

南 華 大 學

國際暨大陸事務學系公共政策研究碩士班

碩 士 論 文

共存共榮?社福組織與部落合作模式之分析

A Coordinative Partnership ? The Cooperative Models

Between Social Welfare Organization and Tribal

Community

研 究 生：賴 佩 鈴 撰

指 導 教 授：許 文 柏 博 士

中 華 民 國 一 〇 一 年 六 月

南 華 大 學

國際暨大陸事務學系公共政策研究碩士班

碩 士 學 位 論 文

共存共榮?社福組織與部落合作模式之分析

A Cooperative/Coordinative Partnership ?
Social Welfare Organizations and Tribal Cooperation Models

研究生：賴佩鈴

經考試合格特此證明

口試委員：魏中平
許文柏
石振國

指導教授：許文柏

系主任(所長)：吳祥銘

口試日期：中華民國 101 年 06 月 29 日

誌謝

雖然為這本論文奮戰到上傳日的最後一天，但是總算是可以鬆口氣了。雖然這中間經歷媽媽的病危、進出加護病房的過程與最親愛的爺爺過世，當時著實讓我消沉了好一陣子，甚至有點寫不下去，還好有各位好伙伴、好朋友、家人與師長們的鼓勵陪伴渡過當時的黑暗時期。最先要感謝的當然是我的指導教授許文柏老師，除了很有耐心又細心的與我對話協助我在這論文寫作過程中的意見與構思整理，也關心生活需求與健康狀況，就是為了讓我可以無後顧之憂的完成論文寫作；再來就是另外兩位口考老師：遠從台北南下的石振國老師與所上魏中平老師，在口考過程中細緻評論與建議，得以讓這本論文結構更完整的呈現；亦感謝所上及外所其他修過課的老師，在我研究所求學階段的細心教導與分享、和所上前、後任助理的所有行政協助與溫馨提醒。

次者，就是我的家人，提供我舒適寫作環境的父母親，及在我寫得廢寢忘食時，總會打電話回來問有沒有吃飯了？要吃什麼嗎，我幫你帶回去的哥哥嫂嫂，及一樣跟我在與論文奮戰而互相鼓勵的堂妹，也謝謝其他家人的鼓勵。

再來，就是過去工作場域中與現在還在社福機構服務的好伙伴、如家人般的部落族人、及好朋友們，謝謝你們不斷的與我對話、思考、批判、討論、建議、分享與關心，讓我在本篇論文寫作過程中可以有更多的參考資料與思考面向，尤其是一直被我煩、問很多問題的張雅鈞；在寫作過程提供我很多相關重要資訊的Yapit，並與Yaway在口考結束後第一時間南下關心這個研究生的身心靈狀況；以及協助我更新部落最新資訊的大家，尤其是L姊姊，謝謝你/妳們，部落有你們在真的很幸福；還有，在最後時刻熬一整夜幫我修正英文摘要的Gail姊姊，妳們也都算是本論文的共同創作者呢！

最後，要感謝陪伴我渡過寫論文這段時間的所有喜怒哀樂、支持我夢想、資助我經濟與交通工具、跟寫論文工具—電腦、幫我轉譯關於描述泰雅族傳統規範與智慧的母語意思、偶爾帶我出去走走轉換心情，讓我安心渡過最後求學生涯的渺，謝謝你和你家人的等待、包容、支持與陪伴。

感謝之情溢於言表，謝謝親愛的你們！Thank you very much！

Muchas Gracias por todos！ Mhwuy simu balay!

摘要

當一個外來的非營利組織甚至帶著豐厚資源的社福組織，進到一個在現今社會下仍然保有豐富傳統習俗文化的原住民部落以合作模式進行社區工作推動時，中間的互動、磨和、問題、摩擦、甚至衝突勢必在這兩者不一定互相理解的文化思維脈絡下隨之而生。社福組織與部落這兩者間的合作模式該是哪一種呢？是帶有指導意味的「培力」(Empowerment)、還是想為共同目標而分工的「公私協力」(Public-Private Partnerships)、或者是彼此願意共存共榮的「夥伴關係」(Partnership)。且在這些合作模式中，組織、部落、與第一線工作者，各佔了怎樣的角色扮演及必須具備哪些態度。本研究將先探討非營利組織與社區合作社區營造，較成功案例及不那麼成功的案例，如桃米社區與新故鄉基金會、中寮龍眼林與果然文史工作室，探討其合作模式在這兩個案例中的發展狀況，是偏向上述三種合作模式的哪一種；再回頭看本研究對象，T 社福組織與部落合作產業發展計劃過程中的互動情況，並對照另一個至善基金會在各部落裡，合作部落發展工作的互動情況，在這三種合作模式中是比較適合哪一種，抑或隨著在社區發展的不同階段，也同步修正彼此合作模式的話，對於彼此的合作計畫的成效是否有改變的可能性。

其探討結果發現，當社福組織要進到社區/部落推行社區工作時，只要態度是對的，願意雙方持續的雙向互動溝通，決策過程透明、平等，無論哪個模式都可能是成功的，且第一線工作者的自主性與社福組織本身結構所影響的彈性空間，都可能為社福組織與部落/社區合作社區發展工作時帶來變數。最後，亦針對社福組織、部落與第一線工作者分別做出建議與提醒，這些建議與提醒資訊，包括部落面對資源時的檢視與思考面向，及後續想到部落服務的社福組織和第一線工作者的角色定位與注意事項，本研究希望研究結果的資訊，對於日後想要從事相關工作的工作者與組織，及部落是否與外來社福組織建立合作關係這件事本身，都能有些參考或自我檢視的指標，以避免重蹈覆轍。

關鍵字：社福組織、部落、合作模式

Abstract

When an external non-profit organizations or social welfare organizations with rich resources entering into an aboriginal tribe that still holds the rich tradition of custom and culture in a modern society, the former wants to promote community work in a cooperative mode; in between there comes the interaction, grinding, problems, friction and even conflict are bound to come to us which there are no necessarily mutual understanding and cultural context of thinking. Which model of cooperation between social welfare organizations and tribes, is the appropriate one? “Empowerment” with guidance means ; division of labor for the common goal of “Public-Private Partnerships”; or “Partnership” which is willing to coordinate each other. Under three modes of cooperation, what attitude or role-playing of the Organization, Tribe, and the Front Social Worker to adopt with in which we are going to approach. This study will investigate firstly on the successful case and not so successful one based on the Non-Profit Organization and Community in which they cooperate Community-Building, giving examples on Toumi-community cooperates with New Homeland Foundation, and Chungliao Long-Yan-Lin cooperates with Guo-Ran cultural workshop, to investigate the development of its cooperation mode in both cases, what kind of bias of the above three cooperative modes; then look back to the interactions between the objects of the study T social welfare organization cooperates with tribe during the industrial development planning process; and contrast another Zhi-shan foundation interacts in tribes in cooperatives with the tribal development works, among these three modes, which mode is more suitable, or in the different stages of community-development, if the cooperative mode of interact with each other synchronize to correction, whether there is a possibility of changing into a more effective cooperation plan.

The results from the investigation found, when social welfare organizations goes into the community / tribe to implement community work, as long as the Organization has a correct attitude, willing to let both sides sustained two-way interactive communication, transparent and equality decision-making process, regardless of which model is likely to be successful, the autonomy of the front-line workers and the flexibility of social welfare organizations that affected by the structure itself, it will bring variables for social welfare and tribe when they are to cooperate in community development work.

Finally, giving proposals and reminding separately to the Social Welfare Organization, Tribe and Front-Line Worker, including viewing and thinking-oriented when the tribe faces of resource, and follow-up the role orientation and cautions of social welfare organizations and front-line workers who want to do tribal service, this study hopes that the approach for the future front-line workers and organizations who wish to engage in related work, and for the tribe who even would like to establish cooperative relations with foreign welfare organizations, can have some reference or self-viewed indicators, to avoid making the same mistakes.

Key words: social welfare organized, tribe, cooperative mode

目 錄

| | |
|--|----|
| 第一章 緒論 | 01 |
| 第一節 研究動機 | 01 |
| 第二節 研究問題與目的 | 03 |
| 第三節 研究方法 | 04 |
| 第四節 研究背景 | 06 |
| 一、與尖石鄉泰雅族部落接觸的開始：山學團 | 06 |
| 二、進入T社福機構擔任與部落合作案的執行人員 | 07 |
| 三、T社福機構與部落彼此對於此合作案的推動動心起念 | 08 |
| (一) T社福組織的災後重建經驗與發展上之轉型需求 | 08 |
| (二) 部落一切就是要重回土地開始 | 11 |
| 第二章 研究對象與文獻檢討 | 12 |
| 第一節 研究對象 | 12 |
| 一、地理位置 | 12 |
| 二、族群社群 | 13 |
| 三、部落產業種類及其發展階段過程 | 14 |
| 四、家庭與教育資源 | 14 |
| 五、關係網絡 | 15 |
| 第二節 文獻檢討 | 16 |
| 一、非營利組織存在的必要性與功能性 | 20 |
| 二、「部落」與「社區」之本質差異乃至「社區產業」之角色扮演 | 24 |
| (一) 何謂部落？ | 24 |
| (二) 何謂社區？ | 25 |
| (三) 「社區產業」的角色 | 27 |
| 三、「培力」(empowerment)與「公私協力」(public--private partnerships, PPPs) | |

| | |
|---------------------------------|----|
| 的合作模式差異為 | 30 |
| (一) 培力 | 30 |
| (二) 公私協力 | 33 |
| 四、夥伴關係(partnership) | 34 |
| 五、先從知名社造成功案例檢視一般社區與非營利組織/團體合作關係 | 37 |
| (一) 桃米社區 | 37 |
| (二) 中寮龍眼林地區 | 39 |
| (三) 綜論 | 40 |
| 第三章 T 社福組織進入部落與其互動模式 | 46 |
| 第一節 T 社福組織進入部落的歷程與工作模式 | 46 |
| 第二節 部落本身組織狀況說明 | 49 |
| 一、部落協會營運狀況 | 49 |
| 二、產業經營目標 | 53 |
| 第三節 合作可能性的評估與合作案的規劃 | 55 |
| 第四節 組織與部落現行合作模式的施作與機制 | 62 |
| 第四章 夥伴關係與組織運作模式的反思 | 67 |
| 第一節 合作夥伴關係？ | 67 |
| 一、違反工作倫理？ | 69 |
| 二、難以建立的誠信關係 | 71 |
| 三、合作關係背後的威權思維 | 73 |
| 四、組之形象的維護與沽名釣譽心態 | 75 |
| 五、主客易位？ | 78 |
| 第二節 從合作關係反思社福組織的角色定位 | 81 |
| 第五章 合作關係中各角色之區分及其檢討 | 90 |

| | | |
|------|---------------------|-----|
| 第一節 | 父權式的夥伴關係····· | 92 |
| 第二節 | 從經濟自主到文化主體性的建立····· | 97 |
| 第三節 | 陪伴對話與角色認同····· | 100 |
| 第六章 | 結論····· | 105 |
| 第一節 | 研究發現····· | 105 |
| 第二節 | 研究反思····· | 108 |
| 參考資料 | ····· | 113 |

第一章 緒論

第一節 研究動機

每次只要有颱風而造成的嚴重風災，多半離不開原住民族的山地鄉，2004年八月二十五號的艾莉風災算是為此研究揭開序幕的一個契機，當時的場域是在新竹縣，新竹縣有兩個山地鄉，一個是五峰鄉，一個是尖石鄉。只是當時媒體所關注的都是五峰鄉整個被淹沒的部落消息及其所造成的傷亡人數。當大家全部的關注都在五峰鄉時，另一邊的尖石鄉，整個高山部落，路基因豪大雨而掏空造成的路斷、斷水斷電、連糧食都急迫短缺時，卻幾乎無法與外界聯繫，無法讓外界了解災區內的真實狀況，殊不知尖石鄉的後山也是災情慘重。風災後期尖石鄉的災情傳出後，當時無法至前線參與的作者，只能透過新聞或在前線支援夥伴的轉述了解情況、及相關資訊並協助做後援補給的工作。

對於長年在後山部落進行服務工作，與許多當地部落族人互動緊密，面對當時的風災時，延續著長年在部落服務的熱誠、理想，於是一直想著能否幫部落做些什麼？而風災後很多民間資源會陸續進到部落，看著蜂擁而入的散亂資源，很多都是行幫助之名卻行彰顯自己做了多少善事之實，這樣的幫助，某程度是造成當地部落的困擾，卻還要配合演出感謝戲碼。或許服務隊本身的評價也不一定是正面，但至少經歷的過程中學到了從「服務」的想法與觀念，轉而對等的「互相學習態度」，並把出隊內容當做一份必須認真去執行的「工作」，而非單純營隊或體驗行為，再加上於互動過程中的不斷衝擊、反思、修正、再前進，以建立夥伴、朋友甚至類家人關係，過程中亦觀察到很多這些外來組織的善行不見得是美事一椿。

在這過程也看到了不少非營利組織、社福組織、民間團體來去部落，但在部落當中與大家互動的，不乏較實際以補助助學金資助孩童、幫忙部落經濟重振的

社會福利機構，甚或政府釋放出的災後重建相關的補助款項及方案，當然也有純捐助物資、純電腦教學、辦幼兒園及捐助相關資材、拍紀錄片、學術單位的田野調查體驗營等，這些外來團體進到部落與部落互動的，分長期與短期，短期的有：屬一次性的捐贈、或目的性的捐贈，如北市牙醫公會捐贈某部落的幼兒園建設經費與硬體、某電子廠協助部落架設網路與硬體設備；長期的則有：T 社福組織與至善在部落的兒童資助、至善媒合的微軟電腦教學、這幾年開始的某教育基金會的課後輔導或農產品品牌的建立，重點是這些外來的團體挹注資源通常部落居民都是樂觀其成，津津樂道的。

當時社福組織¹(以下統稱 T 社福組織)欲與部落合作「社區產業發展計畫」，組織有感於因部落地處尖石偏遠後山、就業不易，可利用部落既有之土地及對土地、環境之永續經營之理念，及區域內之得天獨厚的天然環境適合種植有機農作物，且已有現成的成功經驗、技術及群體之族人。因此，主由近年很熱門的有機精緻農業，來開展、切入，並欲延續到扶植並健全部落裡的組織功能，故需要一名熟悉部落傳統、文化且有相關工作經驗能力的工作者，T 社福機構原本設定由當地部落族人來執行此合作案，但礙於社福機構對工作者有諸多條件限制，因此部落當時協會理事長輾轉找到了作者，商請協助此合作計畫案的執行。再加上從開始勤跑部落到 T 社福組織工作中間約三、四年，從沒在部落族人口中聽到 T 社福組織的名號，這樣的現象在部落其實是很不正常的，也激起作者之好奇心想要探究其原委，後來到 T 社福組織執行其合作計畫案時，更進駐到部落蹲點，才驚訝的發現到，原來 T 社福組織在尖石區域從過去到現在，除了該次的合作計畫案執行以外，尚有諸多服務項目在持續不斷的輸送著，在部落深耕四、五十年的 T 社福組織，在作者與部落言談過程中，且非刻意的探查包括非計劃區域的其他部落族人想法之下，相較於這些到部落的外來組織/團隊單位裡，是極鮮少被提及或甚至是不慎正面的形象，故以該合作計畫執行過程，觀察其組織與部落的合作模式與態

¹ 該社福機構為台灣極負盛名之非營利組織。

度，並因此成就本研究的產生。

綜上所述，本研究試圖以參與其中的作者在在職工作過程中遇到的角色混淆與相關主管互動模式甚至到近期，對 T 社福組織於部落施行計畫的發展脈絡作觀察、思考、反省與期待，希望讓往後進行類似合作模式的社福相關機構欲進到部落時，在彼此的合作關係、對話模式上都是可以朝向互謀其利，並且在其間不斷的自我反省、檢討、修正該合作態度，亦提醒部落本身面對資源時的基礎能力建立之必要，及第一線工作者做社區工作時的職能需求與注意面向。以下繼續討論本研究案例所想要討論的議題內容。

第二節 研究問題與目的

每逢災害時，不乏許多社福、慈善機構先後進駐到災區，進行救災、災後重建、物資補給甚或因原居地的毀損所需要協助興建中繼屋或永久屋等項目，每個機構所進行的協助、服務工作不甚相同，但本來就不會每個機構的服務項目都相同，也就會呈現出不同的成效。而在這種情況下，原本慈善機構善意的服務輸送卻導致衝突，大都導因於慈善機構與“災民”(或被幫助者)的彼此關係溝通不良、認知落差、合作關係不對等、慈善機構給的服務根本就不是“災民”(或被幫助者)的需要，甚或，出錢出力的慈善機構出現了出錢的最大的態度，也就是 Salamon(1987)提出的「志願失靈」(Voluntary failure)狀況。因此本研究打算以「培力(empowerment)」及「公私協力(public-Private Partnerships)之合作模式釐清何者可能為 T 福利組織與部落間最適當的合作模式，該合作關係應該是：陪伴、支援、協助、主導還是部落培力，亦或夥伴關係？而且組織與部落何以在同一認知或已知的水平上談合作關係？到底什麼才應該是社福組織與部落合作的工作重點？至今為止的各種合作案，有哪些成就、困難與轉折？經濟來源如何影響著組織與部

落彼此的合作/互動關係？文化差異造成怎樣的認知落差？

歸納以上，本研究與探討之最主要問題意識為：

1. 社福組織怎麼去適應傳統部落社會的運作，這中間的磨合過程產生了哪些問題，是否有可能找到一些解決的辦法？
2. 從 T 社福組織去看什麼樣的組織狀態，影響了此合作模式及與合作對象的「夥伴關係」？；部落的本身狀態又是如何，是否也是造就所呈現的「夥伴關係」因素？
3. 討論此個案合作模式下，可能更適合發展的合作模式。

因此作者期待本研究的價值有：1. 為未來想要進入這原鄉區域進行服務或合作的社福組織有一些提醒，而部落自己也可以有檢視的參考面向，包括第一線工作者進到部落，工作職能上的認知及所需具備的能力等需注意的面向；2. 其合作模式可供社福組織尤其在原鄉地區推展社區工作之參考。

第三節 研究方法

本研究採用文獻分析及行動參與觀察研究之方式，主要針對實務工作行動過程中曾發生過的狀況討論，並輔以對照其他類似組織與部落合作的工作模式，來說明社福組織對於部落或組織間彼此的互動模式，並參與觀察、互動及本身實踐過程的回顧，及其他類似組織運作於各區域之其他部落合作關係模式不定期訪查並進行比較分析。

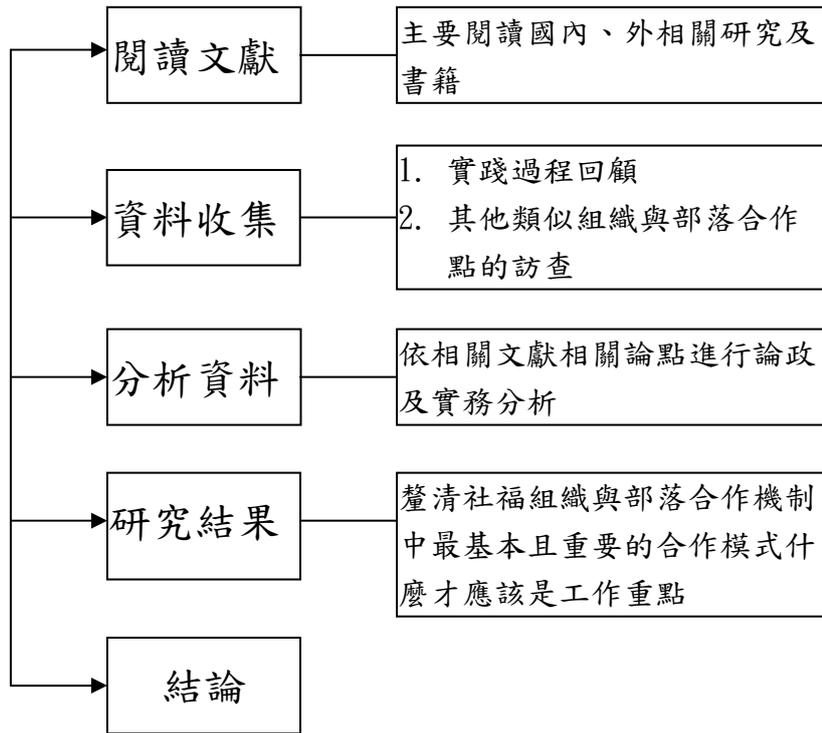
如至善²大安溪工作站前督導黃盈豪所言：「研究者作為一個實務工作者，卻必須要進行學術論文的寫作有很大的焦慮感，一方面是相信知識和學術的累積不應

²其至善當時全名為：「中華至善社會福利協會」；即現在的「至善社會福利基金會」，以下簡稱至善。

只是象牙塔的工作，一方面則期待實務工作者所從事的學術研究，更應該要回饋和落實到實務工作中去實踐」(黃盈豪，2004)。與他的想法完全不謀而合，或許我比他幸運一點是，當時的工作過程中其實並不為研究，而欲將過程轉而研究內容已是後面的事了。但因研究過程中受到太多人力資源的支持，尤其是這些部落工作夥伴，因此一直有想要把從事的學術研究回饋並落實到部落工作裡的想法，也跟當時敢以一個漢人女孩子身分，接下深山裡原住民部落蹲點的社區工作者一職理念一樣，相信因為有了這些夥伴作為後盾，在未來的工作過程中，絕對可以協助、陪伴我安然度過每個難關或需要。

以下大致說明我參與部落工作的過程，94年10月底，因協助夥伴舉辦原民會委辦的部落學習營隊，得以與石磊部落當時理事長長談未來赴任後的工作可能性，及更進一步了解石磊部落當時狀況及與社福組織機構談合作概略、欲發展工作項目及目標，此次算是本研究的開端。進入主要工作場域，與部落及其他研究參與者先建立關係並開始赴任，94年11月底，部落的工作團隊對於這外來者接受度很高，工作的推動配合大致還算順利，工作持續推動兩年多期間，因公務或私人因素，跑遍研究場域相關的各個部落，陸續累積了許多工作檔案、會議記錄、觀察記錄與分享筆記等等，作者於97年3月中階段工作結束。

之後主要回到本研究對象的部落做訪談觀察、訪談後續接任工作者、其工作夥伴及各個不同組織間工作者的分享。至今仍不時穿梭各部落間。這一兩年，夾雜參考著書籍、剪報、文獻、相關論文、媒體報導資料等。撰寫論文過程不斷地與此研究相關領域之工作夥伴對話、分享以激盪、整理、釐清本研究的相關論述觀點與內容完整性，以期達到最貼近真實的反思或回饋，以下是作者在本研究論文寫作過程的研究流程示意圖：



第四節 研究背景

一、與尖石鄉泰雅族部落接觸的開始：山學團³

在 93 年的艾莉風災前一年是以服務隊隊員身分到部落，進行二十一天所謂服務學習的過程，當時在二十一天的過程，已被很多文化差異所震撼，但是也因為此震撼而有了更進一步的了解，原來原住民的生活、文化、和過去所認知的種種，很多都是一些刻板印象所致，而非真正的部落文化，發現很多彼此的誤解，都來自於對彼此不夠真正的了解，也讓作者開始關心原住民族騎弱勢團體等相關議題。當時也是因為艾莉風災的機緣，能夠重新徹底地認識尖石鄉這塊區域的原住民族—泰雅族(Atayal)。

³該服務隊目前是設立於「耕莘文教基金會」底下的「耕莘青年山地學習工作團」(簡稱山學團)，至今已 45 年，每年暑假進行為期 21 天的時間在新竹縣山區部落進行家訪、紀錄家誌、課輔、農忙、部落生活記錄等服務學習工作。

艾莉風災過後，亟待解決的是災後重建的問題，除了少數住屋被土石流沖毀需安置、重建外，其他不外乎所謂的「地方產業」重建。當時七至九月的季節是山上各種農作物盛產時期，因路斷且短時間無法修復，故所有農產品無法送下山銷售，只能眼睜睜的看著那些一整年的心血在此時化為烏有，而未來一整年的家庭經濟問題也就接踵而來。而當時作者參與了前線支援的後半段工作(約九月開始)，這主要支援項目在協助整合來自各組織、機關的資源，包括所有在尖石鄉範圍進行服務工作的所有大專生服務隊、及各單位資源想要進入部落，進行所謂災後重建相關工作的資訊提供平台。

94年更擔任山學團區長帶服務隊上山，期間嘗試去瞭解以下問題：該區域各個部落於災後所推動或持續進行的重建工作、部落產業有哪些？與現有哪些外來的資源？彼此間有怎樣的合作？合作的內容、模式為何？在這幾年期間的過程，更學會如何以一個外來者身份也能用在地思考去回應及協助所需求的服務或欲發展的計畫，因此開啟了從此以後跟部落密不可分的一切，但也想從中釐出一些主要在其中運作的組織之間的模式差異，而怎樣的影響了與部落的關係建立甚或隨著時間的過去，部落後續的發展或努力，又是怎樣被直接或間接的影響著。

二、進入 T 社福機構擔任與部落合作案的執行人員

這是一個五年的「社區產業發展計畫」，目標是：1. 培力社區組織，促進社區自立部分；2. 培訓專業人力，增進服務效能部分；3. 奠定產業基礎，制定標準流程部分；4. 開拓產銷通路，厚植社區經濟部分。⁴是個想要推一個讓部落可以永續發展、經濟開發、培力(empowerment)、藉由共同建造產業，凝聚部落共識力量，並以泰雅族的人文、文化、自然生態、有機蔬果及健全當地組織為考量的產業計畫，且希望讓部落可以成為一個小型互助的福利團體，在這產業推動的過程中，也照顧到部落弱勢的家戶，尤其是 T 社福組織長期資助、關照的兒童及其家庭，

⁴該計畫目標為 T 福利組織與部落合作第一年時，訂定於尖石鄉區域內社區產業計畫書內。

並期待其可以在經濟面上有所受益或改善。

在推動這樣非一蹴可幾的計畫，不管是怎樣的計畫內容，最希望的就是除了符合機構性質，以徵信捐款大眾的「公益性」；再來就是這樣的計畫方案在當地部落是可以具有「永續性」的被經營；該進行方式也從以前大家所熟知或刻板印象的直接給錢、給補助的殘補方式轉化為後來主要以「陪伴」、「培力」、「協力」或「合作」等方式進行，希望到最後，部落可以達到經濟與能力上的「自立自主」。不管哪個公益團體進到部落對於「公益性」、「永續性」及最後的「自立自主」等，與部落合作的基本原則、模式等理念、概念幾乎都有志一同，但至於這種「陪伴」、「培力」、「協力」或「合作」之模式如何施行，又將如何影響後續社福組織與部落互動之關係甚至部落的發展空間，也將在本研究中進行討論。

三、T 社福機構與部落彼此對於此合作案的推動動心起念

(一) T 社福組織的災後重建經驗與發展上之轉型需求

在民國八十八年 921 震災發生後，本著核心信念之一，「迅速回應需求」，迅速回應了災區的問題與需要，為關懷災區貧困兒童及家庭，成立為期三年的「原鄉重建專案」，透過災區資助兒童、社會工作服務、社區發展等計畫，幫助災區 6,500 位受助兒童及其家庭（約 3,000 多戶）、社區之災後重建工作，將服務目標分為三階段：第一階段：「緊急救援」的工作，以提供物資、安置災民為主；第二階段：「住屋重建與社區關懷」⁵；第三階段：「社區總體營造」，選定十個重點社區，改善社區生活環境，組織防災通報網絡，逐漸使社區或家庭朝向自立過程。⁶

因此 T 社福組織在歷經 921 震災經驗，於 2004 年的艾莉風災過後，且多年以

⁵包括完成 667 戶組合屋的興建、106 戶自建臨時屋、476 戶住宅修理補助，共計 1298 戶家庭得到適當居所，提供災區家庭生活輔導，以及災民醫療急難補助等，並關懷社區內獨居老人，提供居家服務、送餐服務、生活補助及提供禦寒衣物等服務。

⁶引自 T 社福組織「98 年原住民部落產業發展就業整合型計畫」計畫書之內容，其內容由當時產業發展計畫之相關工作人員共同完成。

兒童為服務主體之個案工作方法，發現若無法從兒童所處之外在社區環境切入，導致其對於改善兒童現有生活與提升其未來發展機會上，服務的效益有限。由於社區發展是一結構面向的因素，對個人成長與一生發展實具有決定性的影響。是故，T社福組織其董事會組成規劃小組，受託尋思未來事工⁷發展方向時，決定對「社區發展事工」做深入的評估，企盼能協助突破現有事工的拘限，並且配合時代需求，走出一條由機構出發，而真正能為人群服務的發展特色。乃於民國90年起開始推動以「社區工作」為主軸之服務工作，並於民國93年起在原住民部落推動「社區產業」計畫，期以建構社區為主軸、整合在地組織及資源之服務模式，以發展在地（部落）經濟，並達成人才培訓、部落重建及自立為目標，讓部落產業永續經營。⁸

T社福組織推動社區產業，緣起於2002年T社福組織事工規劃小組，進行社區發展型事工的訪視調查，其中報告指出，社區發展對改善貧困兒童成長的生活環境及未來發展的重要性。2004年T社福組織於東區首先開始在部落推動有機農業發展工作；2005年3月T社福組織總會開始以試辦計畫，在東區(宜蘭、花蓮、台東區域)、西區(桃園、新竹、苗栗)、中區(當時的台中、彰化、南投、雲林、嘉義等縣市)規劃推動「社區產業計畫」，以「協力」部落自主經營脫離貧窮促進在地就業為主軸，同時也尋覓社區產業諮詢委員，並於7月召開第一次諮詢委員會議；2005年T社福組織舉辦轉型性發展⁹社工人員訓練，其實早在2002年T社福組織國際總會董事會就已頒布此轉型性發展之政策，T社福組織顯然起步較晚，訓練目的在於了解該機構國際總會夥伴機構，協力社區轉型性發展的工作模式，這種學習性評估

⁷事工：事務工作；T社福組織對組織內所有所需執行的所有工作項目、內容的說法。

⁸同註5。

⁹它以五大目標為主要工作：1.兒童、家庭及社區福祉的改進、2.充權兒童成為社區發展的變革觸媒、3.轉化人與神、環境、及他人的關係、4.充權社區並培養其互助合作之精神、5.轉化社會體系及社會結構，重視兒童及社區的充權，並看重關係的轉化及建立合理的制度結構，並有具體的改變範疇作為評估指標(參考自鄭桂芳，2008)。

(LEAP)¹⁰以及轉型發展五大範疇：(1)培養社區及家庭改善福祉的能力、(2)充權兒童參與社區發展工作成為轉化家庭及社區的觸媒、(3)轉化人與神與人與環境的關係、(4)充權社區互助合作、以及(5)轉化社會體系與社會結構轉型等五大改變面向。因為機構整體以個案為導向之福利服務再生產的服務模式與社區轉型性發展的行動變革模式之基本邏輯明顯衝突，這對長期熟悉扶助個案與家庭計畫操作或從事個案式福利服務的社工人員，無非是一項挑戰(鄭桂芳，2008:70)。上述T社福組織國際總會這種以社區為基礎的行動模式與台灣T社福組織以個別服務個案與家庭計畫大相逕庭。¹¹

適逢 T 社福組織亟待轉型，於 2005 年委外進行合作前評估問卷評估完成，又因當時部落位於颱風受災區域亟待重建，除部份進行房屋整建外，對部落來說，重建就是得回到與「土地」的連結關係，因此，產業實驗計畫即在災區之一的谷立部落因應而生，以「有機(作物)產業」切入，進而推動社區組織。在谷立部落已經有族人「有機作物栽種」十幾年的經驗，且部落也開始有另一群人自主組成一個「有機共同農場」團體也準備轉型有機種植。T 社福組織於東區(花蓮區域)的社區產業工作早先於桃竹苗區域，亦小有成績；再者每遇風災，桃竹苗區域總有不少山區土石流災情傳出，T 社福組織本著「友善大地」、「保障社區經濟弱勢者集體生存權利」、「提昇兒童福利及創造在地就業機會」、「維護或復育社區特有文化、土地及生態」、「促進社區發展」、「共同與社區居民推動社區產業之營造」、「尊重社區自主意願」及「落實社區民主自治精神」等目的¹²的概念，並斟酌該社區/部落的「主動性」、「受 T 社福組織資助的兒童及家庭數量多者(即指經濟相對較弱勢之區域)」、「社福組織長久以來的互動關係」與宗教上基督教信仰的連結，選定該區域為計畫推行合作區域。

¹⁰包括六大過程－前期評估、方案設計或修正、執行與監測、評鑑、反省、轉銜等的行動模式。

¹¹同註腳 5。

¹²引自與 T 社福組織的產業社區合作協議書第一章，第一條。

(二)部落一切就是要重回土地開始

「部落產業經濟文化的發展，還是要回到土地跟人作為基礎才能可以發展，」，至善社會福利基金會新竹工作站主任亞弼·達利(Yapit·Tali)¹³如是說。家是一個人成長發展的基本搖籃，部落與土地更是台灣原住民文化傳承根基，原住民部落一切的生活源自於與土地的關係為基礎，學者李永展說，在思考社區產業的課題裡，社區營造回應的應是居民與土地關係的調整，是在褪去許多外在的限制、規範乃至於被決定的身份後，居民如何和土地產生聯繫、如何從日常生活的實踐中，找到屬於非都市型社區的生活風格與人文特質，建立自己的文化自信，而這些才是非都市型社區得以成為「地方」，進而邁向永續的基礎(李永展，2009:19)，在部落更是如此。社會學者李丁讚也在八八風災之後曾提出「重回土地」概念，以下是作者整理他闡述的主要概念：從台中大安溪沿岸部落看到至善協助災後重建經驗中，看到重建重點是，如何陪伴部落重回土地帶動社會、文化、產業、經濟、以及生態的重建，並且以有效的管理與使用土地、連結土地、社群、生態及自然領域的內在關係(李丁讚，2010:296-297,306)，而這也是身為部落夥伴關係的該社福組織得去面對的不同文化思維脈絡，並感知到如果離開土地，等於離開土地上所有的社會關係、文化資源和經濟網絡，而呈現真空狀態的嚴重性。

¹³ 該福利基金會亦長期耕耘於新竹縣轄區內的部落；該主任是長期在部落裡工作的部落族人。

第二章 研究對象與文獻檢討

第一節 研究對象

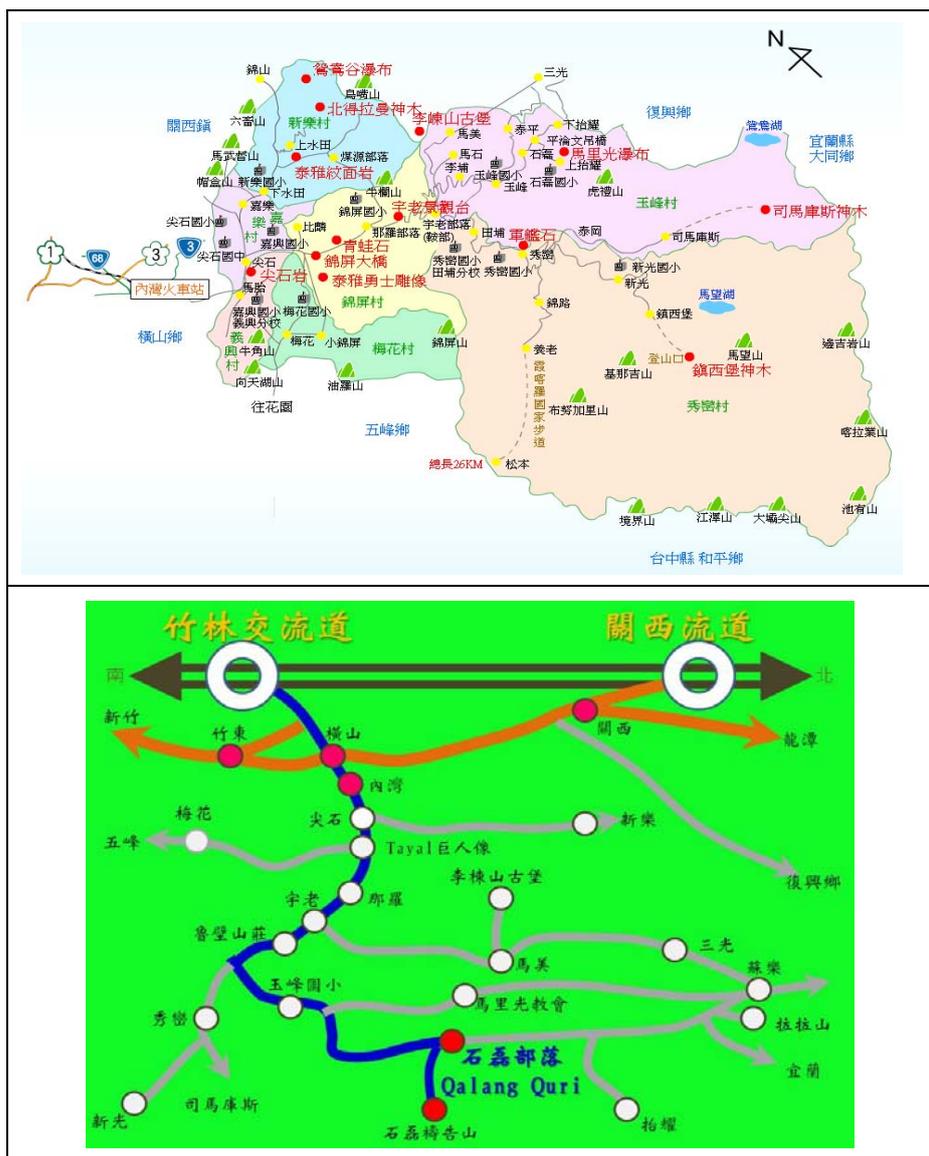
本個案的研究對象包括了在新竹縣尖石鄉玉峰村石磊(Quri)部落與 T 社福組織合作之產業推動過程中之重要關鍵人物，包括部落主要合作工作團隊、部落其他重要關係人士和 T 社福組織及其有密切接觸互動者；其次，與石磊部落同步跟 T 社福組織發展合作計畫區域的另兩個部落；最後，輔以「至善社會福利基金會」於尖石區域或大安溪工作站等之與部落合作工作模式來做比較與討論。對於部落與 T 社福組織洽談甚至合作過程模式資料，主要以工作檔案、部落會議紀錄、工作人員的分享、以及與部落討論計畫發想、執行過程對話反思，而反思的思考點主為在此計畫執行的過程所遇到的困難、衝突、事件或與相關單位工作夥伴對話、分享所整理。其本研究個案部落基本資料分別以地理位置、族群社群是什麼、哪些產業及其發展階段過程、教育與家庭資源為何、及其關係網絡有哪些分別做介紹。

一、 地理位置

谷立部落在行政劃分上隸屬新竹縣尖石鄉，因尖石鄉是一個山地鄉，鄉內山巒層疊，溪谷縱深，一般將它分為頭前河流域集水區的前山，以及大漢溪上游流域的後山，以鞍部為劃分界線。谷立部落位在後山，由 2 千多公尺雪白山一脈北延的支稜尾端，到這裡遇到大漢溪上游馬里闊丸溪而中斷；但一脈而來的廣大山嶺，山陵陡峭、溪谷縱深，卻是泰雅族群安身立命的母山。谷立部落實際上分為否奈(Bnay)及石磊(Quri)兩個部落，也就是行政區域劃分上新竹縣尖石鄉玉峰村的兩個鄰¹⁴，這兩個部落在生活、宗教、親族關係等方面極為密切。該部落位處大漢

¹⁴否奈部落隸屬行政區域為新竹縣尖石鄉玉峰村九鄰、石磊部落則是玉峰村十鄰；但一般對外統稱石磊部落，只有當地部落的人才會細分區域。

溪上流流域的馬里闊丸 (Mrqwan)溪、龍峰溪、平論文溪、石磊溪等支流的南側溪畔山腹，隔著溪谷，面對的就是有名的中級山李棟山，往東沿著溪谷可以遠眺到東方的巴陵山嶺，左鄰尖石鄉的秀巒村。海拔標高約為七百到一千二，故鄰近同為大漢溪上流流域的桃園縣復興鄉三光村、高義村與華陵村¹⁵等區域。其研究區域的地理位置圖請參考下列兩圖如下。



來源：qalangquri.blogspot.com

二、 族群社群

¹⁵該村即最廣為人知的“拉拉山”。

谷立部落隸屬泰雅族群的泰雅亞族的賽考利克群的馬里闊丸群 Malikoan(Mrqlwan)¹⁶，部落族人的祖先是約在三百多年前，從南投縣仁愛鄉北港溪源頭力行村翠巒社，輾轉跋山涉水北上，最後在大漢溪最上游的山區，即現在部落上方狐狸山地方居住一陣子後，再度分散遷徙到現在谷立、抬耀、及桃園復興鄉三光、高義等現址部落，故谷立部落居住至今約四代時間，舊部落狐狸山，現欲規劃為觀光生態路線。

三、 部落產業種類及其發展階段過程

在民國 90 年以前，部落居民大多是種植高冷蔬菜為主要產業，而且部落有兩個蔬果班的成立，由地方農會輔導部落居民的方式來執行。所以部落佔 95% 的人都是從事種植高冷蔬果，如水蜜桃、甜柿、高麗菜、青椒、番茄、敏豆為主；另仍存有少部分的傳統編織與雕刻技藝。部落居民靠農作物收成的經濟收入主要在每年七到九月，而每年的十一月到隔年二月因時節氣溫偏低作物不易生長是部落居民的經濟空窗期。居民從事種植蔬菜的時間都有差異，但幾乎都是有五年以上的慣型農法¹⁷種植經驗，部落的羅姓族人種植經驗最久多達三十多年，是新竹縣尖石鄉第一位開始種植青椒的菜農，也是部落率先種植有機作物的農戶。於 80 年間因該族人羅姓菜農其妻罹患癌症，因而率先轉種植有機蔬菜，部落在 90 年後部落農民亦漸隨其腳步開始轉換種植的方式，改種植有機蔬菜。除了種植有機蔬菜以外，部落居民還自發性地在部落週邊種植花木，進行社區造景。部落居民認為需靠休閒觀光結合自己部落的產業，來提升自己部落與鄰近村落的經濟水準，因此部落居民目前都希望以種植有機蔬果、養殖有機雞、生產有雞蛋、從事社區營造以及保留且傳承傳統文化塑造一個良性循環，以利發展部落的農業特色。

四、 家庭與教育資源

¹⁶相關資料為黑帶·巴燕(Hetay Payal；漢名：曾作振)所整理。

¹⁷慣型農法即指以噴農藥、灑化學肥料為耕種方式的農作方法。

其泰雅族部落組成多以親族為群聚，主為徐姓、陳姓、林姓、邱姓、張姓、羅姓、田姓等家族；部分羅姓、田姓家族是從其他部落移入者，非世居谷立部落之家族。各家族間多少存在著姻親關係，但因其家族成員數及其在部落居住的時間直接或間接的影響了在部落可取得的資源，其不管婚喪喜慶，只要是所屬家族成員即會全體動員共同合力完成，包括農忙工作。相對的，如由外移入者，其家族成員數少者也就比世居部落家族的人力資源少，有時在農作物耕作或採收上其家戶可負擔的量也就少了許多，同樣的影響了經濟上的收入。

因部落地處偏遠，早年又加上交通並不發達，中年人那一代受教育的程度普遍不高，平均只受了九年國民義務教育，高中職以上的學歷屈指可數，多為國中、肄業，或只有小學學歷，故中年人這一代，有些下山找工作，有些則留在部落從事勞力或農務工作。也因為許多中年人外出工作，部落隨處可見隔代教養的家庭，即使父母親留在部落的家庭，其家庭經濟收入也是來自於：主要靠看天吃飯的農作物、或工程的粗工來打零工等，家庭經濟收入呈現相當不穩定狀況，家長多半忙於工作而疏於觀照孩子的教育、學習狀況。即便到現在，部落的孩子受教育情況仍普遍不佳，部落現有一間小學並附設幼兒園，部落學區的國中則遠在一個半小時車程外的山下，其空間的阻隔仍深深的影響了受教育的普及程度，對受教育程度上的追求仍有諸多環境上的限制，也因為部落居民教育程度普遍不高，家庭經濟收入不穩定，造就該部落有許多 T 社福組織所服務的孩童與家庭，而該部落該服務區域內相對弱勢的部落，也為後來的「產業發展計畫」埋下伏筆。

五、 關係網絡

部落對外的關係網絡，目前主要是社區發展協會、基督教的教會、產銷班與國小。該部落的社區發展協會基本上不是個常態運轉的組織，但協會扮演與政府對口的單位，當部落經費、建設上之需求時，則透過協會向外申請，無專職工作者多由理事長一人處理會務，或由申請案子的人事費用聘用相關工作者；信仰中

心—基督教教會，隸屬「基督長老教會」系統，其教會的牧師、長老、執事等幹部在部落事務的決策上亦佔有很重要的地位，部落居民的生活重心亦是圍繞著教會而轉動；部落亦有另一大部分隸屬天主教信仰，但因部落這群天主教徒不在本研究個案範圍內，故在此不贅述。因 T 社福組織亦屬基督教體系，故上述部落的基督教教會與社區發展協會的存在因素，與其平常與 T 社福組織互動良好，亦成為當時 T 社福組織尋求合作對象時重要考量之一。

產銷班的組成，早期是為了蕃茄、小黃瓜等作物其產銷管道要送地區農會，後來更因為農會不定時會有大型硬體補助，而現時期，因其有機作物的耕種方法已較無互動；國小的部份，雖屬公家單位，但因在部落裡面，學校方面常會與部落結合辦理孩童傳統知識、父母生活體驗教育等活動，並由部落的農場及養雞戶低價供應在地生產的蔬菜與雞蛋給學校，學校方面得以減少食材運輸成本，也讓孩子吃到自己父母親辛苦的成果，並得以機會教育，更是一個正當且合理的管道照顧學童家庭的經濟收入，讓學校師生與部落各得其利。

第二節 文獻檢討

綜觀過往台灣災後重建的場域與案例，往往在災後第一時間出現在現場或給予實質上支援的都是民間慈善團體或社福組織，當然包括後續的災後重建亦是，政府失靈的狀況在災後最顯而易見，也因為如此這些民間的慈善團體或社福組織才有展現其非營利組織特質的發揮空間。近十年來，台灣天然災害頻傳，因此非營利組織扶植災害社區重建並配合政府各執政時期推出之「社區總體營造」系列計畫，但成功案例卻顯為人知，較廣為人知的有新故鄉文教基金會等組織團隊扶植南投桃米社區是一例、台中果然文化工作室與東海大學建築系團隊協助南投北中寮龍眼林、至善扶植台中和平大安溪流域達觀部落廚房甚或後來的原住民深耕

德瑪汶協會更是一例。這些案例都有兩個重要角色，一個是非營利組織，一個是社區或原住民部落。非營利組織扶植一般社區的成功案例相關論文還不少，但非營利組織扶植具有濃厚文化特質的原住民部落的成功案例相關論文卻不多，或許如學者王增勇在八八風災後，檢視了在原鄉部落的災後重建中通常存在救助關係裡會存在以下的狀況：「國家與外來慈善組織都忘了家園重建涉及一個族群的文化延續與傳承」、「重建過程是國家與人民之間的權利場域」、「漢人對原住民的救助往往淪為一種文化殖民」、「參與災後重建的社福組織必須要在原漢歷史的自覺下，以培養在地組織及尊重在地自主的原則下進行」(王增勇，2010：270-271)。而這些說法，在近年來原住民意識高漲的社會裡並不陌生，但在實踐上卻與說法仍存在著巨大落差。因此作者嘗試從「原住民」、「社區工作」及「非營利組織」等關鍵字搜尋來的論文裡，無論非營利組織合作的是一般社區或具濃厚文化特質的原住民部落，彼此間的合作或協力關係，但著重的是災後重建的原鄉地區，想要釐出一個比較理想且適合本研究對象，T社福組織與部落間的合作發展關係，及在原住民部落的社區工作經驗。以下是作者以「非營利組織」、「原住民」及「社區工作」為關鍵字甚或其中的「夥伴關係」等，以與本研究最相近的內容做的相關論文整理：

| 作者/年份 | 論文題目 | 內容概述 | 與本研究的差異處 |
|-------------|--|--|---|
| 黃盈豪 2004 | 社會工作在 原住民部落 之實踐與反 思：我在大安 溪流域部落 泰雅工作站 之經驗 | 921 災區大安溪 流域工作站的 設置，其研究者 以督導身分及 其「工作站」與 組織互動進行 工作推展，母機 構的態度亦影 響了社區工作 的推展。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 該所屬組織規模較小，彈性較大。 2. 以工作站模式蹲點社區，進行部落工作推展。 3. 面臨經費短缺之困境得自尋出口。 4. 其蹲點社區之工作站具有權力拓展及調整其業務型態。 5. 滿足服務對象需求為優先考量，組織授權工作站決定服務輸送方式。 6. 第一線工作者、工作站可以透 |

| | | | |
|-------------|---|--|--|
| | | | <p>過與組織不斷的對話、省思以改進其服務工作。</p> <p>7. 社福組織進到部落的服務面向不同。</p> <p>8. 組織願意鼓勵鼓勵以重視其工作內涵與精神而非外在工作形式。</p> |
| 曾櫛源 2005 | 非營利組織協助推動社區產業發展之研究—以新故鄉文教基金會推動南投桃米生態村社區總體營造為例 | <p>探討非營利組織(新故鄉文教基金會)與震災重建區的互動關係，探究非營利組織在協助推動社區產業轉型或發展過程中的功能與角色，試圖找出社區產業發展過程中，政府、企業、非營利組織與社區組織之間的脈絡關係與成功模式。</p> | <p>1. 在協助社區發展過程多了政府與企業兩者角色。</p> <p>2. 組織指派兩名專業設造工作者並結合相關領域專家的專業團隊運作在協助此社區組織發展社區產業，而非單一工作者。</p> <p>3. 其合作起初是由外來幾個輔導主導進行統籌與規劃，在後期才交由在地組織團隊經營主導，而外來輔導團隊退而以諮詢者或支援角色。</p> <p>4. 非營利組織團隊扮演融合企業與政府之特質優點進而確實與社區建立信任建立而扮演好溝通及政策傳遞之角色。</p> <p>5. 聚集龐大的政府、企業經費資源及學術單位之專業團隊。</p> |
| 王建華 2006 | 社區夥伴關係建構與運作之研究以馬祖鐵板社區為例 | <p>不同組織的人因其認知與解讀不同，且缺少經常性的溝通，而希望所有組織與人透過互動與參與，以彌補彼此的不足進而累積知識力而產生出良好的社區夥伴關係。</p> | <p>其夥伴關係主要是指在地不同組織(如文史工作室、廟宇等)、政府單位及學術單位等的連結，而非單一外來組織與單一社區之合作夥伴關係。</p> |
| 鄭桂芳 | 非營利組織 | 以間接工作者 | <p>1. 雖有進行深度訪談但多以第</p> |

| | | | |
|-------------|---------------------------------|---|---|
| 2008 | 協力部落發展之探討—以一個社會福利機構協力梅嘎浪與谷立部落為例 | 之外圍觀察者觀察社福組織協力部落過程，主要探討社福組織總會、區域主管、初接主管、第一線工作者及外聘講師等各角色間的權力不對等所造成各區合作模式不同及呈現問題對合作部落的影響。 | <p>二手資訊解讀與判斷此合作關係。</p> <ol style="list-style-type: none"> 以社服組織總會角度觀點看此合作關係。 強調「協力」但又以「培力」概念談論合作模式。 |
| 陳維智 2010 | 一個非營利組織在原鄉部落社區產業的介入—理想、衝突與再思 | 以「充權」(同培力 empowerment) 及「優勢觀點」探討原住民部落如何自主性的運用內、外在的資源轉化與再現落發展的歷程；在部落內的個人、組織及社區整體探尋其脈絡與認知，及反映出的行為模式與交互關係，以求個體充權的脈絡與轉化，進而降低個人與集體的落差。 | <ol style="list-style-type: none"> 雖有進行深度訪談但多以第二線工作者所獲得之資訊解讀與判斷。 以「充權」及「優勢觀點」個人及團體之概念分別論述。 其研究族群是東部阿美族。該族群與組織的互動關係較為主動與直接。 第一線工作者與當地部落有發生衝突；且組織第一線主管適時出現協調。 組織本身的結構限制因著第二線工作者的協助，讓合作關係是以較平等之關係下進行，雖然還是難免所處角色不同所造成的認知、需求上的落差。 |

綜上表所述，本研究對於外來的組織與部落合作關係下，可探查的點有以下：

- 1.其組織規模是否影響了合作關係？
- 2.社區蹲點是以個人、(再加上)第二線工作者甚或工作站之模式較利合作關係與社區工作的推展？
- 3.組織與第一線工作者(站)對

話的重要性？4.組織角色定位及對外在工作形式認定的重要性。5.多方資源角色支援的重要性？6.組織的態度是否影響合作關係？以下將先就上述各論文內容與本研究個案共同處之定義做文獻上的探討，如「非營利組織存在的必要性與功能」、「部落」與「社區」之本質差異乃至「社區產業」之角色扮演、「培力」(empowerment)與「(公私)協力」(public-private partnerships)的合作模式差異為何，最後因 T 社福組織宣稱與部落是以「夥伴關係」進行合作模式，因此也就以「夥伴」(Partnership)關係特色來檢視此合作關係。

一、非營利組織存在的必要性與功能性

我們首先要來討論為何需要社福組織的存在？Salamon(1999:3-5)指出了五點主要幾乎涉及的因素：

1. 歷史性的(Historical)：社區形成早於政府制度，社區居民會適當、自發的去協助處理他們自己關心的事。
2. 市場失能(Market failure)：在古典經濟理論提供集體商品的問題是政府存在的主要理由，如果在一個民主政府將缺乏提供大部分所需的集體商品，另一種機制是必要的，就是非營利部門。
3. 政府失靈(Government failure)：政府固有的侷限性有助於解釋為何非營利組織是需要的：1.通常很難等到政府行動去矯正市場失能，其行動需要大多數人的支持；2.所形成較小群體人們的非營利組織，可以開始去因應那些他們尚未說服其他人支持的需求。
4. 多元性/自由(Pluralism/Freedom)：不同於政府業務的一致性與僵化，非營利組織有著較具彈性的空間，而得以使個人和團體有著各式各樣的試驗，及其多元性的經驗。
5. 團結(Solidarity)：非營利部門是一個為一些機制回應需求，透過這一行動來表達團結情緒、觀點的組織。

而 Salamon(1999:5-6)又繼續說明了，非營利組織的存在，有哪些貢獻和其功能，廣義的說，具有下列四種形式¹⁸：

1. 服務提供(Service Provision)：一些關注社會、經濟問題的人，得以靈活機制立即回應需求，再透過公共服務本身的服務輸送，避免官僚機構擴大及私營機構社區層級的服務，以解決未被滿足的需求及促進創新。
2. 價值維護(Value Guardian)：作為一種典範和維護國家的根本價值。強調個人的積極性關鍵的在公共利益中體現，而非營利組織則提供了一個得以在公共目的追求、促進倡議的機制過程中，培養多元化、多樣性和自由性。並透過非營利組織，可以主動出擊、積極表達自己的個性和行使言論自由與行動。
3. 倡議和問題辨別(Advocacy and Problem Identification)：非營利組織除了解決問題，亦扮演一個動員社會大眾關注社會問題和需求的關鍵角色。儘可能的使它去意識到社會和政治關注，為弱勢人群和觀點發聲，並融入這些展望到社會和政治生活裡。這類型組織在劇烈的社會動盪之中，可作為一種社會安全閥，協助保持民主制度和維護社會一定程度的和平。
4. 社會資本(Social Capital)：非營利組織扮演一個信任和相互性結合的重要角色，這似乎是一個民主社會和市場經濟有效運作的關鍵。非營利部門延續的重要是因為需要去發展和維持社會的意識，必須去維持合約並使它儘可能為市場體系及民主政體所運作。

綜合以上其存在目的、功能貢獻等可知，雖然非營利組織存在的因素，被定位在當市場、政府失靈時的輔助性衍生出的填補角色，並作為一種優先機制

¹⁸國內江明修歸納出的功能大致與 Salamon 相同，但多了「開拓與創新」及「倡議與改革」。開拓與創新與上列第一點「服務提供」相類似；「倡議與改革」與上列第三點「倡議與問題辨別」相類似，其非營利組織通常實際參與了社會各層面，而體認到某些事情亟待改善，進而從服務經驗中，形成遊說或輿論之具體行動，促成並倡導使社會相關態度與法規之訂定或修正，進而提昇公共品質。

(Preferred Mechanism)結合民間資源力量，並接受政府委託及經費補助，執行部分政府的職能，也較有彈性、具效率且有效的回應並滿足人民對服務的渴望與需求。且在運作上大致應該具有：非官僚、較政府具彈性空間、可發揮「彌補差距」(Gap-Filling)功能以補政府回應需求之不足、較政府具可信任、在社會參與中較多元性且自由、鼓勵人民擴大公共事務參與並提供一個便利的管道且較積極性等特性。但非營利部門在實際運作提供物品或服務時，也是存在著不足與限制之處，Salamon(1987:38-42)即提出四點志願失靈(Voluntary failure)出現時的特性，來說明非營利部門可能的缺失。有慈善(供給)不全性(philanthropic insufficiency)：資源(人力與財力)的不穩定，造成提供的服務不穩定；慈善特殊性(philanthropic particularism)：可能發展成極端、排他性極強，只為某些群體提供服務；慈善父權性(philanthropic paternalism)：可能受控於組織內具權力或資金投注者，而變成圖利私人與私相授受；最後是慈善業餘性(philanthropic amateurism)：公益組織、活動，通常多是志願服務者，即造成徒具熱心，但專業不足。

且根據 Alexander 等三位學者(Alexander, Nank & Stivers, 1999)調查指出，「現今非營利組織受新公共管理(New Public Management, 簡稱 NPM)影響，轉變為重視顧客導向、績效導向、市場導向、成果導向及商業導向管理，導致越來越多組織資源開始導向經營和管理，得花費更多的組織資源在經營補助的文件、資金提高及為他們的服務提供證明(成果報告書)，且比過去做更少的服務輸送。這讓組織陷入困境/衝突且無法解決。所以在完成組織使命與滿足資金需求之間的衝突有時候過於不同而無法彌合/連結。」，這情況同樣發生在該本研究中之 T 社福組織，其情況會導致科層官僚化的產生，並失去非營利組織該有的彈性、與合作部落居民間的信任感降低，但 T 社福組織傾向堅持服務輸送與管理並進，這某程度造成了工作人員與合作單位人員的負擔與困擾。如：為了管理，要求第一線工作者帶打卡鐘到合作部落，除了 T 社福組織所屬第一線工作者得按時間打上班卡，亦要求部落參與農場團體之農民們也要打卡，這時勢必引發另一爭議，T 社福組織與合作部

落之關係，基本上是平行而非從屬之管理關係，卻得進行打卡動作，此行為似乎不合乎非營利組織「非官僚」之特性。又如：當社區產業推動之初，該計畫發展，實在很難在一朝一夕之間，很快看到投入的資金與成果成正相關呈現出，又是以精緻有機農業為產業切入點，基礎根基都還沒奠定好，提供資金的單位，因為有對外募款壓力、責信(Accountability)問題，得有些數據或成果呈現，因此要求記錄每個月蔬菜種植面積、產值、產量與銷售管道，並以此評斷優劣，這讓合作部落陷入緊張焦慮，擔心因此未來受支援的經費會受影響，尤其種植多種類部落的第一線工作者，每個月得耗費許多時間、精力在輸入這些報表數據，甚至很多時候因為這些行政文書作業，第一線工作者因而被要求不得待在合作部落的工作場域，得待在山下辦公室，工作場域一切正在進行或得處理的相關事宜，僅能以電話詢問與聯繫，這在作業過程中，是會忽略查訪部落裡實際工作進度狀況及農場經營上等真實狀況，對於即時發現、反應農場成員們的問題需求也緩不濟急，在這情況下，組織同時仍要求第一線工作者得在各環節上的品質做控管，且清楚一切過程細節，這也是由於經營、管理導向帶來的問題：花費組織更多資源在做文件資料呈現，而這時的服務輸送就只剩下定期的方案申請的經費罷了，且因時空的限制，很多時候狀況是無法立即被處理，或因為經由轉述，而失去了部份的真實性等等狀況容易被忽略、無法兼顧，這時，只能就形式上或有限資訊的接收而做處理，而非依實際狀況做判斷。T社福組織，行政作業是經營管理、績效等展現，尤其是電子化的行政作業系統，因其網路的立即性，各階層主管或許可以在第一時間看到甚至回應你所呈現的文件資料，但對此合作工作的進行，卻是一個很大的阻礙及消耗，且這樣有時候當部落裡的工作進度受到直接影響時，即會造成合作部落居民的反彈。

當然並不否定組織對管理上的功效與對外募款壓力責信上的謹慎，但能否像 Salomon 在面對政府、市場與非營利組織都可能失靈下提出的折衷方式—第三者政

府(Third-party Government)¹⁹，也就是說 T 社福組織能否在這合作模式過程中，發展出折衷或因而調整出更適合彼此應對的工作模式。

T社福組織會長亦曾歸納非營利組織的社會角色貢獻與功能特質來分析T社福組織，確實在不同的歷史階段來看發揮了上述四種不同的角色功能。然而組織與合作部落或許因為重視的面向不同，這中間的落差來自何處？組織有看到自身的能力限制在哪嗎？或是因為我們每個人都站在一個自己文化或思維看世界、理解對我們自身不熟悉的文化脈絡，包含個人與組織都是，那會不會是認知差異？文化差異？生活經驗的差異？或是自以為自己很懂該文化脈絡，但實際上是懂？如非營利組織其運作的特點較具「彈性」，就不像政府則是說：「依法行政」。那非營利組織的彈性運用在這許多的差異上的落差時，該是最具彰顯效果了，得以因不同合作對象、不同個案狀況、不同的人、事、時、地、物做些微調整，但非營利組織在「較具彈性」這部分是否真的有優於政府？那就得先了解差異在哪裡？才能知道該如何調整。以下，我們接續來探討，一般社區與部落的基本特質、思維邏輯及文化意涵的差異在哪裡？

二、「部落」與「社區」之本質差異乃至「社區產業」之角色扮演

(一) 何謂部落？

首先，先簡短的定義何謂部落？部落特性有哪些？泰雅族稱部落叫「Qalang」，泰雅族的部落組織型態常隨著其以往遷移歷史、居住方式、環境等因素而有不同。除了在 94 年 2 月 5 日頒布的《原住民族基本法》裡第二條第 4 點對「部落」的定義，係指「原住民於原住民地區一定區域內依其傳統規範共同生活結合而成之團體，經行政院原住民族委員會核定者」。

¹⁹同時也提出政府因應非營利組織不足之可能性，該適時提供互補合作功能，雙方各取自身優點互補、分工合作各發揮所長是最佳方式。

因此，由上述可知，部落是以地域為基礎而組成的最原始政治組織，也是最基本的自治單位。且因泰雅族為典型父系為系群(qutux niqan)²⁰基礎，配合泛血統群為一部落，其原始形態即以同組群為基本之構成單位。即至今日，雖有些微改變，但仍以上述基本規則為基礎。且部落裡無論大小事、人事互動、意外的發生、生活起居、婚喪喜慶等生活種種仍舊依循著泰雅族傳統的 gaga²¹在運作，如「享食文化」或稱共食共享共做²²、「換工機制(msbahyux)」²³、如果遇到得執行 gaga 儀式，必定得請部落年歲、經驗夠豐富的長者主持或執行，而非隨便中年人或年輕人可輕易進行。且目前在部落一定有「信仰」的機制牽繫著屬於該部落的大家，如研究對象的部落主為天主教與基督長老教會，而教會長老亦佔有部落重要名望地位。此外，部落存在著部落會議，大抵來說，有三種類型：當遇外來事件，如公共領域、公權力、國家行政體系而形成的事件，必召開由部落成立的協會架構下召開的部落會議討論；雖然現在的部落會議多為此架構下進行，但如遇族群意識或單就各部落相關利益時，則召開以 gaga 為依規的部落會議；最後，如遇將舉辦活動，須動員教會人員或以教會為名之工作事件時，則以教會的體系去運作。而除此之外，「部落」一詞很少被定義。然而，「社區」又是如何被定義的？

(二) 何謂社區？

社區是從以地理為基礎，人們互動的對象是居住相近的人，因此相對的限制其區域或以鄰近地區為範圍，卻忽略了互動的品質的「人際關係群組」(sets of relationships) (Abrams)；外國學者 Bulmer(1987)將關係分為初級團體關係或個人關係(primary group relationships or personal relationships)與制度性或社會性「社會網絡」，主要在於朋友、鄰居和親戚，更使用以取代定義混淆的「社區」一詞，可以

²⁰字面直接翻譯，意指吃同一鍋飯的這群人；原義，是以一個家族最長者為基本起源，往下延伸，同住或比鄰而居的所有子孫，包含姻親。

²¹Gaga:泰雅族的傳統律法、風俗習慣、禁忌等諸如此類統稱之。

²²成功推行此文化的司馬庫斯(Smangus)部落稱這個叫「Tnunan」；而這在部落裡意謂你可以自由穿梭在各家戶之間吃飯、聊天、甚或借取用物品，而且當某一家戶獵得獵物，定等分給其他家戶。

²³家戶間於農忙時期，彼此輪流幫忙，提供人力支援。

涵蓋非正式的人際關係的範圍和互動的類型；「協助網絡」(Froland 等美國學者) 將社區概念與照顧功能結合，依據被照顧者居住範圍作為判定一個社區大小的依據；再到 Shulman(2009)將社區視為「鄰里」(neighborhood)，認為鄰里具有個人/情感連結、工具性支持、非正式協助、個人社會網絡與鄰里社會網絡的功能。代表不同觀點的詮釋，也都掌握了一部分的特質，尤其是「網絡」的觀念，使社區不再侷限在特定地理區域之內，而有向外擴散的意涵，而通常我們所認定的社區會包括歸屬感、社區認同、社會連帶與伙伴關係等條件特質(賴兩陽，2009:13-16)也就是說，社區藉由區域地理環境中的一群人在特定區域內共同生活、共同創造發展出的社會關係體系的社區概念(陳玉賢，1997)。而社區的現代意涵則是在於它是一種民主社會的生活方式，是介於國家社會和家庭團體之間，而為現代人追求居住環境品質，提升生活品味的基礎單位(陳其南，1996a)。現代社會很多在外地工作的人，其住屋只是個棲身之處，而非「家」更遑論與「社區」建立關係、具共同意識，更談不上「在地性」。或許我們可以說，即使住在同一個地理空間內，如果沒有共同意識，那也不能算是一個「社區」。依據上述各家學者之定義，「社區」其基礎主要是在於居民共同體意識的建立、具共同關係、社會互助及服務體系等關係。如果不具有以上這些「共同關係」，一個社區便不成社區，就會是一個零散的解組狀態。

以作者研究對象的部落，其本質具備以上「社區」的各項「共同關係」如同學者所說明的特質，以地理為基礎，它在目前台灣的行政區域劃分上被分為兩個獨立鄰，聚集群體主要有親戚關係，而該社福機構即是想要依其部落特性強化照顧功能。而以社區共同要素來看的話，基本上是兼具各項要素，但依部落來看，一定大部分還要有血緣或姻親等親戚關係為基礎，但共同的歷史部分卻只限於具親戚關係的家族成員，依舊有極少數是後來才進到部落裡的，或許依舊有共同歷史，但時間、關係上就不是那麼的淵源。其部落在社區定義的特質條件下稍顯不足處亦是當初風災過後，T 社福組織得以進入部落推「產業計劃」的因素之一，T

社福組織想要利用社區組織強調「在地性」連結，運作社區產業的發展。

部落與一般社區，隨著社會架構運作的差異，也存在著許多基本特質、思維、語言邏輯、根本的傳統風俗等文化意涵的不同，陳永龍簡單的說明了部落與一般社區的差異：原住民不同於漢人社會，很大的差別所在即是「部落」生活的重要性。部落是原住民生活的場域，攸關物質生活(生計產業)、心靈依歸(文化認同)和社會連結(社群互助分享)，也是高於「家庭」的社會組織單位(陳永龍，2010:433)。如上述「共同關係」在現在一般社區就不一定存在，且在當前文化多元的想像氛圍中，文化差異經常被挪用為解釋權力或資源衝突的最方便說詞。但這些文化差異的背後卻真實的存在著間接或直接的影響力，影響著社區工作的推展及運作，部落的緊密互動關係，包括派系間的既鬥爭/競爭與合作，都牽一髮而動全身，但一般社區，現在連親族間的群聚現象都不見得有，更遑論還有如此緊密的互動關係了。

(三) 「社區產業」的角色

原住民族的近程發展，整體來說是呈現停滯不前的現象，經常處於社會等待救濟的弱勢族群行列。偏遠部落位處地勢陡峭、道路闢建艱難，加上山區地質不穩，交通常因颱風、豪雨、地震等天然災害而中斷受阻，因而發展受限，再加上產業結構轉型，部落因生計問題，導致人口逐漸外流，產生人口老化問題。

而部落近年來，從行政院 2002 年開始推動的「挑戰二〇〇八國家發展重點計劃」中的「新故鄉社區營造」，到配合 2005 年核定的「台灣健康社區六星計畫」推動，原民會針對原住民部落亦頒布「原住民部落永續發展計畫」，目的希望就由社區政策，美化部落風貌，推動部落生態文化之旅，吸引觀光客，帶動觀光產業發展，改善部落經濟條件及降低人口老化等，盼能為偏遠山區部落開創另一契機。

一般使用的名詞為「文化產業」、「社區產業」、或是「社區文化產業」等，儘

管使用名詞不一，但都在國家火車頭全力帶動下，積極透過跨部會的整合，全速前進 (邱連枝、官有垣，2009：33)。甚或是使用「社區工作」、「社區發展」、「社區營造」等名詞談的就是一般社區發展工作的泛稱。而因為本研究個案計畫名稱使用的是「社區產業」，下面就依各家學者定義各名詞來探討何為「社區產業」。

「社區產業」包括地方文化產業及照顧產業；前者指社區內生產的產品與生產活動，提供住民就地從事生計就業；後者專指福利弱勢照顧服務的開展，亦能提供工作機會給在地住民。承上述，「社區產業」相較於一般的「社區發展」(Community Development, CD)多了文化產業(Cultural industry)面向的部份，也就是說「社區產業」，蘊含了「文化產業」、及「社區發展」兩個面向。「文化產業」強調「區域」、「在地性」的「生活文化」、「生產文化」之「特殊性」與「精神價值」的部份。綜合上述，「社區產業」的精神是社區居民運用在地資源，透過居民參與、在地認同及集體經營的模式，共同創造新的社區共存共榮的模式。「其內涵特色是加入許多的文化元素與一些創意，但也不能只著眼生產面向的思考，而是要『人、文、地、產、景』五大要素共同架構，一體成形。」，吾鄉工作坊執行長盧思屆²⁴如是說，而依據聯合國的定義(U.N.Economic and Social Council, 1956:14, 2007:306)：社區發展是指一種工作過程，亦即人民以自己的努力，與政府當局聯合一致，以改善社區的經濟、社會、文化環境，把社區與整個國家的生活結合為一體，使其對國家的進步克盡最大的貢獻工作過程。由此定義顯示，社區發展至少具備三種基本精神：(1)以社區居民為主體，由人民自動自發參與社區事務；(2)結合國家的相關資源，尤其是行政上的支持，包括技術指導與經費補助；(3)以改善居民的生活為目的，包括經濟生活、社會關係、文化環境等多元層面的改善 (林勝義 2011:8)。陳其南指出，這是一種思想模式的轉換，由中央主導轉為地方主導，由資源供給者出發的立場轉由生產者的立場，以「社區共同體」的存在與意識為前提與標的。

²⁴引自網路 <http://47go.org.tw/article/489>，瀏覽日期 101 年 7 月 10 日，盧思屆寫於 2004 年，時任台灣社造聯盟第三屆副理事長、吾鄉工作坊執行長。

藉著社區居民參與地方公共事務，凝聚社區意識。經由社區自主能力，建立屬於自己的文化特色。使社區居民共同經營「產業文化化」、「文化產業化」、「文化事務發展及其他相關文化活動」。因此，社區居民的自主參與，使生活空間獲得美化，生活品質得以提升，文化經濟產業再行甦醒，使得原有地貌煥然一新，促進社區活力。簡言之，全面性、整體性的規劃及參與社區經營創造過程(林清文，2006:14-15)。一切就是強調由下(社區)而上(政府單位、申請補助單位)、自主自立、自動自發的經營、社區自主參與等積極態度、能力，且得以永續經營的可能。

至於「社區產業」在此行動研究中的角色是什麼？學者曾英敏(2007)提到在1970年代英國蘇格蘭為開發高原區域而設立支援的社區產業(Community enterprise)，而由 Roger Tym RTP & UWE 所提出的 30 頁 “Community enterprise” 報告中提到幾個「社區產業」的觀點，對於在此行動研究的角色有很適切的描述，「社區產業的啟動大多可扭轉頹象。社區產業以服務社區為出發，由志工及相關機構的人員協助以招募當地失業者及閒置人力，互相貢獻或學習職前或在職教育以做為社區的人力資源」(沈雅琪，2008:35)，這段話道出當初 T 社福組織想與部落進行合作計畫的初衷與期待，及對產業計畫推行的期待，透過不論是勞力、腦力或行政事務等人力來進行需要，這樣計畫的啟動，即可以「培力」的概念來招募在地人加入並進行訓練，成為協助推動的人力資源，進而遏止部落可能發生的頹象，也就是減少弱勢家庭的失業或經濟收入不穩定進而酗酒的可能性。且因為通常「衰敗的社區常呈現高失業率、低服務、低收入、低消費、低商業建設、資金外流率高，這些狀況互相串起沉淪的漩渦」，在當時艾莉風災後確實是呈現高失業率、低收入等現象，導致部落許多青壯年在交通狀況允許之下都下了山找工作或打零工，因此還在部落的有心人士，如果期待部落的青壯年可以回流部落勢必得開展「社區產業」之工作。

再者，「社區產業之原本來源來自善款、捐款、(政府)補助款，其經營所得之

利潤則全數用於社區再造及成長所需財源，並儘可能採用當地的人力、物力來進行經營社區再造及成長。社區產業將閒置人力轉為資源人力，將外流資金轉為社區成長基金，提升公共建設、教育、社會福利等，並降低失業率等。這些轉變也會互相串成往上成長的漩渦，此即為社區產業對社區的定義(沈雅琪，2007:35)。」，上述完全的表達了「社區產業合作計劃」的精神與目標。除了上述「社區產業」的思考脈絡，社福組織期待加以其「社區發展」之精神、「文化產業」面向的文化內涵與「在地性」，以「部落為主體」加上「部落的主動性」，結合「社福組織的行政、技術及經費等資源」協助，再加上泰雅族的文化特殊性、得天獨厚的地理環境位置，從事有機農業生產、進行可能的相關文化產業，如編織，根本的解決部落弱勢家庭的就業與經濟改善問題，並增加部落內部環境對資助童更多的支持與照護。

三、「培力」(empowerment)與「公私協力」(public-private partnerships, PPPs)的合作模式差異為何

(一)培力

「培力」“Empowerment”在國內被翻譯的中譯有許多相似名詞，但各譯名的不同似乎也存在些許不同意義，但其最主要內含兩個很重要的意義：「充權」與「使能」，「充權」主要指：幫助人們獲得決定本身生活的權力，挑戰人們做事態度、對權力、助人、成就的基本看法，也是培育某些能力的過程，在過程提供資源和機會給人們以獲得經驗和技巧，使人們能夠掌握自己的生活，並運用在生活與社群上，並增加更多權力予人；「使能」：使沒有能力或能力較低者成唯有能力或增強其能力 (李聲吼，2010：26)。學者張德永提到，培力是一種理論，它關乎人們如何為其生命取得集體的掌控，以便達成整個團體的利益；也是一種方法，社會工作者可藉其提高缺乏力量民眾之力量(張德勇，2011:5)。且培力的實踐過程，不僅要透過爭取權力，從知識喚醒、知識增進到採取行動，在這過程中使弱勢族群

從附屬到自主，結果就是成為完整的個人(引自李聲吼，2010:27)，也就是讓那些弱勢組群的人得以掌握自身的遭遇，並透過轉變權力來促成改變(引自張德永2011:5)。張德永(2011:5-6)更將培力的意義分成三個面向討論：

1. 權力(power)的賦予：在管理方面的文獻中提到，培力概念的主要核心是決策制定權之授與，且培力是用來處理參與式管理的技術，是一種權力分享或權威下放委任的手段。藉由權力的授與及分享，成員可以獲得較多的決策權及主動性，能夠承擔責任、提供較好的顧客服務，成員在授權過程中也能獲得較高的工作滿意度，進而對於組織的認同及目標也會產生較高的使命感(陳可慧，2005：12)。
2. 使人有能力(enable)：韋氏英文辭典將培力解釋為「enable(使能)」，意指使人具有能力，透過學習與激發，從無能力到高能力，不斷提升個人潛在能力，都願意盡其所能。在此面向，係指除了外在賦予權力的過程外，更著重自身內在能力的發展過程，而非僅是不斷的對外索求而已。
3. 促進自我實現(self-actualization)：此面向係指成員已獲得外在賦予的權力，且內在已具有實質能力，並給予機會將其知識與經驗充分表現出來，達到自我理想的實現，能依自己所規畫的藍圖採取行動，因而擁有更多自信，促發更高的參與動機。

歸納上述三個培力要素即是：「外在的賦予權力」、「培養內在的自我實質能力」再加上「可以將知識和經驗充分表現的機會」即會達成「培力」的目的，也就完成「培力」的過程。

而因「培力」涉及個人、組織與社區等三個建構層面，翁文蒂(2010)指出培力的主要目的有下列幾項：

1. 以社區作最基礎之單位，強調社區的自主性及主體性。

2. 培養社區自我詮釋之意識及解決問題之能力。
3. 培育社區營造人才，強調培力過程的重要性。
4. 陪伴、支持社區居民共同學習參與公共事務。
5. 學習是社區永續發展之基石。(引自李聲吼，2010:27)

其培力目的也就不單只針對個人也針對團體甚至整個社區，學者張德永(2011:7)也提到社區層級的培力是指一個社會行動(social action)的過程，在此過程中，個人與組織應用技巧與資源，以集體的努力來改變他們的社會性與政策性環境，以獲得對生活的掌控能力。畢竟社區產業發展的主要精神要素是「由下而上」、「社區自主」與「民眾參與」，這些要素如不透過培力過程，即便有人、組織團體願意給予社區機會由下而上的發展管理方式，也願意讓社區自主決定自己的發展方向，但如果社區沒這方面的能力甚至沒人願意參加，那一切就還是空談，而且Adams提出其「培力」過程，有賴於「參與、覺醒、反思、對論」四個向度的批判性實踐的相互牽動與作用，為一種批判性實踐過程，認為人處在文化的限制當中，從慣性的文化參與，其自身的自由度，能夠主動的轉變，藉由民主式的「參與」過程，個體與傳統壓迫性之權力結構展開質疑與對抗，因此，人們轉向為創造性與批判性的文化參與。其次，在「醒覺」的階段，人們提升了他們的批判意識，從「習得的無助」，漸漸瞭解個體與其所處之社會世界的關係，進而展開社會性、歷史性與心理性的理解與反思，而不斷的進行質疑並企圖改變。接著「反思」，乃是在實踐的過程中對自己或他人進行點點滴滴的瞭解、描述與詮釋，也就是從「行動中反思」出發，檢視行動中的行動方式、價值、知識、思考與感覺等，以進一步釐清自我與社會文化的慣性思考及行動之差距。最後則發展到「對話」，以愛、謙卑、信心、互信與批判性思考作為溝通討論的基礎，在對話過程中，每個參與對話者可以在相互激盪中、在不受彼此宰制的關係中、在觀念的批判理解中，對共同指向的世界進行創造性的解讀（引自張德永，2011:7）。畢竟社區產業或社區工作其主要工作重點不只要「造景」、「造產」還更「造人」，並非單靠外力

單方面的使力即可達成當地社區居民。

(二)公私協力

公私協力原指傳統上傳統以市場或層級節制二分法，區分公部門與私部門的社會機制似乎過於簡化，且必須尋求兩者之間最適合的治理網絡關係，以「合作與參與」代替「競爭與控制」，因而公部門(政府、公務員)與私部門²⁵形成一種特殊的互動關係，在共同合作與分享資源的信任基礎上結合，提供公共服務的形式(李柏諭，2005：69)。雖傳統公共行政強調的是層級節制，新公共管理強調的是市場概念，隨著社會日趨多元及政府所面對的公共事務愈趨複雜，而政府角色及職能調整儼然成為一種新的趨勢(李宗勳，2007：3)。過去政府部門所提供的公共服務幾乎是屬於公部門的事務，受政府經費調控和選任民意代表直接或間接的監督。私部門的參與雖不受到排斥，亦沒有受到積極鼓勵。現代的公共管理相當注重組織內部的社會建構，使公共組織更具與外部環境調和及親和力。同樣地，現代化私部門的經營管理亦必須注重與民眾和政府的互動，即所謂的私部門運作的「雙重公共性」(吳英明，1996：34)。而 Stephenson(1991，引自盧天助，2003)表示以現在普遍的說法來解釋公私協力就是指涉所有公部門與私部門之間動態的相互合作過程。但以本研究案例狀況來看，因為 T 社福組織並非真正的公部門，故欲將以學者為其名辭定義內涵特性來看，著眼「協力」而不著眼「公私」上。以本研究案例狀況，學者吳濟華(1994)的論述較適用且較貼近其狀況，其指出，公、私部門所形成的「平等互惠」、「共同參與」及「責任分擔」之關係，在此合作關係中彼此對有關的決策過程，皆居於平等地位，有著相同決策權。而學者吳英明(1994)與陳恆鈞(1997)的主張，更詳細說明兩個組織合作關係應有之精神：其對該事務具有共同的目標認同、策略一致、分工負責且整合資源，共同分擔經營社會責任，

²⁵ 指公民、第三部門：人民、服務對象、社區組織、非營利組織等。

共創可分享的成果，其互相依存的程度會因合作關係的建立而增強，其共同決策的程度會比純合作關係來得緊密。

四、夥伴關係(Partnership)

組織之間為什麼要建立夥伴關係？建立夥伴關係的益處為何？學者張英陣和謝儒賢(2001)舉英國的社區組織與政府互動經驗以及其中介組織 The National Council for Voluntary Organizations(NCVO)的反思，建立夥伴關係的好處在於創造更多附加價值、促使創新、預防重複、可解決複雜的需求、提升永續經營的能力、更容易回應地方的問題以及促成社會凝聚。韋伯大字典(Webster's Third New International Dictionary)(引自鄭杰榆，2004:39)對夥伴關係的定義有兩個：1.在合法交易或企業間的合法關係中，所有參與者共同理解並已正式契約約定，提供彼此的金錢、勞工及技術等項目，並允諾共同分享夥伴關係所創造之利潤；2.合法的夥伴關係，意味參與關係中具有特定權利以及責任的團隊或是組織，彼此之間緊密的共同運作(Co-operation)。雖然以上兩種定義是以較商業角度定義，但亦已勾勒出夥伴關係的基本狀態：「是以合法正式關係締結契約」、「彼此提供各自所長並共同分享在此關係中所創造之利潤」、「彼此在此關係中有某部份的特權、責任義務以運作此關係」。但針對夥伴關係，各家學者均有更細膩的定義。

引用鄭杰榆整理眾家學者對夥伴關係定義的分別定義(引自鄭杰榆，2004:41)，作者將其分別定義要素，作了以下綜合整理：夥伴關係是一種企業、第三部門和政府同心協力為因應風險，利基於雙方協議的目標，在一種特定持久的關係，及持續性的互動關係下，個別組織對願景共同的理解下，所形成的一種動態關係。彼此之間沒有主從關係的約束只有互相協力，互動是講究高度效率和分工，是相當任務導向或目標導向的組織性關係，且成員間必須對夥伴提供一些物資或是非物資的資源、分享方案資源和技術，並建立起相互信任、共擔風險責任、共享協力過程、共享成果與利益，以取得競爭優勢，並創造比原本個體更大的績

效而使每一位成員及社區同時獲利，並得在小心的平衡以及維持自治的狀況下彼此影響，其中包含了互相尊重、責信、透明公開以及平等決策。因此，綜上述，本研究將夥伴關係定義為：「當任兩者(無論是政府、非營利組織、企業、或社區)，利基於雙方共同目標、協議與價值觀，在正式、穩定且可長久持續對雙向互動、與相關資訊充分獲得，彼此沒有主從關係只有互相協力，一切以達成共同目標及任務為導向之高效率分工，彼此願意互相信任、共擔風險、共經歷過程、及共享成果與利益，並給予互相尊重、責信、透明公開及平等的決策關係之原則下，各自提供所長，以各取所需，各得其所。」

而建立夥伴關係的過程大抵先從尋找適合的夥伴開始，再來凝聚共識一起為共同目標利益工作，最後因應工作的結束而結束，或轉換夥伴關係。而選擇「對的夥伴並建立互信且尊重的關係是很關鍵也很難得的」。Bergquist, Betwee& Meuel(1995)提出了夥伴關係的相容性，有六個參考點：

1. 夥伴關係的規模大小：建議透過簽定契約的方式以清楚劃分彼此的工作，其各自參與的組織或個體都要獲得全體的認同。
2. 複雜性：如果夥伴關係當中有許多不同的想法或是目標，必須要謹慎討論，建議要能夠釐清，越單純越好。
3. 組織的文化：如果是越正式或是官僚組織的夥伴關係，或是牽涉到很多部門的參與，那麼組織文化可能必須先以契約具體列明。
4. 彼此合作過程中，組織內會受到變動的範圍要先言明，即使是細節也不能忽略。
5. 成熟的夥伴關係經驗：如果合作對象過去就有類似的合作經驗，是最好的選擇。

6. 產品或服務的相容性：如產品的變動程度或是所需要的彈性，都必須在夥伴關係中有所考慮，如果是客製式的產品，也需關係當中所需要的彈性就要大一些。

畢竟既然選定並締結為「夥伴關係」後，任何一方都希望建立起的夥伴關係是對未來即將推展的工作可以具加乘效果，而對預定推展的工作可以順利的被完成與達成目標。但在這「夥伴關係」共事過程，並非一帆風順，Robinson et al.(2000)提出最容易造成關係間困難的五個部分：

1. 治理與管理(governance and management)：關於彼此的權力義務、角色定位如果沒有在一開始定位非常明確並形成共識，則在合作過程中會形成很多困擾。
2. 財務管理(financial management)：不同組織處理捐款或經費的方式不同，實務上有一些對財務處理上的歧見，也是造成組織不睦的導火線。
3. 回報系統(reporting)：過程中可能回報系統不健全，導致許多紛亂的訊息或不一致，形成決策上的困難。
4. 實務操作(practice)：組織間，不同層級的工作者對技術上的操作有不同的理解。
5. 溝通(communications)：不同風格及使用不同語言，易造成溝通上的誤解。

除了彼此清楚定義夥伴關係並選定合適對象外，其在實務經驗的合作過程中，彼此能順利進行工作推展，除了建立信任基礎，持續不斷的進行建設性的溝通，許多狀況和問題其實都在預期之外的，因此即便具有了上述所言的「簽訂相關規範、言明契約」、「過往豐富的經驗」、「事前完美準備」或是「完美又嚴謹的管理，投身此關係當中的組織、團體都得必須認知到接受變化的無常，與彈性空間的必要，時時檢視合作之初衷，保持暢通的對話與溝通，才能在關係裡攜手面對挑戰與達成合作的共同目標遠景。

或許「夥伴關係」與「公私協力」在原文均有“partnership”的意思上即有某程度的相似，因此在界定上並沒有太仔細的界線，或許「公私協力」多了「公私」面向的考量點，但以本研究文獻資料顯示，「夥伴關係」確實比「公私協力」多了許多更細緻的參考檢視面向，或許也算是一種以較嚴苛態度檢視「協力」模式的檢視指標。

五、從社區營造成功案例檢視一般社區與非營利組織/團體合作關係

在 921 震災後在南投有不少廣為人知社區營造(以下簡稱社造)成功的社區，多是以 921 為一個契機，再接受外來專業團隊或組織的協助之下，一步步建立起本身社區的能量與產業建設，以下就以南投桃米社區與南投中寮龍眼林地區兩個案例概述，作為一般社區與非營利組織/團體互動合作的例子並輔以文獻內容的合作模式來做檢視。

(一)、桃米社區

位於南投縣埔里鎮西南方，往日月潭台 21 縣中潭公路旁的桃米社區，原是個典型鄉村社區，因 921 地震之機緣意外開啟了桃米社區重建的嶄新契機。居民在災後積極尋求家園重建之道時，偶然機緣下，當時桃米里長邀請新故鄉基金會進入桃米社區協助規劃災後重建課題也開啟桃米生態村的社區重建之路。起初新故鄉基金會指派兩位兼具空間規劃與社區營造專長之工作人員，幾近全職蹲點式地引導社區居民、認真思考、密切討論並嘗試凝聚家園重建的方向。921 震災後，政府曾將社區重建列為災後重建計畫四大工作綱領之一，鼓勵災區居民由下而上參與重建工作，為求爭取各項重建經費，桃米社區很快的成立了「社區重建委員會」，但一開始，社區提報出的重建方向方案並未被主管機關往上呈報作業。在重建初期，新故鄉基金會為能持續激發社區居民的參與熱情，多方的尋求各種可能重建經費來源。除硬體的道路橋樑修復、河川坡坎整治、社區活動中心翻修外，另有

勞委會以工代賑計畫及南投縣災民職訓計畫。新故鄉基金會為能落實這些申請來的計畫，除指派更多組織成員(包括：社工、文史、行政作業等專長)陸續加入協助，亦積極的引介許多專家學者進到社區參與重建輔導工作，如災民職訓的部份，主由世新大學觀光系陳墀吉教授領軍專業團隊實施密集培訓課程協助組織社區居民；以工代賑提的苗圃計畫，則得到行政院農委會集集特有生物研究保育中心的大力協助，該中心研究員兼秘書籌組一群專業研究人員，長期深入社區帶居民進行生態資源調查，積極推動生態倫理教育與生態工法學習，並獲相關經費支持。

之後，在新故鄉基金會積極整合之下，桃米社區重建委員會與上述這兩個外來專業團隊進行更密切而頻繁的互動，不斷共同激盪永續家園的重建理念，並陸續提出社區總體營造相關計畫方案。且基於每位社造參與者都有災變的深刻感受，社區重建共識迅速凝聚，亦覺應朝兼顧生態保育與觀光休閒的農村區域產業活化的方向發展，其在一兩年內爭取了政府與各民間組織可能的經費，做了硬體建設及人才培訓諸多社區生態觀光產業發展的前置作業。

就在 921 震災兩週年前夕，桃米社區生態觀光產業大膽嘗試營運，期待得到各界的肯定與支持，也希望能給核心幹部鼓勵、打氣，以強化其持續投入社造的決心與動力；另一方面也趁機驗收兩年的社造成果，進而得以評估後續努力與改進方向。但也因試營運期間突然驟增的工作壓力，三個專業協力團隊彼此間依度出現溝通不良狀況：由新故鄉基金會和集集特生中心所主導的營運機制，並未充分取得世新觀光系陳教授的共識支持，社區幹部彼此之間對營運模式亦形成保守與激進的兩種不同看法，進而造成社區內部以及社區與基金會、專業團隊之間陷入緊張狀態，亦與當時社區面臨里長改選之政治壓力有關。雖經誠意溝通玄及化解，但世新大學陳教授仍決定淡出。另外三者，新故鄉基金會、集集特生中心與社區幹部三者角色間，不但培養出患難與共的情誼且已社區居民為運作主體的社造概念亦深植大家心中。且爾後，作為新故鄉文教基金會震災重建的重要夥伴社

區桃米生態村已發展成為新故鄉基金會擴大推動社造理念的最佳實務交流、參訪與學習場域。(江大樹，2005:107-116；曾櫛源，2004:61)

(二)中寮龍眼林地區

龍眼林社區位於南投縣中寮鄉，是 921 地震受創最嚴重地區之一，在 921 地震之前已有初期社造的構想，因後天條件不足而踟躕不前。也因 921 地震開啟了龍眼林福利社區營造之路(廖俊松，2006:85)。適逢 921 後重建聯盟辦理「重建座談會」，該地區村長主動找上東海大學建築系羅老師的工作團隊(賴正野，2005:2-21)設立了「北中寮重建工作站」，並結合台中果然文化工作室等專業團隊下，以果然工作室為主和東海建築系為輔，創造出一個除了讓地方的工作者有充分的設備與空間做事，更讓社區居民以期待學習，形成的謙卑氣氛，讓大家用同學新的身份去相處，既有的年齡、性別甚至尊卑關係的藩籬也會被打破的公共參與空間²⁶，因而誕生了「龍眼林社區學園」，更為各團隊與社區促進共同發展的規劃。其「社區學園」的產出除了讓在地工作者有空間工作，東海大學團隊的想法：「讓重建在新的平台上進行。」，新的平台意指透過學習系統，引進新觀念、新視野，讓重建不只是恢復舊貌，而是接上新趨勢後的新氣象，包括社區在地工作者的能力培訓，如撰寫計畫書、擔任學園助教及編輯鄉親報等。

其果然文化工作室在地震之初是以關懷者角色積極進入南北中寮進行採訪及影像紀錄，後來還辦起了鄉親報，試圖以書寫和影像紀錄找尋中寮人的珍貴人文歷史，以作為啟動重建之基石，並因為其專業的企劃及形象行銷能力亦擔負起了「社區學園」第一期的招生及課程，另一方面，也是因為其學園運作經費是由果然工作室募款而來，而該團隊覺得有義務去執行這個計畫。但到第三、第四期時，外來團隊深感該要放手，該由在地工作者作為主要操作者，外來團隊則扮演協助

²⁶引自新故鄉文教基金會官網：<http://www.homeland.org.tw/homeland/02-6-5-8.htm>，〈在波折中生成養分—中寮鄉龍眼林社區〉，瀏覽日期：101 年 7 月 11 日，何貞青撰文

討論和部分講師的角色，但這過程專業者仍須適時主動提供在地工作者專業的諮詢，如補助計畫書的撰寫。幫太多會讓他們失去學習的機會與空間，幫太少很多時候問題無法解決或導致失敗，造成工作者的挫敗感，因此果然工作室一直徘徊在執行者與欲放手的顧問諮詢角色間。其間投入了不僅在執行方案的專業人力、也提供訓練人才、對外募款經費或社區動員上均給予很大幫助(賴正野，2005:3-6，3-12,13)。

直到後來「社區學園」的開辦，由於當時協會正處於成立初期，在組織運作卻得同時乘載社區福利和社區營造兩大系統，對協會的經濟造成沉重的負擔，並且無法於短時間見到成效；相形之下，社區照顧看似容易著手，不論募款或宣傳，都可立竿見影，因此理事長(成立之初時的村長)的態度轉而對社區照顧較為積極，對於果然工作室的社區營造計畫逐漸採取不反對但也不支持的態度，彼此間關係呈現膠著，社福與社造壁壘分明；最終在外來組織團隊與社區協會彼此間的衝突逐漸浮現、意見無法溝通，再加上人力資源不足下，內部和諧與互信機制逐漸瓦解，果然工作室深感理念不同於 2002 年淡出龍眼林。但也因為果然工作室的離開，社區協會變成專業程度不足，由協會理事長為決策核心，負責統籌各項計畫的執行與安排，成為「菁英領導」狀態，亦強調「在地主體」，造成目前協會社福發展受限狀態(廖俊松，2006:92、同註腳 26)。

(三)綜論

綜觀上述兩個成功案例，災後重建成功的社區案例與組織服務多會歷經各個角色轉換時期：社區當遇到災害時總先是茫然無頭緒，因此對外來組織會非常依賴，或許因社區本身並不具備處理災害之後的重建相關能力，此時外來組織通常扮演的即是整合各方資源，並以較主導姿態告訴社區該怎麼開始踏出第一步，或有接下來怎麼做，有哪些方法；次者，外來組織會為未來退位而準備，因而開始找尋適合或有心的當地工作者，讓他們以一邊操作實習一邊觀摩這些外來組織專

業者的工作方式，並半用引導與培力方式，進行相關能力的養成與建立；再者，等到當地社區的工作者已可以獨立操作相關業務時，尚有可能因其養成背景專業度不夠，遇問題時仍得需要這些外來組織的專業團隊當做諮詢顧問；最後，等到社區工作者其全體人員均有共識，對於所有操作模式與相關業務亦愈純熟時，社區組織及可自主運作，而外來專業團隊這時即可退場，但仍與社區組織保持良好互動或互利的夥伴關係。但這一整個角色的轉換過程通常不會一帆風順，總是會有遇到溝通上的狀況，如桃米案例中，世新大學陳教授的退出；龍眼林社區與果然工作室的理念不和，果然工作室因而黯然離開。但在這樣的合作關係中到底是怎樣的模式，我們來用上述理論「培力」、「公私協力」及「夥伴關係」來檢視上述兩個「社區與非營利組織」的合作模式。

1.培力

上述兩個社區案例中，就「培力」的「外在賦權」、「內在自我能力的充實」與「表現機會」的概念，如果以這些文獻呈現狀況來看，對於「外在賦權」的權限並不清楚，但從論述中，似乎是外來組織/團隊掌握了運作權力，或許因為社區本身在災後時期，並未擁有足夠的自我能力，相關概念意識也還不夠，因此決策權大都掌握在外來團隊，也因此桃米社區會有與世新大學陳教授間，獲共識不充分事件，這樣的狀況也許在後期會被改善，至少看到桃米社區的部分應該是完成了各個角色轉換時期，也就是能力被建立後，即便在初期掌握了運作權力，但到最後外來團隊還是得退位。且這兩個社區雖然都有以社區居民為主體的概念出現，但其意涵卻不相同：桃米展現的是外來團隊與組織對於「得以社區居民為主體的」共識，但在龍眼林社區卻又似乎因為與外來團隊理念不和而「爭社區主體性」，這關乎於「社區營造」這件事是需要時間換取空間才能成就的，因此「機會的展現」或許可視為考驗「培力」過程的檢視方式，如桃米社區被譽為與新故鄉基金會合成社造極成功之案例，其可能因為試營運的機會，誠如新故鄉基金會所

期望：「除了希望能給核心幹部鼓勵、打氣，以強化持續投入社造的決心與動力；另一方面也趁機驗收兩年的社造成果，進而得以評估後續努力與改進方向。」總是得有個評估方式或指標，才能為進一步的合作模式方向做討論與修整。而龍眼林案例則很明顯的，除了「社區學園」的課程與呈現外，並沒有明顯外顯或可供評價的成果機會，再加上「社區營造」得長時間經營且較可永續的經營，與「社區福利照顧」可立竿見影但其外在環境的變數不定較無法永續經營，兩個不同思維脈絡但卻得併存同一個空間，又得有經費上現實考量時，為求成效展現，當然就選擇可立竿見影的福利服務。綜上所述，如果新故鄉基金會「培力」桃米社區過程算是一個成功案例，那果然文化工作室在中寮龍眼林的「培力」過程則應該算是夭折案例。

2.公私協力

那如果以「公私協力」模式特點來檢視上述兩個社區與外來組織團隊的合作模式呢？「公私協力」模式特點：「平等互惠」、「共同參與」、「責任分擔」、「共同目標認同」、「策略一致」、「彼此分工」、「整合資源」及「共創可分享之成果」。

以桃米社區與新故鄉合作模式來看，或許可以算是與「公私協力」合作模式的特點非常相近。在描述桃米社區與新故鄉基金會的合作過程中，很明顯的看到他們因為「共同的目標認同」、且策略因為一開始是由新故鄉基金會與社區討論擬出，因此「策略也是具一致性」，再來就是新故鄉基金會協助「整合、媒合了集集特生中心及世新大學觀光系陳教授等相關可利用之資源(單位)」，且新故鄉基金會與社區「彼此分工」的增派相關所需的專業人員到社區支援，社區居民也接受新故鄉基金會為社區發展所需而安排的所有前置作業的培訓課程與推行方案，「共同在這不同的角色扮演中」克盡其份，到最後彼此關係可以從協助到歷經完整各個時程角色轉換時期，桃米社區創造出他們理想且可永續發展的生態村，與新故鄉基金會關係可轉變成：桃米社區可當成新故鄉基金會擴大推動社造理念的最佳實

務交流、參訪與學習場域之夥伴關係。如此看來，至於是否「責任分擔」？或許在這過程中的不同時程角色扮演的轉換過程中已各自在自己的角色上「責任分擔」，可是可以確定的是「平等互惠」絕對有。只要新故鄉基金會與桃米社區彼此都可以接受的運作模式，沒有重大利益損害且彼此在整個合作過程到社區可以自立、外來組織/團體退場為止，都算符合特性條件。

那龍眼林社區呢？很顯然地共同目標認同本來一致，但在「執行社福照顧或社區營造上的策略不一致」，過程中「改變了原本共同認同的目標」，雖然果然工作室團隊亦幫忙協助「整合如東海大學建築系團隊、其他募款經費單位及資源」，但在這「共同參與」的過程裡，彼此沒有「平等互惠」到彼此不同動機的需求，也就相對的不想「分擔當下該角色所應盡的責任」，更不可能「共創出可分享的成果」。或許中寮龍眼林目前也已發展成觀光休閒農園型態的社區，但那些成果只會屬於中寮龍眼林社區，不會共屬於果然工作室。因此如果以「公私協力」合作模式來看中寮龍眼林社區，算是個失敗案例，雖然龍眼林後來也照他們原本的堅持走社區福利模式走出他們的社區特色，但因其組織特性屬領導者「菁英式」決策方式，而非社區需求，一但組織領導者更迭，對於組織發展、資源網絡、及組織內部運作功能等都有可能受重大影響、一厥不振甚或銷聲匿跡。

3.夥伴關係

在本研究將夥伴關係定義為：「當任兩者(無論是政府、非營利組織、企業、或社區)，利基於雙方共同目標、協議與價值觀，在正式、穩定且可長久持續對雙向互動與相關資訊充分獲得，彼此沒有主從關係只有互相協力，一切以達成共同目標之及任務為導向之高效率分工，彼此願意互相信任、共擔風險、共經歷過程、及共享成果與利益，並給予互相尊重、責信、透明公開及平等的決策關係之原則下，各自提供所長，以各取所需，各得其所」。

承上述公私協立部分的論述，既然中寮龍眼林在與外來團隊果然工作室的合作經驗，算是一個不甚完整的過程，也就是合作的兩者間並未完成共同經歷過程，及共享成果與利益之指標，因此在此部份就不贅述，只就新故鄉基金會與桃米社區的合作來作夥伴關係的檢視。新故鄉與桃米從開始談重建到最後新故鄉退場過程，彼此之間或許仍存在衝突或意見上相左現象，但雙方確實一直基於彼此談論的共同目標、協議及其期待的價值呈現(生態村)為前進方向，且彼此即便在歷經誤解、衝突等事件，仍可在平和溝通狀態下解釋處理事情，以利更進一步的計畫進行，表示彼此可以雙向互相溝通的信任基礎很深，一切以達成共同目標及任務為導向，才能在短短兩年期間完成其生態旅遊發展的所有前置作業，一路走來，新故鄉基金會並沒有因為資源的投入而要求桃米社區得聽命於他們組織，並不存在著主從關係，只存在互相互補協力關係，且並未聽到社區居民對新故鄉基金會有過度反應的反彈聲浪，表示新故鄉基金會即便是資源提供者，但對於桃米社區的幹部、居民仍給予相當的尊重、責信甚至在透明公開、且平等的決策關係原則下，各自提供所長，以各取所需，各得其所。

小結

或許以結果論來看，桃米社區與新故鄉基金會的合作關係算是極成功案例，不論何種合作模式套用到他們身上去檢視，都可能是可用、會成功的模式，但是至少資料顯示，桃米社區與新故鄉基金會的合作關係，算是很健全且平等之下進行，並未因為自恃於資源掌握者而對合作對象有支配或操控行為，因此學者江大樹說：「這對(新故鄉)基金會與桃米社區而言，無疑正是所謂『夥伴關係』的具體實踐」(江大樹，2005:117)。桃米跟新故鄉可以以如此的合作模式進行災後重建的社區營造，那表示，其他非營利組織與其他社區也可以，甚或者是非營利組織與自身文化濃厚的原住民部落。

反觀如中寮龍眼林社區與果然工作室的工作模式，雖然並不能完全否定果然工作室在龍眼林社區的基礎建設與種種貢獻，但相較之下，就是個不算成功的案例，因此無論用何種合作模式來檢視其合作方法，以上述各項看來，似乎只有「培力」模式較相近或許也比較適合他們的合作關係，但這可能還牽涉到台中果然文化工作室，在非營利組織經營上所談到的「志願失靈」的狀態，其工作室是以「文化」面向為經營方向，如此，其工作室可能具備了「志願失靈」的「慈善供給不全」及其「慈善特殊性」，「社區營造」或許可以是果然工作室的專業強項，但「社區福利」也許就不是，抑或以他們的執行脈絡而言，「社區福利」是得再審慎評估才能進一部執行的部分，是否單純的「理念不合」而無法繼續其合作關係？就資料顯示未能解讀的部份了。

第三章 社福組織進入部落及其互動模式

部落裡存在著源自歷史、種族、家族、階級、宗教、政治認同等結構性上的差異，甚至理念、利益取向等認同落差，平時潛藏於看似祥和寧靜的部落生活，但往往在外來資源與發展契機的擾動之下，轉化為人際嫌隙與衝突，而這些都是如果只是初來乍到、短暫停留的外人或組織未能體察的，很多時候得靠近距離工作的第一線工作者，與部落長久關係建立或細心觀察才能有所心得，略知一二。但礙於近年社工專業的發展朝向「證照化」的專業路徑，這種發展，讓專業的社工更遠離部落；部落在地助人者，缺乏相關學歷門檻，多半無法取得國家認可，即便成為相關社福組織工作者，仍會受到部落外、具社工資格的督導所管理與約束。這種挾國家資源進入部落，卻對部落缺乏認識的外來社福組織與社工，卻成為影響部落的重要組織與人士，這種種模式正好與充權部落、以部落為主體的理念背道而馳。因此，部落經常淪於「方案實施的場域」，而不是「方案發展的主導者」(王增勇，2010:444)。但，以長期耕耘在部落為自豪的社福組織，或許會說，該組織長期在部落經營，已深刻了解部落的需求，如此，就不會有上述問題嗎？或者，當部落也找到符合社福組織工作人員資格，而進到該社福組織及部落進行服務，組織選擇的工作模式還是會相對影響其彼此關係的認知及建立。

第一節 T 社福組織進入部落的歷程與工作模式

T社福組織即是以民間組織與政府共同分擔責任的角色，並進一步提升社會福利服務的品質與效率(杜明翰，2008:88)，T社福組織會長如是看待組織的角色。因此，目前T社服組織在國內工作主要分成兩部份：1.資助兒童計畫區或稱中心；2.非資助兒童型態專案。資助兒童計劃業務即是在偏遠地區找尋有需要幫助的兒童與家庭，其業務進行方式，即由資助人按月捐款協助兒童教育、生活輔導、健康

促進與維護、家庭經濟改善、文化傳承、親職教育、人力訓練等，以個案管理、探訪或方案辦理方式與家戶、孩子進行互動，而以個案管理方式的兒童資助計畫即為業務，也是較為人知的部分。本研究內容之「社區產業」計畫歸類在非資助兒童計畫類型，其他非資助兒童業務如災害防治、災害緊急救援、醫療補助、特殊景況救助金、急難救助金等。

T 社福組織是 1950 年代初期，極早出現在台灣原鄉的社會福利組織，進入臺灣偏遠山區、離島，幫助「貧窮中最貧窮」的弱勢兒童及其家庭的需要，以每月定期經濟補助的兒童認養為主要的協助方式(王增勇，2010:444)，以及山地醫療工作。但因該社福組織受限於該組織為全球性組織，在 80 年代台灣經濟明顯成長後，台灣從受助國改變為捐助國，因此原住民事工的型態萎縮並制式化，無法針對原鄉的特殊性進行多元性發展與介入，因此社福組織對原鄉社會問題的介入與解決相對地影響日減(王增勇，2010:445)，而多以辦理方案方式作服務呈現，但方案式的間歇性服務呈現，容易造成與受助對象關係建立的困難，或協助者/給予者單方面的需求想像與付出。

T 社福組織自 1960 年開始，組織內部將其概分為下列一到四個主要發展時期，但從 2000 年至今這段時期，作者姑且把它列入第五個時期：

- 一、1960 年時期：除資助育幼院外，並資助南投埔里基督教醫院，關懷山地醫療服務工作，以免費義診的方式為山地居民服務。
- 二、1970 年時期：該社福組織的理念是尋找最需要幫助的人，依其理念與救助標準考慮幫助的對象，「台灣偏遠地區」兒童，是當時 T 社福組織擴大兒童服務工作時的優先考量對象。時值政府推行九年國民義務教育，全台灣許多山上海部落的兒童礙於家庭經濟狀況，讀完小學就沒有繼續升學，因此開始了兒童計畫區的服務工作。「兒童計畫區」透過社福組織國外資助人，定期資助當地 14 歲以下貧困的兒童，以社會救濟的服務方式提供兒童學費、營養品、學用

品費用，並與當地教會聯合辦理福音大會等。並開始設立獎學金方案幫助高中職以上學生等工作。

三、1980年時期²⁷：當時T社福組織的世界總會正推行「社區發展工作」，建立健全的社區及家庭也成為了當時社福組織的發展目標，於是「兒童計畫區」就改為「家庭服務計畫區」，脫離以往傳統「救濟型態」的工作，轉以「社區的重建與整合」為主的工作型態。此階段工作理念與執行方式的最大轉變，即是從「救濟」到「發展」、「家庭計畫區」的服務目標與內容，關注計畫區居民的生活的基本需求、重視人才的培育與養成、家庭教育等，且因多地處偏遠、深山，尋找專業社工不易，而多以訓練當地居民或同為基督教系統的教會「師母」為工作人員為主，並積極的與當地教會密切互動、合作。

四、1990年時期：此階段的社福組織，結束家庭服務計畫區模式，轉型以個案為主兼採社區為輔的工作模式，此階段以提供兒童福利、家庭服務、社區服務、福音工作等四項類別服務目標，其工作內容為：(一)兒童福利、(二)家庭服務、(三)社區服務、(四)福音工作、(五)緊急救援專案等，並接受政府委託，辦理執行兒童保護相關方案，包括為避免原住民少女流落色情行業，由社工員評定出的高危險群家庭，透過密集性的家庭訪視、法令宣導及親職講座等提供預防保護的服務內容，例如：「少女保護」及「原住民認養鄉」等服務方案。並獎助民間機構辦理研習研討與訓練課程，提昇民間兒童保護專業能力，如：辦理原住民鄉少女保護工作研討會，性交易防治法令專業人員訓練等。1999年臺灣發生921地震，T社福組織依其核心信念迅速回應災區貧困兒童及家庭的問題與需要，成立為期3年的「原鄉重建專案」，透過資助兒童、心靈關懷、老人照顧、社區發展等服務方案，幫助災區受助兒童及其家庭以及原鄉社區

²⁷其工作重點如下：(一) 衛生營養保健、(二)農漁生產輔導、(三)副業生產輔導、(四)教育文康活動、(五)福音活動、(六)家庭生活教育方案、(七)山地醫療衛生專案、(八)公共衛生教育專案、(九)福音專案、(十)山地獎助學金專案、(十一)都是山胞生活輔導服務。

之重建工作²⁸。

五、從2000年時期至今：因外勞的引進，造成都市原住民原本以臨時工工作維生的家庭因此失業率攀升，也開始都市原住民的相關服務，如生活輔導中心。並於2004年思考為復甦原住民部落社區產業經濟，維護原鄉生態智慧，進而輔導貧窮家庭自立保障兒童生存安全的目標，始規劃社區產業發展計畫，於是開始在花蓮縣、桃園縣、新竹縣、苗栗縣、嘉義縣等原鄉部落進行實驗性的「社區產業」計畫(胡婉雯、邱從甯，2005:310-316)，即為本研究案例所討論的合作計劃。組織期待以建構社區為主軸、整合在地組織及資源之服務模式，以發展在地（部落）經濟，並達成人才培訓、部落重建及自立為目標，讓部落產業永續經營。故目前此階段主要工作重點，除了延續上階段的五項工作重點，還增加了「都市原住民生活輔導中心」、「社區產業」、「政府方案—高風險家庭」等，以上這些新增加的工作項目，算是組織內開創性的業務。而綜觀該社福組織發展至今的所有工作項目，無論是屬於資助類的兒童工作項目或非資助類的社區工作項目，其實都是為了讓其資助童可以得到穩定且安全的生活品質與照顧。

第二節 部落本身組織狀況說明

一、 部落協會營運狀況

當 T 社福機構資源進入部落時，欲尋找立案的協會為對口組織，以便進行公平性的資源分配而取信社會大眾，然而，部落本身又為了在有限資源情況下，能公平分配，而縮小受益的範圍，無形中卻造成部落內部的衝突，因為資源如何「公

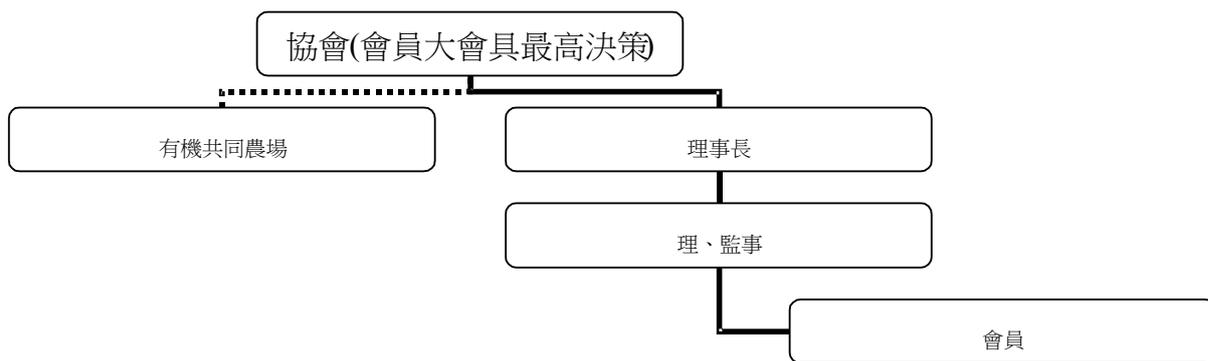
²⁸以上各時期資料參考自：胡婉雯、邱從甯，(2005:310-316)、杜明翰(民 97，89-91)行政院原住民族委員會 98 年度促進原住民就業方案，計畫名稱：原住民部落生態產業發展就業整合型計畫。

平」分配常引起紛爭，資源應屬於個別農民？農場？協會？或是教會？這些在發展過程皆會面對的問題。但這些之間到底有何關聯呢？個別農民、農場、協會、或是教會，這些單位一般來講應該是個別獨立的，更精確的說，這就是部落與一般社區在文化性面差異的表現，這些單位一般在我們漢人平地社會、社區或許都是個別獨立、不相干的，但這些單位，在原住民部落卻是緊密連結、甚至重疊，因此當資源進到部落時，族人可能因這些資源與自己都具切身關係而引發爭奪資源之疑慮或可能性。

T 社福機構如上所述，在與部落談合作事宜時是以尋找「立案」、「合法」之組織為主，除了為取信大眾以外，T 社福組織自己本來也是考慮到「合法性」，背後所代表的意義是「非圖利特定人或群體」，但這樣的思維到部落，仍可能存在這類問題。實際上，在谷立部落，他們雖然與 T 社福機構合作、簽約是以社區發展協會之名義，但其來自 T 社福機構的資源並非平均的分享於整個社區發展協會內成員，而是部分人員，是以部落裡「共同農場」這個群體的型態存在並運作。但礙於「合法性」，「共同農場」的身分是個「未立案」(也就是非合法)的團體，部落的說法是，這個「共同農場」是在協會組織下一個獨立組織，但又不完全受協會所監督，且該農場的資源、資金與收支亦都是獨立於社區發展協會的發展基金。而在部落除了農場是以這樣的組織架構存在，另一個部落的信仰中心—教會，在需要向公部門申請相關活動經費與資源時，也會以類似共同農場與 T 社福組織合作關係，跟社區發展協會「借牌」²⁹方式運作申請資源等流程，對於外顯的認知差別是在，教會算是個獨立組織，但「共同農場」卻是掛在協會組織底下的。其組織架構示意圖³⁰如下：

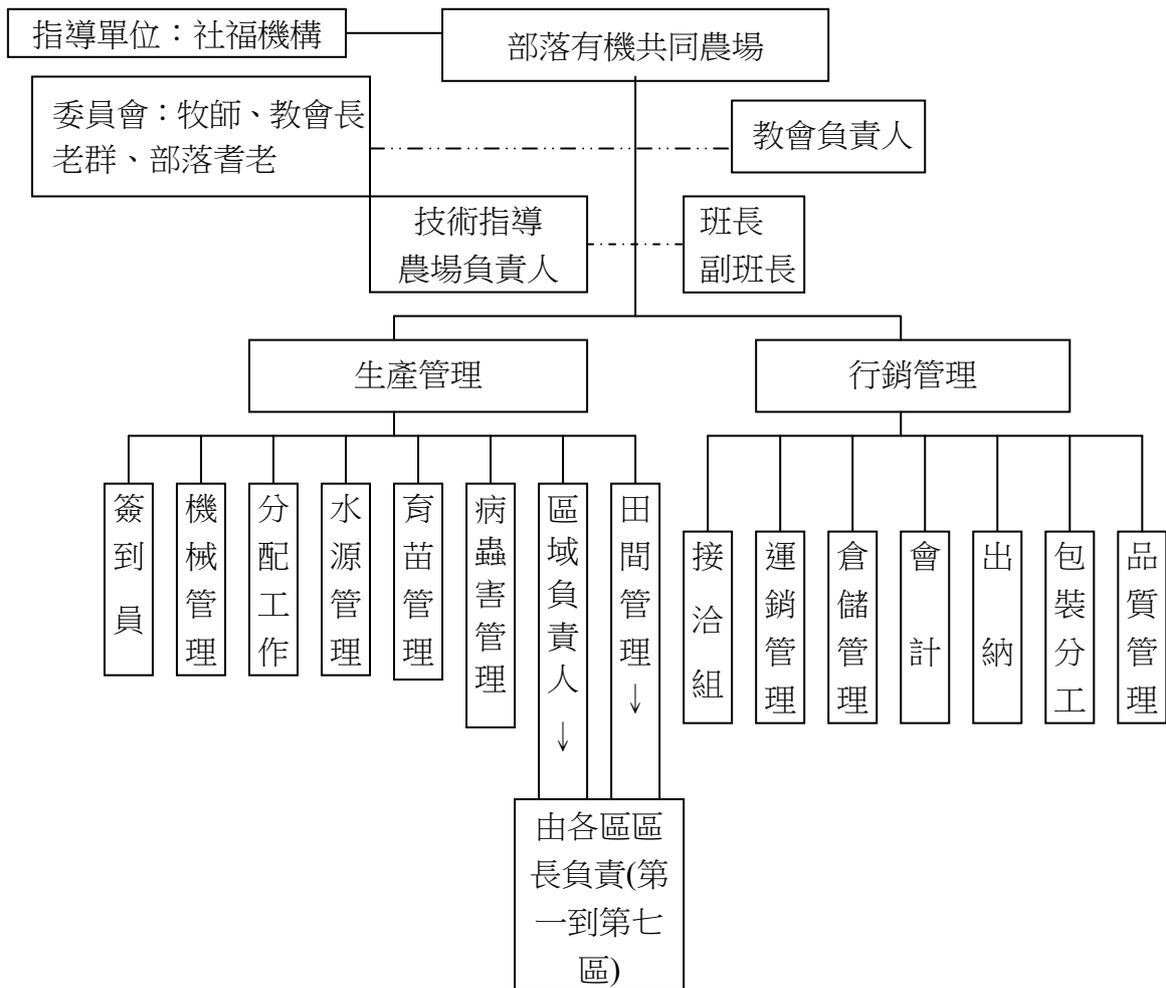
²⁹意指部落共同農場向谷立部落借「谷立社區發展協會」的組織頭銜去對外爭取經費。

³⁰該圖由作者原繪製，摘自該社福組織「98 年原住民部落產業發展就業整合型計劃。」



但是這樣的組織架構型態之於教會，使部落的協會其他成員很難理解，習慣務農的部落居民，組織架構對他們來說是陌生且難以理解的，因此在社福組織與共同農場合作過程中，常有不同家族或派系，也在做有機產業的族人，就會在會議中提出，T 社福組織提供共同農場的資源或資材，他們也想要分一杯羹，因為他們也是協會成員。當進一步對他們說明：這是所屬共同農場成員才可以享有的權利，畢竟他們在與社福組織合作案下有他們應盡的義務，共同農場也非常歡迎其他人的加入，但加入團體後必然得遵守共同農場的規範。這些想分一杯羹者當下又立馬拒絕，只表示想要資材。當然這有時候只是部落裡特定家族或群體。例如，在 96 年間的社區發展協會的會員大會中，即有非參與農場的部落族人提出：「既然與 T 社福組織合作是以社區發展協會的名義簽的合約，那他們幫忙、補助的資材、肥料那些，我們也要分，應該拿來平分給協會會員。」，雖然語畢，部落駐堂牧師幫忙解釋那組織架構流程及其對應關係，但牧師的說法顯然並不受這些人所接受。而且共同農場成員會後表示：「對於要資材、資源的這些人，曾力邀他們家族一起加入農場，遭拒絕，但進一步問說，如果農場做成功後要不要加入？答案則是肯定的。」且有趣的是，同樣的邏輯用在社區發展協會協助教會資源接收、申請的關係上，部落族人是可以接受的，但將教會換成共同農場，卻不被理解及接受，顯然部落族人對於共同農場的認定不如教會其信仰中心的明確形象或組織分工那麼清楚，而產生如此差異現象。

共同農場有自己的組織分工架構，雖然算是納編在協會組織底下，卻有獨立的組織架構、規範與帳務管理，該共同農場組織架構亦由共同農場內所有參與成員開會產生並討論其分工而成。其共同農場組織人事組織架構、執掌內容說明如下：



職掌內容說明³¹：

班長、副班長：規劃田間工作，例如：培肥與翻土時機、各種菜的砍菜時間分配、統整溝通各組的工作內容。

機械管理：所有使用機械維護、維修、定期保養，每三個月清點並記錄。

分配工作：於生產時間與各區域負責人協調所需的工作人員、採收範圍、數量。

水源管理：與水源相關之所有事務。

育苗管理：與種子、苗栽、介植土之處理、使用相關之事務。

病蟲害管理：所有病害、蟲害之防治。

區域負責人：目前工作面積分為五個區域，每個區域一個負責人；配合培肥、施

³¹該內容亦由作者整理、列述，摘自該社福組織“98年原住民部落產業發展就業整合型計劃”內容。

肥、翻土、益菌液之使用(與病蟲害管理者配合)等等之工作記錄、登錄表格及區域管理。

田間管理：協助病蟲害管理者管理、督導各區域田間之管理。

接洽組：對外產銷連絡。

運銷管理：負責運送過程、時間掌握，確保蔬菜送達銷售點之品質，注意出貨至銷售點的重量是否跟出貨時的重量相符。

倉儲管理：採收後的蔬菜保存狀況、記錄產量(菜種、重量)、冷藏庫的保養、維修。

會計：所有附屬農場相關資金(收入、支出)、財產/設備登錄管理。

出納：請款、撥款、資材採購。

包裝分工：包裝動線之人力分配，管理包裝器具(包裝袋、軟墊板、膠帶台、磅秤膠帶)。

品質管理：包裝過程的管理³²。

在組織動力及運作模式方面，社區發展協會目前無專職工作人員，主要會務由理事長一人奉工處理，從作者到職社福組織之前及在職期間，理事長會商請作者協助相關會務之行政作業；協會這幾年主要為了對外申請資源、與合作資源聯繫之窗口，並作資源統籌分配之功能，協會會員大會一年召開一二次，討論部落每年及未來發展方向之訂定，並於對外爭取資源推行社區發展相關工作；農場會議，每一、二個月召開一次，討論、檢討並建議農場工作、管理、分工及工作分享，以及農場資源尋求之共識，如產銷通路之配合模式、農場對外行銷通路，如果可以以農場名義即以農場名義，有時候是以個人名義，遇到非不得已，得以立案組織方式談合作時，即透過社區發展協會名義對外洽談合作事宜、爭取資源。但因農場實為部落的一部份，有時爭取到的資源還是會與部落共享，因此部落對部落未來整體規劃還是有個想像藍圖及目標，而所有的目標及藍圖均在歷次的部落會議、農場會議中逐漸建構成形，整理如下。

二、 產業經營目標

³²已裝袋之蔬菜不可有黃葉、爛葉；裝袋後的菜葉不可以折到；過長的根要削平；葉菜、豆類包裝不要超過 260 克；包裝後裝籃直立置放

經營理念主要分為經濟生活、文化教育、休閒觀光與自然生態保育四部份。在經濟生活的部份，主要強調民生基本需求的滿足，即部落的用水設施改善計畫、農業型態的轉化與結合及產銷管道的開發。在文化教育的部份，主要強調族群傳統文化的保留與扮演傳遞正確訊息給社會大眾的角色，告訴大家什麼才是泰雅族真正的文化與生活，包含部落學院的設立、口述歷史之記錄與編撰、母語的保留與推廣、傳統歌謠、傳統技藝、傳統工法之傳承以及以教育觀光客為起點扮演文化教育之功能。休閒觀光的部份，主要強調傳統古道的修復，與周邊景點步道的修復與美化，並期待可以成立部落文化園區。自然生態的部份，則主要強調對泰雅孩子傳統技能的傳承，如正確的狩獵知識、正確對待大自然方式的認識及狩獵能力的傳授等。部落族人很努力的嘗試在部落現行的發展脈絡下，思考部落除了滿足基本需求外，有哪些想要做的實體工作、有哪些想要做的文化面工作、部落擁有哪些自然資源是可以在不被破壞甚至保護下被開發利用的、還有怎麼傳承並紀錄族群文化與語言等。部落族人表示：「藍圖要先畫，才能知道部落要往那個方向走。」這些工作內容與目標都非一蹴可幾的，不過只要部落族人對自己部落發展期待的大方向是對的，一步一腳印的努力成果點滴都會被積累。

部落族人除了畫藍圖，對經營理念的方式有以下共識：1. 希望用有機農業栽種之方式回覆土地環境生態並善待土地，使土地可以永續經營，並辦理生態保育等相關學習課程、2. 運用資源建立老人口述歷史等文史資料、結合學校推動母語、歌謠、舞蹈、3. 配合教會已完成禱告山³³週遭環境的營造、4. 建立部落/農場盈餘回饋機制：(1) 以農場有機蔬菜無償提供給弱勢家戶食用；(2) 依農場階段營運狀況調整農場工資。(因參與農場之家戶在社福組織合作契約的要求上，幾乎為社福組織所資助的兒童家庭，即為經濟上較弱勢之家戶)

「共同農場」其成立核心信念，除慣形農法轉型做有機生產、呵護土地以外，

³³因為部落族人將基督教融入生活的，禱告山除了是靈修的聖地，也希望是未來部落文化園區的地方。

最重要一點，要照顧部落弱勢家庭、老人，並提供部落孩子於寒、暑假有個可以打工、親近土地、又有機會跟老人家學習文化、智慧的地方，與 T 社福組織合作之初，仍得度過農場的「寒冬期」，就是支出永遠大於收入，農場負責人夫妻寧願自己做白工，仍堅持發大家的薪水。至今，該處農場仍是部落最好的打工去處。部落與農場對參與其中的部落族人在生活上除了經濟些微的收入還是有其他意義、期待與想望的，譬如部落族人就曾經表示：「工作間的歡笑，是繼續做下去的動力，不在乎目前仍在未有多餘盈餘的階段。」、「想要維護祖先留下來的傳統文化、土地，因此用心的用汗和血淚在土地上寫歷史，都甘之如飴。」、「未來部落的發展就如我們為所居住的環境努力，不會有停歇的一天，謝謝大家對我們的支持與陪伴，我們會堅持的走下去一直到我們走不動為止。」、「我們剛開始做，收入不是那麼多，你說讓年輕人，領 5 百元才作幾天，他們不願意做。老人家說，沒關係我們來做，做成功了，年輕人就會回來。」、「我們要為後代子孫留個淨土，乾淨、原始的山林環境，我們不做，那誰來做?!」。部落族人對此合作案，起初是抱持「不可能但試試看」的心態，即便起初得度過「寒冬期」，依舊澆不息族人對此計劃的期待，慢慢的，有人萌生退意了，也有人一直撐到現在，撐到現在的這些人嘗到些許甜頭了，也等到部落越來越多的年輕人回到部落從事有機作物耕種，其中不乏在新竹科學園區工作的電子新貴。這群從開始撐到現在的部落族人認為，部落總是得有「傻人」當作前鋒往前衝，雖然這些「傻人」在起初得面臨的是：雖然有快樂的工作氛圍但可能無法按時領到工資、部落農場外圍的人對他們做有機農業效益的質疑與取笑等等。但是「傻人有傻福」，他們的堅持只是為了很簡單的理想努力：想盡一己之力，為台灣這塊土地保留人間淨土及做山林的守護者，也讓部落青年可以回到自己的部落生活紮根，而且部落老人家相信，只要他們打好基礎，青年自然會回來。

第三節 合作可能性的評估與合作案的規劃

自 93 年起，依據 T 社福組織的國際總會轉化性發展的精神，整合運用社區（部落）內外資源，推動社區（部落）產業，凝聚社區（部落）共識、增強社區組織、

形成社區（部落）教育、復育社區生態、發展社區（部落）經濟、促進志工參與、提昇兒童福利、提供社區（部落）照顧、倡導在地文化、健康生活、尊重生態、豐盛生命，期降低城鄉貧富差距，以改善受助兒童成長的社區環境，從「生產」著手、「生活」關顧、「生態」恢復及「生命」更新為目標，開始在新竹縣尖石鄉的原鄉部落推動的社區產業工作，緣起於 T 社福組織在原鄉服務查覺到，台灣原住民部落農產業競爭資訊嚴重缺乏，部落經濟建設不足等問題，嚴重影響原住民部落生計，長期以來，原住民農業勞動素質、生產技術與機具，相對比較其它平地農業實在落後。尤其在我國加入 WTO 世界貿易組織以後，新竹縣尖石、五峰居多以原住民居住之地區，平日賴以維生之主要栽培作物(如水蜜桃、高接李、香菇、高麗菜、青椒、蕃茄等)所受衝擊最大。T 社福組織長期資助偏遠地區原住民部落的兒童教育事工，及扶助貧困家庭為工作重點，在第一線中心直接服務實際的接觸中，察覺由於外勞工資低廉引進台灣之後，居多原住民族人因此受到極大衝擊而造成失業。由於工作就業機會少，又因競爭力不足，故可選擇的工作種類亦多屬高危險性行業，T 社福組織第一線工作人員獲悉後，為協助原住民同胞擁有其穩定所得，以維持家庭生活，因此，新竹地區的第一線中心自民國八十七年七月起陸續五年時間，協助引進農業相關人士資源，研發山區種植高經濟作物山藥及香草，但因社區組織瓦解而未能持續辦理此計劃。T 社福組織為落實幫助弱勢團體發展的理念，持續輔導部落農民學習作物栽植技術，以提昇部落經濟收入改善生活機能。近年來，標榜自然、健康、養生的有機蔬果迅速吸引一般消費大眾的注意，廣受歡迎，鑑於有機蔬果成長環境以高山偏冷涼型氣候品質較佳，填補了高冷山地部落產業結構缺口。另一方面配合週休二日休閒消費需求，利用原住民山地部落天然環境優勢，發展有泰雅特色的傳統民宿經營及有機生態休閒旅遊景點，開創部落觀光產業，促進原住民原鄉發展及增加在地就業機會。

九十三年至今連續遭受艾莉、海馬颱風天然災害之侵襲，讓原本仰賴山區所種植之農業及土地嚴重受損，促使部落族人薄弱的產業經濟結構更顯脆弱。幸好

原住民天性樂觀，不因自然災害而失去與大自然搏鬥和生存的意志，為了部落的永續發展和經濟的開發，谷立部落自發性的在部落中組織成立「谷立社區、產業、生態發展協會」。基於愛鄉土、愛部落、愛同胞的理想及對部落強烈使命感驅使，想將部落營造的夢想訴諸行動，部落隨即開始學習引進其他相關公、私部門資源，並由部落居民共同規劃方案內容，期待藉由團隊的參與建造共同的產業，再次凝聚部落住民的力量，以泰雅人文、自然生態保育及有機蔬果為考量之產業計劃，為部落帶來高經濟、高品質、高報酬的方案朝永續經營發展。

開展這類產業計畫事前審慎評估的準備工作是必要但也繁瑣，包括：委外的產業基礎調查、到欲合作部落舉辦座談會、還有對此合作計劃訂出各時程的階段計畫規劃。委外的產業基礎調查³⁴，依其部落現有資源狀況，及在合作計畫開展後可能會遇到的相關面向進行調查，此調查內容，除了想要了解部落現行有哪些資源、現行狀況為何，另一部分是想要盤點部落目前的能力在哪個狀態，進而評估合作的可能性與內容，調查內容分為八個部分，分別為：社區組織、生態環境評估、社會資源、社區教育、產業自主、產銷通路、產銷制度以及核心價值等，並且 T 社福組織合作計劃相關人員將實地進行探勘、評估社區產業現況。上述八個部份的主要內容是：從部落的社區組織看部落組織、運作協調性、執行力或可能遭受的介入影響力；從生態環境評估審視部落是否能自主維護、復育生態，並依循傳統智慧耕作和生活；從社會資源角度看結合其他多元性資源的可能性，即部落的積極主動性；社區教育是看部落居民對於追求新知的積極性與接受度；產業自主是看部落自己在既有條件下，能否整合部落內部意識並達成共識；產銷通路是看行銷網絡的運用能力；產銷制度則是看部落是否能掌握市場產銷機制，而自產自銷避免中間剝削；最後，核心價值看的是部落種種現況能否回應 T 社福組織的計畫核心價值，對土地利用與生態永續存在的可能性、讓青壯人口回流部落、讓兒童有良好的成長環境、並得以關懷並照顧部落貧窮弱勢者，讓部落具有小社

³⁴引自 T 社福組織社區產業基礎調查。

會功能。可是上述的評估內容，雖然是個評估合作關係的參考，但某程度還是太過理想性，其調查內容可想而知的是，在部落執行計畫前當然對大部分的面向不會是理想的狀態，即便是計畫合作後，部落對於像產銷通路或產銷制度仍不會因合作計畫的執行而有所改變，部落有些問題是產生在社會結構下的，或許這也是社福組織與部落可以一起在合作過程努力的部份。

繼產業基礎調查後，T 社福組織依據委外之基礎調查結果到各合作部落進行座談會，其評估原住民多年來靠山生活，了解部落生態及種植方式之優勢，結合部落教會及地方資源提供災區民眾有關短、中、長期有機共耕農場計畫，而特別召開座談會，期待透過與部落面對面機會，深入了解目前災區居民、教會、教堂、部落領袖、社區發展協會等代表人士之意見及實際需求，並由梅花、石磊基督長老教會與社福組織預定有機蔬菜培植計畫說明，進行溝通、協調，以利 T 社福組織與社區資源災後計畫工作之推動。而該次座談會目的在藉由座談會的辦理，除了藉此更了解居民的多元需求外，更讓居民了解社福組織在推動有機蔬果種植，並結合教會資源成立共同農場過程中，彼此在經營此合作計畫中所扮演的角色及農民需擔負的責任，訂下初步的執行方向及工作內容，並澄清居民的期待，讓真正有心及肯付代價(簽訂契約)的居民成為核心農民，確立此合作計畫服務的對象、建立雙方合作的信任感及安全感，讓溝通管道及模式逐漸成型。

其座談會內容主要以雙向溝通為出發點，期待了解居民需求外，T 社福組織也將針對有機蔬果經營的年度計畫進行摘要報告、產業推動的實例分享、並報告委外做的產業基礎調查狀況結果、也釐清計畫初步的方向及重心，最後希望可以聚焦在核心農民及示範農場的挑選，並達成初步的合作共識，為簽訂契約做預備，並進行未來合作農場區域場堪、評估。再者，即是面對面的溝通時間，彼此釋疑，澄清居民的期待，尤其在居民表達多元需求的時候，T 社福組織得強調本計畫在各階段的經營目標。並預期透過此次座談會的辦理，讓與會居民了解 T 社福組織在

社區產業推動中所擔任的角色，並建立起一套居民認同的階段性目標，使得至少每個部落有 30 位居民同意成為此方案的核心農民，且至少一半以上得是 T 社福組織資助的兒童所屬家庭成員，共同為部落的產業經營盡一己之力³⁵。

當初這是個預計執行五年期間的計畫，並設階段性的評估方式，以利檢視階段成果及下階段推展計畫設計。其階段大致分為試辦期、正式時期與追蹤時期，其時程大約如下圖所示³⁶：



此部分僅以 2005 年到 2009 年間執行計畫內容之呈現。計劃開始自 T 社福組織年度 2005 年為第一年，主要以基礎調查、溝通、硬體設施作為基礎資料庫及基礎設備之設立，以利後續工作推動。每年的工作重點不太一樣，但各有其方案執行之主要目標；2006 年之後，開始陸續有推動一些方案計劃、工作，但仍為農場作業基礎使用資材為主；2007 年度下半年，農場漸為穩定運作，已可結合資助童相關業務，並結合社區進行教育活動；到 2008 年，在預算編列上已大幅減少了相關資材的補助，轉而增加了不少相關產業能力的培訓計畫、後續自主經營能力基礎之大型建設的投入，並進入認證程序。農場除穩定運作外，收支皆可達盈餘狀態，農場負責人開始積極想申請有機相關認證程序，因此先主動的將灌溉水、農場範圍各區域土壤依規定送桃園區農改場做初步殘留、含量物檢驗。

自 2005 年起算的五年計劃之各時程較具體方案目標，每年仍依執行狀況，得以修正各時程方案目標，但基本上是以「培力社區組織、促進社區自立」、「培訓專業人力、增進服務效能」、「奠定產業基礎」以及「開拓產銷通路以厚植社區經濟」等四大分項目標為工作方向。其將真正開始執行計畫內容的第一年當做最近

³⁵ 參考自 T 社福組織產業座談會手冊。

³⁶ 參考自 T 社福組織總會 05-07 年總會社區產業計畫。

程的目標，也就是 2005 年 10 月到 2006 年 9 月期間，在「培力社區組織、促進社區自立」部份，主要是想健全部落組織與此合作案的評估指標與方向。希望透過每季與部落固定舉行的社區會議過程中，得以協助部落協會組織架構的完整，並幫助社區共計 15 戶之受助家庭，以及核心農民參與有機產業；藉由計劃方案執行過程中，建立具指標性的評估機制，並於年度中、末期適時修正計劃，使部落在計畫施行第一年奠定有機產業正確的發展基礎與損益平衡。在「培訓專業人力、增進服務效能」的部份，則希望可以培力參與農場的組織幹部及農民，請生物技術方面的專家，全面進行有機農業栽種相關知識的教育訓練，並協助建構出農場的作業與管理流程，並辦理有機產業觀摩。而這一連串的過程，期待可以從部落/農場中培訓出農業專業技術的種子教師人才，並將谷立部落規劃成有機農業示範農場。「奠定產業基礎」部分，主要是為農產品做形象包裝設計，並建立作物管理制度，從種植到產出的標準作業流程。最後，「開拓產銷通路以厚植社區經濟」主要是為此有機農作物產業奠定基礎建設，包含研擬建立行銷平台的可能、開拓市場通路、產業創意解說能力的培養、自產自銷的可能性嘗試、專案管理人作業能力的養成等。

中程目標時程為第二到第三年，主要以第一年的成果基礎做延伸，除繼續與生物科技專家合作教育訓練，還得開始建立起農場發展計畫、栽種計畫、開發加工技術等，進一步推廣有機作物成果與概念到農場以外的部落族人，且取得有機作物認證資格，並期待規劃好農場、周邊資源利用後，開始塑造部落有機作物產業帶給部落的實質健康與形象。最遠程的計畫，即計畫第三到第五年期間，期望可以達成社福組織最終的想望—照顧部落弱勢家庭，並輔以社區總體營造計畫的硬體設備成績，宣傳原住民部落的文化特色、教育宣導重視原生態的理念，以吸引都會區消費族群前往部落觀光消費，達到推動原住民產業觀光發展之目的。最終的遠程目標則呼應了前文建會主委陳其南(1995)提到：在地性強調，其所帶動的經濟價值也成為促進社區再生發展不可或缺重要的資源；自然、產業、設施、空

間、活動與居民是社區生命的要素。也就是，只要有部落當地為基礎，無論產業發展型態為何，其所衍發出的特色產業勢必能帶動當地經濟的價值近而成為發展最重要的基礎、資源與資本。

以上述短、中、長期的方案目標為基礎架構之下，而發展出各年度的執行方案目標、內容，各年度方案主要以四大部分為發展、努力方向，每年因部落發展狀況，有些許的調整各部份之方向目標，在四大部份的方向目標下再各自產生其需求方案，大致整理如下：

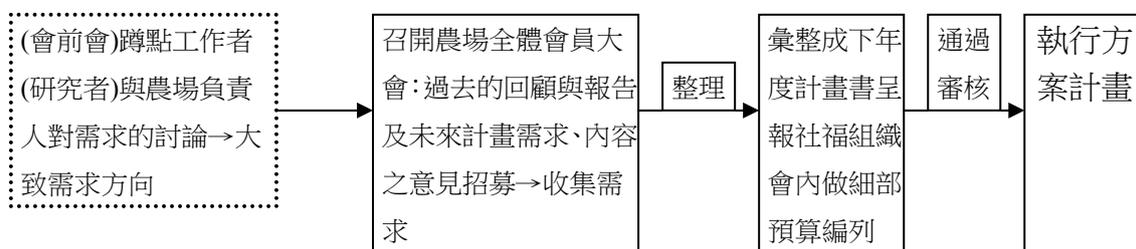
- 一、培力社區組織/促進社區(部落)互助合作：主要工作內容為部落內部協調會議、部落與組織間的協調會議、合作部落間的合作協調會議等、表揚合作社區有功、優秀農民。
- 二、培訓專業人力/提升社區(部落)福利：主要工作內容為培訓當地人才、農業(包括食品加工等)知能相關教育訓練、部落其他可能產業之技藝訓練、產業觀摩、築夢專案³⁷。
- 三、奠定產業基礎/縮短產業落差：硬體/資材之補助、社區營造、作物檢驗、部落留忙³⁸。
- 四、開拓產銷通路/兒童參與社區(部落)發展：農場與學校合作從生產到餐桌之師生體驗營、與負責資助兒童計劃的同事合辦受助童農場體驗營。

每年的方案計畫，隨著農場的穩定、成長與變化而修訂計畫，大致是由第一線工作者先與共同農場負責人討論，有哪些期待執行而未執行、部落其他人有哪些需求、就當前計畫內容，還可以有哪些計畫作延續與發展的部份，先大概擬個方向再就其方向招開共同農場會員大會，以進一步蒐集意見，第一線工作者再依

³⁷築夢專案：意同以工代賑，支付一個可以幫部落留下可以幫忙農場、社區產業推動者的薪水。但得訓練該人員至少會基本文書處理、紀錄的能力。

³⁸部落留忙：與上述築夢專案相似，但其工作人員的工作內容並無特別限定。

大家的意見彙整成每年 T 社福組織所呈現的年度方案計畫書，其產出流程示意圖如下：



以上這個方案計畫產出流程，看似合情合理，亦合乎合作夥伴間的工作倫理，但這樣的工作流程，還是存在著許多待改進的部分。上述各部份是這個計畫從一開始發想、策劃、調查、座談討論、執行到取得「轉型期」認證過程，在這之後的兩三年仍持續此合作模式的運行，只是與 T 社福組織合作執行此產業計畫的其他部落農場團體，並不全然順利，有的在此合作關係下茁壯了、但也有的夭折了。現今，在本研究對象的農場區域，因農場負責人有感農場已逐漸穩定，且邁入足以自力階段，自動協助社福組織將部份資源轉移到其他部落。因此目前社福組織以同樣合作模式運作套用到其他部落較小規模的農場上，到今年度即將宣告終結此種全面性的社區型產業發展模式。未來，將以「個案管理」式的以資助案家為個別戶，類似小農方式，或小額借貸方式進行方案，於下節詳述。

第四節 組織與部落現行合作模式的施行與機制

過去 T 社福組織與部落至少六年期間的合作機制，藉由社區產業方案規劃的模式於今年已慢慢在改變。且本研究對象的農場已屆穩定狀態，農場負責人都可以主動提議將社福組織所欲挹注之資源、經費轉介到部落更需要的群體去。而 T 社福組織也認為，在「社區產業發展計畫」其間已經強化了部落組織，與培訓了專業人力，奠定了具部落特色的產業發展基礎與產銷通路，留下了許多寶貴的工

作經驗與珍貴的社區互助關係，卻也更加發現社區中受助家庭的特別需求。因此 T 社福組織在未來也不再以全面性的社區發展方式挹注資源，明年度起，將全面以「個案管理」方式進行過去所謂的社區產業部份，其稱作「生計發展計畫」。

T 社福組織認為過去以社區、團體方式進行的農業生產模式，易因地區人文特質、氣候變遷、設備狀況比不過企業化經營模式，使得產量無法穩定，不利契作模式，也因為部落位處偏遠交通相對不便，使得運銷方式、運輸成本考量與管道開發受到空間上地理位置的限制。以上的限制，對於 T 社福組織的受助家庭，相形之下更顯得弱勢，也就容易被部落主流產業或群體邊緣化的一群，他們在部落中的可用資源少、權力少，家庭結構與型態使其在部落中的網絡支持關係較疏遠，因此以部落為主體單位的運作模式，無法直接因應受助家庭個別的發展需要。加上，受助家庭多有兒童照顧的需求，家長常常得因為必須照護幼小兒童無法從事專職工作；無法專心且延續地參加專業培訓課程或創業輔導等；又或者為了家庭維生，帶著幼兒從事季節性臨工時所引發的兒童安全議題。社福組織針對上述對受助家庭的種種關照與考量，思忖在過去「社區產業發展計畫」的模式下，想做些得以因應與改善受助家庭上述種種困難與問題的解決方案，因而開發出以「個案管理」方式運作的「生計發展計畫」。

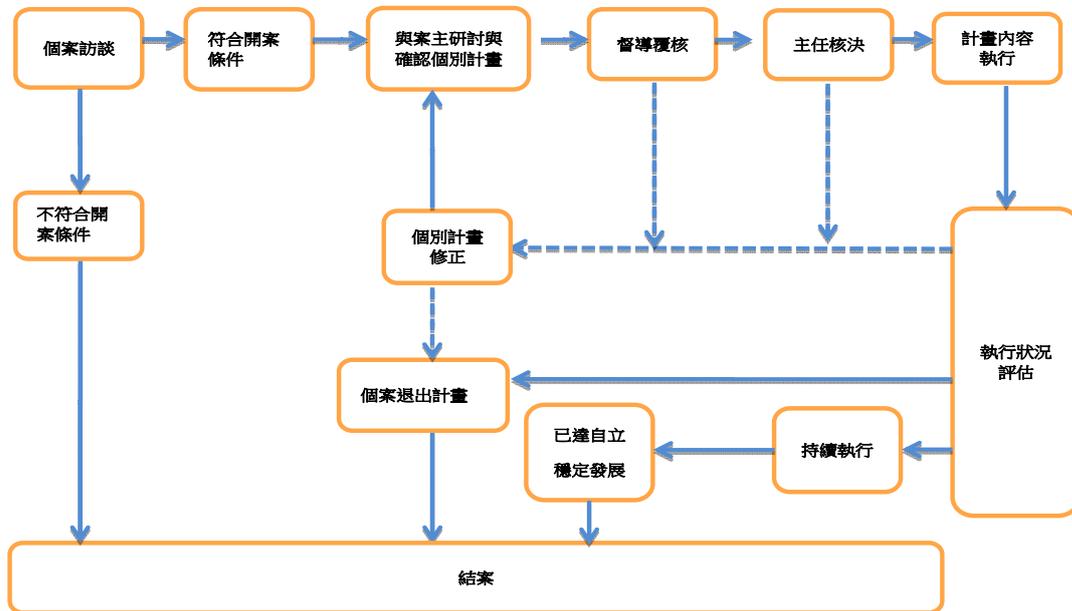
T 社福組織對「生技發展計畫」的作法，即是將原本的全面性的社區產業模式，開始轉化為個別性家庭生計發展，特別關注在部落中的受助家庭，得經由 T 社福組織內部非資助兒童計畫(即原本的社區產業第一線工作者)，與資助兒童計劃第一線工作者評估該受助家庭的發展潛力為何，如配合度、對改變具有的開放性、接受訓練的意願、具兒童照顧與家計自立的責任心等項目，然後由非資助兒童計畫第一線工作者，為該受助家庭量身規劃個別化的生計發展計畫。該非資助兒童計畫第一線工作者不僅得為其規劃個別化的生計發展計畫，社福組織並期待該非資助兒童計畫第一線工作者，可以連結過去參與社區產業的受助家庭或非受助家

庭，協助這些生計發展計畫的受惠受助家庭，除了期待過去部落中，社區產業發展過程的經驗，可以對這些新受惠的受助家庭有所傳承並從其中得到支持，並強調在地化合作性的小農規模經濟概念，而非挑戰規模經濟。T 社福組織期待藉此計畫的輔導方式，為貧困弱勢家庭提供符合其生計發展所需的知識、技術、資源、銷售方法等，促其家庭增加謀生能力，而使貧窮家庭經濟狀況得以自立自足，並間接保障兒童生存安全及照顧並維護原鄉生態智慧，而部落中兒童成長的整體環境才能獲得向上提升的改善。

此生計發展計畫與產業計劃相似，由訂定的四大目標為工作方向，基本的目標精神基本上是換湯不換藥，也就是將原本以「培力社區組織、促進社區自立」、「培訓專業人力、增進服務效能」、「奠定產業基礎」以及「開拓產銷通路以厚植社區經濟」等四大分項目標換為「增進弱勢家庭互助合作」、「促進受助家庭生計自主」、「提升生計發展專業能力」以及「鼓勵兒童參與生計發展」，其各分類目標底下的工作內容也大同小異。差異的部分在目前的生計發展計畫是個強調希望發展以在地小農型態建立起當地如部落市集，並可以建立起部落裡在地經濟相互扶持之模式；更多部份是關照到「兒童本身」而非「兒童生長的大環境—部落」；欲以公平交易（Fair Trade）的精神發展各家生計計畫，也希望兒童可以藉由了解此生計計畫在部落各家戶之間是如何進行互助合作、如何經營與如何在部落達到合作性經濟的效益；每個在此生計計畫的受惠每年受補助上限至多五萬。雖然這樣的計畫將以「個案管理」方式，也就是看似縝密審慎的評估、訓練到得以通過計劃等申請過程，其實暗藏了許多風險。以下面流程圖呈現 T 社福組織對其發展計畫如何以「個案管理」方式監控管理。

其生計發展模式個案管理流程示意圖：

生計發展模式(流程圖)



實線：同意流程
 虛線：不同意流程

引用自：T社福機構受助家庭資料檔案

目前欲推行之生計發展模式其會有存在幾個風險與困難，首先，因為它是以「個案管理」小規模方式進行，每個個案單位散落在整個尖石鄉山區，而高山部落的每個部落間距離至少一兩個小時車程距離之遠，而 T 社福組織的第一線工作者，從最近的竹東市區到這些部落也是兩三個小時車程的距離，每天光來回部落且應付這些受計畫補助的家庭需求就疲於奔命，況且 T 社福組織整個的作業管理機制並不允許其第一線工作者每天在部落穿梭，因此對其服務品質存疑。再者，一年補助至多五萬塊的經費，看似一筆不少的錢，但因其進行的個案都是小規模模式，而非團體，較沒有牽制功能，計劃本身雖然是想要提昇受助家庭本身謀生的技能，以改善其家庭經濟狀況，但是，這樣的計畫類型並無法確保被永續經營，因為受助家庭無論是做小本生意經營、小規模的農產品種植、甚或職能訓練，都有可能只是短暫的，因此當這些受助家庭自行停止進行本補助計畫內容時，也就等於在這過程投入的成本與經費也就化為烏有。最後，因位處偏遠山區，其部落

本身地理位置的空間限制並無法被解決，所有需要由外面取得的物資在車程上的成本相對的高；但也因為位處偏遠，部落其實早已自成一個無形的互助體的社會，此計畫想要在部落推「部落市集」，如果是就部落本身其實是會有困難的，但如果是發展觀光休閒產業後的資源互助，則較可行。

對於 T 社福組織來講，不論從之前全面性的社區產業發展計畫到現今的個案式資助模式，不外乎是繞著 T 社福組織以保障兒童福利為宗旨進行的社區發展計畫，特別是要照顧社區中最弱勢的兒童。因其根據全人的角度來定義兒童福祉包括了：維護孩子的身心健康、讓孩子有機會接受多元教育、受到保護照顧、擁有參與公共事務的機會。但這樣的轉變與上述合作過程，從發想、策劃、調查、評估、座談討論、到執行方案過程，對於此一發展過程的合作關係模式與夥伴關係的建立，我們於下章繼續詳細討論。

第四章 夥伴關係與組織運作模式的反思

當一個外來的 T 社福組織進到原住民部落，想要進行振興部落經濟計劃的「社區產業發展計畫」，兩者在簽訂合作協議書後進行的合作關係，外來的 T 社福組織扮演的是資源挹注者、合作計畫內容擬定策略方向、計畫核決權、經費分配與監督功能、及部分的人才訓練講師師資聘用；而原住民部落扮演的是接受資源並善加利用、計畫內容發想者、農作物生產者與銷售者、外來社福組織培訓對象等。T 社福組織以「夥伴關係」看待此合作關係，可是，部落是以「長官」心態、及「資源供應者」看待此合作關係，對於同一個合作關係內的兩個關係人，為何對於彼此身份或合作關係會有如此不一樣的想法？兩者本應該是雙向平行互動的關係狀態，是組織或部落哪個環節出問題了，還是彼此的關係，根本是沒在同一個認知、權力平等關係上建立的夥伴關係，本章將以呈現出的現象，作其背後意義之討論。

第一節 合作夥伴關係？

在災後的社區重建案例中，為人熟知的是前面第二章第五節已提過的南投桃米社區，受新故鄉基金會協助重建的成功案例，至今以豐富自然生態環境資源，如濕地、動、植物多樣性、創意生態工法、創意自然建造的建築、休閒資源、教育、旅遊等兼具生態保育、社區發展、教育學習與家鄉認同的永續經營發展方向，與呈現面貌對外開放，且社區組織在配合外來民間組織建議、協助運作狀況下，一起成就了在災後以來運作重建的社區案例來看，各方面都算是一個優良模範社區。至善社會福利基金會，在台中和平達觀部落的大安溪部落廚房亦是一例，且至善同樣也在新竹尖石鄉部落做服務工作，近幾年也培力了部落當地人才為部落專員，在協助推動部落工作的推動、進行，在這幾年推展下來也頗具成效。但是如本研究第二章第五節段落所討論，似乎並非所有受民間組織扶植、協助災後重

建的社區都可以像桃米社區如此的成功、順利；像另一個龍眼林社區案例，他似乎自己後續也發展得還蠻有屬於自己社區的風格特色，但是在跟外來的果然工作室團隊合作時，合作的狀況似乎就不如桃米社區的成功。只是當一個外來組織團體進到的不是一般社區，而是本身還保有濃厚傳統習俗文化的原住民部落時，欲進行這樣的合作機制會遇到怎樣的困難與狀況？學者王增勇(2010:270)即指出：

「通常國家與外來慈善組織在急於想對外宣示重建成果時，都忘了家園重建涉及一個族群的文化延續與傳承。這個決策必須是個充分討論的過程，而且必須是在地人做出的決定。當任何一個社福組織/團體在災後進到部落說讓我(社福組織)陪伴你(部落)進行災後重建發展工作的同時，不禁要問：「陪伴，走的是誰的路？」³⁹是：社福組織陪部落走一段路？還是，社福組織陪部落走出屬於(部落)自己的路？亦或，社福組織陪部落走出社福組織想要部落走的路？而這些疑問通常也都是部落當有外來機構組織進來說「要幫忙」時，除了第一個念頭是：你們到底來幹麻？你們要來幫什麼忙？我們為什麼要配合你們回答一堆問題？接著而來的疑慮甚至恐懼就是「說要陪我們走出災難，但是，我們怎麼知道你們不會只是利用完我們，得到自己想要的名聲或利益後就對我們的需求不聞不問了？」；或在合作方案推動過程中，「說要幫忙我們，那就應該按照我們的方式，由我們自己做決定，事情要怎樣做啊，為何什麼都要聽你們按照你們的方式？」等等這都是部落出現最多疑慮的聲音，而這似乎也是前述龍眼林社區在外來輔導團隊退出前的寫照。我們接下來來探討本研究案例與 T 社福組織的合作過程及其關係模式。

綜觀上述 T 社福組織在這合作過程裡所呈現的各合作座談、型式、合作模式契約，當初，在評估合作部落時，評估合作部落的指標則以社區參與的動力為主要指標；另外就是 T 社福組織與在地教會關係密切度、該部落受資助孩童及其家庭的比率高過同區域的其他部落，及與可能的合作配合度也是參考指標之一，不

³⁹ 參考原視節目：原住民新聞雜誌，播出時間：2011.10.28 (五) 採訪撰稿/ Awu 攝影剪輯/ 古琉斯

可諱言的在 T 社福組織除了客觀評估以外，教會方面的人情壓力關係也是存在的。當然這都只是 T 社福組織單方面的評估；而從部落角度來看評估與考量的不外乎可利用的硬體、軟體及經費等資源的挹注。T 社福組織期待部落在共同農場能在未來得以獨立運作後，T 社福組織在當地的資助孩童，與家庭可以因此也受益，讓共同農場能在被幫助者的角色之後反過來助人。至今，合作模式幾乎即將告一段落的時間，農場負責人認為農場目前也已可以自行運作，並協助將組織挹注的資源給部落裡更需要的群體對象。彼此的合作關係在部落裡當然現有的成果都會歸功於 T 社福組織協助之下的成就，但此合作計劃，即便與 T 社福組織合作即將告一段落，工作內容仍在進行著，以下即就「培力」、「協力」或「夥伴關係」來探討 T 社福組織與部落的合作內容、過程等合作模式，是否符合或與上述三種合作關係何者較為相近問題癥結點會在哪。以下就以在此合作夥伴關係的互動過程中，列舉一些呈現出來的現象所其背後可能的問題意識，及其關係模式在案例裡來討論。

一、 違反工作倫理？

「所有工作中斷，一切以準備『迎接長官蒞臨指導』為主」(陳永龍，2010:410)的事件常發生在災後長官視察災區、部落時，這裡的長官不一定是政府官員，可能是帶著資源者、資源決策者、或資金支持者，這些人通常在受助者眼裡就是「恩人」的身分，所以「長官」或許已經是含蓄的稱呼了。也許這是城鄉經驗反差的呈現，在資本主義競爭下的都市社會，這套「禮儀」被視為理所當然，可是這套「禮儀」如果來到了平日的傳統部落生活時，部落農民的生活每天是很現實的在面對生活經濟現實問題，因此部落族人早在天未亮就下田工作去了，再加上路途遙遠，農民們除了農事還有家務事纏身，根本無法特地放下工作迎接相關主管的到來，因此這「禮儀」對部落農民就會是個無法理解的困擾。每天都得在太陽未出現前即下田工作去了，可是如果得在「長官的蒞臨」之下改變生活步驟與常規，它大多數時候會是部落農民的額外負擔；再者，當長官視察完部落後，順帶購買

相關產品，本是善意的促進部落經濟，但看到有心人士眼裡即認為，怎可以有金錢上的交易行為應該要以贈與的方式，這將對於計畫是否順利被執行會有疑慮，也造成第一線工作者一直為類似事件被檢討著。但回到在 T 社福組織與部落簽署的合作協議書內容角度看待，其內容明載：「本協議所稱合作夥伴關係，雙方關係平等，無上下隸屬關係。」，是的，如果是「夥伴關係」看待彼此合作模式，從夥伴關係定義裡亦提及：「彼此沒有主從關係只有互相協力，並給予互相尊重，各自提供所長，以各取所需。」，就相關內容而言，只要沒有從屬關係也就不會有「長官蒞臨」這件事出現，況且在社會工作者的工作倫理亦規範著，社會工作者該「本著平等精神」與「不圖謀私人利益」⁴⁰的工作倫理規範。反觀另一個同樣在部落推展工作的「至善社會福利基金會，(以下簡稱至善)」，該組織主管每當視察服務區域時，當抵達部落時，是必須親自到合作夥伴甚至該組織員工工作的場所去探查，或與工作者進行工作對話，至善基金會的主管認為：「部落本來就有他自己的生計規律與脈絡，不該為他們(主管)的到訪而改變原本的生活步調」⁴¹。

其行為模式某部分亦展現了帶資源者的「威權姿態」，只是這樣的狀況在本研究一直存疑著，這或許只是部份個人行為所顯現，但同樣的，在 T 社福組織的不同區域不同工作場域的工作者亦反映了類似事件時，難道這樣的行為模式在非營利組織裡，是積非成是的潛規則被合理化運行著嗎？但看回至善，它同樣是非營利組織的社福組織，也長期的跟各地區的各部落進行著各式的合作計畫，這樣的事件為何不會發生在他們的工作者與合作計畫的部落身上呢？那表示這樣的事並非常態。社福組織不論主管、工作人員，其主要工作任務是幫捐款人、資助人善用、監督善款，用在適切的地方、不致使錢與愛心被糟蹋或浪費，主管即便具有方案核決權，但其角色是扮演執行更進一步嚴格的監督、控管資源的人，而不應該用變相逼迫受助者(部落)以獻出「貢品」的心態，將作物送給資助者，受助者與

⁴⁰參考自社會工作倫理守則，中華民國八十七年七月二十七日台(87)內社字第八七九三一六三號函頒布

⁴¹至善基金會執行長某次造訪部落時，如此的回應著。

資助者間的關係其實應該更健康，即便是做為公關手段用，該受益對象也是社福組織的「整體組織」本身，也不該是主管。況且主管都非真正的資金捐助者，如果受助者得要「善意回饋」，也是得要在受助者心甘情願下，回饋到真正的資金捐款人，而非扮演中介媒介的社福組織主管私人。再者，方案的核准與否如果是端看有沒有贈與成果給合作組織主管，那就得思考另一個問題，贈與成果的這個行為代表的本身意義又將會是什麼？而在社會扮演善款、愛心中介者的社福組織與其相關工作人員，如果接受被「餽贈」這樣的行為其實是應該被討論的。

二、 難以建立的誠信關係

如第三章第三節所敘述，其每年每一個方案計畫之產出過程，主要走該流程產出，但有可能會有小部份是在前一個年度，某次 T 社福組織與部落的產業聯合協調會中，由主管直接與部落農民討論出，並允諾可以支持的機具或方案，因此當第一線工作者與部落農民在規劃下一年方案計畫時，就會直接將主管先前允諾的部分，當作下年度的工作重點項目編列到計畫預算內。但是，無論是否該方案計畫是由主管直接允諾支持，或由第一線工作者與部落討論出的方案計畫，都可能在後續的預算、計劃即將執行前的送審過程中，被主管退件而不得順利被執行，T 社福機構保有刪減、修改計畫之「絕對」權力。如計畫實行的第三年，因農場進行到預備後續自主永續經營的想法，以長遠來看，要自己進行堆肥，除已建造完成的堆肥場外，仍須一部可以協助工作進行的「山貓」推土機，而該機具的需求即是在前一年召開產業聯合協調會中被允諾的部份，當時相關主管與部落農民均一同出席參與。且在送出來年年度整體計畫書規劃時，都仍未有被反對或得到需要修改的指示，又因為 T 社福組織的會計制度相當嚴謹的規定之下，在申請此方案與經費前，都得先完成三家估價單的比價流程，但卻在送出「山貓」方案申請經費時，被主管回應說：「因山貓屬交通運輸工具，與本會規定不符，故核以不通過此案執行」。但事後，第一線工作者致電詢問社福組織總會管理交通運輸工具的

部門詢問詳細相關規定，該人員回應：「山貓屬機具，不屬交通運輸工具，因為它並不能長途運輸，只能在一定範圍區域內移動」。第一線工作者雖然取得正確相關規範資訊卻無力反駁或回應。

彼此既為夥伴關係，在夥伴關係定義裡提及：「當任兩者，利基於雙方共同目標、協議與價值觀，在正式、穩定且可長久持續對於雙向互動與相關資訊充分獲得，彼此沒有主從關係只有互相協力，一切以達成共同目標之任務為導向之高效率分工，彼此願意互相信任、共擔風險、共經歷過程、及共享成果與利益，並給予互相尊重、責信、透明公開及平等的決策關係之原則下，各自提供專長，以各取所需，各得其所。」。部落族人在農場會議中即表示：「即便方案不行被執行也該給個說法或理由，應該是要依協議、規定及做事流程走，且在一個互相信任的基礎上，既為一起討論出並做允諾的方案，就應該依約要執行，這樣推展的工作才會往前走。」，這過程，本來允諾後來退件的轉折決策並未被公開透明的告知或接受溝通，部落居民有不被尊重與對 T 社福組織合作關係不信任感產生，這樣的合作關係部落族人的需求與感受，只能是單方面的接受 T 社福組織是否核准相關進行的計畫內容，而部落方面也只能按照 T 社福組織的意思走，計畫核准了就動工執行，不核准也只能接受，沒有雙向溝通的餘地。

至善新竹工作站主任這樣敘述他們在部落的方案執行模式：「我們會於前一年的 10 月請相關工作執行者提出明年度的專案計畫。如果在新年度有新增的計畫，只要在執行長權限內的，於計畫年度該年的 3 月或是 6 月提出，如果上年度已經說好今年度要執行的，就一定會執行，但如果組織發現今年錢不夠就一定要增加經費，不然就是想辦法找錢對外募款，不會在計畫執行之際才喊停，因為有些計畫也是需要前置準備工作的，通常是重大疏失才會喊停，但我目前是沒有看到喊停的耶。」，相較於 T 社福組織，至善的作法在與部落間彼此的信任基礎比較容易被累積，並確實的以達成共同目標之任務為導向之高效率分工，如此彼此才能願

意互相信任、一起經歷過程、及共擔過程中的風險，也才能有機會共享成果與利益，且也是在合作夥伴關係上互相尊重的表現。即便是以服務/合作對象的需求利益為優先考量，這其實也是工作倫理的一環。已經允諾的計畫，且是在計畫運作常軌下運行的，對計劃推展的節奏其中一個環節驟然的喊停，不但影響了計畫進行的進度，也會影響組織與部落間的合作互信基礎的關係，但這樣的態度仍存在很大的討論空間。「彼此既為合作的夥伴，應該是不論患難或有福，都可以一起分攤的。」，至善新竹工作站主任補充說著。所以「山貓」這個案例驟然的被喊停，當然這樣的結果同樣的被部落與組織所承擔，但這計劃真正被主管所考量的或是其真正因素卻是不可考的。至少「山貓」計畫著實嚴重影響 T 社福組織與部落彼此合作關係與誠信的建立。而且「山貓」方案突顯了社福組織因為組織龐大，中階主管很容易的操弄職權、或用組織會內規定等理由搪塞，因為多半工作者是會信任主管所說的相關規定、要點，而不會再次去做確認或想要否決主管的說辭，因此如果主管的決策權是用來耍弄權力用的，而不是用來讓計畫的推展更順利的話，其組織和合作社區在合作計畫上的進度或成效則必然會大打折扣。

三、 合作關係背後的威權思維

T 社福組織與部落簽署的合作協議書第二十一條明列：「募集之經費由本會及合作社區以會議決議方式執行，而本會編列年度預算協力社區推動社區產業之期程，原則為期五年，實施三年期滿需檢視社區發展成效及財政自主情形，作為評估雙方後續合作進程及限期之參考；社區自主之評估指標則另訂之。有關合作期間之年度所有收支明細，合作社區應有由專人負責之財務管理及會計之詳實紀錄以公開徵信，社福機構並可執行『稽核』的工作」。此條例當然地於簽約當時並未有任何異議。對部落的農民來說撇開教育程度不說，其語言邏輯文化也和國語相差甚遠，對於條文規章，根本不諳條文細則，更遑論其中蘊含的意義，只一心一意覺得：「別人來幫忙就很好了」，當然要全力配合，就能合作愉快。這樣的內容

會有疑慮的是：「既為夥伴關係，為何是可以去『稽核』夥伴的會計帳目？」部落長久以來，也常以自己部落社區發展協會之名向政府各相關單位申請各種類型方案補助，在這公私協力的過程中，並未聽聞過政府相關申辦單位派人來「稽核」部落社區發展協會的帳，所有申請/合作計劃都是有個既定標準作業流程可依循的，執行工作流程面大致內含單據、工時、簽到表、照片、會議相關資料、期中/期末報告、核銷、成果報告、委員回應並修正回應報告等流程項目，至多在執行過程中多個工作進度訪查，大部份會在結案後，到社區/部落來作評鑑及了解經費的使用狀況、用處，審視預算有無符合科目、計畫書內容和完工成果的視察。況且社福組織是部落/協會/農場的「夥伴關係」的單位，是對等、無從屬的，而非如內政部及社會處室等管理人民團體的直屬單位，T 社福組織又是站在怎樣的立場來「稽核」合作部落？

T 社福組織以「會計帳必須透明」以徵信為由，且因為 T 社福組織在這社會上頗負盛名，所以組織在此合作關係的協議條則內，顯然以保護組織為前提之訂定內容實則無可厚非，只是 T 社福組織中的主管也提出：「社區產業制度的訂定亦是 T 社福組織身處現代化社會背景而生的產物，可是其所標定適合與不適合社區產業內容，當中的視角是否在推動原住民部落社區工作與產業發展中的歷程中逐一被檢視與討論，值得我們再進一部深思 (陳維智，2010:86)。」，而且也該思考是否真的也適用部落？即便是為了徵信，在實際預算的操作上，T 社福組織所補助的預算經費完全由 T 社福組織第一線的工作者經手，在一切按照 T 社福組織會計規範程序下以方案形式處理每筆經費，在完成每個子計畫後隨即進行經費核銷作業，因此 T 社福組織用在社區農場的補助款完全與農場的帳目沒有關聯。而在 T 社福組織資材補助下運作的農場，本身作物的採收盈餘都用在工資的發放和硬體設備、資材的維修、耗材的購買、交通等部分的支出了，只要農場可以拿得出資料清楚說明、交代作物產品獲利之正當使用在適當的用途上、在工資發放的帳務紀錄資料上亦可得知，其實已經足以清楚說明，受 T 社福組織幫助的農場成員，特

別是受助童及其家庭經濟收益，是否有得到合理的幫助，這一切也已經足夠對外說明其公益行為以徵信。這樣的「稽核」行為更違反了「夥伴關係」的精神：「相關資訊充分獲得，彼此沒有主從關係只有互相協力，彼此願意互相信任、互相尊重、責信、各自提供專長，以各取所需，各得其所。」，在這合作過程中，彼此如果沒有了主從關係，也就不會有「稽核」行為；且 T 社福組織該尊重整體部落自有經費之隱私權、也該相信共同農場並不會隨便浪費捐款人的愛心，更何況實體經費根本落不到農場裡或相關帳務人員手上；況且，在這合作關係裡，除了部分的人才訓練的師資提供外，T 社福組織的長處就是經費，如果在「責信」上有困難，那該組織對於任何要推展之計畫，也可能會受限。

台中和平大安溪流域的達觀部落，當初在 921 災後接受當時的「中華至善社會服務協會」⁴²的協助時，至善除了支持人事、方案費，也提供「借牌」服務讓大安河流域部落對外去申請相關補助經費，如此的支援方式，大安河流域部落仍完全不需要接受至善的「稽核」，至善頂多要求其相關單據、工作報表、簽到表、工作成果報告等相關資訊，以確保該計畫順利被執行。且於上一章「部落協會營運狀況」已詳述過，雖然以部落的社區發展協會為名與 T 社福組織簽合約，但農場實則只是協會附屬底下的一個獨立運作團體，其帳務資料是獨立於協會帳目以外的，但如果 T 社福組織所要「稽核」的內容除了農場，連同社區發展協會的帳目也是標的的話，其「稽核」程序與目的的展現出的是「員外救濟」姿態的「假合作之名行補助之實」就不會是合作夥伴關係該有的。

四、 組織形象的維護與沽名釣譽心態

在開始合作計畫的前一年做基礎建設時，購買了許多機具，如耕耘機、中耕機、割草機、包含計畫執行第二年後來的堆肥場地之建造等，因為係由 T 社福組織全額補助購置、建造，依 T 社福組織會內規定，依法得全數編列入 T 社福組織

⁴²即現在的「至善社會福利基金會」之當時的名稱。

資產列管。但下圖這間竹屋，除了地基的水泥、鋼筋及後來的廚具部分等，是由 T 社福組織所支出的，其餘地上建築物則是由另一個方案「信義房屋—社區一家」申請來的執行經費、和部落的自籌款⁴³所建造。



因其竹屋設計為一多功能集貨場，一樓是農場的農產品集貨區域，二樓放置了幾台由「中華電信基金會」申請來的二手電腦。但因為這些其他額外的方案申請，也都出自當時第一線工作者，即便後來第一線工作者已離職，再加上，後來據聞曾發生了二樓電腦被偷竊事件，T 社福組織於竹屋建造完成後，除收編為 T 社福組織資產列管外，T 社福組織主管亦說竹屋是歸 T 社福組織所有，並以管理為由，曾將其多功能集貨產場管制與以管制。但因為部落除了農場負責人，其他人一般對於經費來源並不那麼清楚，或許只知道是來自不同單位給的經費，但至於細節，哪些錢用到哪些功用或建設上，也就不甚清楚，或許，唯一可能可以說明的是農場負責人，或許基於想息事寧人的心態，也就沒有人可以出面說清楚，但在部落族人的心中是存有疑慮的。在某次當時的第一線工作者再到部落，住在一個長輩家，該家長輩也是農場重要幹部成員，長輩就問了該第一線工作者：

⁴³ 自籌款：如奉工建造者未收取工資、取用當地素材而所有者並未收取費用或只收取微薄費用。

「那間竹屋是社福組織的嗎？」

「不是啊！？」

「那為什麼 T 社福組織說是他們的？還把門鎖起來？」

聽聞後，這位當時的第一線工作者仔細跟長輩說明這竹屋各部份的經費來源各來自哪裡，工作者還建議該長輩，或許下次可以嚐試跟 T 社福組織主管說明這些經費來源，但這間竹屋產權不應該是歸 T 社福組織。因為它只有地基跟後來廚房裡的廚具是屬於 T 社福組織的經費補助，而且 T 社福組織所有列管的資產，除了擁有資產/財產權，卻不負責支援後續或使用過程的修繕及耗材費用，怎是要了「權力」卻不「負責」？在 T 社福組織內部類似事件也發生在艾莉風災後，組織在新竹縣另一個山地鄉協助某部落遷部落的「協力造屋」案例上，T 社福組織人員會告訴居民，如果怎樣的不夠愛惜該協力造屋的新房子，T 社福組織隨時會收回該房子。反觀至善當初在大安溪流域工作站時期，該工作站承接了政府委託進行大安溪流域的「協力造屋」、「築巢方案」甚至後來的遷村案，雖然當時經費來自政府委託，但終究是得經過至善這個組織來審核申請案件與執行相關作業(黃盈豪，2005:60-61)，包括後來協助在達觀部落中央廚房所在的傳統屋建造，可是從沒聽聞至善任何人說過哪幢建築物是屬於至善基金會的。

回頭檢視此案例的發生，在 T 社福組織及其行為動機的可能解釋，或許長時間因為社福組織重視的是以兒童為主體的相關資助計畫，而相對此「社區產業」的實驗性計畫，在組織內部並無太多前例可循，所以對其合作內容、與部落間的權責規範並沒有很清楚的圖像與界定，且因其為實驗性計畫，組織亦背負著對外募款及形象的包袱，而急於想要展現其工作成果，以幫助募款也呈現其服務成果。故像類似「竹屋」這種具文化特性，且由在地生產出的硬體建築建設，抑或也跟廣義的「社區產業」沾到一點邊，或有某種連帶關係，組織主管即想將其全數納歸為組織功勞與成就。但這在合作關係內的影響是可大可小的，在夥伴關係裡來

檢視，如果「竹屋」是經由 T 社福組織與部落協議，又因著上述募款壓力等因素，再加上彼此在這互動過程都可雙向互動共同充份的分享相關資訊，彼此在合作夥伴的利基都是為終極目標而努力，在這種雙向溝通的尊重倫理上，如果是由部落允諾供 T 社福組織，得以對外呈現或收歸 T 社福組織所有，但部落仍保有最大的支配權利，這也會是在這合作關係上被合理化接受的。

五、 主客易位？

當部落在嘗試拓展行銷管道時，T 社福組織主管會說必須透過 T 社福組織規定的方式與其產銷通路才行，所尋得的所有產銷通路，都得經過 T 社福組織點頭才可以進一步談合作。可是 T 社福組織當初欲以有機農業切入此產業發展計畫時，面對後續的產銷通路問題，早在 T 社福組織在總會開內部協調會時就無法允諾的部份，直到部落作物種出來以後，找不到地方銷售，T 社福組織仍無力協助行銷管道的拓展與穩定，種了一堆農作物可以收成，卻沒管道銷售。而在部落自行找到一些通路時，T 社福組織又出面說沒經過組織同意不可自行尋求通路，其 T 社福組織態度在當時造成與部落關係的些微緊張。但第一線工作者，當時除了盡力協尋產銷管道外，就是努力緩解來自組織的壓力，只為了讓部落的作物得以順利收成不要慘賠。農場負責人曾私下跟第一線工作者說：「從銷售點帶回部落丟棄的菜，都要摸黑處理掉，避免讓部落老人家看到，會傷心難過他們辛苦的血汗就這樣被丟棄了。」，部落的期待很簡單，生產的作物可以順利被銷售，即便價錢不如預期也無妨，總比都沒有收入好。但或許 T 社福組織在面對外界，與滿足合作對象需求的包袱相對沉重，但這也是在此合作關係中很大的限制。T 社福組織在台灣社會享有的資源與名氣，其實很容易為有心人利用，因此部落在這合作關係裡常常動輒得咎，雖然 T 社福組織針對產銷管道控管行為，對部落的解釋是—「評估把關」且「避免有圖利他人」之嫌，不可諱言，絕對基於保護組織本身與部落。可是 T 社福組織當面對本身既有的服務提供不足以滿足合作對象，而可能有可以提供服

務的資源來填補合作對象的需求時，該注意的是組織強烈主導意識的強勢姿態，有時候斷然的幫合作夥伴決定該資源是否為部落之需求，這已經突顯了彼此間的關係實非屬「合作」與「夥伴」關係了。反觀至善在大安溪流域部落與在尖石的部落中，其工作者甚至藉助至善組織力量，透過媒體向外推銷它們的甜柿、五月桃及有機作物等農產品，至善本身組織被借力使力、對於其工作者要怎樣去推展他們工作區域的作物及要跟哪些行銷管道合作，有哪些合作模式，並不會加以干涉，反而樂見其部落工作者的資源網絡的建立與利用在幫助部落的工作推展下。

在上述五個案例中明顯顯示，T 社福組織得面對的是自身能力有限或其強勢姿態等，Salamon(1987)所提出的志願失靈剛好解釋 T 社福組織的行為反應，有四個面向：「慈善功能不全」、「慈善特殊性」、「慈善父權性」、「慈善業餘性」，以上如果以 T 社福組織一般的服務內容，除了慈善業餘性不具有以外，其它的都兼具了；但如果以「社區產業發展」的部份來看，則囊括所有四項。T 社福組織在「社區產業發展」面來看，得面臨的是資金來源的不穩定(慈善功能不全)、以資源提供者之強勢姿態在與受注對象互動(慈善父權性)，再加上 T 社福組織原本擅長的社會工作方法即是以「個案管理」式的，對於「社區工作」的操作模式相對的陌生(慈善特殊性)，最後，T 社福組織對農業並非專業。但面對這樣的志願失靈狀況，組織得非常的有自我意識，才會察覺或進一步改善。助人工作中，愛心往往是最危險的誘惑，因為它在道德上太正當，以致我們誤以為我們可以為他人甚至其他族群的生命與未來做決定，忽略了還沒有真正認識受助者處境下的協助往往不是真正的幫助，反而是傷害(王增勇，2010:440)。而且從這些合作過程的細節可以端視，部落農民為何面對社福組織相關人員的態度，不得不以面對「長官」而非夥伴的態度，且或許對部落來說，他們長久以來已經習慣了漢人社會的慈善組織團體，透過助人形式卻實質戕害原住民族文化的慣有模式，甚或將原住民都被視為需要被「解決」的問題，而不是具有解決自身問題能力的人。因此部落居民的想法通常都是：別人來幫忙就很好了，但通常不願或以為無法去承擔失敗或是難過，因此

會把這些負面的情緒或是因素都歸給外來組織團隊，造成某種程度的逃避心態，於是養成進到部落不管要合作或是要幫忙的組織，只要本身意識不夠強，就很容易造成以上各種狀況，這種互為主體的跨文化尊重是這些民間慈善團體「協助」原住民時最欠缺的基礎與自覺時，都已經預設了原住民是無能解決自己問題的次等人(王增勇，2010:441-442)。因此在這個夥伴關係裡，存在著不僅是社福組織與原住民部落合作的關係模式，也突顯了長久以來文化殖民下，原漢關係中漢人中心的思維，表面上是一種助人善行的表現，背後實則代表對弱勢族群文化觀點及能力的否定。

還是得仔細去檢視「夥伴關係」的狀況純屬個人行為與思維、或關乎組織、甚或「社福組織/團體」？但是如果觀察在這過程裡組織大部分的相關工作人員、不同區域的工作場域也都是如此的「姿態」時，很難說服人家接受這是「個人行為與思維」而「非關組織」。或許這也不是單一組織的狀態，亦或是慈善社會福利等組織團體，也長久以來習慣接受受助者必恭必敬的恭迎、在地農特產或救助成果/成品的餽贈，因此即便身為社福組織或非營利組織工作者也已經變成是既定成俗，但其細微的小動作，其實在在都說明是種變相的文化殖民、霸權或階級之分的表現，而非夥伴關係間的共同經歷過程、共同承擔與共同分享，但如果真是這樣，就淪為權力展現的場域而非夥伴的對等合作關係了。

那 T 社福組織到底在這合作關係裡與部落是何種合作模式呢？綜合以上論述，「夥伴關係」的合作精神特質上似乎不甚符合，但如果以「培力」的合作模式來檢視，部落應該是被「培力」的角色，T 社福組織確實提供了部份人才培訓的訓練，也確實在這過程中訓練出一位有機作物栽種的「種子講師」，該種子講師除了對於有機作物的農業相關知識之累積，對於資料的準備等文書能力，也從零到會簡單文書處理與製作簡報檔。但在過程當中給予部落「實質權力」仍有待討論，因此也不完全是「培力」模式；「公私協力」的合作模式呢？彼此是有共同目標認

同、但顯然策略方向不穩定、有分工且各司其職但似乎不是那麼襯職、是共同參與在這過程中，但彼此並沒有互相平等互惠的對待，因此對於整合資源也不完全。那到底何種合作模式適合一個非營利組織與一個社區呢？

綜觀本研究提及的幾個案例，桃米社區與新故鄉基金會或至善與其服務的原鄉地區，或許在災後初期，因社區當地居民對於未來重建方向並無頭緒，非營利組織可採較主導態度，以引導社區居民的發想與工作推動，也就是災害初期總是會茫然無頭緒，因此會極度依賴外來組織；次者，外來組織會為未來退位而準備，因而開始找尋適合或有心的當地工作者，讓他們以一邊操作實習一邊觀摩這些外來組織專業者的工作方式，並半用引導與培力方式進行相關能力的養成與建立；再者，等到當地社區的工作者已可以獨立操作相關業務時，尚有可能因其養成背景專業度不夠，遇問題時仍得需要這些外來組織的專業團隊當做諮詢顧問；最後，等到社區工作者其全體人員均有共識，對於所有操作模式與相關業務亦愈純熟時，社區組織及可自主運作，而外來專業團隊這時即可退場，但仍與社區組織保持良好互動或互利的夥伴關係。彼此在這過程中的對話、角色扮演上都在願意互信、互相承擔、互相尊重的雙向互動上立基，基礎打得好，即便過程歷經許多大風雨、大風浪的，仍能攜手走下去，反觀龍眼林與本研究案例，或許這兩個社區/部落在他們自己發展上都不算失敗案例，因為也都各自發展出屬於自己社區/部落特色的產業或福利輸送方式，可是在與外來組織的合作上似乎就不這麼的順暢及互相彰顯出閃耀的成果，雖然本研究案例並沒有與 T 社福組織正面衝突或理念不和而中途解除合作關係，但對於彼此當初預期可達的效益仍有許多可能被成就的空間。

第二節 從合作關係反思社福組織的角色定位

「T社福組織從過去到現在，以個案及其家庭為中心的服務供給模式，其捐款目的及用途明確，能定期回報捐款人兒童成長及家庭現況，並且有第一線工作者定期訪視服務，形成扶助關係的服務鏈，不但能使捐助者得到服務者定期回饋貧困受助者成長情形，也提升機構對社會大眾的責信，同時為了穩定機構財務的來源，有利於機構社會資本的累積，創造工作者穩定就業之機會。這種透過個案式捐助關係所「生產」的福利服務輸送模式，似乎較符合台灣捐款人捐款之動機及意願，也促使直接或間接參與其中的利益關係人肯定此關係，同時也增強了此服務價值的內化，促使這種生產關係「再生產」之結構牢不可破，但也容易排除其他價值（如社區工作）存在的可能性，但是該機構「社區產業」試辦計畫無異開展了協力社區發展的空間實屬難得。」當時T社福組織總會的專員，如此論述著T社福組織的限制及其社區產業在組織的價值。可是，T社福組織又一直以「社工專業」為訴求時，該專業到底是什麼呢？難道在服務順序上滿足捐款、資助人需求為首要之務就是「專業」嗎？一般學理上社工領域來說主要分為三個區塊：個案管理、團體及社區工作。但T社福組織實際上則主要是以個案管理為主要工作模式，那其他的部份？團體，或許可經由方案的辦理經營，但社區工作呢？社區工作是得花時間去和當地社區/部落建立關係的，不能因為是試辦計畫就漠視該計畫工作者在計畫推展中與社區/部落建立關係的需求與功用，尤其是當一個也是外來者的第一線工作者要進到一個仍保有傳統文化習俗的原鄉部落生活時，工作者原生的生活經驗與語言邏輯文化上的差異，怎樣都不如單純到部落當觀光客或短暫作客的優閒與愜意。「社區(蹲點)」是做社區工作時很重要的一環，而T社福機構在社區經營部分則相對的弱，社區蹲點有其工作基本要點，第一線工作者勢必居住、生活於工作場域當中，才能更深入的去了解需求，且組織對蹲點工作者得給予非常充足的支持、和絕對的信任感是很重要的。為何要蹲點？至善基金會的創始師父說：「唯有很深度的傾聽，充分的了解後，你就會主動想做點事(至善的全體工作人員也是)，如此的精神，在服務裡面尋找服務，在這樣的服務、再檢討、再改善，

再尋找服務(的點)，摸石頭過河」⁴⁴。是的，就是為了很深度的傾聽，說出了第一線工作者很重要的工作方法，以利在服務工作過程裡找出還可以再著力的服務。但這樣的模式，T社福組織某位主管也指出：「當前原住民部落社區發展工作，參與者(團隊)最大的問題來源就是，規劃者普遍不瞭解原住民文化，不懂原住民的思維邏輯和問題，缺少長期蹲點的溝通和足夠理解，無法以當地原有的文化及政治脈絡來推動社區發展工作與人際關係之處理 (陳維智，2010:97)。」，在此合作計畫執行過程中，T社福組織似乎也是這麼做了，但礙於主管覺得成天看不到工作者在眼前，安全感不足，因此對於後續充足的支持、和絕對的信任感並不足夠，導致主管常需要第一線工作者花三個小時的車程回辦公室待著，可能只是為了修改某個計畫書或是報表的一小部分問題。如此，也不能說T社福組織沒有意識到第一線工作者蹲點的重要性，但對的事情卻只做了一半，成效當然就大受影響。反觀至善基金會，來到尖石區域從事部落的社區發展工作，開始推展多方面工作也不過是艾莉風災以來的這幾個年頭，目前其所推行的計畫培力出的工作者，不但被培力出該具備的基本操作能力，也長時間在部落裡協助推行社區工作的運行，各部落的工作者與社區發展狀況在這幾年短短時間，已以黑馬姿態出現在尖石這區域的社區推展工作範疇裡，深受部落族人與區域內網絡關係之支持與愛戴。合作關係端看組織本身暨有規範的限制，及其組織的工作模式狀況、該業務主責工作者或相關業務的協力人員的特質也會是一個很關鍵的因素。而上述T社福組織狀況，如果組織整體有「社區蹲點」相關概念意識，其主要考量就會以合作/服務對象之需求為最大考量，也才能有績效回饋出來，「以個案需求為優先考量」的工作倫理概念與T社福組織其顯現的狀況有時候顯然是矛盾的，當然這樣的狀態絕對跟組織長久以來在服務輸送對象上的順序，是資助人再來是受助家庭與孩子，再來是組織主管，最後才是第一線工作者的組織文化有關。

T社福組織一直以國際組織的台灣分會自居，為了與國際總會接軌，而備受限

⁴⁴引述自至善基金會執行長洪智杰先生，於公視 NGO 觀點節目至善的越南援助專題節目訪談內容。

制與包袱，但這也許只是台灣分會自己給自己設的限制，而非國際總會的要求。因為其實 T 社福組織原本所從事的所有相關業務，並無外於國際總會後來「轉型性發展」所下的指導原則。因此，在所有業務執行過程中，作為一個全球性與全國性組織，無法兼顧原鄉每個部落各自獨立的特殊性，相較於少數社福組織是針對特定原鄉而成立的，發展出文化振興、部落營造、與在地經濟開發的全面性介入策略。這樣的介入對原鄉所面對的社會問題有別於該組織的認知，是更全面地認知到台灣原住民所遇到的問題不是單純的經濟匱乏，而是傳統文化復振、在地經濟復育、部落組織重建、部落教育提升等相互交織的結構性改變(王增勇，2010:445)。即便近幾年該社福組織似乎嘗試著往文化振興、部落營造與在地經濟開發的面向去經營，但似乎都還是以短期方案的特性，無法永續經營或紮根就宣告結束，很多時候做法只是為了做出型式，呈現出往與國際總會接軌邁進一大步的表象。但其實依 T 社福組織其發展歷程來看，似乎早在 1980 年代已開始了社區發展工作，至今也應該已累積推動社區發展工作的豐富經驗，與其社區深厚的情感基礎，況且組織一直持續都在做的是兒童資助部分，T 社福組織其主要訴求服務對象是「兒童、青少年」及「原住民」，又是以所謂「社工專業」的「個案管理」的方式或方案在進行服務工作模式，依照其發展脈絡看，組織當在面對部落的結構性問題時要很有經驗或資源的去協助。可是總會專員又說：「組織因為習慣面對個案工作模式，當面對部落集體面臨結構性問題的狀況時，卻顯得陌生與無力。」，這其實得回歸組織本身檢視並檢討其服務輸送的方式或其根本的服務態度。時至今日，甚至連社區產業的發展工作都將轉以「個案管理」的方式來呈現，這種工作方式是可能會造成 T 社福組織跟計畫受助家庭間的關係更趨向惡化，或從屬階級關係的合作模式更明顯呈現，以 T 社福組織一貫的工作方式與態度，推行這種以「個案管理」方式的產業工作實在是一件欠缺謹慎考慮的計畫，更何況如果社區產業的推動是沒有被累積成經驗或成果，其實是一種消耗預算與浪費資源的行為。

但也因為 T 社福組織一向以「個案管理」方式來執行組織的相關業務，其與部落關係不但沒有被建立或累積甚至還可能是斷裂的。所以即使號稱在原住民部落經營四、五十年的歲月，但其實與部落間這麼長期應該累積的情感是沒有被建立的，因此，當談到彼此的合作關係時，真實的運作情況就不會是對等的夥伴關係，而是偏向從屬關係。或許這樣的合作關係，多少會因第一線工作者或相關業務工作者的特質而有所不同，但幾年下來，第一線工作者或相關業務工作者具都市人的思維與特質還蠻強的。每個部落有它自己特有的文化特性，因此當進到部落要推行任何合作關係時，得先與部落建立關係，建立好關係後才有辦法進而談論工作，因此，當合作夥伴關係啟動，工作者主觀的站在自己文化脈絡去看不同文化時、站在部落外面看部落時，很容易變成學者王增勇(2010:440)指出的「善霸現象」：「助人者以其優勢地位，很容易將自身對受助者的想像強加在受助者身上。如果助人者無法認知到這點，透過助人的形式對受助者進行文化暴力的危險將無法透過反省而被節制。」，這樣的狀況可能發生在社福組織本身也一樣可能發生在第一線的工作者身上，無論組織或工作者，進到像這樣具有獨特鮮明文化脈絡的地方，唯有解構自己的文化思維，再與對方的文化再重構、融合建立起彼此都認可的文化脈絡，如此的「去脈絡化」，才能真正的了解與認識更深層的真实狀況，而不是只以看到表面現象就下判斷。可是，T 社福組織的工作者很喜歡與其服務或合作的對象拉開關係，認為這樣才能客觀、中立的去經營彼此的關係、隔絕感情上的牽絆，但這樣的作法實際上，有可能是根本從來沒有真正的去了解服務或合作對象的需求、想法，而只用自以為為對方好的想法在思考服務或合作關係工作的推展，即容易造成上述的「善霸現象」，且這樣的工作者及作法在原住民部落裡面可能會面臨許多的困境，在部落「一起」的感受很重要，一起參與婚喪喜慶、一起分享部落族人捕獲的獵物、一起去探視貧弱家庭、一起聚會及一起工作等等，生活上的互動無形中會幫助化解工作上的困難或阻礙，至少會減少部落人不會認為你是帶著漢人/都市人的驕傲、傲慢來的，而他們會自動矮一截的負面想法。這

中間的落差在哪？來舉個例子：八八風災時，在高雄縣杉林鄉的永久屋落成啟用，其永久屋園區從外部的路名到內部細部，到處充滿著佛教團體的文化而非即將入住原住民自身文化的展示。其永久屋園區反應的是漢人對家的想像，是助人者對受助者的期待，其充其量就是個居住的房子，但原住民的家不僅是居住的家屋，還包含了生活環境：維持生計的耕種、獵場等傳統領域、維繫部落公共領域的聚集地、甚至是進行傳統族群信仰的祭場等，以延續及傳承祖先生活智慧與技能的場域(王增勇，2010:439)，原住民族的家是與土地有很深很深的連結，上述這些功能平地漢人無法想像與理解的，這就是最明顯的文化落差表現之處。這種文化落差如果不曾有機會經驗過，其實是不自覺的，也就不會有機會察覺到有這樣的落差存在，這樣的思維落差當然的存在於 T 社福組織與其受助者之間。以 T 社福組織與部落合作這樣的產業發展計畫來看，該社工員實際上是專案管理人、創造對話平台的角色，因此必須得蹲點在工作場域，也因為做的是「人」的工作，進到工作場域得先與所有的工作關係「人」建立關係後，才可能開始談工作項目與內容，就像 T 社福組織某主管說的：「對原住民的語言、文化以及生活習性沒有共同參與的經驗和累積的信任，就沒有部落社區工作的開始。(陳維智，2010:97)。」，且這工作關係是永續的經營，這樣才會有亮眼成績反過來成就社福組織協力/合作部落的成果。但當組織重視的是文書資料的建立、包裝、名聲甚或短期效益時，等於用煩雜的文書處理資料綁架了工作人員，得花大部分的時間在電腦前面處理、建立這些檔案資料，似乎忘記了，應該保留更彈性的空間面對這件事，社區產業工作是個與人工作、以人為服務對象的工作場域，應該重視、滿足服務對象需求優先於文書資料等作業，並創造出以「人」為主體價值的社區工作模式，成就所謂真正的工作成效、服務品質，卻可能被視為更次要了。

組織與部落的合作關係間，或許這個第一線工作者是在合作模式、關係上扮演蠻重要角色的人，第一線工作者的特質除了會影響組織與部落的關係建立程度，其工作者工作模式的特質亦是一個重要的關鍵點，認真用心的第一線工作者，

在組織內自己工作權責允許範疇內，以服務/合作對象的需求為最大利益考量，甚至積極爭取、尋求服務/合作對象的福利與問題解決，相對的，也會滿足機構需要的成效。在這過程中，如此積極的第一線工作人員顯而易見其工作成效，實際上是滿足了服務/合作對象也會成就機構的服務輸送成果，但這樣的工作者，往往不一定被機構所青睞，組織期待與喜愛的是按照組織指令走，最好是安安靜靜、乖乖做事不要有意見的，但有時候，這種組織所喜愛特質的人，卻容易淪為消耗經費預算的工具罷了，即便有創意的服務輸送計畫，卻腴於表達。T 社福組織或許因為組織的龐大且為國際組織的分會包袱，分層管理這部份的組織架構分得很細，科層制度相當明顯，儼然自成一個獨立運作的小社會，但實際是個封閉的組織，因此造就中間層以下的中階主管、員工其實都呈現穩定的工作狀態，又自有組織的升遷獎勵管道，在工作過程中，只要沒有大失誤，並不需要有憂患意識，某程度即呈現所謂的官僚科層現象：大部分的人只想做好例行公事，並不想在自己的工作能力及工作權責範圍內多做點什麼，或多點創新想法，如果有個表格或被交辦某件事，最好是給個範本「參考」直接套用、複製，更遑論與受助對象更深一層關係的經營與累積。組織期待每個在組織內的工作者，隨時都可以被調任去任何職位工作、勝任該工作業務，但忽略了，在這樣以人為服務對象的非營利機構內，存在了一群人是抱著某些理念、願景、想法、堅持來到這裡想要揮灑與實踐夢想的，組織無法適才適任，這群帶著夢想而來的人才通常最後的下場就是帶著傷痕纍纍的心黯然離開組織。

且就是因為社福組織其架構過於龐大，因此運作管理概念，實則是來自新公共管理(New Public Management,NPM)的概念。在 Jennifer(2000)的文獻即指出，在 NPM 改革情況下，主要有三種組織適應理論因應而生：生命週期理論、制度學派理論與資源依賴理論等理論去定義，並說明非營利組織在各階段的因應狀況。其中制度學派指出：透過來自專業的規範、標準作業流程、法律的規則等途徑都會促使這些組織去遵從這些主要規則、專業型塑的力量、法律、(實務面)社會規範。

為了適應主要規範，根據該文獻，透過適應社會服務組織容易目標錯置和扭曲，因為結果測量會間接或直接的被外在環境影響。最直接的實例，近年「社區工作」逐漸被重視與推行後，其主要的工作模式改變即是「由下而上」的運作模式，但 T 社福組織在推動「社區產業計畫」時，真正施行的是過去政府的補助模式「由上而下」的中央主導操控模式，忽略了現今社區工作的工作模式由下而上參與的重要性，而 T 社福組織並以電腦進行規格管控的作業機制，將幾乎所有原本書面的文書資料電子系統化，建立了一套電子化的線上作業系統，組織本期待簡化文書作業流程以提高服務品質，但其電子化線上作業系統只能在會內的網路系統使用，再加上甫上線的作業系統不穩定，常得除了電子化作業系統的作業外，仍外加原本傳統的書面作業流程，導致所有第一線工作者反而得花更多時間坐在電腦前輸入更多相關資料，同時，社區產業發展工作重心也就從部落移回兩、三個小時車程外的都市辦公室電腦前面。

在組織裡工作者必須服膺此標準作業流程才易得到績效及肯定，這種建構制式化的標準作業流程雖使組織管理穩當，卻也可能抹煞了應有的創意或受助者真正的需求。這種「再生產」的工作模式形成另一種階級的壓迫，容易產生貶抑基層勞動社工人員，及受助者之價值同時壓縮強調社區發展工作的空間，導致福利服務輸送只能解決表象問題，對於深層結構問題卻束之高閣。社福組織協力社區/部落發展之前組織本身需先自我轉化，首先需轉化機構整體福利服務的組織結構、服務體系及工作方法，例如，將以個案受益為主要訴求轉變為以社區福利為基礎訴求，期改善兒童整體成長的環境及現有生活、關係人之再教育、社區工作專業能力的提昇、講求績效的成果展現也需有質性成效評估的機制等，以避免福利服務去人性化，否則當第一線工作者及受助者的價值被削弱之時，就可能預告了協力部落發展解決結構性的問題更遙遙無期了(鄭桂芳，2008:129)。機構工作人員在這種制約的環境下工作變得較易缺乏動力及反省力，也會影響工作人員對發展知識的汲取，相對地機構也可能面臨服務「去人性化」的危機，無形中第一線

工作者變成底層生產的勞動者，受助對象成了再生產的工具，而社福組織也以解決表象問題為導向，而逃避去處理面對結構上所產生的根本問題或可能衝突。

組織架構面臨變革，一切以強調組織管理為主，既然組織作變革、調整，但理應要越來越符合服務輸送的需求才對，至少是分層管理、分層負責，專業分工，可是部門之間卻溝通不良，一旦有工作者的工作範疇牽涉到其他部門負責的業務，就得做跨部門溝通，但跨部門溝通時又沒有一個通盤統籌的主管來協助溝通統籌，而是各部門各自帶者自己部門本位主義，以自己部門的最大利益為考量在決定事情，面對如此龐大的組織架構中，存在許多漏洞、模糊地帶，卻避而不談、避而不見諸如此類的問題。以為走向法制化，但法制並不健全，因此可以操作的空間很多也很大，可以推託的空間當然也是。例如，當遇到工作權責不清，需要有人做協助或對權責分工釋疑時，可能從一級主管問到二級主管甚至到策略規劃者，得到的回答都不會一樣，也沒有人想負責，大家互相推諉，誰也不想多事的心態，尤其遇到社區產業是機構開創且試驗性質的工作內容，沒有前例可循，第一線工作者只能以自己的想像認知做事，卻又動輒得咎，相關狀況更是層出不窮。

既為合作夥伴關係，即便組織具有專業性，但在部落或面對案家時，是以「人」為單位或群體的，因此計畫常趕不上變化，但社福組織的「專業」或組織架構，有時反而是彈性空間的限制框架，甚至淪為社福組織專業的「霸權」，須加以「文化性」、「夠尊重」、「深度的傾聽」等元素，才得以與部落真實且貼近的真正對等關係對話。台灣政府既有的福利政策是以個人式介入的殘補式福利為主，在救助個人的行動中，社區/部落從不是被關注的對象，整體經濟的發展也不是政策介入的目標(李明政，2001)。因此如果國家這樣，連填補公部門不足之處的非營利組織團體也跟公部門差不多，以相同模式甚至更不具彈性的方式，那這樣非營利組織在國家社會中所居的填補功能就失去其意義，在這思考脈絡下，其 T 社福組織是否也相對失去其存在的價值了。

第五章 合作關係中各角色之區分及其檢討

歸結本研究論述，T社福組織之存在都具備其組織的核心信念，因此當T社福組織在與部落合作關係過程，T社福組織得不斷去檢視是否符合或達成組織的核心信念：我們僅不過是管家、我們是合作夥伴、我們迅速回應需求。亦即以「回應部落(服務對象或需求者)需求」為主體，而始合作關係的產業推動工作才有可能動得起來，要不然T社福組織在沒有任何實質的基礎下，又不是真的「合作夥伴關係」下，就想以扶植、協助部落之態，定會充滿無力感，也不容易看到組織想像可以呈現的結果，而部落方面也會對組織與部落的種種合作模式方是怨聲載道，彼此不但不能各取所須，反而多了些嫌隙。無論是所謂的專家、學者或長期在部落協助的工作者，近年來都漸漸意識到進到部落，請先了解與尊重族群精神、文化及關懷技巧，才可能近一步的談合作或協助，了解、尊重之後，情感、關係的紮根，才有辦法繼續往下談工作。

本研究案例中T社福組織在部落推動此「社區產業發展計畫」是非常值得肯定，至少對組織與部落大體來看都是正向的加乘效益，只是參與過程無論是組織、第一線工作者甚至合作部落都得常常自我提醒去省思「這是誰的產業？個人的、部落的或是社福機構的產業？」，且協力過程究竟是誰協力了誰、誰才是真正被協力的對象之思考衝突時，無論組織、第一線工作者甚或部落唯有不斷的省思、自覺與雙向的互動溝通，彼此的合作關係才會在健全且權力關係平衡狀態下，依著計劃的進行而持續不斷的往前，不斷的更新、精進，以修整其服務方向；而部落也才有辦法在這過程中透過不斷的對話，而找到真正屬於自己力量的根源、探索出自我的能力，繼而持續長出得以繼續維持，並在社區向下紮根工作的力量，而不是讓外來的社福組織一直以過去填補式的或「員外行善」⁴⁵的心態對待合作的社區/部落，這樣的關係不論名稱為何，永遠不會真實的存在對等的夥伴關係。學

⁴⁵ 研究者於 2011 年 5 月間，蕭新煌在南華大學演講提到的慈善/社福組織的服務模式所舉之譬喻。

者王增勇(2010:447)說：「能力是在過程中長出來的，原住民必須要被給予機會，才會長出自治的能力，這個過程也許辛苦，但不開始就沒有長出來的一天。而原住民需要長出的能力，恐怕不在執行的能力，而在於作夢與看見願景的能力。」原住民在漢人文化霸權的思維脈絡下，常常是被犧牲的，更惶論給機會使其長出自治能量及其過程。如果要比執行能力或行政作業能力其實不見得贏得過漢人，但原住民生活在大自然裡，並沒有太多機會熟悉執行與行政作業等能力，反倒集結了不少來自大自然的知識力量，及與大自然對話的能力，這部分卻是漢人所遠不及的，與原住民一起透過對話、發想去互相學習，也一起與部落居民看見自己部落族群未來發展的可行生活模式與藍圖是可能且實際的。

至於T社福機構在與部落合作此計畫案至今，仍很難論斷是否為成功案例，部落與T社福組織合作過程除了計劃有可能執行並不順利外，彼此間的關係維護得還可以，只是T社福組織本來應該在這計劃即將告一段落的同時，亦受到相對的成果回饋，包括組織名聲、社區工作相關專業形象、或像新故鄉基金會把桃米社區當做推展設造的模範根據地，但似乎看不到這部份，不過可以確定的是沒有夭折失敗，彼此的合作也進行到部落在有機作物發展上可以自立的階段，還成功培訓出一位有機自然農業的種子講師，可以到處去授課分享，只是這樣的合作模式尚待改進的空間很大，因為產業發展仍在持續進行中。但顯而易見的是，明顯看到部落對有機概念及呵護土地想法之認同在部落的群起效應，也算達成當初想要將部落創造成為區域內的有機農業示範園區的願景，目前在該區域內谷立部落的成就算是小有規模，除了有機蔬果農業，也有了有機雞、有機雞蛋等，其他部落想要從事天然有機蔬果作物栽種、有機雞飼養或有機雞蛋生產都得到谷立部落來取經。從計劃第三年，初次申請有機作物認證查驗，當時是將近兩甲地到現在全區將近四甲地的規模，這還只是此研究案例的農場範圍，當然，對於部落及部落弱勢家庭的經濟收入與改善有絕對的改善，例如，當時部落共同農場成立之初，所能給付工人的每天工資是500元，目前已經到達1,000元的狀態了，不能單看500元到

1,000元的漲幅雖然是雙倍，但是一天1,000元的工資看似沒有很多，可是反觀計畫案推行之初的月盈餘收入呈現負成長，根本是發不出薪水的，更不用說到現在的一天1,000元額度，而且以農場每天平均至少十個左右的工作人員，拉長時間看，一個月甚至一年下來是很可觀的數目字，但這是農場這幾年來的努力成果與心血結晶才換來今天帳面上所呈現的數字。至於當初T社福組織計劃以有機作物產業切入，並協助部落組織的健全，其谷立社區發展協會本來就有自有運作的方式，需要對外申請政府方案時就申請，不申請時就閒置，部落仍有其他產業、工作在同時持續運作，因此社區發展協會並非常態運作，但只要需要時，運作上並無困難。

在這合作期間在要申請認證的過程時有個小插曲，在申請認證查驗過程，當繳了檢驗費後，查驗單位回覆：因T社福組織為非農業相關組織，故無法以社福組織抬頭開立發票核銷，還好後來有折衷變通方式，協調農場負責人，以個人名義開立，此時面臨的不外乎就是志願失靈的狀態了。除此之外，在這合作中間的各個角色都還是在其位置與功能扮演上，相當盡責的各司其職，即便仍有不少改善空間。以下將依在這合作關係上的三個主要角色論述其各自在此合作計畫案中的角色想法與省思，分別是針對組織、對部落、與對從事社區工作第一線的工作者。

第一節 父權式的夥伴關係

社福組織與部落社群原本應該是個平等的合作關係，但實際情況往往不是如此，觀察 T 社福組織在做部落/社區工作這部份，組織很喜歡複製、套用既有的成功案例之發展模式到別的區域，可是 T 社福組織可能沒有意識到，在各個部落其實是有其獨特性的，因此，尤其社區產業發展工作的可複製性其實並不高，或許其發展模式可供參考運作，但對其發展內容該和當地社區一起想如何提供客制化，且因地制宜的服務內容與運作方法，而不是期待發展出可被組織認同的發展

內容與運作方法。基本上部落的獨特性的發掘，得靠第一線工作者及第一線主管的細心觀察、體會與對異文化的敏銳度。如當初 T 社福組織總會巧合的以台中和平大安溪流域達觀部落的「部落中央廚房」概念為產業發展計畫的起始目標，該「部落廚房」是至善在大安溪工作站前督導黃盈豪觀察到其泰雅族，共享共食共做的 gaga 特性，協助達觀部落建立以「部落廚房」為出發點，繼而推動大安溪沿岸部落的其他營造計畫或福利服務。在本研究案例，部落及其他參與此產業合作案的部落一開始也被期待可以施行「部落廚房」的概念做為產業推動基礎，並在 T 社福組織總會的規劃下，也被當作產業推動短期內須達成的重要目標，但是，因部落特性不同，從一開始在研究對象這個部落，或同區一起推展此合作案的其他部落，都遭遇到此目標的達成困難，即便各部落到中後期也慢慢成立起共食的空間，但也只是徒具形式，而非如大安溪「部落廚房」的功能性，每天大家固定可以在上午工作結束後的中餐，部落整體成員聚集餐廳共食農場所產出的佳餚，各部落的文化脈絡差異還是會深刻影響其不同的生活模式。

會覺察到部落獨特性的人員通常是第一線工作者，但第一線工作者在組織行政作業上並無權力去進行溝通、協調組織與工作實務上的落差，得靠第一線的主管去做後續的組織政策與行動落差的協調。至少第一線主管可以選擇將總會政策視為「參考用」，與部落自訂不外於組織政策的約定或規則；也可以就將總會政策「奉為圭臬」，但此模式就會限縮組織與部落互動許多發展的可能性。而且這樣的差異情況下，前者，讓第一線工作者、初階主管與部落各自有了些許彈性與發展的可能性；後者，則只能遵循政策規範，或在其規範束縛下找尋可能性。此研究案例當時所處的狀態即是後者；但前者狀態也同樣存在於社福組織的東部辦公室。這政策規範制度沒有對錯，但有的是適不適合，會不會活用，而剛好這樣的產業合作計畫各區域都具有許多在地的獨特性，最理想的狀態是在因地制宜的思維下作規劃，而不是以發展內容其可複製性的思維模式下進行，「唯有不斷的透過部門內及跨部門的『溝通』、『協調』和『對話』，讓其他專業領域或部門

能夠放棄門戶之見，幫第一線工作者打通『任督二脈』，工作才能夠順利推展，此時，主管其實扮演非常關鍵的角色。」，T社福組織的某主管如是說。其做「社區工作」的組織因面對的會是一群人而不是只有「個案」之少數人，做「人」的工作該保有的彈性空間得比「個案管理」來得大，如此，才能彰顯「人」所呈現的價值，而做社區工作才有意義，畢竟社區工作的工作重點之一是「造人」。

在滿足合作對象需求做資源連結時，在資源連結中的角色，誰該為主、誰該為輔？該釐清楚。倘若在不同的狀況下又換誰為主、誰為輔？都有可能因此錯置，但在一般狀況下，是以該組織暨有的能力提供服務？還是為合作/服務對象需要找服務資源？而當服務資源來時，誰又是主角？如上一章「合作夥伴關係？」段落提到的開拓產銷通路、管道的時候即明顯可見。當組織對於農民產出的作物產銷管道並不暢通時，即表示，組織所提供的既有能力上是有不足的，現實是，學者Salamon(1987)也提出：「非營利組織在服務輸送的過程有其本身的限制，包括資源、能力、態度、及服務對象等。」，本來就沒有辦法在一個社福組織或非營利機構裡具備全能的專業或能力，此時組織就該適時的信任放手或協助轉介資源，相信夥伴關係的部落有能力處理與面對。或許當組織規模太大，可是所能提供的服務不足時，對合作夥伴的「放手」不是一件容易的事，這等於得承認組織本身的不足。組織或許因其組織規模與形象，進而逃避認知本來就沒有任何組織所能提供的服務輸送該是無所不能的，也就無法感知到合作夥伴之間彼此應該具有互相成就的功效。組織輸送的服務模式得在行動實踐過程中，不斷執行、評估、修正中持續的重新反思與調整，思考到底是服務對象的需求成就了社會工作者/社福組織的角色任務、或是社會工作者/社福組織的角色任務，賦予了服務對象的需求？只是如果服務/合作對象的需求沒有辦法獲得滿足繼而長出成效時，怎麼樣也成就不了工作者和組織。即便具規模的組織內部，已設計好既定的基礎能力的教育訓練，但仍不足以面對各種多元多變的不同服務/合作對象場域中所面臨的變化與挑戰，因各場域中內含的宗教、文化與族群精神等因素都相去甚遠，因此如何

在面對這些多變因素下還能保有以尊重為所有服務的前提、在彼此不同場域、不同背景相遇的過程中、彼此的合作、協調組織得能在內部做平衡的調整，才能成為組織在服務輸送的過程中需要相互學習成長的部份。

當推動「社區產業發展」相關工作時，得如同政府推動社區營造的概念「由下而上」。T社福組織的所有產業第一線工作者也曾在焦點團體訪談過程中表示其與部落的協力夥伴關係需由下而上做，期待T社福組織能調整其運作方式與決策方向。制定方案政策或工作策略的是遠在台北總會的專員，其跟部落/當地社區或是第一線工作者的關係是斷裂的，憑著偶爾出差到部落當地藉由聽取部落當地的二手消息就以為可以充分了解部落當地的需求甚至制定工作策略方向，這是一件詭譎的事，當總會的專員其與第一線工作者甚至當地部落是沒有連結的，如何在制定方案政策或工作策略上發想出可能具有可行性的發展政策。想要由上往下做，而可以成功扶植社區產業工作者，就跟坐在辦公室做社區發展、社區產業的邏輯是一樣，應該不太容易成功，且也容易將都市漢人文化思維模式展現在計畫策略上，而忽略到部落的文化多元性與可能性。畢竟實際操作的是當地合作協助的部落/組織及第一線工作者，執行過程中的困難遭遇點滴也只有當地操作人員最清楚，這仍得透過不斷的回報困難狀況、溝通並修正，才有可能在試誤中成長與完成整體較完整的計畫，組織得不斷提醒自己從部落做起「案主自決/覺」及尊重「以部落為主體」的重要性。

而只有從在地思考中才能真正進入當地的生活及思考脈絡，以發展出更貼近、更適合服務/合作對象需求的方案，尤其在做社區型發展的產業計劃時更是如此，即便非在地的工作者也得具備在地思考，才有辦法做社區的工作，這也是為何要強調「社區蹲點」的重要性。唯有透過工作者在當地不斷的與當地居民對話、生活、體驗、觀察，才能衝撞出更多組織輸送服務上的可能性與更多更貼近需求的具體行動模式。組織、主管群必須給予絕對的「支持」與「信任」蹲點在社區

的工作者，尤其是非在地的工作者，「除了在工作上支援第一線工作者外，最重要的是機構高層及直接主管要『充分授權』、『信任』、『同理』及『支持』，讓在前線設造角力戰場上的工作人員可以無後顧之憂的衝鋒陷陣！(陳維智，2010:91)」，T社福組織當時東部的某主管如此的分享其經驗，第一線工作者其實在前線是非常辛苦與辛酸的，除非親身經歷體驗過的人才能體會與了解。組織在根本上就應該對覺得適合該工作職缺而錄取的工作者予以最大支持與信任，當然如果有續發性的重大疏失事件除外。有時蹲點在部落，最直接面對與接觸的是部落裡既有的衝突紛擾，「原漢衝突」、「家族衝突」或「派系紛爭」等等諸如此類的紛爭甚至政治角力問題，這些陳年累月的問題有時候外來者不小心就會變成箭靶，而且請組織千萬勿要求第一線工作者該為此類紛爭問題扮演和事佬或出面解決，只會把工作者在當地的關係搞得裡外不是人，這些問題有時候大到連他們自己部落族人都沒辦法解決的事，有時候是長久歷史所累積成的狀況呈現，連部落當地族人都不知該從何開始處理，更何況是非在地的工作者；即便是在地的工作者，在部落輩分不夠也是沒有資格處理事情的；即便輩分夠，還是得當事者願意出來協商、面對才行，外來者就不適合去淌這類渾水。雖然這樣的紛爭會影響到組織與部落合作計畫的推展，或公平性疑慮，但這樣的因素該在評估合作之初就該列為評估因素，而不是到計劃執行後，才要求第一線工作者得去面對處理這種棘手且無解的問題。

最後，**建議組織**該確切的以志願失靈理論檢視一下組織本身的問題，並且好好的去面對與改進，才能在未來台灣的社福機構的服務輸送上繼續與時俱進，或許結構面上、層級節制上、制度規範上、組織主事者的能力精進及態度的檢視與反省、工作者的能力充實與態度反思、服務主體的尊重與政策制定的規依、在掌握相對強勢的資源下，其所實施的計畫對原鄉部落社區的干預，能否存在以原住民為主體的表述與規劃等對應關係上的夥伴關係，都得更謙遜去面對。想以「培力」或「協力」模式合作，即得清楚自己組織的態度定位為何，切勿又想培植、又想共力、但卻又權力控制，彼此互相不夠相信、不夠信任、權力不下放、又想

要攬功勞，彼此在這合作關係過程都會面臨很大的困難挑戰甚或無解的議題。以上是在原鄉部落區域，無論在推展社區工作或個案式的輔導方式時得隨時去反思、提醒自己，彼此如此的互動關係上是否適宜。如只是一味的想要彰顯組織在這區域工作的功績，有時後太過了頭，對當地部落的觀感亦不好，功績該是在扶植/協力過程部落整體自然會展現出來的成果，並不需要為了一些小成效或作為就急著張揚，以彰顯組織在這合作計劃下的功效，夥伴間除了共同經歷過程也共同承擔責任風險，當然更共享榮耀成果，而非只好大喜功、邀功諉過。

第二節 從經濟自主到文化主體性的建立

在部落中所施行的社區產業計劃與社區總體營造，希望從經濟獨立開始，透過社福組織資源的挹注來達到培力的目的，以期建立原住民族的文化主體性，部落有自己的文化傳統，及不同於漢人文化的歷史記憶之內隱知識，但或許在資本社會的洪流下及殖民時代的統治下，有些東西已經流於次等甚至下等，因此逐漸消失或被淡忘，谷立部落選擇「有機農業」當作在部落發展的產業，不僅是疼惜土地的實踐，它某部份還是找回老祖先智慧的契機，谷立部落這幾年學了一套來自韓國的自然農法運作模式，其應用素材全部取自部落週遭大自然裡，而非從外面購置的有機肥料或益菌，這也連帶勾勒出部落對長者的一些叮嚀和祖先智慧久遠的記憶：「常常老人家叮嚀我們，要尊重大自然，最好的方法就是善加利用，最好的精神就是用泰雅的精神好好去看待這塊土地，只要這塊土地跟生態沒有被人為破壞的時候，說這個就是有價值的。」⁴⁶這表示原住民保有以大自然運行方式來與大自然共舞的智慧；「要走向有機(農業)，其實我們剛聽的時候是很難，但是實際做了以後，其實有機跟我們傳統在原有這個土地是息息相關的，很簡單，就

⁴⁶農場負責人的發言，報導於原住民數位典藏資料庫推廣與部落創意產業敘事再典藏望鄉計畫—谷立部落的生產故事採訪農場負責人紀錄。主辦單位：國立清華大學通識中心；發行單位：青草湖社區大學發展協會

跟我們傳統以前祖先所做的差不多，所以為什麼我們那些資材都是自己的，不用外來的資材做，其實大地裡面都有很多資材可以去輔助我們這些農作物。」、「我們自己可以體會到說，你在種植這個東西，你不用外來的那些資材的時候，這個東西(土地)裡面的那些微生物、很多的營養激素，其實土地都有了，只要我們不去破壞，不要再加外來的那些(肥料、農藥等)，它其實都可以長得很好的」等等。⁴⁷部落無論是社區發展協會或農場等團體組織都是基於老人家所叮嚀的一些“Gaga Tayal”在運作與努力，他們相信天體運行，只要依老祖先的智慧所傳授的自然法則，整個大環境不但不會遭受太鉅大改變，還可以幫助當下部落正在推行的種種產業，尤其是有機農業這部份。

但除了這些與外來組織的協助，部落本身無論團體或個人需要具備哪些基本條件來和這些外來資源相對應呢？本研究與一些部落工作者的夥伴歸納出部落組織/團體是否能成功自主並持續運作得有下列幾個要素：

- 1.部落裡組織/團體的成員是否有一樣的價值觀或核心信念，得以同心努力。
- 2.團體內的夥伴，是得有福同享有難同當的。
- 3.能力的建構—包括讀文(例如契約條文的理解、計劃內容的理解)、理解別人說的話、文書計畫撰寫、簡報資料的製作、經費核銷以及內部溝通的能力等。
- 4.行動力—實際實踐的能力
- 5.資源的整合與拓展—包括組織/團體本身是否願意讓自己成為一個資源者、並願意把所知的資訊、知識及資源做分享，或是不斷接觸、學習相關所需的新技術、新知識等。

這幾個要素是這幾年下來，幾個一起在部落工作和做部落培力的夥伴聚在一起時，談到的工作重點，其實上其在部落工作的重要性價值也是確實存在的。綜

⁴⁷摘自「原住民新聞雜誌~一場從部落出發的嘴巴革命」節目採訪農場背後推手，農場負責人太太 Lowba Nagaw 受訪。為期求句子完整性()內為研究者加註之詞語。

觀這幾年在部落運作的組織/團體，當然包括本研究案例的農場，如果沒有具備以上這些因素，外來組織/團體即便給再多資源、給再多補助，仍有可能沫化成泡影，看不到。就此研究案例來說，此共同農場是開放式的，對於加入成員並不設限任何條件，甚至鄰近部落有意者都可以一起來參與，但進到農場這個團體時，當然得遵守農場的工作規範，從起初三十幾個成員到現今穩定成員只剩十人上下，其成員數或許並不多，因著越來越具效率的工作方法，農場規模也越做越大。這中間因為種種現實因素的考量而選擇離開的人，在農場即將取得認證開始，又有人回過頭說：那我要回來參加，我的田可不可以也納入農場裡。當然也有從未進到農場來了解過也不願意去了解的部落族人，總是持續不斷的抱怨：為何資源總到農場負責人那邊去？現任在部落的第一線工作者歸結出，其實一個團體可以從無到有，即便跌跌撞撞不甚順利的過程，就是得有上述的幾個因素一起成就出，而非單就個人力量。

但部落在對外的主體意識仍嫌不夠，主體意識得建立在長出能力後未來的可能性，或許部落對於外來的資源還不到來者不拒、嚴重依賴程度，但其部落能自主的能力仍稍嫌弱了一些，或許自信力不足、或許可以協助檢視這一切能力的人並不存在。每年部落除了跟 T 社福組織合作、申請政府相關補助方案、部落其他產業的產銷都已經讓部落族人疲於奔命，而無法停下腳步來做個階段性的能力檢視，可是畢竟經濟的復甦或自立其實就是工具、手段或過程，一年過一年，每隔一段時間去到部落，無論部落、農場等都看得到有不一樣的新氣象，譬如為延續文化、保存文物、教育場所等目的建造出的新建築物，那表示部落想發展的方向是部落文化的傳承與保存，但為何都還只停留在這些表徵物的呈現，那部落從過去到現在狀況的成長內容有什麼、改變因素為何、這樣的改變走向對部落是不是正確的方向或方式、內隱知識還多少未被挖掘出，或許都該仔細的去盤點部落現行的能力有哪些、對於外來的資源是否適合都照單全收、或是什麼時候有怎樣的能力時即可以去做篩選？都是部落得再去思考或檢視的，等到部落有天想清楚

了，知道自己的問題與真切的需求時，部落的主體性自然會被展現出。部落的生活才是真實的，從生活出發的互動和省思才会有真的主體產生(黃盈豪，2005:204)。無論外在的資源支持、成果報告、或種種的表徵物的出現，並不會真實的呈現出部落的歷史、文化、特色、能力、甚至主體性。

因此，對部落這幾年觀察下來，想**提醒部落**，面對資源送上門時，如果其欲執行之方向策略與部落不符時，是該改變部落去迎合資源，亦或斷然拒絕？在追求經濟自主的過程中是否也同時遺忘了些什麼根本？寶貴的傳統知識、孩子的家庭教育環境、部落本身的文化資產(如語言的保存與傳承)、孩子的族群價值觀意識、面對外來資源的篩選能力是否被建立、家人家族間甚或部族間的情感維繫、支援與關顧系統等，在面對這資本社會的體制下的反向思考，找回最簡單的生活方式，這不是開倒車，而是融入這樣的脈絡思維，部落的未來是有機會走出屬於部落自己的主體性的，當部落族人共同清楚意識到部落的需求是什麼、發展走向為何、人力物力及自然資源之運用與能量在哪，發展出部落的特殊性時即是部落主體性展現的時候了。

第三節 陪伴對話與角色認同

對於社福組織的第一線工作者而言，角色的定位與認同必須透過實際的參與運作過程來達成，黃盈豪(2005:204)認為，社福組織是虛幻的，工作者才是真實的。如果社會工作者沒有主體意識，社福機構只會任國家擺布、對抗不了官僚系統、被學術霸權遷著鼻子走、被無力真正解決問題的助人者位置消耗殆盡。有真實的工作者，有反思能力的行動，有來自基層的集結，社福組織或是工作者的團體才有主體。學理上說：助人的專業是以案主的最佳利益為優先，以案主的需要結合適當的資源，以解決其問題滿足需求，達到案主在社區及社會能自立生活。完全

能夠同理上述無論是黃盈豪或學理觀點，當T社福組織以類官僚模式運作時，工作者還是可以做對的事情的，在組織期間還是不乏看到將捐款人/資助人的愛心、善款非常用心且妥善的利用在這些弱勢家庭、孩子、地區身上的工作者，對這些工作者依然值得讓人肅然起敬，身為社會/組織裡的小螺絲釘卻可以盡己之力發揮其最真實且最大功用。身為第一線工作者得隨時提醒自己，並不斷反思以下各問題：在部落工作的社工效忠的應該是誰？每月要交的繁雜報表是回應誰的需求？實務工作中看到許多部落工作者淹沒在政府/組織要求的報表中、或是花力氣辦理部落不需要卻是政府/組織要看見的活動？承接到政府方案的組織，有多少是部落的在地組織，或與在地部落有密切連結的組織？真的是為協助部落需求而申請的方案經費或根本也是協助消耗預算的劊子手？進入部落的文化能力與在地思考能力在政府委託案/組織合作計畫案的評鑑中，又該算在那個項目中？社工相關科系的學歷、學分要求扮演了排除對部落有感情的助人者進入部落工作的角色是助人還是害人？所需面對的問題很多、很龐雜，但卻是在工作過程中無可避免得迎面應對的，而這一串的問題思考，其實可以幫助自己跟自己對話，而在工作過程中的角色扮演、問題思考上找到自己的定位，清楚自己的條件、限制與優劣勢，進而在所屬組織與服務社區中，各自找到適合自己的平衡位置，如果助人者沒有辦法知覺到自己可能害人的潛力，就不會停止好心卻害人的可能行為。

學者王增勇在他個人部落格敘述一個故事⁴⁸：加拿大原住民正在進行一項兒童社會工作的教育改革，我本來以為是課程內容、教學師資、實習方式的改變，結果卻發現重點在於，當社工進入部落擔任兒保社工時，在接受部落對他的訓練之後，當他要正式成為一個社工員時，他要在部落眾人面前接受長老的祝福，表示他願意從部落手中，在部落長老的指引下，承擔保護部落兒童的重任，一旦失去部落的信任，他將失去執行這份工作的權利。這個儀式故事要傳達的是：當社工

⁴⁸ 引自王增勇老師個人部落格。社工，你對誰效忠？：
http://tywangster.blogspot.tw/2007/11/blog-post_18.html，瀏覽時間：2012年06月10日。

進入部落時，要很清楚知道自己效忠的是部落，不是民間組織、不是國家。或許用「效忠」太嚴肅，但這卻是很多社福組織、社工搞不懂也看不清的。當時，第一線工作者的直接主管，也是泰雅族人，最常跟第一線工作者說的是：「我提醒你，妳要搞清楚妳是機構的員工，不是部落的人。」，但是不是部落的人又如何呢？該工作者之所以是 T 社福組織的員工，是因為要進到部落協助執行這份計畫案，當不需要協助部落執行此計畫工作時，工作者也非必要得待在組織了。今天無論是服務隊、社福組織或慈善機構等之所以存在，其最終目標應該是希望有天這些組織、團體、單位都可以不再需要存在，因為已經沒有人有需求了，但今日社會，這些組織、團體、單位等還在，就表示是為這些還有需求的對象而存在，不要導因為果、本末倒置了。或許在第一線工作者有時會迷失在身份的認同或角色定位上，因為第一線工作者在部落帶著多重身份，是「帶著資源的分配監督者」、是「部落的好朋友甚、鄰居或幾乎接近家人情感的人」、或「機構派駐的第一線計畫執行者」等，或許當初第一線工作者的直接主管講得並沒錯，該工作者屬於機構的員工，這是不爭的事實，但是，當擔任蹲點在前線的工作者時，勢必得自己釐清楚自己的角色扮演與定位，因為太多非正式卻也合理的角色都可能在同一個時間點與空間中同時存在，如果第一線工作者，自己連自己當時的角色扮演及定位在哪，面對部落族人不管在生活上或在工作上的出招與接招能力的思考，有時候會連工作者自己都陷入迷惘中，而部落族人就更不可能分辨得出當下的工作者是什麼角色扮演。

做社區工作，尤其在原鄉地區，為何得一直強調第一線工作者「社區蹲點」的重要性？一來是強調「在地思考」的重要性，二來是希望充實多元文化的內涵及瞭解原住民的文化、政治、思維脈絡、生活習性、可能的傳統文化與語言學習。因為第一線工作者是協助社區/部落呈現需求方案的人，而只有真正的從在地思考中才能整合發展出最適合、最貼近服務社區/合作對象需求的方案，尤其在做社區型發展的產業計劃時更是如此，因此第一線工作者所屬組織/團體得先具有這部份

的意識與覺察，如果組織無法提供這樣的場域或機會、第一線工作者又對該地區的脈絡不熟識、再遇到異文化衝擊時，對第一線工作者的後援支持可能得需要非常強而有力，才會有辦法繼續工作下去，這可能不是煎熬就能形容的，如果後援不夠，所面臨的可能就會是工作者的求去。並不要求社區工作者得完全在地化，外來組織要完全在地化就已經不容易了，更何況是外來組織下的外來者，再加上如果沒有時間、機會與當地「建立關係」，其實更見其困難度，但作者相信，如果第一線工作者願意、用心且非常努力去與當地經營關係的話是比所屬組織/團體有機會進入在地化思考脈絡的。再者，除了「在地思考」外，就是與部落「一起」經歷與互相學習的過程了。台灣目前正名的原住民族共十四族，每族都有其獨特的語言與文化，尤其像本研究案例，因為位處偏遠與外界交通往來不變，也造就其本身母語的普及化，尤其本研究案例的「共同農場」成員多為中、老年人，其生活對話仍慣用泰雅語交談，包含農場開會也是全程泰雅語發音，尤其是老人家，中文講不好，可是又可能想跟第一線工作者做溝通或互動，這對非屬該族群工作者是個極大的挑戰與困難，雖然開會過程農場負責人會翻譯成中文給第一線工作者瞭解他們的對話內容，但是，經過翻譯跟直接接收到的資訊理解上容易誤解或有落差之產生，且生活、工作都在當地部落的話，如果完全無法理解他們的語言甚至其語言邏輯，即難理解他們的文化脈絡，亦無法對話了。

建議第一線工作者得自予自己的角色定位，當個別於一堆外來組織近入部落，帶著外來者的資源以及專業的優勢，希望輔導、解決部落的問題，因為如果以制度面上來看，非社工相關科系專業，一點都和「專業」扯不上邊，但在社區做社區工作過程，有的該是陪伴部落與部落互動的經驗、願意用心且深刻的傾聽部落需求的心，及具備能力將需求文字化、整合成計畫書之能夠書寫的雙手。因此以陪伴者、提供對話平台的角色和具有主體性的部落朋友們成為協力夥伴，提供經驗交流「共振」農場、部落發展的梦想，一步一腳印的往前走，參與農場、部落發展工作。第一線工作者不該是指導者，雖是個帶著資源的協力者，部落裡

關心發展與部落重建的人才是主體，第一線工作者只是參與其中脈絡互動的刺激元、提供需求資源或協助整合資源的平台而非主體。只是或許當時的第一線工作者，很多時候的思考是以部落利益為主體思考、部落需求為導向的堅持，但基本上並不違背組織理念與產業計劃的核心價值，組織面對這樣「案主需求思考」的工作者，有可能認為其忠誠度不佳繼而在行政流程或人為因素上牽制，只是如果這一切從來一次，或許第一線工作者還是會做同樣的選擇，一切以「部落狀況原本的生活步調、脈絡為主」、「部落需求為服務導向」及「服務/合作對象永遠應該是主體」。

第六章 結論

第一節 研究發現

隨著艾莉風災的契機，開始跑遍整個尖石後山，在各個部落間穿梭，也認識到原來每個部落、部落居民的個性、特質都有其獨特之處，因此非常享受在山上的每個片刻。作者當初帶著以往出服務隊、訓練服務隊員的熱誠、與對知名社福機構的美好想像，接下了此合作案的執行工作，但也因為這些熱誠與對社福機構的美好想像及部落的期待、T 社福機構開始合作工作過程的兩年多中，完全面臨挑戰與摧毀，龐大的非營利社福組織不但有著科層的官僚制度、人事問題，還有核定計畫執行的相關人員對該推動的議題規定、與短期效益期待過高，甚至對其合作部落的文化意涵、生活型態與漢人文化落差體悟不夠；而部落卻是對此帶著雄厚資源的 T 社福組織有極高甚至過高的期待；加上作者本身對此合作案模式理想的想像是：既為合作關係，那兩者(T 社福組織/部落)應該是「對等」的對話角色，只是各司其職，作者本身是擔任溝通兩邊的橋樑角色，讓機構與部落此合作案可順利被推行而各取所需，互相成就；作者理想的想像實則接近合作模式上的「公私協力」。而當初接任此職亦是被 T 社福組織計劃相關人員如此的傳達此理念。但，或許是彼此位置上不同，所關心的重點與看部落的角度不同，於執行工作過程，雖仍堅定的相信著某些上述合作原則、與該工作理念，但是著實遇到許多挫折與誤解，而所謂的合作原則與該工作理念也就是本研究做探討的部份。

故以其合作計畫案的合作模式關係探討其因素，並期待T社福組織能自我反省，其他同樣為外來的組織、團體亦能提醒自己隨時自我檢測、勿重蹈覆轍；同時也提醒部落，當面對外來資源時，部落得培養出怎樣的能力，才有辦法篩選資源來源與訴求是否符合部落現行需求，而不是來者不拒；亦同步對於想或有機會到第一線從事社區工作者些許建議，尤其是原鄉地區的社區發展工作該注意的面

向，及面對的態度與方法，讓自己清楚角色定位以利順利協助計畫案推動。最後，對於社福組織要進到原住民部落時將以何種合作、工作模式為佳進行建議。

或許但仔細檢視各要素及狀況，可以簡單分類出：

1. 如果社區處在尚需要作人才訓練或能力培養的階段，「培力」模式是個很好的合作模式，它具備「使能」一兼具「賦權」，且其「培力」精神兼具「外在的父權」、「內在的自我能力(養成)」及「表現的機會」等要素，因此如社區發展的初期，很適合用「培力」模式，此時的外來組織亦可居較主導地位。
2. 如果社區處在具備基礎能力，但可能在資源上的缺乏且與外來組織剛好有共同目標認同，且可以在策略上獲得共識，社區剛好又苦無資源上支援運作，即可使用「公私協力」模式。其「公私協力」精神具備「平等互惠」、「共同策略」、「責任分擔」、「共同目標認同」、「策略一致」、「各司其職的分工」、「一起整合資源」及目標「共創可分享的成果」，這模式適合社區發展介於初期到中期階段的社區，已具備基本能力，可與外來組織以互補型態或分工方式，以雙方共識的策略方法，在過程基於平等互惠、共同分擔責任，來達成共同的目標，自然可以共創可分享的成果。
3. 「夥伴關係」似乎端視著欲進行合作雙方的態度，在本研究整理定義的夥伴關係是：「當任兩者(無論是政府、非營利組織、企業、或社區)，利基於雙方共同目標、協議與價值觀，在正式、穩定且可長久持續對話、雙向互動與相關資訊充分獲得，彼此沒有主從關係只有互相協力，一切以達成共同目標及任務為導向之高效率分工，彼此願意互相信任、共擔風險、共經歷過程、及共享成果與利益，並給予互相尊重、責信、透明公開及平等的決策關係之原則下，各自提供所長，以各取所需，各得其

所。」這似乎無論何者社福組織與社區/部落兩者間，只要願意依此原則精神進行合作關係者，都有機會可以向桃米社區與心故鄉基金會的共存共榮夥伴關係。

在本研究探討T社福組織在部落進行產業關係時，曾將負面因素歸因於「無前例可循」，但反觀至善，當初在大安溪流域成立工作站時亦是「無前例可循」，至善當時在那之前亦是以資助、補助款或在災害時以物資補給方式做服務輸送，當時在台北的母機構把錢拿出來成立工作站，亦是該組織在國內的首創，改變了原本服務模式，但檢視這工作過程發現，在第一線當地工作者具有自主性，是在推展社區工作時很重要的因素之一。其自主性包含了在做資源連結、策略規劃、方案修正等面向，會幫助在第一線的工作者對事情立即的應變能力，組織的願意授權，可以節省許多制式的限制，或許可以少了科層的行政流程時間，或是經費上可以靈活運用，某程度即是組織具有的彈性空間有多大，但這部份或許也就是T社福組織在推動社區產業工作時最大的限制，其龐大的科層組織習慣從總會下政策命令到區域辦公室，再到第一線工作者時，已經沒有裁決權而只剩執行功能罷了。

本研究係以第一線工作者實際的參與計畫案推動過程中觀察及其經驗，並以一個非原住民身分在原住民地區進行社區產業工作者，分享其與部落互動的模式與該注意的面向及後續可能的影響。希望對於後續想要進行相關合作工作的社福組織、社區/部落及第一線工作者本身，提供些參考或自我檢視的指標，社福組織欲與社區/部落進行社區工作時的模式建議與提醒，得先從評估自身組織的架構限制、合作態度的正確性、及彼此合作關係的互動關係等面向；相對的提醒部落，當面臨資源送上門時，其篩選的標準、能力有哪些需要被建立，部落本身也得先自我檢視出本身的優勢在哪、既有資源又有哪些、哪個面向的資源對部落本身才能呈現出所謂的主體性；而第一線工作者到社區/部落時，其角色定位與注意事項的對第一線工作者的重要意義。

第二節 研究反思

回顧從大學時代的山學團服務隊，到T社福組織任職兩年四個月在部落裡巡視農場邊拔蔬菜、豆類、青椒解渴的歲月，從踏進新竹尖石的土地至今九個年頭了，說是去服務，其實是去體驗與學習多於服務。在耕莘山學團出服務隊時，學習到怎麼去尊重不同於自己原生文化的「異文化」，也面臨了文化差異的猛烈衝擊，瓦解了一些在漢人社會長大的價值觀，驚訝於部落族人的樂觀、正向思考、對這些外來學生的悅納度，是當時最令我印象深刻的，因此開啟了對原住民甚至泰雅族的興趣與好奇，當時部落成為我充電的好去處，每隔一段時間必跑回山上，當然在生命中，原住民族這些人、這些事、這些物也隨著時間推移，佔據了重要且具份量的地位。在山上的每天，都還是覺得很享受也很感恩的時刻，雖然在部落蹲點的生活，過著有上班時間沒下班時間、有工作天沒假日之分的工作生活，部落的生活是不會將上下班、假日非假日分得很清楚的，當下班或假日時間，部落有哪裡有需求還是至少得去關心或給予回應。

但時至今日，與許多同區域同工作性質的夥伴對話過程中常談到「部落蹲點」的重要性，但住在部落裡對工作者卻不見得會是好事，可是又礙於高山部落與外面都市空間距離上的阻隔，離部落最近的便利商店車程都要一兩個小時，只能選擇住在部落裡。部落其實跟漢人社區沒有不同，家戶間的互助與情感交流的熱絡還是保有，但無法避免的人性弱點也是必然存在。如一些斐短流長，就像「背著社福組織的旗幟實際上卻做其他協會/單位的工作」、「原住民社工樂於分享資訊，漢人社工似乎為保護部落對『社福機構』採取防禦策略，『無力』解決部落內部原漢的衝突」、「基層社工立場失衡以致無力居中協調解決(原漢衝突)問題」、「我認為社工住在農場負責人他們家立場也很難中立。農場負責人將資源分配給自己的親人別人也會說話」、「社工員不是那麼成熟，可以用工時或天數來計算他們的費用，不要這麼繁文縟節，我們學科學的就很有效率」、及「社工都圖利某家人」

等等的負面言語，以上是作者在T社福組織總會專員筆下的形容詞，當然，有些是來自部落非農場團體內的部落族人或總會合作的外聘專家講師。在過去或許我會將以上形容詞或言語重重的放在心上而傷心難過，但「清者自清」是我在這過程中秉持的信念與學到的重要人生課程。

如上述的原漢衝突，甚至部落裡既有的家族間的衝突，有些事如原漢衝突，源自於原漢間的文化差異衝撞，且該漢人利用T社福組織補助之肥料資材在私人所屬土地上，聲稱做實驗用，但農場成員認為其公器私用，並不理解及接受做實驗說法，站在社福組織工作者立場，也確實有管理補助資材之責任義務，因此面對此種狀況，以T社福組織員工的身分，並不適合說什麼而選擇不表態，因為於公以機構立場，合作協議書上明列補助資材本來就歸農場所屬範圍使用；於私，尊重該農場成員的決定，農場成員得為他們團體成員的所有作為一起承擔與做抉擇。再者，當初工作時，因為住在農場負責人家裡，也頗為組織和部落微辭，但農場負責人的家是無償提供食宿及供行政作業需求，如電話、傳真、以電話線接連網路(當時部落並沒有網路設備)等，組織當時以中立組織立場為由，要求作者搬出農場負責人家裡；同樣的，因當時作者在T社福機構分區所屬竹東地區辦公室，每個禮拜至少從部落下到竹東開會一天，如加上後續的線上作業程序或其他事務牽絆，就可能不只是一天，但因為當時與作者同住的室友們幾乎都是隸屬其他組織、團體的夥伴，但那個空間一樣是無償提供住宿與其他生活活動用，同樣被組織要求搬離該住所，但T社福組織並不會提供他處住宿及相關補貼，當時心裡其實很震驚，這是一個什麼樣的組織啊？居然可以干涉到員工的住所選擇，甚至私生活與誰互動。在山上的辦公空間，是以農場負責人家裡空間為主，其負責人家裡在當時，是個兼具辦理部落會議、教育訓練的半開放空間，且因為此合作農場區域剛好就是圍繞在該住家週遭，其住家地理位置對於作者相當方便，即便不出門仍能了解農場運作狀況、部落族人誰去了哪、去做了什麼事，是非常理想的位置狀況，但組織主管、專員絲毫不想理解部落裡生活作息的脈絡與其地理位置之特殊性的

重要意義之任何說詞，只一味的要求工作者得到一公里外的教會辦公。難道這就是組織管理？還是組織得以對員工進行任何不合理的要求都算合理？外聘講師久久來部落上個兩個小時的課，就在部落針對工作方法談「科學」？部落如果是個標榜「科學」的地方，可能就不需要這些專家來到部落當作展演舞台了只是來自大都市研究室的他可能忘記，部落是「人」，我們做的也是「人」的工作，不是做實驗更不是實驗室裡的科學儀器，有的是老祖先來自大自然的智慧和生活而不是實驗室裡的「科學」數據或反應程式啊，請不要將都市或實驗室裡的專業驕傲帶到部落來。

但即便有上述許多看似負面的評價，但可以在一個原本不屬於自己生長熟悉的地方工作，總是有些正向的動力在支撐著。除了與部落那段時間解下的不解之緣的情感外，談起工作上的成效仍為其工作順利喜悅，喜悅來自這過程中的成長：慶幸自己有此機會到部落做一件算是很喜歡也很特別的事。因為雖然職稱為社工，做的並不是一般社工的「個案」工作內容而是「社區」，而且對象是中老年人也是我比較擅於互動的年齡群體，且在其中也學習到如種植蔬菜的相關知識、作物在生長過程有哪些因素是值得去重視且是會影響作物生長時程與品質、農產品在從生產到銷售過程會遇到哪些問題、怎麼去跟銷售通路、對象講述我們自己的產品、還有消費者的奇妙心態等，當然更多的是關於泰雅族文化、生活層面、語言的部份。

當時也蠻驚訝於農場負責人(當年同時也是協會理事長)，只因作者曾與他有過一面之緣，約一個小時的談話，而敢肯定作者是可以勝任此工作的人選，開始透過關係輾轉找到作者，並請託作者到谷立部落工作，擔任社福組織在部落蹲點工作者一職，當初可以獲得部落青睞實在是受寵若驚，但如果作者本身沒有能力，又沒有夥伴跟部落的全力支持，哪有可能接下任務並陪伴大家到現在，還跟區域內每個部落還保持密切的互動。雖然在與農場負責人聯繫上後，作者有先對此工

作的願景做初步了解，並以對此工作的初步了解與想像，與農場負責人有些分享與對話，並在對話後才對他的邀約允諾。當初作者對他說：「我可以答應你去部落工作，但我最久的時間不會待超過三年，最多兩年半到三年的時間，希望可以完成階段性目標—達到有機認證轉型期標準(達到標準也就是取得標章的時候)，我就得離開繼續我自己的生涯規劃」。我在組織兩年四個月，雖然沒超過兩年半，但離職前也讓部落通過認證達到有機認證轉型期標準了。有機認證查驗員在第一次到部落審核完書面資料時面露驚訝的說：「這是我當查驗員那麼多年來，第一次到初次申請查驗的農戶，可以看到準備得這麼齊全的書面資料。」農場負責人：「都是社工員的功勞。」在載送查驗員下山的路上，查驗員問我：「妳到底幾歲？為何可以有這樣的工作能力？」而截至今日，也只有作者當時負責的部落通過目前台灣最嚴苛的有機作物認證單位的查核、取得目前台灣最具公信力的有機作物認證單位的認證標章，其他同時期與社福組織合作參與此產業發展計畫的其他部落尚未有此成果，幾乎都退而求其次，轉向查核比較不嚴苛容易通過的其他認證單位，但同樣的，其認證單位的標章在有機作物市場上的認證品質也較具爭議。

在寫此篇研究論文的過程中，整理了過去工作的紀錄、檔案時，在檔案堆裡看到一個檔案依稀記得似乎是某位夥伴給我的，是當時該夥伴在協助 T 社福組織找這個適任的產業工作人員時總會專員的信件內容，很有趣，但也看得出該社福組織封閉的組織思想與對人力需求的條件並不是依能力與需求來找適合的工作者。「首先，對於之前本來要社福組織面試的“谷立部落某位青年”，因為部落對於人選有某種期待：1. 希望是能夠上線操作；2. 希望對於政府企劃熟悉；3. 希望對於會計財務報帳熟悉；4. 希望對於寫企畫熟悉。因此部落對於要重新再教一次(谷立部落某位青年)，部落其實覺得有點落差的，而人選何時確認，也是在問，部落也可以體會(T 社福組織想要)進用當地人的想法，(只是老人家對於這個孩子(的意見是)，(這位谷立部落青年)，對於部落的了解幾乎是零，如何教導他，這是部落的擔心)。農場負責人有個人選，好像是耕莘出來的學生(即指作者)，目前剛

畢業，不過他不是當地人，也不是基督徒，因此社福組織這邊可能不大能進用」。雖然後來進用了，但是是以不合理的條件進用。該要在意嗎？對作者本身，到社福組織是為了幫部落做一些事的，而且捐款人/資助人的錢有沒有在這計畫執行過程中被妥善利用，才是該要最在意的事。在當時離職之際，社福組織的同事、在其他部落的產業工作人員與石磊部落用泰雅族最慎重的方式~殺豬，以表達對作者的心意跟對作者未來的祝福；另一個部落族人聽聞作者在寫跟部落有關的論文時，就告訴作者：「哪怕有一丁點需要協助幫忙的，請不要客氣開口，我們一定盡全力支援妳。」我就知道，我做的事是對的。

而我始終相信，對的事情就該堅持。

參考資料

參考期刊、書籍：

王增勇(2010)。「體檢原鄉部落的災後重建」專輯編按。台灣社會研究季刊，78，269-271。

王增勇(2010)。災後重建中的助人關係與原住民主體—原住民要回到誰的家？。台灣社會研究季刊，78，437-449。

全國成(1996)。台灣世界展望會在偏遠山地的社會工作。社區發展季刊，76，120-131。

全國成(2010)。以原住民族的重建需求為觀點-探討家園重建政策與原鄉期待的落差與衝突。社區發展季刊，131，230-249。

江大樹(2005)。台灣鄉村型社區的發展困境與政策創新：「桃米生態村」的社區重建經驗啓示。李天賞編，台灣的社區與組織(頁103-129)。台北：揚智。

吳英明(1994)。公私部門協力推動都市發展-高雄21美國考察報告。空間，56，61-67。

吳英明(1996)，公私部門協力關係之研究: 兼論都市發展與公私部門聯合開發。高雄：復文。

吳濟華(1994)。推動民間參與都市發展：公私部門協力策略之探討。台灣經濟，208，1-15。

杜明翰(2008)。非營利組織之社會角色與責任—以台灣世界展望會為例。社區發展季刊，122，88-93。

李丁讚(2010)。重回土地—災難社會的重建。台灣社會研究季刊，78，273-326。

李永展(2009)。全球時代下的台灣社區營造。國家與社會學報，7，1-27。

李明政(2001)。文化福利權：台灣原住民族社會福利政策之研究。台北：雙葉。

李柏論(2005)。公私協力與社區治理的理論與實務：我國社區大學與政府經驗。

公共行政學報，16，59~106。

李宗勳(2004)。公私協力與委外化的效益與價值：一項進行中的治理改造工程。

國立政治大學公共行政學報，12，41-47。

李聲吼(2010)。高雄市社區培力與永續發展之探討。「城市發展」半年刊，10，24-33。

高雄：高雄市政府研究發展考核委員會。

林清文(2006)。認識社區營造。社區營造系列叢刊。台北：內政部。

林勝義(2011)。社區工作。台北：五南。

邱連枝、官有垣(2009)。非營利社區文化產業的運作與影響：苗栗縣社區營造組織的兩個個案研究。國家與社會學報，7，29-86。

胡婉雯、邱從甯(2005)。台灣世界展望會發展歷史。社區發展季刊，109，310-317。

徐震(2007)。徐震教授論社區工作。台北：松慧。

陳永龍(2010)。莫拉克災後原住民部落再生成的主體化運動。台灣社會研究季刊，78，403-435。

陳玉賢(1997)。學校社區化、社區學校是「教育改革工程」的良藥。台灣教育，558，47-50。

陳其南(1995)。社區總體營造與文化產業發展。「文化・產業」研討會暨「社區總體營造中日交流論文集」(頁4-7)。台北：文建會編印。

陳其南(1996)。社區總體營造與生活學習。台北：行政院文建會。

陳其南(1996a)。台灣地區推動社區總體營造的經驗。發表於台北國際社區教育學術研討會，台北。

亞當斯(Adams,R.)著(2010)。培力、參與、社會工作(Empowerment, Participation and Social work)(陳秋山譯)(修訂四版)。

陳恆鈞(1997)。由「公私部門合夥觀念」談民眾參與政府建設。人力發展月刊，47，32-41。

黃盈豪(2005)。社福組織與在地部落主體性實踐的對話。在台灣社會研究季刊主

編，發表於 2005 【台社論壇】國家與社福組織間的思辯：弱勢者的守護者或社會控制的工具？ (頁 203-210)。台北：台灣社會研究。

張德永(2011)。社區大學的社區學習與培力實踐。在財團法人中華文化社會福利事業基金會主編。發表於 2011 兩岸社會福利學術交流研討會—社區工作理論與實務 (線上論文集)。台北。

張英陣、謝儒賢(2001)。編織不可能的夢？災後重建地方政府與非營利組織的伙伴關係。政府福利責任的蛻變與轉折：中央政府與地方政府的新角色國際研討會。台中：朝陽科技大學。

廖俊松(2006)。非營利組織與福利社區營造—龍眼林社區之經驗分析。環境與藝術，4，81-94。

賴兩陽(2009)。社區工作與社會福利社區化。台北：洪葉。

曾作振 (2004)。現代泰雅族語的發展現況。在國立成功大學文學系主編，2004 台灣羅馬字國際研討會論文集，1。台南：國立台灣文學館籌備處。

碩士論文：

沈雅琪(2008)。非營利組織在社區營造的角色與功能之研究。碩士論文，樹德科技大學，高雄市。

何燕昇(2009)。台中縣大甲媽祖國際觀光文化節公私協力關係之研究。碩士論文，逢甲大學，台中市。

陳可慧(2005)。社區培力成效與影響因素之研究—以區域型培力中心為例。碩士論文，中山大學，高雄市。

黃盈豪(2004)。社會工作在原住民部落之實踐與反思：我在大安河流域部落泰雅工作站之經驗。碩士論文，東吳大學，台北市。

曾楓源(2005)。非營利組織協助推動社區產業發展之研究—以新故鄉文教基金會推

動南投桃米生態村社區總體營造為例。碩士論文，南華大學，嘉義縣。

鄭杰榆(2004)。建構非營利組織間夥伴關係以中華社會福利聯合勸募協會攜手計劃為例。碩士論文，國立台北大學，台北市。

鄭桂芳(2008)。非營利組織協力部落發展之探討—以一個社會福利機構協力梅嘎浪與谷立部落為例。碩士論文，東吳大學，台北市。

賴正野(2005)。震災後鄉村公共空間重建之研究—東海建築工作隊在南投中寮鄉龍眼林地區之參與經驗。碩士論文，東海大學，台中。

盧天助(2003)。非營利組織參與公私協力關係模式之可行性研究。碩士論文，南華大學，嘉義。

其它：

行政院原民會 95 年度部落資源池造產計畫計畫書，計畫名稱：泰雅先鋒·谷立有機農場九五發展計畫。

行政院原住民族委員會 98 年度促進原住民就業方案，計畫名稱：原住民部落生態產業發展就業整合型計畫。

T 社福組織社區產業基礎調查。

T 社福組織產業座談會手冊。

T 社福組織總會 05-07 年總會社區產業計畫。

財團法人社福組織○○○生態產業社區合作協議書。

西文文獻部份：

Alexander, J.,(2000).Adaptive Strategies of Nonprofit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management. Nonprofit management & leadership,10(3),287-303,US:Jossey-Bass Publishers.

Alexander, J., Nank, R., & Stivers, C., (1999). Implications of Welfare Reform: Do Nonprofit Survival Strategies Threaten Civil Society? Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 452-473, US: SAGE

Bergquist, W., Betwe, J., & Meuel, D. (1995). Building strategic relationships—how to extend your organization's reach through partnerships, alliance, and joint ventures. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Robinson, D., Hewitt, T., & Harriss, J. (Eds). (2000). Managing development—understanding inter-organizational relationships. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Salamon, Lester M. (1987). Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. Journal of Voluntary action research, 16(1/2), 29-49.

Salamon, Lester M. (1999). 'What is the Nonprofit Sector and Why Do We Have It?' America's nonprofit sector: a primer (chapter two). (2nd ed.). New York: Charles Stewart Mott Foundation.

Thomas, M. & Pierson, J. (1995). Dictionary of social work. London: Collins Educational.

This document has been researched and prepared, on behalf of the Department of the Environment, Transport and the Regions (DETR), by Roger Tym, and Partners (RTP) and the University of the West of England (UWE), (1998).

Documents from the Department for Communities and Local Government, UK. 2006。譯者：曾英敏，2007，大樹鄉產業發展領域計劃期末報告書。