

南 華 大 學

非營利事業管理研究所碩士論文

指 導 教 授 ： 林吉郎博士

草根型非營利組織與政府關係之研究
——以社寮文教基金會為例

**The Relationships Between Grass-root Nonprofit
Organization And The Government—A Case Study On
She-Liao Cultural And Educational Foundation**

研 究 生 ： 楊秀梅 撰

中華民國九十二年五月二日

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

非 營 利 事 業 管 理 研 究 所

草根型非營利組織與政府關係之研究—以社察文教基金會為例

研 究 生：楊 秀 梅

經 考 試 合 格 特 此 證 明

口 試 委 員：陳 中 庸
林 志 郎
傅 夏 斌

指 導 教 授：林 志 郎

所 長：王 振 軒

口 試 日 期：中 華 民 國 九 十 二 年 五 月 二 日

南華大學非營利事業管理研究所九十一學年第二學期

碩士論文摘要

論文題目：草根型非營利組織與政府關係之研究

——以社寮文教基金會為例

指導教授：林吉郎博士

研究生：楊秀梅

論 文 摘 要

南投縣竹山鎮社寮里紫南宮提供基金創立的社寮文教基金會，是一個傳統農村草根型非營利組織，在紫南宮的贊助下，結合宗教文化與政府社區總體營造政策，推動社區關懷、人文探索以及鄉土文化藝術活動，對社區環境的改善、美化生活空間、激發公民意識、草根文化的重建、以及居民素質的提昇，有效降低政府施政成本，提高服務效能，普遍獲得各級政府肯定與表揚。

本研究乃透過社寮文教基金會與政府關係建立互動案例，藉由草根型非營利組織透過產、官、學界知識、經驗傳授與互動，以及利用社區資源，與地方社團推展策略聯盟，來彌補各自之限制，共同發揮服務效能，有效解決人力與資源不足之窘境，建立資源共生的互動模式。

目前台灣農村草根型非營利組織要永續經營，應以社區總體營造為主軸，來推動鄉土文化藝術，並結合地方政府，創造合作關係。在地方上，應轉化傳統思維，加強策略聯盟，積極開拓資源，構建資訊網絡平台，進而協助推展地方文化觀光產業，建設具特色，有人文氣息的富麗新農村。

關鍵字：草根型非營利組織、資源共生模式

The Relationships Between Grass-root Nonprofit Organization And Government

—A Case Study On She-liao Cultural and Educational Foundation

Summary

She-liao foundation, founded by Zih-nan temple in She-liao Li, Jushan Jen, Nantou, is a traditional, local, nonprofit organization. With the support of Zih-nan temple, the foundation is able to combine the culture of religion with the governmental construction policy of community together to promote the community service and help the humanistic research and the art activities of country culture. She-liao foundation has improved the environment of community, beautified our living environment, inspired the citizenship of public, rebuilt the local cultural and improved people's living standard. What the foundation has done successfully reduces the cost of governmental policies, improves the efficiency of public service. Therefore, the foundation is highly recognized and recommended by the government.

Through this cooperative project between the She-liao foundation and the government, the local nonprofit foundation composes all the knowledge and experience from the developmental, the official, and the educational departments. By means of using community resources, and working with local societies, the foundation tries to compensate all the restrictions, to improve the efficiency of public service, to solve the problem of lacking human and material resources, therefore, to set up the cooperative, working model of resources.

The present Taiwan local nonprofit organizations need to be held for long. The main working object of organizations has to be set up on overall community constructions, to promote the art of country culture, to work with local government and to develop the relationship of cooperation. The local government should change the traditional philosophy, strengthen the strategic alliances, pioneer the resources, and additionally help the development of local travel business to build up a brand new countryside with quality features and humanism.

Key words : Grass-root Nonprofit Organization

The Model of Resources Symbiosis

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機	2
第二節 研究目的	2
第三節 研究方法	3
第四節 研究流程與研究架構	7
第五節 研究限制	11
第二章 文獻探討	12
第一節 社區組織與草根型社區組織的定義	12
第二節 非營利組織的理論內涵	16
第三節 非營利組織的角色功能與影響	18
第四節 非營利組織與政府之關係	21
第五節 非營利組織影響政府補助之因素	28
第三章 個案介紹—社寮文教基金會	32
第一節 成立緣起	32
第二節 組織使命、願景與架構	40
第三節 組織運作	48
第四節 組織策略	52
第五節 組織發展歷程	55
第四章 社寮文教基金會與政府之關係	63
第一節 社寮文教基金會與政府之互動因素	65
第二節 社寮文教基金會與政府之互動途徑	77
第三節 社寮文教基金會與政府之關係型態	81
第四節 社寮文教基金會與政府之關係發展	86
第五章 個案檢討與分析	95
第一節 關係檢討	95
第二節 資源共生模式	99
第三節 社寮文教基金會營運檢討與分析	101

第四節 建立雙贏互動關係機制	108
第六章 結論與建議	110
第一節 結論	110
第二節 建議	111
第三節 後續研究建議	114
參考文獻	116
附錄一	122
附錄二	126
附錄三	136

圖 目 錄

圖 1-4.1 : 研究流程圖	8
圖 1-4.2 : 研究架構	10
圖 3-1.1 : 社寮地區行政地圖	33
圖 3-2.1 : 社寮文教基金會組織識別圖	43
圖 3-2.2 : 社寮文教基金會組織架構圖	46
圖 3-5.1 : 社寮文教基金會 86-91 年度活動經費比較圖	58
圖 3-5.2 : 紫南宮 86-91 年補助社寮文教基金會各項活動經費統計圖	59
圖 3-5.3 : 社寮文教基金會 86-91 年自籌活動經費統計圖	59
圖 4-1.1 : 南投縣政府補助社寮文教基金會活動項目統計比較圖	70
圖 4-1.2 : 台灣省政府 86-91 年補助社寮文教基金會各項活動經費統計圖	72
圖 4-1.3 : 中央政府補助社寮文教基金會活動項目統計比較圖	75
圖 4-4.1 : 竹山鎮公所 86-91 年補助社寮文教基金會經費統計圖	87
圖 4-4.2 : 南投縣政府 86-91 年補助社寮文教基金會經費統計圖	90
圖 4-4.3 : 台灣省政府 86-91 年補助社寮文教基金會經費統計圖	92
圖 4-4.4 : 中央政府 86-91 年補助社寮文教基金會經費統計較圖	93
圖 6-2.1 : 社寮文教基金會與社團之策略聯盟	113

表目錄

表 1-1.1 : 社寮文教基金會與政府關係訪談編碼索引	5
表 2-4.1 : 非營利組織與政府部門關係模式	23
表 2-4.2 : 非營利組織與政府的關係類型	25
表 2-4.3 : 政府與非營利組織可能的關係模式及其條件	26
表 3-1.1 : 社寮地區四里人口統計數統計表	34
表 3-2.1 : 社寮文教基金會第一、二屆董監事名冊	45
表 3-2.2 : 社寮文教基金會董監事身分屬性類別表	47
表 3-2.3 : 社寮文教基金會延聘顧問名冊	48
表 3-4.1 : 基金會階段策略性工作方針	53
表 3-5.1 : 社寮文教基金會在社寮地區活動發展過程之時代背景	56
表 3-5.2 : 社寮文教基金會 86-91 各項活動經費統計表	57
表 4-1.1 : 竹山鎮公所 86-91 年補助社寮文教基金會活動項目分析統計表 ...	67
表 4-1.2 : 南投縣政府 86-91 年補助社寮文教基金會活動項目分析統計表 ...	69
表 4-1.3 : 台灣省政府 86-87 年補助社寮文教基金會活動項目分析統計表 ...	71
表 4-1.4 : 中央單位 86-91 年補助社寮文教基金會活動項目分析統計表	74
表 4-3.1 : 社寮文教基金會 86-91 年向各級政府申請經費統計表	83
表 4-4.1 : 竹山鎮公所 86-91 年補助社寮文教基金會活動統計表	87
表 4-4.2 : 南投縣政府 86-91 年補助社寮文教基金會活動統計表	89
表 4-4.3 : 台灣省政府 86-91 年補助社寮文教基金會活動統計表	91
表 4-4.4 : 中央政府 86-91 年補助社寮文教基金會活動統計表	94
表 5-1.1 : 社寮文教基金會 86-91 年向各級政府申請活動經費統計表	95
表 5-1.2 : 各級政府歷任首長補助基金會統計表	97
表 5-1.3 : 社寮文教基金會 86-91 年各項活動金額統計表	98
表 5-1.4 : 各級政府 86-91 年補助基金會活動項目經費統計表	99

第一章 緒論

台灣自從解嚴後，民間社會團體蓬勃發展，非營利型態的各式組織紛紛成立，充分展現獨特的創新精神與力量。近年來非營利組織的設置大幅增加，在相關社會福利、服務供給、公共行政與議題倡導之角色日益受到各界肯定與重視，由於非營利組織特性使然，使其在功能發揮上深受政治、社會、經濟各層面的影響，尤其是與政府間的關係，更是影響甚鉅。

當前政府面對社會多元、經濟衰退，財政窘困等因素，為「降低施政成本」、「提高服務效能」，以及「滿足民眾需求」，進而追求小而美、小而強的領航者角色，在公共事務與社會福利的發展上，將與日俱增的重擔逐漸轉移至地方、社區與人民的身上(王培勳 1996)。非營利組織本身的規模、財源自主能力與使命的差異，使得非營利組織與政府間之關係充滿著雜揉性。

近年來在台灣各地湧現出一種草根型的非營利組織，結合社區總體營造與地方文史工作室成員，積極推動社區關懷、人文探索、文物保存、古蹟研究、鄉土文化藝術、以及原住民族群工作等，這些團體有些因人力與財力較為充裕，而向政府機關登記立案，成為草根型非營利組織；但事實上，卻還有更多的地方基層社團組織，或因較少參與外界活動，或因人數與經費不足等因素，以致未能正式向政府機關登記立案，逼使已成立之社團，由於組織規模、人力資源與專業素養之不足與欠缺，導致其組織運作與活動幾乎名存實亡，深值研究與探討，並尋求因應之道。近十年來非營利組織相關議題之研究與著作，成果相當豐富，且具參考價值(官有垣、吳芝蘭與莊國良，2000)。然而就研究主題而言，非營利組織與公務部門的關係，脫不了其所處的政治、經濟、社會結構與環境背景。本研究，將就草根型非營利組織在所處的社經環境下與政府部門間之互動關係，進一步研究，藉以瞭解與地方基層互動時所扮演的角色、功能與限制等。

第一節 研究動機

台灣地區宗教團體，由於本身「數量多」、「潛能大」、「變異小」以及「紮根深」等的發展特性¹，成為政府在各項福利服務輸送上的重要參與夥伴。從社區與社區資源運用的角度來看，宗教團體在社區中是最可接近的資源，而宗教活動也是最普遍的活動。

南投縣竹山鎮社寮里紫南宮是座典型鄉村寺廟，在全里人口只有兩百多戶的社寮里，紫南宮名氣大、人氣旺，但本身寺廟建築普通，也沒有雄偉外觀。建廟迄今 300 餘年，供奉的主神土地公，聞名全省。廟方資產雖然龐大，管理委員會的成員卻都是義務性質，堅持資產盈餘用於地方公益事業，諸如資助社區成立社寮文教基金會，致力於當地古灌溉渠道隆恩圳等重要古蹟、文物之保存等。

社寮文教基金會是一個農村草根型非營利組織，扮演著社區公共事務倡導的先驅者，結合社區居民(義工)共同力量，推動社會福利工作，有關社區總體營造、社區公民意識、歷史文物古蹟保存與社區教育推動，透過集體力量，改變生活環境，提昇生活品質，尤其在公共議題的倡導、引領與動員，增進自身與社區的福祉，強化處理公眾事務的能力，以及促使社區居民自覺、團結與合作、創發與自主精神得以彰顯與實踐等問題，為本研究主要之動機。

第二節 研究目的

台灣近年來受到經濟不景氣、地方財政窘困及非營利組織本身特性之影響，非營利組織在角色扮演及經營管理上遭遇的挑戰愈來愈沉重。陳水扁總統指出：盱衡當前政經情勢與財政結構，未來將朝「小而美的政府」目標前進，「民

¹王順民(1999)指出：宗教性自願部門，由於本身(1)數量多：指數量龐大的寺廟、教堂；(2)潛能大：每座精舍、講堂背後實則蘊涵豐沛的社會資源；(3)變異小：寺院神職人員與志工的同質性與向心力高；(4)紮根深：寺院幾乎是與當地的社區一起開發與同步成長。成為政府在福利服務輸送上的重要參與夥伴。

間可以做的事，政府不做」。社區永續經營的關鍵之一是地方資源的開發與經營，存在於台灣農村草根型非營利組織，囿於組織規模、財源自主能力，以及組織使命願景，使其與政府間之關係更為複雜。

社寮文教基金會在宗教系統—紫南宮的贊助下成立，屬於社區性、規模小的草根型組織，從發展地方資源、建立地方資源管理仲介機制的角度出發，值得進一步研究探討，以為草根型非營利組織的借鏡與啟發，本研究之目的如下：

- 一、探討台灣農村非營利組織管理環境與運作機制，期能建構草根型非營利組織運作模式。
- 二、發掘草根型非營利組織營造社區生命力及重建社區公民意識之道，以為政府社區總體營造之參考。
- 三、探討草根型非營利組織與政府部門間之互動關係因素。
- 四、建構草根型非營利組織與政府部門間共生模式與謀合之道。

第三節 研究方法

本研究採質化研究，以瞭解的方式呈現社會現實，在設計上使用較寬鬆的方式，不預設立場，以研究情境與研究對象之間的互動而決定。在典型質化研究上，考慮如何透過主觀的資料蒐集、分析與解釋，瞭解與重建事件，進而發現社會真象。為求對主題的深度與廣度，以及對社會底層現象充分解釋，透過人與人日常生活的互動，蒐集不同資料，交相驗證與整合，共同經驗與價值的分享，交互影響形成多元真象，獲取充分而值得信任的詮釋與瞭解，建構具體可行之模式(Wilson, 1977:249；江明修, 1998)。為讓自己融入到研究對象的自然情境中，採取文獻探討、深度訪談 (depth interview)、參與觀察 (participant observation) 和個案分析等研究方法，去心神領會研究對象的生活世界，以便充分掌握研究對象行為之外顯的和蘊涵的意義(manifest and

latent meaning)。

一、研究範圍與對象界定

本文研究以南投縣竹山鎮社寮里之社寮文教基金會與政府部門間之關係為主，研究對象包括社寮文教基金會與各級政府部門中相關人與事；基金會組織管理、運作與互動等；由於採個案研究取向，因此各級社政單位，即中央各部會如行政院文化建設委員會、九二一震災災後重建委員會、台灣省政府、南投縣政府以及竹山鎮公所等單位之互動關係均為本研究之範圍與對象。

研究受訪的對象為案例的核心人物，由於研究訪談中的內容涉及個人主觀意識及隱私問題，因此，本研究將不呈現受訪內容，將編輯成訪談紀錄分析一冊；另為了呈現保護田野及報導者，論文中所有人名以更名方式處理，在訪談內容與論文中所做的註記也會以代碼表示如表 1-1.1。

表 1-1.1：社寮文教基金會與政府關係訪談編碼索引

受訪者代碼	受訪者	時間	訪談地點
C1	C1 先生	2002/11/17	基金會
C2	C2 先生	2002/11/17	紫南宮
C3	C3 先生	2003/01/04	基金會
C4	C4 先生	2002/11/17	基金會
C5	C5 先生	2003/01/04	自 家
C6	C6 先生	2002/11/17	自 家
C7	C7 先生	2003/01/04	自 家
H1	H1 先生	2002/11/15	鎮公所
Z1	Z1 先生	2002/11/17	紫南宮
Z2	Z2 先生	2002/11/17	紫南宮
L1	L1 先生	2002/11/15	鎮公所
L2	L2 小姐	2002/12/15	基金會
L3	L3 先生	2003/01/05	基金會
L4	L4 小姐	2003/01/05	紫南宮廣場
S1	S1 先生	2002/12/15	基金會
S2	S2 先生	2003/01/04	自 家
Y1	Y1 小姐	2002/12/17	自 家

資料來源：作者編製

二、研究方法之運用

本研究方法定位在解釋性層次上，以描述性統計之方式，探究社寮文教基金會與政府間的實質互動關係，並進一步探討表面關係下的動態交流過程。為兼具研究資料解釋的深度與廣度，尋求對社會現象之充分解釋，僅憑單一研究方法所取之訊息容易導致詮釋上的偏差與不足；唯有採取多元方法，蒐集不同資料，藉以交相驗證、互補與整合，以獲取更充分而值得信任之詮釋與瞭解(胡幼慧，1996：271-274，285)。為此，將從文獻探討、深度訪談、參與觀察及個

案分析，探討草根型非營利組織與政府間之關係，所採用之研究方法分述如后：

(一)文獻探討

本研究所取用的文獻及資料，除了蒐集國內外學者專家有關本研究之專書論著，也包括各項相關法令規章、政府出版品、報章、雜誌、期刊、研究論文及組織簡介、會議紀錄等，經分析整理後，作各項推論印證。1. 包括政府出版品、統計資料、公文、會議紀錄及相關檔案文件等。2. 民間組織之出版品、統計資料、檔案文件等；3. 其他相關學術論文、期刊、專書或剪報等，透過這些次級資料之涉獵，加以整理分析與歸納，可與其他研究資料相互參酌。

(二)深度訪談

本研究乃針對社寮文教基金會分別訪問地方社政單位、組織成員、地方人士、組織義工等，採用「非直接」的方式，依現場的情境作深度訪談，希望從中瞭解到被訪問者所建構的社會實體觀 (socially constructed reality)，因為在他們豐富的表達內容中，意義就在此社會系絡 (social context) 裡頭，故而常能發現一些新的現象與徵候，如此對於所要探討的主題將更有幫助(江明修，1992)。深度訪談雖是以訪問為主，但也不完全忽略「參與觀察」所可能得到的印象，如攤開雙手表示無可奈何，點點頭表示肯定。這類無聲的語言，或者說是符號 (symbol)，在訪問的過程中均應特別留心。有時候，它們所代表的意義，比一般語言文字還要深層。

(三)參與觀察

「參與觀察」不僅是記錄社會組織的一般陳述，更是以一種審慎的態度去觀察和參與現場所發生的事件，來探求第一手資料。經由參與觀察，可描述在某個情境中什麼在進行、誰或什麼涉及其中、事情發生於何時何地、事情如何發生、事情為何發生等；因此，參與觀察特別可用來研究過程、人們之間和事件之間的關係、人們和事件的組織、以及人類社會生活的脈絡。參與觀察將與

深度訪談同時進行，利用「多看」、「多聽」的方式，來發掘社寮更多的實地資料，以彌補訪談的不足。

(四)個案研究

配合文獻蒐彙、深度訪談與實地參與觀察，針對草根型非營利組織--社寮文教基金會，深入探究並完整的研析，俾充分瞭解社寮文教基金會，從個案中解構其與政府部門之互動型態與關係模式。

第四節 研究流程與研究架構

一、研究流程

本研究從相關文獻探討，確立研究之方法與架構，訪談內容規畫與設計訪談大綱，進行訪談與紀錄，整理訪談資料，參與實地觀察，加以分析探討，對研究發現建議及後續研究，如研究流程圖 1-4.1

研究 流 程

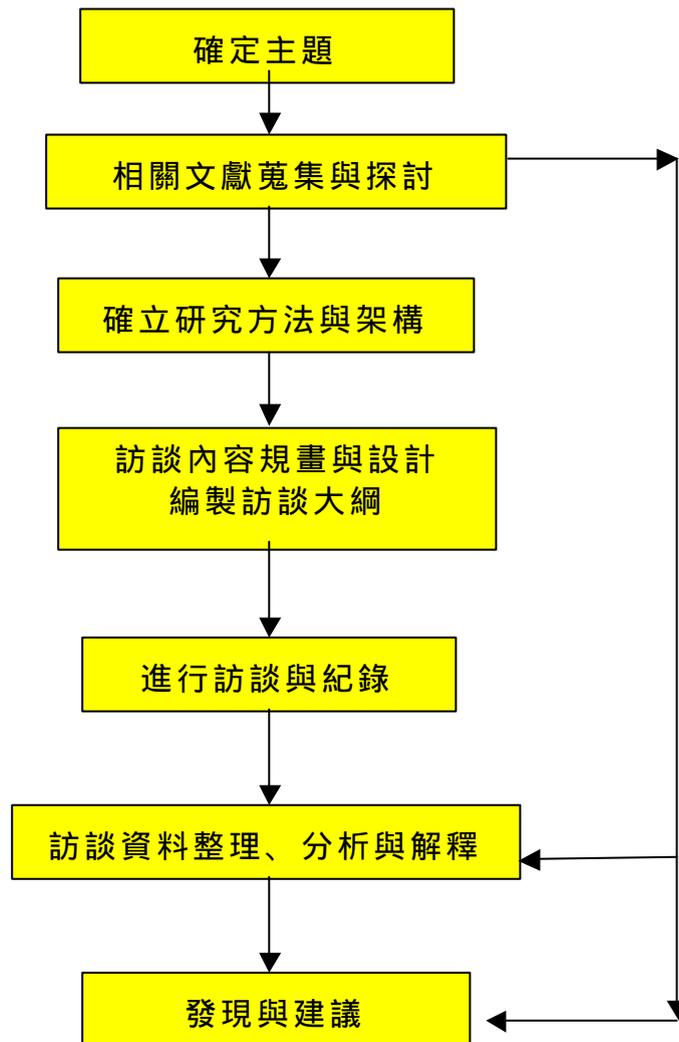


圖 1-4.1：研究流程圖

資料來源：作者研究繪製

二、研究架構

本研究架構，置重點於草根型非營利組織與政府之關係，探討非營利組織與政府部門之互動領域與關係型態，介紹個案—社寮文教基金會內部組織與現況和外部環境與運作情形，以個案檢討分析草根型非營利組織在傳統農村社區與政府之互動關係，以為地方文史工作室等非營利組織營運參考。研究架構如圖 1-4.2。

研究架構

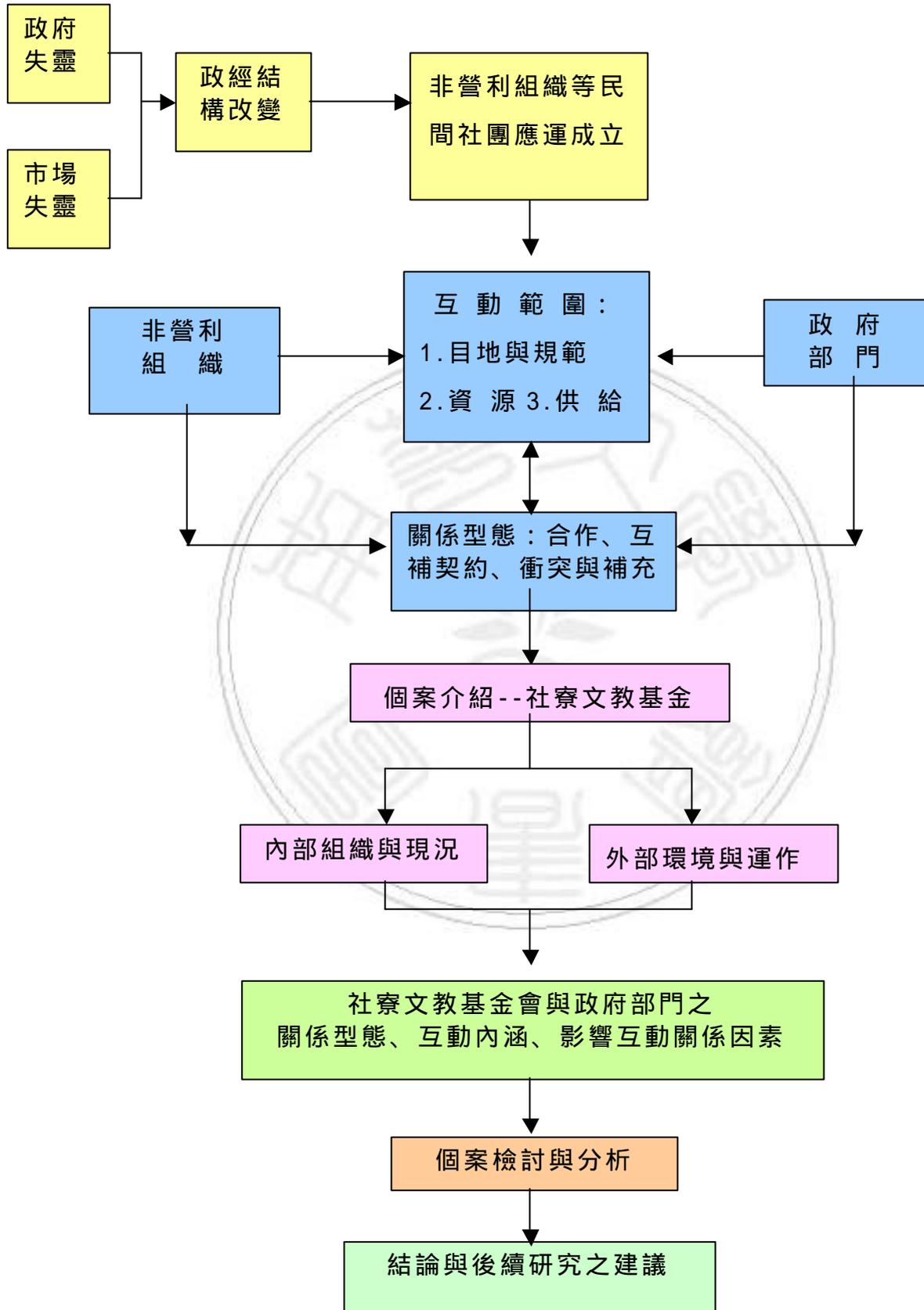


圖 1-4.2：研究架構

第五節 研究限制

- 一、 國內草根型非營利組織與政府關係之研究不多，因而在結合理論與經驗，如何辨明或突顯非營利組織與政府部門之不同，在資料蒐集的廣度、深度上仍有所侷限。
- 二、 本研究對象與政府關係，雖彰顯非營利組織公益自主之本質，卻也可能產生地方性非營利組織認知上的難題。至於深度訪談部份，訪談對象之選擇受限於時間與空間等因素，訪談內容涉及個人主觀評斷，亦為本研究主要之限制。

下一章研究的主題將探討草根型非營利組織與政府關係之相關文獻。

第二章 文獻探討

第一節 社區組織與草根型社區組織的定義

政府推動「社區總體營造政策」，由文化面入手，鼓勵人民經由社區生活的公共訓練，找出一套新興的生活價值來共同經營地方事務，藉由社區，這個最小的公共事務參與的行政單位，讓居民自主自覺地去關懷自己生活區域中所發生的議題，並能結合群力來改善自己的環境。

一、社區的意義

社區是由英文 community 一詞翻譯而來，通常是指一定地理區域為基礎的社會群體。從社會學的觀點來說，社區(community)一詞指的是一種社會性、文化性與組織性的實體(realities)，而非單純的行政單位(張英陣，1998)，至少具有下列特徵：有一定地理區域，有一定數量的人口，居民之間有共同的意識和利益，並有較密切的社會交往(中國大百科全書：1993)。社區不只是地理上的範疇，也包含了抽象的心理認同。依據社區發展的學理，社區分為兩種：功能的社區(Functional Community)與地理的社區(Geographic Community)²。

陳其南(1996)指出，社區(community)的本義比較接近「社群」或「共同體」的含意，它應是指一群有共識的社會單位，其共識的程度，也就是社區意識，可以強烈到具備共同體的性格，在對外關係上，甚至可以視為一個具備法人人格的團體，較重視內在的共識而非有形的空間。文化建設委員會對社區的界定：

² 依據社區發展的學理，社區分為兩種：功能的社區(Functional Community)與地理的社區(Geographic Community)。前者是依適度的人口結構與居民間相互依存的共同意識所形成的社區，後者是依地理的自然形勢所劃定的區域，如鄉鎮、縣(市)、省(市)國家等，這兩種社區的形態是同時存在，前者因為區域大小的適度與居民間彼此的密切依存性，所比最適宜推行綜合性的整體設計計劃，易於發揮居民自助的功能，能有效運用人力物力的資源，故稱之為功能的社區。當前的社區發展即以此種社區為單元，後者則因便於行政的指揮監督，故常選擇個別的特定方案功能社區中證明有效的，加已倡導推廣，擴及廣大地區，以促進全面的進步與革新(譚貞禧，1972：4)

1.居住空間的範圍：村落、公寓、街區、聚落、鄉鎮、城市；區域、縣市、國家。2.社群的對象：居民主體(包括兒童、青少年、女性、主婦與老人)，認同、共識、共同體。3.社區生命的要素：自然、產業、設施、空間、活動與居民。4.社區是文化的總體表現，用文化來營造社區和地方。因此，舉凡一定區域內的人民，在心理層面和行為態度上具有認同感、願意共同努力實現共同願景的一群人(蔣玉禪，2001)。

二、草根型社區組織(Grass-Roots Community Organizations)

日本學者宮崎清(1996b)指出社區組織：1.以居民、生活者為主體；2.追求地區潛在資源的活化性；3.以全村落、全居民參加為目標；4.進行與基本需要相關的開發；5.健全自然生態；6.以追求文化的獨立性為目標；7.促進共同體的整體感；8.以當地居民可從事之技術為本的「社區」(community)有地緣的、歷史的、心理的與行動的等多種意義，具有一種「生命共同體」的認同意識。因此，社區組織的本質不應被侷限在地理空間或建築單位，而是一種社會性的共同體，從基本生活消費的共同體，到歷史文化傳承的共同體，乃至於公共事務的共同體，是每個人日常生活可以觸及、辨識的一個社會實體。

現代管理學大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)曾說：「社區問題的解決之道就在社區裡。非營利組織就是社區組織，我們正透過它來塑造一個公民社會。它是社會未來行動的中間力量³。」全球基金會(New World Foundation)將社區互助團體定義為：「由社區居民發起並取得居民之信賴。不論議題為何，它們之基本任務在於改善社區、提昇服務效率、改進社會與經濟機會，以及提高社區生活品質。同時，也追求實現社會正義、自決與改變制度等理想。」(Initiatives for Community Self-help)⁴ 因此，草根性組織(Grass-Roots Organizations, 簡稱 GRO's)等同於農村社區中居民自發性之組織，並以推動社區各項建設進步為宗旨之會員性團體，包括：社區發展協會、地方文史工作室、非營利組織、生產與消費合作社、農會推廣教育班等，這類組織所代表的意義在於：「在特定社區中，特定族群之特殊需要。」台灣農村草根型組織組成

³ 郭靜晃等著，社會問題與適應。台北市，揚智，1997：358。

⁴ 謝慶達譯，Hanson, Ranae & John McNamara 原著，夥伴鄰里—公司合作模式的社區復甦實例。台北市，創興，1998：117。

的特性之一，已經包含了對鄉土認同、安全信任、生活品質的追求與憧憬，居民對共同經營環境、提高生活品質的期望。(林佳成，2002：17-18)。

三、社區總體營造的定義

依據內政部修訂之「社區發展工作綱要」第二條之定義，指經鄉(鎮、市、區)社區發展主管機關劃定，依法設立「社區發展協會」，推動社區發展工作組織與活動區域，社區中的人群具有共同的利害關係且彼此互動，對於社區亦有發自個人內心的認同感(社區發展綱要，1991、5、1內政部台內社字第915261號令)。社區總體營造是取之於日本造町(Machizukuri)的精神。日本千葉大學教授宮崎清(Miyazaki Kiyoshi，1996a)認為：社區總體營造是針對例如生活環境污染、風紀禮儀敗壞、景觀品質低落、人口急增或急減、地方產業衰微等各種問題，結合社區居民、社區產業、社區行政共同解決。

陳其南(1995)認為社區總體營造代表一種思想模式的轉變，是以「社區共同體」的存在和意識作為前提和標的。藉著社區居民參與地方公共事務，凝聚社區意識；經由社區的自主能力，建立屬於自己社區的文化特色，也讓社區居民共同經營「產業文化化、文化產業化」、「文化事務發展」、「地方團體與社區組織運作」、「整體文化空間及重要公共建設的整合」，以及其他相關的文化活動等。如此，因社區民眾的自主參與，使生活空間獲得美化、生活品質得以提昇、文化經濟產業再行復甦，原有的地景地貌煥然一新，進而促使社區活力再現。如此全面性、整體性的規劃與參與社區經營創造的過程，稱之為「社區總體營造」。陳錦煌(2001)以為「社區總體營造」是瞭解各種社區特殊資源(自然、人文、社會、各級政府)與地方生活的課題(地方性)，以最少資源，透過「社區創義」與「社區參與」的執行後，能在各種日常生活中產生最大效益，呈現出「社區的總體性」。(轉引自蔣玉禪，2001)

「社區總體營造」是一個全面改造文化面貌、環境景觀和生活品質的長期工程，根據社區的特色、分別從單一的不同角度切入，再帶動其他相關項目，逐漸整合成一個總體的營造計畫，可提供切入的項目，包括各種民俗活動的開

發、古跡和建築特色的建立、街道景觀的整理、地方產業的文化包裝、特有演藝活動的提倡、地方文史人物主題展示館的建立、空間和景觀的美化、國際小型活動的舉辦等等。

由竹山鎮社寮里紫南宮贊助成立的社寮文教基金會，是南投縣第一個由供奉土地公廟捐款設置的非營利組織，運用宗教的力量推動社區文化活動及社區總體營造工作。本土性農村寺廟將宗教與社區工作互通，凸顯以社區為基礎的福利服務網絡，正視寺廟為社區組織成員的一份子及其所可能扮演的角色功能，這也正落實社會福利社區化「for the community」有關宗教與社區工作除傳統寺廟福利服務，在濟貧、紓困和地方建設等消極作為功能展現之外，透過寺廟祭祀儀式、文化研習活動、尋根之旅等動態性的文化傳承活動，以建立起社區居民休戚與共、相互扶持之生命共同體的價值共識。（王順民，1999：190）

四、台灣地區草根組織的社區總體營造

由於台灣社會經濟的快速轉型，使原先植落在地方的本土文化無法對抗資本主義勢力的政經、科技操作而逐漸萎縮。工業化、量販化的取向，使文化藝術逐漸成為家庭和個人的消費行為，而不再是社群、社區的集體行動。

台灣村落一般缺乏地方特色與文化氣息，如果將這些地方都往文化產業的方向發展，讓每個村落都有自己的特色，那麼以後台灣將會是世界一流的文化國度，外國人以後來到台灣任何一個縣市，有值得看的村落，這就是多姿多采的台灣文化。

「文化資產」在創造草根文化過程中，是不可缺少的要素之一。社區總體營造觀念是台灣近年來極有創造力的政策。政府嘗試將社區總體營造定位為社會文化改造運動的角色。地方社區總體營造的推動，是整個文化生態轉型的基礎工作，也是地方文化營造的力量來源，將文化藝術活動做為重建社會倫理意識與國家共同體觀念的切入點，並把重點擺在地方社區文化的推動，開啟文化建設主軸方向。

第二節 非營利組織的理論內涵

非營利組織(Nonprofit Organization)，在台灣常被當作民間社會的同義詞，被視為具有自主性，可以獨立運作的第三部門，主要是因為它的形成與發展，來自社會大眾的需要和支持，以及它對社會大眾各項需求的高度回應性，各部門內雖有多元多樣化的組織存在，但都秉持著相近的社會使命，遵守共同專業倫理。非營利組織指的是「不以營利為目的之組織」。而且既稱為「組織」，必然有一個合法的組成結構和過程，以確保其服務公眾利益的宗旨，貫徹作為受到監督，並與其因非營利地位而得以享有的優稅待遇。(馮燕，2000)

一般文獻常引用 Wolf(1990)所歸納的非營利組織五項特質作為定義：1.有服務大眾的宗旨。2.不以營利為目的的組織結構；3.有一個不致令任何個人利己營私的管理制度。4.本身具有合法免稅地位。5.具有可提供捐助人減(免)稅的合法地位。

Gidern 等人認為「非營利組織」係界於政府與市場之間的組織，其概念上，既非政府，亦非私人企業，易使人認為此類組織不爭取或累積盈利，然而事實上並非如此(轉引自 Kuhnle and Selle 1992, 6)，陳怡平(1999)認為研判非營利組織的基礎，應具備下列各種特色：

- 1.非營利組織須為正式化(formal)的組織：非營利組織必須具備正式的結構，具有某種制度化的運作過程、定期的會議、有規劃的運作過程(Salmon 1987)。非營利組織需得到國家法律的合法承認，接受相關法令規章的管理與監督(Wolf 1990)。
- 2.非營利組織是民間(private)的組織：非營利組織完全由民間組成及運作，而與政府組織有所區隔，既不是政府組織的一部份，亦不由政府組成董事會來管理，但並不意味著非營利組織不能接受政府的各種支持(Salamon 1987)，或是政府官員不能成為董事，最主要的關鍵在於非營利組織在基本的結構形成上需為非官方組織。

3. 非營利組織並不禁止組織賺取利潤，但禁止其盈餘被重新分配 (non-profit-redistributing)：若從經濟面來定義非營利組織，Hay 認為其設立的主要目的並非獲取利潤，但並不禁止在特定時間內聚集利潤(轉引自陳金貴 1996，105；潘文文 1995，32)。然而，除在法律所允許的範圍之內，給予員工合理的工作報償，並加上合理的福利(蔡惠娟譯 2000)。該組織不能將資產或利潤移轉給經理人、董事、員工或與任何其他成員(楊錦蓁 1995，7)，亦不得分配給組織內的財源提供者，其所累積之利潤，將只能用於需直接從事於達成組織目標或維持組織生存上之用途，此乃構成非營利組織與私人企業最大不同之處(Wolf 1990；Salamon 1987)。
4. 非營利組織可自主管理(self-governor)：雖然非營利組織在財務上常依賴政府或私人的捐助，然而，非營利組織須具有決定作為與不作為的能力(Kuhnle and Selle 1992，7)，具有內部獨立治理程序，可以自行監控本身的活動，不接受外在團體的控制。
5. 非營利組織是志願性(voluntary)的團體：部分非營利組織的事務得由志工來處理，包括志願性的參與機構活動或是組織內部事務的管理，甚至由志願人員組成董事會領導組織的運作。
6. 非營利組織具有公共利益的屬性：非營利組織以服務組織外的社會公眾或是提供公共財貨為組織目標(Wolf 1990；陳金貴 1996，106；楊錦蓁 1995，7)。
7. 非營利組織享有租稅上的優惠：一般而言，非營利組織在政府課稅上的優惠，內容包括五項：一為免繳所得稅，二為捐贈者的所得稅扣除額或稅款扣抵，三為不構成組織主要目的的情形下，所產生的經濟行為，有一定程度的優惠待遇，第四項為享有增值稅的優待與優惠的關稅，第五項為享有不動產、個人財產稅、營業稅、或遺產稅繼承上的減免。不同類型的非營利組織也享有不同程度的稅賦優惠，在多數的法律體系下，

公益型組織⁵可享較多或獨享政府給予的福利(蔡惠娟 2000)。

綜合而言，非營利組織為一具正式結構，並可自主管理之民間團體，其主要目的是為社會服務；與其他組織在人力資源上不同的是，除了專職人員外，也由許多志願人員一起參與組織內的事務；在財務上，有時雖因組織的任務與目標而有利潤的產生，但並不重分配其盈餘，而將盈餘用在其組織之維繫或目標之達成，並享受稅賦上的優惠待遇。

第三節 非營利組織的角色功能與影響

一、非營利組織的社會角色與功能

Kramer(1981)認為非營利組織的角色與功能，可歸納為五種：1. 服務的先驅者(vanguard or service pioneer)：非營利組織具有彈性、功能自發性、民主代表性等特性，亦對大眾需求較為敏銳，能以創新的方式規劃服務策略，與提供服務，藉此引領社會革新。2. 價值維護者(value guardian)：非營利組織可透過實際的運作，激勵民眾對公眾事務的參與與關懷，具有維護民主參與理念與社會價值的功能。3. 社會公益倡導者(advocator)的角色：非營利組織從社會事務的參與與實踐中，檢視社會的脈動，運用輿論或遊說，具影響社會政策的制定或修正。4. 公眾教育者(public educator)的角色：藉由直接服務或間接地影響政令，教育民眾對社會事物的認知。5. 服務的提供者(service provider)的功能：當政府無法提供某些福利服務時，非營利組織彈性且多樣化之服務供給，可彌補政府之不足。一般而言，非營利組織經由角色確定發揮功能，並依不同發展階段與環境的影響，造成其角色的轉變(溫信學 1997, 18；陳怡平 1999)。

⁵ 非營利組織有兩種重要型態，一為互惠性(mutual benefit)組織，二為公益型(public benefit)組織。這兩種組織係以該組織的法律利益與責任分擔及該組織目的或活動是否影響或意圖影響公眾或多數人的利益來區分。前者是為了特定群體的成員的相互利益，如：工會的成員、而後者主要是為了服務社會大眾或某一部份可界定的大眾，如：照顧殘障兒童(蔡惠娟 2000)。

Kramer(1987)更提出，從大多數非營利組織的特質、目標和實際功效中，可歸納出四種角色功能：1.開拓與創新的角色功能：因為具有組織彈性、功能自發性、民主代表性，非營利組織對社會大眾需求較為敏銳，常能挾多樣化之人才，發展出應時之策略，並規劃執行，從實際行動中驗證理想，嘗試找出合宜的工作方針與方法，引領社會革新。2.改革與倡導的社會功能：非營利組織往往從社會各層面、角落的參與和實踐中，洞察社會脈動之核心，並運用服務經驗展開輿論和遊說，具體促成社會態度之改變，引發政策與法規的制定或修正，擔負整個社會體系與政府組織的監督與批評。3.價值維護的角色功能：非營利組織透過實際運作系統以激勵民眾對社會事務的關懷、參與，提供社會菁英和領袖的培育場所，觸發一般民眾之人格提昇與生活範疇，均有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。4.服務提供的角色：當政府礙於資源與價值優先順序規劃的限制，而無法充分實踐其福利功能時，非營利組織多種類、多樣化的服務傳輸，恰能彌補這種差距；相對的也提供人民更廣泛的選擇機會，發揮人權尊重之本義(馮燕，2000)。

Milofsky(1979)則是從各種社區組織與發展的研究中，整理出非營利組織的社會角色。1.社區層次的非營利組織有助於界定社區「界限」(boundaries)，以及發覺社區問題。2.非營利組織在社區的運作中，可創造鄰里關係，促進居民的互動機會。3.在封閉的社會中，非營利組織成員的重複性和多元性有助於階級間產生互動，可避免社會結構中的孤立或敵意。尤其提供另一個社會流動的進階石，藉由組織參與帶來的訓練、經驗和聲望，創造另一批社會領袖。4.在互助型非營利組織形成時，即是集合眾力將個人問題帶入公共層次討論，故該等組織可產生緩衝社會衝突的功能。5.在多元開放的社會中，異質性高的非營利組織因應小群個別需求而產生；同質性高的組織，則可達成凝聚共識或整合的效果。(馮燕，2000)

蕭新煌(1991)將民間組織的社會角色分成積極的角色，如提醒、諮詢、監督角色，和消極的角色，包括制衡、挑戰和批判。綜合而言，非營利組織的社會角色可歸成目的角色、手段角色和功能角色三種。

二、非營利組織對社會的影響

馮燕(2000)研究指出，非營利部門在經濟上的影響力與重要性，一直是學者專家注意的焦點，但有更多研究社區的學者，非常重視非營利部門的存在與發展現況。Milofsky(1979)指出，社區生活的意義化，端賴非營利組織是否能發揮功能，建立一個有意義的世界，讓人們對社區產生歸屬感與認同感。這種社區意識創造、社區整合的影響力是無法以量化方式表達。

Hall(1987)以部門間的互動來界定非營利組織所發揮的功能：1.執行國家委派的公共事務；2.提供國家和營利組織都不願提供的社會需求公共服務；3.影響國家、營利組織或其他非營利組織的政策方向。

而 Milofsky(1979)由對社區層次非營利組織的分析，指出具有三種影響力：1.社會力的發展：非營利組織結合起來，能形成一股新的力量，產生輻射發散的效果，其效果有三：(1)使在發展中的社會顯得更蓬勃更均衡；(2)提供社會上受到挫折遭遇困難的個人，一些比破壞或攻擊性行動更適當的溝通方式與管道；3.給予安撫或支持，有穩定個人情緒的功能。2.社區整合：非營利組織在組成過程中，凝聚社區成員共同的需要和理想，形成共識，結合力量互助合作，一起努力達成共同的目標，它所締造的次文化，常可供成員認同和形成共識的歸屬感。而非營利組織的成員重複性高，無形中增加了社會的流動，打破封閉社會原有社會階級的界限，促成社會交流、開放。此外，可減低社會的衝突，非營利組織結合有相同問題的人，形成共同關心的議題或社會壓力，不致發生劇烈化衝突。3.人類最高層次需求目標的達成：非營利組織為個人開闢更多自我實踐的管道，個人能發揮自己的潛能，實現理想，讓自己有成就感，為人類最高層次需求的滿足。

吳忠吉(1992)也曾提出現代台灣社會中出現的基金會，具有下列五種功能：1.提供資訊，服務社會；2.保護社會弱勢團體；3.改善社會風氣，扶正倫理價值；4.主動引導社會主張意見；5.在多元化社會意識型態中，維持各方面意見的平衡。

事實上，正如蕭新煌(1991)的觀察：通常一個社會的經濟實力和政治自由程度愈高者，公益性的非營利組織現象就愈明顯，他並預測基金會成長現象能在1991年代產生另一種積極而自主的影響力，甚而引導未來10年民間社會力與政治力的新良性關係(轉引自馮燕，2000)。

第四節 非營利組織與政府之關係

非營利組織與政府間的互動多反映在財務與法律兩層面(Coble 1999)。前者明列於政府的施政計劃預算中，後者則明訂於各層級的法律規章中。政府資源對於非營利組織日趨重要，陳水扁政府所提的「小政府大社會」以及民間能做的事情，政府不做的情況下，非營利組織與政府關係的重要性，自是不可言喻(陳怡平 1999)。

一、非營利組織與政府部門之關係

根據鄭讚源研究指出(1987)，傳統的研究對於非營利組織與政府之間的關係傾向「單一部門」主導之認知，即在政府主導與非營利組織主導做一選擇。此觀點可稱為「優勢典範」(dominant paradigm)。該典範認為兩者間的關係類似「零和關係」，即假定其關係為「競爭性」或「衝突性」的，但多數學者並不認為「衝突性」關係可真正解釋非營利組織與政府的關係。Gidron(1992)認為衝突情形事實上並不多見，反而是「合作關係」更為恰當；同理，Salamon認為非營利組織與政府的關係為「合作」與「夥伴型」，政府常成為非營利組織主要的資源提供者(Salamon 1987, 99; Salamon 1995; Smith 1995)；而非營利組織與其他組織如企業與政府的互動密切，無論是委託業務或金錢贈與補助等，政府甚至可在某些較感興趣的組織中，指派官員成為董事成員(Young and Steingerg 1995)。Kramer的研究更指出非營利組織與政府的關係為「夥伴型」、「整合依賴」或朝向「公私部門協力」的方向發展(Kramer 1992, 35)。

二、非營利組織與政府部門的關係型態

Gidron 等人(1992)依據「公共服務的財務補助與授權」(financing and authorizing of services), 以及「公共服務的實際傳輸」(actual delivery of services) 兩項指標, 將非營利組織與政府的關係區分為四種模式如表 2-5.1, 分別為政府主導模式 (government—dominant model)、第三部門主導模式 (third-sector—dominant model)、雙重主導模式(dual model)、及合作模式, (collaborative model)(蔡千惠 1992, 17)。「政府主導模式」(government-dominant model)即指政府扮演掌握經費提撥與服務提供者的雙重角色, 對於一些非營利組織無法提供或不願意提供的福利項目, 由政府擔任最終的提供者, 可透過財稅體系與政府基金, 來輸送服務對象所需的資源與服務。「雙重主導模式」(dual model)指非營利組織與政府各自提供福利服務, 兩者間並無財務間的往來, 而是處於平行的關係上, 在與此模式下, 非營利組織提供服務的方式可分為兩種型式, 一為非營利組織可彌補政府提供服務的不足, 二為非營利組織可以自行設計服務方案供給服務對象。雖然非營利組織與政府均可能在相同的領域提供服務, 但兩者皆可擁有其自主性。「合作模式」(collaborative model)即政府擔任經費的主要提供者, 而非營利組織擔任服務的提供者, 兩者間有密切的往來。無論此兩者採何種方式進行合作, 又可區分為兩種關係, 一為「共銷模式」(collaborative-vendor model), 非營利組織與政府部門可就服務內容、範圍、資源配置、服務輸送等層面, 共同討論研商, 故非營利組織不僅止於扮演直接服務的角色, 更可參與及影響政府的社會政策。「第三部門主導模式」(third-sector-dominant model)指非營利組織不受政府在經費與服務上的約束, 其享有足夠的自主性, 可彈性的提供、發展與創新服務。

表 2-4.1：非營利組織與政府部門關係模式

項 目 區 分		服 務 提 供 者		
		政 府	政 府 與 第 三 部 門	第 三 部 門
經 費 提 供 者	政 府	政 府 主 導 模 式		
	政 府 與 第 三 部 門		雙 重 主 導 模 式	
	第 三 部 門			第 三 部 門 主 導 模 式

資料來源：轉引自陳怡平，1999

三、非營利組織與政府部門互動領域與關係類型

(一) 非營利組織與政府部門互動領域

根據呂朝賢(2001)研究指出：文獻中有關非營利組織與政府的關係模式之論述相當多，但仍未有眾所接受的關係型態。造成此一爭論的原因，除因研究目的、時間、對象、理論與範疇等因素各有不同外，不同分類選擇亦是造成爭議的重要原因之一。因此，如何去分析解釋這些不同的關係類型，理出恰當的關係模式，以作為台灣地區非營利組織與政府關係的分析概念架構，互動是產生關係的必要條件，因此，欲了解兩者可能的關係型式，應先理解彼此可能的互動領域。一般而言，非營利組織與政府交易(Transactions)領域，分為四大類：1. 財政的(Fiscal)互動：包括政府對於非營利組織在金錢與實物上的協助。財政的互動領域如改資源(Resources)的互動似比較貼切，因為兩部門除了在金錢於實物上有交易現象外，在人力、訊息(技術、議題、產品品質與數量等)亦有相當程度的交流。2. 管制的(Regulatory)互動：包括服務標準、資格的設定。在此互動領域中改為規範上的互動，如使用管制一詞似係政府干涉非營利組織的活動，使用規範性互動較具中性，較能清楚表達二部門對相同議題可能有不同的看法(服務與資格標準)。3. 服務輸送的(Service Delivery)互動：包括訊息的交換、轉介、諮詢、協調與規劃等。Kramer et al.(1993)對服務輸送的定義包含了訊息的交換，但資訊乃屬資源之一類，且服務輸送應著重於相關財貨或服務的生產與配置活動，因此文獻常被使用的供給(Provision)表示較

貼切。4.政治性的 (Political) 互動：包括議題倡導 (Advocacy) 與遊說活動 (Campaigning)。Kramer et al.(1993)將政治性的互動係指非營利組織對政府的倡導與遊說，以使政府政策或法案的制定能符合非營利組織的利益與想法。

非營利組織會為自己的利益與想法辯護與尋求政府支持外，政府其實亦有類似的自利行動，只是其方式較不一樣而已，例如：政府可能藉由政策、法規的制定來強制非營利組織走向某一政府所設定的社會目的；亦可能藉由較不強制性的教育與宣導方式來教化非營利組織朝向其所欲達成的社會目的。是故，如將政治性互動改「目的互動」較易理解如表 2-4.2。

表 2-4.2：非營利組織與政府的關係類型

研究者	關係	互動領域	判 準
Kramer (1981)	補充(Supplements) 互補(Complements) 自願機構為主(Primary)或獨自提供	供 給	財貨與服務的相似性
Salamon (1987)	伙伴(Partnership) 合夥(Collaborative)	(目的、規範)財 源、供給	功能上的互補性
Gidron et al (1992)	雙重主導(Dual) 合作模式(Collaborative) 政府主導(Government Dominant) 第三部門主導 (Third-Sector-Dominant)	財源、供給	服務經費的提供 服務的授權(認定) (Authorizing) 實際服務輸送的角色
Kuhnle & Selle (1992)	整合依賴(Integrated Dependence) 整合自主(Integrated Autonomy) 獨立依賴(Separate Dependence) 獨立自主(Separate Autonomy)	(目的)規範 財源(供給)	非營利組織對政府的依賴程度【(財源)(Finances)、控制 Control】接觸與溝通的範圍、頻率與難易程度
Coston (1998)	壓制(Repression) 對抗(Rivalry) 競爭(Competition) 契約(Contracting) 第三者政府(Third-Sector-Government) 合作(Cooperation) 互補(Complements) 合夥(Collaboration)	目的、規範 財源、供給	政府與非政府組織的互動程度，權力關係的對稱性與正式化程度政府對制度性多元體制的接受程度、政策的偏好及其它特徵。
Young (1999)	補充(Supplements) 互補(Complements) 敵對(Adversarial)	(目的)規範 (財源)供給	理性選擇(Rational Choice)兩部門的決策(Decisions)結果決訂兩者的關係
Najan (2000)	合作(Cooperation) 互補(Complements) 收買(Co-Optation) 對立(Confrontation)	目的(規範) (財源供給)	1.目的(Goals)的差異程度、 2.手段(Means)的差異程度

資料來源：轉引自呂朝賢(2002, 22)

非營利組織與政府之間的互動領域與關係型態，如表 2-4.3，分為「目的」、「規範」、「資源」、「供給」四項互動領域，為使分析模型更簡潔、容易分析議題，將「目的」與「規範」這兩個較密切相關的領域合併為「目的規範」、「資源」與「供給」，以此三項互動領域的互動條件為判準，以兩部門對某一社會議題或社會需求滿足的投入過程為分析情境，則兩部門可能形成的關係約有五大類(呂朝賢，2001)。

表 2-4.3：政府與非營利組織可能的關係模式及其條件

關係型態 \ 互動領域	目的與規範	資 源	供 給
合 作			
互 補			
契 約			
衝 突		X	X
補 充	X	X	X

說 明： 表示互動程度高； 表示互動程度中等；X 表示互動程度低。
 資料來源：轉引自呂朝賢(2001)；Young(1999、2000)、Coston(1998)、Nasjam(2000)

文獻上有關非營利組織與政府關係的解釋論點共有三種，分別是：資源流向論點(Resources Flows)、互動型態論點(Interaction Types)以及比較利益觀點(Comparative Advantages)。(Seibel, 1992)指出不論那一個觀點，皆無法完整地解釋非營利組織與政府間的各项關係(Salamon, 1987)。理論上須在「目的規範」、「資源」與「供給」等三個領域中有高度的互動才能達成。在五種關係類型中，由於形成補充關係所需條件難度最低，因此，大部份的非營利組織皆會經歷此一關係，然後再依契機，與政府發展其他的關係類型。

1. 合作關係 (Cooperation)

就合作關係而言，雖然文獻中對合作關係的描述相當多，其意義也最混雜，但是形成合作關係的條件必須符合「目的規範」、「資源」與「供給」等三個互

動領域中，非營利組織與政府皆有高度的互動狀況，但並不意味，如 Coston(1998)所言，非營利組織必須遵從政府的規則來運作；相反的，在合作的關係中，非營利組織是有高度的政策目的與規範、資源分配的優先順序與協調服務輸送配合等議題。

2. 互補性關係 (Complementary)

互補性關係有二種說法：一是指非營利組織提供與政府不同的服務內容。該關係係指那些無法由政府服務中得到需求滿足者，可由非營利組織擔負起填補這滿足需求的責任 (Gidron et al., , 1992)。另一則是，政府與非營利組織的契約關係，即由政府出資，而非營利組織供給服務 / 財貨 (Salamon , 1987 ; Young , 1999)。從 Salamon 與 Young 的定義來看，互補性關係與契約性關係似乎是等同的。但從定義的內涵來說，Salamon 所指的契約性關係，著重於社會性而非法律性。此一關係強調兩部門需互相了解彼此在服務供給過程中的缺陷後，才可能協力合作，互補有無 (Salamon , 1999)。

換言之，互補關係建立的前提是，彼此能在目的規範上或組織的工作目標上，能互相理解與調合才得以實現。另外，非營利組織的倡導 (Advocacy) 功能主要是影響政策的規畫與目的的優先順序，在單純的法律性契約關係中，非營利組織並不需要使用倡導的功能，因此，與政府立下契約，也許僅是為維持組織的生存或以其中獲益來貼補非營利組織其它活動支出，而不需與政府在「目的規範」領域中做太多的協商與討論。對政府而言，契約可能是政府的政策工具之一，在比較利益前提下，運用非營利組織優於政府的優勢來遂行既定政策 (Ferris , 1993 ; Coston , 1998)。所以，互補性與契約性關係間的差異，在於兩者皆需涵蓋二種互動領域，但在互補性關係中，兩部門須於「目的規範領域中有密切的互動」，而契約性的關係則需在「資源」與「供給」領域中有密切的互動。

面對多元複雜的社區會需求，政府與非營利組織的協力合作是很必要的。Salamon 特別強調政府與非營利組織的協力合作上皆有其限制，但兩部門在公

共財上的強弱處正好可以互補截長補短，合則兩利，故兩者較傾向於合作而非敵對。

(二) 非營利組織與政府間衝突類型

非營利組織與政府部門間的衝突，可分為三種類型：1. 抑制：在政策參與上，政府對非營利組織積極打壓，在法律上明顯限制非營利組織的運作及政治參與，甚至是其為非法的組織，兩者在政策上並無互動與交集，而這種情形在集權主義國家及未開發國家尤為明顯。2. 對抗：這種關係在社運團體與政府間最為明顯，非營利組織成為獨立的勢力，在立法過程中與政府處於對立，無法達成共識，而非營利組織亦常運用激烈的抗爭手段達到其政策的訴求，如反核等環保團體及工會等。3. 競爭：是指非營利組織在政策的執行上與政府形成一種商場上的競爭狀態，這種關係社福團體與政府間尤為明顯，為了激勵政府，非營利組織會主動為人民提供政府所沒有或執行不佳的福利方案，目的在於促使政府對該福利政策的重新檢視（江明修，2000）。

第五節 非營利組織影響政府補助之因素

由於非營利組織重視公共服務，往往忽略利潤的取得 (Drucker 1990, 15)，就資源依賴理論而言，「組織生存的關鍵即在於獲取並維持資源的能力」(Pfeffer and Salancik 1978, 2)。然而，資源獲取的困難源自於環境中資源的缺乏，且充滿著不確定性。學者指出有三個因素會影響組織對環境中資源的依賴程度(Pfeffer and Salancik 1978；陳怡平 1999)：1. 資源的重要性：資源對組織在生存發展上是否具有關鍵性的影響，若其對組織的重要性愈大，則組織對其依賴程度愈高。2. 資源擁有者在資源分配與使用上的權力：資源提供者可直接控制組織如何使用資源，例如：契約的制定，即政府委託非營利組織執行福利服務時，擁有如何運用經費的權力，且掌握資源較多者，亦具有較高的權力。3. 資源的可替代性：組織所需資源不具多樣性，或遭到壟斷，則對資源提供者產生依附的情形是必然的。

一、非營利組織資金來源

(一) 政府的補助

在我國，政府將財務輸送到民間非營利組織的方式主要有三種，分別為：獎勵補助、委託外包以及公設民營(溫信學 1997, 152 : 153; 江明修 1994, 27 : 29)。⁶ 但是，非營利組織若太依賴政府提供的資源，也是一種危機，因為此種財政依賴將令非營利組織喪失其彌補政府不足之功能，當政府財政遇到困難或福利政策緊縮時，平日依賴政府資源甚深的組織，將面臨財源籌措上的困境(Abramson and Salamon 1997)。

(二) 非營利組織的經濟行為

對非營利組織而言，無論資源來自於基金、私人捐贈或政府補助，有不虞匱乏的資源維繫組織生存與達成任務是最理想狀況。然而，當非營利組織無法自給自足時，商業活動也是獲取資源的主要方式。非營利組織的經濟行為，主要是以物品或勞務所構成的交易或商業活動，而組織中的基金孳息、投資股票所產生的股利與股金、公債，或因其他財產捐贈而獲得的利益，常視為被動性活動，在不以這些被動性活動行營利之實的情形下，並非非營利組織的經濟活動之一。但若收入的來源與組織的任務不盡相同，其合法性與必要性令人質疑，也會為非營利組織帶來負面影響(Abzug and Natalie 1999; Floelich 1999, 246; Pwell and Smith 1998; Tuckman 1998; Bush 1992; Salamon 1989; 轉引自陳怡平 1999)。

⁶ 政府補助非營利組織之方式有：(一)獎勵補助的措施是，政府為保障人民某些需求與財貨服務的消費，透過現金貼補、租稅減免、捐贈扣除額的方式，來降低財貨服務生產的成本，提供較低廉的價格，以利人民消費。獎勵主要的方式有，現金補助、租稅減免、捐贈扣除與低利貸款等措施；(二)委託外包則為：各級政府機構與其他非營利組織形成一種契約關係，由政府提供經費，民間機構提供政府所需的服務，如：青少年的緊急收容與殘障服務等。委託外包的對象，除私人企業外，常為非營利組織；(三)公設民營則指，由政府依法提供設立機構的建物、土地及設備等，委託民間單位經營與提供服務，如老人安養中心與身心障礙者的發展中心。(溫信學，1997；陳怡平，1999)

(三) 自籌財源

非營利組織接受捐款的財源包括三個部分，分別來自於一般捐款人、企業捐款與基金會之捐款，Boris 指出，於 1997 年時，美國非營利組織的自籌經費財源中，有 85% 為社會大眾的捐款、6% 為企業捐贈、而來自其他基金會的捐款則佔 9% (轉引自 Froelich 1999)。由於非營利組織的資金來源有限，資源對組織的重要性，即該資源對組織運作及生存所需的程度亦相對提高。如何獲取足夠經費以維持組織的生存及服務的品質，且在獲取經費的同時，亦可保有組織本身的使命，實為其重要任務。目前我國非營利組織的主要經費來源亦包括基金孳息、會費捐款所得、服務收費及向政府相關單位申請補助等方式。

二、非營利組織影響政府補助之因素

政府在選擇非營利組織來提供公共服務時，應也有其標準，或是具有那一種特質的組織較易得到政府經費補助與獎勵，其因素如后：

- (一) 組織特質因素：在組織成立年數方面，廖啟富(1994)認為機構的歷史與傳統會影響政府部門與非營利組織的互動關係；在組織規模方面，許世雨(1992)指出，規模愈小的機構愈希望獲得政府的經濟補助。然而接受政府補助的往往是規模較大的組織。由於組織成立時間的先後與專職員工的人數多寡，往往也代表一非營利組織於提供社會服務的實際經驗、服務項目的簡繁與服務範圍大小等，這些組織特質間接地影響其執行社會服務時的能力與知名度，甚至是財務來源的廣度。因此，規模較大的非營利組織，在資源的取得上，除了私人與企業的捐贈外，也愈容易獲得政府在財務上的挹注(溫信學，1997，47)。
- (二) 地區因素：Salamon 認為地區的變異性(regional variations)會影響政府對非營利組織的支持，即當機構所在地的人口數愈多時，獲得的社會捐贈的機會也較多，亦較不需政府於財政上的資助。因此，當非營利組織所處地區的人口規模，與非營利組織自政府的收入佔總收入

的比例應成反比 (Salamon 1987, 107; 余佳燕, 1996, 100; 陳怡平, 2000: 24)。

- (三) 組織目標：非營利組織的目標、策略與政府的主要社會政策發展相符，且其在社會福利資源的提供上，不致使政府部門感到威脅時，政府部門會在經費補助或其他方面，與非營利組織維持一正面關係 (官有垣, 1996: 140)

非營利組織與大多數政府部門，均以提供服務為其主要功能，同時，也扮演政府與民眾之間公共服務傳輸的角色，從資源依賴的角度觀之，非營利組織的運作經營仍需要外界資源的充實，否則將可能無以為繼。所以，若公部門藉由財政補助的方式，維持非營利組織或志願團體的運作，就組織結構言，少了公部門龐大的科層體系中的繁文縟節之限制，這類組織提供的服務較具彈性，且能顧及被服務者的差異性；此外，也可針對特定的標的群體提供及時的服務。就相關的文獻論及非營利組織與政府部門間的互動關係而言，原本公部門希望透過非營利組織協助提供公共服務的功能，達到減低政府的負擔，值得注意的是，可能伴隨著政府部門的實質上費用支出不減反增，成效不如預期效果，或非營利組織因此改變了原本服務使命，這樣的假定，有待針對國內非營利組織的經營管理，從事實證研究後，再行作更進一步的析論。(陳怡平, 2000: 23-29)

下一章節，將按本章節文獻探討內容，介紹個案成立緣起，組織使命願景與架構，以及董事會運作及人力資源運用等說明社寮文教基金會概況。

第三章 個案介紹—社寮文教基金會

第一節 成立緣起

南投縣竹山鎮社寮文教基金會，是由社區型土地廟—紫南宮贊助成立的草根型非營利組織，其成立因緣，除了當時竹山鎮鎮長許文欽、紫南宮管理委員會主任委員莊志良等推動外，行政院推動社區總體營造，文建會陳其南副主委、縣文化局陳正昇主任等催生居功厥偉。社寮文教基金會的成立在台灣傳統農村是項奇蹟，可以說沒有紫南宮就沒有社寮文教基金會。社寮地理環境與歷史背景、紫南宮的另類公益創投，以及社寮文教基金會其成立因素，深值介紹說明。

一、研究地點概述

社寮位於南投縣竹山鎮在中二高竹山交流道及台三線名竹大橋東側。廣義的社寮地區，包括了山崇、社寮、中央、富州、等四里(如圖 3-1.1)，北隔濁水溪與集集鎮、名間鄉相望，東以富州山與鹿谷鄉相接，南以東埔蚋溪與鎮內延正、延平里為界。社寮四里人口 6,363 人如竹山鎮公所公布社寮四里人數統計表 3-1.1，其中社寮里是四里中人文景觀最發達地區，面積 35,500 平方公尺，全里共 11 鄰，計有 347 戶，人口數截至 2002 年 10 月止約 1,219 人，唯六十歲以上有 282 人，約佔 23%人口已存老化現象，年青人外流情形嚴重。

社寮又稱竹腳寮(俗稱竹腳崎)，盛產竹子，與竹的關係深厚。社寮地區因位於濁水溪中游，開發比竹山鎮早 200 年，清朝時可將社寮內山之山貨與鹿港之貨運互通有無，形成水運終點交易市集。經過 300 年之經營，因農產豐富，水運便利，竹林山水優美，逐漸演化為竹山鎮重要的人文匯粹地區。⁷有 300 餘年歷史之社寮庄及紫南宮土地公廟、有昔日舊船頭阜棧、義渡紀念之三級古蹟

⁷ 林文龍，社寮三百年開發史，(南投竹山：社寮文教基金會，1998)

永濟義渡碑、三級古蹟灌溉設施隆恩圳隧渠，清將吳光亮駐軍之八通關古道起點甘泉井、百年老茄苳、豐富之古厝老宅群，是傳統建築彩繪木雕之精華區及象徵文風鼎盛之三級古蹟敬聖亭等。

社寮四里行政地圖



圖 3-1.1：社寮地區行政地圖

資料來源：社寮文教基金會提供

表 3-1.1：社寮地區四里人口統計數統計表

村里別	鄰數	戶數	男數	女數	總人口數
山崇里	18	663	1,343	1,152	2,495
社寮里	11	347	644	575	1,219
中央里	16	463	916	815	1,731
富州里	10	252	493	425	918
合計	55	1,725	3,396	2,967	6,363

資料來源：南投縣竹山鎮戶政事務所，時間 2002 年 10 月

二、紫南宮傳奇⁸

南投縣竹山鎮社寮里的紫南宮，俗稱福德祠、土地公廟。根據紫南宮總幹事王慶裕(1997年)指出，紫南宮創建於明清時期，先民或隨明朝鄭成功南下，或隨清兵移墾，社寮庄域居民三五成落，遷畔濁水溪流，開鑿隆恩圳，灌溉容易，土地肥沃，氣候良好，足為墾耕、定居，於是庄園風貌日漸成形。庄民移居該地後，常遭土著番民侵襲，入山採樵⁹時，頻受番害，部落、居民除自身抵禦外，對不可預知之未來，只有祈禱神明保佑，對於土地靈祇至為崇敬。

紫南宮原為庄民敬土畏天祈求平安之福德祠，座落於濁水溪南畔，位界林圯埔通往南投、鹿港之渡口，光緒 5 年(1879 年)建立「永濟義渡」的南岸立碑處。乾隆 10 年(1745 年)由該地總理杜夫首倡，就社寮、後埔仔兩庄民募款 200 元改建，除祈求居民平安與五穀豐收外，庄民入山採樵或出外旅行，必向土地公祈求，遠離災害¹⁰。咸豐 5 年(1885 年)庄民陳東水再募款加以改造。日據時期，明治 40 年(1907 年)由陳克己首倡募款，重修為磚、木造平屋之廟宇。

⁸ 莊志良，「紫南宮的沿革與公益事業的興辦」；社寮國民小學編。

⁹ 採樵：檢木頭材火之意。

¹⁰ 南投縣風俗志宗教篇：紫南宮原為庄民祈求之福德祠，祀神有福德正神配祀福德夫人，及二尊部將及石頭公。乃以祈求部落平安五五穀豐登外，庄民入山或出外旅行，必禱告，隨易其香火式獲冀避番害，頗驗。

民國 69 年 (1980 年) 當時紫南宮管理委員會主任委員莊其炎先生以及¹¹翻修廟宇之指導師父莊錦誠先生，鑑於紫南宮長年使用木材樑柱有腐朽鏤空之虞，恐發生危險，可能影響出入信眾安全，於是建議成立重建委員會，向庄民募款，將紫南宮修建為鋼筋水泥柱樑。

當翻修腐朽中空木樑時，發現兩條約六尺長之蛇交纏攀懸樑上，該樑木早已腐朽中空，理應早就掉落才對，為何屋樑仍能懸住不動，是不是因該兩條蛇之交纏使得木樑不致滑落，施工之工人見狀直呼不可思議！到底是土地公的神力使蛇尾支撐？還是在暗示何種玄機？施工工人將此情狀稟告主事者莊其炎主任委員，並向土地公祈拜說明是為了重建廟宇，讓神明有一個更加安身之地，希望土地公請蛇離開，讓整建工作順利進行，有關兩條蛇攀在樑柱上之情狀，一直流傳至今，社寮人談起也無法解釋的原因(以下為 C 君及 Z 君訪談內容 2002/11/15)。

土地公的另一個奇蹟是：

修建時，工人為趕走交攀樑上之蛇，不慎打死其中一條，回家後生了一場無明重病，長達一個月，有人問起生病原因，請問神明才知原來是將土地公的蛇兵蛇將打死了，要工人以鮮花素果祭拜，並說明施工之過失，請求神明原諒後，其病情才逐漸恢復(C 君及 Z 君，2002/11/15)。

紫南宮土地廟的神蹟在庄民中傳開，成為社寮地區民眾心靈寄託信仰中心。

三、另類公益創投

(一) 借貸金母生財

以前農業社會生活不甚富裕，廟方沒有多餘的錢請專人管理，每日由信徒

¹¹莊錦誠先生，紫南宮管理委員會委員。

(庄民)輪流以香牌¹²燒香。當廟方有了香油錢¹³時，為回饋地方，提供福德金¹⁴給庄民營生或不時之需，第二年再歸還金母，據說庄民借資後，因為土地神的保佑，獲得更好的收入，除了歸還金母外，另添香油錢或加倍奉還。廟方開銷的費用，因此有了著落，而借福德金的人，賺的錢比還的還多，因此也樂意再借，大家口口相傳，借福德金的人一年比一年增加，以前求取福德金的對象，僅限本地居民，直到 69 年(1970 年)紫南宮改建完成後，開放給外地的香客求取，如今來紫南宮求取福德金，希望事事順利，生意興隆的香客更是數十萬人次之多(莊志良)。

苗栗有一對夫婦生活相當困苦，得知紫南宮可以許願借金作生意，借了二百元，回去生財，隔年生意大好賺錢，又來答謝還願，夫婦將此借金作為金母，來進行生財之神蹟傳遍鄉里，一傳十、十傳百，風聞寶島，造成紫南宮日後借金人數倍增，作生意之人，就以紫南宮土意公為借金生財的開源門路(社寮張明先生 76 歲口述 2002.08.10)。

紫南宮流傳特殊信仰，民眾向土地公借貸「母金」，有經商致富的效應；隨著知名度打開，每年「借錢」的信眾愈來愈多。

民國九十年(2001 年)增為 18 萬人次、資金達上億元；信眾還願謝神，往往連本帶利加倍奉還，最高的紀錄是借 600 元的生財金，歸還廟方 20 萬元(Z 君 2002/11/17)。

(二) 社會公益擺第一

紫南宮本著「取之社會；用諸於社會」的理念，對於地方的回饋不遺餘力，

¹² 香牌：信徒管理寺廟的輪值牌。香牌設置是典型農村社會互助合作，義務工作的一種信物。香牌創立時間不可考，只知早年土地公廟的信徒，為服侍神明，挨家挨戶輪留前往寺廟燒香等工作。紫南宮遭信徒(或社寮庄民)列冊，以香牌為信物，輪留照顧地方守護神土地廟，每戶輪值義務服務一天，擔任清掃、管理、燒香等工作。蒞日再將香牌奉送到第二家(莊志良，2002/11/17)

¹³ 民眾到紫南宮土地廟祈福，因神明庇護或所求如願，為感謝神明的保佑，會在功德箱上添「油香」，讓廟祝購買油香供奉神明，永保寺廟興旺與香火不斷。紫南宮將民眾奉獻的節餘的「香油錢」，用來從事社會福利互助工作。(陳俊良，2002/11/15)。

¹⁴ 福德金即是節餘香油錢，借給庄民生財、發展事業之福德金(王慶裕，2002/11/15)。

將寺廟視為文化資產，86 年提供 300 萬成立社寮文教基金會，從事地方文教活動，並配合地方文化活動回饋鄉民。

紫南宮管理委員會不但關心廟務推展，對地方建設也投入相當大的心力，除致力保存當地古灌溉渠道隆恩圳等重要古蹟、文物，整個社區的必須費用，都由紫南宮負擔。除硬體建設外，為提昇生活品質，開辦社區民眾各項民俗、才藝研習班，每星期有舞蹈、歌唱、美語、書法、韻律操、音樂、竹編、美勞的老師教導學習，紫南宮提供良好的學習環境與教師費，從老到少，皆可選擇喜歡的項目參加，以增進社區公民意識，大家一起學習、相互關心，拉近人與人之間距離。

紫南宮每年補助老人會新台幣 100 萬元，推展老人福利、健康服務工作；社寮地區國中、小學童學費與營養午餐、桃芝、娜莉颱風土石流等急困救助。(C2 君，2002/11/15)

假設耗用一億元蓋土地廟的大型廂房，雖換來雄偉建築，卻拿不出兩萬元補助社區舉辦文化活動，徒有光鮮外表，有何意義；台灣寺廟太多了，紫南宮結合地方文化、習俗展現特有風格，是與其他寺廟不同之處。(Z 君，2002/11/15)

廟方深諳教育乃是百年大計，因此特別重視教育工作，不但提供社寮國中、社寮國小、中州國小三所學校全部的註冊費、午餐費及獎學金；就讀高中、大專的社寮學子，也給予學費補助¹⁵，希望社寮地區的子弟，能夠學有所成，對於地方有所貢獻。其他每年補助老人會一百萬元，重陽節贈送七十歲以上老人敬老金戒指；里民如果住院生病紫南宮亦會照顧；對於貧戶及急難救助等均熱心參與，連續三年接受省政府表揚「熱心公益貢獻獎」，88 年及 89 年並榮獲行政院文化建社委員會「文馨獎」殊榮，愛鄉愛民重視社會公益的善行義舉，亦為宗教之典範。

¹⁵社紫南宮管理委員會陳俊良：社寮里民上高中可補助 2000 元，大學可補助 3000 元，成績優異者更可申請獎學金 5000 至 10000 元不等之獎助學金，主要是希望社寮地區的子弟，能夠學有所成，對於地方有所貢獻。

(三) 土地公的財政部長—莊志良

南投縣竹山鎮紫南宮近年成為全台高知名度的土地公廟，廟方捨棄建造雄偉建築，每年將信眾謝神的龐大資金用於地方公益事業，造福鄉里，為人津津樂道；紫南宮發展過程，管理委員會主委莊志良扮演著重要推手，八年期間各地信眾向紫南宮「借錢生財」的人數成長七倍，金額是竹山鎮公所一年地方稅收的兩倍；廟方資產雖然龐大，管理委員會幹部都義務任職，堅持資產盈餘用於地方公益事業。

特殊的借貸、加倍還貸謝神的習俗，累積出紫南宮龐大資產，如何管理龐大經費是大學問。莊志良八年前接任管理委員會主委，首先引進電腦化管理系統，對「借錢生財」的信眾以身分證字號建檔，限定「前金未還、不得再借」之措施，以有效管理、妥適運用「神明」的資產。

向神明借錢、還錢，各憑良心，多數人雖不致於對神明「賴帳」，以前採人工記帳，即使有人賴帳，因借、還人潮太多難免有疏漏，電腦化管理完全符合 e 時代潮流(Z 君，2002/11/17)。

四、成立契子--社寮開庄暨紫南宮啟建三百年文化活動

社寮文教基金會創建過程中，紫南宮土地廟扮演著關鍵性的角色，1996 年(民國 85 年)，紫南宮莊志良主任委員及總幹事王慶裕有鑑於社寮開庄已有三百年，這是地方大事，若能由竹山鎮最早開發之社寮啟動，辦理各項慶點活動，將對社寮之知名度及地方特色之推展產生重大影響。惟紫南宮雖有心辦理地方宗教結合文化之活動，但仍欠缺辦理活動之人才及組織，遂委請竹山鎮公所¹⁶協

¹⁶前竹山鎮長許文欽接獲紫南宮之請託，認為這是一件好事，對地方文化及社區營造將產生深遠的啟發作用，指示當時專員陳東睦及黃文賢妥為規劃，並聘請美術學會理事長劉牧石統籌規劃，竹藝學會賴進益老師及中國時報劉坤明、竹山高中李大朋老師策劃活動項目，籌劃期間，計召開各項會議十餘次，務求工作進行順利，並獲紫南宮場地及經費贊助；惟活動長達十餘日，系列活動亦達到三十餘項，所動用之義工人數恐需百餘人，在社寮尚未有義工團體前，大部份仰賴竹山各社團承辦，如沙連堡文化藝術策進會、蕃薯媽媽讀書會、竹山區文

助辦理、規劃整個活動。

民國 1996 年(民國 85 年)12 月 22-24 日，竹山鎮有史以來第一盛大系列活動¹⁷，「社寮開庄暨紫南宮三百年祭」所造成的人潮及活動特色是歷來罕見，將地方鄉土特色發揮無疑，獲得南投縣文化局、台灣省文化處、以及行政院文化建設委員會等單位一致肯定，認為地方主動發揮文化特色並結合宗教力量，是一項活動成功的社區營造模式¹⁸。

社寮開庄暨紫南宮啟建三百年祭，結合地方廟宇紫南宮的力量促進地方文化活動，給主辦單位帶來啟發作用。遂於 1997 年(民國 86 年)由紫南宮提供基金三百萬元，在前竹山鎮專員陳東睦等奔走下，成立「社寮文教基金會」，另聘請竹山鎮藝文社團及紫南宮擔任董監事，以落實地方自主，而在陳文標的邀集下義工組織逐漸形成，由各鄰里推薦及自動參與者達五十餘人，並在前輩的指導下，推動董監事所倡導之議案，逐步承接開展各項文教活動。

為尋根探源，為歷史留下先民拓荒史實，所舉辦「社寮開庄暨紫南宮啟建三百年祭」活動，除了讓生養此地之後代子孫憑弔過往，更喚醒社寮地區生民重視自己生養地，瞭解人親、土親、愛鄉親的情懷。三百年祭系列活動中，我們辦理了古蹟古厝知性之旅，以使後代子孫瞭解先民傳承事實，並重視文化資產的保存；開拓史的出版記載了三百年來社寮地區繁榮與興衰過程，並對當時人文、產業、生活及信仰作詳實的描繪，尤其素有竹山第一古街之「大公街」曾幾何時，繁盛一時情景與文風匯粹留下歷史見證，也讓我們分享到歷史的風華。如今社寮當地居民為了將來，已開始重視此生養之地，也希望在生命共同體意識下，經營自己

化服務處及竹藝學會等均熱忱參與(H1, 2002/11/15)。

¹⁷經費有著落以後，大家就分工，討論活動要辦幾天，在什麼時候舉辦比較洽當，當時決定比較不會下雨的十一月份舉辦，就這樣舉辦一連串三天的活動。地點擺在社寮的紫南宮，廟埕週圍辦活動，但是最後卻延長至 1 個月之久(H1 君, 2002/11/15)。

¹⁸為使活動更具地方特色，總共動員了 40 餘個社團(機關、學校)，辦理活動項目包括了古蹟、古厝巡禮、隆恩川古隧道巡禮、八通關古道及甘泉井巡禮、背穀包比賽、擔米擔表演賽、竹藝精品展、南管表演、米食品嚐、蕃薯宴等三十四項節目，整個系列活動節目設計，融入了社寮地區之歷史、文化、農業、生活等特色展現，每項活動均能說迷歷史之點點滴滴，因此，本次活動為外界評價甚高(H1 君, 2002/11/15)。

的社區，為社區未來生活規劃藍圖，並使已逐漸為歷史所遺忘之第一古街再生。重建往日歷史榮耀，因而在居民共識下，由紫南宮贊助經費成立了財團法人社寮文教基金會，以經營社區總體營造之理念，發展自己社區文化特色，復與地方農特產相結合，發展出文化觀光路線，以使往來過客分享文化精神糧食，更能一嚐竹山竹筍甜美，進而眷念樸實的社寮鄉村風情(S2君，2002/11/17)。

活動雖然結束，但帶給社寮地區之居民感受最為深刻；他們從未想過社寮地區能辦理如此大型的活動，這對社寮地區而言，是不可思議之事，從此激發了地區之文化意識，進而籌組「社寮文教基金會」，將來以文教基金會來帶動地方文化活動，這種結合地方廟宇力量促進地方文化活動之例子，是目前台灣少數成功案例之一，希望從此以後，社寮地區文化能藉由社寮文教基金會永續傳承，使後代子孫永遠知悉自己生長地之文化背景(H君，2002/11/15)。

前文化建設委員會副主任委員陳其南先生(1986)指出：

社寮有如此豐富文化資源及用心社團，必須加以組織，以結合更大的力量推動到全鎮¹⁹，經與紫南宮管理委員會協商，並經許鎮長之說明社區營造之觀念是在地方自己，獲得一致共識。

第二節 組織使命、願景與架構

社寮文教基金會²⁰於民國 86 年(1997 年)3 月申請立案時，紫南宮不僅贊助成立基金三百萬元，並提供辦公場所，會址設於南投縣竹山鎮社寮里大公街 75 號，館舍面積 205 平方公尺，規畫為辦公室、教室及視聽室等。86 年(1997 年)5 月財團法人社寮文教基金會正式掛牌運作。

¹⁹前基金會執行長黃文賢：竹山鎮許鎮長，南投縣文化中心主任陳政昇，文建會林登讚林處長、陳其南副主委等上級長官，來社寮看時，稱讚紫南宮及地方願意出錢辦文化活動，而不是辦廟會，這是很好的現象，大家非常肯定。

²⁰黃文賢(1998)，社寮文教基金會簡介。

籌組基金會，成立基金要新台幣 200 萬元，廟方拿出比基金更多 100 萬元的 300 萬元成立基金會(H 君，2002/11/17)。

一、組織宗旨、使命、願景

基金會成立宗旨，以地方歷史文化、生態古蹟、環境保護、社區親職活動等，以推展地方文化、藝術，以及生態文史調查主要工作。其使命願景：永續經營社區工作，引進先進地區的成功案例與經驗，培育社區工作人才，推動公民意識教育，吸納社區居民擴大參與、共同規劃，打造有品味、有特色社區，展現社區生命力，建立有生命、有活力、有組織、有特色的文化社區，達到永續經營目標。

社寮文教基金會倡議創始者，也是經費贊助單位，紫南宮管理委員會主任委員莊志良(1997)對基金會的期望是造福社會：

1. 寺廟是社會文化的一環，也是社會教育的一章節序，以往寺廟文化僅在信仰和安身立命間，做為社會基礎安定的生活方式，但隨著社會的演進和變化，寺廟所負的使命與責任應不僅於此，寺廟應本諸「取之於社會，用之於社會」及「體觀神祇佑民的意義」，在謀求和造福社會。
2. 二、三百年的紫南宮啟建歷史，背負了鄉里興革和文化的傳承，但年久失修的地方文化遺產和散萎失落的史蹟在歲月的輾轉中逐漸逝去。社寮文教基金會在社區總體營造及提昇社區文化，展開新社區與地區文化產業契合的秩序耕耘，擔負承起和開發的新使命。
3. 社寮庄幾與紫南宮開拓同期，因此庄內有多處古宅家廟如陳宅、莊宅、張宅、永濟義渡或八通關卡，隆恩圳開拓等，無不以村落，毗劃而存。且紫南宮在先前名為福德祠，更為村民精神依託，尤以早期荒野山丘、番害威脅至鉅，人人惶惶不可終日，尤以上山採樵者，更為擔心，深怕遇擊受害，於是膜拜土地靈祇後感應有驗，而成信仰中心，感念神祇以及先民開拓艱辛。

二、組織精神標識

陳建昌(1997)指出，社寮文教基金會的視覺識別系統圖型，主要構成與意涵分色彩與造形兩部份設計：

(一)就色彩的應用而言：

黑色—代表「濁水溪」；

土黃—代表位於濁水溪旁，為我們(社寮)的土地；

綠色—代表位於土地之上方，代表我們辛勤耕植的田園；

紅色—象徵自祖先墾拓社寮至今，我們依靠著濁水溪、土地及田園，三百年來脈脈相傳的「歷史血緣」。

(二)就造形的設計上，空白部份：代表社寮我們家鄉的社寮文教基金會。

社寮文教基金會企業識別(CIS)

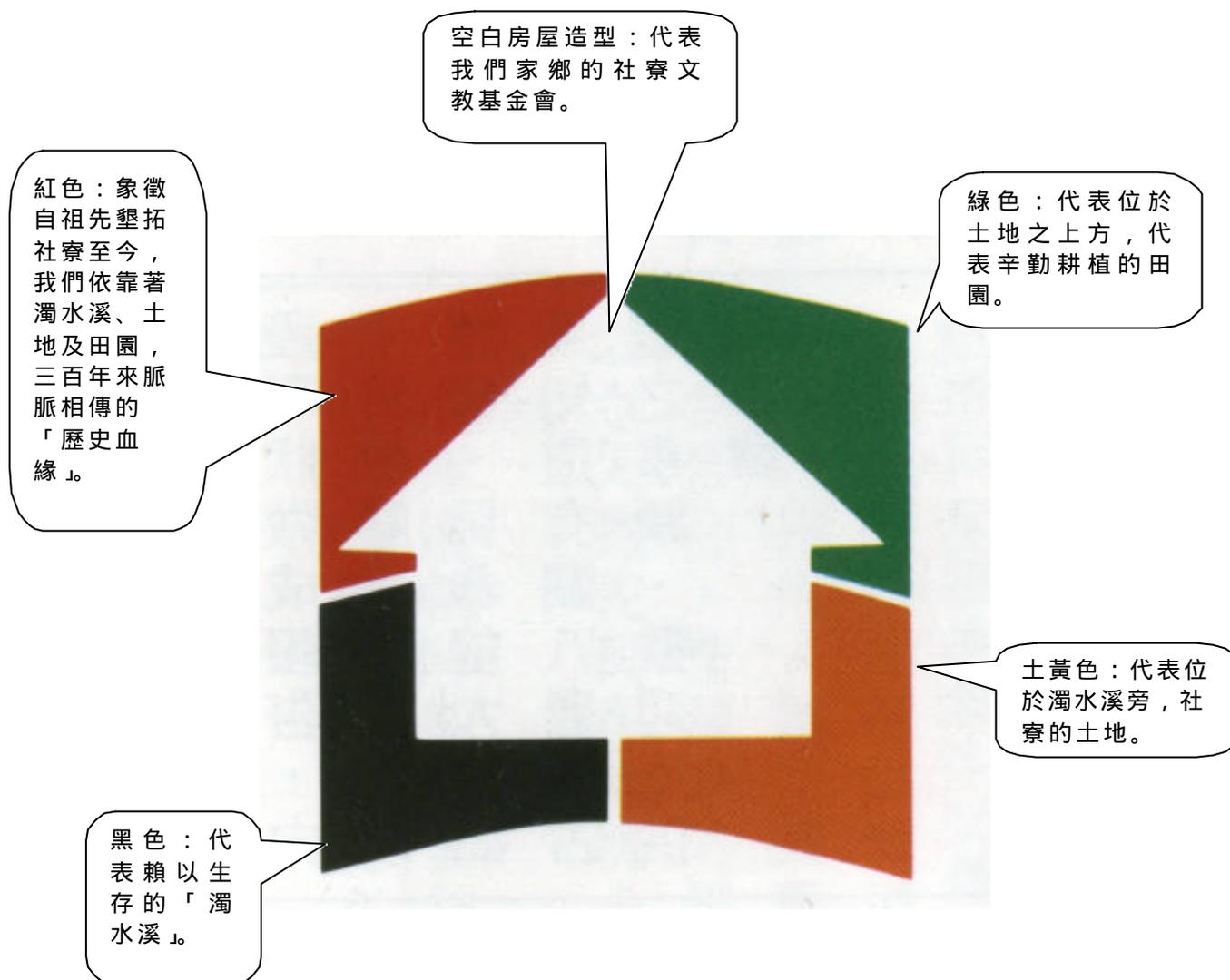


圖 3-2.1：社寮文教基金會組織識別圖

資料來源：社寮文教基金會提供。

三、組織架構與運作

社寮文教基金會經費來源，由基金孳息及紫南宮贊助，成立前三年，紫南宮每年贊助活動經費 100 萬元。董事會(26 員)²¹暨幹部(17 員)計 43 人，均為義務奉獻之產官學及地方人士，如表 3-2.1。

我們的董事長陳文雄先生是紫南宮的委員，基金會的董監事除了產、官、學、義工代表及民意代表，紫南宮管理委員會的主任委員、副主任委員，委員是基金會的董、監事，基金會的董監事等，有四分之一是紫南宮管理委員會的委員，加入基金會董監事核心運作。(C1 君，2002/11/17)

²¹社寮文教基金會董事會依組織章程：設董事長(1 人)、常務董事(5 人)、董事(15 人)、常務監事(1 人)、監事(4 人)，合計 26 人，共同推展會務。

表 3-2.1：社寮文教基金會第一、二屆董監事名冊

職 稱	第 一 屆		第 二 屆	
	姓 名	經 歷	姓 名	經 歷
董事長	陳文雄	紫南宮常務監事	陳文雄	紫南宮常務監事
常務董事	陳宗興	竹山鎮公所主秘	莊志良	紫南宮主任委員
常務董事	莊志良	紫南宮主任委員	王玉柱	竹山鎮農會理事
常務董事	王玉柱	竹山鎮農會理事	陳俊郎	里長
常務董事	陳聰連		陳宗興	竹山鎮公所主任秘書
常務董事	劉宗曉		陳振和	國中教務主任
董事	張 熊	紫南宮委員	陳增修	堪輿師
董事	陳義蒼		陳璋輝	企業負責人
董事	陳增修	堪輿師	曾金水	企業負責人
董事	陳文周		楊麗娜	讀書會會長
董事	陳文標	紫南宮監事	劉錦德	公所觀光課課長
董事	陳俊郎	里長	蘇清景	企業負責人
董事	劉牧石	藝術家	陳文標	紫南宮監事
董事	王秀安		張 熊	紫南宮委員
董事	莊錦城	紫南宮委員	林榮興	國小校長
董事	莊義方	紫南宮委員	莊義方	紫南宮委員
董事	陳振和	國中教務主任	許新傳	企業負責人
董事	林榮興	國小校長	劉牧石	藝術家
董事	許新傳	企業負責人	李真訓	企業負責人
董事	林榮宏		黃敏聰	國中教務主任
董事	莊義民	紫南宮委員	莊錦城	紫南宮委員
常務監事	莊其炎	紫南宮委員	陳承統	老人會會長
監事	陳承統	老人會會長	陳東睦	竹山鎮清潔隊隊長
監事	莊博文		鄭玉霜	宏光幼稚園園長
監事	莊春生		顏惠霖	郵局員工
監事	王慶裕	紫南宮總幹事	莊其炎	紫南宮委員

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

社寮文教基金會董監事會組織架構，依據組織章程，研訂組織結構模式如圖 3-2.2。

社寮文教基金會組織架構圖

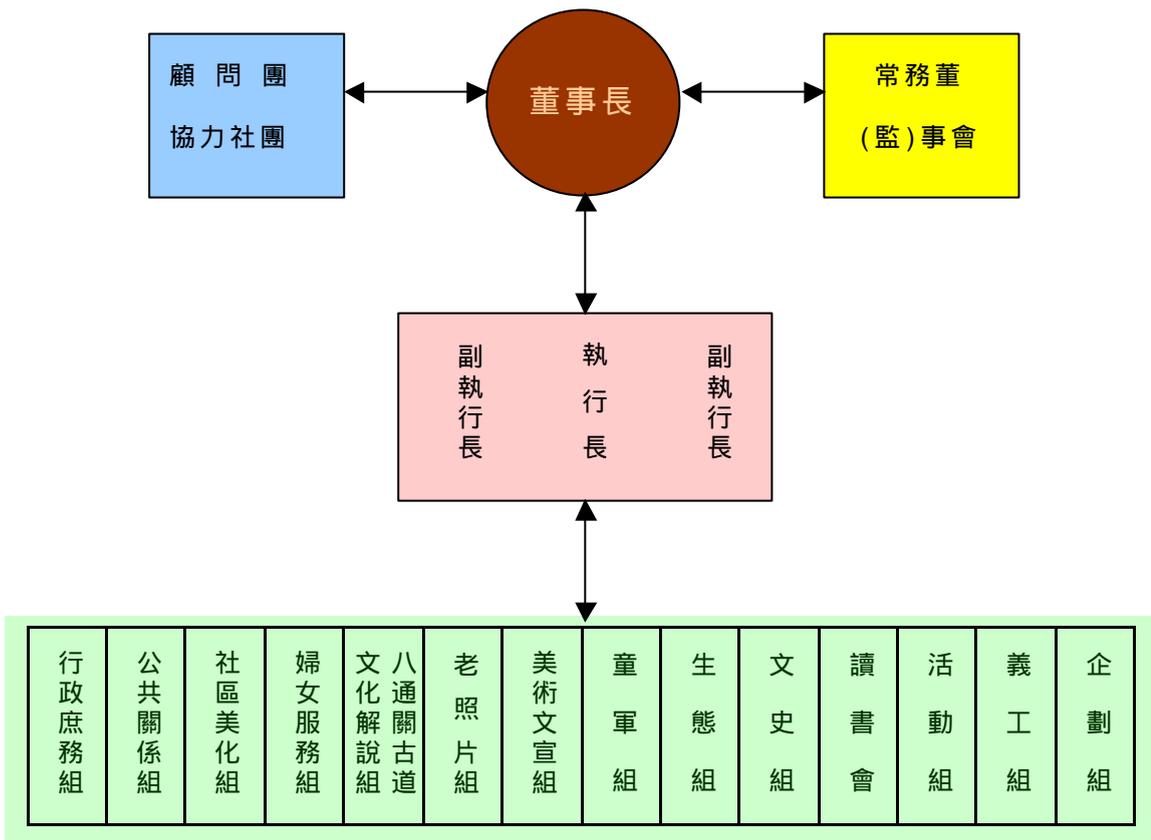


圖 3-2.2：社寮文教基金會組織架構圖

資料來源：社寮文教基金會提供，作者自行繪製。

社寮文教基金會以擬人化圖型為組織架構如圖 3-2.2，董事長是組織的中樞，對外代表基金會參與各項活動；常務董(監)事會及基金會顧問團與協力社團，尤如組織的左右手，擔負資源供輸取予之任務，以拓展組織公關、爭取資源媒合、以及相關重要議案策定等工作；基金會執行長、副執行長如人的心藏，是組織核心人物，負責團隊經營規劃工作；企劃組、義工組、活動組、讀書會、文史組、生態組、童軍組、美術文宣組、老照片組、八通關古道文化解說組、婦女服務組、社區美化組、公共關係組及行政庶務組等十四個組織，尤如人之

雙腳，組織的基礎，各義工組腳踏實地，一步一腳印，實際擔負各項活動執行工作。

基金會成立之初，地方意見領袖、產官學代表及紫南宮管理委員會研商後，為了社區與地方的永續經營與繁榮發展，達成一致的共識，基金會負責人將不與社寮地區其他社團組織負責人身分重疊，基金會董監事屬性類別如表 3-2.2，專人專責具獨立自主的運作方式，推展地方文化古蹟及社區總體營造工作，並排除出資贊助的紫南宮管理委員會成員，透過推薦協商方式，推選負責人陳文雄為董事長，這種真心為地方付出的草根性格，共同為社區打拼的精神，為基金會爾後發展奠定良好的根基。

表 3-2.2：社寮文教基金會董監事身分屬性類別表

董監事類別屬性	人 數
紫南宮管理委員會	7
產業界代表	6
義工代表	4
官方代表	3
學界代表	3
藝術界代表	2
民意代表	1
合 計	26

資料來源：社寮文教基金會提供，作者彙整統計

1997 年(民國 86 年)第一次董事會中董事長陳文雄，鑑於竹山鎮長許文欽為基金會之成立貢獻良多，不遺餘力，為推崇其對基金會的貢獻，審議聘請許文欽為榮譽董事長。為有效推動社會教育與文化活動，另網羅地方意見領袖，教育界人士、藝文界人士、學術界人士、地方政府官員、義工代表等成員參與，計延攬為顧問指導會務的學者、專家及地方賢達人士，提供相關專業指導及協助，計省文獻會編審林文龍等十九員學者碩彥參與，積極開展會務。如表 3-2.3。

表 3-2.3：社寮文教基金會延聘顧問名冊

顧問姓名	專 長	顧問姓名	專 長
林文龍	文獻編審	莊新賀	
陳哲三	考證、文史	賴清波	
黃塗山	竹藝	莊連登	
謝慶智	竹藝	賴石盛	
劉德潭	園藝	朱慶和	
廖深利	活動策劃	陳璋輝	
羅淑真	活動策劃	紀清河	
葉萬春	民藝	謝輝龍	
陳建昌	社區總體營造		
廖嘉展	社區總體營造		
陳慶宗			
曹松吉			

資料來源：社寮文教基金會提供，作者彙整統計。

第三節 組織運作

一、在地人做在地事

基金會成立主要原因，²²源於「1996年(民國85年)舉辦社寮開庄暨紫南宮啟用三百年祭」，希望以紫南宮的土地廟來突顯三百年的意義。

此一地方上大代誌，立即獲得前鎮長許文欽先生贊同，並指派公所專員也就是現在清潔隊長陳東睦先生承辦這項活動。剛好，陳東睦先生是社寮地方的人士，我也是社寮的人，就由我們兩個人來承辦這個案子。許鎮長指定公所陳專員和我負責此項活動主要意義，當地人

²²紫南宮主任委員莊志良與總幹事提及，希望以紫南宮的土地廟來突顯300年的意義，找許前鎮長文欽先生，請公所協助紫南宮舉辦文化活動。活動經費由公所及廟共同出。大家設計一些活動，而不是廟會的宗教路線活動，社寮竹山最早的古街是大公街，文化資產最豐富。許鎮長非常重視，希望從社寮開始推動文化資產保留活動，並逐漸擴及影響竹山地區民眾重視文化資產(H君，2002/11/17)。

做當地事，對地方比較瞭解，也比較瞭解地方的需要。許鎮長非常重視文化資產，活動設計內容，不走廟會的宗教路線，希望從竹山文化資產最豐富最早的古街社寮的大公街開始推動，文化資產與古蹟保留的活動，並逐漸擴及影響竹山地區民眾重視文化資產(H 君，2002/11/15)。

1995 年 (民國 84 年)政府在社寮地區推展社區總體營造，社寮開庄 300 年活動期間，竹山鎮許文欽鎮長陪同前南投縣文化中心主任陳政昇、前行政院文化建設委員會林登讚處長、陳其南副主任委員到社寮來視導，親眼目睹一個小小的地方土地廟—紫南宮，原本是民眾的宗教信仰中心，卻能發揮草根性組織力量，推展文化活動，這種社區營造特色，具有相當意義。辦活動不能沒有義工組織，所以建議紫南宮莊主委，能不能拿錢出來籌組一個基金會，莊志良主委非常同意，竹山鎮所及縣文化中心都表示，人的培訓亦沒有問題，政府願意協助解決，義工幹部部份，由文化建設委員會負責培訓，一般義工，由種子義工自己培訓。地方人士自己籌組一個義工組織，展開教育訓練服務工作。

社寮地區里民願意來奉獻的義工，召募下來有百餘位義工，事實上有一些不瞭解過程的人加進來，有的是對土地公廟的一種奉獻，所以加進來當義工，一個鄰推薦一位義工幹部組長，由文建會做種子培訓，培訓後再對基層的義工職訓。1996 年(民國 85 年)年底舉辦社寮地區紫南宮 300 年祭後，1997 年 (民國 86 年)社寮基金會組織開始運作(C3 君,2002/11/15)。

基金會組織運作充份授權，各項活動與工作，實際透過組織幹部 14 個義工功能組組長統籌分工合作，幹部及組長於活動開始，運用社區其他協力團體組織系統，自行招募義工獨當一面自行運作，讓參與義工有權利與尊榮，並培養幹部領導能力。

地方需要的紫南宮全力給予支持；相同的，²³紫南宮的廟會活動，居民都暫時放下身邊

²³紫南宮副主任委員陳俊良口述：每年元宵節紫南宮有免費吃丁酒習俗，今年(2002 年)吃丁酒活動耗用雞肉八千台斤，吸引全台各地食客三萬人次；社寮地區居民每戶派壯丁當義工，當地學校動員學童參與環境清理工作，地方義警消等協助交通維持等。

的工作，全力配合(C2 君，2002/11/15)。

這種良好的互動關係是紫南宮進步的最大原動力，亦是早年農村社會農耕機械不發達，農忙時，居民互相協助同體共生，最主要的人力資源。

基金會成立初期，紫南宮每年提供 100 萬給基金會辦活動，每年初向紫南宮管理委員會提出施政計畫，報告執行成果。有了紫南宮新台幣 100 萬元的活動預算，基金會規畫舉辦活動，並將義工幹部分組，推選之義工組長負責舉辦各項活動，義工組長為常態性之組織，由鄰里長及熱心人士擔任，每月訂期召開工作會報外，其餘均由各義工組長自行招募。

義工的招募，延用台灣鄉下民間社會習俗，婚喪喜慶或農忙時，左右鄰居互相幫助彼此合作的方式參與各項活動。(C1 君，2002/11/17)。

二、愛鄉愛民的草根性格—永遠的義工

在地化義工，參與文化活動各項工作，盡心盡力鞠躬盡瘁。竹山鎮清潔隊長，前竹山鎮公所專員陳東睦(1999)曾在「社寮文藝季，感恩回饋情」一文中提到：

身為本次活動承辦人，首先要感謝這次參與系列活動之機關、團體、學校、媒體及個人。1996 年(民國 85 年)5 月 10 日接獲許鎮長指示：「研究配合紫南宮三百年祭辦理文化活動。」旋即於 5 月 15 日召開籌備會，邀請李大朋老師、劉牧石老師、莊志良主委、王玉柱里長、廖深利課長、劉季男老師等人參加，之後歷經七次籌備會議，溝通、協調、克服了許多困難，籌劃期間，參與義工李大朋老師車禍仙逝；另一位永遠的義工劉坤明先生，投入社寮文史建立，因蒐集社寮老照片途中車禍辭世，留下社寮之遺憾；美術學會前會長劉牧石老師，也是本次活動籌備副主任委員，由於對本案活動過於操勞，於第三次籌備活動時，心肌梗塞，情況相當危急，可喜的是病情已近康復。本次活動所需之經費，除了竹山鎮公所編列預算、紫南宮管理委員會全力配合外，竹山鎮籍省議員張

明雄先生，協助主辦單位向省農林廳、省社會處爭取一百多萬之補助款，使本次活動經費不致短缺，亦是活動在執行時成功之重要因素；但是九二一大地震之後，義工招募明顯不足。

由於九二一大地震以及經濟不景氣，部分義工幹部，在兼顧家庭經濟與社會服務工作上，產生極大矛盾，對於工作意願降低並表示如果連三餐都發生問題，那來熱誠為大眾服務 (C3 君，2002/11/15)。

三、資源的供輸

基金會舉辦活動，每一項目經費預算之編列，都可以大概估算。政府看到地方廟願意出錢舉辦鄉土文化活動，是很不容易的，所以各級政府相關部門都很樂意協助，樂觀其成。竹山鎮公所臨時接這個案子，因沒有編列預算，於是把重建草根文化特性 34 項企畫活動書，由圖書館系統向台灣省教育廳申請，獲得提供 60 萬元，竹山鎮公所亦提供 60 萬元，廟出 50 萬元，經費一共 170 萬元。

但是因為沒有辦大型活動的經驗，所以預算抓得很保守，主要原因是不知道錢從那裡來，雖然紫南宮土地廟很願意配合出錢，但是希望公所能有配合款²⁴(H 君，2002/11/15)。

然而，事實上，舉凡基金會籌辦活動所需經費，只要提出企畫，經紫南宮管理委員會議通過，都是配合政府提供一定金額之補助，也因為如此，基金會才能無後顧之憂，為推動社區總體營造，繁榮地方及文化古蹟保留奉獻心力。

基金會除了紫南宮的贊助活動外，在會務推展，與經費的爭取上，緊釘著中央各部會，諸如：行政院文化建設委員會、九二一重建委員會、省政府文獻會以及縣政府文化局的度施政計劃，與社區及地方相關，且能落實推動者，提出企劃案申請，以爭取經費 (C1 君，2002/11/15)。

²⁴前基金會執行長黃文賢指出：紫南宮、鎮公所與地方意見領袖共同研商後，有一個共識，就是活動如果需要 100 萬元，那麼，廟方出一半 50 萬元，希望竹山鎮公所出一半，亦就是 50 萬元。

第四節 組織策略

基金會除依章程運作外，組織發展策略係以積極回饋地方，發揮凝聚功能，爭取與善用地方資源，推動社會教育及文化活動為主軸，更以重要議題，如文化、醫療、旅遊社會福利等為著眼²⁵，作策略規畫，建構願景，爭取資源，謀求地方福祉。

社寮是一個偏僻的農村，當時對舉辦大型活動不是很有經驗，所以就找竹山地區很有名的畫家，如劉牧石老師，是南投縣美術協會理事長，又是我們竹山人，劉老師很高興，又說竹山有竹子，是不是找竹藝協會的人，竹山高中美工科老師賴進益，大家想，社寮的事情就是竹山的事情，其他藝文社團，例如沙連堡文化藝術策進會、蕃薯媽媽讀書會、竹山區文化服務處、竹藝協會等社團組織，都熱心參與，樂觀其成，各社團負責人開籌備會時，一致表示，活動應走草根、鄉土、具有地方特色的活動，竹山社團到社寮辦活動，這個活動一共研擬三十項由各社團分工負責，各自主導統合，但是現在有一個問題，這些辦活動者，都不是在地人，義工都是從社寮以外地區引進，像竹藝協會、沙連堡、前山之友等社團(H1 君，2002/11/15)。

鑑於基金會辦活動不能每次都靠社區以外的社團組織，在人少、事多，以及培養社區公民意識，落實在地化服務前提下，於董監事會中具體規劃組織策略與運作方針²⁶如表 3-4.1，並結合社區策略聯盟方案，由在地人辦在地事的共識聲浪中，基金會與社區各協力社團間，建立良好互動關係與分工默契。基金會公共關係²⁷的建立，主動提供活動資訊給傳媒、本地與外地社團，各級政府、地區醫療單位、中部地區大學等建立良好關係，以拓展組織領域。

²⁵ 林吉郎：非營利組織資源運用與危機處理；非營利組織工作經驗交流研討會，2002。

²⁶ 第一、二任董事長陳文雄、第一任常務監事莊其炎、第二任陳承統(三年一任)，另由董事長聘請執行長，第一任執行長陳東睦、第二任執行長黃文賢、第三任執行長楊麗娜，以為核心團隊共同推動基金會各項策略活動(C1 君，2002/11/17)。

²⁷ 第一階段：舉辦鄉土草根文化藝術活動，擴大文宣效果，打響基金會知名度。第二階段社區總體營造與 921 震災文化資產保留復原為工作方針。第三階段積極推動社區公民意識，將讀書會精神融合婦女活力，投入社區產業服務。(C1 君，2002/11/17)。

表 3-4.1：基金會階段策略性工作方針

期間	董事長	執行長	中心策略目標	執行成效
第一階段	陳文雄	陳東睦	舉辦鄉土草根文化藝術活動，擴大文宣效果，打響基金會知名度。	地方能自主性的發展社區，是社區永續經營的命脈，在各方的指導下，逐漸承接各項活動。
第二階段	陳文雄	黃文賢	社區總體營造與921震災文化資產保留復原為工作方針。	社區營造人才培育及文史資產資料重建，落實社區發展及發揚地方特色。
第三階段	陳文雄	楊麗娜	積極推動社區公民意識，將讀書會精神融合婦女活力，投入社區產業服務。	融合地方建設，建立地方文化地景及帶動災後產業觀光為導向，重新斬現社寮的地方特色。

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

近年若干大型活動辦理，如竹山鎮文化鄉土活動、台灣省鄉土藝術季活動、台灣省藝術欣賞實驗計畫、全國文藝季活動並環繞著社區總體營造工作，有效推動與經營基金會組織目標工作，各協力社團任務分工如后：

一、社寮文教基金會：

1. 各項活動企劃提案與申請經費補助。
2. 文化節慶之規劃(紫南宮各項活動)。
3. 媒體文宣等相關事務。
4. 竹腳崎讀書會(成人講座)、社區報發行。
5. 地方文史及老照片整理編輯。
6. 文化古蹟巡禮解說員訓練。
7. 永濟童軍(寒暑假育樂營)。
8. 親子生物營(假日親子活動)。

二、紫南宮管理委員會：

1. 提供學區學童文化教育經費。
2. 提供社區組織行政及活動經費補助。
3. 提供班隊行政及活動經費補助。
4. 提供資源配合社區建設發展。
5. 提供其他社區福利經費補助。
6. 提供對外機關團體福利經費補助。

三、社寮社區發展協會：

1. 環保義工隊：社區環境清潔、拼布班、廚餘回收。
2. 守望相助隊：夜晚社區安全巡邏、交通安全協助。
3. 兒童活動班隊：美語、詩經、書法、美勞、捏陶、國術、笛子班等。
4. 成人活動班隊：插花、陶藝、舞蹈、瑜珈、元極舞、棉紙撕畫、二胡、串珠、竹編、台灣小吃、中國結班。

四、社寮里辦公室：

1. 辦理社區行政事務。
2. 政令宣導。
3. 協助其它社區組織及班隊健全發展。
4. 扮演社區公關角色爭取地方建設。
5. 其他社區事件等。

五、其他協力組織：

1. 社政團體：竹山鎮公所、社寮派出所。
2. 教育團體：社寮國中、國小、中州國小、竹山社區托兒所、宏光托兒所。
3. 農產團體：竹山鎮農會社寮辦事處、富州青果合作社
4. 其他團體：中華電信公司社寮營運所、中華郵政公司中央支局、台灣電力公司、武德宮、竹山秀傳醫院。

第五節 組織發展歷程

一、基金會發展過程與背景

社寮文教基金會成立的發展過程發展之時代背景與重要意義，主要因素在於政府推動社區總體營造，自 1995 年(民國 84 年)以來，文建會輔導美化地方傳統文化建築空間計劃開始，至九二一重建工程委辦案件承接，其發展之時代背景與意義如表 3-5.1。

表 3-5.1：社寮文教基金會社寮地區活動發展過程之時代背景

年代	活動發展過程
1995	輔導美化地方傳統文化建築空間計畫(1995)
1996	社寮開庄暨紫南宮三百年祭(1996, 11)
1997	1.社寮文教基金會成立(1997, 5, 25) 2.竹山文藝季(鄉土味, 竹山情)(1997, 6, 29~7, 30) 3.關懷社區散播祥和營造居民向心力活動(1997, 9, 14) 4.“中秋 古厝 竹笙”竹藝音樂晚會(1997, 10) 5.台灣省文化處委託辦理藝術欣賞實驗計畫(1997, 12)
1998	1.藝術欣賞(1998, 3) 2.全國文藝季(竹的故鄉—前山第一城)(1998, 4, 25~5, 10) 3.全國藝術欣賞種子教師培訓營(1998, 6) 4.「關懷社區、散播祥和」老人歌唱活動(1998, 9, 14) 5.竹影風情(1998, 10, 3~10, 12)
1999	台灣文化節「雲林好山水、古坑竹鄉情」(1999, 4, 3)
2000	1.南投縣竹山鎮社寮地區重建計畫(2000, 2~2000, 10) 2.前往日本社區總體營造示範區—山北町、三島町及小樽研習交流活動(2000, 7)
2001	1.九二一震災災後重建委員會補助, 公共設施營建與美化工程, 包括水車設施、電力公司等口袋公園美化工程(2001, 6~2001, 12) 2.發起並爭取三級古蹟「社寮敬聖亭」修繕(2001, 9) 3.發起並強力爭取隆恩圳為縣訂三及古蹟(2001, 9)
2002	1.農村聚落社區營造及產業發展計畫(2002, 7) 2.九二一震災災後重建委員會社寮地區自行車觀光路線人文景觀系統工程施工、隆恩圳古蹟週邊環境規劃完工(2002, 10)

資料來源：作者蒐整彙製

二、社寮文教基金會承案經費分析

社寮文教基金會參與社寮地區地方傳統文化維護，歷史古蹟保存等自辦或承接政府委辦各項文教育設施活動等，1997-2002年(民國86-91年)計爭取經費補助新台幣7,510萬元，紫南宮補助活動經費新台幣2,580萬元，基金會自籌經費舉辦活動新台幣192萬元；承接各級政府委辦案件及申請補助經費，竹山鎮公所新台幣287萬元，南投縣政府新台幣172萬元，台灣省政府新台幣732萬元，中央政府新台幣3,547萬元，計補助活動經費新台幣4,738萬元。如表3-5.2。

表 3-5.2：社寮文教基金會 86-91 各項活動經費統計表

單位新台幣萬元

區分	活動要項	紫南宮	文教基金會	竹山鎮公所	南投縣政府	台灣省政府	中央政府	合計	成效檢討
86年	社寮開庄暨紫南宮三百年祭活動	855	5	95	15	484.5	10	1465	紫南宮提供經費及省文獻會為贊助單位
87年	全國文藝季產業文化活動購置產業	1635	118	120	110	247.5	500	2731	配合政府社區總體營造紫南宮及文建會省文化處等單位贊助為主
88年	921大地震活動停滯	5	26	5	0	0	39	75	文建會贊助經費為主
89年	九二一重建委員會基金補助各項設施整建。	25	10	35	5	0	238	313	紫南宮終止每年100萬元補助，改提企劃案審查。基金會經費驟減。
90年	九二一重建委員會基金補助各項設施整建。	35	25	32	2	0	255	349	基金會經費驟減，改向政府部門申請經費，並小型文化活動為主
91年	九二一重建委員會基金補助各項設施整建及協助解決農村就業問題。	25	8	0	40	0	2505	2578	農村聚落社區營造及產業發展計劃案，本方案計社寮、富州兩社區各補助990萬元，除設計規畫費90萬元外，工程費應提供二分之一工作機會予社區居民，協助解決失業問題。
合計		2580	192	287	172	732	3547	7510	

資料來源，社寮文教基金會提供，作者彙製

社寮文教基金會 86-91 年各級單位政府補助活動經費經統計新台幣 7,510 萬元，活動經費多集中於 86-87 年分別為新台幣 1464.5 萬元、2,730 萬元，以及 91 年補助新台幣 2,578 萬元；上述補助經統計分析，以 87 年度補助最多，紫南宮及基金會為籌辦行政院文建會及台灣省政府委辦全國文藝季產業文化活動補助包括停車場、竹藝街等軟硬體設施等計新台幣 1,753 萬元，其次集中於 91 年度九二一重建基金之經費 2,578 萬元，如比較圖 3-5.1。



圖 3-5.1：社寮文教基金會 86-91 年度活動經費比較圖

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整繪製

另從表 3-5.2 統計資料發現，紫南宮對社寮文教基金會補助之經費新台幣 2,580 萬元，多集中於基金會創立之前 2 年(民國 86-87 年)計新台幣 2,490 萬元，自 1999 年(民國 88 年)後，隨著基金會幹部與紫南宮管理委員會委員對社區文化活動成效，在理念與認知不同，自 88 年起，取銷每年 100 萬元定額活動經費補助，改提企劃案隨提隨辦，4 年內(民國 88-91 年)僅補助新台幣 90 萬元，懸殊差異比率，凸顯非營利組織仰賴紫南宮贊助經費，以及基金會資源籌措的不穩定性，詳如 3-5.2 統計圖。

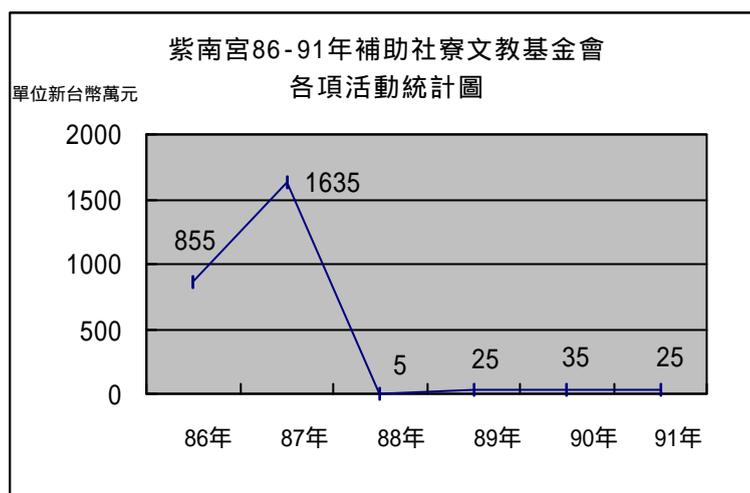


圖 3-5.2：紫南宮 86-91 年補助社寮文教基金會各項活動經費統計圖

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整繪製

另基金會 1997-2002 年(民國 86-91 年)自籌經費舉辦各項活動金額僅新台幣 192 萬元，其中除 1998 年(民國 87 年)新台幣 118 萬元外，其餘 5 年僅籌措新台幣 74 萬元，平均一年不到新台幣 15 萬元，經費明顯不足，顯示草根型非營利組織經費籌措不易，資源有限之窘境。如 3-5.3 經費分析比較統計圖。

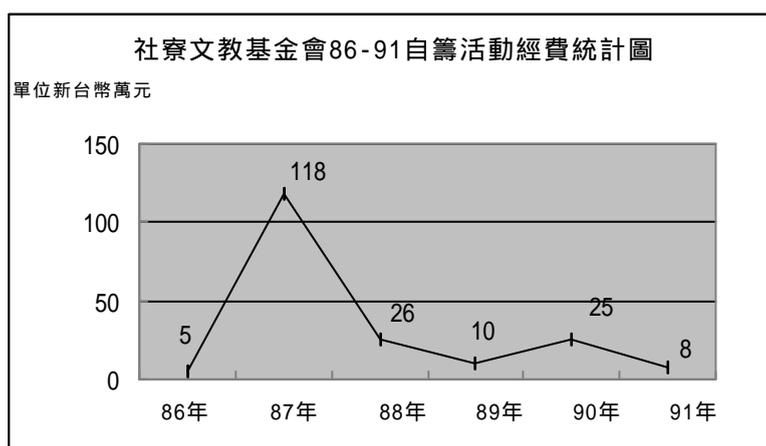


圖 3-5.3：社寮文教基金會 86-91 年自籌活動經費統計圖

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整繪製

三、社寮文教基金會承接各級政府委辦案件分析

基金會接受政府委辦或自辦活動，依組織使命及活動項目，區分為鄉土文化藝術活動、文化資產保存維護工作、社區總體營造、九二一震災災後重建工作等四大項目，主要活動內容分述如后：

(一)鄉土文化藝術活動：

- 1.社寮開庄暨紫南宮三百年祭系列活動。
- 2.中秋古厝竹藝音樂晚會。
- 3.基金會舉辦七場次藝術季活動，試驗鄉土表演團體在社區受居民接受度及如何發揮其特色表演，及賞析樂理等。
- 4.全國文藝季竹的故鄉—前山第一城產業文化活動。
- 5.竹山文藝季「鄉土味，竹山情」產業文化活動，補助美化地方傳統空間活動。
- 6.竹影風情-竹產業再造活動。
- 7.社區藝文中秋聯歡晚會。
- 8.醉月夢圓中秋聯歡晚會。
- 9.「台灣文化節竹八卦迷宮及竹管炮風采」活動。
- 10.八通關古道健行活動。

(二)文化資產保存維護工作：

- 1.出版、發行地方文獻古蹟史料及刊物。
 - (1)出版「社寮開發三百年史」。
 - (2)出版「社寮鄉村文化情—社寮地方」。
 - (3)出版「社寮好地方—博古通今講故事」。
 - (4)出版「竹腳崎的美麗與哀愁」。

- (5) 出版「社區導覽」。
- (6) 出版「耆老說故事」。
- (7) 出版「社寮地區三百年文化導覽老地名」。
- (8) 出版「文史老照片地方文獻」。
- (9) 出版「南投老照片第六輯—竹腳寮的記憶」。
- (10) 出版「八通關古道之旅」。
- (11) 發行「社區報」。

2. 舉辦社區文化研習營。
3. 省文化處委託辦理二階段藝術欣賞實驗計劃。
4. 藝術欣賞(綜合類)種子文化教師培訓研習營。
5. 舉辦社區文化尋根之旅。

(三) 社區總體營造活動：

1. 關懷社區散播祥和營造居民向心力活動。
2. 社區露天展演舞台興建。
3. 社區「露天展演舞台」啟用活動。
4. 社區總體營造補助「社寮地區輔導美化地方傳統空間計劃」。
5. 參加鹿港「社區總體營造博覽會」。
6. 參加社區發展業務評比全縣第三名。

(四) 承接九二一震災災後重建委員會各項活動：

1. 舉辦「走出悲傷，看到希望」心理重建活動。
2. 重豎「二甲作一」歷史紀念碑、美化歷史古蹟甘泉井、老茄東樹渡傳杙、台十六線王爺廟沿線美化景觀。
3. 九二一震災災後重建「竹山地區重建計劃」研究。

4. 舉辦「新世紀重建展望」鄉土活動。
5. 社區公共設施營建與美化涼亭設施。
6. 竹藝街水車設施、台電公司前及富州里彩繪設施。
7. 三級古蹟「社寮敬聖亭」修護。
8. 九二一災區社區環保比賽。
9. 農村聚落社區營造及產業發展計劃。
10. 自行車觀光步道系統工程。
11. 隆恩圳古蹟週邊環境規劃設施。

下一章節，將針對草根型非營利組織—社寮文教基金會與各級政府之間互動關係、互動途徑、互動型態與未來發展之探討。

第四章 社寮文教基金會與政府之關係

社寮文教基金會是一個屬於社區型的非營利組織，於 1995 年（民國 84 年），由行政院文化建設委員會推動社區總體營造「輔導美化地方傳統文化建築空間計劃」，委託雲林科技大學楊裕富教授帶領研究團隊進駐社寮地區，對傳統文化建築空間規劃，提出建議與構想，並研擬系列鄉土文化藝術活動。

1996 年（民國 85 年）「社寮開庄暨紫南宮三百年祭」，活動期程長達五個月²⁸，共舉辦 34 項節目，參與機關、學校、社團 40 餘個，活動地點以社寮地區為主，範圍涵蓋竹山鎮等 14 處。

「社寮開庄暨紫南宮啟建三百年祭」鄉土文化系列活動開啟紫南宮、社寮文教基金會與民間社團和政府關係。本系列活動內容針對國家政策，契合時勢所需，在專家學者倡議下，獲得前竹山鎮鎮長許文欽肯定與支持。各項活動期間穿插地方傳統廟會儀式，主要內容與重

²⁹ 「社寮開庄暨紫南宮三百年祭」自 85 年 8 月 20 日起至 12 月 1 日止各項活動如后：

8 月 20 日：攝影比賽。

9 月 25 日：寫生比賽。

11 月 3 日：古道支線及甘泉井探訪、居家美化評審。

11 月 10 日：古蹟古厝巡禮。

11 月 13 日：社寮社區總體營造探訪。

11 月 17 日：槌球比賽。

11 月 22 日：三百年祭開鑼典禮、民俗技藝展、民俗文物展、社寮開拓史冊發行、竹藝精品展、寫生、繪畫作品展，繞街遊行等。

11 月 23 日：祭典活動、竹筒飯製作活動、傳統米食製作活動、米食促銷活動、米食品嚐活動、蕃薯、紅薯宴、舞獅表演、民俗體育表演、傳統布袋戲、明華園歌仔戲、放煙火（放天燈）。

11 月 24 日：古蹟古厝之旅、子弟陣表演、南管表演、舞獅表演、國術表演、台灣小調爵士樂、編織竹籃表演、背穀包表演、中山琴表演、竹筒飯製作表演、傳統米食製作活動、挑米擔比賽、蕃薯紅薯宴、老人講古、歌唱表演。

12/1：隆恩圳 200 年探秘。

點：1.文化活動賦予生命力；2.活動技術的演練學習；3.社區總體營造工程的建立；4.草根文化結合與培養；5.社區人力動能的測試。將系列活動融入社寮地區歷史、文化、農業、生活等特色²⁹，進而籌組「財團法人社寮文教基金會」，以基金會結合政府之力量，展開社寮社區總體營造、古蹟保存與文化教育工作，讓居民瞭解自己成長文化背景，激發社區居民意識，促進地方文化活動。

由上述時空背景瞭解基金會成立目標、策略與政府的主要社造政策發展相符，就資源提供言，政府部門在經費補助與基金會間維持互助合作之正面關係。

²⁹根據「社寮開庄暨紫南宮啟建三百年祭」活動總策劃劉牧石(1997)指出：活動內容分為五大類別，分別如后：

- 一、走尋先人的足蹟：1.編印「社寮開發史」，聘請林文龍先生主筆，2.八通關古道及甘泉井探尋：由中國時報記者劉坤明與竹山青商會和健行登山會聯合帶領活動。3.隆恩圳水利隧道探訪，由中國時報與農田水利會負責辦理。4.社寮地區古蹟古厝文化巡禮，由竹山文化服務處、沙連堡文化藝術策進會和竹山團委員聯荷五辦，特別邀請文化義工，事前作古厝古蹟研習，當天定點解說。
- 二、藝文活動：1.社寮社區攝影比賽—由南投攝影學會和竹山鎮公所承辦。2.寫生比賽—竹山高中、沙連堡文化藝術策進會負責。3.社區居家美化比賽，由南投縣美術學會負責，其他尚有社寮社區老人「子弟陣」表演，鳳凰國小，南管奏唱表演，雅弦的台灣小調輕音樂演奏。
- 三、展出部門：1.攝影展，寫生比賽作品展、由竹山藝術工作群負責。民俗文物展，由民俗文物學會負責。竹藝精品展，由竹山高中承辦。
- 四、表演：1.民俗體育表演。2.舞獅表演。3.編織竹藍表演。4.背穀包表演。5.挑米擔表演。篩米表演與水上救生活動等。
- 五、米食推廣：因社寮地區古來出產好米，堪稱全省之冠，日據時代，獲選上貢日本天皇，故有天皇米的美名雅譽，特舉辦美食活動如竹筒飯、傳統米食製作，米食品嚐等米食促銷活動。各項活動期間穿插廟會活動，著重在各種活動的推行和技術問題上的演練學習和社區營造及文化結合的意識培養，更重要的是「人力」發動能力的測試。讓地方文化自己來成為目的。

第一節 社寮文教基金會與政府之互動因素

草根型非營利組織與各級政府間之互動，主要因素在於政府部門的政策推動與基金會資源短絀情況下，以提供服務，向政府部門承接委辦案件，爭取經費，其主要因素分析如后：

一、政策推動

前文建會副主委陳其南(1996)指出：社區總體營造³⁰的目標，不在於營造實質環境，最重要的是在建立社區共同體成員對社區事物的參與意識，和提昇社區居民在生活情境的美學層次。社區總體營造不只是在營造社區，實際上是在營造新社會、新文化、新的人。基金會能自主性的發展社區，是社區永續經營的命脈，行政院特別支持與鼓勵。

竹山鎮公所推動文建會社造運動項目，有「美化地方傳統文化建築空間計劃」、「本土化系列全國文藝季」、「九二一重建—農村聚落社區營造及產業發展計劃」，這些計劃與南投縣政府在加強城鄉行銷³¹，由地方結合宗教力量主動發揮文化特色，整合地方人文、民俗、藝術資源與改善住民生活之主題不謀而合。基金會掌握政府施政政策與方針，成為政府各項活動的延伸與政策推動的化身，例如在「社寮開庄暨紫南宮三百年祭」活動中，展現動員力與生命力，是一項活動成功的社區營造模式。

台灣省政府於省府精簡虛級化關鍵時刻，基金會配合省政府文化處及行政院依循施政脈絡、政治理念和政府政策，推動輔導「美化地

³⁰ 1990年代在時空背景上，社區總體營造被認為是李登輝政權在因為台灣政治社會情境，建構本土化政權的計畫之一，而當時的文建會副主任委員陳其南因緣際會地成為這一個計劃的總工程師(九二一震災災後重建委員會編印，社區資源手冊，4)

³¹ 南投縣綜合發展計劃草案，針對各地區角色定位，提出「一網路、二軸線、二區塊、五核心」五核心包括南投、草屯、埔里、水里、竹山地區，以文化休閒基地為主軸，社寮地區原有的文化資產如古蹟文物、歷史建築等。

方傳統文化建築空間計劃」，相關本土文化事務，在古蹟保存、文獻蒐整上，成效顯著，進而委託基金會辦理藝術欣賞實驗計劃及藝術季相關藝文活動。

行政院文建會推動社區總體營造，訂定「美化地方傳統文化建築空間計劃」、「全國文藝季」以及九二一震災災後重建委員會，推動「南投縣竹山鎮社寮社地區社區重建計劃方案」、「農村聚落社區營造及產業發展計劃方案」，基金會針對施政目標提出承接企劃委辦方案，與文建會、九二一重建委員會等相關業管部門建立良好互動關係。

二、資源挹注

(一) 鎮公所對基金會資源挹注情形

1995年(民國84年)鎮公所貫徹「美化地方傳統文化建築空間計劃」，落實施政具體作為，獲得行政院文建會、省政府文化處、縣文化局(改隸前為縣文化中心)等各級社政單位資源挹注，1996年(民國85年)竹山鎮公所籌辦「社寮開庄暨紫南宮三百年祭」各項活動，鎮長許文欽特指派公所專員陳東睦、圖書館館長黃文賢等協助外，並在施政計劃相關預算科目項下給予補助，以推動文化活動繁榮地方，1996-2002年(民國85年至91年)共計補助金額新台幣287萬元如表4-1.3及比較統計圖4-1.1，活動項目其支用情形分析如后：

表 4-1.1：竹山鎮公所 86-91 年補助社寮文教基金會活動項目分析統計表

活動項目	金額 新台幣萬元	內容分析說明
鄉土文化藝術活動	205	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社寮開庄暨紫南宮三百年祭系列活動 60 萬元。 2. 中秋古厝竹藝音樂晚會 10 萬元。 3. 全國文藝季竹的故鄉—前山第一城產業文化活動 100 萬元。 4. 竹影風情-竹產業再造活動 20 萬元。 5. 舉辦「新世紀重建展望新春元宵」活動 10 萬元。 6. 舉辦「社區藝文中秋節居民聯歡晚會」5 萬元。
文化資產保存維護	47	<ol style="list-style-type: none"> 1. 出版「社寮開發三百年史」10 萬元。 2. 發行「社區報」5 萬元。 3. 出版「社寮鄉村文化情—社寮老地方」5 萬元。 4. 出版「社寮好地方—博古通今講故事」5 萬元。 5. 出版「竹腳崎的美麗與哀愁」5 萬元。 6. 出版「社區導覽」「耆老說故事」10 萬元。 7. 出版「社寮地區三百年文化導覽老地名」5 萬元。 8. 舉辦社區文化研習營-2 萬元。
社區總體營造	35	<ol style="list-style-type: none"> 1. 關懷社區散播祥和營造居民向心力活動 10 萬元。 2. 走出悲傷，看到希望心理重建活動 5 萬元。 3. 社區露天展演舞台啟用活動 20 萬元。
計	287	

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

竹山鎮公所補助社寮文教基金會活動經費計新台幣 277 萬元，其中鄉土文化藝術活動補助最多新台幣 205 萬元，佔 70%；文化資產保存維護新台幣 47 萬元，佔 17%；社區總體營造新台幣 35 萬元，佔 13%，未來基金會爭取鎮公所合作方案，以鄉土文化藝術活動較易爭取經費補助，其次是文化資產保存維護，社區總體營造工作雖既定政策，但是主管單位為行政院文化建設委員會，資源受行政院文化建設委員會掌控，固經費補助相對減少。

(二) 縣政府對基金會資源挹注情形

縣政府為貫徹上級政策

與落實施政理念，自 1997 年(民國 86 年)起至 2002 年(民國 91 年)止對社寮文教基金會各項活動補助，侷限在文化部門相關預算科目施政計劃，六年內共補助 172 萬元，並協助基金會向省文化處及行政院文建會等單位申請經費，或委託案件等，歷年來縣政府對基金會資源挹注情形，如表 4-1.2。

表 4-1.2：南投縣政府 86-91 年補助社寮文教基金會活動項目分析統計表

活動項目	金額 新台幣萬元	內容分析說明
鄉土文化藝術活動	130	1. 中秋古厝竹藝音樂晚會 10 萬元。 2. 全國文藝季竹的故鄉—前山第一城產業文化活動 100 萬元。 3. 竹影風情-竹產業再造活動 10 萬元。 4. 舉辦「醉月夢圓土地情」中秋晚會 10 萬元。
文化資產保存維護	27	1. 發行「社區報」5 萬元 2. 舉辦社區文化研習營-2 萬元 3. 出版「南投老照片第六輯—竹腳寮的記憶」20 萬元
社區總體營造	15	1. 走出悲傷，看到希望心理重建活動 5 萬元 2. 社區發展業務評比全縣第三名 10 萬元
合計	172	

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

南投縣政府補助社寮文教基金會活動經費計新台幣 172 萬元，補助項目與竹山鎮公所類似，以鄉土文化藝術活動最多新台幣 130 萬，佔 76%；文化資產保存維護新台幣 27 萬，佔 16%；社區總體營造 15 萬元，佔 8%。基金會申請企案及經費補助活動項目，仍以鄉土文化藝術活動為佳，亦較容易爭取經費補助，其次是文化資產保存維護，社區總體營造主導權屬中央政府，故縣政府之配合款亦相對減少只有新台幣 15 萬元之補助。如活動項目經費統計圖 4-1.1。

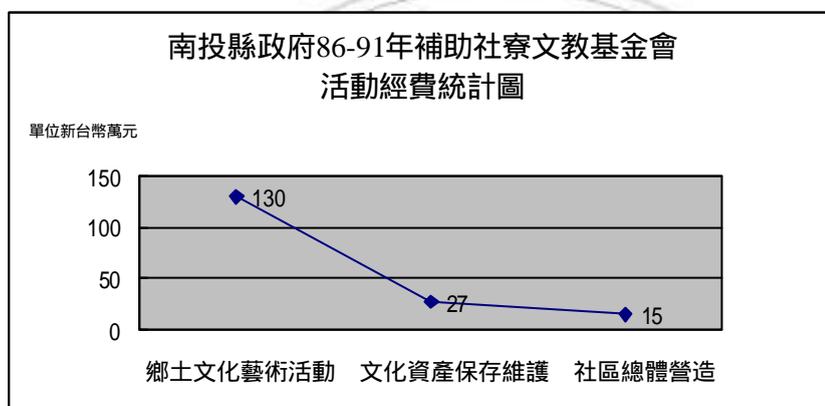


圖 4-1.1：南投縣政府補助社寮文教基金會活動項目統計比較圖
資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

(三) 省政府對基金會資源挹注情形

台灣省政府補助基金會之部門主要來自文化處及文獻會，自 1997 年(民國 86 年)起至台灣省組織精簡條例實施止(自民國 86 年起至 87 年底止)對社寮文教基金會各項活動補助，在社寮開庄暨紫南宮三百年祭活動中，南投選區省議員張明雄向省農林廳及省社會處爭取 70 萬元預算外，餘均由省文化處補助，基金會與省政府密切合作，短短二年內共補助基金會 732 萬元如表 4-1.3。

表 4-1.3：台灣省政府 86-87 年補助社寮文教基金會活動項目分析統計表

活動項目	金額 新台幣萬元	內容分析說明
鄉土文化藝術活動	372	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社寮開庄暨紫南宮三百年祭系列活動 70 萬元。 (省府配合文建會社區總體營造暨文化鄉土活動，由省農林廳、省社會處補助 70 萬元)。 2. 竹山文藝季「鄉土味，竹山情」產業文化活動，補助美化地方傳統空間 172 萬元。 3. 基金會舉辦七場次藝術季活動，試驗鄉土表演團體在社區受居民接受度及如何發揮其特色表演，及賞析樂理等，30 萬元。 4. 全國文藝季活「竹的故鄉~前山第一城」產業文化活動，補助 100 萬元。
文化資產保存維護	135	<ol style="list-style-type: none"> 1. 出版「八通關古道之旅」5 萬元。 2. 省文化處委託辦理二階段藝術欣賞實驗計劃補助 25 萬元。 3. 藝術欣賞(綜合類)種子文化教師培訓研習營，共兩梯次補助 100 萬元。 4. 出版「文史資料老照片」5 萬元。
社區總體營造	225	「社寮地區輔導美化地方傳統空間計劃出版」補助 225 萬元。
合計	732	

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

台灣省政府補助社寮文教基金會活動經費計新台幣 732 萬元，其中鄉土文化藝術活動新台幣 372 萬，佔 51%；文化資產保存維護新台幣 135 萬，佔 18%；社區總體營造新台幣 225 萬元，佔 31%。由資料顯示，台灣省政府重視鄉土文化藝術活動，凸顯上級做社區總體營造，地方配合執行，主要資源仍掌控於中央政府。惟 1998 年(民國 87 年 12 月 21 日)台灣省政府業務功能與組織調整暫行條例施行後，省府組織精簡，基金會對口單位省文化處簡併，施政計劃預算經費緊縮，基金會因而少了一個提供資源補助的互動窗口，如圖 4-1.2。

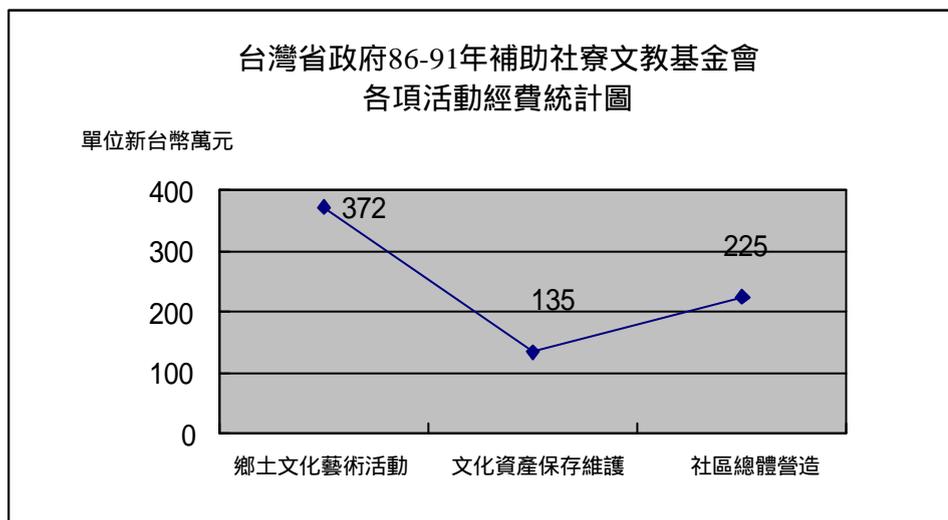


圖 4-1.2：台灣省政府 86-91 年補助社寮文教基金會各項活動經費統計圖

資料來源：社寮文教基金會提供，作者自行蒐整彙製

(四) 中央政府對基金會資源挹注情形

基金會向中央部會申請經費補助，主要來自文化建設委員會及九二一重建委員會。基金會成立之初，適逢政府推動社區總體營造政策與本土化意識興起，文化建設委員會推動系列鄉土藝文活動，及九二一災後社區重建工作，透過委辦方式由地方非營利組織承接，自 1997 年起至 2002 年(自民國 86 年起至 91 年)止，上述單位補助基金會各項活動，及委託代辦案件計新台幣 3,547 萬元，其中鄉土文化藝術活動費補助新台幣 529 萬元，佔 14.9%；文化資產保存維護活動費補助新台幣 13 萬元，還不及 1%，僅佔所有經費 0.4%；社區總體營造補助新台幣 55 萬元，佔 1.6%；九二一重建經費補助新台幣 2,950 萬元整佔 83.1%。如項目分析統計表 4-1.4，及比較圖 4-1.3。

表 4-1.4：中央單位 86-91 年補助社寮文教基金會活動項目分析統計表

活動項目	金額新台幣萬元	內容分析說明
鄉土文化藝術活動	529	1. 全國文藝季竹的故鄉前山第一城產業文化活動 500 萬元。 2. 「台灣文化節竹八卦迷宮及竹管炮風采」活動 24 萬元。 3. 八通關古道健行活動 5 萬元。
文化資產保存維護	13	1. 社區文化尋根之旅 5 萬元。 2. 社區文化研習營 3 萬元。 3. 出版社區導覽及耆老說故事 5 萬元。
社區總體營造	55	1. 參加鹿港「社區總體營造博覽會」15 萬。 2. 社區「露天展演舞台」啟用活動 30 萬元。 3. 舉辦關懷社區散播祥和營造居民向心活動 10 萬元。
九二一震災災後重建	2,950	1. 走出悲傷，看到希望心理重建活動 5 萬元。 2. 重豎「二甲作一」歷史紀念碑、美化歷史古蹟甘泉井、老茄東樹渡傳杙、台十六線王爺廟沿線美化景觀 40 萬元。 3. 九二一竹山地區重建計劃 163 萬元。 4. 舉辦「新世紀重建展望」鄉土活動 10 萬元。 5. 社區公共設施營建與美化涼亭 31 萬元。 6. 竹藝街水車設施、台電公司前及富州彩繪 21 萬元。 7. 三級古蹟「社寮敬聖亭」修護 180 萬元。 8. 九二一災區社區環保比賽獎金 20 萬元。 9. 農村聚落社區營造及產業發展計劃 1980 萬。 10. 自行車觀光步道系統工程 450 萬元。 11. 隆恩圳古蹟週邊環境規劃 50 萬元
合計	3,547	

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

中央政府補助社寮文教基金會各項活動經費，以九二一震災災後重建基金最多，行政院九二一重建委員會對災後重建工作原則如下：「公共建設、產業、生活重建計劃」由「中央主導、民間支援、地方配合」；在「地方重大公共建設方面」，採取由上而下逐級掌控方式，中央主導資源供輸；在社區重建計劃方面，由「地方主導，民間參與，中央支援」，採取由下而上逐級申請補助。由地方主導社區重建計劃，較能瞭解地方需要與掌握當地特性，此一構想由基金會與社區民眾討論後提出，九二一重建工作補助計新台幣 2,950 萬元，如圖 4-1.4。

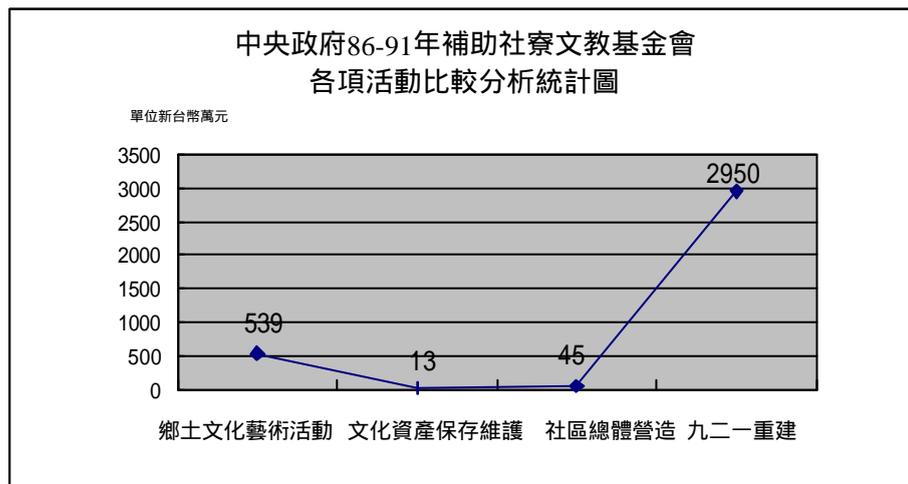


圖 4-1.3：中央政府補助社寮文教基金會活動項目統計比較圖

資料來員：社寮文教基金會提供，作者蒐整繪製

三、策略聯盟

基金會密切結合地方文化、藝術、學術等團體，如沙連堡文化策進會、蕃薯媽媽讀書會、竹山區文化服務處、竹藝協會、社寮國中、社寮國小等 40 幾個機關社團，共同參與各項活動，橫向聯繫，拿到企劃與預算，協同各社團，結合草根特性，共同推動文化活動，為社區營造與文化開啟新扉。

四、義工特質

在地義工熱愛鄉土，主動參與籌備各項文化活動，美中不足是有些義工因積極參與致使積勞成疾，或因故過世，成為鄉里之憾事。例如：活動期間，竹山高中李大朋老師積勞過逝、中國時報記者劉明坤先生投入文史工作，蒐集老照片途中車禍身亡，籌備處副主任委員，前美術學會會長劉牧石老師操勞過度，心肌梗塞，這些熱愛鄉土鞠躬盡瘁，愈挫愈勇的草根性格，為社區居民樹立標竿典範。

五、媒體公關

基金會參與規劃並承接政府之文化工作，活動範圍十分廣泛，企畫案緊接不暇，讓本土文化與時相應。尤其透過居住外地的鄉親，不論是公職或是教授學者，默默地發動所屬機關、學校組團回鄉參加活動，創造人潮與事件(event)³²，基金會對每一事件(活動)除主動發佈新聞，提供相關訊息給在地傳媒，並聘請地方媒體及記者為基金會之顧問，如劉坤明、劉敏華、謝坤融、葉明憲等撰稿刊登於聯合、中時等報紙版面；另邀請渠等於基金會出版之文獻專輯刊載，讓基金會與

³² 社寮開庄暨紫南宮啟建三百年祭慶典活動雖集中於 1996 年 11 月 22 至 24 日，但整個活動期間自 8 月份開始迄 12 月 1 日止，活動期程長達五個月，活動項目 34 項之多。(社寮開庄暨紫南宮啟建三百年特輯，許文欽，1997，5；25)

紫南宮持續在傳媒上曝光，打響知名度，引起政府部門的高度關注。

第二節 社寮文教基金會與政府之互動途徑

就社寮文教基金會而言，判定其與政府關係之互動程度與指標為資源的重要性、替代性與操縱資源供給之能力。互動途徑分有形與無形資源，有形的資源如人力、金錢、設備；無形資源如專業知識，僅就基金會與政府的互動途徑分析如后：

一、政府部門主動參與

(一) 各級政府官員的重視：

竹山鎮長許文欽、南投縣文化中心主任陳正昇、省文獻會林文龍研究員等社政官員因本職任務關係給予輔導協助，對本土文化古蹟亦相當重視，尤其前主管全國文化事務的行政院文建會副主委陳其南、處長林登讚等，於任內推動社區總體營造，提昇社區生活品質，營建生命共同體的全面社區營造工作極力支持鼓勵，各項活動在社政官員重視與推動，加強與基金會的互動關係。

(二) 施政理念與民意考量：

各級政府為擴大施政績效，爭取廣大民眾認同，極力討好地方，以民意為依規，例如：1994年(民國83年)政府提倡社區總體營造³³，

³³ 社區總體營造是台灣1994年的新名詞與新概念，概念來自日本的造町、英國的社區建築及美國的社區設計等。

1960年代開始，台灣政府在既有的地方行政單位以外，推進新的地方單位「地區」

1965年，社區發展被當作福利政策而提出。

1968年，內政部提出「社區發展工作綱領」。

1981-1991年，分別加以修正。

1991年，將社區組織規定為人民團體的社區發展協會。

階段性目標在美化傳統生活空間建築、鄉土文化藝術、關懷社區等工作，以提昇社區居民對文化、歷史與自然環境的認知，加強社民意識凝聚社區新動力。台灣省政府在面臨凍省前，為落實社區總體營造本土化政策，推動社區文史工作之研究與實務，推展社區與文化發展相關政策，促進社區再造建立社區大眾對社區發展之整體觀念，共同營造永續生活與終身學習的理想社區等，將有效資源全數提供地方，以塑造關懷互助的新社會，營造社區意識、建設農村新風貌，省政府文化處在文建會推促下，積極輔導協助基金會，給予支持與輔導，增進基金會的快速成長與活動企劃能力。目前資源雖掌控在中央，要求業管部門積極參與，主動接觸，增進基金會的互動途徑。

(三) 重建基金有效運用：

南投縣為九二一大地震重點災區，各界對震災捐款未能充分有效運用多所垢病，行政院九二一震災災後重建委員會為塑造政府關懷互助新社會，營造災民社區意識、建設富麗農村新風貌，依據重建政策釋出委建(辦)事項辦理重建事宜。尤其在大選時，即可能成為候選人樁腳，為爭取選票，政府社政部門均主動參與。

二、社造與學術團體之鏈路

近數十年來，台灣經歷了快速的現代化過程，竹山鎮社寮地區與其他農村一樣，面臨傳統產業凋零，社會組成結構式微，以及傳統文化空間遭受破壞等問題，使傳統文化的延續成為一大危機。

行政院文建會自 1994 年(民國 83 年)起積極推動社區總體營造，以及紫南宮對地方的回饋投入公益活動，竹山鎮公所對此相當重視，遂提出地方社造系列活動之建議，藝術大師劉牧石亦應聘擔任系列活

1994 年，地方振興、造町、社區總體營造等名詞開始出現在大眾媒體上。

動之指導老師。

1999年(民國88年)九二一大地震，竹山地區民宅倒塌損失慘重。在行政院文建會及九二一震災災後重建委員會主導、縣政府監督、竹山鎮公所承辦下，委託雲林科技大學設計文化研究室黃世輝、邱上嘉、林盛宏等教授規劃，以社寮文教基金會為對口單位，提出災後重建計劃工作綱領，包括六項計劃目標³⁴，八項基本原則³⁵。

三、地方士紳與耆老支持

社寮地區與台灣其他農村一樣，面臨人口外流的窘境與農業經濟衰退的衝擊，中生代人力外流，居住人口年齡層，主要集中在務農之老年及就學之兒童、青少年；地方上陳宅及莊宅之家族成員，從早期至今，大都是社寮地區促成地方公共事務之主要成員，例如基金會董事長陳文雄、常務董事陳宗興、陳連聰、董事陳文標、陳文周、幹事陳允洋，紫南宮主任委員莊志良、副主任委員陳俊郎、老人會會長陳承統等分別擔任社寮地區各社團重要幹部及工作人員及工作人員，不僅對地方上公共事務具影響力，對於社區生命共同體且有強烈的使命

³⁴ 南投縣竹山鎮社寮地區災後重建計劃目標：塑造關懷互助的新社會、建立社區營造新的意識、創造永續發展的新環境、營造防災抗震的新城市、發展多元化的地方產業以及建設農村新風貌的生活圈等六項(黃世輝等，2000，12)

³⁵ 九二一災後重建計劃工作基本原則：

- (1) 以人為本，以生活為核心，重建家園。
- (2) 考量地區及都市長遠發展，因地制宜，整體規畫農地與建地使用。
- (3) 建設與生態、環保並重，都市與農村兼顧；營造不同特色之都市與農村風貌。
- (4) 強化建物，設施與社區防災功能，建立迅速確實及具應變功能的運輸、通訊網，強化維生系統。
- (5) 結合地方文化特色與產業型態，推動傳統產業復興，獎勵企業再造。
- (6) 明確劃分中央與地方權責，政府部門橫向分工合作，採彈性靈活做法，縮短行政程序，加速重建家園。
- (7) 考慮各級政府財政能力，善用民間資源，鼓勵民間積極參與，建立民眾、專家、企業、政府四合一工作團隊。
- (8) 公共建設、產業、生活重建計劃，由中央主導，民間支援，地方配合；社區重建計劃由地方主導，民間參與，中央支援；各項計劃依完成時序分別執行。(同上)

感，運用人際關係影響政府部門，以基金會為窗口，發動承接各項活動，展現地方和社區重現的活力與生機，亦凸顯傳統農村社會組織中成員身份的重複性與多元性。

四、本地人在公部門爭取

社寮在地居民具草根性格，愛鄉愛家，對地方公共事務，任職政府部門之社會賢達，主動關懷協助爭取，默默推動，例如前竹山鎮長許文欽、專員陳東睦、館長黃文賢與各級政府建立良好互動關係，尤其任職於省政府文獻會研究員林文龍，主動提供申請管道，協助爭取資源及活動企劃補助，並指導文化義工將所學回饋地方，為草根歷史文化貢獻，強化地方意象行銷功能。

基金會執行長蘇清景先生，為地方繁榮進步，不厭其煩屢退屢提企劃案，終於在 2001 年爭取「農村聚落社區營造及撙業發展計劃方案」經費補助新台幣 1,980 萬元，促進災後社寮在地活化、在地植根。又如基金會幹事陳允洋，爭取保存地方文化古蹟，南投老照片第六輯——竹腳寮的記憶。另外，在承辦委案中，建議增設就業條款，所有重建工程經費，提供二分之一就業機會給予社寮社區居民，解決嚴重失業問題。在地草根性格推動下，不僅產生社會驅使的原動力，讓社區居民對自己所居住的社區產生情感及歷史文化認同，激發地方居民參與公共事務重要行動力量，對社區生命共同體有強烈的使命感。

五、草根社團與組織贊助

社寮地區紫南宮香火鼎盛，財源豐富，不僅為地方上居民之信仰中心，同時也積極回饋地方建設及教育資源，如成立基金補助社寮地區國中、小學童之午餐及學雜費，紫南宮為基金會做資源後盾，和當地學校、社團互動良好關係密不可分。當地老人會之子弟陣、大鼓陣、唱歌班及外丹功活動及插花班竹編班等班隊，有社寮老人及婦女參

加，在社寮地區相當活絡。社寮里里長、老人會會長（陳宅人士）及紫南宮主任委員（莊宅人士）均為基金會組織成員及義工，提供人力組織與財力資源。

第三節 社寮文教基金會與政府之關係型態

非營利組織最大的困擾在於擁有資源能力有限，因此，維繫基金會運作的關鍵因素，旨在確保資源的穩定，其次，基金會擴展資源的策略，以及拓展組織領導管理與組織間的網絡關係，由領導者與決策者的影響力來吸納環境中的資源與注意力，與所在環境內的重要單位建立堅實的互動關係。

一、就活動本質言

（一）基金會與竹山鎮公所之關係

基金會舉辦的各項活動，以推展地方文化、藝術、環保、生態文史調查及社區親職教育為主，例如：社寮開庄暨紫南宮三百年祭、社寮地區輔導美化地方傳統空間各項活動、發行社區報、舉辦鄉土味竹山情、關懷社區散播祥和營造居民向心力活動，以及中秋古厝竹藝音樂晚會等。這些活動本質上與鎮公所為促進社區發展、培育社區工作人才，推動公民意識教育，讓居民自己做主，吸納居民參與規劃社區生活藍圖，並結合在地產業與文化特性，維繫社區居民生計，達到永續經營目標相謀合。

（二）基金會與南投縣政府之關係

基金會與南投縣政府在推展鄉土藝術文化、維護蹟保存以及社區總體營造等工作，彼此互動型態屬於合作互補關係，就活動本質言，基金會舉辦的各項活動，緊扣著組織宗旨與使命，以文化、產業及社區親職教育為主，例如：補助發行「社區報」、推展竹藝觀光的「中秋古厝竹藝音樂會」、配合全國文藝季補助「竹的故鄉—前山第一城」產

業文化活動、「竹影風情」竹產業再造活動；九二一大地震後，以心靈重建活動為補助要項，諸如補助「走出悲傷，看到希望」元宵節宗教活動、社區文化研習以及委託基金會蒐集編印的竹腳寮的記憶等，將活轉化為地方產業再造，爭取文化觀光資源，以減少政府施政成本，滿足社會各階層需求。

(三) 基金會與省政府之關係

基金會與省政府之關係，除了社寮開庄暨紫南宮啟建三百年祭、美化地方傳統空間計劃舉辦之「鄉土味、竹山情」產業文化活動外，在基金會完成階段任務後，已有能力接受政府委辦工作，例如「辦理鄉土藝術欣賞實驗計劃」、「全國藝術欣賞種子文化教師培訓研習營」等，活動本質契合施政理念，以降低政府施政成本，彼此建立密切關係，兩者間屬於互助合作型態。

(四) 基金會與中央政府之關係

文建會社區總體營造及九二一重建委員會相關活動，除逐級補助「美化地方傳統空間建築計劃」、「全國文藝季」等文化活動外，在九二一重建委員會中，選擇契合基金會任務使命，與政府部門互助合作，例如「社寮地區社區重建計劃」、「農村聚落社區營造及產業發展計劃」等，共同推動文化、藝術、產業觀光活動，開創富麗農村經濟環境。

二、就互動內涵言

(一) 基金會與竹山鎮公所之互動內涵

社寮地區文化古蹟保存最完整，推動社區總體營造運動，發展地方文化資源及產業再造，符合鎮公所規劃條件且具指標作用，互動內涵置重點於整合地方社團，提供經費與資源補助。鎮公所在行政技術上給予輔導與支援，基金會以結合社區居民，強化社民意識，凝聚生命共同體，促進社區團結，達到人親、土親、社寮親的和諧關係，以為向政府部門爭取經費的力有來源。

(二) 基金會與南投縣政府之互動內涵

社區型非營利組織在推展地方文史工作，從事本土文化復興與地方產業再造等活動上，愛鄉愛土的草根性格與因應基金會營運需要生存發展，以縣府施政要項為主要活動內容，彼此呈相輔相成型態。

表 4-3.1：社寮文教基金會 86-91 年向各級政府申請經費統計表

單位：新台幣萬元

年度	竹山鎮 公所	南投縣 政府	台灣省 政府	中央單位	合計
86 年度	95	15	484.5	10	604.5
87 年度	120	110	247.5	500	977.5
88 年度	5	0	0	39	44
89 年度	35	5	0	238	278
90 年度	32	2	0	255	289
91 年度	0	40	0	2,505	2,545
合計	287	172	732	3,547	4,738

資料來源：社寮文教基金會提供，作者自行蒐整彙製。

(三) 基金會與省政府之互動內涵

省政府文化處於 1997 年(民國 86 年)訂定「台灣省文化基金保存地方文獻史蹟民俗文物獎助要點」，要求地方政府重視鄉土文化工作、加強文化涵養、善用政治資源，鼓勵民間參與，配合推動草根藝文在地化相關活動之委辦或贊助。基金會在落實本土文化政策、補白地方誌、保留社區史、推廣社區鄉土教育等文化活動之發揚，獲得行政院文建會相關單位肯定。

(四) 基金會與中央政府之互動內涵

基金會與中央單位互動內涵，有兩大主軸，一為社區總體營造，另一為九二一震災災後「公共建設、產業、生活重建計劃」。社造工作重點，結合地方產業及資源，融合文化，藝術與生活，推動「產業文化化，文化產業化」，重塑不同特色之農村風貌，提升生活品質，創造優良生活環境，達到「地方文化產業化，產業文化地方化」之目標。在九二一災後重建方面，以「公共建設、產業建設及生活重建」為主，採「中央政府主導，民間社團參與，地方政府配合」之原則，促進地方社群動能，致力於自身所處社區環境，重塑地方經濟與魅力。

三、就互動層次言

(一) 基金會與竹山鎮公所之互動層次

基金會董監事及顧問多網羅及延聘鎮公所的社政相關人員，例如：支持成立基金會的前竹山鎮長許文欽為榮譽董事長；鎮公所專員陳東睦及圖書館館長黃文賢分別擔任第一、二屆基金會執行長；社寮里長陳俊郎為基金會之董事；社寮里鄰長為基金會當然義工；上至鎮長，下至基層鄰里長，形成向下輔導，向上支持的互動層次鏈，彼此相互配合，事責分明，活動效度受到各級政府好評。提升互動層次至行政院，例如：省政府委託辦理鄉土文化藝術季、全國文藝季以及擔負全國藝術欣賞種子文化教師培訓研習等工作。基金會與鎮公所均以提供服務為主要功能，扮演著政府與民眾間公共服務傳輸的角色。從資源供輸的角度觀之，基金會組織運作與經營，需要外界資源的挹注，否則將可能無以為繼，政府部門藉由財政補助的方式，維持基金會的運作。就組織結構言，基金會提供較具彈性的服務，少了政府龐大科層體系繁文縟節之限制，且能顧及被服務者的需要，並針對特定的標的群體提供及時的服務。

(二) 基金會與南投縣政府之互動層次

基金會與縣政府互動關係層次，除歷行性的公文往返外，基金會專職義工陳允洋、蘇清景等，經常以電話連繫，上下連繫溝通有無；另透過前竹山鎮鎮長許文欽、專員陳東睦、圖書館長黃文賢等義工，居中協調，尤其縣文化局長陳正昇主任陪同文建會副主委陳其南蒞臨社寮基金會輔導視察，看到草根型非營利組織能結合民力與社團，為地方效力，特別讚賞，縣政府文化局處於輔導立場與有榮焉，惟互動層次僅限於經費補助以及基金會活動執行成效督導輔導。

(三) 基金會與省政府之互動層次

受到本土文化意識的揚昇，省政府對文化建設與地方文史資源的重視，基金會與省政府互動層次維繫於前省文獻會研究專員林文龍，林先生本著對家鄉的一份愛，默默協助提昇基金會接案能力與知名度。其次，基金會榮譽董事長許文欽協同南投選區之省議員張明雄，透過政經人脈，與省政府相關部門互動連繫；互動層次以省政府文化處為主要單位，其業務在於資源補助，提供諮詢及執行活動成效等督導考核。

(四) 基金會與中央政府之互動層次

基金會與中央單位互動最多的單位是行政院文化建設委員會及九二一震災災後重建委員會。文建會為推動社區總體營造，落實本土文化在地化政策，透過教育單位，委託專家學者進駐社寮地區，針對社造要項，實地訪查，研究、規劃、提出報告與建議，互動層次由學者專家指導撰擬企案申辦、經費補助、活動舉辦與輔導考核為主。

基金會為開拓承接委案，榮譽董事長許文欽、歷任執行長陳東睦、黃文賢、蘇清景以及幹事陳允洋等，經由民意代表媒介或協請地方民

代居中引導，搭起互動橋樑，深化基金會的人與事，讓中央單位業管部門官員印象深刻，有效爭取活動企劃案與經費補助與行政資源。

第四節 社寮文教基金會與政府之關係發展

社寮文教基金會與政府之關係發展，隨著政府部門組織功能調整、政府施政目標、各項經費挹注等，彼此關係消長情形，分述如后：

一、社寮文教基金會與鎮公所之關係發展

社寮文教基金會運作前二年，由於當時竹山鎮鎮長許文欽對社區營造與文化保存著有貢獻，被推薦為基金會榮譽董事長，任內整合社寮地區派系，鼓勵地區機關團體菁英加入義工行列共襄盛舉，被地方人士稱為「住在竹山里的社寮鎮長」。隨著地方首長更替，對基金會活動支持與補助則相對明顯減少(如表 4-4.1、分析比較圖 4-4.1)，補助項目以文獻古蹟編輯印刷補助為主，其原因除地方政府財政拮据，地方首長施政理念與主觀意識不無相關，尤其社寮地區選舉人口數不多，在選票考量下，合理分配鎮所資源之前提下，自 2002 年起，鎮所對基金會活動經費補助是零。為維持基金會正常運作，爭取有利資源，基金會應與鎮公所相關業管部門保持密切連繫與合作。

表 4-4.1：竹山鎮公所 86-91 年補助社寮文教基金會活動統計表

年 度	活動項目	金 額 新台幣萬元	執行成效檢討
86 年度	社寮開庄暨紫南宮三百年祭活動	95	落實施政理念與政府政策，鎮長許文欽大力支持，指派專員陳東睦、黃文賢參與籌辦各項活動並給予經費補助。
87 年度	全國文藝季產業文化活動購置硬體產業	120	舉辦全國文藝季產業文化活動，輔導紫南宮購置停車場土地及建構竹藝街等經費。
88 年度	九二一大地震活動停滯現象。	5	九二一大地震活動停滯現象。
89 年度	以地方文獻編輯印刷補助及小型文化活動為主	35	九二一大地震後，各項經費驟減，鎮公所除在文建會補助露天展演舞台啟用儀式及活動，補助 20 萬元外，其餘均為地方文獻編輯印製補助費，基金會面對地方首長更迭後，應與鎮公所應加強溝通，爭取補助。
90 年度	小型文化活動	32	配合紫南宮元月十六吃丁酒，舉辦地方新世紀展望新春元宵活動、寒暑假親子育樂營及文獻編印費等。
91 年度	小型文化活動	0	地方財政枯竭，基金會改向縣政府文化局等以上之政府單位提企案舉辦活動或爭取活動補助費。
合 計		287	

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

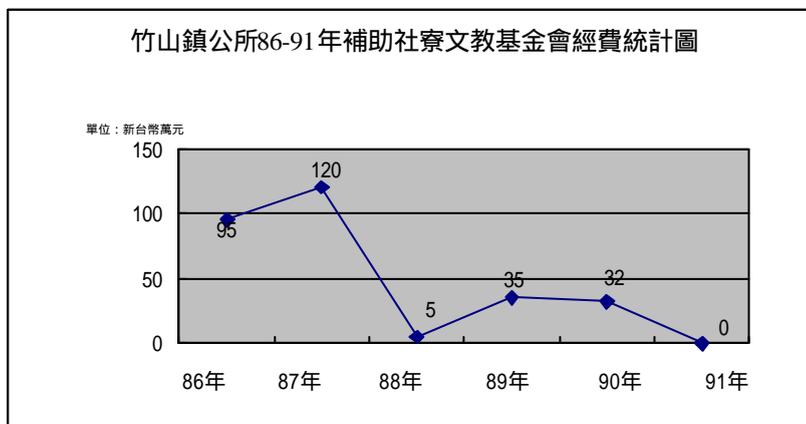


圖 4-4.1：竹山鎮公所 86-91 年補助社寮文教基金會經費統計圖

二、社寮文教基金會與縣政府之關係發展

南投縣竹山鎮社寮地區是一個山城，除了傳統農工業外，以社區總體營造開發地方文化產業，發展產業觀光，促銷農工產品，提升生活品質，繁榮地方，為歷任縣長主要施政目標。基金會與縣政府關係發展的觸媒，主要來自前縣政府文化局陳正昇局長對基金會推動社區總體營造及文化藝術活動的肯定與支持，以及榮譽董事長許文欽，執行長陳東睦、黃文賢、蘇清景，幹事陳允洋等主動與業管部門的連繫，增進彼此關係情誼。

基金會與政府之間的關係發展，要經年累月點滴累積，建立互動人脈與業務互補關係。三不五時打電話問候一下，出差或路過縣府，不忘攜帶一顆真誠的心與點心，打個招呼，照個面，保持密切連繫，如此雖然縣府經費有限，有企劃案或經費時，自會互相通報(C2君，2002/11/15)。

基金會因而爭取到八通關古道導覽與研習的社區文化研習費；元宵節暨紫南宮吃丁酒活動，改變方案名稱，結合宗教心理建設，活動企劃案改為「走出悲傷，看到希望」元宵節「紫南宮吃丁酒」文化活動，為社區及紫南宮爭取到活動補助費款，如縣政府對基金會歷年補助統計分析表 4-1.2、分析比較圖 4-1.2。彼此關係發展以人為主，以經費補助為支柱，靠基金會義工對政府政策支持與活動配合，建立良好互動關係。

表 4-4.2：南投縣政府 86-91 年補助社寮文教基金會活動統計表

年 度	活動項目	金 額 新台幣 萬元	執行成效檢討
86 年度	社寮開庄暨紫南宮三百年祭活動	15	落實施政理念與政府政策，社區總體營造，補助發行社區報 5 萬元、中秋竹藝音樂會 10 萬元。
87 年度	全國文藝季產業文化活動購置硬體產業	110	舉辦全國文藝季產業文化活動，舉辦竹的故鄉 - 前山第一城產業文化活動 100 萬元及竹影風情竹產業活動 10 萬元。
88 年度	九二一大地震活動停滯現象。	0	九二一大地震活動停滯現象。
89 年度	改提企劃案審查，基金會經費驟減。	5	補助走出悲傷看到希望元宵節紫南宮吃丁酒活動經費。
90 年度	小型文化活動為主	2	補助社區文化研習活動。
91 年度	小型文化活動為主	40	補助南投老照片第六輯 - 竹腳寮的記憶 20 萬元、醉月夢圓中秋晚會 10 萬元及社區發展業務評比獎金 10 萬元。
合計		172	

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製。

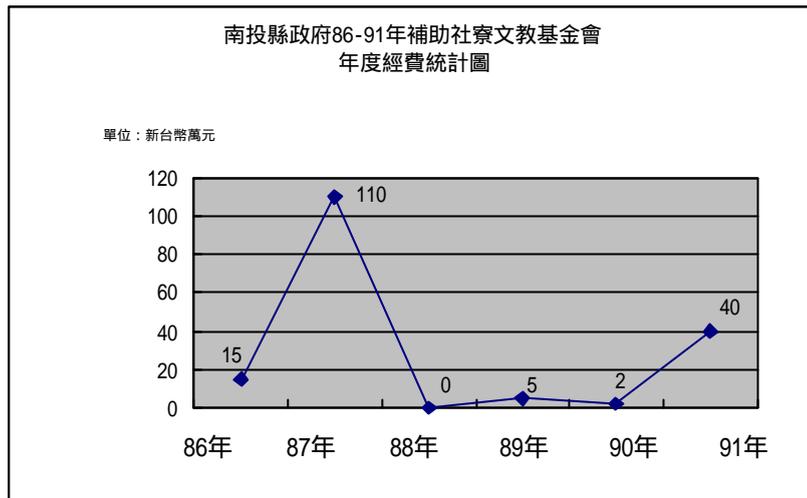


圖 4-4.2：南投縣政府 86-91 年補助社寮文教基金會經費統計圖

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製。

三、社寮文教基金會與台灣省政府之關係發展

台灣省政府在 1998 年 (民國 87 年) 省府功能業務與組織調整暫行條例實施³⁶以前，基金會互動窗口為省政府文獻會。基金會草創之初，得力於同為南投地方人士的省文獻會研究員林文龍的協助，由於基金會業務與其本職業管相關，本著愛護鄉梓，造福社區，落實文化保護之旨，在地方文化古蹟、文獻保存、美化地方傳統空間設計以及指導基金會撰擬企劃案申請經費補助。基金會延聘為顧問，負責蒐集社寮文獻、恢復保存地方文物，並參與編輯撰述出版文史刊物，以在地人撰寫在地故事，諸如：《社寮開發三百年史》、《竹山鎮八通關古道之觀光規劃—歷史文化與生態導覽手冊》、《竹山地區竹開發三百年史—竹藝竹情在竹山》、《博古通今講故事—社寮好地方》等，使其在本職工作、回饋地方及個人福利上均有所助益。

凍省後，省府文化局相關單位人員或資遣或改隸併入文化總會台灣省分會，行政院文建會中部地方辦公室，繼續推動政府文化政策。

³⁶ 台灣省政府功能業務與組織調整暫行條例為凍省之法源，宋楚瑜是第一任也是最後一任民選省長，任職期間 83 年 12 月 21 日起至 89 年 12 月 20 日止。

省政府歷年補助社寮文教基金會各項活動經費項目分析表 4-4.3 暨比較統計圖 4-4.3。

表 4-4.3：台灣省政府 86-91 年補助社寮文教基金會活動統計表

年 度	活動項目	金 額	
		新台幣萬	元
86 年度	社寮開庄暨紫南宮 三百年祭活動	484.5	落實施政政策，補助鄉土文化藝術活動社寮開庄暨紫南宮三百年祭 70 萬元及美化傳統建築空間補助 397 萬元，及補助出版社寮八通關古道文獻 5 萬元，及省文獻會委辦藝術欣賞實驗計劃 12.5 萬元。
87 年度	全國文藝季產業文 化活動購置硬體產 業	247.5	庚續辦理委辦全國文藝季相關文化產業活動，鄉土藝術音樂表演、藝術欣賞及出版文史資料老照片蒐集 5 萬元。
88 年度	九二一大地震活動 停滯現象。	0	台灣省政府功能業務與組織調整暫行條例實施凍省，及九二一大地震活動停滯現象。
89 年度	小型文化活動為主	0	凍省組織業務簡併
90 年度	小型文化活動為主	0	凍省組織業務簡併
91 年度	小型文化活動為主	0	凍省組織業務簡併
合 計		732	

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製。

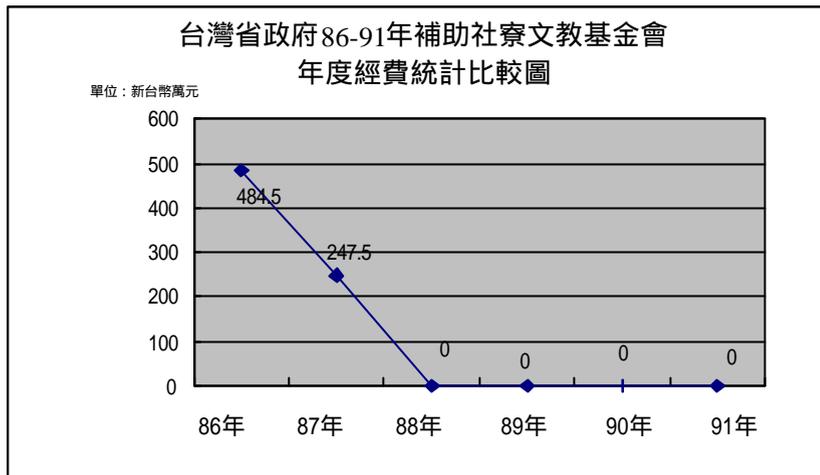


圖 4-4.3：台灣省政府 86-91 年補助社寮文教基金會經費統計圖

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

四、社寮文教基金會與中央政府之關係發展

基金會與中央單位最密切的部門是文建會與九二一震災災後重建委員會。與文建會互動，肇始於 1985 年(民國 84 年)推動社區總體營造，落實本土化政策，前文建會副主委陳其南及林登讚處長巡視社寮地區社造及文化建設活動，以及九二一大地震後竹山鎮社寮地區為重點災區亟需重建。文建會及九二一災後重建委員會在環繞社區總體營造、維護本土文化古蹟以及災後重建重點目標主題下，隨事件發展密切合作關係，如中央政府補助社寮經費活動統計表 4-4.4 及活動經費比較圖 4-4.4。

基金會與中央政府之間的關係發展，除了業務往來外，基金會義工與各級政府業管文教庶務部門保持一份特殊草根情誼。

行政院文建會及九二一重建委員會透過「政府通報」方式，層轉各級政府業管部門，由縣政府文化局、鎮公所及至基金會。基金會收到通報後，就業務內容，尋找適合之工作，提企劃案申請(C2 君，2002/11/15)。

公文層轉「政府通報」輾轉費時耗事，經常通報寄到基金會時，

不是已屆申請時限，就是時效已過。

好在基金會與文建會、重建委員會等業管部門協調連繫密切，我們經常主動電詢有何企案可以申辦？如有適合基金會之委辦案件，雖然還沒收到通報之公文，承辦人也會先行影印相關資料傳真到基金會，俾利我們加緊準備研擬，爭取補助或委辦機會。例如九二一震災災後重建委員會在推動「農村聚落社區營造及產業發展計劃」時，重建會承辦人，就會鼓勵我們提報，原本一個地區只能申請乙案，但是其他社區不是研撰企案不得要領，就是文案準備不及，以致原本只核准乙案，補助社寮里重建經費新台幣 990 萬元，因尚有額度，承辦小姐又主動通知我們，可另提企案申請。所以，我們社寮地區，就有社寮、富州二里得到重建委員會的補助的「農村聚落社區營造及產業發展計劃」經費，共獲得補助新台幣 1,980 萬元(S1 君，2003/01/15)。

與中央單位發展關係，宜持續增進彼此互動合作情誼，以爭取更多企劃案。

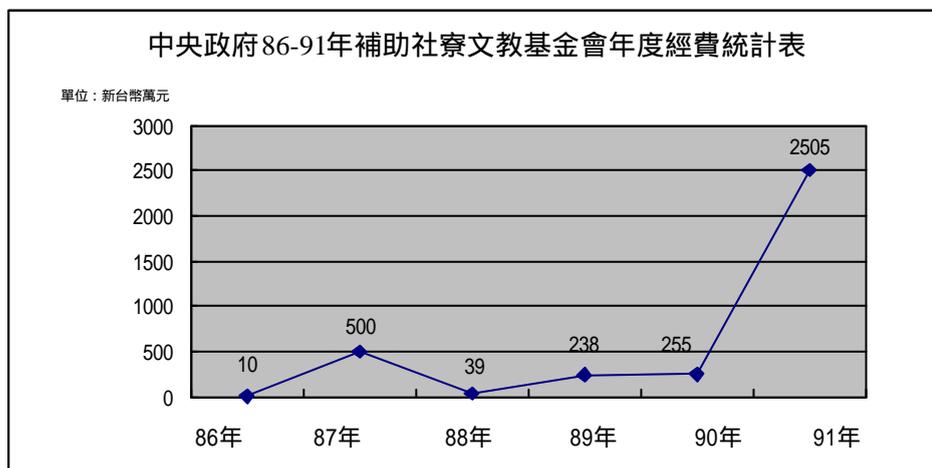


圖 4-4.4：中央政府 86-91 年補助社寮文教基金會經費統計較圖

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

表 4-4.4：中央政府 86-91 年補助社寮文教基金會活動統計表

年 度	活 動 項 目	金 額 新 台 幣 萬 元	執 行 成 效 檢 討
86 年	社寮開庄暨紫南宮三百年祭活動	10	社寮開庄暨紫南宮三百年祭美化地方傳統空間計劃，贊助活動 10 萬元。
87 年	全國文藝季產業文化活動購置硬體產業	500	舉辦全國文藝季「竹的故鄉-前山第一城」產業文化活動，補助購置停車場設施及建構竹藝街等經費
88 年	九二一大地震活動停滯現象。	39	九二一大地震活動停滯現象。
89 年	紫南宮管理委員會終止每年 100 萬元補助，改提企劃案審查，基金會經費驟減。	238	紫南宮與基金會理念與溝通欠暢，管理委員會決議終止每年 100 萬元補助，改提企劃案經管理委員會通過後補助，基金會經費驟減。
90 年	小型文化活動為主	255	九二一重建基金委員會經費挹注，減少對紫南宮經費依賴
91 年	小型文化活動為主	2,505	九二一重建基金委員會經費挹注，減少對紫南宮經費依賴
合 計		3,547	

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

下一章針對研究個案—社寮文教基金會與政府關係，檢討其成效與隱憂，以及如何建立雙贏互動關係。

第五章 個案檢討與分析

台灣民主化過程開啟政府與非營利組織的合作空間，解嚴後，政府的各項施政措施，明白宣示運用社會資源來推動各項社會福利服務，社寮文教基金會與各級政府為滿足社區需求其互動關係檢討如下：

第一節 關係檢討

社寮文教基金會與政府之關係，採合作、資源互補方式推動各項社造、文教工作，以彌補各自之限制，基金會所提供的是政府服務外的另一種選擇，以及另一種完全替代政府類似的服務功能，促使各自能力發揮至極至。經研究發現，自 1997-2002 年(民國 86 至 91 年)止，各級政府補助社寮文教基金會活動經費新台幣 4,738 萬元，最多的是中央政府，補助新台幣 3,547 萬元，佔所有經費補助款的 75%，其次是凍省前的台灣省政府新台幣 732 萬元，佔 15%，第三是竹山鎮公所補助新台幣 287 萬元，佔 6%，最少的是南投縣政府補助新台幣 172 萬元僅，佔 4%，如表 5-1.1。資料顯示，政府經費集中在中央政府，地方資源薄弱，財政經費較不自主。未來基金會活動經費申請與企劃提案互動窗口，以行政院九二一震災災後重建委員會為主；其次，以佔 6%之地方基層政府竹山鎮公所為第二互動對象。

表 5-1.1：社寮文教基金會 86-91 年向各級政府申請活動經費統計表
單位：新台幣萬元

區分	中央單位	台灣省政府	南投縣政府	竹山鎮公所	合計
各項活動補助	3,547	732	172	287	4,738
百分比	75%	15%	4%	6%	100%

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

其次，就基金會經費補助分析與政府之互動關係，除中央政府因九二一重建(中央單位民國 88-91 年間補助經費新台幣 2,998 萬元，縣政府補助 40 萬元)外，地方政府對基金會補助深受主政者施政理念與主觀意識影響，隨著首長改選或任免更迭³⁷，呈現逐年遞減之現象，尤其自 1999 年(民國 88 年)九二一大地震後，受經濟與政府財政困難

³⁷ 1.行政院歷任院長 1987-2002 年(86-91 年)任職時間表：

起迄年月	職稱	姓名
82.02.27—86.08.31	行政院院長	連戰
86.09.01—89.05.19	行政院院長	蕭萬長
89.05.20—89.10.06	行政院院長	唐飛
89.10.06—91.01.31	行政院院長	張俊雄
91.02.01—	行政院院長	游錫堃

2.台灣省政府歷任主席(省長)1997-2002 年(86-91 年)任職時間表：

起迄年月	職稱	姓名
86.01.01—86.12.31	台灣省長(主席)	宋楚瑜
87.01.01—87.12.20	台灣省長(主席)	宋楚瑜
87.12.21—88.12.31	台灣省長(主席)	張博雅
89.01.01—89.12.31	台灣省長(主席)	張博雅
90.01.01—91.01.31	台灣省長(主席)	張博雅
91.02.01—91.12.31	台灣省長(主席)	范光群

3.南投縣政府歷任縣長 1997-2002 年(86-91 年)任職時間表：

起迄年月	職稱	姓名
82.12.31—86.11.30	南投縣縣長	林源朗
86.12.01—90.11.30	南投縣縣長	彭百顯
90.12.01—94.11.30	南投縣縣長	林宗男

遞減現象最為明顯。例如：台灣省政府於凍省前後；竹山鎮公所自 1996 年成立迄 2001 年(民國 85-90 年)止，許文欽鎮長任內，提供資源補助計新台幣 287 萬元，2002 年(民國 91 年)卸任後，則未再補助基金會活動經費，如表 5-1.2。

表 5-1.2：各級政府歷任首長補助基金會統計表

單位：新台幣萬元

年 度	南投縣竹山鎮		南投縣		台灣省		中央政府	
	金額	姓名	金額	姓名	金額	姓名	金額	院 長
86 年度	95	許文欽	15	林源朗	484.5	宋楚瑜	10	連 戰
87 年度	120	許文欽	110	彭百顯	247.5	宋楚瑜	500	蕭萬長
88 年度	5	許文欽	0	彭百顯	0	張博雅	39	蕭萬長 唐 飛
89 年度	35	許文欽	5	彭百顯	0	張博雅	238	唐 飛 張俊雄
90 年度	32	許文欽	2	彭百顯	0	張博雅	255	張俊雄
91 年度	0	陳亮宏	40	林宗男	0	范光群	2505	張俊雄 游錫堃
合 計	287		172		732		3547	

資料來源：作者蒐整彙製

註：中央政府補助地方經費部分，88-91 年經分析均為九二一重建經費補助。

4.竹山鎮公所歷任鎮長 1997-2002 年(86-91 年)任職時間表：

起 迄 年 月	職 稱	姓 名
83.02.01—87.01.31	竹山鎮鎮長	許文欽
87.02.01—91.01.31	竹山鎮鎮長	許文欽
91.02.01—95.01.31	竹山鎮鎮長	陳亮宏

就基金會向政府提案申請補助工作項目予以分類，以九二一重建經費 2,950 萬元最多，佔 62%；其次是鄉土文化藝術活動經費 1,246 萬元，佔 26%；社區總體營造與文化資產保存之 320 萬元及 222 萬元，佔 7%與 5%。如表 5-1.3。

表 5-1.3：社寮文教基金會 86-91 年各項活動金額統計表
單位：新台幣萬元

區分	鄉土文化 藝術活動	文化資產 保存維護	社區總體 營造	921 震災災 後重建	合計
補助 金額	1,246	222	320	2,950	4,738
百分比	26%	5%	7%	62%	100%

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

就政府互動項目層級分，基金會對縣政府及鎮公所言，均以鄉土文化藝術活動為主要工作，其次是文化資產保存維護工作；就中央政府言，以九二一震災災後重建工程為主，其次是鄉土文化藝術活動，如表 5-1.4。因此，未來基金會推展活動及申請政府經費，宜朝九二一重建工作及鄉土文化藝術活動為主軸。

表 5-1.4：各級政府 86-91 年補助基金會活動項目經費統計表

單位：新台幣萬元

活動 項目	竹山鎮公所		南投縣政府		台灣省政府		中央政府	
	補助 金額	百分比	補助 金額	百分比	補助 金額	百分比	補助 金額	百分比
鄉土文化藝術 活動	205	72%	130	76%	372	51%	539	15.1%
文化資產保存 維護	47	16%	27	16%	135	18%	13	0.4%
社區總體營造	35	12%	15	8%	225	31%	45	1.3%
921 震災災後 重建	0	0%	0	0%	0	0%	2950	83.2%
各項補助總計	287		172		732		3547	

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

檢討基金會向各級政府提案申請補助機關，除中央政府之九二一重建委員會及地方鎮公所外，自不能忽略社寮地區獨具的環境與條件，及所處的政經、社會環境以及民間資源，更應加強與社政部門密切互動，以爭取經費補助推展會務。

第二節 資源共生模式

紫南宮提供基金創立社寮文教基金會，推動各項文化教育工作，以文化活動開啟另類宗教熱潮。其與各級政府合作互補模式，降低施政成本，提昇服務效能，互得其利，相互依賴，形成資源共生之模式。

一、基金會與紫南宮共生謀式

1. 基金會舉辦系列文化活動透過傳媒宣導，引領人潮進入社寮地區，亦把紫南宮信徒捐贈的香油錢，用於學校學生學費、營養午餐補助、社區老人會、社會福利服務等善行義舉，傳達至社會各角落。
2. 紫南宮在 1986 年(民國 85 年)舉辦之社寮開庄暨紫南宮啟建三百年祭活動，以社區總體營造及提昇社區文化需求為主題，在基金會的文化工作團隊帶動下，展開新社區與紫南宮和地區文化產業契合的耕耘，擔負承啟和開發新使命。
3. 將紫南宮寺廟信徒捐贈之金錢，轉化為取之社會、用諸於社會、造福社區，以及推動文化歷史，致力文物古蹟保存以及美化社區活動空間，建設農村聚落營造富麗農村。
4. 基金會主導社寮社區九二一重建計劃，並以紫南宮為中心，重塑文化古蹟、興建露天展演台，以及規劃週邊商圈，活絡市場機能，帶動地方繁榮與商機。

二、基金會與政府部門的共生謀式：

1. 降低施政成本，提昇服務效能：政府透過基金會推動文化建設，美化地方傳統空間、社區重建計劃等工作，落實施政理念，滿足民眾需求，累積社會資本。
2. 各取所需，互得其利：基金會為落實地方文化古蹟保存與維護工作，仰賴政府部門提供經費，除硬體設備外，軟體部份，由基金會向文化部門申請經費發行鄉土文獻刊物，延聘部門內文史工作者，擔任編撰工作，就基金會而言，推動各項文化活動，

達到組織使命目的；就政府方面而言，例如社寮開發三百年史等，在本職工作深入專研，由文化官員編著，社寮文教基金會出版發行刊物，為歷史見證記載史實，達到互利共生之目的。

3. 基金會能自主性的發展社區活動，逐步承接各項活動，是社區永續經營的命脈；延聘政府官員為基金會顧問，邀請地方官員參與各項活動。例如，榮譽董事長許文欽、顧問林文龍、黃文賢、陳東睦等擔任義工實際參與基金會運作。

第三節 社寮文教基金會營運檢討與分析

基金會自 1987 年(民國 86 年)成立運作以來，對文化資產維護保存、提升義工素質，落實社造政策、轉化傳統思維、重塑草根文化、激發公民意識、提昇生活品質等方面，榮獲各級政府表揚。例如：連續三年接受省政府表揚「熱心公益貢獻獎」、1999-2000 年(民國 88-89 年)榮獲行政院文化建設委員會「文馨獎」、「文獻古蹟表存獎」、南投縣社區發展獎等。唯在資金籌措、義工招募等方面，亦有下列深值探究。

一、基金會的營運成效

(一) 提昇義工素質：

基金會擁有近百位義工，在實際參與付出的同時，在活動中學習，在學習中推展各項文化活動，因此累積了不少寶貴的文化產業與社區總體營造經驗³⁸，例如基金會義工許文欽、劉牧石、莊志良、蘇清景、黃文賢、陳允洋、陳東睦、林文龍、等相繼編印完成「社寮開發三百

³⁸基金會提供工作經驗、人力資源及場地等，以補經費之不足。我們在承辦美化地方傳統空間計劃時，廣徵居民對生活環境意願，結合地方文化推動竹文化產業再造活動。(H1 君，2002-11-17)。

年史」、「社寮老地方—社寮老人會創會紀念專輯」、「愛在社寮」、「社寮八通關古道導覽手冊」、「社寮開庄暨紫南宮啟建三百年特輯」、「竹腳寮的記憶—南投縣老照片第六輯」、「社寮地區三百年來老地名調查」、「社寮三百年開發史」。又如，由於長期參與文化教育與社造服務，董事長許文欽積極參與非營利事業管理之研究，執行長蘇清景參加社區規劃師教育訓練，義工陳允洋、陳文標等擔任陪伴社區指導老師，從付出中獲得寶貴的智慧與知識，提昇個人學能。

(二) 落實社造政策

社區總體營造沒有一定的模式或內容，只要居民自發地行動，希望自己的家園更美好，持續地關心社區環境的組織，基金會從事社區總題營造工作切入點，包括生活問題的解決，社區環境景觀的改善，社區生活空間的創造，古蹟、建築、聚落與生活空間的保存，地方文史、人物、傳說、典故之整理呈現，民俗廟會祭典與地方生活文化的展現，地方特有產業開發與文化內涵的提昇，生活商店街之營造，社區形象與識別系統之創造等，例如社寮開庄暨紫南宮三百年祭系列活動、美化地方傳統空間計劃、中秋古厝竹藝音樂會、全國文藝季-竹的故鄉-前山第一城產業文化活動、竹影風情竹產業再造活動等，扣緊社區住民需要，落實社區總體營造工作。

(三) 重塑草根文化

基金會推動社寮社區文化工作，將活動活用轉化為地方傳統藝文生活再開創，引發居民對於自我權利與地方事務的關心，以進行漸進式的社區營造³⁹。基金會結合民間力量，以組織化的效能推動實質的

³⁹縣政府要舉辦大型鄉土型活動，第一個想到的是社寮文教基金會，想到紫南宮，因為社寮有社區資源和社區條件，尤其社寮的草根文化及文獻古蹟的成效，社寮文教基金會有人力資源負責籌辦，紫南宮贊助經費，縣政府補助不到一半的經費，能把施政活動辦得有聲有色，掛名給縣政府，功勞與成效也在縣政府，這種三贏的合作關係，社寮文教基金會最有條件。(H1君，2002-11-17)

社區營造工作，再結合社區組織，地方人士及專業工作者展開規劃工作，最後是以社區文化特色切入社區體營造工作。從中培養社區自主，避免由上而下的規範，儘量由下而上的意識發動，讓社區居民充分參與；結合專家學者共同協助地方進行社區營造的規劃與推動；示範點的擴散；整合民間資源，藉由不同社會角色的活動力，共同推動社區營造和社會文化經營。例如社寮社區，在推動社區營造建立嶄新文化社區，基金會獲選為陪伴社區單位指導單位，南投縣社區發展評比第三名；省文獻會文馨獎、古蹟文物保存獎。社區塑造公民社會，提昇生活品質，以多重面向思考地方振興，再造地方產業魅力。

(四) 轉化傳統思維

當社會環境不斷的在前進與更新，老一輩居民舊有觀念受到外在環境的刺激與內在衝擊，觀念在潛移默化中轉化，社寮是一個純樸的鄉村，當不同年代或思想聚集在一起時就會發生觀念上的差異與刺激。例如，社寮文教基金會是一個接受新觀念且具計劃性的單位，紫南宮管理委員會則是一個屬於社區上較具代表性及重要性由老一輩所領導的單位，當兩股作用力合作時，對於社寮地區會有很大的幫助，但相反如果雙方無法達成共識時，問題就會出變，這樣的情況，對紫南宮、文教基金會、社寮地區及居民都會有所影響。

(五) 激發公民意識

近年來政府不斷鼓勵與支持地方舉辦具有當地特色的活動，而較具成效且深植人心的文藝季，推動地方產業促進交流，在舉辦類似大型活動中，投入社區人力，社區意識的提高，活動人才的發掘、成長與培養，文化紮根的連結性、文化產業的發展等，得到具體成效。例如，基金會在推動鄉土藝文活動，教育民眾愛護自然生態歷史環境保育之餘，體會到文化保存的重要性，例如在九二一大地震震毀古蹟，社區居民發起重修古蹟隆恩圳、敬聖亭、二甲作一歷史紀念碑、歷史

古蹟甘泉井、老茄冬樹渡船杙、社區古厝陳宅、莊宅等重建案，透過社民遊說，向政府爭取重建經費，營造社民愛鄉愛家意識情操，來激發公民意識，對於社區之發展注入新動力。

二、社寮文教基金會的隱憂

(一) 資源籌措不易

社寮文教基金會在推展各項活動，需有足夠的資源。在傳統農村社區中，對外募款是件難事，若僅以存款孳息做為活動所需，以現今孳息隨銀行利率調降情況下，幾無孳息款項可資運用，為縛節經費，致使基金會所有幹部、義工均為無給職。

基金會在不違組織使命願景情況下，遂改變運作方式，以九二一重建工作為主，例如「九二一重建工程—農村聚落社區營造及產業發展計劃」，一方面爭取活動經費，另一方面協助解決農村失業問題。基金會未來資金來源，可以利用申請活動補助或是接受政府委辦案件，提企劃方案申請經費，以補資源不足，解決經費籌募困難之窘境。

基金會成立後二年，所有活動經費大都來自紫南宮，然而也由於紫南宮管理委員會與基金會義工的觀念不同，基金會義工為了挽回經濟支援者—紫南宮的認同，執行長便挑起溝通角色，運用人和關係與紫南宮管理委員會委員商討，雖然有些許改善，但並不是很完全。由於基金會每次辦活動都需要活動經費，而紫南宮已不再像以前兩年那樣資助，甚至將每年活動補助費由新台幣 100 萬元刪減至新台幣 45 萬元，甚至現在採基金會提企劃案隨到隨審，經紫南宮管理委員會同意後撥款補助(H 君，2002/11/15)。

基金會改變營運方向，以九二一災後重建工程為主軸，例如 2002 年(民國 91 年)農村聚落社區營造工程，為九二一重建委員會的經費，基金會爭取到社寮里與富州里共 1980 萬元，其中 180 萬為承標廠商委請學者專家研擬具地方特色

之規劃內容外，餘 1800 萬元工程費，應雇用當地二分之一居民參與，增進就業機會，解決生計問題(S1 君，2003-1-15)。

現在我們改變方向，以九二一重建工程為主，一方面爭取活動另一方面協助解決農村失業問題。(H1 君，2002-11-17)

基金會未來資金來源，除了加強與紫南宮管理委員會思想觀念之溝通外，另可以利用公部門的申請補助或是接受政府委辦案件，提企計劃案申請經費，以改善經費不足之窘境。

為改善社寮文教基金會與紫南宮之關係，基金會調整董監事會任期與紫南宮管理委員會任期同步，基金會第三屆董監事於九十二年一月份改選，現任董事長為前竹山鎮鎮長許文欽先生，許董事長秉持以往關懷社區，營造文化產業新市鎮之理念，與紫南宮管理委員會密切溝通配合，將有效改善資源不足之困境。

(二) 義工招募困難

社寮社區面臨嚴重的人口外移與老化現象，由於社區組織互動不夠，社區活動雖然辦的有聲有色，但是居民們的參與感不足，對於參與社區活動完全沒有概念，再加上農村青壯年嚴重外移，因而在社區推展活動上，便以老年人、幼童及婦女的活動服務居多⁴⁰，而基金會成立以來，為節約經費自董事長起至所有幹部均為無給職義工，且平均年齡層偏高，少數年輕幹部，面對經濟不景氣，生活、就業兩難之際，雖有心參與義工活動⁴¹，但是待業人員有生活壓力，再加上鄉下

⁴⁰ 根據陳曉蘭(1991)研究指出，老人在各項休閒活動上的參與情形，最常從事的前三項活動依次為看電視、散步和聊天。從這三項活動，可以看出老人的休閒比較偏向靜態、以居家(home-centered)為主的活動。

⁴¹ 義工人才招募是個大問題，社寮地區這麼小，真正好的人才，像一些當老師的，邀請他們加入基金會義工行列，到現在都沒有加入，基金會現有的都是半個老師，每一個老師都是在地的，種田人的那一種。(S1 君，2003/1/15)

缺少活力，使社區居民參與的意願低落而顯得窒礙難行，因此，如何去發展社寮文化歷史特色，將是目前生活在社寮人們最大的問題。

社區公務員只有兩三人，其餘都是農民，工廠關門後，年輕人回流到鄉村，他們目前都沒有工作，如果要他們做義工，我們也會覺得不好意思(H1君雙手一攤，流露出些許無助之表情)。所以，基金會如果拿到政府的活動，有經費補助者，我們都儘量提供義工車馬費、誤餐費及相關津貼，以補助義工朋友們生活所需(H1君，2002/11/17)

基金會活動頻繁，景氣差，義工無頭路，請他們出來做，只有少許車馬費，沒有穩定的工作，其生活經濟來源怎麼辦(C2君眼眸裡流露出些許無奈與無助的神情)?部分義工幹部有一種想法，先養活家人再說，有一種不想出來的想法。做白工，基金會亦知道這種現象，我們也不敢勉強他們出來，原則上，在不影響家庭生計，有意願的情況下，參與義工的活動。(C2君，2003/1/15)

基金會在推動義工的過程中，是由義工組長主動邀約，這些認真投入社區活動的義工皆屬於中生代，不但參與度高且見識廣，在參與社區活動的過程中，核心義工共識高，參與付出者總是固定的核心義工，雖然在每次活動都有新參與者加入，但是參與的人數有限，受訪者期待居民參與社區工作的認同度能夠提高，也希望藉由參與活動增進社區居民意識。

基金會義工服務社區純粹是盡義務並無獲取利益，部分居民不認同也就算了，甚至連紫南宮的委員們也不認同，使他們有種想放棄的想法，但是他們也沒友因為遭受挫折而放棄，還是持續把活動完成。當初沒有放棄也是對的，因為當活動完成時，他們同樣受到不同程度的肯定，而這些辛勞相對的已經在這些肯定與鼓勵中得到平衡(H1君，2003/1/15)。

當每一件事情在執行時，都會有其實際執行上的困難點(S1君表現出無奈與憂慮之神情)，社寮文教基金會每當開始籌辦活動時，也常遇到蠻多的問題，

而不是像居民們現在所看到的成果一樣。當要出現這些成果時，必須克服某些問題才有辦法繼續執行活動，像造景活動，義工們必須先去瞭解景點土地產權問題等(S1 君，2003/01/17)

(三) 觀念認知差異

紫南宮管理委員會與基金會成員在觀念認知上存在著某些程度上的差異性，因為文教基金會所舉辦之活動其經費最主要的來源是紫南宮，基金會舉辦活動申請經費必須經紫南宮管理委員會開會通過，才能順利進行，活動結束後，雙方對於活動的成效有著不同的意見一方認為成效與活動經費不成等號，另一方則是認為活動是需要慢慢帶動人潮及吸引居民參與的興趣，無法收立竿見影之效。在這種情況下，所辦的活動愈多，雙方的意見差異性也就跟著顯著增加，觀念是需要溝通與學習，如果雙方在這樣的觀念認知差異下能夠找到共識，筆者認為對基金會、社區居民都是正面的。

社寮是一個有感情文化的社區，像一般傳統農村社會居民樸實的生活方式，但是社寮還是有一些派系關係，造成阻礙社寮純樸發展的情形與造成人心比較會勾心鬥角，而老一輩長者，不知道什麼是文化，認為錢花下去，沒有具體成效，不像硬體建設，有實體成果展現。因此，有一些老一輩的長者，不是很贊成把錢給基金會去辦文化性的活動，認為看不到東西，浪費錢。再來就是人才問題，社寮地區這麼小，真正好的人才，像一些當老師的，邀請他們加入基金會義工行列，到現在都沒有加入，基金會現有的都是半個老師，每一個老師都是在地的，種田人的那一種。(S1 君，2003/01/15)

我想最主要是一些人的觀念，紫南宮撥錢給基金會辦活動，但是管理委員會有一些委員在背後指指點點，不是批評工作成效不夠具體，就是說基金會的義工都是只想要錢，讓一些認真專業又發心投入的義工愈做愈寒心，社寮地區目前需要突破的溝通與團結，團結和諧重於一切。(H1 君，2002/11/15)

(四) 文化產業迷失

社寮文教基金會在九二一地震前，就開始構思規劃景點的美化，而在地震後，對於屬於個人或家族產權的歷史古蹟難以溝通插手之下，便與規劃團隊合力尋求地方的新文化景點，重新塑造的景點以地方文化歷史為主，可以說是文化景點的再創造。

由於社寮地區林蔭較少，基金會對美化傳統空間藝術進行討論如何改善，然而因管理委員會委員的觀念偏頗加上攤販侷限，導致綠化工作難以推動，不僅義工們的辛苦白費，同時也造成社區發展推動的困擾，只有社區居民瞭解自己生活上的品質與需要，才有辦法去體會如何營造生活環境及親自動手做的意義在那裡。

我常常跟紫南宮的管理委員們說，來紫南宮第一要找一個坐的地方很難找，要找一個會涼的地方也很難找，營造是要對於社寮自己的生長地方的尊重和它自己要去瞭解自己生活品質，沒有去做就沒有辦法體會。(H1 君，2002/11/15)

第四節 建立雙贏互動關係機制

檢討社寮文教基金會與各級政府互動關係、資源共生模式與組織運作機制，應導正偏差觀念，發揮勸募功效；創造合作關係，綿密互動管道；祛除防弊心態，落實夥伴關係，以建立雙贏互動關係機制，其具體作為如下：

一、導正偏差觀念，發揮勸募功效

紫南宮贊助基金會之經費，因彼此觀念作法以及認知差異，隨紫南宮管理委員會組織成員改選日益背離，近年來更採取個案審核補助方式，面臨社會資源有限，基金會未來可能出現財務短絀和缺乏資源

足以推行各項活動，加上服務成本不斷高漲，除應自力更生積極開發資源加強募款能力外，董事會任期應與紫南宮管理委員會任期同步，改為四年一任，以強化協調溝通機制。

二、創造合作關係，綿密互動管道

基金會向政府部門爭取資源，以往透過義工之人際關係協調相關單位獲得訊息，建立良善連絡管道與互動機制。隨著政府 e 化政策推動，資訊網絡傳輸便捷，各項政策活動推案訊息，均由各級文化部門轉發通知辦理，或在相關網站發佈訊息。但是部分推案，由於時限或是時間匆促準備不及，以致被迫放棄。未來基金會與各級政府關係，應廣續強化溝通機制與訊息網絡，運用人際關係加強訊息傳遞，配合政策，依循法令，推展社造活動，主動協助承接，以補政府能力不足，降低政府管理成本，進行良性互動管道。

三、祛除防弊心態，落實夥伴關係

社寮文教基金會為社區型草根組織，與政府建立雙贏互動關係，應健全組織機制、強化專業技能、導正偏差觀念、籌措資源自立更生，與政府部門維持良性互動，建立社會責信度，並給予更多信任與自主空間；正視基金會之政策參與權，落實夥伴關係，合理分配資源機制，塑造關懷互助的新社會，建立社區營造新意識，創造永續發展的新環境，發展多元的地方產業，以及建社農村新風貌的生活圈。

下一章節，將針對本研究個案——社寮文教基金會與政府之關係，提出結論、建議事項以及後續研究。

第六章 結論與建議

第一節 結論

社寮文教基金會與政府部門為推展社區活動，在活動操作上各取所需，落實施政理念，以滿足民眾需求，互得其利，本文研究結論分述如后：

- 一、合作互補途徑：基金會為社區型草根組織，其規模小，人力不足，資源有限，而提供之服務是政府服務外的另一種選擇，以及另一種完全替代政府類似的服務功能，為永續經營其與政府互動途徑，採資源共生合作互補方式，以弭補自各限制。
- 二、互動層級內涵：社寮文教基金會與基層地方政府竹山鎮公所之互動，以主政者之施政理念為活動主軸，互動關鍵維繫於地方首長與政經人脈，及地方勢力與派系。與縣政府以上部門單位，為降低施政成本，提昇服務效能，兌現選舉承諾，滿足民眾需求，厚植政治資本，在不違組織使命願景之宗旨下，以依循政府政策推展活動來申請經費，推展社區整體工作。
- 三、主要互動項目：研究發現，基金會申請經費補助或承接活動方案，以行政院九二一重建委員會各項重建工作為主，其次為鄉土文化藝術活動；縣政府與鎮公所以鄉土文化藝術活動為主，其次是文化資產保存維護活動；政府推動社區總體營造政策，置重點於鄉土文化藝術及文化資產保存維護，對於地方文物之保存與古蹟之維護貢獻卓著。
- 四、基金會在推動各項文教活動成效獲得各級政府肯定，提昇了社

寮地區人民生活品質，改善社區百姓居住的環境，重塑草根文化之特質，轉化居民傳統文化思維，激發社區潛能意識，提昇義工素質等，並以社寮地區為發展中心向外擴散，建設竹山鎮成為產業觀光富麗農村新市鎮，值予政府部門未來施政參考之藍圖。

第二節 建議

社寮文教基金會是一個社區型草根組織，在研究過程中，仍發覺許多潛存之問題，現僅就個人研究，對基金會內部組織與外部環境提出幾點建議：

一、加強義工招訓

社寮文教基金會是一個屬於社區型草根組織，規模小、人力不足，資源有限，目前雖擁有近百位義工投入文化教育與社會教化工作，但是由於缺乏專業知識與技能，僅依賴少數專業義工熱心參與，仍顯不足，應透過產官學界的推動指導，積極參與相關領域觀摩、進修與交流，讓義工實際參與活動的同時，從活動中學習，在學習中獲取寶貴文化產業活動的知識與社區總體營造之經驗，以強化組織競爭力，提昇服務效率，精進本職學能，以提昇義工素質，創造組織永續經營之能力。

二、積極開發資源

本研究為社區型草根組織，基金會推展活動申請補助資源主要來自紫南宮，極少對外募款，雖然在傳統鄉村社區募款較不易，仍應朝在地工商社會團體勸募，以開發資源，基金會與各級政府保持密切互動關係，爭取活動補助與委辦方案，彌補資源之不足，減少對紫南宮之依賴，有效推展社區活動，進而活絡地方商機，促進地區之繁榮。

三、加強策略聯盟

社區總體營造沒有一定的模式或內容，只要居民自發地行動，希望自己的家園更美好，持續地關心社區環境，基金會從事社區總體營造工作切入點，包括社區環境景觀的改善，社區生活空間的創造，古蹟、建築、聚落與生活空間的保存，地方文史、人物、傳說、典故之整理呈現，民俗廟會祭典與地方生活文化的展現等，應扣緊社區住民需要，例如居民生活問題的解決，地方產業開發與文化內涵的提昇，生活商店街之營造，社區形象與識別系統之創造等，以落實政府社區總體營造工作。

社寮文教基金會除全力支持紫南宮推展文教活動，與紫南宮管理委員會應加強觀念疏通，爭取認同與資助外，與竹山地區民間 40 餘個社團更應保持密切連繫，尤其社寮里辦公室、社寮社區發展協會、社寮老人會、社寮國中、國小等十餘個機關社團，如圖 6-1.1 透過策略聯盟方式，彼此分工合作，以降低基金會推展活動之成本，增進社團間互動關係。

社寮文教基金會與策略聯盟

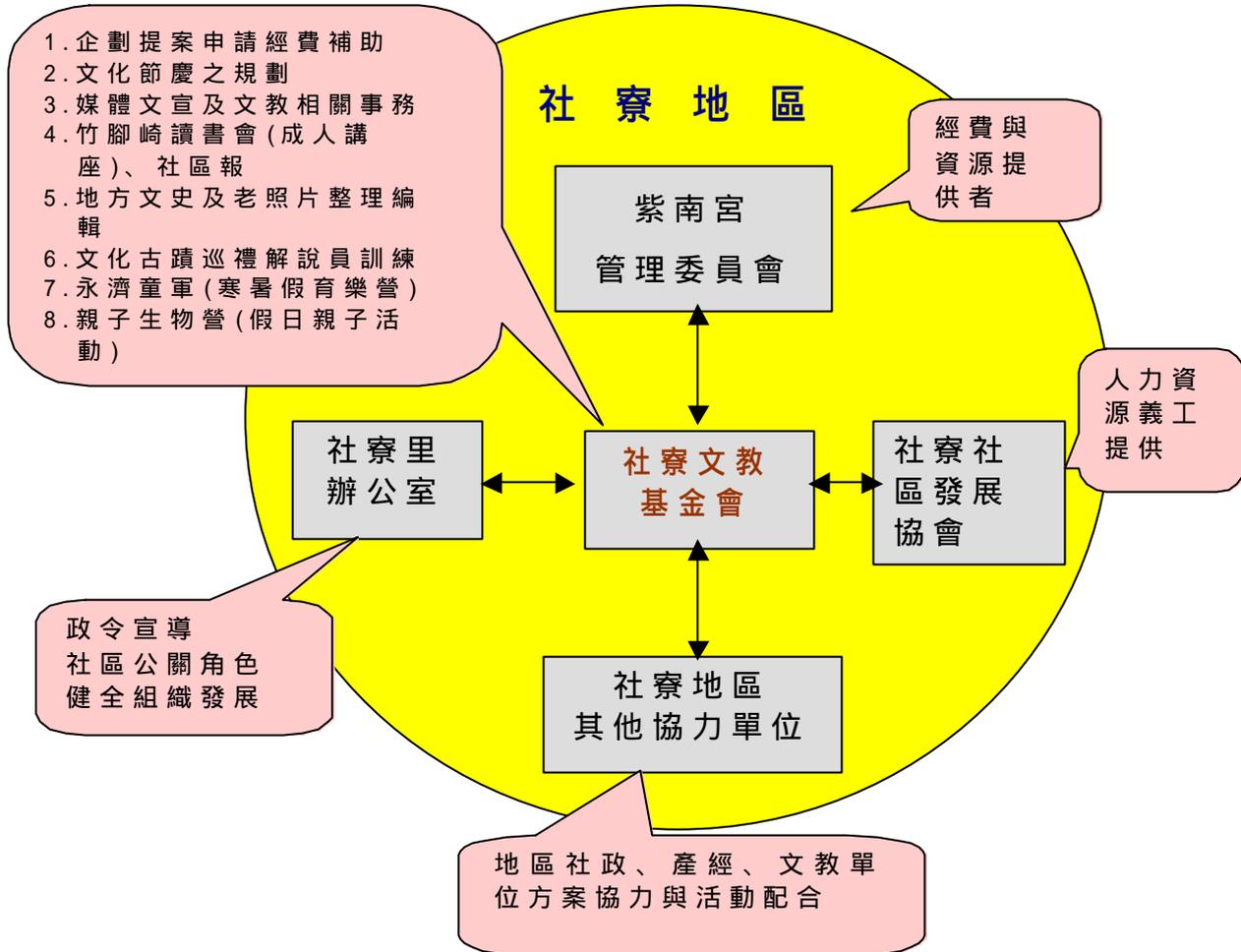


圖 6-2.1：社寮文教基金會與社團之策略聯盟

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整繪製

第三節 後續研究建議

社會環境不斷的在前進與更新，老一輩居民舊有觀念受到外在環境的刺激與內在衝擊。社寮是一個典型的純樸農村，當不同年代或思想聚集在一起時就會發生觀念上的差異與刺激。研究發現，社寮文教基金會是一個接受新觀念且具計劃性的單位，紫南宮管理委員會則是一個屬於社區上較具代表性及重要性，並由老一輩所領導的單位，當雙方共同合作時，對於社寮地區會有很大的幫助，反之，如果雙方無法達成共識時，問題就會出現，對紫南宮、文教基金會、社寮地區及居民都會有所影響，因此，需要在潛移默化中溝通、磨合、轉化觀念，以營造雙贏互利之新局。

本研究之社寮文教基金會為農村草根型非營利組織，為達永續經營，後續研究希望能朝建構一個充滿社區生命力、重建社會公義的鄉里，以為政府社區總體營造政策推動之參考，其要點分述如下：

一、健全組織機制，強化專業技能

在面對日益競爭之工作環境，基金會應健全管理機制，做好活動企劃、執行、督導、考核工作，方能有效推展各項活動。有關基金會在組織運作、行政管理、義工訓練、網路資訊平台等專業技能，如何透過專職幹部，加強內部控管與人才培訓，及構建資訊作業平台等，為當前非營利組織會務推動所面臨之重要課題。

二、善用社區媒體，結合公益行銷

研究發現，社寮文教基金會協助政府推展社造政策，一直沒有辦法離開經濟意涵，尤其現在比以前更偏重於經濟取向。文化與社區活動之結合，對於政府政策與提昇文化環境之宣導，相得益彰。另社區

媒體是一種小範圍內傳播和溝通訊息的媒介，針對某一特定區域及對象發行，扮演整合社區民意，傳達居民感情的重要功能，透過媒體表達自己對社區的看法及情感，凝聚社區居民與社區意識，而建置豐碩之社區軟體，亦為連結社區溝通意見的媒介。因此，基金會推展社區工作的歷程中，不妨結合公益行銷開拓財源，創造具競爭力的組織。

三、建構民間文化，減少政府干預

城鄉營造必須要社區化與文化化，社區總體營造工程要由下往上逐級發展，由民間到政府，以民間自發的文化運動開創民間的文化力量，或結集民間的相關資源來建立民間的文化力量，讓社區居民有機會參與活動，在活動的過程中，滿足居民的心理需求。政府部門應減少由上而下的交辦或輔導工作性質的活動，協助非營利組織結合民間資源發展本身及社區的力量，形塑永續發展的社區。

參考文獻

一、研究計畫成果報告：

江明修(1999)。台灣非營利組織的內部與外部環境——非營利組織與政府——非營利組織遊說功能之研究，國家科學委員會(NSC88-2416-H-004-026-E21)。

邱瑜瑾(1998)。台中市非營利組織社會福利體系的網絡結構與變遷之研究：地方非營利組織間資源網絡關係：以台中市社會福利機構為例，國家科學委員會(NSC87-2412-H-126-001)。

二、學術研討會論文

呂朝賢(2001)。非營利組織與政府的關係：以九二一賑災為例。第二屆非營利組織管理研討會，嘉義：中華非營利組織管理學會。

呂朝賢(2002)。地方政府與福利型非營利組織之關係：以嘉義地區為例。《民主政治與社會福利》學術研討會，嘉義：台灣社會福利協會。

李宜興、官有垣、謝祿宜(2002)。台灣民間公民社區的實踐：以嘉義縣新港文教基金會為例。《民主政治與社會福利》學術研討會，嘉義：台灣社會福利協會。

吳寧遠(2000)。地方非營利組織使命與承諾之研究：以三個高雄市不同使命的組織為例。非營利組織研究的本土化學術研討會，嘉義：中正大學社會福利學系。

林吉郎(2002)：非營利組織資源運用與危機處理。非營利組織工作經驗交流研討會，嘉義：南華大學非營利事業管理研究所。

官有垣(1997)。民間社會福利機構與政府的購買服務契約之互動關係：董事會影響力之探討。跨世紀的台灣社會福利發展研討會，台北：國際社會福利協會中華民國總會。

官有垣(1999)。非政府組織的財源：政府與基金會的角色分析。亞太

非政府組織如何因應金融風暴研討會，台北：伊甸社會服利基金會。

官有垣(2000)。「非營利組織在台灣：社團法人與財團法人基金會之現況分析」，北京，兩岸第二屆公共事務跨世紀研討會論。

官有垣(2001)「國際援助與台灣的社會發展：民間非政府組織角色扮演之歷史分析」香港，兩岸三地民間組織學術研討會。

劉麗雯與王綉蘭(2000)。非營利組織與政府的伙伴關係：中央與地方分權化之影響層面分析初探。中正大學：非營利組織研究的本土化學術研討會論文。

三、博、碩士論文：

王貞云(1999)：公共廟宇組織變遷之研究—天壇、鹿耳門天后宮的個案分析。國立暨南大學社會政策與社會工作研究所碩士論文。

朱森村(1998)。公私部門協力關係之研究—台北市推動社區大學個案分析。國立政治大學公共行政學系碩士論文。

呂嘉泓(2000)。社區營造在永續發展中之角色：以嘉義縣山美社區為例。國立中正大學政治學系暨研究所碩士論文。

林辰穎(2000)。地方政府與民間慈善組織在社會救助政策執行上的互動關係：以嘉義縣為例。國立中正大學社會福利學系碩士論文。

林佳成(2002)。公益組織變遷之研究：以嘉邑行善團為例。南華大學公共行政與政策研究所碩士論文。

張湘翎(2001)。社區自主環境管理機制之探討—以竹山鎮社寮社區總體營造為例。國立雲林科技大學工業設計研究所碩士論文。

陳怡平(1999)。非營利組織與政府部門互動關係之研究：以社會福利慈善事業基金會為例。國立中正大學政治學研究所碩士論文。

陳佩君(1998)。公私部門協力理論與應用之言究。國立政治大學公共行政學系碩士論文。

黃麗真(2000)。社會福利民營化下政府與非營利組織互動關係之探討：台灣與美國的比較。國立政治大學社會學研究所碩士論文。

蔣玉禪(2001)。學習型組織理論應用於社區總體營造之研究：以大溪和平老街為例。國立政治大學社會科學學院，行政管理碩士學程第一屆碩士論文。

關智宇(1998)。非營利組織與政府組織合作關係之研究：以台北市社區理事會與里長為對象。國立中正大學政治學研究所碩士論文。

四、一般書籍

中華民國社區發展研究訓練中心社會工作辭典(1993)，台北：中華民國社區發展研究中心。

內政部統計處編印(1993)。台灣地區社區建設與活動調查報告。

內政部編印(1991)。社區發展工作綱要

司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台北：天下文化。

竹山鎮公所編印(2000)。南投縣竹山鎮社寮地區社區重建計劃結案報告。南投。

江明修(編)(2000)。第三部門：經營策略與社會參與。台北：智揚。

社寮文教基金會編著(1998)。土地公傳奇。財團法人社寮文教基金會。

林文龍等著(1998)。社寮開發三百年史。財團法人社寮文教基金會。

林友信等編著(2001)。愛在社寮。南投，社寮國民小學。

官有垣(編)(2000a)。非營利組織與社會福利。台北：亞太。

官有垣與林辰穎(2000)。地方非營利組織的社會救助功能之研究：以嘉義地區慈善會為例。見官有垣(編著)，非營利組織與社會福利。台北：亞太。

官有垣、吳芝嫻與莊國良(2000)。近十年來我國非營利組織相關議題研究之文獻彙編。見官有垣(編著)，非營利組織與社會福利。台北：亞太。

南投縣立文化中心(編)(1998)。竹的故鄉—前山第一城。

許文欽等編著(1997)。社寮開庄暨紫南宮啟建三百年特輯。南投，南投縣文化局。

黃世輝等編(1998)。竹山鎮八通關古道觀光規劃，南投，竹山鎮公所。

郭靜晃等著，社會問題與適應。台北市，揚智、1997：358。

謝慶達譯，Hanson,Ranae&John McNamara 原著，夥伴鄰里—公司合作模式的社區復甦實例。台北市，創興，1998：117。

五、期刊文章

王順民(1998b)戰後台灣宗教福利服務模式的探討—西方宗教與本土宗教的對比，思與言第36卷第2期19-54

江明修(1998)。再造社群政府。理論與政策。第12卷第2期，36-62。

江明修(1995)。公共行政社區主義的理論與策略：整合國家與社會。國立政治大學學報。70：159-195。

林振春(1995)。凝聚社區意識，建構社區文化。社區發展季刊。69：25-39。

施教裕(1996)。以社區活動中心推動社區文化活動的問題與對策。社會福利，124：9-13。

洪國芳(1997)。台灣省社區發展工作之檢討與改進。社會福利。129：25-30。

徐震(1995)。論社區意識與社區發展。社會建設。90：4-12。

黃碧霞(1999)。台灣省社區發展三十年之回顧。社區發展季刊。87：4-9。

黃維憲(1999)。社區精神倫理建設與社區總體營造的比較省思。社區發展季刊。87：170-183。

陳其南、陳瑞樺(1998)。台灣社區營造運動之回顧。研考報導。41：21-37。

陳文標(1996)。日本案例—社區總體營造100選。台灣：台灣省手工藝研究所。

張英陣(1998)。社會福利社區化的理論與原則。社會福利社區化論文集，台北，中華民國社區營造學會編印。

張英陣(1999)。企業與非營利組織的夥伴關係。社區發展季刊。85：

62-70。

萬育維(1998)。社會福利社區化的理論與原則。社會福利社區化論文集，台北，中華民國社區營造學會編印。

鄭怡世(1999)。台灣民間社會福利機構參與社會福利服務探析。社區發展季刊 87：312-326

鄭讚源(1995)。既競爭又合作，既依賴有自主：社會福利民營化過程中政府與民間非營利組織之角色與定位。社區發展季刊 80：79-87

鄭讚源(1997)。社會福利民營化過程中，政府與民間非營利組織之角色定位。社區發展季刊 80：79-87

劉淑瓊(1997)。依賴與對抗：論福利服務契約委託下政府與民間受託單位間的關係。社區發展季刊 80：113-129。

蕭玉煌(1998)。社會福利社區化的時代意義與政策規劃。社會福利社區化論文集，台北，中華民國社區營造學會編印。

六、參考網站

竹山鎮公所：<http://village.nthg.gov.tw/chushang>

英文文獻：

- Coston, Jennifer M. (1998). "A Model and Typology of Government-NGO Relationships" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 27(3): 358-382.
- Gidron, Benjamin, Ralph M. Kramer, and Lester M. Salmon. (1992), "Government and the Third Sector in Comparative Perspective: Allies or Adversaries." In Benjamin
Gidron, Ralph M. Kramer, and Lester M. Salamon (Eds.), "Government and the Third Sector": Emerging Relations in Welfare State (pp.1-30). San Francisco: Jossey-Bass.
- Salmon, Lester M. (1999), "Government-Nonprofit Relations in International Perspective". In E.T. Boris and C.E. Steuerle(Eds.), "Nonprofits and Government: Collaboration and Conflict" Washington, D.C.: Urban institute press.
- Young, D.R. (1999). "Complementary, Supplementary, or Adversarial? A Therorical and Historcal Examination of Nonprofit-Government Relations in the United States". In E. T. Boris and C.E.Steuerle(Eds.), *Nonprofits and Government: Collaboration and Conflict*. Washington, D. C. : Urban institute press.
- Young, D.R. (2000). "Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.29(1): 149-72.

附錄一

敬愛的社寮鄉親您好：

為增進社寮地區繁榮發展，在南華大學林吉郎教授指導下，針對社寮文教基金會與政府關係作研究，祈對地方有所建設與助益。本問卷想請教您在這方面的各種看法，以為研究參考，但決不會侵害您的隱私，敬請放心作答，謝謝您的合作。

敬祝

身體健康 吉祥平安

南華大學非營利事業管理研究所 教授 林吉郎
研究生 楊秀梅 敬上

請教您的基本資料

1. 性別：男 女
2. 年齡：16-25 歲 26-35 歲 36-45 歲 46-55 歲
56 歲以上
3. 學歷：初中以下 高中 大學 研究所 博士班
4. 職業：_____
5. 特殊才能：_____
6. 社區活動需要您的特殊才藝，您願意配合嗎？
非常願意 願意 沒意見 不願意 非常不願意
7. 以下想請教您對社寮文教基金會辦理公共事務看法。

一、金會成立時間與其成立背景為何？何人倡議？

成立背景？何人倡議？成立基金會之構想？前後醞釀期間多久？服務對象及服務項目？服務範圍為何？

二、基金會成立宗旨、組織使命願景以及組織架構？

1.成立宗旨：推展地方文化、藝術、生態文史調查.....？

2.組織體系與架構：董事會(組織系統圖表?)

3.基金會使命願景為何？

三、社寮文教基金會為地方服務情形：

1.社區總體營造？有那些具體成效？

2.出版刊物有那些？

3.全國文藝季中推動那些活動？

4.舉辦全國性研習營有那些項目？

5.社寮文教基金會

四、基金會在人力資源之運用：

1.組織人力：在職員工人數多少人？兼職人數多少？以及義工人數為何？

2.義工招募方式。

3.義工如何運用。

4.義工如何管理？績效評核與獎勵為何？

5.其他事項(硬體設施等)。

五、基金會與紫南宮的關係：

1. 基金會幹部與紫南宮管理委員會的互動關係如何？

2. 基金會與紫南宮在推展社區總體營造理念如何？

3. 紫南宮對基金會推展文教活動的看法如何？

4. 紫南宮管理委員會支持基金會活動經費概況如何？

六、基金會與媒體公關與策略聯盟：

1.基金會如何與【報章、雜誌、有線與無線立體與平面之傳媒】

互動關係？

2. 基金會如何與其他團體策略聯盟？

社寮里辦公室、社寮社區發展協會、社寮老人會、社寮地區

3. 協力單位：竹山鎮公所、武德宮、富洲青果合作社、中州國小、宏光托兒所、竹山鎮社區托兒所、中華郵政公司中央支局、社寮派出所、竹山鎮農會社寮辦事處、台灣電力公司社寮服務處、社寮衛生室、社寮國中、社寮國小、竹山秀傳醫院等單

4. 策略規劃與聯盟為何？

七、基金會與竹山鎮公所的關係：

1. 基金會與鎮公所的關係型態為何【經費提供者亦或是服務的提供者】曾經舉辦過那些活動，成效為何？

2. 基金會與鎮公所間互動途徑為何？

3. 未來之關係發展為何？

八、基金會與地方(南投縣)政府的關係：

1. 組織間的關係型態、互動途徑與關係發展為何？

2. 舉辦過那些活動？

3. 提供補助多少？

4. 成效如何？

九、基金會與中央政府的關係：

1. 組織間的關係型態、互動途徑與關係發展為何？

2. 基金會現在和過去，與那些部會有互動？

3. 其關係型態、互動途徑與關係發展為何？

4. 基金會與上述各部會在良好互動基礎下廣續密切合作外，基金會前瞻未來性，是否準備與那些部會進一步合作與互動？

十、有關基金會的運作，個人的看法如何？

1. 政府部門(地方、縣府、中央等)社政單位官員？

2. 地方耆老：

3. 學者專家：
4. 基金會成員、義工組織及義工個人：
5. 紫南宮管理委員會：
6. 社區協會：

十一、紫南宮管理委員會方面

(一) 【紫南宮】運作情形？

1. 提供學區學童文化教育經費：那些地區學校之學童以及那些文化教育工作？
2. 提供社區組織行政及活動經費補助：提供那些社區組織行政經費，以及補助那些活動之經費計多少項金額多少？
3. 提供班隊行政及活動經費補助：提供那些班隊之行志與活動經費補助？
4. 提供資源配合社區建設發展：提供那些資源配合社區建設與發展？
5. 提供其他社區福利經費補助：已提供之其它社區福利經費。
6. 提供對外機關團體福利經費補助。

(二) 【那個組織負責籌辦？】一年多少隊次及人次？成效如何？

1. 環保義工隊：社區環境清潔、拼布班、廚餘回收班。
2. 守望相助隊：夜晚社區安全巡邏、交通安全協助。
3. 兒童活動班隊：美語、詩經、書法、美勞、捏陶、國術、笛子班等。
4. 成人活動班隊：插花、陶藝、舞蹈、瑜珈、元極舞、棉紙撕畫、二胡、串珠、竹編、台灣小吃、中國節班等。

(三) 【社寮老人會？】：槌球隊、大鼓隊、子弟陣、歌唱班、舞蹈班、國語識字班、老人慶生會、老人會自強活動。多少隊次，有何具體成效？

(四) 【那個組織籌辦？】：辦理社區行政事務、政令宣導、協助其它社區組織及班隊健全發展、扮演社區公關角色爭取地方建設、其他社區事件等。

附錄二

社寮文教基金會重要事蹟年鑑

1996年8/20—12/1「社寮開庄暨紫南宮啟建三百年祭」系列

整個系列活動節目設計，融入社寮地區歷史、文化、農業、生活等特色，每項活動均能說明歷史之點點滴滴，社寮地區居民感受最深刻的是他們從未想起過社寮地區能辦如此大型活動，從此激發了地區的文化意識，進而籌組「財團法人社寮文教基金會」(陳東睦，2002，11，15)，以文教基金會結合地方廟宇力量，促進地方文化活動，讓後代子孫永遠知道自己生長之文化背景。

8/20：攝影比賽

9/25：寫生比賽

11/3：古道支線及甘泉井探訪、居家美化評審、

11/10：古蹟古厝巡禮、

11/13：社寮社區總體營造探訪，

11/17：槌球比賽；

11/22：三百年祭開鑼典禮、民俗技藝展、民俗文物展、社寮開拓史冊發行、竹藝精品展、寫生、繪畫作品展，繞街遊行等。

11/23：祭典活動、竹筒飯製作活動、傳統米食製作活動、米食促銷活動、米食品嚐活動、蕃薯、紅薯宴、舞獅表演、民俗體育表演、傳統布袋戲、明華園歌仔戲、放煙火(放天燈)。

11/24：古蹟古厝之旅、子弟陣表演、南管表演、舞獅表演、國術表演、台灣小調爵士樂、編織竹籃表演、背穀包表演、中山琴表演、竹筒飯製作表演、傳統米食製作活動、挑米擔比賽、蕃薯紅薯宴、老人講古、歌唱表演。

12/1：隆恩圳 200 年探秘。

共計 34 項節目，參與活動之機關、學校、社團 40 個，活動地點以社寮地區為主，範圍涵概竹山鎮等 14 處。「社寮開庄暨紫南宮啟建三百年祭」鄉土文化系列活動造成紫南宮旋風，與政府部門互動關係主要因素分析：

1. 政策推動：行政院正積極推動「社區總體營造」，當時擔任文建會副主任委員陳其南大力鼓吹，陳其南指出：社區總體營造的目標，並不是只在於營造實質環境，最重要的還是在於建立社區共同體成員對社區事物的參與意識，和提昇社區居民在生活情境的美學層次。社區總體營造更不只是在營造社區，實際上是在營造新社會、新文化、新的人。認為地方能自主性的發展社區，是社區永續經營的命脈，對此特別支持與鼓勵；南投縣政府⁴²則在加強城鄉行銷，整合地方人文、民俗、藝術資源與活動主題不謀而合；另鎮公所許鎮長、專員陳東睦、圖書館館長黃文賢、紫南宮主任委員莊志良、總幹事王慶裕等地方人士熱列支持。對於由地方主動發揮文化特色結合宗教力量，是一項活動成功的社區營造模式。

2. 經費挹注：各項活動所需經費，除了紫南宮提供 500 萬元外，鎮公所 60 萬元、台灣省農林廳、台灣省社會處 70 萬（省議員張明雄爭取）、行政院文建會等單位，都給予經費實質上的補助。

3. 策略聯盟：結合地方上文化、藝術、學術等產、官、學社團及專家，

⁴² 南投縣綜合發展計劃草案，針對各地區角色定位，提出「一網路、二軸線、二區塊、五核心」五核心包括南投、草屯、埔里、水里、竹山地區，以文化休閒基地為主軸，社寮地區原有的文化資產如古蹟文物、歷史建築等。

如沙連堡文化策進會、蕃薯媽媽讀書會、竹山區文化服務處、竹藝協會等 40 個機關社團共同參與，扣緊文化主題，自行設計鄉土節目，為地方文化活動開啟新扉。

4. 草根特質的義工：在地義工參與文化活動籌備期間，竹山高中李大朋老師積勞過逝、中國時報記者劉明坤先生投入文史工作，蒐集老照片途中車禍身亡，籌備處副主任委員，前美術學會會長劉牧石老師亦操勞過度，心肌梗塞，熱愛鄉土鞠躬盡瘁，愈挫愈勇的草根性格，為社區居民樹立典範。

5. 媒體公關：專家學者參與規劃並結合具草根性之節目與活動，活動項目範圍廣泛、活動期程長，並能扣緊鄉土文化與時相應，尤其地方上在外地任職的教授、學者、專家，更默默地發動所屬學校、機關、團體等組團到回鄉參加活動，接續人潮與事件(event)⁴³，讓社寮與紫南宮持續在傳媒上曝光，打響知名度。

1997 年(民國八十六年)

3/13 南投縣竹山鎮社「寮地區輔導美化地方傳統空間計劃」由於社寮推動社區總體營造，居民對鄉土懷有一份摯愛，期盼恢復昔日繁榮市街景象，讓歷史古蹟重現生命力，並得到省政府與行政院文化建設委員會等單位支持，委託雲林科技大學楊裕富博士等，實施「社寮地區美化地方傳統空間計劃」文建會及鎮公所共提供 225 萬元以為美化社區傳統空間計劃案。

5/25：基金會正式成立掛牌運作，辦理社寮傳統表演及傳統工藝展覽，活動項目 12 項，經費支出 60 萬元。

⁴³ 社寮開庄暨紫南宮啟建三百年祭慶典活動雖集中於 1996 年 11 月 22 至 24 日，但整個活動期間自 8 月份開始迄 12 月 1 日止，活動期程長達五個月，活動項目 34 項之多。(社寮開庄暨紫南宮啟建三百年特輯，許文欽，1997，5；25)

6 月：社寮地區「端午節節慶傳統文化活動」：紫南宮贊助 5 萬元。

6/29-7/6：接受省文化處委託，辦理「鄉土味 竹山情」鄉土藝術季活動，活動內容以竹山、社寮地區的鄉土文化為展演特色，使竹山鎮民瞭解竹山文化、鄉土產業的重要，活動日期長搭 8 日，經費支出 182 萬元。

9 月舉辦「關懷社區，散播祥和」營造居民向心力活動，紫南宮、鎮公所及文建會共籌資 30 萬元。

10 月舉辦「中秋 古厝 竹藝」音樂晚會，邀集竹樂器演奏家，於古蹟古厝中欣賞體會古人幽情忘我之樂音，由紫南宮、鎮公所及縣政府籌資 35 萬元。

1997/12 月—1998/6 月(民國八六年十二月至八七年六月)

接受省文化處委託，連續 7 個月，辦理「藝術欣賞實驗計劃」試驗「鄉土表演團體」社區受居民接受度及社區民眾如何發揮特色之表演方式，以及賞析其樂理，計七場次不同類型之表演，如南管、北管、傳統布袋戲等，由省文化處籌措經費 30 元支應。

1998 年(民國八十七年)

4/10：「社寮地區美化傳統空間計劃」原訂分三期實施，金額為 2000 萬元，4/10 第一期以大公街美化地面仿古，以及社區管路地下化，路燈藝術化為施工重點，本期工程款為 700 萬元，工程實標 537 萬元，由文建會籌措經費支應，期間因與全國文藝季活動期程太接近，唯恐影響施工進度，故改變將石板路面改為仿古水泥石雕路面，由於未依企劃與施工要求，工程被驗收單位指正，連帶第二、三期工程款亦因此而取消。

美化傳統空間計劃僅實行三分之一進度，基金會被夾鎮公所、縣政府及文建會間受各級管制，無法依計劃行事，造成社區的損失，徒留憾事在社寮。當資源由政府部門支應時，第三部門即受其主導與監管，驗證了Gidron等⁴⁴(1992)依據公共服務的財務補助與授權，當政府部門是經費的提供者，第三部門為服務提供者，彼此關係模式是由政府主導之模式。政府部門提供經費補助，即掌控主導權，當第三部門的非營利組織自籌經費並提供服務時，由第三部門主導掌控，不受政府部門之約束。

4/25—5/10：文建會及鎮公所選中辦理八十七年度全國文藝季活動，為發揮竹山及社寮當地文化產業，文藝季以「竹的故鄉—前山第一城」為主題。系列竹文化、竹產業的活動，於社寮地區活動長達16日，由紫南宮、鎮公所及文建會共同籌資經費800餘萬支應。期間，配合全國文藝季展開闢建露天展演舞台及造景，由紫南宮籌措經費，購置土地1500萬元，造福社會福利公益。

參與社團多達34個，觀禮人次達12萬人次以上，經過全國文藝季的洗禮後，社寮地區文化受到重視，產業推向全國各地，社寮居民更肯確自己生養地的重要，社區居民自識、自覺、榮耀心因歷次活動而滋長。

6/22-6/27 接受台灣省文化處委辦「全國藝術欣賞種子教師培訓研習營」，省文化處補助100萬元，分二梯次調訓全國各文化工作人員或社團文化工作者，本次研習係屬綜合類，以竹山地

⁴⁴ 經費與服務由政府提供時：政府主導模式；經費與服務由政府及第三部門主導時，呈現雙重主導模式；經費及服務由第三部門提供時：第三部門主導之模式。(陳怡平，1999)

區之藝術特色為培訓重點，如竹工藝之美、古厝彩繪、陶藝及本地表演團隊等。

10/3-10/12：為延續全國文藝季的竹文化、竹產業特色，由紫南宮 120 萬元、基金會 100 萬元、鎮公所 20 萬元、縣文化局 10 萬元合計 250 萬元經費。由基金會獨立承辦為期八天的「竹影風情」藝術季鄉土文化節，將竹的文化、竹產業重新再開創新生命。本次活動由社區居民全力完成，於活動中，更進一步凝聚社區住民生命共同體的觀念，展現社區總體營造之精神，社區要永續經營，居民生活有品味、有價值，必須由社區居民自己動手，建立共識，展現有活力、有朝氣蓬勃，社區的工作由社區居民自己來，實現義工在地化之目標。

1998 年還陸續舉辦「親子生物營」、「寒暑假育樂營」、「成人健康系列講座」、「八通關古道健行活動」等活動由基金會籌措經費支應，計 18 萬元。基金會組織運作，進入成長期。

1999 年(民國八十八年)

3 月：經文建會推薦參與在鹿港舉辦之「全國鄉鎮展演設施暨社區總體營造博覽會」，共 22 個社區參加，榮獲鄉土文化獎、彰化社教館獎、縣政府文化藝術獎等殊榮，獲頒獎金 15 萬元，基金會為草根組織打造文化社區樹立典範，其辛勤耕耘落實社區工作成果，得到各級政府的肯定與鼓勵。

4/3：社寮文教基金會在全國社區博覽會中獲得殊榮後，受邀參加雲林縣古坑鄉「台灣文化節」活動，展示「竹八卦迷宮」及「手門竹管砲」的風采，深受各界讚賞。基金會將在地文化與活動觸角逐漸移轉至其他社區，朝向社區總體營造示範社區及協助指導成為「陪伴社區」典範。

4/29-7/22：協助財團法人「慈訊文教基金會」舉辦「幸福家庭生命教育研習營」成人教育活動。在歷次的活動策辦中，基金會的義工幹部累積舉辦活動的經驗，本著回饋社區的精神，反轉成為協助其他社團舉辦活動。

9/21：百年大地震，竹山地區民宅倒塌損失慘重，基金會在文建會的支持下，提供經費 20 萬員，全力協助地方重建工作。

2000 年(民國八十九年)

2 月份：舉辦「走出悲傷，看到希望」，元宵節紫南宮「吃丁酒」活動，由於適逢九二一大地震後，為安盾居民身心，藉宗教力量，走出悲情，看到希望，此一活動，由於傳媒的配合與宣導，向紫南宮土地公借福德金生財民眾不但不因大地震而減少，反而增加，傳統地方宗教文化力量再次展現。此次活動鎮公所、縣政府及九二一重建委員會經費贊助 20 萬元，對災區民眾身心靈安頓具正面效應。

1-9 月份：九二一大地震重建規劃案：邀請雲林科技大學設計文化研究所黃世輝教授等進駐社區，展開「社寮地區社區重建計畫」⁴⁵，針對社區文化古蹟美化景點工作，在社區重建對策上，以紫南宮的宗教文化發展，社寮商圈規劃、傳統建築重生，尋找社區重建切入點，以「畫地圖、話鄰里」社區座談會，瞭解居民對社區重建的意願以及看法，研訂出系列活動與工作：1. 社寮地區台十六線王爺廟空間美化。2. 茄荖樹渡傳杙親手造景。3. 二甲做一甲碑空間美化。4. 美化歷史古蹟「甘泉井」景觀。以上經費計 40 萬元，由九二一重建基金支應。

⁴⁵ 黃世輝計畫主持，「南投縣竹山鎮社寮地區重建計畫結案報告」。竹山鎮公所，2000，11

10 月份：文建會補助社寮地區展演設施「露天展演舞台」正式啟用，紫南宮拜亭及金亭重建完工，後兩項經費由鎮公所 20 萬元及九二一重建委員會 30 萬元支應。

11 月份：南投縣竹山鎮社寮地區社區重建計畫結案報告，本項經費由九二一重建委員會支應 163 萬元。

2001 年(民國九十年)

1 月份：舉辦「新世紀重建展望新春元宵」活動，由基金會、鎮公所、文建會等提供經費 20 萬元。延續紫南宮宗教文化活動。

3 月份：協辦「松竹梅講信義聯誼」活動。社寮社區與台北市松山、竹山、梅山及信義區等締結姐妹關係，促進社區總體營造觀摩聯誼活動。

5 月份：出版紫南宮簡介，經費由紫南宮支應 10 萬元。

6 月份：公共設施營建與美化，社寮社區大公街基金會旁涼亭口袋公園，紫南宮出資 31 萬元支應。

7 月份：1. 寒暑假兒童育樂營每期各 2 萬元。2. 協助社寮國中建構「社寮國中文史工作室」。

8 月份：完成社寮理社區環境綠美化—電力公司前綠美化紫南宮提供 10 萬元。推動富州里彩繪活動及美術工藝，由基金會、鎮公所、縣文化局等支應 5 萬元。與縣文化局合辦「社區文化尋根之旅」經費 5 萬元。

9 月份：1. 舉辦「社區文化研習營」由文建會、縣文化局、竹山鎮公所等提供經費 7 萬元；2. 籌辦「社區藝文中秋節居民聯歡晚

會」；3.完成三級古蹟「社寮敬聖亭」修護工程，由行政院九二一重建委員會、縣文化局、鎮公所及紫南宮等提供經費180萬元修繕。4.營造美化社寮里竹藝街「水車設施」由紫南宮、基金會及縣文化局籌資8萬元建造。

10 月份：完成「社區導覽」及「耆老說故事」等文獻出版紫南宮15萬元、鎮公所10萬元及文建會五萬元，計30萬元。

12 月份：積極推動古蹟維護與修建，榮獲省文獻會第三屆「台灣省傑出台灣文獻獎」、「傑出文獻保存獎」。

2002 年(民國九十一年)

1 月份：長期致力社區環保工作成效卓著，參加「九二一災區社區環保比賽」，榮獲全省第三名，榮獲行政院頒發獎金20萬元。

3 月份：經營建構社區發展營造，參加「社區發展業務評比」榮獲全縣第三名，榮獲縣政府頒發獎金10萬元。

4 月份：4/3 榮獲文建會甄選評定本會為「陪伴社區」計輔導彰化縣員林鎮萬美社區、社頭鄉楠雅社區，南投民間鄉「新民社區」。

4/11 榮獲文建會評定為「全國古蹟保存獎」獲頒獎座乙座。

7 月份：1.爭取社寮里與富州里為行政院九二一重建委員會規畫之水土保持負責執行的「農村聚落社區營造及產業發展計劃」方案，每案各990萬元，計1980萬元。2.寒暑期兒童育樂營活動，由基金會贊助每期3萬元辦理。

9 月份：1.9/14 舉辦「醉月夢圓，土地情」中秋節社區聯誼活動。紫南宮提供25萬元、縣文化局10萬元，由基金會統籌策辦。2.

舉辦「隆恩圳說故事比賽」。

10 月份：

1. 自行車觀光步道人文景觀系統工程施工，本案由鎮公所、九二一重建委員會提供 450 萬元。
2. 隆恩圳古蹟週邊環境景觀規劃，完成結案，鎮公所、縣政府、九二一重建委員會等籌措 50 萬元支應。
3. 與國立自然科學博物館合作，進行社寮地區四里史前遺址普查，由基金會籌措 2 萬元辦理。
4. 舉辦八通關古道健行活動，基金會籌措 5 萬元支應。
5. 南投縣政府文化局來函，提出申請「地方文化產業創意開發」計畫，製作簡報。

附錄三

社寮文教基金會 86--91 年各項活動經費統計表 單位新台幣萬元

區分	活動項目	紫南宮	基金會	竹山鎮公所	南投縣政府	台灣省政府	中央政府	合計	成效檢討
86 年	社寮開庄暨紫南宮三百年祭活動	855	5	95	15	484.5	10	1,465	紫南宮提供經費及省文獻會為贊助單位
87 年	全國文藝季產業文化活動購置硬體產業	1,635	118	120	110	247.5	500	2731	配合政府社區總體營造紫南宮及文建會省文化處等單位贊助為主
88 年	九二一大地震活動停滯現象。	5	26	5	0	0	39	75	文建會贊助經費為主
89 年	九二一重建委員會基金補助各項設施整建。	25	10	35	5	0	238	313	紫南宮終止每年 100 萬元補助，改提企劃案審查。基金會經費驟減。
90 年	九二一重建委員會基金補助各項設施整建。	35	25	32	2	0	255	349	基金會經費驟減，改向政府部門申請經費，並小型文化活動為主
91 年	九二一重建委員會基金補助各項設施整建及協助解決農村就業問題。	25	8	0	40	0	2,505	2,578	農村聚落社區營造及產業發展計劃案，本方案計社寮、富州兩社區各補助 990 萬元，除設計規畫費 90 萬元外，工程費應提供二分之一工作機會予社區居民，協助解決失業問題。
合計		2,580	192	287	172	732	3,547	7,510	

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

社寮文教基金會 86 年各項活動成效檢討一覽表 單位：新台幣萬元

區分	活動內容	紫南宮	基金會	竹山鎮公所	南投縣政府	台灣省政府	中央政府	合計	成效檢討
11月	竹山鎮文化鄉土活動社寮開庄暨紫南宮啟用300年慶	500		60		70		630	紫南宮發起，竹山鎮公所支持，省文獻會贊助，契合政府政策與實際需要，活動中建立良好關係，展開社寮文化古蹟保存與文化教育等社教工作。
3月	竹山鎮社寮地區輔導美化地方傳統空間計劃出版					225		225	社寮居民對鄉土懷有一份摯愛期盼恢復昔日繁榮市街景象讓歷史古蹟重現生命力並得到省政府及文建會等單位支持，委託國立雲林科技大學楊裕富博士等實施「美化地方傳統空間計畫」。
5月	財團法人社寮文教基金會正式掛牌運作	300						300	社寮文教基金會在產官學及地方耆老碩彥等支持與紫南宮經費贊助下正式掛牌運
5月	竹山鎮社寮八通關古道及八通關古道之旅	10				5		15	省文獻會暨文建會指導基金會出版
5月	社寮開發三百年史	10		10				20	省文獻會暨文建會指導竹山鎮公所出版
5月	發行社區報			5	5			10	國立雲林科技大學楊裕富博士等實施「美化地方傳統空間計畫」下發行社區報建立社區公民意識。
6月	社寮地區端午節傳統文化活動	5						5	國立雲林科技大學楊裕富博士等實施「美化地方傳統空間計畫」為創造 event 舉辦系列活動，於社寮國小舉行端節系列民俗文化活動。
6-7月	竹山文藝季「鄉土味竹山情」產業文化活動	10				172		182	國立雲林科技大學楊裕富博士等實施「美化地方傳統空間計畫」系列活動之一
9月	關懷社區散播祥和營造居民向心力活動	10		10			10	30	國立雲林科技大學楊裕富博士等實施「美化地方傳統空間計畫」系列活動之一
10月	舉辦中秋古厝竹藝音樂晚會	10	5	10	10			35	「美化地方傳統空間計畫」系列活動之一
12月	台灣省文化處委託辦理藝術欣賞實驗計劃					12.5		12.5	台灣省文化處委託辦理藝術欣賞實驗計劃，二階段進行，第一階段於86年12月份舉行總經費補助25萬元，每一梯次12.5萬元。
合計		855	5	95	15	484.5	10	1,465	

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

社寮文教基金會 87 年各項活動成效檢討一覽表

單位：新台幣萬元

區分	活動內容	紫南宮	基金會	竹山鎮公所	南投縣政府	台灣省政府	中央政府	合計	成效檢討
3月	受省文化處委託辦理藝術季活動					30		30	受省文化處委託辦理藝術季活動，試驗鄉土表演團體在社區受居民的接受度及如何發揮其特色表演，及賞析樂理，計辦理七場次不同類型之表演。
6月	「藝術欣賞實驗計劃」					12.5		12.5	台灣省文化處委託辦理「藝術欣賞實驗計劃」
4-5月	舉辦全國文藝季「竹的故鄉~~前山第一城」產業文化活動。	1,500		100	100	100	500	2,300	為發展地方產業與觀光，舉辦全國文藝季產業文化活動，社寮地區紫南宮為拓展觀光產業，吸納外地人潮，購置紫南宮附近土地，以為停車場，為地方貢獻良多。
6月	研編「竹山鎮八通關古道觀光規劃」出版。	10						10	配合全國文藝季「竹的故鄉~~前山第一城」產業文化活動，編訂竹山鎮八通關古道觀光導覽路線規劃。
6月	台灣省文化處委託舉辦全國性「八十七年度藝術欣賞(綜合類)種子文化教師培訓研習營」共二梯次。					100		100	社寮文教基金會在社區文化活動成效優異，經台灣省文化處委託舉辦全國性「八十七年度藝術欣賞(綜合類)種子文化教師培訓研習營」共二梯次。同為南投竹山人的省文化處處長林文龍先生的支持與鼓勵居功厥偉
8月	文史資料老照片蒐集出版	5				5		10	省文獻會暨文建會指導基金會蒐集出版
10月	10/3--10/12 舉辦紫南宮文藝季「竹影風情」竹產業再造活動。	120	100	20	10			250	全國文藝季「竹的故鄉~~前山第一城」產業文化活動後，為保持不退之人潮，創造 event 繼續舉辦紫南宮文藝季，「竹影風情」竹產業再造活動，配合紫南宮傳奇帶動風潮。
12月	寒暑假育樂營活動。		5					5	地方政府指導基金會自辦
7/12月	親子生物營活動。		5					5	地方政府指導基金會自辦，寒暑假各乙次。
7-12月	成人健康系列講座。		3					3	地方政府指導基金會自辦一年二次。
12月	八通關健行活動。		5					5	基金會自行辦理
合計		1,635	118	120	110	247.5	500	2,731	

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

社寮文教基金會 88 年各項活動成效檢討一覽表 單位：新台幣萬元

區分	活動內容	紫南宮	基金會	竹山鎮公所	南投縣政府	台灣省政府	中央政府	合計	成效檢討
3月	經文建會指定參與鹿港全國性「社區總體營造博覽會」共22個社區參加，榮獲鄉土文化獎、彰化社教館獎、縣政府文化藝術獎						15	15	全國鄉鎮展演設施暨社區總體營造博覽會經文建會指定參與展覽。
4月	4/13 受邀參加雲林縣古坑鄉「台灣文化節」活動，展示「竹八卦迷宮及百門竹管炮」的風采，深受各界讚賞		6				24	30	全國鄉鎮展演設施暨社區總體營造博覽會後，接受雲林縣文化局邀請，於台灣文化節展示竹八卦迷宮及百門竹管炮。
7月	社寮鄉村文化情--社寮好地方---蘇清景著	5		5				10	基金會積極從事地方文史經驗紀錄，由義工編撰基金會發行
4至7月	協助財團法人「慈訊文教基金會」舉辦「幸福家庭生命教育研習營」成人教育活動。							0	基金會從舉辦大型活動中累積經驗，將服務觸角延伸回饋其他社團，協助舉辦成人教育活動。
9月	9/21大地震，竹山地區民宅倒塌損失慘重，協助地方重建工作。		20					20	9/21大地震，竹山地區民宅倒塌損失慘重，協助地方重建工作。
合計		5	26	5	0	0	39	75	

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

社寮文教基金會 89 年各項活動成效檢討一覽表

單位新台幣萬元

區分	活動內容	紫南宮	基金會	竹山鎮公所	南投縣政府	台灣省政府	中央政府	合計	成效檢討
2月	舉辦「走出悲傷，看到希望」元宵節「紫南宮吃丁酒」活動	5		5	5		5	20	將紫南宮吃丁酒活動，巧妙轉化為舉辦「走出悲傷，看到希望」元宵節「紫南宮吃丁酒」活動。
7月	舉辦「修護並重豎建【二甲作一】歷史紀念碑，美化景觀活動。	10	5				10	25	行政院九二一震災災後重建委員會補助，公共設施營建與美化工程。
7月	美化歷史古蹟「甘泉井」景觀。						10	10	行政院九二一震災災後重建委員會補助，公共設施營建與美化工程。
7月	美化老茄苳樹「渡船杙」景觀。						10	10	行政院九二一震災災後重建委員會補助，公共設施營建與美化工程。
8月	發動本會義工重建九二一大地震震裂之「二甲作一」碑及協助文資中心修護工作							0	社區公民意識抬頭，文化古蹟維護透過非營利組織社寮文教基金會發起並集結社區民力爭取二甲作一立碑及修繕工程。
8月	竹腳崎的美麗與哀愁--曾銀位著	5		5				10	基金會積極從事地方文史經驗紀錄，由義工編撰基金會發行
8月	台十六線王爺廟沿線景觀美化						10	10	行政院九二一震災災後重建委員會補助，公共設施營建與美化工程。
10月	社寮好地方--博古通今講故事--蘇清景著	5		5				10	基金會積極從事地方文史經驗紀錄，由義工編撰基金會發行
10月	發動本會義工豎立甘泉井石碑及修護甘泉井							0	社區公民意識抬頭，文化古蹟維護透過非營利組織社寮文教基金會發起並集結社區民力爭取立碑及修繕工程。
10月	文建會補助鄉鎮展演設施「露天展演舞台」正式啟用，紫南宮拜亭及金亭重建完成啟用。			20			30	50	鎮公所、縣文化局以及文建會等各級政府補助
11月	南投縣竹山鎮社寮地區社區重建計劃結案報告		5				163	168	鎮公所、縣文化局以及文建會等各級政府補助
合計		25	10	35	5	0	238	313	

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

社寮文教基金會 90 年各項活動成效檢討一覽表 單位：新台幣萬元

區分	活動內容	紫南宮	基金會	竹山鎮公所	南投縣政府	台灣省政府	中央政府	合計	成效檢討
11月	舉辦「新世紀重建展望新春元宵」		10	10			10	30	結合宗教文化活動--紫南宮吃丁酒舉辦新世紀重建展望新春元宵節活動
3月	協辦「松竹梅講信義聯誼」活動							0	協助竹山鎮公所辦理台北市松山、竹山、梅山及台北市信義區姐妹聯誼活動，與地方政府建立公關服務。
5月	出版紫南宮簡介	10						10	基金會文化義工編撰，紫南宮經費贊助，基金會發行。
6月	公共設施營建與美化—基金會旁涼亭設施						31	31	行政院九二一震災災後重建委員會補助，公共設施營建與美化工程。
9月	營造美化社寮里竹藝街「水車設施」。						8	8	行政院九二一震災災後重建委員會補助，公共設施營建與美化工程。
8月	完成社寮里社區環境綠美化						8	8	行政院九二一震災災後重建委員會補助，公共設施營建與美化工程。
7月	寒暑假育樂營。		5					5	地方政府指導基金會自辦
8月	建構「社寮國中文史工作室」	10						10	基金會規劃，紫南宮經費贊助。
8月	富州里彩繪						5	5	行政院九二一震災災後重建委員會補助社區重建工程。
8月	社區文化尋根之旅						5	5	行政院文建會贊助。
9月	舉辦「社區文化研習營」			2	2		3	7	行政院文建會贊助。
9月	舉辦「社區藝文中秋節居民聯歡晚會」		5	5				10	舉辦社區藝文中秋節居民聯歡晚會，鎮公所補助活動經費。
9月	三級古蹟「社寮敬聖亭」修護						180	180	行政院九二一震災災後重建委員會補助，古蹟修繕。
9月	發起並強力爭取隆恩圳審定為縣訂三級古蹟							0	社區公民意識抬頭，文化古蹟維護透過社寮文教基金會發起並集結社區民力爭取成為縣訂三級古蹟。
10月	完成「社區導覽」及「耆老說故事」文獻出版	15		10			5	30	基金會文化義工編撰，紫南宮經費贊助，基金會發行。
10月	社寮地區三百年文化導覽老地名		5	5				10	基金會文化義工編撰，紫南宮經費贊助，基金會發行。
12月	文獻獎及傑出文獻保存獎							0	維護保存文獻獲台灣省文獻會第三屆傑出
合計		35	25	32	2	0	255	349	

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

社寮文教基金會 91 年各項活動成效檢討一覽表

單位：新台幣萬元

區分	活動內容	紫南宮	基金會	竹山鎮公所	南投縣政府	台灣省政府	中央政府	合計	成效檢討
1 月	參加「九二一災區社區環保比賽」, 榮獲全省第三名。						20	20	長期致力社區環保工作成效卓著, 參加「九二一災區社區環保比賽」, 榮獲全省第三名, 獲頒獎金 20 萬元。
3 月	「社區發展業務評比」榮獲第三名。				10			10	3/12 經營構建社區發展營造, 「社區發展業務評比」榮獲全縣第三名, 獲頒獎金 10 萬元獎勵。
4 月	榮獲文建會甄選為「陪伴社區」							0	本會榮獲文建會甄選為陪伴社區, 輔導南投名間鄉新民社區、彰化縣社頭鄉滿雅社區、彰化縣員林鎮萬年社區, 協助指導社區總體營造工作。
4 月	榮獲文建會「全國古蹟保存獎」							0	4/11 榮獲文建會「全國古蹟保存獎」獲頒獎座乙座。
7 月	南投老照片第六輯--竹腳寮的記憶				20			20	南投縣文化局委託編製。
7 月	「農村聚落社區營造及產業發展計劃」方案。						1980	1980	社寮地區之社寮里與富洲里榮獲行政院 921 震災災後重建委員會規劃, 水土保持局負責執行的「農村聚落社區營造及產業發展計劃」方案。
9 月	「醉月夢圓, 土地情」中秋節社區聯誼活動。	25			10			35	9/14 舉辦「醉月夢圓, 土地情」中秋節社區聯誼活動, 縣文化局贊助經費 10 萬元推動鄉土文化情。
10 月	「自行車觀光路線人文景觀系統工程」案						450	450	九二一震災災後重建委員會規劃, 自行車觀光路線人文景觀系統工程。
10 月	「隆恩圳古蹟週邊環境規劃」						50	50	行政院九二一震災災後重建委員會規劃, 隆恩圳古蹟週邊環境規劃案, 完成十月底結案。。
10 月	社寮地區四里史前遺址普查。		2					2	與國立自然科學博物館合作, 進行社寮地區四里史前遺址普查, 由基金會義工進行調查完成。
10 月	八通關健行						5	5	文建會補助, 基金會自辦
7-12 月	寒暑假預樂營		6					6	地方政府指導基金會自辦
合計		25	8	0	40	0	2505	2578	

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製