂於和基金會合作，並帶動學生和家長的參與。

「主要的功能有下列三項：就是第一提供課程供社區居民學習，……有增進

知識方面的，還有運動方面的，還有音樂方面、美術方面的，課程都很適合社區居民或是小朋友來學習；第二就是我們主要是凝聚社區居民向心力，共同提升生活水準，讓社區居民有機會參與基金會各項活動，無形當中可以提升他們對美的欣賞或者是藝術的培養他鑑賞的能力，……；第三我們舉辦展覽，……讓社區藝術家有展覽空間，居民來參觀這些作品可以接受提升生活美學機會。」(B-1)

其他資料引用：B1

三、維護村落的存在

「組織 C」所在的社區，農村人口外移嚴重，社區居民逐漸老化凋零，為避免社區「散庄」的命運，而積極發展社區，辦理大型活動吸引資源進入。基金會期望創造社區裡的就業機會，以留住年輕的居民，吸引年輕人口回流，創造社區生機。另外也推動社區營造，讓居民能看到自己的危機，會關心自己居住的地方，並積極改善居住環境、建設社區，還承辦研習活動，讓社區及附近居民學習。

「我們這個村落其實跟很多農村一樣，就是人口都外流，尤其我們這個村落大概才二十多戶吧！他的門牌有二十多號，事實上他是有很多空戶，有很多空屋沒有人住，可是他還有門牌，那等於就是說很多老人其實他會慢慢走了。」(C-1)

「那這個村落其實沒有什麼就業機會，所以也沒有什麼年輕人他可以在這邊就業。」(C-1)

「我們這個聚落的人口有新人回來，讓「散庄」的危機就比較沒有。」(C-1)

「除了蓋這公共廁所也把周邊做美化其實慢慢來。」(C-1)

「就把全船仔頭周邊的這個道路全部都把他拓寬，原來他們都沒有道路的，全部在短短兩三個月期間通通都開拓，包括這個電信局有些地下化通通也都做了，所以其實有時候有大型的一些活動他是會帶給地方一些很重要的建設。」(C-1)

「我們後來辦了很多各式各樣的研習很多研習，可是這些研習不見得村民他們想要參加或是不適合，反而我們是有很多周圍的其他鄉鎮的人來參與我們的一些研習活動。」(C-1)

其他資料引用：C1

參、小結

目前仍有許多屬於文化藝術基金會的組織仍沿用文教基金會的名稱，但受訪

者認為名稱並不是最重要的，重要的是本質以及實質性的作為。許多的藝文推行仍要靠教育來執行，透由教育讓原本不懂的人能因認識了藝術、文化，進而發覺自身的興趣與喜好或是它存在的重要性。

文化藝術基金會在社區中占有相當重要的角色功能，推動社區藝文發展、領導社區進步、維護在地文化價值、並扮演著聯絡的窗口，這麼多樣的角色功能任務相當的重要。也顯示基金會沉重的責任，以及在社區發展中極為重要。

除了上述扮演的角色功能外，基金會還對社區內的居民發揮了下列的重要功能：促進社區居民健康、提升居民藝文素養、維護村落的存在。基金會除了藝文推動外，也成立社區健康營造中心，辦理講座、開設強健身心的課程等，加強維護居民健康。更為完成長輩的遺願，將因人口外流嚴重即將散庄的村莊守住了，創造工作機會讓年輕的居民願意回鄉工作。

綜合而言，社區型基金會是以居民為主要服務對象，並致力於改善社區居民的生活環境和提升生活品質。「組織 A」和「組織 B」比較著重藝術和文化在社區中的培養和深耕，並帶動社區居民的主動參與藝文營造接觸藝文的機會。「組織 C」因社區的形態不同，成立的動機一開始也比較傾向於維護社區的功能，避免散村的危機，所以比較致力於維護社區的生存，將社區文化介紹給外地人。

第二節 社區藝術教育

社區型基金會配合當地居民需求及當地的特性，發展出不同面向及不同特質的藝文活動。藝術類以視覺藝術（美術、攝影）、表演藝術（音樂、舞蹈）、雕塑藝術、文學為主，而文化則是以保存或發揚當地傳統文化為發展重點，符合社區總體營造的從精緻藝術到地方文藝的發展方向，以下茲將三個組織的藝術教育活動分別說明。

壹、組織 A 的藝術教育活動

「組織 A」的藝文活動分為三大類：美術、音樂和舞蹈、文學三類。固定的學習課程分散在四個地點上課，也顧及到上課者不同的需求。有特別為兒童規劃的美術及舞蹈學習課程，還有不同層級的學習課程，有初級班和進階班，能符合不同學習者的需求，對學習者而言會比較有學習的意願。

「這藝文活動包括三大類：一個是美術；一個是音樂，音樂裡頭包括舞蹈；第三個是文學。」(A-1)

表 4-2-1 組織 A 定期藝文學習活動表

類別	名稱	時間	費用	地點
美術 (視 覺藝 術)	書法研習班	每週六下午 1:00-2:30	8週1000元	會館
	水墨畫中級班	每週五晚上 7:00-9:00	800元	原天使
	油畫初級班	每週六下午 2:30-4:30	800元	幼稚園
	兒童繪畫研習班	每週三晚上 7:00-8:30	12次1200 元加材料 費30元	東榮國 小
		每週六早上 8:30-10:00		
每週六早上 10:00-11:30				
兒童繪畫進階班	每週六晚上 7:00-8:30			
舞蹈 (表 演藝 術)	兒童舞蹈基礎班	每週六下午 1:30-3:00		嘉義縣 表演藝 術中心
	兒童舞蹈進階班	每週六下午 3:00-4:30		
	體適能班	每週六上午 10:00-11:30		
	瑜珈研習班	每週一、三、五晚上 5:00-6:30	四個月 3900元	原天使 幼稚園
		每週一、三晚上 7:00-8:30	四個月 2600元	
每週五晚上 7:00-8:30		四個月 1300元		

資料來源：本研究整理、AA4

「組織 A」並規劃從三月份開始，每個月進行固定的藝文活動，讓社區居民有更多接觸藝文的機會。三月份有一個春季的美展；四月份會出一本『歡樂童年打貓』的刊物，蒐集鄉內各國中小的作品刊登，紀錄孩子的成長。另外，還有「民雄采風」認識社區的活動；五月份是「舞動民雄」提供給社區內的學校及社團表演的舞臺；六月份有夏季美展和頒發志願服務獎給學校畢業生；七、八月是暑假期間會舉辦夏令營，帶學生認識社區環境和文化。七月份還會舉辦寫生比賽，提供學生正向的學習；九月份是基金會的週年慶也是秋季美展，這個月的美展會擴大舉行，展出者擴及到嘉義縣市的藝術家類型也比較多元，還有動態的表演活動；十月份也是采風活動；十一月和嘉義大學合辦音樂比賽，是對外開放的比賽，但參加者仍以嘉義縣市居多；十二月是冬季美展和藝術季活動，一整個月都有活動包括講座、表演等（如附錄九）。

「我目前大概每個月份都有一個重要的活動，每一次的活動都有這些可能是音樂，可能是藝術的。」(A-2)

「三月份有一個美展，美展是春、夏、秋、冬每一季都有一個美展。」(A-2)

「四月份的話我們會有一個刊物叫做『歡樂童年打貓』網路上有，目前已經出了十三本，目前規劃出第十四本，第十四期了，這是屬於文學的部分，我們把嗯~民雄鄉九所國小的兒童學生的作品匯集成冊，他們小孩子在這邊的成長，他們會紀錄在這一本裡頭。」(A-2)

「四月份的時候還會有一個『民雄采風』，『民雄采風』就是我們規劃路線帶著社區的居民或是學童他們騎腳踏車，到各個社區去做導覽解說。」(A-2)

「五月份我們會有一個『舞動民雄』，他是一個社區的表演節目。」(A-2)

「六月份我們就會有一個『夏季美展』（嗯~）夏季美展這裡我們會包含嗯~包含比較有教育意義價值的。」(A-2)

「提供國中以下的學生到表演藝術中心做一個『預防犯罪』的寫生比賽，預防犯罪是地檢署提供的活動是我們辦的。」(A-2)

「會辦一個不宿營的夏令營，然後把夏令營帶進社區，包括生態的、社區文化的。」(A-2)

「九月份是基金會的週年慶，我們會辦美展，民雄美展算是秋季美展，但是民雄美展會比較特別，他是開放性的，所有素材都可以進來，喔！不是只有民雄地區，嘉義縣市只要跟藝術相關的活動，畫家、雕塑家他們都可以提供做為展覽，

這邊我們會辦理一些表演節目可能是舞蹈的、可能是音樂的，跟大學合作借用他們的演藝廳或是大禮堂，跟表演藝術中心合辦。」(A-2)

「民雄文教盃就跟嘉義大學音樂系合辦，由我們這邊來承辦，他們提供場地。」(A-2)

「十二月份很熱鬧，十二月份就一個『冬季美展』，然後有一個藝術季的活動，這個幾乎整個月份都有活動。」(A-2)

表 4-2-2 組織 A 定期的藝文活動表

月份	活動名稱	活動說明
三月	春季美展	春、夏、秋、冬各有一個美展活動。
四月	歡樂童年打貓	將鄉內國小學生作品匯集成冊，已完成十三本。
	春季采風活動	帶領社區居民騎腳踏車做社區導覽解說。
五月	舞動民雄	提供舞台，讓鄉內大學、高中、國中、國小、社區團體來表演，展現才藝。
六月	夏季美展	
七月	寫生比賽	與地檢署合辦國中小「預防犯罪」寫生比賽
八月	夏令營	舉辦不宿營的夏令營，帶領學童認識社區環境與文化。
九月	民雄美展（秋季美展）	是基金會的週年慶，不只靜態的展出，還有動態的表演活動，並開放給鄉外藝術家參展。
十月	秋季采風活動	
十一月	文教盃音樂比賽	與嘉義大學合辦，開放給外縣市者報名，並為獲得第一名的參賽者舉辦音樂會。
十二月	冬季美展	
	藝術季活動	聘請國內知名表演團體蒞臨表演，並舉辦講座，活動多且多元（如附錄九）。

資料來源：本研究整理自逐字稿

「組織 A」除了上述固定的活動之外尚有下列的藝文活動：

1. 擁有自己的樂團

「基金會有一個樂團…，叫「升記號弦樂團」，這個升記號弦樂團他有兩團，一團是在嘉義市，那一團是在我們基金會，那表演的時候通常兩團是合在一起，經營自己的樂團。」(A-3)

2. 在基金會網站上闢有線上藝文及民雄導覽的專區，線上藝文內容有：(1) 詩詞

- 賞析：建置鄉內各作家的詩詞欣賞區；(2) 美的饗宴：繪畫作品欣賞；(3) 藝術表演：表演活動的照片發表；(4) 民俗文化：介紹當地的習俗、信仰、小吃、地方特色文化。民雄導覽內容有：(1) 歷史沿革：介紹地名由來、建築特色和各村落的介紹；(2) 名勝古蹟：介紹鄉內的名勝古蹟；(3) 地方特產美食。(AA2)
3. 不定期的兒童美展、成果展、藝術家個展或聯展、唐詩吟唱會、講座、並有短期的藝文學習課程、藝文創作等活動。(AA2、AA3)
 4. 推「三六計劃」：即每年看三次以上的表演會、讀三本以上的好書、聽三次以上的音樂會、做三次以上令人心動的善行、推動三次以上有益社區的工作、參加三次以上的專題演講。(AA1-1996)
 5. 出版品：「世界名歌一五〇」、「民雄先賢小傳」、「民雄詩香」、「月刊」、「海濤詩集」、「民雄雅風詩集」、「認識民雄導覽手冊」、「民雄童詩」、「鄉親憶往」、「對話民雄」、「民雄八景」、「歡樂童年打貓」十三集。
 6. 社團：「打貓文物工作室」、「民雄詩社」、「民雄讀書會」等。

組織 A 的藝文活動很多元，包含了表演藝術、視覺藝術和語言藝術，不但開設有學習課程，也建置網站介紹鄉內的藝術家作品及當地的名勝古蹟和特產，還出版許多文學作品，文學作品也顧及到兒童的和成人的部分。為了能增加鄉民的參與率，還推動「三六計劃」，希望民眾能有計畫的參與藝文活動。

貳、組織 B 的藝術教育活動

「組織 B」定期的藝文活動多以社團方式呈現，有造型藝術類的陶藝社；視覺藝術類的攝影社、藝文聯誼會；語言藝術類的兩個讀書會。

表 4-2-3 組織 B 定期藝文活動表

類別	名稱	活動時間	活動地點
造型藝術	陶藝社	每月的第三個星期六	蘭山創意工作坊
視覺藝術	攝影社	每月一次	不固定
	藝文聯誼會	每檔一個月	會館
文學	向日葵媽媽讀書會	每月一次	會館
	企業爸爸讀書會	每月一次	會館

資料來源：本研究整理自逐字稿、BB4、BB5

「組織 B」的藝文活動以學習類型居多，且以動態的學習活動為多數，以強

健身心健康為主要，但只有兩種類別。上課地點分散在各個社區，方便居民就近參與，因組織 B 位於山區，交通上比較不便利，民眾若可以步行就到學習地點能增加參與的意願。上課對象以社區居民為對象並無特定的年齡層之分或是層級之分，如此雖可以增加參與的目標群，但卻無法顧及個別的需求，也可能因此流失顧客群。

表 4-2-4 組織 B 定期藝文學習活動表

類別	名稱	時間	收費情形	地點
音樂	國樂初級及進階班	每週二晚上 7:30-9:00	八週約 1000 元	基金會會館
舞蹈	有氧韻律舞	每週二上午 9:30-10:30	八週 800 元	會館
	瑜珈 A 班	每週二、五晚上 7:30-9:00	八週 1000 元	會館
	瑜珈 B 班	每週二、五早上 7:30-9:00	八週 1000 元	會館
	太極氣功十八式	每天早上 5:30-6:00	免費	竹崎真武廟前廣場
		每天下午 4:00-4:30	免費	鄉公所旁
	五行健康操	每天早上 6:00-7:00	免費	竹崎公園
	元極舞和五行健康操	每天早上 5:30-6:20	免費	竹崎公園
	太極拳	每天早上 6:00-7:00	免費	竹崎公園
		每週二、四、六晚上 7:30-9:00	免費	復金真武廟
每週一、三、四、六晚上 7:00-9:00		免費	內埔國小禮堂	

資料來源：本研究整理自 BB4、BB5

另外，「組織 B」還成立「竹崎鄉藝文聯誼會」，每檔為一期，一期一個月，由鄉內各校學生提供作品輪流到基金會展出，為各校學生提供一個流通觀摩的平臺（如附錄三）。另外尚有兒童及青少年藝文研習營、寫生比賽、街頭音樂秀、邀請劇團蒞鄉表演、藝術家個展或聯展以及出版《竹崎村史》、《竹崎鄉二十四村概述》兩冊、《竹崎之美攝影》四冊。

「藝文活動分為動態和靜態。」(B-5)

「還結合本鄉國中小學成立『竹崎鄉藝文聯誼會』各校學生作品輪流到基金會展覽，每檔一個月。」(B-3)

「與縣政府文化局辦理『竹崎與內埔地區兒童及青少年藝文研習營』活動。」(B-3)

「有街頭音樂秀，邀請樂團、歌手在親水公園或竹崎街上、竹崎真武廟廣場定點的表演，供社區居民觀賞...第二個就是紙風車劇團的表演。」(B-5)

「也出版一些作品，比較重要的有出版《竹崎村史》、《竹崎鄉二十四村概述》兩冊，還有出版《竹崎之美攝影》四冊。」(B-3)

參、組織 C 藝術教育活動

「組織 C」在藝文推廣方面比較傾向於社區深度文化的探索，成立開始曾獲選協辦全國文藝季，並經常邀請在地的表演團體在社區表演以及舉辦假日文化廣場，也承辦了交趾陶、葫蘆、蚵貝的手工藝研習，多次獲邀參加『社區總體營造博覽會』。後來轉型著重鄉土關懷做深度文化之旅，並入選為青輔會的優質壯遊點，也承接過許多中小學的戶外教學的活動和團體導覽，讓外地人到社區裡做休閒體驗活動，認識社區環境與文化。

「在八十五年我們就是獲選要辦全國文藝季。」(C-1)

「我們辦很多文化教育的活動...比較著重鄉土關懷鄉土文化。」(C-2)

「我們比較著重關懷鄉土文化，我們把這樣發展成讓人家可以來休閒體驗這樣。」(C-2)

「包括邀請我們很多藝術家...公共藝術啦~或是有辦一些假日文化廣場，就是邀請一些在地的表演團隊。」(C-10)

其他資料引用：CC1、CC3、C1

「組織 C」在專屬的網頁上有地方產業的介紹以及社區文化、信仰、發展的介紹，並有文化教育專區，文化教育專區內容有；1. 藝術文化：介紹船仔頭的藝術；2. 戶外教學：船仔頭基金會入選行政院青輔會遊學臺灣計畫的壯遊點，此區介紹遊學規劃；3. 人文教育：康軒版國小三年級下學期國語課本介紹臺灣社區營造故事，特別以「家在船仔頭」為主題，深入淺出介紹沒落的朴子溪船仔頭。並介紹

編輯東石鄉閩南語歌謠(一)的背景過程；4. 數位學習：成立東石鄉數位學習中心。

肆、小結

三個組織分別在藝術和文化方面做了許多的推廣活動，三個組織的藝文活動分為美術、表演藝術、語言藝術、鄉土文化。在美術方面包含視覺藝術和造型藝術，「組織 A」著重在視覺藝術方面，有四季美展、繪畫班、書法班、寫生比賽。「組織 B」則有陶藝的造型藝術類，和視覺藝術類的藝文聯誼會、展覽、攝影、寫生比賽。而「組織 C」則是在剛創立時舉辦過全國文藝季，還有造型藝術類的手工藝，現今則轉型偏重在地方文化的推展。表演藝術類分為音樂和舞蹈。「組織 A」在表演藝術類型的推廣方面的活動大多為經常性的，音樂方面擁有自己的樂團、舉辦音樂比賽並出版民歌集，動態和靜態的活動都有，舞蹈方面則有兒童舞蹈、體適能、瑜珈班並分有初階和進階，顧及到兒童的需求，但是缺乏適合長者的活動。「組織 B」在音樂方面有國樂的教學和街頭表演，舞蹈則有瑜珈、太極舞、韻律、健康操班，沒有特別為兒童開設的學習班，但有長者可以參與的班，學習也為區分初階和進階，不利於學習者。「組織 C」的表演藝術活動仍為舊有的。

在語言藝術方面，「組織 A」每年會出版一本「歡樂童年打貓」，並不定期的舉辦唐詩吟唱會、文學創作比賽，另外還出版詩集及鄉民小傳，網站上也有許多詩詞的欣賞。「組織 B」則設有兩個讀書會，帶領居民閱讀。「組織 C」雖沒有自己的出版品或其他的文學活動，但是他們的社區故事被收錄於教科書中。

在文化方面，「組織 A」出版導覽手冊、景點介紹，每年並固定舉辦兩次的認識社區文化導覽。「組織 B」則出版村史、村落概述，並不定期的舉辦在地文化導覽。「組織 C」轉行後著重在在地的深度文化之旅和體驗在地文化。

組織因有各自不同的考量，而發展出不同類型層面的藝文活動，「組織 A」和「組織 B」均有常態性的藝術教育活動，「組織 C」因發展上的限制所以沒有常態性的藝文活動，並轉型以在地文化為重點，為組織開創另一個生機。

第三節 藝文推廣策略的具體方向分析

壹、藝文推廣的活動規劃

一、活動規劃方式

在藝文活動的規劃方式，因組織的大小以及組成的董事會的特性不同，而有不同的規劃方式。藝文類型的基金會在舉辦活動前會先做規劃，先有規劃在執行上才有所遵循，執行起來也會比較順利。表 4-3-1，組織 A 的活動規劃方式，是由秘書室提案經董事會充分討論後認為可行後，再由執行者著手規劃，規劃後還需董事會同意通過才能執行。組織 B 的活動規劃是由各小組提案，組織內的董事會共同討論決定，再由總幹事執行。組織 C 因董事會成員大多居住在遠處，所以規劃與執行都是由執行者全權負責，未經過董事會。

「規劃的話是由秘書室，……規劃之前先經過常務董事會充分討論。……常務董事會同意了我再來做規劃，規劃好了我再提常務董事會。」(A-12)

「所有活動都大家共同討論決定，然後由總幹事推動執行，然後分配工作給一些志工來協助推動各項計畫。」(B-12)

「政府有一些申請案，他會行文來給我們，我們看這個企劃其實是很符合我們想要做的，我們就會跟他提出申請。」(C-5)

「其實我們本身沒有太多的財源，那我們的董事會大部分都是在外面，……我們其實是比較是靠自力更生。」(C-5)

「其實我們目前大部分都是我在規劃，我們董事長他們就是他也不太有意見，他就覺得你自己要自行負責把他做好這樣。」(C-12)

二、影響活動規劃的因素

基金會在選擇藝文活動時，最主要的考慮因素是資源的考量，包括了資金的來源是否充足，以及人力資源是否能克服，這兩項資源若是能克服解決，整個方案才有執行的可行性，基金會才會考慮規劃執行。基金會的活動選擇也會受到場地資源和合作者的影響。基金會是非營利組織，也希望能提供弱勢者學習的機會。

組織 C 的活動規劃，是以申請公部門的活動計畫為主，所以活動的選擇還會受公部門業務推展及補助的影響，若公部門有活動推出且符合基金會需要，他們才有申請舉辦活動的機會。組織 A 與組織 B 有時也會接到公部門的活動計畫，公

部門會希望他們協助推廣，所以組織 A 與組織 B 有時活動的選擇也會受到公部門的影響。

「首先就是這個，我想要規劃首先要先了解這個地方的資源。」(A-5)

「所以我們會先找，要有師資。」(A-5)

「給這些弱勢的家庭他可以有學習的機會。」(A-5)

「第三個我也要去找資源，譬如像找錢、還有師資嘛。」(A-5)

「大學的場地資源也可以進來，那你就去規劃大概可以辦理很多活動。」

(A-5)

「提案出來大家討論看看可行不可行，主要是考慮有沒有經費啦！人力嘛。」

(B-12)

「基金會就是自由財源很少，所以我大部分都是像~如果我們要辦這些藝文活動大部分都申請政府他既有的活動。」(C-5)

其他資料引用：CC3、CC4、AA4、BB6

表 4-3-1 藝文活動規劃方式比較表

	組織 A	組織 B	組織 C
活動規劃的方式	「規劃之前，先經過常務董事會充分討論。」、「常務董事會同意了我再來做規劃，規劃好了我再提常務董事會。」 *董事會參與討論並有決定權	「所有活動都大家共同討論決定，然後由總幹事推動執行。」 *董事會全程一起參與討論	「其實我們目前大部分都是我在規劃，我們董事長他們就是他也不太有意見。」 *董事會不參與由執行長一人負責
影響活動規劃的因素	「首先要先了解這個地方的資源。」 「大學的場地資源也可以進來，那你就去規劃大概可以辦理很多活動。」 *人力、場地資源	「主要是考慮有沒有經費啦！人力嘛。」 *經費、人力資源	「大部分都申請政府他既有的活動。」 *政府、經費

資料來源：研究者整理

貳、目標市場的選擇

本研究所選擇的研究對象是社區型的基金會，社區型的基金會最主要服務的目標群體仍是以社區居民為主體，而基金會因有不同的發展策略，所以他們在服務目標市場上的選擇也有很大的差異。

「組織 A」會舉辦經常性的藝文比賽活動，包括文學類、美術類、音樂類三種，不同的比賽活動因有不同因素的考量，而選擇不同的目標市場場域，組織 A 在比賽性的藝文活動是屬於「選擇性專業化」，如圖 4-3-1。文學類型的比賽會限制在鄉內，是考量到稿件量過大將造成基金會龐大的負荷無法應付。美術類型則會開放到嘉義縣市，以吸引更多藝術人才的進入，藝術家之間才有彼此互相觀摩成長的機會。在音樂的部分則開放給全國都可以參加，但因交通因素所以仍以嘉義縣市居多，不過也有來自台中和高雄的參賽者。

「組織 A」在固定的藝文活動目標市場選擇也是「選擇性專業化」。藝術季的活動是全國性的，活動場地會選擇在嘉義縣表演藝術中心舉辦，演出者大都是來自國內知名團體，雖然來參與活動者仍以嘉義縣市民眾居多，但也有遠從其他縣市來參與的民眾。在文化活動方面的活動，「組織 A」每年會有兩次的「民雄采風」活動，帶領當地居民認識社區文化。另外還會有美術和舞蹈類型的課程，開放給嘉義縣市居民參加。

「文學的部份我們會限制在民雄鄉，如果開放的話投稿進來我們無法去跟他應付。」(A-6)

「美術的部份我是會擴散到嘉義縣市，…只限制在民雄鄉的話，他可能太過於局限的話資源也好、人才也好他都會很少。」(A-6)

「音樂的部份我就全部都開放了，但是他還是有交通的考量，我們現在接收到的報名就只有到台中以南高雄以北，當然是以嘉義縣為主。」(A-6)

「藝術季的活動全國是開放的」(A-6)

「『民雄采風』就是我們規劃路線帶著社區的居民或是學童他們騎腳踏車，到各個社區去做導覽解說。」(A-2)

其他資料引用：A1、A2、AA1、AA2

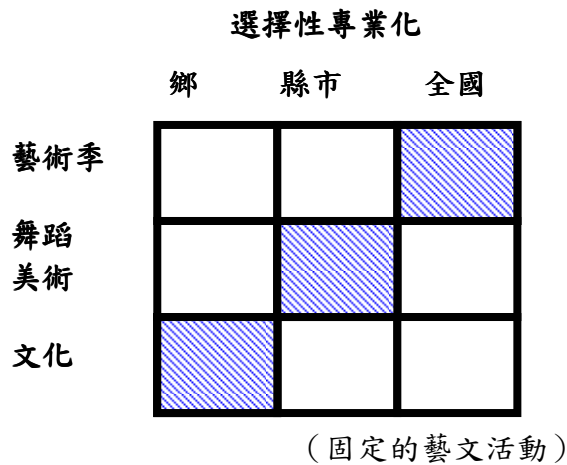
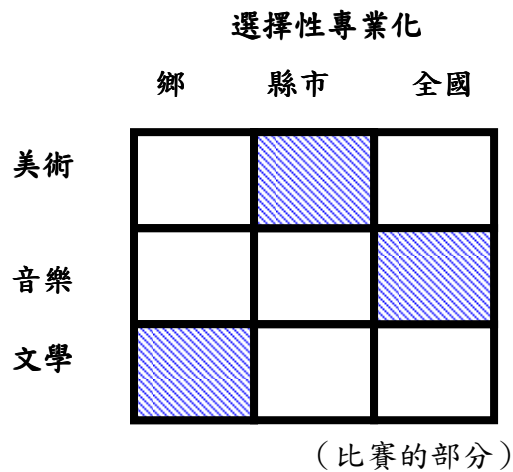


圖 4-3-1 組織 A 的目標市場選擇形態圖

資料來源：本研究整理

「組織 B」的目標市場選擇是屬於「市場專業化」形態，如圖 4-3-2。主要活動有美術、音樂、文化三類，目標市場的選擇以鄉為主，很少會有擴及到全縣性的活動。

「我們基金會是地方性的社團組織，所以我們以竹崎地區鄉公所所在的這個竹崎村、和平村為範疇。」(B-6)

其他資料引用；(B-3)、(B-5)

		市場專業化		
		鄉	縣市	全國
美術 音樂 舞蹈 文化	美術			
	音樂 舞蹈			
	文化			

圖 4-3-2 組織 B 的目標市場選擇形態圖

資料來源：本研究整理

「組織 C」的目標市場選擇是屬「產品專業化」的形態，如圖 4-3-3，服務的项目以深度認識在地文化及保存社區在地文化風貌為主。服務目標市場擴及到全國，但他的最初宗旨仍是以服務社區為目標群體，期望提升社區居民的生活品質，包括了創造在地的就業機會，希望年輕的人口能回到村裡定居避免「散庄」的危機。也希望將社區外的人帶入社區將社區的文化向外行銷，一方面提供外地人一個休閒旅遊的處所，另一方面希望外地的人看見他們，並為他們帶來商機與生機。

「除了希望開辦一些農村的在地學習，可以改善提升在地的這些民眾生活方面，讓他可以感覺有改善。」(C-9)

「我們最希望的目的，我去青輔會我都說我辦活動，我希望我的家鄉可以浮出檯面。」(C-6)

		產品專業化		
		鄉	縣市	全國
美術 音樂 舞蹈 文化	美術			
	音樂 舞蹈			
	文化			

圖 4-3-3 組織 C 的目標市場選擇形態圖

資料來源：本研究整理

參、服務與產品的差異化

一、基金會的轉型

組織 C 因資源屬性而做商品與服務的差異化，創造新的市場。面對越來越多的非營利組織，基金會為求生存與發展而做了轉型與改變，以組織 C 為例，組織 C 所在的社區人口數少又處偏鄉，在許多資源運用上面臨了極大的考驗。另外，在社區內推動藝文活動的成效也很有限，所以在服務的對象上就往外擴散到全國吸引外地的民眾進入社區，服務的內容也以在地的深度文化之旅為主要，逐漸轉型為社會企業的模式，吸引外地的財務資源進入，希望做到自主財源，不需依賴政府。

「我們比較著重關懷鄉土文化，我們把這樣發展成讓人家可以來休閒體驗這樣。」(C-2)

「我們也希望可以吸引外面來的人，他帶錢來給我們讓我們不但這個組織啊可以自力更生。」(C-6)

「等於說我們把他走到經營管理，我們用既有的東西把他導向有一點像社會企業。」(C-9)

「我要依賴政府有一些計畫，有一些資源來給這些表演團隊嘛！可是我後來就覺得說我慢慢就要減少，我就是要把這樣一個農村的一個休閒體驗把他轉換成把他弄好，就吸引外面的人，他願意來這邊來享受這個大自然，然後他願意帶一些錢。」(C-10)

二、獨特的服務內容

表演藝術類型的基金會本身即具有獨特性，做商品與服務定位的差異化，相較於其他的社區組織更著重於藝術與文化的推廣，但彼此之間仍有許多的差異性，依據組織目前的發展狀況，繪製相對位置的策略草，以看出組織的優勢，如圖 4-3-4。組織 A 和 B 服務內容比較多元，並具本土性，組織 A 的服務類型與種類包括學習課程、動態展演、比賽、研習、靜態展覽、演講、出版品，網站還設有社區導覽區活動類型非常的多元。組織 B 的服務類型以學習課程較多，並邀請鄉內學校、鄉內藝術家參與聯展，另外還成立社團及不定期的舉辦藝文展演和社區文化古蹟導覽。組織 C 的服務內容比較傾向本土性與精緻化，著重在將自己的社區文化與產業往外介紹給全國，希望自己的社區能被其他人看見，將社區外的人

帶進社區。

「文教基金會他要做的事情，他並不是說要像社區發展協會就是說我只是要發展社區。」(C-2)

「所以我們比較著重關懷鄉土文化，我們把這樣發展成讓人家可以來休閒體驗這樣。」(C-2)

「我希望我的家鄉可以浮出檯面（嗯！）等於就說我透過這樣的活動，可以讓我的家鄉的能見度讓人家能看得到而已。」(C-6)

「其實我最大的目的就是可以讓我們這樣一個沒落的農村，可以讓人家來認識可以來親近。」(C-6)

「那我們藝文的類型盡量通俗的音樂啦！以這個地方的人才為主，那美術方面就是國畫啦！書法啦！攝影啦！陶藝啦！或者是拼布啦！（嗯~嗯~）或是手工藝，這些地方上藝文的創作人才。」(B-6)

其他資料引用：AA1、AA2、BB4、BB5

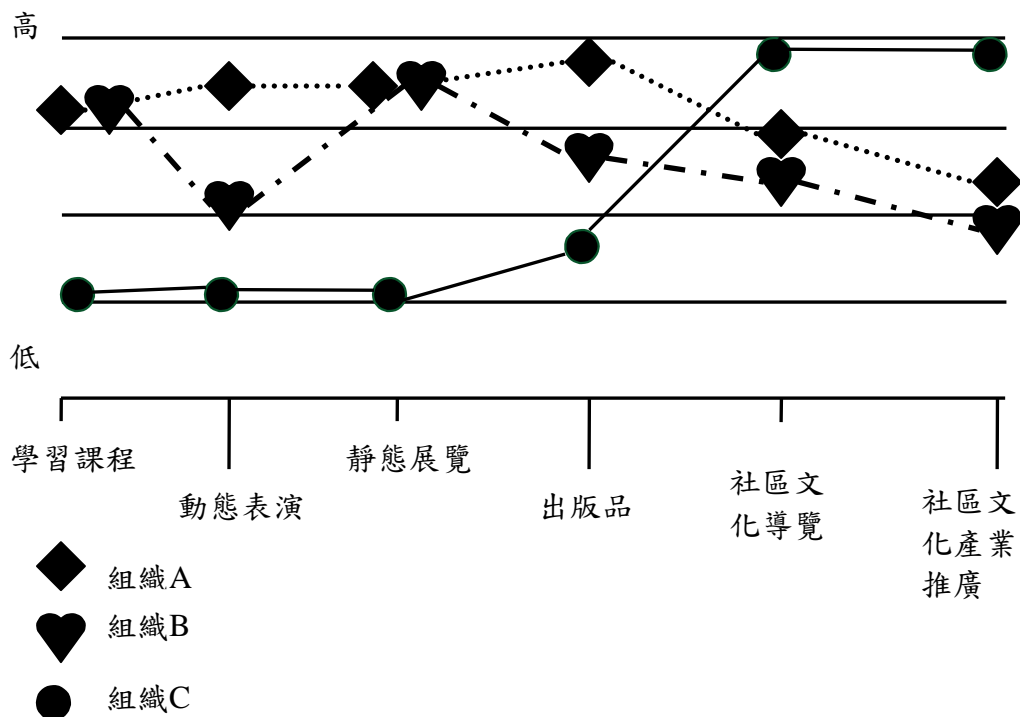


圖 4-3-4 獨特的服務內容策略草圖

資料來源：本研究整理

三、塑造形象

文化藝術基金會是一個中立且開放的非營利組織，組織中的活動不偏於任何

的宗教與政治，不受宗教與政治的影響。組織內部作業公開透明化，取得民眾與捐款者的信任，堅守誠信原則。另外，也期望能成為社區中學習的中心，藝文活動推廣的平台，是社區居民願意接近、進入參與的組織，並透由活動的推廣改善居民的生活品質，基金會不僅希望在社區內建立良好的形象，更希望能對外代表社區，對外建立良好的形象。

「倒是比較不明確，本來非營利組織就是一個很有彈性的、很開放的一個場所。」(A-9)

「拒絕的三不：不談政治、不談宗教、不談..最主要是不談宗教跟政治。」(A-9)

「我們的捐款、徵信我們是每個月都會去公佈。」(A-11)

「我們成為竹崎鄉國中小推動藝文活動的平台，帶動竹崎鄉國中小學童美術水準的提升。」(B-9)

「我們成為船仔頭休閒藝術村，我們是希望可以讓人家來社區做農村體驗、休閒體驗。」(C-1)

「然後我們也希望成為都會體驗偏鄉的平台。」(C-6)

「所以我其實最大的目標就是希望這個環境可以持續的保持下來，.....所以我們希望可以自力更生。.....我希望我可以創造就業機會。.....我們希望可以安身立命，.....等於我們就把這樣一個美好環境可以分享，分享給大家這樣我就覺得我要好好的創造這樣的五贏。」(C-9)

「我們就希望我們成為農村終身學習中心。」(C-6)

肆、集中資源

一、組織 A 的資源

組織 A 的資源包括有形的場地、設備、人力、財務資源，以及無形的網路資源、內部人員管理規劃能力和專業素養的資源。

(一) 有形資源

1. 場地資源

組織 A 雖然沒有自己購置的場館，但有政府無償提供的場地供他們使用，場館的再利用，一方面解決沒有場館辦公的問題，另一方面也解決政府蚊子館的問題。因場館地理位置的便利，鄰近有嘉義縣表演藝術中心以及三所大專院校、多

所高中職及國中小和幼稚園，場地借用非常便利，更可以依據不同的需要借用不同的場地，大型的活動可借用表演藝術中心、嘉義大學、中正大學的場地，小型的活動就借用鄉立圖書館及附近各級學校適合的場地。場地的使用上，比有固定的場館的基金會還更有彈性。

「有固定場地但是這是借用的，政府無償提供給我們的。」(A-8)

「兒童美術班在東榮國小，然後我們的兒童舞蹈就跟表演藝術中心，……美展的場地我們大概是跟鄉圖書館。」(A-8)

「雖然基金會沒有固定的…場館，但是其實我們的是更有彈性的。」(A-8)

「嘉義中正大學的大禮堂容納兩千七百個位置，這是超大型的一個表演場所，再來嘉義大學民雄校區的大學館他可以容納一千五百位，然後嘉義縣表演藝術中心的演藝廳他大概可以容納九百六十位，然後中正大學的演藝廳可以容納到五百二十位左右的位置，再來再小一點在嘉義大學的文惠廳他有一個大約三百多人的一個表演場地，都是非常好的一個表演場地。」(A-8)

2. 人力資源

在人力資源方面內部董事會非常活化，不僅每一屆都需更換三分之一以上的董事，其中也必須要有四分之一以上是藝術專長或相關工作者。志工人數也相當多，活動的參與也非常的踴躍，不需擔憂人力問題。而在外部方面則有中正大學教授團隊的指導與協助。

「二十一位董事每一屆必須要更換三分之一以上，……因為非營利組織他的人力資源才會活化。」(A-8)

「中正大學的有幾個教授的團隊。」(A-8)

3. 財務資源

財務資源的來源主要分成兩部分，一是來自會員定期會費的收入；另一個是不定期的收入，不定期的收入包括不定期的捐款、藝術品義賣、政府的補助。在政府的補助款方面因程序繁複及常因補助金額不足，反而造成基金會在推動活動時的不便，所以基金會選擇儘量不申請政府的補助款。雖然捐款者所捐的金額都不大，但是固定的細水長流的捐款反而是財務的主要來源，讓基金會發展更加的穩定成長，不受捐款者的影響。

「財務的資源方面我們大致上都是有會員的會費收入……會員一個月可以繳一百塊，或是一年繳一千二百塊錢。」(A-8)

「不定期的捐款，他有什麼那個他就過來捐款，再來會有一些企業他們會有一些固定的捐款但是都不多。」(A-8)

「再來就是我們會隔幾年，不能每一年辦(嗯!)叫做義賣，藝術品義賣。」(A-8)

「向公部門申請的經費一直壓縮一直壓縮，盡量可以不用的話就不用。」(A-8)

「固定的積少成多，積少成多比較長期，因為企業如果大額捐款(嗯!)他可能【今年賺錢，明年無賺錢就無矣!】(臺語)」(A-9)

(二) 無形資源

無形資源方面有三個部分，一個是網路資源，因與研考會合作建置完整的網站資訊，所以網站資訊完整內容多元；另一個部分是內部幹部人員規劃能力的培養，因時間的歷練已經能獨當一面，不需再依賴外部專業人才。再來就是組織成員的藝文專業人才，因董事會成員必須四分之一以上具有藝術專長或是為藝術家的身分，對於組織內部活動的推廣相當有助益。

「網站方面要特別感謝研考會，我們在三年前跟研考會申請了一個四、五十萬的經費就是建置這個網站。」(A-11)

「我剛剛有提過成立之初就是說大概前十年，會去仰賴別人，內在規劃能力不夠或是其他的能力還不夠，就會去仰賴別人，那經過十年之後其實他這些都慢慢成熟過來。」(A-8)

二、組織 B 的資源

組織 B 的資源有有形的場地、人力、財務資源；無形的網路資源。

(一) 有形資源

1. 場地

組織 B 擁有自己出資購置的場館，內設有各種學習活動空間，所以他們的活動大多在會館內舉行。

「我們有買一個自己的會館，……這很重要我們自己出資購入的，我們現在有展覽室、閱覽室、視廳室、親子活動室、會議室、舞蹈教室、烹飪教室，就是基金會會館的一些教室，有這個學習空間。」(B-8)

2. 人力資源

人力有董事會十九名和志工兩百多人，會員約兩百人。

「董事十九名每年開會兩次，……其他尚有文教之友約兩百人。」(B-8)

3. 財務資源

財務資源主要來自董事會的出資及會員每月固定一百元至兩百元的會費，其他還有不定期的捐款收入。

「我們大部分資金由董事會出資，其他尚有文教之友約兩百人，每月一百塊到兩百元不等，為基金會重要資金的來源……熱心人士不定期的樂捐」(B-8)

(二) 無形資源

無形資源主要是網路資源，自身有部落格可以分享資訊和活動照片。另外還有會員的臉書分享心得以及做為志工團聯繫的管道。

「我們有這個網頁還有一些志工主要是facebook 臉書。」(B-8)

三、組織 C 的資源

組織 C 的資源有有形的場地、人力、財務資源及無形的內部幹部經營管理能力、知名度、網路資源。

(一) 有形資源

1. 場地資源

組織 C 最重要的資源是社區中原有的自然資源豐富和保存相當完整的三合院聚落。另外，他們擁有董事捐贈的辦公室和休閒農場，以及辦全國文藝季時爭取到的硬體建設。

「他辦了很多活動之後有很多的硬體設施啊！」(C-1)

「我們最大的資源是我們旁邊有一條朴子溪，這是我們推展休閒旅遊一個很大的一個資源。……三合院聚落，然後我們還有休閒農場。」(C-8)

2. 人力資源

人力資源方面，因本身社區人口數少志工人數不多，但他們常與其他機關團體合作，增加自身的人力資源。另外，還有雲林科技大學教授團隊的專業資源，協助社區發展與各項的推展。

「我們的義工目前為止大概一、二十位，但是如果我們串聯起來我們可以跟在地這些團體或是甚至是縣政府各個部門做結合。」(C-8)

「雲科大可能是在參與文建會一些社區當中，所以他們有些教授也會常來。」
(C-1)

3. 財務資源

財務資源主要來自政府的補助，以及向來參加活動者收取部份的費用，另外

還有少部分的利息收入。

「基金會成立兩百萬放在東石鄉農會之後其實我們沒有什麼其他財源，我們大部分的運作其實都是申請一些政府的計畫來執行。」(C-3)

其他資料來源：CC3、CC4

(二) 無形資源

能懂得善用社區中的資源，利用社會創新的管理理念創造最大的價值。董事中有媒體人員，透由媒體的介紹逐漸打響知名度做出口碑，建立了良好的形象。另外，組織亦有專屬的網頁介紹社區文化及活動資訊。

「不管是文化或是生態的資源我們比他們好像更早意識到，我們是非常珍惜這樣的機會，我們會去強化我們這一方面的能力，等於說我們把他走到經營管理。」(C-9)

「社區營造我們這麼做有一定的口碑、有一定的知名度，其實也吸引蠻多人會想要來。」(C-9)

四、小結

「水有源，樹有根。」組織資源是基金會發展的基礎，若能將資源集中做充分的利用，才能發揮最大的效益。綜上所述，基金會的資源包括：1. 場地資源：場館、附近機關團體場館借用、社區自然資源、人文景觀；2. 人力資源：董事會、職工、志工、專業人才；3. 財務資源：政府補助、會費、不定期捐款和收入；4. 無形資源：管理規劃能力、網路資源、良好的形象和口碑。

三個組織各有自身的優勢資源，依目前發展的資源優勢的相對位置繪製策略草圖，如圖 4-3-5 以更清楚看出組織資源的區別，找出組織的優勢資源。在場地資源方面，本研究以組織自身擁有的場地做分析比較，組織 A 沒有自己的場館，雖然週邊的場館資源豐富，運用上更富有彈性，但是並非自己所有，使用上仍須受他人的限制，不若自身的便利。組織 B 擁有自己購置的場館，場館內有研習教室，不需借用場地上課，自由運用場館。而組織 C 擁有自己的場館和市民農園，附近還有朴子溪、溼地公園可供運用。在場地資源方面，組織 B 和組織 C 擁有場館的優勢。

人力資源方面，組織 A 的董事會健全，志工參與踴躍，又有藝術文化的專業人才，人力資源豐富。而組織 C 因所處的社區人口數少，且董事會成員外地者居

多，在人力資源方面相對較為弱勢。

財務資源方面，組織 A 舉辦了許多大型活動如「藝術季」、「音樂盃比賽」等財源充足。而組織 C 的財務資源大部分都是從政府補助申請的，並跟參加活動者收取部分費用，雖有社會企業的理念，但財務的依賴性大。

無形資源方面，組織 C 擁有較佳的優勢，因曾協辦全國文藝季，並獲邀參與多項的媒體宣傳活動，擁有良好的形象和知名度。

基金會因自身的發展，在資源上有不同的優劣勢，但三位受訪者皆表示，他們有多少能力就做多少事，必須善用社區周遭資源及組織內的資源才能集綜之效，促使組織發揮理想的功能。

「他應該是有多少資源就做多少事，一塊錢要當兩塊錢使用這樣的話，這樣的話把他花費到最極致就會不夠用。」(A-9)

「我們就是小型的基金會辦一些小型的活動，以有限的資源做最大的服務。」(B-8)

「沒有說什麼都齊備我覺得就是邊走，其實我們就是一步一腳印，就是這樣慢慢走慢慢改進然後大家慢慢互相調整這樣。」(C-8)

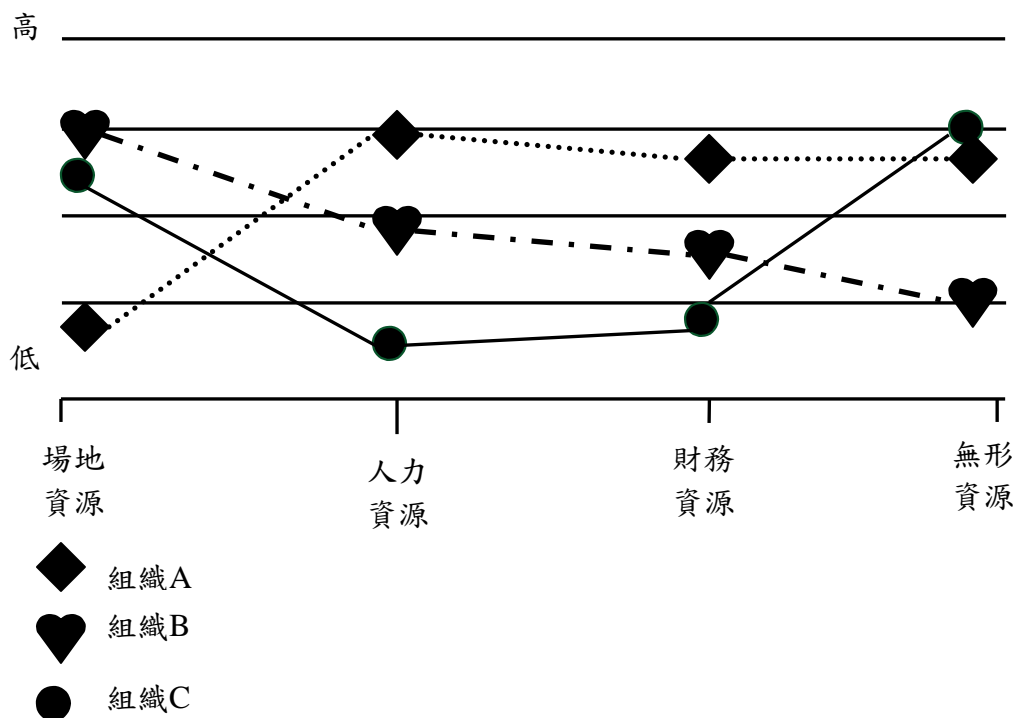


圖 4-3-5 資源基礎策略草圖

資料來源：本研究整理

伍、重要內外部顧客群與基金會合作的關係

社區型文化藝術基金會的顧客群，也就是非營利組織建立的關係脈絡，可分為內部公眾和外部公眾，如圖 4-3-6。內部的公眾是組織組成的成員，包括董事會、職工、志工、會員，他們是構成組織的要素，除了服務組織外部的他人外，自身也可能是被組織服務的一部分，如參與活動、參加課程等；外部公眾則有捐贈者、服務對象、社區民眾、社會大眾、公部門、企業、媒體、學校、其他非營利組織，外部的公眾往往是潛在的顧客群、捐贈者、志工或是合作的夥伴。基金會本身要有強烈的誘因，才能誘使內、外部的公眾發自內心願意對組織付出，參與組織承辦的活動，協助組織發展。

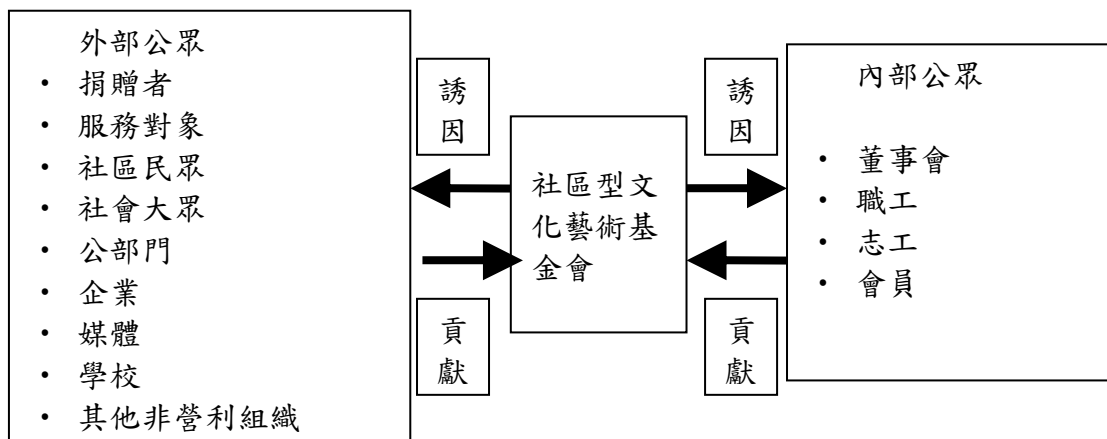


圖 4-3-6 社區型文化藝術基金會的內外部公眾分析

資料來源：本研究整理

文化藝術基金會是屬於開放性的組織，內、外部的公眾對組織的影響分為下列四種類型，如圖 4-3-7：

1. 利弊兼具型：

內外部公眾尤其是外部公眾對組織而言有時可能是助力，有時卻會是阻力。如相關業務公部門可能提供經費的申請，幫助基金會活動的進行，但有時卻因撥下來的補助款不足，反而造成基金會的困境。社區民眾是社區型基金會最主要的目標群眾，若是能認同基金會則會是一股強大的助力，若是無法認同則可能成為基金會的阻力。媒體有言論的自由，活動的宣傳若有媒體的協助，將如虎添翼，但若出現負面報導也將危及基金會聲譽。企業和其他非營利組織可能成為基金會合作的對象，也可能是競爭的對象，如組織 C 附近也開了休閒漁場，他們有時是合作夥伴，有時卻是競爭者。

2. 支持型：

董事會、職工、志工、捐贈者、服務對象，這些因能認同組織才會願意出錢出力為基金會貢獻，是基金會重要的支持者。基金會的會員大都只是每月固定繳會費，參與組織主要活動者並不多，很可能因向心力不夠而流失。學校也是藝文活動推廣的主要場所，藝文要從小紮根，基金會更希望有年輕學子的加入，這些公眾皆屬於支持型。

3. 邊陲型：

非主要目標群體的社會大眾，他們可能是監督者也可能是潛在的顧客群。如組織辦活動時，可能會吸引一些無意間參加的民眾，或是無預期而接觸到組織活動的民眾，他們可能因無意間的接觸而成為經常性的顧客。

4. 非支持型：

其他非業務相關的公部門，可能因法律的制定或是政策的改變而影響到基金會的發展。如行政院文化建設委員會訂立主管文化藝術財團法人設立許可及監督要點，規定成立基金會的限制等。

與組織進行合作的可能性	高	<p>利弊兼具型 對應策略：合作 (相關公部門、媒體、企業、社區民眾、其他非營利組織)</p>	<p>支持型 對應策略：參與 (董事會、職工、志工、會員、捐贈者、學校、服務對象)</p>
	低	<p>非支持型 對應策略：防範 (其他公部門)</p>	<p>邊陲型 對應策略：監督 (社會大眾)</p>
		高	低
		與組織構成威脅的可能性	

圖 4-3-7 社區型文化藝術基金會內外部公眾與組織的關係

資料來源：本研究整理

第四節 策略的執行

壹、執行與規劃的相輔相成

規劃與執行是不可分割的，是組織發展的重要要素。基金會會考慮到活動的大小，著重的地方會有所不同，大型的活動因要有比較周延性的規劃，可能需要協商借用場地或人力的支援，所以會先考慮到規劃的重要，規劃好了後續的執行就會比較容易且順利。而對於比較小型的活動則先要考慮到可行性，討論後可以執行再進行規劃。

基金會在規劃活動時會受到活動規模和經費多寡的影響，而執行上則會受到人力的影響。有了良好的規劃，執行上就比較不會有問題，在執行時可能會受到其他的因素影響，所以會彈性的做適當的調整。另外，強調顧客與組織間事前要有良好的溝通，良好的溝通可以強化執行，避免執行上的困難。

「基本上大活動是先規劃然後再考慮執行，那小的活動是先考慮執行再規劃。」(A-13)

「我們的規劃和執行並重，規劃要看規模大小、經費多寡來決定，嗯~執行要看人力資源夠不夠，人力資源是不是有人力來協助，志工來協助，然後決定後由總幹事來籌劃。」(B-13)

「主要是按我們的能力，我們這能力能夠執行的話再來做，那不能執行的話就比較困難。」(B-13)

「我們可能比較注重規劃，我們有基本的模式，模式之後我們會再稍微調整。」(C-13)

「在我們進行當中我們覺得有些不是很順暢，我們下次就會討論一下然後再稍微調整。」(C-13)

「就大家互相事先的溝通啦！我覺得事先的溝通比在執行更重要。」(C-13)

貳、行銷方式

非營利組織以服務為目的，通常無法像企業一樣擁有龐大的資金可以做行銷，所以他們會利用節省開支，又比較容易引起大眾注意的行銷方式來達成行銷目的。而非營利組織因同時擁有多元的群眾，難以只採用單一種行銷方法。從訪談及組織相關資料中，分析出社區型文化藝術基金會的行銷方式有下列五種方式。

一、網路行銷

網路行銷是現代化的一個重要管道，基金會都設有自己專屬的網頁或部落格，並利用網路形成組織的網絡聯絡管道，另外也提供基金會或社區的資訊供群眾瀏覽，提供各方面的訊息。

「我們資料是每一個月每一個月更新，每一個活動完就有每一個活動成果花絮，活動之前都有預告，我們要報名直接可以到網站上 Download 報名表。」(A-11)

「在臉書上宣傳活動，上去大家互相共同觀賞提供意見，因為一些活動最後把臉書 po 上去，宣傳基金會的活動。」(B-8)

「或者是有一些網頁可以讓居民來了解，那麼來知道我們一些活動，我們可以來為他們服務。」(B-11)

「他們後續給我們的一些在網路上的宣傳，就比我們自己宣傳更有效。」(C-11)

二、內部行銷

內部人員是組織重要的支柱，定期的聯繫有助於彼此的溝通，凝聚組織的向心力，內部人員願意參與便能主動告知親朋好友，吸引其他人的加入。

「常務董事每個禮拜要開會，我們都在禮拜一早上開，董事會是每兩個月開一次會。」(A-12)

「每一個禮拜二開幹部會議，由董事長主持。」(B-12)

「那個現在廟旁邊那個榕樹下還開公聽會，然後還透過立委、透過省議員他們就說像這樣就請水利署的人來說明。」(C-1)

三、關係行銷

顧客的一句讚美，勝過自身的千百句。透過網路分享親朋好友的推薦，一方面將活動訊息傳遞擴散；另一方面也能建立組織良好的形象和知名度，親朋好友的推薦比自身的宣傳更具有說服力。

「在行銷的部份我們有幾個部份，網路行銷、通訊月刊行銷、人員行銷，所謂人員行銷就是藉由被我們服務的人再拓展出去……社區會自己去爭取【啊~恁社區排當時欲來阮遮表演？】(臺語)，就會爭相的來爭取。」(A-11)

「還有很多幹部他們有臉書啊！他們可以在臉書上面讓朋友知曉啊！」(B-11)

「他們後續給我們的一些在網路上的宣傳，就比我們自己宣傳更有效。」(C-11)

四、體驗行銷

基金會主要是推展地方性的藝術文化，所以在體驗行銷的運用非常的多，實地參與活動，不管是文化活動或是藝術觀賞，因為有了體驗才能更加的深入了解到組織，了解後才會發自內心的支持組織的活動；有了體驗才会有淺移默化的效果，這是提升參與者文藝氣息的重要一環。

「**「民雄采風」就是我們規劃路線帶著社區的居民或是學童他們騎腳踏車，到各個社區去做導覽解說。」**(A-2)

「**把夏令營帶進社區，包括生態的、社區文化的。」**(A-2)

「**讓社區居民有機會參與基金會各項活動，無形當中可以提升他們對美的欣賞或者是藝術的培養他鑑賞的能力。」**(B-1)

「**來參訪當中，那時候我弟弟也覺得那個就請那個東石的蚵民就綁了那個膠筏……用蚵船載他們去遊朴子溪，就是去看朴子溪。」**(C-1)

「**我們是希望可以讓人家來社區做農村體驗、休閒體驗。」**(C-1)

「**我現在人家就是外面的人，都會的人來這邊體驗。」**(C-11)

五、媒體行銷

基金會每個月會有固定的會訊、活動看板宣傳當月的活動，舉辦大型活動時也需請媒體過來採訪報導。組織 C 因董事中有一位是媒體工作者，經由平面的報導，進而到廣播及電視中做宣傳，使得基金會的知名度大增，因而吸引了許多社會大眾到基金會來參與活動。

「**出版會訊，然後我們每一個月有活動看板……每個月看板把這個月活動在活動看板裡登載，讓社區居民可以知道，我們都夾報。」**(B-11)

「**出版各村的歷史沿革啦！概述啦！讓鄉民對鄉土的文化有更深的認識。」**
(B-6)

「**我們船仔頭也剛好去電視行銷我們嘉義縣正要辦全國文藝季。」**(C-1)

「**臺北那麼多媒體，中廣啊！金廣啊！或觀光局啊！都邀請我們去接受採訪。」**(C-1)

「**電視外貿協會就辦了一個，連續一週的社區總體營造的博覽會，就用現場轉播的方式轉播，……我們船仔頭也去，……去電視行銷我們嘉義縣正要辦全國文藝季。」**(C-1)

六、事件行銷

基金會透過舉辦大型活動引起大眾的注意，如舉辦藝術季、邀請國內外知名表演團體蒞臨表演，藉由舉辦大型活動吸引群眾的注意與參與。

「藝術季的活動，這個幾乎整個月份都有活動，那每一年都會有很大的不同，哦~像去年我們就請到優人神鼓、講座、有時會請到屏風「屏風樂團」下來這邊，各種表演或是一些講座。」(A-2)

「紙風車是比較大型的(嗯~)，那個有兩次，那個我們發動志工，啊經費大家一起籌措。」(B-14)

「我們入口那邊都寫『船仔頭休閒藝術村』」(C-1)

「甄選誰要辦八十五年的全國文藝季。」(C-1)

參、執行上所面臨的困境

基金會通常會量力而為，有幾分力量就做幾分事，能力不足無法承接的活動，他們不會過於勉強的接下，然而在執行過程中曾經遇到下列困難如下：

一、政府的補助款問題

雖然政府提供補助款給組織申請，增加組織財源的收入，但是組織 A 與 B 皆表示政府的補助款卻常成為執行時的困境，組織 C 雖常需申請政府的專案補助，但他們也一直期望自己能自主財源。組織在申請政府補助常遇到下列的問題：1. 經費核銷繁瑣；2. 經費補助金額不足；3. 申請金額與補助金額差距過大需再自籌財源；4. 經費核銷有時間限制；5. 法令的規範不合理，活動承接無法得到互惠關係。

「政府為了不圖利為了不圖利這兩個字，層層把關核銷各方面非常的頭痛……申請的經費大概是二十五萬，他核下來竟然給你兩萬……他核了你不辦你下一次要再去申請經費，他就會說我錢給你你又不辦，你現在申請也不給你辦……他錢那麼少，三萬、五萬然後又很急，今天公文來到，這禮拜又要你提計畫，然後可能你兩個禮拜、三個禮拜之內要核銷。」(A-8)

「因為政府的一些法令問題，……法令有規定資本在完成這個案子之後要歸還給政府，所以類似像這樣子，那個案子基金會就沒有得到什麼好處。」(A-14)

「我們有申請核定下來都不夠，我們都自籌財源。」(B-14)

二、資源不足

資源不足的問題一直是非營利組織中常見的問題，基金會常面臨的是財務和人力上的不足。尤其是在專業人才方面，因組織的特殊性必須要有管理人才、規劃人才、文化導覽、藝術專業等各種專業人才，那地方性的組織人才有限，若要聘請專業人才進駐必須要有經費，然而又需面臨經費上不足的窘境。社區型基金會通常只能仰賴志工的參與，由志工自願的付出與協助。

「主要是考慮有沒有經費啦！人力嘛、啊~經費如果幾萬塊，不要太多的話我們基金會就來做。」(B-12)

「我們比較困難就是人力有限，專才人力不足，困難度高的計畫我們就比較少做。」(B-14)

「因為我們基金會主要是沒有錢，不敢請那個幹部有給職的，有給職的沒有啦~所以我們就是請一些志工，我們主要是請志工來協助。」(B-12)

三、組織內部管理的問題

組織內部的管理問題也常成為執行上極大的阻力，如因活動規劃者在活動前未做好完善的規劃，面臨要處理許多臨時的狀況。另外，董事會是組織中重要的關係人，但若因其他外在因素以致無法定期開會，將影響組織的發展，以及組織內部的凝聚力。

「我沒有事先做好，那時間快到了我要租遊覽車要找人什麼什麼，其實都不是那麼容易。」(C-14)

「比較困難就是說我會很羨慕很多在地組織，就是說他們組織的那些主要幹部都是在地的，在地的所以他們要聯絡什麼都是很容易溝通。」(C-14)

「我們基金會這個名稱，會讓很多人認為說我們只是局限這樣小小的村落的一個組織。」(C-14)

參、小結

一個組織的健全發展，必須規劃與執行並重相輔相成。基金會的特性不同在策畫活動時有些會先著重在規畫層面，有些則會先著重在執行層面，組織A的活動比較多，所以他們再策劃時還會有大型和小型的區別。組織B在策劃時會先考慮到資源的問題，所以是先考慮執行性。組織C則認為有完整的規劃執行就沒有

問題，若規劃不足則將造成執行的困難。

在行銷方面，基金會使用了許多不同的行銷方式來行銷自己，組織 A 的網站是專案補助建置的內容較為豐富，內部組織結構也比較完整，並有經常性的大型活動，所以在網路行銷、內部行銷和關係行銷上較具有優勢。組織 B 的服務對象很明確是鄉民，且又位於偏鄉所以關係行銷對組織比較有效果。組織 C 董事會中有媒體人員，又多次受邀到電視受訪，所以在媒體行銷上具有相當的優勢。

在執行的障礙方面，他們覺得有多少能力就做多少事，甚少遇到執行的障礙，但有時會因政府的補助款，申請金額和核定金額差距過大而造成執行上的困境。組織 C 也曾因規劃不足而使得執行上面臨到挑戰。組織 B 和 C 也表示常在執行上會受限於資源的不足，這與文獻中赫比尼克（2006）蒐集約四百位經理人的意見，歸納出策略執行的障礙排序有明顯的不同，基金會執行時常會受資源不足的限制，但赫比尼克的調查中，資源不足反而不是主要影響企業的因素。

表 4-4-1 基金會執行面的比較

		組織 A	組織 B	組織 C
規劃與執行的優先考量順序		大型活動：先考量規劃性。小型活動：先考量執行性。	先考量執行性	先考慮規畫性
行銷的方式	網路行銷	建置網站	建置部落格	建置網站
	內部行銷	每週開常務董事會	每週開幹部會議	甚少開會
	關係行銷	顧客的宣傳	臉書	網路推薦
	體驗行銷	居民認識在地文化導覽	居民認識在地文化導覽	外地居民認識在地文化之旅
	媒體行銷	月刊、會訊、出版品	活動看板、夾報、會訊、出版品	電視、報紙、廣播
	事件行銷	固定文藝季活動	紙風車劇團	全國文藝季
執行困境	政府補助款	有時會申請，且影響執行。	有時會申請，且影響執行。	常須依賴補助款才能執行。
	資源不足		經費、人力	經費
	管理問題			組織結構不完善

第五節 組織策略創新的分析比較

壹、創造新價值曲線

透由文化藝術基金會的功能以及各項分析，找出文化藝術基金會發展的新價值曲線開創新藍海市場，如圖 4-5-1。

首先要「消除」，消除社區居民對組織的疑慮，社區居民是社區型基金會的主要目標群體，若是無法獲得居民的信任與支持，那基金會就如同一個空殼搖搖欲墜；另外，社區型基金會普遍會面臨到財務的問題，在財務上要定期檢視支出的必要性，儘量消除不必要的支出。還要消除傳統的行銷方式，如使用網站、臉書群，隨著科技的日新月異，行銷方式也要隨著改變，才能將訊息傳達給顧客群。

接著要「降低」，在財務方面要降低向政府申請補助款以及降低依賴捐款者的捐款，降低財務的依賴性才能提高組織的自主性；還要降低和其他機構組織的競爭性，和其他組織做出差異化或是發展合作的策略化敵為友，提升組織的資源和能力。也要降低特地場地的使用，有些因活動的需要而需借用場地，有時會變成依賴性，或更受限於借用者。

再來要「創造」，研究的三個對象只有一個機構有社會企業的經營理念，其他兩個尚沒有這方面的經營，若基金會要財務自主，社會企業的經營將是重要的財務來源，可以試著結合地方特色或活動特色，開發文化創意產業的周邊商品，例如：活動公仔或是當地代表的特色公仔、地方景物明信片、地方性手工藝品等，這也是行銷的一種手法。一方面增加地方特色吸引大眾的參與，另一方面還可以增加財務的收入。另外，若能協助開創地方觀光產業，發展地方特色為社區帶來更多的機會，基金會的發展也將更加的有發展性。開創藝文活動推廣的獨特性與多元化，基金會特有的服務項目能成為組織的特色，多元化的服務項目能符合不同的顧客群需求，基金會也將會面臨更多財務資源和人力資源的挑戰，需視組織的能力及發展考量而定。

還要「提升」，提升網路行銷的能力和管道：建置完整的網頁、臉書、部落格，網路已成為許多人生活的一部分，若能從這方面加強行銷，將讓行銷網絡更加健全。另外，有鑒於許多基金會的成員多為退休的長者，需要年輕者的新血注入，而學校是教育的第一線，也是教育最重要的場所，若能深入學校，培養年輕族群對文化藝術的熱愛及對組織的認同，進而引發他們加入基金會為基金會服務的願

意，以增加年輕的成員的新血，避免組織產生斷層的現象。還要提升組織人員的管理專業能力與素養，面對日益競爭的社會，基金會內需要專業的人才能力支援，若能在基金會中培訓專業人才提升組織的專業能力，不但不需仰賴他人的協助，也因內部人員對組織比較了解，更能掌握組織的宗旨與發展的重點以及可利用的資源。非營利組織常面臨到資源不足的問題，尤其是在財務和人力資源方面，在外部方面若能與鄰近的組織做資源整合，截長補短彼此互相合作，發揮非營利組織的最大功能。在內部方面也要將內部資源做有效的整合再利用，將有限資源發揮最大的效用。地方的藝術人才是文化藝術基金會重要的人力資源，基金會的藝文推廣需要借重這些專業藝文人才的專業能力與素養，但這些人才有時需要藉助機會或是培養，等待他人的發掘才會顯現出來，基金會是一個機會的提供者。

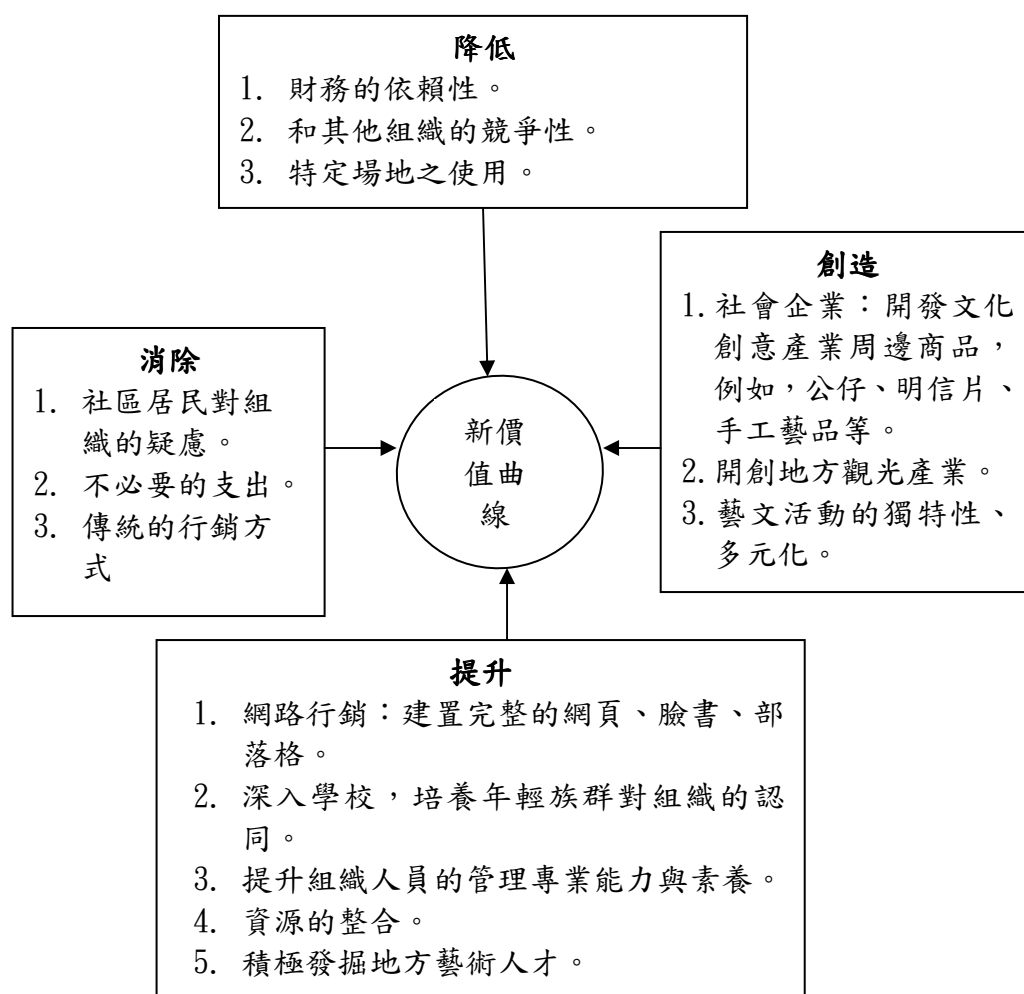


圖 4-5-1 文化藝術基金會四項行動架構

資料來源：本研究整理

貳、繪製策略草圖

策略草圖提供基金會一個檢視的曲線，依據組織目前的發展狀況做組織間的相對位置比較，如圖 4-5-2。三個基金會各有自己不同的策略組合，「組織 A」規模較大也擁有比較多的資源，在藝文活動的規劃上能有比較多元的呈現，進而成為每年經常性的藝文活動，這些藝文活動不但成為經常性的活動，也吸引了某些特定的顧客群眾前來參與。建議「組織 A」可以利用藝術季的活動開創周邊商品，融入社會企業的管理理念，為組織帶來更多的資源。「組織 B」的規模比較小資源也少，服務對象比較侷限在鄉內，依組織的能力來做事情。建議「組織 B」加強行銷的管道，並引入社會企業的管理，增加知名度和財務資源。「組織 C」規模小財務、人力資源少，但擁有知名度的無形資源，推動社區深度文化之旅服務項目具獨特性，但缺乏多元性，在行銷方面有電視媒體和廣播媒體的邀約，具有行銷優勢。建議「組織 C」增加社區內的藝文活動推廣，培養社區居民的藝文素養和凝聚居民向心力。

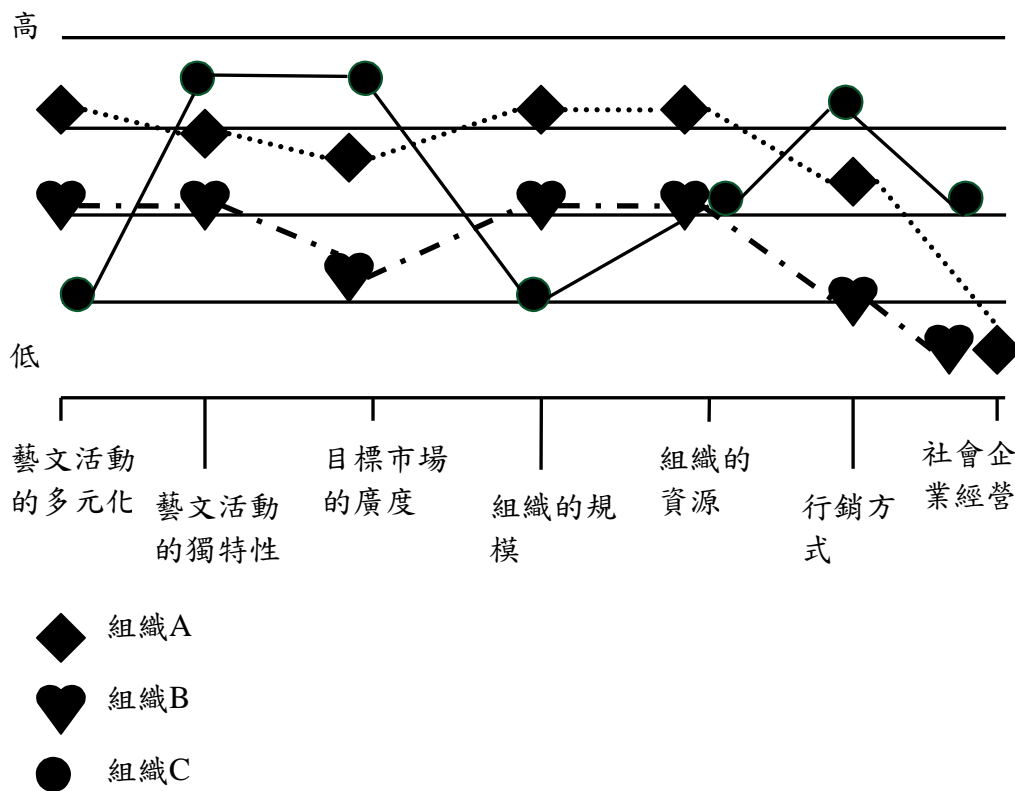


圖 4-5-2 文化藝術基金會策略草圖

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

目前國內有關於社區型文化藝術基金會對藝文活動推廣策略的相關研究文獻探討有限。本章第一節舉出本文實證上關鍵的策略因素共十二項發現；第二節提出管理意涵以供社區型文化藝術基金會日後發展策略與服務的參考；第三節針對本研究限制以及提供後續研究者建議做說明。

第一節 研究結論

本論文針對社區型文化藝術基金會研究的重要發現有下列十三項，分別敘述如下：

一、社區型文化藝術基金會在社區中扮演著推動、領導、維護、聯繫的重要角色功能

從本研究中發現到基金會在社區中扮演著推動藝文活動、帶領社區整體發展、價值維護以及對內和對外的聯繫的重要角色功能。

非營利組織不以營利為目的，從事公益活動彌補政府的不足，為社會大眾爭取權益，並提供各項資源給社會大眾使用。文化藝術基金會成立宗旨，旨在推動社區文化藝術的發展與保存，帶動社區文藝氣息，使藝文成為居民日常生活的一部分，並積極的透由不同方式保存傳統文化與藝術，維護傳統文化與藝術的價值，喚起社區居民愛社區的自我意識，能自發的參與協助社區的發展與維護。

此外，基金會也扮演著社區對內、對外、對政府部門聯繫的重要角色功能，一方面協助政府在社區中宣導各項相關的理念議題；另一方面，聯繫社區外的組織或是民眾進入社區，認識當地文化與藝術，將當地文化藝術向外推廣讓社區外的人也能認識到不同的社區文化藝術。

二、社區型文化藝術基金會著力推動社區中的藝文發展，並營造健康的社區生活

從研究中發現這三個組織皆承辦著或是承辦過「社區健康營造中心」。健康是生活的首要基本條件，有健康的身體才有能力營造更好的生活品質。社區型文化藝術基金會除了致力於推動藝文的發展，更為社區居民的健康生活而努力，成立

社區健康營造中心，辦理健康講座和學習課程。希望能透由學習改善社區居民的健康觀念。

三、社區型文化藝術基金會是社區藝術教育的主要執行者

終身學習是近年來一直推動的學習理念，社區藝術教育正是落實終身學習的一環。藝術教育從三個層面執行，一是以學生為主著重創造力的啟發；二是以學科為主的學校系統化教育；三是以社會為主著重「藝術即生活，生活即藝術。」地方性的藝術，將藝術融入生活中，生活處處是藝術。社區型基金會依據民眾的需求，開辦各種不同類型的藝文學習課程與展演活動，讓社區居民有機會可以接觸藝文，提升生活品質。雖然「組織C」目前並沒有在社區中開辦藝文學習課程，但是他們也極力在改善社區的居住環境，將社區改造成為一個藝術村，真實的將藝術融入生活當中。

四、藝文推廣包含藝術和文化，藝術類以視覺藝術、表演藝術、文學為主，文化則以認識了解當地傳統文化為主

藝術教育不再只是技能上的訓練，而是要傳達出一種社區文化特色。基金會的藝文活動主要有兩大類型，一是藝術表現；另一是文化活動。藝術表現依類型可分為視覺藝術（美術、攝影）、表演藝術（舞蹈和音樂）、雕塑藝術、文學。依形態可分為靜態和動態。活動的方式有學習課程、講座、展覽、演出、比賽、讀書會、出版書籍和刊物。

在文化活動方面，包括體驗活動、出版介紹當地文化的書籍。體驗活動帶領社區居民或是外地人認識體驗社區的生活、傳統文化、認識古蹟遺址，讓民眾加深對在地文化的感受；出版書籍介紹當地名人、村史、文化遺址、當地文人作品等，讓在地文化資源得以保存及留傳。

五、組織與活動規模大小影響策略規劃方式，並強調溝通的重要性

基金會的策略規劃方式會受組織規模大小而影響，規模大的組織策略規劃方式還會受活動規模大小的影響。大型的活動需經過董事會的開會同意，提案後經過董事會討論後認為可行才會規劃，規劃後再由董事會討論，討論後沒問題才執

行。對於小型的活動則會先考慮到執行的可行性，認為可行後就著手規劃。

「組織 A」規模比較大，董事會組成也比較健全，所以他們在規劃活動的時候會比較嚴謹，也有一定的程序原則，但遇特殊情況時也會有隨機應變的策略因應，主要決策者是董事會，而執行者是執行長。「組織 B」承接的活動皆屬較小型的社區內活動，董事會全程一起參與提案討論，主要決策者與執行者是董事長。而「組織 C」因董事會成員特殊，主要執行與決策者是執行長，執行上有固定的模式，所以執行上比規劃容易。

而三個組織受訪者也表示，不管是規劃或是執行時最重要的是要做好充分的溝通，有了充分的溝通，不管在規劃或是執行上都會比較容易進行，即使遇到臨時的狀況也比較容易解決。

六、財務資源和人力資源是影響策略規劃與執行的重要考量因素

從研究中發現，三個組織在規劃活動時最主要會受到財務資源和人力資源的影響。財務資源有著落或是有人力資源時，才會考量去規劃執行。例如，要規劃學習課程要先找到適合的師資，有了師資的資源才有辦法規劃執行。三位受訪者也表示，他們有多少能力和資源就做多少事，不去做能力範圍外的事。

七、基金會的發展會受所在地理位置和環境的影響

三個基金會規模大小不同，但他們能利用組織所在的位置，運用社區內周遭的資源，發展出不同形態的基金會。如「組織 A」因鄉內有表演藝術中心還有多所高中、大專院校，不但可以運用學校內的場地辦活動，還可以借用學校內的策略規劃專業人才及藝文專業人才，使得場地的運用有了更大的彈性空間，技術上的問題也能獲得充分的支援。「組織 C」則因鄰近有一條溪，這條溪成了基金會推動文化發展的一個賣點，辦划龍舟、划獨木舟遊溪吸引外來的遊客，再配合在地的文化產業做糶、做花生糖及社區的介紹，將社區名氣打響，吸引更多人來認識及重視這個即將散村的社區。「組織 B」則位處山區，鄉內村落多，因臨近風景區而成立攝影社，捕捉社區之美，並有攝影專輯的出版；另外因鄉內村落多，因而將村莊的歷史匯集成冊編成村史，基金會的發展深受所在地理位置和周遭環境的影響。

八、目標市場依服務項目的考量而有不同的選擇

基金會在選擇目標市場時，會受服務項目的影響。有些服務項目適合社區內的推廣，有些則需要外地居民的參與。如「組織 C」因社區內的人口數少，基金會希望將社區文化往外推展，期望外人能看見他們的存在，所以他們將目標市場拓展到全國，甚至有外國學生來參與。「組織 A」的活動比較多元，在辦活動時會依活動的特性及需要而有不同的目標群體選擇，如音樂比賽因參與人數少所以開放給全國報名；藝術展覽則擴及到嘉義縣市的藝術家；而文學比賽參與者眾故會限制在鄉內居民。「組織 B」服務的目標群體則只針對鄉內的居民，以鄉內的居民為主要對象，辦小型的活動。

九、融入社會企業的經營管理希望能自主財源

資金不足一直是許多非營利組織執行時會遇到的困境，近年來非營利組織成立者眾，分散了捐款人的捐款，以致許多組織常面臨經費不足的問題。研究的三個基金會中「組織 C」有社會企業的經營，但大部分的經費仍依賴政府的補助款，其他兩個基金會也希望自主財源，不要只仰賴捐款人捐助或是政府的補助，組織 A 每年也會固定讓藝術家將展出作品義賣，義賣的收入藝術家會全數或部分轉捐給基金會，基金會若要自主財源社會企業的經營管理將會是一個重要的管道。

十、基金會依自身能力發展獨特的服務項目

文化藝術基金會本身就與其他社會福利性質的非營利組織服務項目有很大的區別，比較著重在社區居民精神層面的提升。從研究中發現，三個基金會的發展與服務項目會受自身資源的影響，並在有限的資源下發展獨特的服務項目。雖然皆是藝文的服務項目，但藝文又區分很多類別，如「組織 C」著重在社區傳統文化的推展；「組織 B」以社區居民為中心在鄉內村落中開設促進健康的舞蹈課程，並與學校合作合辦藝文聯誼會，還開設傳統國樂的課程；「組織 A」不但有不定期的藝文活動，一整年每個月還有經常性的藝文活動，包含一個與表演藝術中心和高中合辦的文藝季，活動有完整的規劃。

十一、行銷方式有網路、媒體、內部、關係、體驗、事件行銷

基金會利用不同的管道行銷方式來行銷自己，三個基金會都設有自己的網站，「組織 A」與「組織 C」不僅在網站上隨時提供基金會的訊息，也在網站上提供社區的藝文資訊，如古蹟、小吃、景點、社區藝文人士作品介紹等供人民瀏覽，另外組織幹部也會利用臉書工具將基金會的訊息往外傳播告知親友。媒體行銷包含宣傳夾報、廣播、電視、出版品等。內部的人員通常會是參與活動的主要人員，對內部人員做行銷也能增加組織內部的凝聚力。透過被服務過的人做關係行銷建立良好的口碑，吸引潛在的顧客群參與是有效的一種行銷方式。三個基金會在文化活動上都會使用體驗行銷，使大眾能實際體驗深入感受在地文化，體會在地的心情。

十二、執行上常受政府補助款的阻礙及資源不足的限制

基金會會依自身的能力來行事，但有時會因政府補助款而影響策略的執行，如原本申請的款項金額核准下來時卻可能不到一半，以致造成經費使用上的不足，或是為核銷經費而在短時間內必須使用完經費並呈報成果。所以政府的補助款有時反而成了基金會的絆腳石，影響基金會的活動推行。而資源的不足，如缺乏人力、師資或資金也將影響策略的執行。

第二節 政策與管理意涵

壹、展望

隨著經濟的發展與科技的進步，人們渴求於精神層面的提升。政府單位積極的推動文化發展，民間成立基金會，希望能透由各項活動的推廣帶給人民實質上的改變，增加民眾接觸了解藝文的機會，將藝術融入生活中，生活處處是藝術。但隨著非營利組織的蓬勃發展，大多數人會優先選擇支持社福性質的機構，使得表演藝術類型的非營利組織常面臨到資源不足的窘境。要如何選擇最佳的策略，使組織能永續經營發展是重要的課題，但是有關文化藝術推廣策略方面的研究相當的少，希望本研究能喚起更多的同好加入相關研究的行列，以提供表演藝術類型基金會發展上的參考。另外，也期望能透過本研究的分析提供政府部門擬定政策時的參考，以擬定更完整周延的政策。

貳、建議

一、對地方政府部門政策的建議

(一) 建立統合機制

政府機關層級分部眾多，各組織分布執掌的職務有時性質上有許多相關處，令人弄不清楚該向哪個單位申辦，經常為了一件業務申請而跑了好幾個地方仍然辦不好，或是同樣相似的業務由不同部門承辦，卻是在宣導同一件事，造成資源的浪費且不便民。若能將相關的業務做統整能減少許多資源上的浪費，也能增加申辦者的意願。

(二) 簡化作業流程

政府部門的申請、核銷手續過於繁複，常常緩不濟急，造成基金會業務上的阻礙，因而基金會比較不願意或儘量不申請政府的補助款，使得政府機關的美意卻成了基金會最不願意碰觸的機會。

(三) 使用專業人才

政府部門的職員都是經由公務人員考試進入的，他們本身的相關專業素養常令人質疑，或是沒有任何的相關實務經驗，在規劃或監督上必定會與第一線的推動者產生衝突，或與現實狀況不符的現象，更談不上發揮監督的功能，甚至造成

基金會執行上的困難。

（五）落實文化權的概念

文化發展不應被窄化在只是提升生活品質，應將文化視為一種人民的權利，文化權將文化政策化，給予文化發展政策更強的責任和負擔，依據劉維公所說，文化權包含：人民身分認同和權益保障、自由選擇表現傳承文化、政府提供必要的教育和資訊工具、人民有平等權利參與公眾事務、建立尊重、包容等公民價值環境、文化身分認可、文化自覺等權利。

二、對文化藝術基金會的管理建議

（一）強化組織內部的運作功能

組織內部的董事會對組織應有治理和控管的功能，對外則要確保訊息的流通，董事會對組織而言具有極重要的角色功能，除了定期的開會討論外更應強化每位董事的職能，協助組織積極的發展。

（二）與其他組織做策略聯盟

社區型的基金會屬於小型的組織，本身的資源並不多，常面臨資源不足的窘境，若要以一己之力完成使命，實難實現理想，若能透過策略聯盟的方式與政府、企業、學校、社區、非營利組織聯盟做資源整合，彼此互相協力運作創造更大的價值，建立發展基礎的可能性。

（三）社會企業經營管理

社會創新的經營管理理念，嚴然已成為非營利組織中重要的管理議題，面對眾多的非營利組織、經濟不景氣與政府的財政困難，非營利組織的財務資源需要自籌來源，社會創新管理是另一項財務的來源。如可以請組織內的藝術人才設計開發周邊商品，公仔、明信片、吊飾、手工藝品等紀念商品，一方面增加收入；另一方面也可以成為行銷的一種方法。除此之外，也可以如「組織C」結合當地的產業或旅遊景點，規劃成為體驗當地文化的旅遊行程，吸引外地人進入社區了解社區文化資源。

（四）訓練內部專業人才

文化藝術基金會本身即具有特殊性，不但需要藝文專業人才的注入，也需要經營管理以及規劃的人才，以健全組織的發展。若能在組織中培養專業人才，開設專業課程培訓人力資源，留住人才有利組織的永續發展。

（五）發展創意生活圈

非營利組織應提供創意人才表現的舞台與交流平台，給這些人才更彈性與自由的空間讓他們發揮創意，發掘更多的在地藝文人才，這些累積下來具有發展潛能的人才，將是臺灣創意經濟重要的來源。

（六）為人民爭取文化權

文化藝術基金會應為人民爭取基本的人權，廣納居民的意見和想法，督促政府積極落實文化權的理想，為臺灣文化權發展建立成長的基礎。

第三節 研究限制與後續研究建議

壹、研究對象的限制

本研究的研究對象採立意取樣，是以三個社區型文化藝術基金會的關鍵決策者或實施者為訪談對象，以他們在組織中的實際經驗去分析組織在社區中的角色功能，以及對藝文活動推廣的策略模式，沒有針對服務對象、志工、職工、會員、捐助者、政府單位、合作夥伴進行訪談，資料的蒐集無法顧及全面性。不足之處只能輔以組織本身提供的檔案文件資料和研究者所做的參與觀察所得的資料，做為補充分析資料的依據。

貳、研究架構上的限制

在研究架構上，本研究依選擇市場與顧客、與競爭者的差異化、集中資源、創造對顧客而言最重要的價值、策略執行五個面向來探討推廣的策略，難以涵蓋所有的策略方法與組織功能，需要從更多面向做深入的研究探討。再者，研究的三個組織規模大小不同，發展的面向與成熟度不一，因此個案間的比較基礎並不是很客觀。

參、研究過程的限制

社區型文化藝術基金會對社區發揮的角色功能及藝文推廣策略模式，是經由這次實證研究所得出，以往在基金會對社區發揮的功能上及藝文推廣策略的相關研究並不多，因此在蒐集資料和概念指標擬定時沒參考的相關依據。

研究的三個組織有許多差異性，或許會影響到部分因素的顯著性，或是受個人主觀的感受影響而不夠客觀，另外可能仍有其他因素尚待被研究發現。例如，本次研究以訪談為主，參與觀察和文件資料為輔，較無法深入了解到每個組織成員及各層面的服務對象的個別想法，且礙於時間限制也無法做長時間的觀察紀錄，因此在策略面向上有許多的限制，無法做到完全的客觀與詳盡。而在做策略草圖的相對位置放置時，位置的放置無法像量化研究一樣依照數據來放置，可能因自身對組織了解不夠深入或是主觀因素而有不同的判定。

此外，在訪談與觀察過程中不免有受訪者與訪談者之間認知上的差異，或是

因研究者本身的主觀與能力因素影響。

肆、研究結果的限制

本研究是以嘉義縣的三個社區型的文化藝術基金會為研究對象，所以將研究結論擴及到其他的文化藝術基金會的創業模式、發展策略或是提供其他類型的服務時，必須考量其適當性。因每個組織自身的實際情況不同，如所在位置、規模大小、組織成員的專業能力、資源的來源與運用等皆有所不同，所以在推論時會有其限制。

伍、對後續研究者的建議

- 一、本研究是以嘉義縣內三個社區型文化藝術基金會在社區的角色功能和藝文推廣策略模式為研究場域，建議後續研究者可以做兩個縣市以上或是全國性的差異比較，以建構更完整的藝文推廣策略模式，發現更多尚待發現的推廣模式，以提供其他文化藝術基金會發展的參考。
- 二、本研究是以質性訪談為主，再輔以文件檔案資料和參與觀察資料做分析，訪談及調查的樣本數為少數，難以代表群體的意見和想法。建議後續研究者可以利用量化的問卷調查，或是增加不同身分的訪談對象、增長觀察時間，以取得更多的資料做分析，以增加資料的可信度和正確性。

參考書目

壹、中文部份

一、專書

- 方至民、鍾憲瑞(2006)，**策略管理：建立企業永續競爭力**，臺北：前程文化。
- 司徒達賢(2003)，**策略管理案例解析：觀念與實例**。臺北：智勝。
- 伍忠賢(2001)，**策略管理**。臺北：三民書局。
- 朱博湧(2006)，**藍海策略台灣版：十五個開創新市場成功的故事**，臺北：天下文化。
- 行政院文化建設委員會(1998)，**文化白皮書**，臺北：行政院。
- 行政院文化建設委員會(2004)，**文化白皮書**，臺北：行政院。
- 李政賢、廖志恆、林靜如(2009)，**質性研究導論**，臺北：五南。
- 林淑馨(2008)，**非營利組織管理**，臺北：三民。
- 林淑馨(2010)，**台灣與日本非營利組織之比較**，收錄於蕭新煌等《非營利部門：組織與運作》臺北：巨流圖書公司。
- 林建煌(2004)，**行銷管理再版**，臺北：智勝文化。
- 任蘊芝(2000)，**認識基金會**，臺北：銘傳管理學院。
- 沈清松主編(1999)，**文化的生活與生活的文化**，臺北：立緒文化。
- 官有垣等(2003)，**台灣的基金會：在社會變遷下之發展**，臺北：洪建全基金會。
- 陳錦煌(2006)，**琢磨社區文化與生活**，臺北：唐山出版社。
- 馮燕(2000)，**非營利組織之定義、功能與發展，非營利部門—組織與運作**，臺北：巨流。
- 高崇雲(2000)，**文化與藝術**，臺北，中央日報社。
- 宮崎清(1986)，**展開新風貌的社區總體營造，人心之華—日本社區總體營造的理念與實例**，南投：臺灣省手工業研究所。
- 夏學理等(2002)，**藝術管理**，臺北，五南圖書。
- 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會(1997)，**基金會在台灣**，臺北：中華徵信所。
- 張四向(2009)，**竹風崎情藝文傳薪**，嘉義：竹崎文化藝術基金會。
- 張芳全(2011)，**論文就是要這樣寫**，臺北，心裡出版社。
- 黃煌雄、郭石吉與林時機(2001)，**社區總體營造總體檢調查報告書**，臺北：遠流。
- 盛治仁(2010)，**最小的無限大：文建會社區營造紀實**，臺北：行政院建設委員會。
- 傅篤誠(2003)，**非營利事業管理—議題導向與管理策略**，臺北：新文京開發。
- 廖勇凱、李政綱、楊湘怡(2009)，**管理學—理論與應用**，臺北：智勝文化。
- 廖勇凱(2008)，**企業倫理學—理論與應用**，臺北：智勝文化。
- 劉維公(2010)，**非營利組織與文化藝術**，收錄於蕭新煌等《非營利部門：組織與運作》臺北：巨流圖書公司。
- 鄭柏璦、黃敏萍(2008)，**實地研究中的案例分析**，收錄於陳曉萍等編著《組織與管理研究的實證方法》，臺北：華泰文化。
- 蕭新煌等(2010)，**非營利部門：組織與運作**，臺北：巨流圖書公司。
- 羅吉斯(2006)，**創新的擴散**，臺北：遠流出版社。
- 顧忠華(2010)，**非營利組織與社區和社會的改革**，收錄於蕭新煌等《非營利部門：組織與運作》臺北：巨流圖書公司。

二、期刊論文

- 王順民(2006)，當代台灣地區非營利組織的社會行銷及其議題相關論述，**社區發展季刊**，第115期，頁53-64。
- 林建文(2011)，工作整合型社會企業的策略定位之初探，**非營利組織管理學刊**，第10期，頁29-49。
- 邱勇嘉(2007)，藝術教育與場域的共鳴：體驗環境，展現社區美學，**美學與藝術管理研究所學刊**，第三期，頁114-127。
- 邢瑜(2006)，台灣表演藝術非營利組織之行銷關係研究，**行政暨政策學報**，第42期，183-234。
- 官有垣、李宜興與謝祿宜(2006)，社區型基金會的治理研究：以嘉義新港及宜蘭仰山兩家文教基金會為案例，**公共行政學報**，第18期，頁21-50。
- 官有垣、呂朝賢與鄭清霞(2008)，臺灣第三部門的就業：2005年調查研究資料分析，**臺大社工學刊**，第16期，頁45-83。
- 陳慧如(2011)，串聯的年代—建立公益團體的連結網絡，**非營利組織管理學刊**，第11期，頁50-54。
- 楊深耕(2008)，形塑社區學習文化作為社區發展的基礎，**社區發展季刊**，第107期，頁297-310。
- 廖俊松(2008)，社區營造與社區參與—金鈴園與邵社的觀察與學習，**社區發展季刊**，第107期，頁133-146。

三、研討會論文

- 陳泓易(2010)。**從社區營造到藝術進入社區的反思與未來發展策略**。發表於2010年藝術的社會參與專題研究計畫，財團法人國家文化藝術基金會，臺北。
- 張英陣(1995)，**第三部門與社會福利政策**，『社會福利政策策略原則研討會』，內政部，頁135-140。

四、學位論文

- 林俐矜(2008)，**文教基金會活動舉辦與資源連結之模式—以新港等三個基金會為例**，南華大學，出版與文化事業管理學系研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 林依芸等(2004)，**教育部主管教育事務基金會評鑑制度之探討**，世新大學，行政管理學系，未出版，臺北。
- 呂文皓(2003)，**社區發展中非營利組織其角色與功能之研究—以船仔頭文教基金會為例**，南華大學，非營利事業管理學系研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 陳慈慧(2011)，**非營利組織提供弱勢兒童課後輔導之策略定位分析—以南投縣竹山鎮為例**，南華大學，非營利事業管理學系研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 鄭雯瑩(2009)，**非營利組織與藝術教育資源整合之研究—以新港文教基金會為例**，南華大學，非營利事業管理學系研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 蔡佳宜(2007)，**探討社區型基金會推動社區旅遊資源整合及行銷機制之研究—以新港文教基金會為例**，南華大學，旅遊事業管理系研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 盧屏矜(2011)，**基金會運作模式對藝文活動推廣發展影響之研究—「以財團法人台北愛樂文教基金會、新港文教基金會、擊樂文教基金會」為例**，南華大學，出版與文化事業管理學系研究所碩士論文，未出版，嘉義。

五、譯著

- 方世榮(譯)(2000)，**行銷管理學第四版**(Philip Kotler 原著)，臺北：東華書局。
- 李明(譯)(2012)，**執行力第四版：沒有執行力，哪有競爭力**(包熙迪、夏藍 原著)，臺北：天下文化。

- 吳淑華(譯)(1999), **策略管理第二版**(Michael A. Hitt&R.Duane Ireland&Robert E. Hoskisson 原著), 臺中: 滄海。
- 林金榜(譯)(2009), **明茲伯格策略理論**(亨利·明茲伯格、約瑟夫·藍佩爾、布魯斯·亞斯藍合著), 臺北: 商周。
- 林育珊(譯)(2008), **TOP研究的必修課: 學術基礎研究理論**(J.Grix 原著), 臺北: 寂天文化。
- 周旭華(譯)(2008), **競爭策略: 產業環境及競爭者分析**(Michael E. Porter 原著), 臺北: 天下文化。
- 袁佳琪、溫瑞芯與何信慧(譯)(2006), **策略執行力**(赫比尼克原著), 臺北: 培生教育出版集團。
- 桂雅文(譯)(2002), **社區藝術管理**, (Tina Burdett & Dr.Craig Dreeszen & Pam Korza 等合著)
- 陳文俊(譯)(2005), **社會科學研究方法**, (Earl Babbie 原著), 臺北: 雙葉書廊。
- 郭苑琪(譯)(2010), **策略思考的技術**(齋藤嘉則 原著), 臺北: 經濟新潮。
- 黃秀媛(譯)(2005), **藍海策略: 開創無人競爭的全新市場**(W. Chan Kim & Renee Mauborgne 原著), 臺北: 天下遠見。

六、雜誌

- 林奐呈(2009), 3種基本策略: 選擇最適策略, 提供獨特價值, **經理人月刊**, 第52期,

七、網路等電子化資料

- 王順民(2006), 當代台灣非營利組織的一般性考察: 概況、趨勢及相關的問題意識, **國政研究報告**, <http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/SS/095/SS-R-095-002.htm>

八大藝術的表現形式和特色:

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1507120110051>

文化部網站 **行政院文化建設委員會 - 政府資訊公開-重大政策**

嘉義縣99年度試辦學習型社區推動計畫:

<http://www.ntnu.edu.tw/rcae/learning/04/learning%20community02.pdf>

于國華(2008) **藝術教育: 台灣未來競爭力的關鍵:**

<http://www.paap.org.tw/2008forum/index.html>

貳、西文部分

Jane Wei-Skillern, James E. Austin, Herman Leonard & Howard Stevenson (2007), **Entrepreneurship in the Social Sector**, Sage: Los Angeles. (191-257)

By James A. Phillips Jr., Kriss Deiglmeier, & Dale T. Miller (2008), **Rediscovering Social Innovation**, Leland Stanford Jr. University. (34-43)

附錄一

圖文資料引用同意書

貴組織您好：

本人是南華大學非營利事業管理學系碩士班研究生，為分析非營利組織在社區中所扮演的角色功能與藝文推廣策略的研究，進行「**社區型基金會的功能與藝文推廣策略之研究—以三個個案為例**」論文寫作。

茲因本研究會闡述 貴組織的發展背景與現況，需引用相關的圖文資料內容，故請予以同意提供上述相關之圖文資料。

特立此同意書為憑，所有資料內容均為學術研究之用，並將完整註明資料出處。再次竭誠感謝 貴組織惠予同意及對本研究之協助。

特此申謝

組織簽核：

理事長：

地址：

電話：

同意日期：

南華大學非營利事業管理學系 碩士班
研究生 林淑純 敬上

附錄二

訪談同意書

敬愛的_____，您好：

首先感恩您首肯參與本研究，研究者是南華大學非營利事業管理學系碩士班的研究生，在涂瑞德博士指導下針對「社區型基金會的功能與藝文推廣策略之研究—以三個個案為例」進行研究，主要要了解社區型基金會在社區中所扮演的角色和功能以及基金會藝文推廣的策略和策略執行的狀況。

本研究程序擬進行一至二次的訪談，每次訪談時間預計進行60-90分鐘。本研究的内容只做學術研究之用，不做其他用途，您可以放心的回答問題，然訪談過程中，有任何涉及個人隱私或不便回答之部份，您也可以拒絕回答。為了方便日後資料的分析和整理，訪談過程將進行全程錄音，您同意研究者將訪談內容轉騰為逐字稿，以作為資料分析之用。基於保密與尊重原則，論文的撰寫需要引用這些資料時，研究者都會將您的基本資料(姓名、住址、電話)保密，而您的姓名也會被匿名處理，以保障個人的隱私及權益。而訪談地點的選擇則尊重您的意願，期待在安靜不受干擾的環境中進行。研究過程中自是多方叨擾，深感抱歉，並致上研究者最誠摯的謝意。

您不吝提供的寶貴資料與意見，將促使本研究能夠更順利完成。研究者不勝感激，也再次感恩您願意參與本研究的訪談。敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學非營利事業管理學系碩士班
指導教授：涂瑞德 博士
研究生：林淑純 敬上

茲同意參與此研究，並享有以上提及之權益保護

受訪者簽名：_____ 日期：_____

研究者簽名：_____ 日期：_____

附錄三 田野調查觀察紀錄表

組織 A1 田野調查紀錄

觀察對象	組織 A		
觀察時間	101 年 12 月 11 日 下午 1:30	觀察地點	嘉義縣表演藝術中心
活動名稱	民雄藝術季－「金花喜事」 舞台劇表演（索票入場）	主要參與者	1. 大開劇團團隊 2. 基金會董事長和志工 3. 協志工商師生 4. 觀賞民眾
資訊來源	活動看板、網路、索票點： 表演藝術中心服務台、民雄 文教基金會、協志工商	參與者人數	約 800 人
觀察目的	十二月份是組織 A 的文藝季，在這個月裡基金會的活動非常多元，活動也非常多，藉著活動的參與以了解基金會舉辦活動的主要關係人、並了解民眾的參與度、參與者獲得資訊的來源，以更深入了解基金會的第一手資訊。		
演出團體介紹	<p>大開劇團於民國 87 年在台中市成立，”大開”二字是取自聖經中的”你們大大的開口，我就大大的充滿”。期盼大開是一個以恩典待人，被恩典充滿的劇團。早期的大開是以社區劇場的方式運作，招募在地對戲劇有興趣的台中人來上課、演戲，期望達成「把民眾帶入劇場，把劇場帶入社區」，讓戲劇不再是奢侈的休閒活動，而是一種人人都能參與、分享彼此不同生活經歷的體驗。</p> <p>大開是一個多元化的表演團隊，並於 94-101 年獲選為文建會國家扶植演藝團隊；89、90、91 及 93 年獲選為台中市傑出演藝團隊，此外更經常獲得國家文化藝術基金會及其他企業體的支持與贊助。</p> <p>大開製作的許多齣戲都與演員訓練有關，從生活激發創作，將戲劇與生命結合。</p> <p>資料來源：大開劇團 http://www.opentheater.org/post/1/10</p>		
演出內容	<p>臺灣女性從一出生，就從周遭的親友及社會的期待下學習「犧牲」，由「犧牲表達」開始，到「犧牲想要」，最後很自然而然的「犧牲對自我的追求」，等到老了，已失去找回自我的本能。這是一個設定發生於民國七十年的台中眷村家庭喜劇，透過半封閉性質的眷村空間中，深度探討家庭與個人的關係，及女性在追求自我過程中的矛盾與成長。《金花喜事》是一齣以女性觀點探討愛與犧牲的溫馨家庭喜劇除了看到典型的「犧牲」的女性角色外，也能看見現代新女性勇於追求、尋找自我的衝撞與掙扎，讓觀者為之動容。</p> <p>今年《金花喜事》巡演後，詢問加演的電話與網路留言不斷，該戲得到許多觀眾真心回饋，例如：「找到了再婚的勇氣」、「原先決定自殺，在戲中找到活下來的力量」等等令人始料未及的迴響，讓大開更確信戲劇是可以帶給人一種正向的感動！在民雄文藝季中，期望以這部蘊含生命感動的《金花喜事》分享給更多朋友。</p> <p>（資料來源：嘉義縣表演藝術中心</p>		

	http://pac.cyhg.gov.tw/chinese/act_1.aspx?s=543&y=1&n=10065)
觀察過程紀錄	<p>組織 A 每年的十二月有固定的文藝季，稱為「民雄文藝季」，因與協志工商合作所以又稱「協志藝術季」。當天的表演活動是在嘉義縣表演藝術中心的演藝廳演出，觀察者的票是在南華大學圖書管裡開放索取區取得的，剛好只剩兩張票，所以邀了朋友一起前往觀賞與觀察。</p> <p>基金會因地理位置的便利，鄰近有嘉義縣表演藝術中心、四所中學和三所大學，舉辦大型活動時可以運用這些場地及人員，讓活動更加順利舉行。當天演藝廳的座位幾乎坐滿，有一部分的觀眾是協志工商的學生與老師，演出當中有笑也有淚，故事內容貼近生活反映社會，顯現現代和傳統觀念的衝突，鼓勵民眾勇於追求自我、展現自己。戲劇換景過程中配合劇情內容以電台廣播方式播出大家耳熟的歌曲，加深觀眾的感觸。</p> <p>工作人員並於觀看的現場發放「觀眾問卷」，調查觀賞者的滿意度和獲得資訊的來源，做為舉辦活動的參考，並期望留下觀賞者的基本資料可以做為資訊流通的管道，讓有興趣參與者能更快更確實的獲得資訊。</p>

觀 察 活 動 照 片 說 明



演出當天雖然是平日的下午，不過座位仍是幾乎坐滿，鄰近的協志工商老師也帶領一大群學生來觀賞，這些學生是很好的觀眾。在觀賞過程中有許多笑聲，也有感人時的鴉雀無聲。



觀賞過後三五成群的觀賞者步出演藝廳，在演藝廳外有超大型的活動看板，介紹近期的活動資訊。觀賞者的資訊來源大多來自朋友的邀約，也有從網路得知訊息的長期愛護者前來觀賞。

A2 田野調查紀錄

觀察對象	組織 A		
觀察時間	101 年 12 月 14 日 下午 7:30	觀察地點	嘉義縣表演藝術中心
活動名稱	民雄藝術季－「多情應笑我一蔣勳朗讀東坡」演講＋簽書會（索票入場）	主要參與者	1. 講者－蔣勳教授 2. 財團法人趨勢教育基金會 3. 基金會董事長和志工 4. 觀賞民眾
資訊來源	活動看板、網路、索票點：表演藝術中心服務台、民雄文教基金會、協志工商	參與者人數	約 1100 人
觀察目的	十二月份是組織 A 的文藝季，在這個月裡基金會的活動非常多元，活動也非常多，藉著活動的參與以了解基金會舉辦活動的主要關係人、並了解民眾的參與度、參與者獲得資訊的來源，以更深入獲得了解基金會的第一手資訊。		
演講者介紹	蔣勳（1947 年生）是臺灣知名畫家、詩人與作家，戰後舉家移民臺灣。生於西安於臺北成長，畢業於中國文化大學歷史學系和藝術研究所，於 1972 年到法國留學，1976 年返台。以花卉、水景繪畫受臺灣人歡迎、以美感的教學和省思受到學子喜愛。在繪畫創作之餘，也在文學界勤勞耕耘，他出版過多本詩集、並曾擔任臺灣早期美術刊物《雄獅》的主編輯。他是現任的《聯合文學》社社長。		

	<p>他曾得過全臺灣小說比賽第一名、中國時報新詩推薦獎、以及吳魯芹文學獎，是個文藝青年。1966年參加耕莘青年寫作會舉辦的寫作班，後來進而成為授課教師。還有曾做過廣播節目《文化廣場》、此節目由臺灣警察廣播電台播出，相當受到好評，獲得了1988年的金鐘獎。自2004年起，於IC之音·FM97.5（竹科廣播股份有限公司）主持每週五晚間八點「美的沈思」節目，並以此節目再度獲得2005年廣播金鐘獎最佳藝術文化主持人獎。</p> <p>資料來源：教育 wiki http://content.edu.tw/wiki/index.php/%E8%94%A3%E5%8B%B3</p>
<p>演講內容</p>	<p>「宋詞」裡最被大眾喜愛的，無疑是蘇東坡。「天涯何處無芳草、明月幾時有，把酒問青天、人生如夢…」東坡許多句子，幾乎成為家喻戶曉的成語，至今仍琅琅上口。</p> <p>東坡的「多情應笑我」，又是古典，又極現代。對美有眷戀，對人有好奇，卻生活在世俗間，要守世俗規矩，只好自嘲「多情」。詩詞裡這麼直白地講自己的貪嗔癡愛，一無隱諱做作，是東坡可愛處。極高明，卻能道中庸。有深情，卻能解脫。平易近人，東坡詞所以千古以來令人喜愛。</p> <p>美學大師蔣勳，嚴選蘇東坡耳熟能詳的經典作品，漫談人生中的青春、悼亡、懷念、落難、孤獨、豁達，讓我們穿越歲月長河，朗讀東坡文學之美。</p> <p>（資料來源：嘉義縣表演藝術中心 http://pac.cyhg.gov.tw/chinese/act_1.aspx?s=544&y=1&n=10065）</p>
<p>觀察過程紀錄</p>	<p>組織A的文藝季內容多元且精采，當日的活動在晚上，原以為拿不到票了一度想放棄這場精采的演講，幸運的是朋友的學校因長期與協志工商有合作，在活動當天拿到了三張票。當天的座位是現場憑票換座位，因擔心換不到座位所以提早40分鐘到達現場，到達時已經有許多人在門外等候了，還有許多未拿到票的民眾在排隊等待候補的座位。換好座位後發現，我們坐在第一排正中央的位子，離大師非常的近。</p> <p>入場處現場有財團法人趨勢教育基金會者展出並販售蔣勳教授的書籍，觀眾非常踴躍的選購，研究者也購買了三套預備會後請演講者簽名。待大家入場後座無虛席，連走道上也坐了許多聽眾，還有遠從板橋、台中等地特地回來聽講的鄉親。</p> <p>開場由協志工商的校長主持介紹。蔣勳教授這幾年來都會來參與藝術季的活動，但近年身體不適，今天的演講他提早在下午就到嘉義先稍作休息，為晚上這場演講做準備，相當的敬業。蔣勳教授一進場就引來熱烈的掌聲，他穿著牛仔褲加襯衫休閒而有活力，整場演講笑聲不斷，深入介紹蘇軾的生平和作品。</p> <p>入場的觀眾大部分都是透過認識的人才拿到票券的，因蔣勳教授的演講，只要一開始開放索票，不到兩天的時間就會被索光，一票難求。會後的簽書會更是大排長龍人手一書，準備給大師簽名。</p>
<p>觀 察 活 動 照 片 說 明</p>	



民雄文教基金會與協志工商因地理位置上以及內部董事有很深的淵源，所以有許多活動他們是一起合辦的，稱為協志藝術季或是民雄藝術季，此圖為入場票券。



許多聽眾提早到達會場領取座位牌，還有未拿到票的民眾在外排隊，等待候補的座位。



會場外有財團法人趨勢教育基金會在此展示蔣勳的出版品，與會的聽眾非常熱烈的參觀並選購，許多人一次就購買好幾本。

組織 B 田野調查紀錄

觀察對象	組織 B		
觀察時間	101 年 12 月 1 日 上午 10:00	觀察地點	基金會會館
活動名稱	「內埔的異想世界」茶會	主要參與者	1. 基金會董事長和志工 2. 參展學校主任、教師、學生、家長
資訊來源	活動看板夾報	參與者人數	約 70 人
觀察目的	組織 B 與鄉內學校合辦藝文展覽，每檔為期一個月，讓鄉內學生有展現才藝的表現機會，也讓其他學校學生有觀摩他人學習的機會。為了能更深入了解組織 B 與學校合作的模式，因而深入參與觀察以更真實的呈現第一手的資料。		
觀察過程紀錄	<p>基金會的會館並不大，當天會館一樓擠滿了人潮。由基金會董事長主持茶會，歡迎師長、家長和小朋友的蒞臨，也恭喜獲得入選展出的小朋友，並肯定他們的畫作一年比一年進步，勉勵小朋友們能持續在繪畫創作裡有更精進的表現，並頒發獎狀給入選的學生以茲鼓勵。</p> <p>合辦學校主任也非常感謝基金會的用心，不但提供場地給學校學生有展現才藝的機會，還特地舉辦茶會和頒發獎狀獎勵學生。本次茶會入選學生和家長的參與意願非常高，也顯示家長對孩子作品的重視。</p> <p>合辦學校的主辦老師也分享欣賞兒童畫的觀點。越低年級的孩子畫作越不講求真實，我們不能主觀的從大人角度來看畫，要從他主題的突顯、用色的大膽程度或是他表現純真的那一面來看、來欣賞。小朋</p>		

友畫畫最需要的就是肯定他，畫畫沒有一定的標準，自由的展現創意更難得。

學生家長也分享孩子畫畫的歷程，家長有兩種不同的想法。一是，認為孩子畫畫生活體驗不可少，將他所見所聞用畫筆記錄下來，不特別要求畫作的完美，完全的自由創作表現，不去壞了他畫畫的胃口很重要，讓孩子真正從心裡的喜歡畫畫，當成是一個興趣而不是一件工作。另外，有些家長認為孩子有興趣、有畫畫天份，就應該要栽培他，會將孩子送到畫室學畫畫，經指導過後孩子進步許多，學會許多繪畫的技巧，畫出來的圖畫有不同的風格。

分享過後，開始今天的茶會，並進行彼此間的交流。當天基金會特地準備了許多點心，還煮了特製的水果茶招待與會者。茶會間基金會董事長及志工也一一給家長和學生肯定，茶會進入尾聲時有兩位匆匆進來的阿公，看到孫子的畫作在此展出非常的開心，還站到椅子上為孫子的畫作拍照，看了令人捏了把冷汗，但也足見家長們的重視。

最後，董事長還邀約在場喜愛捏陶的同好一起上山學陶藝，彼此分享、切磋技藝。

觀察活動照片說明



在會館的入口處設有主題展覽海報。海報是由展出學校設計提供，提供民眾訊息。



當日與會的學生與家長相當的踴躍。與會的家長表示，除了課業外他們也很重視孩子的才藝表現，更希望孩子能適性發展。



董事長親自頒發獎狀給獲得入選展出的學生以茲鼓勵，並與協辦學校主管合影留念。



會後基金會還備有豐富的餐點，招待與會的老師、家長和學生們。與會者邊享用餐點邊欣賞孩子們的圖畫，家長之間也利用這個機會互相交流分享孩子的成長心得。

組織 C 田野調查紀錄

觀察對象	組織 C		
觀察時間	101 年 9 月 8 日 下午 1:30	觀察地點	嘉義縣船仔頭藝術村文教基金會
活動名稱	接待研究所學生校外參訪	主要參與者	1. 南華大學非營利事業管理學系學生 2. 基金會執行長
資訊來源	網路、親友、同學	參與者人數	約 20 人
觀察目的	透由參訪的方式深入了解機構的整體運作、活動規劃、執行成效等，以期更完整的了解組織的整體。		
觀察過程紀錄	<p>組織 C 的執行長非常熱情的招待同學們，詳盡的解說組織的成立緣起、內部作業和歷年來重要的大世紀。執行長也是基金會的創始者之一，萬事起頭難一路辛苦的建立起基金會。一開始他們幾位只是希望能夠避免即將沒落的社區散村，正好嘉義縣要辦全國藝術季，他們在嚴重缺乏資源的情況下毅然的接下這個計畫的協辦工作，接了後才慢慢建設社區，並獲電視的邀約有機會上媒體行銷，所以當年的全國文藝際吸引了許多外來的觀光客，也打響了基金會的名號。</p> <p>組織 C 的社區營造成果也獲得書商的青睞，獲選為國小國語教科書的課文與高中社會科的課本內容，因而使得組織知名度與可靠性更加的值得信任。組織 C 也是近年來青輔會優良的合作夥伴，深獲年輕學子的肯定與喜愛。</p>		

雖然他們是一個不足百人的村落，一直希望外人能看見他們的力量與心願，在辦全國文藝季時已充分的表現出來，並深獲大眾的肯定實在是一件相當不容易的事情，目前村莊裡的人口數未再減少，並有許多回流的年輕人口，使得逐漸凋零的村落再度蓬勃發展。

觀察活動照片說明



社區入口處設有社區導覽地圖，圖中執行長為大家講解社區導覽地圖、社區中的產業文化與各項活動。圖中有清楚的路線圖和活動介紹，活動與景點還有彩色圖片的呈現，是行銷社區的一種工具。



圖為提供旅客做田園體驗的市民農園，內還有焗窯區，可以焗雞和地瓜，一邊體驗農村生活，一邊享用最傳統的滋味。



社區內保留了相當完整的三合院，居民將他整理規劃成為民宿，夜晚時旅客在大庭院烤蚵，以最貼近農村的生活方式接待外來的客人。

附錄四

訪談大綱

壹、背景資料

- 1.懇請您提供 貴組織基金會的成立背景與藝文推廣相關的歷史資料（大事紀、舉辦過的課程及活動、承接過的方案等）。
- 2.懇請您提供 貴組織的組織架構圖（包括各部門的執掌與人員編制）。
- 3.懇請您提供 貴組織的刊物、會訊或有關於 貴組織的報導資料。

貳、訪談大綱

一、基金會在社區中所扮演的角色與功能

- 1.您認為 貴組織成立以來，在社區中扮演著哪些重要的角色與功能？
- 2.請問 貴組織的使命與目前的發展方向是什麼？
- 3.請問 貴組織曾經進行過哪些藝文推廣活動或方案？
- 4.請問 貴組織曾經參與哪些政府部門推動的社區營造活動或方案？

二、基金會的發展策略

（一）訂定具體方向的策略

- 5.貴組織在推動「藝文活動」時，主要是透過何種方式來規劃？選擇這些活動的主要考量因素為何？
- 6.請問 貴組織在規劃藝文推廣活動時，如何選擇目標市場(地理範疇如鄉鎮、縣市或全國)與藝文類型(音樂、美術、文學或表演藝術)？
- 7.請問 貴組織在規劃「藝文推廣活動」時，通常會找哪些合作的單位？

（二）創造最重要的核心價值

- 8.請問 貴組織擁有哪些有形資源、無形的資源、人力資源和財務資源？尚迫切需要哪些資源？
- 9.請問 貴組織希望對哪些對象建立獨特良好的形象及定位？未來如何藉由藝文推廣來提高組織存在的價值？
- 10.您認為 貴組織目前在藝文推動上有哪些需要改善的地方？對未來的發展希望能有怎樣的創新或改變？

三、藝文推廣策略的執行

11. 在藝文推廣的過程中 貴組織是利用哪些方法來行銷您們的服務和活動？
12. 貴組織對藝文推廣策略的執行方式是如何決定的？是由規劃活動者決定或是大家一起討論決定的？
13. 貴組織在做藝文推廣時，通常是先考慮規劃方式還是先考慮執行方式？策略規劃和執行如何結合？
14. 在策略執行過程中 貴組織曾面臨哪些困境和挑戰？你們如何因應？

附錄五

訪談逐字稿組織 A

一、基金會在社區中所扮演的角色與功能

Q1. 您認為 貴組織成立以來，在社區中扮演著哪些重要的角色與功能？

A：我們民雄文教基金會是從民國八十五年成立的。當時候在成立的動機上面他主要是在提升社區的生活品質，尤其是在精神層次方面。我們是文教基金會，雖然政府有分文化藝術基金會跟文教基金會，其實這文教基金會政府會比較狹隘的來看，所以你看竹崎就改成竹崎文化藝術基金會，我們一直都維持這樣的名稱，但是我們的目標還是在文化藝術為主，所以我們扮演的角色基本上是從社區~推動社區的地位推動藝文活動。這藝文活動包括三大類：一個是美術；一個是音樂，音樂裡頭包括舞蹈；第三個是文學。所以這十六個年來在曾經辦理的這些角色當中，到底發揮多少功能、有多少成效，這部分我們剛剛有提到我們是一個推動者，就像三興社區當時候他們沒有社區發展協會，我們再跟中正大學兩位教授一起把他推動起來「三興社區發展協會」。雖然我們只有推動這個社區發展協會，但是因為我們把這個社區發展協會成立後，民雄鄉還有二十八個村落，他們會一個摺~模仿的效應存在（摺！）所以各社區這邊有好幾個社區就在這之後蓬勃發展，他們的社區不再像過去附屬在村辦室裡面（摺！）會用這個社區活動中心，然後大概就是開會，然後吃吃喝喝這個樣子。他們現在目前民雄鄉有許多社區發展的都不錯（摺！摺！），就是說所以~他扮演著這個推手、社區推手，然後摺~在藝術文化這個部分就是個 Leader 帶領者（摺！）。所以我們從民國九十一年我們民雄「民雄藝術季」在整個帶動下，這整個藝術文化方面摺~啊~嚮往跟追求的一個現象，所以後來又嘉義縣成立藝術文化中心，成立之後我們現在有幾個合作的夥伴，就中正大學然後表演藝術中心、協志工商、嘉義大學（摺！）。所以我們總共有五個單位在民雄鄉這邊，在藝術文化方面共同來推動，共同推動民雄藝術節，那個中正大學現在是機會比較少，不過他們現在已經很成熟（摺！），他也是民國七十八年成立的一個大學，早期我們合作的機會較少現在比較多，但是他們現在有分上半年和下半年，春夏藝術季和秋冬藝術季這個樣子（分成兩季），對！分兩季。比如他們規劃這學期剛剛外面那個有那個海報都有貼出來，從九月份到十二月份都有。所以我個人覺得啦！民雄文教基金會在這一方面成果算是蠻顯著的，蠻顯著

的！不管他是一個推手、社區推手推營造或者是當做社區領導或是一個帶領者，在這方面來講就你所要知道的第一點（欸！），民雄文教基金會是還蠻成功的。

Q2. 請問 貴組織的使命與目前的發展方向是什麼？

A：使命對基金會而言責任過於重大，使用宗旨會比較沒有負擔。我想宗旨的部分你在網路上看得到（有，看得到。）你應該很清楚，不是很明顯的看得出宗旨到底做了些什麼，我想就從一個年度活動規劃來跟你說明這個部分。我目前大概每個月份都有一個重要的活動（每個月都有）對！每個月都有，每一次的活動都有這些可能是音樂，可能是藝術的。欸~這樣一個氛圍我大概講一下，三月份有一個美展，美展是春、夏、秋、冬每一季都有一個美展。那四月份的話我們會有一個刊物叫做『歡樂童年打貓』網路上有，目前已經出了十三本，目前規劃出第十四本，第十四期了（喔！），這是屬於文學的部分，我們把欸~民雄鄉九所國小的兒童學生的作品匯集成冊，他們小孩子在這邊的成長，他們會紀錄在這一本書裡頭（欸~）現在十三、已經完成十三本，當時的學生現在已經都大學畢業在工作了，他們如果再回來看到這些東西的時候，他們會從這個兒童文學當中發現他們的成長軌跡也會對地方產生認同。然後我們在四月份的時候還會有一個「民雄采風」，「民雄采風」就是我們規劃路線帶著社區的居民或是學童他們騎腳踏車，到各個社區去做導覽解說，雖然他們住在這個地方這麼的久包括大人，他們很多東西包括廟宇也好、一些古蹟或是一些建築不見得很清楚，我們藉由采風的活動（欸~）讓他們去認識更深入認識這一個民雄社區（欸~），這是四月份。五月份我們會有一個「舞動民雄」，他是一個社區的表演節目，我們就會提供一個舞台，讓民雄鄉的這些，比方說學校、社區媽媽或是一些團體，包括嘉義大學跟中正大學跟社區社團來表演，就是提供一個舞台讓大家來把自己的才能，這些才藝展現在社區，我這叫「舞動民雄」。六月份我們就會有一個「夏季美展」（欸~）夏季美展這裡我們會包含欸~包含比較有教育意義價值的，去每個學校，從高中、大學裡面高中、國中、國小就畢業季，六月份畢業季嗎？（欸~）獎勵自願服務的學生，我們立一個獎項，就是我們在畢業典禮提供各校來頒發自願服務的一個獎項，這是六月份的主要工作。七月份這兩年來我們都辦寫生比賽，跟地檢署合辦寫生比賽，提供國中以下的學生到表演藝術中心做一個「預防犯罪」的寫生比賽，預防犯罪是地檢署提供的活動是我們辦的，畫作裡面是不用包括這個預防犯罪，但是他的意義也是在暑

假提供學童他們一個比較正向的暑期活動（是的！）預防犯罪的暑期寫生比賽。那會辦一個不宿營的夏令營，然後把夏令營帶進社區，包括生態的、社區文化的（嗯~）這個這兩年來我們都在三興那邊辦，這是暑期的活動，嗯！暑期的活動。好九月份是基金會的週年慶，我們會辦美展，民雄美展算是秋季美展，但是民雄美展會比較特別，他是開放性的，所有素材都可以進來，喔！不是只有民雄地區，嘉義縣市只要跟藝術相關的活動，畫家、雕塑家他們都可以提供做為展覽，這邊我們會辦理一些表演節目可能是舞蹈的、可能是音樂的，跟大學合作借用他們的演藝廳或是大禮堂，跟表演藝術中心合辦。再來十月又是一個秋季的采風活動，民雄采風活動。十一月份有一個「民雄文教盃」的一個音樂比賽，哦~這也是第十一個的樣子，民雄文教盃就跟嘉義大學音樂系合辦，由我們這邊來承辦，他們提供場地，這是音樂比賽部分，我們音樂比賽不只辦完就完了，辦完之後會幫得獎的優勝的，成績第一名的辦音樂發表會。比賽的話大概只有彈三到五分鐘，他們音樂發表會就能彈整首曲子，整首曲子演奏完畢（嗯~），所以他是一個表演，就這樣頒獎加音樂會，這個通常在十二月或十一月初的時候來辦理（哦~）。那十二月份就很熱鬧，十二月份很熱鬧，十二月份就一個「冬季美展」，然後有一個藝術季的活動，這個幾乎整個月份都有活動，那每一年都會有很大的不同，哦~像去年我們就請到優人神鼓、講座、有時會請到屏風「屏風樂團」下來這邊，各種表演或是一些講座。所以我們整年度發展朝這些方向（你們非常有規劃）對！（那你們這些比賽是針對你們民雄鄉的嗎？）沒有！沒有！比賽的話，寫生比賽也好，音樂比賽也好都是開放的，寫生比賽都是以嘉義縣市為主，音樂比賽是從台中到高雄都有。

Q3. 請問 貴組織曾經進行過哪些藝文推廣活動或方案？

A：基本上剛剛有提過那這個藝文的推廣活動，這包括兒童美術的部分，這部分我們除了以上剛剛所講的研習活動在東榮國小（嗯~），東榮國小會有一個兒童美術班，然後在嘉義縣的文化中心那邊他們提供場地，我們在那邊辦理兒童舞蹈、成人的韻律舞蹈，這個就是在推廣的活動，研習活動當中有這幾個，然後我們禮拜六會有書法的教學。那方案的部分我們剛剛有提，每一年大概都是這樣，是說他們的團體或是地點不一樣，譬如說每一年的藝術季就會有很大的不同，會有很大的差異性，所以在網路上你要看這些活動大概都有。方案的部分我們每個月都是

固定的，剛剛已經一一說明過了。

Q4. 請問 貴組織曾經參與哪些政府部門推動的社區營造活動或方案？

A：從社區營造的活動當中來看的話我就是在那個九十應該是九十二年，三興社區發展協會成立，我們當時推動社區營造之後各社區就再發展出來，發展比較特別的是我們曾經接過政府的一個叫做「社區健康營造」，那是衛生局所辦理的，社區健康促進營造，那其他各社區都是站在協助的角色上面去幫忙而已，譬如說有一個叫「西昌社區」，「西昌社區」其實他們本身發展的不錯，那他們會比較缺乏一些譬如說他們沒辦法去出版一本書（嗯~），那我們這邊有一個圖書館，雖然不是很大可以類似帶去他們社區借閱，甚至於我們這裡也準備，準備嗯~四十種的不是套書，一種有三十本，一本書有三十本就是要讓各個學校可以推行讀書會，學校推讀書會，買書要錢，小孩子一本書的話兩、三百塊，那也不是一個讀書會只讀這一本，那小孩子花那麼多錢去購買的書，那推動起來就很不划算，後來我們用認養的方式來提供社區的有心人士去認養，譬如說我看哪一本書我喜歡就買三十本來送給基金會，提供基金會來讓各學校使用（嗯~），有幾年大概民國九十五年那時候，那個教育部吧！推動讀書會非常的用心，那個時候借閱的很多，那後來反正國內政府就是這樣子嗎，換了一個官員就換了一個腦袋，然後一個部長上任政令就又大改變，所以現在比較少人在使用。所以在這個部分站在協助的立場上，在社區營造我剛剛就有提到，除了推動三興社區發展協會之外，其他我們大概是在協助的立場。

二、基金會的發展策略

（一）訂定具體方向的策略

Q5. 貴組織在推動「藝文活動」時，主要是透過何種方式來規劃？選擇這些活動的主要考量因素為何？

A：因為藝文活動方法很多，我剛剛有提到有三個方式：美術、音樂跟文學（嗯~）這是我們主要推動的三個主軸，那不同的主軸會有不同的規劃方式，我想一個一個規劃來講也不是，可能要蠻大的片語來介紹這個，我就用個比較通常性的提供來參考，首先就是這個我想要規劃首先要先了解這個地方的資源，地方資源你看像美術的部分，可能要有人願意來教這些小朋友來畫畫，像學校老師通常都不太

願意，學校老師對這樣的一個奉獻不是很有意願，因為當學校老師就是啊~我就是【食頭路】(臺語)，教書就是一份很穩定的薪水，他本身有興趣自己才會去做，大部分老師都不太去做，他只是上課、他只是上課，他不是教畫(欸~)，現在的小學生裡面或者是中學生包括到大學生，他也沒有明確的，以前叫美術課現在都叫藝術課，所以我們會先找，要有師資。再來基金會是一個非營利組織，我們收的這個..這個..也不能不收錢，不收錢的話也沒有經費可以使用，收錢的話一定會比外面的畫室更便宜，給這些弱勢的家庭他可以有學習的機會(欸~)。再來第三個我也要去找資源，譬如像找錢、還有師資嘛，譬如我們辦寫生比賽，辦寫生比賽的話，我會利用這兩年來就跟地檢署合作，他有他的「預防犯罪」的宣傳經費提供出來，他們沒有人力可以去支援，我這邊也提供支援就是去找合作的部分，或者是像我們五月份有一個「舞動民雄」我大概也會，去找外面尋求去接一些經費的資源，這兩年來我大概都找中油，或者是反正就是想辦法去找經費(中油是中國石油?)對是中國石油因為他在我們民和鄉有一個煉油廠，所以他有一個回饋的機制在嗎(欸~)，所以你說必須用什麼方式要有師資嘛這當中要人包括錢，然後我考慮這些因素之後我就可以去做一個方案的設計，譬如說比賽的音樂比賽辦了很多年(欸~)，場地的資源也可以進來，大學的場地資源也可以進來，那你就可以去規劃大概可以辦理很多活動，(所以你主要就是先考慮到你的資源)對!(再來決定這個活動)因為目前基金會的規劃能力來講，已經都慢慢成熟了，以前我們有一些規劃都會蠻難的，我們那時候是成立一個中正大學有幾個教授對社區也很有意願來協助加入顧問團(是)，然後我們這邊再做規劃請他們來協助，現在已經都不用，現在我們大概都可以獨立作業，獨立作業來完成規劃。

Q6. 請問 貴組織在規劃藝文推廣活動時，如何選擇目標市場(地理範疇如鄉鎮、縣市或全國)與藝文類型(音樂、美術、文學或表演藝術)?

A: 這一部份還是有一些區分，像我們文學的部份我們會限制在民雄鄉(欸~)維持在民雄鄉，如果開放的話投稿進來我們無法去跟他應付，然後美術的部份我是會擴散到嘉義縣市，如果因為美術的部分只限制在民雄鄉的話，他可能太過於局限的話資源也好、人才也好他都會很少(是!沒錯)，所以會擴散到嘉義縣市但還沒擴散到外縣市去。那在音樂的部份我就全部都開放了，但是他還是有交通的考量，我們現在接收到的報名就只有到台中以南高雄以北，當然是以嘉義縣為主(欸

~)，這個就不會以民雄鄉，所以表演藝術的話我們也沒有限制啦！如果像我們在辦理藝術季民雄藝術季十二月份的，這個藝術季的活動全國是開放的，嚟能夠來他是在交通上還是會集中在嘉義縣市，慢慢擴散還是以台中以南高雄以北這個範圍為主要，像這幾年來蔣勳他每一年十二月份都會到這邊來演講一次，像今年我們還沒規劃請他過來，我聽說他已經都排好了他的Schedule十二月份就是要排給嘉義，那嘉義縣當然在我們這裡表演藝術中心做演講，那他我們都是用索票的既然我們這個藝術季的話，當然不是賣票是索票，他決定哪一天，票一出來不到一個禮拜就全部被索空，當然這被索空我們還是發現到一些問題，就是說【較少的物件逐家會相搶】（臺語），（是！）他那裡有九百多個位置大概九百六十個位置，那我們印了一千五百分份的票券被索光了，但是當天還是有時候是不會客滿的（喔~），所以我們最近會採取比較彈性的方式，一方面索票一方面就動員一些可以來聽的人員去聽，因為有一些人真的想來但是拿不到票，有些拿了票他又放棄了（哼！是！沒錯！），所以有這樣的困擾。像你現在列的這個部分他是有區分性的，（所以你們是不同的類型會有不同區域的考量。）

Q7. 請問 貴組織在規劃「藝文推廣活動」時，通常會找哪些合作的單位？

A：前面已經有回答過了，就不再重覆覆述。

（二）創造最重要的核心價值

Q8. 請問 貴組織擁有哪些有形資源、無形的資源、人力資源和財務資源？尚迫切需要哪些資源？

A：場地是嘉義縣溜冰場，目前基金會是沒有自己的場子，有固定場但是這是借用的，政府無償提供給我們的，這算是場館再利用，他如果沒給我們他就變蚊子館（是的！），這合作模式我們這裡扮演得非常好。那就有形資源的部分，我們沒有自己的場館，但就有形的這個嗯~啊~除了這個之外能有比較明確的，錢的部分後面會提到，有形的部分（還有其他的設施、設備）因為現在基金會除了這個會館之外，其他也都跟社區這邊做一個合作，我們叫他是一個夥伴關係（嗯~），譬如說我們剛剛提到的兒童美術班在東榮國小，然後我們的兒童舞蹈就跟表演藝術中心，表演藝術中心來合作，那音樂比賽就找到嘉義大學的音樂系。再來我們辦理美展，美展的場地我們大概是跟鄉圖書館，跟鄉圖書館或是鄉公所合作，所以這

是有形資源。雖然基金會沒有固定的像新港文教基金會這樣固定場館，但是其實我們的是更有彈性的（是！是！沒錯！），尤其像這表演的地方，有人來跟我們基金會討論這個部份，我們都非常贊同說基金會位在民雄是一個非常好的表演場館的地方，從嘉義中正大學的大禮堂容納兩千七百個位置，這是超大型的一個表演場所，再來嘉義大學民雄校區的大學館他可以容納一千五百位，然後嘉義縣表演藝術中心的演藝廳他大概可以容納九百六十位，然後中正大學的演藝廳可以容納到五百二十位左右的位置，再來再小一點在嘉義大學的文惠廳他有一個大約三百多人的一個表演場地（喔~），都是非常好的一個表演場地，所以表演包括新港的一些也會借用到民雄這邊來（對！這邊資源算是蠻豐富的），表演場地就是這樣。那無形的一個資源，剛才有提到中正大學的有幾個教授的團隊，他們組成團隊對社區比較好，把重點放在社區的研究，他們跟我們的互動就很好（哼哼！），他們用到理論方面或是其他的資源，在無形資源方面像欸~（包括像你們的背景及本身的能力），我剛剛有提過成立之初就是說大概前十年，會去仰賴別人，內在規劃能力不夠或是其他的能力還不夠，就會去仰賴別人，那經過十年之後其實他這些都慢慢成熟過來，這無形資源（就是你們自己已經有這樣的能力），對！再來人力資源部分，總之組織還蠻健全的（欸~），我們二十一位董事每一屆必須要更換三分之一以上，（每一屆都要更換？）對！每一屆都更換，這樣子的話，因為非營利組織他的人力資源才會活化，因為來這邊的董事都是出錢又出力，【袂堪仔長期性來遮】（臺語）（是！沒錯！）所以我們就是有這樣的一個規定，然後董事只能連任兩次，董事長只能連任一次，所以我們這一個組織還算蠻健全的也蠻活化的，不會像我所知道的有些基金會沒有在變的，就是那幾個人。那財務的資源方面我們大致上都是有會員的會費收入，都沒有強制性，所以會員一個月可以繳一百塊，或是一年繳一千二百塊錢（是！），這些是基金會的會員。第二就是不定期的捐款，他有什麼那個他就過來捐款，再來會有一些企業他們會有一些固定的捐款但是都不多，所以我們的經費都是靠董事會尤其是董事長，董事長的魅力非常重要，運用他的人際關係捐款才能進來，再來就是我們會隔幾年，不能每一年辦（欸！）叫做義賣，藝術品義賣，我剛剛不是提到說我們在美術方面十幾年來，一直在帶動這樣的風氣嗎？（是！）這些成熟的畫家義賣，那義賣有兩個意義存在，一個我們可以得到經費的挹注，另一方面我們可以提升藝術家他的身價，怎麼說呢？其實每一個藝術家都有每一個人的身價，他身價平常的話大概就是，譬如說西畫

油畫來講他們是以一個大小來編號，一號是多少錢，那益賣活動通常賣出去的價格會比他的行情還要高一些（哦~）因為買的人他是做公益嗎（對！），比較不會去計較【你的行情就到佢位】（臺語），我就是買你這樣子，他既然要捐出來又有藝術品可以帶回家，所以他的價格就會比平常還要提升一些，只要一提升他就有成交，他的行情下一次他在某些場，他就會入我在民雄文教基金會【就賣到外濟錢】（臺語），所以藝術家他身價就會隨著義賣而提高，雖然他拿回去的錢很少有時候甚至全部捐給基金會，但對他自己是一個很好的幫助（對！對！是互相的），這是財務部分（那你們財務有政府的補助嗎？）對這我才要講，有些人都會覺得說政府的好像很多單位都有在提供，提供給別人申請，給這些非營利組織或是團體，那真的有啦！包括文化部以前叫文建會，還有縣政府各個政府單位都有一些可以讓你去申請，但是你因為餅其實真的很小，你能夠爭取到的真的很少，或者政府為了不圖利為了不圖利這兩個字，層層把關核銷各方面非常的頭痛（哦~），我去年曾經申請過一個案子，要推一個讀書會，然後這是一個跟嘉義縣縣政府這個合作的一個案子，但他們政府單位不能申請，所以計畫是縣政府他們提出來的，然後經過基金會去申請，去申請的經費大概是二十五萬，他核下來竟然給你兩萬（哈~差這麼多），你說怎麼辦，他說沒有錢就沒有錢我就不做就好，但是他核了你辦你下一次要再去申請經費，他就會說我錢給你你又不辦，你現在申請也不給你辦，所以政府這樣的一個機制是相當的不合理，相當不合理的，所以說我們很少跟政府開口要錢（是！是！是！），現在向公部門申請的經費一直壓縮一直壓縮，盡量可以不用的話就不用，但是他們如果主動提，像每一年到十一月十二月，他們有一些預算沒有用完的，他們可能就會急著說需要把他處理掉（欸！欸！），那個我們也盡量不去申請（這種也不去申請），他錢那麼少，三萬、五萬然後又很急，今天公文來到，這禮拜又要你提計畫，然後可能你兩個禮拜、三個禮拜之內要核銷（是喔！），所以公部門的經費其實不是我們不申請是不太好用。（那你們現在還有比較急迫需要的資源嗎？聽起來你們的資源還蠻豐富的）這急迫的資源倒也沒有，因為我們【無欠小錢欠大條錢】（臺語），我們一直在努力有自己的場館，這場館目前我們基金是可以用來買地建地或蓋房子，只是我們一直沒有這樣動作的原因是，我們蓋的場館不能太小，因為太小他沒有意義（是），哦、我們目前蓋的場館希望他能夠有畫廊可以展覽美術作品的，音樂廳的部份我剛剛有提到學校有大的場所（對！），要有畫廊要有研習場所，要有開會用或做什麼用的場所，

他場地還要蠻大的，所以這部分一直沒有辦法去match到我們需求的部份，應該說能力還沒有到那邊，如果說今天只是蓋一個辦公場所的話，我想這樣我們大概不會去考慮啦！（要就是要符合你們的需求）對！符合我們辦活動的需求（嗯哼），這是目前可能迫切需要的。

Q9. 請問 貴組織希望對哪些對象建立獨特良好的形象及定位？未來如何藉由藝文推廣來提高組織存在的價值？

A：這個部份倒是比較不明確，本來非營利組織就是一個很有彈性的、很開放的一個場所，有人把我們這邊的民雄文教基金會拿去跟新港文教基金會比這是不對的，因為性質上是不一樣，因為他成立也很早，他那邊~我說他們資源也比我們豐富，就我所知道剛提到的那個財務資源的部份，我們這裡可能最大的捐贈~我們最多大概到十萬塊，不管是企業或者是個人最多大概就是十萬塊，但他那邊聽說有一百萬、一百萬有他們新港到外面那個..那個經營的還不錯，他們給回饋而且是固定哦每一年（哦~每一年）。譬如他們辦過國際的一些什麼那個叫做什麼...那吒什麼他們兩年辦一次。像剛剛提到每一年固定一百萬的捐款者，如果遇到辦理這樣活動的時候他們是額外再加碼（額外再加碼），對！那民雄基金會這邊就沒有，民雄最高就是十萬，他們都是固定的積少成多，積少成多比較長期，因為企業如果大額捐款（嗯！）他可能【今年賺錢，明年無賺錢就無矣！】（臺語）（對！），小額捐款他就比較長期來經營，所以說我們對哪些對象來建立良好的形象，這部份倒是比較不明確（沒有特別定的），我們沒有特定除了拒絕的三不：不談政治、不談宗教、不談..最主要是不談宗教跟政治，宗教跟政治是把他隔離在外（完全就是跟他是分開的），對！分開的。（那你們如何藉由藝文推廣來提高組織存在的價值？）這部份我剛剛沒提到的我再補充（好的），譬如說基金會有一個樂團（你們自己本身有一們樂團？），對！叫「升記號弦樂團」，這個升記號弦樂團他有兩團，一團是在嘉義市，那一團是在我們基金會，那表演的時候通常兩團是合在一起，經營自己的樂團。那如果說要改善倒也不是說沒有，我們還是有很多進步空間啦！但是也並沒有那麼迫切，譬如說有什麼一個創新或是改變，因為基本上做任何事情都要錢，其實說也不是沒有錢、也不是說錢太多（是！），其實各方面來看，我們在基金會運作的時候發現到【啊~你辦一寡活動都無蓋大】（臺語），所以【第一錢真的無夠】（臺語）像現在我們在抓明年預算的時候，因為錢太多，你活動就辦得多（是！），現在有很多活動就必須所謂自籌款過多，像那個剛剛有提到。

你的人力資源各方面那些，所以要用錢的東西就會膨脹跟增加，曾經有一年在辦藝術季的時候，因為沒有控制好，有一部分也是因為答應要進來的資源後來都縮水了【啊~錢都開了矣】（臺語），當然最後還是有人要拿錢出來資助，但是這不是他自願要出來做的事情。因為非營利組織他工作很有有彈性，更重要的就是說，他應該是有多少資源就做多少事，一塊錢要當兩塊錢使用這樣的話，這樣的話把他花費到最極致就會不夠用，所以要有什創新或改變，我們自己有這樣的期待啦！但是一樣不明確，比如說我們現在就要去辦國際性的活動，畢竟我們目前基金會還是叫一個地方型的基金會，以前我們成立大概要三百萬，現在規定要三千萬，基金會原來的用意是說用你的基金去孳息，拿孳息來辦活動，現在孳息連付電費都不夠。

三、藝文推廣策略的執行

Q11. 在藝文推廣的過程中 貴組織是利用哪些方法來行銷您們的服務和活動？

A：在網站方面要特別感謝研考會，我們在三年前跟研考會申請了一個四、五十萬的經費就是建置這個網站，（網站的人力是由誰來做？）網站的話我們這裡只有叫經營，這時候規劃跟你看到的裡面整個架構，是委託外面的電腦公司來做，我們現還是跟他簽有契約，資料都可以一直更新一直更新，你看到很多基金會資料都沒去更新，因為那算是一次性的經費，【開完就無錢矣】（臺語），他們本身又沒有那個人力沒有辦法去維護，所以他資料一直都很舊，他資料都沒有更新，啊~我們資料是每一個月每一個月更新，每一個活動完就有每一個活動成果花絮，活動之前都有預告，我們要報名直接可以到網站上Download報名表，所以說很方便，那次我覺得是跟政府合作最成功的案子，那時候我們雖然沒有得獎，但是我又到臺北去接受合作的表揚。網路是一個很好的平台，但是會使用網路的他可以在網路上得到很多訊息，但是不會使用網路的我們有一個文教通訊月刊，每個月發行（嗯~），包括我們的捐款、徵信我們是每個月都會去公佈，像現在是十月份公佈的是八月份的，因為九月份的會來不及，我們十月份的月刊必須九月下旬就要整理好稿件，所以十月初才可以出版，所以我們這月份是登八月份的，以此類推，那有些單位他們可能是季刊或是年刊（是！），那他們這樣一個期望就比較那個【錢捐了啊. 遐的無知當時有進去無】（臺語）。我補充剛剛那通訊月刊的徵信，前一個月的，但是九月份的十月初你在網站就可以看得到，九月底結算之後經過檢核沒

有問題之後，我們大概十月就會在五號前後就會把它po上來，他就可以看到，所以在行銷的部份我們有幾個部份，網路行銷、通訊月刊行銷、人員行銷，所謂人員行銷就是藉由被我們服務的人再拓展出去，舉例來講就像五月份有一個「舞動民雄」，我們這邊提供經費提供表演節目到社區裡面，那邊的社區因為他們自己的發展協會或是村里辦公室也好，【有這呢好的也誠歡迎咱去的】(臺語)(是!)，那他們之間也有聯誼會，他們之間有聯誼會之間就有人員行銷，所以以前我都要去拜託【我來恁這個社區辦一個活動】(臺語)，他們只要動員人員出來就好其他都是我在做，錢啦！人啦！都是我在找。現在就有一個改變，社區會自己去爭取【啊~恁社區排當時欲來阮遮表演？】(臺語)，就會爭相的來爭取，那一年才辦一次的活動，所以我們還蠻不好喬的啦！第四屆董事的樣子，最後他們決議每個月辦，每個月辦那就很快，二十八個村落的話大概兩個多就跑完了兩年半，但是發覺到這樣經費真的消耗蠻大的，第二個每個月辦【傷濟人就袂稀奇矣】(臺語)(是沒錯!)，所以這行銷部分主要有三個，一個是網路行銷，一個是通訊月刊行銷，一個是人員行銷。

Q12. 貴組織對藝文推廣策略的執行方式是如何決定的？是由規劃活動者決定或是大家一起討論決定的？

A：活動方式是這樣子，規劃的話是由秘書室，你會看到我們組織的架構有一個秘書室，秘書室來規劃的，那規劃我必須向一個叫做常務董事會，我們董事會有二十一個成員，另外有董事長帶另外六個叫做常務董事，這常務董事每個禮拜要開會，我們都在禮拜一早上開，董事會是每兩個月開一次會，有些基金會他是半年開一次會，因為政府的規定是半年要開一次，至少要開一次，那我們是每兩個月開一次，所以我們組織的運作都很健全，是我們比政府要求的還要嚴謹。那我剛提到的這一個執行方式就是說，我要規劃之前先經過常務董事會充分討論，我大概有一個構想就會跟董事會常務董事會來報告，那我們人就不多嗎！大概六、七個就可以去討論，這樣做好！常務董事會同意了我再來做規劃，規劃好了我再提常務董事會，常務董事會審核覺得這規劃是可行的，經費上也是允許的(是!)，資源都OK了，那當然這之間的資源協調都是秘書是要去整合。通過了小的活動，就是先前提過的每個月的活動有大有小，小的活動就大概常務董事准了就照辦了，那大型的活動就要經過我們兩個月一次的董事會，他通過了就可以來執行，

所以他規劃跟整個的執行時間拉得還蠻長的（對！），但是規劃本來就要這樣子，所以這規劃的跟執行方式大概是這個樣子，規劃活動是常務董事一起討論的。

Q13. 貴組織在做藝文推廣時，通常是先考慮規劃方式還是先考慮執行方式？策略規劃和執行如何結合？

A：這倒也沒有說誰先誰後，還是回到活動有大有小，他牽扯的層面有比較窄的有比較寬的，所以如果是比較小的部份我先看執行面，舉例來講我本來這個月份十月份規劃上是有一個「采風活動」，但是負責執行規劃這個部分的招集人，他可以的時間跟我這邊志工團能夠配合的時間，這個月剛好沒辦法配合上，所以這個月我就會把這個活動 Delayed 下來，今年十月份就沒有主要活動，就變成規劃十一月初的音樂比賽，那這個活動只是 Delayed 並沒有把他取消掉（就是延後），對！延後到十一月，因為這活動比較小，所以這個就是先看執行面。小的活動先看執行面，大的活動先看規劃，譬如十一月三號四號我們辦一個音樂比賽，我的規劃面是提早到二月份，二月份三月份我就必須要行文，我現在跟嘉大音樂系先協調，協調之後我就正式行文過去，他們就要把我要用的時間留下來。所以那一個部分就要先規劃（嗯~），然後慢慢的簡章、報名程序、賽程的安排，整整拉距將近一年的時間（時間拉得非常的長），基本上大活動是先規劃然後再考慮執行，那小的活動是先考慮執行再規劃（所以你還是會考慮到活動的大小，那你的規劃和執行要怎樣結合？會不會有規劃好了卻沒辦法執行？）這倒是沒有，我剛剛有提到有可能是在嗯...有一次在藝術季活動，當時候不知道問題在哪裡，事前大家都說沒問題，我這邊可以支援多少、多少經費，當事後的時候又說有問題，那是個人的信譽問題，這不常發生算是個案。（那當初是發生什麼問題沒辦法去做到？），我所知道有些他們在喬這些事情的時候，會在一個比較 Open 的場，譬如說喝酒，酒一喝【逐項都好】（臺語），不是很正式的場合，但是如果說是經過會議協調會這樣子就不會（嗯~），也應該說當時的規劃太過大膽啦！都先假設有這些經費進來（是！），朝這規劃去用，我就曾經規劃過一個政府委託的案子，他原來說有一百萬的經費，就是文化局辦的「認識古蹟日」，九月份的認識古蹟日，他那一年是委託竹崎文教基金會和民雄文教基金會承辦這個活動，他說他的預算有一百萬，說我們各有五十萬去規劃，竹崎規劃山區我們規劃平地和海區，這是開過協調會的喔！叫我們去開協調會，後來又通知不夠錢剩下三十五萬（一下子砍這麼多），

這還不離譜這三十五萬應該算是勞務委託嘛！我不太可能拿我基金會去辦理這件事情，因為這個主辦單位就叫做嘉義縣文化處，所以我不會用我們基金會的經費去做，就照這樣規劃縮小，實際上要執行你知道又變成十五萬，所以我就把能刪的都減掉，（所以你在執行及規劃常遇到的問題都是因為政府單位那邊的因素），如果有碰到的話通常是公部門的問題，如果只用這邊的資源再有問題話，那就是規劃有問題，執行就會有很大的問題，我們這邊的執行志工的配合度蠻高的，人員也很充足，有時候我還覺得人滿為患，人力過剩但他願意出來幫你，你又不好意思說不要（對！），還會有這種情況，基本上可能會有問題就是政府經費，剛有提到如果不用政府經費，就盡量不要用。

Q14. 在策略執行過程中 貴組織曾面臨哪些困境和挑戰？你們如何因應？

A：要說困境和挑戰倒也不是很明確，我剛剛有提到是一個，我們基金會執行力蠻強的，但是我們基金會也很識時務，不會去做超乎自己能力可以 hendo 的一個事情，我曾經和嘉義大學美術系合作一個，嘉義縣政府的委託案，本來他是勞務招標的那個叫「美術藝文資源調查」，他要把嘉義縣市的這些相關美術的藝術家做一個建檔，他公開給你去投標一直流標三次流標他就頭痛了，所以他一直流標之後就透過關係來遊說我們當時後的董事長，看能不能由我們接手來辦理，接下這樣的工作，後來我們董事長再去了解到嘉義大學那邊可以來做一個配合，才毅然接下這樣一個一百多萬的委託案（是！），執行的過程還是會有一些...因為政府的一些法令問題，舉例來講當時候那個數位相機還不普遍，現在是隨便手機都可以拍的，那時候說實在貴而且不普遍，而且電池還用一顆一顆電池在裝（對！），基金會沒這種東西，他規定裡面這個你可以編列叫資本額，但是法令有規定資本在完成這個案子之後要歸還給政府，所以類似像這樣子，那個案子基金會就沒有得到什麼好處，所以為什麼那麼多人不喜歡、不去投標的原因，投標的人等於沒有好處我只是幫你做事情，幫你政府完成一件事情，所以類似這樣的困境挑戰還是有，我們還是再回到就是說，可能去接收到政府的這樣的經費的時候才會碰到，否則如果我們自己能夠掌握的，通常不會這樣子（所以還是卡在政府的那一個部分）。

訪談逐字稿組織 B

一、基金會在社區中所扮演的角色與功能

Q1.您認為 貴組織成立以來，在社區中扮演著哪些重要的角色與功能？

B：我們竹崎文教藝術基金會主要的功能有下列三項：就是第一提供課程供社區居民學習，我們有很多課程有請老師來上課，社區居民可以來上課，譬如有增進知識方面的，還有運動方面的，還有音樂方面、美術方面的，課程都很適合社區居民或是小朋友來學習（嗯~）；第二就是我們主要是凝聚社區居民向心力，共同提升生活水準，讓社區居民有機會參與基金會各項活動，無形當中可以提升他們對美的欣賞或者是藝術的培養他鑑賞的能力（嗯~嗯~），或者是他可以學習相關課程來提升社區居民的生活水準；第三我們舉辦展覽，展覽的話有美術、手工藝、攝影啦其他方面，讓社區藝術家有展覽空間，居民來參觀這些作品可以接受提升生活美學機會（是~是~）；還有再加一點就是，我們成立社區營造中心，我們帶動社區居民運動，游泳、舞蹈或者其他這個健行啊！或者是跟衛生所合辦戒煙、戒檳，這些都是有關於社區居民的健康促進很有幫助。

Q2.請問 貴組織的使命與目前的發展方向是什麼？

B：本會宗旨為，以發展地方文化藝術維護並培養善良風俗、提振人文素養、提高國民生活品質，改善整體生活環境為宗旨，我們的發展方向為提升社區居民健康快樂的生活態度（嗯~嗯~），欣賞藝文美學作品，進而能加以學習、簡單創作促進家庭生活美滿，這是我們主要的功能方向。另外，結合社區對推動藝文發展有理念的人加入董事會，健全董事會陣容。並積極推展藝文課程，請社區居民踴躍參與。目前還結合本鄉國中小學成立「竹崎鄉藝文聯誼會」各校學生作品輪流到基金會展覽，每檔一個月，目前效果反應都很好。

Q3.請問 貴組織曾經進行過哪些藝文推廣活動或方案？

B：我們成立以來舉辦過很多活動，有跟嘉義縣家庭教育中心舉辦「親子成長營」，與縣政府文化局辦理「竹崎與內埔地區兒童及青少年藝文研習營活動」，與中正大學九十五年九十六年合作開辦社區教育課程，這個電腦班兩班，九十四年為擴大為鄉親服務範圍，向衛生署國建局申請設立「竹崎鄉社區健康營造中心」（嗯~嗯~），承辦本鄉社區健康工作。那我們這些活動之外，也出版一些作品，比較重要的有出版《竹崎村史》、《竹崎鄉二十四村概述》兩冊，還有出版《竹崎之美攝影》

四冊，這是我們活動的方案。

Q4.請問 貴組織曾經參與哪些政府部門推動的社區營造活動或方案？

B：九十四年成立「竹崎鄉社區健康營造中心」參與衛生署推動健康營造計畫，那我們一百年有承辦衛生署「一百年健康營造計畫推動健康防治宣導」榮獲國民健康局評為績優單位，這些都是我們協助政府部門推動社區的健康營造的活動。

二、基金會的發展策略

(一) 訂定具體方向的策略

Q5.貴組織在推動「藝文活動」時，主要是透過何種方式來規劃？選擇這些活動的主要考量因素為何？

B：藝文活動分為動態和靜態，動態的活動有街頭音樂秀，邀請樂團、歌手在親水公園或竹崎街上、竹崎真武廟廣場定點的表演，供社區居民觀賞（嗯~嗯~）。第二個就是紙風車劇團的表演，透過竹崎鄉公所及地區農會、竹崎旅北同鄉會（嗯~）鄉親來籌款，因為他每一場都要三十五萬左右，那我們大家籌款協助來辦大型活動，那到目前已經辦兩場了，這是比較動態比較大型的。靜態大部分都是展覽，我們也是分兩個方面，一個是發掘鄉內藝術家或是社區藝術家，他的作品書法、美術或者是手工藝作品來進行展覽；另外就是培養國中小學生的藝文能力，邀請他們學生優秀作品到基金會展覽（嗯~），我們這些功能主要考量的因素是提升社區居民藝文水準，提高生活品質。

Q6.請問 貴組織在規劃藝文推廣活動時，如何選擇目標市場(地理範疇如鄉鎮、縣市或全國)與藝文類型(音樂、美術、文學或表演藝術)？

B：我們基金會是地方性的社團組織（嗯~），所以我們以竹崎地區鄉公所所在的這個竹崎村、和平村為範疇，那這些藝文在推廣的時候供鄉民來欣賞，那我們藝文的類型盡量通俗的音樂啦！以這個地方的人才為主，那美術方面就是國畫啦！書法啦！攝影啦！陶藝啦！或者是拼布啦！（嗯~嗯~）或是手工藝，這些地方上藝文的創作人才，很少有全縣性的活動。我們鄉土文化方面，我們發掘鄉土的歷史典故，請國中小的歷史老師來參與，來這個田野調查，那目前完成這個村史的出版有兩冊，出版各村的歷史沿革啦！概述啦！讓鄉民對鄉土的文化有更深的認識（嗯~），同時我們這些教材也可以提供國中小來學習，認識鄉土文化，成為很好

的鄉土教材。

Q7.請問 貴組織在規劃「藝文推廣活動」時，通常會找哪些合作的單位？

B：我們會找縣政府觀光文化處或者是竹崎鄉公所，竹崎地區農會，或者是竹崎鄉地區國中小來合作一起舉辦，主要是鄉裡的一些單位。

(二) 創造最重要的核心價值

Q8.請問 貴組織擁有哪些有形資源、無形的資源、人力資源和財務資源？尚迫切需要哪些資源？

B：本會為財團法人組織主要成立董事會，目前有董事十九名每年開會兩次，我們大部分資金由董事會出資，其他尚有文教之友約兩百人，每月一百塊到兩百元不等，為基金會重要資金的來源（嗯~），嗯~還有一些熱心人士不定期的樂捐，讓我們基金會有一些資金運作。那我們還有人力資源主要是志工團大約兩百位，依照各項活動的性質來協助各項活動（嗯~）。那我們最迫切的就是，目前資金不足尚待鄉親資助，經濟不景氣又是鄉下地區，沒有很多財團工商團體來資助，所以我們就是小型的基金會辦一些小型的活動，以有限的資源做最大的服務。（那請問你們現在有地嗎？或是建物或會館嗎？）我們有買一個自己的會館，在真武廟旁邊有一個會館，這很重要我們自己出資購入的（嗯~），我們現在有展覽室、閱覽室、視廳室、親子活動室、會議室、舞蹈教室、烹飪教室，就是基金會會館的一些教室，有這個學習空間。（那你們現在有網路資源嗎？）我們有這個網頁還有一些志工主要是 facebook 臉書啦！臉書比較多，他們會在臉書上宣傳活動，上去大家互相共同觀賞提供意見（嗯、嗯），因為一些活動最後把臉書 po 上去，宣傳基金會的活動。

Q9.請問 貴組織希望對哪些對象建立獨特良好的形象及定位？未來如何藉由藝文推廣來提高組織存在的價值？

B：我們成立竹崎鄉「國中小藝文聯誼會」，目前大概有十所國中小參加，每月由各校輪流提供學生作品在基金會展覽，那我們每一年舉辦國中小學生的寫生比賽，這些目的我們希望培養國中小學生對藝文能力的提升，在展覽期間可以互相觀摩，在比賽的時候會作品給他獎勵然後展覽，所以我們成為竹崎鄉國中小推動藝文活動的平台，帶動竹崎鄉國中小學童美術水準的提升，這是我們現在的一個

目標。第二個這很重要，我們成立竹崎鄉健康營造中心，每一個月都跟衛生所合作舉辦登山健行活動，還有戒檳戒煙等等還有減重，減重相關的健康資訊，讓社區居民注重健康，這是我們基金會另外一個很重要的一個目標。

Q10.您認為 貴組織目前在藝文推動上有哪些需要改善的地方？對未來的發展希望能有怎樣的創新或改變？

B：我們希望多發掘地方上的藝術人才，培養地方的社區居民能夠欣賞或者是創作一些藝術簡單作品，這些人才希望加入基金會成為夥伴，我們有機會擴充基金會藝文志工人才的不足，那就是說希望有能力的人才志願到基金來協助藝文活動的計畫，注入新的點子，使各項活動更貼近民心（哼！哼！），讓社區居民能主動參與各項活動。

三、藝文推廣策略的執行

Q11.在藝文推廣的過程中 貴組織是利用哪些方法來行銷您的服務和活動？

B：我們有出版會訊，然後我們每一個月有活動看板，我們會訊就是我們把一些理念、重要活動，有一些基金會的計畫在會訊裡面呈現出來，那每一個月的看板，每個月看板把這個月活動在活動看板裡登載，讓社區居民可以知道，我們都夾報，他們看這活動看板就會來參加這個活動，每個月都有活動，利用這些。再來我們利用志工，有很多志工嗎？（嗯—）還有很多幹部他們有臉書啊！他們可以在臉書上面讓朋友知曉啊！或者是有一些網頁可以讓居民來了解，那麼來知道我們一些活動，我們可以來為他們服務。

Q12. 貴組織對藝文推廣策略的執行方式是如何決定的？是由規劃活動者決定或是大家一起討論決定的？

B：我們基金會每一個禮拜二開幹部會議，由董事長主持，所有活動都大家共同討論決定，然後由總幹事推動執行，然後分配工作給一些志工來協助推動各項計畫（所以就是大家一起討論的，那通常提案都是由誰來提？），提案大家都可以提，主要是董事長還有總幹事、秘書，提案出來大家討論看看可行不可行，主要是考慮有沒有經費啦！人力嘛、啊~經費如果幾萬塊，不要太多的話我們基金會就來做（是！）啊人力就那些，我們大部分都是志工啦！我們那邊沒有薪水的沒有支薪，（那沒有職工？）我們有一個幹事他屬於打工的沒有薪水，因為我們基金會主要

是沒有錢，不敢請那個幹部有給職的，有給職的沒有啦~所以我們就是請一些志工，我們主要是請志工來協助（哼！），啊~像總幹事、秘書、會計或是各組的組長來開會，開會有時候各組提出來，文書組他們有什麼計畫提出來，啊登山社提出來要去哪裡登山健行，或者是活動組、活動組提出一些靜態的動態的活動，啊展覽組也一樣，展覽組譬如下個月要展覽要請誰來展覽（嗯~），他要提出擬定計畫嘛！我們再決定說請哪個單位來展覽，大家一起討論。

Q13. 貴組織在做藝文推廣時，通常是先考慮規劃方式還是先考慮執行方式？策略規劃和執行如何結合？

B：我們的規劃和執行並重，規劃要看規模大小、經費多寡來決定，嗯~執行要看人力資源夠不夠，人力資源是不是有人力來協助，志工來協助，然後決定後由總幹事來籌畫（嗯！哼~），有相關人力志工來協助完成相關工作，（就是先考慮經費和人力資源的部分？）對！對！因為你規模太大沒有人也不行，（對！那這樣子你是比較著重先考慮執行方面？）對！對！你計畫太大真的也不行（對！對！），我們也有做古蹟導覽，以前有做過，主要是按我們的能力，我們這能力能夠執行的話再來做，那不能執行的話就比較困難（所以我們還是先考慮執行）。

Q14. 在策略執行過程中 貴組織曾面臨哪些困境和挑戰？你們如何因應？

B：我們主要是看經費，我們主要是小額經費計畫幾萬塊來辦，所以在辦的時候也比較順利，沒有什麼很多困難（嗯~），啊~我們申請也是只申請小額的計畫、小額的補助這些在鄉裡面，因為鄉也不大，我們可以說是鄉村型的嗎！地方型也不大，所以我們就依我們能力範圍來做，啊~我們比較困難就是人力有限，專才人力不足，困難度高的計畫我們就比較少做，小型方面展覽啦！或是街頭音樂會啦！或者是演講這些我們能力能做到的，我們很少舉辦大型活動（喔~），紙風車是比較大型的（嗯~），那個有兩次，那個我們發動志工，啊經費大家一起籌措，（那你們有面臨一些政府的補助，原本申請了二十萬卻只下來五萬塊？），對我們有申請，我們有申請核定下來都不夠，我們都自籌財源（就是要自籌），像我們出版這個（指竹崎村史及竹崎鄉二十四村概述兩冊），打廣告，像我們出版這一本十幾萬（指竹崎情藝文薪傳），我們就自己找錢（喔~還是要自籌），其實他很多活動最困難的地方就是要你自籌款，自籌款百分之三十或者百分之多少，那如果我們小型活動

自籌一、兩萬塊，三、四萬塊當然同意，但是大型活動（就很困難了），因為自籌款就會比較多，困難度也會比較大。

訪談逐字稿組織 C

一、基金會在社區中所扮演的角色與功能

Q1.您認為 貴組織成立以來，在社區中扮演著哪些重要的角色與功能？

C：其實我們船仔頭文教基金會，我們大概是~我們會成立大概在民國八十三年，那時候就是在八十年初，我們這個村落其實跟很多農村一樣，就是人口都外流（嗯~）尤其我們這個村落大概才二十多戶吧！他的門牌有二十多號，事實上他是有很多空戶，有很多空屋沒有人住，可是他還有門牌，那等於就是說很多老人其實他會慢慢走了，那這個村落其實沒有什麼就業機會，所以也沒有什麼年輕人他可以在這邊就業（嗯~嗯！），那就等於我們在八十年時候就有一個【庄裡就佇傳講這個庄就欲散庄去矣！】（臺語）就快要散掉了這樣子（是！），那在八十三年底那時候，剛好那時候【阮阿嬤】（臺語）我【阿嬤】（臺語）也八十多歲了，那他也長期就住院啊！他在朴子醫院那邊，那我弟弟就偶爾回來，偶爾~其實我們都在臺北嘛！那回來的時候啊！這是其實我們姓謝其實是我【阿公】（臺語）來這個村落，我們這個村落主要的姓都姓林，我【阿公】（臺語）他~小時候就很窮，來這裡給我【阿嬤】（臺語）他們招贅的，所以等於就是在這邊啊！等於我【阿嬤】（臺語）這邊就是他的娘家嘛！（嗯~嗯！），【啊伊恰他講伊咧欲老去，啊伊的故鄉也咧欲無矣。】（臺語）啊我弟弟其實是一個記者，他原來在自立晚報，偶爾回來然後就聽到這樣的消息，那記者他就會寫說故事嗎（對！），他就把這樣的故事，其實在八十年初那時候，自立晚報也面臨就等於經營不下去，他也是要結束，然後他那時候等於就是說就讓這些記者選擇，你如果要離職啊！離職他等於就資遣，那我弟弟就是考慮他要離職，所以等於自立晚報給他的離職金他就買了他前一部的車子，就常常開回來。那時候其實中國時報啊！中國時報跟聯合報算是我們國內的兩大報啊！（對！）那中國時報他，沒有以前在八十三年那時候沒有像現在網路這麼發達，那他在台北啊~是很大可是在中部、在南部啊~他覺得還好像是邊陲，所以他等於想要在台中成立一個等於中部的一個中心，或是高雄的一個中心（嗯！），那他就是在中國時報刊登在地的，其實那時候就是在八十初年那時候文建

會在推社區總體營造，那其實是很強調在地性，在地就是說ㄟ~你關心鄉土啊~要在地性，所以他那時候就是在他的那個中國時報在地的中國時報，那我弟弟他等於就是把我阿嬤這樣的故事啊~就在自立晚報的藝文版就寫了一篇『船仔頭的呼喚』，就船仔頭的呼喚就寫說這樣的一個過程啦！那他等於就是說ㄟ~就刊登出來之後其實很多人看，他就用這樣一個船仔頭的呼喚這樣的一個文章（哼！哼！）就去中國時報啊應徵，就說他為什麼想要回來（嗯！哼！），然後他的過程那他獲得中國時報那個在地記者那個機會，所以他就在八十三年底回到我們這邊就當嘉義這邊的記者。那等於就說剛回來的時候，其實ㄟ~這邊啊其實大部分我們這邊原來的居民，我們不像山區啊就是產業還不錯嗎（嗯！），這邊就是淹水啊地層下陷都比較負面的（哼！），那他其實是常常會做一些報導。那我們旁邊啊~剛好有一條朴子溪，這個朴子溪啊~其實像我們昨天去梅山啊~就遠遠看過去四大天王山，四大天王山啊~就是朴子溪的源頭（哦~），朴子溪的源頭就是四大天王，他就是竹崎親水公園那裡，那邊上游一直流下來有七十六公里。那他就常常、常常等於就說，以前在八十三年那時候，其實這個朴子溪在別的地方我不知道，但是尤其我們這個地方是非常的非常的污染，所以像那個（受訪者拿資料）這是以前就是八十三年那時候，朴子溪啊~他等於就說，ㄟ~我們在那邊啊~隨時都在【衝煙】（臺語）。就是工廠他載很多的垃圾啊~就順著從我們這邊就一直很黑這樣（嗯！嗯！），所以他等於就說這個周邊啊~垃圾非常的非常的多（喔！），然後我們竹崎那邊不是養了很多的豬嗎（對！）很多的什麼啊！他等於就這樣每天游來游去等於那個，所以那時候等於像這樣子，我弟弟就常常報導這個朴子溪的污染，也報導這個農村的沒落，等於就說他其實是希望那個。那我們這樣的做法其實是剛好符合文建會在推的社區總體營造，就是說在地的人看到你自己的危機然後你很自發性的來關心你自己的地方，那等於就說ㄟ~我弟弟在報導當中，等於在農村他是很少類似像這樣的報導，所以其實獲得很多的迴響。那中國時報在八十四年一月十四號他也刊登了一個，叫我弟弟寫了一個全版的，全版的也就說嘉義東石船仔頭這樣的轉型，他其實可以做一些農村的一個參考這樣子，等於就是說他是從很多的面向從他的ㄟ~從他的很多環境啊！從他在地的人的一些就業啊~很多的面向來用獲得很多的迴響。所以其實在八十四、八十四年左右文建會剛好在推社區營造（哼！哼！），其實我弟弟以前在臺北當記者的時候，他就常常接觸到這樣的新聞的訊息，那等於把這樣的經驗帶回來家裡，那就是在家鄉推廣，那等於就說那

時候在推的時候，文建會就有很多各地方的一個參訪，像我們這樣辦社區營造之後最後你還是要去參訪一個比較好的案例啊！所以在八十三、八十四年那時候其實就有很多人，尤其由政府就文建會他委託像曾旭正曾教授，他們那個很多大組織所主導的這個社區營造理念溝通這些就會到我們這邊來參訪。那我們等於就說來參訪當中，那時候我弟弟也覺得那個就請那個東石的蚵民就綁了那個膠筏，就跟東石蚵民買膠筏那遊客來或是很多那時候跟雲科大是非常密切，等於就說他們看這樣也很有興趣，然後雲科大可能是在參與文建會一些社區當中，所以他們有些教授也會常來，那我弟弟就會用蚵船載他們去遊朴子溪，就是去看朴子溪。那在我說八十四年一月四號刊登全國版之後，農委會啊~他們負責這樣一個休閒農業的承辦技正，他就想說要來看，ㄟ~他來到我們這邊看到我們在入口那邊，我弟弟他們那時候就，ㄟ~其實就是我們這個招牌，我們把他改掉就用招牌在我們入口那邊就寫『船仔頭休閒藝術村』，等於就說在我們入口那邊都寫『船仔頭休閒藝術村』（嗯！）。那那個技正啊~還有台大那個教授，他們就說你們船仔頭不可能成為休閒藝術村，因為你們也沒有藝術資源也沒有，什麼都沒有。以前我們有一個【舅公仔】（臺語）他現在也往生差不多十年以上了，我們以前那個技正說我們不可能成為藝術村，除非你們把這個朴子溪看你們怎麼想辦法讓他乾淨起來（哼！），讓他乾淨起來之後，他也許你們要朝這個目標才有可能。所以那時候我弟弟等於常常報導這，後來也請那個立委，以前有一個立法委員叫做蔡式淵，都還來我們那個榕樹下，那個現在廟旁邊那個榕樹下還開公聽會，然後還透過立委、透過省議員他們就說像這樣就請水利署的人來說明，就說這樣朴子溪啊~看怎樣來整治或是怎樣結合社區慢慢要發展，透過這樣子讓船仔頭其實是有可能慢慢改進。那那個林子源技正他來我們這邊之後，他就跟我們說那我們有什麼需求，我們那時候就想說ㄟ~如果未來我們成為船仔頭休閒藝術村，我們是希望可以讓人家來社區做農村體驗、休閒體驗（嗯！）那大家是需要，在鄉下大部分很多人他的廁所是不方便的，那如果有一個公共廁所是不是可以方便，所以等於徵求我們那時候我們基金會的辦公室啊！其實跟我們在地的屋主跟他租，然後我們那個屋主是一個獨居老人，他就同意把他的家旁邊的那個就做提供出來做公共廁所（哦~），所以我們現在那個公共廁所的位置，等於是農委會技正來了之後，透過屋主他願意提供，然後透過嘉義區漁會來發包來蓋的，那等於就透過這樣的機會社區的環境啊~就說透過政府的有一些他其實是用複利乙存的計畫，然後就是除了蓋這公共廁所也把

周邊做美化其實慢慢來。那這一路走來，剛好我們嘉義縣其實辦過以前我們政府辦過文藝活動大型的全國文藝活動，大部分都是文建會從中央引進外來團體在臺灣表演，可是在八十三年時候，那時候就是因為社區營造強調在地性，所以他就是說慢慢有一些大型的藝文活動，就由在地的組織、在地的政府來策劃來主導來辦理，看他愛怎麼辦然後就是讓各縣市都可以來辦，那嘉義縣的第一屆全國文化藝術季就是新港文教基金會（欸！），就辦親近新港。他等於就說那時候嘉義縣還沒有文化中心嗎（欸！）嘉義縣的文化中心是八十六年，是全國最晚成立的文化中心，所以以前文建會的一些相關藝文資源，他是直接到我們嘉義縣政府的教育局，那教育局再動員各個學校，各個學校來辦，那那時候新港文教基金會在民國七十六年成立，他等於就說除了教育局給各個學校辦理，還有新港文教基金會。新港文教基金會是林懷民、陳錦煌他們等於就是他們策劃，所以他們雲門舞集對嘉義（欸~），所以他回來其實是林懷民等於就新港文教基金會成立之後，在我們各個嘉義縣十八個鄉鎮，十八個鄉鎮都還沒有什麼在地團體的時候，他其實是去承接了很多藝文活動，那搞不好那些藝文活動他是要分布在我們嘉義縣各鄉鎮要來辦（欸~），可是新港文教基金會他是大力的就在新港鄉來辦，所以等於就說讓新港鄉文藝氣息就非常蓬勃（對！），然後他辦了很多活動之後有很多的硬體設施啊！所以你看新港鄉有很多的設施，他比起很多的鄉鎮他其實是豐富很多、健全很多（對！）。所以他常常就辦，所以嘉義縣第一屆全國文藝季親近新港，然後後來就有很多的藝文活動，陳錦煌醫師他們跟中央非常的熟識。那第二屆的全國文藝季，新港算是平原，第二屆就是梅山，那梅山就是有很多的山（對！），所以梅山汗路他就講先民從以前交通不便，然後他的這些反應也非常好（欸~），到第三年啊！第三年~平原也辦了、山也辦了再來傾向在海區，海區沒有人願意辦，因為大家都不知道怎麼辦（對！）。所以我弟弟那時候八十三年回來，八十四年剛好在甄選誰要辦八十五年的全國文藝季，我弟弟就跟我們那個鄉長，鄉長也是新當選的鄉長，他一切也都還不太熟悉，那謝敏政（受訪者弟弟）就跟我們鄉長說：「~不然都沒有人要辦我們東石鄉來辦。」因為鄉長考量到他是新記者，他也要表示他跟記者關係不錯，所以這樣互動起來就很 match（欸！），那鄉長一聽謝○○這樣講之後啊~就答應。那時候謝○○就跟我們那個鄉長蔡炳欽講說，如果我們東石鄉來承接來申請來辦，那我們就來成立一個基金會像新港那樣子，成立一個文教基金會來協助來辦理，那我們就來加強做行銷，或是有很多的那個那我們鄉長聽

了很有道理，那就來做。事實上在籌備的過程是非常的辛苦，因為我是全程參與過程（嗯！嗯！），那等於就說其實辦了這個文藝季雖然這麼辛苦，過程實在太辛苦了，可是其實也讓我們船仔頭因為那時候就很多的名稱選來選去，然後那一年的主題就叫新故鄉運動，那陳錦煌醫師就是中央委員，新港文教基金會的董事就是中央委員，然後就說新故鄉，選了東石啊！什麼什麼當中就船仔頭的呼喚，因為我們船仔頭的呼喚也把他當作一個選名稱之一，後來就以船仔頭的呼喚為主題（喔~）。那其實是我們在辦的過程，剛好那時候文藝季既然這麼，ㄟ~社區總體營造既然這麼蓬勃，所以到處都在辦社區總體營造的有關活動，所以在八十五年我們就是獲選要辦全國文藝季。可是在八十五年大概是三月份的時候，那時候李登輝總統要連任要選連任總統，所以中視啊~中視就是國民黨的電視嗎（哼！）就在電視外貿協會就辦了一個，連續一週的社區總體營造的博覽會，就用現場轉播的方式轉播，就是開幕當天就現場轉播社區總體營造，那時候請了十五個不同地區社區去參展，我們船仔頭也去，所以我們船仔頭也剛好去電視行銷我們嘉義縣正要辦全國文藝季，因為要在四月辦全國文藝季，三月份就開始去電視等於是透過中視的力量，那我們既然去參展，其實等於去參展的過程當中在臺北那麼多媒體，中廣啊！金廣啊！或觀光局啊！都邀請我們去接受採訪，然後就是去現場就是去採訪，那我們等於就是也去宣傳了我們八十五年春天春假要辦的那個文藝季，所以來了非常多的多人。那要辦的這個全國文藝季，因為嘉義縣政府也因為這個小地方什麼都那麼簡陋，什麼都沒有有很多既定的本來硬體設備要做，因為地方沒有財源嗎！什麼都沒有做，可是要辦全國文藝季時間要到了，要迎接全國那麼多人，那時候嘉義縣長是李雅景縣長（嗯！），他的主任秘書是陳武雄主任秘書，他就動員他在籌備的過程都很困難，可是陳武雄他是非常強勢，他是強制每一個學校，每一個什麼通通都要，所以其實那時候就把全船仔頭周邊的這個道路全部都把他拓寬，原來他們都沒有道路的，全部在短短兩三個月期間通通都開拓，包括這個電信局有些地下化通通也都做了，所以其實有時候有大型的一些活動他是會帶給地方一些很重要的建設。因為船仔頭我們以前我「阿嬤」說他一年看不到二十個陌生人，那等於說有這樣的活動之後，其實是帶起來。那你剛剛有提到說船仔頭文教基金會在這個社區他扮演著什麼角色，其實以我們在地的村民講他們大部分都老了，或者他們不會感受到這個基金會或怎樣帶給他們太多了，因為基金會其實是比較這種文化藝術是比較抽象的，除非你就是常常參與才會感覺，不然

其實在地居是不會太過感受，其實我們文教基金會那時候還沒有，那我們後來辦了很多各式各樣的研習很多研習，可是這些研習不見得村民他們想要參加或是不適合，反而我們是有很多周圍的其他鄉鎮的人來參與我們的一些研習活動，那這些研習活動其實無形當中會成為我們的人力資源，有時候我們沒有人力的時候，就把來參加研習的一些人，所以一些人就會成為我們的志工（嗯！），在我們常常辦很多活動的時候，就很容易找到志工，如果你都不辦什麼活動那人家就不知道你要做什麼，就不容易有志工。所以其實我們以前是有蠻多志工的，那我們村民其實我們這個基金會再辦一些活動，對於在地的人其實已經快二十年、十八年，這十八年來參與我們活動的一些老人，大部分都走了（喔~）大部分這十八年來包括我【舅公仔】或是有說【博士嬭】很多我們社區的一些老人，其實這十八年來我們的人口數跟以前比起來沒有差很多，只是說我們老人都走了，如果說這過程沒有再一些年輕的回來，那就真的會漸漸沒落，可是我們這些年來慢慢朝這樣一個農村休閒體驗，等於就是說這些年來我們這個聚落的人口有新人回來，讓【散庄】的危機就比較沒有，我也不知道以後還會不會【散庄】，但是在目前這個階段。我們有一些本來搬出去的，他的老家其實都已經荒煙漫草了，後來他們產權分了之後回來新蓋房子回來這邊住，然後也經營起民宿，所以慢慢有一些年輕的，所以在我們外面後面村落後面那一個原來他已經全部都沒有人了，現在反而是我們這個村落最年輕的，等於說年輕的都回來（喔~）就是比較多戶回來。（就是避免「散庄」）我們這個基金會啊！他可能是對外是一個船仔頭人家要接觸船仔頭或是要好好向人家介紹船仔頭的一個窗口這樣。

Q2.請問 貴組織的使命與目前的發展方向是什麼？

C：我們當初要成立的時候，我們董事長他跟我說他也搞不清楚為什麼成立，只是我弟弟那時候，我弟弟當記者嗎！我那個鄉親就是林啟男家我們現在董事長叫林徵祥，就是他們家族在外面他們開眼鏡公司工廠，算是我們這個村落裡面在外面事業做的還比較有成就的人，那他們對故鄉其實也有很多感情，我弟弟跟他講說我們要蓋一個廟，這個村落以前連一個廟都沒有，我們村子裡面的信仰都輪流【跋杯】（臺語）然後啊【跋著啥人兜就固佇啥人兜】（臺語），可是慢慢這個家裡的老人走了或是沒有人住了（哼！），很多老人他也承擔不起一年我要供奉這個神明要拜拜這樣子，他就不願意。後來我弟弟那時候就跟我們董事長說我們要蓋一個

廟，連要蓋一個廟都沒有，那像嘉義啊~新港文教基金會他不是一個廟，可是他也對地方做很多對地方很有意義的事情，那我們是不是可以像他們這樣，我們當初要設立文教基金會，我們也去參考新港文教基金會（哼！哼！），甚至他們也給我們他們怎麼設立組織章程啊~印給我們參考，其實我們是按照他。那文教基金會他當然有一定他的工作，等於就說文化教育嗎（嗯！）文化教育這是文教基金會他要做的事情，他並不是說要像社區發展協會就是說我只是要發展社區（對！），其實文教基金會是可大可小，那因為我們是縣設立的，所以我們從設立以來我們就沒有侷限只是要服務船仔頭這邊的人，我們是把我們的事也放得比較廣（嗯！），我們辦很多文化教育的活動，讓我們的縣民甚至有興趣的人都可以來參加。所以我們是比較著重鄉土關懷鄉土文化，然後我們就是希望可以把在地的這些農業慢慢發展成為休閒農業，可以吸引都市的人，因為我們都在都市嘛！我們就知道其實都市的人他工作之餘很需要休閒，那我們如果可以用這樣一個農村把他稍微整理之後，都市的人可以來這邊有一些自然體驗，可以有一些自然的靈感，其實我們的休閒藝術村的想法就是，你這些都市的人來這邊休閒，從休閒當中你有一些自然的想法，然後有一些自然的靈感，從當中有一些自然的藝術，我們不是專門的藝術家，我們其實是比較強調自然（嗯！），自然藝術這一個方向，人人都可以做藝術，然後你發展這樣子，所以我們就是慢慢朝這一個方向來著手，所以我們比較著重關懷鄉土文化，我們把這樣發展成讓人家可以來休閒體驗這樣（對！）。

Q3.請問 貴組織曾經進行過哪些藝文推廣活動或方案？

C：我們辦的全國文藝季其實也不是我們主辦的，他是嘉義縣政府主辦，我們只是其中的一個子部分而已。其實大部分很多活動啊~像那個導覽解說員培訓或是怎樣他是分工的，學校啊~那時候還是教育局嘛！他就分工給各個學校都要承接一個項目，像你們學校應該也會常常承接到縣政府的一些方案嘛！（對！）那我承接到的是夜宿三合院、牛車繞村、田園體驗或放天燈~放天燈也不是我放的，放天燈是朴子國中放的（哦~）像這樣，但是我們等於就是說那個活動完結束之後，我們還是持續有推廣這些的相關活動。（那你們有比較固定的活動嗎？）我辦了那個全國文藝季之後，我們是一個立案的組織嘛！政府其實有很多方案，他就會像發文給你們嘛！那如果你們願意辦就會跟他提出申請，那我們基金會成立兩百萬放在東石鄉農會之後其實我們沒有什麼其他財源，我們大部分的運作其實都是申請

一些政府的計畫來執行（哼！哼！），所以我們曾經辦過像後來跟社區營造有關的衛生署啊~我們那個中央衛生署他有一個社區健康中心，像竹崎鄉的社區健康營造中心就是竹崎文教基金會，他在辦那就跟你們那個什麼橋醫院（灣橋），灣橋醫院，那像大林就是慈濟醫院，朴子就朴子醫院那就很多。那東石鄉他也沒有醫院，那他就要找一個組織，那我們就辦東石鄉的社區健康營造中心，那由我們基金會就結合朴子醫院這樣的醫療資源，其實他社區健康營造是比較強調保健，不是醫療，你要事先保健預防保健這方面，那我們就會到各個村落去做很多的宣導，將他怎樣要活就要動啊！然後怎麼吃啊！然後就是這些生活相關啦！所以我曾經辦過社區健康營造中心辦了六年（哦~）。

Q4.請問 貴組織曾經參與哪些政府部門推動的社區營造活動或方案？

C：前題已提過就不再敘述。

二、基金會的發展策略

（一）訂定具體方向的策略

Q5.貴組織在推動「藝文活動」時，主要是透過何種方式來規劃？選擇這些活動的主要考量因素為何？

C：我們基金會就是自由財源很少，所以我大部分都是像~如果我們要辦這些藝文活動大部分都申請政府他既有的活動。政府有一些申請案（哼！）他會行文來給我們，我們看這個企劃其實是很符合我們想要做的，我們就會跟他提出申請，那其實這些計畫都是競爭型的，不是說通通有獎（嗯！），而是你的計畫好我政府才會補助你一些，像我昨天辦的那個深度文化之旅，這個也算是競爭型的，我透過我的提案那這個政府他覺得不錯啊~我就入選，他就有多少經費由我們來辦，（所以你們辦活動就是看縣政府的計畫再過去申請嗎？）對！對！其實我們本身沒有太多的財源，那我們的董事會大部分都是在外面，我們沒有請董事啊~特別捐款或是為我們募款（哦~），我們其實是比較是靠自力更生。

Q6.請問 貴組織在規劃藝文推廣活動時，如何選擇目標市場(地理範疇如鄉鎮、縣市或全國)與藝文類型(音樂、美術、文學或表演藝術)？

C：我們最希望的目的，我去青輔會我都說我辦活動，我希望我的家鄉可以浮出檯面（嗯！）等於就說我透過這樣的活動，可以讓我的家鄉的能見度讓人家能看得

到而已。像我現在有一個持續的活動叫舟遊朴子溪，我看全國有五十個壯遊點（嗯！），青輔會有五十個青年壯遊點，那他們每次三個月青輔會就會叫我們提出一個主題要辦什麼活動，那他們就會換來換去，換來換去換很多不同的主題來辦，那我從頭到尾都用舟遊朴子溪，我就覺得我要利用這樣的活動或這樣的宣傳，可以打響我們的知名度，而且讓人家來參加，然後讓人家印象就是我要到船仔頭，我要到嘉義我就是參加這個活動。其實我最大的目的就是可以讓我們這樣一個沒落的農村，可以讓人家來認識可以來親近，其實透過這樣子也可以為地方帶來自力更生的契機。所以我們（拿青輔會資料）這是青輔會他全國總共有五十個壯遊點（喔！）他在全國各個地方，我們每三個月他就會ㄟ~你要辦什麼活動，那每個人他就會在每一個團體規劃一個主題就會換，可是我這樣幾年來我都是以我這樣的主題，我就不管有多少人來參加，我就是要把我這樣一個特色把他就是讓人家知道（哼！）。那我的訴求其實我們文教基金會我們有兩個成立，這是我後來執行的另外一個教育部的，偏向數位的數位學習中心（喔！），那我們有兩個訴求我們就希望我們成為農村終身學習中心，我們開辦一些農村學習的一些相關活動，可以讓我們在地的人，其實包括我們今天我們同事來這邊工作，他們也是來學習。我們希望說透過我們一些學習，不管各式各樣的一些活動讓他可以學到有一些能力，有一些可以提升他生活品質啦~或是他職業能力的相關一些活動，然後我們也希望成為都會體驗偏鄉的平台。就是說我們希望外面來的就是外縣市的人，他可以來到我們這一個地方，他來體驗我們這個，那他可能不知道要到哪裡去，ㄟ~我船仔頭文教基金會就成為他的平台。所以我昨天辦了兩天遊山玩水船嘉音的活動，所有來的都是臺北來的，我就希望~然後我現在要透過高鐵太保站來接泊，以後你只要想到嘉義來玩，我就成為你一個聯絡的平台，我可以帶你遊山玩水，也可以為嘉義等於就說讓很多人，很多農民都說他只會種他不會行銷，東西不知道賣到哪裡去。ㄟ~我希望在地有多一些這種團體，他其實可以帶來像我們昨天，他們來的時候手都空空只有行李還帶了錢，回去的時候兩手都載滿了東西拿了東西。ㄟ~這個就是我們想要做到的，所以我們的目標就是這個，就是我們對內可以提升我們自己的鄉民縣民，讓他們可以~他的生活越來越改善（嗯嗯！），或是他的越來越好。可是我們也希望可以吸引外面來的人，他帶錢來給我們讓我們不但這個組織啊可以自力更生，可以讓我們在地的這些農漁產品他可以有一個就是有一個行銷管道這樣，因為他來買了之後搞不好他以後也會透過網路啊透過很多的

方式（對！對！），這就是我們後來我們這個基金會的主要目標。（那你們的目標市場是以外地的為主嗎？）對！對！其實我們現在也來蠻多國外的，因為那個青輔會他又請各個大學，各個大學帶他大學裡的國外學生來旅遊，所以像我們十月份來了像臺師大臺灣師大，然後實踐大學還有大仁科技，大概一年有兩三個大學就帶他的外國學生來我們這邊兩天一夜的行程，（所以有拓展到國外的顧客？）對！對！只是我們還是以我們國內的為主。

Q7.請問 貴組織在規劃「藝文推廣活動」時，通常會找哪些合作的單位？

C：其實我們合作的單位蠻多的，我們自己衡量我們自己在我們的組織其實很小，我們的人力、物力都有限，然後我們的村民也很少（欸！），但是我們要在地長期經營下來，我們有一定的口碑，我們的形象也不錯。所以我們不管是自己或縣內，想我昨天那個遊山玩水，我就跟梅山文教基金會或是他們太平社區，或是跟瑞里那邊的一起結合起來，像我們昨天的活動就是以我們基金會為主，那我就會跟太平社區或是永和里我們隔壁就是永和里社區，或是我們下禮拜和布袋嘴或梅山文教基金會，還是我們隔壁蔦松啊或是這些，等於跟我們在地的這些組織啊~來做結合這樣子（所以你們的合作的單位還蠻多的）。我們會看我們的計畫，像我們以前辦那個社區健康營造中心，就以我們跟衛生所然後再跟東石鄉的各個社區，或是跟我們鄉公所，我們算是一個很溫和性的一個組織，所以他們都很願意來跟我們做結合這樣子。

（二）創造最重要的核心價值

Q8.請問 貴組織擁有哪些有形資源、無形的資源、人力資源和財務資源？尚迫切需要哪些資源？

C：其實我們船仔頭在這邊，我們最大的資源是我們旁邊有一條朴子溪，這是我們推展休閒旅遊一個很大的一個資源。那我們透過我們本身有朴子溪，然後我們本身有三合院聚落，然後我們還有休閒農場（欸~），我們等於就跟東石鄉的這些鰲鼓溼地啊這些。那其實我們現在是走休閒旅遊這個路線，我們自己本身有一個核心的東西我再跟他們結合。我這個東西跟他結合，下次他也有人要來休閒旅遊他再跟我結合，彼此都有一個平等的對待這樣子（欸~）。（那你們的人力資源方面呢？）其實我們的人力資源平常是不多，可是如果我們透過這樣的計畫結合起來，覺得你就可以延伸，像我這樣一個遊山玩水的一個計畫，我就可以把我設定的這

些點一起串聯起來。等於就是我們既有的組織其實我們董事會人也不多，那我們的義工目前為止大概一、二十位，但是如果我們串聯起來我們可以跟在地的這些團體或是甚至是縣政府各個部門做結合（所以你們跟別的組織合作是你們很大的資源。）對！對！（那你覺得你們現在比較迫切的資源是？）我們比較迫切的還是要整理一下我們自己，我們自己還是要強化我們自己的體質，來把他再加強我們還有很多不足的地方，我們社區的一些環境的美化啊！或是我們想要研發的一些產品，這些我們都還才剛起步，所以有很多事情尤其是這一種大概要走的路還很遠（是！）。沒有說什麼都齊備我覺得就是邊走，其實我們就是一步一腳印，就是這樣慢慢走慢慢改進然後大家慢慢互相調整這樣。

Q9.請問 貴組織希望對哪些對象建立獨特良好的形象及定位？未來如何藉由藝文推廣來提高組織存在的價值？

C：我的核心就是這兩個方面，除了希望開辦一些農村的在地學習，可以改善提升在地的這些民眾生活方面，讓他可以感覺有改善，我也不能說你來學習之後馬上改善，但是就是說逐步可以改善他的一些生活品質。那我在我們整個區域環境其實我們是ㄟ~其實我們長期以來朝自力更生這個方向在走（嗯！），那我們比奇其他組織來講我們是比他們更善於利用在地資源，不管是文化或是生態的資源我們比他們好像更早意識到，我們是非常珍惜這樣的機會，我們會去強化我們這一方面的能力，等於說我們把他走到經營管理，我們用既有的東西把他導向有一點像社會企業。上次職訓執長他們所有審查委員來，我在跟他報告我們執行勞委會這個計畫或是我們在做很多的計畫，我想到其實我們有五大目標。五大目標等於就說，我們這樣的社區營造我們這麼做有一定的口碑、有一定的知名度，其實也吸引蠻多人會想要來，可是我們的環境如果不好，人家來是不是會覺得很可惜

（對！），所以我其實最大的目標就是希望這個環境可以持續的保持下來，甚至是越來越好，然後讓我們這樣的組織啊~我們不是社會福利團體，我們沒有捐款沒有捐款的時候還是有自由財源可以運作下去，所以我們希望可以自力更生。那我們要怎樣自力更生，我們讓我們的環境改善之後，那要做起來總是要有人來做嘛

（對！），其實我現在不太強調志工，因為其實在鄉下大家都忙於生計（對！），我說在鄉下除了公教人員生活算是做穩定的，在鄉下大家都忙於生計你要叫他當志工，他一定要他現實生活能溫飽顧好，顧好之後你要叫他當志工他才行有餘力

嘛！他生活都顧不好了他怎麼當志工（對呀！），所以我希望我可以創造就業機會。等於就說環境也好、組織也可以自力更生、也可以創造就業機會，其實我們這樣的組織他是不太健全的，我們沒有一個強有力的後盾，那我們這樣的推動者我們也是有現實生活，我們希望可以安身立命，安身立命就是說ㄟ~我也希望我的現實生活可以顧好對不對，我現實生活顧好我才行有餘力嘛！我才可以再想出很多的方案，我可以來推動很多的計畫，等於說我也可以像公務人員那樣子，我的現實生活ㄟ~公務人員也是國家給你生活保障（對！），國家給你生活保障之後你才可以做很多，就能做很多服務大家的事情，那我們這樣的推動組織我們是沒有國家保障。可是我希望慢慢我可以做到可以安身立命，那環境也好也可以創造就業機會，組織也可以自力更生我們推動者也可以安身立命，環境整個都好了他自自然然可以吸引，等於說環境他可以吸引很多人來願意來這邊休閒體驗（嗯~），等於我們就把這樣一個美好環境可以分享，分享給大家這樣我就覺得我要好好的創造這樣的五贏，我就覺得目前我們的使命就是這樣子。

Q10.您認為 貴組織目前在藝文推動上有哪些需要改善的地方？對未來的發展希望能有怎樣的創新或改變？

C：其實我以前辦很多藝文推廣，就是包括邀請我們很多藝術家，所以在地很多藝術家跟我也很熟。就很多公共藝術啦~或是有辦一些假日文化廣場，就是邀請一些在地的表演團隊，甚至一些小小的社區，社區不是都有一些表演活動嘛！（對！）就讓他們有一些表演啊！分享把他們所學的可以分享，各式各樣的這些活動其實我以前都常常辦，可是後來我慢慢就覺得說，這些都要政府的有一些計畫跟一些經費資源（嗯！嗯！），譬如我要請這些藝術家做一些相對的公共藝術，就是有一些呈現藝文表現，還是~我自己本身沒有財源嘛！所以我要依賴政府有一些計畫，有一些資源來給這些表演團隊嘛！可是我後來就覺得說我慢慢就要減少，我就是要把這樣一個農村的一個休閒體驗把他轉換成把他弄好，就吸引外面的人，他願意來這邊來享受這個大自然，然後他願意帶一些錢。我不要太商業化我也不需要太多的人來，但是就是可以起碼可以收支平衡，就是說我以後我的藝文表演或是怎樣我這樣一個農村的一個呈現，他是我把他弄得更好，可是來分享的人他是可以帶一些他的資源進來，可以讓我們持續的發展下去，這是我這個階段我要做的。

三、藝文推廣策略的執行

Q11.在藝文推廣的過程中 貴組織是利用哪些方法來行銷您的服務和活動？

C：其實我如果說是一般的藝文推廣，我就是透過計畫他是一個期程，你在什麼期程要做什麼事情，我們會按那個期程來走（嗯！）。那我現在人家就是外面的人，都會的人來這邊體驗，他其實是透過我們跟他的互動隨時啊~像我們剛剛有一個團體他是想要來，那我們會來跟他做接洽，做接洽之後看他的需求怎樣，我們會在這個討論過程來進行，然後等他來這邊之後，我們這個計畫就算一個結束這樣子。其實我是覺得口碑很重要，我們以前辦全國文藝季或是我弟弟本身是媒體記者，或者是我們跟媒體長期的保持著良好的互動，我們有一定的知名度，可是後續啊其實就是說人家來我們這邊活動之後的一些口碑。其實我們沒有主動去開發客源，因為我們現在的人力啊~各方面我們可能還沒有做到那些，等於說我們也沒有那麼商業化，老實講就是說我沒有要不斷的去開發什麼，大部分都是遊客就是想要來的人他打電話給我們，給我之後我們再跟他報一些，你來我們這邊可以做哪些活動啊！這樣的行程就這樣子我也沒有後續不斷的寄很多。那當然像現在網路這麼方便（對！）就很多很容易，我就覺得這個時代對休閒旅遊是一個很大的時代，如果你玩得好，像我們舟遊朴子這個壯遊點我們這一點算是青輔會表現很不錯的，有些團體他辦的這個都沒有人參加，那我們後續還會有人參加，那我會覺得就是後續或是他們後續給我們的一些在網路上的宣傳，就比我們自己宣傳更有效。

Q12. 貴組織對藝文推廣策略的執行方式是如何決定的？是由規劃活動者決定或是大家一起討論決定的？

C：其實我們目前大部分都是我在規劃（都是你在規劃的），我們董事長他們就是他也不太有意見，他就覺得你自己要自行負責把他做好這樣，那我們開董事會的時候會跟我們董事會報告，因為我們這十多年來我們目前的這個休閒旅遊其實已經有一定的模式，等於我們都是在這樣的模式下執行的（所你們的模式也是非常固定的）。

Q13. 貴組織在做藝文推廣時，通常是先考慮規劃方式還是先考慮執行方式？策略規劃和執行如何結合？

C：我們可能比較注重規劃，我們有基本的模式，模式之後我們會再稍微調整。像

我們這一次這樣的執行方式我們覺得不太順暢或者是怎樣，像我們同樣一個舟遊朴子溪這樣一個行程，ㄟ~我們這一團來玩過之後，在我們進行當中我們覺得有些不是很順暢，我們下次就會討論一下然後再稍微調整，但是這一個模式不會離得很遠（嗯！），不會順暢的就會稍微修正。其實我是覺得我們現在要慢慢的把他弄得有一個，我們希望以後越來越精緻化，就是那個品質好一點這是我們要努力的目標，而不是一直去開發新的，那我們執行起來那就是我們要做的嘛！我覺得執行起來不會很難（嗯！）。甚至於說我到外縣是像我這遊山玩水，他們覺得很困難其實我覺得很容易，因為我跟他們等於長期就保持一個很好的互動（嗯！），就大家互相事先的溝通啦！我覺得事先的溝通比在執行更重要，我們現在把我們那個行程，遊客你要來你要做什麼事情，什麼事情、什麼時段都把他排出來，要做什麼都把他規劃好，要執行的人他就看到我這樣的一個時間，我這個人我要做什麼他就按照這樣來做就起來了啊（喔！），所以事先的準備比事後的執行我覺得更重要（所以你們比較重視規劃的部分），對！對！

Q14.在策略執行過程中 貴組織曾面臨哪些困境和挑戰？你們如何因應？

C：其實我覺得沒有事先做好準備所有執行都很困難。就像我辦這一次其實我覺得，來參加我那一個活動的人都跟我講說關關難過關關過，像我這一次這個經驗就是我沒有事先做好，那時間快到了我要租遊覽車要找人什麼什麼，其實都不是那麼容易。我如果早一點就把這些準備工作都做好，我覺得做起來，像我們後來我們都把他那個昨天，兩天執行起來就大家都很愉快（嗯！），所以我覺得事先的溝通。我會比較困難就是說我會很羨慕很多在地組織，就是說他們組織的那些主要幹部都是在地，在地的所以他們要聯絡什麼都是很容易溝通（對！）。那我們是董事會可是，可是我們的董事都，其實我們的董事會其實是有點掛名啦！老實講是掛名這樣，那你說要找他們都來開會很困難，因為他們大部分都是社會有名望的人（嗯！），他們不是教授啊！就是律師啊！就是在他那個領域都是有那個的，我們很難隨時把他找來，找來要做什麼事。因為文教基金會的董事要有一定的程度，我們也希望說這些人也是我們基金會一個很好的一個，人家看到這些董事，可是他們最主要就是說我們基金會這個名稱，會讓很多人認為說我們只是局限這樣小小的村落的一個組織，事實上我們是做的像新港文教甚至比他們更大，新港文教基金會因為新港嘛！他可以來自新港鄉各個地方人員在裡面（嗯！），這可能再來要跟我們董事長討論這些問題。

附錄六

嘉義縣文化藝術類型的基金會一覽表

基金會名稱	成立時間	地點	宗旨
半天岩文化藝術基金會	90年 4月20日	番路鄉	以贊助各社區藝文活動與團體活動為主
船仔頭藝術村文教基金會	84年 10月12日	東石鄉	保留與發揚優美農村文化，舉辦文化性與教育性藝文活動，推動鄉土文化學園，促進城鄉文化交流，進行嘉義縣海區、朴子河流域文物、史蹟田野調查，從實地訪察中記錄地區的發源與演變，並提供中小學從事鄉土教學參考。逐漸結合各類資源，以營造老吾老幼吾幼溫馨社會為目標。
太保祥和文化藝術基金會	86年	太保市	本會以發展地方文化藝術為宗旨，依有關法令規定辦理下列業務： 一、推展地方文化藝術活動。 二、地方文化藝術資源之開發與運用。 三、文化藝術類獎助學金。 四、協助社區學校辦理文化藝術活動。 五、舉辦社區營造相關文化、學習、環保、健康、社會福利等相關活動，以提升國民生活品質。 六、維護古蹟及史蹟（寺廟）之活動。 七、其他有關地方文化藝術相關之業務。
北回文化藝術基金會	86年 5月21日	水上鄉	以發展地方文化藝術為宗旨。
樊賜生文教基金會	88年 4月19日	大林鎮	以推展並提昇地方文化、教育、藝術公益為宗旨。
朴子配天宮文教基金會		朴子市	一、協助推動朴子配天宮文物、古蹟整建等文化建設工作。 二、推動朴子市街整體營造計劃。 三、配合縣府整治朴子溪計劃，建設附近為「宗教文化觀光區」並興辦休閒觀光等事業，繁榮地方。 四、攸關地方文化建設，發揚優良民俗及有益於世道人心，端正社會風氣之活動。 五、其他相關業務。
竹崎文化藝教基金會	88年 5月27日	竹崎鄉	發展地方文化藝術、維護並培養善良風俗、提振人文素養、提高國民生活品質、改善整體生活環境。
鄒族文化藝術基金會	90年 10月11日	阿里	一、成立課程委員會。 二、持續部落文化教育工作。

		山鄉	<p>三、持續各部落專員之工作</p> <p>四、培育部落人才</p> <p>五、建立鄒族文化資源軟硬體資料庫</p> <p>六、促使鄒族文化產業朝向「傳統知識經濟」之深度化發展：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 發表鄒族人優秀音樂歌手團體之創作 2. 鄒族藝術團體及個人的宣傳 3. 青少年文化假日體驗營 4. 部落青年會文化學習營
中寮安溪城隍文化藝術基金會	90年 3月1日	鹿草鄉	推動宗教文化建設，提升民眾生活文化水準。
鹿仔草文化藝術基金會	89年 7月4日	鹿草鄉	<p>本會以發展地方文化藝術為宗旨，依有關法令規定辦理下列業務：</p> <ol style="list-style-type: none"> 一、地方文化藝術公益活動。 二、地方文化藝術資源之開發與運用。 三、鄉土文化藝術工作。 四、社區全民文化藝術推展學習工作。 五、獎助金。 六、協助鄉內各國中、小學辦理文化藝術活動。 七、受各級政府機關委託辦理，且符合本會宗旨之事項。 八、其他有關地方文化藝術相關業務。
嘉義縣文化基金會	75年 8月9日	太保市	以加強嘉義縣文化建設，充實縣民精神生活內涵，提升文化水準為宗旨。
梅嶺美術文教基金會	74年 1月13日	朴子市	以弘揚吳梅嶺（添敏）先生之美術教育精神，響應政府終身學習機會，各項文教活動提昇知能，保有及發展本縣文化資產，培育社區發展及現代化公民為宗旨。
新港文教基金會	76年 10月	新港鄉	<p>本會以推展文化學習活動，維護社會善良風俗為宗旨，辦理下列業務：</p> <ol style="list-style-type: none"> 一、舉辦文化性與學習性活動。 二、獎勵優秀之文化與學習工作者。 三、舉辦社區營造相關之文化、學習、環保、健康、體育、農特產業、社會福利等相關活動。 四、舉辦提高國民生活品質之活動。 五、辦維護古蹟及史蹟之活動。 六、其他依照本會宗旨得建立圖書館，美術館，資料中心，文教休閒中心，舉辦劇場演出，文字及視聽出版，研究，講座，訓練，交流，競賽等活動。
嘉義公益文教基金會		朴子	查無資料

		市	
梅山文教基金會	83年 9月28日	梅 山 鄉	推展文化藝術教育活動，以珍惜本土文化、提昇人文素養為宗旨。
溪口文教基金會	83年	溪 口 鄉	推展文化與藝術教育。維護社會善良風俗。業務所屬類別：藝文、醫療、家庭、休閒、兒童教育。 1、舉辦文化與藝術教育性活動。維護本鄉特殊民俗活動。2、獎勵優秀文化與藝術教育工作。3、提供優秀學生獎助學金。
菜埔根文教基金會	84年 9月26日	朴 子 市	以收集、整理並發揚嘉義地區文化為宗旨，透過歷史文物、史獻資料的呈現與展示，並透過舉辦各種藝文活動、講座，讓各界人士更了解嘉義地區文化。
民雄文教基金會	85年 8月26日	民 雄 鄉	以獎勵教育，推展文化，維護並培育善良風俗，提振人文素養，提高國民生活品質，改善整體生活環境。

資料來源：嘉義縣文化觀光局；研究者整理

附錄七

嘉義縣99年度試辦學習型社區推動計畫藝文相關計畫表

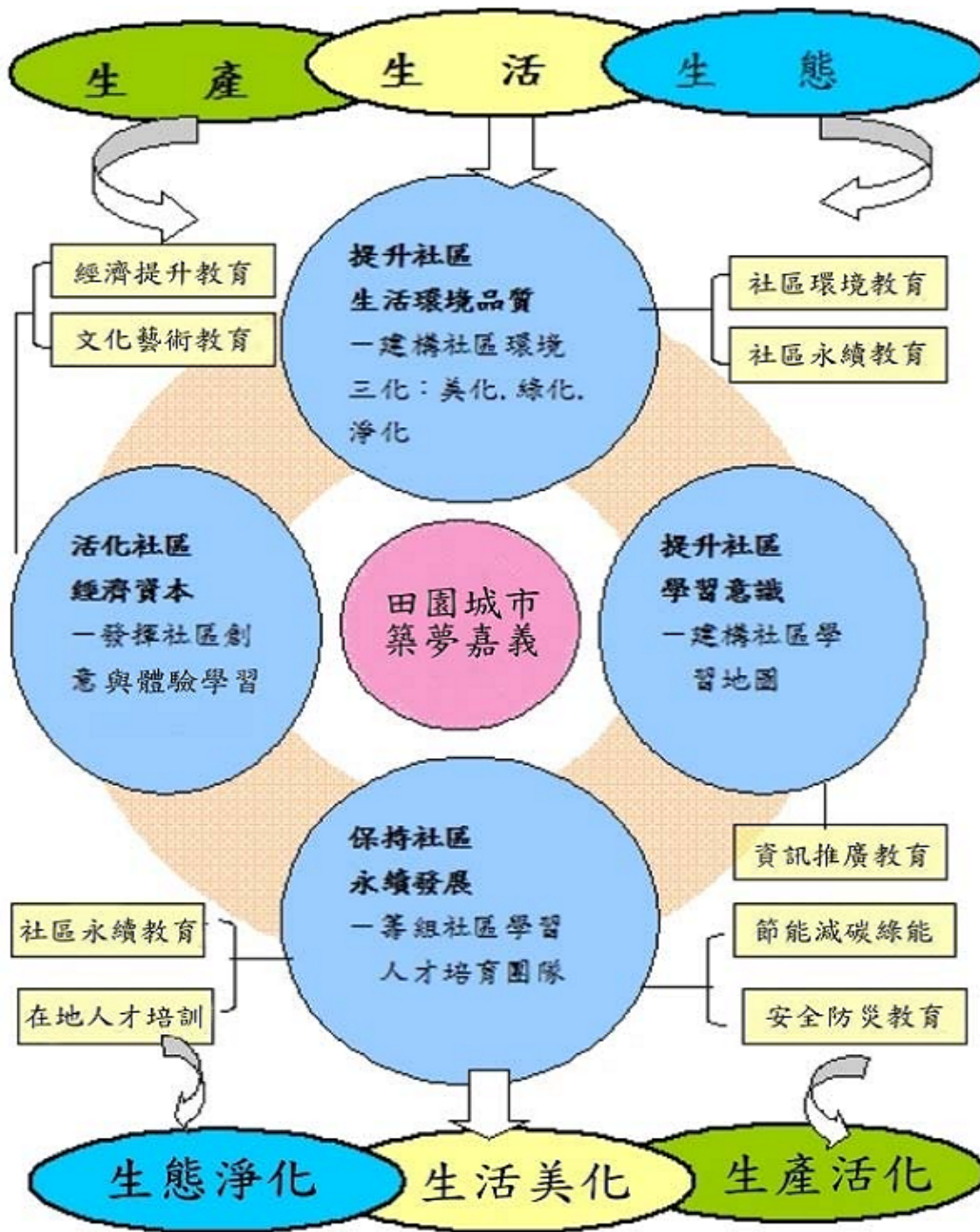
計畫理念	營造處處可學習的終身學習教育環境，實現教育機會均等的理想。	
計畫目的	<ol style="list-style-type: none"> 1. 結合本縣社區大學為基礎，各地區文化機構為輔，協助社區共同營造適合終身學習空間。 2. 整合社區圖書設備，推動人人好讀書，家家有圖書的書香社區。 3. 配合學校推動親子共學的學習型家庭，以環境教育、生態保育、在地文化、藝術深耕傳承為課程內容。 4. 運用現代數位學習，推動 E 化教育，以符合社區居民在職業、生活及自我成長方面的資訊需求。 5. 整合地區文教機構，落實終身學習理念，建構終身學習社會。 	
運用資源策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規劃適性課程：配合各類家庭教育活動、學校家長活動、親職教育活動及社區成長課程活動實施。 2. 透過家庭教育服務網絡：融合各項成長課程，強化個體能力，從事社會參與、社交活動、社區服務的過程中，有充分機會繼續接受教育。 3. 結合社會資源：建構點、線、面多元服務網絡。 	
藝術提升教育	第一年	<p>培養藝術欣賞素養：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 音樂素養基礎培訓 * 音樂賞析課程 2. 電影賞析素養培訓 * 電影賞析課程 3. 在地素材應用創作
	第二年	<p>培養藝術創造力：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 音樂素養基礎培訓 * 在地樂團及樂器介紹、基礎入門教學、合奏體驗、參與社區假日舞台發表演出 2. 電影賞析素養培訓 * 電影賞析課程、記錄片賞析

		<p>3. 在地素材應用創作</p> <p>* 社區工作室組織規劃、成立社區工作室、實用性商品設計課程、結合社區美化進行大型工藝團體創作、邀請藝術家進駐創作、石雕藝術創作體驗</p> <p>4. 形象陶藝團體創作</p> <p>* 社區歷史意象建置規劃、製作店家形象標誌、共同創作老街意象地圖、故事創作歷史迴廊</p>
	第 三 年	<p>營造藝術村：</p> <p>1. 音樂素養基礎培訓</p> <p>* 民眾參與社區假日舞台發表演出</p> <p>2. 電影賞析素養培訓</p> <p>* 電影賞析課程、記錄片賞析</p> <p>3. 在地素材應用創作</p> <p>* 竹工藝實用商品創作、漂流木實用商品創作、配合活動辦理社區工作室展售、邀請各界藝術家進駐社區創作、辦理全國性創作比賽（例如：竹風車、石雕、竹編創作比賽）、豐富社區意象，營造藝術村</p> <p>4. 社區意象團體彩繪</p> <p>* 社區人文、產業、歷史意象創作規劃、共同進行社區創作、營造社區故事牆</p>
文 化 保 存 教 育	第 一 年	<p>收集在地歷史資料：</p> <p>1. 老故事多媒體典藏</p> <p>* 多媒體典藏教學課程、訪談耆老錄製在地故事整理故事重新撰寫創造、錄製剪輯為數位故事、建立 QR-code 線上收聽、定期進行社區故事廣播</p> <p>2. 歷史影像多媒體典藏</p> <p>* 多媒體典藏教學課程、收集老照片及歷史文件、進行資料電子化、使用軟體編修再設計、製作成多媒體撥放檔、建立 QR-code 線上影音、結合 QR-code 印製老照片大型展版、製作明信片行銷地方文化</p> <p>3. 營造景點說故事</p> <p>* 尋找社區典故史料、收集早期時代傳奇故事</p>

<p>第 二 年</p>	<p>呈現在地歷史文化：</p> <p>1. 在地文史展覽館</p> <p>*文史展覽館空間規劃、共同改造展示空間—典藏老故事數位資料、典藏歷史影像及多媒、定期舉辦社區特色展覽</p> <p>2. 營造景點說故事</p> <p>*進行景點規劃建置、設置解說系統、搭配導覽人員景點說故事、搭配大型活動發表社區史蹟</p>
<p>第 三 年</p>	<p>呈現在地歷史文化：</p> <p>1. 社區紀錄片製作</p> <p>*社區紀錄片概念及規劃、收集社區影音素材*共同創作社區紀錄片、紀錄分享拍攝經驗與心得</p> <p>2. 在地文史展覽館</p> <p>*播映社區紀錄片、定期舉辦社區特色展覽</p>

資料來源：嘉義縣 99 年度試辦學習型社區推動計畫；研究者整理

附錄八



嘉義縣田園城市築夢嘉義架構

資料來源：嘉義縣99年度試辦學習型社區推動計畫

附錄九

「走進民雄 發現藝術」

2012 民雄文藝季

日期	時間	活動	地點	演出人員
12.01 (六)	19:30	青春與愛情的距離	嘉義縣表演藝術中心 實驗劇場	世紀當代舞團 (索票)
12.02 (日)	15:00	向凱基致敬	嘉義縣表演藝術中心 實驗劇場	薪傳打擊樂團 (年代售票系統: \$400、500、800 元)
12.02 (日)	14:00	畫龍點睛	嘉義縣表演藝術中心 演藝廳	九歌劇團 (捐款贈票請洽世界和平會 05-2255164)
12.08 (六)	14:30 19:30	The Colored Museum	嘉義縣表演藝術中心 實驗劇場	南華大學外文系 (索票)
12.08 (六)	19:30	花蕊渡河	嘉義縣表演藝術中心 演藝廳	優人神鼓兩廳院售票系統 (\$300、500、800、1000、1500、1800 元)
12.11 (二)	13:30	金花囍事	嘉義縣表演藝術中心 演藝廳	大開劇團 (索票)
12.14 (五)	19:30	多情應笑我- 蔣勳朗讀東坡	嘉義縣表演藝術中心 演藝廳	美學大師蔣勳教授 (索票)
12.15 (六)	14:30 19:30	打貓鬼王- 大士爺傳說	嘉義縣表演藝術中心 實驗劇場	阮劇團/大開劇團 (索票)
12/16 (日)	14:30	左營高中 101 舞展	嘉義縣表演藝術中心 演藝廳	左營高中舞蹈班 (索票)
12/17 (一)	16:10	「千里尋獅非洲行」	協志工商第一會議室	自然生態專家徐仁修老師 免票自由入場
12/18 (二)	13:30	嘉大音樂系教師 聯合音樂會	嘉義縣表演藝術中心 演藝廳	嘉義大學音樂系 (索票)
12.19 (三)	19:30	「義大利弦樂四重奏」	嘉義縣表演藝術中心 演藝廳	克雷莫納四重奏樂團 (索票)
12/22 (六)	13:30	「玩美」達人	嘉義縣表演藝術中心 演藝廳	協志工商、嘉義高中 (索票)
12/29 (六)	19:00	黑社會神話	嘉義縣表演藝術中心 演藝廳	黑門山上的劇團